

MUFG 株式会社 三菱UFJ銀行  
**MUFG BizBuddy** THE AMERICANS  
 サイト内検索   > 詳細検索 > 検索機能について

[トップ](#)
[マイページ](#)
[メルマガ登録](#)
[スクラップブック](#)
[ご利用ガイド](#)
[サイトマップ](#)
[ログアウト](#)

TOP      投資環境レポート      ラテンアメリカ ▼      北米 ▼

[トップページ](#) > [北米](#) > [経営管理](#) > [アメリカ人事・労務の最前線より](#) > [なぜ御社の人材採用は失敗するのか？～増加する採用ミスマッチへの対策～](#)

---

**アメリカ人事・労務の最前線より**

[印刷用ページ](#)   [スクラップブックに登録](#)

**なぜ御社の人材採用は失敗するのか？～増加する採用ミスマッチへの対策～**

発行: 2023/02/24  
記事提供: Creo Consulting, LLC (外部サイトへリンク)

---

**概要**

アメリカで多くの企業が人材採用に四苦八苦している中、企業を悩ませていることの1つが採用におけるミスマッチです。「入社した従業員がすぐに退職した」「パフォーマンスが不十分で解雇せざるを得ない」などのミスマッチの増加は採用難が関連していますが、選考過程に問題があるケースも見受けられます。今回はミスマッチの原因となる5つの問題点を検証しながら、対応策についてもお伝えします。

---

アメリカで「Great Resignation (大退職時代)」なる言葉を耳にするようになって、既に2年以上が経過しました。多くの企業が人材採用に四苦八苦している中で、もう1つ企業を悩ませているのが採用におけるミスマッチです。「入社した従業員がすぐに退職した」「パフォーマンスが不十分で解雇せざるを得ない」などは、いずれもミスマッチを象徴する事例といえるでしょう。

---

**Profile**



**永岡 卓 Takashi Nagaoka**

Creo Consulting, LLC, クレオコンサルティング・ジャパン(株)  
 代表取締役社長 / 人事・労務コンサルタント (SHRM-SCP)

大手就職情報誌出版社勤務後、留学を経て日系人材会社米国法人スタッフィング部門責任者を歴任。2004年起業。中西部・南部の自動車関連製造業、商社、物流企業等への人事・労務管理コンサルティング、米国進出企業支援、人材紹介・派遣などを行う。提携する米系の弁護士事務所やコンサルティング会社と共に、日系企業で発生する多様な労務問題の解決にあたる。日米双方の人事経験を活かし、机上論ではない現場の「最前線」で得た体験を基に、理解しやすいコンサルティングをモットーとしている。



## なぜ御社の人材採用は失敗するのか？～増加する採用ミスマッチへの対策～

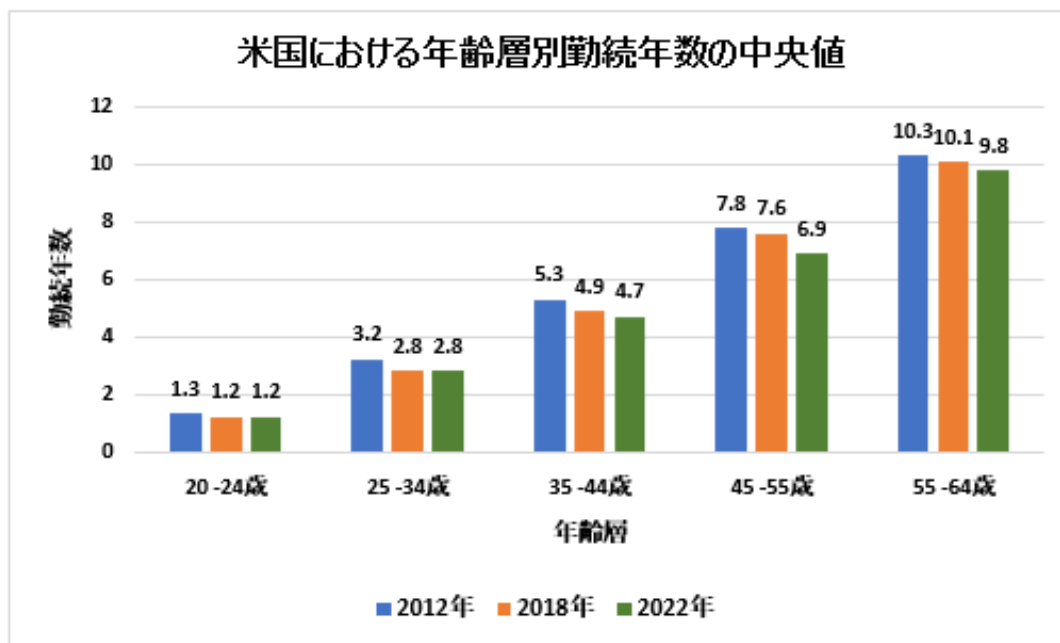
### 概要

アメリカで多くの企業が人材採用に四苦八苦している中、企業を悩ませていることの1つが採用におけるミスマッチです。「入社した従業員がすぐに退職した」「パフォーマンスが不十分で解雇せざるを得ない」などのミスマッチの増加は採用難が関連していますが、選考過程に問題があるケースも見受けられます。今回はミスマッチの原因となる5つの問題点を検証しながら、対応策についてもお伝えします。

アメリカで「Great Resignation (大退職時代)」なる言葉を耳にするようになって、既に2年以上が経過しました。多くの企業が人材採用に四苦八苦している中で、もう1つ企業を悩ませているのが採用におけるミスマッチです。「入社した従業員がすぐに退職した」「パフォーマンスが不十分で解雇せざるを得ない」などは、いずれもミスマッチを象徴する事例といえるでしょう。

多くのミスマッチは、未曾有の採用難によって企業と求職者が互いを見誤ったことで発生します。つまり採用側は、本来そのポジションに適格でない人材を採用してしまい、求職者もまた自身の能力を過大評価し、条件重視のあまり企業や職務内容への理解が不十分なまま入社した結果生じたと考えられます。

下記は米国労働統計局(Bureau of Labor Statistics:BLS)が隔年で実施している「労働者の現雇用主での勤続年数の中央値」のデータです。年代別の勤続年数を2012年、2018年、最新の2022年で比較できるようグラフ化してみました。



出所:U.S. Bureau of Labor Statistics

平均勤続年数という比較的差異が少ないデータのため極端な上下はありませんが、年を追うごとに確実に右肩下がりになっていることが分かります。上記2022年の20歳から64歳の年齢層の勤続年数を過去データと比較した場合、2012年と比較して約9%、2018年との比較でも4.5%下落しています。特に注目すべきは、20~24歳、25~34歳という今後企業の中核となるZ世代とミレニアル世代の平均勤続年数が1.2年と2.8年と、他の年代と比較して極めて短くなっている点です。これらのデータからも、年々短くなる勤続年数の理由の一端にミスマッチが存在することがお分かりいただけるかと思えます。

### なぜミスマッチが増加しているのか

近年ミスマッチが増加している最大の理由は、極端な求人数増加による採用難が関連していることは明らかです。また、企業ごとに細かい事情は異なると思いますが、短期間で退職した人材に関する話を耳にする限り、下記のような選考過程に問題があるケースが多く見受けられます。今回はミスマッチの原因となる5つの問題点を検証しながら、併せて対応策についてもお伝えします。

#### 1)採用を急ぐあまり適切な選考が行われていない

従来であれば、日系企業は応募から採用内定まで1か月以上を費やすことも珍しくありませんでした。ところが今日、従来のような悠長なことをしては、米系企業をはじめとした迅速な意思決定をする競合他社に勝ち目が無いのはご存知の通りです。このような状況の変化にうまく対応できず、候補者への理解が不十分なまま採用した結果として、採用後に「面接での印象と大きく異なっていた」とか、「経験してきたはずの職務がうまく遂行できない」といった状況が起きている企業は少なくありません。

上述の通り選考期間の短縮は重要ですが、削減すべきは書類選考、面接、内定の間に発生するロスタイムであり、必要な選考過程をスキップすることではありません。例えば、オンラインの1次面接を通過したなら、遅くとも数日以内に社長・役員を含めた対面での面接を1日に複数回実施し、その場で意思決定した場合は口頭でオファーするといった工夫でロスタイムを削減しながら、選考自体の質を保つことはミスマッチの軽減につながります。

また、採用する可能性のある人材を逃したくない気持ちが高じて、自社やポジションの良い点ばかりを強調してしまうケースも増えています。面接では、自社やポジションの短所や難しい点なども率直に説明することが極めて重要です。以前なら、多少の誤解があっても入社すれば何とかなる、といった考えが雇用主にはあったかもしれませんが。しかし現在、求人は山ほどあるので、入社後に感じた違和感はそのまま退職へとつながる可能性が高いのです。アメリカの人事では、従業員エンゲージメント向上の取り組みは入社後ではなく人材募集の段階から始まるといわれています。面接では候補者に対して、可能な限りありのまま自社について説明して理解を得ることは、ミスマッチを防ぐ方法の1つなのです。

## 2) 候補者の経歴を過信する

本来の問題点は候補者側にあるのですが、結局はそれを見抜けない雇用主にツケは回ってきます。つまり候補者のレジュメ(Resume)に書かれたことを鵜呑みにして採用した結果、入社後に期待していたパフォーマンスが発揮できないなどの問題が発覚する例です。特にResumeに書かれている内容が立派な候補者は、企業側が先に採用するイメージを膨らませ、その後は予定調和的な面接に終始する場合があります。その結果、候補者が盛りに盛った経歴について深掘りするような、多角的な質問を怠ってしまうのです。候補者に都合の良い話だけ聞いていても、意思決定に必要な情報は得られません。むしろ立派で非の打ちどころのない経歴を持つ候補者が、どのような理由で退職して自社に応募したのか、面接でその理由を探る方が何倍も有意義です。

このような候補者には、Resumeに書かれた経歴に関連する状況対応質問(Situational Question)を実施するのも効果的です。例えば、Resumeに「営業チームを率いて素晴らしい売上実績を上げた」と書いているセールスマネージャーであれば、「一緒に仕事をするのが難しい部下がチームにいた時の話を聞かせてください」「チームの営業成績が伸び悩んだ時にどのような対応をしたか詳しくお話してください」といった質問です。もしそのような経験がなければ、状況を想定して回答してもらえばよいのです。成果を強調する候補者ほど、ネガティブな状況への対応を苦手とする場合が少なくありません。しかし、そのような状況ほど管理職の資質が問われることは皆さんもご存知の通りです。

## 3) ハロー効果(Halo Effect)によって採用の本筋を見誤る

「人事のトラブルを未然に防ぐキーワード「公平性」と「一貫性」～その1～」(2020年3月9日付掲載)でも取り上げましたが、ハロー効果とはバイアス(先入観・偏見)の一種です。現在のような採用難が続く状況においては、輪をかけてこのバイアスが機能してしまうことがあります。ただでさえ採用に時間を費やしている、求人広告を掲載しても思うような応募者が集まらないといった状況で、興味深い経歴や企業側にとって魅力的な経験を持っているなど、候補者の顕著な特徴に引きずられ適正な評価ができなくなるのです。その結果として、本来そのポジションの採用にあまり関係ない点を過大評価することがミスマッチへとつながります。

日系企業では特に、候補者が有名企業に在籍していた、日系企業で勤務経験があった、日本語が話せる、有名大学の出身など、職務内容にあまり関係しないことがバイアスにつながる傾向があります。これを防止するためには、選考担当者全員がジョブディスクリプション(職務記述書)の必須機能(Essential Functions)や資格要件(Requirement)を熟読して、選考に臨むことが重要です。

## 4) 昇給分に対して必要以上の期待を持つ

地域にもよりますが、数年前までアメリカの大手ハンバーガーレストランの時給は10ドル前後(都市部を除く)でした。ところが現在は、これが15ドルまたはそれ以上に上昇しています。しかし、彼らの仕事のクオリティが上がったといった話は聞いたことがありません。これは極端な例ですが、同じ仕事に対し高い賃金を支払わないと人材を採用できなくなっただけで、賃金上昇に見合った仕事の質の向上は期待できないことを意味しています。ところが採用側はどうしても、賃金を上げた分の見返りを求める傾向があるのです。

多くの日系企業は新たに採用するポジションの金額を上げて、現在雇用している従業員とのバランスが崩れることを危惧します。また、安定的な雇用や福利厚生の充実、ボーナスでの処遇などを優先し、大幅な固定給のアップにあまり積極的でない企業が多いと感じます。このような状況では、給与水準にマッチするよう資格要件を緩和する方が有効な場合があります。例えば、以前勤務していた社員が日本語を話せたからという理由で、日本語バイリンガルを探していませんか？実務に関係のない大卒学位や必要性の低い資格保持者を求めていますか？部下のいないマネジャーポジションには、本当に管理職経験が必要ですか？5年の職務経験要求は、外部委託トレーニングや業務の部分アウトソース化で、第2新卒でも遂行可能ではないですか？

つまり、無理をして給与水準を上げ、同等レベルの人材を採用するよりも、従来の給与水準のまま資格要件を緩和して採用を行った方が、ミスマッチのリスクを軽減できる可能性が高いと考えられるのです。この数年で雇用した人材が活躍している、極端な給与の増額をせずに良い人材を採用できたという企業では、このような条件緩和によって成功した例が含まれています。

#### 5)意思決定者が関与する時期が早すぎる

これは比較的小規模な企業に多い事例です。例えば、社長が応募者の Resume を面接前に見て「良い経歴だね、ぜひ我が社に欲しい人材だ」と言ったとしましょう。採用担当者はこの後、NO と言いつらい雰囲気になりませんか？もちろん適切に判断して NO と進言する担当者もいると思います。しかし、面接の採否が微妙なラインであれば、恐らく社長の最初の一言が大きな影響を持ってしまい、採用に消極的な人の意見はフェードアウトする可能性が高いでしょう。したがって、意思決定者があまり早期から選考過程に関わるのは考え物なのです。むしろ選考に携わった全員の意見を聞いた後に、自身の感想を言って採否の結論をまとめるといった役割に徹することもミスマッチの防止には重要です。

M000387-30  
(2023年2月23日作成)