

小川 憲彦・大里 大助

---

新卒者採用に関する  
企業の実態調査報告書

2013/02/22

---

**No. 140**

Norihiko Ogawa and Daisuke Osato

---

Report on Hiring Practices of Japanese  
Companies about New Graduates

February 22, 2013

---

**No. 140**

# 新卒者採用に関する企業の実態調査報告書

## Report on Hiring Practices of Japanese Companies about New Graduates

小川憲彦（法政大学経営学部）

大里大助（福岡女学院大学人間関係学部）

要約.....	2
1.調査の概要.....	3
1.1 調査目的.....	3
1.2.調査時期.....	3
1.3.調査対象企業.....	3
1.4.回答者の所属部門.....	3
1.5.回答者の属性.....	3
2.企業が求める文系新卒者の基準.....	4
2.1 採用基準の抽出方法.....	4
2.2 四十の採用基準仮説.....	6
2.3 八つの採用基準.....	7
3.日本企業の組織文化.....	11
3.1 組織文化とその機能.....	11
3.2 組織文化の抽出方法.....	11
3.3 十四の組織文化.....	11
3.3.1 組織文化の次元の説明.....	13
3.3.2 組織文化間の関係に関する分析.....	14
4. 組織文化と採用基準の関係.....	17
4.1 採用基準と組織文化の相関.....	17
4.2 企業類型に基づく採用基準の分析.....	18
4.2.1 価値観に基づく企業の分類.....	18
4.2.2 三類型の比較.....	20
4.2.3 企業類型ごとの採用基準とその比較.....	22
謝辞.....	23
補論.1 人事制度の状況.....	24
補論.2 経営制度・慣行の実施状況.....	25
付録 1. 採用基準度数分布.....	26
付録 2. 各採用基準の度数分布.....	27
付録 3. アンケート用紙等.....	47

## 要約

### 調査概要（詳細は1章）

日本企業の文系大卒者を採用する際の基準を把握すること、および企業特性（企業の文化・風土）と採用基準の関係を把握することを目的として、2011年3月～2012年12月にかけてアンケート調査が行われた。上場企業392社（回収率12.4%）から回答が得られた。

392社の業種は多岐にわたったが4割がメーカーであった。回答者は平均年齢36.3歳、勤続年数11.4年で、人事総務部門所属の者が95%以上を占めた。

### 企業の文系新卒学生の採用基準（詳細は2章）

採用基準、とりわけ求める人物特性に関する43社分の公表された文書、および本調査のために独自に調査を行った16社22名の人事責任者への聞き取りに基づいてまとめられた40の新卒採用基準について、個々の重要度を尋ね、因子分析により7基準へ集約した。

40の基準のうち5点中平均4点以上と評価された基準は上から、1位：自律性（4.25）、2位：やり抜く力（4.18）、3位：チャレンジ精神（4.15）、4位：能動性（4.13）、5位：誠実さ（4.10）、6位：明るさ（4.09）、7位：向上心（4.09）、8位：タフネス（4.05）であった。

集約された7つの基準は「積極的主体性」、「モチベーション」、「コミュニケーション能力」、「リーダーシップ」、「チームワークの力」、「実践的創造力」および「外見の印象」であり、上位からこの順番で重視されていた。ただし外見印象のみ他の基準よりも大きな隔りがあり、重要度が低かった。

### 企業文化・風土と採用基準の関係（詳細は3章・4章）

企業の価値観や特徴を意味する企業文化に基づいて回答企業が三種類に類型化された。日本的堅実型企业、日本的革新型企業、および結果主義的機械型企业である（詳細は3章）。

各企業タイプによって7つの採用基準の重要度の順番はほぼ同じであり、それは全体の重要度の順番と同様であった。ただし、日本的革新型の企業群は同じ採用基準であって他の二種類の企業群よりも絶対値で重要度を高く評価しており、逆に結果主義的機械型はいずれの採用基準についても相対的に低い値を示していた。つまり、日本的革新型企業群が求める人物特性は他の種類の企業群が求める水準よりも高いものであった。

また、企業文化の浸透度が高いほど（強い文化を持っているほど）、採用基準について他の類型よりも要求する水準が高い傾向が見出された（詳細は4章）。

## 付録

付録では、分析に用いた各種の記述データに加え、経営制度・慣行（終身雇用や執行役員制度など）と、人事採用制度（大学名不問採用やインターンシップなど）の普及状況の記述データ等がまとめられた。

## 1.調査の概要

### 1.1 調査目的

調査の主な目的は以下の2点を把握することであった。

- ①現代企業の採用現場では、文系大学新卒者に対し、どのような特性を期待しているのか。
- ②それら求める人材基準は、組織の文化風土をはじめとした企業特性とどのような関係があるのか（どのような企業で、どのような人材要件があるのか）。

### 1.2.調査時期

調査は2011年の3月中旬から下旬、8月中旬から下旬、11月下旬から12月初旬の3度にわたって行われた。

3月の第一回目調査は東日本大震災(2011.3.11)の影響のため、調査としてほぼ成立しなかった。このため同年8月に改めて調査を行ったが、やはり震災の影響が十分な協力が得られなかった。そのため、さらに12月にリマインド調査を行った。従って実質的にデータ収集を終えたのは2011年の末であった。

### 1.3.調査対象企業

『会社四季報 2011年第1集新春号(東洋経済新報社)』掲載の東証一部上場企業1704社・東証二部上場企業897社、ジャスダック上場企業438社、地方市場のみ上場の企業59社、および新興市場のみ上場の企業56社の計3154社であった。このうち392社からの回答を得た。回収率は12.4%であった。

回答企業の平均設立年数は54.24年(s.d., 22.95)、平均従業員数は1476.36人(s.d., 3231.95)であった。その構成は、メーカー41%、サービス32%、IT9%、建設不動産8%、運輸倉庫5%、金融4%、その他1%であった。

### 1.4.回答者の所属部門

381名(97.2%)が人事総務部門に所属していた。他は、戦略企画系部門4名(1.0%)、営業販売系部門、広報法務系部門、その他は各1名(各0.3%)であった。無回答は4名(1.0%)であった。

### 1.5.回答者の属性

回答者の年齢は22歳から64歳にわたり、平均で36.26歳(s.d. 9.92)であった。勤続年数は1年未満から41年間にわたり平均で11.35年(s.d. 9.06)であった。20代が121名(30.9%)、30代が136名(34.7%)、40代が78名(19.9%)、50代が46名(11.7%)、60代が7名(1.8%)、無回答が4名であった。

回答者の職位は多い順番に、担当者が153名(39.0%)、課長89名(22.7%)、主任56名(14.3%)、係長51名(13.0%)、部長23名(5.9%)、次長15名(3.8%)、事業部長本部長1名(0.3%)であった。無回答は4名(0.8%)であった。

## 2.企業が求める文系新卒者の特性

文系新卒学生を採用する際、我が国の企業がどのような基準をもって彼らを選抜しているのかを、聞き取り等に基づくパイロット調査と今回のアンケート調査から探求した。

### 2.1 採用基準の抽出方法

森編(2009)掲載 15 社、社会経済生産性本部編(2006)掲載 14 社、同社編(2007)掲載 14 社で延べ 43 社分から、企業が応募学生に求める人材要件に関する言及を抜き出した。掲載の企業は、日本テレビ・電通・フジテレビ・三井物産・日立製作所・日産・東レ・旭硝子・JFEスチール・キヤノン・花王・バンダイ・J&J・武田薬品・麒麟ビール・資生堂・TOTO・カゴメ・サントリー・NTTドコモ・明治製菓・アクセンチュア・高島屋・楽天・ベネッセ・オリエンタルランド・竹中工務店・大日本印刷・三菱東京UFJ銀行・東京海上・第一生命・全日本空輸・JR東海・東京電力・NTTデータ・新日本石油・セコムであったが、一部重複した企業があった。

さらに、採用実務について 16 社の人事担当者 22 名へ聞き取り調査を実施し、許可のもと録音した発言を文書化したものから、人材要件に関する言及を抜き出した。聞き取り対象の 16 社（中堅商社 1・大手サービス 1・大手輸送 1・大手メーカー 4・重工業 1・中堅サービス 1・中小サービス 1・中堅飲食 1・大手マスコミ 1・大手小売 1・大手損保 1・大手金融 1・中小金融 1）の多くは、国内で広く認知されている企業が大半を占めたが、中小規模の企業や地方企業も含んでいる。

これらデータに基づいて調査者 2 名が各々、人材要件に関する言及にラベル付けを行い、類似の基準へ分類することで集約した。互いの集約結果をすり合わせることで抽出された 40 の新卒採用基準（表 2.1）は、ラベルと共にその定義を検討し、アンケートではその定義と共に示した。

測定には、「1=ほとんど重視しない」「2=多少は重視する」「3=重視する」「4=より一層重視する」「5=きわめて重視する」の 5 点尺度を用いた。

表 2.1 仮説として抽出された 40 の採用基準

基準	定義
スピーディさ	取り掛かりや完成が早いこと
やり抜く力	何かをやり遂げるまで諦めず、最後まで投げ出さない姿勢
応用力	今もっている知識・能力を、他のケースや異なった文脈で活用できること
要約力	要点を短時間で簡潔に他者に伝える力
交渉力	自分の考えや利得を、他者に受け入れさせる力
表明力	自分の考えを自分の言葉ではっきりと表明する力
理解力	相手の言っていることを、言外の意味も含め、正確に理解できること
対人洞察力	相手の奥にある気持ちや感情、言語化できていない思いをくみ取る力
傾聴力	適切な相槌(あいづち)を打つなど、話し手がスムーズに話せるようにうながすような聴き方ができること
協調性	一人よがりにならず、異なった立場の他者を尊重し、助け合ったり、譲り合ったりできること
場を読む力	人間関係の中で、自分に期待されている役割を察知したり、自分が貢献できる役割を見出したりできること
本気さ	強く関与して120%の努力投入をする姿勢、全身全霊をかけて取り組む姿勢
当事者意識	仕事などに対して、他人事ではなく自分の問題として取り組む姿勢
能動性	与えられたことをこなすだけでなく、自ら進んで仕事を作ったり、見つけ出したりする姿勢
自律性	自分で考えて、自分で行動する力
チャレンジ精神	新しい物事に挑戦したり、一筋縄ではいかない困難な課題に立ち向かう姿勢
付加価値力	求められる以上の水準の成果を出そうとする姿勢
思考の体力	徹底的に突き詰めて考え自分なりに納得できる答えを出すまで諦めないこと
本質把握の力	表層ではなく、現象の根底にある本質や関係を見抜き、構造的にとらえることができる力
判断力	目の前にある問題や課題にどう対処するか、はっきりと決めること
発想力	たくさんのアイデアを思いつくことができること
企画力	独特のアイデアや企画を、ゼロから創出し形にできること
論理性	論理立てて、合理的に考えることができること
課題発見力	問題を見出すだけでなく、取り組むべき課題として具体的に落とし込めること
計画力	見通しや目標を遂行していくプロセスやスケジュールを具体的に描けること
人を巻き込む力	目標に向かう意味を周囲の人々に共有させ、共感や納得を得て、参画させられること
誠実さ	真面目でひたむきに取り組む姿勢
倫理性	法令を遵守し、不正やごまかしをせず、公明正大であること
向上心	いつも学ぶ姿勢を失わず、自身の能力を高めようとする姿勢
柔軟性	特定の考えに固執しないで、臨機応変に変えることができる姿勢
素直さ	初めから否定しないで、まずは謙虚に受け入れる姿勢を持っていること
志の高さ	社会や組織にとって、より良い未来を目指す目線の高さを持っていること
熱意	どうしてもその仕事をしたい、この会社で仕事をしたいという気持ちが強いこと
タフネス	プレッシャーやストレスに負けない気力・体力・根性があること。心身の打たれ強さ
好奇心	情報のアンテナを張っており、色々な物事に興味・関心を示すこと
明るさ	明るく元気な人柄・印象
商売感覚	理念は踏まえながらも、ビジネス感覚、損得勘定を視野に入れることができること
慎重さ	注意深く、軽々しい行動をしないこと
容姿	容姿端麗であること
立ち振る舞い	姿勢や立ち振る舞いが美しいこと

## 2.2 四十の採用基準仮説

抽出された40の基準の平均値に基づいて順位付けを行ったのが表2.2である。5点満点中4点以上を占めたのは上位から、自律性(4.25)、やり抜く力(4.18)、チャレンジ精神(4.15)、能動性(4.13)、誠実さ(4.10)、明るさ(4.09)、向上心(4.09)、タフネス(4.05)であった。逆に3点以下の基準は、容姿(1.89)と立ち振る舞い(2.48)の二基準のみであった。

なお、全ての基準の平均は3.58で、標準偏差の平均は0.88であった。平均以下の項目を概観すると、応用的な要素や高度な認知能力は相対的に重視されていない傾向が見られる。

表 2.2 採用基準 40 仮説の順位付け

順位	基準	平均	sd
1	自律性:自分で考えて、自分で行動する力	4.25	0.79
2	やり抜く力:何かをやり遂げるまで諦めず、最後まで投げ出さない姿勢	4.18	0.77
3	チャレンジ精神:新しい物事に挑戦したり、一筋縄ではいかない困難な課題に立ち向かう姿勢	4.15	0.83
4	能動性:与えられたことをこなすだけでなく、自ら進んで仕事を作ったり、見つけ出したりする姿勢	4.13	0.83
5	誠実さ:真面目でひたむきに取り組む姿勢	4.10	0.86
6	明るさ:明るく元気な人柄・印象	4.09	0.89
7	向上心:いつも学ぶ姿勢を失わず、自身の能力を高めようとする姿勢	4.09	0.80
8	タフネス:プレッシャーやストレスに負けない気力・体力・根性があること。心身の打たれ強さ。	4.05	0.83
9	素直さ:初めから否定しないで、まずは謙虚に受け入れる姿勢を持っていること	3.98	0.89
10	熱意:どうしてもその仕事がしたい、この会社で仕事がしたいという気持ちが強いこと	3.96	0.96
11	本気さ:強く関与して120%の努力投入をする姿勢、全身全霊をかけて取り組む姿勢	3.95	0.95
12	協調性:一人よがりにならず、異なった立場の他者を尊重し、助け合ったり、譲り合ったりできること	3.94	0.92
13	倫理性:法令を遵守し、不正やごまかしをせず、公明正大であること	3.94	0.95
14	当事者意識:仕事などに対して、他人事ではなく自分の問題として取り組む姿勢	3.94	0.88
15	理解力:相手の言っていることを、言外の意味も含め、正確に理解できること	3.90	0.78
16	表明力:自分の考えを自分の言葉ではっきりと表明する力	3.82	0.82
17	柔軟性:特定の考えに固執しないで、臨機応変に変えることができる姿勢	3.69	0.85
18	志の高さ:社会や組織にとって、より良い未来を目指す目線の高さを持っていること	3.69	0.86
19	人を巻き込む力:目標に向かう意味を周囲の人々に共有させ、共感や納得を得て、参画させられること	3.62	0.92
20	好奇心:情報のアンテナを張っており、色々な物事に興味・関心を示すこと	3.58	0.87
21	論理性:論理立てて、合理的に考えることができること	3.56	0.81
22	課題発見力:問題を見出すだけでなく、取り組むべき課題として具体的に落とし込めること	3.55	0.85
23	計画力:見通しや目標を遂行していくプロセスやスケジュールを具体的に描けること	3.50	0.82
24	場を読む力:人間関係の中で、自分に期待されている役割を察知したり、自分が貢献できる役割を見出したりできること	3.48	0.84
25	傾聴力:適切な相槌(あいづち)を打つなど、話し手がスムーズに話せるようなうながすような聴き方ができること	3.41	0.97
26	対人洞察力:相手の奥にある気持ちや感情、言語化できていない思いをくみ取る力	3.40	0.97
27	本質把握の力:表層ではなく、現象の根底にある本質や関係を見抜き、構造的にとらえることができる力	3.40	0.91
28	付加価値力:求められる以上の水準の成果を出そうとする姿勢	3.40	0.86
29	交渉力:自分の考えや利得を、他者に受け入れさせる力	3.39	0.92
30	応用力:今もっている知識・能力を、他のケースや異なった文脈で活用できること	3.37	0.91
31	要約力:要点を短時間で簡潔に他者に伝える力	3.36	0.81
32	判断力:目の前にある問題や課題にどう対処するか、はっきりと決めること	3.33	0.78
33	思考の体力:徹底的に突き詰めて考え自分なりに納得できる答えを出すまで諦めないこと	3.22	0.87
34	商売感覚:理念は踏まえながらも、ビジネス感覚、損得勘定を視野に入れることができること	3.18	0.90
35	スピーディさ:取り掛かりや完成が早いこと	3.09	0.96
36	発想力:たくさんのアイデアを思い出すことができること	3.03	0.92
37	企画力:独特のアイデアや企画を、ゼロから創出し形にできること	3.01	0.92
38	慎重さ:注意深く、軽々しい行動をしないこと	3.01	0.84
39	立ち振る舞い:姿勢や立ち振る舞いが美しいこと	2.48	0.97
40	容姿:容姿端麗であること	1.89	0.95
	平均	3.58	0.88



## 2.3 八つの採用基準

個々の採用基準を根底で規定している要因を探索するため、因子分析という心理統計手法を用いた（手続きの詳細は表 2.3 の下部参照）。この結果、「モチベーション」、「実践的創造力」、「チームワークの力」、「リーダーシップ」、「積極的主体性」、「コミュニケーション能力」、および「外見の印象」の7つの要因が見出された。これらは、我が国企業が文系大学新卒者を採用する際の比較的共通した評価軸であると考えられる。

それらが重視されている順番（表 2.4）は、積極的主体性、モチベーション、コミュニケーション能力、リーダーシップ、チームワーク、実践的創造性、外見印象であった。相関分析の結果からは、「外見の印象」のみ他の基準との相関が低い傾向にあり、それほど重視されていない傾向が示唆された。

以下は、各因子の説明である。表 2.5 に因子間の相関も掲載した。

### 基準 1. モチベーション

ここで言うモチベーションは、前向きかつ純粋な姿勢に支えられた高いやる気があるかどうかを意味している。若者らしい気概と言ってもよいかもしれない。向上心（いつも学ぶ姿勢を失わず、自身の能力を高めようとする姿勢）、志の高さ（社会や組織にとって、より良い未来を目指す目線の高さを持っていること）、熱意（どうしてもその仕事がしたい、この会社で仕事がしたいという気持ちが強いこと）、誠実さ（真面目でひたむきに取り組む姿勢）、本気さ（強く関与して 120%の努力投入をする姿勢、全身全霊をかけて取り組む姿勢）、素直さ（初めから否定しないで、まずは謙虚に受け入れる姿勢を持っていること）、倫理性（法令を遵守し、不正やごまかしをせず、公明正大であること）の項目を規定する要因である。

### 基準 2. 実践的創造力

ここで言う実践的創造力は、ビジネス感覚を伴った、あるいは問題解決志向の創造性である。具体的には、発想力（色々なアイデアを思いつくことができること）、企画力（独特のアイデアや企画を、ゼロから創出できること）、商売感覚（理念は踏まえながらも、ビジネス感覚、損得勘定を視野に入れることができること）、本質把握の力（表層ではなく、現象の根底にある本質や関係を見抜き、構造的にとらえることができる力）、判断力（目の前にある問題や課題にどう対処するか、はっきりと決めること）、付加価値力（求められる以上の水準の成果を出そうとする姿勢）、およびスピーディさ（取り掛かりや完成が早いこと）の項目を規定している要因である。

### 基準 3. チームワークの力

ここで言うチームワークの力は、管理者や職場集団の期待を適切に汲み取りながら集団の一員として貢献しようと言う態度である。ここで言う周囲の期待には、必ずしも明示されない暗黙の期待も含まれている。具体的には、対人洞察力（相手の奥にある気持ちや感情、言語化できていない思いをくみ取る力）、場を読む力（人間関係の中で、自分に期待されている役割を察知したり、自分が貢献できる役割を見出したりできること）、傾聴力（適切な相槌（あいづち）を打つなど、話し手がスムーズに話せるようにうながすような聴き方が

できること)、慎重さ(注意深く、軽々しい行動をしないこと)、および協調性(一人よがりにならず、異なった立場の他者を尊重し、助け合ったり、譲り合ったりできること)を規定している要因である。

#### **基準 4. リーダーシップ**

ここで言うリーダーシップは、論理的に計画し他者を組織化して課題解決を促す能力を指す。具体的には、課題発見力(問題を見出すだけでなく、取り組むべき課題として具体的に落とし込めること)、計画力(見通しや目標を遂行していくプロセスやスケジュールを具体的に描けること)、論理性(論理立てて、合理的に考えることができること)、人を巻き込む力(目標に向かう意味を周囲の人々に共有させ、共感や納得を得て、参画させられること)の項目を規定している要因である。

#### **基準 5. 積極的主体性**

ここで言う積極的主体性は、他者に促されるのではなく自らの意思で高い目標を掲げ取り組もうとする積極的態度を意味する。ただ自立的に行動するだけでなく、高い水準の目標に向かおうと言う姿勢を伴っている状態である。具体的には、能動性(与えられたことをこなすだけでなく、自ら進んで仕事を作ったり、見つけ出したりする姿勢)、自律性(自分で考えて、自分で行動する力)、およびチャレンジ精神(新しい物事に挑戦したり、一筋縄ではいかない困難な課題に立ち向かう姿勢)の項目を規定している要因である。

#### **基準 6. コミュニケーション能力**

ここで言うコミュニケーション能力は、言語表現の適切な理解と明瞭簡潔な発信能力を指す。具体的には、表明力(自分の考えを自分の言葉ではっきりと表明する力)、理解力(相手の言っていることを、言外の意味も含め、正確に理解できること)、交渉力(自分の考えや利得を、他者に受け入れさせる力)、および要約力(要点を短時間で簡潔に他者に伝える力)の項目を規定している要因である。

#### **基準 7. 外見の印象**

ここで言う印象は、視覚的・可視的な面における印象の良さである。具体的には、立ち振る舞い(姿勢や立ち振る舞いが美しいこと)と容姿(容姿端麗であること)の項目を規定している要因である。

なお重視されている順番(表 2.4)は、第 1 位が積極的主体性(5 点満点中 4.18 点)、第 2 位がモチベーション(3.96 点)、第 3 位がコミュニケーション能力(3.62 点)、第 4 位がリーダーシップ(3.56 点)、第 5 位がチームワーク(3.45 点)、第 6 位が実践的創造性(3.21 点)、第 7 位が外見印象(2.19 点)であった。

まず個人として積極的でやる気があるといった特性が最重視され、次いで集団内で協働するためのコミュニケーション、リーダーシップ、チームワークにかかわる特性が重視されているようである。創造的な側面はやや優先度ないし点数が落ちるが、他の上位基準との相関は高く一定の重要性を持っているように思われた。外見等は重要度が他の基準より

も目立って低く、また他の基準との関係（相関）も弱かったが、ほとんど正の相関であったことを踏まえると、参考程度には機能していると思われる。

表 2.3 採用基準の因子分析の結果

項目	因子1 モチベー ション	因子2 実践的 創造性	因子3 チーム ワーク	因子4 リーダー シップ	因子5 積極的 主体性	因子6 コミュニ ケーション	因子7 外見印象	共通性
向上心	<b>0.63</b>	0.20	0.05	0.19	0.22	0.10	0.04	0.54
志の高さ	<b>0.63</b>	0.32	0.12	0.13	0.22	0.13	0.02	0.60
熱意	<b>0.62</b>	0.18	0.00	0.06	0.02	0.10	0.10	0.45
誠実さ	<b>0.56</b>	-0.15	0.26	0.05	0.02	0.12	0.08	0.42
本気さ	<b>0.54</b>	0.29	0.20	0.03	0.24	0.14	-0.02	0.50
素直さ	<b>0.50</b>	-0.04	0.22	0.11	0.14	0.09	0.13	0.35
倫理性	<b>0.47</b>	0.12	0.22	0.24	0.05	0.06	-0.04	0.35
発想力	0.05	<b>0.71</b>	0.08	0.18	0.26	0.10	0.13	0.63
企画力	0.05	<b>0.67</b>	0.03	0.22	0.24	0.10	0.11	0.58
商売感覚	0.23	<b>0.47</b>	0.31	0.23	0.07	-0.06	0.16	0.45
本質把握の力	0.13	<b>0.46</b>	0.34	0.29	0.28	0.16	-0.06	0.53
判断力	0.13	<b>0.46</b>	0.27	0.23	0.07	0.18	0.11	0.40
付加価値力	0.26	<b>0.44</b>	0.31	0.13	0.24	0.18	-0.05	0.47
スピーディさ	0.22	<b>0.41</b>	0.15	0.03	0.05	0.17	0.04	0.27
対人洞察力	0.13	0.24	<b>0.63</b>	0.03	0.12	0.24	0.10	0.55
場を読む力	0.17	0.20	<b>0.59</b>	0.21	0.08	0.15	0.02	0.49
傾聴力	0.17	0.11	<b>0.52</b>	0.14	0.10	0.28	0.24	0.48
慎重さ	0.21	0.26	<b>0.45</b>	0.28	-0.07	0.02	0.20	0.44
協調性	0.28	0.04	<b>0.45</b>	0.22	0.16	0.13	0.12	0.39
課題発見力	0.12	0.25	0.17	<b>0.65</b>	0.28	0.10	-0.02	0.62
計画力	0.19	0.18	0.25	<b>0.63</b>	0.03	0.22	0.07	0.57
論理性	0.26	0.20	0.08	<b>0.53</b>	0.14	0.24	-0.09	0.48
人を巻き込む力	0.14	0.28	0.27	<b>0.43</b>	0.18	0.11	0.07	0.41
能動性	0.20	0.25	0.18	0.20	<b>0.65</b>	0.12	-0.04	0.62
自律性	0.17	0.22	0.14	0.13	<b>0.62</b>	0.17	-0.10	0.54
チャレンジ精神	0.36	0.27	-0.01	0.09	<b>0.51</b>	0.11	-0.05	0.48
表明力	0.23	0.06	0.08	0.10	0.19	<b>0.63</b>	0.05	0.51
理解力	0.24	0.06	0.37	0.14	0.17	<b>0.53</b>	-0.01	0.53
交渉力	0.05	0.37	0.17	0.16	0.08	<b>0.50</b>	0.08	0.46
要約力	0.11	0.21	0.25	0.21	0.02	<b>0.47</b>	0.04	0.39
立ち振る舞い	0.16	0.12	0.20	0.04	-0.03	0.08	<b>0.82</b>	0.76
容姿	0.03	0.10	0.06	-0.03	-0.09	0.01	<b>0.70</b>	0.51
固有値	3.15	3.04	2.55	2.07	1.79	1.75	1.43	
寄与率(%)	9.84	9.51	7.97	6.46	5.59	5.47	4.47	
累積寄与率(%)	9.84	19.35	27.32	33.78	39.36	44.83	49.31	

主因子法・バリマックス回転

注. 因子分析の際の手続き

採用基準を根底で規定する因子探求のため、採用基準に関する 40 項目を用いて因子分析を実施した。因子抽出には主因子法を用い、固有値 1 以上の基準に基づいてバリマックス回転を行った。0.40 以上の因子負荷量を持つ項目のみを用いて同様の手続きを繰り返した。なおこの際、2 因子以上にわたって .40 以上の負荷量を持った項目、.40 未満であっても他の因子との負荷量の差が .10 以上ない項目も除外した。

各因子尺度（因子負荷量 .40 以上の項目で構成）の内的一貫性を示す信頼性係数  $\alpha$  の値は第一因子から順に  $\alpha = .82, .83, .79, .78, .76, .74, .76$  である。

表 2.4 八基準の重視されている順位（最大 5 点に換算したものの）

順位	基準	m	sd
1	積極的主体性	4.18	0.67
2	モチベーション	3.96	0.62
3	コミュニケーション	3.62	0.63
4	リーダーシップ	3.56	0.66
5	チームワーク	3.45	0.67
6	実践的創造性	3.21	0.63
7	外見印象	2.19	0.86

表 2.5 採用基準因子の平均、標準偏差、信頼性係数、および相関係数

	m	s.d	モチベーション	実践的創造性	チームワーク	リーダーシップ	積極的主体性	コミュニケーション	外見印象
モチベーション	27.71	4.34	(.82)						
実践的創造性	22.45	4.38	.51***	(.83)					
チームワーク	17.23	3.34	.52***	.58***	(.79)				
リーダーシップ	14.23	2.64	.48***	.62***	.56***	(.78)			
積極的主体性	12.53	2.02	.51***	.57***	.36***	.48***	(.76)		
コミュニケーション	14.46	2.50	.44***	.52***	.55***	.52***	.41***	(.74)	
外見印象	4.37	1.73	.19***	.23***	.32***	.11*	-.01	.18***	(.76)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; ( )内の数字は $\alpha$ 係数

### 3.日本企業の特徴（組織文化）

#### 3.1 組織文化とその機能

組織の「らしさ」を表す概念に組織文化ないし企業文化がある（以下では同じ意味で使用する）。組織文化は、当該組織の成員に共有された価値観ないし意味の体系であり、ある組織を他の組織と区別するものである。価値観とは、何らかの事象に対して下す価値判断の相対であり、価値判断とはある物事の値打ちを決めること、対象に対する主観の是認または否認を言い表す判断である。

この組織文化は、成員のモチベーションの基盤、判断や意思決定の基盤、コミュニケーション基盤としての機能する（伊丹・加護野,1989）。例えば、これを行うべきである、これには価値がある、と示すことで組織成員を動機づけることができる。経営理念への共感や賛同がその例である。また、何を行うべきか、行うべきではないか、という価値判断に基づいて、経営上のあるいは業務遂行上の意思決定や判断を可能にする。ある新規事業への参入を検討する際、自社の理念に照らし合わせて適切かどうかを判断するなどがその例である。また何をどのように行うべきかといった価値観が共有されていることで成員間のコミュニケーションが円滑に行われる。口頭で報告すべきか、文書ですべきかなどは場面や事案にもよるが、伝達に関する企業の特長も反映している。慎重に物事を進めるべきだといった価値観を持った企業は文書を重視するかもしれない。

この組織文化は、経営活動全般にわたって作用する。従って、採用活動のプラクティス全般の意思決定にも作用するため、当然、採用活動時の人材の判断基準としても機能していることが期待される。人材基準と組織文化との関連を次章で分析するため、ここでは我が国企業の組織文化を探求した。

#### 3.2 組織文化の抽出方法

組織文化の次元同定のため、内外の複数の組織文化研究から文化の内容（次元）を抽出した。具体的には、Bower (1983); Cambell et al. (1970); Collins & Porras (1994); Deal & Kennedy (1982); Hall (1976); Hofstede(1980,1991); Hofstede et al. (1990); Likert (1967); Litwin & Stringer (1968); Kluckhohn & Strodtbeck (1961) / Mead(1998); O'Reilly, et al.(1991); Ouchi(1981); Payne & Pheysey (1970); Peters & Warterman (1982); Tayeb (1988); Trompenaars (1993); Walton(1985);足立 (1982) ; 小川・大里 (2008, 2010a) ; 加護野ら (1993) ; 河野 (1989;1993) ; 境 (1990) ; 咲川 (1998) ; 佐藤 (2009) ; 関本・三沢 (1997) ; 西川 (1984) ;高橋 (1989) ; 梅沢 (1983) の文化次元ないし類型を、研究者2名が各々KJ法的に分類し、その後相互に照らし合わせることで20次元(自律・他律・人間・課題・分析・直観・長期・短期・積極・慎重・過程・結果・協調・個人・革新・安定・スピード・正確性・ビジネス・温情)に集約した。

この上で、各次元について各々4項目を考案し、(自社に)「ぜんぜん当てはまらない(1)」から「非常によく当てはまる(5)」の5件法で測定した。

#### 3.3 十四の組織文化

組織文化を根底で規定している要因を探索するため、因子分析という心理統計手法を用

いた(表 3.1)。この結果、「革新性」、「集団主義」、「長期重視」、「スピード」、「分析的」、「感覚重視」、「結果主義」、「過程重視」、「自主性」、「家族主義」、「権威重視」、「正確性」、「慎重さ」および「事務的」の 14 の因子が見出された。これらは、我が国企業の組織文化を記述する際に用いることができる共通の次元と理解することができる。組織文化次元間の相関(表 3.2)を見ると、各次元の意味する内容にある程度の整合性が見出された。

表 3.1 組織文化の因子分析の結果

項目	F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14 F15														共通性	
	革新重視	集団主義	長期重視	スピード重視	分析的重視	感覚重視	結果重視	過程重視	自主性重視	家族主義	上意下達	品質重視	慎重さ	事務的		-
安定2この会社はとても保守的な組織だ	-0.84	0.01	-0.11	-0.17	-0.01	0.09	0.00	-0.05	-0.07	-0.05	0.06	0.05	0.00	0.08	0.20	0.65
安定1安定志向の組織である	-0.75	0.01	-0.01	-0.15	-0.02	0.02	0.03	0.07	-0.12	0.05	-0.08	0.09	0.01	-0.01	0.08	0.55
安定3従来のルールや慣例を極めて大切にす社風だ	-0.75	-0.02	0.00	-0.11	-0.04	0.05	0.08	0.05	-0.10	-0.02	0.18	0.09	0.07	0.00	0.11	0.66
安定4過去の事例がないことは慎重な姿勢を取る組織だ	-0.70	0.01	-0.08	-0.08	-0.05	0.03	0.01	0.05	-0.10	-0.02	0.14	0.17	0.09	0.05	0.06	0.52
革新2古い考えにとらわれぬ変革的な社風である	0.67	0.15	0.18	0.15	0.19	0.00	-0.02	0.05	0.17	0.08	-0.12	-0.07	-0.07	0.02	0.35	0.66
革新3安定ではなく変革が強調される組織だ	0.67	0.15	0.12	0.27	0.16	0.03	-0.02	0.04	0.22	0.03	-0.06	-0.12	-0.01	0.01	0.37	0.59
革新4変化やイノベーションが何よりも強調される	0.66	0.14	0.15	0.28	0.16	0.01	-0.07	0.10	0.22	0.03	-0.11	-0.07	-0.02	0.00	0.36	0.34
積極4守りの姿勢の会社というよりも、攻めの姿勢が強い会社だ	0.61	0.13	0.15	0.25	0.10	0.03	0.12	0.00	0.27	0.07	-0.05	-0.11	0.02	-0.09	0.13	0.57
協調2チームワークが強調される組織だ	0.62	0.85	0.06	0.06	0.07	-0.02	-0.11	0.05	0.14	0.12	-0.06	0.03	-0.02	-0.13	0.00	0.32
協調3協力し助け合うという姿勢が極めて重視される組織だ	0.61	0.85	0.11	0.08	0.08	0.01	-0.07	0.10	0.02	0.12	-0.09	0.06	-0.01	-0.05	-0.02	0.47
協調1この組織では、みんなて助け合って仕事をしていくことが重視される	0.64	0.81	0.11	0.02	0.06	-0.02	-0.06	0.06	0.13	0.15	-0.09	0.03	0.02	-0.05	-0.02	0.50
協調4協調性が何よりも重視される組織だ	-0.08	0.70	0.05	-0.01	0.04	0.08	-0.07	0.08	-0.06	0.11	0.05	0.09	0.01	0.06	0.02	0.38
人間3この組織では、メンバーへの思いやりが強調されている	0.14	0.63	0.17	0.01	0.08	0.01	-0.02	0.12	0.16	0.18	-0.13	0.02	0.18	-0.13	0.16	0.36
個人2チーム単位というよりも、個人単位の行動が重視される	-0.09	-0.61	0.04	0.07	-0.01	0.05	0.36	-0.03	0.20	0.04	0.11	-0.06	0.13	0.08	0.33	0.53
個人1みんなと協力して、というよりも、個人として行動することが重視される	-0.11	-0.48	0.01	0.07	-0.06	0.03	0.37	-0.03	0.18	0.02	0.08	-0.03	0.09	0.11	0.29	0.70
人間1相手の気持ちや理解をすることが、この組織においては、とても重視される	0.07	0.44	0.11	0.09	0.02	0.06	0.00	0.06	0.10	0.15	0.00	0.04	0.22	-0.07	0.01	0.78
人間2この会社では、従業員の一人ひとりを、人間として大切にしている	0.10	0.43	0.21	0.06	0.06	-0.08	-0.06	0.13	0.12	0.18	-0.24	0.06	0.08	-0.25	0.14	0.59
人間4この会社で何かを決める際には、役員への配慮を何よりも重視する	0.14	0.42	0.12	0.11	0.05	0.08	-0.01	0.14	0.01	0.15	-0.08	0.05	0.30	0.02	0.11	0.59
直観3この会社では、直観的な判断が重視される	0.16	0.13	0.81	0.09	0.21	0.01	-0.06	0.13	0.07	0.02	-0.07	0.13	0.05	-0.09	0.05	0.76
長期2長期的ビジョンが重視されている組織だ	0.22	0.14	0.76	0.09	0.17	0.03	-0.11	0.14	0.07	0.04	-0.02	0.07	0.08	-0.17	0.14	0.81
長期4すぐ結果が分かることよりも、5年10年を見込んだ取り組みが重視される	0.10	0.07	0.76	0.01	0.22	0.04	-0.05	0.11	0.03	-0.05	-0.04	0.08	0.11	-0.04	0.07	0.68
長期1目の前の成果よりも、長期的な結果を重視する社風だ	0.04	0.12	0.71	-0.02	0.14	0.06	-0.08	0.06	0.05	0.08	-0.06	0.00	0.05	-0.04	0.06	0.57
短期1この組織では、短期的な成果が重視されている	-0.02	-0.12	-0.70	0.13	0.10	0.19	0.22	-0.04	-0.05	-0.05	0.14	-0.01	0.02	-0.12	0.13	0.79
短期2この組織では、将来の成果より、今、成果を出すことが求められる	-0.06	-0.07	-0.68	0.14	0.11	0.21	0.24	-0.08	-0.06	-0.09	0.16	0.02	-0.05	-0.10	0.14	0.81
短期3長期的視点での判断より、短期的視点での判断が重視されている	0.04	-0.08	-0.63	0.15	0.10	0.19	0.34	-0.01	-0.03	-0.05	0.14	-0.06	-0.05	-0.04	0.05	0.68
スピード4この組織では、スピードが求められる	0.26	0.04	-0.04	0.85	0.10	0.00	0.11	0.05	0.18	0.09	0.05	-0.07	0.02	-0.03	0.04	0.67
スピード2この組織では、スピードが求められる	0.32	0.04	-0.14	0.81	0.07	0.01	0.15	0.02	0.20	0.07	0.03	-0.10	0.00	-0.03	0.05	0.69
スピード1この組織では、スピードが求められる	0.29	0.09	-0.07	0.80	0.07	0.01	0.13	0.07	0.16	0.01	0.04	-0.10	-0.02	0.02	0.01	0.51
スピー1何事にも早く取りかかることが重視される会社だ	0.23	0.08	0.04	0.77	0.06	-0.03	0.01	0.06	0.06	0.00	0.06	-0.04	0.07	-0.01	-0.01	0.62
分析3分析熱心な社風だ	0.12	0.08	0.13	0.05	0.81	-0.19	0.02	0.12	0.06	0.05	0.05	0.02	0.16	0.03	-0.03	0.39
分析2ビジネスの諸局面において、分析を重視する会社だ	0.15	0.05	0.07	0.09	0.76	-0.20	-0.08	0.15	0.02	-0.02	0.02	0.05	0.17	-0.05	-0.02	0.58
分析1この組織では、分析的態度が奨励される	0.04	0.12	0.10	0.01	0.70	-0.14	-0.01	0.10	0.04	0.00	0.02	0.04	0.15	0.12	0.11	0.69
課題2この組織では、順序立てて問題を分析することが重視されている	0.12	0.11	0.25	0.07	0.68	-0.22	-0.10	0.26	0.09	-0.07	-0.05	0.09	0.02	-0.09	-0.07	0.62
課題1この組織では、合理性・効率性が何よりも重視される	0.06	0.02	0.00	0.16	0.49	-0.15	0.14	0.21	0.02	-0.14	0.07	0.05	0.03	0.10	0.02	0.87
直観2この会社では、分析よりも直観的な判断が重視される	0.03	0.01	-0.04	-0.02	-0.14	0.87	0.01	-0.08	0.06	0.03	0.06	-0.01	-0.10	0.03	0.02	0.68
直観1この会社では、直観的な判断が重視される	-0.05	0.01	-0.07	0.00	-0.18	0.82	0.17	-0.08	-0.01	0.02	0.03	-0.04	-0.03	-0.05	-0.04	0.54
直観3この会社では、直観的な判断が重視される	0.01	0.08	-0.06	0.01	-0.19	0.77	0.13	-0.08	0.07	0.03	0.08	-0.01	0.02	0.07	0.05	0.62
直観2この会社では、直観的な判断が重視される	-0.16	0.02	-0.06	-0.01	-0.27	0.83	0.27	-0.11	-0.06	0.06	-0.03	0.00	-0.01	-0.06	-0.02	0.68
結果3結果がすべてという雰囲気がある組織だ	-0.02	-0.11	-0.16	0.07	-0.01	0.12	0.74	-0.10	0.00	-0.11	0.06	-0.03	-0.06	0.12	-0.02	0.64
結果2結果がすべてという雰囲気がある組織だ	0.01	-0.16	-0.22	0.14	0.00	0.14	0.69	-0.10	0.01	-0.12	0.21	0.06	-0.07	0.09	0.00	0.54
結果1プロセスは考慮されず、結果のみで評価する組織だ	0.00	-0.11	-0.23	0.10	0.01	0.16	0.67	-0.15	0.04	-0.10	0.16	-0.06	0.00	0.02	0.03	0.74
結果4結果がすべて、何でも許されるところがある組織だ	-0.07	-0.08	-0.21	0.02	-0.04	0.12	0.64	-0.12	0.00	0.00	0.10	-0.02	-0.05	0.16	-0.04	0.80
過程2この組織では、適切なプロセス・手続きがなされたかどうか重視される	0.05	0.12	0.13	-0.01	0.15	-0.19	-0.15	0.85	0.04	0.03	0.01	0.11	0.14	-0.04	-0.04	0.79
過程3正しい手続きや、あるべき手段についてこだわらぬ社風だ	-0.07	0.12	0.08	0.07	0.19	-0.02	-0.10	0.73	0.03	-0.11	0.01	0.14	0.14	0.08	0.05	0.55
過程1この組織では、仕事を進めていく際の手順や順番を大切にしている	-0.01	0.16	0.12	0.03	0.16	-0.14	-0.08	0.70	0.01	0.07	0.04	0.10	0.16	-0.03	-0.03	0.54
過程4結果に至るプロセスが極めて重視される組織だ	-0.06	0.16	0.20	0.12	0.19	-0.03	-0.19	0.59	0.03	0.00	-0.04	0.15	0.07	0.02	0.06	0.60
自律1この組織では、自分で考えて仕事に取り組むことが重視される	0.12	0.10	0.08	0.14	0.04	0.00	0.04	-0.02	0.73	0.06	-0.17	-0.05	-0.02	-0.14	0.06	0.74
自律3この会社では、社員一人ひとりの自律性が極めて強調される	0.27	0.11	0.05	0.17	0.05	0.01	0.00	0.04	0.72	0.08	-0.03	-0.04	0.06	-0.10	-0.01	0.80
自律2自分で考えて行動しなければならない、この組織では、やっていけない	0.22	0.05	0.08	0.02	0.04	0.05	-0.06	0.06	0.68	0.06	-0.09	-0.03	-0.02	0.03	0.00	0.78
自律1自分で考えて行動しなければならない、この組織では、やっていけない	0.19	0.02	0.04	0.21	0.04	0.01	0.10	0.02	0.64	0.04	-0.04	-0.08	0.06	-0.07	0.03	0.63
温情2この組織のメンバーは、互いを友人のように思っている人が多い	0.06	0.14	-0.03	0.02	-0.03	0.00	-0.03	-0.03	0.01	0.89	-0.11	-0.05	-0.08	-0.08	-0.02	0.81
温情1この会社では、アットホームな雰囲気がある	-0.04	0.23	0.08	-0.05	-0.03	0.06	-0.05	-0.06	0.05	0.87	-0.13	0.09	0.08	-0.18	-0.01	0.65
温情3この会社では、上司と同僚と、家族単位で付き合うことが多い	0.08	0.24	0.06	0.12	0.00	0.05	-0.10	0.02	0.17	0.82	-0.04	0.00	0.09	-0.31	0.07	0.59
温情2この会社では、上司と同僚と、家族単位で付き合うことが多い	0.03	0.21	0.09	0.08	-0.02	0.04	-0.10	0.06	0.04	0.59	-0.16	-0.08	-0.10	0.00	0.02	0.67
温情1この組織では、上司に対し、自分の意見をぶつけることが考えられない	-0.15	-0.16	-0.11	-0.06	-0.05	0.12	0.07	-0.11	-0.18	0.18	0.70	0.05	-0.01	0.12	0.03	0.81
他律2この組織では、上司の命令は、どんなことでも従わなければならない	-0.10	-0.03	-0.12	0.10	-0.02	0.03	0.19	-0.04	-0.05	-0.16	0.69	-0.01	-0.02	0.09	0.04	0.87
他律1この組織のメンバーは、会社や上司の命令には、黙って従う	-0.12	-0.14	-0.15	0.03	0.03	0.07	0.14	-0.02	-0.15	-0.12	0.68	0.03	0.00	0.12	-0.01	0.86
正確3この会社では、大きな成果を出すことよりも、「間違いのない」ことが重視される	-0.06	-0.05	-0.08	0.09	0.13	-0.04	0.08	0.17	0.08	-0.04	0.50	-0.02	0.05	0.05	-0.06	0.48
正確2この会社では、多少期間がかかっても確実に期しない仕事ができる	-0.15	0.10	0.09	-0.12	0.09	-0.03	-0.04	0.13	-0.10	-0.06	0.53	0.79	0.07	-0.03	-0.01	0.72
正確1この組織では、何事にも正確な対応が求められる	-0.26	0.07	0.11	-0.23	0.05	-0.06	-0.07	0.11	-0.07	-0.01	0.69	0.09	0.13	0.03	0.67	
正確4この会社では、大きな成果を出すことよりも、「間違いのない」ことが重視される	-0.08	0.28	0.09	0.21	0.02	-0.09	0.04	0.17	0.06	0.03	0.50	0.21	-0.04	0.01	0.39	
慎重3最悪の場合を想定し、備えておくことが重視される社風だ	-0.28	0.04	0.02	-0.13	0.03	0.09	0.00	0.15	-0.09	0.00	0.47	0.46	0.08	0.15	-0.08	0.54
慎重2何かを行うとき、どんな問題が生じてもかまわず考える組織だ	-0.06	0.13	0.17	0.04	0.28	-0.05	-0.10	0.23	0.09	-0.03	0.03	0.10	0.68	0.08	-0.08	0.51
慎重1何事も注意深く進めることが、この組織では重視されている	-0.14	0.08	0.09	0.01	0.22	-0.08	-0.09	0.22	0.04	-0.07	0.05	0.13	0.63	0.07	0.0	

つまり、日本企業全般としては、合理的分析的態度でビジネスに向かい、その際、成員には各自が自分で課題を設定し考えて取り組むという姿勢が重視されている。ただし個々が好き勝手をしているというわけではなく、チームワークや協調性も同時に重視されている。また、ただ結果を出せばよい、上に言われた通りに従って、ビジネスライクに作業を行えばよいと言う価値観はあまり採られていないようである。このような日本企業像には、サンプルの4割をメーカーが占めたことが影響した可能性がある。

### 3.3.1 組織文化の次元の説明

「革新性」の次元は、過去の慣例や安定性を志向するのではなく、むしろ変化や変革を志向する姿勢が重視されることを意味する。安定志向や保守性にかかわる項目（「この会社はとても保守的な組織だ」など）の逆転項目や革新（「古い考えにはとらわれない変革的な社風である」や「安定ではなく変革が強調される組織だ」）などを規定する因子であった。

「集団主義」の次元は、成員同士を人間として配慮し協調的な姿勢で取り組むことを重視する価値次元である。協調性を重視する項目（「チームワークが強調される組織だ」や「協力し助け合うという姿勢が極めて重視される組織だ」）や、個々の成員への配慮にかかわる項目（「この組織では、メンバーへの思いやりが強調されている」や「相手の気持ちを理解することが、この組織においては、とても重視される」）に加え、個人主義的姿勢を示す項目（「チーム単位というよりも、個人単位の行動が重視される」や「みんなと協力して、というよりは、個人として行動することが重視される」など）の逆転項目を規定する因子である。

「長期重視」は、すぐに結果が出る取り組みではなく長期的な視野に立った成果を重視する価値を示す次元である。具体的には「この会社では、長期的視野での判断が重視される」、「すぐ結果が分かることよりも、5年10年先を見込んだ取り組みが重視される」といった項目や、「この組織では、短期的な成果が重視されている」「この組織では、将来の成果より、今、成果を出すことが求められる」の逆転項目を規定する因子である。

「スピード重視」は文字通り、素早い取り掛かりや完成を重視する価値次元である。「何事にも、すばやく対応することが、この組織では重視される」や「この組織では、じっくりというより、スピーディに対応することを求められる」などの項目を規定している。

「分析的」は、分析的態度や合理的、論理的態度を重視する価値観である。「ビジネスの諸局面において、分析を重視する会社だ」や「この組織では、分析的態度が奨励される」に加え、「この組織では、順序立てて問題を分析することが重要視されている」や「この組織では、合理性・効率性が何よりも重視される」といった論理性、合理性にかかわる項目も規定している。

「感覚重視」は、理屈よりも経験、直観、感覚を重視する価値観である。「細かい分析というよりも、直感的行動が重視される組織だ」、「フィーリングが重視される会社だ」、「この組織では、分析よりも経験や肌感覚で物事を進めることが重要視される」などの項目を規定する因子である。

「結果主義」は、結果を重視し結果さえ出れば他はある程度正当化してしまうという価値観である。具体的には、「結果さえ出れば手段はそれほど問わない組織だ」、「結果がすべてという雰囲気組織だ」、「プロセスは考慮されず、結果のみで評価する組織だ」および

「結果さえ出せば、何でも許されるところがある組織だ」を規定する因子である。

「**過程重視**」は、物事を進める際の手続き、集団、順番といったプロセスを大事にするという価値観を示す次元である。具体的には、「この組織では、適切なプロセス・手続きがなされたかどうか重視される」「正しい手続きや、あるべき手段についてこだわる社風だ」、「この組織では、仕事を進めていく際の手順や順番を大切にしている」、および「結果に至るプロセスが極めて重視される組織だ」を規定する因子である。

「**自主性**」は、組織の成員個々が自分で考えて自律的に働くという姿勢を重視する価値次元である。具体的には、「この組織では、自分で考えて仕事に取り組むことが重視される」、「わが社では、社員一人一人の自律性が極めて強調される」、「仕事目標は、与えられるのではなく、自分で設定するという社風だ」、および「自分で考えて行動しなければ、この組織では、やっていけない」を規定している因子である。

「**家族主義**」は、組織の成員同士の会社を超えた親和的な付き合いを重視する次元である。具体的には、「この組織のメンバーは、互いを友人のように思っている人が多い」、「この会社は、アットホームな雰囲気がある」「この会社の人たちは、コミュニケーションを頻繁にとることを好む」、および「この会社では、上司や同僚と、家族単位で付き合うことが多い」を規定していた。

「**権威重視**」は、組織の権威関係や規則を重視する価値観である。「この組織では、上司に対し、自分の意見をぶつけることなど考えられない」、「この組織では、上司の命令は、どんなことでも従わなければならない」、「この組織の成員は、会社や上司の命令には、黙って従う」、および「会社の方針やルール締め付けが、極めて厳しい」を規定していた。

「**確実性**」は、間違いのない確実さを大切にする価値観である。「この会社では、多少時間がかかっても確実間違いのない仕事が求められる」、「早さよりも、着実さが強調される会社だ」、「この組織では、何事にも確実な対応が求められる」、および「この会社では、大きな成果を出すことよりも、『間違いのないこと』が重視される」を規定する因子である。

「**慎重さ**」は、生じうる問題を事前に考慮し注意深く備えることを重視する価値観である。具体的には「最悪の場合を想定し、備えておくことが重視される社風だ」、「何かを行うとき、どんな問題が生じるかをまず考える組織だ」、および「何事も注意深く進めることが、この組織では重視されている」の3項目を規定していた。

「**事務的**」は、成員同士の相互作用が必要最低限である様子を示す次元である。具体的には「この会社では、業務にかかわること以外の会話は、ほとんどない」、「この組織では、会社の人と関わる機会は、あまりない」、および「温かで家族的というよりも、ビジネスライクな組織だ」の3項目を規定していた。

### 3.3.2 組織文化間に関する分析

抽出された14次元の相関関係を示したのが表3.2である。各々の次元と矛盾すると思われる価値観を示す次元同士には一定度の負の相関が見られ、ある程度妥当な結果であったことを示唆している。例えば、変化を重視する革新性次元は権威主義や正確性と負の相関(-.26, -.33)が見られた。同じように、集団主義とビジネスライクな関係を意味する事務的の次元(-.38)、長期重視と短期的な結果のみを重視する結果主義(-.44)、スピード重視と正確性(-.21)、分析的と感覚重視(-.45)、家族主義と事務的(-.47)などにも負の相関がみられた。



表 3.2 組織文化次元間の相関

	m	s.d	革新 (.92)	集団主義 (.88)	長期重視 (.90)	スピード (.93)	分析的 (.85)	感覚重視 (.89)	結果重視 (.86)	過程重視 (.87)	自主性 (.83)	家族主義 (.80)	権威主義 (.78)	正確性 (.76)	慎重さ (.75)	事務的 (.77)
C革新	24.34	6.19														
C集団主義	35.47	5.71	.19***													
C長期重視	21.57	4.52	.25***	.34***												
Cスピード	12.65	3.13	.51***	.12*	-.04											
C分析的	14.51	3.17	.25***	.21***	.29***	.20***										
C感覚重視	10.91	2.65	-.10*	-.02	-.19***	-.01	-.45***									
C結果主義	8.56	2.85	-.08	-.35***	-.44***	.18***	-.12*	.29***								
C過程重視	12.86	2.83	.01	.31***	.29***	.06	.41***	-.24***	-.32***							
C自主性	14.42	2.90	.45***	.18***	.18***	.37***	.14**	.02	-.02	.09						
C家族主義	13.43	2.60	.10*	.40***	.15**	.10	-.06	.10	-.19***	.06	.21***					
C権威主義	8.28	2.72	-.26***	-.29***	-.30***	.02	-.00	.10	.35***	-.05	-.21***	-.30***				
C正確性	12.66	2.18	-.33***	.20***	.15**	-.21***	.13*	-.04	-.10*	.35***	-.13**	.02	.06			
C慎重さ	9.19	1.87	-.12*	.21***	.25***	.00	.41***	-.19***	-.16***	.46***	.01	-.04	.03	.39***		
C事務的	5.87	1.90	-.13*	-.39***	-.14**	-.02	.13*	-.05	.33***	-.02	-.23	-.47***	.38***	.07	.09	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; ( )内の数字は $\alpha$ 係数

また、各次元を平均値の高い順（各次元の値は項目数によって調整している）に列挙したのが表 3.3 である。全ての次元の平均値は 2.94 (s.d. 0.67) であった。

比較的高い値を示したものは高い順に、分析的(3.6)、自主性(3.6)、集団主義(3.6)の次元であり、逆に低いものは順に、事務的(2.0)、権威主義(2.1)、結果主義(2.1)等であった。

日本企業の組織文化の総体的な特徴は、分析的姿勢が重視され、自律的な判断や動きが求められる一方で集団との和が重視されている。その関係はいわゆるビジネスライクなものではなく、また権限関係ではなく、より人間関係的であり、短期的な結果はそれほど重視されないものである。そこには日本的経営で指摘された成員の自主的活動や集団主義的側面、あるいは長期的雇用関係が示唆されているようである。

一方で、分析的次元が最も高い値を示したのは、厳しい経営環境や世界共通の明示的な基準での説明やアプローチを反映した合理性が必要とされているのかもしれないが、回答企業の 4 割がメーカーであったことから、その合理的ないし工学的発想が顕著に表れたのかもしれない。

表 3.3 組織文化の順位

順位	次元	m	sd
1	C分析的	3.63	0.79
2	C自主性	3.61	0.73
3	C集団主義	3.55	0.57
4	C家族主義	3.36	0.65
5	C過程重視	3.21	0.71
6	C正確性	3.17	0.55
7	C長期重視	3.08	0.65
8	C慎重さ	3.06	0.62
9	C革新	3.04	0.77
10	C感覚重視	2.73	0.66
11	Cスピード	2.53	0.63
12	C結果主義	2.14	0.71
13	C権威主義	2.07	0.68
14	C事務的	1.96	0.63
	平均	2.94	0.67

#### 4. 組織文化と採用基準の関係

16社への採用実務に関する聞き取り調査の中では「一緒に働きたい人材かどうか」、「部下としてどうか」といった現場の感覚を取り入れた採用基準が頻繁に用いられていることが示唆された。あるいは「うちよりもA社向きの人材だ」といった会話は珍しいものではないように、職能や一般知的能力以外の面における組織との全体的な適合性の評価は、採用場面でごく日常的になされている。

組織の「らしさ」を照射する組織文化次元と求める人材像とはどのような関係にあるのであろうか。既に触れたように、組織文化とは、当該組織の成員に共有された価値観やその体系であり、意思決定の基準として機能する。ここでは採用基準という意思決定基準と組織文化との関係を検討する。

##### 4.1 採用基準と組織文化の相関

組織文化と採用基準の相関分析を行った（表 4.1）。この結果、組織文化と採用基準の間には一定の関係は見出されたものの、高い相関は見られなかった。0.1%水準で0.3を超える相関係数が見られたのは、集団主義の文化とモチベーション・チームワークという基準における正の相関、自主性重視の文化と積極的主体性の基準における正の相関であった。

組織の特性は採用基準に関連があるものの、その大きさは必ずしも大きなものではなかった。採用の基準は、むしろ事業特性や中心的業務（営業や生産）との関係が強いのかもしれない。

表 4.1 組織文化と採用基準の相関行列

	採用基準						
	モチベーション	実践的創造性	チームワーク	リーダーシップ	積極的主体性	コミュニケーション	外見印象
C革新	.20***	.21***	.04	.10*	.26***	.05	.01
C集団主義	.36***	.14**	.34***	.28***	.25***	.17***	.08
C長期重視	.13*	.06	.07	.12*	.17***	.08	-.15**
Cスピード	.17**	.18***	.07	.08	.20***	.04	.05
C分析的	.20***	.23***	.08	.27***	.13**	.04	.02
C感覚重視	.03	.09	.13*	-.05	-.00	.06	.14**
C結果主義	-.07	-.05	-.08	-.11*	-.11*	-.10*	.13**
C過程重視	.17***	.04	.09	.16**	.06	.05	-.02
C自主性	.26***	.25***	.11*	.22***	.46***	.20***	.01
C家族主義	.20***	.13**	.18***	.12*	.19***	.22***	.03
C権威主義	-.01	-.05	-.02	-.11*	-.23***	-.10	.13**
C正確性	.04	-.02	.13*	.09	-.05	.03	.04
C慎重さ	.16**	.10	.11*	.17***	.09	.09	.02
C事務的	-.17***	-.10*	-.12*	-.13*	-.23***	-.14**	.11*

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; ( )内の数字は $\alpha$ 係数

## 4.2 企業類型に基づく採用基準の分析

ある組織文化（企業の価値観）とその文系新卒者を選抜する採用基準がどのような関係にあるのかは前節で分析されたが、必ずしも強固な関係は見られなかった。

しかし、全く関係がないというわけではなく、一定の関係性は示唆された。また、変数同士の関係の分析では、どのような企業でどのような採用基準が選好されるかについて、具体的にイメージしにくい。

そこで、企業を組織文化に基づいて分類し、企業類型ごとの採用基準の傾向を分析した。具体的には、クラスター分析という手法で似通った価値観を持った企業同士をまとめ、各々の文化タイプでどのような基準が重視されているのか、また企業類型で採用基準に相違があるのかどうかを検討した。

### 4.2.1 価値観に基づく企業の分類

企業文化の特徴によって採用基準がどのように異なるのかを検討するため、組織文化に基づいてクラスター分析（Ward法）を実施した。各クラスターにある程度の企業数が含まれることと、組織の文化的特徴が分かりやすい形で現れる類型を検討した結果、三類型が妥当であると判断した。すなわち、A.日本の堅実型文化、B.日本の革新型文化、およびC.結果主義的機械型文化に区分された。3つの文化的特徴について説明を行った上で、各々の属性について分析を行った。

#### A.日本の堅実型文化の概要

A.日本の堅実型文化では14次元中、集団主義が最も高い値（値はすべて標準化済）を示した（表4.2）。次いで過程重視、家族主義、正確性、自主性、慎重さ、長期重視と続いた。

最も低い得点を示したのは結果主義で、事務的、権威主義の順番でこれに続いた。三つの類型の中では、過程重視、正確性、慎重さ、長期重視の文化が最も高く、逆に、スピード重視、感覚重視、権威主義、結果主義の次元は最も低かった。

表 4.2 日本の堅実型企業群の文化順位

A日本の堅実型	標準得点(5点中)	3類型中の順位
C集団主義	3.67	2
C過程重視	3.46	1
C家族主義	3.44	2
C正確性	3.39	1
C自主性	3.37	2
C慎重さ	3.31	1
C長期重視	3.30	1
C分析的	3.06	2
Cスピード	2.89	3
C革新	2.85	2
C感覚重視	2.45	3
C権威主義	1.92	3
C事務的	1.87	2
C結果主義	1.80	3

つまり、集团的、家族主義的といった従来の日本的経営で指摘されてきたような特徴を基本にしながら、手続きの過程や正確であること間違わないことを大事にしている。あるいは、すぐに結果を求めて短期的かつスピーディに動くことは重視していない組織群である。

大きく長期的な投資を要する一方で、ミスの影響が大きくそれが許されないような事業（重工業などの製造業）に適した文化ではないかと思われる。

## B. 日本的革新型文化の概要

B. 日本的革新型文化では、14次元中、自主性重視が最も高い値を示していた（表 4.3）。次いで集団主義、スピード重視、革新重視、家族主義等が続く。

最も低い値を示したのは事務的の次元で、権威主義、結果主義、感覚重視などがこれに続く。三つの類型の中では、自主性、集団主義、スピード重視、革新重視、家族主義、分析重視といった次元が最も高く、逆に、事務的の次元と正確性は最も低い値を示した。

集団主義や家族主義といった日本的経営の特徴として指摘された特性を持ちながら、トップダウン的（権威主義）ではなく自主性が重んじられ、スピード、革新、合理的姿勢を重視している。文化の強弱すなわち理念の浸透度（広さと深さ）は3類型中最も高い。

協働を大切にしながらも個々の自主性を重んじ、常に変化を求められているような革新志向の製造業（軽工業など）に適した文化であるように思われる。

表 4.3 日本的革新型企業群の文化順位

B. 日本的革新型	標準得点(5点中)	3類型中の順位
C自主性	4.20	1
C集団主義	3.79	1
Cスピード	3.72	1
C革新	3.67	1
C家族主義	3.58	1
C過程重視	3.36	2
C長期重視	3.29	2
C分析的	3.11	1
C慎重さ	3.06	2
C正確性	2.99	3
C感覚重視	2.70	2
C結果主義	2.05	2
C権威主義	1.93	2
C事務的	1.67	3

## C. 結果主義的機械型文化の概要

C. 結果主義的機械型文化は、全般にどの次元も値が高くないのが特徴である。14次元中、自主性重視が最も高い値を示していたが（表 4.4）、他の二類型と比べるとその値は最も低い。5点満点の中央を意味する3点を超えた次元は、自主性、集団主義、正確性、家族主義、感覚重視で日本的経営の特徴を示してはいるが、他の文化類型との比較ではその傾向は薄い。

3類型の中で最も高い値を示した次元は、感覚重視、結果主義、権威主義、事務的の次元で、相対的にはいわゆる官僚制的特徴（権威主義、事務的≒ビジネスライクさ）が強く、

一方で合理的姿勢が弱い。長期的な視野を重視するというよりは短期的な結果を求められる傾向がある。全般にメリハリないし特徴ある文化次元がなく、いわゆる弱い文化ないし様々な文化を持ち込んだ転職者などが多い組織を意味するのかもしれない。文化の強弱すなわち理念の浸透度（広さと深さ）は3類型中最も低い。

表 4.4 結果主義的機械型企業群の文化順位

C. 外資型	標準得点(5点中)	3類型中の順位
C自主性	3.31	3
C集団主義	3.15	3
C正確性	3.10	2
C家族主義	3.08	3
C感覚重視	3.07	1
Cスピード	2.97	2
C過程重視	2.80	3
C慎重さ	2.79	3
C結果主義	2.69	1
C革新	2.64	2
C長期重視	2.62	3
C分析的	2.53	3
C権威主義	2.44	1
C事務的	2.31	1

#### 4.2.2 三類型の比較

三つの類型の企業文化の次元ごとの得点を視覚化したものが図 4.1 である。A. 日本的堅実型文化、B. 日本的革新型文化、および C. 結果主義的機械型文化のうち、A と B は形状が比較的似ている。集団主義、長期的視野、プロセスの重視をベースにしながらも、比較的保守的で着実な価値観を重視するのが A. 日本的堅実型文化、変革志向であるのが B. 日本的革新型文化であると言える。

C. 結果主義的機械型文化は、大まかな傾向（自主性や集団主義が相対的に高い）は同様であるが、全体にメリハリがなく、相対的には事務的（ビジネスライク）、権威主義的（民主的というよりは上意下達的）、短期的な成果を重視する組織であると言える。

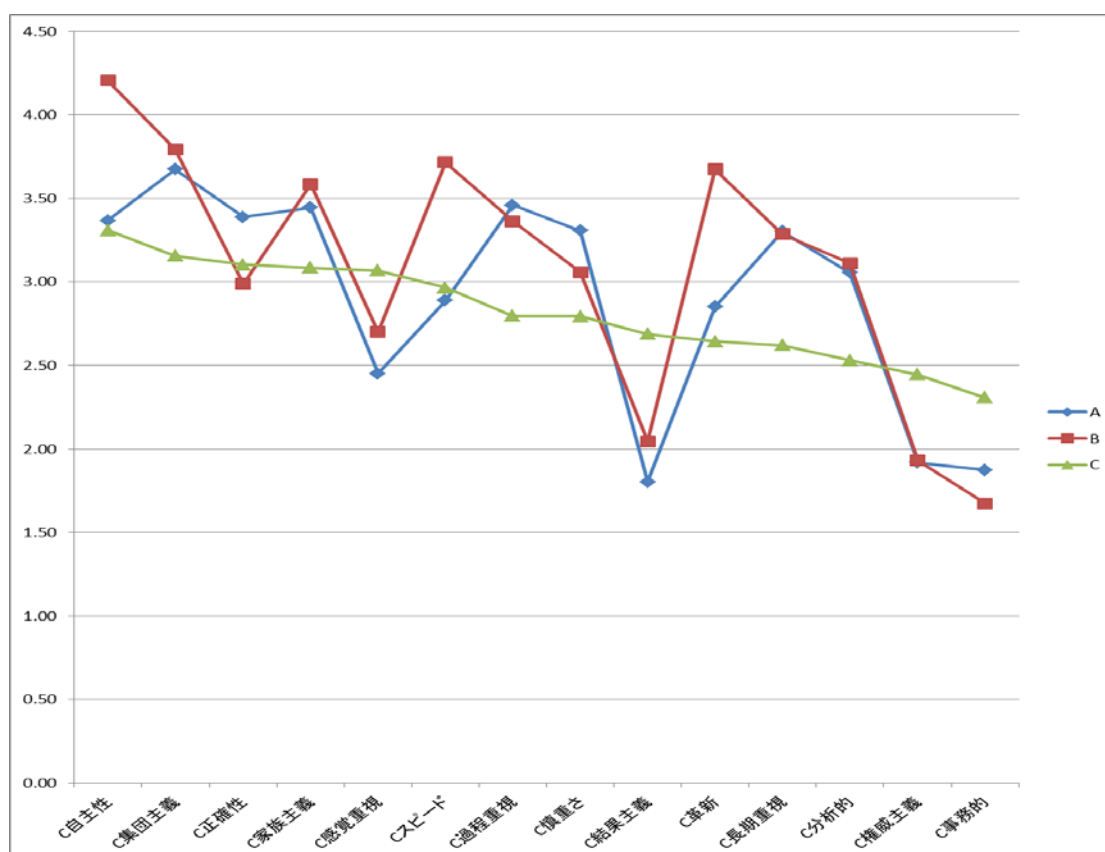
この三類型に基づいて、設立年数、従業員数、一年間の新卒者の離職率、新人が入社してとりあえずの戦力になるまでの期間、および文化の強さの相違を分析したのが表 4.5 である。ここでは分散分析（およびその後の多重比較）という統計手法で類型ごとに統計的に意味のある差があるかどうかを検討した。

まず、設立年数は、A と C は同程度に長く、A C いずれも B より有意に設立年数が大きい。つまり、A C は B より営業期間が長い。B の革新的文化が強いのは、設立後の時間が相対的に浅く、起業時の精神が保持されているからかもしれない。

従業員数は数字の上では C が少ないが、統計的に有意な差ではなかった。同様に、離職率も数字の上では C が高いが、有意な差とは認められなかった。つまり三つの類型の間に規模や離職率に差はないと言える。なお、ここで言う離職率は、調査前年度に入社した新卒入社した社員の離職率である。0% から 15% にわたり、平均で 4.91% (s.d. 11.06) であった。ただしナーバスな数字であるためか未回答が 61 社に及び、331 社の回答に基づいている。したがってこれらの数字は実際よりも低い値である可能性が高いように思われる。

特定の職務能力を持たない新卒者がとりあえず戦力として認められるようになるまでの期間は、全体では最短で3カ月、最長で120カ月であり、平均すると26.78か月(s.d.14.70)であった(n=374社,18社は無回答)。各類型別では、2年から2年半程度までのばらつきがあったが、多重比較の結果、Aに属する企業ではBの企業よりも一人前になるまでにより長い期間を要することが確認された。これは堅実な文化を持つAが革新型的のBよりより慎重な判断をする現れであろう。Cとの間には統計的に意味のある差は認められなかった。

図 4.1 企業文化タイプ別の文化次元の比較



文化の強さとは、各文化次元の値の大きさではなく、企業としての価値観がどの程度広範にまた深く他の組織システムと連動しているのか（浸透しているのか）を表す。言い換えれば、組織内の価値観が、事業運営、社内制度、管理スタイルなどのサブ・システムに一貫して反映されている度合を意味する。例えば、集団主義的な価値観の強い組織の報酬制度が個人間の競争を促すような個人主義的な報酬制度をとっているなどは、文化が弱い場合の事例である。強い場合は、価値観に合わせて集団単位での報酬制度が敷かれているであろう。

分散分析と多重比較の結果、 $B > A > C$ の関係が認められた。すなわち、BはAより文化が強く、AはCより文化が強い。相対的に文化が弱いCの企業群は、組織文化の次元の形状も全体になだらかでメリハリがなかったが、この結果と合わせて考察すると、Cでは全社共通の価値観が明確ではないのかもしれない。

表 4.4 企業文化タイプごとの属性・特性比較

	堅実型 n=137	革新型 n=110	機械型 n=116	F	Welch	df
設立年数(年)	59.7	45.8	56.5	-	10.65 ***	2 ; 232.6
従業員数(人)	1715.9	1687.7	1086.8	1.4	-	2 ; 360
離職率(%)	3.2	3.6	6.0	-	2.69 †	2 ; 195.4
一人前までの必要期間(月)	29.3	24.2	26.3	3.7 *	-	2 ; 347
文化の強さ	15.2	16.1	13.6	34.5 ***	-	2 ; 359

†p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 4.2.3 企業類型ごとの採用基準とその比較

表 4.5 は、日本企業全体の採用基準を高いものから順に並べたものである。三類型ごとの採用基準を見ると、全体の結果と同じく、1位の積極的主体性と2位のモチベーションは3つの類型で順位は同じであった。すなわち、どのような組織文化タイプの企業であっても重視されていた。逆に下位2つの実践的創造性と外見印象はいずれの文化類型でも相対的に低い重要度であった。とりわけ外見印象の値は低かった。

表 4.5 採用基準の重要度順位と企業類型

順位	採用基準	堅実型 n=136	革新型 n=108	機械型 n=116	F	Welch	df
1	積極的主体性	4.13	4.49	3.91	23.8 ***	-	2 ; 357
2	モチベーション	3.97	4.25	3.72	22.2 ***	-	2 ; 357
3	コミュニケーション	3.64	3.75	3.45	6.6 ***	-	2 ; 356
4	リーダーシップ	3.67	3.72	3.26	18.0 ***	-	2 ; 356
5	チームワーク	3.49	3.55	3.31	-	3.89 *	2 ; 224.7
6	実践的創造性	3.19	3.41	3.05	10.0 ***	-	2 ; 354
7	外見印象	2.12	2.23	2.27	1.0	-	2 ; 357

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

日本的堅実型企业では、全体で3位のコミュニケーションよりも全体で4位のリーダーシップの方が値は大きい、意味のある差ではなかった。つまり3位と4位は同程度の重要度として評価されていた。また、結果主義的機械型企业では全体で4位のリーダーシップよりも全体で5位のチームワークの方が大きな値であったが、やはり意味のある差ではなかった。つまり、文化の類型ごとに採用基準に差はなかった。どの類型でも同じ基準が重視されていると言える。

ただし、各基準はほぼ同じ順番で重視されているものの、組織類型間でその絶対値に差が見られた。まず、積極的主体性は、革新型>堅実型>機械型の順番で有意な差が認められた。革新型は堅実型よりも、また革新型と堅実型は機械型よりも積極的主体性をより重要な基準であると評価していた。これはモチベーションにおいても同様であった。

コミュニケーションについては、革新型が他の2類型よりも有意に重要度を高く評価していた。これは実践的創造性の基準においても同様であった。



リーダーシップについては、堅実型と革新型に有意な差はなかったが、この二類型は機械型よりも高い重要性を認めていた。チームワークについては、革新型が機械型よりも高く評価していたが、革新型と堅実型、堅実型と機械型の間には有意な差は認められなかった。

なお、外見印象は唯一、機械型の絶対値の値が他の二類型よりも大きかったが、統計的な有意差はなかった。つまり三類型とも同程度の重要度（あるいはあまり重要ではない）と評価していた。

結論としては、①文化類型による採用基準の重要度の順番に差はなかった。積極的主体性やモチベーションはどのような企業でも重視されていた。しかし、②各類型は同じ順番で各基準を重視しているものの、その重視度の大きさは日本的革新型企業で顕著であった。同じ積極的主体性を重視しているが、そのレベルが上から革新型、堅実型、機械型の順番で高く、外見印象を除くすべての採用基準において、機械型は他の類型よりも重要度の絶対値が低かった。日本的革新型企業はいわゆる文化の強さが三類型中最も高い企業群であったことを踏まえると、はっきりとした価値観が広く深く浸透している企業（強い文化の企業）は、人材に対する要求がより高い傾向にあるようであった。価値観が明確な企業では求める人材もまた明確でメリハリを持った尺度で判断しているのかもしれない。

どのような企業であっても求める人材像は類似しているということ踏まえると、業界や会社を問わず複数の内定を得る学生はこれらの特性が高く、どこでも基準を満たしているということが言えるかもしれない。

## 注

引用文献をご入用の方は下記文献の文献表をご参照下さい。

小川憲彦・高橋潔・大里大助（2013）「共感ソート法による組織文化の測定」法政大学イノベーションマネジメント研究センター、ワーキングペーパーNo.139。

## 謝辞

本研究は、日本学術振興会科研費（若手 B 23730370, 研究代表者 小川憲彦）の助成を受けたものです。また、回答にご協力頂いた各企業様、回答ご担当者様に厚くお礼申し上げます。

## 補論.1 人事制度の状況

近年言及されている各種の採用制度やツールが、どの程度実施されているのかについて調査を行った（表.補1）。

過半数の企業で行われていたのは、能力検査（67.7%で実施）、性格検査（64.4%）および大学名不問採用（59.5%）であった。次いで職種別採用（43.1%）、外国人の採用（38.5%）、既卒若年者の新卒扱いでの採用（37.0%）、海外大学卒業者の採用（24.9%）、通年採用（20.5%）と続いたが、他は20%以下（つまり5社に1社以下）の企業で実施されている程度であった。

表.補1 採用実務の実施状況

	あり	なし
性格テストの実施	264社 67.7%	126社 32.3%
能力テストの実施	251社 64.4%	139社 35.6%
大学名不問採用	232社 59.5%	158社 40.5%
職種別採用	168社 43.1%	222社 56.9%
外国人採用	150社 38.5%	240社 61.5%
既卒若年者の新卒扱い採用	144社 37.0%	245社 63.0%
海外大学卒業者採用	97社 24.9%	293社 75.1%
通年採用	80社 20.5%	310社 79.5%
勤務地限定社員の採用	65社 16.7%	325社 83.3%
リクルーター制度	50社 12.8%	340社 87.2%
コンピテンシー面接	47社 12.1%	343社 87.9%
インターンシップによる採用	39社 10.0%	351社 90.0%
グループ会社一括採用	34社 8.7%	356社 91.3%
事業部別採用	19社 4.9%	371社 95.1%
体育会学生の特別採用ルート	11社 2.8%	379社 97.2%
短時間正社員の採用	8社 2.1%	382社 97.9%
大学ランク別説明会	8社 2.1%	382社 97.9%
出身高校による選抜	3社 0.8%	387社 99.2%

## 補論.2 経営制度・慣行の実施状況

現代の日本企業の特徴を調査するため、伝統的な日本的経営の特徴とされた諸制度・慣行と、近年採用され出した新しい制度の実施状況を調査した（表.補2）。

過半数の企業で採用されていたのは、育児休暇制度（94.9%）、従業員持ち株制度（92.3%）、稟議制度（76.7%）、執行役員制度（65.6%）、職能資格制度（57.3%）、目標管理制度（54.8%）であった。

逆に、1割以下の企業でしか採用されていないのは、早期選抜制度（5.4%）、フリーデスク制度（5.1%）、在宅勤務制度（4.9%）、企業内大学（3.1%）、七十歳定年制度（0.5%）であった。

表. 補2 経営制度・慣行の実施状況

制度	あり	なし
育児休暇制度	370社 94.9%	20社 5.1%
従業員持ち株制度	360社 92.3%	30社 7.7%
稟議制度	299社 76.7%	91社 23.3%
執行役員制度	256社 65.6%	134社 34.4%
職能資格制度	223社 57.3%	166社 42.7%
目標管理制度	215社 54.8%	175社 44.6%
成果主義的賃金制度	192社 49.2%	198社 50.8%
企業単位の労働組合	179社 45.7%	211社 54.1%
終身雇用慣行	171社 43.6%	219 56.2%
成果主義的昇進制度	160社 41.0%	230社 59.0%
長期雇用慣行	139社 35.6%	251社 64.4%
フレックス・タイム	137社 35.1%	253社 64.9%
年俸制度	107社 27.4%	283社 72.6%
年功序列型賃金制度	93社 23.8%	297社 76.2%
退職後の復帰制度	93社 23.8%	297社 76.2%
再就職支援制度	87社 22.3%	303社 77.7%
メンター制度	76社 19.5%	314社 80.5%
ストック・オプション制度	77社 19.7%	313社 80.3%
希望退職制度	72社 18.50%	317社 81.50%
年功序列型昇進制度	59社 15.1%	331社 84.9%
多面評価制度	47社 12.0%	343社 87.5%
コンピテンシー評価	41社 10.5%	349社 89.5%
早期選抜制度	21社 94.6%	369社 5.4%
フリーデスク制度	20社 5.1%	370社 94.9%
在宅勤務制度(SOHO)	19社 4.9%	371社 95.1%
企業内大学	12社 3.1%	378社 96.9%
七十歳定年制度	2社 0.5%	388社 99.5%

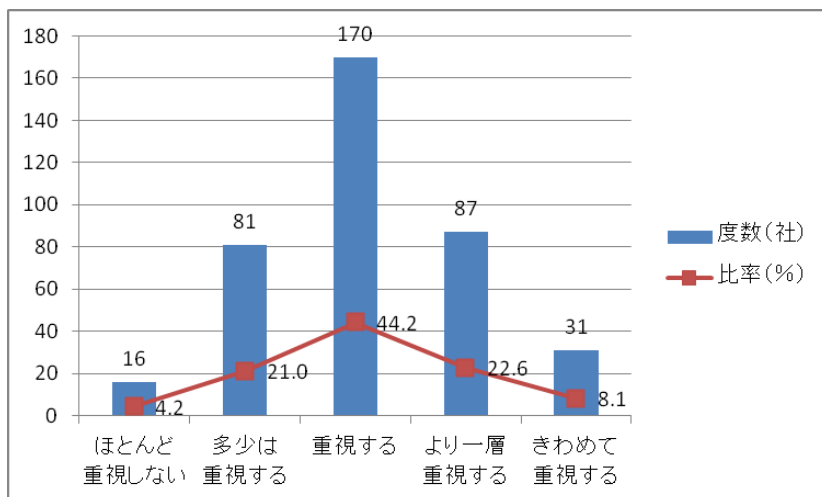
## 付録 1. 採用基準度数分布

	ほとんど 重視しない	多少は 重視する	重視する	より一層 重視する	きわめて 重視する
スピーディさ	16 4.2	81 21.0	170 44.2	87 22.6	31 8.1
やり抜く力	0 0.0	7 1.8	66 17.1	163 42.3	149 38.7
応用力	10 2.6	46 11.9	159 41.3	131 34.0	39 10.1
要約力	1 0.3	47 12.2	179 46.6	127 33.1	30 7.8
交渉力	6 1.6	55 14.3	152 39.5	127 33.0	45 11.7
表明力	0 0.0	20 5.2	110 28.6	173 44.9	82 21.3
理解力	0 0.0	8 2.1	114 29.6	172 44.7	91 23.6
対人洞察力	7 1.8	55 14.3	160 41.6	104 27.0	59 15.3
傾聴力	6 1.6	61 15.8	142 36.9	121 31.4	55 14.3
協調性	3 0.8	19 4.9	101 26.2	137 35.6	125 32.5
場を読む力	2 0.5	36 9.4	169 43.9	132 34.3	46 11.9
本気さ	2 0.5	23 6.0	104 27.0	120 31.2	136 35.3
当事者意識	1 0.3	14 3.6	113 29.4	138 35.8	119 30.9
能動性	0 0.0	11 2.9	76 19.7	150 39.0	148 38.4
自律性	0 0.0	7 1.8	64 16.6	139 36.1	175 45.5
チャレンジ精神	0 0.0	11 2.9	76 19.7	144 37.4	154 40.0
付加価値力	5 1.3	43 11.2	168 43.8	131 34.1	37 9.6
思考の体力	6 1.6	64 16.6	183 47.5	102 26.5	30 7.8
本質把握の力	6 1.6	49 12.8	161 42.0	121 31.6	46 12.0
判断力	2 0.5	43 11.2	191 49.6	124 32.2	25 6.5
発想力	16 4.2	84 21.8	182 47.3	78 20.3	25 6.5
企画力	16 4.2	91 23.6	173 44.9	84 21.8	21 5.5
論理性	0 0.0	31 8.1	154 40.1	153 39.8	46 12.0
課題発見力	2 0.5	34 8.8	151 39.2	148 38.4	50 13.0
計画力	2 0.5	34 8.8	157 40.8	152 39.5	40 10.4
人を巻き込む力	3 0.8	40 10.4	124 32.2	150 39.0	68 17.7
誠実さ	0 0.0	14 3.6	83 21.6	137 35.6	151 39.2
倫理性	2 0.5	19 4.9	117 30.4	109 28.3	138 35.8
向上心	0 0.0	9 2.3	81 21.0	161 41.8	134 34.8
柔軟性	0 0.0	24 6.2	145 37.7	143 37.1	73 19.0
素直さ	0 0.0	18 4.7	101 26.2	137 35.6	129 33.5
志の高さ	2 0.5	24 6.2	136 35.3	154 40.0	69 17.9
熱意	3 0.8	27 7.0	86 22.3	134 34.8	135 35.1

## 付録 2. 各採用基準の度数分布

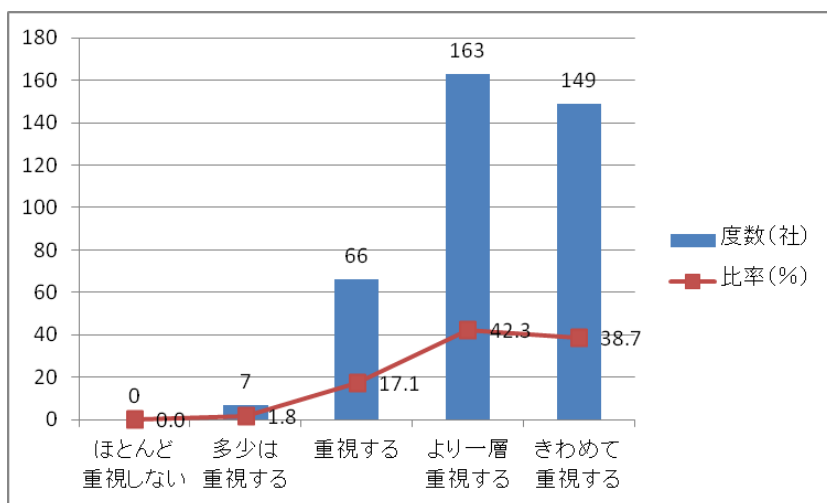
スピーディさ：取り掛かりや完成が早いこと

スピーディさ	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	16	81	170	87	31
比率(%)	4.2	21.0	44.2	22.6	8.1



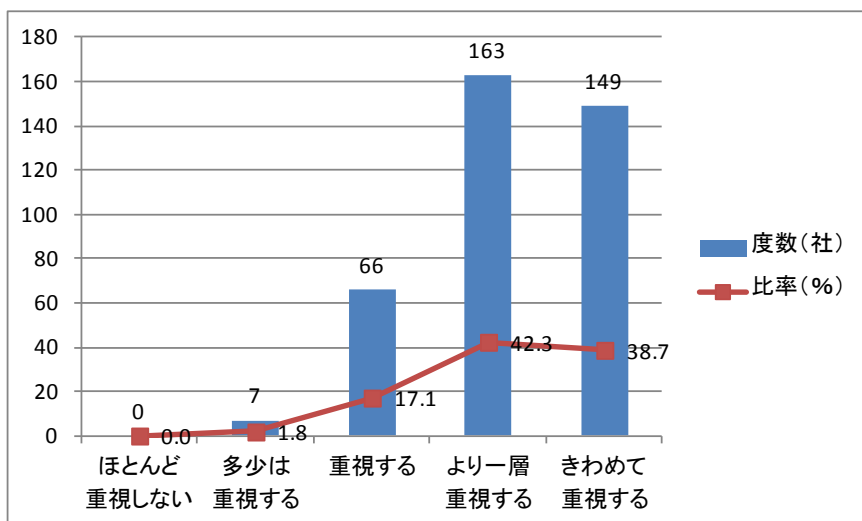
やり抜く力：何かをやり遂げるまで諦めず、最後まで投げ出さない姿勢

やり抜く力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	7	66	163	149
比率(%)	0.0	1.8	17.1	42.3	38.7



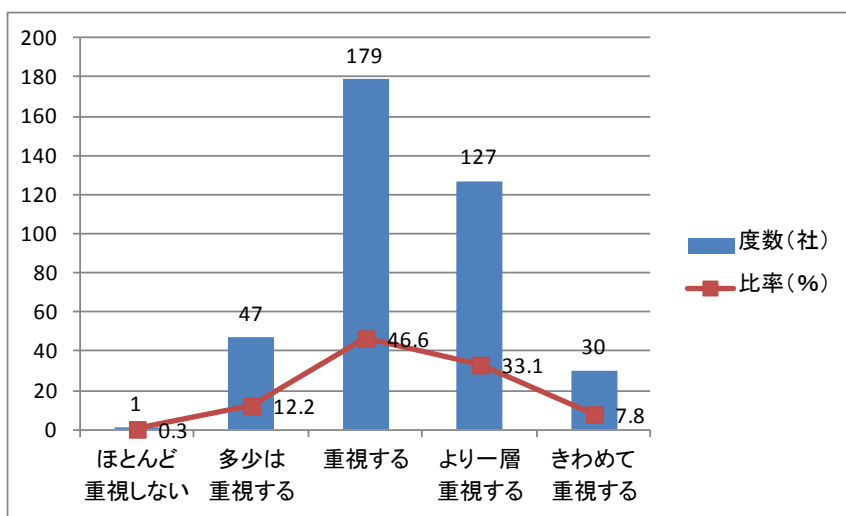
応用力：今もっている知識・能力を、他のケースや異なった文脈で活用できること

応用力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	10	46	159	131	39
比率(%)	2.6	11.9	41.3	34.0	10.1



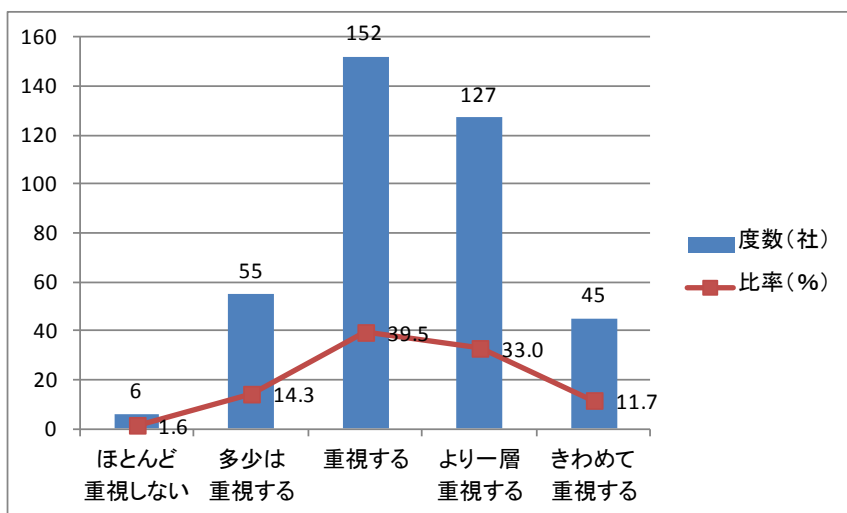
要約力：要点を短時間で簡潔に他者に伝える力

要約力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	1	47	179	127	30
比率(%)	0.3	12.2	46.6	33.1	7.8



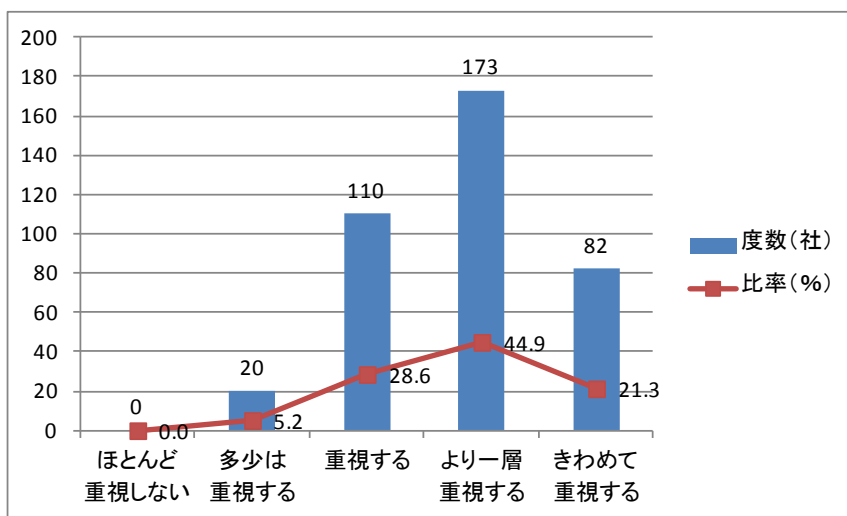
交渉力：自分の考えや利得を、他者に受け入れさせる力

交渉力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	6	55	152	127	45
比率(%)	1.6	14.3	39.5	33.0	11.7



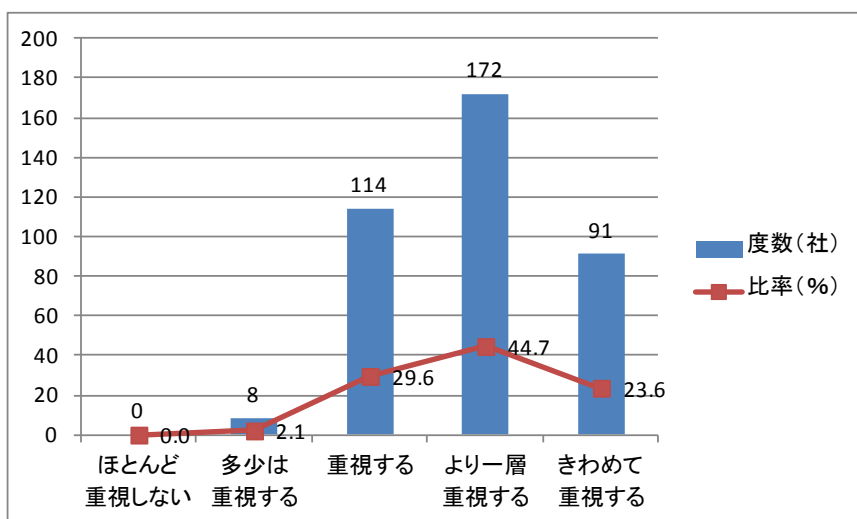
表明力：自分の考えを自分の言葉ではっきりと表明する力

表明力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	20	110	173	82
比率(%)	0.0	5.2	28.6	44.9	21.3



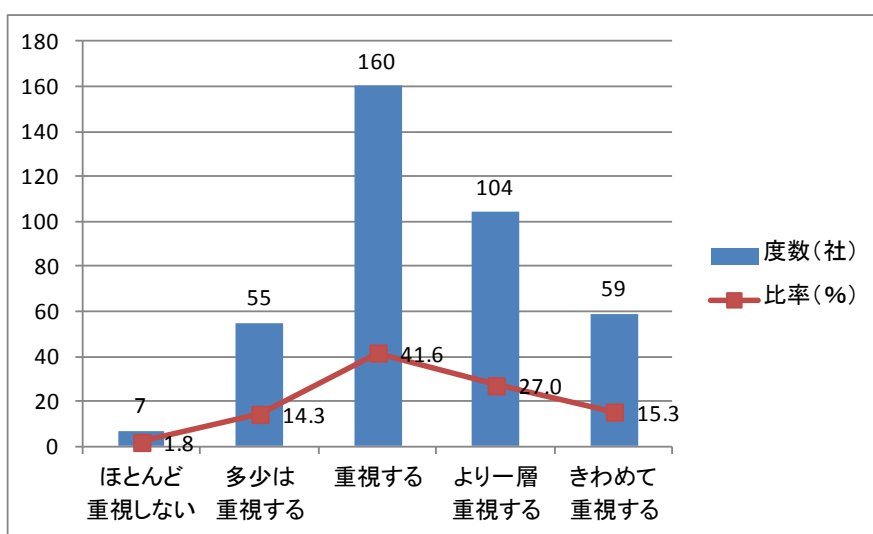
理解力：相手の言っていることを、言外の意味も含め、正確に理解できること

理解力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	8	114	172	91
比率(%)	0.0	2.1	29.6	44.7	23.6



対人洞察力：相手の奥にある気持ちや感情、言語化できていない思いをくみ取る力

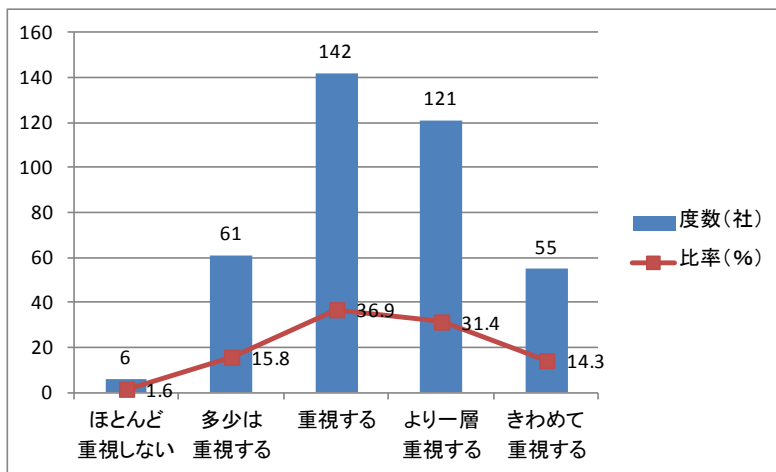
対人洞察力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	7	55	160	104	59
比率(%)	1.8	14.3	41.6	27.0	15.3





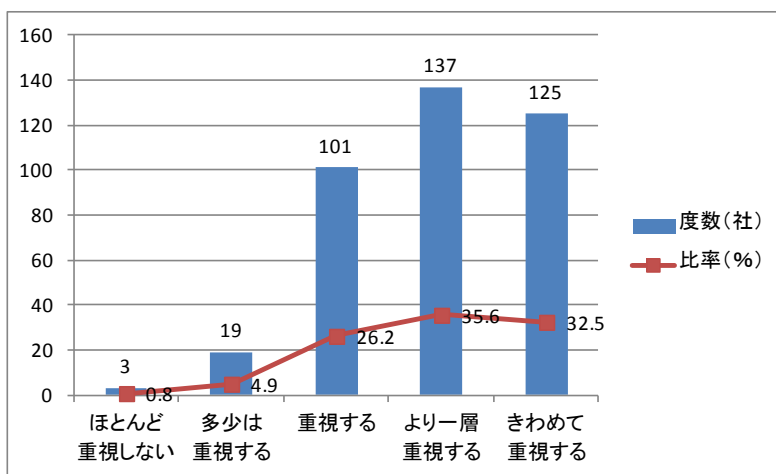
傾聴力：適切な相槌（あいづち）を打つなど、話し手がスムーズに話せるようにうながすような聴き方ができること

傾聴力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	6	61	142	121	55
比率(%)	1.6	15.8	36.9	31.4	14.3



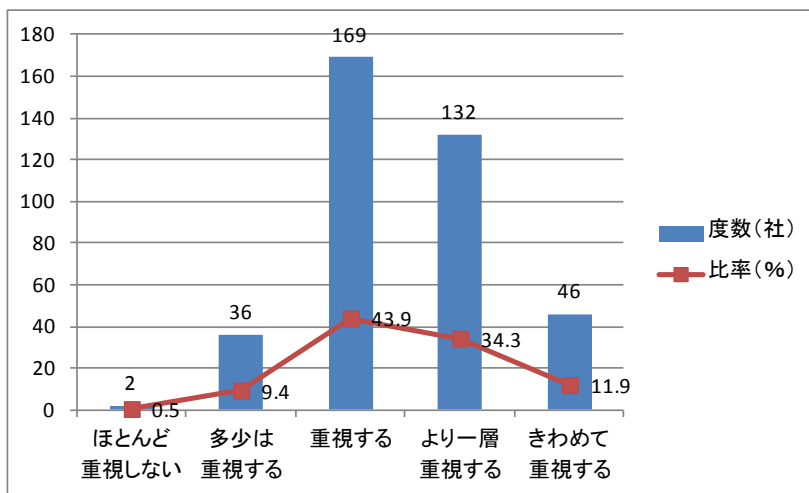
協調性：一人よがりにならず、異なった立場の他者を尊重し、助け合ったり、譲り合ったりできること

協調性	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	3	19	101	137	125
比率(%)	0.8	4.9	26.2	35.6	32.5



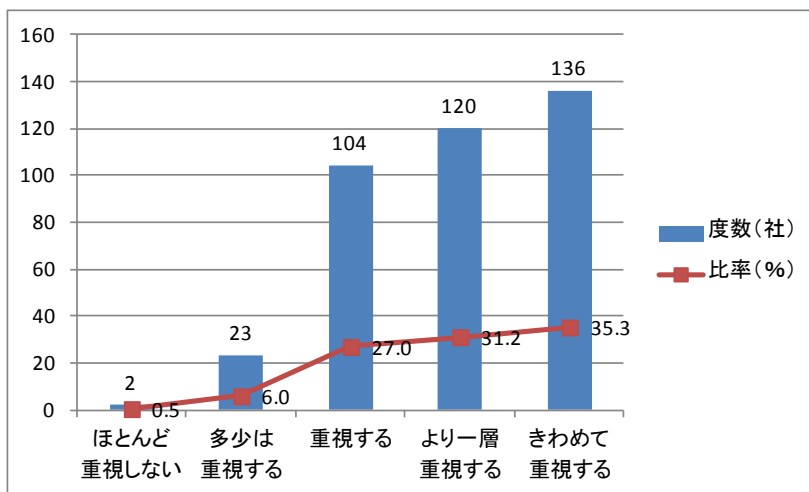
場を読む力：人間関係の中で、自分に期待されている役割を察知したり、自分が貢献できる役割を見出したりできること

場を読む力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	36	169	132	46
比率(%)	0.5	9.4	43.9	34.3	11.9



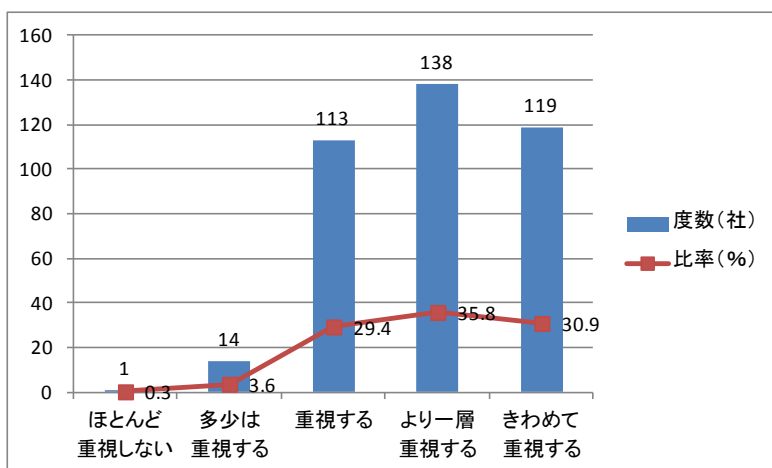
本気さ：強く関与して 120%の努力投入をする姿勢、全身全霊をかけて取り組む姿勢

本気さ	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	23	104	120	136
比率(%)	0.5	6.0	27.0	31.2	35.3



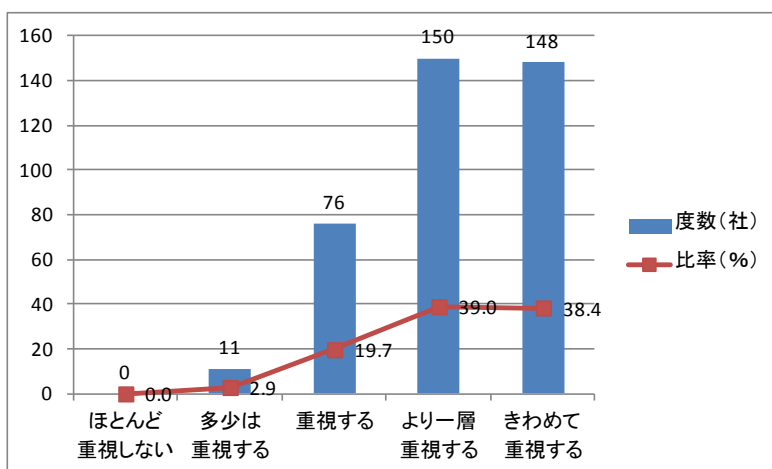
当事者意識：仕事などに対して、他人事ではなく自分の問題として取り組む姿勢与えられたことをこなすだけでなく、自ら進んで仕事を作ったり、見つけ出したりする姿勢

当事者意識	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	1	14	113	138	119
比率(%)	0.3	3.6	29.4	35.8	30.9



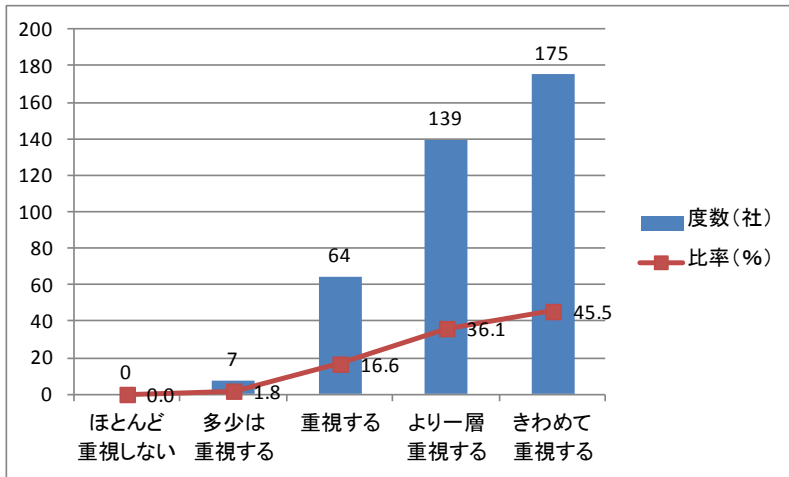
能動性：自分で考えて、自分で行動する力

能動性	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	11	76	150	148
比率(%)	0.0	2.9	19.7	39.0	38.4



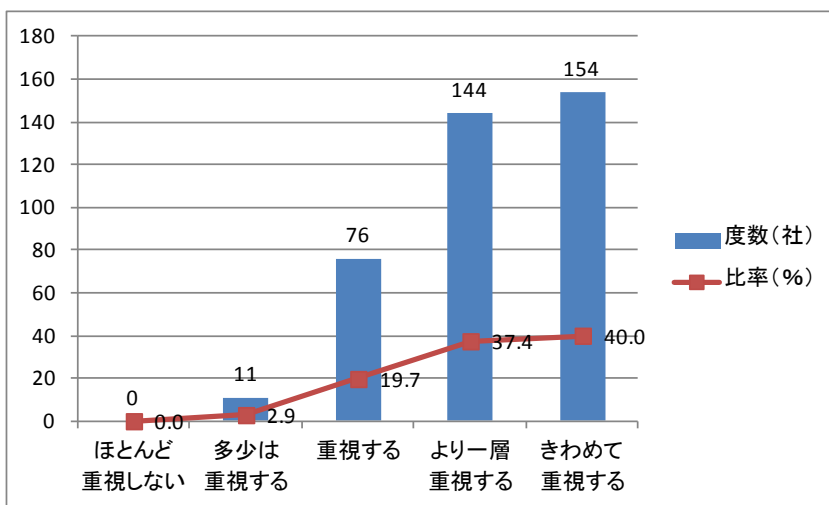
自律性：自分で考えて、自分で行動する力

自律性	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	7	64	139	175
比率(%)	0.0	1.8	16.6	36.1	45.5



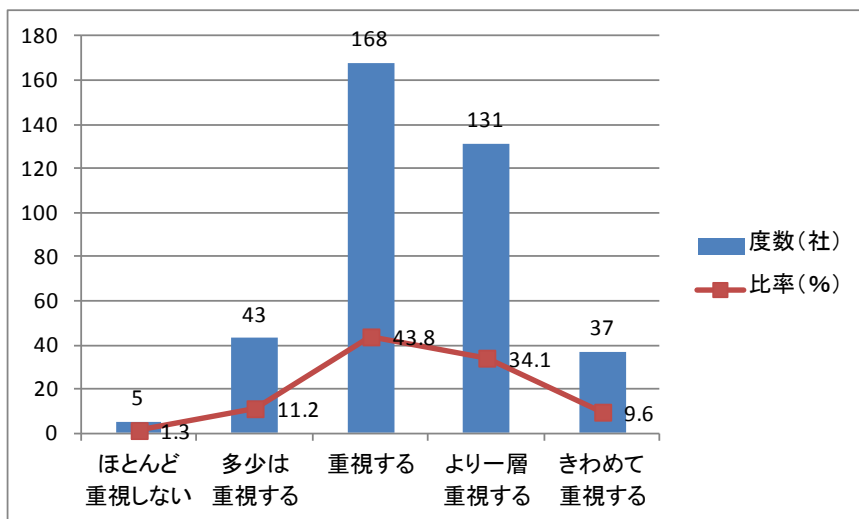
チャレンジ精神：新しい物事に挑戦したり、一筋縄ではいかない困難な課題に立ち向かう姿勢

チャレンジ精神	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	11	76	144	154
比率(%)	0.0	2.9	19.7	37.4	40.0



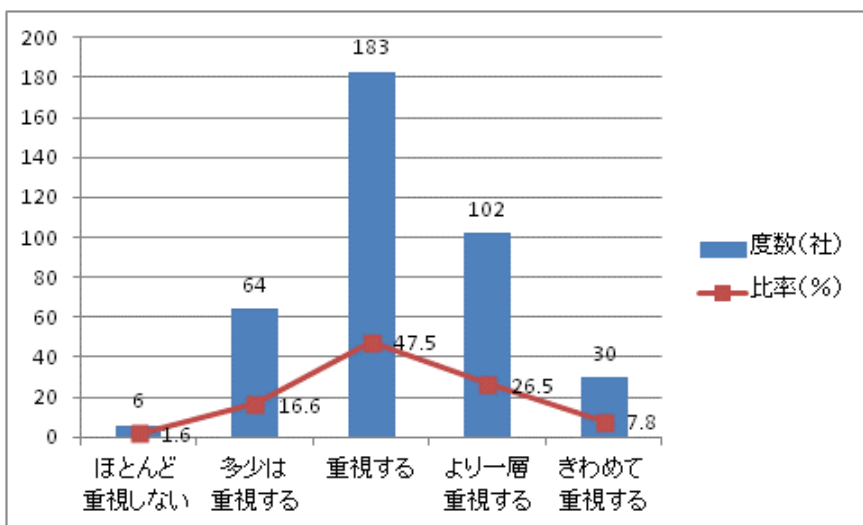
付加価値力：求められる以上の水準の成果を出そうとする姿勢

付加価値力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	5	43	168	131	37
比率(%)	1.3	11.2	43.8	34.1	9.6



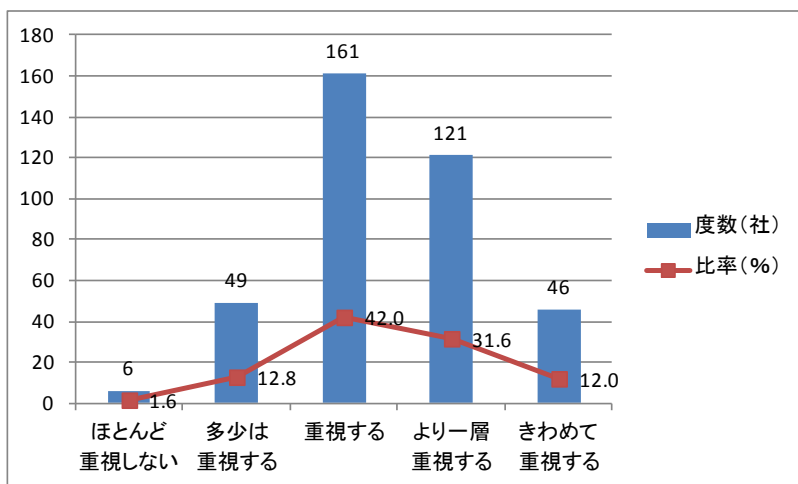
思考の体力：徹底的に突き詰めて考え自分なりに納得できる答えを出すまで諦めないこと

思考の体力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	6	64	183	102	30
比率(%)	1.6	16.6	47.5	26.5	7.8



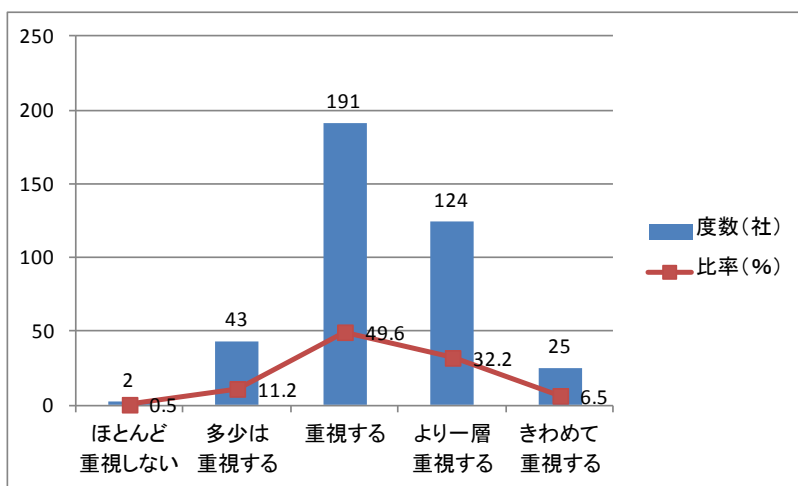
本質把握の力：表層ではなく、現象の根底にある本質や関係を見抜き、構造的にとらえることができる力

本質把握の力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	6	49	161	121	46
比率(%)	1.6	12.8	42.0	31.6	12.0



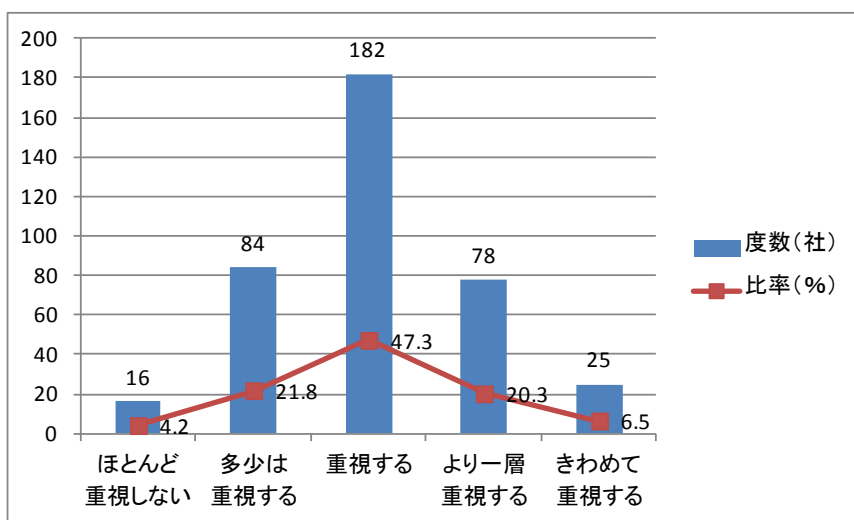
判断力：目の前にある問題や課題にどう対処するか、はっきりと決めること

判断力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	43	191	124	25
比率(%)	0.5	11.2	49.6	32.2	6.5



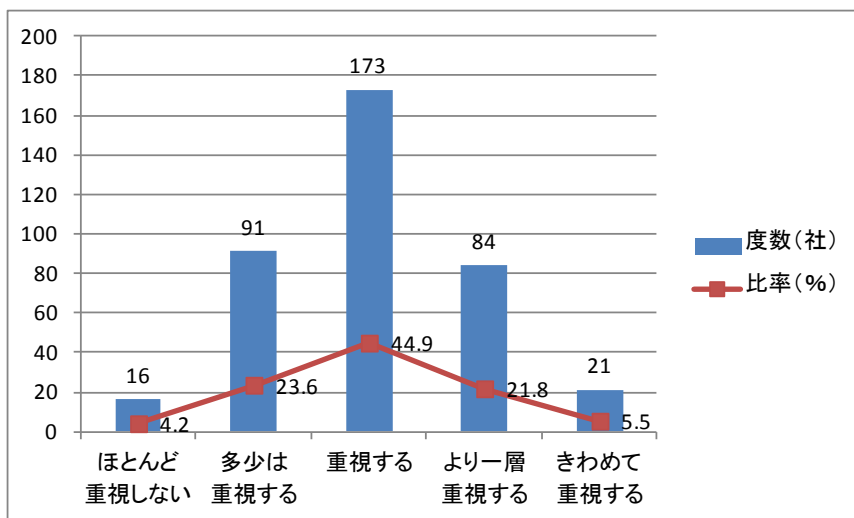
発想力：たくさんのアイデアを思いつukことができること

発想力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	16	84	182	78	25
比率(%)	4.2	21.8	47.3	20.3	6.5



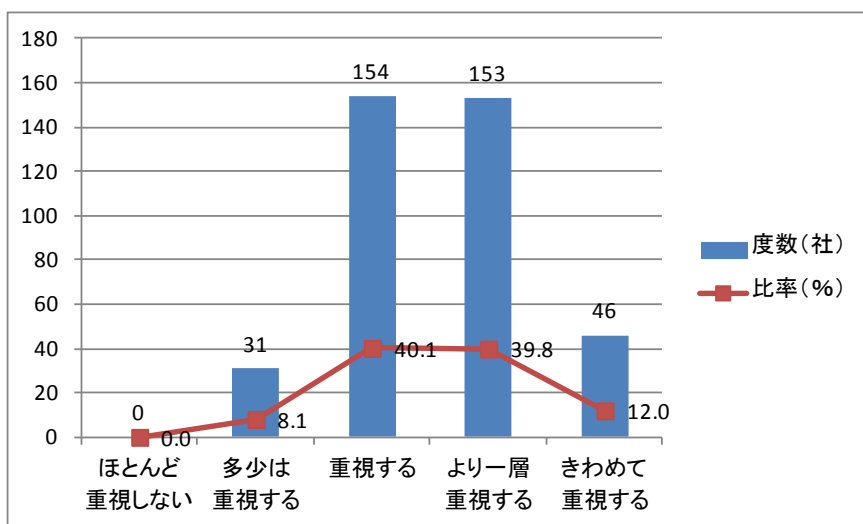
企画力：独特のアイデアや企画を、ゼロから創出し形にできること

企画力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	16	91	173	84	21
比率(%)	4.2	23.6	44.9	21.8	5.5



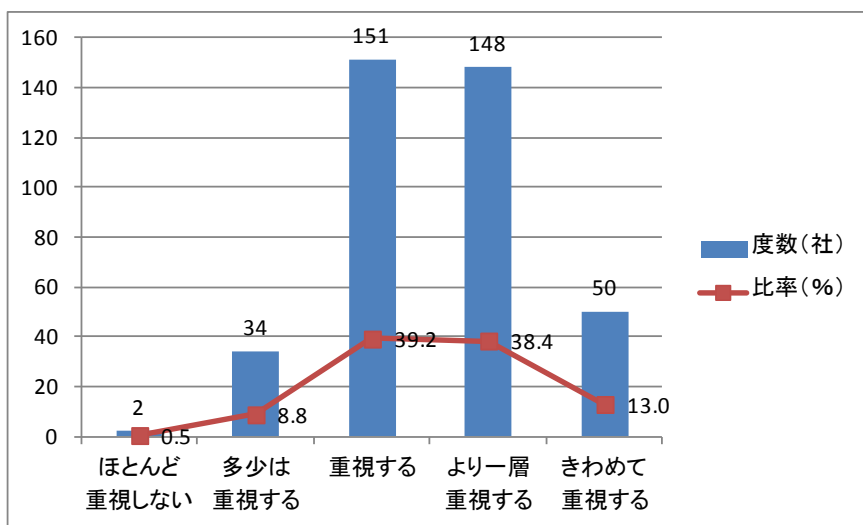
論理性：論理立てて、合理的に考えることができること

論理性	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	31	154	153	46
比率(%)	0.0	8.1	40.1	39.8	12.0



課題発見力：問題を見出すだけでなく、取り組むべき課題として具体的に落とし込めること

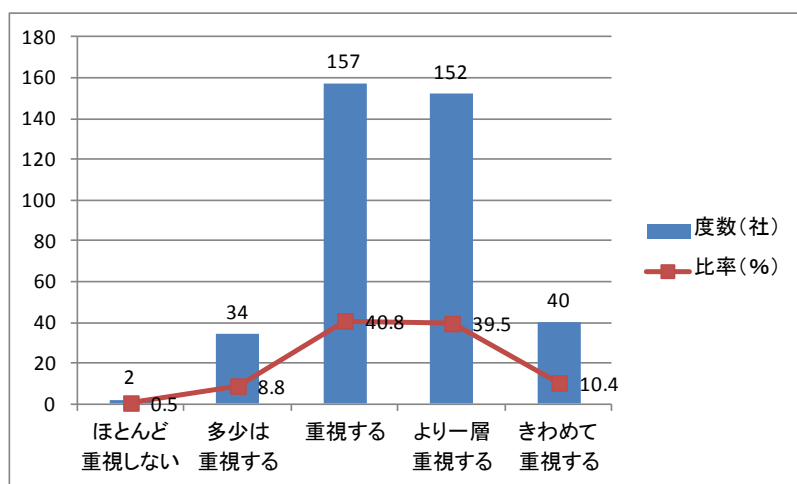
課題発見力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	34	151	148	50
比率(%)	0.5	8.8	39.2	38.4	13.0





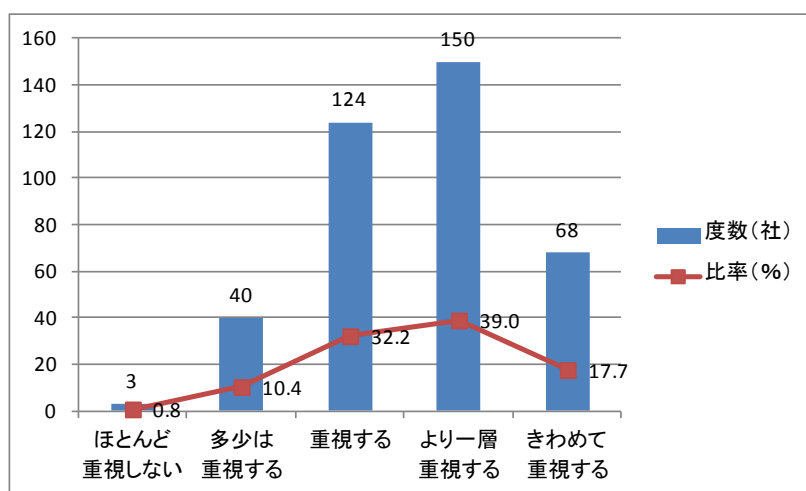
計画力：見通しや目標を遂行していくプロセスやスケジュールを具体的に描けること

計画力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	34	157	152	40
比率(%)	0.5	8.8	40.8	39.5	10.4



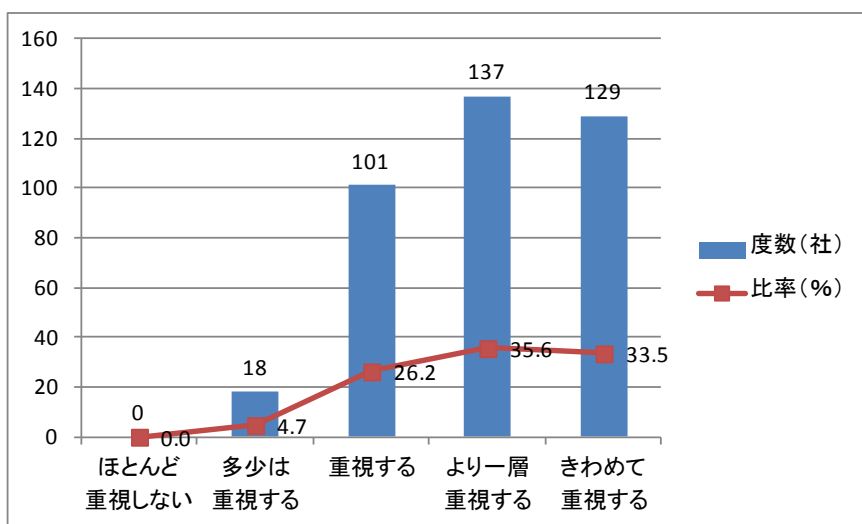
人を巻き込む力：目標に向かう意味を周囲の人々に共有させ、共感や納得を得て、参画させられること

人を巻き込む力	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	3	40	124	150	68
比率(%)	0.8	10.4	32.2	39.0	17.7



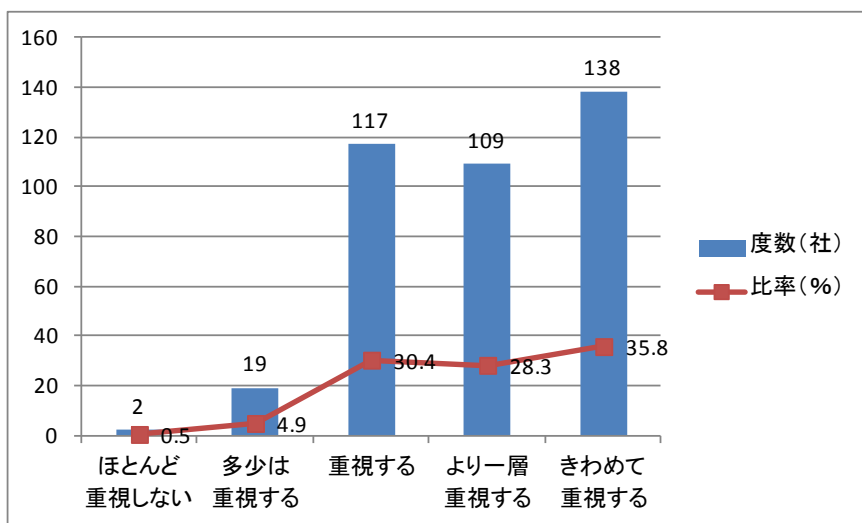
誠実さ：真面目でひたむきに取り組む姿勢

素直さ	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	18	101	137	129
比率(%)	0.0	4.7	26.2	35.6	33.5



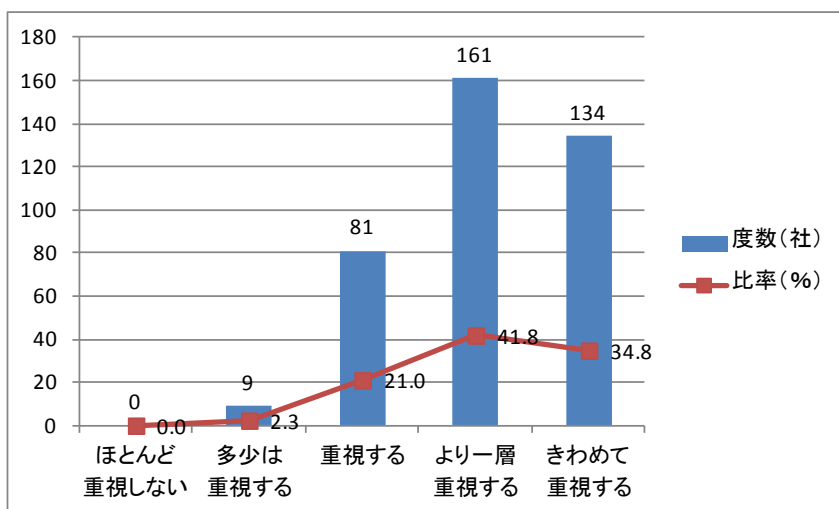
倫理性：法令を遵守し、不正やごまかしをせず、公明正大であること

倫理性	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	19	117	109	138
比率(%)	0.5	4.9	30.4	28.3	35.8



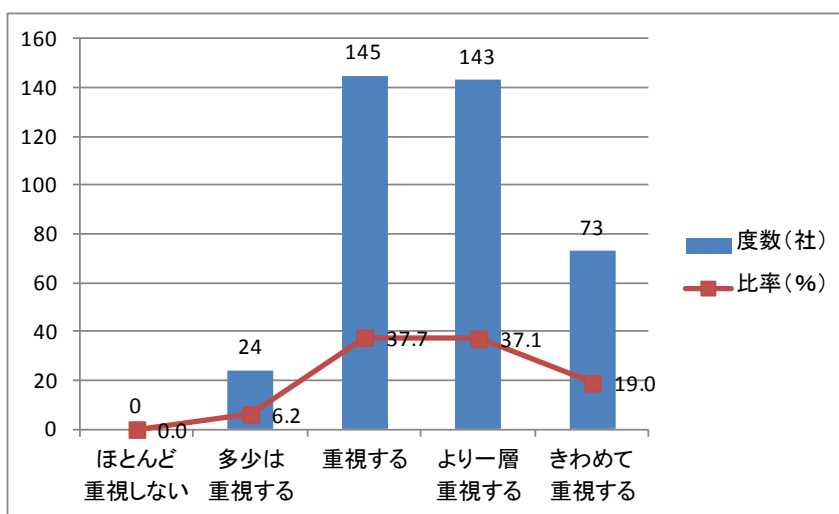
向上心：いつも学ぶ姿勢を失わず、自身の能力を高めようとする姿勢

向上心	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	9	81	161	134
比率(%)	0.0	2.3	21.0	41.8	34.8



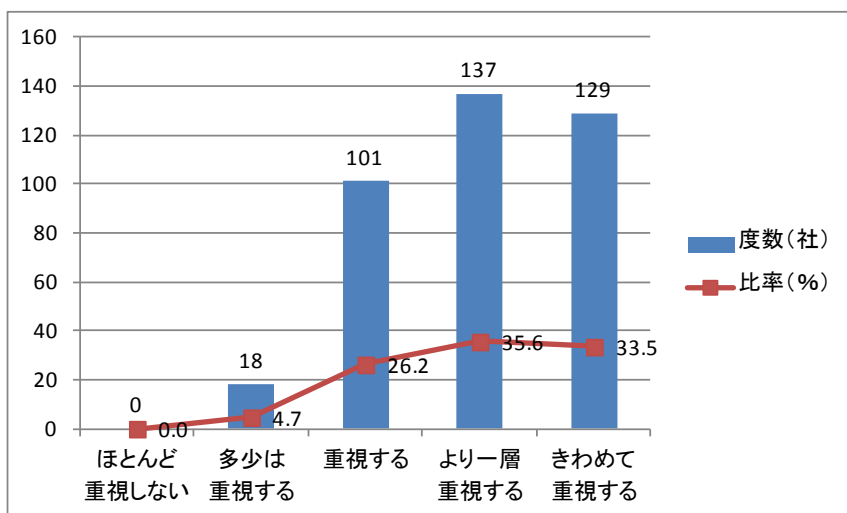
柔軟性：特定の考えに固執しないで、臨機応変に変えることができる姿勢

柔軟性	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	24	145	143	73
比率(%)	0.0	6.2	37.7	37.1	19.0



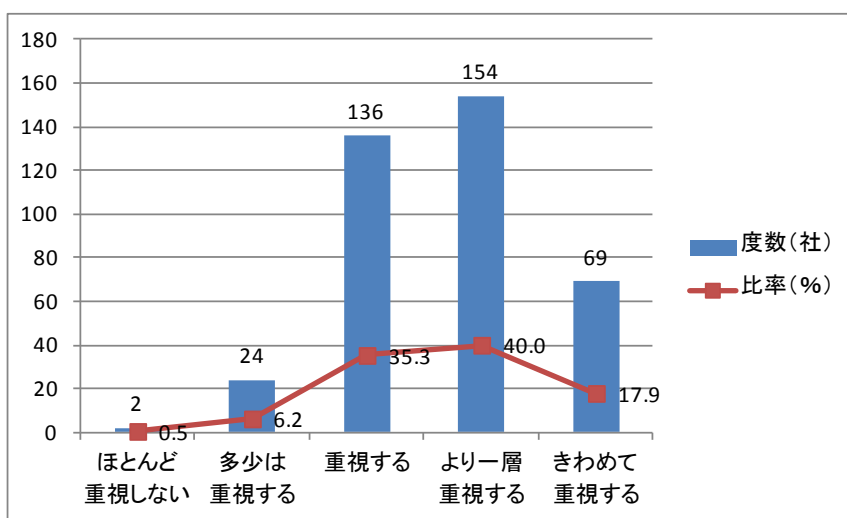
素直さ：初めから否定しないで、まずは謙虚に受け入れる姿勢を持っていること

素直さ	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	18	101	137	129
比率(%)	0.0	4.7	26.2	35.6	33.5



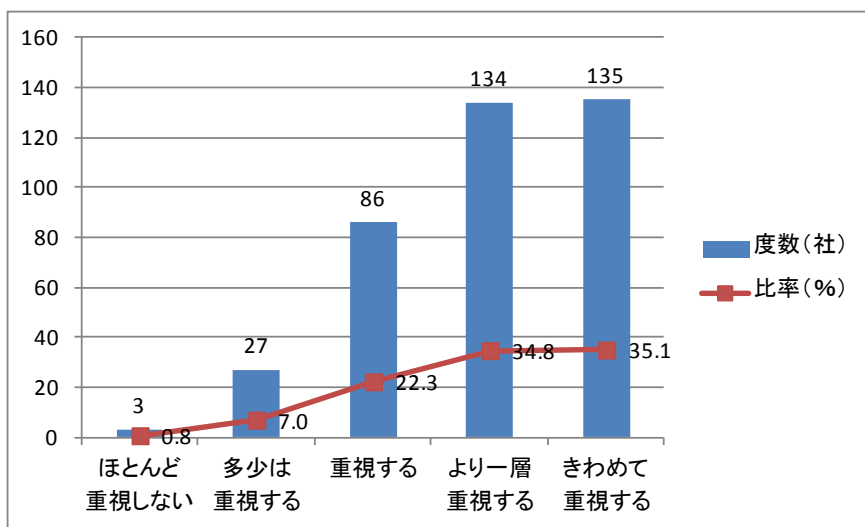
志の高さ：社会や組織にとって、より良い未来を目指す目線の高さを持っていること

志の高さ	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	24	136	154	69
比率(%)	0.5	6.2	35.3	40.0	17.9



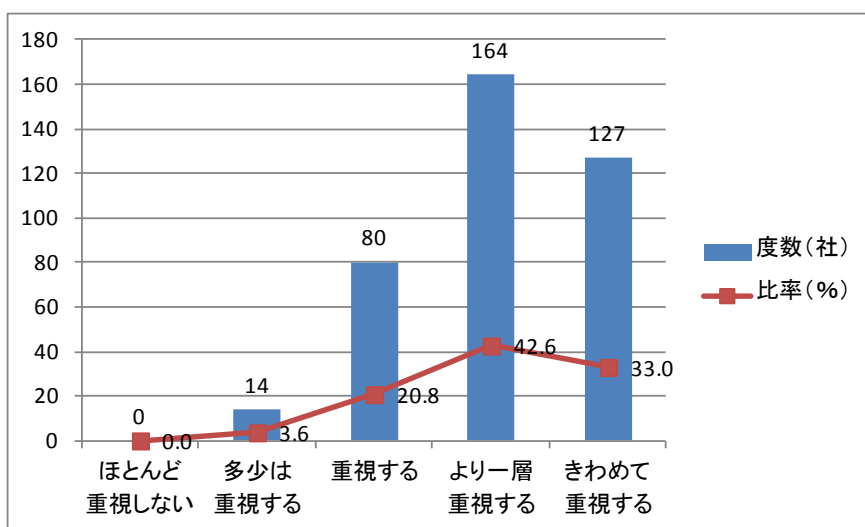
熱意：どうしてもその仕事がしたい、この会社で仕事がしたいという気持ち強いこと

熱意	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	3	27	86	134	135
比率(%)	0.8	7.0	22.3	34.8	35.1



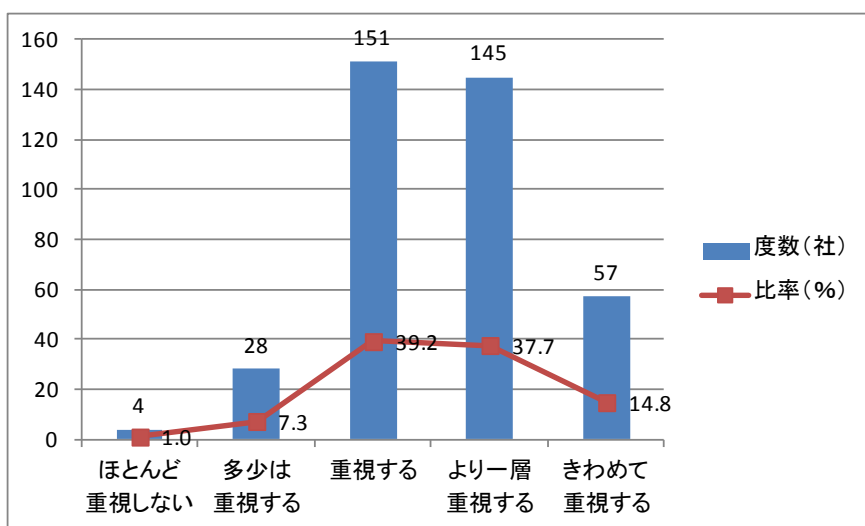
タフネス：プレッシャーやストレスに負けない気力・体力・根性があること。心身の打たれ強さ。

タフネス	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	0	14	80	164	127
比率(%)	0.0	3.6	20.8	42.6	33.0



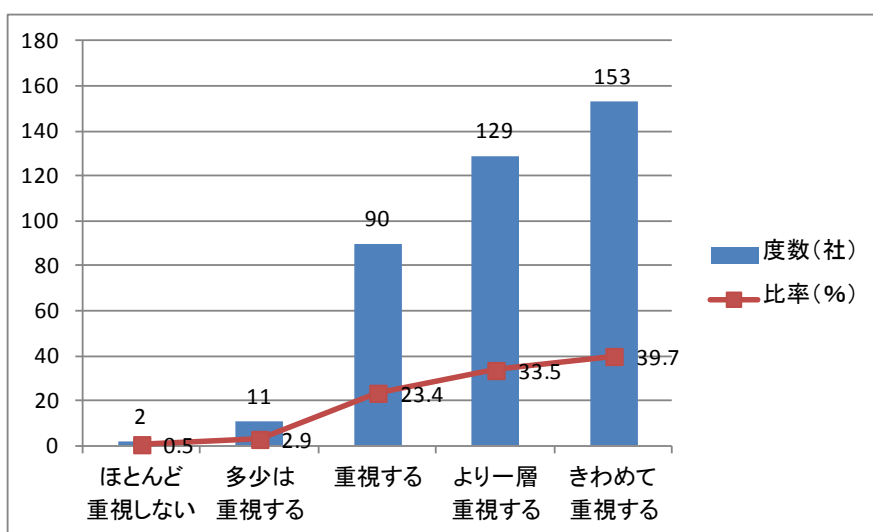
好奇心：情報のアンテナを張っており、色々な物事に興味・関心を示すこと

好奇心	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	4	28	151	145	57
比率(%)	1.0	7.3	39.2	37.7	14.8



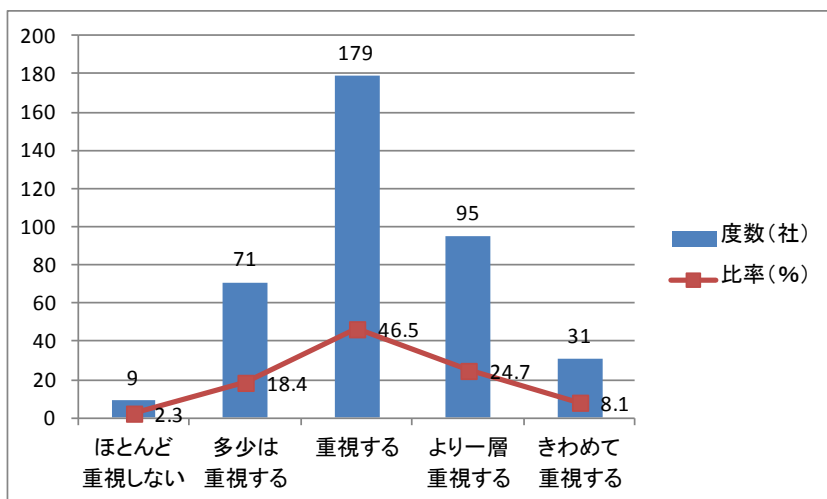
明るさ：明るく元気な人柄・印象

明るさ	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	2	11	90	129	153
比率(%)	0.5	2.9	23.4	33.5	39.7



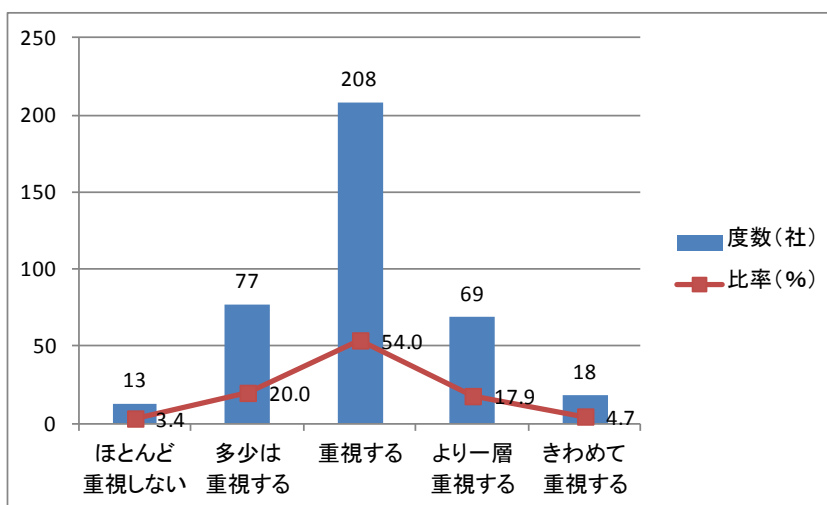
商売感覚：理念は踏まえながらも、ビジネス感覚、損得勘定を視野に入れることができること

商売感覚	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	9	71	179	95	31
比率(%)	2.3	18.4	46.5	24.7	8.1



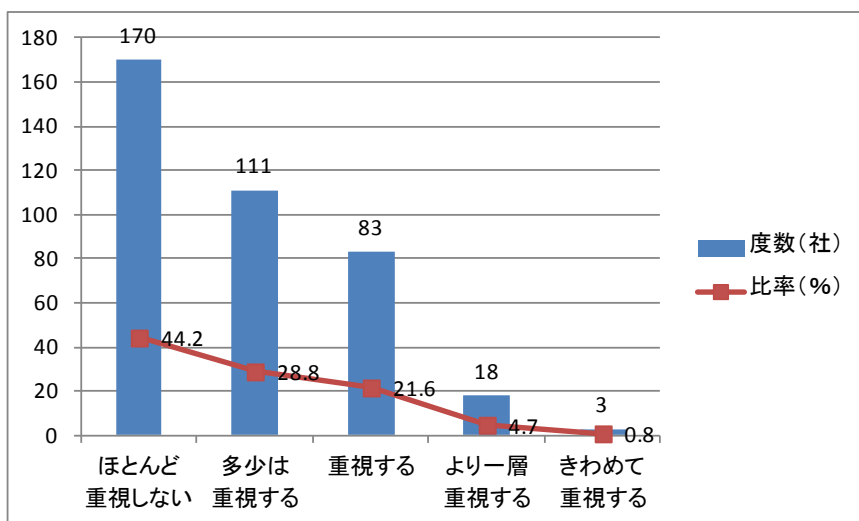
慎重さ：注意深く、軽々しい行動をしないこと

慎重さ	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	13	77	208	69	18
比率(%)	3.4	20.0	54.0	17.9	4.7



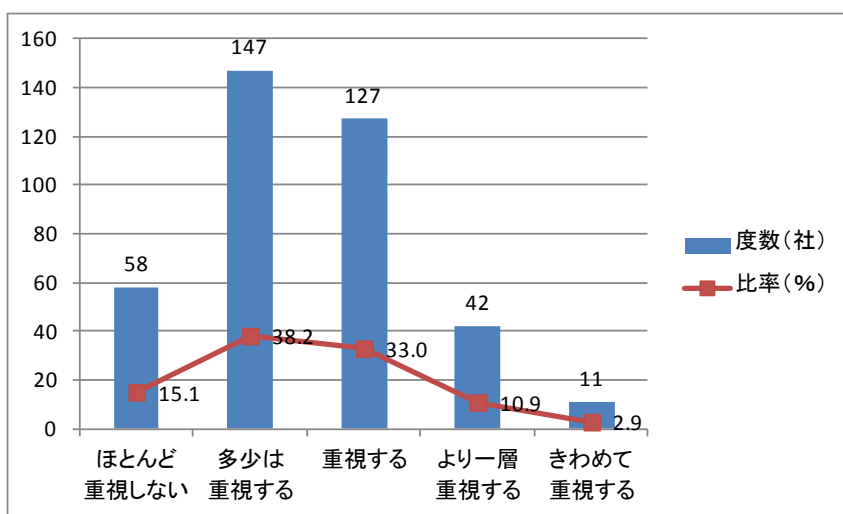
容姿：容姿端麗であること

容姿	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	170	111	83	18	3
比率(%)	44.2	28.8	21.6	4.7	0.8



立ち振る舞い：姿勢や立ち振る舞いが美しいこと

立ち振る舞い	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する
度数(社)	58	147	127	42	11
比率(%)	15.1	38.2	33.0	10.9	2.9





### 付録 3. アンケート用紙等

採用ご担当者様

## 新卒採用に関する調査へのご協力のお願い

謹啓

秋暑の候の候、貴社ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。突然このような書簡をお送りする不躰をお許し下さい。

さて、昨今では、成熟経済やグローバル化等への対応が厳しく問われる一方で、大学新卒者に対する質的低下への懸念や、採用後の職場適応について問題視されることが多くなっているように思われます。

しかしながら、今後のわが国企業の競争力確保やコア能力の次世代継承を考えれば、国内の若手人材の育成・活用をあきらめるわけには参りません。我々大学人は、人材ニーズの把握を通じてより適切な大学でのキャリア教育を模索したいと考えております。

そのような背景を踏まえ、本調査では

- ①現代企業の採用現場では、新卒者に対し、どのような特性を期待しているのか
- ②それら求める人材基準は、組織の風土をはじめとした企業特性とどのような関係があるのか(どのような企業様で、どのような人材要件があるのか)

を把握したいと考えております。

なお、本調査の結果につきましては、教育・研究以外の目的には使用いたしません。また結果の公表時、調査協力企業様の名称等は、原則として匿名とさせていただきます。

回答に際しましては、ご面倒をおかけ致しまして大変恐縮ですが、**スタッフ部門の方1名、ライン部門の方1名の方にご回答頂きたく存じます**(難しいようでしたら、お一人のみでも結構でございます)。返信用封筒が2部同封しておりますので、各自別個に投函して頂けますようお願い申し上げます。

お忙しいところ誠に恐縮ではございますが、趣旨に賛同いただき、ご協力頂けることを切望致します。

最後になりましたが、この度の一連の災害で一次的、二次的に様々な影響があったことと存じます。被災者の皆様には、心よりお見舞い申し上げます。

謹白

平成 23 年 ■ 月 吉日

法政大学経営学部 小川憲彦  
福岡女学院大学人間関係学部 大里大助

## 新卒者の採用に関するアンケート調査

### 回答方法について

- ・ 回答はアンケート用紙にそのままご記入ください
- ・ この調査には、正解や誤りがあるわけではありません
- ・ 貴社について率直にお答えください

### 返信方法について

- ・ ご記入いただいた用紙は、そのまま同封された返信用封筒にて郵便ポストにご投函ください
- ・ お忙しいところお手数ですが 3月28日(月)までにご投函ください

### アンケートの結果について

- ・ 集計結果のみ使用し、個別回答の利用、および学術・教育目的以外での利用はいたしません
- ・ 調査にご協力いただいた企業様のお名前公開については原則匿名とさせていただきます
- ・ 結果のご報告をご希望される場合は、アンケート内の記入欄に、その旨ご記入ください

その他ご不明な点がございましたら、下記までご連絡ください

＜調査に関するお問い合わせ先＞  
法政大学経営学部 小川憲彦研究室  
メール [nogawa@hosei.ac.jp](mailto:nogawa@hosei.ac.jp)  
電話 03-3264-4252 (FAX共通)  
福岡女学院大学人間関係学部 大里大助研究室  
メール [osato@fukujo.ac.jp](mailto:osato@fukujo.ac.jp)  
電話 092-575-5769



IV. 文系の大学新卒者を対象とした採用についてうかがいます。以下の人材要件について、貴社はこれまで、どのくらい重視してきましたか（会社の基準が分からない場合はあなた自身の考えでお答え下さい）  
下記の尺度を参考にして、それぞれの回答欄に1～5の数字でお答え下さい



			回答欄
・スピーディさ	取り掛かりや完成が早いこと	→	
・やり抜く力	何かをやり遂げるまで諦めず、最後まで投げ出さない姿勢	→	
・応用力	今もっている知識・能力を、他のケースや異なった文脈で活用できること	→	
・要約力	要点を短時間で簡潔に他者に伝える力	→	
・交渉力	自分の考えや利得を、他者に受け入れさせる力	→	
・表明力	自分の考えを自分の言葉ではっきりと表明する力	→	
・理解力	相手の言っていることを、言外の意味も含め、正確に理解できること	→	
・対人洞察力	相手の奥にある気持ちや感情、言語化できていない思いをくみ取る力	→	
・傾聴力	適切な相槌（あいづち）を打つなど、話し手がスムーズに話せるようにながすような聴き方ができること	→	
・協調性	一人よがりにならず、異なった立場の他者を尊重し、助け合ったり、譲り合ったりできること	→	
・場を読む力	人間関係の中で、自分に期待されている役割を察知したり、自分が貢献できる役割を見出したりできること	→	
・本気さ	強く関与して120%の努力投入をする姿勢、全身全霊をかけて取り組む姿勢	→	
・当事者意識	仕事などに対して、他人事ではなく自分の問題として取り組む姿勢	→	
・能動性	与えられたことをこなすだけでなく、自ら進んで仕事を作ったり、見つけ出したりする姿勢	→	
・自律性	自分で考えて、自分で行動する力	→	
・チャレンジ精神	新しい物事に挑戦したり、一筋縄ではいかない困難な課題に立ち向かう姿勢	→	
・付加価値力	求められる以上の水準の成果を出そうとする姿勢	→	
・思考の体力	徹底的に突き詰めて考え、自分なりに納得できる答えを出すまで諦めないこと	→	
・本質把握の力	表層ではなく、現象の根底にある本質や関係を見抜き、構造的にとらえることができる力	→	

次ページに続きます (2/8 ページ)

IV. 文系の大学新卒者を対象とした採用についてうかがいます。以下の人材要件について、貴社はこれまで、どのくらい重視してきましたか（会社の基準が分からない場合はあなた自身の考えでお答え下さい）  
下記の尺度を参考にして、それぞれの回答欄に1~5の数字でお答え下さい

	ほとんど重視しない	多少は重視する	重視する	より一層重視する	きわめて重視する		
	1	2	3	4	5	回答欄	
・判断力		目の前にある問題や課題にどう対処するか、はっきりと決めること				→	
・発想力		たくさんのアイデアを思いつくことができること				→	
・企画力		独特のアイデアや企画を、ゼロから創出し形にできること				→	
・論理性		論理立てて、合理的に考えることができること				→	
・課題発見力		問題を見出すだけではなく、取り組むべき課題として具体的に落とし込めること				→	
・計画力		見通しや目標を遂行していくプロセスやスケジュールを具体的に描けること				→	
・人を巻き込む力		目標に向かう意味を周囲の人々に共有させ、共感や納得を得て、参画させられること				→	
・誠実さ		真面目でひたむきに取り組む姿勢				→	
・倫理性		法令を遵守し、不正やごまかしをせず、公明正大であること				→	
・向上心		いつも学ぶ姿勢を失わず、自身の能力を高めようとする姿勢				→	
・柔軟性		特定の考えに固執しないで、臨機応変に変えることができる姿勢				→	
・素直さ		初めから否定しないで、まずは謙虚に受け入れる姿勢を持っていること				→	
・志の高さ		社会や組織にとって、より良い未来を目指す目線の高さを持っていること				→	
・熱意		どうしてもその仕事がしたい、この会社で仕事がしたいという気持ちが強いこと				→	
・タフネス		プレッシャーやストレスに負けない気力・体力・根性があること。心身の打たれ強さ。				→	
・好奇心		情報のアンテナを張っており、色々な物事に興味・関心を示すこと				→	
・明るさ		明るく元気な人柄・印象				→	
・商売感覚		理念は踏まえながらも、ビジネス感覚、損得勘定を視野に入れることができること				→	
・慎重さ		注意深く、軽率しい行動をしないこと				→	
・容姿		容姿端麗であること				→	
・立ち振る舞い		姿勢や立ち振る舞いが美しいこと				→	

次ページに続きます (3/8 ページ)

V. 以下の各文章について、貴社にどのくらい当てはまるか、1～5の番号に○を付けてお答え下さい

	ぜんぜん当てはまらない	←	→	非常によく当てはまる	
① この会社では、自分で考えて仕事に取り組むことが重視される	1	2	3	4	5
② 仕事目標は、与えられるのではなく、自分で設定するという社風だ	1	2	3	4	5
③ わが社では、社員一人一人の自律性が極めて強調される	1	2	3	4	5
④ 自分で考えて行動しなければ、この会社では、やっていけない	1	2	3	4	5
⑤ この会社では、上司に対し、自分の意見をぶつけることなど考えられない	1	2	3	4	5
⑥ この会社では、上司の命令は、どんなことでも従わなければならない	1	2	3	4	5
⑦ 会社の方針やルールの締め付けが、極めて厳しい	1	2	3	4	5
⑧ この組織の成員は、会社や上司の命令には、黙って従う	1	2	3	4	5
⑨ 相手の気持ちを理解することが、この会社においては、とても重視される	1	2	3	4	5
⑩ この会社では、従業員の一人ひとりを、人間として大切にしている	1	2	3	4	5
	ぜんぜん当てはまらない	←	→	非常によく当てはまる	
⑪ この会社では、メンバーへの思いやりが強調されている	1	2	3	4	5
⑫ この会社で何かを決める際には、成員への配慮を何よりも重視する	1	2	3	4	5
⑬ この会社の人間は、仕事(職場)に個人的感情や好き嫌いを持ち込まない	1	2	3	4	5
⑭ この会社では、合理性・効率性が何よりも重視される	1	2	3	4	5
⑮ 温情的というよりも、シビアな会社だ	1	2	3	4	5
⑯ この会社では、感情的な配慮よりも、合理的な行動が重視される	1	2	3	4	5
⑰ この会社では、順序立てて問題を分析することが重視されている	1	2	3	4	5
⑱ ビジネスの諸局面において、分析を重視する会社だ	1	2	3	4	5
⑲ 分析熱心な社風だ	1	2	3	4	5
⑳ この会社では、分析的態度が奨励される	1	2	3	4	5

次ページに続きます (4/8 ページ)

V. 引き続き、以下の各文章について、貴社どのくらい当てはまるか、1~5の番号に○を付けてお答え下さい

	ぜんぜん当てはまらない	←	→	非常によく当てはまる	
① この会社では、分析よりも経験や肌感覚で物事を進めることが重視される	1	2	3	4	5
② 細かい分析というよりも、直感的行動が重視される会社だ	1	2	3	4	5
③ この会社では、分析された結果よりも、一人ひとりの直感が重視される	1	2	3	4	5
④ フィーリングが重視される会社だ	1	2	3	4	5
⑤ 目の前の成果よりも、長期的な結果を重視する社風だ	1	2	3	4	5
⑥ 長期的なビジョンが重視されている会社だ	1	2	3	4	5
⑦ この会社では、長期的視野での判断が重視される	1	2	3	4	5
⑧ すぐ結果が分かることよりも、5年10年先を見込んだ取り組みが重視される会社だ	1	2	3	4	5
⑨ この会社では、短期的な成果が重視されている	1	2	3	4	5
⑩ この会社では、将来の成果より、今、成果を出すことが求められる	1	2	3	4	5
	ぜんぜん当てはまらない	←	→	非常によく当てはまる	
⑪ 半期や四半期といった短期的な成果で評価される会社だ	1	2	3	4	5
⑫ 長期的な視点での判断より、短期的な視点での判断が重視されている会社だ	1	2	3	4	5
⑬ 物事に積極的にチャレンジすることが重視される会社だ	1	2	3	4	5
⑭ 何事にも積極的に取り組む社風だ	1	2	3	4	5
⑮ この会社では、失敗を恐れずに、チャレンジすることが求められる	1	2	3	4	5
⑯ 守りの姿勢の会社というよりも、攻めの姿勢が強い会社だ	1	2	3	4	5
⑰ 何事も注意深く進めることが、この会社では重視されている	1	2	3	4	5
⑱ 何かを行うとき、どんな問題が生じるかをまず考えることが多い会社だ	1	2	3	4	5
⑲ 最悪の場合を想定し、備えておくことが重視される社風だ	1	2	3	4	5
⑳ かなり慎重な判断をする会社だ	1	2	3	4	5

次ページに続きます (5/8 ページ)





V. 引き続き、以下の各文章について、貴社にどのくらい当てはまるか、1~5の番号に○を付けてお答え下さい

	ぜんぜん当てはまらない	←	→	非常によく当てはまる	
① 安定志向の会社である	1	2	3	4	5
② この会社はとても保守的だ	1	2	3	4	5
③ 従来のルールや慣例を極めて大切にす社風だ	1	2	3	4	5
④ 過去の事例がないことには慎重な姿勢を取る会社だ	1	2	3	4	5
⑤ 何事にも早く取りかかることが重視される会社だ	1	2	3	4	5
⑥ とにかくスピードが問われる社風だ	1	2	3	4	5
⑦ 何事にも、すばやく対応することが、この会社では重視される	1	2	3	4	5
⑧ この会社では、じっくりというより、スピーディに対応することを求められる	1	2	3	4	5
⑨ この会社では、何事にも確実な対応が求められる	1	2	3	4	5
⑩ この会社では、多少時間がかかっても、確実に間違いのない仕事求められる	1	2	3	4	5
	ぜんぜん当てはまらない	←	→	非常によく当てはまる	
⑪ 早さよりも、着実さが強調される会社だ	1	2	3	4	5
⑫ この会社では、大きな成果を出すことよりも、「間違いのないこと」が重視される	1	2	3	4	5
⑬ この会社では、業務にかかわること以外の会話は、ほとんどない	1	2	3	4	5
⑭ お互いのプライバシーには関与しない社風がある	1	2	3	4	5
⑮ 温かで家庭的というよりも、ビジネスライクな会社だ	1	2	3	4	5
⑯ この会社では、組織の人と関わる機会は、あまりない	1	2	3	4	5
⑰ この会社では、互いを友人のように思っている人が多い	1	2	3	4	5
⑱ この会社には、アットホームな雰囲気がある	1	2	3	4	5
⑲ この会社では、上司や同僚と、家族単位で付き合いが多い	1	2	3	4	5
⑳ この会社の人たちは、コミュニケーションを頻繁にとることを好む	1	2	3	4	5

次ページに続きます (7/8 ページ)

**VI. 以下の制度や慣例について、現在、貴社で実施されているもの全てにチェックを入れて下さい**

- |  |                                       |                                       |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 終身雇用慣行        | <input type="checkbox"/> 職能資格制度       | <input type="checkbox"/> 執行役員制度       |
| <input type="checkbox"/> 長期雇用慣行        | <input type="checkbox"/> 企業単位の労働組合    | <input type="checkbox"/> 早期選抜制度       |
| <input type="checkbox"/> 年功序列型賃金制度     | <input type="checkbox"/> 稟議(りんぎ)制度    | <input type="checkbox"/> 在宅勤務制度(SOHO) |
| <input type="checkbox"/> 年功序列型昇進制度     | <input type="checkbox"/> 目標管理(MBO)制度  | <input type="checkbox"/> フレックス・タイム制度  |
| <input type="checkbox"/> 成果主義的賃金制度     | <input type="checkbox"/> 360度(多面)評価制度 | <input type="checkbox"/> 育児休暇制度       |
| <input type="checkbox"/> 成果主義的昇進制度     | <input type="checkbox"/> 退職後の復帰制度     | <input type="checkbox"/> 再就職支援制度      |
| <input type="checkbox"/> 年俸制度          | <input type="checkbox"/> コンピテンシー評価    | <input type="checkbox"/> 希望退職制度       |
| <input type="checkbox"/> スtock・オプション制度 | <input type="checkbox"/> 企業内大学        | <input type="checkbox"/> 70歳定年制度      |
| <input type="checkbox"/> 従業員持ち株制度      | <input type="checkbox"/> メンター制度       | <input type="checkbox"/> フリーデスク制度     |

**VII. 現在、貴社で実施されている採用について、該当するもの全てにチェックを入れて下さい**

- |                                    |  |  |
|------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> 外国人採用     | <input type="checkbox"/> 大学ランク別説明会     | <input type="checkbox"/> コンピテンシー面接     |
| <input type="checkbox"/> 海外大学卒業生採用 | <input type="checkbox"/> リクルーター制度      | <input type="checkbox"/> インターンシップによる採用 |
| <input type="checkbox"/> 通年採用      | <input type="checkbox"/> 性格テストの実施      | <input type="checkbox"/> グループ会社一括採用    |
| <input type="checkbox"/> 大学名不問採用   | <input type="checkbox"/> 能力テストの実施      | <input type="checkbox"/> 既卒若年者の新卒扱い採用  |
| <input type="checkbox"/> 職種別採用     | <input type="checkbox"/> 出身高校による選抜     | <input type="checkbox"/> 短時間正社員の採用     |
| <input type="checkbox"/> 事業部別採用    | <input type="checkbox"/> 体育会学生の特別採用ルート | <input type="checkbox"/> 勤務地限定社員の採用    |

**VIII. アンケート結果の扱いについて、うかがいます**

- ① このアンケートの集計結果について                      1. 結果を知りたい      2. 結果は知らせなくてよい  
\* 1 とお答えの方は、お名刺を同封して頂くか、送付先を設問③の空欄にご記入下さい
- ② アンケート「全体」の集計結果の公表時における貴社名の公開について  
1. 社名公開を希望・許可する      2. 社名公開は控えたい
- ③ 本アンケートについてご意見等ございましたら、ご記入下さい

**貴重なご意見ですので、記入漏れ等をご確認の上、返信用封筒でご返信下さい**  
お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました (8/8 ページ)



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**禁無断転載**