

学歴や見た目に惑わされてはいけない！！

「絶対採用しては いけない人」を 面接でズバリ見極める法



株式会社オフィスあん
代表取締役 **松下直子**

新卒で人を採用した場合、生涯賃金は2億円になるといわれています。もし問題のある人を採用してしまうと、会社は大きな損失を蒙ることになります。問題社員は賃金に見合う仕事をしてくれないだけでなく、社内の雰囲気悪くし、社員全体の士気を低下させる原因にもなります。大切なのは面接の段階で「採用してはいけない人」を見極めることです。人材採用のプロがその方法をお教えします。

まずは原因を正しく把握する



採用担当者の方々をよくこうおっしゃいます。「最近採用した社員に手を焼いています。採ってはいけない人の見極め方を教えてください」「採用のミスマッチが続いていて悩んでいます。どうすればいい面接ができるでしょう

か」と。しかし、実際お話を聞きし
てみると、採用に関する失敗の原因が
「面接での見極め方」にある場合は、
相談いただく数の半分程度です。

一番多い原因は、実は「母集団形成
が間違っている」場合です。例えば、
自社の求人に対して10人の応募者があ
ったとします。その10名の中からどの
1名を選び出すのが「見極め方」な
のですが、お客様によっては、そもそ
も母集団形成のあり方が間違っている
ことがあります。

つまり、「社長、この10名の求職者
であれば、どなたを採用しても、さほ
ど変わらないですよ」と言いたくなる
ような母集団を形成しておきながら、
「人の見極め方を教えてくれ」と仰つ
てこられるケースが意外と多いのです。
そして次いで多いのは、「育成」が
原因の場合。「せっかくなので採用
できているのに、配属先の現場でマネ
ジメントが潰れてしまっていますね」

と言わざるを得ないケースです。

そして、「なぜ、Aさんではなく、
Bさんを採用されたのですか？ 私
が面接官だったら、Aさんに一票投じた
はずですよ」という、まさに「見極め方」
そのものに疑問符がつく場合もありま
す。

組織は常に人の問題で悩んでいます
が、実はこのように問題の原因を的確
に掴みきれないことが多いように
感じています。

探ってはいけないのはこんな人



では、そもそも「探ってはいけない
人」とはどんな人なのでしょう？

最近圧倒的に相談件数が増えている
「探ってはいけない人」の典型的なタ
イプが、何かあれば周囲を批判する
「他者攻撃型」、そしてアドバイスにす

ら反論する「自己主張型」です。この
人たちの言動には次のような特徴があ
ります。

- ・自分の行動やミスに対する責任を取
らずに、何か問題が起こったり、上
手くいかないことがあったりすると、
それらを全て他人や環境のせいにする。
- ・自分の行動に対して責任転嫁（責任
回避）したり、自分のミスや短所を
棚に挙げて他人を厳しく非難したり
する。
- ・上司からの指摘に対して、むしろ上
司の挙げ足をとる。
- ・どうでもいいような相手の些細なミ
スや失敗、欠点を粗探しして、相手
を非難することで、自分を正当化、
自己肯定する。

これらのパターンにはいずれも、「他
者否定の態度」が根底に見受けられま
す。

次に多いのが、まるで上記の真逆、

「自己否定」パターンです。

・断りきれずに無理をして過大な責任を背負い込んだり、複数の役割や仕事を引き受けたりすることで、自分を追い込み、いつも疲労困憊してしまう。

・自分の能力・体力の限界を考えずにあれもこれも完璧にやろうとした挙句、生産的な結果を出せずに終わってしまう。

・同じようなミスや失敗、他者から否定されるような行動を繰り返して、相手の嫌悪、怒りを誘発する。

・「自分はどうせやつてもダメ」という態度をとるので、結果、相手にも虚無感や罪悪感を与える。

これらはいずれも、「自己否定の態度」が根底に見受けられます。「他者否定」「自己否定」のいずれもが、相手や自分の価値や能力、可能性を正当に評価できない状況であるといえるでしょう。つまりは、相手や自分を過小

評価しているということです（相手を過小評価する場合は自分を過大評価していますし、自分を過小評価する場合は相手を過大評価しています）。

いずれにせよ、そのことで、周囲の人を混乱・困惑させてしまう。こうなると、周囲からはいずれも「面倒くさい人」「採ってはならなかった人」という評価をくだされてしまいます。

最近の問題社員Ⅱ採ってはならなかった人と各社が認識されているのは、仕事の成果が出せないローパフォーマーというより、周囲の人を混乱・困惑させる人、職場や得意先との関係構築においてトラブルを起こしてしまう人であることがほとんどなのです。

面接の要諦はここにあり！



限られた誌面で、面接時に「採ってはいけない人」をすべて見極める方法について言及することは叶いませんが、以下、面接の勘所だけでもご紹介していくことにしましょう。

① 面接の目的を明らかにする

そもそも、私たちは何のために面接をするのでしょうか。経営者や人事担当者に尋ねると、「コミュニケーション能力を確認するためです」とおっしゃる方がほとんどです。本当にそうでしょうか。

コミュニケーション「能力」は後天性ですから、入社してから何とか身につけさせてやれば良いわけです。そもそも、能力は使わない限り身につけません。また、たとえ即戦力採用だったとしても、その方が持てる知識や技術はいつか陳腐化します。どんな知識や技術にも賞味期限はあります。即戦

力というのは、その都度で必要な知識・技術を更新し続けていける力のことを指すのではないのでしょうか。

会社が知りたいのは、目の前の応募者の「コミュニケーション能力」ではなく、目の前の応募者の「人間そのもの」です。であれば、面接の仕方は変わってくるはずですが、まずは面接の目的を明らかにしましょう。

② 過去を訊く

面接の場で、「この会社に入ってどんな仕事をしたいですか？」といった質問をしているのをよく見受けられます。

しかし、未来のことを聞いても仕方ありません。口が巧い人に限って未来のことは何とでも語れます。大学の就職支援センターで聞いてきたようなことを並べただけです。

ではなぜ面接官はこんな質問をするのでしょうか。もちろん、意味はある

と思います。例えば、明日、自らの命を絶つ予定にしている方が、明後日のことは語りません。未来が語れるそのこと自体が、生きるエネルギーだと思えます。語れるか語れないかが重要であって、語ったその中身にあまりこだわらなければならないかもしれません。

でも、未来に「その人らしさ」はありません。その人らしさはやってきたこと、過去にしかありません。となれば、過去の経験や行動を訊くことが何より大切になります。

③ 具体的に訊く

よく採用担当者の方から「10分程度の面接では何も見極められません」と質問を受けるのですが、それは話が「横に」スライドしているからではないでしょうか。用意してきた答えを羅列させたり、エントリーシートや経歴書の質問項目に記載された回答を上か

ら確認したりするだけであれば、あっという間に10分が経ってしまっています。

面接では会話を「横」に持つていくのではなく、一点集中で「縦」に落としていくイメージです。何か一つの項目に対して徹底的に具体的に訊き続けていきます。応募者自身の言葉で「より多く」「よく深く」語らせるのです。

考えさせるのではなく、思い出させてください。その人の行動や考え方を受け止め方を通じて、徹底的にその人間性を探るのです。質問の回答に対して、また次の説明を求める。なぜ、どうして、他に何かありませんか？疑問をぶつけ続ける。「サークルの部長でした」「海外留学で視野を広げました」……だから何なのか、経験の羅列を聞くのではなく、その具体的な成果やそこから感じたことを聞いて、そこからその人物を見る。私たちが面接で確認したいのはやはり、その応募者の人となり、だからです。

④ 行動を訊く

そもそも、人の意識ややる気や能力などというものは、目に見えません。「言っていること」と「行なっていること」が違う人は少なくありません。意識や意欲を聞くのではなく、行動を訊く。気が利く方が欲しいのであれば、世にいう「気が利く人」はどんな行動をとることが多いのかを考えると



から始めましょう。

⑤ 受止め方を訊く

「その人らしさ」を形づくっているものは、その人の環境や経験です。しかし、非常に劣悪な環境で生まれ育ったからこそ、ドロップアウトする方もいらっしゃるかもしれません、非常に劣悪な環境で生まれ育ったのに、周囲や境遇を責めることなく、むしろ誰よりも優しい心で生きているような方も世の中にはいます。

また、同じ1日の研修を受講しても、終了時の受講アンケートは、人それぞれです。人は同じ感想は書きません。人間形成に影響を与えている要素は、その環境や経験だけではなさそうです。そう、自身の環境や経験をどう受け止めたのか、受止め方（専門的には、「認知」といいます）の問題です。

面接で質問すべきは「行動」と、そ

の人の「もの（事象、事実）」の「受止め方」です。その環境や経験から、その対象者が何を感じ、考え、何を得たのか、を訊いてください。

⑥ 人間関係を訊く

さらにもう一つ、訊いていただきたいことがあります。

面接では応募者本人に向き合っていることになりませんが、その人となりは、その人間関係にも反映されています。人間性は、己の「評価」ではなく、周囲の「評判」として現れるものです。その人の周辺の人間関係が、その方の「評判」の結果です。

人はその思考に癖を持っています。行動にも、感情にも、受止め方にもパターンや癖を持っています。そして、人間関係のつくり方やあり方にもたいい癖を持っているのです。

先ほど、最近の「問題社員」採って



はならなかった人と各社が認識しているのは、周囲の人を混乱・困惑させる人、職場や得意先との関係構築においてトラブルを起こしてしまう人」が多いと書きました。だからこそ、応募者の人間関係を訊く必要があります。

応募者の過去の行動の際に、周囲からはどのようなアドバイスやコメントがあったのか、たったひとりで起こした行動なのか、関係者は誰か…等々。その人物を知ろうとすると、ついつい

その人自身のことを訊いてしまいがちですが、彼や彼女を取り囲んできた人間関係や付き合い方を訊いてみましょう。そうすれば、その応募者の人となりが見えてくるはずですよ。

⑦ 時間の使い方を訊く

さらには、個性の違いが現れやすいのは、実は時間の使い方です。例えば学生時代数年間の間に一番頑張ったことを確認するよりは、当たり前の日々の1日の時間の使い方を確認してください。

ちなみにこれは中途採用の面接等でも同じです。前の会社の例えば5年間で一番の成功体験を聞いたところで、それは当社に転職してきて再現するまでに下手したら、また5年かかるかもしれないということですよ。新卒もやはり、学生時代の3〜4年で一番頑張ったことを聞いたところで、その再現

性の確率は高くはありません。

であれば、当たり前の日々の1日を確認することです。営業職であれば、朝出勤して、得意先に行くまでに具体的にどういう準備をして、どれぐらいのメール処理をして、何時に得意先に出かけて、1日の中で何件ぐらい回ったのか。得意先にはどのぐらいの時間滞在して、商談の中ではまずどんな話からはじめたのか。その後、何時頃に帰社して、帰社後まず何に取り組んで、退社までに何をしたのか。こういう当たり前の1日の時間の使い方方は、非常に再現性が高くなります。

時間は積み重ねたら「命」です。すなわち時間の使い方方は、その方の命の使い方ということになります。だからこそ、時間の使い方を徹底的に確認してみるのがお勧めなのです。

以上を踏まえた面接の展開事例を73ページ〜74ページに挙げましたので、

図表 1-1 面接の展開事例 (新卒)

面接官	応募者
1-1. あなたが、学生時代を通して最も頑張ったと思うことは何ですか。	<p>→ゼミ活動です。私は文学部史学科の〇〇ゼミに所属しています。専攻する学問の追究はもちろんです。ゼミ活動を通じて、人間関係や段取りの大切さなど、いろいろなことを学ぶことができました。</p>
1-2. 例えば、ゼミ活動の中でも、どんなことが印象に残っていますか。	<p>→学科のゼミ対抗スピーチ大会を初めて開催したことです。</p>
1-3. 開催するに至った経緯を教えてください。	<p>→所属するゼミの先生から、他のゼミとの交流がなく、学科内で一体感が持てないので、何かイベントでも開催できないかと相談を受けたことがきっかけです。私も同じように感じていたので、是非手伝いをさせて欲しいと申し出ました。</p>
1-4. 初めて開催することに対して、ゼミ生の中で異論はありましたか。	<p>→うちのゼミ生は20名いたのですが、その半分くらいが、クラブ活動やアルバイトがあるからと反対をしました。</p>
1-5. ゼミ生への対応はどのようにしましたか。	<p>→よくよく話を聞いてみると、反対する理由が、スピーチが苦手であるとか、参加ゼミが少ない場合は意味がないのではないかなど、後ろ向きなものでした。初めてのことでしたが、不安感もあったのだらうと思います。だからこそ、失敗してもいいから、学生のうちに一緒に経験をしてみようと声をかけていきました。最終的には、うちのゼミ生は全員参加できました。</p>
1-6. では、開催に際して、あなたの役割はなんでしたか。	<p>→ゼミの幹事長として責任があるので、15あるゼミの代表者に声を掛けて賛同を得ることを担当しました。</p>
1-7. 一人一人に声を掛ける作業は相当大変だと思いますが、一人で行ったのですか。	<p>→メンバーに分担をお願いしました。配布文章などを私が作成して訪問活動をしてもらいました。私は連絡が取れないゼミを担当しました。</p>
1-8. では、開催までに苦労したことはありますか。	<p>→会場の手配と、費用の捻出です。企画から実施まで3カ月程しかなかったのですが、実施候補日は学内の会場がすでに埋まっていますし、実際に費用の負担となると難色を示す人が多く困りました。</p>
1-9. では、どのように対応したのですか。	<p>→会場の手配は、最終的にOBの方々の協力を得て、敷地内のOB会館を借りることができました。費用については、先生のご尽力により教授会で費用の負担をいただけることになり解決しました。</p>
1-10. 教授会がよく費用負担してくれましたね。	<p>→教授会で趣旨説明を5分程度でプレゼンする時間をいただきました。それで何とか理解をいただけたのだと思います。</p>

図表 1-2 面接の展開事例 (新卒)

面接官	応募者
1-11. スピーチ大会より前に、教授会でスピーチすることになったというわけですか。	➡そのとおりです。副幹事長と二人で5分のプレゼンのために何日も準備をしたことが、今となっては思い出深いです。
1-12. 大会の参加状況は。	➡ほとんどのゼミが参加してくれました。
1-13. 参加しないうちもあったのですか。	➡2つのゼミが不参加でした。
1-14. 不参加の理由は何でしたか。	➡初めてなので、次年度から検討するという理由でした。
1-15. では、逆に参加してくれた要因は何だと思えますか。	➡やはり、参加ゼミの交流をしたいという思いが潜在的にあったと思います。
1-16. その潜在的な思いを表現され、良い経験をしましたね。	➡はい。そう思います。何より、他のゼミを理解することができました。同じ学科なのに、それぞれの研究アプローチや表現の仕方が全く違い、結果的に、自分たちのゼミのオリジナリティを知り合う機会にもなったように思います。
1-17. 大会を運営して、周囲の反応などは如何でしたか。	➡教授と参加ゼミはとも喜んでくれましたので、大成功だと思います。ゼミ生たちも、同じ気持ちだと思います。
1-18. 今回の経験から学んだことはありますか。	➡大会を成功させたのは、教授の助言で「思いが人を動かす」という言葉を聞いたことが役立つと思います。ただ、そうはいっても、思いだけでもダメで、それだけわかりやすく、意味やメッセージを伝えるか、自分たち自身がどれだけ率先できるかということも大切だということか、やっていくうちに理解できました。
1-19. その大会は、一度きりだったのですか。もしくは次年度以降も継続されるのですか。	➡現時点では、来年度も実施しようということになっていきます。同じスピーチ大会にするかどうかは未定ですが、ゼミ対抗イベントは実施しようということになっていきます。不参加のゼミも次年度の開催を約束してくれました。
1-20. 次回へ向けての反省などはありますか。	➡もっと早めに告知して準備ができるようにしたいと思います。後輩も、すでに次年度の開催について検討を始めた教授から聞きましたので、良い経験を残せたと思います。
1-21. 学生時代の様々な経験を社会人になってからどのように活かせると思えますか。	➡何事も、一人ではできないので、信頼できる仲間とチームワークで当たれば不可能はないと思います。私は、粘り強く諦めない精神力が職場で活かせると思います。また、経験の無いことにも前向きに行動することができそうです。
2-1. ところで、あなたはうちの社に対する志望度はいかほどですか。	➡続く…

参考にしてください。

採用担当者は

五感を精一杯磨こう



「泣いて馬鹿を斬る」という故事にもあるように、あの聡明な諸葛孔明ですら、部下の実力を見誤ったくらいです。人が人を評価するということは、それくらい難しいことなのです。

ただ言えるのは、面接を「ある判断基準で人を測定すること」と誤解してはいけないということです。

面接では、人の行動や能力、成果につながる可能性、組織の有効な要員になり得る可能性を評価するのが原則です。「働きぶりはどうなるだろうか」、「期待する能力を保有、発揮できるだろうか」、「期待する成果をあげられそうか」といったことが、採用する際の基準になります。

採用担当者としての使命を考えるなら、最後はテクニクではなく、自らの身体を頭を心をちゃんと使うこと。この己の五感を精一杯磨くこと。綺麗ごとかもしれないですが、私たち採用に関わる人間が、綺麗ごとを語れなくなったら、組織は終わりだと思ってしまう。最後に私が日頃から大切にしている言葉をご紹介しておきます。

目は、世界をしつかりと見ることができ
耳は、大切なことと真実なことを聞きと
ることができ
口は、見たこと聞いたことを伝えるこ
とができる
足は、あなたを待つ人のところへ連れ
ていってくれる
手は、困っている人を助けることがで
きる
頭は、自分にできることを考えつくこ
とができる

心は、相手の気持ちを感じとってあげることが



●まつした なおこ

株式会社オフィスあん代表取締役、社会保険労務士、人事コンサルタント。神戸大学卒業後、江崎グリコ(株)入社。新規開拓の営業職、報道担当の広報職、人事労務職を歴任。人事部門では、採用、育成、人事制度設計と運用、労務管理と幅広く人事業務に携わる。現在は、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導にあたる。「近況」昨日、二級船舶免許の取得講座に行ってきました。大型二輪には乗っていますが、真夏には暑すぎて、海川に清涼を求めに行こうという浅はかな考えは、実習が始まって10分で打ちのめされました。水上もけっこう暑い！