

## 組織や面接者の違いが評価結果に及ぼす影響

今城 志保 ・ 舛田 博之 (HRR 株式会社)

The effects of organizations and interviewers on interview ratings  
IMASHIRO, Shiho · MASUDA, Hiroyuki (HRR Inc.)

**背景と目的】**面接は採用時に最も重視される評価方法の一つである。特に、近年は面接の妥当性や信頼性にとどまらず、評価内容や評価プロセス、あるいはこれらに影響を与える環境要因や応募者に与える印象まで、様々な視点から研究が行なわれるようになってきている (R.Posthuma ら, 2002)。

中でも面接で何が評価されているのかは、面接評価を考える上で基本的な問題である。面接評価との関係が比較的多く研究されているのが一般知的能力で、Huffcutt ら (1996) は面接評価と一般知的能力の相関のメタ分析を行い 0.4 (補正值) を報告している。また、面接評価と性格特性の関係に関する研究では、Cortina ら (2000) が Conscientiousness と面接評価の相関のメタ分析を行い、0.26 (補正值) を報告している。ただし、性格特性と面接評価との関係に関する研究は一般知的能力と比べるとまだ数が少なく、一般的な結論を導くに至っていないのが現状である (Barrick ら, 2000)。

面接での評価内容を考える際の重要な観点として、それがどれだけ普遍的なものがある。一般に採用選考場面では、該当職務や組織によって掲げられる面接の評価項目は異なる。特定の知識やスキルに違いがあるのは当然のこととして、性格特性や一般知的能力などの心理特性に関して評価内容に違いがあるかを直接研究したものはみあたらない。ところで、日本の新卒採用では職務経験のない学生が対象であることから、一般知的能力や対人対応力などの一般的な特性、誠実さや意欲の高さなどの態度に関するもの、組織風土に合うかなどの観点で評価することが多い。これらの評価要素は性格や知的能力といった一般的な心理特性と関連が深い。

従って一般的な心理特性が面接評価に及ぼす影響とそれが状況によってどの程度異なるかについて、分析を行う意味がある。

面接の評価内容に違いをもたらす要因の主なものとしては、組織、職務、面接者などが考えられるが、ここでは新卒採用を中心とする日本の採用事情を考慮した際に、特に関心が高いと思われる組織による違いと面接者による違いをとりあげる。

面接者間での評価の一致度は 0.62 程度である (Conway ら, 1995) ことから、面接者によって何を評価しているかが異なる可能性は十分に考えられる。先行研究では主に妥当性や採否決定の際に重視する情報について面接者による違いをとりあげており (Graves ら, 1999)、ここでは面接者による違いがあることが報告されている。

組織風土の違いによって求められる人物像が異なるとの考え方は、Person-Organization Fit (以下 P-O Fit) と呼ばれる概念で近年注目を集めている。P-O Fit とは、個人の仕事への適合ではなく個人と組織の適合を問題にするものである。企業が採用場面で応募者の P-O Fit を確認するのは、主に面接によるとされ、合否の意志決定に影響することも報告されている (Cable & Judge, 1997)。

また、P-O Fit の研究における問題点の一つに、面接者の P-O Fit の評価は、個人的な好き嫌いや面接者自身との価値観の近さではないかとの指摘や、面接者の組織風土の認知がずれている可能性が指摘されている (Parsons ら, 1999)。組織の違いと面接者の違いによる影響を同時に分析することで、上記のような指摘に対する答えを提示できるものと考えられる。

本研究では、1)組織や面接者におしなべて面接評価に影響を与える特性は何か、2)面接者によって評価への影響が異なる特性は何か、3)組織によって評価への影響が異なる特性は何か、の3点を実際の採用面接時のデータを用いて検証することを主な目的とし、加えて面接者と組織の両方を合わせた影響についても考察する。

**【手続き】**分析には、1998~2003年の4社の新卒採用時の面接評価データと、応募者の総合検査SPI-U、あるいはSPI2-U(ともにHRR株)の得点を用いる。うち2社は複数年のデータがある(それぞれ4年分、3年分)。事前分析の結果、年度によって面接評価とSPI得点との相関の様相が大きく異なることから、これらを異なる組織群とする。従って、全部で9組織のデータとする。また、一組織あたりの面接者数は3~72名で、のべ面接者数は211名であった。

従属変数としての面接評価は総合評価1項目を用いるが、組織によって異なる評価尺度を用いていたため、組織ごとに平均50、標準偏差10で標準化したものを用いる。

SPI, SPI2はいずれも性格検査と基礎能力検査からなる客観式の試験検査で、平均50、標準偏差10の標準得点で結果が報告される。信頼性はすべて0.75以上である。能力検査は総合得点を用い、性格検査は因子分析の結果をもとに4因子にまとめ、該当する尺度(表1注釈参照)

の方向性を勘案して求めた平均値を用いる。

分析には階層型線形モデル(Hierarchical Liner Model)を用いる。ある個人が課に属し、その課はある企業に属するなどのようにデータが階層化されている場合の分析モデルである(以下、HLM分析)。このような階層構造を持ったデータに従来の分析モデルを当てはめることの問題点が指摘されており、HLM分析は、このようなデータの実態により適合した分析手法として、近年用いられるようになった(Hofmann, 1997)。

ここでは、ある面接者が複数の応募者を評価する際の観点は、他の面接者の評価観点よりも似通っているとして、モデルを考える。面接ではないがPerformance Appraisalにおいて、評価者内の方が評価者間よりも評価がよく一致することが報告されており(Viswesvaranら,1996)、面接者内の評価観点は比較的安定していると考えられる。

さらに、面接者は特定の企業、あるいは特定年度の採用面接を行っていることから、特定の企業や年度に面接を行う面接者の評価の観点は、企業や年度を異にする面接者の評価観点と比べて、似通っていると考えられる。Rynesら(1990)によれば、同じ人物を評価した場合、同じ組織の面接者間の一致度の方が、他組織の面接者との一致度よりも高くなることが報告されている。

図1は、本分析の階層を模式図に表したものの

図1 階層イメージ

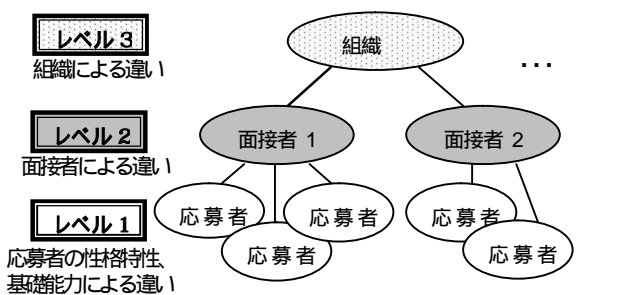


図3 面接者による影響の違い(イメージ)

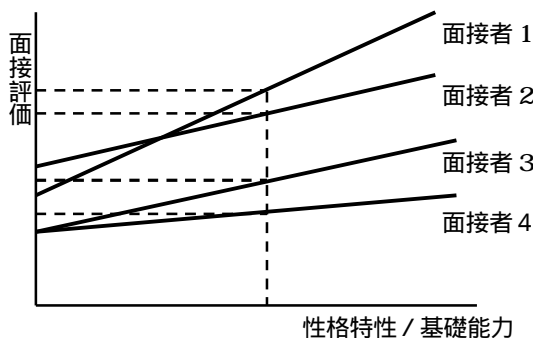


図2 分析モデル

レベル1  

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times (\text{性格特性 / 基礎能力}) + e \quad (1)式$$
 性格特性 / 基礎能力 ; 応募者の SPI 尺度得点  
 Y ; ある応募者の面接評価  
 $\beta_0$  ; 応募者ごとの回帰直線における切片  
 $\beta_1$  ; 応募者ごとの回帰直線における傾き  
 e ; 誤差

レベル2  

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} \quad (2)式$$

$$\beta_1 = \gamma_{10} + \gamma_{11} \quad (3)式$$
 $\gamma_{00}$  ; 面接者ごとの回帰直線における切片の平均  
 $\gamma_{01}$  ; 面接者ごとの回帰直線における切片のばらつき  
 $\gamma_{10}$  ; 面接者ごとの回帰直線における傾きの平均  
 $\gamma_{11}$  ; 面接者ごとの回帰直線における傾きのばらつき

レベル3  

$$\gamma_{00} = \mu_{000} + u_{000} \quad (4)式$$

$$\gamma_{10} = \mu_{100} + u_{100} \quad (5)式$$
 $\mu_{000}$  ; 組織ごとの回帰直線における切片の平均  
 $u_{000}$  ; 組織ごとの回帰直線における切片のばらつき  
 $\mu_{100}$  ; 組織ごとの回帰直線における傾きの平均  
 $u_{100}$  ; 組織ごとの回帰直線における傾きのばらつき

目的2  
 目的1  
 目的3

である。応募者をレベル1、面接者をレベル2、組織をレベル3として、3階層で分析を行う。

図2は分析内容をモデル式に表したものである。目的1の『心理特性が組織や面接者におしなべて評価に与える影響』は、係数  $\gamma_{100}$  で表される。目的2の『心理特性の評価に与える影響の面接者による違い』は、 $r_0$  と  $r_1$  の分散で表される。図3の面接者2と面接者3では回帰直線の切片が異なるが、 $r_0$  の分散が有意な場合は図のように特性が同水準の応募者の評価が面接者間で異なる。また  $r_1$  の分散が有意な場合は、面接者3と面接者4に見られるように回帰直線の傾きが異なっており、この特性が面接評価に与える影響の度合いが面接者間で異なる。ちなみに、面接者1と面接者2は、 $r_0$  と  $r_1$  の両方の分散が有意な場合の状況を表している。目的3の『心理特性の評価に与える影響の組織による違い』は、 $u_{00}$  と  $u_{10}$  の分散で表される。 $u_{00}$  の分散が有意な場合は回帰直線の切片が、 $u_{10}$  の分散が有意な場合は傾きが、組織によって異なる。

**【結果と考察】** HLM分析の結果、使用した全データの記述統計量、面接評価との相関係数は表

表1 分析結果

	固定効果						変動効果					
	係数	標準誤差	自由度	t値	標準偏差	分散	自由度	p値	標準偏差	分散	自由度	p値
外向・積極	0	.000	45.66	4.24	8	0.00	面接者	$\beta$	7.21	51.98	191	0.02
							組織	$u_{00}$	11.93	142.24	8	0.00
	1	.100	0.09	0.08	8	0.30	面接者	$\beta$	0.12	0.01	191	0.03
							組織	$u_{10}$	0.24	0.01	8	0.00
慎重・思索	0	.000	49.67	1.28	8	0.00	面接者	$\beta$	3.45	11.88	190	0.16
							組織	$u_{00}$	1.95	3.81	8	0.16
	1	.100	0.01	0.02	8	0.53	面接者	$\beta$	0.02	0.00	190	0.21
							組織	$u_{10}$	0.04	0.00	8	0.21
情緒の安定性	0	.000	45.98	2.35	8	0.00	面接者	$\beta$	7.63	58.24	189	0.01
							組織	$u_{00}$	5.46	29.83	8	0.00
	1	.100	0.09	0.04	8	0.09	面接者	$\beta$	0.12	0.01	189	0.01
							組織	$u_{10}$	0.10	0.01	8	0.00
独自性	0	.000	48.41	1.44	8	0.00	面接者	$\beta$	6.46	41.71	191	0.00
							組織	$u_{00}$	2.88	8.30	8	0.03
	1	.100	0.03	0.03	8	0.25	面接者	$\beta$	0.08	0.01	191	0.00
							組織	$u_{10}$	0.06	0.00	8	0.01
基礎能力	0	.000	43.00	2.66	8	0.00	面接者	$\beta$	8.89	78.86	200	0.01
							組織	$u_{00}$	6.15	37.86	8	0.00
	1	.100	0.12	0.04	8	0.02	面接者	$\beta$	0.13	0.02	200	0.01
							組織	$u_{10}$	0.08	0.01	8	0.01

	外向・積極	慎重・思索	情緒の安定性	独自性	基礎能力
面接評価との相関	0.08	0.01	0.05	0.04	0.09
平均	49.9	53.4	52	53	62.6
標準偏差	6.9	7.9	7.2	10.5	8.1
N	4700	4700	4700	4700	4242

注 合成尺度の内訳は以下の通り。

外向・積極 身体活動性・活動意欲・達成意欲・高揚性・社会的内向性(-)の5尺度。  
 慎重・思索 持続性・慎重性・内省性」の3尺度、情緒の安定性 自責性(-)・敏感性(-)・気分性・自信性」の4尺度、独自性 独自性」の1尺度。

1の通りである。

**目的1**  $\gamma_{100}$  が5%水準で有意となったのは**知的能力**のみで、正の値を示した。**基礎能力**が高いほど評価が高くなる傾向が、組織や面接者に平均的に認められたといえる。先述のメタ分析(Huffcutt, 1996)の一般知的能力と面接評価の相関が比較的高い水準にあることと同様の傾向と言える。一方、性格特性では組織や面接者に平均的に面接評価に影響する尺度はなかった。Conscientiousness は一般に面接とは有意な正の相関があるとの結果が報告されている(Cortina, 2000)ものの、Conscientiousnessの一部である**外向・積極**において、平均的に評価に影響するとの結果は得られなかった。

**目的2**  $r_1$  の分散は面接者によって傾きが異なるかを表しているが、**慎重・思索**以外の4尺度で有意となった。**基礎能力**では、 $\gamma_{100}=0.12$ 、 $r_1$ の標準偏差が0.13であり、面接者ごとの傾きが正規分布すると仮定すれば7割弱が-0.01~0.25の間の傾きをとる。面接者によって影響度はかなり異なるものの、やはり**基礎能力**が高い方が評価される傾向が一般的といえる。一方**独**

**自性**に関しては

$\gamma_{100}=0.03$ 、 $r_1$ の標準偏差が0.08であることから、-0.05~0.11で7割弱の傾きが分布することになり、傾きの値は小さいものの面接者によって高い方が評価される場合もあれば、その逆に高い方が低く評価される場合もあるといえる。

$r_0$ の分散は面接者によって切片が異なるかを見ているが、**慎重・思索**以外の4尺度で有意となった。

切片は検査の得点が0の時の期待値であるが、検査の得点が0になることはないため値そのものの意味を解釈することはできない。ただし、ある特性について傾きが

等しい面接者がいた場合には、切片の違いは同じ得点を持った応募者に対する評価がその面接者間で異なることを意味する。例えば、図3においてある性格特性で同得点の人を面接者2は常に面接者3よりも高く評価するといったことである。今回の分析から特定はできないものの、いくつか理由が考えられる。一つは面接者の評価の甘辛がある。また、面接者ごとにこの程度の特性はもっておいで欲しいと言った期待水準の違いも考えられる。また、ある面接者の応募者集団ではこの特性に偏りがあり、その中で相対的な評価になった可能性も考えられる。この点に関しては、今後別の研究を行う必要がある。

**目的3**  $u_{10}$  の分散は組織によって傾きが異なるかを見ているが、面接者の場合と同様、*慎重・思索*以外の4尺度で有意となった。これら4尺度では組織によって、評価への影響度が異なる。

また、 $u_{00}$  の分散は組織によって切片が異なるかを見ているが、こちらも面接者の場合と同様に *慎重・思索*以外の4尺度で有意となった。切片に関しては、面接者の場合と同様に値そのものの解釈はできないものの、組織ごとの特性に対する期待水準の違いや応募者集団の特徴が影響している可能性も考えられる。

面接者と組織の両方の違いによる影響をみると、*外向・積極、情緒の安定性、独自性、基礎能力*の4尺度では、切片、傾きとも面接者間、組織間で有意にばらつく結果となった。従ってこれら4尺度では、面接者の違いと組織の違いの両方が影響する結果となった。今回用いたデータを、面接者や組織の違いを考慮せずまとめて分析すると性格や知的能力と面接評価の関係は弱くなるが、組織や面接者別に見るとこれらの一般心理特性は面接評価に比較的強く影響する可能性があることがわかった。

また、これら4尺度で面接者による変動と組織による変動を比べると、*外向・積極*のみ組織による変動の方が面接者による変動よりも大きい結果となった。今回は組織の数が小さく一般的な結論を導くことは難しいが、少なくとも本

データでは外向的で積極的な人がどの程度望ましいかについて、組織間で比較的是っきりと見解が分かれたと言える。

本研究では、組織と面接者の両方の影響を同時に分析した。その結果、面接者の違いによる影響と組織の違いによる影響の両方が存在することが確認された。このことから推測するとP-O Fitの評価においても、一部指摘があるように単に面接者の個人的な評価観点の違いだけでなく、組織のP-O Fitの評価が存在しそうである。ただし、本研究では同一企業でも面接実施年度によって異なる組織としたことから、組織が評価したものはP-O Fitだけでなく戦略の転換等によって企業が求める人物像が異なることによる違いを反映していると考えられる。

今後は、企業数を増やしてより安定した結果を得たい。また、今回用いたデータは程度の違いはあるものの構造化された面接である。通常の面接ではどう結果が変わるかや、P-O Fitに焦点を絞って企業のまとまりで分析を行った時にどうなるか、も今後の研究テーマとしていき

#### <引用文献>

Barrick M. R., Patton G. K. & Haugland S. N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53, 925-950.

Cable, D. M., & Judge T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.

Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.

Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., Davisonm H. K., & Gilliland, S. W. (2000). The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. *Personnel Psychology*, 53, 325-351.

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, California: Sage.

Hofmann D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical liner models. *Journal of Management*, 23, 723-744.

Huffcutt, A. I., Roth, P. L., & McDaniel, M A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 459-473.

Parsons, C. K., Cable, D. M., & Liden, R. C. (1999). Establishing person-organization fit. In R. W. Eder & M. M. Harris(Eds.) *The Employment Interview Handbook*. Thousand Oaks, California: Sage.

Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.

Rynes, S. L. & Gerhart, B. (1990). Interview assessments of applicant "fit": An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.