

なぜ採用面接時の評価観点は面接者間で異なるのか 面接者の職務経験の違いによる影響

今城志保 (Shiho IMASHIRO)

東京大学 人文社会研究科 / リクルートマネジメントソリューションズ
Keywords: 採用面接評価, 面接者間の違い, 職務経験の違い, 評価スキーマ

【問題】

採用面接に関するこれまでの研究は欧米で数多く行われており、面接が企業にとって望ましい人物を見極める手法として一定の成果を挙げていることが、実証的に示されている (Schmidt & Hunter, 1998)。一方で、面接は主観的評価であり、面接者によって評価が異なることから、評価の信頼性が低い事が問題点として指摘されている (Conway et al., 1995)。

面接者によって評価がぶれるにもかかわらず、なぜ面接評価が一定の成果を挙げられるのかについて、可能性は二つ考えられる。ひとつは面接者による違いはノイズでしかないものの、一方でどの面接者であっても面接で評価されやすい特徴があり、採用面接評価の成果はこの共通して評価されるものによるものである。この可能性は Schmitt (1976) によって指摘されているし、一般的な知的能力と面接評価に常に正の相関があることが報告されている。また今城 (2009) では、メタ分析によって対人面で積極的な人ほど一般に評価が高くなることを示している。ただし、共通に評価されるものの効果によって面接評価の成果を十分に説明できるわけではない。

もう一つは、面接者による違いが、古典的なアセスメントの考え方で信頼性は低めるものの、結果的に活躍する人物の予測に役立っている可能性である。例えば、ある面接者は知的能力の高い応募者を、別の面接者は対人面で積極性の高い応募者を評価する。いずれの特徴も、結果的に職務遂行においてポジティブな効果をもたらすかもしれない。この場合、面接者が個人的に持っている評価の観点は、互いに異なっていたとしてもいずれも正しいことが前提となる。仮に面接者との価値観の類似度など、面接者の個人的な好みにものみよるものであれば、面接評価の観点として正しいとはいえない。

面接者によって評価が異なることは、多くの研究で示されている (Graves & Karren, 1999)。一方で評価に違いをもたらす要因として、これまで面接者

の個人的な特徴である知的能力や性格特性、面接経験の多寡などが調べられたものの、安定した結果は得られておらず、違いが何によって生じるかは明らかになっていない。そこで本研究では、**これまで検討されていない面接者の職務経験によって培われた「仕事に必要な人物特徴スキーマ」の違いが面接者間の評価の違いをもたらしているか**を検討する。これが支持された場合、面接者間の評価の違いは単に恣意的なものではなく、意味があることになる。

社会的認知に関する研究では、スキーマは経験によって獲得されると論じられている (Markus & Zajonc, 1985)。また近年の比較文化心理学においては、異なる文化に属する人は自文化への社会化によって異なるスキーマを獲得すると考えられている。面接で、応募者が仕事をするのに適した特徴を持っているか評価を求められると、面接者は自分の過去の経験を振り返って、その特徴が何かを認識し、これを面接評価の際の評価スキーマとして用いていると考える。

先行研究が主に行われた欧米では、特定の職務に対して人を評価する。応募者が行う仕事は定められているため、評価の観点も限られており、面接者間で評価観点の違いが生じにくい。本研究では日本の新卒採用を扱うが、日本の新卒採用では職種を特定することなく、会社の一員となるべき人を採用するため、面接者の経験職種の違いによる影響が現れやすいと考える。

【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%)。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%。所属企業の業種は、メーカー、商社、金融サービスなどから

なり、規模は 300 名未満が 27.5%、301 1000 名未満が 28.5%、1000 名以上が 44%。

アンケートは、性別、年齢、経験職種や勤務先の企業に関する情報を問う部分と、新卒採用時に応募者に求める人物特徴（コミュニケーション力、チャレンジ精神、主体性、協調性、誠実性、責任感、創造性の 7 つの人物特徴について重要であると思う順番を振る）、自分自身の一般的な価値観（Schwartz, S. H.(1999, 2001)により開発された Portrait Value Questionnaire を使用）、所属する組織の組織風土（価値創造、チームワーク、プロフェッショナルリズム）について尋ねる部分で構成された。

【結果】

経験職種の中で営業経験が最も長かった 55 名と、それ以外の職種経験のほうが長かった 143 名の間で、7 つの人物特徴に重要であると思う順番を振ってもらった結果に違いがあるかについてノンパラメトリック検定を行ったところ、「チャレンジ精神」で有意傾向が、また「誠実性」で有意差が得られた（表 1）。

ただし営業はキャリアの初期に経験することが多かったり、女性よりも男性のほうが経験者が多いことが予想されること、またどのような人物特徴の人を評価するかには、面接者の個人的な価値観の違いや、所属する組織の風土の違いも反映される可能性がある。そこで、年齢、性別、面接者の価値観として「自律」と「安全」、組織風土から「価値創造」の尺度を用いて、営業経験者が否かの予測確率をロジスティック回帰分析により算出した（正判率は 0.80）、この予測確率を用いて重み付けを行った傾向スコアで再度ノンパラメトリック検定を行ったところ、表 1 とほぼ同様の結果が得られた（表 2）。

表1 ノンパラメトリック検定

	経験職種	N	順位和	Wilcoxon の W	漸近有意確率
チャレンジ精神	営業	55	4820	4820	0.067
	営業以外	143	14881		
	合計	198			
誠実性	営業	55	6291	13410	0.022
	営業以外	143	13410		
	合計	198			

表2 ノンパラメトリック検定（傾向スコア）

	経験職種	N	順位和	Wilcoxon の W	漸近有意確率
チャレンジ精神	営業	54	4920	4920	0.063
	営業以外	153	16608		
	合計	207			
誠実性	営業	54	6513	15015	0.016
	営業以外	153	15015		
	合計	207			

【考察】

本分析の結果から、面接者は自らの職務経験によって重視する人物特徴が異なることが示された。また、面接者が重視する人物特徴の違いが、結果的に評価に影響することも、別の研究によって実証的に示されている（今城，2007）。今後は、面接者の経験によって培われたスキーマを使用した評価が応募者の将来の成功予測に有効課を検討する必要がある。もしそうであるならば、営業職の経験者は応募者の営業職としての成功を、スタッフとしての成功よりもよく予測すると考えられる。

本研究の課題として、経験からスキーマの獲得を直接検討していないことがあげられる。営業職と一口に言っても、さまざまな営業のスタイルがありうる。今回 7 つある人物特徴のうち 2 つでしか有意な違いが確認されていないが、その理由の一つは営業職をまとめて扱ったことにあるかもしれない。また、今回は経験からの影響を明らかにするために個人的な価値観や組織風土の影響を統制したが、個人的な価値観が経験からのスキーマの獲得に影響したり、どのような営業スタイルが求められるかが組織風土によって影響される可能性などが考えられる。また、人事評価の精度を高めるためのトレーニングがスキーマの獲得を促し、それが評価の精度を向上させることを示した研究もある（Gorman & Rentsch, 2009）。スキーマの獲得にとって何が重要な条件となるかについては、実務へ示唆ものが大きい今後の研究が求められる。

【引用文献】

- Conway, J.M., Jaki, R.A. & Goodman, D.F. (1995) A meta-analysis of inter-rater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.
- Graves, L.M. & Karen, R.J. (1999). Are some interviews better than others? In R.W.Eder & M.M.Harris (Eds), *The Employment Interview Handbook*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Gorman, C. A. & Rentsch, J.R. (2009). Evaluating Frame-of-Reference Rater Training Effectiveness Using Performance Schema Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1336-1344.
- 今城志保 (2009). 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. *産業・組織心理学第 25 回大会発表論文集*, 195-198.
- 今城志保 (2007). 採用面接評価における面接質問の探索的検証: なぜ面接評価は面接者によって異なるのか. *産業・組織心理学第 23 回大会発表論文集*, 195-198.
- Markus, H. & Zajonc, R.B. (1985). The Cognitive Perspective in Social Psychology, in G. Lindzey and E. Aronson (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, 3rd ed., Vol.1, New York: Random.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, 79-101.