

連載 人事担当者のための「面接講座」

第1回 今、なぜ「面接力」なのか

問題提起の基本的な発想は「採用活動」のすべてであり、更に企業における「採用マネジメント」で、コストではないという点だ。採用活動の失敗は、すぐれた人材獲得の失敗であり、若干のタイム・ラグはあるものの企業の損失は大きい。逆にその成功は企業にとって、時には「起死回生」につながる人材を得るといふ、大きな利益を産み出す。

コストと利益の関係がマネジメントの原理であるとするれば、まさに採用活動はそのものである。このマネジメント意識を採用担当者の姿勢の軸に据えることが、成功への第一歩であるべきだ。

以上の点は自明のことではあるが、敢えて強調しておきたい。

さて採用活動全体の中で、どの節目が成功を決めるポイントになるかを考えてみる。まずその投資分野を大きく二つに分けてみよう。

(1) 人材の獲得分野

(2) 面接選択分野

(1) は応募者の母集団の構築であり、(2) は、必要人材能力の選択である。この活動には書類審査などを含めて「面接」がその中核となることはいうまでもない。

採用マネジメントの目標は、必要な人材の獲得にあり面接はその決定の場となる。

今、買手市場にあって、母集団構築と言うと量的な活動より、必要人材の選抜という「面接力」への投資に力点を置くべきであろう。面接の成功なくして、採用活動の成功はあり得ない。これは買手、売手市場を越えるテーマでもある。

問題は、マネジメント・サイクル中の評価の部分である。面接においてもこの点はボトルネックとなっているところでもある。

次にその実例を紹介しておきたい。某企業では入社5年を経た在籍者の業績・能力の評価を実施、その結果を「採用部門」にフィードバックしている。目的はその年度の入社社員の現状と、当時の面接活動の結果とを照合することによって、面接そのものを見直すことにある。このプロジェクトはトップ指示によるものであったことを付記しておきたい。

ここで、当研究所でまとめたデータを「面接力」評価の為の一資料として示してみたい。テーマは「面接結果と客観テストとのズレ」である。資料として前者は「面接記録表」、後者は「HCI-AS」を使用した。特に参加企業の面接記録の結果は、個々の事例分析に貴重なデータとして活用された。

この二資料の照合が研究の核心であり、そのズレが面接力評価の一視点となるという仮説である。又、事例の中の面接者間で、採否の合意度の低いものは除いてある。

事例の総数は、大卒者男子、114名。参加企業は6社となった。

次表にその結果を示す。

分類	面接結果	AS・結論	検証結果	出現率
A	良好 全員内定の方向	不採用の方向 (5 - ・ 4)	面接の過大判定	64%
B	不良 全員不採用の方向	採用の方向 (1 ・ 2 ・ 5 +)	面接の過少判定	20%
C	複数の面接担当者間の採否決定の合意度の低いケース。			16%

HCI-ASの結論(3)は除外してある。

次に若干の集約を示しておく。

(1) 分類Aが全体の過半数に達している。この中に、ASの「結論4」が5%含まれていることに注目したい。面接力の甘さが指摘されるであろう。

(2) 分類Bは、潜在的能力の見逃しと考えられる。印象的判断が相手の全体像を方向づける結果になったのではなからうか。

(3) 分類Cは、先にのべた面接者間の採否決定合意度の低いケースで全体から除外したものである。合意度の低下原因の分析が課題となるであろう。

以上、ごく簡単に要約してみた。個々の事例の解説まではいかなかったが、面接力評価の一視点として頂きたい。

株式会社ヒューマンキャピタル研究所
主任研究員 北山 進

人材セミナー講座から

当社では定期的に、人事のみなさんにご参考になる講演者をおよびして、人材セミナーを開催しています。今回は、8月26日に開催された人材採用戦略セミナーからご報告します。当日は、人材コンサルタントの佐藤文男氏に「ヘッドハンターから見た採用面接のツボ」と題し講演をいただきました。特に中途採用の面接においては、大変参考になるお話が聴けました。

「ヘッドハンターから見た採用面接のツボ」

1. 中途採用の現状

現在の日本では本格的な人材の流動化は進んでおらず、結果「良い人材」ほど現状の会社に留まっている傾向にある。

2. 全ての会社に中途採用は必要か？

中途採用のメリットとして会社の画一化を防ぐことが出来る。ただしバランスの問題であり、新卒採用・中途採用の良いバランスを見つけることが肝心である。

3. 中途採用の前に自らの会社を客観的に把握する。

自社の強み、弱みを把握することにより配属先を絞り込む。弱い部門の責任を中途採用者に押し付けるようなことは望ましくない。中途採用者が最初に「駄目」というレッテルを貼られた場合、そのイメージの払拭には膨大な時間が必要とされるからである。

4. 中途採用にあたってのポイント

【1】新卒・中途採用の違いを認識する。

【2】経歴と実力の相関関係～大企業出身というブランドだけでは？がつく現状。

【3】1人が与える会社への影響は甚大。場合によっては二乗、三乗のマイナスとなる。

【4】試用期間の必要性。最低3ヶ月間は必要。情が移っても駄目なものは駄目と判断する。

【5】採用そのものより1年間は勤務して会社に貢献してもらうことを前提に考える。

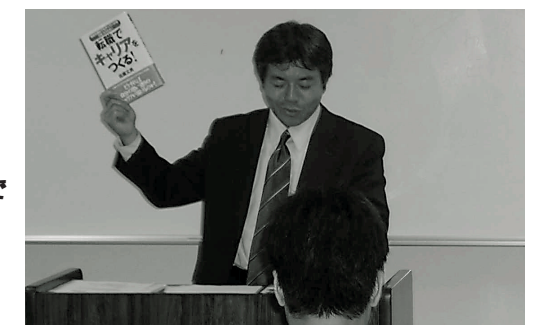
5. 中途採用面接のツボ

(1) 経歴書の内容確認

最近は経歴詐称が多くなっている。MBA卒業の経歴が嘘であったケース等詐欺師まがいの人間が実存する(卒業証明書の偽造などもあり得る)。

(2) 面接のツボ 10か条

- ・ 第一印象(インパクト)は大切である
- ・ 服装(身だしなみ)は最低限のマナー
- ・ マナー(礼儀及び姿勢)が悪ければ避けるべき
- ・ 眼(視線)はその人の本質を示している
- ・ 声(話し振り)
- ・ 性格(人間性) 対人関係の方が営業では専門性より上である
- ・ 知性を感じさせる言葉のキャッチボールは出来るか
- ・ 柔軟性(謙虚さ)がある人は伸びる人間
- ・ 会社との適合性すなわち自社のカルチャーとマッチするか
- ・ 会社への志望度が強い人ほど優先



佐藤文男 氏 プロフィール

1960年東京生まれ。84年一橋大学法学部卒業後、日商岩井、ソロモンブラザーズ・アジア証券、ブリヂストンを経て、97年に東京エグゼクティブ・サーチへ入社し、人材スカウトビジネスの世界に入る。2000年10月常務取締役就任。現在、東京エグゼクティブ・サーチを離れ、フリーで講演活動や執筆で活躍中。著書では、今年3月に「転職診断」をプレジデント社から出版。他に『転職でキャリアをつくる!』ダイヤモンド社等がある。

佐藤氏のホームページ <http://www.fumio-sato.com>

HCI-ASテストデータから見る人材の傾向

最近連日のように報道される凶悪事件。また、事件の加害者の急速な低年齢化が進んでいます。こういった事件と連動するかのよう、我々ビジネス社会でも大きな問題になっているのが、従業員の精神的トラブルの発生です。入社拒否や周りの人と軋轢を起したり、精神科に行くようなケースが着実に増えています。

図1は、HCI-ASのストレス耐性項目(*)の出現率の統計データですが、昨年の平均値が14%になっていることがわかります。1985年サービス開始当初の値が7%ですから、着実にメンタルヘルスで問題を抱えた予備軍が増えてきていることを物語ります。この統計数値は、あくまでもHCI-ASの全受検者の平均値です。

図1 メンタルヘルス出現率の変遷(日本)

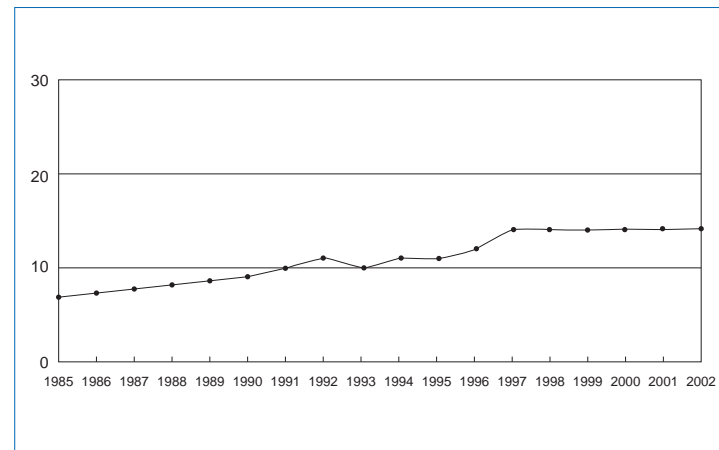
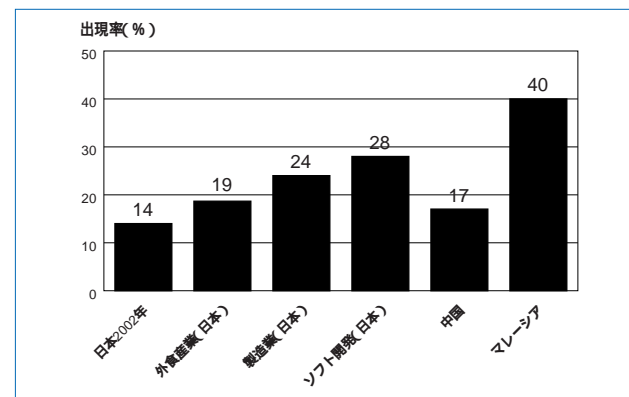


図2 メンタルヘルスの国別 業界別比較



当然、図2のように国別業界別によって数値のバラつきが存在します。中堅ソフト開発会社の場合には、平均の倍になる28%という数値を示しました。最近では、大手企業が心のケア目的で相談室を設けたり、産業カウンセラーを常駐させる、といった企業も増えつつあります。ただ中小企業では、問題が発生してから処遇を検討したり、社労士と相談する、といった経営的に後手にまわるケースが多いようです。

こういった状況から、今後リスクを回避するため、採用の段階で何らかの防衛手段が必要になるのではないのでしょうか。

()メンタルヘルス出現率に関して

HCI-AS診断報告書最終項目のメンタルヘルス記述欄において、普通は「特記なし」という表示です。欄内に何らかの記述文がある場合は、ストレス耐性において問題が発生する可能性が高いと言えます。

編集後記

・当社では4年前、中国上海に関連会社『達辰』を設立いたしました。
『達辰』のお客様から大変うれしい評価をいただきましたので、ここに紹介いたします。
日本SUN電子採用担当の李さんから寄せられたものです。
「よく当たっている。結果報告書の分析内容だけを見れば、誰のことを言っているのかすぐ分かります。社員一同テストの正確性に驚きました。」
達辰の王総経理から連絡が入った日は、当社の営業部全員が終始その話題で持ち切りで、笑顔が絶えませんでした。

・INSIGHT復刻版第1号が完成し、改めて編集作業の大変さを痛感しております。
今回は「面接力」をテーマとしましたが、これはもう人事部門を預かる方すべての永遠の課題です。かく言う当社でも、恥ずかしながら「こんなはずでは…」というケースも実際あります。今後も皆様とともに「よりよき採用」を目指し活動してまいります。
(甲野記)

INSIGHT