

JILPT 調査シリーズ

No. 56

2009年6月

# 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 —企業ヒアリング調査結果報告—

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



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  
—企業ヒアリング調査結果報告—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

1990年代半ば以降、若年者の雇用環境は大きく変化した。学校卒業と同時に多くの若者が一斉に正規の仕事へ就く「新卒一括採用制」は今も根強く残っているが、一方で、「フリーター」とよばれる非正規雇用の立場で働く若者の姿は既に日常的なものになっている。いったん「フリーター」になると、その期間が長くなるほど正規雇用の仕事を得ることは難しくなるため、「フリーター」の高年齢化が問題になりつつある。

このように若年者の就職が困難さを増している要因には様々なものが考えられるが、その一つとして、新卒者および既卒の若者に対する評価において、客観的かつ効果的な「能力指標」や「評価方法」が確立されていないことをあげることができるだろう。「コンピテンシー」評価の手法は、「実際に何をしたか」という「行動事実」を評価する点で客観的な能力指標としての可能性を秘めている。しかし、実際に企業が若者の能力を評価する場において、「コンピテンシー」評価をどのような目的で、どのような手順で行なっているのかということについては、十分な情報収集がなされてきたとはいえない。

本報告は、大学新卒者に対する採用選考活動を題材として、企業が「コンピテンシー」評価の手法をどのように実施しているのか、その実態を明らかにするためのヒアリング調査の結果をまとめたものである。本報告が、若年求職者やその支援者に対しては能力開発のための基礎資料となり、企業の人事担当者に対しては人材育成や能力評価の手がかりとなれば幸いである。

2009年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

執筆担当者

氏名

所属

いわわき  
岩脇 ちひろ  
千裕

労働政策研究・研修機構 研究員

企業調査の企画・実施

岩脇 千裕 労働政策研究・研修機構 研究員

## 目 次

### 第 I 部 調査結果の概要

第 1 章 調査要綱 .....	3
1. 調査の背景と目的 .....	3
2. 調査方法 .....	4
第 2 章 調査結果 .....	13
1. コンピテンシー評価の目的と結果 .....	13
2. 企業のコンピテンシー観 .....	19
3. コンピテンシー評価の方法 .....	31

### 第 II 部 資料

1. コンピテンシー評価実施企業の事例 .....	47
2. 追加調査質問紙 .....	136

## 第 1 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「ビジネスレーバースモニター調査<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

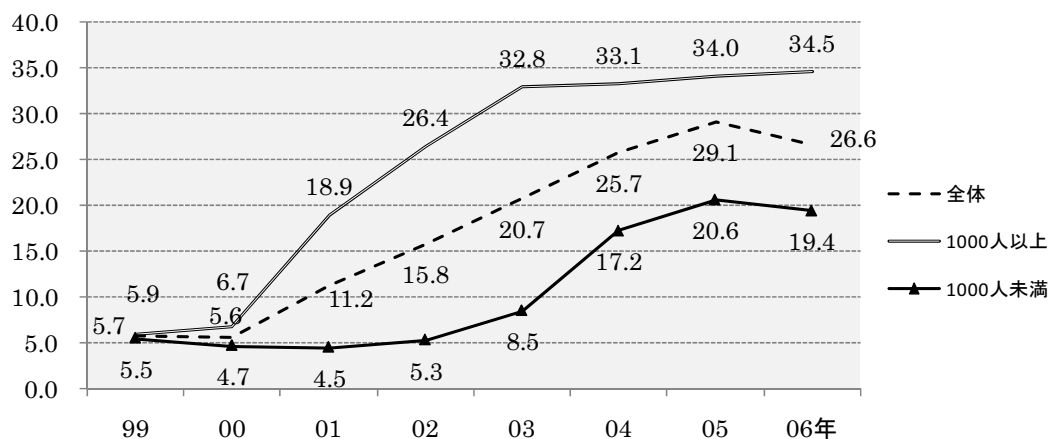


図1 なんらかの雇用管理へのコンピテンシー概念導入率 (%)

※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 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 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 17.4</b>
<b>N</b>		<b>23 100.0</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して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っ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。

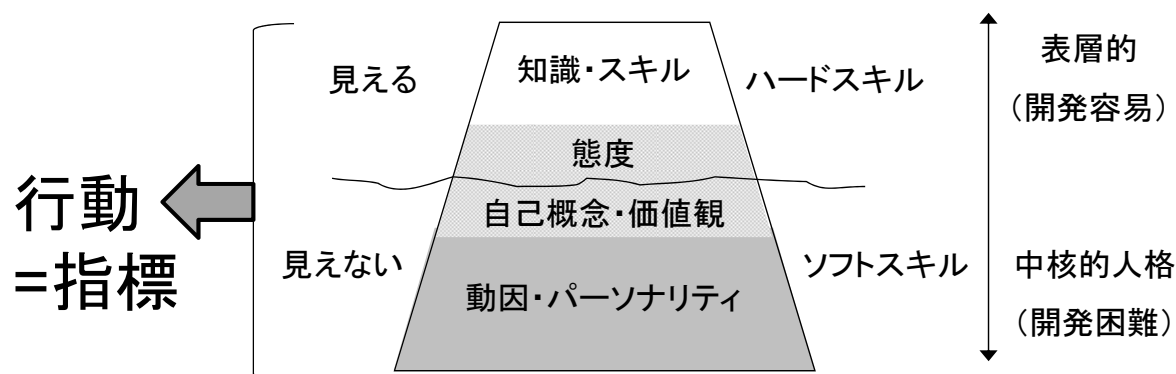


図2 コンピテンシーの冰山モデル

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いますか（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。【人間関係構築力】は、面接の場において面接担当者との関係が良好に築かれる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。

【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。

## 第 II 部 資料



1. コンピテンシー評価実施企業の事例

A社（情報・通信業 3000～4999名 国内）の事例	48
B社（情報・通信 1000～2999名 海外）の事例	53
C社（製造 10000名以上 国内）の事例	57
D社（小売 3000～4999名 海外）の事例	62
E社（農林水産 1000～2999名 国内）の事例	67
F社（金融 300名未満 国内）の事例	72
J社（情報・通信 1000～2999名 国内）の事例	76
K社（製造 10000以上 国内）の事例	81
M社（建設 5000～9999名 国内）の事例	87
N社（金融 1000～2999名 国内）の事例	91
P社（情報・通信 1000～2999名 国内）の事例	95
R社（製造 10000名以上 海外）の事例	98
V社（金融 5000～9999名 海外）の事例	103
W社（建設 300～999名 国内）の事例	107
Y社（エネルギー 5000～9999名 国内）の事例	111
Z社（情報・通信 300～999名 国内）の事例	115
AA社（小売 1000～2999名 海外）の事例	120
AC社（製造 1000～2999名 国内）の事例	124
AD社（製造 3000～4999名 国内）の事例	127
AE社（運輸 3000～4999名 国内）の事例	131

※掲載の許可を頂けた20社についてまとめた。

2. 追加調査の質問紙	136
-------------	-----

A 社（情報・通信業 3000～4999 名 国内）の事例

回答者 A：人事部門課長相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「SI (system integration) から顧客サービス事業へ中核事業を転換させることにした。そのため、従来のシステムエンジニア・プログラマー中心の採用から、ビジネス的視点もあわせもつ、事業の柱となる人材を採用していきたい。また、ホールディング化に伴い、個々のグループ企業の経営を考えると同時に、グループ全体のビジネスを統率できる、マネジメント能力をもった人材が必要となった」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

職種別採用をグループ会社ごとに実施

#### ○募集職種

コーポレートスタッフ、IT エンジニア、セールス。

「職種別に必要な専門能力は選考段階ではみない。職種別採用は、職種ごとに適した人物を選抜するためではなく、学生のモチベーションをあげるために行っている。ただ、志望職種に就く方が人は能力を発揮するので、そういう意味では職種ごとに適した人物が結果として採用されているともいえる」

#### ○他の雇用管理への導入

なし。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2002 年から準備開始。

選考に用いたのは 2004 年 4 月採用に向けての選考から。本格的にコンピテンシーを中心とする評価手続に切り替えたのは 2006 年 4 月採用に向けての選考から。

「従来は、性格テストを応募者の絞り込みに用いていた。しかし入社時のテスト得点と入社後の業績との間に相関性が確認できず、採用選考テストとしての有効性に疑問を感じていた。そんな時にコンピテンシー・テストの存在を知り、2002年から導入を検討し始めた。まず2003年4月入社の内定者にコンピテンシー・テストを受検させ、テストの得点と新人研修での成績との関連を調べたところ、相関性がある程度認められた。そこで2004年4月採用に向けての選考から、性格テストとコンピテンシー・テストとを並行して実施し始め、同時に面接スタイルも面接者ごとにフリースタイルに近かったものからコンピテンシーを確認するための均質な構造化面接に変更した。2004年、2005年の4月採用についてもデータを蓄積し、2003～2005年採用の社員について3年分の採用選考時のコンピテンシー得点と入社後の業績との関連を調べたところ、相関性が認められたため、2006年4月採用に向けての選考からは性格テストをやめ、コンピテンシー・テストだけで適性判断をすることにした」

#### ○導入目的

「当社の職務に対する能力傾向分析を行うため」

「中核事業の転換にともない、今後の事業の柱となる人材とはどのような人材なのか明確にする必要が生じた。また、ホールディング化に伴い、グループ各社の事業領域とそこで必要とされる人材像を明確化する必要も生じた。コンピテンシー評価は、今後必要となる人材の能力傾向を分析し明確化するために導入した」

#### (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「導入間もないのではっきりとは分からないが、職務非適合者の事前スクリーニングが可能になったように思う」

「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」

「採用活動を効率的に進めるには、当社に合う人だけが応募してくるという状況を作ることがベスト。そのためには、当社が求める人材要件を正確に大学のキャリアセンターの方やリクルーターに伝えなくてはならない。コンピテンシー評価は、こうした人材要件を明確に言葉にすることにも役立っている」

### 3. コンピテンシー観

(1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「人が行動をおこす際のベースとなる資質」

(2) 評価事項

＜コンピテンシー評価の対象となるもの＞

- ①成果につながる行動特性（目的達成のため自分で自らの役割を選び取り、状況を変えながら、新しい価値観を創造すること）
- ②チャレンジ精神（現状に満足することなく、自らを高めるためにさまざまなことを吸収しようとしている。簡単にいえば、より上のレベルをめざそうとしていること）
- ③創造力（既成の概念に囚われず新しいものやアイデアを生み出そうとするか。加点項目）
- ④コミュニケーション能力（相手の意図に正確にかつ素早く把握し、論旨明確に自分の考え（意見）を主張することができること）
- ⑤論理的思考力（物事を論理的に考え、納得感高く、相手に伝えることができること）

＜その他の評価事項＞

- ⑥基礎学力（国語・数学に近い力）
- ⑦自立性（自ら動くことができること）
- ⑧コーピング力（ストレスへの対応力。困難にであってもつぶれないか）
- ⑨サービスの意欲（顧客を満足させることができるか）
- ⑩明るくて「コミュニケーション力」のある人かどうか
- ⑪総合的判断（評価者自身の経験から、人物面と社風にあうかなどを判断する）
- ⑫志望度合（会社のことを良く調べて理解していること）

### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

①WEB エントリー

②1次選抜（会社セミナーの場で基礎学力を測る筆記テストを実施）

③2次選抜（Web上でのコンピテンシー・テスト）

④3次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）

⑤座談会（マッチングを図る場であり、選抜は行わない）

⑥最終選抜（個人面接 総合的な判断の場）

## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

コンサルティング会社に依頼して、自社の高業績者のコンピテンシーを測定・抽出し、モデルを作成した。それをもとに評価事項を作成した。また、どのような人物を採用すべきか社内で調査を行い、意見を募った。

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：あり
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：あり
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：あり

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

筆記試験（適性検査）、1回目の面接。

#### ○筆記試験（適性検査）

面接時の参考資料に用いるだけでなく、選抜にも用いる。

#### ○1回目の面接

学生1名に対し人事の中堅社員と各部門の課長クラスの社員1名がコンピテンシー面接を実施する。人事の社員は全社の人材ポートフォリオを念頭に置いて将来の幹部候補としてのポテンシャルを判断し、部門の社員は実際に仕事をする際に活躍が期待できそうか現場の視点から判断する。あらかじめ配布した評価事項の一覧表に基づいて評価を行う。面接の具体的な手順については、採用担当者がコンサルティング会社による評価者訓練を受け、実際に面接を担当する社員に伝えた。

なお、最終面接（役員面接）ではコンピテンシー評価を行わない方がよいとコンサルティング会社にも助言された。理由は、コンピテンシーは採用目標とする人物モデルを構成する一部にすぎず、その他の人材要件（例：社風に合うか・人柄など）の中には、コンピテンシー面接の手法では評価できないものもあるため。そのため最終面接では主にマッチングを確認する。面接票にコンピテンシー項目をならべて○×はつけてもらうが、具体的な面接の進め方や質問の言葉などは個々の面接担当者に任せている。

#### (4) コンピテンシー面接の手順

「学生時代に特に力を入れたことで、成果が出たものについて具体的に話してください」などと尋ねて、まずはできごとのあらすじを話してもらおう。学生が語った経験談に対して、それをやろうと思ったきっかけや、自分が工夫をしたところ、非常に苦勞した点、最終的にどんな成果が得られたかをさらに尋ねて、できごとが起きた順番に話してもらおう。みんなと一緒にやったことであっても、その中で自分の力でどこまで頑張れたかを特に聴きたい」

「あらかじめ用意してきた話を暗記して話すのではなく、会話をしてほしい。できごとの表面的な内容を話すだけでなく、そのできごとに対する自分の意志や考え方も話して欲しい。まじめな人は話を体裁よくまとめようとして、演説のような話し方をしてしまう。そういった人に対しては、わざと評価とは関係ない質問（趣味やプライベートなど誰でも回答できそうなこと）を投げかけることで、その人の『地』を出させようとする」

B社（情報・通信 1000～2999名 海外）の事例

回答者 A：人事部門社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「ポテンシャル採用。毎年何人ぐらい各職種で採るという事を決めて、採用活動を進めている。幹部候補という姿勢でもあり、若手で活躍できる職種や仕事もあるのでそこに向けて可能性が高い人間をとるという姿勢でもある」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

部門ごとの職種別採用を実施。

#### ○募集職種

セールス、セールスエンジニア、コンサルタント、サポートエンジニア。

「職種にもよるが、採用選考時に評価する比重は、職種にかかわらず求める要素が8割、職種別に求める要素が2割といったところ。コンピテンシーは職種にかかわらず求める要素」

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：無回答。

#### ○導入理由

「行動特性を見ることにより、入社後の活躍を期待できる人材を見極められると考えたため」

#### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準。

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

「学生生活の中で得られたアウトプットの大きさだけでなく、そのアウトプットを出す過程で、その人がどれだけ貢献したのかをきちんと評価できるようになった」

### 3. コンピテンシー観

(1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「ポテンシャルの客観的な評価」

(2) 評価事項

<コンピテンシー評価の対象となるもの>

A. セルフスクリーニングのための項目（希望職種によって比重が異なる加点項目）

- ①IT スキルを高めていきたいという意志（特にエンジニアに要求される）
- ②グローバルマインド（語学力そのものではなく視点の高さ。仕事をする際、自分の仕事だけでなく、全社としての視点、業界全体としての視点、更には世界中の IT 業界全体としての視点を踏まえた上で取り組めること）
- ③ビジネスマインド（特にエンジニアへ応募する人には、研究者志向（インプット志向）の人が多。しかしビジネスはアウトプットが重要である）

B. 選抜のための項目

④プロアクティブ（=主体的行動力）

基本レベル：受身ではなく自分から行動すること。自分自身を高めようとしていること

上級レベル：目標に向けて計画を立て手順を追って行動している

⑤変化への対応力

⑤-1 変化がおきた後の行動

基本レベル：変化が生じた時に自分から対応する

上級レベル：変化が生じた時に自分だけでなく周りの人々を巻き込んで行動できる

⑤-2 変化が進行中の行動

曖昧な状況の中でも進んでいくことができること

⑥チームワーク

⑥-1-1 チーム全体の目標や、自分の取るべき役割を認識できて、それらを踏まえて「自分が」行動できること

⑥-1-2 自分の行動に周りの人をまきこめること

⑥-2 色々な人との関係を構築し、維持することができる

<その他の評価事項>

⑦コミュニケーション（発声が明瞭である、話が冗長ではない、相手を説得できる）

⑧論理的思考力（相手を説得できるだけの論理的な回答ができる）



#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①Web 上でのエントリー
- ②セミナー（参加必須）
- ③1次選抜（Web 上での適性テスト（論理的思考力と性格）コンピテンシー評価あり）
- ④セミナー（参加必須）
- ⑤2次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑥3次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑦最終選抜（個人面接）

#### 5. コンピテンシー評価の手順

##### （1）評価事項の作成手順

「キーワード（＝大まかな「採用したい人材像」）自体は、社長の意向を踏まえながら人事のトップを交えて採用のチームで作った。コンピテンシーについては、採用の為だけでなく社内共通で持とうと定めているコンピテンシー（コンサルティング会社に依頼して、自社の高業績者のコンピテンシーを測定・抽出したもの）があるので、その中から新卒に求めたいもの、若手に求めたいもので、かつキーワードに合うものを抽出した」

##### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：あり
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：あり
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：あり
- その他：客観的な評価できる項目と、主観的に評価せざるを得ない項目とを意識的に区別して、客観性を保つための工夫を凝らしている。

「コンピテンシーは、過去の行動事実から判断するため比較的客観的に評価できる。その他の評価事項（コミュニケーション能力、論理的思考力）は、会話のやり取りから主観的に判断するしかないため、複数の人間によって評価を行うことで客観性を保つ努力をしている」

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

Web 上での適性検査、3 回にわたる全ての面接。

#### ○Web 上での適性検査

性格検査については直接選抜には用いず、面接時の参考資料に用いる。

#### ○1 回目の面接

学生 1 名に対し各部門のマネージャーが 1 名、約 45 分間の構造化されたコンピテンシー面接を実施。

#### ○2 回目の面接

学生 1 名に対し回答者 A が約 45 分間の構造化されたコンピテンシー面接を実施。

#### ○3 回目の面接（最終面接）

学生 1 名に対し部門長が 1 名、コンピテンシーも確認するが、マッチング確認を重視した面接を実施する。

※1 回目と 2 回目の面接においては、面接担当者にあらかじめ評価事項の一覧表を配布し、その掲載事項に基づいて評価を行ってもらった。面接担当者は全員コンサルティング会社による評価者訓練を受けた。最終面接では、面接担当者に評価事項の一覧表はあくまで参考資料として配布し、個々の面接担当者の基準で評価してもらった。面接の具体的な手順については回答者 A が、コンサルティング会社による評価者訓練を受けた内容を間接的に伝えた。

### (4) コンピテンシー面接の手順

「どのコンピテンシー項目も、本人が今まで何をやってきたかを聞くだけで全て分かると思う。『何か熱中してきましたか』『何を頑張ってきましたか』『何に達成感を得ましたか』などの質問をすると、本人が頑張ったものが出てくる。次に『どう頑張ったのか』を聞くと、『こういう事をこういう想いでこういうゴール設定をして頑張りました』という答えが返ってくる。『その為にどういう人達と一緒にやってきましたか』と更に尋ねると、その答えからチームワークを見ることができる。『目標達成の過程で突然起きた変化や、状況の変化はありましたか』と聞けば、その答えから変化への対応力が分かる」

C社（製造業 10000名以上 国内）の事例

回答者 A：人事部門課長相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

将来会社にとって必要となる人物をポテンシャルで採用している。

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

職種別採用（事業部門と職種の両方について本人の希望をきいている）。

#### ○募集職種（事務系のみ）

マーケティング・営業、法律事務・知的財産、経営スタッフ、広報・IR、人事・秘書、デザインなど。

#### ○職種別の人材要件

「デザイン職を除く事務系については、職種に特化した専門的なスキルは評価の対象にはなるが比重はあまり高くない」

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：1996年。その後、具体的な評価方法が変化した。

#### ○導入目的

「セルフマネジメント型人材を発掘するための手段として」

「コンピテンシーをモデル化することには意義を感じないが、行動事実を聞く手法としてコンピテンシー面接を使うことは全く悪い事ではないと思う」

#### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の育成・能力開発、能力考課、昇進・昇格、目標達成のプロセス評価、処遇（昇給）など。

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

### ○マイナスの効果

「昔は、コンピテンシーをモデル化し面接票に項目を並べてチェックする方式で評価していたが、わが社は点数をつけて何かを判断することを大変嫌う会社なので、会社の文化になじまなかった。また、本質的な部分が見えなかったり、面接担当者が感じたことと合わなかったりといった弊害が出てきた。さらに、学生とのやりとりが取り調べのようになってしまい、人間味がないように思われた」

### ○プラスの効果

「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」

## 3. コンピテンシー観

### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「自ら成果を生み出すための行動そのもの」

### (2) 評価事項

C社は全体的な「採用したい人材像」については文書化しているが、面接時の評価事項は一覧表の形には文書化していない。以下は聞き取り調査の際に挙げていただいた代表的な評価事項であり、C社が評価対象とする要素の全てではない。なお、文書化された「採用したい人材像」は一般公開されているため、本報告で掲載すると企業名が特定できてしまう。よって、回答者からの聞き取り内容を以下に示すに留める。

#### <採用したい人材像>

「目標にむけて見通しを立て、実行し、計画と現実にギャップが出たら調整し、最後までやり遂げるといふサイクルをまわす中で、思いつきやひらめきではなく、ポジティブ、ネガティブの両方をふまえて判断できているかどうか。また目的と方法の間に連続性があるのか。色々なやり方の違いを客観的に理解して、自分が考えた・やったことと他者が考えた・やったことの区別が認識できているかどうか。それらを踏まえた上で自分なりのこだわりをもってやっているかどうか。この辺りをみさせて頂いている。あとはバランスが取れている人。」

その人がやりたい事・出来る事だけでなく、他の人からやって欲しいと思われていることや、やらなきゃいけないこととのバランスを上手にとれている人を評価したい」

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①主体的行動（自分の行動と「みんな」でやったことの区別ができており、実際に「自分」で行動していること）
  - ②ポジティブ・ネガティブ両方の視点（自分の行動や考え方の良い点悪い点の両方を客観的に認識している）
  - ③連続性（行動の目的が明確で、目的と手段にずれが無い）
  - ④自他の区別・自己認識（自分と他人の考え・やり方の違いを客観的に認識できている）
- ※上記の「採用したい人材像」を報告者が分類した。  
※その他、多数のコンピテンシー項目が想定されている。

#### <その他の評価事項>

- ⑤創造性（発想が独創的である、前例の無いことに挑戦した経験がある。加点項目）
- ⑥コミュニケーションの力（論理的に説明できる思考力と、わかりやすく伝えられる表現力）
- ⑦印象（表情や雰囲気 etc.）

### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①Web 上でのエントリー
- ②1次選抜（書類選考 コンピテンシー評価あり）
- ③2次選抜（適性検査（基礎学力）と創造性およびコンピテンシー・テスト）
- ④3次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑤4次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑥最終選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）

※仕事内容の理解度が十分でない学生には、説明のための面接を適宜追加する場合がある

### 5. コンピテンシー評価の手順

#### （1）評価事項の作成手順

無回答。

## (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：なし
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：文書化はしていないが、希望職種によって特に重視するコンピテンシーが異なる。

## (3) コンピテンシー評価の方法

### ○評価手法

書類選考、コンピテンシー・テスト、3回にわたる全ての面接。

### ○書類選考

エントリーシートの記入項目に合った記載がなされていれば、よほどひどい内容でない限り不合格とはしない。ただし、エントリーシートの記載内容は、面接によるコンピテンシー評価の参考資料としても使われる。

### ○コンピテンシー・テスト

直接選抜に用いるのではなく、面接の参考資料とする。

### ○1回目の面接

学生1名に対し人事あるいは各部門の係長クラスが1名、30～40分のコンピテンシー面接を実施。

### ○2回目の面接

学生1名に対し人事あるいは各部門の課長クラスが1名、30～40分のコンピテンシー面接を実施。

### ○3回目の面接（最終面接）

学生1名に対し人事あるいは各部門の部長クラスが1名、30～40分のコンピテンシー面接を実施。

※全ての面接において、面接の具体的な手順については、採用担当者がコンサルティング会社による評価者訓練を受け、実際に面接を担当する社員に伝えた。

※また、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た。面接担当者には、学生の行動全体のレベル感からその人材像に合致するかどうかを判断してもらった。また、学生に何を質問してどんな回答（行動事実）からどのコンピテンシーについてどのように判断したのか、判断の根拠を具体的に面接票に書いてもらった。その報告内容について次の面接でも確認した。評価者を変えて3回面接を行うことと、全ての面接で同じ方法で同じ内容を聞くことで、客観性を保つ工夫をしている。

#### （4）コンピテンシー面接の手順

「面接では、学生時代にやってきた事をきいて、その回答から、その人自身が考え、やったことかどうかを確認している。最終的に、評価に値する行動か否かを分ける基準は、『自分がやりたいことに自分から取り組んで、やり遂げた経験を具体的に話せること』である。こうした経験をもつひとは『意志』をもっており、わが社の社風と一致する。過去に採用してきた優秀な人々は、みなこうした経験をもっていた」

D社（小売業 3000～4999名 海外）の事例

回答者 A：人事部門主任相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「2001年までは拡大経営を行っていたため慢性的な人手不足だった。そのため新卒採用も増員のための採用という要素が強かった。しかし2001年頃から拡大経営路線をやめたことで採用数も急激に減った。その結果、社員の年齢分布がいびつになり、2006年現在、入社4、5年目の若手でひととおりのことができる層が不足している。将来を見越して活躍する人を定期的に採用する必要があるということで、現在では新卒を一定数、定期的にポテンシャル重視で採用している」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

コース別採用（大学新卒者採用は総合職のみ）。

#### ○採用後の職種

全員が店舗のマネージャー職からキャリアをスタートさせる。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2002年。

#### ○導入目的

「既存社員への人事考課へ活用している為」

#### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の育成・能力開発、能力考課、目標達成のプロセス評価、処遇（昇給）など。

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

「変化はしていると思うが、具体的な現象面は分析していない」



### 3. コンピテンシー観

(1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「成果につながる期待値」

(2) 評価事項

<コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①自分の強み・弱みを、経験に基づいて説明できるかどうか
- ②明らかにされた「強み」が求める人物像と一致しているか
  - ・ チームとしての取り組みにやりがいを感じる人
  - ・ 目標を達成しようとする人
  - ・ 自分と人の成長を共に喜べる人
  - ・ 誰とでもコミュニケーションが取れる人
- ③サービス業としてのマナー
- ④コミュニケーション能力
  - ・ 面接担当者とのコミュニケーション
  - ・ 他の学生とのコミュニケーション

<その他の評価事項>

- ⑤基礎学力（筆記試験で評価）
- ⑥手際の良さ（限られた時間の中で手際よく課題をこなしていく力。筆記試験で評価）
- ⑦現状に甘んじず自分から動くことができること（筆記試験で評価）
  - ・ 外向性が高い
  - ・ 体を動かすことが好き
  - ・ 目標を高く持っている
  - ・ 目標に対して自分から動いていく
- ⑧自責性（高すぎると顧客からのクレーム等に耐えられない可能性がある。筆記試験で評価）
- ⑨繊細さ（高すぎると顧客からのクレーム等に耐えられない可能性がある。筆記試験で評価）
- ⑩会社に対する理解と自分に対する理解（当社でやりたいことや、当社で自分の強みをどう生かせるか、それによってどのように成長したいのかが、明確であること）
- ⑪部下として迎え入れたいと思うか

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①会社説明会
- ②1次選抜（筆記試験（基礎学力と性格））
- ③自己分析シートの作成（自宅で記入し④に持参）
- ④2次選抜（面談によるセルフ・スクリーニング コンピテンシー評価あり）
- ⑤自分と会社のマッチングを理解するためのシートの作成（自宅で記入し⑥に持参）
- ⑥3次選抜（グループ面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑦最終選抜（プレゼンテーション コンピテンシー評価あり）
- ⑧評価結果のフィードバック

#### 5. コンピテンシー評価の手順

##### （1）評価事項の作成手順

採用担当部門の中で、どのような人物を採用すべきかを話し合い、人材像や評価項目を作った。

##### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

##### ○モデル化しない理由

「求める人材像や評価事項の一覧表は文書化して2回の面接で配付してはいるが、参考資料にしてもらうだけで、実際の評価は面接担当者個人にまかせている。基本的には、会社が事前に設定した条件と学生とを比較して合致する人を選ぶというよりも、学生に自分が会社に合うか自分自身で判断してもらい、合わない人が自ら辞退していくような仕組みを作っている。理由は、採用側が不合格と告げるより、自分で合わないことに気づいてもらう方が、先々まで当社のファンでいてもらえるため。こうした仕組みを作ることができるのは、当社の知名度が高く、学生が顧客として日常的に触れる会社であるから。学生は職場の雰囲気や事業の方向性についてある程度分かった上で応募してくる。そのため、当社が求める人材要件をまったく備えていない人が応募してくることはめったにない」

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

面談によるセルフ・スクリーニング、グループ面接、プレゼンテーション。

#### ○面談によるセルフ・スクリーニング

学生 1 名に対し採用チームの社員 1 名が、学生が事前に作成した自己分析シートを参照しながら 40～50 分の面談を行う。主な目的は、学生の自己分析を助けて、その人のいいところを引き出すことにある。学生は、自分の強みややりたいことに気づければ、それが当社と合うかどうかについても気づくので、学生自身に辞退するか次の段階に進むかを決めてもらう。稀に明らかに当社と合わないのに辞退しない学生がいるが、その場合は、今の状態で「グループ面接」に進んでも不合格になる可能性が高いと説明し、自己理解を深めるための宿題を出し、日を改めてもう一度面談を行う。この段階では学生本人との合意なしで会社側から不合格とすることはない。コンピテンシー評価は学生の強みを引き出すための手法として用いている。

#### ○グループ面接

学生 3 名に対し、採用チーム以外の人事部門の中堅社員 1、2 名が観察者を担当する。(採用チームの社員は「面談」で学生側の立場にたって話をきく役割を担うため、観察者として学生を選抜する側に立つことは信頼関係に問題を生じさせる可能性がある)。観察者は、全体の流れを説明した後は学生たちに進行を任せて様子を見る。学生に与える課題は、各自が記入した「会社と自分のマッチングを理解するためのシート」の内容について話し合うこと。話の内容から当社の事業や仕事の内容を理解しているか、それが本人のやりたいことと一致しているかを判断する。当社では店舗の仕事が最も重要なので、店舗の仕事の経験を踏まえず本部の仕事のことばかりを述べる人は理解が十分ではないと判断される。ただし将来的には本部の仕事も担える人に育ってほしいので、店舗の仕事だけで満足されても困る。店舗での経験から様々な要素を学んで次への夢へつなげていくという連続性のあるストーリーが描かれているかどうか評価される。

#### ○プレゼンテーション

学生 1 名に対し営業部もしくは人事部の部長以上の社員が面接を担当する。簡単な挨拶の後、「当社でやりたいこと」について 10 分間のプレゼンテーションをしてもらう。その後、質疑応答を行う。配布資料やホワイトボードなどを使ってもよいし、何も使わなくてもよい。選抜も行うが、それ以上に学生自身のモチベーションをあげることが主な目的。

#### (4) コンピテンシー面接の手順

『面談』では、やりたいことがはっきりしていない学生や、実はいい経験をしてきているのに気づいていない・うまく伝えられない学生に対して、こちらから質問を投げかけることで、自分で気付いてもらう。また、いい経験をしてきているのに、それを面接の場で話して良いのか迷っている人に対しては、そこを褒めて自信をつけさせる。面談の初めの段階では、具体性に乏しい抽象的な話をする人が多いので、こちらからその時の情景を思い浮かべられるような具体的な話が出てくるように、それはどういうことなの？ 具体的にはどうしたの？ などの質問を、いじめにならない程度している」

「学生は、自分の強みをたくさん言おうとするが、職歴がない学生のうちは『何が強みなのか』ではなく『強みと感じられる経験をしてきたか』が大切と考えている。当社でみているのは本当にポテンシャルの部分。例えば『言われてもできない』、『言われたらできる』、『自分なりに工夫できる』、『頑張らなくてもできる』などのレベル分けがあれば、3段階、4段階くらいのレベルをうっすらと感じられる経験であれば、入社した後にもそれを自分の強みとしてやっていけるだろうと考えている」

「学生に非常に多い勘違いが、『ゼミの幹部でした』『副部長でした』『サークルの幹事でした』など、役職を強みと勘違いしてしまう人。この役職をやってきたから自分にはこういう良さがあると言われても、役職は役職でしかない。むしろその役職として『何をやってきた』からどうなんだと話してほしい」

E社（農林水産業 1000～2999名 国内）の事例

回答者 A：人事部門社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「将来必要な人材を採用して育てていこうという方針」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

総合職（聞き取り対象）と研究職（関連専攻出身者のみ）に分けてのコース別採用。  
職種別採用は実施していない。

#### ○採用後の職種（総合職について）

マーケティング、ロジスティクス、支援スタッフなど。

研修の中で適性をみて、本人の希望を勘案して最初の配属先を決める。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：回答者 A が採用担当に就任した 2003 年には既に導入されていた。

「従来は職能資格制度をとっていたが、年功序列の要素が非常に高かった。当社には海外の関連会社が多くあるため、先々の海外との人材交流を考えると、職責級を主体にしたグローバルスタンダードな制度に変えていかないと良い人材を採れないと考えた。96年あたりからそうした改革が始まり、2001～2002年頃に人事制度を大きく変更した。その流れで新卒者採用についても、わが社が求める人材像とはそもそも何なのかを明確化した。その過程でコンピテンシー面接の手法も取り入れた」

#### ○導入目的

「将来のポテンシャルを見極めるため。過去の成果行動を具体的に聞き出すことでその行動の再現可能性を探る」

### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の配置転換（ローテーション）、育成・能力開発、能力考課、昇進・昇格、管理職への登用、目標達成のプロセス評価、処遇（昇給）など。

「明確にコンピテンシーという言葉は使っておらず、それぞれの（雇用管理の）過程・場面において成果行動を意識して運用している」

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

「採用担当に就任した時には既にコンピテンシー評価が取り入れられた後だったため、導入前との比較による変化は具体的には分からない」

「コンピテンシー評価をやってみた個人的な感想としては、選考過程全体を通して、個人がもつポテンシャルを見極めるにはいい方法だと思う。最終的にはそれを発揮してもらわないと意味がないが、あくまで採用の段階では潜在能力がどれくらいあるかが大事。また、学生が嘘をつけない状態になるため、真実が見えてくる印象がある」

## 3. コンピテンシー観

### （1）つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「将来性を見極めるためのツール、指標」

### （2）評価事項

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

#### ①成果を生み出す行動特性・・・主に面接で評価

- ・本当に自分で実行したことを話していること
- ・自ら考え自ら行動した経験があること

「目標を設定し、方策を考え、周りに働きかける。周りの協力をえて実行し、得られた結果を反省・確認し次の目標へ向かう。以上の一連のサイクルを繰り返すことができること。ただし、これら全てができた人は稀にしかいない。学生の段階では、周りの協力が得られなくても、その原因を認識できていればよい」

#### ②コミュニケーション能力・・・主にグループディスカッションで評価

- ・協調性（集団の和を壊さずにその場に参加できる。自分の意見に固執せず他者の意見も聞き入れて全体としての結論をだそうとしたか）
- ・広い視点でものをみることができる（全体最適を考え、問題に気づける）
- ・他者へ働きかけることができる（全体最適を出せるよう周りに働きかけることができる）

- ・リーダーシップ（周りの人に影響を与え、全体最適へ向けて動かすことができる）

### <その他の評価事項>

主に面接で評価

- ③頭の回転・機転（相手の意図を正確に理解し適切に回答できる。その場の雰囲気やメンバーに応じて臨機応変な対応ができる）
- ④TPOをわきまえた行動、話し方ができる
- ⑤本人がやりたいことと当社でできることとが一致している
- ⑥本当にわが社に来る気があるか
- ⑦一緒に仕事をしたいかどうか

主に書類で評価

- ⑧常識的な気配りやマナー（読む人のことを考えて書いている）
- ⑨先を見通す力（記入欄が不足しないよう、バランスよく文字が配分されている）
- ⑩志望職種について情報収集を十分にしていること
- ⑪論理的思考力（物事を考える筋道・思考回路・ものの考え方）

主に筆記試験で評価

- ⑫基礎学力
- ⑬高い目標を設定している
- ⑭口で言うだけでなく行動できること（⑬とセットで評価）
- ⑮ストレス耐性（適性検査における、感性・自責性についてのネガティブチェック）
- ⑯制限時間内にできるだけ高い成果を出す力

## 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

①リクナビ等でエントリー

②会社セミナー

③1次選抜

履歴書、自己紹介書、Web上での適性検査（SPIの言語・非言語、性格特性）

④2次選抜（グループディスカッション コンピテンシーを評価）

⑤3次選抜（個人面接 コンピテンシーを評価）

⑥最終選抜（個人面接 コンピテンシーを評価）

## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

評価事項等は一切文書化していない。

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：なし
- 面接時の評価事項一覧の作成：なし
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

○文書化しない理由

「同じ人ばかり集まっても仕様がなから」

「採用活動は、回答者 A ともう一人の 2 人だけで行っている。二人の間で、普段の話し合いや個々の面接での評価を通じて、こういう人がほしいという人材像や何を評価すべきかということがなんとなく共有できている。人材像や評価項目を文書化したほうが他の人に面接を手伝ってもらう際には役立つだろうから、今後、応募者数が急増し評価担当者の数が増えたら文書化するかもしれない。しかし今は二人だけでやっているのだから必要ない」

### (3) コンピテンシー評価の方法

○評価手法

グループディスカッション、1 回目の面接、2 回目の面接（最終面接）。

○グループディスカッション

学生 9 名を 1 組にし、課題を与えて 40 分間で結論を出してもらおう。その後、講評を行う。回答者 A ともう一人の採用担当者とは観察する（繁忙期は 1 名だけで観察）。

○1 回目の面接

学生 1 名に対し、回答者 A ともう一人の採用担当者の 2 名が 30 分間の面接を行う。面接の手順は、もう一人の採用担当者が書籍などを参考にして独学で学び、回答者 A はもう一人の採用担当者のやり方を見て覚えた。



## ○2 回目の面接（最終面接）

学生 1 名に対し、人事部門の部長相当職 1 名と課長相当職 1 名とが 30 分間の面接を実施。採用担当者が面接の具体的な手順を指示したが、実際には個々の面接担当者のやり方に任せている。むしろ、採用担当者が選考した学生を確認してもらい、各学生が力を発揮できる場が社内のどこにあるかを判断してもらおう場といえる。

### （4）コンピテンシー面接の手順

「評価事項をモデル化するなどの厳密な方法はとっていない」

「『学生時代にどういう事に力をいれましたか』と尋ねて、具体的な例を挙げて話してもらおう。次に『その時どう考えたのか』『どのような行動をとったのか』などと具体的に掘り下げて尋ねていく。学生の回答の中で以下の評価ポイントが明らかになれば加点していく」

「評価ポイントは 2 つ。1 つは、作り話ではなく自分で本当にやったことかどうか。一つの事実をどんどん掘り下げて尋ねていくので、本当に自分でやったことでないと、途中で絶対に答えられなくなる。もう一つは、成果を生み出す行動特性をもっているかどうか。具体的には、自分で考えて行動して周りに働きかけて何かを良くしていった経験があり、その経験が入社後にも再現できるほど身につけていること。とはいえ学生の段階では、周りに働きかけて動いてもらえなくても、なぜ動いてもらえなかったのか、失敗の原因を認識できていれば十分。それができれば、同じような事が起きた時に、経験に基づいて判断できる。若いうちは完璧にできることより、失敗を修正できることが大事」

F社（金融 300名未満 国内）の事例

回答者A：総務（人事も担当）部門の社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「中期経営計画に従って採用計画をたてるのだが、人員の足りない支店ごとに必要な補充人数を出して募集するという意味では欠員補充でもある。しかし即戦力は求めておらず、採用後に育成する方針である。ただし、比較的早い時期から新人に仕事を任せてはいる」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

総合職（全国型／勤務地限定型 →聞き取り対象）と一般職に分けてのコース別採用。  
職種別採用なし。

#### ○採用後の職種（総合職）

営業（対法人・対個人）、商品管理など。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2007年4月入社の人に対する2006年の採用活動から。

#### ○導入目的

「当社は成績証明書を提出させないで、履歴書と適性検査・面接だけで選考を実施する。よって、学校の成績以外から分かる隠れた何かを評価するのに適していると判断した。また適性検査が、検査結果から面接で何を尋ねるべきかの示唆が得られる仕組みをもっており、それが便利だと思い、取り入れた」

#### ○他の雇用管理への導入

なし。

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「導入してまだ1年しか経っていないため明確な回答はできない。また、面接担当者の技量が足りなかったのか、うまく使いこなすことが出来なかった。回答者Aは直接面接には参加していないのだが、面接を担当した人々が、従来の面接以上に掘り下げる質問をうまくできなかった。適性検査の結果から、面接で尋ねるべきポイントが提示されるのだが、圧迫にならないように掘り下げた質問をしたり、出てきた回答を聞き取って解釈したりすることがうまくできなかった」

「導入して、得られた結果には疑問点も多い。社員を対象にテストを実施したところ、テスト結果と人事スタッフによる評価とは必ずしも一致しなかった。同様に採用選考の結果も、テスト結果は人事スタッフが感じたことと必ずしも一致しなかった。したがって、テストだけを単独で選抜に用いることは危険だと思う。今は、テストの結果はグループディスカッションの結果と照らし合わせて用いる他、その後の面接の参考資料として用いている。まだ社内あまり浸透していないので、コンピテンシーテストを採用活動にどう活かすか、テストの結果をどう解釈するかは今後の課題だと思う」

## 3. コンピテンシー観

### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「コンピテンシーを導入した当初は『コンピテンシー』とはどういうものなのか分かったつもりでいた。コンピテンシーは一つの事例だけでなく、そういう資質や考え方を持っていれば色々なパターンで生かせる。それが行動特性だ、と考えていた。それを評価できれば、入社してから活躍してくれると思った。しかしコンピテンシーを評価できるだけの力量がこちらになかった。コンピテンシー検査や面接を1年間実施してみたが、今考えてみると、よくわからない」

### (2) 評価事項

<コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①モチベーション
- ②自主性
- ③コミュニケーション能力（相手のいったことを的確に理解でき、自分の考えを論理的に分かりやすく表現できる）

### <その他の評価事項>

- ④態度（顧客に好感をもってもらえる態度）
- ⑤パーソナリティ
- ⑥志望度合
- ⑦事務能力（限られた時間内に正しく処理する能力）
- ⑧表現力（分かりやすい表現ができているか）
- ⑨集団内でのコミュニケーション能力（共同作業ができること。特にリーダーシップ。グループディスカッションでグループ全体をテーマの結論が絞られる方向へ導いていくことができること）

## 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

### ①Web 上でのエントリー

### ②1次選抜（会社セミナーにて）

適性検査の結果と、履歴書の内容から応募者を絞り込む。

### ③2次選抜

- ・グループディスカッション
- ・コンピテンシー・テスト

### ④3次選抜（コンピテンシー・テストの結果を参考にしながら個人面接を実施）

### ⑤4次選抜（役員面接）

### ⑥最終選抜（専務・社長面接）

※「役員面接や社長面接は儀礼的なもので、この段階で合否が分かれることは稀」

## 5. コンピテンシー評価の手順

### （1）評価事項の作成手順

「コンピテンシーを取り入れるに当たり、総務部長が書籍を購入した。それを参考にした。また、採用担当部門の中で、理想の人材像を話し合った。面接での評価項目は従来の面接で使っていたものを援用した（親会社から配付されたものに独自のノウハウを加えたもの）。その項目と、業者が作った適性検査の項目とで一致するものについては参考にした」

## (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：ある ※
- 面接時の評価事項一覧の作成：ある
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：判断できない
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：判断できない
- ※ Web 上で公開するために作成したもの。面接時には配付しない。

## (3) コンピテンシー評価の方法

### ○評価手法

コンピテンシー・テスト、1 回目の面接。

### ○コンピテンシー・テスト

コンサルティング会社が開発したテストを使用。テスト結果を単独で選抜に用いることはなく、グループディスカッションの結果と照らし合わせたり、面接の際の参考資料として使用したりする。

### ○1 回目の面接

学生 1 名に対し、総務人事部門の部長相当職 1 名と次長相当職 1 名とが面接を行い、回答者 A が司会役をつとめた。コンピテンシー面接の手法については、回答者 A と部長はコンサルティング会社主催のセミナーに参加して学んだ。また、次長は書籍で学んだ。

## (4) コンピテンシー面接の手順

「『学生時代に何をしてきましたか』『リーダーをした経験はありますか』『実際に行った具体的な事実を話してください』などの質問をし、具体的な行動事実についての回答が得られない場合はそれを引き出すために『なぜそうしたの』『どのようにしたの』と詳しく掘り下げた質問をしていった。この際、圧迫面接にならないよう配慮が必要だが、その加減が難しい」

J社（情報・通信 1000～2999名 国内）の事例

回答者 A：人事部門課長相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「当社は新卒採用にこだわってきた。総合職は原則として新卒採用のみ。採用後も教育効果を狙ったローテーション人事で適性を長期的にみて職務を決めていく方針を守ってきた。この方針で今まで成功してきたし、今後も変えないつもりである。新卒者は鍛えやすく会社の価値観にも染まりやすい。そもそも会社というものは、創業者がやりたいことや自分の価値観を実現するために仲間や出資者を集めたことが始まり。会社としての目的や価値観へ共鳴し、自分もその役に立ちたいという人が社員になるべき。そこを無視して役割（職種）だけに固執する働き方は個人的には違和感がある」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

コース別採用。大学新卒者は総合職のみ。一般事務は短大・専門学校卒のみ。  
職種別採用なし。

#### ○採用後の職種（総合職）

システム開発（プログラマー、システムエンジニア）

システムコンサルタント（システム・OA機器の導入・活用について提案・フォローする）

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2000年。

#### ○導入目的

「高業績者の特徴を備えた人材が採用できるのでは、と考えたため」

「コンピテンシーというものが流行りだした頃と、当社が採用選考のやり方を見直し始めたタイミングとが合った。面接担当者の主観で評価が変わる点を改善するために、なんらかの客観的基準を設けるつもりで取り入れた」

○他の雇用管理への導入

なし。

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「面接する社員の意識は『こういうことを見なくてはいけないんだな』という程度には変わったとは思いますが、実際に採用された学生が何か大きく前と違うかという点、そんなに大きくは変わってない」

「面接担当者の教育が不十分なため、評価項目を決めても質問のレベルにバラつきがかなりある。『サークルを立ち上げました』という表面的な話だけで『すごいですね』と評価してしまうケースも考えられる。そのためコンピテンシーの手法を取り入れたからといって、誰が見ても同じ評価をしてるわけではない。評価基準そのものは悪くないとは思いますが、評価する側の目を鍛えていくことや、評価方法を改めて見直すことも考えている」

## 3. コンピテンシー観

### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「わかりません」

「『コンピテンシー』という名称で2000年に新たな面接方法として導入し、その後見直すことなく現在まで経過してしまったというのが実情。現在(2007年追加調査時点)では、社内では『コンピテンシー』という言い方、言葉は全く使用していない。『コンピテンシー』という言葉、概念自体にはなんの関心も持っていないというのが本音」

### (2) 評価事項

「2000年に新たな面接方法として『コンピテンシー』を導入した時点では、以下の5点を『コンピテンシー』と定義した。しかし(上記(1)で述べたとおり)、現在では『コンピテンシー』という名称は使っていない」

### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①問題解決力(理想と現実のギャップを見つけ、どうすればそれを解消できるか計画を立てられる力。「このままではいけない」と意識し打開策を考え出すこと)
- ②オーガナイズ能力(全体を調整する力。目標達成までの計画を具体的に組み立てる癖がついていること。①「問題解決力」は大まかな計画を立てるレベルであるのに対し、オーガナイズ能力はよりレベルが高い。加点項目)
- ③創造的思考力(多くの人考えないような方法を見つけ出す力。本来はひらめきの力だが資料などを調べてヒントを得るのもよい。加点項目)

- ④バイタリティ（困難に出会ってもやり抜こうとする行動力。統率力とセットで作用する）
- ⑤統率力（他者に働きかけ説得し共感を得て動かせる力。物事が進むべき方向へ向かうように周りの人々に働きかけて、集団の目標に貢献できる人）

#### <その他の評価事項>

##### ⑥志望動機

- ・会社の理念や仕事内容を理解できており、本人のやりたいことと合致していること
- ・志望動機の内容が前向きな人や業務に関連ある分野の勉強をしている人

##### ⑦第一印象（初対面の相手に不快な印象を与えないこと）

##### ⑧将来幹部になれそうか（全員が幹部である必要はない。広い意味では社員たりうるかどうか。その中で将来有望そうな人がいればなおよい）

##### ⑨ストレス耐性（自分から未知の対象へ働きかけることができること）

##### ⑩タフさ（海外勤務のような何も分からない状況に放り出されても、自分でなんとかできる）

##### ⑪論理的思考力

##### ⑫文章力（文章を読んだり書いたりする力）

##### ⑬与えられた限りの条件を最大活用する力

##### ⑭一般常識レベルの経済・社会の知識（専門知識は入社後に勉強してもらえばよいので、採用時点では勉強を続けていく力があるか確認したい）

##### ⑮数字への抵抗感がないこと（中心事業であるシステム開発に対する適性）

##### ⑯最低限のマナー（履歴書を作成する上での常識的な作法をわきまえていること）

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

##### ①Web 上でのエントリー

##### ②会社説明会

##### ③1次選考（適性試験・社説要約）

##### ③2次選考（履歴書・個人面接1（コンピテンシー評価あり）・筆記試験（数学））

##### ④3次選考（個人面接2（コンピテンシー評価あり）・筆記試験（専門用語））

##### ⑤最終選考（個人面接3・課題作文）



## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

「コンサルティング会社に依頼して、社員に適性検査を実施した結果を分析してモデルを作成した。それをもとに評価項目を作成した」

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：なし
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：あり
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

1回目と2回目の個人面接。

#### ○1回目と2回目の個人面接

1回目は学生1名に対し課長相当職の社員1名が、2回目は学生1名に対し部長・次長相当職の社員1名が面接を行う。事前に評価事項の一覧を配付し、それに基づいて評価するよう伝えたが、質問の言葉などの具体的な面接の進め方は個々の面接担当者に任せた。

### (4) コンピテンシー面接の手順

大まかな進め方は、「学生時代に力をいれたことはなにか」「精神的なプレッシャーを感じたできごととは何か」「リーダー的な役割を経験したことはあるか」「友達の間で自分はどのようなポジションにあるか」など質問し、学生の回答に対して具体的な行動事実が明らかになるよう「なぜ」「具体的にはどういうこと」と掘り下げて質問を続けていく。

例えば5つのコンピテンシー項目については、以下のような視点から学生の経験してきたことを評価する。まず、問題意識を持ったことがあることが大前提となる。次に、問題を解決する方法を見つけ出せたかどうか(③「創造的思考力」、その方法を実行に移せたか(①「問題解決力」、周りの人を巻き込みながら実行したか(⑤「統率力」、困難にであっても諦めずに働きかけ続けたか(④「バイタリティ」といった点を確認する。これら一連の行動の結果、目標が達成できなかったとしても努力をしたならば評価に値すると考える。

「中には就職活動のために、面接で話したり履歴書に書いたりすることを経験しなくてはという動機で行動した学生がいる。もちろんそういった動機でも成長することはあると思うが、むしろ、その時その時の学生生活を一生懸命送ってきたかどうかを確認したい。優秀か優秀ではないかではなくて、それぞれの生き方自体を評価の対象にしている」

「一見マイナスに見える経験も、卑屈にならずありのままを示してほしい。例えば留年した場合、必ず原因を尋ねる。『何年生の時にどの単位を落としたのか』『なぜ落としたのか』詳しく尋ねる。授業に出なかったからならば『なぜ出なかったのか』尋ね、アルバイトが忙しかったからならば『なぜそこまでアルバイトをしたのか』と尋ねていく。すると『実はアルバイトの仕事がすごく面白くて』といった新しい事実が出てくる。それを聞いて『なるほど、それなら留年もしようがないな』と面接する側が納得できれば、留年という事実はマイナスにならない。しかしそれを隠そうとする人が多い。留年という事実の背後にある、その人の生き方が顕れる経験事実を知りたくて『なぜ留年したの』と聞いているのに、『努力が足りませんでした』などの反省の一言だけで終わらせようとする学生が大半」

「ありのままの自分を隠さずに話したら、それをどう評価するかは企業側の問題。経験がない、自分の良さがよくわからないとしても、それがその人自身なわけだから、本来の自分をねじ曲げて企業に高く評価されようと無理やり合わせると、かえってミスマッチを生むことになる。ただ、企業側にも質問の仕方が悪いなどの問題がある」

K社（製造 10000名以上 国内）の事例

回答者A：部長相当職 回答者B：部長代理相当職（いずれも採用担当者）

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「バブル期には新卒者を大量採用したが、バブル経済が崩壊した直後の90年代後半には事業の伸びの鈍化及び事業規模の適正化の観点から、その時のビジネス展開上必要な人員だけを採用するという『少数採用』の方針だった。90年代末になると、事業ごとに将来のビジネス展開を見据え、より長期的な採用計画を立案するようになり、現在のような『少数精鋭採用』になった。いまは、将来活躍しそうな人材をポテンシャル重視で採用している」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

おおまかな区分による職種別採用を実施。

#### ○募集職種

- ・ Engineer コース（理工系専攻者のみ）
- ・ System系 コース → 聞き取り対象とした
- ・ 営業／スタッフ系 コース → 聞き取り対象とした

#### ○採用後の職種（文系専攻者が就けるもの）

- ・ System系 コース  
→ システムコンサルタント、システムエンジニア（SE）
- ・ 営業／スタッフ系 コース  
→ 営業、人事総務、法務、資材調達、経理財務、知的財産権管理など。

※内定から入社までの間に、学生本人の希望と適性とを鑑みて配属先を決定する。コースを超えての異動はめったにない。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2002年4月採用に向けての選考から。

#### ○導入目的

「従来の、人事経験の長い社員が自身の経験をもとに『5秒間見ればわかる』と判断するような選考方法では、採用される人材の当たり外れが大きい。現在は少数精鋭を集めようとしているので、人材の平均値を上げたい。そのためには評価基準の標準化が必要と考えた」

「また昔から、将来リーダーとして活躍する人間を採用したいと考えていた。その狙いに反して、近年の採用活動では、何か物足りない非常に小振りな学生が多かった。どうにか客観的な指標で、少々荒削りでも、当社のコア人材である『自ら行動して周りを巻き込んで成果を出せる』人材を発掘できないかと考え、学生が今までに行った活動を客観的に分析できるコンピテンシーの考え方を取り入れた」

#### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の配置転換（ローテーション）、育成・能力開発、能力考課、昇進・昇格、管理職への登用、目標達成のプロセス評価、処遇（昇給）など。

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

#### ○プラスの効果

「改善されたと思う。ただ、何によって改善されたと判断するかが非常に難しい。まず、人数の問題については、事業部門ごとに一定数を採るようになった。人材のレベルとしては、現場からの意見の大半が『優秀な人、使える人、ビジネスパーソンとしてきちんとしている人が来た』というものなので、ある程度は成果を出していると言えるのではないかと」

#### ○マイナスの効果

「従来の経験則による採用では採れていた『当たり外れは大きい当たれば面白い人』が採れるケースは減った可能性がある。そのため、Webテスト（基礎学力）の得点が低くても、エントリーシートの内容が面白くて会ってみたいと感じた人は、できるだけ面接段階に拾い上げようと努力している」

## 3. コンピテンシー観

### （1）つまるところ、「コンピテンシー」とは何だと思えますか？

「営業でもスタッフ部門でも、頭でっかちでは仕事ができないと思うので、行動したことがある人かどうかを確認したい。思考回路は一定の行動から生まれると考えている。おそらく、世の中で『コンピテンシー面接』とよばれるものは、こういった行動事実を確認する面接のことではないかと思う。ただ、当社では面接には『コンピテンシー』という言葉をあえて使っていない」

## (2) 評価事項

### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①自分を高めていきたいという姿勢（自分で目標を明確に立てて行動した）
- ②交渉能力（相手の発言を正しく理解し、意図を汲み取り、自分の意見を分かり易く伝えた）
- ③壁を乗り越えて完遂する力
- ④的確な判断を思い切りよくできる力
- ⑤アイデアを発想する力

### <その他の評価事項>

- ⑥着眼点（多くの人とは異なる独特の視点でものごとを考える力）
- ⑦文章力（分かり易い文章を組み立てる力）
- ⑧基礎能力（全般的な職業適性）
- ⑨制限時間内に要点を簡潔にまとめて表現できる
- ⑩全体の制限時間から自分の持ち時間を推測することができる
- ⑪突出した個性（加点項目）
- ⑫当社を好きだという気持ちの強さ
- ⑬評価する側が「この職種で活躍してくれそうだ」というイメージができる

### <システム関係職種希望者のみ対象とする評価事項>

- ⑭職業上必要な専門的な適性（技術、その職種への動機づけの高さなど。加点項目）

## 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①就職支援サイト上からの仮エントリー
- ②グループ企業全体での合同会社説明会
- ③1次選抜（最低限のネガティブチェック）
  - ・会社 HP 上からの本エントリー
  - ・エントリーシートの提出（コンピテンシー評価あり）
  - ・Web テスト（基礎学力）
- ④2次選抜（集団面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑤3次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑥最終選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）

## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

「どのような人物を採用するべきか、社内で意見を募り、集まった回答から求める人材像を作成した。同時に、コンサルティング会社からコンピテンシー・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で評価項目を作成した」

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：なし
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

「評価事項それぞれについて、こういう回答が出たら何点というようなデジタルな合否基準は設けていない。個々の面接担当者がその学生の話聞いて、その評価事項の行動を本当にやってきたのだなと実感できるか否かで判断してもらっている」

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

エントリーシート、1回目の面接（集団面接）、2回目の面接（個人面接）、最終面接（個人面接）。

#### ○エントリーシート

Webテスト（基礎学力）の結果と組み合わせて総合的に判断。テストの得点が低くても、エントリーシートに書かれた学生時代の経験談の内容が面白く、会ってみたいと感じる人はできるだけ面接段階に進ませる。

#### ○1回目の面接（集団面接）

学生3名に対し、各事業所の人事総務を担当する主任相当職（入社10年目程度）1名が面接を行う。面接担当者は事前に、コンサルティング会社による評価者訓練（面接担当者役と学生役に分かれてロールプレイングを行う）を受けている。評価事項をまとめた文書を配付し、それに基づいて候補者を評価してもらった。

## ○2 回目の面接（個人面接）

学生 1 名に対し、各事業所の人事総務を担当する課長相当職 1 名と、ラインの部長相当職 1 名が面接を行う。面接担当者は事前にコンサルティング会社による評価者訓練（面接担当者役と学生役に分かれてロールプレイングを行う）を受けている。評価事項をまとめた文書を配付し、それに基づいて候補者を評価してもらった。

## ○最終面接（個人面接）

営業／スタッフ系コースについては、学生 1 名に対し、本社の人事を担当する部長相当職（回答者 A）と部長代理相当職（回答者 B）が面接を実施する。面接担当者は事前に、コンサルティング会社による評価者訓練（面接担当者役と学生役に分かれてロールプレイングを行う）を受けている。System 系コースについては、さらにシステム関係部門の事業部長相当職が面接に加わる。いずれにおいても評価事項をまとめた文書を配付し、それに基づいて候補者を評価してもらった。1 回目、2 回目の面接で時間不足で見切れなかった部分を確認することと、総合評価を行うことが目的である。

### （4）コンピテンシー面接の手順

※K 社では「コンピテンシー」という言葉を面接には使っておらず、「構造化面接」という名称を使っている。

3 回にわたる面接のいずれにおいても、構造化面接の手法を取り入れており、主に学生時代の経験について話してもらうことで、学生の能力を確認している。ただし評価対象となるコンピテンシーの比重が面接段階によって異なる。1 回目の面接では①「自分を高めていきたいという姿勢」と②「交渉力」を主に評価の対象とする。最終面接では、マッチングを確認するための質問の比重が高くなり、入社意志の強さや、希望職種への想い、専門的な知識や技術の習得度合などもあわせて確認する。

構造化面接は、まず「学生時代に力を入れてきたことはなんですか」などの質問をし、学生の回答に対して、「なぜそうしたのですか」など深く掘り下げて具体的な事実を聞いていくという手順で行われる。評価のポイントは、頭で考えただけでなく実際に行動した事実を語っているかどうか、分かり易く伝えているかどうかにある。

行動事実の確認は、当社のコア人材が備えているべき行動特性（評価事項①～⑤）を念頭に置き、学生が語る経験談の中に 5 つの行動特性それぞれに該当する行動事実が顕れた場合、その行動特性はどの程度のレベルかを判断している。たとえば、目標を立てて具体的な達成方法を考える際に、多くの人が思いつかないようなアイデアを出したことがあれば⑤「アイデアを発想する力」が強いと判断できる。また目標達成の過程で決断を迫られたようなエピソードが話されたら「具体的にどうしたのか」「なぜそうしたのか」尋ね、その理由が明確で

合理的ならば④「的確な判断を思い切りよくできる力」があると判断できる。また、何か困難な問題が生じた時に逃げずになんとかしようと工夫した事実が確認できれば、③「壁を乗り越えて完遂する力」があると判断できる。また、これら一連の行動をなぜ行ったのかを尋ね、「他者に言われたから」「皆がやっているから」ではなく、自分自身の明確な目的意識から取り組んでいることが確認できれば①「自分を高めていきたいという姿勢」が高いと判断できる。そして、これらの経験を自分で整理できており、分かりやすく伝えることができれば②「交渉力」が高いと判断できる。



M社（建設 5000～9999名 国内）の事例

回答者 A：人事部門部長相当職 回答者 B：人事部門課長相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「長期的に会社の中のコア人材として、会社を担っていただきたいというスタンス。  
欠員数とは別途、採用計画を決めている」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

事務系（聞き取り対象）と技術系に分けたコース別採用。

大学新卒者採用は総合職のみ。事務系は職種別採用なし。

#### ○採用後の職種（事務系の場合）

企画、営業、人事、総務、経理、現場事務、開発事業など。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2003年4月採用に向けての選考から。

「それ以前も口頭で説明してはいたが、2003年からは採用担当者資料やリクレーター用資料に『求める人材像（後述のコンピテンシー4項目）』を記載するようになった」

#### ○導入目的

「限られた採用数の中で、『仕事ができる社員』をより多く確保したいため」

#### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の配置転換（ローテーション）、育成・能力開発など。

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

「リクレーターを含め、採用関係者の目線をある程度統一できた」

### 3. コンピテンシー観

(1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「採用リスクの低減手法、人材育成の指標」

(2) 評価事項

<コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①チャレンジ精神
- ②バランス感覚
- ③責任力
- ④変化への適応力
- ⑤その他（面接担当者が自由に追加）

<その他の評価事項>

- ⑥論理性（「何をどうしたから困難を乗り越えられたのか」整理し、明確に言葉にできる）
- ⑦第一印象（雰囲気・表情）
- ⑧会社に対してもっているイメージが現実と合致している
- ⑨営業とはどのような仕事なのか説明することができ、自分は営業としてどのようなアプローチをしていきたいか語ることができる
- ⑩自分の同僚として働いた場合よいチームが作れそうか
- ⑪マネジメント能力（論理性、コミュニケーション能力、マネジメントの仕事に関心があるかなど）
- ⑫志望動機（本気で当社に入社する意志があるか）
- ⑬基礎能力・リテラシー（書類作成のマナー、丁寧さ、文法、設問に合致した明確な文章）
- ⑭基礎学力（SPIの言語・非言語）
- ⑮ストレス耐性（SPIの性格特性）

### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①Web 上でのエントリー
- ②会社説明会（参加は採用の必須条件ではない）
- ③1次選抜（エントリーシートによる絞り込み）
- ④2次選抜（筆記試験 基礎学力・適性検査）
- ⑤3次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり あまり絞り込まない）
- ⑥4次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）

⑦5次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）

⑧最終選抜（個人面接）

※スケジュールの都合上、3次選抜と4次選抜、あるいは4次選抜と5次選抜の面接をまとめて一度に行う場合がある。

## 5. コンピテンシー評価の手順

### （1）評価事項の作成手順

「事務系および技術系の採用担当者も集めて、採用担当部門だけでどんな人材がほしいかをフリーディスカッションして決めた。今年の採用には、去年話し合っただけのものを使っている」

### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：あり
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

「同じようなタイプばかり採用しても意味がないので、求める人材像や評価事項の一覧は作ってはいるが参考資料として用いるに留め、個々の面接担当者にはそれぞれ自分の視点で評価を行ってもらっている」

### （3）コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

3回にわたる全ての面接。

#### ○1回目の面接

学生1名に対し、入社10年目ほどの社員（担当者レベル）1名が面接を実施。

#### ○2回目の面接

学生1名に対し、人事課長1名と現場の課長3～4名の計4～5名が面接を実施。

#### ○3回目の面接

学生1名に対し、人事部長＋採用担当者（回答者）＋他の採用担当者の計3名が面接を実施。

※スケジュールの都合で、1回目と2回目の面接、あるいは2回目と3回目の面接をまとめて1回の面接とすることがある。その場合、それぞれの面接を担当するはずだった社員が一斉に同席して評価にあたる。

※2003年から、理想の人材像（コンピテンシー4項目）を掲載した面接シートを配布し始めた。2007年4月採用に向けての選考では、1～3回目の面接で配布したが、いずれの面接においても参考資料とするに留め、実際の評価内容は個々の面接担当者に任せている。

#### （4）コンピテンシー面接の手順

「1回目の面接では、まずエントリーシートの内容を確認し、その後で志望理由・入社後にやりたいこと・学生時代にしてきたことについて尋ねる。この段階ではコンピテンシーよりも人柄を重視してみてもらおう。2回目と3回目の面接では、質問の内容は1回目の面接とほぼ同じだが、コンピテンシーをより重視するようになる。具体的には『学生時代に出会った困難をどう乗り越えたか』『何をどうしたから目標を達成できたのか』を語ってもらえるように質問をし、それらを自分で整理して明確に言葉で伝えられるかどうかから判断している。志望動機については、例えば営業とはどのような仕事なのか説明できるか、営業として自分ならどのようなアプローチをしていきたいか語ることができるかなどについて確認する。まだ学生なので理解が多少低いのは仕方がないが、考えが一貫して完結していることが重要」

「過去の行動事実を詳しく掘り下げて質問していく面接手法については、技術として特に意識して実施してはいない。学生から思いつきのような回答がなされた時に、その学生が本当にやったこと・考えたことなのかはつきりしないから、もう少し聞いてみようという意図で、少々しつこく掘り下げて尋ねることはある」

N社（金融 1000～2999名 国内）の事例

回答者A：人事部門主事相当職 回答者B：人事部門主任相当職（採用担当者）

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「基本的には新卒者の採用は一番の採用教育の場と考えているため、欠員補充ではなくて、例年だいたい決まった人数を採って、人員構成バランスが崩れないようにしている」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

総合職とエリア総合職（勤務地限定）に分けたコース別採用。  
職種別採用なし。

#### ○採用後の職種

総合職（営業部門・商品部門・情報部門・管理部門など）  
エリア総合職（営業部門）

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：回答者Bが2004年に採用担当に就任した時には既に導入されていた。

#### ○導入目的

「自然の流れ。当時、色々な評価ツールが世の中に出てきて、それぞれ見ていったところ、（コンピテンシーは）能力をみるのによい、必要だろうと判断して取り入れたのだろう」

「マンパワーの都合で、経験の浅い社員にも面接を担当してもらっているのだが、そうなる  
と面接結果に担当者の個性が出やすい。コンピテンシーは、面接担当者の個性が出過ぎぬよ  
うに独立した基準で見ていくのに役立つと言われていた」

#### ○他の雇用管理への導入

「採用以外の業務に携わっていないので、他の雇用管理については分からない」

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「現場からも特に変化については聞いていない。導入されてから就任したので（導入前からの変化については）正確なところはわからない」

## 3. コンピテンシー観

### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「業務に対する適性能力。営業なら営業、事務処理なら事務処理のコンピテンシーがある。各職務に対応したもの」

### (2) 評価事項

「評価事項のどの部分がコンピテンシーにあたるのかは、はっきりとは分からないが、おそらく自主独立とコミュニケーションの部分だろう」

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①社風＝自主独立で動けること（当社では一人一人の裁量範囲が広いとため、与えられたことをきっちりこなすだけでなく、自分で考えて自分一人で最後までやりとおす人を求める）
- ②コミュニケーション能力（他者の意見と自分の意見をすりあわせられること）

#### <その他の評価事項>

- ③志望度合・意欲（業界や当社について十分に調べているか、また自分にあうか自己分析を十分にした上で志望しているか）
- ④入社してからやりたいことが実際に当社でできることである
- ⑤この業界で働くことの適性（業界特有の文化や仕事内容の厳しさなどへの適性）
- ⑥人として信頼できるか（お客様の大切なお金を預けてよい人間か）
- ⑦入社意志（本当に当社で頑張っていく気があるのか）
- ⑧人と接することが極度に苦手ではないか（人と関わる仕事を中心なので、商品にどんなに関心が深くても、コミュニケーションができない人は働いていくことが難しい）
- ⑨最低限の基礎学力（言語・数学など）
- ⑩意欲（その場その場でできる限りのことをしようという態度）
- ⑪話し方
- ⑫態度（社会人として最低限のマナーが守れるか 身だしなみや挨拶など）
- ⑬勉強してきた内容（加点事項）

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①Web 上でのエントリー
- ②会社説明会
- ③1 次選抜（Web 上での適性検査による最低限のネガティブチェック）
- ④2 次選抜（基礎学力を確かめる筆記試験）
- ⑤3 次選抜（グループディスカッション）
- ⑥4 次選抜（個人面接 1 コンピテンシー評価あり）
- ⑦5 次選抜（個人面接 2 コンピテンシー評価あり）
- ⑧最終選抜（個人面接 3 コンピテンシー評価あり）

※5 月頃までのスケジュール。それ以降は応募者数が減り、また学生に早く結果を伝える必要があるため、4 次と 5 次とを集約して 1 回の選抜を行う。

#### 5. コンピテンシー評価の手順

##### （1）評価事項の作成手順

「評価項目が作られたのは回答者が採用担当に就任する前で、回答者はその作成に携わっていないため正確にはわからない。おそらく業者に当社の高業績者のコンピテンシーを測定してもらい、そのアドバイスをもとに人事の中で話し合っ作ったのだろう。その時に測定された特性は、コミュニケーション能力や行動力だった。ただ、評価事項の一覧は参考資料として配っており、実際の評価内容は個々の面接担当者にまかせている」

##### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：なし
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり（評価対象となるもの全てではない）
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

「回答者 B を含め 2 名が新卒採用を担当しているが、普段の話し合いや個々の面接での経験から、こういう人がほしいという人材像が、二人の間でなんとなく共有できている。学生の成功体験は将来再現できるものとして考えている。その経験を自分のものにできているかどうかは、面接で聞いていけばわかる。人材像や評価項目を文書化したほうが他の人に面接を手伝ってもらい際に役立つだろうが、今は二人だけでやっているので必要ない。個人的には文章にしてみたいと思う。面接のやり方などは前任者がやってきたのをみて覚えた」

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

3回にわたる個人面接すべて。

#### ○1回目の個人面接

学生1名に対し、採用グループ長（繁忙期には他部門の管理職に頼むこともある）1名が約30分間の面接を実施。取得資格や成績などの基本的な情報を確認した後、質問を始める。評価事項の一覧は参考資料として配付するに留め、実際の評価内容は個々人に任せた。面接の前半は学生の良い面を引き出すための質問が中心。後半は学生を入社したい気持ちにさせることが目標。前半で見極めきれない場合は、面接全体を通して引き出そうとする。それでも見極められない部分が残った場合は、不合格とするか、次の面接での申し送り事項にする。

#### ○2回目の個人面接

学生1名に対し、採用グループ長（繁忙期には他部門の管理職に頼むこともある）1名が約30分間の面接を行う。面接の手順やみるポイントは1回目の個人面接とほぼ同じだが、特に1回目の面接で申し送り事項となっていた点を中心に確認する。1回目と2回目の面接では評価事項の一覧を面接担当者に配付したが、それは参考資料としての扱いであり、実際の評価は個々人の基準でもらった。

#### ○3回目の個人面接（最終選考）

学生1名に対し、人事部門の部長2名と人事担当役員1名とが面接を行う。これまでの面接でみてきたことの確認と、入社意志の確認が中心。一切の面接手順を面接担当者に任せた。

### (4) コンピテンシー面接の手順

「数年前に構造化面接の手法を取り入れようと試み、面接担当者を集めて訓練をやってみたが、実際に学生へ質問するとなると質問内容がバラバラになってしまった。現在は特に構造化面接を意識しておらず、具体的な手順は個々の面接担当者に任せている。また、構造化面接は質問が画一的で融通が利かないため、採用過程の後半で学生の入社意志を企業側が高める必要がある場合に、効果的な会話がしづらい。ただ、過去の行動事実を掘り下げて聞くという面接手法自体は有益なものと思うし、実際にそのやり方で面接を行う担当者もいる」



P社（情報・通信 1000～2999名 国内）の事例  
回答者 A：人事部門社員、回答者 B：人事部門社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「大学新卒者採用は、将来のコア人材を定期的に一定人数採用し育てていく方針。終身雇用」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

部門別採用を実施。

#### ○募集職種・採用後の職種

非公開。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2006年4月採用の選考から。

#### ○導入目的

「成果行動は反復性を持つ、という理論に注目して導入した」

「従来の採用活動では、『クラブで部長をやっていた』のように表面的な自己アピールに終始する学生が多かった。しかし当社が知りたいのは、そうした表面的な行動の原点・動機。それらに焦点を当てる方法として、コンピテンシーを使ってみようという話になった」

#### ○他の雇用管理への導入

なし。

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

非公開。

### 3. コンピテンシー観

#### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「成果に結びつく個々人への行動特性。先天的なものよというよりも、成功体験などで身に付けるもの。一言で言えば『前向きさ』」

「当社がこの理論を信じ切っているかどうかは別として、今使っているコンピテンシー・テストの理論を借りると、人間が成果を出す時には、計画して、実行して、チェックして改善するという4つのサイクルを繰り返す。それは習慣化されるものなので、それを常にくり返しやっている人ほど、仕事に就いた後も成果を反復して出しやすい」

#### (2) 評価事項

##### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

コンピテンシー・テストを開発した業者によって設定されているため不明。

##### <その他の評価事項>

- ①当社で働く意志の強さ
- ②人柄中心に詳細な項目を設定（具体的な項目は非公開）

「②については、学生時代の経験談から、放送人として一緒に働く仲間としてふさわしいか、面接全体をとおして後輩・部下として一緒に働きたいと感じたかどうかで判断する。当社には様々な業務があり、また仕事には創造性が必要とされるので、創造性の幅を広げるためにも色々なタイプの人材がほしい。サークルで主将をやった人でもいいし、逆に何にもしなかったけれど4年間色々なことを考え続けていた人でもいい。なぜそのような行動や考えになったのか、我々がるほど面白いと納得できるものであればいい」

### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①1次選抜（最低限のネガティブチェック）
  - ・エントリーシートによる審査
  - ・Web上でのコンピテンシー・テスト
- ②2次選抜（筆記試験 一般常識と適性）
- ③前半の面談（回数非公開）
- ④後半の面談（回数非公開）

## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

「どのような人物を採用するべきか、社内の人々から意見を集めた。集まった意見をもとに採用担当部門の中で話し合い、求める人材像や評価項目を作った」

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり → ただしコンピテンシー評価とは関係ない
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり → ただしコンピテンシー評価とは関係ない
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：不明（業者テストによる設定）
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：不明（業者テストによる設定）
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：不明（業者テストによる設定）

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

コンピテンシー・テスト。

#### ○コンピテンシー・テストの使い方

「人間は会わないと分からないアナログな部分が多い。そのためコンピテンシー・テストについては、面談で尋ねると同じような設問を投げかけて、結果が普通以上の人には実際に会って話を聞くという使い方をしている。テストでは、例えば学生時代に何に取り組んでどういった行動をしてきたかといった、行動の志向性がわかる。面接の時には、いちいち評価シートを片手に、この項目についてこう答えたから何点といったことはしてない。中には、社内で活躍するハイパフォーマーが有する資質をコンピテンシーの視点で分析して、それと同じ数値を出す人間を意図して採用する方法もあるらしいが、当社はやっていない。ただ、テスト業者によると、コンピテンシー・テストの結果と入社後の成果との相関について色々な会社で追跡調査したところ、このレベル以下の人は成果を出しにくい傾向があったとのこと。コンピテンシーの細かい項目単位では基準を設定してはいない」

### (4) コンピテンシー面接の手順

面接では、特にコンピテンシーの考え方を取り入れていない。

R社（製造 10000名以上 海外）の事例

回答者 A：人事部門課長相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

新卒者採用において最も重視するものは、採用後の育成の基盤となる能力。職務に直結したスキルは採用後にきちんと育成する。

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

職種別採用を実施。

#### ○募集職種

SE職、営業職、専門スタッフ職（経理、技術翻訳等）、法務職、コーポレートスタッフ職、知的財産技術職、研究・開発職。

※技術職、研究・開発職への採用は理工系専攻者がほとんどだが、文系専攻者でも、専門的技術・知識を備えていれば応募可能。

※複数の職種を併願することも可能（一部の組み合わせを除く）。

「職種別採用を行う理由は、キャリアプランを明確に持つ学生が多いため。『この仕事をやりたい』と願う人に門戸を開いた方が、より活躍してもらえると考えた」

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：1997年以前。

コンピテンシー的な考え方を入れたのはもっと前だと思うが、回答者 A がコンピテンシーを取り入れたと意識的に認識できているのは1997年から。

#### ○導入目的

「客観的に評価するための道具として」

○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の育成・能力開発、昇進・昇格など。

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

○プラスの変化

「共通項目を提示し、レベルを判断してもらうことによって面接官ごとの評価のばらつきを是正できた」

○マイナスの変化

「コンピテンシーを導入したことで、似たようなタイプばかりが採用される危険が増した。複数のコンピテンシー項目について、全て高水準な人を採用すると、全員が同じタイプの人になってしまう。採用においては『こいつはもしかして化けるかもしれない』という判断が必要だが、コンピテンシーだけにとらわれると、そういう人が落ちてしまう。そのため、コンピテンシーについては最低限の基準を設定し、他は基準値をクリアする程度でも、何か1つ突出したのがある人は採るようにしている」

## 3. コンピテンシー観

(1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「コア・コンピタンスに近い概念。会社の重要なアイテム」

「新卒者採用で用いているものは、厳密にはコンピテンシーと呼んでよいのかどうか微妙である。社員に対するコンピテンシーとは別概念として扱っている」

(2) 評価事項

<コンピテンシー評価の対象となるもの>

①コミュニケーション能力

・基本レベル：質問内容を的確に理解し、自分の行動や考えを整理して他者に伝えられる。  
目を見て話ができる。語り口から熱意が伝わればなお良い。

・上級レベル：他者を巻き込み動かす力（加点項目）。

②学習力（常に学ぼうという姿勢）

③行動力（自信を持って何事かをやりとげた経験がある）

※これらのコンピテンシーを評価するためには、自分の強みと弱みを客観的に認識していることと、ありのままの自分を素直に示すことができることが前提。強みは入社後にさらに伸ばしていける要素といえる。また、弱みも入社後に学んで強くしていけばよい。ただし自分の弱みを分かっていないと、弱みを強みに変えていくことが難しい。

#### <その他の評価事項>

- ④伸びしろ（この先5～10年間でどれだけ成長しそうか）
- ⑤一般常識（書類作成上のマナー、最低限のリテラシー、設問に的確に答えている）
- ⑥論理的な思考力
- ⑦志望動機（当社へどうしても入社したいという意志）
- ⑨マッチング（やりたい仕事が当社でできることであること）
- ⑩フリー項目（各面接官に自由に質問し、感じとったことを評価）

#### <希望職種ごとの評価事項>

- ④専門知識・技術（特定の職種希望者のみ）
- ⑮英語力（希望職種によって比重が異なる）
- ⑯IT知識（希望職種によって比重が異なる）

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①Web 上での仮エントリー
- ②会社セミナー
- ③1次選抜（最低限のネガティブチェック）
  - ・Web 上での本エントリー
  - ・エントリーシートの提出（面接時の参考資料に使用）
- ②2次選抜（面接 コンピテンシー評価あり）
- ③3次選抜（面接 コンピテンシー評価あり）
- ④4次選抜（筆記試験 コンピテンシー評価あり）
- ⑤最終選抜（面接）

※SE、営業、コーポレートスタッフの場合。

※場合によってはプレゼンテーションとグループディスカッションを実施することもあり、その場合はコンピテンシーを評価している。

## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

「コンピテンシーを自社が取り入れた当初は、コンサルティング会社の力を借りたと思われる。ただその後、新卒採用に取り入れる際にはコンサルティング会社には依頼せず、独自に自社のハイパーフォーマーを何人かサンプリングし、その特徴を分析してコンピテンシーを抽出した。それをもとに、新卒採用の際に確認すべき、今後必要になる人材の特徴を、人事で話し合った。また、経営トップや事業部の責任者（役員）に、どんな人材が必要かを尋ねた。その回答はスキル面に偏っていたため、人事部門で上記の話し合いを行った」

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：あり
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：不明
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：あり

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

エントリーシートの記載内容、1回目と2回目の面接、筆記試験。

#### ○エントリーシート

エントリーシートの内容は下記の面接時の参考資料としてもちいている。1次選抜で最低限のネガティブチェックにエントリーシートを用いる際は、掲載内容よりも、書類作成上のマナー等を判断材料とする。

#### ○1回目の面接

学生4名に対し、若手リーダークラスの社員（入社後のOJTを担当する、学生から見て『先輩』にあたる層）2名で1時間程度の面接を行う。評価事項の一覧表を配付し、掲載内容に基づいて、候補者を評価してもらった。面接の具体的な手順については、当社は早期からコンピテンシーを取り入れており長年のデータが蓄積されているので、それらをもとに、どのような方法がよいか自社独自で面接手法を作り出していった。

## ○2 回目の面接

学生 2 名に対し、現場のマネージャークラスの社員（学生にとって上司にあたる層）2 名が面接を行う。評価事項の一覧表を配付し、掲載内容に基づいて、候補者を評価してもらった。面接の具体的な手順については、当社は早期からコンピテンシーを取り入れており長年のデータが蓄積されているので、それらをもとに、どのような方法がよいか自社独自で面接手法を作り出していった。

## ○筆記試験

1 次面接の合間に行う。学力と性格の両面について職務適性を測る。また、英語力と IT 知識についても確認する。コンピテンシー評価に該当するものは「性格適性」の部分。

### （4）コンピテンシー面接の手順

#### ○1 回目の面接

エントリーシートの記載内容をもとに質問する。コンピテンシー項目ごとに質問内容を定めてはいない。学生が一番伝えたいであろう内容（志望動機・職種希望理由・学生時代になしとげたことなど）から聞いていく。具体的には「自分が一番自信をもってやってきたことを話してください」「日々努力していることは何ですか」など質問する。学生の回答に対し、具体的な状況を話してもらえるように掘り下げた質問を続け、学生の経験が PDCA サイクルを描けているかどうかを確認していく中で、各コンピテンシー項目の行動指標にあう行動事実が現れたら、その項目の標準点を満たしているかどうかを判断する。全体の心構えとしては、「同僚として一緒に仕事をしたいと思うか」という視点から判断してもらう。

#### ○2 回目の面接

進め方は 1 回目の面接と同じ。1 回目の面接で話してくれた経験について改めて尋ねる。追加して別の経験を語らせることはしない。学生はまだ人生経験が浅いので、たくさんのエピソードを話してもらうより、1 つでよいので自信を持って語れるエピソードをより深く聴いた方がよい。



V社（金融 5000～9999名 海外）の事例

回答者 A：人事部門社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「新卒者採用は 2006 年 4 月採用が初めてのことで、その位置付けは、将来を見越して育てていくことを前提としたポテンシャル採用。採用数はかなり少ない」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

総合職と専門職に分けたコース別採用。

職種別採用は専門職タイプのみ。

#### ○募集職種（専門職のみ）

アクチュアリー職（数学関連を専攻した者のみ）、システム開発職。

#### ○採用後の職種

専門職は、原則として採用時の職種でステップアップしていく。

総合職の場合、最初は全員が営業部門に配属される。その後、幹部候補生としての教育を兼ねた配置転換（ローテーション）により様々な部署に配属される。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2006 年 4 月採用の選考から。

#### ○導入目的

「既存社員に対して目標管理制度を導入した際、評価方法としてコンピテンシーを導入した。その流れで、2006 年に新卒者採用を初めて行うにあたってはコンピテンシー評価を導入した。その後も例年コンピテンシー採用を実施している。標準の基準がないと面接担当者との相性で合否が決まってしまう。そうすると、配置転換で相性の悪い人が上司になったとたん、その人のよいところが活かせなくなってしまう」

- 他の雇用管理への導入  
中途採用の選考基準

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「新卒採用開始時からコンピテンシー評価を実施しているので、コンピテンシー評価を導入する前と後とを比較して変化を述べることはできない。ただ、採用面接の際には高く評価された人が、研修を受けていくうちにそれほどでもないことが分かるケースはたくさんある」

## 3. コンピテンシー観

### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

無回答。

### (2) 評価事項

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①達成志向（困難に挑み成果を出そうとする姿勢）
  - ②実行力（目標を確実に実現する力）
  - ③チームワーク（多数のメンバー間の利害・軋轢の調整を円滑に進めることができる）
  - ④リーダーシップ（周囲への影響力、巻き込む力の発揮）
- ※チームワークとリーダーシップは、いずれかがあればよい。

#### <その他の評価事項>

- ⑤態度（誠実さ、清潔感、エネルギー等の有無）
- ⑥表現力（質問をきちんと理解し、わかりやすく説明することができるか）
- ⑦志望度（エジソン入社志望度の高さ）
- ⑧社風（こつこつ頑張ることができること、常識的な行動がとれること）
- ⑨フットワークの軽さ（内向的すぎないか）
- ⑩プレゼンテーション能力（制限時間内に考えを整理し、分かり易く話すことができる）
- ⑪一般常識（テーマについて話ができるだけの常識的知識を持っている）
- ⑫面接官が気づいた点（プラス・マイナス共に。加点・減点項目）

#### <希望職種ごとの評価事項>

- ⑮数学専攻であること（アクチュアリー職希望者のみ）
- ⑯情報システム職への関心（情報システム職希望者のみ。高度な専門性は求めている、未経験者でも入社後に教育する）

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①Web 上でのエントリー
- ②会社説明会（選抜は行わない。面接時の参考情報を収集する）
  - ・適性検査（基礎学力、性格特性）
  - ・エントリーシートの記入（志望動機中心）
  - ・履歴書の提出
- ③一次選抜（グループ面接）
- ④二次選抜（個人面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑤最終選抜（面接）

#### 5. コンピテンシー評価の手順

##### （1）評価事項の作成手順

「新入社員として仕事をする際に必須とされる、基本コンピテンシーを会社で設定している。新卒者採用時の評価基準は、それらを元に採用担当部門で作成した。新入社員の基本コンピテンシーは、ハイパフォーマー社員の行動を分析して抽出したのではなく、新入社員ができてはならないことは何か、人事部門で話し合い、出された意見を集約して作成した」

##### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：あり
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：あり
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：あり

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

2回目の面接（個人面接）。

#### ○2回目の面接（個人面接）

希望職種によって、面接担当者が異なる。総合職タイプについては、学生1名に対し、人事部門の社員1名が面接を担当する。専門職タイプのうち情報システム職希望者に対しては、学生1名に対し2名の社員（情報システム部門と人事部）が面接を担当する。アクチュアリー職希望者については、文科系専攻者は応募不可能なため聞き取りをしていない。

面接では、エントリーシート、履歴書、面接評価表を参考資料として用いる他、グループ面接の担当者から申し送り事項がある場合もある。面接担当者には評価事項の一覧や具体的な行動指標、評価基準などをまとめた面接評価表を配付し、掲載内容に基づいて評価を実施してもらった。

### (4) コンピテンシー面接の手順

面接の具体的な手順については、採用担当者が面接手法を独学で学びマニュアルを作成し、個々の面接担当者に配布した。その手順は以下の通り。

- ①イントロダクション・アイスブレイキング（人事）…2分
- ②学生への質問（営業・人事共に）…40分
- ③Q&A対応（営業・人事共に）…5分
- ④今後の選考について（人事）…1分
- ⑤終了（エレベーターまでお見送り）（人事）…2分
- ⑥面接評価表の記入…10分

コンピテンシーのレベルは、学生の話の内容から判断する。学生時代に最も頑張ったことや、最も苦勞したこと等を題材に、1～2つのテーマについて質問していく。「どのような状況で、何をやり遂げるために、どのような言動で、どのような結果を導いたか」具体的な事実を掘り下げて確認する。一通りの質問を行った後、各コンピテンシー項目について改めて検討し、各項目の評価ランクを決定する。その他、面接でのふるまいや、面接担当者とのやりとりからも判断する。さらに、面接担当者が学生を全体的にみて気づいた点も評価の対象とする。

W社（建設 300～999名 国内）の事例

回答者 A：人事部門の課長相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「かつては新卒者を欠員補充要員として捉え、人の足りなくなった拠点へ採用後すぐ配属し、いきなり現場でOJTを行っていた。しかしこのやり方では、運良く人を育てる上司に当たるかどうかで新入社員が成長するかどうかが決まってしまう。その一方で、当社の強みである設計力が、昨今はコンピュータの普及により弱まってきた。この力を育成するためにも、会社全体で人を育てる仕組みを作る必要がある。このような危機感から、今年度（2006年4月採用）より本格的に、将来のコア人材として育てていく方針へ切り替えた」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

コース別採用（大学新卒者採用は総合職のみ）。

職種別採用なし。

#### ○採用後の職種

工事の設計・営業、施工管理技術、営業。

※文系専攻者でも職務が遂行できれば、技術系職種へ配属する可能性は0ではない。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2006年4月採用の選考から。

#### ○導入目的

「成果に結びつく行動特性は、学力や一見の面接ではわからないから」

「新卒者を、将来のコア人材として会社全体で育てていく方向へ切り替えたが、人材を育成するためには、目標となる『求める人材像』を明確化し、教育拠点と教育プログラムを作成する必要がある。そのための手段として、コンピテンシーの概念を取り入れた」

## ○他の雇用管理への導入

既存社員に対する能力考課、昇進・昇格、処遇（昇給）管理など。

### （２）コンピテンシー評価を実施した結果

「採用された側の変化はまだ分からない。採用結果についてはこれから検証していくつもり。面接を担当する側の変化としては、経験則だけで判断することはなくなった。求める人物像とそれを構成する能力項目を作ることで、目の粗い選考ができるようになった。ふるいの目を細かくしてしまうと特定のタイプしかとれなくなってしまうので、あえて曖昧性を残しておきたい」

## 3. コンピテンシー観

### （１）つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「継続的・安定的に成果を上げることのできる行動特性」

### （２）評価事項

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①感応力（お客様が望んでいる事を正確に察し、それを実現することがやる気になる）
- ②感謝欲（お客様が喜ばれる姿を見ることが、自分のやる気につながる）
- ③復元力（たとえ問題があっても一旦はへこたれても、すぐに立直る精神力）
- ④俊敏性（文字通りすぐに実行する能力。能書きはしない）
- ⑤技術力（将来、お客様の要望を形にできる技術を取得できるだけのベースがある）

※評価事項として設定されていないが、上記の能力を見極めるためには、学生が自分の経験を客観的に認識・整理できており、自分を飾らずにさらけ出せる必要がある。

#### <その他の評価事項>

- ⑥コミュニケーション能力（自分の考えを分かりやすく伝える力）
- ⑦対人印象（内にこもらず初対面の人にも打ち解けられるか）
- ⑧ストレス対処能力（積極的なストレス対処法を身につけていること）
- ⑨基本的な教養（基本的な教養）
- ⑩視野の広さ（専攻以外の物事にも関心がある人が望ましい）
- ⑪状況分析力（事実に基づき論理的に分析できる）
- ⑫論理性（事実に基づき論理的に分析した内容を、分かりやすく説明できる）
- ⑬志望度合（入社意志の堅さ）
- ⑭マッチング（当社の事業や仕事の内容を理解しており、それが本人のやりたいことと一致

していること)

⑮就職活動へのこだわり（会社選びの基準など）

⑯事務的な確認事項（将来家業を継ぐ予定か、転勤可能な範囲、公務員試験を控えていないかなど）

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

①Web 上でのエントリー

②1次選抜（会社セミナー）

- ・エントリーシートの持参
- ・事業と仕事内容の説明
- ・筆記試験（コンピテンシー、ストレスコーピング、一般常識）
- ・個人面接

③2次選抜（管理職面接 コンピテンシーを評価）

④最終選抜（役員面接）

#### 5. コンピテンシー評価の手順

##### （1）評価事項の作成手順

採用担当者が独学でコンピテンシー評価について学んだ上で、社長に対するインタビューの結果と、コンサルティング会社からの意見を参考にしながら、人材像や評価項目を作った。

##### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

##### （3）コンピテンシー評価の方法

○評価方法

筆記試験（コンピテンシー・テスト）、2回目の面接（管理職面接）。

#### ○筆記試験（コンピテンシー・テスト）

成果を上げる行動特性全般を測定するテスト。業者が開発したものを使用。合計得点をもとに応募者をいくつかの段階に分け、一定の段階より上の者だけを次の選考へ進める。

#### ○2回目の面接（管理職面接）

学生1名に対し、3名ほどの管理職（現場のマネージャー職およびスタッフ部門のマネージャー）が対応し、うち1名がコンピテンシーを確認する面談を行う。面接の具体的な手順については、採用担当者が独自に学んだ内容を各面接担当者へ伝えた。

#### （4）コンピテンシー面接の手順

まず学生に対し、「人に感謝された経験はありますか。それは具体的にどの様なことに対してですか。その時どう思いましたか」「困難を乗り越えた経験はありますか。具体的にどのような行動をとりましたか。その時どう考えましたか」などの質問をする。学生からの回答に対し、さらに具体的に掘り下げた質問を行う。

面接担当者には、「採用したい人材像」やそれを構成する能力の一覧を渡してはいるが、あくまで参考資料であり、それらの能力を学生が実際に持っているか判断する具体的な基準や根拠は各自にゆだねている。最終的には、学生の話す内容や面接でのやり取りから「自分の部下として迎え入れたいか」という視点から総合的に学生をみて判断してもらう（なぜそう思うのか根拠を示すところまでは求めない）。

なお、コンピテンシーを確認するための質問例としては、次のようなものを用意している。

- ・ 他人のために尽くした経験はありますか。
- ・ 人の役に立つことに喜びを感じた経験はありますか。
- ・ 最も充実感を感じた経験を話して下さい。
- ・ 他人に感謝された経験はありますか。それはどんな時ですか。
- ・ 困難にぶつかったとき、どの様に対処しましたか。
- ・ すごく落ち込む出来事があったとき、どの様にして立ち直りましたか。
- ・ 当社の仕事には俊敏姓が必要とされますが、それはあなたの価値観に合っていますか。
- ・ 好きな芸術作品は何ですか。
- ・ 設計で一番大切なことは何ですか。



Y社（エネルギー 5000～9999名 国内）の事例

回答者 A：人事部門社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「新卒は将来のコア人材候補。定期的に一定数を採用して教育する方針」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

文系と理系に分けたコース別採用

緩やかな職種別採用を実施

「職種別の採用枠は定めておらず、あくまで学生の希望を考慮するために実施している。職種は採用時点ではなく、入社後の配属直前までに決める」

#### ○採用後の職種（文系のみ）

営業、スタッフ。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2000年4月採用に向けての選考活動から。

#### ○導入目的

「当社の求める人材要件を明らかにし、面接担当者の評価指標として共通のものとするため」

「インターネットの普及により応募者が急増した一方、バブル期に比べて採用数が減り学生に求めるレベルが高くなった。かつては評価基準が明確でなく『一緒に働きたいか』という感覚がより重視されたが、それだけでは膨大な応募者から少数精鋭を絞り込むことは難しかったのではないかと。また、2000年代の初頭から規制緩和が進み、業界内での競争が激化した。顧客をとられないために付加価値を生み出していくことが必要になり、新卒採用においても、目的意識をもって自分で考え行動し、成果をあげられる人を見極めなくてはならないという動きが出てきた。そのためにコンピテンシー的な面接を導入した」

○他の雇用管理への導入  
なし。

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「面接担当者による評価の精度が全体的に向上した」

## 3. コンピテンシー観

### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「学生の日常生活の経験から窺い知る、ビジネスの場面で再現可能な能力」

### (2) 評価事項

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

①人間関係を作る力

②問題解決力（他者と協力して何事かを成し遂げた行動事実がある）

※①②を評価する前提として、自分自身を理解できていることと、自分を飾らず見せることができることが求められる。評価事項として設定してはいない。

#### <その他の評価事項>

③基礎的なコミュニケーション能力（質問の意図を理解し自分の考えを分かり易く伝える）

④気力・元気・積極性（「体育会的な気質」とは限らない）

⑤志望動機（当社について正しく十分理解している）

⑥マッチング（本人がやりたいことと当社でできることが一致する）

⑦入社意志

⑧基礎的な国語力（語彙力・文法・論理的思考が身についている）

⑨価値観（年相応の一般常識を有しており、公序良俗に反する価値観をもっていない）

⑩基礎学力（国語・数理・英語）

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①エントリーシートの提出
- ②1次選抜（筆記試験（基礎学力と性格）※1次選抜には基礎学力のみを用いる）
- ③2次選抜（面接 コンピテンシー評価あり）
- ④3次選抜（面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑤4次選抜（面接 コンピテンシー評価あり）
- ⑥最終選抜（役員面接）

#### 5. コンピテンシー評価の手順

##### （1）評価事項の作成手順

「どのような人物を採用すべきか、社内でアンケートやインタビューを行い、集まった回答から採用担当部門が作成した。作成した人材像について、人事部全体のワーキンググループに意見を照会し、最終的な評価事項を完成させた」

##### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：あり
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

##### （3）コンピテンシー評価の方法

###### ○評価手法

最終面接を除く全ての面接。

###### ○1回目の面接

学生1名に対し、営業部門から1名、スタッフ部門から1名の社員（ともに入社8年目程度の若手）が面接を行う。

###### ○2回目の面接

学生1名に対し、営業部門から1名、スタッフ部門から1名の社員（ともに入社10年以上の中堅）がコンピテンシー面接を実施。

### ○3回目の面接

学生1名に対し、営業部門から1名、スタッフ部門から1名の社員（2回目の面接より更に上の役職）がコンピテンシー面接を実施。

#### （4）コンピテンシー面接の手順

1回目の面接では、主に、基礎的なコミュニケーション能力・気力・志望動機を確かめる。コンピテンシー（問題解決力と人間関係構築力）については、確認できれば評価する程度。2回目と3回目の面接では、問題解決力と人間関係構築力により重点をおいて評価を行う。

1回目の面接では、面接担当者むけに外部講師による面接手法研修を実施した。また、評価事項や行動指標をまとめた面接票を配付し、掲載内容に基づいて評価してもらった。ただし、面接担当者は評価者としての訓練を受けた面接のプロではないので、最終的な判断に迷う場合は、「普段どおりの自分が接してみても一緒に働きたいかどうか」で決めてもらった。2回目、3回目の面接では、面接の経験を持つ人が面接を担当するため、研修などは行わず、面接票も配布しなかった。面接の具体的な手順も面接担当者にまかせた。最終的な判断に迷う場合は「一緒に働きたいかどうか」で決めてもらった。

具体的な質問の仕方などは面接担当者によって異なるが、おおよそ以下の手順で進めている。まず、学生時代の経験について、エントリーシートに書かれた内容を参考にしながら「他者と協力して何かを成し遂げた経験はありますか」などの質問をし、学生からの回答に対し、さらに「それをやろうと思ったきっかけは何ですか」「困難に出会った時に、最初に何をしたのか具体的に教えて下さい」「自分がやりとげた事に対して自分ではどの様に評価しますか」などの質問をする。特に2回目と3回目の面接では、より詳しく具体的な話がなされるように学生の経験談を掘り下げていく。また、質問に対し即座に回答が得られないからといってすぐに不合格とするのではなく、「趣味は何？」「サークルではどんな活動をしていたの？」などのように質問の形式を変えたり、親しみやすい雰囲気を作ったりすることで、学生が自分のよさに気づけるように会社側から働きかけていく。

Z社（情報・通信 300～999名 国内）の事例

回答者 A：人事部門主任相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「新卒採用を始めた当初は、採用ゼロの年や採用数を抑制した年もあったが、2年前から、新卒者に対してはよほどのことがない限り、将来のコア人材になってくれることを期待して一定数を毎年採用し続ける方針に転換した」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

職種別採用を実施。

#### ○募集職種

エンジニア、営業・マーケティング、サービス企画、カスタマーサポート、スタッフ系。

#### ○職種ごとに求められる能力

専攻による応募制限は設けていない。ただし、エンジニア職については専門的なスキルが必要とされるため、応募者は情報関連の勉強をしてきた人が大半を占める。また、スタッフ系希望者については、会計や法律など職務内容に関連する勉強をしてきたことが、必須条件ではないが評価の対象になる。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：1999年4月採用に向けての選考から。

### ○導入目的

「行動特性に注目することで、評価に客観性を持たせる。さらにミスマッチを防ぐため」

「当社が新卒採用を開始した 90 年代後半の段階で、既にコンピテンシーという考え方が世の中にあって、会社にも自然に浸透していたので、入れるべくして入れた。昔から新卒採用をし続けていたところへ何か問題が起きて、その時コンピテンシーという考え方が流行し始めたから導入したということではない」

### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の能力考課、昇進・昇格、管理職への登用、目標達成のプロセス評価、処遇（昇給）など。

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

「大学新卒者採用を開始した当初からコンピテンシー評価を行っているため、導入前と比べての変化という概念が当てはまらない」

## 3. コンピテンシー観

### （1）つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

無回答。

### （2）コンピテンシー評価の対象となる評価事項

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①input と output のバランス（発言と傾聴のバランス、スムーズな会話ができること）
- ②ストレス耐性（ただ耐えるだけでなく、原因を除く・優先順位を下げる・他者に助けを求める等ストレスを除くための対処方法＝いい意味での不真面目さが身につけていること）
- ③ロジカルシンキング（状況を正確に理解し、考えを整理して筋道立てて示すことができる）
- ④課題達成能力（自分の力で困難を乗り越えようと行動し、何か成果を得た経験がある）
- ⑤主体性・自立（受身ではなく自分から役割を引き受けて取組むことができること）
- ⑥協調性・チームワーク（自分の意見と複数の他者の意見とをすりあわせられる）
- ⑦リーダーシップ（周囲を巻き込む力、Input 能力が高い。人を惹きつける魅力がある）
- ⑧フォロアーシップ（集団の中での自分の役回りを理解し、全体の目標に貢献できる）

※上記を評価するための前提として、ありのままの自分を他者に見せられることや、自分を理解し整理できていることが求められる。評価事項としては設定されていない。

### <その他の評価事項>

#### ⑪志望動機

- ・本人のやりたいことと当社でできることとが一致していること
- ・どうしても当社で働きたいという意志

#### ⑫基礎的な国語力（語彙力・敬語・文法など）

#### ⑬顧客満足（顧客の喜びを自分の喜びとして感じられること）

#### ⑭自己実現（上記の主体性・自立、課題達成力と関連）

### <希望職種ごとの評価事項>

#### ⑮テクニカルスキル（システム関連の知識・技術。エンジニアは必須。他の職種は加点項目）

## 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

#### ①Web 上でのエントリー

#### ②一次選抜（エントリーシート）

#### ③会社説明会

#### ④二次選抜（面接 コンピテンシーを評価）

#### ⑤三次選抜

- ・（面接 コンピテンシーを評価）
- ・（グループディスカッション コンピテンシーを評価）

#### ⑥最終選抜

- ・適性検査（コンピテンシーを評価）
- ・最終面接

## 5. コンピテンシー評価の手順

### （1）評価事項の作成手順

「採用担当部門の中で、どのような人物を採用すべきか話し合い、人材像や評価項目を作った。その際、経営トップによる社員のあるべき姿についてのメッセージを参考にした。社員も経営トップのメッセージを共有・内面化しているので、社員がディスカッションをすれば、トップの意向が反映されることになる」

## (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

### ○コンピテンシーをモデル化しない理由

「基本的には、数値化して何点以上で合格、という使い方はしていない。最終的には人間の目で判断している。各段階で決裁権限を持つ者の主観的な視点を必ず入れるようにしている」

「モデル化すること自体は可能だと思うが、今までの経験上、本当に厳格にそれを運用している会社は少ないのではないか。理論あるいは考え方が先行し過ぎて、実際の運用がそれに基づいてないように思う。私個人としては、必要最低限の絶対チェックしなくてはならない項目だけは明確化すべきだと思う。当社はそれを明確化させている」

## (3) コンピテンシー評価の方法

### ○評価手法

1 回目の面接、1 回目の面接、グループディスカッション、適性検査。

### ○1 回目の面接

学生 3 名に対し、現場の課長未満の一般社員 1 名が 10 分弱の面接を行う。評価事項の一覧表を配付し、掲載された評価項目に基づいて評価してもらった。ただし事前情報がエントリーシートしかない上、時間も短いので、最低限のネガティブチェック程度の選考を行う。面接の具体的な手順については採用担当者が独学で学び、個々の面接担当者へ伝えた。

### ○2 回目の面接

学生 1 名に対し、現場の課長以上の管理職 1 名が面接を実施する。評価事項の一覧表を配付したが参考資料にしてもらうだけで、実際の評価は個々人の基準で実施してもらった。面接の具体的な手順は、個々の面接担当者に任せた。

### ○グループディスカッション

2 次面接と同日に実施。人事社員が観察者を担当する。テーマを与え、結論を出すまでの過程で観察された行動から判断する。観察者は原則として口を出さない。



## ○適性検査

最終面接の全日までに Web 上で実施する。検査結果を単独で選抜に用いることはしない。検査結果は出力して最終面接の参考資料とする。

### (4) コンピテンシー面接の手順

1 回目の面接と 2 回目の面接では、いずれも学生にエントリーシートの内容についてより具体的に話してもらい、PDCA サイクルが回せているか確認できるように、行動の動機や具体的な内容、その時感じたことなどについて、掘り下げて質問している。ただし、1 回目の面接は時間が短いためネガティブチェック程度しかできない。2 回目の面接では比較的時間がかけられるので、より詳しくコンピテンシーを確認してもらいが、詳細な面接の進め方は面接担当者に任せている。また、最終的な判断の際には面接担当者個人の感覚を重視している。

AA社（小売 1000～2999名 海外）の事例

回答者 A：人事部門社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「基本的には長期的に育成していく方針。ただ、当社の店舗でのアルバイト経験者については、本人が希望し、かつスキルチェックに合格すれば研修期間を短縮することもある。新入社員研修では、店舗での作業の訓練から研修を始め、その後に経営管理の勉強を行う。アルバイト経験者は作業の部分は既にできているので、経営管理の勉強から研修を始めることができる。ただ、学生から社会人への切り替えが必要であることはアルバイト経験の有無にかかわらず全員同じなので、人事としては全員が同じ期間の研修を受けたほうがよいと思う」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

大学新卒者採用は総合職のみの採用。

職種別採用なし。

#### ○採用後の職種

はじめは全員が店長候補として全国の直営店舗の総合運営にあたる。その後は、複数の店舗を統括管理する職務に就くことが多いが、本部での職務に就くこともある。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2003年の4月採用に向けての選考から。

#### ○導入目的

「選考基準の明確化のため」

#### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準。

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「早期退職率の低下」

### 3. コンピテンシー観

#### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

無回答。

#### (2) 評価事項

AA社は一定の「採用したい人材」像を設定しておらず、最低限の条件を満たしていれば後は能力よりもマッチングを重視している。したがって下記へは最低限の評価事項をまとめた。

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

①「コンピテンシー・テストの項目と、面接時の評価事項とが1対1では対応していないため、回答しづらい」

※AA社はコンピテンシーを、適性検査でのみ評価しており、面接では特に評価していない。

#### <その他の評価事項>

②演技をせず本音を話せること

③学生時代に学んだこと（個性・特技）。学んだ内容は何でも良い、目的意識をもって取り組んだことを評価する。

④自分の意見を主張できる一方で相手の意見も受け止められること

⑤意見の異なる他者と一緒に仕事をできること

⑥初対面の人とすぐに打ち解けて話をできること

⑦将来のキャリアプラン（当社での経験を自分のキャリアの1ステップとして位置づけることができること。やりたいことが具体的になくても経営理念に共感していればよい）

⑧入社意志の強さ

#### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①Web 上でのエントリー
- ②セミナー（選抜は行わない）
- ③1次選抜（適性検査 コンピテンシー評価あり）
- ④2次選抜（グループディスカッション）
- ⑤3次選抜（個人面接）
- ⑥4次選抜（個人面接）
- ⑦最終選抜（個人面接）

#### 5. コンピテンシー評価の手順

##### （1）評価事項の作成手順

「自社の業務内容などを踏まえて、コンサルティング会社にハイパフォーマーのコンピテンシーを抽出してもらった」

##### （2）コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：なし
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり（ただしコンピテンシー項目とは別のもの）
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：不明
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：「外向性」を特に重視している

##### （3）コンピテンシー評価の方法

###### ○評価手法

適性検査（コンピテンシー・テスト）。

※極端に低い因子についてのみ面接で確認。

###### ○適性検査（コンピテンシー・テスト）

「Web 上での適性検査で 12 のコンピテンシー因子を評価している。極端に低い因子がある者だけを選考から外す。面接では個々の候補者ごとに低い因子についてのみ確認する。面接での評価項目とコンピテンシーの 12 因子は 1 対 1 の形では対応していない。コンピテンシーと望ましい人材像・評価項目は別立てで設定してある」

#### (4) コンピテンシー面接の手順

面接の手法でコンピテンシーを評価することはしていない。

##### ○コンピテンシーを評価する面接を行わない理由

「当社での仕事はどんな人材にも活躍してもらえるような内容。また、当社の店舗では高校生から高齢の方まで、様々な人がアルバイト・パートとして働いており、どんな人であっても採用後に教育できる自信がある。さらには、お客様にとっては社員が能力的に優れているかどうかよりも、笑顔で気持ちよく対応してくれる人かどうかの方が重要になる。したがって採用選考の際にも、最低限の条件さえ満たしていれば、それ以上能力面で優れているかどうかを評価する必要はない。むしろ、学生本人がやりたいことと当社の経営理念・事業内容とがマッチしているかどうかの方が最も重要な評価事項である」

AC社（製造 1000～2999名 国内）の事例

回答者：人事部門課長代理相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「増員計画中で毎年一定数を採用している。即戦力ではなく、長期的に育成していく方針」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

総合職（聞き取り対象）、準総合職（営業のみ）、専門職（原則として理工系専攻者に限る）、一般職に分けたコース別採用。

職種別採用なし。

#### ○採用後の職種（総合職の場合）

営業、生産技術、総務、人事、SE、プログラマー、企画、広告など。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：おそらく1999年頃。

#### ○導入目的

「もともとは書類選考での大幅な絞り込み手段として導入した。現在は選考においてそれほど重要視しておらず、入社後の育成能力開発に生かすことが目的になっている」

#### ○他の雇用管理への導入

中途採用の選考基準の他、既存社員の配置転換（ローテーション）、育成・能力開発

※採用選考時のコンピテンシー・テストの結果を、入社後の育成・能力開発の参考に用いる。

### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

「採用活動には大きな影響はない。コンピテンシー・テストの結果から職種別の適性をよみとることができるので、配属の決定や入社後フォローに活用している」

### 3. コンピテンシー観

(1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「ハイパフォーマンスを達成するために参考にする行動パターン（絶対的ではない）」

(2) コンピテンシー評価の対象となる評価事項

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

「コンピテンシー・テストの結果で応募者を絞り込む際には、当社の価値観に合致する項目で一定の基準得点を決めて、合計点はその基準に達する人を合格としている。その基準はテスト業者が作成しているのではっきりとは分からないが、おそらく自立性、積極性などの基本的な資質をみているのではないか」

#### <その他の評価事項>

- ①コミュニケーション能力1（他者と良好な人間関係を築くことができる）
- ②コミュニケーション能力2（他者の話を正確に理解し自分の意見を筋道立てて示せる）
- ③印象の良さ（明るさ・元気・清潔感など）
- ④社風・わが社の価値観（受け身ではなく自分から取り組む姿勢）にあうこと
- ⑤就職観（将来のビジョン・やりたいことが明確であること）
- ⑥志望動機（当社の事業や仕事内容を理解しておりそれらが本人のビジョンと一致すること）
- ⑦文章力（語彙力・文法・論理的思考）
- ⑧プラス思考（物事を前向きに捉える傾向）
- ⑨言語・数理・時事問題・当社についての知識（筆記試験で確認）

### 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

- ①会社 HP でエントリー
- ②1次選抜（会社説明会にて）
  - ・適性検査（コンピテンシー評価）
  - ・エントリーシートの提出
- ③2次選抜（グループ面接1）
- ④3次選抜
  - ・グループ面接2
  - ・一般常識テスト
  - ・作文
- ⑤最終選抜（個人面接）

## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

「現場の社員に面談を実施したり、各部門の所属長の意見を集めたりすることで、現場のニーズを確認した。集めた意見をもとに、採用担当部門の中で、どのような人物を採用すべきか話し合い、採用したい人材像や評価項目を作った」

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり（ただしコンピテンシー項目は含まれていない）
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

### (3) コンピテンシー評価の方法

- 評価手法

適性検査（コンピテンシー・テスト）。

- 適性検査（コンピテンシー・テスト）

コンサルティング会社が開発したものを使用。当社の価値観（自分から行動する）から基準得点を定め、合計点が基準を満たす者だけを次の選考段階に進ませる。

### (4) コンピテンシー面接の手順

面接の手法でコンピテンシーを評価することはしていない。

- コンピテンシーを評価する面接を行わない理由

「コンピテンシー面接には大変な手間がかかるため、仮に実施するとなると人手が必要。しかし当社は現場の社員に学生をみてもらうことを重視している。現場の営業マンを長時間採用活動のために拘束することは困難。応募者の数が膨大なため、現在でも面接回数が膨大。この上コンピテンシー面接を導入することで、1回あたりの時間を延ばすことはできない」



AD社（製造 3000～4999名 国内）の事例

回答者A：人事部門社員

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「将来のコア人材として定期的に採用し、長期的にじっくり育てていく方針。これはわが社の社風でもあり、実際に離職率も低い。わが社に一生勤めたいという人を求めている」

「長期的な視点で社内での育成を積み重ね、高いパフォーマンスを継続的にあげられる人材に育てることを前提に採用するため、どうしてもわが社に入りたいという人だけを採用したい」

### （2）採用枠組

#### ○採用枠組

事務系、技術系、デザイン系に分けたコース別採用。

職種別採用あり（ごく一部の職種のみ）。

#### ○募集職種（事務系について）

財務・経理職とそれ以外の総合職とに分けて採用。

#### ○採用後の職種（総合職について）

事務（マーケティング、商品開発、広報、総務、人事、営業促進、営業、海外等）、管理総合職のキャリアは、初めは全員同じく全国の販売会社で営業を担当し、その後さまざまな職種に分岐していく。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2001～2002年頃。

#### ○導入目的

「『自分で考え行動する力を見極めたい』『自ら道を切り開く』という現在のキャリアのあり方を考えると、（コンピテンシーの考えを用いることは）自然な流れだと考えます」

「コンピテンシーは再現可能な行動特性なので、社会人になってからでは開発が難しい能

力・行動特性を採用時点で判断できるから。基盤となるコンピテンシーは、当社の社員としては必ずもって欲しいもの。ただし、新卒採用の段階ではそこまで求めておらず、全てのコンピテンシーを備えていなければ不合格にするわけではない」

#### ○他の雇用管理への導入

「社員の能力考課においても、資格要件書（どの職務資格にどんなコンピテンシー要件が求められるか）が評価の基準となっているが、主に新卒者採用で使用している」

#### （2）コンピテンシー評価を実施した結果

「選考自体が“自然体”になりつつあります」

「面接担当者からの意見としては、一人一人の学生の強みや弱みをより明確に見ることが出来るようになった。選考の結果そのものは変わらない」

### 3. コンピテンシー観

#### （1）つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「再現可能な行動特性(同じような場面に出会った時に、偶然ではなく常に同じ行動をとる)」

#### （2）評価事項

AD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。以下は、聞き取り調査の際に挙げて頂いた代表的な評価事項をまとめたものであり、AD社が評価とする要素の全てではない。

#### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

##### ①コンピテンシー（以下は代表的なもののみ。他多数）

- ・素直さ（面接の場で演技をせず普段どおりの自分を出すことができること）
- ・誠実さ（人を大切にすることの基本）
- ・他者への配慮・思いやり（自分本位ではない行動をとれること）

## <その他の評価事項>

### ②コミュニケーション能力

- ・考えを整理し、分かりやすく伝えられること
- ・他者と良好な関係を築くことが出来ること
- ・集団の中で自分がとるべき役割と他者の役割とを認識し、自分の役割を全うできること
- ・周りの人々と調和しながら自分の意見も主張できること

### ③自立性

- ・指図されなくても自分から目標を見つけて行動することができる
- ・自分独自の考えをもっている
- ・物事の選択に自分なりの理由を明確にもっている

### ④変革力（事業環境が急速に変化する時代なので、その変化に対応できることを期待）

### ⑤学生のキャリアビジョンと当社でできることとが一致していること

### ⑥当社に対して強い想いがあり、当社が第一志望であること

### ⑦就職活動を真剣に考えている（書類の書き方が丁寧、質問されたことに的確に答えている）

### ⑧ストレス耐性（ネガティブチェック）

### ⑨学力（高いレベルは求めていないが問題自体の難易度は高い）

### ⑩論理性（物事を筋道立てて考えを示すことができる）

## 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

### ① Web 上での登録

### ②1次選抜（書類選考）

- ・エントリーシート提出（コンピテンシー評価あり）
- ・適性検査（性格）（コンピテンシー評価あり 1次選抜には用いず後の面接時の資料とする）

### ③2次選抜

- ・筆記試験（基礎学力）
- ・グループ面接（コンピテンシー評価あり）

### ④3次選抜（グループワーク コンピテンシー評価あり）

### ⑤最終選抜（個人面接）

## 5. コンピテンシー評価の手順

### （1）評価事項の作成手順

「人事部の中で話し合い、評価項目の一覧を作った（一定の『採用したい人材像』は設定していない）。コンサルティング会社には一切頼らず、すべて自社で作っている」

## (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：なし
- 面接時の評価事項一覧の作成：あり
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし

「一定の『求める人物像』を定めていない理由は、多様な人材が欲しいから。当社は身近な生活にかかわる商品を取り扱う会社。生き方は人によって千差万別。様々なライフスタイルに対応するには、多彩な人材をそろえる必要がある。そのため、最低限満たして欲しい条件についてのみに一覧表にしてある」

## (3) コンピテンシー評価の方法

### ○評価手法

主にグループ面接において評価。

エントリーシート、適性検査、グループワークにおいても多少は評価する。

### ○グループ面接の概要

人事の管理職（現場の教育・研修担当者に来てもらうこともある）1名が、学生4～6名と円卓を囲んで、リラックスした雰囲気です。学生に順番に自己PRをしてもらう。評価事項の一覧を配付したが、参考資料としてであり、実際の評価は個々の社員の基準でもらった。具体的な面接の手順については、採用担当者が書籍などから独学で学び、個々の面接担当者へ伝えた。

## (4) コンピテンシー面接の手順

「グループ面接では、学生にここ数年で成果につながった行動について具体的に話してもらう。このテーマを設定している理由は、学生がエントリーシートなどで事前に準備しているため一番話しやすい内容だから。学生が自分の話したいことを十分に話されるようにあまり質問はしない。時間が余ったり、もう少し掘り下げて話してもらった方がその人のよいところが見えてくると感じられた場合には『その点についてもう少し具体的に話して下さい』など促すことはある。また、どの学生も平等に同程度の時間話ができるように配慮したいので、その調整のために声をかけることもある。学生の話が終わった後に、『こういうところがあなたの強味ですね』などフィードバックをすることもある」

AE社（運輸 3000～4999名 国内）の事例

回答者A：人事部門係長相当職

## 1. 大学新卒者採用の概要

### （1）大学新卒者の採用方針

「ほとんどの社員を新卒で採用しており、長期的に育成していく方針。そのため新卒は全員総合職・将来のコア人材として採用する」

### （2）採用枠組み

#### ○採用枠組

事務員、技術員（理工系専攻者のみ）に分けたコース別採用。  
職種別採用なし。

#### ○採用後の職種（本社部門事務員についてのみ）

総務、人事、経理、企画、広報、情報システム、自動車・電車・住宅・都市開発・レジヤ  
ー・国際物流等の事務・営業。

## 2. コンピテンシー評価の目的と結果

### （1）コンピテンシー評価を始めた経緯と目的

#### ○導入経緯

導入時期：2006年4月採用に向けての選考から。

#### ○導入目的

「大学新卒者採用では、将来的に各事業部門でリーダーとなりうる人物を採用したい。したがって、知識だけが豊富な評論家タイプの人物ではなく、自ら考え、行動し、問題や課題を解決して成果をうむ行動特性を有すると判断される人物を発見し獲得するためにコンピテンシーの考え方を取り入れることとした。弊社の場合、事業部門が多岐に及んでいるため、各事業部門の特性を念頭に置きながら様々なタイプ（個性）の人物を獲得したいと考えているが、行動特性を一定程度保有していることは、絶対的な条件として考えている」

○他の雇用管理への導入

「『育成・能力開発』やその結果とも言える『昇進・昇格』について、コンピテンシーの考え方を取り入ることを視野に入れ、研修の強化、昇進・昇格決定にあたっての客観的な指標の導入などを現在人事部で検討している」

## (2) コンピテンシー評価を実施した結果

「従来は、パーソナリティ評価に軸足を置き、リーダーシップの欠如などのネガティブチェックを行ってきた。面接においては、問題解決能力を問うようなインタビューも行ってきたが、限られた時間の中では判断がつきにくいケースも少なくなかった。コンピテンシー・テストを導入することで、信頼の置ける客観的な指標・基準により効率的に評価を行うことができるようになり、評価の均一性が得られた。またその後行う面接選考においても個別・具体的に学生の行動特性を確認することが可能になり、選考の正確性・具体性の向上に資することとなったと評価している。コンピテンシーの考え方を取り入れてから年数がそれほど経っておらず、入社後の検証を継続していく必要があるため、明確な回答は差し控えるが、現在のところの個人的な感想としては、それまでの選考基準による社員と比較して、自分で考え行動する者、種々の改善提案を行う者の出現率は高まったように感じる」

## 3. コンピテンシー観

### (1) つまるところ、コンピテンシーとは何だと思えますか？

「コンピテンシーを弊社では『成果行動能力』と呼んでいる。この能力には、『物事をもっと良くしよう、良くしたい』という『熱意』のようなものが下敷きになっている。それがなければ行動に現れない。『成果行動』の契機は他にもあると思うが、新卒の若い大学生を採用する場合は『熱意』が『成果行動』の契機であると考えてもそれほど乱暴ではないだろう。したがって、『熱意』をも含めて『コンピテンシー』ではないかと考えている。また、『なにかを変える』場合、口火を切る、抵抗勢力に立ち向かう『勇気』のようなものも必要になる。『勇気』のようなものを持ち合わせた人かどうかをコンピテンシーによって測ることができると考えている。適性検査やコンピテンシー・インタビューは、こうした『熱意』や『勇気』のようなものが過去に顕在化したか否かを確認する作業とも言えるのではないか。行動の中身や成果の程度は人によって様々であり、入社後に育成できるものでもあるが、こうした『成果行動』の契機となるものを持っているか否かが『成果行動能力』の根底ではないだろうか。ただし弊社においても、行動発揮の方向性、行動の中身、成果の程度は合否決定に影響する」

## (2) 評価事項

### <コンピテンシー評価の対象となるもの>

- ①リーダーシップ（周りの人を巻き込んで動かすことができること。加点項目）
- ②主体性（受け身ではなく自ら行動できること）
- ③問題解決力（PDCA サイクルを回して成果を上げることができること）
- ④協調性（自分の意見を主張するだけでなく、他者の意見も受け入れ、すりあわせて結果を出せること）
- ⑤計画性（様々な制約条件をふまえて計画を立てて成果を出すことができること）

### <その他の評価事項>

- ⑥発想の豊かさ（他の人が思いもつかないようなアイデアを出せること。加点項目）
- ⑦一般常識があるか（清潔感・服装・物腰・礼儀正さなど）
- ⑧A 地区への愛着（地域に密着した事業なので、地域社会へ貢献したいという気持ちは必須）
- ⑨熱意・志望の高さ（本気で当社に入社したいという気持ち）
- ⑩論理的思考力（知識のインプットではなくアウトプットする力、論理性を問う内容）

## 4. 採用過程におけるコンピテンシー評価の位置づけ

### <A 地区の場合>

- ①Web 上での登録
- ②会社説明会
- ③1 次選抜  
筆記試験（基礎学力、コンピテンシー）
- ④2 次選抜
  - ・ 集団面接（コンピテンシー評価）
  - ・ 集団討論<sup>17</sup>
- ⑤3 次選抜  
個人面接 コンピテンシー評価あり
- ⑥最終選抜（個人面接）

### <関東・関西圏の場合>

- ①Web 上での登録
- ②1 次選抜  
リクルーター面談（コンピテンシー評価）
- ③2 次選抜  
筆記試験（基礎学力、コンピテンシー）
- ④3 次選抜  
個人面接（コンピテンシー評価）
- ⑤最終選抜（個人面接）

<sup>17</sup> 現在（2009年4月採用）は廃止。

## 5. コンピテンシー評価の手順

### (1) 評価事項の作成手順

採用担当部門で、どのような人物を採用すべきか話し合い、人材像や評価項目を作った。

### (2) コンピテンシーのモデル化

- 求める人材像の文書化：あり
- 面接時の評価事項一覧の作成：なし
- コンピテンシー項目の具体的な行動指標の作成：なし
- コンピテンシー項目ごとの要求水準の設定：なし
- 複数のコンピテンシー間の優先順位の設定：なし
- その他：なし

「当社は採用予定数がとても少ないのに、かなりの数の学生が応募してくれる。そのため、優秀な人材を選ぶことができる。全てのコンピテンシー項目について軒並み高い人材が選考に残っていくので、重視するコンピテンシーの優先順位を特に定める必要がない」

### (3) コンピテンシー評価の方法

#### ○評価手法

リクルーター面談（関東・関西のみ）、コンピテンシー・テスト、集団面接（A地区のみ）  
個人面接。

#### ○リクルーター面談（関東・関西のみ）

学生1名に対し人事部の社員1名が会い、会社の事業・仕事内容を説明し、目の粗い選考を行う。リクルーターにはマニュアルを作って渡しているが、詳細な評価事項が記載されているようなものではない。

#### ○集団面接（A地区のみ）

学生5名に対し、人事部門の社員2名が面接を行う<sup>18</sup>。関東・関西採用のリクルーター面談と同様に目の粗い選考を行う。

---

<sup>18</sup> 現在（2009年4月採用）は学生2名に対し面接者2名のスタイルで実施。目的は、面接を充実させ、判定の制度を上げることにある。



#### ○コンピテンシー・テスト

おしなべて得点が低い人と高い人にはっきり分かれるので、個々の項目別の得点ではなく、総合得点の高い順に合格とする。基礎学力の得点が低くてもコンピテンシー・テストの得点が著しく高ければリクルーターの意見を仰いだ上で合格にする場合もある。

#### ○個人面接

学生1名に対し人事担当部課長1名が面接を担当。最も詳細にコンピテンシー評価を実施。

#### (4) コンピテンシー面接の手順

「リクルーター面談や集団面接の段階では、学生に『こういう問題があってこういうふうに解決しました』という経験があるかどうかでまず選抜している。その後の個人面接の段階では、より掘り下げて個々のコンピテンシー項目について確認する。ただし、具体的な質問の仕方などは実際に面接を担当する人に任せている。合否判断の手順については従来、面接担当者と採用担当者の合議によることとしている。採用担当者は、面接控室や諸々の連絡などで学生と接する機会が多く、面接以外の場面における学生の本来の人物像を最もよく捉えている」

2007年7月 日

株式会社〇〇  
人事担当 〇〇様

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
研究員 岩脇千裕

昨年は、インタビュー調査にご協力下さり、誠にありがとうございました。

現在、お聞かせ頂いたお話を基に論文を執筆中なのですが、追加でお尋ねしたい点がございませう。誤った内容を発表してご迷惑をおかけしないために、事実確認を中心にしたものでございませう。お手数ですが、下記については是非お教え下さいますようお願い申し上げます。

頂いたご回答は、社名や個人名が分からないように処理いたします。具体的な事例として使わせて頂く際には、事前に原稿をチェックしていただきます。もちろん、お答えいただける範囲内で結構です。

回答方法は、メール (XXXXXXXX@jil.go.jp) ・FAX (048-463-XXXX) ・お電話 (048-463-XXXX) のいずれでも構いません。

別途FAXで同じ文書をお送りさせて頂きましたので、FAXでのご返信にはそちらをお使いください。

お電話の場合はこちらからご連絡させて頂きますので、ご都合の良い日時を教えてください。メールやFAXの場合は、恐れ入りますが、7/27(金) までにお返事を頂けますと大変助かります。

お忙しい中ご迷惑をおかけして申し訳ございませう。論文は当機構発行の『日本労働研究雑誌』10月号に掲載予定です。発行され次第、抜き刷りを一部贈呈させて頂きます。何卒ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。

ここから 質問事項 です

既にお聞かせ頂いた事項も一部含まれますが、ご確認のため改めてお伺いします。2007年4月入社 of 大学新卒者採用について、主に文科系の学生を、事務・営業等のいわゆる「総合職」的な職へ採用する場合についてお答えください。

Q1 貴社では、以下の雇用管理制度に、コンピテンシーの考え方を取り入れていますか (複数回答)

- A) 新卒者採用の選考基準
- B) 中途採用の選考基準
- C) 配置転換(ローテーション)
- D) 育成・能力開発
- E) 能力考課
- F) 昇進・昇格
- G) 管理職への登用
- H) 目標達成のプロセス評価
- I) 処遇 (昇給)
- J) その他 (具体的に )
- K) どの雇用管理制度にも、コンピテンシーの考え方を取り入れていない

回答 \_\_\_\_\_ A) ~J) とお答えの方はQ2へ、K) とお答えの方はQ4へお進み下さい

Q2 2007年4月入社 of 大学新卒者の採用選考に、コンピテンシーの考え方を取り入れましたか

- A) はい → Q3へ
- B) いいえ → Q4へ

回答 \_\_\_\_\_

Q3 コンピテンシーの考え方を、新卒者の採用選考に取り入れた理由は何ですか (自由回答)

回答 \_\_\_\_\_ → Q5へ

Q4 コンピテンシーの考え方を、新卒者の採用選考に取り入れなかった理由は何ですか (自由回答)

回答 \_\_\_\_\_ → Q8へ

Q5 初めてコンピテンシーの考え方を、新卒者の採用選考に取り入れたのはいつですか

回答 \_\_\_\_\_ 年 → Q6へ

Q6 コンピテンシーを採用選考に取り入れたことで、どのような変化が起きましたか

- A) 変化は無い
- B) 変化した (具体的に変化した点 \_\_\_\_\_ )

回答 \_\_\_\_\_ → Q7へ

Q7 2007年4月入社 of 大学新卒者採用について、どの選考過程でコンピテンシーを評価しましたか (複数回答)

- A) 書類やエントリーシートによる選考
- B) コンピテンシーを測定する筆記試験
- C) グループディスカッション
- D) プレゼンテーション
- E) 選考を行わない面談
- F) 1回目の面接 (個人面接・集団面接問わず)
- G) 2回目の面接 (個人面接・集団面接問わず)
- H) 3回目の面接 (個人面接・集団面接問わず)
- I) その他 (具体的に \_\_\_\_\_ )

回答 \_\_\_\_\_ → Q8へ

<ここからは面接（グループディスカッションやプレゼンテーションを除く）についてお伺いします>

Q8 2007年4月入社 of 大学新卒者採用について、面接に先立ち下記のどの事項を文書にしましたか（複数回答）

- A) 理想の採用したい人材像（例：自分から問題を見出し、周りを巻き込んで成果を出せる若者）
- B) 面接時に確認する能力項目の一覧（例：「課題発見力」「協調性」）
- C) B) の定義・内容（例：「協調性」＝「他人の意見を聞いて自分の意見と折り合いをつけることができる」）
- D) B) の具体的な指標（例：「協調性」＝「面接で他者と協力して何かを成し遂げた経験を具体的に話した」）
- E) B) を明らかにするための質問文例（例：『誰かと協力して何かを達成した経験があればお話しください』）
- F) その他（具体的に）
- G) いずれも文書の形にはしていない

回答 \_\_\_\_\_ A) ～F) とお答えの方はQ9へ、G) とお答えの方はQ11へお進み下さい

Q9 Q8の理想の人材像や採用選考時の評価項目を、どのようにして作り出しましたか（複数回答）

- A) コンサルティング会社に依頼して、自社の高業績者（ハイパーフォーマー）のコンピテンシーや特性を測定・抽出し、モデルを作成した。それをもとに理想の人材像や評価項目を作成した
- B) コンサルティング会社から、コンピテンシーや成果を生む人材の特徴の一覧表を購入し、その中から自社の求める人材像に合ったものを選んで、理想の人材像や評価項目を作成した
- C) どのような人物を採用すべきか、社内でアンケートやインタビューを行い、集まった回答から作成した
- D) 採用担当部門の中だけで、どのような人物を採用すべきか話し合い、人材像や評価項目を作った
- E) 採用担当者が独学で、成果を生む人材の特徴について学び、人材像や評価項目を作った
- F) その他（具体的に）

回答 \_\_\_\_\_ → Q10へ

Q10 Q8で作った文書を個々の面接担当者へ配りましたか。また実際の評価基準に用いましたか。複数の面接を行う場合は、それぞれについてお答えください（単一回答）

- A) 配付し、掲載された人材像や評価項目に基づいて、候補者を評価してもらった
- B) 配付したが、掲載された人材像や評価項目は参考程度にし、個々人の基準で評価してもらった
- C) 配付しなかった

回答 1次面接 \_\_\_\_\_ 2次面接 \_\_\_\_\_ 3次面接 \_\_\_\_\_ →Q11へ

Q1 1 面接の進め方（具体的な質問の仕方や合否判断の手順等）は、誰がどうやって決めましたか。  
複数の面接を行う場合は、それぞれについてお答えください（複数回答）

- A) 全ての面接担当者がコンサルティング会社の講師の指導を受けた
- B) 採用担当者のみがコンサルティング会社の講師の指導を受けて、採用担当者が個々の面接担当者を指導した
- C) 採用担当者が書籍やセミナー等で面接手法を独学で学び、個々の面接担当者を指導した
- D) 面接の進め方は、個々の面接担当者に任せた
- E) その他（具体的に \_\_\_\_\_ )

回答 1次面接 \_\_\_\_\_ 2次面接 \_\_\_\_\_ 3次面接 \_\_\_\_\_ →Q1 2へ

Q1 2 つまるところ「コンピテンシー」とは何だと思われますか？（自由回答）

回答 \_\_\_\_\_ →Q1 3へ

Q1 3 2006年度の早期離職率（入社3年目までの離職率）は、何%程度ですか

早期離職率＝（2004年4月に入社した新卒者のうち、2007年3月までに退社した人数）÷（2004年4月に入社した新卒者全ての人数）で計算して下さい

回答 \_\_\_\_\_ %

ご協力誠にありがとうございました。

具体的な事例として使わせて頂く際には、改めてご連絡申し上げます。

今後とも宜しくお願い申し上げます。

---

JILPT 調査シリーズ No.56  
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  
— 企業ヒアリング調査結果報告 —

発行年月日 2009年6月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2009 JILPT

\* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)