

シンポジウム

採用研究の俯瞰と展望*

—我々は何を論じ、何を明らかにし、何を見てこなかったのか—

横浜国立大学 服部 泰宏

神戸大学 堀上 明

徳山大学 矢寺 顕行

セッション1

横浜国立大学 服部泰宏

服部 横浜国立大学の服部と申します。よろしくお願ひいたします。私たちのセッションはこれから2時間、少し長丁場なんですけれども、「採用研究の俯瞰と展望」ということで話をさせていただきます。今回は3人のメンバーがいます、後々お二人には登壇していただきますが、まず簡単に紹介させていただきます。私は、横浜国立大学の服部と申します。2人目は、神戸大学大学院経営学研究科の堀上先生、そして徳山大学（シンポジウム開催当時。現在は大阪産業大学）の矢寺先生、3人で構成をさせていただきます。

このセッションは、まずいきなりですけど「採用研究」って、そんなものあるのかと言うと、採用研究という一つの分野があるというわけではないんですね。例えば recruitment research というのはあるんですけども、それを調べたからといって、採用にかかわる全ての研究が出てくるかという、そういうわけではなくて、実は採用という問題をめぐっているいろんな切り口から、それこそ産業・組織心理的、この学会は経営行動、産業組織心理学の方が多いので、その話をまず私からしますけれども、そこだけではなくて、例えば教育社会学の

分野であつたりとか、社会学の分野であつたりとか、経済学でもこういうような話があつて、現象としての採用をめぐっているいろいろと研究している。だからそこらへんを、整理しきれぬかどうか分かりませんが、少し整理するというのが一つの目標であります。

もう一つは、採用の中で、特に私たちがフォーカスを当てているような、いわゆる経営行動科学というか、行動科学というか、産業組織心理学というか、そういうようなフォーカスでは視野に入つてこなかった問題というのが他方であつて、そこにも目を向けたいと思います。

つまり少し違った観点から、この採用という現象を見ると、どのような問いというか、どんな疑問点が出てくるのかなど、そういうようなことも少し考えてみたら面白いんじゃないかなということ、あえていわば産業組織心理学的な採用の見方を少し相対化するというのもやってみたいと思います。うまいこと構成できているか分かりませんが、私たちなりに少しいろいろと考えてきました。

まず、背景事情というか、これは皆さんに今更言うまでもない、もう本当に社会的な普通のトレンドというか、今、起こっていることなんですけれども、2016採用から、採用まわりでは「16（いちろく）卒」という言葉を普通に使うようになってしまつて、要するにその方たちが卒業する、求職者として対象になっている方が卒業する年のことを「何とか採用」というわけですね。だから今から私たちの学生たちの、3年生が卒業するのが16年ですので、「16採用」と

*本稿は経営行動科学学会第17回年次大会におけるシンポジウム（2014年11月9日）の記録を一部修正したものである。

いうわけですが、彼らの世代から起こるとい
のは、単純に言うと、後ろ倒しですね。公式的
なかたちで、少なくとも経団連のルールに準ず
るといふか、順守する企業に関しては、学生さ
んと企業が出合っている期間が少し短くなる
という話があります。

そこで今、私たち自身もいろいろと調査をし
ているんですけども、いろんな動向が見えて
くるよねと。トレンドとして見えているのが、
まず二つぐらいあるかなと。

まず、一つは、いわゆるナビサイトを使って
いって、そこで学生さんたちが登録をして、企
業とマッチングされていくという、いわゆる日
本の王道的なパターン、この部分で非常に激し
い競争が起こり、あるいは難しいマッチング
という問題がいろいろと起こってくる。

「見える競争」という言葉が適切か分かりま
せんけれども、私はそう呼んでいます。非常に
分かりやすい部分で、つまりゼミ教官の立場で
あったり、採用担当者の立場であれば容易に分
かるような、目の前で起こっているような、非
常に観察しやすい競争です。しかし他方で今
年、いろんな研究諸機関とかの中でも発表され
ていますけど、リクルーターという数がちょっ
と増えているとか、あるいはナビサイトを經由
しない採用の数が増えているとか、こういう表
に出てこない採用活動が行われているという
か、そういうことが進行していると。

一般的に採用活動といわれていないところ
か、あるいは少なくともそういうふうに認識さ
れていないところで、企業間、学生間の競争が
起こっているという意味で「見えざる競争」と
私は呼んでいます。学生と企業の「握り」とい
う言葉が採用の業界にはあるんですけど、握
っているということが起こっている。こんなふう
な話というのが、単純に言うと、労働の移動
ということに関していえば、起きてくるんじや
ないのかなと思っています。これがいいとか悪い
とかという価値判断というよりも、一つの事実
の認識としてあるなと思います。

これは、〔日本〕能率協会さんが調査をした
もので、どういうふうな問題意識を経営者クラ
スが持っておられるのかなということです。

当然ですが全社レベルのシェアとか、売り上
げというものがまず上にくるわけですね。しか
しそこでやっぱり人材の問題、これはもちろん
採用だけではないです。育成とか採用とか、あ
るいはダイバーシティと。ダイバーシティとい
うのはいろんな意味で、広い意味でダイバーシ
ティだと思うんですけど。とにかく人材に対す
る課題は割と上位に挙がってきています。

採用は、この中では相対的に言うと、育成の
次なのかなと。トップには挙がらないかもしれ
ませんが、少なくとも現場の認識としては問題
意識があるのかなと思います。恐らくこれが、
先ほどの、こちらの背景を踏まえるともう少し
クリア、例えばもう少しリアルな問題として立
ち上がってくるかなと、そんなことを背景事情
として私たちは考えました。

ちなみにこれは、私が『経営行動科学』の今
までの、原著論文だけなんですけど、この 10
年間ぐらいでキーワードを引っ張ってきて、ど
んなテーマだったのかなということを調べたも
のです。もちろん採用という研究があるわけ
ではないので、「採用」というキーワードに関わ
る研究、少なくともそれに類するとか、あるい
は明らかに採用に引っ掛かっている研究がどれ
だけあるのかと。

やっぱり少ないんですね。この赤字は、べつ
に採用に関わっているということではなくて、
比較的出現頻度が高かったというものです。た
かが 10 年間だけなので、そんなに数はそもそ
も多くはないんですが、やっぱり例えばキャリ
アとかがテーマとして非常によく挙がっている
とか。この学会がどういうふうなことをテーマ
として追い掛けてきたのかということが分かる
と思います。あくまで現状です。

じゃあこのシンポジウムで何をするかとい
うことなんですけど、先ほど申し上げましたけど、
「採用研究」というものがあるわけではなくて、

私もフレーズとして「採用学」とか、学問になっていったらいいなと言っているんですが、ただアカデミックな世界かという、採用という一つの固定した研究のカテゴリーがあるわけではなくて、いろんな研究があるわけですが、そういうものを少し整理してみたいなということです。

もう少し具体的に言うと、日本の文脈において採用の研究というのは、どんなことを掘っていったら非常に現場の役に立つんだろうかねと、あるいはどういうふうな成果が得られそうなのかなということを考えてみたい。もう少し根本的なところから考えて、例えばそもそも採用というのはどういうことをしている活動なのか、ということ自体を素朴に考えてみたい。このへんも皆さんと一緒に整理してみたい。

日本における採用というものは、やっぱりやや特徴を持っているわけですね。そもそも労働の移動のかたちが少し、日本と欧米諸国とでは若干違いますよね。だとしたときに、欧米において採用に関する研究は非常に多いわけですが、じゃあここからどんな示唆が得られそうかとか、あるいは逆に、彼ら、彼女らが語っていないものもたぶんあるだろうと。これは何だろうなというかたちで、少し欧米の研究を相対化してみよう。

最後のセッションでは、そもそも私たちがやっている産業・組織心理学、経営行動科学的な、こういうアプローチそのものを少し引いた視点から見るとか、俯瞰して見ると、どんな研究上の問いが浮かび上がるか、こういうようなこともできたらなんて思っています。

とにかくこういうふうに見て検討することによって、日本においてどういうふうな研究をしていったら面白いのかなみたいなことを、少しお話できたらいいななんて思っています。それを成功させれば、私としては非常にありがたいです。

そういう意味では、こんな研究成果が生まれ

たとか、こんなエビデンスが出ましたということや、それをどんと出すというよりは、もう少し研究のアジェンダというか、方向性というか、そんなことが議論できればなど、そういうセッションだと理解していただければと思います。

採用についてどのようなことが語られてきたのかということですが、もちろんテキストでもちゃんと書かれていて、特に産業・組織心理系の研究ではいろんなかたちで、テキストで定義というか、なぜ採用するのかとか、いろんなことが議論されてきているわけですが、まず定義的に言うと、恐らくこういうことになるだろうなと。八代先生の定義ですが、「企業内で何らかの労働需要が発生、あるいは将来、発生する可能性に対して外から労働力を何らかのかたちで調達してくる活動」と、こういうことですよ。

これが特徴といえれば特徴で、例えば組織の中の育成というのは、内部にいる人を育て上げていくという話であって、あるいは評価とかいうのは内部にいる人をどう評価するかということなんです。でも採用は外部の人が中に入ってくるという、組織の境界をまたぐ現象で、これは一つの特徴です。

じゃあなぜ採用するんだろうなと、私たちがなりにいろいろ考えて、三つぐらいあるだろうと。一つは、言うまでもないですが、企業としてはなぜ人を採用するのか。それは企業の目標とか経営戦略があって、それを達成するために、今の段階でこんな人が必要であるとか、あるいは将来的に必ず必要になるであろう人材というものをプールとしてそろえておくということ。これは一つ、大事な目的としてあるわけですよ。

もう一つは、これは意外と語られないところでもあるんですけども、組織とか職場というものを活性化するという側面。これは組織の研究と職場の研究なんですけども、非常に有名な古典的な研究で、人間関係というものは、グループにしろ、集団にしろ、時間が経過する

と、そこにおけるコミュニケーションは低下していった、パフォーマンスが落ちてくるという、逆U字のカーブというものが昔から、ラルフ・ケイツという人が一番有名ですけども、*Administrative Science Quarterly* の論文ですけど、報告されていると。ただ、もちろんこれは「放っておくと」というような留保が付くんですが。

新しい人を採ってきて、その人たちを一生懸命に教育したりとか、あるいはその人たちが新しい風をもたらしてくれるという、つまり採用というのは、組織そのものを活性化するという側面があるんじゃないかと。この effect を完全に純粋に取り出すことは結構難しいわけです。でも、少なくともその効果はあるよねと。

最後は、これは少し社会的機能としてだと思わんですが、労働というものをちゃんと担保してくれる、つまり雇用というものを生み出し、就職機会というものをちゃんと分配しているシステムという、こういうようなかたちも、企業としては一つ、大事な役割なのかなと思います。こんなふうには、採用というのはいろんな目的を持っている活動になるわけです。

だとしたときに、私たち経営目線、私は経営学であり、組織行動の研究者なんですが、その目線から見たときに、よい採用というか、ちゃんとした採用ができてきているというのはどういう状態なのかなと少し考えてみると、さきほどの採用の意義からブレークダウンしていくと、三つぐらいになるのかなと。

一つは、例えば求職者プールがありましたと。その中からランダムに1番、5番、6番というかたちで採用したときと、何らかの採用という活動をかませることによって1番、6番、5番というふうには選び得たときとでは、後者のほうがちゃんとパフォーマンスの高い人が採れること。これは大事なことなんですね。だって、もし両者が同じであれば採用活動の意味がなくて、ランダムに採ればいいじゃない、という話になってしまうわけですね。

二つ目は、人材がちゃんと満足して、そこに定着をしてくれなければなりませんよという話。つまりランダムに採用して、何も見ずに採用したときよりも、その人たちが頑張って生き生きと働いてくれるというか、そこに居続けてくれるというのが二つ目。

最後は、三つ目は活性化という話に関わってくるんですが、何も採用活動というのを行わなくて、同じメンバーがずっと居続けて目標を達成しようとしたときよりも、組織というものが全体的に活性化していくという状態になれば、それは採用というものをして良かったねという話になる。

恐らく採用というのは、こういうことをターゲットにして行われる活動なんじゃないかなと私たちは考えてきました。

じゃあ次に産業心理学的な文脈の中で、採用というものが活動として何をやっているのか、どんな活動として整理されてきたのか。ここらへんは依然としてジョン・ワナウス (John P. Wanous) の1992年とか、そこらへんの枠組みというのが、割と今でもしっかりくるかなと思います。彼はどういうふうに言っているかという、採用というものは大きく分けて三つ、ないし四つのステップに分かれると。これはもう確認でしかないですが、一つは募集というフェーズがあって、次に選抜というフェーズがある。そして組織社会化で、これはもうちょっと細かく分かりますけど、こういうフェーズがあると。

一つ目の募集というのは、リクルーティングということになるんですが、企業が求人情報を出すとか、あるいは何らかのかたちでこういう人材が必要だという情報を出すことによって、そこに対して applicant、求職者が反応してくるというフェーズがある。そこは今、いろんな問題がある。例えば経済学であれば、これを自己選抜というかたちで、情報の出し方によって学生が来る、来ないという self-screening という現象を分析したりとか、いろんな研究があり

得るんです。

その次に選抜というフェーズがありまして、やって来た学生さんたち、求職者たちに対して、何らかのかたちで今度は企業側がスクリーニングをかけていく、ジャッジをしていく、評価していくというフェーズがあるわけですね。でも、他方でこれには、逆もあります。つまり求職者のほうが企業をジャッジするという側面もある。当然ですが1次面接、2次面接に呼ばれたんだけど、2次面接に行かなくていいや、ということも当然あり得るわけですね、両方の評価というものが入っていると。

最後に、そこになじんでいくという組織社会化。なじむという側面も、これは社会化研究が丁寧に研究してきた部分でありますけど、簡単に初期になじむということと、中長期的になじむということがある。ワナウスはそういう意味でこれを二つに分けているわけですけど、要するに私は、これは組織社会化だと理解しています。時間的なフェーズからすると、採用がこのように整理できる。

次に今度、ジョン・ワナウスの枠組みが左のやつで、右側というのはそこが落ちている部分ということで、私たちが今考えていることなんですけど、つまり産業心理学的には、そもそもじゃあそれぞれのフェーズの中で、組織と人の間に何が図られているのか。「マッチング」という言葉がよく使われるので、あえて「マッチング」という言葉を使いますと、何がマッチングされているのか。

まず一つは期待のマッチング。これは私たちのチームではありますが、要するにお互いがお互いに何を要求し合うのかということの擦り合わせというのが行われる。

これはいろんな研究者が、例えばデニス・ルソー（Denise Rousseau）が言った心理的契約みたいなものももしかしたらここに当たるのかもしれないし、オライリー（O'Reilly）の言ったPOfit（Person-Organization fit）みたいなものももしかしたらここに当たるのかもしれない

し。いずれにしろ何をお互いに重視しているのかという、ここのマッチングというのが行われてくるとい側面が一つ目にはあると。

二つ目は能力のマッチング。企業はどんな能力を持った人を求めているのか、そして個人はどんな能力を持っているのか、体現しているのか、そこに擦り合わせ、マッチングというものが生まれれば、それは採用に成功したといえる、という話です。

もう一つなんですけど、実は今日の最後のセッションにも出てきますが、上の二つは、どちらかという認識的なとか、合理的に判断ができそうところですが、最後のところというのはなかなか、評価したりとかジャッジしたりとか、科学的な研究の対象になりにくいところなんです。でも恐らく、特に日本の文脈ではかなり行われているであろう部分でもあります。それはお互いのフィーリングみたいなものが擦り合わされるマッチング、「こいつと働きたい」とか、あるいは、よく分からないけど、「この会社にひかれた」みたいな、いわゆる言い難い部分です。これをどう整理しようかなと考えたんですけど、恐らくカテゴリーとして新しいほうがいいんじゃないかと。マッチングなのかどうか分かりません。ただ、お互いがひかれ合っていくという側面が、確かにあるんじゃないかと。

逆に言うと、ここで反目し合っているというか、本来は左、右側の二つ（期待と能力）であれば、入社するのに躊躇がなかった人が、フィーリングが合わないが故に離れていくこともあり得るんじゃないか、そんなふうを考えています。

経済学とか、特に行動経済学なんかではこのフィーリングみたいなものを、マッチングという言葉自体は使いませんし、採用という文脈ではありませんが、一部議論されているところではあります。

さて、次に、じゃあこの採用という現象、現象としての採用を他ならぬ日本で研究していくときに、特徴的なことは何なんだろうみたいな

ことを私たちもいろいろと議論してきています。三つぐらいあるかなと思います。組織の境界に関わること、マルチステークホルダー (multi-stakeholder) であること、マルチディシプリナリー (multi-disciplinary) であるということ。これはもちろん採用だけではありませんけど、採用に特徴的なのかなというか、採用に特にそこが顕著かなと思うんです。

一つ目は、組織の境界領域に関わる。先ほどちょっと申し上げましたように、学校から企業へと、学校から企業じゃない組織もあり得ますが、とにかく組織から組織へとトランジションしていくという現象を扱うのが採用で、つまり研究対象としての求職者というのは、組織の人ではない人から組織の人になっていくわけですね。

組織を変えたというのを捉えていくわけですけど、これが非常に採用の面白いところで、逆に言うと、データが取りにくかったりするところでもあるわけです。大学のときの成績と、会社に入ってからのパフォーマンスとかをつなげようとしても、なかなか難しいとか、いろんな調査上の問題が起こってくるわけです。アンケートでさっと取れるというわけにはいかないケースが多いと。というのが、一つ目ですね。

もう一つは、マルチステークホルダー。こういうふうには組織から他の組織へのトランジション、学校から企業へというのがあって、しかもそこに採用面接者というアクターがいたり、コンサルタントがいたりとか、学校の先生がいたり、キャリアセンターがいたり、いろんなアクターがいますので、どうしてもマルチステークホルダー問題になると。それぞれの理屈や利害が若干違ったりしていることはいろいろあるわけです。

もちろん言うまでもなく、採用というのは、学生と企業がちゃんと出会って行って活動するという、シンプルにはそうなんですけど、それを実現するために、いろんな周りのステークホルダーとかが動いているので、そこは少し問題

をややこしくしている。これもまた面白いこともあるんですけども、研究テーマに深みが出てくる部分かなと思います。

最後は、これはそもそもこの分野そのものの特徴というか、経営行動という分野そのものの特徴であるかもしれませんが、マルチディシプリナリーだと。つまり、これまで産業・組織心理学的な研究、私はこのへんに近い分野なので、ここの部分の知識がちょっと多いというバイアスがあるかもしれませんが、それだけではなくて教育社会学、教育学とか、あるいは経済学とか経営学、いろんな分野の人たちがこの研究というものを行ってきたというか、行い得る現象ですよ。学校と企業の橋渡しという現象ですから、当然、学校サイドからすると教育的な話になるし、企業サイドからすれば人的資源管理、人事労務管理の話になるしとか、いろんな現象として切り取ることができるので、そういう意味ではマルチディシプリナリーになると。

とはいえ、私たちがいろいろと論文を検索したり、研究の数を蓄積した感覚からすると、少なくとも欧米的に言えば、経営学とかアカデミアのマネジメントというよりは、どちらかという産業心理学的な研究のほうがどうも多そうだと。

ただ、日本ではどうかというと、いろんな研究がなされていますし、特にリクルートさん系の研究ではすごく採用の研究をなさっていますので、あるんですけど、学会とかで見てしまうと、やっぱりどうしても、どっちかという社会学とか教育社会学の研究が多いような気がして、そこらへんは面白いなというふうには思っています。逆に言えば、産業心理学的にもっとこの話をしているケースは、特に2000年代に入ってからあまり多いとはいえないような気もするので、進めていくというのが面白いかなと、そんなことを思っています。そんなこともありますので、まず私のセッションでは、産業心理学的な研究というものを少し俯瞰していくとい

うことをしてみたいなと思っています。

ちなみに全体のパートの構成なんですけど、私のところでは、今やりましたように、まず採用という現象そのものを少し整理をするということ。その後に産業心理学的な研究というものを少し俯瞰して、どんなことを議論してきたか。要するに経営行動の、このフロアにいらっしゃる方々の目線というか、パースペクティブと割と近いであろうと思うんですね。それをまず俯瞰します。

次に、堀上さんのセッションで、日本の採用というものにフォーカスして行って、そこにどんな特徴があるのか、私もそこに賛同しますけれども、日本の採用の特徴と、そしてそこで起こっている日本ならではの、日本的な問題というものがやっぱりあり得るねという話。

最後に、矢寺さんのセッションでは、日本とか産業心理学ということからもう一步引いて、そもそも産業心理学的な物の見方というか、私たちが研究してきた研究、ここに対して少し相対化するというをやってみたいなと思います。そういうふうなセッションを構成させていただきます。

ということで、まず私のセッションでは、欧米の産業・組織心理学的、主としてこの分野の人たちがやってきた研究というものをレビューしたいなと思っています。といっても細かいことは取り上げずに、どちらかというこういう論点と、こういう切り口みたいな、そういう非常に大きな大枠の説明になるかもしれません。

ちなみに文献としては、あまりにもすごく資料が多いので、体系的なものが付けられていないので、申し訳ないんですけども、このレビュー部分に関しては一応こういうふうにレビューをしています。

最近レビューと一言で言っても、記述的レビューとシステムティックレビューとか、分けられるようになって、メタ分析的なことをやっているものはシステムティックレビュー、他方で人間が頭の中でそれを整理して、論理的に整

理していくというのが記述的レビューというかたちで、分けられることが多いようです。

このへんを手掛かりに少し、採用研究というものを整理してみたいなと思います。議論の交通整理になればいいんですが、こういうかたちで整理できるのかなと。

特に産業・組織心理学的な分野において、この採用という活動が、求職者と企業側の、企業側とはいったい誰なんだという話はとりあえずおいておいて、企業の採用担当者が行ういろんな意思決定の連鎖として理解しているというのが一つ、分かりやすい見方かなと。当然ですが、フェーズにおけるある意思決定は次のフェーズの意思決定とか、ほかの意思決定に影響を与えていきます。

例えば、上が求職者側の意思決定ですね。募集から選抜がかかって、そして社会化していくと、時間の流れが左から右に流れていくと。他方で、企業側もさまざまな意思決定をしていく。しかもそれが、矢印というのは影響関係ですね。矢印というのは1個あとの意思決定に影響して、「意思決定環境を構成する」という言い方をするんですけど。

例えばですが、全てのはじまりは求職者によるそもそも、労働者として働くのか、大学院に行くのかみたいな意思決定からはじまる。当然これによって会社にエントリーするか、これは特定の会社に入るかが影響されるわけです。この会社にエントリーするかという意思決定は当然、労働者として働かないという意思決定をしてしまえば、存在しえない。その意味である意思決定が他の意思決定環境を構成すると。

それが起こると今度は何が起こるかという、エントリーをして呼ばれましたと、1次面接、2次面接に通りましたと、じゃあすぐにそこに行きますか。3次面接に呼ばれました、行きますか。今度、説明会をやるらしいんです、行きますか。つまりその会社で求職活動が続けるかどうかという意思決定が次にやってきて、これに非常に長い時間をかけるわけです、新卒

採用の場合は特に。

次に、じゃあとうとうもらった内定というものを受け取りますか、受け取りませんか。受け取るというのは、受諾しますか、受け取ったふりをしますかと、いろいろな言葉があります、内定式に行きますかとか。この内定というフェーズで、日本の場合は内内定かもしれません。

最後に、これは入ってからと。ここからは社会化というテーマにも関わってくるんですが、じゃあそもそも組織に居続けるか、そこで頑張るか、要するに簡単に言うと、パフォーマンスを上げていくのか、それともドロップしていくのかという話がある。

こういう一連の意思決定があります。もちろんほかにもあるでしょうが、大まかに言うところいう種類になります。

他方で企業側もたくさんの意思決定をする必要があって、これは非常にオミットしているかたちなんですけど、まずはそもそも採用計画をどう立案するか。恐らくもう各企業は今、2016採用を終えていると思いますが、どのくらいの人をどんなふう採用していくのか、人材像をどう定義して、どんな人が欲しいのか。こんな人が欲しいんだとしたら、それはどういうふう測定していけばいいのかと、面接を何回やるのと、いろんなことを考えていくわけですね。この意思決定というか計画のフェーズがあります。

次に、それを立てたときに、じゃあそもそもこの選抜となったときに、誰をどんなふうな基準で、どんなツールを使って採用していくのかということを考えなきゃいけない。

というかたちで D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 と、意思決定というのは連鎖して行って、採用という活動が動いていくと。そういう意味では、ごくシンプルにいても、組織と個人側というダイアド (dyad, 対) のいろんな意思決定が次のフェーズに対して、また、お互いの意思決定に対して影響を与えつつ動いていくという、そういうような現象になっています。

じゃあいわゆる欧米的採用の研究というのは、どういうふうなバリエーションがあるかという、大きく分けると二つなのかなと、私は見えています。一つは、「recruitment research」。何て言葉を充てたらいいのか、私は、あえて「狭義の採用」と言っているんですが。そしてもう一つ、selection research というのがあって、こういう二つの流れがあるのかななんて思います。

一つ目の recruitment research というのは、「狭義の」といいましたが、どんなリサーチかという、先ほどの意思決定でいうところの個人側が行う意思決定の方ですね。求職者がいろんな意思決定というものをしていくんだけど、ここに対してどういうふう企業として影響を与えていこうかという研究。

例えばワナウスの RJP (Realistic Job Preview) みたいな議論というのはここに当たるわけですが、例えばどんな情報を出せば求職者は反応するのかとか、あるいは歩留まりというのは企業からするとすごく大事なわけで、つまり内定を出した人が何人ともまってくれるか、それは何によって決まるかという研究がある。

こういうことに関してどんなファクターが重要なのかなということをもととして実験やアンケートにより研究していく、recruitment research というものがあって、これは非常にたくさんの研究があります。今でもレビュー論文とか、実証研究が積み重ねられ続けている分野になります。

他方で、もう一つ selection という研究があって、これは文字通り選抜をしていくというフェーズに関する研究なんですけど、どんなようなツールを使って、どんなふう優秀層を見極めていこうかみたいな研究というもの。

例えば面接にはどんなバイアスが入り込むのかとか、アセスメントセンターというのはどういうふう構成すれば、よりその人のパフォーマンスを見抜くのかであったりとか、細かい話はいっぱいあるわけです。これらをくくって

くと、selection ということになるわけですが、内容的にはかなりのバリエーションがありません。

実は産業心理学的にはもともと selection の研究が先行して、そこに recruitment が入ってきて、今はセットで進んでいるというようなかたちです。ちょうど私がこの間、アメリカの産業・組織心理学会に行ってきたんですけど、そこでいくつかセッションがあって、大体こういうような理解で正しいんじゃないかなという感触を持って帰ってきたんです。

ただしこの両者は、基本的には別の領域として、つまり recruit の research と selection の research というものが、それぞれいろんな蓄積を別々にしてきて、相互の引用もあまりないと。そもそもそれぞれに独立した領域として進んできたのです。

つまり私たちが、日本語で「採用」というと、その全部を含んでいるというか、面接みたいなものを想起する場合もあるし、エントリーを想起する場合もあるし、いろんなことを想起すると思うんですが、研究的には「採用」にあたる言葉はないのかなと思っています。

もう少し一つ一つの研究について、知見というより、どんなクエスチョンがあったのかということを整理しましょう。一つは狭義、狭い意味での採用で、つまりさっきの図式でいうと D3、D5、D6、D7。エントリーして、そこに居続けて、内定を受け入れて、中にとどまるという、この求職者側の意思決定にフォーカスする研究というものがあります。

ここでの研究課題というのは、非常に大まかにいえば、求職者の意思決定メカニズムというのはどうなっているのかと。彼ら、彼女らの意思決定メカニズムを探ることで、よりよい人を採れる、よりよい人を逃さないようにしよう、こういうことをいろいろと研究しているものがあります。これ一つで本が出るぐらいの非常に大きな研究分野になっています。

ちなみに今回、皆さんのほうに配布させ

ていただいている資料の一番後ろのほうに、Appendix として、各領域でどんなことが分かってきたのかというか、「エビデンス集」がついています。これはメタ分析に基づく知識がほとんどなんですけれども、例えば recruitment research ではどんなエビデンスが挙がってきているかなみたいなことを少し、日本語としてさらさらっと書いています。もし興味があればご覧になってください。ここの内容まで踏み込みません。とにかく、これが、狭義の採用研究というものです。

もう一つは選抜、selection という research があります。ここの問いは、企業側ですね。企業側が自分の求職者たちの能力というものをどんな方法で、どんなかたちで見極めているのかなということです。例えば試験をすとか、テストをすとか、面接をすとか、アセスメントセンターで採るとか、あるいはそれを組み合わせるとか、という話ですね。

つまりここでいうと D4 と、あるいはその D4 が D7、パフォーマンスとか残留というものをどういうふうに予測するか、そんな話を研究している。つまりどんな要因が将来の優秀さ、「優秀さ」もなかなかせものなんですが、ここを説明しようとする。あるいは、将来の業績をよく説明するツールというのは何なんだろうねという話です。こんなふうに選抜の研究というのは行われてきた。

これはこれでもものすごい研究があります。ちなみに、ここも Appendix にエビデンス集というか、リサーチのまとめをしておりますので、網羅的ではないかもしれませんが、ご覧になっていただければと思います。

一つ、私の報告の中で問題として挙げておきたいのは、とはいえまだなされていない研究もあって、特に欧米の産業組織学的な研究でいうと、D2 の部分、そもそも企業はどんなふう計画というものを設計していったって、例えばどんな人を採るかというのはどういうメカニズムで決まっているのか、といった点については、意

外と研究が少ない。

例えば我が社が重視するのは「コミュニケーション能力」とか「論理的思考」と、どこの会社でも同じことを言うわけです。じゃあどうやってそのコミュニケーション能力をみるということが決定されているのかという話が、意外と研究がなかったりというふうに、D2のフェーズはこれまで研究されていなかった。D1も恐らく、空隙といえます。

ただ、もちろん戦略的人的資源管理 (strategic human resource management) の研究の中で、戦略からブレークダウンしてきて人材像を定めるといった議論はあるわけですね。しかし実証研究としてそれがどこまで蓄積されているかという、少し少ないのかなと思います。

そう考えていくと、産業組織心理学の研究というのをごく簡単にオーバービューをただけでも、いくつか面白いトピックがあり得るのかなと。

これは私のセッションの一つの提案なのですが、先ほど申し上げましたように、そもそも計画とか採用、選考フローとか基準みたいなものがどういうふうに決定していくのかなと、ここ自体をちゃんとクエスチョンとして出していく。どんなふうに人材像が定義されているのか。実はここは堀上さんのセッションとかにもつながってくるんですが、これが私が将来有望だと考える一つ目のクエスチョンです。

二つ目は、企業間の競争に関わるものです。経営戦略論の分野では昔からいい戦略とは、ほかの企業と違う良いことをする必要があるとされてきました。戦略論というのはつまる所、人と違ったいいことをすることを探求するものなんだと。

だとしたときに、人と違ったことというのは、採用の世界でどこまで出ているのかなと。もちろん面白い、ユニークな採用もたくさんありますけど、必ずしもマジョリティではなくて、どうしても同じようなフロー、同じような人材像ということが起こってしまっている。私

としてはこれを同型化という現象として扱えるんじゃないかなと。

逆に言うと、なぜ似てくるのかなとか、なぜみんな面接するのかなとか、なぜこのテストがはやってくるのか。いいものだからというのは一つの答えですけれども、そうではないかもしれない。このへんが二つ目です。これはクエスチョンとして面白いかなと。

あとは、いわゆる『リクルートブック』が誕生してから、日本の採用というのがかちっとした標準化されたものへと進んできました。それはそれで非常に良かった側面はあると思っているんですが、他方でいったん定着したものが変わりにくいという側面もある。これは組織論的にいうと、inertia (惰性) という問題があるんですね。一回始まったものがなかなか変わっていかない。

二つ目のクエスチョンは企業の採用が、ほかと似てくるという話なんですけど、今度はそうじゃなくて、一回決まったものがなかなか変わっていかないということです。これは組織そのものが持つ問題でもあるんですけど、このinertiaという問題というのは、採用を見ると面白いのかなと。これが三つ目です。

最後は、これは新制度派組織論の重要な、古典的な問いの一つですけど、逆に、じゃあ新しい採用が出た企業では、なぜそれが可能だったのか。結構ニュースがありますね、新しい採用が出てくると。それはキャッチーな話題として触れられてしまって、終わってしまうときもあるんですが、他方でなんでそれが可能だったのかなという話も一つ、クエスチョンとして面白いのかなと。つまり採用という問題をイノベーションとか、組織変革といった点で捉えていくというのは面白いのかなと。私たちはこんなことを考えています。

もう私の話はクローズに入りますが、今までの話というのは産業・組織心理学的なというか、どちらかというとなんか経営行動寄りの研究をレビューして、こんな研究というのが新たに要る

んじゃないかという話なんですけど、ここで、欧米の話ではなくて日本の話も少しだけして、堀上さんの発表にパスをしていきたいと思います。

日本の採用というのはどういう特徴を持っているのかという話ですが、日本の採用、日本の研究をするにあたって、背景事情としてどんなことを理解しておけばいいのかなという話です。これは非常に簡単な話で、特に目新しいことはないかもしれませんが、大事な文脈だと思います。まず一つは長期雇用で新卒一括採用、この文脈は無視できない。

欧米の研究というのは、基本的には若年者の採用研究というのが多いんですけども、とはいえ中途採用の文脈みたいなものも含んだ上でいろいろと研究していくので、やっぱり知見をそのまま輸入して使うというのが難しい。それがほかの研究分野と少し違うと。日本のコンテキストを知る必要があると。

そういう分野の特徴も一つあって、日本では学生が企業に移動していくという、人材の移動というか労働の移動、こういう視点から物事を捉えていくという人がやっぱり多かつたし、強力だったのかなと思います。

それは端的に言えば、教育学であったり、教育社会学であったり、それもさまざまなバリエーションがありますけど、われわれからすれば周辺です。

そこでどんなふうなことがいわれてきたのかと、一言で言うのはなかなか難しいんですけども、多様な研究者がいっぱいいますので。ただ、一ついえるのは、先ほどのワナウスの話、期待をマッチングする、能力をマッチングするということが大事だよという話がありましたが、日本の採用においては、そうしたマッチングが非常に難しくなる、ということです。

例えば、期待のマッチング。私はずっと勉強してきた心理的契約というのは、組織と個人がお互いにどんなことを求め合うのかということについて合意しましょうという話だったんです

が、それを採用時点でクリアにするのは難しいよねと。

濱口桂一郎先生なども昔からおっしゃっていますけど、日本というのはジョブ型というよりもメンバーシップ型なので、入社後にあなたをこの仕事に就けて、こんなことをさせますよということを、採用段階でははっきりと相手に提示するのが難しいし、逆に個人からしても、自分が入ったらこんな仕事をするんじゃないか、こんな配置になるんじゃないかということを、就職の段階でイメージするのがなかなか難しい。したがって、どうしても期待が曖昧になる。

もう一つは能力のマッチング、これも難しいと。定期一括採用で、かつ、そこには新卒の人たち、つまり仕事をしたことがない人たちが組織に入っていくって、この人たちが優秀になるかどうかを見抜くというのはなかなか難しいんですね。そこがいわゆるジョブではなくて、メンバーシップということの難しさなんです。

経済学のレスター・サロー（Lester C. Thurow）なんかが言うのは、日本の採用というか、新卒一括採用というのは、どうしても仕事競争モデルになってくると。

仕事競争モデルというのは、端的に言うと、今の段階で目の前に優秀な人がいて、その優秀さというものを何らかのかたちで見抜いていってその人を採用するというのができればいいけど、それは難しいよねと。そこで担当者はどう考えるかという、採用後に訓練するコストが一番低い人を採ることが合理的だと考えるだろうと。じゃあ訓練コストが低い人は誰なのか。それはそもそも吸収力が高かったり、能力が高い人だろうと。それって誰だというと、学歴の高い人だろうと。

シンプルな議論をしていますけど、納得性はあります。つまり訓練可能性というものをめぐるのが新卒採用の非常に大きな特徴であると。それが日本の一つの大きな特徴をなしているんじゃないかみたいなことが、いろんなところで指摘をされてきて、この2005年以降の教育社

会学の調査でも、やはり学歴効果というのが依然として強いということが指摘されています。

しかし、という話です。シグナルとして、学歴というのは確かに日本社会では機能しているかもしれない。でも近年は、それが必ずしも優秀さのシグナルとして機能しなくなりつつあるというか、そのウエートが少し弱まっているという指摘も他方ではされ始めている。

これはいろんな理由があるんですね。例えば大学進学率がそもそも上がってくるとか、グローバル化していくとか、いろんな背景事情がある中で、そもそもいい大学を出たということだけを評価していくだけでは、必ずしも人材の評価としては心もとないという話が出てきた。東京大学の本田由紀先生なんかは、「ポスト近代型能力」なんて言い方をします。

例えば個人が生まれ育った環境とか、生育過程において培ってきたコミュニケーション能力であったりとか、社交性であったりとか、人脈であったりとか、こういうような能力というものが最近評価され始めてきているという議論です。そうすると企業としては今まで以上に、学歴フィルターをかけて、そこからいい人を探るといって、そういう話ではなくてもっと細かく、どんな能力をどんなふうに見抜くのかという話になる。

コミュニケーション能力というけど、それって一体何なんだと。そういうものをもっと細かくちゃんと丁寧に見ていくという必要が出てきたと。そういう意味では、優秀な人材を引き付けて、評価して獲得していく。つまり各企業が、本当に必要な人材とはどんな人なのかということ、自らの言葉で表現し、それを採用フローとして実装していくことを強く求められるようになってきたんじゃないかなと、そんなふうに思っています。

最後の私のスライドですが、私たちは実は採用に関していろいろと調査をすでに始めているんですが、これは日本の 150 社の人事採用担当者に対して、採用においてどこに課題があるか

ということ、単純にたずねたものです。5 点に格付けして、5 点は、非常にそれはわが社として問題である、1 は、それはほとんど問題として認識されていない、3 はニュートラルというかたちです。

単純な平均ではあるんですが、いろんな問題があります。いろんな問題があるんですが、全社的にというか、企業規模を通じて、深刻になっている問題というのは、例えばそもそも採用担当者の時間的余裕がないという話であったりとか、あるいは採用基準というものの、今日はここにフォーカスしていきますが、採用基準というものをどう設定していったら落とし込んでいく、そこに社内でどうコンセンサスを得るか、面接者間でそれをどうそろえていくかといった、採用基準をめぐる問題です。

次に、実は私たちはこの調査をしていて、採用予算を 100 としたときに何に何%をどう割り振っているのかと、今、試算をしているんですが、こういうような予算の配分というものをしたいんだけど、そもそも予算の絶対量が過小であって、採用というのはいっとき大事なんだから予算をくれよという悩みを持っているとか、あるいは採用のスタッフが足りない、リソースが足りない。これはお金のリソース、人のリソースですね。最後はポジションですね。採用担当者はもっと大事なことをしているんだから、もう少し評価をしてくださいと。あるいは採用活動に企業のエース級を送り込んでほしいという、いろんな悩みはあるんです。

悩みは非常に深いです、少なくとも現場からすると。

だとしたときに、私たちとしては何ができるのかという話です。経営行動科学学会として、ぜひもっと今お話ししたようなクエスチョンを深めていければと思います。

ただ、すべてのテーマにフォーカスすることはできないので、今日は能力を評価するとか、そもそも人材像を設定するという、ここの部分にフォーカスして、このシンポジウムを続けた

いと思います。

二つの論点を、それぞれお二方からお話をいただきたいなと思っています。一つ目は、新卒の採用において、そもそも企業においての人材像はどういうふうを設定されていくのかという問題です。例えば、「グローバルに活躍できるクリエイティブな人材」というのがあって、じゃあこれはどうやって紡ぎ出されているのかという、人材の設定、人材像の設定の問題。

人材像を設定したら次に何が起こるかという、それを測定していくというか、それを面接で見極めていく、テストで見極めていくという問題がきます。そもそも客観的な能力評価などできるのか、というレベルも含めてですね。こんな話を堀上さんから話をいただきます。

次に、矢寺さんのほうからはまた少し違った観点で、経営行動科学的な、産業心理学的な、つまり私が今までお話してきたような目線から見たときの問いとは違う問いがあり得るんじゃないのかという話をさせていただきます。

能力評価を行うことはそもそもどういうことを意味するのか、ということであったりとか、あるいは私たちの考えからすると、人材像をクリアに定義し、いくつかの要件に、例えば何とか能力、何とか能力とクリアにして、そこをちゃんと測定をかけていくと、こういうふうにするのがいい採用だと考えるんですけど、本当にそれでいいのかと。採用要件というものをいくつかに、クリアに絞り込むことで逆に弊害はないか。こういう視点というのは、実はちょっと視点を変えれば出てくるんですね。こんな話をさせていただいて、皆さんの視野をあえて広げていくというのは面白いかななんて思っています。

それでは、すみません、少しだけ時間が押しましたが、堀上さんにバトンタッチしたいと思います。神戸大学の堀上さんです。よろしくお願いたします。

セッション2

神戸大学 堀上 明

堀上 堀上（ほりかみ）と申します。神戸大学 研究員ということなのですが、本業はITエンジニアです。企業さん向けの情報システムの開発の設計、構築、プロジェクトマネジメントを担当しています。働きながら神戸大学でMBAを取得、その後、博士課程に進学して、そこにおられる高橋潔先生のゼミで博士を取得、そのまま働きながら、研究を継続しています。

博士論文のテーマが創造性の評価に関する研究ということもあって、目に見えない能力の評価について発表させていただきます。

四つについて話をさせていただきます。まず一つ目は、先行研究の中で、日本の企業は新卒採用でどんな評価をしているのかということを紹介させていただきます。その先行研究というのは、主に文系の総合職のケースを扱っているので、違うパターンはどうなのかというのが2番目で、私の本業であるIT技術者はどうなんだろうというのが2番目の話です。3番目が、その1番目、2番目の話を受けて、面接で、見えないものを評価するということを考えたときに、客観的な評価というのはどう考えればいいのかというのが3番目の話で、最後はまとめということになります。

まず1番目、先行研究で、企業はどう学生を評価しているのかということでききますと、一般的には、エントリーシート、筆記試験、面接、というプロセスになっている。エントリーシートと筆記試験は絞り込みで、悪く言うと足切りになりますね。最終的に面接における人物評価で決まるといわれています。

面接で何を見ているかという話でいくと、岩脇（2006）では、公開情報、『会社四季報』の就職版とかいうところに書かれている、企業は何を評価しているのかというところのキーワードを拾ってきて、そこから上位15に入ってく

るものを並べていくと。

71 年, 86 年, 2001 年とあるんですが, その 3 回の調査で, いずれも 15 位以内に入ったものが八つあると。これが「普遍的な評価基準」とされています。「創造性」, 「バイタリティ」とか, 「積極的」, 「実行力」とか, 「明るい」, 「意欲」, 「成長志向」, 「持続力」が評価されている。これは 3 回の調査で変わらず評価されているものです。

具体的にその項目をどういうふうの評価しているか, 例えば「志望度合い」の定義は「何が何でも当社に入社したいという気持ち」という, 指標は「志望理由が使い回しでないか」, 「他社の受験状況を正直に答えるか」, その根拠は「目の輝き」, 「情熱が感じられる」を評価している。

評価の場は面接です。他の評価項目には「コミュニケーション能力」, 「協調性」, 「リーダーシップ」, 「創造性」もありますが, かなり曖昧な印象を受けております。

小山 (2008, 2009) では, 企業 13 社の面接の評価指標シートが整理されています。

例えば一番上の企業だと, もういきなり評価項目はなし, 目安として, 人事部からは面接官に対して, 責任感とか, チャレンジ精神, バランス感覚, 論理性, 変化への対応力というのを聞いてくださいと, 伝達事項としてある, 2 番目は単純に「向上心・活動意欲」とありますし, 6 番目でいくと, 評価用紙はなくて, 学生が提出した自己紹介書に何か発言なりを記入して, 面接を行うとか。

もう少し厳密に評価しているところでいくと, 9 番で, 1 次面接についてはこういう項目, 各質問項目がたぶんあるんでしょうね。これについて 5 段階で評価をしてくださいと。それについて何か書けと書いてあるんですね。ただ, 2 次面接では応募者の発言内容の記入欄しかないということですよ。

最終的に面接で評価しているんだと言っている割には, 何をどう評価しているかよく分から

ないというのが実態で, 面接官の裁量の割合が大きいということなんです。

先行研究が対象にしているのは, 文系総合職です。評価基準を決めていないことが, 驚きといえば驚きなんですが, そうではなくて決めているにしても, 最終的には面接官の裁量で決まっているという事実がありますよということで, じゃあもう少し違う分野で, 職種を絞ってみたらどうなるんですか, というのを調べてみようかなとって調べてきたのが, 次のお話です。

IT 技術者採用のケースで, 自分の会社の人事部の採用担当者をつかまえて, インタビューをしてきました。調査対象企業は, 分類としては独立系システムインテグレーター, いわゆる IT 企業です。

ソフトウェアのサービスを提供している会社の分類は三つあって, メーカー系, ユーザー系, 独立系です。メーカー系というのはコンピューター, ハードウェアを作っている企業の, 多くはそのシステム子会社で, ユーザー系というのは, 情報システムが本業ではないけれど, その配下に情報システム系の子会社が, 多くは昔は情報システム部門だったものが独立して, 情報システム会社になっている。

独立系はそのどちらにも所属していないということですよ。

創業は 64 年 1 月で, もう 50 年を超えています。IT 業界の中では老舗。資本金は 210 億, 売り上げが 1,000 億で, 従業員数は全国で 3,700 人で, 採用目標が, 取りあえず今のところ 100 名ですが, 現実には 100 人採れていないという現実があります。

主な事業は, ソフトウェア開発, システムインテグレーション, コンサルティング, 通信, アウトソーシングで, 昔は A to Z と言っていました, IT なら何でもやります。

拠点は国内の沖縄を除く主要都市にあります。海外は中国, タイ, ベトナムで, 昔はニューヨークとシリコンバレーにも出先機関がありま

した。

内容は採用対象、分野、方法です。最後に、採用に関する課題を聞いてきました。

採用対象は大学院、四年制大学、高専、短大で、全研究科、全学部です。文系、理系問わず、どこでも採ります。一般にITというと、理系の仕事かなと思われるんですが、コンピューターそのものを作るとか、OSをつくる仕事だと確かにそうかもしれないですが、例えば工場の生産管理をつくるとか、駅のチケット発券システムをつくるというのは、あんまり高度なそういう知識が必要ではないですね。

僕自身も教育学部の社会科の出身です。文系の人間が今、ITの仕事をしているということなのです。コンピューター相手に仕事をしているわけではなくて、人の業務というのはロジカルに割り切れない、結構曖昧であったりするところがある。それをデジタルの世界、コンピューターに落とし込むという仕事なんですね。それは人を相手にする仕事なんだというふうに私は言っていますので、文系でもやれるんだとか、文系だからやれる仕事です。

採用分野は、人事部的には「職種別総合職採用」と言っています。技術職、営業職、事務職、研究職とありますが、ビジネスのメインは技術ですから大半はここで、たぶん7割、8割、9割ぐらいが技術職を採っている。ですので今日は、技術職の採用について話します。

求める人材像は「予定外対応力のある人」と抽象的で、実際に現場の部長クラス、開発部門の部長クラスに、どんな人が欲しいんですかというのを実際に調査をして、現場から出てきた答えがこれです。予期せぬ問題が、システムの開発ではいろんなトラブルが起っていて、それに対して迅速に対応できる人材が欲しいということなんです。

リクルートさんの協力をいただいて、全社的に調査したらいいんですけども、そのリクルートの担当者が「こんなことを言う会社は初めてだ」と、要は予定外の対応力を求める会社なん

て聞いたことがないというぐらいびっくりしたそうですが、そういうことです。

じゃあ「予定外対応力」とは何ですかということ、人事部が定義しているのは、「物事の本質を理解する」と。今、何が起っていて、それは何が問題なのかというのを理解して、「経験則に頼らない」というのは、人が経験でできることはたかが知れているので、原理原則を応用できる、そんな能力を持った人と。そんな人を求めている。

採用のプロセスは非常にオーソドックスです。最初はウェブのエントリーをして、90分の会社説明会、30分間説明で、60分は現場の社員を呼んできて、社員懇談会をやっているそうです。それでここでいったん区切りです。「このあと、当社を受けたい人は残ってください」と、ここからが選抜のプロセスに入ります。

その場で、A4の1枚のエントリーシートが配られて、上には名前や出身大学を書くんですが、下の3分の2から半分ぐらいが空欄になっています。そこは論文を書くところです。それが最初のテストです。次に自宅に帰ってウェブで検査を受けます。

基礎学力と適性検査で、一般によく使われるSPIではなくて、まったく別の業者が提供しているテスト。ここでまた区切りがあります。その後は面接ということで、非常にオーソドックスですね。

評価方法ですけど、面接で何を評価しているかということ、「予定外対応力」というのをベースに、1次面接、2次面接、各面接ごとにA、B、Cという評価基準がある。次は役員、人事部長クラスの面接なので、最後は総合評価です。

1次、2次の結果と、3次面接の内容を受けて、最終的に組織マッチングという言い方をしていますが、この人はうちの会社に来て大丈夫かな、うまくやっていけるかな、という評価がされています。

面接評価もざっと整理すると、求める人材像である「予定外対応力」、「本質を理解する」を

ブレークダウンして、五つの項目があって、それぞれの質問は、1 次面接で聞く、2 次面接で聞く、1 次、2 次、3 次の全部で聞くというのがあり、1 次用、2 次用、3 次用の 3 枚があるという感じです。

採用に関する課題を聞いたところ、一番印象的なのは、「採用すべき人材」というよりも「採用できる人材」が優先だということです。要は辞退率をいかに抑えるか。

内定を 200 人に出したとしても、来る人は 100 人もいない。「歩留まり」という言い方をしていますが、5 割ないという実態、学生が動きだす 2 月、3 月、4 月あたりの期間になると、25% だそうです。

それから、募集が 100 名と言いましたが、社員数が 3,700 人の IT 企業としては、100 人というのは非常に少ないんです。1 部署に 1 人來ない。要はリスクのある人は採用せずに無難な人を採用する。採用したい人である「予定外対応力」というところから少し離れてきている。

人事部のリソースにも限りがあって、インタビューに答えてくれた採用担当者も一人で全国を走り回っている状態です。

「採用に対する全社レベルで意識が低い」というのもあります。例えば採用面接に対する研修で、大阪の人は説明を聞いてくれない。大阪の現場の部長の顔を見ていると、「俺が採る人に文句あるのか」という顔を皆さんはしておられますということで、会社としてどういう人をどう採るかということは、意識合わせできていないんじゃないかと。

「人事のプロ」がいないという問題もあります。いわゆるずっと人事をやっている専門家はいない。

インタビューに答えてくれていた彼は、法政のキャリアデザインで MBA を取っているので、彼が社内で一番人事に詳しいかもしれない。でも、彼自身も開発担当者から人事部門に異動してきたという経緯があるということで、本当のプロがいないんです。

時間がなくなってきたのでちょっと飛ばしますが、発見事実としては、先行研究で見られるような、あるいは服部さんのプレゼンにもあったような、「リーダーシップ」と「コミュニケーション」という評価項目は見られない。少なくとも表だって出てこない。

例えば「コミュニケーション」だと、面接をして、やりとりできたらいいよねという、学生時代に部の部長をしていたら、リーダーシップがあるのかなみたいな、暗黙的にどうも評価されていそうだとこのところですね。

「予定外対応力」という基準は、IT 技術者の採用という具体的な職種を前提に出てきたものであって、他の職種を対象とした研究で出てくるような項目が出てこないという特徴があります。

それから、さっきも言いましたが、学生から選ばれているという現実があると。これは、学生が選んでくれないという、企業の魅力が乏しいのかもしれないし、IT 企業の中でいくと、トップが NTT データさんの 1 兆円、2 兆円クラスだとすると、グループ全体で見ると 3,000 億円の売り上げを挙げているグループなので、そんなに悪いはずはないと思うんですが、それでも選ばれているという現実がある。

あとは職種ですね、SE に対する魅力は特に低下しているだろうと。私が入社した当時、25 年以上前は時代の最先端の仕事で、私の同期は 320 人を採っています。2 年ぐらいたら 400 人ぐらいを採りました。それが今は 100 人採れない状態です。少子化の影響があるかもしれませんが。

なんでかといったら、「3K」と、よく「きつい」、「汚い」、「危険」といいますが、IT 業界は「新 3K」と、要は「きつい」「給料が安い」「帰れない」で、ここは僕も知っていたんですが、さらに「7K」があるというのを本で見つけて、「化粧がのらない」、「休暇が採れない」、「就業規則が厳しい」、「結婚できない」というのがあります。

一応、僕は結婚していますから、結婚できていますし、休暇も取れると思うんです。化粧はしてないのでちょっと分からないけど、就業規則は厳しいのは確かに、特にセキュリティに関わる点は厳しいですね。なので、そもそも学生が嫌がっているし、という話と、私も息子が二人いますけど、たぶん彼らがITに行きたいと言ったら、「やめとけ」とたぶん言うと思う、そんな感じですね。

問題点は、採用したい人材像はあるのに有効に機能していない、学生から選ばれている、無難な学生を採っているということ。

疑問としては、現場のニーズを聞いてどんな人を採るか決めているけれど、本当にそれで会社としていいんだろうかと、経営陣の意向が見えてこないかと疑問に思ったことですね。

ほかのIT企業はどうなんだろうと、今回の事例のように現場のいわゆる「予定外対応力」を言っている企業はそんなにないだろうし、学生から選んでもらえる企業はどうなんだろうとか、あと逆に、多重下請け構造といわれている下請け、孫請けという、末端は大変であるということですね。

学力とか適性というのはテストをして、評価できます。「協調性」、「リーダーシップ」というのも、尺度があれば評価するのかという話です。創造性の最も代表的な尺度といわれているものはTTCT, Torrance Tests of Creative Thinkingというのがあります。

Torrance (トランス) というのは人の名前で、その人が1966年にTTCTというのを発表しています。最もよく使われている検査といわれていて、図形版、言語版があります。

Verbal (言語版) と、figural (図形版) とあって、成人用の短縮版というATTA (Abbreviated Torrance Test for Adults) と、全部で3種類あります。

それが見ている側面は、例えばここのverbalだとfluency (流暢性) とか、originality (独創性)、flexibility (柔軟性)、elaboration (具体性)

です。TTCTとATTAが測っているのは、「拡散的思考」の代表的な4要素なんですね。流暢性というのは、短い時間に多くのアイデアをどれだけたくさん出せるかです。

「拡散的思考」は創造性か、という批判があって、その批判に応えるためにトランスは、13指標を追加しているんだけど、これが創造性なんだと果たして言いきれるのかという疑問は、相変わらず残っている状態です。

次に出てくるのがCAT、これはアマバイル (T. M. Amabile) というアメリカの学者が出したConsensual Assessment Technique、評価尺度というよりは評価手法といったほうがいいと思います。これは、TTCTが目に見えないものをテストで測ろうとしているのに対して、成果物、現実にある絵や彫刻なんかを測ろうと。具体的に目に見える物を測るので、それを作った人は創造性があるんだという発想になります。

目の前にある物を測るから、一見合理的に見える。でも、実際にどうやって測っているかという、その分野の専門家を呼んできて、評価をしてもらう。その専門家が、なぜこれは創造性があるんだと評価したかどうかは問われない、答えなくてもいい、そんな評価です。

そこで出てくる問題は、じゃあ何を評価してもらうのか、またはビジネスの世界だと、絵や彫刻を評価しても仕方がないというところがありますし、どの専門家を呼んでくるのか、この絵を評価できる専門家は誰なのかとか、専門家を呼ばばお金がかかるとか、そもその問題としては、何をどう専門家が評価しているのか分からないので、Plucker & Makel (2010) が創造性の定義の問題を避けて通ることができる、ということも言っているということで、本当にそれでいいのかという疑問が残る。

ということで、博士論文の中では、創造性というのを、一から考えてみようということをつくったのが、創造性の思考三位一体理論と評価尺度です。創造性というのは、ロジカルシンキ

ング、クリティカルシンキング、ラテラルシンキングの三つの思考の相互作用だという定義をして、それに基づいたテストを作りました。

JR 大阪駅に掛かっている案内表示板を見て問題点を書きなさいとか、ラテラルシンキングテストでは絵を出して、吹き出しを埋めなさいという試験です。こんなテストを作って、統計的に信頼性及び妥当性を検証しました。

一言で創造性といってもいろんな尺度があって、それぞれ測っているのが違う、というのが現実的にはあると。

ということで、最後のまとめですが、まず定義の問題ですね。求める人材像、わが社が求める人材像はそもそも具体的なのかというところで問題がある。将来の幹部候補生でもいいし、グローバルリーダーでもいいんですが、それを採用時点で学生に何を求めるのか。

下位項目としてコミュニケーション能力があるとして、それは具体的にどうやって測るか、自分の会社にとってリーダーシップはこうだというのが具体的に決まっているのか、というところに問題がある。

語学力をとっても、英語、中国語、中国語でも北京語もあれば、広東語もあればと、方言が違ってもまったく通用しない、そんなことも考えていかないとイケない。

定義が曖昧なら、評価も曖昧になる。面接は普通3人でやりますが、評価が分かれた場合に、ある会社では合議で決めている。例えば部長と課長と人事担当者の3人で面接して、はたして対等に会話できるのか。

定義は仮に頑張っただけとして、客観的な評価はどうするのか、どんな尺度を使うんですか。尺度によって評価している項目が違うということ意識できているか。

例えば学力といっても、ただ短時間でたくさん計算ができるスキルが欲しいのか、文章問題を解ければいいのか、長文読解力、それも英語なのか日本語なのかとか、漢字が書ければいいのかとか、いくらでも定義できますよね。数学

の能力を測るのに国語の問題を出しても仕方ない。その尺度は信頼性、妥当性が担保されているのか。

例えば、全然違う話で、風邪をひいたから風邪薬を飲みたいといったときに、その風邪薬はせきを抑える薬なのか、熱を下げるのか、頭痛を抑えるのか、得意・不得意があるだろうと。下痢を抑えるとかだったら、正露丸がいいのかもしれない。何%の人に効くのか、ということは、われわれは知らないで使っている。

「予測妥当性」は、例えば創造性の検査で100点を取ったからといって、実際に仕事で本当に創造性が発揮できるのかということです。

定義も頑張っただけで、尺度も合致するものがあつた、もしくはつくったとして、まだ残る問題がある。採用すべき人材よりも採れる人材を採っているという現実がある。評価尺度があつても、使えない可能性がある。

結局は、かなりスペシフィックに、例えばネイティブと対等に英語で交渉できる即戦力を、3年の期間限定で採用するような、そんなことでもない限り、客観的に評価するのは非常に難しい。最終的には人の判断かと、半分諦めているところもある。それをどうやって克服していけばいいんでしょうかというところで、私の発表は終わりです。難しいテーマを残して矢寺さんにパスしたいと。ありがとうございました。

セッション 3

徳山大学 矢寺顕行

矢寺 徳山大学の矢寺と申します。堀上先生のほうから、いろいろとご提示をいただきました。難しい問題をパスしたと言っていましたけれども、大体まとめるとこういうことになろうかと思えます。

考えられる問題をピックアップして、まず企業において重要なのは、企業がそもそも採用し

たいと思う人材、企業にとって必要な人材というのはどういう人材なのか、というのをまずもって定義することが重要なんじゃないかと。企業としてどういった人材を求めているのかというのをまず決めて、そこから評価の問題につなげていく必要があると。

しかし、評価の段階においてもいろんな問題があって、評価尺度とか、その評価の方法というのが妥当なものであるのか、それからその測定方法なり何なりというものが信頼の置けるものなのか、信頼性と妥当性の問題というのがあると。一番最初に定義した、何を求めているのか、企業として必要な人材というのが決まって、それをちゃんと測れるのか、求めるものをちゃんと測定できるのか、という問題があります。

特に面接という段階において、こういった評価の正確さというのにはいくつか問題があって、例えば面接を重ねることによって評価基準が追加されていったり、あるいは拡大されていくみたいな問題が起こり、客観的で正確な評価というものがだんだん曖昧なものになっていくという問題。

あるいは面接というのは1対1で行われるというのではなくて、応募者1人に対していろんな面接官がいて、それぞれが点数を付けて、最後にがっちゃんこってするわけなんですけども、面接官の評価が違った場合に、その問題というのはどう解決されるのか。評価者が多数いて、多数の評価者が評価することが面接における妥当性の確保につながるんだというお話がありますけれども、そもそも評価が違った場合に、どういうことが起こるのか、というのが残された課題として挙げられています。

こういうことを考えると、正確で客観的な人材の評価というのは難しいものなんだと。これを何とかしようと思えるのが研究なんだろうなと思うんですけども、私の場合、ここで取り上げる問題の延長線上で、精緻化していった捉えるほうではなくて、これまでの研究とは異なる

視点で、こういう評価をすること、組織の中で評価が行われているという状況そのものを理解するという視点から捉えると、この残された課題というのはどういうふうに解釈することが可能なのか、というところからお話をしていきたいと思っています。

まず、先ほど言いました、面接における評価で評価基準というのが多数あると、それからその評価基準に多数の人が関わることの問題についてお話をしていくと。それで、面接における問題は多々ありますと。曖昧になっていくとか、そういった問題と、面接官の能力に関する問題をここで明らかにする。

これらの問題を捉えるための視点として、「状況論的視点」と書いてありますけども、これは後で説明をしますけれども、これまでとは異なった視点でこれを捉えるとどうなるか。面接官の能力だけではなくて、採用という活動そのものを、こういう「状況論的視点」から捉えることも可能なんじゃないかなというので、ちょっと言葉を換えて「実践論的に捉え直す」というかたちで、これまでとは違う視点から眺めてみたいと思います。

評価のほうに行きます。私も採用に関する調査を過去に行って、当初はこういった評価の問題を捉えるためにやった調査ではないので、データ自体はあんまりよいもの、真っ正面から取ったものではないんですが、その中で評価に関するところで、人事部の採用担当の方に語ってもらった中から、この問題に関係するところを抜き出して書いてみたわけです。

配付資料のほうを読んでもらえればいかと思うんですが、評価基準というのはいろいろあって、人事部の人もそれはもちろん認識をしているわけなんです。この会社は新卒採用をいっぱい採って、長期で雇用して育成していくという、従来の日本的な雇用の方法を取っている会社なんですけれども、そういうことをしていくと、やはり組織の価値観とかフィーリングとの、マッチングというお話がありましたけれど

も、そういった文化と適合していく人を探るようになってしまう、画一的な人々を探ってしまうんですけれども、他方で、価値観を一つに集中し過ぎないように、新しい風を入れながら、新しい発想を持っている人を入れながら、ということも考えていると。

多様な人材を取り込む一方で、でも、ばらばらだったら困る、途中で辞められたりしても困るから、一方でちゃんと自分の会社に合わせている人を選ばないといけないと。この多様性ということと画一性、合う人を選ぶというところで、基準の難しい両立があるわけです。

これは先行研究からですが、複数の面接官の人がいて面接が行われるために、ある程度の妥当性というものはあるけれども、日本においては風土とか組織文化との適合が評価基準になる。そうすると、異質な人材というのは排除されるという結果が起きる。特にこのへんのところに述べられているのは、こういった同じような考え方の人がばかり集まると、環境の変化とかが起ったときに対応しにくくなるんだというところで問題があって、多様性というのが必要になってくるといわれている。この問題は、日本の先行研究でももちろん述べられていますし、現場の人もちろんそれは認識していることなんです。

多様性が大事というのは分かるんだけど、じゃあ評価の段階において、そういう矛盾した二つの点というのをどういうふうに評価して、あるいはその矛盾の問題というのをどういうふうに解決していくのかとか、あるいはこういった問題とはまた別に、さっき堀上先生のところでもありました、複数の面接官の間で異なる評価がなされた場合に、人によって異なる評価の対立というのはどうやって解決されているのか。

どうやって解決されているんでしょう。偉い人に従うわけですね。「あの人言うなら間違いない」とか、そういうことを考える。でもこういう現象というのは、採用研究においてはあ

まり注目されることがなかった問題じゃないかなと思いますね。

なので、まったく分野の異なる研究から引っ張ってきて、対立する評価基準というのがある状況がもたらす影響というのはどういうふうな結果をもたらすか、というのを考えてきたんですが、スターク (David Stark) という研究者がいます。『多様性とイノベーション』という本が邦訳も出ています。彼は IT 企業のエスノグラフィーを行って、自分の会社が行っている事業の価値というのはい体何なのかということに対する評価と基準、自分の会社に対する評価の基準というの、組織の中におけるいろんな人々によって違うんだということを明らかにしている。そういう複数の異なる評価基準を持っている人々が組織に同居することが、自分の会社の提供するサービスの価値の刷新につながっているということを明らかにしたわけです。

スタークが調査した会社でどういうふうな価値観が組織の中に同居していたかということ、例えばその組織におけるプログラマーはホームページを作成するんですけども、そのホームページの効率性と安全性、プログラムの効率性と安全性というのがある、それをその会社の基準として持っている。ホームページをデザインする人は視聴者の理解、そのホームページを実際に見る人が見やすいものを作れたらいいということを経準にしている。

情報アーキテクトという人がいるんですが、アクセシビリティといいますか、使いやすい配置、そういったものを基準として持っている。販売促進、お客さんと直接関わる人は、顧客ニーズというものを満たすことが大事なんだと。自分の会社のサービスに対して何が一番大事なのかというのが、それぞれ携わっている仕事について価値判断の基準が違うと言います。

何が行われていたかということ、こういう人々は、自分の会社のサービスの価値というのとはどれが一番大事なんだということを絶えず議論し合って、でも仕事のプロセスというか、プロジ

エクト自体は納期があるので、そこはいったん妥協して送り出して、でも議論は続けていくということがやられていた会社です。

そういうことをしていくことによって何が起ったかという、自分の基準と他の基準を戦わせることによって、それぞれまた新しい基準を考えて、相手を説得しやすいような新しい基準を考えていく、ということが繰り返されることによって、会社のサービス自体も新しくなっていくということが起こっていたのです。複数の評価基準があることによって、新しい見方なんか生まれていくきっかけになるんだということがいわれているわけです。

こういう研究を踏まえて、結構無理やり感がありますけれども、採用場面にもそういう評価基準というのは多々あって、その評価基準が対立して議論するなんてことがあるかもしれません。評価基準そのものの矛盾とか、あるいは面接官の評価の違いというので。

一般的に、産業組織心理学的な研究では、評価基準の多様性は解消すべき問題として捉えられているだけけれども、さっきのスタークの主張を考えるならば、そういうふうなコンフリクトが起こることによって、新しい評価基準というのを考え出そうという動きが起こったりだとか、あるいはそもそも自分の会社が求めている人材とはどんな人なんだというところにまで立ち返って、捉え直す機会になったりするようなケースがあるんじゃないかなろうかと、考えられるんじゃないかと思うわけなんです。

従来の研究では、面接官の判断基準を何とか統一して、面接者教育をしてとか、あるいは評価基準をなるべく客観化するようにして、言語化していこうみたいなことになっていくわけなんですけど、そもそもそういった抱える矛盾というのも、ポジティブな成果というものが実際の現実の場面では起こっているんじゃないか、そういうことも考えられるんじゃないかというのがここでの問題です。

次に、面接の段階で起こってくる問題です。

ここで特に問題にしたいのは、面接する人の評価能力というところですね。面接を重ねるという場面において生じるいくつかの問題点が指摘されています。

教育社会学者の小山先生は、こういう二つの問題が生じるんだというふうに言っています。面接評価がなぜ曖昧になっていくのかという問いに対して、二つの現象が生じているんだと。一つは、面接をすると、事前に設定されなかった、面接のフォーマットが一応あるんだと思うんですけど、それに無いような質問というのがどんどん追加されて、滑り込んでいくというような、評価項目の拡張が行われるとか。

二つ目に、ある段階において採用枠が減ってきたとか、状況がどんどん変わるにつれて、評価する項目が変わったりしていくんだと。その場その場で、状況によって項目が追加されるというか、こういうのを小山先生は「社会的構成」と呼ぶんですが、面接を重ねることによって客観的、正確な評価から遠ざかって、だんだん曖昧になって、その場限りの評価になっていくということを指摘されております。

特に、なんでこういうことになるか、面接が重視される理由も、面接が曖昧になっていく理由も、日本的な雇用慣行との関係において問題になることだという指摘があります。一括採用をして、仕事内容を事後的に決めるということがあるので、選抜時点で明確化しやすい能力というのは評価する必要がないと、評価されないことになっていくと。

彼らの能力というのは、長期的に雇用して育成していくことが前提になりますので、彼らは早く辞めてもらうと困るわけで、長いこと組織にとどまっておいてもらわないといけな。となってくると、組織とのマッチングであるとか、さっき言った、文化とか価値観の上でのマッチング、あるいはフィーリング、「こいつと一緒に働きたい」とか、「こいつだったら一緒に働けそう」とか、そういうところが重視されるようになっていく。

明確にできない評価基準が持ち込まれ、フィーリングでのマッチングというのが持ち込まれやすいといったところがあります。こういった問題が生じてくるんですが、だから明確化していこうとか、何とかしようという方向ではなくて、まず現実問題、やはりそういった問題が起こっていると。面接をするんですが、やはり言語化できない部分、面接官が実際にその人と顔と顔を合わせてコミュニケーションを取ることによって、彼らは肌で感じるとか、見れば分かるとか、よく言うんです。

それでも会社によっては、ちゃんとそういった部分を明文化して、項目にして、客観性とか、そうやって言語化して明文化することを頑張っている。暗黙知でやっているところもちゃんと文字にして、なるべく形式知にしていく努力をしていますね。やはりフィーリングによるマッチングという部分を重視するんですが、それでも言語化し明文化して、項目化していくという努力をする会社ももちろんあります。言語化して明確化してやろうが、困難な評価というものは存在する。

人事部の採用担当の人になぜそういうことをできるのかと聞いてみると、口で言えないと。合うか合わないかなんて口で言えないです。それでも採用担当に携わっている人は〔そういう能力を〕持っているんだ、見られるんだ、肌で感じるぐらいにすぐ分かるんだというふうなことを言います。こいつは自分の会社で働きそうかな、働けないな、というのがすぐ分かるというんですね。

恐らく研究で捉えられなかったところというのは、彼らが言葉にできないこの部分なんだろうなと思います。このインタビューをしたときも、「分かんねえ。こんなのできへんやろう、ふふふ」といって、笑われたんですけども。でも、何かしら、ここは一番面白い部分でもあるし、ここを何とか捉えたいと思いますよね。面接官の能力というのは一体何なのと。あるいは面接官の能力というのを明確に定義できなくて

も、ここで行われているフィーリングによるマッチング、それを判断する彼らの能力、あるいは彼らの評価する行為というのを捉えるような分析手段なんてのがあるのか、どのように捉えればいいのか、ということが問題としてあります。

従来の方向性でいくと、評価項目を頑張って明確化していこうと。これはもちろん現場の人もやっていますし、われわれ研究者ももちろんそうですね。新しい評価項目なりを開発して、あるいは測定の方法なりを考えるなんてことは、研究の分野でもやっています。実務家の人々も研究者もこのことを頑張ってやっています。

頑張っているんですけども、それでも言語だけでは説明できないというのは、先ほどのお話がありましたけど、面接者の語りにもありましたように、言語化できない部分というのがあります。だから面接官、採用の担当者というのは、どのようにしてそういった部分を評価しているのか、そもそもなぜ彼らはそれが可能なのかということをつまえていきたいと思うわけです。それで、この「状況論的な視点」というのを導入したいなと、あるいはこれを導入することによって、こういうのを捉えることが可能なんじゃないかなと思うわけです。

繰り返しになりますけれども、面接官の評価能力を上げていくために、評価者訓練なんかをやるということもありますけれども、それでも複数の人が関わったりだとか、面接の回数を重ねていくということは、いくら面接者訓練、評価者訓練を重ねていったとしても、たぶん自然と起こってくる現象なんだろうなと思います。なので、評価者訓練や、評価項目を頑張って作り込んだらといって、訓練を頑張った、フォーマットを頑張って開発したといっても、実際の評価の状況においては、その評価は多様化していきなんでしょうなと思います。そうした、いろんな状況とか、人とか物とかといういろんな関わりの中から、ある行動をつまえようという視点とし

て、「状況論的な視点」というのがあります。

例えば、これも採用研究とは違って、異なる分野から引張ってきたものでありますけれども、レイブ (Jean Lave) という人が有名な人ですけれども、スーパーマーケットでおばちゃんがい物をしていると。計算をするんだけど、それというのは必ずしもわれわれが中学、高校で学んだような算数の問題を解くように行われるようなものではないですね。算数の問題というのはあらかじめ計算式が与えられて、それをやるものなんですけれども、スーパーマーケットにおける計算、算数というのはそうではなくて、いろんな状況において買い物の場面で、その人が持っている財布の中身とか、あるいは家族の構成、健康問題とか、いろんな問題が絡み合いながら、その場での算数というのが行われているとか。

カロン＝ムニエサ (M. Callon and F. Muniesa) さんという人は、計算する行為というのを捉えています。市場の研究をするんですが、この市場というのは、われわれがお買い物をするとき、ぱっと一瞬で計算が成立するみたいなことが想定されるわけですが、計算というのはそもそも、買い物をするときですけど、欲しい物というのをまず同定して、それというのが順番に並んでいて、それが数値化されていることによって初めて計算可能になる。彼らは、市場というのはそういうのを手助けする、計算対象として区別すること、順序付けて数値化するという、それぞれの行為を可能にするための装置の集合体が市場なんだ、というふうな捉え方をします。

こうやって捉えたときに、カロン＝ムニエサが言う計算する行為というのは、そういった区別、順序付け、数値化というのを可能にする装置に「分散されている」というふうな言い方をします。「分散的な認知」とか「分散的な行為」というのが研究として、これは心理学の研究、認知心理学とかの研究ですが、そういったのを援用して、「分散する計算的なエージェンシー」

と名付けるわけです。

実際に評価者が行う評価という行為も恐らくそういうことなんだろうなと思うわけです。面接能力そのものではなくて、面接をする実践でもまた、面接官とかの評価フォーマットや、あるいはその面接、候補者に関していろんな利害の人が関わってきたり、あるいはその会社の置かれている状況とかの影響の中で行われているものなんだというふうに理解すると、面接官の評価能力、評価という行為そのものを状況論的な視点で考察することに意味があるんだろうなと思うわけです。

評価というか、評価するという行為ですね。評価するということは、その時点の企業の状況、あるいはその企業で用いられている評価フォーマットや測定尺度といったもの、あるいはいろんな評価者、利害関係者なんかの関わりの中で初めて可能になっているんだ、という視点です。こういうふうな分析視点から、評価の場面、あるいは評価能力というのを捉えていくと、これまでとは異なる知見というのが得られるんじゃないだろうかなと思うわけなんです。

さっきの話は、評価者の評価能力にフォーカスをしましたけれども、こういった実践論、状況論的な視点とか、そういった実践を見るところという視点は、面接能力に限らず、採用活動全体を通していえることです。状況論的な、あるいは実践論的な見方というふうに言います。

「実践論的」とよく言いますが、これは例えば戦略論の研究だったら、今は「実践としての戦略」、strategy as practice という領域で用いられている視点でもありますし、学習論で「実践共同体」という考え方がありますが、そこでも実践というのは注目されております。そういった見方に類するものだと思います。

実践論的転回として、導入する意味というのはどのへんにあるのかということで、ボランダーとサンドバーグ (Bolander and Sandberg) という研究者がいて、産業組織論、産業・組織

心理学をベースに行われていた研究に対して、その限界はどういうところにあるのかというところをまず指摘して、この状況論的な、実践論的な研究の導入の意味というのを検討している論文があります。

彼らが指摘する既存研究の問題というのはどういうところかというのと、一つは、選抜の面接者の意思決定というのは、まずもって状況から切り離されているという問題があると。状況から切り離された決定が前提となっていると。2番目に、個人と組織の適合という評価基準があるけれども、それを研究していくというのは、部分部分を明らかにする研究であって、特定の側面に注目した部分的な説明にとどまっていると。

1番目と2番目を総じて言うと、候補者と面接官の相互作用というか、そういった選抜プロセスの実践そのものを捉えそこなっている、捉えきれていないんだということを批判しているわけです。状況論なり、実践論というのを導入することによって、こういう問題というのを克服できるんじゃないだろうかというわけですね。

特に今回のシンポジウムにおいて重要になってくるだろうと私が個人で思うのは、日本型採用の方法というふうによくいわれるんですね、日本的なイシューとか、「日本的な」というのを付けるときに、どういうことがあるかといったら、恐らく日本的な雇用慣行というのを前提とした採用方法なりがあるんだろうと思うわけです。

でも、日本的な雇用慣行というのは、企業によって一つの方法を規定するような制度的圧力を持つのではなくて、慣行みたいなものが一意に、一方的に評価方法を決定する、企業に押し付けているというふうには捉えるのは恐らく間違いないんだろうと思います。そんな中でもいろんな方法というのが生み出されているし、新しい方法もどんどん生まれていく、そういう問題というのでも捉えていかなければいけない。

状況論的な視点というのを導入することの意義というのは、企業の置かれた状況、それぞれ個別の企業の置かれている状況の視点から考察すること、面接官の評価能力というのではなくて、企業がどんな人材を望むのかとか、どういう採用基準、評価基準を持つのかというふうなところを捉え直していく、という作業になるんだと思います。特に新しい採用方法とか評価基準というのが生まれて、あるいはもっと先に行くと、求める人材像というのが問い直されたりとか、そういうような実践があるんだろうなと、それを捉えることができるんじゃないかなと思うわけなんです。

まとめますと、これまでの採用研究というのは何を明らかにしてこなかったか。特に私がこのセッションでやった視点から見限りにおいて、どういった問題が残っているかというのと、評価基準の対立の問題、複数の評価基準の対立がもたらす効果、影響なんかの問題というのがあるんだろうなと。

あと、面接官の評価能力、見えない部分をどういうふうには評価し、解決し、最後の一人を選んでいるのか。そういった能力とか評価の実践というのはどういうふうには理解していくといいんだろうかという問題が残されていると。

それに対して、状況論的な視点の導入というのには、こういった上の問題を捉えることができるだろうと。実践における評価の多様性、あるいは実践において新しい採用方法とか、評価基準というのが生まれてくる。そういう企業も実際ありますので、そういったところを捉える視点になり得るんじゃないかなと思うわけです。

ここで私のお話を終わりにして、最後に服部先生に全体のまとめを行っていただきたいと思えます。

全体まとめ

横浜国立大学 服部泰宏

服部 ありがとうございます。皆さん、お疲れさまです。もうクローズに入りますけども、お二人の話はいろんな 이슈があつて、どう処理したらいいんだと、私自身もそうなんですけど、皆さん何となくお感じだと思います。このセッションを簡単に少し振り返ってみたいと思います。あえて強引にまとめるというか、いくつかのことを刈り込んでいってまとめてしまおうかなと思います。

まず私のセッションは、比較的そんなに難しい話ではなかったと思うんですけども、どういう話だったかという、まず現象として採用というのはどういうことが行われているのかと、ワナウスの枠組みなんかを借りながら説明をしました。いろんなフェーズがあつて、そこでいろんなマッチングが図られてくるという話がありました。

もう一つは、それを欧米の産業・組織心理学研究者はどういうふうにつけてきたのかということ、お話をさせていただいた。

最後に日本的な新卒一括採用とか、日本に特徴的な問題を乗せていくことによって、どんな問題が浮かび上がるのかなということ、投げ掛けて、堀上さんにパスをしました。

堀上さんには、ケースと、そしてご自身の研究の中から、三つのネタを話していただいたんですが、一つは、採用したい人材像というものの具体化、これは昔から指摘されていることではありますが、改めてすごく大事な問題で、そもそもどんな人を探るかとか、どんな人が必要なのかということ、具体的に定義をしていくということが日本企業の課題であつて、そこはなかなか難しくなっているよねという話でした。

実際にそういうふうな定義をして、初めて、じゃあその人材をどう測定していくかという話

が出てくるというのが二つ目の話。私たちは「測定」というと何かアンケートを使って、というイメージを持つわけですがそれだけではなく、面接を使って測りたい、採りたい人材というものを探していくという、これも測定だというふうに広い意味で言っています。その測定をしているときにはどんなことが問題となっていくのかという話ですね。

例えば尺度というものの妥当性、信頼性、これは測定尺度の、いわゆる研究的なタームですけども、ここに関しては少しずついいものがこれから出ていこうと。つまり私たちの今までの産業組織心理学のパラダイムの中で、ある程度解決できている課題と、そういう話がありました。

三つ目は、とはいえ、という話ですね。人材像がクリアになりました。例えば不確実性に対して対応できる人材という人材像があつて、それを測る測定尺度もできましたと、評価者もできましたと、ここまで来た、でも、さらに問題は残るよねという話ですね。

矢野さんも紹介していましたが、具体的に非常にクリアな採用基準というものがあつて、それが面接項目として落とし込まれていると。でも、それでもまだ問題はあつたよという話です。例えば論理的思考とか、何とか能力、何とか能力とあります。ある会社で実際にあつたケースなんですけど、ある求職者さんはそれがSだった。「論理的思考」がSだと。ほかの能力、「コミュニケーション能力」がAだと、結構いいねと。高い能力もあつたわけです。

私が注目したのはそこではなくて、その後、どういうふうになんかそれがアグリゲート(aggregate)されていくかということでした。小山先生が追いかけたことも同じなんですけど、面白いのはそのS、A、B、Cというものを、いったんちょっと待ってみようかというやりとりがあつたんです。Sなんだけども、Aなんだけども、それは普通には合格点なんだけれども、「この子って、この会社に来ないんじゃない

ない？」という話が始まったりとか、あるいは逆に、「この子はBだけど、僕はこの子すごくいいと思うよ。すごくいい目をしていた」と。

要するに、基準がクリアであること、それに対する尺度がかちっと決まっていること、その一歩先にそれをどういうふう現場で、プロセスの中でそれが使われていくかということとか、最終的に合格となるまでに、採用となるまでに、あるいは不採用となるまでに、何が現場で起こるのか、このプロセスという問題はやっぱり残ったよねというのが、堀上さんの大事な指摘だったかなと思います。

矢守さんのセッションというのは、ある意味でそこを引き取るようなかたちで、しかしちょっと違った展開の仕方です。「状況論」という見方を提示してくださいました。いくつかの問題がありました。二つ、大事なポイントを挙げられていました。

一つは、同じ会社の同じ採用であっても、複数の評価基準というものがそもそも対立すると。私たちが実証屋さんなので、イメージ的にはクリアな採用要件というものをかちっと定義して、面接を使うにしろ何にしろ、尺度を明確にしていくつかのポイントに絞って、そこを丁寧に客観的に見ていきましょうと、こう思っているわけです。

とはいいながら、実際に自分が採用をした経験を振り返ると、いろんな採用基準というものがその場に持ち込まれるし、評価者によっていろんな採用基準が違ってしまいます。これを私たちはノイズだと言ったりとか、よくないことだというふうに考えたりとか、ともするとそういうふうにしてしまうんだけど、実はそこに積極的な意味があったりするかもしれないよねという話ですね。

もう一つは、面接における能力評価の問題。これも今の話と非常に似ているんですけど、よく企業で聞くのは、面接官トレーニングをする、これはすごく大事なことだと思うんですが、そこで評価基準をしっかりと分散をなくす

る。例えば論理的思考力なのか、コミュニケーション能力なのか、創造性なのかを見るとしたときに、じゃあそこを何でどう見るかということに対して全体での擦り合わせをしようとはします。

とはいいながら面接官は違うものを見ている可能性があって、私もデータ分析をしたことがあったんですけど、ある3社の企業の、採用のときのデータというのを分析しました。その採用のデータにはいろんなものが含まれているんですけど、例えばそのときのS、A、B、Cという最終面接とか、1次面接、2次面接の評価であったりとか、あるいは有名な、日本で一番メジャーな能力テスト、評価の適性検査と、いろんなものをやりますと。

いろんなものが将来のパフォーマンスとどういうふうに関係する、パフォーマンスというのはいろんな評価で、360度フィードバックの成果だったりとか、上司評定だとか、主観的業績〔評価〕とか、いろんなことをぶつけてみたんですけど、一つ非常に面白かったのは、特定の面接官が見るとその人はすごくハイパフォーマンスになっているという結果。

要するにある人が見たというタイミングですが、将来の優秀さ、優秀さをばらして測れているとすればですけど、こういう人は非常に強い影響を与えていたという、非常に面白い話があったので、実は今度、私はその面接官に対してヒアリングをしようと思っています、何を見ていたのかと。

ここからはまだ仮説でしかないんですけど、要するに面接官の目には、能力評価基準とかとは違って、何かその人なりの見るものがあって、いわく言い難い、暗黙知と言ってしまってもいいかどうか分かりませんが、こういうものももしかしたらあるのかもしれない。でも、こういうものはなかなか今まで広がってこなかったものだし、ちょっと面白いものになるかなと思ったりとか。

とにかくそういうふうに関係する、私自身も状況論を

どこまで深く理解しているかどうか分かりませんが、やっぱり今まで私たちが見てこなかったものの見方というものをさせてくれるのが実践論であったり、状況論だったりするのかなと思います。

確かに言われてみれば、1次面接でコミュニケーション能力があると評定するという状況と、最終面接でコミュニケーション能力があると評定する状況はやっぱりちょっと違うだろうし、ちょっと違った意味で使っている可能性もあるし。

あるいは大学の採用なんかよく分かるんですけど、4月に着任してもらわなければいけない教員がいて、まだまだ余裕のある1年前の4月にいい候補者がきて、その人を面接しているときの状況と、4月ぎりぎり、カリキュラムも組んでぎりぎりのタイミングになったときに人を採らなければいけない状況と、同じ研究者として優秀というんですけど、本当に同じものを見ているのか。やっぱり状況によって見るものが違ってくるよねと。

要するにこんな問題ってあり得るんじゃないかという話なんです。そこが、どうしてもやっぱり定量研究をするので、定量研究でもデザインによってはできると思うんですけど、どうしてもワンショット的に、最終面接ではこうなるとかいう、そのときそのときの状況というものをとにかく切り離して、脱文脈化して分析していく。それこそ産業組織の強みでもあるわけです。でもやっぱりみんなが見てこなかった部分でもあるかもしれないという話もあって、私自身も確かになるほどなど、議論していて思いましたね。こういう話というのもあり得るかなと思いました。

すみません、もう終わります。質疑応答を少し取りますけど。ということで、私たちがやりたかったのは、特定の研究の成果を出して、「どうですか、こんなことが分かりました」と言えたら格好良かったんですけど、実はこれからこういう方向で、いろいろと産業組織的に、経営

行動的に採用の研究というものをしていきたいよねというかたちで、皆さんに少し興味を持っていただくというか、実はこういうような見方があるんだよと。産業・組織心理学とか経営行動学の枠内であっても、そして枠外であっても、実はこういうテーマというのは残っているよねと。

今日もいくつかのセッションで採用というテーマがあったんですが、そういうのももしかしたらいいことだなと思うんですけども、研究成果が日本に蓄積されてくるかなと思います。すみません、ありがとうございました。

質疑応答

服部 時間がなくなりましたが、せっかくでするので、もし何かご意見とか、ご批判とか、あるいはコメント、いろんなものがあれば一つ、二つ、頂戴したいと思います。われわれ誰に対しても結構ですので、ご所属とお名前と、誰に対する質問か、あるいは誰でもいいなら、誰でもいいで結構です。少しお話をいただければなと。すみません、時間がなくて、申し訳ありませんが。よろしければ挙手をいただければと思います。このあと、時間がありますけど、名刺交換とか、雑談などでも全然結構なんです。

はい、それでは、よろしく願いいたします。
フロア いろいろな研究を伺わせていただいて勉強になりました。ありがとうございました。甲南大学の尾形と申します。

私も採用研究をしているので、いろいろな問題点が自分の中でもたくさんあるんですが、私は組織論的に考えている者なので、ちょっとずれるというか、いろいろなコメントを全部言えるとは限らないんですが。これが状況論的なあれになるか分からないんですけど、やっぱり採用というのはいろいろあるので、どこに焦点を

絞るか、服部先生が言ったんですが、多様なファクターとアクターがあるので、どこに焦点を絞るかという問題で、研究テーマとかが変わってくると思うんですね。

というのは、大企業と中小企業では全然採用のやり方、採用戦略というのは変わってきますし、文系か理系かという、今日はまったく差がなかったんですけど、文系か理系かでまったく変わってくると思うんですね、求める人材像というのは。そこをどうやるのか。それで、どこの視点に立つのか。学生の視点に立つのか、人事部の視点に立つのか、大学の視点に立つのかでもやっぱり変わってくるし、やはり日本企業か外資系企業かで、焦点がまったく変わってくると思うんですね。そこをどう。

私も論文を書いたときに英国の方から、私も欧米の研究を参考にしたんですけど、日本企業の採用には欧米の研究はあんまり参考にならないからやる必要がないとか、私はちょっとそれはどうかなと思ったんですけど、そういうところもどうするかというところ。

あと、どこに採用の権限があるのか。人事部なのか、現場なのか、トップなのかでやはり採用のやり方は変わってくるので、そこがどこにあるのかというところですね。どこに焦点を絞るかというところで、だいたいやるものが変わってくるかなという感じが。

あとは、堀上さんのところで課題をいくつか挙げてもらって、私も本当にまったくそのとおりで、私もそういったことがすごく問題で、私もある企業に入り込んで、どういう人がハイパフォーマンスか、それをインタビューしてから、その項目を質問項目に落として、学生にやってもらって、それを採用の基準にしてもらいます。

やってもらったんですけど、やっぱり学生はうそをつくんですね。先ほど信頼性と妥当性で、私は実際に入った若手の社員に同じ問題にもらったのですが、そうするとやっぱり学生のほうの天井効果がすごいんですね、値が高くなっ

てしまう。どう考えてもうそをついているし。そこを本当にどうやって測定するかという問題をすごく私も感じて、そこはすごく問題だなと思っています。

あと、私の個人的なあれなんですけど、でも一番問題だなと思うのは、採用の成果というのをどう捉えるかというのがすごく難しいと思うんですね。企業側でいうと、短期的にいうとやっぱり数なんですけど、労働力を補うために、退職していった数を埋めるというのが、一番の目的だと思うんですけど、本当に採用成果というのをどう捉えるかというのはすごく問題で、そこをどう捉えるかというところが問題になるので、どういう人材が欲しいのか、何を測定していいのかというのが分からないというところが問題になってくると思うんですね。そこをどう捉えるかというところが非常に難しいテーマだなと、私個人的には考えております。すみません、私だけ、すごく気になっているところですね。

あとすみません、長くなって申し訳ない。私がすごく問題だと思ったのは、私が一番のガンだと思っているのは役員面接だと思うんですね。人事の人がすごく一生懸命に頑張って、何人かをピックアップしてくれて、測定して、偏差値を測って、何人かを最終まで上げてもらったんですけど、役員面接であっさり落ちちゃって、駄目だと言われちゃって。結局この採ってほしいという人は採ってもらえなかったんですね。

結局、役員面接の人たちの最終的な直感的なところになってしまうので、どこまで人事の人たちが頑張って権力、パワーを持てるのかというところがすごく私は問題だし、人事の人たちが頑張って、そこまでのパワーを発揮できるような環境が大事なかなというのは感じて。

すみません、私なりの、聞いていての感想なんですけど、そういう意見があればとか。すみません長くなって。

服部 この分野で尾形先生はずっと研究されて

きているので、そういう意味で非常にありがたかったんですけども。

どこに絞るかは非常に難しいことですね。確かに定量データとかを分析しても、中小企業で分析したときと大企業で分析したときで、やっぱり重要なファクターが違ったりとか、あり得るんですね。だからそれは非常に難しいんですが、たぶん共通する部分と共通しない部分とをちゃんと分けていかなきゃいけないと思うんですね。

特に能力に関して、この能力を見ていけば絶対伸びるというのは、たぶんそこには1つの解はないんじゃないかなと思って、産業・組織心理学者としてはそれは駄目かもしれませんけど、この能力を見れば絶対伸びるというのは、なかなかそれは難しく、非常にそういうものは。だから状況論までいくかどうかは別として、各企業の特異性というのはあると思うので、だからすごく細かいような、中範囲よりも少し細かいような解というのが出てきちゃうと思うので、そこらへんが採用の研究の非常に悩みなわけですね。

うそをつく研究って難しいですね。ここに對してどう対処するか。だからうそをつかないところでどういうふうに測定をするかという話なので、ここは私の中で回答はないんですけど、ただ、そのセンターというものがどう変わるかということに対して、私たちの中でもある決められた研究はできないので、私たちの中では一応、入社3年とか2年というものを設定して、その中でパフォーマンスと定着という、この二つを設定している。これはおっしゃるとおり暫定的なものです。

例えば、本当は一番いいのは、10年後、20年後に経営幹部として活躍している、ここまでいけばいいんですけども、そうするとあまりにもノイズが多くなって、育成の効果かもしれないし、もっと違う効果かもしれないし、それが出てきてしまうので、2、3年と。

でも、なんで2、3年かと言われたら、やっ

ぱり日本企業の中では、私の調査対象としている大企業であれば、大体2、3年以内には一人前になってくれないとそもそも困るというか、そもそもの周囲の認識として、2年、3年というものが、社会化研究の取っているストライド(stride)とはちょっと違うかもしれませんけれども、私たちの中でいうとそこを一つ、日本の中での射程範囲にして。

ただ、これはベンチャー企業に行くと、「いや、2、3カ月です」と言うわけですね。だからこれも尾形先生がおっしゃるように、タイミングというものも必ずしも一概に言えない部分で、企業の規模とか、いろんなことを考えなきゃいけないわけです。一応そんなことを念頭に置いていますという話ですね。

役員面接、これは難しいです。答えはないんですけども、役員面接は確におっしゃるとおりで、面接が役員面接とかになるほどパフォーマンスとの相関が薄くなってきちゃったんですね、ある企業の大規模データでやったんですけど。意外と人事担当者とか現場の担当者が入っているケースでは結構、ある部分では評価が相関していたりとか、パフォーマンスを説明しているというのがあったんですけど。

やっぱり後半になっていくと、そもそも人物評価だと言いきっている企業もあるぐらいだとか、あるいはネガティブチェックと言いきっている企業もあるぐらいなので当然なのかもしれませんが、やっぱりもったいないのは、先生がおっしゃるように、下で優秀だとした者が〔役員面接で〕はねられるという現象ですね、ここはたぶん避けなければいけないんじゃないかなと。すみません、回答になっていませんけど、ざっとした感想とかを答えました。

申し訳ありません。私のタイムマネジメントのせいで時間がなくなってしまいました。もしご批判、ご意見がある方は、セッション後に少しかだけ時間がありますので、よろしくお願いたします。

それでは2時間にわたりまして、このセッシ

ヨン、まとめになっていたのか、なっていないのか分かりませんが、一応皆さんに何かこんな研究をしていきたいね、面白いねというかたちでお伝えできれば、私たちの目標は達成したと思います。

それではご清聴いただき、ありがとうございました。失礼いたします。

引用文献

- Plucker, J. A., & Makel, M. C. 2010 Assessment of creativity. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *Cambridge handbook of creativity* (pp.48-73). New York: Cambridge University Press.