

## 採用面接評価の科学性

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  
主任研究員 今城志保

1

## 本日の発表の構成

- 面接への期待、実態、課題
- 目的(3つの問い)
  1. 採用面接では何を評価するか
  2. 面接者の評価観点はどのように評価に影響するか
  3. 構造化面接は日本の新卒採用で、効果を発揮するか
- 自由面接に関する実証研究
  - 1つ目、2つ目の問に対する回答
- 構造化面接に関する実証研究
  - 3つ目の問いに対する回答
- 面接実務への示唆

2

## 企業における採用の重要性

- 企業の競争力の源泉としての“人財”
- 日本の採用慣行
- 採否の決定が被面接者に及ぼす影響の大きさ
- 社会的なインパクトが大きいもの  
NASA、警察官の採用、医学部の入試

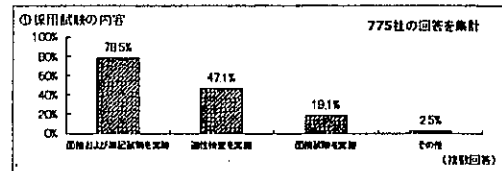
重要な採否の意思決定において、  
採用側は面接に何を期待し、  
面接はどのような役割を果たせるか？

3

## 面接重視の現状

- 日本の新卒者採用決定において、面接は最も重要な役割をなしている。

2004年度・新卒者採用に関するアンケート調査 より



日本経済団体連合会 (2005) 『2004年度 新卒者採用に関するアンケート調査結果』  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/004.html>

4

## 「企業の新卒採用調査」アンケート結果

～2005年3月卒業予定者および2004年3月卒業予定者の  
採用活動に関する調査<10月調査>～

| 学生に求めるもの(上位3つ) (%) |                  |
|--------------------|------------------|
| 順位                 | 大卒文系(N=34)       |
| 1位                 | コミュニケーション能力 68.9 |
| 2位                 | 熱意 32.6          |
| 3位                 | バイタリティー 26.1     |
| 4位                 | 明るさ 22.6         |
| 5位                 | 基礎学力 21.4        |
| 6位                 | 積極性 16.7         |
| 7位                 | 一般常識 16.1        |

インターネット調査により回答が得られた342社の集計結果

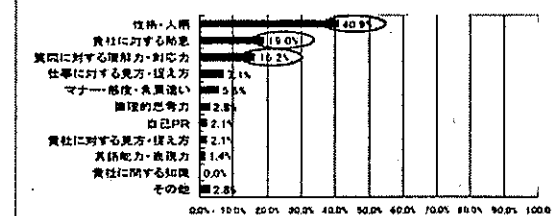
ディスコ (2004b) 『企業の新卒採用調査』

[http://www.hr.plaza.com/database/data\\_20041125/recruit\\_2004\\_11.pdf](http://www.hr.plaza.com/database/data_20041125/recruit_2004_11.pdf)

5

面接でもっとも重視する点については、「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。次いで「熱意」(19.0%)、「質問に対する理解力・対応力」(16.2%)という結果であった。

一方で、実際に採用した学生の性格・人柄における特徴を問うと、「元気、明るい、素直」というキーワードが多く挙がった。



矢野経済研究所による調査。期間は2008年11月1日～2008年12月29日。  
調査対象は日本全国の上場企業145社の人材採用・育成担当者  
調査方法は郵送アンケート調査。

6

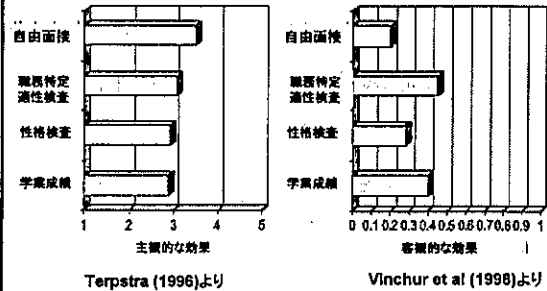
## 採用時の面接利用の実態

- ほとんどの会社で面接を実施しており、面接は意思決定において最も重視される
- 採用までの面接回数は平均2~3回
- 1回あたりの面接時間は平均20~30分
- 面接では、コミュニケーション能力、入社動機の強さ、性格や人柄(明るさやバイタリティ)を評価しているらしい

面接は重視され、何を評価しているかの認識も企業側にはあるようだが、それはなぜか？  
面接は本当に役立っているのか？

7

## 主観と客観データのギャップ



8

## "Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection"

- Scott Highhouse (2008)
- 主観的評価に頼る理由
  - ① 主観的評価の精度の過大視
  - ② 経験による精度向上への誤った期待

欧米の研究では、われわれが信じているほど面接評価の精度は高くないようだ、研究から何が分かっているのか？

9

## 目的

ここでは、日本企業の採用面接に関する実証的な研究成果を共有することで、以下3点の疑問に対する答えを考えてみたい。

1. 採用面接では何を評価するか
2. 面接者の評価観点はどのように評価に影響するか
3. 構造化面接は日本の新卒採用で、効果を発揮するか

10

## 採用面接の評価内容

採用面接では、何を評価すべきか

- 職務との適合
  - 上司評価や成果指標(ex 売り上げ)
- 組織風土との適合
  - 入社後の満足度や組織に対するポジティブな姿勢

採用面接では、何が評価されやすいか

- どの面接でも評価される個人特性があるか？
  - 面接評価と一般的的能力は一般に正の相関(Huffcutt et al, 1996)
  - 面接で最もよく評価される性格特性は外向性(Barrick et al, 2000; Huffcutt et al, 2001)

11

## 研究1

## 方法

どの面接でも共通に評価される個人特性はあるか

- 複数の企業で分析を行った適性検査と面接評価の相関係数(性格 85研究 能力 68研究)をメタ分析
- 適性検査の尺度は以下の4つ  
外向性、統制性、情緒の不安定さ、知的能力

12

**研究1 応募者の適性検査得点と面接評価間の相関のメタ分析**

|         | 修正前平均相関係数 $r$ | 修正後の相関係数 $\rho$ | $\sigma_{\rho}^2$ | $\sigma_{\rho_1}^2$ | $\sigma_{\rho_2}^2$ | 異変による分散説明率 | 80% 確信区間 下限 | 80% 確信区間 上限 |
|---------|---------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------|------------|-------------|-------------|
| 外向性     | 0.146         | 0.258           | 0.032             | 0.034               | 0.002               | 0.061      | 0.029       | 0.487       |
| 統制性     | 0.009         | 0.014           | 0.006             | 0.008               | 0.002               | 0.242      | -0.084      | 0.112       |
| 情緒の不安定さ | -0.056        | -0.165          | 0.010             | 0.012               | 0.002               | 0.178      | -0.290      | -0.039      |
| 知的能力    | 0.082         | 0.135           | 0.016             | 0.018               | 0.003               | 0.142      | -0.025      | 0.294       |

13

**研究1 考察**

> 様々な企業をおしなべて見てみると、「明るくて、元気な人」の面接評価は高くなる傾向があった  
 > どのような人が採用されているかの認知とは符合する結果  
 > ただし、このような特徴は面接評価のごく一部しか説明できていない  
 > 対人認知の一般的な傾向を反映している可能性が高い

14

**組織風土との適合評価**

企業における風土適合評価の現状

- 「いい子だけどうちには合わないね」
- 「一緒に働くイメージがもてない…」
- 企業の特徴(ex, 業種や規模)によって異なる評価
- 日本の新卒採用では重視されている
- 職務適合ほど明確に言語化されない

組織風土への適合に関する研究

- 風土への適合は、従業員の満足度や態度、組織への定着に影響する
- 風土への適合は面接で評価する？

15

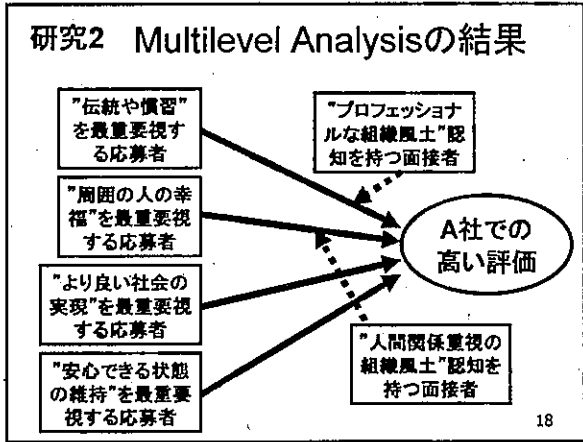
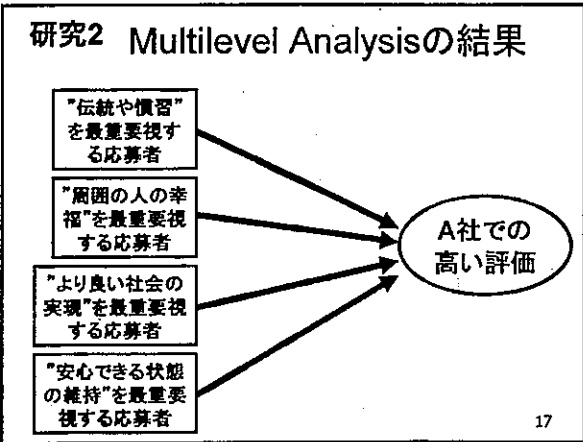
**研究2 方法**

**組織への適合評価は何により決定されるか**

ある企業A社(従業員規模500名程度のサービス業)のデータを用いて、組織への適合評価の規定因を分析

従属変数: 組織風土への適合度  
 独立変数:  
 レベル1 ⇒ 応募者のレベル  
           価値観、応募者と面接者の価値観の差  
 レベル2 ⇒ 面接者のレベル  
           組織風土認知、人間観

16



### 研究2 考察

- ▶ 応募者の一般的価値観によって、組織への適合評価は影響を受けていた。
- ▶ 面接者が自組織の風土をどう認知しているかによって、応募者の価値観の評価への影響は異なった。
- ▶ 同じ組織であっても、風土認知は異なる！

19

### 職務適合の評価

企業における職務適合評価の現状

- 職務分析や人材要件の明確化
- 成功している人と、そうでない人の違いは何か
- 新卒の場合は？  
⇒多くの職務に共通して求められる力
- 積極性、協調性、コミュニケーション力...
- 企業間の違いは、要件の重要性の違いや求めるレベルの違い？

20

### 研究3 方法

前出のA社のデータを用いて、人物特徴の認知が面接の最終評価に及ぼす影響を分析

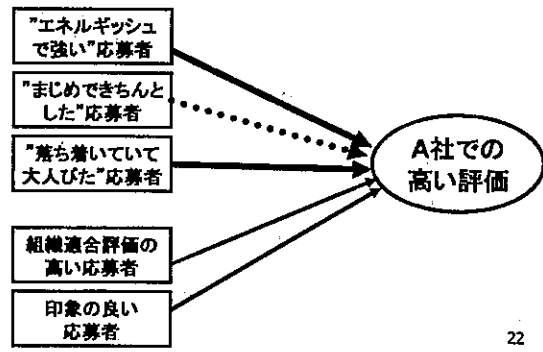
従属変数: 合否の判定

独立変数:

- レベル1 ⇒ 応募者のレベル  
人物特徴、風土適合の評価、印象の良さ
- レベル2 ⇒ 面接者のレベル  
人材観

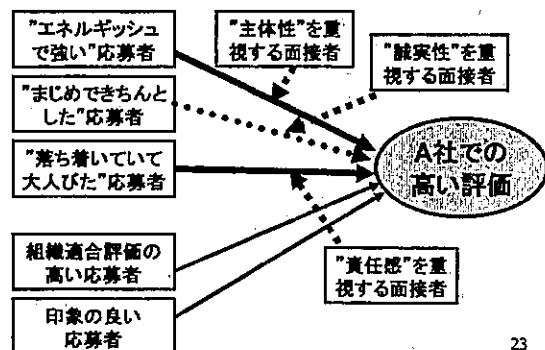
21

### 研究3 Multilevel Analysisの結果



22

### 研究3 Multilevel Analysisの結果



23

### 研究3 考察

- ▶ A社では、「エネルギッシュで強い」「落ち着いていて大人びた」人であると認知された応募者の最終評価は高くなったが、この傾向の強さは、面接者がどのような人材観を持っているかによって異なっていた
- ▶ 印象のよさでも風土への適合でもない、人物の特徴認知が面接評価に及ぼす影響とは ⇒ 仕事への適合

24

## 目的で述べた2つの問いへの回答

### 1. 何が評価されるか

- > 面接でも、通常の対人認知場面と同様に「明るく元気な人」は評価されやすい。ただし、その影響は限定的。
- > 「組織風土への適合」「職務への適合」は面接の最終評価に反映されていた。
- > 風土への適合評価は応募者の価値観に、職務への適合評価は応募者の人物特徴に基づく。

### 2. 面接者による違い

- > 適合評価の際には、面接者による違いがあり、それは面接者ごとの「望ましい人物像」の違いを反映

25

正しい「望ましい人物像」をどう導くか？  
また、面接者による違いを軽減する方法は？  
一つの回答として「構造化面接」がある

26

## 面接の信頼性と妥当性

評価ツールとしての面接の精度

### ■ 評価の安定性(信頼性)

異なる面接の場合の2人の面接者間の評価の級内相関係数(研究数37のメタ分析)は  
**0.53** Conway, Jako, Goodman (1995)

### ■ 評価内容の確からしさ(妥当性)

採用後の人事評価を基準変数とした妥当性係数(研究数160のメタ分析)は **0.37**  
McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer (1994)

27

## 採用面接の信頼性と妥当性

- 数多くの採用面接研究が、米国を中心に行われてきた
  - 1989~2001年で278研究 (Posthuma et al, 2002)
- 面接評価で被面接者のパフォーマンスの5~10%程度が予測可能。(Schmidt & Hunter, 1998)
- 面接評価は面接者間でのばらつきが大きい
  - 2人の面接者の評価の一致度(級内相関)は、同席しない場合は.37 (Conway et al, 1995)
- 構造化すると評価は安定し、妥当性は高くなる
  - 構造化 0.44 非構造化 0.33 (McDaniel et al, 1994)

28

## 自由面接と構造化面接

「自由面接」とは、「構造化面接」が導入された結果それと対比して用いられるようになった用語で、構造化されていない面接を指す。

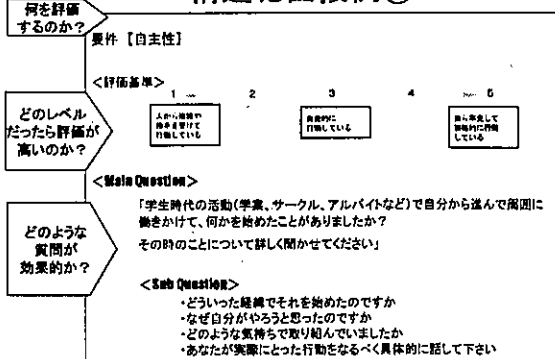
※構造化面接とは

Janz(1982)やLatham et al(1980)により提唱された面接の手法で、一般に下記の3つの要素を含む面接を指す

- ① 事前に面接で評価する内容を定義する
- ② 評価内容に沿った質問を準備
- ③ 評価用の評定基準を明記した評定項目を準備

29

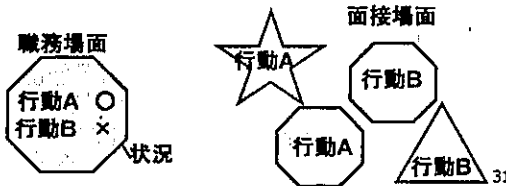
## 構造化面接例①



30

## Behavioral Description Interview

- Janz(1982)により提唱された面接の手法
- 前提は、「人は同じ(あるいは類似した)状況下では、同じ行動をとる」
- 職務遂行において、決定的に重要な場面と期待される行動をおさえ、過去の類似した場面で応募者が実際とった行動を尋ねればよい



## 構造化面接質問例②

### 状況想定型のインタビュー

あなたはフィラデルフィアで運送トラックの管理を行っている。同僚は、800マイル先のアトランタでの管理にあたっている。二人は同じ上司に仕事の報告を行っている。貴方の給与とボーナスは、仕事上のコストに直接リンクしている。あなたの同僚がどうしても一台トラックのやりくりがつかず、トラックを借りたいと言っている。もし断れば、コストに影響は出ず、フィラデルフィアの営業所は今クォーターのトップ賞を獲得できる見込みである。もし、同僚の頼みを受け入れれば、アトランタ営業所の方が会社にかなりの利益をもたらし、トップ賞を取るようになる。あなたの上司は、同僚との協力は大事だという一方、コスト削減を常に言っている。あなたの上司はたいそう競争意識が強く、結果的に競争に勝ったものを賞賛するのである。この様な状況下で、あなたはどうか対応しますか？

#### 評価の目安

- (1) 賞を取ることを目指す。そして状況をアトランタの同僚に説明し、理解を求める。
- (3) 上司に相談する
- (5) 同僚にトラックを貸す。そして、上司や同僚に彼らの成功のために、自分が犠牲を払ったことを認識してもらう。それから、フィラデルフィア営業所のメンバーに自分の判断を説明する。

32

## 日本における構造化面接の現状

- 大手の企業で一部導入されている
- 日本においては新卒採用が中心であり、担ってもらう職務・役割が変化することを前提にした未来志向色の強い採用になるため、「構造化」しにくい背景がある。
- 評価内容をどう定めればよいか

33

## 適切な評価項目を決定する

- 評価項目決定の方法  
キーパーソンへのインタビュー  
調査による幅広いデータ収集 etc.,
- 評価項目の記述はなるべく具体的に  
「積極的な人」ではなく、「対処すべき問題が起ったときに、自分から率先して行動に移す人」
- 評価項目は欲張らない  
面接時間30分あたり、評価項目は2~3個まで

34

## 研究4 方法

### 構造化面接は、職務未経験者を対象とする新規学卒採用時でも効果があるか

メーカーB社の採用者を対象に、採用時の面接評価と入社後の人事評価の相関を、職種別に分析

職種の内訳は以下の通り  
営業職417名(男性359名、女性58名)  
営業職以外171名(男性139名、女性32名)

この企業では、採用時に営業職を念頭に置いて設計した構造化面接を実施している

35

## 研究4 考察

- 職務経験のない応募者であっても、構造化面接を行えば、該当職務の遂行能力を予測する面接評価が可能であることが示唆された
- 構造化の効果は面接者間の違いを軽減するだけでなく、目的に沿った情報収集と評価の精度を向上させる効果がある

36

## 面接実務への示唆

- 面接者はどのような人物を評価すべきかについて意見を持っているが、これは評価の際の評価観点 (Frame of reference) の違いとなり、面接評価に影響を与える
- 面接者の Frame of Reference を揃える対策が必要 (揃える必要がある場合には)
- 構造化面接は面接者間の評価観点を揃える一手段
- 評価項目を適切に決められるかどうかポイント
- 面接時に何を質問すべきかについては、今現在の意見や考えでなく、過去の行動を尋ねることが効果的 (Faking の防止にも)

37

ご清聴ありがとうございました  
shiho\_imashiro@recruit-ms.co.jp

38