

仕事ができる人間を採用する方法

1. 仕事ができるとは

仕事ができる人間をそろえたい。これは、会社で働く人たちの多くが望むことである。しかしながら、仕事ができるという言葉にも、色々な意味がある。経営者の観点では、業績の向上という評価になるが、管理職の立場では、経営的な目標達成以外に、人間関係の良好さと言う要素が加わってくる。さらに、同僚を選ぶ場合にも、業績の足を引っ張らないことと、人間関係の良好さという二つの側面がある。

ここで大切なことは、学校の成績が優秀な人間が、必ずしも良い仕事をするとは限らないことである。この問題は、既に1970年代初期にアメリカの心理学者マクレランドが、「外交官の業績と、適性検査及び知能・スキルに関する採用検査に相関が無い。」と言う形で答えている。マクレランドの研究は、コンピテンシー（日本語では『高業績者の行動特性』）と言う概念にまとめられている。

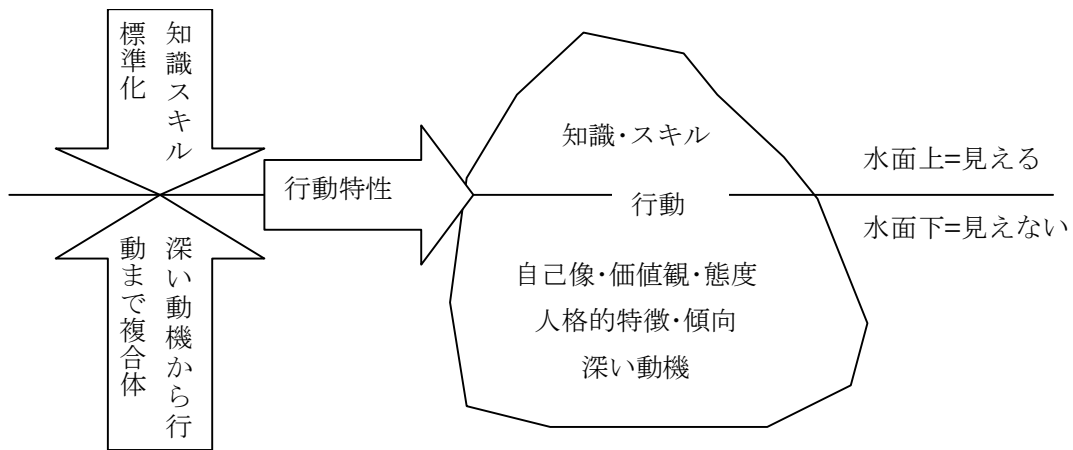


図1 冰山モデルにおけるコンピテンシー

図1は、コンピテンシーの説明によく使う冰山モデルである。人間の行動は、見える部分である知識やスキルだけでなく、価値観や態度などの深い動機に関連している。従って、これらを把握することが、『仕事のできる人』を選ぶ有効な手段である。これを個人の知的能力と言う観点で描くと、次ページの図2のようになる。

図2の内容を、概略説明すると以下のようなになる。実際の仕事を行うためには、特定分野に対応した『応用的知識』が必要である。しかし、それを構成するためには、学校で学ぶ数学や法学・経済学などの『基礎的知識』が必要である。但し、この様な基礎知識を活かすためには、『知の活用スキル』が必要である。また仕事をする時、そこで得た教訓などを『汎用化・標準化』する力が必要である。そして、色々な作業を遂行するためには、対人的なコミュニケーション能力などの『基本スキル』が必要となる。そして、仕事を行うためには、意欲を維持しないとイケない。そのためには、その仕事をする事が自分の価値観に合うものでないとイケない。そしてそれを支える、体力気力の充実が必要となる。

また、仕事の実行に於いてはチームワークが必要である。そのために、他人との関係を重視する。一方、難しいものにも逃げずに立ち向かう意欲なども大切である。これらは体力、気力から意欲・価値観とスキル面まで一体化してみないとイケない。

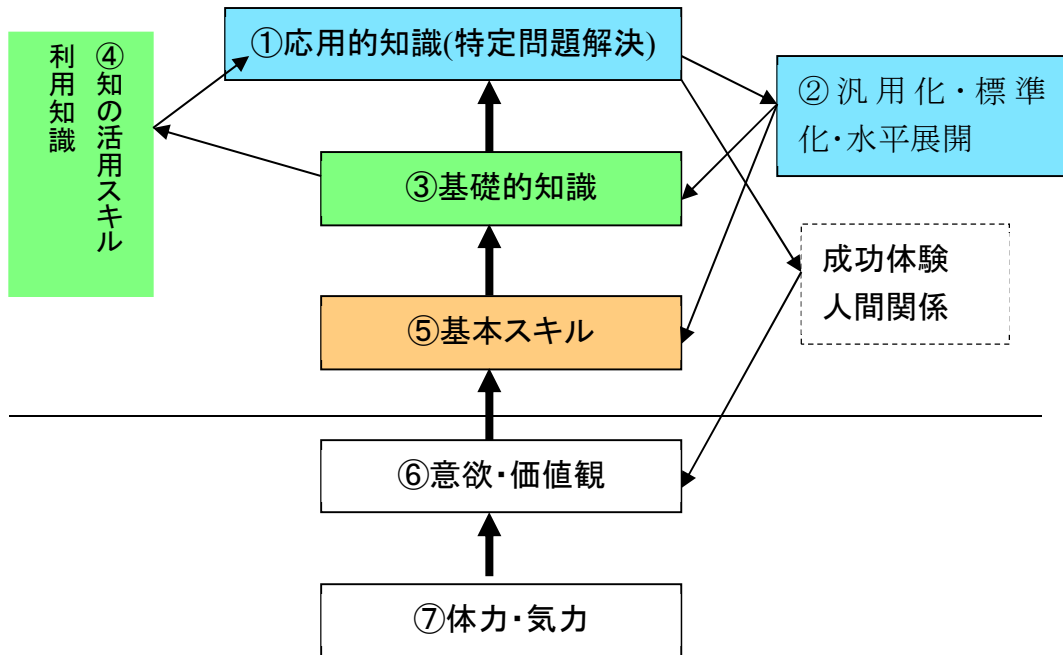


図2 人間の知的能力階層図 (KSAOs Knowledge Skill Action & Others)

2. 仕事のできる人を採用するための選別法

このように、良い仕事のできる人の条件は、意識的なモノから無意識的なレベルまで、多岐にわたっている。一方採用試験で普通に行われる手段は、筆記試験（Webでのテストを含む）と、面接が主要なものである。筆記試験も、SPI等の一般的な知能テスト的適性検査から、小論文の試験等に広がっている。この試験で判るものは、多くは基礎的知識と読み書きなどの基本スキルである。ただし、難しい知識を理解したり、難関大学の入学試験を合格したりすると言うことは、それなりの努力した経験があるという、体力・気力や意欲などの情報を少しは得ることができる。また、小論文にはその人の価値観が反映することもある。

一方、面接に於いては、会話などのスキルを評価する部分もある。しかし、コンピテンシーの考え方では、BEI(Behavioral Event Interview)面接と言う考え方がある。これは、面接対象者の体験談から、意欲や価値観までを引き出す方法である。具体的には、学生時代に頑張ったことや、成果を出したことの質問で以下のように聴きだす。

「貴方が学生時代に頑張ったことについて、教えてください。」

この選び方にも意欲や価値観の情報がある。

「その時、貴方の立場はどのようなものですか？」

この質問で、他の人との協力関係等を聞き出す。そして、他人と協力できるか、またリーダーシップを取っているのか、指示待ち的立場かを聞き出す。そして、対人関係の不安要素を見抜くようにする。

「その時、貴方が苦勞したことは何ですか？どのように解決しましたか？」

この質問で、独自の考えで問題を解決したか、とことんやりぬく努力をしたかを聞き出す。他人任せや、責任を他人に転嫁する習性等を出来るだけ見抜いて、該当者は排除する。

また、入社後の将来像を質問することで、その人の持っている価値観や、入社後も自己の能力開発に努める意欲などを聞き出す。

以下の表 1 に、コンピテンシーの一例を、表 2 に評価の例を示す。

表 1 コンピテンシー例

| 大項目 | 小項目 | 大項目 | 小項目 |
|---------|-----------|---------------|--------|
| リレーション | 他者理解力 | テクニカル | 分析的思考力 |
| | 顧客志向性 | | 総合的思考力 |
| | 人脈構築力 | | 情報収集力 |
| | 説得力・影響力 | セルフコント ロール | 自信 |
| 管理・指示力 | 組織コミットメント | | |
| 人材育成力 | 誠実性 | | |
| チームワーク力 | 状況適応力 | | |
| マネジメント | リーダーシップ | パワー | 達成志向性 |
| | | | 積極性 |
| | | | |

表 2 コンピテンシーの定義と評価(例)

| コンピテンシー | 定義 | レベル | 目安 |
|---------|--|-----|---|
| 他者理解 | 相手の行動や思考パターンから、相手が表明していない意図や意思についての的確に推測する能力 | 4 | 相手の言動、組織上の立場その他あらゆる情報から相手の心の動きや機微を予測し必要な行動をとる |
| | | 3 | 相手の言うことから、相手の心の動きや機微を感じ取り、必要な行動をとる |
| | | 2 | 相手の言うことを最後まできちんと聞き、自らの言葉で相手の意思を確認する |
| | | 1 | 相手の言うことを最後まできちんと聞く |
| | | 0 | (発揮していない) |
| | | -1 | 相手に関心を示さない |
| 人脈構築 | 新たな対人関係を構築し、良好な関係を維持する能力 | 4 | 社内外・専門分野に関わらず、どんな人ともビジネス上有効な関係を築き、維持する |
| | | 3 | 利害関係が対立する人とも、お互いのメリットを見出し、関係を築き維持する |
| | | 2 | 利害関係が無い人とも、共通の話題を見出し、良好な関係に発展させ、維持する |
| | | 1 | 利害関係が一致する人と良好な関係を築き、維持する |
| | | 0 | (発揮していない) |
| | | -1 | 新しい人間関係を築くことに興味を示さない |
| 達成志向性 | 困難な状況でも課題を達成する能力 | 4 | 社内外の重大な障害を乗り越えても、課題を達成する |
| | | 3 | 自己担当範囲以外でも重大な障害ならば他部門と協力して排除しながら課題を達成 |
| | | 2 | 自己責任範囲の障害を排除しつつ課題を達成する |
| | | 1 | 対応できる障害を排除しつつ課題を達成する |
| | | 0 | (発揮していない) |
| | | -1 | 障害に弱い |
| 積極性 | 物事を自分の問題として積極的に取り組む能力 | 4 | 自ら主体性をもち問題の重要性見つけて積極的に課題を解決する |
| | | 3 | 重要と考えた問題に積極的に取り組む |
| | | 2 | 重要と指示された問題に積極的に取り組む |
| | | 1 | 指示された問題に積極的に取り組む |
| | | 0 | (発揮していない) |
| | | -1 | 指示待ち、評論家 |

* 0～4の通常の評価に加えて、足を引っ張っている-評価にも注意のこと

以上