

中途採用力の高め方

株式会社プロッソ 代表取締役社長 牛久保 潔

⑥ 中途採用面接をやってみよう(その1) ～面接の目的と評価基準～

- ① 中途採用力を高めよう
- ② ターゲティングを考えよう
- ③ 採用情報力を高めよう
- ④ 採用プロセスを作ってみよう
- ⑤ 採用カルチャーを醸成しよう
- ⑥ 中途採用面接をやってみよう(その1)
- ⑦ 中途採用面接をやってみよう(その2)
- ⑧ 離職率をコントロールしよう

今回と次回は面接について考えてみましょう。まず今回は、「面接の目的と評価基準」について、次回は、実際の「面接の進め方」についてお話したいと思います。

面接の4つの目的

面接の目的について聞くと、皆さんぼんやりと、「見極めですよ」とか、「ビジネスに貢献してくれそうな人が採れば…」などと言います。それはそれで間違っていないのですが、面接には以下の4つの目的があることをぜひ理解してほしいと思います。

1. 実績を上げそうな人を見抜く

言うまでもなく、自社のビジネスにより貢献してくれそうな人材を見抜くことが、面接の最大の目的です。これについては詳しい説明はいらぬでしょう。

2. 応募者にファンになってもらう

本当は、「応募者にファンになってもらう」という言葉の前に、「たとえ不合格にする場合であっても」と書き足したほうがいいかもしれません。

中途採用では、同業界、同職種から応募してくる応募者が多いこと、最近では周囲の人と気軽に情報交換しながら転職活動を進める人が増えたこと、インターネットの口コミ情報などを参考にする人が増えたことなどから、面接に来た応募者は、たとえ不合格にする場合であっても、その人材から発信され

る口コミ情報を意識して、全員をファンにして帰すことが必須です。

面接を終え、応募者が「ああ、この人の下で働きたい」「この会社で働きたい」と思えばファン化は成功といえるでしょう。特に知名度や給与面で他社に劣る企業が、ファン化をできないまま条件提示の段階までズルズルと進んでも、結局、条件提示書の内容を他社と比較され、辞退されてしまう可能性が高くなります。ファン化をしたうえで見極めるという意識が大切です。

そしてそこでは、以前お話した、「売りの言葉」「口説きの言葉」が大いに役に立ちますから、フルに活用してほしいと思います。

またリクルーティングを通して、転職意欲や自社への興味がない状態で面接や面談に連れてきた場合は、面接官も経緯をしっかり理解したうえで適切な対応をする必要があります。

3. 応募者の転職活動状況を知る

中途採用では、応募者が現職中であることも多く、限られた時間で転職活動を行うこととなります。そのため、仮に多くの企業に応募をしたとしても、実際には早い段階で併願企業を数社に絞らざるをえなくなります。

さらに、応募者一人ひとり、転職可能時期も転職意欲も必要性も違います。転職活動をしたものの結局、自社に残るというケースも

日常茶飯事です。

こうしたなかで企業が、自社に有利に採用を進めたければ、プロセスを早く進めることも必要ですが、併せて、応募者の併願企業の選考の進捗を睨みながら対応していくことが大切です。

応募者が併願している他社に比べて、応募者との心理的距離を短くできれば、他社の選考状況を聞き出すこともできるでしょうし、選考結果の連絡をいつまでに欲しいかを聞いて、そこを突破口に併願企業を聞いたり、何を重視して決めたいかなども確認できるかもしれません。

4. 他社の情報を入手する

面接では、競合他社に関する具体的で信憑性の高い情報を入手できることがあります。社内のトラブルや、希望退職プログラムを始めたこと、組織の改編があること、優秀社員の名前などの情報です。

中途採用では、そうした情報をどう活かすかで結果が大きく変わりますから、面接を行う際は、そうした情報をしっかりキャッチしたいものです。

しかしなかには、情報収集を行うことだけを目的に、採用する予定がないのに面接を行ったり、反対に自社の若手社員に競合他社を受験させる企業もあるようです。こうしたことはやるべきではありません。

——以上、これらの目的を知る



うしくぼ きよし

1964年埼玉県生まれ。日本DEC（現 日本ヒューレット・パッカード）、日本オラクルを経て2003年独立。株式会社ブロン代表取締役社長。採用と離職のコンサルティング、採用業務のアウトソーシング、障がい者雇用支援などのサービスを提供。また、採用セミナー開催、メールマガジン配信など幅広く活動中。著書に『中途採用の新ルール』（すばる舎）『キャリアアップのために「人事」を上手に利用しよう』（プレジデント社）がある。

と知らないでは、面接の質も効果も大きく変わります。ぜひ、面接官トレーニングなどを通して面接官に周知してほしいと思います。

面接の3つの評価基準

仕事柄、多くの企業における、面接のコメントや面接評価シートを見ますが、企業によってというより、面接官によって評価基準が大きく違っていることがよくあり、なかにはどういう評価をもとに合否の決定をしたのか分からないようなこともあります。

面接での評価基準は、本来、社員向けの評価基準やコンピテンシーをもとに作成するべきでしょう。入社時における評価基準と、入社後の評価基準が大きく違っていたら、企業にも本人にも不幸です。

社員向けの評価基準やコンピテンシーがなければ、入社後活躍している社員と、していない社員、早期に辞めた社員などを、入社時の面接記録や適性検査の結果などをもとに類型化し、次の選考に活かすということでもよいでしょう。

次に評価基準です。私どもは、企業規模や業界にかかわらず、以下の3つの観点から応募者を評価することをお勧めしています。

1. スキル・能力

これは、業務の遂行に必要な知識やスキル、資格をどの程度持っているかを意味しており、下のよう

なものも多く、基準も比較的设置しやすいと思います。

- ・専門知識
- ・資格
- ・語学力
- ・学歴
- ・ITスキル
- ・理解力

2. 行動プロセス

これは、大きく過去の行動プロセスと未来の行動プロセスに分かれます。過去の行動プロセスとは、その応募者が“どういう環境で、どういうプレッシャーのなかで、どのような方法で、どういった結果を出してきたのか”を具体的に聞くことによって、“それなら自社のこの環境、このポジションでも結果を出せるだろう”と類推して評価する方法です。

多くの応募者は面接の準備をしてきますから、やる気も見せられるでしょうし自分の知識、経験を上手く話すでしょう。そこで、特定の出来事や業務について、実際の行動プロセスを中心に具体的に聞くことで、その応募者が面接の準備をしてきた深さを超えて、本当の働きぶりを知ろうというものです。

- ・成果の出し方
- ・スピード感
- ・チームワークへの貢献の仕方
- ・リーダーシップのとり方
- ・行動の柔軟性、論理性、安定性
- ・セルフモチベーションの進め方
- ・ストレス耐性の強さ

また、未来の行動プロセスとは、自社の置かれた状況や抱える課題に対して、応募者がどのように考

え、どのようなプロセスで対処していこうとするかを、入社した場合を想定して質問します。どの程度、具体的に、論理的に適切な対応策を語れるかを確認します。

3. 価値観・志向性

十分な知識も経験もある応募者を合格にしたのに、なぜか定着しない、結果を出してくれないということがよく起こります。そこで、ぜひ応募者の価値観や志向性にも着目してほしいと思います。

企業規模が5人であれば、専門の担当者もいない領域が多いでしょうから、お互いに助け合う気持ちの強い人材が合うかもしれませんし、1,000人規模であれば、専門領域は狭くても深い専門知識があることが求められるでしょう。

また、“10年は働いてほしい”と思っている企業に、いくら知識や経験がマッチしていても、“1,2年働いて他社にキャリアアップしたい”と思っている人材を採用してもお互いに不幸になる可能性が高くなってしまいます。

- ・自社の規模との適合性
- ・会社、仕事へのロイヤリティ、熱意
- ・責任感
- ・職場、社風への適合度合い

これらの評価基準は、企業によってもポジションによっても違ってきます。必須なものは何か、どのようなバランスならよいか、事前に基準を話し合って面接に臨んでほしいと思います。