

新卒採用と選抜手法：企業規模の差異に注目して

山 本 奈 生
長 光 太 志

【抄録】

本稿は新卒学生に対する企業の採用活動が、どのような手法で行われているのかを質的調査によって検討したものである。本研究では、企業の人事担当者 19 名にインタビューを行い、大企業／中小企業、採用倍率の高い企業／相対的に低い企業のそれぞれの区分に着目しながらデータ分析を行った。

質的調査から導出された帰結は三つあり、第一に先行研究で指摘されていた大企業／中小企業の選抜手法が形式的な差異をもっていることが追認されたが、同時に相対的にみて採用倍率の低い「接客・販売」関連の職種においてはより大きな違いもみられることが指摘できた。第二に、実質的な選抜内容において、特に大企業では「消極的な選抜」「積極的な選抜」の二種類のハードルが課されていることが分かった。第三に、大企業における選考形式は体系化・組織化されているものの、選考の実質的内容の一部においては中小企業と比して直感に基づく部分があることも指摘できた。

キーワード：採用活動、新卒採用、選抜手法

1. はじめに

本稿の目的は、新卒採用活動を行っている企業が、どのように志望学生を選抜して最終的な内定者を決定しているのかを分析し、大企業／中小企業および、高倍率の選抜と倍率の低い選抜のそれぞれにおいて、どういった選抜手法の差異があるのかを明らかにすることである。そのために本研究では、京都府下に本社を置く企業 19 社の人事担当者に対してインタビューを行い、企業が求職学生をどのように選抜しているのかを考察する。

こうした日本における企業の採用活動に対する研究は、次節で見る通り経営学や組織科学の分野において一定の蓄積が行われてきたが、これですら特に中小企業の採用活動研究では、限定的な範囲に留まっている。筆者らは求職活動を行う大学生らの経験的现实がどのように、大学生らにとってはシステムとして映ずる「就活」の構造に直面しているのかといった、社会的行為者と（主観的には）不条理あるいは暗渠としての「就活というシステム」の相互関係に関心を持つ社会学者であるが、筆者らが専門とする社会学分野において企業側の採用活動⁽¹⁾に焦点を当てた研

究はきわめて少ない。

ゼロ年代から「超就職氷河期」を経て現在に至るまで、若年者の就職難と労働環境の厳しさを前提としながら、本田由紀（2011）の研究に代表されるように「就活」が若者にとって不合理で圧力となる側面を持つと同時に、曖昧な「コミュニケーション能力」などの指標が強調されることで当事者からは不明瞭な印象をもたれることは、これまでしばしば指摘されてきた。

フランソワ・デュベは「経験の社会学」の方法論において、まず現象学的社会学のような「主観的世界」の構成から出発しながらも、そこで行為主体が直面する様々な社会的環境、例えば職場における軋轢や、外部から与えられるスティグマに注目し、行為主体と社会的環境との相互関係を、あくまでも主観的世界に軸足を置いて理解しようと試みた（Dubet, 1994=2011）。デュベの社会学的方法論は、M. ヴェーバーや G. H. ミード、E. ゴフマンといった理解社会学の系譜に連なりながらも、一方で独特な視点として「行為主体の役割取得や価値の内面化」が、環境から否定的な扱いをされることで生じる経験としてのスティグマに着目して、環境からの影響が行為主体にそのまま影響を与えるのではなく、無視や抵抗、葛藤と逡巡を経て現れるのであるから、意味の流通は客観的なものではなく、常に複数の「行為の合理性」や「状況の定義」が含まれている点を強調している。

翻って、現代日本における「就活というシステム」に対して、当事者がどのように直面し、そこで葛藤や挫折、あるいは成功と失敗そして妥協という経験が生じているのかを理解するために、そこで環境とされる企業側の意図と選抜システムの構成を全く問題としないわけにはいかない。そしてもちろん、企業側の意図も一枚岩かつ客観的な体系であるわけではなく、現場担当者の裁量から外部業者による「適性判断テスト」、あるいは企業トップが提示する「社としての理念」などが複合的に絡み合ったものである。

2. 先行研究の整理

企業の採用活動それ自体を対象とする研究は、主に経営学や組織科学の分野で行われてきたが、尾形真実哉が指摘するように、その研究蓄積は日本を対象にしたものでは決して多いとはいえない（尾形 2015:56）。ただし、求人動向やインターンシップを含めた、広義の採用活動全般に関する民間企業の分析としては、マイナビなどが経年調査を実施しており、採用動向のマクロな全体像を理解するために必要なデータを提供してくれている（マイナビ 2018）。

その上で、求人枠を決定する採用計画、募集手法、選抜の三段階に狭義の採用活動を限定するとして、ここでの選抜方法に注目した研究としては次のものがある。

岩脇千裕は主に大企業における選抜を対象としながら、面接評価における「コンテンツ」「非言語情報」「メタ情報」を区別しながら、採用担当者が評価する「コミュニケーション能力」「基礎能力」の内実を区別し、類型化を行っている（岩脇 2007）。ここで岩脇は採用合否に対して、

どのような情報を具体的に提示したのかを示す「コンテンツ」の部分が多く影響を与えていることを指摘しながら、同時にノンバーバルな非言語情報およびメタ情報も含まれているため、求職者にとって不透明な採用活動が行われないために、各種指標の相関構造を明確化することの重要性を示唆している。

そして本稿にとって重要な、大企業における採用活動と中小企業における活動との異同について示唆を提供してくれる先行研究は、宮道力らによる大企業を対象とした分析と、土居雅弘の中小企業を対象にした研究の対比である（宮道，2013）（土井，2016）。

宮道らは東証一部上場企業 1991 社を対象としたアンケート手法によって、採用選考における筆記試験・個人面接の重要性と、人物評価に対する客観的指標の導入が進められていることを明らかにした。こうした大企業における採用活動は、経験的にも推察できる通り極めて多数の応募者からエントリーシートを選抜し、数段階の面接を経ることから、ある程度体系化され各種指標として算出しやすい根拠が援用されたうえで行われていることが理解できる。したがってここでは筆記試験や学校歴を含めた「基礎学力」の判定が採用可否において、重要な尺度の一つとされることになる。

これに対して、土居は中小企業の担当者に対する質的調査を実施し、結果として大企業と同じく基礎的能力の判定が行われたうえで、むしろ具体的な配属先や職場への順応といった個別具体的現場を想定しながら合否判断を行っていることを明らかにした。大企業と異なり、従業員規模の小さな会社においては、現場の個別的な顔を想起しながら、求職者の「ストレス耐性」「個別的なスキル」「職場への馴染みやすさ」といった直感的・主観的な尺度も含む多層的な「能力」が判断されていることが、ここでは示唆されている。

また山本和史は、土居と同じく中小企業の採用活動に注目した数少ない研究の一つを提起している（山本 2017）。山本は中小企業における採用活動の実態と課題を描写するために、RJP 施策（Realistic Job Preview）に注目しながら調査を実施した。ここでは人的資源が少ない中小企業において、無条件的な RJP を行うことと良質な人材を確保することの間に位置するジレンマが指摘され、採用活動の成功事例と呼べる中小企業の活動では、トップコミットメントやインターンでの情報提供を含めた、大企業と比較しても丁寧な情報提供が事前になされていることが明示されている。欧米の研究でも指摘されてきた、中小企業と大企業における選抜手法の差異という論点を⁽²⁾、これらの諸研究は日本において展開したものであると言ってよい。

これら企業の採用活動を直接的に取り扱った研究群から既に明らかなことは、大企業と中小企業における選抜には傾向的な差異があり、おおむね大企業においては多数の母集団から採用担当者が好ましいと認めた少数者を、複数の選抜過程を通して抽出しなければならないため、基礎学力や適性検査から面接の評価手法までが相対的に体系化されているということである。これに対して、中小企業は土居や山本が指摘するように、個別具体的な業務、あるいは現場担当者の顔を想起しながら行われるため、体系化されているというよりは、経験に根拠をおく主観的な部分が

みられると指摘されている。

こうした点は常識的な結論であり、また学校歴と就職格差に関する社会学分野で行われてきた諸研究の帰結とも整合性がある。例えば小杉礼子（2007）や荻谷剛彦ら（2010）の実証研究でも、国立および難関私大の卒業生が大企業へ就職する傾向は強くみられ、これは複数の要因、例えばそもそも選抜過程に学校歴を尺度として取り入れている可能性や、いわゆる「ターゲット校」を絞った大企業の採用活動、そして基礎学力、SPI や語学力といった試験で測定可能な能力の重視などが考えられるだろうが、基礎学力を含めた体系的な測定手法が大企業で重視されがちであり、こうした選抜手法の一部がそもそも高偏差値大学生にとって有利なルールであるとの帰結と何ら矛盾する部分はない。以上の先行研究を念頭に置いたうえで、本稿での作業仮説として次の点をあげておきたい。

【解釈のための第一論点】

第一に、既存の先行研究では大企業／中小企業の区別は行われているが、しかし実態に即して考えてみると、大企業といっても例えば大手飲食チェーンの接客職と、有名ブランド企業の総合職とではそもそも採用数、離職率も、学生からの一般的な人気も全く異なっている。また同様に中小企業においても、地場のニッチな分野における最優良企業であるのか、それともいわゆる中小零細企業なのかによって応募数も選考過程も全く異なるであろう。

したがって、単に大企業／中小企業といった企業規模および売上の多寡を指標とするだけではなく、応募学生の数や採用倍率もまた勘案すべきであろう。そしてその場合、仮に数千を超える中から10名や20名のみを採用している「超高倍率」の企業で、果たしてどのような意味で採用選抜の「体系化」を行うことが可能となっているのだろうか。

【解釈のための第二論点】

第二に、部分的には先行研究でも触れられていても、それほど重視されていない点は「応募者を、どのように落とすのか」という観点と、「落とさなかった応募者から、どのように優秀だと思われる人材を選び出すのか」という選抜過程における二つの志向性である。

先行研究の多くでは、書類選考が「採用者を絞り込む過程」とであると位置づけられており、それはその通りだとしても、一方で面接の場においても同様に、「明白に接客業に向いていないであろう応募者」を第一段階で「落とす」作業が必要になるのではないかと筆者らはまずこうした「明白に当該企業あるいは職種に不向きであると判断する」ケースを「消極的な選抜」と呼び、これに対して「一定の基準をクリアした上で、その中からより優秀であるだろう応募者を選択する」ことを「積極的な選抜」と位置づけ、両者の異同に注目しながら以下の論述を行うこととする。

3. 調査方法

3-1. 対象と期間

本稿では京都府下に本社を置く企業 19 社に対して、質的調査を実施した。対象者は少数の例外を除いて 1 名の人事・採用担当者である。対象となる企業はもっとも大規模なものでは従業員数 2000 名を超えるものや、中堅規模であるが全国的に知名度の高い高倍率の企業から、いわゆる中小零細企業までを含めている。調査企業の選定手法は、京都府総合就業支援室の管轄する「京都府ジョブパーク」の協力を得て「最近出会った企業担当者の中からできるだけランダムに」対象者を紹介してもらうよう依頼し、筆者らがアポイントを取得した。

調査期間は 2015 年 9 月から 2018 年 8 月にかけてであり、15 年度には既に大卒有効求人倍率の改善傾向がみられていたものの、明白な「売り手市場」が言われる 18 年度の状況と比較すれば相対的な状況の違いがみられる。そのため、特に年度による状況が反映されていると思われるデータについては本文中で注記を行った。

調査対象として念頭におく職種は営業、販売・接客、事務、総合職といった全卒性の過半を占める文系卒業生の就職先を前提とした。一部に製造現場でのライン管理などがあるが、これは専門的知識や特殊技術を要するものではなく、理系文系を問わない職種であった。

3-2. 調査手法

本研究では対象者それぞれに対して、1 時間から長くて 2 時間、平均的には 90 分の半構造化面接を山本・長光の 2 名によって実施した。ここでの質問項目は大分類として①応募者数や倍率、選考過程の各尺度といった基礎情報、②選抜において人物評価として注目するポイント、③経団連調査などでいわれる「コミュニケーション能力」の内実、④自己 PR や面接でのコンテンツ的な会話といった「社会的演技」が含まれ得る情報への評価、の四項目を準備した。

本稿ではこのうち、①と②のデータを用いて分析と論述を行う。後者にあたる③は山本の、そして④は長光の個別的な問題関心によって実施された項目であるため、それぞれ別稿を将来記すこととして、本稿では当該部分のデータは取り扱わない。

得られたデータは全文に対してテープ起こしを行い、データ分析にあたってはストラウス & コーエン版の「グラウンデッド・セオリー」を実施し、軸足コード（Axial Code）の添付による作業仮説の構築を行った後、それぞれの軸足コードに対して弁証法的に中核コード（Core Code）を導出して調査データのコーディング分析を行った⁽³⁾。そして前節で提起した二つの「解釈のための論点：例えば消極的選抜と積極的選抜の差異」の提起は、第一段階の軸足コードを行った段階で抽出されたものである。

4. 選抜と採用

それでは、大企業と中小企業はどのようにして求職者を募り、選抜を行っているのでしょうか。調査対象とした企業の一覧は表1の通りである。一般的な帰結として、大企業はリクナビやマイナビなどの大手求職サイトを用い、エントリーシートの提出を募った後、一次面接・筆記試験を行っているものと思われる。しかし大手求職サイトの効果的な利用には数十万円以上、実質的には100万から200万円のコストが掛かるものであり、年間採用計画において数名を予定しているような中小企業が「無料登録」の範囲を超えて利用することは、費用対効果の面において気軽に行えるものではない。

実際、企業規模が100名以下であり採用数が数名程度の企業においては、大手就職サイトを利用するのではなく、ハローワークや、あるいは大学就職課へのアプローチが実施されている。この場合、就職サイトへの登録は無料のサービスを提供している各種サイトを用いていることもある（例えば、中小企業のK社やR社、Q社）。

こうした事情を鑑みると、大手企業が行っており一般的に「就活」としてイメージされてい

表1 「調査企業一覧」

規模	社名	従業員数	資本金	業種	職種	採用数	倍率
大企業	A	2000	9000	運輸	接客	200	2.5
	B	1000	9000	印刷	企画営業	30	8
	C	1000	6000	商社	営業	40	20
	D	1000	100 億	製造	総合職	30	200
	E	10000	5000	サービス	営業	30	20
	F	500	10000	製造	総合職	15	8
	G	2000	50000	サービス	接客	40	2
中小企業	H	50	20000	広告	企画営業	2	30
	I	200	3000	ICT	総合職	10	6
	J	100	8000	製造	総合職	4	30
	K	10	3000	サービス	技術職	1	10
	L	50	5000	商社	営業	2	40
	M	50	4000	小売	営業	4	12
	N	60	10000	小売	総合職	5	6
	O	30	1000	不動産	営業	8	5
	P	100	3000	印刷	営業	12	?
	Q	200	10000	サービス	接客	10	2.5
	R	100	3000	小売	接客販売	10	1.5
	S	100	1000	サービス	接客販売	10	3

* 中小企業基本法第2条の法的定義に依拠し、「従業員数300名」を区分とし、300名以上を大企業、300名未満を中小企業とした。

* 従業員数および資本金（D社以外の単位は万）は、匿名化のため上から二桁目に四捨五入（例えば1300なら1000）を行った参考概要である。

る、ES の提出と書類選考、その上での筆記試験や適性検査を含めた一次選抜から、2～3 回の面接を経て求職者を選抜していくというプロセスは、そもそも大企業において特有のものであり、例えばハローワークや大学就職課に対する求人票の送付のみを行っているような中小企業の採用活動とは異なっている。例えば、全国的な知名度のある D 社においてはエントリーシートの送付だけで 5000 件程度の中から、ごく少数を最終的に選抜していくことが採用活動である。

一つ具体的な事例として E 社の事例をみてみよう。E 社は全国規模で 1 万人の従業員を抱える大企業だが、採用は支社ごとに行っているため京都本社での採用は営業を中心として毎年数十名を予定している。最終的に競合他社や他の大手へ就職するため半数近い辞退者を見込んでおり、最終的な内定出しは 60 名程度に対して行っていた。

E 社の一次試験は ES と書類選考であり、この受験者が約 1200 名であるからおおよその倍率は 20 倍程度となっている。その後の二次面接（集団面接）で約半数が落とされ、次の三次のグループディスカッションでさらに半数が絞り込まれ、ここまでで残った 300 名が四次の個人面接、最終の役員面接に進むこととなり、そこでようやく 60 名の内定者が決定する。E 社は初期の書類選考、基礎能力試験・適性検査を「最低限の足切り」として用いている点において、大企業としてはやや珍しく実質的な選抜は二次の集団面接から開始されているといえる。これはルート営業を中心としたコミュニケーション能力が求められる職種・業種であることと関連しているとみべきであろう。このように 1000 名を超える求職者を、数回の面接によって絞り込んでいく選考過程は一般的に想起される「就活」イメージと合致したものと思われる。

これに対して中小企業の K 社や R 社、Q 社は、先輩後輩の口コミや大学就職課のコネクションによって希望者を探す過程それ自体が採用活動において重要な比重を占めている。ここでは多くの母集団から少数を選抜していくというよりは、1 名～10 名程度の採用枠に対して、ハローワークや大学のネットワークによって応募者を集め、そこから企業や業務に不適だと思われる求職者を断ることによって、最終的に必要な人材を集めることが重視されており面接回数もおおむね 1 回か 2 回程度に過ぎない。

例えば R 社は、京都で有名な小売業であるが業務内容は店頭での接客販売、つまり店長候補である。R 社では年間採用計画として 10 名を予定しているものの多くの新卒者が応募するわけではなく、学内説明会や地元での説明会を通じて 15 名あるいは 20 名といった応募を集める程度にとどまっている。また A 社も知名度の高い大規模な運輸業であるが、同様に採用計画に対して多くの求人を集めているとはいえない。同社は 2000 人を超える大企業であるため、年間計画として 200 名の採用を予定しているものの応募数は 600 を超える程度であり、辞退者の予期を含めた内定者数を考えると、おおむね採用倍率は 2.5 倍となっている。

確かに、一般的な議論として多くの先行研究が指摘してきたように、大企業での選考は「体系化」され、多くの採用枠を持ちながらさらに多数の求職者を絞り込むために、数回の選考を実施する傾向にあることは本調査からも追認できる。これに対して中小企業の多くは、一回あるいは

表2 「規模・職種別の選抜過程」

形態	社名	ES・書類・筆記	一次面接	二次以後の面接
大企業型	B	基礎学力重視	コミュニケーション、協調性	意欲、会社文化への適合性
	D	基礎学力・自己PR重視	コミュニケーション、第一印象	意欲、会社文化への適合性、積極性
	C, E	あまり重視せず	協調性、現場への適合性	意欲、会社文化への適合性
営業中心型	H	学校歴重視	コミュニケーション、協調性	創造性、積極性
	I, J, N	あまり重視せず	現場への適合性	意欲、積極性
	O	あまり重視せず	コミュニケーション、ストレス耐性	ストレス耐性、意欲、行わない場合あり
接客型	A	あまり重視せず	コミュニケーション、素直さ	意欲
	F, Q, R, S	行わない、もしくはあまり重視せず	協調性、現場への適合性	意欲 行わない場合が多い

二回の面接によって可否を判定し、その内実も「現場への適合性」といった個別的な事例が想定されているように思われる。

一方で、これまであまり注目されてこなかった論点であり、また本調査からも経験的にも明らかであるのは、大企業／中小企業といった区別と同様かそれ以上に、職種として「接客」あるいは「接客販売」であるのか、それとも「総合職」「事務や営業」であるのかといった職種区分は新卒学生の応募と選抜の論点にとって重要であろうということである。

表1にある通り、大企業ではおおむね倍率が10倍程度から、多いもので100倍を超えるが、中小企業では採用枠が1や2であるため必然的に倍率が高くなっているものを除けば概ね5倍程度であることが分かる。一方で、これよりもさらに明白なことは、業種職種がホテルやレストラン、小売店などでの接客・接客販売業である場合、最大でも採用倍率は3倍なのであり、大手であったとしてもその事情は本調査事例の場合では同様だということが指摘できる。

これらを踏まえて、多くの母集団から体系的に選抜を行っていく「大企業型」、コミュニケーションや意欲などを重視する「営業中心型」、相対的に倍率が低い「接客・販売型」のそれぞれにおいて典型的な選抜過程を整理したものが表2である。この簡単な整理から理解できることは、大企業（2社）においては学校歴あるいは筆記試験の重視など基礎学力による初期選抜を経てから、「コミュニケーション能力」「意欲」などによって多くの候補者を絞っているのに対して、中小企業における営業・接客業の採用においては、書類審査や筆記試験は形式的に行われている場合が多く、書類に不備がある場合や、あまりにも筆記試験で下限に近い点数であるといった限定的事例をここで選抜しているという点にある。

5. 具体的な選抜事例の検討

それでは、前節で示した「大企業型」、中小企業における「営業中心型」および「接客型」の

それぞれにおける選抜過程で、類型的な差異はどこに見ることができるだろうか。まずは大企業側の一例としてD社の事例をみてみよう。D社は全国的に知名度が高く海外展開を行っているメーカーであり、従業員規模は1000人程度と決して大企業として多数であるわけではないが、採用倍率が100倍を超える典型的な「有名ブランド企業」である。同社にはおおむね5000名ほどの書類・筆記選考の応募者がおり、そこから最終的に20名から30名程度の採用を行っている。それぞれの選考段階を以下に整理してみよう。

【大企業における選考過程の事例】

①一次選考：書類・筆記選考

海外展開を行う「グローバル企業」であるため語学力を重視している。TOEIC 高得点や英語での読み書きは「できて当然」とする水準を最低のボーダーラインとして、その上でSPIによる筆記試験と自己PR・特技・資格などの書類審査を行い、総合評価として5000件の応募者を500名程度にまで絞り込んでいく。

同社は人事採用を数名のチームによって行っており、SPI、語学能力、書類読み込みの担当をそれぞれ2名以上の相互チェックを経て実施しており、非常に組織化された初期選考を実施している。ただし5000件の履歴書を全て読み込むことは時間的に難しいことから、ある程度筆記試験、語学能力によって機械的に絞り込む過程も含まれている。

②二次選考：個人面接

400名から500名に対して20分程度の個人面接を実施している。評価基準や人材像は既に採用チームや社の指針によってある程度示されているため、「協調性」「主体性」「コミュニケーション能力」それぞれのチェックシートを記載しながら、3割から4割をここで合格させているとされる。一方で、400名を超える求職者を選考する際に「第一印象」を中心とした、多くの直感的・瞬間的判断が行われているのも事実であり、採用担当者は「本当に第一印象が大事」とであると強調して次のように語っている。

本当に第一印象っていうのは、ほんま皆さんが人を見て思うのと、多分変わらないと思いますよ。例えば別に男性、女性であっていいなと思う人と、ちょっとちゃうなという。そこに個人的な趣味じゃなくて会社の過去に入って活躍したイメージが、いわゆる本当にそうなるわけですね。（中略）ぱーっとエレベーターから出て会った瞬間に、ぱっと上がってきて、お、今日いいなと思うのと、ちょっと厳しいなと思う、一瞬その思いが出てしまうんです。そのときに、いいなと思われたら多分いい方向に進む可能性高いじゃないですか⁽⁴⁾。

このように、「一瞬の直感」、極端に言えば「ドアのノックの音」や「待機しているときの表

情」で、当該担当者は合否の印象が「ある程度わかってしまう」と述べている。無論、採用担当者は「それだけで合否を決める」ことは不合理であると指摘した上で、チェックシートを用いた会話内容、会話表現の総合判断によって選抜を行っている。表情・立ち居振る舞いといったノンバーバルの印象が会話内容（コンテンツ的）に先駆けて判断されているという点は、当該企業における選抜過程が形態としては体系化・組織化されている一方で、その内容判断において「体系化しきれない何か」を同時に測定しようと試みていることを示している。

③三次選考：個人面接2回目、最終選考：役員面接

三次以降の選考にインフォーマントは直接参与していなかったため、選考内容の詳細は不明であるが、原則的に三次選考は別担当者による二次選考の延長で、さらに時間を長くって行われるものである。ここでさらに半数以上を落とし、最終選考には60名程度が向かい、最終的に30数名への内定出しが行われている（辞退者は数名）。

このようにD社で見られるような、組織化・体系化されていると同時に「第一印象」による直感もまた選考基準の一つとして重視されているという点は、他の大企業ではC社も同様であった。C社の場合も3名チームによる書類審査や一次面接など初期の選抜を経て、ここで「会社の業務内容を知らないか、業界研究を全くしていない学生」「ものすごく字の下手な学生」を3割程度落とした上で、2次・3次面接では丁寧にグループワークでの協調性や営業への適性を複数人が確認している。しかしその上で、最終的に一定水準を満たした学生同士の中から、限られた内定者を選考する基準は「すごく家庭的な感じの面接なので、そこに合うか合わないかの波長がやっぱり出るんですよ。そこに融合できるというか、ほーいといれる子ってすごくわかりやすくいまして、その子らが20人入る感じですね、うち。人懐っこい感じの子はやはり通りますね」といった、会社文化への適合性を感性的に直覚して選ばれていた。こうした感性的な部分を一つの選考尺度とする語りは、他の大企業における選考でも程度の多寡はあれ全く存在しない事例は本調査では得られなかった。

【中小企業における選考過程の事例】

本調査では、中小企業における業種・職種に応じて三つの採用パターンが見られた。(1) メーカーの総合職や営業職で従業員規模はやや小さいが、特定分野に強みを持つ会社で新卒性からの人気が高い企業。(2) 一般的な小売業や不動産業で、ローカルな店舗展開を行っている中小企業の営業職。(3) 接客や接客販売の職種で、店長候補や店頭販売員として新卒性を募集している中小企業、以上の三者である。

(1) のメーカー総合職・営業職は、企業規模や事業展開の規模から大企業と比して、多くのエントリー数を集めているわけではないが、採用数も小規模であるため実質倍率は20倍から30倍

前後と高く、筆記・書類選考の後、二回の面接を実施して候補を絞り込んでいた。筆記・書類選考も参考として行っているというよりは、100名以上の応募者を実質的に半数程度まで絞り込む目的で行っており、選抜形式の面だけをみると大企業の選抜手法と大きな差異を認めることはできなかった。

これに対して、(2)(3)の小売・不動産・サービスなどの営業職や接客職では、大企業やメーカー系と異なり採用計画者数と比して多数の応募母集団を形成しているとは言い難い。そのため一次審査にあたる筆記・書類選考は実施する場合でもかなり形式的な「参考資料」として用いており、少数の明白な書類不備を不可とする以外は、これによって選抜を行うのではなく、面接によって実質的な選考が実施されるケースが多くみられた（7事例中5社）。こうした倍率の低い選抜は、中小企業だけではなく大企業においても職種が接客・販売の場合は全く同様である。例えばA社やG社は従業員規模や売上高では大規模で知名度もある企業だが、採用倍率は2倍程度であり、そのため一次審査は「あくまでも参考」として位置づけられている。

一つの事例としてO社の選考をみてみよう。O社はローカルな小規模不動産業で、新卒者は営業職が募集されている。実質的な採用倍率は数倍程度であり、一回もしくは二回の面接を実施していた。

①一次選考：書類・筆記選考

適性判断や簡単な筆記試験を実施しているが、これらのスコアは面接の参考として用いられ、この段階で落とされることはほとんどない。ただしあまりにも悪いスコアの場合、面接で「警戒」を行うとされる。

②二次選考：一次面接

現場出身で採用担当を一任されている責任者が、一対一での面接を1時間程度行い、半数程度を不可としている。この段階で営業センスやコミュニケーション能力に優れていると判断された候補者は即採用されるため二次面接は実施されない場合もある。1時間の面接は応募者が数十名程度であるため可能となっているもので、体系化されたチェックシートを用いるものではなく、文字通り膝を突き合わせて「学生の個性、人格」を総合的に判断する。

ここでは営業職、それもいわゆる法人営業ではなく個人顧客を対象としてノルマや成果達成が求められる業界であるため、コミュニケーション能力とストレス耐性と呼ばれる能力が重視されていた。

エンドユーザーさんと直接渡り合う仕事をしていますから、相手の気心がわかったりとか、お客さんと合わすとか、変な話ノリとか、なかなか何ていうんですか、教えて教えられるもんじゃなく
いっていうんですか、勉強と違って教科書があるわけじゃないんで。ですから僕らは、人と技術

ということで言うたら、どうしても人がものすごくウェイトを占める仕事なんで、人間性だとか、その人の持つてゐるハートの部分っていうんですか、そういったところをやっぱ僕らはちょっとでも、何ていうんですか、見抜くっていう言い方をしたらかっこいい言い方ですけど、ちょっと緊張ほぐして。僕らなんか結構いいと思うんですけど、始め初対面、結構みんな、かなり緊張しましから、見た目とか、そんなの含めて。ですからそういう人たちがどういうふうに僕と接してくるかなとか、普通の会話の中で。そういうのをずっと1時間やっぱ見てますね⁽⁵⁾。

③三次選考：二次面接

ここでも一次面接と同じ採用責任者が、学生が職場・現場に適応して仕事を続けていけるかどうかといった、特にストレス耐性の確認を行っていた。最終的にさらに半数程度へと絞り込まれ、10名弱に対して内定が出されている。

この学生、ストレス耐性弱そうやなとかね、というのは見抜かないといけませんので、かなりそこは、調子よさそうな子ほど厳しくいきますね。やっぱりいうたら、入社して、いいことばっかを夢見てて、こんな厳しいこともあるし、こういう厳しいこともある、本当にその中で自分、耐えきる自信あるかって結構迫りますよね。

こうした選考の形態は、もう少し軽い選抜基準の企業としてはR社などをあげることができる。R社はローカルな小売業で京都において商品の知名度は高く、多くの学生が目にする商品を取り扱っている。一方で、職種は店頭での接客販売、いわゆる店長候補であり40歳時点での給与水準は大企業と比較すると明確に低くなる。同社では10名前後の採用を予定しているが、ここに応募した新卒者は近年15名から20名程度であった。

R社でもO社と同様に、書類・筆記選考を実施しているが、これは「参考」であり実質的な選抜は行っていないのみならず、一次面接でもほとんど不可とすることはない。書類・一次選考では「明白に接客には向いていない」「例えば笑顔が全くないか、挨拶ができない」ような応募者を落としているだけであり、実質的には会社トップが行う二次面接において「職場に馴染めそうか」「店舗で働く明確な意欲があるかどうか」といった点を中心に尋ね、3名に一人程度を不可としていた。

こうした選考を見ると、土居（2016）が指摘していたのと同様に現場を念頭にいた「ストレス耐性」「職場への馴染みやすさ」が、現場担当者の経験によって測定されていることがわかる。不動産O社の場合、数倍程度の採用倍率があるため初期的には「職種への向き不向き」「ストレス耐性」「コミュニケーション能力」などの最低ラインを設定し、ここで消極的な選抜を行っており、同時に「高い営業センス」があると見なされたものに対して積極的に取捨選択していた。

これに対して応募数の少ない小売業R社の場合は、消極的な理由によって「接客が難しそう」

「職場に馴染めない」といった選抜は実施しているものの、例えば「優れた接客態度である」「明確な将来像をもっている」といった積極的な価値基準に基づく選考は実施していなかった。

6. 考察とまとめ

ここまで本調査では大企業・中小企業におけるそれぞれの採用活動を考察してきた。本調査から導出される帰結は次の三点である。ただし本調査は全体的傾向を説明する量的調査ではなく、あくまでも限られた地域での限定的サンプルを用いた仮説形成型の質的調査であるため、ここの帰結をただちに全体的な傾向として取り違えることがあってはならない。以下にあげる三つの論点は、より詳細な量的・質的調査のための留意すべき仮説的論点である。

第一に、多くの先行研究が指摘してきたのと同様に、大企業と中小企業といった企業規模による選考過程の差異は本調査からも追認できる。大企業においては体系化・組織化された「採用チームによる選抜」「チェックシートを用いた能力の判定」「適性検査やSPIなど筆記試験の重視」が実施されており、これに対して中小企業は現場の経験者が個人あるいは2名程度で、経験に即して「現場への適合性」「職務への向き不向き」「意欲」などを個別に捉えていた⁽⁶⁾。

一方で、先行研究群において重視されてこなかった論点として、本調査では大企業・中小企業といったカテゴリーとは別に、むしろ新卒採用活動においては大学生からの「人気」「採用倍率」が実質的な選考過程に影響を与えていることが確認された。一般的な統計調査、例えば厚労省の「雇用動向調査」などで「人手不足」が指摘される「飲食・サービス・宿泊・運輸・建設」などの業種分野で、本調査においては「接客職・接客販売職」の事例ではすべて採用倍率が低く、企業は大企業であるか中小であるかを問わず、採用計画者数に十分な数の応募者を集めることにまず注力しており、選抜過程もそれほど厳しい基準を設けていなかった。

第二に、総合的に調査結果を整理すると、新卒採用活動の選抜には大きく分けて二種類のハードルが準備されており、採用倍率の高い企業であればあるほど、まず「基礎学力」「職務適性」「会社文化への適合性」などが最低基準に達していないという消極的な理由で多くの候補者を絞り込む作業がまず行われていた。本研究ではこれを「消極的な選抜」の活動と名付けたい。

これに対して第二のハードルは、「消極的な選抜」を突破した、基礎学力などの水準が高い母集団の中から、さらに数回の面接によってより「意欲」「コミュニケーション能力」「協調性」「主体性」などが高いと思われる少数の求職者に内定を出す、積極的に能力の多寡を見極めようとする選抜である。本研究ではこれを「積極的な選抜」活動として区別した。

「積極的な選抜」は採用計画者数に対して数倍以上、あるいは10倍を超えるような企業において顕著にみられ、これに対して採用倍率が低い中小企業や接客職においては「消極的な選抜」が中心に行われていることが確認された。

第三に、選抜の実質的な尺度に関する論点をあげておきたい。確かに第一の点で触れたよう

に、大企業は組織化・体系化された選抜の形式を保有しており、中小企業の選考過程とは組み立て方が異なっている。一方で、採用担当者が語った選抜の内容、具体的な選抜の方法は、直感的・感性的な部分が同時に含有されているという点も指摘できる。例えば「第一印象」「波長」などといった言葉で表現される、言語化不能な感性による尺度が、体系化された面接構造の中に入り込んでいるのである。

これは大企業の選考過程が体系化・組織化されているのにもかかわらず、というよりは、むしろ体系化・組織化しなければならないほど多数の応募者を「消極的に選抜」し、その上で一定水準を満たした、言葉を換えれば高い基礎学力など一定の同質性を有する母集団から、さらに「会社にとって有為な」「同僚として必要な」人材を「積極的に選抜」しようと試みる際に、逆説的ながら生じた選抜手法の感性化なのではないだろうか。

これに対して例えば10名の採用を行おうとする会社に20人の応募がある場合、こうした「波長」「第一印象」は選考過程において実質的な内容として提示されているわけではない。ここでは「消極的な選抜」によって業務に向いていない応募者を振るい落とした上で、経験豊かな現場担当者が「(飲食業なら)食に関する会話の多さ」や一義的な「笑顔の多さ」によって選考しているのである。ここには確かに体系化されていない経験的選抜がみられるが、これは経験によって根拠づけられた言語化可能な尺度で行われており、感性的尺度は結果的に後景に退いているようにみえる。

以上、本研究では企業の採用活動の形式と内容、大企業と中小企業の差異に留意しながら三つの仮説的論点を提起した。本調査では選抜手法や尺度に注目して記述を行ってきたが、今後はより具体的な内容に踏み込んで「コミュニケーション能力の内実」などの論点についても別稿で明らかにしていきたい。

謝辞

調査対象者を紹介してもらった京都府総合就業支援室および調査に協力いただいた全ての企業担当者に御礼申し上げたい。また本研究は佛教大学総合研究所の共同研究「大学におけるアクティブ・ラーニングの影響に関する研究」(代表:大東貢生)の研究分担者として研究資金を得た成果の一つである。

注

- (1) 経済学分野では「採用行動」と呼ばれるが、本稿では一般的に社会学界で用いられている「採用活動」の語を当てる。採用活動には「採用計画」「募集」「選抜方法」の三つが主な段階として含まれ、本稿は選抜方法に主眼を置いたものである。
- (2) 中小企業の選抜方法に着目した論文として、A. Barber らはアメリカでの大企業と中小企業の採用活動の差異を検討し、大企業が専任スタッフやチーム活動、インターンシップといった組織化された手法を用いているのに対して、中小企業は社会的ネットワークや職業斡旋プログラムを用いていることを指摘した(Barber et al, 1999)。またその実質的な採用プロセスについて、M. Carroll は中小企業がインフォーマルな社会資源による紹介に依拠していることを明らかにし、いわば中小企業の側も候補者と同様に「弱い紐帯」のネットワークを活用していることを示した(Carroll, 1999)。
- (3) 書類・筆記審査から面接の過程における選抜基準についてコーディングを実施し、表2にあげた重視す

る項目・能力のカテゴリーを抽出した。

- (4) 2017年8月、D社の本社会議室にて90分間のインタビューを行った語りの中から引用。
- (5) 2015年10月、O社の応接室にて90分間のインタビューを行った語りの中から引用。次の語りも同様。
- (6) 本稿では「会社文化への適合性」を、当該企業における組織の一員としての適応性の意味で用いている。これは武田圭太（2010）が整理しているように、日本企業が個人を単位とするのではなく課を単位とする傾向にあり、これを前提として企業の採用活動が実施されているとの論点に符号するものである。あるいは濱口桂一郎（2013）が「メンバーシップ型雇用」と呼んだ、「就社」にあたっての会社への適合性を同様の論点として指摘してもよい。これに対して「現場への適合性」は具体的な店頭や営業相手を想起しながら、そこでの職務を全うすることのできる技法・能力のことを指している。

引用文献

- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M. & Taylor, M. S., 1999, A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job behavior, *Personnel Psychology*, 52(4), 841-868.
- Carroll, M., 1999, Recruitment in small firms: Processes, methods and problems, *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- Dubet, F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris: Seuil. (=2011, 山下雅之監訳, 『経験の社会学』新泉社).
- 土居雅弘, 2016, 「新卒採用における職場マッチング・職務適性：中小企業に着目して」『評論・社会科学』116, 87-104.
- 岩脇千裕, 2007, 「大学新卒者採用における面接評価の構造」『日本労働研究雑誌』49(10), 49-59.
- 濱口桂一郎, 2013, 『若者と労働：「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社.
- 荏谷剛彦・本田由紀編, 2010, 『大卒就職の社会学——データからみる変化』東京大学出版会.
- 小杉礼子編, 2007, 『大学生の就職とキャリア——「普通」の就活・個別の支援』勁草書房.
- 宮道力・三浦孝仁・坂入信也・中山芳一, 2013, 「企業における採用活動の実態と新規卒者に求める能力に関する実態調査報告」『大学教育研究紀要』9, 233-243.
- マイナビ, 2018, 「2019年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」.
- 尾形真実哉, 2015, 「新卒採用活動における良質な応募者集団の形成に影響を及ぼす要因に関する実証研究」『組織科学』48(3), 55-68.
- 武田圭太, 2010, 『採用と定着：日本企業の選抜・採用の実態と新入社員の職場適応』白桃書房.
- 山本和史, 2017, 「中小企業における新卒採用行動に関する実証分析」『日本労務学会誌』18(1), 4-20.

付記

執筆分担箇所：本調査は山本・長光が2名で調査設計を行い、2名による実調査を行ったデータによる。本稿は山本が全文を記した上でこれに長光がコメント・部分修正を行ったものであるため、第一執筆者を山本とし、第二執筆者を長光とする。

（やまもと なお 共同研究研究員／佛教大学社会学部准教授）
（ながみつ たいし 共同研究嘱託研究員／佛教大学非常勤講師）