

鈴木 智之 著

『就職選抜論』

——人材を選ぶ・採る科学の最前線

今城 志保

日本の新規学卒採用を念頭に、選抜の意思決定に際して用いられることの多いエントリーシート、適性検査、採用面接を取り上げ、どうすれば科学的に妥当だと言える選抜が行えるのかを論じた野心的な1冊である。また、この本の想定読者として著者は、「経営層・人事担当役員」「採用実務担当者」「面接者」「研究者」「就職活動生を含む大学生・大学院生」をあげており、学術的知見と実務をつなぐことを目指す内容になっている。まず、各章でどのような内容が論じられているかについて概要を紹介した後に、簡単にではあるが、今後の「就職選抜論」に対する私なりの期待を述べる。

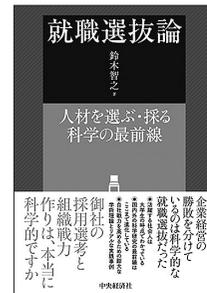
第1章 問題意識と目的

まず就職試験とは何であるかについて、歴史的な視点から始まり、就職試験に必要な要件としての測定の信頼性や妥当性について論じている。ところがわが国では、就職試験の信頼性や妥当性についての実証的検討が不十分である。そこで、既存の選抜研究(selection research)のなかでも特に就職試験に着目したものとして、「就職選抜論」を提案する。「就職選抜論とは、選抜研究の系譜上において、就職試験の本番環境のリアリティを前提とし、面接、適性検査、エントリーシートというわが国の選抜法を対象にした研究を指す(p.28)」と記されている。

第2章 就職選抜の理論

主な選抜方法であるエントリーシート、適性検査、面接についての先行研究のレビューと、これらの方法が就職選抜に用いられるための存立要件について論じる。

エントリーシートは実務では良く用いられるものの、学術的な研究がほとんど行われていない。そこで



●中央経済社
2022年4月刊
A5判・232頁
定価2750円(本体2500円)

●すずき・ともゆき
学研科産業経営システム専攻准教授
名古屋大学大学院経済

関連分野として、オルポートが手紙の文章から書き手の人物特性を推測した古典的な研究や、米国の大学入学のための共通試験であるGMATでのエッセイの自動採点の研究のほかに、日本語を対象とした研究などもレビューしている。エントリーシートを就職選抜に用いるための存立要件として、実務で用いられる場面が面接前の絞り込みであることから、面接評価の予測妥当性を持つことだとしている。またエントリーシートの中でも、最も重視される「就職希望文」においてこの要件が満たされることだとしている。

エントリーシートとは異なり、適性検査には参照可能な先行研究の蓄積がある。知的能力の研究は、知能指数で知られるような知能の発達研究にさかのぼる。また統計的な技法についても、古くから研究が存在する。知的能力が職務成果に与える影響については、知能の発達研究や測定論から遅れて、1984年にHunter and Hunterが行ったメタ分析の結果、両者にはポジティブな関係性があることが報告された。

適性検査のもう一つの要素である性格検査についても、心理学研究による学術知見がある。特に、ビッグ・ファイブとよばれる性格特性の5大因子(外向性、協調性、勤勉性、情緒不安定性、開放性)に関して、知見が積み重ねられている。職務成果との関係においては、1991年にBarrick and Mountによって報告されたメタ分析では、勤勉性と職務成果の間のポジティブな関係が示されている。

知的能力検査と性格検査からなる適性検査の存立要件を3つ挙げる。3つの中でも中核的な存立要件は、適性検査の成績が面接評価と入職後の成績を予測できることである。第2の存立要件は、学術的な理論に立脚することである。第3の存立要件は、信頼性や安定性といった測定技術が重視する基準を満たしていることである。

面接についても、心理学的技法として臨床的面接と調査的面接の研究を関連する研究として紹介した後、面接の信頼性について触れている。面接の信頼性は、一般的に評価者間での評価の一致度として検討され、海外では多くの研究がある。さまざまな状況によって信頼性の程度にはかなりのばらつきがあることがわかっている。さらに面接評価には、総合評定と評価要素別評定があるが、これによっても面接者間の信頼性は異なる可能性を指摘している。就職試験としての面接の存立要件として、面接者間の信頼性が評価要素別の評定で高いことに加えて、面接での評価が入職後の働きぶりに対する高い予測的妥当性を示すことだとしている。

第3章 実証分析のデザイン

この章は続く第4章から第6章で扱うリサーチクエストと、具体的な実証分析について述べられている。リサーチクエストは、エントリーシート、適性検査、面接のそれぞれに対応しており、原則として第2章で論じた存立要件を検証するものになっている。ただし適性検査については、実証分析では性格検査のみを扱っており、面接については面接者間信頼性の検討までとなっている。

さらに3つのリサーチクエストの検証結果から出てきた課題の解決に向けてそれぞれどのようなアクションがとられたかも紹介されている。詳細な説明は次章以降になるが、例えばエントリーシートについては、シート内の「就職希望文」が面接成績に対して予測的妥当性を持つのかといったリサーチクエストに対して、検証結果はそれを十分に支持しなかった。そこで次のアクションとして、自然言語処理によって文書の特徴を抽出することで、面接成績の予測的妥当性が得られた。

検証やアクションには、就職選抜の本番環境で収集

したデータを用いる。エントリーシートについてはA社、適性検査についてはリサーチクエストの検証にB社、アクションにC社、面接はD社と、1社ずつのデータを用いる単一事例研究のアプローチをとる。1社のデータを用いた検証は、一般性の点で限界が指摘されることがある。A社のデータで得られたものと同様の結果が、他社で得られるとは必ずしも言えない。一方で近年多く行われる大量データの分析から得られた結果は、個別の状況に当てはめたときの再現性に乏しい。特に研究の蓄積が少ない当該分野では、一つの事例を丁寧にみることからスタートすることが重要であると主張する。

第4章～第6章 実証分析

第4章のエントリーシートから始まり、第5章の適性検査、第6章の面接と、それぞれのリサーチクエストの検証と、それを受けてのアクションについて説明する。

エントリーシートについては、人事担当者が就職希望文を読み、自社で採用したいと思う程度について総合的な評価を行った結果と、一次面接での可否には整合性が見られなかった。そこで、次のアクションとして、主観に頼らない評価法の開発を目指して就職希望文の自然言語解析を行った。合格群と不合格群を特徴づける語の抽出を試みた結果、該当する適切な語を抽出することができた。これらの語は、著者の行った他社での検討でも有効であることが確認されたが、その理由として「プロアクティブ行動」や「予期的社会化」を予測するからだと考えている。

適性検査については、能力検査は先行研究から入社後の活躍を予測することが示されていることから、性格検査について検討を行った。就職試験としてB社で使用されていた性格検査を7段階のランクにした結果と面接評価の関係をみた。しかし統計的に有意な関係は確認されなかった。次に入職後3年を経た後の人事評価との関係を検証した。性格検査の結果は、3年間の平均の行動評価とも、業績評価とも統計的に有意な関係がなかった。

次のアクションとして、B社と同様の課題を抱えるC社において、一から適性検査の開発を行い、入社後3年を経て予測的妥当性の検証を行うという「適性検

査改革」を行った。業績はなぜ生まれるのかを社内インタビューを通じて明らかにするところからスタートして、能力検査、性格検査の開発、在職社員を対象としたパイロットスタディの実施、実際の就職試験での使用、3年後の業績予測の検証までを行った。結果は、3年後の業績を精度高く予測できていた。C社の性格検査が高い予測力を示したことは、個別の状況に応じた試験を開発することで、可能になったと考えられる。

面接については、D社の面接評価データで、多特性多評価者(MTMR)行列を用いて、面接者間の評価の一致度に加えて評価要素間の関係についても詳細な検討を行った。要素評定、総合評定ともに、残念ながら面接者間の評価の一致度は低く、面接者によって異なる評価がなされているとの結果であった。それに対するアクションとして、要素を詳細に定義することをやめ、ケーススタディを用いたトレーニングを通じて自社の「選抜イズム」を共通意識化した。その結果、評価者間の一致度が高まるだけでなく、評価要素間の関連性は低まり、評価要素をきちんと弁別した評価になったことが確認された。

第7章

最終章では、あらためて経営層・人事担当役員、採用実務担当者、研究者といった想定読者にとって、「就職選抜論」が持つ意味が語られる。

コメント

私自身研究と実務をつなげることの難しさを痛感することが多く、この本の内容には、共感を覚えた。「就職選抜論」がさまざまな立場の人にとって持つ意義については、第7章に書かれているので、そちらをお読みいただければと思うが、ここでは、実務と研究

者の立場に立ったときに、こういった内容が追加されれば、より「就職選抜論」の価値が高まるのではないかと思う点について、一言添えさせていただければと思う。

本書で紹介されているデータ分析や実務でのアクションは、著者のような採用分野について相当の知識を得た人が行う一つの好例である。米国のように人事分野に学術的トレーニングを積んだ人間が実務場面に多く排出されるようになれば十分に可能であろうが、日本企業の採用場面での実施にはややハードルが高いように思われる。特に紹介された検証では、リサーチクエスションの結果に対してすべて追加のアクションが行われている。この課題に対処するためのアクションを考える際によりどころとなる理論があれば、実務担当者はチャレンジしやすくなるのではないだろうか。例えば、エントリーシートの主観的評価は面接成績に予測的妥当性を持たなかったが、自然言語解析を用いた場合は妥当性が得られた。エントリーシートでは主観的評価を排することが成功につながるようだが、面接評価でAI面接などの手法を採用しなかった理由はなぜだろうか。就職選抜における主観的評価の価値はどこにあるのだろうか。図らずもこのような疑問は、研究者が研究仮説を考える際にも有効な視点を提供することになるはずである。今後の就職選抜論の展開に期待したい。

理論の構築は時間と手間を要する。この分野の日本での研究や科学的実践は遅れており、より多くの研究や科学的実践を促すために、この本が持つ意味は大きいと感じる。ぜひ多くの方に手に取ってもらいたい本である。

いましろ・しほ リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所主幹研究員。産業組織心理学専攻。