

中小企業の「失敗しない採用・面接」

第1章 一流の人材とは

1. 素直さと向上心が全ての資質のベースとなる

- 1) 人の話をよく聞き、過去の成功にも縋らず、いつも謙虚で、勉強を欠かさず、毎日少しでも自分を伸ばそうと生きている人は上司からも先輩からも好かれる。
素直でない人はプライドの高い人が多く、自分の弱点を見つめられず伸び悩む。
- 2) 本物の向上心のある人は「甘い夢」でなく、過去・現在と将来の目標がつながる生き方をしている。目標を持って地味な活動を続けていたり、学生時代から生き方がストイック。困難なことの連続であり、楽ではなく、苦勞の末に達成感があることを知っており、その快感を味わい続けたいと思っている。

2. 直観力と決断力

- 1) 一流人材は簡単には人に相談せず、悩んで自分で決断し、最後は自分を信じて直感を大切に
する。
- 2) ネットやテレビなど情報の洪水の中で、自分の決断に活かせる良質な情報ルート（人的ネットワークなど）を大切に、リアルなコミュニケーションに時間というコストを投資している。考え、悩む思考のパターンを持っており、決断の際時間という有限の概念を大切にしており際限なく悩むことをしない。

3. 大学偏差値よりも学内順位で選べ

- 1) どの大学であれそこでトップクラスの人材は、リーダーシップがあったり、元気があったりといった、企業にとって良い影響を与える人材が多い。偏差値の高い大学でも、下位の成績の人には余りよい人材がいない。
- 2) 社風とマッチする大学に絞るとするのも大事な選択で、中期的な戦略として有効。

4. 1.3 倍の能力

- 1) 新卒採用は、前年採用者の 1.3 倍の能力にすべき。入社後きちんと伸びている一定レベル以上の能力を持った人に対応させなければ、よい採用はできない。
- 2) 自分より能力に高い人を見抜くのは不可能。面接するほうの能力も上がっていないと困る。

5. トップパフォーマーの採用と育成

- 1) 社内にはいないような優秀な人材と出会えたら、トップが完全に管理するプロセスが必要。面接官のレベルの高さと品格の高さをアピールし、自社の一流人材と合わせはつきりと自社のカラー・企業文化や理念（会社の良さ、約束できること、変わった所など）を打ち出し、無効から興味を持ってきてくれるのを待つ。
- 2) トップクラスの上司がいる部署に配属し、出る杭を認め、のびのびと活躍させることができるかどうかで、企業の器・将来の発展性も見えてくる。

第2章 間違いだらけの採用

1. 救める人材設計のポイント

- 1) 自社の採用基準が明確でなければ「今実際に活躍している若手人材のコピー」を採用する。
- 2) モデル人材は一流校出身者で入社試験の成績が良い人というより、雑草のようにもまれながら育ち、上司や顧客に可愛がられるような素直で明るい人が多い。
プレゼン能力よりも相手をしっかりと理解する姿勢、暗記力よりも自分の頭で考えようとする行動、自己PRよりも周りの仲間を思いやる姿勢などが共通点。
- 3) 初年度はエース人材を分析し、そのコピー(1.3倍)を採用するが、2年目以降は「今は社内にはいないが、近い将来必ず活躍する」資質・能力・タイプを幹部と打合せながら決める。

2. 会社説明会では何を語るか

- 1) 学生がインターネットで調べられることは話さない。企業案内も興味を持った学生は後からしっかり読むので、創業以来の歴史や業界の歴史を延々説明する必要もない。
- 2) 会社説明会のポイント
学生が知りたいと思うことを知ってもらう場とする。
参加人数は、双方向のコミュニケーションが可能な人数。それ以上は呼び込まない。
登場するスタッフ全員が、自社の理念を体現していること。
入社してほしい余り、嘘をついたり、背伸びしたりしないこと。
- 3) 企業文化、理念、約束できることと守られているか、大切にしている価値観など、聞いている学生が理解して、面白いと感じられる内容に絞る。
- 4) 質疑応答をなるべく（時間の半分くらい）増やし、和解社員との交流も設ける。
- 5) 学生の知りたいのは企業の実態とか裏側なので、それをオープンに出し合う場にし、いいなと思った人にはファンになっていただく。

3. 適性試験で人材のタイプはおおよそわかる

- 1) 限られた時間内に相当数の面接を行い判断をするには、面接官の力量だけに頼るのは危険。面接のサポートデータとしてほぼ80%以上の適切な情報を提供できる。
- 2) 適性試験の結果と面接での本人の自己評価（自己PR）が大きく違うケースは、自尊心が高く自己評価が高いか、自分はこうあるべきだという理想が高すぎる視点で試験に臨んだ結果。自己を客観視できることが社会人として素直に成長できるかの出発点なので採用には慎重になるべき。
- 3) 面接では適性試験の結果が正しい前提で進め、会話の中でその違いを紐とくように確認する。
- 4) 適性試験は35歳以上で部下を持つ人には余り有効ではない。仕事そのものが複雑になり、回答結果に一貫性がなくなることが多い。
- 5) 本来自社の現有社員にも実施してその内容をよく理解し、採用の評価基準が社内評価基準をもとに作成できればベスト。
- 6) 心遣いやコミュニケーションスキルを求める時代ではメンタル耐性をチェックするのも有効。

4. 面接は見抜きと動機づけの場

- 1) 採用面接の目的は 相手の資質や能力を見抜く 自社をどういう職場であるかを感じられるような情報提供をする 欲しい人材を口説く（良い人材に対して入社動機を高める）
- 2) 説明会や面接官は社内で唯一のエース人材ではなく、会社の社風を具現化しているような人材が良い。会社の良い面・悪い面を正しく体感・理解している人が接することで、学生の入社動機が正しくかつ確固としたものになる。
- 3) 採用面接の理想は科学的にやるべき。面接の内容と入社後のパフォーマンスの関係、面接で分かることと分からないことの分析、面接官のレベルによるバラツキの定量把握など。
- 4) 採用品質の向上、即ち面接官に対するトレーニングをきちんと行い「企業規模に比べ社員のレベルが高い！」と動機づけることが、何よりの採用力アップにつながる。

5. こんな面接は要らない

- 1) 学生時代に一番頑張ったことを聞くのは時間のムダ。本当に知りたいのは学生の本質が見えない立派なストーリーでなく、入社後の地味な仕事の連続に関係する毎日の具体的な行動や習慣にこそ、学生の資質や能力、器、努力についてを見ることができる。
- 2) 「本人の貢献度」が分からなければ評価しない。面接官としては「要は貴方は何をやってどのくらい役に立ったか」を知りたい。「行動事実」のみでの評価は、社内の人事評価制度では常識で、その対象は日々の地味な仕事・努力の連続である。
- 3) 自己PRは挨拶代わり。実務では評価は他人（上司）が行うものであり、自己PRが入り込む余地はない。

5. 面接制度の向上のために

- 1) 面接の成功率の目標は90%以上の見抜き、即ち誤差は1割以内。対策のポイントは以下。
- 2) 面接官が客観的な会社の採用基準に沿って判断できるようになる、即ち自分の好き嫌いの基準を理解し、それに負けないようなメンタリティを持つことである。
- 3) 採用すべき人材像・採用基準を分かりやすく面接官同士で共有する。
- 4) 面接官の人選

6. 失敗する面接の典型例

- 1) 「お見合い面接」の危険性。お互いに気取り、化けているのでは誤解に誤解を重ねるだけで本質にはたどり着けない。マナーと笑顔は最初と最後だけ(失礼は許しを乞う)で、途中は真剣勝負で、学生をよりよく理解するため深く質問する。
- 2) 及び腰面接では解決しない。
- 3) グループ面接のワナ。作られた集団で不自然なリーダーシップやチームワークを上手く演出した学生が高評価となる。面接はできるだけその人の「自然な状態」で行うべき。

第3章 優秀な人材を見抜く“雑談面接”

1. 雑談面接の実際のケース・

1) 「ゼミの毎回の講義への取り組み」

開始時間のどれくらい前にゼミ室に行くのか どんな準備をするのか 不明点をどのように調べどうまとめていくのか どこまで議論するのか 議論が熱くなったときの貴方の役割は 自然とそうなるのかどうか、等々。

2) 「アルバイト経験」

いきなり「そこで学んだこと」でなく「何のため」等、アルバイト先での日常を再現「楽しかったこと」等、質問の理解力と答えを理解させる力(コミュニケーション力)「アルバイト先で関係する人間観」等、本人の志向やモチベーションの源泉・本質「アルバイト先での役割内容と意義」等責任感。。

- * 仕事ぶりが具体的にイメージできるまで淡々と。回答に納得できなければどんどん深くシツコク聞いていく。色々な質問をするよりも突き詰めていったほうが芯の部分が見えてくる。
- * 個人的に相手のことを知りたい、と思ったときと同じような好奇心をもった自然な会話で、高圧的なお見合いではなく、応募者を一人の人間として接する。丁寧に対等のレベルで対応することで、信頼感も生まれる。
- * 学生時代の最も輝かしいエピソードは面接では聞く必要のないこと。「ちゃんと授業に出てたの?」「何時頃起きてたの?」「自分で起きてたの?」「ご飯は?」といった質問で、時間の使い方、守り方、他人との協働の仕方、配慮の方法、感謝の気持ちなどは日常の地味な活動によく表れる。
- * 「なんでそんなに真面目なの?何が楽しいの?」といった質問で、学生が用意してきた得意の話はさせないようにする。
- * 会話のテンポについては、頭のいい人ほど会話の間を恐れない。逆に反射的にポンポン返す人は、余り考えない人が多い。

3) 親の躰は重要なポイント。学生の父親がイメージできるか。特に躰についてはその人の基本的な価値観に触れるのでかなり本質的なところが見えてくる。

2. 口説きには情報と演出が必要

- 1) 口説きは経営トップの仕事。相手のキャリア目線や企業選択のキーワードと自社の強みをきちんと伝えて、そのメリットから相手の入社動機を向上させること。
- 2) 口説く前に本人は将来に対して何を求めているのか、そのためにどういう仕事、どういう会社を求めているのかを情報としてまとめておく。

- 3) 「当社にすれば、こうした仕事を通じて、このような能力が身について、○年後にはこのような職業人になれるよ」「当社は、○○という能力の高い人たちばかりだから、こういう環境で仕事ができるよ」といった、本人が一番大切にしているものにぶつける。
- 4) それでも起こる内定辞退の対策は、会社説明会から内定フォローが始まる。説明会の段階で学生の価値観とマッチングをさせ、面接で精度を上げていくこと。一貫して同じメッセージを発信し続け、内定時には相手がきちんと決断できるようにすることが基本。
- 5) 内定辞退を減らす方法は、社内の大学OBや優秀な先輩に合わせることで、リクルーティング・メンターをつけるのも効果的。

* 余談「ワークライフバランス」

「プロフェッショナルが自らの責任を果たした上で個人のプライベートを充実させるという考え方」と理解。

ただ IT・ネット技術の進歩でここ 20 年ほどホワイトカラーの生産性が高まり、日本でも時間当たりの業務負荷がかつての 2~3 倍に高まっている。価値観に合わせた働き方(仕事の適性や難しさも含め)を認めざるを得ない時代変遷を考えると、残業管理も含め仕事をやらせすぎないようにするのも一つの方向性。

以 上