

第3回 採用人材の再評価をやる
面接と採用基準のズレ

必要人材像を理念として戦略を立て、それを面接基準として戦術化することが、面接力強化の前提となることについては、すでにふれてきた。

その効果を上げるためには、面接基準に沿った「面接のあり方」が問われることになることはいまでもない。しかし実情は必ずしもそうになっていないようだ。

たとえば面接の際使用される「記録カード」ひとつをみても、特性別に5段階にチェックされる様式が、そのまま使用されている。面接基準は必要人材像の「質」がその内容となっていることはいまでもない。

しかし特性別の5段階チェックは「量」的な考え方が基本にある。もちろん面接官の「所見欄」はあるが、わずかなメモが走り書きされている程度のもが多い。

しかし量的な手法も必要なこともある。たとえば採用人材のデータの継続的蓄積によって、その優劣バランスを評価する場合などの時である。この点については「HCI-AS」の結論構成比によって後にふれてみたい。

いずれにしても人材のクォリティの把握が面接の核心として機能していないと、採用基準とのズレは大きくなる。この点をハッキリさせるためには、基準と、採用人材像(行動パターン)との一致度を点検してみることが必要だ。

このことは「採用活動」全体を含めての評価になるわけで、次回の採用マネジメントの改善にも結びつくはずである。

ここで某社の評価例を参考として紹介しておきたい。この企業から「本年度の採用人材の戦力内容として、その行動パターンを、総合的に評価してほしい」という依頼があった。このような依頼は今のところは少ないのが実情だ。しかし毎年継続的に実施している企業もすでに10社を越えている。

さて再評価レポートの内容は次の4項目を中心として構成されている。

- (1) 採用基準との一致度
- (2) 戦力人材としてのパワーバランス
- (3) 育成目標(適性配置を含めて)
- (4) 個人別に留意すべきこと

企業としては、以上の4項目を土台として、次回の採用活動の改善に生かすことが、中心的な目標となることはいまでもない。特に(1)の採用基準が、どの程度クリアされているかの「面接力」そのものの評価が、キー・ポイントになる。

ここで、その結果だけを次表にとりあげてみたい。

1 採用基準との比較

(A)	採用基準 (理念のみ)	挑戦的で創造的な行動パターンを持つ人材
(B)	調査結果の内容 (行動パターンの傾向)	慎重である 協調的 定型的業務に向いている 上司には忠実で従属的である 控え目な人柄 失敗やリスクを避ける姿勢

この表の核心は(A)と(B)の接近度である。結果はこの表にみる通り、一致度ゼロに近いものであった。

特に理念として示された採用基準の「創造的人材」とは、その行動パターンがかけ離れている人材像が目立つ結果となっていることは注目される。

また、この表には示されていないが、新入社員「38名」の行動パターンが、よく言われる「金太郎飴」のように並んでいることも分かったのである。

つまり同じようなタイプの人材の採用を、複数の面接官が基準として持っていたということである。どうしてこのような結果になったのであろうか。採用責任者(面接官でもある)にその所見を伺ってみたいところ、次のような答えが返ってきた。

「実のところ、昨年よりトップから創造的人材を採用するようにと指示されていたが、どうしても今までの習慣が強く働いて、社風に合った行動パターンの持主を、という方向になってしまった」ということだった。これでは設定された基準と面接のズレを接近させることは到底期待できない。

人材の採用は人材戦略の第一歩である。その戦略に逆行することは許されない。この点は採用活動の結果を評価する場合の中核ともなる。また採用基準がせっかく設計されても、面接のあり方そのものが、今までの習慣から一歩も出ていなくては、両者のズレはかえって大きくなる。この事例はそれを示している。

いずれにしても、採用人材の再評価を実施して、その結果を次の面接に生かすという作業は、ビジネス・サイクルの常道でもある。またその資料を面接官にフィードバックすることが面接力強化にもっとも効果的である。それにしても「面接官研修」ということをあまり聞かないのも不思議の一つだが。

さて、採用人材の再評価のチャンスの第一は「新入社員研修」にあることはいまでもない。確かに入社後の当面の知識、心構えなども大切だが、この再評価という作業を何らかの形でプログラムしておきたい。この作業はできるだけ早期に手を打つことだ。次回の採用に即、生かすことが必要だからである。このチャンスを逃すと、なかなか面接手法を改善することができず、時には面接のマンネリ化につながりかねない。

企業によっては4、5年後に実施しているところもあるが、あまり実効は出ていないようだ。面接力強化の根は深い、先の企業事例のように、早い機会に再評価の手を打つことが、その解決にとって非常に大切なことである。面接技術を磨くことも、もちろん大切なテーマではあるが、先ずわが社の採用基準と、採用人材の行動パターンとのズレを再評価することが必要だ。その資料が面接力を強化する最大の教材となるであろう。

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

編集後記

最近会合等で経営者の方とお会いする機会が増えており、ときどき面白いお話が聞けます。そんな中、先日お会いした経営者から「社員の成長は、逆(さか)上がりの理論だよ」という話が印象に残っています。その「逆上がりの理論」の中味ですが、小学生の頃苦労した思いのある逆上がり。練習しても練習してもうまくいきません。その方いわく「逆上がりって、毎日練習してもいつもあと一歩のところで鉄棒から落ちる。でもある日突然“くるって”できるのです。それは本当に突然やってくるんです。社員の成長も一緒なんだよ。」なるほど。この4月皆さんの職場でも、新人が配属されたばかりだと思います。社員の成長って、日々悩みの連続です。日々コツコツ努力していると、あるとき突然開花するということなんですね。

(甲野)

お客様勉強会 講演より

当社は定期的にお客様を招き、HCI-AS検査をよりご理解いただくための勉強会を開催しています。さる1月28日の会では、横浜で心療内科を開業されている葛西浩史先生から、「心療内科医の現場レポート メンタルヘルスの対策とは」と題しまして講演をお願いいたしました。当日のレポートです。

「ユーザー勉強会」第二部講演：「心療内科の現場レポート」葛西浩史氏

うつ病と診断されるケースの人で、外来病院に行く割合は3割程度しかない。要するに日本社会では自覚していない人も含め、相当なうつ病の層を抱えていることになる。

うつ病の定義

「気分が重く沈みこむ」「何をやっても上手くいかない」という症状が2週間以上続いた場合は、うつ病の傾向があると判断出来る。よく見られる症状としては「食欲がない」「疲れやすい」「よく眠れない」等。

一般的に「うつ」の特徴は、朝一番の気分は落ち込んでいるが、日中になると徐々に元気になる傾向がある。

うつ病の診断～うつ病の治療には、まず複数の心理検査を試みる

SDS (50点以上が危険領域)

CES-D SCALE (16ポイント以上が気分障害の領域)

STAI(不安テスト60点満点～スコア、点数が低すぎても問題である)

交通事故を多発させる人間はスピードを出しても、それを不安に思わないため(不安の麻痺)結果事故に繋がる。

TEGエゴグラム(一般的検査)



うつ病患者の特徴

うつ傾向の人は、どうしてもまじめで仕事熱心な面がある。且つ指示された仕事を断れないため、オーバーワークになってしまう。上司から見れば忠実に仕事をこなし、健康な時は生産性が高い。場合によっては自宅へも仕事を持ち帰るくらいの人である。ただ、車で言うと、泥沼や砂の中でエンジンを噴かしても車輪が空回りしているのと同じ状態で、自分ではどうしようも出来ないのが現状。やはり第三者の助けが必要となる。

対処法

自分の好きなことを思いっきりやること。ストレス発散の一番の方法である。

呼吸法。ストレスを防ぎ、神経伝達物質を増進させる効果がある。

お金もかからず、手軽であるのでお奨めする。

・丹田呼吸法(1分間呼吸法)

吸う(3秒) 止める(2秒) 吐く(15秒)の1セット20秒×3回(60秒) = 1分間

1日の中で、ちょっとした時間をみつけてはやる。

周囲の協力が必要。うつ病患者は、自分で仕事を抱え込み黙々と期待に応えるべく頑張ってしまうタイプなので、周囲は少し気を抜くようにアドバイスをするべき。自分ではのめり込んでいる事を自覚していない。勉強熱心が高じ、周囲の期待に応えよう、より成果を上げようと睡眠時間を削っても勉強してしまうので、あまり行き過ぎる場合は息抜きをすることを助言する。「うつ」になった人に「頑張れ！」は禁句である。うつ病の人は頑張り過ぎて限界まで来ているため、その上になお「頑張れ！」と声を掛ける事はよけい追い込むことになり危険である。逆に「頑張ったことを認めてあげる」、「少し休ませる方向にもっていく」事だ。

いずれにしても、心療内科の現場からみると、ますますこの状況は深刻化するとと思われる。本人も気がつかない場合が往々にしてあるため、周囲の人の力が必要である。

葛西先生のプロフィール

1950年生まれ。東京医科歯科大学医学部卒、現在横浜と渋谷で気の医学と呼吸法を取り入れた心療内科クリニックを開業。「活」副編集長。

専門はストレス管理学、心身医学、東洋医学。

著書に、「医療心理のための心身医学」(共著、医業ジャーナル社)、「心と体の健康ノート」(共著、フィスメック)、「心身症診療」(共著、六法出版)、「読む総合病院・働き盛り編」(共著、NHK出版)等がある。

RESISTANCE

人材を科学する



ヒューマンキャピタル研究所

〒162-0842 東京都新宿区市谷砂土原町3-5 偕成ビル5F

Tel. 03-5206-2077 Fax. 03-5206-2069

<http://www.hci-inc.co.jp>