

### 3章 ヒアリング調査の分析

2章で行ったアンケート調査の分析から、企業による大卒採用の実態や課題・問題点、大学教育に対する要望などに関して、いくつかの特徴的な傾向が見えてきた。そこでここでは、計13社の採用担当責任者を対象に行ったヒアリング調査（調査概要は1章参照）の結果から、その背後にある社会経済的な背景要因や採用現場の実情を踏まえた解釈などを探っていく。分析のテーマは、2章で行ったアンケート調査の分析にならって「1. 大卒採用（平成20年3月学部卒業者の採用）の実態」「2. 企業が大卒者に求める能力」「3. 能力評価の実態と課題・問題点」「4. 大学教育に対する意見」の4つに絞った。その際、アンケート調査の分析からもわかるように、企業の様々な採用行動と従業員規模は密接に関連している。そのため、ヒアリング調査においても、企業の従業員規模を基本的な分析軸として本章の分析・考察を進める。具体的には、前述の4つのテーマごとに、1,000人以上の企業（7社）と999人以下の企業（6社）の比較を意識しながら、わが国における企業の大卒採用実態について記述していく。

#### 1. 大卒採用（平成20年3月学部卒業者の採用）の実態

アンケート調査の分析からは、従業員規模が大きい企業ほど大卒採用の実施率が高く（**図2-1-1①**）、採用人数も多い（**図2-1-2①**）という傾向が見られた。

この点に関してヒアリング調査の結果を見てみると、1,000人以上の企業ではおよそ70名から1,000名程度までの大卒採用を行っているのに対して、999人以下の企業では10名前後から70名の間にとどまっている。なお、今回のヒアリング調査は、平成20年3月学部卒業者の採用を行った企業に限定して行った。そのため、今回のヒアリング調査からは、従業員規模別の採用実施率の違いについては判別できないが、少なくとも大卒採用人数の規模の観点からすると、従業員規模の大きな企業ほど大卒採用に積極的である様子がわかる。

大卒採用（平成20年3月学部卒業者の採用）に対する評価についてはどうだろうか。アンケート調査では、「応募人数」「採用人数」「採用者の質」の3つの側面より、採用実績に関する評価をたずねている。その結果、従業員規模別の分析で特徴的な傾向が見られたのが、応募人数に対する評価である。応募人数が見込みかそれ以上だった割合は、1,000人以上の企業では999人以下の企業と比較して10ポイント以上高くなっている（**図2-1-2③**）。「採用人数」「採用者の質」についても、ゆるやかではあるが、従業員規模が大きいほど評価が高い傾向が見られる（**図2-1-2④**、**図2-1-2⑤**）。この点に関してヒアリング調査の結果を見てみると、1,000以上の企業では、ヒアリングを行ったいずれの企業においても、

「応募人数」「採用人数」「採用者の質」はすべて当初計画かそれ以上の採用実績を残している。しかしその一方で、ヒアリングを行った 999 人以下の企業の中には、「応募人数」「採用人数」「採用者の質」のうちの 1 つまたはそれ以上について当初計画を下回ったと回答する企業が存在した。その背景の 1 つとして、平成 20 年度の大卒採用は学生に有利な売り手市場であったため、従業員規模の小さい企業にとって相対的に学生を確保するのに困難な状況にあったことなどが考えられる。

「応募人数」が見込みを下回った。新卒採用の売り手市場の影響で応募人数が少なかったのではないと思う。今回は会社説明会に来る学生も少なく人材の確保が難しかった。(999 人以下／非上場／製造業)

「応募人数」「採用人数」「採用者の質」ともに見込みを下回った。企業にとっては採用活動の氷河期であったことも影響し、応募も採用も少なく人員確保が難しかった。(999 人以下／非上場／情報通信)

採用市場を取り巻く経済動向の変化は、企業の採用計画にも様々な影響を与えていることが考えられる。H20 年 3 月大学学部卒業者の採用人数と比較したときの過去 3 年間（平成 17～19 年度）の変化と、今後 2～3 年の見通しをたずねたところ、アンケート調査の結果では、過去 3 年間で「増えた」と回答した割合は従業員規模が大きい企業ほど高くなる一方で、今後の見通しについては従業員規模によらず「増える見通し」と回答した割合はほぼ一定であり「変わらない見通し」と回答した企業が 4 割半ばから 5 割を占めている（**図 2-1-3①**、**図 2-1-3②**）この点に関して、ヒアリング調査の結果からは、1,000 人以上の企業と 999 人以下の企業の間で異なる傾向がうかがわれた。すなわち、1,000 人以上の企業では、ヒアリングを行ったほとんどの企業が、経済状況の変化があっても、社内の安定的な労務構造の維持や将来を担うコア人材の確保などを理由に、採用人数を大きく変動させない方針であった。それに対して 999 人以下の企業では、採用人数の維持を基本方針とする企業が存在する一方で、経済状況やその他の要因などにより今後の採用人数を減らす方針をとった企業も見られた。

人事の 1 つの考え方として、年齢構成を矩形に保つことを目指している。したがって、いかなる時代においても、140～150 人程度を定期的に採用している。その理由は、業態が環境変化に伴ってどんどん変わるため、いかなる環境であっても柔軟に対応できるようにするためである。だから、景気変動しても大卒採用数は変わらない。(1,000 人以上／上場／卸売業、小売業)

基本的なスタンスとしては、新卒採用は、景気に左右されないコア人材の獲得であると考えている。会社として、攻めたいときに人材がいなくては困ってしまう。(1,000 人以上／上場／製造業)

新卒採用を始める前は、新しい人材を全く採用していなかったため、年齢構成に偏りができてしまった。同じことを繰り返さないよう、今後は新卒採用をコンスタントにしていく予定である。最近では、会社に新しい人材を採用する体力もつき、採用のための体制が整ってきた。(999人以下企業／非上場／製造業)

経済状況の変化が採用人数に影響しやすい業界のため、今後は採用人数が減ることが予想される。(999人以下／上場／金融業、保険業)

来年は会社説明会の回数、採用人数ともに減らす予定である。経済状況の影響が大きいですが、採用人数を減らす理由としては、今回は能力検査の合格レベルを下げたため、人材の質の面では希望以下であったことが挙げられる。本来の合格レベルで能力検査を突破するのは応募者のうちの約半数である。来年からは能力検査の合格水準を元のレベルに戻すのに伴い、採用人数も減る見通しである。(999人以下／非上場／不動産業、物品賃貸業)

大卒採用において、企業が重視するのは学生の「ポテンシャル」(潜在能力)なのか、それとも「即戦力」なのか。アンケート調査の結果によれば、ポテンシャルを重視していると回答した企業は6割近くであるのに対して、即戦力を重視していると回答した企業は1割強にとどまっている(図2-1-4①)。ポテンシャル重視の傾向は、従業員規模が大きいほど強まるが、とはいえ499人以下の企業でも約半数がポテンシャル重視と回答している(図2-1-4①)。この点に関してヒアリング調査の結果をしてみると、従業員規模や業種を問わずほとんどすべての企業において、採用時に学生のポテンシャルを重視していることがわかった。即戦力よりも、むしろポテンシャルの方を重視する理由としては、入社後の可能性に対して大きな期待をするものから、大学で獲得した知識・スキルを実務に直接的に転用することが困難であるとするものまで、実に様々であった。

「ポテンシャル」とは、たとえば言えば、果実ではなく土壌のようなものである。「ポテンシャル」の高い人材を採用するということは、良い果実を継続的に実らせる土壌を選ぶようなものである。単に大学で学んだことだけではなく、打ち込んだ経験やその思考プロセスも大事である。その人の伸びしろ、成長の期待値も評価しようとしている。(1,000人以上／非上場／製造業)

機械工学専攻の学生の応募が多いが、学生時代に行ってきた研究内容がそのまま直接的に業務に生かせることはほとんどない。土台としての「ポテンシャル」は求めるが、あくまで基礎ベースであって、実践的な技術はOJTを通して学んでいって欲しいと考えている。(999人以上／非上場／製造業)

大学で勉強してきたことをそのまま仕事に生かす機会は少ない。商品知識、セールストークなどは

入社後に身につけてもらえばいいと考えているので、「即戦力」というよりは「ポテンシャル」を重視している。(999人以下/上場/金融業、保険業)

## 2. 企業が大卒者に求める能力

採用時に企業が大卒者に求める能力は、どのようなものだろうか。アンケート調査の結果によると、企業が大卒者に求める能力のトップ5は、上位のものから順に「社会人としての常識・マナー」「チームワーク力」「自己管理能力」「問題解決力」「リーダーシップ力」であった(図2-2-2①)。従業員規模別に見ても、順位の多少の入れ替えはあるものの、総じて上位の能力項目群の内容に大きな違いは見られない。ヒアリング調査においても、特に採用時に重視する能力として上に挙げたような能力を挙げる企業が多かった。以下では、それぞれの能力を重視する背景や理由について、代表的なコメント例を示した。

### ◆社会人としての常識・マナー

わが社は消費財を扱う立場であり、そういったなかでお客様志向を重視するというビジョンを掲げている。入社後、とくに事務系の人材は営業の仕事を通じてお客様を知ったり、一緒に仕事をしたりする。だから、いろんな人とコミュニケーションをしていかないと仕事にならない。まさに「時や場所など、周囲の状況をわきまえたうえで自らの役割を判断し、行動に移すこと」が重要となる。(1,000人以上/上場/製造業)

「社会人としての常識・マナー」は、入社してからでも鍛えられるものと考えている。しかし、就職活動の際に、これを勝負の場と認識せずにやって来る学生がいるが、そのような人間は、そもそも考え方として社会人にふさわしくないと考えている。社会人になるんだ、という自覚があるかどうか重要である。(1,000人以上/上場/製造業)

### ◆チームワーク力

工場のライン作業は1人で行うものではなく「チームワーク力」が必要となってくる。金型の製作などでも、不具合をどう直していくかということについて、人とのコミュニケーションを通して解決することが求められる。単に技術だけ持っていても、いいものは作れない。(999人以下/非上場/製造業)

### ◆自己管理能力

営業などの外回りの際は、自分で業務を配分できることや、人から言われるのではなく自ら考え行

動できることなどが必要となってくる。(999人以下/上場/金融業、保険業)

一般入試を受ければ上位の大学に行けた可能性があるのに、安定を求めて自分の学力よりも下の大学へ推薦で入った人は、その後なかなか生き方を変えられない。目的を持ってチャレンジする精神(自分の目標を設定し、その実現に向けて、自らを律して行動できる「自己管理能力」)が重要である。チャレンジする精神は、モチベーションの源泉になり、ポテンシャルを高めるものである。そしてそれは、経験の中から生まれてくるものである。(1,000人以上/上場/製造業)

#### ◆問題解決力

普段の業務のなかでも、どうすればもっとよくなるのかを自分自身で発見することが大切である。競争の激しい業界なので、常に問題意識を持って仕事をするのが大切である。(999人以下/非上場/製造業)

学生の「問題解決力」を見極めるために、面接では、正解のない問いを徹底的に繰り返すことをしている。質問のやり取りのなかで、瞬時にロジカルな回答を構成できるかどうかを見ている。われわれの業務もこれと同じで、まったく正解というものがないからである。(1,000人以上/上場/卸売業、小売業)

#### ◆リーダーシップ力

ここ数年の傾向として、サブリーダータイプの人材が多い。実際、学生時代に部活でキャプテンをしていたという人よりも、副キャプテンだったという人が多い。そして、他者の立場を考えて行動する人が多いと言える。しかし、実際の仕事に入れば、入社数年後には多くの部下を抱えるケースもある。だから、リーダーシップといっても、単に自己主張が強ければよいということではなく、どう人を巻き込んでいくかという力を含めて、今後大切になってくるように思われる。(1,000人以上/上場/製造業)

単に人を引っ張る力としてのリーダーシップを求めているわけではない。どちらかという、周りを把握できる力という意味でのリーダーシップを求めている。全体を把握する力がないと、リーダーとして物事をうまくまとめあげられないし、縁の下の力持ちにもなれないからである。(1,000以上/非上場/金融、保険業)

一方で、今回行ったヒアリング調査からは、実際の採用場面において、これらの能力をそれぞれ別々のものとして重視しているわけではない、といった主旨の意見が聞かれた。次節で述べる「能力評価の実態」にも絡んでくると思われるが、アンケート調査でたずね

たいくつかの能力項目が複合的に発揮されることを期待するコメントも聞かれた。

「数量的・統計的スキル」については、わが社に特徴的な点と思われるが、「問題解決力」とセットで、事務系にも技術系にも必要とされるスキルである。(1,000人以上／上場／製造業)

「批判的思考力」「問題解決力」「創造力」などの能力は、お互い表裏一体のところがある。面接では、問題解決までのプロセスをどう立てて、いかに一つ一つ詰めていったのかを説明してもらおうと結構見えてくるし、こんなルールがあったがこう工夫して打破していったという話からも見えてくる。(1,000以上／非上場／金融業、保険業)

採用時の課題として、「創造力」と「問題解決力」を持っている人物をいかに採用するかが挙げられる。そういった創造的思考力が高い人に関しては選考が通りやすいが、実際に応募してくる学生でそのような能力のある人は少ない。(999人以下／上場／生活関連サービス業、娯楽業)

### 3. 能力評価の実態と課題・問題点

#### (1)能力評価の実態

では、2節で見たような学生の様々な能力を、企業はどんな評価方法を用いて見抜こうとしているか。アンケート調査の結果を見てみると、2節で取り上げた企業が特に重視している5つの能力（「社会人としての常識・マナー」「チームワーク力」「自己管理能力」「問題解決力」「リーダーシップ力」）の評価方法として、いずれも「面接」を利用している割合が8割を超えている（図2-3-2④）。ヒアリング調査からも、上のような能力を「面接」を中心に評価している採用の実態がうかがわれた。そして、それと同時に、「面接」における多面的な質問の切り口や他の評価方法との有機的な組み合わせなどを通して、学生の持っている能力を的確に把握しようとする企業側の工夫が垣間見られた。

「チームワーク力」を見るときには、たとえば「アルバイトは何をしていましたか？」といった質問を投げかけ、それがチーム制であれば「どんな役割でしたか？」と掘り下げる。すると、引っ張っていくタイプなのか、フォローしていくタイプなのかが見えてくるので、本当にそうなのかを、下記のような様々な観点からの質問で探っていく。気の合う友だちでない集団における経験についての質問やサークル活動、ゼミのなかでの役割や意見がぶつかったときの対処法などを質問したりしている。そこでどういうふうにして課題を克服していったか、という話になれば、「問題解決力」の評価ができる。そういったことを、個々の学生に合わせていろんな角度から聞いていく。(1,000人以上／上場／教育、学習支援業)

（「自己管理能力」「チームワーク力」「リーダーシップ力」「問題解決力」などの能力は、）面接やグ

グループワークのなかで評価している。たとえば面接では、学生時代に成果をあげたことをあげてもらい、そこに至るまでのプロセスを説明してもらう。グループワークでは、答えが一つに定まらない課題に取り組んでもらい、チームとしての答えを導き出すまでの過程を評価している。(1,000人以上／上場／製造業)

今回のアンケート調査の結果を見ると、企業が重要と考える能力（「社会人としての常識・マナー」「チームワーク力」「自己管理力」「問題解決力」「リーダーシップ」）の評価方法として「面接」を利用する割合は、他の評価方法（「学生情報」「エントリーシート」「エッセー・小論文」「面接」「能力検査」）と比較して圧倒的に高い（**図2-3-1b**、**図2-3-1q**、**図2-3-1p**、**図2-3-1v**、**図2-3-1r**）。この点に関して、「面接」と「能力検査」の評価方法としての違いといった観点から、ヒアリングを通してその理由を探ってみた結果、企業が求める「自己管理力」や「チームワーク力」などの諸能力を評価するためには、「能力検査」では困難であるといった主旨の意見が聞かれた。

簡単に物事をあきらめてしまってきている人と、そうでない人の違いを「能力検査」で判断することは難しい。その人間が、リーダータイプなのか潤滑油タイプなのか、自分本位なのか社会本位なのかを見るためには、大学だけでなく、せめて中学・高校・大学まで遡ってその人の経験を聞き出すことが必要である。(1,000人以上／上場／製造業)

「能力検査」ではある能力が高いという結果が出ても、いざ「面接」をしてみると一致しないことがある。(1,000人以上／非上場／金融業、保険業)

「仕事ができるか、できないか」は仕事をすることでしか分からないと思う。テストや「能力検査」で分かるものではない。(999人以下／非上場／情報通信業)

しかしながら、「能力検査」は多くの企業が導入している代表的な評価方法の1つである。実際、今回のヒアリング対象企業のほとんどが、大卒採用の選考ステップの1つとして「能力検査」を導入している。「面接」と比較したとき、企業は「能力検査」に対してどんなことを期待しているのだろうか。ヒアリング調査を概括すれば、「能力検査」とは、採用プロセスの比較的初期の段階で学生の基礎学力を見極め、その次の「面接」のステップに入る前段階での絞り込みツールとして利用されているようである。

「能力検査」は、「エントリーシート」と合わせて選考プロセス初期の絞り込みとして利用している。しかし、「能力検査」の結果と「面接」の結果が異なることもあるので、「能力検査」だけの結果で落とすようなことはしない。できるだけ多くの学生と「面接」をする、というのがわが社の採用方針である。(1,000人以上／上場／製造業)

基本的に「面接」を重視している。「能力検査」(学科試験と適性検査)のうち学科では、入社の際に必要な資格の試験に受かるだけの最低限の学力があるかどうかを見ている。また、適性検査では、必要最低限の適性や「自己管理能力」や「リーダーシップ力」などがあるかどうかを見ている。「面接」の参考資料としてこのようなテストを使用しているといってもよい。(999人以下/上場/金融、保険業)

学生の能力を把握するための代表的なツールの1つとして、出身大学のレベルや学業成績など大学や学生を通して得られる「学生情報」がある。どんな「学生情報」が採用の際に重視されているのだろうか。アンケート調査の結果によれば、入手率の高い「学生情報」は、上位のものから順に「学業成績」「取得資格」「専攻分野」「学業以外の活動」「課外活動」であり、いずれも7割から8割程度の企業が入手している(図2-3-3①)。一方で、入手している情報で重視度が高いものとしては、「学業以外の活動」「学業成績」「課外活動」「修学履歴」「取得資格」の順であった(図2-3-3③)。ヒアリング調査では、これらの情報の入手・活用実態を中心にたずねたところ、エントリーシートや履歴書を通じてこれらを情報としては入手しているものの、それ自体が合否を決定づける類のものではなく、あくまで学生の属性情報の一つとして捉えている、あるいは面接の話題の参考資料として利用しているといったコメントが得られた。

「出身大学のレベル」「課外活動」「学業以外の活動」「大学入学の方式」などの情報は、面接を含めればだいたい話題にのぼる。しかし、すべてがアイスブレイク的な役割であり、重視しているとも重視していないとも言えない。これらの一つ一つが重要というのではなく、学業以外の活動においてどんなことを学んできたかが重要であると考えている。(1,000人以上/非上場/金融業、保険業)

いずれの情報も、学生の履歴という位置づけできちんと見させていたでいる。「取得資格」などは、入手情報ではあっても、面接のネタ振りとして聞く程度のものである。もしかしたら、簿記や会計の資格を取るために、どんなことを考えてどう行動したかというプロセスの評価ができるかもしれないためである。(1,000人以上/上場/製造業)

ヒアリング調査で得られた情報から判断すると、1,000人以上の企業の「学生情報」に対する関心は、専門性の高い職種での採用を除けば、採用の決定要因ではないといった意味で総じて高いものとは言えないように思われた。その一方で、比較の対象としての999人以下の企業の間には、「学生情報」に対して多様な評価をしている様子が見られた。

「修学履歴」では、出席率から学生のまじめさを見ている。この点について、専門卒の場合は出席率が分かるが、大学卒の場合は出席率がわからない。大卒に関しては取得単位で見るとしかない。(999



人以下／非上場／学術研究、専門・技術サービス)

大学名は見えていない。どちらかという、「専攻分野」を見ている。(999人以下／非上場／製造業)

「出身大学のレベル」については、レベルの高い大学のさらに優秀な人材ばかりが来るのであれば大学名で判断しても良いのかもしれないが、企業として知名度もなく、規模もさほど大きくないので、その期待は持てない。その前提で集まる学生の大学レベルには期待していないし、見えていない。(999人以下／非上場／情報通信業)

## (2)能力評価の課題・問題点

以上では、採用時の能力評価の実態を中心に見てきた。それでは、企業は学生の能力把握にあたって、どんな課題・問題意識を感じているのだろうか。今回のアンケート調査では、企業による一連の採用プロセスにおける課題・問題点と、とりわけ能力検査に限った際の課題・問題点の2点からたずねている。まず、前者の点に関して、アンケート調査の結果からは、「学生が持っている能力をきちんと把握する時間・コストがない」ことに課題意識を感じている企業が、従業員規模によらず3割強ずつ存在していることがわかった(図2-3-4①)。実際、ヒアリング調査の結果からは、限られた期間や資源のなかで、いかに学生の能力を的確に把握するかということが、大きな課題と考えられている。

現在の採用活動のように、限られた時間・限られた評価システムのなかで、学生のポテンシャルを判断するのは非常に難しい。じっくり、ゆっくりと学生と向き合いたいと思っている。就職活動が、大学入試と同じように、一斉の時期にスタートして短期間で決まってしまうというスタイルになっているように感じる。(1,000人以上／上場／卸売業、小売業)

ある意味、一生会社がお預かりする社員を採用するのであるから、そう考えたら、いまの選考では全然時間が足りない。もっとじっくりと学生と対話を深め、会社のことを知ってもらわなければいけないと思っている。会社側としてみれば、短時間で学生の本質を見抜いて最適なマッチングをはかることが出来れば一番いいのだが、現実としてそれはなかなか難しい。(1,000人以上／上場／製造業)

たった20日程度で採用活動を終わってしまうが、本当はもっとじっくり採用活動をやりたい。(999人以下／上場／生活関連サービス、娯楽業)

「学生が持っている能力をきちんと把握する時間・コストがない」という課題は毎年問題となっている。面接の時間を増やせば解決するものでもないなので、場面を変えて様々な面から学生の能力を評価しなければいけないと思う。(999人以下／上場／金融業、保険業)

同様のアンケートの設問で、従業員規模別に集計したところ、1,000人以上の企業では「学生の能力の評価基準が評価する人によってバラバラである」といった点に、とりわけ大きな課題意識があることがわかった（図2-3-4①）。ヒアリング調査の場でも同様の意見が聞かれたが、面接官の評価基準が拡散しないようにするための工夫を行っている企業や、あるいは能力の評価に多少のブレが出てしまうそのこと自体にも肯定的な意味合いを見出しているケースなども見られた。

能力把握の際、実務上問題となってくるのが、「学生の能力の評価基準が評価する人によってバラバラである」ことである。事前に面接官にレクチャーしたり、面接マニュアルを作ったりして対応している。（1,000人以上／上場／教育、学習支援業）

この課題点は、ここ2、3年でかなり改善されてきている。もちろん面接官も人だから、学生との相性もあるだろうし、単純に点数で評価できるものではない。感じていることは、ここ数年、トップのビジョンが明確に出ており、企業としてこれから先の事業の方向性が社員の間に浸透している。すると、そのなかで求められる人材像というものがリンクしてくる。そういうベースがあって、選考のトレーニングをするので、レベルアップしていると感じている。軸がしっかりしているので、面接もそれに合わせてやることができる。（1,000人以上／上場／製造業）

「学生の能力の評価基準が評価をする人によってバラバラである」というのは、確かにそういった問題意識は持っており、評価基準に関するすり合わせはしっかりと行っている。一方で、当然、面接官も人間だから、どこまでいっても評価に面接官の個性が反映されるという課題は残る。しかし、だからこそ、人材の多様性が担保できるといった面もある。（1,000人以上／非上場／製造業）

一方の999人以下の企業では、「応募人数が少ないため学生の能力による選抜まで十分できない」といった点に強い課題・問題意識を持っていることがアンケート調査からわかっている（図2-3-4①）。ヒアリング調査では取り立ててこの点に対する意見が聞かれなかった。むしろ、1,000人以上の企業の課題・問題点として挙げた評価基準のばらつきに対する問題意識に関して、評価基準があまり明確に設定されていないために、結果として職位の高い面接官の主観に流されてしまう傾向があるという意見が多く見られた。

最終的な合否判定では、役員の意見が重視される傾向がある。（999人以下／非上場／学術研究、専門・技術サービス）

面接ではこれといった評価基準がないので、面接官の印象になってしまう。（999人以下／上場／金融、保険業）

次に、能力検査に関する課題・問題意識について見ていこう。アンケート調査の結果からは、従業員規模の多少によらず、およそ半数の企業が「評価した結果により仕事上の成果が予測できない」「評価する能力と仕事のつながりが明確でない」と回答していることがわかった。つまり、能力検査の結果と実務の間のリンケージが見えにくいということを能力検査の課題点として挙げる企業が多かった（図2-3-5①）。ヒアリング調査からも、同様の主旨の意見が多く聞かれた。そのようななか、いくつかの企業では能力検査の機能を限定的なものとして割り切ったうえで利用することで、そもそもこれらの課題・問題点を回避しているケースも見られた。

「評価する能力と仕事とのつながりが明確でない」「評価した結果により仕事上の成果が予測できない」という点が、能力検査の課題・問題点である。しかしこの点は、面接をはじめいろんな手段を使って手間をかけて評価するしかないと思っている。その一方で、採用の効率化を図るうえで、ある一定のスクリーニングも必要となってくる。（1,000人以上／非上場／製造業）

能力検査は、筆記試験を実施しているが、現場技術への適応能力と能力検査の結果はリンクしない。（999人以下／非上場／学術研究、専門・技術サービス）

能力検査の結果からは、メンタル面での適性を正しく評価することができない。（1,000人以上／上場／製造業）

あえて言えば、「評価した結果により仕事上の成果が予測できない」点が課題だが、あまり問題と感じていることはない。絞り込みのためのツールと割り切っているのだから、それだけで学生の能力を判定することはできないと思っている。そう割り切ってしまうと、このような問題点は解決することが多い。（1,000人以上／上場／教育、学習支援業）

#### 4. 大学教育に対する意見

アンケート調査の結果からは、従業員規模別で大学教育に対する期待や要望に違いが見られた。1,000人以上の企業は「学生に文化・社会・自然などに関する教養を身につけさせること」「学生に大学を卒業しても継続的に学習する態度を身につけさせること」「学生の多様な文化・価値観に対する理解を深めること」などに期待している一方で、999人以下の企業は「学生に社会人としての常識や態度を身につけさせること」などに期待している（図2-4-1①）。ヒアリング調査の結果からは、企業規模別の差が必ずしも明確なものとして現れなかったが、総じてアンケート調査の結果と重なる傾向が見られた。以下に、大学教育に対して、幅広い教養や価値観などの涵養を期待する1,000人以上の企業の意見と、社会への適応のために必要な常識・態度の保証を期待する999人以下の企業の意見を紹介す

る。

#### ◆教養や価値観などの涵養を期待(1,000人以上企業)

大学教育に期待するのは、「学生に文化・社会・自然などに関する教養を身につけさせること」である。考える力が弱っている、というのが若い人の採用を通して感じることである。その背景の一つに、読書やさまざまな体験・活動を通して得られる一般教養がないことが考えられる。この問題は、大学教育に期待する一方で、学校教育だけでは解決できる問題ではない、とも認識している。(1,000人以上/上場/製造業)

高い知識・能力を発揮するためには、自らの価値規範がしっかりしていなければならない。なぜ、いまその仕事が必要なのか、そういった深い思考に自ら持ち込むためには、その人の価値規範が重要となる。これを社会人になってから身につけるのは、非常に難しい。ある意味、われわれの仕事は市場経済のルールの中に生きている。結果的に利益を追求することになるが、その追求の仕方にも質が問われる。このようなことを考えるためにも、きちんとした価値規範を持ち、自分なりの解をもつことが求められる。面接ではなかなか見抜くことができないが、人生経験などを聞くなかでわかることもある。知識の習得よりも、いまなぜその学問が必要なのかを思考するプロセスを経ていると、なかなか本質的なことが理解できないのではないかと感じる。そういうことが、いまの大学教育に足りないのではないかと感じる。(1,000人以上/上場/卸売業、小売業)

#### ◆社会の常識・態度の保証を期待(999人以下企業)

大卒者よりも高卒者の方がまじめで、礼儀正しい。高校教育に引き続き、大学教育でもそういったものを継続させてほしい。入社後のマナー研修では、敬語の使い方、立ち方、言葉遣いなどを取り入れているが、社会に出る前に最低限のものは身につけておいてほしいと感じる。採用時の面接の際には、待ち時間での態度、受け答え、しぐさなども見ているが、そのあたりが不足していると感じる。(999人以下/上場/金融、保険業)

「一般常識」イコール「ビジネスマナー」だと思う。学問としてビジネスマナーを教える云々ではなく、最低限必要なことを日頃の行いとして身につけさせることは当然のことだと思う。<999人以下/非上場/不動産、物品賃貸業)

また、大学と企業のあるべき姿としては、1,000人以上の企業は「企業は学生のインターンシップの参加を積極的に受け入れるべきだ」「大学教育における民間人材の参加を積極的に進めるべきだ」という意見を肯定的に捉える割合が多い一方で、999人以下の企業では「大学は卒業時点で学生にどのような能力が身につけているのかを明確化し公開すべきだ」と

いう意見に肯定的な割合が多かった。一方で、「大学は学生の成績評価を現在よりも厳格に行い、安易な進級や卒業認定は抑制すべきだ」という意見に対しては、従業員規模別の分析では一定の傾向が見られなかった（図2-4-3①）。ヒアリング調査では、アンケート調査の結果と必ずしも一致する傾向が見られなかったが、それぞれの意見に対しての賛否はもちろん、クリアすべき前提条件や現状の課題・問題点に関するコメントなどが得られた。

#### ◆企業は学生のインターンシップの参加を積極的に受け入れるべきだ

人材育成を軸とした産学連携が必要と考えている。企業も学生も、目先の利益を追求するようなインターンシップはすべきではない。少子化で若者がどんどん減っていくなか、日本も国策として、小中高校教育のあり方、学士のあり方を考えるべきである。そしてそのなかで、産学連携がどう位置づけられるのかを考えるべきである。（1,000人以上／上場／製造業）

#### ◆大学教育における民間人材の参加を積極的に進めるべきだ

そう思う。理由としては、働いたことのない人がたくさんいる大学教育には企業で働くことのリアリティーがないからである。（999人以下／非上場／情報通信業）

大学、教育界は、これからは官主導というよりも民主導になっていこう。そのとき、それぞれの企業がどう国際社会で生き残るためにどういう会社になろうとしているのか、そのビジョンを大学の教育者と共有し、どういう人材が必要なのかを議論することが必要である。そうすれば、おのずと初等教育から大学教育までそれぞれの発達段階で必要な学びが出てくると思うので、それに対して社会全体が参画していく必要がある。みんながやりたいことは、日本がいつまでも豊かで平和であることだと思うし、そのためには、民間企業が競争で勝っていかなければならないと考える。（1,000人以上／上場／卸売業、小売業）

#### ◆大学は卒業時点で学生にどのような能力が身についているのかを明確化し公開すべきだ

学業成績が何を示しているのか分からない。大学によってもレベルに違いがあるため、一概に「優」が多いからといって学生の能力を正しく評価することができない。一生懸命がんばって取った成績なのか、たまたまテストだけががんばって取った成績なのかが分からない。（999人以下／上場／金融業、保険業）

どのような能力が身についているかは、個人が面接で直接言えばよいことではないだろうか。（999人以下／非上場／製造業）

## ◆大学は学生の成績評価を現在よりも厳格に行い、安易な進級や卒業認定は抑制すべきだ

いま大学は、入口が緩んでいるので、出口を管理すべきである。そのなかで、一定の社会人基礎力が育成されることが望ましい。中高一貫、大学までエスカレーター式に進学する学生であっても、その過程でハードルを設けることが必要ではないだろうか。中学や高校では、出題範囲の決まっている定期テストとは別に実力テストというものがある。いまの大学には、後者に該当する試験がないように思う。(1,000人以上／上場／製造業)

専門学校の学生は、年間フルに勉強しているし、大学よりも専門学校のほうが進学や卒業が厳しいのではないかと感じる。大学生は時間に余裕がある分、人間に厚みをもたせるくらいの何かを得ることができればいいのだが。大学の入学が厳しいわりに進学や卒業が甘い部分を改善して欲しい。(999人以下／非上場／学術研究、専門・技術サービス)

大学で経済学を専攻しているものの、面接官が経済について質問すると答えられないといった学生も多く見られる。そのため、大学は、学生に対する評価及び、進級や卒業を厳しくする必要があるのではないか。授業やテストの為だけの学習ではなく、社会で活用できる学習が必要だ。(999人以下／上場／金融業、保険業)

出口管理を厳しくすることによって、いったい何ができるか、何が身につくのか、という点が最大の問題である。いまの教育制度のまま出口を厳しくしても、何も身につかない学生が出てくると思う。確かに、一生懸命物事に取り組んで、何とかして目標に近づこうという意欲を引き出すことはできるのかもしれない。ただ、留年して1年間や2年間をロスするとしたら、その学生が社会へ出る機会をなくすことになる。それは、社会全体で考えると、ものすごいマイナスである。大学のプログラムの改編や、評価すべき能力の中身の議論・整理がつかない限り、出口だけきつくすればいいという話ではない。(1,000人以上／非上場／金融業、保険業)