



就職・採用活動におけるマーケティング・モデルからの脱却（〈特集〉現代企業の人材マネジメント：理論と実践）

高橋， 潔

(Citation)

国民経済雑誌, 202(1):114-128

(Issue Date)

2010-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81006948>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81006948>



就職・採用活動における
マーケティング・モデルからの脱却

高 橋 潔

国民経済雑誌 第202巻 第1号 抜刷

平成22年7月

就職・採用活動における マーケティング・モデルからの脱却

高 橋 潔

わが国のこれまでの就職活動は、リクルートブックに代表される就職情報誌の登場によって、募集を重視したマーケティング・モデルに支配されてきた。そのおかげで、企業は厳選採用による恩恵を享受してきた。しかし、ウェブ化が深く浸透した昨今の活動では、行き過ぎた早期化に歯止めがかからず、募集偏重のデメリットのほうが多くなっている。一方、採用を重視する人的資源モデルでは、面接偏重の人物本位採用に見切りをつけて、インターンシップやアセスメント・センターなどのいいねいな選考方法を奨励する。本稿は、募集と採用選抜の2つの施策を分けて考えることによって、これまでの就職・採用活動の問題点を指摘し、今後の活動に示唆を与えることを目的にしている。その際、Taylor and Russell (1939) の古典的研究に依拠しながら、募集重視の戦略と選抜重視の戦略が企業にもたらす合理性を論じていく。

キーワード 募集, 採用選抜, 就職活動早期化, 厳選採用, 人物本位採用

1 就職活動の衝撃

大卒者の就職率が4割程度だった昭和初期に、小津安二郎監督の手によって「大学は出たけれど」(1929年松竹)という名の映画が作られたのはご存知だろうか。大学を卒業し、就職面接に臨んだものの、結局は受付の仕事しか与えられずに、その就職口を断ってしまったが、折しも郷里から出てきた母親には、就職が決まったと嘘をついてしまう若者の顛末だ。就職難の時代を反映して、当時、「大学は出たけれど」という流行語も生まれた。昨今では、その映画をリメイクするかのように、リーマンショック以降の金融不況の影響を受けて、新規学卒者の採用内定率が低迷している。厚生労働省の発表では、2010年2月1日現在で、大学生の就職内定率は80.0パーセント(男子80.1%, 女子79.9%), 高校生の内定率が81.1パーセント(男子84.7%, 女子76.5%)であり、バブル経済崩壊の影響が濃かった2000年頃の「就職氷河期」を下回った。就職を希望する5人に1人が内定なしという厳しい現実である。大学を卒業してもまともな就職ができず、希望も、明るい未来ももてずに、あきらめに似た気持ちを抱く若者の姿が、かなりリアリティをもってきている。

その一方で、中小企業の採用活動も苦戦を強いられている。従業員300名以下で資本金3億円以下の中小企業経営者を対象にして、産業能率大学が行った調査（ $n=279$ ）では、2009年12月時点で、新卒採用計画のある150社中、予定人数を下回った中小企業は62.6パーセントに上っている。景気悪化の状況下で、安定志向・大企業指向を強める学生にソッポを向けられ、雇用のミスマッチが象徴的に進んでいる。活力のある中小企業にとっても、ダメージの大きいダブルパンチだ。

わが国の新規大卒者の就職活動は、3年生の秋口からオープンになる就職ポータルサイト（リクナビや毎ナビなど）に登録することからまず始まる。採用側の企業では、そのサイトを通じて、典型的には、2年後に就職を希望する学生を対象にした求人をアナウンスする。一方、就職を希望する学生側では、その就職サイトを通じてセミナーや説明会の予約をしたり、エントリーシート（応募書類）を提出したりする。企業側は、エントリーした人のなかから、書類審査や適性検査や面接などを通じて優秀な学生を選抜し、内定を出す。同時に、内定者が他の企業に行かないように、さまざまな引き止め策も行っている。そして、辞退者を除いた最終の内定者がほぼ確定すると、夏休み前にはひとまず就職活動が終息する。

内定者は10月1日の内定式に再度会社訪問をして、実質的に内定に承諾する格好を取る。企業のなかには、卒業までの残り5ヶ月間に、事前研修と称してさまざまな課題を与え、内定者のフォローや引き止めに力を注ぐところもある。

内定を承諾した学生は、卒業後の4月にその企業で働き始め、試用期間が終了すれば、晴れて雇用されることになる。内定を受けられなかった学生の場合には、派遣社員の登録を行うか、（就職留年をするなどして）次年度の就職活動を再スタートさせるか、あるいはニート（無業者）となって労働市場を離れるかの選択を行うことになる。これが典型的な就職活動のプロセスだろう。

就職活動の全体をミクロの観点から眺めれば、募集→応募→採用選抜→承諾に至る現象を、それぞれ区別して見ることができる。企業が人材を募集する活動と、求職者が応募することと、応募者の中から何らかの方法で企業が人材を選抜し、採用の決定を行う（内定を出す）ことと、その結果に対して求職者が承諾すること、さらには、半年以上先の雇用開始まで、応募者の気が変わらないようフォローしておくことなどを、それぞれ分けて考えたほうが、現状の問題点をあぶりだしていくためには都合がよい。だが、わが国においては、この一連の手続きを、就職・採用活動の名のもとで、一緒くたにして考えているのが実情だ。

だから、現状の採用活動に不満を感じ、そこに戦略性をもたせて大きな改革を行おうと思えば、少なくとも、応募者の母集団を集める「募集（recruitment）」にかかわる部分と、応募した人の中から適切な資質をもつ人材を選り分ける「採用選抜（selection/screening）」の部分とを、分けて考えていくことが大切だ。前者の募集プロセスについては、有効求人倍率の

統計によってマクロレベルの活動が判断され、後者の採用選抜のプロセスについては、上述の就職内定率の統計によって各年の活動水準が示唆されるから、労働統計上も区別されている。

マクロ経済の影響を受けた就職率の数字から、わが国の労働市場全体の動向を論じるのが本稿の目的ではない。反対に、求職者1人ひとりが就職先を確保するために行っている就職活動（就活）に着目して、雇用にかかわるミクロな動きについて論じていこうと思う。マクロな労働市場の動向は、毎年の学生が直面する就職機会の多さ・少なさについて、運・不運を占ううえでは大切だが、就職戦線に放り込まれた学生個々人の活動には、直接の影響を及ぼさないからだ。だから、就職活動という雇用のミクロ現象に踏み込んで、経営学的視点から論を進めていきたい。すなわち本稿は、これまでの就職活動の問題点を指摘し、今後の活動の示唆を与えることを目的にしている。

その際、募集と採用選抜という2つの施策を分けて考えていくことが、将来の就職活動の方向性を示唆するうえで、決定的に大切になると考えている。採用に携わる多くの実務家の頭の中では、募集と採用選抜を分けて考えろといわれても、しっくりこないかもしれない。就職・採用活動というのは、各年度の活動をトータルとして一体化して考えるものなので、その要素を切り分けて1つひとつを精査するのは、なじみにくいことなのかもしれない。だとすればなおさら、本稿の見解は、就職活動のあり方を新たな視点から眺めなおしていくための基盤となる。

2 マーケティング偏重の採用活動

（株）リクルート（当時 日本リクルートセンター）が、1969年に求人情報を冊子化し「リクルートブック」を発刊して以来、わが国における新卒市場の採用活動は大きな転換を見せた。単純化して言えば、マーケティングの発想に根ざした募集モデルに支配されてきたのである。

リクルートブックなどの就職ガイドブックが発行される以前であれば、新規学卒者への募集機会はきわめて限られたものであり、従業員を募集する企業側は、大学への求人票公開や学生新聞への広告などで人を集めていた。対象となる大学生は、就職課を通じて張り出される求人票を見て、企業に電話等で連絡を取り、説明会・セミナーへの参加を通じて求人に応募するという形式をとるのが一般的だった。また、ゼミ担当教員に対する企業側からの働きかけによって、口コミレベルでの募集活動がなされていた。チャンネルがきわめて限られたローカルな募集活動が、長らく行われていたわけである。

しかし、リクルートブックの登場により状況は一変した。応募する学生側にとって、就職課に出向いて行って、あまり特徴のない求人票を精査し応募先を決めるという、自分の将来を左右するほど重要でありながら、不安と精神的苦痛を伴う単調な作業から解放された。求

人情報が1冊の冊子にまとめられて個人宛に送付されることで、就職ガイドブックに掲載された企業情報を読むだけで、就職の機会がどこにあるのかを効率的に把握できた。また、興味を感じた企業に無料の資料請求ハガキ（応募ハガキ）を送るだけで、会社案内や企業説明会のお知らせが、どっさり届けられた。就職情報の収集の場が、就職課から自宅や下宿に移り変わっただけでなく、学生の就職活動は圧倒的に効率化されたのである。

一方、採用側の企業にとっても、募集を圧倒的に効率化させた。募集力のある有名企業であれば、応募者数（母集団）が一気に拡大した。また、ガイドブックに掲載された企業情報には、上場している優良企業から地域の中小企業まで、幅広い企業の情報がカバーされていたため、知名度のあまり高くない企業であっても、ガイドブックに広告掲載するだけで、優良企業に比肩できるほどの応募者を、労せず確保できることになった。だから、労働力の需要側と供給側のそれぞれで、リクルートブックの発行は、一新紀元を画するような就職活動のパラダイム・シフトだったのである。

現在では、企業からの求人依頼を就職情報会社が一括し応募者に公開する方法は、冊子形式（就職ガイドブック）ではなく、学生に登録を求めるウェブ形式（就職ポータルサイト）に移行されている。それによって変化したことがあるとすれば、紙媒体という制限をもたないため、何十倍・何百倍もの情報量を制限なくウェブ上に公開できること、応募情報の伝達ややりとりに必要なコストを、郵便を使わずに極端に削減できること、文字を手書きせずPC上でコピー・アンド・ペーストできたり、ワン・クリックで多数の企業に一度に応募ができること、応募者の興味等に合わせて就職機会を紹介するリコメンド機能がついたことなど、いくつかのウェブ特有の特徴が加わっている。

要するに、リクルートブックや就職ポータルサイトの登場によって、応募者側（学生）は、求人情報を効率的に収集できるようになった。それと同時に、採用側（企業）でも、広く全国から人材を募集できるようになったのである。これは、求人票や口コミに頼るしかなかったローカルな労働市場を、一気に全国規模へと拡大させたとともに、大きな市場における企業と人材のマッチングを効率的に進めることで、労働力の需要サイドと供給サイドの両者に大きなメリットをもたらしたことは間違いない。

ただし、その一方で、企業側が自社をいかによく見せるか（いかにセルするか）というマーケティング戦略が、消費とはかかわらない人事採用場面においても幅を利かせるようになった。最終消費財を扱わない素材産業が、募集力アップや企業ブランディングのために広告を打ったり、学生に働きかけて就職人気企業ランキングを作為的にアップさせたり、広告とは縁遠くまじめでお堅い印象のあった銀行までもが、CMを流すようになったりもした。いくなれば、リクルートブックという新しい情報メディアが登場したことにより、マーケティング的発想をベースとした募集偏重の傾向が鮮明になったのである。

そして、その後の就職情報のウェブ化の進展によって、労働市場の隅々まで情報化が浸透したおかげで、今では反対に、さまざまな弊害が表れてきている。たとえば、大学側であれば、大学3年生秋口にスタートするほどの「異常事態」と化した就職活動の早期化に不満を漏らし（酒井，2010）、応募者側であれば、情報過多の大波にのまれて、かえって自分の希望する就職先を見つけられなかったり、就職や面接が怖くて自分を失ってしまったりする（香山，2004；小島，2006）。また採用側であれば、募集が効率的になりすぎて、似たような内容のエントリーシートが1社で数万件配信されてくるなど、一企業には持て余すほどの多数の応募が殺到する状況を招いてもいる。ワン・クリック応募の弊害で、自社を志望しているとは思われない学生が多数応募して、まともな選抜ができないことや、応募者が多すぎるために、学歴差別や男女差別を引き起こさざるを得ないことへの不満が大きくなった。じつに、83.9パーセントの企業（ $n=919$ ）が、就職活動の行き過ぎた早期化を弊害と感じているのだ（リクルート，2003）。

いずれも、就職情報会社が率先して実践してきた労働市場でのマーケティング活動によって引き起こされた、過度の募集の効率化による副作用である。これをして、自分で火をつけておいて自分で火を消す「マッチポンプ」と呼ぶむきもある（石渡・大沢，2008）が、近年の就職採用活動では、そのデメリットのほうが目立ってきている。

企業側では、行き過ぎた採用活動の弊害を重々認識しているわけだが、わが社だけがその流れに抗うことを恐れて、積極的に採用活動を改革しようとはせず、見てみぬふりをしている。また、就職活動の過熱化を批判する立場の大学側でさえ、かつての就職課をキャリアセンターなどという華やかな名称に変え、就職意識をもつには早すぎる1年次からキャリア教育を実施したり、3年次からは小手先の面接対策やエントリーシートの書き方トレーニング、実践的就職セミナーなどを実施している。「行き届いた学生サービスを提供する」という名目で、この採用活動の過熱化の流れに加担し、かえって学生の就職不安を煽ってしまうような結果に陥っている。

とはいえ、採用活動におけるマーケティング・モデル（募集モデル）の適否を論じるためには、そのメリットとデメリットをひとまず整理してみる必要がある。

3 募集モデルのメリット

リクナビや毎ナビのようなポータルサイトを開設して就職活動をサポートしている就職情報会社で、昨今、一定の応募者数が集まらなければ返金するという営業方針が実践されている。それは、募集を強調するマーケティング発想が浸透していることを示す1つの証しだろう。採用活動の成否を判断する基準として、応募者数（母集団の規模）だけが重視されている。そして、採用活動において募集を強調することにも、ペイするだけのメリットがある。

そもそも、募集は採用選抜の前段階にある。求人に対し応募者がいなければ、企業は人材を採用できない。採用するためには、自分の企業に人が応募してきてくれなければ始まらないと思われている。新規学卒者のマーケットでは、ヘッドハンティングやアルバイトからのスカウティングなど、求人側から積極的なアプローチを行うことができない（と思われている）ので、そう考えるのが常識だ。企業に募集力がないというのは、就職サイトを通じて応募（エントリー）を受け付けている現代では考えられないかもしれないが、かつて労働市場がローカルであった場合には、求人募集をしても応募者がなかったことがあった。

では、ガイドブックや就職サイトが、募集にどのような影響を与えたかを考えてみよう。これらの募集チャネルを使えば、その大規模なマーケティング戦略によって、比較的低廉なコストで、全国から多数の応募者を集めることができる。そして、大規模な募集で獲得された応募者プールには、口コミや求人票貼り出しによる小規模なプールと比べれば、潜在的に優秀な人材もそうでない人材も、どちらも多く含まれているものだ。

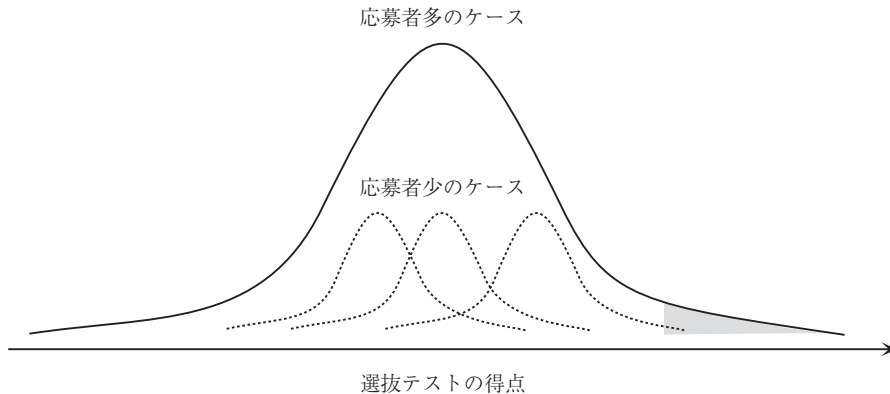
図1に示したように、実線で示された大規模な募集プールと、破線で示された3つの小規模な募集プールと比べてみれば、大規模プールのほうが、応募者の能力を表わすテスト得点の分散が大きいので、上層の人材も下層の人材も多く含まれている。母集団が大きくなれば、そこに含まれるトータルの人数が多いので、優秀な人材の絶対数も多いものである。

もし、企業が大規模な応募者プールを抱えていれば、グレーの領域で示した極端に優秀な人材を採用するためには、採用率を低めさえすればよい。大規模な応募者のプールのなかから、優秀な人材がいる上澄みだけをすくおうとすれば、何段階かの選抜をして多くの応募者を落とし、厳しい選考をすることは理に適っている。だから、採用側の企業にとっては、大規模に募集を行う合理性がある。

採用確率が平等になるように、くじ引きや抽選のようにまったくランダムに選抜を行うというのは、採用場面では考えられない。曲がりなりにも企業側は、よい人材を選考しようと努力して採用活動を行っている。このとき、面接回数を増やして厳選採用を行えば、採用率を低めることだけで、優秀な人材を選ぶことができる。大規模な応募者のプールを抱えているということを前提にしていれば、採用する人数をできるだけ減らしていくことが、自然に上層の人材をすくうことになる。ていねいで詳細な選考をしなくても、上澄みの人材は簡単に判断できるものだ。

だから、エントリーシート（応募書類）や適性検査（SPI など）のような簡便化された選考方法を用いて、能力の高くない人材をさっさと落とし、面接を繰り返して上層の人材を適当に見極めて、早期に内定を出してしまうのがよい。できるだけ早く多数の応募者にアクセスし、簡略な選考方法で上澄み人材を特定すれば、他社に先駆けて優秀な人材を採用することができるからだ。逆に、他の企業にさらわれてしまうまえに上澄み人材を確保しようとする

図1 マーケティング・モデル（募集モデル）のメリット



- ・ 応募者のプールが大きければ、極端に優秀な人材や、極端に不適格な人材がいる確率が高い
- ・ 精度のあまり高くない選抜テスト（面接やエントリーシートや適性検査など）でも、極端に優秀な上澄みを選び分けることは容易

れば、アセスメント・センターやインターンシップなどの手間のかかるていねいな選考方法を用いることは、決して都合がよいとはいえない。デキる人材を正しく評価できたとしても、時間がかかりすぎて、多くの潜在的に優秀な学生を他社に採られてしまうからだ。

4 募集モデルのデメリット

では反対に、募集モデルのデメリットはなんだろうか。もっともわかりやすいのが選抜コストの問題だろう。応募者数が多くなると、選抜（スクリーニング）の手間とコストがそれだけ増えていく。いくら募集の費用が低廉であるといっても、採用倍率が100倍を超えるようになれば、選抜のためのコストは莫大だ。適性検査にかかる直接費用、面接官が業務を中断して引き受けなければならない機会費用、応募者を管理するための間接費用などを含めてトータルで算定してみれば、かなり大きな負担になってしまう。だから、募集が効率的であればあるほど、逆に応募者1人あたりにかける選抜のための費用と手間を削減せざるをえない。

自由公募による就職活動が全盛の現在では、応募者が多すぎるために、たとえば、エントリーシート（応募書類）でエントリーを制限したり、適性検査（SPI など）で大規模な足きりをしたりするのは半ば常識であり、効率性の面からだけ考えて、それも容認されている。応募者が保持している職務遂行能力や仕事上で必要な資質を、エントリーシートや適性検査では十分に評価できないことを不満に思いながらも、これまでの前例を踏襲して、低廉で伝統的な選考方法を継続して使い続けている。

また、いわゆる就職人気企業や優良企業であれば、新卒採用でも面接を4回も5回も繰り返し、選抜をきわめて慎重に行うことが常態化している。選考方法としては妥当性がそれほど高くないにもかかわらず、「人物本位採用」の名のもとに、面接に依存しているのだ。「多様な人材を評価する方法は面接しかない」といった偏った信念が、さらにそれを助長している。面接偏重で選り抜いた人材は、面接での受け答えから判断して、さわやかで表面上は優秀な人材層だろうが、仕事をやらせてみて高い能力を発揮する人材ではないこともある。

さらに、新規学卒者に対しては、人物本位をよしとして、企業側が求めている人材像が、職業場面のイメージから絞りきれていないために、仕事と職務遂行能力と面接結果との間のミスマッチが起こってしまう。それが早期離職につながっている。たとえば、「会計の専門知識をもち、簿記2級程度の資格を有する者」とか、「マーケティングの専門知識を保持し、海外赴任の意欲をもち、かつ英語によるコミュニケーション能力が高い人材」といったように、求めている人材の必要要件が具体的に絞り込まれていれば、その要件だけに特化して選抜を行えばよいから、決して不必要に面接を繰り返すことはないだろう。海外のケースであれば、初職にあたる組織の低層の人材採用に、これほど力をかけることは決していない。初職であれば、採用にコストと労力をかけないものだ。

大規模な応募者のプールから採用を行った場合、いきおい採用率が低くなってしまう。そのため、その企業の眼鏡に適わなければ、他の企業であれば能力を発揮できるはずの優秀な人材であっても、「面接でピンとこなかったから」という理由で、あまり深く審査せずの不採用にしてしまう。人物本位採用のゆえに、些細な点で面接官の見識に適わなかった学生は、人物本位で簡単に落とされてしまうのだ。落とされる側の学生としては、厳しい現実を受け止める素地がなくなっていることもあって、不採用の結果に相当な精神的ダメージを受けるだろう。そして、希望する就職先からよい結果が得られずに、自信を大きく失い、自分のキャリアを悲観したり、就職自体にあきらめを感じ、その後の活動を続けられなくなってしまう学生も多にいる。一企業にとって合理的な不採用の決定であっても、それが全体としては積みあがれば、人的資源の大きな損失である。社会全体で見れば、有能な若者の自信をむやみに喪失させてよいということにはならないものだ。

また、最終消費財を扱う製造業であれば、就職を希望する応募者が多すぎて、その大多数をやたらに不採用にしまえば、多くの潜在的な有望顧客を失うことになる。それだけではない。彼らを敵に回して、自社に対して悪感情を抱かせることにもなりかねない。そのことに対して、企業の採用担当者が感じるプレッシャーも大きいものだ。不適切な選抜を行っている企業であれば、「2ちゃんねる」などのネット上で不満や批判が高まって、「炎上」することもあるだろう。また、就職活動終了後に、「学生が行きたくない企業」の調査を行ってみれば、現状の就職活動のなかで、企業が示した学生に対する配慮のなさが明らかになる

かもしれない。

さらに、ひとまず採用活動が成功して、多数の応募者のなかから厳選して優秀な人材に内定を出ることができたとしても、それがストレートにその企業のためにはならないかもしれない。たとえば、他の企業と競い合って採用すれば、高いコストをかけて内定者のフォローに躍起にならなければならない。企業側のそうした行動は、積極的な引き止めを受けなかった平均的内定者に対しても、心理的影響を及ぼすだろうし、次年度の採用活動にも影響する。また、厳選採用の度が過ぎて、必要以上に優秀な人材を採用してしまうことになれば、その人材の能力を社内で活かしきれず、結局、本人の能力と担当させる仕事の間にミスマッチが起こってしまう。それが採用された人材側の幻滅感を引き起こし、ひいては早期離職の原因となる。

わが国では、「社員1人の採用は会社にとって3億円の買い物」などともことしやかにいわれており（吉田・中本，2003），選り抜いた採用が日本企業の競争力の源だと思われる。少ない求人数に対して必要以上に多くの応募者を獲得し、厳選採用の名目で、多くの不採用者を出すことも是認されている。だが、「七五三現象」ともいわれる若年者の早期退職の現実を見据えれば、この見解がいかに時代に即していないかがわかる。

今どきの新入社員は、そもそも会社に一生を捧げようとは思っていない。社会経済性生産性本部が実施している「新入社員意識調査」（2008）では、「今の会社に一生勤め続けようと思う」新入社員の割合は、2000年の20.1パーセントを一番底にして、昨今の若年層の安定志向を反映し、2008年時点で47.1パーセントに至るまで上昇基調を示しているが、それでも2人に1人の新入社員が、転職を通したキャリア開発をよしとしている。だから、「新卒採用は終身にわたる人的投資である」などと考えてしまえば、なおさら現実とのズレが生じるだろう。

一方、人材の採用が会社にとって多額の投資であることを理由として、厳選採用・人物本位採用を容認するのは、それも言い訳にすぎない。新卒採用でありながら、あたかも管理職レベルの即戦力採用のように、何度も慎重に面接を繰り返すのは、じつは、過大な応募者を背景にして、採用数を絞り込むことのメリットを最大限に享受する、マーケティング・モデルに基づいた採用戦略の帰結なのだ。

現在の新規学卒者の採用市場では、応募する学生側の不安を煽って、早期の就職活動に参加させることができれば、採用する側の企業のなかで、ファースト・ムーバーが利を得るという構図ができあがっている。先行者が優位性をもつ合理的根拠があるため、大学3年秋に始まる行き過ぎた就職活動の前倒しにも拍車がかかるわけだ。だから、学生を送り出す大学側が、極端に早期の就職活動が勉学の妨げになると言って、企業側の倫理観だけに訴えかけていても、この慣習が改まることはないだろう。この動きを逆転させるためには、「べき論」

だけを重ねていってもらちが明かない。逆に、早期化に抗することで企業が得られる実利のほうを説かなければならないだろう。

ここで募集モデルのデメリットをまとめてみよう。募集に過度に依存することは、企業に多額の採用コストを課す。だから、新たな選考方法を試してみる余裕がなくなり、面接を重視して、慣れ親しんだ伝統的方法で選考を行うしかないようだ。しかし、その方法論上の制約ゆえに、面接ではさわやかな受け答えをする表面的に優秀な人材を選ぶことはできても、仕事上で能力を発揮できる人材が選抜できないこともある。

その一方で、応募人数が過多であれば、必要以上に多くの学生を不採用にしてしまう。それは若年者の自信を喪失させ、活力を殺ぐ。大量募集・大量不採用は、社会全体で見た場合に、若年労働力の活力面・意欲面での大きな損失を、毎年毎年生み出している。その負の影響のほうを、深く認識すべきだろう。人数が多いために大量の応募者を面接で絞り込むという、団塊世代から営々と実施されてきた採用方策は、教師のいうことに素直に従うことだけを習い性としてきたゆとり教育世代に対しては、もはや適合性が高いとはいえず、時代にそぐわないものとなっている。

5 採用活動における人的資源モデル

近年、就職情報会社によって募集の効率化が極端に進められたために、各企業にとっては、募集に関して市場影響力を示すことができなくなってきたようだ。だから、毎年の採用活動では、「巻き込まれ感」が強いかもしれない。『就職ジャーナル』誌の調査でも、採用活動の長期化に伴って、「母集団（応募者の数）形成に苦戦」したと回答した企業は、342社中の35.4パーセントに上っている（リクルート、2004）。その一方で、選抜のあり方については、よりよき方法を見出す余地がかなりある。面接に依存し人物本位に頼っている伝統的考え方を改め、自社の人材価値基準と評価方法を洗いなおせば、就職・採用活動に対する不満を払拭できる豊かな可能性が広がっている。

マーケティング・モデルが募集を強調するのに対して、人的資源モデルでは選抜のほうを強調する。その企業が求めている人材の資質を評価するために、現行の選考方法が本当に適切なのかという妥当性の問題が、採用の成否を握ると考えるのが人的資源モデルの主張だ。つまり、人的資源モデル（選抜モデル）では、選抜に力点を置くがゆえに、どの選考方法がもっとも有効なのかを検討するのである。

そもそも選抜の目的というのは、エントリーシートの評価や面接評価や筆記試験の成績などで、応募者を上から成績順に序列化することではない。そのテスト得点を使って採用を行った場合に、試験に通った応募者を仕事に就けてみて、その人が高い職務上の成果や業績を示してくれるかどうかである。選抜テストは、応募者の仕事上の出来・不出来を仕事に就く

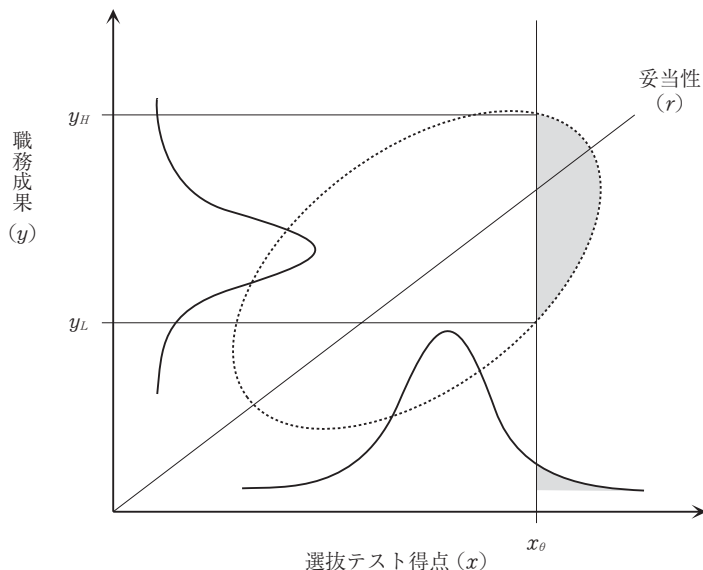
まえに予想し、判断するためのものであり、テスト自体は目的ではない。テストが平等に実施されているか、よい成績をとった人（優秀な人材）が採用されているかではなく、採用した人材が実際に成果を出しているかが目的なのである。

だから、選考方法のどれがよいのかを判断していく際にも、エントリーシート、面接、筆記試験などといった評価方法やテストを、それぞれの特徴だけから検討するのでは不十分だ。職務場面での成果や業績とどれほど相関しているかという観点が、決定的に重要なのである。見方を変えれば、採用選抜というのは、選抜テストだけを問題にする1次元モデルではなく、テスト成績と職務成果を同時に考慮する2次元モデルから考える必要があるのだ。そして、選考方法と職務成果との相関を「妥当性」(validity)と呼んでいる。

選抜テストと職務成果の2変数を考慮する2次元モデルは、選抜テストだけを問題にするこれまで慣れ親しんだケースと比べれば、次元が1つ上っているので、理解がむずかしくなる。ここで、その関係を図示して理解を進めてみよう。

図2には、テスト成績と職務成果を同時に考慮する人的資源モデル（選抜モデル）が示されている。図1と見比べてみれば、 x 軸で示された選抜テストの得点分布だけを考えているわけではない。それに加えて、 y 軸で示された職務成果の分布も視野に入れている。このとき、選抜テストの妥当性とは、テストと職務成果との相関(r)として定義されている。図2

図2 人的資源モデル（選抜モデル）の考え方



- ・ 選抜テストだけで採用を決める1次元モデルではなく、テスト成績と職務成果を同時に考慮する2次元モデル
- ・ 選抜テストと職務成果の相関（妥当性）が低いと、テスト成績で上位から採用しても、高い成果を上げる人材を採れない

でいえば、 x と y との関係性を示す破線の楕円をとらえるために、もっともあてはまりのよい直線が妥当性係数 (r) となる。

図2では、妥当性が非常に高いとはいえない通常のケースを想定している。そこでは、面接評価や筆記試験などの選抜テストを用いて、上位から順に x_θ までを採用したとしても、職務成果の側を見れば、上は y_H から下は y_L まで、かなり幅広い層の人材を採用していることがわかる。「テストで上から順に選んだから、よい人材が採れているはず」と自信をもっている、それは、職務上の成果にはかかわらない部分の個人特性を必要以上に増幅して、むりやり差をつけているようなものであって、本来の目的となっている仕事上の成果を予測するのには、あまり都合がよいとはいえないのだ。逆に、選抜テストと職務成果との相関に目を向けて、仕事の成果を予測するのに役立つ選抜テストを活用するのが、企業の目的に照らしてよい結果をもたらすものだ。

そのことからすれば、これまでの採用活動にみられるような、面接偏重・筆記試験重視の方針を改めるのがよいだろう。仕事をやらせてみれば高い成果を示す職業的に有能な人材は、面接や筆記試験ではわからないことが多い。常識的に考えてみれば、仕事の能力を評価するには仕事をやらせてみるのがよい。仕事がデキる人材や職務上のコンピテンシーが高い人材を探ろうと思えば、インターンシップなどの職務経験から判断したり、複数の演習課題をやらせてその成果から評価するアセスメント・センターなどで評価するほうがよいだろう。「学生には仕事経験がないから」などといってはなからあきらめずに、仕事をさせるために採用するのだから、仕事により特化して学生の特徴を把握しようとしていけば、それだけ仕事能力も仕事成果もわかるというわけだ。

6 選考方法の妥当性と選抜率の補完性

わが国の企業では、就職・採用活動が毎年恒例のイベントとして制度化してしまっているので、その成否をあらためて明示することはない。また、自社で必要な人材要件を絞り込んだうえで、採用した人材のコンピテンシー要素を、採用後にあらためて測定評価するわけでもない。だから、募集偏重の流れに沿って、応募者が多かったかどうかを成否のインジケータとすることがある。他に判断基準がないために、学歴差別を行っていないと言いながら、結局のところ、「東大京大〇人 早慶△人」といった学校別の採用人数で、成否を代理的に判断したりする。

また、採用計画を量的に達成すれば一応の成功とみなしている。採用した人材の質の問題をどう判断してよいのかがわからないために、本来の意味での採用の効果を測定する努力を怠り、そもそもの採用の効果の問題に、しっかりと目を向けることを避けてきた。では、就職・採用活動の効果というものを、いったいどのように考えていけばよいのか？

Taylor and Russell (1939) の古典的研究では、採用選抜の効果性は3つの変数によって規定されるとする。第1は、応募者の中で、採用してみれば十分な職務成果を発揮できる人材の率を示すベースレートである。たとえばアルバイトや派遣の仕事などのように、専門性が低くベースレートが高い仕事であれば、だれを採用しても大差はない。ほとんどの人がその仕事を十分にこなすだけの能力をもっているため、選抜のメリットは少ない。反対に、専門性が高くベースレートが低い仕事であれば、適任者を選びすぐらなければ十分な質の仕事が完遂できないため、慎重に選考を行う必要がある。

第2に、応募者の中で採用された人材の比率を示す選抜率である。厳しい選考をして多くの人を落とし、選抜率を低くすれば、上澄みの人材だけをすくうことができる。そのため、選考に残った人材を雇えば、仕事の面で高い成果につながりやすい。一方、応募者数が少ないので多くの人材を落とすことができず、選抜率が高くなれば、採用した人材からはあまり高い成果を期待できない。

第3に、選考に用いる方法が仕事の成果と関連しているかを示す選考方法の妥当性である。仕事に関連した妥当性の高い方法を用いて選抜すれば、仕事に直結した能力・知識・スキルなどを判断できるために、高い成果を発揮する人材を採用することができる。一方、採点基準の明示されないエントリーシートの評価、質問項目が決まっていないフリーの面接、短時間の集団面接など、あまり妥当性の高くない評価方法を用いて選考すれば、仕事とかわからない部分にばかり目を向けて、その面での差をことさら強調してしまうので、仕事で高い成果を発揮する人材を採用することはむずかしい。おとなしくて、職場で問題を起こさない「よい子」を採用することはできるかもしれないが、仕事のデキる人材を判断するのはむずかしいのだ。

Taylor and Russell は、選抜率と妥当性の効果について、表1のような関係性を示している。仕事をさせてみればうまくできる人材の比率（ベースレート）というのは、それぞれの企業が直面している労働市場の要件なので、個別の企業にとっては所与である。表1では、成否が五分五分のベースレートの確率が.50のケースが示されている。表1の表頭には選抜率の推移が、表側には妥当性係数の大小が示されている。ランダム（無作為）に採用をしたら成否が五分五分だが、その成否の確率が、選抜率と妥当性の変化によっていかに上昇していくかが、表1から検討できるのである。

表中の成否確率の推移には、明らかな傾向が認められる。つまり、選抜率が低くなる（選考が厳しくなる）につれて成功の確率が上がることで、選考方法の妥当性が高くなるにつれて（より適切な選考方法を用いることによって）成功の確率が上がることである。選抜率と選考方法の妥当性がそれぞれ成否の確率に影響するのであり、採用選抜の成功に対しては、この両者に補完性がある。

表1 妥当性と選抜率が採用の成否に及ぼす効果
採用の成否確率（ベースレート）が.50の場合

	選 抜 率										
妥当性係数 (r)	.95	.90	.80	.70	.60	.50	.40	.30	.20	.10	.05
.00	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50
.05	.50	.50	.51	.51	.51	.52	.52	.52	.53	.54	.54
.10	.50	.51	.51	.52	.53	.53	.54	.55	.56	.57	.58
.15	.51	.51	.52	.53	.54	.55	.56	.57	.58	.61	.63
.20	.51	.52	.53	.54	.55	.56	.58	.59	.61	.64	.67
.25	.51	.52	.54	.55	.56	.58	.60	.62	.64	.67	.70
.30	.51	.52	.54	.56	.58	.60	.62	.64	.67	.71	.74
.35	.51	.53	.55	.57	.59	.61	.64	.66	.70	.74	.78
.40	.52	.53	.56	.58	.61	.63	.66	.69	.73	.78	.82
.45	.52	.53	.56	.59	.62	.65	.68	.71	.75	.81	.85
.50	.52	.54	.57	.60	.63	.67	.70	.74	.78	.84	.88
.55	.52	.54	.58	.61	.65	.69	.72	.76	.81	.87	.91
.60	.52	.54	.59	.62	.66	.70	.75	.79	.84	.90	.94
.65	.52	.55	.59	.64	.68	.73	.77	.82	.87	.92	.96
.70	.53	.55	.60	.65	.70	.75	.80	.85	.90	.95	.98
.75	.53	.55	.61	.66	.72	.77	.82	.87	.92	.97	.99
.80	.53	.55	.61	.67	.73	.80	.85	.90	.95	.99	1.00
.85	.53	.55	.62	.69	.76	.82	.88	.94	.97	.99	1.00
.90	.53	.56	.62	.70	.78	.86	.92	.97	.99	1.00	1.00
.95	.53	.56	.63	.71	.81	.90	.96	.99	1.00	1.00	1.00
1.00	.53	.56	.63	.71	.83	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Taylor and Russell (1939) には、ベースレートが.05, .10, .20, .30, .40, .50, .60, .70, .80, .90, .95のケースが掲載されている

具体的に論じてみよう。Hunter and Hunter (1984) によるメタ分析では、採用面接の妥当性は.14と推計されている。が、その後に実施されたいくつかのメタ分析では、推計値が若干高く、Wiesner and Cronshaw (1988) によるメタ分析では.20, McDaniel, Whetzel, Schmidt, and Maurer (1994) のメタ分析では.20, Schmidt and Rader (1999) のメタ分析では.19の値を取っている。したがって、人事評価と付き合わせた採用面接の妥当性を、ほぼ $r=.20$ と特定したとしても、あながち外れてはいないだろう。

この妥当性係数をベースにして考えれば、面接を使った厳選採用を行って、その選抜率が5パーセント（応募者1,000名で50名採用）であれば、成否の確率は67パーセントに向上する。ただし、この成功率も、インターンシップやアセスメント・センターなどの手間のかかるていねいな選考方法を用いて、妥当性係数を $r=.40$ まで向上させていけば、選抜率が40パーセント（応募者125名で50名採用）の比較的通りやすい選考であっても、同等の成否の確率（66%）を達成することができる。ちなみに、Schmitt, Gooding, Noe, and Kirsch (1984) によるメタ分析では、ジョブ・サンプル（インターンシップのような選考方法）の妥当性は

.38であり、アセスメント・センターの妥当性は.41である。だから、企業の人事担当者が、現状の面接依存体質に疑問を感じていれば、このようないねいで妥当性の高い選考方法を使うことによって、面接による厳選採用と同じ効果を引き出すことができることを、この表からもすぐに理解できるだろう。

7 早期化を生むも生まぬも哲学次第

妥当性が低い方法を使い続けていながら、マーケティング手法によって多くの応募者を集め、人をたくさんふるいにかけることによって成果を出すのか？あるいは、少ない応募者の中からでも、精度の高い（妥当性の高い）選考方法を用いて人を採用し、成果を出すのか？この戦略の違いは、採用哲学にもかかわる問題であるから、あらためて考え直していく必要がある。

さらにいえば、多くの応募者プール（母集団）を集めることが戦略として取り上げられていれば、その帰結としては、就職活動の早期化に行き着く。他の企業に先駆けて母集団を増やすためには、企業の人気を高めるだけでなく、早期の活動開始がなんとしても必要となる。まだ青々として稲が十分に実をつけるまえに、他社に荒らされていない青田を刈るのが、多くの収穫を得る早道だからだ。

一方、選考方法の向上を戦略として取り上げるのであれば、適度に募集力がある企業であれば、採用活動の行き過ぎた早期化とは無縁である。まったく出遅れてしまって、学生が全然応募してくれないのでは困ったものだが、選考方法がしっかりしている（妥当性の高い選抜テストを用いている）かぎりにおいては、有望な応募者がほどほどに集まってくればそれでよい。比喩的にいえば、稲がすっかり刈り取られてしまった田圃で稲刈りをするようでは困るが、刈り尽くされていない稲田でほどほどの実りのある稲穂のなかから、頭を深く垂れたものだけを愛情深く選べば、美味しい米ができるものなのだ。だから、人物本位の美名のもとで面接を無策に繰り返すのではなく、わが社が本当に求めている人材を特定するための妥当な選考方法を構築するのがよい。

また、他社の採用活動が済んだ後からでも、妥当な方法で選考を続けていれば、世間の流れに抗って自己の価値判断で動ける多様な人材を採用できるだろう。残りもののなかには、自社を真剣に志望しているロイヤリティの高い応募者だけが残っている。選考を遅らせても途中で辞退しない応募者であれば、組織へのコミットメントはそもそも高いだろうし、後から決まった就職先のほうに応募者は魅力を感じるものだ。

さらに、選考のプロセスで、他社から受けた評価結果についての情報が得られれば、それを加味して選考することもできる。わが社の評価だけでは、よい悪いの判断に自信がもてなくても、他社から内定や高い評価を得ている学生なら、安心して採用できるだろう。そして

なによりも、他社との競争に煽られ、時間的に切迫した状況で焦って選考を行わなくてもよいので、わが社なりの価値判断や評価基準がしっかりしていれば、ゆったりと人材の選抜ができるのは、大きな大きなメリットである。

新規学卒者の採用場面でもタレント・ウォー（人材獲得戦争）が起こっている。それが、行き過ぎた早期化につながっている。現状は、たとえば変だが、他社の準備ができあがるまえに先に手を見せる「先出しジャンケン」が主流なのだ。だからかえて、「後出しジャンケン」のほうが有利なこともあるだろうし、就職活動の正常化のためには、そちらのほうが求められている。適度に募集力のある企業の場合には、行き過ぎた青田買いや採用の早期化をしなくても、十分に優秀な人材を採ることができる。精度の高い選考方法をもっていれば、「後出しジャンケン」のたとえように、採用活動を遅らせることが有利になることもあるのだ。

参 考 文 献

- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984) "Validity and utility of alternative predictors of job performance." *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994) "The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- Schmidt, F. L., & Rader, M. (1999) "Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type." *Personnel Psychology*, 52, 445-464.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984) "Metaanalysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics," *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- Taylor, H. C., & Russell, J. T. (1939) "The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables." *Journal of Applied Psychology*, 23, 565-578.
- Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988) "A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview." *Journal of Occupational Psychology*, 61, 272-290.
- 石渡嶺司・大沢仁（2008）『就活のバカヤロー 企業・大学・学生が演じる茶番劇』光文社新書
- 香山リカ（2004）『就職がこわい』講談社
- 小島貴子（2006）『就職迷子の若者たち』集英社新書
- 酒井健夫（2010）「就職難打開へ協力を 大学・企業2つの課題解決急務」日本経済新聞2010年2月1日朝刊
- 社会経済生産性本部（2008）『第19回2008年度新入社員意識調査』(財)社会経済生産性本部
- 吉田浩・中本千晶（2003）『小さな会社は「人材借り物競争」で勝て！』ぶんか社
- リクルート（2003）『就職ジャーナル版「就職白書2003」』(株)リクルート
- リクルート（2004）『就職ジャーナル版「就職白書2004」』(株)リクルート