

2013年度 東京経済大学大学院 博士論文審査報告書

2014年1月20日

コミュニケーション学研究科委員長殿

論文審査委員

主査 関沢 英彦

副査 駒橋 恵子

副査 吉井 博明

審査の結果、下記のとおり報告します。

記

審査請求者	学籍番号	11DC001
	フリガナ	イワサキ サトル
	氏名	岩崎 暁

評価欄	審査委員氏名	評価
	関沢英彦	合格
	駒橋恵子	
吉井博明		

★評価欄は自筆のサインをお願いします。

論文題名
<p>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～</p> <p>Corporate Recruiting Communications: A Study on New-Graduate Recruitment from the Perspective of Communication Studies</p>

(所見欄)

審査委員は、予備審査において、本論文の内容と先駆性について、高く評価をした。同時に本審査に向けて、論述の進め方についていくつかの改善と補強を求めた。本審査にあたって、そうした瑕瑾は、十分に修正されたといえる。

まず、第3章、第4章、第5章などにおける定量調査の詳細、図表などは、整理または巻末に置かれることで、論旨がより明解になった。明治・大正・昭和・平成に及ぶ情報経路の重複なども、媒体の性格を見直すことで、解消された。

その他、概念の定義が曖昧で誤解を生む部分は、すべて、厳密に定義し直されて明確に腑分けがされるようになった。論述の前半で説明された分析枠などに基づいて、後半の各章についても記述が補われて、一貫した論旨がより明瞭に読み取れるようになった。以下、改善点も踏まえながら、本論文について、検討をしていく。

本論文は、企業の新規学卒者の採用活動（学生にとっては就職活動）を、コミュニケーション学の視点から把握しようとする先駆的な試みである。

この主題は、採用する企業側については、労働経済学において、若年者就労、雇用機会、労働環境問題として取り上げられてきた。経営学でも、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分野で研究の蓄積がある。

一方、就職活動をする学生については、教育学の視点から高等教育における職業教育・キャリア教育の「出口」の問題として扱われている。教育社会学においても、学歴格差の問題などを巡って研究実績がある。

ところが、企業と学生たちの間において、情報の発信・受信・応答などの相互行為の中で、採用決定がなされていくというコミュニケーション過程としての理解は、実務上の動機からさまざまな方が提示されても、そうした分析と提案を行うのは、主として利害関係者でもある就職情報産業であり、学的な分析行為としては、ほとんど行われてこなかったといえる。

現在、わ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。1920-1930年代にかけて始まった新卒者の一括定期採用が、1960年代半ばに学校推薦方式・指定校方式から、自由応募方式・指定校不問方式へと移行することによって、採用活動は、不特定多数者へのコミュニケーション活動に変化した。

企業という情報の送り手から、学生という情報の受け手に対して、直接もしくはメディアを介して、毎年、特定の時期に、一斉に情報が伝えられ、それをもとに、学生が同時的に行動を起こしていくようになったのである。

欧米で盛んなコーポレート・コミュニケーション研究において、採用活動についての先行研究が見だし得ない理由は、このような形で、「一斉に、メディアを通して、一括して、定期採用する」という制度が、ほとんど存在しないことに起因する。本論文は、そうした未踏の分野に新しい橋頭堡を築くという意義を持っている。

新卒採用過程は、「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」から成立するが、本論文は、主として「採用広報過程」を考究の対象とする。

具体的には、「採用広報過程」が、コミュニケーション特性を示す3対の評価軸と、5つの情報経路を掛け合わせたマトリックスとして位置づけられ、分析される。

マトリックスの構成要素は、まず、「直接的・間接的」「相互的・一方的」「私的・公的」というコミュニケーション特性を示す評価軸である。そして、「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）」という情報経路である。

論文構成で示されるように、第2章のリクルーティング・コミュニケーションの形成過程における分析枠として使用され、かつ、第5章のリクルーティング・コミュニケーションの構造分析において、再び、この分析枠にもとづいて、議論が進められる。

以下、本論文の構成を各章ごとに見ていこう。

まず、序章において、本論文の研究背景、作業仮説、研究目的、研究の方法などが確認される。

第1章は、「コミュニケーションとしての新卒採用活動」という章題のもと、コミュニケーション過程としての新卒採用という視点が設定され、本論文で使われる分析枠組が提示される。提示された分析枠組については、以下の各章の論述の中で触れていく。

第2章は、「リクルーティング・コミュニケーションの形成過程」ということで、「近代期の企業の学卒者採用」「インターネット登場以前までの企業の学卒者採用」「インターネット登場以降の採用活動と現状分析」の3節から構成される。

内容的には、リクルーティング・コミュニケーションの形成過程を、近代期の企業の学卒者採用、インターネット登場以前までの企業の学卒者採用、インターネット登場以降の採用活動、そして現状分析へと、明治時代から現代に至る推移が分析される。100社の社史、主要大学の大学史、当時の新聞記事を基礎資料としている。現状分析の項では、新規学卒者の就職活動に関する意識調査などをもとに、「採用広報過程」と「採用選考過程」について考察がなされる。

第3章は、「リクルーティング・コミュニケーションの内容分析」と題され、「求める人材像メッセージへの期待」「求める人材像に関する各種調査と先行研究」「調査の対象と方法」「分析結果」「考察とメッセージ発信の課題」の5節からなる。

具体的には、リクルーティング・コミュニケーションのメッセージ内容が、実際にどうなっているかという内容分析を行っている。企業が求める人材像について、東証第一部上場10業種200社、

ならびに東証マザーズ上場 6 業種 49 社のウェブサイトについて定量的な解析がなされる。

求める人材像が、業種別にどのように違うのか、東証第一部上場企業と東証マザーズ上場企業とを比べた上で、過去 2 時点についての先行研究との比較・考察と、メッセージ発信における課題が論じられる。

第 4 章は、「リクルーティング・コミュニケーションの情報化分析」が主題である。「採用活動の情報化の進展」「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」の 2 節のもとに論じられる。

まず、情報化の進展とリクルーティング・コミュニケーションの変容が考究される。大量な情報が流通するようになる社会全体の情報化、リクルーティング・コミュニケーションに使用されるメディアの多様化、情報機器・システム・施設などの高度化など、情報の「大量化・多様化・高度化」の 3 つの側面が分析される。

具体的には、就職情報産業の発展、関連情報施設・交通網の拡充、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、情報機器の利用拡大が、採用活動、いいかえれば、就職活動の情報化を進行させていることが分析される。

加えて、事例分析として、2003 年と 2013 年の企業ウェブサイトの新卒採用情報ページの情報量とメッセージ内容の変化が検討される。

第 5 章の章題は、「リクルーティング・コミュニケーションの構造分析」である。「コミュニケーションの分類と情報経路別の分類」「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」「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」の 7 節から構成されている。

本章は、コミュニケーション特性の評価軸と情報経路別の分類のマトリックスにもとづいて、本論文の理論的、実証的研究の成果から読み取れるものがまとめられている。

内容としては、まず、「企業パーソナル・コミュニケーション」について、会社説明会、インターンシップ、採用面接が分析される。「仲介パーソナル・コミュニケーション」として、有力な個人と、OB・OG リクルーターを考察する。「組織コミュニケーション」に関しては、大学就職部とハローワークが分析されている。採用活動に活用される「マス・コミュニケーション」として、新聞求人広告、就職情報誌、入社案内パンフレット、企業広告が検討される。最後に、「インターネット・コミュニケーション」の実態として、企業ウェブサイト、就職情報サイト、SNS/ソーシャル・メディアの特性を分析している。

以上を踏まえて、リクルーティング・コミュニケーションの構造について、各情報経路の性質、ならびに、リクルーティング・コミュニケーション構造における特徴が明らかにされる。

本章では、第 2 章の「リクルーティング・コミュニケーションの形成過程」の中で抽出された結果について、コミュニケーション学の視点から詳細に検討が加えられる。

最後の第 6 章は、「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」と題されている。「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」「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」「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」の 3 節から構成される。

本論文の考察を踏まえた上で、コーポレート・コミュニケーションという視座からリクルーティング・コミュニケーションを把握することの有効性を具体的に示している章である。

まず、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、移行しつつあり、これは、他分野におけるコミュニケーションの変容と同じ傾向を示していることが検証される。

企業と学生の間には、第 5 章で触れられているように、「雇用上の力学構造」「採用市場の力学構造」「メディア環境による力学構造」という 3 つの力関係が存在している。

「雇用上の力学構造」とは、採用する側と採用される側という雇用関係の性格上、企業側が優位に立つ基本構造である。「採用市場の力学構造」は、主として景気変動によって左右される。売り手市場か、買い手市場かという需給に伴う構造である。景気上昇に伴って、人材を確保しにくくなれば、相対的に企業の優位性は低下する。最後の「メディア環境による力学構造」は、採用過程にメディアの影響が高まるにつれて浮上した構造といえる。ソーシャル・メディアのような新しいメディアが登場すれば、自ずと企業と学生の力関係は変わってくる。

3つの力学構造において、「雇用上の力学構造」と「採用市場の力学構造」について分析をするためには、教育学、教育社会学、労働経済学、経営学などの視点がコミュニケーション学に比べて、相対的に有効である度合いが高い。しかし、「メディア環境による力学構造」に関しては、明確にコミュニケーション学の研究蓄積が有効であると結論づける。

そして、コミュニケーション過程として企業の採用行動を見ていくと、以下の5つの特徴が明らかになったと総括される。

- ① 情報のブラックボックス化 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 逆評価情報の還流 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。不特定の匿名者が情報還流に関与していることは、非対称なはずの「雇用上の力学構造」に影響を与える。とくにソーシャル・メディアの登場以降、その傾向は強まっている。
- ③ 間接的制御機能の存在 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 仮装的な相互理解 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、脆弱な信頼関係の上に存在している。
- ⑤ リクルーティング・メディアによる支配構造 「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過程を支配する構造が形成されつつある。

以上の指摘に続いて、現在のリクルーティング・コミュニケーションにおいては、既存の「マスメディア」、ウェブサイトのように企業が有する「オウンドメディア」、そして、「ソーシャル・メディア」に加え、独自の発展を見せた「リクルーティング・メディア」が存在することが分析される。

最終節においては、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の位置づけが検討される。

ちなみに、コーポレート・コミュニケーションという枠組のもとでは、その下位概念として、「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」「オーガニゼーショナル・コミュニケーション」という3つの分野が想定される。

「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3分野において、企業の採用活動は、労働市場に向けたコミュニケーション活動の領域ということで、「オーガニゼーショナル・コミュニケーション」に含まれる。

本論文において企業の採用活動は、企業における「オーガニゼーショナル・コミュニケーション」に包含されるリクルーティング・コミュニケーションとして設定され、考察が進められたことが再確認される。

その後、リクルーティング・コミュニケーションの問題点が包括的に論じられる。予備審査の段階では、第4章のリクルーティング・コミュニケーションの情報化について論じられる中で、一部触れられていたが、今回、この最終節において、充実した形で、論じられている。

まず、ウェブ・エントリーシステムの問題点が指摘される。システムの高機能化は、企業にとっては、採用業務の煩雑さをもたらし、かつ、求める人材の採用機会を失わせている結果になっている。学生側にとっては、人気企業への集中をインターネットの特性が加速し、その結果、逆説的にその企業の採用情報に接触する機会を困難にする。コンピュータシステムという形で就職活動がブラックボックス化されたために、事実上の大学名による学生選別が復活して、不公平な選別と不毛な就職活動を生んでいる。

このような「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」に対しては、学生たちの疑念と反発も大きい。

とくにインターネットの発展の中で登場したソーシャル・メディアにおいて、そうした学生側の思いが爆発する。掲示板サイト、クチコミサイトなど、匿名性が担保されるソーシャル・メディアにおいては、信頼度の低い情報が飛び交って、恣意的な操作も可能になっている。

企業が優位な立場にあるはずのリクルーティング・コミュニケーションにおいて、学生という「弱者同士」がネット上で、匿名で集団を成して、企業と対峙する形になってしまった。就職活動における鬱憤などもそこにおいて発散され、時には根拠のないネガティブ情報も流布される。

また、ネットを通して、企業と学生が直接つながっていく傾向が強まったので、情報を客観的に評価して、学生に伝えていく仲介機能を有している大学就職部が「中抜き」される場合も増えている。

いずれにしても、求める人材像が不明確な中での選考は、不合格者に不信感と「負の思い」を残し、その後の当該企業に対するイメージを下落させる可能性があると言及される。また、面接において、応募学生の資質を見抜けるのかという問題点についても論じられる。

こうした問題点の考察の後、今後、企業と学生が表層的な関係ではなく、もっと充実した深層的相互理解を行うにはどうすればよいかについての提言がされる。とくに企業側に求められるのは、「不合格者フォロー過程」であるとされる。不合格者への冷淡さは、企業のリクルーティング・コミュニケーションの立場からは、あまり意識されない問題である。だが、コーポレート・コミュニケーション全体として見れば、とくにマーケティング・コミュニケーションの「顧客対応」「潜在顧客対応」としては、きわめて深刻な悪影響を残す可能性があると言及される。

こうした指摘も、リクルーティング・コミュニケーションを、縦割りの人事という組織の視点のみでとらえずに、全社的なコーポレート・コミュニケーションの一部と指定したからこそ、見えてくるものといえよう。

本論文は、最後に、今後求められるリクルーティング・コミュニケーションの研究課題を示している。

まず、学生側の視点からの研究が求められるとされる。企業が発信している求める人材像について、学生がどう考えているか。あるいは、不採用者対応のあり方についての意識などの追跡が必要とされる。

また、文科系学生と理科系学生における就職活動は異なる過程をたどることが多いが、リクルーティング・コミュニケーションの視点からの分析が求められるとされる。

企業規模の違いによる違いも残された課題である。本論文では、主として大企業を中心にした分析だが、ナビにも登場しない(あるいは登場できない)中小企業の場合は、まったく異なったコミュニケーション活動のなかで、求人側と求職者が出会う。そのコミュニケーション過程の分析は、今後の課題であろう。

また、大企業本社は、大都市の中心部に存在することが多いため、都市部の学生と地方の学生において、就職活動の厳しさに大きな違いが出る。この辺りの事情も、今後の研究課題とされる。

リクルーティング・コミュニケーションにおける対外発信が社内に与える影響も将来テーマである。学位請求者は、企業ウェブサイトにおける対外発信が社内にフィードバックをもたらし、社内革新につながるきっかけとなりうることをすでに修士論文において指摘している。リクルーティング・コミュニケーションにおいて、社外に発信される「求める人材像」が人材の必須要件を明示するようになり、現実の採用活動で重視されるようになると、社内では働く人々への「再評価の基準」にもなりうる。この点の考察も今後期待される。

また、本論文は、あくまでも新規学卒者に対象が絞られているが、卒業後数年以内の「第二新卒者」や、より経験年数を積んだ人を対象にした「中途採用者」に対するリクルーティング・コミュニケーションの実態分析も求められる。

最後に、リクルーティング・メディアを操る就職情報産業についての研究が大きなテーマとして待たれている。本論文でも、第6章において、「リクルーティング・メディアにおける支配構造」として若干の分析があるが、今後、独立した研究論文が求められるだろう。

現在、就職情報産業は、リクルーティング・コミュニケーションの過程に参加する企業、学生、大学のそれぞれの情報を収集・蓄積して、他方へ流すことで、リクルーティング・コミュニケーションの過程を「支配」している。

就職情報産業というリクルーティング・メディアが、学生と企業に対して、圧倒的な情報量を持つようになった現状を考えると、本論文を基礎にして、リクルーティング・コミュニケーションとい

う学問分野が立ち上がっていくことには、大いに社会的意義がある。

現状では、求人/求職活動においては、利害の交錯するプレイヤーのみが存在し、全体の状況を中立的な立場で分析し、問題点を指摘し、改善していく存在がない。各方面から求められているこうした問題に焦点を当てる新しい学問分野を、本論文による学位審査請求者が切り開いていくことになることは、まさに慶賀に値する。

最後に、本論文に対する審査委員の望蜀の感としては、以下の諸点があげられる。

まず、文中に断りのあるように、本論文は、送り手の立場を中心にしたリクルーティング・コミュニケーションの分析である。だが、やはり、受け手側の視点にも、もう少し踏み込んでほしかった。受け手の変化が、送り手の戦略を変える、あるいは、その逆という、ダイナミックな相互作用こそが、リクルーティング・コミュニケーションを形成してきたと想定されるからである。

また、本論文では、「採用広報過程」の肥大化をもたらしたのは、「採用選考過程」がそれに比例して変容してこなかったからだと指摘されるが、それはどの程度、妥当な見解なのかという問題も指摘しうる。

かつてに比べれば、「採用選考過程」も、エントリーシートで、応募者のありようを省察させ、かつ、集団面接なども含む多様な形で、面接を重ねている。それは、企業なりの「採用選考過程」の進化への努力なのではないかとも考えられるからだ。

あるいは、「採用広報過程」が肥大化していくのは、そもそも、新卒一括採用という根幹を是正しない限り、押しとどめることは不可能なのではないかという懸念についても、考察を進めてもらいたかった。

といっても、新卒一括採用という方式は、日本企業が新規学卒者をジェネラリストの候補生として採用することに起因する。となると、企業がポストに応じた専門職、またはその候補生を採用するという形に変わっていかないと、以上の問題点は解消していかない。

将来、学位審査請求者は、こうした解決が難しい問題にも取り組まざるを得ないと考えられるが、そこまで範囲が広がっていくと、コミュニケーション学的な視座という立脚点が、どの程度、一貫して維持できるかという新たな案件も生ずる。つまり、日本企業が抜本的に変わる必要が求められるという企業構造のパラダイムの変換の是非を判断する次元まで、コミュニケーション学の立場からの視線は届きうるか、という問題である。もちろん、そこまで変える必要はないし、変わらないという議論も成り立つ。いずれにしても、こうした根本的な課題に関与せざるを得なくなるだろう。

以上、問題点を指摘してきたが、審査委員が投げかけたこうした「無理難題」こそが、リクルーティング・コミュニケーションという学問分野において、今後、「解かれるべき問題」が豊穡に存在することを裏付ける根拠にもなりうる。

先に示唆した通り、新規学卒者の一斉採用という日本独自のリクルーティング・システムも、今後は、変化していく可能性がある。春だけでなく、海外の大学を卒業した学生の秋採用なども増えるだろう。また、一斉採用ではなく、インターンシップなどを踏まえた通年採用も増えていく。

高等教育の出口であり、社会人として活躍を始める入口である新規学卒者の採用行動(学生にとっての就職活動)は、グローバル化を始めとする日本経済の変容と教育制度の改変によって、今後、少なからず、変化していくと想定される。

就職協定が存在していた1970年代から1990年代の初頭は、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ヶ月程度であったという。それがいまでは、広報解禁から選考開始までが4ヶ月、内定までがさらに7ヶ月もかかる。こうした採用に至るまでの期間の長さについての変化をもとめられるだろう。学位審査請求者は、こうした諸問題についても、検討をしていくことが要請されるだろう。

審査委員の所望を縷々書き連ねたが、これも新領域を開拓していくことになる学位審査請求者に期待するが故である。審査委員一同は、本学位審査請求論文が、問題意識の斬新さ、論理展開の手堅さ、実証的分析の幅広さなどにおいて、博士学位にふさわしい水準に達していることを認め、評価欄にある通り、合格とした。

今後の研究活動においても、他の研究者との連携のもとに、新しい学問分野の立ち上げに努めていただきたい。また、日本の就職状況の改革にも貢献し、実務者にも確かな道標を示して欲しいと審査員一同、切に願うものである。