

〔書評〕  
BOOK REVIEW

鈴木 智之 著  
『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 vi+v+216p

SUZUKI Tomoyuki  
*A Theory of New-hire Selection: Front-line Science of Evaluation and Hiring*  
2022, vi+v+216p, Chuokeizaisha

三輪 卓己\*  
MIWA Takumi

---

\* 桃山学院大学経営学部  
Faculty of Business Administration, Momoyama Gakuin University

## I. 本書の概要

本書は人材の採用における選抜法に関する研究である。試験としての信頼性及び妥当性が高く、実際の仕事で活躍する人を予測できる選抜法を探求するものであり、広範かつ丁寧な文献のレビューと、詳細な実証分析によってそれに取り組んだ意欲作である。全部で7章構成であり、各章の概要は以下のようになっている。

まず第1章において本書の問題意識と研究目的が示される。一般的に日本の就職試験では、エントリーシートや適性検査、面接等による選抜が行われるわけであるが、それぞれの選抜法には、恣意的な評価に陥る危険性や多元的能力評価に限界があること等、問題点も多くみられる。そして特に日本においては、選抜法に関する研究が著しく不足している。それを踏まえて著者は、それらの選抜において、信頼性（安定性、内的一貫性、評価者間信頼性）と妥当性（内容的妥当性、基準関連妥当性、予測的妥当性）が高い、科学的な方法が確立される必要性を説いている。本書は、それらの選抜における実態と課題の分析を行い、さらにそこからその信頼性や妥当性を改善する方法の開発や、その効果の検証を行うものであるが、そこでの最大の特徴は、実際の就職試験において得られたデータを使っていることである。おそらくこのような研究は、世界的に見ても希少である。著者は疑似的なデータに依拠するので

はなく、就職試験の本番環境において取得されたリアルなデータをもとに実証研究を行うことの意義を強調し、それに取り組む本研究を「就職選抜論」と名付けている。

第2章では先行研究のレビューが行われ、それを基にエントリーシート、適性検査、面接の選抜法が有効なものとして存立するための要件が導出されている。

まずエントリーシートについては、そもそも理論的に導かれた選抜法ではなく、それゆえ主観的な評価になりやすく、審査結果に対する信頼性も低いことが問題視される。それを踏まえ本書では、エントリーシートが選抜法として意義を持つのは、そこに書かれた文書の特徴によって後の面接の成績が予測できる場合であるとしたうえで、エントリーシートの存立要件を面接成績の予測的妥当性を持つことと定めている。

次に適性検査であるが、こちらは古くから多くの研究蓄積があるものの、著者は大半の日本企業が外部の専門業者が開発した市販検査を利用していることを問題視している。それでは各企業に固有の事情を選抜に反映することができず、自社で活躍できる人材の採用につながらない可能性が出てくるのである。それを踏まえ本書では、適性検査が選抜法として意義を持つ存立要件を、主に面接成績と入職後の職務成果を予測出来ること（予測的妥当性）と定めている。

表 1 本書における実証分析の概要

	存立要件の現状分析	対策と効果
エントリーシート	後に行われる面接成績を予測することができておらず、評価の担当者が違えば評価結果も大きく異なっていた。	書かれた文章を要素分解（音素、形態素、単語、文）し、それらについて面接での高評価者と低評価者で出現する頻度や共起の比較を行い、さらに文法カテゴリの分析や判別分析等を行うことによって、高い精度で面接成績が予測できるようになった。
適性検査	性格検査が面接成績と入職後の職務成果（人事考課の結果）に対して予測的妥当性を持っていなかった。	インタビュー調査により、自社で高い職務成果を上げる人の行動特性や思考特性を抽出し、それをもとに自社独自の適性検査を開発した。パイロット調査を経て新卒採用試験に導入し、高業績者の90%、低業績者の80%の予測に成功した。
面接	MTMR行列等を駆使した分析によって、1つの評価要素に対する複数の面接者の評価が一致しておらず、また一人の面接者においても一つひとつの評価要素が独立して評価されていないことが明らかにされた。	面接での応答内容と入職後の職務成果の関連を追跡調査し、面接時にどのような応答内容を高く評価するべきなのかを明らかにした。そしてそれを面接ケーススタディとしてまとめ、面接者トレーニングに活用した結果、異なる評価要素の独立性が確保され、そのそれぞれについて、複数の面接者の評価も一致するようになった。

出所) 筆者作成。

最後に面接についてである。一般に就職試験の面接では、何人かの面接官が半構造化面接によって審査を行うのであるが、著者はそこにも面接者の主観によって評価が変わってしまう等の問題点があることを指摘する。そのことを踏まえ、本書では面接の選抜法としての存立要件を、評価者間信頼性の高さと、入社後の働きぶりに対する予測妥当性に求めている。

続く第3章から第6章が実証分析である。本書では現状の就職選抜が先に見た存立要件を満たしているかを検証したうえで、それに対して何らかの対策（アクション）を実施し、その効果がどの程度現れたのかが分析された。表1は、その結果をまとめたものである。

これら全体の分析を通じて、日本企業の就職選抜における実態と課題が明らかになるとともに、その改善に向けてのヒントがはっきりと示されたと言えるだろう。最後の第7章では、本書の分析の意義が、経営層・人事担当役員、採用実務担当者、面接者、研究者、大学生・大学院生向けにそれぞれまとめられている。

## II. 本書の意義

本書の意義として最初にあげられるのは、採用時の選抜に関する実証分析を伴う研究が極めて少ない中で、実際の就職試験の際のデータを用いた研究を行ったことである。それらのデータは通常、企業にとって機密事項にあたるものであり、なかなか利用できるものではない。著者が企業と一緒に問題解決を行うという姿勢を持っていたからこそ、本研究は実現したものと思われる。

また、その際に行われた分析も非常に緻密なものである。エントリーシートの分析において行われた言語の分析（形態素解析、現れる言葉の頻度や共起性の分析）、適性検査について行われたインタビュー調査やパイロット調査、そして面接について行われた多様性多評価者行列やMTMR行列の分析等、どれも丁寧に入念なものであった。こうした分析は就職選抜を科学的に構築することの可能性と必要性を、その当事者や関係者に明確に示したものと高く評価されるべきだろう。

なお、それらの分析に関連して、入社数年後の人事考課結果のデータと、就職選抜時のデータとのつながりも分析されているのだが、こうした経時的な

動きを見る分析を行ったことも本書の大きな意義としてあげられる。なんらかの人事施策の効果は一定の時間が経過しないと把握しにくいものであるが、実際にそれを行うのは極めて難しい。本書においてそれに取り組み、明確な結果を示したことは、特筆に値するものだと思う。

そしてそれらのことによって、就職選抜に携わる人たちに依拠すべき理論的知見を与え、同時に彼（彼女）らに対する教育訓練を可能にしたことが、本書の最大の意義だと言えるだろう。就職選抜の重要性は企業においても、研究者においても十分に認識されていたが、その科学的な考察は少なかった。本書の研究成果は、各企業に就職選抜における評価のメソッドや基準を確立することが可能であること、適切な選抜をするために評価者が学習することが可能であることを示したものであり、極めて大きな実践的意義を持つものと理解できる。

## III. 今後に対する期待

最後に、今後の研究に期待することをあげておきたい。

第1に、コンピテンシー（competency）研究との共通点や相違点を明示することがあげられる。本書の実証分析に基づいて行われた対策と提言は、ほぼ一貫して各企業で実際に活躍している人を成功例としてみなし、それらの人が持つ特徴を基準としたテストや選抜法を作成するという形が取られている。つまり、成功例と同じような人材を間違いなく選べる選抜法が探求されたのだといえるだろう。既に産業界でよく知られているコンピテンシーも、実際の高業績者の心理や行動の特性を明らかにし、その特性を基準として人材の採用や育成を行おうとするものである。そのため、本書で得られた知見がコンピテンシー研究に比べて、どのような違いや利点を持つのかを明らかにすることが求められると思われる。

第2に、時代の変化に応じた新しい人材の選抜を考察することがあげられる。先述の通り、本書は各企業で実際に活躍している人を成功例として取り上げ、それとよく似た人を識別する（予測できる）テストや評価方法を探求している。それによって、間違いのない人材を獲得できる可能性が高まるわけであるが、それはあくまで、過去の企業活動における成功例に依拠したものである。現在のように変化が

激しく、これまでとは異なるビジネスに挑戦しなければならぬ時代においては、過去の成功例とは異なる人材を獲得して活かしていく必要がある。その際に必要となる就職選抜とはいかなるものか、それは本書の主張とどの程度つながりを持ち、あるいはそこからの飛躍があるのか、ぜひ明らかにしてもらいたい。

そして第3に、就職選抜論やそれに基づく人的資源管理が、企業の業績を高めることを立証することがあげられる。本書の分析には含まれていないものの、適切な就職選抜が企業業績に寄与するということが、本研究の最終的な主張であるはずであり、その立証が待たれることになる。そしてそれは同時に、

戦略的人的資源管理論 (strategic human resource management : 以下SHRM) における議論にも貢献することにつながるだろう。SHRMの諸研究では、本書と同様に適切な人的資源管理が企業業績を高めることが主張されているが、本研究はそこで行われている議論に、新たな視点から貢献できる可能性を持っている。またSHRMにおいては、「人的資源管理が企業業績に結びつくロジック」や、「人的資源管理と企業業績の間にあるブラックボックス」の解明が最大の課題になっているが、それについての一貫性のある検証結果ははまだ得られていない。もしそこに明確なデータや論拠を示すことができれば、本研究の理論的意義と貢献度は飛躍的に高まるだろう。