

## 「早期離職を防ぐ採用選考方法の再検証」

---

2006年8月30日 / 9月8日

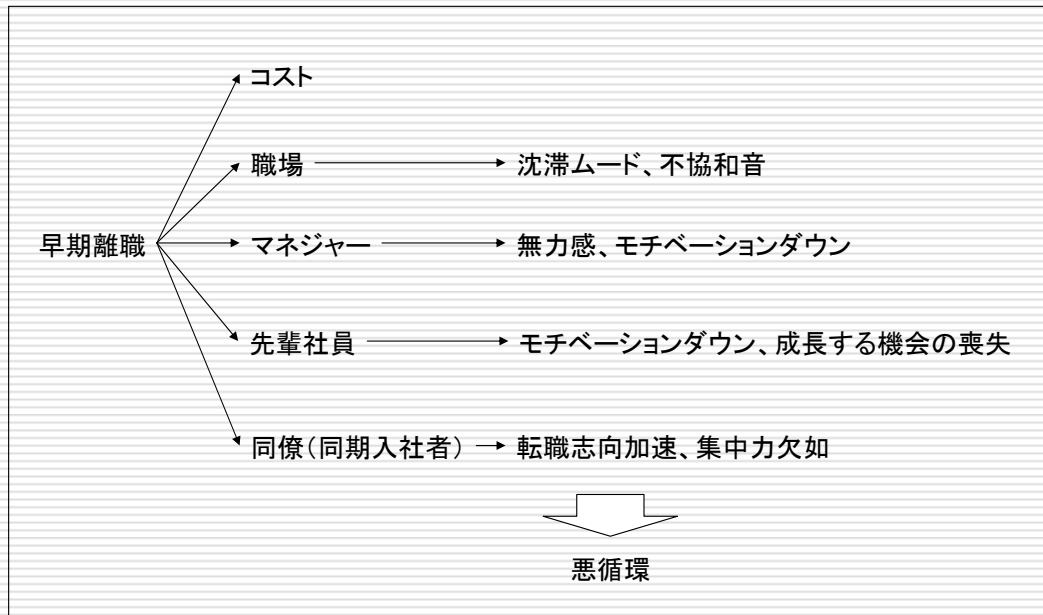
共催: 株式会社HRアドバンテージ / 株式会社トランジション

協力: マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社



平成18年版の「国民生活白書」(内閣府)によると、入社3年以内に離職する新卒者の割合は、2000年以降、35%前後の水準で高止まりの状況にある。一方、「社会人基礎力に関する調査(2005年)」(経済産業省)によれば、若手社員の早期離職の原因として、「採用時のミスマッチ」が42%と、「個人的理由」以外では最多となっている。つまり、大きな社会問題となっている早期離職を防止するためには、採用選考方法を見直すことが最優先課題であることが分かる。

## 早期離職が組織に与えるダメージ



HR Advantage Inc.

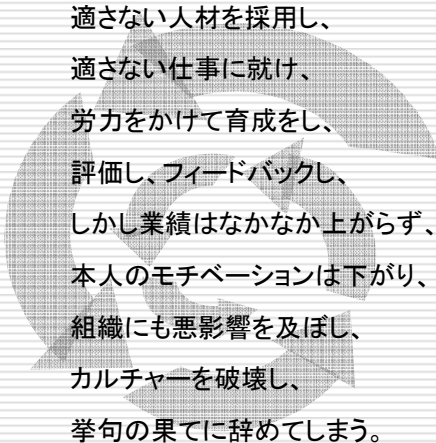
「辞めたらまた採ればいいじゃないか」とか、「うちの会社は生き残った者だけが残ってくれればいいんだよ」というような声を聞くこともままあるが、一人の若手社員の離職は想像以上に大きなダメージを組織に与えるという点も忘れてはならない。

コストも去ることながら、職場に与える悪影響は計り知れない。せっかく若者が入り、フレッシュな空気が生まれたかと思うや、辞めてしまったら、職場のムードは一挙に沈滞する。悪い場合には、責任のなすり合いで、不協和音が響くことになりかねない。また、新入社員を預かったマネジャーの意気消沈も大きい。会社としてはある程度の離職は織り込み済みであったとしても、現場のマネジャーにとってはそうではない。本気で育てよう、決して辞めたりしないよう指導していこうと思って受け入れるわけである。それで早期に辞めてしまったら、無力感に捕らわれ、自信を喪失してしまいかねない。

先輩社員も、後輩が入ってきて張り切っている最中に早々に去られてしまっただけでは、モチベーションのダウンは大きい。また、後輩に教えることで自らも成長するという、またとない成長の機会を逸してしまうことにもなる。同期入社の新入社員には、さらに悪い影響が及ぼされる。優秀な者が離職した場合など尚更である。新卒社員の転職志向が加速してしまい、負けじと転職活動に精を出すような事態を誘発することになる。その結果、現在の仕事への集中度は低下し、成長が大きく減速することになる。

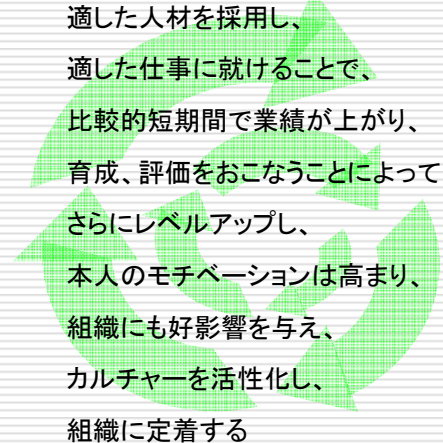
## 適した人材は組織に好循環をもたらす

### 〈適した人材を採用できなかった場合〉



適さない人材を採用し、  
適さない仕事に就け、  
労力をかけて育成をし、  
評価し、フィードバックし、  
しかし業績はなかなか上がらず、  
本人のモチベーションは下がり、  
組織にも悪影響を及ぼし、  
カルチャーを破壊し、  
挙句の果てに辞めてしまう。

### 〈適した人材を採用できた場合〉



適した人材を採用し、  
適した仕事に就けることで、  
比較的短期間で業績が上がり、  
育成、評価をおこなうことによって  
さらにレベルアップし、  
本人のモチベーションは高まり、  
組織にも好影響を与え、  
カルチャーを活性化し、  
組織に定着する

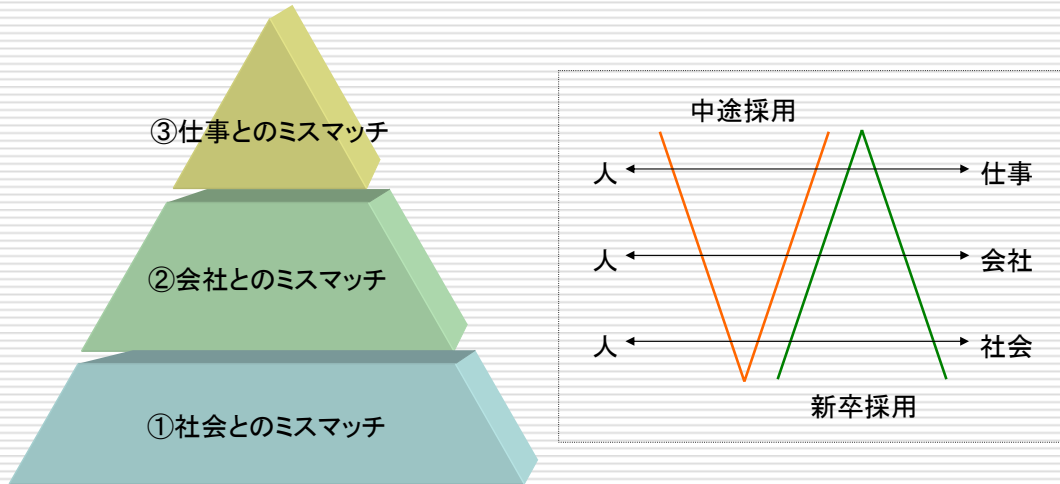
HR Advantage Inc.

一人のミスマッチ採用は、組織に悪循環を生み出すに十分な影響力がある。適さない人材を採用した場合には、その後の人材マネジメントプロセス全体が焦点が合わず、膨大な非効率が発生することになる。その結果、組織全体を巻き込み、悪循環を生み出す。一方、適した人材を採用した場合には、その逆のことが起こり、組織に好循環を生み出すきっかけとなる。

組織は複雑系であり、「自己加速性をもつ循環構造(ひとたび起こったことが、ますます起こりやすくなる仕組みをもつシステム)」であるがゆえ、いかにして好循環をつくり出すか、またいかにして悪循環を起こさないようにするかが、マネジメント上の最重要事項である。人の採用は、それ一つで組織を好循環にも悪循環にも向かわせるインパクトを持つ。

## 離職の原因はミスマッチ

離職が発生する場合はすべて、何らかのミスマッチによる。



HR Advantage Inc.

離職の原因は様々あるが、何らかのミスマッチが発生していることは間違いない。①社会とのミスマッチ、②会社とのミスマッチ、③仕事とのミスマッチの3つに分類することができる。社会とのミスマッチとは、社会人としての適性が低いということである。

これらのうち、中途(キャリア)採用と新卒採用とでは、それぞれの選考における重点が異なる。中途採用の場合、社会人としてはすでに適応しているわけなので、選考時におけるその点の重要性は低くなる。即戦力を求めるため、仕事とのマッチングの観点が必要となる。新卒採用の場合は逆であり、最初に配属する可能性の高い職種とのマッチングという観点において、仕事との適合度合いもある程度見る必要はあるものの、社会との適合、会社との適合という点がより重要となる。

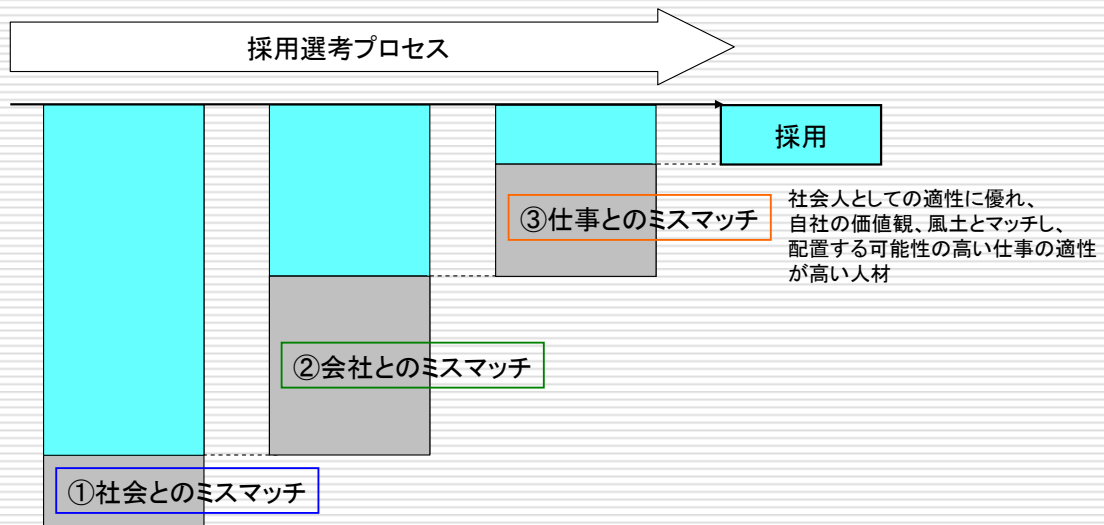
## どこを見ればよいのか？



HR Advantage Inc.

3つのミスマッチを防ぐためには、どこを見ればよいのであろうか。「社会との適合性」を見るうえでは、モチベーション、ストレス耐性、コミュニケーションを見る必要がある。社会人として継続的に職務を遂行していくうえでは、ストレスに耐える力が必要であり、またモチベーションを持続できなければならない。次に、会社とのマッチングとは「社風への適合性」を見ることであるが、人間性や価値観などの観点を確認する必要がある。仕事とのマッチングについては「職種への適合性」を見ることになり、コンピテンシーの観点が中心となる。

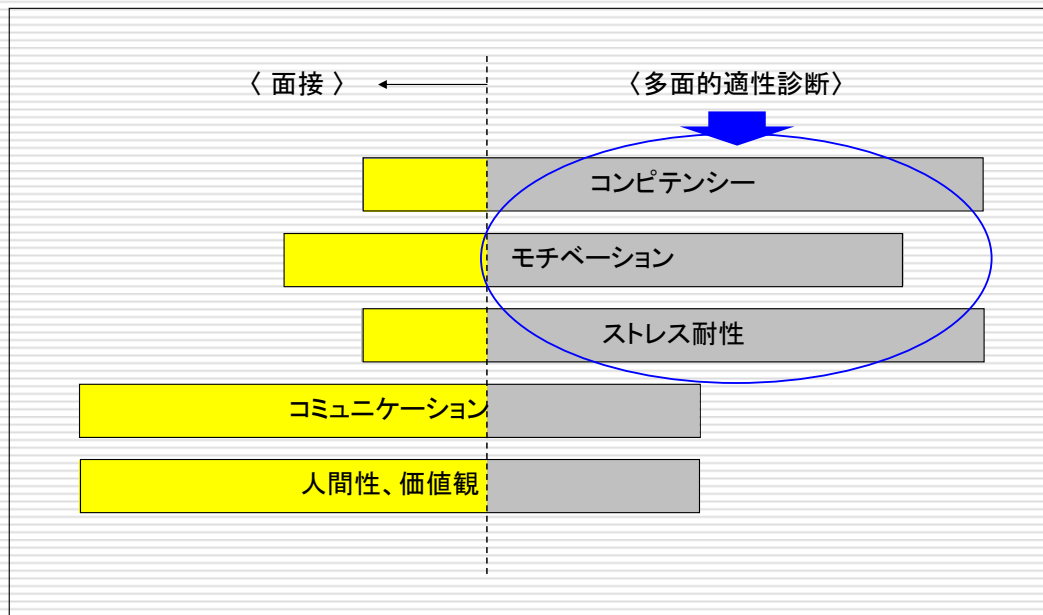
## 採用選考プロセスとミスマッチの排除



HR Advantage Inc.

採用選考のプロセスとしては、社会とのミスマッチ、会社とのミスマッチ、仕事とのミスマッチの順番で削いでいくことになる。それらのミスマッチを削いでいった結果、残った候補者は、「社会人としての適性に優れ、自社の価値観や風土とマッチし、配置する可能性の高い職種での適性が高い人材」ということになり、早期離職の原因となる要素は持ち合わせていない人材ということになる。

## 面接と適性検査を組み合わせる



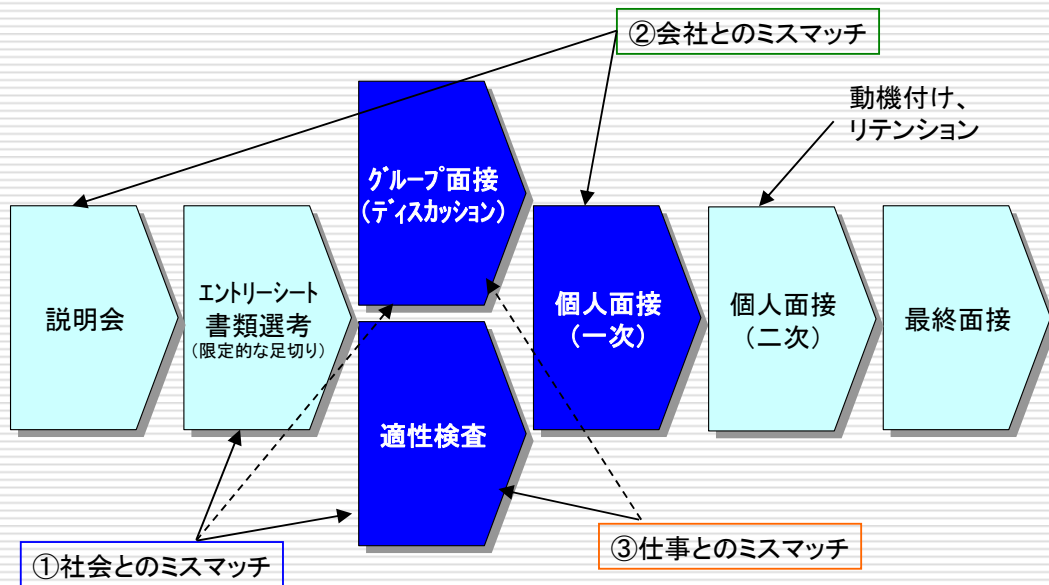
HR Advantage Inc.

面接重視で採用選考をおこなっており、ほとんど個別面接とグループ面接のみで候補者を絞り込んでいる会社も多くあるが、面接という手段が得意な点とそうでない点があることに注意する必要がある。面接では、受け答えや傾聴など、コミュニケーションに関わる部分を見ることはできる。また、面接官の眼力にもよるが、人間性や価値観など、会社との適合性に関わる点もある程度は確認することができる。

一方、ストレス耐性やモチベーション、コンピテンシーに関しては、数十分の面接の中で見ることは極めて困難である。モチベーションについては、一般的に面接で見られると思われがちであるが、それは面接時のやる気であって、継続性は保証されない。持続的なモチベーションは面接時に見極めることは困難である。また、昨今、コンピテンシー面接というものも一つの流行りであるが、面接でコンピテンシーを判断するには最低2時間以上の面接が必要である。コンピテンシー面接とは、過去の成功体験や失敗体験をひたすら聞いていくプロセスであるから、30～40分程度の面接ではほとんど特定することはできない。

これらの面接で見ることのできない点も、「社会とのミスマッチ」や「仕事とのミスマッチ」の原因となりうる重要な要素である。これらに点を見ずに採用してしまうことは、あまりにもリスクが高いと言わざるを得ない。よって、何らか面接に抛らない手段で判断材料を得る必要がある。多面的適性検査などはその有力候補となる。(→参考:「3 Viewpoint Assessment」) こうした診断と面接との組み合わせにより、3つのミスマッチのすべてを採用選考プロセス内で除去することが可能となる。

## モデルプロセス



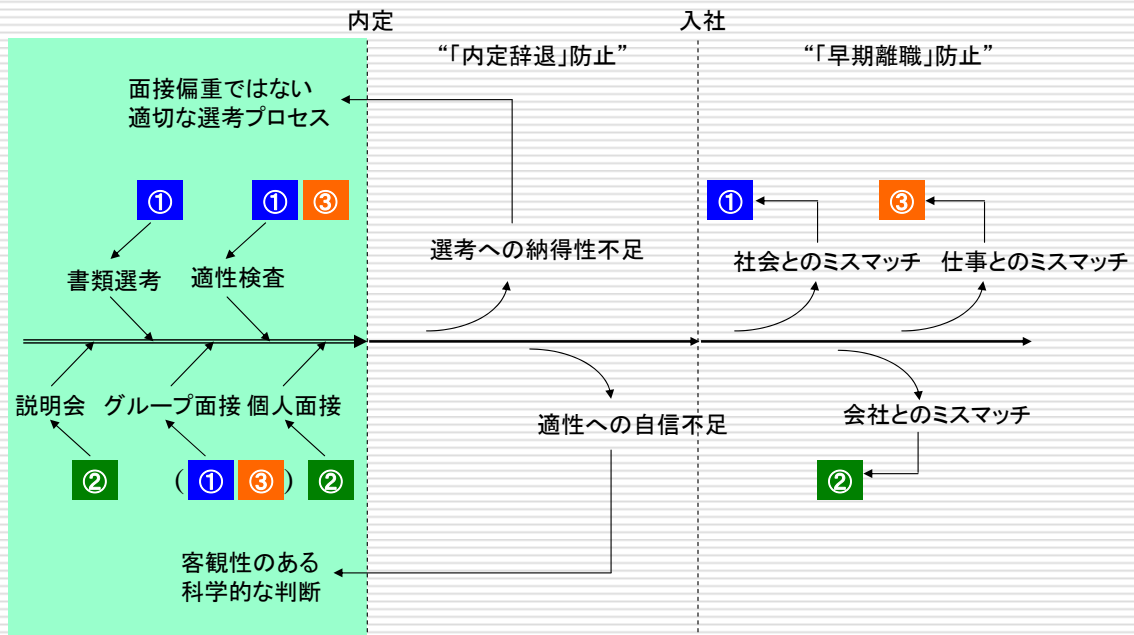
HR Advantage Inc.

面接と適性診断の組み合わせで3つのミスマッチを防ぐ場合、選考プロセスはどのようなものになるであろうか。一つの例を挙げれば、上のようなプロセスとなる。グループ面接では、単なる面接ではなく、候補者どうしのディスカッションをおこなうことを前提にしている。

「社会とのミスマッチ」については、書類選考で限定的に足切りをしたうえで、適性診断の結果に基づきおこなう。また、グループディスカッションにおいても、コミュニケーションの側面を確認することができる。次に「会社とのミスマッチ」については、説明会で自社について正確に伝えたいうえで、候補者自身に判断をしてもらうということがまずある。そして、個人面接において面接官が経験を基に判断することになる。「仕事とのミスマッチ」については、適性診断およびグループディスカッションを基に判断する。二次面接では、絞り込んだ内定候補者に対して動機付けをし、リテンションをおこなう場と位置付けるのがよいと思われる。

いずれにしても重要なことは、限られた期間内に完了する必要がある採用選考プロセスの中で、どのステップでどの観点を見極めるかを明確にして臨むことである。長いプロセスを描いているにも関わらず、こうした点が曖昧なままでは、目的の漏れや重複が起こり、結果として3つのミスマッチの除去に取りこぼしが出る恐れがある。

## まとめ



HR Advantage Inc.

採用後の「早期離職」同様、採用担当者の悩みの種のもう一つは「内定辞退」である。「内定辞退」の原因もいくつかあるが、一つには、採用選考段階での動機付けが十分でないという点が挙げられる。つまり、選ばれたという意識や、自分はこの会社(仕事)に向いているという意識の欠如である。また、面接重視で選考した場合、選考した側は納得していても、選考された側は納得していないことも多い。納得させるためには、ある程度の科学性、客観性が必要である。

「早期離職」も「内定辞退」も、その原因の多くは、採用選考プロセスの中で除去することが可能である。すでに述べたとおり、3つのミスマッチについては、説明会、書類選考、グループ面接(ディスカッション)、適性診断、個人面接のそれぞれのステップにおいてそれぞれの手段が得意とする観点を見極めることが肝要である。「内定辞退」に関しては、面接は重視しながらも、面接偏重ではないプロセスづくりがカギとなる。

## 【参考】採用担当者に求められるコンピテンシー

	1)遂行力 実施力、追求力、保持力、維持力	2)適応力 調整力、伝達力、協調力	3)統合力 展開力、立案力、影響力、指導力	4)創造力 変革力、創発力
1)自己	自己維持力 自己の規律性、感情安定性等を、仕事におけるいかなる状況下においても保つ力	自己適応力 自己を、チーム環境・職場環境に柔軟に親和・適応させ、協調する力	自己展開力 自己の特長や保有しているものを、環境に合わせて統合・展開する力	自己変革力 環境の変化に合わせて自己を変革する力
2)対人	対人追求力 人に対して粘り強く接し、長期間にわたる安定的な信頼関係を築く力	対人適応力 人に対して敏感に対応し、協調し、サポートする力	対人統合力 複数の人をまとめ、一つの方向に動かす力	対人変革力 人に対して感化を与え、変化させる力
3)成果	成果追求力 成果目標・ゴールに執着し、追求する力	成果調整力 チームとして最大の成果が上げられるようにチームの活動をとりまとめ、調整する力	成果統合力 複雑な環境・条件下において、組織やプロジェクトとしての最大の成果を上げるように内外の資源を統合する力	成果創造力 未知の領域において、成果目標やゴールイメージを設定し、チャレンジ・追求する力
4)戦略	戦略遂行力 定められたプロセスを、高い精度で着実・確実に遂行する力	戦略調整力 チームとしての計画や段取りを柔軟・適確に調整する力	戦略立案力 複雑な環境・条件下において、目標達成のためのプロセスを立案し、展開する力	戦略創造力 未知の領域におけるプロセスを創造して、物事を進める力
5)論理	論理追求力 論理的な思考・話し方・書き方を維持・遂行し、結論に導く力	論理伝達力 思考や概念を、論理的にわかりやすく伝達し、共有する力	論理統合力 混沌とした複雑な対象に対して論理的なフレームワークを適用し、統合する力	論理創発力 未知の領域において、新しい論理的なフレームワークを創造し、適用する力
6)情報	情報追求力 新しい情報に対する強い関心を維持し、情報収集を遂行する力	情報伝達力 情報をわかりやすくまとめ、効果的に伝える力	情報統合力 広く社内外の、様々な分野の情報を収集・分析・統合・活用する力	情報創造力 価値のある新しい情報を生み出す力
7)時間	効率追求力 仕事のスピードや効率的な時間の使い方を追求する力	効率調整力 チームとしての効率化を追求し、チーム活動を調整する力	効率統合力 組織やプロジェクトとしての生産性を高めるための仕組みを立案・展開する力	効率創発力 生産性を飛躍的に高める新しいアイデアを創発する力

HR Advantage Inc.

参考までに、採用担当者に求められるコンピテンシーを抽出してみた。マーサー社のコンピテンシー・フレームワークであるが、このうち、黄色で示した3つが特に優先度の高いコンピテンシーであり、薄黄色の4つが次に重要となるコンピテンシーである。

もっとも、採用担当者の成果責任(期待される成果)が何かにより異なるが、ここでは、以下の7つを想定している。

1. 会社イメージ、概要、仕事内容の伝達
2. 求める人材像の明確化
3. 応募数の確保
4. 適切な選考プロセスの設計
5. 能力・適性等の見極め、アセスメント
6. 面接官の指導、啓蒙
7. 内定者のフォローアップ

これらの成果責任を高いレベルで達成するうえでは、これら7つのコンピテンシーが必要となると考えられる。

- ◎対人適応力(対人感受性、サポート力)
- ◎成果調整力(チーム成果志向性)
- ◎情報伝達力(情報整理、共有力)
- 戦略立案力(プロセス設計力)
- 戦略遂行力(着実実行力)
- 対人追求力(人間関係構築力)
- 効率追求力(タイムマネジメント)