

採用力検定対策セミナー

検定の傾向と対策

2024年2月20日

一般社団法人日本採用力検定協会

代表理事 伊達洋駆

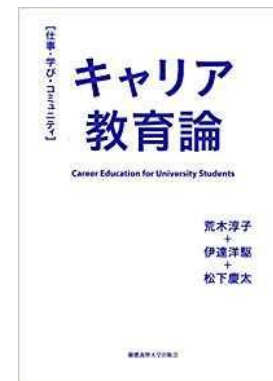
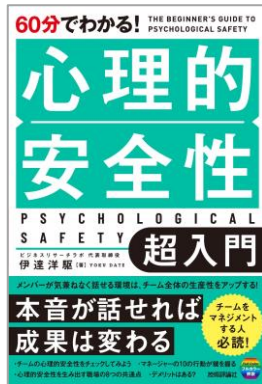
学术界から産業界にキャリア移行



伊達洋駆 株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役

神戸大学大学院経営学研究科 博士前期課程修了。修士(経営学)。2009年にLLPビジネスリサーチラボ、2011年に株式会社ビジネスリサーチラボを創業。以降、組織・人事領域を中心に、民間企業を対象にした調査・コンサルティング事業を展開。研究知と実践知の両方を活用した「アカデミックリサーチ」をコンセプトに、組織サーベイや人事データ分析のサービスを提供している。著書に『60分でわかる！心理的安全性 超入門』(技術評論社)や『現場でよくある課題への処方箋 人と組織の行動科学』(すばる舎)、『越境学習入門 組織を強くする「冒険人材」の育て方』(共著;日本能率協会マネジメントセンター)などがある。2022年に「日本の人事部 HRアワード2022」書籍部門 最優秀賞を受賞。

人と組織をめぐるテーマで情報発信



出題範囲ごとに解説を行う

採用力検定とその目的・構成

1. 人材マネジメント
2. 採用の戦略・計画
3. 採用体制の整備
4. 候補者群形成・募集
5. 候補者の選考時の動機形成
6. 候補者のフォロー
7. 採用に関する時事問題
8. 人事に関する法規・制度
9. 採用倫理(コンプライアンス)

採用力検定とその目的・構成

採用力を育むきっかけに

採用力検定

：採用に関わる人の採用力を測定する試験

自身の採用力の現状を把握し

次の学習への機会にしていきたい

基礎とリク面の2つがある

2種類の採用力検定

- **採用力検定試験(基礎)**
- **リクルーター・面接官向け検定試験**

前者が後者を包含する関係性

9つの領域で出題される

1. 人材マネジメント
2. 採用の戦略・計画
3. 採用体制の整備
4. 候補者群形成・募集
5. 候補者の選考時の動機形成
6. 候補者のフォロー
7. 採用に関する時事問題
8. 人事に関する法規・制度
9. 採用倫理(コンプライアンス)

まずはテキストを読むのを推奨

採用はもちろんのこと

その他の人事領域も出題範囲

『**採用力検定 公式テキスト**』に

およその知識が整理されている

試験対策にも復習にも活用可能

予習と復習につながる話を

今日視聴している方の中には

受験済の方も受験前の方もいる

今回の問題の解説はできないが

事前学習と事後復習につながるお話ができれば

5つの論点を挙げて解説する

領域ごとに次の点を紹介

- 出題領域の内容
- なぜそこから出題するか
- 例えばどんな知識か
- 過去問を一つ紹介
- 何を勉強すれば良いか

1. 人材マネジメント

1. 人材マネジメント

採用力検定では

採用に関する問題はもちろん

採用以外の人事の知識も問う

例えば

育成、配置、評価、報酬、代謝

人事は一貫性が大事

採用とその他の人事施策は

一貫性を持って運用すべき

人事施策が束(バンドル)になると

企業パフォーマンスにも好影響

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.

日本的雇用の特徴を紹介

この領域の知識の一例を示す

日本的雇用の特徴

- **メンバーシップ型** : 人に様々な仕事を付ける
- **ジョブ型** : ポストを定めて人を付ける

濱口桂一郎(2013)『若者と労働:「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書ラクレ。

ジョブ型の掘り下げと新たな考え方

ジョブ型では

営業部から人事部に異動したら

ポストが変わるため、給与・待遇も変わる

近年はスキル型が注目を集める

= スキルを共通言語に、人に仕事を与える

過去の問題と選択肢を一つ紹介

■ 日本企業の新卒採用の一般的な特徴として指摘されていることは何でしょうか。最も正しいものを一つ選んでください。

- 1 : 入社後の育成を前提にポテンシャルを評価する
- 2 : 入社後すぐにパフォーマンスを上げる即戦力を重視している
- 3 : 入社後に配置する職場を決めている
- 4 : 入社後の仕事内容を明確にしている

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 1

解説 : 日本の新卒採用は、入社後に「育成」を行うという暗黙の契約を組み込んでいます。そのため、必ずしも「即戦力」の人材を求めてはいません。育成前提の採用は日本型人事管理のコアであり、日本の失業率が国際的に非常に低いことに貢献しているとも考えられています。

正答率: 80.7%

今野理事の著書がおすすめ

今野浩一郎・佐藤博樹(2022)

『マネジメント・テキスト 人事管理入門(新装版)』

日本経済新聞出版



2. 採用の戦略・計画

採用全体を俯瞰して設計する

- 採用の流れを作ること
- 採用の戦略を立てること
- 全体を俯瞰して設計すること

これらに関わる知識を問う

効果的で効率的な採用を実現

採用戦略を立てることで

自社にとって必要な人材を確保できる

無駄な活動を削減し

採用の効率を高めることができる

人材要件には種類がある

人材要件 : 求める能力・性格・価値観・経験



2つの要件を区別するのが大事

必須要件 : 絶対に必要な要件

優秀要件 : できれば持っていてほしい要件

不問要件を知れば差別化が可能

不問要件：社会では求められているが

自社では必要のない要件

例) 求める人物像ランキングを参照し

自社で不要なものを探す

過去の問題と選択肢を一つ紹介

- 自社が採用したいと思う人材の要件をまとめるにあたっては、要件をできる限り少なく絞った方が良いと考えられています。その理由として、最も不適切なものを一つ選んでください。
 - 1 : 多くの要件を全て満たす人を探そうとすると、対象となる求職者が広がってしまう
 - 2 : 多くの要件を同時に満たす人材は多くの企業が求めるため、人材獲得の競争に巻き込まれてしまう
 - 3 : 要件を沢山挙げて採用を行うと、様々な人材が集まることになって、人材の多様性が増し、会社の変化対応力が増す
 - 4 : 多くの要件を満たす人材を見つけることは簡単ではない

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 1

解説 : 「あれもこれも」と人材要件を増やしていくと、それらの要件を満たす求職者は減少し、採用ターゲットを狭めることになります。その上、多くの要件を満たす人材は往々にして多くの企業から求められる傾向にあり、過剰な採用競争に巻き込まれます。また、多くの要件を求めると、その分、人材の類似性が高まり、会社が環境変化に対応するための能力が減ってしまいます。

正答率: 49.1%

釘崎前代表理事との共著がある

釘崎清秀・伊達洋駆(2019)

『「最高の人材」が入社する 採用の絶対ルール』

ナツメ社



3. 採用体制の整備

採用には体制づくりが必要

面接官やリクルーター

そして外部の採用支援企業など

採用には様々な人が関わる

採用を進める体制についての知識を問う

社内外の協力なしに良い採用は困難

採用は独力では進められない

社内外の協力を得る必要がある

協力を得る方法を知っていれば

採用の成功にも近づける

採用の自己効力感を高める

普段は別の仕事をする社員に

採用に関わってもらうためには

採用に貢献できる自信が大事

専門的には自己効力感と呼ぶ

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

良い結果をもたらすことを伝える

採用をしっかり行わないと

まずいことになる = ネガティブストーリー

採用をしっかり行えば

すばらしいことになる = ポジティブストーリー

→ **人を動かす力が大きい**

Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.

過去の問題と選択肢を一つ紹介

- 現場社員に採用活動(OBOG訪問受入れ、会社説明会への登壇、面談・面接など)を依頼することについて書かれた以下の選択肢のうち、明らかに誤っているものを一つ選んでください。
 - 1 : 応募者が様々な社員に会うことになるので、応募者の会社理解、関心度、志望度の向上につながりやすい
 - 2 : 人事採用に関する基本的な知識を学んでもらったり、自社の採用基準や求める人物像などを理解してもらったりなどの教育研修の機会を設ける必要がある
 - 3 : 自社社員への依頼は費用がかからないので、いままで外部に出していた業務もすべて見直して現場社員に依頼すべきである
 - 4 : 多くの社員に会ってもらうことで、応募者をより多面的に評価することが可能となり、現場での活躍可能性を見極めるうえでも効果的である

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 3

解説 : 現場社員を採用に巻き込むことには、意義が2つあります。1つは、応募者が様々な社員に会うことで、自社への理解度、関心度、志望度を高めやすくなるということです。もう1つの意義は、多くの社員を応募者に会わせることで、応募者をより多面的に評価して見極めることが可能になる点です。ただしそのためには、現場社員にも人事採用に関する基本的な知識を学んでもらったり、自社の採用基準や求める人物像などを理解してもらったりする必要があります。

配慮すべきは、現場社員に依頼すべき業務とそうでないものをしっかりと切り分けて、できる限り現場社員の負荷を下げるような工夫をすることです。現場社員の人件費や、採用に割くことで生じる機会損失は目に見えないコストです。

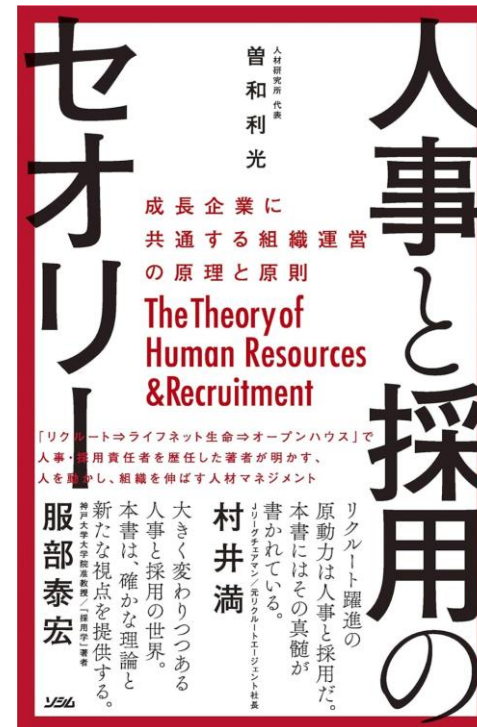
正答率 : 49.1%

曾和理事の著書がおすすめ

曾和利光(2018)

『人事と採用のセオリー 成長企業に共通する組織運営の原理と原則』

ソシム



4. 候補者群形成・募集

候補者群を集める必要がある

候補者群 : 自社の選考を受ける求職者

候補者群をどう集めて維持するか

これをめぐる知識を問う

候補者群については誤解も多い

当たり前の話ではあるが

採用は候補者がいなければ始まらない

他方で候補者群については

誤解も多く、今一度知識の確認が必要

自分で自分を選考する

セルフスクリーニング (自己選抜)

「この会社は自分に合っている／いない」と

自分で選考継続の判断をください



候補者群の質を高める手段となる

ポジネガの両面を伝える

セルフスクリーニングを機能させるために

RJP(現実的な職務の事前予告)が有効

組織や仕事の実態を

良い面も悪い面も伝えること

Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690.

過去の問題と選択肢を一つ紹介

- 採用プロモーションは、ターゲットを特定して会社側からアプローチする「PUSH型」と、広く公募して求職者を集める「PULL型」とに大別できます。会社の採用ブランドの高低によらず、採用担当者の力量によって成果が出やすいのは「PUSH型」と「PULL型」のどちらでしょうか。以下から最も適切なものを一つ選んでください。

1 : PUSH型

2 : PULL型

3 : PUSH型とPULL型に差はない

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 1

解説 : PULL型においては、求職者の主体的な応募を待つため、応募者の質は企業の採用ブランドに依存します。そのため、自社のことを元々知っている人が候補者群になりやすいといえます。採用ブランドを確立している企業にとっては有利ですが、そうではない企業にとっては採用に苦勞する可能性があります。他方でPUSH型は、企業側からアプローチすることになるため、PULL型より採用ブランドの影響を受けにくく、応募者とのコミュニケーション量が増えるため、採用担当者の力量が要求されます。

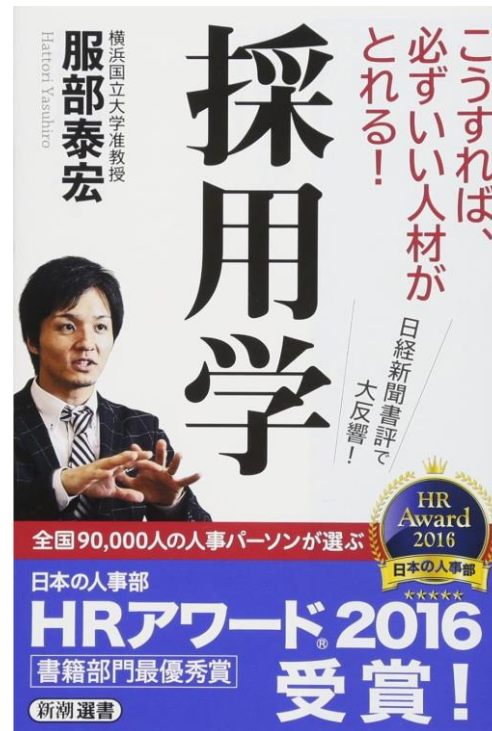
正答率: 81.3%

服部理事の書籍がおすすめ

服部泰宏(2016)

『採用学』

新潮社



5. 候補者の選考時の動機形成

動機形成と選抜が大事

企業は候補者に対して

2つのことを実行しなければならない

- **動機形成**：候補者の志望度を高める
- **選抜**：候補者の適性を評価する

必要な人材を獲得する基本となる

動機形成や選抜に失敗すると
自社の求める人材を獲得できない

近年は口コミなどを通じて
社会的な影響も大きくなっている

第一印象が評価に影響する

面接の初めに形成される印象が

その後の評価に影響する

約0.1秒で相手の印象が形成され

その後、印象が維持されてしまう

Barrick, M. R., Swider, B. W., and Stewart, G. L. (2010). Initial evaluations in the interview: Relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1163-1172.

Willis, J., and Todorov, A. (2006). First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science*, 17(7), 592-598.

一度の評価で決めず、再評価する

1回だけ問題を解いた場合

2回解いて平均をとった場合 → 正解に近い

面接直後に評価をしたら

翌日に面接の記録を見返して再評価

Vul, E. and Pashler, H. (2008). Measuring the crowd within: Probabilistic representations within individuals. *Psychological Science*, 19(7), 645-647.

過去の問題と選択肢を一つ紹介

- 応募者に本音を語ってもらうためには、どのような方法が有効ですか。最も効果的なものを一つ選んでください。
 - 1 : 聞き出したいことについては、角度を変えながら質問を何回も繰り返し行う
 - 2 : 面接官やリクルーター自身の自己開示を応募者に先んじて行う
 - 3 : 応募者にプレッシャーを与えて本音を語るよう誘導する
 - 4 : 矢継ぎ早に質問をすることで、応募者に考える隙を与えないようにする

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 2

解説 : 企業の担当者自身が心を開くことで、応募者に本心話をもらいやすくなります。そのようなことなしに無理に説得したり、質問を矢継ぎ早にぶつかけたりすると、かえって心を閉ざすばかりか、志望度が低減する恐れもあります。まずは自分の価値観や、その価値観が形成されたきっかけなどを応募者に話してみましょう。

正答率: 74.0%

曾和理事の著書がおすすめ

曾和利光(2022)

『人材の適切な見極めと獲得を成功させる
採用面接100の法則』

日本能率協会マネジメントセンター



6. 候補者のフォロー

候補者との関わりを続ける

内定を出して終了ではない

内定者向けの懇親会など

関わりを続けることが一般的

候補者のフォロー方法の知識も問う

フォローは入社後にもつながる

良いフォローを行えば

内定承諾を得ることはもちろん

入社後の適応にもつながる

フォローは予期的社会化になる

Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective, 679-740, Sage Publications, Inc.

オンラインを通じたフォロー

コロナ禍を契機に普及した

オンラインでのフォローについて紹介する

- **構造化** : 事前に質問や評価を設計
- × **非構造化** : その場でのやりとり

Chapman, D. S. and Rowe, P. M. (2002). The influence of videoconference technology and interview structure on the recruiting function of the employment interview: A field experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 185-197.

構造化の方が有効なのはなぜか

オンラインでは・・・

非構造化面接

： 非言語情報が減り、会話がやりにくい

構造化面接

： **話がしっかりでき、能力発揮感を得られる**

過去の問題と選択肢を一つ紹介

- 内定者教育のあり方について述べた次の選択肢のうち、最も適切なものを一つ選んでください。
 - 1 : 入社後の適応を促すのは入社後しかできないため、内定者教育は内定者の親睦を図るだけでよい
 - 2 : 入社前に大事なものは自己理解よりも企業理解であり、内定者教育も企業理解を深めることに特化すべきである
 - 3 : 内定者自身の関心に基づいて会社の情報を収集するように促すことが有効である
 - 4 : 社内の従業員と内定者の関係構築を促しても、入社後の配属先が決まっていなければ効果はほとんどない

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 3

解説 : 入社後の仕事への適応は、入社前から始まっています。例えば、入社前にその会社の業務や風土などについて学びを得ると、入社後の適応が促されることが分かっています。内定者教育において親睦は必要ですが、それだけで十分というわけではありません。

なお、入社前に求職者が自己理解を深めることができれば、入社後に適応しやすいことが示されています。しっかりした自己理解に基づいてその会社を選んだという認識が、入社後のリアリティショックに立ち向かう際のエネルギーになるでしょう。

また、入社後の適応は人間関係の構築から始まります。その意味で、入社前から社内に知り合いがいる状態になっていると、人間関係の構築がスムーズに進みやすくなり、有効です。

正答率: 70.5%

釘崎前代表理事との共著を参照

釘崎清秀・伊達洋駆(2019)

『「最高の人材」が入社する 採用の絶対ルール』

ナツメ社



7. 採用に関する時事問題

新たなトレンドが現れる

採用をめぐっては

新しい手法や考え方がどんどん出てくる

トレンドが現れては消える領域

また、問題となる出来事なども起こる

流行を見極めることが大事

昔と比べると

流行の速度が増しているとの研究もある

流行に振り回されないためにも

正しい知識を持つことが大事

Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., and Guidry, B. N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143-1158.

リファラル採用は有効な手法

リファラル採用

: 社員が知人を会社に紹介する手法

リファラル採用は

入社後の満足度が高く離職率も低い

Zottoli, M. A. and Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. Human Resource Management Review, 10(4), 353-382.

紹介を促す要因がある

社員の紹介行動を促すには
会社への愛着を高めるのが効果的
リファラル採用で入社した人は
知人を紹介してくれやすい

Bloemer, J. (2010). The psychological antecedents of employee referrals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1769-1791.

Fernandez, R. and Castilla, E. (2001). How much is that network worth?: Social capital returns for referring prospective hires. In N. Lin, K. Cook, R. Burt (eds.) *Social Capital: Theory and Research*. Aldine De Gruyter, New York.

過去の問題と選択肢を一つ紹介

- 会社や上司から期待された仕事上の責任を果たそうと思うと、仕事以外の生活でやりたいこと、やらなければならないことに取り組みなくなる状態を一般的に何と言いますか。
正しいものを一つ選んでください。

1 : キャリア・アンバランス

2 : ワーク・ライフ・コンフリクト

3 : ライフ・サティスファクション

4 : プライベート・ジレンマ

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 2

解説 : ワーク・ライフ・コンフリクトが発生していると、社員は仕事に対して意欲的に取り組めなくなります。働く人々が家庭生活や地域生活により多くの時間を割くことを必要としたり希望したりする中で、ワーク・ライフ・コンフリクトの解消が重要な人事課題の一つになってきています。

正答率: 75.3%

HRプロの用語集がおすすめ

HRpro用語集

: 人事ポータルサイト「HRpro」に掲載されている

人事・労務に関するキーワードをまとめた用語集

<https://www.hrpro.co.jp/glossary.php>

8. 人事に関する法規・制度

法規・制度も出題範囲になる

労働法をはじめとして

人事に関連する法律

そしてガイドラインは多数ある

採用力検定ではそれらの知識も問う

押さえなければならない知識

採用を進める上で

法律やガイドラインを守る必要がある

基本知識を持っておくことで

問題のある言動や案を出さずに済む

新時代研のお話を少し紹介

労働法などの詳細な知識は

書籍等でご確認いただく方が良いが

昨年に厚生労働省

「新しい時代の働き方を考える研究会」に参加

(今野理事が座長を務めた)

今後の労働基準法制を見据える

働き方の多様化が進む

： 場所も時間も様々になっている

守る ：**働く人の健康と権利を守る**

支える ：**多様なニーズを支える**

→ 今後、労働法に見直し加わる可能性

<https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/001160064.pdf>

過去の問題と選択肢を一つ紹介

■ 「正社員」は法律でどのように規定されていますか。この点について説明した文章として、最も適切なものを一つ選んでください。

- 1 : 法律では「正社員」とは無期雇用の社員として規定されている
- 2 : 法律では「正社員」とは無期雇用で、フルタイムで働く社員として規定されている
- 3 : 法律では「正社員」とは、雇用期間が一年以上で、フルタイムで働く社員として規定されている
- 4 : 法律に「正社員」の規定はなく、「正社員」とは企業が使う通称である

先の問題の正解と解説を提示

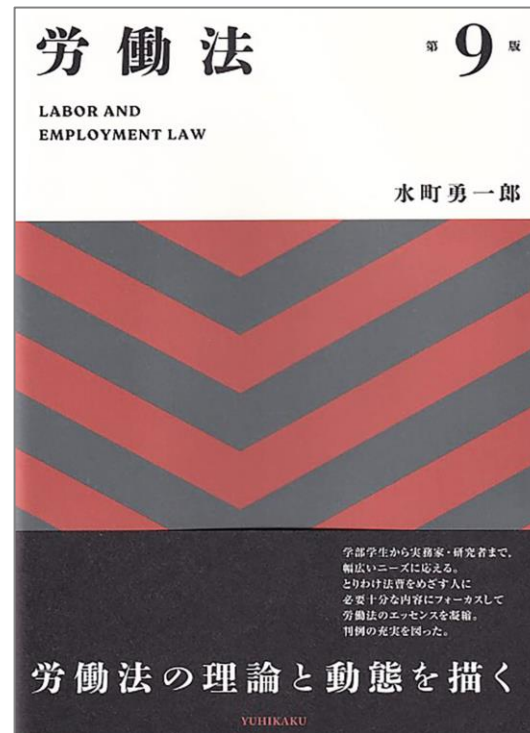
正解 : 4

解説 : 正社員は法律で規定された用語ではありませんが、従来は契約期間に定めがなく、所定労働時間がフルタイムで、職種や勤務地を指定しない働き方を指すことが一般的でした。ただし近年は、正社員であっても勤務地を限定した社員区分を設けたり(勤務地限定正社員)、職務の範囲を限定したり(職務限定正社員)、育児・介護以外の目的でも活用できる短時間勤務制度を設けたり(勤務時間限定正社員)する企業も見られます。

正答率: 40.0%

水町先生の書籍が明瞭でおすすすめ

水町勇一郎(2022)
『労働法 第9版』
有斐閣



9. 採用倫理(コンプライアンス)

倫理観を持つことが求められる

採用場面におけるハラスメントは

残念ながら時折報道されている

また、ダイバーシティや倫理も重要

採用力検定では、これらの知識も問う

企業優位のため、襟を正す

採用する側とされる側は

基本的にパワーが不均衡

企業側が倫理的行動をとらなければ

より良い職業選択はできない

性別ステレオタイプが評価に影響

男性の仕事だと思われる職業

→ 男性の候補者が高く評価される

理由はあと付けで説明される

- 業界経験が少ないから
- 教育を十分に受けていないから

Norton, M. I., Vandello, J. A., and Darley, J. M. (2004). Casuistry and social category bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 817-831.

性別ステレオタイプの推移

男性的とされた仕事では

女性への差別は減ってきたが

女性的とされた職業では

男性への差別が残る

Schaerer, M., du Plessis, C., Nguyen, M., van Aert, R., Tiokhin, L., Lakens, D., Clemente, E., Pfeiffer, T., Dreber, A., Johannesson, M., Clark, C., Gender Audits Forecasting Collaboration, and Uhlmann, E. (2023). On the trajectory of discrimination: A meta-analysis and forecasting survey capturing 44 years of field experiments on gender and hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 179, 104280.

過去の問題と選択肢を一つ紹介

- 採用面接を行う際に、応募者に聞いても必ずしも問題にならない質問を一つ選んでください。

1 :「実家には自分の部屋はありましたか」

2 :「学費は誰が出してくれましたか」

3 :「業務で支障が生じ得る病気をしたことはありますか」

4 :「ご両親の出身地はどちらですか」

先の問題の正解と解説を提示

正解 : 3

解説 : 自分の部屋を持っているかどうかや、学費を誰が払っていたかどうか、応募者の両親の出身地は、応募者の家庭環境や生活程度に関する質問であり、応募者の能力や適性に関係がないことです。社会的差別に繋がる恐れがあるため、その種の質問をすることは避ける必要があります。なお、あくまで業務に関連するものに限定する場合、既往歴について尋ねることは必ずしも問題ではありません。

正答率: 70.7%

採用と人権に関するページを参照

厚生労働省

公正採用選考特設サイト

<https://kouseisaiyou.mhlw.go.jp/index.html>