

採用前に見抜く!

採ってはいけない人の 特徴と見分け方

問題社員を採らないために、採用担当者は求職者のどこを見ればよいのでしょうか。採ってはいけない人を見抜くためのポイントを解説します。

株式会社人材研究所
ディレクター・組織人事コンサルタント

安 藤 健



ない」「周囲との協調性が著しく低い（独善的、チームの和を乱す）」「やる気がまったく見られない」「改善の意思がない」などが挙げられる人のことです。

そして3つ目の「コミュニティ・クラッシュヤータイプ」は、聞き慣れないかもしれませんが、近年とくに問題視されています。

このタイプは、社内で影響力のある人には媚び、立場が弱い人には高圧的な態度を取ります。さらに「リーダーや主要メンバーの陰口を言う」「平気で嘘をつく」といった問題行動も取ります。

コミュニティ内の関係性を悪化させ、結果的にそこに所属する人たちの間にあった絆が壊れ、徐々にコミュニティ自体が崩壊していきます。

これら3つのタイプの人は、人事担当者や経営者、現場マネジャーなどを日頃から悩ませている存在です。

ハラスメントタイプに関しては、ハラスメントを受けた被害者から人事などに声が挙がってくるケースのほか、同僚など第三者が「あれはハラスメントではないか」と声を挙げ、発覚することが多いでしょう。

勤務態度不良タイプは、他のチームメンバーから「この人とは一緒に働きません」といった強い声があり、直属のマネジャーが対応を迫られるケースが多いです。

もともと厄介なのは、コミュニティ・クラッシュヤータイプです。影響力のある人に媚びることががうまいので、それを知っているほかのメンバーはなかなか直属のマネジャーに報告しにくく、問題がすぐに表面化しません。

このタイプに関しては、とくに第三者である人事が目光らせ、問題が起きている現場に入り込んでいって解決を主導する必要があるでしょう。

いずれにせよ、採ってからでは、対応に相当の労力やストレスがかかりますので、採用段階できちんと見抜いて、スクリーニングしておきたいものです。

「採ってはいけない人」を 採用時点で見抜く方法

これらの「採ってはいけない人」を採用時点で見極める方法として、以下の3つの手法が挙げられます。

① 「面接」で、前職までの経験・行動を具体的な行動レベルにまで

採ってはいけない人の 3タイプ

まず、採ってはいけない人は、次の3タイプに分けられます。

- ① ハラスメントタイプ
- ② 勤務態度不良タイプ
- ③ コミュニティ・クラッシュヤータイプ

1つ目の「ハラスメントタイプ」は、周囲にパワハラやセクハラ

ラなどのハラスメントを行なってしまう人のことです。

近年、とくにパワハラが問題化しています。厳しい指導とパワハラの境界線が難しいこともあることから、無意識にハラスメントを繰り返してしまうタイプの人もいるのが現状です。

2つ目の勤務態度不良タイプというのは、具体的には「遅刻や欠勤が多い」「指示やルールに従わ

図表1 「採ってはいけない人」を見抜くための3つの選考手法

選考手法①	面接 (Interview)
内容	<ul style="list-style-type: none">・ 候補者と面接官の対話によって能力評価や人物評価を行なうもの・ 対面またはオンラインで実施される
特徴	<p>〈メリット〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 面接官が候補者の反応に応じて質問を調整できるため、深掘りが可能 <p>〈デメリット〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 面接官の技量によって評価の精度が変わってしまう
選考手法②	適性検査 (Aptitude Tests)
内容	<ul style="list-style-type: none">・ 候補者の基礎能力 (数学的 / 言語的 / 論理的 / 図形的推論など) や性格特徴について客観的に評価するテスト・ 一般的にオンラインまたはペーパーテスト形式で実施される
特徴	<p>〈メリット〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 「この候補者はよりよく自分を見せようとしていないか」「回答が一貫しているか」などの情報も計測してくれるため、候補者が回答をコントロールしにくく、結果の客観性が高い <p>〈デメリット〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 候補者がテスト慣れしており、十分に対策されているとメリットが活かせない可能性がある
選考手法③	リファレンスチェック (Reference Check)
内容	<ul style="list-style-type: none">・ 候補者の前職での勤務状況や人物などについて、過去の上司・同僚・部下などの第三者に問い合わせる身元調査・ 電話、メール、オンラインフォームなどを通じて行なわれることが多い
特徴	<p>〈メリット〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 候補者の過去の職場での実際の業績や行動について、直接的な証拠を得ることができる <p>〈デメリット〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 事前に打ち合わせなどをされると、情報提供者が候補者のよい面だけを強調する場合や、偏った評価をする場合もある

フォーカスして確認する

② 「面接」で見抜けなかった場合の保険として「適性検査」を活用する

③ 「面接」と「適性検査」で不安が残る場合は「リファレンスチェック」を行なう

それぞれの選考手法の内容と特徴は図表1のとおりです。

これらの選考手法の特徴を踏ま

えたうえで、最優先で行なうべきは、面接官の面接力向上です。

面接は3手法のなかで、もっともポピュラーな選考手法であり、ほとんどの会社で導入されているのではないのでしょうか。

だからこそ、まずはいつも行なっている面接のやり方から変えていきましょう。

まず、面接では候補者がこれま

での職場でこういった経験をし、行動を取ってきたのか、できるだけ詳細に深掘りしてください。

具体的な質問例としては、「これまで、個人で完結するタスクではなく、チームプレーを活かして課題解決に取り組んだ象徴的な経験があれば教えてください」といった周囲への向き合い方がわかる経験を指定して質問を投げかけ

ていきます。

さらに、続けて以下の質問で深掘りするとより効果的です。

● 会話の質

・ メンバー (部下含む) と、仕事に関するコミュニケーションをどのように取っていましたか？

● 利他的行動の有無

・ 困っているメンバーや、遅れが生じているメンバーがいたときはどのように行動しましたか？

・ 自分の役割以外のことのために、何か自主的にとった行動などはありますか？

● 対人コンフリクト (衝突) との向き合い方

・ チームで仕事を行なう際、進め方や決定事項で他のメンバーと意見が衝突したり、考えが大きく違ったりしたとき、どのように対応してきましたか？

これらの質問によって、マネジャー級の候補者であれば、過去に部下に対してどのように指示を出していたのか、本人が気づいていないハラスメントと捉えられるようなコミュニケーションがなかったかなどがわかります。

また、無意識にチームの和を乱す行動をしていなかったか、チームで決めたルールやポリシーにき

図表2 コミュニティ・クラッシャータイプが答えられない7つの深掘りポイント

- ① どのような環境で
- ② どのような問題を
- ③ どのような考えから(原因)
- ④ どのように考えて(対策)
- ⑤ あなたが何を実行したか
- ⑥ どんな苦労があり、どう乗り越えたか
- ⑦ 最終的にどんな結果を得たのか

ちんと従っていたかななどもわかるため、勤務態度不良タイプを見抜くこともできるでしょう。

ちなみに、コミュニティ・クラッシャータイプは他の2タイプよりも比較的口がうまいので、こういった質問にも、ある程度うまく回答することも考えられます。

そのため、面接官はコミュニティ・クラッシャータイプが語る内容よりもさらに深く詳細を聞いていく必要があります。

コミュニティ・クラッシャータイプが語る成果や実績などは、「ただ強い人のそばで見ていただ

け」「部下にやらせただけ」といった、本人がただ乗り(フリーライダーリング)しているだけのケースが非常に多く見られます。

そこで、「他の誰でもない自分自身が考えたことやとった行動」を聞いてみましょう(図表2)。

さらに、面接で見抜けなかった場合のために「適性検査」の活用もおすすめします。

世の中にはこういった職場を壊す「採ってはいけない人」を見抜くために特化した適性検査も多く存在します。

たとえば株式会社人総研の『TAL』という適性検査には、「病理傾向」や「不祥事傾向」などを測る尺度があります。

面接と適性検査の結果を総合的に判断することで、精度の高い評価が可能となります。

そして、「面接でも適性検査でも問題はなかったが、それでも怪しい感じがする」といった候補者については、過去の上司・同僚・部下などの第三者に問い合わせる「リファレンスチェック」を行なうことも検討しましょう。

リファレンスチェックは、コンプライアンスに非常に厳

しい外資系企業や金融機関などが行なうイメージがあるかもしれませんが、最近是比较的手軽に実施できる外部サービス(株式会社ROXXが提供する『Back check』など)もあるので、そういった候補者については、個別に回答依頼をしてみてください。

それでも採ってしまった場合の留意点

最後に、選考の網の目をかいくぐられて、入社後に問題行動が発覚したらどうすればよいかにについて解説します。

まず、日本の雇用法制において、一度採用した社員を解雇するのは非常に難しいのが現状です。横領などわかりやすい犯罪行為でなければ懲戒解雇の処分も簡単には下せません。

ただし、たとえば降格(役職・職位・職能資格を引き下げる)などの処分については、事実としての明確な証拠と再三の注意勧告を行なったうえで、訴訟などを起こされても合理的であると判断されるケースも多くあります。

そのために、日頃からきちんと記録をつけておくことが重要です。個々の社員について、日常の

気になる行動や発言などはノートに書き留めておきましょう。

決して、印象だけで評価したり、第三者の声を聞いたりしただけで、判断してはいけません。ハラスメントであっても、勤務態度不良であっても、周囲の人間関係を壊すコミュニティ・クラッシャー行為であっても、「いつ、どんな場面で、どんな発言・行動を取り、それによって周囲や相手にどんな影響を与えたか」という具体的事実を集めたうえで、行動改善を要望したり、最終的な処分を下したりしなければなりません。

また、冒頭で述べたとおり、そういった問題行動が起こりやすい職場体質(周囲が不正やハラスメントなどを容認したり、見て見ぬふりをしたりする組織文化など)がないかといった点も、人事担当者としてはフラットに考える必要があります。

もし、そういった職場体質から抜本的に改善しなければならぬという場合は、人事責任者などを筆頭に組織改革プロジェクトなどと称して全社的な社内ルールの見直し、社員の行動規範の設定と浸透施策などを行なっていく必要があるでしょう。