

司 会 (宮埜 壽夫)

今回のテーマについてお話しします。

大学入試センター研究開発部は、入試に関わる様々なテーマについて研究しています。そのひとつに、大学のアドミッションセンターに所属する教員と行っている共同研究があります。この研究会に参加されている長崎大学の吉村先生から、「面接」をセンターでも研究してはどうかというお話が参りました。そこで、今城先生を紹介していただき、企業における面接ということで話をさせていただきました。その話が印象深かったということがあり、今はどこの大学でも面接をやっていることもあり、非常に重要な課題であるので、ぜひ、セミナーという形で今城さんの話を聞いていただきたいと考えたのです。

今日は、今城先生と曾和先生が講師としてお出でになりましたので、そのお話を聞いて、各大学の面接をもう一度考えていただければと思います。研究する側からは、面接についての研究課題に何らかのヒントを得ていただきたいと希望しています。

初めに、本センターの濱中から、講師の紹介、発表の内容、このセミナーでの聞きどころ、議論のポイントをお話しさせていただき、その後、おふたりに順にお話をさせていただいて、最後に質問を受けるというように進めます。

司 会 (濱中 淳子)

セミナーのポイント、方向づけになるような情報を、先に提示いたします。

まず講師の紹介です。今城先生は「採用面接評価の科学性」というタイトルで報告

していただきますが、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の主任研究員です。リクルートマネジメントソリューションズは、人の採用、人材育成に関するサービスの提供を事業内容としている会社です。今城先生は、採用面接について実証分析を蓄積されてきたという経歴をお持ちです。

曾和先生は「企業における面接事例～株式会社リクルートの場合」というタイトルで報告していただきます。曾和先生は、平成21年3月まで、(株)リクルートの人事部新卒採用グループのゼネラルマネージャーでした。長い間、東名阪の新卒採用を仕切っていました。

発表内容について、事前紹介いたします。

「面接」という場を想定したとき、そこには、「面接をする側」と「面接をされる側」があります。今城先生は「面接をする側」と「される側」の相互作用の特質をデータで浮き彫りにして下さいます。その上で、人対人ならではの危うさと、その克服法について、実証分析の結果を踏まえつつお話して下さいます。

曾和先生も、リクルートにおける面接の実践経験から抽出された示唆について話していただきます。面接には三つのステップがあるということですが、その三つのステップの提示とステップそれぞれにおける留意点についてお話していただきます。

私からお願いがあります。それは、今城先生と曾和先生のお話を、聞くだけのものにしていただきたくないということです。聞いて、消化して、考えて、議論していただきたいのです。報告者のベースは、企業

の採用面接です。企業の採用面接は、大学の入試面接と共通するところがあれば、異なるところもあります。

共通点は、「曖昧な物差し」で選抜をしていることが挙げられます。学力試験、筆記試験というわかり易い指標を使った選抜ではなく、人と人とのやりとりという曖昧な状況の中で、採用するかしないか。合格するかしないかが決められる。こうした点について両者は共通していると言えます。

相違点は、大学入試の場合は、正に教育機会の問題となりますから、企業の採用面接に比べて公平性の問題が重要になってきます。どの企業に入社できるかということも人生を大きく左右しますから、企業の採用面接でも公平性は求められますが、それでも教育機会の問題のほうが、公平性への配慮は重要になってきます。社会への説明責任も、大学入試の場合は大きくなってきます。更に、面接にかかるコストも企業と大学では違います。企業には人事課があり、そのなかに採用面接の担当者がいます。その担当者が1年間かけて準備し、面接し、そして結果を出すことが出来るのですが、大学入試の場合は、そうはまいりません。入試を担当する大学教員の基本的活動は、教育と研究活動であって、その一部を割いて入試、面接試験を実施するということになります。また、面接に掛ける時間も企業と大学では異なります。企業の採用面接は、数回に渡って実施することが出来ますが、大学の場合は1回限りというケースが多いのではないのでしょうか。面接に掛けるコストも大きく違うのです。

もうひとつ追加します。受験者数のうち、採用する、入学を許可する者のシェアも違

います。大企業の場合ですと、膨大な受験者のなかから「この人は良い」という人を採用すれば良いわけですが、大学入試の場合はそうはならない。そのような面接を実施している大学もあると思いますが、そうではない大学のほうが遥かに多いのです。

企業の採用面接と大学の入試面接とは、共通点もありますが、違うところも多くあります。そのなかで、今回、何を学べるかということは、ディスカッション、皆様との質問のやりとりにかかっているといえます。率直なご意見、質問をお願いします。

「採用面接評価の科学性」

今城 志保（（株）リクルートマネジメントソリューションズ 主任研究員）

私の報告内容は、日本の新規卒採用、新卒採用の面接をベースに続けている実証研究のなかから結果を紹介し、新卒採用における面接とは、どのようなものなのかについてお話しします。

《発表の構成》⁽²⁾

まず、日本の採用とか採用面接について、数多くの実態調査がなされていますので、そのなかから幾つか紹介して、企業の採用とか面接の実態についてお話しします。

その後、目的ということで、三つの質問について一緒に考えてみます。

最後に、面接実務について示唆が得られるものがあれば、お話しします。

紹介する研究は、様々な企業から依頼されて分析したデータなどを使っています。研究の傍ら、企業の人事の方ともお話をし、面接を良くすることを考えています。実証研究は十分とは言えないけれど、皆様

の役に立てるような知見があれば、一緒に紹介したいと思います。

《新卒採用における採用面接の実態》(3~6)

企業の採用と大学の入試とで一番違うのは、企業にとって「採用」は非常に重要だということです。企業のリソースは、お金など様々なものがあるのですが、人というのは非常に重要なリソースであると言われています。特に、日本のように長期に亘り雇用契約を結んで働いてもらうことを考えると、良い人に入ってもらわないと、企業には死活問題になりかねないことがあります。良いものを大量に作れば売れるという時代を過ぎて、サービスを考えていかなければいけないとか、柔軟に環境の変化に対応していかなければならないという要請が、ビジネスの世界ではあります。このような変化に対応する為、企業が人に頼る部分、人がリソースとして重要になるということが増してくると考えられます。

では、採用側は、面接に何を期待して、面接はどんな役割を果たしているのかということです。2004年度の新卒者の採用に関するアンケート調査から引用したのを見ますと、新卒者採用時の採用試験として何をやりますかと尋ねました。一番左の高いバーが面接および筆記試験、左から3番目が面接試験を実施したということで、面接試験を実施している企業は約98%です。面接をしないで企業が人を採用することは、ほぼあり得ないのです。

次に、新卒採用で企業が何を見ているのかについての調査では、これは面接に限ったものではないのですが、「学生に求めるものは何ですか」と聞いたところ、選択率の

多いものから、コミュニケーション能力、その会社に対する熱意、バイタリティー、明るさといった性格特性のものが続き、それから基礎学力となっています。

別の調査で、面接では何を見ているのかということに、一番多いのが性格・人柄、それからその会社に対する熱意、質問に対する理解力や対応力、これはコミュニケーション能力に当たると思いますが、のような回答が上がってきています。

いずれの会社においても、企業での採用で一番重視されるのが面接であるということ、また面接では、コミュニケーション能力とか、入社動機の強さ、性格や人柄を評価しようとしていることがわかります。

採用までの面接回数はだいたい2、3回。1回当たりの面接は20分~30分ほどです。大学の入試の面接では20~30分は厳しい、15分ほどですというお話を聞いたことがあるので、1人当たりにつけられる面接の時間も、企業とは違うと思います。

《面接への期待と実態のギャップ》(7~9)

企業では、面接は大事だと思っている。面接では、何を評価したいのかも解っている。しかし、日本には面接に関する研究がありません。皆さんにお示しするデータは、アメリカの研究者が2008年に書いた論文の中から抜粋したものです。主観データと客観データのギャップを見たものです。左側の棒グラフは主観的な効果というタイトルを付けていますが、企業の採用担当者、人事担当者が採用の為の試験、検査について効果的だと思う程度を5段階で評定したものです。「自由面接」は通常の面接と同じものと理解して結構ですけれども「自由面

接」が一番効果的であると担当者は思っています。これは日本でも同じような状況でしょう。アメリカでは多くの面接研究が行われています。面接以外の適性検査などの研究も行われていて、これらの結果が採用後の職務遂行行動をどの程度予測できるかを見ると、自由面接の結果は、他の評価方法と比べて効果が低いことがわかります。このようなデータがあるにも関わらず、今でも、アメリカの企業の人事担当者に、「何が一番効果的で重要か」と聞くと、「面接である」との答えが返ってきます。

“Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection”というタイトルの論文です。人が自分の主観的な判断に頼るということには様々な理由が考えられます。ポイントは、私達は自分の評価を過信する傾向があるということです。アメリカの CEO いわゆるトップの選抜に関する記事が、ある経済誌に出ていたのですけれども、客観的な測定指標では、3割ほどしかパフォーマンスが説明出来ない。残り7割は何かということ「それはサイコロジカルファクターだ」ということになるようです。サイコロジカルファクターとは、人の行動特徴なり性格特徴ということになりますけれども、人の性格とか行動特徴は、私たちが普段考えているよりも当てにならないのです。けれども普段の生活のなかで、人をどのように評価するかとか、人とどのように付き合うかということは、正に生活そのものですから、そこにある種の自信を持つのは、当然のことかもしれません。アメリカでは科学的な面接や採用が必要だといわれていますが、それでもこのことが、主観的な面接評価への信頼が厚い理由とな

っています。

《日本での採用面接の研究》⁽¹⁰⁾

では、日本の面接はどうかということで、私の行った研究を紹介いたします。

最初に、採用面接では何を評価するのかについて、お話しします。

採用面接の評価内容を考える際に、何を評価すべきか、企業側は何を評価したいと思っているのかという観点と、実際の面接では何が評価されているのかという結果の観点とふたつあると思います。

《採用面接では何を評価すべきか》⁽¹¹⁾

採用面接では何を評価すべきか、をふたつにまとめてみました。ひとつは職務との適合。入った後で仕事が出来人かどうかの観点です。引っ込み思案な人を営業担当として採用しても、うまくいかないことがありますので、職務に求められる行動特徴に合った人を採用する。合った人かどうかを見抜くことが職務との適合評価になります。もうひとつ、日本の新卒採用で重要なのが、組織風土との適合になります。例えば、大手の自動車メーカーにはトヨタ、日産、ホンダなどがありますけれども、働き方であるとか、何が重要視されているのかとか、どのようにコミュニケーションがやり取りされるのかということには、その会社の特徴、カラーがあります。これは、国と国の文化ほどの大きな差は無いと思いますが、仕事の進め方に重要な影響を与えていて、組織風土に合うかどうかということが、日本の新卒採用のなかで暗黙のうちに重要視されています。採用面接で企業が何を評価すべきか、何を評価したい

と思っているのかを考えると、仕事が出来
るかどうかの他に、会社に合うかどうかを
採用担当者は見ているということです。

採用面接を見た時に、このふたつがどれ
くらい評価されているのか、それ以外のも
のがどれくらい評価に入っているのかを見
ていきます。

(11~14)

《どの面接でも評価される特性は何か》

アメリカの研究で、面接評価と一番関連
性が高いといわれているのが一般知的能力
です。頭が良くて、自分の考えていること
をまとめてコミュニケーション出来る人の
評価が高いのです。誰もが「そうだろう」
という結果だと思います。それから、一般
知的能力ほど研究数は無いのですが、外交
的な人、外向きで明るい元気の良い人が評
価されやすいという研究もいくつか発表さ
れています。

そこで、日本の面接データを用いた分析
結果を見ていただきます。性格は「85 研究」
と書いてありますが、85 社。それから能力
は 68 社。各々の会社ごとに採用時の面接評
価と、面接に来た学生の適性検査のデータ
を使いました。当社は SPI という適性検査
を作っていますので、その SPI で測定した
性格特性と知的能力、それらと面接評価の
間にどのような関連があるのかを分析して
います。

マルで囲っているデータを見てみると、
「外向性」が 0.258。これは相関係数の平
均値を表しています。相関係数は絶対値が
1 に近くなるほど強くなる関係性を表して
いて、0.258 はそんなに強くはないのです
が、アメリカの研究と同様、日本でも外交
的、比較的外向きで覇気のあるタイプの人

の面接評価が高い傾向であることがわかり
ました。

「情緒の不安定さ」を見てみると -0.165。
「情緒の不安定さ」というのは、線の細さ
であったり敏感さであったり、不安を持ち
やすい傾向を測定していますが、これが高
い人は、基本的に面接評価が低くなる傾向
があります。

それから、「知的能力」が高い人は、面接
評価が高いという傾向が、性格ほどではあ
りませんが出てきたということで、想像さ
れたような結果が出ています。

但し、いずれも関連性が高いものではな
く、面接評価のばらつきの 10%も説明して
いません。残りの 90%は、これら以外のも
ので決まっているということになります。
データを用いた会社の、一般的な傾向が出
てきたということです。

面接ではなく、普段人に会った時に、そ
の人に対しての印象とか、評価などについ
て、対人認知に関する研究が心理学の分野
にあります。そのなかで、「外向性」という
のはわかりやすく、外から見て認知しやす
いと言われていて、評価されやすい傾向が
出ています。人と人が会った時に持っている
対人認知の傾向が、面接にも表れていま
す。但し、これも強くはありません。

《組織への適合評価》(15~19)

残りの 90%のばらつきの中に、組織が見
たいと思っている組織風土との適合が評価
されることが望ましいのですが、体系的な評
価は行われていません。面接をした人に、
印象や評価を聞くと、「いい子なのだけれど
もうちには合わないね」、「一緒に働くイメ
ージがもてない…」というコメントが良く

出ます。話をした感じで、明るいし、コミュニケーションもとれるし、一見問題はなさそうなのだけれども、自分の会社に合う人かどうかを最後まで見ている部分があります。

日本の企業は自然にそのようなことをやるのですけれども、アメリカではデータの裏づけがあって、組織との適合が高い人を採用すると定着が良い、会社を辞めない、会社に入ってから満足度が高くなるという、効果を裏づける研究もあって、大事な評価観点だと言われています。但し、アメリカでもどのようにして組織への適合が評価されるのかは明確ではありません。どのような人に対して「うちの会社に合わないね」と言っているのか「説明して下さい。」と言っても、面接官は説明できないのです。「何となくうちで働いているイメージが持てないのよね」などという言葉で終わってしまう。ここを明らかにすることが、企業における面接の課題の重要なポイントだと思います。

大学入試の場合に、自分の大学に合うか、合わないかの評価があるかどうかは疑問ですが、気をつけていただきたいのは、人に会った時に何も考えずに自動的に「外向性」の高い人を評価してしまうことと同様、自分にとって居心地の良い相手であるかどうかとか、自分の周りにいる人と近い人であるかどうかという判断は、比較的自動的になされることが対人認知の研究から予想されます。ですので、放っておくとかいうのは、評価のなかに混在してしまいます。このような評価を是としている場合は、放っておいても問題は無いかもしれませんが、大学の場合はこういったものは評価の観点

としては必要無い場合でも、評価のなかに入ってくる可能性とはゼロではないと考えられます。

これは、ある企業A社のデータを用いて分析をした結果です。面接者に依頼して、自分の組織に合っている応募者かどうかを、実際の面接で評価していただいています。可否の判定には全く関連しないので、研究目的で付けて下さいということをお願いしています。これが従属変数。それから独立変数として、応募者には価値観調査に回答していただいています。価値観が組織とか、風土との適合を決める一番のキーになると言われています。それから面接者に、自分の組織はどのような組織と思うかを、アンケート調査しています。これらのデータを分析した結果がこのようになります。

A社で「組織に合っている」と評価をされた人は、これら4つの価値観が影響していた。A社ではこうですけれどもB社ではもちろん違います。それは違わないと、組織の風土に適合しているということにはなりません。A社では資料に示したように、比較的安定的で固いイメージの価値観を持った方の評価が高い。価値観調査のなかには、「自分の力を発揮したい」とか、「人に影響力を及ぼしたい」とか、「新しいことをやってみたい」という、積極的なものもあるのですけれども、この会社ではあまり重視されない。このような価値観が、組織風土の適合の評価にきちんと反映されたことは、風土の適合の評価がそんなに間違っていないことを表しているのだと思います。但し、ここで問題になるのが、面接者が自分の組織をどのように認知していたのかです。面接者に「あなたの組織はどんな組織

だと思いますか」という評価をしていただいています。「プロフェッショナルな組織風土」というのは、「顧客の要望に対して確実に結果を出す」とか、「間違ったことをしない」という項目ですけれども、こういった特徴が自分の会社にはあると思っている面接者は、「“伝統や慣習”を最重要視する」応募者の組織風土の適合評価がより高くなる傾向があります。また、「うちの会社は人間関係を大事にする会社だよ」と思っている面接者が評価をすると、「“周囲の人の幸福”を重視する」価値を持っている応募者の評価が高くなる傾向があります。ここから見えてくるのは、組織風土への適合評価は、ある程度妥当に行われている反面、面接者が「自分の組織はこんな組織だよ」と思っている内容がずれていると、そのずれが面接評価に反映されることがわかりました。

《職務への適合評価》(20~25)

職務分析と書かれていますが、大学の教員であれば論文を書くとか、授業の用意をするとか、細かいタスクが仕事に入ってきます。そういう仕事を細かく割った上で、それぞれの仕事、タスクのなかに、何が求められているのかということを洗い出して、だからこそ、このような特徴を持った人が必要だということを、詳細に分析をしていくといった手続きがあります。このような手続きをやる場合もありますし、もっと素直に「あなたの会社で営業の仕事をやるのであれば、どんな特徴を持った人が必要ですか？」という具合に、アンケートで直接聞いてしまう場合もあります。例えば営業であれば、人前に出て物怖じをしない人、

断られた時に落ち込んでしまわない人みたいなことが出てくると。こういったものを使って、「人材要件の明確化」ということを行っていきます。キーとなるのは、成功している人としていない人は何が違うのかを明らかにすることです。職務分析はアメリカ発なのですが、アメリカのように基本的に職務経験のある人を採用するということが採用の中心ではない日本の新卒採用において、この職務分析をやるということが、思いのほか難しい。例えば、会社の中には、企画をやっている人も、営業をやっている人もいればと、様々な仕事をしている人がいる。職種別の採用は、最近やられている企業は出てきていますけれども、あまり多くはないので、会社としてはどのような人を採用すればよいのかという話をしていかなければならない。私も様々な業種の会社の面接の設計を手伝いましたけれども、結局、多くの職務に共通して求められる力は、そんなに変わらない。組織風土は、トヨタとホンダと日産では違いますが、どのような人が欲しいのかということで、仕事ができるか出来ないかという観点で見てくると、そんなに変わらなくなってきました。

積極性とか、協調性とか、コミュニケーション力というようなものは、どこの会社でも欲しい力なのです。企業間の違いが出てくるのは、どれが一番大事かとか、これは譲れてもこれは譲れないといった要件の軽重にあります。また、積極性と一言で言いますが、どれくらいの積極性なのかというレベルの違いであるとか、このような部分で、企業間の違いが出てきていると思います。

実際のデータで見ていただきたいと思います

ます。今度は、結果変数として可否の判定を使います。実際にその人を次の面接に上げるか否かということを経験で判定してもらった結果に対して、面接者が認知した応募者の人物特徴、面接者が持っている人材観が面接評価にどのように影響したかをみています。人材観とは、積極性であるとかコミュニケーション力であるとか、協調性みたいなものの中で、特に大事だと思うものを面接者に聞いています。

これは先ほどと同じA社のデータですが、組織風土への適合評価とか、印象の良さはコントロールしたうえで、“エネルギーで強い”“まじめできちんとした”“落ち着いていて大人びた”応募者を、面接者がどのように評価したかを見てみると、可否の判定に影響しているのは、“エネルギーで強い”と評価をされた応募者、それから“落ち着いていて大人びた”と評価をされた応募者でした。但し、面接者が、誠実性が一番大事だとか誠実性の重要性がすごく高いと思っている場合は、“まじめできちんとした”応募者の評価が高くなっています。このように、同じ会社でも、評価が違っている。この人材観の違いがどこから来ているのかということを経験で確認したところ、「自分がどんな仕事を長くやってきたか」によることがわかりました。営業を長くやってきた人は、主体性を重要視しますし、スタッフ部門、総務とか人事とかで長い間仕事をしてきた人は、誠実性であるとか責任感の方が大事だという傾向が出ています。企業の場合は人事担当者が全部面接をこなす場合もありますが、新卒の場合はかなりのスピードで面接をしなければいけないので、現場から応援してもらうこ

とがよくあります。普段現場で営業をやっている方、人事をやっている方、研究開発をやっている方に、面接者として入っていただくのですが、そうすると、それぞれ自分の想像する職務に合った人を選んでくることになります。これは先ほどの組織風土にも共通点するのですが、人の頭のなかには、こういった人が理想的な応募者であるかとか、どんな人を評価すべきだとかという枠組みが既に出来上がっているのです。面接の経験が長い人ほどこれがかっちり出来上がっていて、なかなか崩すのが大変です。合っている場合は結構ですが、合っていない場合は大変なのです。面接者個々人は自分なりの評価の枠組みを持っていて、それが面接評価に影響することが、実際の面接データを使った研究で示されました。

何が評価されたのかを、もう一度簡単におさらいしておくと、面接では通常の対人認知場面と同じように、対人積極性の高い応募者は比較的評価をされやすい。但し、その影響は大きくないのですが、大きくなってしまふ場合があります。ぼんやりと面接をやっていると元気な人に引っ張られるということがあるのです。けれども、データでみる限りは、10%を超えるぐらいの影響しかないということですね。それから、組織に合っているか、仕事ができる人かという、企業が評価しようと思っているふたつの視点は、A社のデータだけですので、ここでは「A社のことに関していえば」ということになりますけれども、最後の可否決定に影響を及ぼしていたことがわかりました。それから、組織や仕事に合っている人か否かの評価は、面接者の考え方、価値

観、ものの判断の仕方などにより影響を受けていることがわかりました。

《構造化面接について》(26~32)

それでは、どのように面接の精度を上げていけば良いのかを考える時のポイントは、それぞれの面接者の頭のなかにばらばらに在る望ましい人物像、「こんな応募者がいいよね」という人物像の正しさを、どう判断し、違っている人を正していくかということが、ぶれの無い正しい面接をやるということだと考えます。そのひとつの対処法として、構造化面接という面接手法があります。構造化面接について、お話をします。

資料の「自由面接と構造化面接」を見ていただきたいのですが、先ほど「自由面接」という言葉を「普通の面接と思って下さい」とお話ししました。「自由面接」というのは、「構造化面接」という手法が出てきてから使われはじめた言葉で、「構造化面接」との対比で「自由面接」と言われています。「構造化面接」は Structured interview の訳語です。アメリカ発の面接テクニックで、1980年代から研究されるようになりました。今ではアメリカの面接研究者に言わせると、「構造化面接」は効果があるということをして100%信じて疑わないということになっています。

「構造化面接」は三つの特徴を持っています。①事前に面接で何を評価するのかをきちんと提示しましょう。②その評価内容に沿った質問が何かということを事前に準備しましょう。③評価用の評定項目、実際に応募者から解答が返ってきた時に、この応募者は高いと評価するのか、まあまあだねと評価するのかということも事前に決め

ましょう、と。ストラクチャードなので、事前に設計図を描いた上で面接に臨むような面接を総称して「構造化面接」と呼んでいます。

お客様に提供することの多いタイプの「構造化面接例」です。要件のところには「自主性」と書かれています。「自主性」だけですと定義がよく解らないので、本来は自主性とはどのようなことを細かく言葉で定義しますが、要件は何を評価するのかの定義があつて、それから、どのレベルだったか評価が高いのか低いのかの評価基準が決まっています、それから質問例が出されています。

「構造化面接」には、もうひとつ別のパターンがあります。資料には「状況想定型のインタビュー」の例があります。このような「構造化面接」もあるということで、この場では説明を割愛いたします。

説明は戻りますが、こちらの「構造化面接」は Behavioral Description Interview と言われているものです。何を評価するか、どんな基準で評価を行えばいいのか、それからどんな質問が効果的か、などを設計しているわけですが、この設計の裏には、前提があります。それは、人は同じ或は類似した状況下では同じ行動を取るということです。実際に企業のなかで「構造化面接」を設計する時にはどのようにするのかを見ていくと、職務遂行行動において、決定的に重要な場面、成功した人としらない人がどこで大きくわかれるかということを端的に表す場面を明らかにします。例えば、お客さんに凄腕の勢いでクレームを入れられたという場面の時に、どのような行動をとることが成功するパフォーマーであり、どのよ

うな行動をとることがまずいパフォーマンスなのかということを分けていきます。そして、それと類似した過去の場面について、応募者に語ってもらいます。シンプルなのですけれど、「構造化面接」の理屈はこれだけです。但し、これを上手くやるのはそんなに単純ではないです。それを資料の下部に模式図で表しています。職務場面の状況が“八角形”で、行動Aが○、行動Bが×とした場合。面接場面では、“三角”の場面で行動Bを取っている、或は行動Aが“星”の場面で取られた時の話を聞いても仕方がないのです。本当は、“八角形”の場面の話を聞かなければいけないのですが、類似した場面の話に持っていくのが難しいとか、類似した場面の話ではあるけれども全く同じ場面ではないので、出てきた話をどのように評価すればよいのかなど、難しいところがあります。

《日本における構造化面接の現状》^(33~36)

日本における「構造化面接」は、過去の行動を尋ねる Behavioral Description Interview が一部大手企業で導入されています。新卒採用となると、仕事での場面と学生生活での場面は異なる為、構造化面接設計の難度は上がります。例えば、クレームを言われたことの無い学生は多いと思うのですが、このような人は如何かとか、アルバイトで責任の無い立場でクレームを言われたことと、自分の担当している顧客から凄いい勢いでクレームを言われたことは違うであろうということであったりします。そのなかでも、先ほどご説明した理屈に基づいて構造化を行った例を見ていきます。

まず、構造化をする時には適切な評価項

目を決定する。これが一番難しいのです。評価項目を記述する際は、なるべく具体的にすることが必要になってきます。例えば「積極的な人」ではなくて、「対処すべき問題が起こったときに、自分から率先して行動に移す人」、最低限でもこれ位の具体性を持って記述をする。何故この記述が必要なのかは、「積極的な人」と言った時に皆さんの頭の中に思い浮かぶ「積極的な人」は、かなり人によって異なっているのですよね。そこを合わせる為に、なるべく具体的な言葉で書くことが必要になります。また、評価項目は欲張らないということを考えて、項目数を絞ります。

7年ほど前に、ある企業の新卒採用の為に「構造化面接」を設計しました。その企業は毎年「構造化面接」をやり、そのデータをいただいて分析し、フィードバックするということを繰り返しました。採用された方は会社に入ってから仕事を始めていますので、仕事を始めて3年目以降の方の人事評価のデータをいただいて、面接の評価が、入社後3年目以降のその人の職務遂行行動を予測できたのかどうかを分析しました。

この会社の「構造化面接」は、営業職を対象に設計したものです。営業で仕事をする際のクリティカルな場面、どのようなことが営業で成功する人はそうではない人と違うのかということをお話しし、アンケートを取りながら設計しました。この面接を使った面接をするるとどのようになるかを、入社後3年目から7年目の人事評価を基準にすると、営業職の場合は、面接評価と正の関係性が出てきます。採用時の面接評価の高かった人しか入っておらず、面接評価の低かった人は落ちているので、入ったら

どうなるかわからない。このような状況下では関係性は実際よりも低く見つめられると言われています。その割には、関係性は強いと見えています。同じ会社に採用された営業職以外のスタッフであるとか研究に配属された方の場合には、評価との相関は、出ませんでした。「構造化面接」は面接評価の精度を上げるひとつの方法ですが、何を評価するのかということを決めて、それに従って設計をした面接を行えば、ある程度の予測力を持った面接が行えるということがわかりました。

《面接実務への示唆》⁽³⁷⁾

最後に、面接を行う際に、何に気をつけなければいけないかを考えてみます。

人は人を評価する時に、自分の基準を持っています。それは、普段生活をしていくなかで使わなければいけないものなので、みんな持っているのです。面接でもそれを使って評価をしてしまいます。しかし、プライベートのパートナーや友達を探す場合と、会社の代表として面接者となり、自分ではない人と一緒に仕事をする人、自分がやっている仕事ではない仕事をする人を採用する時に、どんな評価枠を使うべきなのかは、外部からインプットしないと無理だと思っています。そのところを、大学入試のなかで面接を考える際の参考に使っていたらと思っています。

司 会（宮埜）

どうもありがとうございました。

次に、曾和先生からお話を伺います。