

日本企業による大卒者の選抜・採用をめぐる現状と課題

武田 圭太

人的資源の選抜・採用計画の実態

1988年に、新日本製鉄株式会社と株式会社日立製作所それぞれの人事担当者が、2000年の人材整備に向けて構想した採用戦略について証言した内容を見直すと、日本の大企業が人的資源をどのように充員しようとしているかが把握できる(武田, 2000)。

例えば、新日本製鉄の場合、1960年代の「採用政策としましては、まず必要な人間をさっさと採って、建設の現場あるいは技術の現場へ配置するというだけで、技術屋さんも非常に育ちましたし、事務系の世界でも非常に人が育ったと、こういうことが一般にいわれました。そういう意味では、我々としては『自然体の人事管理』ですんだ時代ということが出来ます。人が欲しいというところに人を配置すれば仕事もうまくいく、みんなのモラルも上がる、それから技術も上がる、腕も上がる、とこういう時代でございまして、ある種の自然体の人事ができた時代でございまして」。大型化や高速化が技術面の主な課題だった高度経済成長期には、人材の選抜や採用について特別な注意を払わなくても、直面している課題そのものが、高い潜在性を持つ人材を集め能力を育成するように作用する魅力を感じさせたといえよう。

その後、1970年代には、全体の採用数を抑える方針で、事務系の人的資源を圧縮しながら技術系の戦力を上げるような人材の量を一定にし質を転換する政策を、新日本製鉄は実施した。1980年代になると、高度経済成長が終了して、小型化やプロセスのコンパクト化、省エネルギー化、省力化へと技術動向が変化し、技術の海外輸出も活発だった。

そうした背景で、新日本製鉄にとっては「人員構成、採用戦力の構成是正をやるということが、1975～1984年の人事部門の最大の課題でございました」。新しい技術動向に対応するために、人事担当者は「250名採用をやっているときに、400名採るべきだという大量採用への戦略転換を主張したわけでございます」。採用数400名は認められなかったが、「社長のほうから、技術系は採っている、事務系の一部は我慢しておけということで、300から320程度の採用に現実としては落ち着いていったというのが先程の数字になるわけでございます」。この証言は、当初250名だった採用数が、社長の判断で300～320名に変更されたことを明らかにしているが、技術動向の変化が採用戦略の転換を方向づけている実態を示している。

また、日立製作所は、「1970年頃までは、いわゆる間接員、ホワイトカラーというのは利益を生まないのだ、現場の人が日夜一生懸命に物を造って利益を生むので、間接員はできるだけ少ないほうがよいのだという人事管理をずっとやってまいりました」。その後、産業構造の変化を認識して、「ホワイトカラーそのものが商売をする時代になってきました。端的に申しますと、ソフトウェアなどというものはそういうことになるわけでございますけれども、いつまでも、直接員の現業職が物を造って価値を生み出しているのだという考え方から脱却しないと、日立製作所は新しい社会・産業構造の変化についていけなくなるという危機感を持ちまして、1978年に、約10年前ですが、より強化すべきホワイトカラーというのはいったい何なんだろうということで、第2間接員という新しい概念をつくりました。これを私どもは、付加価値創出部隊と呼んでいるわけです」。

日立製作所では、第2間接員というホワイトカラー職を考案した頃から、採用戦略に変化がみられる。「ちなみにどういう人なのということですが、いわゆる設計者、これは新しい製品を開発、設計する人たちです。あるいは研究所の研究者、それから直接お客さんのところに行って物を売り込む直接営業の方。こういったような人たちはどんどん増やすべきであるという考え方に立ちました。直接企業にとっての価値を生み出す部隊、これを私どもは第2間接員と名前をつけまして、これをどんどん強化していく、それで現業のほうはできれば機械に置き換えてなるべく少ない人数で生産をすると、こういう構想を約10年前から強力に進めてきたということでございます」。

将来、第2間接員というホワイトカラー職への需要は高まると推計されているが、「大卒などもそんなに枠だけ増やしてレベルを下げるというわけにはまいりませんので、いわゆる入学定員を減らすという文部省（現 文部科学省）の指導もございまして、大学卒が増えるという構造にはなっていません」。当時の考えでは、将来を見越して大卒者を採用する意向はあるが、大卒者の量を確保して質は問わないということではなかったようである。

このように、2000年の人材整備に向けて構想された新日本製鉄と日立製作所の採用戦略は、どちらも変化する経営環境に対応しながら、人的資源の専ら「量」の側面について採用計画が立案されている。また、両社の事業の性格もあるが、技術系の採用が主体で事務系については二次的に扱っているような印象を受ける。日立製作所では、1988年以降5年間で1,300人を採用する計画だったが、募集先の理工系学科は約900学科にまたがり、1学科から男性を1人ずつ採用すると900人、それに女性250人を含めて理工系学科出身者は1,150人、それから文科系出身者150人程度を事務系従業員として採用予定なので、全体で1,300人になるという内訳である。

新日本製鉄と日立製作所以外にも、日本の大企業による選抜・採用の考え方が反映されていると思える他の企業の人事部や総務部の管理職者の証言をいくつか紹介しよう。

「全体をざっくりと採って、現場に入れて様子を見ながら適性を判断する」（武田、1996）。選抜・採用の際に、志望学生の個性や多様性を気にはするが、丹念に一人ひとりを診断している余裕はないので、まず大づかみにざっくりと採用し確保しておいて、しばらく泳がせ行動や態度をみながら適性を評定するという考え方なのだろう。志望学生の潜在性や適性の細

部まで診断しない選抜・採用のあいまいさにとまなう一定の危険を背負いながらも、特定の大学もしくは特定の学部・学科の学生については、過去に採用した卒業生に関する蓄積された経験にもとづく確率から、あいまいさの問題はそれほど障害にはならないだろうと仮定していると考えられる。

「採用試験は、ほとんど面接で決まる。最後に適性と能力の検査をやるが、ほとんど3回の面接で採用者を決めている」（武田，1996）。選抜・採用試験の可否の8～9割は、面接の結果で決まるという実態がある。志望学生の潜在性を面接によって評定する際に、面接者は、志望学生の魅力を認知して印象形成する（武田，1997）。面接者が求める魅力ある人材像は、所属する組織の文化や風土に定着して面接者自身が身につけてきた経験や知識が基準になって、面接者のパーソナリティに規定されたどちらかといえば面接者のパーソナリティと同質の要素を持つ傾向が推察される。同質のパーソナリティどうしのコミュニケーションは容易なので、あいまいさや多義性を削減するにも好都合である。そのため、組織の文化や風土に適合しそうな類似のパーソナリティが選抜・採用されやすいのではなかろうか。

「ものの考え方やものの見方など、本人が求めている思考が、ウチの会社に合うかが1つの判断基準になる」（武田，1996）。仕事の仕方や組立て、手順、構成、意思決定などに表れる組織特有の文化や風土の特性が、人事担当者の選抜・採用にかかわる判断にはっきりと反映されている。個人の能力や適性と違って、組織の文化や風土との適合性や相性を見極めるのは感覚的で難しい問題であるが、選抜・採用の重要な評定項目である。筆記試験の成績が良い志望学生でも、面接をしてみたところ仕事や会社との相性に不安が感じられる場合は不採用になるかもしれない。日本企業は、どちらかといえば協働集団で業務を遂行しているので、職場の文化や風土になじめない人は、例え優秀な潜在性が診断されても採用するのは躊躇してしまうのではなかろうか。

「国際化やグローバル化、現地化とはどういうことなのかよくわからない。ウチに入った以上は、ウチの社員としてやってもらうということ」（武田，1996）。最近、流行語のように使われている国際化やグローバル化に象徴される特定の求められ期待される人材像が、選抜・採用の現場にどれほど浸透しているのかと疑問に思えるような証言である。日本の経営者の多くが頻繁に口にする「多様な人材」「個性豊かな人材」「グローバルな視野を持つ人材」などの期待を、自社内の各現場がどのように具体化し実践しているかについて、経営者自身が点検してみてもどうだろうか。自社内外の現状に関する経営者の認識と現場の従業員の認識とのあいだに乖離と距離感が感じられる。

「組織のなかでやっていくということについて、ある意味で独創的な人がいたとしても生かしきれていない」（武田，1996）。独創的な人は、組織のなかでは希少な存在であり、しばしば変人や奇人と見られたりする。例えば、ノーベル賞を受賞した田中耕一さんや、青色発光ダイオードの開発で知られる中村修二さんなどは、自分自身の考えにこだわって同僚とは違う仕方ですべてしてきた（中村，2001）。両者に共通しているのは、ノーベル賞に値するような独創性が、海外で評価されるまで国内ではほとんど注目されなかったことである。この事実は、組織のなかで従業員の個性や独創性を活用することの現実的な困難だけでなく、従

業員の個性や独創性の評価をめぐる組織の考え方やしくみを含めて、何より評価者の評価能力そのものが問題であることを示している。評価者つまり管理職者の評価能力が問われる。

日本型の人材選抜・採用の特性

これまでみてきた日本企業の人材選抜・採用の特性をまとめると次のようになる。

(1) 面接による潜在能力と全人格の主観的評価

人材を選抜し採用するために開発された能力や適性を評定する検査はたくさんあるが、能力・適性検査の成績だけで採用が決まることはないといえよう。検査の結果から一定水準以下の成績の志望学生は不採用にして、採用候補者には面接を行い能力や適性などを総体化して全人格の優劣を評定する。

面接は主観的な評定であるが、複数の面接者の評定にもとづいて採否が決まるので、妥当性はあるとみなされる。しかし、前述したように、組織の文化や風土との適合可能性が志望学生の採否にかかわる判断材料になると、多数の組織構成員が共有する特定の人格特性との同質性が尊重され、異質な潜在性を感得させる志望学生は排除されてしまう危険がある。

組織の外部環境が比較的安定していて大きな変化が発生しない状況では、考え方や価値観が同質な人たちが集まっているほうが組織は力を発揮しやすい。しかし、組織の外部環境が変化してしまい将来の見通しも不確かな状況では、人材の多様性が環境への適応力を保つために有効である。多様な人材の確保は、組織の環境適応力を維持するためにも必要な措置であるが、面接による評定が、この問題に関してどのくらい妥当かについてはさらに検討してみなければならない。

(2) 集団単位を選抜・採用

採用数をはじめ選抜・採用の計画は、志望学生が所属する社会集団、つまり性別や大学、学部・学科、出身高等学校、クラブやサークル、出身地などで大枠が決まる(武田, 1996, 2001a)。選抜・採用する人材については、志望学生一人ひとりの全人格特性を評定するのではなく、志望学生が所属する社会集団にラベルづけされたレッテルに付与されている一般的な特性にもとづいて大別され、まず集団単位の水準で人材の多様性がある程度は確保される。それから、各集団別にその集団枠に集まった志望学生を一定数まで絞り込んで選抜していく。

このような原則として集団単位を選抜・採用は、個人単位に選抜・採用するより扱う単位数が少ないので短時間に効率よく処理できる。しかし、集団単位を選抜・採用は、採用後の人的資源の多様性が顕在化して有効といえる。集団単位の採用の結果、単位集団あたりどのくらいの確率で人的資源の潜在的な多様性、つまり所属する社会集団の一般的な特性を個人が体現しうる可能性を得たかについては、採用時を含めて採用後の複数時点で測定診断して確認したほうがいだろう。採用された個人が所属する特定の社会集団のレッテルから、絞

切り型の潜在特性を想像して、多様な人材を集めたことになっているにすぎないのかもしれない。

(3) 開発を前提にした人材の「量」の補充

日本企業の人材開発・育成は、実際の仕事経験をとおして技能や技術や知識などを習得させるという職場内訓練を基本にしている。そのため、仕事の専門性に関する知識よりも、協働集団のなかで上司や同僚と適切に意思疎通できるような人間関係能力が求められる。仕事に必要な情報は、職場の人間関係をとおして収集しなければならないので、情報処理だけでなく情報収集の経路を構築する能力も重要である。

こうした実情から選抜・採用された人材は、専門知識などへの評価より職場の新しい仲間として、いっしょに働きやすいかについて合格した人たちである。すでに組織の構成員になって働いている先輩社員が、同質の人格特性の仲間として志望学生を迎え入れることが先決で、その後に仕事関連の能力開発が始まる。

したがって、志望学生が身につけた専門知識は、選抜・採用時にはさほど問題にならない。理工系出身者については、大学院修了程度の専門性が要求されることはあるが、文科系出身者の場合、学部卒業程度の知識は、実務上の専門性と照合して即戦力になる専門知識とはいえない。そのため、選抜・採用の当事者としては、人材の量の問題を考えるだけで差障りはないと思われる。

(4) 独創型よりも標準型を重視

協働集団の仕事仲間としていっしょに気持ちよく働くためには、個性が強く自己主張ばかりで周囲と協調しないような人や、奇抜で他の同僚がしないような働き方を単独でする人はあまり歓迎されない。研究開発部門など、他の部門に比べて単独で職務を遂行できるような仕事内容の場合はやや事情が異なるが、事務系職種の集団内にあまりに独創的な人がいると、協働しづらいため問題が発生しやすい。したがって、個性豊かでも協調性が欠けるような印象の人材よりは、全般に無難な標準型の人格特性のほうが、採用後の能力開発の可能性も合わせて高く評価されると思われる。

(5) 異質な思考や価値観への無関心

日本の社会構造について、中根（1967, 1972, 1978）はタテの序列構造を指摘したが、日本人の組織も同様に高位置志向の行動原理を基本に成立している。このような行動原理が、組織の階層次元を上昇するように構成員を動機づけ組織活動を活性化させて、組織を1つの社会体系として秩序づけている。組織に固有な秩序の遵守は、個人間や集団間や組織間の関係の多義性（ワイク, 1997）を削減するが、多義性のうち削減される部分は、組織構成員がすでに獲得し共有している知識では理解できないよくわからない変異の部分である。大多数の組織構成員が理解できないわからない変異は、異質な思考や価値観であり、組織の既存の秩序を乱す要因として排除される（武田, 1998a）。

しかし、この異質な変異の部分には革新性が潜んでいる可能性がある。選抜・採用の過程で感知された異質な人材を肯定的に扱うか否定するかの評定について、再検討してみる価値があると思う。

仕事の世界への移行に関する大学生の認知

次に、人的資源の需要側の要求に対する供給側の認知について、大学生がどのような働く自己像を思い描いているかみてみよう。大学に入学するまで、学生が進路を中心に考えていたことと、大学を卒業後のキャリアについて、在学中に自由に想像して記述した内容を検討すると、大学2年生の頃までは、中学校や高等学校での進路選択にかかわる記憶が大半を占めていて、将来の仕事については、まだぼんやりした心象でしかない(武田, 1999c)。3年生になるとかなり現実的な未来のキャリアを想定しているが、それでもその内実に確証を持ってはいないようである。4年生になって就職活動を経験し勤務予定先から内定書を受け取っても、「他に何かやりたいことがあるのではないか」「実際に働いてみないとわからない」「15年たったら、そのときの自分の会社における地位をふまえて、第二の人生を考える」など、選択したキャリアを依然として確信しているわけではないように思える。また、就職活動の過程で、「妥協していく友人たちや自分が嫌になってきている」状況は、夢や希望と現実との落差を調整し克服する苦悩を表している。

大学進学を目指して進路を選択するときに、教師など周囲の他者評価によってどのようにラベリングされたにしろ、最終目標とした大学に入学できたという経験は、学生に自身の学校歴への一定の充足感を認知させる。しかし、大学卒業後の仕事の世界については、「働いてみないとわからない」という意見が最も一般的な見通しであろう。多くの大学生は、働くことそのものを現実的に心象化していないので働く自己像を同一視できない。

日本の青年は、働く自己像を閉ざされた学生生活のなかで探索するからこそ、ぼんやりした心象しかつかめない。卒業を間近にして、「社会に出ることへの諦念」(稲泉, 2001)が蔓延しているようにすら思える。生涯キャリアの発達の観点からみると、働く自己像を探索する青年の態度と行動は、加齢にともなうパーソナリティの標準的な成熟の現われである。青年が思い描く働く自己像が、あいまいでぼんやりしているのは、働く自己像を確立するような機会を探し求めても、日本の教育環境にはほとんど見当たらないからである。

学校に通う意義について、日本では、在学者も卒業生も「友だちとの友情を育む」を第一にあげているが、イギリスを除く他の9カ国の在学者は、「一般的・基礎的知識を身につける」「学歴や資格を得る」「自分の才能を伸ばす」を、また卒業生は、日本以外の10カ国すべて「一般的・基礎的知識を身につける」「専門的な知識を身につける」を第一にあげている(総務庁青少年対策本部, 1998)。日本の青年にとっての学校は、諸外国と異なり勉学よりも友人との交流の場として認識されている。

大学が友だちづくりの場になってしまっている現状は、大学での勉学が、卒業して働く

きに大して役立つまいだろうと思われているからかもしれない。そうした想像は、日本企業の選抜・採用について聴き取り調査した学生の報告にも記述されている。

例えば、自動車の販売を主な事業にしている会社を訪問した学生は、「(志望学生の) 学力よりも人そのものを大切にしている。大学生は真剣に勉強しないので、大学名より高校名のほうが人物の人間性を反映する」と聞いて、勉強した結果より勉強する姿勢にみられる勤勉性を重視する考え方に新鮮さを感じた。勉強して身につけた知識等より勤勉な態度をみると示唆しているように思えるが、日本企業の職場内訓練を主体とする教育体制を前提にすると、大学教育で習得する知識等の実用度の低さは、志望学生の知識面への期待よりは勤勉な態度を重視させ、選抜・採用後の速やかな適応を要求していると考えられる。

また、厨房設備の設計施工や厨房機器の製造販売などが主な事業の会社を訪ねた学生は、「どんなに頭がきれる優秀な人材よりも、感謝の気持ちを忘れない人材のほうを採用する」と聞かされた。この会社では、「育ててくれた親に感謝しているか?」「素直に『ありがとう』と言えるか?」「話を聞いていて聞きやすいなどの表現力があるか?」を採用時に重視しているという。訪問した学生は、「感謝の気持ち」を重視していることが印象深かったようであるが、この事例も、大学教育と直接には関連しない志望学生の人格特性を選抜・採用の評定項目としている。

前述したように、日本企業の選抜・採用は、面接者の主観に左右されがちである。そのため就職試験では、仕事に関する能力や適性や知識の専門性より人物重視という印象を志望学生が抱いても不思議ではない。しかし、選抜・採用の実質的な採否が決まる面接の評定項目や評定基準については、採否の結果にかかわらず、なぜ、採用された／されなかったのか本人にもよくわからないようである(武田, 2001a, 2001b)。「採用試験の妥当性を確かめることはしているか?」という学生の質問に対して、地元の金融機関の担当者が、「特には行っていない。仕事をしていくなかで、あまりにも失敗が続いている者がいる場合、その人の採用試験の結果がどうであったのかを見直すことはある」と回答したことについて、当該の学生は、「採用試験の結果は、もっと活用できるものである。したがって、入社後のその人の参考資料としての確立が望ましいと思う」と記した。

日本企業では職務区分があいまいなので、特定の職務内容に対応する特定の能力や適性を選抜・採用できないから、必然的に面接の評価項目や評価基準もあいまいになる。眼前で面接を受けている志望学生が、入社後にどのような職務に配属されるかを面接者自身は知らないで、具体的な仕事内容そのものについての質疑は成立しない。志望学生も、入社したい会社の事業や基本的な雇用条件などの情報は事前に集めているが、就業することになる仕事の内容については漠然とした心象しか持っていない。おそらく「サラリーマンになる」という程度の気持ちだろう。つまり、個別の職務内容に関する能力や適性が、面接によって評定されているわけではないのである。つまるところ、志望学生の仕事仲間としての相性が、一部の組織構成員によってわずかな時間のあいだに評定され採否が決まるのが実情である。

したがって、アメリカ合衆国などで論議される生涯キャリア発達論において、学校から仕

事の世界へ移行する際に重要とされる予期的社会化 (anticipatory socialization)¹⁾ やありのままの正確な職務情報の事前呈示 (realistic job preview)²⁾ などの概念が示す本来の意味合いは、日本ではあまり有効ではない。なぜなら、志望学生が組織社会化を先取りしたり、面接者がありのままに開示しようとするときに中核にあるはずの具体的な個別の職務が、選抜・採用時には当該の志望学生について定まっていないからである。

こうした状況は、新たな問題を引起こす。特に、新入社員がキャリア発達の早期に経験する現実ショック (reality shock) は、離職や転職など、新入社員の定着率に影響するので見過ごせない。入社前に集めていた仕事や処遇に関する情報と、入社後の実際との落差に少なからずショックを受けた新入社員の働く意欲が、急速に低下していくことは理解できるだろう (武田, 2002a)。とりわけ高い潜在性に期待が寄せられている人材ほど現実ショックは大きく感じられるようで、なかには大変な思いをして入社した会社に見切りをつけて、他の進路にキャリアを変更する事例もみられる。

また、学校から仕事の世界への移行を、学生が円滑に納得いくように解決するためには、大学の教学体制についても検討しなければならない。日本の場合、長い学校教育の最終段階である大学に入学した途端に燃え尽きたかのような学生に、それまでの時間よりずっと長い卒業後の職業人生への興味や関心を抱かせ、自らが能動的にキャリアを創造していくための環境づくりを大学も考えなければならないと思う。

能動的に勉学に取り組むように学生の態度や行動が変容する事例は、アメリカ合衆国に留学している日本人学生にみられる。日本で通学していたときに、専門教育への期待や向学心がそれほど強かったわけではない学生が、父親の海外赴任等で家族と一っしょに渡米し米国内で教育を受けると、勉学に対して内発的に動機づけられ、学生生活や学卒後のキャリアについての彼らの意見や考えから、国内学生とは明らかに異なる生気が感じられる (武田, 2002b)。在米日本人留学生に共通するのは、自身の目標がはっきりしていることである。今、やっていることが、どのような成果につながるかの筋道を、学生は明確に心象化しているように思える。したがって、当該の成果をあげるために努力することで得られる見込みの報酬と、その報酬自体の魅力が、学生自身に認知されている。

国内学生とのこのような違いは、日本の大学や企業が再考すべき問題ではないかと思う。つまり、努力すると叱咤激励するだけでなく、努力の延長線上には、その人にとって魅力ある成果や報酬が確かにあることを十分に説明する行為が必要ではなかろうか。抽象的で観念的な解説で済ませるのではなくて、一人ひとりの目線で日常の生活感覚を失わないような丁寧な説明が、キャリアの目標を学生や新入社員に自覚させることに貢献すると思う。

1) マートン (R.K. Merton) が準拠集団 (reference group) との関連で提唱した概念で、特定の集団に所属する前に、当該集団の規範や行動様式を学習し内化することをさす。社会化の先取り、将来を見越した社会化ともいう。

2) ワナウス (J.P. Wanous) が提唱した概念で、人材を募集する際に、仕事や会社などに関するありのままの正確な情報を入社志望者に提供するほうが、入社後に、新入社員が実際に働いてみて経験する現実ショックは小さくて、仕事や会社に円滑に適応できるという考えである。

ともあれ、選抜・採用される人材が、どのような項目や基準にもとづいて自身の潜在性が評定されているのか理解できるように、募集・選抜・採用のしくみを解明しなければならない。募集・選抜・採用のしくみを明らかにすることで、志望者数が一時的に減少しても、採用する人材の質に影響はなく定着率は向上すると思われる。

人材選抜・採用の課題

最後に、日本企業による学卒者の選抜・採用をめぐる問題点をまとめてみたい。

(1) 「なぜ、採用内定されたのか？」の説明

採用された新入社員が、採用内定された理由を理解できるように、ある程度は説明が必要だろう。予言の自己成就説にしたがうと、能力や適性の水準にかかわらず採用された新入社員は、形式的に選抜・採用するだけで自己評価を高めて良好な職務遂行を示すと説明できる。

しかし、例えば、課題や試験をしても、そのために努力することにどのような意味や価値があるかを説明し、努力の結果としての成績をどのように評定するかを明らかにしないと取組む姿勢にならない学生が、最近は多いような気がする。そのため、募集・選抜・採用についても、評定項目や評定基準をある程度は情報開示したほうが望ましいと思う。もちろん、どこまで情報公開するかは、個別の事情があるので一律には決め難いが、選抜・採用基準を採用後に新入社員へフィードバックするという考え方について検討することを提案したい。そうすることで、新入社員の自己評価が裏づけられ、冷静な自己分析にもとづく自己啓発への動機づけになるかもしれないし、会社への信頼も高まるだろう。

(2) 面接による評価の妥当性の検討

ある航空会社が、従来の選抜・採用の仕方では採用された従業員の特性を約10年の期間において質問紙法で調査して、選抜・採用した当時の面接者の考え方と比較したところ、面接者と似たような考え方や価値観の人が数多く採用されていたことが判明したそうである(武田, 1996)。この証言から、面接者の知性や感性と類似した特性の学生が好まれ選抜・採用される傾向があるのではないかと推察される。

その結果、組織活動に支障がないなら問題はないが、このような事態が継続すると、組織構成員はしだいに同質化していく。つまり、組織構成員の態度や行動が定型化し多義性が消失していく。こうした組織状態は、外部環境の変化への適応力を低下させるので、組織構成員の過度な同質化は危険である。したがって、面接者のパーソナリティ特性と関連させながら、選抜・採用時の評価と選抜・採用後の評価との比較を定期的に行って、面接による評価の妥当性を検討することが有効といえよう。

(3) 選抜・採用基準の共有状態の確認

面接者のあいだで選抜・採用基準が統一され共有されていないと、例えば、面接者Aの評

定は合格だった志望学生が、面接者Bの面接を受けたところ不合格になってしまうことがありうる。実際には、実施される複数回の面接は、志望学生を絞り込むために選考が進むにつれて採否の権限が増していくような段階制になっているため、同一の段階内で重複して面接を受けることはない。そのため、一連の選考過程が進行するなかで、選抜・採用の信頼性が問われることはない。

しかし、そうした選考の仕方は、どの面接者が評定するかで採否が左右されるかもしれないという偶然性への対策が不備である。前述したような面接の主観性によって、志望学生との相性の良さなどが、独自の採用基準になって採否の決定に作用している可能性は否定できない。

そこで、選抜・採用の評価方式や評価項目や評価基準などについて、一定程度の共有化を実現し、面接者による評定結果のばらつきを制御する必要がある。面接を構造化して、筆記による検査と同じように面接を標準化し、面接者が変わっても標準化された面接が実施できるなら、面接の主観性にともなう偶然性を統制できるのではないかと考えられる。

ただし、こうした考えを徹底しすぎると、人材の多様性がやはり損われてしまう恐れがある。例えば、営業部が理想とする人材の特性と人事部のそれとは必ずしも一致しないとする、選抜・採用基準の問題は、採用予定の人材の質と量を高い精度で模擬設定し、志望学生のなかから計画どおりに特定のパーソナリティ特性を選抜して採用できるかが論点になる。しかし、人材の多様性を確保するためには、作為的に論理を構築するより無作為な選抜・採用条件が有効なのである。つまり、面接者自身のパーソナリティを無作為に選定することが、本質的に重要な選抜・採用基準の設定になると考えられる。

(4) 知能の社会性と多様性に関する診断

国語と算数つまり言語読解力と論理思考力を中心に学生の知能を評価する考え方は、従来の選抜・採用の標準だった。しかし、日本企業は、知能の社会性や多様性を無意識に国語や算数の成績以上に高く位置づけて、主に面接によって診断してきたといえよう。例えば、人と接触するときの適切な応対や会話の内容の充実などから、志望学生の人間らしい頭の良さをいろいろな角度から多面評価して全人格の優秀性を診断してきた。

こうした方針は優れていると思うが、選抜・採用にかかわる経験則や経験知の蓄積を整理して、より洗練した体系を組立ててはどうかと思う。その作業を進める過程で、知能の社会性や多様性を代表する例えば共感力のような能力特性が、言語読解力や論理思考力と同等以上に有効であることが実証されるかもしれない。

これからどのような選抜・採用の新しい方式や技術が開発されても、良質な思考力の重要性は普遍である。人間らしい頭の良さは、時代を超えて変化はしない。大学生活をつうじて、読んだり書いたり話したり聞いたりして深く考える基礎訓練を積みながら、多種多様な社会場面であくさんの人と交流し、読む・書く・話す・聞く訓練の成果を試してみる経験を地道に繰り返すことによって、知能の社会性や多様性は高まる。

選抜・採用の際には、志望学生との質疑をとおして、考える力の習熟度を正確に評定する

ことが基本だろう。短期間の仕事経験や資格等より、本物の良質な思考ができる人材を見落としてはならないと思う。

(5) 異質な人材を戦力化する装置の開発と設置

何か少し違う雰囲気を感じたり、自己主張が強かったり、他の人とはどこか異質で大勢からはみ出しているように見える人が持つ個性について、それが見かけだけなのか、それとも期待できるようなある種の革新性なのかと、まず好奇心を持って見極めるように提案したい。例えば、海外・帰国子女の潜在性などは、慎重に注意深く探求してみる価値があると思う。傾聴性や独創性や自主独立性など、管理職者に要求されるいくつかの特性について、国内子女より在米子女の自己評価のほうが高いと報告されている（武田，1998b, 1999a, 1999b）。

(6) 経営者の現状認識度

日本企業が大学新卒者を募集・選抜・採用するとき、求める人材として経営者が唱える抽象的な個性や多様性の尊重が、現場が扱う具体的な人材要件として、どのような評価項目や評価基準に翻訳されているかについて、経営者自身がどのくらい把握しているか確認してみてもどうだろうか。人材選抜・採用に関する経営者の認識と現場の認識とのあいだにズレはないか。優れた潜在性を持つ志望学生が、最終面接に到達するまでに振るい落とされないようにするため、経営者と現場との意思統一を図ることが大切だと思う。

引用文献

- 稲泉 連 2001 僕らが働く理由、働かない理由、働けない理由 文藝春秋
- 中村修二 2001 怒りのブレイクスルー—常識に背を向けたとき「青い光」が見えてきた— 集英社
- 中根千枝 1967 タテ社会の人間関係—単一社会の理論— 講談社
- 中根千枝 1972 適応の条件—日本的連続の思考— 講談社
- 中根千枝 1978 タテ社会の力学 講談社
- 総務庁青少年対策本部 1998 世界の青年との比較からみた日本の青年—第6回世界青少年意識調査報告書—
- 武田圭太 1996 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告2: 帰国子女の評価と採用をめぐる日本企業の実情— 愛知大学文学論叢, 111, 119-138.
- 武田圭太 1997 日本人の生涯キャリアの創造—共依存関係のなかでの個性化の実現— ビジネス・インサイト, 5(1), 8-19.
- 武田圭太 1998a 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告6: 日本企業で機能する「有能」の特性— 愛知大学文学論叢, 116, 292-304.
- 武田圭太 1998b 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—国内子女と在米子女の有能感(1)— 愛知大学文学論叢, 117, 217-242.
- 武田圭太 1999a 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—国内子女と在米子女の有能感(2)— 愛知大学文学論叢, 118, 222-236.
- 武田圭太 1999b 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—国内子女と在米子女の有能感(3)— 愛知大学文学論叢, 119, 153-174.

- 武田圭太 1999c 大学生の一般的なキャリア展望 愛知大學文學論叢, **120**, 312-332.
- 武田圭太 2000a 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告7: 大学生が認知した働くこと
の心象— 愛知大學文學論叢, **121**, 168-180.
- 武田圭太 2000b 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告8: 大企業の1988年時の採用
戦略事例— 愛知大學文學論叢, **122**, 220-236.
- 武田圭太 2001a 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告9: なぜ, 私は採用内定され
たのか? (1) — 愛知大學文學論叢, **123**, 369-388.
- 武田圭太 2001b 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告10: なぜ, 私は採用内定され
たのか? (2) — 愛知大學文學論叢, **124**, 264-276.
- 武田圭太 2002a 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告11: なぜ, 私は採用内定され
たのか? (3) — 愛知大學文學論叢, **125**, 291-306.
- 武田圭太 2002b 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告12: 在米日本人留学生の日米教育
比較— 愛知大學文學論叢, **126**, 287-298.
- Weick, K.E. 1979 *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, Massachusetts:
Addison-Wesley. (遠田雄志 訳 1997 組織化の社会心理学 文眞堂)