

## 日本企業による採用面接のねらい

武田 圭太

### 面接重視の理由

学校の世界から仕事の世界への移行は、生涯キャリア発達の最初の大きな転機であるが、仕事の世界を開門する日本企業が、どのように新規学卒者を選考し一括定期採用しているかは、門前の青年にとって不確かである。仕事や働くことについての個人の希望や期待は、主に業種や職種および働く場の選択をとおして具体化するが、新しい人的資源を求める組織が、志望学生に何を要求しているかは明確でない。多くの日本企業の場合、少なくとも仕事にかかわる専門知識・技能は、一部の技術系採用候補を除くと重要な選考項目にはならない。また、特定の職種を念頭に、志望学生を考査するわけではない。採用数は決まっているが、志望学生一人ひとりについて、個別に担当職務の適性を検査するわけでもない。

日本企業の採用選考では、仕事内容そのものに関係する具体的な試験は行われていない。志望学生が、自己分析などを勧められて自身の適職について熱心に考えるほど、日本企業は、仕事内容に関する新しい人的資源の個別特性をあまり丹念に評価してはいない。

新規学卒者を一括定期採用する方式は、主に定年退職者などの補充を目的に、組織の人員構成の均衡をはかり、人的資源の量を一定に保つためである。入社と退社それぞれの時期が公式に定まっているので、組織構成員の量についての充員計画は定型化しやすい。そのため、新規学卒者の定期採用は、採用目標数の達成を優先して実施される（武田、2000）。採用計画は、能力要件や適格要件を原則とするが、日本企業の慣行は原則どおりではなく、好景気には予定より多く採用し不景気にはまったく採用しないなど、採用計画とは異なる別の状況判断で運営されがちである（魚津、1985）。したがって、志望学生の個別の希望や期待は、日本企業の募集・選抜・採用の過程をとおして、表面上は選考のための情報として処理されるが、充員計画が特定の職務や職種にもとづいていないので、実際にはほとんど無用である。

このように、個人の欲求と組織の要求との調和を基本理念とする組織内キャリア発達論（Schein、1978）を日本企業について論議する場合、仕事内容に関する個人の欲求と組織の要求との合意を実際に採用選考では確認できないことに留意する必要がある。

そこで、入社後に毎日する仕事の内容について個人と組織との合意がなくても採用される／する論理を、日本人の集団・組織特性の観点から考えてみよう。津田（1985）は、日本企業の特性について、協働集団を最小単位とする連鎖体系と説明する。個人を組織の最小単

位としない日本企業は、集団で仕事をする有機型組織である。そのため、個人は、常に所属する集団の目標を達成するように動機づけられる。組織の有効性について、構成員一人ひとりの成果ではなく協働集団全体の成果が注目される。

このような組織は、各協働集団の和を保つことで有効である。したがって、新しく採用する構成員は、仕事内容に関する専門知識・技能、個人的な希望や期待より、協働集団の和と秩序を乱さないような人格であることが望まれる。反対に、仕事内容に関する専門知識・技能などが少しくらい劣っていても、人間性の魅力が感じられるなら構成員として採用する。白井（1992）は、新規大学卒業生の採用選考基準として、入社後に開発可能な潜在能力と、企業内社会秩序および人間関係への親和性や協調性を指摘した。

志望学生の能力の潜在性や可能性、親和性や協調性などの全人格特性は、いくつかの能力検査や性格検査の結果を参考に、面接試験によって評価される。日本企業が面接試験を重視するのは、複数の面接官が、志望学生の人格のいろいろな要素に対する面接官自身の人格への共感を自己確認し採否を決定するので、全人格が承認された安心から、他の構成員は新しい構成員を受け入れて、その結果、協働集団の和と秩序は維持されるからである。志望学生の全人格を多面的に評定するために、面接試験では、仕事内容とは直接に関連しないような質問もされる。例えば、次の事例は、志望学生が面接試験の体験を語った証言である（武田，2001，p.377）<sup>1)</sup>。

「8月3日にJ社の筆記試験と集団面接試験を受験した。筆記試験は、国語が40問を30分、数学が30問を40分で回答するSPIで、他に300問の適性を検査するSPIを受けた。その後、約30分間の集団面接があった。志望学生は男性2人と女性2人、面接官は人事担当者1人と役員1人で、どちらも40歳代後半に見える男性だった。自己紹介してから、『カウンターとアウトセールのどちらをやりたいですか』『当社を何で知ったんですか』『当社の商品について知っていますか』『当社はどこが出資しているか知っていますか』『鰻の生産高日本一はどこか知っていますか』『サッカーはどここのチームが好きですか』『当社に点数をつけると何点ですか』などを質問された。『8月15日までに連絡します』と言われたが、Yは『不合格だ』と思ったという。『何をみているのかわからない面接だった』。しかし、合格通知を受け取り9月1日の最終面接を受けた」。

鰻の生産高日本一の産地や好きなサッカー・チームなど、J社の事業とは直接に関連しない質問をされてYは面喰ったようであるが、質問への回答以外にもYの表情や動作などの反応から、面接官はYの人格を認知するための情報を得ている。所定の用紙に記入されたYについての情報が、本人と対面する状況下で、非言語の情報も含みながら本人によって口頭表現されるのを面接官は受信して、新しい構成員としてのYの潜在能力と集団成員性（group

---

1) 原調査は、採用選考のための面接試験の状況を把握するために、愛知県内の私立A大学文学部4年生の女性YとSを対象に、2000年10月に行った。調査した時点で、YとSは採用内定されていた。原調査は、YとSが採用内定されるまでのそれぞれの諸経験を把握するために、できるかぎり自由に回答してもらおうと構造化されていない面接法を用いた。この方法によると、回答者はコメントの長さとその内容に関して完全に自身で統制できる。なお、面接時間は、Yについては1回目が3時間、2回目が4時間30分、Sについては3時間30分だった。

membership) の内化可能性が、面接官の個人的な皮膚感覚を通じて評価される。

有機型組織が新しい構成員を採用する場合、構成員の個人的な皮膚感覚が認知する志望学生的人格要素の同質性は、面接試験で診断できる。組織外環境の著しい変化の発生を除いて、これまで組織の現行秩序が維持されてきた事実から、現行の体系を存続させるかぎり構成員による面接試験の主観性は有効である。つまり、採用選考で面接試験を重視する一つの理由は、それが現行の秩序を維持する有効な方法だからである。

## 仕事仲間としての相性

協働集団を最小単位とする有機型組織が新しい構成員を選抜・採用する方式は、個人を最小単位とする場合とは異なるだろう。協働集団を最小単位に組織が構成される場合、個人は、協働集団の枠内で集団業務を分担して遂行する。個人の担当業務は、集団の管理職者が配分する。管理職者は、集団業務を部下に配分する際に、一人ひとりの目標を明確に設定するように働きかけるが、業務分担は与えられた集団業務の内容に応じて変わるため、個人が担当する業務とそれを遂行する責任や権利はあいまいである。

通常の業務がこのように遂行される協働集団に新しい構成員が参入するとき、彼らに最も求められるものは何か。それは、仕事内容に関する専門知識・技能ではなく、まして個人的な希望や期待の新鮮さでもない。所属する協働集団の構成員が、暗黙のうちに共有している仕事の仕方を理解する能力が、新しい構成員に求められる。新しい構成員は、言語読解力や論理思考力に加えて、他者への共感力など対人認知にかかわる知能の社会性が一定水準を満たしていることを、適切なコミュニケーションで示すように要求される。

協働集団の要求を満たすような新しい構成員であるかぎり、集団の強固な活動枠のなかで柔軟にはたらく集団自体の機能は損なわれず秩序は維持される。つまり、新しい構成員は、仕事仲間として迎え入れられ、仲間集団に準拠し同一化していく。

日本企業の採用選考で面接試験が重視されるのは、志望学生に対面したときに把握できる人格の感触と組織の風土や文化との相性を、互いのコミュニケーションの容易さを確かめ合いながら評定するためである。そのため、面接試験の状況をいろいろと変えて、志望学生がどのように反応するかを見る。

「そして、4月27日に1次面接を受けた。1次面接は、志望学生9人に2人の面接官が質問する集団面接だった。9人の志望学生はすべて女性で、どちらも30歳代前半に見える男性の面接官は、人事担当者と営業担当者だった。人事担当者は、思いもよらない質問や圧迫気味の質問をする傾向があり、営業担当者は、自己紹介カードに関する質問が多かった。

面接は、志望学生が順番に2分間の自己PRと志望動機を話し終えてから、面接官が自己紹介カードの記入内容を含めていくつかの質問をした。Yが覚えているのは、自己紹介カードに記した友人の結婚式の披露宴で司会をした経験について感想を聞かれたことである。他の学生は、『あなたの欠点は何ですか』『あなたを色にたとえたと何色ですか』『なぜ、アメフトのマネジャーをやっているのですか』『当社じゃなくてもいいんじゃないですか』『ア

イルランドを旅行したと話した学生に) アイルランドに行きたくるようにプレゼンテーションしてください』『10年後のあなたは、どんな仕事をしていますか』などを尋ねられた。

このような質問に答えた後で、『あなたたちは採用担当です。いい人材を採るためにどんな方法をとりますか。それについて話し合ってください』と指示され、リーダーを決めて15分間の集団討論をした。Yはリーダーに立候補して、どんな人が欲しいか、その人のどこをみるか、どんな選考方法があるかについて議論するように問題提起した。その結果、1次選考は集団討論と、誰にも負けられない人にはできない一芸の披露、2次選考は個人面接、そして、2次選考の合格者には最終選考までのあいだに旅をしてもらい、その体験について最終選考でプレゼンテーションするという選考方法をまとめた(武田, 2001, pp.385-386)。

「3月中旬に、入社4年目の男性の人事担当者1人と、20歳代後半に見える男性の採用担当者1人と40歳代に見える男性の採用担当者1人が面接官になって、女性ばかり13人の志望学生に、『いい会社の選び方について1つだけ答えを出してください』と、司会者を決めない30分くらいの集団討論を指示した。討論は『いろいろと新しい意見は出るが、まとまらない状況だった』。残り時間が15分になってSは、『みなさん自分の意見を言ってくれてそれぞれいい意見だったと思いますが、意見が増えてきてこのままいくとたくさんになって絞りきれないので、1つに答えをまとめるために今まで出た意見について反対や賛成できる意見があれば、それについて話し合ったらどうですか』と発言した。この集団討論の後、『これから一人ひとりに個人的に質問します』と言われ、Sは最初に尋ねられた。『あなたが最初に配属された職場は、あらゆる面でやりがいがあるとあなたは感じていますが、ある日、人事異動で他の部署に異動してほしいと言われたら、あなたはどのように感じると思いますか』『今の職場にやりがいがあると感じているのは、今の職場しか知らないの、自分自身でそう思い込んでいるだけかもしれません。しかし、人事担当者のような第三者の人がみて、私には他の適性があると判断して人事異動を決定したのかもしれないので、私は喜んで異動します』『そうですか。ほんとうにあなたのやりがいのある仕事なんですよ。それでも納得してあっさり行けるんですか』『新しいチャレンジだと思って行けます』。面接官は、残りの12人にもまったく同じ質問をした。そのうち2人は異動を拒否すると答えたが、その他はSと同じ意見を述べた。『2週間以内に合格者だけ通知します』と言われ5日後に合格通知を受け取った。

3月下旬に、集団討論のときの採用担当者2人が面接官になって、男性4人と女性2人の志望学生への約1時間の集団面接が行われた。『今から集団面接を始めます。1人ずつ別の質問をしますから、自分の意見がかたまった方から挙手をして発表してください。過去3年以内のニュースで取り上げられた事件について、何に対してどういう部分に憤りを感じたかを明確にして答えてください』。6人の志望学生が1回目の発言を終えた後で、2回目の発言に移るというようにして、それを3回繰り返した。次の質問は、『10年後に、あなたは社会人としてどういうふうに働いていると思いますか』だった(武田, 2001, pp.372-373)。

YやSの証言から、多くの不規則な質問に淀みなく答えられるかが、面接試験で試されているといえよう。働く場では、意見の交換、話し合い、討論、議論、要求、説得、解説、説明

など、言語を発話して他者とやりとりする行為が仕事の中心になるので、面接試験で円滑にやりとりできる志望学生は、仕事のやりとりも円滑だろうと予測される。

## 面接官の要件

主観性に富む面接試験を中核に採用選考する場合、面接官の人格が試験の妥当性に影響する。面接官は自身の仕事経験・記憶にもとづいて志望学生の全人格を評価するので、面接官のキャリアが採用面接の基準そのものともいえよう。面接官は、志望学生に直面した過去の記憶のなかから高い潜在性に関する主観的な感覚表象や知覚表象を想起して、それらを再構築し眼前の志望学生の未来を予測する (Denis, 1979)。したがって、採用選考の妥当性を充足するためには、面接官に求められる要件を整理しなければならない。

魚津 (1985) は、顔つき、体型、話し方、服装なども含め、志望学生の態度を一見して自分自身の経験から「人を見抜く能力」が、面接官には必要という。その他にも、①会社の方針をよく理解し、会社を代表して行動できる、②誰とでも心置きなく接することができ、社交性に富んでいる、③話題が豊富である、④誠実であり、他者にも容易にその誠実さをわかってもらえる、⑤人を見抜く能力や物事を判断する能力など、洞察力に優れている、⑥忍耐力が優れている、⑦広い視野を持ち、柔軟な思考をする態度が身についている、⑧健康的である、⑨30～45歳くらいの年齢である、⑩主任・係長・課長くらいの肩書を持つことを面接官の条件とした (魚津, 1985, pp.61-62)。

これらの条件は、組織を代表して新しい仕事仲間候補の人格を選考する面接官自身の人格に要求されるが、その内容は全般に、加齢によるパーソナリティの発達を基底にした組織社会化の標準理想型人格といえよう (武田, 1993)。つまり、初期から中期キャリアの発達段階に位置する構成員の人格の標準理想型を基準に、志望学生の採用後の可能性を直接のコミュニケーションをとおして予測しようとする。

また、水井 (1997, pp.46-55) は、志望学生の特性を人間性と能力とに区分し、面接試験では特に人間性について、表出される態度、受ける印象、個性、主張、他者への共感や理解などの特性を、過去のさまざまな経験と未来への志向をできるだけ具体的に話してもらうことで把握するように示唆した。そして、面接試験で評価可能な人間性に関する項目を次のようにまとめた。

① **表現力**として、「抽象的な言葉ではなく、体験が伝わるような具体的な言葉を豊富に選んで話しているか?」「不要なほどの謙遜をしたり、言い訳がましい言葉が多くて論点がすっきりしないなど、話し方に変な癖がつきすぎていないか?」「立場をふまえた謙虚な話し方ができるなど、高慢なところはないか?」

② **理解力**として、「途中まで聞いてわかったような態度を示すのではなく、話を最後まで聞いているか?」「話したいことを話すのではなく、問いに対する答えのやりとりが成り立っているか?」「言いたいことがうまくまとめられなくても修正を試みるなど、自身の話が質問に対応しているかを自覚しながら話しているか?」

③ **話の一貫性**として、「すでに話した内容とのつながりを考えながら、焦らず整理しながら話しているか?」「話が自身の得意なところにずれていってしまうなど、独善的になっていないか?」「論理性があるか?」

④ **知的水準**として、「実体験の豊富さとそれへの敏感な感受性、旺盛な好奇心を感じさせるなど、年齢や経験に応じた常識を持っているか?」「専門用語を安易に使うのではなく、平易な言葉で簡潔に話しているか?」

⑤ **人間的魅力**として、「もっと話してみたいと思わせるような人物か?」「これまでの自分自身に誇りを持っているか?」「失敗を活かして改善につなげようとするなど、前向きな姿勢が感じられるか?」

⑥ **積極性**として、「顔だけの笑顔ではなく、立ち居振る舞い、姿勢、声などから感じられる雰囲気人が人に対して開けているか?」

⑦ **誠実さ**として、「適度な緊張感を持って未来の上司に向かい合っているか?」「謙虚さを合わせ持っているように感じられるか?」

⑧ **明るさ**として、「人に対して開放した部分が見られるか?」

⑨ **率直さ**として、「要領を得ない抽象的なことを並べ立てたりしていないか?」「不要な敬語や過度の謙遜など、形式に頼ってしまっていないか?」「外来語や漢語など受売りの言葉ではなく、平易でも自身で考えた言葉で話しているか?」

⑩ **冷静さ**として、「一つのことにとこだわりすぎずに、話の内容を均衡させているか?」「話をわかりやすくまとめようとしているか?」

⑪ **対応の行儀作法**として、「面接に臨むまでの準備や用意ができているか?」「書類などを見ずに働くための条件や自己分析が整理されているか?」

⑫ **元気の良さ**として、「積極性や意欲ともかかわる心身の健康を感じさせるか?」

⑬ **肯定性**として、「物事を否定的にとらえるのではなく、前向きにとらえられるか?」

⑭ **将来の抱負**として、「具体的な仕事の内容に対する希望や抱負と、個人的な夢を持っているか?」

⑮ **志望動機の明確さ**として、「底の浅い動機ではなく、覚悟のようなものが感じられるか?」「事前の情報収集を含め、志望する熱意や心構えが伝わるか?」

⑯ **職業観**として、「働きたいという意味を感じ取れるか?」「産業界に身をおくことを考え、自身の可能性を信じているか?」「生活の一部として、精神的にうまく均衡した有意義な職業生活を送ろうと考えているか?」

⑰ **趣味**として、「具体的な趣味を紹介できるか?」「趣味に関して、その良さを紹介するときに熱意や努力が感じられるか?」「趣味によって自身の世界がどのように広がったか?」「趣味の話から、均衡した心豊かな生活を想像できるか?」

⑱ **学校生活**として、「多くの時間をすごした学校のなかで、何を体得したか?」

⑲ **自己の魅力の表現力**として、「個性的だと思わせるような具体的な話ができるか?」「『何か質問は?』『あと一言付け加えたいことがあれば』に反応できるか?」

⑳ **質問に対する受け答えの仕方**として、「前置きが長すぎないか?」「質問が終わらない

うちに話し出していないか？」

面接試験で評価可能な人間性に関するこれらの項目は、前述したように、加齢とともに連鎖する各発達段階に固有な課題 (Newman & Newman, 1980) を一定の時間を費やして十分に達成してきたかについて、その成果を青年後期の人格に対面して確認するために設定されると換言できる。

このように、新規学卒者の定期採用は、組織内キャリア発達中期の標準理想型人格を基準に、キャリア発達初期の標準理想型人格を発達の可能性に関して診断し採否を決定する。その際、最初は、能力や人間性を含む全人格について、一定水準を満たさなかったり、許容範囲を超える結果を示した志望学生を除外する方針で面接するが、しだいに特定の採用候補者を絞り込んで、人間性を深く掘り下げ人物像を把握するような面接を行う。そのため、面接官は人に対する興味や関心を持ち、志望学生の長所を的確に発見できることが望まれる。

## 採用面接の妥当性

協働集団で一緒に仕事をする新しい構成員を採用選考するための面接試験は、志望学生の能力面の潜在性より人間性を重視して行われるので、採用面接の妥当性は、採用後に配属される協働集団の管理職者や同僚が、志望学生の集団成員性をどのように認知するかで検証できる。とりわけ日本企業の雇用慣行は、雇用者の解雇をできるだけ避けようとするので、新しい構成員の潜在性が見込み違いだったとしても、そのまま受け入れ協働していかねばならない。

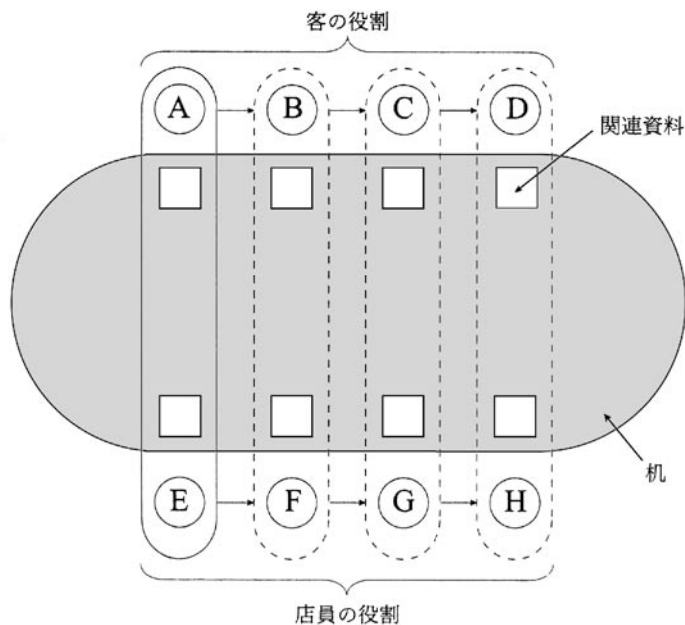
新しい構成員の集団成員性への同一化は、集団目標の共有と達成に向けて業務を分担し、集団の和と秩序を壊さないように自身の能力を発揮することで示される。集団の和は、担当業務の遂行状況を構成員が相互に確認し合いながら、集団全体の進捗を常に考えて自身の仕事をすることで保たれる。また、集団の秩序は、柱となるタテの年功序列に則って定型化された行動を学習し、集団内の勢力 (power) の影響が作用する位置関係を理解して、身分に応じて適切に行動することで維持される。こうして、まず、新しい仕事仲間が、現行の協働体系に逆機能しない人格であることを認めたくて、早く独力で仕事ができるように助言し指導していく。協働集団の目標を達成するために、集団活動は特定の時空間内で統制されるが、目標達成の最適条件として統制の対象となるのは、方法 (method) や手順 (process) や動作 (action) 以外に、能力 (capacity)、行動 (behavior)、態度 (attitude) など、個人の人格の側面も含める考え方がある (相羽, 1969)。

また、協働集団に新しい構成員が加わったことによって、集団全体の能力にどのような変化が現れるかが、採用面接の成果として問題になる。協働のなかで発揮される能力の個人差については、採用面接でも集団討論や即興の集団ゲームなどで評価される。

「1ヵ月後の4月25日に、7人の志望学生と共に昨年入社した女性の人事担当者1人から集団面接を受けた。志望学生はみな女性だった。まず、1分間の自己紹介をしたが、面接官はストップウォッチできっかり1分を計測した。

次に、プレゼンテーション・リレーを行った。それは、楕円形の机の両側に、7人の志望学生が3人と4人とに分かれて座り、互いに対面する2人1組の一方が客の役割、他方が店員の役割を想定して、机の上に置かれた各自1枚ずつのB4判の旅行関連のパンフレットを使い、最初に1組目の客と店員が30秒間で即興会話をして、2組目の客と店員が、やはり30秒間で1組目の会話の続きを演じるというような引継ぎを順に2回繰り返した後、客の役割と店員の役割を交替してさらに2回繰り返すゲームだった(図1)。なお、3人と4人とに分かれたので、4組目の片方の役割は、3人の列の最初の人が演じた。プレゼンテーション・リレーを始める前に、面接官は『話をつなげるように』と指示した。

図1 プレゼンテーション・リレーの配置



出所：武田圭太(2001)「海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告9：なぜ、私は採用内定されたのか？(1)—」、『愛知大學文學論叢』，第123輯，p.380.

プレゼンテーション・リレー終了後、面接官から『今まで運動部に入っていた人はどれくらいいますか』と聞かれ、Yを除く6人は該当した。面接官は、『あなたに子どもが生まれてスポーツをやらせることになりました。個人競技と団体競技のどちらをやらせたいですか』について、司会者を決めないで15分間の集団討論をするように指示した。Yは個人競技の立場で参加し、積極的な討論になった(武田, 2001, pp.380-381)。

面接試験の場で偶然に形成された集団の構成員として、定められた役割を短時間で遂行しながら、集団ゲームのなかで組合された役割相互の調和感と役割の組合せ全体の連鎖への均衡感とが、プレゼンテーション・リレーを行う過程で査定されたと思われる。このような集



団ゲームは、協働の模擬作業である。その後の集団討論でも個人競技と団体競技とを二者択一させるなど、個人と集団・組織との関係にかかわる志望学生の考えを把握しようと試みている。

協働集団全体の能力は、構成員一人ひとりの能力を相互に補完するように組合せて高められる。そのため、新規学卒者を人的資源の充員計画にしたがって定期採用する場合、経営計画や職務・役割計画などとも関連させ、全体組織の配員計画にもとづいて創造性の高い協働集団を構成するために新しい構成員を戦略的に採用することが考えられる。個人の潜在性を詳細に把握するような採用面接の結果から、異なる潜在性の最適な組合せを予測し、創造性の高い集合能力体を協働集団として形成する試みである。志望学生の最適業務の摘出を予測するために面接試験の有効性を高めようとする考え方（中井, 1978）は、日本企業の場合、個人を協働集団化する前提で実践する必要があるだろう。

日本企業の現行の選抜・採用は、集団・組織の和と秩序の維持の制約下に、異質な潜在性が偶然に集合するよう運営されている。そうした選抜・採用の無作為性の効用（武田, 2003）は、志望学生の仕事や仕事の世界についてのあいまいな理解のうえに実現しているという意味で、個より全を優先する採用管理と思われる。

## 引用文献

- 相羽弘一 1969 社内標準化のすすめ方 実業之日本社
- Denis, M. 1979 *Les images mentales*. Paris: Presses Universitaires de France. (寺内 礼 監訳 1989 イメージの心理学—心像論のすべて— 勁草書房)
- 水井正明 編著 1997 採用担当者のための面接官マニュアル 日本能率協会マネジメントセンター
- 中井節雄 1978 人事検査法—YG性格検査・キヤッテル知能検査・クレペリン作業検査 応用実務手引— 竹井機器工業株式会社
- Newman, B.M., & Newman, P.R. 1980 *Development through life: A psychosocial approach* (3rd ed.). Homewood, Illinois: Dorsey. (福富 護・伊藤恭子 訳 1984 新版生涯発達心理学—エリクソンによる人間の一生とその可能性— 川島書店)
- Schein, E.H. 1978 *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代 訳 1991 キャリア・ダイナミクス 白桃書房)
- 白井泰四郎 1992 現代日本の労務管理（第2版） 東洋経済新報社
- 武田圭太 1993 生涯キャリア発達—職業生涯の転機と移行の連鎖— 日本労働研究機構
- 武田圭太 2000 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告8: 大企業の1988年時の採用戦略事例— 愛知大学文学論叢, 122, 220-236.
- 武田圭太 2001 海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告9: なぜ、私は採用内定されたのか? (1)— 愛知大学文学論叢, 123, 369-388.
- 武田圭太 2003 日本企業による大卒者の選抜・採用をめぐる現状と課題 豊橋創造大学紀要, 7, 99-110.
- 津田眞激 1985 人事・労務管理 日本放送出版協会
- 魚津欣司 1985 採用・活用・教育計画の立て方 税務経理協会