

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

今城 志保 (株)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)

Exploratory Examination of Interviewer's Effects on Selection Interview Evaluations

Shiho Imashiro (Recruit Management Solutions Co., Ltd., Institute for Organizational Behavior Research)

採用面接は採用選考過程で最も多く用いられ、最も重視される選考手法であり、そのため産業組織心理学の大きな研究テーマのひとつである。予測的妥当性の水準に関してはまとまった知見が蓄積されつつあるものの、残念ながら評価内容に関する研究はかなり遅れているといわざるを得ない (Harris, 1999)。採用面接で何が評価されているかを考える際のキーとなるのが面接者である。日本で行われた分析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)。

面接者の要因に関する先行研究には大きく分けて2つのタイプがある。ひとつは面接者の知的能力や面接経験などに着目したもの、もうひとつは面接者の評価観の違いに着目したものである。本論文は後者の視点に立った研究の報告である。

面接者の評価観の違いに関しては、さまざまな情報や評価観点を最終評価や意思決定に用いるウエイトを面接者ごとに算出する policy-capturing (Slovic & Lichtenstein, 1971) と呼ばれる手法を用いて研究が進められてきた。その結果、採否の意思決定に際して、面接者間で得られた情報のウエイト付けが確かに異なることが報告されている (レビューは Graves & Karren, 1999)。

ここで問題なのは、面接者自身がどの程度自分の方針 (policy) を認識しているかである。Policy-capturing 研究では、通常面接者が意識している重要性ではなく、分析によって結果的に得られる重要性を扱う。しかし、面接者に意識される重要性が結果に及ぼす影

響も、特に実務家にとっては重要な視点である。例えば、評価観点のすり合わせは面接のみならず人事評価など、組織人事での主観評価の精度向上のために用いられる方法のひとつであり、評価がどの程度意識的なコントロール下にあるかはこういった評価者訓練の効果にも影響を及ぼすことが予想される。

面接者の意識が評価に影響を及ぼすことを実証的に示した研究には、面接者の応募者に対する期待や先入観の影響を扱ったものがある。実験研究と実際の採用面接における研究のいずれにおいても、投げかける質問の内容や量などの面接者の行動が、期待を確定させる方向に偏るとの結果がおおむね得られている (レビューは Dougherty & Turban, 1999)。

Policy-capturing の研究でも、面接者の期待の影響に関する研究でも、問題点はこれらの面接者間の違いが、実際の面接の評価結果に違いをもたらしていることを直接確認できていない点にある。言い換えれば、同じ評価方針や期待を持った面接者の評価が、実際の面接場面で一致するかは定かではない。評価対象を統制して行う Policy-capturing の実験研究では、確かに同じ方針を持った面接者の評価は結果的に一致しやすいといえる。しかし、このような研究では扱う情報が単純化されすぎている。一方で、実際の人物を対象に評価を行う研究 (例えば Graves & Karren, 1992) では、評価対象に関する統制がなく、学業成績等の客観的に得られる情報を除いて、面接者自身が評定した下位の観点を評価 (例えば「行動的」) の重み付けを分析する。ところが、この下位の評価観点が面接者間で異なる

可能性が排除できない。例えば、2人の面接者がともに、行動的であるかどうか最も重要であると思っていたとしても、2人の意味する「行動的」がそもそも異なる可能性がある。このような場合、面接者間の policy が一致していても、評価結果は一致しない。

そこで本研究では面接者の評価観の違いが結果的に評価にどの程度影響するかを、実際の採用面接場面で収集したデータを用いて検証することを目的とする。この際、応募者の適性検査の結果を用いることで、異なる応募者の面接を行った面接者間の違いについて論じる。つまり、適性検査の結果を基準として、A面接者とB面接者の評価の違いを検討しようというものである。先行研究の結果から、面接者が意識している人材観（どのような人材要件を重視するか）に合う応募者ほど評価が高くなると予測される。

方法；あるサービス会社A社で昨年行われた採用面接時に実施した面接の評価結果と応募者のSPI2結果（n=514, 男性67%、女性33%）と、面接実施の約3ヶ月前に面接者を対象に実施したアンケート結果（n=39, 男性90%、女性10%）を用いる。用いた変数の詳細は表1に示す。

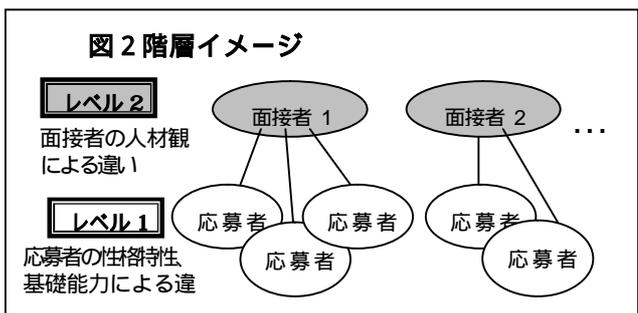
| 表1 分析に用いた変数 | |
|---|----------------------------|
| <従属変数> | |
| 総合面接評定 : 1項目 5段階評定 (1採用できない~5ぜひ採用したい) | |
| <独立変数> | |
| SP I2得点 : 性格検査は因子分析の結果をもとに、該当する尺度得点の平均値を使用 | |
| 性格「 繊細 」 | 社会的内向性、敏感性、自責性、気分性、自信性(反転) |
| 性格「 緻密 」 | 内省性、持続性、慎重性 |
| 性格「 積極 」 | 身体活動性、達成意欲、活動意欲、高揚性 |
| また、基礎能力総合得点を「 知的能力 」として使用 | |
| 人材観 : 面接者に人材要件5項目（行動力、誠実さ、思考力、協働力、コミュニケーション力）に重要度による順位をつけてもらい、順位1あるいは2の場合は1、それ以外は0としてコーディング。 | |
| <統制変数> | |
| 性別 | 女-1、男-0 |
| 学校 | 採用実績校-1、それ以外-0 |

分析は多水準モデル (Multilevel Model) を用いる。多水準モデルとは、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に用いる分析モデルである。例えば企業レベルで何かを分析するときは、これまでは課や部のまともは無視してまとめてデータを扱うことが多かった。しかし、これは変数間の独立性の仮定に反しており、誤った解釈や分析結果を導く危険性があることが指摘されている。多水準モデルは、このような問題を解消するため開発されたもので、近年多く用いられるようになってきている (Hofmann, 1997)。解析においては、HLM 6 (Raudenbush, Bryk, Cheong, & Congdon, 2004) を用いた。

なお、本分析では応募者をレベル1、面接者をレベル2として特定の面接者の下に、その面接者が評価した応募者がひもづくモデルとなっている (図2参照)。

結果；面接者の人材観の影響を検討するための階層線形モデル式は図3に、また分析結果は表2に示した。

応募者の「知的能力」と面接評価の関係では、面接者が思考力を重視する人であるほど、またコミュニケーション能力を重視する人であるほど、応募者の知的能力の高さが、面接評価にプラスの影響を及ぼしていた (それぞれ、 $\beta_1=0.088$ 、 $\beta_2=0.054$ でともに5%水準で有意)。思考力とコミュニケーション力以外のものをより重視する面接者では、逆に知的能力が高いほど面接評価が低くなる傾向が、弱いものが見られた ($\beta_3 = -0.027$)。



応募者の性格特性と面接評価の関係については、「繊細」に関しては特に面接者が重視するものとの関連性は仮定しなかった ($\beta_2 = -0.014, p=0.096$)。面接者の違いにかかわらず、平均的に「繊細」と面接評価との関係は5%水準では有意とはならなかった。しかし、より繊細な人ほど評価が低くなる傾向が10%水準では見られている。「繊細」と面接評価の相関は $-0.14 (p<0.05)$ であることから、面接者の人数が少なく検出力が不足していた可能性がある。

「緻密」については、面接者が重視する要件として誠実さと思考力をモデルに入れたが、結果的に誠実さ重視の影響は見られず ($\beta_3 = 0.009, p=0.451$)、思考力のみ5%で有意となった ($\beta_{32} = -0.071$)。思考力を重視する面接者ほど、「緻密」の得点の高い応募者を低く評価する傾向があったことになる。思考力以外の要件を重視する面接者については、逆に「緻密」な応募者の評価が概して高くなる傾向が5%水準で有意であった ($\beta_3 = 0.018$)。

「積極」については、重視する要件として

協働力と行動力をモデルに組み込んだ。協働力重視では影響が見られず ($\beta_{42} = 0.003, p=0.867$)、行動力重視の方でのみ、5%水準で有意な影響があった ($\beta_{41} = -0.042$)。思考力重視の面接者が「緻密」な応募者に対して評価が辛くなったのと同様、行動力重視の面接者は「積極」得点の高い応募者に対して低い評価を行う傾向があった。一方、行動力重視の面接者以外の面接者では、積極的な応募者の評価は一般に高くなる有意な傾向が認められた ($\beta_{40} = 0.046$)。

考察；今回の分析では、実際の採用面接評価において、評価の際に何を重視するかといった面接者の人材観が評価に影響を及ぼしていたことが予測どおり確認された。知的能力に関しては、思考力やコミュニケーション力を重視する面接者は知的能力の高い応募者を高く評価する傾向があった。

しかしながら性格特性においては、人材観の影響は認められたものの、その方向性は予

図3 分析モデル

レベル1

$$Y = \beta_0 + \beta_1(\text{知的能力}) + \beta_2(\text{繊細}) + \beta_3(\text{緻密}) + \beta_4(\text{積極}) + \beta_5(\text{性別}) + \beta_6(\text{学校}) + r$$

Y；ある応募者の面接評価
 β_0 ；応募者ごとの回帰直線における切片
 $\beta_1 \sim \beta_6$ ；応募者ごとの各変数の回帰係数
 r；誤差

レベル2

$$\begin{aligned} 0 &= \beta_{00} + u_0 \\ 1 &= \beta_{10} + \beta_{11}(\text{思考力重視}) + \beta_{12}(\text{コミュニケーション力重視}) + u_1 \\ 2 &= \beta_{20} + u_2 \\ 3 &= \beta_{30} + \beta_{31}(\text{誠実さ重視}) + \beta_{32}(\text{思考力重視}) + u_3 \\ 4 &= \beta_{40} + \beta_{41}(\text{行動力重視}) + \beta_{42}(\text{協働力重視}) + u_4 \\ 5 &= \beta_{50} + u_5 \\ 6 &= \beta_{60} + u_6 \end{aligned}$$

β_{00} ；面接者ごとの回帰直線における切片の平均
 u_0 ；面接者ごとの回帰直線における切片のばらつき
 $\beta_{10} \sim \beta_{60}$ ；面接者ごとの各変数の回帰係数の平均
 β_{11}, β_{12} ；面接者の重視項目による”知的能力”の回帰係数の変化
 β_{31}, β_{32} ；面接者の重視項目による”緻密”の回帰係数の変化
 β_{41}, β_{42} ；面接者の重視項目による”積極”の回帰係数の変化
 $u_1 \sim u_6$ ；重視項目以外の面接者ごとの回帰係数のばらつき

表2 HLMの結果

| 固定効果 | 係数 | 標準誤差 | T値 | d.f. |
|---------------------------|--------|--------|--------|-------|
| 切片 β_0 | | | | |
| 切片 β_{00} | 1.784 | 0.1029 | 17.330 | 38 ** |
| 知的能力 傾き β_1 | | | | |
| 切片 β_{10} | -0.027 | 0.0129 | -2.066 | 36 * |
| 思考力重視 β_{11} | 0.088 | 0.0212 | 4.150 | 36 ** |
| コミュニケーション力重視 β_{12} | 0.054 | 0.0160 | 3.336 | 36 ** |
| 性格 繊細 傾き β_2 | | | | |
| 切片 β_{20} | -0.014 | 0.0080 | -1.707 | 38 † |
| 性格 緻密 傾き β_3 | | | | |
| 切片 β_{30} | 0.018 | 0.0058 | 3.142 | 36 ** |
| 誠実さ重視 β_{31} | 0.009 | 0.0115 | 0.762 | 36 |
| 思考力重視 β_{32} | -0.071 | 0.0146 | -4.873 | 36 ** |
| 性格 積極 傾き β_4 | | | | |
| 切片 β_{40} | 0.046 | 0.0123 | 3.762 | 36 ** |
| 行動力重視 β_{41} | -0.042 | 0.0138 | -3.045 | 36 ** |
| 協働力重視 β_{42} | 0.003 | 0.0200 | 0.170 | 36 |
| 性別 傾き β_5 | | | | |
| 切片 β_{50} | 0.512 | 0.1118 | 4.583 | 38 ** |
| 学校 傾き β_6 | | | | |
| 切片 β_{60} | 0.453 | 0.0932 | 4.862 | 38 ** |

** p < 0.01 † p < 0.1

| 変動効果 | 標準偏差 | 分散 | d.f. | p |
|---------------|---------|---------|---------|---------|
| 切片 u_0 | 0.31449 | 0.09891 | 15.4315 | 30 >.50 |
| 知的能力 傾き u_1 | 0.02537 | 0.00064 | 22.5742 | 28 >.50 |
| 繊細 傾き u_2 | 0.0194 | 0.00038 | 38.3822 | 30 0.14 |
| 緻密 傾き u_3 | 0.01684 | 0.00028 | 25.3849 | 28 >.50 |
| 積極 傾き u_4 | 0.02535 | 0.00064 | 35.2964 | 28 0.16 |
| 性別 傾き u_5 | 0.36719 | 0.13483 | 31.3287 | 30 0.40 |
| 学校 傾き u_6 | 0.22844 | 0.05218 | 12.6062 | 30 >.50 |
| レベル1 r | 1.0338 | 1.06874 | | |

測とは逆であった。予測では、思考力を重視する面接者は、その要素を反映していると考えられるじっくりと考えることを好む緻密な応募者を高くするであろうし、行動力を重視する面接者は積極的に行動を起す応募者の評価が高いだろうと考えていた。ところが分析結果からは、面接者は自分の重視する要件について、辛めに評価していると考えられる結果であった。

これまでの面接研究において同様の結果が報告されたものはなく、推測の域を出ないが、今回の結果が得られた理由として以下3つの可能性をあげておく。まず、期待が高かったゆえに評価が辛くなってしまった可能性である。社会認知の研究には、期待と異なる情報は記憶に残りやすいことや、期待を支持する認知の偏りは常に起きるわけではなく、結論を急ぐ場合に起こりやすいなどの報告がある (Fiske, 1993)。もし、面接者が正しい評価を行うことに十分に動機付けられていたならば、注目する特性について特にネガティブな情報が印象に残ったのかもかもしれない。

2点目に、面接者は応募者の応答を懐疑的に見ていた可能性が考えられる。もし期待値が高すぎたことが理由ならば、思考力やコミュニケーション力を重視する面接者ほど、「知的能力」の高い人を評価したことの説明がつかない。そこで考えられるのが、知的能力検査と性格検査の測定方法の違いである。前者は正解のある問題がどの程度解けたかでレベルを測定するのに対して、後者は応募者の自己認識に基づくものである。面接場面でも、応募者は自己認識に基づき自身をアピールする。面接者が応募者の認識を懐疑的にみえたり、自己アピールの行き過ぎがないかを警戒したために、このような結果が得られたと考えられる。一方、知的能力の方は応募者の意図は入りにくいいため、性格特性のように自己アピールを割引く反応が起きなかったと考えられる。

3点目は、面接者が自分の重要視する要件に関しては、性格検査で測定された内容よりも広範囲にわたって評価を行っていた可能性である。例えば行動力を重視している面接者はフットワークのよさや覇気があるかだけではなく、リスクテイクや思い切りのよさもあわせて評価しているなどである。いずれにせよ今回のデータは1社のものであるため、どの程度一般化ができる結果なのかも含め、今後さらに研究を進める必要があるだろう。

引用文献

- Dougherty, T. W., & Turban, D. B. (1999) Behavioral Confirmation of Interviewer Expectations. In R. W. Eder & M. M. Harris(Eds.) *The Employment Interview Handbook*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Fiske, S. T. (1993) Social cognition and social perception, *Annual Review of Psychology*, 44, 155-194.
- Graves, L. M., & Karren, R. J. (1992) Interviewer decision processes and effectiveness: An experimental policy capturing investigation. *Personnel Psychology*, 45, 313-340.
- 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.
- Harris, M. M. (1999) What is Being Measured? 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 linear models. *Journal of Management*, 23, 723-744.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., Cheong, Y. F., & Congdon, R. (2004) *HLM6: Hierarchical linear and nonlinear modeling*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Slovic, P., & Lichtenstein, S. (1971) Comparison of Bayesian and regression approaches to the study of information processing in judgment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 649-744.
- 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, 3-16.