検定試験の傾向と対策

2025年11月25日

一般社団法人日本採用力検定協会

代表理事　伊達洋駆

© Business Research Lab, Inc.

はじめに

© Business Research Lab, Inc.

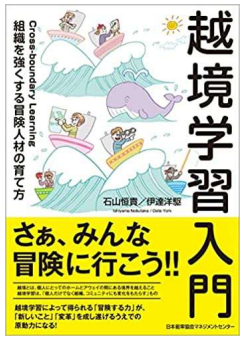
学術界から産業界にキャリア移行

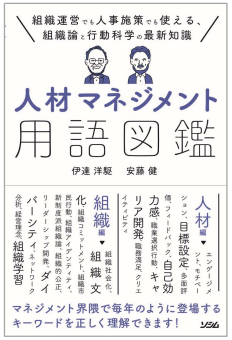
伊達洋駆　株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役

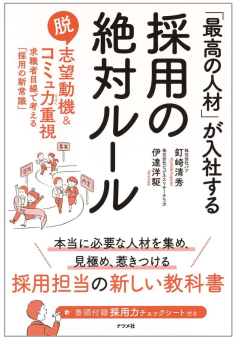
神戸大学大学院経営学研究科 博士前期課程修了。修士（経営学）。2009年にLLPビジネスリサーチラボ、2011年に株式会社ビジネスリサーチラボを創業。以降、組織・人事領域を中心に、民間企業を対象にした調査・コンサルティング事業を展開。研究知と実践知の両方を活用した「アカデミックリサーチ」をコンセプトに、組織サーベイや人事データ分析のサービスを提供している。著書に『組織内の“見えない問題”を言語化する 人事・HRフレームワーク大全』、『イノベーションを生み出すチームの作り方 成功するリーダーが「コンパッション」を取り入れる理由』（ともにすばる舎）、『越境学習入門 組織を強くする「冒険人材」の育て方』（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。東京大学大学院情報学環 特任研究員を兼務。

© Business Research Lab, Inc.

人と組織をめぐるテーマで情報発信







© Business Research Lab, Inc.

他の経歴

2018年	一般社団法人ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会 上席研究員
2020年	経済産業省 令和元年度「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金（中小企業新事業創出促進対策事業）指標開発等業務に関する研究会」コアメンバー
2023年	厚生労働省「新しい時代の働き方に関する研究会」構成員
2023年	一般社団法人日本採用力検定協会 代表理事
2024年	東京大学大学院情報学環 特任研究員
2024年	厚生労働省「AI・メタバースのHR領域最前線調査WG（AI・メタバース関係の調査研究事業）」座長
2024年	ディップ株式会社「AI外部諮問委員会」委員
2024年	特許庁「スタートアップの課題解決のためのプロボノチームに関する調査研究」委員長

© Business Research Lab, Inc.

採用力検定の学習ポイントを整理

- 採用力検定の受験を予定されている皆さん
- 受験を検討されている皆さん　に向けて、

学習のポイントを整理し、

採用という仕事の全体像を理解いただくことが目的

© Business Research Lab, Inc.

経営に寄与するプロフェッショナル

労働市場の流動化や人手不足、技術の進展、働き方の多様化など

採用を取り巻く環境は大きく、急速に変化している

もはや採用担当者は、定められた「業務をこなす」だけの存在ではない

経営的な視点と法的な知識を備え、社会を見据えた高い倫理観を持つ

「プロフェッショナル」であることが求められる

© Business Research Lab, Inc.

採用業務の奥深さ・重要性を確認

採用活動は、企業の未来を創る重要な機能であり

その専門性は日々高まっている

本講演が、皆さんの知識の整理と、

採用という仕事の持つ奥深さや重要性を再確認するための一助となれば

© Business Research Lab, Inc.

4つのパートに分けて進める

採用力検定とは

【戦略】経営と連動した採用の設計

【実行】母集団形成から見極め・動機づけの技術

【基盤・定着】オンボーディングと正しい法的理解

© Business Research Lab, Inc.

採用力検定とは

© Business Research Lab, Inc.

「採用力検定」について簡単に紹介

目的：採用に関わる方々が自身の「採用力」の到達度を知り、

より良い採用活動を目指していただくための指標となること

「採用力」とは：

単に自社に必要な人材を獲得する力（企業最適）だけを指すのではない

採用活動を通じて、社会における人材の適正な配置（社会最適）に貢献するという、

より高い視座までを含んだ能力

© Business Research Lab, Inc.

2種類の試験を実施

採用力検定試験	採用担当者や管理職、採用関連事業に携わる方々向け
リクルーター・面接官スキルセルフチェック	現場のリクルーターや面接官の役割に特化

Web試験形式	合否ではなくスコアで表示	詳しい解説集
場所や時間を選ばずに 自身の知識レベルを確認できる	理解が十分な分野と、 学習が必要な分野を可視化	受験後の振り返り学習を通じて 実践的な知識を定着

© Business Research Lab, Inc.

背景となる体系・考え方を解説

検定が問う個別の知識そのものではなく、

それらの知識の背景にある「体系」や「考え方」に焦点を当てて解説

なぜ、個別の用語解説ではなく「体系」や「考え方」の話をするのか

それは、採用力検定が単なる暗記力テストではないため

© Business Research Lab, Inc.

原理原則を理解しているか

例えば、毎年の試験傾向として最新トレンドが数多く出題されるが

問われるのは用語の意味だけではなく、

「この状況において、採用担当者がとるべき最も適切な行動は何か」という判断力

「原理原則（なぜそうするのか）」を理解しておくことが、「試験対策」となる

本講演では、今年の出題のポイントとなるキーワードを文脈の中に散りばめる

ぜひその「つながり」を持ち帰っていただければ

© Business Research Lab, Inc.

【戦略】経営と連動した採用の設計

© Business Research Lab, Inc.

戦略として設計する視点

採用活動は、人事部門という閉じた領域の業務ではなく

企業の経営活動と結びついている

最初のステップとして、

採用を「戦略」として設計する視点を持たねばならない

© Business Research Lab, Inc.

「人的資本経営」が浸透

近年、ビジネス界の潮流として「人的資本経営」という考え方が浸透

従来「コスト」として管理されてきた人材にかかる費用を、

将来的な企業価値を生み出す源泉＝「資本」として捉え直し、

積極的に「投資」の対象としていく考え方

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research.

© Business Research Lab, Inc.

投資家向けのIR活動にとどまらない

多くの企業が「人的資本」に関する情報を

投資家や社会に向けて「開示」するようになってきている

自社の人材育成状況や従業員のエンゲージメント、多様性に関する取り組みなど

ここで採用担当者が認識すべきは、

情報開示が投資家向けのIR活動に留まらないという点

© Business Research Lab, Inc.

企業研究の重要な材料として注目

求職者、特に成長やキャリアに高い関心を持つ層は、

これらの開示情報を企業研究の材料として注視している

彼ら彼女らは、企業が従業員を大切にし、

その成長に本気で投資しているかを見極めようとしている

© Business Research Lab, Inc.

採用における重大なリスクになる

開示情報が実態と大きく乖離していたり、

ポジティブな側面だけが強調されていたりした場合、リスクが生じる

採用段階で過度な期待を抱いて入社した人材は、

入社後に「リアリティ・ショック（幻滅）」を経験することに

「こんなはずではなかった」

Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. Journal of Applied Psychology, 58(3), 327-332.

© Business Research Lab, Inc.

情報が与える影響の把握と期待値の調整

期待と現実のギャップは、

モチベーションの低下や早期離職の最大の要因の一つ

採用担当者は、自社が発信する情報が

求職者にどのような期待を抱かせているかを把握し、

その期待値を適切にコントロールする責任を負っている

© Business Research Lab, Inc.

事業戦略と連動していること

採用戦略を立案する上での前提は、

それが「事業戦略」と連動していること

事業戦略が企業の進むべき未来の「道筋」を示すとすれば、

組織人事戦略は「その道筋を効率よく進むために、どのような組織を構築するか」を定義するもの

そして、採用戦略はその中核を成す

© Business Research Lab, Inc.

短期的な事業目標と別の軸を据える

ただし、四半期ごとの事業計画の変更に合わせて

採用の方針が頻繁に揺らいでしまっては、組織に一貫性が失われ、現場は疲弊

そこで重要になるのが、短期的な事業目標とは別に、

<u>その企業の根幹を成す「容易に変わらないもの」を戦略の「軸」として据えること</u>

© Business Research Lab, Inc.

自社らしさを体現するものを据える

創業者の理念かもしれないし、長年培われてきた組織文化、

あるいは社会に対する独自の存在意義（パーパス）かもしれない

揺るぎない「軸」があるからこそ、環境の変化に対応しつつも、

自社らしさを失わない一貫した採用が可能に

© Business Research Lab, Inc.

雇用慣行の選択も必要

自社がどのような「雇用慣行」を選択するかも明確にしなければならない

メンバーシップ型雇用	特定の職務を限定せず、候補者の潜在能力（ポテンシャル）を重視して採用し、入社後に異動などを通じて長期的な育成を行うスタイル
ジョブ型雇用	まず遂行すべき職務（ジョブ）を明確に定義し、その職務を現時点で遂行できるスキルや経験を持つ人材を採用するスタイル

© Business Research Lab, Inc.

自社に適しているシステムを判断

重要なのは

どちらの制度が一方的に優れているかという議論ではない

自社の事業戦略、組織文化、

どのような人材に活躍してほしいのかという実態に、

どちらのシステムがより適しているかを判断することが重要

© Business Research Lab, Inc.

採用活動の核となる「人材要件」の定義

企業が陥りやすいのは、「求める要件が多すぎる」という問題

「コミュニケーション能力が高く、主体性があり、論理的思考力と

ストレス耐性を兼ね備え…」

といったように理想を積み上げていくと、非現実的な人物像が完成

労働市場のどこにも存在しない「ユニコーン」を探し続けることになりかねない

© Business Research Lab, Inc.

四つのカテゴリーで整理することが有効

- **必須要件**　:これがなければ業務遂行が困難
- **優秀要件**　:必須ではないがあれば望ましい
- **ネガティブ要件**　:これがあると活躍が難しい
- **不問要件**　:少なくとも自社では問わない

© Business Research Lab, Inc.

「不問要件」を戦略的に定める

決して「採用基準を妥協して緩める」という消極的なものではない

例えば、多くの企業が「特定の学歴」や「流暢な英語力」を採用基準に据えているとする

その中で、あえて自社は「それらの要件を不問とする」と意図的に決定する

他社とは異なる評価基準を持つことで、過小評価の優秀人材が眠る

ブルーオーシャン（未開拓市場）にアプローチすることが可能

© Business Research Lab, Inc.

自社独自の採用ターゲットを定める

自社の業務遂行において「本当に必要な能力は何か」を見極め、

世間一般の「優秀さ」の定義に振り回されることなく、

自社独自の採用ターゲットを定めることが

採用戦略の要諦と言える

© Business Research Lab, Inc.

【実行】母集団形成から見極め・動機づけの技術

© Business Research Lab, Inc.

実行に移すために必要な技術を解説

採用戦略という設計図が完成したら、

次はいかにそれを「実行」に移すかというフェーズ

候補者を集め、その適性を見極め、

自社を選んでもらうために惹きつけるという、一連の技術が問われる

© Business Research Lab, Inc.

候補者を集める「採用チャネル」の選定

採用チャネルは、大きく二つのタイプに分類される

1. PULL型

求人広告や就職ナビサイト、自社の採用ホームページなどで情報を公開し、

候補者からの応募を「待つ」スタイル

○ 一度に多くの候補者に情報を届けられる

△ 企業の認知度やブランド力によって応募の数や質が左右されやすい

© Business Research Lab, Inc.

潜在層へのリーチが可能

2. PUSH型

企業側から候補者に対して積極的にアプローチをかける「攻める」スタイル

例：ダイレクト・ソーシング（スカウト）、リファラル（社員紹介）採用

まだ自社を知らない、あるいは現時点では転職を具体的に考えていない

「潜在層」にも直接リーチできる手法

© Business Research Lab, Inc.

成果を出すには工夫が必要

PUSH型の手法も、ただ実行すれば成果が出るほど単純ではない

例えば、スカウトメールを送る際

テンプレート化された同じ文面を大量に配信するだけでは、

その他大勢のスパムメールと見なされ、開封されない

© Business Research Lab, Inc.

仮説検証のサイクルを回す

どのような経験や志向性を持つ候補者（ペルソナ）に、

どのようなメッセージ（自社の魅力や相手の経験への評価）を伝えれば心が動くのか

仮説を立てて実行し、その結果（開封率、返信率など）を分析し、

継続的に改善を繰り返す「PDCAサイクル」を回すことが重要

© Business Research Lab, Inc.

知名度が低い企業でも効果あり

「知名度の高い人気企業でなければ難しい」と誤解されることもあるが、

実際にはその逆

知名度が低い、あるいはBtoB事業が中心で一般に知られていない企業も、

リファラル採用の効果を発揮できる

© Business Research Lab, Inc.

「信頼のギャップ」を補完できる

候補者と企業との間にある「信頼のギャップ」を、

紹介者である既存社員の個人的な信頼関係が補完してくれる

「あの人が言うなら、良い会社に違いない」

そのためには、社員が安心して友人・知人を紹介できる仕組みが重要

例：紹介後のプロセスを透明化し、候補者に失礼のない丁寧な対応を約束するなど

© Business Research Lab, Inc.

「選考」のプロセスが始まる

選考プロセスには、二つの機能が同時に存在している

見極め	候補者の能力や経験、人柄が 自社の求める人材要件や文化に適合するかを評価する機能
動機形成 （惹きつけ）	選考という対話のプロセスを通じて、候補者に自社の魅力を伝え、 入社意欲を高める機能

この二つは車の両輪であり、どちらか一方だけがうまくいっても採用は成功しない

そのことを認識して選考プロセスを設計する必要がある

© Business Research Lab, Inc.

適性検査を有効活用する

面接官の主観や無意識の偏見（バイアス）をいかに制御するかは永遠の課題

その補助ツールの一つとなるのが「適性検査」

適性検査（特に性格検査）は、候補者の優劣を点数で評価するものではない

その人の思考や行動の「傾向」を把握し、それが自社の文化や特定の職務と

どの程度「適合性（フィット）」があるかを見るためのもの

© Business Research Lab, Inc.

面接を補完するためのデータとして活用

面接という短時間では表面化しにくい側面や、

面接官のバイアスによって見落とされやすい特性を補完するための

データとして活用することが、賢明な使い方

© Business Research Lab, Inc.

利便性に潜む倫理的リスクを認識

近年は、エントリーシートのスクリーニングや初期の動画面接などで

「AIの活用」も急速に進んでいる

AIは、採用担当者の業務負荷を軽減し、選考のスピードアップに貢献する

しかし、AI活用には倫理的リスクが伴うことを忘れてはならない

© Business Research Lab, Inc.

過去のデータを学習

AIは、プログラムされたロジックだけで判断しているわけではなく、

多くの場合「過去の採用データ」を教師データとして学習する

「過去の採用データ」とは、すなわち

「過去の人間が行った判断」の蓄積

© Business Research Lab, Inc.

AIが差別的な構造を増幅する危険性

過去のデータに、特定の属性（性別、学歴、年齢など）が不利になるような

無意識の偏見が含まれていた場合

AIはその偏見を「正解パターン」として学習し、

その差別的な構造を自動化し、増幅させてしまう危険性がある

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., and Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring. In Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency (pp. 420-431). ACM.

© Business Research Lab, Inc.

最終的な判断は人間の責任で行う

AIはあくまで補助ツール

その特性と限界を理解した上で、倫理的な観点からも、

最終的な判断は人間が責任を持って行う体制が求められる

© Business Research Lab, Inc.

圧迫面接は「百害あって一利なし」

面接官のスキルも、採用の成否を左右する

「圧迫面接」（意図的に高圧的な態度をとったり、候補者を困惑させる質問をしたりする手法）は、

候補者のストレス耐性を見極めるという名目で正当化されることがあるが

その実態は「百害あって一利なし」

© Business Research Lab, Inc.

能力発揮を妨げ、企業の評判を毀損

不必要に高いストレス下では、

候補者は本来の能力や人柄を発揮できない

その不快な体験はSNSなどを通じて瞬時に拡散され、

企業の評判（採用ブランド）を著しく毀損する結果を招く

© Business Research Lab, Inc.

心理的安全性の高い場を作る

優れた面接官の技術とは、候補者がリラックスし、

安心して本音を話せるような「心理的安全性」の高い場を作ること

その雰囲気の中でこそ、

候補者の本質的な魅力や課題が見えてくる

© Business Research Lab, Inc.

作業代行に留まらない価値がある

採用業務の一部を外部の専門企業に委託する

「RPO（採用アウトソーシング）」も、採用戦略において選択肢の一つ

RPOの価値は、「ノンコア業務（ESの処理や日程調整など）の作業代行」に留まらない

RPO事業者が持つ強みは、労働市場全体の「相場観」や、

他社で成果が出ている採用手法の「ベストプラクティス」に関する

生きた知見を保有している点

© Business Research Lab, Inc.

RPO事業者をパートナーとして位置付ける

採用戦略の立案まで含めてすべてを「丸投げ」するのでは

成功は望めない

自社が採用の主体性を失わず、

RPO事業者を戦略的パートナーとして位置づけ、その知見を活用する

という姿勢が重要

© Business Research Lab, Inc.

【基盤・定着】オンボーディングと正しい法的理解

© Business Research Lab, Inc.

新入社員の定着・活躍を支援する

採用活動は、候補者に内定を出し、承諾を得たら終わりではない

むしろ、そこからが本当のスタート

いかに新入社員が組織に定着し、早期に活躍できる環境を整えるか

「基盤・定着」のフェーズが、採用活動の最終的な成否を決定づける

© Business Research Lab, Inc.

RJPが有効

入社後のミスマッチによる「リアリティ・ショック」を防ぐために

有効とされる手法が「RJP（Realistic Job Preview；現実的な仕事情報の事前開示）」

企業の魅力的な側面やポジティブな情報だけでなく、

ネガティブな情報も、包み隠さず誠実に伝える取り組み

仕事の厳しさ、業務の困難な側面、組織の未整備な部分など

Premack, S. L., and Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. Journal of Applied Psychology, 70(4), 706-719.

© Business Research Lab, Inc.

「順序」が存在する

候補者が自社にさほど興味を持っていない初期段階で、

いきなりネガティブな情報ばかりを伝えても、

「自分には合わない」と敬遠されて終わってしまう

本来であれば自社で活躍できたはずの、

貴重な候補者までみすみす逃すことになりかねない

© Business Research Lab, Inc.

信頼関係が出来てから開示

まず初期段階で企業の魅力やポジティブな情報を伝え、

候補者の関心を引き、対話を重ねる中で「信頼関係」を構築する

選考が進み、相互理解が深まった段階で、

「良い面ばかりではなく、こういう大変な面もある」と誠実に開示

© Business Research Lab, Inc.

候補者は納得感を持って意思決定できる

このプロセスを経ることで、候補者は冷静な比較検討ができ、

納得感を持って意思決定をすることが可能に

「納得感」が、入社後の困難を乗り越える力となり、

長期的な定着へとつながっていく

© Business Research Lab, Inc.

採用担当者が協力すべき領域

入社後のプロセスである「オンボーディング（組織適応）」も、

可能であれば採用担当者が協力すべき重要な領域

新入社員が組織のルールや文化、人間関係に早期に馴染み、

本来のパフォーマンスを発揮できるようになるまでを支援するプロセス

© Business Research Lab, Inc.

「社会化戦術」が不可欠

これを、新入社員本人の自発的な努力（プロアクティブ行動）だけに

依存させてはならない

「見て学べ」「自分で聞け」という姿勢は機能不全に陥る

企業側が意図的・計画的に支援する「社会化戦術」が不可欠

メンター制度、計画的な研修、定期的な1on1ミーティングなどを通じて行う

Van Maanen, J., and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.

© Business Research Lab, Inc.

「人間関係の構築」も重要

業務スキルの習得と同等かそれ以上に重要なのが「人間関係の構築支援」

特に、利害関係のない「同期とのつながり」は、

新入社員が困難や違和感に直面した際に、それを相談し、乗り越えるための心理的支えとなる

横のネットワークを構築する機会（同期会、合同研修など）を提供することは、

定着率の向上に大きな効果をもたらす

© Business Research Lab, Inc.

「法規・制度」と「採用倫理」に関する知識

最後に、これら全ての活動の土台となる、

採用担当者がプロフェッショナルとして活動するために不可欠な

「法規・制度」と「採用倫理」に関する知識の基盤について確認

これらは「知らなかった」では済まされない

コンプライアンスの根幹であり、企業の社会的信用を支えるもの

© Business Research Lab, Inc.

在留資格に関する知識が不可欠

「外国人雇用」においては、在留資格の確認が前提となる

- ✓ 日本の大学を卒業する留学生であっても、「留学」ビザでは原則として就労不可
- ✓ アルバイトを行うために取得していた「資格外活動許可」は、卒業と同時に失効
- ✓ 就労のためには就労可能な在留資格への変更許可が必要

© Business Research Lab, Inc.

関連法規の理解が必須

「障害者差別解消法」や「障害者雇用促進法」に基づき、

企業には障害のある従業員に対して「合理的配慮」を提供することが求められる

この義務は、企業が法定雇用率を達成しているか否かにかかわらず、

全ての企業に課されるものであることを理解しなければならない

© Business Research Lab, Inc.

明示が必要な項目の理解が必要

採用時には「労働条件の明示」が義務付けられている

- ✓ 賃金や労働時間、就業場所といった項目だけでなく、
  「退職に関する事項（解雇の事由を含む）」なども、書面で明示しなければならない
- ✓ 2024年4月からは、将来の「就業場所・業務の変更の範囲」の明示も追加
  企業の説明責任はより一層重くなっている

© Business Research Lab, Inc.

「サイレントお祈り」の再検討

採用倫理の観点では、「サイレントお祈り（不合格者への連絡をしないこと）」について、

改めて考える必要があるだろう

これは、採用担当者の業務効率化（連絡コストの削減）という、

短期的なメリットのために行われることがある

© Business Research Lab, Inc.

採用ブランドの毀損にもつながる

しかし、この行為は候補者体験（Candidate Experience）を著しく損なう

不合格となった候補者は、「不誠実な対応」を受けた企業として記憶し、

その体験をSNSやロコミサイトで発信する可能性がある

ネガティブな情報はインターネット上に蓄積され、

企業の評判＝「採用ブランド」を長期的に毀損

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review, 18(2), 103-118.

© Business Research Lab, Inc.

採用活動のコスト増を招く

翌年以降の採用活動がより困難になり、

候補者群形成のために採用コストの増大を招くという悪循環に陥る

目先の「企業最適」を追求する行為が、

未来の「企業最適」を破壊することにつながる

© Business Research Lab, Inc.

「社会最適」の視点を持つ

採用担当者は、自社の活動が社会から見られているという意識を持ち、

候補者一人ひとりに誠実に向き合う「社会最適」の視点を持つことが、

巡り巡って自社の採用力を長期的に高めることにつながるという

本質を理解する必要がある

© Business Research Lab, Inc.

おわりに

© Business Research Lab, Inc.

採用を三つの側面から解説

採用力検定が扱う広範な領域を、

「戦略」「実行」「基盤・定着」という三つの側面から解説した

改めて浮き彫りになるのは、現代の採用業務が「作業」に留まらないということ

経営と連動する「戦略」であり、心理学やデータに基づいた「技術」であり、

法律と倫理に根差した高度な「専門職」である

© Business Research Lab, Inc.

自社の判断軸として活用

本日お話しした「戦略・実行・基盤」の3つの視点は、

今回の検定試験の主要な出題領域と重なっている

今日の話を知識として扱うのみでなく、

「自社ならどうするか」という判断軸として定着していただくことが、

検定対策への近道であり、ひいては皆さんの現場での成果に直結する

© Business Research Lab, Inc.

プロフェッショナルとして取り組む

採用担当者一人ひとりが、日々の業務の「やり方（How）」だけでなく、

その背景にある「目的（Why）」を理解し、

自社の活動を自信を持って説明できるプロフェッショナルとなることが

これからの時代、企業の競争力を左右するといっても過言ではない

© Business Research Lab, Inc.

自身の現在地を把握し、キャリアに活かす

採用力検定は、そのために必要な知識や視点を体系的に確認し、

自身の現在地を把握するための機会となる

採用力検定の学習を通じて得られる知識や視点が、皆さんの業務を改善し、

キャリアをより豊かにするための一助となることを願っています

© Business Research Lab, Inc.