

不確実性に対応する個人の戦略 —— オンライン面接を題材として ——

舟 津 昌 平

要 旨

本稿の目的は、新型コロナウイルス感染症の拡大によって普及した「オンライン面接」を題材として、採用・就職活動において生じる不確実性に対して、求職者側がどのような戦略的対応をとるのかについて検討することにある。採用・就職活動においては、採用する企業と求職者との間に不確実性が生じ、そのため両者が不確実性を低減するような戦略をとることが指摘されてきた。本研究は、2020 年度に新たな制度として生まれたオンライン面接に関するインタビューデータを分析した。その結果として、オンライン面接において生じる他者および関係性に関する不確実性の高さに対して、物的・空間的状況の自由度を活用することで、求職者がかえって不確実性を利用するような戦略をとることを明らかにした。

キーワード：採用、不確実性、戦略的対応、オンライン面接、質的研究

1. はじめに

本研究の目的は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19、以下適宜、『コロナウィルス』あるいは『コロナ禍』等と呼称）の感染拡大の影響によって、大学生の就職活動がどのように影響を受け、さらに求職者としての大学生がコロナ禍に対してどのような戦略的対応を行ったのかについて、明らかにすることにある。

2020 年にコロナウィルスの脅威が世界中を覆ったことは、本稿で敢えて説明するまでもない。また、コロナウィルスが医療のみならず、社会や経済に対しても多面的に、主に負の影響を与えたことも明らかである。コロナウィルスが企業活動にどのような影響をもたらしたのかについては、「速報」としての意味合いも込めて、2020 年の 5 月までに組織的な調査研究がなされている（see 原ほか、2020；服部ほか、2020；佐々木ほか、2020）。

コロナ禍が大きな影響を与えた活動の一つに、「採用活動・就職活動」が挙げられるであろう。これは、大学生を中心とする求職者と、彼ら彼女らを採用する企業とがおりなす同一の営みであり、企業の視点からみれば「採用活動」、学生視点では「就職活動（就活）」と表現される活動を意味する。先述の調査は速報と規模・正確性を両立した貴重な研究ではあるが、発表された時期もあいまって、企業の採用活動には言及していない。

コロナ禍以前の採用・就職活動は、種々の活動が対面で行われることを前提としていた。そのため、対面での接触や移動が制限されるコロナ禍においては、採用・就職活動のあり方が大きく変容する。その代表例が、面接をオンラインで行う「オンライン面接」の登場である。「Zoom」などのツール

を用い、今まで対面で行っていた面接を、オンラインで行う動きが、採用・就職活動において新たに生じている。

本稿では、このオンライン面接がどのように行われたのかについて、求職者である学生の目線から解き明かすことをめざす。既存の採用活動、あるいはオンライン採用を題材とした研究は、概ね採用する企業側の視点に偏っており、就職活動として捉える学生側から分析した研究は少ない（see 服部，2016；伊達，2021）。そこで本研究では、求職者である学生側にインタビューを行い、学生がオンライン面接にどのように対応したのかについて明らかにすることを目的とする。

本稿の構成は以下になっている。続く2節では、採用活動に関する先行研究について検討し、研究課題を導出する。次の3節では、研究の背景と方法・データについて述べる。4節では、インタビューデータを基にして得られた事象について説明し、理論的な考察を加える。5節では、本稿の結論と貢献を述べたうえで、今後の研究の展望、特に新制度派組織理論を用いてどのように今後の研究を検討するかについて述べている。

2. 先行研究

本節では、採用・就職活動に関する先行研究をおっていく。

(1) 採用に関する先行研究

採用・就職活動は、経営学では主に人的資源管理論あるいはミクロ組織論の分野で検討されてきた題材である。企業にとって優秀な人材の確保が重要な課題であることは言うまでもなく、また学生にとってみても、学生生活において就職活動の占めるウェイトが非常に高いものになっていることが窺え、実務的に関心の高い題材でもある。

日本における採用がどのように形成されてきたのかについては、服部（2016）がその歴史を簡潔にまとめている。服部によると、グループディスカッションや適性検査を伴う採用は、意外に古く、1950年代から導入されていた。しかし、「リクルートブック」の出現によって、採用・就職活動がより標準化されるようになり、本来はいち企業の名前であった「リクルート」が、日本の新卒就活ひいては就職活動そのものを指すようになっていった。現行の採用・就職活動のひな型は、リクルートが1960年代に形成したものなのである。

このように現在の採用の基本形は1960年代にリクルートの主導によって形成され、以降、ソニーによって導入されたエントリーシート（以下、ES）の登場・定着と、情報のウェブ化という特徴を加え、現在に至っている。服部（2016）はこのように形成された日本の採用システムの（ネガティブな）特徴を、四つ挙げている。それぞれ、①募集段階での企業と求職者の間の相互期待が曖昧であること、②選抜段階における能力の評価基準が曖昧で不透明であること、③それらの影響で、企業側が支払うコストが増大していること、④学生側の就職活動もヒートアップしていること、である。

①②は換言すれば、システムの確立と成熟にも拘わらず（あるいは、現行システムが存在するがゆえに）企業と求職者の情報の非対称性が埋まらないまま、不確実性が増大していることを意味する。企業は募集段階において、求職者に何を望むのかという期待の意味内容を提示し、それに求職者が呼応する、というモデルが理想的であるが、現行システムの採用によるエントリー数のいたずらな増加によって、この相互期待に関する情報がより曖昧化されており、またそれもある、選抜段階においても、こういった評価項目を以て求職者を判断すべきかが不透明になっているのである。

そして、③④は、①②のような状況を反映した問題であるといえる。そのように情報の非対称性が大きい状況であるがゆえに、両者ともに採用・就職活動にかかるコストが増大し、競争がときに望ましくない方向に激化しているのだといえる。

本稿では、こうした状況について、不確実性を鍵概念として分析する。伊達（2020）は、Redmond（2015）の不確実性低減理論（Uncertainty Reduction Theory, URT）を基盤として、不確実性（uncertainty）が採用活動の鍵概念であると主張した。伊達（2020）によると、求職者が直面する不確実性は三種類に分けられる。すなわち、「他者」に関する不確実性、「自己」に関する不確実性、「関係性」に関する不確実性、である。

他者に関する不確実性とは、「その会社や職場などについてよく分かっていない状態」と定義される。つまり、求職者にとって企業に関する情報が不足した状態である。もちろん求人にあたってある程度の情報は公開されるが、求職者が得たい情報の全てが、特に採用プロセス中に開示されることは稀である。また、得たい情報が暗黙的であったり、粘着的であったりする場合、採用プロセスにおける情報の獲得が困難である可能性もある。

例えば職場の「雰囲気」や、所属する社員がどういったキャリアパスを歩むのかといった情報は、形式知にしばらく暗黙的であり得るし、特定の社員を通じた口コミでしか聞き得ないという点で粘着的であり得る。この不確実性によって、求職者は現実には一社にしか入社できないにも関わらず多くの企業の採用試験を受けたり、あるいは採用プロセスにおいてミスマッチを感じて辞退するなど、求職者あるいは採用企業にとって多大なコストを生じさせる。

次に、自己に関する不確実性である。この不確実性は、「自分の働く上での志向性などがよく分かっていない状態」と定義される。フォーマット化された就活手順のひとつに「自己分析」というフェーズがある。実は、求職者、特に就労経験の乏しい大学生にとってみれば、自分がどのような性格であるのかという個人的特徴、どんな業界や企業で働きたいかという動機、どんな仕事で得意であるかといった能力に関する情報が、他者に伝達可能であるほどに整理されていない状態であることは珍しくない。こうした不確実性は、採用のプロセスにおいて求職者が自己に関する不確実性に気付く就活を停滞させたり、自己アピールの失敗によって採用そのものが打ち切られてしまうリスクを生じさせる。

最後に関係性に関する不確実性である。これは「その会社が自分に合うのかがよく分かっていない状態」と定義され、他者と自己の適合性が生じさせる不確実性である。この不確実性は、上記二

つの不確実性の発生によって引き起こされる。会社のことがわかっていないがゆえに、その会社で自分が働くべきかがわからない。自分のことがわかっていないがゆえに、自分がこの会社で本当にやっていけるのかがわからない。といったように、他者あるいは自己の不確実性のどちらかが生じていることによって、求職者と採用企業との間にも不確実性が生じる。この不確実性は、結果的に求職者と企業のミスマッチを生じさせ、求職者による辞退あるいは企業による不採用というかたちで採用プロセスの中断を招き得る。また、不確実性が情報の不足から生じるがゆえに、採用後に情報が獲得され不確実性が解消されることで、ミスマッチが採用後に露見する可能性すらある。

このように、三つの不確実性が存在することで、求職者、採用企業、あるいは両者に大きなコストが生じるのだと整理できる。

(2) 不確実性低減戦略

しかし、不確実性があるからといって、現実に企業や求職者がただ手をこまねているわけではない。Redmond (2015) が示した URT のように、行為主体は情報を獲得することで能動的に不確実性の低減に努める。この三つの不確実性に対し、伊達 (2020) は三つの不確実性低減の戦略があると主張する。それぞれ、受動的戦略、能動的戦略、対話的戦略である。

受動的戦略とは、「相手と直接話をするのではなく、その相手が他の誰かと話をする様子を見て、相手に関する情報を得る方法」(伊達, 2020) である。例えば、求職者は人事担当者と多くのコミュニケーションをとる過程で、人事が他の人事や社員と話す様子を観察することによって情報を得ようとする。自身が積極的に他者と対話するよりも、観察によって情報を得ることで不確実性を低減しようとする戦略であるといえる。

能動的戦略は、「相手と直接話はしませんが、それ以外の方法で相手に関する情報を積極的に調べる方法」(伊達, 2020) である。例えばインターネットを用いて採用情報を得たり、口コミサイトによって企業の情報を得たりすることがこれにあたる。インターネットのみならず、知人など人を介して評判や実情などの情報を得ようとすることも含む。このように、自身の調査によって不確実性を低減しようとする戦略である。

最後の対話的戦略は、「相手と話をすることによって情報を得る方法」(伊達, 2020) である。採用企業側の人物と直接の対話、つまり質問をしたり自身の情報を示したりすることで、相手から情報を引き出そうとする戦略である。例えば、いわゆる OB・OG 訪問は、企業の実態や不安要素について尋ねる対話的戦略であるといえる。面接において面接官に、説明会で採用担当者に質問することも、対話的戦略に含む。つまり、採用企業に在籍する当事者と直接対話をすることで情報を得て不確実性を低減しようとするのが、対話的戦略であるといえる。

(3) コロナ禍における不確実性と低減戦略

これらの不確実性および低減戦略は、コロナ禍に関わらず採用過程において生じるものである。

しかし、コロナ禍によって、それぞれの不確実性にも影響が及ぼされると伊達（2020）は指摘する。

まず他者の不確実性について、採用がオンライン化されたことにより、企業や従業員の雰囲気や人柄といった、暗黙的に感じ取られる情報が伝わりにくくなる。深田（1998）が指摘するように、オンラインコミュニケーションでは感情が伝わりづらくなるからである。伊達（2020）がある企業を顧客として実施した内定者調査においても、コロナ禍の影響を受けた2020年度の方が、求職者の社風理解が進んでいない可能性が示唆されている。

一方でオンラインコミュニケーションは、形式知化された事実を言語情報として伝えることには長けている（杉谷，2008）。つまり、形式的な言語情報が中心のコミュニケーションである場合はオンラインで、非言語情報が重要である場合は対面が望ましいといったように、情報の質によって伝わりやすさが異なるため、企業および求職者は、伝えたい情報の質に合わせてメディアを使い分ける必要性が高いといえる。

次に、自己の不確実性である。伊達（2020）が実施した（先述とは別の）内定者調査によれば、2020年度に就活を行った求職者は内定を得た後においても「この会社に決めて良いか不安」と感じていることが明らかになった。この事実は企業にとって求職者の「キャリア開発支援」が重要であることを示唆すると同時に、興味深い事実である。なぜなら、自己の不確実性が自己分析といった過程によって低減されるのであれば、採用手段がオンラインか対面であるかによって左右されるものではないはずだからである。この調査からは、求職者は他者との対話、場合によっては採用プロセスそのものを通じて自己の不確実性を解消していくことが推察される。採用プロセスにおける他者との対話を通じて不確実性が低減されるとすれば、オンライン化および対話の機会そのものが減少したことによって、求職者が不確実性を低減できていない可能性がある。

最後に関係性の不確実性については、他者と自己の不確実性を下げることによって関係性の不確実性も同時に下がり得る。しかしコロナ禍においては、前二つの不確実性を下げる機会そのものが減少しており、またオンライン化によって情報の獲得効率も減少し得る。よって、何らかの積極的な施策がなければ、高い不確実性を抱えたまま採用を行うか、そもそも採用がなされない結果を招き得る。

なお、オンライン面接にはメリットもあることが指摘されている（伊達，2021）。対面での面接だと、「第一印象」に代表されるような、非言語情報によるバイアスが評価に影響する可能性があるが、非言語情報を伝達しづらいオンライン面接においては、そういったバイアスを排除できるため、判断の基準としたい能力についてより適切に評価できる可能性がある。

以上から導かれる本研究の研究課題は、求職者側の目線に立ちながら、オンライン面接を題材として、コロナ禍の影響を受けながらも求職者がどのように不確実性に対処したのかについて明らかにすることにある。

3. 研究方法

(1) 研究設定

まず、本研究の背景となる、コロナ禍における採用・就職活動の状況を改めて整理する。コロナ禍における大学生の就職率は、2020年度に69.8%で前年度比7.0ポイント下落している¹⁾。この下落には様々な要因が影響していると考えられる。例えば企業側の要因としては、特定企業や業界が大きく業績を落としていることによって採用を大きく絞ったことや、コロナ禍で不透明な状況のため「様子見」したことなどである。他方で、求職者側の要因も考え得る。つまり、コロナ禍で諸々の状況が読めず不確実性が高過ぎたがゆえに、「就職留年」などの手段を視野において当該年度の就職を見送ったという可能性である。このようにコロナ禍では負の影響が多く取り沙汰されるなかで、採用を得て就職活動を終えた学生もいることは事実である。そこで本研究では、内定を得て就職活動を終えた学生を対象として、彼ら彼女らがいかに不確実性に対処したのかについて検討する。

先述のように、現行制度における大学生の就職活動は、チュートリアルやフォーマットがかなり確立されている。多くの企業の入り口であるESについては書き方の細かい添削を受けることが可能であり、SPIやTOEICといった定量的にスコア化される能力試験、グループディスカッションや面接などの試験に関しても、「傾向と対策」が明確化していると推察される。つまり、採用プロセスにおける少なくない部分が明示されたフォーマットになっているため、こうした明示されたプロセスにおいては、不確実性は比較的に生じにくい。

その中において、特に不確実性が高まるプロセスは、グループディスカッションや面接といった、求職者側と採用側とが直接にコミュニケーションをとる場面であると考えられる。グループディスカッションや面接におけるコミュニケーションは、定量指標によって測定しづらいためスコアなどに落とし込みづらく、明示的な模範解答が得難いことから定型化もしづらいからである。また、不確実性を低減するための有力な戦略として、先行事例を模倣することが挙げられるが、2020年度の採用・就職活動は、事実上の「オンライン面接元年」であり、模倣すべき先例に乏しい状況であった。よって、オンライン面接に際しては、求職者側が「傾向と対策」を練ることが難しく、企業側も高い不確実性下において面接を実施せざるを得なかったと推察される。

服部（2016）が指摘するように、学生側の就活への意識の高まりによって、面接対策にも相当の努力がかけられている。本やセミナー、先輩や大学の教員・キャリアセンターのサポートによって、学生は相当の情報を得ることが可能になっており、面接についても「傾向と対策」が相当に練られているのが、就活の実情であった。しかし、後述のインタビューにおいても、「模範解答がないから探り探りだった。」という回答が得られたように、オンライン面接においては、そういった模倣すべ

1) 共同通信より。2020年11月17日取得。

<https://this.kiji.is/701297236937131105?c=39550187727945729>

き先例を得ることが難しく、ゆえに企業側のみならず求職者としての学生も、高い不確実性下でオンライン面接に臨んでいたと考えられる。

以上より、本研究では、採用プロセスの中でも特にオンラインで行われる採用面接に注目して、不確実性に関して検討する。

(2) 方法とデータ

本研究では、求職者として就職活動を行った学生に直接インタビューを行い、定性データを基にして研究課題を明らかにした。具体的には、2020 年度に就職活動を行い、内定を得た学生 12 名にインタビューを 2 件ずつ、延べ 24 件行った。インタビューは、対面、Zoom あるいは電話で行われ、インタビューで伝えきれなかった点について、適宜メッセージアプリを用いて追加的な聞き取りを行った。インタビュー対象の内訳は表 1 の通りである。

表 1 インタビューーリスト

実施日時（全て 2020 年）	性別	学部	内定先企業業種
10 月 22 日	女	文化学部	通信
10 月 22 日	男	経済学部	金融
10 月 22 日	女	文化学部	接客販売
10 月 22 日	男	経済学部	販売営業
10 月 22 日	男	外国語学部	販売営業
10 月 23 日	男	経営学部	電機メーカー
11 月 5 日	男	商学部	生活用品
11 月 5 日	男	建築学部	建設
11 月 5 日	男	経済学部	通信
11 月 11 日	女	外国語学部	IT ベンチャー
11 月 12 日	男	現代社会学部	不動産
11 月 13 日	女	外国語学部	通信

出所）筆者作成

インタビューでは、1 回目に、オンライン面接に関わらない就活全般に関する半構造的なインタビューを行い、インタビュー어가どのように就職活動に関わっていたかについて明確化した。2 回目のインタビューでは、研究課題に直接関係する、オンライン面接と不確実性に関するデプスインタビューを行った。インタビューは筆者以外の人物が行い、内容については筆者とのディスカッションを通じて共有した。

4. オンライン面接と求職者の戦略

(1) 「オンライン就活」に関する全般的なメリットとデメリット

はじめに、学生側がオンライン就活・オンライン面接をどのように感じ、どのように向き合ったのかについて、概要を述べる。

求職者側から得られた回答から、以下のような点において、オンラインでの就活を肯定的に捉えていたことがわかった。まず、各イベントの移動および参加のための時間および金銭的成本を低減できる点である。説明会がオンラインで開催されることで、短い時間で多くの企業をみることができるようになった。対面の場合、首都圏でのみ開催される説明会に参加するため、移動に少なくない時間と費用をかけねばならなかったが、オンラインになったことで、そういった時間と費用が削減されたのである。また、「浮いた時間を用いて、より多くの企業を検討するようになった。」あるいは「オンラインであるがゆえに直接の雰囲気をつかむことができないため、かえって個々の企業研究を入念に行えた。」という回答も得られた。

これらは、求職者側にとっては明らかなメリットである他方で、企業にとってはコスト増になる可能性もある。なぜなら、オンラインでの説明会や面接の機会を設けることは、企業にとって新規的なコストとなるからである。また、求職者にとってみればより多くの企業を対象として就職活動ができる一方で、採用側としては対応すべき求職者の増大によって、採用のコストが増大し、また相互期待の曖昧さも増大する可能性がある。つまり、求職者側にとってみれば、コストの低減によって、より多くの企業を対象として就職活動を行えるようになるため、より多くの企業にESを出したり、採用の希望を伝えるようになる。しかしそれによって個々の企業は今までよりも多くの求職者を相手にする必要があるため、服部（2020）が指摘した相互期待の曖昧さの問題がより加速したり、ESの処理や面接希望者の増加といった事務的なコストも増大する。よって、次の仮説が提示される。

仮説1：オンライン化による求職者側のコストの低減は、企業側にとってのコストの増大を招く。

また、オンラインでの就活のデメリットも挙げられた。まず、オンラインでの説明会や面接では、会社の雰囲気や人となりかわからないという回答が多かった。これは、伊達（2021）が指摘する、オンラインでは特に非言語情報が伝わりにくいという指摘と一致する点である。また、通信トラブルや機器の不良に対する不安も、多く述べられた。対象とした2020年度の就活は「コロナ元年」であり、学生によっては十分なオンライン環境を整えられないまま就活に臨んだ例もあった。個々の求職者のネット環境が、就活の結果に大きく影響する可能性が生じていることは、オンラインでの就活において新たに生じた問題であるといえる。

(2) オンライン面接に対応する求職者の戦略

次に、本稿の主題である、オンライン面接について検討する。なおここでいうオンライン面接とは、採用選考に直接関係する面接について述べている。

まず、求職者にとっては、非言語情報を伴うコミュニケーションが難しいことが繰り返し回答された。以下は、インタビューから得られた回答の抜粋である。

「テレビ電話越しだから相手に熱量が伝わりにくかった。」

「会社の雰囲気や人となり伝わらない。また、会話のテンポが合わせづらくて気まずい。」

「対面の面接では会話のキャッチボールができるが、オンライン面接では就活生の一方通行、質疑応答のような形になり、自己アピールが難しい。」

「気持ちが伝わるのかどうか不安だった。」

これらの不確実性、2節の分類でいえば他者に関する不確実性および関係性に関する不確実性に対応するため、求職者は次のような対応を採ったことが述べられた。

「オンラインでは表情しか伝わらないので笑顔を多くするよう心掛ける。」

「身振り手振りが伝わらないので表情で表現することを心掛ける。」

「(女性の求職者に限定される例として) 照明や化粧で肌をきれいにさせる。」

「大きくうなずくなどリアクションを大きくする。」

このように、対面の面接では行われなかった、あるいは対面の面接で心がけていた以上に、自己を好意的に伝えようとする工夫が求職者である学生によってとられていた。

こうした対応は、主に不確実性を低減するための戦略であると捉えられる。高い不確実性下において、自己の印象を伝えられなかったり、自己アピールが十分になされないといったミスコミュニケーションを避けるため、より自分の印象を高め、強く自己アピールするという対応がとられるのである。

他方で注目すべき回答として、先述のような他者および関係性に関する不確実性の高さを逆に利用するような対応が、少なからず見られたことが挙げられる。以下は、インタビューから得られた回答の抜粋である。

「面接に慣れるまで、自宅でギリギリまで練習できた。」

「カンペ(カンニングペーパー)を見ながら面接を受けた。」

「緊張をほぐすために、面接の時に近くに誰か居てもらおうようにした。」

「緊張しないように、猫を触りながら受けた。」

これらはいずれも、対面の面接ではできないような対応である。オンライン面接では、時間的・空間的な制約が小さいため、応答の練習を直前まで行うことができる。また、カンニングペーパーを見ながら面接を受けたという回答が複数得られた。これは、オンライン面接の、特に不確実性の低減において注目すべき点であろう。

企業側が、面接において求職者に何を求め、どこに注目しているのかという点は、企業側の採用基準に依存するため、一般論が導きにくい。しかし、求職者がときに緊張をする中で、質問に対してそらで的確に応答する技能があるかどうか、という視点で採用面接を行っている企業は少なくないただろう。もし対面の面接で、カンニングペーパーを見ながら応答している学生がいた場合、仮にその行為が評価項目に関連していないとしても、マイナス評価を受けるであろうことは想像に難くない。ただ、オンライン面接においては、カンニングペーパーを用意しながら面接を受け、場合によってはカンニングペーパーを読み上げるような応答をすることが比較的容易であると同時に、企業側がカンニングペーパーの有無を判別することは、容易でない。

求職者側の緊張をほぐすために、同じ部屋に他人を居させたり、ペットを撫でながら面接に向かった、といった回答は、非常に示唆深いものがある。これらもまた、対面の面接ではおよそ起こり得ない事象である。これらから導ける洞察は、求職者側は情報の非対称性や不確実性を低減するのではなく、むしろ活用することによって、面接を自らに有利に運ぶべく対応していたということである。以上より、次の仮説を導くことができる。

仮説2：オンライン面接においては高い不確実性が生じることに對して、求職者側の物的・空間的状況を利用した対応がとられる。

オンライン面接においては、求職者側の物的・空間的状況が、かなりコントロールできる場合が多いと考えられる。インタビューにおいても、求職者側がどこで面接を受けるのかは、多様な回答が得られたと同時に、求職者側の自由度が非常に高いことが窺えた。

「面接は自分の部屋で受けた。自分自身の顔が明るく映るところを選んだ。」

「(場所として選んだのは)生活感がなく、清潔感のある背景のところ。」

これは、対面の面接では起こらなかったことであると同時に、オンライン面接が求職者にとって選択肢の広がりを与えていることを示唆している。つまり、対面の面接では、面接を行う物的・空間的状況は、ほぼ全て企業側のコントロール下で行われていたはずである。ゆえに、面接のイニシアティブも企業側が握ることができ、求職者側の緊張を引き起こす一因にもなっていた。

しかし、オンライン面接では、場合によってはそれを企業側に伝えることなく、求職者側が有利なように物的・空間的状況をコントロールすることができる。やや些末な点ではあるが、「冷房をが

んがんに効かせて面接を受けられた。」という回答が見受けられた。逆に言うのであれば、当然のことでもあるが、対面の面接では、部屋の温度を自分の都合の良いようにはコントロールできない。部屋の温度によって不快感が増し、緊張感を増幅させるということもあるだろう。だがオンライン面接では、こういった状況を求職者の自由でコントロールできるため、この状況を活用することで、求職者はより満足度の高い状況で面接に臨むことができるようになる。

こうした考察の結論として、次の仮説を導くことができる。

仮説3: 求職者は、一概に不確実性を低減するのではなく、不確実性を利用した戦略をも採用する。

伊達（2020）をはじめとする先行研究や、不確実性低減理論においては、二者の間に生じる不確実性をいかに低減するのかに焦点が置かれてきた。しかし、求職者がいかにオンライン面接に臨んだかについて分析した結果としては、不確実性を低減する戦略のみならず、むしろ不確実性を利用した戦略を用いていることが判明した。かつ、これらは対面では起こり得ない、物的・空間的状況の情報の非対称性を利用したものであった。

ペットを触りながら面接を受ける、といった対応は、笑い話になるようなことかもしれないが、カンニングペーパーを見ながら面接を受ける、あるいはその部屋に別の人物がいて、その人物の指示やヒントを得ながら面接を受けることが可能であるという事実は、企業側にとっては思わしくなく、規制すべき対象として受け取られかねない。しかし、求職者側としては、面接を自分にとってより有利に進めるための戦略として、有効なものになり得るだろう。

このように、就活がオンライン化することは不確実性をより高め、結果的に機会主義的行動や、情報の不確実性を利用した対応を加速させる可能性がある。このような戦略は、一概に善悪で語ることはできないだろう。服部（2016）が指摘するように、就活をめぐる状況はいっそう加熱しており、求職者である学生は、様々な手段を講じて就活スキルを高め、企業の採用活動に対応しようとする。本稿で得られた結果からは、オンライン面接という意図せぬ新たなシステムの登場によって、求職者側が不確実性を利用する局面も、手段も、いっそう多様になったということが示唆されている。本稿では「望ましい就活のあり方」といったものを考察することはしないが、オンライン化によって一変しかねない採用・就職活動に対して、ヒントとなる知見を提供しているといえる。

5. 結論と議論

本研究では、オンライン面接における求職者の行動に注目し、求職者が不確実性に対してどのような行動をとるのかについて考察を行った。インタビューデータを用いた分析を通じた結論として、次の三つの仮説を提示した。すなわち、1. オンライン化による求職者側のコストの低減は、企業側にとってのコストの増大を招く。2. オンライン面接においては、高い不確実性が引き起こす情報の

非対称性に対して、求職者側の物的・空間的状况を利用した対応がとられる。3. 求職者は、一概に不確実性を低減するのではなく、不確実性を利用した戦略をも採用する。という仮説である。

本研究の理論的貢献は、採用・就職活動をめぐる先行研究に対して、新たな視点を提供したことにある。すなわち、企業側に偏りがちであった既存理論に対して、求職者である学生側の一次情報を基に分析を行い、また不確実性低減理論に対して、不確実性を低減するのではなく、むしろ利用するような戦略が行われていたことを示した。このように、本稿は、オンライン化の広がりによって不確実性がより高まったと考えられる採用・就職活動を理論的に考察するにおいて、学生側の視点から、不確実性を利用して物的・空間的状况をコントロールするという論点の提供を行っている。

また、本研究は実務的な貢献もはたしている。コロナ禍が社会にもたらした影響について論じた研究は、今後一層増加すると考えられるが、採用・就職活動、特に求職者の視点からそれらについて論じた研究は、現状でもほとんど見られず、今後オンライン面接やオンラインでの採用・就職活動に携わる実務家あるいは求職者に対して、有用な知見を提供している。

(1) 本研究の限界

なお本研究は、もちろん限界も抱えている。まず、本研究の下地となった調査は、2020年度の求職者を対象として行われており、よって本研究は「オンライン就活元年」であったことの特異性を加味すべき状況で行われた調査分析である。インタビューにおいても、「コロナ禍においては、面接や説明会の延期が非常に多かったことが不安要素であった。」と述べられたように、2020年は4月になって緊急事態宣言が出され、少なくない社会活動が停止した時期があり、就活のスケジュールも非常に流動的になっていたという実情があった。

本研究の対象となったオンライン面接も、このように流動性が高く、不確実性がきわめて高い状況で行われたものである。本稿で挙げられたような対応も、先例がなく模倣すべきロールモデルがない中で編み出された、特異な対応であったといえるかもしれない。そうであるとするならば、2021年度、すなわち次年度以降のオンライン面接は、企業側にとっても求職者側にとっても、よりルールや規範が整備され、ロールモデルが確立した状況、すなわち不確実性がより低くなった状況で実施される可能性がある。

しかし、そのような状況自体が、新たな研究対象となる可能性があるともいえる。つまり「オンライン就活」は、それ自体が非常に不確実性が高い中で実施されたものであり、経年的にどのように不確実性が低減されるのか（あるいは、されないのか）といった考察を加えることで、採用・就職活動に対する戦略的対応という本稿の研究課題が、より精緻かつ意義あるものになる可能性がある。その点で、本研究は限界を抱えてはいるものの、今後の研究の指針を明らかにすることもできている。

(2) 今後の研究の進展にむけて

最後に、今後の研究の指針について考察する。本研究の論考は、新制度派組織理論 (institutional theory) を用いた分析によって、制度論に対する貢献を行う可能性もまた秘めている。オンライン面接という制度—社会内で規範として確立された行動様式の体系—は、2020 年度においては、確たる規範が示されないまま、個々のマイクロファウンデーションによって形成されていった。初年度においては、特に求職者側において、模倣すべきロールモデルや模範解答が不透明なままにオンライン面接という実践がなされていたといえる。また重要な事実として、インタビューでは「結果的には大事な面接はほとんど対面だったので、むしろオンライン面接があまりなかった。」という回答も得られた。つまり、初年度においては不確実性が高すぎるあまりに、むしろ旧来より使い慣れた、不確実性の低い対面の面接を採用した企業も少なくなかったであろうことが予想される。

しかし、オンライン面接は、既に述べたように企業・求職者双方にとって少なくないメリットを有した制度であり、コロナ禍が沈静した後も、一般的な制度として定着していく可能性が高い。その場合、オンライン面接という制度がどのように変容し、確立されていくかは、理論的にも示唆深い対象事例だといえよう。

就職活動という社会的営為自体が、制度論を援用するに相応しい対象である。服部 (2016) も強調するように、就職活動においてはテンプレートや規範がかなり定着しており、同質的な求職者が増加している。こうした様相は、ときに非合理的同型化 (Lounsbury, 2008)、すなわち非合理性を甘受しながら行われる同型化 (isomorphism) であるとみなされることもある。事実として、求職者たる学生の一部は、その合理性を吟味しないまま、正統性の高い行動に同型化することを選択しているからである。求職者らが一様に同じリクルートスーツをまとい一様化された就活に身を投じる光景は、ときにネガティブに捉えられ、社会風刺の対象にもなってきた²⁾。

こうした求職者の行動は、制度論においても興味深い事象である。彼ら彼女らはたしかに正統性を求めて同質的な行動をとっているのだが、一概に非合理的同型化を行っているわけでもないはずである。Deephouse et al. (2017) は正統性概念をいくつかに分類する中で、「合理的正統性 (pragmatic legitimacy)」という区分を提示している。つまり、合理的であるから正統性が得られるということも、当然考えられる。就活は複雑に制度化されており、また企業と求職者間の情報の非対称性が高いがゆえに、合理的・正統的であるかの判断も、つきづらいつく状況にあることも、考慮する必要がある。

また Deephouse らは、非正統的であることが生じさせる負の効果についても言及する。つまり、正統性が得られるから正の効果があるとは限らないが、正統でないといふことにより、負の効果が働くのである。この非正統的であることによる負の効果は、就活にも多分に当てはまっている。例えば、「私服参加 OK」の説明会にこぞってスーツで参加する理由は、正統性を得たいから

2) 2012 年には「就活狂想曲」と題したアニメーション作品が話題となり、国内外のコンテストで入選・受賞した。
<https://www.youtube.com/watch?v=M6rb6kknj3A>

ではなく、非正統的であることによって負の影響があることを懸念していると考えられる。

このように制度論の視点から就活を読み解いていくと、オンライン面接は非常に示唆深い題材である。まず、制度化が進行する就活において、オンライン面接は突如として新たに現れた制度であり、かつ採用面接のツールとして用いられるなど、就活における重要度が高いからである。他にも、本稿で述べたように、オンライン面接では求職者側の自由度が高いがゆえに、求職者が積極的に制度化に関与できるという点が挙げられる。就活の制度の決定権は、およそ産業側に与えられてきたといえる。求職者は、就活時期などをはじめとして、産業側が決定したルールに従いながら、各々の合理的な戦略を選択してきたといえる。

しかし、オンライン面接は、先述のように不確実性の高さもあいまって、求職者側が特に物的・空間的状况をコントロールしやすい状況にある。よって、求職者側がマイクロファウンデーションの担い手として、制度の構築や制度の変化に関わる可能性が高い。

本稿においては、こうした論点に対して部分的にしか言及できていない。その一因として、オンライン面接が登場した初年度のための調査にとどまっていることが挙げられる。本研究のこうした課題は、制度論の観点から読み解いていくこと、次年度以降も継続的に研究を行い、オンライン面接という制度の変遷について検討することによって、解決可能であると考えられる。

【謝辞】

本稿を執筆するにあたり、京都産業大学経営学部岡田いづみさん、木村優花さん、齋藤慎太郎さん、梶本倫太郎さん、山内雅紀さんにはインタビューアとしての役割をはじめ、調査にご協力いただきました。また、インタビューに答えていただいた匿名の学生の方には、この場を借りて御礼申し上げます。

【参考文献】

- 伊達洋駆 (2020). 『求職者の行動原理とは：不確実性低減理論からの説明』 BUSINESS RESEARCH LAB. <https://www.business-research-lab.com/single-post/201110>.
- 伊達洋駆 (2021). 『オンライン採用』 日本能率協会マネジメントセンター.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, T. B. Lawrence, R. E. Meyer, & C. Oliver (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed.) 27-54. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 深田博巳 (1998). 『インターパーソナルコミュニケーション：対人コミュニケーションの心理学』 北大路書房.
- 原泰史・今川智美・大塚英美・岡嶋裕子・神吉直人・… 中川功一 (2020). 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第一報」 IIR Working paper, WP#20-10, 1-18.
- 服部泰宏 (2016). 『採用学』 新潮選書.
- 服部泰宏・岡嶋裕子・神吉直人・藤本昌代・今川智美・… 原泰史 (2020). 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に

関する緊急調査：第二報」IIR Working paper, WP#20-11, 1-69.

Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33 (4), 349-361.

Redmond, M. V. (2015). *Uncertainty reduction theory*. English technical reports and white papers, Aowa State University.

佐々木将人・今川智美・塩谷剛・原泰史・岡嶋裕子・… 谷田貝孝 (2020). 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第三報」IIR Working paper, WP#20-12, 1-53.

杉谷陽子 (2008). 「インターネット上の口コミの有効性：情報の解釈と記憶における非言語的手がかりの効果」『産業・組織心理学研究』22 (1), 39-50.

Individuals' Strategy for Coping with Uncertainty: The Case of Online Interviews

Shohei FUNATSU

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine how job seekers strategically respond to the uncertainty that arises in recruitment and job-hunting activities, using online interviews, which have become widespread due to the spread of COVID-19. In recruitment and job-hunting activities, uncertainty arises between hiring companies and job seekers, and it has been pointed out that both sides should adopt strategies to reduce the uncertainty. In this study, we analyzed interview data on online interviews, a new system that will be introduced in 2020. As a result, we found that job seekers adopt a strategy to take advantage of uncertainty by utilizing the freedom of physical and spatial situations against the high level of uncertainty about others and relationships that occurs in online interviews.