

COMPETENCY BASED INTERVIEWING GUIDE

コンピテンシー 面接術ガイド



Robert Half®

EFFECTIVE INTERVIEW TECHNIQUES

Talk is not cheap, especially if your interviewing approach fails to result in the right person filling your vacancy. This booklet has been designed to guide you through the interview process, add structure to your approach, and introduce the Competency Based Interview (CBI) method.

Contents of the Guide

Conducting successful interviews	4
Interview introduction	6
Interview body	6
Applying CBI techniques to the interview body	8
Conducting a Competency Based Interview	10
Motivations and cultural fit	12
Company information and job description	14
Closing the interview	16
Competency Based Interview Checklist	18

効果的な面接テクニック

面接における「会話」の重要性はきわめて大きなものです。その会話術が未熟では、最適な人材を確保することはできません。この冊子は、面接担当者が適切かつ効果的な面接を行うプロセスの手引きとなる「コンピテンシー面接術」を紹介しています。

ガイド目次

成功する面接とは	5
面接の始めに	7
面接の進行	7
面接でコンピテンシー面接術を活用するには	9
コンピテンシーの視点で面接を実行するには	11
応募動機と企業文化への適応性	13
企業情報・職務の説明	15
面接を締めくくるにあたって	17
コンピテンシー面接術チェックリスト	19



CONDUCTING SUCCESSFUL INTERVIEWS

Interviewing techniques and styles have evolved over time and, in many ways, have changed due to social developments in and out of the workplace. Remember when it was okay to ask candidates “are you married?” and “how old are you?”

Today, not only do you face big risks asking these types of questions, but you could also miss an opportunity to find the best candidate for your organization.

But, it's not just the type of questions you ask. How you structure the interview and the techniques you use are also critical factors. So ask yourself, “how good are my interview techniques and are they up-to-date?”

Do you...

- know what to look for in a candidate?
- know what questions to ask to bring out the right information?
- know how to obtain the right information?
- know how to manage overly talkative or monosyllabic candidates?
- make premature decisions?
- talk too much or oversell the company?

Remember, the interview is the most important process for assessing whether or not a candidate is the right person for your organization, so preparing a properly structured interview will help you overcome most common mistakes.

This booklet has been produced to help you develop effective interview techniques. If you have any queries about the information presented here, please contact your Robert Half Consultant.



成功する面接とは

面接を成功に導くためのテクニックとスタイルは、時代とともに進化し、また企業を取り巻く社会状況を反映し多様化してきました。面接の際に未婚／既婚や年齢を尋ねた時代もありましたが、現在では、このような発言をすれば企業に大きなリスクを与えるだけでなく、最適な人材を見出すチャンスを失ってしまいます。

しかし最も重要なのは、質問の種類ではなく、面接全体をどのように構成し、どのようなテクニックを活用するかということです。自分のインタビューテクニックは十分であるか、そして内容はアップデートされているか——まずは自身に問いかけてみてください。

あなたは...

- 採用候補者のどの部分を見ればよいか知っていますか？
- 適切な情報を引き出すには、どのような質問が適しているか知っていますか？
- 適切な情報をどのように入手したらよいか知っていますか？
- 口数の多い候補者、あるいは少ない候補者にどう対応すればよいか知っていますか？
- 十分考慮することなしに決断を下してはいませんか？
- 採用候補者より長く話したり、企業の宣伝をしたりしていませんか？

面接とは、採用候補者が貴社にとって最適な人材であるかどうかを審査するきわめて重要なプロセスであることを念頭においてください。面接の構成をきちんと考えておけば、犯しがちなミスを避けることができるのです。

本冊子では、面接担当者の効果的な面接テクニック習得に役に立つ情報をご提供いたします。内容について質問がある場合は、ロバートハーフの担当コンサルタントにお問い合わせください。

Interview introduction

Greet the candidate, outline your position in the organization and establish rapport with him or her. First impressions are lasting. To put the candidate at ease, open with an icebreaker, a question or a statement. Help the candidate to feel relaxed and comfortable throughout the interview. Set an agenda and explain what you will cover in the interview. Time is limited, so preparing an agenda will ensure that all your questions are covered.

TIP: PREPARE AND FOLLOW A LOGICAL SEQUENCE

Interview body

The body will be the most time consuming part of the interview, so it's very important to plan it well. Careful planning will also increase your ability to make effective evaluations.

1. **Find out about the candidate.** Typical questions: What is your education background? What work experience do you have?
2. **Qualifications.** Typical questions: What qualifications do you have? How did you achieve your qualifications? What were your results? Are you currently studying or planning to in the near future?
3. **Work history.** Details to be covered: job title, main responsibilities, staff responsibilities, structure of the department and reporting lines, computer systems (both accounting packages and spreadsheets), promotions/progression, current salary/benefits and when they will be reviewed.
4. **Information gathering.** Ask open ended questions: who, what, why, when, where, how?
5. **Vary the questions.** Use a mixture of both difficult and easy questions to relax and stretch the candidate. What are your key areas of responsibility? What areas have you enjoyed? What have you achieved in your role? How do you think your manager/peers perceive your skills? What has been your biggest challenge? What have you personally gained from the company? What are your strengths? How has your role changed in the last few years? What was the most difficult issue you had to address in the last three months?

TIP: CREATE A PROPER ENVIRONMENT AND PUT THE CANDIDATE AT EASE

6. **Warning signals.** Red flags that call for investigation during the interview process: indecisive answers, a tendency to criticize past employers, jobs, colleagues, courses etc., inconsistencies in background and attitudes, extreme defensiveness (unless caused by your interview techniques), negative attitude to everything, over-aggression in interview, unrealistic claims and accomplishments.

TIP: LET THE CANDIDATE DO THE TALKING AND BE A GOOD LISTENER

面接の始めに

挨拶を済ませたら、企業内でのあなたの地位を簡単に説明し、採用候補者と打ち解けて話せるような雰囲気を作ってください。あなたの第一印象はきわめて重要な要素になります。採用候補者をリラックスさせるため、緊張をほぐすようなコメントや簡単な質問をしたりして、面接の際に候補者が緊張しすぎないようにしてください。面接の主旨を伝え、カバーすべき内容を説明します。事前に進行を組み立てておけば、限られた時間内で必要事項をもらさず質問することができます。

ポイント：事前に構成を練りロジカルに面接を進行させること

面接の進行

面接の中で最も長い時間を必要とする主要部分については、事前に確かな計画を立てておくことが重要となります。また計画を立てることは、効果的な評価を下すためのスキル強化にもつながります。

1. **採用候補者について知る：**「出身校は?」「これまでの職務経験は?」などの一般的な質問をします。
2. **資格を確認する：**「どんな資格を持っていますか?」「その資格をどのように取得しましたか?」「どのような業績を残してきましたか?」「現在、何か勉強していますか?あるいは将来何か勉強したいと考えていますか?」などの一般的な質問をします。
3. **職歴を把握する：**以下のことについて詳しく質問します。—役職名、主な責務、スタッフの責務、所属部署の構成と指揮命令系統、コンピュータ・システム(会計パッケージ、表計算ソフト)、昇進・昇給、現在の給与・手当とその見直し時期など。
4. **その他の情報収集：**「いつ・どこで・誰が・何を・どのように」で始まる自由回答式の質問をします。
5. **バラエティに富んだ質問をする：**答えるのが難しい質問と易しい質問を交えて、面接にメリハリをつけます。「主にどの分野の仕事を任されていたか?」「どの分野の仕事をしているときが楽しかったですか?」「そのポジションでどのような業績を達成しましたか?」「あなたの上司や同僚はあなたのスキルをどう評価していると思いますか?」「これまでに取り組んだ最大の課題はどのようなことでしたか?」「現在の会社で、個人として得たものは何ですか?」「あなたの強みは何ですか?」「あなたの役割はここ2~3年でどのように変化してきましたか?」「過去の3ヵ月間で発生した最も難しい問題はどんなことでしたか?」など。

ポイント：しかるべき環境を整え、採用候補者をリラックスさせること

6. **注意すべきサイン：**「面接中に注意すべきサインには、以下のようなものが考えられます。—質問への答え方があいまい。過去の雇用主や業務・同僚・コース等に批判的な意見を述べる傾向がある。経歴や態度に一貫性が無い。面接担当者の面接テクニックに関係なく極端に防衛的な態度をとることがある。何事に対しても否定的な見方をする。面接中に過剰な積極性を見せる。非現実的な主張や業績を述べるなど。

ポイント：採用候補者に話しをさせ、面接担当者は良い聞き手であることを心がける

APPLYING CBI TECHNIQUES TO THE INTERVIEW BODY

What is the CBI method?

The Competency Based Interview (CBI) is a method that will help make your interview process more effective. The CBI method is geared to ensure that candidates are judged on consistent and impartial criteria and only on their true ability to do the job. The CBI method is clearly focused on establishing “job fit” matching the candidate and the job not only in terms of “can do” but also in terms of “will do.”

“An interview is easy to do,
easier still to do badly.”

Advantages of CBI questions

CBI questions are tightly structured. The CBI ensures that impartial and appropriate information is collected from each candidate. The CBI lays down an established set of criteria, and helps you focus your opinions on a candidate's actual behavior. CBI questions are highly specific and require candidates to search their memories for examples and validate the success of their outcomes.

面接でコンピテンシー面接術を活用するには

コンピテンシー面接術とは？

「コンピテンシー面接術」とは、採用候補者との面接をより効果的にするテクニックです。この面接術では、採用候補者全員を同じ基準——職務を遂行する実力があるかという観点——で公平に審査する姿勢を明確に示し、職務に対する候補者の適応性を見極めることに焦点を絞ります。採用候補者の「現在の能力」だけでなく「将来的な可能性」も含めて、職務との適応性を見るためのものです。

「面接はそれほど難しいこと
ではありません。しかし、
ミスも簡単に犯しがちです」

コンピテンシー面接術の優位性

コンピテンシー面接術では、一連の質問をきちんと構成します。それにより、採用候補者全員から公平で、適切な情報を引き出すことができます。また、あらかじめ設定された一連の評価基準を用い、実際の行動を基準にして評価を行います。コンピテンシー面接術においては、質問はきわめて具体的であり、採用候補者は、過去の経験から自分の能力と成果を示すことを求められます。



CONDUCTING A COMPETENCY BASED INTERVIEW

Candidates are asked to describe their behavior according to the situation in which it occurred, the action they took, and the outcome. A simple way to remember this is the Situation Approach Outcome (SAO) process:

Situation: The candidate is asked to describe a situation in which they have been called upon to exhibit a certain kind of behavior.

Sample question: Tell me about a situation in which you had to deliver some unwelcome news.

Approach: Here the candidate details how they set about handling the situation. It's important that you probe to find out about the full process undertaken.

Sample question: How did you go about breaking the news?

“The CBI is clearly focused on establishing job fit.”

Outcome: Candidates must describe specifically why they feel the outcome was successful. Ideally, they should include independent feedback by someone other than themselves. If their answer is vague, probe beneath the answer.

Sample question: What was the result? How was it received?

Probing: It may be necessary to probe with additional, relevant questions at all stages of the process. For example, during the approach phase, you might ask: what were you thinking at that point? Tell me more about your meeting with that person. Lead me through your decision-making process.

コンピテンシーの視点で面接を実行するには

過去の出来事について、それが起きた状況、そのときに自分が実際に取った行動、その成果というポイントから説明するよう、候補者に要求します。この方法を「SAO (状況・取組・成果)」プロセスと覚えてください。

S (Situation 状況) : ある行動を取ることが必要となった状況を詳しく説明してもらいます。

質問例 : 「喜ばしくない報告をしなければならなかった経験があれば、その状況について話してください」

「コンピテンシー面接は、
職務への適応性を
見極めることに
焦点を絞っています」

A (Approach 取組) : この質問に対する答えから、そのような状況下で採用候補者がどのように対処しようとしたかを判断します。実際に取った行動を最初から最後まで話してもらうことが重要です。

質問例 : 「その報告をどのように伝えましたか?」

O (Outcome 成果) : 採用候補者は、自分の行動が成功だったという根拠を具体的に説明しなければなりません。その中で、自分以外の関係者から受けたフィードバックを紹介できれば理想的です。もしあいまいな回答が返ってきた場合は、その答えの背景を探る必要があります。

質問例 : 「どんな結果になりましたか?」「関係者たちは、その報告をどのように受け止めましたか?」

詳細確認 : SAO プロセスのどの段階でも、追加質問で詳細を確認する必要が生じる場合があります。たとえばアプローチに関して、次のような質問をしてもいいかもしれません。「そのとき、あなたはどのように考えていましたか?」「その人との話し合いについて、もう少し詳しく話してください」「あなたが意思決定を行なったプロセスを最初から順序立てて話してください」

MOTIVATIONS AND CULTURAL FIT

Ideal role and working environment

What a candidate will “get” from a role influences their decision making process. It is helpful to understand what motivates a candidate and their level of interest in the role.

Sample questions: What is it about this opportunity that interests you? What do you enjoy most about your current role? Why would you leave your current role? How does the role compare to other roles you are considering? What is most attractive about opportunity? What is your ideal role? What motivates you to do a good job? What demotivates you in a work place?

TIP: PERFECT YOUR QUESTIONING AND TAKE NOTES

Cultural fit

Often candidates are hired for their skills but leave a company due to its culture or management style. You want to discover what it is about a culture that brings out the best in a candidate. Under what circumstances will they thrive or fail?

Sample questions: Describe a type of culture in which you have thrived and produced your best results? What style of management helps you to perform at your best? What job have you enjoyed working in the most and why? How would you describe the management style in this job? What job have you found the most disappointing and why? What are the key things you look for in a potential employer? In what sort of role and environment do you produce your best work? What sort of person/manager would you like to work for?

TIP: KEEP YOUR REACTIONS TO YOURSELF AND STAY IN CONTROL

応募動機と企業文化への適応性

理想的な職務・就労環境

候補者の意志決定を左右するのは、その職務から何を「得られるのか」という点です。候補者のモチベーションとなっているものは何か、その仕事に対する感心の高さを把握しておくことは有効です。

質問例：「今回の求人で、どのような点に興味を持ちましたか?」「現在の仕事で最も気に入っているのはどんなところですか?」「なぜ現在の仕事を辞めようと考えているのですか?」「今回募集している仕事は、現在あなたが検討中の他の仕事と比較していかがですか?」「今回の求人でああなたが最も魅力を感じているのはどんな点ですか?」「あなたにとって理想的な仕事とはどんな仕事ですか?」「いい仕事をしようという意欲を感じるのはどんな時ですか?」「職場で仕事に対する意欲を失うのはどんな時ですか?」

ポイント：聞くべきことを残さず質問し、きちんとメモを取ること

企業文化への適応性

スキルを認められて入社した人材が、職場の企業文化や管理スタイルに合わず辞めてしまうことは珍しくありません。採用候補者にベストを尽くしたいと思わせる企業文化とは?また採用した人材は、どのような環境なら活躍し、あるいは辞めてしまうのでしょうか?

質問例：「過去に勤めた職場で、思い切り活躍でき、最高の成果を達成できたのはどのような企業文化でしたか?」「あなたが最高のパフォーマンスを発揮できるのは、どのような管理スタイルの職場ですか?」「これまでに経験した中で最も楽しかった仕事は何ですか?また、その理由は何ですか?」「この仕事の管理スタイルをどう評価しますか?」「これまでに経験した中で、最も自分に合わないと感じた仕事は何ですか?また、その理由は何ですか?」「転職先の企業に主に期待することはどんなことですか?」「あなたが最高の成果を出せるのは、どのような環境でどんな仕事をしたときですか?」「どのような上司・同僚と一緒に仕事をしたいと思いませんか?」

ポイント：反応を表に出さず、自制心を保つこと



COMPANY INFORMATION AND JOB DESCRIPTION

After exploring the candidate's motivations and desired work culture, you will be able to appropriately tailor how you present your organization and the position on the table.

Describing the job

It is important to provide the candidate with a strong understanding of the role, including day-to-day responsibilities, who they will be reporting to, description of the team, features and benefits.

Selling the company

Sell the organization (but don't oversell) by providing detailed information on strategies and vision, and the culture.

Features and benefits

Today, more and more candidates are making researched and informed decisions when choosing an employer. It is therefore important to differentiate your organization from your competitors.

TIP: DON'T OVERSELL THE POSITION

企業情報・職務の説明

応募動機、および採用候補者が望む企業文化についての質問が終了したら、次は、人材を募集している組織とその職務について、あなたが適切なプレゼンテーションを行います。

職務についての説明

採用候補者が職務内容をきちんと理解できるような情報を与えることが重要です。日常的な責務、指揮命令系統、チームの説明、職務の特性や待遇などを説明します。

あなたの会社を売り込む

あなたの会社の企業戦略、ビジョン、企業文化などを説明し、企業としての優位性を売り込みます（ただし誇大宣伝はいけません）。

特性・待遇

現在の労働市場では、企業研究や情報収集をしっかりと行った上で転職先を決定する求職者が増えています。そのため、あなたの企業を他社と差別化することはきわめて重要です。

ポイント：ポジションについて誇大宣伝はしないこと



CLOSING THE INTERVIEW

Answer questions

It is important to give the candidate the opportunity to ask any questions relating to the position, the company and its processes. This is also an opportunity to evaluate the candidate's thought processes and give him or her a chance to demonstrate initiative.

Explain processes

It is important to let the candidate know what the next stage of the recruitment process will be and provide him or her with a time frame for future steps.

Give feedback

A good interviewer will always give the candidate honest and valuable feedback. This part of the process will allow the candidate to learn from each interview.

It is important to close an interview on a positive note as it is the last impression the candidate will have. Walk the candidate to the door or elevator and thank them for their time.

TIP: CONCLUDE ON A PROPER NOTE

面接を締めくくるにあたって

採用候補者からの質問に答える

求人ポジションや会社組織、採用プロセスなどについて、採用候補者が質問できる時間を設けます。これは、候補者の思考プロセスを評価し、自発性を確認する機会でもあります。

採用プロセスの説明

採用プロセスの次の段階が、いつ、どのように実施されるのかを採用候補者に知らせます。

フィードバックをする

良い面接担当者は、採用候補者に対し、常に率直で有益なフィードバックをします。このフィードバックがあればこそ、採用候補者も面接から得るものがあるのです。

前向きな雰囲気で開催を終わらしましょう。その雰囲気が、採用候補者の記憶に残る最後のイメージとなるからです。面接室のドアあるいはエレベーターまで候補者を見送り、来社してくれたことに感謝の意を表します。

ポイント：前向きな雰囲気で面接を終了すること



COMPETENCY BASED INTERVIEW CHECKLIST

Basic Interview Steps

1. Prepare for the interview
2. Follow a logical sequence
3. Create a proper environment
4. Relax the candidate
5. Let the candidate do the talking
6. Perfect your questioning
7. Become a better listener
8. Keep your reactions to yourself
9. Stay in control
10. Take notes
11. Sell but don't oversell the position
12. Conclude on a proper note

Sample Agenda

1. Learn about the candidate's career history and personal background, including skills and achievements
2. Find out what sort of role the candidate is looking for
3. Discuss the role and the organization

Robert Half International

Robert Half International Inc. (RHI) pioneered specialized staffing services and today is the world's leader in the field. Founded in 1948, the company is traded on the New York Stock Exchange (symbol: RHI) and operates six separate divisions in Japan. They include Robert Half Finance & Accounting, Robert Half Financial Services Group, Robert Half Management Resources, Robert Half Technology, Robert Half Sales & Marketing and Robert Half Human Resources. There are more than 360 Robert Half International locations in Asia, Oceania, Europe, North America, South America and the Middle East. For more information on Robert Half services in Japan visit: www.roberthalf.jp.

コンピテンシー面接術チェックリスト

面接を成功させるための基本ステップ

1. 事前に面接の構成を練ること
2. ロジカルな流れに従って進行すること
3. しかるべき環境を整えること
4. 採用候補者をリラックスさせること
5. 採用候補者に話させること
6. 聞くべきことをきちんと質問すること
7. より良い聞き手になることを心がけること
8. 反応は表に出さないこと
9. 自制心を保つこと
10. メモを取ること
11. ポジションをアピールするときは誇大宣伝にならないようにすること
12. 前向きな雰囲気面接を終了すること

面接進行表 (サンプル)

1. 採用候補者の職歴および経歴について
(習得スキルや過去の業績を含む) 理解する
2. 採用候補者が求めている職務について探り出す
3. 募集中の職務および組織について話し合う

ロバート・ハーフ・インターナショナルについて

ロバート・ハーフ・インターナショナルは、1948年の設立以来今日まで、人材紹介サービス業界におけるパイオニアであり、また常に世界をリードしてきました。当社はニューヨーク証券取引所(銘柄記号:RHI)に上場する優良企業であり、日本においても専門分野に特化した6つの部門にて業務を展開しています。ロバート・ハーフ・ファイナンス&アカウンティング、ロバート・ハーフ・ファイナンシャル・サービスズ・グループ、ロバート・ハーフ・マネージメント・リソース、ロバート・ハーフ・テクノロジー、ロバート・ハーフ・セールス&マーケティング、およびロバート・ハーフ・ヒューマン・リソースにて、卓越した人材紹介を行っております。ヨーロッパ、北米、南米、アジア、オセアニア、中東に360以上の拠点を有し、皆様にサービスを提供しているロバート・ハーフ・インターナショナル。詳しくは、当社のWebサイト www.roberthalf.jp をご覧ください。

RHI has more than 360 offices worldwide.

RHIの拠点は世界中に360以上

AUSTRALIA	オーストラリア	ITALY	イタリア
BELGIUM	ベルギー	JAPAN	日本
BRAZIL	ブラジル	LUXEMBOURG	ルクセンブルグ
CANADA	カナダ	NETHERLANDS	オランダ
CZECH REPUBLIC	チェコ共和国	NEW ZEALAND	ニュージーランド
DUBAI	ドバイ	SINGAPORE	シンガポール
FRANCE	フランス	SPAIN	スペイン
GERMANY	ドイツ	SWITZERLAND	スイス
HONG KONG	香港	UNITED KINGDOM	英国
IRELAND	アイルランド	UNITED STATES OF AMERICA	アメリカ合衆国

Robert Half Japan Ltd.

Tokyo Ote Center Bldg. 22F, 1-1-3 Otemachi
Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004
Tel: 03-5219-6633 Fax: 03-5219-6634
Email: tokyo@roberthalf.jp

Osaka Osaka Center Bldg. 13F, 4-1-3 Kyutaro-machi
Chuo-ku, Osaka-shi, Osaka 541-0056
Tel: 06-4560-5522 Fax: 06-4560-5523
Email: osaka@roberthalf.jp

株式会社 ロバートハーフジャパン

東京 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル22階
Tel: 03-5219-6633 Fax: 03-5219-6634
Email: tokyo@roberthalf.jp

大阪 〒541-0056 大阪府大阪市中央区久太郎町4-1-3 大阪センタービル13階
Tel: 06-4560-5522 Fax: 06-4560-5523
Email: osaka@roberthalf.jp

www.roberthalf.jp



Robert Half®