

紹介

大学新卒者採用における 面接評価の構造

岩脇 千裕

(労働政策研究・研修機構研究員)

目次

- I はじめに
- II 企業が求める「能力」の変化
- III 「基礎能力」の構造
- IV おわりに

I はじめに

90年代の半ば以降、大学新卒者（以下「新卒者」）の雇用環境は様変わりした。新卒一括採用の慣行は崩れ、今日の若者は、正規雇用され組織の中核的な仕事を担う人々と、無業の状態にあるか非正規の周辺労働に従事する人々とに二分される。他方、日本の高等教育はユニバーサル段階を迎えた。今や高校卒業者の7割強がなんらかの教育機関へ進学し、約半数が大学・短大へ進学する¹⁾。大学生は若者の最多数派を形成するに至り、もはや学歴だけでは「良い就職」は保証されない。学歴や出身校の入学難易度は優秀さの指標としての有効性を弱め、産業界は大学教育に職業的レリヴァンスを求め始めた。こうした状況の下、企業は新卒者採用において、何を指標にどのような「能力」を評価するようになったのだろうか。

本研究は、企業の採用担当者に対する2つの聞き取り調査の結果から、これらの課題を明らかにする。まずIIでは、企業が求める「能力」の変化について先行研究（岩脇 2006）をまとめる形で論ずる。分析には、著者が2005年にリクルートワークス研究所との協働で実施した「大学新卒者採用における『望ましい人材像』調査」（以下「2005年

調査」）の結果を用いた。結論を先取りすると、日本企業は90年代以降、新卒者に広義の「即戦力」、すなわち訓練期間を短縮できるより高度な基礎能力を求めるようになった。IIIでは、この「より高度な基礎能力」とは具体的にはどのような「能力」なのか、また企業は何を指標としてそれらの能力を評価しているのかを明らかにする。分析には、労働政策研究・研修機構が2006年に「コミュニケーション場面における自己分析ツールの開発に関する研究」の一環として実施した「大学新卒者採用において重視する行動特性（コンピテンシー）に関する調査」（以下「2006年調査」）の結果を用いる（岩脇 2007）。両調査の概要を表1にまとめた。

なお本研究における「新卒者採用」とは、文系専攻の四年制大学卒業者を事務系総合職へ採用する場合に限定する。また一般に、採用選考の場において採用側が必ず確認する志願者についての情報は「能力」と「マッチング」である。すなわち、志願者が将来的に職務を果たしうる水準に達していることと、内定を辞退したりすぐに辞めたりしないことである。本研究では、面接や筆記試験など採用活動の各段階で、志願者を次の段階に進ませるか否かを判断する際に評価の対象とするものすべてを分析の対象とする。そのうち「マッチング」以外のすべての評価対象事項を「能力」とみなし、以下では括弧なしの表記とする。

表1 2005年調査および2006年調査の概要

	「大学新卒者採用における『望ましい人材像』調査」 (2005年調査)	「大学新卒者採用において重視する行動特性 (コンピテンシー)に関する調査」(2006年調査)
調査時期	2005年7～9月	2006年8～10月
対象企業	三大都市圏に本社をもつ、1992年までに設立された建設、製造、商業、金融、サービス業の著名企業42社。うち2006年度に文科系学生を採用した40社を分析対象とした。	首都圏・兵庫県・福岡県に本社をもつ、水産、建設、製造、飲食、卸売・小売、不動産、運輸、情報・通信、エネルギー、サービス、金融業31社。コンピテンシーを何らかの人事管理に用いていることが確認できた企業へ優先的に調査を依頼し、比較対照として非使用企業にも調査を実施した。著名企業が多く含まれる。
対象者	新卒者採用の現場を取り仕切る担当者	
内容	四年制大学文科系専攻者を総合職に採用する場合について	
	<ul style="list-style-type: none"> ①学生との最初の接触から内定までの流れ ②各採用段階で合否を分ける能力 ③能力の有無を確認する具体的指標・方法 ④90年代以降に変化した採用方法・能力 ⑤採用方法・能力が変化した／しない理由 ⑥評価する能力を、基礎能力と特定の職務に独自の能力とに分けてもらう ⑦広報上の求める人材像と、採用選考時に評価する能力との関係 	<ul style="list-style-type: none"> 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各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 ⑧⑤のうちコンピテンシーに該当する部分。コンピテンシー間の関係、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。導入による変化
詳細	岩脇(2006)	岩脇(2007)

II 企業が求める「能力」の変化

バブル経済の崩壊後、日本企業は終身雇用や年功賃金などの従来の雇用慣行から、非正規雇用や中途採用の活用による人件費の変動費化と、成果主義的評価制度に代表される新しい雇用管理制度への転換を進めてきた。新卒者採用においても「即戦力」が求められるようになったといわれる。しかし、果たしてそれは事実なのだろうか。事実だとしたら、新卒者に求められる「即戦力」とはどのような能力なのだろうか。先行研究(岩脇2006)をみてみよう。

従来の新卒一括採用制では、企業は将来の必要人員を想定して新卒者を毎年一括採用し、基礎訓練の後、適性に応じて各部署へ配属した。採用時には様々な職務の基礎となる能力＝訓練可能性が重視され、特定の職務に直結した具体的な能力は、採用後にOJTによって育成されてきた。しかし本来「即戦力」とは「準備の期間を経ず、すぐに戦えるだけの力があること。また、その人」(新村編1998)を指す。訓練なしに職務を遂行するには、基礎能力だけでなく各職務に独自の具体的な能力もあらかじめ備えていなくてはならない。

以上より、新卒者に求められる「即戦力」について2つの仮説が成り立つ。まず、従来どおり採用時には基礎能力を重視するが、その要求水準が上昇した可能性(仮説1)である。基礎能力の高い者は、「戦力」となるまでの訓練期間を短縮できるため広義の「即戦力」と呼べるだろう。もう1つは、基礎能力に加え特定職務に独自の具体的な能力も要求するようになった可能性(仮説2)である。こちらは中途採用者や外部労働力に求めるものと同じ意味の狭義の「即戦力」である。2005年調査の結果から2つの仮説を検証しよう。

分析手順は以下のとおりである。新卒者との最初の接触から内定までの各選抜段階について、全志願者に対して評価の対象とする事項を「基礎能力」と定義し、特定の職務(例:経理)に就く予定の志願者に対してのみ評価の対象とする事項(例:計算力)を「特定職務に独自の能力」と定義した。90年代以降に前者の重要度が増した、あるいは新たに評価事項として加わったことで、新卒者に求める要件全体の水準が上昇した場合、仮説1に該当すると判断した。後者について同様の事実が確認できた場合は仮説2に該当すると判断した。

分析結果を表2にまとめた。全分析対象企業

40社のうち、採用選考時に評価する能力が90年代以降に変化したと答えた企業は24社であった。そのうち22社では基礎能力が変化しており、16社では従来から評価していた能力の要求水準が上昇したり新たな能力が追加されたことで、求める能力全体の水準が上昇していた²⁾。これら16社のべ17事例を仮説1「基礎能力の内容や水準がより高度になった」に該当すると判断した。重視度が増した能力の内容は様々だが、いずれも職種を問わない汎用性の高い能力である。

他方、仮説2「基礎能力に加え、特定職務に独自の能力も求めるようになった」に該当した企業は3社であった。しかしいずれの企業も基礎能力をより重視し、特定職務に直結する能力は配属等の参考に用いるにすぎず、合否を決定する度合は極めて小さかった。

以上より、企業は新卒者に広義の「即戦力」を求めるようになったと結論づけられる。職務経験をもつ中途採用者や外部労働力は、特定職務に直結した具体的な能力をあらかじめ備え、文字通り「採用後即、戦力となる」ことを期待される。これに対し、職務経験の乏しい新卒者は、高い基礎能力を元手に「より早く戦力となる」ことを期待される。新卒者採用における「即戦力」とは、訓練期間を短くできる能力、すなわち「より高度な基礎能力」を指すといえるだろう。

Ⅲ 「基礎能力」の構造

1 「面接」という場で何が行われているのか

それでは、訓練期間を短縮できる「より高度な基礎能力」とはどのような能力なのだろうか。また企業はそれらの能力を、何を指標にどういった方法で評価しているのだろうか。

採用選考の手法には様々なものがある。平成16年度の『雇用管理調査』によれば、大学新卒者採用では、エントリーシート、プレゼンテーション、グループワーク（共同作業）、筆記試験（一般常識・基礎学力、専門分野の学科・技能、適性、作文・小論文）、面接試験（個人面接、集団面接）など様々な手法が用いられている。しかしその実施率は企業規模によって大きな差があり、全体の90%を超える企業が実施していたものは面接試験のみである。中でも個人面接は企業規模による差が小さく、実施率が最低の300～999名規模の企業でも88.3%が実施していた。面接は最もメジャーな選考方法であるといえよう。

面接は多くの場合、次の手順で行われる。面接担当者（以下「面接者」）が待機する部屋へ志願者が入り、対面する形で着席する。面接者は履歴書その他、適性検査や前回の面接の結果などを手がかりに志願者へ質問を投げかけ、志願者はそれに回答する。その繰り返しである。もちろん様々なバリエーションがあり、志願者が面接者に質問したり、志願者が質問を待たずに話し始める場合もあ

表2 仮説1と仮説2に該当する事例

	基礎能力（仮説1）	特定職務に独自の能力（仮説2）
以前から評価しており要求水準が上昇した能力	全体的な水準の上昇(2社) 自分で考えて行動する力 発想力や斬新さ、過去にとらわれない考え方 営業力（受け答えの良さ・顧客に与える印象の良さ） 管理職の素質（リーダーシップ・マネジメント能力） 基礎的な学力	職務ごとに必要な能力 （原因：汎用性の高いタイプの学生の減少）
新たに追加された能力	ビジネス的な視点でマネジメントする力(3社) 論理的に思考し提示する力 自分で判断し変化に対応する力 海外志向・語学力(2社) 従来のに個性(2社) 倫理観（コンプライアンス）	事業部・職種独自の求める能力 （原因：学生の就職観の変化→職種別採用） 顧客類型ごとの専門的な知識 （原因：業務内容の変化・ホールディング化）

※岩脇（2006）をもとに作成

る。しかしいずれの場合にも共通するのは、志願者と面接者との間で質問と回答が繰り返され、もっぱら質問するのは面接者、回答するのは志願者だということだ。

質問と回答を繰り返す中で、面接者は志願者が発する様々な情報を手がかりに彼／彼女を次の選考段階へ通すか否かを定める。その判断の根拠となる情報をコミュニケーションの構成要素によって分類してみよう。まず志願者が発する情報は、大きく「非言語的情報」と「言語的情報」に分けられる³⁾。「非言語的情報」とは言語による情報以外の要素すべてを含む。容貌・しぐさなど視覚的なもの、声のトーンや話すスピードなど聴覚的なもの、体臭など嗅覚的なものと様々なものが考えられる。次に「言語的情報」とは志願者の発言行為によって発信される情報で、「コンテンツ」と「メタ情報」に分かれる。「コンテンツ」とは発言の内容である。「メタ情報」とは「コンテンツ」以外の要素すべてを指し、言葉遣いや応答的確さ、論旨の明確さなど言語の運用そのものを指す。ある調査対象者の言葉を借りれば「会話のキャッチボール」「相手の意図を理解し、意見をわかりやすく伝えること」「言葉の選び方」などと称される。面接者はこれら3種の情報のいずれを根拠に、どのような能力を評価しているのだろうか。

本章は様々な選考手法の中でも面接⁴⁾による選考に焦点を絞り、2006年調査の結果をもとにこれらの問いを明らかにする。採用面接におけるコミュニケーションのあり方が選考結果に及ぼす効果については、心理学の領域で多くの研究の蓄積がある(Avey & Campion 1982, Eder & Ferris 1989)。これらの研究は、志願者について特定の条件を設定し、その情報を記載した面接票や、アクターによる演技を被験者(人事担当者や大学生)に提示し、採用するかどうか評価させる実験に基づくものである。実験は、因果関係の検証に一定の有効性をもつ一方で、状況設定やデータの現実性に問題があり、実験主体の想定を超えた現実が結果に反映されない点に限界がある。これに対し本研究の独自性は、おおまかな分析ではあるが、実際に面接を担当した者の経験をもとに、面接者が志願者の発するどのような情報から何を指標と

して合否を判断しているのか、その実態を明らかにする点にある。はじめに〈分析1〉では、面接者がどのような情報を根拠に何を評価しているのかおおまかに整理する。さらに〈分析2〉では、「人材の優秀さ」を表す「コンテンツ」を根拠に評価される基礎能力に焦点を絞り、その構造を明らかにする。なお調査対象企業31社のうち1社は回答拒否が多かったため分析から除外する。

2 面接における評価の根拠(分析1)

〈分析1〉では、面接者が志願者の発するどのような情報から何を評価しているのかを明らかにする。具体的な分析手順は以下のとおりである。なお2)と3)の工程は、分析者の恣意が結果に大きく影響するため、研究協力者と著者の2名で行った⁵⁾。

1)全分析対象企業30社について、聞き取り内容をまとめたフィールドノートをもとに、評価の対象とするすべての事項について【定義】【指標】【評価の根拠】【評価場面】【必須事項か否か】【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。さらに聞き取り調査の音源をテキスト化したものと照合し、矛盾点がある場合は音源データ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⁶⁾。以上により完成した表を〈評価事項一覧〉と称し、2)以降の分析に用いる(表3)⁷⁾。なお、〈評価事項一覧〉への掲載項目が面接票などの形で公に文書化されていない場合は、聞き取りの際に調査者が言語化を促し、得られた回答をもとに表を作成した。言語化を促しても回答が得られなかった場合は無回答とした。

2)各企業の〈評価事項一覧〉から、3つの条件(①面接において評価される、②採用のための必須項目である、③各選考段階に残った志願者全員に対して求められる)に該当する評価事項(表3網掛部分)を、面接においてあらゆる志願者に求められる基礎事項(以下〈基礎評価事項〉)とみなして抽出し、一覧表にまとめた(表4)。全分析対象企業30社のすべての評価事項249項目から、1社あたり平

均 7.5 項目、合計 224 項目が抽出された。

3)【評価の根拠】を「非言語的情報」「メタ情報」「コンテンツ」に分類し、これら3種の情報のいずれを根拠に評価されたかによって〈基礎評価事項〉を分類した。【評価の根拠】を調査対象者が言語化できなかった4項目は分析から除いた。複数の情報カテゴリを根拠に評価された項目は各グループに重複して分類した。なお調査対象者が【評価の根拠】を面接者の「印象」や「感覚」を根拠に評価したと回答した項目は、「非言語的情報」のグループに分類した⁸⁾。

分析の結果を以下にまとめる。各グループの特徴を述べよう（以下括弧内は項目数）。まず「非言語的情報」は、全分析対象企業 30 社中 25 社が評価の根拠に用いていた。該当する事項 (46) の主な内容は、「人間的魅力」「対人印象」など顧客や同僚に与える印象のよさと、「社風に合うか」「志

望度合いの高さ」など「マッチング」に関するものである。面接者は志願者の表情や態度、声の張りなど表出的な情報を総合して、「一緒に働きたいか」「好感が持てるか」などの判断を下している。

次に「メタ情報」は、27 社が評価の根拠に用いていた。該当する事項 (59) の主な内容は、相手の意図を理解し自分の意図を論理的にわかりやすく伝える力と、他者に働きかけ良好な人間関係を形成する力、そして自分自身を客観的に理解し他者へ飾ることなく提示する力である。1つ目は「理解力」「論理的思考力」「表現力」など、2つ目は「対人能力」「人間関係調整力」などと表現され、ともに会話が円滑に違和感なく進むか否かから判断される。3つ目は「自分の強みと弱みを理解できている」「素の自分を見せられる」などと表現され、「なぜそうしたのか」「その時どう感じたのか」など掘り下げた質問を繰り返しても回答が滞らないことなどから判断される。

表 3 評価事項一覧（架空の例）

評価事項		定義	指標	評価の根拠	評価場面	必須/ 加点	対象者
大分類	小分類						
志望度合		何が何でも当社に入社したいという気持ち	志望理由が使いまわしの内容でないか。他社の受験状況を正直に答えるか	目の輝き、情熱が感じられる・質問への回答内容	二次面接・最終面接	必須	全員
対人印象		元気、エネルギー	面接者が一緒に働きたいと感じるか	言語化できない雰囲気	一次面接・最終面接	必須	全員
学力		大学生として最低限の学力	基準点を上回るか、発言が論理的か	筆記試験・グループディスカッションでの発言内容	筆記試験・グループディスカッション	必須	全員
コミュニケーション能力		相手の意図を的確に理解し自分の考えをわかりやすく伝える力	面接者の質問を的確に理解し、自分の考えを筋道立てて表現できたか	面接での会話の仕方	グループディスカッション・一次面接・二次面接	必須	全員
チームワーク	協調性	異なる意見の人と良い関係を維持できること	グループディスカッションで異なる意見を受け入れられたか、過去に良好な人間関係を築いてきたか	適性検査・グループディスカッションでのやりとり・経験談の内容	グループディスカッション・一次面接・二次面接	必須	全員
	リーダーシップ	他者を巻きこむ力	グループディスカッションで皆を全体の結論へと導けたか、他者の協力を得て何かを達成した経験があるか	グループディスカッションでのやりとり・経験談の内容	グループディスカッション・一次面接・二次面接	必須	営業職志望者
目標達成志向		問題を見つけ、計画を立てて実行し、成果を上げる力	問題を見つけ、計画を立てて実行し、成果を上げた経験があるか	経験談の内容	一次面接・二次面接	必須	全員
成長意欲		現状に満足しないこと	より高い目標を目標とした経験があるか				
創造性		人が思いつかないことを考える	多くの人が思いつかない方法で物事を成し遂げたことがあるか	経験談の内容	一次面接・二次面接	加点事項	全員

表4 基礎評価事項一覧（架空の例）

	評価事項	定義	指標	評価の根拠	情報の
				根拠とする情報	類型
A社	成果を上げる行動特性	問題を見つけ、計画を立てて実行し、成果を上げる力	問題を見つけ、計画を立てて実行し、成果を上げた経験があるか	… 経験談の内容	コンテンツ
A社	海外志向	海外で頑張りたいという気持ちがあること	語学の勉強をしてきた実績がある。面接の場で英語で受け答えできる	… 面接での発言内容	コンテンツ
A社	表現力	自分の考えをわかりやすく伝える力	自分の意見を筋道立てて表現できたか	… 面接での会話の仕方	メタ情報
B社	バイタリティ	元気、エネルギーであること	面接者が一緒に働きたいと感じるか	… 言語化できない雰囲気	非言語
B社	人間関係構築力	異なる意見の人と良い関係を維持できること	面接者と良好な関係を築けたか、過去に良好な人間関係を築いてきたか	… 面接者の感覚・経験談の内容	非言語+コンテンツ
C社	自己啓発	現状に満足しないこと	より高い目標を目標とした経験があるか	… 経験談の内容	コンテンツ
C社	創造性	人が思いつかないことを考える	多くの人が思いつかない方法で物事を成し遂げたことがあるか	… 経験談の内容	コンテンツ
C社	モチベーション	何が何でも当社に入社したいという気持ち	当社の事業内容を十分に調べている。情熱が感じられる	… 目の輝き・質問への回答内容	非言語+コンテンツ
∴	∴	∴	∴	… ∴	∴
Z社	リーダーシップ	他者を巻きこむ力	他者の協力を得て何かを達成した経験があるか	… 経験談の内容	コンテンツ

最後に「コンテンツ」は、29社が評価の根拠に用いていた。該当する事項(131)の主な内容は大きく二分される。1つは「人材の優秀さ」(82)、もう1つは「マッチング」(49)に関する事項である。前者については次節で詳しく述べるが、簡単に触れると、「課題達成に必要な能力」「価値観」「知識・技術」などが含まれる。後者は、会社への関心や志望度の高さ、業界や会社の事業内容・仕事内容を理解していることや、キャリアビジョンが明確で本人がやりたいことと会社の事業内容とが合致することなどが含まれる。

なお、「コンテンツ」と「非言語的情報」を根拠とする事項(8)は1項目を除きすべて「マッチング」、「コンテンツ」と「メタ情報」を根拠とする事項(7)はすべて「人材の優秀さ」に関する項目であった。「非言語的情報」と「メタ情報」を根拠とする事項(1)は社交性に関する項目であった。また、3種類の情報すべてを根拠とする事項は皆無であった。

以上の結果を考察する。全分析対象企業30社中25社が「非言語的情報」を、27社が「メタ情報」を、29社が「コンテンツ」を〈基礎評価事項〉の根拠として用いていた。さらに、すべての〈基礎評価事項〉224項目のうち過半数以上の131項目が、「コンテンツ」すなわち志願者の発

言内容を根拠に判断されていた。以上より、面接という場においては、志願者の発言の内容が評価の最大の情報源であるといえよう。そこで次章では、「コンテンツ」を評価の根拠とする「基礎能力」に焦点を絞り、その構造を明らかにしたい。

3 「コンテンツ」を根拠に評価される基礎能力（分析2）

〈分析2〉では、志願者の発言内容を根拠に評価される「基礎能力」とは具体的にはどのような「能力」なのか、その構造を明らかにする。既に述べたとおり、「コンテンツ」を根拠に評価される事項は「人材の優秀さ」に関するものと「マッチング」に関するものに分けられる。冒頭で、本研究における「能力」とは「マッチング」以外の採用活動の各段階で評価の対象とされるものすべてを指すと定義した。本研究の目的は、あらゆる志願者に求められる「基礎能力」の詳細を明らかにすることにある。よって以下では、「コンテンツ」を根拠に評価される131項目のうち、「人材の優秀さ」に関する82項目を分析の対象とする。分析手順を以下に示した。なお、2)の工程は分析者の恣意が結果に大きく影響するため、〈分析1〉と同じく研究協力者と著者の2名で行った。

1) 〈分析1〉の3)で作成した、「コンテンツ」を根拠に評価される〈基礎評価事項〉131項目の一覧表から、「人材の優秀さ」に関する内容の82項目のみを取り出した。そのうち【定義】が無回答であった9項目を除外した73項目を分析に用いる。

2) 各事項について、【定義】の文章を意味のまとまりで分断し、似た意味の文章を同じ列に並べた。同じ列に並んだすべての文章に共通する最大公約数的な内容を表す、新コードと新定義を各列に与

えた(表5)。この作業によって、21の新コードが得られた。以上の手続きにより、すべての〈基礎評価事項〉は1つ以上の新コードの組合せで表されることになる。例えば表5において、Z社の「積極性」という〈基礎評価事項〉は〔主体性〕と〔実行力〕の2つの新コードの組合せによって表される。

3) 新コード21点のうち1企業のみが該当する4点は、煩雑になるため分析から除外した。最終的に得られた新コード17点について、その【新定

表5 コーディング過程(架空の例)

基礎評価事項一覧			新コード							XX	合計	
社名	基礎評価事項	新コードNo.	1	2	3	4	5	6	...			
		新コード名	主体性	課題発見力	計画性	チームワーク	リーダーシップ	実行力	...	貫徹力		
		新定義 定義	受身ではなく自分から行動する	課題を見つければ、目標を持つことができる	具体的な方策を見つけて計画を立てることができる	所属する組織全体の目標を認識し実行できる	自分の目標へ他者を巻き込むことができる	考えるだけでなく、行動する	目標を完遂できること。成功/失敗は不問	
A社	成果を上げる行動特性	問題を見つけ、具体的な解決策を考え出し、実行し、成果を上げること		問題を見つけ、	具体的な解決策を考え出し、				実行し、	...	成果を上げること	課題発見力 +計画性 +実行力 +貫徹力
A社	主体性	自ら取り組む姿勢	自ら取り組む姿勢							...		主体性
A社	バイタリティ	NA								...		NA
B社	自律性	自分の考えをもち、最後まで責任をもって行動できる	自分の	考えをもち					行動できる	...	最後まで責任をもって	主体性 +課題発見力 +実行力 +貫徹力
B社	リーダーシップ	自分の目標に他者を巻き込む力	自分の	目標に				他者を巻き込む力		...		主体性 +課題発見力 +リーダーシップ
B社	協調性	周りとの調和できる					周りとの調和できる			...		チームワーク
C社	モチベーション	自分から目標や役割を見つけ出せる	自分から	目標や役割を見つけ出せる						...		主体性 +課題発見力
C社	計画性	効率的なやり方を考えられる			効率的な方法を考えられる					...		計画性
C社	実行力	言うだけでなく行動できる							言うだけでなく行動できる	...		実行力
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Z社	積極性	自分から進んで行動する	自分から進んで						行動する	...		主体性 +実行力

表6 新コード一覧

コード類型	新コード	新定義	項目数	
複合コード	課題達成志向	創造性	新しい価値や展望を創造したり明確化したりできる	6
		課題発見力	課題を見つける、目標を持つことができる	14
		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	9
		実行力	考えるだけ、言うだけでなく、行動する	19
		対処能力	未知のもの・曖昧な状況への対処能力	4
		貫徹力	目標を完遂できること。成功/失敗は不問	16
	自己コントロール能力	主体性	受身ではなく自分から行動する	20
		客観能力	自分を客観的に認識できる	12
		成長意欲	自らを高めるため努力している	5
	対他者コミュニケーション能力	他者に働きかける力	目的達成のために周囲の人々や環境に働きかけることができる	8
		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	4
		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	6
		顧客志向性	他者への貢献に喜びを感じる	7
		自己主張	自分の意見を主張できる	2
		人間関係構築力	他者・全体との関係を調整・構築できる	6
	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	2
		価値観	面接者が共感できる価値観を持っている	2

義】【項目数】【コード類型】を表6にまとめ〈新コード一覧〉と名付けた。新コードが互いに組み合わせられる頻度や、【新定義】の内容の類似性が高い場合を、関係があるとみなし、1つの類型にまとめた。

分析結果をまとめよう。まず新コード17点のうち、決して他のコードと組み合わせられず必ず1点のコードで1つの〈基礎評価事項〉を構成する〔知識・技能〕〔価値観〕の2コードを【単独コード】と名付けた。〔知識・技能〕は、志願者に直接その知識について尋ねたり、学習した内容や学習量を尋ねることでその有無が確認されていた。〔価値観〕は個々の質問への回答ではなく、面接全体をとおして志願者が語る内容から面接者が推測する形で判断されていた。

次に、単独で用いられることもあれば他のコードと組み合わせられることもある15コードを【複合コード】と名付け、【新定義】の内容の類似性に基づき、【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】の3つに分類した⁹⁾。これらはいずれも、個人が目標を立ててから課題を達成するまでの過程で観察される行為の構成要素と解釈できる。【課題達成志

向】は、大まかな展望を持ち具体的な目標を見つけ、計画を立てて実行し、想定外のトラブルを乗り越えて達成するという一連の流れにおける行為そのものを統合した要素である。〔創造性〕〔課題発見力〕〔計画性〕〔実行力〕〔対処能力〕〔貫徹力〕の6コードから構成され、いずれも行為の対象は課題である。次に【自己コントロール能力】は課題解決の過程全体に対する自分のスタンスや、過程全体と自身との関係を俯瞰する行為を統合した要素である。〔主体性〕〔客観能力〕〔成長意欲〕の3コードから構成され、いずれも行為の対象は自分自身である。そして【対他者コミュニケーション能力】は、課題解決の過程で異なる意見をもつ他者とかかわりあう行為を統合した要素である。〔他者に働きかける力〕〔チームワーク〕〔リーダーシップ〕〔顧客志向性〕〔自己主張〕〔人間関係構築力〕の6コードから構成され、いずれも行為の対象は他者である。

それでは、これらの要素を面接者はどのようにして確認しているのだろうか。15の【複合コード】のいずれかを含む〈基礎評価事項〉を評価の対象としている企業は24社あり、設定された事項の総数は66項目であった。それらの事項はす

べて、志願者に「過去の経験」を語らせ、その回答内容に各評価事項の定義に合致するエピソードが含まれているか否かによって判断されていた。具体的には「何かをやり遂げた経験を話して下さい」「あなたの強みと弱みを教えて下さい」などと質問し、返答に対してさらに「なぜそうしようと思ったのか」「具体的にどのような手順で進めたのか」など時系列的に、より詳しく具体的に掘り下げた質問を続けていく。単純化した例を挙げると、次のようなやりとりがなされる。

面接者：「今までに困難を乗り越えた経験があれば聞かせて下さい」

志願者：「サッカー部で練習に来ない人を参加するようにさせました」

面接者：「そのために、具体的に何をしましたか」

志願者：「なぜ参加しないのか、全員に直接会って理由を聞きました」

こうしたエピソードが得られれば〔他者に働きかける力〕があると判断する、といった具合である。ただし質問を掘り下げるレベルは各社様々であるし、具体的にどのような回答が返ってきたら合格とするのか、どの程度まで詳しく話すことを求めるのかといった具体的な基準については、厳密に共通の基準を設定している企業もあれば、評価基準は明文化せず個々の面接者に任せている企業もある。また、面接時に評価する事項を明文化し面接者に文書を配布してはいるが、面接の進行そのものを面接者に完全に任せているため、設定された評価事項が実際に評価されているのか確認できない企業もあった。

以上の分析結果を考察しよう。企業は課題を達成する経験を学生に求め、それを評価するために、過去の経験談を掘り下げて尋ねていく面接手法を用いていた。この方法は、90年代末から大企業を中心に普及しつつある「コンピテンシー」を用いた選考手法に酷似している。本来「コンピテンシー」とは、人間のあらゆる素質を包含した全体的かつ動的な能力概念であり、その起源は心理学における「コンピテンス」の概念に遡る（White 1959）。しかし実際の運用における定義は様々で

あり、日本の産業界では成果主義的な人事評価の手法として輸入された背景を持つため、潜在能力と対立する「個人が、優れた業績を上げるために、行動レベルで発揮されている能力」（経済同友会 1999）などと定義されることが多い。「コンピテンシー」に基づく採用選考では、まず理想の人材像を「コンピテンシー・モデル」の形で明確化し、志願者がその理想の人材像にどれだけ該当するかを見極めるために過去の具体的な行動事実を確認する。その代表的な手法が「行動結果面接（BEI法）」であり、その手順は、先述の課題達成に必要な能力要件を確かめる面接のやり方に良く似ている¹⁰⁾。しかし【複合コード】のいずれかを評価事項に含めている24社のうち、「コンピテンシー」に基づく面接手法を取り入れている企業は17社である¹¹⁾。「コンピテンシー」に基づく面接手法を取り入れていようがまいが、過去の経験談を詳しく掘り下げて尋ねていくという面接のやり方は、課題達成に必要な能力要件の構成要素を備えているか否かを確認するための有効な方法として、広く浸透しているといえる。

IV おわりに

本研究は初めに、先行研究をまとめる形で、日本企業が大学新卒者に広義の「即戦力」、すなわち訓練期間を短縮できるより高度な基礎能力を求めるようになったことを示した。その上で、面接において評価される「基礎能力」の具体的な内容とその指標、および評価方法の相互関係を、企業の採用担当者に対する聞き取り調査の結果を分析することで明らかにした。面接者は、態度や表情等（非言語的情報）から社風との相性や対人印象を、会話の進め方（メタ情報）からコミュニケーション能力を、発言内容（コンテンツ）から「マッチング」と課題達成に必要な能力要件を判断していた。中でも「コンテンツ」は、合否を判断する際の根拠として最も多く用いられていた。また、課題達成に必要な能力要件は、志願者に課題を達成した経験について詳しく語らせ、そのエピソードの中に「課題達成志向」「自己コントロール能力」「対他者コミュニケーション能力」といった

要素が見出されるか否かによって判断されていた。

就職とは個人にとって、以後の人生における社会的な地位が決定される重要な転換点である。にもかかわらず、不採用の理由が明示されないことは、不合格者に面接での一挙手一投足すべてが不採用の原因であるかのように感じさせ、自身の全存在が否定されたような錯覚に陥らせる。しかし、多様な選考手法の中でも面接という手法は、採用側にとっても、その場で何が行われているのかを言語化することが難しい。本研究に用いた聞き取り調査においても、評価事項の定義や評価の根拠を言語化できない対象者が少なからず存在した。そうした不透明な過程を、「能力」とその「指標」および「評価方法」の三次元から構造化し、相互の関連性を言語化した点に、本研究の学術および政策的な意義がある¹²⁾。

ただし今回は、「コンテンツ」すなわち志願者の発言内容を根拠に評価される「基礎能力」についてのみ詳細な分析を行った。新卒者に求められる「基礎能力」の全体像を明らかにするためには、「非言語的情報」や「メタ情報」についても詳細な分析を行う必要がある。また本研究は著名企業のみを対象とし、業種や規模など様々な条件をもつ企業を一括りに扱っている。経営資源としての人材に対する要望は、企業が抱える問題を反映している。企業類型とその求める基礎能力との関連を分析することは、今日の日本の産業界が抱える問題点を解明する可能性をもつ。これらについては今後の課題としたい。

* 調査にご協力くださった採用担当の皆様には、心より御礼申し上げます。

- 1) 文部科学省『平成18年度学校基本調査報告』より、2006年3月卒業者について算出。
- 2) 残りの6社の基礎能力が変化した理由は、学生側の水準が低下した場合と、事業内容を特化したため基礎能力の範囲が特定のものに絞られた場合の2通りであった。
- 3) 深田(1998)。
- 4) 本研究での「面接」とは、志願者と面接担当者(以下「面接者」)が直接対面状態で質疑応答を繰り返す選考形式を指し、1回の面接に面接者あるいは志願者が複数いる場合を含む。志願者間のやりとりを面接者が観察するグループワークやグループディスカッション、志願者が面接者へ一方的に情報を発信するプレゼンテーションなどは含まない。一企業の選考過程の中で面接が複数回実施される場合はすべてを分

析対象とした。選抜を伴わない面談や、非公式の面談は対象外とした。

- 5) 分析作業には、高久聡司氏(東京工業大学大学院社会理工学研究科博士後期課程)の協力を得た。
- 6) 音源のテキスト化には時間を要するため、完成を待つと調査対象者の記憶が薄れる恐れがあった。そこで調査対象者による事実確認は音源との照合を待たず調査後約1週間以内に行った。
- 7) 表3~5は典型的な事例を集めて作成したモデルケースである。
- 8) この場合、厳密には面接者の「印象」や「感覚」の源が「コンテンツ」や「メタ情報」にある可能性もあり、今後更なる分析を進めていく必要がある。
- 9) 大久保(2004)の基礎的能力の分類枠組(対人、対自己、対課題解決)を参考にした。また表6では各類型に包含される新コードを、【課題達成志向】については課題を解決する過程で該当する行為が観察される順に時系列で並べ、【自己コントロール能力】と【対他者コミュニケーション能力】については内容が類似するコードが隣り合うように並べた。
- 10) Spencer & Spencer(1993, 訳書2001, 125頁)による、「行動結果面接(BEI法)」の手順は以下のとおり。①「あなたの成功体験を話して下さい」など質問することで、職務上で経験した最も重要な状況について具体的なエピソードを話してもらう。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。
- 11) 分析に用いた2006年調査では、コンピテンシーを雇用管理に用いている企業を中心に調査対象を選んだため、コンピテンシー導入企業の比率が高くなる。全国的には、コンピテンシーを何らかの雇用管理に取り入れている企業は2005~2006年時点で28.7%である(社会経済生産性本部・社会労働部編2006)。また大学新卒者採用において「コンピテンシー」に基づく面接手法を用いた企業は上場企業の11.5%である(永野編著2004)。
- 12) 例えば、課題達成の必要要件についての情報を提供することは、学生に、採用側が評価する経験と自身の経験とのズレを認知し、その原因を考えるための視点を与えることになる。両者のズレを認識することで、彼/彼女らは就職という人生の転機にあたり、どこまでならば社会が提示する「望ましさ」に自分を譲ることができるのか、自身の価値観や信念を明確化し、キャリア形成の指針を定めていくことができるだろう。

引用文献

- Avey, R. & J. E. Campion (1982) "The employment interview: a summary and review of recent research." *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Eder, R. W. & G. R. Ferris (1989) *The employment interview: theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- 深田博己(1998)『インターパーソナル・コミュニケーション』北大路書房。
- 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「即職力」を求めているのか」『Works Review』第1号, 36-49頁。
- 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』労働政策研究・研修機構, <http://www.jil.go.jp/institute/discussion/2007/07-04.htm> (最終アクセス 2007 年 8 月 3 日)
- 経済同友会 (1999) 『第 14 回企業白書』経済同友会.
- 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.
- 大久保幸夫 (2004) 『仕事のための 12 の基礎力——「キャリア」と「能力」の育て方』日経 BP 社.
- 新村出編 (1998) 『広辞苑第 5 版』岩波書店.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993) *Competence at Work*, Wiley.
- 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.
- 社会経済生産性本部・社会労働部編 (2006) 『2006 年版 日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター.
- White, R. W. (1959) "Motivation reconsidered: The concept of competence." *Psychological Review*, 66, pp.297-333.

いわわき・ちひろ 労働政策研究・研修機構研究員。主な著作に「大学新卒者採用における「望ましい人材」像の研究——著名企業による言説の二時点比較をとおして——」『教育社会学研究』第 74 集, p. 309-327, 2004 年 5 月。教育社会学専攻。