

企業が採用時の要件として大卒者に求める能力とその評価方法

——採用担当責任者を対象とした量的・質的調査のデータ分析から——

岡部悟志・樋口 健 (Benesse 教育研究開発センター)

【要旨】

本報告は、企業が採用時の要件として大卒者に求める能力を、企業による能力評価の実態に基づきながら描き出すものである。採用担当責任者を対象とした量的・質的データの分析の結果、第一に、採用時、学生の即戦力を重視する企業は1割強にとどまる一方で、潜在能力(ポテンシャル)を重視する企業は約6割であること、第二に、企業は「社会人としての常識・マナー」や「チームワーク力」などの汎用性の高い能力を重視しており、そのような能力を入社後のポテンシャルを予測するための重要な指標であると認識している。そのような認識のもとで、企業は、学生がこれまでに経験した一連の課題発見～解決プロセスのなかで、職場で再現可能な上記のような能力が発揮されているかどうかを、おもに面接を通して見極めている実態が浮かび上がった。

1. はじめに

本報告は、文部科学省大学改革推進室より委託を受け、Benesse 教育研究開発センターが実施した「社員採用時の学力評価に関する調査」(対象：企業の採用担当責任者、時期：2008年9～10月、方法：アンケート調査〔全体：577社、うち従業員1,000人以上：175社、500人以上999人以下：195社、499人以下：203社、従業員数無回答：4社〕、ヒヤリング調査〔全体：13社、うち従業員1,000人以上：7社、999人以下：6社〕)のデータを手掛かりに、企業が大卒者に求める能力について、企業の採用実態に基づきながら検討を行うものである。調査概要は図1-1に示す通りである。なお、サンプリングにさいして、新規で大卒採用を行う企業が相対的に少ない従業員数299人以下の企業を除いている。したがって、本調査のデータは、大卒者の採用に比較的積極的に取り組んでいる企業の採用実態が反映されているものと考えられる。

図1-1 調査概要

	アンケート調査	ヒヤリング調査
対象	企業の採用担当責任者	企業の採用担当責任者
時期	2008年9月	2008年10月
サンプリング方法	株式会社帝国データバンクの企業データベースから、従業員数300人以上の企業4,000社を、従業員規模別・業界別にランダムに抽出した。	従業員数1,000人以上の企業を社団法人日本経済団体連合会(経団連)の加盟企業から、従業員数999人以下の企業をアンケートの回答企業のうちヒヤリングを希望した企業より抽出した。
サンプル数	577社(回収率は14.4%。うち従業員1,000人以上：175社、500人以上999人以下：195社、499人以下：203社、従業員数無回答：4社)	13社(うち従業員1,000人以上：7社、999人以下：6社)
調査項目	①大卒採用の実態 ②企業が大卒者に求める能力 ③能力評価の実態と課題・問題点 ④大学教育に対する意見	①大卒採用の実態 ②企業が大卒者に求める能力 ③能力評価の実態と課題・問題点 ④大学教育に対する意見

2. 先行研究のレビュー

企業が大卒者に求める能力に関して、企業側のデータに基づく実証的研究は決して多くない(平沢 2005)。経済団体や商工会議所が所属会員企業などを対象に行った調査を除けば、比較的最近の研究としては、量的調査データによる永野(2004)、質的調査データによる岩脇(2006)、文献データによる飯吉(2008)などが代表的と思われる。

永野(2004)は、658社を対象とした調査データ(2001年実施)より、「新卒者にも即戦力が求められている」という意見に賛成する割合が過半数を超えていることから、企業の即戦力志向がうかがえるとしている。そして、この意見に賛成した企業(即戦力採用企業)は、専門知識ではなく意欲や人柄、対人能力などを重視していることから、企業のいう大卒者の即戦力とは、職業能力ではなく、その前提となる基本的な知識や態度、マナーが備わっていることであると結論づけている。岩脇(2006)は、永野(2004)が示した企業の即戦力志向などの知見に依拠しながら、企業が大卒者に求める能力の内実に対して質的接近を試みている。42社に対するヒヤリング調査(2005年実施)の結果、企業は職務に直結する能力ではなく、従来から評価されてきた基礎能力の高度化を要求していることなどが明らかにされている。そしてそこから、企業のいう即戦力人材とは「入社後すぐに育つ者」、すなわち訓練可能性の高い者を指していると結論づけている。

一方、飯吉(2008)は戦後経済団体から発信された膨大な提言資料を丹念に紐解きながら、永野(2004)や岩脇(2006)において半ば自明視されていた、1990年代後半ににわか出現したとされる企業の即戦力志向という言葉¹に対して新たな見解を示している。すなわち、1990年代後半以降に発信された8つの提言を参照すれば、じっさいに「即戦力」という言葉は確認されるものの、実質的には中途採用者に対して要求されているものであって、大卒者に対して要求されているものではなかった。ここから、産業界が即戦力といったばあい、それは大卒者ではなく中途採用者に求められたものだった、としている。

3. 2つの課題

以上のような先行研究のレビューを踏まえたうえで、本報告は次の2点を課題としたい。第一に、「そもそも企業は大卒者に対して即戦力を要求しているのかどうかを明らかにすること」である。飯吉(2008)を除けば、先行研究では「企業は学生の即戦力を求めている」という前提に立ったうえでそれぞれの議論を展開しているものが多い。今一度、いったい何を重視して大卒者の採用を行っているのかを、企業の採用担当者にじかに問うことによって、その真偽を明らかにする必要があると思われる。第二の課題は、「企業が大卒者に求める汎用的な能力をその背景となる理由や職務遂行のさいの文脈を踏まえながら立体的に描き出すこと」である。学生が保有する能力の構造は、企業がじっさいに行っているさまざまな評価方法のあり方とも密接にかかわっているものと推測される。したがって、企業がじっさいに用いている評価方法との対応関係のなかに、企業が求めるさまざまな能力を位置づけることによって、企業が学生に期待する能力の輪郭がより明確になるとと思われる。

¹ このほか、玄田(2005)においても、1990年代以降、大学新卒者の採用にさいして「即戦力」が重視されるようになったということを前提に議論が展開されているなど、企業の「即戦力」志向それじたいに対して批判的に検討する調査研究はほとんど見当たらない。

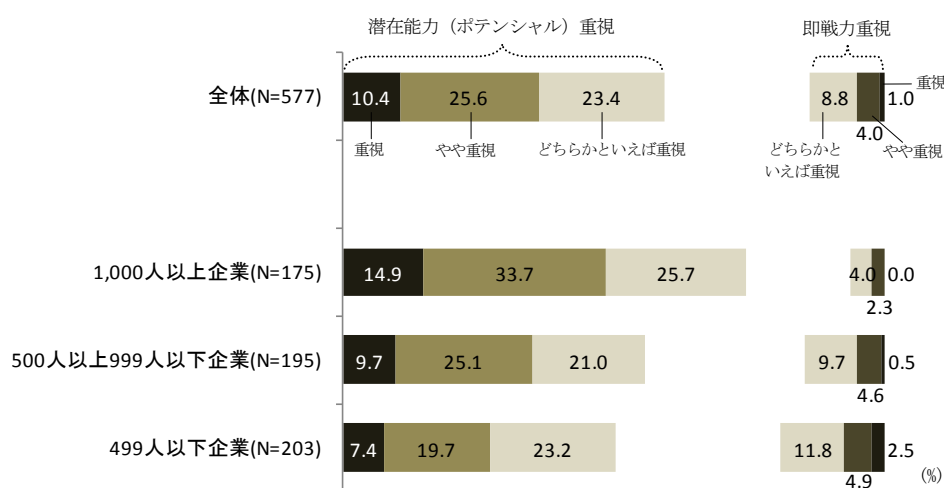
4. 調査データの分析と結果

4-1. 根強いポテンシャル志向

ここでは、第一の課題「そもそも企業は大卒者に対して即戦力を要求しているのかどうかを明らかにすること」について議論する。今回実施したアンケート調査では、各企業における新規大卒者の採用方針の実態を把握するために、次のような質問項目を用意した。すなわち、「貴社は、大学学部卒の新規採用にあたって、学生のポテンシャル（潜在能力）を重視していますか、それとも学生の即戦力を重視していますか。もっとも当てはまるものをお答えください（○は1つ）」という質問に対して、「学生の潜在能力（ポテンシャル）を重視」「学生の即戦力を重視」を両端とした7段階評価で回答してもらった（真ん中の4段階目は「どちらともいえない」）。図4-1は、その回答結果を示している。

まず全体で見ると、およそ6割の企業が「潜在能力（ポテンシャル）重視」（潜在能力（ポテンシャル）を「重視」「やや重視」「どちらかといえば重視」の割合。以下、同様）と回答している。その一方で、「即戦力重視」（即戦力を「重視」「やや重視」「どちらかといえば重視」の割合。以下、同様）と回答した割合は1割強にとどまっている。これを企業の従業員規模別に見てみると、規模が大きいほどポテンシャル志向が強まる傾向がうかがえる。しかし、499人以下企業であっても「潜在能力（ポテンシャル）重視」と回答した割合は過半数を超えており、またいずれのグループにおいても、「潜在能力（ポテンシャル）重視」の割合が「即戦力重視」の割合を大きく上回っている。ここから、企業は採用の時点で学生に何ができるか（＝即戦力）ではなく、入社後どれだけ成長が期待できそうか（＝ポテンシャル）という観点から学生を評価していると推察される²。

図4-1 採用時に重視するのは潜在能力か即戦力か（全体、従業員規模別）



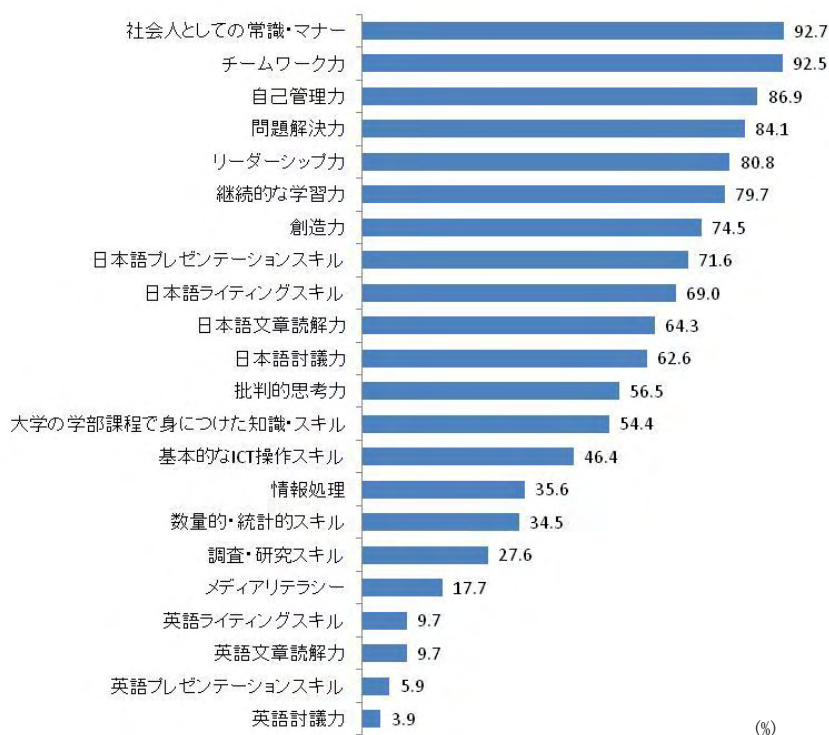
1) 回答のうち「どちらともいえない」「無回答」は表示していないため合計は100%にならない。

² このような結果は、永野（2004）が新規大卒採用における企業の即戦力志向を導いた調査結果（2章参照）と大きく異なっているように思える。推測の域を出ないが、永野（2004）では、即戦力をポテンシャルとの対比において問われていないためにやや強めの賛意が得られている可能性があること、また必ずしも自社の採用を想定した回答ではなく一般論として回答された可能性があることなどが指摘できる。

4-2. ポテンシャルの予測指標としての汎用能力

ここでは、第二の課題「企業が大卒者に求める汎用的な能力をその背景となる理由や職務遂行のさいの文脈を踏まえながら立体的に描き出すこと」について検討したい。今回実施したアンケート調査では、採用時、企業が大卒者に期待する能力要素を把握することを目的とし、22のさまざまな能力項目に対して採用時の要件としてどの程度重視しているかをたずねた（「とても重要」「まあ重要」「どちらでもない」「あまり重要でない」「まったく重要でない」の5段階評価）。さらには、それぞれの能力項目に対して、どんな評価方法が用いられているのかもたずねている（「学生情報（出身大学のレベルや学業成績など）」「エントリーシート」「エッセー・小論文」「面接」「能力検査（個人の能力を測定するための標準化された筆記式またはWeb式のテスト）」のなかから複数回答）。図4-2、図4-3は、それぞれの結果を示したものである。ここから、企業が重視するのは、①「社会人としての常識・マナー」②「チームワーク力」③「自己管理能力」④「問題解決力」⑤「リーダーシップ力」などの汎用性の高い能力であること³、そしてそれらの能力は圧倒的に面談を中心に評価されている実態がうかがえる。

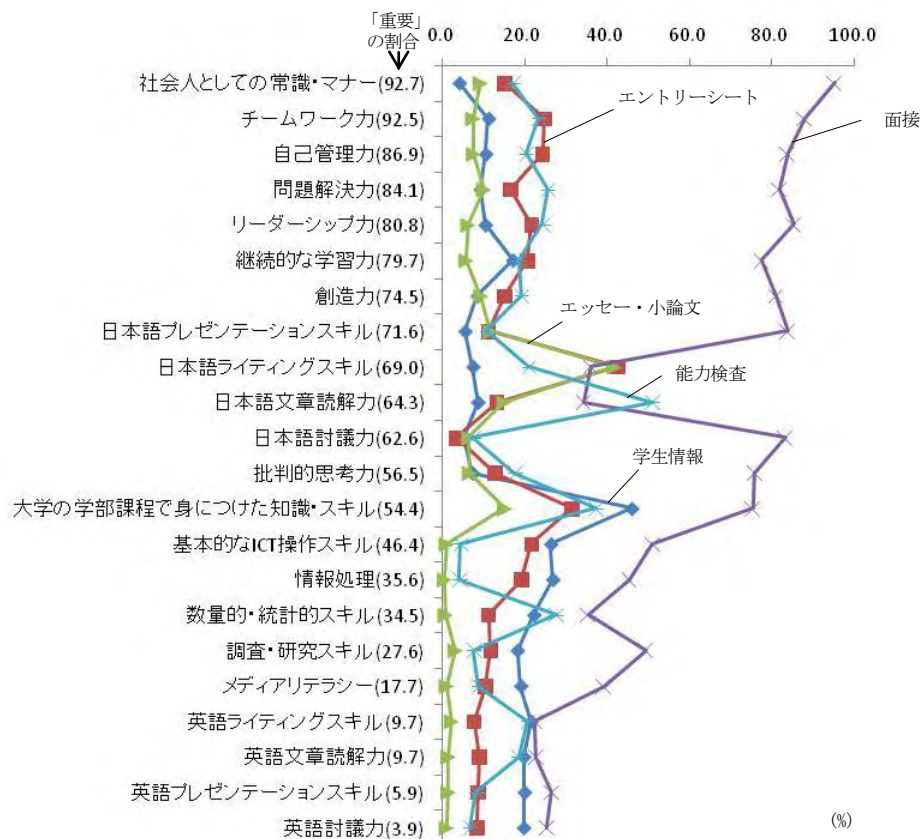
図4-2 採用時、企業が重視する能力



- 1) 「とても重要」「まあ重要」の合計 (%)。
- 2) 「重要」（「とても重要」「まあ重要」の合計）の割合が高い能力項目から順に並べた。

³ 採用時、企業が重視する能力を企業規模別に集計したところ、「重要」の割合に多少の差は見られるものの、項目間の順位については大きな差は見られなかった。

図4-3 採用時、企業が重視する能力とその評価方法



- 1) 複数回答。
- 2) 図4-2で示した「重要」（「とても重要」「まあ重要」の合計）の割合が高い能力項目から順に並べた。

さらに、企業における能力評価の内実に踏み込むために、以下ではヒヤリング調査で得られたコメントを加えた分析を行う。まず、アンケート調査で上位に挙げた5つの能力項目（①「社会人としての常識・マナー」②「チームワーク力」③「自己管理能力」④「問題解決力」⑤「リーダーシップ力」）について、そのような能力を重視する理由や、具体的な発揮の場面などについて代表的と思われるコメントを見ていこう（表4-1）。ここから、企業が学生に対して求めているのは、入社後の職場生活で一般的に必要なと思われる「集団のなかで自らの役割を果たし協力する力」や「自律的・主体的に問題に取り組む力」など、まさに業界や職種によらない分野横断的な能力を指しているものと解釈できる。

表4-1 企業が重視する能力とその背景や理由、具体的な発揮の場面

採用時、企業が重視する能力	その能力を重視する背景や理由、具体的な発揮の場面
①社会人としての常識・マナー	入社後、とくに事務系の人材は営業の仕事を通じてお客様を知ったり、一緒に仕事をしたりする。だから、いろんな人とコミュニケーションをしていかないと仕事にならない。まさに時や場所など、周囲の状況をわかまえたうえで自らの役割を判断し、行動に移すことが重要となる (1,000人以上/上場/製造業)
②チームワーク力	工場のライン作業は1人で行うものではなくチームワーク力が必要となってくる。金型の製作などでも、不具合をどう直していくかということについて、人とのコミュニケーションを通して解決することが求められる。単に技術だけ持っていても、いいものは作れない (999人以下/非上場/製造業)
③自己管理力	営業などの外回りの際は、自分で業務を配分できることや、人から言われるのではなく自ら考え行動できることなどが重要となってくる (999人以下/上場/金融業、保険業)
④問題解決力	学生の問題解決力を見極めるために、面接では、正解のない問いを徹底的に繰り返すことをしている。質問のやり取りのなかで、瞬時にロジカルな回答を構成できるかどうかを見ている。われわれの業務もこれと同じで、まったく正解というものがないからである (1,000人以上/上場/卸売業、小売業)
⑤リーダーシップ力	単に人を引っ張る力としてのリーダーシップを求めているわけではない。どちらかという、周りを把握できる力という意味でのリーダーシップを求めている。全体を把握する力がないと、リーダーとして物事をうまくまとめあげられないし、縁の下力持ちにもなれないからである (1,000人以上/非上場/金融、保険業)

1) コメントの後のカッコ内は、それぞれの企業の(従業員規模/上場・非上場/業界)を示している。

では、企業はこれらの能力をどのように見抜こうとしているのだろうか。アンケート調査の分析結果からは、面接がこれらの能力の評価方法として圧倒的に重視されていることがわかった。しかしながら、じっさいに採用現場で行われているミクロな実態については必ずしも明らかにされていない。その点、ヒヤリング調査で得られた次のようなコメントが、じっさいの採用のリアリティをよりの確に物語っていると思われる。このような観点から表4-2に挙げた企業のコメントを見てみると、じっさいの面接の現場では、表4-1に示したような能力をそれぞれバラバラのものとして評価されているわけではないことがうかがえる。つまり、学生が実体験として取り組んだ一連の問題発見～解決プロセスのなかで、これらの能力が発揮されているかどうかを、多様な切り口の質問や面接以外の評価方法と組み合わせることなどによって、総合的に評価しようとする企業の実態が浮かび上がってくる。

表4-2 面接による能力評価の実態

面接による能力評価の実態
「チームワーク力」を見るとときには、たとえば「アルバイトは何をしていましたか？」といった質問を投げかけ、それがチーム制であれば「どんな役割でしたか？」と掘り下げる。すると、引っ張っていくタイプなのか、フォローしていくタイプなのかが見えてくるので、本当にそうなのかを、下記のような様々な観点からの質問で探っていく。気の合う友だちでない集団における経験についての質問やサークル活動、ゼミのなかでの役割や意見がぶつかったときの対処法などを質問したりしている。そこでどういうふうにして課題を克服していったか、という話になれば、「問題解決力」の評価ができる。そういったことを、個々の学生に合わせていろんな角度から聞いていく。(1,000人以上/上場/教育、学習支援業)
(「自己管理力」「チームワーク力」「リーダーシップ力」「問題解決力」などの能力は、)面接やグループワークのなかで評価している。たとえば面接では、学生時代に成果をあげたことをあげてもらい、そこに至るまでのプロセスを説明してもらおう。グループワークでは、答えが一つに定まらない課題に取り組んでもらい、チームとしての答えを導き出すまでの過程を評価している。(1,000人以上/上場/製造業)

1) コメントの後のカッコ内は、それぞれの企業の(従業員規模/上場・非上場/業界)を示している。

企業が用いる面接以外のさまざまな評価方法のなかで、「能力検査」(個人の能力を測定するための標準化された筆記式またはWeb式のテスト)は多くの企業が導入している代表的な評価方法の1つである。企業は、能力検査に対してどんなことを期待しているのだろうか。以下のコメ

ントからは、能力検査は採用プロセスの比較的初期の段階で学生の基礎学力を見極め、次のステップに入る前段階での絞り込みツール、あるいは面接時の情報収集ツールとして利用されていることがうかがえる。その背景には、企業が採用時とくに重視している汎用性の高い能力を評価するためには、面接と比べると能力検査による評価は相対的に困難であるという認識があるように思われる。

表4-3 評価方法からみる能力評価の実態

評価方法からみる能力評価の実態
「能力検査」は、「エントリーシート」と合わせて選考プロセス初期の絞り込みとして利用している。しかし、「能力検査」の結果と「面接」の結果が異なることもあるので、「能力検査」だけの結果で落とすようなことはしない。できるだけ多くの学生と「面接」をする、というのがわが社の採用方針である。(1,000人以上/上場/製造業)
基本的に「面接」を重視している。「能力検査」(学科試験と適性検査)のうち学科では、入社の際に必要な資格の試験に受かるだけの最低限の学力があるかどうかを見ている。また、適性検査では、必要最低限の適性や「自己管理能力」や「リーダーシップ力」などがあるかどうかを見ている。「面接」の参考資料としてこのようなテストを使用しているといってもよい。(999人以下/上場/金融、保険業)
簡単に物事をあきらめてしまってきている人と、そうでない人の違いを「能力検査」で判断することは難しい。その人間が、リーダータイプなのか潤滑油タイプなのか、自分本位なのか社会本位なのかを見るためには、大学だけでなく、せめて中学・高校・大学まで遡ってその人の経験を聞き出すことが必要である。(1,000人以上/上場/製造業)
「能力検査」ではある能力が高いという結果が出て、いざ「面接」をしてみると一致しないことがある。(1,000人以上/非上場/金融業、保険業)

1) コメントの後のカッコ内は、それぞれの企業の(従業員規模/上場・非上場/業界)を示している。

以上の分析より、企業は採用時の要件として「社会人としての常識・マナー」や「チームワーク力」、「自己管理能力」や「問題解決力」といった業界や職種によらない汎用性のある能力を重視しているが、それらの能力を個別に評価できるものとも、能力検査によって十分に評価できるものも考えていない。具体的に言えば、企業は学生がこれまでに経験した一連の課題発見～解決プロセスのなかに、職場で再現可能な上記のような能力がうかがえるかどうかを、おもに面接を通して見極めている。それが入社後のポテンシャルを予測するための重要な指標であると企業は認識しているからである。一方で、ヒヤリング調査からは、学生の基礎学力については、選抜初期において学生情報や筆記試験などを通して把握されているケースが多く見受けられたこともここで指摘しておきたい。

5. 結論と考察

本報告では、企業の採用担当者を対象とした量的・質的データを手掛かりに、「企業は大卒者に即戦力を求めているのか?」「企業が汎用性の高い能力を求める背景や理由は何か?」という2つの課題に迫った。以下では、それぞれの課題から得られた知見を整理し、考察を加えていきたい。

まず前者にかんして。本報告の分析からは、企業は大卒者に対して「即戦力」(=採用の時点で学生に何ができるか)よりも、むしろ「潜在能力(ポテンシャル)」(=入社後、どれだけ成長が期待できそうか)を求めていることがわかった。この結果は、飯吉(2008)による文献データの分析結果、すなわち、産業界のいう「即戦力」とは大卒者に要求したものではない、という知

見と整合的である。総じて企業は、中長期的な視座から、企業の中核を担う人材を比較的時間をかけて育成していく方針のもとで大卒者を採用している。単年度のデータによる実証は不可能だけれども、以上のような観点からしてみれば、1990年代半ばに、にわかには新規大卒者の採用にさいして即戦力が求められるようになった、と解釈するよりかは、企業の採用現場ではポテンシャル志向が根強く残り続けてきた、と解釈するほうが、より適切に新規大卒者採用の実態が記述されるのではないか。

このことは、第二の課題の分析結果からも間接的に支持される。本調査のデータ分析の結果、企業が採用時の要件として重視する能力とは、先行研究と同様、業界や職種に依存しない分野横断的で汎用性の高い能力のことであることが再確認された。具体的には、「社会人としての常識・マナー」や「チームワーク力」、「自己管理能力」や「問題解決力」といった「集団のなかで自らの役割を果たし協力する力」や「自律的・主体的に問題に取り組む力」などを指す。ここで重要と思われるのは、企業の採用担当者は、これらの汎用能力を学生の入社後のポテンシャルを見極めるための重要な指標と認識している点である。2章で見たように、永野(2004)や岩脇(2006)は「企業が大卒者に求める即戦力の意味が通常の意味とは異なる」と指摘するが、本分析から導かれる結論は、企業は変わらずポテンシャル志向だったのではないか、ということである。さらに本分析からは、企業は基礎学力の評価を第一ステップとして行い、そのうえで第二ステップとして汎用能力による選抜を行っている様子がかがわれた。これは、基礎学力がいまなお企業にとって無視することのできない要件であること、しかしながら選抜の決め手となる汎用能力に関しては、筆記試験で測定可能な基礎学力とは異なり、おもに面談によって評価されうるものと見なされていると解釈できる。

今回の調査データの分析から見えてきた新規大卒採用の実態は、必ずしも新しい形の採用と呼べるものでもない。基本的には学生のポテンシャルを重視し、必ずしも(基礎)学力だけに還元できない人柄を含めた様々な人物的側面を、おもに面談を通して把握する採用スタイルの歴史は、意外なほど長い(たとえば、竹内1988など)。とりわけ、経済変動の激しい昨今だからこそ、変化しない採用の本質に焦点をあてることも必要と思われる。だとしたら、学生に対して集団のなかの一員として自ら課題に取り組み、最後までやり抜くことができる場——新規大卒採用市場とレリバンスの高いさまざまな汎用能力を発揮し、鍛錬することのできる機会——を、しっかりと構築し学生に対して提供していくことが、われわれに求められているのではないだろうか。

<文献>

- 玄田有史, 2005, 「即戦力という幻想」『働く過剰——大人のための若者読本』(玄田有史) NTT 出版, 5-37.
- 平沢和司, 2005, 「大学から職業への移行に関する社会学的研究の今日的課題」『日本労働研究雑誌』 542:29-37.
- 飯吉弘子, 2008, 「『即戦力』という語に内包される意味と新卒者への能力要求」『戦後日本産業界の大学教育要求——経済団体の教育言説と現代の教養論』(飯吉弘子) 東信堂, 328-336.
- 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』 1:36-49.
- 永野仁(編著), 2004, 『大学生の就職と採用——学生 1,143 名、企業 658 名、若手社員 211 名、244 大学の実証分析』中央経済社.
- 竹内洋, 1988, 「就職面接と印象操作」『選抜社会——試験・昇進をめぐる<加熱>と<冷却>』(竹内洋) リクルート出版, 71-84.

<参考>

- 本調査データを用いたその他の分析結果は、Benesse 教育研究開発センターHP 内の下記 URL にて参照できます。
http://benesse.jp/berd/center/open/report/gakushi_ryoku/index.html
(第 2 部が本調査の分析結果となります)