

企業の採用面接評価に関する新たなフレームワーク

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

キーワード ; 採用面接、評価内容、職務との適合、組織との適合、面接場面での一般的な対人評価

採用面接の目的の一つは入社後の活躍を妥当に予測することで、期待する業務内容や役割行動に基づき、どのような人物特徴を評価するかが決められる。ところが実際に意図した人物特徴が評価されたかどうかについて、先行研究では明確な結論が得られていない。ただ面接評価が入社後の職務遂行度と平均的に有意な相関があることが示されたことから、意図した内容が評価されていることは暗黙の前提として片付けられているようである。しかし面接は評価のためのツールであって、さまざまな人物特徴の評価が可能であるため、何が評価されたかがわからなければ妥当性の値は意味をもたないし、実務の役にも立たない。例えば面接で職務に関する知識を評価したつもりで、実際は論理的思考力が評価され、これが職務遂行度を有意に予測したとする。このことを知らずに面接を職務知識のテストで代替した場合、職務遂行度は予測できなくなる。また面接の妥当性向上にむけては、幅広く職務知識を聞く方法ではなく、知識の適用について論理的に説明させることが効果的といった正しい知見が得られない可能性がある。

そこでここでは、3つの評価要素から構成される面接評価の概念的枠組みを提案する。面接で評価できる人物特徴は無数にあるが、これを整理する視点として、採用基準として組織や面接者が評価したいと考える人物特徴と、面接で対人コミュニケーションをとることで自然に評価される特定の人物特徴(たとえば、外向性)の2種類があると考え、前者は、**職務との適合**、および**組織との適合**を予測するための評価からなり、職務や組織により異なる人物特徴が対象となる。一方後者は、**面接場面での一般的な対人評価**で、どの採用面接でも同じ人物特徴が評価されると考える。

職務との適合 : 仕事ができそうか？

欧米における採用選考に関する研究の多くは、これまで個人と職務の適合に焦点を当ててきた。面接評価の妥当性検証の際にも、主に上司による職務遂行度の評価との相関が分析されてきた。その結果、採用面接の妥当性は中程度あり、構造化面接では、一般に妥当性が高いといわれる知的能力検査と比べても遜色がないことが示されている (Schmidt & Hunter, 1998)。つまり採用面接の妥当性は、職務との適合を評価することで得られるとされてきた。

一方日本の新卒採用では、選考対象者が職務未経験者であることや、採用時には従事する職務が決められていないことが一般的であることから、欧米と比べると職務との適合への注目は低い。採用選考時に重視するものとしては「コミュニケーション能力」「協調性」「主体性」などの抽象的な人物特徴があげられている (日本経済団体連合会, 2008)。これらは特定職務の遂行にすぐ求められるものというよりも、入社後の育成や教育によって将来的に職務遂行ができるようになるためのいわゆる「潜在能力」の評価である (岡部・樋口, 2009)。このような「職務適合潜在力」評価では、評価する人物特徴が抽象的・一般的であることに加えて、現時点で将来の職務遂行度で求められるレベルに足りているかを評価するものではない点が、先行研究での職務との適合とは異なる。また評価すべき人物特徴は通常職務ごとに異なるが、「職務適合潜在力」評価の場合、複数職務に共通する人物特徴の評価を行うことがある。今城 (2008) では、職務経験のない応募者の採用面接評価でも、入

社後の職務遂行度を有意に予測できることが示されている。

採用面接で意図して評価されるもの : 組織になじみそうか？

ビジネス環境やテクノロジーの変化のスピードが速くなったことで、職務も頻繁に変化するようになった。このような環境下で、職務との適合評価の限界が認識されるようになり、その結果、組織との適合は以前よりも注目を集めるようになった (Borman et al., 1997; Werbel & Gilliland, 1999) その結果、採用時に組織との適合を評価するケースが増えている (Rynes et al., 2002)。

一方日本型の雇用慣行では、従業員は社内の異動を通じて複数の職務を経験するため、新卒採用時の特定の職務との適合評価はそもそも欧米ほど重視されない。そのかわり長期雇用を前提とする日本企業において、組織への社会化やコミットメントを向上させる効果を持つ組織との適合は、相対的に高い重要性を持つ (Arthur et al., 2006; Kristof-Brown et al., 2005)。2005年に日本企業を対象に行われた調査では、9割を超える企業が採用時には企業文化や価値観との相性を重視すると回答している (リクルートワークス研究所, 2005)。従業員と組織が適合している状態では、従業員の欲求が充足されることによって (Rounds et al., 1987; Schneider et al., 1997) あるいは類似した他の従業員に対する好意が高まることによって (e.g., Byrne, 1971) 従業員の組織に対する満足度やコミットメントを高めると考えられる。

面接場面での一般的な対人評価 : 面接で受けが良いのは？

欧米で行われた採用面接評価と応募者の人物特徴との関連性に関する先行研究では、「一般知的能力」(Huffcutt et al., 1996; Salgado & Moscoso, 2002) や「外向性」(Barrick et al., 2000; Huffcutt et al., 2001) との有意な相関が報告されている。ヨーロッパのデータを中心にレビューを行った Robertson & Smith (2001) では、相関の程度は外向性ほど強くないが、「情緒の安定性」も面接評価と関連することが報告されている。

面接ではなく、一般対人認知に関する研究でも、「外向性」は初対面の相手と会ってからかなり早い段階で、あるいは限られた情報しか与えられない場合でも評価され、しかもその評価は他の性格特性と比べると比較的正確であることが報告されている (Funder & Sneed, 1993; Kenny et al., 1994; Levesque and Kenny, 1993; Park & Judd, 1989)。その理由として、Funder & Sneed (1993) は「外向性」が観察しやすい特性であることを指摘している。「外向性」以外に「情緒の安定性」が正確に評価されたことを報告した研究もあり (Carney et al., 2007)。これらの研究結果を統合すると、「一般知的能力」「外向性」「情緒の安定性」などはどのような面接場面においても共通して評価される可能性がある。

引用文献(主要なもののみ) Schmidt & Hunter (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychol Bull*, 124, 262-274 / Arthur & Villado (2008). The importance of distinguishing between constructs and methods when comparing predictors in personnel selection research and practice. *J Appl Psychol*, 93, 435-442. / Huffcutt, Roth, & McDaniel (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. *J Appl Psychol*, 81, 459-473. / Huffcutt, Conway, Roth, & Stone (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *J Appl Psycho*, 86, 897-913.