

新卒一括採用における返報性に関する研究：企業の親切行動と学生の反応の観点から

服部ゼミナール

学籍番号：1335025

氏名：小坂伸仁

## 目次

- 1 章：研究関心 2
  - 1-1.研究関心
  - 1-2.本稿の構成
  
- 2 章：既存研究の検討と研究課題 3
  - 2-1.近年の新卒一括採用の重要性の高まり
  - 2-2.就活生の現在の企業の選択基準
  - 2-3.新卒一括採用における返報性
  - 2-4.返報性とマーケティングにおける実験例
  - 2-5.採用の分野における返報性の研究
  - 2-6.本稿における研究課題
  
- 3 章：調査と方法 7
  - 3-1.調査協力者の詳細
  - 3-2.調査方法の詳細
  - 3-3.分析方法
  
- 4 章：データと分析結果 11
  - 4-1.研究課題 1 の事例のまとめ
  - 4-2.研究課題 2 の分析結果
  
- 5 章：考察 30
  - 5-1.研究課題 1 事例のまとめに関する考察
  - 5-2.研究課題 2 の分析結果に関する考察
  
- 6 章：結論と含意 35
  - 6-1.結論
  - 6-2.含意
    - 6-2-1.理論的含意
    - 6-2-2.実践的含意
  - 6-3.本稿の課題

## 1 章：研究関心

### 1-1.研究関心

人類の発展は分業によって成されてきた。そして分業を成り立たせているのは、人間に元来備わっている、他者に何かをしてもらった時に何かを返さなければならないと思う返報性によるものである。この返報性の原理は、マーケティングの分野において非常に有益であるとされ、幅広く活用されている。

筆者が就職活動を行う中で、就活生に対して、企業は採用活動においても返報性の原理を用いているのではないかと考える事例に出会った。例えば筆者の経験では、ある企業の人事が、選考とは全く関係のない就活の相談にのってくれた。また、筆者の友人は人事に他社のエントリーシートの添削をしてもらったと言う。この友人も筆者も、それらの会社の志望度は決して高くはなかったが、内々定が出るまで選考に行き続けた。近年の新卒一括採用が売り手市場であることを考えれば、企業は自社にとって望ましい存在を自社に惹きつけ続けることは重要な課題である。そして、この返報性の原理を用いた採用活動は、就活生を自社の選考に参加させ続ける効果を少なからず持っていると考ええる。

本稿では、日本の新卒一括採用において企業が返報性の原理に基づいた行動を行なうことが、就活生にどのような印象を与え、どのような効果をもたらしているかということ、それを活用した具体的な事例の分析によって検討する。この検討を通じて、これまで主としてマーケティングの領域で注目されてきた返報性の原理が、人事領域においても当てはまるということを確認することが、本稿の副次的な貢献だと考えている。

### 1-2.本稿の構成

本稿は、全部で 6 章から構成されている。第 2 章では、新卒一括採用の概観と、マーケティングにおける返報性の先行研究のレビュー、そして本稿の研究課題を提示する。第 3 章では、本稿の調査対象と調査方法について説明し、続く第 4 章では分析の結果を示す。第 5 章で分析結果の考察をし、最後の第 6 章で本研究の結論と含意を提示する。

## 2章：既存研究の検討と研究課題

この章では、①新卒採用の重要性と近年の注目度の高まりについて、②就活生の企業選択基準について、③返報性についての既存研究を記し、さらにそれらを踏まえた上で本稿の研究課題を示す。上記の既存研究はそれぞれ別種の研究であるが、それらをレビューする理由は以下の通りである。①は近年の売り手市場の新卒一括採用において、他社に優秀な人材を取られないために選考の間、自社に惹きつけ続ける必要があること、②は、どのような企業が就活生には魅力的な企業であるのかを、③では②の既存研究では未調査の「返報性」に注目して、それが本稿の研究のテーマでもあるが、採用活動においてどのような効果を発揮するかを調べるために、そもそも返報性とは何か、また他分野での活用事例について示す。

### 2-1. 近年の新卒一括採用の重要性の高まり

企業が人材を採用する理由について、服部（2016）は①企業の目標および経営戦略実現のため、②職場や組織の活性化のための二つを挙げている。これらを実現するために、各企業は新卒一括採用や中途採用を行うのだ。特に日本は、外国と比較すると新卒一括採用に力を入れている企業が多い。その背景は、大正初期から始まったとされる定期一括採用に始まり、1960年代のリクルートブックの、企業から広告料を取り各社の新卒募集広告を学生に向け幅広く配布するビジネスモデルの登場、さらには1990年代の選抜におけるエントリーシートの採用、募集のウェブ化がある。このような流れを受け、日本の企業は新卒一括採用において、他社との激しい競争環境の中で、自社にとって優秀な人物を集め、選抜する必要がある。

### 2-2. 就活生の現在の企業の選択基準

このように企業にとってますます厳しさを増している日本の新卒一括採用において、就活生はどのような意識をもっと活動を行っているのだろうか。マイナビ実施のアンケートの「17年卒就職モニター調査7月」における、就活生が企業を選ぶ基準は以下の通りである。1位が「企業経営が安定している(36.8%)」、2位が「福利厚生制度が安定している(34.8%)」である。安定を重視する傾向は17卒の就活生でも同様なようだ。男女の比較の観点から、3位の「社員の間関係が良い」、5位の「希望する勤務地で働ける」は男子よりも女子の方が10%以上もパーセンテージが高い。また、4位の「自分が成長できる環境がある」や7位の「技術力がある」(特に理系男子)のパーセンテージが男子の方が女子よりも高い。これらから、男子は自分の携わる仕事を重視し、女子は働く環境そのものを重視することが推測される。

	順位	前月順位					
			全体	文系男子	理系男子	文系女子	理系女子
※各分類上位3位まで太字			1,129	165	338	285	341
企業経営が安定している	1	1	<b>36.8%</b>	<b>41.8%</b>	<b>36.1%</b>	<b>34.4%</b>	<b>30.5%</b>
福利厚生制度が充実している	2	3	<b>34.8%</b>	<b>38.2%</b>	<b>30.5%</b>	<b>35.1%</b>	<b>34.3%</b>
社員の人間関係が良い	3	2	<b>29.2%</b>	<b>23.0%</b>	<b>22.8%</b>	<b>37.5%</b>	<b>37.2%</b>
自分が成長できる環境がある	4	4	<b>24.1%</b>	<b>27.3%</b>	<b>24.3%</b>	<b>20.7%</b>	<b>24.3%</b>
希望する勤務地で働ける	5	5	<b>22.7%</b>	<b>18.2%</b>	<b>18.6%</b>	<b>28.1%</b>	<b>29.0%</b>
企業の成長性が見込める	6	6	<b>20.7%</b>	<b>20.0%</b>	<b>24.6%</b>	<b>19.3%</b>	<b>18.5%</b>
給与や賞与が高い	7	7	<b>19.2%</b>	<b>22.4%</b>	<b>22.2%</b>	<b>14.4%</b>	<b>17.0%</b>
社会貢献度が高い	8	9	<b>17.5%</b>	<b>20.6%</b>	<b>16.6%</b>	<b>16.1%</b>	<b>14.4%</b>
経営理念・企業理念に共感できる	9	8	<b>16.3%</b>	<b>17.6%</b>	<b>10.4%</b>	<b>19.6%</b>	<b>15.8%</b>
業界上位である	10	11	<b>15.5%</b>	<b>13.9%</b>	<b>22.5%</b>	<b>13.3%</b>	<b>10.6%</b>
技術力がある	11	10	<b>13.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>37.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>19.9%</b>
社員が親身に対応してくれる	12	13	<b>9.3%</b>	<b>8.5%</b>	<b>6.5%</b>	<b>13.0%</b>	<b>6.7%</b>
仕事を任せてもらえる	13	12	<b>8.7%</b>	<b>13.3%</b>	<b>8.9%</b>	<b>5.3%</b>	<b>4.7%</b>
国際的な仕事ができる	14	14	<b>7.3%</b>	<b>8.5%</b>	<b>5.9%</b>	<b>8.1%</b>	<b>5.0%</b>
女性が活躍している	15	15	<b>6.9%</b>	<b>0.6%</b>	<b>0.3%</b>	<b>16.8%</b>	<b>10.9%</b>
平均勤続年数が高い	16	16	<b>5.7%</b>	<b>6.7%</b>	<b>4.1%</b>	<b>6.3%</b>	<b>4.7%</b>
職種別採用がある	17	17	<b>4.9%</b>	<b>4.8%</b>	<b>3.8%</b>	<b>4.9%</b>	<b>7.3%</b>
商品企画力がある	18	18	<b>3.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>2.7%</b>	<b>2.1%</b>	<b>5.6%</b>
社員の話の説得力があった	19	19	<b>3.2%</b>	<b>3.6%</b>	<b>2.4%</b>	<b>3.2%</b>	<b>3.5%</b>

しかしこの調査においては、「社員の話の説得力があった」を除いては企業側と求職者側とのやりとりに起因するものが考慮されていない。したがって、採用活動中における両者の関係性によって企業が選択される可能性が考慮されていない。だが、近年の採用活動では、筆者はここにこそ重要な問題が隠れていると考える。というのも、経団連が定める採用活動の企業の選考解禁は2015年以前は4月であったが、2016年は8月解禁、2017年は6月解禁で2018年も2017年と同様に6月解禁である。このように企業と求職者がお互いを時間を十分に割いて知り合う期間が以前よりも短くなっている今こそ、企業側と求職者側とのやりとりに起因するものが重要だということである。その中でも、筆者が就職活動を通して、企業が返報性を利用して求職者を惹きつけていると思われる事例がいくつもあった。

### 2-3. 新卒一括採用における返報性

そもそも返報性とは、Wikipediaによると「人は他人から何らかの施しを受けた場合に、お返しをしなければならないという感情を抱くが、こうした心理をいう」<sup>1</sup>とある。そして筆者の経験した返報性を利用した採用活動とは、一見すると企業側にはメリットがないように思える行動が、就活生にとってはその企業の評価上げているのではないかということを目指す。例えば、他社の就活相談にのってくれたり、内定承諾まで長い時間猶予をもらったりといったことである。また筆者の知人からも、同様な経験をした声が多く聞かれた。このように近年の採用活動においては、企業は就活生に程度の違いはあれど親切行動を取るケースが見られる。

#### 2-4. 返報性とマーケティングにおける実験例

返報性について、社会心理学の研究者の Cialdini (2001) は、受けた恩義に将来必ず報いなければならないという義務感は、社会の進歩にとって必要不可欠であり、そのおかげで様々な資源の取引が行えるという。また、人間社会は、一人ひとりの人間に返報性のルールを順守するように教育しようとする主張する。このように返報性は、人間社会に古くからその根幹を支えるルールとして機能している。

マーケティングにおける返報性の実験には次のようなものがある。Regan (1971) の親切の有無によるチケットの購入枚数違いの実験では、美術鑑賞という名目で、被験者を二人用意したが、そのうちの一人は被験者のふりをしたサクラである。一つ目のパターンでは、休憩時間にサクラが被験者に対してコーラをあげるが、二つ目のパターンでは、被験者に何もしない。そして美術鑑賞終了後、サクラが被験者に「1枚25セントのくじ付きチケットを何枚でもいいから買ってほしい」と頼む。その結果としては、被験者のチケットの購入枚数は、一つ目のパターンは二つ目のパターンの2倍となった。別の実験では、Lynn & McCall (1998) が、レストランの勘定書に飴やミントを添えるだけで、客からのチップの額が上がるということがわかった。これらのように、要請者の些細な親切行動が結果として、それを受けた者に何もしなかったと比較して、より大きな見返り行動を起こさせることがわかっている。

#### 2-5. 採用の分野における返報性の研究

上記のようにマーケティングにおける返報性についての研究は多くあるが、採用の分野においては未だ検証されていない。また、就活生が企業を選ぶ基準の調査では、企業に対する好感度や恩義の感情に直接関係したものはない。

しかし、企業が就活生に何かを与えることで、返報性の原理が働き、就活生は見返りの行動としてその企業の選考に参加し続けるケースがあると考えられる。服部 (2016) は、「選考段階で重要になるのが、自社にとって魅力的な求職者が離脱しないように、彼(女)らを会社にひきつけ続けることだ。複数の企業にエントリーし、それらにおける選抜プロセスを並行して行っている求職者に対して、競合他社ではなくわが社へと求職者の目を向けさせ続けるための努力が欠かせない。(p.106)」という。

#### 2-6. 本稿における研究課題

上記を受けて、本研究では、2つの研究課題に取り組むことにする。研究課題1は、「日本の新卒一括採用において、企業が行っている行為の中で就活生が親切だと感じたものの中にはどのようなものがあるか」、そして研究課題2は、「企業の親切行動の中で、それぞれの項目がどの程度就活生に影響を与えるのか」である。

なお、事例については単にボールペンやクリアファイルを配布するといった単価が低すぎるプレゼントに関しては排除して調査する。なぜならば、そのような企業の行動は就活生

にとってあまりにも一般的であり、親切とさえも認識されないからである。

### 3章：調査と方法

#### 3-1.調査協力者の詳細

本研究では、筆者の個人的なつながりによるスノーボールサンプリングによって、52名の2016年または2017年に就職活動を経験した人を対象とした質問票調査を実施した。この無効回答が5件あったため、本調査のサンプリング数は47名である。全47名のうち、男性が33名(70.2%)、女性が14名(29.8%)であった。また、所属学部は文系学部が38名(80.9%)、理系学部が7名(14.9%)、その他が2名(4.2%)であった。

女性よりも男性のサンプル数が、理系学部よりも文系学部のサンプル数が多くなってしまった。また、調査の対象者集団に筆者の内定先企業の同期も多く含まれるため、企業からの親切項目が一部偏っている点も本研究のサンプリング上の限界である。

#### 3-2.調査方法の詳細

今回の調査においては、Googleのアンケートフォームを作成し、SNSでの拡散や筆者の友人に回答してもらった。実際に用いたアンケートの項目は巻末を参照されたい。

質問の項目は、①性別、②文理区分、③感謝に基づく返報性の程度、④債務に基づく返報性の程度、⑤企業から受けた親切行動、⑥その企業に対する感謝の念をどの程度感じたか、⑦その企業に対する評価の向上の程度、⑧その企業に対する志望度の向上度、⑨その企業に親切を受けたがために、当初予定していた以上に選考を受け続けることに繋がったか、⑩その企業での選考がどこまで進んだか、である。また、就職活動中に企業から親切行動を受けたかどうかの質問も設定したところ、52名のうち、「あった」と回答したのは44人(84.6%)、「一度もなかった」と回答したのは8人(15.4%)であった。なお後者については、質問⑤以降は回答せずにアンケートを終えてもらった。

質問③および④に関しては、「日常生活において、家族や親しい友人・知人・恋人以外の他人から、『人生相談にのってもらおう』、『何かプレゼントをもらおう』といった親切を受けたことを想定してください。以下2つの質問について、その時のあなたの心情や感覚に近いものを想像し、回答してください。」と前置きを書いた。そして、その親切に対する反応を、質問③ではポジティブな感情からどの程度見返り行動をしたいと思うかを、質問④ではネガティブな感情からどの程度見返り行動をしないと気持ちが悪いと感じるかを調べた。なお、本稿では便宜上、前者を「感謝に基づく返報性」、後者を「債務に基づく返報性」と呼ぶ。

質問⑤から⑩に関しては、回答者に親切を受けた特定の企業を想定してもらい、最大で5社まで回答をしてもらった。⑤の企業の親切行動を、就活生はどのように感じたかを質問⑥から質問⑨で回答してもらい、質問⑩でその企業の選考がどの段階まで進んだかを回答してもらった。以下では便宜上、質問⑥を「感謝」、質問⑦を「評価」、質問⑧を「志望度」、質問⑨を「選考継続」、質問⑩を「実際の選考」とする。

以上の様に、質問票を用いて定量的な情報と定性的な情報の両面から、企業の親切行動

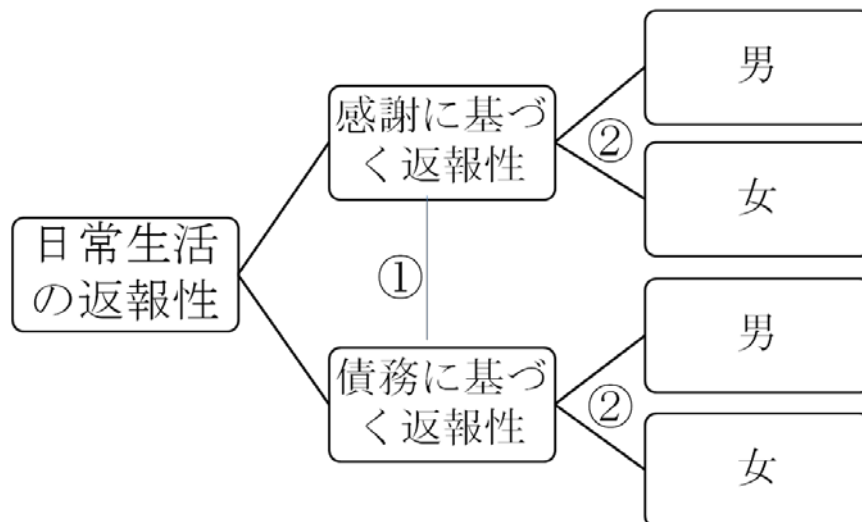


と学生の反応のパターンを検討する。

### 3-3.分析方法

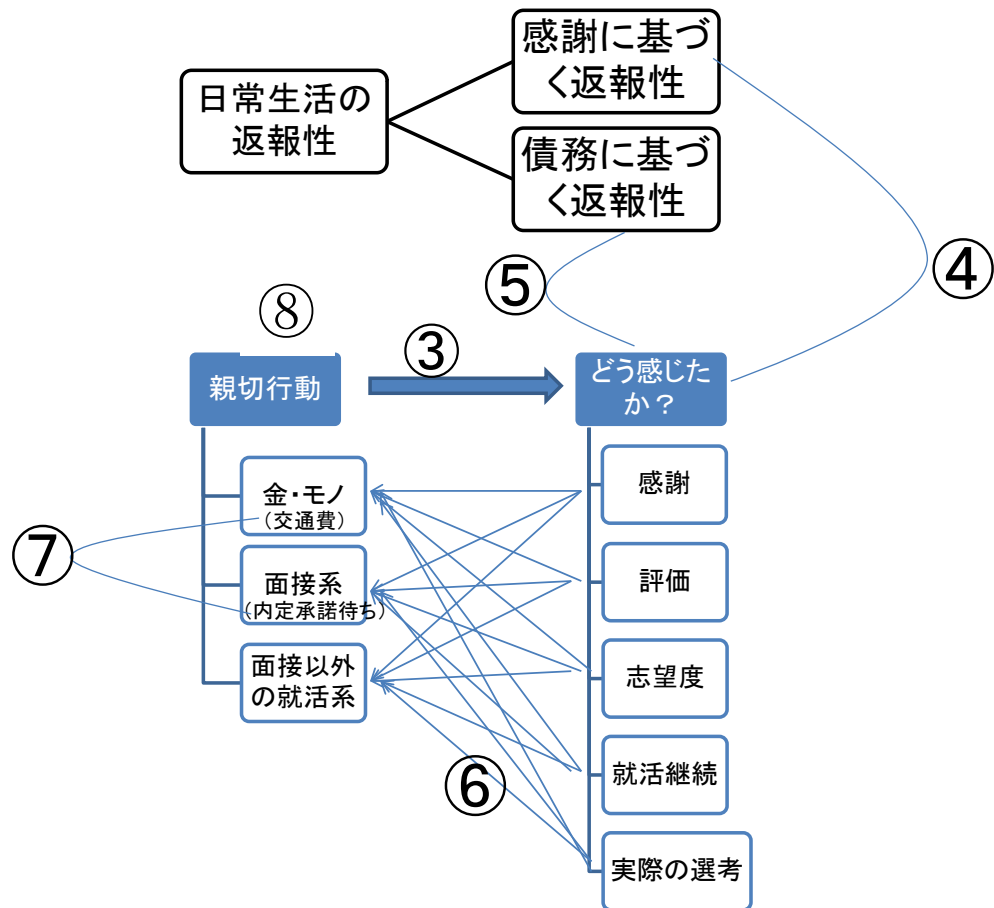
研究課題 1 は、まずアンケートから得られた企業の親切行動を、「お金・モノ」、「面接系」、「面接以外の就活系」の 3 つのカテゴリーに分類した。さらに「面接系」は「面接結果」と「面接対策」と「面接対策」に細かく分けた。そして、それぞれの項目がアンケートに出てきた回数を数え、また全体に対する割合も出し、一覧表としてまとめた。

研究課題 2 は、分析を 8 つ行なった。



分析①日常生活における返報性の意識、では、就職活動に限定せず日常生活一般において、回答者が返報性に関してどのような意識を持っているかということを検討する。具体的には、日常における返報意識を、「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」とに分け、それらの相関関係を調べ、それぞれの平均・標準偏差・標本数を出す。

分析②男女による比較、では、「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」のそれぞれにおいて、男女で平均に有意差があるか t 検定を行なう。



分析③就活における返報性、では、企業 1 のみの親切項目を対象とする。その理由は、回答者によって回答企業数が異なり、複数の企業を対象とすると比較ができないためである。ここでの分析では企業の親切行動が、学生の反応、すなわち「感謝」「評価」「志望度」「選考継続」の 4 つの反応にどの程度影響を与えているかを検討する。

分析④「感謝に基づく返報性」と就活における返報性、では、回答者を「感謝に基づく返報性」の得点が高いグループと低いグループの 2 つに分け、「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」の得点の平均に差があるかを t 検定で調べる。

分析⑤「債務に基づく返報性」と就活における返報性、では、分析④と同様に、回答者を「債務に基づく返報性」の得点が高いグループと低いグループの 2 つに分け、「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」の得点の平均に差があるかを t 検定で調べる。

分析⑥親切項目をカテゴリーごとに分析、では、本調査において企業の親切項目のそれ

ぞれの項目を十分に大きいサンプルサイズが取れなかったので、研究課題 1 で分けた「お金・モノ系」、面接対策と面接そのものと面接結果の 3 項目をひとまとめにして「面接系」、「面接以外の就活系」の 3 つのカテゴリーに分類して、就活生の反応を調べる。「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」のそれぞれの得点に、各カテゴリーで平均に差があるかを一要因分散分析で検討する。

分析⑦サンプルサイズの大きい親切項目、では、本調査で得られた企業の親切行動のうち、「交通費（20 人）」、「内定承諾を長期間待ってもらった（13 人）」がサンプルサイズが大きかったため、これらの平均・標準偏差・標本数を求め、「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」の得点の相関関係を調べる。

分析⑧親切行動をコストの高いグループと低いグループに分類しての分析、では、時間的コストと労力的コストが高いグループと低いグループに分け、それぞれの統計量を出す。

## 4章：データと分析結果

### 4-1. 研究課題1の事例のまとめ

学生が就職活動中に企業から受けた親切行動についてまとめた結果が、以下の表1にある。全回答数は87で、回答頻度の1位は「交通費」(20票)、2位は「内々定後に承諾まで長期間待ってもらった」(13票)、3位は「座談会を個人的に設けてくれた」(8票)であった。1位と2位の項目は筆者の内定先が実施しており、筆者が内定先の知人にも回答を依頼したため多くの票が集まったものと思われる。

本調査で得られた企業の珍しい親切行動に「地方企業が都内で選考を実施してくれた」や「説明会の日程終了後に自分だけのために説明会を開いてくれた」、「社会人としてのマナーを指導してくれた」などがあった。

表1：学生が受けた企業の親切行動一覧

カテゴリー	企業から受けた具体的な親切行動	回答数	パーセンテージ
お金・モノ	交通費	20	23.0%
	食事をご馳走になった	3	3.4%
	タクシー代	1	1.1%
	会食費	1	1.1%
面接対策	面接練習及びアドバイス	6	6.9%
面接そのもの	面接前に緊張をほぐしてくれた	2	2.3%
	地方企業が都内で選考を実施してくれた	1	1.1%
	面接の遅刻を許してくれた	1	1.1%
面接結果	面接のフィードバック	6	6.9%
	特別な（有利な）選考ルートを設定してもらった	3	3.4%
	内定通知が早かった	1	1.1%
	他社が第一志望であることを伝えていたが内々定をくれた	1	1.1%
面接以外の就活関係	内々定後に承諾まで長期間待ってもらった	13	14.9%
	座談会を個人的に設けてくれた	8	9.2%
	就活の相談にのってくれた	7	8.0%
	エントリーシートの添削	6	6.9%
	質問に包み隠さず全て回答してくれた	1	1.1%
	自己分析を手伝ってくれた	1	1.1%
	説明会の日程終了後に自分だけのために説明会を開いてくれた	1	1.1%
その他	社会人としてのマナーを指導してくれた	1	1.1%
	人生相談にのってくれた	1	1.1%
	卒業論文のアンケート調査に協力してもらった	1	1.1%
	秘密裏に名刺をもらった	1	1.1%
計		87	100%

## 4-2. 研究課題 2 の分析結果

### 分析①日常生活における返報性の意識

以下の表 2 は「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」それぞれの変数の平均、標準偏差および標本数である。

表 2. 「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」の記述統計

感謝に基づく返報性		債務に基づく返報性	
平均	3.282	平均	2.769
標準偏差	0.686	標準偏差	0.872
標本数	39	標本数	39

「感謝に基づく返報性」の平均が 3.282、標準偏差が 0.686、標本数が 39 であり、「債務に基づく返報性」の平均が 2.769、標準偏差が 0.872、標本数が 39 である。一般的に人は他人から親切行動をされた時、それに対して負債を感じるよりも感謝の念を抱きやすいといえる。

次に「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」の相関関係を調べる。結果は以下の表 3 の通りである。

表 3. 「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」の相関関係

	感謝に基づく返報性	債務に基づく返報性
感謝に基づく返報性	1	
債務に基づく返報性	-0.679	1

「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」に負の相関関係 (-0.679) が認められた。つまり、他人からの親切行動に対して、感謝の念を強く感じる人は債務感をほとんど持たず、債務感を強く感じる人は感謝の念を持たない傾向にある。

### 分析②男女による比較

「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」のそれぞれにおいて、男女で平均に有意差があるか t 検定を実施する。

「感謝に基づく返報性」の男女差の t 検定の結果は表 5 である。

表 5. 「感謝に基づく返報性」の男女差の t 検定の結果

	男子	女子
平均	3.16	3.5
分散	0.473	0.423
観測数	25	14
プールされた分散	0.456	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	-1.509	
P(T<=t) 片側	0.070	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.140	
t 境界値 両側	2.026	

P(T<=t) 両側 0.140>0.05 であるので、男女に差はないといえる。

「債務に基づく返報性」の男女差の t 検定の結果は以下の表 6 である。

表 6. 「債務に基づく返報性」の男女差の t 検定の結果

	男子	女子
平均	2.720	2.857
分散	0.793	0.747
観測数	25	14
プールされた分散	0.777143	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	-0.466	
P(T<=t) 片側	0.322	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.644	
t 境界値 両側	2.026	

$P(T \leq t)$  両側 0.644 > 0.05 であるので、上と同様に男女で差はない。

以上表 5 と表 6 より、親切行動に対する「感謝に基づく返報性」と「債務に基づく返報性」は共に男女で差はない。すなわち、他人から親切行動された時に男女で感じ方に違いはない。

### 分析③就活における返報性

分析①及び分析②では日常生活における返報性について扱ったが、ここからは就活における返報性について調べる。まず、「企業から受けた親切行動」と「就活生の反応」について検討する。回答者が回答した複数の「企業から受けた親切行動」のなかで、最も先頭に記載したもの（企業 1）のみをピックアップし、それについて平均値、標準偏差、標本数、及び変数間の相関関係を記載したのが下の表 7 である。

表 7. 「就活生の反応」の記述統計

	平均値	標準偏差	標本数		感謝	評価	志望度	選考継続
感謝	3.21	0.66	39		1			
評価	3.26	0.72	39		0.558	1		
志望度	2.77	0.87	39		0.453	0.519	1	
選考継続	2.56	0.97	39		0.435	0.359	0.501	1
実際の選考	6.08	1.11	39		0.303	0.273	0.182	-0.017

平均値は、「感謝」が 3.21、「評価」が 3.26 と比較的高く、「志望度」が 2.77、「選考継続」が 2.56 と比較的低い。また「選考の継続」と「実際の選考」が負の値 (-0.017) であるが、それ以外は全て正の相関関係であることがわかる。

以上から分析③では、企業の親切行動は就活生に感謝の念を生ませ、企業評価を上げることが大いに期待でき、また志望度の向上や当初の考えよりも選考に参加してみようと思わせることも見込める。

### 分析④「感謝に基づく返報性」と就活における返報性

「感謝に基づく返報性」の得点が 4(16 人)感謝感度高グループ、3(14 人)、2(5 人)を感謝感度低グループとする。それぞれのグループで、企業からの親切行動に対する反応、すなわち「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」の得点の平均に差があるかを t 検定で調べる。結果は以下の表 10 から表 14 である。



表 10. 「感謝」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定  
 t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

	高い	低い
平均	3.313	3.130
分散	0.629	0.300
観測数	16	23
プールされた分散	0.434	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	0.849	
P(T<=t) 片側	0.201	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.401	
t 境界値 両側	2.026	

P(T<=t) 両側 0.401>0.05 であるので、「感謝」に対して、感謝高感度グループ、感謝低感度グループの平均に差はない。

表 11. 「評価」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定  
 t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

	高い	低い
平均	3.250	3.261
分散	0.600	0.474
観測数	16	23
プールされた分散	0.525	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	-0.046	
P(T<=t) 片側	0.482	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.964	
t 境界値 両側	2.026	

$P(T \leq t)$  両側  $0.964 > 0.05$  であるので、「評価」に対して、感謝高感度グループ、感謝低感度グループの平均に差はない。

表 12. 「志望度」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

	高い	低い
平均	2.938	2.652
分散	0.596	0.874
観測数	16	23
プールされた分散	0.761	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	1.005	
$P(T \leq t)$ 片側	0.161	
t 境界値 片側	1.687	
$P(T \leq t)$ 両側	0.322	
t 境界値 両側	2.026	

$P(T \leq t)$  両側  $0.322 > 0.05$  であるので、「志望度」に対して、感謝高感度グループ、感謝低感度グループの平均に差はない。

表 13. 「就活継続」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

	高い	低い
平均	2.625	2.522
分散	0.917	0.988
観測数	16	23
プールされた分散	0.959	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	0.324	
P(T<=t) 片側	0.374	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.748	
t 境界値 両側	2.026	

P(T<=t) 両側 0.748>0.05 であるので、「就活継続」に対して、感謝高感度グループ、感謝低感度グループの平均に差はない。

表 14. 「実際の選考」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

t-検定: 等分散を仮定した2標本による検定

	高い	低い
平均	5.938	6.043
分散	1.796	1.043
観測数	16	23
プールされた分散	1.348	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	-0.280	
P(T<=t) 片側	0.390	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.781	
t 境界値 両側	2.026	

$P(T \leq t)$  両側  $0.781 > 0.05$  であるので、「実際の選考」に対して、感謝高感度グループ、感謝低感度グループの平均に差はない。

以上より、感謝高感度、低感度両グループの「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」のいずれにおいても、得点の平均に差はない。つまり、他人からの行動に感謝の念を強く感じる人とあまり感じない人のどちらにおいても、企業の親切行動は同じような効果が見込める。

#### 分析⑤「債務に基づく返報性」と就活における返報性

「債務に基づく返報性」の得点が 4(9 人)、3(14 人)を債務感度高グループ、2(14 人)、1(2 人)を債務感度低グループとする。それぞれのグループで、企業からの親切行動に対する反応、すなわち「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」の得点の平均に差があるかを  $t$  検定で調べる。結果は以下の表 15 から表 19 である。

表 15. 「感謝」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

	債務高感度	債務低感度
平均	3.130	3.313
分散	0.300	0.629
観測数	23	16
プールされた分散	0.434	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	-0.849	
$P(T \leq t)$ 片側	0.201	
t 境界値 片側	1.687	
$P(T \leq t)$ 両側	0.401	
t 境界値 両側	2.026	

$P(T \leq t)$  両側  $0.201 > 0.05$  であるので、「感謝」に対して、債務高感度グループ、債務低感度グループの平均に差はない。

表 16. 「評価」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

	債務高感度	債務低感度
平均	3.261	3.250
分散	0.474	0.600
観測数	23	16
プールされた分散	0.525	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	0.046	
P(T<=t) 片側	0.482	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.964	
t 境界値 両側	2.026	

P(T<=t) 両側 0.964>0.05 であるので、「評価」に対して、債務高感度グループ、債務低感度グループの平均に差はない。

表 17. 「志望度」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

	債務高感度	債務低感度
平均	2.696	2.875
分散	0.767	0.783
観測数	23	16
プールされた分散	0.774	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	-0.626	
P(T<=t) 片側	0.267	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.535	
t 境界値 両側	2.026	

P(T<=t) 両側 0.535>0.05 であるので、「志望度」に対して、債務高感度グループ、債務低感度グループの平均に差はない。

表 18. 「就活継続」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

	債務高感度	債務低感度
平均	2.478	2.688
分散	0.988	0.896
観測数	23	16
プールされた分散	0.951	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	-0.659	
P(T<=t) 片側	0.257	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.514	
t 境界値 両側	2.026	

P(T<=t) 両側 0.514>0.05 であるので、「就活継続」に対して、債務高感度グループ、債務低感度グループの平均に差はない。

表 19. 「実際の選考」に対する「債務に基づく返報性」の高感度グループと低感度グループの検定

	債務高感度	債務低感度
平均	6.261	5.813
分散	0.656	2.029
観測数	23	16
プールされた分散	1.213	
仮説平均との差異	0	
自由度	37	
t	1.251	
P(T<=t) 片側	0.109	
t 境界値 片側	1.687	
P(T<=t) 両側	0.219	
t 境界値 両側	2.026	

P(T<=t) 両側 0.219>0.05 であるので、「実際の選考」に対して、債務高感度グループ、債務

低感度グループの平均に差はない。

以上より、債務高感度、低感度両グループの「感謝」「評価」「志望度」「就活継続」「実際の選考」のいずれにおいても、得点の平均に差はない。よって、他人からの行動に債務感を強く感じる人とあまり感じない人のどちらにおいても、企業の親切行動は同じような効果が見込める。

#### 分析⑥親切項目をカテゴリーごとに分析

前提として、回答者には企業ごとに親切項目を複数回答してもらっているため、複数のカテゴリーに属する回答は除外する。例えば、親切行動の欄に（交通費、ES 添削）記入した人については、前者は「お金・モノ系」に、後者は「面接以外の就活系」に属するため、分析⑥では除外となる。

まず、「感謝」の得点について、「お金・モノ系」、「面接系」、「面接以外の就活系」の各カテゴリー間でそれぞれの平均に差があるかを調べるために、対応なしの一要因分散分析を行なう。結果は以下の表 20 から表 23 である。なお、表の左端の、1 が「お金・モノ系」、2 が「面接系」、3 が「面接以外の就活系」である。

表 20. 「感謝」の各グループの記述統計

#### 記述統計

感謝

	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
					下限	上限		
1	13	2.92	.641	.178	2.54	3.31	2	4
2	20	3.25	.550	.123	2.99	3.51	2	4
3	15	3.60	.632	.163	3.25	3.95	2	4
合計	48	3.27	.644	.093	3.08	3.46	2	4

1（お金・モノ系）の度数は 13、平均が 2.92、標準偏差が.178 で、2（面接系）の度数は 20、平均が 3.25、標準偏差が.123 で、3（面接以外の就活系）の度数は 15、平均が 3.60、標準偏差が.163 である。

表 21. 「感謝」 の等分散の検定

等分散性の検定

感謝

Levene 統計量	df1	df2	有意確率
.375	2	45	.689

有意確率 p が .689 > .05 より、等分散が確認できる。よって分析を続ける。

表 22. 「感謝」 の分散分析

分散分析

感謝

	平方和	df	平均平方	F	有意確率
グループ間	3.206	2	1.603	4.433	.017
グループ内	16.273	45	.362		
合計	19.479	47			

有意確率 p が .017 < .05 より有意差ありと判断できる。よって分析を続行する。

表 23. 「感謝」 の多重比較

多重比較

従属変数: 感謝

Tukey HSD

(I) 親切	(J) 親切	平均差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
1	2	-.327	.214	.289	-.85	.19
	3	-.677*	.228	.013	-1.23	-.12
2	1	.327	.214	.289	-.19	.85
	3	-.350	.205	.215	-.85	.15
3	1	.677*	.228	.013	.12	1.23
	2	.350	.205	.215	-.15	.85

\*. 平均の差は 0.05 水準で有意です。

1 と 3、すなわち「お金・モノ系」と「面接以外の就活系」において平均の差がある。



次に、「評価」の得点についても同様の手順で対応無しの一要因分散分析を行なう。結果は以下の表 24 と表 25 である。

表 24. 「評価」の各グループごとの記述統計

記述統計

評価

	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
					下限	上限		
1	13	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3
2	20	3.25	.786	.176	2.88	3.62	1	4
3	15	3.47	.516	.133	3.18	3.75	3	4
合計	48	3.25	.601	.087	3.08	3.42	1	4

1 の度数は 13、平均が 3.00、標準偏差が.000 で、2 の度数は 20、平均が 3.25、標準偏差が.176 で、3 の度数は 15、平均が 3.47、標準偏差が.133 である。

表 25. 「評価」の等分散の検定

等分散性の検定

評価

Levene 統計量	df1	df2	有意確率
14.889	2	45	.000

有意確率 p が、.000 より等分散していない。すなわち 1 と 2 と 3 のいずれにおいても平均の得点に差はないと判断できる。

次に、「志望度」の得点についても同様の手順で対応無しの一要因分散分析を行なう。結果は以下の表 24 と表 25 と表 26 である。

表 24. 「志望度」の各グループごとの記述統計

記述統計

志望度

	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
					下限	上限		
1	13	2.77	.599	.166	2.41	3.13	2	4
2	20	2.40	.821	.184	2.02	2.78	1	4
3	15	3.00	.845	.218	2.53	3.47	2	4
合計	48	2.69	.803	.116	2.45	2.92	1	4

1の度数は13,平均が2.77,標準偏差が.599で,2の度数は20,平均が2.40,標準偏差が.821で,3の度数は15,平均が3.00,標準偏差が.845である。

表 25. 「志望度」の等分散の検定

等分散性の検定

志望度

Levene 統計量	df1	df2	有意確率
1.272	2	45	.290

有意確率 p が、.290 より等分散が確認できる。よって分析を継続する。

表 26. 「志望度」の分散分析

分散分析

志望度

	平方和	df	平均平方	F	有意確率
グループ間	3.205	2	1.602	2.660	.081
グループ内	27.108	45	.602		
合計	30.313	47			

有意確率 p が、.081>.005 より有意差なしである。よってこれ以降の分析は行わない。

次に、「就活継続」の得点についても同様の手順で対応無しの一要因分散分析を行なう。結果は以下の表 27 と表 28 である。

表 27. 「就活継続」の各グループごとの記述統計

記述統計

就活継続

	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
					下限	上限		
1	13	2.31	.630	.175	1.93	2.69	1	3
2	20	2.60	.940	.210	2.16	3.04	1	4
3	15	2.73	1.163	.300	2.09	3.38	1	4
合計	48	2.56	.943	.136	2.29	2.84	1	4

1の度数は13,平均が2.31,標準偏差が.630で,2の度数は20,平均が2.60,標準偏差が.940で,3の度数は15,平均が2.73,標準偏差が1.163である。

表 28. 「就活継続」の等分散の検定

等分散性の検定

就活継続

Levene 統計量	df1	df2	有意確率
3.449	2	45	.040

有意確率 p が、.040<.05 より等分散していない。よってこれ以降の分析は行わない。

次に、「実際の選考」の得点についても同様の手順で対応無しの一要因分散分析を行なう。結果は以下の表 29 と表 30 と表 31 である。

表 29. 「実際の選考」の各グループごとの記述統計

記述統計

実際の選考

	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
					下限	上限		
1	13	6.00	1.225	.340	5.26	6.74	4	7
2	20	5.60	.995	.222	5.13	6.07	4	7
3	15	5.53	1.642	.424	4.62	6.44	1	7
合計	48	5.69	1.274	.184	5.32	6.06	1	7

1 の度数は 13,平均が 6.00、標準偏差が 1.225 で、2 の度数は 20,平均が 5.60、標準偏差が .995 で、3 の度数は 15,平均が 5.53、標準偏差が 1.642 である。

表 30. 「実際の選考」の等分散の検定

等分散性の検定

実際の選考

Levene 統計量	df1	df2	有意確率
.736	2	45	.485

有意確率 p が、.485 より等分散が確認できる。よって分析を継続する。

表 31. 「実際の選考」の分散分析

分散分析

実際の選考

	平方和	df	平均平方	F	有意確率
グループ間	1.779	2	.890	.537	.588
グループ内	74.533	45	1.656		
合計	76.313	47			

有意確率 p が、.588>.05 より有意差はない。すなわち、1 と 2 と 3 の平均の得点に差はない。

以上から分析⑥では、企業の親切行動の中でも、お金・モノ系よりも面接以外の就活系の方が、就活生は感謝の念を強く感じる。

分析⑦サンプルサイズの多い親切項目

「交通費」、「内定承諾を長期間待ってもらった」のそれぞれ平均、標準偏差、標本数が以下の表 32 と表 33 である。

表 32. 「交通費」の記述統計

感謝		評価		志望度		選考継続		実際の選考	
平均	2.95	平均	3.15	平均	2.8	平均	2.4	平均	6.25
標準偏差	0.510	標準偏差	0.366	標準偏差	0.616	標準偏差	0.681	標準偏差	1.118
標本数	20	標本数	20	標本数	20	標本数	20	標本数	20

「感謝」の得点の平均が 2.95、「評価」の得点の平均が 3.15、「志望度」の得点の平均 2.8、「選考継続」の得点の平均が 2.4、「実際の選考」の得点が 6.25 である。

表 33. 「内定承諾を長期間待ってもらった」の記述統計

感謝		評価		志望度		選考継続		実際の選考	
平均	3.43	平均	3.50	平均	2.50	平均	2.64	平均	6.29
標準偏差	0.51	標準偏差	0.85	標準偏差	0.94	標準偏差	0.93	標準偏差	0.47
標本数	14	標本数	14	標本数	14	標本数	14	標本数	14

「感謝」の得点の平均が 3.43、「評価」の得点の平均が 3.50、「志望度」の得点の平均 2.50、「選考継続」の得点の平均が 2.64、「実際の選考」の得点の平均が 6.29 である。

表 32 と表 33 より、双方の平均の値を比較すると、より感謝の念を強く感じ、企業の評価が向上するのは「内定承諾を長期間待ってもらった」であり、より志望度が増すのは「交通費」といえる。

分析⑧親切行動をコストの高いグループと低いグループに分類しての分析

結果は以下の表 35 と表 36 である。

表 35 コストが高い親切行動グループ

感謝		評価		志望度		選考継続		実際の選考	
平均	3.32	平均	3.32	平均	2.90	平均	2.74	平均	5.35
標準偏差	0.65	標準偏差	0.65	標準偏差	0.83	標準偏差	1.12	標準偏差	1.45
標本数	31	標本数	31	標本数	31	標本数	31	標本数	31

表 36 コストが低い親切行動グループ

感謝		評価		志望度		選考継続		実際の選考	
平均	3.18	平均	3.27	平均	2.79	平均	2.42	平均	6.09
標準偏差	0.64	標準偏差	0.67	標準偏差	0.82	標準偏差	0.83	標準偏差	1.07
標本数	33	標本数	33	標本数	33	標本数	33	標本数	33

「感謝」「評価」「志望度」「選考継続」のいずれにおいても、コストが高いグループと低いグループでほとんど差は見られない。むしろ「実際の選考」においてはコストが低いグル

ーブの方が大きい値である。

## 5章：考察

### 5-1. 研究課題1 事例のまとめに関する考察

・1位の「交通費」(20票)、2位の「内々定後に承諾まで長期間待ってもらった」(13票)に関しては、筆者の内定先で実施していたものである。筆者の内定先の知り合いにもこの調査に協力を依頼しているため、この二つの項目の数が多くなったものと思われる。

・票数の多かった、「交通費」(20票)、「内々定後に承諾まで長期間待ってもらった」(13票)、「座談会を個人的に設けてくれた」(8票)、「就活の相談にのってくれた」(7票)について、企業がこれらの親切行動を実施する意図の考察をする。

#### 【交通費】

就職ジャーナルの調べによると、回答数245の企業のうち、「交通費や宿泊費を支給することがある」と回答した企業は36.4%である。企業の目線で考えると、多くの就活生に交通費を払えば多額の費用となる。その費用に見合う価値があると判断しているため、交通費を支給しているのであろうが、その理由は二つあると考える。一つ目は、就活生が次の選考に参加する確率を上げるためである。マイナビの調査によると、2016年に就職活動を行なった人(回答数1129人)の累計就活費用の平均は114,571円である。金銭的負担を軽減できるのは間違いなく喜ばしいことであるので、交通費を支給してくれるのであれば次の選考にも足を進めやすくなる。二つ目は、企業評価を上げるためである。研究課題2の分析⑦で示したが、「評価」の得点は4段階評価で平均3.15であり、本調査でもその通りの結果になった。交通費を支給しない企業が6割以上と多い中で、交通費を支給する企業は就活生からしてみると、単純に嬉しいだけでなく羽振りがよく見えるのではないだろうか。

#### 【内々定後に承諾まで長期間待ってもらった】

売り手市場の新卒採用において、企業は内定者を早いうちに確定したいと考えるのが自然である。また、2016年卒の新卒一括採用は選考時期の短縮化によって、企業は対応に混乱し、内々定を出した学生にこれ以上の就活を辞めるよう強要する「オワハラ」も起こった。マイナビの「2016年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」では、内々定後の辞退率について、「前年より高かった」が46.2%(対前年比11.4pt増)と半数弱を占め、大きな課題であったことがわかる。内々定後に承諾まで就活生に長期間猶予を与えることは、一見すると内定辞退に繋がってしまいそうだが、就活生からしてみると単純に感謝の念が湧くだけでなく、その企業に余裕があるように思えるのではないだろうか。実際に筆者の内定先でも同様のことをしているが、2017年の内定辞退者はほとんどいなかった。

#### 【座談会を個人的に設けてくれた】、【就活の相談にのってくれた】

これら二つの項目の共通点は、どちらも社会人が就活生のために、個人的に時間を割いて話をしてくれるということである。こうすることによって、話をした人事（社員）の評価が上がり、結果としてその企業自体の志望度を上げようとしているのである。

・特殊な企業の親切行動

**【地方企業が都内で選考を実施してくれた】**

地方企業は、就活生のエントリー数を確保することが難しいのが現状である。このような試みは、新潟に本社を置く三幸製菓の出前面接会も実施している。企業規模や採用人数などによりその費用対効果は変わってくるが、地方企業にはひとつの採用手法となり得るのではないだろうか。

**【質問に包み隠さず全て回答してくれた】**

近年「ブラック企業」が取りざたされているが、この行動は企業の誠実さ、潔白さを証明できる。また、会社に関する質問をすることで、就活生は入社後の仕事に対して現実的な期待を持つことになり、入社後のミスマッチも防げるだろう。

**【特別な（有利な）選考ルートを設定してもらった】**

詳細についてはわからないが、選考段階をスキップするという事だろうか。他の就活生よりも自分は優遇されている、というのは企業から評価されていることと同義であるから、普通の選考ルートよりもその会社への好感度や志望度が上がるのではないだろうか。

## 5-2. 研究課題 2 の分析結果に関する考察

研究課題 2 の分析結果を以下の表にまとめた。



研究課題	分析結果
企業の親切行動が就活生にどの程度効果をもたらすか？	
分析①日常生活における返報性の意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>人は他人から親切行動をされた時、それに対して負債に感じるよりも感謝の念を抱きやすい</li> <li>他人からの親切行動に対して、感謝の念を強く感じる人は債務感をほとんど持たず、債務感を強く感じる人は感謝の念を持たない傾向にある。</li> </ul>
分析②男女による比較	他人から親切行動された時に男女で感じ方に違いはない。
分析③就活における返報性	企業の親切行動は就活生に感謝の念を生ませ、企業評価を上げることが大いに期待でき、また志望度の向上や当初の考えよりも選考に参加してみようと思わせることも見込める。
分析④「感謝に基づく返報性」と就活における返報性	他人からの行動に感謝の念を強く感じる人とあまり感じない人のどちらにおいても、企業の親切行動は同じような効果が見込める。
分析⑤「債務に基づく返報性」と就活における返報性	他人からの行動に債務感を強く感じる人とあまり感じない人のどちらにおいても、企業の親切行動は同じような効果が見込める。
分析⑥親切項目をカテゴリーごとに分析	企業の親切行動の中でも、お金・モノ系よりも面接以外の就活系の方が、就活生は感謝の念を強く感じる。
分析⑦サンプルサイズの大い親切項目	より感謝の念を強く感じ、企業の評価が向上するのは「内定承諾を長期間待ってもらった」であり、より志望度が増すのは「交通費」といえる。
分析⑧親切行動をコストの高いグループと低いグループに分類しての分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>コストが高いグループと低いグループで、就活生のそれぞれの親切行動に対する感じ方の差は見られない。</li> <li>コストが低いグループの方が、就活生は実際の選考をより次の段階まで進んでいる。</li> </ul>

#### 分析①に関する考察

その人が楽観的であるか、もしくは悲観的であるかで感謝の念からの見返りか、債務感からの見返りかが変わると推測される。普段から楽観的思考の人は、他社からの親切行動を素直に受け止め、自分の相手のために何かしてあげたいと積極的な行動を示し、逆に普段から悲観的な思考の人は、他人の親切行動に裏の意図を感じ、早く何か見返りをしないと自分に悪いことを勧めてくるのではないかと考えるのではないだろうか。

#### 分析③に関する考察

ここでの結果から企業は採用活動で就活生に親切行動をするメリットは大いにあるといえる。志望度の向上や選考参加の継続は、採用活動に直接的に効果をもたらす。なぜならば、近年の就活は大量にエントリーし、徐々に候補を絞っていくのが主流な方法であるからだ。また、長期的視点からは、B to Cの企業は、就活生も一人の顧客であり、またB to Cの企業であっても、将来的にはビジネスパートナーや株主など、様々な繋がりを持つ可能性が考えられるので、いずれにおいても親切行動をすることで就活生の企業評価を高められれば良いに越したことはない。

#### 分析④、分析⑤に関する考察

他人からの親切行動をポジティブに受け取る人とネガティブに受け取る人、どちらに対しても企業は同様のアプローチで親切行動をしてよいということになる。その理由であるが、普段の生活においては、親切行動をしてきたのが例え赤の他人であるとしても、今後何らかの形で関わり合いを持つ可能性は捨てきれない。であるから、その人に対して見返りの行動を取りたい（取らざるを得ない）状況になる。しかし、就職活動においては、就活生が企業から親切をされたとしても、その後の関わりを一切断つことが一方的にできてしまう。これは対個人ではなく、対企業という社会的信頼を保たねばならない組織であるからこそできるのだ。よって、普段は見返りを意識して行動する人も、就活においては個人差はなくなってしまうのではないだろうか。

#### 分析⑥に関する考察

この結果の理由は、「お金・モノ系」よりも「面接以外の就活系」の方が、就活生にかかる時間が長く労力が必要であるからではないだろうか。大学生からしてみれば、日々仕事に追われ忙しいであろう社会人が、自分一人のために時間を割いて話をしてくれたり、相談にのってくれたりするのは、正に感謝の念を強く感じることだ。

#### 分析⑦に関する考察

より感謝の念を強く感じ、企業の評価が向上するのは「内定承諾を長期間待ってもらった」であり、より志望度が増すのは「交通費」といえる。という分析の結果が出たが、そもそも前者の回答をした就活生は内々定を既にもらっているのであるから、志望度は十分に高いのだろう。なのでそこからはあまり高くなるのは当然である。例えば、この二つの親切行動を組み合わせると、企業と就活生が出会った当初は交通費を出して就活生の志望度を高め、内々定後は就活生に考える時間を与えることで企業評価が上がり自社に内定を決める可能性を高めるだけでなく、就活生は自分の頭の中で情報を整理し、本当にこの会社でいいのかを考えられるので入社後のミスマッチも減らせると考える。

#### 分析⑧に関する考察

企業からしてみれば、採用にかける時間的または労力的なコストは出来るならば低い方がよいに決まっている。ここでの分析から、それらのコストが高くても低くても就活生の企業に対する感じ方に差異がないとわかったので、交通費や内定承諾まで長期間待つ、特別な選考ルートで選考するといったコストのあまりかからない親切行動をお勧めしたい。

## 6章：結論と含意

### 6-1.結論

マーケティングで注目されてきた返報性は、人事の分野においても十分な効果を発揮する。企業の親切行動は、男女の違いや、当人の他人からの親切行動に対する感じ方の違いに関わらず、就活生に感謝の念を感じさせ、企業評価や志望度を上げ、就活生の当初考えていたより先にまで選考を進ませることが可能である。

### 6-2.含意

#### 6-2-1.理論的含意

返報性はマーケティングの分野での研究が盛んであるが、人事の分野では未だ研究がほぼなされていない。本研究がそのきっかけになれば幸いである。

#### 6-2-2.実践的含意

採用においても返報性は非常に強力なツールであることがわかった。親切行動の内容はそのコストの大きい小さいに関わらず、就活生に効果を発揮する。また、就活生は就活生であると同時に自社の顧客や株主、取引先になり得るが、返報性を用いることで採用活動で自社の評価を高められる。

### 6-3.本稿の課題

アンケートの回答者数が少ないこと、文系に偏ってしまったこと、筆者の内定先の知人が割合の多くを占めることが挙げられる。これらを解消することでより精度の高い分析が、また「交通費」のように、親切行動の各項目一つひとつを細かく分析できるだろう。

・参考文献

服部泰宏(2016),『採用学』新潮選書

James, J. M., & Bolstein, R. (1992). Effect of monetary incentives and follow up mailngs on the response rate and response quality in mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 54, 442-453.

Regan,D.T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 627-639.

Robert B. Cialdini(2001),*INFLUENCE:SCIENCE AND PRACTICE*, Pearson Education,Inc. (社会行動研究会訳『ロバート・B・チャルディーニ 影響力の武器—なぜ、人は動かされるのか』誠信書房, 2007)

Lynn, M., & McCall, M. (1998). *Beyond gratitude and gratuity*. Unpublished manuscript, Cornell University, School of Hotel Administration, Ithaca, NY.

1

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%BF%94%E5%A0%B1%E6%80%A7%E3%81%AE%E5%8E%9F%E7%90%86> (2017年1月12日アクセス)

・実験に用いた質問票

就職活動における返報性についての調査をしています。お手数ですが、アンケートにご協力をお願いいたします。

質問1.

あなたの性別を教えてください。

男性 ・ 女性

質問2. あなたの所属する学部は文系と理系のどちらでしょうか。

文系 ・ 理系 ・ その他 ( )

日常生活において、家族や親しい友人・知人・恋人以外の他人から、「人生相談にのってもらおう」、「何かプレゼントをもらおう」といった親切を受けたことを想定してください。以下2つの質問について、その時のあなたの心情や感覚に近いものを想像し、回答してください。

3-1.

あなたは、その親切に対する感謝の意を表すために、何かお返しをしたいという気持ちにどの程度なるでしょうか。あなたの感覚に最も近いものを選択してください。

①全くそう思わない ②そう思わない ③そう思う ④とてもそう思う

3-2.

あなたは、その親切に対して何かお返しをしなければならない（お返しをしなければ気持ちが悪い）という気持ちにどの程度なるでしょうか。あなたの感覚に最も近いものを選択してください。

①全くそう思わない ②そう思わない ③そう思う ④とてもそう思う

質問4：あなたは、就職活動中に就職活動中に企業から「親切」を受けたことがありますか？ここでいう「親切」には、「エントリーシートを添削してもらった」「相談にのってもらった」「内定承諾まで長い間待ってもらった」「面接の交通費をもらった」などが広く含

まれます。

あった ・ 一度もなかった

以下は質問4で「ある」と回答した方にお聞きします。就職活動中に「親切」にしてもらった企業をいくつか想定してください。

(A)「親切」の中身について記述し(複数回答可)、(B)それぞれについて、そのような「親切」を受けた時にどのように感じたのかを回答し、(C)その企業での選考がどこまで進んだかを回答してください。回答企業は思い付く限りで大丈夫ですので、最大で5つまでお願いいたします。

企業①

A 「 親 切 」 の 中 身 ( 複 数 回 答 可 ) :  
( )

B 感じたこと :

- ・ 企業に対して深い感謝の念を感じた : ①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ その企業に対する評価が向上した : ①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ その企業への志望度が増した : ①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ 「親切」を受けたがために、当初想定していた以上に、この企業での就職活動を継続することになった①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り

C その企業での選考 (該当するものにすべてチェックしてください)

- 説明会に参加 ES提出 適性検査の受験 1次・2次面接 (面接初期)
- 3次以降・最終面接 (面接後期) 内々定通知 内定受諾

企業②

A 「親切」の中身 : ( )

B 感じたこと :

- ・ 企業に対して深い感謝の念を感じた : ①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ その企業に対する評価が向上した : ①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ その企業への志望度が増した : ①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ 「親切」を受けたがために、当初想定していた以上に、この企業での就職活動を継続する

ことになった①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り

C その企業での選考（該当するものにすべてチェックしてください）

- 説明会に参加 ES提出 適性検査の受験 1次・2次面接（面接初期）  
3次以降・最終面接（面接後期） 内々定通知 内定受諾

企業③

A「親切」の中身：( )

B 感じたこと：

- ・企業に対して深い感謝の念を感じた：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・その企業に対する評価が向上した：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・その企業への志望度が増した：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・「親切」を受けたがために、当初想定していた以上に、この企業での就職活動を継続することになった①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り

C その企業での選考（該当するものにすべてチェックしてください）

- 説明会に参加 ES提出 適性検査の受験 1次・2次面接（面接初期）  
3次以降・最終面接（面接後期） 内々定通知 内定受諾

企業④

A「親切」の中身：( )

B 感じたこと：

- ・企業に対して深い感謝の念を感じた：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・その企業に対する評価が向上した：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・その企業への志望度が増した：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・「親切」を受けたがために、当初想定していた以上に、この企業での就職活動を継続することになった①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り

C その企業での選考（該当するものにすべてチェックしてください）

- 説明会に参加 ES提出 適性検査の受験 1次・2次面接（面接初期）  
3次以降・最終面接（面接後期） 内々定通知 内定受諾

企業⑤

A「親切」の中身：( )



**B** 感じたこと：

- ・ 企業に対して深い感謝の念を感じた：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ その企業に対する評価が向上した：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ その企業への志望度が増した：①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り
- ・ 「親切」を受けたがために、当初想定していた以上に、この企業での就職活動を継続することになった①全く違う ②違う ③その通り ④全くその通り

**C** その企業での選考（該当するものにすべてチェックしてください）

- 説明会に参加  ES 提出  適性検査の受験  1次・2次面接（面接初期）
- 3次以降・最終面接（面接後期）  内々定通知  内定受諾

ご協力ありがとうございました。