

ヒアリング・面談スキルを高めマッチングの可能性を拡げる

“ポータブルスキル” 活用研修

参加者用テキスト



一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

主催：一般社団法人 人材サービス産業協議会

厚生労働省委託事業「平成26年度キャリアチェンジのための汎用的スキルの把握方法の検討及びキャリア・コンサルティング技法開発等の実施」

Contents

講義内容

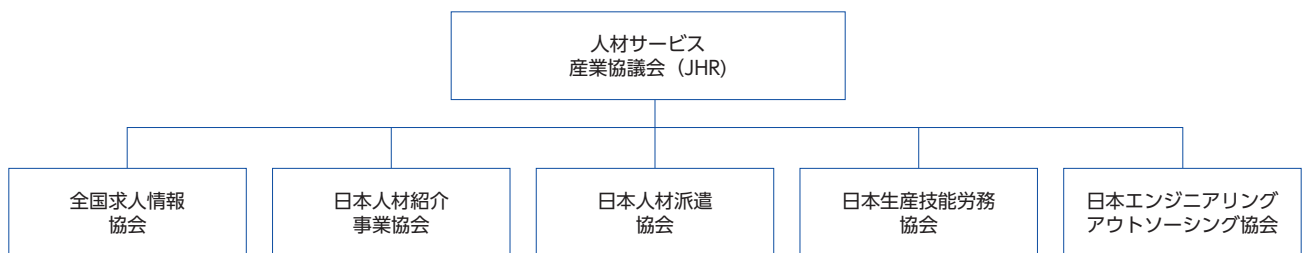
1	講師紹介	4	29	求人企業へのヒアリング	32
2	本日のプログラム	5	30	ビデオをご覧ください 事例 1	33
3	本日の研修の目的とゴール	6	31	ビデオの内容について意見交換	34
4	本日のプログラム	7	32	ビデオをご覧ください 事例 2	35
5	本取り組みの目的・背景	8	33	ビデオの内容について意見交換	36
6	皆様へのメッセージ	9	34	ヒアリングのポイント	37
7	JHR キャリアチェンジプロジェクトの目的	10	35	ロールプレイング実施方法	38
8	製造・建設業から情報・サービス業への労働移動は加速	11	36	ロールプレイング実施方法	39
9	40歳を過ぎたら転職できない？	12	37	ロールプレイング実施方法	40
10	現在主流の採用の限界	13	38	ロールプレイング実施方法	41
11	ミドル・シニアのキャリアチェンジ	14	39	ロールプレイング (12分×3回)	42
12	採用時に企業が評価する項目	15	40	質疑応答	43
13	「新たなモノサシ」として着目したこと	16	41	休憩	44
14	ミドルマッチフレーム	17	42	求職者との面談	45
15	活用事例紹介	18	43	ビデオをご覧ください 事例 1	46
16	人材紹介会社担当者のミドル紹介に関する課題認識	19	44	ビデオの内容について意見交換	47
17	ビデオをご覧ください	20	45	ビデオをご覧ください 事例 2	48
18	参加者同士の自己紹介	21	46	ビデオの内容について意見交換	49
19	ポータブルスキルとは？	22	47	面談のポイント	50
20	ミドルマッチフレーム	23	48	ロールプレイング実施方法	51
21	ポータブルスキルの概要	24	49	ロールプレイング実施方法	52
22	[参考] 適応可能性	25	50	ロールプレイング実施方法 役割	53
23	ポータブルスキルを把握するポイント	26	51	ロールプレイング実施方法	54
24	「ヒト」軸とは？	27	52	ロールプレイング (12分×3回)	55
25	「コト」軸とは？	28	53	質疑応答	56
26	[参考] 業務プロセスの構造	29	54	休憩	57
27	[参考] 中堅中小企業、成長企業が抱えている主な事業課題	30	55	ロールプレイング事例の解説	58
28	休憩	31	56	ヒアリングのポイント (再掲)	59
			57	面談のポイント (再掲)	60
			58	職場での実践に向けて	61
			59	最後に	62

■ 本テキストの位置づけ

本テキストは、“ポータブルスキル”活用研修の受講を前提としたテキストです。「“ポータブルスキル”活用研修」は、厚生労働省委託事業「平成26年度キャリアチェンジのための汎用的スキルの把握方法の検討及びキャリア・コンサルティング技法開発等の実施」において、一般社団法人 人材サービス産業協議会 (JHR) が開発・実施したものです。

■ 一般社団法人 人材サービス産業協議会 (JHR) とは

一般社団法人 人材サービス産業協議会 (JHR) は、2012年10月に設立された民間人材サービス業界団体の連携横断組織です。人材サービスに関わる5つの協会の横断組織として、「雇用構造の変化や新たな労働市場の要請に応え、健全かつ円滑な次世代労働市場を創造する」ことをミッションとしています。



JHRは現在、以下の5つのテーマに注力しており、(2) (3) の課題解決を目的にキャリアチェンジプロジェクトを推進しています。

- (1) マッチング・就業管理を通じたキャリア形成の支援
- (2) 採用・就業における「年齢の壁」の克服
- (3) 異なる産業・職業へのキャリアチェンジの支援
- (4) グローバル人材の採用・就業支援
- (5) 人材育成を通じた人材サービス産業の高度化

■ キャリアチェンジプロジェクトとは

キャリアチェンジプロジェクトではホワイトカラーのミドル層の労働移動の円滑化を目的に、業種や職種が変わっても持ち運びができるポータブルなスキルや適応可能性、組織との相性に着目。専門知識や技術だけではなく、経験豊富なミドルが培ってきたポータブルなスキルや能力を可視化する新たなフレームワーク“MIDDLE MATCH FRAME (ミドルマッチフレーム)”を開発しました。

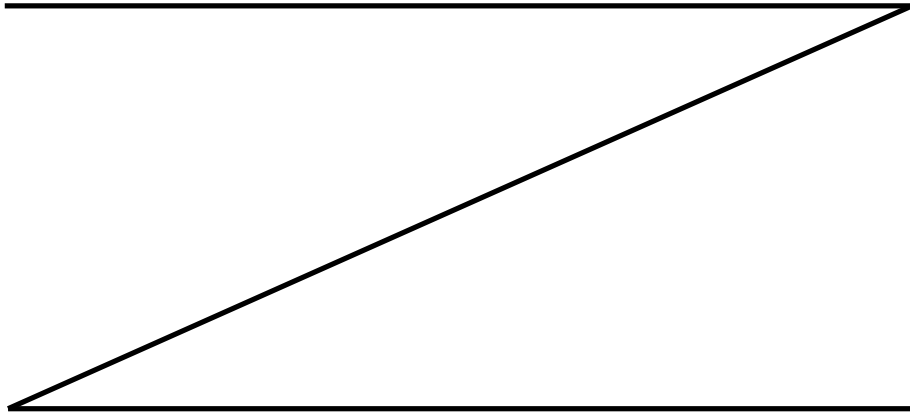
本研修は、マッチング現場における“MIDDLE MATCH FRAME (ミドルマッチフレーム)”の活用を推進することを目的に、キャリアチェンジプロジェクトが主体となって開発しました。



講師紹介

本日の講師： **人材 太郎**

<略歴>



1

講義内容

今日、お話をさせていただく〇〇と申します。(講師が適宜自己紹介をする) よろしくお願ひします。



MEMO

本日のプログラム

13

MEMO

本日の研修の目的とゴール

(研修の目的)

- 従来の専門性に加え、ホワイトカラーのミドル層が持つポータブルスキルの概念の理解
- 解決したい/解決してきた課題(コト)を把握し、必要なポータブルスキルを見立てる技法の理解・習得

(研修のゴール)

- ポータブルスキルの概念を理解し、現場での活用イメージと効力感を感じていただく

※本研修は、職業紹介事業に携わる方々向けに設計しています。

講義内容

この研修の目的は大きく2点あります。1つは、「従来の専門性に加え、ホワイトカラーのミドル層が持つポータブルスキルの概念を理解」していただくこと。本日、再三にわたってポータブルスキルという概念が出てきます。キャリア・コンサルタント用語で言うと、「トランスファラブルスキル」などもいいますが、持ち運び可能、転用可能なスキルのことです。もう1つは「解決したい/解決してきた課題(コト)を把握し、必要なポータブルスキルを見立てる技法の理解・習得」です。コトというのも、今日のキーワードの1つです。今日の研修を受けることで、ミドルエイジの転職に重要なポ-

ータブルスキルの抽出・把握の方法が分かります。ぜひその方法を持ち帰っていただき、明日から役立てていただきたいと思います。「ポータブルスキルの概念を理解し、現場での活用イメージと有効性を感じていただく」ことが、本日のゴールです。なお、この研修は人材紹介や再就職支援など、職業紹介事業に携わる方々向けになっています。多少は業界用語も出てきますので、その点はご了承ください。



MEMO

本日のプログラム

- 本取り組みの目的・背景
- 活用事例紹介
- 参加者同士の自己紹介
- ポータブルスキル、「ヒト」軸から「コト」軸へ 考え方の説明

(休憩)

- 求人企業へのヒアリング:ビデオ紹介、ロールプレイング実施
- 質疑応答

(休憩)

- 求職者との面談:ビデオ紹介、ロールプレイング実施
- 質疑応答

(休憩)

- ロールプレイング事例の解説
- 職場での実践に向けて

15

講義内容

今日のプログラムの詳細です。長丁場ですので、休憩が3回あります。最初の約1時間が講義で、その後に1時間20分ずつ、皆さんにロールプレイングを行っていただきます。4時間半の間に多くのコンテンツを盛り込んでいますので、全体的にスピーディに進めていきます。最初の講義部分は半分、VTRを見ていただきます。また、ロールプレイングのパートでは、より理解を深めていただくため、全員の方に営業

とキャリア・コンサルタント両方のロールプレイングを体験していただきます。汗をかいていただくこととなりますが、頑張ってください。



MEMO

本取り組みの目的・背景

16

MEMO

皆様へのメッセージ

①今野 浩一郎（学習院大学経済学部経営学科 教授）



1971年、東京工業大学理工学部経営工学科卒業。73年、同大学大学院理工学研究科修士課程修了、同年、神奈川大学工学部助手。80年、東京学芸大学教育学部講師、82年同大学助教授。92年より現職。

主な著書に『人事管理入門』『個と組織の成果主義』『正社員消滅時代の人事改革』『高齢社員の人事管理』など多数。

②中村 恒一（一般社団法人人材サービス産業協議会 理事長）



1981年株式会社日本リクルートセンター（現株式会社リクルート）入社。採用開発部部長、中央営業部部長、代理店事業部事業部長、首都圏人材総合サービス事業部事業部長などを経て、99年取締役、2000年執行役員、01年常務執行役員、03年取締役兼常務執行役員、04年取締役兼専務執行役員、08年取締役兼副社長、12年取締役相談役に。

12年7月、人材サービス産業協議会（JHR）理事長に選出。

17

講義内容

では、私からお話する前に、まず映像をご覧いただきたいと思います。日本における人事管理、人事組織の第一人者でご存じの方も多いと思いますが、後ほどご説明する本研修を開発したJHRの理事でもあり、ミドルマッチフレームなどを監修されている学習院大学の今野先生と、JHRの理事長を務めている中村さんからのメッセージです。



MEMO

JHR キャリアチェンジプロジェクトの目的

【プロジェクトの目的】

経験豊富なミドルが持つ能力やスキルを可視化する
“**新たなモノサシ**”の開発



業種や職種が変わっても持ち運びができる
ポータブルなスキルや適応可能性、
組織との相性に着目

19

講義内容

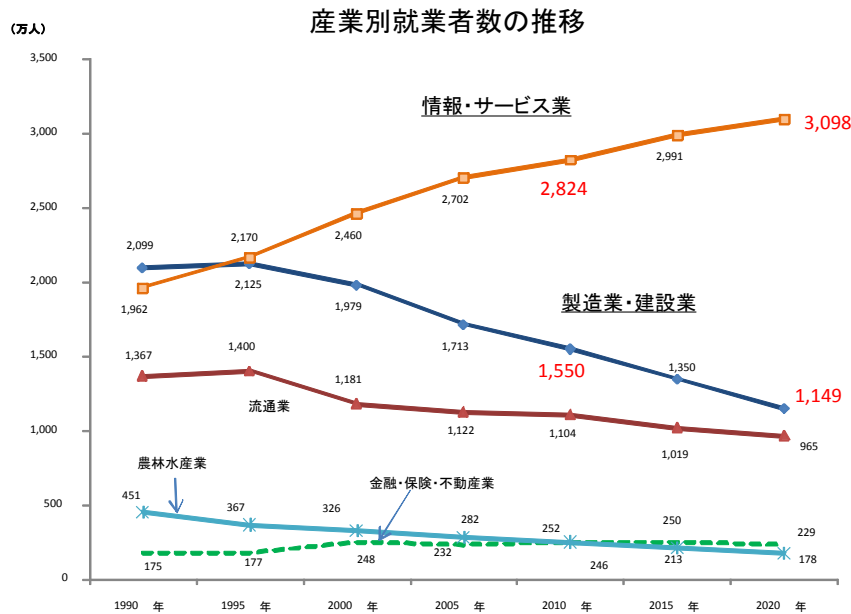
JHRのキャリアチェンジプロジェクトでは、従来の業種・職種の専門性だけでなく、経験豊富なミドルが培ってきた持ち運びができるポータブルなスキルや適応可能性、組織との相性に着目し、新たなモノサシを開発しました。これによって、これまでベテランの営業やキャリア・コンサルタントが暗黙知の中で行っていたマッチングを可視化できるようになりました。



MEMO

製造・建設業から情報・サービス業への労働移動は加速

2010年から2020年までに製造・建設業で401万人の雇用が失われ、情報・サービス業で274万人の雇用が生まれる



情報・サービス業
+274万人

製造業・建設業
-401万人

出所:リクルートワークス研究所「2020年の働くを展望する」

20

講義内容

ここからは少し見にくいのでお手元の資料をご覧ください。新たなモノサシを活用することで、私たちは業種・職種を跨いだ転職を増やす必要があります。それはなぜかといえば、産業構造の変化のためです。このように製造業・建設業の労働人口がすでに大きく下降しており、2010年から2020年の10年間でさらに401万人の雇用が減ると言われています。その代わりに情報・サービス業が右肩上がりが増えており、こちらは2010年から2020年に274万人増えてい

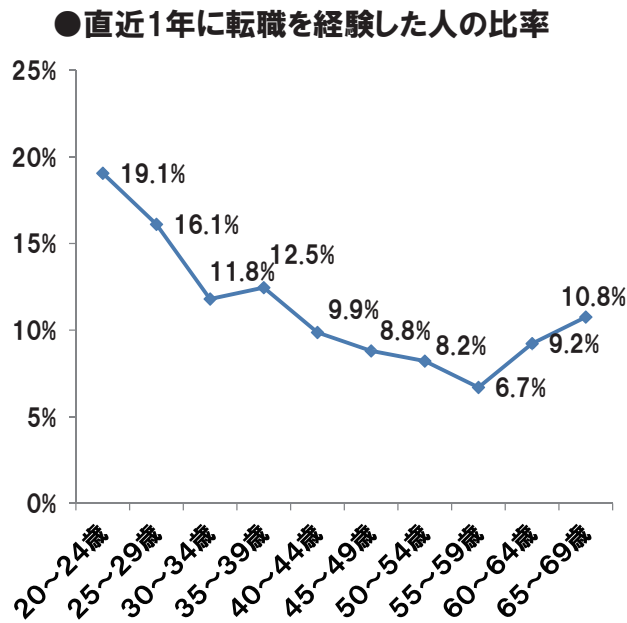
きます。なお、これは「情報・サービス業」でまとめていますから、インターネット業界も介護・福祉業界も一緒くたになっています。いずれにしても、このような現状を考えると、業界を跨いだ転職の加速を実現しないと日本の雇用は危ういのです。



MEMO

40歳を過ぎたら転職できない？

40歳以上の直近1年以内の転職経験は1割以下。『収入』『年齢制限』『スキル・能力が通用しない』が転職阻害要因の上位に



出所:リクルートワークス研究所『ワーキングパーソンズ調査2014』

●転職阻害要因(40代男性正社員)

- 1 収入的側面(給料額、退職金、ローン等の問題) 59.6%
- 2 募集求人(年齢制限) 31.1%
- 3 スキル・能力が通用しない 19.5%
- 4 手段・方法がわからない 7.6%
- 5 人脈が喪失する 6.5%

21

講義内容

次のデータは、直近1年に転職を経験した人の比率と、40代男性正社員の転職阻害要因です。これは皆さんの実感値に近いのではないかと思います。20代だと直近1年に20%近くの方が転職を経験されていますが、40代に向けて下降の一途を辿ります。60代になると、定年後の再雇用などで少し上がりますが、基本的には年齢が上がるほど転職は難しくなるのが現状です。なぜ難しいかと言えば、収

入的な問題や年齢などが転職を阻害しているからです。本当は年齢を制限してはいけないのですが、現実には年齢の壁がまだまだあります。スキル・能力が通用しなくなることも要因として挙げられます。

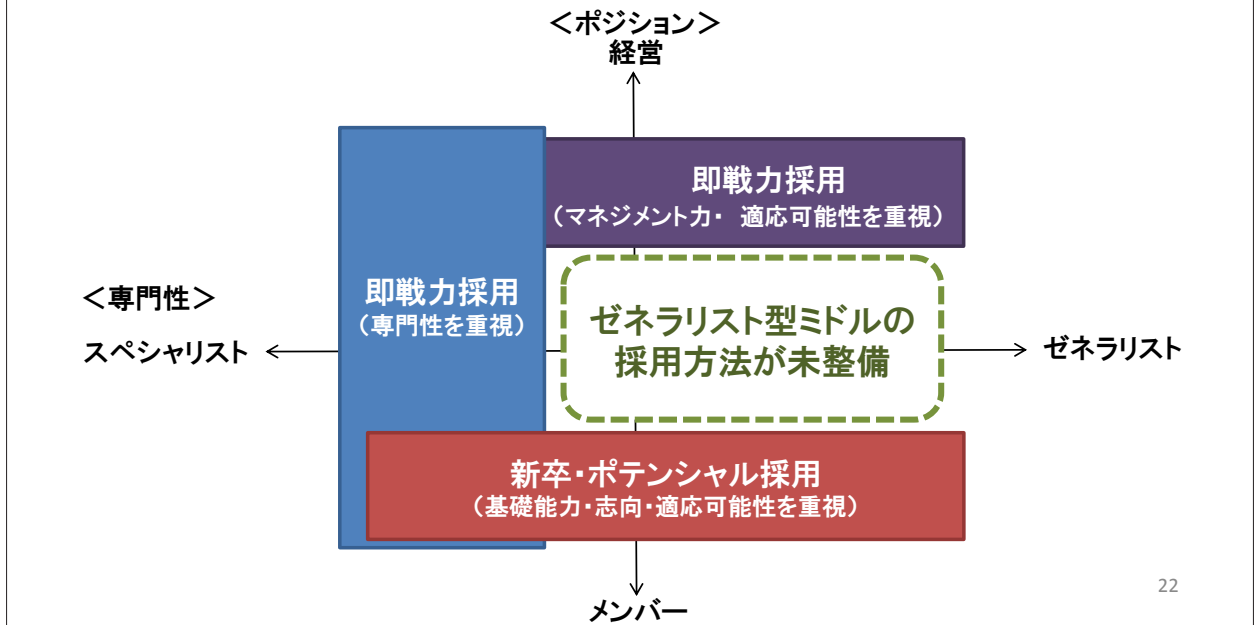


MEMO

現在主流の採用の限界

専門性やマネジメント力、ポテンシャルを重視した採用は既に存在するが、それらではゼネラリスト型ミドルの能力を十分に評価できない

➡ ゼネラリスト型ミドルの能力評価の確立が急務



22

講義内容

我々人材サービス業は、新卒・ポテンシャル採用は得意です。即戦力採用であるエンジニアや管理部門などのスペシャリスト採用や、経営幹部などのエグゼクティブ採用にも力を入れてきました。しかし、この真ん中の「ゼネラリスト型で、若手でも経営層でもスペシャリストでもないミドル層」の採用をどうも苦手としています。例えば、建設業では一級建築士の資格があれば、今なら70歳でも働き口を見つけることができますが、そのような専門性がないと大手企業の40代でも転職は難しいのが現実です。私なりの解釈では、ゼネラリスト型ミドル層は、求人も少なく、希望条件も

合わせにくく、大量採用の枠組みもないため、これまではなかなかマーケットとして成立しにくかったのだと思います。しかし、10年、15年後は日本の労働人口の中心がミドル層に移行しますから、各社ともこの領域でビジネスができなくてはなりません。日本を良くするためだけでなく、私たちのビジネスを考えても、ゼネラリスト型ミドル層に注力する必要があるからです。

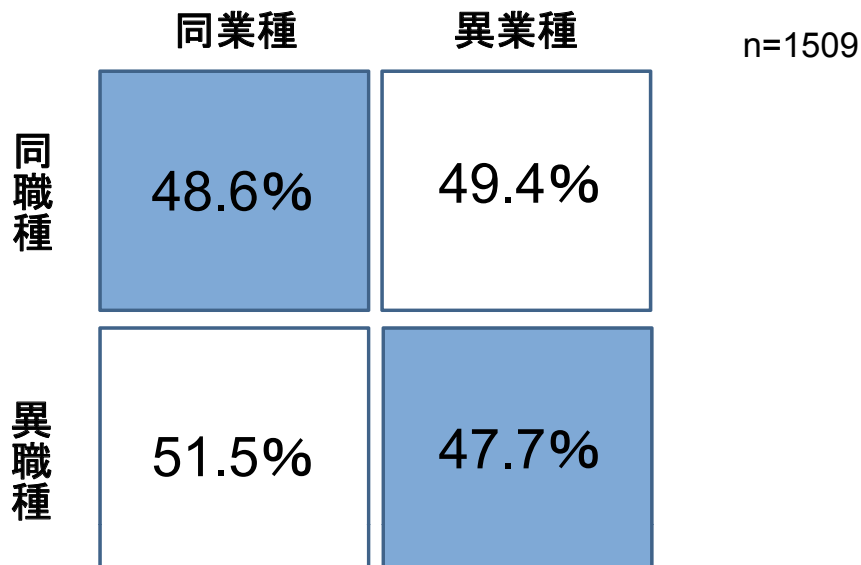


MEMO

ミドル・シニアのキャリアチェンジ

ミドル・シニアの転職にはキャリアチェンジが伴うことが多いが、転職前後の業種・職種の変化による入社後の活躍への影響は見られない

転職後に活躍している人の割合



出所：JHR「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」

23

講義内容

これは、すでに40～55歳のミドルエイジを採用した企業へのアンケート結果です。業種・職種の同異でマトリックスを組んで、活躍度の調査を行いました。転職した方の上司や採用担当者に、入社者の活躍状況と出身業種・職種を尋ねた結果、同業種・異業種、同職種・異職種間でほとんど差がないことが分かりました。これは言われてみれば皆さんの会社もそうではないでしょうか？同業種、同職種

で転職してきた方は、転職直後のキャッチアップはスムーズですが、それが必ずしも活躍につながるわけではありません。業種経験や職種経験に過度にこだわる必要はなさそうです。

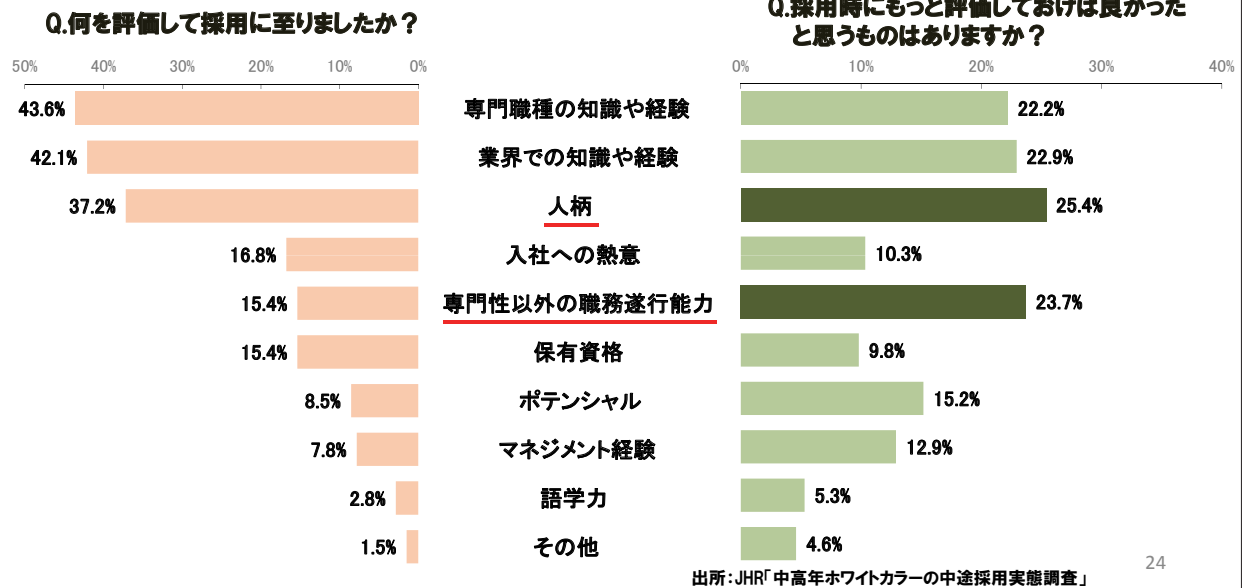


MEMO

採用時に企業が評価する項目

採用後もっと評価しておけばよかったと思う項目は「人柄」と「専門性以外の職務遂行能力」

n=1509



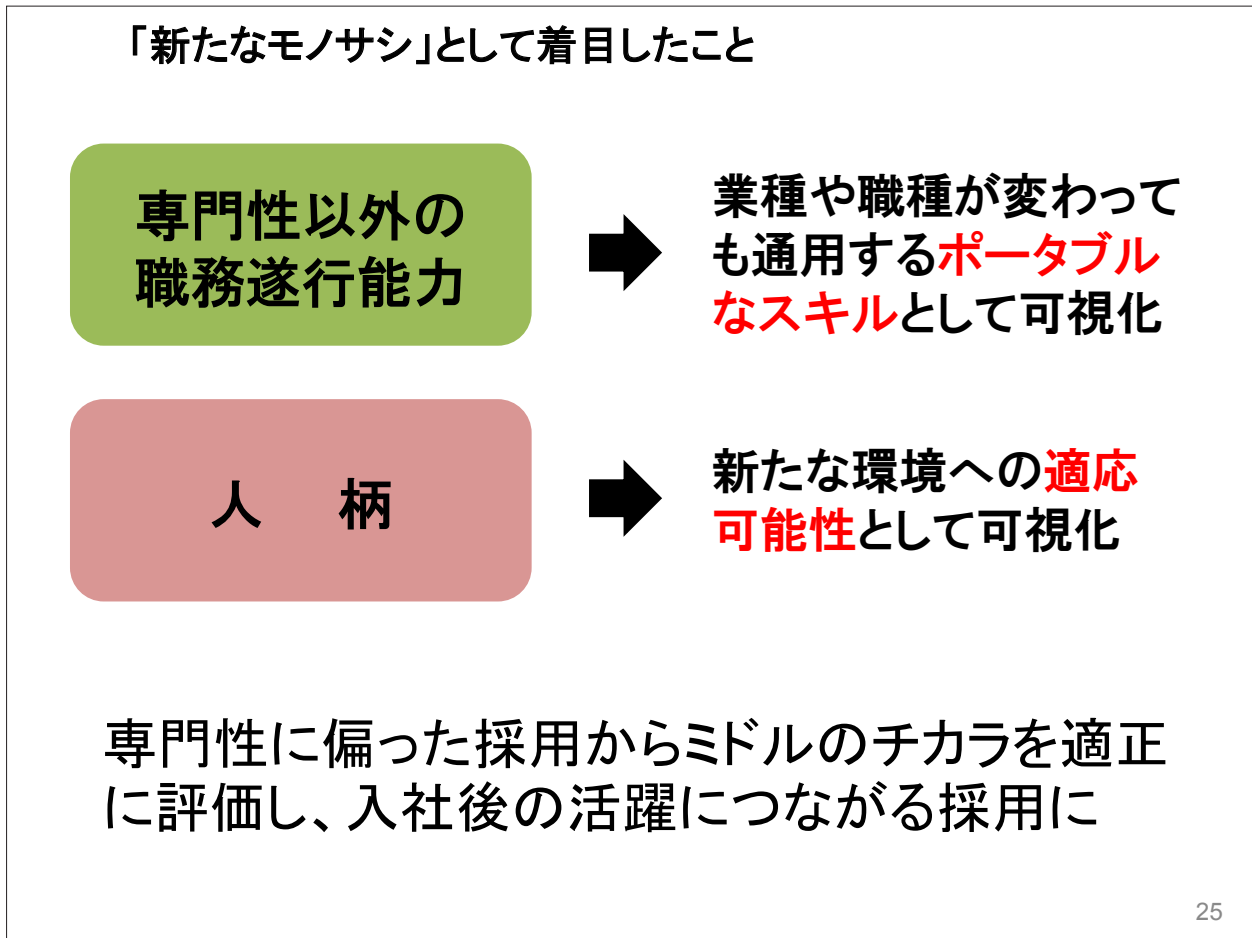
講義内容

このようなデータもあります。左側が「採用時に何を評価したか?」、右側が「採用時に何をもっと評価しておけばよかったか?」を質問した結果です。採用時に評価した項目を見ると、たしかに専門知識や業界経験が高いです。しかし、採用後に評価しておけばよかった項目を確認すると、そうした専門知識や業界経験よりも、「人柄」と「専門性以外の職務遂行能力」の方が高くなっています。スキルや業界経験を

重視して採用したけれど、入社後に活躍する人材を見極めるためにはこうした要素をもっと見ておくべきだということです。



MEMO



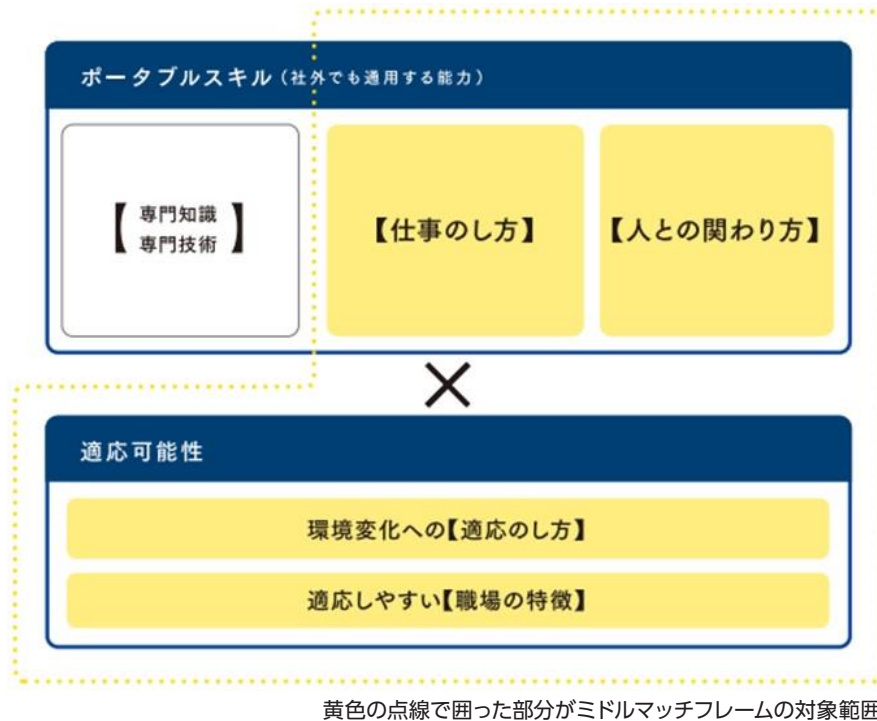
講義内容

では、「専門性以外の職務遂行能力」や「人柄」とは一体何でしょうか。また、どのように評価したらよいのでしょうか。なかなか言語化するのが難しそうです。そこで私たちは、専門性以外の職務遂行能力を言語化するためにポータブルスキルを、人柄を可視化するために適応可能性を設定し、評価軸を明確にすることで、ゼネラリスト型のミドルエイジの能力を可視化できるようにしたのです。



MEMO

ミドルマッチフレーム



講義内容

ポータブルスキルと適応可能性を構造的に整理したものが「ミドルマッチフレーム」です。今日は、ポータブルスキル、そのなかでも特に仕事の仕方と人との関わり方にフォーカスして、この2点をどのように抽出すればよいかを知っていただきたいと思います。



MEMO

活用事例紹介

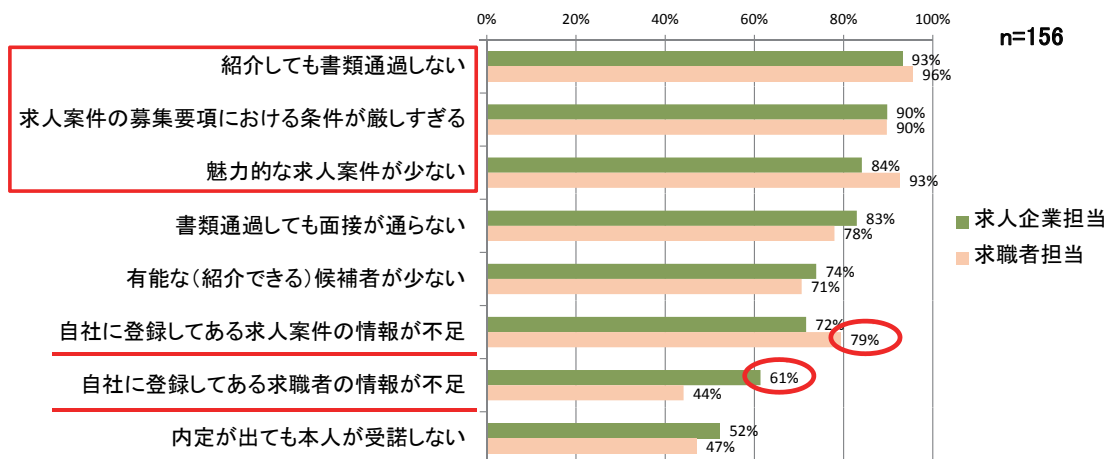
27

MEMO

人材紹介会社担当者のミドル紹介に関する課題認識

- ✓ 「書類通過しない」「求人条件の厳しさ」「案件の少なさ」が3大課題。
- ✓ 求人企業担当は「求職者情報」、求職者担当は「求人案件情報」が不足。

Q. 40代以降のミドル層の職業紹介業務を進める上での課題として、つぎの事柄はどの程度あてはまりますか。



JHR「人材紹介事業のミドル紹介における実態調査」

講義内容

それでは、すでにポータブルスキルを使って成功している方々の活用事例を紹介したいと思います。そのVTRを観ていただく前に少しだけお話しします。これは、人材サービス業に携わる方々に対して、「40代以降のミドル層の職業紹介での課題」を尋ねたものです。「そもそも書類が通過しないじゃないですか」「だって、求人の条件が厳しすぎますよ」「魅力的な案件が少ないからでしょう」という声は当然ながら多数あるのですが、「求人案件の情報が少ないから、

50歳のこの人を推薦していいのかよく分からない」とか、「45歳のこの人の推薦があったけれど、どのような人物なのかよく分からない」ということもかなり多いのです。この2点をクリアすることで、いくつか成功体験が生まれてきていますので、VTRで紹介します。



MEMO

ビデオをご覧ください

～①営業(求人開拓)の事例～

～②キャリア・コンサルティングの事例～

29

講義内容

それでは、実務においてポータブルスキルを活用している営業とキャリア・コンサルタント、おひとりずつからビデオレターをもらっていますのでご覧ください。今日の研修で、この2人のような感覚を持っていただき、明日からポータブルスキルを活用していただけたらと考えています。なお、「コト軸」という言葉が出てきましたが、これは後ほどご説明します。



MEMO

参加者同士の自己紹介 (1人あたり2分)

- ・社名
- ・氏名
- ・仕事内容
- ・本研修への期待 …など

30

講義内容

※講師の指示に従ってチーム内で自己紹介をしてください。

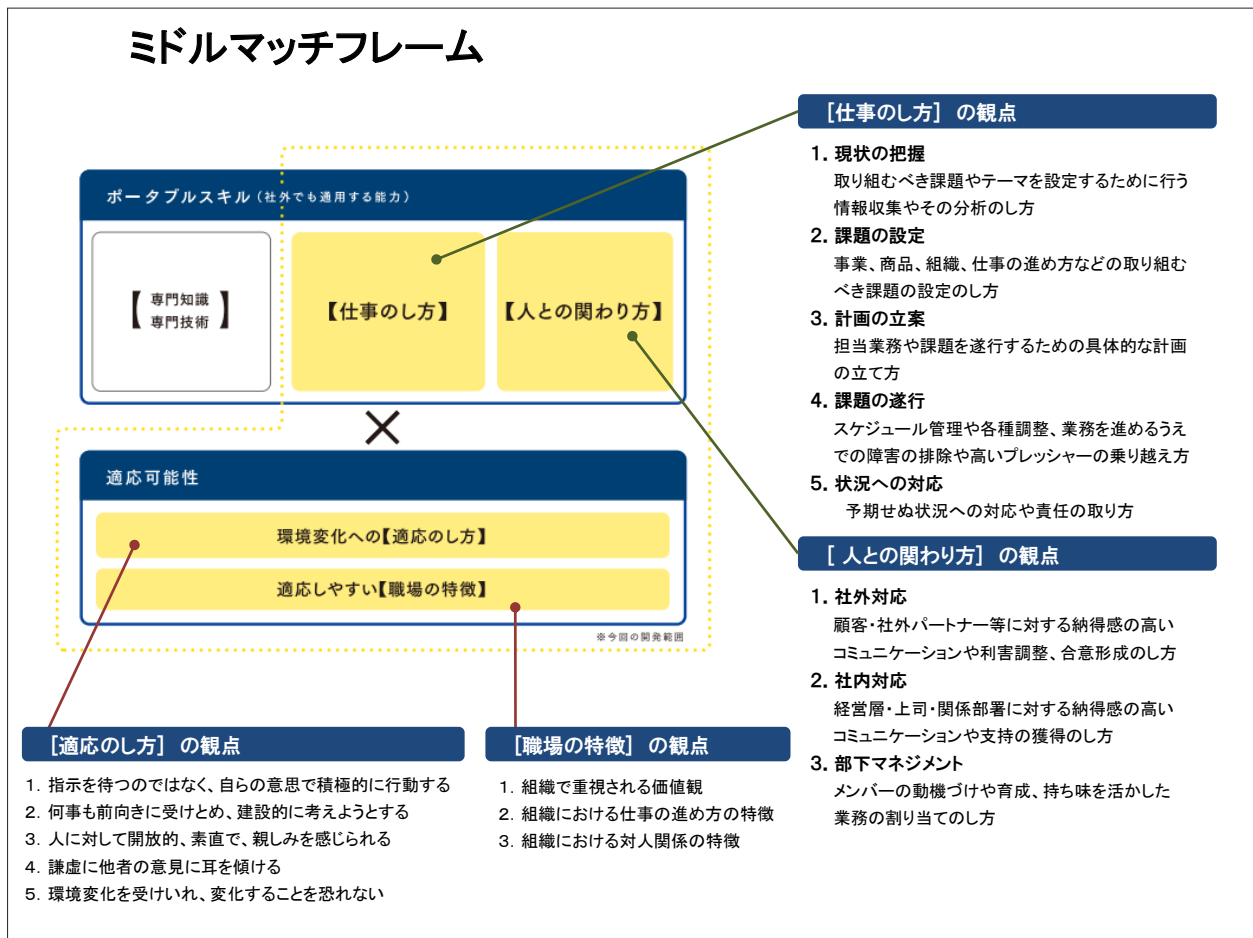


MEMO

ポータブルスキルとは？

31

MEMO



講義内容

ではロールプレイングの前に、ポータブルスキルの詳しい説明に入ります。まず、本研修では「ポータブルスキル」という言葉を専門性以外のポータブルスキルという意味合いで使っていきます。英語力や経理の知識など、専門知識・専門技能にもポータブルなスキルは存在しますが、これらはすでに皆さんが日々の仕事の中で活用されているかと思えます。ミドルマッチフレームでは、この専門性以外のポータブルスキルを「仕事の仕方」と「人との関わり方」に分けてフレーム化しています。学術的知見も考慮して、8つのポイントに整理しました。仕事の仕方が、「現状の把握」「課題の設定」「計画の立案」「課題の遂行」「状況への対応」の5点。平たく言えば、必要な情報を収集する力、課題を特定する

力、計画を立てる力、推進する力、予期せぬ状況に対応する力です。また、多くの仕事は一人で進めることはできませんので、人との関わり方としては、パートナー企業やお客などを巻き込む「社外対応」力、上層部や関係部署に意見を通していく「社内対応」力、チームや部下をまとめていく「部下マネジメント」力の3点です。本日はこの「仕事の仕方」「人との関わり方」の8つの観点で求人企業の採用ニーズと求職者が有しているスキルを把握する手法をお伝えします。



MEMO

ポータブルスキルの概要

ポータブルスキル = **業種や職種が変わっても通用する、持ち運び可能な能力**

**専門知識
専門技能**

+

仕事のし方

成果をあげるために重要な行動		職務遂行上、特に重要であるもの
課題を 明らかにする	現状の把握	課題設定に先立つ情報収集の方法や内容、情報分析など
	課題の設定方法	設定する課題の内容 (会社全体、事業・商品、組織、仕事の進め方の課題)
計画を 立てる	計画の立て方	計画の期間、関係者・調整事項の多さ、前例の有無など
実行する	実際の課題遂行	本人の役割、スケジュール管理、関係者、柔軟な対応の必要性、障害の多さ、成果へのプレッシャーなど
	状況への対応	柔軟な対応の必要性、予測のしやすさなど

人との関わり方

対人マネジメントで重要なこと		職務遂行上、特に重要であるもの
	社内対応 (上司・経営層)	指示に従う必要性、提案を求められる程度、社内での役割期待など
	社外対応 (顧客、パートナー)	顧客、取引先、対象者の数、関係の継続期間、関係構築の難易度など
	部下マネジメント (評価や指導)	部下の人数、評価の難しさ、指導・育成が必要なポイントなど

33

講義内容

もう少し構造的に細かくお話しすると、仕事のし方は大きく3つの行動でできているとお考えください。すなわち、現状の把握と課題の設定をまとめて「課題を明らかにする」、「計画を立てる」、そして課題の遂行と状況への対応をまとめた「実行する」です。また、人との関わり方は社内／社外と上司／部下の2軸で考えていただくと理解が早まると思います。



MEMO

[参考] 適応可能性

環境変化への
適応のし方

項目	評価 ※◎○×の3段階 ◎特に優れている／○優れている／×劣っている		
指示を待つのではなく、自らの意志で積極的に行動する			
何事も前向きに受け止め、建設的に考えようとする			
人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる			
謙虚に他者の意見に耳を傾ける			
環境変化を受け入れ、変化することを恐れない			

適応しやすい
職場の特徴

	項目 A	評価 ※あてはまるものに○ Aに近い／どちらとも言えない／Bに近い			項目 B
組織における 仕事の進め方の特徴	多くの仕事を同時に進める				一つの仕事に集中する
	仕事の成果が見えやすい				仕事の成果が見えにくい
	スピード感が求められる				自分のペースで進められる
	臨機応変な対応				計画に従った確実な遂行
	個人の主体的な判断を重視				ルールに従った判断を重視
組織における 対人関係の特徴	個人の役割や責任が明確				集団で協力して成果をあげる
	同僚とは切磋琢磨する				同僚とは助け合う
	上下関係が明確				上下関係は気にならない
組織で重視される 価値観	創造や変革に貪欲				現実的な問題解決を重視
	結果が評価される				プロセスが評価される
	効率の良さが評価される				アイデアや企画力が評価される
	組織から与えられた役割の遂行 合理性を重視				仕事自体のやりがいを重視 気持ちや感情を重視

34

講義内容

ミドルマッチフレームの適応可能性については本日の研修では触れません。

「環境変化への適応のし方」は、積極性、親しみやすさ、謙虚さなど、新しい環境に適応するために重要と思われる5つの適応のタイプを3段階で見立てるフレームです。「適応しやすい職場の特徴」は、職場の特徴を「仕事の進め方の特徴」「対人関係の特徴」「重視される価値観」という3つの

観点で可視化するためのフレームです。

いずれもマッチング機能を高めるために重要な要素となりますので、ぜひご活用ください。



MEMO

ポータブルスキルを把握するポイント

- 企業が求めるポータブルスキル
- 個人が保有するポータブルスキル

把握するためにはヒアリングの観点を

「ヒト」軸から「コト」軸

へ切り替えることが重要

35

講義内容

ポータブルスキルは、適応可能性のように、シートがあれば誰でもヒアリングができるわけではありません。ヒアリングのコツがあります。それが「コト」軸ヒアリングというものです。「ヒト」軸から「コト」軸へ切り替えることで、ポータブルスキルを把握しやすくなります。今日のポイントです。



MEMO

「ヒト」軸とは？

□ 企業ヒアリング

『どんなヒトを採用したいのか？』

□ 求職者面談

『どんな仕事、経験を積んできたヒトなのか？』

「〇〇資格を有する人」「…の経験〇年以上」「〇〇業界にいた人」…など
専門性/経験年数/属性などで企業の採用対象、個人のキャリアを探る。

これが「ヒト」軸でのやり取りです。

双方のスペックが明確になればマッチングしやすくなるため、
「ヒト」軸でのヒアリング/面談に陥りがち……

36

講義内容

では、「コト」軸とは何かということですが、これは「ヒト」軸と対比すれば理解しやすいです。「ヒト」軸とは、企業ヒアリングでは『どんなヒトを採用したいのか?』、求職者面談では『どんな仕事、経験を積んできたヒトなのか?』を中心にヒアリングする手法で、皆さんも日頃このような聞き方をしているのかもしれませんが。ただ、このヒアリング手法は
つつい専門知識や技能、経験年数などスペックを明らか

にするヒアリングに陥りがちで、結果として実際以上に高いスペックになってしまうことがよくあるのではないのでしょうか。これまでの受講者からも「油断するとこのヒアリングに陥ってしまう…」との声も多く出ていました。



MEMO

「コト」軸とは？

そもそも仕事には目的があり、解決したい課題があるはず・・・

□ 企業

『どんな課題(コト)を解決したいのか？』

□ 個人

『どんな課題(コト)を解決してきたのか？』

従来の専門性/経験年数/属性に加え、課題(コト)が明らかに
なれば解決に必要なポータブルスキルの見立てが可能に

課題(コト)は業界や職種の枠を超えて共通するものなので
業種や職種を超えたキャリアチェンジのトリガーになるはず

37

講義内容

一方の「コト」軸とは、『どんな課題(コト)を解決したいのか?』『どんな課題(コト)を解決してきたのか?』という質問の仕方です。例えば、「法人営業の経験が豊富な営業部長候補の募集ということですが、そもそもどのような問題を解決したいのですか?何を実現したいのですか?」と聞くことで、「それなら業界経験は必要ないのでは?」といったコミュニケーションが可能になってきます。当初、求人企業が語ったスペックとはまったく違う人を紹介できることさえあります。求職者にも、「●●業界の経理部門で何年の経験をしてきました」ということではなく、「その仕事でどのよ

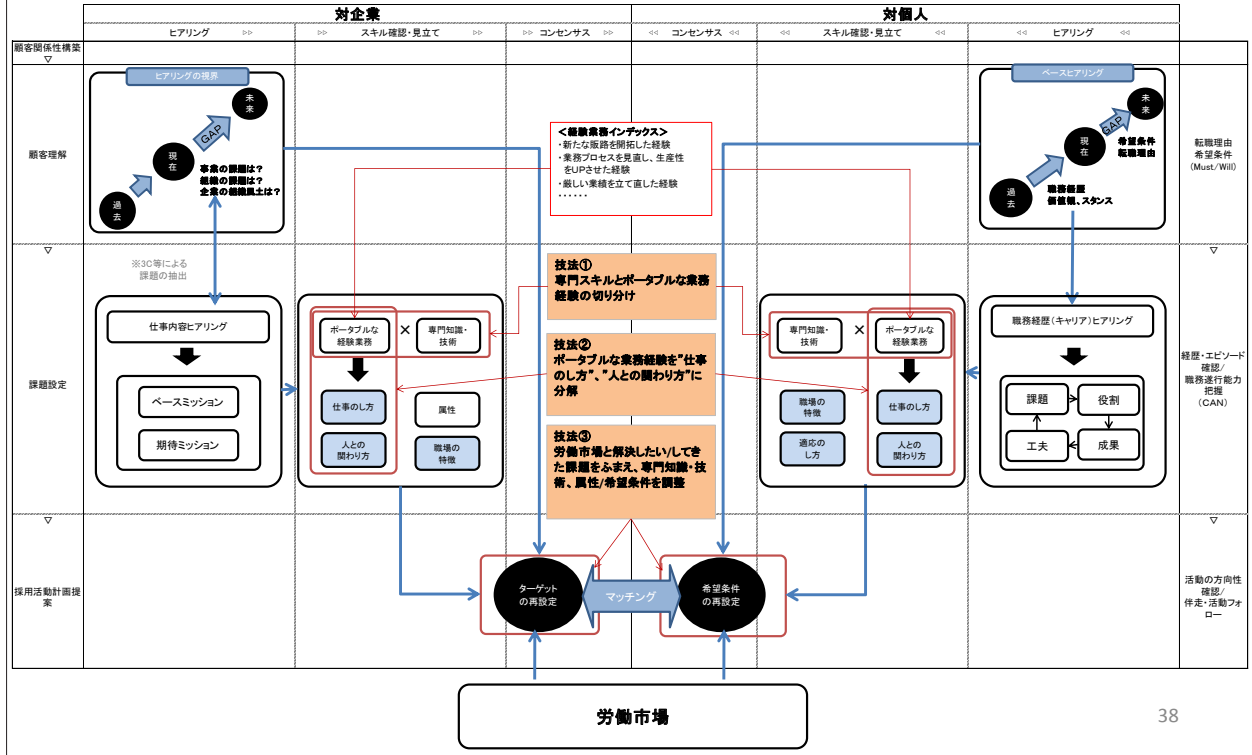
うな課題(コト)を解決したのですか?また、どのように貢献したのですか?」とヒアリングすることで求職者が解決してきた課題(コト)が把握できるようになり、求職者が保有するポータブルスキルを見立てることが可能になります。これは、慣れるまで少々難しいかもしれませんが、後ほどロールプレイングで学び、慣れていただきます。



MEMO

[参考] 業務プロセスの構造

※詳細は、別紙をご覧ください

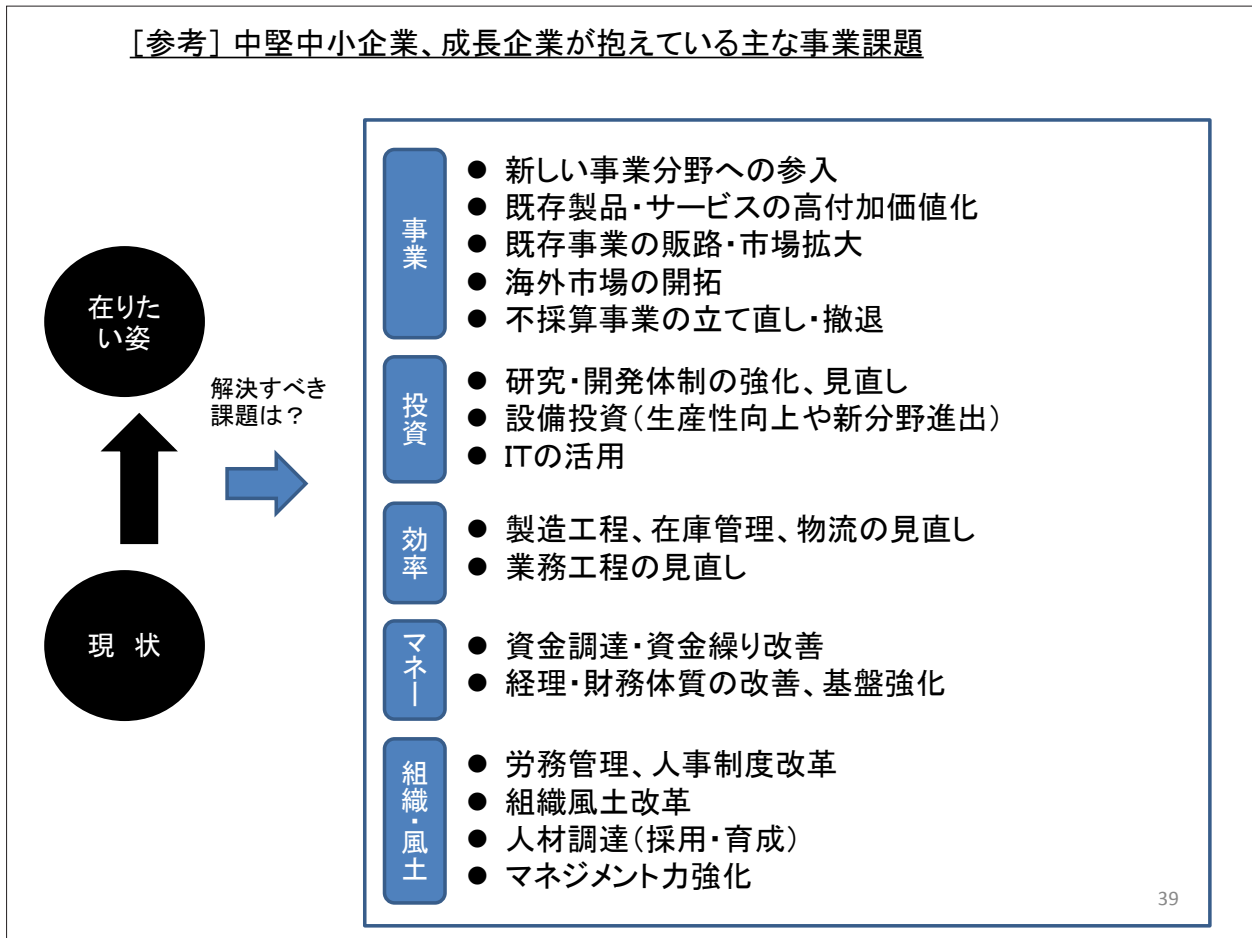


講義内容

では、A3カラーの資料を開いてください。今日は、これを完全に理解していただくことはありません。概略をご説明します。概念的には、ポータブルスキルを使ったヒアリングはこのようなプロセスを辿ります。左側が「対企業」、右側が「対個人」です。対企業の場合、まずは事業課題などの採用背景や採用課題をヒアリングします。次にその背景を踏まえて、「コト」軸でベースミッション・期待ミッションを中心に仕事内容をヒアリングしていきます。すると、「それなら計画立案に長けた人がよさそうですね」といった具合に、ポータブルスキルの抽出が容易になります。対個人も同様のプロセスです。このようにして、企業と個人、それぞれのポータブルスキルを抽出できれば、ターゲットの再設定や希望条件の再設定を行うことができ、より本質的なマッチングが可能になると考えています。この図で分かる通

り、その際にミドルエイジの採用をスムーズに行うには、対企業・対個人の両方の対応が必要です。ですから、例えば、求人票に必要なポータブルスキルが書かれていなければ、キャリア・コンサルタントが求職者のポータブルスキルをいくら見立ててもマッチングできません。「ポータブルスキルを抽出するヒアリングをお願いします」と営業に要望する必要があります。そのようなことができるようになるためにも、全員の方に営業、キャリア・コンサルタント両方の訓練をしていただくのです。





講義内容

これは、中堅中小企業や成長企業が抱えている主な事業課題の例です。実際の場面では求人企業側が自社の課題を明確に把握していないケースもありますので、頭に入れてヒアリングすると有効です。



MEMO

休憩
(5分)

40

講義内容

5分間の休憩の後、ロールプレイングに移ります。



MEMO

求人企業へのヒアリング

41

MEMO

ビデオをご覧ください ～求人企業へのヒアリング場面 事例1～

- ・何が良かったでしょうか？
- ・何が悪かったでしょうか？
- ・ご自身なら、どうしたでしょうか？

気づいた点をメモしてください

42

講義内容

ここからは1時間20分ほどで、VTRを2つ観て、ヒアリング技術を学んでいただいた上で、営業のロールプレイングを行っていただきます。では1つ目の映像を観ていただきますが、その際にヒアリングの何が良かったか、何が悪かったか、ご自身ならどうしたかを、後ほどチームで意見交換していただくので、メモを取りながらご覧いただければと思います。



MEMO

ビデオの内容について意見交換 (目安3分)

何が良かったでしょうか？
何が悪かったでしょうか？
ご自身なら、どうしたでしょうか？

43

講義内容

※講師の指示に従って、意見交換を行ってください。



MEMO

ビデオをご覧ください ～求人企業へのヒアリング場面 事例2～

- ・事例1の映像と何が違うでしょうか？
- ・何が良かったでしょうか？
- ・営業はどのような質問を行っているでしょうか？

気づいた点をメモしてください

44

講義内容

では、次にもう1つ、映像をご覧ください。今度は、事例1の映像と何が違うのか、何が良かったのか、営業がどのような質問を行っているかに注意して、またメモを取りながら観ていただければと思います。



MEMO

映像(事例2)

**ビデオの内容について意見交換
(目安5分)****前のビデオとの違いから、どんな気づきがありましたか？**

45

講義内容

※講師の指示に従って、意見交換を行ってください。



MEMO

ヒアリングのポイント

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はあいまいにせず確認する。

②コト軸でのヒアリング

お互いの会話が、「ヒト軸(・・ができるヒト、・・を経験したヒト)」に終始しないよう、採用の目的、つまり、「解決したい課題(=コト)」を明らかにし、優先順位と併せて求人企業とコンセンサスを得る。

③仕事内容を具体的に把握

②で確認した「解決したい課題(=コト)」を踏まえ、第三者(求職者)に説明できるよう、仕事内容を具体的に(動き/目的/関係者など..)把握する。

④ポータブルな経験の明確化

②③を踏まえ、採用ターゲットに求められるポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」の優先順位を求人企業と確認、コンセンサスを得る。

⑤採用ターゲットの再設定

採用ターゲットに必要な専門性/属性とポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」を切り分けて求人企業のコンセンサスを得る。

講義内容

今お伝えしたことをポイントとしてまとめます。

当初ニーズからスペックは大きく広がったわけですが、大きな流れとしてはこのヒアリングポイントは(①～⑤を口頭で説明)となっています。ただし、実際の営業場面では①当初ニーズの確認は非常に重要です。まずは傾聴し、求人企業のニーズを受け止めないと②以降のヒアリングにスムーズにつながりません。

なお、今回のロールプレイングでは、時間の関係上②～④を中心に行います。



MEMO

ロールプレイング実施方法

47

MEMO

ロールプレイング実施方法

- ・ロールプレイング用のクリアファイルをお取りください。表紙に「い」「ろ」「は」のいずれかが記載されています。
- ・ロールプレイングは計3回行います。3回の役回りは下記のとおりです。

	1回目 (A社)	2回目 (B社)	3回目 (C社)
い	営業役	オブザーバー役	求人企業役
ろ	求人企業役	営業役	オブザーバー役
は	オブザーバー役	求人企業役	営業役

※2人ペアの班は「2人ペア用」のファイルを活用ください。

講義内容

では、チームごとに「い」「ろ」「は」のどれかを選んでください。ロールプレイングは全部で3セット行います。「い」を引いた方は最初に営業役を、「ろ」の方は求人企業役を、「は」の方はオブザーバー役をやっていただきます。順番にすべての役を担当していただきます。



MEMO

ロールプレイング実施方法

お手元のロールプレイング用資料をご覧ください。

A: 営業役

与件情報を読み込んでください。ロールプレイング開始の合図とともに、足りない情報をコト軸でヒアリングしてください。

シートに記載されている情報については、ヒアリングしていただく必要はありません。仕事内容・ポータブルスキルからヒアリングを始めてください。

B: 求人企業役

求人企業役が回答を持っている状態です。

人事責任者として営業の質問にお答えください。

想定以外の質問については創作していただいてもかまいません。

C: オブザーバー役

営業役の内容をよく聞き、印象に残ったところ、気付いたところなどをメモしておきます。

49

講義内容

最初にA社の事例をやりましょう。皆さんにはまず与件情報を読み込んでいただきます。求人企業役は情報が埋まっており、回答を持っている状態です。営業役の方は足りない情報がありますので、この後ヒアリングで聞いてみてください。オブザーバーも営業役と同じ情報量しか持っていないので、営業と一緒に考えながらオブザーブしてください。なお、営業役が持っている情報はすでにヒアリングし終わったと思っていただいてもかまいません。実は、A社の事例は営業もけっこう情報を持っています。求人企業役は人

事責任者として振る舞っていただきたいのですが、手元の情報にない想定外の質問が来た場合は、臨機応変に答えただけであればと思います。オブザーバーは、何が良かったか、印象に残ったところをメモしてください。2回目以降、B社、C社と少しずつ営業の持っている情報は減っていきます。



MEMO

ロールプレイング実施方法

1. ケースを読み込んでください（2分）
2. ロールプレイングを実施してください（7分）
3. 振り返りを実施してください（3分）
営業役→オブザーバー役→求人企業役 の順番
で、
各自1分程度でお願いします。

上手くやることが目的ではありません。できなくても結構です。皆さんで励まし合いながら実施してください。

50

講義内容

まず2分読み込んでいただきます。求人企業役の方が大変ですが、頑張ってください。その後、7分ロールプレイングを行い、3分振り返っていただきます。これを3セット繰り返します。なお、上手にやることが目的ではありません。できなくても大丈夫ですから、励まし合いながら実施してください。



MEMO

ロールプレイング(12分×3回)

読み込み/準備 2分
ロールプレイング 7分
質疑応答/アドバイス 3分

51

講義内容

※講師の指示に従って、ロールプレイングを行ってください。



MEMO

質疑応答 (目安:10分)

コト軸でヒアリングできたでしょうか？
ポータブルスキルの見立ては、できたでしょうか？
何が難しかったでしょうか？

52

MEMO

休憩 (10分)

53

講義内容

休憩を取ります。休んだら、今度はキャリア・コンサルタント側のロールプレイングに移ります。



MEMO

求職者との面談

54

MEMO

ビデオをご覧ください ～求職者との面談場面 事例1～

- ・何が良かったでしょうか？
- ・何が悪かったでしょうか？
- ・ご自身なら、どうしたでしょうか？

気づいた点をメモしてください

55

講義内容

では、キャリア・コンサルタント側のロールプレイングを行っていただきます。また最初に映像を2つ観ていただきます。まず1つ目の映像です。何が良かったか、何が悪かったか、ご自身ならどうしたかを、メモしながらご覧ください。



MEMO

ビデオの内容について意見交換 (目安3分)

何が良かったでしょうか？
何が悪かったでしょうか？
ご自身なら、どうしたでしょうか？

56

講義内容

※講師の指示に従って、意見交換を行ってください。



MEMO

ビデオをご覧ください ～求職者との面談場面 事例2～

- ・事例1の映像と何が違うでしょうか？
- ・何が良かったでしょうか？
- ・キャリア・コンサルタントはどのような質問を行っているでしょうか？

気づいた点をメモしてください

57

講義内容

もう1つ、映像をご覧ください。営業のときと同じように、事例1の映像と何が違うのか、何が良かったのか、キャリア・コンサルタントがどのような質問を行っているかに注意して、またメモを取りながら観ていただければと思います。



MEMO

映像(事例2)

**ビデオの内容について意見交換
(目安5分)****前のビデオとの違いから、どんな気づきがありましたか？**

58

講義内容

※講師の指示に従って、意見交換を行ってください。



MEMO

面談のポイント

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はいまいにせず確認する。

②ニーズの深掘り

当初ニーズ(転職理由や希望条件)を表面的に捉えずに、そう思った背景、理由を詳細にヒアリングする。場合によっては、「それであれば〇〇の方向性でもOKですか？」等、話を展開させていく。(MUSTとWILLの把握)

③解決してきた課題(=コト)の把握

過去のエピソードなどから仕事内容だけでなく、仕事を通じて解決してきた課題(=コト)を把握し、求職者の強み(「仕事の仕方」、「人との関わり方」)を見立てる。(CANの把握)

④専門性/属性とポータブルスキルの共有

専門性とポータブルなスキルを分けて転職市場で活かせる求職者の強みを共有し、「強みを活かす」という視点を付加する。

⑤希望条件、将来像の再設定

①、②と④を踏まえ、希望条件(業界や職種等)や活動方針のコンセンサスを得る。

講義内容

営業同様、面談のポイントもこれらの5つに整理できます。
 面談のポイントは(①～⑤を口頭で説明)となっています。
 実際の場面では①の傾聴は非常に重要ですが、今回の
 ロールプレイングでは②～④を中心に行います。



MEMO

ロールプレイング実施方法

60

MEMO

ロールプレイング実施方法

- ・ロールプレイング用のクリアファイルをお取りください。表紙に「い」「ろ」「は」のいずれかが記載されています。
- ・ロールプレイングは計3回行います。3回の役回りは下記のとおりです。

	1回目 (A氏)	2回目 (B氏)	3回目 (C氏)
い	キャリア・コンサルタント役	オブザーバー役	求職者役
ろ	求職者役	キャリア・コンサルタント役	オブザーバー役
は	オブザーバー役	求職者役	キャリア・コンサルタント役

※2人ペアの班は「2人ペア用」のファイルを活用ください。

講義内容

また「い」「ろ」「は」を選んでください。今回も3セット行います。「い」を引いた方が最初にキャリア・コンサルタント役をさせていただきます。「ろ」の方が求職者役、「は」の方はオブザーバー役です。



MEMO

ロールプレイング実施方法 役割

お手元のロールプレイング用資料をご覧ください。

A: キャリア・コンサルタント役

経歴を読み込んでください。ロールプレイング開始の合図とともに、足りない情報をコト軸でヒアリングしてください。

シートに記載されている情報については、ヒアリングしていただく必要はありません。

B: 求職者役

求職者役が情報を持っている状態です。

キャリア・コンサルタントの質問に、エピソードを交えてお話しください。想定外の質問については創作していただいてもかまいません。

C: オブザーバー役

キャリア・コンサルタント役の内容をよく聞き、印象に残ったところ、気付いたところなどをメモしておきます。

62

講義内容

A氏の事例をやっていただきます。先ほど同様、キャリア・コンサルタントの方もある程度の情報をすでに持っています。求職者役の方は、キャリア・コンサルタント役の質問に、エピソードを交えてお答えください。手元の情報にない想定外の質問が来た場合、自由に考えて答えていただければと思います。オブザーバーは、何が良かったか、印象に残ったところをメモしてください。



MEMO

ロールプレイング実施方法

1. ケースを読み込んでください（2分）
2. ロールプレイングを実施してください（7分）
3. 振り返りを実施してください（3分）

キャリア・コンサルタント役→オブザーバー役→求職者役の順番で、各自1分程度でお願いします。

上手くやることが目的ではありません。できなくても結構ですので、皆さんで励まし合いながら実施してください。

63

講義内容

先ほどと同じ要領で3回行います。



MEMO

ロールプレイング(12分×3回)

読み込み/準備 2分
ロールプレイング 7分
質疑応答/アドバイス 3分

64

講義内容

※講師の指示に従って、ロールプレイングを行ってください。



MEMO

質疑応答 (目安:10分)

コト軸でヒアリングできたでしょうか？
ポータブルスキルの見立ては、できたでしょうか？
何が難しかったでしょうか？

65

MEMO

休憩 (5分)

66

講義内容

ロールプレイングは終わります。あと40分ほどですが、ここで最後の休憩を取ります。



MEMO

ロールプレイング事例の解説 (目安:14分)

67

講義内容

※講師の解説をお聞きください。



MEMO

ヒアリングのポイント(再掲)

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はあいまいにせず確認する。

②コト軸でのヒアリング

お互いの会話が、「ヒト軸(・・ができるヒト、・・を経験したヒト)」に終始しないよう、採用の目的、つまり、「解決したい課題(=コト)」を明らかにし、優先順位と併せて求人企業とコンセンサスを得る。

③仕事内容を具体的に把握

②で確認した「解決したい課題(=コト)」を踏まえ、第三者(求職者)に説明できるよう、仕事内容を具体的に(動き/目的/関係者など・・)把握する。

④ポータブルな経験の明確化

②③を踏まえ、採用ターゲットに求められるポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」の優先順位を求人企業と確認、コンセンサスを得る。

⑤採用ターゲットの再設定

採用ターゲットに必要な専門性/属性とポータブルスキル(「仕事の仕方」「人との関わり方)」を切り分けて求人企業のコンセンサスを得る。

講義内容

もう一度、最後にヒアリングのポイントを振り返ります。まず当初ニーズを確認してください。次に、コト軸のヒアリングをして、仕事内容を把握し、ポータブルスキルを切り分け、採用ターゲットを再設定してください。



MEMO

面談のポイント(再掲)

①当初ニーズの確認

まずは傾聴し、全て受け止める。理解不明な点はいまいにせず確認する。

②ニーズの深掘り

当初ニーズ(転職理由や希望条件)を表面的に捉えずに、そう思った背景、理由を詳細にヒアリングする。場合によっては、「それであれば〇〇の方向性でもOKですか?」等、話を展開させていく。(MUSTとWILLの把握)

③解決してきた課題(=コト)の把握

過去のエピソードなどから仕事内容だけでなく、仕事を通じて解決してきた課題(=コト)を把握し、求職者の強み(「仕事の仕方」「人との関わり方」)を見立てる。(CANの把握)

④専門性/属性とポータブルスキルの共有

専門性とポータブルなスキルを分けて転職市場で活かせる求職者の強みを共有し、「強みを活かす」という視点を付加する。

⑤希望条件、将来像の再設定

①②と④を踏まえ、希望条件(業界や職種等)や活動方針のコンセンサスを得る。

講義内容

対個人も同じです。当初ニーズを確認し、転職理由や希望条件などの背景を深掘りした上で、仕事を通じて解決してきた課題(コト)を把握し、ポータブルスキルを見立て、希望条件や将来像を再設定していきましょう。大事なことは、対企業も対個人も、ターゲットや希望条件を広げるのではなく、むしろ「鮮明にしていく」という作業だということです。



MEMO

職場での実践に向けて

- ・ワークシート「明日からの実行に向けて」(3分)
- ・チーム内での共有(7分)
- ・会場での意見交換(5分)

70

講義内容

研修の締め括りとして、明日以降、今日の研修を実践に活かしていくために、実行したいこと、課題、課題をどのように解決するかなどをワークシートにまとめてください。3分間でまとめた後、7分間チーム内で共有し、最後に5分間で意見交換をします。では、まとめてください。



MEMO

最後に

- 2030年に向け、若年層とミドル・シニア層の需給ギャップはこれまで以上に拡大
- 入職経路の3割を占める民間人材サービスに対する社会の期待は一層高まる
- 皆さん一人ひとりが問題意識を持って行動を変えていくことが大きな変革につながっていく

71

講義内容

最後のまとめです。冒頭でお話しした通り、今後、若年層とミドル・シニア層の需給ギャップはこれまで以上に拡大します。そうなれば、入職経路の3割を占める民間人材サービスに対する社会の期待は一層高まるでしょう。皆さん一人ひとりが問題意識を持って行動を変えていくことが大きな変革につながっていくと思います。少しずつ、業界の意識・常識を変えていくために、どうぞポータブルスキルを実践し

ていただけたらと思います。



MEMO