❺ 採用満足につながる採用コミュニケーションの効果

RJPに則った採用コミュニケーションには、学生に対してどのような効果があるか?

採用準備・RJPは採用満足に影響している

これまで、採用準備や情報提供(RJP)が採用満足のために重要であるという仮説を立てて分析を進めてきた。P31・グラフ❸、P37・グラフ❸を見ると、入社予定者に満足している企業群の方が、それ以外の企業群と比べて、採用準備やRJPを行っている割合が高かった。その割合の差は統計的に有意であり、誤差ではなく、意味がある差だと判断できるものであることが分かった。しかし、これは必ずしも「因果関係」を意味しているわけではなく、「原因と結果」を表す統計データではない。採用準備やRJPは、採用の満足に結びつく直接の原因となっているのだろうか。

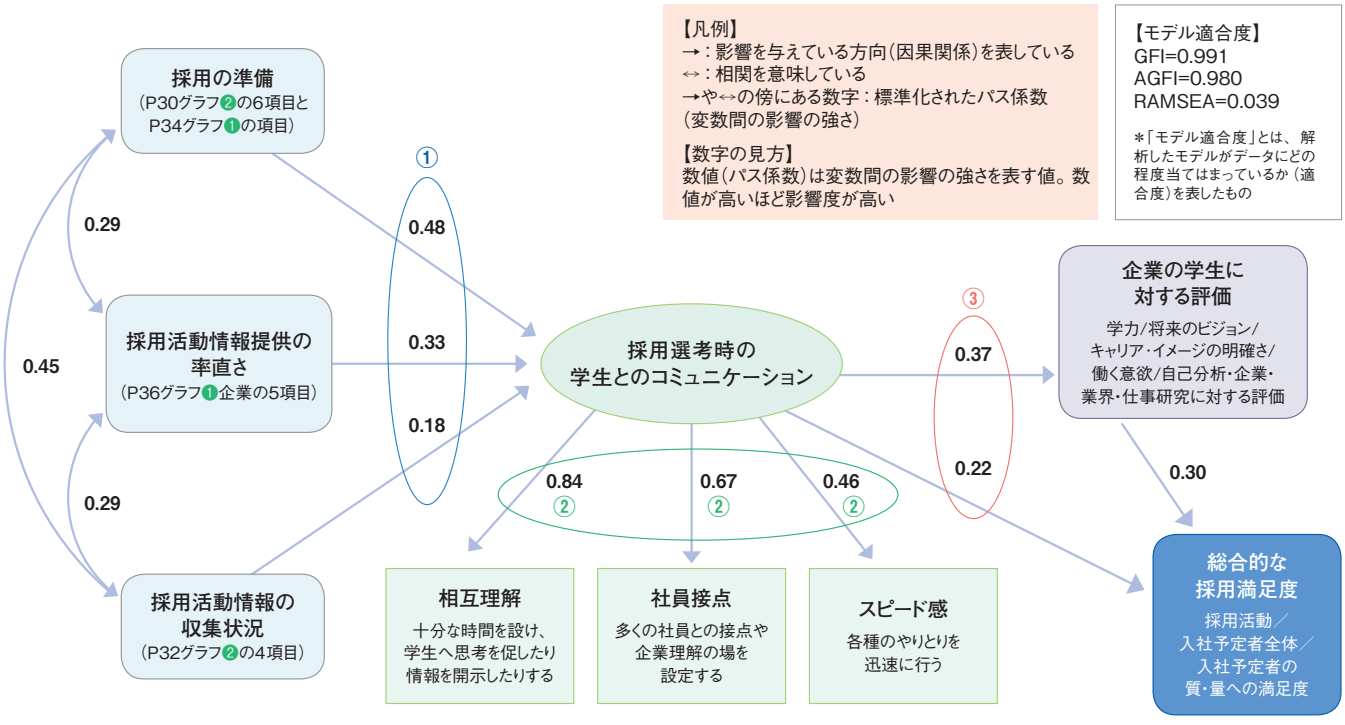
採用準備・RJPは採用満足に間接的に影響

そこで、採用準備やRJPが採用満足度と因果関係にあるかどうか、そこに他の因子(結果の背後に潜んでいる要因)も関係しているのかどうかを含めて、構造的な関係性を分析した。その分析結果を示したのが図❶だ。「パス図」と呼ばれるこの図では、四角形が因子を表し、矢印が因子同士の関係を表している。一方に向いている矢印は、原因→結果という方向を示している。矢印の脇にある数字「パス係数」からは、パス図の中で値の大きい項目ほど因果関係が強いということが言える。佐藤氏は、パス図から、以下のようなことが読み取れると言う。

①「採用の準備」「採用活動情報提供の率直さ」「活動情報の収集状況」に積極的な企業ほど、学生とのコミュニケーションに力を入れている傾向がある。
②「採用選考時の学生とのコミュニケーション」は、「相互理解」「社員接点」「スピード感」から構成される。
③「企業の学生に対する評価」「総合的な採用満足度」に影響を与えているのは、「学生とのコミュニケーション」である。

企業 「総合的な採用満足度」に影響を与えているのは「学生とのコミュニケーション」であり「採用の準備」などに取り組んでいる企業ほど、「学生とのコミュニケーション」に力を入れている傾向がある

❶「採用コミュニケーション」と「総合的な採用満足度」の関係性 ※2021年卒採用実施企業



総合的な採用満足度に影響を与える因子を、採用プロセスの流れに沿ったモデルで分析した「パス図」。主な解釈は本文参照。なお、②「相互理解」「社員接点」「スピード感」は、「学生とのコミュニケーション」を構成する要素であり、パス係数が「0.84」と最も高い「相互理解」が、「学生とのコミュニケーション」を構成する要素として最も大きいと解釈できる。

「したがって、採用コミュニケーションにおいて、事前の準備、情報収集、リアルな情報提供を行い、選考時にはしっかりと学生とのコミュニケーションを取ることで、採用活動の総合的な満足につながっていく、ということが言えるでしょう」

今回の分析により、採用準備や率直な情報提供（RJP）から採用満足へとつながる間に関係する因子が見えてきた。面接などの「採用選考時の学生とのコミュニケーション」（相互理解を深めること、社員接点の場を設定することなど）、「企業の学生に対する評価」（自己分析・企業研究などへの評価）がそれだ。これまでにも指摘されてきた採用コミュニケーションの重要性は、データに基づいて改めて説明されたと言える。

採用コミュニケーションは採用の現場でも効果を発揮

『就職白書2020』では、自社の情報を具体的かつリアルに学生に伝えた結果、学生の理解度が高まったことで、面接等での学生のアウトプットの質が向上し、相互理解の深まりによって見極め精度が上がったセイコーウォッチの例を紹介した。佐藤氏にも同様の経験があると言う。

「人事担当時代には、学生に入社後のキャリアのイメージをより明確に伝えることで、学生の入社意欲や働く意欲が実際に向上しました。また、『人事は公式な企業情報や人事制度を伝える』『現場の社員は、リアルな仕事やキャリアの話を伝える』と役割を分けたことが学生からも評価されました」

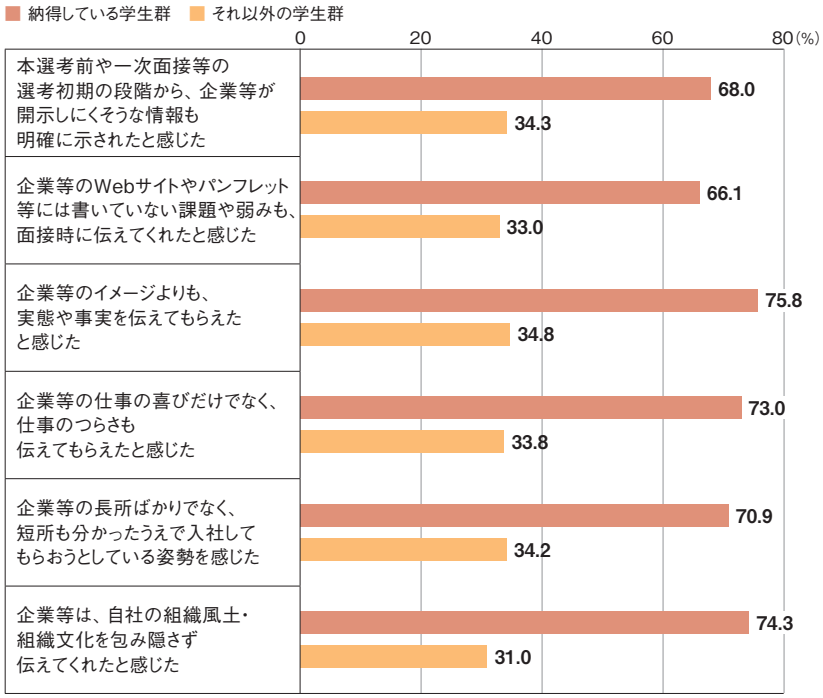
RJPに則った率直な情報開示による採用コミュニケーションの効果は、学生の入社先への納得度でも確認され、図❶を裏付ける結果となっている（グラフ❷）。

P26では、学生が、身につくスキルや仕事内容などをシビアに見極めようとしていると述べた。こうした学生の志向と今回の分析結果は、曖昧な情報マッチングを前提とした新卒一括採用が、企業の自己省察を起点とした採用準備に基づき、入社後の従業員体験を具体的に開示していく方向に変化すべきと示唆している。それが結果として採用成功にもつながる。

学生 入社予定先に納得している学生はそれ以外の学生よりもRJPに則った情報開示を受けたと感じている

❷ 入社予定企業等に就職することに納得している学生とそれ以外の学生の企業の採用情報提供に対する受け止め方

※入社先確定者／単一回答
※各項目の数値は採用情報提供に対する受け止め方における「あてはまる・計」の割合



入社予定の企業・各種団体等に就職することに納得した学生群と、それ以外の学生群とで、企業からRJPに則った情報提供が行われたと感じた割合には、30ポイント以上の数値の開きが認められた。

「会社対人」より「人対人」相性を考えてくれる安心感

●建設業　新卒入社1年目

今の会社は選考中、強みや弱み、給与や昇給まで実態を話してくれました。「定時で帰れない。理由はクリエイティブな仕事には正解がなくて、お客様を喜ばせたいから試行錯誤していると時間が経つ」など、課題の背景を知り納得。内定時は何度も「本当にいいの？」と問われ、自問自答を繰り返し覚悟が決まりました。入社後は聞いた通り、業務量が多く自分のキャパシティを超えそうな時もありますが、目的に向かっている充実感があります。

選考のはじめの段階で率直に情報開示してほしい

●IT系企業内定／文系学部

入社後に裏切られたくないので、企業の採用サイトによくある「社員の1日のスケジュール」のような平均的な日常よりも、繁忙期や納期前の忙しさが知りたいですね。事業面での課題などは、自分なりに考えた上で選考に臨みたいので、選考が進んだ段階や内定後ではなく、選考の初段階で開示してもらいたい。内定先企業は、給与テーブルなどのデータを提示してくれたので、入社後のイメージが明確になり、良い判断材料になりました。