

新卒採用選抜基準への認識の 不一致を生む構造と解消策

——パーソナリティ，知的能力，評価者間信頼性を理論的
枠組みとして

鈴木 智之

(名古屋大学准教授)

本稿は、わが国の企業-大学-大学生の三者間で、新卒採用の選抜基準への認識の一致・不一致を生み出す構造、および不一致の解消策を論じることを目的にした。第一に、パーソナリティ特性研究と知的能力研究を理論的枠組みとして検討した結果、新卒採用の選抜基準はそれら三者間で共有された枠組みでなく、個別企業が独自に、理論や他社とは異なる意味を選抜基準の定義にしていることを示し、この定義の独自性が認識の不一致を生む原因であることを示した。第二に、評価者間信頼性研究を理論的枠組みとして検討した結果、わが国においては選抜基準について企業内関係者間の認識に不一致が見られ、それが企業外部者である大学・大学生との認識の不一致に繋がる原因であることを示した。以上を踏まえた不一致の解消策として、多様な企業人に対する学生からの情報探索行動が必要なこと、また、そのための場を大学が形成することの重要性を述べた。さらに、個別企業において選抜基準の理論的枠組みを定め、評価イメージを付した評定シートを作成して面接者に配布する、面接者トレーニングを行うなどの取組を通して評価者間信頼性を確保すること、選抜基準を企業説明会やOB・OGなどを介して大学と大学生に伝達することにより、不一致の解消が期待されることを述べた。

目次

- I 課題関心
- II 理論的布置と目的
- III 選抜基準の構成概念——第一の目的
- IV 選抜基準の運用——第二の目的
- V 認識の不一致の解消策——第三の目的

I 課題関心

採用とは、企業が直接雇用する労働者を外部労働市場から募集・選考し、労働契約を結ぶことである(今野・佐藤 2020)。採用に関する研究分野には、募集面に着目して組織が候補者を惹きつける活動についての recruitment research (採用研究)、選考面に着目して面接などで合否決定する

活動についての selection research (選抜研究)の二側面を設けることが一般的である(Wanous 1992など)。企業の新規学卒者(以下、新卒)就職試験において就職活動生の合否を決定するという選抜のための基準(以下、選抜基準)は、面接などの基軸として働く。選抜基準は自社が求める人物像であり、求める人物像を企業側から学生側に伝達することは、その人物像に近い(と少なくとも学生本人が知覚する)学生を自社の採用対象者群(実務では採用母集団と呼称される)として集めることに資する。学生が所属する教育機関にとっても産業界の求める人物像についての情報は就職支援を考える上で重要な参照点になる。このように選抜基準を捉えれば企業・教育機関・学生の間で選抜基準についての認識の一致を図ることが各

者の利益に繋がるように思える。そのため、実際に企業は法人全体のウェブサイトとは別個の採用ウェブサイトを開発し、自社が求める人物像などを積極的に外部に広報し、教育機関は学生向けに企業人を招いて企業が求める人物像などを聞く企業・業界説明会を開催する例を多く見かける。そのような認識の下、本稿では選抜研究の枠組みで選抜基準に着目したい。

選抜基準にかかわる議論は、多岐に渡る学術研究の枠組みを通して複眼的になされてきた。第一に、選抜基準としてどのような概念が適切なのか、構成概念が論じられてきた。例えば、McClelland (1973) による研究を経て、採用・人事実務を席卷したコンピテンシー研究 (Boyatzis 1982; Spencer and Spencer 1993 など) や、わが国の人事管理制度で最も普及した職能資格制度 (今野・佐藤 2020) に規定される職務遂行能力は、活躍する社員がどのような能力特性を有するかに関する伝統的な研究分野である。活躍する社員の能力特性に関する議論は、就職活動生が入職後に社員としてその能力を備えられそうかという面で企業の選抜基準の構成概念に影響を与える。

コンピテンシーや職務遂行能力などの仕事場面での能力はそのままでは未入職の大学生への適用が難しい。そこで、学生がそもそもどのような人物かを知るための性格特性 (昨今ではパーソナリティ特性と表現される) が関心事になる。例えば、日本経済団体連合会 (経団連) による調査 (日本経済団体連合会 2018) を見ると新卒採用選考で特に重視した点の上位5位には「誠実性」と「協調性」が含まれた。これらは言うまでもなくパーソナリティ特性において世界的に地位を築いているビッグファイブ理論 (小塩・阿部・カトロニ 2012) のうちの2因子である。パーソナリティは非認知的特性の一つであるが、新卒採用では認知的特性、特に知的能力にも関心が払われてきた。新卒採用で知的能力と職務成果の関連が高いことをメタ分析で報告した研究もある (Schmidt and Hunter 1998 など)。知的能力検査は1905年のフランスのBinetとSimonによる検査から始まり、知的発達水準の遅れがある子どもを見つけ、教育的に支援するための検査であった。その後の知能

論争を経て、選抜に近い用途でも検査が行われるようになり、今日では、パーソナリティと並んで知的能力が企業の新卒選抜基準の構成概念の一つになることが少なくない。

第二に、選抜基準が実際にどのように用いられてきたのか、運用が論じられてきた。主な学術研究分野に評価者間信頼性 (Interrater Reliability) 研究がある。採用面接の評価者間信頼性についてメタ分析を行った研究にConway, Jako and Goodman (1995) などがある。評価者間信頼性研究では、評価者 (主に面接者) が複数いるとき、同一被評価者 (特定の就職活動生) に対して、選抜基準の下位概念ごとに評価者同士の評価が一貫するかどうかを検証する。欧米で盛んに研究がなされて蓄積が進んだ分野である。

選抜基準の構成概念と運用だけでなく、多様な採用関連情報を企業から外部に伝達する活動にまで射程を拡げれば、社員を介した情報伝達に着目したリクルータ研究 (Connerley and Rynes 1997) があり、わが国ではOB・OG研究としても扱われて研究が蓄積された。ウェブなどのメディアを介した情報伝達に関する研究も近年は見られる (Allen, Mahto and Otondo 2007)。伝達情報の内容に関連して、職務のプラス面だけでなくマイナス面まで入職前から求職者に伝達することで入職後の職務満足向上などに望ましい効果があることを示したJ. P. WanousなどによるRealistic Job Preview研究は世界的に知られている。関連して、入職後の職務と個人との適合という視点に立つPerson-Environmental (P-E) Fitの研究も成果を挙げている。

これらのように選抜基準をめぐる議論を行う上では数多くの学術研究分野がかかわるため、分析視角となる理論的枠組みを定めて論じる必要がある。さらに、企業・教育機関・学生の各立場でその参照内容や範囲が異なり、例えば学生の立場をとる場合には上述のほか、Savickas (1999) により1930年代以来の研究の蓄積があると報告されたSchool to Work Transition研究にまで文献レビューの範囲を拡張することなどが求められる。教育機関の立場をとる場合にもその議論は一樣ではない。企業の選抜基準を企業ニーズとして

捉え、大学はそれにいわば受動的に 대응するという側面からの議論だけではなく、よりよい社会経済の姿を志向して大学から能動的に社会に必要な人物像を定めて社会に人材供給するという側面に高等教育機関としての存在意義を求める立場を強調すれば、企業ニーズを起点にする場合とは別方向からの議論が可能になる。企業の立場をとる場合にも議論は一樣ではなく、企業の選抜基準を学生が認識することで、学生本来の姿とは異なる姿を虚飾・演出して面接に臨む学生がいることを危惧して、企業側の選抜基準を学生に知られないようにするという方略もあり、この場合には選抜基準への企業と大学生の認識の一致という前提とは異なる議論になる。ただし、その場合には上述したように、求める人物像に近い学生を自社の採用母集団として集め、自社が求める人物像になるべく適合した学生の教育機関からの供給などの利益は捨象することになる。

II 理論的布置と目的

以上の多様な学術研究分野と立場を踏まえて本稿は、企業側の選抜基準を起点として、わが国の企業-大学-大学生（就職活動生）の三者間で、新卒採用の選抜基準への認識の一致を図るという考え方に立ち、その範囲で、まず一致・不一致を生み出す構造を論じること、その上で、その構造を踏まえて不一致の解消策を論じること、を目的にして、以下の三つの下位目的を設けて理論的に論じる。

第一は、企業の選抜基準がどのような概念により構成されているかを論じることである。新卒採用は中途採用とは異なり、職務経験がない者を対象にした選抜になるため、職務遂行能力などの仕事場を想定した特性ではなく、上述の内容を踏まえて本稿ではパーソナリティと知的能力に着目する。パーソナリティと知的能力は実務的に新卒採用の筆記試験（適性検査と呼称されることも多い）で問われることが多く、面接でも問われることが多い。しかし、特にわが国では新卒採用を場面にした、パーソナリティと知的能力を理論的枠組みとする学術研究が大きく不足している。そこで本

稿は、パーソナリティ特性研究と知的能力研究を理論的枠組みとして、新卒採用の選抜基準の構成概念を論じる。

第二は、企業の選抜基準がどのように運用されているのかを論じることである。企業の選抜基準を大学・大学生が認識する上で前提として必要になる、選抜基準の評価者間信頼性研究を取りあげる。大学・大学生から見れば企業内の評価者間信頼性は当然に確保されているはずという期待があるが、それを裏付ける実証研究は特にわが国では少なく、研究例によってはその期待に反するものもある。そこで本稿は、評価者間信頼性研究を理論的枠組みとして、新卒選抜基準の企業での運用の課題を論じる。

以上を通して三者間の認識の一致・不一致を生む構造を規定する。その上で、第三は、大学生、大学、企業のそれぞれが選抜基準の認識の不一致解消に向けてどのような策を講じるべきかを論じる。

III 選抜基準の構成概念——第一の目的

もともと、パーソナリティ研究は、新卒採用を含む経営学分野というよりも心理学分野で古くから発展してきた概念である。著名な心理学者である Allport and Odbert (1936) などの研究を端緒として、わが国では青木 (1971) がパーソナリティとは個人の傾向性を示す、一貫して永続的な意味を持つ特性表現である、そして、辻ほか (1997) がパーソナリティとは通状況の一貫性と継時的安定性を持つ特性であると定義した。

パーソナリティ特性に関する学術研究において、国内外でビッグファイブ (Goldberg 1990, 1992), ファイブ・ファクター・モデル (McCrae and Costa 1987) による 5 因子の理論的枠組みが確固たる知見を積み重ねている。5 因子とは、Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism, Openness と称され、それぞれ外向性、協調性、誠実性、神経症傾向、開放性などとわが国では呼称される。しかし、5 因子の概念について、新卒採用を含む人事労務分野への適用可能性はほぼ示されていない。日本語版の代表的

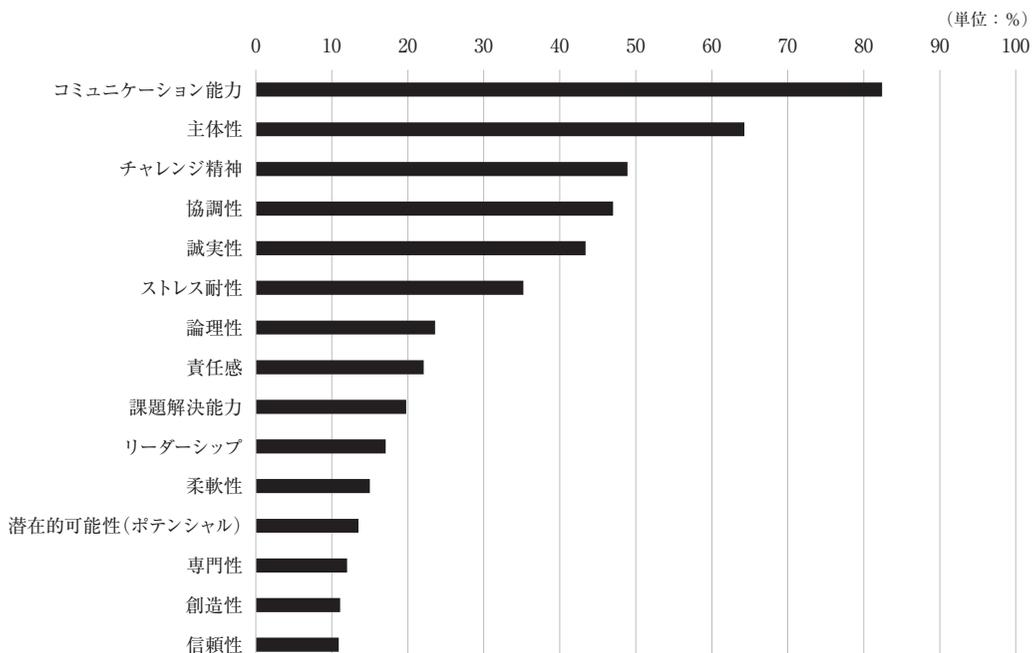
なビッグファイブ尺度（小塩・阿部・カトロニ 2012；下仲ほか 1998；藤島・山田・辻 2005；村上・村上 2008；和田 1996）の開発過程に着目すると、それらの尺度では、就職活動時の大学生や労働者は直接の調査対象者にされておらず、新卒採用場面や労働場面にそのまま適用していいのか疑問が残る。直近の研究によれば（鈴木ほか 2020, 2021）、ビッグファイブモデルが若年労働者にはそのまま適合しないことが確認的因子分析による適合度指標の不十分さ（例えば TIPIJ では CFI=0.54, AGFI=0.70, RMSEA=0.16 など¹⁾）や質的分析結果を通して報告された。つまり、ビッグファイブ理論を新卒採用の選抜基準として用いるとしても、そもそも 5 因子構造が妥当なのか、各因子の構成概念は既存モデルのままでもいいのか、という課題が残存している。

以上の認識をもとに、わが国の企業の選抜基準に関する大規模調査結果を見る。代表的な調査に経団連の 2018 年度調査（日本経済団体連合会 2018）があり、わが国の企業 597 社に対する大規模調査の結果が報告された。同調査で新卒選考にあたって特に重視した点への回答を企業に求めた結果、

「コミュニケーション能力」が 16 年連続第一位であり、次いで高い順に「主体性」「チャレンジ精神」「協調性」「誠実性」などが続いた（図 1）。上述したように、「協調性」「誠実性」はそのままビッグファイブの 2 因子の表現に相当する。一方で「主体性」「チャレンジ精神」「ストレス耐性」「責任感」などはパーソナリティ特性概念のようにも見えるが、ビッグファイブの 5 因子にそのまま相当するものではない。「ストレス耐性」はビッグファイブの神経症傾向因子に、「責任感」は誠実性因子に類似しそうであるが、十分には理論的布置ができない。もちろんビッグファイブだけがパーソナリティ概念ではないが、類似概念のすみわけができない中では、何を測定すべきなのが十分定まらないのは尺度構成理論において既に広く知られているところである。

ビッグファイブが職務成果に関連することをメタ分析で示した世界的に有名な研究に Barrick and Mount (1991) がある。その研究で管理職や営業職の職務成果との関連が報告された Extraversion（外向性）は経団連調査で調査項目にすら含まれていない。根本（2004）によるわが国の

図 1 新卒採用の選考にあたって企業が特に重視した点



出所：日本経済団体連合会（2018）をもとに筆者作成。回答者が 5 つ選択

625社を対象にした大規模調査結果でも企業の選抜基準は経団連調査と類似した内容であり、構成概念の理論的布置・理解が十分にできなかった。

知的能力研究の歴史も長く、BinetとSimonの知的能力検査の開発前後から意欲的な研究対象であった。C. Spearmanは1904年に知的能力研究に因子分析法の導入を提案し、英語、数学などの各科目の成績の背後に全科目に共通して働く一般知能因子 g と各科目に個別に働く特殊因子 s の2因子説を提唱し、 g 因子の働きを強調した。一方で、一般知能因子の存在を否定した研究(Thurstone 1938など)も存在し、知能の多因子説と呼ばれる。比較的近年では、Carroll(1993)のメタ分析によってそれらを統合するCHC(Cattell-Horn-Carroll)理論が提唱されたが、Gardner(1999)はMultiple Intelligence(多重知能)理論を提案し、一般知能因子という共通して影響を与える因子は存在せず、相互に独立した知能として言語的知能、論理数学的知能などが8個存在することを述べた。つまり、知能の構造について、一般因子とそれ以外の因子という構造なのか、それとも並列した複数因子による構造なのかの結論はいまだに出していない。

Schmidt and Hunter(1998)は、職務経験のない新卒者の将来の職務成果を予測する上で最も妥当性を有するのは一般知能である、ということが欧米で過去85年間に蓄積された研究で最もよく知られていると述べた。わが国の研究を対象にメタ分析を行った高橋・西田(1994)は、一般知能の職務業績評価への妥当性を0.249または0.300と報告し、その水準はSchmitt et al.(1984)などの欧米のメタ分析で示された水準とほぼ変わらないことを報告した。しかし、比較的近年のわが国におけるメタ分析では0.10と低い妥当性係数が報告されたこと(飯塚ほか2005)を踏まえれば、一般知能がどの程度職務成果を予測し得るかについて一様な見解は未だ得られていない。そもそも、わが国では研究例が少ないために議論の材料に大きく不足している感は否めない。

例えば、企業が「自分で考える力がある学生が欲しい」と考えて選抜基準を設け、それを大学・大学生に伝達するとき、「考える力」とは一般知

能因子 g を指すのか、それとも多重知能理論における「言語的知能」などの知能の一部分なのだろうか。この定義が企業内で十分なされておらず、曖昧で面接者によって異なるイメージが併存するとき(例えば人事部担当者はどの部署でも生きそうな一般知能因子 g を想定する一方で、現場の事業部社員は自分の部署ですぐに生きそうな多重知能のうちの限定的な一部を想定する、などがその好例である)、そして、個別企業が理論的枠組みとは異なる独自の価値観で、理論や他社とは異なる独自の意味を選抜基準内の言葉の定義にすると、企業外部の大学・大学生がその選抜基準の意味を理解し、企業側と認識を一致させるのは非常に難しい²⁾。

IV 選抜基準の運用——第二の目的

就職試験の選抜として中心的位置を占めているのは面接であることが多く、Arvey and Campion(1982)は産業・組織心理学領域では過去60年以上に渡って面接の信頼性などが極めて精力的に論じられてきたことを述べた。そこでここでは面接を取り上げた。面接による選抜研究は欧米を中心にわれ、評価者間信頼性によって面接の信頼性が検証されてきた。評価者間信頼性に関する海外の初期的研究例にLatham et al.(1980)があり、0.76~0.87の評価者間信頼性係数が報告された。1990年代でも意欲的に実証研究がなされ、0.70(Conway, Jako and Goodman 1995)などの評価者間信頼性係数が報告された。

さらに、海外の研究では評価者間の評価の差異に影響を与える要因の研究が進められた。例えば、複数の面接者の所属組織が異なることによって評価結果の差異が生じる可能性については、Bass(1951)による古典的研究から始まり、同一組織に所属する面接者間の場合には評価者間信頼性が0.74、0.56となるのに対して、異なる組織に所属する面接者間のそれは0.24、-0.10と低くなることが示された。比較的近年の研究ではRynes and Gerhart(1990)が同一組織所属の面接者間で0.49、異組織所属の面接者間で0.20の評価者間信頼性を報告した。Rynes and Gerhart(1990)

では選抜基準の違いによる評価者間信頼性への影響も報告され、一般的な選抜基準よりも組織固有の選抜基準のほうが、所属組織による評価の差異が大きくなることが実証的に報告された。また、Baron (1987) などは同じ情報が与えられても面接者の気分が異なれば評価結果が異なることを報告した。さらに面接者と被面接者の相互作用要因に着目した研究もなされた。例えば性別について、面接者と被面接者が男性同士の場合には面接結果に影響はないが、女性同士の場合には面接結果が上向きに働くことが報告された (Graves and Powell 1996)。採用面接時の面接者と志願者の類似性が面接結果に与えるモデルは Howard and Ferris (1996) で実証され、Posthuma, Morgeson and Campion (2002) によって面接者と志願者の類似性などに着目した近年の研究レビューもなされた。欧米以外にも研究例はあり、台湾のデータを扱った Chen, Lee and Yeh (2008) は類似性を面接結果に影響を与える要因として扱った。

一方で、わが国における評価者間信頼性研究に目を移すと、その研究例の少なさが際立ち、実態はあまりわかっていない。わが国の数少ない研究

例の一つとして鈴木 (2013) は採用面接における面接者別の評価値を取得し、評価者間信頼性係数を算出した結果、-0.09 から 0.46 の値を報告した。面接者間で一貫しない評価が下されている可能性を示唆した。新卒採用面接の総合評価だけでなく、選抜基準を細かく分けて分析した結果においても概ね低い評価者間信頼性が報告された。鈴木 (2016) は、選抜基準に着目して、2名の面接者が同じ志願者 (大学生) に対して5個に細分化された選抜基準をもとに評価したときの順位相関係数を職種別 (事務系と技術系) とそれらの合算の全職種を対象にしたデータをもとに報告した (表1)。

同一の志願者について同一の選抜基準をもとに2名の面接者が評価した値 (例えば面接者が2名とも「社会人の態度」を評価した結果の値) の一致は、異なる選抜基準をもとに2名の面接者が評価した値 (例えば面接者の1名は「社会人の態度」を評価し、別の面接者の1名は「対人関係力」を評価した結果の値) の一致よりも高くなることが期待されるが、同研究では、それとは逆の傾向がある程度見られ、新卒採用面接の選抜基準の評価者間信頼

表1 わが国の企業における評定要素別の評価者間信頼性

(1) 全職種	社会人の態度	対人関係力	性格の適合度	誠実さ	業績創出可能性
社会人の態度	0.25 ***	0.30 ***	0.28 ***	0.25 **	0.38 ***
対人関係力	0.19 *	0.23 **	0.26 ***	0.22 **	0.23 **
性格の適合度	0.17 *	0.14 †	0.41 ***	0.00 n.s.	0.24 **
誠実さ	0.08 n.s.	0.12 n.s.	0.02 n.s.	0.23 **	0.03 n.s.
業績創出可能性	0.16 *	0.16 *	0.11 n.s.	0.08 n.s.	0.04 n.s.
(2) 事務系採用	社会人の態度	対人関係力	性格の適合度	誠実さ	業績創出可能性
社会人の態度	0.20 †	0.25 *	0.12 n.s.	0.26 *	0.23 *
対人関係力	0.03 n.s.	0.14 n.s.	0.07 n.s.	0.17 n.s.	-0.01 n.s.
性格の適合度	0.14 n.s.	0.19 †	0.34 **	-0.06 n.s.	0.08 n.s.
誠実さ	0.06 n.s.	0.11 n.s.	-0.02 n.s.	0.24 *	-0.05 n.s.
業績創出可能性	0.08 n.s.	0.15 n.s.	0.10 n.s.	0.02 n.s.	-0.18 n.s.
(3) 技術系採用	社会人の態度	対人関係力	性格の適合度	誠実さ	業績創出可能性
社会人の態度	0.27 *	0.37 ***	0.33 **	0.25 *	0.42 ***
対人関係力	0.29 **	0.34 **	0.39 ***	0.27 *	0.41 ***
性格の適合度	0.13 n.s.	0.08 n.s.	0.38 ***	0.07 n.s.	0.31 **
誠実さ	0.11 n.s.	0.13 n.s.	0.04 n.s.	0.21 †	0.15 n.s.
業績創出可能性	0.25 *	0.18 n.s.	0.18 †	0.16 n.s.	0.30 **

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

出所：鈴木 (2016) をもとに筆者作成。網掛けは同一の選抜基準の対を指す

性が不足していることを示した³⁾。

同一の選抜基準についての企業内面接者の認識が一貫しないとき、社外に位置する大学・大学生側の選抜基準への認識が企業側と一致するのは難しく、それが企業－大学－大学生間の選抜基準の認識の不一致を生じさせる原因になる。

V 認識の不一致の解消策——第三の目的

下村・堀(2004)はわが国の大学生49名を対象に、第一志望企業から内定を得られた学生はOB・OGを情報源として就職活動をした一方で、第一志望企業から内定を得られなかった学生はOB・OGを情報源としなかったこと、また大学4年生5月時点で就職活動を終了した学生はOB・OGを情報源として就職活動をした一方で、同時点で就職活動を終了せず、その後も就職活動を行った学生はOB・OGを情報源としなかったことを報告した。平沢(1995)は650人の大学生への調査をもとにOBの訪問数が大手企業への就職活動の成功に関連すること、OBが労働市場における情報の非対称性を減少させる機能を担っていることを述べた。

これらからOB・OGが有する各企業の選抜基準の詳細な内容についての「情報探索行動」⁴⁾が就職活動の成功に関連することが示唆される。「産業界が求める選抜基準」というような、いわば総括的な選抜基準に関する情報は大学・大学生にとって参考程度の意味しかないのかもしれない。経団連調査などを通して選抜基準を見ても、理論的枠組みが定まっておらず、例えば「誠実性」「協調性」が選抜基準の上位にあるからといって、その「誠実性」「協調性」がビッグファイブ理論における意味なのか、それとも個別企業で独自に規定された意味なのかはわからない。そこで、OB・OGなどの企業内部者を介して個別企業の選抜基準の具体的で固有の意味合いを情報探索して、情報の非対称性を解消できた学生が、選抜基準をうまく理解して企業側との認識を一致させ、就職活動の成功に繋がったのではないかと推察される。

例えば、新卒採用ウェブサイトではしばしば見か

ける選抜基準の一つに「自律型人材」がある。自律型人材という言葉について大学のキャリアセンター(学生の就職支援を行う組織)や研究者(もしかしたらそれらに加えて大学生)が思い浮かべるものの一つにはプロアクティブ行動があるだろう。プロアクティブ行動は「自分自身や自分を取り巻く環境に対して影響を与えるような、将来に向けた行動」(Grant and Ashford 2008)と定義される。自ら考え、環境に対して働きかけながら、将来を形作るという意味で自律型人材の内容に該当するように見える。一方、自律型人材を新卒採用で求めることを社内外に示すリコーでは「勤めを愛す」ことが「自律的に取り組むこと」と関連すると述べられている(株式会社リコー 2020)。つまり、企業側が用いる実務的用語と大学・学生側が普段接する理論的枠組みを伴う学術的用語とは完全に整合せず、さらに実務的用語でも、勤めを愛するという個別企業独自の他社にはない固有の価値基準が付加されていることがわかる。

各企業独自の実際の意味合いを大学・大学生が認識するとき障害になるのは選抜基準が企業内評価者間で一貫した意味で理解されていないことである。特定の選抜基準について、あるOBに聞いた意味と異なる意味で別のOBから語られることがある。この場合、学生にとっては、より多くの情報探索行動が求められるということだろう。つまり、少数の企業内部者にアクセスするのではなく、数多くの人にアクセスすることで企業側が選抜基準として提示した構成概念について実はさまざまな解釈が個別企業内に存在すること、それがどのような位相で新卒採用の選抜現場で実際に用いられるのか、などに関する情報を認識することの重要性が示唆される。例えばリコーでは自律型人材を「自分で考え、自分で動く」「感動する体験が必要」「社会課題を実現」「グローバルな視野で考え、ローカルで実行」(株式会社リコー 2021)など複数の概念と関連させて述べている。教科書通りの概念理解だけでなく、多様な概念が実際に社内でもどのように解釈されて仕事に繋がっているのかを学生が認識するということである。

大学としては、個々別個の企業における独自かつ多様で分散を伴う選抜基準の意味合いを理解す

るために、企業と学生との接点を数多く設けること、具体的には企業人を招いた説明会などを数多く開催すること、企業と共に進める教育プログラムを導入することなどが求められる。また、研究分野が採用・選抜研究とは遠い教員がキャリア科目を担当し、学生の就職活動にかかわるような場面が特にわが国の中堅以下の大学では少なくない。選抜基準の理論的枠組みや評価者間信頼性について、専門分野が大きく異なる教員の場合にはその理解に困難を伴う。そのため、大学側から当該教員への研修や情報提供などの支援が必要になるだろう。その取組がなされずに、キャリアセンターと個々の大学教員との間で新卒採用選抜基準への認識が根本的に異なるようでは学生の混乱を招き、学生に利益を生まない。教員の時間や意欲も削ぐ結果になり、大学組織全体の利益にならない。

個別企業側において選抜基準の理論的枠組みを定め、評価イメージを付した評定シートを作成して面接者に配布する、面接者トレーニングを行うなどの取組を通して評価者間信頼性を確保すること、さらに選抜基準を企業説明会やOB・OGなどを介して大学と大学生に伝達することも当然必要とされる。

- 1) 一般的な解釈例として、CFIは0.95以上、AGFIは0.90以上、RMSEAは0.05以下をあてはまりが良いと判断する。
- 2) 当然のことながら、大規模調査結果は個々の企業傾向と必ずしも一致しないという点で考察の限界がある。ただし、個別企業において理論的枠組みが同定されることが一般的であれば、それらをまとめた大規模調査にもその傾向は反映されるはずであるが、管見の限り、そのような傾向は認められなかった。
- 3) 評価者間信頼性は面接者の差異によって異なる評価を期待・受容する場合を除いて、一般的に高いほうが望ましいとされる。面接者の差異によって異なる評価を期待・受容する場合とは、例えばある面接者は志願者のある側面（例えば外向性）のみを評価し、別の面接者は同じ志願者の別の側面（例えば誠実性）のみを評価することをあらかじめ決めているような設計の面接である。なお、複数面接者による評価結果の一致を求めるのは、特定の面接者の偏向性に依拠せずに組織が求める人物像に確実に沿って志願者の選抜がなされることを担保する、という価値基準が根底にある。個々の面接者の偏向性や恣意性を懸念し、評価者間信頼性を求める選抜の端緒を迎れば、古くは19世紀の米国のマサチューセッツ州教育委員会における試験改革などにその起源を見出すことが出来る。
- 4) 情報探索行動（Morrison 1993など）を理論概念として用いた。情報探索行動によって選抜基準へ接近し、その結果、選抜基準への認識が得られることを仮定している。

参考文献

- 青木孝悦（1971）「性格表現用語の心理-辞典的研究——455語の選択、分類および望ましさを評定」『心理学研究』Vol. 42, No. 1, pp. 1-13.
- 飯塚彩・持主弓子・内藤淳・二村英幸（2005）「適性検査の予測的妥当性——職種別および製造・非製造業別の分析」『産業・組織心理学会第21回大会発表論文集』pp. 159-162.
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『マネジメント・テキスト 人事管理入門（第3版）』日本経済新聞出版。
- 小塩真司・阿部晋吾・カトローニ、ピノ（2012）「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』第21巻, 第1号, pp. 40-52.
- 株式会社リコー（2020）株式会社リコーウェブサイト（閲覧日2021年11月13日）
https://jp.ricoh.com/info/2020/0401_2
 ——（2021）株式会社リコーウェブサイト（閲覧日2021年11月13日）
<https://jp.ricoh.com/csr/development>
<https://www.ricoh.co.jp/sales/about/our-workstyle/labor>
<https://jp.ricoh.com/jobs/message/>
- 下村英雄・堀洋元（2004）「大学生の就職活動における情報探索行動——情報源の影響に関する検討」『社会心理学研究』第20巻, 第2号, pp. 93-105.
- 下仲順子・中里克治・権藤泰之・高山緑（1998）「日本版 NEO-PI-R の作成とその因子の妥当性の検討」『性格心理学研究』第6巻, 第2号, pp. 138-147.
- 鈴木智之（2013）「採用選考面接の予測的妥当性の実証分析——国内A社を事例として」『日本労務学会誌』第14巻, 第2号, pp. 4-26.
 ——（2016）「面接評定要素に着目した採用選考面接の評価者間信頼性の実証分析」『日本労務学会誌』第17巻, 第1号, pp. 69-91.
- 鈴木智之・城戸楓・池尻良平・田中聡・池田めぐみ・山内祐平・土屋裕介・今井良（2020）「若年労働者のパーソナリティ構造——わが国の代表的尺度を用いた確証的因子分析を通して」『日本パーソナリティ心理学会年次大会発表論文集』pp. 11.
- 鈴木智之・池尻良平・池田めぐみ・山内祐平（2021）「若年労働者のパーソナリティ特性表現に関する共通性と独自性——職場における活躍と伸び悩みに着目して」『質的心理学研究』第20巻, 第1号, pp. 7-31.
- 高橋潔・西田直史（1994）「知的能力検査に関する妥当性一般化——メタ分析による結果」『産業・組織心理学研究』第8巻, 第1号, pp. 3-12.
- 辻平治郎・藤島寛・辻斉・夏野良司・向山泰代・山田尚子・森田義宏・秦一士（1997）「パーソナリティの特性論と5因子モデル——特性の概念、構造、および測定」『心理学評論』第40巻, 第2号, pp. 239-259.
- 根本孝（2004）「企業の採用基準と即戦力採用」永野仁編著『大学生の就職と採用——学生1,143名、企業658社、若手社員211名、244大学の実証分析』第2章, 中央経済社。
- 日本経済団体連合会（2018）「2018年度新卒採用に関するアンケート調査結果」。
- 平沢和司（1995）「就職内定企業規模の規定メカニズム——大学偏差値とOB訪問を中心に」荻谷剛彦編『大学から職業へ——大学生の就職活動と格差形成に関する調査研究』第4章, 広島大学大学教育研究センター。
- 藤島寛・山田尚子・辻平治郎（2005）「5因子性格検査短縮版（FFPQ-50）の作成」『パーソナリティ研究』第13巻, 第2号, pp. 231-241.
- 村上宜寛・村上千恵子（2008）『主要5因子性格検査ハンドブック』

- ク改訂版』学芸図書。
- 和田さゆり (1996) 「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『九州大学心理学研究』第 67 卷, 第 1 号, pp. 61-67.
- Allen, D. G., Mahto, R. V. and Otondo, R. F. (2007) "Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, pp. 1696-1708.
- Allport, G. W. and Odbert, H. S. (1936) "Trait-Names: A Psycho-Lexical Study," *Psychological Monographs*, Vol. 47, No. 1, pp. i-171.
- Arvey, R. D. and Campion, J. E. (1982) "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research," *Personnel Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 281-322.
- Baron, R. A. (1987) "Interviewer's Moods and Reactions to Job Applicants: The Influence of Affective States on Applied Social Judgements," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 17, No. 10, pp. 911-926.
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991) "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 44, No. 1, pp. 1-26.
- Bass, B. M. (1951) "Situational Tests: I. Individual Interviews Compared with Leaderless Group Discussions," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 11, No. 1, pp. 67-75.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York, NY: Wiley.
- Carroll, J. B. (1993) *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies*, New York, NY: Cambridge University Press.
- Chen, C-V., Lee, H-M. and Yeh, Y-J. Y. (2008) "The Antecedent and Consequence of Person-Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations and Job Offer," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 16, No. 3, pp. 210-219.
- Connerley, M. L. and Rynes, S. L. (1997) "The Influence of Recruiter Characteristics and Organizational Recruitment Support on Perceived Recruiter Effectiveness: Views from Applicants and Recruiters," *Human Relations*, Vol. 50, No. 12, pp. 1563-1586.
- Conway, J. M., Jako, R. A. and Goodman, D. F. (1995) "A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 5, pp. 565-579.
- Gardner, H. (1999) *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*, New York, NY: Basic Books.
- Goldberg, L. R. (1990) "An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No. 6, pp. 1216-1229.
- (1992) "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure," *Psychological Assessment*, Vol. 4, No. 1, pp. 26-42.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J. (2008) "The Dynamics of Proactivity at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34.
- Graves, L. M. and Powell, G. N. (1996) "Sex Similarity, Quality of the Employment Interview and Recruiters' Evaluation of Actual Applicants," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, No. 3, pp. 243-261.
- Howard, J. L. and Ferris, G. R. (1996) "The Employment Interview Context: Social and Situational Influences on Interviewer Decisions," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 26, No. 2, pp. 112-136.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. and Campion, M. A. (1980) "The Situational Interview," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 4, pp. 422-427.
- McClelland, D. C. (1973) "Testing for Competence rather than for "Intelligence"" *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-14.
- McCrae, R. R. and Costa, P. T. (1987) "Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 81-90.
- Morrison, E. W. (1993) "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp. 557-589.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P. and Campion, M. A. (2002) "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time," *Personnel Psychology*, Vol. 55, No. 1, pp. 1-81.
- Rynes, S. L. and Gerhart, B. (1990) "Interviewer Assessments of Applicant "Fit": An Exploratory Investigation," *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 1, pp. 13-35.
- Savickas, M. L. (1999) "The Transition from School to Work: A Developmental Perspective," *Career Development Quarterly*, Vol. 47, No. 4, pp. 326-336.
- Schmidt, F. L. and Hunter, J. E. (1998) "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings," *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, pp. 262-274.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A. and Kirsch, M. (1984) "Metaanalyses of Validity Studies Published between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics," *Personnel Psychology*, Vol. 37, No. 3, pp. 407-422.
- Spencer, Jr., L. M. and Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, NY: Wiley.
- Thurstone, L. L. (1938) *Primary Mental Abilities*, Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Wanous, J. P. (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers 2nd ed.*, Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.

すずき・ともゆき 名古屋大学大学院経済学研究科産業経営システム専攻准教授。東京大学大学院情報学環客員准教授。主著に『就職選抜論——人材を選ぶ・採る科学の最前線』（中央経済社、2022年）。人的資源管理論専攻。