

## 第 I 部 調査結果の概要

# 第 1 章 調査要綱

## 1. 調査の背景と目的

今日、若者の雇用環境は大きく変化した。学校を卒業後、非正規の仕事に就いたり無業となったりする若者の姿は、いまや日常風景になりつつある。しかしながら、非正規の仕事に従事することを通じて職業能力を高めていくことは難しい。また、これまで新卒者中心の採用管理を行ってきた日本企業には、非正規雇用で働いてきた若者の能力を適切に評価し、活用するためのノウハウが蓄積されていない。そのため、いったん非正規の仕事に就くと正規の仕事に移ることは困難である。今日、かつての景気後退期に非正規の仕事に就かざるを得なかった若者たちの多くが、依然として不安定な身分のまま中年期を迎えようとしている。彼・彼女らの能力開発を支援し、その能力を適切に評価し活かすためには、企業横断的かつ客観的な能力指標の開発や、効果的かつ適切に能力を評価し育成するシステムの構築が必要である。

一方、1990年代以降、アメリカから輸入され大企業を中心に普及が進んだ「コンピテンシー評価」の手法は、「実際に何をしたか」という過去の「行動事実」を能力の指標として評価する点で、客観的かつ効果的な能力指標・評価手法としての可能性を秘めている。コンピテンシー評価の具体的な手順については、コンサルティング会社などによるひな形を紹介する書籍が多数出版されている。しかし実際に企業がコンピテンシー評価をどのように実践しているのか、多数の企業における多様な事例をまとめたものは未だない。こうした背景の下、本調査は、大学新卒者採用において企業が実践している「コンピテンシー評価」の実態を明らかにすることを目的に行われた。

なお本調査の調査結果については、これまでも以下の JILPT ディスカッションペーパーシリーズにおいて部分的に公表している。

- ・岩脇千裕、2007、「日本企業の大学新卒者採用における「コンピテンシー」概念の文脈—自己理解支援ツール開発にむけての探索的アプローチ—」『JILPT ディスカッションペーパー』07-04、pp.113-147。
- ・岩脇千裕、2008、「理想の人材像と若者の現実—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—」『JILPT ディスカッションペーパー』08-04、pp.43-83。

本報告は、これまでに公開されなかった部分を含めて、本調査の結果を網羅的にとりまとめ示すことにより、若年求職者・支援者に対しては能力開発のための、企業の人事担当者に対しては人材育成・能力開発を検討するための基礎資料を提供しようとするものである。

## 2. 調査方法

本調査の目的である、企業の若者に対するコンピテンシー評価の実態を明らかにするためには、本来は「若者の採用」全体について調査を行うべきである。しかし、企業の採用活動は、学歴、職種（事務系・技術系など）やキャリアコース（総合職・一般職など）などによってセグメント化されている。限られた時間の中で聞き取り調査を行うには、調査対象とする採用カテゴリを限定する必要がある。そこで本調査では、四年制大学文科系専攻者を総合職に採用する場合に限定して調査を設計した。その根拠は以下のとおりである。

- ①コンピテンシーを用いた雇用管理制度の導入は大企業が中心であり、大企業の多くは新卒者採用において大卒者のみを対象としている場合が多い。
- ②高学歴化により、現在では18歳人口の約半数が大学・短大に進学する。今日、大卒者は若者の最多数派を形成しつつある。
- ③非正規雇用の拡大により、大学新卒者採用においては補助的業務に従事するいわゆる「一般職」の募集を停止する企業が増えている。
- ④理工系専攻者を技術系ホワイトカラーへ採用する際には、職務横断的な「訓練可能性」だけでなく、採用後の職務と関連した専門的な知識・技能も問われる。これに対し文科系専攻者を事務系ホワイトカラーへ採用する際には職務を限定せずに採用するため、職務横断的な「訓練可能性」が問われる。本調査の目的である企業横断的な能力指標の開発のためには、専門的な知識・技能ではなく職務横断的な「訓練可能性」についての情報を得ることが有益である。

### （1）調査対象企業の抽出

#### ○抽出対象企業リストの作成

本調査では、コンピテンシー評価の手法を大学新卒者採用に用いている企業を、調査対象企業に可能な限り多く含めるために、以下の方法で抽出対象企業をリストアップした。なお後述のとおり、「コンピテンシー」あるいは「コンピテンシー評価」という言葉の定義はそれを用いる主体によって多様である。本調査では、「コンピテンシー評価」を実施していると自称する企業を全て「コンピテンシー評価」実施企業と見なした。

- ①先行研究（岩脇 2006）から、2006年度4月の大学新卒者採用においてコンピテンシー評価を実施していたことが確認できた4社。
- ②国立国会図書館の雑誌記事検索データベースで「コンピテンシー」をキーワードに検索し、

ヒットした雑誌記事を可能な限り収集し、掲載内容からなんらかの人事制度へのコンピテンシー概念の利用が確認できた 71 社<sup>1</sup>。

- ③大学新卒者向けの就職支援サイトで「コンピテンシー」をキーワードに検索を行い<sup>2</sup>、ヒットした企業のうち、なんらかの人事制度へのコンピテンシー概念の利用が確認できた 46 社。
- ④労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」）の「人事労務管理事例」からコンピテンシーの概念を用いたなんらかの人事制度の存在が確認できた 4 社<sup>3</sup>。
- ⑤リクルートワークス研究所の公式サイトで「コンピテンシー」をキーワードにサイト内検索を行い、ヒットした記事において、なんらかの人事制度へコンピテンシー概念を利用した事例が紹介されていた 8 社<sup>4</sup>。
- ⑥執筆担当者の知人から、大学新卒者採用にコンピテンシーを用いているとの情報を得た 3 社。

以上の①～⑥の企業から重複を除き、さらに合併・倒産等により 2006 年 6 月時点で現存しない企業、2007 年 4 月に事務・営業系総合職への大学新卒者の採用を行わない企業を除いた 93 社を、まずは抽出対象企業としてリストアップした。ただし、これらのマスコミで紹介される企業は特定業種の大企業（巨大メーカー、新進の IT 関連企業やサービス業）に偏る。そこで、JILPT による「ビジネスレーバモニター調査<sup>5</sup>」の対象企業（2006 年 8 月時点。以下「モニター企業」）100 社から①～⑥との重複、学校法人、事前にコンピテンシーの概念を人事制度に用いていないことが確認できた企業を除いた 90 社を、抽出対象企業リストへ追加した。その結果、抽出対象企業は 183 社となった。

## ○抽出目標数の設定

本調査は若年者全般の雇用対策に資することを目的とする。そのため、あらゆる学歴の若年者が就職する可能性のある業種全体から幅広く調査対象企業を抽出することが望ましい。そこで、中卒を除く学卒者全体について就職先業種の分布を算出し、その比率に従い合計が 30 社前後になるよう調査対象企業の目標数を設定した<sup>6</sup>。

<sup>1</sup> 『AERA』『労政時報』『週刊現代』『人事マネジメント』『賃金実務』などの雑誌の他、学術的な資料としては載秋娟（2003）、梶原豊（2002）を使用。

<sup>2</sup> 『リクナビ 2007』<http://www.rikunabi.com/>、『日経ナビ 2007』<http://job.nikkei.co.jp/>、『文化放送就職ナビ』<http://bunnabi.jp/>、『みんなの就職活動日記』<http://www.nikki.ne.jp/>。いずれも 2007 年 7～8 月に検索。

<sup>3</sup> 日本労働研究機構『人事労務管理事例』<http://www.jil.go.jp/mm/hrm/index.html>、最終アクセス、2006 年 2 月 26 日。

<sup>4</sup> ワークス研究所、<http://www.works-i.com/>、最終アクセス 2007 年 2 月 26 日。

<sup>5</sup> JILPT が実施する調査。雇用動向や人事労務管理面での変化・課題などについて、モニター委嘱先（企業、事業主団体、産業別労組、単組）を対象にアンケート調査を実施（<http://www.jil.go.jp/kokunai/bls/monitor/index.htm>）。

<sup>6</sup> ただ、大学新卒者（学部）のみの就職先業種分布は新卒者全体（中卒除く）の場合と大きくは変わらない。大学新卒者の方が新卒者全体より、製造業で 8 ポイント低く、金融保険業で 3.7 ポイント、情報通信業で 3.2 ポイント、卸売小売業で 2.4 ポイント高い他は、ポイント差は 1 未満だった。

具体的には、文部科学省「平成 18 年度学校基本調査報告」より高校・高等専門学校・短期大学・大学・大学院（修士）・盲聾養護学校を 2006 年 3 月に卒業し就職した生徒数を産業別に合計し、その割合を参考に業種別の対象企業抽出目標数を定めた（表 1）<sup>7</sup>。

調査対象企業は 31 社と少数であるため、この手続きによって代表性が保たれたわけではないが、本調査から得られたデータは特定の業種にのみ特異なケースではないということは可能である。

表 1 調査対象企業選定時の目標数と実際の選定数

	新卒就職者数 (中卒除く)		選定企業数			
			目標数		選定数	
農林漁業・鉱業	3,628	0.6%	1	3.3%	1	3.2%
建設業	30,686	4.9%	2	6.7%	2	6.5%
製造業	155,661	24.9%	8	26.7%	8	25.8%
電気・ガス・熱供給・水道業	3,837	0.6%	1	3.3%	1	3.2%
情報通信業	33,550	5.4%	2	6.7%	5	16.1%
運輸業	20,689	3.3%	1	3.3%	1	3.2%
卸売・小売業	107,193	17.1%	5	16.7%	3	9.7%
金融・保険業	40,870	6.5%	2	6.7%	4	12.9%
不動産業	9,190	1.5%	1	3.3%	1	3.2%
サービス(飲食業含む)	211,026	33.7%	7	23.3%	5	16.1%
その他	9,155	1.5%	0	0.0%	0	0.0%
計	625,485	100.0%	30	100.0%	31	100.0%

#### ○依頼状の発送と電話でのアポイント

抽出対象企業 183 社を、コンピテンシーの概念を大学新卒者の採用選考に用いている可能性の高さによって以下の三グループに分け、可能性の高い順（①→②→③）に依頼状を郵送した。電話で調査を依頼し、業種別の抽出目標数に達した段階で依頼を止めた。

- ①大学新卒者の採用時にコンピテンシー評価を実施していることが事前に確認できた 40 社。
- ②なんらかの人事制度にコンピテンシーの概念を用いていることが事前に確認できた 53 社。
- ③モニター企業（①と②との重複除く）。

③の企業へのアポイントは、「2007 年 4 月入社に向けて文科系大学新卒者を総合職として採用した」「面接担当者が評価基準を共有するために、評価事項と評価方法とを対応させた一覧表を作成している」ことが電話で確認できた企業へ依頼した。

以上のように、本調査ではコンピテンシー評価を大学新卒者の採用選考において実施している企業を可能な限り抽出しようとした。しかし、抽出対象企業リストを作成する際に参照

<sup>7</sup> 中学校の卒業生については、他の学校種と同じ産業別の就職者数が得られなかったため含まない。また全ての学校種について「公務」への就職者は除いた。

した媒体に掲載された内容と、調査時点での現状とが異なっていたり、アポイントの電話で調査の意図がうまく伝わっていなかったりしたために、実際に訪ねてみると、コンピテンシーの概念を用いていないことが明らかになったケースも存在した。これらの企業については比較対照として分析に用いる。

## （２）調査方法

### ○調査実施期間

- ・聞き取り調査 2006年8月中旬～10月中旬
- ・質問紙と電話による追加調査（以下「追加調査」） 2007年7月

### ○調査方法

#### ・聞き取り調査

調査対象企業へ訪問し、1～2時間程度の聞き取りを行った。許可を得られた場合は録音を実施した。

調査日から1週間以内に、聞き取り内容をまとめたフィールドノートをもとに、評価事項とその具体的な定義、評価の根拠となる指標、評価方法、評価対象者等を対応させた表を作成し、調査対象者に事実確認を依頼し訂正を加えた。

音声データが得られた企業のみについてテープ起こしを行った。音声データをテキスト化したヒアリング記録と上記の表の内容とを照合し、矛盾点がある場合はヒアリング記録の内容に従って訂正し、必要に応じて調査対象者に電話・メール等で事実確認を行った。

#### ・追加調査

聞き取り調査で曖昧な回答しか得られなかった点について確認するため、全ての調査対象企業に、メールまたはFAXで質問紙（資料編参照）を送付した。回答を受信した後、電話にて内容の確認を行った。

### ○調査対象者

実際の聞き取りの対象者は、大学新卒者の採用活動現場を取り仕切る担当責任者である。採用選考時の評価事項の作成を担当しており、職階は一般社員から部長級まで様々である。一社当たりの対象者の人数は1～3名。以下では「採用担当者」と記す。

## ○調査事項

### ・聞き取り調査

- ①採用チームの体制とヒアリング対象者の役割範囲。
- ②大学新卒者採用の位置づけと採用後の初期キャリア。
- ③学生との最初の接触から内定・入社までの採用活動の大まかな流れ。
- ④各採用段階での選抜方法。
- ⑤各採用段階で評価の対象とする事項。
- ⑥それらの事項の有無を確認するための具体的な質問・観察項目。
- ⑦質問・観察項目ごとの、適切・不適切な回答・行動事例。
- ⑧上記⑤のうちコンピテンシーに該当する部分。またコンピテンシー間の関係や、コンピテンシーと他の評価事項との関係。
- ⑨コンピテンシーを導入した／しない理由。導入したことでなにが変わったか。

### ・追加調査

- ①選考に先立ち文書化した事項（理想の人材像、評価項目、各項目の定義・内容・指標・質問例）。
- ②理想の人材像や評価項目の作成方法と手順。
- ③作成した文書を個々の面接担当者へ配付したか。また実際の評価基準に用いたか。
- ④面接時の具体的な質問の仕方や合否判断の手順等は、誰がどのように決めたか。
- ⑤新卒者採用以外にコンピテンシーの考え方を取り入れている雇用管理制度。
- ⑥つまるところ「コンピテンシー」とは何だと思うか。
- ⑦2006年度の入社3年目までの離職率。

## （3）調査対象企業の基本属性

調査対象企業の基本的な属性を、以下にまとめた。業種（表2）、従業員規模（表3）、本社所在地（表4）については、東洋経済新報社（2006）「会社四季報2006年3集」、同社（2005）「会社四季報未上場会社版2005年下期」を参照した。いずれにも掲載がない場合は、リクルートの「リクナビ2007」および調査対象企業のホームページ（2006年9月時点）から引用した。

## ○コンピテンシー評価の実施状況

調査対象企業 31 社のうち、2007 年 4 月にむけての大学新卒者採用において、コンピテンシー評価を実施した企業は 23 社（74.2%）であった。そのうち、面接の手法でコンピテンシー評価を実施していた企業は 20 社（64.5%）であった。

## ○業種

調査対象企業の業種の分布を抽出目標数と比べると（表 1）、調査対象企業には情報・通信業と金融業が目標数よりやや多く、卸売小売とサービスは目標数よりやや少ないが、全体として大きなズレはない。

なお、本調査と同時期に行われた社会経済生産性本部（2007）の上場企業に対する調査結果によれば、なんらかの人事制度にコンピテンシー評価を導入している企業の割合（2006 年時点）は、業種別にみると、第三次産業（28.3%）、製造業（25.2%）、建設業（20.0%）の順に大きい。これに対し本調査のコンピテンシー評価実施企業は、第三次産業、とりわけ情報・通信業にやや偏る。

表 2 業種別コンピテンシー評価実施企業数

業種	コンピテンシー評価				計	
	実施企業		非実施企業			
製造	5	21.7%	3	37.5%	8	25.8%
情報・通信	5	21.7%	0	0.0%	5	16.1%
小売	2	8.7%	3	37.5%	5	16.1%
金融	3	13.0%	1	12.5%	4	12.9%
サービス	2	8.7%	1	12.5%	3	9.7%
建設	2	8.7%	0	0.0%	2	6.5%
農林水産	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
不動産	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
運輸	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
エネルギー	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
計	23	100.0%	8	100.0%	31	100.0%

## ○従業員規模

調査対象企業の従業員規模は、1000～9999 人規模の大企業が大半を占める。これは、まずは調査対象企業を選出するためのリスト自体が大企業に偏っていたためである。コンピテンシー評価の導入率は従業員規模が大きいほど高いという調査結果が複数の先行研究<sup>8</sup>にお

<sup>8</sup> 社会経済生産性本部（2007）、リクルートワークス研究所（2001）、立道信吾（2005）

いても明らかにされている。例えば、本調査と同時期に行われた社会経済生産性本部（2007）の上場企業に対する調査結果によれば、なんらかの人事制度にコンピテンシー評価を導入した企業の割合（2006年時点）は、従業員規模別にみると、5000名以上（40.0%）、1000～4999名（29.9%）、1000名未満（19.4%）の順に大きい。

表3 従業員規模別コンピテンシー評価実施企業数

規模	コンピテンシー評価				計	
	実施企業		非実施企業			
～999人	4	17.4%	1	12.5%	5	16.1%
～2999人	8	34.8%	4	50.0%	12	38.7%
～9999人	8	34.8%	1	12.5%	9	29.0%
10000人～	3	13.0%	2	25.0%	5	16.1%
計	23	100.0%	8	100.0%	31	100.0%

○本社所在地

調査対象企業のうち、1000人以上の製造、卸売小売、情報・通信、金融業の6企業が、グループ企業の本拠地を海外にもつ企業であった（表4）。そのうちの5社がコンピテンシー評価を行っていた。コンピテンシー評価企業に海外に本拠地をもつ企業が多く含まれた背景としては、コンピテンシー評価がアメリカから輸入された人材アセスメント・ツールであることが考えられる<sup>9</sup>。

また、国内での本社所在地（海外にグループ企業の本拠地をもつ企業の場合、日本法人の本社所在地）は、首都圏（28社）が圧倒的に多く、他は関西圏（2社）と九州（1社）である。

表4 本社所在地別コンピテンシー評価実施企業数

所在地	コンピテンシー評価				計	
	実施企業		非実施企業			
国内	18	78.3%	7	87.5%	25	80.6%
海外	5	21.7%	1	12.5%	6	19.4%
計	23	100.0%	8	100.0%	31	100.0%

<sup>9</sup> リクルートワークス研究所（2001）が大手企業を対象に実施した「人材マネジメント調査2001」においても、コンピテンシー評価の導入率は純粋国内資本企業より外資系企業で高いという結果が出された。

## ○人材マネジメントにおける大学新卒者採用の位置付け

本調査は文科系専攻の学生を総合職へ採用する場合に限定して聞き取りを行っている。

### ・新卒者採用観

本調査の対象企業 31 社の全ての企業が、コンピテンシー評価の有無にかかわらず、大学新卒者に対しては即戦力を求めているわけではなく、将来を見据えて長期的に育成していく方針で採用していると答えた<sup>10</sup>。

### ・採用枠組み

大学新卒者に対する採用活動は、複数のカテゴリに分けて実施される場合が多い。コース別採用や、職種別採用など多様なバリエーションが見られる。本調査の対象企業の場合、以下のような採用枠組が見出された<sup>11</sup>。複数の枠組を組み合わせている企業もみられた。

#### ①コース別採用（5社　うちコンピテンシー評価実施企業 4社）

企画管理的業務（総合職）や定型的補助業務（一般職）など業務内容の差異や、転居を伴う遠隔地転勤の有無などにより複数のキャリアコースを設定し、コースごとに採用を行うケースを分類した<sup>12</sup>。「総合職、準総合職、専門職、一般職」「総合職、エリア総合職」「総合職（全国型）、総合職（勤務地限定型）、一般職」などのバリエーションが見られた。ただし、各コースへの応募が学歴によって限定（例：総合職は大卒以上、一般職は高校、短大、専門学校等）されるケースも考えられる。本調査は「大学新卒者の採用」に限定して聞き取りを行ったため、大学新卒者については「総合職」としてのみ採用する企業についてはコース別採用の実施の有無を確認できない。よって、これらの5社以外にも、コース別採用を行っている企業が存在する可能性は高い。

#### ②広義の職種別採用（13社　うちコンピテンシー評価実施企業 8社）

おおまかな職種グループに分けて採用活動を行うケースを分類した。「文系、理系」「事務職、技術職」「事務系、技術系」「事務系総合職、技術系総合職」「業務職、技術職」「総合職、準総合職、専門職、一般職」「総合職、研究職」「総合職、専門職」「事務系、技術系、デザイ

<sup>10</sup> なお、一部の小売業では、アルバイト経験者で初歩的な業務の知識・技能を習得できている者については、研修期間を短縮するなどの措置をとっている。しかしその場合も、学生から社会人への切り替えという意味では「即戦力」とみなすことはできないと答えている。

また、かつては新卒者を欠員補充要因として捉えていたが、近年になって長期的視点から計画的な採用を行うようになったと答えた事例もえられた。その背景には、90年代の景気後退期に新卒者採用を雇用調整の手段とした結果、社員の年齢構成がいびつになってしまったことへの反省があるようだ。

<sup>11</sup> カテゴリの名称が独特である企業の事例は、企業名が特定できる可能性があるため掲載していない。

<sup>12</sup> 「コース別雇用管理」の定義については、中條毅編（2007）p.84を参照した。

ン系」などのバリエーションが見られた。各職種グループの内部では、コース別採用が行われる場合もあれば狭義の職種別採用が行われる場合もある。

#### ③狭義の職種別採用（10社 うちコンピテンシー評価実施企業8社）

学生が応募時に希望職種を申し込み、企業は最初の配属職種を確約して内定を出すケースを分類した。ただし採用活動そのものは全ての職種を一括して行う場合が多く、職種を限定しない応募も可能とする企業もみられた。また、本調査の対象企業には情報通信業が5社含まれるが、そのうち4社が職種別採用を行っていた。職種の区分は業種によって様々である。なかには、「財務・経理職」のみを職種別採用とし、その他の職種は「総合職」として一括りに採用を行う企業もあった。

#### ④単一のコース・職種への採用（8社 うちコンピテンシー評価実施企業6社）

全ての新卒者が単一のキャリアコース、または職種へ採用されるケースを分類した。このうち4社は、大学新卒者はすべて総合職として採用され、採用後に教育を兼ねた配置転換を行う。残りの4社は全て、全国に店舗をもつ大型チェーン小売業である。新卒者は全員、各店舗のマネージャー職からキャリアをスタートさせ、その後は大多数が複数の店舗を統括する管理職となり、一部が本部機能を担うことになる。

#### <参考文献>

岩脇千裕、2006、「大学新卒者に求める「能力」の構造と変容—企業は「即戦力」を求めているのか—」『Works Review』創刊号、pp.36-49。

中條毅編、2007、『人事労務管理用語辞典』ミネルヴァ書房。

リクルートワークス研究所、2001、「人材マネジメント調査 2001年 基本属性編」、リクルートワークス研究所、<http://www.works-i.com/>。

社会経済生産性本部・生産性労働情報センター編 2007、『日本的人事制度の現状と課題』、2007年版、社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。

立道信吾、2005、「成果主義の実態」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』労働政策研究報告書 No.33、第Ⅱ部第4章 pp.120-177。

## 第2章 調査結果

調査対象企業 31 社のうち、大学新卒者の採用選考時にコンピテンシー評価を実施した企業（以下「コンピテンシー評価実施企業」）は 23 社（74.1%）であった。本章では、コンピテンシー評価実施企業 23 社がコンピテンシー評価を始めた際の目的と結果、コンピテンシー観、コンピテンシー評価の具体的な手順について調査結果を報告する。また、必要に応じて、コンピテンシー評価を実施しなかった企業（以下「非実施企業」）についての調査結果を比較対象として示す。

### 1. コンピテンシー評価の目的と結果

本節では、調査対象企業がどのような経緯で何を目的にコンピテンシー評価を行い、その結果どのような効果を実感しているのかを報告する。

表5 コンピテンシー評価開始年

採用年度	社	%
1996～2000年	6	26.1
2001～2005年	9	39.1
2006～2007年	5	21.7
わからない	3	13.0
計	23	100.0

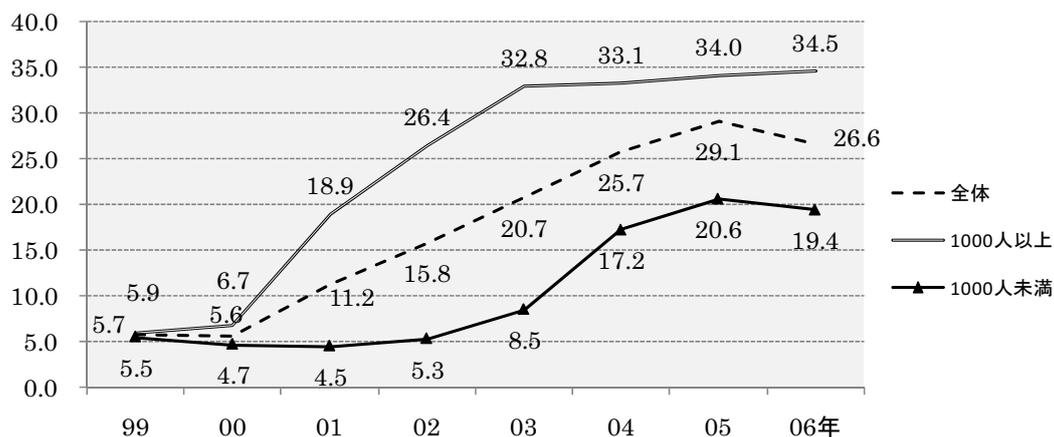


図1 なんらかの雇用管理へのコンピテンシー概念導入率 (%)

※社会経済生産性本部（2007）より作成

#### (1) コンピテンシー評価開始時期

コンピテンシー評価実施企業に対し、大学新卒者採用においてコンピテンシー評価を実施

し始めた時期を尋ねた。その結果、23社中17社（73.9%）が2000年以降にコンピテンシー評価を開始していた（表5）。

社会経済生産性本部（2007）の上場企業に対する調査では、なんらかの雇用管理へコンピテンシー評価の手法を導入した企業の割合は、2000年以降に急激に上昇している（図1）。大学新卒者の採用選考へのコンピテンシー評価の導入時期は、他の雇用管理に対する導入時期と大きな差はないといえる。

## （2）コンピテンシー評価の目的

聞き取り調査の中でコンピテンシー評価を始めることになった理由を尋ね、得られた回答をコーディングした結果を表6へ示す。最も多い回答は「評価方法として有益だから」であった。なかでも、「評価基準を客観化・標準化するため」に導入した企業が半数以上を占める。次に多い回答は「特定の能力を評価するため」であり、具体的には「採用後に再現可能な、自分で考えて行動する力」を見極めるために導入したケースが多い。さらには、「採用以外の目的」のために導入した企業や、世の中の流行や親会社からの指示など「外的要因」によって導入に至ったケースもいくつかみられた。

表6 コンピテンシー評価を始めた理由（複数回答）

コンピテンシー採用を始めた理由		社	%
評価方法として有益 だから	評価基準を客観化・標準化するため	13	56.5
	採用活動を効率化するため	7	30.4
	人材像を明確化するため	5	21.7
	学生が嘘をつけない方法だから	3	13.0
	色々な角度から学生を見るため	2	8.7
	評価の根拠を明確化するため	1	4.3
	採用する人材の平均点を上げるため	1	4.3
	<b>計</b>	<b>20</b>	<b>87.0</b>
特定の能力を評価す るため	再現可能な力	7	30.4
	自分で考えて行動する力	6	26.1
	ポテンシャル(潜在能力)	3	13.0
	仕事ができる・成果を上げる能力	3	13.0
	学校での成績や知識ではない能力	2	8.7
	ストレス耐性	1	4.3
<b>計</b>	<b>15</b>	<b>65.2</b>	
採用以外の目的	教育訓練や配属決定の際の参考資料とするため	3	13.0
	マッチングの向上による人材の定着化	2	8.7
	自社の強みを知るため	1	4.3
<b>計</b>	<b>5</b>	<b>21.7</b>	
外的要因	世の中でコンピテンシーが重要視されるようになったから	4	17.4
	既に親会社や自社で既存社員の評価にコンピテンシーを用いていたから	3	13.0
<b>計</b>	<b>7</b>	<b>30.4</b>	
<b>N</b>		<b>23</b>	<b>100.0</b>

社会経済生産性本部（2001）の上場企業に対する調査では、なんらかの雇用管理へコンピテンシー概念を導入した理由として最も多いものは「評価ポイントが明確になり、評価の納得性・客観性が高まるため（40.2%）」、次が「高業績者のノウハウやナレッジが明文化・共有化できるため仕事と個人の的確なマッチングが可能となるため（18.3%）」であった。大学新卒者採用へのコンピテンシー評価の導入理由は、他の雇用管理に対する導入理由と大きな差はないといえる。

#### ○他の雇用管理へのコンピテンシー概念利用状況

追加調査（質問紙調査）において、全ての調査対象企業へ大学新卒者採用における評価基準以外に、どのような雇用管理へコンピテンシー評価を取り入れているか尋ねた結果を表7へ示した。コンピテンシー評価実施企業23社中16社が新卒者採用時の選考基準以外に、一つ以上の雇用管理へコンピテンシー評価を取り入れており、7社は新卒者の採用選考にのみコンピテンシー評価の手法を用いていた。

詳しい内訳をみていこう。最も多くの企業がコンピテンシー評価を取り入れていた雇用管理は「中途採用の選考基準」であり、「能力考課」や「育成・能力開発」「昇進・昇格」には約3割、「目標達成のプロセス評価」「配置転換」には約2割の企業が入力していた。これに対し、社会経済生産性本部（2007）の「日本的人事制度の変容に関する調査」によれば、全国の上場企業がコンピテンシー評価を取り入れた雇用管理（2006年時点）として最も多いものは「評価要素（能力・行動・プロセス）（66.1%）」であり、次が「人材育成・能力開発（47.5%）」である。一方で「採用時の適性診断（新卒に限らず）」に取り入れていた企業は25.6%に過ぎなかった。

大学新卒者採用においてコンピテンシー評価を実施している企業は、コンピテンシー評価の様々な用途の中でも「選抜」機能を特に有益なものとして捉えているといえるだろう。

表7 コンピテンシー評価を取り入れた雇用管理（複数回答）

	コンピテンシー評価				計	
	実施企業		非実施企業			
中途採用の選考基準	12	52.2%	0	0.0%	12	38.7%
能力考課	8	34.8%	2	25.0%	10	32.3%
育成・能力開発	7	30.4%	2	25.0%	9	29.0%
処遇(昇給)	7	30.4%	2	25.0%	9	29.0%
昇進・昇格	6	26.1%	2	25.0%	8	25.8%
目標達成のプロセス評価	5	21.7%	2	25.0%	7	22.6%
配置転換	5	21.7%	0	0.0%	5	16.1%
管理職への登用	3	13.0%	2	25.0%	5	16.1%
その他の雇用管理制度	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
無回答	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
N	23	100.0%	8	100.0%	31	100.0%

### (3) コンピテンシー評価の効果

それでは、「評価基準を客観化・標準化する」ことを主な目的に行われたコンピテンシー評価の結果は、どのようなものであったのだろうか。聞き取り調査で得られた回答をコーディングした結果、採用担当者からコンピテンシー評価に対して肯定的な意見（表 8）と否定的な意見（表 9）の両方が得られた。

#### ○肯定的な意見

最も多い意見が「評価過程における変化」についてのものであった。具体的には、当初の目的のとおり「評価基準が客観化された」という回答が 23 社中 7 社から得られた。その他、「採用活動が効率化された（3 社）」「人材像が明確化された（2 社）」「新しい視点を取り入れることができた（2 社）」などの回答が得られた。

次に多い意見が「採用結果における変化」についてのものであった。具体的には、コンピテンシー評価の開始理由に挙げられていたような「評価したい能力を見極めることができた」という回答が 6 社から得られた。その他、「マッチングが高まった（3 社）」「採用される人材の平均点が高くなった（2 社）」などの回答が得られた。

以上の回答は、コンピテンシー評価を開始した際の「評価基準を客観化・標準化するため」「特定の能力を評価するため」といった目的に合致した効果といえる。これに対し、コンピテンシー評価を導入する際には目的としていなかったが、意図せずして得られた正の効果が「学生自身の反応」にみられた。具体的には、「学生が話をしやすくなった（2 社）」、「学生が嘘をつけなくなった（1 社）」などの回答が得られた。

表 8 コンピテンシー評価の結果に対する肯定的意見（複数回答）

		社	%
評価過程における変化	評価基準が客観化された	7	30.4
	採用活動が効率化された	3	13.0
	人材像が明確化された	2	8.7
	新しい視点を取り入れることができた	2	8.7
	<b>計</b>	<b>11</b>	<b>47.8</b>
採用結果における変化	評価したい能力を見極めることができた	6	26.1
	マッチングが高まった	3	13.0
	採用される人材の平均点が高くなった	2	8.7
	<b>計</b>	<b>9</b>	<b>39.1</b>
学生自身の反応にみる変化	学生が話をしやすくなった	2	8.7
	学生が嘘をつけなくなった	1	4.3
	<b>計</b>	<b>3</b>	<b>13.0</b>
<b>N</b>		<b>23</b>	<b>100.0</b>

○否定的な意見

一方で、期待どおりの結果が得られなかったという回答も得られた。最も多いものが「評価方法の難しさ」に関する回答である。具体的には「評価基準の統一化が図れなかった」という回答が 23 社中 5 社から得られた。その他、コンピテンシーを「短時間に見極めるのは困難 (1 社)」「質問の選択や回答の解釈の仕方がわからない (1 社)」などの回答が得られた。これらの回答は、少なくない数の企業が、「評価基準を客観化・標準化する」というコンピテンシー評価開始時の目的を果たせなかったことを意味する。

次に多かったものは「採用結果への不満」に関する回答である。具体的には「採用される人材の画一化 (3 社)」「コンピテンシー評価と実感や実績とが一致しない (2 社)」などの回答が得られた。コンピテンシー評価においては、評価の実施に先立ち、どのような人材を採用したいのか、採用の目標となる人材の条件を、具体的な行動事実を並べた一覧表の形で定めておく必要がある。しかし基準を定めることは採用できる範囲を限定することでもある。目標とした特定の人材像との照合によって合否を決めれば、採用される人材はその理想とする人材像と似たタイプの者ばかりになる。さらには、目標とする人材像を定める際には思いつかなかったタイプの優秀な人材を採り損ねる可能性がある。コンピテンシー評価は「多様な人材を揃えたい」「思いもよらない掘り出しものを見つけない」といった企業の要望には応えられない評価手法といえよう。

表 9 コンピテンシー評価の結果に対する否定的な意見 (複数回答)

	社	%	
評価方法の難 しさ	評価基準の統一化が図れなかった	5	21.7
	短時間に見極めるのは困難	1	4.3
	質問の選択や回答の解釈の仕方がわからない	1	4.3
	<b>計</b>	<b>7</b>	<b>30.4</b>
採用結果への 不満	採用される人材の画一化	3	13.0
	コンピテンシー評価と実感や実績とが一致しない	2	8.7
	<b>計</b>	<b>5</b>	<b>21.7</b>
構造化された 面接手法への 違和感	評価したい要素が評価できない	3	13.0
	直観でないとみられない要素がある	2	8.7
	動機付けに不向き	1	4.3
	<b>計</b>	<b>4</b>	<b>17.4</b>
<b>N</b>		<b>23</b>	<b>100.0</b>

最後は、「構造化された面接手法への違和感」についての回答である。具体的には「評価したい要素が評価できない (3 社)」「直感でしか評価できない要素がある (2 社)」「動機づけに不向き (1 社)」などの回答が得られた。先に述べたとおりコンピテンシー評価においては、評価の実施に先立ち、採用の目標となる人材の条件を言語化し、その条件に候補者が合致するか否かによって合否が判断される。しかし実際の能力評価は、「雰囲気」「人柄」といった

言語では表せない要素の影響を多分に受ける。コンピテンシーはこれらの非言語的な要素を評価するには向かない手法であるといえよう。換言すれば、非言語的な要素までコンピテンシー評価の手法を用いて評価しようとした企業が、上記のような「違和感」を感じたのだと考えられる。また、採用面接は「選抜」の場であると同時に、応募者を入社したいという気持ちにさせるための「動機づけ」の場でもある。コンピテンシーを評価するための面接手法は「選抜」を目的に設計されているため、「動機づけ」を同時に行うことは難しいのだと考えられる。

#### (4) コンピテンシー評価を行わない理由

以上の、コンピテンシー評価を実施した結果に対する否定的な意見は、コンピテンシー評価を実施しない企業がコンピテンシー評価を行わない理由や、コンピテンシー評価を実施する企業の一部が面接においてはコンピテンシーを評価しないようにしている理由とも合致する。例えば、次のような理由があげられた。

「多様な人材を獲得するため (2社)」

「構造化された面接手法への疑問 (1社)」

「特に重視する能力を評価するのにふさわしくない方法だから (2社)」

その他にも、以下のような理由が挙げられた。

「他の評価方法で十分対応できている (3社)」

「職務経験のない新卒には向かない方法だから (2社)」

「コストが高い (2社)」

「理論的な裏付けが十分ではないから (1社)」

表 10 コンピテンシー評価・コンピテンシー面接を実施しない理由

	社	%
他の評価方法で十分対応できている	3	37.5
特に重視する能力を評価するのにふさわしくない方法	2	25.0
職務経験のない新卒には向かない方法	2	25.0
多様な人材を獲得するため	2	25.0
コストが高い	2	25.0
構造化された面接手法への疑問	1	12.5
理論的な裏付けが十分ではない	1	12.5
N	11	100.0

## 2. 企業のコンピテンシー観

大学新卒者の採用選考においてコンピテンシー評価を実施している企業は、そもそも「コンピテンシー」の概念をどのように認識し、何を評価するために「コンピテンシー評価」を実施しているのだろうか。本節では、調査対象企業による「コンピテンシー」概念の定義と、採用過程全体における評価項目のうちどの項目をコンピテンシー評価の対象とみなしているのかについて調査した結果を、Spencer & Spencer（訳書、2001）によるコンピテンシー評価の理論と比較しながら提示する。

### （1）「コンピテンシー」概念の定義

#### ○先行研究における定義

コンピテンシーは、学説史的にみても新しい観念であるため、その定義は曖昧で整理されていない。現状では、研究者やコンサルタントが各自の用途や文脈にあわせて、独自に定義づけている。雇用システム研究センター（2000）および古川（2002）による整理をもとに、代表的な論者、コンサルティング会社による定義をあげてみよう。

- ・「ある職務において効果的かつ優秀な成果を発揮する個人の潜在的特性（underlying characteristics）で、動機、特性（trait）、技能、自己像の一種、社会的役割、知識体系などを含む」（Boyatis1982、pp.20-21）
- ・「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、または卓越した業績を生む原因と関わっている個人の根源的特性」（Spencer & Spencer, 1993, p.9. 梅津・成田・横山訳 2001, 11 頁）
- ・「職務において優れた成果に結びつく個人の潜在的特性」（Klemp, 1980）
- ・「職務上の高業績と結びつく知識、技能、能力、その他の特性」（Mirabile, 1997）
- ・「課業や職責を有能に果たすために必要とされる一連の行動パターン」（Boam & Sparrow, 1992）
- ・「組織内の特定の職務にあつて優れた業績を上げる現職者の持つ特性」（ウィリアム・マーサー社 1999、128 頁）
- ・「特定の職務や状況下において成果に結びつけることのできる個人の行動様式や特性」（アーサー・アンダーセン 2000、52 頁）

これらの定義から共通点を抽出すると次の4点にまとめることができる。

- ①特定の職務や状況と関連している
- ②高い業績・成果に結びつく
- ③行動の形で顕れる
- ④個人の潜在的な特性である

本報告では、様々な先行研究のうち、今日のビジネス領域に普及しているあらゆるコンピテンシー・モデルの基礎となった Spencer & Spencer（訳書、2001）による冰山モデル（図2）について説明しよう。当モデルにおいてコンピテンシーは、包括的かつ動的な概念として捉えられている。図2の水面は人間の内面（見えない部分）と外面（見える部分）を隔てている。水面上のハードスキル（知識・技能）は後天的に獲得可能だが、水面下のソフトスキル（パーソナリティ・動因）は先天的なものが多く育成は難しい。水面部分のソフトスキル（自己概念や態度、価値観）はハードスキルほど容易ではないが開発可能で、職務上の業績に最も影響を与える。採用基準としては、開発が難しい水面下や水面部分のソフトスキルの使用が推奨される。これら3つの層が全体としてコンピテンシーを構成し、個人の内部で各層のスキルが総合的に組み合わせられ、行動の形で顕在化する。そのため、コンピテンシーを評価する際には具体的な行動事実が指標とされる。

本節では、この Spencer & Spencer によるコンピテンシーの理論と、調査対象企業のコンピテンシー概念に対する認識とを比較しながら調査結果を報告する。なおコンピテンシーという用語は、モデルを形成する個々の構成要素を指す場合とモデル全体を指す場合とがある。本報告では前者を「コンピテンシー項目」、後者を「コンピテンシー」と呼び区別する。

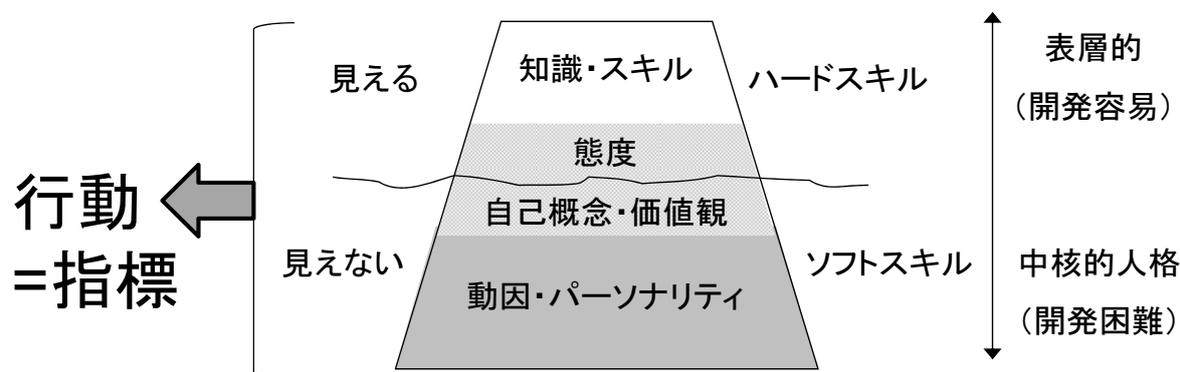


図2 コンピテンシーの冰山モデル

Spencer & Spencer（1993, p.11、訳書 2001、p.14）のモデルに加筆

○調査対象企業における定義

調査対象企業は、「コンピテンシー」の概念をどのように認識しているのだろうか。追加調査（質問紙調査）において、すべての調査対象企業 31 社の採用担当者に「つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか（自由回答）」と尋ね、得られた自由回答をコーディングした（表 11）。

表 11 調査対象企業の「コンピテンシー」観（複数回答）

	コンピテンシー評価				計	
	実施企業		非実施企業			
成果につながる	10	43.5%	4	50.0%	14	45.2%
行動の源泉・行動の形で現れる	10	43.5%	1	12.5%	11	35.5%
将来性・潜在能力・資質	6	26.1%	1	12.5%	7	22.6%
再現可能	4	17.4%	0	0.0%	4	12.9%
育成可能	2	8.7%	1	12.5%	3	9.7%
基本的・一般的・汎用性の高い	2	8.7%	1	12.5%	3	9.7%
熱意・意欲・前向きさ	2	8.7%	0	0.0%	2	6.5%
絶対的なものではない	1	4.3%	1	12.5%	2	6.5%
職務ごとに異なる	1	4.3%	1	12.5%	2	6.5%
継続的・安定的	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
会社独自の核となる	1	4.3%	0	0.0%	1	3.2%
無回答	2	8.7%	2	25.0%	4	12.9%
N	23	100.0%	8	100.0%	31	100.0%

コンピテンシーの特徴として多くの企業があげた特徴は「成果につながる」「潜在的な能力・資質」が「行動の形で現れる」というものである。この結果は、先述の理論上のコンピテンシー概念の定義の「②高い業績・成果に結びつく」「③行動の形で顕れる」「④個人の潜在的な特性である」と対応しており、企業による実践の場においても、理論上の概念の定義が浸透していることが分かる。ただし、「①特定の職務や状況と関連している」については 1 社のみが「職務ごとに異なる」と回答したにすぎない。

日本企業においては、新卒者を職種を限定せずに全社で一括採用し、採用後は教育訓練を兼ねた配置転換を行い、その過程で適性を判断して職務を決定するという「新卒一括採用」の慣習が長らく続いてきた。そのため、新卒者の採用選考においては、特定の職務に関連した能力要素よりも、あらゆる職務に共通して求められる汎用性の高い能力要素が「訓練可能性」として評価の対象とされる。

本調査の対象企業においても、第 2 章で示したとおり、コンピテンシー評価実施の有無にかかわらず全ての対象企業が大学新卒者へ「即戦力」を求めてはおらず、将来を見据えて長期的に育成していく方針と答えた。また、コンピテンシー評価企業 23 社のうち、15 社は職種を限定せずに大学新卒者を採用していた。職種別採用を実施していた 8 社へ、採用選考時に特定の職種を希望する者に対してのみ評価の対象とする評価項目を設けているか尋ねたと

ころ、5社が希望職種ごとの評価項目を設けていたが、それらは評価項目全体の中のほんの一部であり、なおかつ必須事項ではなく加点事項として取り扱われることが多かった。

以上より、本調査のコンピテンシー評価実施企業は大学新卒者の採用選考において、コンピテンシー評価を、職種にかかわらず求められる汎用性の高い潜在能力を見極めるために実施しているといえる。

## (2) 評価項目におけるコンピテンシーの位置付け

企業は大学新卒者を採用する際に見極めたいあらゆる評価項目のうち、どのような項目をコンピテンシー評価の手法で判断しようとしているのだろうか。以下では、コンピテンシー評価企業 23 社について、大学新卒者の採用選考の全ての過程で評価される全ての評価項目のうち、コンピテンシー評価の対象とされている項目とそれ以外の評価項目とを分類し、両者の相違点についてまとめる。分析の手順は以下のとおりである<sup>13</sup>。

### ①全てのコンピテンシー評価実施企業の全ての評価項目を一覧表にする

全てのコンピテンシー評価実施企業 23 社について、各社が大学新卒者の採用選考過程の全体をとおして評価する全ての項目を一覧表にした。全 23 社の評価項目は、合計 300 項目（平均 13.5 項目/社、S.D.3.4）であった。そのうち、コンピテンシー評価の対象とされる項目（以下「コンピテンシー項目」）は 102 項目（平均 4.1 項目/社、S.D.1.9）であった。ただし 23 社のうち 3 社はコンピテンシーを適性検査の手法でのみ評価しており、コンピテンシー・テスト上の評価項目と各社が設定する評価項目との対応関係が明確ではないため、各社の評価項目のうちどれがコンピテンシー評価の対象とされたのか、回答を得ることができなかった。よって上述の「コンピテンシー項目」はコンピテンシー評価を面接の手法で実施した企業（以下「コンピテンシー面接企業」）20 社についてのものであることに注意が必要である。

### ②全ての評価項目を意味に基づきコーディングする

一覧表にされた 300 の評価項目を、その名称が似た意味であるものを同じグループにまとめ、全ての項目の意味を包括する内容の新しいコード名を与えるという手順でコーディングを行った。その結果、67 コードが得られた。さらにこの 67 コードについて、コード名が似た意味であるものを同じグループにまとめ、同様に新しいコード名を与えた。この手順をさ

<sup>13</sup> 以下の分析手続には分析者の恣意が結果に大きく影響するため、執筆担当者と臨時研究助手（高久聡司氏東京工業大学博士後期課程）の 2 名で行った。

らに2回繰り返した結果、コンピテンシー評価企業が大学新卒者の採用選考において評価する項目は、大きく《知的能力》《課題達成志向》《コミュニケーション能力》《自己コントロール能力》《人柄》《対人印象》《マッチング》の7つの類型に分けられた（表12）。

③コンピテンシー項目の割合が高いコードと低いコードを比較する

7つの類型のうち、各類型に分類された評価項目にコンピテンシー項目が占める割合が50%を超えるものは、《課題達成志向》と《コミュニケーション能力》であった。逆に、コンピテンシー評価の対象にならない項目が占める割合が50%を超えるものは、《知的能力》《対人印象》《マッチング》であった。

表12 コンピテンシー評価実施企業の評価項目の7類型

コード	コンピテンシー				分類不能	計	
	該当		非該当				
知的能力	13	21.0%	48	77.4%	1	1.6%	62
<b>課題達成志向</b>	<b>35</b>	<b>60.3%</b>	23	39.7%			58
<b>コミュニケーション能力</b>	<b>31</b>	<b>54.4%</b>	23	40.4%	3	5.3%	57
自己コントロール能力	10	50.0%	10	50.0%			20
人柄	6	31.6%	9	47.4%	4	21.1%	19
対人印象	2	11.8%	15	88.2%			17
マッチング	1	2.0%	48	96.0%	1	2.0%	50
その他	4	23.5%	13	76.5%			17
計	102	34.0%	189	63.0%	9	3.0%	300

以上より、コンピテンシー評価企業は大学新卒者採用において、「課題を達成」し「成果をあげる」ことができる人材を見極めるためにコンピテンシー評価を行っていると考えられる。また、《知的能力》のような「所有された能力」や《対人印象》のような「即自的な表出」ではなく、《コミュニケーション能力》のように行動の形で現れるものをコンピテンシー評価の対象としている。これらの分析結果は、本調査の対象企業が「コンピテンシー」を「成果につながる」「行動の形で顕れる」能力要素と認識していたことと一致する。

次に、7つの類型それぞれについて、より詳しくみていこう。表13～20では、コンピテンシー評価の対象となった項目が3項目以上あり、かつその比率が7割以上のコードをゴシック体の強調で示した。また、コンピテンシー評価の対象とならなかった項目が3項目以上あり、かつその比率が7割以上のコードを網がけで示した。

○知的能力

《知的能力》には、コンピテンシー評価企業23社中21社の62項目が含まれる。そのうちコンピテンシー評価の対象となった項目は13項目（10社）と2割程度にとどまる。

この《知的能力》は大きく【汎用性の高い知的能力】と【専門的知識・技能】に分けられる。【汎用性の高い知的能力】は希望職種に限らず全ての候補者が評価の対象とされる54項目（21社）を集めたもので、14コードからなる。これに対し【専門的知識・技能】は、希望職種に必要な能力要素を評価するための8項目をコード化したもので、1コードからなる。

これらの15コードのうち、コンピテンシー項目の割合が7割を超えるコードは〔連続性〕〔計画性〕〔バランス感覚〕の3つであるが、いずれも各コードに分類された評価項目がそもそも1項目しかない。逆に、コンピテンシー評価の対象とならない項目の割合が7割を超えるコードは〔基礎学力〕〔論理的思考力〕〔常識〕〔専門的知識・技能〕である。これら4コードには、筆記試験や書類審査、作文などによって評価される項目が多く分類されていた。

《知的能力》はコンピテンシー評価の対象とされることは少ないが、その対象とされる場合は、所有する知識や技術の正確さではなく、体系だったものの考え方ができることが評価の対象とされるといえよう。

表 13 コンピテンシー評価実施企業が評価する《知的能力》に関するコード

コード	コンピテンシー				分類不能	計		
	該当		非該当					
基礎学力	1	7.1%	13	92.9%		14		
汎用性の高い知的能力	考える力	論理的思考力	3	25.0%	9	75.0%	12	
		状況分析力			1	50.0%	1	2
		分析力			1	100.0%		1
		連続性	1	100.0%				1
		計画性	1	100.0%				1
視野の広さ	3	50.0%	3	50.0%		6		
常識			5	100.0%		5		
リテラシー	リテラシー			3	100.0%		3	
	文章力	1	33.3%	2	66.7%		3	
学習力	1	50.0%	1	50.0%		2		
機転が利く			2	100.0%		2		
バランス感覚	1	100.0%				1		
地頭のよさ			1	100.0%		1		
専門的知識・技能	1	12.5%	7	87.5%		8		
計	13	21.0%	48	77.4%	1	1.6%	62	

#### ○課題達成志向

《課題達成志向》には、コンピテンシー評価企業23社中20社の58項目が含まれる。そのうちコンピテンシー評価の対象となった項目は35項目（18社）と6割にのぼる。

この《課題達成志向》は大きく【課題発見達成力】と【変化への対応力】【創造性】に分けられる。【課題発見達成力】は、「課題を見つけ自ら行動し、最後までやり通す」という課題達成の過程でとられる様々な行動を評価する34項目（18社）を集めたもので、7コードからなる。【変化への対応力】は環境の変化に対して適切な行動が取れるか否かを評価する

16項目（10社）をコード化したもので、変化への対応パターンによって3つのコードに分けられる。【創造性】は、他の人が思いつかないような新しいアイデアを出した経験の有無を確認する8項目（7社）をコード化したもので、1コードからなる。

これらの11コードのうち、コンピテンシー項目の割合が7割を超えるコードは〔課題発見達成力〕〔主体性〕〔貫徹力〕〔柔軟な対応力〕の4つである。ただし〔貫徹力〕は分類された評価項目がそもそも1項目しかない。逆に、コンピテンシー評価の対象とならない項目の割合が7割を超えるコードは〔手際よさ〕〔ストレス耐性〕の2つである。これら2コードには適性検査によって測定される評価項目が多く含まれていた。

《課題達成志向》はコード化された評価項目そのものが、課題を達成するまでの過程で見られる行動パターンを評価するものである。この結果は、先述のコンピテンシー概念一般に対する考え方として「成果につながる」と「行動の形で顕れること」が第1位であったことと一致する。

表 14 コンピテンシー評価実施企業が評価する《課題達成志向》に関するコード

コード	コンピテンシー				分類不能	計	
	該当		非該当				
<b>課題発見達成力</b>	<b>11</b>	<b>84.6%</b>	2	15.4%		13	
<b>主体性</b>	<b>8</b>	<b>88.9%</b>	1	11.1%		9	
課題発見達成力							
行動力							
実行力	2	66.7%	1	33.3%		3	
俊敏性	1	33.3%	2	66.7%		3	
状況判断力	1	33.3%	2	66.7%		3	
手際よさ			2	100.0%		2	
貫徹力	1	100.0%				1	
変化への対応力							
ストレス耐性	1	10.0%	9	90.0%		10	
<b>柔軟な対応力</b>	<b>4</b>	<b>100.0%</b>				4	
タフさ	1	50.0%	1	50.0%		2	
創造性	5	62.5%	3	37.5%		8	
計	35	60.3%	23	39.7%	0	0.0%	58

#### ○コミュニケーション能力

《コミュニケーション能力》には、コンピテンシー評価企業23社中21社の57項目が含まれる。そのうちコンピテンシー評価の対象となった項目は31項目（15社）と約半数にのぼる。

この《コミュニケーション能力》は大きく【コミュニケーション能力】【受け答えのよさ】と【人間関係構築力】に分けられる。【コミュニケーション能力】は、評価項目の名称が「コミュニケーション能力」そのものであった14項目（11社）を集めたもので、1コードからなる。【受け答えのよさ】は、面接の場において面接担当者との言葉のやりとりが円滑に進むか否かによって評価される9項目（7社）を集めたもので、5コードからなる。【人間関係構

【構築力】は、過去にどのような人間関係を構築してきたのかを、学生の経験談やグループディスカッションの場における実際の行動から判断する 34 項目 (16 社) をコード化したもので、8 コードからなる。

これらの 14 コードのうち、コンピテンシー項目の割合が 7 割を超えるコードは〔チームワーク〕〔リーダーシップ〕〔交渉力〕〔人間関係構築力〕の 4 つであり、これらは全て【人間関係構築力】に含まれる。逆に、コンピテンシー評価の対象とならない項目の割合が 7 割を超えるコードは〔表現力〕〔話す力〕〔プレゼンテーション能力〕〔聴く力〕の 2 つであり、これらは全て【受け答えのよさ】に該当する。ただし〔プレゼンテーション能力〕〔聴く力〕は分類された評価項目がそもそも 1 項目しかない。

《コミュニケーション能力》はコンピテンシー評価の対象とされることが多いが、その際に問われる能力は「他者の話を正確に理解し、自分の考えを分かりやすく伝えられるか」ではなく、「中長期的に、他者とどのような人間関係を構築するか」である。

表 15 コンピテンシー評価実施企業が評価する《コミュニケーション能力》に関するコード

コード		コンピテンシー				分類不能	計		
		該当		非該当					
コミュニケーション能力		5	35.7%	9	64.3%		14		
受け答えのよさ	話す力	表現力		3	100.0%		3		
		話す力		2	100.0%		2		
		プレゼンテーション能力		1	100.0%		1		
	受け答えのよさ		2	100.0%			2		
	聴く力				1	100.0%		1	
人間関係構築力	協調性		4	57.1%	2	28.6%	1	14.3%	7
	<b>チームワーク</b>		<b>6</b>	<b>85.7%</b>	1	14.3%			7
	<b>リーダーシップ</b>		<b>4</b>	<b>80.0%</b>	1	20.0%			5
	自己開示		2	40.0%	2	40.0%	1	20.0%	5
	<b>交渉力</b>		<b>3</b>	<b>75.0%</b>	1	25.0%			4
	<b>人間関係構築力</b>		<b>3</b>	<b>100.0%</b>					3
	共感力		2	100.0%					2
	自己主張						1	100.0%	1
計		31	54.4%	23	40.4%	3	5.3%	57	

### ○自己コントロール能力

《自己コントロール能力》には、コンピテンシー評価企業 23 社中 17 社の 20 項目が含まれる。そのうちコンピテンシー評価の対象となった項目は 10 項目 (10 社) と半数を占める。

この《自己コントロール能力》は大きく【モチベーションの高さ】【自己理解】と【自律性】に分けられる。【モチベーションの高さ】は、自分自身や物事に対してより上を目指す人であるか否かを判断する 12 項目 (12 社) を集めたもので、2 コードからなる。【自己理解】は、自分の行動を客観的にみて整理することができるか否かを判断する 6 項目 (6 社) を集

めたもので、1コードからなる。【自律性】は、自分の感情や欲求を抑制できるか否かを判断する2項目（2社）をコード化したもので、1コードからなる。

これらの4コードのうち、コンピテンシー項目の割合が7割を超えるコードは皆無である。逆に、コンピテンシー評価の対象とならない項目の割合が7割を超えるコードは〔自律性〕のみで、この〔自律性〕は適性検査によって評価されていた。

《自己コントロール能力》には、コンピテンシー評価の対象とされるものと対象とされないものが半々で存在する。ただ、〔自己理解〕のコンピテンシー項目の比率が比較的高いことは、「コンピテンシー面接」の手法が、評価対象者が自分自身の過去の行動を客観的に認識し整理できていることを前提とする評価手法であることと関連していると思われる。

表 16 コンピテンシー評価実施企業が評価する《自己コントロール能力》に関するコード

コード	コンピテンシー				分類不能	計		
	該当		非該当					
モチベーションの高さ	成長意欲	3	42.9%	4	57.1%	7		
	モチベーションの高さ	3	60.0%	2	40.0%	5		
	自己理解	4	66.7%	2	33.3%	6		
	自律性			2	100.0%	2		
	計	10	50.0%	10	50.0%	0	0.0%	20

## ○人柄

《人柄》には、コンピテンシー評価企業 23 社中 13 社の 19 項目が含まれる。そのうちコンピテンシー評価の対象となった項目は 6 項目（5 社）と 3 割程度である。

この《人柄》は〔プラス思考〕〔社交性〕〔人間性〕〔誠実さ〕〔他者への貢献意欲〕の 5 コードから構成されている。

そのうち、コンピテンシー項目の割合が 7 割を超えるコードは〔誠実さ〕のみである。逆に、コンピテンシー評価の対象とならない項目の割合が 7 割を超えるコードは〔プラス思考〕のみであるが、このコードは分類された評価項目がそもそも 1 項目しかない。

《人柄》は、コンピテンシー評価の対象とされることは稀である。唯一、多くの企業が評価の対象とする〔誠実さ〕に分類された評価項目は、面接の場で飾らずにありのままの自分を見せられるか否かによって判断されていた。この結果は、コンピテンシー評価においては過去の行動事実が能力の指標とされるため、評価対象者には、自分が実際に過去にとった行動を飾らずありのままに話すことが求められることと関連していると思われる。

表 17 コンピテンシー評価実施企業が評価する《人柄》に関するコード

コード	コンピテンシー		分類不能	計	
	該当	非該当			
プラス思考		1 100.0%		1	
社交性		2 50.0%	2 50.0%	4	
人間性		3 60.0%	2 40.0%	5	
<b>誠実さ</b>	<b>4</b>	<b>80.0%</b>	1 20.0%	5	
他者への貢献意欲	2	50.0%	2 50.0%	4	
計	6	31.6%	9 47.4%	4 21.1%	19

○対人印象

《対人印象》には、コンピテンシー評価企業 23 社中 13 社の 17 項目が含まれる。そのうちコンピテンシー評価の対象となった項目は 2 項目（2 社）とごくわずかである。

この《対人印象》は大きく【対人印象】【態度】【バイタリティ】に分けられ、全部で 4 つのコードからなる。これら 4 コードはいずれも、学生の見た目やふるまいといった即自的な表出を判断材料とする評価項目から構成されている。また、全 17 項目のうち、コンピテンシー項目はわずか 2 項目である。逆に、〔対人印象〕〔態度〕の 2 コードは、分類された評価項目がすべてコンピテンシー評価の対象とされていない。

《対人印象》は、コンピテンシー評価の対象とされることは稀である。先述のとおり、コンピテンシー評価の考え方は、個人に内在する潜在能力を行動という指標によって判断するというものである。表面的な印象や面接という一時的な場における態度を指標とする《対人印象》がコンピテンシー評価の対象にならないのは当然といえよう。

表 18 コンピテンシー評価実施企業が評価する《対人印象》に関する項目

コード	コンピテンシー		分類不能	計	
	該当	非該当			
対人印象		9 100.0%		9	
態度	マナー	1 33.3%	2 66.7%	3	
	態度		3 100.0%	3	
バイタリティ	1	50.0%	1 50.0%	2	
計	2	11.8%	15 88.2%	0 0.0%	17

## ○マッチング

《マッチング》には、コンピテンシー評価企業 23 社中 22 社の 50 項目が含まれる。そのうちコンピテンシー評価の対象となった項目はわずか 1 項目（1 社）である。〔志望度合〕〔入社意志の強さ〕〔マッチング〕〔志望動機の的確さ〕〔社風との相性〕〔就職観〕〔事務的な確認事項〕の 8 コードからなるが、ほぼ全てがコンピテンシー評価の対象にならない。

この《マッチング》は、これまでみてきた 6 つの類型とは大きく異なる特徴を持つ類型である。採用活動には「スクリーニング」と「マッチング」の二つの側面がある。スクリーニングとは、企業が複数の候補者から条件に合う者を選び取ることである。一方マッチングとは、企業と学生とが情報を交換し、お互いが採用・就職するに値するかを判断しあう相互理解と交渉の場である。これまでの 6 類型は「スクリーニング」のための評価項目であるのに対し、《マッチング》は企業と学生とがお互いの意思を確認するための評価項目である。《マッチング》が、「スクリーニング」のために行われるコンピテンシー評価の対象とされないのは当然といえよう。

表 19 コンピテンシー評価実施企業が評価する《マッチング》に関するコード

コード		コンピテンシー				分類不能	計
		該当		非該当			
志望度合	志望度合	1	7.7%	12	92.3%		13
	入社意志の強さ			7	87.5%	1	12.5%
マッチング				11	100.0%		11
志望動機の的確さ				7	100.0%		7
社風との相性				6	100.0%		6
就業意識	就職観			3	100.0%		3
	キャリアビジョン			1	100.0%		1
事務的な確認事項				1	100.0%		1
計		1	2.0%	48	96.0%	1	2.0%

## ○その他

最後に、いずれの類型にも分類できなかった 6 コードについて説明する。

まず〔特定の、全体的な人物像〕は、「一緒に働きたいか」「将来活躍しそうか」などの評価項目をまとめたコードで、面接担当者が自身の感覚や経験にしたがい、志願者がその人材像に合致するか否かを自由に判断していた項目をまとめたものである。

次に〔自由設定項目〕は、個々の面接担当者が、面接のその場において任意に追加する評価項目である。そのため、実際に評価された具体的な内容については、聞き取り調査の回答者である採用担当者には分からない。また〔その他のコンピテンシー〕には、内容は非公開だが少なくともコンピテンシー項目であることが確認できた 3 項目を分類した。〔個性〕〔価

値観〕〔感性〕については、いずれも評価項目の名称をそのままコード名に用いている。これらはいずれも抽象度が高い言葉であるため、〔特定の、全体的な人物像〕と同様に、個々の面接担当者が「個性・価値観・感性とは何か」を各自の定義で自由に判断していた。そのため、やはり実際にどのような内容が評価されたのかは、採用担当者には分からない。

表 20 コンピテンシー評価実施企業が評価するその他のコード

コード	コンピテンシー		分類不能	計			
	該当	非該当					
特定の、全体的な人物像		7	100.0%	7			
自由設定項目	1	33.3%	2	66.7%	3		
<b>その他のコンピテンシー</b>	<b>3</b>	<b>100.0%</b>		<b>3</b>			
個性		2	100.0%	2			
価値観		1	100.0%	1			
感性		1	100.0%	1			
計	4	23.5%	13	76.5%	0	0.0%	17

### 3. コンピテンシー評価の方法

本節では、調査対象企業が学生のコンピテンシーをどのような方法で評価しているのか、みていこう。前節でとりあげた **Spencer & Spencer**（訳書 2001）が推奨する、個人のコンピテンシーを評価する大まかな手順は以下のとおりである。

- ①目標とする人材像を、コンピテンシー・モデル（＝特定の職務や状況別に必要なコンピテンシーを調べ体系化したもの）の形で明確化する。
- ②コンピテンシー間の優先順位や、各コンピテンシーの具体的な行動指標と要求水準を定める。
- ③行動結果面接などを実施することによって、候補者の過去の行動事実が、目標とする人材像の行動指標とどの程度一致するかを確認する。

以下では、この3つの段階に分けて、**Spencer & Spencer**（訳書 2001）が推奨するコンピテンシー評価の手順と、調査対象企業が実際に実施している評価の手順とを比較しながら調査結果を報告する。

表 21 評価事項を作成する際に参考にした情報（複数回答）

		社	%
サンプルからの抽出	コンサルティング会社にモデル抽出を依頼	8	34.8
	コンサルティング会社の意見	10	43.5
意見の集約	経営陣の意見	5	21.7
	人事部門以外の社員からの意見	4	17.4
	コンサルティング会社から既成のモデルを購入	1	4.3
既成モデルの使用	書籍等の媒体	1	4.3
	親会社が用いている評価事項	1	4.3
無回答		1	4.3
計		23	100.0

#### （1）目標とする人材像の明確化

**Spencer & Spencer**（訳書 2001）は、個人のコンピテンシーを評価する際には、まず採用活動の目標となる人材像（採用したい人材の条件）を、コンピテンシー・モデル（＝特定の職務や状況別に必要なコンピテンシーを調べ体系化したもの）の形で明確化する必要があるとする。そのモデル作成手順は下記の通りである。

- ①「高い業績」を定義する尺度（測定基準）を定義する。
- ②尺度ごとに卓越人材と平均的人材のサンプルを選び出す。
- ③2つのグループから情報を収集する（行動結果面接の実施）。
- ④データを分析し、仮説的なコンピテンシー・モデルを作る。
- ⑤仮説的なコンピテンシー・モデルの妥当性を検証する。

これに対し、調査対象企業は、採用活動の目標となる「採用したい人材」の条件を、どのような手順で作成しているのだろうか。表 21 は、追加調査（質問紙調査）において「採用したい人材」像や、面接等で用いる評価事項の一覧表を、誰がどの様に作成しているのか尋ね、得られた回答をコーディングした結果である。採られた方法は、大まかに【サンプルからの抽出】【意見の集約】【既成モデルの使用】の3つに分けられ、多くの企業が複数の方法を組み合わせて評価事項等を作成していた。

まず、Spencer & Spencer が推奨するように、「自社の高業績者（ハイパフォーマー）からなるサンプルの特性を測定し、抽出されたコンピテンシー・モデルをもとに、理想の人材像や評価項目を作成した」と答えた企業は 23 社中 8 社にすぎなかった。これらの企業はいずれもコンサルティング会社へモデル抽出の手続きを外注していた。抽出されたモデルは既に就業経験をもつ者から得られたものであるため、そのまま新卒者の評価に用いることは不適切である。そこで多くの企業が、抽出されたコンピテンシー項目の中でも、職務を限定しないごく基本的なものだけを選び出して評価基準に用いていた。

これに対し、最も多くの企業があげた回答は、「採用すべき人材」について適切な情報を持っている人に意見を求め、その意見を人事部門が集約したというものである。意見を求めた相手としては、「コンサルティング会社」「経営陣」「人事部門以外の社員」があげられた。なかでもコンサルティング会社にアドバイスを求めた企業は 10 社にのぼる。

その他に、既成のコンピテンシー・モデルを使用したという回答も得られた。コンサルティング会社から企業横断的なコンピテンシー・モデルを購入し、その中から自社の求める人材像に合ったものを選んだケースや、コンサルティング会社が発行している書籍を参考にしたケースなど、ここでもやはりコンサルティング会社の影響力が強いことが分かる。その他、親会社が用いている評価基準をそのまま用いたという回答も得られた。

以上より、本調査のコンピテンシー評価企業においては、コンピテンシー評価の第一の手順である「目標とする人材の明確化」は、Spencer & Spencer が推奨する【サンプルからの抽出】ではなく、「採用すべき人材」について適切な情報をもつ人からの【意見の集約】によって行われていることが明らかにされた。この【意見の集約】によるモデルの作成は、Spencer & Spencer（訳書 2001）においても、サンプルの抽出によるモデル作成が困難な場合の次善の策として紹介されている。ただし、この方法をとる場合は、抽出されたモデルの妥当性を検証することが必要とされている。しかし本調査の対象企業のうち、【意見の集約】によっ

て作成した評価基準が実際に「採用したい人材」の選抜に有効であったか否か検証した企業はごくわずかであった。

また、多くの企業が評価基準の作成に際しコンサルティング会社の力を借りている。コンピテンシー・モデルの抽出には大変な手間暇と専門的な知識・技術が必要である。通常業務を抱える企業の人事担当者が独自にその作業を行うことは難しい。コンピテンシー評価を扱うコンサルティング会社は当然その顧客となる企業よりも数が少ないので、様々な企業が同一のコンサルティング会社へアドバイスを求めたり、同一のコンサルティング会社が開発した企業横断的なコンピテンシー・モデルを購入したりすることが起きる。以上を考え合わせると、【自社の社員をサンプルとしてモデルを抽出】した場合を除いて、企業が評価基準に用いる「コンピテンシー項目」は、どの企業においても大変よく似た内容になる可能性が高い。特に新卒者採用においては職務を限定しない基本的な能力要素が評価の対象となるため、その傾向も強く表れるだろう。

表 22 セールスピープルの一般的コンピテンシー・モデル  
Spencer & Spencer (訳書 2001、p.220) から執筆担当者が作成

ウェイト	コンピテンシー	
XXXXXXXXXXXX	インパクトと影響力	信用を作り上げる 間接的に影響を及ぼす 自分の言った言葉やアクションの効果を予見する カスタマーの問題、関心に取り組む
XXXXXX	達成重視	チャレンジングで達成可能な目標を設定する 時間を効率的に使う (カスタマー側の効率を改善する) (可能性のある利益機会に集中する)
XXX	対人関係理解	非言語行動を理解する 他人の態度、意図を理解する 他人の反応を予見する
∴	∴	∴
XX	(組織の認知)	クライアント組織の機能を理解する
最低必要要件	専門能力	製品と関連するテクニカルな知識を有する

## (2) 指標と優先順位の決定

Spencer & Spencer (訳書 2001) は、目標となる「採用したい人材」の条件をコンピテンシー・モデルの形にできたら、次に、モデルを構成する各コンピテンシー項目間の優先順位や、各コンピテンシー項目の具体的な行動指標と要求水準を一覧表の形にすることが必要であるとする。例として、表 22 に「セールスピープルの一般的コンピテンシー・モデル」を示した。実際の評価においては、この一覧表に示された具体的な行動指標と、候補者の過去の行動事実とを照らし合わせて、候補者が要求水準を超える行動を実際に行ったかどうかを確認する。

これに対し、本調査のコンピテンシー評価企業においては、そもそも「採用したい人材」の条件が一覧表の形に文書化されていないケースが散見される。表 23 は、追加調査（質問紙調査）において採用担当者に、目標とする「採用したい人材」の条件をどの程度のレベルまで言語化したかを尋ねた結果をまとめたものである。

コンピテンシー評価企業 23 社のうち 7 社は、「採用したい人材」の条件そのものを文書にしていない。そのうち 2 社は、面接時の評価項目の一覧も作成していないが、5 社は、最低限確認したい事項については一覧表を作成している。しかしその 5 社のうち、評価項目の具体的な行動指標を作成している企業は 2 社のみである。

一方、「採用したい人材」の条件を文書化したと答えた 16 社のうち、3 社はその条件を面接時の評価項目の一覧表にはしていない。一覧表を作成した 13 社のうち、評価項目の具体的な行動指標を作成した企業は 8 社のみである。この 8 社のうち、複数のコンピテンシー間の優先順位と各コンピテンシー項目の要求水準をともに明確化していた企業は、わずか 3 社であった。

表 23 コンピテンシー評価企業の採用目標とする人材像の言語化レベル

コンピテンシー評価企業	23社							
求める人材像の文書化	無				有			
	7社				16社			
面接時の評価項目一覧作成	無		有		無		有	
	2社		5社		3社		13社	
評価項目を行動の形で定義	無	有	無	有	無	有	無	有
	2社	0社	3社	2社	3社	0社	5社	8社

### (3) 目標とする人材像と候補者との比較

#### ○Spencer & Spencer の推奨する評価方法

Spencer & Spencer（訳書 2001）は、コンピテンシー・モデルに基づき候補者のコンピテンシーを評価するための方法として、面接、テスト<sup>14</sup>、アセスメント・センター、バイオデータ<sup>15</sup>、レーティング<sup>16</sup>などをあげている。そのうち、最も確実に有効な方法はアセスメント・センターであるとしている。これは研修センターのような場所に候補者を集め、職務上

<sup>14</sup> 「オペラント型とレスポンス型とがある」（Spencer & Spencer 訳書 2001 p.285）。「“オペラント”テストは被検者の自発的行動そのものを評価するものであり、準備された解答リストからの選択を求めるレスポナント・テストとは大きな相違がある。(略) われわれはオペラント方式を優先している」（Spencer & Spencer 訳書 2001 p.289-290）。

<sup>15</sup> 「過去の生活史（教育、家庭、職歴、余暇活動など）におけるコンピテンシー表現の祥子を提供する」方法（Spencer & Spencer 訳書 2001 p.285）。

<sup>16</sup> 「当人と関わりの持った人たちの総合評価（いわゆる 360 度評価で、上司、同僚、部下、顧客、家族）」（Spencer & Spencer 訳書 2001 p.285）。

起こり得る状況を想定したシミュレーション作業を行わせ、実際にとる行動を観察する評価方法である。グループディスカッションやグループワークもこの部類に入る。しかしこの方法はコストが高く手間がかかる。そこで最も費用対効果がすぐれた方法として「行動結果面接（BEI法）」が推奨されている。行動結果面接（BEI法）の手順は以下のとおりである。

- ①「あなたの成功体験を話して下さい」など質問する。
- ②被面接者が提示した経験事例に対し、いつ・どこで・誰が・なぜ・どのように、具体的な行動をとったのか、深く掘り下げて尋ねていく。
- ③回答の内容（＝具体的な行動事実）が、あらかじめ設定されたコンピテンシー・モデル（理想の人材像）の「～する」という定義のどれに該当するか判定する。

表 24 大学新卒者の採用選考に用いる評価ツール

	コンピテンシー評価				計	
	実施企業		非実施企業			
面接	23	100.0%	8	100.0%	31	100.0%
筆記試験・適性検査	23	100.0%	5	62.5%	28	90.3%
書類審査	16	69.6%	6	75.0%	22	71.0%
グループディスカッション・グループワーク	10	43.5%	3	37.5%	13	41.9%
プレゼンテーション	2	8.7%	1	12.5%	3	9.7%
N	23	100.0%	8	100.0%	31	100.0%

表 25 コンピテンシー評価企業が用いる評価ツール

	コンピテンシー評価に使用		採用選考全体で使用	
面接	20	87.0%	23	100.0%
筆記試験・適性検査	12	52.2%	23	100.0%
書類審査	4	17.4%	16	69.6%
グループディスカッション・グループワーク	3	13.0%	10	43.5%
プレゼンテーション	1	4.3%	2	8.7%
N	23	100.0%	23	100.0%

#### ○調査対象企業の用いた評価方法

それでは、本調査の対象企業はどのような方法でコンピテンシーを評価しているのだろうか。表 24 は、全ての調査対象企業 31 社が採用選考全体で用いた評価ツールの一覧である。「面接」「筆記試験・適性検査」「書類審査」「グループディスカッション・グループワーク」「プレゼンテーション」の 5 種類が用いられていた。中でも「面接」はコンピテンシー評価の実施の有無にかかわらず全ての企業が用いており、「筆記試験・適性検査」は 9 割の企業が用いていた。また「書類審査」については、表 24 には選抜に直接用いた場合についてのみ計上している。そのため、エントリーシートや作文などの書類を面接評価の際の参考資料

に用いるケースを含むと、全ての企業がエントリーシート等の書類を提出させている。「面接」「筆記試験・適性検査」「書類審査」は、大学新卒者採用において大多数の企業が用いる評価手法と考えられる。

これに対し、コンピテンシーを評価するために用いられた評価ツールは異なる分布を示す。表 25 はコンピテンシー評価実施企業 23 社が採用過程全体で用いた評価ツールと、コンピテンシーを評価するために用いたツールを並べて示したものである。23 社中 20 社が「面接」の手法を用いており、「面接」はコンピテンシーを評価するための最もメジャーな方法と考えられているようだ。次に多いのが「筆記試験・適性検査」で 23 社中 12 社と約半数がコンピテンシー評価に用いていた。なお、「面接」でコンピテンシーを評価しなかった 3 社はすべて「筆記試験・適性検査」でのみコンピテンシーを測定していた。次に「書類審査」や「グループディスカッション」は採用選考全体では少なくない数の企業が用いているにもかかわらず、コンピテンシー評価にはあまり用いられていない。用いる場合も必ず「面接」と組み合わせて用いられている。これらの評価ツールはコンピテンシー以外の要素を評価するために用いられる傾向が高い。「プレゼンテーション」はもともとの実施企業数が極めて少ないためコメントは差し控える。

以上をまとめると、コンピテンシーは面接のみ、あるいは面接とその他の評価ツールを組み合わせて評価される傾向にあるといえよう。

#### ○調査対象企業の「コンピテンシー面接」の手順

それでは、本調査のコンピテンシー評価実施企業は、具体的にどのような面接手順でコンピテンシーを評価しているのだろうか。コンピテンシーを面接の手法で評価していた 20 社について、その具体的な面接手続きについて尋ねたところ、1 社を除く全ての会社が、過去の行動事実を掘り下げて質問し続けるスタイルの面接を実施していた。ただし、上記の **Spencer & Spencer** が示した 3 段階の手順のうち、すべての企業が実施していたのは

- ①「あなたの成功体験を話して下さい」など質問する。
- ②被面接者が提示した経験事例に対し、いつ・どこで・誰が・なぜ・どのように、具体的な行動をとったのか、深く掘り下げて尋ねていく。

という 2 段階のみであり、最後の

- ③ 回答の内容 (=具体的な行動事実) が、あらかじめ設定されたコンピテンシー・モデル (理想の人材像) の「～する」という定義のどれに該当するか判定する。

という段階については、先述のとおりそもそも「理想の人材像」や評価項目の一覧を設定していない企業が多いため、それらの企業については③の段階が行われていなかった。これらの企業は採用の目標となる人材像や評価項目を設定せずにどのようにして各候補者が採用に値するか否か判断しているのだろうか。その答えは、次のような事例から知ることができる。

「わが社では、全ての面接において、コンピテンシー・モデルやチェックシートのような面接票は用意せず、全体的な「採用したい人材像」についての文書のみを配布している。面接については、現在は、学生を全体的に見て判断する方法をとっている。そうすると、面接担当者の主観的な印象で評価しがちになる。そこでコンピテンシー面接を、感覚や印象による評価の裏付けを取るための方法として用いている。具体的には面接担当者に、どんな質問に対する学生のどんな回答からどのコンピテンシーをどの様に判断したのか、評価の根拠を具体的に示すよう求めている。その結果、印象による評価ではなく、事実に基づいた成果の確認が出来るようになった」

「わが社は、採用の目標とする「採用したい人材像」を文書化しておらず、最低限の確認事項のみを一覧表の形にしている。コンピテンシー項目については、必須項目をあらかじめ設定することはなく、60～70ほど用意されたコンピテンシーのいずれかに該当すれば、それを評価している」

これに対し、採用の目標となる人材像や評価事項の一覧を詳細に言語化し、それに基づく面接を行っている企業も若干存在する。例えば次のような事例が得られた。

「毎年、採用選考時のテスト得点を蓄積していくことによって、入社して1年後の業績との関連、5年後の業績との関連というように、キャリア段階ごとの業績との関連を検証することができる。例えば、現時点で若手リーダー層となった人々とその他の人々の入社時のテスト得点を比較し、有意差の得られた項目を次回の採用選考時に選考基準として用いれば、将来の若手リーダー層を採用選考時にある程度予測することができる。このように、データの蓄積、検証、選抜基準の修正、というサイクルを描くことで、選抜の精度を高めていくことができる点を、有益と感じている」

以上より、本調査のコンピテンシー評価実施企業によるコンピテンシー面接の手順は、おまかに二つに分けることができる。一つは、「仮説検証型」ともいうべき面接手順である。これは、事前に採用目標とする「理想の人材像」や評価項目の一覧（仮説）を作成し、各候補者がそれらの目標とする条件をどの程度満たしているのか確認（検証）するという手順で、Spencer & Spencer が推奨する評価手続もこちらに該当する。この手順をとる企業の多くが

コンサルティング会社によるコンピテンシー・テストを導入しており、面接の前にコンピテンシー・テストを実施し、テスト結果から見出された各候補者の傾向を、実際に会って話を聞くことによって確認するという手順をとっていた。

もう一つは、「仮説生成型」ともいうべき面接手順である。これは、事前に採用目標となる「理想の人材像」や評価項目の一覧を設定せず、面接の場に現れた各候補者から「何かいいところ／よくないところはないか」発掘する面接手順である。この手順をとる企業の中には、「理想の人材像」や評価項目の一覧を作成してはいるが、その文書を面接担当者には配布しなかったり、配布したとしても参考資料としての位置づけに留め、実際の合否の判断基準は各面接担当者に任せている企業なども含まれる。こうした面接手順をとる理由としては、あらかじめ理想の人材像を設定してしまうと、様々なタイプの人材や突出した個性のある人材を採用できなくなるといった「仮説検証型」のデメリットがあげられた。これは、本章の「1. コンピテンシー評価の目的と結果」で述べたコンピテンシー評価の効果に対する否定的な意見や、コンピテンシー評価を導入しない理由とも合致する。

なお実際には、一つの企業が複数回のコンピテンシーを評価する面接を行うことが多く、「仮説検証型」と「仮説生成型」の両方を実施している企業も存在した。その場合、「仮説検証型」は人事部門の社員が自ら行い、人事部門以外の社員や役員などによる面接では「仮説生成型」が行われているケースが散見された。Spencer & Spencer (訳書 2001、p.284) は、「行動結果面接」の評価手続きを標準化するためには評価者訓練を行うことが必須であるとしている。その目的は「評価の対象とする事項」や「評価事項を確認するための具体的な質問・観察項目」「質問に対する回答や観察された行動の解釈（何が適切・不適切な回答・行動なのか）」について、複数の面接担当者間で共有化することにある。しかし、「仮説生成型」面接を実施している企業の一部からは、通常業務を抱える人事部門以外の社員や、最終的な決裁権を持つ経営者・役員へ評価者訓練を行うことはコストの面から、あるいは権限の問題として難しいという回答が得られた。本調査の対象企業において「仮説検証型」面接が行われない背景には、「仮説生成型」面接のメリットだけでなく、こうしたコストや社内における権限の問題なども存在すると考えられる。

#### ○調査対象企業の選考活動全体に占めるコンピテンシー評価の位置づけ

コンピテンシーは、採用選考活動全体の中で、どのような位置を占めているのだろうか。大学新卒者の採用選考活動はいくつかの段階に分けて行われる。本調査のコンピテンシー評価実施企業 23 社の場合、最少で 3 回、最多で 6 回の選抜が行われている。採用選考活動全体のどのタイミングで評価されるかによって、コンピテンシーのもつ意味も変わってくるだろう。コンピテンシー評価実施企業 23 社の全ての選抜過程を、「最初の選抜」と「最終選抜」「それ以外の選抜（中間の選抜）」の 3 つの段階に分け、どの選抜段階でコンピテンシー評

価を行っているかによって、23社を以下の5つのグループに分類した。

- ①最初の選抜でのみコンピテンシーを評価する3社
- ②最初と中間の選抜でコンピテンシーを評価する4社
- ③中間の選抜でのみコンピテンシーを評価する7社
- ④中間と最終選抜でコンピテンシーを評価する6社
- ⑤全ての段階でコンピテンシーを評価する3社

なお、最終選抜でのみコンピテンシーを評価する企業は皆無であった。以下に詳しく特徴を述べる。以下ではコンピテンシー評価を行った選抜段階に下線をひいた。

- ①最初の選抜でのみコンピテンシーを評価する3社
  - ・ 書類審査と筆記試験 → 筆記試験（一般常識、適性検査） → 面接（回数不明） → 面接
  - ・ 筆記試験 → グループディスカッション → 面接 → 面接 → 面接
  - ・ 筆記試験と書類審査 → 面接 → 面接と筆記試験（一般常識、作文） → 面接

これらの3社はいずれも、筆記試験（コンピテンシー・テスト）でのみコンピテンシーを評価している。本調査の対象企業は大企業が中心であるため、応募者の数が何千人にも上ることは珍しくない。これらの企業は初期の選抜段階で応募者数を絞り込むための手段としてコンピテンシー評価を行っているといえる。初期の選抜における応募者の絞り込みは、最低限の条件を満たしていない者を除外する「ネガティブチェック」の場である。その際の選抜基準としてコンピテンシーを用いる①の企業にとってコンピテンシーとは、「最低限満たして欲しい必須の能力」という位置付けにあると考えられる。

- ②最初と中間の選抜でコンピテンシーを評価する4社（末尾2事例は1社のもの）
  - ・ 筆記試験（コンピテンシーと論理的思考力） → 面接 → 面接 → 面接
  - ・ 面接と書類審査と筆記試験（コンピテンシーとストレスコーピング、一般常識） → 面接 → 面接
  - ・ 書類審査と筆記試験（コンピテンシーと性格） → 筆記試験（基礎学力）と面接 → グループワーク → 個人面接

※以下の2つは採用地域によって以下の2パターンを使い分けている企業の事例

- ・ 筆記試験（コンピテンシーと基礎学力） → 集団面接かグループディスカッション → 面接 → 面接
- ・ 面接 → 筆記試験（コンピテンシーと基礎学力） → 面接 → 面接

これらの4社はいずれも筆記試験（コンピテンシー・テスト）と面接とを組み合わせでコンピテンシーを評価している。これらの企業はコンピテンシー・テストを初期の応募者の絞り込み手段としてだけでなく、面接時の参考資料として用いている。その多くが、コンピテンシー・テストの結果を面接で確認するという手順をとっている。

③中間の選抜でのみコンピテンシーを評価する7社

- ・ 筆記試験（基礎学力） → 筆記試験 → 面接 → 面接
- ・ 筆記試験（事務処理能力）と書類審査 → グループディスカッションと筆記試験 → 面接 → 面接 → 面接
- ・ 筆記試験（適性検査、一般常識） → 書類審査と面接と筆記試験（基礎学力） → 面接と筆記試験（専門知識） → 面接と作文
- ・ 書類審査 → 筆記試験（基礎学力・適性検査） → 面接 → 面接 → 面接 → 面接
- ・ 書類審査 → 面接 → 面接 → 筆記試験 → 面接
- ・ グループ面接 → 面接 → 面接
- ・ 筆記試験（基礎学力、性格） → 面接 → 面接 → 面接 → 面接

これらの7社の多くは、初期の選抜における応募者の絞り込みにおいてはコンピテンシーを評価せず、基礎学力や性格特性を測定する筆記試験を用いている。これらの企業にとってはいわゆる「頭の良さ」「人柄のよさ」が「最低限満たして欲しい必須の能力」である。一方でコンピテンシーは最終選抜においても評価されない。つまりこれらの企業にとってコンピテンシーは、いわゆる「頭の良さ」「人柄のよさ」がある程度担保されたうえで評価されるべきものであり、かつ最終的な合否の決定要素ともなりえない位置づけのものである。あるいは次のようにも考えられる。応募者の絞り込みにおいては筆記試験のように一定の基準で合否を明確に分ける必要がある。コンピテンシーはそうした一定のラインを引くことが難しい概念として捉えられているのかもしれない。

④中間と最終選抜でコンピテンシーを評価する6社

- ・ 筆記試験（基礎学力と性格） → 面接 → 面接 → プレゼンテーション

- ・書類選考と筆記試験（基礎学力と性格） → グループディスカッション → 面接 → 面接
- ・筆記試験（基礎学力） → 面接 → 面接 → 筆記試験（性格、基礎学力）と面接
- ・書類審査 → グループディスカッションと筆記試験（時事問題、一般常識） → 面接 → 面接 → 面接
- ・筆記試験（適性検査） → 筆記試験（基礎学力） → グループディスカッション → 面接 → 面接 → 面接
- ・エントリーシート → 面接 → 面接とグループディスカッション → 筆記試験と面接

これらの6社の多くは、③と同様に初期の選抜における応募者の絞り込みには基礎学力や性格特性を測定する筆記試験を用いている。これらの企業にとってはいわゆる「頭の良さ」「人柄のよさ」が「最低限満たして欲しい必須の能力」である。一方でコンピテンシーは最終選抜において評価される。これらの企業にとってコンピテンシーは、いわゆる「頭の良さ」「人柄のよさ」がある程度担保されたうえで評価されるべきものではあるが、最終的な合否の決定要素となりえるという意味では、比較的重要度の高いものともいえる。

#### ⑤全ての段階でコンピテンシーを評価する3社

- ・書類選考 → 筆記試験（コンピテンシーと基礎学力と創造性） → 面接 → 面接 → 面接
- ・書類審査と筆記試験（コンピテンシーと基礎学力と適性とEQ） → グループディスカッション → 面接 → 面接
- ・書類審査と筆記試験（基礎学力） → 面接 → 面接 → 面接

これらの3社は、選抜初期の応募者の絞り込みから最終的な合否の決断まで全ての選抜段階でコンピテンシーを評価している。だからといって、これらの企業がコンピテンシーを格段に重要視しているわけではない。例えば筆記試験についてもコンピテンシーだけでなく、基礎学力や性格特性など様々な要素を測定している。また面接においても、コンピテンシー以外の要素を同時に評価している。これらの企業の特徴は「何度も繰り返し同じ要素について評価を行う」点にある。これらの企業にとってコンピテンシーとは、評価する人間を変えて何度も繰り返し評価することで、評価の客観性が得られるものと捉えられている。

最後に全体的な傾向を述べる。コンピテンシー評価を行っていた企業数は、最初の選抜では11社、中間の選抜では20社、最終選抜では9社であった。また最初の選抜のみでコンピテンシー評価を実施していた企業は3社、最終選抜でのみコンピテンシー評価を実施して

いた企業は皆無であった。コンピテンシーは主に中間の選抜で評価される傾向があるといえよう。

先述のとおり、初期の選抜は応募者を絞り込むためのネガティブチェックの場である。これに対しコンピテンシーは、「最低限満たしてほしい必須条件」というよりも、ポジティブチェックのための条件として位置づけられているようだ。また、性格特性や基礎学力ほどには一定の基準を明確に定めることが容易ではないと考えられている可能性もある。

一方、最終選抜は、役員や経営者による最終的な合否判断の場であるため、総合的な評価が必要とされる。これに対しコンピテンシーは企業が学生にもとめる要件の一部に過ぎずすべてではない。企業が求める要件の中には、コンピテンシーを評価するための面接手法（過去の行動事実を具体的に掘り下げて質問し続ける）をとることで評価しづらくなるものもある。ある企業の採用担当者から「コンサルティング会社に、最終選抜にはコンピテンシー面接を行わない方が良いと指導された」という回答をえた。その理由としては、最終選抜においては各企業の社風や文化といった質的なものが重要になるため、面接のやり方も経営者や役員といったその会社の文化を最も体現する人たちが自由に行うことが望ましいということであった。また、本章の「2. 企業のコンピテンシー観」において述べたように、採用活動には「スクリーニング」と「マッチング」の二つの側面がある。スクリーニングとは、企業が複数の候補者から条件に合う者を選び取ることである。一方マッチングとは、企業と学生とが情報を交換し、お互いが採用・就職するに値するかを判断しあう相互理解と交渉の場である。最終選抜は「マッチング」の場として位置づけられているため、コンピテンシー評価があまり行われにくいのだとも考えられる。

#### <参考文献>

アーサーアンダーセンヒューマン・キャピタル・サービス、2000、『戦略的コンピテンシー・マネジメント』生産性出版。

Boam & Sparrow, 1992, *Designing and achieving competency : a competency-based approach to developing people and organizations*, McGraw-Hill, London; New York.

Boyatzis, R. E., 1982, *The competent manager: A model for effective performance*, New York: Wiley.

古川久敬、2002、『コンピテンシーラーニング—業績向上につながる能力開発の新指標』日本能率協会マネジメントセンター。

岩脇千裕、2007、「日本企業の大学新卒者採用における「コンピテンシー」概念の文脈—自己理解支援ツール開発にむけての探索的アプローチ—」JILPT ディスカッションペーパー 07-04。

Klemp, G. O., Jr., 1980, "The assessment of occupational competence". Report to the National Institute of Education. Washington, DC.

雇用システム研究センター・日本型コンピテンシー研究会編、2000、『日本型コンピテンシーモデルの提案』、社会経済生産性本部生産性労働情報センター。

雇用システム研究センター編、2002、『日本的雇用管理の現状と課題』2002年版、社会経済生産性本部。

雇用システム研究センター・社会労働部編、2000・2001、『日本的雇用管理の現状と課題』2000年版・2001年版、社会経済生産性本部。

Mirabile, R. J., 1997, “Everything you wanted to know about competency modeling/modelling”, *Training & Development*, 51, pp.73-77.

リクルートワークス研究所調査グループ、2001、「人材マネジメント調査 2001年 基本属性編」、リクルートワークス研究所、<http://www.works-i.com/>。

社会労働部・雇用システム研究センター編、2003、『日本的雇用管理の現状と課題』2003年版、社会経済生産性本部。

社会経済生産性本部・社会労働部編、2004～2006、『日本的雇用管理の現状と課題』、2004～2006年版、社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。

社会経済生産性本部・生産性労働情報センター編、2007、『日本的雇用管理の現状と課題』、2007年版、社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。

Spencer, L. & Spencer, S, *Competence at Work*, Wiley, 1993. 梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳、2001『コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用』生産性出版。

立道信吾、2005、「成果主義の実態」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』労働政策研究報告書 No. 33、第Ⅱ部第4章 120—177頁。

永野仁編著、2004、『大学生の就職と採用—学生 1,143名、企業 658社、若手社員 211名、244大学の実証分析』、中央経済社。