

## 面接者の価値観が面接評価に及ぼす影響

今城 志保 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

### 背景

採用面接は、採用選考プロセスの中でも特に重要な位置づけを占めている。長期雇用を前提とする日本企業においては、共に仕事をするのできる人物か否かは、直接会って話ができる面接なしには考えられないといったところが企業の本音だろう。

一方で、人物評価の道具として面接を捉えると、主観的評価であるがゆえの問題点が出てくる。そのひとつが、面接者による評価の違いである。欧米では policy-capturing と呼ばれるアプローチを用いた研究によって、面接者ごとの情報の重み付けの違いが及ぼす影響が確認されている(Graves & Karren, 1999)。また、日本のデータでも、面接者によるばらつきが評価の分散の多くを占めていることが報告されている(今城, 2005)。

それでは、このような面接者間の評価の違いは何に起因するものだろうか。Dipboye ら(1993)は面接者間に評価の違いをもたらす要因として、望ましい応募者像の違い、質問内容や面接の進め方の違い、面接経験の違い、面接者の能力や性格などの個人特性の違い、面接者のその時の感情状態などをあげている。このうち、望ましい応募者像の違い(今城, 2007)、面接経験(Dipboye & Jackson, 1999)、面接者のムード(Baron, 1987)などに関しては、いくつか先行研究がなされており、面接経験を除いては一定の影響が確認されている。一方で複数の要因を同時に検討した研究は、ほとんど見当たらない。しかしながら上記の要因は、それぞれが独立に影響を及ぼすというよりも、相互に関連しあって影響を及ぼす可能性が高く(Dipboye et al, 1993)、要因間の関連性を扱う研究が必要だと考える。

そこで本研究では、面接者の個人特性として一般的価値観、面接はどのように行われるべきかという面接を実施する際のスタンス、自組織の風土認知を取り上げ、これらが面接評価にどう影響するかを探索的に検討する。また、これらの変数間のダイナミックな関係性を考慮した因果モデルを

構築することを試みる。

<面接行動> 面接時の行動が評価に影響を及ぼす可能性は指摘されている(Graves, 1993)が、実際に面接時の行動と評価の関係を扱った研究は、研究を実施する際の難しさも手伝って非常に少ない。さらに、面接者の行動を研究するための枠組みすらないのが現状である。

そこで、本研究では以下の2点に絞って面接行動を研究するフレームを提案する。ひとつは面接が面接者と応募者の社会的な相互作用の場であることに着目するもの、もうひとつは面接の目的である評価のあり方に着目するものである。それぞれの内容については、面接を数多く経験した企業人5名によるディスカッションと、ある企業でのパイロット調査をベースに仮説を作成した。前者については、応募者と話しやすい関係性を作ること重視するスタンスか、会社を代表する面接者として役割を果たすことを重視するスタンスかに分けた。後者の方は、現時点の応募者を誤りのないように評価するスタンスか、応募者の今後の可能性を、自分自身の評価観を信じて評価するスタンスかに分けた。

<組織風土> 組織風土と個人の適合(Person-Organization fit)が面接評価に及ぼす影響を支持する結果がいくつかの先行研究で報告されている(例えば Rynes & Gerhart, 1990; Adkins et al, 1994)。特に日本の雇用慣行を考慮すると、組織への適合は重要である。日本の面接データを用いた研究でも、同じ組織に属する面接者はある程度評価観点を共有していることが示唆されている(今城, 2005)。

<価値観> 行動や意思決定、評価などの際に、個人的な価値観が影響することが、様々な研究によって示されている(例えば Bardi & Schwartz, 2003; Feather, 1995)。一方で価値観が行動や評価に影響を及ぼすプロセスは複雑で、例えば Schwartz(in press)は、価値が行動に結びつくプロセスとして、そもそも特定の価値が意識されるかからはじまり、判断のための情報収集や、選択

肢の評価、実行の計画にいたるまでのあらゆるステップで影響する可能性を指摘している。また Tetlock ら(1996) は、価値観と行動の関係がいか  
にその場の状況によって影響を受けるかをモデル化している。

本研究では面接者の一般的価値観が、まず面接のスタンスに影響すると考える。また、面接者はある程度組織の求める人物像に沿った評価を行っていると考えられるが、面接者が自組織の風土を認知する際にも、価値観が影響する可能性がある。そこで、価値観 面接スタンス 評価というパスと、価値観 組織風土の認知 評価というパスの両方について検討を行う。

**方法**

2007 年 3 月に、企業で面接を経験した人を対象にインターネットでアンケート調査を行った。サンプルは 198 名(男性 79.5%, 女性 20.5%; 年齢 25~34 歳 40.0%, 35~44 歳 40.0%, 45~55 歳 20.0%)で、全員が過去 10 人以上に面接を行った経験があり、50 名以上の応募者に面接を行った人は 58.5%であった。企業規模の内訳は、300 名未満が 27.5%、301~1000 名未満が 28.5%、1000 名以上が 44%であった。

従属変数として、面接者が応募者の面接場面でのどのような行動を評価するか(積極的な組織エンゲージメント、オープンな自己主張)を尋ねた結果を用いる。独立変数として面接者の一般的価値観(伝統、自律)、面接時に応募者に対してとる相互作用のスタンス(関係性重視-役割重視)、面接評価に対するスタンス(確度重視-可能性重視)、自組織の風土認知(価値創造的風土)を用いた(詳細は表 1 を参照)。

分析では、まず各独立変数がどの程度評価に影響するかを見るために重回帰分析を行い、その後、共分散構造分析を行う。

**結果**

表 2-1, 2-2 は重回帰分析の結果を示したものである。積極的な組織エンゲージメント行動の評価に対しては、関係性重視-役割重視、価値創造的風土、伝統で正の有意な係数が、また自律で負の係数が傾向的に有意な水準で得られた(表 2-1)。自

表 1 分析に用いた変数

<b>従属変数</b> <面接時に評価する行動> 積極的な組織エンゲージメント( = .90; 13項目) オープンな自己主張( = .79; 8項目) Kim, U. ( Inha University )(未発表)により英語で開発された質問紙の日本語訳を使用
<b>独立変数</b> <個人的価値観> 伝統( = .65; 4項目), 自律( = .68; 4項目) Schwartz, S. H. (1999, 2001)により開発された Portrait Value Questionnaire の日本語訳を使用
<自組織の風土認知> 価値創造的風土( = .83; 4項目) 例(変革と新たな価値の創造、などについてあてはまる程度を尋ねた)
<相互作用のスタンス> 関係性重視 - 役割重視(4項目) 例(応募者に自社を良く知ってもらう 自社をアピールする)
<評価スタンス> 確度重視 - 可能性重視(4項目) 例(現時点での能力を見る 今後の可能性をみる)

表 2-1 積極的な組織エンゲージメントについての重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	有意確率
定数)	3.600	0.301		***
関係性 - 役割	0.104	0.038	0.185	**
確度 - 可能性	-0.002	0.035	-0.004	
価値創造風土	0.154	0.066	0.159	**
伝統	0.261	0.097	0.234	**
自律	-0.230	0.118	-0.159	†

表 2-2 オープンな自己主張についての重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	有意確率
定数)	4.097	0.292		***
関係性 - 役割	0.068	0.036	0.126	†
確度 - 可能性	0.090	0.034	0.188	**
価値創造風土	0.259	0.064	0.278	***
伝統	-0.140	0.094	-0.131	
自律	-0.302	0.114	-0.217	**

組織が価値創造的な風土であると認知する面接者ほど、面接者としての役割に沿って応募者に対応する面接者ほど、また個人的に伝統的な価値を重視し、一方で自律的な価値を重視しない面接者ほど、応募者の積極的な組織エンゲージメントを示す行動を評価する傾向があった。

オープンな自己主張行動の評価に対しては、関係性重視-役割重視では正の傾向的に有意な係数が、確度重視-可能性重視と価値創造的風土で正の有意な係数が、また自律で負の有意な係数が得られた(表 2-1)。自組織が価値創造的な風土であると認知する面接者ほど、面接者としての役割に沿って応募者に対応する面接者ほど、可能性を重視した評価を行う面接者ほど、また自律的な価値を

重視しない面接者ほど、応募者のオープンな自己主張を評価する傾向があった。

共分散構造分析の結果は図 1-1, 1-2 の通りである。面接者の個人的価値観の 2 変数 × 応募者の行動評価の 2 変数で 4 種類のモデルを構築したが、いずれのモデルも許容できる程度の適合度を示した (GFI=0.953 ~ 0.958, AGFI=0.923 ~ 0.930, RMSEA=0.035 ~ 0.045)。

面接者の 伝統的な価値観からは、関係性重視 - 役割重視、積極的な組織エンゲージメントには有意な正のパスが、価値創造的風土、確度重視 - 可能性重視には有意な負のパスが引かれた(図 1-1 と 1-2 の上段)。伝統的な価値観をもった面接者は、自組織を価値創造的であると見る傾向は低く、面接場面では面接者としての役割を果たそうとし、評価に際しては確度を重視するスタンスを取り、積極的な組織エンゲージメントを高く評価する傾向が示された。

自律的な価値観からは、関係性重視 - 役割重視に傾向的に有意な負のパスが、積極的な組織エンゲージメントと オープンな自己主張には有意な負のパスが、価値創造的風土には傾向的に有意な正のパスが、確度重視 - 可能性重視には有意な正のパスが引かれた(図 1-1 と 1-2 の下段)。自律的な価値観をもった面接者は、自組織を価値創造的であると見る傾向があり、面接場面では応募者との良好な関係性を築こうとし、評価に際しては応募者の今後の可能性を見ようとするスタンスを取る。また積極的な組織エンゲージメント行動も、オープンな自己主張もあまり評価しない傾向が示された。

**考察**

面接者の個人的な価値観、面接時の応募者への対応や評価に関するスタンス、自組織の風土認知の 3 つの側面が面接評価に及ぼす影響について、重回帰分析を用いて検討した結果、3 側面とも独

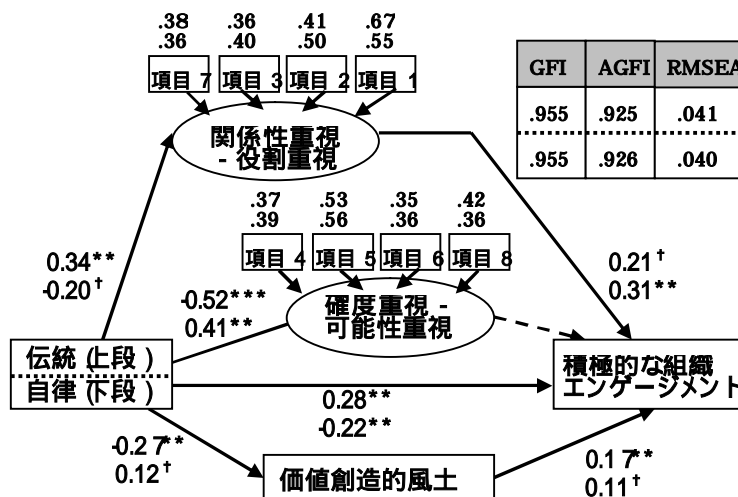


図 1-1 “積極的な組織エンゲージメント”行動の評価モデル

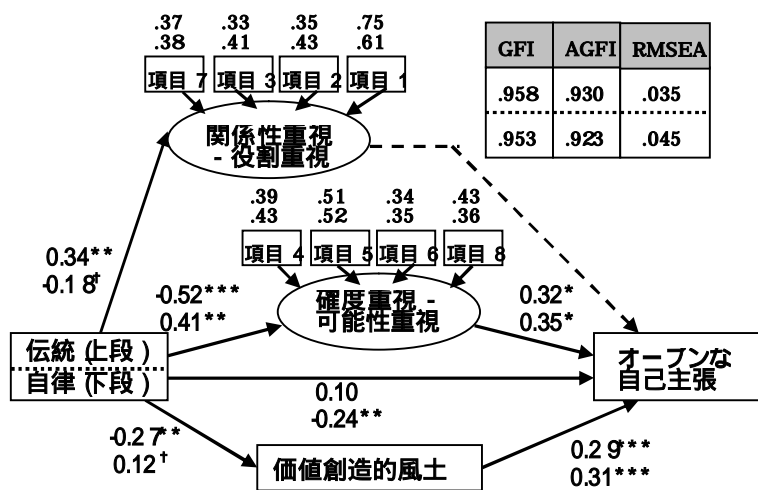


図 1-2 “オープンな自己主張”行動の評価モデル

表 3-1 積極的な組織エンゲージメントに対する標準化総合効果

	モデル上段	モデル下段
関係性 - 役割	0.208	0.314
確度 - 可能性	-0.043	-0.086
価値創造風土	0.166	0.115
伝統	0.326	-
自律	-	-0.305

表 3-2 オープンな自己主張に対する標準化総合効果

	モデル上段	モデル下段
関係性 - 役割	0.052	0.096
確度 - 可能性	0.318	0.353
価値創造風土	0.289	0.305
伝統	-0.115	-
自律	-	-0.074

自の影響を及ぼしていることが分かった。

またこれらの側面間の関係性を考慮し、共分散構造分析を行った結果、より状況一般的であると考えられる面接者の個人的価値観は、スタンスや態度認知を通して評価に影響を与える可能性が示された。重回帰分析と共分散構造分析の結果は同様の傾向を示したため、ここでは共分散構造分析の結果について考察を行う。

まず、積極的な組織エンゲージメントあるいはオープンな自己主張行動の評価に各変数が総合的にどの程度影響したかを検討するために、標準化総合効果を見た(表3-1,3-2)。積極的な組織エンゲージメントでは面接者の個人的な価値観の影響の方が組織風土の影響よりも大きいものに対して、オープンな自己主張では組織風土の方が個人の価値観よりも影響が大きかった。あくまでも推測の域を出ないが、オープンな自己主張行動は面接でよく評価される人物特性である、例えば積極性や主体性(労働政策研究・研修機構、2006)との関連が強く、ある程度組織での評価方針が存在すると考えられる。一方、積極的な組織エンゲージメントは面接で明示的に評価される人物特性の中に特に関連が強いと思われるものがなく、どう評価するかは面接者に任されていたのではないだろうか。

価値観が行動に及ぼす影響は、状況からの圧力との兼ね合いであると考えがある(Tetlock et al, 1996)ことから、今後は面接評価のどのような側面において、あるいはこういった状況下で、面接者が自分の価値観を組織の価値観や風土より強く反映させるのかを検討する必要があるだろう。

また、面接者の面接におけるスタンスの影響を見ると、積極的な組織エンゲージメント行動は面接者としての役割に則って行動する人ほど高く評価する傾向が確認された。このような面接者は、組織や仕事を全てに優先させるという姿勢を示すことが、面接という場で応募者が従うべき規範であるとの考えを持っているのかもしれない。一方で、オープンな自己主張行動は、ポジティブな側面に注目し、今後の可能性を見ろといった評価スタンスを持つ面接者に評価される結果となった。

面接行動をどう捉えるかに関して、本研究では面接者の相互作用のスタンスと評価スタンスを測

定したうえで、分析に用いた。面接者のスタンスから期待される行動を応募者がとった場合に評価が高くなるだろうとの予測のもと、スタンスから評価へのパスを引いたが、このパスの裏にあるメカニズムを明らかにするためにはさらなる研究が必要である。残念ながら、スタンスの項目はあまりがあまり良くなく、まずは測定項目の改訂を行うことが先決である。

本研究では、面接者の一般的価値観が、面接時のスタンスや自組織の認知を通して、また直接的に面接評価に影響することを示した。ただし、従属変数はあくまで面接者への調査結果から得られたものであったため、今後は実際の面接評価を用いて検討を行いたい。

Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.

Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220.

Baron, R. A. (1987). Interviewer's moods and reactions to job applicants: The influence of affective states on applied social judgment. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 911-926.

Dipboye, R. L. & Gaugler B. B. (1993). Cognitive and behavioral processes in the selection interview. In N. Schmitt, W. Borman & Associates, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1999). Interviewer experience and expertise effects. In N. Schmitt, W. Borman & Associates, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Feather, N. T. (1995). Values, valences, and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.

Graves, L. M. (1993). Sources of individual differences in interviewer effectiveness: A model and implications for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 349-370.

Graves, L. M., & Karren, R. J. (1999). Are some interviewers better than others? In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.) *The Employment Interview Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43, 13-35.

Schwartz, S. H. (in press). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values. In A. Tamayo & J. Porto (Eds), *Valores e Trabalho [Values and Work]*. Brasilia: Editora Universidade de Brasilia.

Tetlock, P. E., Peterson, R. S., & Lerner, J. S. (1996). Revisiting the value pluralism model: Incorporating social content and context postulate. In G. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Ontario Symposium: Vol. 8. The Psychology of values*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

今城志保 (2005) 採用面接評価の実証的研究: 応募者、面接者、組織が面接評価に及ぼす影響の多水準分析. *産業・組織心理学研究* 19

今城志保 (2007) 採用面接評価における面接者要因の探索的検証: なぜ面接評価は面接者によって異なるのか. *産業・組織心理学学会第23回大会発表論文集*, 43-46.

労働政策研究・研修機構 (2006) 大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果 : 大卒採用に関する企業調査. *調査シリーズ* 16.