

# なぜ採用面接のときに気が付かなかったのか？ (気付いていたとしたらどうすれば良かったのか？)

事業主には雇用を維持する責任があり、人の成長を促進する責務があります。そのためには採用選考を適正に行う必要があります。

本稿は採用選考における不合理な差別を助長するものではなく、障害者等の雇用促進を阻害するものでもありません。

無責任または不適切な採用選考によって不当解雇や不本意な退職を含むいわゆる「問題職員」の問題（それは本人側の「問題」というよりむしろ採用側の「問題」です）を生じさせないために採用選考において何にどう着眼すれば良いかを論じています。

20240117 hrms-jp 河北

## 「あと」から「採用ミス」に気付く例

例) コミュニケーションに難がある。

例) 論理性（合理的）を欠く。極端に情緒的。

例) 協調性に大きく欠ける、極端に自己中心、言動や態度に気付きや配慮を欠く。

例) 極端に内向的または極端に外交的、躁鬱的。

例) ストレスに弱すぎ、すぐに適応障害になる？

例) ワークライフバランスが取れていない？（生活規律・勤務規律の乱れ）

例) 依存症（喫煙・飲酒・その他）？

例) 前職の退職理由が不明（または他責的）…

例) 大人の（またはIQが高い人の）発達障害（ASD, ADHD）が懸念される。

## 「採用」のセオリー

- 「この人となら、ぜひ一緒に仕事をしてみたい、と思える人」を採ること。
- 「採用後の育成や指導で何とかする」なら採り、そうでなければ採らない。
- 「どちらとも言えない人」は採らない。「ぜひ採りたい人」を採る。
- 「ちょっと（一瞬）気になったこと」をそのままにしない。
- 「一人で判断せず、一度で判断しない」
- 「採用選考」だけがすべてではない。
- 「書類選考」「面接選考」「観察選考」「論文選考」「試用選考」…
- 「採用選考」は「人事評価」より広く・深く…

## こんな（無責任な）採用をしてはいけない

企業は一定の目的・目標の達成や価値の実現の為に多くの人たちが協働する組織体ですので、**コミュニケーション能力に著しく欠ける人や協調性・社会性に著しく欠ける人たち**を安易に採用してはなりません。

それらの人たちの企業への責任として雇用し、職業人として育成するというなら別ですが、**のちに「ローパーフォーマー」や「職場の中の困った人たち」として退職を求めるくらいなら**、採用そのものを差し控えるべきです。

新卒採用では応募者が募集職種に必要な「知識や経験」を有していないのは当たり前ですが、しかしそれは**採用後の育成次第で「何とかなる」要素**ですので、新卒採用の選考で「知識や経験」の多寡を重視すべきではありません。

また、企業としては新卒者に「協調性・主体性・積極性・誠実性・責任感」などを期待するはずですので、そうした適性は学校時代にも発揮できているはずなので、**本人の実体験談を聴き出すこと**である程度推定ができるはずです。

応募者の資質・能力・指向・行動適性のうち、多くは**資質適性に見られるネガティブな要素が、採用後の育成で「何とかなる」ものなら「採っても良い」し、そうでなければ「採ってはいけない」**のです。

## 採用選考におけるネガティブチェック

### ① コミュニケーション能力に著しく欠けるように見える人

- 自分が何を言っているのか、何が言いたいのかほとんど分からない。
- 相手の質問の意図や内容が把握できず、質問と回答がかみ合わない。
- 極度の緊張等により、「Yes、No」以外はほとんど会話が成立しない。
- または一方的にしゃべりすぎ、双方向の会話が上手く成り立たない。
- 文章表現が極めて稚拙で、何を言いたいかわからない。

### ② 協調性に著しく欠けるように見える人

- 極端なわがまま、自分勝手、自己本位
- 過剰な優越感または過剰な劣等感
- 極端な頑迷さ、物分りの悪さ
- 相手や周囲への悪意や敵意、被害または加害の意識、無理解・非協力
- その他著しい未熟さ（下記）、またはパーソナリティーの偏り（下記）

### ③ 年齢不相応に未熟に感じる人

#### 成熟性

- 能動的
- 独立
- 多様な行動
- 深く強い興味
- 長期的展望
- 対等または優越
- 自己発見と統制

#### 未熟性

- 受動的
- 依存的
- 単純な行動
- 浅く移り気な興味
- 短期的展望
- 従属的
- 自己認識の欠如

④ パーソナリティーに極端な偏りがあるように見える人

【A群パーソナリティー障害】 奇妙で風変わりに見える。

- 親密な関係で急に不快になる。認知的・知覚的歪曲、行動の奇妙さ。
- 社会的関係からの遊離、感情表現の範囲が限定される。
- 他人の動機を悪意のあるものに解釈するといった、不信と疑い深さ。

【B群パーソナリティー障害】 演劇的で、情緒的で、移り気に見える。

- 他人の権利を無視しそれを侵害する。
- 対人関係、自己像、感情の不安定および著しい衝動性。
- 過度な情動性、人の注意をひこうとする過度の言動。
- 誇大的で、賞賛されたいという欲求、他人への共感の欠如。

【C群パーソナリティー障害】 不安・恐怖を感じやすい。

- 困難や他人との密な接触を回避。他人からの否定的評価に対して過敏。
- 世話をされたいという全般的で過剰な欲求のために従属的。
- 秩序、完全主義、コントロールすることに非効率的なまでにとらわれ。

⑤ 上記①～④の自己認識に欠けるように見える人

「コミュニケーション能力に著しく欠ける人」

「協調性に著しく欠ける人」

「年齢不相応に未熟に感じる人」

「パーソナリティーに極端な偏りがある人」

問題はそれらへの本人の「自己認識」の有無や程度です。



# 発達障害の特性 診断のために

中枢神経系の高次機能の障害が発達期に生じているもの

・ 日本精神神経学会 DSM-5病名・用語翻訳ガイドライン

- 自閉症スペクトラム障害 ASD  
(自閉スペクトラム症)
  - 社会的相互交渉
  - コミュニケーション
  - 想像力・興味・関心
  - 感覚のバランス
- 注意欠陥多動性障害(症) ADHD
  - 衝動性、多動性、注意力
- 学習障害(症) LD
- 知的能力障害 (症) MR
  - 読字、書字、算数等
  - 知的全般の障害

広い意味では含まれる

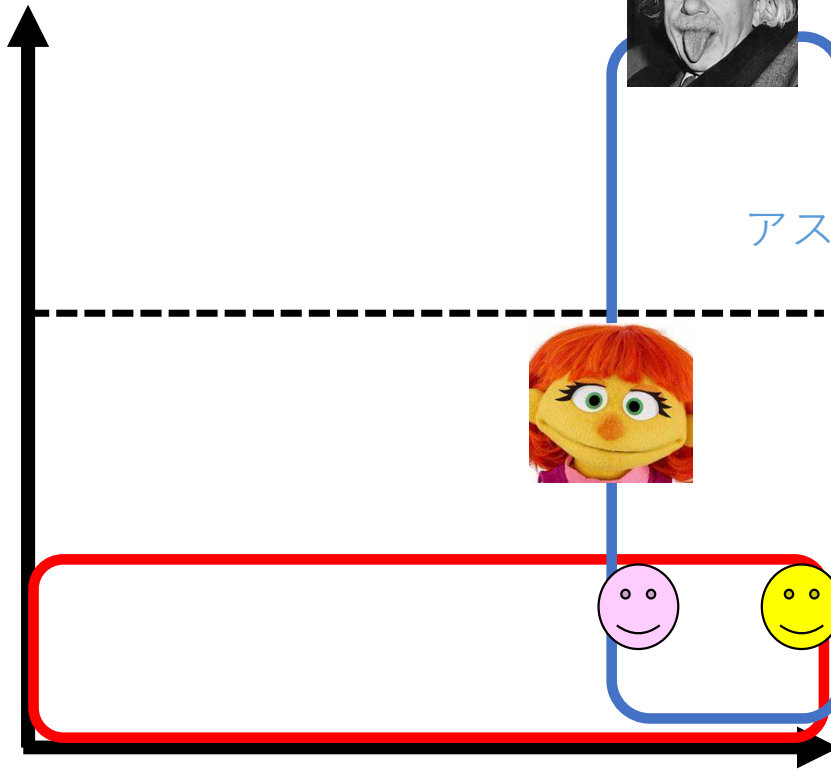
# 発達障害と知的能力 マトリックス

知的能力

高い

平均

低い



アスペルガー

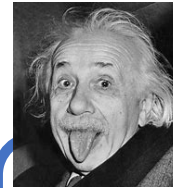
自閉症

発達障害特性

軽い

重い

アスペルガー症候群は、「周囲との交流が困難」、「限定的な興味の対象と日常生活のルーチン化が顕著」といった自閉症的な症状を特徴する疾患です。



## こういう面接をしてはいけない ☆

- … 筆者の知る限り、企業の採用においては、対面式の面接選考に優る選考方法はありません。ただし、そのやり方次第では「採用ミス」にもなりまねません。

### (1) 採用選考の3つの方法

- 筆記法 … 一般教養を問う筆記試験、専門知識を問う筆記試験など
- 面接法 … 原則として1対Nのコミュニケーション面接
- 観察法 … グループディスカッションの様子を観察評価する手法

#### <グループディスカッション評定票の使用例>

- ① 応募者4～5名、評定者2～3名を想定する。
- ② テーマを設定し、グループとしての結論をまとめるよう指示する。
- ③ テーマの例としては「仕事をする上で一番大切なことは何か？」など。
- ④ ディスカッションは30分程度とし、進行役と発表役を互選する。
- ⑤ 結論発表が終わったら評定者間で評定結果について意見交換する。

## (2) 面接選考のNG事例

### ① 候補者が極度に緊張したまま終わる面接

候補者が極度に緊張してほとんどまともなやりとりができないような面接はNGです。それだけで人の採否を速断してはなりません。能力や適性が高いか低いかという問題ではなく、「面接自体が成り立っていない」からです。

### ② 候補者があらかじめ用意してきた「台本」を読み上げるような面接

面接官の側も「一問一答」のやりとりに終始せず、「それはなぜ？」とか「具体的には？」「その他には？」などと、どんどん「突っ込み」を入れて、候補者が用意してきた「台本」を役に立たなくしてしまわなければなりません。

### ③ 話がかみ合わない面接

相手の言うことに耳を傾け、その意味や意図を理解し、簡潔明瞭かつ親切丁寧に応答することは最低限のコミュニケーション能力ですが、それにさえ欠ける人（適性上の問題）を見過ごしてはなりません。

#### ④ 候補者がYES－NOしか言わない面接

面接官がほとんど一方的にしゃべり過ぎ、候補者の発言がほとんどない面接、候補者が「はい」か「いいえ」としか言えない「短答式試験」のような面接、一問一答のやりとりで終わってしまい、後につながらない面接はNGです。

#### ⑤ 候補者の適性を本人に聞くような面接

例えば候補者の「協調性」を判定しようというのに、「あなたは協調性がありますか？」という質問をする面接官が本当にいます。質問するなら、せめて「自分自身の協調性をどのように自己分析していますか？」でしょう。

#### ⑥ 採否のはっきりしない面接

上記のような候補者との対話を通じて、面接官自身が、候補者の適性について「どのような心証を形成したか？」「採否判定を下すのに十分な心証を形成することが出来たか？」「採否いずれとするか？」という点が重要です。

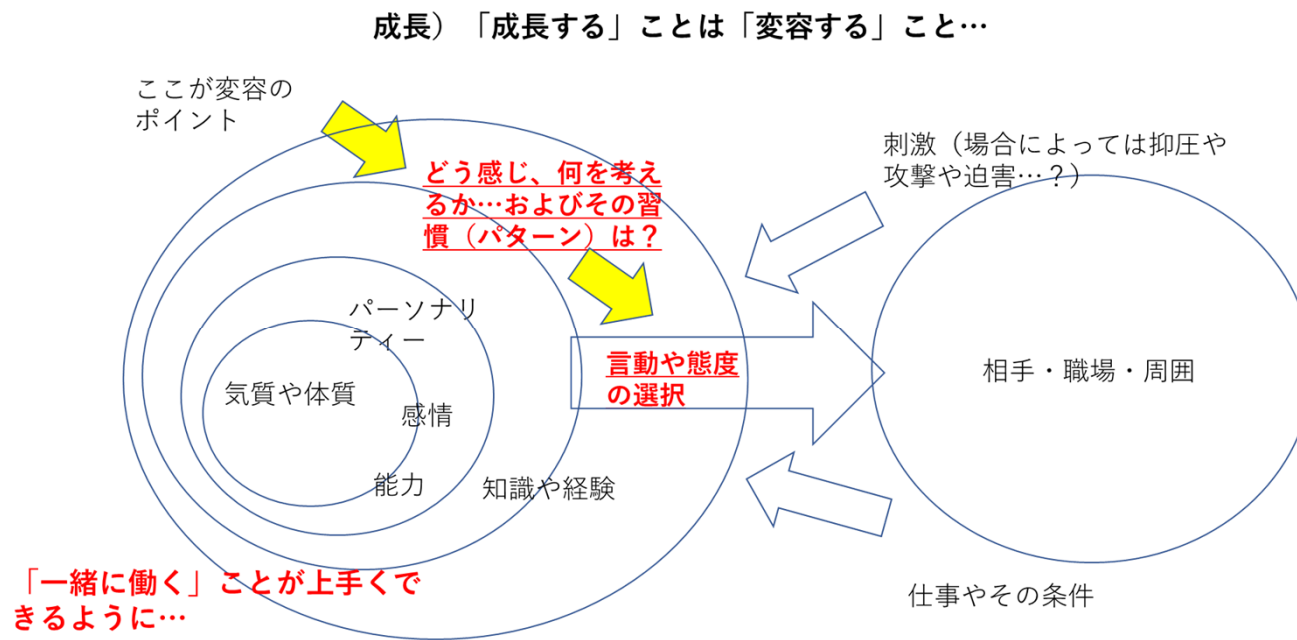
## ⑦ 「気になる点」をそのままにしてしまう面接

ペーパーテストでは面接官が面接の場で実際に「感じること」や「気になる点」に優る感度は得られません。面接選考は必ず複数人で行い、お互いの「感じたこと」「気になった点」をそのままにせず、必ず共有化してください。

## ⑧ トレーニングやミーティングのない面接

人事評価者トレーニングや、評価の目線（着眼点）合わせのためのミーティングが必要なのに同じように、採用面接官に対しても、採用選考における採否判断について、何らかのトレーニングやミーティングを行うことは当然必要です。

# 「同行二人的・間主観的・カウンセリング的アプローチ」



来談者は「対象者」ではない…

## 採用選考が全てではない

採用から退職までの人事マネジメントをHRMS=Human Resources Management Systemとイメージするなら、採用はその最初にして最も重要なプロセスであり、その成否は以降の主要プロセスの成否を決定します。



つまり、「採用してはいけない人」を採用してしまったら、育成で何とかしようとしても、目標管理や人事処遇で何をしていても効果はなく、労務管理では問題を連発し、人事評価で最低評価を付けたところで何の解決にもなりません。

たった1日から長くて数日の「採用選考」だけで、その企業が将来にわたって「無期雇用」のリスクを背負って良いはありません。採用選考～試用期間～育成期間のプロセス全体で採否を判定し、「採用ミス」を防ぐべきです。



## (1) もちろん採用選考のプロセスの適正化が第一

もちろん、採用ミスを防ぐ第一の方法は、採用選考のプロセスの適正化です。資質・能力・指向・行動の四適性を見極め、また、「こういう人を採ってはいけない」し、「こういう面接をしてはいけない」のは、既に述べたとおりです。

「こういう人を採ってはいけない」で紹介した「ネガティブチェック」を徹底すべきです。誰にでも「気になる点」がいくつかあるはずで、それが配属後の「困った人たち」につながらないように面接官どうしでよく協議して下さい。

「気になる点」や「よく分からない点」はそのままにしたり先送りしたりせず、必要なら一定期間後に再度面接を行うなどして、できる限り採用選考のプロセスの中で権限と責任を持って、採否判断をはっきりさせて下さい。

<追記事項> 採用選考プロセスへのフィードバックが必要  
配属先から「採用ミス」の声が上がりますが、  
そうした声をよく聞いて採用選考プロセスの改善に役立てることが肝要です。  
「採用ミス」と言われる状況や原因は何か、次回の採用選考に配属予定先の参加を求めるなど…

## (2) 試用期間のプロセスの適正化が必要

どの企業の就業規則にも3～6か月程度の「試用期間の定め」が規定されており、かなり大幅な解雇要件（採用取消の要件）が留保されているはずですが、これが規定の趣旨どおり各職場で厳格に運用されている例はあまり多くありません。

例えば「採用した日から6か月間を試用期間とする」「試用期間中に従業員として不適格と認められた者は、解雇することがある」と規定されているだけで何ら適格性の判断を制度的に行なうことなく、試用期間を徒過させてはなりません。

- ① 試用職場には、履歴事項だけでなく、採用選考における「選考記録（特に適性判定上の懸念事項を記したネガティブチェックリスト）」の申し送りが必要です。これに基づいて試用職場で「観察と指導」を行って下さい。
- ② 人事部門と連携しながら、試用職場における「観察と指導」を通じて「本採用」の可否判断を行うことが必要です。試用職場における日常的な行動観察と個別指導は、必ず記録（5W2H）を残しながら行って下さい。
- ③ 「観察と指導」を尽くしてもなお「本採用」を否とすべき合理的な理由がある場合には、人事部門と協議しながら「試用期間延長」または「試用期間の終了をもって解雇（本採用に至らず）する」等の適正手続きを行って下さい。

### (3) 観察育成のプロセスの適正化が必要

試用期間のプロセスで「採用ミス（困った人々）」への対応が十分にできなかった場合は、これに続く観察育成のプロセス（試用期間を含む2年程度の期間）でこれを何とかしなければなりません。

- ① 「困った人たち」の「何が困るか」を後出の「自己申告表と観察育成表」でチェックして下さい。また、それによって「誰が困るか」を考え、「誰も困らない（無視できる）」ようなら「問題」そのものから除外して下さい。
- ② それが職場での指導や育成で「何とかなる（何とかする）」問題かどうかを判別し、職場での指導や育成で「何とかなる（何とかする）」項目を洗い出して誰がいつまでにどのようにするかを明らかにして下さい。
- ③ 職場での指導や育成においては、まずは相手を否定せず、肯定的に受容し、積極的に傾聴することを通じて相手の自己認識（周囲との不適合を生じている自分自身の適性の偏りへの気付き）を促すことが第一です。

なお、試用期間～観察育成の期間に用いる「自己申告表と観察育成表」の実用例については、【付録】をご覧ください。



# いわゆる「問題職員」の採用から退職まで…

そもそも採用しない

例) コミュニケーション能力や協調性の欠陥? 能力・資質・適性・指向のアンマッチ…?

内定期間中に採用取消

有期契約の不更新

自己都合退職に待つ…

試用期間中に本採用回避

評価や処遇で改善を促す?

合意解約・退職勧奨・金銭解決…

観察育成期間(採用後2年間程度)で何とかする?

例) 本人が能力不足を自覚しているにもかかわらず、説得により退職を促しても、なかなか退職に同意してもらえない

休職⇒自然退職?  
定年⇒自然退職?

カウンセリングとコーチングで改善する?

OJT, 注意指導で改善を促す?

例) 注意指導が行き過ぎてスタッフからパワハラ被害の訴え・退職希望が続出するが他責化傾向根の強い管理職…

普通解雇(一方的契約解除)またはそれに準じる措置

下手に何もせず、組織や職場の中に取り込んでしまう?

懲戒解雇またはそれに準じる措置

## 問) 「問題職員」の問題はどのような問題?



### 観点(1) それは「発達障害」の問題なのかも知れない。

- ① 自閉症スペクトラム障害 (ASD)  
(≡ 広汎性発達障害 自閉症、アスペルガー症候群等)
- ② 注意欠如・多動性障害 (ADHD)  
(不注意、衝動性、多動性)
- ③ 限局性学習障害 (LD)  
(聞く、話す、読み、書き、計算 (又は推論) が極端に苦手)

病院の働き方改革懇談会20210227  
働き方にかかわる「発達障害」小島健一弁護士



※ この図は、ICD-10と DSM-IV-TR、DSM-5を参考にして作成した概念図です。

適正な理解と適正な対応

#### 【どちらかといえば ADHD（注意欠如・多動障害）の特性】

- ◇ 思いつくこと、目につくことに注意が向いてしまう（注意の転導性）
- ◇ 思いついたらやらないと気が済まない、目についたことにすぐに飛びついてしまう（衝動性）
- ◇ あれこれと連想してしまう（頭の中の多動性）
- ◇ 頼まれた作業を忘れてしまう、予定を失念する、忘れ物などのミスを連発する（注意を向けるべきことが抜け落ちてしまう）
- ◇ 次々と別の業務に手をつけてしまうため、業務がなかなか進まないうえに、やることを増やしてしまう
- ◇ 周囲からは「いつも余計なことをしている」ように見える
- ◇ 「余計なことはしないでいい」という漠然とした言い方では、「余計なこと」が何を指すか分からない
- ◇ 物事の整理ができない（連続性のある状況、見える化されていないこと、判断基準があいまいなことなど、程度を判断して、取捨選択することが苦手）
- ◇ 文書を作成しても、要点が定まらずにくどくなり、いつまでもまとめられない
- ◇ 資料をため込むが、探そうとすると何がどこにあるか分からず、頭が混乱して作業がフリーズする
- ◇ 周囲の刺激に敏感で、気を取られて、常に頭のなかが忙しい
- ◇ 不意に尋ねられたり、電話が掛かってくると、とても混乱する
- ◇ 急に時間が制限されると、仕事の組み立てが崩れてしまって、頭のなかの混乱が収まらない
- ◇ 急かされたり叱責されたりすると、ネガティブな記憶を残しやすい

#### 【どちらかと言えば ASD（自閉症スペクトラム障害）の特性】

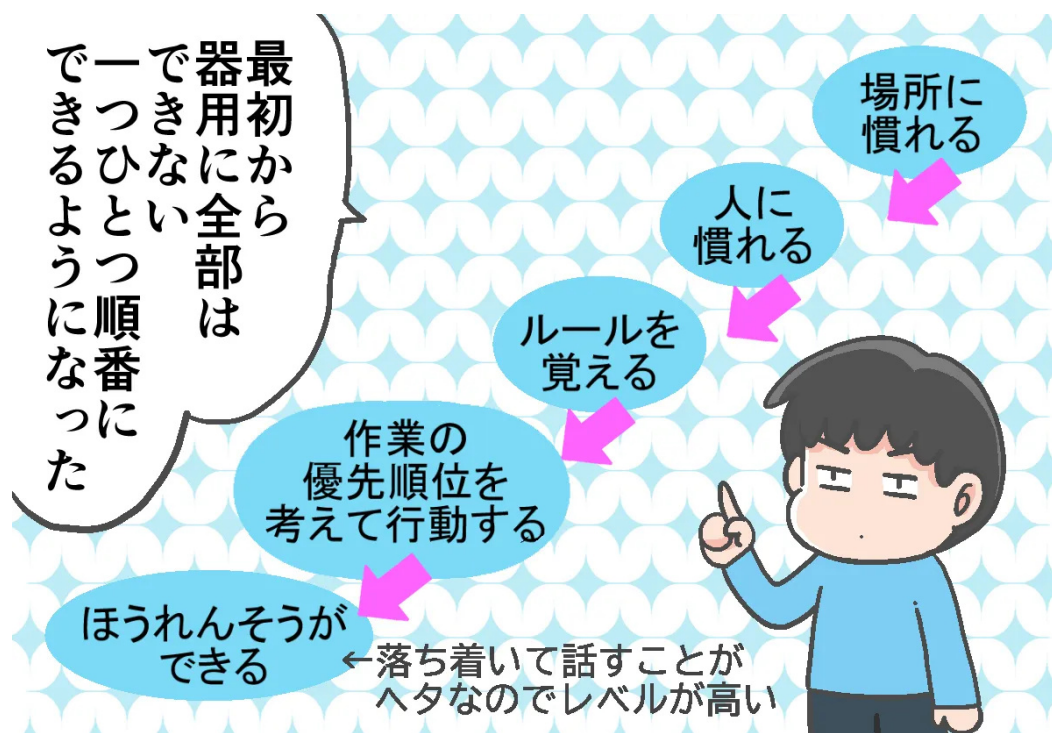
- ◆ 「明確な一つの基準がなく、あいまいなもの」の状況をつかみ、その重要性や緊急度、手加減などの程度を勘案することが苦手
- ◆ 接客が長時間化し、疲れはてる（客の言いたいことの要点がつかめないうえ、どのように話を終わらせてよいのかわからず、また、時間経過の感覚もつかめないため）
- ◆ 客の要求や対応の要点が判断できず、すべてに対応しようとするため、少しでも分からないことがあると自責し、自宅に帰っても勉強する（手加減ができない）
- ◆ 自分が決めている「形」にならないと気が済まず、臨機応変に注力の度合いを変えることができない
- ◆ 手元の作業が全部終わるまで、別の作業に着手することができない
- ◆ 相手との関係性や婉曲な言い方などを考慮しなければならない文書の作成は苦手（言い回しのどれが最も正しいのか決められない）
- ◆ 1つの業務に集中しすぎてしまい、周囲の状況や他の業務に頭が回らない（過集中）
- ◆ 無自覚に、昼食をとらなかつたり、トイレにいっさい立たなかつたり、所定時間を大幅に過ぎてしまうなど、根を詰めた後にどっと疲労がくる
- ◆ 臨機応変に対応する周囲のやり方がずさんにみえたり、不誠実に思えて、不信感や腹立たしさを募らせる
- ◆ 「そこまでやらなくていい」と助言されても、本人は「どこまで」がやり過ぎなのか分からないし、やらずにはおれない

「発達障害」をめぐる考察  
小島 健一弁護士より



## 参考) 発達障害

夢の整備士見習いになるも職場で大失敗。落ち込むADHD息子に、先輩が大切なことを教えてくれて…【後編】



本人が見えている世界  
を想像してみる。

<https://h-navi.jp/column/article/35027624>

## 問) 「問題職員」の問題はどういう問題?



### 観点(2) それは「未熟性」の問題なのかも知れない。

「心理学の世界6 産業心理学」(宮城まり子著 培風館) p98  
アージェリスによるパーソナリティの成長傾向」の七次元(要約)

- ① 受身の状態から能動的状态へ
- ② 他人への全面的依存から比較的独立した状態へ
- ③ 限られた行動様式から適応と融通へ
- ④ 不特定で短時間の興味から特定の関心事項への長時間の没頭へ
- ⑤ ごく短期的な将来展望から過去や未来への関心へ
- ⑥ 家庭や社会での従属的地位から他人と対等か上位の地位へ
- ⑦ 希薄な自己意識から自我と自己統制へ

「職場の中の困った人たち」の問題は「職場の中で困っている人たち」の問題としてとらえてみることも必要…



いわゆる「発達障害」とされる問題を抱えて、周囲と上手く協調できない、協力できない、良好円満な人間関係を築けないで困っている人たち、悩み苦しんでいる人たちがいるのなら、そこを何とか支えるのが職場のマネジメントの役割でしょう。本人の自己認識が不足し、本人よりも周囲の「困りごと」のほうが大きい、ということがあり、その際には「自己認識を促す」ことを筆者は「推奨」してしまいましたが、それは実は「もっと本人を困らせろ」ということだったのかも知れません。問題はむしろその人を困らせている職場の環境や状況にあるのだと思います。例えばそれが従来、「本人の社会的未熟性」の問題だとされていたことについても、実はその「職場の社会的未熟性」の問題として捉え直すほうがより現実的な解決につながると思います。問題職員の問題のかなりの部分は「未熟性」の問題であり、採用したからには育成責任・雇用責任の問題です。<https://www.hrms-jp.com/column/>



## 問) 「問題職員」の問題はどういう問題?



### 観点(3) それは「パーソナリティ障害」の問題なのかも知れない。

周囲の人々と比べて性格や行動に極端な部分がある精神疾患をいう。厚生労働省のホームページには、パーソナリティ障害の定義は、「その人の属する文化から期待されるものより著しく偏った内的体験および行動の持続的パターンであり、ほかの精神障害に由来しないもの…」とされている。

#### A群 奇妙で風変わりなタイプ

妄想性パーソナリティ障害：広範な不信感や猜疑心が特徴

統合失調質パーソナリティ障害：非社会的で他者への関心が乏しいことが特徴

統合失調型パーソナリティ障害：会話が風変わりで感情の幅が狭く、しばしば適切さを欠くことが特徴

#### B群 感情的で移り気なタイプ

境界性パーソナリティ障害：感情や対人関係の不安定さ、衝動行為が特徴

自己愛性パーソナリティ障害：傲慢・尊大な態度を見せ自己評価に強くこだわるのが特徴

反(非)社会性パーソナリティ障害：反社会的で衝動的、向こうみずの行動が特徴

演技性パーソナリティ障害：他者の注目を集める派手な外見や演技的行動が特徴

#### C群 不安で内向的であることが特徴

依存性パーソナリティ障害：他者への過度の依存、孤独に耐えられないことが特徴

強迫性パーソナリティ障害：融通性がなく、一定の秩序を保つことへの固執(こだわり)が特徴

回避性(不安性)パーソナリティ障害：自己にまつわる不安や緊張が生じやすいことが特徴

これらのパーソナリティ障害の共通の特徴としては、発達期から(遅くとも思春期から成人期早期から)その兆候が認められること、**認知、感情、衝動コントロール、対人関係**といったパーソナリティ機能の広い領域に障害が及んでいること、その徴候が家庭や職場など広い場面で見受けられるなどを挙げるができる

## 参考) うつ病のチェックリスト

- 1日中憂うつな気分が続いている
- 何に対しても興味や喜びが持てない
- 疲れやすくやる気がおきない
- 集中力、注意力が低下している
- 自分には価値がないと感じ、自信を喪失している
- 自分が悪い、自分の責任だと罪の意識を感じる
- 将来に希望が持てず、悲観的な気分である
- 自殺を考えることがある
- 夜寝付けない、夜中に目が覚める、朝早く目が覚める、寝過ぎてしまう
- 食欲低下または食欲増加（過食）している

<https://www.shinjuku-stress.com/column/diseases-dist/>

## 参考) うつ病を併発している可能性の高い症状

### ① 発達障害

脳の「発達」が通常とは異なっており、早く発達するところと遅く発達するところがあり、感覚過敏(音が大きく聞こえる等)という特性も持ち合わせていることが多い。そのため得意なところと苦手なところとの差がはっきり表れるようになる。

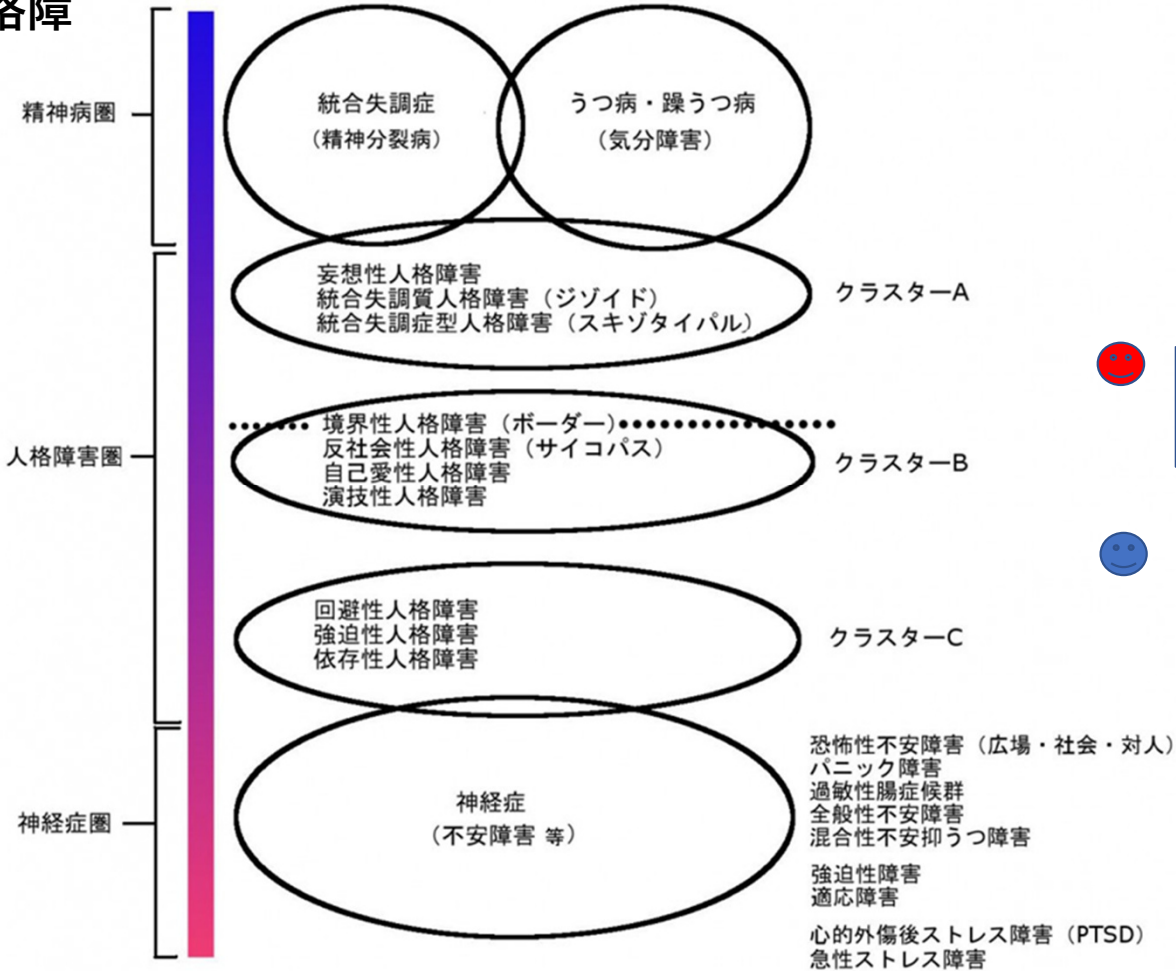
### ② ADHD

「注意欠如・多動症」と呼ばれる『発達障害』のなかのひとつに分類される。発達障害には他にも自閉スペクトラム症(ASD)や限局性学習症(LD)があるが、それら併せ持っているタイプもある。脳の機能障害によって、物をよく失くしたり、人との約束を忘れてしまったり、落ち着いて行動できなかったり、身体を揺らしたままじっとできなかったりといった特徴が現れる。

### ③ 社会不安障害

(人前での)緊張が極度のもので、不安によってひどい動悸によって話ができなくなったり、緊張によってホワイトボードなどに字を書こうとしても震えて書けない状況になってしまったりする症状がある。このような生活の場面において、不安や緊張を恐怖に感じてしまい、日常に支障をきたす状況であるならば、社会不安障害(SAD)の可能性がある。

参考) 精神障害～人格障害～神経症の問題



※人格障害はパーソナリティ障害とも用います。意味は同じです。  
 ※これと並行して「知的障害(重→軽)」→自閉症やアスペルガーやADHD等々の「発達障害」あるいは器質的な認知症なども考慮して診ます。

☹️ 自分(相手)はどこにいるんだらう？

😊 「一緒に働く」ことが上手くできずに自他を苦しめている人はどこにいるんだらう？

採用選考シート

本人氏名	面接者氏名
------	-------

<自由記入欄>

I 当該(職種への)応募の理由は明確で説得力があるか?

質問例) 応募の理由は何ですか? / それはなぜですか?  
 質問例) どのような仕事をしたいと考えていますか? / 具体的には? / それはなぜですか?  
 質問例) そのために今までやってきたこと(勉強や活動)はどんなことですか?

II 職務遂行に必要な能力や指向を備えているか?

質問例) 日ごろはどんなこと(勉強・活動・余暇)をしていますか?  
 質問例) 今までどのようなことに興味を持ち、取り組んできましたか? / 具体的には?  
 質問例) 今後はどのようなことを学んで行きたいと考えていますか? / どのようにして?

III 組織や企業において好ましいパーソナリティや社会性を備えているか?

質問例) 自分自身のパーソナリティをどのように認識していますか? / それはなぜですか?  
 質問例) 対人関係で留意していることはどんなことですか? / どのような場面はどう対応しますか?  
 質問例) 今まで最も「驚いたこと」「嬉しかったこと」「辛かったこと」「頑張ったこと」…は?

IV その他申告事項/懸念事項等

予定職種	記入日
------	-----

<評定記入欄>

I 資質適性(成熟性とパーソナリティの偏り)

<input type="checkbox"/> 受動的 ⇔ 能動的 <input type="checkbox"/> 依存 ⇔ 独立 <input type="checkbox"/> 単純な行動 ⇔ 多様な行動 <input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味 ⇔ 深く強い興味 <input type="checkbox"/> 短期的展望 ⇔ 長期的展望 <input type="checkbox"/> 従属的 ⇔ 対等または優越 <input type="checkbox"/> 自己認識の欠如 ⇔ 自己発見と統制	未成熟	<<< << < 0 < << <<<	成熟
<input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な言動 ⇔ 演技的で過度な情動性 <input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離 ⇔ 自己愛的で誇大妄想的 <input type="checkbox"/> 妄想的な不信感や疑心 ⇔ 困難や他者からの回避 <input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害 ⇔ 他者への依存や従属性 <input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性 ⇔ 自己強迫的な完璧主義	懸念大	>>> >>> 0 >>>>>	懸念小
<b>S: 適性きわめて高い, A: 適性やや高い, B: ふつう, C: 適性やや低い, D: 適性きわめて低い</b>			

II 能力適性

IQ	<input type="checkbox"/> 理解力 <input type="checkbox"/> 思考力 <input type="checkbox"/> 判断力	低	<<< << < 0 < << <<<	高
EQ	<input type="checkbox"/> 自分の情動を知る <input type="checkbox"/> 感情を制御する <input type="checkbox"/> 自分を動機付ける <input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する <input type="checkbox"/> 人間関係を上手く処理する	低	<<< << < 0 < << <<<	高
TQ	<input type="checkbox"/> 募集職種に求められる専門性	低	<<< << < 0 < << <<<	高
SQ	<input type="checkbox"/> 積極的傾聴と肯定的受容 <input type="checkbox"/> 相手の言いたいことを理解する <input type="checkbox"/> 適確に表現する(言う、書く、描く) <input type="checkbox"/> 相手の疑問や興味に訴求する <input type="checkbox"/> 相手の発言を促し、議論を進める <input type="checkbox"/> 相手の感情に気づき、受容する <input type="checkbox"/> 相手の立場や利便を尊重する	低	<<< << < 0 < << <<<	高
<b>S: 適性きわめて高い, A: 適性やや高い, B: ふつう, C: 適性やや低い, D: 適性きわめて低い</b>				

III 指向適性

<input type="checkbox"/> Realistic 現実的 <input type="checkbox"/> Investigative 研究的 <input type="checkbox"/> Artistic 芸術的 <input type="checkbox"/> Conventional 慣習的 <input type="checkbox"/> Social 社会的 <input type="checkbox"/> Enterprising 企業的	組織的活動へのかかわり		<input type="checkbox"/> 指導的 <input type="checkbox"/> 補助的 <input type="checkbox"/> 専門的	
募集職種への指向性	弱	<<< << < 0 < << <<<		強
やりたいこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていることの重なり	小	<<< << < 0 < << <<<		大
<b>S: 適性きわめて高い, A: 適性やや高い, B: ふつう, C: 適性やや低い, D: 適性きわめて低い</b>				

IV 行動適性

誠実性 <input type="checkbox"/> 真摯性、規律性、信頼性 協調性 <input type="checkbox"/> 受容力、協働性、指導性 責任感 <input type="checkbox"/> 自律性、自責性、実行力	低	<<< << < 0 < << <<<	高
<b>S: 適性きわめて高い, A: 適性やや高い, B: ふつう, C: 適性やや低い, D: 適性きわめて低い</b>			

V 総合評価

**S: ぜひ採用したい A: 採用しても良い B: どちらとも言えない C: あまり採用したくない D: 採用不可**

コメント

グループディスカッション 評定票		評定者氏名
実施年月日		受験番号
		受験者氏名
必須評定項目	着眼点	評定
基本的なコミュニケーション能力	1. 他者の意見を傾聴し、意味や意図を的確に捉えているか 2. 自分の意見を分かり易く伝え、理解を得ているか 3. 議論の動向をふまえ、適時適確な発言をしているか 4. 他者の意見と自分の意見をかみ合わせて会話しているか 5. 意見の対立を克服してwin-winの合意を形成しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
積極性	1. 自由な発想と豊富な知識をもとに活発に発言しているか 2. 他者の質問や提案に当意即妙の応答をしているか 3. ディスカッションをリードする発言や提案を行っているか 4. 反対や対立に臆せず自分の意見を主張しているか 5. ディスカッションの活性化に主体的に参加しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
自己コントロール	1. 冷静かつ温厚な態度でディスカッションに参加しているか 2. 自分の感情を上手くコントロールしながら発言しているか 3. 相手の感情に配慮しながら発言しているか 4. 対立や反対には、冷静かつ適確に対応しているか 5. 自分の都合よりグループの円滑な運営を優先しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
責任感	1. 自分の発言や行為に最後まで責任を持っているか 2. 真摯で誠実な態度や言動により信頼感があるか 3. グループのために自分の役割を果たそうとしているか 4. 安易に諦めたり他責化せず、成果を出そうとしているか 5. 反対に安易に妥協せず、自分の意見を主張しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
社会性	1. 他者の立場や意見を尊重しているか 2. 意見の対立や相違にも寛容な態度を示しているか 3. 広く共感や理解や支持を得ようとしているか 4. さまざまな意見の共通点を見出しまとめようとしているか 5. グループの親和性を高め、良い雰囲気作りをしているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
選択評定項目	プラス評定項目	<input type="checkbox"/> リーダーシップを発揮している <input type="checkbox"/> 反応が俊敏で伶俐 <input type="checkbox"/> 本質的課題をわきまえている <input type="checkbox"/> バランス感覚や視野の広さがある <input type="checkbox"/> 発言や提案に説得力がある <input type="checkbox"/> 論理的な思考力・表現力を発揮 <input type="checkbox"/> アイデアが豊富で独創的 <input type="checkbox"/> 現実的かつ合理的な発想や提案 <input type="checkbox"/> その他( )
	マイナス評定項目	<input type="checkbox"/> 追従型で主体性を欠く <input type="checkbox"/> 反応が遅く鈍い <input type="checkbox"/> 枝葉末節に拘り本質を見失う <input type="checkbox"/> 意見が極端で視野が狭い <input type="checkbox"/> 発言や提案が説得力に欠ける <input type="checkbox"/> 発想や発言が非論理的 <input type="checkbox"/> アイデアが貧困でひとりよがり <input type="checkbox"/> 発言が抽象的で現実味がない <input type="checkbox"/> その他( )
総合判定	a. ぜひ採用したい b. 採用してもよい c. どちらとも言えない d. あまり採用したくない e. 採用したくない	(理由:職務への適格性をふまえて判定して下さい。)



## 附1. SPI 2尺度の特徴一覧

側面名	尺度名	測定内容	得点が低い場合の特徴	得点が高い場合の特徴
行動的側面	社会的内向性 SO	対人接触面での積極性、 社交性(得点が低い場合)	・対人接触面で積極的 ・社交意欲が高い ・自分の意見を主張する	・対人接触面で消極的 ・控えめ、でしゃばらない ・自分の意見を表に出さない
	内省性 RE	物事を深く考えることを好む 傾向	・考えるより行動する ・理屈っぽいことを嫌う ・軽率な行動をとりやすい	・行動するより考える ・思慮深く、慎重 ・考えすぎる
	身体活動性 AC	体を動かし、気軽に行動する ことを好む傾向	・じっとしていることを好む ・落ち着いている ・腰が重い	・体を動かすことを好む ・落ち着きがない ・活動的
	持続性 PE	粘り強く、コツコツと頑張り 抜く傾向	・物事に執着しない ・あっさりしている ・あきっぽい	・粘り強い ・忍耐強い ・物事にこだわりすぎる
意欲的側面	慎重性 CA	先行きの見通しをつけながら、 慎重に物事を進めようとする 傾向	・気軽に行動に移す ・思い切りがよい ・深く考えずに行動する	・念には念を入れる ・着実に行動する ・決断が鈍くなる
	達成意欲 AM	大きな目標をもち、第一人者にな ることに価値を置く傾向	・現実を受け入れる ・努力の過程を重視する ・欲がない	・大きな目標を立てる ・競争心が強い ・理想を重視する
	活動意欲 VI	行動や判断が機敏で意欲的な 傾向	・気長にじっくりと取り組む ・攻めより守りに強い ・とりかかるまでに時間がかかる	・決断が速く、行動が機敏 ・守りより攻めに強い ・手際がよく、てきぱきしている
	感受性 NE	神経質で、周囲に敏感な傾向	・細かなことは気にしない ・ものごとに動じない	・繊細 ・感情がこまやか ・心配性
情緒的側面	自責性 DE	不安を感じたり、悲観的に なりやすい傾向	・くよくよしない ・楽観的	・受容的 ・物事を気楽に受け流せない ・後悔したり迷うことが多い
	気分性 EW	気分が左右されやすく、感情が 表にあらわれやすい傾向	・気分が波がない ・感情的にならない	・感情の表現が素直 ・周囲に影響されやすい
	独自性 IN	独自のものの見方・考え方を 大切にしている傾向	・周囲の意向を気にする ・常識的な考え方をとする	・個性的 ・常識的な考え方にとらわれない ・独りよがりになりやすい
	自信性 OA	自尊心の強さや強気な傾向	・穏やか ・親和的 ・弱気になりやすい	・強気、覇気がある ・自分の主張を曲げない ・自信過剰になりやすい
能力的側面	高揚性 HM	調子よさや楽天的な傾向	・浮ついたところがない ・感情を気軽にあらわさない	・明るく、自由奔放 ・調子がいい ・散漫になりやすい
	基礎能力	職種の違いを超えて共通に 要求される能力(言語的理解、 論理的思考、数値的处理)	・物事の理解に時間がかかる ・論理的に分析することが苦手 ・複雑な問題は苦手	・新しいことを身につけるのが速い ・多面的に分析することが得意 ・応用力がある

リクルートマネジメント  
ソリューションズ  
「SPI2 解説書」より

自己申告表

本人氏名	上司氏名	記入日
I 業務の量		
5. 多すぎる	本人コメント	上司コメント
4. やや多い		
3. 適当		
2. やや少ない		
1. 少なすぎる		
II 業務の質		
5. 高すぎる	本人コメント	上司コメント
4. やや高い		
3. 適当		
2. やや低い		
1. 低すぎる		
III 業務への興味や意欲		
5. きわめて強い	本人コメント	上司コメント
4. やや強い		
3. ふつう		
2. やや弱い		
1. きわめて弱い		
IV 業務への適性		
5. きわめて高い	本人コメント	上司コメント
4. やや高い		
3. ふつう		
2. やや低い		
1. きわめて低い		
V 職場の人間関係		
5. きわめて良好	本人コメント	上司コメント
4. 概ね良好		
3. ふつう		
2. やや不良		
1. きわめて不良		
VI 異動希望の有無		
5. ぜひ異動したい	本人コメント	上司コメント
4. できれば異動したい		
3. どちらとも言えない		
2. できれば異動したくない		
1. 異動したくない		
VII 今後の能力開発計画		
VIII その他申告事項等		

自己申告表は本人が作成し上司に提出して下さい。

観察育成表

部下氏名	上司氏名	記入日
I 資質適性(成熟性とパーソナリティーの偏り)		
成熟性	<input type="checkbox"/> 受動的 <input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味 <input type="checkbox"/> 自己認識の欠如	<input type="checkbox"/> 依存 <input type="checkbox"/> 短期的展望 <input type="checkbox"/> 単純な行動 <input type="checkbox"/> 従属的
パーソナリティー	<input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な行動 <input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大妄想的 <input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害 <input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義	<input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性 <input type="checkbox"/> 妄信的な不信感や疑心 <input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性 <input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離 <input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避 <input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
II 能力適性		
IQ	<input type="checkbox"/> 理解力	<input type="checkbox"/> 思考力 <input type="checkbox"/> 判断力
EQ	<input type="checkbox"/> 自分自身の情動を知る <input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する	<input type="checkbox"/> 感情を制御する <input type="checkbox"/> 人間関係を上手く処理する
TQ	<input type="checkbox"/> 職種ごとのプロフェッショナルスキル	
SQ	<input type="checkbox"/> コミュニケーション能力	<input type="checkbox"/> 協調性
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
III 指向適性		
興味や関心の指向性	<input type="checkbox"/> 現実的 <input type="checkbox"/> 芸術的	<input type="checkbox"/> 研究的 <input type="checkbox"/> 慣習的
組織的活動へのかかわり	<input type="checkbox"/> 社会的 <input type="checkbox"/> 指導的 <input type="checkbox"/> 専門的	<input type="checkbox"/> 企業的 <input type="checkbox"/> 補助的
職種への指向性		
やりたいこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていることの重なり		
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
IV 行動適性		
誠実性	<input type="checkbox"/> 真摯性、規律性、信頼性	
協調性	<input type="checkbox"/> 受容力、協働性、指導性	
責任感	<input type="checkbox"/> 自律性、自責性、実行力	
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
V その他本人申告事項へのコメント等		

観察育成表は上司が本人と面接して作成して下さい。



被評価者所属氏名：

評価者(匿名)

記入年月日

1. マナーとルール

- 01 分け隔てなく、明るく元気に挨拶していますか？
- 02 呼ばれたら仕事の手をためて直ぐに快く返事をしていますか？
- 03 誰に対しても敬意を示し、礼儀正しく、誠実な態度で接していますか？
- 04 正しく丁寧な言葉遣いをしていますか？
- 05 公私のけじめをつけていますか？
- 06 身だしなみを清潔に保ち、身の回りに常に整理整頓していますか？
- 07 時間や期限や約束など余裕をもって守っていますか？
- 08 自分の都合よりも、共通の利益やルールを優先させていますか？

	1	2	3	4	5

2. セルフコントロール

- 09 自分の気持ちを自覚し、モラル・モラール・モチベーションを維持していますか？
- 10 相手や周囲の気持ちを斟酌して、優しく冷静な対応をしていますか？
- 11 心身の健康を保ち、前向きな気持ちを保っていますか？
- 12 仕事と生活のリズムとバランスを上手に保っていますか？
- 13 上手く行かないのを他のせいとしたりせず、自己解決・自助努力していますか？
- 14 何事にも謙虚に学び、成長しようとしていますか？


3. コミュニケーション

- 15 相手の言うことを肯定的に受容し、積極的に傾聴していますか？
- 16 相手の心情や真意を斟酌していますか？
- 17 自分が言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝え、理解や共感を得ていますか？
- 18 簡潔で明瞭な文章を書く訓練をしていますか？
- 19 話し合いの場に進んで参加し、前向きな提言を行っていますか？
- 20 意見や利害の対立する相手とでも徒らに争わず、和解や合意を得よう努力していますか？
- 21 上司から指示や命令を受けるときは、メモをしていますか？
- 22 指示や命令で分からないことは、その場で質問したり調べたりして確認していますか？
- 23 指示や命令の要点を復唱していますか？
- 24 分からないこと、困ったり迷ったりしたことは抱え込まずに早めに頼・連・相していますか？
- 25 事件や事故など、自分に不都合なことでも気おくれせず適時に報告していますか？
- 26 自分の仕事の領域に閉じこもらず、他のメンバーや関係者との連絡連携を密接にしていますか？
- 27 関係者との合意を形成し、理解・支持・協力を引き出しながら仕事をしていますか？


4. ヒューマンリレーション

- 28 誰に対しても分け隔てなく、敬意・誠実・親しみのある態度で接していますか？
- 29 相手や周囲の事情や都合や感情に配慮し、思いやりのある態度や言動で接していますか？
- 30 組織やメンバーの共通の利益になることに、快く協力していますか？
- 31 できるだけ広く円滑な人間関係を保つように配慮しながら言動していますか？
- 32 より多くの人たちとの信頼関係と協力関係を築こうとしていますか？


5. 正確・迅速・丁寧に仕事をする。

- 33 ミスやモレやワスレなど不注意を防ぎ、正確さを保つための工夫をしていますか？
- 34 仕事の成果をリリースする前にもう一度相手の立場で再確認していますか？
- 35 決められた期限や必要な時限までに余裕をもって仕事を完成させていますか？
- 36 苦手な仕事や相手のある仕事ほど早めに取りかかっていますか？
- 37 仕事を抱え込んだり、手遅れにならないよう、やるべき事をやるべき時に行っていますか？
- 38 相手にとっての分かりやすさや使いやすさを意識して丁寧なひと手間を加えていますか？


6. 計画的・効率的に仕事をする。

- 39 いつまでに自分が何をしなければならぬか、常に明確になっていますか？
- 40 あとで無駄なやり直しをしなくて良いように仕事の取組みや設計を十分にしていますか？
- 41 急な指示にも対応できるように普段から準備をしていますか？
- 42 他者との間でお互いの仕事の成果を活用し合えるように配慮・工夫していますか？
- 43 仕事のQCD(品質・納期・コスト)を常に意識し、改善向上しようとしていますか？


7. 責任をもって仕事をする。

- 44 よく分からないことは自分で調べ、考え、確認していますか？
- 45 途中で諦めたり投げけたりせず、有効な成果や解決が得られるまで粘り強く努力していますか？
- 46 仕事が上手く行かないのを他人のせいとしたり言い訳したりせずに自助努力していますか？


8. 考え、学びながら仕事をする。

- 47 ミス・モレ・ワスレなど、不注意を防ぐ工夫をし、習慣化していますか？
- 48 指示通りにするだけでなく、仕事の目的や意図をふまえて臨機応変の対応をしていますか？
- 49 仕事の質や効用を高めようと学習・調査・研究・考案・工夫していますか？
- 50 仕事を通じて知識や技術をたかめ、職業人としても社会人としても成長しようとしていますか？


(評語) 5 いつもしている 4 概ねしている 3 どちらとも言えない 2 あまりしていない 1 ほとんどしていない 各質問項目ごとに、該当する評語の欄に「1」を入れて下さい。


試用期間チェックシート_看護職用				
番号	着眼点	問題なし	指導改善可能	指導改善極めて困難
		該当欄に✓		
		問題点		
1	上司や先輩からの指示、病院や職場のルール、仕事上の約束や時間、基本的なマナーを守れるか？			
2	勤勉・誠実に、責任感や使命感をもって業務を遂行できるか？			
3	コミュニケーション能力や気付き・気遣い・思いやりなど対人関係に問題はないか？			
4	パーソナリティ上の偏りや問題がなく、適確な自己認識や感情の制御ができるか？			
5	学習意欲や向上心をもって知識や技能の習得、自己研鑽に取り組んでいるか？			
6	採用選考時の申告事項や採用条件に反する事項はないか？			
7	著しい心身の不調、意欲の喪失、勤務を継続できない程度の不満や不安はないか？			
8	生活習慣や健康状態を自己管理し、勤務や業務とのバランスを保てるか？			
9	正確・迅速・親切・安全な業務遂行ができるか？			
10	その他看護師としての能力・適性・言動・態度のうえで大きな不安要因や問題はないか？			
総合評価	評価者コメント（記入年月日）	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可
	看護部門長コメント（記入年月日）	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可
	人事部門長コメント（記入年月日）	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可