

# 地域事業所における若年従業員の採用に 関する能力評価についての一研究

飯 田 博  
田 中 萬 年  
三 宅 章 介

---

## 1. はじめに—二つの問題の所在

事業所にとって従業員の採用人事は、企業業績に直接的に関わる最重要課題である。従業員の採用については、年度ごとに退職者がどの程度出てくるかなどの社内状況の把握、また外部環境としての景気の判断や自社製品の販売状況、あるいは技術環境など多くの状況を見ながら総合的に検討しながら進めていく。そして、これらを綿密に把握検討して、どのような従業員がどの程度必要かを判断し次年度の採用人事が開始されることになる。これには主として正規社員が対象になる。

しかし、これはわが国で通常行われている、主として若年者の定期採用に関わる人事業務であるが、このほか日常的に行われる採用人事がある。これは、研究開発や生産計画の修正に伴う従業員の採用や、従業員の異動等何らかの社内事情に関わるものである。

これらは新規学校卒業者の採用とは異なり、状況変化に伴う採用人事である点が特色である。

この両者に異なる点は、前者が教育訓練ニーズを満たさない若年者を対象とし、したがって能力評価は即戦力ではなく、長期的に人材育成を図るということに重点が置かれる。そのため、能力評価は直接携わる仕事と能力とをマッチング<sup>1)</sup>させるのではなく、人間性やコミュニケーション力、基礎学力等が中心になる<sup>2)</sup>。

この採用人事は担当者が学校を訪問するとか、学生がインターネット等を通じてエントリーするといった外部職業紹介機関等の中間機関を経由せずに、企業と学生が直接的に採用活動に関わることになる。

しかし定期採用ではなく中途採用については事情がやや異なることになる。この場合は、長期的に人事育成を行う等の時間的余裕は余りなく、そのまま配置に就けるか、あるいは短時間の育成期間を経て所要の職場に配置されることになる。このことは有効求人倍率を一瞥すると容易に理解できる。愛知県の豊田、岡崎地域(自動車関連産業が多い)の有効求人倍率は2000年までは35歳から44歳までが最も高く、それ以降も24歳までの若年者に次いで倍率が高いことからもうかがえる。

さて、先にも述べたが、事業所は様々な人材を求めている。平成16年度の労働経済白書においては、企業が必要としている若年従業員の能力は、「その他」を含めて23項目のうち、「コミュニケーション能力」「基礎学力」「責任感」「積極性・外向性」「行動力・実行力」「ビジネスマナー」「向上心・探求力」「プレゼンテーション能力」「取得資格」「職業意識・勤労観」<sup>3)</sup>がトップテンである。このような能力はいくつかに分類できるが、経験的にまとめると「人柄」「教養(知識)」「専門知識」「スキル」「働く意欲」「コミュニケーション能力」、そしてこれらを総合した「総合能力(評価)」の6つないし7つであると考えてもよい。事業所はこのような能力を、採用活動において応募者一人ひとりについて慎重に評価しながら、採用するかしないかの判断を行うのである。

ところで、人事担当部署は採用活動において能力評価を単にすればよいというわけではなく、採用後においても人事育成活動や配置、さらに役職者への登用

など退職までの様々な人事活動を行うのであるが、その中でも従業員の能力評価は、常に実施している。例えば、採用に関わる必要な、あるいは求めている能力評価、応募者との面接時の能力評価、人材育成時やその後の配置後等々での評価である。そして、その評価は、配置や賃金、昇進昇格に反映させるのである。

それでは、このような能力評価は地域事業所はどのように判断しているのだろうか。これが本稿の二つの目的のうちの一つである。そこで本稿では、採用者に対してはどのような能力評価をしたのか、また、採用しなかった人に対しては、どのような評価であったのかを明らかにしたいと考える。

また、本稿では採用人事においては、性別による能力評価がどのような傾向があるかを検討する。この点については、男女雇用機会均等法によれば、募集、採用に当たっては女性を理由に排除すること、男女ともに採用に当たって、それぞれに人数を設定すること、求人の内容説明や情報提供について女性を男性と差別的扱いをすること、採用試験において男性と異なる扱いをすること、などが禁止されている<sup>4)</sup>。そのため、公共職業安定所の窓口においては、全ての人が職業選択の自由があるという観点から性別による紹介業務を行っていない。しかし、現実には事務的な仕事、スーパー等のレジ、対人サービスは女性、男性は販売業務、生産工程作業等が統計上、多くなっている<sup>5)</sup>。つまり、事業所においては、男女雇用機会均等法により男女差別のない採用人事を行っていると考えられるが、採用状況を見る限り結果的には採用者数においては男女差は歴然とあるものと理解してもよい。問題にならないのは、採用基準が能力評価によるためである。

そこで、本稿の2番目の目的は、事業所の採用人事は男女の能力差をどのように評価しているかをみるものである。したがって、本研究は大別して①採用に関わる能力評価及び②男性と女性の能力評価はどのような特徴があるかを調査研究によって明らかにするものである。

## 2. 研究の内容, 方法等

### 2-1 研究の内容

このような研究目的を明らかにするため、次のような研究内容を掲げ、調査を行うことにした。

- ① 先ず、事業所が採用人事を行う際、どのような能力評価基準をもっていたか。事業所は採用募集を行う場合、どの程度の能力なら採用してもよいかの基準を予めもっている。この程度を採用者に対してみる。これは試験や面接等の前に行うものである。
- ② 採用者は、どの程度の能力をもっていたか。これは採用時までの選考に関わる能力評価である。
- ③ 採用者は採用後、仕事を通じて能力が評価されるが、この程度はどうかであったか。この結果は、採用活動の評価であるから、能力が企業業績に反映され、人事担当部署の評価になる。また、この結果は次回の採用活動にフィードバックされ、採用に関わる不要な負担が軽減される。
- ④ 一方、不採用者の場合はどのような能力評価であったかをみる。採用基準は採用者に対する基準と同じと考えてもよいが、不採用者の場合、ある評価項目のレベルの低さが他の評価項目に影響し、能力評価が採用者よりも厳しくなることも予想される。そこで、不採用者においても採用者と同様な調査を行うことにした。
- ⑤ 不採用者の場合、どの程度の能力があれば採用に結び付いたかをみる。平成 17 年度版『厚生労働白書』によれば、採用時にコミュニケーション能力が最も重要視されていたが、雇用に結び付くにも場合も同様な傾向であったことが報告されている<sup>6)</sup>。
- ⑥ この上で、採用募集において男女の評価に性差があるかどうかをみる。したがって、①～⑤までを全てを性別によって分析することにした。

## 2-2 調査票の内容

これらを研究するため、アンケート用紙を作成した。このアンケート用紙は①採用した人に対する質問と②採用しなかった人に対する質問の二つに分かれている。

まず、前者においては概ね、2004年4月以降より本年8月までに採用した人のうち、直近の人を男女一人ずつ(両方を採用している場合)挙げてもらい、前の①～③までを回答してもらった。

次に同時期に、不採用であった人を対象に、代表的な人を男女一人ずつ(両方を不採用にした場合)挙げて回答してもらうことにした。

アンケート用紙の質問項目は、採用者と不採用者の両者とも同じであり、次のような7つである。

- a. 人柄            b. 教養知識            c. 専門知識    d. スキル (技能)  
e. 働く意欲        f. コミュニケーション能力        g. 総合能力 (評価)

この能力を、「1 よくない」「2 余りよくない」「3 ふつう」「まあまあよい」「大変よい」の5段階で質問することにした。回答者は全て経営者ないし人事担当管理者である。

## 2-3 調査対象事業所と調査時期

このようなアンケート票を愛知県豊田市内と岡崎市内に所在する事業所を対象に郵送し、FAXによって回答を得ることにした。

これによると、回答事業所は「表1 回答事業所と採用人事対象者」のとおりである。なお、表1は回答事業所数が少ないこと及び対比を明確にするため、属性を次のように二つに大別することにした<sup>7)</sup>。回答事業所については、応募者を採用した事業所と採用しなかった事業所、この双方を含んでいる事業所の3つのタイプがある。

- ① 業種別：製造業と非製造業とした。非製造業は、建設業、運輸・通信業、卸売・小売業、金融・保険・不動産業、サービス業、その他の6業種である。

- ② 従業員数別：0～99人と100人以上とした。
- ③ 雇用形態別：正社員と正社員以外。正社員以外は派遣社員，請負，臨時社員（期間工を含む）の3形態である。
- ④ 職種別：事務系と現業職系。前者は，事務職，技術職，営業職，サービス職の4つをまとめた。現業職は現業職，警備職，その他の3つとした。
- ⑤ 年齢別：24歳までと25歳以上とした。学歴別：大学・大学院卒，短大・高等専門学校卒の2グループと専門学校卒，高等学校卒，その他卒の3者にまとめた。表1の分類によって，回答事業所数を挙げることは煩瑣であるため割愛するが，例として，二つだけ取り上げる。業種別では，採用した事業所は製造業では43社，非製造業では23社，採用しなかった事業所はそれぞれ41社，42社である。年齢別では，採用した事業所は24歳までは27社，25歳以上は38社，採用しなかった事業所はそれぞれ19社と40社である（この場合，一人ずつ評価しているのので，事業所数は人数でもある）。

今回の調査は，2004年4月以降であるため，2005年4月入社の新規学校卒業者も含んでおり，上の採用した事業所数において，24歳までの従業員は新規学校卒業者と中途採用者を含んでいる。25歳以降の従業員はほぼ全員が中途採用者である（大学院生がわずかではあるが含まれている）。

### 3. 調査結果の分析

表1によって回答事業所を2分類したが，以下では，それぞれの回答の平均値を求め，事業所の属性によって能力評価がどのような傾向があるかを分析することにする。平均値の高い項目を上位三者掲げているが，この場合，個別能力をみるために「総合能力（評価）」を含めないようにした。

地域事業所における若年従業員の採用に関する能力評価についての一研究

表1 調査対象事業所と採用人事対象者

(1)業種別						
分類項目	採用・非採用		採用		非採用	
	採用	非採用	数	%	数	%
製造業	43	411	65.2	65.1		
非製造業	23	421	34.8	34.9		
合計	66	831	100.0	100.0		
(2)従業員数別						
0～99人	25	24	37.9	38.1		
100人以上	41	39	62.1	61.9		
合計	66	63	100.0	100.0		
(3)雇用形態別						
①男 正社員	38	53	83.1	89.8		
	15	6	16.9	10.2		
派遣社員・請負等						
合計	65	59	100.0	100.0		
②女 正社員	38	32	71.7	74.4		
	15	11	28.3	25.6		
派遣社員・請負等						
合計	53	43	100.0	100.0		

(4)職種別				
①男 事務職・技術職・ 営業職・サービス職 現業職・その他	45	371	69.1	62.7
		1		
	20	221	30.8	37.3
合計	65	591	100.0	100.0
②女 事務職・技術職・ 営業職・サービス職 現業職・その他	42	381	82.3	92.7
		1		
	9	31	17.7	7.3
合計	51	411	100.0	100.0
(5)年齢別				
①男 ～24歳 25歳以上	27	19	41.5	32.2
	38	40	58.5	67.8
	65	59	100.0	100.0
合計	65	59	100.0	100.0
②女 ～24歳 25歳以上	25	17	50.0	41.5
	25	24	50.0	58.5
	50	41	100.0	100.0
合計	50	41	100.0	100.0
(6)学歴別				
①男 大学・大学院・短大・高専卒 専門学校・高校卒・その他	35	24	58.3	45.3
	25	29	41.7	54.7
	60	53	100.0	100.0
合計	60	53	100.0	100.0
②女 大学・大学院・短大・高専卒 専門学校・高校卒・その他	23	23	45.6	54.7
	28	19	54.4	45.3
	51	42	100.0	100.0
合計	51	42	100.0	100.0

注1. 採用活動を行い、面接も実施し、実際に採用した場合を「用」、採用しなかった場合を「非採用」としている。一事業所のどちらか一方を、あるいは両方を含んでいる場合がある。  
2. データ数の関係から、項目は全て2分割している。その理と方法は巻末注2に記している。

### 3-1 採用した事業所の能力評価

#### 3-1-1 採用に際しての能力評価基準

この場合の能力評価は、採用に当たっての評価であるから、特定の募集者を想定したものではない。しかし、職種によって、あるいは募集者の状況から能力評価基準は変動することも考えられる。

表2は採用した人に対する能力評価を示している。この表では、評価基準は全部で84個あるが、その内、21個は4以上である。以下、この表によって分析していく。

① 業種別：製造業も非製造業も男性は「働く意欲」が共に1位を占めている。特に「働く意欲」は両者とも4を超えており、その程度は非製造業が強い。製造業は「人柄」「コミュニケーション」の順であり、一方、非製造業は「コミュニケーション」「人柄」の順であり、2位と3位は入れ替わっている。製造業、非製造業ともこの3つの能力が高く評価されている。

表2 採用事の能力評価基準 (上段男性、下段女性)

(1) 業種別	製造業	非製造業	平均値の	有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	差 A-B	
人柄	3.81	3.91	-0.1	0.554
教養知識	3.62	3.35	0.27	0.129
専門知識	3.52	3.13	0.39	0.091
スキル	3.52	3.26	0.26	0.057
働く意欲	4.1	4.17	-0.07	0.656
コミュニケーション	3.62	3.96	-0.34	0.076
総合能力	3.71	3.74	-0.03	0.884
人柄	3.74	3.82	-0.08	0.691
教養知識	3.32	3.29	0.03	0.88
専門知識	3.12	3.12	0	1
スキル	3.35	3.24	0.11	0.502
働く意欲	3.94	4.18	-0.24	0.303
コミュニケーション	3.74	4	-0.26	0.205
総合能力	3.53	3.71	-0.18	0.44
(2) 従業員数別	99人まで	100人以上	平均値の	有意確率 (両側)
	A	B	差 A-B	
人柄	3.71	3.93	-0.22	0.205
教養知識	3.46	3.56	-0.1	0.565
専門知識	3.33	3.42	-0.09	0.727
スキル	3.54	3.37	0.17	0.246
働く意欲	4.17	4.1	0.07	0.693
コミュニケーション	3.83	3.68	0.15	0.43
総合能力	3.67	3.76	-0.09	0.596
人柄	3.56	3.86	-0.3	0.188
教養知識	3.25	3.34	-0.09	0.64
専門知識	3.31	3.03	0.28	0.189
スキル	3.69	3.14	0.55	<u>0.001***</u>
働く意欲	3.94	4.01	-0.07	0.608
コミュニケーション	3.81	3.83	-0.02	0.945
総合能力	3.5	3.63	-0.13	0.547
(3) 雇用形態別	正社員	非正社員	平均値の	有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	の差 A-B	
人柄	3.93	3.64	0.29	0.196
教養知識	3.63	3.18	0.45	0.055
専門知識	3.5	3.09	0.41	0.172
スキル	3.48	3.18	0.3	<u>0.123</u>
働く意欲	4.17	4.09	0.08	0.734
コミュニケーション	3.81	3.45	0.36	0.137
総合能力	3.81	3.45	0.36	0.1
人柄	3.76	3.86	-0.1	<u>0.633</u>
教養知識	3.4	3.21	0.19	0.403
専門知識	3.16	3.07	0.15	0.585
スキル	3.29	3.36	-0.04	0.851
働く意欲	4.08	3.93	0.07	<u>0.731</u>
コミュニケーション	3.4	3.57	-0.18	0.517
総合能力	3.61	3.57	-0.08	0.756

(4) 職種別	事務職系	現業職系	平均値の	有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	差 A-B	
人柄	3.96	3.70	0.26	0.160
教養知識	3.67	3.30	0.37	0.053
専門知識	3.53	3.20	0.33	0.170
スキル	3.49	3.30	0.19	<u>0.185</u>
働く意欲	4.18	4.10	0.08	<u>0.668</u>
コミュニケーション	3.84	3.55	0.29	0.134
総合能力	3.84	3.55	0.29	0.098
人柄	3.83	3.56	0.27	0.323
教養知識	3.43	3.00	0.43	0.090
専門知識	3.19	2.78	0.41	0.115
スキル	3.31	3.33	-0.02	0.913
働く意欲	4.07	3.89	0.18	0.526
コミュニケーション	3.86	3.56	0.30	0.294
総合能力	3.62	3.44	0.18	0.501
(5) 年齢別	~24歳	25歳以上	平均値の	平均値の 差の検定
	平均値 A	平均値 B	差 A-B	
人柄	4.11	3.71	0.40	0.017*
教養知識	3.74	3.42	0.32	0.720
専門知識	3.63	3.29	0.34	0.135
スキル	3.44	3.42	0.02	0.875
働く意欲	4.30	4.05	0.25	<u>0.161</u>
コミュニケーション	3.93	3.63	0.30	0.110
総合能力	4.00	3.58	0.42	0.010**
人柄	3.96	3.64	0.32	0.136
教養知識	3.48	3.28	0.20	0.294
専門知識	3.20	3.08	0.12	0.550
スキル	3.24	3.36	-0.12	0.470
働く意欲	4.20	3.92	0.28	0.200
コミュニケーション	4.00	3.68	0.32	0.141
総合能力	3.72	3.48	0.24	0.229
(6) 学歴別	大・院短	高卒専	平均値の	有意確率 (両側)
	平均値 A	門	差 A-B	
人柄	4.09	3.56	0.53	0.001***
教養知識	3.74	3.32	0.42	0.015*
専門知識	3.63	3.12	0.51	0.028*
スキル	3.49	3.32	0.17	<u>0.243</u>
働く意欲	4.31	3.84	0.47	0.006**
コミュニケーション	3.89	3.48	0.41	0.024*
総合能力評価	3.91	3.52	0.39	0.020*
人柄	4.17	3.50	0.67	0.001***
教養知識	3.65	3.11	0.54	0.005**
専門知識	3.39	2.93	0.46	0.021*
スキル	3.39	3.25	0.14	0.394
働く意欲	4.35	3.79	0.56	0.008**
コミュニケーション	4.09	3.61	0.48	0.025*
総合能力	3.91	3.26	0.65	0.003**

注1. p: \* < 0.05, p: \*\* < 0.01, p: \*\*\* < 0.001

2. 「有意確率」欄のアンダーラインのある数字の箇所は「平均値の差」の検定で有意であったものである。これらは全て1%で有意であった。

女性では、製造業は男性と同じであるが「働く意欲」は3.94であり、男性に比べて低く評価されている。

非製造業においては「働く意欲」「コミュニケーション」が1位と2位であり、共に4.0を超えている。

男性と女性を比較すると、製造業では男性の評価が全て女性よりも高く、非製造業においては女性は「働く意欲」「コミュニケーション」が男性よりも高い。「専門知識」の評価は、女性は製造業、非製造業とも評価基準は最も低い。男性と女性においては、製造業は男性が、非製造業は女性を高く評価しているが、男性に比べて相対的には低い評価基準である。

製造業と非製造業における男女の平均値の差を有意差検定すると、いずれも有意水準1%、5%で有意な差は認められなかった。

- ② 従業員数別：99人までの事業所は、「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が、100人以上では「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位3者である。さらに、後者は前者に比べて「人柄」「教養知識」「専門知識」「総合能力」が高く、前者は「スキル」「働く意欲」「コミュニケーション」が高い。最も低い評価は、前者では「専門知識」、後者は「スキル」である。

女性についても、99人までの事業所は「働く意欲」「コミュニケーション」「スキル」が、後者は「働く意欲」「人柄」「教養知識」が上位三者である。

男性と女性を比較すると、99人までの事業所では女性は「スキル」だけが大きく、また100人以上の事業所においては「コミュニケーション」だけが大きい。従業員数規模別においては、いずれも女性は能力評価基準は低くなっている。

平均値の差を検定すると、女性の「スキル」が1%で有意であり、平均値は99人までの事業所のほうが高い。

- ③ 雇用形態別：正社員と非正社員とに分け、能力基評価基準を見ると、99人までの事業所と100人以上の事業所と同様に、正社員、非正社員の双方

が「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。しかし、全ての項目において正社員は非正社員に比べて評価基準は高かった。

一方、女性についても上位3者は男性と同じであった。しかし、正社員と非正社員とを比べると、後者は「人柄」「スキル」「コミュニケーション」の3つが高い評価であった。逆に言えば、正社員は「教養知識」「専門知識」「働く意欲」「総合能力」の4つが高い評価であった。

男女差をみると、正社員においては全ての能力評価において男性は女性よりも高く、非正社員は女性が「人柄」「教養知識」「スキル」「コミュニケーション」「総合能力評価」の5つが高い。これは顕著な差と言える。しかし、男女とも、平均値の差の検定において有意な項目はなかった。

- ④ 職種別：事務職系、現業職系の双方とも、「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者であり、いずれの評価においても事務職系のほうが高くなっている。

女性では、事務職系、現業職とも「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位3者であった。男性に比べて、2番目と3番目が入れ替わっている。

性別に見ると、男性の事務職系は全ての評価において女性よりも高く、現業職系においては女性は「専門知識」「スキル」「コミュニケーション」の3つの項目が高くなっている。

平均値の差を検定すると、いずれも有意な項目はなかった。

- ⑤ 年齢別：24歳までと25歳以上の男性は、「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位3者であった。24歳までと25歳以上の女性の上位3者は、「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」であり、男性と比べて2位と3位が入れ替わっている。

性別にみると、24歳までと25歳以上の男性は「コミュニケーション」以外は女性よりも高い。言い換えれば、女性は「コミュニケーション」だけしか男性よりも高く評価されていなかった。

平均値の差の検定を行うと、男性の「人柄」と「総合能力評価」の二つ

において有意な差が認められた。平均値は、いずれも 24 歳までが高くなっている。

⑥ 学歴別：男性と女性の大学・大学院・短大・高専卒

業者及び男性の高校・その他の卒業者は、「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。女性の高校・その他の卒業者は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位 3 者である。

学歴別に男性と女性をみると、全ての能力において大学・大学院・短大・高専卒業者は高校・その他の卒業者よりも高い評価基準であった。このうち、大学・大学院・短大・高専卒業者の女性の「働く意欲」(4.35) は表 2 で最も高い評価であった(同様の男性は 4.31 は 2 位である)。

男性と女性の差をみると、大学・大学院・短大・高専卒業者においては、前者は「人柄」「専門知識」高く、それ以外は女性が高い。高校・その他卒業者では「コミュニケーション」以外は全て男性の評価が高かった。このことから、学歴が高いほど男女間の評価差は少なくなり、低いほど男性の評価が高くなると言える。

さらに、表中の「平均値の差 A-B」は同様の女性の「人柄」(大学・大学院・短大・高専卒業者－高校・その他の卒業者)が 0.67 であり、この差が最も大きかった。2 番目は同じ属性の「働く意欲」の 0.56 であった。

平均値の差をみると、男性女性とも全ての項目において有意な差が認められた。このうち、男性の「人柄」は 0.1% で有意な差であった。このような顕著な差の傾向は、表 2 においてこの学歴別だけである。

### 3-1-2 採用者の採用時の能力評価

次に、採用した人に対して、採用時あるいは面接時にどのような評価をしたのかを、表 3 によって分析する。

表3 採用者の選考時の能力評価

上段:男性、下段:女性

(1)業種別	製造業 平均値	非製造業 平均値	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
人柄	3.81	3.87	-0.06	0.725
教養知識	3.43	3.26	0.17	0.325
専門知識	3.29	3.17	0.12	0.580
スキル	3.40	3.17	0.23	0.253
働く意欲	3.98	4.00	-0.02	0.889
コミュニケーション	3.50	3.83	-0.33	0.720
総合能力	3.67	3.70	-0.03	0.858
人柄	3.62	3.76	-0.14	0.431
教養知識	3.24	3.35	-0.11	0.517
専門知識	3.06	3.12	-0.06	0.743
スキル	3.32	3.12	0.20	0.207
働く意欲	3.85	3.94	-0.09	0.668
コミュニケーション	3.56	4.00	-0.44	0.024*
総合能力	3.62	3.65	-0.03	0.871
(2)従業員数別	0~99人 A	100人以上 B	平均値 の差 A-B	有意確率 (両側)
人柄	3.71	3.93	-0.23	0.205
教養知識	3.46	3.56	-0.10	0.565
専門知識	3.33	3.42	-0.09	0.727
スキル	3.54	3.34	0.20	0.246
働く意欲	4.17	4.10	0.07	0.693
コミュニケーション	3.83	3.68	0.15	0.430
総合能力	3.67	3.76	-0.09	0.596
人柄	3.56	3.86	-0.30	0.188
教養知識	3.25	3.34	-0.09	0.640
専門知識	3.31	3.03	0.28	0.279
スキル	3.69	3.14	0.55	0.001***
働く意欲	3.94	4.06	-0.12	0.608
コミュニケーション	3.81	3.83	-0.02	0.945
総合能力	3.50	3.63	-0.13	0.547
(3)雇用形態別	正社員 平均値	非正社員 平均値	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
人柄	3.94	3.45	0.49	0.023*
教養知識	3.46	3.00	0.46	0.031*
専門知識	3.37	2.82	0.55	0.036*
スキル	3.39	3.18	0.21	0.438
働く意欲	4.06	3.82	0.24	0.272
コミュニケーション	3.69	3.27	0.42	0.075
総合能力	3.74	3.36	0.38	0.063
人柄	3.74	3.57	0.17	0.416
教養知識	3.32	3.14	0.18	0.360
専門知識	3.13	3.00	0.13	0.490
スキル	3.34	3.14	0.20	0.322
働く意欲	3.95	3.79	0.16	0.461
コミュニケーション	3.76	3.57	0.19	0.363
総合能力	3.68	3.57	0.11	0.567

(4)職種別	事務職系 平均値	現業職系 平均値	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
人柄	3.93	3.70	0.23	0.190
教養知識	3.47	3.20	0.27	0.130
専門知識	3.38	3.05	0.33	0.129
スキル	3.33	3.40	-0.07	0.759
働く意欲	4.00	4.05	-0.05	0.777
コミュニケーション	3.73	3.35	0.38	0.041*
総合能力	3.71	3.60	0.11	0.506
人柄	3.76	3.44	0.32	0.181
教養知識	3.31	3.11	0.20	0.375
専門知識	3.12	2.89	0.23	0.297
スキル	3.33	3.11	0.22	0.351
働く意欲	3.93	3.78	0.15	0.563
コミュニケーション	3.71	3.67	0.04	0.849
総合能力	3.71	3.44	0.27	0.241
(5)年齢別	~24歳 平均値	25歳以上 平均値	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
人柄	4.04	3.74	0.30	0.070
教養知識	3.52	3.29	0.23	0.166
専門知識	3.26	3.29	-0.03	0.882
スキル	3.22	3.45	-0.23	0.266
働く意欲	4.15	3.92	0.23	0.166
コミュニケーション	3.70	3.55	0.15	0.396
総合能力	3.81	3.58	0.23	0.129
人柄	3.80	3.64	0.16	0.382
教養知識	3.32	3.24	0.08	0.626
専門知識	3.04	3.16	-0.12	0.470
スキル	3.24	3.36	-0.12	0.496
働く意欲	4.08	3.72	0.36	0.060
コミュニケーション	3.80	3.68	0.12	0.529
総合能力	3.76	3.56	0.20	0.263
(6)学歴別	大・院・短 平均値	高卒・専 門	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
人柄	4.03	3.56	0.47	0.003**
教養知識	3.54	3.16	0.38	0.011*
専門知識	3.37	3.12	0.25	0.220
スキル	3.40	3.36	0.04	0.833
働く意欲	4.17	3.84	0.33	0.046*
コミュニケ	3.83	3.24	0.59	0.001***
総合能力	3.83	3.44	0.39	0.012**
人柄	3.96	3.50	0.46	0.010**
教養知識	3.57	3.04	0.53	0.001***
専門知識	3.30	2.93	0.37	0.027*
スキル	3.57	3.07	0.50	0.005**
働く意欲	4.22	3.68	0.54	0.004**
コミュニケーション	3.96	3.54	0.42	0.023*
総合能力	4.04	3.36	0.68	0.000***

注1. p: \* < 0.05, p: \*\* < 0.01, p: \*\*\* < 0.001

2. 「有意確率」欄のアンダーラインのある数字の箇所は「平均値の差」の検定で有意であったものである。これらは全て1%で有意であった。

① 業種別：製造業，非製造業とも男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。製造業が非製造業に比べて高いのは、「教

養知識」「専門知識」「スキル」の3つである。

女性の場合は、男性と異なり製造業では「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」、非製造業では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」が上位3者になっている。また、製造業と非製造業を比較すると、前者が大きかったのは「スキル」の一つだけであった。

製造業において、女性が高いのは「コミュニケーション」だけであり、総合能力（評価）を含めて残りの6つは男性の評価が高い。

平均値の差の検定を行うと、女性の「コミュニケーション」が5%で有意な差があった。先にも述べたが、平均値の差は非製造業のほうが製造業よりも0.44大きい。

- ② 従業員数別：99人までの事業所では男性は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が、100人以上では「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。99人までと100人以上の事業所においては、後者は前者に比べて「人柄」「教養知識」「専門知識」「総合能力」の4つが大きかった。

一方、女性の場合も製造業、非製造業の双方とも男性と同様な傾向であった。しかし、性別にみると、100人以上では99人までに対して、「人柄」「教養知識」「働く意欲」「コミュニケーション」「総合能力」の5つが大きかったが、これは一つ多い。規模が大きくなると、女性は高い評価項目が増えている。

平均値の差の検定を行うと、女性の「スキル」は1%で有意な差があった。平均値は99人までの事業所が100人以上に比べて0.55大きい。

- ③ 雇用形態別：男性では正社員、非正社員とも「働く意欲」「人柄」が上位三者である。正社員と非正社員を比較すると、前者が全て大きい。その差の最も大きいものは「人柄」(0.49)である。

女性は、正社員、非正社員とも「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者であり、男性と比べて、2位と3位が入れ替わっている。また、正社員と非正社員を比べると、男性と同様に正社員のほうが全て高

い評価である。

平均値の差を検定すると、男性の「人柄」「教養知識」「専門知識」がそれぞれ 5%で有意な差があった。このことから、男性のこの三者の能力は正社員と非正社員との間に差があると言える。

④ 職種別：事務職系の男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」、現業職系は「働く意欲」「人柄」「スキル」が上位三者である。事務職系と現業職系とを比べると、後者のほうが「スキル」と「働く意欲」の二つの項目が前者よりも大きくなっている。現業職特色が現れている。

女性においては、事務職系は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」、現業職系では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者となっている。二つの職種の差を見ると、女性の場合は男性と異なり、全ての能力において事務職系が大きくなっている。しかし、事務職系も「専門知識」(3.12)、現業職系も「教養知識」(3.11)、「専門知識」(2.89)、「スキル」(3.11)は、いずれも低い評価をしている。

平均値の差を検定すると、男性の「コミュニケーション」が 5%で有意な差があった。

⑤ 年齢別：24歳までと25歳以上の男性は、「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。年齢別に能力評価をみると、24歳までは25歳以上に比べて「人柄」「教養知識」「働く意欲」「コミュニケーション」「総合能力」の5つの項目が高くなっている。若年者のほうが、評価が高いと言える

女性も男性と比べて24歳までと25歳以上の双方とも「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」(ただし、24歳までは、2位と3位は同じ評価)である。年齢別においても男性と同様な傾向であり、24歳までの若年者の評価が高くなっていた。男性と女性を比べると、後者は24歳までと25歳以上の双方とも高い評価は「コミュニケーション」だけであった。

平均値の差の検定を行ったが、有意な差のある項目はなかった。

⑥ 学歴別：大学・大学院・短大・高専卒業者と高校・その他の卒業者とも、「働

く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。学歴別に見ると、大学・大学院・短大・高専卒業者は高校・その他の卒業者に比べて、全ての能力が高く評価されている。その差の大きいものは「コミュニケーション」であり、0.59である。この数字は表3の「平均値の差A-B」のうち、最も大きい差である。

女性の場合も同様に、「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」(ただし、24歳までは、2位と3位は同じ評価である)が上位三者である。また、男性と同様に年齢別に差をみると、全ての能力において、大学・大学院・短大・高専卒業者が高校・その他の卒業者よりも高い評価であった。

男性と女性を比べると、大学・大学院・短大・高専卒業者においては、前者は「教養知識」「専門知識」「スキル」が高く、高校・その他の卒業者では「コミュニケーション」以外は全て男性が高かった。このことから、学歴が高いほど男女間の評価差は少なくなり、低いほど、男性の評価が高いと言える。

平均値の差の検定を行うと、男性では「人柄」「教養知識」「働く意欲」「コミュニケーション」「総合能力評価」の4つが、女性では7つの項目全てが有意であった。このうち、男性の「コミュニケーション」と女性の「教養知識」及び「総合能力」は0.1%で有意であった。

### 3-1-3 採用した人の採用後の能力評価

採用者は、仕事を遂行しそれを評価される。表4は、この評価を示したものである。この表では、全ての項目で3以上である。それを基に、以下分析する。

- ① 業種別：製造業、非製造業とも男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である(ただし、非製造業は2位と3位は同じ評価である)。製造業が非製造業に比べて高いのは、「教養知識」「専門知識」「スキル」の3つである。

表4 採用者の採用後の能力評価 上段:男性、下段:女性

(1)業種別	製造業		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	非製造業 平均値 B		
人柄	3.83	3.91	-0.08	0.656
教養知識	3.48	3.26	0.22	0.255
専門知識	3.40	3.17	0.23	0.253
スキル	3.50	3.35	0.15	0.380
働く意欲	4.12	4.22	0.10	0.544
コミュニケーション	3.57	3.91	-0.34	0.070
総合能力	3.74	3.78	-0.04	0.790
人柄	3.79	3.65	0.14	0.563
教養知識	3.29	3.29	0.00	1.000
専門知識	3.15	3.24	-0.09	0.693
スキル	3.44	3.41	0.03	0.884
働く意欲	3.88	4.00	-0.12	0.586
コミュニケーション	3.59	4.12	-0.53	0.032*
総合能力	3.68	3.59	0.09	0.694
(2)従業員数別	0~99人		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	A	100人以 上 B		
人柄	3.88	3.85	0.03	0.904
教養知識	3.29	3.46	-0.17	0.360
専門知識	3.33	3.32	0.01	0.936
スキル	3.50	3.42	0.08	0.620
働く意欲	4.17	4.15	0.02	0.899
コミュニケーション	3.79	3.63	0.16	0.404
総合能力	3.83	3.71	0.12	0.447
人柄	3.81	3.71	0.10	0.704
教養知識	3.25	3.31	-0.06	0.765
専門知識	3.31	3.11	0.20	0.475
スキル	3.69	3.31	0.38	0.065
働く意欲	3.88	3.94	-0.06	0.757
コミュニケーション	3.75	3.77	-0.02	0.934
総合能力	3.56	3.69	-0.13	0.588
(3)雇用形態別	正社員		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	非正社員 平均値 B		
人柄	4.00	3.36	0.64	0.004**
教養知識	3.46	3.18	0.28	0.245
専門知識	3.46	2.82	0.64	0.007*
スキル	3.54	3.18	0.36	0.032*
働く意欲	4.22	4.00	0.22	0.181
コミュニケーション	3.74	3.55	0.19	0.418
総合能力	3.85	3.36	0.49	0.018*
人柄	3.84	3.57	0.27	0.316
教養知識	3.39	3.00	0.39	0.069
専門知識	3.32	2.93	0.39	0.111
スキル	3.55	3.21	0.34	0.123
働く意欲	3.95	3.93	0.02	0.935
コミュニケーション	3.87	3.50	0.37	0.158
総合能力	3.74	3.43	0.31	0.184

(4)職種別	事務職系		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	現業職系 平均値 B		
人柄	3.98	3.70	0.28	0.134
教養知識	3.44	3.35	0.09	0.632
専門知識	3.44	3.15	0.29	0.172
スキル	3.53	3.35	0.18	0.325
働く意欲	4.20	4.15	0.05	0.763
コミュニケーション	3.78	3.55	0.23	0.244
総合能力	3.82	3.65	0.17	0.314
人柄	3.81	3.67	0.14	0.654
教養知識	3.38	2.89	0.49	0.055
専門知識	3.31	2.67	0.64	0.022*
スキル	3.52	3.22	0.30	0.247
働く意欲	3.95	3.89	0.06	0.816
コミュニケーション	3.83	3.44	0.39	0.210
総合能力	3.69	3.44	0.25	0.373
(5)年齢別	~24歳		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	25歳以上 平均値 B		
人柄	4.04	3.79	0.25	0.154
教養知識	3.44	3.39	0.05	0.788
専門知識	3.52	3.24	0.28	0.163
スキル	3.48	3.47	0.01	0.964
働く意欲	4.37	4.05	0.32	0.042*
コミュニケーション	3.85	3.61	0.24	0.177
総合能力	4.00	3.61	0.39	0.010**
人柄	3.84	3.72	0.12	0.628
教養知識	3.44	3.16	0.28	0.146
専門知識	3.36	3.08	0.28	0.198
スキル	3.52	3.44	0.08	0.681
働く意欲	4.04	3.84	0.20	0.326
コミュニケーション	4.00	3.64	0.36	0.113
総合能力	3.76	3.56	0.20	0.349
(6)学歴別	大・院・短		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	高卒・専 門 平均値 B		
人柄	4.03	3.68	0.35	0.045*
教養知識	3.46	3.32	0.14	0.470
専門知識	3.51	3.16	0.35	0.083
スキル	3.51	3.40	0.11	0.507
働く意欲	4.29	4.00	0.29	0.076
コミュニケーション	3.77	3.52	0.25	0.175
総合評価	3.86	3.60	0.26	0.119
人柄	4.13	3.50	0.63	0.008**
教養知識	3.57	3.07	0.50	0.013*
専門知識	3.57	2.93	0.64	0.003**
スキル	3.74	3.25	0.49	0.012*
働く意欲	4.3	3.64	0.94	0.001***
コミュニケーション	4.17	3.43	0.74	0.001***
総合評価	4.04	3.36	0.68	0.001***

注1. p: \* < 0.05, p: \*\* < 0.01, p: \*\*\* < 0.001

2. 「有意確率」欄のアンダーラインのある数字の箇所は「平均値の差」の検定で有意であったものである。これらは全て1%で有意であった。

女性の場合は、男性と異なり製造業では「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」、非製造業では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」が上位3者になっている。

また、製造業と非製造業を比較すると、前者が大きいのは「人柄」「教養知識」（これは同じ評価）、「スキル」である。

男女間の差をみると、製造業においては、女性が高いのは「コミュニケーション」だけであり、「総合能力」を含めて残りの6つの能力は男性の方が高い評価であった。非製造業においては、女性は「教養知識」（これは製造業と同じ）、「専門知識」「スキル」「コミュニケーション」が高くなっている。非製造業においては、女性が高い評価項目は多くなっている。

平均値の差の検定を行うと、女性の「コミュニケーション」が5%で有意な差があった。平均値の差は非製造業のほうが製造業よりも0.53大きい。

- ② 従業員数別：99人までと100人以上の事業所では男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。99人までと100人以上の事業所を比べると、後者は前者に比べて評価が高いのは「教養知識」の一つだけである。

一方、女性の場合は、製造業は男性の場合と同様な傾向であったが、非製造業では「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者であった。99人までと100人以上を比較すると、前者は「人柄」「専門知識」「スキル」の3つが後者よりも大きい。男性の場合よりも二つだけ多くなっている。

男性と女性を比べると、前者は99人までの事業所では「スキル」以外は女性よりも評価が高い。また、100人以上の事業所においては「コミュニケーション」以外は同様に評価が高くなっている。規模が大きくなるほど、男性が高い項目が増えている。

平均値の差の検定を行うと、有意な差のある項目はなかった。

- ③ 雇用形態別：男性では正社員は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。非正社員は「働く意欲」「コミュニケーション」「人

柄」が上位三者である。正社員と非正社員を比較すると、正社員の方が全ての項目において高い評価をしている。「人柄」と「専門知識」はその傾向が顕著であり、正社員と非正社員との差は双方とも 0.64 である。

女性は、正社員は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、非正社員は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」が上位三者である。正社員と非正社員を比較すると、全ての項目において非正社員よりも高い評価をしている。男性と同様な傾向であると言える。

男女間の差を見ると、正社員においては男性は「スキル」と「コミュニケーション」の二つ以外は女性よりも高い評価であり、非正社員では女性の方が「人柄」「教養知識」「専門知識」「総合能力」の 4 つが男性よりも高い評価であった。

平均値の差を検定すると、有意な差のある項目はなかった。

- ④ 職種別：事務職系、現業職系の男性、女性とも「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。事務系と現業職系とを比べると、男性では全ての項目において現業職系よりも評価が高くなっている。

女性においては、事務職系は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」、現業職系では「教養知識」「働く意欲」（この両者は同じ評価である）、「人柄」が上位三者となっている。職種間の差をみると、男性と同様に全ての能力において事務職系が大きくなっている。

男女の差をみると、事務職系においては女性は「コミュニケーション」のみが男性よりも高い評価である。非正社員においては、男性が全ての項目において女性よりも高い評価であった。

平均値の差を検定では、女性の「専門知識」が 5% で有意な差があった。

- ⑤ 年齢別：24 歳までと 25 以上の男性は共に、「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。年齢別に能力評価をみると、24 歳までが 25 歳以降に比べて全てにおいて高い評価であった。

24 歳までは女性は、「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、25 歳以上は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。年齢別に

においても男性と同様な傾向であり、若年者のほうが高い評価であった。

男性と女性を比べると、24歳までは男性は「人柄」「教養知識」（これは女性と同じ）、「専門知識」「働く意欲」「総合能力」の5つが高く、女性は「教養知識」（男性と同じ）、「コミュニケーション」が高いだけであった。25歳以上では、女性が高いのは「コミュニケーション」だけである。年齢別では、年齢が大きいほど男性が高い評価を得ている。

平均値の差の検定を行うと、男性の「働く意欲」「総合能力評価」の二つがそれぞれ5%、1%で有意な差があった。

- ⑥ 学歴別：大学・大学院・短大・高専卒業者と高校・その他の卒業者とも、男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。学歴別にみると、大学・大学院・短大・高専卒業者は高校・その他の卒業者に比べて、全ての能力において高い評価である。

大学・大学院・短大・高専卒業者の女性は、「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が、高校・その他の卒業者は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。また、男性と同様に学歴差をみると、男性と同様に全ての能力において、大学・大学院・短大・高専卒業者が高校・その他の卒業者よりも高い評価であった。

男性と女性を比べると、大学・大学院・短大・高専卒業者においては、女性は全ての項目において男性よりも高い評価であり、高校・その他の卒業者は男性が女性よりも全ての項目が高い評価であった。このことは極めて顕著な傾向と言える。

平均値の差の検定を行うと、男性では「人柄」が、女性では全ての項目において有意な差があった。中でも、女性の「働く意欲」「コミュニケーション」「総合能力」は0.1%で有意であった。

### 3-2-1 不採用者の選考時の能力評価

次に不採用者は、どのように評価されたのかを表5によって分析する。

表5 不採用者の選考時の能力評価

上段:男性、下段:女性

(1)業種別	製造業		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	非製造業 平均値		
人柄	2.59	2.79	-0.20	0.322
教養知識	2.59	3.05	-0.46	<u>0.002**</u>
専門知識	2.38	2.53	-0.15	0.442
スキル	2.31	2.63	-0.32	0.087
働く意欲	2.85	2.79	0.06	0.784
コミュニケーション	2.33	2.74	-0.41	0.040*
総合能力	2.28	2.53	-0.25	0.136
人柄	2.88	3.15	-0.27	0.292
教養知識	2.69	3.08	-0.39	0.117
専門知識	2.35	2.69	-0.34	0.114
スキル	2.42	2.62	-0.20	0.353
働く意欲	2.77	3.00	-0.23	0.287
コミュニケーション	2.58	2.62	-0.04	0.883
総合能力	2.35	2.62	-0.27	0.220
(2)従業員数別	0~99人		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	A	100人以上 B		
人柄	2.33	2.84	-0.51	0.009**
教養知識	2.62	2.81	-0.19	0.274
専門知識	2.19	2.57	-0.38	0.033*
スキル	2.24	2.51	-0.27	0.137
働く意欲	2.71	2.89	-0.18	0.377
コミュニケーション	2.48	2.46	0.02	0.932
総合能力	2.33	2.38	-0.05	0.780
人柄	2.70	3.07	-0.37	0.179
教養知識	2.50	2.93	-0.43	0.104
専門知識	2.10	2.59	-0.48	0.037*
スキル	2.10	2.62	-0.52	0.016*
働く意欲	2.70	2.90	-0.20	0.402
コミュニケーション	2.4	2.66	-0.26	0.361
総合能力	2.30	2.48	-0.18	0.444
(3)雇用形態別	正社員		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	非正社員 平均値		
人柄	2.68	2.50	0.18	0.562
教養知識	2.83	2.17	0.56	0.017*
専門知識	2.45	2.33	0.12	0.678
スキル	2.40	2.50	-0.10	0.745
働く意欲	2.85	2.67	0.18	0.563
コミュニケーション	2.57	1.83	0.77	<u>0.018*</u>
総合能力	2.40	2.17	0.23	0.366
人柄	3.09	2.60	0.49	0.182
教養知識	2.84	2.80	0.04	0.902
専門知識	2.53	2.40	0.13	0.681
スキル	2.59	2.40	0.19	0.541
働く意欲	2.94	2.60	0.34	0.259
コミュニケーション	2.72	2.40	0.32	0.405
総合能力	2.50	2.40	0.10	0.754

(4)職種別	事務職系		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	現業職系 平均値		
人柄	2.81	2.50	0.310	0.534
教養知識	2.78	2.50	0.280	0.578
専門知識	2.50	2.50	0.000	1.000
スキル	2.40	2.50	-0.100	0.853
働く意欲	3.00	2.50	0.500	0.250
コミュニケーション	2.53	2.00	0.330	0.369
総合能力	2.42	2.50	-0.080	0.861
人柄	3.05	2.33	0.77	0.111
教養知識	2.84	2.67	0.17	0.694
専門知識	2.49	2.33	0.16	0.696
スキル	2.54	2.33	0.21	0.596
働く意欲	2.89	2.33	0.56	0.137
コミュニケーション	2.65	2.33	0.32	0.505
総合能力	2.46	2.33	0.13	0.747
(5)年齢別	~24歳		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	25歳以上 平均値		
人柄	2.63	2.68	-0.05	0.828
教養知識	2.84	2.73	0.11	0.524
専門知識	2.63	2.35	0.28	0.121
スキル	2.61	2.33	0.28	0.137
働く意欲	2.74	2.88	-0.14	0.497
コミュニケーション	2.53	2.48	0.05	0.803
総合能力	2.47	2.33	0.14	0.366
人柄	3.33	2.88	0.45	0.091
教養知識	2.92	2.8	0.12	0.654
専門知識	2.75	2.40	0.35	0.127
スキル	2.75	2.48	0.27	0.240
働く意欲	3.17	2.76	0.41	0.058
コミュニケーション	3.00	2.52	0.48	0.081
総合能力	2.75	2.36	0.39	0.088
(6)学歴別	大・院・短		平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)
	平均値 A	高卒・専 門 平均値		
人柄	2.92	2.56	0.36	<u>0.060</u>
教養知識	3.08	2.56	0.52	0.002**
専門知識	2.71	2.26	0.45	0.011*
スキル	2.70	2.22	0.48	0.012*
働く意欲	2.88	2.93	-0.05	0.790
コミュニケーション	2.54	2.44	0.10	0.640
総合能力	2.50	2.30	0.20	0.232
人柄	3.32	2.53	0.79	0.000***
教養知識	3.09	2.53	0.56	0.012*
専門知識	2.73	2.18	0.55	0.006**
スキル	2.73	2.29	0.44	0.035*
働く意欲	3.09	2.59	0.50	<u>0.016*</u>
コミュニケーション	2.86	2.29	0.57	0.022*
総合能力	2.68	2.18	0.50	0.013*

注1. p: \* < 0.05, p: \*\* < 0.01, p: \*\*\* < 0.001

2. 「有意確率」欄のアンダーラインのある数字の箇所は「平均値の差」の検定で有意であったものである。これらは全て1%で有意であった。

全体的に言えば、幾つかの項目を除き、評価は 3（普通）以下である。これを基に分析する。

- ① 業種別：製造業では、男性は「コミュニケーション」「人柄」「教養知識」（「人柄」と同じ評価）が上位三者である。非製造業は「教養知識」「人柄」「働く意欲」（「人柄」と同じ評価）が上位三者である。業種間の差を見ると、製造業では「働く意欲」が非製造業よりも高い評価である。非製造業のほうが、評価が高い項目が多い。

女性では、製造業では「人柄」「働く意欲」「教養知識」が、非製造業では「人柄」「教養知識」「働く意欲」が上位三者である。また、非製造業が製造業よりも全ての項目が高く評価されている。

男性と女性を比較すると、製造業においては女性は「人柄」「教養知識」「スキル」「コミュニケーション」「総合能力評価」の 5 つが高く評価されている。また、非製造業では女性は「人柄」「教養知識」「専門知識」「働く意欲」「総合能力」の 5 つが高く評価されている。女性は男性よりも高い評価であるが採用されていないと言える。

平均値の差の検定を行うと、男性の「教養知識」と「コミュニケーション」の二つが有意な差があった。

- ② 従業員数別：99 人までの事業者は、男性は「働く意欲」「教養知識」「コミュニケーション」、100 人以上は「働く意欲」「人柄」「教養知識」が上位三者である。また、100 人以上の事業所は 99 人までの事業所よりも全ての項目で高い評価をしている。

99 人までの事業所では女性は、「人柄」「働く意欲」「教養知識」が、100 人以上では「人柄」「教養知識」「働く意欲」が上位三者である。女性の場合も男性と同様に、100 人以上の事業所は 99 人までの事業所よりも全ての評価で高くなっている。3 以上の評価は 100 人以上の事業所の「人柄」だけであり、残りは全て 3 未満である。

男女の差をみると、99 人までの事業所は「人柄」以外は男性が高く、100 人以上の事業所では逆に女性が全ての項目で高い評価であった。

平均値の差の検定を行うと、男性では「人柄」が1%で、「専門知識」は5%で、女性では「教養知識」「スキル」が同様に5%で有意な差があった。

- ③ 雇用形態別：正社員の男性は「働く意欲」「教養知識」「人柄」、非正社員では「働く意欲」「人柄」「スキル」が上位三者である。正社員と非正社員を比べると、前者は「スキル」以外は評価項目が高くなっている。非正社員の「コミュニケーション」は1.83であり、これは表5で最も低い評価である。

女性では、正社員は「人柄」「働く意欲」「教養知識」が、非正社員では「教養知識」「人柄」「働く意欲」が上位三者である。正社員と非正社員を比べると、前者が全ての項目において高い評価である。

男女差をみると、正社員では女性が全ての項目で高い評価を得ているが、非正社員では「スキル」と「働く意欲」の二つだけが男性よりも高くなっている。また、女性の正社員の「人柄」以外は全て3未満の評価である。

平均値の差の検定を行うと、男性の「教養知識」と「コミュニケーション」が5%で有意な差があった。

- ④ 職種別：事務職系の男性では「働く意欲」「人柄」「教養知識」が、現業職系では全ての項目が同じ(2.50)であった。事務職系と現業職系を比べると、「スキル」以外は事務職系が高く評価されている。

事務職系では女性では、「人柄」「働く意欲」「教養知識」が、現業職系では「教養知識」が評価が最も高く残りは全て同じ評価であった。したがって、事務職系と現業職系とを比べると、全ての能力において前者が高く評価されている。

男女の差を見ると、事務職系は女性が「人柄」「教養知識」「スキル」「コミュニケーション」「総合能力」において、現業職系では男性が「教養知識」以外で高く評価されていた。

平均値の差の検定を行うと、有意な差のある項目はなかった。

- ⑤ 年齢別：24歳までの男性は「人柄」「働く意欲」「教養知識」が、25歳以上では「働く意欲」「教養知識」「人柄」が上位三者である。24歳までと

25歳以上を比べると、「人柄」以外は24歳までの人が高く評価されている。

女性では、24歳までは「人柄」「コミュニケーション」「教養知識」が、25歳以上では「人柄」「教養知識」「働く意欲」が上位三者である。24歳までと25歳以上を比べると、全ての項目において前者の評価が高い。

男女の差をみると、24歳までは全てが男性よりも高く評価されている。25歳以上では「働く意欲」以外は女性の評価が高い。

平均値の差の検定を行うと、有意な差のある項目はなかった。

- ⑥ 学歴別：大学・大学院・短大・高専卒業者では、男性は「教養知識」「人柄」「働く意欲」が、高校・その他の卒業者では、「働く意欲」「人柄」「教養知識」が上位三者である。大学・大学院・短大・高専卒業者と高校・その他の卒業者を比べると、全ての項目で前者が高い評価を得ている。

女性では、大学・大学院・短大・高専卒業者は「人柄」「教養知識」「働く意欲」が、高校・その他の卒業者は「働く意欲」「人柄」「教養知識」が上位三者である。また、大学・大学院・短大・高専卒業者と高校・その他の卒業者を比べると、男性と同様に前者が全て高い評価であった。

男女の差をみると、大学・大学院・短大・高専卒業者は全ての項目において女性は高い評価である。高校・その他の卒業者においては、「スキル」は女性が高いが、その他の項目は男性が高くなっている。

平均値の差の検定を行うと、男性では「教養知識」「専門知識」「スキル」の3つが、女性は全ての項目において有意な差があった。

### 3-2-2 不採用者が採用されるための能力程度

平成16年度の労働白書によれば、採用されなかった人が採用されるための能力は「コミュニケーション」が最も割合が多かった。そこで、本研究においてもこの点を明らかにすることにした。

表6 不採用者が採用されるための能力程度

上段:男性、下段:女性

(1)業種別	製造業		非製造業		有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)	
人柄	3.54	3.58	-0.04	0.827	
教養知識	3.18	3.05	0.13	0.380	
専門知識	3.26	2.95	0.31	0.139	
スキル	3.33	3.11	0.22	<u>0.111</u>	
働く意欲	3.85	3.84	0.01	0.984	
コミュニケーション	3.51	3.79	-0.28	0.111	
総合能力	3.49	3.63	-0.14	0.393	
人柄	3.67	3.62	0.05	0.822	
教養知識	3.33	3.00	0.33	0.620	
専門知識	3.22	3.15	0.07	0.759	
スキル	3.33	3.23	0.10	0.597	
働く意欲	3.89	3.85	0.04	0.856	
コミュニケーション	3.59	3.69	-0.10	0.620	
総合能力	3.59	3.77	-0.18	0.333	
(2)従業員数別	0~99人		100人以上		有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)	
人柄	3.38	3.65	-0.27	0.135	
教養知識	3.10	3.16	-0.16	0.636	
専門知識	2.86	3.32	-0.46	0.020*	
スキル	3.05	3.38	-0.33	0.026*	
働く意欲	3.62	3.97	-0.35	0.036*	
コミュニケーション	3.48	3.68	-0.20	0.242	
総合能力	3.33	3.65	-0.32	0.053*	
人柄	3.50	3.70	-0.20	0.415	
教養知識	3.10	3.27	-0.27	0.397	
専門知識	3.10	3.23	-0.13	<u>0.580</u>	
スキル	3.40	3.27	0.13	<u>0.524</u>	
働く意欲	3.70	3.93	-0.23	0.359	
コミュニケーション	3.40	3.70	-0.30	0.163	
総合能力	3.60	3.67	-0.07	0.737	
(3)雇用形態別	正社員		非正社員		有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)	
人柄	3.58	3.33	0.25	0.374	
教養知識	3.17	3.00	0.17	<u>0.028*</u>	
専門知識	3.19	3.00	0.19	0.562	
スキル	3.26	3.33	-0.07	0.774	
働く意欲	3.85	3.83	0.02	0.960	
コミュニケーション	3.60	3.67	-0.07	0.815	
総合能力	3.57	3.33	0.24	0.370	
人柄	3.80	3.27	0.53	0.021*	
教養知識	3.33	3.00	0.33	<u>0.060</u>	
専門知識	3.23	3.18	0.05	0.826	
スキル	3.33	3.27	0.06	0.766	
働く意欲	3.93	3.73	0.20	0.395	
コミュニケーション	3.70	3.45	0.25	0.236	
総合能力	3.77	3.36	0.41	0.029*	

(4)職種別	事務職系		現業職系		有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)	
人柄	3.73	3.27	0.46	0.008**	
教養知識	3.27	2.95	0.32	<u>0.022*</u>	
専門知識	3.30	2.95	0.35	0.088	
スキル	3.35	3.14	0.21	<u>0.128</u>	
働く意欲	3.97	3.64	0.33	0.080	
コミュニケーション	3.73	3.41	0.32	0.052	
総合能力	3.70	3.27	0.43	0.006**	
人柄	3.68	3.33	0.35	0.379	
教養知識	3.29	2.67	0.62	0.052	
専門知識	3.32	2.00	1.32	0.000***	
スキル	3.34	3.00	0.34	<u>0.001***</u>	
働く意欲	3.92	3.33	0.59	0.151	
コミュニケーション	3.63	3.67	-0.04	0.921	
総合能力	3.68	3.33	0.35	0.275	
(5)年齢別	~24歳		25歳以上		有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)	
人柄	3.63	3.53	0.10	<u>0.616</u>	
教養知識	3.16	3.15	0.01	0.957	
専門知識	3.11	3.20	-0.09	0.653	
スキル	3.21	3.30	-0.09	0.565	
働く意欲	3.84	3.85	-0.01	0.969	
コミュニケーション	3.63	3.60	0.03	0.856	
総合能力	3.68	3.48	0.20	0.211	
人柄	3.94	3.48	0.46	0.250	
教養知識	3.41	3.13	0.28	0.106	
専門知識	3.24	3.22	0.02	0.934	
スキル	3.35	3.30	0.05	0.795	
働く意欲	4.12	3.70	0.42	0.053	
コミュニケーション	3.76	3.57	0.19	0.288	
総合能力	3.82	3.57	0.25	0.126	
(6)学歴別	大・院・短		高卒・専		有意確率 (両側)
	平均値 A	平均値 B	平均値の 差 A-B	有意確率 (両側)	
人柄	3.71	3.52	0.19	0.314	
教養知識	3.29	3.11	0.18	<u>0.200</u>	
専門知識	3.33	3.15	0.18	0.357	
スキル	3.33	3.26	0.07	0.630	
働く意欲	4.00	3.70	0.3	0.135	
コミュニケーション	3.67	3.59	0.08	0.664	
総合能力	3.71	3.48	0.23	0.185	
人柄	3.91	3.33	0.58	0.005**	
教養知識	3.45	3.00	0.45	<u>0.007**</u>	
専門知識	3.36	3.00	0.36	0.077	
スキル	3.45	3.17	0.28	0.115	
働く意欲	4.14	3.56	0.58	0.006**	
コミュニケーション	3.82	3.44	0.38	0.041*	
総合能力	3.77	3.50	0.27	0.109	

注1. p: \* <0.05, p:\*\*<0.01, p:\*\*\*<0.001

2. 「有意確率」欄のアンダーラインのある数字の箇所は「平均値の差」の検定で有意であったものである。これらは全て1%で有意であった。

以下、表 6 によって分析する。この表は、全ての項目で 3 以上である。

- ① 業種別：製造業では男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、非製造業では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。製造業と非製造業を比較すると、製造業は「教養知識」「専門知識」「スキル」「働く意欲」の 4 つが大きい。

女性は製造業では、「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、非製造業では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。製造業と非製造業を比べると、「コミュニケーション」と「総合能力」の二つが前者が高く、残りの 5 つは非製造業が高くなっている。

男女の差をみると、製造業では「専門知識」以外は女性の方が高い評価である。非製造業では、女性は「教養知識」「コミュニケーション」以外の 5 つが製造業よりも高くなっている。

平均値の差の検定では有意な差のある項目はなかった。

- ② 従業員数別：99 人までと 100 人以上は、男性は、「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。99 人までと 100 人以上を比べると全ての項目において後者が高い評価をしている。また、「専門知識」は両者間の差は 0.46 であり、この傾向が最も顕著である。

また、女性においても、評価の高い上位三者は、男性と同様な傾向であった。99 人までと 100 人以上を比べると「スキル」以外は、後者がいずれも高い評価であった。

男女差をみると、99 人までは「コミュニケーション」以外の項目は女性が高い評価であった。100 人以上においても「専門知識」「スキル」「働く意欲」の 3 つ以外は女性が高い評価である。

平均値の差の検定を行うと、男性の「専門知識」「スキル」「働く意欲」「総合能力」の 4 つの項目が 5% で有意な差があった。

- ③ 雇用形態別：正社員、非正社員とも男性は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。正社員と非正社員を比べると、「スキル」「コミュニケーション」以外の 5 つの項目は前者が高くなっている。

女性も男性と同様に評価の高い項目は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。正社員と非正社員を比べると、前者が全ての項目において高い評価であった。

男女の差を見ると、正社員では全ての項目において女性が高い評価である。非正社員では男性が「専門知識」「総合能力」の二つ以外は女性よりも高い評価であった。

平均値の差の検定においては、男性の「教養知識」、女性の「人柄」の二つが5%で有意な差が認められた。

- ④ 職種別：事務職系、現業職系とも男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が上位三者である。事務職系と現業職系とを比べると、全ての項目において事務職系が高くなっている。

女性も高い評価の項目の上位三者は、男性と同様であった。事務職系と現業職系とを比べると、全ての項目において事務職系が高い評価であった。

男女の差を見ると、事務職系では男性は「教養知識」と「専門知識」の二つ以外は女性よりも高い評価であった。現業職系においては、男性は「教養知識」「専門知識」「スキル」「働く意欲」の4つが高い評価であった。

平均値の差の検定を行うと、男性では「人柄」「教養知識」「総合能力評価」が、女性では「専門知識」「スキル」が1%で有意な差があった。

- ⑤ 年齢別：24歳までと25歳以上の男性は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者であった。24歳までと25歳以上を比べると、前者は「人柄」「教養知識」「コミュニケーション」「総合能力」の4つが高い評価を得ていた。

女性では24歳までは「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、25歳以上は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。24歳までと25歳以上を比べると、前者が全ての項目において高い評価であった。

男女の差を見ると、24歳までは女性が全ての項目で高い評価であり、25歳以上は「人柄」「教養知識」「スキル」(24歳までと同じ)、「働く意欲」「コミュニケーション」において男性が高い評価であった。

平均値の差の検定を行うと、男女とも有意な項目はなかった。

- ⑥ 学歴別：大学・大学院・短大・高専卒業者は、男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、高校・その他の卒業者は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。大学・大学院・短大・高専卒業者と高校・その他の卒業者を比べると、全ての項目において前者が高い評価となっている。

女性は、大学・大学院・短大・高専卒業者は、「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、高校・その他の卒業者は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」が上位三者である。大学・大学院・短大・高専卒業者と高校・その他の卒業者を比べると、全ての項目において前者が高い評価となっている。

男女の差を見ると、大学・大学院・短大・高専卒業者は全ての項目において女性が高い評価であるが、高校・その他の卒業者では男性が「総合能力」以外の6つの項目において高い評価となっている。

平均値の差の検定を行うと、男性には有意な項目はないが、女性は「人柄」「教養知識」「働く意欲」「コミュニケーション」が有意であった。

#### 4. 選考時の能力評価基準と採用者及び不採用者の能力評価の差の関係

採用人事は仕事とそれに必要な能力を予め決め、それに基づいて採用計画を作成し採用活動を始める。そこで、回答事業所の採用基準としての能力評価と採用者の能力評価がどの程度の関係があったのか、また採用基準と不採用者の能力はそれに比べて能力差はどの程度であったのかは、今後の採用人事に際して、よりよい情報のフィードバックとなる。ここでは、この三者の関係をみることにする。

なお、表7～8においてプラスの符号は採用基準が採用者の能力評価よりも

高いことを示しており、数字が小さいほど採用基準に近い評価、マイナスの場合は採用者の能力が採用基準よりも高いことを示している。

表9では、プラスの数字は採用者の評価が非採用者よりも高いことを示している。

絶対値を取ると、小さい数字ほど評価のバラツキが小さいことを示している。

表7 採用基準と採用者の選考時の能力評価の差

上段:男性、下段:女性

	業種別		従業員数別		雇用形態別		職種別		年齢別		学歴別	
	製造業	非製造業	99人まで	100人以上	正社員	非正社員	事務職系	現業職系	～24歳	25歳以上	大・院・短・高専	高校・専門・その他
人柄	0.00	0.04	0.00	0.00	-0.01	0.19	0.03	0.00	0.07	-0.03	0.03	0.00
教養知識	0.19	0.07	0.00	0.00	0.17	0.18	0.2	0.10	0.22	0.13	0.2	0.16
専門知識	0.23	-0.04	0.00	0.00	0.13	0.27	0.15	0.15	0.37	0.00	0.26	0.00
スキル	0.12	0.09	0.00	0.03	0.09	0.00	0.16	-0.10	0.22	-0.03	0.09	-0.04
働く意欲	0.12	0.17	0.00	0.00	0.11	0.27	0.18	0.05	0.15	0.13	0.14	0.00
コミュニケーション	0.12	0.13	0.00	0.00	0.12	0.18	0.11	0.20	0.23	0.08	0.06	0.24
総合評価	0.04	0.04	0.00	0.00	0.07	0.09	0.13	-0.05	0.19	0.00	0.08	0.08
人柄	0.12	0.06	0.00	0.00	0.02	0.29	0.07	0.12	0.16	0.00	0.21	0.00
教養知識	0.08	-0.06	0.00	0.00	0.08	0.07	0.12	-0.11	0.16	0.04	0.08	0.07
専門知識	0.06	0.00	0.00	0.00	0.03	0.07	0.07	-0.11	0.16	-0.08	0.09	0.00
スキル	0.03	0.12	0.00	0.00	-0.05	0.22	-0.02	0.22	0.00	0.00	-0.18	0.18
働く意欲	0.09	0.24	0.00	-0.05	0.13	0.14	0.14	0.11	0.12	0.20	0.13	0.11
コミュニケーション	0.18	0.00	0.00	0.00	-0.36	0.00	0.15	-0.11	0.20	0.00	0.13	0.07
総合評価	-0.09	0.06	0.00	0.00	-0.07	0.00	-0.09	0.00	0.04	-0.08	-0.13	-0.10

注1. この表は、「表2採用時の能力評価基準—表4採用者の選考時の能力評価」を示している。

表8 採用基準と不採用者との選考時の能力評価の差

上段:男性、下段:女性

	業種別		従業員数別		雇用形態別		職種別		年齢別		学歴別	
	製造業	非製造業	99人まで	100人以上	正社員	非正社員	事務職系	現業職系	～24歳	25歳以上	大・院・短・高専	高校・専門・その他
人柄	0.23	1.12	1.38	1.09	1.25	1.14	1.15	1.20	1.48	1.03	1.17	1.00
教養知識	0.03	0.30	0.84	0.75	0.80	1.01	0.89	0.80	0.90	0.69	0.66	0.76
専門知識	0.14	0.60	1.14	0.85	1.05	0.76	1.13	0.70	1.00	0.94	0.92	0.86
スキル	0.21	0.63	1.30	0.86	1.08	0.68	1.09	0.80	0.83	1.09	0.79	1.10
働く意欲	0.25	1.38	1.46	1.21	1.32	1.42	1.18	1.60	1.56	1.17	1.43	0.91
コミュニケーション	0.29	1.22	1.35	1.22	1.24	1.62	1.31	1.55	1.40	1.15	1.35	1.04
総合評価	1.43	1.21	1.33	1.38	1.41	1.28	1.42	1.05	1.53	1.25	1.37	1.22
人柄	0.86	0.67	0.86	0.79	0.67	1.26	0.78	1.23	0.63	0.76	0.85	0.97
教養知識	0.63	0.21	0.75	0.41	0.56	0.41	0.59	0.37	0.56	0.48	0.56	0.58
専門知識	0.77	0.43	1.21	0.44	0.63	0.67	0.70	0.45	0.45	0.68	0.66	0.75
スキル	0.93	0.62	1.59	0.52	1.70	0.96	0.77	1.00	0.54	0.88	0.66	0.96
働く意欲	1.17	1.18	1.24	1.11	1.14	1.23	1.18	0.56	1.03	1.84	1.26	1.20
コミュニケーション	1.16	1.38	1.41	1.17	0.68	1.17	1.21	1.23	1.00	1.16	1.23	1.32
総合評価	1.18	1.09	1.20	1.15	1.11	1.17	1.16	1.11	0.97	0.96	1.23	1.08

表9 採用者と不採用者の能力評価の差

上段:男性、下段:女性

	業種別		従業員数別		雇用形態別		職種別		年齢別		学歴別	
	製造業	非製造業	99人まで	100人以上	正社員	非正社員	事務職系	現業職系	~24歳	25歳以上	大・院・短・高専	高校・専門・その他
人柄	1.22	1.08	1.38	1.09	1.26	0.95	1.12	1.20	1.41	1.06	1.11	1.00
教養知識	0.84	0.21	0.84	0.75	0.63	0.83	0.69	0.70	0.68	0.56	0.46	0.60
専門知識	0.91	0.64	1.14	0.85	0.92	0.49	0.88	0.55	0.63	0.94	0.66	0.86
スキル	1.09	0.54	1.30	0.83	0.99	0.68	0.93	0.90	0.61	1.12	0.70	1.14
働く意欲	1.13	1.21	1.46	1.21	1.21	1.15	1.00	1.55	1.41	1.04	1.29	0.91
コミュニケーション	1.17	1.09	1.35	1.22	1.12	1.44	1.20	1.35	1.17	0.67	1.29	0.80
総合評価	1.39	1.17	1.34	1.38	1.34	1.19	1.29	1.10	1.28	1.25	1.39	1.14
人柄	0.74	0.61	0.86	0.79	0.65	0.97	0.71	1.11	1.17	0.96	0.64	0.97
教養知識	0.55	0.27	0.75	0.41	0.48	0.34	0.47	0.44	0.48	0.51	0.48	0.51
専門知識	0.71	0.43	1.21	0.44	0.60	0.60	0.63	0.56	0.41	0.81	0.57	0.75
スキル	0.90	0.50	1.59	0.52	0.75	0.74	0.79	0.78	0.49	1.03	0.84	0.78
働く意欲	1.08	0.94	1.24	1.16	1.01	1.19	1.04	1.45	1.34	0.84	1.13	1.09
コミュニケーション	0.98	1.38	1.41	1.17	1.04	1.17	1.06	1.34	1.27	1.20	1.07	1.25
総合評価	1.27	1.03	1.20	1.15	1.18	1.17	1.25	1.11	1.33	1.23	1.36	1.18

注1. この表は、「表3採用者の選考時の能力評価—表5不採用者の選考時の能力評価」を示している。

#### 4-1 採用基準と採用者との能力評価の関係

表7は「表2選考時の能力評価基準—表4採用者の能力評価」によって、それぞれの平均値の差を求めたものである。

- ① 業種別:製造業では女性の方が平均値差の小さい項目が多く、「総合能力」においては採用基準よりも上回っている。非製造業では逆に、「総合能力」を含めて平均値差の小さい項目が男性に4つある。
- ② 従業員数別:表7で最も特徴的なことは、従業員数規模においては、99人までの事業所は男性も女性も全て0であるということである。100人以上の事業所においても男性の「スキル」と女性の「働く意欲」(マイナスである)以外は全て0である。従業員数規模では、採用基準と採用者の能力評価が一致している。
- ③ 雇用形態別:正社員、非正社員とも、女性のほうがマイナスと平均値差の小さい項目が5つあり、「総合能力」においても、正社員はマイナス、非正社員も0.00である。

正社員と非正社員を比べると、正社員が採用基準に近いと言える。言い換えれば、評価のバラツキが小さいと言える。

- ④ 職種別：事務職系では、女性の平均値差が小さいかマイナスの項目が 5 つあり、逆に現業職系では男性が女性と同様になっている。
- ⑤ 齢別：24 歳までは女性は男性よりも平均値差の小さい項目が 6 つある。25 歳以上は 4 つである。「総合能力も女性がどちらも多い。女性の評価が高いと言える。男性は 25 歳以上で 24 歳までに比べて、全て平均値差は小さい。女性も「働く意欲」以外は男性と同じである。
- ⑥ 学歴別：採用時の能力評価において、大学・大学院・短大・高専卒業者は高校・その他の卒業者よりも高い。また全ての項目が有意であった。ここでは女性の前者は「人柄」「コミュニケーション」以外は男性よりも平均値差が小さい。後者においても「スキル」と「働く意欲」以外の 5 つは女性が低い。

大学・大学院・短大・高専卒業者と高校・その他の卒業者を比べると、後者の男性では、「コミュニケーション」以外は前者よりも平均値差は小さい。女性は全て後者が小さい。高校・その他の卒業者の評価は、大学・大学院・短大・高専卒業者よりも評価のバラツキが少ない。

#### 4-2 採用基準と不採用者との能力評価の関係

表 8 は採用基準と採用しなかった人との評価の差を求めたものである。評価基準とどの程度の差があったかをみる。採用基準は表 2 によれば 3 以上であり、不採用者の評価は表 5 によれば、3 以下である。このことを念頭に分析する。

- ① 業種別：製造業では、女性の平均値差が全て男性よりも大きい。特に「働く意欲」「コミュニケーション」は 1 以上である。非製造業においては、反対に全て男性が平均値差が大きくなっている。業種間を見ると、男性は非製造業のほうが全て小さく、女性では「働く意欲」「コミュニケーション」以外は非製造業のほうが平均値差は小さい。

プラスの平均値差の大きい上位三者を挙げると、製造業の男性では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」であり、非製造業では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」である。女性では製造業は「働く意欲」「コミュニケーション」「スキル」であり、非製造業では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」である。

- ② 従業員数別：男性も女性も 100 人以上の事業所のほうが、全ての項目において平均値差が小さくなっている。男女別にみると、99 人までの事業所は、女性は「教養知識」「スキル」「コミュニケーション」以外の 4 つは平均値差が小さく、100 人以上では全ての項目において小さくなっている。

さらに 99 人までの事業所では、男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」が、女性では「スキル」「コミュニケーション」「働く意欲」、100 人以上ではそれぞれ「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」がプラスの平均値差の大きいものの上位三者である。

- ③ 雇用形態別：正社員では女性は「スキル」以外、及び非正社員では「人柄」「スキル」以外は男性よりも平均値差は小さい。雇用形態別では特徴はみられない。

プラスの平均値差の大きいものの上位三者は、男性の正社員では「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」、非正社員では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」である。女性では、前者は「スキル」「働く意欲」「コミュニケーション」であり、後者は「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」である。

- ④ 職種別：事務職系では女性は男性に比べて、全ての項目において平均値差が小さい。非正社員では、現業職系では、女性は「人柄」「スキル」以外は男性よりも平均値差は小さくなっている。職種間では、男性の現業職系は「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」以外の 4 つは事務職系よりも小さい。女性では現業職系は「教養知識」「専門知識」「総合能力」の 3 つが小さい。

プラスの平均値差の大きいものの上位三者を挙げると、男性の事務職系

は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」、現業職系では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」であり、現業職系では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」である。女性では、事務職系では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」であり、現業職系では「人柄」「コミュニケーション」(この両者は同じ平均値差)、「働く意欲」である。

- ⑤ 年齢別：24歳までの女性は男性と比べると、全ての項目において平均値差は小さく、25歳以上においても「スキル」と「働く意欲」以外は平均値差は小さい。年齢間をみると、25歳以上の男性は「専門知識」以外は24歳までと比べて平均値差が小さい。女性は25歳以上は「専門知識」「スキル」「働く意欲」は24歳までに比べて小さい。

プラスの平均値差の大きいものの上位三者を挙げると、24歳まで男性は「働く意欲」「人柄」「コミュニケーション」、25歳以上は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」である。24歳までの女性は、「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」であり、25歳以上は「働く意欲」「コミュニケーション」「スキル」である。

- ⑥ 学歴別：大学・大学院・短大・高専卒業者は、女性は男性よりも全ての項目において平均値差が小さい。高校・その他の卒業者の女性は「働く意欲」「コミュニケーション」以外の5つの項目は平均値差が小さい。学歴別に男女差をみると、高校・その他の卒業者の男性は、大学・大学院・短大・高専卒業者に比べて「教養知識」「スキル」以外の5つの項目は平均値差が小さい。また、大学・大学院・短大・高専卒業者の女性は、「働く意欲」「総合能力」以外は、高校・その他の卒業者よりも小さい。

#### 4-3 採用者と不採用者との能力評価の差

表9は採用者と不採用者との能力評価の差を求めたものである。これによって、採用者と不採用者との間でどの程度の能力評価差があったのかを平均値差によってみる。

- ① 業種別：製造業では男性は女性よりも全て平均値差は大きい。非製造業

では「教養知識」「コミュニケーション」以外の5つで大きい。業種間では、男性は「働く意欲」以外は平均値差は大きい。また、女性は「コミュニケーション」以外は非製造業よりも平均値差は大きい。

平均値差の差の大きい上位三者は、製造業では男性は「人柄」「コミュニケーション」「働く意欲」であり、非製造業では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」である。同様に女性では前者は「働く意欲」「コミュニケーション」「スキル」であり、後者は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」である。

- ② 従業員数別：99人までの事業所において、男性と女性を比べると、男性は「スキル」と「コミュニケーション」以外の5つは平均値差が大きい。100人以上では、全て男性の平均値差が大きい。

規模間では、99人までは男性も女性も、全ての項目において平均値差が大きい。

平均値差の大きいものの上位三者は、99人までは男性は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」であり、100人以上は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」である。女性は、前者は「スキル」「コミュニケーション」「働く意欲」であり、後者は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」である。

- ③ 雇用形態別：正社員では男性は女性よりも全ての項目において平均値差が大きい。非正社員では女性は「教養知識」「専門知識」「スキル」「働く意欲」の4つの平均値差が大きい。

雇用形態間を見ると、正社員の男性は「教養知識」と「コミュニケーション」以外の5つの平均値差が高い。正社員においては女性は「教養知識」と「スキル」以外は非正社員の平均値差が大きい。

平均値差の大きいものの上位三者は、正社員の男性は「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」であり、非正社員では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」である。女性は、前者は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」であり、後者は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」

である。

- ④ 職種別：事務職系の男性は「働く意欲」以外の6つの項目は平均値差が大きくなっている。現業職系でも「専門知識」「総合能力」以外の5つが女性よりも大きくなっている。

職種間を見ると、事務職の男性は全ての項目において現業職系よりも大きくなっている。女性は「教養知識」「専門知識」「スキル」「総合能力」の4つが現業職系よりも平均値差が大きい。

平均値差の大きいものの上位三者は、事務職系の男性は「コミュニケーション」「人柄」「働く意欲」であり、現業職系では「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」である。女性は、前者は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」であり、後者は「働く意欲」「コミュニケーション」「人柄」である。

- ⑤ 年齢別：24歳までの男性と女性を比べると、「コミュニケーション」と「総合能力」の二つ以外の項目において平均値差が高くなっている。25歳以上では「コミュニケーション」以外は全ての平均値差は大きい。

24歳以下と25歳以上の関係を見ると、「専門知識」と「スキル」は前者が大きく、女性は「教養知識」「専門知識」「スキル」の平均値の差が大きい。

プラスの平均値差の大きいものの上位三者を挙げると、24歳まで男性は「コミュニケーション」と「働く意欲」「人柄」（両者は同じ平均値差）、25歳以上は「スキル」「人柄」「働く意欲」であり、25歳以上では、「コミュニケーション」「人柄」「働く意欲」である。

- ⑥ 学歴別：大学・大学院・短大・高専卒業者の平均値

差は、男性は「教養知識」と「スキル」以外は女性よりも大きい。高校・その他の卒業者は、「人柄」「教養知識」「専門知識」「スキル」の平均値が大きい。

学歴間を見ると、大学・大学院・短大・高専卒業者では男性は「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」「総合評価」が高校・その他の卒業者

よりも平均値差は大きい。女性では前者は「人柄」「教養知識」「専門知識」「コミュニケーション」の4つの平均値差が大きい。

平均値差の大きい上位三者を挙げると、大学・大学院・短大・高専卒業者の男性は、「働く意欲」「コミュニケーション」（この両者は同じ）、「スキル」であり、高校・その他の卒業者は「スキル」「人柄」「働く意欲」である。女性は、前者は「働く意欲」「コミュニケーション」「スキル」であり、高校・その他の卒業者では「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」である。

## 5. 分析結果のまとめと若干の考察

最後に、本研究のこれまでに得られた分析結果を掲げ、その考察を行う。まず、分析結果については、以下のことが明らかとなった。

### (1) 採用時の能力評価基準

- ① 業種別、従業員数規模別、雇用形態別、職種別、年齢別、学歴別を問わず全ての事業所において、「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」が高い評価基準となっていた。言い換えれば、「教養知識」「専門知識」「スキル」はそれよりも低い評価基準であった。また、採用基準は、全ての能力は項目において、「3」(普通)以上が必要であった。
- ② 製造業では男性の評価が女性よりも高い。
- ③ 雇用形態別では、男性が全ての項目において高い評価基準であるが、非正社員では女性が高い項目が多い。
- ④ 学歴別では、学歴が高いほど男女の評価の差が少ないが、学歴が低いほど男性の評価が高い。また、学歴別では全ての項目に有意な差があった。

## (2) 採用者の選考時の能力評価

- ① 採用基準と同様に、全ての属性において順位は異なるが、「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」が高く評価されていた。つまり、能力評価基準に合致している。採用基準に照らしても、全ての項目において、採用者は「3」以上であった。
- ② 製造業では女性が高いのは「コミュニケーション」だけである。製造業の女性の評価は低い。
- ③ 男性も女性も正社員が評価が高いが、非正社員同士では、女性のほうが高い評価項目が多い。
- ④ 職種別にみると、女性は事務職系において全ての能力が高い評価である。
- ⑤ 学歴別では、男性も女性も学歴が高いほど、高い評価をされていた。ここでも、学歴が高いほど男女の評価は高く、低くなるほど男性の評価が高い。逆に言えば、女性は学歴が低いほど評価が低いと言える。また、男性も女性も「スキル」以外は有意な項目であった。平均値は学歴が高いほど大きい。

## (3) 採用者の採用後の能力評価

- ① 採用後の評価においても、男女とも順位は異なるが、「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」が高い評価を得ていた。採用後の能力評価は、全て「3」以上であった。
- ② 製造業では男性は「コミュニケーション」以外は女性よりもたかい評価を得ており、逆に女性は非製造業において男性よりも高い評価項目が多い。
- ③ 規模が大きくなるほど、男性は女性よりも評価が高くなる。女性は非正社員では男性よりも高い評価項目が多くなる。
- ④ 学歴別では、女性は学歴が高いほど男性よりも全て評価項目が高かった。また、学歴が低いほど男性が全ての項目で高い評価であった。

#### (4) 不採用者の選考時の能力評価

- ① いずれの評価項目も3未満であった。つまり、「能力評価が「普通」以下では応募者を採用しないという結果である。
- ② 全体では、不採用者の低い評価項目は「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」等であった。また不採用者の高い評価項目は「人柄」「教養知識」「専門知識」等であり、「コミュニケーション」が含まれない場合が多い。逆に言えば、「コミュニケーション」が採用されるか採用されないかのキーワードである。
- ③ 学歴別では、女性は学歴が高いほど男性よりも評価が高いが、採用に至っていない。

#### (5) 不採用者が採用されるための能力程度

- ① これは(1)の採用基準と同じである。いずれも3以上の評価であった。
- ② 学歴別では、女性は男性よりも高い評価を求められていた。逆に男性は学歴が低いほど、高い評価を求められていた。

#### (6) 採用基準と採用者及び不採用者の能力関係

- ① 採用基準と採用者の能力評価はほぼ同じ程度であった。この傾向は従業員数規模別に顕著であった。
- ② 採用基準と不採用者との能力評価差は、「人柄」「働く意欲」「コミュニケーション」の3つがいずれも大きい。これは、採用基準に合致している。
- ③ 採用者と不採用者との能力差は、「総合能力」において全て「1」より大きい評価差であった。これは5段階スケールにおいて1目盛り以上は異なる、ということである。「総合能力」は全部で12個あるが、この内、女性は職種別では「現業系」、年齢別では「25歳以上」、学歴別では「高校・その他の卒業者」の3つだけであった。男性は「総合能力」の評価が高いと言える。

## (7) 考察

以上の分析結果を参考に、若干の考察をしておく。

- ① まず、採用基準、採用者の能力評価、採用者の採用後の能力評価は、男女とも「コミュニケーション」「働く意欲」「人柄」が常に高い評価をされていた。これは職場では、職務遂行以前の能力を事業所は求めているということである。

特に「コミュニケーション」と「働く意欲」については、組織の三要素の二つを占めている<sup>8)</sup>。すなわち、組織は「目標」を達成するための手段であるが、目標が単に存在しているだけでは、それに積極的に関わっていく意欲が必要である。しかし、目標と意欲が存在していても、その両者は動的に関わることは不可能である。つまり両者を結び付けるコミュニケーションが必要不可欠になるのである。バーナードは、かつて、組織の問題を突きつけていけばコミュニケーションの問題になる<sup>9)</sup>、と述べたが、これはこのことを指している。

また「人柄」についてであるが、今日、事業所は、個性的な人材を求めていると言われている。個性とは、チームワークを乱す者ではなく、チームワークを創出するものであり、そのような人材を求めているのである。それは各自がメンバーより尊敬されるということであり、また、事業所のおかれた状況を理解し、積極的に仕事に立ち向かう人が、ここで言う「人柄」であるのではなかろうか。この3つの能力は専門能力や技能・技術ではなく、それらを長期的に受け入れる「受容力」とも言うべきものであろう。いわばこの3つの能力は「コンピテンス」を形成しているものと考えられる。つまり事業所は、職務遂行能力を生み出す「基礎的能力」を採用時に求めているのである。したがって、これは男女の性差に関わりない能力を形成する。

本研究における事業所の担当者も、このことを経験的に理解しているのであろう。その結果が、全ての面に表出していたのである。

- ③ 男性と女性の性差であるが、今回の研究においても男女の評価差は如実

に現れていた。これについては次のことが言える。先ず雇用形態の変化ないし多様化であるが、男性は製造業において、女性はサービス業等に多く雇用されている。このことは前者が工場労働者であり、職種では現場作業や設計業務等、従来より本来的に男性に適性があるものと理解されているからであり、逆にサービス業は対人業務が多く、女性が多いものと考えられる。そのため、事業所では、男性の能力程度の高い者を採用する傾向がある、ということである。

このことは次に述べる学歴とも関係する。現場作業は男性が多く、また技能は年齢が若いほど早期に獲得ができると言われている。したがって、現業職系の、及び高等学校・その他の卒業者において男性は高い評価を得ていたものと理解できる。

- ④ 一方、学歴が高いほど女性の評価が高いということであったが、これは新規採用者は、女性の能力が知識面において比較的が高いということによるものである。年齢が若いほど女性の評価が高かったことに裏打ちされる。
- ⑤ 最後に、今回の研究ではデータ数の関係から、また、少ないデータから可能な限り明確な結論を得るために、回答事業所の属性を全て2分類にすることにした。しかし、これでは様々な誤差、あるいはノイズがデータの中に入り込んでいる可能性が高いといえる。

そのため、次回においては、サンプリングに留意し、その上で分散分析、多重比較を行い、採用人事における能力評価の関係を検討してみたいと考える。

## 注

- 1) この理論は短期的、職業発達という視点が欠けているが、新規学校卒業者の採用人事においてもこのことは留意すべき点ではある。

2) 平成 16 年度版『労働経済白書』(278 ページ)には、企業が若年者の採用に対して重要視している能力のうち、コミュニケーション力が一番多い。これは最近の多くの調査レポートを見てもほぼ同じである。

3) 上の注 2 と同じ。

4) 「男女雇用機会均等法のあらまし」(平成 17 年, 厚生労働省雇用機会均等・児童過程局) 5~6 ページ

5) 例えば, 2005 年 7 月の愛知県内公共職業安定所の紹介状況は, 「事務的職業」は, 女性は 896 名, 男性は 178 名, 「販売の職業」は女性は 105 名, 男性は 331 名などとなっている。「レイバーマーケットプロフィール」(愛知労働局, 平成 17 年 3 月号)の「職業別常用職業紹介状況」を参照のこと。

また, 次のような指摘もある。「日本では, 1986 年から男女雇用機会均等法が施行され, その後改正が行われているが, 雇用における性差別を十分に解消する状況には至っていない。ことに, 男女間の職務分離は根強く残っている。年齢差別や障害者の差別に関しても十分な取り組みがなされていない。雇用差別に関しては, アメリカと比較すると, 非常に立ち遅れていると言わなければならない」(楠田 丘編『日本型成果主義—人事・賃金制度と設計』社会経済生産性本部, 2003 年 4 月, 第 3 刷, 19 ページ)。本研究において, 男女間の能力評価(基準)をテーマとした理由の一端もここにある。

6) 注 2 を参照のこと。

7) 業種別, 職種別, 年齢別は, 愛知労働局「新規求人の主要産業別状況」の表を参考にしてグループ別にした。

8) C. バーナード著, 山本安次郎他訳『前掲書』ダイヤモンド社, 昭和 59 年, 第 31 版, 85 ページ。(Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Harvard University Press, 2ed, 1968, p.82)

9) 『前掲書』95 ページを参照のこと。