

W H I T E P A P E R

機能していない採用基準が、 静かに失わせているもの。

採用・評価の属人化を、どう終わらせるか

採用評価設計 / JUDGMENT BY DESIGN

提供元：GCMRM（株式会社ジーシーエムリテイルマネジメント）

2026年9月

CONTENTS

目次

-
- 01 エグゼクティブサマリー
 - 02 採用がうまくいかない会社に共通する、3つの症状
 - 03 属人化の本質——なぜ「良い人材の確保」では解決しないのか
 - 04 見えにくいコスト——放置すると、何を失うか
 - 05 解決の方向性——「意思決定システム」という発想
 - 06 3つのフェーズで設計する
 - 07 自己診断チェックリスト
 - 08 次の一歩

01 / SUMMARY

エグゼクティブサマリー

採用や評価の結果が面接官・評価者によって変わってしまうのは、多くの場合、個人の力量の問題ではありません。「何を、どこまで見るか」という判断基準が、そもそも組織として設計されていないことが原因です。

この資料では、採用・評価における属人化がなぜ起きるのか、放置した場合にどのようなコストが発生するのか、そしてそれを構造的に解決するための「意思決定システム」という考え方を、実務の視点から整理しています。社内で「なぜ今、採用基準の設計に投資すべきか」を説明する際の材料として、そのままお使いいただけます。

評価や採用がうまくいかないのは、個人の力量の問題ではなく、
判断基準が設計されていないという構造の問題である。

本資料の最後には、自社の状況を短時間でチェックできる自己診断シートを掲載しています。3つ以上該当する場合は、判断基準の設計に着手する価値があります。

02 / SYMPTOMS

採用がうまくいかない会社に共通する、 3つの症状

面接官の力量や、候補者の質の問題ではないケースがほとんどです。多くの場合、原因は次の3つの症状に整理できます。

01

評価・判断のばらつき

面接官によって評価・判断にばらつきがあり、一貫した基準が欠けている。同じ候補者でも、担当者が変われば結論が変わる。

02

不合格理由の説明困難

不合格理由を明確に説明しづらく、候補者へのフィードバックも曖昧になる。「なんとなく合わない」で片づけられてしまう。

03

活躍人材の言語化不足

活躍する人材の共通点が言語化されておらず、採用基準そのものの設計ができていない。次の採用に、過去の成功が活かされない。

共通する本質：個人の能力ではなく、「判断基準」が設計されていないこと。

03 / ROOT CAUSE

属人化の本質—— なぜ「良い人材の確保」では解決しないのか

採用がうまくいかないとき、多くの会社がまず考えるのは「もっと良い面接官を」「もっと見る目のある人を」ということです。しかし、これは対症療法にしかありません。

面接官Aは受け答えの論理性を重視し、面接官Bは熱意や人柄を重視する。どちらも間違いではありませんが、2人が同じ候補者を評価すれば、当然ちがう結論になります。これは面接官の「見る目」の優劣ではなく、そもそも異なる物差しで測っているという、構造の問題です。

「その人がダメだった」のではなく、
「何を、どこまで見るかが決まっていなかった」。

採用基準の設計とは、面接官の感性を否定することではありません。むしろ、それぞれの面接官が持っている良い勘や経験を、組織全体で使える共通の言葉に変換する作業です。人を見抜く力の強化ではなく、判断構造そのものの設計に取り組む必要があります。

04 / HIDDEN COST

見えにくいコスト—— 放置すると、何を失うか

判断基準が設計されていない状態は、日々の業務の中では「なんとなく回っている」ように見えます。しかし、次のようなコストが、目に見えにくい形で積み重なっていきます。

採用ミスマッチの再発コスト

採用のミスマッチは、再募集の費用・工数だけでなく、教育投資の損失、早期離職による現場の混乱まで含めると、一般的に年収の1.5倍前後、あるいはそれ以上に及ぶともいわれます（採用・教育コスト、生産性の遅れ、再募集費用の合計として、各種調査で示される目安です）。判断基準がないまま採用を繰り返すことは、この損失を再現し続けることにほかなりません。

意思決定の遅延コスト

基準がないと、可否や昇格の判断のたびに関係者間の議論が必要になります。決裁のたびに一から説明し直す状態は、経営・人事双方の時間を静かに消費します。

説明責任・候補者体験のリスク

不合格理由を説明できないことは、候補者体験を損ない、採用ブランドにも影響します。口コミや評判が可視化されやすい時代において、これは無視できないリスクです。

属人化という名の負債

特定の面接官・評価者の勘に依存した状態は、その人が異動・退職した瞬間に、組織のノウハウごと失われます。採用・評価の質が、特定の個人の在籍に左右される状態です。

※ 上記のコスト水準は、一般的に採用・人事分野で参照される目安であり、貴社固有の実測値ではありません。自社の状況を正確に把握するには、後述の自己診断や個別のご相談をご活用ください。

05 / THE APPROACH

解決の方向性—— 「意思決定システム」という発想

採用・人事における判断を、誰がやっても同じ結論に至る「意思決定システム」として設計する——これが、属人化を構造的に解消する唯一の方法です。「いい人だった」という感覚を、再現可能な行動の水準に置き換えます。

コンピテンシーという、行動の物差し

等級・面接ステップごとに期待される行動レベルを、5段階の物差しで定義します。面接や評価で「レベル3以上」のように基準を揃えることで、判断のブレを構造的に減らします。

LV.1	LV.2	LV.3	LV.4	LV.5
基本行動	適応行動	能動行動	創造行動	変革行動
指示に従って遂行	状況に応じて調整	意図を持って選択	独自の工夫を加える	状況を新たに作り出す

目標管理（MBO）も同様に、行動量を測る「先行指標」と成果を測る「遅行指標」に分け、階層によってウェイトを設計します。実務担当層ほど先行指標を、管理職層ほど遅行指標を重視するのが基本の考え方です。

06 / PROCESS

3つのフェーズで設計する

01 経営・事業の翻訳

経営理念・事業戦略を整理し、「この会社で活躍する人」の前提条件として言語化します。

02 採用基準・判断軸設計

求める人物像を要素分解し、一次・二次面接それぞれで見るべき判断基準とコンピテンシーレベルを設計します。

03 面接・運用設計

面接質問、評価シート、採用フロー、運用ルールを、現場で即使える実務資産として整備します。

概ね3か月程度で計画から実行までもっていくのが望ましいです。またステークホルダーをきちんと巻き込みマイルストーンを適切に設定しながら進めていくのがポイントです。

07 / SELF - CHECK

自己診断チェックリスト

以下のうち、当てはまるものにチェックを入れてください。社内での議論のたたき台としてもご利用いただけます。

- ☒ 面接官によって、同じ候補者の評価が大きく割れることがある
- ☒ 不合格の理由を、候補者に明確に説明できないことがある
- ☒ 「なぜこの人を採用したのか」を、後から言語化するのが難しい
- ☒ 評価基準が、実質的に評価者個人の主観に委ねられている
- ☒ 等級・役職の基準が、年次や役職名でなんとなく運用されている
- ☒ 昇格の判断が、「そろそろいいのでは」という感覚で行われることがある
- ☒ 活躍している社員の共通点を、言葉で説明できない
- ☒ 採用基準・評価基準が、特定の担当者の頭の中にしかない
- ☒ 書類選考や面接の可否基準を、新しい担当者にうまく引き継いでいない
- ☒ 目標設定で、新人からマネージャーまで同じ物差しを使っている

**3つ以上チェックが付いた場合、判断基準が組織として設計されていない可能性があります。
まずは現状の制度を診断するところから始めることもできます。**

08 / NEXT STEP

次の一步

課題が明確になれば後は進めるだけです。今の制度に不安がある場合で診断をご希望の場合は、ご支援させて頂くことも可能です。

hr@gcm-grp.com

件名に「ホワイトペーパーを見て」とご記載いただければ、スムーズにご案内します。

会社概要

商号	株式会社ジーシーエムリテイルマネジメント（GCMRM）
所在地	〒130-0023 東京都墨田区立川1-7-4-301
設立	2017年6月19日
代表者	角田 潤彌
事業内容	採用基準・評価制度設計コンサルティング「採用評価設計」ほか
連絡先	hr@gcm-grp.com / 03-6659-6897（平日10:00～18:00）

本資料は、社内でのご検討・共有を目的に自由にお使いいただけます。抜粋しての資料への転載や、社内会議での配布も歓迎します。