



SMBC経営懇話会

TEL:フリーダイヤル 0120-7109-49

FAX:(03)5211-6394

URL: <http://www.smbc-consulting.co.jp>

中小企業専門の採用のプロが語る

失敗しない採用面接の方法①

人材採用コンサルタント・社会保険労務士 稲田行徳

採用のお手伝いをしている企業の経営者の方々から、採用の悩みやさまざまな失敗経験をお聞きすることがあります。なぜ、うまくいかないのか。そこで、失敗しない採用面接の方法について、2回にわたって紹介します。ぜひ、参考にいただければ幸いです。

●採用面接の前にはこれまでの方法の見直しを

「ウチのような中小企業には応募がない」「とにかく人手がいる」「面接では良いと思ったのに、実際は違った」「他の社員とうまくやっていない」など、採用に関しては何かしらの悩みが付き物です。

しかし、採用の責任は、企業側（経営者・人事部長）にもあることを忘れてはなりません。自社の問題に目を向け、自分たちの方法が間違っていたことに気付いた企業は、次のステージに進むことができ、採用で失敗することもなくなるでしょう。もし、過去に採用に関するトラブルがあったというご経験をお持ちの場合は、ぜひ自社の採用方法を見直してみましょう。必ず改善します。

●求める人材像の明確化

では、これから説明することを、ぜひ行動に移してください。まず、今お読みのこのページを閉じて、周囲を360度見渡してください。何が見えたでしょうか。次に、黒いものを探しながら、同じように周囲を360度見渡してください。先ほどと見えるものが違っていませんか。

実はこれが、人材採用におけるポイントなのです。人間の目というのは、見ようと思っているものや見たいものしか見えません。つまり、「黒を見よう」と思うことで、黒を探します。事前に「～を見よう」と決めていなければ、目に入っても見えてはいないものなのです。

これを人材採用の場面に置き換えてみます。求める明確な人材像を持たずに面接や選考を行っても、欲しいと思う人材を見つけることはできません。たとえば、今、現場でどのような人材を求めているのか、どのような人に働いて欲しいのか、どこの部署に人材が欲しいのか、経験者がよいのか、未経験者でも対応できるのかなど、採用面接の前には当然行っているであろうことも、実は明確化されていないことがあり、採用で失敗してしまうケースは少なくありません。自社の職種ごとに、「人材像の明確化」がきちんとできているかどうか、採用の正否を分けることになります。

（次頁に続く）

●求めない人材像を設定する

では、どのように求める人材像を明確化するのでしょうか。私がコンサルティング先で「求める人材像は？」と尋ねると、ほとんどの方が「やる気があり、コミュニケーションができて、自ら行動できて、協調性があって……」と答えます。もし、このまま採用活動を行えば、失敗する可能性は大です。なぜなら、これらの条件は漠然とした条件であり、面接だけで求める人材であるかどうかを見抜くには、訓練が必要です。たとえ、多くの人を見てきた経営者の方であっても難しいことなのです。

しかし、少し視点を変えるだけで、自社に合った人材かどうか見抜くことができる方法があります。それは「求めない人材像」、つまり「一緒に働きたくない人材像」を設定することです。「褒めることが苦手」「できて当たり前」の文化で育った日本人は特に、他人の良いところより悪いところが目が行きやすい傾向があります。この特性を利用し、求めない人材像を明確に設定することで、面接でその項目に当てはまるかどうかをチェックするのです。この項目を設定することで、先述の「360 度見渡し黒いモノを探す」ように、面接の際にその人がその項目に該当するのを見ればよいだけになり、比較的に見抜きやすくなります。

この項目を作る際に大事なことは、社内を巻き込むことです。人事担当部署が**経営者や役員、受け入れ(予定)部署の管理職と話し合わずに作った人材像**は、絵に描いた餅です。ですから必ず「受け入れ(予定)部署」の意見を反映させてください。やってもらいたい業務や一緒に働きたくない人材像などを、実際の受け入れ(予定)部署のメンバーにヒアリングを行い、求めない人材像を箇条書きでもよいので出していきましょう。部署を巻き込むことで、現場の社員たちも「他人事」から「自分事」になります。面接や採用を通じて、部署の管理者も大きく成長し、採用に関して社員たちも真剣に考えるようになります。ぜひ、全社で採用に取り組んでみてください。

●面接官は「自社の敵を作らない」こと

採用において、もう一つ欠かせないポイント。それは、経営者や採用担当者が、面接官として応募者に接する際のルールを心得ておくことです。面接というと、質問の仕方やその内容に関心がいきますが、むしろ応募者を見る面接官の態度や振る舞いが、採用活動の成否に大きく影響を与えます。では、あえて面接官にふさわしくない人の条件を挙げてみます。

もっともふさわしくないのが、「面接官は偉い」と勘違いし、応募者に礼儀やマナーを欠いた態度で接する人です。丁寧語を使わないで話す、イスにふんぞり返って座っている、腕や足を組んでいる、渋面で話を聞いている、服装も普段着で面接している、予定時間を大幅に短縮して5分ほどで切り上げる……など、例を挙げればきりがありません。中には、面接官同士で「俺が厳しい役で、君はフォロー役」などと、妙な役割分担をしている例もあります。応募者に好かれるための努力をせずに「憎まれ役」に徹するのはある意味簡単ですが、そういう会社は選考中の辞退や内定辞退も多いのが実情です。面接は論戦や知恵比べをする場ではなく、応募者の能力を引き出し、適正な評価を下す場であることをまず認識する必要があります。

【応募者に丁寧に接しなければならない理由は大きく2つ】

一つは、優秀な人材を確実に採用するためです。応募者である彼らは引く手あまた。選考時の印象が悪い会社で働く理由はないので、非礼な態度を取られれば、それがきっかけで内定を辞退する可能性があります。

もう一つの理由は自社の敵を作らないためです。面接官に理不尽な対応を受けた応募者は、その後、友人や知人にその会社の悪口をいったり、掲示板やブログなどインターネット上で面接時に起きたことを書いたりします。不合格となった場合はなおさらです。これらの書き込みは消すことができず、インターネット上にずっと残ります。特に、一般消費者を相手にするB to C事業の場合、悪評があつという間に広がる恐れがあるので注意が必要です。面接官の取った行動が将来の顧客を減らし、売り上げにも影響を与えるのです。