

論文

会社の良い評判が多くの人材を集める —求職者にとって魅力のある会社—

林 伸二

キーワード

社会的同一性理論
シグナリング理論
期待理論
人材募集戦略
会社への親しみ
会社の製品／サービスの認知度
会社の広告活動
人的資源管理戦略
多変量解析

目次

はじめに

1. 問題の発見—研究仮説の設定—

- 1. 1 求職者の会社志望動機（会社選別の判断基準）
- 1. 2 組織の評判と求職活動の関係
 - 1. 2 1 組織の評判と求職活動の関係に関する3つの心理学的理論
 - 1. 2 2 求職者の管理論的研究（会社のマネジメントの見地から）
 - 1. 2 3 組織の評判と求職者の関係に関する実際
- 1. 3 研究仮説の設定

2. 研究方法

3. 分析結果

4. 要約と検討

結び

引用・参考文献

はじめに

「優れた人材を引きつける会社は将来的にも競争優位を獲得できる」(Highhouse et al., 1999., Jackson & Schuler, 1990., Rynes, 1991., Lado & Wilson, 1994., Leonard, 1999., Murphy, 1986., in, Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 733.)

それでは、会社は多くの優秀な人材を獲得するにはどうすればよいのだろうか。通常、会社は各社各様の人材募集・獲得戦略を実施している。しかしそれらの戦略は成功しているものであろうか。少なくとも、多くの優秀な人材を獲得するうえでの大前提は多くの優秀な求職者が自社にアプローチしてくれることである。会社はこのためにどのような手を打っているのだろうか。

学生の就職活動期に合わせて、人材募集の広告などを打ってもそれほどの効果はないだろう。人材獲得の基本は会社の日々の事業活動にある。その事業活動と成果を求職者は意識的あるいは無意識のうちに認識し評価しているのである。しかも彼らの認識・評価には、周囲の人達やマスコミ、ビジネスマン・産業界などが強く影響していると考えられる。

「求職者が就職活動の最初（初期）に知覚する会社の魅力は、その会社の評判によって強く影響される。しかも求職者たちはほとんどの会社にとって、直接あるいは間接的な顧客もしくは潜在顧客だけに、求職者たちが形成する会社の評判はその会社のブランド・エクイティや将来のマーケティングの成功にも影響を与える」のである (Cable, D. M. & M.E. Graham, 2000, p. 929.)。

われわれは経験的に、募集活動における会社の評判の重要性は理解できる。誰しも評判の悪い会社よりも、良い会社に勤めたがるのは当然のことである。しかし会社の評判が求職者の会社応募の決定に与える影響について明らかにした研究は現在のところほとんど存在しないと指摘される (Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 734.)。さらに、求職者が会社そのものに対して抱く知覚や態度（会社のイメージや評判）に影響を与えている要因は何か、そしてそれが志望動機に実際にどんな影響を与えているのかについてもまだほとんど分かっていないといわれる (Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, p. 929., Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 734.)。

そこで、われわれは「企業のイメージや評判は入社を希望する志願者の数と質に強い影響を与えている」と考え、その関係を解明する。しかし本稿では、学生志願者の数に焦点を置く。しかも、本研究の特徴は社会的な会社イメージが学生の求職活動にどのような影響を与えているかを多変量解析でもって解明するところにある。

最後に、今回の研究では、「組織の規模と評判の関係」(林、2007年12月)の中でも指摘したように、組織の評判とイメージを分けないことにする。

1. 問題の発見—研究仮説の設定—

求職者の会社志望動機、応募決定、応募者の質と数の向上に関して説明するアプローチとして、現在主要なものが2つある。それは心理学的アプローチと管理論的アプローチだ。前者の主要な理論としては、期待理論、社会的同一性理論、シグナリング理論の3つがあり、後者の代表は高・低関与募集戦略がある。会社側が実際に応募者の数をどのようにして増やすことができるのかという問題の解明には、本来はこれらの理論を総合的に活用しなければならないのだ。しかしその前に、まず求職者がどんな動機でもって会社選びをしているのかについて実態を見てみよう。

1.1 求職者の会社志望動機（会社選別の判断基準）

まず、日本の学生求職者の主要な会社志望動機はどういうものだろうか。リクルートの『就職白書2006』（複数回答、サンプルは07年卒業の大学生1785名）によれば、大学生の志望企業の選択基準（上位15位まで）は以下の通りであった（括弧内の数字は%）。

図表1 日本の学生求職者の主要な会社志望動機

第1位	自分がやりたい仕事ができる (68.2)
第2位	給与・福利厚生など待遇が良い (57.2)
第3位	社会や地域に貢献している (49.7)
第4位	企業戦略やビジョンが優れている (46.3)
第5位	職場に活気がある (44.9)
第6位	雇用が安定している（失業の心配がない） (42.4)
第7位	順調に業績を伸ばしている (38.3)
第8位	世の中に影響を与える仕事ができる (36.4)
第9位	企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている (35.7)
第10位	仕事や研修を通じて専門知識や技術が身につく (35.5)
第11位	責任のある仕事を任せてもらえる (33.9)
第12位	通勤に便利な勤務地である (33.1)
第13位	職場が美しく快適である (30.8)
第14位	優秀な人材が多い (30.5)
第15位	仕事の成果や業績が正当に評価される (29.3)

日本の大学生の就職動機の特徴は、上位6位までを見ると、自己実現欲求、労働条件と雇用の安心感、会社のCSRと成長性、職場風土である。これを一言でいうと、「魅力のある会社というのはCSR志向で、優れた戦略やビジョンを持ち、やり甲斐のある仕事ができ、給与も職場の人間関係も良い大企業」と言えるかもしれない。

しかしこのような傾向は、米国の研究結果とはかなり異なっている。米国の学生求職者は、キャリア／スキル開発（キャリア目標の設定・達成ができる会社）を非常に重視する。日本の学生の場合、それは第10位だ。そういった違いをもう少し詳

細に見てみよう。またこのような就職動機（選抜基準）がどのようにして作りあげられていくのか、については後述する。

求職者がある会社の魅力を感じるのは、多くの場合きわめて不完全な情報に基づいている。通常、求職者は会社の評判や募集広告の内容、周囲の人達の意見、会社の製品／サービスの属性（品質、デザイン、機能など）あるいはまたその会社との初期の接触で得た印象などを通じて会社の魅力を主観的に作り上げる。しかし過去の研究からは、求職者にとって会社の魅力は主として給与と職場保障だといわれる（Jurgensen, 1978., Krausz, 1978., in, Schwoerer, C. & B. Rosen, 1989, p. 654.）。

シュベラーら（Schwoerer, C. & B. Rosen, 1989, pp. 653-656.）は会社の雇用政策が求職者の応募者数にどんな影響を与えるかを研究した。それは米国のある大学の経営学部の大学生101名（男51名；50%がパートかフルタイムでの仕事経験者）を対象にした実験研究だ。この研究によれば、性別に関係なく、

- a. 随意雇用（employment-at-will；理由はどうあれ、いつでも従業員を解雇できる雇用形態）で採用された従業員（学生求職者）はそうでない従業員よりも会社の魅力（将来の勤務先としての望ましさ）を低く感じた。
- b. 給与が高い会社ほど、求職者は会社に良い（好意的な）印象を持ち、かつ求職活動を積極的に行った。
- c. 従業員を正規雇用（デュー・プロセスに基づき長期雇用を保障する形態）で採用し、かつ給与の高い会社に、求職者は最も高い魅力を感じた。

他方、随意雇用を採用し、給与レベルが高い会社の魅力は普通（平均的）であり、随意雇用を採用し、給与レベルも平均的な会社の魅力が最低であった。ちなみに、この研究では平均よりも低い給与レベルは設定していない。

この発見は、高い報酬が随意雇用が持っているマイナスの面をカバーすることを示唆している。つまり求職者にとっては、雇用形態よりも給与レベルの方が大きな関心事だということである。

要するに、この研究は、学生を対象にした実験研究ではあるが、給与レベルが求職者にとっての会社の魅力と求職活動の積極性（入社意志）を決める重要な要因であることを発見した。

ところが、給与の問題はそれほど重要ではないという研究結果がある。それは人的資源管理上の主要な施策に関して求職者と会社員（リクルーター）の間には、それほど意識に差異がなかったという研究である（Boswell, W. R. et al., 2001, pp. 307-327.）。この研究は、米国の北東部にある大規模な大学複数の大学生と院生計108名と、キャンパスでリクルート活動をしていた67名の会社人事部門の社員であった。この研究によれば、両者で有意な差異があったのは、参加／エンパワーメントと恣意的な解雇の2つであった。つまり、会社員（リクルーター）は求職者よりも、社

員の参加／エンパワーメント（仕事のやり方を従業員に任せる）に関しては、会社側に強い責任があると考えていた。またリクルーターは求職者よりも、「社員に対して恣意的な解雇をしてはならない」という考えを支持しなかった。他の14次元（たとえば、キャリア開発、オープン・コミュニケーション、フレキシブルな勤務形態、業績ベースの報酬制度など）には両者の間に有意な差異が見られなかった。ちなみに、求職学生の意識は次のようなものであった（図表2；回答はすべて5ポイント・スケールを使用）。

図表2 人的資源管理上の主要な施策に関する求職者の意識

a. 会社側が果たすべき重要な責任（10次元、計39設問で測定）	
第1位	従業員を尊敬して処遇する（4.43）
第2位	キャリア開発（4.08）
第3位	業績ベースの報酬制度（4.07）
第4位	オープン・コミュニケーション（3.99）
第5位	やりがいのある仕事の提供（3.87）
第6位	参加／エンパワーメント（3.84）
第7位	恣意的解雇の放棄（3.81）
第8位	フレキシブルな勤務形態（3.71）
第9位	楽しい仕事環境の提供（3.63）
第10位	長期雇用（3.31）
b. 従業員側が果たすべき重要な責任（6次元、計33設問で測定）	
第1位	仕事に最善を尽くす（4.41）
第2位	キャリア／スキル開発（4.23）
第3位	業績改善のイニシャチブを取る（4.20）
第4位	組織を守る（4.06）
第5位	組織の犠牲となる（3.39）
第6位	勤務し続けること（3.00）

このような求職学生の意識をその強さで改めて順位づけをすると次のようになる（図表3；平均得点4.00以上を選択）。これは求職学生の会社選びの基準（応募動機）と読み替えることができるだろう。（ ）の中の欲求名称は、マズローの欲求理論などに基づいて林が追加。

図表3 米国の求職学生の会社選びの基準（応募動機）

第1位	従業員を尊敬して処遇する会社（承認欲求）
第2位	仕事に最善を尽くすことができる職務を提供してくれる会社（自己実現欲求、とりわけ達成欲求）
第3位	キャリア／スキル開発ができる（キャリア目標の立案・達成ができる）会社（自己実現欲求）
第4位	業績改善のイニシャチブが取れる会社（自立性欲求）
第5位	キャリア開発に積極的な（新しいスキルを学ぶ機会を与えてくれる）会社（自己実現欲求）
第6位	業績ベースの報酬制度（会社業績に対する貢献度に基づく報酬支払制度）の会社（承認欲求、自己実現欲求）
第7位	組織を守る（外部のステークホルダーや競争相手の攻撃から自社を守る）気持ちになれる会社（安全欲求、自己価値欲求）

求職者の主要な会社志望動機（会社選抜の判断基準）は給与だけなのか、それとも自己実現欲求や承認欲求を充足させる人的資源管理政策なのだろうか。人の価値観や主義、選好（好き嫌い）、欲求構造、関心（興味）は様々に異なっているだけに、求職者の主要な会社志望動機を一般的に定義するのは難しいだろう。しかし上述のような研究結果がある。

学生求職者の会社志望動機は日米でかなり相違があるようだ。それでは、その志望動機というのはどのようにして出来上がっていくのだろうか。つまり学生求職者は会社のどんなところに、なぜ魅力を感じるのだろうか。

1. 2 組織の評判と求職活動の関係

「会社の良い評判は多くの優れた人材を引きつける」ことがすでにいくつかの研究で証明されている（Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 733.）。求職者が就職活動の最初（初期）に知覚する会社の魅力が、その会社の評判に強く影響されるといわれる（Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, p. 929., Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 734.）。それでは、求職者はどんな要因（原因、動機）によって会社の評判が良いとか悪いとか知覚・判断するのだろうか。この先行要因（たとえば、財務業績、成長力、組織文化・風土、CSR活動、自己のキャリア開発の高い機会、など）が明らかにできれば、会社側はより多くの志願者を集めたり、優秀な人材の応募者数を増やすために、募集活動でその要因を強調すべきである。

ケイブルら（Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, pp. 930-931.）のレビューによれば、会社の評判を、求職者は会社の収益性やCSR（社会的責任）活動、会社への親しみなどによって知覚している。

しかしながら、たとえば、ゲイトウッドらの研究（Gatewood et al., 1993., in, Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, pp. 930-931.）によれば、収益性やリスク、広告活動、CSR活動はいずれも、求職者の会社評判知覚と有意な関係がなかった。しかし会社への親しみ（familiarity）とは強い正の関係があった。つまり、求職者は会社に親しみを感じるほど、その会社の評判を高く評価する傾向があった。

ちなみに、会社への親しみは、その会社の名前を知っている、その会社で働いている人が知り合いだ、その会社の製品を使っている、などで測定されている。

ところが、ターバンら（Turban & Greening, 1997., in, Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, p. 931.）によれば、求職者の会社評判知覚は、個々のCSR活動とは全く関係がなかったが、CSR活動全体には影響されていた。

ちなみに、個々のCSR活動として、従業員関係、コミュニティ関係、環境問題の解決、製品／サービスの質、女性／マイノリティー問題への対応が調べられている。

しかも、求職者が会社の評判を知覚する際に重視する判断基準は、経営者と非常に異なっている。経営者の判断基準は、フォーチュン・ランキングによれば、もっぱら財務業績が重視される。しかし求職者は雇用政策と報酬政策を重視する (Schwoerer & Rosen, 1989., in, Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, p. 930.)。要するに、求職者と経営者では会社評判知覚の判断基準が明らかに異なるのである。

したがって、会社側はより多くの志願者を集めたるためには、会社側の見地からではなく、求職者が会社に何を求めているか、彼らが会社評判知覚で何を重視しているのかに留意する必要がある。

1.21 組織の評判と求職活動の関係に関する3つの心理学的理論

評判の良い会社はなぜ多くの求職者を惹きつけるのかを説明するうえで、現在3つの主要な心理学的理論がある。

一般に、評判の良い会社には、その悪い会社よりも多くの求職者が集まる。一体それはなぜだろうか。この問題を解決する上で、今日重要な理論は社会的同一性理論 (social identity theory)、シグナリング理論 (signaling theory)、期待理論 (expectancy theory) である (Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, pp. 735-736., Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, p. 930.)。

(1) 社会的同一性理論の見地

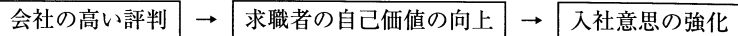
この理論によれば、人は自己をある社会集団 (たとえば会社) の中に位置付ける。その結果、その人はその集団の価値観や行動規範、目標、考え方、態度などに影響され、その人のセルフコンセプトに強い影響が与えられる。つまり人は所属集団に一体化 (identification) していく傾向がある。人は一体化すればするほど、所属集団に対する外部の評価をその集団同様に強く受けることになる。しかも一般的にいうと、外部の人達は、ある人がどんな集団に所属しているかによって、その人の社会的評価をしてしまうという傾向がある。

したがって、その集団がかりに社会的に高い評価を受けていれば、そのメンバー個人も社会的に高い評価を受ける傾向があり、自己価値 (self-esteem) を高めさせることが可能となる。評判の良い会社はメンバーに高い自己価値を認識させるから、評判の悪い会社よりも、多くの求職者が引きつけられるのである (Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 735.)。

つまり、自己価値を高めたい (社会的に有為な人間になりたい、また周囲の人達からそう認めてもらいたい) という気持ちが強い求職者ほど、社会的に評判の良い会社に入社しようとする。

要するに、この理論で会社の評判—求職活動の関係を簡述すると、図表4の通りである。

図表 4 会社の評判—求職者の自己価値—求職活動の関係



他方、この社会的同一性理論によれば、従業員は他のステークホルダーと異なり、とりわけ会社と緊密な心理的関係を形成する。この関係は従業員のセルフコンセプトと組織の価値観・目標や戦略、行動が調和するほど、強くなっていく。関係が強くなっていくほど、従業員にとって、その会社は働きやすく、職務満足や仕事意欲が高まっていく。したがって、従業員のセルフ・アイデンティティや欲求充足の可能性が、求職者にとって重要な入社意思を決める要因となる。この可能性を求職者はしばしば会社の評判の中に求めようとするし、また会社の評判を個人的に評価する際の基準として用いているのだ。つまり求職者にとってセルフコンセプトの実現が会社評判の1つの重要な評価基準になるのである (Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, p. 930.)。

(2) シグナリング理論の見地

この理論によれば、求職者は会社について十分な情報を持っていないから、入手できた情報だけでもって、それを自分が求める会社情報のシグナルとして解釈する傾向がある (Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 735)。したがって、求職者はある会社の労働条件が詳細に分からない場合、会社の評判を当社の労働条件に関するシグナルとして用いる。

しかも、これは多くの研究によって支持されている (Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 735.)。たとえば、求職者が会社について十分な情報を持っていない場合、

- ・ CSR活動の評価が高い会社は、その低い会社よりも、求職者に強い魅力を与えていた。
- ・ 良い企業イメージを持っている会社は、そうでない会社よりも、多くの応募者を集めた。

(3) 期待理論の見地

この理論によれば、求職者は次の2つの場合、求職活動を強化する (Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, pp. 735-736.)。

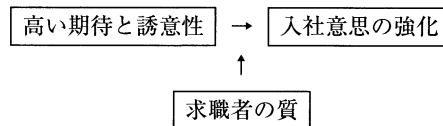
- a. ある職務が高い誘意性（給与や昇進、やりがいといった職務特徴に対する個人的な魅力）を持っていると知覚した場合
- b. ある職務が自分にはできる（達成可能である；職務達成に高い期待が持てる）と知覚した場合

つまり、一般的に言って、求職者はだれでも評判の悪い会社よりも良い会社に魅

力を感じる。しかし高い期待と誘意性を知覚していても、自分が質（学業成績、能力、適性、過去の職務業績など）が低いために選抜される可能性が低いと思えば、そのような会社への入社意思は喪失してしまう。一般に、質の高い求職者は求職活動において、その低い求職者よりも、自分の限られた時間と労力などを、より良い評判の会社に投資する傾向が高い。それに対して、質の低い求職者は、より多くの求職チャンスを獲得するために、評判の低い会社にも積極的に求職活動をする傾向がある。

要するに、期待理論は、求職者は自分の質にマッチした求職活動を行うべきだと主張するのである。この理論で会社の評判―求職行動の関係を簡述すると、図表5の通りである。

図表5 期待理論に基づく求職活動モデル



1. 2.2 求職者の管理論的研究（会社のマネジメントの見地から）

一般的に、企業広告や会社の評判、募集活動が求職者の求職活動に影響を与え、結果として人材獲得の成否を決めると考えられている。

（1）人材募集戦略

コリンズら（Collins, C. J. & J. Han, 2004.）はマーケティング研究をベースに「会社の評判・企業広告→人材募集戦略→志願者の質と量」の関係を明らかにした。しかし本稿では、主として、志願者の数に焦点を置く。

彼らは、企業の募集戦略を次の2つに分類した。

a. 低関与募集戦略

この戦略の基本前提は「求職者は親しみのない（unfamiliar）会社よりも、親しみのある会社の方に、より強く惹かれる（魅力を感じる）傾向がある」という命題である（Gatewood et al., 1993., Turban, 2001., in, Collins, C. J. & J. Han, 2004, p. 689.）。

この戦略は、求職者自身に会社や労働条件などに関する調査や情報処理の努力をさせずに、企業側が一方的に求職者の応募意思に影響を与えようとする戦略のことである。それには、主として、2つの戦術がある。

a-1. 一般的な募集広告

これは、主に会社のロゴやピクチャー、視覚的イメージを通じて、求職者に広く応募を訴えかける。新聞広告や募集ポスター、ウェブサイトのバナー広告がしばしば利用される。ただしこれはそもそも次の2つを目的にしたものだ。

- ・会社を求職者に広く認識させること
- ・求職者に、会社に対する好意的態度形成の糸口を与えること

このタイプの募集広告は、たとえ求職者が会社情報を求めている時でさえも、求職者に好意的な印象を与え得るから、きわめて有効なものだ。

a—2. スポンサーシップ活動

これは、会社が主催する様々なイベント、寄付金、奨学金などを通じて、求職者に自社に対する好意的な気持ちを作り上げようとするものだ。この活動が応募者数を増やすことは経験的にも支持される。

一般的に言って、低関与募集戦略は志願者の数を増やすことが十分考えられる。しかしそこには、求職者の質が重要な影響を与えている。質の高い求職者ほど、実際、職業選択の余地がある、つまり会社を自由に選べるのだ。そこで会社側が低関与募集戦略を採用した場合、以下のような傾向が見られる。

- ・質の高い求職者ほど、低関与募集戦略を採用している会社を応募する可能性が高い。他方それを採用していない会社を無視する可能性が高い。
- ・質の低い求職者ほど、会社が低関与募集戦略を採用していようがいまいが、それとは関係なく、応募する傾向がある。

というのは、彼らは就職機会を高めるために、どんな会社にも応募しようとする傾向があるからだ。

したがって、低関与募集戦略は、質の高い求職者をより多く引きつけることによって、志願者数を増やすことができるだろう。

b. 高関与募集戦略

この戦略の基本前提は「求職者は会社や職務情報に共感や納得性を高めるほど、その会社に対して好意的な態度を形成し、応募意思が強まるだろう」という命題である。

この戦略は、求職者に自ら会社や労働条件などに関する詳細な調査や情報処理の努力をさせることによって、応募意思を強めようという戦略である。ただし、この戦略はこういった情報を積極的に探求しようとする求職者にのみ、効果がある。それには、主として、2つの戦術がある。

b—1. 詳細な募集広告

これも様々な媒体を通じて行われるが、基本的に重要なことは、求職者が求める情報の詳細な開示である。たとえばその一つが、詳細な職務明細書の開示だ。会社側の情報開示姿勢も、求職者に影響を与えるのだ。

一般的に言って、詳細な募集広告は求職者に会社への好意的な態度を形成し、職務遂行の強い意欲と信念を作り上げることによって、応募意思を強めることができる。

b—2. 社員関与

募集活動における社員関与というのは、社員が直接積極的に求職者に応募を働きかけることだ。したがって、求職者側は、社員とのコンタクトを通じて、自己の入

社後の仕事生活などがどの程度保障されるものかなどをより身近に知ることができる。それだけに、求職者の応募決定に強力な効果がある。

たとえば、卒業生の社員と求職学生間の交歓イベントの開催、卒業生リクルーターによる会社説明会や非公式な話し合い・会合などが効果がある。

非常に興味深いことに、会社側の詳細な募集戦略によって会社や職務に積極的に好意的態度を持った求職者は、応募の決定をする上で本来重視しなければならない他の情報（うっかり見逃していた、あるいは入手できなかった情報）についても好意的態度を形成する傾向があった（Aaker, 1996, in, Collins, C. J. & J. Han, 2004, p. 691.）。

求職者は、上記の期待理論によれば、通常、職務の誘意性（報酬、労働条件など）と期待に基づいて応募を決める。したがって、高関与募集戦略は求職者の質によって正反対の効果を生む。つまり、

- ・質の高い求職者は、会社側の高関与募集戦略を通じて職務の高い誘意性と期待を知覚する可能性が高い。その結果、その戦略を採用している会社に応募する傾向が高い。

- ・質の低い求職者は、会社側の高関与募集戦略によって、かえって応募の意思を失ってしまうことがある。

前述の低関与募集戦略の場合とは異なり、高関与募集戦略は就職情報を積極的に探求する、かつ質の高い求職者にのみ、応募意志を高めるのだ。

（2）企業広告

次に、企業広告が求職者に与える影響についてである。ここでは、企業広告というのは、そもそも消費者の会社や製品に関する知覚・認識や、製品購買意志に望ましい影響を与えるために企てられた、様々なメディアを通じて伝えられるメッセージのことだ（Aaker, 1996, in, Collins, C. J. & J. Han, 2004, p. 692.）。会社の募集活動においては、企業広告は求職者に自社をより強く知覚・認識させ、結果として多くの求職者を引きつける可能性がある。というのも、求職者はしばしば企業広告を通じて、その会社に親しみを感じ、その会社が自分に高い誘意性を与えてくれると勝手に思い込み、魅力を感じる傾向があった（Gatewood et al., 1993, Turban, 2001, in, Collins, C. J. & J. Han, 2004, p. 689.）。

ただし、企業広告は求職者の数に影響を与えるばかりでなく、求職者の質とも密接な関係があることも指摘しておく。

要するに、企業広告は求職者の数を高めるだろう。

（3）会社の評判

一般に、会社の評判が求職者の応募の意志を高め、その数を増やすことは経験的に予想される。この根拠はすでに社会的同一性理論のところで触れた。つまり、求職者は高い評判の会社に入ることによって、セルフコンセプトを高めることができ

るから、そういった会社に魅力を感じ、応募する。その結果、応募者が増える。

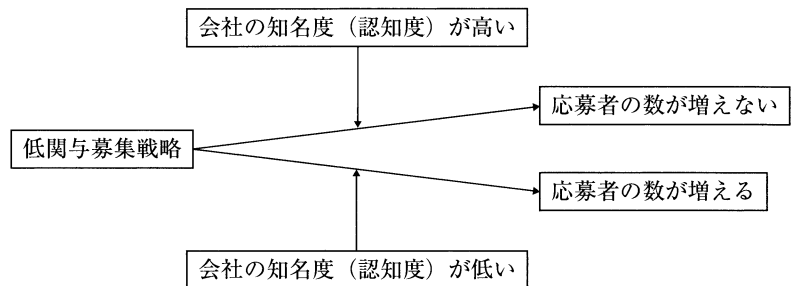
(4) 募集戦略—企業広告・会社の評判—募集結果（応募者の数）の関係

a. 低関与募集戦略

企業側の低関与募集活動は、これまでの企業広告や会社の評判を通じて、余り知られていない会社（知名度の低い会社）に効果がある。しかし、求職者が広く知ると、その活動は余り効果を持たないだろう。というのも、この活動は求職者がすでに得た知識以上の情報を与えないからだ。

要するに、低関与募集戦略—企業広告・会社の評判—募集結果の関係は図表6のように表わすことができるだろう。

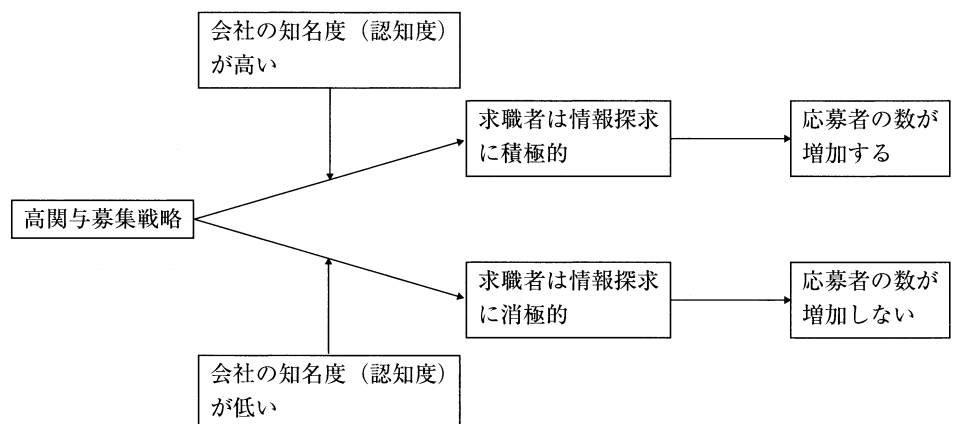
図表6 低関与募集戦略—企業広告・会社の評判—募集結果の関係



b. 高関与募集戦略

求職者が、そもそも会社の存在に気が付かない、またあまり親しみを感じなければ、たとえ企業側が高関与募集活動を行っていても、彼らは就職情報の探求さえしないだろう。つまり高関与募集活動は、求職者の求職活動の初期段階で、企業広告や評判を通じての自社の認識を作り上げていない会社の場合、望ましい募集結果を生まないだろう（図表7）。

図表7 高関与募集戦略—企業広告・会社の評判—募集結果の関係



1. 2.3 組織の評判と求職活動の関係に関する実際

(1) 「会社情報→求職者の会社イメージ→求職活動→応募の意志」の関係

ヘリオットら (Herriot & Rothwell, 1981.) の研究が「人材募集源泉と求職者の会社／職務に関する情報評価の関係」についての最初の研究といわれる (Gatewood, R. D. et al., 1993, p. 415.)。そこでは、人材募集源泉 (とりわけ募集パンフレット) が求職者の応募意志に影響を与えていることが発見されている。さらに、ゲイトウッドら (Gatewood, R. D. et al., 1993, p. 415.) は過去の研究から、組織イメージ (組織の魅力に関する一般的な印象) が求職者の会社への応募の決定や職務選択の決定に強い影響を与えていることが明らかだと主張している。

ゲイトウッドら (Gatewood, R. D. et al., 1993, pp. 414-427.) は会社情報 (広告・宣伝、会社の評判も含む) が求職者の求職行動にどのような影響を与えているのかを明らかにしようとした。サンプルはジョージア大学の学生470名、学生に評価させた会社はフォーチュン500 (1990年版) の中から26社およびCollege Placement Council Annual (1990年版) の中で募集広告を出していた13社であった。この研究は、たとえば以下のような発見をしている。

a. 会社の評判知覚は、経営者と学生求職者の間に一致が全く見られない。

フォーチュン500 (1990年版) の26社の順位と、学生求職者が評価した順位の間の相関関係が非有意であった。しかも学生達は会社評判の判断基準として売上高や財務業績を全く重視していなかった。

b. 学生求職者が抱く企業イメージは、企業の認知度と非常に強く相関していた。

つまり、次の5つの傾向が強いほど、志願者は会社に好意的なイメージを持つ。

- ・その会社に親しみを感じている
- ・その会社で働いている人を知っている
- ・その会社の製品／サービスを使用している
- ・授業でその会社について聞いたり、調べたことがある
- ・その会社の広告をよく見たり聞いたりしている

ただし、この5つの傾向の間には非常に高い相関があった。

c. 企業の募集広告に対して良いイメージを持っている学生求職者はその募集広告に対する反応 (会社側により一層コンタクトしようとする意志) も強く、また会社側の募集広告内容 (情報量) も充実していた。

ちなみに募集広告内容は会社そのもの、募集する職務、望ましい資格要件、教育訓練とキャリア開発の機会、報酬の5つに関する情報から構成されていた。

d. 会社の募集広告に対する学生求職者の反応は、企業イメージと募集イメージによって非常に強く決定されていた。

ちなみに両イメージの決定力の和は $R^2 = .92$ で、きわめて高いものであった。

本研究結果を詳細に検討して、ゲイトウッドらは「求職者というのは自分の就職動機（求職上の関心と意志）と、応募を予定している会社の特徴がマッチしていない程度を確認するために募集広告を活用している」と考える。この mismatches 感が大きくなれば、求職者は会社側により一層コンタクトしようとする意志も弱まり、当然募集広告の中の情報も活用しようとはしなくなる。この主張は「求職者は自分の就職動機と、応募を予定している会社の特徴とのマッチングの程度を確認するために募集広告を活用するだろう」という仮説とは正反対である。この点は、求職者が募集広告をどのように活用しているか（見ているか）という点からきわめて興味深い主張である。求職者の募集広告の見方いかんによって、会社側は募集広告の内容（情報）の作成を変える必要があるのだ。

（２）「会社の評判の判断基準→会社の評判の評価→応募意志の決定」の関係

ケイブルら（Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, pp. 932-936.）のVPA分析（Verbal Protocol Analysis；被験者に判断や意思決定を口頭で明確に表現させ、研究者がその思考プロセスを論理的に追跡していく定性的な分析方法）を用いた実験的研究によれば、大学3,4年生の会社の評判知覚の主要な要因（判断基準）は第1位 会社の主要な事業／製品、第2位 人間的成長の機会、第3位 組織文化、第4位 会社への親しみの4つであった。

重要度の低い他の判断基準は、会社の歴史／年齢、組織規模、コンプライアンス、グローバリゼーション、収益性、本社の所在地、事業所の地理的拡散度、信頼できる人から会社を保証されること、など8つであった。

ちなみに、被験者は米国南東部にある2つの州立大学の学生14名。評判知覚の対象企業としては、GE, Walmart, Broadview Associates（M & Aに特化した有力コンサルティング会社）の3社。

しかもこのVPA分析の発見は、両大学の学生求職者60名（VPA分析の被験者ではない4年生）の研究からもほぼ支持された。ただし、この研究では、第1位 会社の主要な事業／製品、第2位 収益性、第3位 人間的成長の機会、第3位 組織文化、が発見された（すべて、 $p < .01$ ）。しかもここでは、会社への親しみは測定されなかった。ちなみに、この第2回目の研究は、第1回目の研究で発見された4つの判断基準の影響力をさらに詳細に明らかにしようとするもので、被験者たちに事前に3社について記述したシナリオを読ませて、会社の評判と判断基準に関する測定スケールを評価させた。

さらに、両大学の求職学生112名（55%が3,4年生、45%が修士号取得者）の研究によれば、求職学生の会社評判知覚に影響を与える判断基準は、第1位 収益性、第2位 会社の主要な事業／製品、第3位 給与額、第4位 会社への親しみ、であった（すべて、 $p < .01$ ）。他の要因の影響力はすべて非有意であった。ちなみに、

この3回目の研究は上記の研究での対象企業の他に、Coca-Cola, Airtran, TWAを追加し計6社を対象に、求職学生の評価ないしは信念を7ポイント・スケールで測定した。

以上3つの研究をまとめると、学生求職者が会社の評判を評価する際に用いた重要な判断基準として、この3回の研究すべてに共通して発見された基準は、会社の主要な事業／製品だけであった。しかし2回目と3回目の研究では、収益性、会社の主要な事業／製品の2つであった。各研究では研究方法が異なり、サンプルも違う。したがって、異なる発見がなされている。とりわけ第3回目の研究では、サンプルの中に社会人学生が多くいることから、収益性や給与額が重要な判断基準として浮かび上がったようだ。ということは、大学生求職者の場合は、給与の重要性がそれ程強く認識されていないと考えられる。

(3)「会社の評判→応募者の数」の関係

ターバンら (Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, pp. 733-751.) は会社の評判が応募者の質と数にどのような影響を与えるのかについて研究した。ここでは、応募者の数に焦点を置く。

本研究は2回の研究を行っている。第1回目の研究のサンプルは米国の2つの州立大学のビジネススクールの学生 (1998—99学年生；91社が大学キャンパスで150の求人広告を出した。それに対する志願者は計5096名、そのうち会社側が第1回目の面接に迎えたのは2361名。ただし大学の就職支援オフィスに登録していた志願者は4126名、被面接者は2002名) であった。

本研究の結果、以下のことが発見された。

a. 会社の高い評判は応募者の数を増やす。

会社の評判は志願者数に対して有意な正の影響力を持っていた。つまり評判の良い会社ほど、多くの志願者が集まった。

ちなみに、本研究では、会社の評判はFortune、Business Week 50, The 100 Best Companies to Work for in America, Working Motherの4つのランキングにリストアップされた回数で評価された。

b. 募集時期の遅い (面接日が遅い) 会社には、志願者の応募数は減少した。

要するに、第1回目の研究からはとくに次の点が立証された。

・評判の高い会社は多くの志願者を集めることができる。

次に、研究者たちは第1回目の研究成果をより一般化するために、第2回目の研究を実施した。そのサンプルは米国南東部にある大規模大学のMBAスクールの245名 (フルタイムの仕事経験の平均年数5年)。この研究からは、次の点が発見された。ちなみに、今回の研究では、会社の評判はUniversum社 (Fortune Magazine社の“Best Companies to Work for in America”作成で、全米トップ・ビジネススクー

ル32校のMBA2700名以上に関するデータを提供している調査会社)のデータを使用した。

- a. 評判の高い会社は、より多くの志願者を引きつけていた。
 - ・評判の高い会社の会社説明会ほど、多くの志願者が集まった。
 - ・評判の高い会社ほど、面接を希望する志願者が多かった。
- b. 評判の高い会社ほど、志願者の入社意思が強かった。

(4)「会社の評判・企業広告→人材募集戦略→志願者数」の関係

コリンズら (Collins, C. J. & J. Han, 2004, pp. 705-709.) はマーケティング研究をベースに「会社の評判・企業広告→人材募集戦略→志願者の質と数」の関係を明らかにした。しかしここでも、本稿は志願者の数に焦点を当てる。

本研究は米国北東部のある大規模大学で2002—03年にかけて実施された。研究協力会社は99社、応募者数や志願者の質などすべてのデータをこの99社が提供した。会社の広告投資額についてはCOMPUSTATから、評判についてはターバンら (Turban D.B. & D.M.Cable, 2003.) からデータを得た。さらに彼らは、企業の募集戦略を次の2つに分類した。

- a. 低関与募集戦略 (一般的な募集広告、スポンサーシップ活動)
- b. 高関与募集戦略 (詳細な募集広告、募集活動に卒業生社員を関与させること)

本研究は以下の発見をしている。

A. 相関分析によれば、

- a. 会社の評判は企業広告投資額と志願者数と強い相関関係があった ($p < .01$)。
- b. 志願者数は以下と強い相関関係があった。
 - ・合格率 (合格者数/会社が欲しい人員数)
 - ・仕事経験年数 (フルタイムの職務経験)
 - ・面接率 (志願者数/総面接回数)
- c. 会社は低関与募集戦略と高関与募集戦略を同時に採用するのではなく、そのどちらか一方を採用する傾向が高かった。つまり、一般的な募集広告に力を入れている会社はスポンサーシップ活動にも熱心だが、詳細な募集広告や社員関与には力を入れていなかった。
 - ・詳細な募集広告をしている会社は社員関与も高かった。

B. 重回帰分析によれば、

- a. 応募者数を増やすには、会社には次の4つの方策があった。
 - ・一般的募集広告に力を入れる
 - ・募集活動に社員の関与を高める
 - ・企業広告投資額を高める
 - ・会社の評判を高める

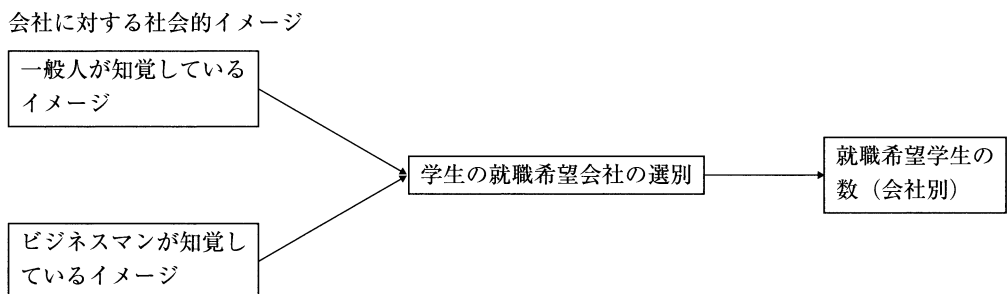
- b. 応募者の合格率を高めるには、企業広告投資を高め、社員関与を高めればよい。
- c. 評判の高い会社が一般的募集広告に力を入れると、志願者数と面接率を高めることができた。
- d. 評判の高い会社がスポンサーシップ活動に力を入れると、志願者数と合格率を高めることができた。
- e. 企業広告投資額の大きい会社が一般的募集広告に力を入れると、志願者数、面接率、合格率を高めることができた。

しかしながら、実際は各社ごとに志願者群が異なり、また彼らは各人異なる期待と誘意性を持っていると考えられるだけに、この募集戦略というのは各社共通的なものであってはならず、各社独自のものが本来求められる。学生求職者の期待と誘意性は、先述の経営者やリクルーターと学生の間の会社評判の知覚源泉の違いからも明らかなように、しばしば会社側の考えと必ずしも一致していないのである。

1. 3 研究仮説の設定

われわれは、上述の先行研究の考察・検討に基づき、研究仮説を設定するさいの基本的な視座（問題意識）として、「会社に対する社会的イメージが学生の就職先選別基準（動機）に強い影響を与え、結果として就職希望学生数に影響を与えているだろう」と考える（図表8）。

図表8 会社に対する社会的イメージと就職希望学生数の関係



さて、以上の考察・検討の結果、下記の仮説を立て、日本企業の場合において検証する。

研究仮説1 「会社の評判が高くなるほど、志願者の数は増加するだろう」

研究仮説2 「会社への親しみが強くなるほど、志願者の数は増加するだろう」

研究仮説3 「会社の製品／サービスの認知度が高いほど、志願者の数は増加するだろう」

研究仮説4 「会社の広告活動が積極的であるほど、志願者の数は増加するだろう」

最後に、各仮説で取り上げた要因（親しみ、広告活動など）の相対的な強さを明らかにしてみたい。ただし、この作業では、日経企業イメージ調査（2006）で測定されたすべての項目（31次元）についても、志願者数に対する影響力の強さを明らかにする。つまりこれは「就職希望学生数に影響を与える企業の評判要因のメカニズムの解明」のことである。そこで、

追加研究 「就職希望学生数に影響を与える企業の評判要因のメカニズム」の解明

2. 研究方法

2. 1 概念の定義・操作化とデータ収集

上記の研究仮説を検証するために、変数を下記のように定義・操作化し、データ収集を行なった。

(1) 会社の評判

会社のイメージと評判は厳密には異なる概念である（林、2000年、278-281頁）。会社のイメージというのは、「会社固有のさまざまな特性と行動に対して個人あるいは集団が抱く一時的もしくは短期的な印象」のことである。それに対して、会社の評判というのは、「会社固有のさまざまな特性と行動の一貫性についてステークホルダー（利害関係者）それぞれが知覚し、長期にわたり作り上げた判断が調和した全体」のことである。しかし実際のところ、この両者を区別するのは難しい。フォンプルン（Fombrun）は組織の評判を「組織の過去から現在に至る行動と成果についてのステークホルダーの総合的評価」として捕らえている（林、2006年、66頁）。しかもしばしば研究者の間でも両概念は明確に区別されていない。たとえば、本稿で検討した先行研究の中でも、会社の評判を「会社に対する社会の評価」（Turban, D. B. & D. M. Cable, 2003, p. 733.）, 「会社のイメージに対する別の表現」（Gatewood, R. D. et al., 1993, p. 415.）, 「ある会社を他社と比べ、人々が情緒的に評価したもの」（Cable, D. M. & M. E. Graham, 2000, p. 929.）というふうに曖昧に定義されている。そこで、本稿でも、会社の評判を会社のイメージが中・長期的に凝固し出来上がった社会的評価であると想定し、イメージと評判を明確に区別しないようにする。

さて、会社の評判は企業イメージに関する次の31次元でとらえる（『2006年 日経企業イメージ調査』2007年2月）。主要6次元（一流評価、広告接触度、企業認知度、好感度、株購入意向、就職意向）、継続調査21次元（顧客ニーズへの対応が熱心である、よい広告活動をしている、親しみやすい、営業・販売力が強い、センスがよい、個性がある、文化・スポーツ・イベント活動に熱心である、研究開発力・商品開発力が旺盛である、技術力がある、扱っている製品・サービスの質がよい、活気がある、成長力がある、新分野進出に熱心である、社会の変化に対応できる、国際化が進んでいる、優秀な人材が多い、経営者が優れている、財務内容が優

れている、安定性がある、伝統がある、信頼性がある)、トピック・イメージ4次元(地球環境に気を配っている、将来性を感じさせる、自己変革に積極的である、自社の経営情報の公開に積極的である)。主要6次元はそれぞれ上位200社、継続調査21次元とトピック・イメージ4次元はそれぞれ上位100社を本研究用に採用した。

ちなみに、この企業イメージはビジネスマン調査と一般個人調査の結果に分けられている。ビジネスマン調査のサンプルは民間企業に勤務する男性ビジネスマン9087名、一般個人調査サンプルは18—69歳の男女9309名。両調査とも企業イメージ調査項目は共通。

研究仮説1の「会社の評判」は上記31項目それぞれで測定する。研究仮説2の「会社への親しみ」は継続調査項目の「親しみやすい」で測定する。研究仮説3の「会社の製品／サービスの認知度」は主要6次元の中の「企業認知度」と、継続調査項目の中の「扱っている製品・サービスの質がよい」で測定する。研究仮説4の「会社の広告活動の積極性」は主要6次元の中の「広告接触度」と、継続調査項目の中の「良い広告活動をしている」で測定する。

(2) 大学生の求職活動

求職学生数は、企業ごとに就職希望学生数を調べる。データ・ソースは日本経済新聞社が2006年10月—07年1月にかけて実施した「就職希望調査」である。

この調査対象は08年春卒業予定の民間企業就職希望の大学3年生(計5137名; 男3245名, 女1892名)で、性別、文系—理系別でも調査結果を発表している。男女別ランキングでは、男子学生は上位50社(就職希望学生数60人以上の会社)、女子学生も上位50社(就職希望学生数39人以上の会社)が発表されている。ちなみに男子学生の第1位はトヨタ自動車で希望者数は327名、女子学生の第1位は全日本空輸で222名であった。

本研究では研究仮説すべてを、3グループ(就職希望学生総数、男子就職希望学生数、女子就職希望学生数)別に検証する。

2.2 分析方法

研究仮説1の検証は全測定変数の相関分析に基づく。研究仮説2—4の検証は回帰分析に基づく。最後の「就職希望学生数に影響を与える企業の評判要因のメカニズム」の解明は、すべてのイメージ項目を相関分析にかけて、就職希望学生数と高い相関を示した変数を抽出し、重回帰分析、パス解析、共分散構造分析などをつうじて行ないたい。

3. 分析結果

3. 1 研究仮説1「会社の評判が高くなるほど、志願者の数は増加するだろう」

相関分析は本来変数間の因果関係を測定することはできないが、経験的に変数間の因果関係が予想される場合は、因果関係の把握に相関分析を使用することができる。

(1) ビジネスマン調査結果と就職希望学生数との相関関係

就職希望学生数は以下のようなビジネスマン調査結果と有意な関係が発見された。括弧の中の最初の数字は相関係数、次は有意確率、最後は会社数。

a. 就職希望学生総数

表9によれば、学生たちが就職を強く希望する会社というのは、ビジネスマンたちがとりわけ顧客ニーズへの対応がよく、広告活動もよく、技術力に定評があり、新分野進出に熱心、人材も優秀で信頼も置け財務状態も良い、できれば就職したいと思っている（イメージを抱いている）一流会社である。

図表9 ビジネスマン調査結果と就職希望学生総数との相関関係（有意な関係のみ）

・ 一流評価 (.460, .000, 62)
・ 広告接触度 (.562, .000, 46)
・ 企業認知度 (.349, .019, 45)
・ 株購入意向 (.324, .015, 56)
・ 就職意向 (.452, .000, 58)
・ 顧客ニーズへの対応 (.543, .003, 27)
・ よい広告活動の実行 (.557, .001, 30)
・ 営業・販売力が強い (.367, .030, 35)
・ センスがよい (.534, .013, 21)
・ 研究・商品開発力が旺盛 (.469, .012, 28)
・ 技術力がある (.652, .000, 26)
・ 成長力がある (.440, .010, 33)
・ 新分野進出に熱心 (.577, .001, 32)
・ 社会の変化に対応 (.503, .001, 42)
・ 優秀な人材が多い (.528, .000, 43)
・ 財務内容が優れている (.442, .003, 44)
・ 信頼性がある (.390, .010, 43)
・ 自己変革に積極的 (.445, .020, 27)
・ 自社の経営情報開示 (.350, .046, 33)

b. 男子就職希望学生数

表10によれば、男子学生が就職を強く希望する会社というのは、ビジネスマンたちがとりわけ顧客ニーズへの対応がよく、広告活動も積極的かつよく接触する、技術力に定評があり、新分野進出に熱心、自己改革に熱心で、社会の変化に積極的に対応し、人材も優秀で信頼も置け財務状態も良い、できれば就職したいと思っている成長力のある一流会社である。

図表10 ビジネスマン調査結果と男子就職希望学生数との相関関係（有意な関係のみ）

・ 一流評価 (.499, .000, 49)
・ 広告接触度 (.542, .001, 35)
・ 企業認知度 (.343, .047, 34)
・ 株購入意向 (.323, .032, 44)
・ 就職意向 (.499, .000, 46)
・ 顧客ニーズへの対応 (.492, .017, 23)
・ よい広告活動の実行 (.531, .005, 26)
・ 研究・商品開発力が旺盛 (.637, .001, 23)
・ 技術力がある (.803, .000, 21)
・ 製品・サービスの質 (.479, .021, 23)
・ 成長力がある (.601, .001, 28)
・ 新分野進出に熱心 (.662, .000, 27)
・ 社会の変化に対応 (.618, .000, 35)
・ 優秀な人材が多い (.654, .000, 38)
・ 経営者が優れている (.464, .017, 26)
・ 財務内容が優れている (.506, .001, 37)
・ 安定性がある (.314, .046, 41)
・ 信頼性がある (.458, .004, 38)
・ 地球環境への配慮 (.511, .021, 20)
・ 自己改革に積極的 (.602, .002, 23)
・ 経営情報公開に積極的 (.570, .001, 29)

c. 女子就職希望学生数

すべて非有意。女子学生の就職動機はビジネスマンの企業イメージとは無関係なようだ。ただし、男子学生に比べ、女子学生が選んだ就職希望企業にばらつきが多いために、相関関係が明確にでなかったようだ。

(2) 一般個人調査結果と就職希望学生数との相関関係

就職希望学生数は以下のような一般個人調査結果と有意な関係が発見された。

a. 就職希望学生総数

表11によれば、学生たちが就職を希望する会社というのは、一般個人がとりわけ広告活動が積極的、技術力に定評があり、製品・サービスの質も高く、新分野進出に熱心、財務状態も良い、できれば就職したいと思っている一流会社である。

図表11 一般個人調査結果と就職希望学生数との相関関係（有意な関係のみ）

・ 一流評価 (.302, .017, 62)
・ 広告接触度 (.515, .000, 48)
・ 株購入意向 (.324, .016, 55)
・ 就職意向 (.329, .012, 58)
・ 研究・商品開発力が旺盛 (.440, .022, 27)
・ 技術力がある (.568, .002, 27)
・ 製品・サービスの質 (.494, .008, 28)

- ・新分野進出に熱心 (.529, .008, 24)
- ・優秀な人材が多い (.338, .027, 43)
- ・経営者が優れている (.392, .022, 34)
- ・財務内容が優れている (.424, .005, 43)
- ・自己改革に積極的 (.361, .046, 31)
- ・経営情報公開に積極的 (.427, .018, 30)

b. 男子就職希望学生数

表12によれば、男子学生が就職を希望する会社というのは、一般個人がとりわけ広告活動が積極的、技術力に定評があり、製品・サービスの質も高く、新分野進出に熱心、社会の変化や国際化に積極的に対応し、財務状態も良く情報開示にも積極的に信頼できる、できれば就職したいと思っている会社である。

図表12 一般個人調査結果と男子就職希望学生数との相関関係（有意な関係のみ）

- ・一流評価 (.301, .036, 49)
- ・広告接触度 (.506, .001, 38)
- ・株購入意向 (.338, .027, 43)
- ・就職意向 (.377, .009, 47)
- ・研究・商品開発力が旺盛 (.547, .010, 21)
- ・技術力がある (.740, .000, 21)
- ・製品・サービスの質 (.504, .014, 23)
- ・成長力がある (.403, .046, 25)
- ・新分野進出に熱心 (.648, .003, 19)
- ・社会の変化に対応 (.446, .015, 29)
- ・国際化が進んでいる (.530, .014, 21)
- ・優秀な人材が多い (.492, .002, 38)
- ・経営者が優れている (.556, .002, 29)
- ・財務内容が優れている (.460, .005, 36)
- ・伝統がある (.369, .032, 34)
- ・信頼性がある (.407, .015, 35)
- ・将来性を感じさせる (.452, .006, 36)
- ・経営情報公開に積極的 (.558, .004, 25)

c. 女子就職希望学生数

女子学生が就職を希望する会社というのは、一般個人が営業・販売力が強いと評価している会社だけであった。

- ・営業販売力が強い (.409, .038, 26)

3. 2 研究仮説2「会社への親しみが強くなるほど、志願者の数は増加するだろう」

表13から明らかなように、仮説2は一般人調査でもビジネスマン調査でも、まったく支持されなかった。つまり一般人やビジネスマンが会社に強い親しみを感じていても、それは志願者数の増加にまったく影響しないのである。

図表13 志願者数に対する「会社への親しみ」イメージの影響力（単回帰分析）

	就職希望者全体		男子就職希望者		女子就職希望者	
	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査
R2	.043	.093	.068	.122	-.047	-.041
β	-.280	-.356	-.339	-.047	-.073	.081
N	62	62	49	49	49	49

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$, N = 会社数

β = 標準偏回帰係数、R2 = 調整済み決定係数

3. 3 研究仮説3「会社の製品／サービスの認知度が高いほど、志願者の数は増加するだろう」

表14, 15から明らかなように、製品／サービスに関するイメージはとりわけビジネスマンのイメージが男子就職希望者数に影響を与えている。しかし一般個人のイメージ知覚は就職希望者全体数に強い影響を与えていた。他方、女子就職希望者数は「会社の製品／サービスの認知度」、「製品／サービスの質」イメージの双方からまったく影響を受けていない。仮説3は部分的に支持された。

図表14 志願者数に対する「会社の製品／サービスの認知度」の影響力（単回帰分析）

	就職希望者全体		男子就職希望者		女子就職希望者	
	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査
R2	-.023	.101	-.027	.090	-.014	-.030
β	.044	.349*	.069	.343*	-.131	.029
N	62	62	49	49	49	49

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$, N = 会社数

β = 標準偏回帰係数、R2 = 調整済み決定係数

図表15 志願者数に対する「製品／サービスの質」イメージの影響力（単回帰分析）

	就職希望者全体		男子就職希望者		女子就職希望者	
	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査
R2	.215	.065	.218	.193	-.042	-.030
β	.494**	.316	.504*	.479*	.075	-.128
N	62	62	49	49	49	49

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$, N = 会社数

β = 標準偏回帰係数、R2 = 調整済み決定係数

3. 4 研究仮説4 「会社の広告活動が積極的であるほど、志願者の数は増加するだろう」

図表16, 17から明らかなように、会社の広告活動は就職希望者に強い影響を与えている。とりわけ男子就職希望者はビジネスマンの「会社の広告活動」についてのイメージに非常に強く影響を受けている。しかし女子就職希望者は一般個人、ビジネスマンの双方のイメージ知覚からまったく影響を受けていない。

仮説4は部分的に支持された。

図表16 志願者数に対する「広告接触度」の影響力（単回帰分析）

	就職希望者全体		男子就職希望者		女子就職希望者	
	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査
R2	.250	.300	.235	.272	.038	.026
β	.515***	.562***	.506***	.542***	.253	.235
N	62	62	49	49	49	49

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$, N = 会社数

β = 標準偏回帰係数、R2 = 調整済み決定係数

図表17 志願者数に対する「会社の広告活動の質」イメージの影響力（単回帰分析）

	就職希望者全体		男子就職希望者		女子就職希望者	
	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査	一般人調査	ビジネスマン調査
R2	.004	.286	-.022	.252	-.022	.068
β	.190	.557***	.127	.531**	.127	.325
N	62	62	49	49	49	49

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$, N = 会社数

β = 標準偏回帰係数、R2 = 調整済み決定係数

3. 5 追加研究「就職希望学生数に影響を与える企業の評判要因のメカニズム」の解明

この解明のために、最初にパス解析を試みたが、独立変数間の間に強い多重共線性が発生したために、分析できなかった。次に、共分散構造分析を行なったが、どうしてもモデルの当てはまり度が悪く分析結果を活用することができなかった。

そこで、今回取り扱った31次元すべてを独立変数として、まず重回帰分析を行った。しかし独立変数間に強い共線性が発生しているので、変数を絞り込んでいき、最終的に広告接触度、企業認知度、好感度の3つを独立変数として、就職希望者総数を従属変数として、ビジネスマン調査データに基づき重回帰分析を行った。その

結果は、広告接触度 ($\beta = .557$, $p = .000$, $VIF = 1.083$)、企業認知度 ($\beta = .172$, $p = .254$, $VIF = 1.524$)、好感度 ($\beta = .175$, $p = .242$, $VIF = 1.513$) であった。この結果では、就職希望学生数に影響を与える企業の評判要因のメカニズムを全体的にも把握することができない。

よって、次に31次元すべてを対象に因子分析をかけた。しかし今回のデータ構造には欠損値が多く、かつデータにペアワイズ削除を実行したため正値行列が作成されなかった。その結果、因子負荷量を抽出できなかった。

最終的に、欠損値が比較的少ない主要6次元に絞り因子分析をかけると、以下の結果が得られた。ただし、上記の研究結果から、就職希望者総数と男子就職希望者数の分析結果の類似性が高いことが分かったので、ここでは、就職希望者数を男性と女性に分けて分析した。

表18から明らかなように、因子1の分散が全分散に占める割合は50%を超えている。しかし男子希望者は因子1よりも因子2において広告接触度と密接な関係がある。つまり広告接触度が強くなれば、男子就職希望者はその会社を選ぶ確率が高くなると解釈することができる。

図表18 回転後の因子行列（男子就職希望者）

6つの企業イメージ 次元と求職者数	ヒジネスマン調査		一般人調査	
	因子1	因子2	因子1	因子2
初期の固有値				
合計	3.513	1.451		
分散の%	50.192	20.731		
累積%	50.192	70.923		
一流企業	.745	.270		
広告接触度	-.039	.625		
企業認知度	.632	.146		
好感度	.642	-.142		
株購入意向	.817	.069		
就職意向	.850	.218		
男子就職希望者数	.344	.885		
N	49			

固有値1.00以上の因子だけを抽出した。

N = 会社数

一般個人調査データに基づく因子分析は、反復25で変数の共通性が1.0を超え、因子の抽出ができなかった。

次に表19から明らかなように、因子1の分散が全分散に占める割合は46%を超え

ている。しかし女子希望者はビジネスマン調査データで因子2において広告接触度と関係があるようだ。しかもそれは強い関係ではない。つまり女子就職希望者の場合も、男子と同じ傾向が見られるが、男子ほど明確ではない。女子の場合、会社選択の判断基準が男子ほど、明確に一貫したものではないようだ。

図表19 回転後の因子行列（女子就職希望者）

6つの企業イメージ 次元と求職者数	ビジネスマン調査		一般人調査	
	因子1	因子2	因子1	因子2
初期の固有値				
合計	3.247	1.267	4.063	1.173
分散の%	46.389	18.106	58.038	16.752
累積%	46.389	64.495	58.038	74.791
一流企業	.744	.295	.996	.036
広告接触度	.001	.460	.828	.013
企業認知度	.652	.022	.607	.686
好感度	.672	-.256	.481	.710
株購入意向	.805	.149	.841	.084
就職意向	.844	.219	.664	.271
女性就職希望者数	.085	.401	.130	-.241
N	49		32	

固有値1.00以上の因子だけを抽出した。

N = 会社数

要するに、因子分析の結果によれば、就職希望者は男女ともに、一流企業だとか好感が持てるなどといった要因よりも広告接触度のみによって影響づけられているようだ。この発見は、研究仮説4を強く支持するものでもある。

4. 要約と検討

4. 1 「会社の評判が高くなるほど、志願者の数は増加するだろう」

図表9—12から明らかなように、日本の学生達が就職を希望する会社というのは、一般個人がとりわけ広告活動が積極的、技術力に定評があり、製品・サービスの質も高く、新分野進出に熱心、財務状態も良い、できれば就職したいと思っていると一流会社であった。ビジネスマンたちの会社イメージも一般個人のイメージとかなり類似している。ただし、女子学生の就職希望会社にはばらつきが多く、明確な一貫した傾向が見られないようだ。

この発見は図表1の「日本の学生求職者の主要な志望動機」と必ずしも一致していない。その理由は、今回のわれわれの発見が会社ごとの求職学生の数と社会的なイメージ評価の関係に基づいているからである。

すでに米国で、会社の良い評判が多くの人材を引きつけることが明らかに

されている (Turban, D. B. et al., 2003, p. 733., Cable, D. M. et al., 2000, pp. 930-931.)。しかもそこでは、会社の収益性やCSR活動、会社への親しみなどが会社の評判決定要因として重視されていた。

しかし日本の学生達は会社のCSR活動や親しみよりも、会社が現在一流なのか、将来性はどうなのかといったような、どちらかといえば自己中心的な見地からの社会的同一性理論と期待理論に従う求職活動をしているようだ。

4. 2 研究仮説2「会社への親しみが強くなるほど、志願者の数は増加するだろう」

ゲイトウッドら (Gatewood, R. D. et al., 1993, pp. 414-427.) によるジョージア大学の学生の研究では、会社に親しみを感じているなど、会社に好意的なイメージを抱くほど、学生たちはそういった会社に対して積極的な求職活動を行っていた。

しかしわれわれの研究では、日本の学生達にとって「会社への親しみ」は求職活動にまったく影響力がなかった (表13)。それはなぜだろうか。

会社に「親しみやすい」という企業イメージはきわめて曖昧な言葉のようだ。人によって、その言葉はいろいろな意味を持っている。今回の企業イメージ調査で、「会社への親しみ」と就職希望学生数の間に、明確な関係が見られなかったのも、それが原因かもしれない。

会社に「親しみやすい」という企業イメージは、両調査では、下記のイメージと有意な強い相関関係 ($p < .01$) があった (求職学生の性差は考慮せず)。

a. ビジネスマン調査

好感度 (.556, .000, 68)

株購入意向 (.378, .002, 64)

技術力がある (-.551, .010, 21)

b. 一般個人調査

一流評価 (.339, .004, 72)

広告接触度 (.474, .000, 67)

企業認知度 (.408, .001, 68)

好感度 (.606, .000, 71)

つまり「会社へ親しみやすい」というのは好感度や広告接触度など他のイメージの結果であって、それ自体、学生の求職活動に対する独自の影響力を持つものではないのかもしれない。

4. 3 研究仮説3「会社の製品／サービスの認知度が高いほど、志願者の数は増加するだろう」

この仮説は部分的に支持された（図表14）。製品／サービスに関するイメージはとりわけビジネスマンのイメージが男子就職希望者数に影響を与えている（2変数とも $p<.05$ ）。他方、女子就職希望者数は「会社の製品／サービスの認知度」、「製品／サービスの質」イメージの双方からまったく影響を受けていない。しかし一般個人の「製品／サービスの質」に関するイメージ知覚は就職希望者全体数にのみ強い影響を与えていた（ $p<.001$ ）。

図表1の「日本の学生求職者の主要な志望動機」では、商品のブランド知覚が第9位に位置付けられている。しかしケイブルら（Cable, D. M. et al, 2000, pp. 932-936.）は米国の2つの大学の3,4年生を調べて、会社の評判知覚の主要な要因の第1位が「会社の主要な事業／製品」であることを発見している。さらに別の求職学生の研究からはそれが第2位のポジションを得ていることが発見された。

本研究の日本人求職学生は米国求職学生に比べ、製品／サービスに関する社会的イメージの影響力が弱いのかもしれない。しかし今回のデータは学生自身の意識を調べていないので明確な違いを主張することはできない。また「会社の製品／サービスの認知度」と「製品／サービスの質」のイメージはビジネスマンと一般個人では、求職学生に対して異なる影響を与えている。

4. 4 研究仮説4「会社の広告活動が積極的であるほど、志願者の数は増加するだろう」

仮説4は部分的に支持された（図表16, 17）。会社の広告活動は就職希望者に強い影響を与えている。とりわけ男子就職希望者は一般個人とビジネスマンの「会社の広告活動」についてのイメージに非常に強く影響を受けている。しかし女子就職希望者は一般個人、ビジネスマンの双方のイメージ知覚からまったく影響を受けていない。

求職者の獲得において企業の広告活動の重要性は、すでに明らかである（Gatewood, R. D. et al., 1993.）。しかし会社の知名度（認知度）がその募集戦略の効果に影響を与えることが発見されている（Collins, C. J. & J. Han, 2004.）。たとえば会社の知名度が高くても、低関与募集戦略を採用している場合、志願者数は増えないのである。

本研究で、男子就職希望者が社会的な会社イメージ知覚に強く影響を受けているのは米国での研究結果と同様の発見であった。しかし女子就職希望者にはまったくそのような影響は見られなかった。この原因は女子サンプルが少ないためか、本来彼らは一貫した就職動機を持っていないのか、あるいは社会的な影響を受けにくい

ものなのだろうか。この点については今後の研究課題である。

4. 5 追加研究 「就職希望学生数に影響を与える企業の評判要因のメカニズム」の解明

今回の研究では、就職希望学生数に影響を与える企業の評判要因のメカニズムを全体的に解明することはできなかった。因子分析の結果によれば、就職希望者は男女ともに、一流企業だとか好感が持てるなどといった要因よりも広告接触度のみによって影響づけられているようだ。この発見は、研究仮説4を強く支持するものでもあった。

しかし、この追加研究の失敗の最大の原因は、今回使用したデータ構造自体に高い共線性が発生していたことと、多くの欠損値が発生していたことによるだろう。したがって、これらの欠陥を解消できれば、より確かな発見をわれわれは手にすることができるだろう。

結び

今回の研究で、上記の通りわれわれは多くの発見をすることができた。紙面の関係上、研究成果を再度明示することは避けるが、今回の研究で最大の発見は「就職希望学生は一見、自分の判断で主体的に会社選びをしているように見える。しかし実はそうでない。彼らの判断は社会的な会社イメージ知覚（親・友人・知り合いなどの周囲の人々、ビジネスマン・産業界、マスコミなどの）に強く影響されているのである」ということだ。

しかも社会的同一性理論が本研究で明らかになった求職者の基本的な意識を裏付けている。われわれは一般に「社会的に高い評価を得たい—高い自己価値あるいはまた自己価値の高まりを自覚したい、他人（とくに周囲の人々）に自分のことをよく知ってもらいたい、高く評価してもらいたい—という願望」を持っている。これを実現するうえで、求職者は社会的に高い評価を獲得している組織や集団に参加しようとするのである。

さて最後に、会社が多くの就職希望学生を集めるためにどうすればよいかについて、今回の研究結果を踏まえて、以下の提案を産業界にしたい。しかもこれらは評判管理の見地からの、日本の学生求職者にとって魅力のある会社像である。

（1）多くの就職希望学生（男女ともに）を集めるためには、ビジネスマンたちの間に、次のような評判を構築することが必要である。自社は「顧客ニーズへの対応がよく、広告活動もよく、技術力に定評があり、新分野進出に熱心、人材も優秀で信頼も置け財務状態も良い、多くのビジネスマンができれば就職したいと思っている一流会社である」。

(2) 多くの就職希望学生（男女ともに）を集めるためには、一般個人の間に、次のような評判を構築することが必要である。自社は「広告活動が積極的、技術力に定評があり、製品・サービスの質も高く、新分野進出に熱心、財務状態も良い、多くの人達ができれば就職したいと思っていると一流会社である」。

(3) 多くの男子学生を集めるためには、ビジネスマンたちの間に、次のような評判を構築することが必要である。自社は「顧客ニーズへの対応がよく、広告活動も積極的かつよく接触する、技術力に定評があり、新分野進出に熱心、自己改革に熱心で、社会の変化に積極的に対応し、人材も優秀で信頼も置き財務状態も良い、多くのビジネスマンができれば就職したいと思っている成長力のある一流会社である」。

とりわけビジネスマンたちの間に、自社の製品／サービスの認知度を高め、その質に関する高い（良い）イメージを植えつけ、会社自体と製品／サービスに関する質の高い広告活動を積極的に展開することが効果があるだろう。ただし、女子学生には、この効果は期待できないだろう。

(4) 多くの男子学生を集めるためには、一般個人の間に、次のような評判を構築することが必要である。自社は「広告活動が積極的、技術力に定評があり、製品・サービスの質も高く、新分野進出に熱心、社会の変化や国際化に積極的に対応し、財務状態も良く情報開示にも積極的に信頼できる、多くの人達ができれば就職したいと思っている会社である」。

(5) 多くの女子学生を集めるためには、一般個人の間に、少なくとも次のような評判を構築することが必要である。自社は「営業販売力が強い会社だ」。

しかし女子学生を集めるための有効な方策については、前述の通り、今回の研究では十分明らかにすることができなかった。

(6) 最後に、因子分析の結果（上記 3.5）によれば、就職希望者は男女ともに、一流企業だとか好感が持てるなどといった要因よりも広告接触度のみによって影響づけられているようだ。つまり「会社自体および自社の製品／サービスの広告に頻繁に触れさせる」ことが学生就職希望者を多く集めるうえで、とりわけ効果があるようだ。したがって会社は4マス（TV、新聞、ラジオ、雑誌）広告を積極的に活用する必要がある。

引用・参考文献

Boswell, W. R., Moynihan, L. M., Roehling, M. V. & M. A. Cavanaugh, Responsibilities in the "New Employment Relationship": An Empirical Test of Assumed Phenomenon, *Journal of Managerial Issues*, 2001, 13, 3, pp. 307-327.

- Cable, D. M. & M. E. Graham, The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions, **Journal of Organizational Behavior**, 2000, 21, pp. 929-947.
- Collins, C. J. & J. Han, Exploring Applicant Pool Quantity and Quality : The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation, **Personnel Psychology**, 2004, 57, pp. 685-717.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & G. J. Lautenschlager, Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions, **Academy of Management Journal**, 1993, 36, 2, pp. 414-427.
- 林伸二「組織の規模と評判の関係」 **青山経営論集**、2007年12月、第42巻3号、1—29頁。
- 林伸二「優秀な人材を獲得する—最良の面接試験のあり方を探る—」 **青山経営論集**、2007年3月、第41巻4号、27—53頁。
- 林伸二「フォンプルンの評判管理プロセス」 **青山経営論集**、2006年12月、第41巻3号、63—89頁。
- 林伸二「第一印象管理戦術の体系（1）、（2）」 **青山経営論集**、2006年7月、第41巻1号、35—58頁、2006年9月、第41巻2号、3—21頁。
- 林伸二「第一印象の形成」 **青山経営論集**、2006年3月、第40巻4号、53—78頁。
- 林伸二『**組織心理学**』白桃書房、2000年。
- 林伸二「評判に影響されやすい人、されにくい人」 **青山経営論集**、1998年11月、第33巻3号、9—24頁。
- 河合塾「「国公立・私立主要110大学」最新難易度ランキング」 **サンデー毎日**、2007年6月17日、93—99頁。
- Macdougall, N., The 13 Top Job-hunting Myths, **Design Engineering**, 1997, 43, 8, p. 15.
- 毎日新聞社「「主要80大学」人気300社、2007年就職実績」 **サンデー毎日**、2007年7月29日、73—81、88—97頁。
- 井沢秀「国公立・私立主要110大学 最新難易度ランキング」 **サンデー毎日**、2007年6月17日、93—99頁。
- 日本経済新聞社『優れた会社ランキング』 **日本経済新聞**、2007年3月5日。
- 日本経済新聞社『2006年 日経企業イメージ調査』2007年2月。
- 日本経済新聞社「日経就職ガイド 就職希望調査」 **日本経済新聞**、2007年2月9日。
- (株) リクルート『**就職白書2006**』2006年12月13日。
- Schworer, C. & B. Rosen, Effects of Employment-at-Will Policies and Compensation Policies on Corporate Image and Job Pursuit Intentions, **Journal of Applied Psychology**, 1989, 74, 4, pp. 653-656.
- Turban, D. B. & D. M. Cable, Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics, **Journal of Organizational Behavior**, 2003, 24, 6, pp. 733-751.