

## < 人事心理塾レポート No2 >

2017/03/12 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~  
(第2回) 主題：《採用》採用面接における評価を真の科学とするには  
(採用する面談者が印象によって評価する罫をどう科学として克服するか)  
~~~~~

### ■「人事心理塾レポート No2」発行の目的

2回目は雨の中、参加するほうも大変でしたが、前回に続き採用面接でどんな心理的な課題があるか、理論と事例など合わせて検討しました。そして、今回は早稲田大学キャリアセンターでカウンセリングもされている野口和枝先生にゲスト・パネラーとして講演していただきました。

野口先生の講演内容は、ご自分で調査された大学生の採用に関係したアンケート調査例などを紹介し、その意義を興味深く語っていただきました。

前半に匠より理論的な整理をし、後半に野口先生という順でしたが、当レポートでは匠の内容を中心に補足・解説しておきます。

### ■「面談での失敗」における心理的な課題とは何か

面談での失敗にはどんな心理的な課題があるのでしょうか。こうした現場の課題をみるときに心の科学としてみる場合、ポイントは時間順にそこでどんな行動や言語的やり取りをしているか理解することです。

そこで、最初の面接者との接点となる場を想定したうえで、次のような時間軸での心理課題をあげました。

- 1: 外見的魅力による評価の歪み
- 2: 評価の視点／ビジネス心理の指標(5つの“Q”)
- 3: 言語表現(シート)による評価の歪み
- 4: 評価の視点／採用のシートとの相互作用
- 5: 事後査定による評価の歪み
- 6: 評価の視点／記憶の効果

ここでいう“シート”とはエントリーシートを含めた面接者が使う評価用のシートです。シートでチェックなどしながら面談を進めていくケースが多いことから、評価プロセスにそれを組み込んでいます。前回のときに紹介した Activity 理論(インゲストローム)の見方がここに反映されているわけです。

人の認識に関わる活動は、空白の状態ではなく何らかの物理的な道具・仕組みとの相互作用が働いています。その影響をみない「一般化された人の心理」は“科学”ではなく、精神分析

学のような治療理論になってしまうと考えるからです。

SPI やエントリーシートは事前に面談者側が読んだりしているかもしれませんが、ここではそうした個別の問題は後にして、現場の採用場面で何を切り口にビジネス心理学を応用できるかを整理したというわけです。

## ●外見的魅力による評価の歪み

面談の場の初期場面で問題となるのは、「印象」という評価要因についてです。これは面談者にもあまり意識されていませんが、心理的な実験でも大きな影響を与えるものとして知られています。

美的な印象評価は人によっても多少の差はあるにしろ、一般共通の美のイメージがあることがわかっており、その美醜の差を理性的な判断でどこまでを“誤差”とするのか、ということです。

美男・美女のほうが有利であるということは漠然とわかるはずですが、それを補正するような仕組み(ルール)を持つことまで考える面談者はほとんどいません。

たとえば、面接官が外交的な人であるなら、自分と同様な外交的な行動をとる人に好感を持ちます。内向的な人はこの場ではかなり不利となるはずですが、行動傾向が似ている人のほうが好感度が高くなるという好感の「類似性効果」と呼ばれるものです。

もし「類似性効果」を考慮するならば、面接官も内向的な人を入れて偏りのないようにする必要があることがわかります。

ただし、その会社が営業・サービス業で接客などの業務を軸にしているなら、外交的な人材が欲しいとなり、結果としては偏りもあってよいわけです。

ここは採用の人材観や目的との関係で選択をすべきところでしょう。

## ●評価の視点／ビジネス心理の指標(5つの“Q”)

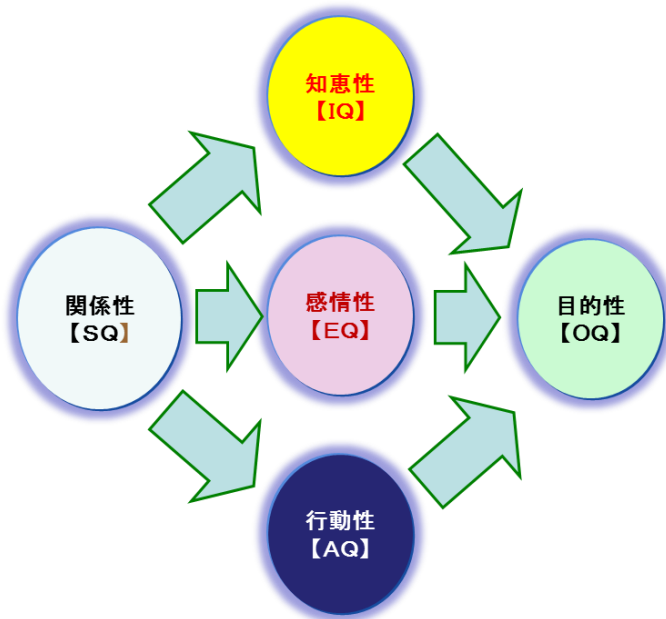
ビジネス心理学の考え方で特長的なのは、この5つの評価モデル(次頁参照)です。

これまでもダニエル・ゴールマンの「EQ」論はIQと対比されて重視されてきましたが、2010年代以降はとくに社会的な人間関係「SQ」論や行動力「AQ」論が付け加えられるようになりました。

これらの4つは現在ではすでに心理的な評価基準としてもかなり“標準”といえるようになってきています。たとえば、米国 MBA 教授リチャード・シエルは診断プログラムを開発して自著「ウオートンスクールの本物の成功の授業」で紹介しているからです。

私の開発した指標はこの4つに追加して目的の「OQ」を加えた点です。なぜかといえば、アドラーやドラッカーの目的志向を考慮しているということと、企業では戦略視点が不可欠だという点を重視しているためです。

この5つの指標の実証的な事例など詳しいことは、あらためて別の機会に説明したいと思いますので、楽しみにしておいてください。



## ●「エントリーシート」がもたらす心理効果と機能について

エントリーシートに関連しての心理的な課題は何でしょうか。

まずは言語の「記述形式」という面を考える必要があります。それと「活用の“場”」による問題です。この2つの問題は区別しておきたいと思いますが、発達心理学者のヴィゴツキーの言語と思考に関わる内容です。たとえば、年代順に履歴を箇条書きに記述しただけのシートと自己の失敗談を物語的に描いたシートでは、採用側の印象がかわるだけでなく、質問の仕方も変わってくると考えられるからです。

なぜここで採用の「シート」を問題にしているかといえば、それはコミュニケーションの心理を「人対人」の関係性だけでなく、左記に述べた“活用の場”としての「人対道具」という関係から捉えるからです。

エントリーシートや適職診断用シートなど多様ですが、採用の場で利用されるものは意思決定の媒介物であり、意思決定の認知プロセスに影響します。こうした視点こそが、具体的な実践の場を理解するビジネス心理学の特徴なのです。

匠の次の関係モデルは配布資料では4つに分類していますが、ここでは「⑤相互作用志向」を付け加えておきます。

- ① 制度達成志向
- ② 独断価値志向
- ③ マニュアル志向
- ④ 努力達成志向
- ⑤ 相互作用志向

「相互作用志向」というのは、「主体×シート×目的」の関係全てがプラス的になり、道具であるシートが目的や主体（採点側）にマッチしているものです。

たとえば、シートに依存して目的など自分の価値観と離れているような場合は「マニュアル志向」、逆にシートを採点側が無視した形なら「独断価値志向」となります。

このように道具（仕組み）の媒介性を問題にすることによって、採用という実践の場を空白のようなものではなく、モノと人との相互作用の中でみるというわけです。

## ●採用面接での語りのプロセスと「記憶」

生態学的記憶論で知られるアーリック・ナイサーは、記憶の忘却よりも“想起”（思い出すこと）に注目しています。どうしてかといえば、「何を思い出したいか（目的性）」によって、記憶が“再構成”されるためです。

この記憶の問題は非常に重要なものですが、ほとんど一般のカウンセリングやコーチングの心理系では知られていないのではないのでしょうか。採用面接では相手の履歴情報から過去の経験をあれこれ聞きだし、それに納得できるかどうかで採点しているといってもよいくらいなのに、ほとんど記憶の理論を知らないのですね。

私たちのビジネス心理学では、採用面接の場で相手が語る履歴ストーリーをただ傾聴すればよいのではなく、語るプロセスで想起される記憶の性質を知っておく必要があるのです。

第1回目の講習でも「ナラティブ・カウンセリング」というメソッドを紹介しましたが、そこには物語る人の記憶が、どう想起され構成されるかを知る必要性が出てくるのです。

## ●演習：「あなた個人が面接（すると仮定）で最も重視している評価指標は何か？」

演習では参加メンバー自身が面接官だったとしたら、何を評価指標として重視するかを問いました。これは採用すべき人材の理想モデルを描くことでもあるわけですが、総合職か専門職かなどの区別はあるとしても、新卒社員の何を採用基準にするかを考えてもらう演習でした。

参加者の皆様の回答としては、リーダーシップがあることやコミュニケーション力、やり抜く力、顧客対応力などでしたが、それぞれのコトバで語っていただきました。

各自の思う理想がどういう根拠があるのか、またそれは企業組織としての基準とマッチするものかなど、まだまだ論議すべき点がたくさんあるのですが、今回はお互いの思うところを表現したというところでしょうか。

次回の3回目のテーマは「新卒社員が3年で辞めるわけは？」ですので、よろしくお願いします。  
以上。

---

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますのでご了承ください。

---