

就職「面接」とは、コミュニケーションではなく、コンピテンシー立証のゲームである
 —なぜ学生は就活で、「へこむ」のか？/就活のコミュニケーション社会学/付：就活面接「ぶっちえけ」設計表—

桜 井 芳 生

【なぜ学生は就活で、「へこむ」のか？/就活のコミュニケーション社会学。
 (はじめに)】

コンピテンシー採用という言葉をご存じだろうか？。昨今の有力企業の多くが採用しつつある、新社員採用の際のコンセプトである。「コンピテンシー」とは、とりあえず、各企業において高い成績をあげている社員たちがもっている共通の属性、さらに就職の場面では、企業側が学生に要求している個々具体的なビジネス能力、と理解しておいてほしい。

わたしは、ここ数年、学生たちの就職支援の自主ゼミを試行してきた。それはそれなりの効果をあげてきた。しかし、就職の際に、最大の眼目になるようにおもわれている「面接」について、うまくこちら側（大人側）の意向を、学生たちにつたえられないもどかしさを感じてきた。

他方で、就職活動対策（以下「就活」）で、学生たちのあいだや指導者に、「自己分析」がはやっている。これに対して大きな違和感をかんじてきた。しかし、この違和感を言語化し、それを就活生などに明示的に説得することができなかった。自己分析はなぜどのような意味であり重要でなく、そのかわりになにをすればいいのかを、提示できないでいた。

さらにまた、就活においては、「業界研究」が重視されるが、これについても大きな違和感を感じてきた。「業界研究より、(受ける) 会社研究を！」

と言い続けてきた。が、これも、就活生にその理由を明確に説明できないでいた。また、もしそうだとすると、どのように会社研究をすればいいのか、業界研究は不要なのか、についても、明確に説得できないでいた。

そのようなわたしであるが、ある事情があって、昨今の（会社がわの）採用事情を少し調べることになった。そして、コンピテンシー採用・コンピテンシー面接にであうわけである。コンピテンシーのコンセプトをこちら側（学生ならびにその支援者）が採用することで、上述の点をかなりクリアできるように思われてきた。

わたしが、就活支援ゼミをやってきたのは、もちろん、学生指導の一環という意味合いである。しかし、一社会学研究者として、就職支援という「死活問題」「成功失敗の結果がすぐ出る事柄」をあつかっていると、どうしても「参与観察」になってくる。就活支援をつうじて、とくにコンピテンシー採用をめぐるのは、学生（一般化が許されるなら、「現代日本の若者」と企業（一般化が許されるなら「大人」）との間のいわゆるコミュニケーションギャップの内実がかなりはっきりとみえてくるようにおもわれた。学生支援のためのケーススタディとして、そしてまた、コミュニケーションの社会学のケーススタディとして、以下のべてみたい。

【コンピテンシー人事の日本への移植と、「就職人事」への採用傾向】

日本の企業において、近年コンピテンシー（以下、略して「コンピ」とも呼ぶ）が重視されるようになった背景にはおもに二つのことが指摘できるだろう。

第一に、いわゆる年功序列型人事からの脱却の指向である。いわゆる実績型人事への移行の模索である。これらがどれほど成功しているかは非常に疑わしい。しかし、このような方向を多くの企業が模索していることはおそらく確かだろう。

そして、なんからの尺度であれ、できる社員とできない社員の差別的格付けがされれば、では、できる社員はなぜできるのであり、できない社員はなぜできないのか、できる社員がそうである「原因」を、できない社員に「注入」すれば、できない社員もできる社員に変身するのではないか、とかんがえるのは非常に自然なことであろう。(もちろん、それがそのおもわくどおりになるかどうかはまた次の問題である)。

第二は、新卒正社員採用における「即戦力」化である。いままでは、無垢な?学生をとって、じっくりそだてていたが、そのような余裕が企業になくなり、即戦力になるような人材をもとめるようになった。そのため、いまの「うちの会社のエースと同じような属性をもっている」ような人材を、新卒採用でもとめるようになったのだろう。

もちろん、コンピテンシー人事自体にも反論はあるし、さらに、それを新卒採用に適用するには異論があろう。

第一に、たとえば、いまの当社の「エース」もべつにコンピテンシー採用を経て採用されたわけではない。彼女も、新卒の時は、他の新卒生と同様な「うぶ」な見た目?をしていたかもしれない。採用時の人的属性と、彼女が後に好成績をあげるビジネスパーソンになったときに観察される属性との間には、当然時間的ギャップがある。後者の属性を、「新卒の今持っている属性」にもとめるのは、厳密には論理的な誤謬である。新卒時にその属性(コンピテンシー)をもっていたからといって、そのコンピテンシーをもった一線ビジネスマンに「やがて」なる保証はない。

第二に、ある属性(コンピテンシー)をもった新卒生を所望したとすると、被採用者の属性がそろいすぎてしまう、多様性がなくなってしまう、という危険性がある。

第三に、成績の高いビジネスパーソンにみいだされたコンピテンシーを、当該の新卒学生がもっているかを判定しようとしても、厳密には無理だということも指摘できる。たとえば、よくいわれる「コミュニケーション能力」

40 就職「面接」とは、コミュニケーションではなく、コンピテンシー立証のゲームである

について考えてみても、好成績ビジネスパーソンがもっているそれ、と、学生がもっているそれ、とは、たんに名前が同じだけであって、その内実は全くことになっている可能性がある。少なくとも、同じである保証はまったくない。この点は重要なので、後の節でも再論する。

さらに、これは、コンピテンシー人事自体の欠点ではないが、学生側が忘れてならない点がある。それは、コンピテンシー人事は、かならずしもすべての会社で採用されているわけではない、ということだ。とくに、わたしが指導している鹿児島県の学生たちがうける地元の企業では、それを新卒就職に採用したというはなしはまだきかない。ただし、過日コンピテンシー面接の公開勉強会をおこなったところ、地元企業の人事関係の方もご出席くださった（こちらからおこえかけしたわけでもないのに）。関心は小さくないようである。さらに、近い未来において、日本全体で、コンピテンシー採用がひろがっていくかどうかはわからない。どこかで、「峠をこえ」て、「ひいて」いく可能性もつよい。

しかし、であったとしても、学生たちは今すぐコンピテンシー採用に照準するべきであると、わたしは考えているのである。理由はすぐ次で述べる。

【学生にとっての、「コンピ対応」の超重要性】

上記のように、とくに鹿児島においては、じつは、学生の受ける会社の多くは、いまだコンピテンシー面接にシフトしていないように推測される。

しかし、それでもわたしは、就活について指導している学生に、「コンピテンシー面接対応」するように強くすすめている。その理由は大きく言って三つある。すなわち、1. 「決め打ち」の有効性。2. 学生の自己中心バイアスからの脱却。3. 「〇〇力」という「言葉＝概念」によるミスリードからの脱却。以上三点である。それぞれ説明しよう。

【決め打ち、の有効性】

何年も、学生の就職活動を支援していくと、「毎年のパターン」というものがみえてくる。「毎年みてとれる学生がわの弱点」の最たるものは、いうまでなく「出遅れ」である。学生の多くは、就職活動から多くのものを学んでいく。しかし、これもよくたとえて使う例だが「シロウトの家造り」とおなじで「うまくなったころには、勝負は終わっている」のが就職活動である。

とくに新卒正社員採用に関しては、基本的に個々の学生と個々の企業のマッチングにかんしては「一生に一度しかチャンスはない」といえる。志望順位の高い会社に「落ちて初めて、重要なポイントがわかる」ことがおおい。これはこれで、人生の体験になるが、その企業に内定するという目標にとっては「後の祭り」である。

そのために、本番がはじまるまえに、十分な準備をしておくことが重要だ。詳細な真理をかたれば、おそらく、会社によって採用の観点はまちまちだろうし、結果的にある学生がある企業に内定したとしても、それは、彼学生の側の「傾向と対策」的な準備のたまものではないかもしれない。

しかし、そんなことをいっていたら、あっという間に終わってしまう就職シーズンにむけて、十分な準備ができない。

そこでわたしは、むしろ、「決め打ち」的な準備を学生にすすめているわけである。じっさいに、自分がうける会社がどれほどコンピテンシー面接の視点を採用しているかは保証はない。しかし、あたかも、志望会社がコンピテンシー採用を「していると仮定して」それにたいして十分な対策をしておくわけである。

そうしておけば、「この会社は、どんな採用をしているのだろうか。ああだろうか、こうだろうか。」とまよってばかりで、実際の手を使う準備がいっこうにすすまないライバル学生にくらべて、「たとえ、ほんとうはその企業がコンピテンシー採用をしていなかったとしても」、十全な準備をおこなうことができるだろう。その具体的準備方法は後述するが、それをみていただ

42 就職「面接」とは、コミュニケーションではなく、コンピテンシー立証のゲームである

ければわかるとおり、「コンピ対応の就職対策」をしておけば、たとえ受ける会社がコンピ採用でなかったとしても、非常に高い評価をうけることができるとおもわれる。

【「自己チュー」的「自己分析」バイアスからの脱却/ビジネスセンスの覚醒】

現代の日本の大学生の就職準備の実態をすこしでもご存じのかたなら、学生たちの「自己分析」が非常にはやっつることにお気づきだろう。しかし、この自己分析、どれほど、就職のやくにたっているか非常に疑問である。まず、第一に、大人の視点からして、日本でうまれそだって高校からぱっと大学に入ったような人たち（学生たち）が、ひとにかたることのできるようなかけがえのないような属性・経験をもっているかどうかは非常に疑問である。就職活動でとても重視されている「自己分析」は、たんなるいまはやりのいわゆる「自分探し」の延長なのではないかとさえおもえてくる。目前に迫った就職という「つらい現実＝志望会社」から目を背けつつ、「就職準備をしています」と「自分へいいわけ」する一種の防衛機制として、自己分析ブームはみえてくる。

また、昨今の学生たちは、民間企業すなわち、資本主義社会で利潤をあげている・利潤をあげつづけなければ消滅してしまう組織に就職しようとしているのに、まったく、商売つげがない人がとてもおおい。もちろん、NPO・NGOなど営利を目的としない組織に就職を希望する学生もふえてきつつあるだろう。しかしいうまでもなく、営利を目的としない組織であっても、予算をこえる赤字をだしつづけては存続しえないだろう。

コンピテンシー対応就活は、この二点の学生たちの弱点を克服するうえでも効果があるとおもわれる。なぜなら、まず、第一に、(上記第一と対応して)、学生本人(自己)にまず注目するのではなくて、受ける企業(自分という商品を買ってくれる顧客)に視点をおくことが要請されるからだ。第二に、その際に、受ける企業の営利活動にとって、自分という人材＝商品がど

れほどビジネスに貢献しうるかを考えざるをえなくなるからである。

コンピテンシー対応の就職準備を指導し、後述のそれよりの「ワークシート」をうめさせていくと、それ以前においては、まったく自己中心的で、商売つけがまったくなかった学生たちが、志望企業のビジネスとはどのようなもので、そのなかで、自分という人材＝商品がどれほどの商品価値があるのか、を自己評価して売り込んでいることを目に見えてできるようになっていく。これは、コンピテンシー対応就活の大きな利点であろう。

【「〇〇力」などの「誤解を招く抽象語」の陥穽からの脱却】

これも昨今の学生たちの就職支援をしている大人のかたの多くは感じていることだろう。現在の就職活動においては、「〇〇力（例：コミュニケーション能力）」「〇〇の大切さ（例：人の視点にたつて物事をかんがえることの「大切さ」をまなびました……）」といった抽象語が氾濫している。これについては、そもそもコミュニケーションをどのように考えるかについての二大対立見解が伏在しているように感じられる。ので、節をあらためて論じてみよう。

【二種類の「コミュニケーション」】

私事で恐縮だが、筆者は、昨今大きく進展している、ダーウィン生物学による人間理解とゲーム論による人間理解を、高く評価し、その知見を積極的に社会学に移植しようと試みている者である。そのような指向からすると、いままで漠然と人文系学問において使われてきたさまざまな概念の多くが、かなり違った相でみえてくる。ここで問題なのは「コミュニケーション」概念である。「コミュニケーション」をどう定義するかという問題に本稿で踏み込む気はない。しかし、上記の二つの学的営為に棹さしている身からすると、いままでコミュニケーションと漠然と感じられてきた人間の行動には少

44 就職「面接」とは、コミュニケーションではなく、コンピテンシー立証のゲームである

なくとも二つのあまり意識されてこなかった相があり、しかも、その二つを明確に区別することがとても重要であるように感じられる。その二つとは、「毛づくろいとしてのコミュニケーション」であり「秘匿情報の「立証」としてのシグナリングゲーム」である。説明しよう。

【毛づくろいとしてのコミュニケーション】

この視点は、ロビン・ダンバーの一連の仕事による。彼は、霊長類の脳新皮質の体重比は、ほぼその種の集団（群れ）のサイズに正の相関をしているという。そして、その二者の関係を示す回帰式によると、ヒトの脳新皮質の大きさから逆算して、ヒトの集団サイズは約150頭であるという。他方、ヒト以外の多くの霊長類は毛づくろいによって人間（猿間？）関係の保持をおこなっている。しかし、たとえば、チンパンジーと同じ比率で、毛づくろいをヒトがするとすると、集団規模が大きいがゆえに、生活時間を超過してしまう。そこで、その機能を担うように進化したのが、ヒトにおける言語の使用である、という。いわば、言語とは、より効率のいい毛づくろいなのである。（もちろん、言語の機能が、「それだけ」である、などとは主張していない）。

【シグナリング・ゲーム】

シグナリング・ゲームは、非対称情報の経済学（非対称情報のゲーム論）の領野において、スペンスによって提起された。しかし、いまからふりかえると、この「シグナリング」という命名は、非常にミスリードであった。ゲーム論に親しくないひとにたいしてこの概念をかたるとほとんどつねに誤解されるので、十分注意してほしい。注意点は少なくとも三点ある。

第一の注意点は、シグナリングゲームは一見するとコミュニケーションとは見えないような行動においてもなされる（というか一般的にはコミュニケー

ションの外見はまったく要件ではない) ということである。シグナリングゲームの典型ともいえる、「受験勉強・企業による学生採用」の事例で説明してみよう。いまここに、生得的に与えられた学習能力が高い学生と低い学生がいたとしよう。学生本人には自分のこの生得的学習能力の高低は「見えて」いるが、その学生たちを採用しようとする企業からは「見えない」としよう(情報の非対称性)。企業としては、この生得的学習能力の高い学生をとりたいたいのだが、もし面接で「あなたは、弊社が所望する生得的学習能力が、高い学生さんですか、低い学生さんですか」と質問してもまったくの無駄である。

いうまでもなく、その企業に採用されることを両種の学生が望んでいるかぎり、どちらの種類の子も「はい。私は、高い学生です」というだろうから。では、企業はどうすればいいのか。多くの読者にとってはいうまでもないだろう。「学習能力が高い学生にとっては比較して低いコストで、低い学生にとっては比較して高いコストをかけないと、超えられないようなハードル」を課せばよい。そして、たとえそのハードルを課しても「高い学生」はその企業に採用されることが「黒字」になるような、「低い学生」には「赤字」になってしまうような、そのような種類・(コストの) 高さのハードルを課せばよい。いうまでもなく、入試のための受験勉強はこのようなハードルとして機能する。当初は、「企業からは」みえなかった「学生の資質の違い」という非対称情報が、受験勉強というハードルを課すことによって、「みえる」ようになるわけである。したがって、ここでのゲームは、外見上はまったくコミュニケーションにみえないような行動によってなされるのである。

第二の注意点は、そうでありながらも、「外見上コミュニケーションとみえるような行動においても」この種のシグナリングゲームはなされる、ということである。

たとえば、オスがメスを口説く場合をかんがえてみよう。じつはオスには、本当にそのメスを愛しているオスとそうでないオスがいたとしよう。メスに

とっては、そのオスが本当に自分を愛しているオスかそうでないオスかという自分にとって見えない非対称情報の獲得が問題となる。両種のオスともに、そのメスに対して、「愛している」と「コミュニケーション」するだろう。しかし、それをそのまま字義通り信じるのはメスにとって自殺的行為である。いうまでもなく、「愛している」というコミュニケーションの仕方が問題になるだろう。本当に愛しているオスならばメスに受容されればそれでもペイするような、本当に愛していないオスならばペイしなくなるような、そのような「コスト」をかけた求愛をしているオスの発話のみが信用に値するだろう。これまた多くの読者にとってはいうまでもないだろう。コミュニケーションといっても、その発話のレベル自体は、ここではほとんど無意義なのである。コミュニケーション（発話）という行動にどれほどのコストをかけたかが問題なのである。

第三は、発話者にとっての「シグナリング」の含意が、その命名の外見から誤解されてしまうことが多いということだ。先程の二種類の学生の事例にもどってみよう。もしわたしが「高い」学生だったとしよう。面接のときには、当然「誠心誠意」「わたしは高い学生です」と真実をかたるだろう。しかし、このような誠意はこのシグナリングにはほとんど意義をもたない。他の「低い」学生からいかにして「区別的に自らの非対称情報を、立証するか」ということだけが要点である。そのためには、上記の条件にあった「コストを支払ってみせる」ことが必要である。「シグナリング」という命名は、ゲーム論に親しくない読者にこの点を忘却させてしまうことがおおい。

【就職面接とは、コミュニケーションではなくて、コンピテンシー立証の「シグナリングゲーム」である】

さて、必要とはいえ、二種類のコミュニケーションについての説明への迂回が長くなってしまった。

事態を単純化していえば、学生たちのおおくは暗黙に、コミュニケーション

ンとは、前者の「毛づくろい」としてのコミュニケーションのことであると
おもいこんでおり、採用の面接官の多くは（彼が良い面接官ならば）、後者
のシグナリングゲームとしてのコミュニケーションを面接の場面でやろうと
しているはずだ、とわたしは考える。

その意味で、真理の視点（いわゆる勝義諦）からは正しい表現ではないが、
学生という当事者の視点（いわゆる世俗諦）に訴えるスローガンとして、
「就職面接は、（あなたがた学生さんたちが考えている）コミュニケーション
ではなくて、コンピテンシー立証の、（シグナリング）ゲームなのだよ」と
学生たちにいうことにしている。

【学生の考えているコミュニケーションとは、ほとんどが「毛づくろい」で
ある/だから学生はすぐ「へこんで」しまう！】

わたしのみるところ、学生たちのコミュニケーションとは、ほとんどが毛
づくろいである。ひごろ、同年輩の友人たちと、おしゃべりないしケータイ
のメールのやりとりをしているが、それはシグナリングゲームのようになに
かを「立証」しようとするものである場合はほとんどないだろう。

その結果、異世代・異境遇・異利害の採用面接官をまえにして、どんなコ
ミュニケーションをしていいのかまったくほうにくれてしまう。

その結果、「わたしは、コミュニケーション能力があります」とか「御社
の将来性にひかれました」などという「美辞麗句・抽象語」（空語）で、「空
白を埋める」ことへとにげてしまう。

【面接官の考えるコミュニケーションは、シグナリングゲームである】

他方、面接官が暗黙に考えているコミュニケーションとは、シグナリング
ゲームである。個々の学生が、当社の所望する能力（コンピテンシー）をもっ
ているのかどうかを、「証拠」でうらをとりつつ確証したいと考えている。

人事採用にかぎらず、ビジネスの商談はシグナリングゲームであることが多い（もちろん、お得意さんへの毛づくろい＝接待もあるだろうが）。ある商品を顧客に売りたいわけだが、顧客は、その商品がほんとうに所望の性能をもっているかどうか買う前にはなかなかわからない（情報の非対称性）。そうであるがゆえに、ほんとうにこの商品が顧客が所望する性能をもっていることを「立証」できれば商談はうまく進むだろう。このようなコミュニケーションモデルを、良い面接官は、学生採用面接でも暗黙に採用しているだろう。

しかも、（学生たちも昨今は数多くの会社を受けるとはいえ、）数のうえで面接官が接する学生数と、学生が接する会社数では、比較にならない。面接官は、数多くの学生たちを、かなり短時間で、面接処理しなければならない。とすれば、大した企業でしっかりつとめているビジネスパーソンであれば、ちょっと経験をつめば、ほとんどの学生たちが口にする「わたしは、コミュニケーション能力が……」「御社の将来性に……」とかいったクチサキ（ゲーム論というチープトーク）だけの美辞麗句・抽象語・空語は、無意識にザッピング（早送り・とばし）するようになるだろう。

そして、当社が所望するコンピテンシーをその学生がもっているかもしれないことをしめす「手がかり（キュー）」がみえたら、すかさず、ザッピングを停止し、話の流れをとめ、そこを根ほり葉ほり聞き出すだろう。

そこでのコミュニケーションのモデルはくりかえすが、シグナリング＝立証ゲームのそれである。

就職面接は裁判とちがって、物証や第三者証人を召喚することがないので、学生はウソのエピソードをつきつづけることが、論理的には可能である。

しかし、実際には、破綻しないウソをかたりつづけることは困難である。面接官は、あるコンピテンシーをもっているかもしれない学生（いわば被疑者）が、「私は、ほんとうにそのコンピテンシーをもっています」といっても、それを立証する証拠（面接ならエピソード）を、ききつづけるだろう。そしてそれは、究極的には「それがウソであることが露呈するまで（反証さ

れるまで)」つづくだろう。

このようなコミュニケーションは、学生にとってはほとんど未経験のものである。上記からもわかるとおり、それは、被疑者の尋問と原理的にはかわらない。しかも、ほとんどの学生は、「美辞麗句の抽象語を、気軽に空白を埋めるように（あるいは、真空という不安から逃げるように?）」語る。他方、面接官にとっては、「それがウソであることが露呈するまで、エピソードをききつづける」のが使命に準じた仕事である。

その結果、学生も面接官もどちらも全く悪意がなかったのに、まさに順当な結果として、学生がウソつきであることがメタコミュニケーション的に立証されてしまう。ほとんどの場合そうなる。なぜなら、企業はほとんどの学生を落とさなければならないから。

多くの学生が就職面接で、「つぶされた」「へこんだ」と感じる理由の多くはここにあると、わたしはかんがえている。

これは、たんに、就活という一時の事柄にとどまるものではなく、これをきっかけにして、多くの学生が、「正社員就業」を忌避するようになってしまう。

コンピテンシー面接に対応しておくことは、このような学生と面接官とのコミュニケーション観の違いを意識化しそれに対して免疫的な事前対処をしておくことになる。がゆえに、就職にかんしてもおおきな成果を期待できるし、そのみならず、「就職をきっかけとする、へこみ・ひきこもり」傾向に対する非常に有力な事前対処になるとかんがえる。

【具体的対策手順、その1. 所望コンピテンシー分析】

さて、具体的な手順である。

具体的対策手順は、大きく二つに分かれる。第一は「志望会社の所望コンピテンシー分析」であり、第二は「コンピ対応、ぶっちゃけ面接設計表」である。ともに、手を使って埋めることが重要である。

まず、「志望会社の所望コンピテンシー分析」である。桜井自作の「志望会社所望コンピ分析シート」をつかう。

シートの最初に、志望会社を固有名詞で記入する。これはごくあたりまえに見えるが、これが学生にとっては意外に重要である。就職準備をしているといいつつ、志望会社を明示しない学生が非常におおい。なにかを選択し、自他に対してそれを明示することを、学生達はとてども忌避している。それで、「業界研究」などをして、「やっている」つもりになるのである。しかし、志望業界研究と、志望会社研究とは、まったくちがう。この違いに気づかない学生が多い。この違いに気づいた学生はとてども有望である。実際に採用してくれるのは、個々の会社でしかない。現代資本主義におけるビジネスとは、一つの業界における有力会社相互の命がけの闘争だろう。個々の会社としては、そのような命がけの闘争をしている「うちの会社という運命共同体」にこれまた命がけで参加するような者だけをもとめている。それなのに、業界全体をひとからげでしかみれないような学生はおよびでない。

就活に限らず、目標というものは、具体的に・固有名で・ピンポイントで、決めなければ目標にあたいしない。ピンポイントのターゲットが設定されることで、いま自分がなにをすべきかが具体的にみえてくる。

もちろん、目標をめざしているうちに、気が変わる・目標を変えたいくなる、ことがあるかもしれない。それはまったくかわまない。しかし、暫定的であれ、たえずピンポイントの固有名の目標を設定しそれにむかって日々をすごさないと、あつというまに時間は過ぎてしまう。

【志望会社の情報から、所望コンピを抽出し、ランクづける】

つぎに、志望会社についての情報をできるかぎり集める。わたしが数年間就活ゼミで、学生を支援した経験からすると、学生たちはじつは志望会社についての情報をあまり集めていない。会社説明会とか資料請求で与えられる

資料をたんにもっているだけで、それさえも精読していない。このような「会社側からの公式情報」はもちろん、それ以外の情報も集めまくる。具体的には、インターネット上の情報、日経新聞など新聞紙上のその会社についての情報、『会社四季報』『日経会社情報』などの投資家向け情報（以上の二誌を知らない学生が非常に多いので、この二つを使う（使ったことを面接で示す）と、とても有利である）、学生自身による現地取材（べつにたいしたことをしなくてもいい。店舗が近くにある会社ならかならず足を何回も運ぶ）、などである。

ただし、情報を集めまくったとしても、どうやってその情報を消化したらいいのかわからない。そこで、「コンピ分析」が役にたつ。集めまくった情報から、その会社が、どのようなコンピテンシーをどれほどどのような優先順位で要求しているのかを推測し、その推測結果を紙に書いてみるのである。この作業自体が、その会社の全体像を学生の血肉化するのに役立つ。この作業には、四つほどの注意点がある。

第一は、明示的な情報を集めまくるが、そこに書くまでもない（と大人ならかんがえるような）「暗黙の（当然の）常識」をも十分はたらかせる、ということである。たとえば、JRのある社を分析対象にしているとしよう。JRも最近では鉄道業以外にいろいろなビジネスをおこなっている。学生むけのPR情報にはそのような「花形」がきらびやかにえがかれているかもしれない。しかし、いうまでもなく、JRにとっては、鉄道交通こそがメインビジネスであり、その際に最重要なコンピテンシーは「安全の保持」であり、次に重要なコンピテンシーは「パンクチャリティー（時刻厳守）」だろう。しかし、そんなことは大人の視点からはあたりまえすぎて明示的情報のどこにも記述されていないかもしれない。しかし、この暗黙の最重要コンピテンシーに気づくことは、その会社を志望する者としては不可欠なことだろう。これをみのがさないこと。

第二に、第一の暗黙の重要コンピテンシー以外については、重要だとおもわれるコンピテンシーが重要である「証拠となるような情報上の材料」をピッ

クアップすることである。「〇〇の情報の、××ページの△行目に、～～という文言で、記述があるから、そこから推測して、この会社は、**というコンピテンシーを、どれほどの強さでもとめている」というように。前述のように、会社についての情報を学生はじつはほとんど消化してない。その会社についての「自分勝手にもっているイメージ」に固執しているだけだ。それに対して、入手した情報にしっかりとづいて、学習・推測する能力をもっていることはそれ自体とても重要な（ほとんどの会社が強くもとめる）コンピテンシーだろう。ほとんどの会社は、自分がつくる資料のなかで、志望する学生になんらかのメッセージをおくっている。しかし、ほとんどの学生はそのメッセージを受信・解読できていない。それが受信・解読できること自体大人のビジネスパーソンにとって非常に重要なコンピテンシーである。また、解読できた学生はとてもその会社から好印象をもたれるだろう。

第三は、収集情報から抽出したコンピテンシーをありがちな美辞麗句の抽象語に「まるめ・あげる」のではなくて、その会社の具体的なビジネスでの困難克服の場面へと「ほぐし・さげる」ことである。これは、先行文献ではほとんど言及されていない点であるので、注意が必要だ。就職参考書などみると、「この業界で要求されるコンピテンシーは、〇〇能力」などとリストアップされている。これはこれでしょうがない点もあるが、実際に学生を指導してみた経験からするとかなり危険な記述である。いうまでもないが、その会社がほんとうにほしいのは、べつにコンピテンシーなんかではない。利益をあげられる社員でしかない。どのような社員がより高い利益を上げられるかの分析結果がコンピテンシーなのである。それは、いわば「方便」として「〇〇能力」とよばれていたりするが、じっさいに会社がほしいのは、成績がわるい社員ならおてあげになってしまうような具体的なビジネス上の困難場面でも良い結果をだせること、である。しかし、学生は現実の労苦の多いビジネス場面を無意識に忌避しているので、「〇〇能力」とかいったかっこいいラベルを提示されると、「場面」でなくて「ラベル」のほうへととびついて（にげて）しまう。具体的にこうならないためには、どのようなワー

クシートを作業すればよいのかについては、後のぶっちゃけ表において述べる。

第四は、このように抽出された複数のコンピテンシーを重要度順にランクづけることである。こうすることで、そうする以前においては、あまりに漠然としていた「採用面接で、いったい、何がもとめられているのか」がかなり明確にみえてくる。そして、それぞれのコンピテンシーにたいして、自分のいままでの経験のなかでどのエピソードをどのようにアピールすればいいのかがみえてくる。ここでさらに注意点がある。もちろん、この抽出・ランク付けは、ただしいものであるのがぞましい。しかし、かならずしも、まったくの正解でなくてもかなり機能する、ということだ。そもそも、ここでの分析結果が正しい分析であるかを確認するすべはほとんどない。また、当該会社自体がコンピテンシー人事を採用していないかもしれない。しかし、たとえそうであっても、ここでおこなった分析とランク付けはとても効果がある。100%正しい戦略ではなくても、他の学生はほとんど戦略に値するものをもっていないので、その仮説的戦略に準じて作戦を展開すれば他の学生にまけることはない。

以上の「志望会社のコンピテンシー分析」をかならずワークシートに「書いて」おこなう。手を使って書く（もちろん、PCでよい）ことがとても重要である。

ここまでおわたたら、(切迫している場合はおわらなくても)、後半の「面接ぶっちゃけ設計表」にうつる。

【就活面接ぶっちゃけ設計表(抄録)(具体的対策手順, その2)】

以上の作業をふまえて、われわれの就活ゼミでは、自作の「就活面接ぶっちゃけ設計表」というワークシートを使用する。現在使用しているバージョンは、実際の就活ゼミでの試用を経て改良を重ね、だいぶ長くなってしまっ

54 就職「面接」とは、コミュニケーションではなく、コンピテンシー立証のゲームである

た。ので、ここでは、一部のみ抄録（以下のゴシックの部分）し（フルバージョンは、拙ウェブページにある）、説明をくわえたい。

この「ぶっちゃけ設計表」を作った眼目はおもに三つある。第一は、切迫性・臨場性・即戦性である。既存の就活参考書でもワークシートは定番であるが、学生にとってはなかなかおっくうでうまらない。また、たとえまったとしても実際の面接とはすこし距離がのこってしまう。であるから、はじめから、面接を場面にしたシナリオ（想定問答）方式にして、臨場感をだし、「これがうまっていないようなら、本番でいったいなにをしゃべれるんだ！」とでもいう切迫性をめざした。他方、うまればそのまま本番に臨めるという即戦力性もめざした。

第二は、複層的コミュニケーション性の自覚である。すでにのべたことからあきらかなとおり、就職の面接におけるコミュニケーションは複層的なものである。字義的なある問いに字義的に答えつつ、じつは面接官が聞きたいのは、そこで語られる学生のエピソードそのものであることはほとんどない。「あること（学生のエピソード）を語る」まさにそのことによって、「別のこと（会社がもとめるコンピテンシーをその学生がもっているか否か）を語る・立証する」、面接とはそのような立証ゲームである。コミュニケーションの複層性をあからさまにかたってしまうことで、鈍感な学生にも（失礼！）自覚できるように配慮した。

第三は、面接官の「めんどうさ」の自覚である。学生は、やはり自己中心的である。ある会社の面接に一日（ないし他県なら数日）かけて行き、待合室で待ち、15分から30分ほど面接をしてもらう。学生にとっては、自分の面接は格別な出来事である。しかし、いうまでもなく、面接官にとっては、数日かけて数十人の学生を「処理」しなければならないめんどうなルーティンワークでしかない。逆にいえば、学生からすれば、そのような「数十人分の一の流れ作業のなかで、自分を確実に面接官に印象づけ」なければならない。しかし、上記のような「格別な自己」中心的パースペクティブをもってしまっている学生にはそのような配慮はもちにくい。そこで、面接官のめんどうさ

をとくに強調してシナリオをつくっておくことによって、めんどくさがり
のくたびれた面接官にも印象をのこせるような、サービス精神に富んだ面接
を、準備できるように配慮した。

【就活ゼミ・定番ツール】

第三版 就活面接ぶっちゃけ設計表

桜井芳生（著作権保持）

sakurai.yoshio@nifty.com

<http://homepage3.nifty.com/sakuraiyoshio/>

【1. 面接前の予習】弊社についての情報をごらんになって、弊社が採用学
生さんにもとめる「コンピテンシー（具体的ビジネス能力）」を5～8ほど、
「重要度順・5点法ウエイトつき」で、書き出してください。まずはじめに
会社名職名を書いてください。（例：南日本新聞記者職 重要度①学習情報
処理の速さ正確さウエイト5，②対人関係構築力5，③好奇心腰の軽さ5，
④地アタマの良さ4，⑤チームマネジメント力3……）

（解説：前述のとおり、志望会社・志望職種のピンポイントでの明示を要求
する。こうすることで、学生をいやでも「臨戦」化させる）。

【2. コンピの具体化】上記の個々のコンピについて、その会社が「要求し
ていそうな具体的レベル」をかいてください。「その会社の実際のビジネス
の具体的な○○のような状況でも、××ができる」といったカンジ。（例：
学習情報処理の速さ正確さ→「一時間後にある国の政府高官に急にインタビュー
することになった。一時間で、インタビューに必要にして十分で【ボロがで
ない】だけの予備知識を詰め込むことができる」とか……）

重要度①のコンピ：

②

③……

（解説：コンピテンシーを前述の「○○力」という抽象語にとどめるのでな
く、想定会社の具体的ビジネス場面へと「ほぐし・さげる」）。

3. (面接がはじまって)【面接官】(面接官の本音) あーあ、今日もかったるいなー。おもしろい学生こないなあー。つぎもつまない学生だろうなー。あ。きた。こんにちは。本日は弊社の面接によくおいでくださいました。それでは、さっそくですが、〇〇さんの自己PRを簡単におっしゃってください。「自己PR」ですけど、あなたの「自己」なんかに関心ないのわかってますよねー。上の「弊社が重視するコンピテンシー」に」対応させて、立証エピソード(立証エピソード)多めにちりばめておいてねー!。まさか、「コミュニケーション能力」、なんて、「ありがちで、なんのコンピかわからないような」こといわないよね!。自己PRは、「弊社があなたを採用する、採用理由」だよな。自己PRのなかに志望動機がまじっていてもかまわないよー。

【4. 学生(あなた)の答え】

(解説: 前述の「面接官のめんどろさ」の自覚, と, コミュニケーションの「複層性」の自覚化をめざしている)。

【5. 面接官】はい。ありがとうございます。さすがに、こっちの本音をぶっちゃけていっておいたので、なかなかよかったよー。こういう「本音で、問いかけない」会社でも、「同じこたえ」してねー。「字面上の「問いかけ」はちがっても、「会社が聞きたいことは同じ」だよー!。

では、つぎに、弊社への志望動機をおっしゃってください。志望動機は「弊社への愛の証」だよなー!。あなたが、この業界でなくて!、「この会社」を選んで、一生を捧げるだけの「覚悟の証」をみせてねー!。「御社は、業界最大手で……」なんて「大手だから来ました」発言はしないようねー

「他の学生が語れない、ほんとうに弊社を愛しているあなただけが、語れる、具体的な話」があるといいよねー!。そうすると、「立証」になるよねー!。

★★「じゃあー、べつに、うちの会社じゃなくても、他社でもいいんじゃない?」なんてきりかえされないようにねー。★★

【6. 学生の答え】

(解説:「その会社への志望動機」なのに、「業界への志望動機」から語りはじめ、「べつにその会社でなくてもいい」ことをかたってしまう学生が、とても多い!)

【7. 面接官】はい。どうもありがとうございます。ふつうは、これから、面接官のほうが、つっこむんだけど、つまんない学生ばかりで、つかれちゃった。かたたるくてねー。ぶっちゃけできくけど、はじめの自己pでの、弊社の「最重要コンピ」にからめた、エピソードどれ?。自己pのどこ、つっこんでほしかった?。じゃ、そこ、①なんのコンピテンシーに対する立証なのか、をはっきりさせて、②ほんとうにあなたが経験したことであることが立証できるように「5w3h1r+固有名」もからめて、もうすこし、くわしく「立証」して。(注。「5w3h1r」とは「いつ、どこで、だれが、なにを、なぜ、いかに、いくらで、なんにんを、その結果(result)」のこと)

【8. 学生の答え】

(解説:面接がコンピの立証ゲームであることを、「ぶっちゃけ」で自覚させてしまう。「具体的エピソードを語れ」といわれても抽象的にしかかたれない学生がとてもおおいので「5w3h1r+固有名」のチェックはたえずおこなう)。

【9. 面接官】はい。どうも。なかなかいいよー。でも、このコンピは、弊社にとって、とても重要なんで、「生涯給料3億円」はらうには、もっと「たしかめ」しないとねー。あとで、部長がうるさくてー。って、わけで、このコンピで、もうひとつ、別の立証エピソードあげて、「立証」して。

【10. 学生の答え】 (①コンピ名。②エピソード)

(解説:就職面接とは「生涯給与3億円の商品」の商談であることを自覚させる)。

【11. 面接官】はい。ありがとうございます。このコンピほんとうちにとって、重要。

58 就職「面接」とは、コミュニケーションではなく、コンピテンシー立証のゲームである

なので、もうひとつ、エピソードあげて立証して。

【12. 学生の答え】（エピソードは5w3h1r+固有名に注意して）

【13. 面接官】いいね。じゃ、同じコンピで、もういっちょ！、エピソード立証して。

【14. 学生の答え】（エピソードは5w3h1r+固有名に注意して）

【15. 面接官】いいね。もういっちょ！。

【16. 学生の答え】（エピソードは5w3h1r+固有名に注意して）

【17. 面接官】はい。あんがと。しつこくて、ごめんね！。でも【このしつこさ、をいやがらずに、おもしろがってのってくる】ような学生しか、うちじゃとらないよ！。これも、この「しつこい追求、いやがらない」のも、それ自体コンピと愛の「立証」ゲームだよ！。じゃ「重要度第二」のコンピについても、同様に、「深度3（エピソード三つによる立証）」で、「エピソード立証」して。

【18. 学生の答え】（①コンピ名。②エピソード三つ）。

（解説：「立証」ゲームである以上「しつこさ」は不可避である。と、いうことを自覚させる。「しつこさ」に慣れ、それに「へこまず」、さらにはそのしつこさを「楽しめる」境地をめざす）。

【19. 面接官】いいよー。じゃ「重要度第三」のコンピについて、「深度2」でエピソード立証して。

【20. 学生の答え】（①コンピ名、②エピソード二つ）

（解説：当然、コンピの重要度の違いにおうじて、要求される「立証」度（具体的には用意すべきエピソードの数）が異なる。この点の自覚をめざす）。

【21. 面接官】OK！。他社さんでも「こう聞かれなくても、このように、

大人がほんと聞きたいこと」を「こたえてねー」。じゃ「重要度6」のコンピについて「深度1」でエピソードして。

【22. 学生の答え】(①コンピ名, ②エピソード)。

(解説: 外見とはことなり, じつは「面接」で「きかれていること」は, ただひとつである(あなたは, 当社の所望する諸コンピを十分な水準だけでもっているのか)。と, いうことの, 自覚をめざす)。

【23. 面接官】はい。OK。じゃ, 「志望動機」でつまこんでほしかった「質問トラップ」どれ?。それ, 自分で, エピソードして。

【24. 学生の答え】(エピソードは5w3h1r+固有名に注意して)

【25. 面接官】はい。どうも。じゃ, 志望動機でつまこんでほしかった質問トラップの「三番目」を, 自分で, エピソードして展開して。

【26. 学生の答え】(エピソードは5w3h1r+固有名に注意して)

【27. 面接官】はい。どうも。じゃあ, 『内定勝者2006』p.119の「面接頻出質問も, コンピテンシーに絡めて回答しよう」の質問リストをみてください。このなかで, あなたが一番「聞かれたらこまる」質問あげてください。じゃ, それに, 上記の「弊社にとって重要なコンピテンシー」のどれかにからめて, 回答して。

【28. 学生の答え】(①コンピ名, ②質問への回答)

【29. 面接官】はい。ありがとうございました。弊社からうかがいたいのはだいたい以上です。が, ○○さんのほうから最後になにか弊社への質問とかおっしゃりたいことはありませんか。……と, いわれたら, すかさず, 「重要コンピ」と「御社への愛の深さ」の「証」になるような「そのような人のみが語れる質問」をするんだよねー。なにか質問ある?。

【30. 学生の答え】(コンピ名:)

60 就職「面接」とは、コミュニケーションではなく、コンピテンシー立証のゲームである

（解説：質問に答えるだけでなく、「質問できる」ということ自体、多くのコンピを立証できるチャンスである。ここで、「スイートスポットをヒットした」質問ができる学生は、他の学生たちをかなり引き離すことができる）。

【31. 面接官】 はい。ありがとうございました。って、いわれて「終わりキュー」がでたら、すかさず、自己pか志望動機の「サビ」の部分をリポートして、「だめ押し」するんだったよねー。はい。【サビ・リポート】しながら、おわりあいさつして。【32. 学生】

（解説：ほとんどの学生は、ナマの面接であっぶあっぶで自分を距離を置いて振り返る余裕がない。また、一度述べたぐらいでは、何人もの似たような学生をつづけて面接している面接官の印象・記憶にのこっていないことを自覚していない。この点を自覚し、自分の返答を振り返り、最後にだめ押しをする習慣をつけさせる）。

（本編、終わり）（以下、フルバージョンでは、さらに補遺がある）。

【セミナーの効果分析】

以上のような道具だてで、以前からおこなっている就活ゼミを、「コンピテンシー面接対応」にモデルチェンジしてみた。上述のコンピテンシー面接のコンセプトを説明し、上記の「ぶっちゃけ設計表」を実際に学生に記入してもらい、その設計表を参加人数分コピーし合評をおこなった（2005年2月某日、南九州のある国立大学法人にて）。

このセミナーの効果を計測するため、セミナー開始前と終了時に事前・事後のアンケートをおこなった。

本稿の問題意識のとしてキーとなる設問は以下のものである。

（事前アンケート）

i) あなたは、就活についてどんな対策をたてればいいか、イメージができていますか？。

↓

6. かなりできている。 5. まあ、できている。 4. どちらかという
とできている。 3. どちらかというとできていない。 2. まあ、できてい
ない。 1. まったく、できていない。

k) 就職「面接」にたいして、どのような対策たてればいいか、イメージが
できていますか？

↓

6. かなりできている。 5. まあ、できている。 4. どちらかという
とできている。 3. どちらかというとできていない。 2. まあ、できてい
ない。 1. まったく、できていない。

(事後アンケート)

s) あなたは、就活についてどんな対策をたてればいいか、イメージが
できましたか？

↓

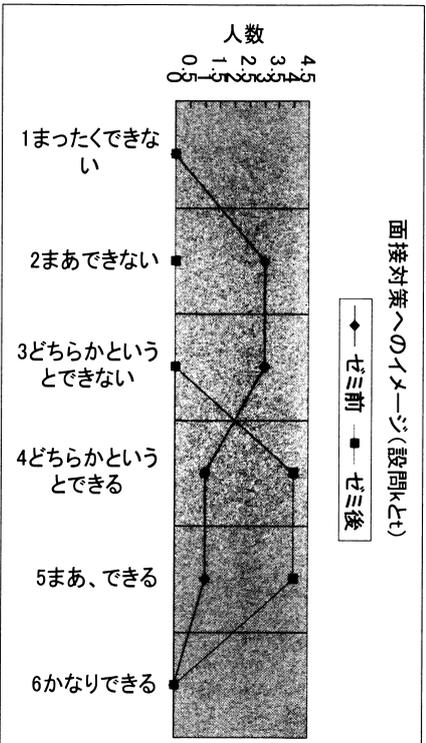
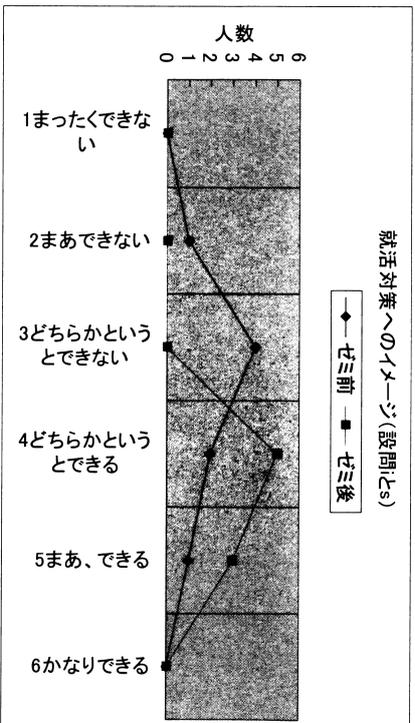
6. かなりできた。 5. まあ、できた。 4. どちらかという
と、できた。 3. どちらかという
とできない。 2. まあ、できない。 1. まったく、
できない。

t) 就職「面接」にたいして、どのような対策をたてればいいか、イメージ
ができましたか？

↓

6. かなりできた。 5. まあ、できた。 4. どちらかという
と、できた。 3. どちらかという
とできない。 2. まあ、できない。 1. まったく、
できない。

結果は以下のとおりである。



以上のように、コンピテンシー対応した就活セミナー事後においては、すべての回答者が肯定的回答肢を選択している。ごく少数の事例であるので、一般化については慎重であるべきだが、コンピテンシー対応の就活指導が大きな効果をあげることができることはできるだろう。

【二種類のコミュニケーションと「へこみ(回避)」の社会学、へむけて】

上記のようにたんに目先の就職をクリアするのに効果がある、というだけ

ではない。この、コンピテンシー対応の就活支援は、学生たちに、自分たちがおこなっているコミュニケーション（毛づくろい）とは異なったタイプのコミュニケーション（たとえば、シグナリングゲーム）があることを自覚させ、後者についての自覚的トレーニングへとみちびく、という効果がある。

昨今、就活という経験で、たとえ就職の内定がとれまいがとれようが「へこんで」しまい、トラウマ化してしまう学生が少なくないようである。ここで述べたような「コンピ対応就活」は、そのような大学の出口でへこんでしまう現代日本の若者たちの諸現象を分析し支援していくうえでの有力な機縁となる、と、わたしは仮説している。

【文献】

- 相原孝夫 2002 『コンピテンシー活用の実際』 日本経済新聞社（日経文庫）
キャリアデザインプロジェクト 2004 『内定勝者2006「私たちはこう言った！こう書いた！」合格実例集 & セオリー エントリーシート、履歴書、面接、志望動機、自己PR』 PHP 研究所
桜井芳生 2004 「「就活」の社会学へむけて－「就活ゼミ」という参与観察からみえてきたこと/「ポスト入試社会」における「新しい通過儀礼」－」『鹿児島大学法文学部紀要 人文学科論集』第60号 鹿児島大学法文学部
渡辺茂晃 2004 『これまでの面接 VS これからのコンピテンシー面接－実況中継』 日経人材情報

（謝辞）

上記のとおり、筆者は過日、「コンピ対応」の就活支援セミナーをおこないました。本文で述べたとおり、学生さんのみならず、社会人（一般市民）の方もご参加くださり、実企業におけるコンピテンシー人事の普及について、お話をうかがうことができました。セミナーに参加くださり、また、アンケートにお答えくださった皆様に、深く感謝いたします。