

4. 採用

事例12 採用時の注意点

L社（製造業）では、急に退職した経理キーマンの後任を急ぎよ採用することになった。フィリピン人経理マネジャーが面談をし、十分な経験を持つと判断した人物を採用したが、勤務開始後に経験、実力不足が発覚した。

【問題点】

採用時面談のアセスメント基準を設けることなく、各現場の面接官に任せていると主観的な判断で決めがちである。特に「自分に似たタイプ、または共通点がある」または「自分の部下として使いやすそう」といった印象で採用することも一般的だ。コミュニケーションが上手な候補者は面接では受け答えがよく印象も良いが、実際に働き始めると実力がないこともよくある。

実力不足で入社した社員を試用期間中に見定めることなく6カ月がたってしまうと、フィリピンの労働法上、会社はその社員を正社員化する義務がある。また、正社員化した後に解雇をするのは極めて困難である。

【対応策】

まず、応募に際しては、その職務の役割・責任と必要な要件（知識・スキル・能力、経験、資格）を明確に定める必要がある。そして、採用面談時に職務経験の具体的な内容やスキルを質問し、確認する。その際のポイントは、過去の経験ベースで回答してもらうことだ。「このような状況の場合、あなたはどうしますか？」と状況質問をすると、例えば実経験がなかったりスキルがなかったとしても、知識だけでうまく回答できる候補者はいるからだ。とくに質問に対して冗舌に答える候補者は要注意。また、経歴書では自分が少しでも関わったタスクやプロジェクトについて誇張して記述している候補者もいるため、面接では、本人はどのような役割だったのか、具体的に何をしたのか、苦労した点や留意した点は何か、結果はどうだったか、そこからの学びは何か、とかなり突っ込んで具体的に聞くのがポイントだ。

面談で見極める際は3つのマッチ、すなわち①ジョブマッチ（職務に必要なスキルや能力、経験を持っているか）、②モチベーションマッチ（本人の動機付け要因は会社が提供できるものか）、③カルチャーマッチ（会社が社員に期待する価値観や行動と本人の特性が合うか）を考慮することをお勧めする。例えばチームワークを重視する組織において、いくらスキルが高くて仕事は出来ても、一匹おおかみの行動をとる人材だと、入った後のチー

ムパフォーマンスが低下するリスクがある。特に職場の人間関係を重視するフィリピンではこのカルチャーフィットは重要であり、実際に経験者を採用しても社風に合わずに辞めるというケースは多い。3つのマッチを一人の面接官が30分～1時間で全て聞くのは難しいので、誰が何を判断するかというプロセスを決め、面接官教育を実施するのも有効である。

フィリピン スナッフ



イフガオ州バナウエ町の棚田郡（世界遺産）