

実務情報 SERIES

2023

12

採用ミスマッチを
防ぐ

面接官 トレーニング ブック

とくぎん
SUCCESS CLUB

はじめに

企業の採用活動は、“次世代の人材確保”という意味で、将来の自社の存続にも関わるとても重要なイベントです。そして面接官は、直接的にその一端を担っている存在ともいえるでしょう。

しかし、残念ながら多くの企業では、いまだに採用面接は現場業務の片手間として行なわれ、面接官の勘と経験に頼るかたちで候補者のジャッジがなされているのが実態です。そしてその結果、企業にとっても入社する本人にとっても不幸な結果をもたらす採用ミスマッチにつながっています。こういったミスマッチを防ぐにはどうすればよいのでしょうか。

そのために、面接官を担当する人に必ず押さえておいてもらいたいことを6つの章にまとめました。いずれもすぐに活かせる内容となっています。ぜひ明日からの面接に活用してください。

[執筆]

株式会社人材研究所
シニアコンサルタント

安藤 健

あんどう けん 大手企業での新卒・中途採用の外部面接業務と、心理学の知見（関連する統計学や組織論も含める）を踏まえ多くの組織人事コンサルティングに従事している。

実務情報 Series CONTENTS

採用ミスマッチを防ぐ 「面接官トレーニングブック」

1. 企業の採用活動と面接官の役割 3
2. 直近の採用市況感 4
3. 採用メインターゲット 5
4. 採用ミスマッチが起こる原因 7
5. 採用面接の流れとポイント 8
6. ジャッジの精度を上げるために面接官がすべきこと 14

1 企業の採用活動と面接官の役割

採用活動における 4つのSTEP

面接官は、まず採用活動全体の流れそのものを理解しておく必要があります。

なぜなら、自社の採用活動がどのように行なわれているのかによって、面接での立ち回り方も変わってくるからです。

採用活動は、大きく4つのSTEPからなります（図表1）。

STEP1 母集団形成

まず自社の採用選考にエントリーする求職者（候補者）を集めます。これを、採用候補の母集団を形成するという意味で「母集団形成」と呼びます。集め方は大きく分けて次の2つがあります。

① オーディション型

「リクナビ」や「マイナビ」などの就職ナビサイトに求人広告を出して、エントリーを募る方法です。

② スカウト型

「ビズリーチ」や「OfferBox」などのスカウトメディアに登録されている人材データベース上で、候補者に直接スカウトメッセージなどを送り選考に参加してもらう方法です。

STEP2 情報提供

エントリーする候補者のために、自社情報を提供します。実際の選考へ進んでもらうために会社概要、事業内容、仕事内容などを魅力的に伝えて訴求します。

新卒採用では、会社説明会などがこのフェーズにあたります。

STEP3 選考（ジャッジ）

面接や適性検査、書類選考など様々な選考手法で自社にマッチする候補者を見極めていきます。

なかでも面接は、中途採用でも新卒採用でも必ずといってよいほど行なわれている選考手法です。

いわゆるジャッジと呼ばれるフェーズです。

STEP4 入社動機形成（フォロー）

自社にマッチしている候補者を見つけた後は、候補者を口説いて入社意欲を高める必要があります。

いわゆるフォローと呼ばれるフェーズです。

面接官の役割は ジャッジとフォロー

4つのSTEPのうち、面接官が担当するの

図表1 採用活動の4つのSTEP



は、STEP 3の選考（ジャッジ）とSTEP 4の入社動機形成（フォロー）です。

候補者は、面接官から実際の現場の様子や、仕事内容、仕事のやりがいなどを詳しく聞いてはじめて「この会社に入りたい」と入社を決断できます。

そのため、ジャッジだけでなく、フォローも面接官の重要な役割なのです。

また、面接官は採用活動全体のなかでも、ジャッジにおいて最も重要な役割を担っているとんでも過言ではありません。

採用活動は、外部労働市場から重要な経営資源である「人」を獲得することです。しかし、この「人」を本当に資源化できるかどうかは採る人、育てる人、組織のシステムにゆだねられます。

この一端を担う面接官は、採用面接で入社者の生涯賃金（一般に新卒者で2.4億～2.9億円）の投資案件をジャッジするのだと、しっ

かり意識してください。

ちなみに、STEP 1が「オーディション型」か「スカウト型」かによって、面接官が面接で注視すべきジャッジとフォローのバランスが変わってきます。

「オーディション型」の場合、候補者側から興味を持ってエントリーしており、すでに一定の入社動機は形成されています。そのため、面接では相対的にジャッジにかける時間を増やしましょう。

一方「スカウト型」の場合、すでに一定の基準で自社にマッチしそうな候補者をスクリーニングし、スカウトを送っています。また、企業側から声をかけて候補者にエントリーしてもらっているため、入社動機を高めるフォローが相対的に重要となります。

面接官は、面接前に今回担当する候補者がどの応募経路でエントリーしてきた人なのかを確認するようにしましょう。

2 直近の採用市況感

コロナ禍以降の採用市況は 売り手市場

面接官は、直近の採用市況感について理解しておく必要があります。

採用活動の指標の1つに求人倍率があります。求人倍率とは、求人市場において1人の求職者に対していくつの企業から求人があるのかを倍率で示したものです。

求人倍率の値が1より小さいときは、求職者数が求人数を上回っている状態です。このようとき、求職者は就職することが難しく、収入源を得られる人が減るため、経済にとって活気のある状態とはいえません（買い手市場）。

反対に、求人倍率が1より大きいときは、

求人数が求職者数を上回っている状態です。求職者は選択肢となる企業をしっかりと吟味でき、経済も活気があって良好な状態といえます（売り手市場）。

現在、求人倍率は、新卒も中途も苛烈な「売り手市場」を示しています。

コロナ禍に入った当初は、求人倍率が急激に下がり、一時は1を割り込みましたが、新型コロナウイルス感染症の5類移行後の行動制限の緩和と経済活動の回復に合わせて、売り手市場への加速が進んでいます。

もちろん業界や業態、企業規模によっても求人倍率は大きく異なりますが、市場全体としては圧倒的な売り手優位の状況です。

そのため、面接官の役割も、自社を選んでもらうためのフォローの重要性が増してきて

います。

自社では、どの程度フォローが必要となるかを把握するために、面接官は自社の属する業界や企業規模別の求人倍率を確認しておくようにしましょう。

求人メディアの情報を活用する

求人倍率は厚生労働省の「一般職業紹介状況」から確認できますが、これはハローワー

クへの登録者と登録企業をベースに算出されたものです。

求人メディアが数多くある現在の日本においては、求職者は必ずしもハローワークを利用して転職活動を行なっているわけではありません。

そのため、大手求人メディア（パーソルキャリア株式会社『doda』など）が公表している数字のほうが実態に近く、参考になると考えられます。

3 採用メインターゲット

採用ターゲット層を意識する

採用活動は、マーケティングと同様に、ターゲットに合わせた訴求が重要です。

具体的な採用ターゲットはそれぞれの会社ごとに異なりますが、全体傾向として採用ターゲット層に共通する特徴について押さえておくことも大切です。

これからの採用メインターゲットは「Z世代」と呼ばれる若者たちです（図表2）。

Z世代は、2022年総務省人口推計によると日本の全人口の約15%を占め、約1800万人い

ます。彼らはこれからの労働市場の中心となる世代であり、新卒採用はもちろん、中途採用においても採用のメインターゲット層になります。

Z世代の特徴を理解する

Z世代の主な3つの特徴について解説します（次頁図表3）。

(1) 価値相対主義

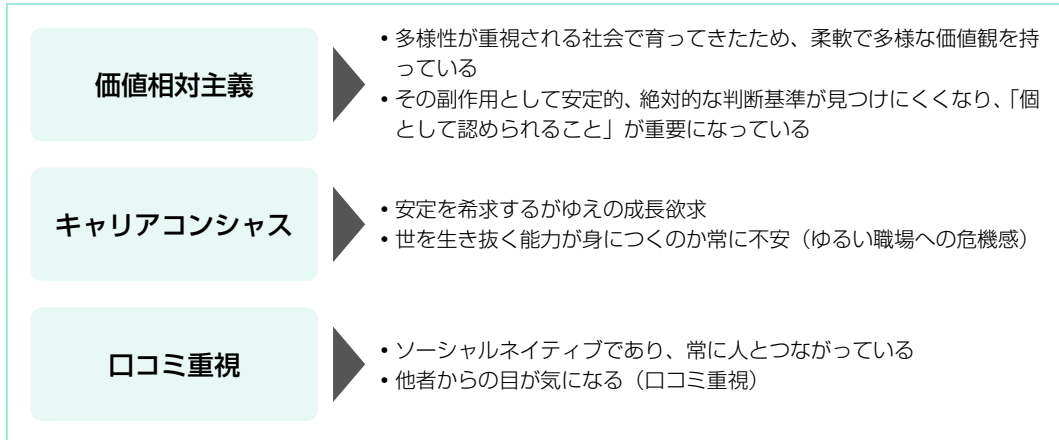
Z世代は、リベラルやフェアが当然の感覚で、多様な価値観の社会のなかで育ってきて

図表2 これからの採用メインターゲットであるZ世代

※各世代の区切りには諸説あります

X世代	Y世代	Z世代
●1960～1974年生まれ（49～63歳付近）	●1975～1994年生まれ（29～48歳付近）	●1995～2009年生まれ（14～28歳付近）
●核家族世代	●就職氷河期世代、ポストバブル世代	●ポストミレニアル世代
●ベビーブーマー世代、団塊ジュニア世代	●ミレニアル世代	●コロナ世代
●留守電・テレビ・洗濯機などの家電が普及し、高度経済成長の渦中にいた	●様々な電子機器が登場・普及した時代を生きており、「デジタルネイティブ」の世代とも	●中学生の頃からソーシャルメディアに触れ、高校生の頃からスマートフォンを持つ「ソーシャルネイティブ」世代

図表3 Z世代の特徴



います。「これもよいし、あれもよい」といった受容的な社会においては、自分の意志決定に対して絶対的な根拠を見出しにくくなります。

そのため、Z世代は他者から承認してもらうことで、自己選択の正当性を確認する傾向があります。

これを採用の場面に置き換えると、会社を選ぶ絶対的な基準（「大手企業や公務員になることが成功ルート」など）はなく、自分の存在をきちんと認めてくれる人と共に働きたいと考えるようになっていきます。

筆者は、毎年就活生の相談に乗っていますが、「何をするかよりも誰とするか」を重視して会社選びをする学生が増えていると感じています。

そのため、面接官が候補者をフォローする際は、一方的な情報提供やヒアリングだけでなく、両者の相互理解が重要であり、入社後はどんな人と働くのかを丁寧に説明して、魅力を感じてもらう必要があります。

(2) キャリアコンシャス

Z世代は、自然災害やテロ、不景気など様々な社会不安を経験しています。また、これらに翻弄される親世代をそばで見ていることもあり、キャリア観としては「将来が見通しづらい社会では、1つの会社に頼るのでは

なく、自ら成長することこそが真の安定につながる」という価値観を持っています。

実際にある調査では、就活生の会社選びの軸第1位は「自らの成長が期待できること」となっています。

そのため、面接官は候補者に対して、具体的にどんな業務を通じて、どれくらい、どのように成長できるのかという自社のキャリアパスを説明する必要があります。

(3) ロコミ重視世代

Z世代がロコミを重視するのは、SNSを日常のあらゆる場面で活用する「ソーシャルネイティブ」であることに起因しています。Z世代は就活や転職場面でもSNSで企業情報を調べています。

とくに、ロコミサイトなどで「社内の雰囲気」「働く環境」などを入念にチェックしています。

ロコミは、必ずしも事実であるとは限りませんが、事実でないロコミで自社に不安を感じ、辞退されてしまうケースもあります。

これを防ぐために、面接官は、ロコミサイトなどでよく挙げられる自社の問題のある程度把握しておき、それを解消するようなカウンタートークを面接の場で予防的に行なうことで、候補者に安心感を持ってもらう必要があります。

4 採用ミスマッチが起こる原因

ミスマッチしている状態とは

そもそも、採用ミスマッチが起きる原因はどこにあるのでしょうか。

まず、「ミスマッチしている状態」をより具体的にすると、次の2つに分けられます。

① 定着しない

せっかく入社しても、早期退職してしまう。

② 戦力化できない

組織に残りはするが、期待した成果を上げられない。または職場のクラッシャーのような問題社員になってしまう。

入社者1名あたりの採用単価は約100万円と言われているなかで、早期退職されてしまうのは大きな問題ですし、残ってもうまく戦力化できなければ、払い続ける人件費が経営を圧迫してしまいます。

どちらも、会社としては由々しき問題ですが、これらは採用時の見極めが不十分であったこと、つまり選考の方法に問題があったことが原因の1つに挙げられます。

選考方法によって異なるジャッジの精度

選考の方法によって、ジャッジの精度に大きな違いがあることが研究で明らかになっています。

図表4を見ると、選考の精度がもっとも高いのは「ワークサンプル」という実際の仕事（または、それに近い形の課題）をさせてみてジャッジする方法です。

次に高いのは「認知的能力テスト」、いわゆる適性検査です。

そして、注目すべきは、「構造化面接」と「非構造化面接」です。どちらも面接という選

図表4 選考手法とその妥当性

選考手法（※1）	内容	選考の精度（※2）
ワークサンプル (Work Samples)	実際に仕事をさせ、その成果を見る方法	0.54
認知的能力テスト (Cognitive Ability Tests)	数学的／言語的／論理的／図形的推論に関する能力を測るテスト。いわゆる適性検査のこと	0.51
構造化面接 (Structured Interviews)	評価基準が明確で、面接官の間で統一化された質問を行なう面接	0.51
非構造化面接 (Unstructured Interviews)	評価基準が曖昧で、面接官ごとに属人的な質問を行なう面接	0.31
職務に関する知識テスト (Job Knowledge Tests)	(主に技術的な) 職務に求められる知識を測るテスト	0.48
リファレンスチェック (Reference Checks)	候補者の前職での勤務状況や人物などについて関係者に問い合わせる身元調査	0.26

※1 選考手法は、出典元の論文に記載がある選考手法のうち、一般的に日本の採用市場で使用されることの多いものを抜粋して掲載

※2 選考の精度は妥当性係数を示し、値が大きいほど将来のパフォーマンスの予測力が高いことを示す

(「Ann Marie Ryan & Nancy T. Tippins (2004) Attracting and selecting: What psychological research tells us, Human Resource Management 43 (4) : 305-318」を元に、筆者が作成)

考手法ですが、「構造化面接」は前述の適性検査と同じ精度があり、一方の「非構造化面接」は図表4のなかで2番目に低い精度です。

構造化面接とは、「当社の求める人物像はこういった能力を持っている人材で、面接はこんな流れで実施し、求める人物像に基いてこのような質問を投げかけ、このような評価基準でジャッジをしていく」というように、文字どおり構造化されている面接です。面接官の間で評価の目線が一致するように訓練し、誰が面接を行っても同じ基準でジャッジするようになっています。

非構造化面接は、評価基準が曖昧で統一されておらず、いわば面接官の頭のなかにある基準でジャッジする完全フリーな面接のことです。つまり、面接官の勘と経験を元に「私に言わせれば、人はこうやって見極めることができ、こんな人はよい、こんな人はダメ」という基準で面接が進められてしまうというものです。

ジャッジの精度を高めるためには、面接を構造化する必要があります。

そのために、まずは「評価基準」と「面接

の流れ」を明確にしましょう。

明確化された評価基準とは、たとえば図表5のようなものです。自社の求める人物像から評価項目を決め、それぞれの定義を合わせて、面接でのチェックポイントを固めておきましょう。

とくに、定義を面接官同士で合わせておくことが重要です。たとえば、図表5の「コミュニケーション力」でも、人によって「論理的な筋道を立てて考えたり、わかりやすく説明したりすることができる」ことを指していたり、「相手の感情や思いを想像したり、集団の空気を読んだりすることができる」ことを指していたりします。

前者は別の言葉で表現すると「論理的である」ことですし、後者は「感受性が豊かである」こととも言えるでしょう。

このように日本語には曖昧多義的な言葉が多いため、できるだけ言葉の定義は明確にしておく必要があるのです。

曖昧多義的な言葉で定義されている評価項目があった場合には、面接官同士で意味を定義しておきましょう。

図表5 明確で統一された面接における評価基準の例

評価項目	定義	面接でのチェックポイント／質問例
①コミュニケーション力	論理的な筋道を立ててわかりやすく考えたり、説明したりすることができる	面接での質問と回答がズレておらず、的確でわかりやすい受け答えができるか
②継続力	やり始めたことは、途中で困難なことが起こっても諦めずに続ける	困難な状況においても、自分なりに考え方や捉え方を変えながらモチベーションを保ち、やり抜いた経験があるか

5 採用面接の流れとポイント

ここからは、前項で解説した「構造化面接」を実現するために、採用面接の基本的な流れと面接本番などのポイントについてみていきます。

採用面接の基本的な流れ

まず、採用面接は、基本的に図表6のよう

図表6 面接全体の流れと時間割

①面接前準備	候補者レジュメ読み込み	30分
②面接本番 (1時間)	あいさつ・導入説明	5分
	アイスブレイク	5分
	ヒアリング	40分
	質疑応答と最後の締め	10分
③面接後評価	合否決定、総評など評価シート記入	30分

な流れで進めていきます。

図表6では、流れと合わせて、それぞれのくらい時間をかけるべきか、という時間割のイメージも出しています。①面接前準備として30分、②面接本番で1時間、③面接後評価で30分の合計2時間程度です（企業によって1回の面接時間は異なりますので、自社の面接時間に合わせてください）。1人の候補者をきちんと見極めるためには面接前後も含めてこのくらいの時間確保が必要なのです。

①面接前準備では、スムーズな面接本番のために候補者のレジュメ（中途の場合：職務経歴書、履歴書／新卒の場合：エントリーシート、履歴書）に事前に目を通しておきましょう。

とくに、職務経歴書に記載されている経歴や具体的な経験内容などを通して、スキル面での事前チェックがある程度可能です。注意して見るべき観点は、経歴要約（どんな経験をしてきたか）、経歴ブランク（1社目と2社目の間に空白期間がある場合など）、資格・免許欄で自社の業務に活かそうなものはないか、などです。

③面接後評価については、新卒採用など1日に連続して面接を実施する場合は、すべての面接が終了してから、まとめて評価記入をしても問題ありません。

面接本番のポイント

ここからは、②面接本番についてポイント

を解説していきます。

まず、面接本番の基本的な流れは、「あいさつ・導入説明」→「アイスブレイク」→「ヒアリング」→「質疑応答と最後の締め」になります。

(1) あいさつ・導入説明

まず、面接前の説明をします。以下の3点がポイントです。

- ① 軽く自己紹介をします。自分の氏名、役割、部署名程度で構いません（名刺を渡す必要はありません）。
- ② 今回の面接の位置付け（何次面接か、所要時間はどれくらいで、どんなことを聞きたいかなど）について説明します。
- ③ 必要に応じて今回の募集条件・待遇や仕事内容について簡潔に伝えます。

(2) アイスブレイク

面接に来る候補者は、少なからず緊張をしています。そのため、ヒアリングに入る前に本音が出やすい状態をつくり上げます。以下の2点がポイントです。

- ① 候補者が緊張をほぐせるように、面接官から「面接はもう慣れましたか?」「今日の場所はすぐわかりましたか?」などと話しかけて気軽な雰囲気を作成します。
- ② きちんと敬語で話しましょう。アイスブレイクだからといって慣れ慣れしすぎると失礼な印象を与える場合もあるので注意が必要です。

(3) ヒアリング

ジャッジするための評価基準に紐づいた質問を投げかけて、人物要件を見極めていきます。

ヒアリングは、以下の3つのステップからなります。

- ① インタビュー（情報収集）
- ② アセスメント（見立て）
- ③ ジャッジ（判断）

ヒアリングのゴールは、候補者の合否をジャッジすることです。そのために、「この候補者は、一体どんなスキルを持っているのか」という見立てが必要になります。

正確な見立てを行なうために、必要な情報収集を行なうことになります。

それぞれに重要なポイントがありますので、個別に見ていきましょう。

① インタビューのポイント

インタビューで一番大事なことは、「客観的事実」を集めることです。

候補者が話すことは、その人が行なってきた「客観的事実」と、その人が思っている「主観的意見」の2つに分かれます。

採用面接では「候補者がこれまで発揮してきた実力を、入社後も変わらず発揮できそうか」という能力の再現性を見ます。

能力の再現性は、その人が実際に行なってきた客観的事実から測ります。主観的意見は「思っているだけ」かもしれず、そこから能力の再現性を確認することはできません。

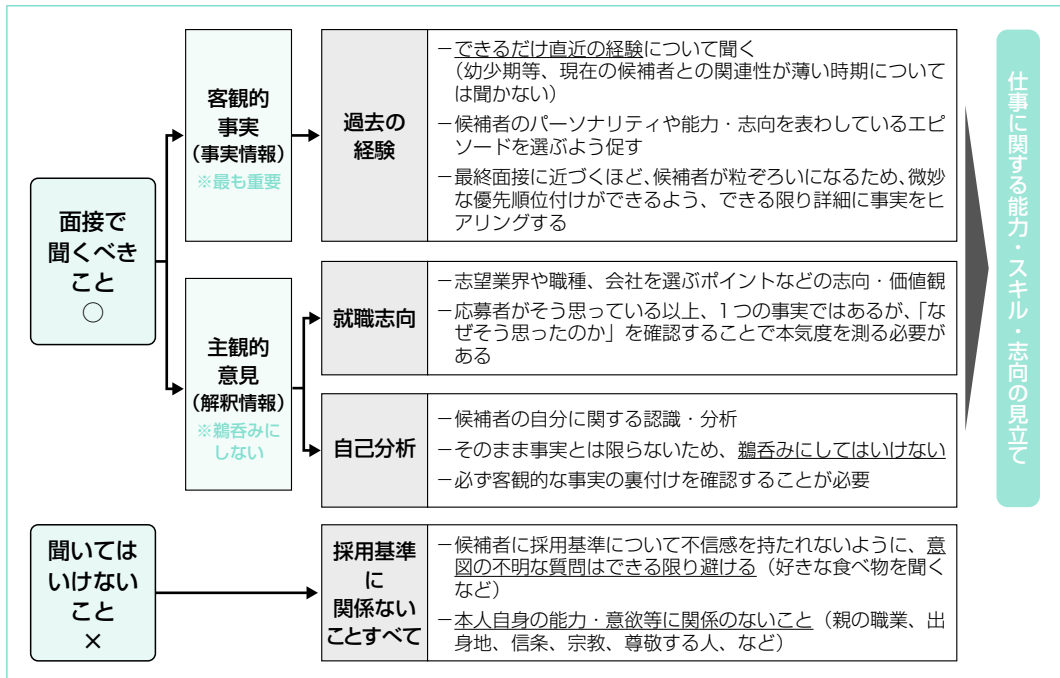
そのために面接官は、候補者のこれまでの経験やエピソードを中心にヒアリングしていくべきです。

たとえば、業界や会社を選ぶ軸などの「就職志向」や、自分自身の強みや弱みをどう分析しているかという「自己分析」などは主観的意見です。

どちらも、面接ではしばしば候補者側からアピールされがちなのですが、面接官はそれを鵜呑みにせず、必ず「なぜそう思うのか？」という裏付けの事実を確認するようにしましょう。

また、「尊敬する人」や「親の職業」といった、採用基準に関係のない質問はしてはいけません（図表7）。

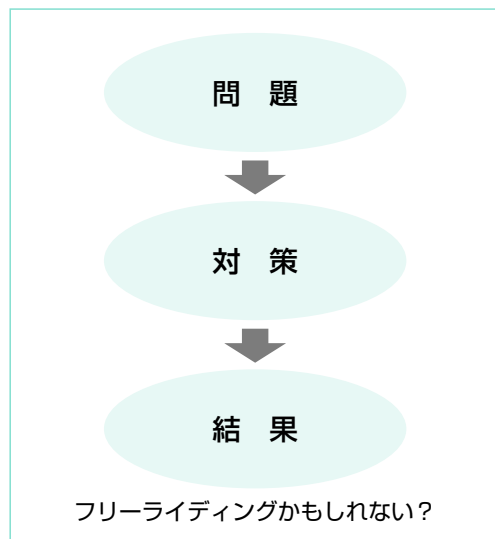
図表7 面接で聞くべきこと・聞いてはいけないこと



客観的事実として過去の経験やエピソードをヒアリングする際は、質問を深掘りしていくことが重要です。

筆者の経験上、候補者が話すエピソードは「起こった問題」に対してどんな「対策・行動」を取り、それがどんな「結果・成果」に結びついたかという三部構成になっているものが多いようです（図表8）。

図表8 よくある三部構成のエピソード



なかには、別の誰かの行動を実体験のように語っているケースもあります。これは、当人の話だけでは真偽の判定ができず「フリーライディング（ただ乗り）問題」と呼ばれています。

そこで、以下のような質問で深掘りすることで、事実の真偽を判断します。

- そもそも何が問題の原因と考えてその対策・行動を取ったのか
- 対策を行なった際に、他にも対策として考えた案があったか
- 考えたが行なわなかった対策は、なぜ行なわなかったのか

さらに、候補者が置かれていた状況やぶつかった壁等を、具体的にヒアリングします。

- そもそもどのような環境でその問題が起きたのか

- 結果や成果が出るまでに、トラブルや予想外の出来事はあったか

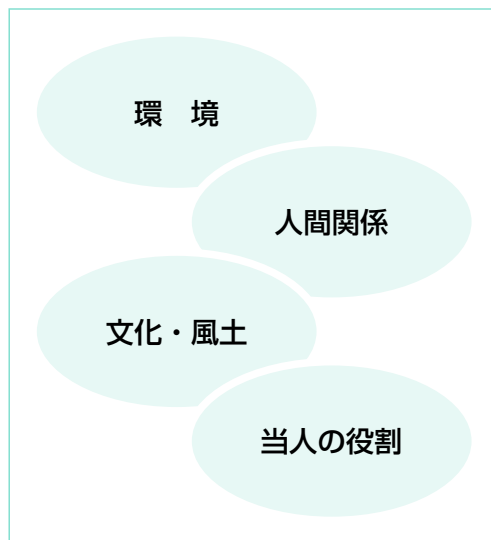
これらの情報がわからなければ、起きた問題の大きさや解決の難易度がわかりません。

また、たとえば、新卒学生の「アルバイト先の焼き肉店が赤字続きで、黒字転換するためにアルバイトの自分が貢献した」というエピソードがあったとします。

この場合、「アルバイトである学生が考えた対策を店長が支持して背中を押してくれる環境」か、「アルバイトが考えた対策だからと店長に突っぱねられる環境」にあったかで、対策を実行に移すまでの難易度は異なります。難易度が高い状況で行なったことであれば、成果に対する評価も変わってくるでしょう。

こういったエピソードを取り巻く周辺情報のことを、筆者はエピソードの「舞台装置」と呼んでいます（図表9）。

図表9 エピソードの「舞台装置」



主な舞台装置としては、「環境」や「人間関係」「文化・風土」「当人の役割」などが挙げられます。

なかでも、そのエピソードの難易度を正確に把握するためには、できるだけ定量的に、「環境」について確認する必要があります。

たとえば、候補者が「長期間にわたって継

続しました」と言っても、それは3か月なのか、1年なのか、はたまた3年に及んでなのかがわかりません。「長期間」というのがどのくらいかによってそのことに対する評価が違ってきます。

往々にして候補者はエピソードをぼかして話すことが多いため、面接官は意識的に細かく確認するようにしてください。

インタビューのポイントで、とくに注意が必要なのが、「面接で聞いてはいけない質問」です。採用倫理上のルールとして、採用活動のなかで本人の能力に関係のない情報は基本的に収集してはいけません。

さらに詳しく知っておきたい場合は、各自治体が発行している『採用と人権』という冊子を参照してください。たとえば、東京都産業労働局が作成した冊子には、**図表10**のような具体的な例示があります。

それぞれの項目を見ると、「いまの時代、こんなことは聞かないだろう」と思うかもしれませんが、面接官が意識せずに、これらの質問をしてしまうケースがあります。

たとえば、履歴書などを見たときに偶然自

分と同郷出身であった場合、「〇〇県の出身なんだね。僕も同じなんだけど、どのあたり？」などと尋ねるのは、結果的に出身地を確かめることと同じ質問なのでNGです。

また、親の職業に関しても、候補者から「親が自営業をされていて……」という発言などがあつた際に、流れに沿って「へえ、そうなんだ。自営業は何をしているの?」と聞いてしまうのも、結果的に親の職業や家業を確認することになってしまいますので、注意してください。

このように、応募者側から本来収集してはいけない情報に関して話し始めることがあります。面接官は、会話の流れでそのまま深く聞かないよう心掛けてください。

アイスブレイクのつもりで「変わった名前だね」と声掛けすることなども、応募者は心外に思っている可能性がありますので、NGです。

また、残業ができるか、長期間働けるか等を気にして「1人住まいか」「既婚か未婚か」というような聞き方をしてしまうケースも見受けられますが、これもNGです。遠回しに

図表10 聞いてはいけない質問の例

● 本籍 などに関すること	<ul style="list-style-type: none">○あなたの本籍（出身地）はどこですか。○生まれてから、ずっと現住所に住んでいるのですか。○あなたの自宅は、△△町のどのあたりですか。○あなたの住所の略図を書いてください。
● 家族の状況 に関すること	<ul style="list-style-type: none">○あなたのお父さんの職業は何ですか、勤務先、役職を教えてください。○あなたの兄弟（姉妹）は何をしていますか。○あなたの家の家業は何ですか。○あなたの両親の学歴を教えてください。○お父さん（お母さん）の死因は何ですか。
● 家庭環境 に関すること	<ul style="list-style-type: none">○あなたの家は、持ち家ですか、借家ですか。○あなたは、自分の部屋を持っていますか。○あなたの家は、山林、田畑がどれくらいありますか。○あなたの学費は、誰が出していますか。
● 思想、信教 などに関すること	<ul style="list-style-type: none">○あなたには、支持する政党がありますか。○労働組合運動をどう思いますか。○あなたの家の宗教は、何ですか。○あなたの愛読書（誌）は、何ですか。○あなたの人生観は。○あなたの尊敬する人物は。

出典 東京都産業労働局『採用と人権』

聞くのではなく、直接「残業はどれくらい可能か」「長期にわたって就業可能か」と聞くようにしましょう。そうでなければ聞かないようにしてください。

② アセスメントのポイント

インタビューで必要十分な情報が得られたら、その情報を元に候補者をアセスメント（見立て）していきます。

このときに注意が必要なのは、人を見立てるときのバイアス（偏見）やステレオタイプ（固定観念）について理解しておくことです。

面接は人が人を見立てる以上、手法の限界として、どうしても主観的な判断が入り込んでしまいます。

そのなかで面接官が行なうべきことは、できるだけ客観的に見立てられるように、自分が陥りやすいバイアスに自覚的になることです。面接の場面でよくあるバイアスには、以下のようなものが挙げられます。

㊦ 初頭効果

第一印象で、面接を始めて早々に人物の評価を決めてしまう。

㊧ ハロー効果

よいところや悪いところに、過剰に重点を置いて評価してしまう。

㊨ 類似性効果

自分に似た属性や経験を持つ人を、高く評価してしまう。

㊩ アンカリング

直前に見た他の人の評価に引きずられ、相対的に候補者をランク付けする（新卒採用など連続で候補者を見る面接などで発生しやすい）。

㊪ バンドワゴン効果

皆がよしとしている人はあまり深く考えずによいと思う（面接官が複数人いる面接などで発生しやすい）。

自分が陥りやすいバイアスに自覚的であれば、アセスメントする際に、一度冷静になることができます。ぜひ面接前に一度、「自分はどんなタイプの人を高く（または低く）評

価しがちか」を考えてみてください。

また、アセスメントで「この人はコミュニケーション力が高そうだ」「主体性がありそうだ」「誠実さを感じる」と人柄を評価する際にも注意が必要です。

たとえば、「誠実さ」という言葉は、次のように様々な捉え方ができます。

- ・嘘やごまかしをしないこと
- ・責任感が強いこと
- ・協調的であること
- ・礼儀正しいこと
- ・1つのことにひたむきであること
- ・真面目、堅実であること

曖昧多義的な言葉では、その人の能力をばんやりとしかつかめません。

面接官同士で言葉の定義をすり合わせておきましょう。

③ ジャッジのポイント

ジャッジのポイントでまず重要なのが、自社の求める人物像、評価基準についてきちんと理解しておくことです。基準を理解しておかなければ正しくジャッジすることができません。

また、候補者の志望度の高さだけでジャッジしないように注意してください。面接で「御社が第1志望です。なぜなら御社にはこんな魅力がたくさんあるからです」と熱意をアピールする候補者を合格にしてみても、入社後に活躍できていない、というケースが散見されます。志望度は候補者の主観的な意見で、能力を裏付けるものではありません。

志望度の確認は、候補者のジャッジではなく、必要なフォロー量を推し量るために確認するものです。たとえば、志望度が低くても自社に適した人材であれば、相応のフォローが必要だと判断ができます。

候補者の志望度を推し量るには、「きっかけ」「意見」「行動」の3つの観点から確認する方法があります。

人は本当に興味があることや、やりたいことであれば、㊫そう思うようになったきっかけ

けや背景を明確に述べ、㊸それについて具体的に・詳細に語るができ、自分なりの考えや意見も持っており、㊹それが好きだからこそ十分一貫した行動を取っています（図表11）。

図表11 志望動機につながる志向の確かさを確認する3つの観点

「X」に対して本当に興味がある、好きなのであれば…	
きっかけ	
㊶きっかけの納得感	Xに興味を持った背景が納得できる
意見	
㊷詳しさ	Xについて具体的に詳細に語るができる
行動	
㊸行動化の程度	Xであるがゆえの行動をたくさん取っている

ただし、繰り返しになりますが、志望度だけでジャッジすることはお勧めしません。

質疑応答と最後の締め

候補者の満足度を高めて面接を終えるために、最後に質問を受け付けましょう。

たとえ今回不採用となった候補者であっても、今後自社の顧客やパートナーとなる可能性を秘めています。質問には合否にかかわらず誠実に回答し、候補者をフォローしていきましょう。

自社に関する質問に対しては、よいことだ

けでなく、課題になっていることもありのまに伝えるのが重要です。

これは「RJP（Realistic Job Preview）＝現実的な仕事情報の開示」と呼ばれます。採用では候補者に自社のよいところばかり伝えてしまいがちですが、現実と乖離した情報を伝えて候補者に入社してもらっても、早期退職につながってしまいます。

RJPを意識して情報提供することで、候補者に過剰な期待を抱かせないだけでなく、「自社の課題にきちんと向き合っている会社」と誠実さを感じてもらえます。

また、候補者からよくある質問に「御社はどのような雰囲気の会社ですか？」というものがあります。

こういった組織文化に関する質問への回答として「わが社は風通しがよく、アットホームな雰囲気です」などと言うのはよい回答とは言えません。組織文化を語るうえで、重要なポイントは「象徴的な事実によって説明すること」と「社内によく使われる言葉によって説明する」ことです。

たとえば、風通しがよくアットホームな雰囲気であることを伝えたいのであれば、「うちの会社は、上司を役職ではなく〇〇さんと呼び、会議では『それって本心でそう思う？』とフランクに質問がされるくらい、本音で語ることを重視している会社です」といったかたちです。

そして、最後に面接結果の連絡方法について明確に伝え、丁寧に挨拶をして面接を締めくくります。

6

ジャッジの精度を上げるために面接官がすべきこと

ここでは、ジャッジの精度をさらに高めるために面接官がすべきことについて、2つのポイントを解説します。

POINT 1 面接評価シートを記入する

1つ目のポイントは面接評価シートの記入です。評価シートを記入する目的は、次の4

つです。

① 高次の面接官への送り

今回の面接で何が確認でき、何が確認できなかったのかを明確にして、次の面接官にバトンパスをします。

次の面接で同じ質問をするのは、時間の無駄となってしまいます。

また、何か懸念事項があれば、今回はそのポイントに質問を絞って深掘りすることもできるでしょう。

② 臨機応変な個別対応を可能にする

売り手市場の昨今では、候補者は同時並行で選考を受けており、優秀な人材ほどすぐに採用市場からいなくなってしまう。

自社へのマッチ度が非常に高く、次の選考をスキップさせたい候補者が出てきたときには評価シートにその旨を記載し、臨機応変に対応できるようにしましょう。

③ 採用活動の振り返りと改善をする

評価シートは情報の宝庫です。データが蓄積することにより、自社にエントリーした候補者の傾向や、面接官ごとの評価の甘辛などの分析ができ、よりよい採用活動へ改善ができます。

④ 紹介会社への送り事項を把握する

多くの企業の中途採用は、紹介会社（エージェント）を利用して行なっているのが現状です。エージェントからマッチ度の高い候補者を紹介してもらうためには、合否理由をそれぞれ丁寧に伝えるのが効果的です。

たとえば、紹介された候補者の合格理由を丁寧にフィードバックすることで、その人の辞退を防ぐためにエージェントが直接動機付けしてくれるでしょう。

また、NG理由を伝えることで、その後の紹介の精度も上がります。

実際に評価シートを記入する際は、以下のポイントを押さえましょう。

- 人物解釈だけでなく、その根拠となる候補者から聞いた事実情報も書く
- 候補者の能力を見立てるときは、抽象的で

多義的な言葉より、具体的で一義的な言葉を使用する

- 1回の面接ですべて聞こうとせず、聞けなかったことは送り事項に書いておく

POINT2 評価のすり合わせ会の実施

2つ目のポイントは評価のすり合わせ会です。評価シートを元に面接官同士で「あの人が、どうだった？」とすり合わせをします。

「構造化面接」のなかで、事前に評価項目の定義をすり合わせておいても、最初から面接官同士で評価が完全に一致することは難しいのが現実です。だからこそ、具体的なイメージを持って話すことが重要となります。

たとえば、「私が1次面接を行なった○○さん、こんな力がありそうで評価できるけれど、反対に××は懸念事項だと思います。2次面接を担当された部長から見てどうでしたか？」など、同じ候補者を面接した別の面接官とすり合わせを行なうことで、評価の目線が次第に一致していきます。

◇ ◇ ◇

採用面接を担う面接官の仕事は、自社の将来を決める責任と、候補者の人生を決める責任の両方があり、とても重みのある仕事です。しかし、その分、十分なやりがいを感じられる仕事でもあります。

実際、多くの社会人に尋ねてみると、自分が転職活動で出会った面接官のことは、その後の人生を通してよく覚えており、「あの人が面接で自分のポテンシャルを見出してくれて、会社で活躍できているいまの自分がある」「結果的にあの会社の面接はダメだったけど、そこの面接官がくれたフィードバックを活かしている仕事を頑張っている」といった言葉を随所で耳にします。

採用面接を、できるだけミスマッチのないようにブラッシュアップしていくことが、候補者に対する企業の誠実さだと考え、今回のトレーニングブックにまとめました。面接官の皆様の一助になることを願っています。