

評価人数と被面接者の評価誤認確率との関係について

谷 口 忠 義

The Relation between the Number of Interviewers and the Probability of an Error of Judgement Concerning an Applicant.

Tadayoshi Taniguchi

1. はじめに

面接試験は、企業の採用活動における重要な評価手段の一つとして幅広く利用されている¹。応募者の適性を見極め、企業にとって必要な（望ましい）人物を選ぶ、あるいは企業にとって不必要な（望ましくない）人物をはじく、あるいはその両方の目的で実施される。応募者のふるい分けをより確実にするために、複数の評価者、複数回の面接を実施することが一般的である。ではいったい何人の評価者によって判断するのが効率的なのだろうか？

民間のシンクタンクである株式会社産労総合研究所が2006年7月に実施した「新規学卒者の採用活動の実態調査」によれば、面接回数の平均は2.7回となっている²。

労働政策研究・研修機構が平成16年度に実施した大卒採用に関する企業調査結果によれば、事務・営業職の場合の面接回数は平均して2.4回、1回が17.1%、2回が35.5%、3回が33.2%、4回が9.0%、5回以上が2.2%、無回答2.9%となっていた。技術・専門職の場合は、事務・営業職より回数が減り、平均2.1回、1回が25.2%、2回が40.2%、3回が22.8%、4回が3.8%、5回以上が1.0%、無回答6.9%であった。また、企業規模が小さいほど面接回数が少ない傾向がみられ、299人以下の企業規模の場合、面接1回の割合が26.5%、2回の面接が41.0%であった³。

一方、中途採用市場においては、面接実施回数は1回が65.2%、2回が22.1%、3回が7.6%、4回が0.6%、無回答4.6%となっていた⁴。ある求人情報誌が2002年に転職体験者650人を対象に行った「選考の実態調査」では、面接1回が48%であった⁵。

これらの統計では面接1回あたりの面接官（評価者）の人数ははっきりしない。しかしながら、面接官が1人ということはほとんど考えられないから、面接回数1回が多い中途採用においてさえ、少なくとも複数人の評価者の判断を被評価者は受けると考えられる。

1人の評価者で1回のみ面接方法を採用しない理由は、言うまでもない事であるが、評価者による誤った判断を減らすためである。能力のない人物を能力があると見誤って採用する場合を減らすため、あるいはまた、有能な人物であるにもかかわらずその能力を見ぬくことができず不採用になる場合を減らすためである。

それでは、1人の評価者で1回のみ面接に比べて、複数人・複数回の面接を実施した場合は、そうしたリスクはどの程度減少するのであろうか。本稿はこの問題を取扱う。

面接の実施には、会場費、人事部社員への給与（専任の職員がいない場合には、本来の仕事を中断することによる機会費用（逸失利益））など、さまざまな費用を伴う。こうしたコストに対して、どの程度の“便益”が生まれるのか、あるいは便益が追加されるのかを本稿では考えていくことになる。

2. 考察のための枠組み・仮定

（1）面接評価の分析モデル：ベルヌーイ試行

もし、各評価者はそれぞれ独立に判断し、それぞれの判断が別の評価者の判断に影響を与えていないならば、上記で述べた面接採用に関わる問題は、面接人数（複数回の面接をするとすれば、総のべ面接人数） n において、正しく評価するか、誤って評価するかというベルヌーイ試行という確率のモデルで分析できる。

被評価者の能力を見誤る確率（以下、誤認確率という）は p ($0 < p < 1$) とする。ここでいう正誤とは、確率論的な意味で使っており、倫理的な意味合いはない。評価者が正しく判断しているか否かはその当事者たちにはわからない。判断を誤る確率が2分の1以上といったケースは現実的とはいえないが、概念上のケースとしてとりあげることにする。ちなみにそうした場合には、評価者に判断を任せるよりも、さいころなどで決めた方が誤りを少なくできる。

複数回の面接を実施した場合には、面接慣れの場合など被評価者の行動や特性が変化し、その結果、評価者の誤認確率（ p ）に影響をあたえる恐れがある。面接慣れにより、被評価者のマイナス面を捉えにくくなり、誤認確率が高まる可能性がある一方、極度の緊張がほぐれ、自分をよりよく表現することによって、誤認確率が低くなる可能性もある。両者は相殺する傾向にある。本稿では簡便のために、複数の評価者による1回のみ面接の場合として考察を進める。

各評価者の誤認確率は同一とする。実際の評価者の誤認確率はさまざまであるが、評価者が無作為に選ばれれば、特に問題は生じない。また、被評価者は均一ではないから、被評価者の特性によっても誤認確率は変化しうる。さらには、自信をもって下した判断もあれば、あまり自信を持ってない判断もありうる。そうした場合は、その自信の程度によってウェイトづけした誤認確率（変数）で考察すべきであろうが、本稿では議論を単純化するために、誤認確率を一定として以後の分析を進める。

（2）総合評価の意思決定ルール

次に、面接は被面接者に対してなんらかの最終的な評価を下すために実施されるから、各評価者の判断をまとめるという総合評価の意思決定ルールも合わせて十分に検討しなければならない。

複数の評価者によるある被評価者に対する総合評価の意思決定のルールについて、本稿では2つの場合を考える。第1のケースは、多数決ルールによる総合評価方法である。判断が評価者間で割れた場合には、単純に人数の多かった判定が被評価者に対する最終的な評価（総合評価）とする。ただし、評価者数が偶数で、判断が割れてそれが同数となった場合、最終評価を事前には一意に決められないので、合否それぞれの可能性を50%ずつと仮定する（本稿では以後「50%ルール」と呼ぶ）。第2のケースは、“拒否権ルール”による総合評価方法である。拒否権ルールとは、評価者の少なくとも1人が不可の判定をくださった場合、被評価者に対する総合評価は不可とする決め方である。

(3) 評価者グループの選好

最後に、評価者グループ全体の選好として、必要な(望ましい)人物を選びすぐりたいという、“有能者選好”と、不必要な(望ましくない)人物をはじきたいという、“無能者排除選好”の2つの選好のいずれかを持っているものとする。

3. 考察(モデルケース)

直感的には、評価者数が増えれば増えるほど、また、1人当りの誤認確率が低下すればするほど、被評価者に対する総合評価の誤認確率は低下すると考えられる。

初歩的な考察として、誤認確率が $p = \frac{1}{10} = 0.1$ というモデルケースを使って、評価者が1~4人の場合について見誤る確率を求める。より一般的な場合を考察する際のポイントを明らかにする。

(1) 評価者が1人の場合

複数の評価者のケースと比較対象するために、評価者が1人の場合を検討する。

有能者を無能者と見誤る確率、無能者を有能者と見誤る確率は、いずれも $p = \frac{1}{10} = 0.1$ である。100人面接すると10人の能力を平均的に見誤ることになる。

(2) 評価者が2人の場合

2人で被評価者を判断する場合の数は4通りある。2人とも被評価者を正しく判断をください場合、片方が見誤る場合、両方が見誤る場合である。2人の評価の組み合わせをまとめると表1のようになる。

表1 評価の組み合わせと確率

	正 A	誤 A
正 B	$\left[\frac{9}{10}, \frac{9}{10} \right]$	$\left[\frac{1}{10}, \frac{9}{10} \right]$
誤 B	$\left[\frac{9}{10}, \frac{1}{10} \right]$	$\left[\frac{1}{10}, \frac{1}{10} \right]$

注：正は、被評価者の能力を正しく評価、誤は被評価者の能力を見誤って評価。添字は評価者、()内は、A、Bの順で発生確率を示す。

のどちらか一方が見誤る場合は、Aが見誤る場合とBが見誤る場合の2通りであり、 の場合の数はそれぞれ1通りである。

表の右下の欄(誤A、誤B)は、2人の評価者が共に誤って判断した場合を示しており、そうしたケースが起こる確率は0.01(=0.1²)である。このケースだけに注目すると、1人で評価する場合よりも減少したように見える。しかし、評価者の一方が見誤る場合を見落としている。

評価者の一人が見誤り、もう一方が正しく評価している場合、被評価者に対する意見が分かれる。その際、何らかのルールに従って総合評価が下される。

もし多数決のルールを採用したならば、誤認確率として $0.09 \left[= \frac{1}{10} \times \frac{9}{10} \times 2 \div 2 \right]$ を加える必要がある。評価者が偶数時の場合、いずれの評価が採用されるかは50%であるという仮定を適用したため、括弧内の最後の項にある2で割っている。

被評価者を見誤る確率は結局0.1 (=0.01+0.09) となり、1人で評価した場合と全く同じになる。なお、有能者選抜選好による評価、無能者排除選好による評価のいずれの場合も誤認確率は0.1となり、両者に差異は生じない。

次に、拒否権ルールを採用した場合を考える。この場合、有能者選抜選好による評価結果と無能者排除選好による評価結果の間に大きな差異が生ずる。

まずは、無能者が面接を受けた場合を考える。すべての評価者が有能と見誤った場合のみ、総合評価が「可」となる。そうしたケースが起こる確率は0.01 (=0.1²) であり、非常に低い。一方、有能者が面接を受けた場合は、少なくとも評価者の一人が無能と誤認したならば、評価者は総合評価が「不可」となってしまう。有能な被評価者の総合評価が「可」となるのは(正_A、正_A)の場合のみで、その確率は0.81 (= (1 - 0.1)²) である。そして、有能な被評価者を見誤って「不可」としてしまうのは、0.19 (=1 - 0.81) となり、多数決ルールの0.1と比較して9割増しとなる。また、無能者を有能者と誤認する確率を多数決ルールと比較すると、なんと19倍も見誤る確率が高まっている(0.19/0.01)。さらに、(1)に示された1人で評価する時と比べても9割も誤認確率が高まっている。人数を増やしたことがかえって仇になっているのである。

(3) 評価者が3人の場合

評価者である3人がそれぞれ独立に判断する場合、おこりうるすべての場合の数は8通りである。そのうち、3人とも被評価者を正しく判断をくだす場合が1通りある。2人が正しく評価し1人が見誤る場合は、3人のうちだれか1人が見誤る場合であるが、そうしたケースは3通りとなる。

1人が正しく評価し2人が見誤る場合は、の逆のケースであり3通りある。3人すべてが見誤る場合はと逆の場合であり1通りである。

多数決ルールを採用した場合の誤認確率は、のケースとのケースの和である。のケースが生じる確率は、 $0.027 \left[= \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \times \frac{9}{10} \times 3 \right]$ であり、のケースが生じる確率は、 $0.001 \left[= \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \right]$ である。よって、誤認確率は0.028となる。有能者選抜選好と無能者排除選好の誤認確率は、等しくなる。

拒否権ルールを採用した場合には、有能者選抜選好と無能者排除選好において、2人の場合でみたように大きな差異が生ずる。

拒否権ルールのもとで無能者が面接を受けた場合、すべての評価者が有能と見誤った場合のみ、本当は無能である面接者の総合評価が誤って「可」となる。そうしたケースが起こる確率は0.001 (=p³) であり、非常に低い。一方、有能者が面接を受けた場合は、少なくとも評価者の一人が無能と誤認したならば、評価者は総合評価が「不可」となってしまう。有能な被評価者の総合評価が「可」となる確率は0.729 (= (1 - p)³) となり、有能な被評価者を見誤る確率は0.271 (=1 - 0.729) となる。多数決ルールおよび無能者の誤認確率よりも非常に大きな値となっているだけでなく、(2)で分析した2人の時に比べて誤認確率が増大している点にも注目したい。

(4) 評価者が4人の場合

最後に評価者4人がそれぞれ独立に判断する場合を考える。すべての場合の数は16通りであり、4人とも被評価者を正しく判断をくだす場合が1通り、3人が正しく評価し1人が見誤る場合は4通り、2人が正しく評価し、2人が見誤る場合が6通り、1人が正しく評価し3人が見誤る場合は、の反対のケースであり4通り、4人すべてが見誤る場合は1通りである。

多数決ルールを採用した場合の誤認確率は、各評価者の判定が割れて同数の場合に最終評価がどちらになるかは半々(50%ルール)として計算すると、のケースが生じる確率の半分、のケースおよびのケースの総和となる。のケースの発生確率は $0.0486 \left[= \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \times \frac{9}{10} \times \frac{9}{10} \times 6 \right]$ 、のケースの発生確率は $0.0036 \left[= \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \times \frac{9}{10} \times 4 \right]$ であり、のケースが生じる確率は $0.0001 \left[= \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \times \frac{1}{10} \right]$ である。よって、誤認確率は0.028となる。これは、評価者が3人の多数決ルールを採用した時の確率と全く同じである。ちなみに、2人、3人の場合と同様に有能者選抜選好と無能者排除選好による誤認確率は等しい。

次に拒否権ルールを採用した場合には、有能者選抜選好と無能者排除選好において、これまでと同様大きな差異が生ずる。

無能者が面接を受けた場合、すべての評価者が有能と見誤った場合のみ、総合評価が「可」となるので、発生確率は $0.0001 (=p^4)$ となる。一方、有能者が面接を受けた場合は、少なくとも評価者の一人が無能と誤認したならば、評価者は総合評価が「不可」となってしまう。有能な被評価者を総合評価として見誤る確率は、結局 $0.3439 (=1 - (1 - p)^4)$ となる。3人の時に比べて誤認確率はさらに増大している。

(5) 小括：直感との相違と図示

評価者が5人、6人の場合は上記と同様で計算すると、多数決ルールを採用した場合の誤認確率は、有能者選抜選好・無能者排除選好ともに同じであるが、0.00856となる。1人(2人)、3人(4人)、5人(6人)と評価者が増えるにしたがって誤認確率が急激に低下しており、冒頭で述べた一般的な直感はその意味では正しい。しかし、1人と2人、3人と4人、5人と6人の誤認確率がそれぞれ等しく、誤認確率の低下はむしろ階段状に急激に低下するのが事実である(表2、図1参照)。

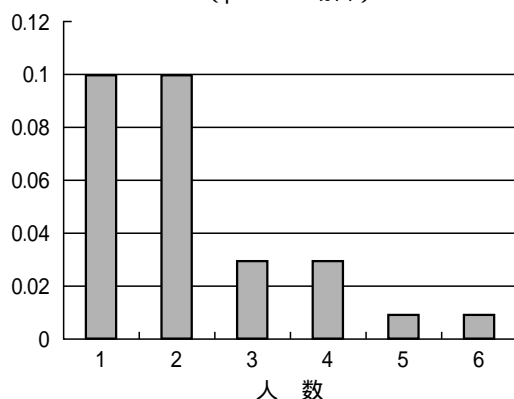
偶数人とそこから1人を引いた奇数人の誤認確率は、多数決ルールと“50%ルール”のもとでは等しくなるというfactfindingsは一般の直感とは全く合い入れない結果となっていることを強調しておきたい。

表2 総合評価における誤認確率の数値例

人数	総合評価の誤認確率
1	0.1
2	0.1
3	0.028
4	0.028
5	0.00856
6	0.00856

注：多数決ルールと50%ルールを仮定。また、各評価者の誤認確率を0.1とおく(10人に1人誤った判断を下すことを意味するが、ここでいう正誤とは確率論的な意味で使用している)。

図1 評価人数と総合評価の誤認確率
($p=0.1$ の場合)



出所：表2より

注：多数決ルール、50%ルールを仮定。

拒否権ルールを採用した場合、有能者選抜選好と無能者排除選好においてはその結果に大きな差異が生ずる。

無能者を見誤る場合は、すべての評価者が有能と見誤るケースのみであるから、その確率は5人の時は $0.00001 (=p^5)$ 、6人の時は $0.000001 (=p^6)$ となり評価者数の増加に伴ない指数的に精度が向上している。一般的な直感はこのケースでは整合的である。

一方、有能者を無能者と誤認するのは、少なくとも評価者の一人が無能と誤認した場合であるから、その確率は、5人の時は $0.40951 (=1 - (1 - p)^5)$ 、6人の時は $0.468559 (=1 - (1 - p)^6)$ となる。ちなみに7人の場合では、0.5を超えてしまい、あえて手間ひまをかけて面接をおこなうよりもむしろサイコロの偶数か奇数で決めの方がより精度が高い結果となる。

拒否権ルールと有能者選抜選好のケースでは、評価者数の増加はかえって最終評価の精度を悪化させることになり、一般的な直感と全く逆の結果となる。

4. 考察（誤認確率 p を特定しないケース）

これまで、誤認確率を0.1という特定のケースで考察したが、次に誤認確率を特定しないより一般的な場合を考える。

(1) 1人で評価

1人で評価する場合、有能者を無能者と見誤る確率、あるいは無能者を有能者と見誤る確率は、いずれも誤認確率 p である。

(2) 2人で評価

2人で評価する場合、多数決ルール（評価者数が2分した場合の50%ルールも適用）によって、有能者選抜選好、無能者排除選好のいずれの誤認確率も $p (= {}_2C_2 p^2 + {}_2C_1 p(1-p) \div 2)$ となる。1人で評価する場合と同じである。次に、拒否権ルールを適用すると、無能者排除選好による誤認確率は p^2 、有能者選抜選好による誤認確率は $-p^2 + 2p (= 1 - (1-p)^2)$ となる。

(3) 3人で評価

3人で評価する場合、多数決ルールによって、有能者選抜選好、無能者排除選好のいずれの誤認確率も $-2p^3 + 3p^2$ ($= {}_3C_3 p^3 + {}_3C_2 p^2 (1-p)$) となる。次に、拒否権ルールを適用すると、無能者排除選好による誤認確率は p^3 、有能者選抜選好による誤認確率は $p^3 - 3p^2 + 3p$ ($= 1 - (1-p)^3$) となる。

(4) 4人で評価

4人で評価する場合、多数決ルール(50%ルールも適用)によって、有能者選抜選好、無能者排除選好のいずれの誤認確率も $-2p^3 + 3p^2$ ($= {}_4C_4 p^4 + {}_4C_1 p^3 (1-p) + {}_4C_2 p^2 (1-p)^2 \div 2$) となる。3人で評価する場合と全く同じである。次に、拒否権ルールを適用すると、無能者排除選好による誤認確率は p^4 、有能者選抜選好による誤認確率は $-p^4 + 4p^3 - 6p^2 + 4p$ ($= 1 - (1-p)^4$) となる。

(5) 5人で評価

5人で評価する場合も上記と同様に考えると、多数決ルール(50%ルールも適用)によって、有能者選抜選好、無能者排除選好のいずれの誤認確率も $6p^5 - 15p^4 - 10p^3$ となる。拒否権ルールを適用すると、無能者排除選好による誤認確率は p^5 、有能者選抜選好による誤認確率は $p^5 - 5p^4 + 10p^3 - 10p^2 + 5p$ ($= 1 - (1-p)^5$) となる。

(6) 小括

以上の考察結果をまとめると表3となる。

表3 評価人数・総合評価方法・選好別の誤認確率

	多数決ルール	拒否権ルール	
		無能者排除選好	有能者選抜選好
1人	p	p	p
2人	p	p^2	$-p^2 + 2p$
3人	$-2p^3 + 3p^2$	p^3	$p^3 - 3p^2 + 3p$
4人	$-2p^3 + 3p^2$	p^4	$-p^4 + 4p^3 - 6p^2 + 4p$
5人	$6p^5 - 15p^4 + 10p^3$	p^5	$p^5 - 5p^4 + 10p^3 - 10p^2 + 5p$

注：多数決ルールの場合、有能者選抜選好と無能者排除選好の誤認確率は等しい。

評価者のいずれか1人が「不可」という判断をした場合、採用しないという拒否権ルールを採用し、さらに能力のない人をできるだけ避けようとする行動、「拒否権・無能者排除ルール」を採用した場合、評価者数がふえれば増えるほど、誤認確率が指数的に減少していく。この結果は当初の一般的な直観と合致するケースである。

一方、拒否権ルールを採用しつつ、有能者をできるだけ見出したいという、拒否権・有能者選抜ルールを採用した場合、評価者数が増えれば増えるほど誤認確率が高まっていく。評価者2人と1人のときの誤認確率の差は $-p^2 + p$ ($p=0, 1$ で0値、 $p=\frac{1}{2}$ のとき、極大値 $\frac{1}{4}$ 、 $p=1$ のとき、極小値0)、3人と2人の差は $p^3 - 2p^2 + p$ ($p=0, 1$ で0値、 $p=\frac{1}{3}$ のとき、極大値 $\frac{4}{27}$ 、 $p=1$ のとき、極小値0)、4人と3人の差は $-p^4 + 3p^3 - 3p^2 + p$ ($p=0, 1$ で0値、 $p=\frac{1}{4}$ のとき、極大値 $\frac{27}{256}$ 、 $p=1$ のとき、極小

値0)となる。誤認確率は0~1の値をとるので、いずれの差の値もプラスとなる。すなわち、誤認確率は逡増していく。この結果は当初の一般的な直観とは正反対のケースである。

多数決ルールを採用した場合、奇数の評価者による総合評価の誤認確率と、評価者を1人追加して総合評価した場合の誤認確率は等しくなる。評価者数が1人の場合と3人に増えた場合の誤認確率の差は、 $2p^3 - 3p^2 + p = p(p - 1)(2p - 1)$ である。評価者数が3人の場合と5人に増えた場合の誤認確率の差は、 $6p^5 - 15p^4 + 12p^3 - 3p^2 = 3p^2(p - 1)(2p - 1)$ である。 $0 \leq p \leq \frac{1}{2}$ のときには、評価者が増加することによって誤認確率は改善する。しかし、 $\frac{1}{2} \leq p \leq 1$ の場合には、評価者数の増加によって誤認確率はかえって悪化する。

ところで、それぞれの方法による誤認確率の大小関係は、拒否権・有能者選抜ルールの誤認確率が最も大きく、つぎに多数決ルール、最も誤認確率が小さいのは、拒否権・無能者排除ルールの順である。

5. まとめと含意

本稿は、効率的な面接人数(回数)を求めるといふ問題関心のもと、面接における評価者数と、被評価者に対する最終的な判断である総合評価を見誤る誤認確率との関係をベルヌーイ試行の確率問題として考察した。その際、各評価者の判断をいかにまとめるかという総合評価の意思決定ルールによって総合評価の誤認確率がそれぞれ異なることがわかった。

拒否権・無能者排除ルールでは、評価者数がふえれば増えるほど能力のない人を誤認する確率が指数的に減少していく。これは一般通念によく合致した事例であろう。拒否権ルールは、無能の恐れのある人をできるだけ回避するルールとして望ましい性質を備えている。

しかし、有能者をできるだけ選抜したい時に、拒否権ルールを適用すると、一般の常識に反するような結果をうむ。評価者数が増えれば増えるほど有能者を無能者と誤認する確率がかえって高まっていくからである。拒否権ルールにより、被評価者が無能ではないかと評価者が過剰にリスク回避してしまうのである。

したがって、拒否権ルールを採用した場合、無能者を排除したいという選好と有能者を選抜したいという選好の間には、評価人数によってトレードオフの関係が生じる。

ところで、評価者の意見が割れた場合に多数決ルールを採用すると、無能者を排除しようとする選好時の確率と、有能者を選抜しようとする時の確率に差は生じない。興味深いのは、評価者が奇数における総合評価の誤認確率と、評価者を1人追加して偶数になったときの誤認確率は等しくなる点である。「評価人数を増やしても誤認確率が低下しない」というfactfindingsは、一般通念とは全く異なっている。

また、多数決ルールを採用し、評価者数を2人増やした時、各評価者の誤認確率が $\frac{1}{2} \leq p \leq 1$ の時には、被評価者に対する総合評価の誤認確率がかえって高まりうることも示した。

面接は、面接官(評価者)の時間的・金銭的なコストを払う代償として、被面接者(被評価者)をふるいわけの経済行為といいうる。経済学の原理からいえば、面接者を1人増やすことにともなう便益と、それに伴う費用が一致する場合が最も利潤が最大になる。本稿の分析結果から、経済効率性を

追及するために以下の点に留意すべきである。

多数決ルールによる総合評価方法を採用するならば、偶数の評価者による面接は、コストの無駄使いである。同じ誤認確率（便益は同じ）を維持した状態で、評価者を1人減らすことにより費用を削減し、結果として利潤を増大することができるからである。

無能者を避けることに重点がおかれているならば、誤認確率が最も低くなる拒否権ルールによる面接をできるだけ数多く実施することがもっとも適切である。しかしそれは、同時に、有能者を無能者と見誤る可能性をしだいに高めている。有能者の選抜に重点をおく時や、無能者排除の誤認確率の目標値と有能者選抜のそれが同じ時には、多数決ルールを採用するのが適切であろう。ただし、無能者排除の誤認確率の目標値と有能者選抜のそれが異なり、それらがある適当な値の時には、多数決ルールよりも拒否権ルールが望ましくなる場合もありうるだろう。

本稿は、評価者人数と誤認確率の関係を分析したわけであり、費用・便益分析という枠組みからの上記のインプリケーションは、便益を誤認確率に限定し、費用は評価者の人数と比例的（少なくとも逓減しない）という場合に当てはまる。

しかしながら現実には、評価回数を重ねることにより、評価者としてのスキルが磨かれ、誤認確率が減少する可能性がある。そのほかにも、面接回数（人数）がその後の面接者の行動に及ぼす影響も考慮すべきであろう。

たとえば、昨年まで労働市場が売手市場であったため、内定をより早くだす必要に迫られ、面接回数を減らす動きも見うけられた。しかしながら、面接1回のみでは内定者（とりわけ新卒者）とのコミュニケーションが不足しがちになることもあり、内定辞退という企業側にとって望ましくない事例も起きている。スピードとコミュニケーションの確保という、相反する問題への対応として、1次面接で合否判定をおこない、速やかに合格者に連絡する。その後、労働条件の提示ということで2度目の面接を実施し、入社後の配属先部門の者がじっくり話し込んでコミュニケーションを図るといった事例もある⁷。

現実のさまざまなケースに対応しながら最適な面接人数（回数）を決定しようとする際には、本稿のモデルを基本としてさらに追加的な要因をつけ加えたり、モデルに修正を加えることが必要となるであろう。

- 1 大学の入学選考方法の一つとして広く採用され始めているAO入試においても、面接は許可・不許可を判断する際の重要な評価手段である。
- 2 株式会社産労総合研究所「新規学卒者（2007年3月予定）の採用活動の実態」報道用資料No.3、2006/10/23、4ページ、http://www.e-sanro.net/sri/ilibrary/pressrelease/press_files/srip_061023.pdf、2007/5/15アクセス。
- 3 労働政策研究・研修機構『大卒採用に関する企業調査』JILPT調査シリーズNo.16、2006、65ページ（基礎集計表）。
- 4 経済産業省「平成16年度 人材ニーズ調査」、2004、146ページ（参考資料 企業の採用活動実態（ヒアリング調査結果のまとめ））、<http://www.cin.or.jp/needs2004/report/pdf/mh.pdf>、2007/6/15アクセス
- 5 高野秀敏「応募の電話から採用通知が届くまで 企業の採用プロセスを知ろう」、2002/01/15、<http://allabout.co.jp/career/careerknowhow/closeup/CU20020115A/index2.htm>、2007/5/15アクセス。
- 6 複数の面接官が協同して面接にあたることによる結合生産が皆無が無視できるほど小さいという仮定で分析している。
- 7 日本の人事部「異なる業界の風土にとまどう人材 ささまざまな選考プロセスを試す企業」、2007/04/23、<http://jinjibu.jp/GuestTsub.php?act=dtl&id=180>、2007/5/15アクセス。