

採用力検定のイメージと対策

一般社団法人 日本採用力検定協会 理事
曾和利光(株式会社人材研究所代表取締役)

自己紹介

曾和利光

日本採用力検定協会理事、日本ビジネス心理学会理事
株式会社人材研究所代表取締役社長／情報経営イノベーション専門職大学客員教授

1995年 京都大学教育学部教育心理学専攻卒業

1995年～ 株式会社リクルート入社

人事部にて採用・教育・制度・組織開発等の担当を経て、
人事部採用グループのゼネラルマネジャー

2009年～ ライフネット生命保険総務部長、オープンハウス組織開発本部長等
ベンチャー企業の人事責任者を担当

2011年～ 株式会社人材研究所 (Talented People Laboratory Inc.) 設立

現在、Y!ニュース、日経、労政時報、Business Insider、キャリアコネ等、コラム連載中

自己紹介

組織論と行動科学から見た
人と組織のマネジメントバイアス

著者：曾和利光
共著者：伊達洋野

「マイナス」の効果！
採用、育成、評価などの常識は「誤った思い込み」ばかり！

人事と採用のセオリー

著者：曾和利光

企業に共通する組織運営の原理と原則
The Theory of Human Resources & Recruitment

原動力は人事と採用だ。本書にはその真髄が書かれている。
村井満
大きく変わりつつある人事と採用の常識と、新たな常識を提案する。服部泰宏

「できる人事」と「ダメ人事」の習慣

著者：曾和利光

人事の仕事ってそういうことか！
人事部門はもちろん経営者も必読！

リクルート・ライブネット生命などで活躍した著者が教える人事の仕事術。

採用難時代を乗り越えるこれからのスタンダード
ネットワーク採用とは何か

著者：曾和利光

人材の「ネットワーク」が生み出す力を見逃していませんか？

「人の強み」を生かす、これからの採用戦略・ノウハウを解説！

知名度ゼロでも「この会社で働きたい」と思われる社長の採用ルール

著者：井上和幸、曾和利光

東大生、京大生…小さな会社でも優秀な学生を採用できる！
リクルートの元採用責任者が教える
48 常識破りの採用術！

採用面接100の法則

著者：曾和利光

企業だって、面接対策したい！

どんな質問をすればいい？
これは聞いてダメなの？
どうすればカンで通れる？
再戦のコツは？
選考や内定を辞退されるのはなぜ？

採用に悩む人事や
面接官やビュアーの人に贈る
会社の人材採用論

日本のGPA
トップ大学生たちはなぜ就活で楽勝できるのか？

著者：辻太一朗、曾和利光

198

就活「後ろ倒し」の衝撃

著者：曾和利光

就活2016年問題を徹底解説

企業は上流校に群がる。リクルートに頼る者が多くなる。インフォーマルな就職活動が大半を占める。学生の就活が変わる。就活エリートと普通の学生の格差が広がる！

採用担当者必読！

早期内定トリのセツ

著者：日本経済新聞社II編

就活探偵団が突撃取材

「リクルート登場以来、最大の変化が始まった」
日本企業が泣き、外資ベンチャーが笑う！

コミュニケーションのための面接戦略

著者：曾和利光

元リクルートゼネラルマネージャーが明かす、
劇薬の面接攻略技術

※入社しても問題ない企業のみ、本書の技術を使用してください。

悪人の作った会社はなぜ伸びるのか？

著者：曾和利光

高くていい!!!

離職率は人によって異なる。悪人の会社はなぜ伸びるのか？

検定問題例(その1) 人材マネジメント

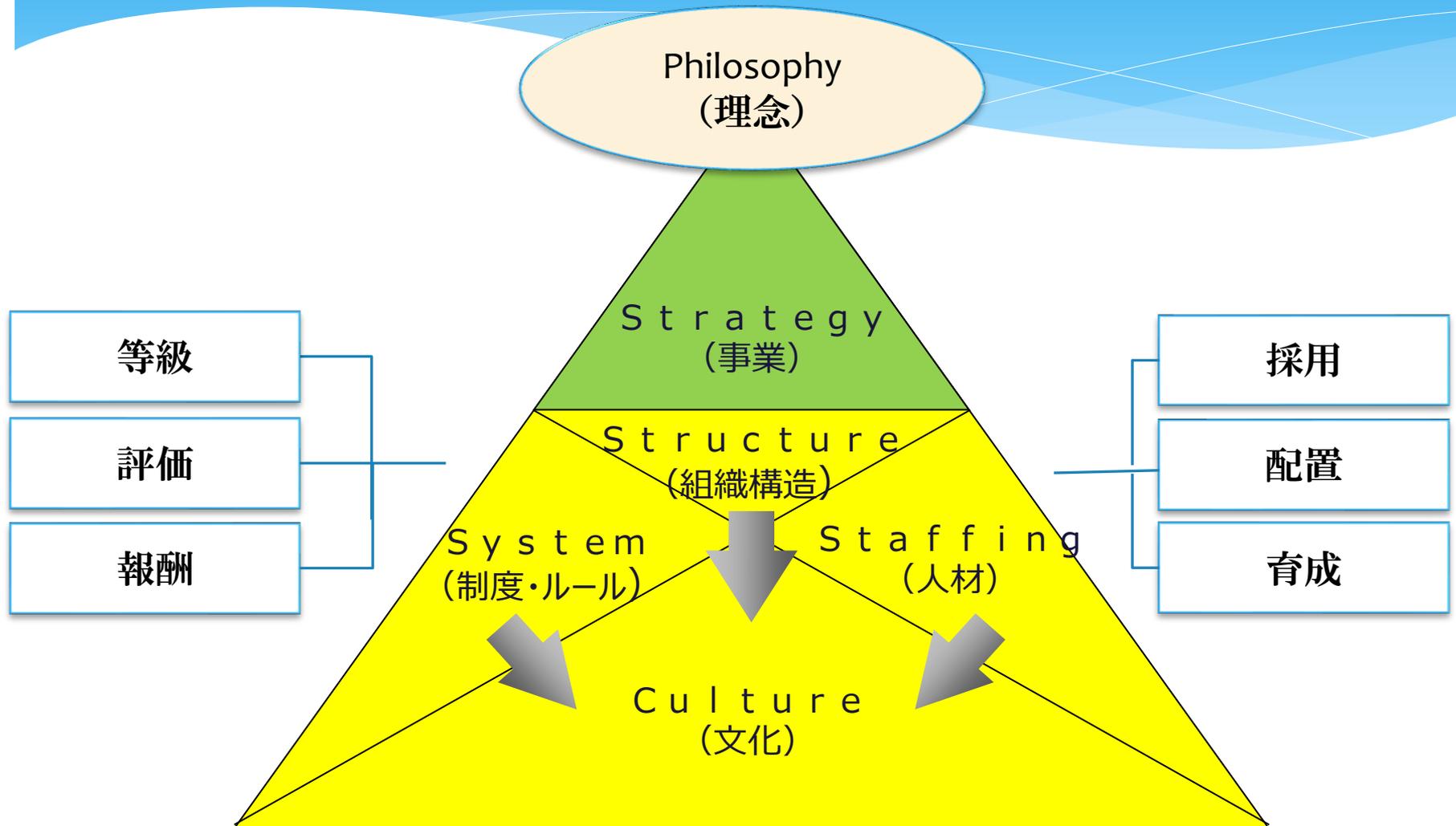
【問】

人事戦略の考え方について説明した次の記述のうち、最も適切なものを一つ選んでください。

【選択肢】

- 1：現在世の中で主流となっている人事施策は、どのような組織においても効果的であるため、人事戦略を考える際には、その方法を自社に取り入れることが重要である
- 2：「組織は戦略に従う」の言葉通り、事業戦略に合わせて人事戦略を考えることが原則であるため、比較的变化しやすい従業員の特性や組織文化は考慮しないほうがよい
- 3：「戦略は組織に従う」の言葉通り、自社の組織文化や従業員の特性に基づいて人事戦略を立てた上で、その人事戦略に基づいて事業戦略を考えるほうがよい
- 4：自社において容易に変わらないものを軸に、採用・育成・配置・評価・報酬・代謝といった人事機能に一貫性をもたせる必要がある

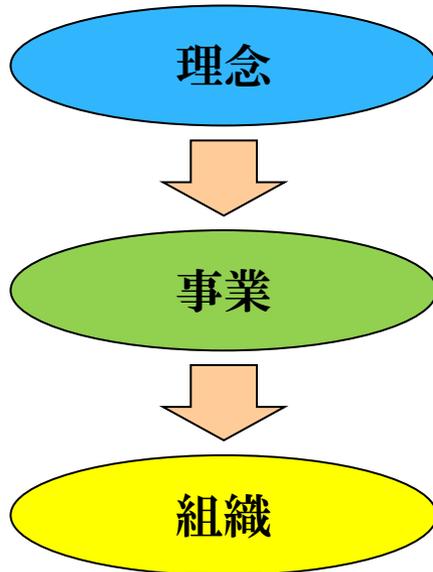
理念や事業という目的を実現する 組織や文化を作るのが人事部の仕事



ただ、組織が事業を作る方向もある

考え方1

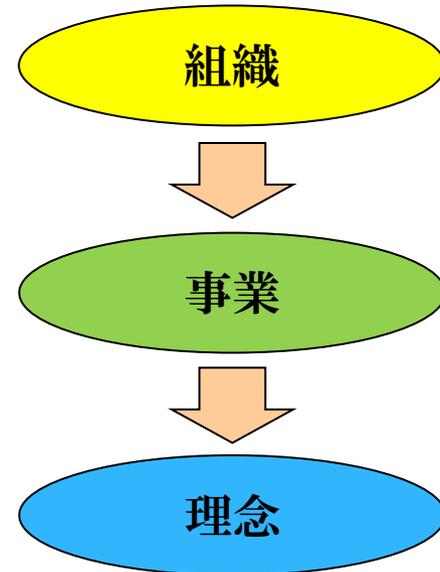
「組織は戦略に従う」
(チャンドラー)



こういうことやりたいから
こういう人を採れ！

考え方2

「戦略は組織に従う」
(アンゾフ)



こういう人がいるから
こういうことができる！

人事で最も重要なことは 各機能のポリシーの「一貫性」

自社において「容易に変わらないもの」は？

事業戦略

社会的な使命やビジョン

経営者の考え、価値観

組織文化

従業員の特性

人事ポリシー

一貫性

一貫性の例

～2つの大きなパターン～

安定型組織文化

- 事業の勝ちパターンが決まっている
- 顧客ニーズ重視(マーケットイン)
- 改善、調和、効率が重要価値観
- ポテンシャル人材を採用して育成
- 社内スキル教育／ゼネラリスト
- チームプレイ／トップダウン文化
- 報酬は社内価値で決定
- 運命共同体／一体感重視

変革型組織文化

- 事業の勝ちパターンを模索中
- 新価値創造(プロダクトアウト)
- 変革、競争、新奇が重要価値観
- 即戦力人材をオンデマンドで採用
- 汎用スキル教育／スペシャリスト
- 個人プレイ／ボトムアップ文化
- 報酬は市場価値で決定
- 契約関係／自立性重視

検定問題例(その2)採用戦略・計画

【問】

採用活動における各種指標について説明した次の記述のうち、最も適切なものを一つ選んでください。

【選択肢】

- 1：採用活動では、何名入社したかという数字が成果となるため、"内定を出した候補者のうち何名が承諾したか"を示す「内定承諾率」が最も重要な指標である
- 2：「合格率」や「参加率」といった各指標を予測し、施策を計画したら、計画通りに忠実に実施するほうがよい
- 3：他社と比較しても採用の環境や条件が異なるため、選考プロセスの指標を予測する際には、自社の過去の実績と比較しながら組み立てたほうがよい
- 4：選考プロセスの各指標は、採用計画を立てる時点で事前に予測しつつも、採用活動が始まったら、タイムリーに現状と比較検証するほうがよい

内定辞退率

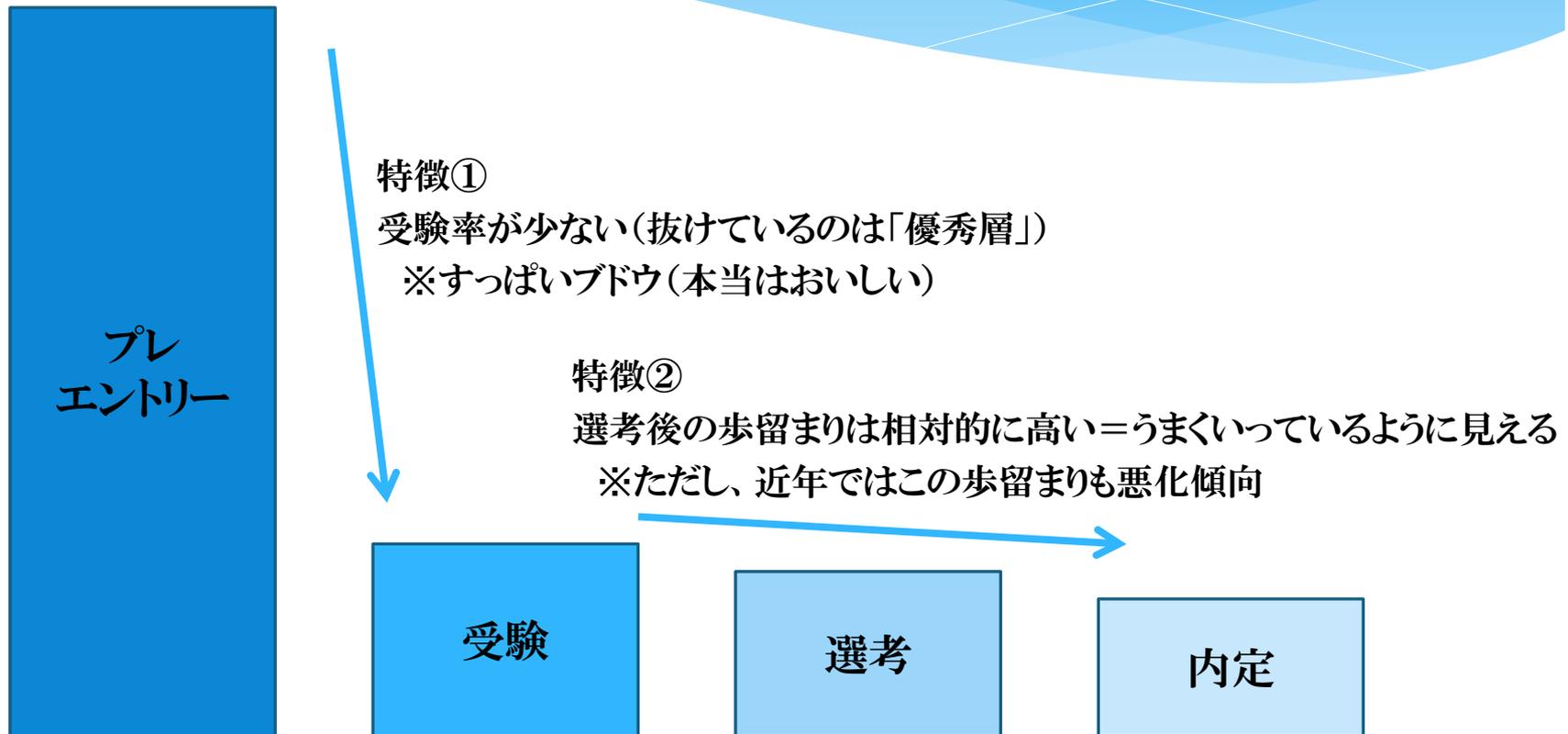
評価の仕方

- 内定を出した人のうち、受諾せずに辞退をした人の割合
- 単純にKPIにするのは危険
 - ・「攻めて」いなければ、低い
(同業他社だけが競合など)
 - ・「攻めて」いれば、高い
(優秀な人を狙えば敵も強い)
- 最近では、50%を超える内定辞退率は珍しくない(人気度に関わらず)

改善のポイント

- 採用担当者の個人的な「**戦闘力**」によって、大きく左右される
(母集団形成等は、戦略や企業の採用ブランドにも強い影響を受ける)
- 「**戦闘力**」≒「**フォロー力**」とは、
 - ・**フォロートーク**の向上
 - ・**意思決定サポート力**の向上の2つが重要

「ファン」採用は採用力を下げる ⇒「非ファン」率の向上は質の向上



途中辞退率

評価の仕方

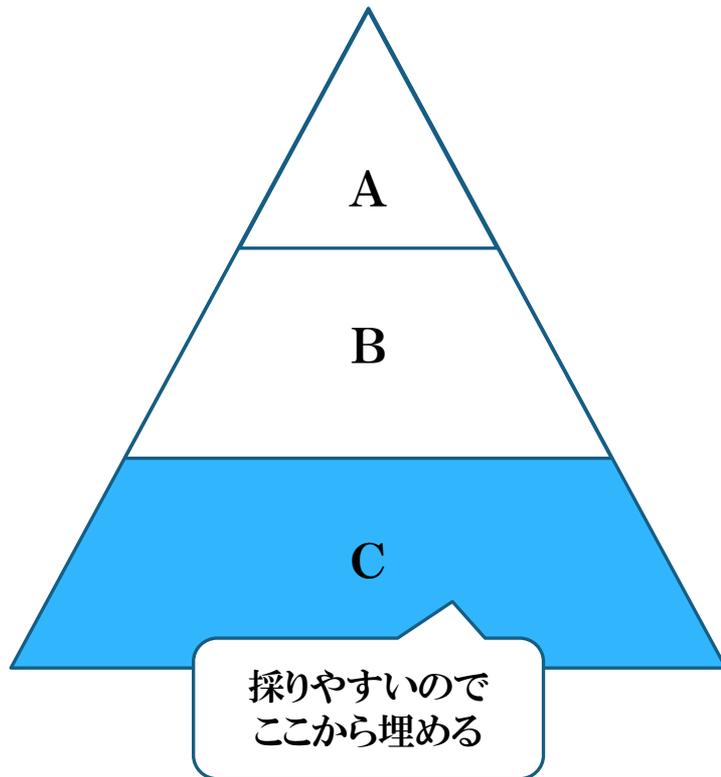
- 全受験者のうち、全プロセス中で辞退した人の割合(測定している企業すら少ないが、プロセス毎の辞退率だけでは、過小評価する)
- (残念ながら)一般的には、「辞退者」>「内定者」>「不合格者」途中辞退率を低くすれば、質が向上
- 30%程度が平均的。50%を超えている等の場合、「何か」原因があるはず

改善のポイント

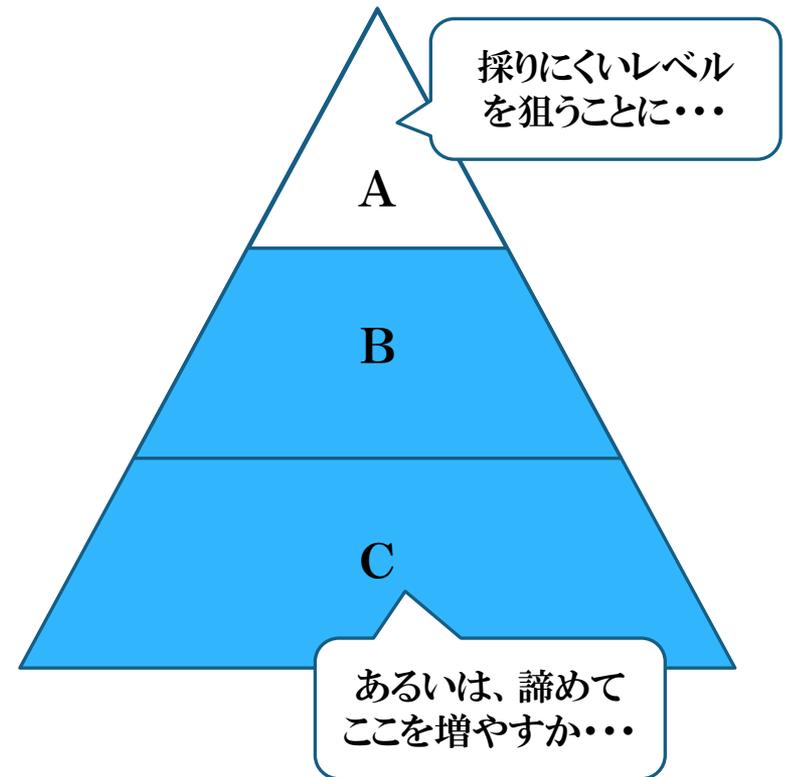
- 「スピード」が最も影響を与える要素
 - ・ 候補者が受験をし始めてから、2週間~1カ月以内に、自社での結論を出すことができているか(1カ月以上であれば、辞退率UP)
- スピードを上げるために
 - ・ 面接パワーの増強(内製orOS)
 - ・ 呼び込みパワーの増強
 - ・ 面接部屋がネックにならないように
 - ・ 複線型(「急行」と「各駅停車」)
 - ・ 辞退可能性の高い層から先に対応
- その他、選考途中の歩留まり向上施策

呼び込みは 市場から早く消えてしまおうAクラスから

初期



後期



選考途中でもフォローや 歩留まりを上げる施策を

- 面接は「**相互評価の場**」。ジャッジ半分、質疑応答半分、等
- 合格者が**次の面接に来なくなる工夫**を
 - －受験率向上と同様、**持参物**を減らす
 - －**適性検査**のフィードバックをしてあげると歩留まりはかなり向上
 - －合格通知は待たせない。**即日通知**がモチベーションを上げる
 - －**交通費**をできるだけ早い選考段階から出す
- 「**滞留**」を絶対に起こさせないサプライチェーンマネジメント

検定問題例(その3) 候補者集団形成

【問】

効果的なリファラル採用の活用法について説明した次の記述のうち、最も適切なものを一つ選んでください。

【選択肢】

- 1：全従業員に依頼のメールを送ったり、トイレや掲示板に貼りだしたりするなど、できるだけ多くの従業員に依頼するのが効果的である
- 2：リファラル採用で入社した従業員は、それ以外の経路で入社した従業員よりも早期離職の可能性が高いことが学術研究の中で明らかになっている
- 3：リファラル採用に協力した従業員に対して金銭を支払うこと（いわゆるインセンティブ）は、その従業員から紹介を受けた人の入社意欲にマイナスの影響を与えるため、慎重な運用が求められる。
- 4：従業員から候補者の紹介を受けたなら、まずは書類選考を行うことでミスマッチを防ぎ、その後実際に会うといったフローが効果的である

リファラルの利点

- 自社を最初から志望していない層にもアプローチ可
- 評価情報の信頼性が高い(当たりはずれが少ない)
- 定着率が高い(企業文化へのフィット感を事前に確認できている)
- コストパフォーマンス高い(広告費、紹介フィー不要)
- インフォーマルネットワークの強化

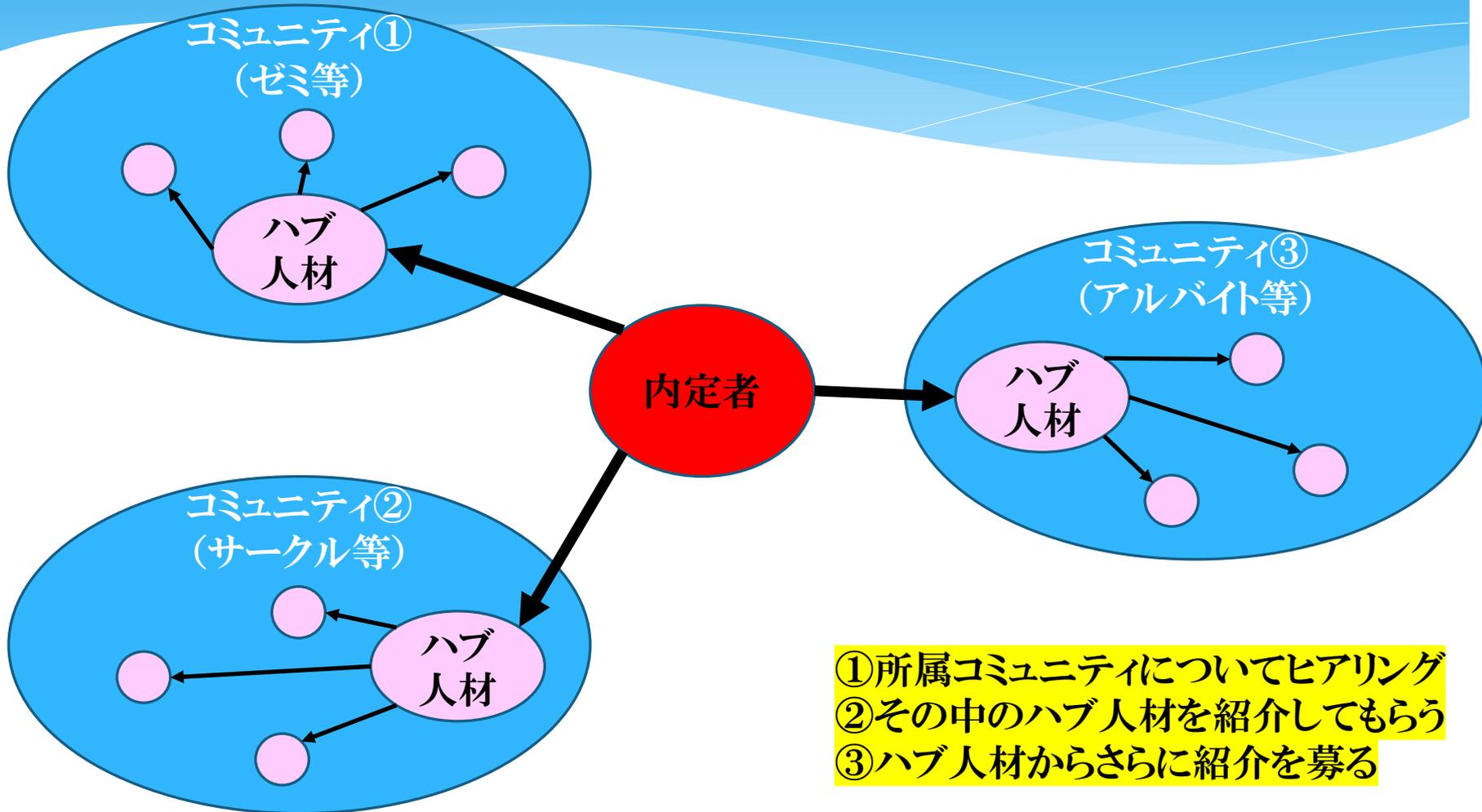
紹介インセンティブ

- インセンティブは**紹介行動を促進**する
- しかし、紹介者の**レベルを下げる**可能性は高まる
- 質は問わず、**紹介量を増やしたい**時には有効
- ただし、紹介インセンティブの存在を候補者が知ると**モチベーション(入社意欲)ダウン**につながる

紹介の募り方における工夫

- 採用の重要性を説明し、**動機**づける
- 内定者の間など、できるだけ、**すぐ**紹介を依頼する
- 内定者や新入社員に**個別**に会って依頼する
- 参加者に対し、趣旨を明確に伝え**安心**させる(受け皿企画等)
- 会社やイベントの説明資料等、**簡単**に配布できるものを準備
- 紹介された人には、**必ず**会う
- 連絡先だけを聞いて、**後工程はすべて採用担当側**で引き取る

内定者の「10倍」会うために



検定問題例(その4)面接・選考

【問】

「自社の採用基準を満たしているかどうか」という判断は、経験豊富な面接官でも難しいものですが、判断の精度を上げるためには何が必要でしょうか。次の説明のうち、最も適切なものを一つ選んでください。

【選択肢】

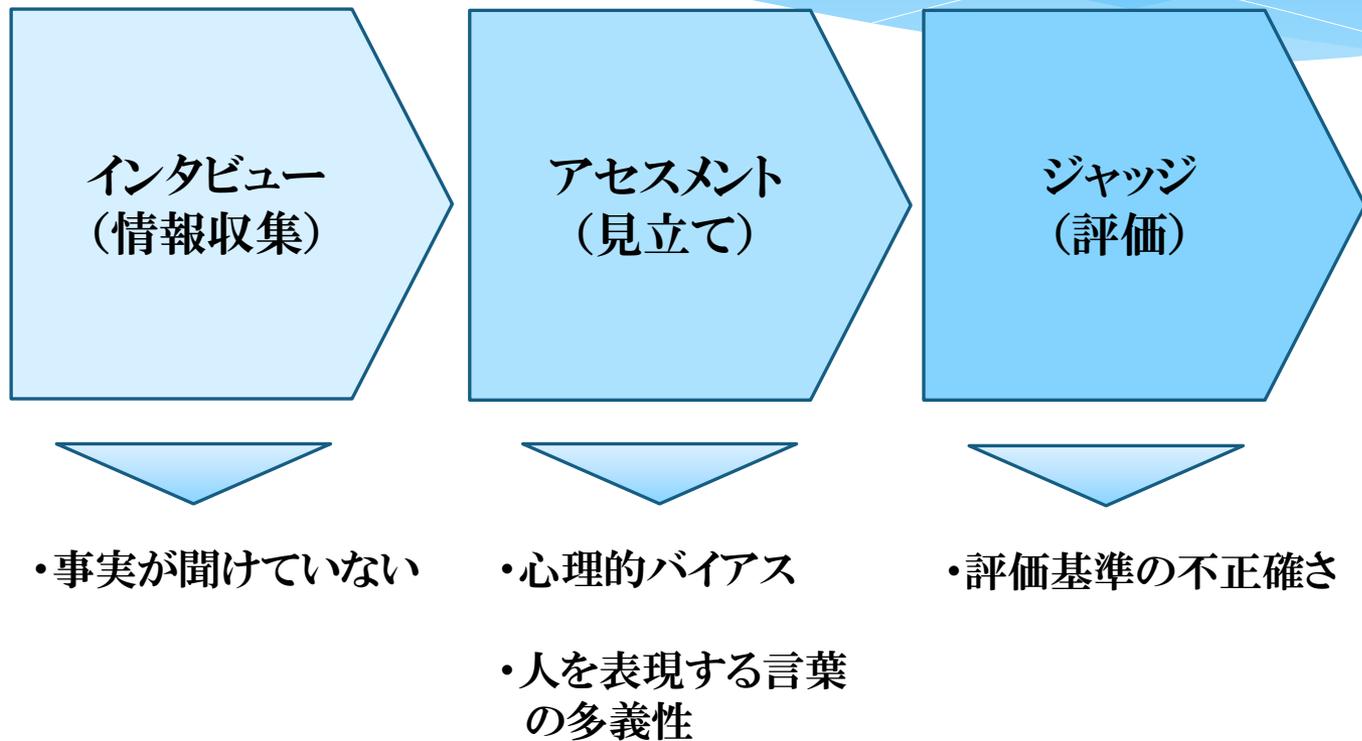
- 1：勤続年数の長い従業員の特性を採用基準にして、自社の求める人物像との合致を図る
- 2：できる限り多くの経営陣に最終面接官を担当してもらうことで、選考の精度を高める
- 3：前の段階の面接官と後の段階の面接官など、同じ候補者を見た面接官同士が、毎回それぞれの評価をすり合わせて議論をする
- 4：採用活動の初期・後期にかかわらず、面接の通過率は一定の水準で設定すべきである

面接への疑問

※妥当性係数は0~1の間を取り、値が大きいほど業績予測力が高い

選抜手法	方法	測定対象	妥当性係数
認知的能力テスト	紙・ペンあるいはPCベース	ロジック、読解力、言語的数学的推論、知覚能力	.51
構造化面接	標準化された質問に対する反応を見る	様々なスキルと能力(対人スキル、リーダーシップ等の非認知的スキル・能力)	.51
非構造化面接	標準化された質問ではなく、候補者ごとに違った質問をして反応を見る	様々なスキルと能力(対人スキル、リーダーシップ等の非認知的スキル・能力)	.31
ワークサンプル	実際に仕事をさせ、成果を見る	仕事スキルを測定(例:機器の修理、計画)	.54
職務に関する知識テスト	多選択式回答、エッセイ(論文)タイプ	職務に求められる(主として技術的な)知識の体系	.48
シチュエーションル・ジャッジメント	短いシナリオを読み(あるいは映像)、どのような判断・行動が望ましいかたずねる	多様な非認知的スキル	.34
アセスメントセンター	仕事サンプル、エクササイズをさせる。認知的テスト、職務に関する知識テストを行うことが多い	知識、スキル、能力	.37

面接の精度が下がる理由



皆、全然、事実を聞けていない

- 抽象的な言葉／形容詞を掘り下げない
- 固有名詞を聞かない
- 数字にできるものを数字にしない
- 比喩／たとえをそのままにしておく
- 「こそあど言葉」で終わらせてしまう



優秀な人ほど
こういう癖がある

面接精度を下げるバイアスは たくさんある

●人物評価の際の心理的なバイアス

- －人間は固定観念に陥りやすい(確証バイアス)
- －直観や、面接を始めて早々に人物の評価を決めてしまう(初頭効果)
- －良いところや、悪いところを過剰に重点を置いてしまう(ハロー効果)
- －自分に似た人を好む傾向にある(類似性効果)
- －採用しないといけないというプレッシャーで、評価を上げてしまう
- －相対的に候補者をランク付けすることしかできない



しかし、これらの理屈を知っても
バイアスはなくなるらない・・・

経験ある人ほど アンコンシャスバイアスが強い

- アンコンシャスバイアス = 無意識の偏見
- 面接経験が長くなればなるほど、優秀人材に関する **ステレオタイプ** が形成され強固になるとわかっている
- 経験を積むことにはネガティブな側面もある

プロは自分になぜプロであるかを 説明する力が低い

- プロ＝熟練者は、「無意識」「自動的」にできるように訓練されており、必ずしも言葉で説明できない
- 「意見」ではなく、「日々実際にやっている行動」を聞く
- 実際に「行動観察」(営業同行等)までするなら「現場」主義は良い
- 準「客観」的情報としてのパーソナリティテスト等を用いる

相対評価しかできない人がほとんど

- 100人の候補者を

- A: 20名の面接官で5名ずつ候補者を面接してもらう

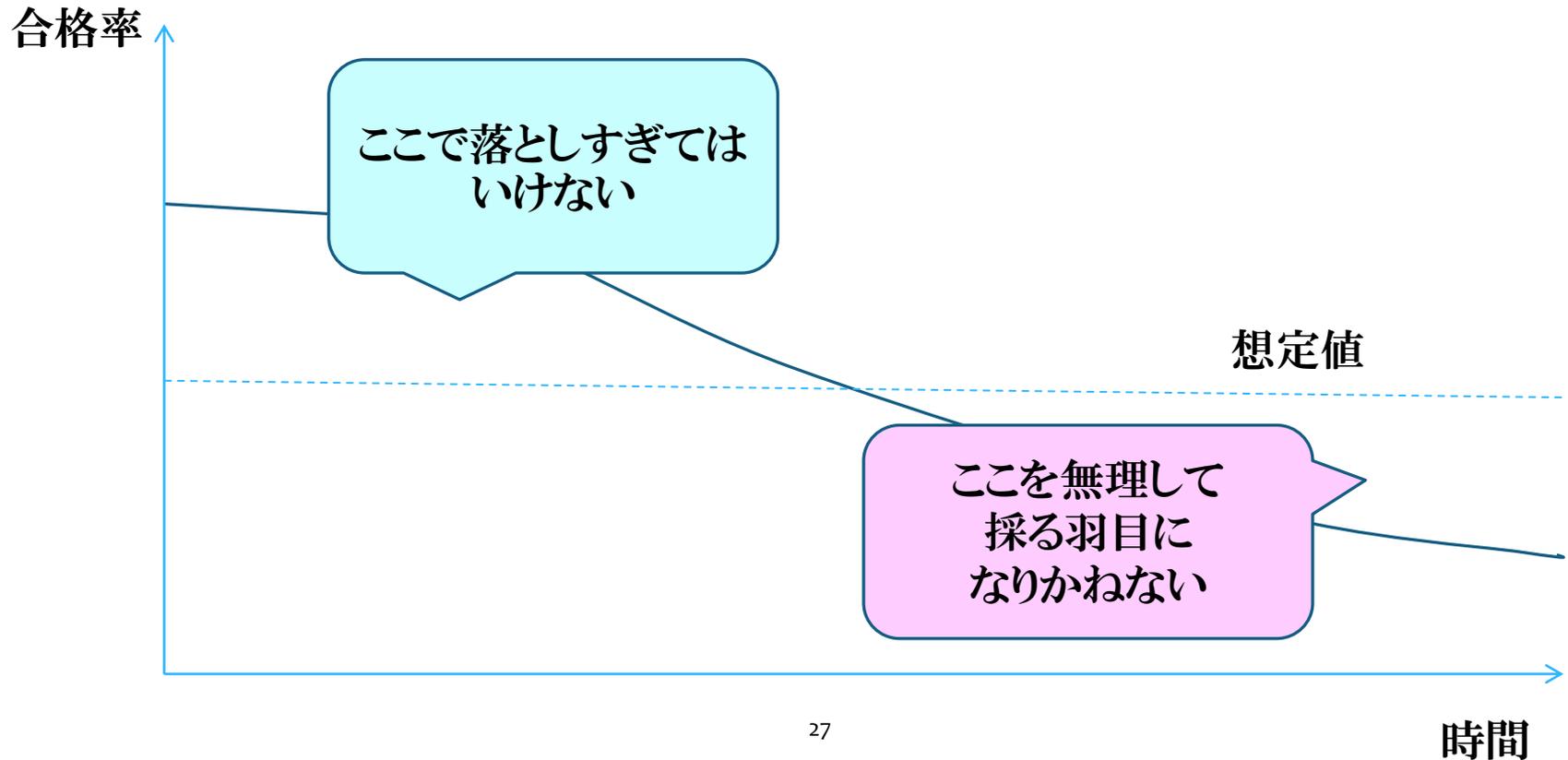
- B: 5名の面接官で20名ずつ候補者を面接してもらう

どちらがよいか

- 候補者を小分けにすると、「すべて合格にすべき」場合でも誰かを落としてしまい、「すべて不合格にすべき」場合でも誰かを上げることになる

合格率についての「黄金律」

「初期には良い人が来る。その後、合格率は徐々に下がっていく」



検定問題例(その5)採用関係法規

【問】試用期間について説明した次の記述のうち、最も適切なものを一つ選んでください。

【選択肢】

- 1 : 労働契約が締結された状態であっても、試用期間中は労働者災害補償保険法における労働者ではないため、使用者側は試用期間終了後に各種保険に加入させればよい
- 2 : 試用期間であっても「解除を留保した労働契約」は成立している
- 3 : 試用期間中は、退職予定日の30日以上前に辞意を申し出なければならないと労働基準法に定められている
- 4 : 試用期間中であれば、客観的かつ合理的な理由がなくとも解雇が可能である

試用期間

●試用期間とは

- －会社は試用期間中にその従業員を不適切と判断すれば本採用をしないで、解雇することができる。試用期間自体は法律でも認められている

●解雇予告手当との関係

- －試用期間には解雇予告手当支払は必要ではない(労基法第21条)
- －ただし、**14日**を超えて使用された場合は解雇予告手当は必要

●試用期間中は自由に解雇できるか

- －試用期間中であっても、使用者は理由もなく解雇することはできない。解雇するには正当な理由が必要。使用者は**正当な理由**がなければ本採用を拒否することはできない

内定の法的効力

- ①新卒一括採用を基本とする新規学卒者の採用においては、採用内定によって、企業と内定者の間に**始期付・解約権留保付労働契約が成立**するものと解される(中途の場合も、ほぼ同様だがケース・バイ・ケース)
- ②採用内定の取り消しは、法的には労働契約の解約、すなわち解雇にあたるので、客観的合理性と社会的相当性が双方ともなければ、解約権の濫用として無効となる
(有効となる例:新卒者の場合の成績不良による**卒業延期**、**健康状態**の(業務に堪えられないほどの)著しい悪化、(重要な経歴の詐称など)重大な**虚偽申告**の判明、(飲酒運転による死亡事故など)社会的に**重大な事件**による逮捕処分といったケースであれば、内定取消しに合理性・相当性が認められることが多い)
- ③採用内々定は、内々定という文言だけでなくその実態に注目し、採用内定と同視できるか否かを判断する

(参考) 労働契約法16条

(解雇)

第十六条 解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。

→企業が労働者を解雇しても、客観的に合理的な理由がなく、社会通念上相当でない場合は、解雇が無効になると定めている。

また、経済界には、16条を改正して「解雇は原則自由」と明記することや、限定正社員に16条を適用しないよう求める意見もある

判例のある典型的な懲戒解雇事由

- ① 経歴詐称
- ② 職務懈怠、勤怠不良
- ③ 業務命令違反
- ④ 業務妨害
- ⑤ 職場規律違反
- ⑥ 私生活上の犯罪、非行、など

※ 実際上、軽微な事由による解雇は認められない

採用力検定の利用方法の例

- 採用メンバーの方々の個々人の強み・弱みを可視化し、
個々人の学習計画を作成
- 弱いところを中心に、研修やグループワーク、座学などを
企画して、チーム全体の採用力の底上げを行う
- 毎年受検をすることで、経年変化を見て、トレーニング効果
を可視化

ご清聴ありがとうございました