

# 採用面接はどのようにパフォーマンステストでありうるか

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）

## 産業組織分野におけるパフォーマンステストとは

産業組織分野におけるパフォーマンステストは、「仕事で遂行されるタスクと直接関連するタスクの遂行において、発揮される能力を測定するための標準化された手続き」と定義されている（Harris, 2003）。ワークサンプルテストと呼ばれる実際の仕事の一部を模擬的に実施させその結果を評価するものが、この分野における典型的なパフォーマンステストである。例えばコンサルタントの採用において、応募者に事前に課題を読ませて、面接者に対して課題解決提案のプレゼンテーションを行わせる。面接者はプレゼンテーションの出来と、その後の面接者からの質問への応答の的確さを評価する。

ここでは採用面接について論じるが、採用面接はパフォーマンステストといえるだろうか。実は採用面接場面のパフォーマンスは、ワークサンプルテストは異なり、必ずしも「仕事で遂行されるタスクと直接関連するタスク」のパフォーマンスとは限らない。本発表では、採用面接がパフォーマンステストであるとはどういうことかを論じた後、採用面接の精度を向上させるために考慮すべきことについて論じる。

## パフォーマンステストとしての採用面接とは

採用面接評価の目的は、入社後の応募者の職務遂行度を予測することにある。より精度の高い予測を行うために、採用面接では何が評価されるべきか、またどのような情報を元に評価が行われるべきだろうか。採用面接で評価の対象となる情報は、面接での応募者の行動（話し方、態度、表情、など）と、面接で応募者が話す内容に大別される。前者には、初対面の面接者とのコミュニケーションをとる際の態度の他に、質問への回答は的確か、話は論理的でわかりやすいか、といった視点も含まれる。後者は面接の場での態度や話の仕方よりも、発言の内容に焦点が当たる。

評価内容に関してはどうだろう。面接の場の行動を元に評価を行う場合、印象のよさや、社交性、コミュニケーション力、論理性といった特徴が評価される。一方、発言内容から評価を行う際には、どの様なことが話されるかによって評価内容は様々である。たとえば大勢の人と協力したときの話や、時間的なプレッシャーのかかる中で計画通りに物事を進めた経験を聞くことで、それぞれ協調性や計画性の評価が行われる。

評価すべき人物特徴が前者に含まれる場合、面接はこれらの人物特徴が直接発揮される場であることから、明確にパフォーマンステストといえる。テストである以上標準化した手続きが必要だが、採用面接は応募者の評価のために面接者が一定時間応募者と会話を行うといった手続において標準化される。一方評価したい人物特徴が後者に含まれる場合、面接はそれらの人物特徴発揮の場ではなく、人物特徴評価のための情報収集の場となる。もちろん収集される情報はたとえば仕事でのタスクと関連するタスクを遂行したときの様子を尋ねる場合、間接的にパフォーマンスを評価しているといえなくはないが、それでも直接パフォーマンスを評価しているとは言えない。つまり面接で評価すべき人物特徴によって、採用面接がパフォーマンステストである程度は異なるのである。残念ながら、先行研究では上記の違いはほとんど意識されていない。ただし採用面接の研究は産業組織心理学分野の主要なテーマの一つであり、数多くの先行研究が存在する。そこでここでは、それぞれに関連すると考え

られる先行研究を参考に、両者の違いについて論じる。

### 発言内容による評価の妥当性（ 構造化面接の場合 ）

近年高い妥当性が期待できるということで勧められている構造化面接（structured interview）では、人物特徴の評価に必要な情報を収集するための質問を事前に準備する。質問には将来の重要な職務遂行場面での行動を予測するために、応募者が過去の類似場面ですった行動を尋ねるものや（Behavioral Description Interview; Janz, 1982）、仮定した場面での行動意図を尋ねるもの（Situational Interview; Latham, Saari, Pursell, & Campion, 1980）などがある。つまり構造化面接における質問は、職務と関連性の高いタスクの遂行に関する情報収集を狙っている。通常の面接と比べると職務の遂行に関連性の高い情報収集が可能で、この点が構造化面接のメリットの一つであるが、面接の場のパフォーマンスを直接評価するものではないことに注意が必要である。

構造化面接は通常の面接と比べて高い妥当性を示すが、その理由は収集した情報の職務関連性が一般の面接よりも高く適切であること以外に、評価の信頼性が高まることの効果も考えられる。しかし今城（2008）では信頼性の向上や、さらには面接の場の行動からなされる評価ではなく、面接の発言内容をもとにした評価が面接評価の予測的妥当性をもたらしたことが示唆されている。つまり応募者の発言内容に基づく評価は、面接評価に妥当性をもたらすことがわかっている。

### 面接の場の行動に基づく評価（ 第一印象が面接評価に及ぼす影響 ）

実際の面接場面では、その場のパフォーマンスと発言内容は同時に情報として取得されるため、評価を切り分けて検討することは難しい。例外的に面接の第一印象評価は面接時の行動評価の一部であるが、発言内容の影響を受けにくい。Barrickら（2010）は、第一印象の評価には単に面接者が応募者に対して個人的に持つ好意による評価だけでなく、応募者のコンピテンシー（実践能力）の評価が含まれることを示しており、それは面接評価の妥当性に貢献すると論じている。

日本の面接評価では、数多くの企業で外向的で覇気のあるタイプの応募者が評価される傾向があったが（今城, 2009）、このような人物特徴が面接時の印象評価に影響を与えていることも、限定されたデータではあるものの、示されている（今城, 2011）。面接の得意な人はどこの会社の面接でも評価されるとの話を聞くことがあるが、ここにも面接の場のパフォーマンス評価が影響している可能性がある。さらにこれらの面接で一般に評価される人物特性は、結果的に日本企業のホワイトカラーにおいて一般に職務遂行度と正の関連があることがわかっている（都澤ら, 2005）。以上のことから、面接の場の行動評価も、職務遂行度の予測においてある程度の妥当性を持つと考えられる。

### 今後に向けて

面接評価にはその場の行動評価も、発言内容をもとにした評価も含まれる。そしてその両方が面接評価の予測的妥当性につながる可能性がある。この知見を実務に生かすためには、2つの情報元による評価のバランスをどのようにコントロールするかを考えることが必要であり、これは採用面接評価に関する今後の研究テーマのひとつとなるだろう。少なくとも現時点では企業は評価すべき人物特徴を明らかにし、それがどちらの情報元を用いて評価できるかを意識したうえで、必要な場合は面接を構造化して、採用面接に臨むことで、より精度の高い面接評価が期待できる。