

人材のミスマッチを防ぐ 採用面接の必須技術

“伝説の経営者” 米国GE社のジャック・ウェルチCEOは、かつてこう言いました。
「あなたが上司なら、その仕事はリーダーの可能性を持つ人材を探し育てることだ」と。
採用・育成の重要性を示す言葉ですが、現在は、自社に興味を持つ人材を集めることも難しい時期。
そのような厳しい環境だからこそ、自社にマッチした人材を見逃したくないものです。
そこで今回は、自社にマッチした人材を採用する面接手法について解説していきます。

好印象の証拠を探す エントリーシートに潜む罠

人事担当者は面接に際して、応募者の履歴書、またはエントリーシートを見ると思いますが、まず、この時点から、注意する必要があります。

面接官の心理として、「履歴書を見て人物に好感を持つと、その証拠を探すための面接を無意識に「してしまふ」ということが、往々にしてあるのです。そして、いざ採用してから、「はて、なんで、こんな人を採用したのだろう」ということも。

特に、面接になれていない現場責任者が面接を担当した場合に、この傾向が見られます。

例えば、学生時代は野球に打ち込み、実績を残した応募者がいたとしましょう。経験の浅い面接官だと、「厳しい部活を経験しているから協調性に優れ、ストレス耐性の高い、覇気のある人物だろう」と思い込み、自分の考えを補完する面接をしてしまい、人物評価がブレるのです。

となると、採用担当者は、面接

でどのような点を意識すればよいのでしょうか。

面接で見るべきは、 課題に向き合う力の有無

忘れてはならないのが、会社が求めている人材が何かということ。規模や職種にかかわらず、企業が求めるのは、戦力として期待できる人物であり、そのような人物は、「課題に向き合う力が強い」という特徴を持っています。

その力の有無を面接で把握する一つの方法として、面接官が、「これまでの人生の中で、最大のピンチは何ですか?」「そのとき、周りの人の反応はどうでしたか」と質問し、その上で、「そのとき、あなたはどうしたのですか?」と聞いていくのです。

不測の事態が発生したとき、どんな行動をとり、それが周囲にどのような印象、反応を与えたのか。この行動事実こそが、志望者が「課題に向き合う力」をどう備えているかを図る、一つのエピソードとなるのです。

それでは、なぜ、企業は「課題

に向き合う力」を備えた人材を求めるのか。

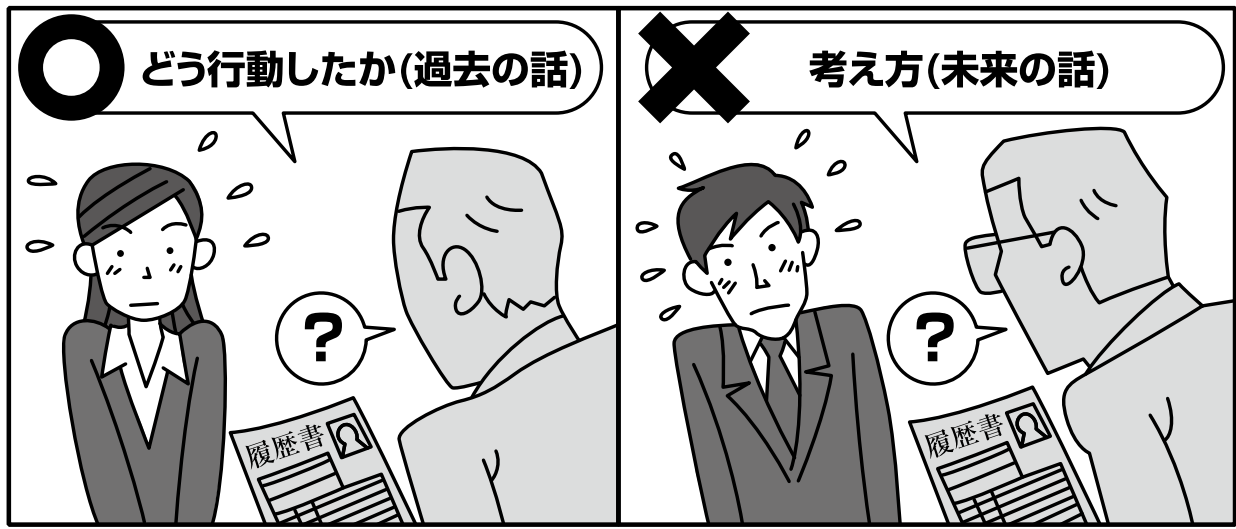
課題を解決するために頭を使うのは苦しいものです。そのため、多くの人は、何か困難に直面すると、自分で考えるふりをして、他人の意見や考えを剽窃したり、類似情報やテンプレートに無理矢理当てはめるなど、自分以外の何かで代替しようとしています。

しかし、課題に向き合う力を持つ人は、自分自身の中でとことん考えるだけでなく、周囲にも考えを伝え、行動を理解してもらうように努力する。主導者の気質を備えているといえます。だからこそ、課題に取り組む素養を持った人間は、組織人として将来の幹部候補となり得るのです。

未来の話よりも 過去の話

次に留意するのは、企業と人材のミスマッチを防ぐにはどうすればいいかということ。

多くの面接官は、会社が求めるものと、応募者が期待することの不一致を防ぐため、ほぼ必ずと



いつていいほど、「将来やりたいこと」や「未来の話」を応募者に対して質問します。

しかし、企業側が本当に知りたいことは、志願者本人が「何をやりたいか」ではなく、「なぜ、それをやりたいのか」「やりたいことのために、どれくらい頑張れる人なのか」ということです。

就職（転職）を希望する人の多くは、少しでも自分の印象を良くするために、無意識に面接官の質問の意図に合わせた回答をする傾向があります。そのため、面接では、「考え方（未来の話）」ではなく、「どう行動したか（過去の話）」を聞くことが大切となります。

人は考え方を聞かれた際、建前を答えることには、あまり罪悪感を持ちません。反対に、自分が過去にこう動いたという具体的なエピソードに対しては、嘘をつくことに罪悪感を抱きます。

だからこそ、面接では、「協調性がありますか」と質問するのではなく、「仕事で他の人と対立したとき、あなたはどのような行動を取りましたか」と尋ねるなど、過去の行動事実を焦点を当てます。そして、求職者の「行動動機」「思考方法」「実務能力」をはかるわけです。

この手法は、「コンピテンシー（行動特性）面接」といい、人物評価のブレを少なくし、見込み違いの発生を防ぐのに効果が見込めます。

説明する一連の内容（問題解決プロセスなど）に矛盾がなく、その人物が持つスキルが自社でも再現性があると感じられれば、「コンピテンシーレベルが高い」すなわち、「業務遂行能力が高く、適性がある」と評価できます。

この「コンピテンシー面接」の手法と効果を面接官が正しく理解していれば、誰が面接官を務めても同じ手順で実施できます。仮に、就職希望者が面接官の質問に対して、嘘や誇張で取り繕おうとしても、質問を重ねることでポロが出て、素の実力が明らかになるでしょう。

特に若手は、自らが主導的な立場で仕事を進める機会が少なく、チームで達成した成果を自分の成果と誇張しがち。そこを見抜けることが、「コンピテンシー面接」が有効といわれる理由の一つ。自分がリーダーとなったプロジェクトで成果を出した経験があれば、具体的な行動に対する質問を重ねても、矛盾のない回答が返ってくるものです。

意外に重要？ 企業と人材の合う合わない

そもそも、採用選考というのは、人間の優秀性を判定するものではなく、マッチングを判定するもの。しかし、意外に多くの企業で、この「合う・合わない」という要素を軽視しているケースを見受けられます。自社とのマッチングは、「考え方」が一致するか否かであり、ここでいう「考え方」とは企業の理念・ビジョン・行動指針のこと。この部分が一致しなければ、どんなに能力の高い優秀な人材であっても、仕事の結果に結びつかないということなのです。



昆野真也（このん・しんや）
10店舗未満のパチンコホール専門の
人材コンサルタント。これまで3000人
超の正社員面接を実施。独自の「採
用マーケティング理論」を武器に、キャ
リア採用・新卒採用・アルバイト採用な
ど、数々の店舗支援を行っている。