

採用面接における評価内容の企業間の共通性と特殊性

—面接でどのような人が評価されるかはなぜ企業によって異なるか—

今城 志保 (㈱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)

An Examination of the Commonality and Specificity of Interview Evaluation Contents
Among Different Organizations

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

数多くの採用面接に関する研究がこれまで米国を中心に行われてきた。例えば 1989～2001 年には、主要なジャーナルに 278 の研究が報告されている (Posthuma et al, 2002)。しかし面接で何が評価されているかについてはいまだに十分に検討がなされておらず、評価内容が妥当性の水準にどう影響を及ぼすかについては議論ができない。面接は性格検査のように特定の心理的な個人特性を評価するものではなく手段であるため (Arthur & Villado, 2008)、妥当性の意味については慎重に考える必要がある。最近になってようやく面接の評価内容に関する統合的な研究が 1 件報告されたが (Salgado & Moscos, 2002)、とても十分とはいえない。特に日本の新卒採用の面接は、欧米で中心的に行われる職務経験を尋ねて職務への適合を評価する面接とはかなり状況を異にするため評価内容が異なる可能性が高く、欧米での先行研究の知見の適用には限界がある。そこで本研究では、まず日本における新卒採用時の面接において何が評価されているかを企業間での面接評価の相違に着目し、検討を行うことを目的とする。

具体的には、分析 1 で日本企業の新卒採用における面接評価と適性検査の相関のメタ分析を行い、企業の違いを超えて評価される特性が何かを検証する。分析 2 では、企業ごとの面接評価と適性検査の相関を従属変数、企業の規模や創業年といった企業に関する客観的データを説明変数として回帰分析を行うことで、企業の特徴が面接評価にどのように影響しているかを検証する。

面接では同じタイプの人が評価されるのか

例えば Schmidt & Rader (1999) は面接評価と他の心理変数との関連性を比較検討した結果、どのような構造化面接でも同じ特性が評価されている可能性を指摘している。面接評価との関連性が最もよく研究されているのが一般知的能力であ

り、いくつかのメタ分析の結果、中からやや強い程度の正の相関があることがわかっている (e.g., Huffcutt, et al, 1996)。一般知的能力は面接時のコミュニケーションの質を上げることで評価を高めると考えられる。一方で性格特性については研究の数が少なく、メタ分析は 1 件のみである (Salgado & Moscos, 2002)。この分析も使用された個別研究数が少なく、結果の安定性には疑問が残るが、構造化されていない面接では Big5 のいずれの尺度とも補正後で 0.2～0.3 程度の、また構造化面接では外向性と 0.21 の相関が報告されている。これ以外にもいくつかの研究で、面接評価と関連性が最も強いのは外向性であると報告されている (Barrick et al, 2000; Huffcutt et al, 2001)。外向性は面接という特殊な場に限らず、一般的な対人認知における印象評価に強い影響があることが示されている (Kenny et al, 1994; Levesque and Kenny, 1993; Park & Judd, 1989)。つまり、外向性は初対面での印象を良くすることで面接評価に影響を及ぼしているといえる。これらのことは日本の新卒採用面接でも起りえるため、企業の違いに関わらず、「外向性」と知的能力は一般に面接評価にプラスの影響を及ぼすだろう【予測 1】。

企業は面接で何を評価しようとするか

面接の目的を、その企業で将来活躍する人材を見極めること、すなわち予測的妥当性の高い評価を行うこととおくと、面接では応募者の職務との適合と組織との適合を評価することになる。妥当性研究の大半が、職務遂行の上司評価や営業成績などの成果指標を基準変数としていることから、職務に適合しているかが重要な評価観点であることは言うまでもない。組織風土との適合も、満足度など入社後の態度やパフォーマンスを妥当に予測することが示されている (Kristof-Brown, et al, 2005)。

日本の新卒採用では職種を特定せずに採用を行うことが通常であるため、組織風土との適合は特に重要であると考えられる。また職種を特定しないまでも、商社における営業職など特定の職種を念頭に新卒採用を行う企業も多い。いずれにしても、入社後の仕事で求められる行動を意識して採用が行われると考えられる。それは時には職務内容に起因するもの(e.g.,営業職における外向性)であるし、時には組織文化に起因するものだろう(e.g.,官僚的な組織風土における従順さ)。いずれにしても適合の評価観点は企業間で異なるものである。応募者と面接者の違いを統制した後に組織による評価の違いがあることは確認されているが(今城, 2005)、本研究ではこれが適合の評価観点の違いに起因するかを検証する。

適合評価の測定

採用において組織風土への適合は主に面接で評価されると言われているが(Chatman, 1989)、面接における風土への適合評価に関する実証研究は限られている。さらに、面接場面での適合評価は面接者が応募者を気に入るか(likability)で測定されることが多く(e.g., Garcia, et al, 2008)、面接者個人との適合になっている可能性がある。一方職務との適合では、職務分析に基づいて定義された行動特徴やスキルについて面接場面での様子や発言内容から評価がなされる。しかし、特に新卒採用の実務場面では、職務と風土の適合を区別することが難しい現状がある。そこで本研究では、組織レベルの変数を用いることで面接者との個人的な適合の可能性を排除するとともに、“仕事の進め方”に影響を与える変数として業種や規模などの組織特徴を用いることとする。つまり組織特徴からある程度予測される“仕事の進め方”に適したタイプの人物が、面接で評価されていたかを検証する。業種、あるいはその他の組織のシステムの違い(従業員数、権力の分散化、階層のフラットさ etc)と組織風土との関連は先行研究で示されており(Gordon, 1991; Hofstede, 2001)、また業種によって職種の構成も異なることから、組織の特徴は仕事の進め方ある程度規定すると言える。従って、これらの組織特徴によって面接で評価される人物の特徴は異なるだろう【予測2】。

方法: 2006年10月~2008年4月の間に、新卒採用で実施された総合適性検査 SPI2 の16尺度(性格13尺度、能力3尺度)の得点と面接の評価を企業ごとに相関分析をした結果を用いる。性格は85研究、能力68研究である。総サンプル数は、性格70,783名、能力45,710名。

分析1では研究ごとに求められた相関係数をメタ分析的な手法によって統合した。メタ分析の手続きはHunter & Schmidt (1990)に従う。補正に際して、適性検査の信頼性は都澤ら(2005)で報告されたものを、面接の信頼性はConway, et al (1995)らのメタ分析の結果を参考に一律で0.7を用いた。事前の選抜による範囲制限は、この適性検査の得点が平均50、標準偏差10で標準化されているため、研究ごとの応募者の適性検査の標準偏差との比を用いて補正した。メタ分析では、複数の相関係数から一つの平均値を推定し、さらにこの推定された平均値の分散についても推定を行う。これらの推定値を用いて、80%確信区間(80% Credibility Interval; 80% CV)を算出する。これは推定平均値の分布のそれぞれ上方・下方から10パーセントにあたる値を示すものである。(Schmidt, Hunter & Caplan, 1981)。この値が0を含まなければ、その尺度と面接評価の相関は組織の違いにかかわらず一定方向であることを示す。

分析2では**分析1**の使用データのうち、組織特徴が入手できた性格81研究、能力66研究を用いた。企業により応募者の個人特性に偏りがあるため、相関係数は範囲制限補正後の値を用いた。

組織特徴のコーディング結果を表1に示す。業種のコーディングに際しては、個人向けと法人向けの両方に該当する場合は個人向けとして扱うこととした。一部判断が入るため、著者のほかに第3者にコーディングをお願いし、一致を確認した。

業種	
メーカー(個人消費者向け)	21
メーカー(法人向け)	7
非メーカー(個人消費者向け)	29
非メーカー(法人向け)	24
計	81
従業員数	
~300名まで	3
301~1,000名	11
1,001~3,000名	27
3,001~5,000名	12
5,001~10,000名	16
10,001名以上	12
計	81
創業年	
~1940年まで	21
1941~1950年	8
1951~1960年	6
1961~1970年	8
1971~1980年	13
1981~1990年	10
1991~2000年	8
2001年以降	7
計	81
資本金	
~1億円まで	2
1億1~10億円	17
10億1~100億円	15
100億1~300億円	19
300億1~1,000億円	15
1,000億1円以上	13
計	81

結果と考察(分析 1); メタ分析の結果は表 2 の通りである。80%確信区間が 0 を含まなかった尺度は、*社会的内向性* ($\rho = -.21$; 範囲制限と基準変数の信頼性の補正後の平均推定値、以下同) *身体活動性* ($\rho = .13$) *達成意欲* ($\rho = .15$) *活動意欲* ($\rho = .11$) *敏感性* ($\rho = -.09$) *自責性* ($\rho = -.11$) *自信性* ($\rho = .16$) の 7 尺度であった。

この適性検査の尺度と Big5 の関連は統計的には確認されていないものの、Goldberg (1992) によれば、外向性には社会的、大胆、活動的、エネルギーギッシュ、主張する、などの特徴があてはまることが示されており、*社会的内向性*、*身体活動性*、*達成意欲*、*活動意欲*、*自信性*などは、意味内容から全て外向性に含まれる。従って【予測 1】の、企業の違いに関わらず外向性は一般に面接評価にプラスの影響をおよぼす、は支持された。ただし、値はいずれもさほど大きくなく(分散の説明率は 5%未満)、これ以外の要素によって面接評価は大きく影響を受けていることも示している。

一方で一般知的能力の 3 尺度の平均推定値はある程度高かった(*言語能力* $\rho = .09$ 、*非言語能力* $\rho = .11$ 、*能力総合* $\rho = .13$) が、分散が大きく、確信区間はいずれも 0 を含む結果であった。従って、能力についてはおしなべて面接評価と正の相関があるとはいえず、【予測 1】はこの点では支持されなかった。この結果を採用事情の違いから考察す

表 2 分析 1 結果

	補正前平均 妥当性係数	$\hat{\rho}$ (補正後の 妥当性係数)	σ_p^2	σ_e^2	σ_a^2	誤差による 分散説明率	80% 確信区間
社会的内向性	-.14	-.21	.0090	.0107	.0017	16%	-.33 ~ -.07
内省性	.02	.02	.0041	.0057	.0016	29%	-.06 ~ .10
身体活動性	.10	.13	.0085	.0100	.0015	15%	.02 ~ .25
持続性	.03	.04	.0013	.0028	.0015	52%	-.00 ~ .09
慎重性	-.03	-.04	.0033	.0047	.0014	30%	-.11 ~ .04
達成意欲	.11	.15	.0099	.0116	.0017	15%	.02 ~ .28
活動意欲	.09	.11	.0055	.0069	.0014	20%	.01 ~ .20
敏感性	-.07	-.09	.0034	.0051	.0016	32%	-.17 ~ -.02
自責性	-.08	-.11	.0041	.0057	.0016	28%	-.19 ~ -.03
気分性	-.03	-.05	.0025	.0041	.0016	39%	-.11 ~ .02
独自性	.01	.02	.0031	.0047	.0016	34%	-.05 ~ .09
自信性	.11	.16	.0066	.0083	.0017	20%	.05 ~ .26
高揚性	.04	.06	.0065	.0082	.0017	21%	-.05 ~ .16
言語能力	.06	.09	.0104	.0127	.0023	18%	-.04 ~ .22
非言語能力	.08	.11	.0089	.0112	.0022	20%	-.01 ~ .23
能力総合	.08	.13	.0154	.0182	.0026	14%	-.03 ~ .29

ると、本研究のサンプルはすべて 4 年制大学の卒業見込み者であり、そもそも集団の知的能力のレベルは米国での研究の対象者と比べるとばらつきが小さい。このことが結果的に面接評価との相関を小さくしたと考えられる。さらに、例えば日本では、米国よりも上司にサポーターナリリーダーシップを求めるといった報告があるように (Kabasakal & Bodur, 2004)、仕事で求められる行動の文化的な違いによるものかもしれない。日本では知識を身につける、論理的な思考をするといった知的能力に支えられる職務行動よりも、同僚や上司との良好な人間関係の中で職務を行うといったより性格特性に起因する職務行動が重視されるのかもしれない。理由は今後の研究で検証する必要があるが、本分析の結果からは面接においては印象のよさの影響が一般的に出やすいことを示したといえる。

結果と考察(分析 2); 16 の尺度について、研究ごとの尺度得点と面接評価の相関(範囲制限による補正後)を従属変数とし、組織の特徴を独立変数としてカテゴリカル回帰分析を行った。R²が 5%水準で有意であったもののみをまとめたのが表 3 である。性格特性 13 尺度のうち 6 尺度で、組織ごとの面接評価と尺度得点の相関の違いが組織の特徴によって有意に説明された結果となり、面接で

どのような人物が評価されるかの違いが、組織の特徴によって一部規定されていた。

以下、いくつか取り上げて結果を解釈する。業種による影響を見ると、*内省性*ではメーカー、非メーカーともに法人相手の企業でこの尺度得点が高い人の面接評価が高くなっている。*内省性*は行動よりも思索を好み、ものごとを深く考える

表2 カテゴリカル回帰分析の結果(分析2)

	R ²	業種				従業員数 (→多)	創業 (→新)	資本金 (→大)
		メーカー 個人消費者	メーカー 法人	非メーカー 個人消費者	非メーカー 法人			
内省性	0.281	3	1	4	2	-	+	++
活動性	0.208					-	-	--
慎重性	0.262					-	++	++
活動意欲	0.239	3	4	2	1		--	--
気分性	0.237	1	3	2	4		-	-
自信性	0.275	4	1	2	3		--	-

医薬品、食品、自動車メーカーなど	工業用機器・資材メーカーなど	個人向け通信サービス、人材ビジネス、個人向け金融など	システム会社、コンサルティング会社など
------------------	----------------	----------------------------	---------------------

* 能力を含む16尺度のうち、R²が5%水準で有意になったもののみ報告。
 * セルには標準化係数が5%水準で有意であったもののみ、数字、記号を入力。
 * 業種の列の数字は、標準化係数がプラスに大きな値を示した順。
 * 従業員数、創業、資本金の列の記号は、+の符号は標準化係数の符号で、絶対値が3以上のときに2つ記号を入力。

傾向を測定しているが、法人を相手にした仕事ほど思索をする力が求められるということだろう。活動意欲は課題解決にあたる際の行動や決断の速さを測定しているが、非メーカーの方がメーカーと比べるとこの特性を評価する傾向があった。ものづくりにじっくり取り組むメーカーと、機敏な対応が必要なサービス業の違いだろう。

従業員数の多さは、全体的にあまり強い影響はなかった。

創業の新しい会社の多くは IT や通信関連の企業や、大企業からある事業に特化して独立した子会社である。このような会社では、じっくり考えて(内省性)慎重に行動する(慎重性)タイプの人が評価され、逆にフットワークが良く(活動性)、気分の浮き沈みのある(気分性)人の評価は低くなる傾向があった。

資本金の大きさも、創業の新しい会社と似た評価傾向があった。資本金が大きい会社は、大きな設備投資の必要なメーカーや社会インフラの構築や整備に当たる会社が多い。比較的安定した大企業が多いが、おそらく職務の特徴からも、組織風土からも、フィットワークよく動く押しの強いタイプよりも落ち着いた、思慮深いタイプが好まれるということだろう。

企業の特徴によって面接どのような人が評価されるかが影響を受けていたことが確認された。これが組織風土への適合を意識したものによるか、あるいは職務の遂行を意識したものによるかを特定することは本研究のデータからはできないが今後明らかにしていくべき課題であろう。

本研究では複数企業のデータを用いて、面接では外向性は共通して評価されやすいこと、面接でどのような個人特性が評価されるかは企業によって異なっており、それは業種や創業の新しさと

いった組織の特徴によって一部説明できることが確認された。今後はこれらの評価内容と予測的妥当性との関連について検討を進めていきたい。共通に評価される外向性は単なる評価バイアスなのか、仕事をするうえでの対人関係構築に役立

つのか、適合評価のうち、組織への適合と職務への適合のどちらがより妥当性を高めるのかなどの疑問に答えるための研究を行う必要があるだろう。

引用文献

Arthur, Jr. W., & Villado, A. J. (2008). The Importance of Distinguishing Between Constructs and Methods When Comparing Predictors in Personnel Selection Research and Practice. *Journal of Applied Psychology, 93*, 435-442.

Barrick, M. R., Patton, G. K., & Haugland, S. N. (2000). Accuracy of interviewer judgments of job applicant personality traits. *Personnel Psychology, 53*, 925-951.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review, 14*, 333-349.

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.

Garcia, N. F., Posthuma, R. A., & Colella, A. (2008). Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking, and expectation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 173-189.

Goldberg, L. R. (1992). The development of makers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment, 4*, 26-42.

Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review, 16*, 396-415.

Hofstede, G. (2001). *Cultural Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2nd ed.), 373-415, Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

Huffcutt, A. I., Weekley, J. A., Wiesner, W. H., Degroot, T. G., & Jones, C. (2001). Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions. *Personnel Psychology, 54*, 619-644.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.

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.

Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta (Eds.) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kenny, D. A., Albright, L., Malloy, T. E., & Kashy, D. A. (1994). Consensus in interpersonal perception: Acquaintance and the big five. *Psychological Bulletin, 116*, 245-258.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005) Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.

Levesque, M. J., & Kenny, D. A. (1993). Accuracy of behavioral predictions at zero acquaintance: A social relations analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 1178-1187.

Park B., & Judd, C. M. (1989) Agreement on initial impressions: Differences due to perceivers, trait dimension and target behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 493-505.

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.

Salgado, J. F., & Moscoso S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 299-324.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Caplan, J. R. (1981). Validity generalization results for two job groups in the petroleum industry. *Journal of Applied Psychology, 66*, 261-273.

Schmidt, F. L. & Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology, 52*, 444-464.

都澤真智子, 二村英幸, 今城志保, 内藤淳. (2005). 一般企業人を対象とした性格検査の妥当性のメタ分析と一般化. *経営行動科学, 18*, 21-30.