

はじめに

今回服部ゼミナール 2016 採用が終了した。昨年の採用の反省を踏まえ、数々の議論を重ねたうえで、本ゼミナールの奥山新斗、山田海が新たな採用方法の提案をしてくれた。昨年までの良い部分を踏襲した上で、採用学を専攻しているゼミナールとしてどのような採用モデルをとったら良いのか、本ゼミナールの3期生が本気で取り組んだ「マルチパス採用」についての活動記録について、以下からまとめていきたいと思う。

服部ゼミ採用の目的（「採用学」第1章参照）

4期生採用の目標を

「やる気をベースとした、多様性を構成する優秀な人材の確保」と設定した。

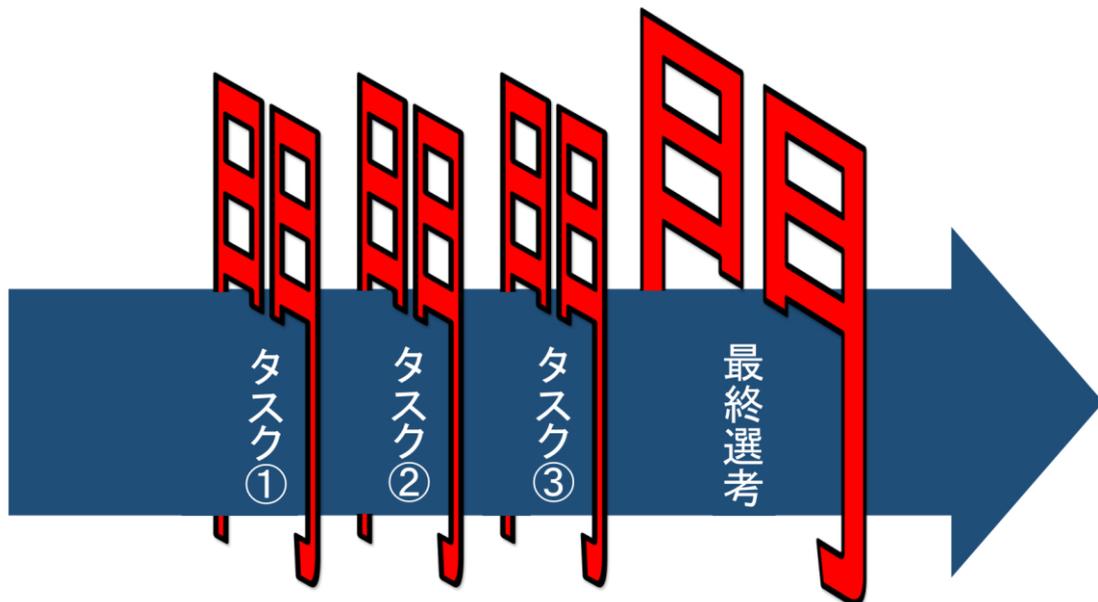
マルチパス採用

○名前の由来・コンセプト

- 「multi pass」・・・複数の関門を設けることによる、ベースとしてのやる気がある候補者群形成や、ある程度の負荷を与えることによるコミットメント効果を狙う。
- 「multi path」・・・複数の評価項目・評価方法を設けることにより、多様性のある集団を構成する人材の確保を狙う。

○採用モデル概要

イメージ



- ある一定期間で複数のタスクを課す。タスク①の提出を確認した者にのみ次のタ

スク②を配布する、さらにタスク②の提出を確認した者にのみ次のタスク③を配布する、ということを繰り返す、最終タスクを提出した者のみを「やる気」のある者とみなす。「やる気」のある者にのみ最終選考の参加資格を与える。

意図：目標に沿ったスマートな候補者群形成

理由：エントリー者が募集人数に対して多数いる（高倍率）場合、選抜段階においてエントリー者一人当たりにかかる時間が少ないため、十分に評価できるか懐疑的であるにも関わらず、多くの落選者は出てしまう、という双方においてのデメリットを解消したいと考えたため。

- タスクを個人行動、最終選考を集団行動とする。

意図：評価基準に多様性を生む

理由：「multi path」とあるように評価項目・評価方法に多様性を生むことで、それによって採用された人材にも多様性が生まれると考えたため。

- 評価する能力1つにつき、その能力値において最終選考参加者の中で最も高得点をあげた者1人をそれ以外の条件を考慮せず採用する。

意図：人材の多様性の確保

理由：複数の能力を考慮に入れようとすると、求める能力のスライド・拡張が起こり結果として均質的な人材を取りかねない（「採用学」第章参照）、というリスクを回避するため。

- 評価する能力の数が募集人数に満たない場合、残りの人数に関しては全ての能力値の合計点数の平均値が高い者から採用する。

意図：より採用側の期待に沿った人材の確保

理由：個々の能力自体の質を下げる危険性があるため無理に募集人数に合わせて能力の数を設定する必要はなく、そうするよりは、残りの人数を採用側が期待する能力においておしなべて能力値の高い者を採用したほうがより質の高い集団形成に効果的と判断したため。

多様性を構成する能力

○評価対象能力の精査軸

評価に値する能力を精査するにあたって、以下の4つの軸を設定した。

1. 可変性

その能力が可変的であるかどうかを判断し、可変的でない（育成のしようがない、しにくい）能力に着目する。

2. 育成機会の有無

1.可変性に関連して、ある程度可変的ではあるが採用後において育成機会の確保が難しいと判断した能力に着目する。

3. 特殊性

全員に持ち合わせて欲しいといった基礎的な能力ではなく、最低限1人は持ち合わせて欲しい、といったある程度特殊性のある能力に着目する。

4. 測定可能性

個人行動もしくは集団行動で測定が可能かどうか判断し、可能なものに着目する。（また、それにあわせてどちらで測定するのが適切かをもとに分類する。）

○2016 年度「マルチパス採用」評価対象能力

個人行動（タスク）において

- ・発想力
- ・論理力
- ・アンテナ力

集団行動（最終選考）において

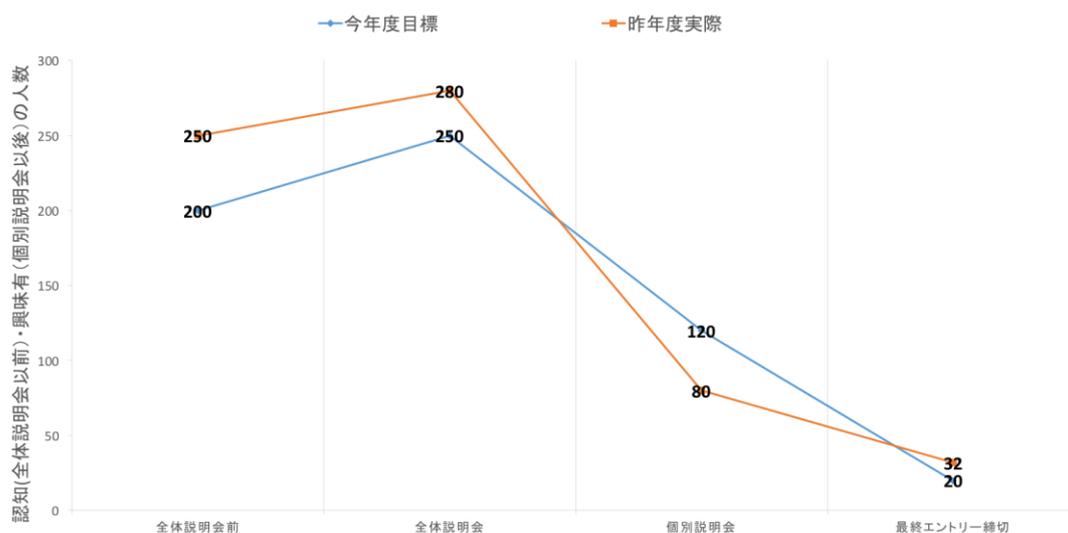
- ・状況把握力
- ・説得力
- ・活性力

の計6つの能力を今回測定することにした。（各能力の解釈に関しては後に明記）

前年度（2015年）と今年度（2016年）の状況および人数推移目標

今年度の人数推移目標を次のように設定した。

服部ゼミの認知(全体説明会以前)・興味有(個別説明会以後)の人数推移



こう設定した理由には以下のことが挙げられる。

○前年度採用に関する状況および問題点

- 2年生対象の服部先生による講義があった。
- 「人気のゼミ」「ガチゼミ」といった噂が流れていた。
- 募集人数10名に対して最終エントリー者が32名であった。それに伴いGDは1グループ10人もしくは11人の3グループに分けて行い、1グループあたりの所要時間は20分程度であった。



- 先生による講義や噂など、認知度を上げたり惹きつけたり（アトラクション）する要素は多かったが、それに対して服部ゼミにとって魅力的でない学生が参加することの抑制（スクリーニング）が足りなかったため、最終倍率3.2という高倍率に繋がったのではないか。
- 評価素材がGDのみだったことに加え、最終エントリー人数の関係からGDのグループを3つに分けざるをえなかったため、1人当たりの評価材料は充分ではなかったのではないか。

○今年度採用に関する状況

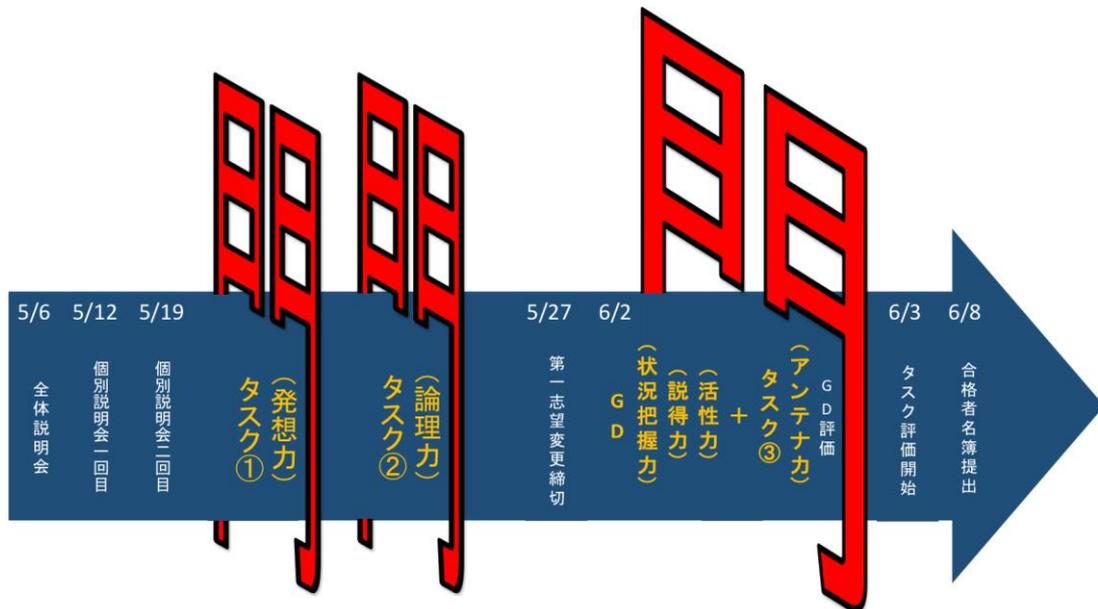
- 2年生対象の服部先生による講義がない
- 噂の影響力
- HPの影響力
- マルチパス採用に対する興味・関心



- 先生による講義がないため、認知度は下がり、アトラクションの力は弱まるのではないか。
- 噂の影響力は昨年より大きいですが、それはアトラクション（昨年と同じような内容）ともスクリーニング（「倍率が高すぎる」など）ともなりうるのではないか。
- 時間や情報量の制約のないHPを積極的に活用することはアトラクションにつながるのではないか。
- マルチパス採用は一方でアトラクション（「新鮮」「面白い」など）となり、他方ではスクリーニング（「だるい」「面倒くさい」といった服部ゼミにとって魅力的でない学生の参加抑制）となりうるのではないか。

以上を考慮に入れて 2016 年度「マルチパス採用」を計画した。

2016 年度「マルチパス採用」スケジュール



イメージ

○全体に関して

- エントリー者の負担（心理的なアレルギー反応、取組時間の確保可能性、タスク量など）や運営側のオペレーション能力を考慮し、最終選考までのタスクは2つとする。
- コミットメント効果を狙いタスクの比重が軽→重となるように、タスク①を発想力タスク、タスク②を論理力タスクとする。また、回答期間はタスクの比重を考慮して発想力タスクは丸2日間、論理力タスクは丸4日間とする。タスクの提出・配布は便宜上メール形式をとり、より興味・関心を惹く（アトラクション）ため発想力タスクはHP上に掲載し、論理力タスクは発想力タスク提出者にのみ配布する。
- 集団行動にはグループディスカッション（以下GD）を採用する。GDを採用した

理由としては、1～3期採用での実績があるとともに、ゼミ活動が議論中心に進められる服部ゼミにおいては、その形式に似たGDを用いることで今後のゼミ活動において再現性の高い能力を測ることができると考えたことが挙げられる。

- アンテナカ任务是、情報メディアが遮断された状況下において行わなければならないという性質上、最終選考日にGDと並行して監視の下行う。
- 任务評価の際、評価者のバイアスをなるべく排除するため、任务回答管理者を除いて、回答と回答者のプロフィールが一致しないようにする。
- 発想力・論理力任务の評価は、評価者の負担を考慮して、最終エントリー者の回答に限る。
- 全ての評価において以下の5ステップを踏む。
 - ① 評価基準を確認・共有する
 - ② 評価基準をもとに各自点数をつける
 - ③ 各回答について議論する（新たな気づきの発見やすり合わせの場を設ける）
 - ④ 議論もしくは議事録を考慮し、各自再評価する
 - ⑤ 11人の評価点を集計して平均点を算出する
- 能力間の公平性を保つため、全て5点満点に圧縮する。

○全体説明会(5/6)

- 発表時間3分、ゼミ紹介冊子半ページ分という制約が厳しい状況であったため、必要最低限の情報（ゼミHPのQRコード、服部先生の専攻、個別説明会）だけ伝え、視覚的に訴え個別説明会につながるようなアトラクションを行う。
- 同時に、情報収集はその他のメディアを使わなければいけない状況を作り、QRコードでHPにとぶことや、ゼミナール募集要項を読むことを怠るような学生に対してのスクリーニングも行う。

○個別説明会（5/12.19）

- 教室（経営104）のキャパシティや、個人の都合上どうしても参加できない人を考慮して、木曜4限に2回行うことにする。

- また参加者の公平性を保つため、1回目も2回目も同じ内容のものとする。
- 全体説明会とは打って変わり、ここでは服部ゼミがどんなところなのか現役ゼミ生や先生の話を中心に具体的に伝え、アトラクションの効果を狙う。
- ここで初めて「マルチパス採用」について明かし、アトラクションとスクリーニング両方の効果を狙う。

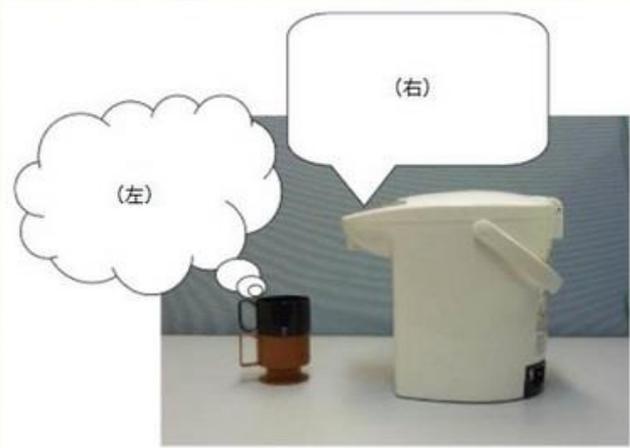
○発想力タスク (5/19 19:00～5/21 19:00)

- 内容

問題は以下のものとする。(ホームページより)

【タスク① 問題】

問(1).
フキダシに適切なセリフを入れてください。



左:
右:

問(2).
連休明け、あなたは寝ぼけてパジャマのまま会社の入り口の前まで来てしまいました。あと5分で始業です。あなたならどうしますか？

発想力を問うにあたって、問(1)・問(2)ともに、堀上明氏(神戸大学大学院経営学研究科)の博士論文「経営組織における人材の創造性に関する研究 — 思考三位一体理論に基づく創造性の測定尺度開発をめぐって — 」内の創造性検査問題について利用許可を頂き、その内のラテラル・シンキング(水平思考)を測定する問題2問を本タスク

の「発想力を測る問題」として、原文のまま使用させていただいた。

なお、筆者によれば、本来この創造性検査は短時間で行うものであるが、今回は回答期間である丸2日間で行う。

- 評価基準

問(1)問(2)ともに、1点～5点の5段階評価で行う。

※オリジナル（論文）では3段階評価であるが、差別化が難しいという理由から今回は特別に、オリジナルを参考にしながら5段階の評価基準を作成する。

- 評価方法

既に記した5ステップを3期生+服部先生の11人全員が踏む。問(1)と問(2)の平均点を合計し5点満点に圧縮したもの（つまり足して2で割ったもの）をその回答者の得点とする。

- 論理力タスク

- 論理力とは

辞書やインターネットでの調査、また議論の結果

- (1) 一貫性がみられること
- (2) 結論と根拠が対になっていること
- (3) 相手に正確に伝わること

以上3つの要素を含んだ文章を構成することができる能力、と今回定義した。明瞭で筋の通った意見を表すことができるのは議論において必要な能力と考え、精査軸も考慮し評価対象能力に選んだが、GDの評価項目に組み込んでしまうと他の評価項目との強い相関が見られるという昨年までの反省から、今回はタスクで個人行動における論理力を評価することにした。

- 内容

2016年 服部ゼミナール採用・タスク②

【問題】

近年の経営赤字を受けて、あなたの会社は、とうとう社員のリストラを行わなくてはならない状況にまで追い込まれてしまいました。社員全員について、様々な点に関する情報収集を終え、ひとまずリストラの最終候補を下記リストにある4人にまで絞り込むことができました。

しかし、本当に大変なのはここからです。4人の候補者の中から1人だけを残し、他の3人をリストラしなくてはなりません。その決断を下す重役を担うのは、人事担当者であるあなたです。

A~Dの4人のうち、だれを残し、だれをリストラしますか？また、それはなぜでしょうか？経営学の知識を持たない人にも理解できるよう、あなたの考えを論理的に説明してください。（字数・形式の制限はありません）

タスク② リストラ候補者リスト

Name(名前)	A	B	C	D
Sex(性別)	男	女	女	男
Age(年齢)	25	28	35	54
Background(学歴)	難関大学卒	有名大学中退	普通大学卒	高卒
Career(勤務年数)	3年目	4年目	10年目	22年目
Dependent(扶養)	妻子なし	夫子なし	小学生の子供1人 (シングルマザー)	妻と大学生の子供2人
Character(性格)	協調性がなく、同僚や営業先での衝突も多い	とても友好的で社内での評判も良いが、サボリ癖や遅刻が目立つ	人柄もよく、いたって真面目	社内、営業先とで非常に好かれている
Business performance(営業成績)	社内1、2を争うくらい優秀	普通	まあまあ良い	良くない
Future(将来)	何年後、自立して自分の企業を立ち上げたいと考えている	特に希望はなく、このままで良いと思っている	このまま勤めて、昇進していきたいという意欲がある	転職も考えているが、このまま定年退職でも良いと思っている
Others(その他)	近々結婚予定がある	TOEICでは常に860点以上でA判定を取り、海外企業との交渉の際には、彼女は必要不可欠である	軽度の障害を患っているが、大学時代にビジネスコンテストで優勝経験があり、現在それを生かしている	人脈が広く、様々な会社と強い繋がりがあり、彼なしでは取引できない大企業もある

問題は以下のものとする。（配布データより）

論理力を問うに当たって今回は、昨年GDで使用したテーマを、多少加工して使わせていただいた。そうした理由としては

- (1) 専門知識があまり問われないもの（知識量は可変的であるため今回の評価項目には適さないから）
- (2) 固定解のない選択肢が設けられているもの（固定解が存在してしまうと、論理力を

評価する際にそれがバイアスとなりかねないから)

- (3) 論を展開する際ある程度自由度があるもの（自由度がない≡固定解のようなものが存在する、となってしまうから）

と、今回考慮すべきと判断した3つの条件を満たしているものであったことが挙げられる。多少加工したのは、今年のGDの結果より、少選択肢に偏りがあったため、その優劣をなくすためである。

● 評価基準

上記の論理力の3つの構成要素と対応させて

- (1) 評価軸の有無・・・決断するにあたり、明確な方針があるか
- (2) 情報の過不足・・・決断するにあたり、必要な情報が不足してないか、逆に必要のない情報を付加してないか
- (3) 伝わりやすさ

「咀嚼度」・・・たとえば専門用語を知らない人相手でも理解できるような言葉づかいをしているか

「スマートさ」・・・具体から抽象への運び方や内容の重要度を考慮した並べ方などいわゆる文章構成のうまさはどうか

の3つの評価項目を設け5段階で評価した。

○アンテナカタク

● アンテナ力とは

「みんなが普段気に留めていないようなところにどれだけ注意しているか、またそこに
関する情報をどれだけインプットしているか」を端的に表現した能力と定義した。情報
感度といった言葉でも表現できるかもしれない。こういった能力は、議論が行き詰まっ
たとき新しい視点・情報を与えて活気づけてくれるのではないかと考え、精査軸も考慮
し評価対象能力に選んだ。

問題は以下のものとする（配布プリントより）

最終タスク

ここまで、タスク2つを解いていただきありがとうございました。あともう一つ、みなさんにはタスクを解いていただきます。頭を絞って解いてみてください。

Q.日常生活において、見たもの、触れたものの中で「なぜ？」と思うことをできる限り挙げてください。そして、その疑問に対するあなたなりの答えを書いてください。

例：

状況	疑問	答え
自動車学校で	なぜ信号の色はあの順番になっているのか？	運転手の座席は多くは右側にあり、運転手に強調しなくてはいけない色の順から、右側についている。

アンテナ力を問うに当たって

- (1) 上記の定義に沿ったアンテナ力がちゃんと測れる内容か
- (2) 得手不得手が生まれるようなある一定の分野の専門知識に偏らない内容か

ということに注意して問題設定を行った

なお、グループディスカッションと並行して別室で行うため、回答時間は30分とする

- 評価基準

「状況」「疑問」「答え」のセットで記入されているものについてそれぞれ評価した。

- 評価方法

既に記した5ステップを3期生+服部先生の11人全員が踏む。アンテナ力のトップの点数を、アンテナ力以外の5つの能力のトップの平均値に圧縮し、その圧縮率を他の回答者のアンテナ力の点数にも適用する。

- グループディスカッション

- 状況把握力とは

注意深く周りの意見に耳を傾けより高い地点から俯瞰し、状況を整理したものを共有する能力、と定義した。

- 説得力とは

論理的に意見を構成し、それを相手に理解させ納得させる能力、と定義した。

- 活性力とは

議論を正しい方向に導いたり多くの発言をしたりすることで議論を活性化させる能力、と定義した。

○内容

問題は以下のものを使用した。(配布プリントより)

グループディスカッションテーマ

ルネサンスの3大発明といえば、「火薬」「羅針盤」「活版印刷術」があります。では、これらが世界を変えた(=世界の発展に貢献した)順番で並べるとしたら、どうなるでしょうか?理由とともに、グループでひとつの回答を導き出してください。

1位_____

2位_____

3位_____



3つの能力を測るにあたって、

- 前提知識による優劣の差が出ないようなもの
 - 議論が活性化しやすいようなある程度自由度のあるもの
 - しかし時間内に議論を収束できるように選択肢(固定解はない)のあるもの
- ということに注意して問題設定を行い、論理力タスクとの差別化を考慮して以上の内容

とした。

当日、服部ゼミの最終エントリー者数が16人であったことを考慮しランダムに2グループに分けた。1グループの所要時間は30分とし、残り5分の伝達以外は一切干渉しないことにした（タイムキープも状況把握力の一部だと判断したため）。また、議論の内容はビデオで記録した。

○評価基準

3つの能力をそれぞれ1点～5点の5段階で評価した。ただし、活性力に関しては「アクセル力」・・・批判的は立場もしくは同意的な立場をとり、議論の軌道を修正したり、意見を強めたりする能力

「積極性」・・・単純にどれだけ発言し議論に参加したかの2つの要素を設け1点～5点の5段階で評価した。

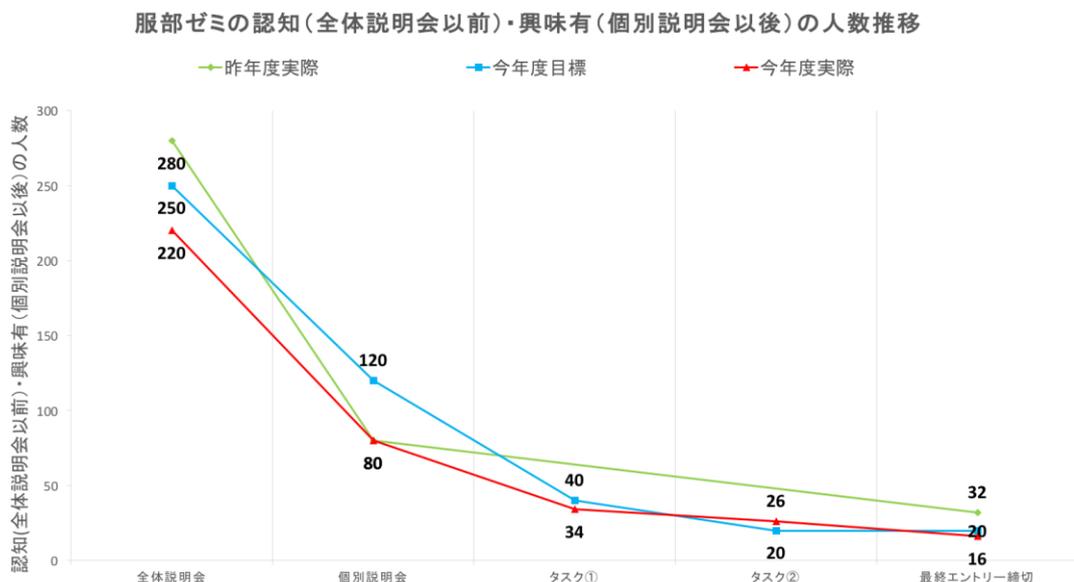
○評価方法

評価者は、議論進行中の最終エントリー者を取り囲むようにそれぞれ位置し、評価基準と備考欄の書かれた評価シートにメモを取りながら評価を行った。2グループの議論について気になった部分をビデオで再生し確認したのち、既に記した4ステップを踏んだ（ただし4ステップの①評価基準を確認・共有する、に関してはGDが始まる前に済ませた）。状況把握力と説得力に関しては平均値を、活性力に関しては要素2つの点数を足して2で割った点数の平均値をその回答者の得点とした。

分析結果および考察

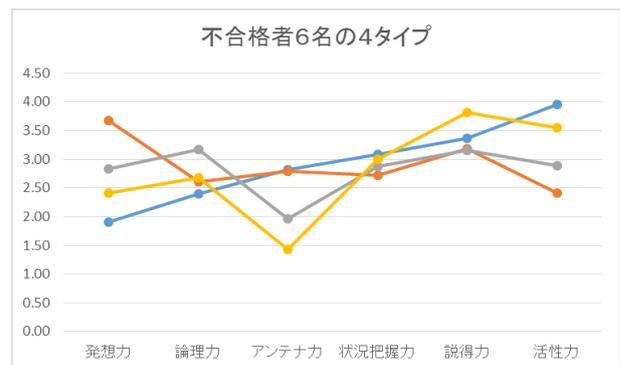
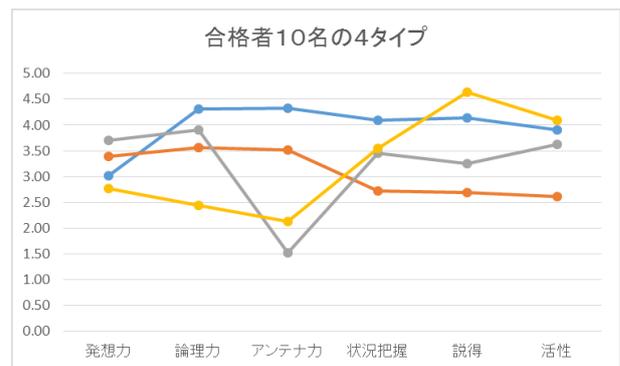
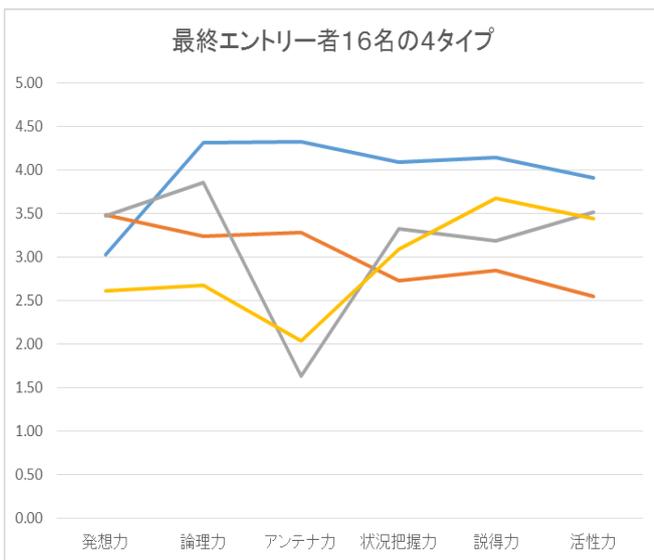
○人数推移

人数推移は以下のようになった。



○全体に関して

- 結果的に合格者 10 名は、総合点における上位 10 名であった。しかし、GD のみの総合点上位 10 名とは異なるため、今回タスクを課した意義はあったのでは。
- 最終エントリー者 16 人の得点の仕方は以下の 4 つのタイプに分けられた。
 - ① 発想力は平均的だが、それ以外の全ての項目で高い点数
 - ② アンテナカタスクのみ極端に低く、それ以外の項目は比較的高い点数
 - ③ 全ての項目において平均値にやや近い点数
 - ④ タスク全般の点数がやや低く、GD の項目では比較的高い点数
- また、合格者と不合格者のタイプの傾向に大差はなかったため、合格するための一定のパターンが存在するわけではないようであった。



○発想力タスクに関して

問 1 と問 2 の得点には正の相関が見られた。つまり、合計点で発想力を測定したことは適切だったといえる。

発想力 相関分析					
		問1	問2	合計	
問1	Pearson の相関係数	1	.606*	.872**	
	有意確率 (両側)		.013	.000	
	度数	16	16	16	
問2	Pearson の相関係数	.606*	1	.918**	
	有意確率 (両側)	.013		.000	
	度数	16	16	16	
合計	Pearson の相関係数	.872**	.918**	1	
	有意確率 (両側)	.000	.000		
	度数	16	16	16	

*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。
 **. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

○論理力タスクに関して

評価項目3つのうち、情報の過不足と伝わりやすさの得点には正の相関が見られた。軸の有無は有→5点、無→1点の2択式を採用したため相関分析はできないが、論理力に関しても合計点で測定したことは概ね適切だったといえる。

論理力 相関分析					
		軸	情報の過不足	伝わりやすさ	合計
軸	Pearson の相関係数	1	.291	.199	.799**
	有意確率 (両側)		.292	.477	.000
	度数	15	15	15	15
情報の過不足	Pearson の相関係数	.291	1	.879**	.795**
	有意確率 (両側)	.292		.000	.000
	度数	15	15	15	15
伝わりやすさ	Pearson の相関係数	.199	.879**	1	.723**
	有意確率 (両側)	.477	.000		.002
	度数	15	15	15	15
合計	Pearson の相関係数	.799**	.795**	.723**	1
	有意確率 (両側)	.000	.000	.002	
	度数	15	15	15	15

**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

○GDに関して

3つの能力は独立したものとして評価したが、能力間でそれぞれ正の相関が見られた。

これは common method bias という同一の評価方法で個別に評価しようとしたことが原因に挙げられる。

また、唯一説得力と積極性の得点には相関が出なかったため、説得力を高めるためには、「下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる」というわけにはいかないのかもしれない。

相関分析						
		状況把握力	説得力	活性力（アクセル力）	活性力（積極性）	合計
状況把握力	Pearson の相関係数	1	.631**	.756**	.736**	.901**
	有意確率（両側）		.009	.001	.001	.000
	度数	16	16	16	16	16
説得力	Pearson の相関係数	.631**	1	.559*	.493	.757**
	有意確率（両側）	.009		.024	.053	.001
	度数	16	16	16	16	16
活性力（アクセル力）	Pearson の相関係数	.756**	.559*	1	.722**	.880**
	有意確率（両側）	.001	.024		.002	.000
	度数	16	16	16	16	16
活性（積極性）	Pearson の相関係数	.736**	.493	.722**	1	.890**
	有意確率（両側）	.001	.053	.002		.000
	度数	16	16	16	16	16
合計	Pearson の相関係数	.901**	.757**	.880**	.890**	1
	有意確率（両側）	.000	.001	.000	.000	
	度数	16	16	16	16	16

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。
*．相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

○GPA に関して

どの項目においても GPA との相関は例年通り見られなかった。服部ゼミが必要とする優秀さと学校の成績には関係がないことを示している。

GPA 相関分析									
		総合点	GPA	発想力	論理力	アンテナ力	状況把握力	説得力	活性力
総合点	Pearson の相関係数	1	.039	.111	.676**	.481	.881**	.480	.600*
	有意確率（両側）		.886	.694	.008	.069	.000	.070	.018
	度数	16	16	15	14	15	15	15	15
GPA	Pearson の相関係数	.039	1	.009	.071	-.099	-.125	-.072	-.025
	有意確率（両側）	.886		.974	.810	.725	.656	.798	.931
	度数	16	16	15	14	15	15	15	15