

2013 年度

博士論文要旨

(指導教員：関沢英彦教授)

論文題名：

企業のリクルーティング・コミュニケーション
～新卒採用活動に関するコミュニケーション学的研究～

英文題名：

Corporate Recruiting Communications:
A Study on New-Graduate Recruitment
from the Perspective of Communication Studies

東京経済大学大学院
コミュニケーション学研究科博士後期課程

学籍番号 11DC001

氏名 岩 崎 暁

我が国には新卒一括定期採用という独特の雇用慣行がある。そこには、人材採用に関する情報が、企業と学生という情報の送り手と受け手の間を、直接もしくはメディアを介して一斉に、生成され、拡散し、変容し、消滅するという情報遷移の過程が存在する。

だが、こうしたコミュニケーション過程を考究した分析はほとんど存在しない。本稿では、コーポレート・コミュニケーションの一分野としてリクルーティング・コミュニケーションという視座が成立しうることを実証し、その特徴を明らかにする。

第1章では、新規学卒者採用活動をコミュニケーション学的に分析する概念を整備した。

- ・コミュニケーションの基本的な構成要素は、「送り手」「受け手」「チャンネルまたは媒体」「メッセージ」である。

- ・現代企業の新卒採用プロセスは、毎年繰り返し構成される「採用計画立案過程」「採用広報過程」「採用選考過程」「内定者フォロー過程」で成り立つ。

- ・情報経路(チャンネル)の性質分析には、ゲルハルト・マレツケの3つの対概念を採用する。

- ・情報経路の種類としては、「企業パーソナル・コミュニケーション」「仲介パーソナル・コミュニケーション」「組織コミュニケーション」「マス・コミュニケーション」「インターネット・コミュニケーション」に分類される。

第2章では、リクルーティング・コミュニケーションの形成過程を整理した。具体的には、リクルーティング・コミュニケーションというコミュニケーション過程において、「送り手」「受け手」が形成され、「チャンネルまたは媒体」が整備されていく様相をまとめている。

- ・近代期からインターネット登場以前の時期までにおける企業と学卒者間の情報共有の形成過程を概観、明治期の学制と会社制度の導入以降、高等教育界と産業界の間の学卒者移行が、どのような社会的背景と経緯を経てなされてきたのかを明らかにした。

- ・基礎資料として、合計100社の企業社史、主要大学史、当時の新聞記事を使用した。

- ・その後、インターネット登場以降の採用活動と現状分析をおこなった。新規学卒者の就職活動に関する意識調査結果などをもとにして、現代の採用状況、就職環境について概観した。

- ・現代企業の採用行動について、その採用プロセスを採用広報過程と採用選考過程に分けて、それぞれの特徴を考察した。

第3章では、リクルーティング・コミュニケーションの内容分析をおこなった。具体的

には、企業が学生に発信している「メッセージ」の統計的な解析である。

- ・企業の「求める人材像」について、上場企業 249 社の発信情報を比較分析した。
- ・その結果、企業が発信する「メッセージ」の問題点を浮き彫りにした。

第 4 章では、「情報化」の視点で企業の採用活動を分析した。具体的には、リクルーティング・コミュニケーションにおいて「送り手」「受け手」「チャンネルまたは媒体」が急増したことによる情報量の増大とその影響分析である。

- ・まず、社会の情報化の概念を整理し、情報化の進展の実態を明らかにした。
- ・実証調査として、特定企業の自社ウェブサイトの新卒採用情報ページに関して、10 年前の内容と現在の内容の比較分析をおこなった。

第 5 章では、リクルーティング・コミュニケーションの構造分析をおこなった。具体的には、「チャンネルまたは媒体」ごとに構造を明らかにし、「送り手」と「受け手」の関係性を検討した。

- ・過去の新聞記事情報、新聞求人広告情報や教育社会学、労働経済学の先行研究を手掛かりにしつつ、情報経路ごとの特徴を考察し、そこに見られるコミュニケーションの形態や性質を明らかにした。

各分析を通して明らかになったことは、以下の通りである。

- ・形成過程の分析では、まず、リクルーティング・コミュニケーションの送り手である企業と受け手である学卒者が明治前半期に誕生し、太平洋戦争の戦時体制に突入する以前までには、「仲介パーソナル・コミュニケーション」「マス・コミュニケーション」「企業パーソナル・コミュニケーション」「組織コミュニケーション」に分類整理される情報経路が出現し、現代企業の採用活動におけるコミュニケーション過程の原型が確立したことを確認できた。

- ・戦後、インターネット登場以前までの時期は、社内育成の対象としての学卒者価値と、企業側優位の人材移行過程が形成されたことを背景にして、幅広いメディアを活用した新たな情報経路とそれを支える就職情報産業が出現し、リクルーティング・コミュニケーションが本格化した時期としてとらえることができた。

- ・インターネット社会が定着すると、採用広報過程の行動様式が企業側、学生側双方で大きく変化を遂げた。特に企業の自社メディアである自社ウェブサイトと、就職情報産業が設定している就職情報サイト、さらにソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下

「SNS」と記す)による就職情報ネットワークの影響力は大きい。

・インターネット環境によって簡易な操作で説明会への参加や採用試験に応募できるようになった。しかし、この特徴がかえって採用活動の煩雑化や非合理性を招いている側面があることも判明した。

・SNSは、「送り手」「受け手」の非対称性というリクルーティング・コミュニケーションを変化させ、学生からの企業の逆評価を可能にした。

・採用選抜過程においては、明確な採用基準の模索の観点から構造化面接の現状課題を確認した。

・企業の「求める人材像」メッセージを対象とした内容分析では、業種を問わず共通して求めるコードと、業種によって高い出現傾向を示すコードがあることが分かった。

・「チャレンジ精神」「成長志向」「主体性」「意欲」「情熱」の5つのコードの出現率は、全ての業種でほぼ上位に位置した。

・電気機器業界と情報通信業界は「創造性」の出現率が比較的高いことがわかった。

・銀行業界は、「真面目・誠実」が他の業種よりも突出して高いことがわかった。

・ブライダル・ホテル・旅行・エンターテインメント・スポーツ関連のサービス業界と小売業界は、「好奇心」コードの出現率が高かった。

・情報・人材・マーケティング支援・教育関連のサービス業界においては「コミュニケーション能力」コードの出現率が高かった。

・過去との比較においては、産業界におけるグローバル化の進展や成果主義による人事管理の導入などを背景にして、求める人材像が「自ら成長できる主体」へと変容している。

・上場企業でありながら経済団体の掛け声とは共通認識に立っていない企業が存在している。

・掲示している企業の中でも、人材像が絞り切れず、記述内容量が必要以上に多いと感じられる企業が散見された。抽象的な表現が並ぶ企業が多く、客観的な能力指標を求める人材像を示している企業は、今回の調査では存在しなかった。

・情報化分析においては、就職情報産業の発展、メディアの発達、情報機器の利用拡大、エントリーシステム、採用業務支援システムの高度化、道路交通網の整備・拡充、大学就職部やハローワークなどの関連情報施設の機能強化が、採用活動の情報化と就職活動の情

報化を進展させていることが明らかになった。

- ・背景要因としては、新卒人材の獲得競争と学卒者の増大が存在する。

- ・日本生命保険相互会社を調査対象に、企業ウェブサイトの新卒採用情報ページの過去と現在を比較調査すると、10年前と現在では、①情報ページの大量化、②発信コンテンツの多様化、③技術進歩に連動したユーザビリティの向上、④発信手法の高度化が進展しているという4点が判明した。

コミュニケーションの構造分析では、以下の点が明らかになった。

- ・形成過程の分析で抽出した採用広報過程および採用選考過程に関わる主な情報経路について、「送り手」「受け手」「チャンネルまたは媒体」「メッセージ」特性を明確にした上で、マレツケのコミュニケーション様式モデルに沿ってコミュニケーションの性質に関する考察をおこなった結果、図表1のように整理できた(○は該当する性質を示す。△はもう一方の性質も帯びてはいるが、どちらかというとな該当する方の性質が強いと判断したことを示す)。

図表1 採用広報過程における主な情報経路のコミュニケーションの性質に関する整理

介在チャネル	コミュニケーション分類	直接的	間接的	相互的	一方的	私的	公的
会社説明会	企業パーソナル	○		△		△	
インターンシップ	企業パーソナル	○		○		○	
採用面接(採用選考過程)	企業パーソナル	○			△	○	
有力個人・組織内個人	仲介パーソナル		○		○	○	
OB・OGリクレーター	仲介パーソナル	△		○		○	
大学就職部	組織		○	○			△
ハローワーク	組織		○		△		○
新聞求人広告	マス		○		○		○
就職情報誌	マス	○	○	△			△
入社案内パンフレット	マス	○			○		○
企業広告	マス		○		○		○
企業ウェブサイト	インターネット	○			○		△
就職情報サイト	インターネット	○	○		△		△
SNS/ソーシャルメディア	インターネット	○		○			△

・情報経路の詳細な考察を通して、リクルーティング・コミュニケーションの構造を次の3点に整理し、捉えることができた。

①コミュニケーション形態別の5つの類型に14の介在チャンネルが輻輳して存在していることが検証された。各類型別チャンネルの役割は次のように整理される。

・「企業パーソナル・コミュニケーション」では、送り手と受け手の役割交換も可能であり、深いコミュニケーションを実現させる。

・「仲介パーソナル・コミュニケーション」においては、介在するチャンネルが調整的、編集的な情報操作をおこなう。

・「組織コミュニケーション」においては、採用情報のゲートキーパーの機能を果たす。

・「マス・コミュニケーション」においては、受け手の範囲を拡張する。この範囲とは、受け手である学生だけでなく、保護者や関係者も含まれる。さらに、学生が企業に持つイメージを形成する。

・「インターネット・コミュニケーション」では、情報に即時性、双方向性、検索性、閉鎖性、匿名性を備えさせる。

②時代の変遷とともに、リクルーティング・コミュニケーションの層が時間軸とともに移り変わっている。

・「有力な個人」が主役として介在した明治期は、企業と学卒者は1対1のコミュニケーション形態が中心であった。

・その後、「大学就職部」の組織機能の発展や、「新聞求人広告」「就職情報誌」「企業広告」などのマス・メディアの積極活用により、その形態は1対N（不特定多数）に中心軸が移動した。

・現代では、ネット上のソーシャル・メディアに表出されているように、N（不特定多数）対N（不特定多数）の状態が顕在化している。

③コミュニケーションの当事者である企業と学卒者の間に、三つの力学構造が存在することが明らかになった(図表2参照)。

・一つ目は、「雇用上の力学構造」である。採用する側と採用される側という雇用上の立場の違いから、企業が「主」、学生が「従」であるという企業優位の支配関係が存在する。

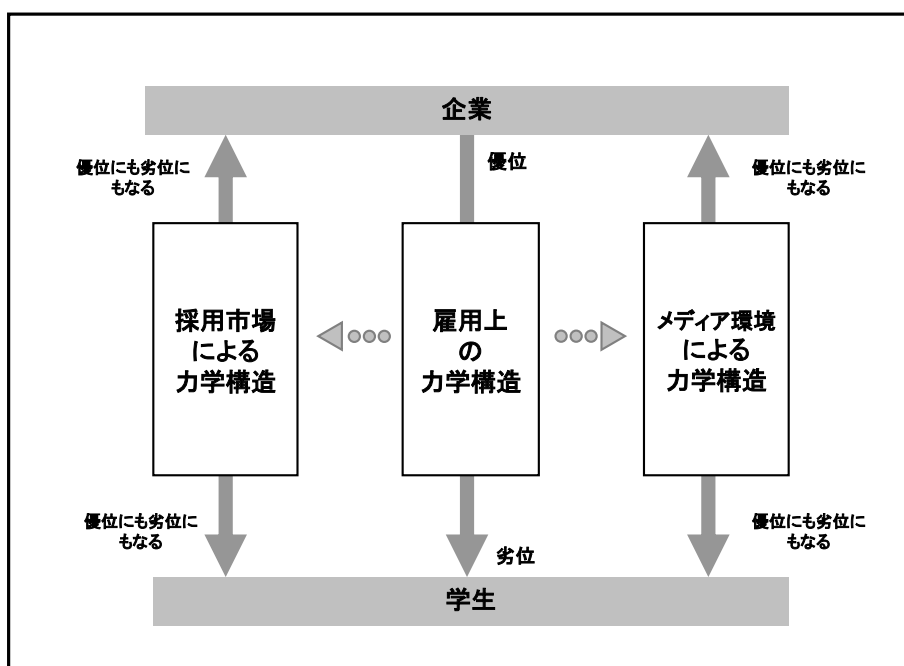
・二つ目は、「採用市場による力学構造」と呼べる。新規学卒者の採用市場における力関係である。これは、主に景気状況に左右される採用環境（＝就職環境）の変化に伴い、流動化する力学構造である。

・三つ目は、「メディア環境による力学構造」である。メディアの発達によって、変化する力学構造である。

・「雇用上の力学構造」「採用市場による力学構造」に関しては、教育学、教育社会学、労働経済学、経営学などの視点が有効である。一方、「メディア環境による力学構造」については、コミュニケーション学的な解析の説明力が高い。自由応募方式となり、企業は不特定多数の学生を対象に、活発なコミュニケーション活動をおこなわなければ優良な学生の採用数を確保できなくなったのである。

本稿は、以上を踏まえて、企業の新卒採用行動をコミュニケーションの視点からとらえることの有効性を示した。

図表2 企業と学生間の3つの力学構造



そして、これらの分析結果をもとに、以下の通り、リクルーティング・コミュニケーションの特徴を明らかにした。

・表向きの「公開」情報と、ブラックボックス化したシステムによって選別された特定学生向けの「隠蔽」情報が併存するコミュニケーション過程である。

・ウェブ空間で企業の「逆評価情報」が学生間で還流している。匿名者が情報還流に関

与していることは、非対等なはずの「雇用上の力学構造」に影響を与えていること。

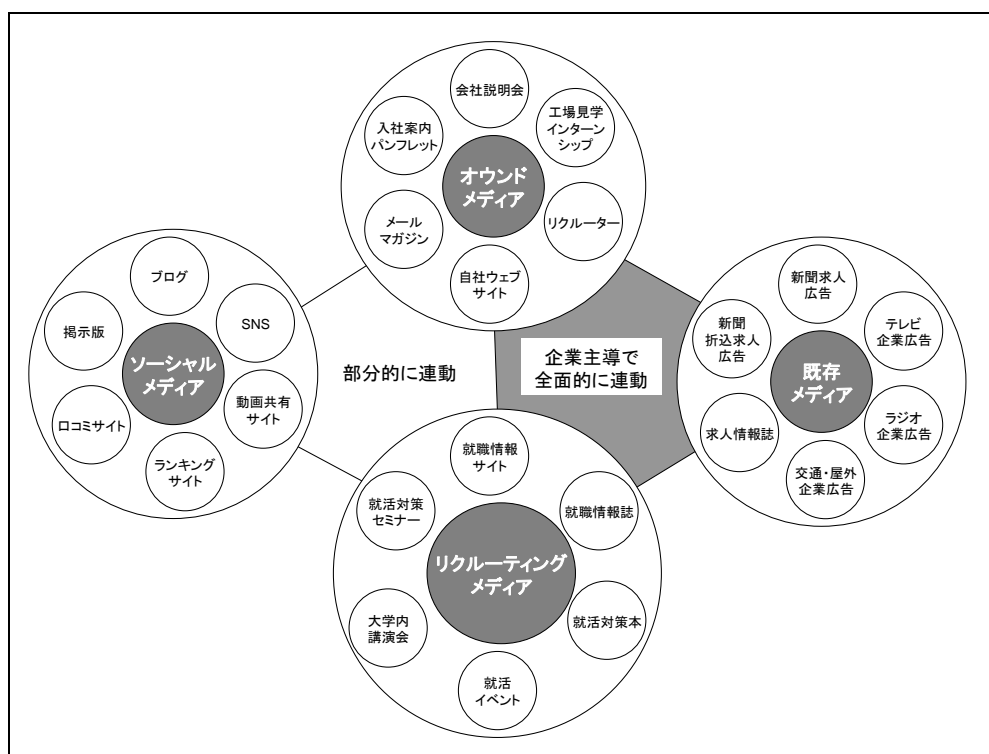
・採用情報流通のあり方や情報内容を部分的に操作したり、調整したりする「間接的制御機能」が各チャンネルに備わっていること。

・現代の採用活動は、仮装した企業と仮装した学生が、「疑似環境」の中で真実の姿を模索し合うコミュニケーション過程であり、脆弱な信頼関係のもとに成り立っていること。

・「リクルーティング・メディア」を操作する就職情報産業が、リクルーティング・コミュニケーションというコミュニケーション過程を支配する構造が形成されつつあること。

・リクルーティング・コミュニケーションにおいて企業が活用もしくは連動するメディアは、「既存メディア」、「オウンド・メディア」、「ソーシャル・メディア」、そして、この領域固有の「リクルーティング・メディア」の4つのグループに分類できる(図表3参照)。

図表3 リクルーティング・コミュニケーションにおける4つのメディアグループ



最終章では、経営戦略におけるコーポレート・コミュニケーションの枠組みから、リクルーティング・コミュニケーションが位置づけられることを明らかにした。続いて、現在のリクルーティング・コミュニケーション上の問題点をエントリーシステム面、ソーシャ

ル・メディア面，採用選考面から整理し，その本質的な原因が，新卒採用過程のうち，「採用広報過程」だけが肥大化し，「採用選考過程」は大正・昭和前期の口頭試問の時代から様々な方法が導入されているが，決定打が見つからない状態が続いていることにあると示した。

その課題解決に向けて，他のコミュニケーション領域との相乗的な連動もたらす企業の革新行動が，学生との深層的相互理解に寄与することを提言した。

以上

東京経済大学大学院
コミュニケーション学研究科博士後期課程

学籍番号 11DC001

氏名 岩 崎 暁

2013 年度

博士論文

(指導教員：関沢英彦教授)

論文題名：

企業のリクルーティング・コミュニケーション
～新卒採用活動に関するコミュニケーション学的研究～

英文題名：

Corporate Recruiting Communications:
A Study on New-Graduate Recruitment
from the Perspective of Communication Studies

東京経済大学大学院
コミュニケーション学研究科博士後期課程

学籍番号 11DC001

氏名 岩 崎 暁

目 次 頁

序 章	5
第1節 研究の背景と目的	5
第2節 研究の方法	10
第1章 コミュニケーションとしての新卒採用活動	14
第2章 リクルーティング・コミュニケーションの形成過程	23
第1節 近代期の企業の学卒者採用	23
第1項 コミュニケーション過程としての送り手と受け手の誕生	23
第2項 高学歴人材を求める企業と新聞による求人広告	28
第3項 新卒者採用の定着と応募者選抜の実施	33
第4項 リクルーティング・コミュニケーションの原型の確立	42
第2節 インターネット登場以前までの企業の学卒者採用	46
第1項 国家統制下から戦後の混乱期の人材採用	46
第2項 高度成長と育成の対象としての新規学卒者	50
第3項 自由応募と不特定多数を対象としたコミュニケーション	53
第4項 バブル景気とコミュニケーション経路の多様化	58
第5項 リクルーティング・コミュニケーションの本格化	61
第3節 インターネット登場以降の採用活動と現状分析	66
第1項 学卒者を取り巻く社会環境	66
第2項 企業の採用プロセス	72
第3項 インターネットによるリクルーティング・コミュニケーション	75
第4項 採用選考の現状	78
第3章 リクルーティング・コミュニケーションの内容分析	91
第1節 求める人材像メッセージへの期待	91
第2節 求める人材像に関する各種調査と先行研究	93
第3節 調査の対象と方法	95

第1項	対象資料の採取	95
第2項	分析方法	96
第4節	分析結果	97
第1項	求める人材像コードの業種別出現比較	97
第2項	東証第一部上場企業と東証マザーズ上場企業の比較	101
第3項	過去二時点との比較	102
第5節	考察とメッセージ発信の課題	104
第1項	考察	104
第2項	求める人材像メッセージの課題	106
第4章	リクルーティング・コミュニケーションの情報化分析	113
第1節	採用活動の情報化の進展	114
第1項	社会の情報化の進展	114
第2項	コミュニケーション・メディアの利用拡大による情報化	118
第3項	情報機器・システム・施設の発達を基盤とする情報化	120
第2節	企業ウェブサイトの採用情報ページにおける情報化分析	125
第1項	検証の方法	125
第2項	検証結果	127
第5章	リクルーティング・コミュニケーションの構造分析	132
第1節	コミュニケーションの分類と情報経路別の分類	132
第2節	企業パーソナル・コミュニケーション	135
第1項	会社説明会	135
第2項	インターンシップ	139
第3項	採用面接	141
第3節	仲介パーソナル・コミュニケーション	144
第1項	有力な個人	144
第2項	OB・OGリクルーター	146
第4節	組織コミュニケーション	148
第1項	大学就職部	148

第2項	ハローワーク	151
第5節	マス・コミュニケーション	154
第1項	新聞求人広告	154
第2項	就職情報誌	159
第3項	入社案内パンフレット	164
第4項	企業広告	167
第6節	インターネット・コミュニケーション	173
第1項	企業ウェブサイト	173
第2項	就職情報サイト	178
第3項	SNS/ソーシャル・メディア	180
第7節	リクルーティング・コミュニケーションの構造に関する考察	184
第1項	各情報経路の性質	184
第2項	リクルーティング・コミュニケーションの構造	194
第6章	コーポレート・コミュニケーションとしてのリクルーティング・コミュニケーション	204
第1節	企業の採用活動をコミュニケーション学的に分析する有効性	204
第2節	コミュニケーション過程としてのリクルーティング・コミュニケーション	207
第1項	情報のブラックボックス化	207
第2項	逆評価情報の還流	210
第3項	間接的制御機能の存在	212
第4項	仮装的な相互理解	214
第5項	リクルーティング・メディアによる支配構造	216
第6項	リクルーティング・コミュニケーションの特徴	219
第3節	企業革新におけるリクルーティング・コミュニケーション	222
第1項	リクルーティング・コミュニケーションの位置づけ	222
第2項	リクルーティング・コミュニケーションの問題点	225
第3項	リクルーティング・コミュニケーションの改革に向けて	234
第4項	今後の研究課題	239
	引用文献・参考文献	244

資料 1	2003 年の日本生命新卒採用ページ・サイトマップ・・・・・・・・・・	280
資料 2	2013 年の日本生命新卒採用ページ・サイトマップ・・・・・・・・・・	284
資料 3	『朝日新聞』に見る明治・大正期の企業の求人広告事例・・・・・・・・	291
資料 4	資料 3 に示した新聞広告の見本・・・・・・・・・・・・・・・・・・	295
資料 5	新聞求人広告の悪用事例・・・・・・・・・・・・・・・・・・	298

序章

本稿の背景と目的、研究の方法について述べる。

第1節 研究の背景と目的

企業の新規学卒者採用活動（学生にとっては就職活動）を、教育学、教育社会学、労働経済学、経営学の分野から考察している研究は数多く存在する。だが、コミュニケーション学の視座からその全般について専門的に研究した業績は管見の限りほとんど存在しない。

教育学においては高等教育における職業教育・キャリア教育の問題の一環として、また、教育社会学においては学歴格差の問題、採用効率の問題、大卒就職のあり方の問題について多くの関心が払われている¹⁾。労働経済学の領域では若年者就労や雇用機会、労働環境問題における諸課題の一つとして取り上げられ、経営学の分野ではパーソナル・マネジメントやヒューマンリソース・マネジメントなどの視点からの研究が進んでいる。

我が国には新卒一括定期採用という独特の雇用慣行がある。そこには、人材採用に関する情報が、企業と学生という情報の送り手と受け手の間を、直接もしくはメディアを介して一斉に、生成され、拡散し、変容し、消滅するという情報遷移の過程が存在する。

歴史的に見れば、明治維新後に西欧型の国家建設を目指した我が国は、近代国家としての骨組みを構築するために、近代学校制度と会社制度を導入した。その結果、高等教育界と産業界との間には、学卒者の「人材移行プロセス」といったものが出現した。同時に、採用と就職に関する情報を共有するために、企業と学卒者を当事者とする情報経路が形成されていった。それは、時代の推移とともに多岐化してきた。いうまでもなく、コミュニケーション・メディアの発達や情報産業の発展などの情報環境の変化が大きく影響したのである。

そして、インターネット採用が主流の現代においては、すべての学生が公平に採用情報を取得できる環境にまで進化してきた。だが、かえって、応募者の集中化を煽り、大量の不採用者を生んでいる。日本の高等教育はユニバーサル段階²⁾を迎えており、大量の新規学卒者は将来にわたって我が国の消費動向に大きな影響を与える層となりうる。特に一般消費財企業にとっては、不採用にした学生が将来の重要な潜在顧客である。不採用決定後の学生との関係性構築には慎重な対応が求められる。

また、マクウェール (McQuail, D. 1970=1979:1) は「いかなる社会過程もコミュニケーション過程」であるとし、「あらゆるコミュニケーション事象には何らかの共通した特徴」があるという。

これらのことは、企業の新卒採用活動という社会過程を、コーポレート・コミュニケーションの範疇として考究するに値する領域であることを示している。

筆者は、この新規学卒者の採用領域における企業行動について、コミュニケーション学的視座から検討することを「リクルーティング・コミュニケーション研究」と位置づける。

そしてこれは、職務単位の欠員補充が採用活動の中心である欧米諸国や、新規学卒者の就職内定比率の低いアジア諸国とは異なる、我が国固有の研究領域であると考ええる。

特に労働力の流動性が高い米国では、ポストに空きが出た場面や、好業績によりさらなる人材が必要な場面で随時募集がおこなわれるのが一般的である。そのため、新卒採用と中途採用を区分けする概念すらない。韓国や中国においては、新卒者の正社員内定比率が低く、一括定期採用という認識は薄い³⁾。

採用時期に関しても、我が国では新規学卒者の採用は4月に集中しているが、「米国では一年中を通じてほぼ平均化している」(河野, 2004: 106)。加えて、米国には社内教育という慣行がないため、職務に就くときにはその職務をこなせるスキルや能力があることが前提となる。我が国のように職務経験のない素人を採用するという発想はない。そのため、米国の新規学卒者は長期のインターンシップを経験することでスキルを補おうとする⁴⁾。

このことは雇用契約の形態と密接な関係がある。濱口 (2011) によると、欧米諸国や中国では具体的な職務を特定して雇用契約を締結する。一方、我が国の場合は職務の定めのない雇用契約を締結している。雇用契約の中に具体的な職務が明記されていない一種のメンバーシップ契約といえる。職務の高い専門性が期待できない反面、定期的な職務ローテーションによりメンバーとして必要な技能を身につけていく。こうした契約形態は仕事が無くなったことによる整理解雇を制限し、異動によって解雇を避けることを会社側に求めることができるため、雇用される側もこの雇用契約を受け入れている。

労働政策研究・研修機構が平成10(1998)年に発表した「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム」調査では、新規学卒者採用比率が高いという傾向は、我が国における特徴であることが示されている。企業の大卒採用者の内、新規学卒者として採用されている社員の割合は、我が国では「90%以上」とであると示す企業が約5割を占めてい

るのに対して、米国、独国では「20%未満」であるとする企業が約6割から7割を占めている。

平成19(2007)年に我が国の民間会社が日本の大手企業250社を対象に実施した「新卒採用と中途採用のウェイトについて」調査では、平成18(2006)年4月から平成19(2007)年3月までの1年間に入社した採用者のうち、中途採用者の比率が「0~1割未満」が22%、「1~2割未満」が19%、「2~3割未満」が25%となっており、3割未満の企業は全体の66%を占めている⁵⁾。

多民族社会にあって人種間の教育機会格差が社会問題化している点も、我が国の状況とは大きく異なる。そのため、グラノヴェッター(Granovetter, M.)の「弱い紐帯の強さ」という表現に代表される「どのようにして職に就いたのか」(Granovetter, 1973=2006)に関する研究など、我が国とは異なるテーマの研究が発達しているといえる⁶⁾。

人材マネジメントの観点からも我が国と欧米諸国との差違がうかがえる。昇進・昇格に関する企業内での第一次選抜が始まる時期は、米国や独国は入社3~4年目であるのに対して、我が国は入社7~8年目である。欧米諸国のほぼ倍の期間を経て選抜が始まっており、遅い時期の選抜であることを示している⁷⁾。

この「遅い選抜」に関して、須田(2010)によると、「新卒一括採用」、「ローテーションを含む内部人材育成」などの人事施策とともに、我が国の雇用慣行である「長期雇用」を補完する人材マネジメントの特色であるとしている⁸⁾。

一方、アングロサクソン諸国の人材マネジメントの特色は、「外部からの人材調達」を補完する人事施策として、「比較的早い段階の人材選抜」「職種別・職務別採用」「職種内移動」などがあげられる⁹⁾。

本研究を進めるにあたっては、2つの作業仮説(working hypothesis)を設定する。

一つは、「送り手」「受け手」「チャンネルまたは媒体」「メッセージ」というコミュニケーションの基本的な構成要素を踏まえた上で、新卒採用活動における企業と学生間の情報経路を整理し、その構造を分析していけば、コミュニケーション過程としてのリクルーティング・コミュニケーションという視点の有効性を示すことができるという作業仮説である。

企業の採用活動を、人事部門の専権業務の一つとして捉えるのではなく、全社的なコーポレート・コミュニケーション戦略の一翼を担うコミュニケーション行動としてとらえる

ことで、その実態はより鮮明に見えてくると想定される。

もう一つは、コミュニケーション・メディアの発達や関連情報施設の充実、関連情報産業の発展などの「情報化」の進展が、この「労働市場」における情報共有の在り方に影響を与えているとすれば、「消費市場」におけるマーケティング・コミュニケーションや「資本市場」における IR コミュニケーションなど、他のコミュニケーションと同質の特徴をリクルーティング・コミュニケーションも備えているだろうという作業仮説である。先に述べたマクウェールの共通した特徴の存在を明らかにする過程において、このリクルーティング・コミュニケーション固有の特徴も浮かび上がってくるのではないかと考える。

こうした作業仮説を踏まえ、本研究の目的を次のように設定する。

企業の採用活動をコミュニケーション過程として見ていくことの有効性を示し、社会一般のコミュニケーションとの同質性の追究を通じて、リクルーティング・コミュニケーションの特徴を明らかにすることである。

なお、本稿においては企業の採用行動が研究領域であるため、企業側の視点から研究することを主眼とする。しかしながら、企業の採用活動と学生の就職活動は表裏をなすものである。従って、就職活動面からの考察の方が、よりコミュニケーション上の関係性をとらえやすいと判断した場合は、学生側の視点も用いることにする。

企業と学生を当事者とするリクルーティング・コミュニケーション研究にあたっては次の4つの方向から考察を深めたい。

一つ目は、高等教育機関と産業界の人材移行の経緯をもとにしたリクルーティング・コミュニケーションの「形成過程の分析」の視点である。明治期の学制と会社制度の導入以降、高等教育界と産業界の間の学卒者移行が、どのような社会的背景と経緯を経てなされてきたのであろうか。明治期からインターネット登場以前までの変遷、そしてインターネット登場以降における企業の採用広報(recruitment)と採用選考(selection)の現状を分析する。時代と共に移り変わる企業と学卒者間の情報共有のあり方を把握し、主要な採用情報の流れる経路を明らかにする。このリクルーティング・コミュニケーションの「形成過程の分析」は、第2章でおこなう。リクルーティング・コミュニケーションにおける「送り手」と「受け手」の成立と、その後の過程を辿ることになる。そしてまた、その過程における「チャンネルまたは媒体」の変化を見ていくことにする。

二つ目は、企業の発信メッセージに着目する。リクルーティング・コミュニケーションに

における「メッセージ(コンテンツ=内容)」について調査に基づいて分析をおこなう。具体的には、企業の「求める人材像」をウェブサイトから収集して検討する。「求める人材像」は、企業の採用意思を学生が知る上での直接的な手掛かりである。このメッセージは学生との相互コミュニケーション面でどのような意味を持っているのか、について第3章で考察する。

三つ目は、「情報化」に関する視点である。情報化とは、「チャンネルまたは媒体」が社会に広範に組み込まれていくことであり、「送り手」「受け手」にもたらす影響も大きい。採用領域においても、一般社会と同様に情報化が進展していると考えられる。採用活動の情報化を促進させている要因は何か。第4章において分析を進める。

四つ目は、採用活動の「コミュニケーション構造」を分析する視点である。企業と学生を当事者とする採用情報経路は、情報環境や産業構造の変化に伴い進化し、複層化してきていると考えられる。採用情報はどのような経路で伝達され、交換されているのだろうか。形成過程の分析から抽出される各情報経路は、どのような性質や構造上の特徴を備えているのだろうか。以上の諸点を明らかにするために、第5章において、リクルーティング・コミュニケーションにおける独自の「チャンネルまたは媒体」の構造を解明する。

ちなみに、筆者が分析する「情報経路」とは、労働経済学や教育社会学における「就職経路」や「入職経路」という表現に近い。だが、その意味するところはやや異なる。「就職経路」とは、学生がどのような機関や組織の求人情報をもとにして応募し、就職したかという制度的な問題¹⁰⁾であるのに対して、本稿の「情報経路」とは、企業と学生を当事者とするコミュニケーション過程において、採用情報がどのようなチャンネルを介して伝達され共有されたかというコミュニケーション学的な問題である。

以上の視座をもって、コミュニケーション学的なアプローチの調査研究をおこなう。

第2節 研究の方法

まず第1章では、本研究における準備作業として、コミュニケーションの構成要素の確認、新卒採用プロセスの明確化、コミュニケーション構造に関する分析枠の設定、情報経路の分類整理の枠組みの提示をおこなう。その上で、先に述べた視座に沿って、次の方法で研究を進めていくことにする。

(1) リクルーティング・コミュニケーションの形成過程の分析：

第2章の第1節・第2節では、近代期からインターネット登場以前の時期までにおける企業と学卒者間の情報共有の形成過程を概観する。研究の方法としては、基礎資料として、合計100社の企業社史、主要大学史、当時の新聞記事（主に朝日新聞）を閲覧調査していく。記事検索にあたっては、「求人」「求職」「社員募集」「新卒採用」「就職活動」などを検索キーワードとして、朝日新聞記事データベース聞蔵Ⅱ及び日経テレコン21を利用する。

加えて、経営史、経済形成史、教育社会史等各分野の先行研究文献を参考にして、高等教育界と産業界の動向を包括的にレビューしていくことになる。その結果、各時期の人材移行に関する特徴が浮き彫りにされる。

第2章の第3節では、インターネット登場以降の採用活動と現状分析をおこなう。まず、新規学卒者の就職活動に関する各種動向調査結果や意識調査結果、一般メディアで報じられている情報などをもとにして、現代の採用状況、就職環境について概観する。その上で、特にインターネットを主要な情報メディアとして活用する現代企業の採用行動について、その採用プロセスを明らかにしていく。なお、その際には、採用広報過程と採用選考過程に分けて、それぞれの特徴を詳細に考察することになる。

(2) リクルーティング・コミュニケーションの内容分析：

第3章では、企業が学生に向けて発信しているメッセージについて着目し、分析をおこなう。企業が採用活動時に学生へ発信するメッセージの一つである「求める人材像」について、ウェブ・テキストマイニングの手法を用いて、上場企業249社の発信情報を比較分析し、その内容傾向を明らかにする。

企業が自社ウェブサイトの採用情報ページを通じて学生に自由に発信するメッセージを解析することで、現代企業の新卒採用における発信内容の業種別特徴を浮き彫りにしていく。その結果、「求める人材像」の課題も明確になるだろう¹¹⁾。

(3) 企業の採用活動の情報化に関する分析：

第4章では、情報化の視点で企業の採用活動を分析する。まず、社会の情報化の概念を整理し、コミュニケーション・メディアの利用拡大面、情報機器の普及面、システムの高制度化面、関連施設の発達面などから情報化の進展を明らかにしていく。そのために過去に掲載したサイトを閲覧できる検索サービスを利用して、特定企業の自社ウェブサイトの新卒採用情報ページに関して、10年前の内容と現在の内容を分析する。加えて、詳細なサイトマップを作成することで、その質的、量的な違いを見ていく。

(4) 新卒採用のコミュニケーション構造に関する分析：

第5章では、企業の新卒採用過程における情報の送り手と受け手の構造、つまり企業と学生のコミュニケーション構造を明らかにする。

分析にあたっては、まず、形成過程の分析と現状分析を通じて抽出された、企業と学生を当事者とする複数の採用情報経路について、先行研究に依拠しつつ、コミュニケーション上の分類、整理をおこなう。その上で、過去の新聞記事情報、新聞求人広告情報や教育社会学、労働経済学の先行研究を手掛かりにしつつ、情報経路ごとの歴史的変遷過程とその特徴を考察する。同時に、コミュニケーションの形態や性質を明らかにしていく。コミュニケーションの性質分析は、先行研究によるコミュニケーション様式モデルに沿っておこなう。

以上の考察を踏まえ、企業の新卒採用過程におけるコミュニケーションの構造を抽出する。

最終章の第6章においては、これまでの調査分析を通じて明らかになった内容を踏まえ、企業の新卒採用行動をコミュニケーションの視点からとらえることの有効性を示すとともに、社会一般のコミュニケーションとの同質性を追究するプロセスを通じて、リクルーティング・コミュニケーションの特徴を浮き彫りにする。

最後に、コーポレート・コミュニケーションとしてのリクルーティング・コミュニケーションの位置づけを示した上で、リクルーティング・コミュニケーションの諸課題の改革について、他のコミュニケーション領域との連動面から提言する。

以上の分析にあたり実施する主な調査手法を整理したのが図表序-1である。

図表序-1 本研究に関する調査手法一覧

<p>(調査 1) 近代期に創立した企業 100 社の「社史」および「大学史」の閲覧調査。</p>
<p>(調査 2) 明治期から現在までの約 130 年間の新聞記事，雑誌記事について，「求人」「社員募集」「新卒採用」「社員採用」「学卒採用」「就職活動」などを検索キーワードとした記事閲覧調査（朝日新聞記事データベース聞蔵Ⅱ及び日経テレコン 21 を利用した）。</p>
<p>(調査 3) ウェブ・テキストマイニングの手法を用いた，上場企業 249 社（東証第一部上場企業 200 社，マザーズ上場企業 49 社）の「求める人材像」のメッセージについて分析する。</p>
<p>(調査 4) 特定企業の公式ウェブサイト内の新卒採用ページについて，10 年前と現在の内容面・情報量面に関する比較調査（アーカイブ検索サービス「Wayback Machine」を利用した。調査対象会社には，学生による就職人気ランキングで男女ともに上位に継続して位置していることと，過去 10 年程度，経営が安定しており，経営戦略面で企業合併などの大きな組織構造変革がおこなわれなかった企業を選定した。また，10 年前は企業の公式ウェブサイトの設置が常態化されており，新卒採用ページも充実し，就職情報サイトとの連動が図られた時期だからである）。</p>
<p>(調査 5) 明治中期からインターネット登場以前の約 100 年間の「新聞求人広告」について，「求人 広告」「採用 広告」「募集 広告」などを検索キーワードにした新聞広告閲覧調査（朝日新聞記事データベース聞蔵Ⅱを利用した）。</p>

本稿における研究方法は，上記の図表にまとめたものに加えて，教育学，教育社会学，労働経済学，経営学，経済学の分野における先行研究の文献調査も含まれる。

なお，本稿において使用する「学卒者」という表現は，現代における四年制大学，短期大学および新制大学設置以前のこれに準ずる旧制高校や専門学校などを含めた高等教育機関を卒業した学生及び卒業予定の学生を表している。

また，歴史分析の中で登場する企業名は，当時の組織名称をそのまま表記する。

- 1 本田（2010）を参考にした。
- 2 マーチン・トロウ（1976）を参考にした。
- 3 米国では大手企業の一部が優秀な人材を計画的に求めて大学のキャリアセンター経由で新規学卒者を対象とした就職説明会を開催するプロセスや特定の学生に焦点を当てた採用活動はあるが、一般的ではない。韓国においても、新卒者と求人企業をマッチングさせる博覧会イベントはあるが、そもそも新卒の正社員内定比率は5割前後と低く、新卒一括定期採用という考え方は薄い。インターンシップを経由して正社員登用される機会が多い。中国では4年生の新学期が始まり2ヶ月後には合同就職イベントや就活サイトを通じた就職活動が本格化するが、約700万人もの新規学卒者の就職内定率は低く、入職経路も多様である。国有企業や党内部門への就職には裏工作やコネ利用などが横行していることへの不公平観も強い。
- 4 那須（2001）によると、米国企業が採用する新規学卒者の72.6%がインターンシップを経験している。
- 5 東洋経済オンライン「新卒採用と中途採用のウェイトについて」企業アンケート調査による。調査期間は平成19（2007）年11月から12月。
- 6 岩田（1981）や荻谷（1995）などを参考にした。
- 7 労働政策研究・研修機構（1998）による。
- 8 須田（2010）はこれ以外の人事施策として「年次管理に基づく人事考課」「人（職能）ベースの社員格付け・賃金決定」「半ジェネラリスト・半スペシャリスト型の一律的人材育成」を挙げている。
- 9 須田（2010）はこれ以外の人事施策として、「成果主義・現価主義」「スペシャリストとジェネラリストの分離」「職務ベースの社員格付け・賃金決定」を挙げている。
- 10 吉本ら（1994）を参考にした。
- 11 本調査に関しては、すでに東京経済大学紀要『コミュニケーション科学』（2012）第35号に「大学新卒者採用における『求める人材像』の業種別傾向に関する研究 ～企業ウェブサイトの発信メッセージ分析を通して」として発表済みである。その際、東京経済大学大学院コミュニケーション学研究科修士課程の西久保日出夫氏の協力を得た。

第1章 コミュニケーションとしての新卒採用活動

本章は、第2章以下の概念を準備し、分析枠を検討し、提示する章と位置づける。序章で述べたように、本稿は新規学卒者の採用領域における企業行動を、「リクルーティング・コミュニケーション」と名づけて、コミュニケーション学的視座から研究し、その特徴を明らかにすることを目的としている。その準備作業として、まず、コミュニケーションの構成要素を再確認しておく。コミュニケーションの過程においては、いずれのコミュニケーション・モデルにおいても、「送り手」「受け手」「チャンネルまたは媒体」「メッセージ」の4要素が基本となっている¹⁾。この4要素をコミュニケーション学的アプローチの基礎要素として確認した上で、新卒採用過程の分析を進めていくことにする。

現代企業の新卒採用過程は、毎年繰り返し構成される「採用計画立案過程」「採用広報過程」「採用選考過程」「内定者フォロー過程」で成り立つ²⁾。

「採用計画立案過程」は、中小企業の場合は、社長個人が考えることもあるだろう。その場合は、イントラパーソナル(intrapersonal)なコミュニケーションがおこなわれることになる。個人内部において自己内対話をしながら、今回採用したい人材について思考する。大企業であれば、人事部門がトップの意向を受けながら、採用計画の立案をおこなう。どのような人材を何人採るかという問題について、インターパーソナル(interpersonal)なコミュニケーション(以下、パーソナル・コミュニケーションと略す)によって、採用案が決定されていく。

採用計画立案がなされた後に、「採用広報過程」が開始される。この過程における企業側の主題は3つある。一つ目は、学生に対して効果的に採用情報を伝達することである。二つ目は、採用選考の対象とする母集団が多ければ多いほど、優秀な学生を選考できる可能性が高まることから、より多くの応募者集団を形成することである。三つ目は、一人当たりの募集経費を抑えるためのコスト最適化である。

企業の採用活動について、コミュニケーション学的な研究が求められるようになった最大の理由は、この「採用広報過程」の肥大化である。特定少数に対する採用活動に止まらず、不特定多数に採用広報をする必要が生まれた結果、そのコミュニケーション過程について精査し、構造を明らかにする重要性が高まる。広報活動に利用されるメディアは、印

刷媒体から始まり、やがて、電波媒体にも拡がっていった。

そして、1990年代半ばのインターネットの出現によって、採用活動は大きく変貌することになる。大量の情報を蓄積し、閲覧することが可能であり、しかも、瞬時に双方向コミュニケーションができるインターネットは、とくに採用広報においては、大きな力を発揮する。加えて、2000年代に入ると、SNS(Social Networking Service)の誕生が、採用広報に影響を与えるようになった。SNSは、最初は、その名の通り、ネットワークとしての性格が強かったが、やがて新規のプラットフォームによって、広く社会に拡散する力が高まり、ソーシャル・メディアと呼ばれるようになった。就職活動をする個々の学生と親和性の高い交流を実現する一方で、学生間で採用する企業側の姿勢を評価し、時には批判することも可能になったことで、「採用広報過程」の力学構造に変化が表れた。文字通り、インタラクティブなコミュニケーション空間が生まれたと同時に、閉鎖的なコミュニティ空間も形成されたわけである。

採用活動におけるメディアの存在が高まるとともに、採用広報の代行業者としての就職情報産業も誕生し、大きく成長した。例えば、リクルート社は、1960年に大学新聞広告の代理業として誕生したが、その後、学生個々の自宅に直送する『リクルートブック』という新たな採用広報支援メディア（学生にとっては就職情報誌）を開発することで事業基盤の拡大を図った。インターネット時代に入ると、その事業スキームを就職情報サイト「リクナビ」に応用発展させ、採用広報(学生にとっては就職活動)を支援するようになった。現在では、「採用広報過程」の主要舞台は完全にインターネット上の就職情報サイトに移行しているといえよう。

「採用広報過程」が進行すると、次は、「採用選考過程」に移る。この過程における主題は、応募学生の能力を正確かつ公正に評価し、求める人材を質量両面で確保することである。この過程は、大手企業においてはインターネットによるエントリー・シートの受付によって開始される。エントリー・シートという和製英語は、申込みを表す entry と sheet の合成語であり、job application を意味している。エントリー・シートによる書類審査を通過した学生については、筆記試験、面接などがおこなわれる。

改めて説明するまでもなく、企業の誕生する以前から、あらゆる組織は、その組織を存続させていくために新しい人材を補充してきた。組織構成員の親族を入れる場合、あるいは知り合いから採用する縁故採用、もしくは外部からの一般人材採用は、どの国でも、ど

の時代でも見られた。古代ローマにおけるローマ法においてもすでに、「物の賃貸借」と「雇用」と「請負」をすべて賃貸借という概念に一括して位置付ける発想が存在していた³⁾。587年から1904年まで実施された中国の科挙制度のように、広く人材を求め、試験制度によって採用する例もあった⁴⁾。

我が国において商業者が使用人を必要としたのは、室町時代に生まれた丁稚制度にまで遡る。平山(1960)によると、丁稚制度は株仲間の子弟の養成を目的に始められたもので、労働者を得るためではなかった。しかし、「商業が発展し、商業経営が大規模化してくると、補助員としての使用人を必要とするようになり、江戸時代になると一段と商業使用人制度の発達を見た」(平山, 1960: 525)のである。

鈴木(1985)に依れば、江戸時代に入ると、全国的な物資や貨幣の流通が盛んになり、商人層が独立して、営業者として台頭し始めた。さらに、寛文から元禄期(1661~1703年)は、それまでの御用商人に代わり、先見性、相違、進取の気風をもつ新興商人層が進出してきた時期である。鴻池家、住友家、中井家、そして三井家などが力を発揮した商人である。

商人社会における雇用形態は、名称や形態にいくつかの相違があるが、「一般的には10歳前後の少年を丁稚として雇入れ、丁稚10年、手代10年のコースを経て番頭となり、また別家として独立するという昇進制度が江戸時代初期からおこなわれていた」(鈴木, 1985: 18)のである。

千余人の手代を使っていたといわれる呉服業・両替業の三井家では、奉公人としての採用にあたって、「子供は十五日、手代は五日、下男は三月内の目見えをすることにし、その間目見え帳をこしらえ、来た日からその成績を書き付け、それをもとにして採用するかどうかを評議することになっていた」(平山, 1960: 525)。「目見え(まみえ)」とは「雇主による一定期間の試用」(丹野, 2011: 58)のことであり、現代における試用期間に相当する。

「奉公という言葉は、元来、公に奉ずる(仕える)ことを意味し、古代では天皇または朝廷につくすことであった。律令制下において国家への忠勤奉仕、官人の職務の精励、天皇や朝廷に仕え働くことなどを意味し、武家の従者が奉公人とよばれるようになった」(丹野, 2011: 57)のである。江戸時代に入ると、武家以外の使用人にも奉公人という用語が使用されるようになり、「雇用(雇傭)のことを奉公、雇用者を奉公人」(丹野, 2011: 57)と呼び、雇用関係を表す言葉として一般化していったのである。大店と呼ばれる商家では、「同郷者が中心で、採用管理は本店で一元管理された形での採用である。縁故的採用も多

かった」(丹野, 2011 : 68)。

また, 鈴木(1985)によると, 新興商人層が奉公人の資質として重視したものは「始末」「才覚」「算用」であった。『始末』はたんに質素・儉約を意味するばかりでなく, 「始」と「末」, すなわち始めと終りのことで, 経済活動における一貫した計画性を意味している。『才覚』は巧みに商機をつかみ, 工夫をこらして商売上の新機軸を出し, 愛想よくし, 客扱いを巧みにして商品を多く売りさばき, 商売の繁盛をはかることである。『算用』は算盤勘定に徹する商人の道理性を謳ったものである」(鈴木, 1985 : 18)。現代の企業が学生に向けて発信している「求める人材像」に相当するものであり, 雇主は「目見え」の期間にその資質があるかを評価していたと推察できる。

このように, 働いてもらう人材の能力・識見を吟味するという「採用選考過程」は, 歴史的に古くからおこなわれていた。

採用選考は, 何らかの試験, または面接が一般的である。面接では, 質問への受け答えだけでなく, 相手の表情, 目の動き, 顔立ち, 所作などを五感で感じ取ることで, その人の能力と人柄を判断する。バーロ(Berlo, D. K, 1960=1972)のSMCRモデルによれば, 発信源(Source)も, 受信体(Receiver)も, コミュニケーション・スキル, 態度, 知識, 社会制度, 文化という背景を背負った上で, 視覚・聴覚・触覚・嗅覚・味覚などのチャンネル(Channel)を通して, メッセージ(Message)を発信し, 受け取っている。

バーロが, 五感という伝送路を強調しているように, 言語コミュニケーションだけでなく, 非言語コミュニケーションも加味して, 採用すべき人材を選ぶことになる。面接というパーソナル・コミュニケーションは, メッセージの内容に加えて, 相手側のコミュニケーション・スキル, 示される態度, 学んできた知識, 所属する社会制度, 育ってきた文化の様相を全体的に感じ取ることができる。

「採用計画立案過程」「採用広報過程」「採用選考過程」と進行した採用活動は, 最後に, 「内定者フォロー過程」に至る。採用選考をした上で, 明日から職務開始といった場合には, 「内定者フォロー過程」は存在しない。だが, 日本における新卒学生採用の場合には, 卒業後を労働の始期とする「内定」という形態を取る。従って, 企業にとっては, 内定あるいは内々定の学生たちが卒業までの間に, 他社に「逃げてしまう」ことを防ぐためのコミュニケーション活動が求められることになる。一方, 濱口(2011)によると, 現在の最高

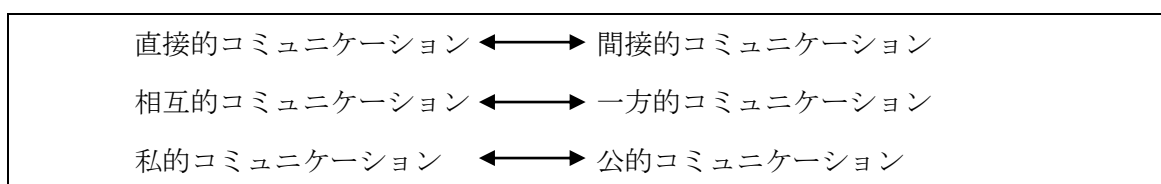
裁の判例法理⁵⁾においては、採用内定はそれ自体が労働契約の締結(始期付解約権留保付労働契約)である。内定学生は労働者であり、企業側の都合による内定取り消しは厳しく制限されている。

また、後述するように採用選考に洩れた学生についても、現在または将来の商品顧客、そして、得意先、株主など、各種のステークホルダーとなる可能性を持っているために、慎重なコミュニケーションが求められる。

以上、採用活動をコミュニケーション学の視点から見ていくための概観を得た。次章からは、リクルーティング・コミュニケーションの形成過程を辿り、現状把握も踏まえて、その特徴の分析をおこなうわけだが、このコミュニケーションの有効性を示すための分析枠についても、ここで検討しておく。

形成過程から抽出された情報経路の考察においては、コミュニケーションのあり方を分類しておくことが比較分析に有効である。いまや古典的な分類といえるが、ゲルハルト・マレツケ (Maletzke, G. 1963=1965) は、コミュニケーションの性質を規定するのに3つの対概念を提示している(図表 1-1 参照)。きわめて原理的な概念だが、それだけに現代にもコミュニケーションの分類にあたっては、有効な概念である。

図表 1-1 マレツケによるコミュニケーションの性質を規定する3つの対概念



マレツケは、まず、中間物がなく、無媒介的な対面形式をとる「直接的コミュニケーション」と時間的、空間的距離を中継する形式のメディアを介した「間接的コミュニケーション」を対照させている。これは、対人コミュニケーションとマス・コミュニケーションなど別の表現も含めて、現在でも、一般的に使われる分類といえる。次にマレツケが挙げているのが、送り手と受け手の役割交換がおこなわれている「相互的コミュニケーション」と役割交換のない「一方的コミュニケーション」という対立項である。現代では、メディアを通じたコミュニケーションにおいても、インターネットのように双方向性が確保され

るようになった。もちろん、現代でも、送り手から受け手に一方向に流れるコミュニケーションも健在である。

マレツケは、3番目の軸として、メッセージが特定の個人や少数の明白に限定された人に送られる「私的コミュニケーション」と受信者の範囲が限定されていない「公的コミュニケーション」をあげている。リクルーティング・コミュニケーションにおいては、不特定多数の学生に採用情報を発信し、応募してきた者の中から書類選考などを経て、限定された人に発信する過程を踏む。不特定多数へのコミュニケーションから特定少数へのコミュニケーションの過程といえる。これは、「公的」「私的」という分類で語ることもできる。

このようにマレツケのコミュニケーションの性質による分類は、きわめて原理的なものであるだけに、応用範囲が広い。企業の採用活動という社会過程において、送り手と受け手の規模や情報の流れ、さらに両者間に介在するコミュニケーション・メディアの存在を考慮すると、その特徴や性質を明らかにする上で最も適したモデルと判断される。

現代のコミュニケーションに関する理論でも、背景には、マレツケの分類が応用されている。例えば、水野（1998）のコミュニケーション分類では、双方向と一方向の対概念が示されている。矢島（2007）の新通信技術のコミュニケーション機能特性の比較においても、相互作用の度合い、脱大衆化の度合い、非同期性の度合いを特性比較の軸としているが、ここでも、根底にはマレツケの対概念の考え方からヒントを得ていると推察できる⁶⁾。

上記の分類は、コミュニケーションの性質を分析することでは優れている。だが、形成過程の考察においては、より具体的に情報経路を分類整理しておきたい。

大石（2011）は、コミュニケーションの分類として、パーソナル・コミュニケーション、中間コミュニケーション、マス・コミュニケーションを設定している。パーソナル・コミュニケーションは、対面的なコミュニケーションだけでなく、手紙、電話、メールなどによって、個人間が対話することも含む。中間コミュニケーションは、一定の地域におけるコミュニケーションと、組織におけるコミュニケーションを指している。マス・コミュニケーションは、いうまでもなく、不特定多数が対象となり、パーソナル、中間の両コミュニケーションよりも、到達範囲が広い。

川井（2009）は、社会的コミュニケーションの種類を、イントラパーソナル・コミュニケーション、パーソナル・コミュニケーション、小集団コミュニケーション、パブリック・コミュニケーション、マス・コミュニケーションと分類をしている。

さらに児島（1993）は、メディア・コミュニケーションの領域として、流布される情報量が多く、社会的影響度の高いマス・コミュニケーションと、道具・機械メディアを介在したパーソナル・コミュニケーション、家族ほど強固な結びつきではなく、マス・メディアのオーディエンスほどには離散的でない中間的結合形態であるコレクティブ・コミュニケーション、組織により推進される組織コミュニケーションで構成されるとしている。

本稿では、新卒採用活動の歴史的考察から抽出された情報経路のコミュニケーション構造を分析するにあたって、大石、川井、児島の分類を踏まえて考察を進める。すなわち、企業が直接的に学生個人または学生集団と対面で接触する「企業パーソナル・コミュニケーション」と、仲介者が対面で学生と接触する「仲介パーソナル・コミュニケーション」に分ける。就職斡旋のための公的機関、あるいは大学の就職部・キャリアセンターを軸とするコミュニケーションを「組織コミュニケーション」と設定し、印刷媒体、電波媒体などのマス・メディアを活用する経路を「マス・コミュニケーション」とする。インターネットによる企業ウェブサイト、就職情報サイト、SNS/ソーシャル・メディアについては、一括して「インターネット・コミュニケーション」と呼ぶ。ただし、SNS/ソーシャル・メディアは、企業ウェブサイトや就職情報サイトとは異なり、「緩やかな帰属と結合からなる」（児島、2005：17）インターネット上の集合体であり、コレクティブなコミュニケーションの性格が強いことを特記しておく。

ちなみに、大石は、社会関係においてコミュニケーション過程を支える情報装置が必要で、物理的情報装置と文化的情報装置から成り立っているという。物理的情報装置は、「コミュニケーション・メディア」「交通機関」「制度化された組織の諸施設」を指す。文化的情報装置は「言葉あるいは言語」「コード」「コンテキスト」などを指し、情報の意味の生成・解釈に関わる情報装置のことである⁷⁾。

我が国の採用行動の経緯を俯瞰するには、基本的には、コミュニケーション過程を支える物理的情報装置に目配りをすればいい。一方、外国における採用活動を分析する場合は、「言葉あるいは言語」「コード」「コンテキスト」など、コミュニケーション過程を支える文化的情報装置についても分析する必要があるだろう。ただし、日本という限られた情報空間でも、明治前半期のように企業という存在が初めて登場し、旧武士層の一部がそこに流入した段階においては、企業と雇用される者との間には、文化装置において乖離があったことが想定される。また、昭和後期における学校推薦方式から自由応募方式への移行段

階でも、「言葉あるいは非言語」「コード」「コンテキスト」のすれ違いがあっただろう。インターネット普及後は、学生側が先行して、物理的情報装置とそれを支える文化的情報装置を変貌させていった。とくに直近のスマートフォンによる「LINE」⁸⁾の活用は、企業が必死に学生の側を追いかけている状況である。

以上が、本研究を進めていく上での分析枠である。次章では、まず、明治期から現代までの学卒者採用におけるリクルーティング・コミュニケーションの形成過程の考察を、このコミュニケーション学的な分析枠を適宜押さえながら検討していくことにする。

第1章 注

- 1 Watson, J. and Hill, A. (2003)を参考にした。
- 2 樋口 (2007) と林 (2009) を参考に, 筆者が整理した。
- 3 濱口 (2011) を参考にした。
- 4 下村(1997)を参考にした。
- 5 大日本印刷事件・最大判昭 54・7・20 労判 323-19
- 6 マレツケのモデル以外では, ラスウェル(1968)のコミュニケーション機能モデル, マクウェール (1979) によるコミュニケーション領域の二者択一的なモデル, 大坊 (1998) の言語, 非言語の対人コミュニケーション・チャンネルによる分類モデル, ダフトら(1986)によるメディア裕福度による分類モデルなどを検討した。
- 7 大石(2011)を参考にした。
- 8 LINE 株式会社が提供する無料メール・通話のスマートフォンのアプリ。日本国内で4,500万人, 全世界で1億4千万人の登録ユーザーがいる。朝日新聞平成 25 (2013) 年 4 月 17 日付記事「けいざい新話 LINE 物語①」を参考にした。

第2章 リクルーティング・コミュニケーションの形成過程

本章においては、明治期から現代までの高等教育界と産業界の学卒者移行に関する考察をもとに、企業と学卒者間の情報共有のあり方を歴史的に概観することを通して、リクルーティング・コミュニケーションの形成過程を辿る。

この作業を通じて、企業と学生を当事者とするコミュニケーション過程の構造分析の基となる情報経路を明らかにしていきたい。

なお、本稿では時代背景を元号区分と連動して理解しやすいように、文中で「明治前半期」、「明治後半期」、大正から太平洋戦争の戦時体制以前までの昭和期を「大正・昭和前期」、太平洋戦争下の国家統制期からインターネット登場以前までの平成初期を「昭和後期・平成初期」と表記している。

第1節 近代期の企業の学卒者採用

本節では、明治前半期から大正・昭和前期までの企業の学卒者採用の考察を通して、近代期におけるリクルーティング・コミュニケーションの形成過程を分析する。

第1項 コミュニケーション過程としての送り手と受け手の誕生

(1) 近代学校制度としての大学の誕生

我が国における最初の大学は、明治10(1877)年4月12日に創立された官立の東京大学である¹⁾。明治5(1872)年の学制公布²⁾を受け、東京開成学校と東京医学校を合併し誕生した。その後、明治19(1886)年に帝国大学令が公布され、帝国大学と名称を変更するとともに改組をおこない、法・医・工・文・理の5分科大学を持つ総合大学となった³⁾。

天野(2009a)によると、学制公布の主旨を述べた「おおせいだされしよ被仰出書」はいわば教育と職業の新しい関係と職業選択の自由についての宣言であり、職業の選択などできないそれまでの封建身分制の社会と比べて革命的なものを目指していた。いいかえれば、維新後の近代学校制度の導入は、かつての封建身分に代わり、学校教育で身に付けた知識や技術がその人の社会における実力として評価される時代の到来を期待したものであった⁴⁾。

西欧型の国家建設を目指した明治政府は、早急な近代国家としての骨組みを構築するために、この帝国大学を文官、技官両面の高級官吏育成の場と位置づける。その担い手とな

る人材育成が急務と判断したからである。

一方、明治維新を機に幕末以降の外圧に対する危機感と西欧文明との刺激的な接触により富国強兵と殖産興業を推進するが、特に殖産興業政策の推進には「経済分野に新たな熱情をもって関与または進出しはじめた」（高橋，2011a：434）旧武士層の優秀な人材が大きな役割を果たした。明治維新政府を独占した薩摩・長州・土佐・肥前藩以外の旧藩士が私塾で学ぶことにより、西洋の事情と外国語を身につけ、官途以外の産業界という新天地に新たな活路を求めたからである。

「もともとわが国は、明治維新の以前から私学の国であった」（天野，2009b：72）とあるように、そもそも江戸時代には大学が存在せず、学問の多くは民間で生まれ普及した。明治維新以前の教育施設は、民間により開設された基本的な読み書きを習得する手習塾と、吉田松陰（松下村塾）や緒方洪庵（適塾）、福沢諭吉（慶應義塾）らにより設立された漢学や蘭学、英学を学ぶ私塾があった。それに各藩の学問所である藩校と藩校の分校にあたる郷学が併存していた⁵⁾。これは商品貨幣経済の発達に伴う読み書き計算に対する庶民の学習欲求の高まりと、新しい社会観や西洋諸国の知識や技術を学ぼうとする旧武士層の意欲を背景にしていた⁶⁾。明治維新とその後の廃藩置県により藩校は姿を消すが、「組織体としての要件を備え、連続性をもっていた」（天野，2009b：73）私塾は明治の時代に入ってもさらに発展し、多くの生徒を集めることになる。

『グンゼ株式会社八十年史』（1978）によると、維新後の新体制に移行する中で40万人の士族がその生活基盤を失っており、明治政府としても彼らを救済し、それに職業を与えることは極めて緊急な課題であった。一方、蚕糸業が有望な輸出産業として急速な拡大を求められていた。これが国家のためという大義名分と合致し、旧武士層が担う事業として恰好なものとして、全国的規模で旧武士層による蚕糸業が勃興した。

このように明治前半期は、かつての藩校、私塾、そして新しく誕生した大学が人材供給源であった。一方、我が国の会社制度は明治18（1885）年頃までが創設期にあたり、日清戦争勃発の明治27（1894）年以降がその本格的な発展期である。本稿の主題である採用活動をコミュニケーション学的に分析する上での送り手と受け手が登場する時代といえる。

いうまでもなく、明治政府は、近代経済の発展のために、工業、貿易、金融、交通、物流を担う近代的大企業の存在が不可欠と考えていた。そのため早々に着手したのが、西欧の会社制度の導入であり、渋沢栄一らが中心となって推進した。近代的装備事業は資本的にも、リスク負担能力からもそれまでの家族経営のもとでは到底無理であり、会社制度の

導入によって実現できると考えたからである。

特に近代経営を目指す上で、西欧的な知識や制度を理解し組織の中で働ける人材が急ぎ必要とされ、その担い手として旧武士層の存在が大変大きかった。維新を迎えたとはいえ、当時の失業武士の多くは封建的階級観が強く、官途に就くことは希望していたが、商業や実業を卑賤視する「官尊民卑」の考えに縛られ、これに携わることは潔しとはしない風潮があった。これに対し、会社制度は従来の個人企業的な性格とは異なることと、近代国家建設という大義を備えていた点で彼らの自尊心と誇りを保ちながら転身させることができる制度であったのである⁷⁾。

当時の旧武士層が企業人として適格であったのは、①国家レベルで物事の判断ができ、自己の利益採算を度外視してその発展に貢献できた。②藩組織の下で、組織のために奉仕することが当然という意識が備わっていたとともに、大規模機構のもとで組織的に運営する能力と訓練の素養があった。③藩校や私塾での学修を通じて、西欧の近代的技術、制度を理解し、これを応用する能力を身に付けていた、などの伝統的な資質を備えていたからである⁸⁾。コミュニケーションの視点から言い換えるならば、情報収集の視野が広く、組織内コミュニケーションにも長けていたと要約できるだろう。

明治前半期における産業界はこのようにして旧武士層からの人材を吸収して人的基盤の整備と業容の拡大を図った。

(2) 企業による学卒者採用の先駆け

明治政府は我が国経済の発展のために各種の保護的な民間産業育成政策を展開した。官有の工場、鉱山鉱区、汽船、農場などの民間への払い下げなどであり、これらによって資本家たちの事業意欲を刺激した⁹⁾。

経済発展を急ぐ後進国としてその発展のスピードは速かったが、特徴としては設立される会社数が多い反面、大口出資をおこなう資本家が少ないことであった。そのため、一人の資本家が他の資本家や実業家の要請によって多数の会社に出資するようになり、個々の会社の事業執行に注力できない状態であった。そこで資本家とは一線を画し、所有機能を持たず、経営機能だけに専門特化した専門経営者が必要とされた¹⁰⁾。このニーズに応えたのは主に洋学の習得を志す若者が集っていた私塾と、小松塾と呼ばれていた公立の商法講習所であった¹¹⁾。

特にその重要な人材供給源を担ったのは福沢諭吉の慶應義塾である¹²⁾。慶應義塾は、明

治 8 (1875) 年頃からここで学んだ人材を数多く民間企業に送り込み、現在で言うところの新規学卒者採用の道を開いたと言える¹³⁾。一方、この時期に主な採用側となったのは組織の近代化を目指した三菱、三井、住友、安田といった財閥である。

『Works』(2003)によると、慶應義塾で学んだ荘田平五郎が明治 8 (1875) 年に岩崎弥太郎の率いる三菱に入社したことが慶應義塾と産業界との接続第一号である。また、入社後、彼が洋式簿記の普及や事務の近代化を進め、明治 12 (1879) 年から新入社員採用を定期的におこなったことが、日本企業の新卒定期採用の先駆けといわれている。

幕末維新の激動を三井と住友はそれぞれ番頭である三野村利左衛門と広瀬幸平の才覚で乗り切った。三井の三野村利左衛門は無学の一商人であったが、骨惜しみしない働きぶりで幕府勘定奉行小栗上野介に認められていた。三井家が小栗から長州征伐費 100 万両の献金を命ぜられたとき、三野村は三井家から番頭に抜擢され、小栗を説得することで 18 万両までまけさせたという功績が逸話として残る¹⁴⁾。

しかし、近代産業の形成とともに、経営者に求められる資質が「交渉術のような経験的に獲得できる技能から、経営管理の各分野の専門知識のように高度な理解力が求められる技能」(阿部ら、2010 : 37) に変化する中で、高等教育を修めた人材が組織から求められるようになった。この三野村利左衛門は、伝統の「家憲」を受け継ぎながらも明治 5 (1872) 年には 5 人の若手社員をアメリカに派遣するなど、海外の知識技術を経営に積極的に取り入れる進取の気性にも富んでいた。

このような社風はその後に採用された中上川彦次郎や益田孝に引き継がれる。ちなみに、慶應義塾の卒業生である中上川彦次郎は明治 24 (1891) 年の三井銀行への入行にあたって福沢諭吉に去就を相談している。一方、益田孝は井上馨大蔵大輔の推薦によって三井物産に入社している¹⁵⁾。

三井の流れをくむ三越も近代経営に向けた大改革を推進するために明治 28 (1895) 年に慶應義塾出身者など新教育を受けた新人を採用し、仕入、意匠、計算の業務で重用した¹⁶⁾。

住友を発展させた番頭広瀬幸平も、江戸時代の年功序列の風習を廃して下級社員の中から抜擢人事を断行した。さらに明治 9 (1876) 年には社員 2 名をフランスに留学させ欧米の知識の吸収や、明治後半期の住友を担う伊庭貞剛などの外部からの人材採用など、近代経営に向けた基盤形成を積極的に図った。

安田も明治 7 (1874) 年には課別組織構造を構築し、組織の近代化を急ぎ、組織的に人材採用に向かうことになる。

しかし一方で、この時期は産業界との接続が円滑に進んでいる高等教育機関ばかりではなかった。教授内容の質が評判を呼ばない私立専門学校や講習所では、求人はおろか、入学生も少ないという状況であった。また、学生側の感情としても、高等教育を受けた者が産業界に入ることは、旧武士層を中心に根付いていた官尊民卑の意識に似て、できれば避けたいもの、優先度は低いものという感情が残っていたことは否めない。

このような時期にあえて産業界に身を投じるものは、組織人としてではなく、どちらかといえば産業資本家や起業家としての資質や気骨を備えた将来の経営幹部候補生であったと考える。

また、学卒者の民間企業への入社に際しては、優秀な人材を求める実業家と旧知の間柄であり、個々の能力と個性をしっかりと把握した慶應義塾における福沢諭吉のような存在が仲介者として重要な役割を果たしている。

このような点から、学卒者個人の意志というよりもむしろ、事業を推進させたい資本家が信頼関係のある塾頭や官界、政界の実力者から専門経営者として推挙された人材を採用することが、この時期の主な採用形態だったと考える。

第1章で設定した分析枠に従うならば、塾頭や各界の実力者を仲介した「仲介パーソナル・コミュニケーション」による採用活動の登場である。

第2項 高学歴人材を求める企業と新聞による求人広告

(1) 学卒者採用要求の高まり

明治後半期から生じた企業勃興から日本の産業革命は始まったとされる。この時期は工業生産額の農業生産額に対する比率が持続的に上昇し始めた時期でもあり、工業化の時代を迎えた¹⁷⁾。従来からの綿糸紡績業や製糸業は機械化され繊維工業として発展した。さらに工場制の導入により食料品や化学、窯業・土木、機械など事業会社が規模の拡大を図るとともに、財閥系企業を中心に銅や石炭の採掘をおこなう鉱山業が活況を呈する。また、鉄道網は民間企業の力で拡大すると同時に、官から払い下げられた造船業は民においてさらに発展を遂げ、我が国の物流動脈として機能した。並行して近代的な資本主義国家の基盤を支える銀行、保険、貿易、電力などの分野の事業会社が次々と設立され、我が国全体の産業基盤が整備されていった。

このような情勢下、日清・日露戦争を契機に他国との競争優位を高めたい各企業にとって、新しい時代の技術、制度に関する知識の導入と実践が当面の経営課題であり、高度な学問を習得した学卒者採用の要求が高まった。

財界ならびに政界にも大きな影響力を持ちつつあった三井、三菱、住友の財閥は各傘下の企業において事業を執行する幹部としてこの学卒者を積極的に採用した。

特に三井銀行の中上川彦次郎は、慶應義塾を中心に多数の学生を積極的に採用した。当時の三井は財務基盤がぜい弱で徹底した改革が必要とされ、組織の近代化と商業資本中心から工業資本中心への転換を図るためであった。『三井銀行八十年史』(1957)によると、中上川は明治27(1894)年に本支店の職務章程を改定したが、この時に設置した調査係には経営全般にわたる企画立案や支店指令を司る中枢機能を持たせ、続々と採用した新進の学卒者に議論をさせて、清新な企画の立案と実行にあたらせた。

一方、三井としての進むべき方向性に関して中上川と対立していた三井物産の益田孝は、事業基盤拡大のために東京高商出身者を中心に人材を集め育成登用した。これは企業内学閥的抗争の源流ともいわれる¹⁸⁾。

明治36(1903)年には勅令「専門学校令」が公布された¹⁹⁾。帝国大学以外の官立専門教育機関の制度的位置づけを第一の目的に制定されたものであったが、それ以上にその存在が無視のできない影響力をもっていた私立専門学校の位置付けを明確化することにあった。これは我が国の近代産業の形成を担う企業幹部の育成に大きな役割を果たしていたと認められたことにほかならない。

慶応などの有力校はその「教育研究水準を少しずつ高め、あるいは学問領域を拡大」（米田，2009a:155）することにより大学として成長し、世間からも実質的にそのように認識されていた。このことは慶應義塾が「大学部」をいち早く開設したり、「専門学校令」が公布される前年に東京専門学校が早稲田大学と改称し、私学で初めて「大学」の呼称をつけたことにも表れている。

明治後半期にはさらに新しい私立専門学校が数多く設立されたが、その背景は大きく三つに整理される。一つ目は、法治国家を目指して明治9（1876）年に代言人（弁護士）の資格試験制度が発足したことであり、これに伴い複数の法律専門学校が設立された²⁰⁾。二つ目は、全国に設置されつつあった中等教育機関の教員養成の必要性が生じていたことであり、教員養成系の私学が設立された。三つ目は、維新後に布教のために来日した宣教師の存在であり、彼らによって創立されたミッション系私学である。このミッション系私学は女子高等教育にも先進性を発揮した²¹⁾。

『明治大学百年史通史編 I 1992』によると、この頃の卒業生は極めて少数であった。明治20（1887）年の入学生は1,262名に対して、卒業生はわずか62名である。入学生も多かったが、諸所の事情で途中で退校した学生が多かったのである。

この時期、産業化の進展により多くの企業が高等教育機関を卒業した人材を欲していた。だが、警察官の月給が8円だった当時の学卒者の初任給は、帝国大学卒で50円以上、東京高商、東京高工が35円から40円、私立では慶応が最高で30円と高給であった。そのため、財閥系以外の企業では学卒者を大量に採用することは叶わなかったことも事実である²²⁾。

『富士銀行八十年史』（1960）によると、明治の末期に安田保善社の富士銀行も新規学卒者を採用したいという欲求を持っていたが、官界や三井、三菱におもむく者が多く実現できなかった。このままでは人的に競合他行に比し劣勢を免れないと判断し、明治41（1908）年から代替策として中学卒の青年を採用し、社内での1年間の教育で将来の幹部候補生を養成する練習生制度を導入した。志願者の募集は新聞広告でおこない多くの希望者を集めた。この制度は新規学卒者の採用が定着し始める大正9（1920）年まで続いた。

この時期は、数は多くないが企業が人材採用のために新聞の求人広告を活用し始めた時期である。給金額が提示されるとともに、求める人材像が「実業に熱心な者」などと志願者の意欲面重視の求人広告が出現している。応募資格としての学歴が提示されるようになったのもこの時期からである。

また、第一生命は明治41（1908）年に多少無理をして帝国大学出の法学士5名を一挙に

採用したが、1年半後に全員が退職してしまうという事態に陥る。これは尾崎(1967)の表現を借りると、当時の日本企業の内部体制の後進性によるもので、学卒者という近代的教養・知識を身に付けた青年を使いこなせなかったことを物語っている。

明治43(1910)年7月17日付『東京朝日新聞』の「卒業生の売口(11)総括的観察」と題する記事の中で、「帝大出身者のごときは使う方でも無下に安い給料もやられず、無闇に低い地位にも置かれず大分苦心があるらしい」との記述があり、産業界で学卒者を活かすことに苦慮していたことがうかがえる。

この時期のコミュニケーションとしての採用活動を見ていくと、第5章で詳述するように、新聞による求人広告という「マス・コミュニケーション」による不特定者を対象としたコミュニケーションが始まったことが重要である。

また、新聞求人広告には「追って面會日を連絡す」などの表記があり、応募者との面会をおこなっていたことが明らかになっている。これは、企業が直接に応募者と接する「企業パーソナル・コミュニケーション」である。

(2) 理工系を中心に学卒者の売り手市場

産業資本の確立期であるこの明治後半期は、機械制大工業が定着し、その過程において社会的資本を集中するための株式会社制度が積極的に活用された。短期間で大規模な設備投資をおこなえるようになった企業は、多くの労働者を雇用し、経営管理に関する知識を蓄積しながら階層的企業組織へと発展していくことになる²³⁾。

工業化の進展には「欧米からの技術導入を担う人材と導入された技術を理解し、職工を指揮して製品を作り上げる現場の知識・熟練と学理的知識を併せ持つ人材」(市原, 2010: 251)を必要とした。

天野(1965)によると、先に触れた官営事業の民間への払い下げは、専門性を武器にした高等教育機関出身の技術者が産業部門に進出することを促した。図表2-1にみるように、高級技術者の雇用市場が、払い下げ開始前の明治16(1883)年と開始後の明治22(1889)年とでは、政府部門の比重が59%から34%に激減し、産業部門が逆に4%から23%に増加していることから明らかである。

図表 2-1 高級技術者の雇用市場

	1883 年 (1)	(%)	1889 年 (2)	(%)
教育	62	24.2	41	13.2
政府	151	59.0	106	34.1
産業	9	3.5	72	23.1
自営	2	0.8	3	1.0
その他	32	12.5	89	28.6
計	256	100.0	311	100.0

(1)1877～1883 年の卒業者 (2)1884～1889 年の卒業者

※天野（1965：166）が資料「工学会誌」等より作成した表を引用掲載した。

明治 29（1896）年 1 月 11 日付『東京朝日新聞』には、「官立学校卒業生の就職」と題する記事があり、これまでは帝国大学を除くと師範学校が最もよかったが、このときは東京高工が最も多くの就職者を出していることが報じられていて、このことを裏付けている。

『ユニチカ百年史 上』（1991）によると、ユニチカは明治 36（1903）年頃に人材確保のために若手社員の採用に踏み切っている。営業部門で初めての新規学卒者として後に 5 代目社長となる小寺源吾を採用したのもこの頃である。

東洋紡の社史『百年史 東洋紡〈上〉』（1986）にも大学・高工・高商卒の学卒者が、明治 20（1887）年頃から入社し始めたことが記されている。しかし、大正 3（1914）年には従業員総数 36,694 名のうち、学卒社員は 91 名とその比率は低かった。

このように明治後半期は工業化の進展とあいまって、近代経営を目指す企業が急速に勃興した時期であり、欧米の制度や法律、技術を導入し実践できる高度な知識と理解力を備えた学卒者が、我が国産業基盤の形成に必要な希少な組織人材として、重要な役割を果たした。だが、企業側の旺盛な需要に比べて新規学卒者の供給量はまだまだ限られていたことも事実である。そのため、新聞記者や教員、他の企業での職務経験のある学卒者を途中で採用するケースも多くあった。

社会科学系の学卒者に関しては官公立の帝国大学や高商に加え、私立専門学校からも輩出されていたが、理工系の技術者採用に関しては、帝国大学工科大学と東京高工の 2 校に限られていたため、「多くの企業にとって事務系職員の採用に比べて、より困難な状況にあったと推測」（菅山，2010：159）され、学卒者優位の圧倒的な売り手市場であったと考え

られる。

また、高等教育機関を卒業した人材の能力をフルに発揮させる体制が企業側に整備されていなかったことや、将来の幹部採用だけに企業側が神経質なほどに慎重な対応を迫られていたことが読み取れる。

こうしてみると、理工系の学生については、リクルーティング・コミュニケーションを実施するまでもなかったことがわかる。企業としては、彼らに「入社を請い願う」という弱い立場であったのである。

第3項 新卒者採用の定着と応募者選抜の実施

(1) 学卒者需要のさらなる増大と就業価値観の変化

大正時代に入ると、企業の経営環境はさらに大きく変化する。戦乱に左右される景気変動、人口集中による都市化と大衆生活の洋風化、電波メディアの登場や新聞、雑誌の大衆化によるマス・メディアの発達、新たな産業分野の発展と近代的な証券市場の拡大、所得格差に起因する労働運動の高揚、海外市場開拓と欧米企業の日本進出などのさまざまな環境変化であり、これに適応する戦略性とマネジメント能力が企業に要求された。

環境変化は教育機会にも影響を与え、受験参考書や受験雑誌の出版などとあいまって、特に都市の児童・生徒の受験競争に拍車をかけた。

大正7(1918)年には大学令が公布された。設置認可要件を満たした専門学校から昇格した大学や新たな大学が次々に創立することになったが、社会的にも教育分野の序列構造が明確化されてくる時期でもあった。昭和16(1941)年時点での我が国の大学は、帝国大学7、官立大学11、公立大学2、私立大学26の計46大学になった。特に高等教育機関の学生数が拡張するのは大正末期から昭和初期にかけてである(図表2-2参照)。

『明治大学百年史 通史編Ⅱ』(1994)によると大学卒業生は大正9年から昭和10年までの間に4.7倍になった。ただし、大正期の尋常小学校入学者数約130万人と比較するとまだまだ希少な存在であった。

図表2-2 大学と専門学校の入学者数推移(単位:人,カッコ内は女子の人数)

	大学	専門学校
大正4年	2,047	9,104(346)
大正14年	10,446(12)	21,059(2,882)
昭和10年	16,947(56)	28,688(4,808)

※米田(2009c)より筆者が一部抜粋して引用した。

これらの高等教育機関の卒業生の進路傾向が大きく変わるのは、第一世界大戦期からである。大正4(1915)年から大正9(1920)年はそれまで工業化を主導した繊維工業や食品工業に代り、金属、機械、化学という重化学工業の比率が高まり我が国全体の成長を牽引したが、この時期の好景気とあいまって、以前よりも増して官界から産業界へ向かうようになった²⁴⁾。これは産業化の本格的な進展に伴う『虚業』から『実業』へという、社会

システムや人々の価値観の大きな転換が、学生の教育要求や進学動向、ひいては職業機会の変化という形で、高等教育の世界にも反映され始めた」（天野，2009a:190）ことが背景にある。

つまり、産業化の本格的な進展と社会資本集中のための会社勃興に伴い、虚業ではない実業志向を背景とした人々の価値観の大きな転換が、学生の教育分野の関心領域の変化や就業意向の変化という形で反映され、新規学卒者人材の官から民への移行が生じたと考えられる。

このことは『日立製作所史1』（1949）からも裏付けられる。明治末期から大正前期に日立に入社して幹部となった社員の略歴によると、皆東京帝国大学電気科もしくは機械科、東京高工電気機械科の卒業生であるが、ほとんどの社員が他の職歴はなく、卒業と同時に直ちに日立に入社していることが示されている。大学の新卒者に対する直接採用がおこなわれる時代になったのである。

鈴木（2010）の調査によると、明治38（1905）年には繊維、化学、鉄鋼、非鉄金属、輸送用機器の分野に限られていた従業員1,000名以上の企業が、大正9（1920）年には、食品、繊維、製紙、化学、ゴム、石油、窯業、鉄鋼、非鉄金属、電気機器、輸送用機器と当時の主要な産業部門のすべてにわたり見られるようになった。これは階層組織を備えた大規模な会社が各産業分野において成長してきたことを示していると同時に、企業内の学歴主義的階層秩序が整いつつある中で、内部統制面で高度な専門知識と科学的な制度管理能力を備えた人材需要が量的にさらに高まったことを意味していると考えられる。

中村（2010）によると合名会社、合資会社、株式会社を合わせた全国の会社数は明治18（1885）年末の2,382社であったが、以降の会社数の推移は図表2-3の通りである。

図表 2-3 会社数の推移

	明治29年	明治33年	明治38年	明治43年	大正4年	大正9年	大正14年	昭和5年	昭和10年	昭和15年
会社数	4,596	8,588	9,006	12,308	17,149	29,917	34,345	51,910	84,146	85,122

※宮本(2010)に掲載の資料より一部を筆者が抜粋して引用した。

特に第一次世界大戦後は我が国において「能率増進」「産業能率」「科学的管理法」が新たな近代経営手法を象徴する用語として使われるようになった²⁵⁾。

また、新たな事業領域に参入する企業が勃興した時期でもあり、保険会社などの新興産業は不況下による就職難を逆手にとって大量の新規学卒者を採用し、事業の拡大と次世代の幹部人材の確保を図った。

尾崎（1967）によると、八千代生命保険は大正 13（1924）年 1 月 21 日付の『東京日日新聞』に「新卒業生を募る。－高級社員 60 名，青年社員 60 名」という派手な求人広告を掲載し話題になったとある。筆者の調査によると、その後、同年 4 月 2 日付の『東京朝日新聞』にさらに高級社員 100 名の追加募集広告を大々的に掲載している。

「マス・コミュニケーション」である新聞求人広告が、新規学卒者向けに戦略的に実施されるようになったのである。

社史『日本生命百年史〈上〉』（1992）によると日本生命は、昭和 2（1927）年から徐々に内勤職員に占める専門学校以上の高学歴者の比率を増やし始めた。これは不況による高学歴者の製造業における就職難を好機として積極的に新規学卒者の採用に乗り出したためであり、昭和 4（1929）年には三井、三菱を上回るといわれたほどの大量の大学、高等専門学校出身者を採用した。この中には、エリートと言われた新規学卒者を従来配属しなかった営業部門への採用者も含まれた。これにより、生命保険そのものへの社会的信頼を高めるとともに、学卒者だけの専門の営業組織を発足し保険募集成果を挙げ、新しい販売体制を構築した。

このほか、この時期に社業の拡大を支える人材として新規学卒者に期待し、定期的に採用し始めたことを示す記述が各社の社史に記されているので、その一部を図表 2-4 に事例として掲示する。製造業や金融業のみならず小売業やサービス業を含む幅広い業種にわたり、当時の企業の積極的な学卒者採用の姿勢がうかがえる。

図表 2-4 大正・昭和前期の新規学卒者採用に関する社史の記述内容の抜粋

(企業名は社史発行当時のもの。また、引用文中の年次表記については、
本文と統一表記になるように筆者が変更表記した)

企業名	記述内容（社史名，発行年：引用ページ）
ニコン	「苦境のなかで，大学卒技術者を積極的に採用した。設立後の新規大学卒の技術者は，大正 7（1918）年に長岡博士の推薦で入社した砂山角野しかいなかった。しかし，技術的發展を期するためには先端の科学知識が不可欠であることから長岡博士の次男（中略）を大正 11（1922）年 10 月に採用したのを皮切りに，その後技術系は毎年数名採用して技術部門の強化を図った」（『光とマイクロと共に ニコン 75 年史』1993：26）
安田生命	「大正 12（1923）年以降，新規学卒者を大量採用し，社内には『清新の気風』があふれた」（『安田生命百年史』1980：140）
味の素	「大正 13（1924）年には本店直属の研究課を置き，学界ないし大学との連絡機関として学界の研究成果をつねに吸収しつつ，研究開発の実用化を促進する機構を整えた。技術担当の人材については，大正 11（1922）年から薬学・農学・工学・理学の各部門にわたって，大学の他，自然科学の専門コースの卒業生をつぎつぎに採用し，スタッフの充実に努めた」（『味の素株式会社 社史 1』1971：173）
日本電気	「人的資源の蓄積は，これまで十分ではなかった。（中略）新規大学卒業生の定期採用は大正 12（1923）年ころから始まり，昭和 6（1931）年からは 10 名を超える大学卒業生が採用され，人的資源の充実が図られた」（『日本電気株式会社百年史』2001：155）
キッコーマン	「当社は大正 15（1926）年から定期的に大学卒業生を採用することとなった」（『キッコーマン株式会社八十年史』2000：104）
はとバス	「不況下にもかかわらず遊覧バス事業に鋭意奮闘した。大卒社員を案内人（ガイド）に起用したことにも同社の積極姿勢がうかがえる。『私が案内人として入社したのは大正 15（1926）年 10 月です。第 1 期生は私を含め 9～10 名，それも早大，明大，中大，専修大等の新卒ばかり（中略）』（『はとバス三十五年史』1984：18）

間組	<p>「外部人材の導入ののちに、新規学卒者の採用の時代が始まる。昭和 2 (1927) 年までは、専門学校・新規学卒者の採用は事務系に限られており、それも (中略) 組幹部の縁故が多かった。昭和 2 (1927) 年になると、初めて東京帝大工学部土木工学科卒の井島春海が採用され、官学新卒土木技術者採用の第一号となった。(中略) この時期には、私大、高専出も採用 (中略) した。当時は昭和恐慌の不景気のドン底で、高等教育を受けても職がない時代であった。そうした条件をうまく利用して、大学・高専卒新鋭技術者・経理マンを採用し、後継幹部の計画的育成に踏み切った」(『間組百年史 1889-1945』1989 : 418)</p>
石川島重工業	<p>「職員の採用に関しては松村専務取締役の先見の明があったところで、『生産会社は常時有能力な人材を養成しておかなければならない』という考え方をつよく主張し、不況による就職難の時代だけに会社はひじょうに優秀な人材を多く獲得することができた。例えば、昭和 4 (1929) 年には不況期の最中にもかかわらず大学卒業者を 13 名も採用している」(『石川島重工業株式会社 108 年史』1961 : 403)</p>
三菱信託銀行	<p>「役員陣の強化に伴い、幹部社員の補充も進んだ。大学出身者の採用には消極的であったといわれる各務会長も、幹部社員に大学卒業生の望ましいことは認識していた。昭和 4 (1929) 年には東京帝国大学法学部卒業の千頭暎臣をはじめ 3 名、5 年に 3 名、6 年に 1 名、8 年に 3 名、9 年に 1 名、10 年に 2 名、11 年に 3 名と計 16 名の大学専門学校出身者を採用している。しかし、いずれにせよ、この期間における中等学校の卒業生の採用数に対していわゆる大学新卒者はいかにも少数であった」(『三菱信託銀行六十年史』1988 : 38)</p>
伊勢丹	<p>「大学・高等専門学校の新卒業生の採用も始まっており、新宿店が開店した昭和 8 (1933) 年には一挙に 33 人が採用された。開店準備委員の一人で宣伝担当の小沼昇は、大正 12 (1923) 年に早稲田大学を卒業後に入店していた初期の大学卒業者の一人であった。彼は開店に先立つ昭和 7 (1932) 年 10 月 10 日から 1 週間、早大広告研究会員 35 人を動員して新宿での街頭調査をおこなった」(『伊勢丹百年史』1990 : 56)</p>
日本製靴	<p>「長期的視点に立って会社の将来を展望すると、新しい高等専門教育を受けた新進気鋭の人材を導入し、幹部候補生として育成することも、また急務であっ</p>

	<p>た。(中略)若手社員たちは、事務系ではまず事務補として採用され、1年程度で事務員に昇格する。技術系では技手から出発し、一定以上の年限を経て、いずれは技師に昇格するのが通常のコースであった」(『日本製靴株式会社社史 STEPS』1990 : 121 - 122)</p>
帝国ホテル	<p>「大倉社長は、大倉財閥が設立した大倉高等商業学校(現 東京経済大学)の優秀な卒業生を就職させるなど、人材面でも帝国ホテルを魅力的な場とすることに力を注いだ」(『帝国ホテルの120年』2010 : 74)</p>
川崎製鉄	<p>「それまで(中略)は従業員の採用、昇格、昇進などとにかく縁故、学歴、情実などが介在し、社内融和、結束に水を差すきらいがあった。そこで平生社長は信賞必罰と実力主義の推進を標榜、抜擢人事を断行して士気高揚に努めた。</p> <p>(中略)初めて入社試験による大卒者の採用を行ったのは昭和9(1934)年であったが、このとき社長自ら一人一人を面接した」(『川崎製鉄五十年史』2000 : 16)</p>
トヨタ自動車	<p>「昭和11(1936)年には3500人を超す人数に膨れ上がっていたのである。これは自動組立工場に、操業短縮をしていた豊田紡績から人員を受け入れたほか、積極的に新卒者を採用したためである。今日と違って、当時は優秀な人材を採用するのはなかなか困難であった。しかし、この時期の新卒者のなかにはトヨタとともに歩み、トヨタの発展を築き上げた人材がいた。(中略)東北帝国大学工学部に学んだ齋藤は(中略)学士入社第一号である。その齋藤を面接したとき喜一郎が質問したのは、『大学出は現在必要ないと思っているから、大学出としては扱わないがよいか』と『徹夜の二日や三日はできるぐらいの意欲と体力はあるか』の二つだけであった」(『創造限りなく トヨタ自動車50年史』1987 : 106)</p>
鹿島建設	<p>「人材は事業の担い手であり、特に建設業では事業の性格から重視される。したがって、新発足した鹿島組で人材を急速に採用したことはいうまでもない。例えば、昭和12(1937)年の6月の重役会では、土木部門に関して新卒業生帝国大学出身5名、高等工業学校出身15名、工業学校出身20名と大量に採用することを決めているのはその一例である」(『鹿島建設一百四十年のあゆみ』1980 : 62)</p>

(2) 就職難と試験による応募者選抜

新規学卒者の入社試験が多くの企業で実施されはじめたのは、第一次世界大戦終結後からである。その理由としては、この時期に実学を学んだ学卒者が増加したこと、企業の成長により管理職務が増大し、その担い手としてこの学卒者が期待されたことなどが挙げられる²⁶⁾。まさに、「社会が技術的に複雑化すればするほど、その存亡は、最も有能な者を最も高い知能を要求する職に就けられるか否かに大きく依存する」(ドーア Dore, R. P, 2008 : 251) ことになるのである。

それまでは企業関係者の縁故や紹介ならびに企業から求人依頼された大学教授の時には、恣意的独善的な指定推薦によって採用者が決定されていた。仲介者が存在する「仲介パーソナル・コミュニケーション」による採用活動は、その仲介者が有力であるほど、企業としては「拒否権」が行使できないことである。

しかし、不況になると買い手市場となり受験者が殺到するので選抜のために試験をおこなう必要性が出てきた。当初は官庁の採用試験を模した形で実施されていたが、徐々に人格第一を標榜する民間企業に合った形へと進化し、ペーパーテストよりも人物本位に変化し、社長や重役が列席して人物の品定めをおこなう口頭試問が実施されるようになった。「箱根八里は馬でも越すが、越すに越されぬ大井川」をもじった「大井川なら俺でも越すが、越すに越されぬ人物試験」という文句が学生の間で流行したのもこの時期である。

採用選考は、仲介者の識見に左右されがちな「仲介パーソナル・コミュニケーション」と並行して、特に文科系学生の採用に関しては、企業の採用担当者の五感を駆使した「企業パーソナル・コミュニケーション」も加わったといえる。

『日清製粉 100 年史』(2001)によると、日清製粉の前身である館林製粉の創業者正田貞一郎は人の採用、育成について人一倍心を用い、創業以来の社員の特徴は中途採用がなく、新規学卒者を自ら一人一人面接をして採否を決定したとある。安心して信頼できる人物か、協力し合える人物かなどが重視された。

『電通 100 年史』(2001)には人事採用制度の近代化という項目で、昭和 3 (1928) 年 4 月から、公募による大学卒業生を対象とした入社試験の結果で社員を採用する制度を取り入れたことが記されている。「将来の業務の近代化とその発展に備えて幹部級の人材確保を目指したもの」で、約 300 人の応募者の中から 12 人の新入社員が選ばれ、その中には後年 4 代目電通社長を歴任した吉田秀雄ら次世代を担った人物が含まれていた。

また、菅山(2010)は、昭和 2 (1927) 年当時、中央職業紹介事務局によって、大企業の

定期採用状況が調査され、回答企業の44%が定期採用を実施していたことを明らかにしている。選考方法に関しては各社ほぼ共通しており、まず学校に依頼し成績中以上のものを選抜し、その後面談の上、人物、知識、体格等を考慮して決定した。この選考プロセスにおける「学校とのリンケージが定期採用の制度的基盤となっている」（菅山、2010：190）ことを示している。

竹内（1991）によると、幕末から明治初期にかけての時期においても、政府官僚の選抜に際して、それまでの家柄や世襲、縁故による恣意性の高い選抜方式を見直し、能力や学歴による業績主義の選抜方式採用の機運が強くなっていたが、能力や業績を測る客観的な基準が確立しておらず実現していなかった。試験や学歴という客観的な指標が確立し、その基準に基づく人材選抜の道を開いたのが学校教育制度と明治20（1887）年の官吏任用試験制度の導入である。

さらに本田（2005）の表現を借りれば、近代社会は、社会の中の人々の位置づけ（社会的な役割、地位、職業など）に関するルールの観点からみると、個々人が「何ができるか」によって位置づけが決まる「業績主義」によって特徴づけられる。これは自分で後から変更できない家柄や身分などの固定的な属性によって位置づけが決まってしまう「属性主義」と対比されるものであり、これを建前として掲げる選抜と配分のしくみについては世の中で大筋受け入れられてきた。いわば、日本のメリトクラシーの開幕である²⁷⁾。

これが我が国における人材の選抜と配分の考え方の大きな転換点になったとともに、企業においても同様に、恣意性の高い選抜方式から「業績主義」を基軸とする能力や学歴による選抜方式への移行が進むきっかけとなった。

大正9（1920）年3月の東京株式相場の暴落と大正12（1923）年の関東大震災をきっかけとした大正期の不況は、昭和2（1927）年に本格化し昭和4（1929）年のアメリカ株式市場大暴落による世界恐慌へと続くが、新規学卒者の就職状況も大変厳しかった。

公営の職業紹介事業が整備されたのもこの時期である。天野（2013）によると、大正10（1921）年に制定された職業紹介法にもとづいて内務省に職業紹介事務局が設けられたのが大正12（1923）年であり、我が国の公的な職業紹介事業はここから始まった。しかし、「学校斡旋主体の就職の制度化が進む中で、こうした公的施設の利用者が少数にとどまったことは容易に想像される」（天野、2013：285）としており、現代まで続く学卒者との弱い関係性が事業開始当初から垣間見られる。

昭和4（1929）年に上映された小津安二郎監督映画の『大学は出たけれど』に象徴され

るように、昭和5(1930)年の官公私立大学38校の法・経・文科卒業生の就職率は31.8%で実に3人に2人が就職できない惨憺たる状況であった²⁸⁾。

昭和3(1928)年1月17日付『東京朝日新聞』では「不景気を反映する卒業生の受難時代 十数年の試験地獄のあとに待受けてる新地獄」という見出しで、当時の主要大学の就職状況の厳しさを伝えている。

就職状況が厳しくなると、大学側は人事課(現在でいうところの就職部)の設置や交友の協力依頼など、組織的な就職斡旋体制を整えて個々の学生の就職活動を支援した。企業側の採用選考が厳しくなるのに対して、大学側も人事課という形で、「組織コミュニケーション」で対抗するようになったのである。

合わせて、この時期は就職論や就職戦術論が発達し、多くの関連図書が出版された²⁹⁾。学生がその奥義や技巧(応試術)を得て、狭き門に挑戦するようになった。

満州事変以降は経済政策面で財政支出拡大の路線を歩み、景気は回復基調に戻り、軍需産業を中心に学卒者の就職環境が好転、重化学工業分野では一転求人難の状況にもなった。昭和15(1940)年5月31日付『東京朝日新聞』の「悩んだ春も遠い昔 颯爽と角帽部隊 出来上がった就職調査」という記事では、理系文系双方の就職状況が好転したことを「嬉しいインテリ好況時代」という表現で伝えている。

第4項 リクルーティング・コミュニケーションの原型の確立

ここまで、高等教育機関と企業間の学卒者移行に関する考察をもとに、近代期といえる明治期から昭和前期のリクルーティング・コミュニケーションの形成過程を辿ってきた。

ここまでの考察をおおよその元号区分に従い整理すると、図表 2-5 のようになる。

図表 2-5 近代期の企業の学卒者採用の特徴

明治前半期	<p>①社会体制の変革に伴い、私塾や藩校で学んだ旧武士層が産業界の担い手として活躍した。</p> <p>②企業創設に関わった資本家が、信頼関係のあった政財界の実力者、私塾の塾頭等を仲介者として、専門経営者としてふさわしい人材を推薦紹介され採用した。</p> <p>③我が国初の大学である官立の帝国大学卒業生の多くは官吏として登用されたが、慶應義塾をはじめとする私塾の卒業生が財閥系企業を中心に幹部人材として重用された。</p> <p>④会社制度の導入に伴い、経営の近代化を進める企業は欧米の知識や語学に精通し、政財界に幅広い人脈のある学卒者を経営幹部として迎え入れた。</p>
明治後半期	<p>⑤工業化の進展と国際競争力の強化のために、企業は欧米の技術や知識を吸収でき、自社発展に応用できる能力のある学卒者を求めるようになった。</p> <p>⑥伝統的な繊維工業や鉱山、食料に加え、機械・造船業、銀行、商社、鉄道、電力などの事業領域において、工学や理学、法律や経理、貿易の専門知識を有する学卒者採用がおこなわれた。</p> <p>⑦私立専門学校が我が国近代産業の形成を担う幹部人材の育成に大きな役割を果たした。</p> <p>⑧この時期多くの私立専門学校が設立されたが、高等教育機関で学んだ人材の供給量ははなはだ少なく、特に理工系を中心に圧倒的な売り手市場であった。</p> <p>⑨高給を覚悟して学卒者を採用しても、階層的企業組織が未成熟で、その能力を十分に発揮させることができず苦慮した企業も存在した。</p>
大正・昭和前期	<p>⑩大正前期は、産業化の進展に伴い数多くの企業が勃興したことと、大学令の施行により社会的に教育機関の序列構造が明確になりつつあったことから、幅広い業種で学歴主義的な階層秩序に基づく内部統制を実現するための学卒者採用</p>

	<p>が活発になった。</p> <p>⑪社会構造や人々の価値観の大きな転換期を迎え、学生の就業に対する価値観も虚業から実業へと変化した。</p> <p>⑫大正後期に入ると、国際情勢の激変に伴う景気の乱高下が、学卒者の採用環境を大きく左右し始めた。特に第一次世界大戦後の不況から続く昭和恐慌期には新規学卒者にとって大変厳しい就職難の時期を迎えた。</p> <p>⑬内務省に職業紹介事務局が設けられ、我が国の公的な職業紹介事業が始まった。</p> <p>⑭保険業など新たに萌芽した産業は、就職難の環境を逆手にとって大量の学卒者を採用し、将来の経営幹部の確保と事業の拡大を図った。</p> <p>⑮印刷メディアの発達を背景に、新聞の求人広告の掲載などマス・メディアを採用活動に活かすようになった。</p> <p>⑯大正末期から昭和初期にかけて、企業の成長に向けた安定的な人材確保のために新規学卒者の定期採用がおこなわれはじめた。</p> <p>⑰就職難の買い手市場の状況下においては、口頭試問による面接試験の導入など、民間企業に合った形での採用選抜がおこなわれるようになった。</p> <p>⑱大学側は人事課の設置や交友の協力依頼など、組織的な就職斡旋体制を整えて個々の学生の就職活動を支援した。</p> <p>⑲就職活動に関するいわゆる「対策本」が発行されるなど、採用試験対策に関する情報が学生間で重視された。</p>
--	---

コミュニケーションとしての採用活動という視点から分析すると、近代期は、リクルーティング・コミュニケーションの送り手である企業と受け手である学卒者が誕生した時期である。

加えて、「仲介パーソナル・コミュニケーション」「マス・コミュニケーション」「企業パーソナル・コミュニケーション」「組織コミュニケーション」に分類整理される情報経路が出現し、現代企業の採用活動におけるコミュニケーション過程の原型が確立した時期と考える。

明治前期の段階では学卒者の供給量が少なく、採用にあたっては政財界の実力者や私塾の塾頭、個人的に影響のある大学教授などに代表される社会的に権威のある人物が仲介者として個別に介在する「仲介パーソナル・コミュニケーション」が主流であった。

その後、経営の近代化とともに、経営機能に専門化している俸給経営者³⁵⁾に高度な専門知識と理解力が求められるようになる。欧米の技術導入や新商品開発、生産及び販売現場の運営指導、内部統制管理は、経営の近代化と市場競争力の強化のために重要な企業の基幹業務であり、この任務をこなせる知識と理解力を備えた人材が求められたのである。その資質を備えていたのが単線型の我が国教育制度を實力で選抜されてきた希少な高等教育機関の学卒者である。この高学歴人材を求めて、新聞による求人広告という「マス・コミュニケーション」が採用活動に取り入れられ始めた。「仲介パーソナル・コミュニケーション」とは異なり、不特定者を対象としたものであった。

また、広告内には「追って面會日を連絡す」などの表記があり、応募者との面会をおこなっていたことが明らかになっている。これは、企業が直接に応募者と接する「企業パーソナル・コミュニケーション」である。

大正期以降は、新規学卒者の定期一括採用方式に代表される企業と高等教育機関の直接移行の形態が、大手企業を中心に導入され始めた。これは、企業の継続的な成長意欲を背景に、人材採用の需給量全体が拡充したことと間断なき人材確保が必要になったからである。

特に大正末期から昭和初期にかけて、極度の就職難という学卒者にとっては不遇の買い手市場の時期に、恣意性の高い選抜方式と並行して、能力による選抜方式がおこなわれるようになり、さらに「企業パーソナル・コミュニケーション」として位置付けられる口頭試問による人物本位の採用試験の導入などで、学卒者を輩出する高等教育機関と企業の接続性が強化された。

ただし、これは企業側の資源だけで実施できるものではなく、大学からの学生個別の成績情報の開示協力などがあって実現できたものである。

さらに、企業側の採用業務面と大学側の就職斡旋業務面それぞれにおける効率処理を推進する上で両者の利害が一致していたことが、定期一括採用方式の導入に至る背景としてあることは否定できない。

企業は大学への求人申込、大学からの推薦者資料の取りまとめ、試験会場確保、試験日程調整、成績・志望書類選考、口頭試問面接官の手配など、採用業務を担う部署が多大な労力をかけていた。

一方、大学は現在の就職部に相当する人事課を設置し、組織的な就職斡旋体制を整備し、学生の就職活動を支援した。だが、校友への協力依頼、企業からの求人情報の効果的な活

用、就職紹介状の作成、企業・卒業生訪問、口頭試問対策の模擬面接の実施などの多くの業務を限られた教職員で効率的に進めていかなければいけなかった。

大学と企業は連携をして、新規学卒者という「原石」を新社会人という「商品」として加工・製造していく工程において、「能率」重視の科学的管理法を用いてベルトコンベアー式集中処理をおこなったといえる。

このようにして、高等教育機関と企業の利害一致という要素をもって、特に採用者数の多い大手企業を中心に、「高等教育機関の卒業＝企業への就職」という学卒者の直接移行がおこなわれた。これは、企業と学生を当事者とするコミュニケーション過程でとらえれば、大学就職部というチャンネルが介在する情報経路である「組織コミュニケーション」の比重が高くなっていくことを示すものである。

この「組織コミュニケーション」に伴って、大学側の主催で、個別企業説明会や合同企業説明会などが開催されるようになり、企業は「企業パーソナル・コミュニケーション」として、学生との直接対話をおこなう機会も得た。

昭和恐慌期の就職難の時期には、学生を対象とした採用試験対策に関するいわゆる対策本が発行された。現在で言うところの「就活対策本」や「就職情報誌」の登場であり、「マス・コミュニケーション」によるコミュニケーション経路の登場といえる。

高学歴人材採用の需給バランスは、工業化の進展による企業規模の拡大や新しい事業分野の成長などにより企業の人材需要が高まる一方で、官立・公立・私立の高等教育機関の新設や拡充により高学歴人材が急増したことを背景に、第一次世界大戦中の好景気により全体需給量が拡大した。その後の世界的な恐慌と関東大震災の二重苦による厳しい不況下における極度の就職難の時期を経て、その後学徒出陣や勤労動員がおこなわれるまでは売り手市場に転じるなど、景気の好不況に波に大きく翻弄された。

しかし、長期的視点で振り返ると、『業績主義』を人々の社会的位置づけに関する支配的なルールとする」(本田, 2005: 11) メリトクラシー社会が実現し、企業内の学歴主義的階層秩序が整う中で、国際競争力のある近代国家建設を大前提とした殖産興業の思想は、近代産業の形成を現実のものとし、企業と学卒者の間に安定的な需給関係を構築したといえる。

いいかえるならば、安定的な人材需給体制という労働市場の成立によって、リクルーティング・コミュニケーションの有効性が発揮され始めたということである。

個別の情報経路の特徴は第5章で詳述する。

第2節 インターネット登場以前までの企業の学卒者採用

本節では、太平洋戦争期からインターネット登場以前の平成初期までの企業の学卒者採用の考察を通して、近代期におけるリクルーティング・コミュニケーションの形成過程を分析する。

第1項 国家統制下から戦後の混乱期の人材採用

(1) 国家管理下の採用環境

昭和8(1933)年には国際連盟脱退, 昭和9(1934)年には文部省に思想局を設置, 昭和11(1936)年には2・26事件, さらに昭和12(1937)年には盧溝橋事件に端を発する日中戦争の勃発, 昭和13(1938)年には国家総動員法の公布, 昭和15(1940)年には労働組合の国策化である大日本産業報国会の創立と, 次第に我が国は戦時体制に移行していく。そして昭和16(1941)年には対米英への宣戦布告による太平洋戦争の開始, 昭和17(1942)年には国民勤労報国協力令施行規則に基づく学徒出動命令が下り, その後暗黒の時代へと突入することになる。

戦時期の国家による経済統制は, 昭和17(1942)年の企業整備令及び昭和18(1943)年の軍需会社法の公布をもって深化する。多くの民需品生産企業は生産設備と労働力を供出せざるを得なくなり, これを回避するためには軍需品の生産に切り替え, さらに軍需会社として指定される必要があった。資源の制約が厳しくなる中で不要不急の部門の陣容を削減し, 派生する諸資源を重点部門に再配置する企業整備政策が展開された³⁰⁾。

また, 学卒者の採用に関しては昭和13(1938)年に公布された学校卒業生使用制限令により, 国が新規学卒者の採用数を企業ごとに割り当てた。当然ながら, 軍需企業が優先され, 平和産業には割り当てが少なかった。学卒者が「配給」された時代であった³¹⁾。

消費市場が統制されるように, 労働市場も統制されたのである。コミュニケーションとしての採用活動は, 情報が流通し, それをもとに意思決定が可能になる「市場」がなければ成立しない。リクルーティング・コミュニケーションという概念が成り立たない時代に入ったといえる。

さらに国家総動員法のもとで学生・生徒は各種の勤労業務にかり出されることとなる。兵力不足を補うために昭和18(1943)年の在学徴集延期臨時特例の公布により文系の学生を中心に学徒出陣を余儀なくされた。教育とは「人類の文化遺産の意図的伝達である」(片桐, 2008: 1)との定義を借りれば, その伝達機会を国家によって剥奪されたわけである。

(2) 戦後混乱期の高等教育界と産業界

我が国は、ポツダム宣言を受諾し多くの犠牲を払った長い戦時体制から脱する。軍需の生産に特化していた製造業はその生産を止めざるを得なくなり、大きな危機に見舞われる。しかし、「企業の虚脱は一瞬で、多くの企業はすぐに民需品への生産に転換」（芝ら、2011：19）していった。

昭和 20（1945）年 11 月には、アメリカの対日経済民主化政策の一環として財閥解体の指令が出された。これにより三井、三菱、安田、住友、鮎川、浅野、古川、大倉、中島、野村など 15 財閥の解体が指示され、持株会社の解体、財閥家族・経営者の排除、経済力の集中排除がおこなわれた。加えて、昭和 22（1947）年には独占禁止法と過度経済力集中排除法が制定され、カルテルやトラストの禁止や大企業の分割がおこなわれた。民間の自由貿易が再開されるのは昭和 24（1949）年になってからである。

さらに GHQ により我が国の労働民主化政策として労働改革が押し進められ、昭和 20（1945）年から昭和 22（1947）年の間にいわゆる労働三法が相次いで制定された。これにより、労働者の地位は向上した。また、昭和 22（1947）年には労働省の発足や公共職業安定所の設置、さらには失業保険法の制定など労働支援環境の整備、向上も図られた。

しかし一方で、労働者の団結が法的に保障されたことにより労働組合活動が活発化し、各企業で労働争議も頻発した。追い打ちをかけるように昭和 24（1949）年頃からは不況が深刻化した。復員兵による過剰労働の状態とあいまって、民間企業の大量解雇や官公庁の人員整理などがおこなわれ、労使間の緊張が一層高まった³²⁾。しかし、マッカーサーによるゼネスト禁止指令を契機に、「昭和 23（1948）年に設立された日本経営者団体連盟（日経連）の強い働きかけ」（芝ら、2011：27）による労働組合法の改正など、経営者側が反攻を強め、先鋭化した労働争議も沈静化することになる。

戦後の混乱期は、厳しい食糧難の時代であった。しかし、各種の大衆メディアが暗黒の時代からの復興を精神的に後押しした。昭和 21（1946）年にはラジオの街頭録音や歌謡放送が始まり、翌年にはラジオドラマ「鐘の鳴る丘」がスタートした。ラジオを通して流れる会話や音楽そして笑いが、飢餓状態にある国民に勇気と希望を与えた。

また、戦前からの雑誌の復刊や女性誌や思想誌、漫画雑誌などの創刊ブームが起きた。多くの出版メディアが新しい時代の到来に向け、国民に夢と期待を与えた。

学校教育の民主化も一気に進む。進駐後まもなく GHQ は「日本の教育制度に対する管理政策」を指令し、軍国主義的教育の追放をおこなった。昭和 22（1947）年には教育基本法

と学校教育法が公布され、男女共学の六・三・三・四制の新学制が発足した。また、同年には大学基準協会が設立され、新制大学の設置基準を決定した。従来の旧制高校も廃止され新制大学に移行するとともに、帝国大学の名称も廃止され国立総合大学と改められた。翌年昭和 23 (1948) 年には全国日本学生自治会総連合 (全学連) が結成され、官公私立 145 校が加盟することとなった³³⁾。

このような戦後の混乱と社会の変容の渦中であって、学卒者の就職は大変厳しかった。各大学は学生の就職支援に奔走する。慶応義塾大学では昭和 24 (1949) 年に学生向けの「就職手引」というパンフレットを作成し配布したほか、翌年には「就職部」を創設し支援体制を整えている。この「就職手引」はその後各大学から出される就職関連ハンドブックの類の先駆けとなるものである³⁴⁾。採用を巡る大学における「組織コミュニケーション」の例として、興味深い。

戦後、この大学がおこなう就職斡旋は「職業安定法を根拠に行われるもの」(大島, 2012 : 42) で「例外的に認められるもの」(大島, 2012 : 43) としての位置づけにあった。背景には民間の職業紹介所が強制労働や中間搾取などの問題を起こしていたからである。

尾崎 (1967) によると、この時期の大学は就職シーズンになると、就職志望者を集めて「就職案内」や「就職要覧」などのパンフレットを配布しガイダンスをおこない、求職カードを提出させ、模擬面接を実施した。加えて、先輩との懇談会、会社説明会、各種講演会を開催した。特徴的なのは、どこの会社に入るためにはどのくらいの成績が必要かを示したいいわゆる「星取表」が、学生に提示されたことである。成績による応募学生、推薦学生の絞り込みをおこなっていたと想定される。

当時の学生に人気のあった業種は、銀行を筆頭に証券、保険の金融系会社、貿易商社、新聞社や出版社などのマスコミ各社、さらに紡績会社、水産会社などであった。工業の中では重工業に人気があった。

この時期は学生運動も激しかった。昭和 25 (1950) 年のレッド・パージ反対運動を皮切りに昭和 27 (1952) 年の血のメーデー事件に至る中で、全学連を中心とした学生と警視庁機動隊が激しく衝突した。このため、企業の学卒者採用に関しても『赤い学生お断り』は、各企業の採用方針の第一に掲げられ(尾崎, 1967 : 280)、学生の思想を採用条件で重視する傾向が産業界に強く表れた。昭和 27 (1952) 年 8 月 28 日付『朝日新聞』朝刊には「赤い学生におびえる経営者 仮採用で思想監視 教授の推薦も信用せず」という記事が掲載され、興信所を使った思想調査の事実も報道している。このようなことからこの時期は学

生の身元を保証するために個人的な縁故や紹介によるコネ入社が横行したことも伝えられている。高等教育機関と産業界の信頼関係が希薄になった時期といえる。

そこで、採用活動においては、信頼できる仲介者による思想・信条のチェックも含めた「仲介パーソナル・コミュニケーション」が重視されたのである。

昭和 29 (1954) 年 10 月 28 日付の『朝日新聞』朝刊には、新社員採用の際に重視する要素に関する記事が報じられている³⁵⁾。これによると、特に重視する項目としては、第一位が「人物性格 (入社試験の成績)」(回答割合 87.7%)、第二位が「健康状態」(同 83.5%)、第三位が「専門学力 (入社試験の成績)」(47.9%)、第四位が「基礎学力 (入社試験の成績)」(46.6%)、第 5 位「身元調査の結果」(33.1%)、第 6 位「学業成績 (学校の内申)」(17.2%)、次いで「家庭の状況」(14.7%)、「人物性格 (学校の内申)」(12.9%)、「専門学力 (学校の内申)」(11.1%)、「会社との縁故関係」(4.3%)、「出身学校」(1.8%)、「出身府県」(1.2%)となっている。

学校の内申に関わる項目の重要度が低く、企業側が実施する入社試験結果に関する項目が第一位、第三位、第四位に位置している。また、学校の内申項目より「身元調査の結果」が上位に位置していることもこの時代の企業意思を反映していると考えられる。

その後、学生運動は全学連が主導した昭和 35 (1960) 年の安保闘争や各大学の全学スト、昭和 43 (1968) 年に始まる東京大学及び日本大学全共闘紛争へと連鎖していくことになる。

第2項 高度成長と育成の対象としての新規学卒者

(1) 高度経済成長と学卒者採用

各企業の採用活動が徐々に活発化するのには、昭和25(1950)年の朝鮮戦争以降である。特需をきっかけとした糸へん、金へん景気、砂糖、セメント、肥料、紙の四白景気により企業の業績が向上し、新規学卒者の採用が産業界全体で動き出した。とはいえ新規学卒者を送り出す大学側として就職状況が本当に好転したと確信を持てたのは、昭和30(1955)年から昭和37(1962)年にかけての神武景気とそれに続く岩戸景気の時期である。昭和31(1956)年の『経済白書』には「もはや『戦後』ではない。われわれはいまや異なった事態に当面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる」とあり、新しい時代の到来を予感させた。昭和40(1965)年に構造不況(証券不況)に陥るが、景気はすぐに回復し、昭和45(1970)年までのいざなぎ景気に沸くことになる。昭和43(1968)年には国民総生産世界第二位となる。

池田勇人内閣は、国内的には「国民所得倍增計画」を掲げ、対外的には「貿易・為替自由化計画大綱」による貿易と資本の自由化を推進した。政策的な後押しを受けて、この時期の成長を牽引したのは、急速な重化学工業化の進展による投資主導型の経済成長と、都市化を背景とした所得水準、消費水準の上昇に伴う家庭向け耐久消費財の拡大、さらに鉄道網、高速道路網の整備を中心とした公共事業の建設ラッシュである。また、1960年代後半からは重化学工業から知識集約型産業への方針転換も図られていく。

昭和30(1955)年から昭和45(1970)年にかけては、図表2-6に示すような高い実質成長率を実現した時期であった³⁶⁾。

製造業、サービス業が成長する一方で、農林水産業は大きく衰退した。このことは労働力の農村部から都市部への集中をもたらし、都市部における住宅問題や公害問題を引き起こすことになる。

図表 2-6 実質経済成長率の変化

期間	実質経済成長率 (年平均)
昭和 30 (1955) 年～昭和 34 (1959) 年	7.7%
昭和 35 (1960) 年～昭和 44 (1969) 年	10.4%
昭和 45 (1970) 年～昭和 54 (1979) 年	5.2%
昭和 55 (1980) 年～平成元 (1989) 年	3.8%
平成 2 (1990) 年～平成 11 (1999) 年	1.8%
平成 12 (2000) 年～平成 22 (2010) 年	0.9%

※内閣府 GDP 統計にもとづき、筆者が再構成した。

(2) 育成の対象としての新卒者採用

高度成長期に新規学卒者の採用は急速に拡大した。昭和 27 (1952) 年には大学生の就職採用活動に関する就職協定が定められたが、採用の拡大に伴い、企業の「青田買い」も顕著になった³⁷⁾。就職協定とは大学、企業、行政の三者間で「就職採用活動の過度な早期化を防ぐために時期や方法についてあらかじめ取り決めておく紳士協定」(大島, 2012: 44)であるが、その実効性についてはいつの時代においても疑問が呈されている。つまり、「成績優秀、身体健康、志操穏健な青年を得るためには、他社を出し抜いて早く採用を決定しなければならないという求人側の競争意識がそうさせた」(朝日新聞, 1961)のである。

企業主催の昼食付就職説明会も多数開催された。採用競争の激化するなか、昼食会というインセンティブを付加した「企業パーソナル・コミュニケーション」が取り入れられたといえる。

その後も協定破りの実態を追認する形で、協定内容をその都度改定をせざるを得ない状況となり、ついに昭和 37 (1962) 年には日本経営者団体連盟が「協定は無意味であるとの、いわゆる『野放し』宣言をおこなった」(尾崎, 1967: 302)。

昭和 37 (1962) 年 4 月 22 日付朝日新聞朝刊の社説では、この日本経営者団体連盟の態度に対して「ここに露呈した経営者の偏狭な利己主義、競争意識が、実は日本経済の病根につらなっている」と手厳しく批判し、学生から職業選択の自由を奪う「青田買い」を早期に是正するように提言している。守られない就職協定については、その後も企業の足並みが一致することはなく、大学団体、経済団体、文部省、労働省を巻き込んだ紆余曲折を重

ね、結局、平成 9（1997）年に廃止されるまで、強制力のないガイドライン的な存在として続いた。

高度成長期の売り手市場は、理工系が中心であった。重化学工業化の進展による臨海工業地帯の発展やモータリゼーションの進展は、鉄鋼、造船、自動車、機械などの機械工業化を大きく発展させた。また、耐久消費財の普及は家電商品の新商品開発や量産化技術の進展を促し、同時に多くの人材を必要としたのである。

昭和 36（1961）年 5 月 12 日付『朝日新聞』朝刊には「早くも大学回り 理工系学生をスカウト」と題する記事が掲載され、各企業の人事部長や人事課長が大学回りをして、夏休み中の実習生確保に動いていることを報じている。企業にとって大学回りとは、仲介者任せにしない「企業パーソナル・コミュニケーション」の究極である。企業にとって理工系人材の採用は、それほど厳しい状況であった³⁸⁾。この時期の就職協定では理工系求人の申込み、説明会等の開催は 6 月 1 日以降であるので、すでに協定は実態とはそぐわないものになっていることも示している。

昭和 38（1963）年には大学進学率が 15.5%に達し、「高等教育はエリートからマスの段階に移行」（竹内、2011a：403）、昭和 40（1965）年に大学生数は 100 万人を突破した。その後、昭和 46（1971）年には 4 人にひとりが大学へ入学する高学歴社会に突入することとなる。

このころになると、特に大企業においては新規学卒者採用の意味合いが明らかに変化している。太平洋戦争期以前の会社の幹部候補生の採用ではなく、基礎学力と潜在能力の高い育成の対象としての若年社員の採用である。安定的な企業基盤である終身雇用制と年功序列型賃金制を維持するために、入社後、社内教育・研修を通じて自社の色に染め上げ、帰属意識の高い社員に育て上げることが目的となった。

また、売り手市場は大企業への集中化を煽り、特に理工系分野に関しては中小企業にとって求人難の状況をもたらした。そのような弱みに付け込んで、公共職業安定所職員による汚職も横行した事実も伝えられている。求人を出している企業からの接待行為を受けるなどして贈収賄による逮捕者が続出したのである³⁹⁾。「組織コミュニケーション」の負の側面が露呈したといえる。

第3項 自由応募と不特定多数を対象としたコミュニケーション

(1) 学校推薦方式から自由応募方式への移行

昭和40年代を境に企業の採用活動の形態が大きく変化した。この変化を河野(2004)は二つの軸で整理している。学校推薦方式と自由応募方式、指定校方式と指定校不問方式である。この整理によると、概ね昭和40(1965)年頃までは、大手企業が提示した応募条件は学校推薦方式によるものであり、同時に推薦依頼校が定められている指定校方式であった。

しかし、この方式も徐々に自由応募方式、指定校不問方式へと移行していく。その社会的背景として河野(2004)は4つの理由を挙げている。

一つ目は、いざなぎ景気により学卒者採用枠が拡大し、従来の指定校では十分人材を確保できなくなったこと。二つ目は、昭和40年代半ばの大学紛争により大学側の就職斡旋の事務機能が麻痺したこと。三つ目は、産業構造の変化を受けて、多彩な人材を必要としたこと。四つ目は、大学の新設・改組に伴って学際的な学部が登場する中で旧来の狭い学部指定が意味を持たなくなってきたことである。

このような社会環境の中、学生個人による自由応募が徐々に広がり、バブル景気時にはほとんどすべての企業で自由応募方式、指定校不問方式に移行していった。さらにバブル期の平成3(1991)年にはソニーが、大学名を伏せて面接試験等をおこなう大学名不問採用を宣言し話題をまいた。

完全にオープンな労働市場となれば、採用活動におけるコミュニケーションの重要性は極めて高くなる。まさにリクルーティング・コミュニケーションという視点の構築が求められるようになったのである。

(2) メディアと交通網の発達

高度成長期はメディア環境も大きく変化した。昭和26(1951)年には最初の民放ラジオ放送が開始され、1953年にはNHKと日本テレビによるテレビの本放送が開始され、電波メディアの時代が幕を開けた。テレビに関しては昭和34(1959)年の皇太子ご成婚パレード中継に合わせて新たに8社のテレビ局が開局し、一般家庭への普及が大きく進んだ。その後、昭和35(1960)年のカラーテレビ放送の開始や、番組制作技術の向上による魅力的な娯楽番組やドラマの登場により、テレビ受信契約数が飛躍的に増大することになる。テレビ初のスポットCMは昭和41(1966)年に日本テレビで放映された。

テレビの急速な普及と反比例するように映画界は斜陽化していった。ラジオでは1960

年代半ばから深夜放送が若者を中心に人気を博し、新たな聴取者層を開拓した。

出版点数も伸びた。文庫本やシリーズ本に加え、1950年代半ば以降は女性週刊誌や娯楽週刊誌など数多くの週刊誌が次々と発刊された。「消費財的な出版物が多くなり、読者も消費者と位置づけられる」（清田，2005：140）ようになったのもこの頃である。1970年代前半は月刊誌ブームが起き、雑誌全盛の時代を迎える。昭和45（1970）年に『an・an』、翌年には『non-no』が創刊。昭和47（1972）年には情報誌『ぴあ』が創刊され、情報が個別化する時代に移っていく。

情報の個別化は、就職情報産業の登場を誘発する。広告集稿の仕組みを活用して得た求人企業の採用情報を、共通のフォーマットに落とし込み加工し、就職予備軍である卒業予定の学生のみを抽出したターゲットリストに直接送付する。まさに情報を個別化して発信する時代の象徴ともいえるモデルである。また、合同企業説明会や各種セミナー等の開催も主催し、就職イベントの開催を通じて企業と学生の直接接触機会の仲介機能を果たすなど、第三者機関として新たな情報経路を形成した。

その先駆者がリクルート社である。昭和35（1960）年に前身の大学新聞広告社を立ち上げ、多くの大学新聞と専属契約を結び、一流企業を取引先広告主として事業を展開した。翌年には我が国初の就職専門情報誌『企業への招待』を創刊、昭和44（1969）年『リクルートブック』に改題し、企業と学生を仲介する就職情報インフラを構築した。その後、多くのマス・メディア系列の企業や出版社が学生向け就職情報ビジネスに参入したが、ちょうど自由応募方式への移行期と重なることで、採用情報・就職情報の流通に大きな役割を果たす就職情報産業が形成されていくことになる。いよいよ、リクルーティング・コミュニケーション領域の産業分野が生み出されたのである。

この時期は、我が国の交通網も大きく発展した。自動車産業の発展とともに、高速道路網が整備される。特に昭和29（1954）年からの道路整備計画で、中央自動車道、東名高速道路、名神高速道路の建設が始まり、モータリゼーションが進んだ。また、昭和27（1952）年には羽田空港が開港し、民間航空の時代がスタートした。昭和40（1965）年にはジャルパックによる海外旅行者の募集が開始され、海外旅行レジャーの大衆化が始まった。鉄道網は、昭和29（1954）年に地下鉄丸ノ内線が開通し、路面電車に代わる新たな交通手段が登場したほか、昭和39（1964）年には東海道新幹線が開業し、東京大阪間が3時間10分で結ばれることになった。これら交通網の発達には都市への人口集中と地域の過疎化を助長したが、人やモノの移動に伴い多くの情報が地域間で伝達・交換されるようになった⁴⁰⁾。

(3) ポスト高度成長期の産業界と採用環境

1970年代に入ると企業環境は新たな国際環境下におかれる。変動為替相場制への移行に伴う円高進行や貿易不均衡を背景とした欧米諸国からの市場開放圧力などを受けることになる。

さらに二度にわたる石油危機はエネルギーの海外依存の弱点を露呈し、企業は雇用調整や人員削減、省エネ・省力化による合理化など減量経営を余儀なくされた。製造業の海外移転に伴い、国内の産業空洞化も進んだ。昭和49(1974)年には戦後初めてのマイナス成長に陥り、不況が深刻化していくことになる。産業構造も大きく変化し、鉄鋼や造船、化学などの重厚長大産業から電機、電子機器などの軽薄短小産業や医薬品やコンピュータなどの知識集約型産業への転換が進んだ⁴¹⁾。

昭和45(1970)年には大学生数が200万人を超え、ますます高学歴化が進行する。一方で、この動向は受験競争を激化させ、高校受験、大学受験における進学先のない生徒が出ないようにするための「教育的配慮」(竹内, 2011b: 42)から生徒の学力を相対的に査定する偏差値を生み出した。この偏差値は、個々の生徒の位置づけを示すだけでなく、『輪切り』といわれる学校の総序列化(竹内, 2011b: 42)を急速に推し進めた。大学の序列化は少なからず企業の採用選抜面で影響を与え、学校歴という評価軸を形成したと考える。

就職環境は大変厳しい時期に突入する。昭和50(1975)年8月31日付の『朝日新聞』朝刊では、東証第一部・第二部上場企業の三分の一が新規学卒者の採用を中止することを報じ、「今後の低成長経済を考えると、肥大化した組織のぜい肉を順次削っていかねばならない」という少数厳選主義への移行を意味する企業のコメントを紹介している。学生にとっては高度成長期の売り手市場から一転して就職難の時代を迎えたわけである。

この時期の就職難の特徴としては、理工系の学卒者と女子の学卒者が厳しい状態に置かれたことである。マイナス成長下で、企業の設備投資計画の繰り延べや操業短縮などの影響を受けたことと、事務の合理化による要員削減の影響を受けたものであった。

また、この時期は企業による自宅待機指示や採用内定取り消しが参議院決算委員会でも取り上げられ、社会問題化した時期でもあった。注目すべきは、二院クラブ野末陳平議員の「学生の身分はどうなるのか」という質問に対して、労働省局長が「学生から他社へ行かないという趣旨の念書を取ったり、保証人を立てさせたりした場合は労働契約が成立したとみなされ、労働基準法が適用される」と回答している点である。「内定」という不安定な学生の立場を改めて強調することになる発言であった。

就職難を逆手に取る企業も現れる。産業界の人減らしが続いている中で、ミサワホームは二年間で1,500人の大量採用をおこなうことを明らかにしている。中途採用者も含めた採用数だが、新卒者だけでも2年間で800名以上を採用する。競争の激化が予想されるプレハブ販売の強化が目的だが、このような時期だからこそ優秀な人材が確保できると考えた上での行動であり、就職難を好機として積極的に新規学卒者の採用に乗り出す考え方は、昭和初期の新興産業の企業行動と同じ様相を示している⁴²⁾。

一方で、中小企業の学卒者採用が急増する。不況で大手企業が採用を手控える中、吸収しきれない良い人材を中堅企業や中小企業がこの時期に確保したいという傾向が顕著であった。新聞社も広告局が中小企業の人材募集のための求人広告欄を企画し掲載するほか、例えば朝日新聞は並行して『アサヒ就職ガイダンス』という小冊子を作成し、求人広告掲載企業の詳しい会社概要や募集要項などの情報を希望者に送付するなどの事業をおこなった。新聞社という既存メディア組織体によるリクルーティング・コミュニケーション分野への参入である。

1980年代に入ると景気は徐々に回復し、企業の採用環境も好転してくるが、業種により好不況の波があり、まだら模様の様相を示す。しかし、共通していたことは、オフィスオートメーション化による事務の合理化の影響を受け、特に女子を中心に事務系を希望する学卒者の就職は困難を極めたことである。パソコン、ファクシミリ、ワードプロセッサ、複写機などのOA機器がオフィスに導入されるに従って事務社員の補充が薄くなり、特に新規学卒者にそのしわ寄せが来た。これは、企業の業務のあり方の変化に伴う構造的なものであった。

リクルート社は、新規学卒者向けの就職情報誌『リクルートブック』が軌道に乗っていたが、その「売り上げは、不況になると企業が採用を控えるため鈍化する」（江副，2007：146）ことになる。そこで、不況でも成長するために、中途採用の情報誌『週刊就職情報』に続いて、『住宅情報』『エイビーロード』『カーセンサー』などのさまざまな領域の情報誌を創刊し、情報産業としての地歩を固めていくことになる。女子学生の就職が厳しくなると、『週刊就職情報』から女子求人に関する情報だけを取り出した女性向け求人情報誌『とらば一ゆ』を昭和55（1980）年に創刊した。「とらば一ゆする」という言葉が流行語になるなど、企業と女性の求職ニーズを繋ぐことに成功した。

就職情報産業が後押しした女子学卒者の就職活動にさらなる光明をもたらしたのは、昭和61（1986）年に施行された男女雇用機会均等法である。この法律は企業の採用活動に

大きな影響を与える。男女別の採用が禁止⁴³⁾され、初任給も男女同額へと移行した。また、事務職採用においてはこれを機に、全国に配置転換がおこなわれる総合職と勤務地エリアが限定される一般職などといったコース別募集が進んだ⁴⁴⁾。

第4項 バブル景気とコミュニケーション経路の多様化

(1) バブル景気期の採用活動

金融の自由化と金融緩和政策によるマネーサプライの増加を背景としたバブル景気は昭和61(1986)年から平成2(1990)年まで続いた。昭和60(1985)年のプラザ合意による円高進行で収益の低迷していた企業は、急速に業績を回復し、内部資金を活用した直接金融にシフトし、資金運用を活発化させる。

収益基盤の安定と、この潤沢な資金環境、言い換えれば、金余り現象を背景に、企業の人材採用は活発化する。新規学卒者、中途採用者ともにその募集人員枠は大幅に拡大し、「狂乱」と言われるほどの売り手市場になる。特にハイテクノロジー産業が牽引していた。そのため、大企業志向に拍車がかかり、中小企業では求人難に陥る会社も出るほか、中途採用の活発化による人材流動化の進展により、人手不足倒産や労働集中による過労死も社会問題化した。

企業の採用行動も大きく変化し、コミュニケーション過程も多様化する。

採用広報過程においては二つの新たな動きが現れた。一つは大学のOB・OGによるリクルーターの活用であり、もう一つは学卒者の応募促進を目的とするイメージ向上のための企業広告の実施である。

リクルーター制は、学卒者にとって、企業が公式に発信する情報以外の非公式な情報に接することができる制度であった。実際に働いている社員としての思いや感想、職場環境の実態や会社の働き易さに関する情報などをOB・OGを通じて得ることができた。企業側にとっては、自社に関して深く理解してもらうための広報的な役割に加えて、「採用選抜の過程の一端を担ってもいた」(中村, 2010: 154)。このように、双方の利害が一致する中で存在した「仲介パーソナル・コミュニケーション」の仕組みであった。

この時期の企業広告は、「リクルート広告」や「企業イメージ広告」とも言われ、就活生をはじめとする主に若年層を対象に発信されたものが多かった。その目的は、良好な企業イメージの形成による好意度のアップと応募母集団の拡大であった。企業の金余りを背景に、新聞、雑誌の広告スペースと、テレビ、ラジオの広告枠や番組提供枠がフルに活用され、メディアミックスによる多彩な企業広告が展開された。

「マス・コミュニケーション」による採用活動は、従来の印刷媒体に加えて、電波媒体でも盛んにおこなわれるようになったのである。若者に支持されていたFMラジオは特に重用された。J-WAVEなどの音楽主体系の新興FMラジオ局の開局ラッシュ期と重なり、FMの番

組を一社単独提供して、企業名を付けた冠番組を作る企業も現れた⁴⁵⁾。

企業広告の広告主の特徴としては、消費財企業に比べて一般的な認知度の低い生産財企業が多かったことである。川崎製鉄や新日鉄、住友金属などの重厚長大産業が積極的な展開を示した。新聞でいえば、15段全面広告など大型でインパクトのある広告が多用されたため、バブル景気のピーク時には、この企業広告出稿と商品広告出稿が重なり、広告を出稿したくてもできないほどの満稿状態であった。特に人気のある情報誌や全国新聞、電波メディアの人気時間帯は、その傾向が強かった。

一方、内定者フォローの過程では、優秀な人材を早期に囲い込み、他社への就職活動ができないように拘束する企業まで現れ、あまりの身勝手な企業行動が社会問題視された。説明会や懇親会の名目で各種イベントへの参加を促したり、通称「4S 接待」⁴⁶⁾と呼ばれる大学OBによる接待攻勢、さらには研修と称して旅行に招待するなどして、内定者の時間と行動を拘束したのである。

理工系の学卒者のメーカー離れが進み、銀行や証券会社などの金融機関に採用される事象が現れたのもこの時期である。これは、高度情報化社会への移行をにらみ、システム開発要員として金融機関が積極的に理工系人材の採用に乗り出したことと、学生側が金融機関の給与水準の高さと都心中心の勤務地に魅力を感じたことが要因である⁴⁷⁾。

(2) ポストバブルの採用活動

しかし、バブル崩壊とともに、採用環境は劇変する。新規学卒者の求人倍率も下落の一途をたどる。平成3(1991)年に2.86倍だったものが、平成8(1996)年には1.08倍まで下がり続け、その後一旦は持ち直すが、平成12(2000)年には0.99倍と1倍を切るところまで落ち込んだ。

企業は採用者数の絞り込みをはじめ、いわゆる「厳選採用」を開始した。書類選考、適性テスト、小論文に加え、威圧的な質問や追及質問を繰り返し、応対力や気骨さを評価する圧迫面接がおこなわれたのもこの時期である⁴⁸⁾。

有名無実化していた就職協定については、平成8年(1996)年10月に当時の根本二郎日経連会長が「企業側が守らないのならば、就職協定をやっている意味はない」と発言⁴⁹⁾した。この発言を契機に、その後、企業側と大学側で構成している就職協定協議会特別委員会で協議が重ねられ、企業側の自主的なガイドラインを作成すること前提に、平成9(1997)年からの廃止が正式に決定された。

また、期を同じくしてインターンシップ制度の導入が始まる。平成9（1997）年1月に教育改革の一環として示された教育改革プログラムの中でインターンシップの総合的な推進が謳われた。その後、当時の文部省、労働省、通産省の三省合意のもとで基本的な考え方が示され、同年末から順次、各高等教育機関、さらには高校でも推進が始まった⁵⁰⁾。

インターンシップは、長い時間をかけた「相互的コミュニケーション」によって、企業側からは学生、学生側からは企業の「本音」を探り出すことができる。加えて、双方の信頼関係は、時間をかけたコミュニケーションによって達成できる。リクルーティング・コミュニケーションにおいて「コミュニケーションにかけた時間」は、その効果に関わる度合いが大きいといえよう。

大学側や当時の文部省の強い継続要求にもかかわらず、産業界側は自らの意向で就職協定の廃止を押し切ったが、一方で教育改革に協力するためにインターンシップのような職業体験機会の提供を求められることになった。

1990年代半ばにはインターネットが社会のあらゆる場面に浸透し始めた。インターネットが企業の採用活動に初めて利用されたのは、平成6（1994）年末からである。その後の企業の採用活動に大きな影響を与えることになるが、詳しくは次節で考察をする。

第5項 リクルーティング・コミュニケーションの本格化

ここまで、高等教育機関と企業間の学卒者移行に関する考察をもとに、国家統制下におかれた太平洋戦争期からインターネット登場以前の平成初期までのリクルーティング・コミュニケーションの形成過程を辿ってきた。

ここまでの考察をおおよその元号区分に従い整理すると、図表 2-7 のようになる。

図表 2-7 戦中からインターネット登場以前までの企業の学卒者採用の特徴

<p>太平洋戦争からインターネット登場以前まで（昭和後期・平成初期）</p>	<p>①太平洋戦争時下においては、国家統制のもとで企業の採用活動は厳しく制限され、学卒者は企業毎に割り当てられた。</p> <p>②戦後混乱期の学卒者の就職環境は厳しく、大学就職部が「星取表」を作成し、推薦学生の絞り込みをおこなうなど、就職部主導で斡旋活動がおこなわれた。</p> <p>③企業の学卒者採用に関して、赤い学生お断りが各企業の採用方針に掲げられ、学生の思想を採用条件で重視する風潮が産業界に強く表れた。</p> <p>④高度成長期に新規学卒者の採用は急速に拡大した。昭和 27（1952）年には大学生の就職採用活動に関する就職協定が定められたが、企業の「青田買い」も顕著になった。</p> <p>⑤高度成長期の売り手市場は、理工系が中心であった。重化学工業化の進展による臨海工業地帯の発展やモータリゼーションの進展が機械工業化を大きく発展させたとともに、耐久消費財の普及は家電の新商品開発や量産化技術の進展を促し、多くの人材を必要とした。</p> <p>⑥昭和 46（1971）年には四人に一人が大学へ入学する高学歴社会に突入する。特に大企業においては新規学卒者採用の意味合いが変化し、ポテンシャルの高い、社員教育の育成の対象としての若年社員採用に移行した。</p> <p>⑦概ね昭和 40（1965）年頃を境に、学校推薦方式・指定校方式から、自由応募方式・指定校不問方式へと移行した。</p> <p>⑧メディアの発達期と自由応募方式への移行期と重なりながら、採用情報・就職情報の流通に大きな役割を果たす就職情報産業が形成された。</p> <p>⑨昭和後期の交通網の発達、人やモノの移動を伴い、多くの情報が地域間で伝達・交換されるようになった。</p>
--	---

	<p>⑩ポスト高度成長期の就職環境は大変厳しい時期に突入する。企業は肥大化した組織のスリム化・合理化に向けた少数厳選主義へ移行，学卒者にとっては高度成長期の売り手市場から一転して就職難の時代を迎えた。</p> <p>⑪ポスト高度成長期の不況期には企業による採用内定取り消しが社会問題化した。内定という不安定な学卒者の立場が改めて浮き彫りになった。</p> <p>⑫一方で，中小企業の学卒者採用が急増する。不況で大手企業が採用を手控える中，吸収しきれない良い人材を中堅企業や中小企業がこの時期に確保したいという傾向が顕著に表れた。</p> <p>⑬1980年代に入るとオフィスオートメーション化による事務合理化の影響を受け，特に女子を中心に事務系を希望する学卒者の就職が負の影響を受ける。</p> <p>⑭昭和 61（1986）年に男女雇用機会均等法が施行された。男女別採用が禁止され，初任給も男女同額へと移行するなど，企業の採用活動に大きな影響を与えた。</p> <p>⑮バブル景気期には企業の人材採用は活発化する。新規学卒者，中途採用者ともにその募集人員枠は大幅に拡大し，「狂乱」と言われるほどの売り手市場となる。そのため，大企業志向に拍車がかかり，中小企業は求人難に陥る会社も現れた。</p> <p>⑯売り手市場を受けて，就職協定の網を掻い潜るように，大学のOB・OGをリクルーターとして活用した学卒者の接触行動がおこなわれるようになる。</p> <p>⑰テレビやFMラジオ，新聞の全面広告などを活用した，新規学卒者採用を目的とする企業広告が，生産財メーカーや証券会社を中心に多く出稿された。</p> <p>⑱目を付けた学生を早期に囲い込み，他社への就職活動ができないように拘束する企業の身勝手な行動が社会問題視された。</p> <p>⑲バブル崩壊後，企業は「厳選採用」に移行，いわゆる圧迫面接もこの時期におこなわれた。</p> <p>⑳平成 9（1997）年から就職協定が廃止された。また，同年から当時の文部省，労働省，通産省の三省合意のもとで，インターンシップ制度の導入が始まる。</p>
--	--

この時期の企業の採用活動をコミュニケーションの視点でとらえると，社内育成の対象としての学卒者価値と，企業側優位の人材移行過程が確立したことを背景にして，幅広いメディアを活用した新たな情報経路とそれを支える産業が出現し，リクルーティング・コミュニケーションが本格化した時期ととらえることができる。

経済復興から高度成長期に至る中で、終身雇用制と年功序列型賃金制、そして社員教育体制は、企業の安定した成長を遂げるための社員管理形態として定着した。太平洋戦争以前に確立した合理的な選抜に基づく新規学卒者の一括定期採用は、業容の拡大を担う人材採用という意味合いだけでなく、これらの制度を入り口から支える好都合な仕組みとして戦後も深く根を下ろした。

そして、戦後の混乱期から我が国の経済環境が徐々に好転していく中で、所得水準の向上や産業構造の変化は、「教育爆発」(竹内, 2011b : 30) による教育の高学歴化を促進させた。その結果、学卒者は右肩上がり急増することになる。かつての高等教育機関卒業生としての希少価値は薄れ、むしろ、高等教育のマス化を背景に増え続ける学卒者の過剰論まで台頭するようになった。

このような中、企業が学卒者を一定数量採用することの意味するところは、安定した成長に向けた企業文化の継承と醸成を担う、帰属意識の高い人材を育成するための対象を確保することである。つまり、少数精鋭の幹部候補から社内育成の対象へと変化したのである。新卒者を一定数量採用して、社員教育をする「集中的なコミュニケーション活動」を通して、効率的に企業文化の習熟に努めさせるという構図になったのである。

また、景気の好不況により、売り手市場にもなり買い手市場にもなる企業の人材採用環境は、企業と学卒者間の優位性がその都度入れ替わっているように見ることもできる。しかし、この時期の人材移行の特徴を考察すると、景気の状態に関わらず、特に大手企業にとっては企業側優位の状態が一層強化されたと考える。これは特に大手企業にとってあてはまり、中小企業にとっては逆の事態であるが、「最終的に中小企業に職を得る者も、そのほとんどは潜在的に大企業志望者である」(河野, 2004 : 89) ことから企業側優位と認識できる。

その根拠を4つ挙げる。一つは、学校推薦方式から自由応募方式への移行に伴い、学卒者個人が自らの責任において企業と対峙する関係になったことで、学卒者が圧倒的に弱い立場に置かれることになった点である。もともと採用する側と採用される側の非対称な関係性であることに加えて、組織対個人のパワーバランスでは圧倒的に企業側が有利である。

二つ目は、買い手市場の時期のみならず、超売り手市場のバブル景気期においても、企業側は主導的な行動を起こしている点である。「仲介パーソナル・コミュニケーション」としてのOB・OGリクルーターを組織し、学卒者を囲い込むと同時に、採用の第一次選抜としての機能を担わせたり、内定者を物理的もしくは精神的に拘束して、コントロールしよう

と試みている事実があることである。

三つ目は、当時の文部省や大学側の要請にもかかわらず、産業界側の総意として就職協定の廃止を企業側が断行したことである。企業の競争原理に起因する部分と、学卒者と企業の当時者それぞれの立場で交錯する思惑を背景に破綻したのである。その後自主的なガイドラインが倫理憲章として経済団体から示されるが、自由競争社会で活動している企業にとっては絵に描いた餅である。

四つ目は、高等教育のマス化の影響を受けて労働市場が変化する中で、企業側が偏差値によって序列化された『大学の社会的ランクによって、学生の選別』を行うといった行動をとっている」（荻谷，2010：12）点である。このことはランクの低い大学の学卒者は立場的に弱い状況に置かれる。このようなことから、企業の採用活動は、この時期に企業側優位の構図が鮮明になったと考える。

コミュニケーションの視点から考察すれば、学校推薦方式から自由応募方式へと切り替わる中で、採用活動（学生からすれば就職活動）における情報量は膨大に増えることになった。企業は採用活動において、他社とのコミュニケーションの競合が激しくなる。同時に学生は、大量な情報の中から自分に有益な情報を探り当てるメディア・リテラシーが求められるようになったといえる。

この自由応募方式という完全にオープンな労働市場の誕生は、本格的なメディアの活用によって、採用活動を一変させることになった。まさにリクルーティング・コミュニケーションという視点の構築が求められるようになったのである。

つまり、企業に対して、採用広報を拡充し、幅広いメディアを活用した不特定多数の学生を対象とした新たな情報経路によるリクルーティング・コミュニケーションを促した。

企業と学生を繋ぐ新たな情報経路として登場し、確固たる地位を築いたのが「就職情報誌」である。特にリクルート社の『リクルートブック』に象徴される宅配モデルは、大学新聞への求人広告モデルからスタートしたが、企業側から学生への一方向の情報の流れが中心のコミュニケーションに満足することはなかった。

学生側からの資料請求はがきの活用により、個別企業の入社案内パンフレットの送付機能に加えて、学生の要望と個人データを吸い上げる機能を発揮し、データに基づく科学的な手法で企業の採用活動を支援する資源を蓄積した。このモデルは、その後のインターネット時代へのスムーズな移行を果たした。インターネットの特性に大いに適合するものだったからである。そして、一層大きな役割を担う情報経路へと発展していくことになる。

このように、リクルーティング・コミュニケーションの進展が、それを専門のビジネス領域に据える新たな産業分野を生み出したことは重要な点である。この就職情報企業は、印刷媒体の発行にとどまらず、企業にとっては学生と直接対話できる「企業パーソナル・コミュニケーション」機会である合同企業説明会や各種就活イベントの運営体としても存在感を発揮しており、企業の採用行動と学生の就職行動の両面を陰から主導する立場を築いているといえる。

また、企業は、コミュニケーション・メディアの発達を背景に、開局が相次いだFMラジオやテレビの電波メディア、交通広告などを駆使して採用目的の企業広告を出稿するなど、幅広い「マス・コミュニケーション」経路を積極的に活用した採用広報活動を展開した。

第3節 インターネット登場以降の採用活動と現状分析

本節では、インターネット登場以降の新規学卒者を取り巻く社会と雇用環境、採用プロセスの現状、インターネット広報の現状さらに採用選考の現状について、先行的に考究されている知見や各種調査結果と、メディア上で事実として認識され報道されている情報をもとに考察する。

第1項 学卒者採用を取り巻く社会環境

(1) 低成長社会と激変する雇用環境

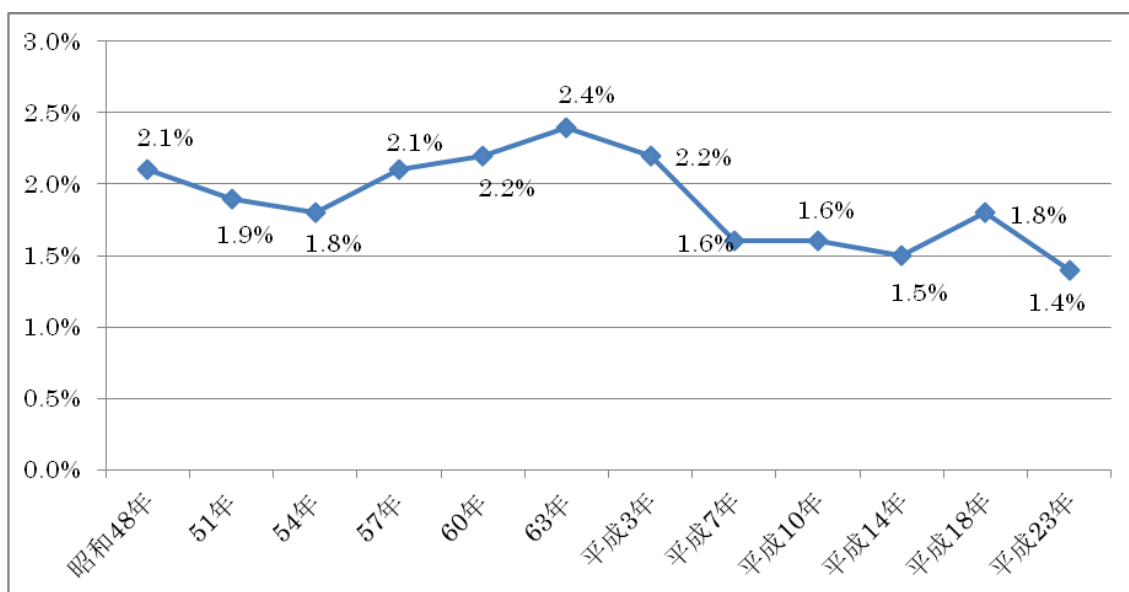
1990年代の後半に入り、我が国は低成長が顕著になった。地価の急落や株価の下落、国内のデフレと円高による経済の停滞で、企業の収益は大きく悪化したのである。企業業績の悪化は、大手金融機関の経営破たんや自主廃業に連鎖し、我が国経済に暗い影を落とした。各企業は設備投資をひかえ、過剰な資産の圧縮と余剰人員のリストラを断行した。

平成12(2000)年以降、緩やかな回復基調も見られた。しかし、サブプライム住宅ローン問題に端を発した、2008年のアメリカの投資銀行リーマン・ブラザーズの倒産が、世界的な金融危機を招き、我が国の景気回復の芽が摘まれた。

この間、雇用環境は大きく変動する。企業は、人件費コストの圧縮のため、退職者の補充を極力抑え、新規学卒者採用を縮減した。さらに、変動費処理できる非正規雇用の仕事を拡大し、アルバイトや派遣労働者など低収入の不安定な雇用者を増加させた⁵¹⁾。「総中流」といわれた時代から「格差社会」への移行である。

また、短期的な成果を求める効率主義の蔓延は、即戦力となる人材欲求を高め、終身雇用の慣行を揺さぶった。このことは、企業が、コスト削減で社内での人材育成・能力開発の余裕を失い、社内における年配社員から後輩社員へのOJT機会や教育訓練機会の減少を生じさせ、組織全体の能力の底上げ意欲を弱めた。厚生労働省が実施している「就労条件総合調査」の現金給与を除く労働費用に占める教育訓練費の割合の推移からも、割合の遞減傾向が示されている(図表2-8参照)。インターネットの普及とともに中途採用者の就職支援サイトが数多く出現したことも、IT企業や新規ビジネスを中心にした中途採用市場の形成に寄与した。

図表 2-8 現金給与を除く労働費用に占める教育訓練費の割合の推移



※厚生労働省「就労条件総合調査報告」のデータを筆者がグラフ構成した。

狭き門になった企業の新規学卒者採用場面においては、総合職応募からはじき出された四年制大学生が一般職応募になだれ込み、面接試験場で短期大学生や専門学校生と競合する状況も日常化している。太田(2010)は、若年者の高学歴化が進んだことで、従来は中高卒者がおこなっていた仕事に、短期大学や四年制大学卒業生が就くという現象が一部で見られると指摘し、その分だけ、中高卒者が押し出されている可能性も示唆している。

バブル崩壊後は、短いサイクルで新規学卒者の採用市場の情勢が入れ替わり、景気の動向に大きく左右されながら、学生は一喜一憂する状況が続いた。

しかし、中期のスパンで見れば、企業の厳選採用の姿勢が強く定着し、安定的な就業機会の減少は明らかである。そして、幸いにも就職ができた場合でも「その少なからぬ部分が不本意就職であり、3割が3年以内に辞めていく、いわゆる就職ミスマッチ現象も常態化している」(河野, 2004: 8)。

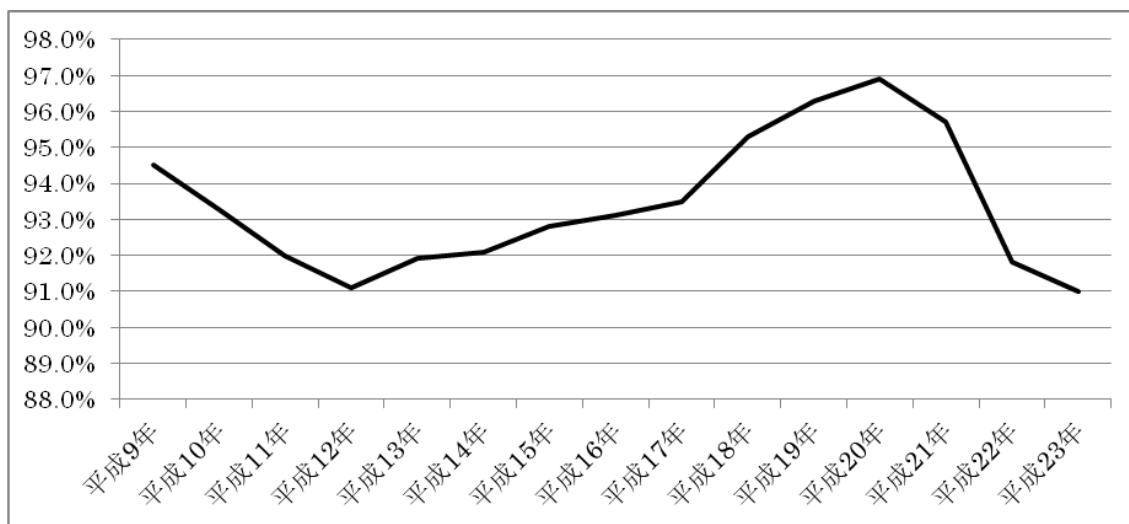
大手企業と中小企業の内定者への満足度の違いも浮き彫りになっている。マイナビ社が平成24(2012)年9月に発表した「2013年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」⁵²⁾によると、質・量ともに満足と回答した上場企業が45.7%に対して、非上場企業は37.5%と低い。一方、質・量ともに不満と回答した上場企業が11.0%に対して、非上場企業は14.7%と高い結果が出ている。

(2) 新規学卒者の就職状況

新卒採用の需給バランスを示す大卒求人倍率は、バブル崩壊とともに下降を続け平成12(2000)年は1倍を切り0.99倍まで低下したが、その後緩やかな景気回復基調に合わせ上昇に転じ、平成20(2008)年には2.14倍まで回復する。しかし、リーマンショック以降の景気低迷の影響を受け、再び下降の一途をたどり、平成24(2012)年3月卒業予定者の求人倍率は1.23倍まで低下している⁵³⁾。

また、平成20(2008)年4月には96.9%に達していた就職率は、その後の景気低迷の影響を受け急速に下降し、平成23(2011)年4月現在の就職率は91.0%となった⁵⁴⁾。これは就職氷河期と言われた平成12(2000)年4月の91.1%を下回る過去最低の数値であり、学卒者にとっては「超」氷河期といえる厳しい就職環境を示している(図表2-9参照)。

図表2-9 大学生の4月1日時点の就職率推移



※厚生労働省と文部科学省共同の「大学等卒業者の就職状況調査」をもとに筆者が作成した。

このような厳しい環境下、就職活動中の学卒者が将来を悲観して死を選ぶ事態が現れる。平成25(2013)年1月29日付の『朝日新聞』によると、就職の失敗が理由で自殺した大学生は41名で、平成19(2007)年の3.2倍にのぼる。自殺者が相次いだ富山大学では平成21(2009)年自殺防止対策室を設置したことが報じられている。

厳しい就職環境は、学生本人のみならず、その保護者の不安を煽る。大学主催の保護者会が盛況であることが象徴的である。親たちにしてみれば自分の学生時代とは異なる就職活動の仕方に戸惑い、適切なアドバイスができないもどかしさゆえ、大学に情報を求めに

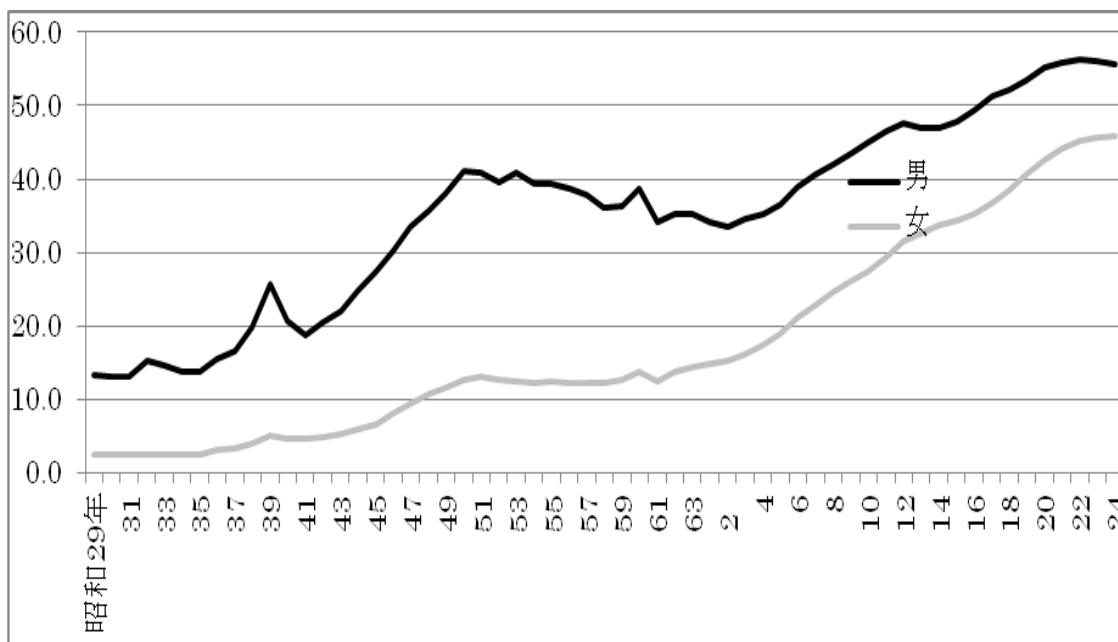
行くことになる。中央大学や関西大学では、平成 24（2012）年に開催した保護者の向け懇談会に 5 千名以上参加があり、就職状況や学生生活への関心の高さが伺われる。また、年を追うごとに各大学での参加者も増える傾向にある⁵⁵⁾。

また、親がかりの就職活動の実態も明らかになっている。ベネッセ教育研究開発センターが平成 24（2012）年に実施した調査では、約 4 割の 4 年生の保護者が、進路の情報をインターネットや雑誌・書籍から収集したことがあると答え、加えて子供が就職に困っていたら、親として活動するのは当然と答えている。採用活動におけるコミュニケーションの想定される受け手は、学生だけでなく、その保護者も含まれるようになったといえる⁵⁶⁾。

（3）意識改革が迫られる高等教育機関

高等教育機会の拡大と少子化は「大学全入」時代を迎え、マーチン・トロウ（1976）が言うところの高等教育のユニバーサル化の段階に突入した。これは「大学に入学したことが一定の学力を証明する機能をもたなくなったことを意味する」（金子，2007：124）のである。平成 24（2012）年の大学（学部）への進学率は、男子が 55.6%，女子が 45.8%である（進学率の推移は図表 2-10 を参照）。

図表 2-10 大学（学部）への進学率推移（単位：％）



※文部科学省「学校基本調査」データをもとに筆者が作成した。

学習習慣や基礎学力のない学生が入学することで、大学としても従来の教育手法が通じなくなり戸惑うことになった。しかしながら、肥大化した大学組織を維持するためには、一定量の入学者規模が必要である。このため、入学前教育などを取り入れることで、少しでも高等教育を学ぶための基礎能力を身に付けさせることに腐心している。

一方で、社会のグローバル化が進展する中、産業界からは大学に対して大胆な教育改革を求める提言が続いている。平成 19(2007)年に経済同友会が発表した提言書『教育の視点から大学を変える－日本のイノベーションを担う人材育成に向けて－』において、「既存の解」が存在しない時代における「教育の府」としての大学改革を求めている。

日本経済団体連合会は平成 23(2011)年に『グローバル人材の育成に向けた提言』の中で、キャリア・職業教育の推進など産業界と大学が連携して取り組む課題に加えて、大学に対してリベラル・アーツ教育の充実、大学教育の質の保証、国際化に向けた取り組み、世界のリーダーとなる高度人材の育成の取り組みを求めている。

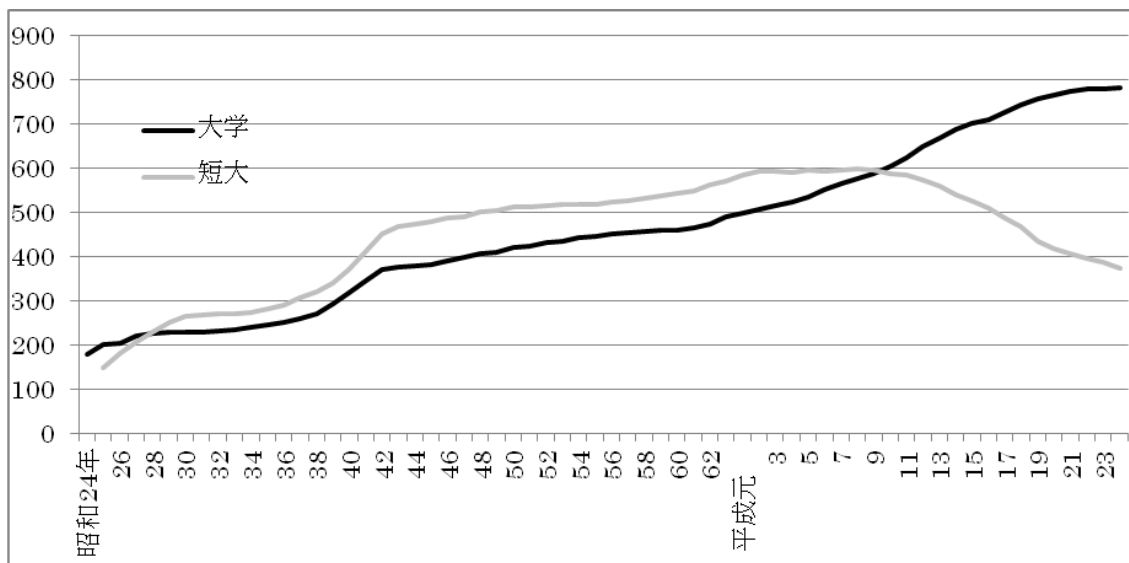
さらに経済同友会は平成 24(2012)年に発表した提言書『私立大学のガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して』において、権限・責任・監視体制の明確化、各ガバナンス組織の機能・役割の明確化、教職員の意識改革の達成を促すなど、大学内部に相当に踏み込んだ 10 の提言をおこなっている。

大学卒業生数は増え続けた。昭和 60(1985)年に 37 万人だったものが、平成 24(2012)年には 55 万人になった。並行して大学数も右肩上がりが増えてきた(図表 2-11 参照)。平成 24(2012)年の大学数は 783 大学で、短期大学と合わせると 1,155 大学となる。

反面、平成 23(2011)年春には、就職を希望しながら卒業時に就職が決まっていない学卒者は 7 万 5 千人にも達している。同年の 15～24 歳の若年層の完全失業率は 8.2%となり、20 年前の 2 倍近くまで悪化している。ただし、これは国際的にフランスの 21.8%、英国の 21.9%、米国の 16.4%、韓国の 9.5%と比較すると低い水準である。この理由として、我が国独特の雇用慣行である新卒一括採用が下支えをしていると考えられる⁵⁷⁾。我が国にとって深刻なことは、新卒の一括採用時期の内定を逸すると著しく就職機会が減少し、再挑戦のチャンスがなく、不利な条件に陥ってしまうことである。

このように大学は、入口面ではユニバーサル化による学生の多様化と基礎学力低下の問題を抱え、教育内容面では、産業界からグローバル社会で通用する高度人材の育成を求められ、出口面では、学卒者の就業支援の責任を負う。大変厳しい局面の中、一層の意識改革が迫られている。

図表 2-11 大学数と短期大学数の推移（単位：校）



※文部科学省「学校基本調査」データをもとに筆者が作成した。

第2項 企業の採用プロセス

平成9（1997）年の就職協定廃止に伴う企業の採用活動の自由化は、通年採用や学校名不問採用など多様な採用形態を生み出した⁵⁸⁾。

だが、同時に起きた採用時期の「早期化」や採用期間の「長期化」は、大学生の学習機会を阻害し、高等教育内容の形骸化や大学の就職予備校化といった教育問題の誘因となっている⁵⁹⁾。企業側も選考プロセスにおいて、大学時代に学んだこと、打ち込んだことについて、その体験を生き生きと自信を持って語れない学生を選考対象とせざるを得ない状況にあり苦慮している⁶⁰⁾。

このような状況を受けて日本経済団体連合会は採用選考に関する企業の倫理憲章を見直し、企業に対して平成25（2013）年3月卒業の学生の採用選考から、正常な学校教育と学習環境の確保に向け、採用選考活動の早期開始は自粛することを申し合わせ、広報活動と選考活動の開始時期を明確に定め、自己責任原則に基づき行動するように求めている⁶¹⁾。

リクルートワークス研究所が平成23（2011）年に実施した調査によると、「新卒採用を中心に計画的な採用をおこなっている」企業が7割を超え、「新卒採用の最終決定は、本社人事部が行なっている」企業が8割近い。また、「自社の風土や価値観との相性を重視した採用を行っている」企業は9割以上を占める結果となっている。企業を取り巻く社会環境が大きく変化しても、企業の雇用戦略の中心軸は、依然として、新規学卒者採用であり、責任部署は人事部であることがうかがえる⁶²⁾。

一般的な企業の学卒者の採用プロセスは概ね次の通りである。1～2年のサイクルで大枠のスケジュールが策定され、第1章でも述べたとおり、「採用計画立案過程」「採用広報過程」「採用選考過程」「内定者フォロー過程」に分けて進められる。「採用計画立案過程」は、前年度の採用内定者が出そろった頃から11月ごろまでである。そして、日本経済団体連合会の「採用選考に関する企業の倫理憲章2011年3月15日改定版」に則れば、インターネット等を通じた不特定多数向けの情報発信以外の「採用広報」については、卒業・修了学年前年の12月1日以降に開始する。「採用選考」に関しては卒業・終了年度の4月1日以降におこなわれ、正式な内定日は10月1日以降であり、その後「内定者のフォロー過程」に移行する⁶³⁾。

まず、「採用計画立案過程」では、前年度の採用活動の振り返りを受けて、採用市場の動向の分析、全社の人員計画に基づき採用目標数、採用方針、求める人材像の決定がおこなわれる。この基本決定を受けて、採用戦略が策定され、役割分担が決定される。

採用戦略は、母集団形成のための戦略、選考プロセスに関わる戦略、内定者フォローのための戦略に分けられる。母集団形成のための戦略策定においては、告知メディアの検討、自社ウェブサイトの採用ページの構築、就職情報サイトや支援会社への情報提供・手配、会社説明会の設定、会社案内ツールの策定、リクルーターの手配、大学・研究室訪問スケジュールの策定などをおこなう。選考プロセスに関わる戦略策定においては、選考スケジュールの策定、選考内容・方法の確定、選考会場の手配、面接官の手配・トレーニングなどをおこなう。内定者フォローのための戦略策定においては、内定通知内容・方法の確認、入社承諾書の取り交わし手順の確認、入社前教育の計画策定、内定式の準備などをおこなう。

「採用広報過程」から実施プロセスに移行する。求人票の送付、エントリーの受付、具体的なメディア出稿、大学訪問の実施、大学内企業説明会・セミナーへの参加、自社単独の会社説明会の動員・実施、就職支援企業主催の合同企業説明会への参加、企業独自の応募書類であるエントリーシートの配布・回収、インターネットを活用したWEBテストの実施などをおこなう。

「採用選考過程」では、入社試験が複数の選考過程を経て実施される。通常、筆記試験、適性試験、グループディスカッション、面接試験が実施される。

「内定者フォロー過程」においては、前掲の「2013年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」によると、内定承諾書の提出を求めている企業は、調査対象企業全体の88.9%にのぼる。また、実施した内定者フォロー活動としては、懇親会、内定式が6割以上と圧倒的に多く、以下回答の多い順に、社内報・資料の郵送、人事からの状況確認連絡（電話・メール等で）、社内・工場見学、通信教育を受講させる、人事との面談、先輩との面談、宿泊を伴わない集合研修などとなっている。

以上が企業の一般的な新卒採用プロセスであるが、戦略策定段階で、ターゲット大学を設定する企業もある。これは「母集団形成のため、重点的に広報活動を行なう大学」（平野，2011：63）である。人事担当者はターゲット大学の就職部や研究室を集中的に訪問し、優先的に企業説明会の告知をおこなったり、学内セミナーに積極的に参加をする。HRプロ社の調査によると、企業の採用課題として最も多かったのが「ターゲット層の選考への誘導方法」である⁶⁴⁾。また、主要企業の約4割がターゲット大学を設定し、うち約6割の企業はターゲット大学を10校以下に絞り、約8割の企業が20校以内に絞っていることが明らかになっている⁶⁵⁾。母集団の形成という量的な目的に加えて、ターゲット大学やターゲッ

ト学部⁶⁵の学生をいかに自社へ誘導させるかという質的な目的が「採用広報過程」における重要な戦略であることが浮かび上がる。

これはターゲット大学以外の学卒者にエントリー機会や選考機会が閉ざされているわけではない。しかしながら、このことは、採用選考過程前に「プレ選考」(平野, 2011: 65)的な位置づけとして提出要求するエントリーシート⁶⁶の存在やWEBテストなどの実施とあいまって、企業側主導による学卒者採用の実態を浮き彫りにしている⁶⁶。

最後に、企業が採用にかかるコストについて述べておく。採用者1名あたりで約44万円である。また、採用費総額の約53%が広告費となっている。広告費とは、就職情報誌や就職情報サイト、新聞など、一般に公開される採用情報を掲載・出稿するための費用総額を指している⁶⁷。

第3項 インターネットによるリクルーティング・コミュニケーション

現在、主要企業の採用活動において、企業と学生間の相互情報伝達をおこなう中心的なメディアはインターネットである。新規学卒者の採用において、インターネットの特性を生かした「インターネット広報」が定着しているといえる⁶⁸⁾。

特に企業の自社メディアである自社ウェブサイト⁶⁹⁾と、就職情報産業が設定している就職情報サイト、さらにソーシャル・ネットワーキング・サービス⁷⁰⁾（以下「SNS」と記す）を利用した就職情報ネットワークの役割は大きい。

企業が学生への情報伝達手段として最も役立っていると認識しているのは自社ウェブサイトである⁷¹⁾。一方、学生が就職先を選択するにあたって最も利用度の高い情報源も企業ウェブサイトである⁷²⁾。

インターネットが国内の人材募集に利用され始めたのは平成6(1994)年末からである²³⁾。その後、ブロードバンド回線の普及など、企業側、学生側双方のインターネット環境が整備され、情報発信のみならず、ウェブ・エントリーによる母集団形成への寄与度が飛躍的に増えた⁷⁴⁾。

各社のウェブサイトの採用情報ページにおいては、基本的な募集要項や採用スケジュールはもとより、採用方針や人事部門メッセージ、企業理念、入社後の教育・研修制度、事業・仕事紹介、部門別社員メッセージ、新入社員インタビュー、商品開発サクセスストーリーなどの情報が発信されている⁷⁵⁾。そして、自社の「将来、夢を語ることに力点」(寺澤, 2007: 55)を置くとともに、最新のウェブテクノロジーを駆使して音声や動画を交え、学生の感性に沿った遊び心のあるサイト構成をおこなっている点が他のページとは異なる点である⁷⁶⁾。明らかに他のページとサイト編集思想が異なると思われる企業も少なくない。このように企業は、情報スペースに制限がなく、独自に編集方針や発信内容を決定できる企業ウェブサイトという自社メディアを保有したことにより、採用活動において自由にメッセージを発信できるようになった。

新規学卒者向け就職情報サイト「RECRUIT BOOK on the NET」がスタートしたのが平成8(1996)年2月である⁷⁷⁾。登録企業の概要、募集要項が閲覧できるほか、職種や勤務地など各種条件からの検索サービスや、自己分析を支援するツール、さらには履歴書の書き方、面接時の服装に至るまで就職関連の様々な情報を学生に提供するサイトである。インターネット登場以前の自宅に送られてきた分厚い電話帳のような就職情報誌に替わる新しいメディアの出現であった。現在学生登録数の多い人気のサイトには、リクルート社が運営す

る「リクナビ」、マイナビ社(旧毎日コミュニケーションズ社)が運営する「マイナビ」、ディスコ社が運営する「日経就職ナビ」などがある。

企業は自社ウェブサイトと並行して、複数の就職情報サイトに会社登録し、採用情報を学生に発信する⁷⁸⁾。一方、学生は複数の就職情報サイトに会員登録をして、企業情報の収集をおこなうとともに、企業説明会、採用選考の申込みをおこなう。

「扱える情報量は無限で、検索性、即時性、双方向性がある」(中村, 2005: 267) インターネット・メディアの特性を生かした自社ウェブサイトや就職情報サイトを通じて、企業は新規学卒者の選考に資する母集団形成を効率的に図っているのである⁷⁹⁾。これにより、全ての学生に公平に採用情報の公開とエントリー機会の提供をおこなっている。

近年の動きとしては、インターネットの特性を活かし、「Facebook」⁸⁰⁾や「Twitter」⁸¹⁾などの SNS を利用して学生との情報交流を図っている。特に「Facebook」を新卒採用に活用している企業は約 1,400 社にのぼる⁸²⁾。SNS との親和性が高いといわれるモバイル型情報機器としてのスマートフォン⁸³⁾の普及を背景に、学生側の利用も増えている。

マイナビ社が実施した「2014 年卒マイナビ大学生のライフスタイル調査」⁸⁴⁾によると、スマートフォンの保有率は前年比で 24.6 ポイントも上昇し 83.9%と大半の学生が保有している環境となっている。

就職活動における利用場面では、「企業セミナーの予約・確認」「地図の閲覧」「企業からのメッセージ確認」に役立つとする回答が多い。よく利用する SNS では「Facebook」が前年比 25.4 ポイント増の 61.7%でトップとなっている。2 番目に多かったのが、今回の調査から新たに選択肢に追加した「LINE」で 59.6%、「Twitter」は前年比 11.8 ポイント増の 58.4%となっている。年を追うごとに SNS を利用率は高まり、6 割近い学生が SNS 上で情報収集や情報交換をおこなっている実態が浮かび上がっている。

「シューカツ」(就職活動の短縮形)に合わせて、この SNS を利用した就職活動を表現するものとして「ソー活」(ソーシャル・ネットワーキング・サービスを利用した就職活動の短縮語)という言葉も出現している⁸⁵⁾。

企業にとっては、現場の生きた情報発信や、特定した社員個人を登場させ、学生と直接に交流することで自社への親和性を高められるメリットがある。また、例えば「Facebook」を就職活動に利用している学生限定の企業説明会を開催し、比較的情報感度が高く、IT リテラシーが高い学生を囲い込むこともできる⁸⁶⁾。

学生にとっては、日々更新される企業からの最新メッセージに随時触れることができるほか、SNS を通じて、OB・OG と知り合う機会を得ることができるのがメリットである⁸⁷⁾。

インターネットの進展において、ウェブサイトと各種の SNS を通じて、企業と学生間の新たな情報経路が構築された。しかも、ネット環境を準備することができるすべての学生に公平に情報を公開できることと、簡易な操作で説明会への参加や採用試験に応募する仕組みも兼ね備えていることが特徴である。

しかし、この特徴がかえって採用活動の煩雑化や非合理性を招いている側面も明らかになっている。また、SNS に関しては、企業と学生を当事者とする情報経路という機能以外に、学生同士や第三者と学生間の情報交流を促すという側面もクローズアップされている。登録者 55 万人で、24,600 社に関するクチコミ情報が閲覧できるクチコミ就職サイト「みんなの就職活動日記」⁸⁸⁾は、SNS と電子掲示板の機能を併せ持つサイトである。就職活動中の学生達が情報交換をする掲示板機能や、有名企業内定者の志望動機や体験談も閲覧できる機能がある。企業の関与度の弱いこの異空間での新たな情報遷移が、匿名性という特性ともあいまって、従来の企業主導型の採用活動に少なからず影響を与え、これまでの非対等な関係に一石を投じる可能性も示唆されている。

第4項 採用選考の現状

主要企業の採用選考過程の主題は、応募学生の能力を正確かつ公平に評価し、自社の求める人材像と採用計画数に沿って、質量両面で確保することである。

選考方法として企業が実施しているものは、平野(2011)によると、面接、エントリーシート、性格・適性検査、総合能力(言語・非言語)検査、グループディスカッション(グループワーク含む)、作文・論文、教養・時事・一般常識テスト、質問会、若手社員面談会、プレゼンテーションなどがあり、選抜方式の多様化が進行している。

これらの選考手法の中から自社の採用方針に沿った手法を選択し、段階的に組み合わせで実施するか、もしくは総合的に組み合わせで実施することで評価をおこない、採用の成否を決定している。

平成24(2012)年に経済同友会が実施した会員企業へのアンケート調査において、新卒の採用選考で特に重視するものを尋ねているが、ポイント化した結果は「面接」が圧倒的に高く、2番の「適性検査(SPI等)」とは3倍のポイント差がついている⁸⁹⁾。

一回当たりの面接時間は、15分から30分が多く、それ以上は少ない。内定までの面接回数は2回もしくは3回が圧倒的に多い⁹⁰⁾。面接の回数を重ねるたびに、面接官を担当する社員の職位が高くなるのが一般的である。

厚生労働省が示す公正な採用選考をおこなう基本は、応募者に広く門戸を開くことと、本人のもつ適性・能力以外のことを採用の条件にしないことである。また、採用面接時に尋ねることで就職差別につながる恐れがある項目としては、本人に責任のない事項の把握と本来自由であるべき事項の把握が挙げられる。本人に責任のない事項としては、本籍・出生地に関する事、家族に関する事(職業、続柄、健康、地位、学歴、収入、資産など)、住宅状況に関する事(間取り、部屋数、住宅の種類、近郊の施設など)、生活環境・家庭環境などに関する事である。また、本来自由であるべき事項としては、宗教に関する事、支持政党に関する事、人生観、生活信条に関する事、尊敬する人物に関する事、思想に関する事、労働組合・学生運動など社会運動に関する事、購読新聞・雑誌・愛読書などに関する事である⁹¹⁾。

就職活動の対策本・マニュアル本やSNSによる対策情報や個別企業の採用実態に関する情報、就職対策予備校の出現など、学生の印象操作を支援する情報や施設が氾濫する中で、本当の本人の能力をわずかな面接の時間を通して見極めることはできるのだろうか。

この面接場面における「採用基準のあいまいさが強まっている傾向」（荻谷，2010：22）は広く指摘されている。

リクルートキャリア社が平成25(2013)年に実施した「2013年卒(大学生・大学院生)の就職活動振り返り調査」結果でも、調査対象学生の71%が、就職活動中の情報で知りたいと思っていたものとして「採用選考の基準」を挙げているが、知ることができたのは28%にとどまっている。

通常、面接は構造化することに力点が置かれている。面接官の資質や経験に頼り自由裁量にまかせた非構造面接では信頼性、妥当性が低くなるからである。構造化とは、何を評価するかを明確化し、標準の共通質問を定め、評価基準を設定しておくことである。具体的には、求める人材像のもとで面接評価の目的であるコンピテンシー⁹²⁾を設定する。例えば、過去の事実や経験においてどのようにそのコンピテンシーを発揮したかを掘り下げる発問をおこなって、あらかじめ設定した基準に従い評価をする⁹³⁾。複数の面接官を起用する場合は、個々の面接スキルの確認及び目的と方法、ルールの共有が鍵となる。

岩脇（2007）は、この過去の体験を詳しく掘り下げていくという面接のやり方は、課題達成に必要な能力要件の構成要素を備えているか否かの確認には有効な方法として広く浸透しているとしている。

しかしながら、「学生はそうした企業の能力評価のあり方に相当程度気づき、対処行動をとっていることがうかがわれた」（小山，2008：76）。企業は、面接場面において対策を講じて演じている学生なのかどうか戸惑いながら、その背後の本当の力量を引き出すことに注力する。学生は、採用基準が明確ではないことへの不信感を募らせている⁹⁴⁾。このようにお互いが疑念を抱えざるを得ない状況の中で、小山(2010)は、不明確な採用基準のメカニズムの解明を試みている。新卒採用担当者への聞き取り調査の結果、面接場面では、よい評価を得ようとする学生の行動と学生の能力を正確に判定しようとする企業の行動が合成された結果、評価用紙記載の評価項目以外の要素も拡張的に評価対象とならざるを得なくなる点と、採用活動時期と採用枠の充足状況に応じて、採用基準が揺れ動く点をそのメカニズムとして抽出している。

構造化をどのレベルでおこなうかもポイントとなる。竹田（2004）によると、基本的に終身雇用を前提とした新規学卒者採用は、面接の場で面接者と被面接者間の信頼関係構築が特に重視されるため、構造化の高い面接をおこなうことは双方に抵抗があるとする。構造化面接の利点を生かしながら、両者のラポール形成を促す、面接者のうなずきや相槌、

追加質問、被面接者からの自由質問タイムの設定など、構造化の度合いを低める工夫も必要となる。

就業体験のインターンシップを採用選考に取り入れている企業もある。統合基幹業務システムの開発販売をおこなっているワークスアプリケーションズ社は、「問題解決能力発掘インターンシップ」と銘打ったインターンシップを実施している。8月の下旬から約1か月間、事前選考会を経て選ばれた学生は、有給で、問題解決型の課題に取り組めるように各種のプログラムが組み込まれている。期間中の成績優秀者には卒業後入社試験が3年から5年免除される「入社内定パス」が発行されるという仕組みである⁹⁵⁾。

また、メガネ専門店「JINS」を店舗展開するジェイアイエヌ社は、映像や音楽によるパフォーマンスを組み合わせたライブイベントのような会社説明会を開催した。このイベント内で、店舗をもっと素敵にするためのアイデアを募るコンペティションを実施し、優れたアイデアの発案者は同社入社のための最終選考までのプロセスを免除できる特典を与えている。加えて、同社は「自分自身を深く見つめる重要な機会である就職活動、たとえ不合格でも成長の糧となる経験ができます」(ジェイアイエヌ社公式ウェブサイト新卒採用ページ, 2013)との信念から採用の可否の理由を応募者全員に伝える「オープン選考」も実施している⁹⁶⁾。

このように、採用選考過程の現状は、明確な評価基準の模索と、個別の企業における新たな取り組みや試行が始まっている。

- 1 天野（2009b）によると，明治5（1872）年に公布された近代的な学校教育制度の全体像を示した我が国最初の法規である「学制」には，「大学ハ，高尚ノ諸学ヲ教ル，専門科ノ学校ナリ，其学科，大略左ノ如シ 理学 化学 法学 医学 数理学」という規定があり，大学は複数の専門科を置く総合高等教育機関であることが示されている。
- 2 米田（2009b）によると，「学制」は小学区，中学区，大学区から成る「学区制度」と小学校（8年）・中学校（6年）・大学校が下から順に接続する単線型の「学校制度」を組み合わせた教育制度であった。その後，明治27（1894）年に「高等学校令」が制定され，高等中学校は中学校制度から分離されて3年の高等学校となった。
- 3 竹内（2011a）を参考にした。これにより帝国大学を頂点とするヒエラルキー型の高等教育の時代が幕を切って落とされた。
- 4 荻谷（1995）を参考にした。
- 5 前掲書米田（2009b）を参考にした。
- 6 橋本（2008）などを参考にした。
- 7 高橋（2011a）および高橋（2011b）による。
- 8 前掲書高橋（2011a）などを参考にした。
- 9 前掲書 高橋（2011b）を参考にした。
- 10 森川（1996）を参考にした。
- 11 坂本（1977a）を参考にした。小松塾は我が国における商業教育専修の最初の学校として，森有礼によって明治8（1875）年に創立された私塾である。その後，明治17（1884）年に農商務省の直轄となり公立学校として生まれ変わり，翌年に文部省所管の高等商業学校と合併して東京高商となった。現在の一橋大学の前身である。
- 12 『慶應義塾百年史 上巻』によると，安政5（1858）年の冬に，福沢諭吉が江戸築地鉄砲洲にあった中津藩邸中屋敷に開いた蘭学の一小家塾が慶應義塾の起源である。
- 13 前掲書天野（2009b）によると，明治19（1886）年から明治28（1895）年の慶應義塾の卒業生の就業状況は，卒業生累計1,087名のうち，民間企業に就職したものは488名（構成比約45%），官庁48名（同約5%），学校103名（同約9%），自営業336名（同約31%），新聞雑誌68名（同約6%），その他44名（同約4%）となっており，民間企業への就職比率が最も高い。
- 14 前掲書坂本（1977a）を参考にした。

- 15 『三井銀行八十年史』(1957) および『日本経済新聞社 120 年史』(1996)による。益田孝は日本経済新聞社の前身である中外物価新報の創業者でもある。
- 16 『株式会社三越 85 年の記録』(1990)による。
- 17 岡崎 (2010) による。
- 18 前掲書坂本 (1977a) および坂本 (1977b) を参考にした。
- 19 この制度に高等学校, 帝国大学以外の官立高等教育機関と私立の高等教育機関が包含された。片桐 (2008b) によると, 法令施行時に専門学校として設置されたのは計 47 校であった。また, 女子の専門学校として日本女子大学校と女子英学塾も認可された。
- 20 前掲書坂本 (1977a) によると, 慶應義塾 (のちの慶應大学) を始め, 明治法律学校 (のちの明治大学), 東京専門学校 (のちの早稲田大学), 英吉利法律学校 (のちの中央大学), 専修学校 (のちの専修大学), 東京法学校 (のちの法政大学), 独乙協会学校 (のちの独協大学), 日本法律学校 (のちの日本大学), 関西法律学校 (のちの関西大学) の 9 校が司法大臣指定校となった。
- 21 前掲書天野 (2009b) によると, 文科系では明治 20 (1887) 年に哲学館 (のちの東洋大学), 明治 23 (1890) 年に国学院 (のちの國學院大学), 理科系では明治 14 (1881) 年に物理学校 (のちの東京理科大学) が設立されている。
また, ミッション系私学は新島襄による同志社 (のちの同志社大学) をはじめ, 立教学校 (のちの立教大学), 明治学院 (のちの明治学院大学), 青山学院 (のちの青山学院大学) が英語教育の専門学校として設立されている。
女子の高等教育機関としては長崎の活水女学校 (のちの活水女子大学), 神戸英和女学校 (のちの神戸女学院大学), 同志社女学校 (のちの同志社女子大学) など, 明治 20 年代初めには 10 校を超えていた。
- 22 前掲書坂本 (1977a) を参考にした。
- 23 中村 (2010) を参考にした。
- 24 前掲書 天野 (2009a) によると, 法学から経済学, 商学へという「社会科学系の専門教育に生じた中心移行」が表れた。明治 38 (1905) 年には私立専門学校の卒業生の 59% を占めた法学の比率が大正 4 (1915) 年には 17% まで激減し, それまでゼロだった商学が 14%, 経済学が 7% から 12% へと比率を上げている。
- 25 官公立初の産業能率, 科学的管理法に関する研究機関として大正 14 (1925) 年 5 月に大阪府産業能率研究所が開設された。また同年, フレデリック・テイラーの科学的管

理法を「能率学」と名付けて日本に紹介し、「能率の父」と呼ばれた経営学者・産業心理学者の上野陽一により日本産業能率研究所が東京に開設された。

- 26 市原（2010）を参考にした。
- 27 竹内（1995）から引用した。竹内によると、メリトクラシー（meritocracy）とは、英国の社会学者マイケル・ヤング（Young, M.）の言葉であり、貴族による支配（aristocracy）や富豪による支配（plutocracy）になぞらえて能力のある人々による統治と支配が確立する社会のことをいう。さらに官吏任用試験がおこなわれた2年後の明治 22（1889）年に発刊された『試験及第法』の記述に依拠し、「初めて試験によって才能ある人が登用される『公平不偏の択人法』の時代になった」としている。
- 28 『早稲田大学百年史 第三巻』（1987）による。理工系の就職率は 68.7%だったと記されている。
- 29 前掲書尾崎（1967）によると、『日本サラリーマン論案内』（岩崎隆治 1961）から引用しつつ、坪谷善四郎『知識階級と就職』（早大出版会）、半沢成二『就職戦線めがけて』（金星堂）、寿木孝哉『就職戦術』（先進社）、緒方潤『就職哲学』（財政経済時報社）、尾崎定一『彼は斯して就職せり』（丁酉出版社）、読売新聞社会部編『応用就職戦術』（文明社）などの図書を紹介している。
- 30 柴ら（2011）および沢井（2011）を参考にした。
- 31 前掲書尾崎（1967）や昭和 16（1941）年 10 月 4 日付中外商業新報社説「非重点企業の技術者の問題」などを参考にした。
- 32 杉山（2012）を参考にした。
- 33 前掲書竹内（2011a）を参考にした。
- 34 前掲書尾崎（1967）を参考にした。
- 35 輿論科学協会が実施した調査結果で 163 社から回答を得ている。
- 36 前掲書杉山（2012）などを参考にした。
- 37 この時期の協定では、求人申し込みは 10 月 1 日以降、選考は翌年 1 月以降となっていたが、10 月の段階で選考がおこなわれ、11 月には内定を出す企業が横行した。その後さらにエスカレートし、「早苗買い」という言葉まで生まれた。
- 38 現業実習というカリキュラムはいわば理工系学生の企業による早期囲い込みと筆者は考える。理工系の推薦は 10 月 13 日以降であるので、夏休み中に研究室の教授と連動して囲い込む意図があったと考える。田中（2007）によると、昭和 25（1950）年の東

京工業大学のカリキュラムには「現業実習・工場実習」が機械工学課程と金属工学課程に設けられていたとある。しかしながらこの実習は昭和 50（1975）年をピークに減少傾向を示した。

- 39 昭和 45（1970）年 9 月 28 日付の朝日新聞夕刊記事などを参考にした。
- 40 前掲書杉山（2012）などを参考にした。
- 41 前掲書杉山（2012）などを参考にした。
- 42 昭和 50（1975）年 7 月 4 日付けの朝日新聞朝刊記事を参考にした。
- 43 河野（2004）によると、平成 11（1999）年の改正で内容強化されるまでは企業の努力義務であった。また、違法行為があっても就職活動中の学生があえて訴えることの現実的利益は期待されず、その実質的効力は疑わしいとしている。
- 44 リクルートワークス研究所（2003）を参考にした。
- 45 キヤノン販売社は FM 東京の音楽番組を単独提供し、『キヤノン FM ワンダーランド』という番組名を付けていた。
- 46 週刊『アエラ』昭和 64（1989）年 4 月 29 日号によると、大学OBに呼び出され、まずサウナで裸同士のつき合いを深め、続いてすしやステーキで腹を満たし、最後はソーブランドに連れて行かれる接待のこと。サウナ、すし、ステーキ、ソーブの頭文字をとった「4 S」である。
- 47 週刊『アエラ』昭和 64（1989）年 4 月 25 日号によると、昭和 64（1989）年春の東京工業大工学部化学工学科の卒業生の進路は、卒業生 63 人のうち、52 人は大学院に進み、残りの 11 人が企業にひとりずつ就職した。うち化学関連といえるのはわずか 2 社で、金融関係などいわゆる文系就職が目立つ。内訳は、伊藤忠商事、鐘紡、三和銀行、鈴木自動車、住友海上火災、住友銀行、日本交通公社、日本長期信用銀行、パルコ、三井生命、森永乳業となっている。
- 48 リクルートワークス研究所『Works』2010, oct. 記事などを参考にした。
- 49 平成 8（1996）年 10 月 3 日付朝日新聞朝刊に掲載された、前日 10 月 2 日におこなわれた日経連会長の記者会見記事から引用した。
- 50 前掲書田中（2007）を参考にした。
- 51 太田（2010）は、非正規社員の仕事が増えた背景について、次の 4 点の指摘を示している。
①コンピュータ価格の低下は、手作業でしかなし得ない単純業務への需要を増やしたこと。
②需要変動が大きくなり、固定的な正社員では対処しきれなくなったこと。
③

正社員は雇用保障が強く、賃金改定の余地が限定的で、法定福利費等の負担が大きいこと。④自営業と家族従業員の減少によって、そこで囲い込まれていた社員が非正規化したからである。

- 52 調査回答企業数は1,969社
- 53 リクルートワークス研究所の調査による。バブル期の平成3(1991)年の大卒求人倍率は2.86倍。
- 54 厚生労働省と文部科学省共同調査の「大学等卒業者の就職状況調査」による。
- 55 平成24(2012)年6月1日付朝日新聞記事を参考にした。
- 56 ベネッセ教育研究開発センターが平成24(2012)年3月に実施した『大学生の保護者に関する調査』結果より抜粋。全国の大学1年から4年の子を持つ保護者6千名を対象に実施した。「就職・進路選択への関与」の分野において、4年生の保護者に関して「子どもの進路に関する情報をインターネットや雑誌・書籍などから情報収集した」ことが「よくあった」「ときどきあった」の合計が37.7%、「子どもが就職に困っていたら、親として活動するのは当然だと思った」は同41.2%であった。
- 57 ドイツの同年の15~24歳の若年層の完全失業率は7.9%であり、我が国を下回っている。文部科学省「学校基本調査」と平成24(2012)年7月16日付日本経済新聞の記事などを参考にした。
- 58 厚生労働省の平成13(2001)年「雇用管理調査」においては、新規大学卒について通年採用制を「導入している」とする企業割合は6.6%にすぎなかったが、マイナビ社の「2012年卒マイコミ新卒採用予定調査」によると「秋採用や通年採用を実施」している企業は13.9%まで増えている。また、厚生労働省の同調査では学校名不問採用を「実施している」とする企業割合は67.4%だったが、経済同友会が平成22(2010)年に実施した「企業の採用と教育に関するアンケート調査」では、逆に採用していない企業が67.6%であった。
- 59 朝日新聞社と河合塾が平成23(2011)年4月に合同調査した「ひらく 日本の大学調査」によると、調査対象全体の7割の大学長が不満を感じている。
- 60 日本経済団体連合会も2011年1月に発表した意見書「新卒者採用選考のあり方について」の中で、昨今の就職・採用活動の過熱ぶりは大変憂慮すべき事態であるとの認識を示している。
- 61 大学、短期大学及び高等専門学校(以下「大学等」)卒業予定者の就職活動については、

毎年、日本経済団体連合会が「大学卒業予定者・大学院修士課程修了予定者等の採用選考に関する企業の倫理憲章」、大学等（就職問題懇談会）が「大学、短期大学及び高等専門学校卒業・修了予定者に係る就職について（申合せ）」を定め、お互いにこれらを尊重した採用活動・就職の取扱いを行うことで合意している。厚生労働省もこれら関係者間の協議に基づく自主的な取り組みを尊重している。また、日本商工会議所も就職・採用活動の早期化・長期化の抑制は、学生が十分に学ぶ機会を確保するために重要であり、現状のように入社約1年半前から就職活動を行う状態は改善していくべきであるとのスタンスのもと、広報活動と選考活動時期に関する申し合わせをおこなっている。

- 62 リクルートワークス研究所が平成23（2011）年10月に日本のリーディングカンパニー1,700社を対象に実施した「人材マネジメント調査 2011」を参考にした。
- 63 ただし、平成25（2013）年4月19日に安倍晋三首相は、我が国の成長戦略の一環として、新卒採用活動解禁時期の後ろ倒しを経済団体に要請した。採用広報活動のスタート時期を卒業・修了学年前年の3月1日からとし、採用選考は卒業・終了年度の8月1日以降とする内容である。学生の学習時間の確保と、多くが6月に帰国する海外留学生が留年せずに就職活動に入れて、留学体験を速やかに社会で活かせるようになることが要請の主な理由である。経済3団体はこの要請を受け入れ、平成28（2016）年3月卒業の学生から適用する方向で加盟各社に協力を求めている。
- 64 HRプロ社が2009年12月に「採用プロ.com」利用の企業の採用担当者を対象に実施したアンケート調査による。
- 65 HRプロ社が2010年12月に企業の採用担当者を対象にしたアンケート調査による。
- 66 平野（2011）によると、日本経団連の「採用選考に関する企業の倫理憲章」では、面接などの実質的な選考活動は4月1日以降と明示されているが、WEBテストやテストセンターで実施される「SPI2」のパソコン版テストの受検、エントリーシートの提出など、日程・場所等に関して学生に大幅な裁量が与えられているものについては、各企業が活動の実態に合わせて判断でき、これに該当するものをプレ選考という表現を使っている。
- 67 マイナビ社の「2013年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」による。採用費とは、広告費の他、入社案内やホームページ・ダイレクトメールなどのツール作成費、DM発送費、セミナー運営費、アウトソーシング費（データ処理・電話オペレーターなど）、

資料発送費など、「採用経費」に含まれる費用総額を指す。全体の採用費総額平均は550.3万円。上場企業の平均は1,357.3万円、非上場企業の平均は407.9万円。採用費中の全体の広告費平均は294.3万円。上場企業の平均は643.4万円、非上場企業の平均は231.7万円。

- 68 平成 22(2010)年に経済同友会が実施した「企業の採用と教育に関するアンケート調査」結果によると、「新卒採用は全てを、インターネットエントリーを通じての応募者から採用」と答えた企業は70.6%で、「新卒採用の一部は、インターネットを通じての応募者からの採用」と答えた19.9%を合わせると、90.5%にも達する。
- 69 一般的な表現として「自社ウェブサイト」のことを「自社ホームページ」と表現することがある。しかし、「ホームページ」とは本来ウェブサイトのトップページ部分を示す表現であるため、本稿本文では「自社ウェブサイト」と表記を統一する。ただし、文脈上「企業ウェブサイト」と表記することのほうが適当と判断した場合は同義語としてこの表記を使用する。
- 70 福富(2007)によると、「主に社会的なネットワークやコミュニティをオンライン上のサービスとして提供する仕組みのことで、会員に限定したアクセス環境に、日記、掲示板、他の会員によるアクセス記録の開示などの機能が用意されたサービス」のことを指す。
- 71 独立行政法人労働政策研究・研修機構が2005年に実施した「大卒採用に関する企業調査」で学生への情報伝達の手段を聞いたところ、「非常に役だった」「やや役だった」の合計が一番多かったのが「自社ホームページ」(79.9%)。次いで「自社主催の会社説明会・セミナー」(68.9%)、「就職情報サイト」(62.5%)、「大学就職部」(62.1%)、「民間機関主催の合同説明会・面接会」(42.9%)。
- 72 公益財団法人日本生産性本部と社団法人日本経済青年協議会が2011年3月から4月に実施した「平成23年度新入社員の『働くことの意識』調査」結果。2011年度新社会人研修村(オリンピック記念青少年総合センター)に参加した企業の新入社員2,154名に調査した。この『働くことの意識』調査は1969年に実施して以来43回目を数える。就職活動の情報源に関する調査結果では、情報源の利用度が高い順に「インターネットの企業ホームページ」(91.3%)、「会社説明会」(89.0%)、「インターネットの就職関連サイト」(86.8%)、「企業が用意した採用案内パンフレット」(84.2%)、「学校への求人票」(53.6%)などとなっている。

- 73 大元（1996）によると、情報工学系の大学生採用に注力する一部の企業が大学の研究室でインターネットを利用している学生をターゲットに WWW（world wide web）上で求人情報を公開して採用に成功したニュースが新聞紙上を賑わしたため、これを契機に各企業の自社ウェブサイト上に「採用情報」を公開することが始まった。
- 74 2010 年 10 月に公益社団法人経済同友会が実施した「企業の採用と教育に関するアンケート調査」では、「新卒採用は全てインターネットのエントリーを通じての応募者から採用」が 70.6%となっており、1999 年の調査結果 10.0%と比較して飛躍的に増えている。
- 75 岩崎（2011）は東証一部上場企業約 1,700 社のうち 2009 年の日経 500 種平均株価銘柄に選定されている企業 500 社について、当該企業の自社ウェブサイトのトップページに設定されているメニュー項目（ナビゲーションボタン）をグーグルの検索エンジンを使用し全社目視確認をすることにより把握した。その結果、500 社のうち 89%の企業で「採用情報」ボタンを設定していることが明らかになった。
- 76 川崎重工業の 2012 年新卒採用情報ページは、燃え盛る炎をキービジュアルに活用し、「LIGHT YOUR FIRE！ハートに火をつけろ。」をキャッチコピーに据え、全体を編成している。<http://www.khi-saiyo.jp/> 2011 年 6 月 16 日閲覧。電通の 2012 年新卒採用ページは「ヒトノココロヲウゴカスシゴト、ナンデモアリ。」をキャッチコピーにし、テクノ音楽とともに画像、イラストを駆使して各職場で活躍する 1 日を紹介している。<http://www.dentsu.co.jp/recruit/2012/> 2011 年 6 月 16 日閲覧。
- 77 「RECRUIT BOOK on the NET」は現在の「リクナビ」の前身。リクルート社が運営していた。
- 78 企業は、自社ウェブサイトの採用ページ内に就職情報サイトへのリンクボタンを設定し、応募登録やエントリー管理などの処理を就職情報サイトの運営会社に委託しているケースも多くある。
- 79 マイナビ社の「2012 年卒マイコミ新卒採用予定調査」によると、自社ウェブサイトでのエントリーを受け付けている企業は 25.3%、就職情報サイトでのエントリーを受け付けている企業は 88.8%である。
- 80 マーク・ザッカーバーグ(Zuckerberg, M. E.)らが 2004 年にハーバード大学関係者のために立ち上げた SNS。全世界 75 種類の言語で運営されており、2010 年 7 月現在で 5 億人以上の登録ユーザーを擁する。毎月 200 億件のコンテンツが投稿され、30 億枚の

- 写真が投稿されている。D・カークパトリック（2011）を参考にした。
- 81 140文字以内の短文のつぶやきを伝えるマイクロブログ。平成18（2006）年に米国オプビアウス社（現Twitter社）が開始した会員登録を前提としたサービス。
- 82 「Facebook」に新卒採用を目的に登録している企業の一覧が掲載されている「Facebook」就活ナビ2013を2013年2月9日に閲覧参照した。2012年2月4日に閲覧した時は1,006社であったので、1年間で約1.4倍に増えていることになる。しかし、マイナビ社が2012年2月に実施した「2013年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」によると、ソーシャルメディア（「Facebook」、「Twitter」等）に対する関心は、「検討したが利用していない」が39.2%、「そもそも関心がない」が35.8%となり、「今期既に利用している」は8.7%に留まっている。
- 83 画面が大きく、パソコンライクにインターネットを利用できる多機能携帯電話のこと。辻村（2012）を参考にした。
- 84 調査期間2012年12月から2013年1月にかけて、マイナビ会員にウェブDMを配信することにより実施したアンケート調査で、有効回答数5,700名。
- 85 リクルート社が平成23（2011）年1月に発表した「2011年のトレンド予測」の中で「ソニー活元年」という表現が使用したのが初めてといわれている。
- 86 春日（2012）から引用した。春日によると、2011年3月にネット広告会社のサーバエージェンツ社が「Facebook」イベントタブのみからしか受け付けられない「Facebook」限定説明会を開催した。また、女性向けマーケティング会社のトレンドーズ社は、「Facebook」上に友達が200人以上いる学生は一次選考をスキップさせるという選考手法を実施した。
- 87 就職情報企業のジョブウェブ社が、「Facebook」を就職活動に利用した2012年卒の学卒者に役立った点をヒアリングしたところ、「友達の「Facebook」ページの「いいね！」から新しい会社を知ることができた」「知り合いが志望企業に勤めていることに気づいて、先輩訪問につながった」「Facebook」限定枠のセミナーに参加することができた」「詳細な会社説明が見られる」「コネクションサーチでOB・OGを探ることができた」などの意見が寄せられた。
- 88 伊藤将雄が学生時代に立ち上げたサイト。現在は楽天社が運営。伊藤将雄が楽天に入社後、会社化したみんなの就職社を平成16（2004）年に楽天社が連結子会社化し傘下に収めた。楽天公式ウェブサイトおよびgooニュースを参照した。

- 89 2012年9月から10月にかけて実施した「企業の採用と教育に関するアンケート調査(2012年調査)」結果に参照した。対象企業数は818社で有効回答企業数は255社。
- 90 平成17(2005)年に独立行政法人労働政策研究・研修機構が実施した「大卒採用に関する企業調査」による。
- 91 厚生労働省公式ウェブサイト内「公正な採用選考について」より抜粋した。
- 92 職務の内容や仕事の役割に対して期待される成果を導く上での行動特性のこと。
- 93 行動結果面接(BEI法)と呼ばれる。
- 94 平成17(2005)年に経済産業省が実施した「社会人基礎力に関する調査」において、新卒採用プロセスの問題点として学生と企業の認識の乖離が最も大きかった項目が、「採用基準が明確でない」であった。学生が61.0%に対して企業は15.0%であった。次いで、「エントリー時点の選考(いわゆる足きり)」であり、学生が49.0%に対し、企業が9.7%であった。
- 95 夏目(2006)を参考にした。また、このインターンシップは、就職情報会社のジョブウェブ社が平成24(2012)年に実施した『「参加して良かった!後輩にオススメしたい」と思うインターンシップ・ランキング」で1位となった。2位は三井住友海上火災保険、3位はアチーブメント、4位はVOYAGE GROUP、5位は三井住友銀行であった。
- 96 『広報会議』2012年10月号(宣伝会議社)及びジェイアイエヌ社公式ウェブサイト新卒採用情報ページによる。

第3章 リクルーティング・コミュニケーションの内容分析

本章では、リクルーティング・コミュニケーションにおける「メッセージ(コンテンツ=内容)」について分析をおこなう。いうまでもなく、採用広報過程における企業からのコミュニケーション・メッセージは、学生が就職活動の一環としておこなう業界研究や具体的な企業選択をおこなうにあたっての貴重な情報となる。

このコミュニケーションの内容分析として、企業が自社メディアである企業ウェブサイトにおいて発信している「求める人材像」メッセージに着目し、ウェブ・テキストマイニングの手法により、業種別の発信情報を比較分析し、その傾向を明らかにする。

このメッセージは、個々の企業が学生に対して、どのような素養や能力、価値観、仕事への姿勢や態度などを求めているかを知るための直接的な手掛かりである。

企業が自由に発信するメッセージの言説をそのままに取り込みデータ化することで、産業界全体および業種別の「求める人材像」の特徴が浮き彫りにする。合わせて、先行研究結果との比較をおこなうことで、リクルーティング・コミュニケーションにおける「メッセージ」の特徴と問題点を浮き彫りにする。

さらに、これらの分析を踏まえ、このメッセージが、企業の採用活動、学生の就職活動にどのような意義があるかを考察したい。

ただし、本調査の限界としては、次のような点があげられる。まず、対象企業が社会的に知名度の高い大手企業に限定されること。対象とする業種は学生に人気の業種を中心に上げたため、全ての業種を分析したものではないことである。それでも、リクルーティング・コミュニケーションにおける「メッセージ」の様相が明らかになるだろう。

第1節 求める人材像メッセージへの期待

2000年代に入りIT化及びグローバル化社会の進展に対応する人材育成のために、産業界から教育界に対して大胆な教育改革を求める提言が続いた。合わせて産業界側が人材育成のために自ら取り組む事項の一つとして、「求める人材像」を積極的に発信するようになった。

日本経済団体連合会は平成16(2004)年4月に提言書¹⁾を公表し、教育界全体に対して大胆かつスピード感のある改革の必要性を具体的な政策課題を提示しつつ要望している。

産業界側も自ら取り組む課題を明示し、その一つとして採用試験の主旨、概要及び方向性について積極的に公開することにより産業界の期待する人材像を学生や大学関係者に明らかにする考えを表明した。これを受けて会員企業に対してアンケート²⁾を実施しその結果を公表することで、積極的な公開を促している。

経済同友会も平成 19 (2007) 年 3 月に提言書³⁾を公表、既存の解が存在しない時代に直面する日本にあってイノベーションを担う人材育成を目指す教育改革全体を牽引する使命を大学に期待している。その中で教育という社会全体を挙げて取り組むべき事業に対する自らの影響と責任を自覚しなければならないとし、企業の役割を示している。その一つとして、特に社会に出てくる学生と企業社会が求める人物像のギャップという企業経営者の不満を解決するために、社会変化の潮流や求められる人材像、学校教育への期待などについて、わかりやすく明確なメッセージを発信する考えを表明している。

さらに、平成 21 (2009) 年 2 月公表の提言書⁴⁾において、主に中等教育を中心とした公教育への期待と産業界が協力できることについてまとめているが、採用に関して企業がなすべきことの中には、企業情報や求める人材像について実態に即したリアルな情報をインターネット等で発信し、企業説明会で伝えるよう心掛ける必要があるとしている。

一方、経済産業省では、平成 17 (2005) 年 7 月に産学官からなる「社会人基礎力に関する研究会」を設置し、平成 18 (2006) 年 2 月の中間とりまとめ報告の中で、明確化した社会人基礎力の枠組みを活用した求める人材像の情報発信の必要性を報告した。平成 19 (2007) 年 5 月に「社会人基礎力育成のススメについて」として、若者・学校・企業が社会人基礎力の育成に取り組むメリットとそれぞれに期待される役割、及び社会人基礎力の育成評価に取り組む際の参考としての基本的な実施手順と留意点をまとめ公表している。

学生と企業を結ぶ立場にある就職情報サイト「リクナビ」を運営するリクルート社は、平成 22 (2010) 年 9 月に、学生、企業、大学のそれぞれがより満足できる就職・採用活動システムをともに実現するための「7 つの約束」を表明した。その一つに産業界が求める人材像を明らかにし、学生、大学に発信することを定め、働く現場で求めている能力やスキルが、学生側に正しく伝える役割を担うことを宣言している⁵⁾。

このように経済団体や所轄官庁、関連企業は 21 世紀に入りグローバリゼーションが一層加速する経済環境、競争が激化する企業環境に適応する人材育成のために、個々の企業が取り組むべきことの一つとして、学生に対してわかりやすく「求める人材像」のメッセージを発信することを積極的に推進している。

第2節 求める人材像に関する各種調査と先行研究

企業が新規学卒者に求める資質に関連する調査はさまざまな機関によって実施されている。経済産業省の「大学生の『社会人観』の把握と『社会人基礎力』の認知度向上実証に関する調査」⁶⁾、「人材ニーズ調査」⁷⁾、厚生労働省の「雇用管理調査」⁸⁾、「若年者の就職能力（エンプロイアビリティ）に関する実態調査」⁹⁾、労働政策研究・研修機構の「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」¹⁰⁾、「大卒採用に関する企業調査」¹¹⁾、経済同友会が実施している「企業の採用と教育に関するアンケート調査」¹²⁾、日本経済団体連合会の「新卒採用に関するアンケート調査」¹³⁾、「企業の求める人材像に関するアンケート」¹⁴⁾、「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」¹⁵⁾、マイナビ(旧毎日コミュニケーションズ社)の「マイナビ新卒採用予定調査」¹⁶⁾、共同通信社の「新卒採用計画アンケート」¹⁷⁾などである。

ただし、これらの調査の中にはすでに継続実施を終了しているものもある。また、多くの調査結果が存在しているが、坂本（2007）が指摘しているとおりに、調査票上であらかじめ用意された選択項目にある能力や態度に関する表現が必ずしも十分に体系化されているわけではなく、それぞれの調査で独自に定義されているため比較検討がしにくい¹⁸⁾。金子（2007）はこれら様々な形で行われている中核的基礎能力の定義について「計測可能な実体をともなった概念」ではなく、「直観的には説得力をもつものの、分析的な概念としてはきわめて曖昧」と表現している¹⁹⁾。

また、調査実施者があらかじめ選択項目を設定し調査を実施していることは、回答者にとっては調査票の枠組みに合わせて回答せざるをえず、本来、学生に向けて個々の企業がそれぞれの企業理念や採用計画に基づいて自由に発信するいわばコミュニケーション・メッセージの内容やニュアンスを正確に把握することができないのではないと思われる。

この課題への対応も含め、新規学卒者採用における企業の求める人材像に関する研究領域においては岩脇が平成 16（2004）年と平成 18（2006）年に発表した研究と小杉が平成 19（2007）年にまとめた研究が特筆される。岩脇は高度成長期以後の新規学卒者に向けられるまなざしの変容を明らかにするために、望ましい人材像は各時代の能力主義管理における能力観と合致するという仮説を立て、経年変化をとらえている。その結果、高度成長期後期から平成 13（2001）年までの長期的な変化の中で、求める人材像は「育成の対象」から「自ら行動する主体」へ変容したことを明らかにした。この調査では学生への就職情報提供を目的とする図書資料に掲載されている企業の採用担当者の自由回答による言説を

調査対象としている²⁰⁾。

一方、小杉は企業と大学それぞれの調査結果をもとに産学両面から企業の人材期待に関する分析をおこなっている²¹⁾。特に企業の回答内容の分析として、労働政策研究・研修機構が平成17(2005)年に実施した「大卒採用に関する企業調査」において、調査票で得た新規大卒者採用の採否の判断で重視する能力に関する自由回答を分類整理し、コードごとの回答構成比を算出している²²⁾。

両者の調査ともあらかじめ選択項目を用意して実施した調査ではなく、自由回答をアフターコードして分析している点で他の多くの調査との違いがみられる。ただし、岩脇の調査対象時点からすでに10年以上経過し、その間のインターネット利用の進展に代表される採用環境の変化や産業界における求める人材像メッセージの位置づけの変化、人事管理の変容を考慮すべきである。また、小杉の分析の元資料が調査票の設問に企業が回答したものであり、現実に企業が学生に向けて発信しているメッセージではないことを確認しておきたい。

第3節 調査の対象と方法

本節では、調査の対象と対象資料の採取の方法、採取したデータの分析について述べる。

第1項 対象資料の採取

本稿では我が国の基幹産業や学生に人気が高い業種の中から、特に鉄鋼、輸送用機器、電気機器、食品、不動産、情報通信、銀行、小売、サービスを調査対象とした²³⁾。ただし、サービス業に関しては事業領域が幅広いため、ブライダル・ホテル・旅行・エンターテイメント・スポーツ関連のサービス業（以下「サービス A」と記す）と情報・人材・マーケティング支援・教育関連のサービス業（以下「サービス B」と記す）の二つに分け、合計10業種とした。

各業種の個別企業選定に関しては、インターネット上の企業価値検索サービスサイト「ullet」²⁴⁾を活用し、東京証券取引所第一部上場企業の業種別2010年度売上高ランキングを把握した。その後、業種ごとに売上高の高い企業から順にグーグル検索で該当企業の公式ウェブサイトアクセスをおこない、採用情報ページの全てを目視閲覧し、求める人材像情報の記述の有無を確認できた企業20社を選定、合計10業種200社の資料を入手した²⁵⁾。

求める人材像情報の記述形態は、「求める人材像」という専用のページを設定し独立記述しているケース、社長もしくは人事部長もしくは人事採用担当者からのメッセージ内で記述しているケース、募集要項の一項目として記述しているケース、FAQ（よくある質問）の設問への回答として記述しているケース、さらに企業ウェブサイト内では記述が見つからなかったが、エントリーのためのリンク先である就職情報サイト内の企業情報欄に記載があったケースの5つの形態が確認でき、いずれの形態であっても求める人材像として明確に識別できる記述があれば採用した²⁶⁾。また、企業によっては「求める人物像」という表記もあったが、その記述内容から「求める人材像」とまったく同義のものと判断して採用した。

加えて、東証第一部上場企業との比較を試みるために、成長企業向けの市場である東証マザーズ上場の企業に関しても、第一部上場企業と同様の抽出方法を実施したが、もともとマザーズに上場している企業数が少なく、「求める人材像」情報の資料が入手できたのは、6業種49社（電気機器：2社、不動産業：3社、情報・通信業：14社、小売業：11社、サービスA：2社、サービスB：17社）にとどまった²⁷⁾。各社の企業ウェブサイトの閲覧調

査時期は、平成 23 (2011) 年 6 月 2 日から 6 月 29 日までの間である。

資料の採取方法は、ウェブサイトに記載されている人材像を示す文章領域をマウスで選択し、複製・貼り付けにより採取した。しかし、一部の文章は画像データとしてデザイン処理されていた。この場合は選択・複製・貼り付けではテキストが入手出来ないため、ウェブの内容をテキストエディターで直接キーボードにより入力して取り入れた。採取されたテキストデータは 1 企業 1 ファイルに保存し、合計 249 ファイルを作成した。

第 2 項 分析方法

出現頻度による分析をおこなうために TTM²⁸⁾により形態素解析をおこなった。また、オープンソースのプログラミング言語 Perl とソフトウェア MySQL を利用し、一つの企業の中に同じ語が複数あっても 1 回出現として数えるための自作プログラムを開発し活用した。TTM 分析条件は、入力ファイル名：全企業.csv、分析対象品種：名詞・形容詞・動詞、出現件数最小値：2 件、係り受け解析：おこなわない、出力：ttm2 語*タグ別集計 (出現件数)、出力ファイル名：全企業__ttm2.csv である。

次に TTM で出力された 1,620 語からコード化に不要な語とコード化する語をより分け、コード化のために抽出した語は 225 語であった。さらに分析をしやすくするために 33 個のコードを設定したが、コード設定にあたっては前掲の岩脇 (2004) のコード化に準じ²⁹⁾、33 コード中 22 コードは同じコード表現を使用した³⁰⁾。この方法により、全てのコードの出現度数は各コードに該当する語を 1 つ以上回答した企業数を示している。出現率も同様に出現度数を有効回答数 (東証第一部上場 1 業種あたり 20 社) で除した値となっている。

第4節 分析結果

本節では、各調査項目に沿って、分析結果を示す。

第1項 求める人材像コードの業種別出現比較

図表 3-1 に東証第一部上場の鉄鋼，輸送用機器，電気機器，食品，不動産，情報通信，銀行，小売，サービス A，サービス B の 10 業種について各 20 社から析出したコードの出現率を順にまとめた。「チャレンジ精神」は鉄鋼，輸送用機器，不動産，銀行，サービス B において第 1 位の出現率であり，また，全ての業種で出現率 30%以上を示し第 4 位以内に入っている。「成長志向」は電気機器，情報通信，サービス A において第 1 位の出現率であり，鉄鋼と不動産を除く業種で 30%以上の出現率を示している。「主体性」は食品において第 1 位であり，サービス B を除くすべての業種で第 3 位以内の上位に位置している。

「意欲」は，小売において第 1 位である

「創造性」の出現率は，電気機器と情報通信において高く，それぞれの第 4 位に位置して，他の業種と異なる傾向を示している。

「国際感覚」は，電機機器単独でみると，45%と他の業種と比べて高い出現率を示している。

以下，「情熱」は不動産，「真面目・誠実」と「前向き」は銀行，「好奇心」は小売とサービス A，「コミュニケーション能力」と「積極性」はサービス B において高かった。

また，企業が自社ウェブサイトが発信している求める人材像メッセージの具体例を図表 3-2 にまとめた。

図表 3-1 業種別コード出現率順位表（出現率 15%までを抜粋）

鉄鋼(20社)			輸送用機器(20社)			電気機器(20社)		
順位	出現率	コード	順位	出現率	コード	順位	出現率	コード
1位	65%	チャレンジ精神	1位	70%	チャレンジ精神	1位	65%	成長志向
2位	35%	主体性	2位	60%	成長志向	2位	60%	主体性
3位	30%	意欲	3位	50%	主体性	3位	55%	チャレンジ精神
3位	30%	情熱	4位	35%	意欲	4位	45%	創造性
3位	30%	行動力	5位	30%	情熱	4位	45%	好奇心
5位	25%	積極性	5位	30%	行動力	4位	45%	国際感覚
5位	25%	好奇心	5位	30%	好奇心	7位	40%	情熱
5位	25%	個性	5位	30%	専門性	8位	30%	柔軟性
9位	20%	成長志向	5位	30%	不屈の精神	8位	30%	行動力
9位	20%	創造性	5位	30%	協調性	10位	25%	意欲
11位	15%	真面目・誠実	11位	20%	創造性	10位	25%	積極性
11位	15%	前向き	12位	15%	素直	10位	25%	コミュニケーション能力
11位	15%	革新力	12位	15%	真面目・誠実	10位	25%	専門性
11位	15%	不屈の精神	12位	15%	国際感覚	10位	25%	革新力
11位	15%	国際感覚				10位	25%	個性
11位	15%	明るさ				16位	20%	真面目・誠実
11位	15%	責任感				17位	15%	素直
						17位	15%	不屈の精神
						17位	15%	逞しさ

食品(20社)			不動産(20社)			情報通信(20社)		
順位	出現率	コード	順位	出現率	コード	順位	出現率	コード
1位	70%	主体性	1位	60%	チャレンジ精神	1位	65%	成長志向
2位	60%	チャレンジ精神	2位	40%	情熱	2位	50%	チャレンジ精神
3位	45%	意欲	3位	30%	主体性	2位	50%	主体性
4位	35%	情熱	4位	25%	意欲	4位	40%	創造性
4位	35%	創造性	4位	25%	創造性	5位	30%	意欲
6位	30%	成長志向	4位	25%	積極性	5位	30%	情熱
7位	25%	国際感覚	7位	20%	成長志向	5位	30%	コミュニケーション能力
7位	25%	個性	7位	20%	素直	5位	30%	専門性
9位	20%	行動力	9位	15%	行動力	9位	25%	好奇心
9位	20%	コミュニケーション能力	9位	15%	前向き	9位	25%	革新力
11位	15%	積極性	9位	15%	不屈の精神	9位	25%	リーダーシップ
11位	15%	真面目・誠実	9位	15%	バイタリティ	12位	20%	行動力
11位	15%	革新力				12位	20%	逞しさ
11位	15%	健康				14位	15%	積極性
						14位	15%	真面目・誠実
						14位	15%	不屈の精神
						14位	15%	柔軟性
						14位	15%	協調性
						14位	15%	バイタリティ

銀行業(20社)			小売(20社)			サービスA(20社)		
順位	出現率	コード	順位	出現率	コード	順位	出現率	コード
1位	55%	チャレンジ精神	1位	50%	意欲	1位	50%	成長志向
2位	50%	主体性	2位	45%	チャレンジ精神	2位	40%	好奇心
3位	45%	成長志向	3位	40%	主体性	3位	35%	主体性
3位	45%	意欲	3位	40%	好奇心	4位	30%	チャレンジ精神
3位	45%	前向き	5位	35%	成長志向	4位	30%	情熱
6位	40%	真面目・誠実	6位	25%	情熱	4位	30%	創造性
7位	35%	行動力	6位	25%	積極性	7位	25%	意欲
8位	30%	積極性	6位	25%	コミュニケーション能力	8位	20%	行動力
8位	30%	専門性	6位	25%	柔軟性	8位	20%	積極性
8位	30%	素直	6位	25%	明るさ	8位	20%	コミュニケーション能力
8位	30%	不屈の精神	11位	20%	創造性	8位	20%	素直
8位	30%	柔軟性	11位	20%	素直	8位	20%	国際感覚
13位	25%	情熱	13位	15%	行動力	13位	15%	真面目・誠実
13位	25%	創造性	13位	15%	前向き	13位	15%	革新力
13位	25%	コミュニケーション能力				13位	15%	明るさ
13位	25%	明るさ						
13位	25%	遅しさ						
18位	20%	問題意識						
19位	15%	革新力						

サービスB(20社)		
順位	出現率	コード
1位	50%	チャレンジ精神
2位	35%	コミュニケーション能力
2位	35%	積極性
4位	30%	成長志向
4位	30%	意欲
4位	30%	素直
7位	25%	主体性
8位	20%	情熱
8位	20%	創造性
8位	20%	行動力
8位	20%	専門性
8位	20%	真面目・誠実
13位	15%	前向き
13位	15%	革新力
13位	15%	不屈の精神
13位	15%	協調性

図表 3-2 企業の求める人材像メッセージの具体例

・ちょっとやさつとのことでは満足せず、出来る方法のために知恵をしぼり、がむしゃらに突き進める、そんな“ハングリー”精神をもった熱い方
・高いレベルで自己研鑽し、チャレンジスピリッツをもった方々
・主体的に考え行動し、目標を達成し得る能力を持つ人
・目標に向かって、主体的に、粘り強く、勇気を持って取り組む意識(のある人)
・チャレンジ精神溢れる方とは、自ら課題を設定し、やりぬく人材
・自ら考え、本気になって行動し、責任が取れる人
・新しい価値を創り出せる人
・希望や好奇心に満ち、柔軟な姿勢で世界に向き合える人
・自由な発想と好奇心をもって、新しい未来を創造できる人
・自ら変革を求め、自ら変化を提案できる(人)
・既成概念にとらわれず生産的な発想を生み出せる「創造力」(を備えた人)
・色々な事に興味を持ち、取り組んできた人
・正確な意思疎通と調整を実現する、コミュニケーションスキル(のある人)
・周囲の人たちとコミュニケーションを取って、自分自身に磨きをかける行動力を持った方
・様々な価値観を受け入れることができ、自分と違う価値観を持った方とでも密なコミュニケーションを取る(ができる人)
・十分なコミュニケーション力を持ち、自分に関わる人に対しての行動や状況を把握した上で、自ら積極的に参加しグループ全体が能力を発揮できる環境をつくれる人物
・加盟店オーナーやクルーさん、コラボレーションをする各企業、さまざまな商品メーカーと協働していくためのコミュニケーション力(のある人)
・私たちの夢、ビジョン、戦略に共感し、ともに成長を志す同志
・現状に満足することなく、絶えず自分を成長させる、自分を磨く力のある人材
・「個の価値」を高められる人材
・論理的に物事を考える力、問題発見や解決の経験、計画立案や実行能力(のある人)
・自分の市場価値を高める行動ができる人
・自ら高い目標を定めて挑戦し、自己成長をはかっていける(人)
・「今の自分を超える」という決意を持った人

第2項 東証第一部上場企業と東証マザーズ上場企業の比較

市場からの信用が高い東証第一部上場企業と、比較的社歴が浅く成長途上の企業が多い東証マザーズ上場企業においては、求める人材像にも異なる傾向が示されるのではないかという仮説のもとに、コード出現率の比較分析をおこなった。マザーズ上場企業は求める人材像メッセージが採取できた企業が49社と少ないため、業種ごとの比較は行わずに全体傾向の比較にとどめた。

その結果、東証第一部上場企業全体の出現コード第1位が「チャレンジ精神」（出現率54%）であったのに対し、東証マザーズ上場企業全体では「主体性」（同45%）が第1位となった。また、「創造性」（同37%）の出現順位が第3位で、東証第一部上場企業の第6位（同28%）と比較して高い出現率を示していることが特徴的である（図表3-3参照）。

図表3-3 東証第一部企業とマザーズ企業のコード出現比較

コード	東証第一部			マザーズ		
	順位	出現度数	出現率	順位	出現度数	出現率
チャレンジ精神	1	108	54%	2	19	39%
主体性	2	89	45%	1	22	45%
成長志向	3	84	42%	5	14	29%
意欲	4	68	34%	4	15	31%
情熱	5	61	31%	5	14	29%
創造性	6	56	28%	3	18	37%
行動力	7	47	24%	8	9	18%
好奇心	8	46	23%	9	8	16%
積極性	9	45	23%	7	10	20%

第3項 過去二時点との比較

前掲の岩脇（2004）の研究調査時点からちょうど10年を経過しており、経年変化の傾向を明らかにするために本稿の分析結果と合わせて10年ごとの三時点比較を試みた。ただし、研究に用いた資料や調査対象企業の数と属性、さらに1社当たりのメッセージ情報量が異なるために厳密な比較検討はおこなえず、この結果はあくまでも経年変化の傾向をとらえる上での参考にとどめたい（図表3-4参照）。本稿の調査部分に関してはできるだけ対象企業数を多くするために、東証第一部上場企業200社と東証マザーズ企業49社を合わせた249社の集計データを用いている。

その結果、「チャレンジ精神」は三時点ともにトップに位置している。常にシェア競争と新たな市場創造を求められる企業にとって、時代環境に左右されず普遍的に求める人材像なのであろう。

この10年の時間経過の中でいくつか特徴的なことを見出される。まず、「主体性」がさらに上昇し第2位となったことに加え、「意欲」（第4位）「情熱」（第5位）「好奇心」（第9位）が合わせて大幅上昇し上位に位置した。このことは、絶えず好奇心と情熱をもって自ら目標達成に向け意欲的に取り組む態度を求めていると推察される。また、「成長志向」（第3位）と「専門性」（第11位）も大幅上昇を示している。現状に満足することなく常に自らを高める努力と、他人に負けない専門分野を追求する姿勢が求められていることが推察される。「型にはまらない」（第33位）は大幅下落しているがこれは「柔軟性」（第18位）にとって代わられたと想像する。

さらに特徴的なことは、肉体的な強さを示しているであろう「バイタリティ」は2001年の第2位から第22位まで大幅下落している反面、精神面の強さを示す「不屈の精神」（第16位）と「逞しさ」（第23位）が上昇していることである。課題に直面した際に粘り強く取り組む力や多少のことではくじけない強い意志力など、言い換えれば昭和初期に使われた「胆力」があらためて重要視されているのではないだろうか。これら対課題、対自己に関する態度や能力に加え、対人能力面では10年前までに登場していなかった「コミュニケーション能力」が第10位に位置している。

岩脇（2004）は、平成3（1991）年から平成13（2001）年の10年間で求める人材像が「育成の対象」から「自ら行動する主体」へ変容したことを明らかにした。その後、産業界におけるグローバル化の進展や成果主義による人事管理の導入などを背景に、さらに10年を経過した今回の調査では「自ら成長できる主体」へ変容しているといえる。

図表 3-4 過去 2 時点とのコード出現順位比較

岩脇氏の研究				本稿			
調査年	1991年		2001年		2011年		
企業数	467社		484社		249社		
資料	会社四季報学生就職版など				企業ウェブサイト		
	順位	出現コード	順位	出現コード	順位	出現コード	2001年比
	1	チャレンジ精神	1	チャレンジ精神	1	チャレンジ精神	横ばい
	2	バイタリティ	2	バイタリティ	2	主体性	上昇
	3	創造性	3	創造性	3	成長志向	大幅上昇
	4	積極性	4	主体性	4	意欲	大幅上昇
	5	型こはまらない	5	行動力	5	情熱	大幅上昇
	6	個性	6	型こはまらない	6	創造性	下落
	7	行動力	7	積極性	7	行動力	下落
	8	意欲	8	明るい	8	積極性	下落
	9	明るい	9	成長志向	9	好奇心	大幅上昇
	10	主体性	10	前向き	10	コミュニケーション能力	
	11	若さ	11	意欲	11	専門性	大幅上昇
	12	健康	12	問題意識	12	素直	
	13	不屈の精神	13	個性	13	真面目・誠実	大幅上昇
	14	革新力	14	変化に対応	14	前向き	下落
	14	成長志向	15	革新力	15	革新力	横ばい
	16	好奇心	16	国際感覚	16	不屈の精神	上昇
	17	失敗を恐れない	17	感性	17	国際感覚	下落
	17	感性	18	好奇心	18	柔軟性	
	19	協調性	19	情熱	19	協調性	上昇
	20	果敢	20	専門性	20	個性	大幅下落
	21	国際感覚	20	不屈の精神	21	明るい	大幅下落
	22	変化に対応	20	若さ	22	バイタリティ	大幅下落
	23	情熱	23	視野の広さ	23	逞しさ	大幅上昇
	23	問題意識	23	具体的な能力	24	リーダーシップ	
	25	困難に立ち向かう	23	協調性	25	スピード感	
	26	逞しさ	26	〇〇社の将来を担う	26	忍耐力	
	27	前向き	27	業務内容への関心	27	責任感	
	27	一生懸命	27	バランス・幅広さ	28	勇気	
	29	真面目・誠実	27	果敢	29	問題意識	大幅下落
	30	視野の広さ	30	一生懸命	30	健康	横ばい
	30	夢・ロマン	30	健康	31	論理的思考	
	...		32	真面目・誠実	32	爽やかさ	
	46	専門性	...		33	型こはまらない	大幅下落
			54	逞しさ			

大幅上昇5ポイント以上
大幅下落5ポイント以上

第5節 考察とメッセージ発信の課題

本節では、以上の分析結果をもとに、業種別の特徴と「求める人材像」の課題を明らかにする。

第1項 考察

本稿は、企業の自社ウェブサイトを通じて発信される新規学卒者の「求める人材像」に関して業種別の傾向を探るために、ウェブ・テキストマイニングの手法を用いて東証第一部上場企業200社を対象に10業種の比較調査をおこなった。その結果、業種を問わず共通して求めるコードと業種によって高い出現傾向を示すコードがあることが分かった。

「チャレンジ精神」「成長志向」「主体性」「意欲」「情熱」の5つのコードの出現率は、全ての業種でほぼ上位に位置した。持続的成長を使命とする企業にとって、未知なる領域に意欲的に挑戦する熱意や自律的にPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを展開できる能力、さらに学びを継続し自己価値を高め続ける姿勢は、業種を問わず企業人を目指すものに対して求める共通コードであると考えられる。現在の企業を取り巻く環境において指示待ち型受け身人間が必要でないことは明白であり、それ以上に先行き不透明な状況を打開してくれる潜在力のある人材を切実に期待していることは確かであろう。

特に不動産と食品、鉄鋼は、これら5つのコードの出現率が高かった。これらの業界の事業範囲はそれぞれ広い。不動産業界で概観してみても、住宅分譲事業、オフィスビル開発・商業施設開発事業、エンジニアリング事業、管理事業、賃貸事業、リフォーム事業、コンサルティング事業、資産運用事業などである。あらゆる分野でさらなる拡大を目指してしていくためには自ら考え行動し、目標を達成しようとする姿勢がそれぞれの事業領域において必要とされることが推察される。

業種によりこれらのコードの出現順位は異なるとともに、それ以外のコードの出現率には業種によって差異が見られた。

「創造性」に関しては、電気機器と情報通信の出現率が40%以上で他の業種と比べて高い。共通していることは垣根のない厳しい競合環境にあって新たな技術開発と市場創造が鍵となることである。

電気機器業界は、「好奇心」と「国際感覚」に関しても45%と他の業種と比べて高い出現率を示している。地球環境問題の深刻化や新興国市場の急成長などを背景に、低炭素化技術や省エネ技術の開発を通じた環境負荷低減の実現による環境貢献と、垣根のないグロ

一バルな大競争時代における事業成長の両面を同時進行的に追求していかなければならず、収益基盤の強化に向けた事業構造の改革・転換が重要な経営課題である。そのために、求める人材に関しても他業種に比べて変革を推進する人材を求める傾向が強く表れたのではないかと考える。

一方、情報通信業界は携帯電話会社やテレビ局、サービスソリューション事業会社、ゲームソフト会社などを包含しており、事業領域は多岐にわたる。いずれの事業領域においても柔らかな視点で消費者に新しい文化と価値を創造し提供し続けることが求められる。このことが「創造性」の出現率が高かった理由であると考えられる。

輸送用機器と銀行、情報通信は、比較的「専門性」と「成長志向」が高い。輸送用機器業界の個別企業は一部造船会社やオートバイメーカーも含まれるが、主に自動車関連メーカーである。自動車業界は円高の進行や原材料価格の高騰、縮小する国内市場と新興国市場の成長による需要構造の変化など事業環境が大きく変化している。3つの業界に共通していることは、既存市場が成熟し厳しい事業環境ではあるが、社会的影響度の大きい産業である。組織全体の価値向上のためには、専門性を磨き、個の価値を高めようとする自己成長志向の高い人材を必要としているのではないだろうか。ただし、このニーズは全ての業種に共通して言えることだが、社内教育研修予算の斬減傾向³¹⁾など「企業の人材形成の投資はかつてと比べて後退」(本田, 2009: 52)していることも背景要因としてあると考える。

加えて銀行は、「真面目・誠実」が他の業種よりも突出して高く、金融機関として信頼性の維持向上のために重要なコードであると推察される。

サービス A (ブライダル・ホテル・旅行・エンターテインメント・スポーツ関連のサービス業) と小売は、「好奇心」がそれぞれ第2位と第3位に位置している。これらの業種にとっては消費者ニーズをつかむ敏感なアンテナと時代を先取りする進取の気性や鋭敏な感性が要求されるため「好奇心」というコードで表れたと考える。

一方、サービス B (情報・人材・マーケティング支援・教育関連のサービス業) においては「コミュニケーション能力」が出現順位第2位と高い。無形財を扱うこの業種は人的資源への依存度が高く発信力や傾聴力などの能力が重視されているためと考える。サービス産業は総じて非正規従業員比率が高く³²⁾、多様な雇用形態の従業員を抱えていることや顧客も含めた人の相互作用がサービスの品質を左右することが特徴であることも要因であると推察される。

第2項 求める人材像メッセージの課題

今回ウェブ・テキストマイニングの手法を用いて、実際の企業ウェブサイトの採用ページに記述されている求める人材像メッセージという非構造データを対象にして分析をおこない、業種別の求める人材像の傾向は示せた。

一方で、今回の調査を通じて次のようなことも浮き彫りになった。上場企業でありながら経済団体の掛け声とは共通認識に立っていない企業が存在していることである。

求める人材像に関しては、経済団体や経済産業省が音頭を取り個別企業に明確かつ積極的なメッセージ発信を促している。それにもかかわらず、今回の東証第一部上場企業調査では企業ウェブサイトという自社メディアを持ちながら、この自社ウェブサイト内でメッセージを発信している企業は約半数の52%にとどまった³³⁾。「格調高い各種財界教育提言の華やかさと比べ、財界や産業界あるいは個々の企業の現実行動には違和感がつきまとう」(河野, 2004: 142)と指摘される非同調ともいえる状態が垣間見られた。

このことは学生側の調査からも裏付けられる。リクルートキャリア社が平成25(2013)年に実施した「2013年卒(大学生・大学院生)の就職活動振り返り調査」結果では、対象学生の70%が就職活動中の情報で知りたいと思っていたものとして「企業が求めている具体的な能力・人物像」を挙げているにもかかわらず、知ることができたのは44%にとどまっていることが明らかになっている。

逆に、掲載している企業の中には、人材像が絞り切れず、記述内容量が必要以上に多いと感じられる企業も散見された。

非同調企業の思いや戸惑いも推察できる。多種多様な職種や事業領域を抱える大手企業にとって十把一絡げの求める人材像メッセージがどのような意味をもつのだろうか。

現時点で考えられる意味は、今回の分析結果で示したように、「自ら成長できる主体」へ産業界全体の新卒人材ニーズの傾向が変容していることや、業種別の人材像の傾向を把握することができる。個々の企業に関しては、新卒採用に対する企業の基本的考えと大枠のガイドラインを社内外に示す効果はあるだろう。

しかしながら、お題目のような抽象的な表現が並ぶ会社も少なくない。「大学の成績が〇〇以上であること」「～について〇〇点以上の語学力を有すること」「～の資格を有すること」など、客観的な能力指標を求める人材像に示している会社は、今回の調査では存在しなかった。

「メッセージとは、人間が(送り手として)外在化した、シンボルをもつ客体」(マレツ

ケ、Maletzke 1963=1965 : 95) であり、受け手である学生に与える心理的影響は大きい。抽象的な表現であればあるほど、このメッセージを受け取る側の多くの学生は、自分はエントリーや採用試験を受ける基準を満たしていると考えよう。就職活動期に「チャレンジ精神」「主体性」「成長志向」を自ら否定する学生は少ないと思われるからである。つまり、求める人材像上は、だれでも応募できるような内容表現なのである。

同時に、求める人材像を掲げたところで、個別の応募者ごとに、この人材像に沿う素養や能力を備えているのかを見極めているのだろうかという疑念も抱くことになる。選抜方法の中心が、短時間の面接や筆記試験だからである。このメッセージ内容と選抜試験がどのように結びついているのかが不透明なのである。不採用となった学生は、その理由がフィードバックされないため、採用枠の範囲で、自らの「チャレンジ精神」「主体性」「成長志向」が否定されたと感じるだろう。

求める人材像メッセージは、企業から就職希望学生に向けて発信されている貴重なメッセージであり、かつ、産業界が大学に対して教育改革を求める上での重要な指標のほずである。にもかかわらず、就職活動の当事者で学生とのコミュニケーション面においては、根拠のない期待や疑念を抱かせる虚しいメッセージとなっているのであれば、むしろディス・コミュニケーションの要因にもなり、その発信意義は低いと考える。

採用職種や配属部門があらかじめ想定されているのであれば、職種別や業務別の求める人材像を発信してもよいのではないだろうか。

個々の企業の求められることは、消極的な態度や人事業務の慣例に沿った他社との横並び姿勢を排除し、全社を挙げて、学生とコミュニケーションするためのメッセージ内容と形態を熟考し、発信することである。

また、グローバルな視野で変化の激しい時代を乗り切るためには、人材の多様化も必要であろう。企業内の人材が「同質化」することのマイナス面も考慮に入れた求める人材像の策定が必要とされると考える。

今回の調査においては、職種別に求める人材像を掲げている企業が2社見つかった。一例をあげると、一般職、技術職、美術デザイン職・CGクリエイター職、アナウンサー職に分類されている職種別採用をおこなっているテレビ会社であるが、各事業局のトップがそれぞれ「求める人材像」メッセージを発信する形態をとっており、全部で11人の局長のメッセージが掲載されていた。このように部門別や職種別に求める人材像が異なるのは当然であろうし、採用ミスマッチ解消に寄与する好例であると考えられる。

第3章 注

- 1 提言書「21世紀を生き抜く次世代育成のための提言―「多様性」「競争」「評価」を基本にさらなる改革の推進を一」。
- 2 「企業の求める人材像に関するアンケート」を2004年7月から8月に実施。事務系人材の評価項目として最も重視される点は、「行動力」のうちの「相手の意見や質問を踏まえた上で自分の意見をわかりやすく述べることができる能力」だった。技術系人材については「志と心」のうちの「新しいものに興味を持ち積極的に理解し取り入れようとすることができる」であった。2010年9月には「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」を実施。大学生の採用にあたって重視する素養・態度、知識・能力では「非常に重視する」との回答が多かったのは順に「主体性」「コミュニケーション能力」「実行力」「チームワーク・協調性」となっている。また、最近の学生に不足していると思われる素養・態度は「主体性」、不足している能力・知識は「創造力」という回答が最も多い結果だった。
- 3 提言書「教育の視点から大学を変える―日本のイノベーションを担う人材育成に向けて―」。
- 4 経済同友会 2009年提言書「18歳までに社会人としての基礎を学ぶ―大切な将来世代の育成に向けて 中等教育、大学への期待と企業がなすべきこと―」による。
- 5 「7つの約束」とは、①入社後の活躍を期待できる出会いを創造します。②若い人達が働く機会の拡大、ミスマッチの解消に努めます。③学業と両立できる就職活動を実現します。④就職活動にかかる学生の負担を軽減します。⑤将来を考える学生にオープンな機会を提供します。⑥産業界が求める人材像を明らかにし、学生、大学に発信します。⑦国を超えた就職・採用活動を促進しますであり、インターネットサービスとしては異例の新聞広告もおこなった。また、企業支援サービスとして「求める人物像策定サービス」をおこなう事業も出現している。
- 6 2010年6月に発表された企業人事担当者と学生の双方にアンケート調査。実施主体は株式会社学情。企業側は学生に対し、「主体性」「粘り強さ」「コミュニケーション力」といった内面的な基本能力の不足を感じているのに対して学生は、技術・スキル系の能力要素が自らに不足していると考えている。企業側が「学生に求める能力要素」と学生が「企業から求められていると考えている能力要素」ならびにその水準には、大きなギャップが存在すること。学生側は「チームワーク力」「粘り強さ」といった

能力要素に関して、既に身に付けていると考えている。しかし企業側は、その水準に達していないと考えていることなどが明らかになっている。

- 7 経済産業省が日本商工会議所に委託し、1999年、2003年、2004年に実施された。30万社に対するアンケート調査を実施し、日本全国の企業の人材ニーズを職種別、業種別、雇用形態別、地域別などの集計・分析をおこなった。
- 8 民営企業における採用管理、採用後の諸管理及び退職管理について3年ローテーションで調査し、我が国における雇用管理の実態を明らかにすることを目的として実施された。調査開始は1969年で、2004年調査をもって終了した。2001年の調査では新規学卒者採用の際の重視項目については、事務職、技術・研究職、現業職すべての職種において「熱意・意欲」を重視項目とする企業が最も多くなっている。次いで事務職では「一般常識・教養」，「協調性・バランス感覚」，技術・研究職では「専門的知識・技能」，「理解力・判断力」となっている。
- 9 2004年1月発表。企業が採用時に重視する能力は上位より「コミュニケーション能力」「基礎学力」「責任感」「積極性・外向性」「資格取得」「行動力・実行力」「ビジネスマナー」となっている。この調査結果をもとに厚生労働省は「就職基礎能力(＝コミュニケーション能力、職業人意識、基礎学力、ビジネスマナー、資格取得)」を提唱、YES-プログラム(若年者就職基礎能力支援事業)を開始し、事務・営業の職種について実際に企業が若年者に対して求めている就職基礎能力の内容や、それらを身に付けるための「目標」を若年者に提示、能力を修得した証として「若年者就職基礎能力修得証明書」を本人あて発行し、企業にとって客観的な判断材料として活用できること期待した。YES-プログラムは、2009年度をもって事業を終了した。
- 10 2007年8月9日に実施。全国の従業員数100名以上の1万社を対象に調査票郵送方法で実施。新規学卒者枠の正社員採用選考において通常重視する項目の第1位は「熱意・意欲」(73.7%)，次いで「コミュニケーション力」(56.6%)，「協調性」(41.5%)である。また、企業規模別にみると、規模が大きくなるほど「コミュニケーション力」「行動力・実行力」を重視する傾向にあり、規模が小さくなるほど「熱意・意欲」「一般常識・教養」「理解力・判断力」を重視する傾向にある。
- 11 2005年2月実施。調査対象は帝国データバンクの企業データベースから無作為に抽出した計4,789社。有効回答1,362社。8つの選択肢のうち、新規大卒者として求める人材の第1位は「エネルギーで行動力のある人」第2位が「協調性・バランス感

覚がある人」。1997年にも同様の調査をおこなっているが第1位、第2位に変化はなかった。

- 12 1997年、1999年、2003年、2006年、2008年、2010年に実施し、この間の経年変化が把握できるように設計されている。2010年調査では大学卒の採用選考時にビジネスの基本能力等として特に重視する項目として第1位は熱意・意欲(70.3%)、第2位行動力・実行力(50.5%)、第3位協調性(40.1%)、第4位論理的思考力(30.2%)、第5位問題解決力(21.7%)であり、この順位は2008年調査結果と変動はない。また、上位3位までの順位については2003年調査以降変動がない。
- 13 企業の大学等新卒者の採用活動を総括し、次年度に向けて動向を把握することを目的に1997年度より実施されている調査。2010年3月卒業生に関する調査では、企業が採用選考時に重視した要素の第1位はコミュニケーション能力(7年連続1位)、次いで、主体性、協調性、チャレンジ精神、誠実性、責任感となっている。
- 14 注2参照。
- 15 注2参照。
- 16 2001年より毎年実施。直近では2011年2月から3月に実施。新規採用実績のある国内企業1,295社から回答を得た。経済産業省が提唱する「社会人基礎力」の項目を基準に選考時に重視する力を聞いたところ、「主体性」(80.3%)が突出し、続いて「発信力」「実行力」が5割を超えた。上位3つの順位は前年度調査と変動はない。また、選考時に見極めづらい力は「ストレスコントロール力」が最も高く、続いて「創造性」「課題発見力」となっている。
- 17 毎年3月から4月にかけて発表。
- 18 坂本(2007)は求人側と求職側をつなぐ言葉の曖昧さを問題視し、これまでの官庁など諸機関が実施してきた調査や提言の不十分な点や学術的検討の希薄さを示した。また、関西地域を本拠地としている企業24社の採用担当者へのインタビュー調査をおこない、定性的なデータを収集分析し、新規学卒者に求められる「基礎力」とは何かについて考察を試みている。
- 19 金子(2007)は大学教育を考える視点から職業上で重要な役割を果たす基礎能力を「論理系の諸能力」「伝達系の諸能力」「意欲系の諸能力」の3つに分類している。
- 20 資料は『会社四季報学生就職版』(東洋経済新報社)、『就職四季報企業情報版』(東洋経済新報社)、『リクルート会社総覧』(日本リクルート社)である。

- 21 大学への調査は労働政策研究・研修機構が2005年に実施した「大学就職部/キャリアセンター調査」。全国の四年制大学で2004年度に卒業生を出している全大学の就職部・キャリアセンターに調査票を発送して実施したもの。
- 22 具体的には「貴社において新規大卒者の採否の判断で最も重視するポイントは何ですか。また、そのことを確認するために行う具体的な質問等があれば、お差支えのない範囲でご記入ください」という質問である。その結果、最も多くの企業が挙げているのが「前に踏み出す力・課題創造達成力」であり、次いで「チームで働く力・コミュニケーション能力」となっている。さらにこの調査をもとに、企業の所在地別、規模別、産業別の企業が採用したい人材像の分析にも取り組んでいる。小杉（2007）の分析の結果、所在地や企業規模別による違いは小さく、産業別では「協調性－リーダーシップ」「専門性－行動力」を軸に分析すると製造業と金融業の人材期待が対極にあるが、それほど大きな違いはない。分析した産業分類は製造業、建設業、卸・小売・飲食業、金融・保険業、運輸・通信業、情報関連サービス業、その他サービス業であり、情報関連サービス業では「傾聴力・発信力・コミュニケーションが取れる」が多く、金融では「ストレス耐性・打たれ強さ・根気」「まじめ・誠実・信頼性」、運輸・通信業では「意欲・やる気」「目的意識・ビジョン」、製造業では「意欲・やる気」「専門知識・技能」が多いといった特徴が明らかになっている。
- 23 毎日コミュニケーションズ社(現マイナビ社)の「2012年卒マイコミ業界イメージ調査 http://job.mynavi.jp/conts/mcs/enq_gakusei/gyoukai/data/gyoukaiimage_2012_1.pdf と「マイナビ昨年の先輩が選んだ人気企業ランキング100社」 http://job.mynavi.jp/conts/2012/senpai_ranking/risou.html?1313750783418 及び楽天社のみんなの就職活動日記「2012年度卒新卒就職人気企業ランキング」 <http://www.nikki.ne.jp/event/20110131/>を参考にした。業種区分については事業領域が明確である東京証券取引所の分類表記に従った。
- 24 「ullet」(ユーレット)は、上場企業約4000社の財務データやニュース、大株主などの情報をワンクリックで比較分析できる検索サービスサイトである。検索機能に優れており業種別、売上高順の企業検索をおこなった。 <http://www.ullet.com/>
- 25 東証第一部上場企業200社の資料を得るために合計326社の企業ウェブサイトを開覧した。調査時点で募集終了や新卒募集を実施していない企業11社を除くと、今回閲覧した企業のうち約37%が「求める人材像」情報を明確に発信していなかったことにな

- る。また、「求める人材像」が表記されていた企業 200 社のうち 36 社はリンクしている就職情報サイト内の企業情報欄に記載があった。
- 26 今回の調査では、独立記述型 103 社、メッセージ内記述型 37 社、募集要項型 5 社、FAQ型 19 社、就職情報サイト型 36 社であった。就職情報サイトで確認できたケースは、リクナビもしくはエン・ジャパンにおいて記述があった。
- 27 マザーズ上場企業において、新規学卒者向けの「求める人材像」情報が入手しにくかった理由は、上場企業数が 174 社（2011 年 6 月 30 日現在）と少ないことに加えて、記述そのものがない企業や、新規大卒者の募集終了もしくは募集していない、さらには新規大卒者よりも中途採用やアルバイトなどの有期契約社員の募集が中心の企業が少なくないことも影響していると考えられる。
- 28 Tiny Text Miner のことで、松村真宏氏が開発したテキストマイニングのための前処理ツールである。
- 29 岩脇は 2004 年の研究論文の成果を踏まえ、2006 年にも 1997 年、1986 年、2001 年の三時点比較分析をおこなっているが、この分析に用いた語のコード化の詳細が論文上公開されていないため、コード化手法の詳細が記述されている 2004 年の研究論文をベースに比較を試みた。
- 30 コード化の例:「チャレンジ精神」にコード化した語は、挑戦（名詞）、チャレンジ（名詞）、チャレンジ | 精神（複合名詞）、チャレンジ | 精神 | 旺盛（複合名詞）、日々 | 挑戦（複合名詞）、人 | チャレンジ（複合名詞）、挑む（動詞）、開拓 | 者 | 精神（複合名詞）、先進（名詞）である。「挑む」のような活用語である、形容詞、動詞に関しては、実際の使われ方を全データから検索し、使用されている活用形を使用した。
- 31 前掲の 2010 年 10 月実施の経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」において、教育研修費は 5 年前に比べて「増加している」企業が 39.6%だが、2008 年調査と比較すると 22.7 ポイントも減少している。また、5 年前に比べて減少している企業が 17.3%と、2008 年調査と比べて 12.2 ポイント増加している。
- 32 2011 年 2 月公表の総務省労働力調査によると、製造業雇用者のうち非正規職員・従業員比率は平成 22 年男女計で 21%に対して、卸売業・小売業は同 45%、サービス業（他に分類されないもの）は同 57.4%と高い。
- 33 注 25 参照。

第4章 リクルーティング・コミュニケーションの情報化分析

本章では、情報化の視点から企業の採用活動を分析する。リクルーティング・コミュニケーションの形成過程の分析を通して、企業の採用活動空間が、単に当事者である企業と学生間のコミュニケーション経路においてのみ存在するのではなく、各種メディアの発達や、「大学就職部」「ハローワーク」などの組織体の発展など、社会のいわゆる物理的情報装置に影響される社会関係の中に存在していることが示された。いいかえれば、採用活動の諸領域において情報の比重が高まる「採用活動の情報化」の傾向である。学生側の視点では「就職活動の情報化」としてとらえることができる。

採用活動及び就職活動を情報化の視点で分析するにあたり、まず、情報化の概念を検討しておきたい。

一つ目は、生活の情報化傾向である。吉井（2002:32）によると生活の情報化とは次のような傾向を意味する。すなわち、生活を営む上で、情報通信機器・システム・メディアを利用する度合いが高まり、情報行動のウェイトが増大する傾向である。

二つ目は、情報比重の高まりを表している。大石（2011:213）によると、情報化は次のようにとらえられる。物理的情報装置の発達を基盤として、情報の生産過程と流通過程、さらには消費過程といった各局面における大量化・多様化・高度化が進み、社会の諸領域において情報の比重が高まることである。ここでいう物理的情報装置とは、①コミュニケーション・メディア②交通機関③教育施設を指す。

第1節では、この二つの概念に依拠しながら、企業の採用領域に置き換えて情報化の進展を考察する。続く第2節においては、情報化の進展を、具体的な事象をもとに過去と現在の比較により検証する。

第1節 採用活動の情報化の進展

本節では、まず、一般社会の情報化の進展状況について概観する。その上で、形成過程の分析から企業の採用活動の大きな影響を与えたと考えられる、コミュニケーション・メディア、情報機器、ネットワーク・システムなどの観点から、採用活動の情報化について考察をおこなう。

第1項 社会の情報化の進展

採用活動の情報化を考察するにあたり、社会全体の情報化の進展を表すデータから概観する。総務省の情報流通インデックス調査¹⁾によると、平成13(2001)年を100とした場合の平成21(2009)年の流通情報量は198.8と、わずか8年間で、2倍近くに増えていることがわかる(図表4-1参照)。ここでいう流通情報量の定義は、各メディアを用いて、情報受信点まで情報を届けることである。期間平均の伸び率も9.0%と高い。

これは、インターネットの利用率が幅広い世代層で上昇(図表4-2参照)し、一般社会の情報インフラとして8割近くまで浸透(図表4-3参照)してきたことが最大の要因であると考えられる。

さらに、ネット上において、CGM²⁾やSNSによる情報交流の活発化が進むとともに、パソコンの世帯普及に加え、携帯電話やスマートフォン、タブレット端末などのモバイル機器の利用拡大(図表4-4参照)による情報受発信の個別化、広域化、そして時間と場所を選ばないフリー化が進展の背景にあると考えられる。

一方、消費情報量は、平成13(2001)年を100とした場合の平成21(2009)年は109.0で、期間平均伸び率も1.1%とあまり伸びていない。これは、生活者の情報接触時間に制約があることや、過剰な情報量进行处理しきれていない状況が容易に考えられる。消費情報量の定義は、情報消費者が、受信した情報の内容を意識レベルで認知することである。

総務省の「ICTの経済分析に関する調査(平成23年度)」³⁾によると、主な産業の市場規模の中で情報通信産業が圧倒的に高いことが示されており、産業構造面からも情報化が進展していることがうかがえる(図表4-5参照)。

1日当たりのメディア接触時間の変化に関しては、平成20(2008)年から5年間の経過の中で特に大きく変化したのが携帯電話からのインターネット接続である。20代男性は平成20(2008)年の15分から平成25(2013)年は97分に拡大、20代女性も44分から120分に拡大し、インターネット・メディアの存在が生活の情報化の構造的な変化をもたらしている

ことがうかがえる（図表 4-6 参照）。

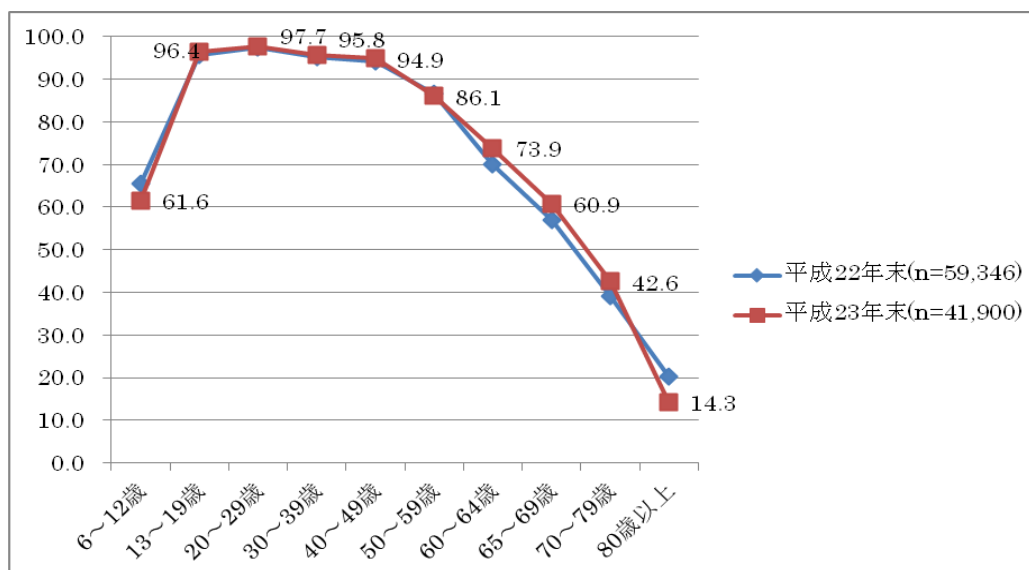
図表 4-1 情報流量の推移（単位：ビット）

情報流量	平成 13(2001)年	平成 14(2002)年	平成 15(2003)年	平成 16(2004)年	平成 17(2005)年	平成 18(2006)年
流通情報量	3.83×10^{21}	3.85×10^{21}	3.89×10^{21}	4.02×10^{21}	4.36×10^{21}	4.97×10^{21}
対前年度伸び率		(0.5%)	(1.0%)	(3.5%)	(8.5%)	(13.9%)
消費情報量	2.63×10^{17}	2.63×10^{17}	2.68×10^{17}	2.69×10^{17}	2.68×10^{17}	2.68×10^{17}
対前年度伸び率		(-0.1%)	(2.2%)	(0.4%)	(-0.4%)	(-0.1%)

平成 19(2007)年	平成 20(2008)年	平成 21(2009)年	平成 13年度を 100 とした場合	期間平均伸び率
5.96×10^{21} (20.1%)	7.12×10^{21} (19.5%)	7.61×10^{21} (6.9%)	198.8	9.0%
2.75×10^{17} (2.8%)	2.91×10^{17} (5.8%)	2.87×10^{17} (-1.6%)	109.0	1.1%

※総務省の情報流通インデックス調査結果をもとに筆者が作成。

図表 4-2 属性別インターネット利用率（単位：％）



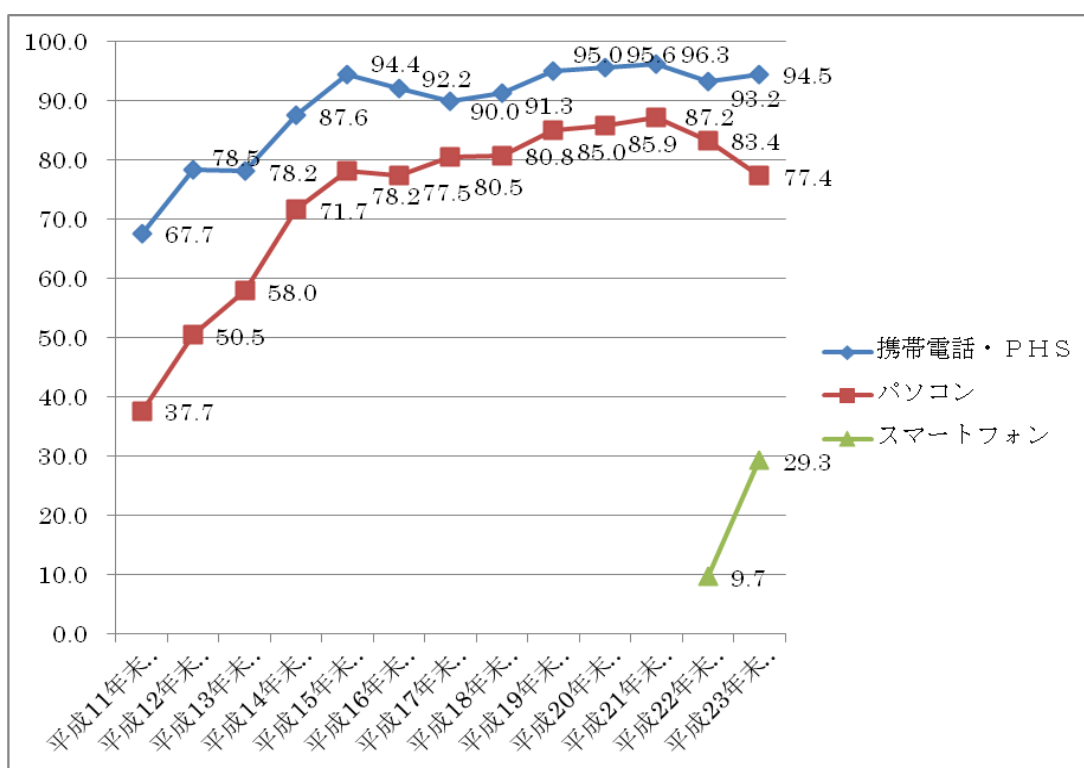
※総務省「平成 23 年通信利用動向調査」の資料をもとに筆者が作成。

図表 4-3 インターネットの利用者数及び人口普及率の推移

(年末)	平成13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23(年末)
利用者数	5,593	6,942	7,730	7,948	8,529	8,754	8,811	9,091	9,408	9,462	9,610
人口普及率	46.3	57.8	64.3	66.0	70.8	72.6	73.0	75.3	78.0	78.2	79.1

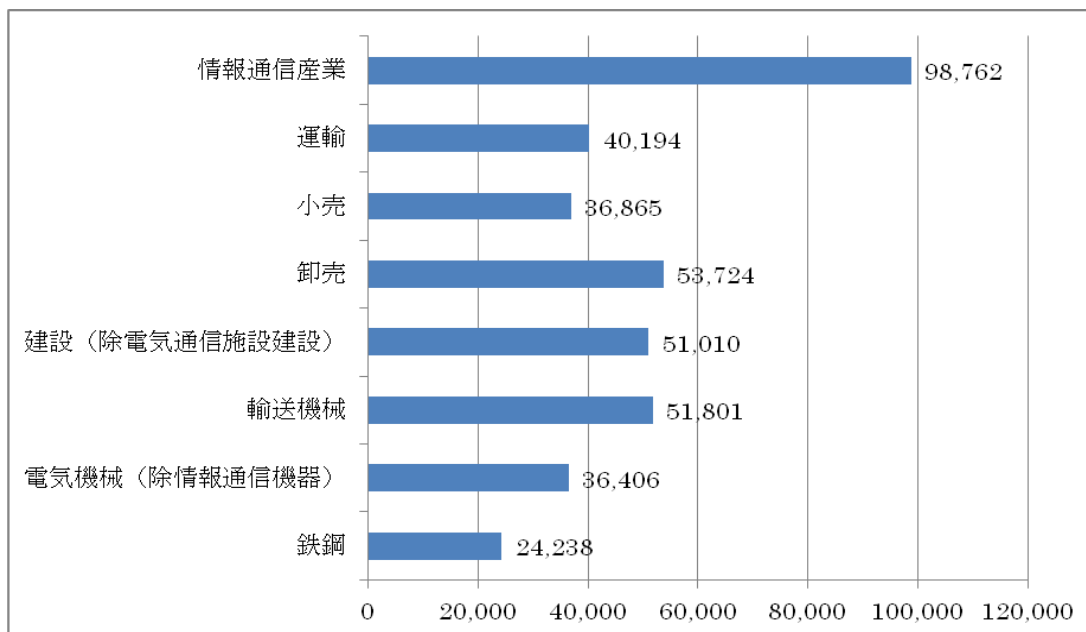
※出典：総務省「平成 23 年通信利用動向調査」。

図表 4-4 情報通信端末の世帯保有率の推移



※総務省「平成 23 年通信利用動向調査」の資料をもとに筆者が作成。

図表 4-5 主な産業別の市場規模（実質国内生産額，平成 22 年，単位：十億円）



※総務省「ICTの経済分析に関する調査」（平成 24 年）の資料をもとに筆者が作成。

図表 4-6 1日当たりのメディア接触時間(20歳代・週平均・東京地域)

	メディア	平成 20 年	平成 25 年	増減
男性	テレビ	108 分	108 分	±0 分
	ラジオ	28 分	27 分	▲1 分
	新聞	16 分	16 分	±0 分
	雑誌	15 分	21 分	+6 分
	PCからのインターネット接続	98 分	111 分	+13 分
	携帯電話からのインターネット接続	15 分	97 分	+82 分
女性	テレビ	170 分	128 分	▲42 分
	ラジオ	18 分	13 分	▲5 分
	新聞	13 分	15 分	+2 分
	雑誌	20 分	17 分	▲3 分
	PCからのインターネット接続	67 分	74 分	+7 分
	携帯電話からのインターネット接続	44 分	120 分	+76 分

※(株)博報堂 DY メディアパートナーズ メディア環境研究所 メディア定点調査 2008/2013 結果を一部抜粋引用し筆者が作成（小数点以下四捨五入）。

第2項 コミュニケーション・メディアの利用拡大による情報化

以上の社会の情報化に関するデータを背景に、企業の採用活動の情報化についての分析に移る。形成過程の分析で明らかになったように、企業は、多くのチャンネルを採用活動のコミュニケーション・メディアとして輻輳的に活用してきた。有力な個人やOB・OGリクルーターのパーソナル・メディア、大学就職部やハローワークに代表される組織メディア、新聞求人広告や就職情報誌、企業広告が該当するマス・メディア、そして企業ウェブサイトや就職情報サイト、SNSのインターネット・メディアである。

特にマス・メディア、インターネット・メディアに関して、企業は個別のメディアの発達とその特性を取り込みながら、採用環境に合わせたチャンネルを広報手段として利用し、情報量を拡大してきた。

印刷媒体の分野においては、新聞が明治10年代に既に求人広告メディアとして利用され、現代まで継続されていることが既述のように明らかになっている。就職対策の関連図書としては、昭和初期に出版された就職対策本まで遡るが、就職情報誌としての『リクルートブック』は、情報価値の増大化を背景とする1970年代の雑誌創刊ブームの流れに沿い、「個」に直接届く情報経路として定着する。

電波媒体を採用広報のチャンネルとして利用するのは、バブル景気期に集中する。良好な企業イメージ形成とイメージ変容のために実施されたリクルート目的の企業広告は、特に地上波テレビとFMラジオを連動させ、統一したメッセージを映像と音声を駆使して学生に訴求した。情報の伝搬力の強いテレビはもとより、特にリスナーの中心が若者であったFMラジオの利用は、音楽が主体の番組コンテンツと連動させることで、学生受けするイメージ形成に寄与することが期待された。

また、我が国における電波媒体の登場の歴史を遡れば、1951年民放の最初のラジオ放送が、1953年には民放のテレビ放送が開始された⁴⁾。以来、繰り返し放送された商品CMやブランドCM、企業CM⁵⁾の受動的視聴は、無意識のうちに学生の潜在意識下に積み重ねられ、個々の企業へのイメージ形成やエントリー先の決定に際し、間接的ながら影響を与えていたと考えられる。

インターネットは、企業の採用情報の発信、交流に多重的に利用されている。企業からの一方向的な情報の流れが中心のマス・メディアとは異なり、相互性を備えている点が情報量の拡大をもたらしている。

自社メディアである企業ウェブサイトは、新しいウェブテクノロジーの導入によるユー

ザビリティの向上とコンテンツの充実が図られている。平成 6（1994）年末から一部の企業が掲載し始め、以降、現在では大手企業のほとんどのウェブサイト内に採用情報に関するページが設置されている状況である。掲載情報の閲覧利用が主である側面をとらえれば、マス・メディア的性格をもつインターネット・メディアといえる。

就職情報サイトは、インターネットの持つ検索性、同時性、双方向性の特性を最大限に生かせるメディアであり、新規学卒者採用を対象とした求人・求職情報システムといえる。『リクルートブック』の時代に培われたノウハウがインターネットの時代に開花し、現在では企業の採用活動には欠かすことのできないコミュニケーション・メディアとなっている。

SNS の利用に関して企業は、「相互作用のデザイン（関係性の設計）」（関沢，2011：171）に注力しながら、事業活動の断面を実在する社員のコメントと画像情報を利用して、ライフログとしての連続性をもって情報を発信している。試行的ではあるが、学生の親近感の醸成に成果を上げている企業も出てきている。

一方、企業が直接的な関係性を持たないネット空間において、学生間のクチコミ・コミュニティが形成され、採用関連情報、職場環境などについての情報が真偽不明のまま流通している事実もある。

このように、企業は採用情報の流過程において、学生と親和性の高いコミュニケーション・メディアを、採用環境の状況に沿わせながら活用し、情報の大量化、多様化を図ってきた。昭和 60（1985）年に「個人あてに送られた就職情報のガイドブックなどを積み上げると、『1メートル以上になる』という男子学生が多い。まさに情報の洪水」（朝日新聞，1985）と就職情報誌の情報量の多さを示した報道がなされているが、現代はこの比ではない。インターネットの登場以降は、印刷媒体を介した時間的制約、紙面スペースなどの量的制約のある情報経路と比較すると、明らかにその情報量は爆発的に増殖し拡大の一途をたどっているといえる。

第3項 情報機器・システム・施設の発達を基盤とする情報化

テレビ、パソコンに次ぐ3つ目の情報スクリーンといわれるスマートフォンの機能進化と利用度合いの高まりは、さらなる情報化の進展を示している。前掲の通り、就職活動に携わる学生の大半が保有している。就職活動のためにわざわざ携帯電話からスマートフォンに切り替えた学生も多いといわれている。

なぜならば、場所を選ばず、インターネット環境下の情報に容易にアクセスできると、企業からの情報を受信する際に、添付資料も含めて比較的大容量の情報も受信できる特徴があるからである。加えて、「電車乗換アプリ」⁶⁾や「地図アプリ」⁷⁾、GPS機能⁸⁾を、面接会場や説明会会場への訪問時に活用できることも保有率向上の要因と考える⁹⁾。

企業側も、エントリー学生への各種メールDMの送信をはじめ、選考試験日程の連絡、選考結果の連絡¹⁰⁾、内定者フォローの連絡などを携帯メールでおこなうことも一般化している。これらのことは、学生の保有するモバイル型情報機器が企業の採用情報の受信拠点として中心的に機能していることを示すだけでなく、採用情報を生産する企業と情報を消費する学生双方の情報行動の変容を表している。

また、高速・大容量の通信伝送路の整備、拡大を背景にしたインターネット技術の進展は、企業ウェブサイトや就職情報サイトにおける発信コンテンツの高付加価値化やユーザビリティの向上に加え、エントリーシステムの高機能化やウェブ上のテストシステムの導入、採用業務支援システムの普及を促した。このことは、就職情報産業の発展が情報化の進展に寄与しているといえる。前述の通り、印刷媒体の企業とインターネット・メディア企業の提携やクロスメディア化はその表れである。

近年では、学生の生の声の収集や新たな関係性の構築を求める企業と、企業の採用に関する多面的な情報に貪欲な学生の欲求は、SNSを活用した電子コミュニティ上の交流を促進させている。これらの事象は、『リクルートブック』全盛の時代に試行錯誤の上、実践された求人応募管理業務の効率化に向けた仕組みや、多様な情報欲求に対応しようとする流通形態が、システム化により高度化したといえる。

一方、交通システムの整備も採用活動の情報化の基盤となった。

我が国の交通網の整備に関する代表的な出来事を振り返ると、まず、我が国初となる鉄道開業は明治5（1872）年の新橋・横浜間である。明治政府は地域の産業振興のために、当初、官主導で道路や鉄道の交通網の整備に力を入れたが、その後、私鉄も鉄道網拡充に大

きな役割を果たした。明治 22 (1889) 年に東海道新幹線の新橋・神戸間が開通したことは、海運から鉄道を中心とした輸送体制への移行を促した。

昭和に入ると、日本初の地下鉄が、昭和 2 (1927) 年に浅草・上野間で開通した。

太平洋戦争後は、モータリゼーションの進展と合わせ、基幹となる高速道路網が整備されるほか、昭和 26 (1951) 年には、国内の民間航空会社である日本航空が設立され、東京・大阪間で就航を開始した。東海道新幹線は、昭和 39 (1964) 年の東京オリンピック開催に合わせて開業したほか、昭和 57 (1982) 年には、東北新幹線、上越新幹線が開業、昭和 63 (1988) 年には青函トンネルと瀬戸大橋が開通した。

これらに代表される交通網の整備拡充は、人自体の地域間移動の円滑化・迅速化を実現するのみならず、人の移動に伴う情報交流と郵便制度・宅配制度の発達を伴うことによる情報の地域間流通を促した。

企業の人材採用領域において、物理的な人の移動は、有力な個人を介する情報経路や OB・OG リクルーターを介する情報経路において発生するほか、採用担当者と就職部職員が双方を訪問する場面、学生が面接試験（＝口頭試問）や会社説明会に参加する場面、内定者フォロー機会に参加する場面などで発生する。特に高等教育機関も企業も、都市部に集中していることから、地方と都市を結ぶ交通網の整備は、学生、社員の受け入れ面で重要な基盤となっている。

インターネット登場以前の採用情報経路の中核を占めていた『リクルートブック』は、交通網の発展にともなって発達した郵便制度や宅配制度に支えられたといえる。

大学やハローワークに代表される情報施設の機能強化も、採用活動の情報化を促進させた。大学就職部を介する情報経路においては、就職部が採用環境の変化とともにその機能を拡充してきたことは、すでに見てきたとおりである。機能の拡充は学生への提供情報量の拡大と多様化を意味する。特に自由応募方式以降は、ガイダンス機能の強化が図られており、企業の求人情報のみならず、就職活動を支援するための様々な情報が供与されている。近年では、キャリア教育の推進面において正課内科目と連動するなど、教育内容の質的变化も情報化に寄与している。

ハローワークは、新卒応援のためにエントリーシート・履歴書の作成相談や、面接指導もおこなっているほか、就職面接会やセミナーなどのイベントの開催、臨床心理士による心理的サポートを実施している。また、求人情報をインターネット上で閲覧できるシステ

ムも構築したほか、大学と連携して若年者支援専門の「ジョブサポーター」の出張相談をおこなうなどなど、新規学卒者向けの機能を拡充、強化している¹¹⁾。

このように、社会全体の情報価値の増大を背景にした、就職情報産業の発展、コミュニケーション・メディアの発達、情報機器の利用拡大、システム導入による仕組みの高度化、交通網の整備・拡充、関連情報施設の機能強化は、採用活動の情報化と就職活動の情報化の両面を進展させる重要な基盤であることが明らかになった。そして、これは社会一般の情報化に同調する傾向を示しているといえる。

さらに、この領域の情報化を促す固有の背景要因として、新卒人材の獲得競争と学卒者の増大が挙げられる。

企業間で毎年継続して繰り広げられている人材獲得競争は、企業間の競合環境を深化させ、応募者集団拡大のために企業のマス・メディアとインターネット・メディアの利用範囲の拡大を促した。加えて、選考対象学生の絞り込みに向けて、高機能化した就職情報サイトへの企業登録を誘引し、それが就職情報サイト間のさらなる高機能化、高付加価値化を目指したシステムの高度化競争を煽っている。さらに、企業は大学就職部やハローワークへの働きかけも強化している。

一方、学卒者の増大は、内定獲得に向けた学生間の競合、大学間の競合をもたらした。この競合環境の拡大は、関連書籍出版の拡大による情報量の拡大を促した。会社情報を提供する図書をはじめ、SPI 試験のための学習用図書、履歴書やエントリーシートの記入技術や面接試験における印象操作手法を伝授する対策型の図書など多様な図書が発刊されている。

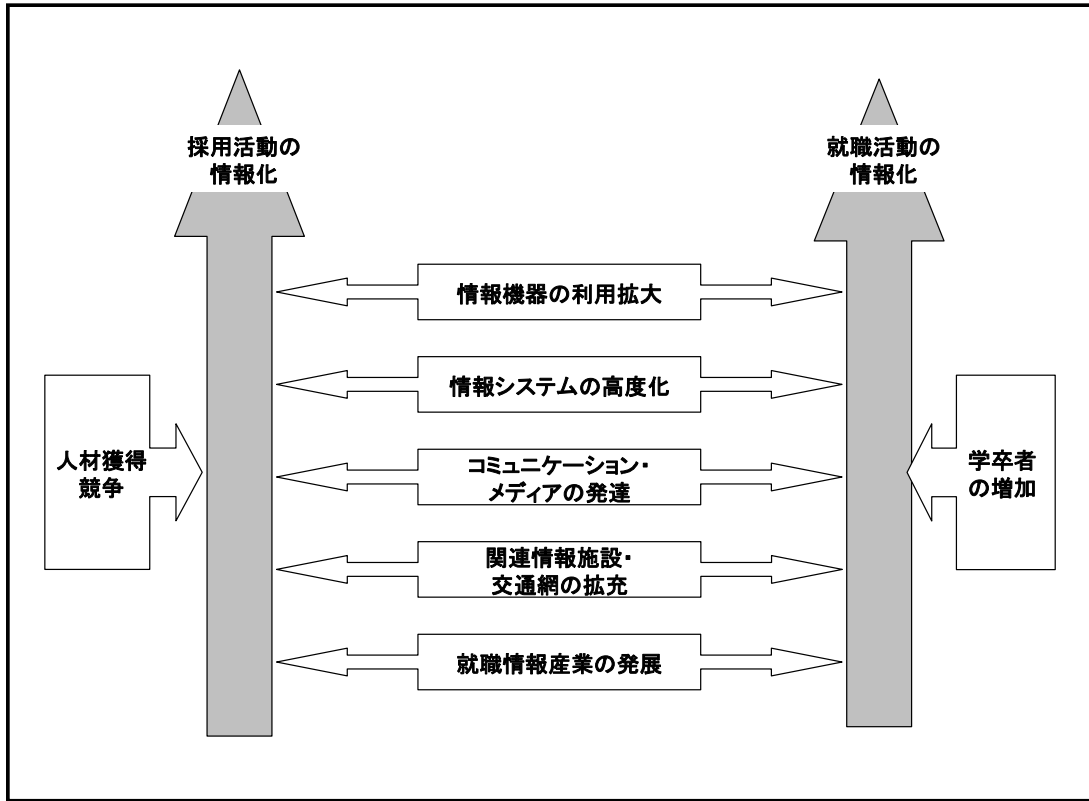
また、インターネット上の「シューカツ」情報の生成、循環、拡散を促進した。学生の情報獲得ニーズは、掲示板サイトやクチコミ・コミュニティ・サイトにおいて、様々な種類の「シューカツ」情報の受発信を促し、玉石混交の情報氾濫をもたらしている。

就職情報サイトによるエントリー学生の奪い合いも誘発し、サイト上での付加価値情報の拡充と提供機能の高度化競争も進んでいる。これらの情報をいち早く獲得するために、スマートフォンなどモバイル情報機器の普及も学生間で進んでいる。

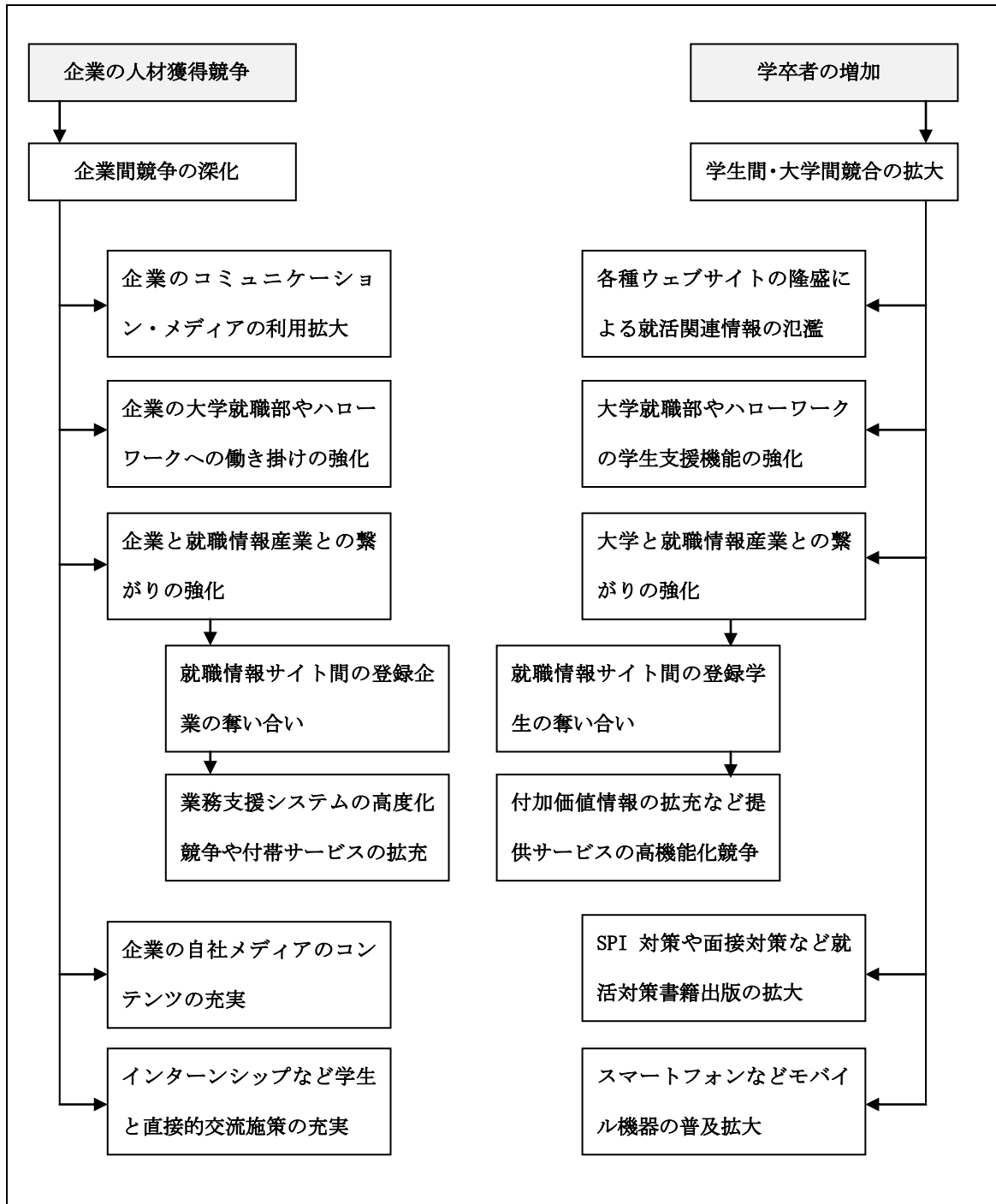
こうした競合環境の拡大は、施設としての大学就職部やハローワークの情報提供機能の拡充を促し、厳しさを増す学生の就職活動支援を強化しているといえる。

ここまでの内容を整理すると、図表 4-7 と図表 4-8 のようにまとめられる。

図表 4-7 採用活動の情報化と就職活動の情報化を進展させる基盤と背景要因



図表 4-8 企業の人材獲得競争と学卒者の増加による情報化の連鎖



第2節 企業ウェブサイトの採用情報ページにおける情報化分析

企業の採用領域における情報の生産過程において、情報の大量化、多様化、高度化による情報化が実際に進展しているかについて、具体的な事象を通じて検証する。

第1項 検証の方法

過去に掲載したサイトを閲覧できる検索サービスを利用して企業ウェブサイトの新卒採用情報ページの過去と現在を閲覧調査し、それぞれのサイトマップを作成した上で、その違いを比較検討した。

調査対象とした企業は日本生命保険相互会社（以下、日本生命と記す）である。その理由は、学生による就職人気ランキングで男女ともに上位に継続して位置していることと、過去10年程度、経営が安定しており、経営戦略面で企業合併などの大きな構造変革がおこなわれなかった企業だからである。

調査の方法としては、インターネット・アーカイブが運営しているウェブアーカイブ・サービス「ウェイバックマシン (way back machine)」を利用して、平成15(2003)年4月10日（以下、2003年と記す）時点で公開されていた日本生命の公式ウェブサイトの新卒採用情報ページを閲覧した。この時期は多くの企業で公式ウェブサイトの設置が常態化していたことと、新卒採用ページも充実し、就職情報サイトとのリンクがおこなわれ始めた時期だからである。合わせて、現状調査として、ほぼ10年後の平成25(2013)年3月10日（以下、2013年と記す）現在の同ページを閲覧調査した。それぞれの年の採用情報ページの一部抜粋は図表4-9と図表4-10である。また、筆者がまとめたそれぞれの年の新卒採用情報ページのサイトマップは資料1と資料2に示す。

図表 4-9 way back machine を利用して閲覧した 2003 年の日本生命公式ウェブサイト新卒採用ページの一部抜粋

INTERNET ARCHIVE
WayBackMachine
http://www.nissay.co.jp
49 captures
8/4/03 - 23:1:07

NISSAY
ENGLISH
▶ サイトマップ ▶ 窓口・ATM ▶ お問い合わせ

日本生命トップ > 採用情報トップ > 新卒採用 > 総合職・一般職

トップ 採用情報トップ 新卒採用 中途採用 企業データ

新卒採用

- 総合職・一般職
- 営業部長候補生
- 法人営業総合職
- シャルム営業職
- トータルリスクコンサルタント
- トータルパートナー

総合職・一般職

What's your vision? ~ニッセイならきっと見つかる~

[総合職・一般職採用の詳細はこちら](#)

■ 総合職・募集要項

応募資格	1. 国内外の4年制大学または大学院を、平成15年4月～平成16年3月までに卒業・修了見込みの方 2. 学校・学部・学科不問 3. 国籍不問
応募方法	ウェブ上から、もしくは郵送にてエントリーシートをご提出ください 総合職・一般職採用の詳細はこちら
初任給	大卒初任給 175,000円(平成14年度実績)
諸手当	超過勤務手当、通勤交通費など
賞与・昇給	賞与年2回 昇給年1回

図表 4-10 2013 年日本生命公式ウェブサイト新卒採用ページの一部抜粋

日本生命保険相互会社 新卒採用ホームページ

2014年入社 My Page プレエントリー ログインはこちら
2013年入社 My Page ログインはこちら
Twitter, Facebookページ 公開中

応募・選考

NISSAY Grow Up Laboratory

- Chapter1 「Prologue」 「働くこと」を考えよう
- Chapter2 「Grow Up Mind」 STORY-生命保険が形になるとき
- Chapter3 「NISSAY Experience」 生命保険の職経路誌
- Chapter4 「What's NISSAY」 Web説明会
- Chapter5 「NISSAY Report」 インタベンシブレポート
- Chapter6 「Into the NISSAY」 内定者レポート
- Chapter7 「Message」 採用担当者からのメッセージ

日本生命と生命保険ビジネス | 職種と仕事内容 | 日本生命での働き方

2014年入社 職種別エントリー受付中 | 2014年入社 セミナー・選考スケジュール公開中! | 日本生命採用 公開中! 公式Facebookページ

Copyright © 2004-2010 Nippon Life Insurance Company

第2項 検証結果

まず、新卒採用情報ページ部分の情報量の変化を比較したい。過去サイトに関しては、リンクメニューをクリックすることで表示されるページを1ページと換算した。そのため該当ページを表示するためには画面スクロールが必要な場合もある。

その結果、2003年の新卒採用情報ページは、142ページであるのに対して、2013年は約1.7倍の243ページとなっており、百ページ以上増加していることが明らかになった。

内容面においては、まず、サイト構成に大きな違いがみられる。2003年が職種優先型の構成であるのに対して、2013年はテーマ優先型の構成となっている。

2003年の新卒採用情報ページの最上位階層は、「総合職・一般職」「営業部長候補生」「法人営業総合職」「シャルム営業職」「トータルリスクコンサルタント」と職種別メニューが並び、職種を入り口にして次の階層の情報に接することができる構造となっている。「総合職・一般職」に関しては、次の第2階層で「NISSAYの戦略」「採用情報」「業界マメ知識」「職員紹介」「人材育成体系」「企業概要」「先輩たちの就職活動日記」のテーマ別メニューに辿り着く。エントリー・ボタンもこの第2階層で登場する。

一方、2013年の最上位階層には「応募・選考」「NISSAY Grow Up Laboratory」「日本生命と生命保険ビジネス」「職種と仕事内容」「日本生命での働き方」とテーマ別メニューが優先的に並ぶ。職種別のメニューは、「職種と仕事内容」においては第2階層に、それ以外のテーマでは第3階層に設定されている。多様な情報に接した上で、自分の希望や働き方に合った職種を選んで欲しいという企業側の意図が感じられる。

加えて、最上位階層のページには、「2014年入社プレエントリー・ログインはこちら」「2014年入社職種別エントリー受付中」「2014年入社セミナー・選考スケジュール公開中」「日本生命採用公式Facebookページ公開中」「Twitter」のリンクボタンも設置されており、エントリーページやSNSページへ移動しやすい構造となっている。

第3章において分析した「求める人材像（人物像）」については、2003年は「総合職・一般職」内の「採用情報」内に「求める人材像」というメニューがあり、明記されていた。

2013年は「応募・選考」内のトップメニューに「求める人物像」メニューがあり、記述されている。加えて、「日本生命での働き方」内の「職員を伸ばし支える制度」内の人材育成のページに職種ごとの「目指すべき人材像」が別途記述されている。入社前に「求める」ものと、入社後に「目指すべき」ものの違いが明瞭になる情報が提供されている点が特徴的である。

記述内容は、2003年は「1. 夢を熱く語り実行する人 2. 柔軟な発想で変革にチャレンジしていく人 3. こだわりを持って粘り強く物事に取り組む人」である。2013年は「・自らの可能性を信じ、努力し、夢を実現しようとしている人・生命保険事業の根幹である相互扶助に共感し、世の中に尽くそうという志のある人・ハートフルな人」と変化している。

次に、情報コンテンツの変化に着目したい。

2003年は、会社情報発信中心のコンテンツである。職員紹介ページ（日本生命では社員ではなく職員と表記されている）もあるが、経営体制、財務の健全性、代表的な商品、採用情報、業界関連情報、人材育成体制など、会社や業界の知識と仕事内容の理解を深めてもらうことを主眼としたコンテンツが中心である。

学生の就職活動向けのコンテンツとしては、「総合職・一般職」内の「先輩たちの就職活動日記」がある。ここでは、10名の若手職員が登場し、「私の就職活動」「就職先としてニッセイを選んだきっかけ」「就職活動のコツ～企業・業界選択の方法」「就職活動中の皆さんへのアドバイス」について語っている。

2013年は職員メッセージ発信中心のコンテンツである。社内で働く職員に焦点を当てているコンテンツが目立つことである。

「生命保険の職種図鑑」では仕事の内容が異なる30名の職員を登場させているほか、職種別「概要」では部門別に計32名、「若手職員の日」では9名、「キャリアパス」では9名、「プライベートの過ごし方」で9名が登場している。さらに、「ニッセイらしき座談会」では3つの職種で計11名の職員、「就活座談会」では計5名の内定者が座談会に参加している。レスリング選手の吉田沙保里選手との対談で1名が登場しているほか、5名の人事担当者もメッセージを送っている。所属部署名と氏名が明らかになっている登場社員数だけでも合計111名にのぼる。2003年の42名と比べて、2.64倍に増加している。

顔写真と配属部署、氏名を示した職員を数多く登場させることは、企業の見える化の一環といえる。実在する職員の主観的なメッセージを通じて、学生と意識的に繋がり、親近感や信頼感を醸成させる狙いがあると考えられる。登場する職員はいわば、「企業を代弁するキャラクター」であり、新卒採用活動においてはシンボリックな存在である。

加えて企業は、職種や仕事の広がり伝えること、職種別のコンピテンシーモデルを提示すること、多様な仕事観や人生観を持つ人材を受け入れていること、職員一人一人が主役であるという姿勢などを、間接的に学生に伝える効果があると考えられる。

また、就活支援のコンテンツも多い。インターンシップに関する実施スケジュールや実施レポート、服装やメール・電話のマナー、会社訪問・面接時のマナー、用意しておく便利なアイテムなどの情報、就活に関する様々な質問や悩みにこたえる就活質問箱、内定者による就活座談会などがアップされている。

その他、多彩なコンテンツが掲載されている。生命保険文化センターが実施した保険に関する作文コンクールの作品や、契約者の声など、顧客サイドの視点からのコンテンツや、「NISSAY 富士山すごろく」、「NISSAY 超難問クイズ」、人生診断ゲーム「未来への道しるべ」はゲームやクイズ感覚のコンテンツである。「輝き推進室」は女性の働き方を支援する制度を紹介している。会社情報や業界情報は「日本生命と生命保険ビジネス」のページ内に集中させ、掲載している。

このように、発信コンテンツの構成や中心テーマが10年の歳月とともに大きく変化しているとともに、情報内容が多様化していることが示された。

インターネットの技術進化に伴い、表現技法も高度化している。ビデオ動画と音声によるWEB説明会が閲覧できるほか、「Facebook」や「Twitter」ページともリンクしており、企業ウェブサイトとSNSの積極的な連動が図られている。

ユーザビリティを高める各種インターフェースデザインも盛り込まれている。多くのメニュー項目をコンパクトにわかりやすくまとめるインターフェースである「垂直ドロップダウンメニュー」の搭載や、選択メニュー部分やマウスを重ねた部分に自動的に色をつけることにより現在位置を分かりやすくする「カラーインターフェース」の採用である¹²⁾。

これまでの検証結果を踏まえ、2003年と2013年の採用情報ページを比較すると図表4-11の通りとなる。この閲覧調査を通じて、日本生命公式ウェブサイトの新卒採用情報ページの情報生産過程においては、①情報ページの大量化、②発信コンテンツの多様化、③技術進歩に連動したユーザビリティ、④発信手法の高度化が進展しているという4点が進化していることが判明した。特定企業の2時点比較ではあるが、他の企業ウェブサイトにおいても同様の傾向を示していることと推察される。

次章では、本章における情報化の分析を踏まえ、リクルーティング・コミュニケーションの形成過程で抽出された情報経路について分析をおこない、このコミュニケーション過程の構造を明らかにする。

図表 4-11 日本生命公式ウェブサイトの 2003 年と 2013 年の新卒採用情報ページ比較

比較項目	2003 年	2013 年
総ページ数	142 ページ	243 ページ
サイト構成	職種優先型	テーマ優先型
エントリーポータル設置層	第 2 階層	第 1 階層
登場職員数	42 名	111 名
求める人材像	<ol style="list-style-type: none"> 1. 夢を熱く語り実行する人 2. 柔軟な発想で変革にチャレンジしていく人 3. こだわりを持って粘り強く物事に取り組む人 	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの可能性を信じ、努力し、夢を実現しようとしている人 ・生命保険事業の根幹である相互扶助に共感し、世の中に尽くそうという志のある人 ・ハートフルな人
コンテンツの特徴	会社情報発信が中心	職員メッセージ発信が中心

第4章 注

- 1 総務省「平成 23 年版 情報通信白書 HTML 版」による。
- 2 Consumer Generated Media の略。一般の人がネット上で情報を生成，発信することができるブログなどのメディアのこと。
- 3 総務省「平成 23 年版 情報通信白書 HTML 版」による。
- 4 木村（2005）を参考にした。
- 5 主に個別番組を提供したスポンサーが番組枠内の CM であるタイム CM を通じて，企業理念や事業内容の訴求や，グループ関連会社一覧などグループの全体像を示す CM，社会貢献を訴求する広告などを指す。
- 6 全国の時刻表や運行情報，乗換え案内などの機能を搭載したアプリケーションソフト。
- 7 後述の GPS と連動することで，地図画面上で目的地までの誘導案内をおこなうスマートフォン用のアプリケーションソフト。
- 8 Global Positioning System(全地球測位システム)の略。衛星を利用して位置情報を取得する機能。
- 9 マイナビ社（2012）「2014 年卒マイナビ大学生ライフスタイル調査」によると，「電車乗換アプリ」は 74.7%の学生が，「地図アプリ」は 71.1%の学生が就職活動に利用している。
- 10 特に不採用通知のメールは俗に「お祈りメール」と呼ばれる。代表的なメール文章が「～をお祈り申し上げます。」で締めくくられていることから，こう呼ばれている。文例としては「このたびは，弊社求人にご応募いただき誠にありがとうございました。慎重に選考を進めてまいりましたが，誠に残念ながら貴殿のご希望に添えない結果となりましたのでご連絡申し上げます。今後ますますのご健康とご活躍をお祈り申し上げます。」などがある。
- 11 厚生労働省公式ウェブサイトを参考にした。
- 12 猿橋（2010）を参考にした。

第5章 リクルーティング・コミュニケーションの構造分析

第1章では、コミュニケーション学的な視点から新卒採用行動を検討するのに有効と考えられる分析枠を示した。第2章の形成過程の分析において、適宜その分析枠にもとづいた指摘をしてきた。

本章では、過去から現在に至る経過を見てきたことを踏まえて、企業の採用広報過程と採用選考過程における情報の送り手と受け手の構造、つまり企業と学生のコミュニケーション構造について総合的に分析をする。

第1節 コミュニケーションの分類と情報経路別の分類

ここでいま一度、第1章で分析枠として設定した2点を確認しておきたい。まず、マレットクがコミュニケーションの性質によって提示した3対の軸がある。

直接的コミュニケーション ↔ 間接的コミュニケーション
相互的コミュニケーション ↔ 一方的コミュニケーション
私的コミュニケーション ↔ 公的コミュニケーション

加えて、大石と川井、児島の分類を参考に、情報経路を以下の5つに分類した。

- 企業パーソナル・コミュニケーション（企業が直接に学生と対面で接触する経路）
- 仲介パーソナル・コミュニケーション（仲介者が対面で学生と接触する経路）
- 組織コミュニケーション（就職斡旋の公的機関、大学の就職部を軸とする経路）
- マス・コミュニケーション（印刷媒体・電波媒体による経路）
- インターネット・コミュニケーション（企業ウェブサイト、就職情報サイト、SNS/ソーシャル・メディアによる経路）

さて、形成過程の分析を通して抽出された情報経路を時間軸に沿って整理したものが、図表5-1である。メディアの発達や採用を取り巻く社会的な環境変化に伴い、現在は活用されていない情報経路や活用されていても脆弱な情報経路に関しては破線で示している。

第1章において述べたように、採用活動は、採用計画立案過程、採用広報過程、採用選考過程、内定者フォロー過程から成り立つ。表では、採用広報過程と採用選考過程の一部である「採用面接」を含んでいる。

まず、「企業パーソナル・コミュニケーション」であるが、ここでは、企業と学生のダイ

レクトなコミュニケーションがおこなわれる。「会社説明会」「インターンシップ」がこの範疇に入る。

また、「採用面接」は、採用広報過程ではなく、採用選考過程に位置づけられる情報経路であるが、企業の採用活動の全体的なコミュニケーション構造を分析する上で重要な情報経路である。そこで、「企業パーソナル・コミュニケーション」の領域内でその性質を考察することにする。

「仲介パーソナル・コミュニケーション」の領域には、「有力な個人」と「OB・OG リクルーター」を、企業と学生を繋ぐチャンネルとして位置づけた。「有力な個人」に含まれる「有力な組織内個人」は、組織内に存在するという点に着目すると「組織コミュニケーション」領域にも位置づけられるとも考えられるが、現実には、理工系の大学教授であることを勘案すると、個人の影響力が大きいと判断し、この分類とした。

「OB・OG リクルーター」は該当企業の社員であるため、企業が直接語りかける「企業パーソナル・コミュニケーション」ともいえる。だが、リクルーターは、企業側の立場に立つだけではなく、企業を離れた学生の「先輩」という顔を持つので、仲介者による「仲介パーソナル・コミュニケーション」の領域に分類した。いうまでもなく、会社側としてもそうした「先輩」としてのパーソナルな影響力を期待しているのである。

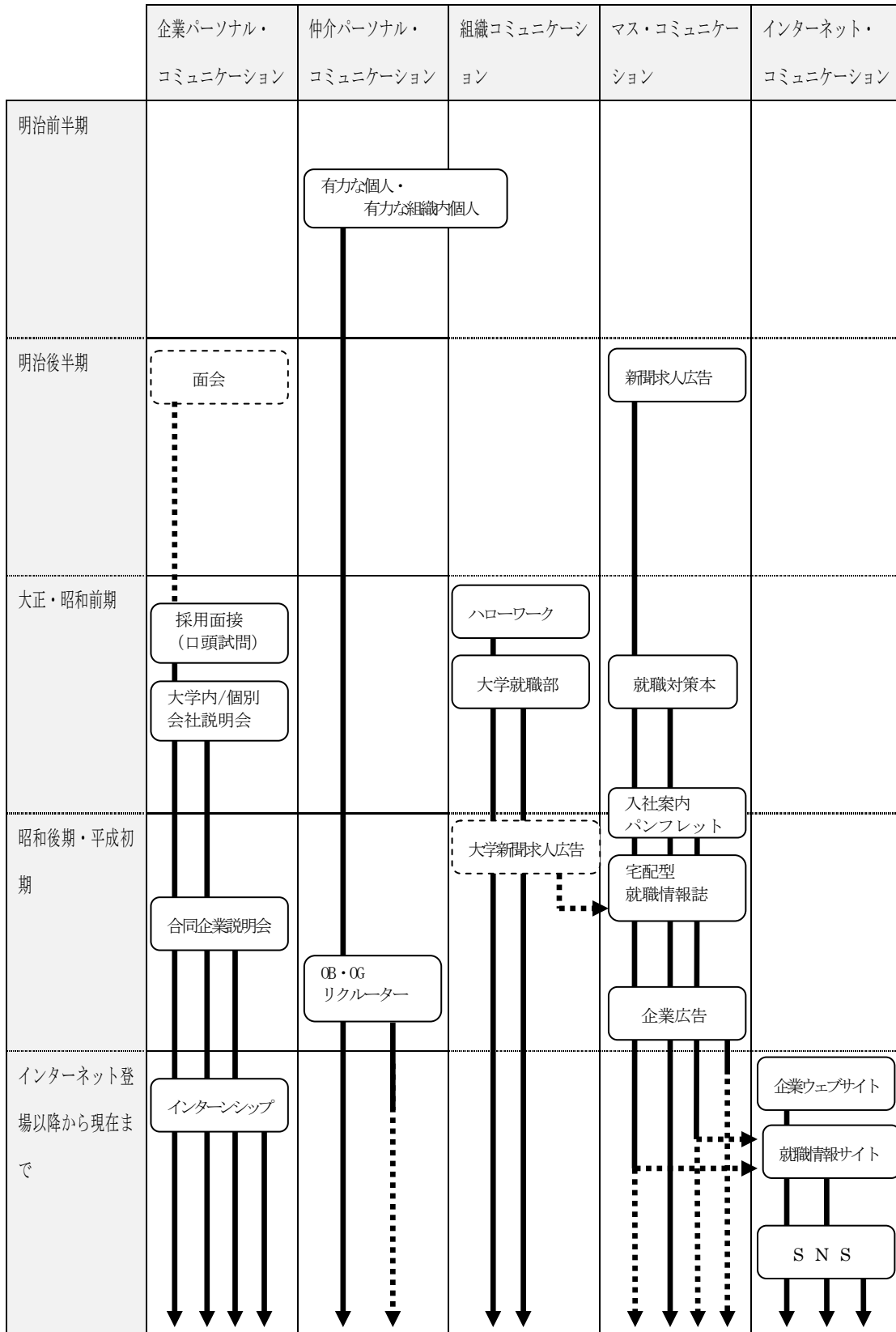
「組織コミュニケーション」の領域には、大学組織による「大学就職部」（以下、太平洋戦争以前に関する記述については「大学人事課」と記すが、それ以外は「大学就職部」と記す）¹⁾、行政組織によるものとしては「公共職業安定所（以下、ハローワークと記す）」がある。

「マス・コミュニケーション」の領域には、「新聞求人広告」「就職情報誌」「企業広告」を介した情報流通の経路が浮かび上がる。「大学新聞広告」に関しては、「組織コミュニケーション」に位置づけることもできるが、有名大学新聞は公共性を有していることと、企業の採用活動の視点からは「就職情報誌」との関わり合いが強いことから「マス・コミュニケーション」の領域において考察することとする。また、『リクルートブック』に代表される宅配型就職情報誌においては、学生からの資料請求はがきに基づいて発送される「入社案内パンフレット」も重要な位置付けのコミュニケーション・メディアである。

「インターネット・コミュニケーション」の領域には「企業ウェブサイト」「就職情報サイト」「SNS」が位置づけられる。

以上の整理をもとに、次節以降、それぞれの採用情報経路についての分析をおこなう。

図表 5-1 時間軸とコミュニケーション分類により整理した採用情報経路



第2節 企業パーソナル・コミュニケーション

本節では、「会社説明会」、「インターンシップ」、さらに採用選考過程における「採用面接」に関する経路特性を考察し、それぞれのコミュニケーションの性質を分析する。

第1項 会社説明会

会社説明会は、直接対話の場として実施されている。学生に事業や仕事の内容の理解、募集要項や選考スケジュールの周知、さらに良好な企業イメージを形成してもらうためのものである。

ここで、情報経路の性質をマレットケの対概念に基づいて分析しておこう。会社説明会は、運営主体にかかわらず、企業の採用活動において、採用担当者と学生が直接出会う機会であり、対面的な形式をとる「直接的コミュニケーション」の場といえる。会社説明会の規模や参加学生数にもよるが、主に情報の送り手は企業であるといえるが、学生からの質問の機会も与えられていることから不十分ながら、「相互的コミュニケーション」と理解できる。

また、企業単独の説明会は、発信メッセージが、説明会参加者という特定の学生に伝達されるので、ひとまず、「私的コミュニケーション」の性質を持つといえる。だが、合同企業説明会の場合は、参加が自由であるため不特定多数の学生への伝達も考慮する必要があるため、「公的コミュニケーション」の色彩も帯びることになる。情報の流れと量を、矢印の方向と太さでイメージ化し、図解したものを第7節で示す。

会社説明会には多様な形態が存在するが、運営主体別に整理すると大きく4つに分類される。

①その会社自体が単独で実施をする説明会、②大学が実施主体となって学内に企業を招聘して実施する学内合同説明会、③就職情報産業が企画・運営する就職イベントとしての合同企業説明会、④厚生労働省ハローワークや都道府県・市区町村などの行政機関が運営する合同説明会である。

就職情報産業が運営する合同説明会は、名称や内容も様々である。母集団形成のための合同企業説明会や、企業展、企業合同セミナーは、東京ビッグサイトや幕張メッセといった大きなイベント会場内で、参加企業が個別のブースを構えて、採用担当者から参加者へ会社情報や採用情報の説明の後、個別の質問に応える形で進行される。前掲の「2013年卒

マイナビ企業新卒内定状況調査」によると、会社説明会において力を入れて説明した内容は、回答の多い順に、具体的な仕事の内容、社風・社内の雰囲気、求める能力・人材像、企業理念、若手社員の話、自社の製品・商品についてなどとなっている。

業界別やテーマ別のものもある。多くの場合、学生の授業時間などに配慮して、入退室は自由で事前申し込みは不要のものが多い。企業が作成した入社案内書などが参加学生に配布される。補完的ではあるが、パンフレットなどの印刷メディアも依然として企業と学生を繋ぐツールとして機能している。

選考を伴わないオープンセミナーとしては、就職フェア、就職セミナー、キャリア支援セミナーという就職対策支援を主目的とするものや、業界セミナー、業界研究会、ビジネスセミナーといった業界研究、企業研究が中心のものがある。こちらは事前予約が必要なものもある。

企業が単独で実施する会社説明会への参加エントリーは、インターネットの予約画面からおこなう仕組みのため、特に人気企業の説明会に関しては、申込み開始からわずか数分で満席になってしまうことも多い。心無い学生は手当たり次第にエントリーするため、説明会日が重複し、当日にキャンセルする場面も出てくる。このため、本当にその企業の説明会に参加したい学生が参加できないという弊害が出てきている。

一方、企業側も、本来、説明会に参加して欲しい学生を取りこぼすリスクが大きくなっている。

このような状況下、大手事務機メーカーのキヤノン社が、平成 24（2012）年度入社の新卒事務系社員採用の会社説明会申込みのためのインターネット予約画面において、いわゆる有名大学限定の説明会日程と、それ以外の大学を対象とした説明会日程を分けて設定し、予約受付を実施したことが露骨な学校歴差別ではないかとネット上で大きな波紋を呼んだ。キヤノン社側の言い分は、有名大学だけを特別視したのではなく、採用実績上位校に関して OB・OG の話を聞く機会として別枠日程を設定したとしている。

このような周知の出来事以外にも、事前のエントリーシートの記述や WEB テストの結果から、特定の学生だけを表向き「抽選」の結果として抽出し、説明会に招待している例もあるという。また、説明会へのエントリー自体が大学名をもとにシステム管理され、ふるいにかけているとの情報もある。ブラックボックス化しているネットエントリーが、多くの学生に猜疑心を抱かせる結果となっている。

第一次世界大戦後の昭和恐慌期には新規学卒者にとって大変厳しい就職難の時期であったが、この時期に各大学の人事課が交友を招いて就職座談会などを開催したという記録が残っている。現在の学内企業説明会に近い趣旨であったことが推察される。

また、単独の会社説明会開催に関しては、求人広告を遡ってみたが、1960年代以前には、書類選考に先立って説明会を開催する旨の記述はない。募集要項にもそのような記述は見当たらない。ただし、高度経済成長期の青田買いが横行した時期には、学生の囲い込み目的で企業主催の昼食付き就職説明会が水面下で開催されていたことは当時の新聞報道等で明らかになっている。

1970年代に入ると会社説明会に近い内容の表現が求人広告に散見されるようになる。昭和45(1970)年5月3日付『朝日新聞』掲載の富士ゼロックス社の求人広告には募集要項とともに「会社訪問を歓迎します。リクルートルームへお気軽にお越しください。各校から訪問者がつめかけています。」との記述が添えられている。当時としては新しい取り組みである。選考日より前に、学生に会社へと足を運ばせる手法は、現在の自社開催の会社説明会に通じるものと考えられる。

昭和48(1973)年10月3日付『朝日新聞』に掲載された日本アイ・ビー・エム社の求人広告には、募集要項とは別に「IBM 就職相談室」を帝国ホテル本館内に設置していることが情報として載せられている。現在でもおこなわれている対面型の説明会と同じ性格を帯びていたと考えられる。

事例としては少なく、別途調査が必要と思われるが、この二つの事例から推測されることは、新たに日本市場に参入してきた外資系企業が、学生に新事業と仕事の内容を理解してもらう機会としてこのような場を設けたことが先駆けではないかと推察する。

徐々に会社説明会の記述が求人広告に現れてくるのは、1970年代後半からである²⁾。この時期に会社説明会が定着し始めた背景は二つ考えられる。一つは、昭和40(1965)年頃から徐々に移行し始めた自由応募方式への移行であり、もう一つは、就職情報誌の普及である。自由応募方式に移行して以降、学生は自ら就職情報誌に添付されている資料請求はがきでより詳しい資料請求をおこない、その後の出会いの機会として会社訪問をおこなうことが慣例化していた。この会社訪問の集合的な受け皿として会社説明会の日程が組まれ実施されるようになったと考える。

一方、就職情報産業の萌芽の時期と重なっていることにも注目したい。就職情報誌の発行に加えて、各種の就職イベントも手掛けていた当時の就職情報産業の「扇動」に呼応し

て、会社説明会への参加者が増えた面もあるだろう。

就職情報会社のディスコ社は、昭和 58（1983）年に日本経済新聞社広告局後援で合同企業説明会「日経就職フォーラム」を開催している³⁾など、合同企業説明会はこの就職情報産業の発展とともに普及し定着してきた。

第2項 インターンシップ

インターンシップは、入社後のミスマッチ(労働現場との不適合)を防ぐ効果も期待する声があるが、1から2週間程度の期間で限られた職場における実習が、ミスマッチを完全に防ぐことは難しい。企業内には、多くの部門・部署があり、各部門・部署をインターンシップで経験させたとしても、学生としては、十分に理解できるわけではないし、企業側も「お客様扱い」をしている部分もあって、現場のすべてを見せているわけではない。

だが、不十分ではあっても、インターンシップ参加学生にとっては、受入れ企業や業種に関する理解を自らの五感と体験から深化させることができる。加えて、通常の場合は、受け入れた職場の社員との親和性を高め、社員との相互作用により、会社への共感度を高めることが可能である。

一方企業は、選考面接の時間と比べれば、長時間に渡り学生の仕事ぶりや人柄を観察することができるとともに、じっくりと情報交換をおこなうことができる。少なくとも面接よりは長い時間をかけた「直接的コミュニケーション」「相互的コミュニケーション」がおこなえる。学生にとって、現場で働くことは、企業としての公式見解を知ることでは、「公的コミュニケーション」という性質を帯びるが、職場の人々とのおしゃべり、食事、飲み会も含めた「私的コミュニケーション」を体験できるのがインターンの特徴といえる。

我が国のインターンシップ制度は、バブル崩壊後の学卒者の就職状況が深刻化した時期に検討され始めた。平成9(1997)年1月に当時の橋本内閣のもとで教育改革の一環として示された教育改革プログラムの中でインターンシップの総合的な推進が盛り込まれた。その後、当時の文部省、労働省、通産省の三省合意のもとで基本的な考え方が示され、同年末から順次、各高等教育機関、さらには高校でも推進が始まった。この三省合意では、インターンシップは「学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行なうこと」とゆるやかな定義がされている⁴⁾。

その後、政策的な導入が進み、産学連携のもと、ビジネス社会での実体験を通しての「体系的な『キャリア教育』モデルにおける中核的な教育活動として位置付けられる」(吉本, 2012a: 1) ことになった。

文部科学省が平成19(2007)年度に実施した「大学等におけるインターンシップ実施状況調査」では、67.7%の大学でインターンシップを実施しており、参加学生数は4万9千名を超えている。三省合意前の平成8(1996)年の実施率17.7%と比べて急速に拡大している

ことがわかる⁵⁾。産業界側の経済同友会の調査でも、65.0%の企業が実施している⁶⁾。

最も多い実施期間は1週間以上2週間未満で、実施時期は夏休み期間中である。しかし、一方で、採用を目的とした短期間の職場見学会と説明会を兼ねたようなイベントに対しても「ワンデイ インターンシップ」などという呼称が使われており、幅広い概念でインターンシップという言葉が氾濫している。企業によっては自社ウェブサイトの新卒採用ページ内にインターンシップ制度の案内を掲げているところもある。

この背景には、そもそもインターンシップは純粋な教育的機能なのか、その場合企業は社会貢献の一環として捉えるべきなのか。それとも新規学卒者の採用機能を併せ持たせて良いのか、という点がはっきりしていないという問題が横たわる。

平成23(2011)年3月15日に改定された「採用選考に関する企業の倫理憲章」は現在も継続されているが、最後の「その他」の項目で、「インターンシップは、産学連携による人材育成の観点から、学生の就業体験の機会を提供するために実施するものである。したがって、その実施にあたっては、採用選考活動(広報活動・選考活動)とは一切関係ないことを明確にして行うこととする」と明記されている。

しかしながら、これまでの歴史的経緯の中で慣行化している基本条件の一つである「無報酬」でなければ、採用機能として活用してよいのかなどの曖昧な点が残っている。

大学側もインターンシップ導入の意図に差が見える。稲永(2012)によると、インターンシップの実施主体は、国立大学実施学部の多くは「全学の学務部・教務部が中心」で運営しているのに対して、私立大学では「全学の就職課・進路指導部等が中心」の割合が高くなっている。これは私立大学のインターンシップが就職対策の一環として運営されていることが多いのに対して、国立大学の場合は教育カリキュラムの一環として実施している場合が多いことを示している。

この議論に関して吉本(2012a)は、受入れ企業に「採用とは関わりがありません」と明言させると産学連携型教育を進める上で限界に突き当たる。採用を第一義的な目的としなが、結果的に」つまり「間接的に」採用に資するものであるという理解がないと、企業がインターンシップに関わるインセンティブが形成されにくいとしている。

本稿もこの観点に沿いつつ、広義の採用広報過程における情報経路としてとらえる。ただし、前章で述べたワークスアプリケーションズ社のように、個別の事例では採用選抜機能を兼ねて実施している会社も存在することを特記しておく。

第3項 採用面接

採用面接場面におけるコミュニケーションの性質は、面接官と学生の同一空間における対話形式であることから、「直接的コミュニケーション」である。対話であるため情報の送り手の受け手の役割交換は発生するが、中心をなす情報のやり取りは、面接官からの質問に従って、学生が自己の情報を開示・提供することである。そのため、学生側から企業側への一方向的性格が強いため、「相互的」というよりも、「一方的コミュニケーション」といふべきだろう。さらに、この面接という情報経路の特徴は、主要な情報の流れの方向性が、採用広報過程時の企業から学生へという流れとは反対の流れになることである。

また、情報の内容は、面接会場という閉鎖的な空間においてのみ流通されるものであるため「私的コミュニケーション」といえる。

明治中期頃から出現した企業の新聞求人広告には、「面會日追って通知す」などの記載があるものが散見され、当時から、応募書類審査とともに、応募者との面会による選考をおこなっていた事実が推察される。

新規学卒者人材の採用選考過程において、口頭試問という表現で制度化され、実施されるようになったのは、概ね第一次世界大戦終結後の頃からである。その理由としては、この時期に実学を学んだ学卒者が増加したことと、不況による買い手市場において殺到する受験者を選抜する必要性が出てきたためである。

社長や重役が直々に人物の品定めをおこなう人物本位の口頭試問が各社で実施されるようになった。

この時代から現在まで、面接試験は企業の採用選抜過程における中核的な制度として位置付けられているが、評価の対象は変化している。

岩脇（2008）によると、選抜の基準となる評価の対象が、「潜在能力」から「顕在能力」へ、すなわち、「所有される能力」から「発揮された能力」へ移行した。この背景には、従来の年功序列主義的職能資格制度から、1990年代半ば以降の成果主義的雇用管理への移行に伴い、何をしたかという行動事実が客観的な能力指標として有効であるとの認識が企業内において高まったからである。

コミュニケーションは「社会的相互作用を行う当事者間における情報の伝達・交換、およびそれによって生じる情報に関する当事者間における意味の共有」（大石，2011：5）と定義される。この定義に従えば、採用面接も、面接官と学生という当事者間の情報の伝達・

交換・意味の共有が直接対面の相互作用によりおこなわれることから、きわめて有意義なコミュニケーションの場であるといえる。企業にとっては履歴書やエントリーシート上の言語情報以外の学生本人情報に始めて接することができる機会であり、学生にとっても、人事担当者の接遇態度などから社風や採用ポリシーを直接うかがい知る機会である。

しかしながら、採用する側と採用される側という立場の違いがあり、コミュニケーションの当事者は必ずしも対等ではない。採用環境が売り手市場であるか、買い手市場であるかによって、当事者それぞれに心理的な影響を与えることもあるが、一般的には採用する側の企業が学生よりも優位とみなされる。

そのため学生は、面接官からの質問に答える形で、自分の意志や意見、思考などについて話し言葉を中心に自己表現するコミュニケーションを求められる⁷⁾。また、顔の表情やしぐさ、ジェスチャー、態度、目の動き（視線）も自己の表現をおこなう非言語コミュニケーションであると同時に、他者からの印象を形成する要素でもある。学生は面接官への印象を良くするために、ゴッフマン（Goffman, E. 1959=1974）の表現を借りれば「印象操作の技法」の習得に腐心する。「パフォーマーにとって重大な帰結が行動の結果として生ずるような状況内では、大きな配慮が払われる」（ゴッフマン, 1974: 264）のである。面接に臨む服装として大半の学生が横並びのリクルートスーツを着用することは、服装面で不利な印象を回避するための印象操作の一つでもある。

面接では、自己PR、志望動機に加えて、学生時代に取り組んだことを自己表現することが基本形となっている。

岩脇（2007）の企業の採用担当者に対する聞き取り調査によると、日本企業の多くは新規学卒者に対して訓練期間を短縮できるより高度な基礎能力を求めている。その上で、面接官は、態度や表情などから社風との相性や対人印象を評価する。会話の進め方などのメタ情報⁸⁾からコミュニケーション能力を評価する。発言内容から志望度合いなどのマッチングと課題達成に必要な能力要件を評価している。

さらに、この課題達成に必要な能力要件は、学生に課題を達成した経験について詳しく語らせ、そのエピソードの中に「課題達成志向」「自己コントロール能力」「対他者コミュニケーション能力」といった要素が見出されるか否かによって評価していることが明らかになっている。

このため、面接に臨む前段として、学生は自己との対話と内省化によるイントラ・パーソ

ナル・コミュニケーションの能力が必要となる。具体的にいえば、自分はどのような仕事に就きたいのか、なぜその業種、会社を志望するのかの問いかけに始まり、自らの過去の体験を振り返り、その体験を通じて、自分はどのような資質を備えているのか、その体験から何を学んだのか、その体験を今後どのように生かしていこうとするのかなどである。この内的なコミュニケーションを通じて「自身の強み・弱みを『自分の価値観』ではなく『世間相場』で理解し直すこと」(岩脇, 2008 : 33) が、面接官に受け入れてもらいやすい自己表現の構造化につながる。

複数の面接試験機会の合間にも自己と対峙する内省的思考段階が発生する。すでに終えた面接体験そのものにおける面接官との関係の振り返りや、集合面接場面における他の学生の発言や行動と比較すること、自分の発信したメッセージについて考える自己フィードバック過程⁹⁾を取り込むことで、次に向けた「創発的内省」(船津, 2010 : 28)を活発化させ、面接力を高めていくことに繋げていくことになる¹⁰⁾。

面接の評価に関しては、いくつかの根源的な問題点が指摘されている。そのプロセスの構造化を徹底しても、面接官一人ひとりの価値観や仕事観によって評価基準がばらつくという点や、ばらつきを防ぐために複数の面接官を配し、評価基準を厳正化した結果、同じようなタイプの学卒者ばかりで、異彩を放つ人材を取りこぼすことになる点、さらには、そもそも多くの企業の求める人材像にあるようなチャレンジ精神や主体性、成長志向などを短時間の面接で評価できるのかという点などである。

このようなことから、現代の採用面接の場は、自分のアピールポイントに自信がなく、対策本とネット情報を駆使して言語面及び非言語面で自己演出する学生と、その本質を暴こうとする企業との探り合いのコミュニケーションの場になっているのが実情とも言われる¹¹⁾。

第3節 仲介パーソナル・コミュニケーション

本節では、「有力な個人」と「OB・OG リクルーター」の経路特性を考察し、それぞれのコミュニケーションの性質を分析する。

第1項 有力な個人

有力な個人を介する「仲介パーソナル・コミュニケーション」の特徴は、企業の発信した情報の受け手と、最終的な採用者が同一となることが多く、採用広報過程と採用選抜過程とを明確に分けることはできないことである。

また、仲介する有力な個人は、企業、学生のいずれにとっても、影響力の強い人物であることが多く、双方から信頼を寄せられる人物である。そのため、この人物から伝えられる情報は重く価値がある。いいかえれば、その個人の存在そのものがメディアであり、情報の意味付けに大きく影響する「編集機能」を果たしてしていると考えられる。そのため、逆に当事者同士の情報の相互性は低く、仲介者の存在価値が大きく反映され、情報も仲介者の存在によって増幅されていると考えられる。

マレツケの分類に拠ると、有力な個人や有力な組織内個人というパーソナルなチャンネルを介しておこなわれた「間接的コミュニケーション」であり、特定の個人に限定して情報交換がおこなわれた「私的コミュニケーション」の性質を有しているといえる。

有力な個人の登場は、明治期である。経営の近代化を進める企業は、欧米の知識や語学に精通し、政財界に幅広い人脈のある学卒者を経営幹部として迎え入れたいと考えていた。工業化の進展と国際競争力の強化のために、欧米の技術や知識を吸収でき、自社発展に応用できる能力のある学卒者を求めるようになったからである。

しかし、この時期は高等教育機関で学んだ人材の供給量はなほだ少なく、特に理工系を中心に圧倒的な売り手市場であった。そのため人材採用の主な形態は、企業の創設に関わった資本家が、信頼関係のあった政財界の実力者、私塾の塾頭、帝国大学や私立専門学校の教授等の有力な個人や有力な組織内個人を仲介者として、専門経営者や幹部としてふさわしい人材を推薦してもらうことであった。

推薦される人材は新規学卒者の場合もあったが、他の職業についていた中途入社者も対象となった。有力な個人や有力な組織内個人が企業の求める人材ニーズの受け皿となり、企業側からの採用情報はこの個人を介して学卒者側に伝達され、また学卒者側の意向も間

に立つ有力な個人を介してフィードバックされた。

有力な個人を紹介する採用は縁故・紹介採用とほぼ等しく、この採用形態は現代でも規模の大小を問わず幅広くおこなわれていると考えられる。吉本ら（1994）が平成 3（1991）年 12 月に日本労働研究機構がおこなった「大学就職指導組織調査」を分析したところ、大学就職部の斡旋、学部の斡旋、研究室教授の斡旋、OB の勧誘、自由応募などと並び、縁故による採用が構成比で 5～10%程度占めて存在していることが明らかになった。

また、有力な組織内個人としての大学教授（研究室）を介した採用に関しても、特に理工系の学生を中心に、その後も企業と学生をつなぐ情報経路として存在し続けている。特に戦後昭和 40 年代半ばまでは指定校方式という採用制度と深く関係しており、大学教授の特権が学生を支配した時期でもあった¹²⁾。前掲の吉本らの分析でも、文系と比べて理系の方が研究室および学部による紹介斡旋による採用比率が高く、特に国立大学の理系においては 7 割近い構成比を占めている。

第2項 OB・OG リクルーター

企業と学生を当事者とするこの情報経路を分析すると次のようになる。OB・OG リクルーターは社員であり、企業に属する成員ではあるが、この情報経路における役割は就活生の大学のOB・OGとしての立場も兼ね備えており、一般の社員よりは学生側に寄り添って客観性をもって機能していたことが特徴である。企業メッセージをそのまま伝達する「直接的コミュニケーション」の側面もあったが、同じ大学の「先輩」としての個人的意見も許されることが多い。従って、仲介者としての「間接的コミュニケーション」の性格も持っている。

また、OB・OG リクルーターを介して、会社情報の提供をおこなうと同時に、学生側の意向把握もおこない、フィードバックする経路としても機能していた。「相互的コミュニケーション」の性質を帯びていたのである。メッセージは特定の学生からの質問や相談に応じて発せられたものが多かったと推察されるので「私的コミュニケーション」であると考えられる。

リクルーター制は、1980年代末の売り手市場期に登場し、1990年代中旬までの間に主に機能した制度であった。バブル景気を背景に、企業の人材採用が活発化する中で、表向き存在していた就職協定の網を掻い潜り、早期に学生と接触するルートとして導入された。

学生にとってはOB・OG訪問である。自分の通う大学のOB・OGを通じて企業が公式に発信する情報以外の非公式な情報に接することができたため、当時は重要な就職活動の一つとして捉えられていた。社内や喫茶店にリクルーターがリクルートスーツの学生を招き入れ、次々に相談に乗っていく光景があちこちで見られた。実質的にはこの面談が、公式な選抜過程に入る前のプレ選抜としての位置づけにあることを双方が暗黙裡に認識していた。

1990年代も後半になるとこの制度は縮小していく。理由は二つ考えられる。一つは、バブル破たんの影響により企業の新卒採用が大幅に減少したことである。もう一つは、就職協定の廃止に伴い、このような制度を取り入れる必要がなくなったことである。

バブル景気の売り手市場の期間だけではあるが、企業は自社の社員を介して、ターゲットとする大学の学生にピンポイントで情報提供がおこなえる新たな情報経路を戦略的に活用したわけである。それは、学生の会社への関心度や他社との接触度合などを把握する機会でもあった。

一方、学生にとっても当時、就職情報誌や求人票等による企業からの一方向の公式情報

に頼らざるを得ない状況の中で、決め手となる材料や共感できるものを得られる「安心システム」(中村, 2010 : 162) として機能していた。内定後の企業による行動拘束が進行する中で、迷いを事前に排し、不安を払しょくすることで自分なりに納得のいく形で就職活動を進めようとする学生に望まれたシステムだったといえる。

近年、このリクルーター制が復活の兆しを見せている。平成 16 (2004) 年頃には、大手金融機関などが、有名国立大学を中心とした特定大学のゼミ、研究室、体育会、サークルに所属する学生を個別にアプローチするリクルーターの活動が認められた¹³⁾。平成 23 (2011) 年 2 月 28 日付の『朝日新聞』朝刊では、百貨店大手の高島屋が平成 6 (1994) 年以来 17 年ぶりにリクルーター制を復活させ、学生の相談に乗っていることを報じている。同社は、入社 6 年目までの社員 44 人を任命し、出身大学のゼミの後輩らを懇談会に招くとか、個別に会うなどして、会社の実情や戦略を説明、関東の 12 大学、関西の 5~6 大学の学生 2 千人以上に接触する方針であると述べられている。

背景にはインターネット採用の弊害とターゲット大学の存在があると考えられる。膨大なエントリー者の中には、企業研究をしっかりとしていない学生や就社意向の希薄な学生も多く含まれているため、選抜効率が悪くなっていると企業側は認識している。加えて、ターゲット大学の学生を優先的に確保したいという意向から、社員リクルーターを活用したいという思惑が企業側にあると推察される。筆者がヒアリングしたところでは、学生にとって、実在する社員から直接対話、通称「リク面」(リクルーター面談の略語)を通して生きた情報を得られる制度として歓迎されている。

第4節 組織コミュニケーション

本節では、「大学就職部」と「ハローワーク」の経路特性を考察し、それぞれのコミュニケーションの性質を分析する。

第1項 大学就職部

大学就職部は、大正期から現在まで企業と学生の間常に存在してきたチャンネルである。企業と学生の当事者間の情報の流れから考察すると、企業からの求人情報や依頼を受け止め、学生への斡旋・橋渡しをおこなうとともに、学生の個人情報を取りまとめて企業へ伝達するという仲介機能を果たしている。

「組織コミュニケーション」の性質としては、組織体という緩衝部分が挟まった「間接的コミュニケーション」である。また、企業からの情報は、限定した個人に対して発信された情報ではなく、対象大学の学生すべてに対して発信された情報の性格が強いと考えられるので、「公的なコミュニケーション」の度合いが高いといえる。

加えて、この情報経路に特有な特徴が見出される。このチャンネルが、企業からの情報を独自の判断基準で取捨選択して学生に伝達していることと、推薦枠に対して斡旋する学生を独自の基準で選定して企業に依頼していることである。これは、情報の取捨選択をおこなうゲートキーパーとしての機能を果たしていると考えられる。

ゲートキーパーとは、組織において情報の流れの結節点として、情報のフィルタリングをおこなうことで、情報の不確実性を減らす存在である。採用活動における「組織コミュニケーション」は、ゲートキーパーとして情報の編集機能を遂行しているといえる¹⁴⁾。

大正・昭和前期は、明治期から続く「有力な個人」を介したコミュニケーションに加え、大学人事課という組織が人材移行プロセスにおいて大きな役割を果たし始めた時期である。

大学史においてもこの時期に大学人事課に関する記述が集中する。大正前期は、産業化の進展に伴い数多くの企業が勃興し、大学令の施行により社会的に教育機関の序列構造が明確になりつつあった。そのため、幅広い業種で学歴主義的な階層秩序に基づく内部統制を実現するための学卒者採用が活発になったのである。

一方学生側も、社会構造や人々の価値観の大きな転換の影響を受け、就業に対する価値観が虚業から実業へと変化し、産業界に進出する学生が増えた。

大正後期に入ると、国際情勢の激変に伴う景気の乱高下が、学卒者の採用環境を大きく

左右し始めた。特に第一次世界大戦後の不況から続く昭和恐慌期には新規学卒者にとって大変厳しい就職難の時期を迎えた。そのため、大学側の就職斡旋も組織的に活動せざるを得なくなる。『早稲田大学百年史 第三巻』（1987）には、早稲田大学が大正 14（1925）年にそれまでの就職担当の人事係を人事課に昇格させ、坪谷善四郎と蠣崎俊雄を就職担当の専属として早稲田の校友を頼りに斡旋活動をおこなったことが記されている。

『東洋大学百年史 通史編 I』（1993）によると、昭和 5（1930）年に人事課を設置するとともに東洋大学地方方面委員制度を導入し、樺太、台湾を含む全国交友の有力者と連携を密に就職斡旋をおこなった。また、昭和 9（1934）年には就職相談部を設置し教職員が学生の対応にあたった。

慶應大学では先輩の愛校心に訴えて売り込みを図った。山名次郎が各界での顔の広さを活かして企業を訪問し、後輩の就職の面倒を見た。明治大学でも人事課および就職委員会を設け、校友を招いた就職座談会の開催や学生個々に模擬面接を実施するなど、きめ細かい支援をおこなった。加えて、有力企業や銀行の人事主任を帝国ホテルで接待するなどの働きかけをおこなった¹⁵⁾。

また、昭和恐慌期の就職難の状況下においては、口頭試問による面接試験の導入など、民間企業独特の採用選抜がおこなわれるようになった。そのため、大学の人事課は教職員による模擬面接試験の実施など、人物本位の選抜制度に向けた対策もおこなうようになり、その機能の幅を拡充していくことになる。

太平洋戦争戦時下において、学卒者の採用は、昭和 13（1938）年に公布された学校卒業生使用制限令により国家管理下に置かれた。国が新規学卒者の採用数を企業ごとに割り当てる状況だったため、従属的に推薦学生の選定業務はおこなっていたにしても、「大学人事課」としての主体的な機能はほとんど発揮されなかったと推察される。

終戦後、企業が学生に求めたものは、潜在能力の高さであった。終身雇用を前提とした入社後の社員教育研修と年功序列型賃金体系制度を背景に、自社ロイヤリティの高い社員の育成を目指した。そのため、ポテンシャルの高さが保証される大学のみを採用対象とする指定校方式が新規学卒者の採用制度として根を下ろした。しかし、この制度に対する社会的批判¹⁶⁾の高まりや、昭和 43（1968）年の大学紛争のために大学就職部の学校推薦や就職指導機能が停滞したことにより、その後、学生自らの応募による自由応募方式に移行していくことになる。

当然、大学就職部の役割は、指定校方式が中心の時代と自由応募方式が中心の時代とで

は大きく変わる。大島（2000）によれば、指定校方式の下では学内選抜・学校推薦をおこなうことが専らであったが、自由応募方式移行後は学生に対して就職に関する様々な情報の提供やOBの紹介といったガイダンス的な業務にシフトしていったとしている。

2000年代に入ると、大学就職部が変わり、キャリアセンター、キャリア支援センターが相次いで設置される¹⁷⁾。就職支援に加えて、「さまざまなプログラムを通して、学生が卒業後の進路や生き方を考えられる機会を提供し、彼らが大学での学びを再構築していきけるように支援すること」（沢田，2011：29）が求められたからである。背景には、平成11（1999）年の文部科学省中央教育審議会の答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」があると考えられる。この答申の中で「学校と社会及び学校間の円滑な接続を図るためのキャリア教育（望ましい職業観・勤労観及び職業に関する知識や技能を身に付けさせるとともに、自己の個性を理解し、主体的に進路を選択する能力・態度を育てる教育）を小学校段階から発達段階に応じて実施する必要がある。キャリア教育の実施にあたっては家庭・地域と連携し、体験的な学習を重視するとともに、学校ごとに目標を設定し、教育課程に位置付けて計画的におこなう必要がある。また、その実施状況や成果について絶えず評価を行うことが重要である」と述べられている¹⁸⁾。

平成17（2005）年に労働政策・研修機構が4年制大学を対象に実施した「大学就職部/キャリアセンター調査」によると、大学就職部の諸活動の現状は以下のようである。

事務組織としては9割以上の大学に設置されており、私立ではほぼ全ての大学に設置されている。文科系学部における大学就職部の諸活動としては、「就職ガイダンス」「進路希望調査・求職登録」「個別の面接・相談」は9割以上が実施しているという結果であった。「インターンシップなど企業での実習」「業界・企業の研究会」も8割程度の実施率である。「学内推薦による応募」「キャリア形成支援のための講義」は大学によってばらつきがあった。

理系学部では、「就職ガイダンス」はほぼすべてにおいて実施されており、「個別の面接・相談」は9割前後の大学でおこなわれている。「進路希望調査・求職登録」は国立以外の大学ではほぼすべて実施されているが、国立大学の実施率が低い。「業界・企業の研究会」「学内推薦による応募」「キャリア形成支援のための講義」は私立大学での実施率は高いが、公立大学では5割程度にとどまっていた。

第2項 ハローワーク

企業と学生を当事者とする情報経路として考察をすると、ハローワークの職員を経由した情報ルートであるため、「間接的コミュニケーション」といえる。

また、ハローワークで提供される採用情報は、原則企業から提供された情報が、そのまま加工されずに伝達される。この点からは、送り手と受け手の役割交換のない「一方的コミュニケーション」であるといえるが、学生側の応募に関する情報もハローワーク経由でフィードバックされる点を考慮すると、「相互的コミュニケーション」の側面もある。採用情報やメッセージの内容は、公共性が高い機関から提供されるものであるため、受信者を限定しない「公的コミュニケーション」の性質をもっていると考えられる。

近年の若者の雇用環境の悪化を受けて、平成22(2010)年に厚生労働省は新規学卒者の支援施策として、「新卒応援ハローワーク」の設置を決めた。全都道府県労働局に、学生らが利用しやすい専門のハローワークとして設置するもので、合わせて増員する大卒就職ジョブサポーターによる就職支援を開始した。

ハローワークは、そもそも学生にとって縁のない組織体であった。どちらかという、就業者が失業した時や既卒者が職を求めるために利用するものという印象が強い。その印象を払拭させるために、「新卒応援ハローワーク」のウェブサイトでは「ハローワークって、仕事を辞めた人が行くところだと思いませんか」というキャッチコピーが目立っている¹⁹⁾。

また、さらなる若者雇用施策として、安倍内閣の平成25(2013)年度予算で大学内にハローワークを設置し、学生が利用しやすい環境を作ることになった。

このように、最近の動きとして、新規学卒者の雇用確保に向けて、ハローワークを積極的に機能させていこうというコンセンサスが社会に形成されている。

これまでの実態を表すものに、厚生労働省が平成19(2007)年に実施した「企業における採用管理等に関する実態調査」がある。これによると、新規学卒者を正社員として募集する際の方法として、企業規模によりハローワークの利用割合が大きく異なることが明らかになっている。

従業員5千人以上の企業は、「自社独自のウェブサイト」を採用している企業が85.6%、「会社説明会を開催して(複数社の合同によるものも含む)」が84.8%、「就職情報誌(就職情報サイト含む)、新聞の求人広告・チラシ」が83.1%であるのに対し、「ハローワーク」

は 24.3%と低い。一方、従業員 100 人以上 299 人までの企業では、「自社独自のウェブサイト」が 32.1%、「会社説明会を開催して（複数社の合同によるものも含む）」が 31.9%、「就職情報誌（就職情報サイト含む）、新聞の求人広告・チラシ」が 31.2%であるのに対し、「ハローワーク」は 42.9%と高い。さらに、従業員数が 30 人から 99 人の企業になると、「ハローワーク」の利用率は 44.6%とさらに高まる。

平成 25（2013）年 3 月卒業の大卒求人倍率は 1.27 倍である²⁰⁾。ハローワークが中心的に斡旋するのが中小企業であることを鑑みると、大手企業と中小企業への応募バランスを再設計することができれば、理論上は多くの学生が就職機会に恵まれることになる。

ちなみにハローワークという呼称が使われるようになったのは平成 2（1990）年からである。公募により公共職業安定所の親しみのある呼称を募った結果、選ばれた。

大島（2012）によると、我が国の公共職業紹介は、大正 10（1921）年に職業紹介法が制定され、公営職業紹介が整備された時に遡る。その後、昭和 13（1938）年に法改正を経て、職業紹介は一時国家独占状態となる。

太平洋戦争後は、昭和 22（1947）年に職業安定法が制定された。この法律の目的は、公共に奉仕する公共職業安定所その他の職業安定機関が関係行政庁又は関係団体の協力を得て職業紹介事業等をおこなうこと、職業安定機関以外の者のおこなう職業紹介事業等が労働力の需要供給の適正かつ円滑な調整に果たすべき役割に鑑み、その適正な運営を確保すること等により、各人にその有する能力に適合する職業に就く機会を与え、及び産業に必要な労働力を充足し、もって職業の安定を図るとともに、経済及び社会の発展に寄与することである。

この法律の中で、ハローワークは公共職業安定機関として、職業紹介、職業指導、雇用保険その他この法律の目的を達成するために必要な業務をおこない、無料で公共に奉仕する機関であることが定められている。

高度経済成長には企業の求人難を背景に負の側面が露呈する。当時の職業安定所職員の汚職事件が各地で頻発するのである。

昭和 40（1965）年 1 月 23 日付の『朝日新聞』夕刊には、「求人難食う職安 堂々、贈り物要求 所長含む 25 人取り調べ 秋田県」という記事が掲載されている。秋田県の求人合戦は年々激しくなり、嫁一人に婿四人の戦後最高の求人難が反映して求人秩序が乱れ、職安に求人に来る業者は職員に贈り物を続けないと求人を斡旋してもらえない状況だったと

している。

さらに、昭和 45（1970）年 10 月 3 日付『朝日新聞』夕刊記事によると、埼玉県の所沢職安贈収賄事件に端を発して、当時東京 23 区内の職安 12 か所のうち、渋谷、足立、池袋、上野、新宿の 5 か所が摘発されるという大規模な汚職事件が起きている。学生の大企業志向の中、中小企業が競争戦略上人材を獲得するために、職業安定所職員の利権に絡んだ賄賂合戦が慣例化していたことがうかがえる。

ハローワークは、学校教育法第一条に規定する学校の学生若しくは生徒又は学校を卒業した者の職業紹介については、学校と協力して、学生生徒等に対し、雇用情報、職業に関する調査研究の成果等を提供し、職業指導をおこない、及び公共職業安定所間の連絡により、学生生徒等に対して紹介することが適当と認められる多くの求人を可能な限り開拓し、各学生生徒等の能力に適合した職業に斡旋するよう努めなければならないとある。

つまり、ハローワークはもともと学生も職業斡旋の対象であり、学生もハローワークを活用してよい環境にあった。職業安定法の面からも、大学とハローワークの連携が明文化されている。

しかしながら、これまでの経緯の中で学生がハローワークの利用に消極的だった背景には、大学が独自に職業斡旋をおこなってきたことがある。

職業安定法には、公共職業安定機関以外のものが、有料の職業安定事業と無料の職業安定事業をおこなうにあたっての規定が条文化されているが、学校（小学校及び幼稚園を除く）や専修学校などの場合は、当該学校の学生生徒等に対して無料の職業紹介事業をおこなえることが定められている。大学の就職部が学生に対しておこなう職業紹介はこの職業安定法の規定を根拠におこなわれているのである²¹⁾。

学生にとって、ハローワークは他の情報経路と比べて一般化していない側面がある。また、人気のある大手企業が新規学卒者募集のために活用する情報経路ではない。しかしながら、公共機関としての信頼感と、全都道府県に設置されているという地域密着性は、他の情報経路と比べて高い。特に地域に根差した中小規模の企業が雇用者確保のために低コストで活用できる情報提供ルートである。学生にとっても駐在する就職ジョブサポーターの支援を受けて自分に合った求人情報を収集することができるなどの特徴を備えている。

第5節 マス・コミュニケーション

本節では、「新聞求人広告」、「就職情報誌」、「入社案内パンフレット」、「企業広告」の経路特性を考察し、それぞれのコミュニケーションの性質を分析する。

第1項 新聞求人広告

新聞求人広告の情報経路による「マス・コミュニケーション」としての性質は、新聞という印刷メディアが介在する「間接的コミュニケーション」である。新聞としての題字効果からの信頼性、社会性、回読性、保存性等の特性が生かされており、送り手と受け手の役割交換のない「一方的コミュニケーション」といえる。また、求職者ではない読者も含まれる受信者の対象範囲が限定されていない「公的コミュニケーション」である。

日本人の手による邦字日刊紙の最初は、明治3（1870）年に横浜で刊行された『横浜毎日新聞』であった。この時点で既に広告も掲載しており、現代と同様の収益構造がうかがえる。その後『東京日日』などとともに明治政府から買い上げられ政府系新聞としての性格を強めることになる。報道を重視した新聞としては、明治12（1879）年に大阪で創刊された『朝日新聞』や、福沢諭吉が明治15（1882）年に創刊した『時事新報』が先駆けとなる。『郵便報知』や『大阪毎日』『東京日日』なども日清・日露の戦況報道を契機に部数の拡大を図り、新聞ジャーナリズムの発展を促した。

新聞の普及とともに発行部数は着実に増え、日清・日露戦争後に各主要紙単独で30万部程度の発行部数だったものが、昭和20（1945）年には総発行部数1,418万部まで拡大、その後、平成12（2000）年の5,321万部まで右肩上がり伸びていくこととなる²²⁾。

渡邊（1995）によると、我が国の求人広告の歴史は戦国時代に遡る。慶長見聞録に戦国大名による人材獲得のための求人広告の手書きポスターが京の町に張り出されたことが伝えられている。江戸時代には人材斡旋業である「口入れ屋」が出現し、その店内には職種、求人主、住所等を書いた張り紙が張り出されていた。

また、江戸では迷子や迷い人も多く、人を探すために石の媒体「求人碑」が湯島天神や浅草寺などに建てられたこともある。明治時代に入り、職業選択の自由が認められたことを受け、日刊新聞の登場とともに「新聞求人広告」が掲載されるようになった。

『朝日新聞』によると、明治5（1872）年7月14日付の『東京日日新聞』に掲載された次の広告が我が国の新聞求人広告第1号である²³⁾。

「乳母雇入度に付心当たりの者は呉服橋内元丹波守邸内天野氏へ御尋可被下候尤本乳にして乳さへ宜しく候へば給金は世上より高く進ずべし」。

世界的には探検家のアーネスト・シャクルトン卿(Sir Shackleton, E. H.)が南極大陸探検隊員募集のために大正 3 (1914) 年頃にロンドンの新聞に出したといわれる次の求人広告が刺激的なコピーで有名である。

MEN WANTED for Hazardous Journey. Small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful. Honor and recognition in case of success. Ernest Shackleton

(求む男子。至難の旅。僅かな報酬。極寒。暗黒の長い日々。絶えざる危険。生還の保証無し。成功の暁には名誉と賞賛を得る。アーネスト・シャクルトン)

筆者は求人広告の発信メッセージ面からの考察をおこなうために、『朝日新聞』創刊以降太平洋戦争終結までに掲載された企業の社員求人広告の内容を、朝日新聞記事データベース²⁴⁾の検索機能を活用してすべて閲覧した。その結果、次のようなことが明らかになった。なお、現代で言うところの新卒採用か中途採用かの区別がないものも多くあるため、ここでは広く社員採用のための求人広告を対象としている。求人広告の内容事例は資料 3 に示す。実際の広告事例の一部は資料 4 に示す。

社員募集の広告は、明治 20 (1887) 年前後から徐々に掲載されるようになったが、掲載内容は少しずつ変化していくことがわかる。初期の内容は欧文簿記や普通和洋算など、人材に求める技能が具体的に記されている。明治 23 (1890) 年に入ると、給金額が提示されるとともに、求める人材像が「実業に熱心な者」などと志願者の意欲面重視の求人広告が出現する。

明治 30 年代末になると、応募資格としての学歴が提示されるようになる。さらに、明治 40 年代に入ると、応募資格に「身体強健」と「確実な保証人」を求めているものが増え、応募者本人の健康と人物保証についても留意している様子が見えてくる。

明治末期から大正期にかけては、生命保険会社の求人広告が他の業種と比べて多く、目立つ。経験がなくても「奮闘家」を求める記述が多く、保険業のような新業種にとっては、

熱意がありチャレンジ精神の旺盛な人材を求めていたことが推察される。

大正中期に入ると、学歴要件として「高等商業学校卒業生又は同等以上の学力ある者」や「専門学校卒業程度以上の学力」などと、高等教育機関卒業生を明確に求めるメッセージが現れる。広告代理業である万年社が大正 13（1924）年に出稿した広告では「官私大学（経済科，理財科，商科）又ハ高等商業卒業生」と学科まで指定している。

目立たせる工夫としては、広告スペースを大きくするとか、枠を太くするなどしている。大正 9（1920）年の日本証券の求人広告は、横書きを導入しているが、企業としての先進性を感じさせる。また、帝国火災は大正 13（1924）年 8 月 3 日から 23 日までの間に同一原稿の求人広告を 8 日間に渡り掲載することで、認知度向上と反復効果を狙った工夫をしている。

大正 13（1924）年 4 月 2 日に掲載された八千代生命保険の新規学卒者採用の求人広告は、事業に対する企業姿勢が語られメッセージ性の高い求人広告となっている。同社は翌年に婦人社員採用広告も打っており、当時新聞メディアを人材採用に積極的に活用した企業の一つといえる。

大正後期から昭和初期の求人広告においては、記載情報として募集職種、応募資格（求める人材像も含め）、申込方法、選考方法、待遇に関する情報が網羅されており、項目別に整理されて提示されるようになっていく。すでにこの時期に現代の求人広告の原型が出来上がっていたといえる。

企業が採用活動に、新聞広告を活用したことは、一度に多くの学生を対象とする情報経路の構築を実現した。しかし、これは、公開性が備わることで、応募者心理につけ込むとか、採用情報そのものを悪用される危険をはらむことになる。悪用事例は資料 5 を参照されたい。

また、希少な事例として、明治 41（1908）年 4 月 16 日付『東京朝日新聞』には個人が企業に職を求む「求職広告」も掲載されている。文面は「求職 高等教育を受け鉄道事業に九ケ年の経験を有し身元経歴確実の者 民間の実業界（鉄道以外にて可）に地位を求む 姓名 東京朝日新聞社気付 ケイ生」という内容である。高等教育を受けたことを PR ポイントにしている（前掲資料 4 参照）。

1920 年代末から太平洋戦争終結後 10 年程は、一般企業の求人広告が減少する。昭和 3（1928）年頃から昭和 7（1932）年までは世界的な恐慌による不景気で大変な求職難の時代を迎える。その後景気は徐々に回復するが、ほどなく戦時体制下に移行していくことで

一般企業の求人広告は減り、その代わりに各地域の国民職業指導所名で航空機製造工場や化学品工場、海軍作業庁での従業員や職員の募集広告が掲載され始める。

1940年代に入ると、要員の国家管理の色彩が濃くなり、行政官や技術官の採用広告が目立つようになる。中国大陸進出に伴う満洲帝国委任官採用試験広告²⁵⁾、陸軍省満洲勤務官採用広告²⁶⁾や樺太庁巡査採用広告²⁷⁾などである。また、太平洋戦争末期は海軍志願兵徴募²⁸⁾や陸軍特別幹部候補生募集や少年警察官緊急採用²⁹⁾の広告が掲載されている。

戦後まもなくは、当時の我が国の置かれた状況を反映して、進駐軍要員緊急募集や米軍関係労務者募集、さらには焼跡整理労務者募集、警察予備隊員募集、ダンスホールのダンサー募集などの広告が掲載されていた³⁰⁾。

「もはや戦後ではない」と言われた昭和31(1956)年頃以降は、神武景気その後の岩戸景気を経て高度成長期に突入し、企業の旺盛な人材需要を受けて新聞の求人広告が急増していく。『朝日新聞』でいえば昭和30年代前半から全面広告「朝日案内」ページに募集欄が復活設置され、求人案内を情報として定期的に掲載するようになる。

高度成長期の学生の売り手市場期においては、大学単位で発行されている学生新聞への求人広告出稿も盛んだった。昭和44(1969)年5月29日付の『朝日新聞』朝刊の「求む！モーレッツ学生 求人広告は革命調」と題する記事内において、『東大新聞』では求人広告をさばききれず、別刷増頁の就職特集号が4回も発行されたことが報じられている。キャッチコピーも学生紛争の時代を反映し過激なものが多い。「未来をひらく“革命の志士”求む」(日本電気)、「排他的伝統墨守の象徴は誇るに足らん。既成概念を打破し、独自性を発揮できるキミが欲しい」(倉敷紡績)、「なぜ“野獣のような男”がほしいか」(東洋レーヨン)などが報じられている。また同年の『朝日新聞』の求人広告として「『出るクイ』を求む！」(ソニー)や「不満分子を求む=XEROX」(富士ゼロックス)などが掲載されており、商品広告のみならず、求人広告においても印象的な広告表現が追求されていたと考える。

このように、新聞求人広告は、新聞の発行部数の拡大とあいまって、新規学卒者、中途採用者に関わらず、企業の社員募集告知のための重要な経路としての地位を固めていった。

主に『朝日新聞』の記事データベースを中心に、新聞の求人広告の内容を時間軸に沿って考察してきたが、インターネット登場以降は、「新聞の持っていたキラーコンテンツのいくつかは完全にネットに持っていかれた。株価情報、求人情報などがそう」(横山, 2010 :

17) である。特に新卒採用に関する新聞求人広告は就職情報サイトにその主役を譲ることになる。

第2項 就職情報誌

自宅に就職情報誌を直送する形態の事業モデルは、インターネットの普及とともに、いわゆる「就職情報サイト」にその役割を移し、消滅することになる。しかしながら、昭和45（1970）年から平成12（2000）年頃までの約30年間にわたり、企業の採用情報を学生一人ひとりに届ける情報経路として中心的な役割を果たした³¹⁾。加えて、学生が個別の企業に資料請求できる仕組みを備えていたことは、現在の「就職情報サイト」サービスの原型ともいえるスキームを構築していたといえる。

コミュニケーションモデルにあてはめて、この自宅に就職情報誌を直送する形態の情報経路を分析すると、企業と学生の間には就職情報誌というチャンネルが介在する点からは「間接的コミュニケーション」といえる。

しかしながら、企業側がほぼ監修した情報が学生の自宅に直送されるという経路は、現代のダイレクトメール（DM）や会員誌の直送と同質の経路であり、その点から考察すると「直接的コミュニケーション」とも分析できる。いずれの性格も併せ持つコミュニケーション構造といえる。役割交換性という軸では、学生が個別の企業に資料請求できる仕組みを備えていることを考慮すると、「相互的コミュニケーション」に準ずるといえる。メッセージの限定性に関しては、新規学卒者全員が対象であったことから一般的には「公的コミュニケーション」といえるが、特定のターゲット大学の学生だけに配送される資料があった事実などを考慮すると、やや「私的コミュニケーション」の性質も備えている。

戦後の高度成長が一段落した1970年代頃から、重厚長大型から軽薄短小型への産業構造の移行が始まる。人々の欲求も、富士ゼロックス社が展開したキャンペーン「モーレツからビューティフルへ」に象徴されるように、物質的豊かさから精神的な豊かさへの希求が高まった。相対的に生活全体に占める物の価値が下がり、自分らしさを発揮した時間の過ごし方の価値が高まっていく。このようなライフスタイルを応援するために多様なジャンルの雑誌が発刊され、情報の価値が重視されるようになった。特に若い女性を対象としたファッション雑誌『an・an』『non-no』や『MORE』『クロワッサン』、イベント情報誌『ぴあ』、男性向けファッション・情報誌『POPEYE』はその象徴でもあった。

川井（2006：62）によると、雑誌のメディア特性には、セグメント性と進化性、配布地域の集中性があるが、この時期の雑誌の多様化は、このセグメント性と進化性が発揮されたものといえる。

このような時代を背景に、就職情報誌が登場し、定着する。企業と学生を結ぶ新たな情報経路として登場したのは、広告集稿の仕組みを活用して得た求人企業の採用情報を、共通のフォーマットに落とし込み加工製本し、学生の自宅に無償で直接宅配する、いわゆる『リクルートブック』といわれた就職情報誌である。

書店で有料販売される『就職四季報』のような就職情報誌も学生にとって客観的な情報源として、その後『リクルートブック』に対抗する形で拡大していく。この書店販売型の就職情報誌のルーツは昭和初期の就職難の時代に、就職論や就職戦術論が発達し、就職活動の「対策本」など多くの関連図書が出版された時期に遡る。現在では、エントリーシート の書き方や面接対策、SPI 試験対策、業界研究に関するものなど幅広い領域の就活対策 図書が発行されている。

就職環境面からは、自由応募方式への移行期とも重なり、大学の就職部に頼らず、学生 個人が自己責任において企業の採用情報を収集し、入社試験に備えなければいけなくなっ たことが就職情報誌の隆盛を支えた大きな要因といえる。

宅配型の情報経路を開発したのはリクルート社の創業者江副浩正である。『東大新聞』の 広告セールスを学生時代からおこなっていた江副は、東京大学卒業後も自営の大学新聞広 告代理業で社会人生活をスタートした。昭和 35 (1960) 年 10 月にリクルート社の前身で ある大学新聞広告社を立ち上げ、北は北海道大学から南は鹿児島大学までおよそ 40 の大学 新聞と専属契約を結び、紡績、製鉄、非鉄金属、造船、総合商社、証券、銀行などの一流 企業を取引先広告主として事業を展開した。

翌年にはアメリカの就職情報ガイドブック『キャリア』誌を参考に、我が国初の就職専 門情報誌『企業への招待』を創刊、昭和 44 (1969) 年『リクルートブック』と改題する。

当初から巻末に掲載企業宛の資料請求はがきと版元宛のアンケートはがきを挟み込んで あった。広告主への入社案内請求データと就職希望者の誌面構成に対する要望をフィード バック情報として集積することができ、それを営業資料に活用する仕組みがすでに出来上 がっていたといえる³²⁾。

この資料請求はがきに基づいて学生に提供される「入社案内パンフレット」の編集内容 も常に改善がなされ、学生視線の記事や情報が充実していくことになる。そして、この「入 社案内パンフレット」の作成ノウハウが、その後の企業ウェブサイト上の新卒採用情報ペ ージや就職情報サイトのウェブ上コンテンツの原型となるのである。

山本(2010)によると、『リクルートブック』の成功の要因は編集技術であった。1社4ペ

ージに規格を統一して、比較検討をしやすくするとともに、早見表のようなマトリックス表を作成し検索性を高めたことが、企業と学生の双方から受け入れられたのである。

リクルート社以外の学卒者向け就職情報企業も次々と立ち上がる。毎日コミュニケーションズ社（現社名はマイナビ社）は昭和 48（1973）年に毎日新聞社の関連会社として設立され、同年に新規学卒者向け就職情報誌の発行を担当する就職情報部門を発足させている。

日本経済新聞社は人材ビジネスをおこなうディスコ社と業務提携をおこない、昭和 53（1978）年に『日経就職ガイド』を創刊し、この事業領域に参入している。昭和 58（1983）年の合同企業説明会「日経就職フォーラム」の開催を皮切りに、業種別企業説明会やキャリア支援セミナーなど多くの求職者向けイベントを手掛けている³³⁾。

大阪では昭和 56（1981）年に実鷹企画社（現在の学情社）の学生向け就職事業が立ち上がる。2年後には朝日放送の協力を得ることとなる³⁴⁾。

昭和 50（1975）年に設立された文化放送系列の文化放送ブレーンは、就職情報誌『BBR ビッグ・ビジネス・レポート』や『就職年鑑』の発刊をおこなった。

大正 2（1913）年に経済雑誌『ダイヤモンド』の創刊とともに創業したダイヤモンド社は、就職情報の出版事業を専門におこなうダイヤモンド・ビッグ社を昭和 44（1969）年に設立した³⁵⁾。

経済誌を発行する東洋経済新報社は、昭和 11（1936）年からのロングセラーである投資家のための情報誌『会社四季報』の編集ノウハウを生かして、昭和 58（1983）年に『就職四季報』を創刊した。販売は学生援護会が担当した。新規学卒者に焦点を絞った就職情報誌への参入であった³⁶⁾。同年 9 月 10 日付の『朝日新聞』夕刊の記事「厳しいからこそ・・・就職情報誌ホクホク 増刷また増刷」によると、1,225 社分の情報を収容した『就職四季報』は初版の 5 万部がたちまち売り切れ、10 万部の増刷をするほどの人気ぶりを伝えている。一方、女子学生の就職活動の実態を取り上げている女子学生編集の情報誌『私たちの就職手帳 83—女子学生のために』も着実な売れ行きを報じており、学生が盛んに就職情報を求めている様子がうかがえる。

1980 年代に入ると、雇用の流動化が進み、新規学卒者向けのみならず、既卒者向けの就職情報誌も発刊されるようになった。昭和 59（1984）年 8 月 29 日付の『朝日新聞』夕刊によると、就職情報誌に悪質広告が混在し、読者がトラブルに巻き込まれているケースが報じられ、実態にそぐわない虚偽記載の悪質な広告が掲載されていることが社会問題とな

った。業界の急速な膨張を背景に、業者間の競争が加熱した結果のトラブルである。求人広告表記上は総合商社とあったのに実際は金の先物業者だった事例や、コンパニオンという広告が売春まがいのものだったなど多数の悪質な広告事例が横行し、当時、総評全国一般東京労連が設置した「就職情報誌に対する苦情 110 番」に相談や苦情が相次いだ。この時期の就職情報誌の数は当時の労働省の調査で 62 誌にのぼっていた。

そのため、労働省の指導のもとで、リクルート情報出版社や学生援護会社など主要 14 誌による自主規制機関「全国求人情報誌協会」が昭和 60（1985）年に設置し対処にあたることになる。広告の倫理綱領と掲載基準を定めて、加盟会員に実行を求めるほか、専門の相談員を置いて苦情処理にあたるなど、正常化に向けて業界が取り組むこととなったのである。

しかし、これら一連の動きが、その後のいわゆるリクルート事件としてさらに社会を驚愕させる事件へとつながる。当初は、業界による自主規制ではなく、職業安定法の改正で就職情報誌を法的に規制しようと考えていた労働省職業安定局幹部に対して、リクルート社が接待攻勢をかけて見送らせていた事実が平成元（1989）年の東京地検特捜部の捜査により発覚した。これにより、労働省元事務次官や元課長が受託収賄罪、リクルート社の元社長室長、元秘書室長が贈賄罪で起訴された。

この労働省ルートの贈収賄事件と並行して、リクルート社は、政界や文部省、NTT においても強い人脈と地位を得て事業拡大を図るために、多数の実力者に対してリクルート・コスモス社の未公開株を譲渡し利益供与をおこなっていたことが次々と明らかになった。

リクルート社の創業者である江副浩正氏が贈賄罪で有罪となるほか、藤波孝生元官房長官が受託収賄罪で逮捕されるなど、多くの政治家や官僚、企業幹部が受託収賄罪や政治資金規正法違反で起訴された一大スキャンダルに発展したのである。

就職情報産業が、自社の利益追求を優先するばかりに、社会的使命と責任を果たさず、さらに倫理観と道德観の欠如がもたらした結果であった。

就職情報企業は、情報誌の発刊だけでなく、合同企業説明会や各種セミナー等の就職イベントも主催し始めた。イベント開催を通じて企業と学生の直接接点機会を仲介することで、企業の採用活動に関わる第三者機関として、採用情報・就職情報の流通に関わる新たな情報経路の形成に寄与していくことになる。

これは、リクルート社を除く大手の就職情報会社が、新聞社や電波メディア系列の企業

であることや、メディア組織体と提携関係にある企業が多いことにも関係があると推察する。新聞社系列でいえば、求人広告集稿のノウハウやイベント企画運営力が経営資源として生かされている。電波メディアとの提携においては、イベント企画運営力に加えて、メディア発信力が活かされていると考えられるからである。

平成 25 (2013) 年には、朝日新聞社が就職情報会社の学情社と資本業務提携を発表して話題をまいた。学情社の就職情報サイト登録の大学生約 36 万人の顧客基盤と営業力と、朝日新聞社がおこなっている教育支援事業の「語彙・読解力検定」や、就活生向けの「アサヒ学生キャリア塾」、時事問題の解説や経済・企業の動きなど就活に役立つコンテンツを融合させ、若年層のキャリア育成の支援事業を拡充していくという³⁷⁾。

このようにマス・メディア機関と就職情報産業はそれぞれの経営資源を融合させることにより、新たな事業を創造しやすい経営環境にあると考える。

第3項 入社案内パンフレット

企業が新卒採用をおこなう上で欠かせない印刷物ツールとして、入社案内パンフレットがある。特にインターネット登場以前は、企業の自社メディアとして採用活動における中心的なメディアであった。

入社案内パンフレットを介したコミュニケーションの性質を、マレツケの対概念に基づいて考察をすると、企業の自社メディアであることと、学生に直接配布されることが多いことから、「直接的コミュニケーション」として捉えてよいだろう。相互交換の機能はないことから、「一方的」であり、不特定多数の学生に配布されることから「公的」な性質を有するコミュニケーションである。

昭和 61 (1986) 年 10 月 2 日付『朝日新聞』朝刊には、就活生をもつ主婦の投稿をもとにした記事が掲載されている。これによると、大学 4 年生の息子あての分厚い入社案内パンフレットが春休みの頃から届くようになり、配達されたパンフレットの総重量を量ってみると 90kg にも達したとある。いかに、膨大な資料が個人の学生あてに届いていたかがうかがえる。

パンフレット内の記載内容としては、基本的な募集要項、労働条件、採用方針、人事部長・人事部門メッセージ、採用 Q&A など直接採用に関わる情報に加え、企業理念、会社概要、沿革、事業内容、仕事内容紹介、部門別社員メッセージ、若年社員インタビュー、入社後の教育・研修制度の体系、福利厚生、商品開発サクセスストーリーなどの企業情報が掲載されている。

先に述べた『リクルートブック』に代表される宅配型就職情報誌に添付されている資料請求はがきを学生が送付すると、この入社案内パンフレットが送られ、該当企業に関する詳細な情報を得ることができた。また、会社説明会や就活イベントの際に直接学生に配布されるほか、大学就職部や教授研究室への訪問説明時に使用された。

特にこの入社案内パンフレットが工夫され、発信されていた時期が、バブル景気による学卒者の売り手市場の時期である。

人材確保が難しい状況下で、企業はまず、オフィス環境の向上や福利厚生制度の充実に着手した。豪華で完全個室の独身寮に加えて、きれいなオフィス机や広いトイレ、立派な社員食堂、OA機器の整備充実など快適な職場環境を整えた。福利厚生や労務管理面では、初任給の見直しをはじめ、社宅の整備や住宅融資制度などの住宅関連制度の充実、契約保

養施設の充実，完全週休2日制，長期有給休暇制度，リフレッシュ休暇制度，フレックスタイム制の導入などに力を入れた³⁸⁾。

これらの内容は学生に関心を持ってもらうためのPR材料として，入社案内パンフレットに盛り込まれた。さらに，内容面のみならず，パンフレットの作成面でも多くの工夫とアイデアが盛り込まれ，学生の目に止まることと，企業イメージの向上に繋がるような努力がなされていた。

神村（1991）によると，当時，次のような入社案内パンフレットの事例がある。

- ①入社案内の封筒を開け，パンフレットを取り出すとオルゴールが鳴る。
- ②入社案内がカレンダーになっており，若者受けするスポーツなどのカラー写真が豊富に取り入れられている。
- ③会社説明のすべてを，カラー写真とマンガで説明をおこなっている。
- ④入社案内で送付されてくる封筒が大学ノートの表紙になぞられており，中に大学ノート風にとじたパンフレットが数冊入っているもの，などである。

加えて，『日経産業新聞』平成元年（1989）年8月12日付の記事に，工夫を凝らした入社案内パンフレットの事例が掲載されている。当時の合繊大手のクラレ社の上社案内パンフレットは，新入社員が企画を担当し，従来のお堅い入社案内のイメージを一新し，写真週刊誌の『フォーカス』『フライデー』とそっくりの体裁になっている。東急百貨店まちだ店は，女子学生に親しまれるものを目指すとともに，本店に比べ知名度が低いため目立つものとして，パンフレットとカセットテープがセットになったものを作成した。パンフレットの方は，新入社員の日や福利厚生面の実情を，漫画を駆使して説明している。活字離れが進んでいるヤング受けをねらったもので，テープは約十分間で，新入社員の生の声が入っている。

さらに，同年の『朝日新聞』平成元年（1989）年6月14日付朝刊記事では，松下電器産業社の東京研究所がフロッピーディスクを活用した研究所紹介を作成したことを報じている。米アップル社のパソコン「マッキントッシュ」用であり，印刷物とは一味違い，ゲーム感覚も盛り込むなど，理科系学生の関心を引きつけようというのが狙いで，いわば新卒の求人パンフレットとして紹介している。

現在では，DVD版などは当たり前だが，当時としては紙媒体が主流の上社案内パンフレットにテープやフロッピーディスク版のものが登場し，話題をまいていた。

また，前掲の神村が平成2（1990）年に企業を対象に実施した「現在と2，3年前の上社

案内パンフレットの作成にかかる経費の比較」調査によると、49%の企業が2,3年前の約1.5倍の経費をかけていると答え、20%の企業が約2.5倍、5%の企業が約3.5倍の経費をかけていると答えている。変わらないと答えている企業は18%にすぎない。基礎的な印刷物ツールとはいえ、バブル景気の時期に企業が入社案内パンフレットを重視していたことがうかがえる。

この時期は、印刷会社やSP（販売促進）企画会社が、企業のために人材採用に効果的な入社案内パンフレットの作成を支援するセミナーや展示会などを旺盛に開催しており、企業の関心度や注目度が高かったことを裏付けている³⁹⁾。

大手企業を中心に、入社案内パンフレットの役割を自社ウェブサイトの採用ページに移行し始めたのは、おおむね平成12(2000)年に入ってからである。平成12(2000)年3月23日付の『日本経済新聞』朝刊の「IT社会の第一関門 採用にネット活用 企業の85%に拡大」と題する記事は、三洋電機社が2001年春採用の大卒の一次試験を従来の筆記試験からネットによる適性試験に切り替えると同時に、パンフレットや入社案内などの資料提供をやめ、ホームページに一本化すると報じている。また、マツダ社が入社案内の作成と電話による対応をやめ、情報提供や募集窓口をホームページに集約することに決めたことも記載されている。

インターネット広報が主流の現在では、この時期までに培われた入社案内パンフレットの編集ノウハウが、企業ウェブサイトの新卒採用情報ページの編集ノウハウに受け継がれていることと考える。

第4項 企業広告

バブル景気期の大手企業の採用広報活動の特徴として、企業広告が挙げられる。印刷媒体、電波媒体をミックスさせ大がかりに展開された。

この時期の企業広告は、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、交通広告といったマス媒体を中心に展開される採用広報過程の情報経路であり、企業と学生の間にもマス・メディアが介在する典型的な「間接的コミュニケーション」である。

企業側からの「一方的コミュニケーション」であり、送り手と受け手の役割交換がおこなわれる余地はない。さらにメッセージの受信者の範囲は限定されず、学生本人のみならず、保護者等への波及効果も期待できる「公的コミュニケーション」の性質を帯びているといえる。

企業がおこなう広告活動の中身は、大きく製品広告、企業広告、求人広告、そして、投資家を対象に財務情報・決算情報を提供する IR 広告に分類される。

製品広告は消費者を対象とした『製品属性—便益—価値観』の構造に捕らわれており、製品（名）が必ず含まれていなければならない（下村，2001：72）広告である。

これに対して、企業広告は、企業を取り巻くステークホルダーを対象に、企業実態に関わる事実や意見、主張を表現素材として、良好な組織イメージの確立と向上を目的とした広告である⁴⁰。

また、求人広告は、人材採用を目的とした広告で、求人誌や新聞の求人欄の広告スペース、求人チラシといった印刷媒体に、募集要項を中心的な表現素材として掲載する広告を指す。

広告とは「広告主が所定の人々を対象にし、広告目的を達成するためにおこなう商品・サービス・アイデア（考え方、方針、意見などを意味する）についての情報伝搬活動」（小林，1989：38）と定義される。この定義に沿えば、この時期に盛んに展開された企業広告の対象は学生であり、広告目的は、良好な企業イメージの形成による好意度のアップと新卒採用に向けた応募母集団の形成であった。間接的な求人広告と位置付けられる。

山本（2010）によると、媒体を駆使した広告は「発散志向広告」であり、求人広告は「収束志向広告」である。この表現を借りると、この時期の企業広告は、「発散志向型の求人広告」ともいえる。本稿では、表現素材や展開方法を考慮し、企業広告に分類し考察を進めることとする。

学生は、幼少期から接した多様な経験や情報の積み重ねで企業イメージを形成している
と考える。該当企業の製品を使用した経験、工場見学等の経験、近親者からの情報、文献
などから学習した情報、製品広告からの印象や情報などである。

一方、企業イメージの評価を決める要素として、技術が高いこと、伝統があること、企
業を知っていること、広告への接触度合いが挙げられる。つまり、自ら直接に製品の使用
体験ができたり、口にしたり、広告を見る機会が多い企業ほど情報が多く、親近感が高ま
るといえる。経験や情報がイメージの形成や変容に大きな影響を与える⁴¹⁾。

実際に、バブル景気期にあたる平成元(1989)年の人気企業ランキングを見てみたい(注:
リクルートリサーチ調べ)。文科系男子のトップはNTTであり、以下、ソニー、三井物産、
三菱銀行、東京海上火災、三和銀行、JR東海、住友銀行、日本航空、全日空となっている。
同じく理工系男子のトップはソニーであり、以下、日本電気、NTT、東芝、松下電器産業、
日立製作所、日本IBM、富士通、三菱電機、JR東海の順になっている。

三井物産以外は、一般消費財を扱う企業やサービス産業であり、特に、家電、情報機器、
金融機関、航空会社の広告出稿量は毎年多く、それぞれの企業の認知度も極めて高い。

特に、文科系、理工系ともにトップ10入りしているJR東海社は、この年まではいづれ
にもトップ10入りしたことはなかった。この年に人気が急上昇した要因として、前年の昭
和63(1988)年からスタートした同社の企業広告の影響が考えられる。遠距離恋愛の男女
が東海道新幹線を利用してクリスマスイブに再会する場面を、山下達郎の音楽に乗せて、
若手女優の深津絵里や牧瀬里穂がシンデレラのように演じるテレビ広告は、クリスマスエ
クスプレスシリーズやシンデレラエクスプレスシリーズと言われ人気を博した(図表5-2
参照)。

まさに、ボールディング(Boulding, K. E., 1962)が言うところの「イメージは素材のメ
ッセージである」ことを具現化したものだった。

図表 5-2 JR 東海社のテレビ広告⁴²⁾



この時期の企業広告は、短期間で企業の認知や企業イメージの刷新を図り、応募母集団の拡大を狙って実施された。新聞や雑誌の全面広告など大型サイズの印刷物広告に加え、テレビ、ラジオの電波媒体、大学周辺の駅張り広告、電車内の交通広告など学生の目に触れる媒体を積極的に活用し、大々的に展開された。

企業の金余り状態も背景にあった。新聞、雑誌の広告スペースと、テレビ、ラジオの広告枠や番組提供枠がフルに活用され、メディアミックス化による多彩な企業広告が打たれた。

特にこの時期は、若者に支持されていた FM ラジオの開局ラッシュ期とも重なり、時代の先進性との相乗効果を期待して多くの企業広告が流れ込んだ。平成元年（1989）年の『朝日新聞』には「FM の CM で学生求む 知名度低い・イメージ固い企業が作戦」という記事が掲載され、次のような記述がある。

「FM東京によると、リクルート（求人）用のCMは5年ほど前から出始めたが、ここ1,2年の間に急増した。現在は1週間に20本ほどが流されている。大手に人を取られる中

堅の証券会社や、素材メーカーなどが多い。同社の場合、全国 26 局にもネットしているため、『地方の国立大学の理科系の学生に訴えるものを』といった注文付きのCMを要望してくる企業もある。林屋創一・販売促進課長は『これまでも4月から7月にかけては企業イメージの向上を狙ったスポットCMが集中していたが、いまや年中、企業広告や求人広告がある』と話す。

一方、昨年10月に開局したFMジャパンは、大半の番組が音楽ばかりで、時報などもほとんど流さず、番組と番組の境目がない感じ。しかも、演歌などは一切流さず、ナウい若者向け音楽が中心であることもあって、聴取者には深夜を中心に、かけっぱなしにしている若者が多いという。このため、開局直後から、リクルート用のCMの発注が相次ぎ、FM東京を上回る勢いだ。FMジャパンの大場和男営業部長は『音楽の流れに沿って、こちよく企業の名前を耳に入れることは、即効性はないが、反復による洗脳効果が大きい』とも話している」（『朝日新聞』平成元年・1989年11月10日 朝刊）

広告主の特徴としては、消費財企業と比べて、一般的な認知度の低い生産財企業が多かったことと、きつい職場だと敬遠されがちな業種が多かったことである。生産財企業としては、川崎製鉄社や住友金属社などの重厚長大産業が目立った。また、敬遠されがちな業種としては証券会社があった。いずれの産業もイメージの変容を目的に積極的かつ集中的な広告展開を図った。

訴求された表現素材は、企業の哲学やビジョンといった理念的な内容や、研究開発力、技術力を訴求する内容など多彩だったが、キャッチコピーや起用されるタレントは若者受けするクリエイティブ素材が象徴的に用いられた。例えば、住友金属社は、タレントの山瀬まみを起用し、「やわらか頭」をキャッチコピーに展開した（図表 5-3 参照）。神戸製鋼所社は野球漫画で有名な『巨人の星』の中で、主人公の相棒役で登場する伴宙太というアニメキャラクターに「なんてすごいプロジェクトなんじゃい！」と叫ばせる。新日鉄社は米国の人気女優のシガニー・ウィーバーを起用し、「生きることのすべてに、新日鉄。」という企業広告を展開した。川崎製鉄社は手塚治虫氏の作品に頻りに登場するギャグキャラクターの「ひょうたんつぎ」を起用し、「かたい、やわらかい」をキャッチコピーにイメージの変容に努めた⁴³⁾。

図表 5-3 住友軽金属社のテレビ広告⁴⁴⁾



このようにバブル景気の売り手市場において企業は、マス広告をマーケティング活動の手段としてだけでなく、採用広報活動の一部として機能させたといえる。

人材採用要素が企業広告に盛り込まれた背景には、企業のマーケティング活動における広告の役割変容があったことも否定できない。高度成長期における広告の役割は、人並みの生活水準欲求を前提に、商品と消費者を出合わせるための商品内容告知が主目的であった。1970年代に入り、物質的価値から精神的価値、心の価値に人々の欲求の比重が移る中で、サントリー社の「金曜日はワインを買う日」というキャッチコピーに代表される消費者中心の生活提案型広告へと変化していった。

そして、1980年代中頃には、電通社のプロデューサー藤岡和賀夫による『さよなら、大衆。』（藤岡和賀夫、PHP 研究所、1984）や博報堂生活総合研究所がまとめた『「分衆」の誕生』（博報堂生活総合研究所、日本経済新聞社、1985）が相次いで出版されるなど、「大衆」から「分衆」へと変化した生活者の個性化をとらえることが広告の主要テーマとなった。同時に、成熟市場において商品仕様面の差別化がおこないにくくなる中で、自社への共感を得るために「広告がブランド認知、ブランド・ロイヤリティ形成、ブランド連想を図る手段」（須藤、2005：121）として利用されるようになってきていた。イメージ訴求が中心の人材採用のための企業広告は、この時期の企業ブランドイメージの形成という大きな広告コミュニケーションの役割変化にも合致したものだだったと考える。

この企業広告の動きは、バブル景気の崩壊による買い手市場への転換期まで続くことになる。

その後、企業広告のトレンドは、企業の社会的使命や社会貢献、地球環境への取り組みなど、社会と共存する姿勢を訴求する内容へと変化していくことになるが、近年、村田製作所社や旭化成社などが若者向けに良好な企業イメージの形成と認知向上を目的とした企業広告を展開しており、人材採用を主目的とした企業広告も少なからず継続されていると考える。

テレビやラジオの電波媒体を駆使した企業広告による採用広報活動の特徴は、三つ考えられる。一つ目は、従来とは異なる企業イメージを形成しやすいことである。これまで、暗黙のうちにステレオタイプで認識されていた旧来のイメージを、有名タレント・キャラクターの起用、インパクトのあるサウンドバイト⁴⁵⁾なキャッチコピーとBGM⁴⁶⁾の採用により、見える化・聞こえる化した表現をもって再構成することにより、イメージの変容がおこなえることを期待して実施された。

二つ目は、他の情報経路に誘導する役割が大きいという点である。リーチ⁴⁷⁾とフリクエーション⁴⁸⁾が確保しやすいといわれるテレビ広告を一定量集中的投下することにより、反復効果による認知度や興味関心度は高まる。テレビのスポット広告自体から発信される採用に関わる情報量は極めて少ないが、この広告への接触をきっかけに、就職情報誌や企業パンフレットなどを通じてより詳細な企業情報や、採用情報を得ようするきっかけになる意義は大きいと考える。

三つ目は、学生本人のみならず、その保護者や大学関係者にも影響を与える点である。テレビやラジオという公共の電波を通じて発信される情報であり、学生の周辺者にも共通の情報が波及的に伝達されることにより、少なからず、既成のイメージの変容に役立ったはずである。

第6節 インターネット・コミュニケーション

インターネット・コミュニケーションに該当する情報経路の「企業ウェブサイト」「就職情報サイト」「SNS/ソーシャル・メディア」に関しては、形成過程の分析や情報化分析の中で詳しく現状分析をおこなったので、ここでは経路特性とコミュニケーションの性質分析を中心に考察することとする。

第1項 企業ウェブサイト

インターネットが普及した現在において、企業が学生に対して自社の採用情報や周辺情報を公式に発信するための中核メディアが自社ウェブサイトである。

この情報経路のコミュニケーション的な性質は、インターネットを介している点において、企業と学生はマレツケの分類では、「間接的コミュニケーション」をおこなっているといえる。しかしながら、企業ウェブサイトは当該企業が情報の編成権と発信権を有する自社メディアであり、企業が発信した情報はリアルタイムでダイレクトに学生に伝達されている。この点が企業ウェブサイトの大きな特徴である点を考慮すると、「直接的コミュニケーション」の性質を帯びていると判断した方が適切であると考ええる。

情報の送り手と受け手の役割交換面に関しては、次のように考える。インターネット自体が双方向性を備えているメディアであるとはいえ、企業ウェブサイトの新卒採用ページに関しては、企業側が管理運営しているメディアである。その点からいえば、情報の送り手は企業にほぼ固定化されている。学生側からのエントリーやメールでの問い合わせも可能だが、採用する側と採用される側の立場の違いから、情報の送り手と受け手の随時役割交換は限定的となる。「一方的コミュニケーション」の色彩が濃いと考えるのが妥当だろう。

また、インターネットが全世界に開かれたメディアであるという点から、企業ウェブサイトも「公的コミュニケーション」のメディアであることは間違いない。但し、新卒採用ページに関しては、メンバーズエントリー登録をおこなった上で得られる採用情報も多く、この点を考慮すると登録者限定という「私的コミュニケーション」の側面も併せ持つといえる。

岩崎(2011)によると、企業ウェブサイトは、企業にとってコミュニケーションの効果分析を担う情報ハブであり、消費者との直接コミュニケーションの拠点である。また、社会的存在価値を反映する空間であり、いわば「企業を映しだす鏡」あることから、常に誠意

をもって品質管理と鮮度管理が要求される「生鮮メディア」としての性格を持つ。

各社のウェブサイトの新卒採用情報ページにおいては、採用年度別に、基本的な募集要項や採用スケジュール、採用方針や人事部長・人事部門メッセージ、採用 Q&A など直接採用に関わる情報に加え、企業理念、入社後の教育・研修制度の体系、事業内容・仕事内容紹介、部門別社員メッセージ、若年社員インタビュー、商品開発サクセスストーリーなどの企業情報が掲載されている。図表 5-4 は、三菱東京 UFJ 銀行の公式企業ウェブサイト内の新卒採用ページの一部である⁴⁹⁾。

図表 5-4 三菱東京 UFJ 銀行の 2014 年 3 月卒業の新規学卒者向け採用ページの一部抜粋⁵⁰⁾



三菱東京UFJ銀行
2014 Recruiting Information

仕事を知る 働き方を知る **会社を知る** 採用情報 イベント情報 My Recruiting Page

TOP > 会社を知る

会社を知る

- ▶ 経営ビジョン
- ▶ 経営戦略
- ▶ 国内拠点
- ▶ 海外拠点
- ▶ グループ総合力
- ▶ CSR
- ▶ 会社概要
- ▶ 沿革

会社を知る

「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざす、三菱東京UFJ銀行の企業情報、活動、歴史についてご覧いただけます。

- ▶ 経営ビジョン
- ▶ 経営戦略
- ▶ 国内拠点
- ▶ 海外拠点
- ▶ グループ総合力
- ▶ CSR
- ▶ 会社概要
- ▶ 沿革



BTMU INTERNSHIP インターンシップ情報

▶ 総合職(特定) ▶ アソシエイト職

個人情報保護方針 | サイトマップ

Copyright© 2012 The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. All rights reserved.

三菱東京UFJ銀行
2014 Recruiting Information

仕事を知る 働き方を知る 会社を知る **採用情報** イベント情報 My Recruiting Page

TOP > 採用情報

採用情報

- ▶ 人事部からのメッセージ
- ▶ 募集概要
- ▶ 採用活動宣言
- ▶ 採用コンセプト

採用情報

- ▶ 人事部からのメッセージ
- ▶ 募集概要
- ▶ 採用活動宣言
- ▶ 採用コンセプト



BTMU INTERNSHIP インターンシップ情報

▶ 総合職(特定) ▶ アソシエイト職

個人情報保護方針 | サイトマップ

Copyright© 2012 The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. All rights reserved.

学生も新卒採用ページのみならず、企業研究のための中心的な情報源としてウェブサイト総体を閲覧することになる。同時に、企業説明会や選考スケジュールの情報など、企業からのメールDMを得るためのエントリー窓口として機能している。

多くの上場企業が自社ウェブサイトを開設した時期は平成7(1995)年から平成11(1999)年の間であるが、同時に多くの企業が新卒採用に関する情報ページも設定していた⁵¹⁾。

この企業ウェブサイトは、インターネット上に開設されるメディアであることから次の特性を備えている。

- ①即時性・更新性に優れ、つねに鮮度の高い情報の受発信ができる。
- ②双方向性を備え、ツウウェイの情報コミュニケーションが実現できる。
- ③情報の検索性に優れ、速やかに求める情報に接することができる。
- ④理論上、無限の情報量を提供できる。
- ⑤インターネットへの接続環境であれば、いつでもどこでも情報にアクセスできる。
- ⑥エリアを限定せず、ワールドワイドな情報の受発信ができる。
- ⑦電子メディアであることから、音声や動画情報の取り扱いもできる。
- ⑧音声使用や文字サイズの可変機能など、障害者や高齢者への配慮ができる。
- ⑨利用者の情報行動を把握分析することが可能で、効果測定が容易におこなえる。
- ⑩不正アクセスやサイバー攻撃による情報漏えいや運営妨害を受けるリスクがある。

加えて、企業自らが発信情報の管理運営をおこなう自社メディアであるという側面からは次のような特性があげられる。

- ⑪サイトの利用目的を企業が自由に決めることができる。
- ⑫第三者機関のバイアスがなく、ダイレクトに1次情報の受発信ができる。
- ⑬コンテンツ生成を企業が自由自在におこなえる。
- ⑭スペース（空間）、タイム（時間）の編成権が企業にあり、サイト内編集を自由自在におこなえる。
- ⑮第三者機関に対しメディアコスト（媒体費用）が発生しないため、コミュニケーション・コストが低減できる、という点である。

このように企業ウェブサイトは、他のメディアにはない独自の優れた特性を備えているが、反面利用者の能動的なアクションがないと情報に接することができないという弱点がある。弱点を補うためには、他のメディアを連動活用してこの企業ウェブサイトへ誘導を図る工夫が必要であり、その点では「PULL型メディア」といえる。

しかしながら、採用情報ページに対しては、学生の接触態度は積極的であり、接触機会も必然的であり、当該企業に対する関心や期待が高いことが多い。したがって、アクセス行動の結果、新しい発見や期待以上の情報が得られた場合はこれまで以上に印象を良くする。しかし逆に、求めるサイトに辿り着けない、求める情報が得られない、他のページも含めて情報の鮮度が低い、回答や反応が遅い、リンクが切れているなどの場面に遭遇したときは学生の失望も大きく、かえって評価や信頼を失うこともありうる。企業としては24時間365日、社会に晒されている自社メディアであることの認識と責任が必要であると考ええる。

第2項 就職情報サイト

就職情報サイトに関する明確な定義は見当たらないが、佐野（2005）は「求人ポータルサイト」のことを、「インターネット上のひとつのサイトに多数の新卒採用情報をとりまとめ、検索や双方向通信機能等を付与した情報サービス。いわゆる『就職情報サイト』と表現している。筆者はこの「求人ポータルサイト」と同義であるとし、一般に広く浸透している「就職情報サイト」という表現を用いる。

就職情報サイトは、学生が多くの企業の採用情報にワンストップで接することができる情報経路であり、第三者機関が運営する情報インフラといえる。現代の企業の採用活動、学生の就職活動のいずれにもしっかりと定着している。

企業と学生を当事者とするコミュニケーションの視点でとらえた場合、第三者の就職情報企業が運営するサイトを介した情報経路という点で、「間接的コミュニケーション」である。しかし、サイトから発信される企業の採用情報は、サイト運営者により一定のフォーマットに加工されているとはいえ、その内容は企業により監修されている点や企業の自社ウェブサイトへのリンクが張られていることなども考慮すると、企業による「直接コミュニケーション」の性格も持っている。

情報の送り手と受け手の役割交換性という視点では、学生側からのエントリーやメールでの問い合わせも可能で双方向性も併せ持つ。だが、企業ウェブサイトと同様に、採用する側と採用される側の立場の違いから、情報の送り手と受け手の随時役割交換は限定的と考えられる。従って、完全な「相互的コミュニケーション」とはいえず、「一方的コミュニケーション」の部分も存在する。

また、情報の公共性に関しては、学生であればだれでもいつでも閲覧できることで「公的コミュニケーション」である。だが、会員登録の必要があり、登録情報が囲い込まれるという側面も持っている。やや閉鎖的な「私的コミュニケーション」の傾向も強いといえる。

就職情報サイトは、あらかじめ会社登録した企業の情報を、会員登録した学生が自由に閲覧できる。卒業年度毎にサイト設定がおこなわれることが特徴で、学生の就職活動における一般的な行動プロセスに組み込まれ、定着している。

日本経済団体連合会の「採用選考に関する企業の倫理憲章」において、インターネット等を通じた不特定多数向けの情報発信以外の広報活動については、卒業・修了学年前年の

12月1日以降に開始すると定められているため、この就職情報サイトの開設が一斉に解禁になるのは毎年12月である。

現在の有力な就職情報サイトには約9千社にのぼる企業が登録している。この集積された情報から、多彩な検索メニューで自ら希望に沿った企業採用情報を閲覧でき、ウェブエントリーシステムを利用して、説明会や選考会への参加応募登録をすることができる。自己診断機能も備えており、自己分析にも生かせる。企業側にとっては、スケジュール管理や応募者管理、求める人材要件とマッチする学生へのダイレクトメール機能などを活用できる。

この就職情報サイトは、就職情報誌からの系譜をたどっている。自宅直送のいわゆる『リクルートブック』の事業モデルが、インターネットのメディア特性である検索性や双方向性と合致していたため、インターネットの普及とともに、印刷メディアからネットメディアへと移行した。そのため、リクルート社のように就職情報誌を発刊していた企業がそのまま就職情報サイト運営者に移行したケースと、新しいメディアの登場を契機に新たに参入したケースがあり、競合環境も印刷メディアの時代と比べて激化している。

現在学生に利用されている就職情報サイトの主なものは次の通りである。「リクナビ」(リクルート社が運営)、「マイナビ」(マイナビ社が運営)、「日経就職ナビ」(ディスコ社が運営、日本経済新聞社が協力)、「[en]学生の就職情報」(エン・ジャパン社が運営)、「学情ナビ」(学情社が運営)、「ブンナビ」(文化放送ブレン社の業務の一部を受け継いだ文化放送キャリアパートナーズ社が運営、東洋経済新報社が事業パートナーとして連携)、「就活ナビ」(ダイヤモンド・ビッグ&リード社が運営)、「就活ラボ」(アクセスヒューマネクスト社が運営)、「就職ウォーカーNet」(ジェイ・ブロード社が運営)、「PORTAM 就活ナビ」(アイ・シー・アール社が運営)、「就職エージェント」(ネオキャリア社が運営)、「JOBASS」(アイデム社が運営)、中堅・中小企業専門の「THUNORU 学生の就職」(フリーシェアードジャパン社が運営)がある。

就職情報サイトには、公共機関が運営しているものもある。「厚生労働省大卒等就職情報WEB提供サービス <http://job.gakusei.go.jp/>」や「ハローワークインターネットサービス <https://www.hellowork.go.jp/>」、「商工会議所就職情報 <http://www.jcci.or.jp/sme/job/index.html>」などである。

第3項 SNS/ソーシャル・メディア

先に触れたように SNS は、ソーシャル・ネットワーキング・サービスの略称である。SNS は、ネットワーク的なグループが強調されていたといえる。普通の人が情報を生み出すということで CGM(Consumer Generated Media)とも呼ばれた。だが、最近では、ソーシャル・メディアという言葉が定着してきた⁵²⁾。アメリカでは、当初、SNS などを Earned Media と呼び、広告の Paid Media, 自社ウェブサイトの Owned Media と区別する傾向もあったが、最近では、Social Media といわれることが多い。マス・メディアと並ぶ、あるいは将来的には、それ以上の存在となり得るということで、ソーシャル・メディアの呼称が普及してきたといえよう。

コミュニケーションの構造は次の通りと考える。企業と学生を当事者とする情報経路の視点でとらえた場合、SNS というサービスサイトが介在しているわけだが、「Facebook」の場合は、SNS 内に、それぞれアカウント持つ企業と学生が対等の立場で存在し、直接的な情報交流をおこなっている。この点からは「直接的コミュニケーション」の性質を有しているといえる。

送り手と受け手の役割交換に関しては、最も「相互的コミュニケーション」がおこないやすいといえよう。ソーシャル・メディアとしてのインタラクション効果が発揮されることがこの情報経路の特徴である。

情報のオープン性に関しては、学生でアカウント登録さえできれば、だれでもいつでも閲覧できる公共性を有している「公的コミュニケーション」である。ただ、登録の必要があることから、「私的コミュニケーション」の側面を有しているともいえる。

クチコミ情報サイトの場合は、企業と学生が直接の当事者ではないが、参考として分析しておきたい。当該企業に関わる情報のやり取りが学生間や就職体験者、場合によっては一般者も交えておこなわれているにもかかわらず、当事者である企業はその関与度は弱い。この場合は、「間接的コミュニケーション」とも呼べない。学生間の「私的コミュニケーション」の要素が強く、当然、企業と学生間の役割交換は存在しない。企業と学生という関係では、関係性の弱い情報空間であるといえる。

ただし、別の視点から見ると、従来、圧倒的に企業優位の情報非対称性を有していたリクルーティング・コミュニケーションの分野で、「弱者」の側が「相互的コミュニケーション」によって、自己の利益を守りうる性格も持っているのが企業についてのクチコミ情報サイトの特徴といえる。多様なソーシャル・メディアがもたらした最も大きな時代変

化は、この点にあるといえる。「選ばれる側」が集団として、「選ぶ側」を評価し、時にはブラック企業の烙印を押して、学生である仲間たちに「警告」を発することができるからである。

ここ数年、企業は、消費者向けのマーケティング活動において、ソーシャル・メディアを積極的に活用している。特に、小売業や外食産業が「Twitter」や「Facebook」などのSNS上のキャンペーンを展開することでリアル店舗に誘導し来店促進を図ったり、メーカーや航空産業が、「YouTube」⁵³⁾や「Ustream」⁵⁴⁾、「ブログ」⁵⁵⁾を使用して、自社商品のPRや活用方法等などの紹介映像を積極的にアップロードすることにより、商品理解の促進とブランドイメージの向上を図っている⁵⁶⁾。

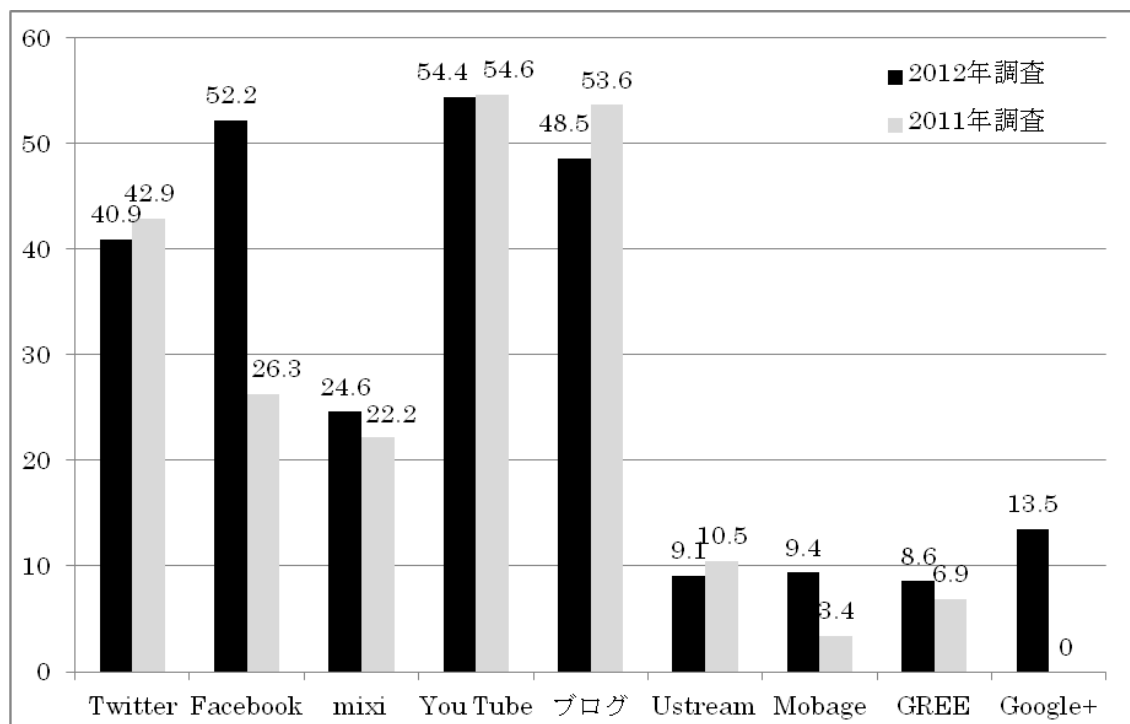
佐藤（2012）によると、ソーシャル・メディアのビジネス上の活用方法は、次の4つに類型化できる。

一つ目は、「傾聴（ソーシャルリスニング）型」で、ネット上の競合企業の情報分析や顧客の声を収集することが主な目的となる。二つ目は、「情報流布型」で、情報を発信することで自社メディアに誘導することが主な目的である。三つ目は、「関係構築（CRM）⁵⁷⁾型」で、積極的に参加者と対話をし、関係性を構築していくことが主な目的となる。四つ目は、「情報交換（ユーザー参加）型」で、商品やサービスのファンになったユーザーが自立的に情報交換、情報発信をおこなう形態である。

平成24（2012）年度に実施された「第4回 企業におけるソーシャル・メディア活用状況」調査における企業の公式アカウント所有状況を見てみよう⁵⁸⁾。全体としては4～5割の企業が、いずれかのSNSに公式アカウントを持って活用しており、特に、前年調査に比べて「Facebook」の伸長が著しいことがわかる（図表5-5参照）。

また、ソーシャル・メディアの活用目的は、「企業全体のブランディング」、「広報活動」、「キャンペーン利用」が上位を占めている。

図表 5-5 「企業におけるソーシャル・メディア活用状況」調査における企業の公式アカウント所有状況結果（単位：％）



この動きは企業の新卒採用活動にも波及し、特に「Facebook」を活用した活動が顕在化してきている⁵⁹⁾。

SNS はインターネット環境があり、アカウント⁶⁰⁾登録さえすれば、だれもがサービスを利用できることから、企業は多くのユーザー間のインタラクション（相互交流）やクチコミによる情報の伝搬効果を期待して、学生間での好意度向上に結び付く情報発信をおこなっている。

これに対して、学生側はやや慎重な態度をとっている。前掲の「2014 年卒マイナビ大学生ライフスタイル調査」によると、「Facebook」のように、実名登録をともなった SNS の就職活動における活用については、「利用する予定はない」が前年比 15.5 ポイント減の 31.1%となるのに対して、「積極的に活用する」と「一定の範囲で活用する」の合計が 7.0 ポイント増の 36.5%、「あまり活用したくない」が 8.5 ポイント増の 32.4%と意見が分かれている。これまでのプライベートな投稿記録を採用担当者に見られたくないという意識や、SNS をプライベートな情報空間として就職活動とは分離して楽しみたいという意向も働いているように推察される。

実際に、約半数の企業は応募学生のソーシャル・メディアのアカウントをチェックした経験があり、さらに、チェックの結果、不採用にした経験のある企業は約5%程度ある⁶¹⁾。

学生側の対抗策としては、採用担当者が受け入れやすい枠組みに適合できるように、ネット上で自己を演出するとか、友達数の拡大を図っていることが考えられる。

また、「みんなの就職活動日記」のような内定者体験や企業に関するクチコミ情報を見ることができる SNS の存在がある。この SNS は、学生間のネット掲示板としての色彩が強く、掲載される情報に対して企業の関与度は低い。

真偽の判明しない情報や個人の主観的な情報、意図的に偏向した情報等が混在している空間である。しかしながら、このようなサイトが多くの学生に支持されている事実は、弱い立場にある学生にとって、企業実態を多面的に把握できる情報コミュニティだからである。ブラック企業ランキングなど、根拠の明確ではない掲示板サイトの存在も無視できない。

第7節 リクルーティング・コミュニケーションの構造に関する考察

本節では、これまでに考察してきたリクルーティング・コミュニケーションの情報経路を整理するとともに、浮き彫りになった企業の採用過程におけるコミュニケーションの構造を示す。

第1項 各情報経路の性質

前項までの考察から、企業は、人材採用の領域において、メディア環境の進化を取り込みながら、パーソナル、組織、マス、インターネットのそれぞれのチャンネル特性を生かしてきた。その結果、「企業パーソナル・コミュニケーション」「仲介パーソナル・コミュニケーション」「組織コミュニケーション」「マス・コミュニケーション」「インターネット・コミュニケーション」という異なった情報経路を成立させ、機能させてきたのである。

近代期から現代までに登場した採用広報過程および採用選考過程に関わる主な情報経路について、マレツケのモデルに沿ってコミュニケーションの性質に関する考察をおこなった結果をあらためて整理すると図表 5-6 のようになる。

○は該当する性質を示している。△はもう一方の性質も帯びてはいるが、どちらかというとならざる方の性質が強いと判断したことを示している。「就職情報誌」と「就職情報サイト」の直接性に関しては、見方によっては両方の性質を帯びていると判断したため、両方に○をつけた。最後の「採用面接」だけは採用選考過程における情報経路である。

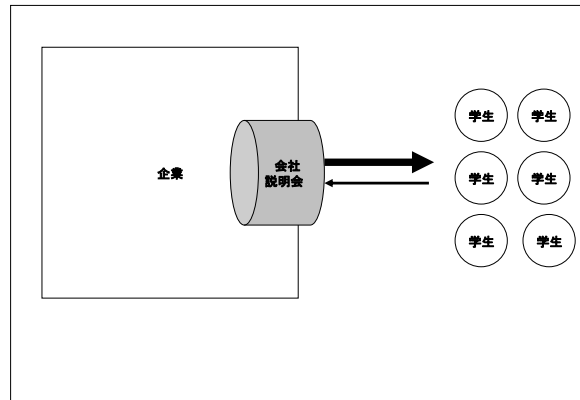
図表 5-6 採用広報過程における主な情報経路のコミュニケーションの性質に関する整理

介在チャンネル	コミュニケーション分類	直接的	間接的	相互的	一方的	私的	公的
会社説明会	企業パーソナル	○		△		△	
インターンシップ	企業パーソナル	○		○		○	
採用面接 (採用選考過程)	企業パーソナル	○			△	○	
有力個人・組織内個人	仲介パーソナル		○		○	○	
OB・OG リクルーター	仲介パーソナル	△		○		○	
大学就職部	組織		○	○			△
ハローワーク	組織		○		△		○
新聞求人広告	マス		○		○		○
就職情報誌	マス	○	○	△			△
入社案内パンフレット	マス	○			○		○
企業広告	マス		○		○		○
企業ウェブサイト	インターネット	○			○		△
就職情報サイト	インターネット	○	○		△		△
SNS/ソーシャル・メディア	インターネット	○		○			△

さらに、コミュニケーションの構造を分析するにあたり、それぞれの情報経路の特徴が比較しやすいように、情報の流れと量を、矢印の方向と太さでイメージ化し図解することを試みた。破線矢印は実線で示した情報から取捨選択された情報が伝達されることを表す。それぞれ、図表 5-7 から図表 5-21 となる。特に「SNS/ソーシャル・メディア」に関しては、いわゆるクチコミ情報サイト系 SNS と企業との関係性を明示させるために、あえて2種類を図解した。図解化から読み取れるそれぞれの特徴は次の通りである。

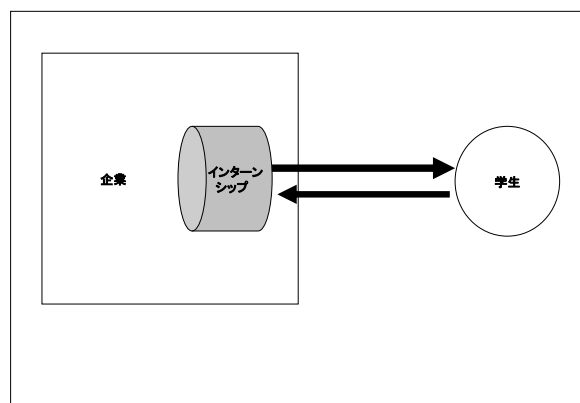
図表 5-7 の「会社説明会」は、運営主体は企業自体、大学、就職情報産業、行政組織体と様々だが、いずれにせよ企業側から口頭で学生に情報伝達される経路である。質疑応答を通じて学生への役割交換もおこなわれるが、あくまでも企業側主導である。

図表 5-7 「会社説明会」を介する情報経路



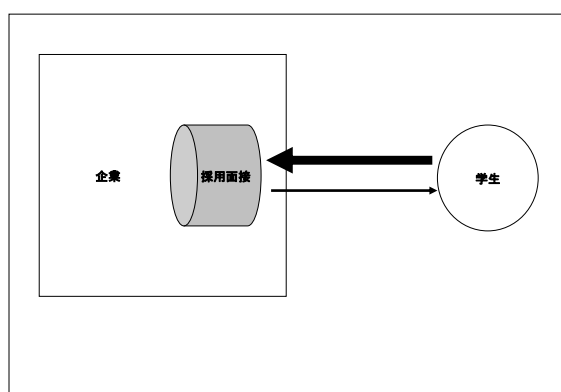
図表 5-8 の「インターンシップ」は、一定期間、企業と学生が同じ空間で直接に相互理解を深めることができる情報経路である。受け入れ部署や参加者数が限定的であるため、私的なコミュニケーションの性質を持つ。

図表 5-8 「インターンシップ」を介する情報経路



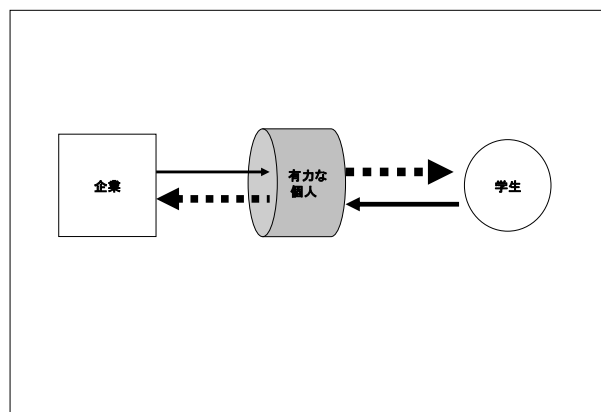
図表 5-9 の「採用面接」は、唯一、採用選抜過程における情報経路を図解化した。特徴的なことは、主な情報の流れが、学生側から企業側へと向いていることであり、採用広報過程の多くの情報経路とは逆転している点である。また、現代の採用広報過程では実現しなかった企業と学生個人との対面がなされる場であり、企業としては履歴書やエントリーシート上の言語情報以外の本人情報に接触できる初めての機会でもある。学生側も企業の社風や人事担当者の気質などに触れる機会でもある。

図表 5-9 「採用面接」を介する情報経路



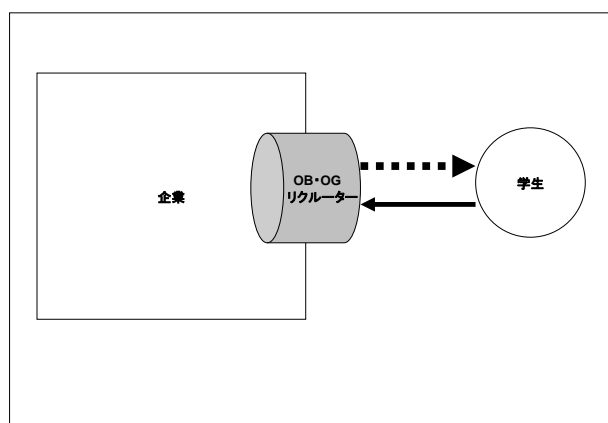
図表 5-10 の「有力な個人」は、媒介者である個人の存在感が大きく、企業からの情報が編集され、意味付けされ伝わると考える。つまり、企業からの情報に個人としての意見が付加価値として添えられることに特徴がある。また、コネ（縁故）入社の場合、学生の情報が有力な個人を通じて企業に伝わるという経路も合わせて存在する。

図表 5-10 「有力な個人」を介する情報経路



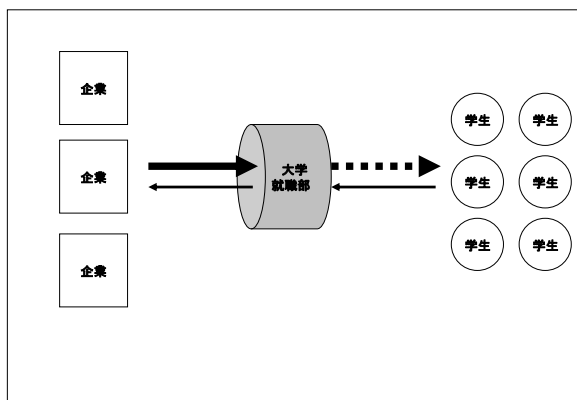
図表 5-11 の「OB・OG リクルーター」は、チャンネルである OB・OG リクルーターが、企業からの採用情報を社員としての自己体験も交えて、増幅させたり、取捨選択したりして学生に伝達する特徴があるといえる。時には後輩である学生の立場に寄り添ってアドバイスをおこなうこともあると推察されるからである。このことは、学生からの情報を企業にフィードバックする際に、多少のバイアスがかかることを想像させるものである。

図表 5-11 「OB・OG リクルーター」を介する情報経路



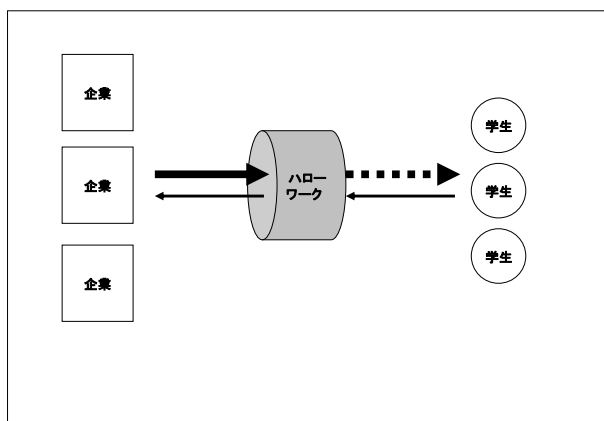
図表 5-12 の「大学就職部」は、大学就職部が多くの企業と多くの学生の双方からの情報の集積機関であり、特に企業からの情報を取捨選択するゲートキーパーとして機能を学生に対して果たしていると考えられる。

図表 5-12 「大学就職部」を介する情報経路



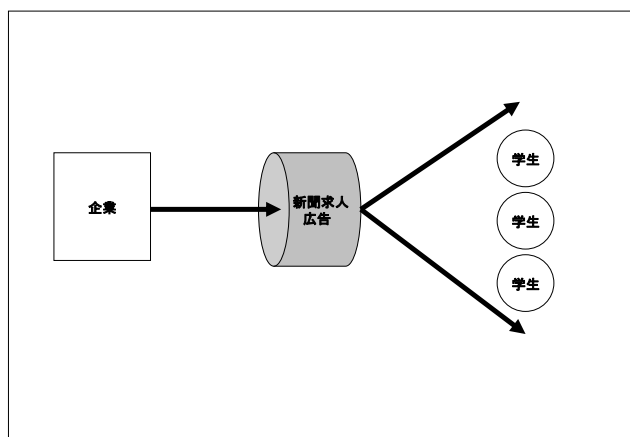
図表 5-13 の「ハローワーク」は、主に中小規模の企業と学生をつなぐ組織体として介在するが、企業からの採用情報は学生側の希望職種や勤務地などの意向にしたがって取捨選択され提供される。学生の応募情報も企業にフィードバックされる構造である。

図表 5-13 「ハローワーク」を介する情報経路



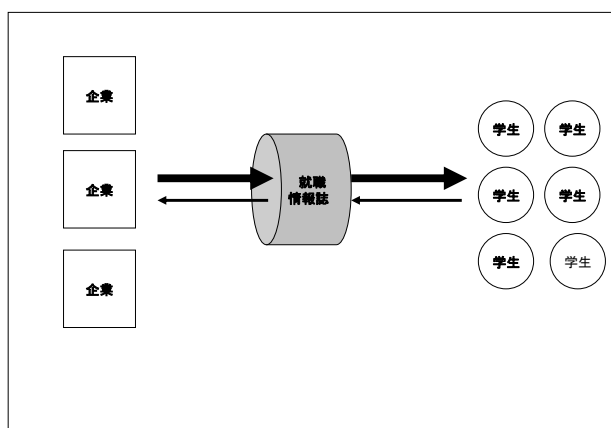
図表 5-14 の「新聞求人広告」は新聞メディアの特性を生かして、企業から求職希望者へ一方的、公的に情報発信されている。新聞の社会性、信頼性、回読性、保存性などのメディア特性とあいまって、明治期から現代まで長期間に渡って企業と学卒者を結び付けてきた情報経路である。

図表 5-14 「新聞求人広告」を介する情報経路



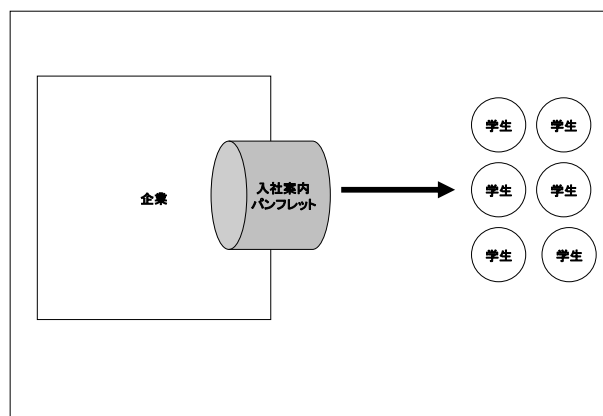
図表 5-15 の「就職情報誌」は、いわゆる『リクルートブック』に相当する情報経路を前提に図解した。多くの企業の新卒求人情報を就職情報誌として束ね、多くの学生の自宅に直送することが特徴である。学生は資料請求はがきを利用して、資料請求と同時に、応募意思を企業側に伝達できる相互性を備えている。

図表 5-15 「就職情報誌」を介する情報経路



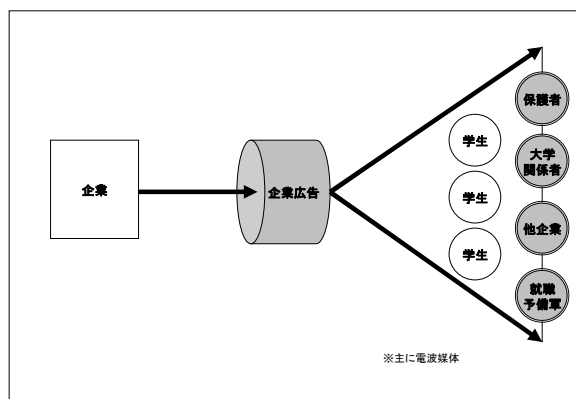
図表 5-16 の「入社案内パンフレット」は、企業の自社メディアとして幅広く活用される印刷物である。自社で思いのままに編集した情報内容を、直接学生に届けることができるが、紙面の制約を受ける。一方的なコミュニケーションだが不特定多数の学生を対象とした公的性を備える。

図表 5-16 「入社案内パンフレット」を介する情報経路



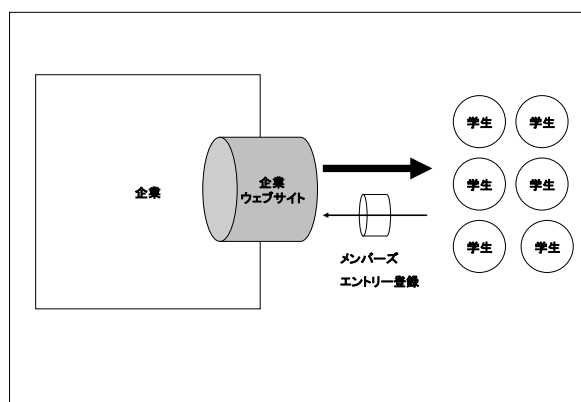
図表 5-17 の「企業広告」は、メディアミックスで展開されたが、リーチとフリクエンシーが稼げるテレビやラジオの電波媒体による情報の伝達を図解した。一方的ではあるが、伝搬力が強く、同時性と広域性があり、イメージ訴求がおこないやすい点から、発信情報が対象とする学生に加えて、保護者や大学関係者、将来の就職予定者までに受動接触的に到達する特徴を備えている。

図表 5-17 「企業広告」を介する情報経路



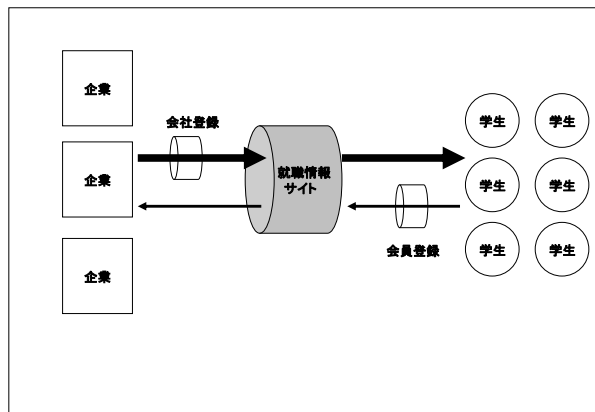
図表 5-18 の「企業ウェブサイト」は、自社メディアという点で直接的な性質をもつ情報経路であり、同時性や検索性といったインターネットの特性を備えている。学生はメンバーズエントリーをおこなうことで、タイムリーで限定的な情報に接触することもできる。

図表 5-18 「企業ウェブサイト」を介する情報経路



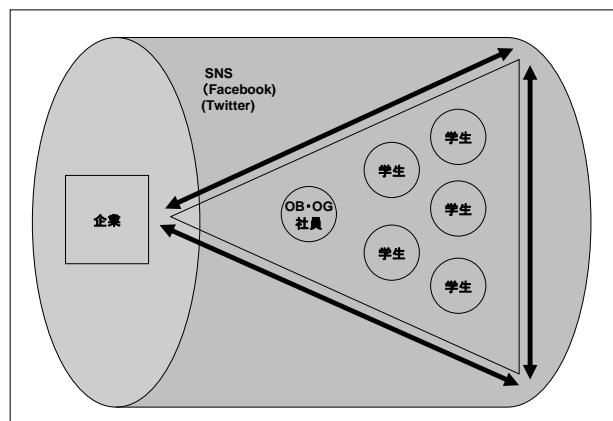
図表 5-19 の「就職情報サイト」は、企業側も学生側も、会社登録もしくは会員登録をすることにより、情報の提供と収集ができる点が特徴的である。情報は企業側から学生側への流れが主である。企業側は登録コストが発生するが、応募学生データの取得と各種支援サービスを得ることができる。

図表 5-19 「就職情報サイト」を介する情報経路



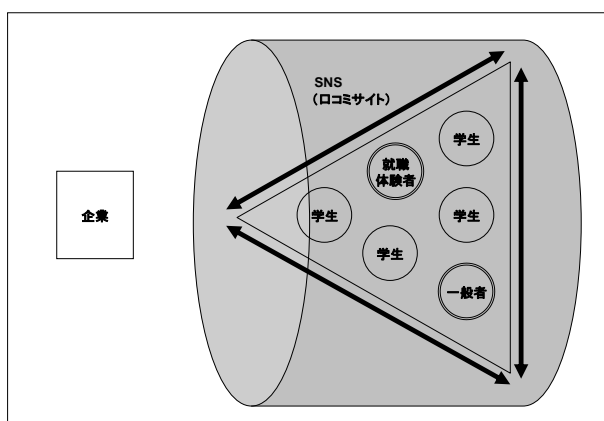
図表 5-20 の「SNS/ソーシャル・メディア」は、実名主義の「Facebook」に代表される、アカウント保有により参加できる SNS の情報交流を図解化したものである。企業も学生も同等のアカウントホルダーとして情報の受発信を相互的におこなえることが特徴である。しかしながら、企業にとっては業務の煩雑さが、また、学生にとっては過去の投稿履歴や友達数を企業から閲覧される環境でもあり、参加には双方に慎重さを要する点が指摘されている情報経路である。

図表 5-20 「SNS (Facebook など)」を介する情報経路



図表 5-21 の「SNS (クチコミサイト系)」は、参考に図解化した。企業がコミュニケーションの当事者からはずされている経路だが、この情報空間が無視できない存在感を示しているためである。図に示している通り、採用活動の当事者である企業は、もう一方の当事者である学生と、伝達、交流上の直接的な接点が弱いことが特徴的である。以上が、それぞれの情報経路の特徴である。

図表 5-21 「SNS (クチコミサイト系)」を介する情報経路



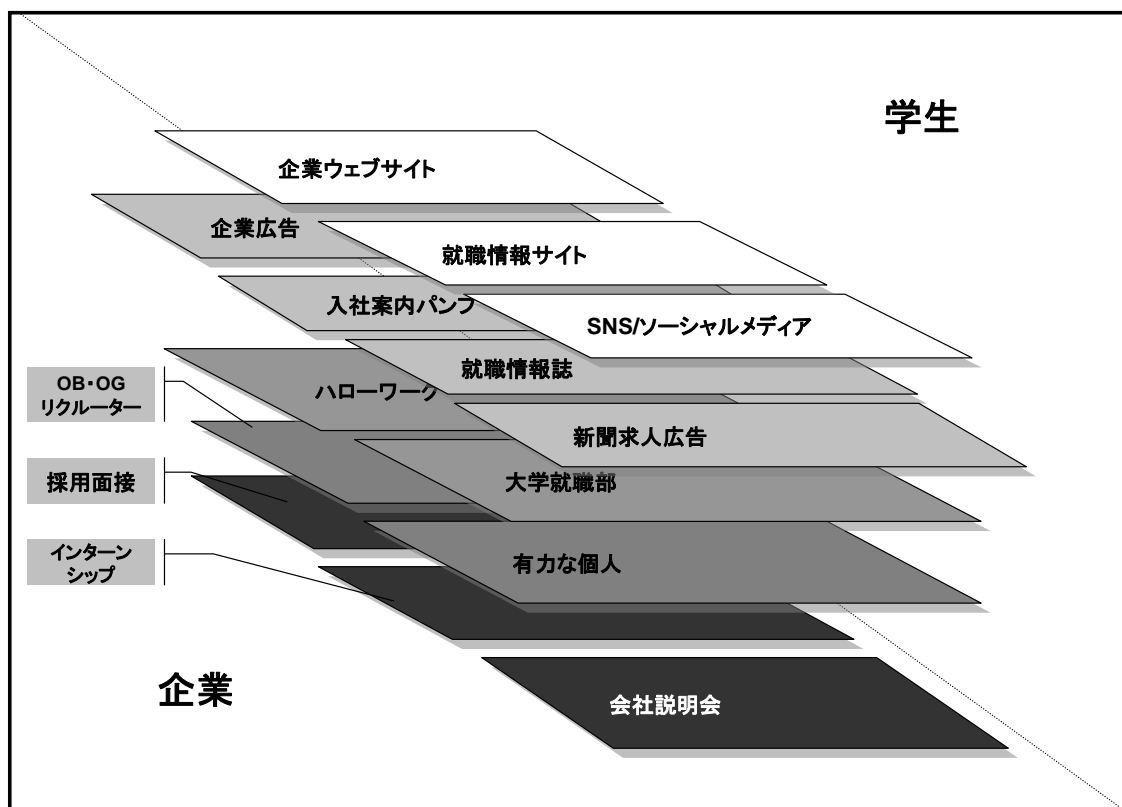
第2項 リクルーティング・コミュニケーションの構造

本稿では、新規学卒者の採用領域における企業行動を、「リクルーティング・コミュニケーション」と名づけて、コミュニケーション学的視座から分析と検討をしてきた。ここで、リクルーティング・コミュニケーションの構造を3点に整理し、まとめておきたい。

(1) リクルーティング・コミュニケーションの5つの類型

一つ目は、企業と学生の間には、各チャンネル特性を生かした「企業パーソナル・コミュニケーション」「仲介パーソナル・コミュニケーション」「組織コミュニケーション」「マス・コミュニケーション」「インターネット・コミュニケーション」というコミュニケーション形態別の5つの類型が存在していることが明らかになった。リクルーティング・コミュニケーションは、有機的に情報伝達をおこなう情報経路が輻輳して多重的に存在する(図表5-22参照)。ちなみに、各類型は、常に新しく登場するメディアをチャンネルとして取り込むことで発展していく。

図表5-22 リクルーティング・コミュニケーションの5つの類型



各類型において介在するチャンネルの役割は、図表 5-23 のように総括することができる。

「企業パーソナル・コミュニケーション」では、送り手と受け手の役割交換も可能であり、深いコミュニケーションを実現させる。

「仲介パーソナル・コミュニケーション」においては、介在するチャンネルが調整的、編集的な情報操作をおこなう。

「組織コミュニケーション」においては、採用情報のゲートキーパーの機能を果たす。

「マス・コミュニケーション」においては、受け手の範囲を拡張する。この範囲とは、受け手である学生だけでなく、保護者や関係者も含まれる。さらに、学生が企業に持つイメージを形成する。

「インターネット・コミュニケーション」では、情報に即時性、双方向性、検索性、閉鎖性、匿名性を備えさせる。

図表 5-23 コミュニケーション類型別の介在するチャンネルの役割

コミュニケーションの類型	介在チャンネル	チャンネルの役割
企業パーソナル・コミュニケーション	会社説明会	送り手と受け手の役割交換が可能
	インターンシップ	深いコミュニケーションを実現させる
	採用面接	
仲介パーソナル・コミュニケーション	有力個人・組織内個人	調整的、編集的な情報操作をおこなう
	OB・OG リクルーター	
組織コミュニケーション	大学就職部	採用情報のゲートキーパー機能を果たす
	ハローワーク	
マス・コミュニケーション	新聞求人広告	受け手の範囲を拡張する
	就職情報誌	
	入社案内パンフレット	
	企業広告	
インターネット・コミュニケーション	企業ウェブサイト	情報に即時性、双方向性、検索性、閉鎖性、匿名性を備えさせる
	就職情報サイト	
	SNS/ソーシャル・メディア	

(2) リクルーティング・コミュニケーションの中心軸の移行

二つ目は、輻輳しつつも、時代の変遷とともに、コミュニケーション形態の中心軸が徐々に移行しつつあることが示された。言い換えれば中心的な役割を果たすリクルーティング・コミュニケーションの層が時間軸とともに移り変わっている。

「有力な個人」が主役として介在した明治期は、企業と学卒者は1対1のコミュニケーション形態が中心であった。

その後、「大学就職部」の組織機能の発展や、「新聞求人広告」「就職情報誌」「企業広告」などのマス・メディアの積極活用により、その形態は1対N（不特定多数）に中心軸が移動した。

現代では、ネット上のソーシャル・メディアに表出されているように、N（不特定多数）対N（不特定多数）の状態が顕在化している。

この変化は、一般社会のコミュニケーション過程と同調している。現代社会のコミュニケーション過程は「対面的コミュニケーションと比べ、各種メディアを介しておこなわれる傾向が強まってきた」（大石，2011：47）ことと同じ様相が、企業の採用コミュニケーション過程でも明らかになったといえる。

(3) 企業と学生との三つの力学構造

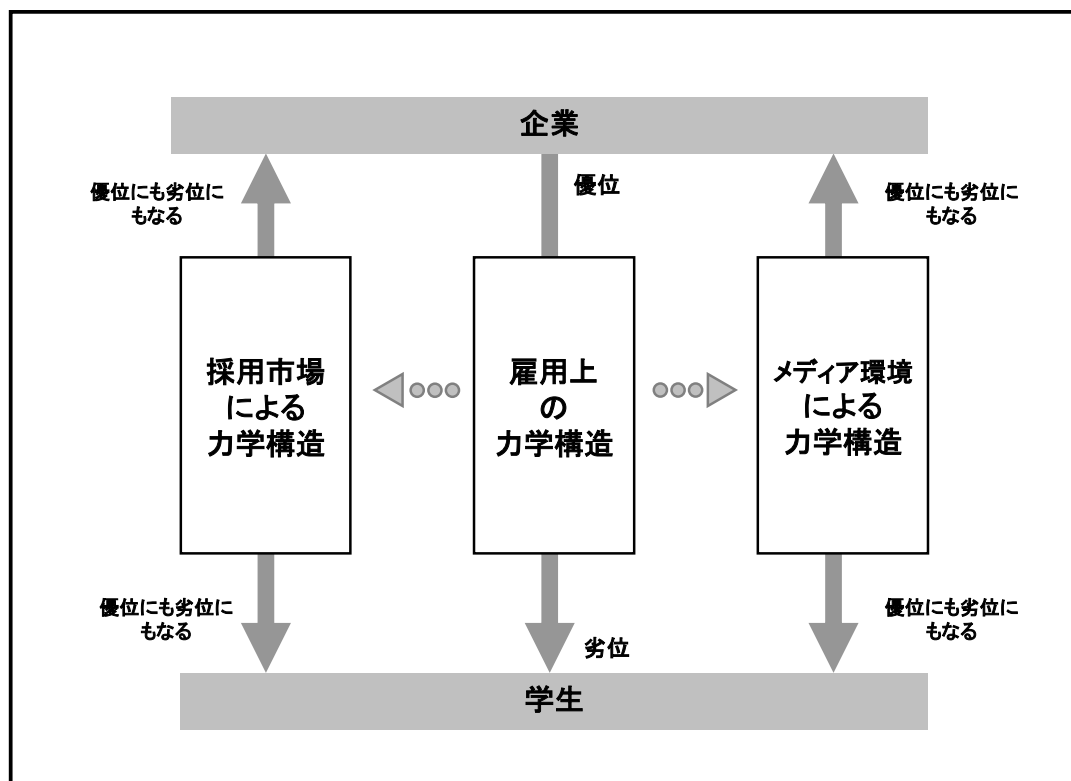
三つ目は、コミュニケーションの当事者である企業と学卒者の間に、三つの力学構造が存在することである（図表 5-24 参照）。

一つ目は、「雇用上の力学構造」である。採用する側と採用される側という雇用上の立場の違いから、企業が「主」、学生が「従」であるという企業優位の支配関係として存在する。

丹野（2011）によると、江戸時代における奉公とは継続的に主人を定めて勤労をなすことであり、この奉公という表現が武家層に限定されず、雇用関係一般をさすようになって、そこには主従という身分関係に基づいて労働を提供し、主人の恩恵にあずかるという意味が含まれていた。したがって、その後の雇用契約においても、この封建的な観念が継続して底流していると考えられる。

このように、「雇用上の力学構造」は両者のコミュニケーション過程にとって根源的な力学である。現代においても、採用広報過程における主たる情報の送り手が企業側であることと、採用面接などにより企業が学生を選抜していることから明らかである。

図表 5-24 企業と学生間の三つの力学構造



二つ目は、「採用市場の力学構造」と呼べる。新規学卒者の採用市場における力関係である。これは、主に景気状況に左右される採用環境（＝就職環境）の変化に伴い、流動化する力学構造である。売り手市場の様相を示している求人難の状況においては、一般的に学生が優位となり、買い手市場の求職難の状況では、企業が優位となる力関係が、採用環境によって入れ替わることが明らかになった。

この流動化する採用市場の力学構造のもとで、新たな情報経路の出現や機能強化が示された。昭和初期の就職難の時代には、殺到する学生を選抜するために人物評価の「採用面接」がおこなわれるようになった。売り手市場のバブル景気期には、早期囲い込みのために「OB・OG リクルーター」を介した情報経路が登場した。加えて、好意的な企業イメージ形成のために電波媒体を活用した「企業広告」が重用された。また、「大学就職部」は、買い手市場の厳しい状況を繰り返し経験する中でその機能を強化してきたのである。

三つ目は、「メディア環境による力学構造」である。メディアの発達によって、変化する

力学構造である。新しいメディアの登場は、それまでの企業と学卒者間の力関係のバランスを変化させていると考えられる。太平洋戦争以前にすでに登場していた就職対策本や『リクルートブック』に代表される就職情報誌の出現は、学生の情報武装を側面から支援した点において、圧倒的優位の企業側支配の力学を少なからず緩和させたといえる。

また、クチコミサイト系の「SNS」の隆盛は、一部の内定体験者も巻き込みながら学生間だけの情報コミュニティを形成し、企業側の関与度の低い情報を氾濫させ、これが学生の企業イメージ観や応募企業選定に影響を与えていると推察できる。これは、インターネットの普及によるネット上のソーシャルなコミュニティが、雇用上の支配関係において弱者である学生間で求められ、機能している証である。

企業の関与度を弱めるこの種の情報経路が、学生の就職活動における情報交流空間として拡大、深化することは、学生にとっては、情報量が増えることと、多様な視点からの情報が入手できることから、これまでの力学構造の不均衡さを緩和させる効果があると考えられる。

一方、企業にとっては、不本意な情報や誤った情報、偏向した情報が流布され共有される可能性があり、良好な企業イメージ形成の妨げになることや、優秀な人材をとりこぼすリスクが高まることに繋がる。このことはこれまでの企業優位の状況に情報流転面から風穴が開けられ、メディアの影響による新たな力学構造が再構成される状態を示していると考えられる。

以上のように、本節では、リクルーティング・コミュニケーションの構造を、形成過程の分析から抽出した情報経路の考察を踏まえ明らかにした。

次章では、これまでの分析を通して得られた結果をもとに、リクルーティング・コミュニケーションの特徴を解き明かすことにする。

- 1 大学内における学卒者の就職を支援する部署の名称は、太平洋戦争以前は「大学人事課」という組織名が多く使われ、戦後、新制大学移行後は「就職部」「就職課」という名称に多くの大学が移行した。さらに、平成12(2000)年以降は、「キャリアセンター」「キャリア支援センター」という名称を使用する大学が増えている。
- 2 リクルート(1991)などを参考にした。
- 3 ディスコ社公式ウェブサイトを参考にした。
- 4 田中(2007)を参考にした。
- 5 吉本(2012b)を参考にした。
- 6 経済同友会(2010)「企業の採用と教育に関するアンケート調査」による。「大学生を対象としたインターンシップを導入しているか」という設問に対して「導入している」「個別要望により導入している」の合計値。
- 7 船津(2010)を参考にした。
- 8 言語コンテンツ以外の言語情報を指す。具体的には、言葉遣いや応答の的確性、論旨の明確さなど言語の運用そのもののこと。
- 9 竹内(1990)および大石(2011)を参考にした。
- 10 前掲書船津(2010)によると、「創発的内省」とは、他者の態度を通じて自己の内面を省みて、過去および未来と関連づけながら新たな世界を創造することを表している。
- 11 市場調査会社マイクロミル社が2013年2月に実施した「～就活生300人に聞く～就職活動の実態調査」によると、就職活動中の悩みとして、「自分にアピールポイントがない」は48.4%にのぼっている。実は約半数近くの学生が面接において自己のアピールポイントに自信がないと考えている。
- 12 荻谷(2010)を参考にした。
- 13 夏目(2006)を参考にした。
- 14 山下(1999)および鄭(2007)による。
- 15 『明治大学百年史 通史編Ⅱ』(1994)および尾崎(1967)を参考にした。尾崎によると、当時の『実業之日本』誌では学生のことを「商品」と呼び、商品の販売拡張の方法が記されている。大学の就職担当は求職志望者に求職志望書を提出させ、商品の格付相場表に添えて、採用依頼状を各企業へ発送する。同時に紹介係といった就職担当者が各地へ繰り出して個別に推薦、紹介の労をとり、学生数から考えると骨の折れる

仕事であった。

- 16 大島 (2012) による。指定校方式に対してマスコミの注目するところになるとともに、国会でも取り上げられた。
- 17 沢田 (2011) を参考にした。これによると、日本で初めてキャリアセンターを設立したのは、平成 11 (1999) 年の立命館大学である。
- 18 平成 11 (1999) 年 12 月 16 日 文部科学省中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について (答申)」から引用した。
- 19 厚生労働省「新卒応援ハローワーク公式ウェブサイト」による。
- 20 リクルートワークス研究所(2012)「大卒求人倍率調査 2013 年卒」による。
- 21 総務省法令データ提供システムを利用した。
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22H0141.html#> 2013 年 2 月 21 日閲覧
- 22 伊藤 (2005) による。
- 23 昭和 63 (1988) 年 7 月 13 日付『朝日新聞』夕刊記事「求人広告事始め (あすは)」から引用した。
- 24 「聞蔵Ⅱ・ビジュアル 朝日新聞記事データベース」。平成 24 (2012 年) 12 月 28 日に閲覧し、検索ワードは「求人」「求職」「社員募集」「社員採用」「新卒採用」「学卒採用」である。
- 25 昭和 15 (1940) 年 4 月 12 日付『朝日新聞』朝刊に掲載されていた広告。
- 26 昭和 15 (1940) 年 10 月 6 日付『朝日新聞』朝刊に掲載されていた広告。
- 27 昭和 18 (1943) 年 10 月 22 日付『朝日新聞』朝刊に掲載されていた広告。
- 28 昭和 19 (1944) 年 8 月 12 日付『朝日新聞』朝刊に掲載されていた広告。
- 29 昭和 19 (1944) 年 8 月 5 日付『朝日新聞』朝刊に掲載されていた広告。
- 30 リクルート (1991) を参考にした。
- 31 リクルートワークス研究所 (2010) 『Works』 oct. -nov. 2010 によると、インターネットでの資料請求数がハガキの数を上回ったのが平成 11 (1999) 年であった。
- 32 江副(2007)と藤原(2005)を参考にした。
- 33 マイナビ社公式ウェブサイト沿革およびディスコ社公式ウェブサイト沿革による。
- 34 学情社公式ウェブサイト沿革による。
- 35 現在は、雇用における地域の活性化に貢献する組織であった LEAD (地域活力推進センター) と事業提携し、平成 13(2001)年にダイヤモンド・ビッグアンドリード社となっ

- た。ダイヤモンド社公式ウェブサイト及びダイヤモンド・ビッグアンドリード社公式ウェブサイトを参考にした。
- 36 東洋経済新報社公式ウェブサイト沿革による。
- 37 平成 25(2013)年 1 月 30 日付『朝日新聞』朝刊記事による。
- 38 神村 (1991) を参考にした。
- 39 1991 年 6 月 10 日付『日本経済新聞』朝刊を参考にした。
- 40 亀井(1983)を参考にした。
- 41 日本経済新聞社企画調査部編 (1997) を参考にした。
- 42 動画サイト You Tubu から画像を引用した。
<http://www.youtube.com/watch?v=XbtF8MQsRZM> 2013 年 2 月 21 日閲覧。
- 43 週刊『アエラ』平成元年 (1989) 年 7 月 18 日号の記事を参考にした。
- 44 動画サイト You Tubu から画像を引用した。
<http://www.youtube.com/watch?v=BwNgghDwbBM> 2013 年 2 月 21 日閲覧。
- 45 印象に残りやすいように短い言葉にまとめたメッセージのこと。
- 46 バックグラウンドミュージック，映像の背景に流れる音楽のこと。
- 47 広告の到達範囲の広がりを表す。
- 48 広告への接触頻度を表す。
- 49 三菱東京 UFJ 銀行は楽天社が運営するクチコミ就職情報サイト「みんなの就職活動日記」が，2014 年度卒業予定の学生を対象に調査した『就職人気企業ランキング』で総合ランキング第一位となっている。
- 50 三菱東京 UFJ 銀行公式ウェブサイトを開覧し画像を引用した。
<http://www.saiyo.bk.mufg.jp/comprehensivework/recruit/index.html> 2013 年 2 月 26 日閲覧
- 51 岩崎(2011)は，インターネット・アーカイブが運営しているウェブアーカイブ・サービス「ウェイバックマシン (way back machine)」を利用してシャープ社の閲覧可能な過去の全ての年のサイトを閲覧したが，1996 年 11 月 14 日時点のウェブサイトのトップページに，既に新卒採用ページが設定されていることが確認されている。
- 52 誰もが情報の受発信ができ，他者との交流がおこなえるインターネット上でのコミュニティを形成するメディア。
- 53 佐藤 (2012) によると，アカウントを取得すればほかのユーザーがアップロードした

動画の閲覧やコメントができるほか、自らも動画のアップロードが可能なインターネット動画共有サイト。15分以内、最大20KBまでのアップロードが可能。また、「YouTube」プレスルームページによると、毎月8億人以上のユニークユーザーがアクセスしており、毎月40億時間以上の動画が視聴されている。

54 過去の映像記録ではなく、リアルタイムに動画を配信共有するサービス。平成18(2006)年、ジョン・ハム、ブラッド・ハンスタブル、およびDr. ジュラ・フェヘルらによって、海外にいる兵士がより効率よく家族と交流を持てるよう設立された。ライブインタラクティブ配信プラットフォームの先駆けである。Ustream 公式ウェブサイト会社概要ページを参考にした。

55 梅田(2006)によると、ブログの語源はウェブログ(Weblog=ウェブの記録)で、個人がネット上で読んで面白かったサイトにリンクを張りつつ、その感動を記録することをこう呼んだのがルーツである。現在では、個人や組織が運営する日々更新される日記的なウェブサイトの総称として使われている。企業組織が運営するものとしては、会社ブログや社長ブログ、社員ブログ、キャンペーンブログなどがある。

56 日経デジタルマーケティング第2回ソーシャル活用売上ランキングは、ソーシャル・メディアを活用することで企業や商品ブランドが売り上げに結びついたかどうかを、2万9,003人の消費者アンケートから「消費行動スコア」としてまとめ、またFacebookページのファン数やLINEの友だち数などをもとにした「リーチスコア」を別途集計し、2つのスコアを総合して偏差値化したものを「総合スコア」としてランキング化している。総合ランキング第1位はローソンで、以下第10位までは、スターバックス、ユニクロ、無印良品、ケンタッキーフライドチキン、オルビス、全日本空輸、日本マクドナルド、サブウェイ、ソニーと続いている。

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/nmgp/20130221/244045/>を2013年2月27日に閲覧し、参考にした。

57 Customer Relationship Management の略。

58 NTT レゾナント社とループス・コミュニケーションズ社が goo リサーチ登録モニターを対象に2010年から実施している非公開インターネットアンケート方式の調査。第4回は2012年6月に実施、有効回答数は406名。また、この調査で得られた「Facebook」の活用目的は、「企業全体のブランディング」が第一位で39.2%、次いで「広報活動」が28.8%、「キャンペーン利用」が25.5%となっている。同じく、「You Tube」の活用

目的は、「企業全体のブランディング」が第一位で 29.0%、次いで「広報活動」が 19.9%、「キャンペーン利用」が 18.6%となっている。

- 59 前掲の「第 4 回 企業におけるソーシャル・メディア活用状況」調査においても、「Facebook」の活用目的の「採用活動」は 6.6%で前年より 0.8%上昇している。同じく、「You Tube」の活用目的の「採用活動」は 3.6%で前年より 0.8%上昇している。
- 60 ユーザーが特定のサービスや資源を利用できる権利や範囲。一般的にはユーザーID とパスワードを使用し自分のアカウントにアクセスするが、ソーシャル・メディアでは、『友達登録』などをすれば、設定された範囲内でアカウントの内容にアクセスできる。
- 61 「ソーシャル・リクルーティング白書 2012」によると、応募者や面接予定者のソーシャル・メディア・アカウントをチェックした経験がある企業の割合は平均で 50.3%。従業員 500 人以上の企業では 52.0%、同 51~500 人の企業で 45.5%、1~50 人の企業で 55.4%となっている。不採用にした経験のある企業の割合は、従業員 500 人以上の企業では 4.0%、同 51~500 人の企業で 5.7%、1~50 人の企業で 17.6%となっている。

第6章 コーポレート・コミュニケーションとしてのリクルーティング・コミュニケーション

最終章である本章では、これまでの研究成果を踏まえ、本稿の目的であるリクルーティング・コミュニケーションという視点の有効性を確認し、コミュニケーション過程としてのリクルーティング・コミュニケーションの特徴をまとめておきたい。

それは、コーポレート・コミュニケーションとしてのリクルーティング・コミュニケーションの位置づけを明確にするだろう。最後にリクルーティング・コミュニケーションという視点に立てば、他のコミュニケーション領域との統合的な運用が可能になることを明示する。

第1節 企業の採用活動をコミュニケーション学的に分析する有効性

前章までにおいて、新規学卒者の採用領域における企業行動について、コミュニケーション学的視座から分析と考察をおこなってきた。企業の採用活動については、既に触れたように、教育学、教育社会学、労働経済学、経営学の分野から業績がある。

本稿の目的は、そうした先行研究に加えて、コミュニケーション学の視点が有効であることを示すことにあった。分析を通して、リクルーティング・コミュニケーションに関して、以下のような点が明らかになった。

本稿では、コミュニケーションの構成要素である、送り手、受け手、チャンネルまたは媒体、メッセージを踏まえた上で、コミュニケーション学の主要な研究課題といえる、メッセージ内容に関する分析、情報化の進展に関する分析、さらに情報経路の構造に関する分析をおこなった。情報経路の抽出のためには、企業と学卒者間の情報共有のあり方を時代ごとに俯瞰した。

その結果、メッセージ内容に関する分析においては、企業から受け手である学生に対して発信される「求める人材像」メッセージが、時間軸の推移とともに変容しており、業種別に傾向があることが明らかになった。

情報化の進展に関する分析では、採用活動の諸領域において、広範に情報化の影響を受けていることが示された。具体的には、発信情報の質的变化と量的拡大が生じている。

情報経路の構造に関する分析においては、情報経路ごとに情報の送り手、受け手、チャンネル（メディア）、メッセージ特性を明確にした。その上で、コミュニケーション様式モ

デルに沿ってその特徴を分析し、採用活動全体のコミュニケーションの流れとしての構造を捉えることができた。

本稿において、コミュニケーションの流れとして捉えられた採用活動の構造は、以下の通りである。

- ①リクルーティング・コミュニケーションは、5つの類型から成立する。すなわち、「企業パーソナル・コミュニケーション」「仲介パーソナル・コミュニケーション」「組織コミュニケーション」「マス・コミュニケーション」「インターネット・コミュニケーション」というコミュニケーション形態別の類型である。
- ②リクルーティング・コミュニケーションは、時代の変遷とともに、コミュニケーション形態の中心軸が1対1からN対Nへと移行しつつある。
- ③企業と学生の間には、三つの力学構造が存在する。三つの力学構造とは、「雇用上の力学構造」「採用市場による力学構造」「メディア環境による力学構造」である。

③で示したように、企業と学生との関係でいえば、「雇用上の力学構造」として、原理的に企業側、いいかえるならば、雇用する側が優位な立場にある。ただし、圧倒的に優秀とされる学生については、企業側の絶対的優位は揺らぐ可能性もある。

「採用市場による力学構造」においては、市場としての需給関係によって、企業と学生の力関係は変わってくる。例えば、景気が上昇局面で、労働者への需要が高く、供給側の新卒者が少なければ、学生の立場は強くなる。逆であれば、企業側優位に力関係が動くだろう。

このように「雇用上の力学構造」「採用市場による力学構造」に関して、以上のような状況を分析するには、教育学、教育社会学、労働経済学、経営学などの視点が有効である。

一方、「メディア環境による力学構造」については、コミュニケーション学的な解析の説明力が高いことはいうまでもない。形成過程の分析で見てきたように、自由応募方式となり、企業は不特定多数の学生を対象に、上記の①で示したような5類型で活発なコミュニケーション活動をおこなわなければ優良な学生の採用数を確保できなくなった。

加えて、②にあるように、コミュニケーション形態の中心軸が1対1からN対Nへと移行してきた。1対1の関係では、雇用する企業の側が原理的に強い立場である。だが、N対Nになると、情報の発信側である企業は、他社との競合を意識せざるを得ず、絶対的な優位は揺らぐ。また、情報の受け手である学生の側も、多数の受け手同士で情報をやりと

りすることができるソーシャル・メディアの発達によって、後述するように学生側の方が力関係において優位になることも生じる時代になった。

このように三つの力学構造のうち、「メディア環境による力学構造」の重要性が高まったことは、リクルーティング・コミュニケーションという視点の確立が求められる主要な要因である。

以上の成果は、コミュニケーション学の視点から企業の採用活動を捉えることの有効性を示す論拠となったと考える。加えて、情報化が進展するほど、コミュニケーションとして採用活動を捉えていくこと、つまり、リクルーティング・コミュニケーションという視点の構築が重要であることが了解されたといえよう。

第2節 コミュニケーション過程としてのリクルーティング・コミュニケーション

大石（2011:4）は、コミュニケーション過程を、「情報の伝達や交換によって社会関係が動的な状態になり、活性化すること」と定義している。メディアの発達によってコミュニケーション量が増えると、社会は流動的になり、変化の度合いを高める。それはまた、コミュニケーション過程を活発にする。コミュニケーション過程は、社会全体を変動させ、それはまた、コミュニケーション過程を変容させる。

これまでの分析を通して、企業の採用活動による学生との情報の伝達や交換が、企業と学生の関係、さらにそれに関わる就職情報産業などを活性化させてきた様子を明らかにした。

本節では、このコミュニケーション過程としてのリクルーティング・コミュニケーションが社会一般のコミュニケーション過程と同質の特性を持つことを確認し、同時にその特徴を浮き彫りにする。新卒者を採用する一連のプロセスが、一般のコミュニケーション過程と同様の問題状況を有することを示すことにも繋がるだろう。

第1項 情報のブラックボックス化

社会の情報化によって、特定の対象者だけに「集中」していた情報は、不特定多数の人々へ「拡散」していった。社会の有力なコミュニケーション過程から除外されている人は減少し、先進国では皆無に近くなった。

基盤となったのは、コミュニケーション・メディアの発達、情報産業の発展、情報機器の普及、システムの高度化、交通網の整備、関連情報施設の機能拡充である。企業間競争、国際間競争など各種の競合環境が、これらの基盤整備を促進させることになる。

情報が広く行き渡るようになったことは、「他の人と共通する情報行動をおこなう傾向を強化する方向へと作用した」（大石，2011：20）といえる。いいかえるならば、メディアへの依存の増大をもたらしたといえる。デフレーら（DeFleur, M. L. and Ball-Rokeach, S. J 1994）によるメディア依存理論に依拠すれば、社会が複雑化すればするほど、メディアの情報源に、積極的もしくは偶発的にアクセスを必要とする個人的目標の範囲が拡大する。すなわち、個人の目標達成能力の多寡は、メディアに依存するようになる。

リクルーティング・コミュニケーション過程においても、同調的行動は表れている。企業がおこなう採用行動も、学生の就業行動も、あえていえば、「就職情報産業との連帯行動

の枠組み」の中に組み込まれるようになった。企業は、就職情報産業から伝えられる他社動向に足並みをそろえる採用行動を示し、学生もまた、他の学生と共通する就職行動を示しているのである¹⁾。

採用活動の情報化、就職活動の情報化が進展し、情報の拡散化の傾向も認められた。

採用活動でいえば、選抜されていた人だけに流れていた情報が、選抜されていない人々にも流れていくようになったのである。既述のように、明治期は有力な個人を介して特定の対象者だけにもたらされる経路が中心であった。太平洋戦争後、指定校方式により特定大学の学生だけに集中的に採用情報がもたらされた時期もあった。

それが、『リクルートブック』に代表される就職情報誌による「アナログ的な拡散」を経由して、現在は、ウェブ空間を通してすべての学生に公平に情報が流通する「デジタル的な拡散」状態へと移行していると捉えることができる。

しかしながら、多くの学生に公平な登録機会を拡散することができるウェブ・エントリーシステムは、その手軽さゆえに、学生一人当たりのエントリー社数の増大をもたらした。インターネット登場以前の手書き書面によるエントリーの時代と比べれば、母集団の形成には圧倒的な威力を発揮している。しかしながら、安易な考えからの多重登録による内定者歩留まりの低さと母集団の質的低下、選考対象者を絞り込むまでの工程管理の煩雑さを企業側にもたらした。

結果的に、企業は選考対象学生の絞り込みに向けた合理化や効率化を図ることを考える。ウェブテストの実施や、独自のエントリーシート・フォームの導入により、一定基準以下の学生をふるいにかける、採用選抜過程に進める学生と進めない学生を仕分けする。

高機能化したエントリーシステムには、登録情報を大学名で自動選別する機能があり、特定大学の学生には、その他の学生とは異なる情報を提供しているのではないかなどというシステムの偏向運用への疑念の声もある。しかし、システムの中身や機能については、ブラックボックス化されており学生側から調べる術はない。

公平な機会提供をもたらすシステムが、結果として、情報格差や不公平な採用選抜を助長しているといえる。言い換えれば、採用情報の公平な拡散をもたらしているであろうと考えられている人材採用システムの一層の高度化は、結果的に有望学生を合理的に選別するために推進されていることになる。

また、あらかじめターゲット大学を設定し、特定大学の就職部への働きかけを強めたり、

入社実績のある大学のOB・OG 座談会と称して、特定大学の学生だけをイベントに囲い込むなど、情報面、待遇面での不均衡を顕在化させている。学校歴採用や指定校制への回帰現象ともとらえられる。このことは、特定の大学の学生のみに提供されている情報が存在し、部外者には隠蔽されているであろうことも容易に推察される。

リクルーティング・コミュニケーション過程は、公平を装うエントリーシステムにより提供される表向きの「公開」情報と、実態としてはブラックボックス化したこのシステムによって選別された特定学生向けの「隠蔽」情報が併存するコミュニケーション過程であるといえよう。

第2項 逆評価情報の還流

一般の消費行動プロセスは、インターネット上のSNSやクチコミサイトの登場に大きな影響を受けるようになった。商品評価情報が氾濫し、そのプロセスを変容させたのである。

「AIDMAからAISASへの変化」と名づけられている²⁾。

商品やサービスに関する実体験に基づく評価情報や推薦情報が消費者間相互で生成され、還流することで、新たな情報プロセスが組み込まれたのである。先に見たようにコミュニケーション過程とは、「情報の伝達や交換によって社会関係が動的な状態になり、活性化すること」である。

評価情報や推薦情報という消費者参加によるコミュニケーション過程が、生産者と消費者という社会関係を流動化させ、関係性を変化させている。マーケティング・コミュニケーションにおいて、当事者であるはずの企業が情報生成や情報交流に関与できない過程が発生するようになったのである。

リクルーティング・コミュニケーションにおいても、同様の事態が発生している。すでに触れたように、就業対象としての企業に関する評価情報がネット上で還流しているのである。企業風土や職場環境・労働環境に関する評価、仕事内容に関する評価、給与や福利厚生等の社員待遇に関する評価、経営状態に関する評価などの情報に加え、ブラック企業ランキングなどのランキング情報も氾濫している。

「雇用上の力学構造」においては、企業が優越的な立場にある非対等コミュニケーションであったはずである。だが、ネット空間内においては、企業を批判し、時には、貶めることができる。企業が一方的に学生を評価することが採用行動、就職行動の不文律であったはずのものが、この空間だけは学生が企業を逆評価することができるのである。

企業にとっては、求めている人材のエントリー回避や採用試験の辞退、内定辞退といった行動につながる危険性をはらんだ情報空間が形成されたことになる。

しかし、ネガティブな情報ばかりが還流するとは限らず、新たな企業イメージ形成やイメージ向上に繋がるようなポジティブ情報が書き込まれる可能性もある。学生にとっても身の丈に合った企業の発見につながる効果が期待できる。何よりも、既存のステレオタイプの評価情報ではない、生きた企業情報に接することも期待できるだろう。

ただ、やはり、その匿名性ゆえに真偽の定かではない情報やうわさの域を出ない内容のものも氾濫している。「うわさは情報と違って、伝播過程に関与する人々によって左右される」(マクウェール McQuail, D., 1979: 131) とあるように、実際にどのような立場の人が

関与しているかは分からない。

就職活動をしている学生はだけでなく、それ以上にうわさの書き込みに関与していると推察されるのは、就職活動終了者、会社内部関係者（社員、アルバイトなど）、その企業と何らかの利害関係のある人物、消費者・ユーザーなどであるともいわれている。

つまり、リクルーティング・コミュニケーションの当事者である企業と学生以外の匿名者が姿を現さずに関与し、このコミュニケーション過程に少なからず影響を与えているのである。

第3項 間接的制御機能の存在

既述のように、リクルーティング・コミュニケーションは、「企業パーソナル・コミュニケーション」「仲介パーソナル・コミュニケーション」「組織コミュニケーション」「マス・コミュニケーション」「インターネット・コミュニケーション」という5つの類型で成立する。コミュニケーション形態別の類型が存在し、それぞれのチャンネル特性を有する複数の採用情報経路が機能しているのである。

そして、「有力な個人」、「OB・OG リクルーター」、「大学就職部」、「就職情報誌」、「就職情報サイト」などが介在する情報経路においては、個人・組織・メディアが編集機能やゲートキーパー機能を発揮している。

これは、ジャーナリズム研究でしばしば取り上げられる編集者のゲートキーパー機能と共通する。さらに、スマイス (Smyth, D. W. 1972=1979) が、一般社会において、商業出版の出現とともに、情報の送り手と聞き手の直接コミュニケーションで機能していた直接的なフィードバックは失われたが、これを部分的に代償する間接的制御というべきものもたらされたとしていることと同質であると考えられる。

企業と学卒者を当事者とするコミュニケーション過程において、採用情報流通のあり方や内容を部分的に操作したり、調整したりする機能が各チャンネルには備わっているのである。

制御する介在者がいるということは、逆にいえば、当事者同士の対面的な性質は失われている。「読者がある作家の書物にうんざりして、暖炉の中に投げ込んで焼いてしまったとしよう。そんなことがあったことは作家は知らない」(スマイス, 1972=1979 : 138) のと同じように、大学就職部から紹介された企業の求人票のコピーを、学生が不要だとして破り捨てたとしても、その企業は知らないのである。対面で手に入れた会社案内を破ることもあるだろうが、それは不採用が決まったとか、面接での仕打ちに怒ったといった理由が存在するだろう。だが、就職部から受け取った求人票には、それだけの感情移入も存在しない。つまり、間接的制御機能は、当事者たちの関与度を下げる方向に働くことが多い。

しかし、間接的制御機能の装置は、その機能に専門特化することで、高度化していくことも事実である。「大学就職部」と「ハローワーク」は、本来の人材斡旋機能に加えて、学生へのガイダンス機能や活動支援機能などをおこなうようになった。

就職情報産業が提供する「就職情報サイト」が、単なるエントリー機能に加えて、同業他社との競合面から、企業と学生の両者に対して、つねに新しい機能を生み出し、イノベ

ーションの活動をおこなっていることはこれまでの研究で明らかになっている。

間接的制御機能の高度化は、多様な方向が考えられる。本来の機能を高める場合もあるし、世の中で目立つような情報的な価値をつけ加えることもある。

林（1969：56）は、「社会の情報化とは、この社会に存在するすべての物財、サービス、システムについて、それらが持っている機能の中で、実用的機能に比して情報的機能が次第に高まっていく傾向」と指摘した。

採用領域においても、情報経路の基幹を成す各チャンネルは、実用的機能を向上させる方向性も見られるが、全体としては、情報的機能を高める志向に向かっているといえよう。

第4項 仮装的な相互理解

ロジャーズ (Rogers, E. M., 1992) は、コミュニケーションの螺旋収束モデルにおいて、相互理解を目的としたコミュニケーションは、循環的なプロセスで収束を目標に、相互に協力し合うか、一方の参画者が他方に働きかけて共通の関心や注目事象への合意を得るよう螺旋的な軌跡をえがく時間的経過をたどっている。

リクルーティング・コミュニケーションというコミュニケーション過程では、螺旋収束モデルが妥当する局面はあるのだろうか。

例えば、先に述べたように、企業は求める人材像メッセージを発信している。だが、学生はこのメッセージを重要視している形跡は見当たらない。企業ウェブサイトの採用ページ上や、就職情報サイトの当該ページ、会社四季報における基本項目情報であるために、目には触れる。確かに部分的には理解されているかも知れない。

しかしながら、毎年実施される各調査機関による人気企業ランキングにおいて、学生の選社理由の上位に位置するのは、「安定している」「業界上位である」「やりたい仕事ができそう」「技術力が高い」などであり、個別に発信されている求める人材像メッセージに共感にしたなどという理由は見つからない³⁾。

また、第3章でも述べたように、求める人材像に沿った選考がおこなわれているか否かは、不採用理由のフィードバックがなされていないために不明である。

つまり、この求める人材像メッセージは、本来、どのような人材を採用したいかを共有する手掛かりとして重要なメッセージであるはずにもかかわらず、企業と学生の両者間で、その『深層的な』な意味(大石, 2011: 6)を共有するための循環的な収束過程は見られないのである。むしろ、企業側の姿勢と学生の反応を見ていくと、共通の関心事項を通じた相互理解を意識的に回避しているようにも映る。

「フィードバックの可能性が減少すれば、コミュニケーションの人間性も減少する」(スマイス, 1972=1979: 139) のであれば、少なくとも求める人材像メッセージを巡る企業と学生のコミュニケーションは、人間性に乏しいといえるだろう。

メッセージ内容が一般的かつ抽象的であるため、企業とメッセージ内容が個別具体的に結びつかないのも原因であると考えられる。

しかしながら、それでは両者は、何を通じて相互理解を図ろうとしているのだろうか。企業は自社ウェブサイト上で、充実した会社生活を過ごすコンピテンシーモデル社員の主観的なメッセージ、企業メッセージなどを編集して、会社内の雰囲気についての「疑似環

境」(リップマン Lippmann, W., 1922=1987 : 29) を作り出す。

理想的かつ「仮装的」な企業像の演出に腐心しているのである。一方、学生は、就活対策本を活用してエントリーシート上や採用面接における自己を演出し、「仮装」する。

つまり、「仮装した企業」と「仮装した学生」が、「疑似環境」の中で、相手方の真実の姿を模索し合う行為が、現代のリクルーティング・コミュニケーションなのではないだろうか。法律用語で「仮装行為」とは、故意に事実を隠して外形を偽装することであるが、まさにそうした側面がある。

確かに先に触れたように、ゴフマン(Goffman, E 1974)のいう「印象操作 (impression management)」は、現代社会においては必須であり、採用活動も演技の場と考えればいいのかも知れない。

だが、街を歩く画一的なリクルートスーツの群れが象徴するように、「仮装」の度合いが強過ぎるのも事実であろう。

その背景にあるのは、企業の閉鎖性と、学生のステレオタイプな企業観である。河野(2004)は、採用における企業の「社会的閉鎖」という概念を提示して、次の4つを挙げている。男女差による閉鎖、学校歴による閉鎖、年齢による閉鎖、学歴による閉鎖である。これらの閉鎖性が営利追求集団である企業において、暗黙の前提事項として存在しているのではないかというのが、採用活動(就職活動)の場で、非対等な立場の学生側が抱く疑念である。

人気企業ランキングで上位を占める企業は、社会通念上おおむね大手優良企業として認識されている企業ばかりである。つまり、学生は就職活動において、応募企業を「見てから定義しないで、定義してから見る」(リップマン Lippmann, W., 1922=1987 : 111) 傾向が強い。企業の採用担当者も、そうした現代の学生気質に一抹の不信感を持たざるをえない。

人材の登用は、将来の日本企業の活力につながる重要な領域である。だが、リクルーティング・コミュニケーションは、このように脆弱な信頼関係の中で成立しているコミュニケーション過程だといえよう。

第5項 リクルーティング・メディアによる支配構造

情報産業の隆盛が社会の情報化の進展を裏付ける重要な指標であることは、第4章で示した通りである。現代企業の新卒採用活動においても、就職情報産業が果たす役割は極めて大きい。

就職情報サイトの設置と各種就職イベントの開催を中核にする企業と学生の仲介機能を基軸に、企業向け、学生向け、大学向けの各種サービス機能を発揮している。

企業向けには、応募者データの一元管理業務に関わる機能を統合化したアプリケーションの提供、内定者管理機能の提供、会社案内など印刷物作成支援サービス、サイト構築などウェブツール支援サービス、学生へのダイレクトメール発送代行サービス、インターンシップ告知支援サービス、研修サービスなど多種多様な人事担当者の採用業務を支援するためのサービスを提供している。また、大学ごとの就職担当窓口情報、学事日程に関する情報の提供もおこなっている⁴⁾。

学生向けには、就職情報サイト上の基本機能に加えて、就職活動を支援する各種コンテンツを動画配信なども交え多彩に情報提供しているほか、適職診断サービスや模擬面接シミュレーターなどによる自己分析支援や面接試験対策など幅広い支援をおこなっている。

大学向けには、学内ガイダンスの運営支援や講演会の実施、就職情報サイト登録説明会の開催、関連データの提供協力、さらには大学から就職イベント会場までのバス配車サービスまで実施している企業も存在する。

また、就職情報産業の特徴として、サイト登録している学生と企業を対象に幅広い観点からの調査を毎年、卒業年度ごとに実施し、その結果や調査データをプレスリリースにするとか、インターネット上で広く一般に公開していることが挙げられる。

例えば、マイナビ社が結果を公開している調査には次のようなものがある。学生を対象としたアンケート調査では、「就職意識調査」「就職人気企業ランキング」「内定率調査」「業界イメージ調査」「大学生のライフスタイル調査」「既卒者の就職活動調査」「Uターン・地元就職に関する調査」「外国人留学生の就職に関する調査」などである。企業を対象としたアンケート調査では「採用予定調査」「内定状況調査」「人材ニーズ調査」などがある⁵⁾。

自らのプロモーション活動に資する調査行動という側面もあるだろうが、企業の採用観や学生の就業観の経年変化を把握できるなど、各種の調査結果が社会に与える影響と貢献は少なくない。特に若年者の就労意識や雇用に関わる諸課題の解決に向けた研究への寄与度は高いと考えられる。

このように、リクルーティング・コミュニケーション過程における就職情報産業の影響度は、かつて就職情報誌の発行機関であった時期とは比べものにならないほど大きなものとなっている。就職情報産業抜きにはリクルーティング・コミュニケーション過程が成立しない状況であるといえるほど、新卒採用プロセスの隅々までに深く入り込んで根を下ろしている。企業のマーケティング・コミュニケーション過程に君臨する「広告会社」の存在に似たものを想起させる。

就職情報産業の提供する就職情報サイトや就職イベント、就職情報誌は、総称すれば「リクルーティング・メディア」と呼ぶことができ、現代の新卒採用空間における基幹的なメディアとして機能している。つまり、新卒採用における企業のメディア活用は、新聞やテレビといった既存メディアが中心の時代から、リクルーティング・メディアが台頭する時代へと移行してきている。そして、就職情報産業は、そのメディアを支配し、企業、学生、大学就職部と伍して、相互の情報交流に関与する組織体としての存在価値を高めている(図表 6-1 参照)。

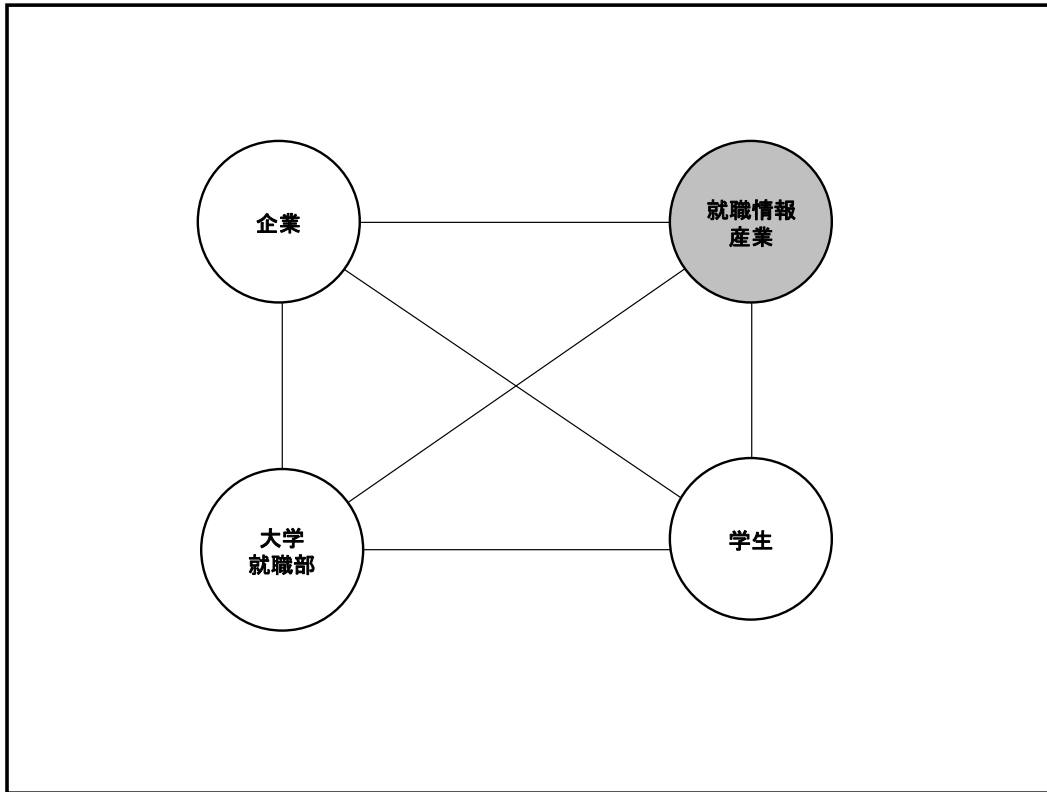
かつて、ラザースフェルドとマートン(Lazarsfeld, P. F. and Merton, R. C., 1949=1968)は、マス・メディアが現代の社会・経済機構にしっかり根を下ろした、巨大な企業コンツェルンに依存している結果として、その社会・経済機構を維持することに貢献するようになる」と述べた。リクルーティング・コミュニケーション領域において大きな存在となった就職情報産業は、同様な形で、その社会・経済機構を維持することに貢献しているといえる。

新卒採用領域において、就職情報産業への依存度合いが高まることによって、彼らが支配するリクルーティング・メディアが企業の新卒採用プロセスを実質的に維持することになる。いいかえれば、就職情報産業というメディア組織体が、リクルーティング・コミュニケーション過程を支配する構造が形成されつつあることを示唆している。

ラザースフェルドとマートンは、さらに、企業コンツェルンに支配されたメディアは社会構造の現状を肯定し続けるだけでなく、それに対する重大な疑問は、一切提起しようとしないと述べている。

リクルーティング・メディアを支配する組織体がおこなう各種調査結果からは、彼ら自身の存在を否定する結果は出てこない。調査機関としての役割を積極的に担っている背景には、就職情報産業が、そうした「客観的な調査」によって「社会的同調」(ラザースフェルドら, 1949=1968: 285)をもたらし、組織の存在意義を高める狙いがあるといえる。

図表 6-1 企業、学生、大学就職部の情報交流に関する就職情報産業



第6項 リクルーティング・コミュニケーションの特徴

本節では、コミュニケーション過程としてのリクルーティング・コミュニケーションを考察してきた。浮き彫りになった特徴を整理すると図表 6-2 のようになる。

図表 6-2 リクルーティング・コミュニケーションの特徴

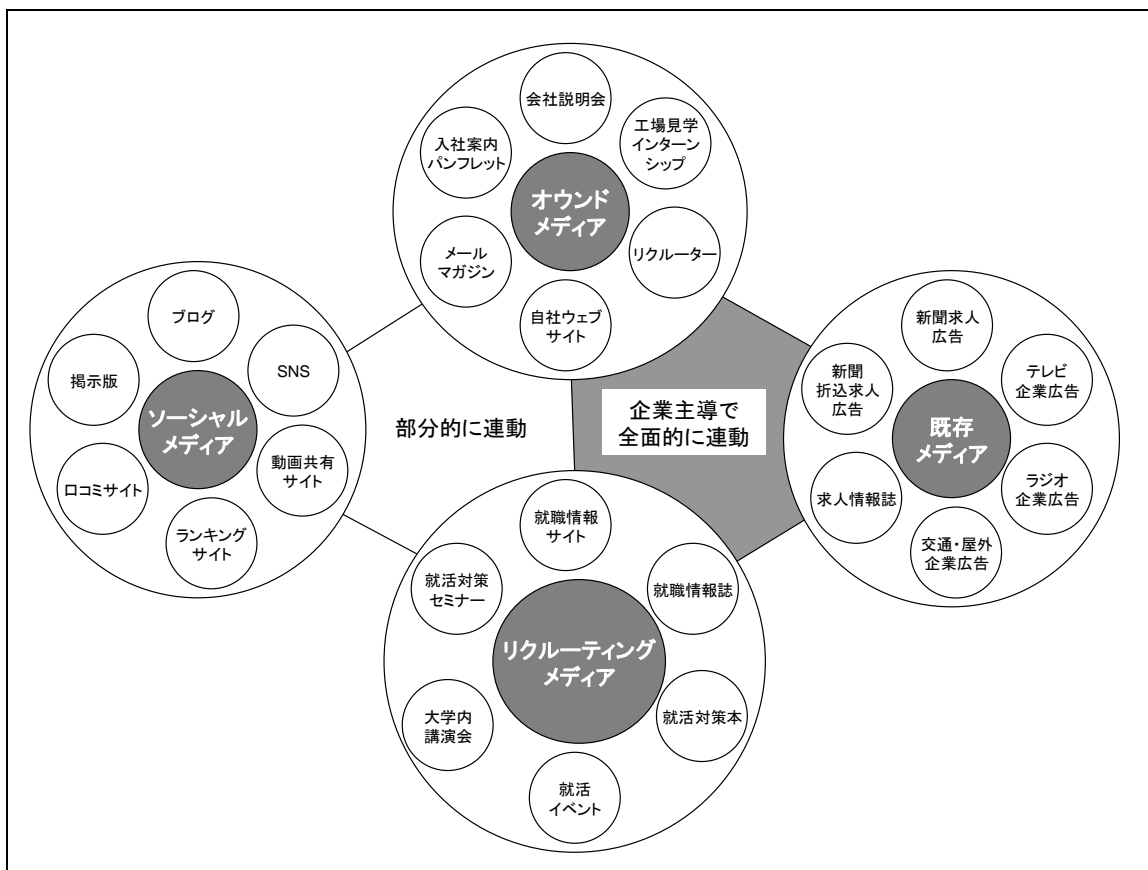
1. 表向きの「公開」情報と、ブラックボックス化したシステムによって選別された特定学生向けの「隠蔽」情報が併存するコミュニケーション過程である。
2. ウェブ空間で企業の「逆評価情報」が学生間で還流している。匿名者が情報還流に関与していることは、非対等なはずの「雇用上の力学構造」に影響を与えている。
3. 採用情報流通のあり方や情報内容を部分的に操作したり、調整したりする「間接的制御機能」が各チャンネルに備わっている。
4. 現代の採用活動は、仮装した企業と仮装した学生が、「疑似環境」の中で真実の姿を模索し合うコミュニケーション過程であり、脆弱な信頼関係のもとに成り立っている。
5. 「リクルーティング・メディア」を操作する就職情報産業が、リクルーティング・コミュニケーションというコミュニケーション過程を支配する構造が形成されつつある。

最後に、これまでの考察を通してリクルーティング・コミュニケーション過程において多くのコミュニケーション・メディアが活用されていることが判明した。マーケティング・コミュニケーションにおけるメディア分類と比較してみたい。

マーケティング・コミュニケーションにおいては、SNS の登場以降、企業がスペースやタイムをメディア組織体から購入して出稿するメディアである「ペイド・メディア (paid media)」, 企業自体が管理・運営する自社メディアである「オウンド・メディア (owned media)」, さらに信頼や評判を得るための主にインターネット上のソーシャル・メディアを指す「アーンド・メディア (earned media)」の3つの分類が一般化している。

これに対して、リクルーティング・コミュニケーションでは、4つのメディアグループに整理し分類できる(図表 6-3 参照)。

図表 6-3 リクルーティング・コミュニケーションにおける 4 つのメディアグループ



一つ目のグループは、「既存メディア」グループである。インターネット登場以前に積極的に活用されたいわゆる 4 大メディアを中心としたメディア群である。新聞求人広告をはじめ、テレビ、ラジオ、屋外の企業広告などが該当し、メディア組織体が提供するメディアである。マーケティング・メディア分類でいうところの「ペイド・メディア」に該当する。

二つ目のグループは、「オウンド・メディア」グループである。企業の自社メディアを指し、公式ウェブサイトをはじめ、社員リクルーターや会社説明会、工場見学やインターンシップ体験機会の提供などが該当する。

三つ目のグループは「リクルーティング・メディア」グループである。主に、就職情報産業が提供するメディアであり、就職情報サイト、各種就活イベント、就職情報誌、就活セミナーなどである。このコミュニケーション領域特有のメディアグループといえる。

以上の三つのメディアグループは、採用活動をおこなう企業が計画的かつ主導的に活用するため、活用タイミングや、発信コンテンツに関しては全面的かつ相互に連動している

と考えられる。

四つ目のグループは、「ソーシャル・メディア」グループである。企業が関与できる「Facebook」などのSNSも含まれ、部分的には他のメディアグループのコンテンツと連動もする。しかし、学生相互の情報交流を中心とするサイト・メディアがほとんどであり、企業が直接的に情報を操作、コントロールすることはできないメディア群である。マーケティング・メディア分類でいうところの「アード・メディア」に該当する。

これら4つのコミュニケーション・メディアグループが、肥大化する企業の採用広報過程における情報交流を媒介している。

このコミュニケーションにおいて特徴的なことは、コミュニケーション・メディアとして、就職情報産業が提供するリクルーティング・メディアが存在し、大きな影響力を発揮していることである。新卒一括定期採用という独特の雇用慣行のもとで成立するメディアであるとともに、この雇用システムを下支えする固有のメディアともいえる。

第3節 企業革新におけるリクルーティング・コミュニケーション

本稿において筆者はコミュニケーションとしての採用活動に着目し、それを一つの領域として設定する試みをおこなった。その理由は、次代を担う人材を獲得するという重要なコミュニケーション行動を、従来の人事政策課題の一部として止めることなく、企業の全社的な経営戦略のもとで展開されるコーポレート・コミュニケーションの一環として把握し直すことを求めるからである。そのことによって、企業が、学生と深層的な相互理解が得られるような関係性構築に向けて積極的な姿勢を示して欲しい。これは、コミュニケーション学の中でも、コーポレート・コミュニケーションに関して研究してきた立場からの構想といえる。

最終節である本節では、経営戦略におけるコーポレート・コミュニケーションの枠組みから、リクルーティング・コミュニケーションの位置づけを示す。続いて、現在のリクルーティング・コミュニケーション上の問題点を明らかにし、その課題解決に向けて、他のコミュニケーション領域との連動がもたらす企業の革新行動が、学生との深層的相互理解に与える影響を提言する。

第1項 リクルーティング・コミュニケーションの位置づけ

本項では、コーポレート・コミュニケーションにおけるリクルーティング・コミュニケーションの位置づけについて、多層情報のマネジメントの視点から示していく。

最初に、コーポレート・コミュニケーションの定義について触れておきたい。

アージェンティ (Argenti, P. A. 2004: 5) は、コーポレート・コミュニケーションとは、多方面における情報の受け手であるオーディエンス、もしくはアージェンティがコンステイチュエンシーズと呼ぶ「関係者」が存在する世界で、企業自らが示す意見やイメージのことを指すとしている。

大坪 (1992:7) は、各領域でおこなわれている様々なコミュニケーションを、統一された方針、理念、目的によって有機的に統合し、組織的、計画的に展開する、組織内外に向けた情報受発信活動としている。

上野 (1986:33) は、企業の組織内外に対するトータルなコミュニケーション活動の総体を指し、システム、メッセージ内容、その効果など、企業を社会化し、企業価値を内外に共有させる活動であり、さらに、そのフィードバックによって企業変革をおこなうとして

いる。

上記の各定義から共通して見出せるコーポレート・コミュニケーションの重要な要素は、①企業を取り巻く多くの情報の受け手、つまりステークホルダーに着目すること、②異なる領域の活動を統合化して展開すること、③活動をフィードバックし企業革新を促すことである。

これらの要素に従うと、まず、リクルーティング・コミュニケーションにおける「情報の受け手としてのステークホルダー」とは、個々の学生と、学生が所属する大学である。

二つ目の「異なるコミュニケーション活動領域を統合化して展開する」ためには、リクルーティング・コミュニケーションの位置づけを明らかにする必要がある。位置づけの明確化は、全社的な経営戦略に従い展開される統合的なコーポレート・コミュニケーションの一環であることを示すことになる。

まず、林他（1977）が示した経営戦略の機能と構造をもとに、本稿におけるコーポレート・コミュニケーションの位置づけを示しておこう。

これは、コーポレート・コミュニケーション戦略を社内外に向けた多層情報のマネジメントという視点からとらえ、全ての下位戦略に対して横断的に位置づけられる環境適応プロセスの戦略とするものである。いいかえれば、縦割りの職能分化的な戦略の枠組みに対して、水平型の職能横断的な情報戦略として、コーポレート・コミュニケーション戦略を位置づける。ダイナミックに変動する情報化の時代において、躍動感のある企業経営には、縦割りを排したコーポレート・コミュニケーション戦略が必要だからである。

この中でリクルーティング・コミュニケーションは、組織戦略を中心とした職能分化的な戦略と全社的なコミュニケーション戦略の交差するところに成立するコミュニケーション領域として位置づけられる。

Van Riel（Van Riel, C.B.M. 1995）は、コーポレート・コミュニケーションの主要な三つの枠組みとして、「マネジメント・コミュニケーション」「マーケティング・コミュニケーション」「オーガニゼーション・コミュニケーション」を示している。

「マネジメント・コミュニケーション」は、企業組織における経営ビジョンの共有と信頼の醸成、経営革新と組織の活性化に向けた取り組みの推進、従業員の意識改革と能力やモチベーションの向上などに資する経営レベルのコミュニケーション領域である。

「マーケティング・コミュニケーション」は、広告、販売促進、ダイレクトメール、スポンサーシップ、営業、さらに他のプロモーション・ミックスにおけるコミュニケーション

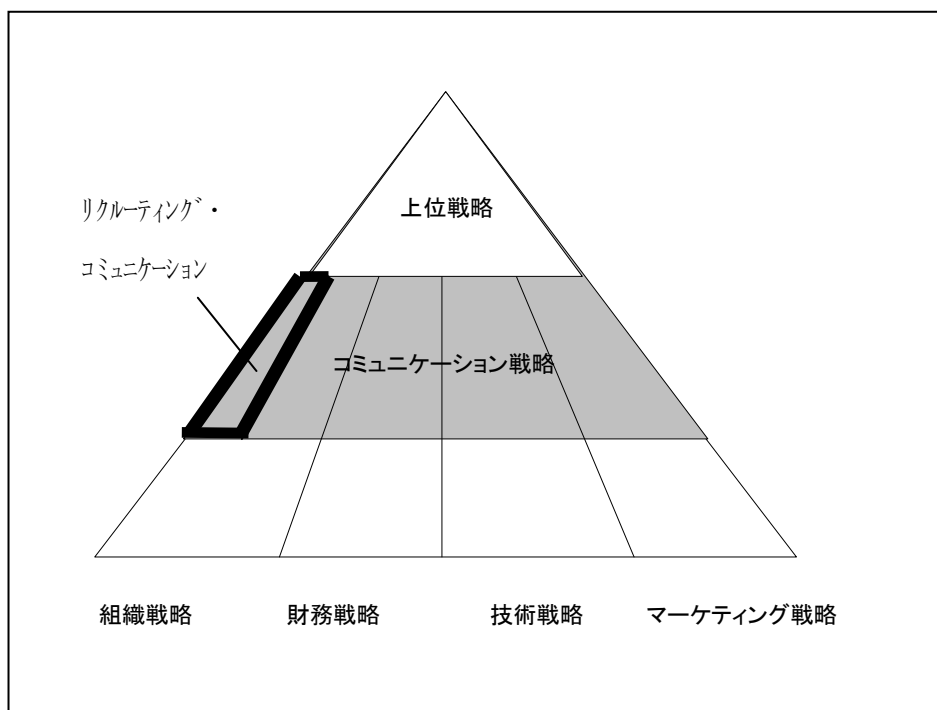
ン要素全般の領域をカバーする。

「オーガニゼーショナル・コミュニケーション」は、対外広報，危機管理，対投資家広報（IR），企業広告，環境広報，社員コミュニケーション，そして労働者市場に向けたコミュニケーション活動の領域である。

この枠組みに沿えば，リクルーティング・コミュニケーションは，「オーガニゼーショナル・コミュニケーション」に位置づけられることになる。

以上のように，多様なステークホルダー向けの多層情報をマネジメントするコーポレート・コミュニケーションの枠組みの中でリクルーティング・コミュニケーションを位置づけることで，異なる他の領域のコミュニケーション活動との統合的連動が可能になる（図表6-4 参照）。

図表 6-4 経営戦略におけるリクルーティング・コミュニケーションの位置づけ



※林他（1977）が示した経営戦略の構造をもとに，筆者が作成した。

第2項 リクルーティング・コミュニケーションの問題点

前項では、コーポレート・コミュニケーションにおけるリクルーティング・コミュニケーションの位置づけを示した。本項ではこのリクルーティング・コミュニケーションの問題点や諸課題を整理しておきたい。

現代のリクルーティング・コミュニケーションはインターネット上のシステムやメディアの影響が極めて大きいことはこれまでの分析から明白である。また、企業の「求める人材像」メッセージが抽象的な表現であり、採用選考の方法との関連性が見出しにくいことから採用基準への不信感も拭えない。この点を鑑み、ウェブ・エントリーシステム面、ソーシャル・メディア面、採用選考面から整理をする。

(1) ウェブ・エントリーシステムの問題点

大手企業を中心に、自社ウェブサイトや就職情報サイトという採用情報経路を通じて、学生に個人情報や会員登録させる仕組みは一般化している。これにより、学生は企業の詳しい採用情報を手軽に把握することができる。さらに、モバイル情報機器としてのスマートフォンの普及は、ウェブ・エントリーの仕組みを後押ししている。思いついた時にすぐ手元で情報登録がおこなえる操作性を備えているからである。

反面、このウェブ上のエントリーの手軽さや利便性、さらにはシステムの高機能化が、企業にとっては採用業務の煩雑さや求める人材の採用機会の損失などをもたらしている。そのため、選考対象学生の絞り込みに向けた施策を画策することになる。

学生にとっては、人気企業への集中化に伴い、希望する企業の会社説明会やイベントに参加できない事態に陥るほか、ブラックボックス化によって起きている情報格差や不公平な採用選抜環境の中で不毛な就職活動を強いられ、精神的なストレスを受けることになる。

① 企業側の誤算

企業は、自社ウェブサイトと複数の就職情報サイトを併用活用し、ウェブ・エントリーの仕組みを、数多くの応募者集団の形成を効率的におこなえる支援システムとして有効に機能させている。特に、採用広報過程の企業側の主題は、学生への効果的な情報伝達と採用選考の対象とする母集団の形成であることから、多くの学生に公平に採用情報の公開と応募機会の提供がおこなえるこのシステムが、インターネット環境の整備とともに普及した。

しかし、インターネット上でプレエントリーや本エントリーを手軽におこなえる利便性が、かえって大手企業にとっては業務の煩雑化や非合理性などを招いている⁶⁾。

だれでも簡単にエントリー登録できることで、学生一人当たりのエントリー企業数は平均70.6社にのぼり、2年前と比べても20社増となっている⁷⁾。

ある企業をエントリーすると、「この企業をエントリーした人は、こちらの企業もエントリーしています」というレコメンド機能（推薦機能）が搭載されている就職情報サイトも出現している。このことにより、企業は大量の応募者管理の業務、メールDMの送付、Eメールや電話での問い合わせへの対応、エントリーシートの内容確認業務、さらには応募者選抜機会の拡充と面接試験までの絞り込み⁸⁾、社員面接官の増員などの対応を余儀なくされている。採用選抜過程における面接官の増員は、採用選考基準が不徹底になることの弊害も考えられる。

人気企業は、会社説明会の参加者を集めると、解禁後数分間で参加数枠が埋まってしまいう事態に陥る。これは、本来採用したい学生の採用機会を逸していることも懸念され、企業と学生双方にとっての機会損失につながっている。

そして、大量の応募者は大量の不採用者を生むことにつながる。日本の高等教育はユニバーサル段階を迎え、「今や高校卒業者の7割が何らかの教育機関に進学し、約半数が大学・短大へ進学する。大学生は若者の最多数派を形成」（岩脇，2007：49）しており、学卒者は将来にわたって消費動向に大きな影響を与える層となりうる。

特に一般消費財企業にとっては、その不採用学生が将来の重要な潜在顧客としての価値を持つわけで、不採用決定後の学生とのコミュニケーションは慎重な対応を迫られることになる。

効率化のためのシステム導入が、結果として、膨大な情報処理の無駄を発生させ、さらに、企業にとって将来への大きな負の財産を背負い込むことになっていると考えられる。

②学生の意識がもたらす影響

多くの学生に公平な登録機会を提供することのできるウェブ・エントリーシステムは、その手軽さゆえに、学生一人当たりのエントリー社数の増大をもたらした。インターネット登場以前の手書き書面によるエントリーの時代と比べれば、母集団の形成には圧倒的な威力を発揮している。しかしながら、安易な考えからの多重登録による内定者歩留まりの低さと母集団の質的低下、選考対象者を絞り込むまでの工程管理の煩雑さを企業側にもた

らした。

結果的に、企業は選考対象学生の絞り込みに向けた合理化や効率化を図ることを考える。ウェブテストの実施や、独自のエントリーシート・フォームの導入により、一定基準以下の学生をふるいにかける、採用選抜過程に進める学生と進めない学生を仕分けする。

また、あらかじめターゲット大学を設定し、特定大学の就職部への働きかけを強めたり、入社実績のある大学のOB・OG 座談会と称して、特定大学の学生だけをイベントに囲い込むなど、情報面、待遇面での不均衡を顕在化させている。学校歴採用や指定校制への回帰現象ともとらえられる。

高機能化とともに、ブラックボックス化しているウェブ・エントリーシステムには、登録情報を大学名で自動選別する機能があり、特定大学の学生には、その他の学生とは異なる情報を提供しているのではないかなどというシステムの偏向運用への疑念の声もある。公平な機会提供をもたらすシステムが、結果として、情報格差や不公平な採用選抜を助長しているといえる。

また、学生の有名企業志向が、エントリーの手軽さとあいまって、集中化傾向を助長させている。特に文系の学生は、これまでの消費行動プロセスや企業の広告宣伝活動から得た知識に基づき、応募企業の選定をおこなう傾向が強いといえる。前述した JR 東海社が人気企業ランキングの上位に連ねられた事例もその典型である。

昭和 40 (1965) 年からの 5 年ごとの学生による人気企業ランキングの変遷を見ると、図表 6-5 の通りとなる⁹⁾。また、直近の文系理系別のデータは図表 6-6 の通りである¹⁰⁾。

以前は、総合商社や旧財閥系企業も多くランキング入りしていたが、近年は、日常生活圏で企業名に触れることの多い企業に加えて、商品の広告宣伝活動が活発でメディアへの露出が多い消費財企業がランキング入りしている傾向が顕著である。

つまり、学生は就職活動において、企業を「労働の対象」としてとらえるのではなく、「消費対象の延長」としてとらえていると考えられる。この結果、学生に共通してメディア接触率の高い企業や、消費の対象として関心のある企業にエントリーが集中することになる。

インターネット活用の特徴を示す概念に「ロングテール効果」¹¹⁾があるが、学生の就職活動に関しては、この効果が発揮されているとは言い難い。

図表 6-5 1965 年以降の人気企業ランキングの推移（5 年おき）

	1965 年	1970 年	1975 年	1980 年	1985 年
1	丸紅飯田	日本航空	伊藤忠商事	三菱商事	東京海上火災
2	伊藤忠商事	伊藤忠商事	朝日新聞社	三井物産	住友銀行
3	NHK	日本交通公社	三井物産	東京海上火災	富士銀行
4	東京海上火災	松下電器産業	NHK	サントリー	松下電器産業
5	朝日新聞社	丸紅飯田	日本航空	住友商事	日本電気
6	三井物産	電通	丸紅	日本航空	三菱商事
7	三菱商事	ダイエー	東京海上火災	丸紅	日本 IBM
8	日本興業銀行	朝日新聞社	三菱商事	NHK	日本生命
9	電通	近畿日本ツーリスト	住友商事	安田火災海上	第一勧業銀行
10	住友銀行	日本 IBM	松下電器産業	三和銀行	三井物産

	1990 年	1995 年	2000 年	2005 年	2010 年
1	東京海上火災	NTT	ソニー	全日空	JTB グループ
2	全日空	三井物産	本田技研	トヨタ自動車	JR 東海
3	三井物産	三菱銀行	NTT ドコモ	JTB	JR 東日本
4	日本航空	東京海上火災	トヨタ自動車	JR 東海	日本郵政
5	三菱商事	三菱商事	富士通	サントリー	全日空
6	JR 東海	三和銀行	日本 IBM	電通	オリエンタルランド*
7	ソニー	第一勧業銀行	松下電器産業	積水ハウス	三井住友銀行
8	NTT	富士銀行	NHK	日産自動車	バンダイ
9	三井不動産	JR 東日本	電通	博報堂	みずほ FG
10	日本興業銀行	伊藤忠商事	資生堂	日立製作所	東京海上日動

図表 6-6 2013 年卒大学生就職企業人気ランキング(マイナビ調べ)

	文系学生	理系学生
1	JTB グループ	明治グループ (食品)
2	ANA (全日空)	東芝
3	オリエンタルランド	カゴメ
4	電通	ソニー
5	三菱東京 UFJ 銀行	資生堂
6	エイチ・アイ・エス	トヨタ自動車
7	日本郵政グループ	JR 東日本
8	資生堂	旭化成グループ
9	ロッテ	味の素
10	JR 東日本	ロッテ

これらの現象は、多くの学生にとって、不毛な就職活動をおこなうことになり、なかなか内定に辿り着かない厳しい時間と空間を長く過ごすことになる。このことは、学生に過度の負担とストレスを強いることになる。

就職活動中のストレスに関して、北見 (2010) がストレスおよび精神的健康とソーシャルスキルとの関連性について研究している。ソーシャルスキルの高い者ほど、精神的健康状態が良好であり、また、ソーシャルスキルの高低に関わらず、就労目標が明確でないことによるストレスが、精神的健康の悪化に影響を及ぼしていることが明らかにされている。さらに、トラブル・シューティングスキルの低い者ほど、採用が決まらないことによるストレスが精神的健康の悪化に影響を及ぼすことが明らかになっている。

就職活動中の学生を対象とした調査においても、就職活動に悩んでいる学生は全体の 86.0%に達し、何に悩んでいるかについては「漠然とした不安や焦り」が 84.9%となっている¹²⁾。

このようにウェブ・エントリーの「軽快」な操作性は、廻りまわって、学生自身に精神的「重圧」をかける遠因となっていると考える。

(2) ソーシャル・メディアの問題点

インターネット上では、企業が監修した公式情報が発信されるウェブサイトや SNS と、就職活動に関する掲示板サイトや、クチコミサイトが多数存在する。

「Facebook」のような実名主義の SNS においては、多くの場合、誠実な情報交流がおこなわれるといえるが、掲示板サイトや、クチコミサイトでは、経験者の体験談や感想、意見、様々な噂、恣意的な情報操作など、匿名性ゆえの玉石混交の情報が飛び交っている。企業にとって、誤った情報や誤解を招く情報、イメージを損ねたり、経営資源を貶める情報に対しては、ネット上もしくはリアルの場面で毅然とした対処をおこなうことが重要である。しかしながら、個々の学生に与える心理的な影響や大学就職部など既存の採用情報経路の活動に与える影響も計り知れない。

① 学生の就活心理与える影響

企業と学生間の雇用上の支配関係は、圧倒的に企業優位である。このような中、学生は共通の悩みをもつ多くの弱者間同士で情報交換をおこなうことによって、少しでも企業と対峙できる情報武装を試みようとする。そのため、掲示板サイトやクチコミ・コミュニティ・サイトにとって、就職活動は恰好のテーマとなる。

匿名による情報交流は、その情報の真偽は定かではない。しかしながら、学生は自分にとって都合のよい情報だけを取捨選択しようとする傾向が強い。他の情報と重ね合わせるとその情報が正しいと判断してしまうこともある。

自分が志望している企業や、内定を受けた企業に関するネガティブな情報に接すると、自分の選択が正しかったのかという戸惑いと不安にかられてしまう。

大手企業の内定を複数とった学生は「カリスマ内定者」と呼ばれ、その就活ノウハウを提供するサイトやその当事者と交流できるソーシャル・サイトまで登場しており、他者の成功事例に依存する傾向が強まっている。

また、近年はブラック企業ランキングが、人気企業ランキングの裏ランキングとして、氾濫している。森岡（2011）はブラック企業を「学生から見て『労働条件が酷いので就職したくない企業』あるいは『労働条件について悪い噂があるので、できれば避けたいが、就職難なので避けてばかりもおられない企業』（森岡，2011：13）と定義している¹³⁾。

学生だけではなく、社会人なども含めた他者の経験や主観による企業実態が真偽判定できないままアップされ、サイト内で流布されることにより、該当企業にとっては好ましくな

いランキングが形成されたり、不本意な情報が還流している。負の情報を気にして、優秀な人材がエントリーを敬遠することも考えられる。

自分が内定した企業がブラック企業ランキングの上位に位置していたことを内定後に知って、内定を辞退してしまう学生もいるほどである。

ある企業の利害関係者の主観による情報が、もしくは作威的な情報が、学生間を複雑に交錯し、拡張し、変容していく。その負の内容が何らかの形で企業の実際行動から滲み出た錆だったとしても、企業にとってはゆゆしき事態である。

学生にとっては、匿名により責任の所在を追求できないサイト情報であると理解していても、同種の悩みを持つ見えない他者の情報に勇気づけられたり、励まされたりする過程の中で、経験を共有している者からの情報に対する共感度は高く、その影響は大きい。

一方、実名主義の SNS に関しては、学生は日々更新される企業からの最新発信メッセージに随時触れることができるほか、SNS を通じて、詳細な会社情報を得たり、OB・OG と知り合う機会を得ることができるのがメリットである¹⁴⁾。

しかし第2章で示した通り、自分の過去の書き込みや投稿、さらには就活に悩み吐いた弱音の言説を、企業に見られる懸念から、アカウントの作成に警戒感も示している¹⁵⁾。

つまり、学生側はアーカイブ情報が閲覧されてしまう SNS の弱点を認識しており、企業側の思惑通りにこの情報経路を活用せず、警戒しながら慎重に対応していると考えられる。「周到なパフォーマーは、相互行為の外側にある情報源にオーディエンスが接近することを考慮しておかなければならない」(ゴッフマン, 1974: 261) ことを察知しているのである。

企業側にもソーシャル・メディアの利用に消極的な声もある。手間が増えることへの抵抗感の強いことが大きな原因である。手を抜くと、レスポンスの有無や反応速度次第では、かえって自社の印象を悪化させることにも繋がる自爆要素も抱えるからである。

②大学就職部のサポート活動に与える影響

企業と学生がウェブ・エントリーの仕組みにより「ダイレクト接続」する現状において、大学就職部が「中抜き」されている傾向が表れている。具体的には、就職部職員から学生を観察すると、窓口における相談利用が減り、むしろインターネット情報への依存傾向が高まっていること、学生がどのような活動をしているのかが把握できなくなりつつあるなどの現象が出てきている。

労働政策研究・研修機構が平成 18 (2006) 年に発表した「大学生の就職・募集採用活動

等実態調査結果Ⅱ『大学就職部／キャリアセンター調査』及び『大学生のキャリア展望と就職活動に関する実態調査』によると、4,5年前と比べて「学生がインターネット情報に頼りすぎるようになった」と感じている大学就職部は86.8%、「学生の就職活動状況が把握できなくなった」と感じているのは53.8%に達している¹⁶⁾。

さらにインターネットの影響については、自由回答の形で回答を求めているが、「パソコンに向かっているだけで就職活動をしている気分になってしまい、具体的なアクションをおこせない」「インターネットのサイトを開いて見ていることが就職活動と思って、その後行動出来ない学生が増えている」「インターネットで企業情報を得て、それで就職活動をしている気になっている学生が多くなっているように感じる」など、具体的な問題点等の記入があった大学が、回答大学の6割の300校にもおよび、非常に関心が強い問題であることが明らかになっている。

インターネットを通じて情報を得ることが習慣化している現代の若者にとって、ゲートキーパー機能を果たしている大学就職部よりも、ネット情報や「ネットの住人」¹⁷⁾頼みの採用情報行動の比重が高まっていることを示唆している。

(3) 面接選考の問題点

第3章で分析した通り、企業の「求める人材像」メッセージは、時間軸の変化や業種の違いによりその傾向は異なることが明らかになったが、抽象的な表現が多く、多くの学生が、自分は求める人材像に適合しているのではないかと、内定のチャンスはあるのではないかと誤解を生みやすい。それにもかかわらず、採用選考過程の筆記試験や面接試験の不合格理由が率直に明らかにされることやフィードバックされることが皆無のため、不採用になった学生は徒労感と不信感だけが残る結果となる。企業に対する学生の思いは、選考前の強い「正の思い」が、選考結果を経て、釈然としないまま「負の思い」に変質し、その後の消費行動に影響を与えないとも言い切れない。

面接の信頼性や妥当性に関しても、釈然としない余地も残る。現在主流の「構造化」をおこなっても、面接官の力量に大きく依存することは否めないのではないかとこの点である。

学生の持つ多面性を、短時間で面接官がどれだけ理解できるのか。面接官の力量により理解できるものとそうでないものに差が出てくるのではないだろうか。

面接官との相互作用の中で自己表現される内容も変わるのではないだろうか。面接官の発問の仕方や表情、態度次第では、学生から引き出される回答発言や情報が変わるのではないだろうか。

面接官との相性や価値観の違いが影響しないのか。面接官の持つ先入観がバイアスをかけないのか。例えば、履歴書やエントリーシートに記載された情報に基づく先入観やステレオタイプな価値観を先入観としてもって面接に臨むことはないのだろうか。

そもそも、行動特性を問うにあたって、面接という手法が適切なのかという疑問の声も出てきている。第3章の内容分析において、求める人材像メッセージで企業が共通して高い出現率を示すコードは「チャレンジ精神」「成長志向」「主体性」などであった。しかし、これらの行動特性を15分から30分程度の面接2,3回で見極めることは果たしてできているのだろうか。

さらに、集合面接の場合は他者と相対化されることにより過小評価や過大評価されることはないのかなどの疑問が次々と湧き上がる。人間が人間を短時間でその行動特性を評価する限界なのかもしれない。

第3項 リクルーティング・コミュニケーションの改革に向けて

前項では、リクルーティング・コミュニケーションの問題点について述べた。本項では、第1項で述べたコーポレート・コミュニケーションの三つ目の重要な要素である、「活動をフィードバックし企業革新を促す」視点から、リクルーティング・コミュニケーションの改革に向けた提言をおこなう。

前項で述べたエントリーシステム面、ソーシャル・メディア面、採用選考面における問題点の本質的な原因は、新卒採用過程のうち、「採用広報過程」だけが肥大化し、「採用選考過程」は大正・昭和前期の口頭試問の時代から試行錯誤はおこなわれているが、決定打が見つからず、有効に機能していない状態が続いていることにあると考える。

第2章の形成過程の分析と第4章の情報化に関する分析で示した通り、関連情報施設・交通網の拡充やコミュニケーション・メディアの発達、情報システムの高度化や情報機器の利用拡大、さらには就職情報産業の発展は、企業の新卒採用に関する広報手法を大きく変えた。特に1960年代半ばの学校推薦方式から自由応募方式への移行と、1990年代半ばのインターネットの登場は、採用広報過程を拡大し、肥大化させる大きな要因となった。

自由応募方式への移行は、就職情報誌や新聞求人広告、OB・OGリクルーターによる採用情報の拡散を促し、インターネットの登場は、就職情報サイトや企業ウェブサイトによる拡散を促した。これにより、応募者母集団の拡大や人気企業への集中を煽り、結果として大量の不採用者を生むことになった。

採用選考が始まるまでの採用広報期間が長いことの影響もある。例えば、就職協定が存在していた時代の1970年代から90年代初頭にかけては、求人票の公開から会社説明会・訪問開始までが20日間程度、訪問開始から選考・内定までが1カ月程度と比較的短い¹⁸⁾。現在は、広報解禁から選考開始までが4カ月、内定までがさらに7カ月と長期にわたる。この間に、学生は膨大な企業数の採用情報に触れることになる。

一方、採用選考の方法は依然として面接が主流である。インターネット採用の時代に入り母集団が拡大したことにより篩にかける手法は高度化した。大正末期から昭和初期にかけての就職難の買い手市場の状況下において導入した口頭試問が、現代にも受け継がれたまま大きな変化はない。

我が国の高等教育はユニバーサル段階を迎え、大量の大学生が就業を目指している中で、採用情報だけは氾濫しているにもかかわらず、採用選考過程が旧態依然として、肥大化し

た学生と、肥大化した採用広報過程に対応できていないのである。

この広報過程と選考過程のアンバランスを解消するためには、面接中心の選考過程を見直す必要がある。インターンシップやリクルーター制などによる職務体験と対面相互コミュニケーション機会の拡充を図り、学生の行動特性を一定期間十分に把握できるような仕組みを盛り込むことである。そして、その実現のためには、採用部署と他部署との連携が鍵となる。

リクルーティング・コミュニケーションは、いわば労働者市場を対象としたコミュニケーションである。ということは、コーポレート・コミュニケーションの枠組みの中で、社員を対象とするコミュニケーションとの相乗的な連動が考えられる。外部の学生に向けて発信した採用情報は、内部の社員にもフィードバックされるのである。

企業が自社ウェブサイトの採用ページで発信する情報は、企業が理想とするコンピテンシーモデルとなる社員像であり、将来の目指すべき姿が中心メッセージであるといえる。

求める人材像メッセージとは、今後のビジネス環境を見越して社内に取り込んでおきたい能力や態度であるはずである。これら経営トップ層が思い描く将来の自社像や社員像がこの採用ページに凝縮されているとすれば、外部に発信する目的で生成した情報が社内に還流することによって、現状の企業風土や社員マインドを変革していく力になる。加えて、インターンシップにより多くの学生が働く現場に入ってくれば、社員自身の行動やマインドを見直す機会になる。OB・OGによるリクルーター制により、社員が客観的な視点で自分の会社を評価し、見直し、改善する機会にもなる。

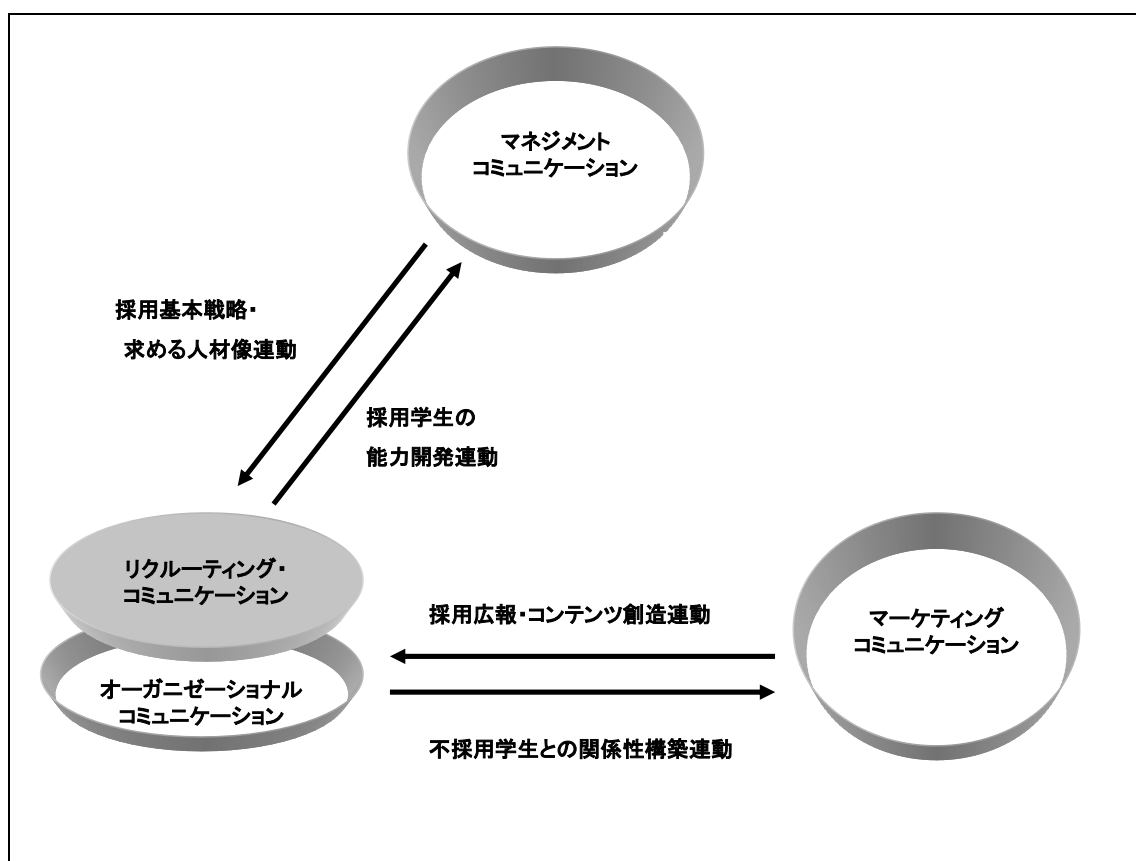
いいかえれば、全社的視野からリクルーティング・コミュニケーションと社員コミュニケーションとの連動を図ることで、学卒者採用のためという一面的な機能にとどまらず、既存社員の行動変容にまで影響を与えることができ、企業革新のための機能を発揮することができるということである。

既述のようにリクルーティング・コミュニケーションは、Van Riel の示すコーポレート・コミュニケーションの三つの枠組みにおいて、「オーガニゼーション・コミュニケーション」に位置づけられる。だからこそ、その成果は、社内の人事政策や個々の社員の意識改革に影響を与える。また、採用した学生自体の能力開発面では、「マネジメント・コミュニケーション」と連動する。そして、さらに新たな新卒者採用戦略の構築と求める人材像の設定に向わせるという循環がおこなわれることを意味する(図表 6-7 参照)。

特に一般消費財企業にとっては、リクルーティング・コミュニケーション過程で発生した大量の不採用学生は、将来の重要な潜在顧客としての価値を持つ。従って、これらの学生との関係性の再構築が求められる。

不採用者の存在が中長期的見地から自社に与える影響を鑑み、全社的な見地からのコーポレート・コミュニケーションとしての連動性を重視する必要がある。

図表 6-7 リクルーティング・コミュニケーションを軸にした
コーポレート・コミュニケーションの連動



※Van Riel (1995) による三つの枠組みをもとに、リクルーティング・コミュニケーションを軸にしたコーポレート・コミュニケーションの連動過程を示した。

具体的には、選考プロセスにおいては、先に触れたとおり、職場体験を通して相互理解を深め、選考終了後のプロセスにおいては、内定者フォロー過程のみならず、「不合格者フォロー過程」が重要と考える。

通知を一切しない不合格者対応は言語道断としても、いわゆる「お祈りメール」だけで

済ます対応は再考の余地がある。たとえば、マーケティング・プロセスに繋がるような、時間の推移とともに自然と負の感情が癒えていく冷却化のプロセス、つまりクーリングダウンのためのコミュニケーション過程の開発が求められる。また、潜在顧客としての対応が将来の好意的な顧客を形成するために重要である。これは従来のような縦割りの発想では対応できない。新卒者の採用過程をリクルーティング・コミュニケーションとして、コーポレート・コミュニケーションに位置づけてこそ可能となる。

すなわち、応募学生の総体を将来の重要な潜在顧客として位置づけることとは、「オーガニゼーション・コミュニケーション」の成果を社内にフィードバックすることで、「マーケティング・コミュニケーション」との連動を図ることである。

「マーケティング・コミュニケーション」とは、自社ウェブサイトの採用ページでアップするコンテンツを作る上でも、採用広報戦略を練り上げていく上でも相互に連動できる。

以上のケースのように、コーポレート・コミュニケーションの各領域が連動することは、社員の意識改革やステークホルダーとの関係性構築のための新たな価値創造プロセスにまで影響を及ぼす企業の革新行動に向けた連鎖である。

単に共通するコミュニケーション課題に対して統合的に取り組むことが、コスト面、相乗効果面でメリットが大きいといった程度の効果ではないことがわかる。

リクルーティング・コミュニケーションにおいては、活動の社内へのフィードバック面のみならず、企業が情報の受け手である学生に対して、フィードバックを取り入れたコミュニケーションへの転換に積極的な革新行動を示すことで、学生との良好な関係性を築くことに繋がる。具体的には、企業と学生の双方における深層的相互理解が進むだろう。表層的で、仮装されたコミュニケーションの積み重ねは、双方にとって徒労感だけが残る無益な時間浪費である。

リクルーティング・メディアの活用は、経済合理的な新卒採用行動を求める企業にとって利点は多い。しかし、一方で産業界全体がこのメディアに大きく依存し、共通で横並びの採用行動に陥ることは、各社毎のコミュニケーション上の特色を見えにくくするばかりか、応募学生との丁寧な「対話」を妨げることになる。

我が国独特の新卒一括定期採用は紆余曲折があっても、しばらくは継続するだろう。その場合、どのような人材に応募してもらいたいのか、評価する選考方法と基準はどのような

ものか、そして、なぜ採用されたのか、なぜ採用されなかったのかなどについて、学生側に寄り添った情報発信と対話、フィードバックをすることは、各社のコミュニケーションに対する思いと創意工夫によって可能であるはずだ。

「雇用上の力学構造」において優越的地位にある企業こそが、全社的な見地からその重要性を認識して革新行動を示し、社会への扉を開けんとする将来ある若者の自己肯定感の向上と就業意欲の醸成のために、喫緊に取り組むべきであると考え。

フィードバックがなされない状態は、高等教育機関がおこなっている教育内容が産業界側の求めているものに適合しているのかどうかの判断が、いつまで経ってもできないことを意味する。このことは、産業界と高等教育機関の連携による人材形成プロセスが機能することを産業界側が自ら拒否しているとしか考えられない。

ここで90年近く前の新聞記事を引用しておきたい。「入学難と就職難」という見出しの解説記事の一部である。

「卒業生を採用する実業家は何れも、今日のいわゆる学士連の知識が、余りに非実用的であるのに驚いている。かくて学校の教育方針に対しては甚だしく不満足を表しているにも拘らず、実業界と教育界の間には何等の脈絡がない。教育家は如何なる技能知識が実社会の要求する所であるかを知らない。又実社会はその要求するが如き人物を養成してもらう道を有していない。その結果として、学校卒業者の有能性と実社会の要求とは合致しないばかりか、寧ろ背反するともいうべき実情であるから、この点について改善策を講ずることが肝要である。」（『東京朝日新聞』、大正15（1926）年4月9日付）

この記事は、人材の需要と供給の「質的な側面」において、今日の大学と産業界の接続に関わる課題と同様の課題を当時も抱えていたことを示している。企業側の積極的なコミュニケーション行動の変革を通じて、大正期と同じ課題をいまだに抱えている現状からの脱却を図ることが期待される。

第4項 今後の研究課題

本稿では、企業の新規学卒者採用領域におけるコミュニケーションの特徴を、形成過程の分析、発信メッセージ分析、情報化の視点による分析、コミュニケーション構造の分析、そして社会一般のコミュニケーション過程との同質性の考察を通して、明らかにしてきた。加えて、全社的な経営戦略に基づくコーポレート・コミュニケーションの一環として他の領域の活動と連動することの重要性を示した。

リクルーティング・コミュニケーションというコーポレート・コミュニケーション戦略の一分野の概念構築に向けた論考を終えるにあたって、今後に残された研究課題についてまとめておきたい。

本稿では、企業側に軸足を置きつつ、企業の採用活動と、学生の就職活動の両方の視点から分析を進めてきた。学生の意識や捉え方については、既存の調査データに依拠したところが多かった。

今後、この領域の研究を発展させるためには、学生側がこのリクルーティング・コミュニケーションをどのようにとらえているかの視点を一層深化させる必要がある。企業が発信している求める人材像メッセージをどのようにとらえているのか、不採用者対応に関してどのような意見を持っているかなどの調査による把握も望まれる。

また、文科系学生に対するコミュニケーションと、理科系学生に対するコミュニケーションの相違点、企業規模の違いによるコミュニケーションの相違点、都心部の学生と地方在住の学生に対する相違点などを洗い出すプロセスも、本稿では扱えなかった。こうした多様な研究視点からの分析も進める余地が大いにあると考えている。

先に触れたとおり、学生向けに発信した採用情報が将来の企業像、社員像を提示しているとすれば、そのメッセージが社内革新に与える影響も明らかにしたい。また、コーポレート・コミュニケーションにおけるリクルーティング・コミュニケーションの役割や意義をさらに理論的に構築する必要もある。

リクルーティング・コミュニケーションの定義を拡大することにより、中途採用者に関するコミュニケーション行動についても考究することを視野に入れておきたい。組織戦略の側面から人材採用をとらえた場合に、新卒採用領域だけでは均衡を欠くことになるからである。

リクルーティング・メディアを操る就職情報産業というメディア組織体の特性をさらに解明する研究領域も残されている。

このように、企業の採用活動に関するコミュニケーション学的なアプローチは、まだまだ未着手の領域が多い研究分野といえる。リクルーティング・コミュニケーション概念の構築に向けて、解明しなければいけない数多くの課題の整理から丁寧に初めて、着実に研究を深化させていきたい。

謝辞：

東京経済大学大学院の関沢英彦教授には、研究内容面から論文執筆面に至るまで終始熱心なご指導と的確なアドバイスをいただき、修士課程時代から合わせて5年間の長きに渡り、筆者の研究活動を親身に支えていただきました。心より厚く御礼申し上げます。

同大学院の先生方には、研究推進にあたり幅広い見地から多くの助言を与えていただきました。特に吉井博明教授、駒橋恵子教授には本研究に関連する有益な情報と指摘を与えていただきました。厚く感謝申し上げます。

さらに同大学院修士課程に在籍されていた西久保日出夫氏にはウェブ・テキストマイニング調査実施時に多大なご協力をいただきましたことを御礼申し上げます。

また、多忙な職場環境にもかかわらず、筆者に大学院における研究の機会を与えていただいた産業能率大学の原田雅頭学長、宮内ミナミ副学長と自由が丘産能短期大学の森脇道子学長に深く感謝申し上げます。

最後に、長期間に及ぶ研究活動に対して理解を示してくれた家族に心から感謝の意を表します。ありがとうございました。

- 1 市場調査会社マイクロミル社が2013年2月に実施した「～就活生300人に聞く～就職活動の実態調査」によると、就職活動に役立つ情報ツールとして、「就職支援サイト(リクナビなど)」が「とても役立つ」「まあ役立つ」の合計が92.7%に達している。また、リクナビ商品詳細ページによると「リクナビ」への参画企業数は2011年度7,801社、2012年度8,827社、2013年度9,419社であった。
- 2 AIDMAは、サミュエル・ローランド・ホールが示した消費者心理プロセスで、Attention(注意)、Interest(興味関心)、Desire(欲求)、Memory(記憶)、Action(行動)の略語である。これに対して、AISASは電通社が提唱したインターネット登場以降の購買プロセスモデルで、Attention(注意)、Interest(興味関心)、Search(検索)、Action(行動)、Share(共有)の略語である。Search(検索)の過程においては、ネット上の他者が書き込みをした商品評価情報を閲覧し、購買行動の参考にする。Share(共有)の過程では、自らの商品評価情報をネット上に書き込むことで共有し合うことが特徴である。
- 3 2013年にマイナビ社が実施した「2014年卒マイナビ大学生就職企業人気ランキング調査」などを参考にした。
- 4 マイナビ社の新卒採用人事担当者向け採用支援サイト「マイナビ採用サポネット」を参考にした。
- 5 マイナビ社の新卒採用人事担当者向け採用支援サイト「マイナビ採用サポネット」を参考にした。
- 6 労働政策研究・研修機構が平成18(2006)年に発表した「大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果Ⅰ 大卒採用に関する企業調査」によると、5年前と比較した採用担当者の仕事量は「やや増えた」が36%、「非常に増えた」が22%、合計すると58%が増えたと回答している。
- 7 採用支援サービスの株式会社ディスコが2012年3月卒業予定の大学生モニター2,000人を対象に実施した就職活動状況調査「日経就職ナビ2012 学生モニター調査」による。
- 8 前掲の労働政策研究・研修機構が平成18(2006)年に発表した「大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果Ⅰ 大卒採用に関する企業調査」によると、面接試験の前までに、採用予定数の何倍まで絞り込むかを訊いたところ、2倍程度とかなり絞り込む会社もある反面、10倍以上と、あまり絞り込まないとする回答もあり、かなりまちまちな

結果となっている。

- 9 リクルート社による人気企業ランキング，就職志望企業ランキングを引用した。1965年～1990年までは文科系男子のランキング，以降の年は総合のランキングを引用した。1965年は，三井物産，三菱商事，日本興業銀行，電通が6位で同順位。
- 10 リクルート社は，2011年から人気企業ランキングの発表を取りやめたため，マイナビ社の2013年卒マイナビ大学生就職企業人気ランキングから引用した。
- 11 店舗在庫のスペースが不要になるので，販売機会の少ない商品でもアイテム数を幅広く取り揃えることができ，総体としての売上げを大きくすることができる効果のこと。学生の就職活動に置き換えれば，理論上，接触機会の少ない幅広い企業の情報をウェブ上で得ることができるため，結果として就職活動期間の短縮や就職機会の向上に応用できると考えられる。
- 12 市場調査会社マイクロミル社が2013年2月に実施した「～就活生300人に聞く～就職活動の実態調査」による。「悩んでいる」は「とても悩んでいる」44.7%と「少し悩んでいる」41.3%の合計。悩みの内容の第2位は「就職活動にお金がかかる」で50.0%，第3位は「自分にアピールポイントがない」で48.4%である。
- 13 森岡（2011）はさらに，こういう企業は危ないという指標を8項目掲げている。①社員規模に比して採用人数が異常に多く，離職率が目立って高い企業，②露骨な性差別があり，女性社員の平均勤続年数がかなり短い企業，③基本給+残業代を「初任給」とし，長時間残業を給与体系に組み込んでいる企業，④過労死，サービス残業，セクハラ，パワハラなどが問題になった企業，⑤「△年後には独立可能」「入社即店長」「△年後には年収△百万円」などの「夢」をやたらと売り物にする企業，⑥求人情報の労働条件と採用後の労働条件が大きく異なる企業，⑦社長がワンマンないしカリスマで，やたらと従業員のやる気を鼓舞する企業，⑧労働条件があまりに劣悪で，ネット上でしばしばたたかわれている企業，である。
- 14 就職情報企業のジョブウェブ社が，「Facebook」を就職活動に利用した2012年卒の学卒者に役立った点をヒアリングしたところ，「友達の「Facebook」ページの「いいね！」から新しい会社を知ることができた」「知り合いが志望企業に勤めていることに気づいて，先輩訪問につながった」「「Facebook」限定枠のセミナーに参加することができた」「詳細な会社説明が見られる」「コネクションサーチでOB・OGを探ることができた」などの意見が寄せられた。

- 15 平成 24(2012)年 10 月 5 日付『朝日新聞』朝刊記事を参考にした。この記事には首都大学東京 4 年の女子学生の二つのコメントが掲載されている。一つは「3 年の就活期間に入った途端に、ツイッターをしている友人のほとんどが閲覧を制限した」であり、もう一つは「就活に悩み、時には SNS で弱音も吐きたくなる。でもマイナス要素をネットに残したくない」である。揺れる学生の思いが綴られている。
- 16 いずれの値も、「とてもそう思う」と「ややそう思う」の合計値。
- 17 もしくは「ネットの住民」「ネット民」という。掲示板サイトやクチコミサイトに匿名で積極的に書き込みをしているネットユーザーを指す。
- 18 大島（2012）によると、就職協定が存在していた時代の求人票の公開日、会社説明・訪問等の開始時期、選考・内定等開始は次の通りである。昭和 52（1977）年は、順に 9 月 16 日、10 月 1 日、11 月 1 日である。昭和 60（1985）年は、順に 9 月 10 日、10 月 1 日、11 月 1 日である。ちなみに、平成 2（1990 年）年は、求人票の掲示 8 月 1 日、説明・訪問・選考が 8 月 20 日、採用内定が 10 月 1 日となっている。

<引用文献・参考文献>

■序章 引用文献：

- 河野員博(2004)『現代若者の就業行動—その理論と実践』(学文社)p. 106
- 須田敏子(2010)『戦略人事論』(日本経済新聞出版社) p. 139, p. 167
- デニス・マクウェール/山中正剛監訳(1979)『コミュニケーションの社会学』(川島書店)
p. 1, 原著 McQuail, D. (1970) *Towards a Sociology of Mass Communication*.
London: Macmillan Pub. Co.
- 那須幸雄(2001)「インターンシップの動向 —幾つかの事例について—」日本インターン
シップ学会大会収録集(1)
- 濱口桂一郎(2011)『日本の雇用と労働法』(日本経済新聞出版社) pp. 16-20
- マーク・グラノヴェッター(2006) 大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」野沢慎司(編・監訳)『リ
ーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房
原著 Granovetter, M. (1973) 'The Strength of Weak Ties' *American Journal of*
Sociology. Vol. 78, No. 6. pp 1360-1380.
- 労働政策研究・研修機構(1998)「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システ
ム」調査
- 東洋経済オンライン(2007)「新卒採用と中途採用のウェイトについて」アンケート調査
<http://toyokeizai.net/articles/-/427> 2013年11月16日閲覧

■序章 参考文献：

- 岩田龍子(1981)『学歴主義の発展構造』(日本評論社)
- 荻谷剛彦(1995)『大衆教育社会のゆくえ』(中央公論新社)
- 本田由紀(2010)「日本の大卒就職の特殊性を問い直す」荻谷剛彦・本田由紀編『大卒就職
の社会学』東京大学出版会
- マーチン・トロウ/天野郁夫・喜多村和之訳(1976)『高学歴社会の大学』(東京大学出版会)
原著 Martin A. Trow(1973) *Problems in the Transition from Elite to Mass*
Higher Education. Berkeley: Carnegie Commission on Higher Education.
- 吉井博明(2002)『新版情報のエコロジー』(北樹出版)

吉本圭一・米澤彰純（1994）「大学就職指導組織と大卒労働市場」『放送教育開発センター
研究紀要』第10号

就活 NEWS NAVI :

<http://www.47news.jp/feature/shukatsu/article/110080.html> 2013年4月29日閲覧

日経ビジネスオンライン :

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20121206/240635/> 2013年4月29
日閲覧

Record China 記事 :

<http://www.recordchina.co.jp/group.php?groupid=66850&type=>2013年4月29日閲覧

<http://www.recordchina.co.jp/group.php?groupid=67694&type=>2013年4月29日閲覧

<http://www.recordchina.co.jp/group.php?groupid=71780&type=>2013年4月29日閲覧

<http://www.recordchina.co.jp/group.php?groupid=71366&type=>2013年4月29日閲覧

アメリカの就職事情から学ぶ外資系企業への転職術—エリック松永の英語道場（42）

<http://japan.zdnet.com/cio/sp08eric/2013年1月29日> 2013年1月29日閲覧

■第1章 引用文献:

- 大石裕(2011)『コミュニケーション研究 社会の中のメディア 第3版』(慶應義塾大学出版会 2011) pp. 14-17, pp. 45-50
- 川井良介(2009)『社会的コミュニケーション第2版』(おうふう) pp. 9-12
- 児島和人(1993)『マス・コミュニケーション受容理論の展開』(東京大学出版会) p. 125
- 児島和人(2005)「メディア・コミュニケーション論の生成—再考」竹内郁郎・児島和人・橋元良明編著『新版メディア・コミュニケーション論 I』北樹出版 p. 17
- 鈴木幾多郎(1985)「日本の商人の思想と行動—江戸期商人の家訓から—」『桃山学院大学総合研究所報』11 (1), pp. 16-18
- 丹野勲(2011)「江戸時代の奉公人制度と日本的雇用慣行」『神奈川大学国際経営論集』(41) p. 57
- バーロ, D.K./布留武郎・阿久津善弘訳(1972)『コミュニケーション・プロセス 社会行動の基礎理論』(協同出版) 原著 Berlo, D.K. (1960) *The Process of Communication*. New York:Holt, Rinehart, and Winston.
- 濱口桂一郎(2011)『日本の雇用と労働法』(日本経済新聞出版社) p. 37, pp. 65-67
- 平山悦子(1960)「近世三井家の商業使用人」『東京女子大学史論』8, p. 525
- マレットケ, G/NHK 放送学研究室訳(1965)『マス・コミュニケーション心理学—理論と体系』(日本放送出版協会) pp. 37-43, 原著 Maletzke, G. (1963) *Psychologie der Massenkommunikation : Theorie und Systematik*. Hamburg: Verlag Hans Bredow-Institut.
- 水野博介(1998)『メディア・コミュニケーションの理論—構造と機能—』(学文社) pp. 15-29
- 矢島敬士(2007)『メディア・コミュニケーション論』(コロナ社) p. 48

■第1章 参考文献:

- 大坊郁夫(1998)『しぐさのコミュニケーション』(サイエンス社)
- 下村功次(1997)「唐代科挙制度と韻書・唐詩との関係」『東洋史訪』第3号 pp. 111-114
- 田村紀雄(1999)『コミュニケーション 理論・教育・社会計画』(柏書房)
- 林祐司(2009)「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響」『経営行動科学』第22巻第2号 pp. 131-141

- 浜野潔(2006)「近世京都の奉公人についてー長期趨勢と人口プロフィールー」関西大学経済論集 55号 (4)
- 樋口弘和(2007)「再確認ープロセスから押さえる新卒採用活動の実務ポイント」労務行政研究所編集部『実践 新卒採用の活動マニュアル』労務行政 pp. 21-39
- マクウェール, D/山中正剛訳 (1979)『コミュニケーションの社会学』(川島書店) pp. 29-33
- 原著 McQuail, D. (1970) *Towards a Sociology of Mass Communication*. London: Macmillan Pub. Co.
- ラスウェル, H. D. (1968)「社会におけるコミュニケーションの構造と機能」シュラム, W. 編・学習院大学社会学研究室訳『新版マス・コミュニケーション』PP. 66-81
- Daft, R. L. and Lengel, R. H. (1986) 'Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design', *Management Science*, Vol. 32, No. 5
- Watson, J. and Hill, A. (2003) *Dictionary of Media and Communication Studies. 6th edition*. London: Arnold. p. 50
- 『朝日新聞』朝刊平成 25 (2013) 年 4 月 17 日付記事

■第2章 引用文献:

- 阿部武司・中村尚史 (2010) 「日本の産業革命と企業経営」阿部武司・中村尚史編著『産業革命と企業経営 1882～1914』(ミネルヴァ書房) p. 37
- 天野郁夫 (1965) 「産業革命期における技術者の育成型態と雇用構造」教育社会学研究 20 p. 166
- 天野郁夫 (2009a) 『大学の誕生 (下)』(中央公論新社) p. 18 p. 48 p. 72 p. 165
- 天野郁夫 (2009b) 『大学の誕生 (上)』(中央公論新社) pp. 72-73
- 天野郁夫 (2013) 『高等教育の時代 (下)』(中央公論新社) p. 285
- 市原博 (2010) 「人的資源の形成と身分制度」阿部武司・中村尚史編『産業革命と企業経営 1882～1914』(ミネルヴァ書房) p. 251
- 伊藤高史 (2005) 「マスメディア 新聞」藤竹暁編著『図説日本のマスメディア第二版』日本放送出版協会 p. 22-26
- 岩崎暁 (2011) 『企業ウェブサイトの戦略的意義』(東京経済大学大学院修士学位論文)
- 岩脇千裕 (2007) 「大学新卒者使用における面接評価の構造」『日本労働研究雑誌』No. 567, October
- 江副浩正 (2007) 『リクルートのDNA—企業家精神とは何か』(角川書店)p. 146
- 大島真夫 (2012) 『大学就職部にできること』(勁草書房) pp. 42-44
- 太田聰一 (2010) 『若年者就業の経済学』(日本経済新聞出版社) p. 19 p. 133
- 大元康弘 (1996) 「人材募集におけるインターネット利用の現状と展望」『情報の科学と技術』46 卷 8 号 pp. 438-446)
- 岡崎哲二 (2010) 「日本の工業化と産業組織」阿部武司・中村尚史編著『産業革命と企業経営 1882～1914』(ミネルヴァ書房) pp. 292-302
- 尾崎盛光 (1967) 『日本就職史』(文藝春秋) p. 280 p. 302
- 春日博文 (2012) 「ソーシャルリクルーティング最前線」MakeZine 平成 24 (2012) 年 1 月 24 日付投稿記事 <http://markezine.jp/article/detail/14908> 2013 年 1 月 30 日閲覧
- 片桐芳雄 (2008) 「大陸文化の受容と原始・古代社会の教育」片桐芳雄・木村元編著『教育から見る日本の社会と歴史』(八千代出版) p. 1
- 金子元久 (2007) 『大学の教育力』(筑摩書房) p. 124
- 荻谷剛彦 (2010) 「大学就職の何が問題なのか」『大卒就職の社会学』荻谷剛彦・本田由紀編 東京大学出版会 p. 12 p. 22

- 清田義昭(2005)「出版界の足跡」藤竹暁編『図説日本のマスメディア第2版』日本放送出版協会 p. 140
- 河野員博(2004)『現代若者の就業行動—その理論と実践』(学文社) p. 8 p. 89
- 小山治(2008)「大卒就職に関する質問紙調査における採用重視・評価項目の再検討」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第48巻, p. 76
- 小山治(2010)「なぜ企業の採用基準は不明確になるのか」荻谷剛彦・本田由紀編『大卒就職の社会学』東京大学出版会 pp. 216-220
- 柴孝夫・岡崎哲二(2011)「戦時期・戦後復興期の経済と企業」柴孝夫・岡崎哲二編著『制度転換期の企業と市場』(ミネルヴァ書房) p. 19 p. 27
- 菅山真次(2010)「人事管理」佐々木聡・中林真幸編著『組織と戦略の時代』(ミネルヴァ書房) p. 159 p. 190
- 杉山伸也(2012)『日本経済史 近世—現代』(岩波書店) p. 465
- 鈴木良隆(2010)「企業組織」佐々木聡・中林真幸編著『組織と戦略の時代』(ミネルヴァ書房) p. 21
- 高橋亀吉(2011a)『日本近代経済形成史(第三巻)』(東洋経済新報社) p. 434
- 高橋亀吉(2011b)『日本近代経済形成史(第二巻)』(東洋経済新報社) p. 296 p. 306 p. 331 p. 347
- 竹内洋(2011a)『学歴貴族の栄光と挫折』(講談社) p. 403
- 竹内洋(2011b)『学校と社会の現代史』(左右社) p. 30 p. 42
- 竹田知子(2004)「日本企業における採用面接構造化の研究」『心理学研究』第75巻第4号
- 田中宣秀(2007)「インターンシップはどのように始まったのか」高良和武監修『インターンシップとキャリア—産学連携教育の実証的研究—』学文社 pp. 16-24
- 寺澤康介(2007)「求める人材を獲得するための母集団形成のポイント」労務行政研究所編集部『実践 新卒採用の活動マニュアル』労務行政 p. 55
- ドーア, R. P. / 松居弘道訳(2008)『学歴社会 新しい文明病』(岩波書店) p. 251
- 中村高康(2010)「『OB・OG 訪問』とは何だったのか」荻谷剛彦・本田由紀編『大卒就職の社会学』東京大学出版会 p. 154
- 中村功(2005)「インターネット・携帯電話」藤竹暁編『図説日本のマスメディア[第二版]』日本放送出版協会 p. 267
- 中村尚史(2010)「日本における近代企業の生成」阿部武司・中村尚史編『産業革命と企業

- 経営 1882～1914 』(ミネルヴァ書房) pp. 117-132
- 平野恵子(2011)「企業から見た学力問題—新卒採用における学力要素の検証」『日本労働研究雑誌』 Sep. 2011, No614 p. 63
- 福富忠和(2007)「ネットワーク社会」山口功二・渡辺武達・岡満男編『メディア学の現在(新訂)』世界思想社 p. 128
- 本田由紀(2005)『多元化する「能力」と日本社会』(NTT出版) p. 11
- マーチン・トロウ Martin A. Trow /天野郁夫・喜多村和之訳(1976)『高学歴社会の大学』(東京大学出版会) p. 13
- 原著 Martin A. Trow(1973) *Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education*. Berkeley:Carnegie Commission on Higher Education.
- マレットケ,G./NHK放送学研究室訳(1965)『マス・コミュニケーション心理学—理論と体系』(日本放送出版協会) pp. 37-43
- 原著 Maletzke,G. (1963) *Psychologie der Massenkommunikation : Theorie und Systematik*. Hamburg: Verlag Hans Bredow-Institut.
- 米田俊彦(2009a)「近代教育制度の整備・確立」古沢常雄・米田俊彦編著『教育史』(学文社)p. 155
- 米田俊彦 (2009 b)「前近代から近代へ」古沢常雄・米田俊彦編著『教育史』(学文社)
- 米田俊彦(2009c)「近代教育の展開」古沢常雄・米田俊彦編著『教育史』(学文社)
- 「グローバル人材の育成に向けた提言」(日本経済団体連合会提言 2011)
- 「私立大学のガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して」(経済同友会提言 2012)
- 「企業の採用と教育に関するアンケート調査(2012年調査)」(経済同友会調査 2012)
- 「2013年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」:
- http://saponet.mynavi.jp/release/naitei/data/naitei_2013.pdf 2013年3月4日閲覧
- 「2014年卒マイナビ大学生のライフスタイル調査」(マイナビ社 2013)
- 「大学生の保護者に関する調査」(ベネッセ教育研究開発センター 2012)
- 「2013年卒(大学生・大学院生)の就職活動振り返り調査」(リクルートキャリア社 2013)
- 『東京朝日新聞』明治29(1896)年1月11日付 記事
- 『東京朝日新聞』明治43(1910)年7月17日付記事
- 『東京朝日新聞』昭和15(1940)年5月31日付記事

『朝日新聞』朝刊昭和 27 (1952) 年 8 月 28 日付記事
『朝日新聞』朝刊昭和 29 (1954) 年 10 月 28 日付記事
『朝日新聞』夕刊昭和 36 (1961) 年 10 月 9 日付記事
『朝日新聞』朝刊昭和 36 (1961) 年 5 月 12 日付記事
『朝日新聞』朝刊昭和 37 (1962) 年 4 月 22 日付 記事
『朝日新聞』朝刊平成 8 (1996) 年 10 月 3 日付記事
『朝日新聞』朝刊平成 24 (2012) 年 6 月 1 日付記事
『朝日新聞』朝刊平成 25 (2013) 年 1 月 29 日付記事
週刊『アエラ』昭和 64 (1989) 年 4 月 29 日号
週刊『アエラ』昭和 64 (1989) 年 4 月 25 日号
『広報会議』2012 年 10 月号 (宣伝会議社)

厚生労働省公式ウェブサイト内「公正な採用選考について」:

<http://www2.mhlw.go.jp/topics/topics/saiyo/saiyo1.htm> 2013 年 3 月 28 日閲覧

「Facebook」就活ナビ 2013:

https://www.facebook.com/fsn2013/app_152575061477694 2013 年 2 月 9 日閲覧

楽天公式ウェブサイト:

<http://corp.rakuten.co.jp/about/history.html> 2013 年 2 月 27 日閲覧

goo ニュース平成 21 (2009) 年 7 月 27 日記事:

<http://news.goo.ne.jp/article/gooeditor/business/it/gooeditor-20090724-01.html>
2013 年 2 月 27 日閲覧

ジェイアイエヌ社公式ウェブサイト新卒採用情報ページ:

[tp://www.jin-co.com/recruit/new/recruit/index.html](http://www.jin-co.com/recruit/new/recruit/index.html) 2013 年 5 月 26 日閲覧

■第2章 引用および参考にした社史・大学史一覧(50音順) :

- 『社史 旭硝子株式会社』(旭硝子株式会社 1967)
- 『朝日酒造七十年史』(朝日酒造株式会社 1990)
- 『朝日新聞社史 明治編』(朝日新聞社 1995) pp. 568-569
- 『朝日生命百年史(上巻)』(朝日生命保険相互会社 1990)
- 『味の素株式会社社史 1』(味の素株式会社 1971) p. 173
- 『石川島重工業株式会社 108 年史』(石川島重工業株式会社 1961) p. 403
- 『伊勢丹百年史』(株式会社伊勢丹 1990) p. 56
- 『新世紀への翔き 伊勢丹 100 年のあゆみ』(株式会社伊勢丹 1986)
- 『巧と業の協奏 INAX と常滑焼のあゆみ』(INAX 株式会社 1986)
- 『岩波書店八十年』(株式会社岩波書店 1996)
- 『内田洋行 70 年史』(株式会社内田洋行 1980)
- 『創造と和 エルモ社五十年のあゆみ』(株式会社エルモ社 1974)
- 『鹿島建設一百四十年のあゆみ』(鹿島建設株式会社 1980)p. 62
- 『カゴメ八十年史』(カゴメ株式会社 1978)
- 『鐘紡百年史』(鐘紡株式会社 1988)
- 『川崎製鉄五十年史』(川崎製鉄株式会社 2000) p. 16
- 『錬技抄 川島織物一四五年史』(株式会社川島織物 1989)
- 『キッコーマン株式会社八十年史』(キッコーマン株式会社 2000) p. 104
- 『KIBUN 革新と挑戦と夢』(株式会社紀文 1989)
- 『クボタ 100 年』(株式会社クボタ 1990)
- 『株式会社熊谷組四十年史』(株式会社熊谷組 1978)
- 『呉羽紡績 30 年』(呉羽紡績株式会社 1960)
- 『グンゼ株式会社八十年史』(グンゼ株式会社 1978)p. 11-12
- 『小岩井農場百年史』(小岩井農牧株式会社 1998)
- 『クロニック講談社の 90 年』(株式会社講談社 2001)
- 『神戸製鋼所 80 年』(株式会社神戸製鋼所 1986)
- 『コクヨ 70 年のあゆみ』(コクヨ株式会社 1975)
- 『資生堂百年史』(株式会社資生堂 1972)
- 『島津製作所百十年史』(株式会社島津製作所 1985)

- 『蛇の目ミシン創業五十周年史』（蛇の目ミシン工業株式会社 1971）
- 『松竹百年史』（松竹株式会社 1996）
- 『常陽銀行四十年史』（株式会社常陽銀行 1976）
- 『新宿高野創業90年の歩み』（株式会社新宿高野 1975）
- 『象印マホービン70年史』（象印マホービン株式会社 1989）
- 『第一工業製薬株式会社五十年史』（第一工業製薬株式会社 1958）
- 『第一生命五十五年史』（第一生命保険相互会社 1958）
- 『夢を託して 第一ホテル社史』（株式会社第一ホテル 1992）
- 『大同生命70年史』（大同生命保険相互会社 1973）
- 『大日本製薬90年のあゆみ』（第日本製薬株式会社 1987）
- 『田辺製薬三百五年史』（田辺製薬株式会社 1983）
- 『五十年史 千代田生命保険相互会社』（千代田生命保険相互会社 1955）
- 『蝶矢シャツ八十八年史』（株式会社蝶矢シャツ 1974）
- 『帝国ホテルの120年』（株式会社帝国ホテル 2010） p. 74
- 『医療と共に一テルモ70年のあゆみ』（テルモ株式会社 1992）
- 『電通100年史』（株式会社電通 2001） p. 88
- 『東京ガス百年史』（東京ガス株式会社 1986）
- 『東芝百年史』（東京芝浦電気株式会社 1977）
- 『東芝電池三十年史』（東芝電池株式会社 1985）
- 『東陶機器七拾年史』（東陶機器株式会社 1988）
- 『写真で見る東武鉄道80年』（東武鉄道株式会社 1977）
- 『百年史 東洋紡〈上〉』（東洋紡績株式会社 1986） p. 229
- 『創造限りなく トヨタ自動車50年史』（トヨタ自動車株式会社 1987） pp. 106 - 107
- 『トヨタをつくった技術者たち』（トヨタ自動車株式会社 2001）
- 『東レ70年史』（東レ株式会社 1997）
- 『凸版印刷株式会社 六拾年史』（凸版印刷株式会社 1961）
- 『新潟鉄工所七十年史』（株式会社新潟鉄工所 1968）
- 『光とミクロと共に ニコン75年史』（株式会社ニコン 1993） p. 26
- 『ニチバン80年史』（ニチバン株式会社 1999）
- 『ニチメン100年』（ニチメン株式会社 1994）

- 『日刊工業新聞七十年史』(株式会社日刊工業新聞社 1985)
- 『五十年史 日興証券株式会社』(日興証券株式会社 1970)
- 『日清製粉100年史』(日清製粉株式会社 2001) p. 50
- 『ニッピ八十五年史一上巻一』(株式会社ニッピ 1992)
- 『日本経済新聞社120年史』(日本経済新聞社 1996) p. 30
- 『日本交通公社七十年史』(株式会社日本交通公社 1982)
- 『日本水産の70年』(日本水産株式会社 1981)
- 『日本製靴株式会社社史 STEPS』(日本製靴株式会社 1990) pp. 121 - 122
- 『日本生命百年史〈上〉』(日本生命保険相互会社 1992) pp. 609-611
- 『日本石油百年史』(日本石油株式会社 1988)
- 『日本電気株式会社百年史』(日本電気株式会社 2001) p. 155
- 『はごろも缶詰の五十年』(はごろも缶詰株式会社 1984)
- 『間組百年史 1889-1945』(株式会社間組 1989) p. 418
- 『はとバス三十五年史』(株式会社はとバス 1984) p. 18
- 『日立製作所史1』(株式会社日立製作所 1949) pp. 178 - 179
- 『日立製作所史2』(株式会社日立製作所 1960)
- 『ひとの日立 日立のひと』(日立株式会社 1999)
- 『福助足袋の六十年』(福助足袋株式会社 1942)
- 『富士銀行八十年史』(株式会社富士銀行 1960) pp. 93-94
- 『フジタ80年のあゆみ』(株式会社フジタ 1994)
- 『富士フィルム50年のあゆみ』(富士フィルム株式会社 1984)
- 『ブリヂストンタイヤ五十年史』(ブリヂストンタイヤ株式会社 1982)
- 『ブルドックソース55年史』(ブルドックソース株式会社 1981)
- 『永遠の美を求めて POLA 物語』(株式会社ポーラ化粧品本舗 1980)
- 『ホンダの歩み』(本田技研工業株式会社 1975)
- 『株式会社松坂屋70年史』(株式会社松坂屋 1981)
- 『松下電器五十年の略史』(松下電器産業株式会社 1968)
- 『三井銀行八十年史』(株式会社三井銀行 1957) p. 116 p. 129
- 『三井信託銀行75年史』(三井信託銀行株式会社 2000)
- 『三井造船株式会社50年史』(三井造船株式会社 1968)

- 『株式会社三越 85 年の記録』(株式会社三越 1990) p. 33
- 『三菱銀行史』(株式会社三菱銀行 1954)
- 『三菱製紙六十年史』(三菱製紙株式会社 1962)
- 『三菱信託銀行六十年史』(三菱信託銀行株式会社 1988)p. 38
- 『三菱石油五十年史』(三菱株式会社 1981)
- 『三菱電機社史創立 60 周年』(三菱電機株式会社 1982)
- 『明治生命八十年史』(明治生命保険相互会社 1963)
- 『明治屋百年史』(株式会社明治屋 1987)
- 『100 年のありがとう モービル石油の歴史』(モービル石油株式会社 1993)
- 『森永乳業五十年史』(森永乳業株式会社 1967)
- 『THE YAMAHA CENTURY ヤマハ 100 年史』(ヤマハ株式会社 1987)
- 『ユニチカ百年史 上』(ユニチカ株式会社 1991) p. 32
- 『吉本八十年の歩み』(吉本興業株式会社 1992)
- 『安田生命百年史』(安田生命保険相互会社 1980) p. 104, p. 140
- 『ライオン 100 年史』(ライオン株式会社 1992)
-
- 『慶應義塾百年史 上巻』(慶應義塾 1958) p. 3
- 『慶應義塾百年史 中巻 (前)』(慶應義塾 1960)
- 『慶應義塾百年史 中巻 (後)』(慶應義塾 1964)
- 『専修大学百年史 上巻』(専修大学 1981)
- 『専修大学百年史 下巻』(専修大学 1981)
- 『東京経済大学の 100 年』(東京経済大学 2005)
- 『東京大学百年史 通史 1』(東京大学 1984)
- 『東洋大学百年史 通史編 I』(東洋大学 1993)
- 『明治大学百年史 通史編 I』(明治大学 1992) p. 169
- 『明治大学百年史 通史編 II』(明治大学 1994)
- 『早稲田大学百年史 第一巻』(早稲田大学 1978)
- 『早稲田大学百年史 第二巻』(早稲田大学 1981)
- 『早稲田大学百年史 第三巻』(早稲田大学 1987)

■第2章 参考文献：

- 天野郁夫(2013)『高等教育の時代(上)』(中央公論新社)
- アルトバック, P. G./森利枝訳(2004)『私学高等教育の潮流』(玉川大学出版部)
- 伊賀泰代(2012)『採用基準』(ダイヤモンド社)
- 岩田竜子(1981)『学歴主義の発展構造』(日本評論社)
- 梅澤正(2008)『職業とは何か』(講談社)
- 大島真夫(2000)「大卒労働市場と大学就職部」日本教育社会学会大会発表要旨集録(52)
- 太田聡一(2012)「大卒就職率はなぜ低下したのか」『日本労働研究雑誌』no. 619 Special Issue
- 小方直幸(2011)「大学生の学力と仕事の遂行能力」『日本労働研究雑誌』no. 614 9月号
- 片桐芳雄(2008)「天皇制教育体制の確立と展開」片桐芳雄・木村元編著『教育から見る日本の社会と歴史』(八千代出版)
- 門脇厚司(2010)『社会力を育てる』(岩波書店)
- 荻谷剛彦(1995)『大衆教育社会のゆくえ 学歴主義と平等神話の戦後史』(中央公論社)
- 川口俊明(2011)「日本の学力研究の現状と課題」『日本労働研究雑誌』no. 614 9月号
- 坂本藤良(1977a)『日本雇用史(上)』(中央経済社)
- 坂本藤良(1977b)『日本雇用史(下)』(中央経済社)
- 沢井実(2011)「企業組織の再編成」柴孝夫・岡崎哲二編著『制度転換期の企業と市場』(ミネルヴァ書房)
- 佐口和郎(2002)「新規高卒採用制度」佐口和郎・橋本秀一『人事労務管理の歴史分析』(ミネルヴァ書房)
- スーザン・ケラー/新堀通也・石田剛訳(1967)『現代のエリート』(関書院新社)
- 原著 Keller, S. (1963) *Beyond the Ruling Class: Strategic Elites in Modern Society*. New York: Random House.
- 全国ビジネス系大学教育会議(2010)『社会人基礎力の育成とビジネス系大学教育』(学文社)
- 竹内洋(1991)『立志・苦学・出世 受験生の社会史』(講談社)
- 竹内洋(1995)『日本のメリトクラシー 構造と心性』(東京大学出版会)
- 竹内洋(2011)『大学の下流化』(NTT出版)
- 橋本俊詔(2009)『東京大学 エリート養成機関の盛衰』(岩波書店)
- 田中章喜(2007)「産業資本と労働過程—産業革命期イギリス綿紡績業における技能養成と

- 雇用形態一」専修経済学論集 41 号 (2)
- 辻村清行(2012)『モバイルパワーの衝撃』(東洋経済新報社)
- デビッド・カークパトリック/滑川海彦・高橋信夫訳(2011)『フェイスブック若き天才の野望』(日経 BP 社)
- 原著 Kirkpatrick, D. (2010) *The Facebook Effect*. London: Virgin Publishing.
- 永野仁(2007)「企業の人材採用の変化—景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』
no. 567 10月号
- 永野仁(2012)「企業の人材採用動向—リーマンショック後を中心に—」『日本労働研究雑誌』
no. 619 Special Issue
- 夏目孝吉(2006)「企業の採用はどう変わったか」『新社会人白書』社会経済生産性本部・
生産性労働情報センター
- 橋本美保(2008)「西洋教育情報の受容と近代教育の成立」片桐芳雄・木村元編著『教育から見る日本の社会と歴史』(八千代出版)
- ハスキングズ, C. H. / 青木靖三・三浦常司訳(2009)『大学の起源』(八坂書房)
- 林祐司(2009)「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響」経営行動科学第 22 巻
- 樋口弘和(2009)『新入社員はなぜ「期待はずれ」なのか』(光文社)
- 深田博己(1998)『インターパーソナル・コミュニケーション』(北大路書房)
- 森川英正(1996)『トップ・マネジメントの経営史』(有斐閣)
- 吉川徹(2006)『学歴と格差・不平等』(東京大学出版会)
- 吉本圭一・米澤彰純(1994)「大学就職指導組織と大卒労働市場」『放送教育開発センター
研究紀要』10
- 早稲田大学教育総合研究所(2006)『私立大学の源流—「志」と「資」の大学理念』(学文社)
- 「人材マネジメント調査 2011」(リクルートワークス研究所 2011)
- リクルートワークス研究所(2003)「新卒採用の“本流”を振り返る」『Works
Dec. 2003-Jan. 2004』リクルートワークス研究所
- リクルートワークス研究所(2010)『Works』oct. 2010 記事
- 『朝日新聞』夕刊昭和 45 (1970) 年 9 月 28 日付記事
- 『朝日新聞』朝刊昭和 50 (1975) 年 7 月 4 日付記事
- 『中外商業新報』昭和 16 (1941) 年 10 月 4 日付 記事
- 『日本経済新聞』朝刊平成 24 (2012) 年 7 月 16 日付 記事

■第3章 引用文献：

- 岩脇千裕 (2004) 「新規学卒者採用における『望ましい人材』像の研究」『教育社会学研究』第74集 pp. 309-327
- 岩脇千裕 (2006) 「高度成長期以降の新規学卒者採用における望ましい人材像の変容」『京都大学大学院教育学研究科紀要』第52号 pp. 79-92
- 河野員博 (2004) 『現代若者の就業行動—その理論と実践』(学文社) p. 142
- 小杉礼子 (2007) 「企業からの人材要請と大学教育・キャリア形成支援」小杉礼子編『大学生の就職とキャリア』(勁草書房) pp. 124-129
- 坂本理郎 (2007) 「日本企業が新規学卒者に求める資質」『大手前大学論集』第8号 pp. 115-131
- 本田由紀 (2009) 『教育の職業的意義』(筑摩書房) p. 52
- 「若年者の就職能力 (エンプロイアビリティ) に関する実態調査」(厚生労働省 2004)
- 「大学等卒業者の就職状況調査」(厚生労働省 2011)
- 「雇用管理調査」(厚生労働省 2001)
- 「人材ニーズ調査」(経済産業省・日本商工会議所 2004)
- 「社会人基礎力に関する調査」(経済産業省 2005)
- 『社会人基礎力に関する研究会』中間とりまとめ」(経済産業省 2006)
- 『社会人基礎力』育成のススメについて」(経済産業省 2007)
- 「大学生の『社会人観』の把握と『社会人基礎力』の認知度向上実証に関する調査」(経済産業省・株式会社学情 2010)
- 「総務省労働力調査」(総務省 2011)
- 「大卒採用に関する企業調査」(労働政策研究・研修機構 2005)
- 「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」(労働政策研究・研修機構 2007)
- 「21世紀を生き抜く次世代育成のための提言—「多様性」「競争」「評価」を基本にさらなる改革の推進を一」(日本経済団体連合会提言 2004)
- 「企業の求める人材像に関するアンケート」(日本経済団体連合会調査 2004)
- 「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート」(日本経済団体連合会調査 2010)
- 「新卒採用に関するアンケート調査」(日本経済団体連合会調査 2010)
- 「新卒者採用選考のあり方について」(日本経済団体連合会意見 2011)

「教育の視点から大学を変えるー日本のイノベーションを担う人材育成に向けてー」(経済同友会提言 2007)

「18歳までに社会人としての基礎を学ぶー大切な将来世代の育成に向けて中等教育、大学への期待と企業がなすべきことー」(経済同友会提言 2009)

「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(経済同友会調査 2010)

「新卒者等の就職・採用活動について」(日本商工会議所意見 2011)

「平成23年度新入社員の『働くことの意識』調査」(日本生産性本部・日本経済青年協議会 2011)

「リクナビ7つの約束」(株式会社リクルート 2010) :

<https://job.rikunabi.com/media/yakusoku/>

「日経就職ナビ2012 学生モニター調査」(株式会社ディスコ 2011)

「2012年卒マイコミ新卒採用予定調査」(毎日コミュニケーションズ社 2011)

『ひらく 日本の大学』調査」(朝日新聞・河合塾 2011)

「2013年卒(大学生・大学院生)の就職活動振り返り調査」(リクルートキャリア社 2013)

■第3章 参考文献：

大久保幸夫(2004)『仕事のための12の基礎力』(日経BP社)

門脇厚司(2010)『社会力を育てる』(岩波書店)

金明哲(2005)「フリーソフトによるデータ解析・マイニング(第26回) Rと対応分析」統計情報研究開発センター編『ESTRELA』no. 138

佐野哲(2005)「人材ビジネスと新卒労働市場」『日本労働研究雑誌』no. 542 9月号

中山慶一郎(2009)「対応分析によるデータ分析」『関西学院大学社会学部紀要』108号

日本経済新聞社編(2006)『働くということ』(日本経済新聞社)

林祐司(2009)「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響」『経営行動科学』第22巻第2号

樋口弘和(2007)「再確認ープロセスから押さえる新卒採用活動の実務ポイント」労務行政研究所編集部『実践 新卒採用の活動マニュアル』(労務行政)

松村真宏・三浦麻子(2009)『人文・社会学のためのテキストマイニング』(誠信書房)

リクルートワークス研究所「新卒一括採用」に関する研究会(2010)「「新卒採用」の潮流と課題」

リクルートワークス研究所(2010)「特集：新卒選考ルネッサンス」『Works』no.102
「2012年卒マイコミ業界イメージ調査」(毎日コミュニケーションズ社 2011)
「マイナビ昨年の先輩が選んだ人気企業ランキング100社」(毎日コミュニケーションズ社
2011)
「みんなの就職活動日記 2012年度卒新卒就職人気企業ランキング」(楽天社 2011)
ジョブウェブ「求める人材像策定サービス」:

<http://www.jobweb.co.jp/company/service/target/>

■第3章 求める人材像調査で閲覧した上場企業各企業ウェブサイト

採用ページアドレス一覧:

(閲覧日は、2012年6月2日~29日)

JFEスチール	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r422110022/
神戸製鋼所	http://www.kobelco-gr.jp/12/kobelco_shin/info/message.html
住友金属工業	http://www.sumitomometals.co.jp/recruit/r2012/special/message/index.html
日立金属	http://www.hitachi-metals.co.jp/rcrt/jinjiMessage.html
大同特殊鋼	http://www.daido.co.jp/about/recruit/university/recruit.html
愛知製鋼	http://www.aichi-steel.co.jp/recruit/rec_1.html
中山製鋼所	http://www.nakayama-steel.co.jp/menu/recruit/index.html
淀川製鋼所	http://www.yodoko.co.jp/recruit/human.html
大和工業	http://www.yamatokogyo.co.jp/steel/recruit_faq.html
栗本鐵工所	http://www.kurimoto.co.jp/recruit/jinbutsu.htm
共英製鋼	http://www.kyoeisteel.co.jp/recruit/corporate/message.html
東洋鋼板	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r602500000/
丸一鋼管	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r446600028/
日本冶金工業	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r737500049/
合同製鐵	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r876300001/
山陽特殊製鋼	http://www.sanyo-steel.co.jp/saiyo/message/index.html
三菱製鋼	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r228600002/
大阪製鐵	http://www.osaka-seitetu.co.jp/adopt/person.html

住友鋼管	http://enjapan2012.com/companyView/saiyo.cfm?RecruitmentID=81236
シンニッタン	http://www.snt.co.jp/jp/recruit
トヨタ自動車	http://toyota-saiyo.com/biz/i_last_message/index.html
デンソー	http://www.denso.co.jp/ja/recruit/sougou/zimu/index.html
スズキ	http://saiyo.suzuki.co.jp/graduate/about/index.html
マツダ	http://www.mazda.co.jp/corporate/recruit/portrait.html
ダイハツ工業	http://www.daihatsu.co.jp/recruit/gradu/future/future01.html
トヨタ車体	http://www.toyota-body.co.jp/recruit/graduate/outline.html
ヤマハ発動機	http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/recruit/student/message/index.html
川崎重工業	http://www.khi-saiyo.jp/recruit/index.html
三井造船	http://www.mes.co.jp/recruit/new_grad/wish.html
カルソニックカンセイ	http://www.calsonickansei.co.jp/recruit/message.html
関東自動車工業	http://www.kanto-aw.co.jp/jp/employe/want/
NOK	https://job.saiyo.jp/nok2012/contents/info/faq.html#seg12
フタバ産業	http://www.futabasangyo.com/recruit/2012/recruit/index.html
タカタ	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r394400022/
ケ-ヒン	http://www.keihin-recruit.com/new_graduates/faq.html#q05
カヤバ工業	http://www.kyb.co.jp/recruit/information/fresh_faq.html#answer03
タチエス	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r355400096/
ユニプレス	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r710700017/
エクセディ	http://www.exedy.com/ja/recruit/talent/
日信工業	http://www.nissinkogyo.co.jp/job/about/
みずほフィナンシャル グループ	http://www.mizuho-fg.co.jp/saiyou/strategy/message/index.html
新生銀行	http://www.shinseibank-recruit.com/recruit/index.html
八十二銀行	http://www.82bank.co.jp/hp/menu000003000/hpg000002918.htm
西日本シティ銀行	http://www.ncbank.co.jp/saiyo_joho/html/traning.html
あおぞら銀行	http://www.aozorabank.co.jp/recruit/graduate/saiyou/message.html
群馬銀行	http://www.gunmabank.co.jp/recruit/03_motomeru.html
広島銀行	http://www.hirogin.co.jp/recruitment/info/portrait.html

中国銀行	http://www.chugin.co.jp/04recruit/0004jinjihooushin/ch-40120.html
京都銀行	http://www.kyotobank.co.jp/saiyou/recruit/top.html
十六銀行	http://www.juroku.co.jp/recruit/information/message/demand.html
大垣共立銀行	http://www.okb.co.jp/jinji/2012_new_entry/qa/index.html#flg2
第四銀行	http://www.daishi-bank.co.jp/recruit/qa_g.html
滋賀銀行	http://www.shigagin.com/recruit/faq_recruit.html
山陰合同銀行	http://www.gogin.co.jp/recruit/newgraduate/data/data.html#08
南都銀行	http://www.nantobank.co.jp/recruit/new/human/h_1.html
紀陽銀行	http://www.kiyobank.co.jp/recruit/data/faq03.html#02
百五銀行	http://www.hyakugo.co.jp/recruit/adoption_policy.html
百十四銀行	http://www.114bank.co.jp/recrut/faq.html
鹿児島銀行	http://idc.disc.co.jp/kagin/faq/index.html#a5
肥後銀行	http://www.higobank-saiyo.jp/qanda/index.html
セブンイレブン・ジャパン	http://www.sej.co.jp/recruit/new/recruit/faq01.html
イトーヨーカドー	http://www.itoyokado.co.jp/company/job/index.html
ヤマダ電機	http://www.yamada-denki.jp/recruit/new/03.html
三越伊勢丹グループ	http://www.imhds.co.jp/recruit/newgraduate/person.html
大丸松坂屋百貨店	http://www.j-front-retailing.com/recruit/2012/
ユニクロ	http://www.uniqlo.com/jp/recruit/graduate/general_manager/figure/
ビックカメラ	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r712600087/
ローソン	http://www.lawson.co.jp/company/recruit/new/talent/index.html
コジマ	http://www.kojima.net/kojima_recruit/kijun.htm
マツモトキヨシ	http://www.r-matsukiyo.com/message/index.html
マルエツ	http://www.maruetsu.co.jp/saiyo/info/faq.html#q1
ニトリ	http://www.nitori.co.jp/recruit/newgraduate2012/data_1.html
ツルハドラッグ	http://www.tsuruha.info/recruit/work/qa.html#01
オークワ	http://www.okuwa.net/recruit/employment/president.html
ファミリーマート	http://www.famima-saiyo.com/shinsotsu/person/person_01.html
アークス	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r907400085/
ゲオ	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r476800096/

いなげや	http://www.inageya-recruit.com/recruit/motomeru.html
カスミ	http://www.kasumi.co.jp/recruit/flesh/03.html
コスモス薬品	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r279900093/
日本電信電話	http://www.ntt.co.jp/saiyo/newgraduates/human.html
エヌ・ティ・ティ・ドコモ	http://recruit.nttdocomo-fresh.jp/employment/portrait.html
KDD I	http://www.kddi-saiyo.com/recruit/talent.html
ソフトバンク	http://recruit.softbank.jp/recruit_message/
エヌ・ティ・ティ・データ	https://nttdata.saiyo.jp/newgraduates/message/msg01.html
フジテレビジョン	http://www.fujitv.co.jp/saiyo/motomeru/index.html
ティーガイア	http://www.t-gaia.co.jp/recruit/fresh/portrait.html
大塚商会	http://jinzai.otsuka-shokai.co.jp/shinsotsu/recruit/human.html
TBSテレビ	http://www.tbs.co.jp/job/from-pd/
光通信	http://www.hikari.co.jp/recruit/people/
コナミ	http://www.konami.co.jp/job/rec/message/
東宝	http://a5.deliv.jp/toho/saiyo/index.html
スクエア・エニックス	http://www.square-enix.com/jp/recruit/fresh/future/message/detail_01.html
C S K	http://journal.rikunabi.com/work/hrmanager/hrmanager_vol12.html
富士ソフト	http://www.fsi.co.jp/recruit/data.html
アイ・ティー・シーネット トワーク	http://www.itcnetwork.co.jp/recruit/resource.html
エイベックス	https://recruit.avex.co.jp/04business02/04.html
NEC モバイルリング	http://www.nec-mobiling.com/recruit/recruit/message.html
トレンドマイクロ	http://www.trendmicro.co.jp/saiyo2012/recruit/faq/selection.asp#anchor-02
松竹	http://www.shochiku.co.jp/company/recruit/newgrad/personnel.html
東急不動産	http://www.tokyu-land.co.jp/saiyou/graduate12/recruit/index.html
野村不動産	http://www.nomura-re.co.jp/saiyou/jinji/jinji01.html
大京	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r456400038/
エヌ・ティ・ティ都市開発	http://www.nttud-recruit2012.jp/recruit/faq.html
アーネストワン	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r831310068/
日本空港ビルディング	http://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/company/recruit/group/houshin.html

パーク 24	http://career.park24.co.jp/fresh/concept/p24.html
東栄住宅	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r932410036/
タカラレーベン	http://www.leben.co.jp/career/recruitmessage.html
フジ住宅	http://letter.fuji-jutaku.co.jp/president/index2.html
タクトホーム	http://enjapan2012.com/companyView/saiyo.cfm?RecruitmentID=120000310
平和不動産	http://www.heiwa-net.co.jp/recruit/index.html
明和地所	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r459700075/
サンヨーハウジング名古屋	http://www.sanyo-hn.co.jp/recruit/
ダイビル	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r642900092/
ヒューリック	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r259500035/
サンケイビル	http://www.recruit.sankeibldg.co.jp/2012/message/index.html
日神不動産	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r375500066/
日本エスリード	http://www.eslead.co.jp/recruit/12/guidelines/index.html
空港施設	http://www.afc-group.jp/recruit/faq.html
日本たばこ産業	http://www.jti.co.jp/recruit/fresh/sogo/feature/cont02/index.html
アサヒビール	http://www.asahi-saiyo.com/2012/contents/recruit/resources.html
味の素	http://www.ajinomoto.co.jp/recruit/fresh2012/office_L/information/personality.html
明治ホールディングス	http://www.meiji.com/recruit/info/message/index.html
日本ハム	http://www.nipponham.co.jp/recruit/2012/nh/info/
山崎製パン	http://www.yamazakipan.co.jp/recruit/universities/adoption/index.html
森永乳業	http://www.morinagamilk.co.jp/mn-recruit/student/jinzai/message.html
キューピー	http://www.kewpie.co.jp/company/recruit/kanren/index.html
伊藤ハム	http://www.itoham.co.jp/corporate/company/saiyo/recruit/talent.html
ニチレイ	http://www.nichirei.co.jp/saiyo/new_graduate/assurance/index.html
コカコーラウエスト	http://www.ccwest.co.jp/recruit/requests.php
東洋水産	http://job.saiyo.jp/maruchan2012/contents/t01.html
日清オイリオ	http://www.nisshin-oillio.com/company/recruit/shinsotu/index.html
ヤクルト	http://www.yakult.co.jp/saiyou/newgraduate/001jinji/index.html
キッコーマン	http://www.kikkoman.co.jp/works/04info/02education.html
江崎グリコ	http://www.glico.co.jp/saiyou/message/index.htm

日本製粉	http://www.nippon.co.jp/recruit/newgraduate/message/index.html
ブリマハム	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r897100036/
ハウス食品	http://www.housefoods-saiyo.net/concept/index.html
不二製油	http://www.fujioil.co.jp/fujioil/recruit/gradu/info/index.html
日立製作所	http://www.hitachi.co.jp/recruit/newgraduate/about/message.html
パナソニック	http://panasonic.co.jp/jobs/request/index.html
ソニー	http://www.sony.co.jp/SonyInfo/Jobs/main/info/message.html
キヤノン	http://www.canon.co.jp/employ/teiki/portrait.html
三菱電機	http://www.mitsubishielectric.co.jp/saiyo/graduates/policy/personality/index.html
シャープ	http://www.sharp.co.jp/corporate/recruit/newgraduate/mess.html
リコー	http://www.ricoh.co.jp/about/jobs/new-graduates/2012/basic/require/
京セラ	http://www.kyocera.co.jp/recruit/new/info/outline.html
T D K	http://www.tdk.co.jp/tjrec02/rec70000.htm
コニカミノルタ	http://www.konicaminolta.jp/about/recruit/stu/request.html
富士電機	http://www.fujielectric.co.jp/recruit/graduates/recruit/
日本電産	http://www.nidec.co.jp/recruit/gradu/message/index.html
村田製作所	http://www.murata.co.jp/recruit/freshers/message/index.html
オムロン	http://www.omron.co.jp/jinji/shin/info/message.html
エルピーダメモリ	http://recruit.elpida.com/fresh/message.html
ブラザー工業	http://www.brother.co.jp/r/fresh/person/index.htm
沖電気工業	http://www.oki.com/jp/recruit/new/training/index.html
パイオニア	http://pioneer.jp/recruit/newgraduate/personnel.html
ローム	http://www.rohm.co.jp/employment/about/index2.html
横河電機	http://www.yokogawa.co.jp/recruit/freshers/youkou.htm
双日	http://www.sojitz.com/saiyo/recruit/motomeru/index.html
丸紅	http://www.marubeni-recruit.com/recruit/faq_a.html
アルフレッサ	http://113.52.156.168/newg/index.html
J F E 商事	http://www.jfe-shoji.co.jp/recruit/powers/recruit/
スズケン	http://www.suzuken.co.jp/company/recruit/fresh/talent.html
菱食	http://recruiting-info.jp/ryoshoku/view.php?id=68988&parent=11758&cid=11759&m=view

阪和興業	http://www.hanwa.co.jp/recruit/saiyou1.html
伊藤忠エネクス	http://www.itcenex.com/recruit/new_gra/info/index.html
東邦薬品	http://www.tohoyk.co.jp/ja/recruit/information/qa/index.html#q16
三愛石油	http://www.san-ai-oil.co.jp/company/recruit/new_graduate/new_graduate01.html
住金物産	http://www.sumikinbussan.co.jp/saiyo/newly/info/01_faq.html#05
神鋼商事	http://www.shinsho.co.jp/saiyo/saiyo.html#03
加藤産業	http://www.katosangyo.co.jp/recruit/guideline.html
日立ハイテクノロジーズ	http://www.hitachi-hitec.com/recruit/new_graduate/recruitment_info/personality.html
伊藤忠食品	http://idc.disc.co.jp/itochu-shokuhin/jinji/index.html
バイタルネット	http://www.vitalnet.co.jp/recruit/q_a.html
カメイ	http://www.kamei.co.jp/recruit/faq/index.html#ap9
日本紙パルプ商事	http://www.kamipa.co.jp/recruiting/message/index.html
稲畑産業	http://www.inabata.co.jp/recruit/hrd/index.html
J Kホールディングス	http://www.jkenzai.co.jp/recruit/saiyou/message.html
オリエンタルランド	http://www.olc.co.jp/recruit/newgraduate2012/s/mind/
エイチ・アイ・エス	http://www.recruiting-site.com/his2012/info/tarent.html
カルチュア・コンビニエ ンス・クラブ	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r260800049/
アコーディアゴルフ	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r372110083/
ラウンドワン	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r717900029/
東京ドーム	http://www.tokyo-dome.co.jp/about/jinji/saiyo/jinbutsu.htm
藤田観光	http://www.fujita-kanko.co.jp/rec/recruit/about/message.html
近畿日本ツーリスト	http://www.knt-saiyo.jp/recruit/ab_tourist.html
ワタベウェディング	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r932420025/
セントラルスポーツ	http://www.central.co.jp/recruit/fresh/topmessage/index.html
テイクアンドギヴ・ニーズ	http://www.tgn.co.jp/recruit/message/index.html
イオンファンタジー	http://www.fantasy.co.jp/company/recruit.html
ベストブライダル	http://www.bestbridal.co.jp/recruit/person.html
ルネサンス	http://job.mynavi.jp/12/pc/search/corp38341/employment.html
スタジオアリス	http://www.studio-alice-recruit.com/concept/index.html

ホリプロ	http://hr.horipro.co.jp/2012/president/index.html
スバル興業	http://subaru-kougyou.jp/recruiting/style.html
よみうりランド	http://www.yomiuriland.co.jp/company/recruit/message.html
ノバレーゼ	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r648010014/
一休	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r864110061/
ベネッセコーポレーション	http://www.benesse.co.jp/fr_s/about/message.html
テンプスタッフ	http://www.tempstaff.co.jp/recruit/top/archive/message.html
NECフィールディング	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r849500006/
パソナグループ	http://www.pasonagroup.co.jp/recruit/faq/index.html
トランス・コスモス	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r746600094/
ぴあ	http://www.pia.co.jp/pia/saiyou/want.html
もしもしホットライン	http://jobpotential.jp/person/index.html
ディー・エヌ・エー	http://www.dena.jp/recruit/index.html
フルキャスト	http://www.fullcast.co.jp/fullcast/recruit/invite.html
シミック	http://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r791800052/
イーピーエス	http://www.eps.co.jp/ja/recruit/ideal/index.html
ぐるなび	http://www.gnavi.co.jp/n_employment/general/
TAC	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r235700051/
東京個別指導学院	http://www.saiyo.tkg.jp/?banner_id=b90899
カカクコム	http://kakaku.com/info/recruit/faq.html#q18
明光ネットワークジャパン	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r749700079/
ネクスト	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r404010058/
ネクシィーズ	http://www.nexyz.co.jp/recruit/info/index.html
リンクアンドモチベーション	https://job.rikunabi.com/2012/company/employ/r387010073/
日本M&Aセンター	http://www.nihon-ma.co.jp/recruit/recruit_profileimage.html

■第4章 引用文献：

- 大石裕(2011)『コミュニケーション研究 第3版』(慶應義塾大学出版会) p. 213
- 関沢英彦(2011)「絵本と広告—なぜ、情報デザインが似ているのか」『東京経済大学コミュニケーション科学』no. 33 p. 171
- 吉井博明『情報のエコロジー—情報社会のダイナミズム—・新版』(北樹出版 2002) p. 32
『朝日新聞』朝刊 1985年9月10日付記事
- 日本生命公式ウェブサイト平成15(2003)年4月10日版：
<http://web.archive.org/web/20030409211246/http://www.nissay-saiyo.com/> 2013年3月10日閲覧
- 日本生命公式ウェブサイト平成25(2013)年3月10日版：
<http://www.nissay-saiyo.com/> 2013年3月10日閲覧
- マイナビ社(2012)「2014年卒マイナビ大学生ライフスタイル調査」
メディア環境研究所 メディア定点調査2008/2013

■第4章 参考文献：

- 木村幹夫(2005)「放送制度と事業者」藤竹暁編著『図説 日本マスメディア 第二版』日本放送出版協会 p. 90
- 佐藤孝治(2010)『就活廃止論』(PHP研究所)
- 猿橋大(2010)『人気サイトに学ぶウェブユーザビリティ』(秀和システム) p. 94, p. 108
- 城繁幸(2006)『若者はなぜ3年で辞めるのか?』(光文社)
- 土橋臣吾(2011)「ウェブは本当に情報の大海か」土橋臣吾・南田勝也・辻泉編著『デジタルメディアの社会学』(北樹出版)
- 増田直紀(2007)『私たちはどうつながっているのか』(中央公論新社)
- 本田由紀(2007)『若者の労働と生活世界—彼らはどんな現実を生活しているのか』(大月書店)
- 本田由紀(2008)『軋む社会』(双風舎)
- 厚生労働省公式ウェブサイト <http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/05.html>
2013年3月10日閲覧
- 総務省(2011)「平成23年版 情報通信白書 HTML版」：
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h23/html/ndl0000.html>

2013年3月3日閲覧

http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/ict_keizai_h24.pdf 2013年3

月4日閲覧

『朝日新聞』朝刊2012年10月5日付記事

■第5章 引用文献:

- 伊藤高史 (2005) 「マスメディア 新聞」藤竹暁編著『図説日本のマスメディア第二版』日本放送出版協会 p. 22-26
- 稲永由紀 (2012) 「大学教育におけるインターンシップ導入のイニシアティブとその論理」広島大学 RIHE, 117
- 岩崎暁 (2011) 「企業ウェブサイトの戦略的意義」東京経済大学大学院修士学位論文
- 岩脇千裕 (2007) 「大学新卒者採用における面接評価の構造」『日本労働研究雑誌』 No. 567/October p. 57
- 岩脇千裕 (2008) 「理想の人物像と若者の現実-大学新卒者採用における行動特性の能力指標としての妥当性」2008, JILPT Discussion Paper Series 08-04, p. 3 p. 33
- 梅田望夫 (2006) 『ウェブ進化論』(筑摩書房)
- 大石裕 (2011) 『コミュニケーション研究 第3版』(慶應義塾大学出版会) p. 5 p. 12 p. 47
- 大島真夫 (2000) 「大卒労働市場と大学就職部」日本教育社会学会大会発表要旨集録 (52) p. 199
- 大島真夫 (2012) 『大学就職部にできること』(勁草書房) p. 43 p. 53
- 尾崎盛光 (1967) 『日本就職史』(文藝春秋)
- 神村俊一 (1991) 「学卒人材集めと会社案内パンフの効用」労務研究 vol. 44 No. 3 pp. 2-13
- 川井良介 (2006) 「雑誌」川井良介編『出版メディア入門』日本評論社 pp. 62-66
- ゴッフマン・E/石黒毅訳 (1974) 『行為と演技—日常生活における自己呈示—』(誠信書房) p. 243 p. 264, 原著 Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday & Company, Inc. 1959
- 小林太三郎 (1983) 『新しい広告 改訂版』(電通) p. 38
- 佐藤和明 (2012) 『最新ソーシャルメディアよ〜くわかる本』(秀和システム)
- 佐野哲 (2005) 「人材ビジネスと新卒労働市場」『日本労働研究雑誌』 No. 542/September 2005, P. 38
- 下村直樹 (2001) 「企業広告の内容分析によるテーマ類型化 - 製品広告との境界曖昧化」北海道大学『ECONOMIC STUDIES』50(4) pp. 68-82
- 須藤春夫 (2005) 「広告コミュニケーションの変容と消費社会」石坂悦男・田中優子編『メディア・コミュニケーションその構造と機能』法政大学出版局 p. 121
- 竹内郁郎 (1990) 『マス・コミュニケーションの社会理論』(東京大学出版会) p. 11

- 丹野勲(2011)「江戸時代の奉公人制度と日本的雇用慣行」神奈川大学国際経営論集 (41)
p. 57
- 中村高康(2010)「『OB・OG 訪問』とは何だったのか」 荻谷剛彦・本田由紀編『大卒就職の
社会学』(東京大学出版会) p. 162
- 日本経済新聞社企画調査部編(1977)『企業イメージ 消費者から見た一流企業 新版』(日
本経済新聞社) p. 37 p. 45
- 船津衛(2010)『改訂版コミュニケーション入門』(有斐閣 2010) p. 28 p. 58
- 鄭年皓(2007)「新製品開発組織におけるゲートキーパーの役割」『商学研究論集』第 27 号
p. 260
- ボールドディング, K・E/大川信明訳(1962)『ザ・イメージ』(誠信書房)
原著 Boulding, K. E. (1956) *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor:
University of Michigan Press.
- 山下洋史(1999)『情報管理と経営工学』(経林書房) pp. 142-154
- 山本直人(2010)『電通とリクルート』(新潮社)
- 横山隆治(2010)『トリプルメディアマーケティング』(インプレスジャパン) p. 17
- 吉本圭一・米澤彰純(1994)「大学就職指導組織と大卒労働市場」放送教育開発センター研
究紀要 10
- 吉本圭一(2012a)「インターンシップと体系的なキャリア教育・職業教育 序章課題の設
定—高等教育段階におけるキャリア教育・職業教育—」広島大学 RIHE, 117 p. 1
- 吉本圭一(2012b)「大学におけるインターンシップ・就業体験の日欧比較」広島大学
RIHE, 117
- リクルートワークス研究所(2010)『Works』 oct. -nov. 2010
- 渡邊嘉子(1995)「求人広告の歴史とバブル前バブル後の求人広告」広告科学第 31 集
『東洋大学百年史 通史編 I』(東洋大学 1993) p. 1184-1187
『明治大学百年史 通史編 II』(明治大学 1994) p. 167
『早稲田大学百年史 第三巻』(早稲田大学 1987) p. 365
「大学就職部/キャリアセンター調査」(労働政策・研修機構 2005)
「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(経済同友会調査 2010)
「大卒求人倍率調査 2013 年卒」(リクルートワークス研究所 2012)
「～就活生 300 人に聞く～就職活動の実態調査」(マイクロミル社 2013)

「企業における採用管理等に関する実態調査」(厚生労働省 2007) :

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/saiyo-kanri/2007/index.htm>

2013年3月4日閲覧

「ソーシャル・リクルーティング白書2012」(garbs社 2012) :

<http://www.social-recruiting.jp/archives/10408> 2013年3月9日閲覧

- 『大阪朝日新聞』朝刊明治19(1886)年3月4日付広告
- 『大阪朝日新聞』朝刊明治21(1888)年2月25日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊明治23(1890)年5月17日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊明治23(1890)年8月12日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊明治25(1892)年1月14日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊明治33(1900)年2月27日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊明治39(1906)年3月11日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊明治42(1909)年2月23日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊明治43(1910)年2月21日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正2(1913)年7月9日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正7(1918)年9月8日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正9(1920)年1月16日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正9(1920)年9月28日付広告
- 『東京朝日新聞』夕刊大正10(1921)年2月9日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正11(1922)年1月29日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正12(1923)年8月8日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年3月20日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年4月2日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年8月3日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年8月5日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年8月6日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年8月8日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年8月15日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年8月20日付広告
- 『東京朝日新聞』朝刊大正13(1924)年8月22日付広告

『東京朝日新聞』朝刊大正 13 (1924) 年 8 月 23 日付広告
『東京朝日新聞』夕刊大正 14 (1925) 年 5 月 9 日付広告
『東京朝日新聞』朝刊大正 14 (1925) 年 7 月 17 日付広告
『朝日新聞』朝刊昭和 15 (1940) 年 4 月 12 日付広告
『朝日新聞』朝刊昭和 15 (1940) 年 10 月 6 日付広告
『朝日新聞』朝刊昭和 18 (1943) 年 10 月 22 日付広告
『朝日新聞』朝刊昭和 19 (1944) 年 8 月 12 日付広告
『朝日新聞』朝刊昭和 19 (1944) 年 8 月 5 日付広告
『朝日新聞』朝刊昭和 40(1965)年 1 月 23 日付記事
『朝日新聞』朝刊昭和 44(1969)年 5 月 29 日付記事
『朝日新聞』朝刊昭和 45 (1970) 年 5 月 3 日付記事
『朝日新聞』夕刊昭和 45 (1970) 年 10 月 3 日付記事
『朝日新聞』朝刊昭和 48 (1973) 年 10 月 3 日付記事
『朝日新聞』夕刊昭和 58(1983)年 9 月 10 日付記事
『朝日新聞』夕刊昭和 59 (1984) 年 8 月 29 日付記事
『朝日新聞』朝刊昭和 61 (1986) 年 10 月 2 日付 記事
『朝日新聞』夕刊昭和 63 (1988) 年 7 月 13 日付記事
『朝日新聞』朝刊平成元年 (1989) 年 6 月 14 日付記事
『朝日新聞』朝刊平成元年・1989 年 11 月 10 日付記事
『朝日新聞』朝刊平成 23 (2011) 年 2 月 28 日付記事
『朝日新聞』朝刊平成 25(2013)年 1 月 30 日付記事
『日本経済新聞』朝刊平成 3(1991)年 6 月 10 日付記事
『日経産業新聞』平成元年 (1989) 年 8 月 12 日付記事
学情社公式ウェブサイト沿革：

<http://company.gakujo.ne.jp/company/history/index.html> 2013 年 1 月 27 日閲覧

厚生労働省「新卒応援ハローワーク公式ウェブサイト」：

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/dl/5a.pdf> 2013 年 2 月 18 日閲覧

ダイヤモンド社公式ウェブサイト：

<http://www.diamond.co.jp/company/history.html> 2013 年 2 月 5 日閲覧

ダイヤモンド・ビッグアンドリード社公式ウェブサイト：

<http://www.diamond-lead.co.jp/company/compproducts.html> 2013年2月5日閲覧
ディスコ社公式ウェブサイト:

<http://www.disc.co.jp/corporate/history.htm> 2013年2月16日閲覧
東洋経済新報社公式ウェブサイト沿革による。

<http://www.toyokeizai.net/corp/enkaku.php> 2013年1月27日閲覧
マイナビ社公式ウェブサイト沿革:

<http://www.mynavi.jp/company/history.html> 2013年1月27日閲覧
三菱東京UFJ銀行公式ウェブサイト:

<http://www.saiyo.bk.mufg.jp/comprehensivework/recruit/index.html> 2013年2月
26日閲覧

「YouTube」プレスルームページ:

<http://www.youtube.com/yt/press/ja/> 2013年2月27日閲覧

Ustream 公式ウェブサイト会社概要ページ:

<http://www.ustream.tv/about> 2013年2月27日閲覧

Shackleton's Antarctic Adventure サイト:

<http://main.wgbh.org/imax/shackleton/sirernest.html> 平成24年・2012年12月
28日閲覧)

■第5章 参考文献:

江副浩正(2007)『リクルートのDNA—企業家精神とは何か』(角川書店)

亀井昭宏(1983)「企業広告戦略の動向と問題点」『広告科学』第9集

荻谷剛彦(2010)「大学就職の何が問題なのか」荻谷剛彦・本田由紀編『大卒就職の社会学』
東京大学出版会

川喜多喬・菊池達昭・児玉小百合(2006)『先進企業の挑戦—キャリア支援と人材開発』(経
営書院)

ゴッフマン・E/丸木恵祐・本名信行訳(1980)『集まりの構造—新しい日常行動論を求めて』
誠信書房) 原著 Erving Goffman, *Behavior in Public Places*, The Free Press of
Glencoe, 1963

ゴッフマン・E/佐藤毅・折橋徹彦訳(1985)『出会い—相互行為の社会学』(誠信書房),

- 原著 Erving Goffman, *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*,
The Bobbs-Merrill Company, Inc, 1962
- 小宮健実(2007)「採用とアウトソーシング」『日本労働研究雑誌』no. 567 10月号
- 沢田健太(2011)『大学キャリアセンターのぶっちゃけ話』(ソフトバンク・クリエイティブ)
- 高橋信雄(1973)「雇用におけるコミュニケーションの径路と媒体」拓殖大学海外事情研究所報告第9号
- 田中宣秀(2007)「インターンシップはどのように始まったのか」高良和武監修『インターンシップとキャリア』学文社
- 豊田義博(2007)「採用メディアの変化—多様化する中途採用メディア・経路」『日本労働研究雑誌』no. 567 10月号
- 中村功(2005)「インターネット・携帯電話」藤竹暁編『図説日本のマスメディア[第二版]』(日本放送出版協会)
- 夏目孝吉(2006)「企業の採用はどう変わったか」『新社会人白書』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター
- 仁科貞文(2007)「広告媒体の心理」仁科貞文・田中洋・丸岡吉人『広告心理』(電通 2007)
- 博報堂生活総合研究所(1985)『「分衆」の誕生』(日本経済新聞社)
- 林利隆(2002)「電子メディア時代の新聞・雑誌とテレビ」亀井昭宏・林利隆編『デジタル時代の広報戦略』(早稲田大学出版部)
- 藤岡和賀夫(1984)『さよなら、大衆。』(PHP 研究所)
- 藤原和博(2005)『リクルートという奇跡』(文藝春秋)
- ボールディング, K・E/大川信明訳(1962)『ザ・イメージ』(誠信書房)
- 原著 Boulding, K. E. (1956) *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- 堀田聡子(2007)「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 を手がかりにして」『日本労働研究雑誌』no. 567 10月号
- ミード, G. H. / 稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳(1973)『精神・自我・社会』(青木書店),
原著 George Herbert Mead, *Mind, Self, and Society; from the Standpoint of a Social Behaviorist*, Edited and with an Introduction by Charles W. Morris, 1934.
The University of Chicago Press
- 八木英一郎(2000)「企業のインターネット活用に関する研究」『東海大学政治経済学部紀要』

第 32 号

八木英一郎(2001)「企業のインターネット活用に関する研究(2)」『東海大学政治経済学部

紀要』第 33 号

リクルート編/天野祐吉監修(1991)『求人広告半世紀』(リクルート)

週刊『アエラ』平成元年(1989)年7月18日号

『慶應義塾百年史 上巻』(慶應義塾 1958)

『慶應義塾百年史 中巻(前)』(慶應義塾 1960)

『慶應義塾百年史 中巻(後)』(慶應義塾 1964)

『専修大学百年史 上巻』(専修大学 1981)

『専修大学百年史 下巻』(専修大学 1981)

『東京経済大学の 100 年』(東京経済大学 2005)

『東京大学百年史 通史 1』(東京大学 1984)

『明治大学百年史 通史編 I』(明治大学 1992)

『早稲田大学百年史 第一巻』(早稲田大学 1978)

『早稲田大学百年史 第二巻』(早稲田大学 1981)

『朝日新聞』夕刊昭和 59(1984)年8月29日付記事

『朝日新聞』朝刊昭和 60(1985)年3月1日付記事

■第6章 引用文献:

- アージェンティ, P・フォーマン, J. / 矢野充彦監訳(2004)『コーポレート・コミュニケーションの時代』(日本評論社) p.5 , p.69 原著 Argenti, P. A. (2002) *The Power of Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.
- 岩脇千裕 (2007) 「大学新卒者採用における面接評価の構造」『日本労働研究雑誌』 No. 567/October, p. 49
- 上野征洋(1986)「現代のCIと企業文化」日本能率協会総合研究所編『企業文化革新のためのCI計画ハンドブック 理論編』(日本能率協会総合研究所) p.33 p.59 p.71
- 大石裕(2011)『コミュニケーション研究 社会の中のメディア 第3版』(慶應義塾大学出版会) p.4, p.6, p.20
- 大島真夫(2012)『大学就職部にできること』(勁草書房) p.46
- 大坪檀(1992)『コーポレート・コミュニケーション』(中央経済社) p.7
- 北見由奈 (2010) 「大学生の就職活動ストレスに関する研究」桜美林大学大学院博士学位論文
- 河野員博(2004)『現代若者の就業行動—その理論と実践』(学文社) pp.118-122
- ダラス・W・スマイス (1979) 「コミュニケーション理論に関するある考察」デニス・マクウェール編著『マスメディアの受け手分析』時野谷浩訳, 誠信書房 pp.136-139
原著 Denis McQuail(ed.) (1972), *Sociology of Mass Communications*, Harmondsworth: Penguin
- デフレー, M. L.=ボール・ロキーチ, S. / 柳井道夫・谷藤悦史訳(1994)『マス・コミュニケーション理論 第5版』(敬文堂) 原著 DeFleur, M. L. and Ball-Rokeach, S. J.(1989) *Theories of Mass Communication. Fifth ed.* Boston: Allyn&Bacon.
- 林昇一・寺本義也・寺東寛治(1977)『実証 現代企業の戦略行動』(同友館)
- 林雄二郎(1965)『情報化社会』(講談社) p.56
- 森岡孝二(2011)「大学生の就職活動と就職後の働き方」森岡孝二編『就活とブラック企業』岩波書店 p.13
- ゴッフマン・E/石黒毅訳 (1974)『行為と演技—日常生活における自己呈示—』(誠信書房) p.261 原著 Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday & Company, Inc. 1959
- マクウェール, D. / 山中正剛監訳(1979)『コミュニケーションの社会学』(川島書店) p.131

- 原著 McQuail, D. (1970) *Towards a Sociology of Mass Communication*. London: Macmillan Pub. Co.
- ラザースフェルド, ポール. F. / マートン, ロバート. K. (1949=1968) 「マス・コミュニケーション, 大衆の趣味, 組織的な社会的行動」 W・シュラム編 学習院大学社会学研究室訳『新版マスコミュニケーション マスメディアの総合的研究』所収, 東京創元社 pp. 283-285 原著 Schramm (ed. 1962) *Mass Communication*. Champaign: University of Illinois Press.
- リップマン, W/掛川トミ子訳(1987)『世論(上)』(岩波書店) p. 22, p. 111, 原著: Walter Lippmann: *Public Opinion*(1922)
- ロジャーズ, E. M. / 安田寿明訳(1992) (『コミュニケーションの科学』(共立出版) p. 213 原著 Rogers, E. M. (1986) *Communication Technology*. New York: Free Press.
- Van Riel, C. B. M. (1995) *Principles of corporate communication*. Upper Saddle River: Prentice Hall, pp. 8-19
- 『朝日新聞』夕刊 1984年8月29日付記事
- 『朝日新聞』朝刊 1985年3月1日付記事
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 「大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果 I 大卒採用に関する企業調査」
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 「大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果 II 『大学就職部/キャリアセンター調査』及び『大学生のキャリア展望と就職活動に関する実態調査』」
- ディスコ社 (2012) 「日経就職ナビ 2012 学生モニター調査」
- マイクロミル社 (2013) 「～就活生 300 人に聞く～就職活動の実態調査」
- マイナビ社 (2012) 「2013 年卒マイナビ大学生就職企業人気ランキング」

■第6章 参考文献:

- 青柳靖夫(1960)「集団内のコミュニケーション理論」安食雅夫編『人間関係と労使関係』(技法堂)
- 安食雅夫(1960)「人間集団の体制的把握」安食雅夫編『人間関係と労使関係』(技法堂)
- アルジェンティ, P・バーンズ, C/北村秀実監訳 (2010)『デジタル・リーダーシップ』(日本

- 経済新聞出版社) 原著 Paul A. Argenti, Courtney M. Barnes (2009), *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications* New York: McGraw-Hill.
- 安藤喜久雄(1960)「フォーマルおよびインフォーマル組織」安食雅夫編『人間関係と労使関係』(技法堂)
- 猪狩誠也 (2008)「コーポレート・コミュニケーション」猪狩誠也・上野征洋・剣持隆・清水正道共著『CC戦略の理論と実践』(同友館)
- 竹中克久(2013)『組織の理論社会学』(文眞堂)
- 『東京朝日新聞』大正 15 (1926) 年 4 月 9 日付記事
- マイナビ採用サポネット:<http://saponet.mynavi.jp/index.html> 2013 年 3 月 28 日閲覧
- リクナビ商品詳細ページ:
<http://www.jinzai-info.net/service/sinsotu/rikunabi/?vos=rikunabi0000000001>
2013 年 3 月 5 日閲覧
- Van Riel, C. B. M. And Charles J Fombrun (2007) *Essentials of Corporate Communication Implementing practices for effective reputation management*, Madison Ave, New York :Routledge

以上

資料1 2003年の日本生命新卒採用ページ・サイトマップ（筆者作成）

■総合職・一般職

■NISSAYの戦略

■基本戦略

■本業4社によるグループ経営体制

■本業強化に向けた提携戦略

■健全性

■保険財務力格付け（AA-）

■オンバランス自己資本

■ソルベンシー・マージン比率

■商品開発・サービス提供

■ニッセイ保険口座

■生きるチカラEX

■確定拠出年金

■コンサルティングサービスの推進

■サービスチャネルの多様化

■採用情報

■学生の皆様へ

■求める人材像

■採用Q&A

■総合職募集要項

■セミナー申し込みはこちら

■一般職募集要項

■セミナー申し込みはこちら

■総合職採用データ

■一般職採用データ

■業界マメ知識

■STEP1-初級編

■保険のルーツ

（ 続く ↓ ）

■生保と損保

■生保の機能

■STEP2-中級編

■保険商品

■NEXT（個人のお客様）

■NEXT（法人のお客様）

■資産運用

■NEXT（資産運用仕組み）

■NEXT（リスク分散）

■STEP3-上級編

■生保の「健全性」を知るためのキーワード

■NEXT

■生保の「現在」を知るためのキーワード

■NEXT

■職員紹介

■仕事で探す・リーテイル

■伊藤寛治他 11名

■仕事で探す・ホールセール

■松井竜児郎他 3名

■仕事で探す・総務スタッフ

■前川和行他 1名

■仕事で探す・資産運用

■山内泰宏他 3名

■コースで探す・総合職（→仕事で探すと同一人物ページへ）

■コースで探す・一般職（→仕事で探すと同一人物ページへ）

■人材育成体系

■総合職育成体系の詳細はこちら

■OJT

■コンピテンシー強化支援

（ 続く ↓ ）

- 共通コンピテンシー研修
- 専門コンピテンシー研修
- 自己研鑽支援
- キャリアカウンセリング研修
- 社内 FA・職務公募制度
- 留学・派遣オープンエントリー

■ 一般職育成体系の詳細はこちら

- OJT
- コンピテンシー強化支援
- 共通コンピテンシー研修
- ステップアップカード
- 実務知識確認テスト
- 自己研鑽支援

■ 企業概要

■ 先輩たちの就職活動日記

- 江尻達郎他 9 名

■ エントリー

■ HOME

■ 営業部長候補生

■ 法人営業総合職

■ GET THE FUTURE

- 職域法人営業
- 職域マネージャー
- 法人市場営業
- 代理店営業

■ ABOUT US

- 佐藤桂子他 2 名

■ INFORMATION

■ MISSION

(続く ↓)

■MY HISTORY

■増田幸子の「新人めげない日記」

■吉田彌栄子の「恐がり営業成長記」

■TRAINING

■FAQ

■シャルム営業職

■シャルム営業職とは

■理念・使命

■職員の声

■鈴木理沙他 2 名

■キャリアビジョン

■募集要項

■よくあるご質問

■エントリー

■トータルリスクコンサルタント

■トータルリスクコンサルタントとは

■独立までの展望

■職員の声

■福本 雄大他 1 名

■募集要項

■よくあるご質問

■エントリー

■トータルパートナー

※way back machine を利用して 2013 年 3 月 10 日に閲覧したページから筆者が作成した。

<http://web.archive.org/web/20030409211246/http://www.nissay-saiyo.com/>

資料2 2013年の日本生命新卒採用ページ・サイトマップ（筆者作成）

■応募・選考

■求める人物像

■2014年入社募集情報

■総合職

■営業総合職

■CS 総合職

■業務職

■法人職域ファイナンシャルコーディネーター

■セミナー・選考スケジュール

■セミナー開催レポート

■NISSAY Grow Up Laboratory

■Chapter1「Prologue」

■「働くこと」を考えよう

■インターンシップ活用法

■2012年インターンシップ募集概要

■インターンシップ専用プレエントリー

・ログインはこちら

■2011年インターンシップレポート

■未来への道しるべ

■Chapter2「Grow Up Mind」

■STORY 生命保険が形になるとき

■心のお守り

■祖父が教えてくれたこと

■いいね、生命保険

■家族のために備えるもの

■父が教えてくれた事

■証券の中には・・・

■大切な家族のために

(続く ↓)

■天国から見守る息子の成長

■証券に込められた“家族への想い”

■愛する人へのラブレター

■NISSAY 超難問クイズ

■数字で読み解く 23 歳からの経済学

■Chapter3 「NISSAY Experience」

■生命保険の職種図鑑

■「経営」のプロ

■「育成」のプロ

■「努力」のプロ

■「マネジメント」のプロ

■「業務環境整備」のプロ

■「お客様対応」のプロ

■「マーケティング」のプロ

■「企業融資」のプロ

■「分析」のプロ

■「福利厚生コンサルティング」のプロ

■「伝える」のプロ

■「投資」のプロ

■「グローバル」のプロ

■「評価」のプロ

■「向上心」のプロ

■「実践」のプロ

■「マネジメント」のプロ

■「支援」のプロ

■「ヒアリング」のプロ

■「バックアップ」のプロ

■「言葉」のプロ

■「企業メリット」のプロ

(続く ↓)

- 「組織運営」のプロ
- 「サポート」のプロ
- 「信頼」のプロ
- 「福利厚生」のプロ
- 「出会い」のプロ
- 「連携」のプロ
- 「説明」のプロ
- 「成長」のプロ

■NISSAY 富士山すごろく

■Chapter4 「What' s NISSAY」

■ビデオ動画 WEB 説明会

- 日本生命とは
- 日本生命の仕事
- 日本生命での働き方

■オリンピック三連覇おめでとう吉田沙保里×西村洋輝

■Chapter5 「NISSAY Report」

■2012 インターンシップレポート

■就活質問箱

■就活マナー

- 服装編
- メール・電話編
- 会社訪問・面接編

■Chapter6 「Into the NISSAY」

■内定者レポート

- 就活座談会
- 研修所訪問

■就活質問箱回答編その1

■Chapter7 「Message」

■採用担当者からのメッセージ

(続く ↓)

■高石裕介他 4 名

■就活質問箱回答編その 2

■日本生命と生命保険ビジネス

■生命保険ビジネス講座

- 基礎編・生命保険の基本精神
- 基礎編・3つの基本形
- 基礎編・機関投資家
- 基礎編・相互会社
- 応用編・真の安心を提供するフル機能の商品
- 応用編・営業チャネルの強化・最適化
- 応用編・face to face をベースに未来を切り開く
- 応用編・生命保険の三利源危険差益・利差益・費差益
- 応用編・安全性と収益性のバランスを見据えた運用
- 応用編・先進かつ多様な運用手法と高いスキル
- 応用編・日本生命の経営基本方針
- 応用編・日本生命の基本戦略

■日本生命の強み

- 資金運用マネジメント
- サービス体制
- ワールドワイドな事業展開
- アジアマーケットへの進出
- 健全性

■基本戦略

- 経営基本方針
- 提携戦略

■経営スタンス・社会貢献

- 経営スタンス
- お客様の声への対応
- 社会貢献活動

(続く ↓)

■東日本大震災への対応

■会社概要・歴史

■職種と仕事内容

■総合職の概要

■リーテイル部門

■江田裕樹他 2 名

■ホールセール部門

■荻野朋恵他 1 名

■資産運用部門

■高橋祐資他 2 名

■海外事業部門

■三浦友紀

■コーポレートスタッフ

■長東林太郎他 2 名

■営業総合職の概要

■大関一真他 2 名

■CS 総合職の概要

■リーテイル部門

■山田久美子他 3 名

■ホールセール部門

■湯田紀久子他 1 名

■代理店部門

■小暮由樹子

■金融法人部門

■外間南海他 1 名

■業務職の概要

■藤原理恵他 4 名

■法人職域ファイナンシャルコーディネーターの概要

■神田愛他 2 名

(続く ↓)

■日本生命での働き方

■若手職員の日

■総合職・勇崎香織他 8 名

■キャリアパス

■総合職・大寺純子他 8 名

■ニッセイらしさ座談会

■総合職座談会

■営業総合職座談会

■CS 総合職座談会

■職員を伸ばし支える制度

■総合職の人材育成

■目指すべき人物像

■総合職として必要な能力

■総合職の人材育成体系

■教育・研修

■キャリア形成・自己研鑽支援

■営業総合職の人材育成

■営業総合職の人材育成体系

■教育・研修

■自己啓発・資格取得支援

■CS 総合職の人材育成

■目指すべき人物像

■キャリアアップ

■必要な能力

■人材育成体系

■キャリアアップ支援機会

■業務職の人材育成

■目指すべき人材像

■必要な能力

(続く ↓)

■人材育成体系

■法人職域 FC の人材育成

■キャリアステップ

■派遣制度

■教育・研修体制

■輝き推進室

■プライベートライフを応援！

■充実した暮らしのために

■大切な人ができたら・・・

■主な制度の紹介

■プライベートの過ごし方

■ヴァイオリン・田代晶子他 8 名

■2014 年入社プレエントリー・ログインはこちら

■2014 年入社職種別エントリー受付中

■ログイン

■会員規約

■ID・パスワードお忘れの方

■登録はこちら

■利用環境について

■2014 年入社セミナー・選考スケジュール公開中

■日本生命採用公式 Facebook ページ公開中

■Twitter

※日本生命公式ウェブサイト採用ページを 2013 年 3 月 10 日に閲覧して筆者が作成した。

<http://www.nissay-saiyo.com/>

資料3 『朝日新聞』に見る明治・大正期の企業の求人広告事例

掲載日	掲載版	広告主	内容
明治19(1886)年3月4日	大阪朝刊	マリヤンス商会	欧文簿記ニ通辯熟練ノ者一名雇入度候望ノ方ハ履歴書横文ニテ認メ申込アレ(住所を除く全文)
明治21(1888)年2月25日	大阪朝刊	大阪紡績会社建築事務所	廣告 普通和洋算ニ達シ筆跡相當ニシテ圈引術普通簿記等心得アルモノ壹名入用ニ付志願ノ人ハ至急申込可有之候也(住所を除く全文)
明治23(1890)年5月17日	東京朝刊	日本蚕業会社	募集 當社員二名解役に付将来実業熱心の者に限採用す望人ハ株持御承諾の上至急御来談あれ 給十圓より十五圓迄(住所を除く全文)
明治23(1890)年8月12日	東京朝刊	内外実業会社	社員募集 當会社の目的ハ内外物作業傍産委託販売荷寫替を取扱ふ 有志者ハ至急来談あれ規則書入用の方ハ郵券二錢を投ぜよ(住所を除く全文)
明治25(1892)年1月14日	東京朝刊	中央広告新報社	社員募集 月給六圓以上廿圓迄(住所を除く全文)
明治33(1900)年2月27日	東京朝刊	岡本六三郎(個人)	今回有力なる株式会社に於て交際上に実験あるもの数名採用に付志望者ハ申出らるべし(住所を除く全文)
明治39(1906)年3月11日	東京朝刊	上越生命保険株式会社出張所	外勤社員廿名を募集す志望者は履歴書携帯當所へ出頭せらる可し 但其資格は丁年以上の男子にして中学校卒業若しくは之れと同等以上の学力を有する者と認定したるものに限る(一部抜粋)
明治42(1909)年2月23日	東京朝刊	日本生命支店	外交部社員募集 希望者は履歴書携帶來談ありたし(住所を除く全文)
明治43(1910)年2月21日	東京朝刊	日本電報通信社	社員募集 記者, 事務員, 其他外交数十名を募集す, 希望者は自筆の履歴書携帶來廿五日から廿七日迄の午後三時から五時迄來社あるべし 希望者の資格 ○身體強健にして精神確實なる者○中学卒業以上の学力を有し市内に確實なる保証人を要す○廿歳以上三十歳までにして徴兵に関係なき者(住所と電話

		番号を除く全文)
大正 2 (1913) 年 7 月 9 日 東京朝刊	日之出生命保険会社	奮闘家を聘す 保険業に経験なきも奮闘的生活を希望する士を聘す、履歴書は十五日までに送付あれ。給料を支給す。面會日追て通知す (住所を除く全文)
大正 7 (1918) 年 9 月 8 日 東京朝刊	株式会社大正貿易商会	社員採用 高等商業学校卒業生又は同等以上の学力ある者 但欧米支店に派遣することあるべし 右希望者は至急履歴書郵送せられたし面會日追て通知す (住所を除く全文)
大正 9 (1920) 年 1 月 16 日 東京朝刊	日本証券株式会社	優秀なる外務社員募集 ○募集人員二十名を限る○月収平均三百圓以上○希望者至急履歴書携帯本人来談 (住所を除く全文)
大正 9 (1920) 年 9 月 28 日 東京朝刊	大正生命保険株式会社 名古屋支社	外務社員募集 愛知, 三重, 岐阜, 静岡各駐在高給採用希望者は履歴書を添え申し込まれたし 但二十五歳以下の者は採用せず (住所を除く全文)
大正 10 (1921) 年 2 月 9 日 東京夕刊	日本足袋株式会社東京 支店	社員募集 一, 外務員十五名 年齢二十歳から三十歳迄 外交に経験ある者 月俸三十圓以上七十圓迄 外に食事補助売上賞与を支給す 一, 事務員五名 年齢二十歳から三十歳迄 外交に経験ある者 月俸三十圓以上七十圓迄 外に食事補助売上賞与を支給す 一, 見習員二十名 年齢十五歳から十八歳迄 小学校卒業以上の者 月俸二十圓以上成績優秀の者は社員に昇給せしむ 外に食事補助売上賞与を支給す (一部抜粋)
大正 11 (1922) 年 1 月 29 日 東京朝刊	日本火災保険株式会社	社員募集 年齢三十五歳以下中学以上の卒業生 試験の上採用す 希望者履歴書送付あれ (住所を除く全文)
大正 12 (1923) 年 8 月 8 日 東京朝刊	日本電報通信社	社員募集 専門学校卒業程度以上の学力を有し, 計算事務の素養のあるものにして, 身體強健, 年齢三十歳以下の者。市内又は府下に確実な保証人二名を要す 右希

		望者は八月十日午後一時履歴書携带来社あれ（住所を除く全文）
大正 13（1924）年 3 月 20 日 東京朝刊	株式会社萬年社	社員募集 一，官私大学（経済科，理財科，商科）又ハ高等商業卒業者 右三十歳未満ノ強健者當社内外ノ勤務ニ希望ノ方ハ履歴書及卒業証寫（又ハ本年卒業見込書）ヲ添へ本月廿五日迄ニ送附セラレタシ広告代理業（住所を除く全文）
大正 13（1924）年 4 月 2 日 東京朝刊	八千代生命保険株式会 社	高給社員増募（百名） 我社は先般来本年度の各学校卒業生に対し社員の募集を行ひました処応募者は意外の多数に上りました。之に対し本社は嚴重銓衡の結果高級社員百五拾名，青年社員として六十名を採用しました。 然しながら大規模の我社計画を遂行するには右の人員では尚充分でありせんから，更に高級社員（専門学校，大学出身者）百名の増募を行ふことと致しました。 従来生命保険事業は学校出身者を殆ど閉却してしました。面し新智識ある新進氣鋭の士を必要とすること生命保険より大なるはありません。我社は同業者に率先して弊害ある募集員，外交員を廃止し社員の人格向上を計り新入社員を制限して学校出身者以外は如何なる情実を以てするも一切入社を御断りして居ます。此方針を諒解せられて，本年度卒業生諸君は勿論，大正八年以降の卒業生諸君と雖も左記各項に依り，続々応募せられん事を希望します。（一部抜粋）
大正 13（1924）年 8 月 3 日 5 日 6 日 8 日 15 日 20 日 22 日 23 日 東京朝刊	帝国火災	日本一帝国火災 社員募集 一，資格・・・官公私大学，専門学校卒業者，三十三歳以下，向上奮闘の人。 二，申込・・・本月末日迄に履歴書，写真（身長体重を附記）に，可成，最近の学業成績証明書を添へ，東京駅

		<p>前丸ビル五階本社に申込あれ。</p> <p>三、選衡・・・申込順に考査し、面会日を通知、試験の上採否を決します。</p> <p>四、待遇・・・学歴人物により、初給七十圓以上百圓迄、外賞与支給します。(全文)</p>
<p>大正 14 (1925) 年 5 月 9 日 東京夕刊</p>	<p>東京土地住宅株式会社</p>	<p>社員募集</p> <p>一、要領 本社の得意先は各方面有名知名の士のみで、それ等の訪問に適する頭脳と性行を有し健康にして奮闘的の人</p> <p>一、年齢 三十歳前後</p> <p>一、学歴 専門学校卒業程度 (一部抜粋)</p>
<p>大正 14 (1925) 年 7 月 17 日 東京朝刊</p>	<p>八千代生命保険株式会社</p>	<p>婦人社員採用 本当に働きたい御婦人は夫のある方でも社員に採用致します。御希望の方は自筆履歴書持参出頭下さい。</p> <p>一、資格 廿歳以上三十五歳迄 高等女学校卒業以上の学歴あるお方 (一部抜粋)</p>

資料4 資料3に示した新聞広告の見本（一部抜粋）

(※朝日新聞データベース聞蔵Ⅱにて検索し転載した。サイズは筆者が拡大した。)

奮闘家を聘す

保険業に経験なきも奮闘的生活を希望するの士を聘す。履歴書は十五日迄に送附あれ。給料を支給す。面會日追て通知す

日之出生命保險會社

神田淡路町一丁目

廣 告

普通和洋算ニ達シ筆跡相當ニシテ圖引術普通簿記等心得アルモノ登名入用ニ付志願ノ人ハ至急申込可有之候也

大阪西成郡三軒屋
大阪紡績會社
建築事務所

通リ屋丁目三番地
歐文簿記并ニ通辨熟練ノ者一名雇入度候望
ノ方ハ履歴書横文ニテ認メ申込アレ

神戶居留地六十四番

十九年
二月
マリヤンス商會

社員募集

記者、事務員、其他外交數十名を募集す、希望者は自筆の履歴書携帶來廿五日及廿七日迄の午後三時及五時迄來社あるべし

希望者の資格

- 身体強健にして精神確實なる者
- 中學卒業以上の學力を有し市内に確實なる保證人を要す
- 廿歳以上卅歳までにして徴兵に關係なき者

東京市京橋區瀧山町八番地

株式 **日本電報通信社**

電話新橋 (長)

八二番 一八〇四番
八三番 一八〇八番
八四番 一八〇八番
八五番 一八〇八番

高級社員増募 (百名)

我社は先般來本年度の各學校卒業生に對し社員の募集を行ひました處應募者は意外の多數に上りました。之に對し本社は嚴重銓衡の結果高級社員として百五拾名、青年社員として六十名を採用しました。

然しながら大規模の我社計畫を遂行するには右の人員にては尙充分でありせんから、更に高級社員(専門學校、大學出身者)百名の増募を行ふことと致しました。而し新智識ある新進氣鋭の士を必要とすること生命保険より大なるはありませぬ。我社は同業者に率先して弊害ある募集員、外交員を廢止し社員の人格向上を計り新入社員を制限して學校出身者以外は如何なる情實を以てするも一切入社を御断りして居ます。

此方針を諒解せられて、本年度卒業生諸君は勿論、大正八年度以降の卒業生諸君と雖も左記各項に依り續々應募せられん事を希望します。

- 一、資格 官公私立大學、高等商業學校、外國
新學校の何れも大正八年度以降の
卒業生にして學術優秀、身體強健
品行方正の人に限りませぬ。
- 二、申込 希望者は自願無償、寫眞に可成
最近の學歴成績証明書(東京
本社宛に御申込下さい)申込の届
切は本年四月十五日であります。
- 三、銓衡 本社に於ては申込照により考査し
面會日を通知して一應會見の上採
否を決します。
- 四、俸給 採用者には學歴成績、人物により
初給七十圓以上百圓迄を給する外
年二回の賞與金を給します。

本社 東京野前丸の内ビルディング五階



大日本生命保險株式會社

社長 小原達明

優秀なる外務社員募集

●募集人員二十名を限る
●毎月平均三萬圓以上
●希望者至急
●履歷書併帶
●本人來談

日本橋區南町十四番地
日本證券株式會社

い。さればこそ最近西洋に於ても
ク氏の思想の研究は盛んになりつ
る。また世
が多少
キンの
らぬの
らぬか
別に説
まで危
ある。如
して諸
キン自
ことは
に於て
を
無
は之が
何等か
は之が

一、本目

帝國火災

社員募集

- 一、資格……官公私立大、取調學校卒業者、卅三歳以下、向上階級の人。
- 二、申込……本月末日迄に、履歴書、寫眞(身長体重を附記)に、可成、最近の學業成績證明書を添へ、東京府那九ビル五階本社へ申込あれ。
- 三、選衡……申込即ち考査し、面會日を通知、試験の上採否を決します。
- 四、待遇……學歷人物により、初給七十圓以上百圓迄、外資員を交給します。

社員募集

一、官私大學(經濟科、理財科、商科)又ハ
高等商業卒業者

右三十歳未満ノ強健者當社内外ノ勤務ニ從事
希望ノ方ハ履歴書及卒業證書(又ハ本年卒業見込
書)ヲ添へ本月廿五日迄ニ送附セラレタシ

廣告代理業

株式
合社

萬年社

大阪市高麗橋四丁目

求職

高等教育を受け鐵道事業に
九ヶ年の經驗を有し身元経歴確實
の者民間の實業界(鐵道以外に
て可)に地位を求む

姓名 東京朝日新聞社氣付 ケイ生

※求職新聞廣告事例

悪用事例1：

昭和2（1927）年12月28日付の『東京朝日新聞』朝刊「事務員募集の広告で釣る 採用すると喜ばせて・・・被害者多い見込み」という記事に表れている。事務員募集の広告を見て応募してきた女性に対し、採用するといい食事に誘った後、乱暴しようとして26歳の男が逮捕されたのである。未曾有の求職難の時期に、応募者の心理に付け込んだ悪質な事件であり、新聞求人広告という情報経路を悪用した犯罪といえる。

昭和2（1927）年12月28日付の『東京朝日新聞』朝刊記事

**事務員募集の
広告で釣る**
採用すると喜ばせて……
被害者多い見込み

二十六日夜八時半頃芝罘南濱町四
九先道路を歩いていた。袋で懐足の
若い女が泣きながら走ってくるの
を三田署員がみよめ同行して取締
る。これは同区金杉町三一大
工務所長太田の次女すみ子(一七)
(假令で職業婦人)

志して むる折柄去る二
十一日同区三田四國町二の六號林
水島開會の女事務員募集の廣告を
見て直に應募し二十六日午後一時
頃訪れる。同會主と稱する林定
雄(三)なるものが面會して採用す
る。いひよろこぶ同女を誘つて親
座に出で夕食などを馳走した。後
に芝罘の待合室久に連れ込まれ始
めてかん計を知つたがさする事
もならず漸く

裏口か ら逃げたが
歸宅しても親に申しわけない途
方にくれてゐたもので、同署では
直に林を引致し取調べると同人は

山縣縣警部市水島開會林安次郎の一
人息子で某大學に通學してたが敢
近親にせがんで支店を前記事務所
だし直に女事務員募集を行つて美
人の應募者をは誘惑してゐたもの

悪用事例2：

昭和4（1929）年5月28日付『東京朝日新聞』朝刊の「泥棒を採用 利き過ぎた新聞廣告」という記事による事例である。新聞の求人広告を見て応募してきた男を住み込み社員として採用したところ、店の商品を盗んで逃走中という内容である。

昭和4（1929）年5月28日付『東京朝日新聞』朝刊記事

泥棒を採用
利き過ぎた
新聞廣告

本都(東京)市一〇三三番(原)町長良
之助(五)は去る二十日(原)町長良
の新聞廣告をだしたところ二十五
日に盛玉(原)生れ中(原)次郎(一七)と
自稱する男が應募して来た。その
まゝ採用してると二十七日未明
警隊を抜けたし店に隠れてあつ
たりめん(原)標(原)反物八枚(原)百二
十二反(原)標(原)二千五百圓(原)をかつ
つて逃走した。昨(原)へにより(原)標(原)
で犯人(原)標(原)中

悪用事例 3:

昭和 59（1984）年に複数の食品企業を脅迫した「かい人 21 面相」によるいわゆるグリコ・森永事件が起きた。このとき、犯人グループが森永製菓に対して、一億円を要求する脅迫状を届けた際、森永側が要求に応じる合図として、関連会社の名前で運転手の求人広告を在阪の夕刊紙に掲載するよう指示していたことが判明している（1984 年 11 月 2 日付『朝日新聞』朝刊記事による）。

悪用事例 4:

平成 22（2010）年に架空求人広告による詐欺事件が起きている。東北、関東、北陸の 14 県で IT 企業や総合商社など架空の会社をかたり、インターネットや求人誌に架空の求人広告を掲載、応募してきた就職希望者から提示させた免許証をスキャナーで読み込み、偽造免許証を作成した犯人グループ 11 人が逮捕された事件である（2010 年 11 月 10 日付『朝日新聞』朝刊記事による）。

以上

東京経済大学大学院
コミュニケーション学研究科博士後期課程

学籍番号 11DC001

氏名 岩崎 暁