

失敗ケースに学ぶ！

現場の採用力パワーアップ講座

Lecture 12 効果的な面接技術をマスターする

- ...
 - Lecture 4 スキルより価値観の合致が大事
 - Lecture 5 多様性とインクルージョンの推進
 - Lecture 6 求職者視点で求人原稿を作成
 - Lecture 7 競合他社を調べる
 - Lecture 8 求める人物像を明確にする
 - Lecture 9 採用ブランディングの強化
 - Lecture 10 職場環境のPR
 - Lecture 11 面接前後の重要事項
 - Lecture 12 効果的な面接技術をマスターする

採用時の問題が離職につながる

離職率とは、一定期間内に離職した従業員の割合を示す指標です。厚生労働省では、離職率を「 $\text{離職率}(\%) = (\text{離職者数} \div \text{常用労働者数}) \times 100$ 」の式で算出しています(図)。令和5年度の産業別入職率・離職率(一般労働者)のグラフを見ると、全体の離職率は12.1%となっています。一方で、「生活関連サービス業・娯楽業」は20.8%、「サービス業(他に分類されないもの)」は19.3%と、特に離職率が高い業種があることが分かります。

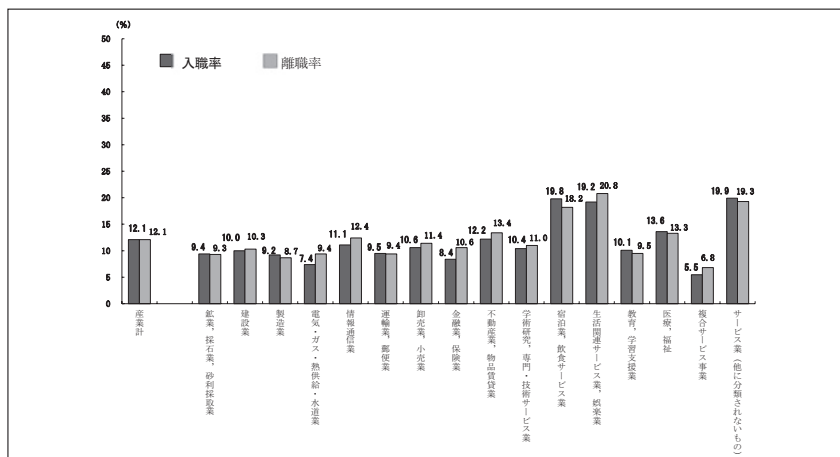
あなたの職場の離職率を産業別データと比較することで、1つの指標として活用することができます。

一定数の離職があることは避けられませんが、離職率が20%、30%を超えている企業の話の伺うと、やはり採用時に問題を抱えているケースが多いのが実情です。今回は、そのような事例について触れていきます。

ケース：「思っていた職場でなかった」とすぐに退職した事例

Aさんは、一般事務職としてB社に入社しました。求人票には「データ入力・書類作成・電話対応が主な業務」と記載されており、面

図：産業別入職率・離職率(一般労働者) 令和5年(2023年)



出典：厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/24-2/dl/gaikyou.pdf>

接時にも「難しい作業はなく、事務経験があれば問題なくこなせる」と説明を受けていました。

しかし、実際に入社してみると、業務内容は想像とは大きく異なっていました。データ入力は単純作業ではなく、社内システムを使いこなす必要があり、未経験のソフトをいきなり操作することが求められました。また、電話対応は顧客との調整業務が中心で、単なる取り次ぎではなく、専門知識がないと対応が難しい内容が多い業務でした。さらに、書類作成もマニュアルが整備されておらず、過去の資料を参考にしながら自己流で対応せざるをえない状況が続きました。

業務が想像以上に複雑で、OJTもほとんどなく、入社初日から「話が違う」と感じたAさん。先輩社員に質問しても、「みんな自分で

覚えているから」と冷たくあしらわれ、相談する相手もいません。毎日ミスを指摘されるばかりで、自信を失い、次第に出社するのが苦痛になっていきました。

結局、Aさんは入社から2ヵ月で退職しました。「もっと事前に業務内容を詳しく説明してくれていたら、応募しなかったのに…」という思いを抱えながら会社を去りました。B社では、Aさんの退職により、再び採用活動を行うことになり、採用コストの増加と、現場社員の負担増が問題となりました。

改善策

今回のケースで考えられる主な原因は、次の通りです。

まず、面接時に会社や職場環境のポジティブな面ばかりを強調し、別の面を伝えていなかったことが挙げられます。例えば、忙しい時期の業務負担や職場のルール



■ 山田 真由子（やまだ まゆこ） 山田真由子社会保険労務士事務所 代表

【誰もが輝く職場づくりをサポートする専門家】社労士としての法的な視点だけではなく、キャリアや心理の視点を併せ持ち、統合的な観点から、クライアントの本当の問題をいち早く見抜くことをモットーとしている。著書に『外国人労働者の雇い方 完全マニュアル』『会社で泣き寝入りしないハラスメント防衛マニュアル 部長、それってパワハラですよ』『すぐに使える！ はじめて上司の対応ツール』がある。

HP : <https://officestarccompass.com/>

公式メルマガ : <https://www.reservestock.jp/subscribe/221393>

など、求職者が入社後に「聞いていなかった」と感じるような点が説明されていなかった可能性があります。次に、実際の業務内容について具体的な説明がなされず、実務体験の機会もなかったことが問題でした。面接時に仕事の流れや日々の業務の詳細が伝えられず、求職者が仕事内容を具体的にイメージできなかったことが、入社後のギャップにつながったと考えられます。さらに、採用基準が明確でなく、求職者のスキルや適性を十分に確認できていなかった点も見逃せません。求職者の希望や能力が職場の実態と合っていなかった場合、早期退職につながるリスクが高まります。

こうした問題を防ぐためには、まず、1次面接の段階で会社の実態を正しく伝えることが重要です。仕事内容や職場の雰囲気、勤務時間、キャリアパスについて、できる限り具体的に説明することが求められます。例えば、実際の業務をより深く理解してもらうために、現場見学や現場社員との面談を取り入れることも有効です。また、会社の魅力だけでなく、業務の厳しさや繁忙期の負担など、マイナス面についても正直に伝えることが大切です。例えば、「繁忙期は残業が増えるが、その期間を乗り越えると業務が落ち着く」といった具体的な説明をすること

で、入社後のギャップを軽減できます。

また、求職者のスキルや適性を事前に確認するために、実務スキルテストの導入を検討するとよいでしょう。例えば、事務職であればエクセルの基本操作テストを実施し、求職者が業務に必要なスキルを持っているかどうかを確認します。接客業であれば、簡単なロールプレイングを取り入れることで、求職者の対応力を見極めることが可能です。さらに、適性テストやワークサンプルを活用すれば、職場のニーズと求職者のスキルが一致しているかどうかを判断しやすくなります。

採用時のミスマッチを防ぐためには、応募者の理解を深める質問を事前に設定することも重要です。例えば、「この職場で何をしたいですか？」や「業務のどこに期待を持っていますか？」といった質問を通じて、求職者の志向や適性を見極めることができます。また、「どんな職場環境を希望しますか？」といった質問を加えることで、入社後に「思っていた環境と違った」と感じることを防ぐことができます。こうした質問を面接でしっかり行うことで、求職者と企業の相互理解を深め、より良いマッチングが可能になります。

さらに、内定後のフォローアップを行うことも、早期退職を防ぐ

うえで有効です。例えば、入社前に既存社員との座談会を実施したり、事前学習用の資料を提供したりすることで、求職者の不安を軽減することができます。また、入社前オリエンテーションを実施し、会社の文化や業務の流れを事前に共有することで、入社後のスムーズな適応をサポートできます。こうしたフォローアップを丁寧に行うことで、入社後のギャップを最小限に抑え、定着率の向上につなげることができます。

人事としてすべきこと

早期退職を防ぐには、人事として採用時に会社の実態を正直に伝え、求職者の適性を正しく見極めることが重要です。内定者フォローやOJTを充実させ、定着を支援する仕組みを整えることで、入社後のギャップを軽減できます。また、採用基準を明確にし、求人広告の内容を見直すことで、ミスマッチを減らすことが可能です。さらに、離職者のデータを分析し、採用や職場環境の改善を続けることで、より働きやすい職場づくりと定着率向上につなげていきます。人事としては、単なる採用業務にとどまらず、社員のキャリア形成や職場環境の最適化にも積極的に関与し、組織の成長と人材の定着を支える役割を担うことが求められます。