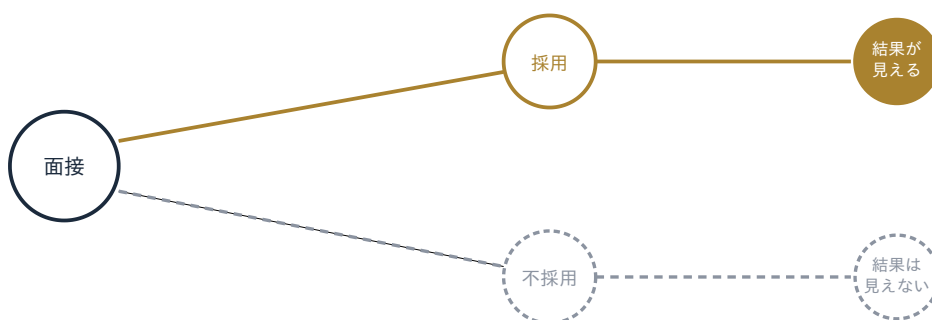


面接の「手応え」と、 採用の「精度」は、別の指標です

経験を積むほど自信は増えるのに、採用の的中率は上がらない——選考という
「意地悪な学習環境」の構造



本資料について：本資料は採用選考における面接の位置づけに関する一般的な整理であり、個別の採用可否判断・選考手法の代替ではありません。※これは一般情報です。最終判断前に必ず該当分野の専門家へ確認してください。

本資料はCO-LINKの支援実績（配置後の定着率・成約数等）を一切含みません（出典を確認できるデータが存在しないため）。本文で引用する厚生労働省の離職率統計は、後述のとおり「面接の精度と離職の因果関係を示す根拠」としては用いていません。

Key Messages

- 1 自由形式の面接（非構造化面接）は、経歴・実績データという良い予測材料の精度を、かえって薄めることが実験的に示されている。
- 2 経営者の「人を見る目」への自信が経験とともに増えても、的中率が上がっているとは限らない。不採用にした人のその後を観測できないという、採用選考に固有の構造的な欠落があるため。
- 3 対策は精神論ではなく、評価基準の事前確定・項目ごとの個別採点・予測の記録と照合という、観測構造そのものを変える手順である。
- 4 有料職業紹介事業（LINK-C）の面接設計支援は、この「見えない片側」を前提に、候補者評価を検証可能な形へ構造化することに焦点を置く。

面接という情報は、良い予測材料の精度を「薄める」

Dana, Dawes & Peterson (2013) は、面接者に被面接者の翌学期GPA（成績）を予測させる実験を行った。面接者には、それ自体かなり強い予測材料である過去の累積GPAが渡されている。

予測に用いた情報	予測の的中度（相関係数）
過去の累積GPAのみ	$r = .65$
過去の累積GPA + 面接	$r = .31$ （有意に悪化： $t(73) = 3.77, p < .05$ ）

意味づけ効果：別の実験では、被面接者の回答をあらかじめ決めた規則でランダムに答えさせても、面接者は意味のある面接と同程度に「この面接は有用だった」と評価した。169名中96名（57%）が、「面接なし」より「（無意味な）ランダム面接あり」を好んだ。人は、相手が何を言っても、そこから人物像を組み立ててしまう。

この実験は学生によるGPA予測という「親切な学習環境」での結果であり、量的な効果量をそのまま実務の職務業績評価に移植することはできない。ただしここで確認された「希釈（diluting）」「意味づけ（sensemaking）」という機構自体は、実務の面接にも当てはまりうる。

出典：Dana, J., Dawes, R. & Peterson, N. (2013) "Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion," *Judgment and Decision Making* 8(5), 512-520.

「不採用にした人のその後」は、構造的に観測できない

Einhorn & Hogarth (1978) は、採用の判断が「判断→行動（採用／不採用）→結果の観測」という連鎖の中にあることに注目した。結果を観測できるのは、採用した人についてだけである。

観点	採用した人	不採用にした人
結果の観測	可能（入社後の実績が見える）	原理的に不可能（他社でどうなったかは分からない）
フィードバックの発生	ある	ない
判断の事後検証	後から答え合わせができる	永久にできない

基準率の罠：判断の的中率は、基準率（そもそも普通に採用したら何割がうまくいくか）が高いたくても自動的に高く出る。同論文は、基準率.75・判断能力ゼロという設定でも的中率が.75になりうることを、500通りのパラメータのシミュレーションで示した。的中率だけでは、判断の精度は測れない。

治療効果——採用後の教育・配置・機会付与に効果があれば、判断の精度が低くても結果は良く見える。「結果が良かった」と「見る目があった」ことは、別の命題である。

出典：Einhorn, H. J. & Hogarth, R. M. (1978) "Confidence in Judgment: Persistence of the Illusion of Validity," *Psychological Review* 85(5), 395-416.

採用選考は、直感の精度が育ちにくい「学習環境」である

Kahneman & Klein (2009) は、専門家の直感が信頼できる境界条件を二つ整理した。Hogarth, Lejarraga & Soyer (2015) は採用選考をその代表例として扱っている。

1 環境の規則性

学習が成立するには、環境が十分に規則的で、学習可能な手がかりを含む必要がある。候補者・職務は毎回条件が異なり、規則性を得にくい。

2 速く明確なフィードバック

もう一つの条件は、判断の正誤を早く明確に知れること。採用選考では結果が分かるまで時間がかかり、しかも半分（不採用者）の結果は原理的に観測できない。

→ 二条件がそろわないため、経験を積んでも直感の精度は上がりにくい

Kahneman & Klein (2009) の原論文本文は本セッションで入手できなかった。上記の二条件は複数の独立した二次情報の一致により骨子のみを採用しており、同論文固有の数値は引用していない (Gap)。

参考：新規学卒者の離職率について——厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和4年3月卒業者）」によれば、大学卒の3年以内離職率は全体で33.8%、事業所規模5人未満で57.5%、1,000人以上で27.0%。**この数値は、面接の精度と離職率の因果関係を示すものではありません。**規模が小さいほど離職率が高い背景には、賃金・労働条件・教育体制など多数の要因が関わりうるため、本資料はこの統計を「小規模事業所は面接が下手だ」という主張の根拠には用いていません。ここでは、経営者が現に抱えている課題の所在を示すためだけに引用しています。

出典：Hogarth, R. M., Lejarraga, T. & Soyer, E. (2015) *Current Directions in Psychological Science* 24(5), 379-385/
厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和4年3月卒業者）」令和7年10月24日公表

対策は、観測構造そのものを変える5つの手順である

① 評価基準を、面接の前に確定する

何をどの水準で満たせば良いかを、候補者に会う前に言語化する。後から都合よく解釈を組み立てる「意味づけ」を封じる。

② 全員に同じ質問を同じ順で行い、項目ごとに個別採点する

総合印象は最後まで出さない。順序を逆にすると、総合印象が項目点を引きずる。

③ 話す場面ではなく、働く場面を見る

実務に近い小さな課題を出し、その成果物を評価する。面接は「話す能力」の代理指標に過ぎない。

④ 「選ぶ面談」と「口説く面談」を分ける

候補者に働く現実を伝え、意思確認をする場は必要だが、その場の感触を選抜の点数に混ぜない。

⑤ 採用時の予測を記録し、時間をおいて実績と照合する

採用時点で「活躍する確度」を記録し、一定期間後の実績と突き合わせる（箱スコア）。ここで初めて、自分の目は検証可能な対象になる。

出典：Einhorn, H. J. & Hogarth, R. M. (1978) 前掲。同論文が明示的に推奨する対策（箱スコア）に基づく。

まずは、直近の選考を振り返ることから

- 1 自社の採用基準が、面接の前に言語化できているかを確認する
- 2 直近の選考で、評価が「総合印象」から先に決まっていなかったかを振り返る
- 3 採用時の期待値を記録に残し、一定期間後に実績と照合する仕組みがあるかを確認する
- 4 評価基準の設計・候補者の構造化評価について、有料職業紹介事業（LINK-C）の面接設計支援の活用を検討する

面接の「手応え」を、検証できる評価に

評価基準の言語化から、構造化された選考プロセスの設計まで——まずは現状の選考プロセスの棚卸しからお繋ぎします。

株式会社CO-LINK info@co-link1618.com

C0-LINKの立ち位置（境界の再確認）

C0-LINK（LINK-C）が行うこと	C0-LINKが行わないこと
評価基準の言語化・構造化面接の設計支援	採用可否の最終判断の代行（判断は求人企業が行う）
候補者情報の整理・比較のための項目設計	的中率・成功の保証
紹介後のオンボーディング・定着支援	面接手法と離職率の因果関係についての断定

このレポートについて（Methodology）

題材の出典元：本資料は`50\_knowledge\_content/CONTENT\_ENGINE/DAILY\_ACADEMIC\_DIGEST/reports/2026-08-29\_illusion-of-validity-hiring-interview.md`（学際ケーススタディ）を題材とした。同記事は原論文4本のうち3本をPDF全文取得・`pdftotext`による本文抽出で直接照合済み（m2-evidence手続き）。本資料作成にあたり、C0-LINKの事業への当てはめ部分（Key Messages・推奨事項・境界表）を新たに構成し、学術的な主張部分は原記事の検証済み記述を踏襲した。

C0-LINKに関する事実の出典：有料職業紹介事業（#3・LINK-C）の業務範囲（面接設計を含む）は、社内の確認済み記録（BUSINESS-DOMAIN-STRUCTURE.md §4「#3」）に基づく。本資料作成時に該当箇所を直接照合済み。第4弾レポート（20260915d、紹介後のフォローアップ構造）と同ドメインだが、本資料は「面接評価の妥当性」という異なる切り口を扱う（第2版）。

意図的に含めなかったもの：C0-LINK自身の支援実績（配置後の定着率・成約数等）、業種別の離職率と面接手法の相関。いずれも出典を確認できるデータが存在しない、または因果関係が確認されていないため使用していない。

既知のGap：Kahneman & Klein（2009）の原論文本文は未入手（原記事の時点でGapとして明記済み）。本資料でも同論文固有の数値は引用していない。

付録

用語集

構造化面接

候補者全員に同じ質問を同じ順で行い、あらかじめ定めた基準で項目ごとに採点する面接手法

非構造化面接

質問内容・順序をその場の判断に委ね、自由な対話の中で評価する面接手法

基準率

ある集団において、特定の結果が生じる一般的な割合（例：普通に採用した場合に活躍する人の割合）

希釈（dilution）

診断的でない情報が加わることで、良質な情報の予測力がかえって弱まる現象

意味づけ（sensemaking）

与えられた情報が実質的に無意味であっても、そこから一貫した人物像・解釈を組み立ててしまう傾向

治療効果

選抜後の教育・配置・機会付与そのものが結果を改善する効果。選抜の精度とは別の要因

箱スコア（box score）

判断の時点で予測を記録し、一定期間後の実績と照合して判断の精度を検証する手法

版管理

版	日付	内容
v1.0	2026-09-16	初版発行

※これは一般情報です。本資料は学術研究の知見を紹介する一般的な整理であり、個別の採用可否判断・選考手法の設計を代替するものではありません。統計・研究知見の解釈については、必ず専門家へご確認ください。

株式会社CO-LINK

© 2026 CO-LINK. ALL RIGHTS RESERVED.

※本資料は一般情報です。個別の採用可否判断・選考手法の設計は専門家にご確認ください。

