The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	新卒採用における内々定戦略理論の構築とその検証
Author(s)	佐々木, 優太; 山梨, 誠人; 白鳥, さつき 他
Citation	大阪大学経済学. 2016, 66(1), p. 68-69
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/57216
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

【平成27年度 学生懸賞論文受賞作 優秀賞要旨】

新卒採用における内々定戦略理論の構築とその検証

佐々木優太　山梨誠人　白鳥さつき　松澤倫太郎　油井愛美

1. 問題意識

景気回復に伴う求人の増加で，近年の就職活動は「売り手市場」とも言われており，複数の内々定を獲得し辞退する学生が増加している一方で，企業は内々定辞退対策に頭を悩ませている。そこで本研究では，学生に内々定の受諾を促すことによって，内々定辞退を防ぐための「内々定戦略」をテーマとして取り上げる。本研究では，この内々定戦略を①最終面接から内々定連絡までの期間に行われる施策（以下「内々定の出し方」とする）と，②内々定を出してから内定式までの期間に行われる，学生が内々定を受諾するように促す施策（以下「内々定者フォロー」とする）の２つに分けて考えた。さらに，「内々定者フォロー」を，人事の対応，期待の醸成・不安の払拭，拘束行動の３つの細かい戦術に区分した。

そして内々定戦略を理解するためには，それぞれの内々定戦略に対する学生の反応を理解することは欠かせないであろう。よって本研究では，学生の内々定受諾に関する意思決定に焦点を当てることで，「個人の特性を加味した内々定戦略（内々定の出し方と内々定者フォロー）の理論」を構築し，新卒採用における企業側にとっての最大の問題点の解決に寄与することを目的とする。

2. 内々定受諾に関する意思決定モデルの構築

まず，「内々定の出し方」と「内々定者フォロー」は，ともに学生の内々定受諾に関する意思決定に影響を与えていることが予想されるが，内々定の出し方と内々定者フォローが内々定受諾の意思決定に影響する度合いの大きさは異なると予想される。一般的に，就職活動における情報源は，フォーマル（パブリック）な情報よりもインフォーマル（プライベート）な情報の方がポジティブな影響を与えることが分かっている（矢崎・斉藤, 2013）。社員との接触を通じて特定の個人のみに向けた情報が得られる内々定者フォローの方が，学生の意思決定により大きな影響を与えると言えることから，次の仮説を提示する。

仮説１-a　内々定の出し方は，内々定受諾の意思決定に影響している。

仮説１-b　内々定者フォローは，内々定受諾の意思決定に影響している。

仮説１-c　内々定の出し方よりも内々定者フォローの方が，内々定受諾の意思決定に与える影響が大きい。

内々定を出した後の内々定者フォローにおいては，入社へのモチベーションが高まらないことを理由に，学生が就職活動を継続・再開する可能性がある（林，2009）。このことから，企業は，人事担当者とのコミュニケーションなどの内々定者フォローを通じて学生のモチベーションを維持・向上させることで，学生の志望度を上昇させ入社を決断させることができると言える。一方で，企業側が内々定辞退対策として行っている他社選考に対する拘束行動および内々定諾否期限は，学生の志望度を引き上げることではなく，内々定を出した学生の就職活動の継続を防ぐことが目的であり，一概に学生による当該企業への志望度を向上させる効果があ

るとは言えない。以上により，次の仮説を提示する。

仮説 2-a　内々定者フォローは，当該企業の志望度変化への影響を通して，間接的に内々定受諾の意思決定に影響を与える。

仮説 2-b　他社選考に対する拘束行動および内々定諾否期限は，当該企業への志望度変化を介さず，内々定受諾に直接的な影響を与える。

以下においては学生の個人特性に焦点をあてる。本研究では企業側が面接などの採用選考において測定できる特性として，「就職活動自己効力感」と，エントリーシート（ES）通過率と面接通過率から算出した「優秀度」を扱う。就職自己効力感の低い人に比べて，自己効力感の高い人は内々定者フォローを強くされるにつれて，自らが必要とされていることに自分に自信があるからこそ喜びを感じ，当該企業への志望度が上昇し，内々定受諾の意思決定に与える影響の度合いを大きくすると考えられる。また，より多くの選考を経験している優秀な学生は，内々定者フォローを受ける以前に必然的に多くの人事と接触しており，この時点で人事とコミュニケーションをとることに対して馴化していると言える。以上より，次の仮説を提示する。

仮説 3-a　内々定者フォローが，当該企業への志望度の変化を通して内々定受諾の意思決定に与える間接的影響は，就職活動自己効力感の高い人に対してのほうが強い。

仮説 3-b　内々定者フォローが，本人の志望度の変化を通して内々定受諾に与える間接的影響は，就職活動において優秀でない人に対してのほうが強い。

3.　実証分析

仮説を検証するために，2016 年卒業予定の就職活動を終えた大学生を対象としてWeb上または紙媒体で質問用紙を配布しアンケート調査を行い，94 の有効回答を得た。仮説 1 については，各内々定戦略によって志望度が変化した企業の割合の差をZ検定で検証し，仮説 2 については，パス解析を用いて「内々定受諾に関する意思決定モデル」の検証及び改善を行った。仮説 3 では，個人特性により内々定者フォローの効果が調整されるという調整的媒介モデルの検証をノンパラメトリック・ブーストラッピング法により行った。

4.　結果と考察

分析の結果，2 種類の内々定戦略の効果については，内々定の出し方ではなく内々定者フォローが，内々定受諾の意思決定に影響を与えていることがわかった（仮説 1-b, 1-c）。また，内々定者フォローは，当該企業への志望度変化への影響を通して，間接的に内々定受諾の意思決定に影響を与えることがわかったが，期待の醸成・不安の払拭から，内々定者フォローによる志望度変化へのパスは有意ではなかった（仮説 2-a）。また，当該企業への志望度変化を介さず，内々定受諾に直接的な影響を与えるのは，他社選考に対する拘束行動ではなく，内々定諾否期限であることが新たに分かった（仮説 2-b）。次に内々定者の個人特性による調整効果については，分析の結果，内々定者フォローが当該企業への志望度の変化を通して内々定受諾の意思決定に与える間接的影響は，就職活動自己効力感の高い人および優秀度の低い人に対してのほうが強いことがわかった（仮説 3-a, 3-b）。仮説 2 では期待の醸成・不安の払拭からの志望度変化へのパスは有意でなかったが，調整変数として就職活動自己効力感や優秀度の個人特性が加わることで，期待の醸成・不安の払拭からの志望度変化へのパスも有意な結果を示すようになった。

本研究における最も大きな学術的貢献は，企業が行う内々定戦略についての理論的なモデルを構築し，それを実証的に検証した点にある。このように内々定戦略を理論的かつ実証的に解明した本研究は，世界的に見ても新しい視点の研究であり，既存の研究とは全く異なる領域に踏み込むことができたと言える。