

採用時点におけるミスマッチを 軽減する採用のあり方

——RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして

堀田 聡子

(東京大学助教)

採用時点の企業と求職者のミスマッチによる離職を減少させる採用方法について、RJP理論を手がかりに検討する。RJPとは、組織や仕事について、悪い情報も含めて誠実に応募者に伝えることであり、定着促進などの効果が確認されている。RJP理論の先行研究をレビューし、効果的にRJPを実現する採用方法として体験的就業を通じたマッチングを紹介する。さらにRJPとして望ましいインターンシップのあり方を分析し、企業の誠実な姿勢と配慮、仕事情報の十分な提供、社員との率直なかかわりの重要性を明らかにする。最後に採用のあり方を組織と個人の関係の哲学として見直すとともに、自己選択ができる個人を育てるキャリア教育についてのさらなる検討が必要であること等を指摘する。

目次

- I はじめに
- II 新人の定着を促すRJP理論とは
- III RJPと体験的就業を通じたマッチング
- IV RJPとしてのインターンシップ
- V むすび

I はじめに

本稿の課題は、採用時点における企業と求職者のミスマッチから生じる離職を減少させることに貢献しうる採用方法に関して、米国で発展してきた「RJP (Realistic Job Preview)」の理論¹⁾を手がかりに検討を加えることである。

新規学卒労働市場における入社3年以内の離職率をみると、2000年以降ほぼ横ばいで推移しており、2005年卒業者の1年目の離職率は高校卒が24.8%、大学卒が15.0%である^{2) 3)}。2007年3月卒業者についても、6月時点での人材紹介各社への転職希望登録者数が2~4倍になったことが報じられるなど⁴⁾、採用時点におけるマッチングの精度を高めることが課題となっている。

入社前の期待の多くが裏切られたとわかったときの失望は、離職の1つの引き金となる (Porter & Steers (1973) など)。そこで離職率低減の対応策として注目を集めているのが、「RJP」である。RJPとは、組織や仕事の実態について、良い面だけでなく悪い面も含めてリアリズムに徹した情報を提供することで、これによる採用は、Realistic Recruitment (リアリズムにもとづく採用)とも称される。米国では、Weitz (1956) による研究に端を発し、1970年代以降産業心理学者のWanousを中心として、理論的な発展と実証、成果と技法の研究が数多く積み重ねられており、組織と新人の適合性を高め、定着率を高める効果が確認されている。日本では、金井 (1994) がいち早くこれに着目し、日本企業におけるRJP指向性とその効果を分析した。その後リクルートワークス研究所 (2001) が理論の紹介と日本での適用可能性についての特集を組み、根本 (2002)、永野 (2004) が企業の採用活動の自己評価との関係を中心に検討を加えているが、これら以外には日本での先行研究は極めて少ない。折しも雇用対策法の改正により、2007年10月から事業主が定着

促進のために講ずべき措置として、「青少年が、採用後の職場の実態と入社前の情報に格差を感じることがないように、業務内容、勤務条件、職場で求められる能力・資質、キャリア形成等についての情報を明示すること」が努力義務となったこと、また小笹・榊原（2005）により、新卒採用をコンサルティングする実践の立場から、ミスマッチ軽減のために「ダイレクトでリアルな情報提供」を通じた企業と求職者の相互選択の重要性の高まりが紹介されていること等から、Ⅱではまず、改めて定着を促進する採用の考え方と情報提供のあり方を問う目的をもって、RJP 研究のレビューを行う。

矛盾するようだが、雇用保持のために入社前の現実的な情報提供が有効といっても、企業の実態を求職者に伝えることは、なかなか難しい⁵⁾。求職者（内部者になっていない人）が、入社前に、企業の情報についてどれだけ本気で耳を傾けることができるのかとの疑問も呈されている（Louis（1990））。ならば、採用の前に企業に入って実際に仕事をする機会を設ければ、求職者は現実的な情報を十分に理解することができるのではないだろうか。Ⅲでは、多様化する採用・人材確保の方法の分類を試み、効果的な RJP の観点から比較的新しい仕組みである「体験的就業を通じたマッチング」に注目し、紹介予定派遣、トライアル雇用、日本版デュアルシステム、インターンシップの現状を紹介する。

ところで体験的就業を通じたマッチングが入社後の定着に及ぼす影響については、いまのところ実証的には検討されていない。そうしたなか、小杉（2007）は、大学卒業後 2 カ月を経過した者に対するアンケート調査から、インターンシップは経験者は少ないが役立ったとする者が多いこと、経験者のうち典型雇用者について、「3 年後も現在の会社で定着していることを予測している者」と「離転職を予測している者」を比較すると、前者のほうがインターンシップに対する評価が高いことを明らかにし、インターンシップの経験が定着志向に及ぼす影響を示唆している⁷⁾。また、高橋（2007）は過去 3 年にわたり採用に結びつけたインターンシップを実施した企業の立場から、イ

ンターンシップを通して内定を出した学生はミスマッチが少ないことを紹介し、中小企業においてインターンシップを採用戦略に組み込むことの意義を説いている⁸⁾。他方、インターンシップには RJP の優れた方法としての関心も寄せられている（リクルートワークス研究所（2001）など）。そこで、Ⅳでは、特にインターンシップをとりあげ、インターンシップと採用の関係にかかわる実態を把握したうえで、個票データの分析から、RJP として望ましいインターンシップのあり方を考察する。

Ⅱ 新人の定着を促す RJP 理論とは

組織と新人の適合性を高め、定着を促進する採用の考え方として、RJP 理論をとりあげ、伝統的な採用の考え方と比較しながら、定着を促すメカニズム、導入のガイドライン、わが国における状況について、先行研究のレビューを行う。

1 RJP 理論にもとづく採用と伝統的な採用

Porter, Lawler and Hackman（1975）は、組織に個人がエントリーする際、組織は採用者の選考のために、個人は組織の選択のために正確な情報を必要としているにもかかわらず、組織は個人に、個人は組織に対し自らを売り込もうという意図がはたらき、時にバイアスがかかった良い情報だけを提供する傾向があるという矛盾の存在を指摘し、それがミスマッチを引き起こすことを明らかにしている。RJP は、この矛盾を解消するとともに、従来どちらかという組織が個人を選択するという観点を中心であったものを逆転させ、むしろ組織に参入していく個人にリアルな情報を提供することにより、個人の能動的な組織選択を促そうとするものである（Wanous（1973）、（1975 a））。

RJP 理論にもとづく採用を伝統的な採用と比較すると（図 1）、伝統的な採用が、外部に対して組織や仕事の良い面をよりよく伝えて「売り込み」、魅力を高めて応募者の総量を確保し、企業が求める能力に見合う能力を持つ人を「選ぶ」ことを目指していたのに対し、RJP 理論にもとづく採用は、悪い面も含めたすべての適切な情報を誠実に

伝え、それを理解する良質な応募者のなかで⁹⁾、企業と応募者が互いに適合性を見極めて「選ぶあう」こと、応募者にも積極的に自己選択してもらうことを重視している。これにより、伝統的な採用が入社後に現実とのギャップから不満・離職を引き起こすのに対し、RJPは仕事に対する満足感を高め、定着を促すとされる^{10) 11)}。

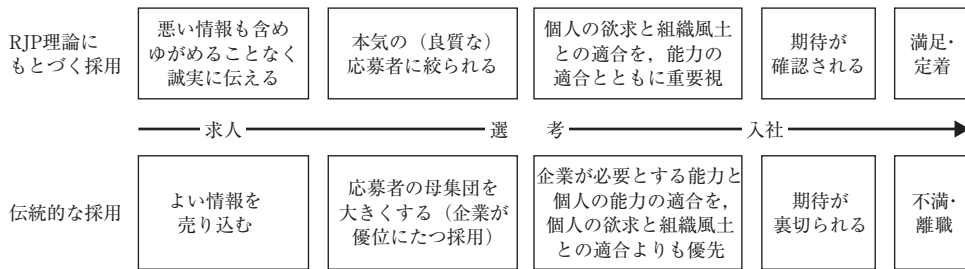
2 RJPが定着を促進するメカニズム

RJPの導入による効果については、1970年代以降を中心にいわゆるアクション・リサーチ（実際にある企業の組織やマネジメントのあり方を変え、変化のインパクトを分析する方法）を含む多数の実証研究が蓄積されている。Phillips (1998) は、40に及ぶRJPの実証研究のメタ分析から、RJPが入社後初期の期待を現実的なものとし、新人の生産性を高め、定着を促す効果を持つことを明らかにしている。RJPはどのようにして定着率向上をもたらすのだろうか。

Wanous (1992) は、電話会社 SNET におけるアクション・リサーチ (Wanous (1975 b)) などをもとに、RJPの心理的効果のモデルを示している(図2)。集約すれば、①企業や仕事に対する過剰な期待を事前に緩和し、入社後の失望・幻滅感を和らげる「ワクチン効果 (vaccination) (McGuire (1964))」、②自ら十分な情報をもって組織との適合性を判断したうえで入社を決断するという自己選択による「スクリーニング効果」(Wanous (1973), Ilgen&Seely (1974), Salancik&Pfeffer (1978) など)、③組織の誠実さを感じさせ、組織に対する愛着や帰属意識を高める「コミットメント効果」、④入社後の役割期待を明確化し(「役割明確化効果」)、新たな組織・仕事への対応をより効率化する効果が、仕事に対する満足度を高め、定着を促進するということになる¹²⁾。

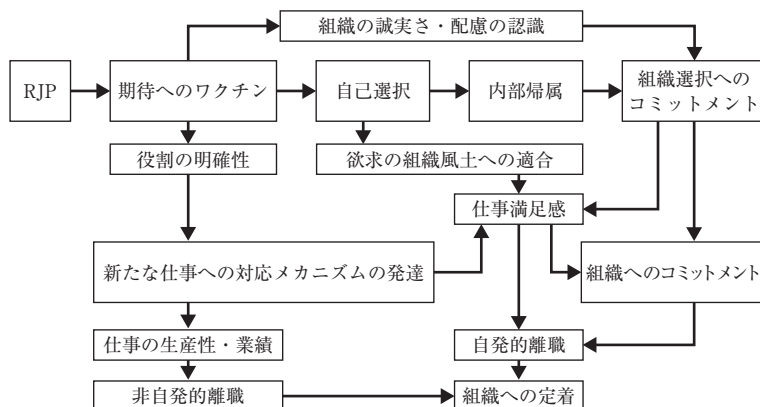
ここで注意が必要なのは、離職につながる不満やコミットメントの低さの背景には、賃金や労働環境、上司など様々な要因があり、RJPはそう

図1 RJP理論にもとづく採用と伝統的な採用との比較



出所：Wanous(1975a), (1992) などにもとづき、筆者作成。

図2 RJPの心理的効果のモデル



出所：Wanous (1992) p. 50.

した組織課題そのものの解決を目的としたものではないことである。

3 RJP 導入のガイドライン

こうした心理的効果のモデルを前提とすれば、RJP はどのように導入されるべきか。5つのガイドラインが示されている (Wanous (1992), Phillips (1998))。第一に RJP の目的を求職者に説明したうえで、誠実に情報提供を行い、与えられた情報の十分な検討と自己決定を促すこと、第二に提供する情報にみあったメディア¹³⁾を用い、使用するメディアにかかわらず信用できる情報を提供すること、第三に客観的な情報のみならず、現役社員が自分の言葉で仕事や組織について考えを語る感情的側面を含めること、第四に組織の実態にあわせて良い情報と悪い情報のバランスを考慮すること、第五に採用プロセスの早い段階で行うことである。

なお、RJP 導入の条件として、新人の定着率が高すぎる・低すぎる場合は効果が小さい¹⁴⁾、不況で雇用機会が少ない状況では機能しない¹⁵⁾、組織内での配置や異動よりも外部から新卒・中途採用を行う時に効果を発揮するといった点が指摘されている。

4 日本における RJP

前述のとおり、日本では、RJP の研究はまだ初期の段階にある。RJP の効果はどうか。アクション・リサーチは行われていない。金井 (1994) は、1993 年に行った 428 社の質問票調査により、採用活動の基本姿勢を記述した 7 つの質問に対する 5 ポイント尺度の回答をもとに、日本企業における RJP 指向性を算定した。複数の評価基準との相関分析によれば、RJP 指向は非現実的な期待を抑制し、入社後の速やかな役割の自覚を促し、入社前後の期待のずれによるショックを緩和する。ただし、定着率や初期の不応へのプラスの効果は特に観察されない。図 2 に示されたワクチン効果、役割の明確化効果などが得られているにもかかわらず、定着率への影響が見られない理由はなにか。その背景にある事実やロジックは、この 1 つのサーベイ調査からだけではわからない。残念

ながら効果についての目立った実証分析はこれ以外に見あたらない¹⁶⁾。他方、リクルートワークス研究所 (2001) は、企業や仕事の短所をさらけ出した本音セミナーにより入社意思の強い学生にターゲットを絞り、新人の離職率を年間 30~40% から 10 数%に激減させた事例¹⁷⁾や、1 次面接通過者に客先体験同行を課し、応募者の自己決定と同行社員による適性判断を行い、ミスマッチによる離職率を改善した事例¹⁸⁾といったケーススタディから、日本でも RJP 理論に基づく新卒採用により、定着促進の効果が得られることを示唆する。

このほか、RJP の手法の実態にも若干の検討が加えられている。情報を提供するメディアの選択に関して、RJP 指向性が高い企業は、学生向けの情報源として会社案内その他の活字媒体よりも、採用担当者やその企業のベテラン社員、取引先の声といった属人的要因を重視している¹⁹⁾ (金井 (1994))。提供する情報の内容については、イメージよりも実態を強調する企業が重視する情報と、若手社員が企業選択にあたって重視すべきと考える情報を総括すると、「仕事の内容」の重要性が高い (根本 (2002))。

RJP 適用の領域はどうか。新卒採用については、応募者に対する情報提供の際に、イメージではなく実態を強調 (「どちらかといえば実態を強調」+「実態を強調」) する企業が約 7 割にのぼるとの調査結果がある。この設問は、RJP の適用状況を十分に把握できるものではないが、新卒採用に関して RJP 指向があることは事実といえる (根本 (2002))。人事部担当者の対談においても、採用前に仕事が決まっていなくて難しい²⁰⁾、舞台裏を見せることに対する懸念があるなどしながらも、新卒採用における RJP の実現を模索しているとの発言がある (リクルートワークス研究所 (2001))。また、人事部担当者へのインタビュー調査から、新卒採用に RJP を適用することには躊躇している企業であっても、中途採用、(すでに社内ですべての実績がある人たちに対する) 社内公募や管理職の抜擢、派遣社員の活用といった領域において RJP の活用が有望であることも示唆されており²¹⁾、これらの点は米国の研究でも指摘されていない論点である (金井 (1994))。

Ⅲ RJPと体験的就業を通じたマッチング

RJPが定着を促進する効果は、米国では広く確認されている。また、わが国でも定着率への直接的な効果こそ実証されていないものの、入社後の幻滅感の緩和効果は確認されており、その有効性はケーススタディからも示唆されている。採用時のミスマッチによる離職を減少させる採用方法の手がかりを、RJP理論に基づく採用に求めることができそうである。

効果的にRJPを実現するにはどうすればよいか。「リアリズムに徹したビデオ、パンフレット、あるいはリクルータのトークにきちんと配慮しても、当該組織に入る前のひとに組織文化を伝えるのは、依然としてチャレンジである(金井(1994))」という。それならば、採用の前に組織の「内部」に入って、実際に仕事をする機会があればどうか。RJP指向性が高い企業は学生向けの情報源として属人的要因を重視していたが、実際に仕事をするとなれば、採用担当者のみならず若手からベテランの社員、時には取引先にも触れることになり、組織や仕事の性質・仕事の内容について良い情報も悪い情報も、客観的側面も感情的側面も、様々な立場から提供されることになろう。

ここでは、こうした考えに基づき、まず採用方法の類型化を行ったうえで、効果的にRJPを実現する採用方法として「体験的就業を通じたマッチング」に注目し、その現状を簡単に紹介する。

1 多様化する採用方法の類型化

採用は、従来いくつかの視点から分類されてきた。第一に即戦力か訓練可能性に基づく採用か。

欠員補充型は前者が中心であり、後者は中・長期の採用計画に基づく場合が多く、その典型が新卒採用である。第二に採用時期が定期採用か随時・不定期採用か入社時期を固定しないいわゆる通年採用か。第三に採用主体が本社(全社一括)か事業所・部門別か(今野・佐藤(2002))。さらに新卒採用では、配属先が特定された職種別採用か文系・理系や事務・営業・技術といった大括りの区分による採用か。

近年、主に若年者の採用について、紹介予定派遣やトライアル雇用、日本版デュアルシステムの活用、インターンシップを採用に結びつけるといった新しい動きがみられる。これらに共通するのは、マッチングが書類や筆記、面接試験ではなく、仕事ぶりによって図られるという点である。個人の側からみれば、まさにある組織で実際に仕事をしてみることをつうじて提供された情報を総合的に判断して入社を固めるということになる。広く正社員を中心とした人材確保の方策に目を向けると、働きぶりを見たうえでのマッチングは、目新しいものではない。転籍への移行を予定した出向、定年後の再雇用や勤務延長、最近では非正社員からの正社員の登用などがこれにあたる。

そこで、新たに「マッチングの方法」と「人材を調達する場」の2つの視点によって正社員を中心とした採用・人材確保の方法を分類すると、表1のようになる。マッチングの方法は、書類や筆記、面接によるものを「Off the Job Matching」、実際の仕事ぶりによるものを「On the Job Matching」と称する。人材を調達する場は、内部労働市場、企業グループ内の準内部労働市場、外部労働市場の3つである。

表1 正社員を中心とした採用・人材確保方法の分類

	外部労働市場	準内部労働市場	内部労働市場
On the Job Matching	<ul style="list-style-type: none"> ● 紹介予定派遣 ● トライアル雇用 ● 日本版デュアルシステム ● 採用に結びつけたインターンシップ 	● 転籍を予定した出向	<ul style="list-style-type: none"> ● 定年後の継続雇用 ● 非正社員からの正社員の登用
Off the Job Matching	(従来の)新卒採用・中途採用		

出所：分類の考え方および「On the Job Matching」・「Off the Job Matching」という呼称は、今野浩一郎氏のアイデアに基づいている。表は筆者作成。

さて、本節では RJP の観点から、組織に入って仕事をする機会を作る採用方法に注目するとしていた。他方、米国でも日本でも RJP が奏功する領域として共通して挙げられたのは、外部労働市場からの採用であった。このことから、以下では表 1 の分類のうち、外部労働市場からの On the Job Matching (体験的就業を通じたマッチング) をとりあげ、効果的に RJP を実現する比較的新しい採用方法として(1)紹介予定派遣、(2)トライアル雇用、(3)日本版デュアルシステム、(4)インターンシップの現状を紹介する。

2 体験的就業を通じたマッチング——効果的に RJP を実現する採用方法として

(1) 紹介予定派遣

紹介予定派遣は、職業紹介を前提とした派遣で、法律上 2000 年 12 月から可能となった。その仕組みは、履歴書や面接により特定した派遣スタッフに、一定期間 (最大 6 カ月) 派遣スタッフとして働いてもらった後、派遣スタッフが就職を希望し、かつ派遣先企業が採用意思をもつ場合、派遣先企業に正社員もしくは契約社員などとして直接雇用されるよう派遣元が職業紹介を行うというものである²²⁾。経験者のみならず、新卒採用にも活用できる。

利用状況を見ると、2005 年度に紹介予定派遣により労働者派遣された労働者数は 3 万 2991 人 (対前年度 69.4%増)、職業紹介を経て直接雇用に結びついた労働者数は 1 万 9780 人 (対前年度 85.6%増) と急増している²³⁾。紹介予定派遣により派遣した労働者に占める直接雇用に結びついた労働者の割合は 60.0%である²⁴⁾。

利用事業所が感じるメリットとして「労働者の

適性・能力を見極めてから雇用することができる」との指摘が 7 割を超え、紹介予定派遣を希望する派遣スタッフの約半数が、希望する理由として「仕事が自分に合うかどうか見極めることができるため」を挙げるなど²⁵⁾、比較的長期の検討期間を設定してマッチングを図れる仕組みとして、関心が高まっている。

(2) トライアル雇用

トライアル雇用のなかでも、実績が大きい若年者を対象とする事業をとりあげる²⁶⁾。若年者トライアル雇用は、公共職業安定所が紹介する 35 歳未満の若年者を短期間 (原則 3 カ月) 試行的に雇用する企業に対して奨励金を支給し、工作上必要な指導や能力開発を行ったうえで常用雇用への移行を図る制度であり、2001 年 12 月から開始された。

事業実施状況を見ると (表 2)、2005 年度のトライアル雇用開始者数は 5 万 722 人、常用雇用移行者数は 3 万 5302 人である。常用雇用への移行率は、2002 年度以降約 8 割で推移している。

期間終了後の採用義務はないにもかかわらず、高い常用雇用移行率が維持されていることは、トライアル雇用がミスマッチ防止策として有意義であることを示唆しているとの見方もある。(土田 (2004))

(3) 日本版デュアルシステム

日本版デュアルシステムは、「訓練計画に基づき、企業実習又は OJT とこれに密接に関連した教育訓練機関における教育訓練 (Off-JT) を並行的に実施し、修了時に能力評価を行う訓練制度」と定義されている²⁷⁾。訓練期間は、形態によるが 5 カ月程度～2 年である。若年者の雇用問題の深刻化を背景に 2004 年に 4 省庁によって取りまとめられた「若者自立・挑戦プラン」²⁸⁾ 推進の一環

表 2 若年者トライアル雇用の事業実施状況

(単位: 人, %)

	2001 年度 (12 月開始)	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
開始者数	4,650	31,464	37,721	43,680	50,722
常用雇用移行者数	72	18,141	25,534	29,813	35,302
常用雇用移行率	29.4	79.4	79.7	80.0	80.0

出所: 厚生労働省「平成 18 年度実績評価書」

注: 常用雇用移行率 (%) = 常用雇用移行者数 ÷ トライアル雇用終了者数 × 100

として、2004年度から厚生労働省と文部科学省が連携して全国で導入したもので、その対象は、おおむね35歳未満の学卒未就職者、無業者、フリーターなどとなっている。

事業実施状況をみると(表3)、4つの実施形態の合計受講者数は2004年度3万1591人、2005年度4万299人である。訓練修了後の就職率は、公共職業訓練活用型の短期訓練で約7割、長期訓練の普通課程では90%を超えている。

受講者数は少ないものの、後者における試行状況は極めて良好であることが報告されており、採用の意思ある企業と就労の意識が高い訓練生が、一定の時間をかけて能力や意欲のミスマッチ軽減を図り、実習先企業での就職を実現していることがうかがえる(厚生労働省『日本版デュアルシステムの今後の在り方についての研究会報告書』2005年、田中(2006))。

(4) インターンシップ

大学などにおけるインターンシップは、学生に対して専攻分野や将来のキャリアに関連した就業体験を行う機会を提供する仕組みである。1997年5月に閣議決定された「経済構造の変革と創造のための行動計画」を契機に総合的な推進が図られることとなり、急速に普及した²⁹⁾。

大学などにおけるインターンシップの普及状況を包括的に把握できるデータはないが、まず大学などにおいて「単位認定を行う授業科目として実施されているもの」については、実施大学数・実

施大学比率とも増加を続け、2005年度の実施大学比率は62.5%にのぼる(図3)。2005年度の実施状況をみると、実施時期は主に学部3年の夏期休業中で、実施期間は1週間から2週間が45.6%と多く、1カ月以上は8.2%にとどまる(以上、体験学生数構成比)。体験学生数は4万2454人である。企業の受入状況については、全国全企業規模で時系列に把握できる調査は存在せず、対象企業が限定されるが、受入企業は年々広がりを見せ、2006年度では受入企業の割合が53.6%と半数を超えた(表4)。インターンシップと採用との関係は次節でやや詳しく述べるが、ここでは参考までにインターンシップ参加者の中から新卒採用者の選考を行う、いわゆる採用直結型インターンシップの導入状況を確認しておく、新卒採用実績がある企業の3.6%となっている³⁰⁾。

インターンシップ実施にあたっての企業から大学生に対する教育効果への期待は「企業実態、産業技術の理解」が最も多く(吉本(2002), pp.75-76)、学生は職場や仕事全般に関する期待として「実際の職場がどんなところなのか知りたい」「さまざまな立場や経験を持つ人の意見や話を聞いてみたい」を挙げる割合が高い(インターンシップ推進支援センター・東京経営者協会(2006)³¹⁾)。採用と結びつけるかどうかは別として、インターンシップは、企業や職場の実態について、現役社員を通じて知らせる機会になっているといえよう。

表3 日本版デュアルシステムの事業実施状況

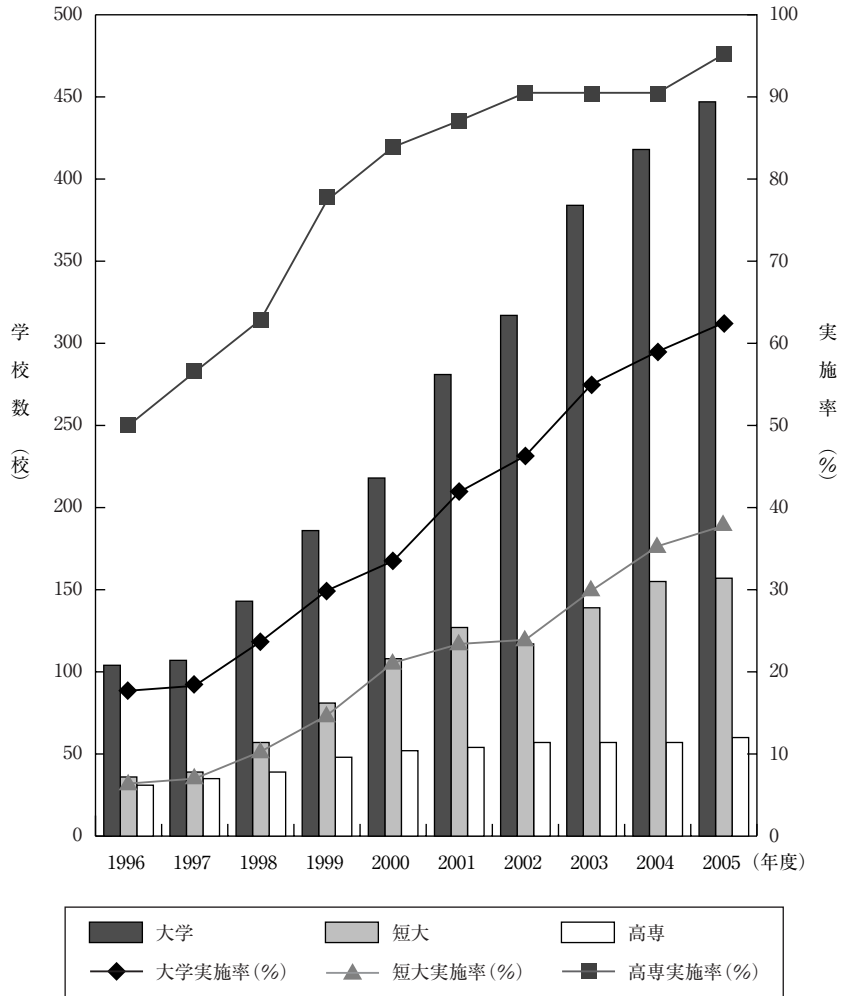
(単位:人,%)

	2004年度		2005年度	
	受講者数	就職率	受講者数	就職率
公共職業訓練活用型(短期訓練/標準5カ月)				
都道府県取扱			1,836	65.4
雇用・能力開発機構取扱	22,905	68.8	24,681	72.3
公共職業訓練活用型(長期訓練)				
普通課程(1年)				
都道府県取扱	297	—	345	92.1
雇用・能力開発機構取扱	174	—	185	94.7
専門課程(2年)	70	—	96	—
その他(民間教育訓練機関における取組)	8,145	—	13,156	—
合計	31,591		40,299	

出所:厚生労働省職業能力開発局調べ(2007年7月)

注:「—」は不詳あるいは訓練期間中。

図3 大学などにおけるインターンシップ実施状況



出所：文部科学省「大学等における平成17年度インターンシップ実施状況調査について」
 注：単位認定を行う授業科目として実施されているものに限定されている。

表4 インターンシップを受け入れている企業の割合

(単位：%)

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
受入企業割合	25.2	31.0	34.6	38.5	40.3	44.4	53.6

出所：東京経営者協会『平成12年度、平成13年度、平成14年度の新卒者採用に関するアンケート調査集計結果』および日本経済団体連合会『2003、2004、2005、2006年度・新卒者採用に関するアンケート調査集計結果』

注：1) 調査対象は、2000年度から2002年度は東京経営者協会、2003年度から2005年度は日本経済団体連合会と東京経営者協会、2006年度は日本経済団体連合会の会員である。回答企業はほぼ毎年、従業員数100人以上が9割以上を占める。

2) 大学が単位認定するもの、大学経由のものだけでなく、企業が独自に受け入れているものも含む。

IV RJP としてのインターンシップ

効果的に RJP を実現する採用方法の観点から体験的就業を通じたマッチングを紹介したが、いずれの仕組みについても、入社後の定着など企業と個人の適合性に及ぼす影響は分析されていない。そうしたなか、インターンシップについては、①インターンシップを経験した大学卒業生のアンケート調査によると、定着志向がある者のインターンシップに対する評価が高い(小杉(2007))、②採用直結型インターンシップを3年間実施した企業の事例によると、インターンシップを通して内定を出した学生はミスマッチが少ない(高橋(2007))といった知見が得られており、インターンシップの経験と定着志向の関連が示唆されている。他方、アンケート調査の分析(木谷(2004)、根本(2002))や、人事担当者の対談(リクルートワークス研究所(2001))では、RJPの優れた方法としてインターンシップに関心が寄せられている³²⁾。

そこで、体験的就業を通じたマッチングのなかでも、特にインターンシップをとりあげ、2004年に実施されたアンケート調査をもとに、まずインターンシップと採用・就職活動の関連を把握する。さらに、RJPの側面からみて望ましいインターンシップのあり方を、個票データから明らかにする。

なお、インターンシップの本旨は採用活動や就職活動ではなく、ここでの分析は「効果的なインターンシップ」の検討を行う趣旨ではないことをことわっておく³³⁾。

1 使用データ

本節で使用するデータは、とくに断りのない限り、2004年度に厚生労働省職業安定局を事務局として設置された「インターンシップ推進のための調査研究委員会」において行われた調査によるものである³⁴⁾。主に4年制大学の文系学部学生を対象としたインターンシップについて、多様な実態と課題を明らかにし、学生と企業の双方にとってメリットあるインターンシップのあり方を検討することを目的として実施された。学生を送り出

す大学、参加した大学生、受入企業、職場における指導担当者を対象として4つの調査を実施しており、調査内容も包括的なものである。ここでは主にインターンシップに参加した大学生を対象とした調査(以下、「学生調査」と呼ぶ)、受入企業を対象とした調査(以下、「企業調査」と呼ぶ)の結果ならびに個票データを用いる。

学生調査は、調査対象大学(インターンシップを実施している全国の国公立大学50校)にインターンシップ参加学生30人への配布を依頼した郵送調査と、インターンシップ情報サイトに登録したインターンシップ参加経験者に協力を依頼したWeb調査の2つの方法で実施しており、回収数902人(郵送調査594、Web調査308)、分析対象数872人である。企業調査は、各種リストから無作為抽出したインターンシップ実施企業2500社のインターンシップ窓口部署を対象として郵送調査により行った。回収数1210社、分析対象数972社³⁵⁾である。ともに調査時期は2004年10月～11月である。

2 インターンシップと採用・就職活動との関連

企業調査で、インターンシップと自社の新卒採用との関連をみると、「インターンシップ参加の有無や評価は採用とは一切関係がない」が6割を超え、採用とは切り離して位置づけている企業が多い。「採用選考に当たって、インターンシップ参加の有無や評価を参考にすることがある」が33.6%であり、「インターンシップ参加時の評価が採用に直結する」いわゆる採用直結型は3.4%にとどまる。採用直結型の割合が最も高い情報通信業でも、1割に満たない。また、自社の新卒採用選考の際に、応募者の他社を含めたインターンシップ参加経験の有無を確認している企業は、8.1%にすぎなかった。実績はどうか。過去3年間に毎年新卒採用を行い、かつ大学生をインターンシップとして受け入れた企業をとりだして採用実績をみると、自社のインターンシップに参加した学生のうち採用試験に応募した学生の割合は16.1%と少なく、入社した学生の割合は4.0%でしかない。

学生調査によれば、就職活動をした4年生をと

りだすと、インターンシップ先企業に対して就職活動をした割合は26.0%だが、インターンシップ先企業で内定を得た者は4.9%にすぎない。他方、それ以外の企業から内定を得た者は76.6%にのぼる。インターンシップの経験が就職活動に及ぼす影響として「内定直結だったので内定を獲得できた」とする者は2.3%にとどまった。

以上から、大学生のインターンシップへの参加は、企業の採用活動や学生の就職活動に活用されているものの、インターンシップが参加企業への採用に直結する事例はまだ少ないといえる（佐藤・堀・堀田（2006））。

3 RJP として望ましいインターンシップ

さて、RJP の観点からインターンシップをとらえると、企業がインターンシップを通じて会社や仕事の生の情報を十分に提供することにより、企業は学生と自社との適合性を見極め、学生は提供された情報を理解、検討して自分の欲求と企業の適合性を見極めることができることが「望ましいインターンシップ」ということになるだろう。

企業調査では、大学生をインターンシップとして受け入れた効果を尋ねており（多重回答）、「卒業後に採用したい人材の見極め」の効果が得られた企業が10.9%となっている。これは、前小節で紹介したインターンシップと自社の新卒採用の関連についての設問とは独立させた設問であり、実際に採用に結びつけるかどうかは別として、適合性を見極めることができたという意味だと理解できる。この効果の有無をみる。

学生調査では、インターンシップ先企業と自らの欲求との適合性を見極めについて直接的に尋ねる質問を設けていない。そこで、ここではインターンシップの満足度に着目したい。その理由は、第一に前節で紹介したように、学生は「実際の職場がどんなところなのか知りたい」「さまざまな立場や経験を持つ人の意見を聞いてみたい」という期待をもってインターンシップに参加しており、インターンシップの満足度は、その期待が満たされたかどうか、すなわちインターンシップ企業について知るために十分な情報を得られたかどうかを反映していると考えられること、第二にインター

ンシップに対する評価は、就職後の定着志向（小杉（2007））や仕事に対する満足度（インターンシップ推進支援センター・東京経営者協会（2006）^{36）}）とも関連があると考えられることによる。

以下では企業の「卒業後に採用したい人材の見極め」効果の有無、学生のインターンシップ満足度の規定要因を多変量解析から明らかにし、両者を総合的にみてRJPの方法として望ましいインターンシップのあり方を検討する。

(1) 仮説

RJP として望ましいインターンシップとはどのようなものだろうか。II をふりかえれば、①企業の誠実な姿勢と配慮、②仕事内容についての十分な情報の提供、③現役社員との率直なかかわりが重要であるという仮説をたてることができる。

①「誠実さと配慮 (honesty and caring)」はRJPのキーワードのひとつである。悪い情報も含めて伝えるという意味にとどまらず、組織の誠実さと配慮を感じさせることはコミットメント効果につながる。インターンシップ実施にあたっての「誠実さと配慮」として実習計画作成の有無（企業調査）／実習内容の説明の有無（学生調査）、報酬や手当の支給状況についての変数を用いる。実習内容が説明されることは、受入前に企業が準備を行っていたという「誠実さ」を伝えることになる。また、インターンシップ期間中、交通費や食費などの出費ばかりでなんの収入もなくなることは学生にとって負担であり、これに対する「配慮」が示されないこと（一切手当が支給されないこと）は、学生の満足感を削ぐだろう。

②企業と個人の双方の観点から「仕事の内容」情報の重要性が指摘されていた。仕事内容についての十分な情報は、ワクチン効果につながる。実習内容のうち、特に社員の基幹的な業務に従事することや社員の業務に同席・同行することは、仕事内容の理解を深めるだろう。

③現役社員が肉声で語る感情的側面（属人的な情報）はRJPに欠かせない。社員と一定期間にわたって率直な話ができる関係を持つことの意義に着目し、指導担当の有無とインターンシップの期間についての変数を用いる。学生と指導担当が一定期間をともにすれば、ある程度腹を割っ

て話す機会も生まれよう。

(2) 結果と解釈

企業調査のデータを用い、卒業後に採用したい人材の見極め効果の有無を被説明変数とする二項ロジスティック分析を行った結果を表5に示す。説明変数としては、(1)で示したもののほか、統制変数として企業属性、独自選考の有無について

の変数を用いた。学生調査のデータを用い、インターンシップの満足度を被説明変数とする重回帰分析を行った結果を表6に示す。説明変数としては、(1)で示したもののほか、統制変数として性別、希望した企業でのインターンシップだったか、単位取得目的か否かについての変数を用いた。

企業調査と学生調査の2つの分析結果を組み合

表5 卒業後に採用したい人材の見極め効果の有無の規定要因
(二項ロジスティック分析)

被説明変数：卒業後に採用したい人材の見極め効果の有無 (あり=1, なし=0)	係数	標準誤差
実習計画の作成 (あり=1)	-0.216	0.251
報酬や手当の支給 (なし=1)	-0.026	0.247
社員の基幹的業務の一部	0.432	0.243*
社員の補助的業務の一部	-0.183	0.245
アルバイト・パートの業務の一部	0.528	0.317*
通常業務と別に与えられた一定の課題	0.296	0.252
仕事をしている社員の業務に同席・同行	-0.021	0.251
職場や工場の業務を見学	-0.219	0.248
指導担当者の有無 (あり=1)	0.054	0.315
インターンシップ日数 (11日以上=1)	0.650	0.247***
独自選考の有無 (あり=1)	0.544	0.246**
正社員数 (1,001人以上=1)	-0.115	0.303
製造業	0.493	0.347
情報通信業	1.034	0.423**
小売・サービス業	-0.112	0.368
公務・NPO など (リファレンスグループ：その他)	-1.635	0.769**
定数	-2.514	0.532***
N	777	
-2 対数尤度	535.704	
カイ2乗	60.889***	
Nagelkerke R2乗	0.141	

出所：「インターンシップの実態に関するアンケート」企業調査

注：***：p<0.01 **：p<0.05 *：p<0.1

表6 学生のインターンシップ満足度規定要因 (重回帰分析)

被説明変数：学生のインターンシップ満足度	標準化係数	t 値
実習内容の説明 (あり=1)	0.117	3.687***
報酬や手当の支給 (なし=1)	-0.129	-3.912***
社員の基幹的業務の一部	0.198	6.069***
社員の補助的業務の一部	-0.000	-0.014
アルバイト・パートの業務の一部	-0.153	-4.694***
通常業務と別に与えられた一定の課題	0.099	2.991***
仕事をしている社員の業務に同席・同行	0.111	3.154***
職場や工場の業務を見学	0.019	0.552
指導担当者 (あり=1)	0.124	3.850***
インターンシップ日数 (11日以上=1)	-0.001	-0.031
インターンシップ先企業 (希望企業=1)	0.142	4.421***
参加目的 (単位取得=1)	-0.137	-4.273***
性別 (男性=1)	-0.023	-0.710
定数項	-	21.078***
N	822	
F 値	16.239***	
調整済み R2乗	0.194	

出所：「インターンシップの実態に関するアンケート」学生調査

注：1) 学生のインターンシップ満足度：とても満足=4, まあ満足=3, あまり満足していない=2, 不満=1。2) ***：p<0.01

わせ、仮説に沿って検討を加える。第一に、学生からみると実習内容の説明を受けることは満足度を高め、報酬や手当が一切支給されないことは満足度を低くする。「企業の誠実な姿勢と配慮」が学生に伝わることは、学生の満足度を高める。学生の満足度が高まることは、実習への意欲的な参加と実力発揮につながり、そのことが企業からみた人材見極め効果にプラスの影響を及ぼすことも考えられるが、ここでは設定した変数がいずれも企業からみてコストがかかるものであったためか、そうした影響はみられなかった。

第二に、実習内容を社員の基幹的業務の一部とすることは、学生の満足度を高め、企業の人材見極め効果にもプラスの影響を及ぼしている。口頭や書面での説明ではなく実際に社員と同様の業務に就かせることは、仕事の魅力や難しさ、組織風土を含めた「十分な情報の提供」につながり、学生にとっては職場がどんなところか知りたいという期待を満たしてくれる。他方企業からみると働きぶりをみたくえでの人材選択を可能にする。さらに、仕事をしている社員の業務に同席・同行することは、学生の満足度を高めていた。社員とのやりとりあるいは取引先との接触を通じて仕事や職場の実態への理解が助けられるのであろう。ただし、統計的に有意な結果ではないが、企業からみた人材見極め効果にはマイナスの傾向がみられる。社員の業務に同席させるだけでは、学生はいわば見学者であり、その能力の見極めにはつながりにくい。RJPの観点からみると、実習内容としては社員の基幹的業務の一部に従事させることを中心に、同席・同行を組み合わせることが効果的ではないかと考えられる。

第三に、仮説に関連づけて設定した変数ではないが、実習内容について企業と学生の双方にとって有意な影響をもったのが、アルバイト・パート業務の一部を経験させることである。アルバイト・パート業務を経験させることが、企業の人材見極め効果を高めている。社会人としての基礎的な能力の有無はアルバイト・パート業務でも共通ということなのか、背景はこの結果からだけではわからない。他方学生からみると、満足度を有意に引き下げる。学生の満足度低下による弊害を考慮す

れば、インターンシップにおいてアルバイト・パート業務を経験させることは避けるべきであろう。

第四に、指導担当者をおくことは学生の満足度を高める。企業の人材見極め効果にもプラスの影響を与える傾向がみられるが、統計的に有意な結果ではない。実習期間が比較的長いことは企業の人材見極めをうながすが、学生の満足度に対しては有意ではないものの低くする傾向がみられる。学生と「現役社員との率直なかかわり」をもたせることは、学生にとっては提供される情報を充実させ、その信用性を高める。企業からみても学生の適切な評価を行いやすくすると考えられるが、特定の社員に負担がかからない体制の整備が必要といえよう。率直なかかわりをもたせるには、期間を長くすることよりも、まず担当者をおくことである。

なお、この他企業の人材見極め効果との関連では、インターンシップ参加学生を企業が独自に選考すること、情報通信業であることがプラスの、公務・NPOなどであることがマイナスの影響を持つ。学生の満足度との関連では、通常業務と別に与えられた一定の課題に取り組むことは満足感を高める。RJPの観点よりも、達成感が得やすいことが理由であろう。希望企業でインターンシップに参加することが満足度を引き上げ、単位取得目的での参加は満足度を引き下げていた。

V む す び

採用時点における企業と求職者のミスマッチから生じる離職を減少させることに貢献しうる採用方法に関して、米国で発展してきたRJP理論を手がかりに検討を加えた。最後に、本稿の内容と結果を要約し、インプリケーションについて考察する。

RJPとは、組織や仕事について、悪い情報も含めて誠実に応募者に伝えることであり、「ワクチン効果」「スクリーニング効果」「コミットメント効果」「役割明確化効果」を生み、組織への定着を促す。米国ではそのメカニズムと効果が広く確認されている。わが国での研究は初期段階にあるが、入社後の幻滅感の緩和効果が明らかになっ

ており、ケーススタディからは定着促進の効果が示唆されている。

そこで効果的に RJP を実現する採用方法として、体験的就業を通じたマッチング（紹介予定派遣、若年者トライアル雇用、日本版デュアルシステム、インターンシップ）に着目した。RJP では感情的な側面も含む誠実な情報提供をうけ、個人が自己決定することが重視されているが、組織の「外」にいて、その情報を十分に理解することは難しいことによる。

次に、体験的就業を通じたマッチングのうち、RJP の優れた方法として関心が寄せられ、定着志向との関連が指摘されはじめたインターンシップをとりあげ、「RJP として」望ましいインターンシップのあり方を、企業からみて卒業後に採用したい人材の見極め効果の有無、参加学生の満足度の規定要因から探った。実習計画の作成、手当の支給は、学生の満足度を高める。実習内容を社員の基幹的業務の一部とすることは、学生の組織風土や仕事内容を知りたいという欲求を満ち、他方企業からみると働きぶりをみたうえでの人材選択を可能にする。社員の業務への同席・同行を組み合わせれば、社員のみならず取引先からも情報を得ることにつながる。アルバイト・パート業務の一部を経験させることは、学生の満足度を引き下げる。指導担当者を置くことは学生が得ることのできる情報を充実させ、その信用を高め、企業からみても学生との適合性を見極めを助けうる。まとめれば、①企業の誠実な姿勢と配慮を示すこと、②仕事内容についての十分な情報の提供、③現役社員との率直なかかわりが重要であり、これらを企業からみたコストを高めすぎない形³⁷⁾で実現することが求められる。

得られた示唆はなにか。日本では、採用のあり方が採用後の離職にどうかかわっているかは十分に検討されてこなかった。本稿の土台を崩すようでもあるが、日本では RJP に関する研究も進んでおらず、多様化する採用方法それぞれの導入状況はなんらか把握できるものの、採用後の定着への影響はほとんど研究されてきていない。こうした研究の発展に加え、採用のあり方を、技法としてだけでなく、組織と個人の関係の哲学とも言え

る基本的な考え方として見直す必要があるのではないだろうか。はじめに述べたように、法律上も、定着促進のために業務内容、勤務条件などの情報を明示することが企業の努力義務となった。RJP は組織が個人を選ぶのではなく、選びあう関係を重視しており、組織と個人がお互いに誠実であることを求めているといえる。組織と個人がそれぞれ「何を」伝えるかよりも、お互いが「どのように」向き合うかが問われており、その姿勢が採用後の定着に影響を及ぼすように思えてならない。

RJP が重視する、組織と企業が「選びあう関係」はまた、特に仕事の経験を持たない学生にとって厳しいハードルであるともいえる。だからこそ体験的就業を通じたマッチングのような新たな仕組みが意義を持つわけだが、それにしても、提供された情報を十分に理解し、仕事生活の文脈のなかで咀嚼し、自己選択することが学生に可能なのか、疑問となる。児美川（2007）は、キャリア教育の目的を「子どもたちが、自らの『ライフ・キャリア』の主人公になれるような力を育てること、『生き方』全体のなかに『働き方』をきちんと位置づけられるようにすること」だという。卒業後の最初の勤務先における早期離職は、学校教育との関係でもまたさらなる検討が期待されるし、自己選択ができる個人を育てる学校段階におけるキャリア教育のあり方も問われるべきであろう。

* 本稿のうち第IV節の分析は、「大学文系インターンシップの活性化に関する研究」（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門 2006 年度研究プロジェクト）における研究成果（佐藤・堀・堀田（2006））を参考にしてしている。同プロジェクトのメンバーは、佐藤博樹氏、堀有喜衣氏と筆者である。特に本稿の執筆にあたっては、佐藤博樹氏から有益なアドバイスをいただいた。また、表1の分類の着想は今野浩一郎氏による。記して謝意を表する。ただし、本稿にありべき誤りは、すべて筆者に帰するものである。

- 1) なお、金井（1994）は、初期の RJP の実証研究が転職低減の効果を主としてめざしていたのは確かだが、効果について複眼的な評価指標をもっており、転職の低減のみを念頭においているという理解は誤りであるとしたうえで、RJP はたんなる手法ではなく、組織への人の入り方についての基本哲学であることを見失ってはならないと述べている。
- 2) 厚生労働省『新規学校卒業者の就職離職状況調査結果』。
- 3) ただし社会経済生産性本部『新入社員半年間の意識変化調査』（対象：同本部の新入社員教育プログラム等への参加者）によれば、「今の会社に一生勤めようと思っている」とする回答者の割合が 2005 年以降高まっており、今後、離職率改

- 善の期待ももたれる。
- 4) 日本経済新聞 2007 年 8 月 3 日付「「転職したい」新入社員急増——人材各社への登録 2-4 倍に」。
 - 5) 例えばディスコ『日経ナビ・就活モニター調査』(対象：2008 年卒業予定の大学生で就活モニターとして登録した者 2000 人、インターネット調査による)によれば、企業ホームページの好ましい内容 (2007 年 5 月調査、回答：1149 人) や、よい入社案内の条件 (2007 年 6 月調査、回答：1129 人) として「よいところばかりでなく、課題や弱点にも触れている」ことを挙げる者が最も多いにもかかわらず (ホームページ 81.0%、入社案内 68.0%)、就職決定企業について十分理解できた情報 (2007 年 6 月調査) として「企業の弱点」を選択した者は 17.1%にすぎない。
 - 6) 筒井 (2005) は認識社会学の視座からヒアリング調査を行い、高卒就職について、企業が具体的な仕事とそこで必要な能力を学校教育と関連づけて言語化し、伝達することの難しさについて考察を加えている。
 - 7) ただし、この調査では、インターンシップ先企業に入社したかどうかは問われていない。本稿での検討課題に照らせば、厳密にはある企業に「その企業のインターンシップを経験して入社した者」と「それ以外の者」の定着志向の比較が求められるが、そうした調査は行われていない。
 - 8) なお、角方・八田 (2006) は、大学新卒採用におけるミスマッチの要因が、①若年層の就業意識の希薄化や②労働市場における需給のバランスに加え、③採用が特定の時期に集中するだけでなく、学生の就職希望企業が特定の企業に集中する現行の就職システムにあることを分析したうえで、中小企業におけるマッチング手段としてのインターンシップの有効性を主張している。
 - 9) RJP によって母集団が小さくなくても、その仕事にふさわしい応募者が減るわけでないことが明らかにされている (Premack&Wanous (1985), Reilly *et al.* (1981), Wanous (1977) など)。また、Meglino, Ravlin&DeNisi (2000) は、メタ分析により、未経験者採用においては RJP を通じた母集団の量の確保が可能であると結論づけている。
 - 10) 注 1) で述べたとおり、RJP の評価指標は定着率のみではない。Wanous (1992) は、RJP の評価指標をエントリー段階別に次の 6 つに整理している。①新人をリクルートする組織の能力 (エントリー前)、②新人の初期期待、③個人による組織の選択すなわち個人の欲求と組織風土の適合性 (エントリー時)、④初期の職務態度 (仕事満足度、組織へのコミットメントなど)、⑤生産性・業績、⑥定着・自発的転職率 (エントリー後)。
 - 11) Wanous (1992) pp.79-80 では、Weitz (1956) 以降 1980 年代までに行われた主要な RJP の実証研究における RJP を通じた定着率向上の効果が一覧できる。
 - 12) これらに加え、RJP が教育訓練の意欲的な受講につながり、役割の明確化とあいまって生産性と満足度の低下を引き起こす仕事上のストレスを軽減するとの研究もある (Barksdale *et al.* (2003))。
 - 13) RJP のメディアには、パンフレット、ビデオ、インターネット、説明会、職場見学、面接など、さまざまな形態がある。
 - 14) 米国では、1 年間の定着率が 50~80%程度であると最も効果的とされる。ただし、日本の労働市場において、これがそのままあてはまるとは言えないであろう。
 - 15) 選択肢が豊富であれば、RJP はよりよい自己選択につながり定着を促すが、他に選択肢がなければ、RJP を行うと行うまいと結果が変わらないため。
 - 16) 永野 (2004) は、2001 年に行った企業調査の個票データをもとに採用活動の自己評価点を従属変数とする重回帰分析を行っており、RJP の指標として「情報提供時にイメージを重視したか実態を強調したか」を独立変数に加えているが、この指標は有意でない。しかし RJP の効果は主として採用後に発生するものであるため、採用活動そのものの評価で RJP の指標が有意にならなかったことは、RJP の効果を否定するものではないと結論づけている。
 - 17) 株式会社アサンテ。
 - 18) 日本ヒルティ株式会社。
 - 19) 今ではインターネットが採用にあたり大きな役割を果たすようになってきているが、調査時点が 1993 年であるので、ここではインターネットは情報源として含まれていない (金井 (2002))。
 - 20) とはいえ、職種 (部門) 別採用は約 4 割の企業においてすでに導入されており、従来職種別採用であった技術職以外でも職種別採用が出現している (日本経済団体連合会『2006 年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果』)。なお、職種別採用を導入している企業のほうが仕事内容の RJP を重視していることが明らかにされている (根本 (2002))。
 - 21) 自己選択によるコミットメント増大効果の観点から。Wanous が RJP が外部からの採用に重要だとするのはワチン効果の観点からである。
 - 22) 派遣先が、紹介予定派遣で受け入れた派遣社員を採用しない場合は、その理由を派遣元に通知しなければならない。派遣元は、派遣スタッフの求めに応じ、派遣先から通知された理由を書面で明示しなければならないとされている。
 - 23) 厚生労働省職業安定局『平成 17 年度労働者派遣事業報告』。
 - 24) 直接雇用に結びついた労働者の割合の評価は難しい。紹介予定派遣の場合、派遣先による事前面接が可能となるため、派遣スタッフとして働き始める段階の選考が派遣先での直接雇用への移行率に影響を与えることによる。こうした点は、(2)のトライアル雇用における常用雇用移行率にもあてはまる。トライアル雇用では、公共職業安定所による事前のセレクトシヨンの程度が常用雇用移行率に影響を及ぼす。紹介予定派遣における直接雇用への移行率やトライアル雇用における常用雇用への移行率があまりに高いことは、働きぶりを見て採用を決めるといふ制度の趣旨にあわない運用とも言えよう。
 - 25) 厚生労働省『労働者需給制度についてのアンケート調査』2005 年。
 - 26) トライアル雇用の対象は、若年者等のほか、中高年齢者、母子家庭の母等、障害者、日雇労働者、ホームレスである。
 - 27) 厚生労働省『日本版デュアルシステム協議会報告』2004 年。本稿では紙幅の都合からデュアルシステムの詳細な説明は省略するが、その概要は本報告を参照されたい。
 - 28) 内容とそれに対する批判的検討は、児美川 (2007) を参照されたい。
 - 29) 普及の背景については、古閑編 (2001) に詳しい。
 - 30) 毎日コミュニケーションズ『2008 年卒者採用予定および採用活動に関する企業アンケート』(対象：新卒採用実績がある国内企業 8000 社、回答：1181 社)。いわゆる採用直結型インターンシップについては、定義が定まっていないこともあり、調査対象や設問の用語によって導入しているとする企業の割合にばらつきがある。
 - 31) 現役生事前アンケート結果 (対象：インターンシップのポータルサイト「ハイパーキャンパス」に登録したインターンシップ体験前の全国の大学・大学院・短期大学学生および高等専門学校生 165 人、インターネット調査による)。

- 32) 木谷 (2004) は、企業及び若手社員に対するアンケート調査から、インターンシップがRJPの観点からも優れた方法であることを示唆する。根本 (2002) は、OB・OG訪問による直接対話、時間とエネルギーをかけた会社説明会、職場見学会に加え、インターンシップがRJPの重要な方法となるとしている。リクルートワークス研究所 (2001) における人事担当者の対談では、事業体験、インターンシップのようなものがRJPとして効果的であるとの発言がある。
- 33) 学生、企業の双方にとって望ましいインターンシップのあり方については、佐藤・堀・堀田 (2006) を参照されたい。
- 34) 委員会の参集者は岩越隆美、日下幸夫、佐藤博樹 (座長)、神野清勝、鈴木正人、武石恵美子、内藤憲治、牧野正人、堀有喜衣 (専門委員) (敬称略)、堀田聡子 (同)、調査実施機関はUFJ総合研究所 (当時)。なお、「インターンシップの実態に関するアンケート」の個票データは、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJデータアーカイブに寄託されている。調査票、調査実施概要の詳細ならびに単純集計結果は、SSJデータアーカイブのホームページ (<http://ssjda.iss.u-tokyo.ac.jp/>) を参照されたい。
- 35) これまでに大学生 (学部生) をインターンシップとして受け入れたことがあると回答したサンプル。
- 36) 卒業生アンケート結果 (対象：インターンシップ推進支援センターから各経営者協会を通じて全国の高等教育機関に対して紹介を依頼した、在学中にインターンシップを体験した卒業生 257 人、回収：138 人)。
- 37) 例えば実習計画の蓄積・普及など、企業の負担感を軽減する環境整備も重要である。

参考文献

- Barksdale Jr., H. C., Bellenger, D. N., Boles, J. S., and Brashear, T. G. (2003) "The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: A longitudinal test," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23, 125-138.
- Ilgel, D. R. & Seely, W. (1974) "Realistic expectations as an aid in reducing voluntary resignations," *Journal of Applied Psychology*, 59, 452-455.
- Louis, M. R. (1990) "Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers," in B. Schneider (eds.) *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 85-129.
- McGuire, W. J. (1964) "Inducing resistance to persuasion: Some contemporary approaches," in L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, New York: Academic Press, pp. 191-229.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., and DeNisi, A. S. (2000) "A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness: A test of three counterintuitive propositions," *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, 407-434.
- Phillips, J. M. (1998) "Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis," *Academy of Management Journal*, 41, 673-690.
- Porter & Steers, R. M. (1973) "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism," *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III, & Hackman, J. R. (1975) *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

- Premack, S. L. & Wanous, J. P. (1985) "A meta-analysis of realistic job preview experiments," *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.
- Reilly, R. R., Brown, B., Blood, M. R., & Malatesta, C. Z. (1981) "The effects of realistic previews: A study and discussion of the literature," *Personnel Psychology*, 34, 823-834.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978) "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Wanous, J. P. (1973) "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival," *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.
- (1975 a) "A job preview makes recruiting more effective," *Harvard Business Review*, 53 (5), 16, 166, 168.
- (1975 b) "Tell it like it is at realistic job previews," *Personnel*, 52 (4), 50-60.
- (1977) "Organizational Entry: Newcomers moving from outside to inside," *Psychological Bulletin*, 84, 601-618.
- (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weitz, J. (1956) "Job expectancy and survival," *Journal of Applied Psychology*, 40, 245-247.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞社。
- インターンシップ推進支援センター・東京経営者協会 (2006) 『インターンシップに関する学生の意識調査報告書』。
- 小笹芳央・榊原清孝 (2005) 「企業は新卒採用をどのように位置づけているか」『日本労働研究雑誌』第 542 号, pp. 51-57.
- 角方正幸・八田誠 (2006) 「若年の基礎力と就職プロセスに関する研究——若年の類型化と対応するミスマッチ解消策」『Works Review』第 1 号, pp. 86-97.
- 金井壽宏 (1994) 「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性」『神戸大学経営学部研究年報』第 40 卷, pp. 1-66.
- (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書。
- 木谷光宏 (2004) 「就職と採用をめぐる環境変化とその影響」永野仁編『大学生の就職と採用』中央経済社, pp. 171-181.
- 古閑博美編著 (2001) 『インターンシップ——職業教育の理論と実践』学文社。
- 小杉礼子 (2007) 「卒業生の初期キャリア形成からみた高等教育の課題」労働政策研究報告書 No. 78 『大学生と就職——職業への移行支援と人材育成の視点からの検討』労働政策研究・研修機構, pp. 107-142.
- 児美川孝一郎 (2007) 『権利としてのキャリア教育』明石書店。
- 佐藤博樹・堀有喜衣・堀田聡子 (2006) 『人材育成としてのインターンシップ——キャリア教育と社員教育のために』労働新聞社。
- 高橋保雄 (2007) 「インターンシップと企業——実務者からみたインターンシップの効果とその課題」高良和武監修、石田宏之・太田和男・古閑博美・田中宣秀編『インターンシップとキャリア』第 3 部第 3 章, 学文社。
- 田中萬年 (2006) 「日本版デュアルシステムの試行状況」『産業教育学研究』第 36 卷第 1 号, pp. 89-93.
- 土田道夫 (2004) 「非典型雇用とキャリア形成」『日本労働研究雑誌』第 534 号, pp. 43-51.

筒井美紀（2005）「高卒就職の認識社会学——『質の内実』が『伝わる』ことの難しさ」『日本労働研究雑誌』第542号，pp. 18-28.

永野仁（2004）「新規大卒者採用とその成功の条件」永野仁編『大学生の就職と採用』中央経済社，pp.23-48.

根本孝（2002）「新学卒者の就職とRJP（現実的仕事情報）の実態：大卒若年層および企業アンケート調査による考察」『経営論集』50巻第1号，明治大学，pp.37-59.

吉本圭一（2002）「高校における「職業への移行」支援とパートナーシップに関する研究——インターンシップの位置づけをめぐって」『九州大学大学院教育学研究紀要』第48号，pp.

67-83.

リクルートワークス研究所（2001）「——日本にRJPという採用理論が浸透する日」『Works』通巻48号，pp.26-37.

ほった・さとこ 東京大学社会科学研究所助教。最近の主な著書に、『人材育成としてのインターンシップ——キャリア教育と社員教育のために』（佐藤博樹・堀有喜衣と共著，労働新聞社，2006年）など。人的資源管理専攻。