

# 中国人キャリアアドバイザーによる面接評価の効果

## グローバルな新卒採用場面における実証的検討

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）

### 1. 背景

近年グローバル化への対応策として、外国人を採用する日本企業が増加している。その中で人材紹介事業者を介して、採用のための情報収集や意思決定を行う取り組みが行われている。このような取り組みは、不慣れな外国での採用をサポートする点で一定の効果をあげているように見える。本研究ではこのような取り組みのなかでも、人材紹介事業者に属する、応募者と同じ国籍のキャリアアドバイザーによる評価が、新卒採用場面でどのような機能を果たしているかを検証する。

#### 1.1 キャリアアドバイザーによる評価の利点

人材紹介事業者のキャリアアドバイザーは、通常転職希望者と直接面接し、その人の職務経験・実績、希望条件、志向性などを確認し、人物特徴を評価し、転職成功のためのアドバイスと、求人企業の紹介を行う役割を担っている。キャリアアドバイザーによって確認された情報や評価結果は、紹介を受ける会社の採用担当者に伝えられ、採用担当者はその情報も参考にしつつ、改めて応募者と面接を行い、採否を決定する。

今回取り上げる新卒採用における外国人採用の場合、キャリアアドバイザーの面接（以降、CA 面接）の評価の果たす機能は、以下の点で一般の人材紹介とは状況を異にする。新卒採用の場合も採用決定までにはそれぞれの企業で面接（以降、企業面接）が行われるが、この際に使用する言語について、応募者側の母国語を用いる、面接者側の母国語を用

いる、英語を用いる、といったオプションが生じる。さらに通訳を介するか否かといった違いもある。いずれにしても、面接者、応募者ともに母国語を用いる国内採用の企業面接と比べると、異文化間での採用面接ではコミュニケーションに問題が生じることが多い。CA 面接はこの点において問題がなく、日本人の採用担当者による企業面接と比較して優れているといえる。さらに、応募者にとって第二言語で面接を行った場合、面接評価が言語能力の良し悪しによって影響を受けてしまう危険性が指摘されている（Hui & Cheng, 1987）。

それでも中途採用の場合は、職務経験や職務知識といった具体的なものが評価の中心であり、例えば通訳を介しての面接であっても比較的問題は小さいかもしれない。しかし新卒採用の場合は、主体性や協調性などの一般的な人物特徴が評価対象となる。日本企業の人事担当者を対象としたある調査では、採用面接で重視するのは「性格・人柄」と回答した企業がもっとも多く、全体の4割を占めた。（矢野経済研究所, 2009）。このような一般的な人物特徴評価の際には、発言の内容もさることながら、どんな言葉を選ぶか、どの様な話し方をするか、面接時の表情や振る舞いなど、様々なものが評価に影響すると考えられる。この場合、文化的背景の違いが問題となる可能性がある。

異文化間の対人評価については、社会的認知に関する研究知見が参考になる。異文化間のミスコミュニケーションは様々な理由によって生じることが知られている（Smith &

Bond, 1998; 笹尾・磯崎訳)。例えば面接で期待される行動には、文化差があると考えられる。たとえば、日本人は面接でよく応募者に自分の欠点について述べさせるが、米国の採用面接ではこのようなことはあまりない。面接場面で期待される行動は文化間で異なる可能性があり、それを知らない応募者が面接者の期待にそぐわない行動をとった場合には、評価が不当に低くなる (Ramsay, Gallois, & Callan, 1997)。通常われわれはコミュニケーション場面にある種の期待を持って臨むが、この期待が裏切られると、多くの場合評価はネガティブなものになるのである (Burgoon & LePoire, 1993)。

上記のように異文化間の対人評価は、言語の問題に加えて、文化や慣習による違いによっても、難しさが増すと考えられる。そこで応募者と言語のみならず文化を共有するキャリアアドバイザーによる CA 面接の評価は、この点においても日本人の採用担当者が行う企業面接の限界を補うことが期待される。

### 1.2 キャリアアドバイザーによる評価の限界

CA 面接の評価には利点がある一方、欠点もある。その一つは、中国人のキャリアアドバイザーが日本の組織における仕事の進め方の特徴について詳しいわけではないことである。従って日本企業がどのような観点で応募者を評価したいと思っているかを、彼らは十分理解しているとは限らない。

そこで今回データに協力いただいた人材紹介事業会社では、キャリアアドバイザーが行う面接を構造化することで、日本企業が評価したいと考える人物特徴について、妥当な評価が行えるように対応を行った。

### 1.3 本研究の予測

異文化間で行われた面接評価に関する実証研究は現時点ではほとんど存在しない。従って本研究では、上記で論じた CA 面接の特

徴から以下の予測を立て、探索的な検討を行うことにする。

- 予測 1 ; 応募者と言語や文化を共有するキャリアアドバイザーによる CA 面接では、応募者の人物特徴は妥当に評価される
- 予測 2 ; CA 面接の評価は、企業面接における応募者の採否決定に影響を及ぼす
- 予測 3 ; 応募者の人物特徴は、企業面接における採否の決定には直接影響しない

予測 3 は、企業面接において、応募者の人物特徴が妥当に評価されるかの検討に関するものである。文化的背景が異なり、しかも言語の問題を持つ企業面接において、人物特徴評価は難しく、結果的に企業面接における採否決定には人物特徴は直接的な影響を持たないと予測する。ただし、予測 1、予測 2 が支持される場合、応募者の人物特徴は CA 面接の評価を介して、間接的に企業面接の採否決定に影響したと考える。

本研究では、実際の採用場面で得られた同文化内の面接評価 (CA 面接の評価) と、異文化間の面接評価 (企業面接の評価) のデータを用いて探索的な分析を行う。従って本研究では、仮説検証ではなく、異文化間の採用面接研究を今後進めるにあたって、有用な示唆を得ることを目的とする。

## 2. 方法

ある人材紹介事業者が 2011 年に中国で行った、日本企業による中国人学生の新卒採用サポートのための取組において、データ収集を行った。適性検査によるスクリーニング後の応募者 770 名 (男 387 名、女 378 名、不明 5 名 ; 文系 445 名、理系 320 名、不明 5 名) を分析に用いた。

応募から採用までの流れは以下の通りである。まず日本企業からの新卒採用の募集が

あることを中国の学生に広報し、応募者をつのった。この段階で適性検査が実施され、主に一般知的能力検査の結果を参考に第一次のスクリーニングが行われた。次に、中国人のキャリアアドバイザーによる CA 面接が行われた。キャリアアドバイザーは、日本企業からの要望と応募者の希望を聞きつつ、一人の応募者に対して数社の紹介を行った。企業は、応募者のエントリーシート、適性検査の結果、キャリアアドバイザーによる推薦コメントなどを参考に、企業面接を行う応募者を選んだ。その後、企業の採用担当者が中国に渡り、企業面接を実施した。応募者は、平均 2.3 社と面接を行った。採用面接は、通訳を介して行う場合、日本語で直接行う場合、英語で行う場合があった。

## 2.1 構造化面接の設計と実施

構造化面接の設計に当たっては以下の手続きを踏んだ。日本企業が求める人物特徴は日本の新卒採用場面と原則変わらないとの予測に基づき、国内の新卒採用で用いられる人材要件を参考に、「主体性」などいくつかの人物特徴を仮設定した。その後、中国人の学生を新卒で採用した実績のある日本企業数社の採用担当者、当該人材紹介事業者の社員やキャリアアドバイザーに意見をもとめ、その結果を参考に人材要件の定義の修正を行った。結果的には日本の新卒採用場面で評価される人物特徴とさほど変わらないものとなった。

面接の設計は Behavioral Interview (Janz, 1982) に基づき行われた。筆者が人材要件の定義をもとにいったん設計を行った後、中国人の学生を対象にトライアルを実施し、必要に応じて修正を行った。設計終了後はマニュアルにまとめ、実際に面接を担当するキャリアアドバイザー向けに、半日程度のトレーニングを実施した。

## 2.2 使用変数と分析方法

使用変数は、応募者の適性検査 (Synthetic Personality Inventory; リクルートキャリア) の結果 (性格特性 13 尺度、知的能力総合 1 尺度、全て信頼性係数は .80 以上)、CA 面接の評価 (5 項目、5 件法)、一次の企業面接の合否結果 (合格 1、不合格 0) である。企業面接は二次、三次面接もあったが、面接が後になるほど、内定承諾の可能性や他の応募者との相对比较など、本人評価以外の要素が混入する可能性が高まるため、一次面接のデータのみを使用することにする。また応募者によって企業面接に参加した数にはばらつきがあったため、[企業面接の合格率] = [企業面接の合格数] / [企業面接の参加数] として、企業面接の合格率を分析に用いた。

3 つの予測に対応して、それぞれ以下の分析を行う。予測 1 の CA 面接の評価が妥当に人物特徴を評価できたかを確認するために、CA 面接の評価と応募者の適性検査の結果の相関を分析する。予測 2 の CA 面接の評価が企業面接の採否の決定に影響を及ぼしたかについては、CA 面接の評価の平均値、適性検査の結果、属性情報等を独立変数とし、企業面接の合格率を従属変数とする階層的重回帰分析を行う。最後に予測 3 の応募者の人物特徴が直接企業面接での採否の決定に影響を及ぼした可能性については、応募者の適性検査の得点と企業面接の合格率の間の相関をみる。

## 3 . 結果

CA 面接の評価、企業面接の合格率、応募者の適性検査得点の間の相関と、各変数の記述統計量は表 1 の通りである。

CA 面接の評価の平均値と適性検査の関係についてみると、社会的内向性が低いほど ( $r = -.127$ )、また身体活動性が高く ( $r = .181$ )、自信性が高い人ほど ( $r = .153$ ) 面接評価が高い傾向が、また自責性 ( $r = -.142$ ) や気分性 ( $r = -.158$ ) の高い人ほど

表1 変数間の相関分析

n=540 ~ 770

	CA面接の評価					面接評価		企業面接一次	
	主体性	行動力	協調性	リーダーシップ	論理的思考	平均	合格率	平均	標準偏差
属性他									
性別男女	0.063	-0.032	0.104 *	-0.032	-0.058	0.010	-0.014	1.494	0.500
理系	-0.007	0.025	-0.055	-0.001	0.045	0.004	0.076	0.418	0.494
英語会話レベル	0.037	-0.042	-0.091 *	0.047	-0.021	-0.019	-0.014	2.712	0.766
日本語検定	-0.100 *	-0.136 **	0.004	-0.120 **	-0.211 **	-0.170 **	-0.058	1.843	2.312
適性検査									
社会的内向性	-0.133 **	-0.081 *	-0.061	-0.174 **	0.000	-0.127 **	-0.064	46.380	8.223
内省性	0.048	0.046	0.018	0.024	0.066	0.058	0.014	55.928	7.742
身体活動性	0.191 **	0.144 **	0.108 **	0.172 **	0.026	0.181 **	0.069	51.982	9.043
持続性	0.055	0.065	0.098 **	0.023	0.083 *	0.092 *	-0.006	58.915	7.309
慎重性	-0.051	-0.042	0.026	-0.088 *	-0.014	-0.049	-0.000	53.256	7.132
達成意欲	0.066	0.026	-0.001	0.077 *	0.011	0.051	0.082	54.517	9.500
活動意欲	0.105 **	0.057	0.015	0.073 *	0.011	0.074 *	0.045	55.990	7.504
敏感性	-0.083 *	-0.062	-0.013	-0.121 **	-0.044	-0.093 **	-0.006	46.300	8.685
自責性	-0.124 **	-0.111 **	-0.068	-0.137 **	-0.058	-0.142 **	-0.087 *	44.805	7.851
気分性	-0.090 *	-0.121 **	-0.088 *	-0.124 **	-0.129 **	-0.158 **	-0.062	48.187	6.949
独自性	0.052	0.075 *	-0.024	0.007	0.025	0.039	0.031	53.135	10.806
自信性	0.162 **	0.099 **	0.032	0.172 **	0.069	0.153 **	0.043	59.243	6.869
高揚性	0.047	0.011	-0.012	-0.018	-0.106 **	-0.024	0.032	46.893	7.438
一般知的能力総合	0.108 **	0.208 **	0.036	0.069	0.130 **	0.162 **	0.125 **	67.608	7.405
平均	3.434	3.519	3.354	2.867	3.326	3.300	0.246		
標準偏差	0.706	0.718	0.646	0.715	0.753	0.509	0.338		

\* p<.05, \*\* p<.001

面接評価が低くなる傾向があった。CA 面接の各評価項目との関係を見ると、例えば「主体性」は平均値との相関と似た傾向を示したが、なかでも身体活動性や活動意欲との相関は他の評価項目よりも高く、活動的な人ほど主体性があると評価されていたことがわかる。また「論理的思考力」は、気分性や高揚性と負の相関があり（それぞれ  $r = -.129$ ,  $r = -.106$ ）、持続性と弱い正の相関があり、落

ち着いた振る舞いをする人物ほど論理的であると評価されていた。CA 面接の評価と適性検査の間には、比較的納得感の高い相関が得られており、予測 1 は支持された。

次に企業面接の合格率と適性検査の相関分析では、知的能力で正の相関が ( $r = .125$ )、自責性と弱い負の相関が ( $r = -.087$ ) 得られたものの、それ以外に有意な相関が得られず、合否の決定に応募者の人物特徴はあまり影響

を及ぼしていなかった。従って予測 3 もおおむね支持された。

企業面接の合格率を従属変数、CA 面接の評価の平均値、適性検査の結果、その他の属性情報など（性別、文理、英語能力試験、日本語能力検定）を独立変数として階層的重回分析を行った結果を表 2 に示す。ちなみに適性検査の性格特性に関しては、本研究で CA 面接の評価と相関があり、また日本の新卒採用面接と一般的な関係が示されている尺度を中心に（今

表2 一次面接合格者を従属変数とした階層的重回帰分析の結果

	Step1	Step2	Step3
デモグラフィック変数他			
性別	-.019	-.010	-.019
文理	.025	.017	.031
英語会話レベル	.000	.010	.013
日本語検定	-.036	-.007	.020
適性検査 (性格 知的能力)			
一般知的能力		.097 †	.086 †
外向性		.074	.073
情緒不安定性		.003	.021
面接評価			
面接評価平均			.144 *
R <sup>2</sup>	.004	.016	.035 *
Adjusted R <sup>2</sup>	-.005	.000	.018
R <sup>2</sup>		.013	.019 *

†p<.10 \* p<.05

表3 日本の新卒採用面接評価と適性検査の相関のメタ分析

	補正前平均 妥当性係数	補正後の 妥当性数	80% 確信区間
社会的内向性	-0.14	-0.21	-.33 ~ -.07
内省性	0.02	0.02	-.06 ~ .10
身体活動性	0.10	0.13	.02 ~ .25
持続性	0.03	0.04	-.00 ~ .09
慎重性	-0.03	-0.04	-.11 ~ .04
達成意欲	0.11	0.15	.02 ~ .28
活動意欲	0.09	0.11	.01 ~ .20
敏感性	-0.07	-0.09	-.17 ~ -.02
自責性	-0.08	-0.11	-.19 ~ -.03
気分性	-0.03	-0.05	-.11 ~ .02
独自性	0.01	0.02	-.05 ~ .09
自信性	0.11	0.16	.05 ~ .26
高揚性	0.04	0.06	-.05 ~ .16
能力総合	0.08	0.13	-.03 ~ .29

\* 性格8 研究、能力66研究

\* 影をつけた尺度は、80%確信区間が0を含まないもの

\* 補正は、範囲制限と信頼性について行った

城, 2009) 因子分析の結果をもとにして「外向性(社会的内向性[反転]、身体活動性、達成意欲、活動意欲、高揚性の加算平均)」と「情緒不安定性(敏感性、自責性、気分性、自信性[反転]の加算平均)」を尺度化して用いた。分析の結果、CA 面接の評価の平均値は企業面接の合格率を有意に予測しており、CA 面接の評価の高かった応募者は企業面接で合格率が高くなることが示された。従って予測 2 も支持された。

#### 4 . 考察

予測は3つとも支持される結果が得られた。ただし用いたデータの限界もあり、本研究は今後のグローバル場面での面接研究に向けた探索的なものであると位置づけたことから、考察では今後の課題を中心に論じる。

予測 1 と予測 3 の考察を進めるにあたって、著者が過去に行った日本での面接研究を参考に、表 3 は今城(2009)で報告したもので、日本の新卒採用の評価と適性検査の相関を組織で算出した結果を、メタ分析の手法に

よってまとめたものである。表 3 と表 1 の結果を比較すると、今回面接評価と相関が得られた尺度は、日本の新卒採用面接とも相関が確認された尺度であり、相関の水準も両者にさほど大きな違いはない。

この結果に関して以下の2つの解釈が可能である。望ましいのは、構造化面接の取り組みが効果を発揮して、中国人のキャリアアドバイザーであっても、日本企業が一般に求める人物特徴を妥当に評価できたとの解釈である。ただし代替説明として、日本と中国の新卒採用面接で評価されるものは、少なくとも性格特性においてはあまり変わらない可能性もある。米国の先行研究では、どのような面接であっても、一般知的能力や誠実さなどの、同じ人物特性が評価されている可能性が示唆されている(Schmidt & Rader, 1999)。

構造化面接が有効に機能したかは、実務上も重要な問題である。構造化の効果ではないとすれば、応募者と同じ国のキャリアアドバイザーが面接を行うことで一定の効果が望めるからである。検証のためには、構造化を行わない場合のキャリアアドバイザーの面接評価について、改めて検討を行う必要がある。

一次の企業面接の合格率は、ほとんど性格特性とは有意な相関はなかった。表 3 のメタ分析の結果を参照すると、中国の学生を対象に日本人の採用担当者が行った企業面接での採否判断には、日本国内の新卒採用場面ほど人物特徴は影響しなかったといえる。先に議論したように言語や文化的背景の違いによって、妥当な人物評価が行えなかった可能性がある。しかし中国人学生の採否の判断には、日本の新卒採用時ほど人物特徴評価を、そもそも用いない可能性もある。例えば日本で働くことへの動機の強さや、学生時代に勉強したことなどが人物特徴の評価以上に採否に影響

響したかもしれない。グローバルな新卒採用面接では何を評価すべきか、あるいは一般的な人物特徴の評価は応募者の入社後の活躍の予測にどの程度有効かは、面接評価の妥当性に関連する重要な問題である。

加えて一般的な人物特徴を正しく評価することが、そもそも異文化間で可能かを検討することも、重要な研究テーマである。その結果によっては、異文化間の採用面接で何を評価すべきかや、異文化間の採用面接では評価が難しい人物特徴について、他の評価方法で補うことを検討する必要性が生じる。

上記の議論に反して、企業面接の採否の決定に人物特徴が影響していた可能性を示唆するのが、予測1と予測2を支持する結果である。予測1ではCA面接では人物特徴がある程度妥当に評価できたことが示された。予測2では、重回帰分析の結果から企業面接の合格率には一般知的能力の結果とともに、CA面接の評価が有意に影響していた。CA面接の評価は企業の採用担当者に直接伝えられるわけではなく、推薦コメントという形で伝わる。推薦を目的とするコメントであるため、どの応募者のコメントも良い点について触れている。仮にコメントの良し悪しよりも、どのような人物特徴に関するコメントを行ったかが、採否の判断に影響を与えたとすれば、応募者の一般的な人物特徴は、CA面接の評価を介して企業面接の採否の決定に影響を及ぼしたと考えられる。これが正しいとすれば、効果的なグローバル採用の面接について、図1に示すモデルが考

えられる。一方で推薦コメントからCA面接の評価の良し悪しを推測する可能性も否定できず、この点も今後の検証が必要である。

本研究は実際の採用場面で得られたデータを用いた点で外的な妥当性が高いが、その分データ収集の際の統制が不十分で、得られた結果に対して複数の解釈が可能である。今後は、一般的な人物特徴評価は言語や文化を共有する面接者が原則評価を行うべきとの図1のモデルについて検証を進めていきたい。

グローバルな採用面接に関する知見の蓄積は現時点では不十分である。特に応募者の職務経験やスキルではなく、一般的な人物特徴を企業が評価しようとする際に、言語や文化の違いがどの程度評価を難しくするのか、あるいは面接場面の規範的行動には、どのような文化差があるのか、などを検討することで、効果的な採用面接の実施方法について有用な知見を得ることが期待できる。

**引用文献**

Burgoon, J. K., & Le Poire, B. A. (1993). Effects of communication expectancies, actual communication, and expectancy disconfirmation on evaluations of communicators and their communication behavior. *Human Communication Research, 20*, 67-96.

Hui, C. H., & Cheng, I. W. M. (1987). Effects of Second Language Proficiency of Speakers and Listeners on Person Perception and Behavioural Intention: A Study of Chinese Bilinguals. *International Journal of Psychology, 22*, 421-430.

Janz, J. T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology, 67*, 577-580.

Ramsay, S., Gallois, C., & Callan, V. J. (1997). Social rules and attributions in the personnel selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 189-203.

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*, 445-64.

Smith, P. B., & Bond, M. H. (1998). *Social Psychology Across Cultures*. (徳尾 磯崎 訳「グローバル化時代の社会心理学」北大路書房)

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*.

矢野経済研究所 (2009). *企業における09年度新人採用に関する意識調査 - アンケート調査報告書 -*.

**図1 グローバル採用の面接モデル (仮説)**

