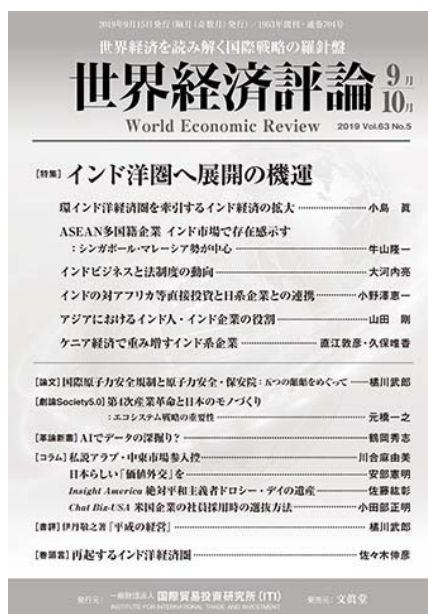


本論文は

世界経済評論 2019年9/10月号

(2019年9月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

米国企業の社員採用時の選抜方法

小田部 正明

本誌 2019 年 3/4 月号のコラムではアメリカの大学生の就職活動の様子を取り上げた。その中で、アメリカの雇用形態が日本のそれと制度的に異なる 3 つの大きな理由を説明した。第一に、日本の従来の年功序列式の縦割りの雇用体制と異なり、アメリカの専門技能・業務知識に基づいた横割りの雇用体制が大きく影響している。第二に、アメリカの大学の入学時期が、日本のように春だけでなく、秋学期、春学期、そして夏学期と年に 3 回あるため、卒業式も秋、春、夏学期と年に 3 回ある。その為、アメリカでは企業の雇用も年中通して行われている。第三に、学生が仕事を探すことはまったく学生個人に委ねられている為、アメリカでは日本よりも遥かにリクルーターとの個人レベルでのネットワーキングが大切になる。ここで大きな影響力となるのが学生の親の経済力の差である。一般に富裕層の親はそれなりに上層社会の間での人間関係、つまりネットワークを持っている為、そのような親を持つ学生は親のネットワークを利用して雇用の機会を見つけやすいという現実がある。今回は、そのような制度的に異なる環境の中で、アメリカ企業が大学卒業生を採用する際、どのような選抜方法を取っているか、そして日本企業の選別方式と基本的にどの様な違いがあるかに関して記してみたい。

最初に言えることは、日本では日本経済団体連合会による企業の「採用選考に関する指針」があり、2017 年以降は選考開始が基本的には 6 月からという暗黙のルールがあるが、アメリカにはこのような定期的な新卒採用のスケジュールはない。とは言っても、アメリカでは春学期（5 月～6 月）に卒業する大学生が大多数なため、実質的には社員採用サイクルの様なものがあることは米国の大学生も承知している。その典型的なのが、大学 3 年から 4 年生になる間の夏（6 月～8

月）に経験するサマー・インターンシップというものである。企業側も学生側も実際の仕事を経験することによって、企業としては学生の能力、適正度を前もって評価でき、また学生としては本当に従事したい仕事かどうかコミットメントなしに経験できる。夏学期のインターンシップは、普通の仕事として会社から（多少の）俸給が出る場合と出ない場合がある。俸給が出ない場合は、一般的に大学側は、夏学期の 3 単位の授業（インデペンデント・スタディと呼ばれている）として公に認めていることが多い。このサマー・インターンシップの学生の選抜には、一般的に学生の履歴書（大学の評判、大学の成績、ボランティア活動を含めた課外活動が大切な指標）と大学の先生からの推薦状などが考慮される。時には、電話やインターネット上で個人インタビューも行われることもある。その上に親や知人のネットワーキングを利用し、インターンシップを受け入れてくれる会社を探せる学生は有利である。その様な特権を持っていない学生（特にマイノリティの学生）のために、企業が共同で優秀なマイノリティの学生にインターンシップを提供することもある。その代表的なものに、アメリカを代表する宣伝広告会社数社が中心になって立ち上げた MAIP（Multi-cultural Advertising Intern Program）というプログラムがある。

ある調査によると、なんと 95% の雇用主が、学生のインターンシップ経験が雇用に至る大きな要因だと答えている。また俸給のあるインターンシップを経験した学生の 63% が卒業後の仕事を提供され（学生がそれを受け入れるかどうかは別だが）、俸給のないインターンシップを経験した学生の場合はその割合が 37% であるという統計も出ている。俸給のあるインターンシップを提供する企業の方が学生の採用をもっと真剣に考えて

いるようだ。いずれにしても、米国の学生にとってサマー・インターンシップの大切さが一目で理解できる。つまり米国企業では、学生のインターンシップの経験が最も大切な選抜、採用方法である。日本企業にはまだあまり馴染みのない方法である。

第二に言えることは、日本企業の人事選考方法には、順番として「書類選考」、「筆記試験」、「適性検査」、「面接試験」などがあり、これらの選考で求める基準に達した学生に対して内定を出すことになる。日本企業の「筆記試験」は「学力」、「一般常識」、「専門試験」からなっており、丁度、大学入学試験と一般常識試験を併せたようなものである。米国企業の場合、例外もあるが（後に説明）、書類選考のあとに筆記試験は一般に行われていない。その理由はいくつかあるのだろうが、私の私見だが、大学受験に使われるSATやACT等の統一記述試験の点数が人種によってかなり違いがあり、それを考慮しなければならないという面倒な点があるので、企業側が筆記試験を避けているようにも見える。そのかわり、日本企業よりも米国企業の方が学歴主義というか、どの大学を卒業したかが重要視されているようにも見える。この点に関しては以前のコラムで記したが、アメリカで大学のランキングが重視されるのは、主な企業が求人先をトップ何十とかにランクされた大学だけに絞り込んでいるからである。そして米国企業は、諸々の大学にその大学を卒業した社員をリクルーターとして派遣することが多く、そのリクルーターによるインタビューが日本の「面接試験」に当たる。そのインタビューを通して、学生

の表現力、専門知識、適正度等を評価するのが普通だ。そのインタビューだけで採用結果が出ることもあり、また企業によっては、インタビューで優秀と認められた学生が更に企業の本社に一度か二度招待され、専門知識のある社員ないし専門職の管理層の人事と更にハイレベルのインタビューをすることもある。また最近では、バーチャルリアリティ（VR）の技術を利用し、学生がVRヘッドセットを着用し、非常に現実的なチームワークの仕事環境の雰囲気を作り出し、その中で技術的な面から人間関係の面まで評価できるようなシステムも使われ始めている。つまり、米国企業はインタビューやVRを通して学生の専門知識ばかりでなく人間性も評価するという、日本企業の客観的な筆記試験よりももっと主観的なインプットを評価し採用決定に使用している。勿論、Googleやフェイスブックのようなハイテック企業では特定のソフトウェアの知識が十分にあるかどうか「筆記試験」をする会社もあるが、どちらかと言えば例外である。

第三に言えることは、米国企業は、適正の把握のために、配属部門との適合性はあるか、興味や関心がどの方向を向いているか、人種関係、性的マイノリティ（LGBT）に対する態度などを測定するための適正検査が各種利用されている。これは基本的に日本企業と同様だが、多様多種人国であるアメリカならではの社会の複雑さも隠しきれない。

こたべまさあき テンプル大学フォックス経営大学院教授