

日本企業における新卒採用基準の 実態と問題点

谷田部 光 一

1 はじめに

筆者は別稿⁽¹⁾で、日本企業における採用管理とりわけ新規学卒者の採用管理に関して、その実態を多角的に考察し、今後の方向性について検討した。その論文で指摘したように、日本の大手・中堅企業における採用管理の特徴は「新卒・定期・一括採用」に集約される。つまり採用管理の主流は、正規の職務経験がほとんど無い在学中の学生を対象に募集・採用活動を行い、多くのケースは担当する職種・職務を特定せず社員として一括採用決定（内定）し、卒業直後の4月に毎年定期的に採用（入社）する慣行である。

同論文における筆者の関心事、中心的な論点は、なぜ日本企業は新規学卒者の採用を重視するのかということであった。その理由に関して調査資料や理論的な側面等から検討するとともに、新卒採用のメリット、デメリットを整理し、採用管理以外の人材マネジメントシステムとの相互関連についても考察した。なお、筆者は現在の新規学卒者中心の採用方式を全面的に否定してはおらず、批判的見地に立ちながらも、指摘されている様々な問題点に修正を加えながら徐々に改善していくべきだというスタンスである。

ところで、募集・採用活動を行う企業（経営）側は、職歴、職務経験がない、したがって実際の職務適性や職務遂行能力が不分明の在学

を対象にする場合、何を基準に採用を決定しているのだろうか。他方、就職活動を行う学生側の立場からすれば、採用と不採用を決める要素や基準が何であるのか、知りたいところであろう。入社試験、とくに面接試験で手応えがあったのに採用（内定）されなかった一方、本人にすれば心許ない状況だったのに採用内定を得た、という話はよく聞く。筆者のゼミ生に関する経験でも、同じ会社を受験して、なぜAは合格したのに、Bは合格しなかったのか、釈然としないケースもある。そこで本稿は、日本企業における「新卒採用基準」の実態を可能な限り明らかにし、その課題と問題点を提示することにした。

本稿の大まかな構成は次のとおりである。まず前段で、新規学卒者の採用方法・手段と採用選考で重視する要素を統計資料中心に把握したうえで、日本企業における採用基準が不明確になりやすい背景や理由について検討する。さらに、日本企業における採用方法のメインは面接であるが、採用面接においてどのような選考要素や採用決定基準が設定され、どのように採用の意思決定がなされているかを調査資料や先行研究から探索する。本論文の中段は、こうした採用面接における採用決定基準と採用決定過程の実際と問題点の考察である。

ところで、職業能力や職業適性が未知数の在学学生を対象に採用決定するという事は、入社後の職業能力育成可能性、企業に対する業績貢献可能性を予測して決定することになる。しかし、結果的に予測どおりにならないこともある。それは採用時における判断ミスの場合もあるし、採用後における人材育成の失敗もあるだろう。とくに人材マネジメントの観点からは、採用後の能力開発、人材育成の重要さが指摘できる。本稿後段では、こうした採用決定時の予測と入社後の人材育成の関連性等について考察する。最後はむすびにかえて今後の採用選考方法と採用基準についてその動向を探る。

なお、本稿で考察の対象とするのは、前掲別稿と同様に大学生に関する採用活動であり、しかも理系の学生よりは文系の学生を主として想定していることをお断りしておく。また、大企業、中堅企業におけ

る新卒採用管理が中心になる。

2 新卒採用の選考方法と企業が採用で重視する要素

2.1 新卒者採用の選考方法

新規学卒者の採用選考の方法としては、大きく分けると①書類選考、②筆記試験、③適性検査、④面接試験が一般的である。①～③を1次試験とし、④が2次試験というパターンが多いが、1次審査は書類選考だけで、②や③の方法を2次試験に含めるケースがあるなど、企業によって実態は多様である。また同じ企業でも、1次募集か2～3次募集かなどの募集時期や募集職種によっても異なるなど、細かくみると選考方法の組み合わせパターンは様々である。

ここで、新卒採用の選考方法の一般的状況を把握するために、比較的最近実施された調査の結果をみることにする。表1と表2は、二つの民間専門機関が主要企業中心に実施した、大学生を対象とする新卒採用の選考方法に関する調査結果である⁽²⁾。上記①～④の大まかな区分よりやや具体的な方法について質問しており、とくに面接試験が細分化されている。実務界で一般に認識され共有されている選考方法をあらかじめ列挙し、質問項目の選択肢として設定した調査である。表1の株式会社 産労総合研究所による調査が2016年1～3月実施、表2の一般財団法人 労務行政研究所による調査が2014年10月実施の調査であるから、新卒採用実施企業における今日的な選考方法の実態と云ってよい。

いずれも複数回答であるが、傾向を把握するために表1と表2の結果を実施率の高い順に並べると、比率の細部はともかく、上位に来る選考方法の順位と実施比率は驚くほど似ている。参考までに、両調査に共通する設問項目に関して企業規模・産業計で表1と表2の結果を併記してみると、「個人（個別の）面接」は表1が90.0%（表2は97.2%）、「適性検査」79.3%（87.3%）、「エントリーシート」61.0%（70.7%）、「筆

表1 新卒採用選考の方法（複数回答）

（単位：％）

企業規模・ 産業	規模・ 産業計 100.0 (290社)	1,000人 以上 100.0 (103社)	300～ 999人 100.0 (122社)	299人 以下 100.0 (65社)	製造業 100.0 (103社)	非製造業 100.0 (187社)
選考方法						
個人面接	90.0	86.4	93.4	89.2	94.2	87.7
適性検査	79.3	93.2	75.4	64.6	85.4	75.9
書類選考	61.7	60.2	60.7	66.2	72.8	55.6
エントリーシート	61.0	74.8	59.8	41.5	67.0	57.8
筆記試験	60.7	51.5	71.3	55.4	58.3	62.0
グループ面接	44.8	50.5	47.5	30.8	35.9	49.7
小論文・レポート	23.4	18.4	26.2	26.2	22.3	24.1
グループ・ デスクッション	17.9	23.3	15.6	13.8	14.6	19.8
グループワーク	10.0	12.6	11.5	3.1	8.7	10.7
英語力テスト	7.9	11.7	6.6	4.6	16.5	3.2
コンピテンシー検査	4.1	6.8	3.3	1.5	5.8	3.2
プレゼンテーション	4.1	5.8	4.1	1.5	6.8	2.7
その他	1.0	—	0.8	3.1	1.0	1.1

出所：産労総合研究所「2015年度 新規学卒者の採用活動・管理の実態調査」（2016年1～3月調査実施）。『企業と人材』2016年5月号所収。

（注）調査対象は上場企業および購読会員企業から任意抽出した合計約3000社。

記試験」60.7％（58.3％）、「グループ面接」44.8％（43.5％）、「（小）論文・レポート」23.4％（19.4％）、「グループ・デスクッション」17.9％（21.2％）、「グループワーク」10.0％（9.2％）であった。表1調査と表2調査で順位が入れ替わるのは「（小）論文・レポート」と「グループ・デスクッション」のみである。

両調査で異なる選択肢のうち、表1で目立つのは「書類選考」61.7％である。表2には選択肢自体がない。「書類選考」の内訳は通常、履歴書、エントリーシート、成績証明書、卒業見込み証明書、学校（教員）推薦書などであるが、後の3者は2次試験以降あるいは（内）内定以後に提出させるケースも少なくない。中心になるのは、履歴書とエントリーシート（以下ES）である。表1の調査では、書類選考のほかにESを別建てで選択肢にしているが、「書類選考」が61.7％、「ES」

表2 新卒応募者の選考方法（複数回答）

（単位：％）

企業規模・ 産業	規模・ 産業計	1,000人 以上	300～ 999人	299人 以下	製造業	非製造業
選考方法	100.0 (283社)	100.0 (98社)	100.0 (112社)	100.0 (73社)	100.0 (151社)	100.0 (132社)
個別の面接	97.2	99.0	95.5	97.3	95.4	99.2
適性検査	87.3	90.8	84.8	86.3	86.8	87.9
エントリーシート	70.7	84.7	61.6	65.8	66.9	75.0
筆記試験	58.3	64.3	58.0	50.7	58.9	57.6
グループ面接	43.5	45.9	42.9	41.1	41.7	45.5
グループ・ ディスカッション	21.2	32.7	18.8	9.6	21.2	21.2
論文・レポート	19.4	19.4	20.5	17.8	19.9	18.9
学生が自己アピール するために提出した 成果・実績	11.7	16.3	8.0	11.0	12.6	10.6
グループワーク	9.2	14.3	7.1	5.5	7.9	10.6
縁故・紹介	9.2	5.1	12.5	9.6	7.9	10.6
自社が指定した課題	4.6	4.1	3.6	6.8	2.6	6.8
その他	4.6	3.1	7.1	2.7	6.6	2.3

出所：労務行政研究所「変わる採用活動と企業の動向、人事担当者のホンネ調査」（2014年10月調査実施）。『労政時報』第3880号（2014年12月26日）および同研究所編『こう変わる！新卒採用の実務』（労務行政、2014年）所収。

（注）調査対象は「WEB 労政時報」登録民間企業から抽出した人事労務担当者 9418人で、集計は 283 社（1 社 1 人）。

が 61.0% とほぼ同じ実施率である。この二つの選択肢は内容的にオーバーラップしていて、複数回答であるから回答企業も当然重複していると考えられる。一方、表 2 の調査には「書類選考」の項目が存在しないが、「ES」のほか「論文・レポート」「提出した成果・実績」「指定した課題」と、書類選考の方法にも含めることができる具体的で細分化した内容を選択肢にしている。履歴書は当然のことと考えたのか ES に含めたのか、選択肢を設けていない。

「書類選考」では、①年齢や学部などが応募条件に合致しているか、②誤字・脱字がなく日本語の文法・ルールに基づく正しい文章表現になっているか、③勤労観が確立していて働く意欲が感じられるか、④わが社に応募する動機や目的が明確になっているか、⑤わが社が期待

する人材の可能性（期待人材に育成できる可能性）があるか、などを判断して面接試験に進む学生を選別する。なお、書類選考の段階で在籍する大学によってふるい落とす、いわゆる“学校歴差別（学歴フィルター）”が存在するかどうかに関しては後述する。

事前提出書類で現在企業が最も重視し、就活学生自身や大学のキャリアセンター等で学生を支援するスタッフが特に力を入れているのはESである。ESに記入するのは、履歴書には盛り込めない「受験企業を志望する動機」と「自己PR」の2項目が中心である。「自己PR」は、自分の特徴、長所、優れている点などについて、学業、サークル、アルバイト、趣味等で頑張った事実に基づいて自己アピールするものである。表2だけに選択肢がある「学生が自己アピールするために提出した成果・実績」（11.7%）や「自社が指定した課題」（4.6%）もESの一部、自己PRの一部と位置づけられるケースが多い。

選考方法として表1と表2に共通している特徴は、面接の比率が高いことである。応募学生一人に対して一人または数人の担当者が面接する「個人（個別の）面接」は90.0%と97.2%、応募者が多い場合に学生をグループ単位で面接する「グループ面接」は44.8%と43.5%である。面接者ではなく観察者として学生を評価する「グループ・デスクッション」や「グループワーク」も面接試験の変形と言える。いずれにしても、日本企業における採用試験に関しては、面接試験が最重要視されていることがこれらの調査結果からも改めて確認できる。なお、前述したESは、面接等の2次試験に進む学生を選別する判断基準になるほか、面接試験で面接担当者が学生に質問する際の材料にもなる。

2.2 新卒採用で企業が重視する要素

次に、新卒採用選考で企業が重視する項目・要素に関して、やはり一般的状況を把握するために3機関による統計調査資料をみてみよう。表3は、一般社団法人 日本経済団体連合会が毎年実施している「新卒採用に関するアンケート調査」から、新卒採用選考でとくに重視した

表3 新卒採用選考でとくに重視した点（5項目選択）

(単位：%)

項目	入社年月	2019年4月	2015年4月	2010年4月
コミュニケーション能力		82.4	85.6	81.6
主体性		64.3	60.1	60.6
チャレンジ精神		48.9	54.0	48.4
協調性		47.0	46.3	50.3
誠実性		43.4	44.4	38.9
ストレス耐性		35.2		
論理性		23.6	27.2	21.2
責任感		22.1	27.4	32.9
課題解決能力		19.8		
リーダーシップ		17.1	20.5	16.3
柔軟性		15.0	16.8	15.8
潜在可能性(ポテンシャル)		13.5	20.8	25.6
専門性		12.0	10.7	19.2
創造性		11.1	14.2	14.5
信頼性		10.9	12.5	13.7
一般常識		6.5	8.0	13.5
語学力		6.2	5.4	2.6
履修履歴・学業成績		4.4	4.8	5.4
留学経験		0.5	0.4	

出所：日本経済団体連合会「新卒採用に関するアンケート調査（各年）」

(注) 1. 調査対象は経団連会員企業。

2. 2018年度調査（2019年4月入社者対象）の「その他」を除く選択肢19項目について表示した。過年度の空欄は調査項目自体がない。

点（5項目選択）を整理したものである。同調査も主として大学新卒者の採用活動が対象である。2019年4月入社者対象の調査項目と割合を基準に、2015年4月と2010年4月入社者の調査結果を併記した。したがって、2016年4月入社者から調査項目になった「ストレス耐性」と「問題解決能力」は、19年入社者調査しか項目がない。表3でみる限り、上位の重視項目と順位は、実施割合に若干の変動はあるが、このところほとんど変わっていない。具体的には「コミュニケーション能力」「主体性」「チャレンジ精神」「協調性」「誠実性」「論理性」「責任感」と続く。このほかに、「ストレス耐性」と「問題解決能力」も重視され

ている。一方、「潜在能力（ポテンシャル）」はほぼ半減している。

表3によると、「コミュニケーション能力」が80%台前半、「主体性」が60%程度、「チャレンジ精神」が50%前後で常時上位を占めている。とくにコミュニケーション能力の割合が高いことが目に付く。ただ、表3の各項目をみると抽象的であることは否定できず、それぞれの項目の意味内容は多くの人が一応判断可能であるが、個々の回答者の理解と認識には幅があり、差異があると思われる。仮に調査票である程度の定義を行っていても、言葉自体が持つ多義性は避けられず、曖昧さはどうしても残るから、同じ意味や内容でとらえて回答しているとは限らない。例えば、コミュニケーション能力について傾聴力に重点を置く回答者と、表現力を重視する回答者では、同じ言葉であるコミュニケーション能力重視といっても、持っているイメージは必ずしも同じではない。さらに、表3の各項目の概念を構成する要素にはオーバーラップする部分があるから、結果に関しは各項目の関連性も加味して解釈する必要があるだろう。

もう一つの統計資料は、表4の産労総合研究所の調査結果である。表4では、採用にあたって特に重視する人材要件を「性格面で重視する要素」と「能力面で重視する要素」に分けて調査、集計している。いずれも1社で2要素まで選択した結果である。性格面で重視する要素は、上位から順に「協調性」45.0%、「積極性」43.3%、「行動力」26.8%、「明るい」24.1%、「責任感」18.6%、「柔軟性」11.3%である。一方、能力面で重視する要素は、「コミュニケーション力」79.3%、「問題解決力」30.3%、「チャレンジ力」28.3%、「基礎学力」25.5%、「持続力」10.3%の順であった。

表3と表4では調査対象企業や選択肢の設定が異なるので結果を単純には比較できないが、両調査とも一般的に挙げられているような項目・要素を前提に選択肢を設定しているため、なんとなく似通った傾向が出ている。ただ表4においても、選択肢の言葉が持つ抽象性、多義性、曖昧性や、項目間で意味内容にオーバーラップする部分がある

表4 採用にあたってとくに重視する人材要件（2要素選択）

1. 性格面で重視する要素

(単位：%)

重視要素	企業規模・ 産業	規模・ 産業計	1,000人 以上	300～ 999人	299人 以下	製造業	非製造業
		100.0 (291社)	100.0 (102社)	100.0 (122社)	100.0 (67社)	100.0 (103社)	100.0 (188社)
協調性		45.0	44.1	44.3	47.8	48.5	43.1
積極性		43.3	41.2	45.9	41.8	46.6	41.5
行動力		26.8	30.4	31.1	13.4	33.0	23.4
明るい		24.1	20.6	26.2	25.4	21.4	25.5
責任感		18.6	15.7	17.2	25.4	14.6	20.7
柔軟性		11.3	13.7	9.0	11.9	10.7	11.7
忍耐力		9.6	7.8	8.2	14.9	8.7	10.1
粘り強い		8.2	8.8	6.6	10.4	7.8	8.5
外交的		5.8	7.8	5.7	3.0	2.9	7.4
計画性		2.4	2.9	3.3	—	1.0	3.2
その他		3.8	5.9	1.6	4.5	4.9	3.2

2. 能力面で重視する要素

(単位：%)

重視要素	企業規模・ 産業	規模・ 産業計	1,000人 以上	300～ 999人	299人 以下	製造業	非製造業
		100.0 (290社)	100.0 (102社)	100.0 (121社)	100.0 (67社)	100.0 (103社)	100.0 (187社)
コミュニケーション力		79.3	80.4	81.0	74.6	76.7	80.7
問題解決力		30.3	30.4	31.4	28.4	30.1	30.5
チャレンジ力		28.3	30.4	28.9	23.9	36.9	23.5
基礎学力		25.5	21.6	24.8	32.8	26.2	25.1
持続力		10.3	9.8	9.9	11.9	4.9	13.4
創造力		9.0	7.8	5.0	17.9	12.6	7.0
リーダーシップ		6.9	6.9	9.1	3.0	1.9	9.6
専門能力(資格など)		2.8	3.9	2.5	1.5	1.0	3.7
企画力		1.4	—	1.7	3.0	1.9	1.1
洞察力		1.4	2.0	0.8	1.5	1.9	1.1
語学力		0.7	1.0	0.8	—	1.0	0.5
国際感覚		0.7	—	0.8	1.5	1.9	—
その他		0.3	1.0	—	—	—	0.5

出所：表1と同じ。

ことなどは、表3の結果に関する指摘と同様のことがいえる。また、「コミュニケーション（能）力」が約8割に上るのは表3と全く同じである。「コミュニケーション能力」がなぜここまで重視されるかについては、後に検討する。

さらに、実施が2005年と表3・4に比べてやや古い調査結果になるが、表5をみてみよう。独立行政法人 労働政策研究・研修機構が実施した調査で、表3・4と異なり、抽象概念としての「○○性」「○○力」ではなく新規大卒者として採用したい“人材（像）”として設問している。1位だけの集計と1位～3位までを合計した人材像の回答割合を併記したが、両者とも採用したい人材像の順位は同じである。3位まで合計の回答割合は、「エネルギッシュで行動力のある人」64.2%、「協調性・バランス感覚のある人」58.4%、「誠実で、堅実に仕事をする人」41.7%、「リーダーシップを発揮できる人」37.2%と続く。相関性のある人材像、あるいは似たような人材像がある一方、例えば「エネルギッシュな行動力」と「堅実に仕事をする人」など、一人の人間の中では最適な状態で両立することが難しいのではないかと、と思われる性向の人材像が併存している。このことは、企業には様々な役割、仕事が存在する

表5 新規大卒者として採用したい人材

(単位：%)

採用したい人材像	1位	3位までの合計
エネルギッシュで行動力のある人	21.4	64.2
協調性・バランス感覚のある人	19.5	58.4
誠実で、堅実に仕事をする人	13.9	41.7
リーダーシップを発揮できる人	12.4	37.2
将来、経営管理のコアとなる人	10.7	32.1
独創性や企画力のある人	10.3	30.9
専門分野の知識・技術の高い人	9.0	27.1
起業家の資質がある人	0.6	1.7

出所：労働政策研究・研修機構「大学生の就職・募集採用等実態調査結果Ⅰ—大卒採用に関する企業調査」（2005年1～2月調査実施）。

『JILPT 調査シリーズNo.16』（2006年3月）所収。

（注）無回答があるため「1位」の合計は100にならない。

ので、求める人材要件、人材像も単純ではないことを示している。

ただ、「起業家の資質がある人」は、3位まで合計しても1.7%にしか過ぎない。自社に貢献する従業員として雇用する人材を質問しているのであるから、独立して起業する志向の学生は採用の対象として考えない、ということであろう。しかし、本調査からすでに13年以上経過している。グローバルな企業間競争がますます激化している今日、新規事業の創出、新ビジネスモデルの創造が担える人材、アントレプレナーシップ (entrepreneurship) を持った人材が求められている。同様な調査を実施すれば、現時点の結果はまた違ったものになる可能性がある。もっとも現在、学生側に起業意欲の高いアントレプレナーシップを持った人材が多数存在するかどうかはまた別の話である。

2.3 日本企業が求めるのは多様な人材

前項では、大卒新卒者を採用するにあたって企業が重視する要素や人材像について、表3～表5の調査結果から一般的傾向を概観した。調査結果からは、日本企業は様々な項目、要素・要件を基準に採用活動をしていることが分かる。ただし、これら全部の項目、要素・要件をすべて満遍なく備えている学生はいない。人間は抽象的存在ではなく個性があるから、ある要素は優れているが、別の要素はそれ程でもないといった学生がほとんどである。集計結果では、重視する割合が相対的に多い要素と少ない要素があって順位がついているが、もちろん企業により業種により、また採用する職種により、採用区分（例えば総合職と一般職）により、重視する要素とウエイト付けは違ってくる。どの企業でも全く同じ要素で採用するわけではないし、似たような要素を採用基準にしても、企業によって重視する要素とそのウエイトは異なる。重視する割合が少なく順位が低い要素についても採用基準にしている企業が存在していることを考慮すると、日本企業は多様な要素で採用選考を行っているとも見た方がよい。

服部泰宏は、表3につながる2008年度調査（2009年4月入社者）や表

5の調査に基づき、日本企業の多くが「対人対応能力が高く、物事に挑戦するエネルギーを持った人材を求めている」⁽³⁾と指摘している。しかし筆者の認識では、日本企業は経営層やリーダー層、マネジメント層になる人材だけでなく、高度な専門能力を持った人材、さらには堅実に日常業務を遂行する人材なども大卒新卒者から採用しようとしている。とくに、高卒や専門学校卒の就職者より大卒就職者が多数派になっているので⁽⁴⁾、かつてなら高卒者が担当していた仕事を大卒者が担当する「代替雇用」もごく普通にみられる。もちろん、業務が高度化していて以前より高度な職務遂行、精緻な知識・技術の保有が求められる仕事が増加しているから、単純な「代替雇用」とはいえないが、大卒が将来のエリート層として就職する時代ではないのである。

調査結果からみる限り、同じ大卒が対象であっても日本企業は様々な要素に配慮しながら多面的、多角的に採用活動を行っている。能力や適性、特性に関する横の多様性だけでなく、質的なレベルの違いである縦の多様性も視野に入れ、採用活動の実際の結果はともかく、考え方、姿勢、方向性では多様な人材を求めていると理解するべきである。

3 新卒採用基準の諸問題

3.1 新卒採用基準の曖昧さとその背景、要因

表3～表5の調査結果からみた大卒新卒採用で企業が重視する要素・要件には、重大な問題点がある。それは、要素・要件の多くが抽象概念的な用語である「〇〇性」「〇〇力」で表現されており、すでに指摘したように、言葉自体が本来有する多義性、不明確性も加わって、採用基準としては曖昧さが残り、結果的に不明確になるということである。就職活動を行う学生側からすると不透明な採用基準ということになる。本項では、日本企業の新卒採用基準が曖昧で不明確、不透明である背景、理由に関して、先行研究も参照しながら検討する。

まず、新卒採用基準が曖昧かつ不明確、不透明になる最大の要因は、

まさに体系的な職務経験のない学生対象の新卒採用であるそのこと自体に存在する。前掲表3～5で新卒採用にあたり企業が重視する項目・要素で、採用後の担当職種や職務をある程度想定していると思われる項目・要素は、「専門性」「専門能力」「専門分野の知識・技術」など少なく、重視する企業の割合も低い。一見、直接的な職業能力を表現しているような「課題解決（能）力」「創造性（創造力）」「独創性や企画力」なども、現在の職務遂行能力を前提にしているのではなく、将来的に職業能力が高まることが期待できる潜在能力、職業能力を高めるための間接的能力を表現している。

なぜ日本企業は職業経験がない新卒採用を重視あるいは選好するのかに関しては、前掲別稿で多角的に検討した。筆者なりにその理由を整理したが、そのうちここでの論点に関連するのは「新卒者は自社に適した能力開発がしやすく企業理念や企業文化、企業の価値観を伝承しやすい」⁽⁵⁾という理由である。若年者とりわけ新卒者は、知識・技能の習得や組織になじむのが早い可塑性に富む労働力なのである。そして同論文で指摘したのは、日本企業は長期継続雇用を前提に、真の職業能力や適性が未知数な新規学卒者を能力開発や育成の可能性で採用し、職業能力が身につくように長期的視点から自社内で継続的に人材育成し、併せて企業の価値観や企業文化を伝承していく。このように自社に必要な能力と価値観を、環境変化に柔軟に対応しながら長期的、継続的に育成できることに対して、企業が新規学卒者を採用する価値を見いだしているのである⁽⁶⁾。

3.2 新卒採用選考基準のフレーム

前項に挙げた筆者の主張について、以下で関連する先行研究により検証しかつ敷衍してみたい。

高度経済成長を経て安定し定着した1970年代の「日本の労務管理」の実態を考察した白井泰四郎は、大卒者の採用に関して、①大学卒業生に一般的に期待される知識水準と、それを基礎とした実務上の訓練

可能性や能力向上の可能性、②企業共同体成員としての適格性の有無（企業内社会秩序と人間関係への親和性や協調性）が選考基準になると指摘した。①から技術関係職種を除き大学でどんな専門知識をどの程度身につけたかは問題でなく、②から人柄、性格などをはじめとする具体的な職務遂行能力と関係のない諸要因が判定尺度となる⁽⁷⁾。

1990年代以降の実態を基に記した「人事労務管理」のテキストで、岩出 博は日本企業の新卒採用に関して、これまでは長期雇用を前提とした教育訓練や職場変化（人事異動）を通じた育成に耐えられ、適合できる「素材としての基礎的資質」の有無を応募者に求めてきた、と指摘する。つまり、教育訓練の可能性、企業人としての組織適合の可能性がある資質である。しかし、企業環境変化の加速化やグローバル化による企業競争の激化などを背景にした日本経団連の提言⁽⁸⁾を引用しながら、基礎的能力重視は変わらないものの、今日的な採用基準に則して端的に表現すると「意思疎通ができて行動力と向上心のある学生」を企業は求めているという⁽⁹⁾。表3と表5に関連した前述の服部泰宏の捉え方と共通するものがある。

大卒・院卒を対象とする採用面接評価の実証的研究を行った今城志保は、新卒採用基準としての評価区分（今城は「評価要素」という言葉を使うが、表3～5の評価項目・要素と区別するためここでは評価区分とする—筆者）に関して、「組織との適合評価」と「職務との適合性」を提示する⁽¹⁰⁾。職務を特定しない日本企業の採用の場合、職務との適合性は「職務適合潜在力の評価」になる。通常の職務適合評価と比較した場合、①評価する人物特徴が抽象的・一般的である、②評価の対象となるのは、職務で求められる一定レベルの行動特徴を将来発現する可能性を高める人物特徴である、③複数の職務に共通する人物特徴の評価を行うことになる、—ことを特色として挙げる。とくに、③の点から職務を特定しない“職務横断型”の「職務適合潜在力評価」が日本企業の一般的な採用では行われる⁽¹¹⁾。職務適合潜在力の評価内容としては、職務に関連した価値・指向・興味、職務に関連した性格特性、一般知的

能力を挙げる⁽¹²⁾。

以上の先行研究も参考にしながら日本企業における新卒採用選考基準のフレームを筆者なりに整理すると、

- ①長期的、継続的な教育訓練・研修を受容できる可能性があり、職務遂行能力が向上する可能性があるか
- ②自社における各種の職種・職務に関して適合し、将来的に一定レベルの職務遂行ができる可能性があるか
- ③企業の価値観（組織文化、組織風土）になじみ、適合し、円滑な人間関係を築くことが可能で、組織にコミットして定着するかどうかということに帰着する。

これらの枠組みで判断するのは、あくまで将来の可能性の評価であり、かつまた可能性の予測、推測でもある。教育・訓練の可能性、能力向上の可能性、優れた職務遂行の可能性、業績を上げて組織に貢献する可能性などの予測である。上記の枠組みに沿って、先にみたような項目や要素によって採用を決定（決断）するわけだが、結局は可能性を予測するものであって、組織適合性も含め、現時点で要件を満たしているかどうかは、新卒を対象とする日本企業の採用では正確には判断できない。それが採用基準の曖昧性、不明確性、不透明性につながっていくのである⁽¹³⁾。これには、「情報の非対称性」⁽¹⁴⁾の問題が絡んでくる。学生にとっては企業における真の労働実態、労働条件の実態、組織風土の実態など、働いてみなければ分からないことが多いし、それ以上に企業にとっては、学生の本当の適性、特性、職務遂行能力、自組織への適合性など、実際に働いてもらわねば分からないことが多いのである。

3.3 コミュニケーション能力とポスト近代型能力

前掲表3や表4で新卒採用に際して重視する要素として「コミュニケーション能力」の比率が高いことを確認した。コミュニケーション能力は相手に対する傾聴力、自分からの口頭、文書等による発信・表現

力など内容は多様であるが、実は上述の採用選考基準の枠組みにも関連してくる。例えば、教育・研修のうちメインとなる教育訓練手段はOJTであり、職場で仕事をする中で、上司や先輩の指導や指示を理解し、必要に応じて質問するなど意思疎通を図れることが必要になる。コミュニケーション能力の有無と程度は、職務遂行能力の習得、能力開発の成果に影響する。また、職場という協働集団の中で、上司や同僚と適切に意思疎通を図ることによって円滑な人間関係を構築し、組織に適合できるようになることもコミュニケーション能力の機能である。コミュニケーション能力は、このように企業の中で組織的な業務遂行を継続していくためにも、職務適合や組織適合を実現するためにも必要不可欠であり、採用選考基準として最も重視されるのである⁽¹⁵⁾。

ところで、今日的に企業が従業員に対して求めているのは「近代型能力」ではなく、「ポスト近代型能力」だという指摘がある。本田由紀によると、理念型としての「近代型能力」とは、標準化された知識量や知的操作の速度など、「基礎学力」としての能力である。したがって、試験等による共通の尺度で個人間の比較が可能になるし、それは与えられた枠組みに対する順応性を測っていることにもなる。また、組織・対人的側面では、同質性が高い集団に対する協調性が期待されている。これに対して、理念型としての「ポスト近代型能力」は、意欲や創造性、コミュニケーション能力や対人能力、論理的思考力や問題解決力などの柔軟で個人の人格や情動の深い部分にも根ざした諸能力を意味している。「ポスト近代型能力」はまた、多様性と個別性が尊重され、既存の枠組みへの適応よりも新奇性と独創性が求められ、主体的で能動的であることが期待され、組織・対人的側面ではネットワーク形成力や交渉力が重視される。これらは、いわば「生きる力」「人間力」である。この能力はその多様性、新奇性、創造性、柔軟性などという特徴から、測定・証明されにくい⁽¹⁶⁾。

本田の主張を筆者なりに理解し、かなり凝縮して整理すると以上のようなになる。つまり、「ポスト近代型能力」は抽象化された非定型的能

力であり、審査・判定は難しく、曖昧で不透明になりやすい。これまでみてきた企業の採用基準としての要素・要件は、かなりの部分が本田のいうポスト近代型能力に当てはまるから、この視点からも採用基準は曖昧、不透明になる可能性が高いといえる。そしてここでも「コミュニケーション能力」がポスト近代型能力を代表する一つとしてあげられている。

3.4 学歴フィルターの存在

(1) 従前から存在する学校歴差別

学歴差別、学歴格差の典型的な形は、大学卒、高校卒、中学卒などの学歴によって、募集・採用から入社後の部署・職務の配置、教育訓練、人事・昇進制度、賃金制度等に差を付けるシステムである。日本的雇用システムの代名詞のようであり、現在は否定的に捉えられている年功制も、実は「大卒・男子・ホワイトカラー」に有利なアンフェアな人事・処遇システムであった⁽¹⁷⁾。前述したように、現在では新卒就職者の多数派は大学卒になっており、今日的な学歴問題の関心は、高卒と大卒の格差より、どの大学出身かによる「学校歴差別」「学校歴格差」問題に移っている⁽¹⁸⁾。そこでここでは、大卒新卒採用者に関する学校歴差別（格差）に絞って考察する。

大学卒採用の学校歴差別（格差）の問題については、かつては「推薦依頼校制度」や「指定校制度」など、就活生にとっては機会の不公正、不平等をもたらす募集・採用方法が存在した⁽¹⁹⁾。そもそも大学名によって就職試験を受けることができない、あるいは受験を制限されるという仕組みである。公然と応募を制限する会社、隠然と学校差をつける会社、公表せずターゲット大学ごとのおおよその採用枠（目標）を設定する会社などパターンは多様だった。もっとも、学生側からその不平等性をアピールすれば応募でき、採用試験のプロセスには乗ることができる緩やかな運用の会社も存在した⁽²⁰⁾。その後、自由応募制が一般的になり、現在では就職を目指す学生は通常、就活サイト（就職ナ

ビ) や企業のホームページを通じた (プレ) エントリーで就職活動を行うようになった。

(2) 現在の学校歴差別 = 学歴フィルター

学校歴差別は、企業と学生間の情報の非対称性に対する、企業によるスクリーニング (審査、選別) 機能である⁽²¹⁾。そして現在問題になっているのは新しい学校歴差別である。ウェブによる就職活動の各段階におけるエントリー時に、大学名でふるい落とす (フィルターをかける) ことが典型なので、日常用語では一般的に「学歴フィルター」と呼ばれている。以下、ここでもその言葉を用いる。学歴フィルターは、インターンシップの申し込み時、会社説明会への申し込み時、採用試験への申し込み時などに行われる。現状の多くのインターンシップは就業体験ではなく詳しい会社説明会であり⁽²²⁾、インターンシップ参加を採用選考への申し込みの条件にする会社があるので、申し込みさえできない就活生には不利になる。会社説明会への参加は就職活動にとって重要な情報収集の機会であり、また説明会参加を採用試験へのエントリー条件にする会社もあるので、参加できない学生には不利になる。本番の採用選考にエントリーする場合も、履歴書・エントリーシートの大学名でその後の採用選考プロセスに進めない、あるいは進むことができたとしても面接試験等で学校名によって不採用になることは、就活生にとって不公平である。

(3) 企業にとっての経済合理性

ところで、こうした学歴フィルターの存在は就活生の思い込みなのだろうか。しかし、就職コンサルタントの多くは学歴フィルターの存在を否定しない⁽²³⁾。筆者も学歴フィルターは次のような背景、理由から存在すると考える。

①募集・採用方法が指定校制から自由応募になり、しかもウェブ上から手軽にエントリーできるので、採用担当者は大量の応募者に対応しなければならなくなった。人気企業なら 100 人の採用枠に数万人の学生がエントリーすることも珍しくないという。異常な競争倍率の中

で採用事務の効率化を図り、採用コストを下げるためにも学歴フィルターを使うのである⁽²⁴⁾。

②優秀な人材は上位校に在籍する「確率」が高いので、将来の教育可能性と能力向上の可能性、業績貢献可能性を考えると、学歴フィルターを使って下位校は採用から除外する⁽²⁵⁾。大学名による選別は、前述した企業と学生の「情報の非対称性」に対する企業によるスクリーニング機能の一つといえる。

なお、②に関して補足すれば、企業の採用担当者も、いわゆる偏差値低位校にも優秀な人材が存在することは分かっている。家庭の事情で地元の大学にしか通えない学生、勉学に集中する目的で特待生・給費生になるため、あえて低位校に入学する学生等々、様々な事情の下で進学先が選択されているからだ。それでも企業は①の「効率性」と②の「確率」を重視するのである。

以上のように、学歴フィルターは企業にとって採用コストと育成コストを節約する、という意味での一種の経済合理性があることは否定できない⁽²⁶⁾。だから、非公然のまま企業は学歴フィルターを使うのである。また、学歴フィルターで吸い上げられる学生にとって大学名は、情報の非対称性において学生から発する「訓練可能性」が高いというシグナリング機能⁽²⁷⁾といえる。だが、大学名でふるい落とされる就活生の立場からすると、極めて理不尽なことである。

4 採用面接と採用基準

4.1 採用面接の枠組み

(1) 採用面接の目的

服部によれば、採用の選抜とは「既知の情報に基づいて、人材の優秀さや魅力度を推測すること」⁽²⁸⁾である。採用選考に関する学生の「情報」は、書類選考（履歴書、エントリーシートなど）、論文・レポート・成果物審査、筆記試験（一般常識、専門知識）、適性検査（性格適性、

職務適性)、面接試験などの方法・手段で収集するが、「2-2.1 新卒者採用の選考方法」でも確認したように、日本企業の採用方法で最もポピュラーで実施比率の高いのは「面接」である。日本企業における新卒採用基準の曖昧性、不明確性、不透明性は、実は新卒採用における面接試験重視という採用方法にも原因がある。本項では、日本企業における新卒採用の採用基準とその問題点を面接に焦点を当てて、先行研究も参照しながら検討する。

採用面接試験の目的は、採否の意思決定のために、応募学生と採用担当者間の面接を通じて、受験学生が能力育成の可能性が高く、職務遂行能力の向上が期待でき、将来的に業績面で企業に貢献する可能性があり、強く組織にコミットするなど、自社が求める人材であるかどうかを予測、推測、評価することである。前述した企業と学生間の「情報の非対称性」問題の側面からみれば、企業にとっては採用面接により学生の能力、適性、人物などの情報を引き出し、審査、ふるい分けるスクリーニングである。一方、学生側からすれば自分の能力、意欲、特長などを開示、提示するシグナリングといえる⁽²⁹⁾。企業にとってのスクリーニング機能、学生からのシグナリング機能のどちらからみても、今日の日本企業が行う面接試験は採用選考プロセスにおいて重要な位置を占めている。

(2) 採用面接の種類

採用面接の種類には、面接の態様からみると個人面接、集団面接(グループ面接)、グループ・ディスカッションがあり、そのほか、課題等の結果や作品を面接者の前で提示するプレゼンテーション面接などがある。採用段階の区分では、1次面接、2次面接～最終面接(役員面接)になる。面接試験の設計方法からいうと、構造化面接と非構造化面接とがある。構造化面接は、①事前に面接で評価する人物・特徴を特定・記述した上で、②評価のための情報収集に必要な質問と、③回答を評価するための評定項目を準備して実施する面接である⁽³⁰⁾。構造化された面接の方が非構造化面接よりも妥当性は高いという⁽³¹⁾。なお、

実際の面接試験の場面では、学生と面接者とのやりとりの状況によって、あらかじめ設定した質問項目以外に話題が発展することがあるので、結果的に「半構造化面接」になるケースも少なくないと思われる。

コンピテンシー面接も構造化面接の一種である。コンピテンシー(competency)とは、「高業績者の行動特性」から抽出した成果につながる能力=実力である。コンピテンシーは成果・業績と関連する具体的な事実に基づき、行動ベースで把握、評価する。人事考課制度だけでなく、従業員の人事等級を決定するツール、能力開発の基準、適正配置や昇進の判断材料などとして、外資系企業や大企業中心に日本でも導入され、定着している⁽³²⁾。企業によっては、コンピテンシーを採用ツールとしても使用する。職務経験のある中途採用者の面接の場合は、理想の人材像(コンピテンシー・モデル)を明確にした上で、求職者が人材像にどれだけ該当するか、過去の職務行動に関して質問する。しかし、正規の職務経験のない学生対象のコンピテンシー面接では、学生時代に力を入れて取り組んだことを材料にする。単に過去の経験を聞くのではなく、例えば成功体験とそれに関して工夫した点、苦労した点などを場面→行動→意図→結果、次の場面→行動→意図→結果と、その詳細を深掘りしながら時間をかけてインタビューする⁽³³⁾。コンピテンシー面接という言葉は使わなくても、このように学生時代の経験について事実、行動をベースに掘り下げて質問するという面接技法は、新卒採用実務で一般的になっている⁽³⁴⁾。

(3) 面接で評価する能力項目

企業が大学新卒採用面接で評価する能力項目を整理したのが表6である。この項目は、岩脇千裕が企業の採用担当現場責任者対象に実施した聴き取り調査(対象企業31社)から、企業が大卒新卒者の採用面接において評価する「基礎的能力」を一定の方法で抽出したものである⁽³⁵⁾。「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」という類型の下に小項目が分類されており、「知識・技能」と「価値観」は独立項目になっている。調査機関が設定した項目

表6 企業が大学新卒採用面接で評価する能力項目

項目類型	項目	定義	
複合コード	課題達成志向	創造性	新しい価値や展望を想像したり明確化したりできる
		課題発見力	課題を見つける、目標を持つことができる
		計画性	具体的な方策を見つけて計画を立てることができる
		実行力	考えるだけ、言うだけでなく、行動する
		対処能力	未知のもの・曖昧な状況への対処能力
		貫徹力	目標を完遂できること。成功／失敗は不問
	自己コントロール能力	主体性	受け身ではなく自分から行動する
		客観能力	自分を客観的に認識できる
		成長意欲	自らを高めるため努力している
	対他者コミュニケーション能力	他者に働きかける力	目的達成のため周囲の人々や環境に働きかけることができる
		チームワーク	自分が所属する組織全体の目標を認識し実行できる
		リーダーシップ	自分の目標へ他者を巻き込むことができる
		顧客志向性	他者への貢献に喜びを感じる
		自己主張	自分の意見を主張できる
		人間関係構築力	他者・全体との関係を調整・構築できる
単独コード	知識・技能	専門的な知識や技能を所持している	
	価値観	面接者が共感できる価値観を持っている	

出所：岩脇千裕「大学新卒採用における面接評価の構造」(『日本労働研究雑誌』567号、2007年)56頁表6から、表頭の表記を筆者が一部変更して引用。

による調査結果である表3～表5と似た項目も少なくないが、定義がある分だけわかりやすい。

ただし、企業の大卒事務系総合職の新卒採用担当者に聞き取り調査をした研究から(対象企業13社)、小山 治は企業の能力評価に関して次のような知見を導き出している⁽³⁶⁾。①どの企業も同じような評価項目だが、定義は全く存在しないか、簡単な定義しかない。②評価項目や合否を判定するための質問を厳密に確定している企業はない。③企業によって評価項目の有無に差がある。評価項目自体が存在しない企業、評価項目はあるがそれに評価を付けるのではなく質問項目ごとに評価を付ける企業がある。④合否は、個別の評価項目に対する評価の機械的な積み上げとは異なり、総合評価によって決定されるケースが大半である。また、特定企業1社の採用面接データを実証分析した鈴木智

之も、構造化面接法に基づいて評定要素の内容とそれに応じた質問項目があらかじめ付与されている状況で、各要素に基づいた評定ではなく、人物の総合的な印象評価を下している可能性を示唆している⁽³⁷⁾。

4.2 採用面接の有効性

(1) 採用面接における三つの評価区分

今城志保は、前述した大卒・院卒を対象とする採用面接評価の実証的研究で、採用基準としての評価区分（今城の用語では「評価要素」）に関して「組織との適合評価」と「職務との適合性」を提示するほか、採用基準ではないが実質的に面接の最終評価に影響する評価区分として、「面接場面での一般的な対人評価」を組み込んで面接評価内容としての概念的枠組みを構築している。面接場面での一般的な対人評価の内容は、「面接場面の行動に現れやすい個人特性」と「面接者に広く共有される活躍する人物イメージに関連する個人特性」である。様々な実証研究結果が示されているが、結論的にいえば、日本企業の新卒採用における面接評価には、面接場面での一般的な対人評価、組織との適合評価、職務横断的な職務適合潜在力の評価が含まれており、最終評価にそれぞれ固有の影響を及ぼしていることが確認された⁽³⁸⁾。

なお、職務を特定しない一般的な性格特性や知的能力などを評価対象とする「職務横断型の職務適合潜在力評価」でも、入社後の職務遂行成功予測が妥当に行えることが分かったという。また、初期印象評価（≡面接場面での一般的な対人評価）が、他の二つの適合評価と最終評価に対して影響があり、面接で第一印象が好ましいと思われた人は、最終評価も高くなる傾向があった。初期印象の影響が強いという点は、通念を再確認、補強する結果である。

(2) 「浮動する採用基準仮説」

小山 治は、前述した新卒採用担当者に対する聞き取り調査による研究から、なぜ企業の採用基準は不明確になるのかを分析した。その際、面接場面で企業が学生を評価する要素、つまり企業が実際に使用して

いる評価用紙に記載されている評価項目（＝実際の評価対象能力＝企業の求める能力）を採用基準と規定した。そして、面接が選考上重要な位置づけにあることを確認した上で、どの企業も評価項目の内容が抽象的であり、評価項目や合否判定の質問を厳密に確定している企業はなく、企業によって評価項目の有無に差があり、合否は総合評価で決定していることなどの前述した知見のほかに、企業は学生時代の「注力エピソード」を主要な質問内容として能力評価を行っていることを明らかにした。

これらを踏まえて小山は、

①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把握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評価要素も拡張的に評価対象とならざるを得ないこと＝「採用基準の拡張」

②採用活動時期と採用枠（採用計画数）の充足状況に応じて、採用基準が揺れ動くこと＝「採用基準の境界変動」

を抽出した。採用基準の拡張と採用基準の境界変動を合わせて、「浮動する採用基準仮説」を導き出している。これが、採用基準の不明確性の原因というわけである。とくに、これまでの研究は「採用基準の境界変動」という能力評価過程の動態的側面について見落としてきたことを指摘する⁽³⁹⁾。

(3) 採用面接の妥当性と納得性

採用面接で自社の期待する人材要件を保有しているか、もう少し具体的には、教育訓練可能性があるか、能力向上可能性や業績貢献可能性を予測できるかなどに関して、前述の先行研究の結果をみる限り、ある程度の有効性はあるが、あくまで相対的なものであって、絶対的有効性は少なくとも現在の面接方法では確認できていない。服部泰宏は、採用ツールとしての面接と適性検査を比較して、再現性や評価者間の一貫性などの「信頼性」は適性検査の方が高く、面接は低い。ただし、測定したい特性を的確に把握できるかという「妥当性」の面では、構造化されていれば適性検査並みあるいはそれ以上に面接にも

「妥当性」があるという。構造化面接の妥当性は、非構造化面接より高いと認識されていることに関してはすでにふれた。したがって、日本における面接の特徴である非構造化された柔軟性は、妥当性にはつながらない。また、当事者の納得性の点からいうと、面接試験は就活生にとって合否の理由が不明確なので納得性は低い、逆に企業の面接担当者による面接試験の有効性に対する信念は強く、面接者の納得性は高くなっている⁽⁴⁰⁾。本来は、学生側の納得性が必要なのだが、曖昧で不透明な採用基準の下では、就活生の納得は得られていない。ましてや不合格の理由を「相性」に帰結されたのでは就活生には対応の方法がない⁽⁴¹⁾。

5 採用後の人材育成システムの重要性

(1) 仕事競争モデル

面接試験に限らず新卒者対象の採用試験は、採用後に教育訓練・能力開発の可能性が高く、業績貢献する人材になる可能性があり、組織文化・組織風土となじむ蓋然性が高いことを予測、推測して採否の意思決定を行うために実施していることは繰り返し述べた。

日本企業における新卒者対象の採用行動は、前掲別稿でなぜ企業が新卒採用を重視するかに関する理論的な説明の一つとして紹介した、サロー (Thurow) の「仕事競争モデル (Job Competition Model)」である程度説明できる。仕事競争モデルによれば、職業能力は就職してから企業内における教育訓練で獲得するので、求職者は訓練可能性の高さ、将来の訓練費用の多寡をめぐって競争する。そのため、企業は訓練費用が少なくすみそうで、訓練効率がよい（であろう）求職者を採用する。前述した学歴、学校歴も訓練可能性のシグナルの一つである⁽⁴²⁾。ただ、日本企業の採用試験のメインは、本稿で中心的に論じてきた面接試験である。その採用基準の柱がコミュニケーション能力や創造性、問題解決能力など、本田が指摘する生得的な資質や環境条件によって

決まる部分が多い「ポスト近代型能力」だとすると、抽象的で非定型的なそれらの能力について、採用時点で就職後の予測を完璧に行うのは実際には難しい。

(2) 変わる資質・能力と変わらない資質・能力

先行研究によると、比較的簡単に変わる資質・能力、可変的だが変わりにくい資質・能力、非常に変わりにくい資質・能力があるという。それによると、簡単に変わる能力の中には口頭・文章による「コミュニケーション」がある。可変的だが変わりにくい能力としては、判断力、ストレスマネジメント、適応力、チームプレー、交渉スキル、コンフリクトマネジメントなどがある。非常に変わりにくい能力としては、知能、創造性、概念的能力などが挙げられている⁽⁴³⁾。変わりやすい能力の中に、日本企業が最も重視する「コミュニケーション」があるのは興味深い。つまり採用試験の面接の際にコミュニケーション能力が低くても、比較的容易に教育できることになる。なお、可変的ではあるが変わりにくい資質・能力として挙げられている各項目は、職務遂行にあたって頻繁に使われ、日常的に必要なとされている能力と重なる。知能や創造性など、遺伝的要素が強い資質・能力は変わりにくいようである。

変わりにくいかどうかの以上の3区分は、コンサルタントによる経験的分類であり、科学的とはいえないようだが、採用時点で能力の可変性を考慮する視点は、採用時にどの能力を重視するかという判断に有効だという⁽⁴⁴⁾。論理的推論能力や空間性知能などいわゆるIQを構成する能力は、遺伝によってかなり決定されているが、それ以外の職務遂行に日常的に使われている能力のほとんどは、容易かどうかの程度差はあるが、可変的、つまり向上することができるのである。可変的な能力は、仮に採用時点では判断に確信が持てない能力であっても、入社後の教育訓練、能力開発により育成可能なことになる。したがって、採用基準としての評価要素について、採用試験時には一定の水準に達していれば許容範囲とし、入社後の人材育成システムに委ねると

いう方法もあるし、実際の企業はそう運用していると思われる。

(3) 最終的には人材育成システムが従業員の職業能力を決定する

採用基準に該当すると判断して採用してみたが、実際には職業能力が伸びなかった、自社に必要な人材に育たなかった、意欲に欠けていた、業績に貢献できる人材ではなかった、企業文化・風土に合致しなかった、という従業員が企業には存在する。それは採用時の判断ミスのこともあるだろう。現在の保有能力というより、主として将来の可能性の予測、推測に基づく採用の意思決定だから、予測、推測は外れることもある。しかし、すべての採用基準を完璧に満たす学生はほとんど存在せず、各能力要素について少なくとも一定水準に到達している学生を採用するのが実態である。通常は、入社後の教育研修、能力開発に適應できる学生を採用している。判断ミスもあるだろうが、人材マネジメントの視点からいうと、入社後の人材育成に失敗したケースの方が多い。

採用された学生は、採用時に一定の基礎的能力は保有している。もっとも、その時点の能力には、採用時に企業が把握した能力と、企業が把握していなかったが実際には潜在的に保有していた能力が含まれる。入社後の人材育成システムで、これらの入社時にすでに保有していた能力を伸ばし、さらに保有していなかった新たな職業能力を開発する。企業の能力開発の3本柱は、仕事を通じた教育訓練であるOJT、仕事を離れて実施する集合研修等のOff-JT、自分から進んで勉強する自己啓発である。最も職業能力の開発に有効だと考えられているOJTに関連しては、職場・職務の異動、ジョブ・ローテーションが実施され、様々な部署、職種、職務を経験することで人材は育っていく。能力開発には本人の向上意欲が影響するので、自己啓発に対する企業支援制度も豊富である。また、階層別や職能別に仕事を離れて実施されるOff-JTについても、最近は従業員の意思を重視した自主選択型研修を提供する企業もある⁽⁴⁵⁾。

一般の企業が採用している“通常人”は、人材育成システムで適正に

能力開発すれば、すべての人が一流の職業人には育たなくても、経験則上ある程度のレベルを有する通常の職業人には、かなりの割合で育つのである。何をやってもすべて完璧という人がいないと同様、企業が厳格なプロセスと基準で採用した人の中には、何をやってもすべてだめという人もいない。採用時の判断に反する入社後の状況は、採用時の判断ミスよりは、採用後の広い意味での人材育成や人材配置などのミスによる方が多い。もちろん、従業員本人の向上意欲も必要であるから、前述したような、自己開発意欲を刺激し支援する制度の整備と運用が必要である。なお、企業文化・風土になじまない従業員が出てくる点に関しては、上司、先輩、同僚等との職場の人間関係が重要である。コーチングをはじめ管理者研修の徹底が求められる。いずれにしろ、とくに新卒で採用する若年層に関しては能力、適性、意欲とも可変的であることを忘れてはならない。それはマイナスに可変的であることも含む。

6 新卒採用方法と採用基準の動向—むすびにかえて

本稿では、大学新卒者対象の採用活動に関して、選考方法と選考で重視する要素、選考のメインである面接における採用決定基準と選考過程の問題点、入社後の人材育成の重要性などに関して論じてきた。とくに採用基準の曖昧性、不明確性、不透明性とその原因、背景などを主要な問題点と捉えている。

主観的な印象評価だと批判される面接試験をはじめ、採用選考を客観的、科学的に実施しようとする動きが少数の企業だがみられる。現在、人材マネジメント分野では、A I (Artificial Intelligence =人工知能)⁽⁴⁶⁾ やビッグデータなどを活用したHRテクノロジー (Human Resource Technology) が注目されている。このHRテックを利用した採用活動、A I採用を導入する企業が出てきているのである。膨大な時間がかかるエントリーシート (E S) のチェック・分析、面接試験に進む前の性格診断、

入社後の活躍を予測するモデルを使って採否決定尺度の一つにする、ロボット（ソフトウェア）によるA I面接など、適用分野は広範である⁽⁴⁷⁾。しかし、例えばA Iの活用によりE Sをチェックしている企業では、A Iが不合格としたE Sについて人間の目で再確認して、面接に進ませるかどうかが判断している。また、第1次面接はA Iを利用する企業でも、2次～最終面接は人間が行うなど、今の段階ではHRテックにすべては委ねていない。

まだ多数の実施事例が蓄積していないので、企業にとって有効性に不安があるほか、就活生の側でもとくにA I面接には現段階で違和感を覚えるだろう。いくつかの簡単なアンケート調査の結果をみると、やはり人間に面接してもらいたいと望む学生は少なくない。就活生の納得性を得るための客観的、科学的な面接手法、採用手法として導入するにしても、一般化するには時期尚早かもしれない。開発され販売、提供されているHRテックに基づく採用関連の商品、サービスをみると、確かに定量化されることで、主観的評価に基づく採用選考より精度は向上する可能性はある。しかし、そうした商品、サービスは人間とくに若年者の能力、興味、適性、意欲が変わるものであることを軽視し、固定的にとらえている傾向があるように思われる。つまり、採用後の人材育成や能力開発、業績貢献の成否も、採用時点の能力・適性判定ですべて決定づけられる、という考え方が根底にあるようだ。そうではなく可変的であることは、前項で述べたとおりである。

HRテックを用いた採用、A I採用に関しては、現段階ではもう少し活用事例、成功事例を積み重ねる必要がある。採用面接に関して言えば、現時点では構造化面接の徹底を中心とした妥当性、納得性向上の工夫をすることと並行して、HRテックを用いた採用手法を試行的に実施していくのが妥当である。現在の曖昧な採用基準が、将来的にはA I採用によって客観性と妥当性が高くなり、企業と就活生双方に納得性をもたらすことを期待したい。

〔※本稿を投稿した際の査読者コメントは、筆者からみるとほとんどが的外れや理解不足による指摘であった。納得できないコメントは多々あるが、その一つの例として「特に表は、どこからの引用か明確にわかりません。」というものがある。本稿では、当初投稿した6種類の表の出所をそのまま掲載してある。表の出所が明確に分からないか否か、あるいは出所の表記方法を修正したほうが良いのか、読者にご教示いただければ幸甚である。〕

- (1) 谷田部光一「日本企業における新卒採用管理の実態と方向性」(『政経研究』第55巻第1号、2018年)1頁—36頁。
- (2) 設問に明記しているわけではないが、表1、表2とも主として大学生(院生も含む)対象の採用活動を前提にした選択肢になっている。
- (3) 服部泰宏「採用」中原淳編『人材開発研究大全』第1章(東京大学出版会、2016年)12頁。
- (4) 文部科学省「平成30年度学校基本調査(速報値)」によると、大学(学部)を卒業した学生約56万5千人のうち就職者は約43万6千人(就職率77.1%)、高等学校を卒業した生徒約106万1千人のうち就職者数は約18万6千人(就職率17.6%)、中学校を卒業した生徒約113万3千人のうち就職者数は約2500人(就職率0.2%)である。
- (5) 谷田部・前掲論文、16頁。
- (6) 同上論文、22頁—25頁。
- (7) 白井泰四郎『現代日本の労務管理(第2版)』(東洋経済新報社、1992年)118頁—120頁。
- (8) 日本経済団体連合会「21世紀に生き抜く次世代育成のための提言」(2004年)
- (9) 岩出博『LECTURE 人事労務管理〔増補版〕』(泉文堂、2013年)164頁—167頁。
- (10) 今城志保『採用面接評価の科学 何が評価されているのか』(白桃書房、2016年)の実証研究における概念的枠組みの2要素である。
- (11) 同上書、35頁—37頁。
- (12) 同上書、196頁。
- (13) 本田由紀「日本の大卒就職の特殊性を問い直す QOL問題に着目して」荻谷剛彦・本田由紀編『大卒就職の社会学—データからみる変化』第1章(東京大学出版会、2010年)51頁、服部・前掲論文、9頁、服部泰宏『採用学』(新潮社、2016年)64頁—82頁。
- (14) 福井康貴『歴史の中の大卒労働市場 就職・採用の社会経済学』(勁草

- 書房、2016年) 2頁—3頁、谷田部光一『キャリア・マネジメント—人材マネジメントの視点から—』(晃洋書房、2010年) 131頁。
- (15) 武田圭太『採用と定着 日本企業の選抜・採用の実態と新入社員の職場適応』(白桃書房、2010年) 2頁—3頁、17頁、119頁。
- (16) 本田由紀『多元化する「能力」と日本社会—ハイパー・メリトクラシー化のなかで』(NTT出版、2005年) では、序章の20頁—34頁をはじめ同書の各章で「ポスト近代型能力」の内容について論じている。なお、服部・前掲論文、9頁—12頁参照。
- (17) 谷田部・前掲書、14頁—15頁。
- (18) 実際には、高卒新卒者と大卒新卒者では年齢差により採用初任給額が異なり、人事等級(社員等級)の初任格付けにも差があるが、入社後は能力主義、実力主義に基づき、学歴にかかわらず人事・処遇システムは公正、公平に設計している会社が多い。もっとも、大卒と高卒では配属・配置される部署、職種、職務等が異なることによって実質的には格差が生じるのであるが、ここではこれ以上言及しない。
- (19) 指定校制度に関しては、竹内 洋『日本のメリトクラシー—構造と心性』(東京大学出版会、1995年) 131頁—138頁、福井・前掲書、86頁—95頁、荻谷・本田前掲書、9頁—13頁など参照。
- (20) 本学・本学部で筆者(1971年3月卒)と同じゼミに所属していたS君は、就職活動で会社訪問した飲料業界大手企業に、当初は「指定校」(あるいは「推薦依頼校」)でないからと入社試験の受験を断られた。彼が同社の採用パンフレットに記載された「広く門戸を開放し」の文言を指摘したところ、採用試験を受けられることになった。優秀なS君は最終の役員面接まで進んだが、彼の方から同社には入社するつもりはないと断った。結局、彼は当時の都市銀行トップ企業(現在のメガバンク)に就職した。このエピソードのように、指定校制度といっても学生からのアピールによって、厳格でなくある程度は柔軟に運用する会社もあった。
- (21) 福井・前掲書は、同書全編にわたり「スクリーニング」をキーワードに論じている。また、伊藤彰浩「大卒者の就職・採用メカニズム—日本的移行過程の形成変容—」寺田盛紀編著『キャリア形成・就職メカニズムの国際比較—日独米中の学校から職業への移行過程—』第4章(晃洋書房、2004年) 69頁参照。
- (22) 谷田部・前掲論文、30頁—31頁。
- (23) 例えば、福島直樹『学歴フィルター』(小学館、2018年) 参照。
- (24) 同上書、114頁—125頁参照。
- (25) 同上書、88頁—112頁。
- (26) 福島・同上書、66頁、服部・前掲書、72頁—73頁。
- (27) 福井・前掲書、2頁—3頁、67頁—97頁、服部・同上書、72頁、服部・前掲論文、11頁、竹内・前掲書、16頁、57頁—58頁、123頁参照。

- (28) 服部・同上書、44 頁。
- (29) 福井・前掲書は、「スクリーニング」と対比させて同書全編にわたり「シグナル」「シグナリング」をキーワードに論じているが、採用面接に関してはとくに 161 頁—162 頁参照。
- (30) 今城・前掲書、17 頁。
- (31) 今城・同上書、17 頁、服部・前掲書、138 頁—139 頁、林 祐司「新規大卒採用活動における構造化面接のもとでの面接者の評価と応募者の自己評価」（『日本労務学会誌』第 16 巻第 1 号、2015 年）88 頁。
- (32) 谷田部・前掲書、105 頁。
- (33) コンピテンシー面接については、川上真史・齋藤亮三『コンピテンシー面接マニュアル』（弘文堂、2006 年）参照。
- (34) 岩脇千裕「大学新卒採用における面接評価の構造」（『日本労働研究雑誌』第 567 号、2007 年）57 頁。
- (35) 同上論文、56 頁。
- (36) 小山 治「なぜ企業の採用基準は不明確になるのか」 荻谷・本田編・前掲書第 8 章、208 頁—212 頁。
- (37) 鈴木智之「面接評定要素に着目した採用選考面接の評価者間信頼性の実証分析」（『日本労務学会誌』第 17 巻第 1 号、2016 年）69 頁—91 頁。
- (38) 今城・前掲書所収の実証 7 研究による結論であり、とくに第 10 章「実証研究の結果のまとめ」（187 頁—194 頁）参照。
- (39) 小山・前掲論文、199 頁—222 頁。
- (40) 服部・前掲書、138 頁—147 頁。
- (41) 福井・前掲書、158 頁—165 頁、香川めい「『自己分析』を分析する就職情報誌に見るその変容過程」 荻谷・本田編・前掲書第 7 章、184 頁—186 頁。
- (42) 谷田部・前掲論文、18 頁—19 頁、永野 仁編著『大学生の就職と採用』（中央経済社、2004 年）24 頁—26 頁、レスター・C・サロー、小池和男・脇坂 明訳『不平等を生み出すもの』（同文館、1984 年）96 頁—121 頁、服部・前掲論文、10 頁—11 頁。
- (43) 服部・前掲書、128 頁—132 頁。
- (44) 同上書、132 頁。
- (45) 日本企業の能力開発制度に関しては、谷田部光一『働きがいの人材マネジメント』（晃洋書房、2016 年）233 頁—258 頁参照。
- (46) 現在、本当の意味での AI = 人工知能（人間のよう考えるコンピュータ）はまだできていないというが、ここでは世間一般の慣用に従って AI の言葉を用いる。人工知能については、松尾 豊『人工知能は人間を超えるか ディープラーニングの先にあるもの』（KADOKAWA、2015 年）、野村直之『人工知能が変える仕事の未来』（日本経済新聞出版社、2016 年）参照。

- (47) 労務行政研究所編『HRテクノロジーで人事が変わる』（労務行政、2018年）、山崎俊明『AI面接#採用』（東京堂出版、2017年）参照。

