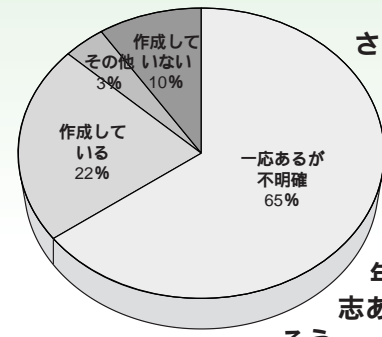


第2回 面接力強化の前提  
- 面接基準の作成 -

「採用計画・実行（面接）・評価」のサイクルの中の、評価部分が抜け落ちていることについては前回述べた。評価作業がなければこのサイクルは回らない。この評価について当研究所での一つの試みを示しておいた。いずれこの問題はもっと掘り下げてみる予定である。

今回は起点としての、【計画部分】を面接強化の前提として取り上げたい。計画作業にはいろいろあるが、中でも「面接基準」の作成は、面接力そのものを直撃する。言い換えれば必要な能力の基準化ということである。必要能力即、面接の基準である。周知のように採用の流れは、職種別、通年制へと動いている。企業にとって、必要な能力を必要な時に、この流れのキーワードである。応募者にとっても自分のやりたいこと、生かせる場をいつでも発見できる絶好のチャンスとなる。今、企業の必要とする能力を明確にすると共に、それを面接基準として設計することがキーポイントとなる。



さてこの必要能力が各企業において、どれだけはっきりしているのだろうか。左のグラフを見てほしい。採用基準のはっきりしている企業は、わずか22%だ。ないのは、併せて75%なのだ。

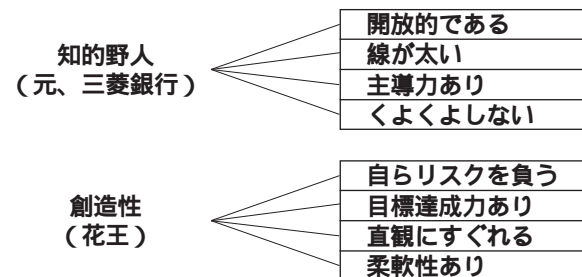
企業の必要能力は、採用基準であると同時に「面接基準」となることは前にふれた。基準なき面接は、戦力的人材の採用失敗を必ず招く。計画の中のプライオリティーの第一がこれだ。コース別採用も通年制も、これなくして効果は得られない。200万のフリーターの中にも志ある人たちも少なくないはずだ。その人たちに答えることにもなるであろう。

そこで基準のできている企業を探ってみた一例が次表である。

知的野人・人間的魅力・やる気  
起業家・創造性・主体性・自己拡充型；等

左の表は企業トップの打ち出す人材像の核心を、理論として表現したものであろう。しかしこれでは面接基準とはなりにくい。スローガンだけが踊って、

実際には企業風土で採用しかねないのだ。もう一步踏み込んで面接の「場」に働くものにすることが問われる。次にその具体的な形を例示してみよう。



右側が具体化したもので、もっと多くしてみることも考えられよう。職種別コース等、いろいろ工夫してみたい。

このように「観察チェックリスト」のような形にして、後は面接の際に掘り下げることである。以上の点をしっかりやらないと面接ミス10%（統計的に実証済み）の壁をクリアすることは難しい。いづれにしても「必要能力」は量で計ることのできないクオリティーが中核となる。だから面接しなければ把握できない。面接力とは能力の「質」をどれだけ正しくつかむかによってその成否が決定される。

株式会社ヒューマンキャピタル研究所  
主任研究員 北山 進

【お詫びとご訂正のお願い】  
第1回の文章の中で印刷の誤りがありますので、ご訂正ください。

- ・第1行目 誤：「採用活動」のすべてであり、実に - を~  
正：「採用活動」のすべては、企業における「採用マネジメント」
- ・第18行目 誤：マネジメント・サイク中の~  
正：マネジメント・サイクルの中の~

中国(上海)大学生就職事情



上海連辰商務諮詢有限公司  
王 文迪

今回の中国レポートを寄稿してくれた王さんとは、5年前にヒューマンキャピタル研究所が中国上海に進出したときからの良きパートナーです。5年前の初々しさから、今では中国の拠点の立派な総経理（経営者）として、多くの日系企業と取引しています。

先日偶然に陳という友達に出会いました。彼女の境遇を聞いて同情を禁じえなかった。陳さんは、一昨年中国では一流の上海交通大学を卒業しました。卒業後、より高度な学問を身につけるために、陳さんは、親戚から大金を借りてイギリスへ留学しました。3年間異国でいろいろと苦労をして、やっと学業を完成させMBA（経営学修士）を獲得しました。しかし、今年帰国した時はちょうど就職難に遭って、理想的なよい就職先はおろか、少しでもいい仕事もなかなかみつからないそうです。陳さんに「大学院の卒業生でさえ就職先が見つからないのなら、普通の大学卒業生はどうですか」と聞いたところ、「会社側にとって新卒は皆同じく経験がない人だ。最近、大学卒業生の中に2・3種類の外国語ができる人や、2つの専門の学位を持っている人も多いし、就職難で大卒の方が会社側に対しての要求も高くないし、院卒よりかえって人気がありそう。特にわたしのような帰国留学生は、給料などの要望がべらぼうに高いと思われて、敬遠されるようです。上海では3年前が応募者の売り手市場で、交通大学の卒業生も非常に人気があり、私の同級生はほとんど外資に高給で雇われました。今、彼らは抜擢されたり、外国での研修があったりと皆得意がっています。あの時イギリスへ行かなかったらよかったのに...」という答えでした。ほんとうに運命のいたずらですね。



名門「上海交通大学」の正門

さて、上海だけでなく中国の一般的な大学卒業生も、かつて経験したことのない大変な就職難を味わいました。多くの大学新卒者が大変苦労してやっと獲得した卒業証明書は、彼らの失業判決書になってしまうと言っても過言ではありません。原因は単に不景気で企業が採用を控えているからだけではありません。99年中国政府が大学生募集拡充計画を実施して以来、今年卒業生数のピークを迎え、新卒者数は去年の145万から今年212万人に急増しました。一方、5月ごろSARSの流行が抑制されてから、企業側の募集活動はだんだん回復してきました。ただ一番募集が活発なのは経験や即戦力が必要なIT関係の業種であって、実践的でない新卒者、特に文科系の卒業生にとっては、進路はなかなか見つからない状況です。

ここで北京大学「高等教育規模拡大及び労働力市場」研究グループの発表した資料を紹介します。これは、2003年の6月ごろ全国大学卒業生の就職状況として発表され、具体的には中国の東・中・西部の大学卒業生2万人を対象にしたものです。

どの方法によって、求人情報をもらいましたか？

情報源	学生
大学就職指導センター	47.7%
求人票	11.4%
親友や知り合いの紹介	10.5%
企業と直接会話	9.7%
人材募集会	8.8%
普通の新聞やインターネットなどの求人媒体	4.2%
企業の求人広告	3.8%
その他	4%

# INSIGHTS

現在の社会環境で最も有効な求職方法は？

求職方法	学生
企業が学校内で行う募集会	41.3%
新聞やインターネットなどの求人媒体	16.3%
人材募集会	21.2%
学校の推薦	6.2%
然るべき人物の紹介	6.8%
その他	8%

どういう基準で会社を選びますか？

重視度の高い順に並べると以下のとおりになります。

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| 1、自分の将来性          | 7、会社の場所     |
| 2、自分の才能を生かすことができる | 8、自由度       |
| 3、賃金、福利厚生         | 9、会社の規模     |
| 4、自分の趣味に合うかどうか    | 10、会社の性質    |
| 5、会社の知名度          | 11、仕事は楽かどうか |
| 6、仕事の安定性          | 12、仕事の権限    |

全体からみると、大学生は自分自身で就職のための基準を考え、就職活動をしています。しかし、実際のところは、採用通知書をそんなにたくさんもらえないので、昔のように各会社の知名度や待遇などを比べたり、家族と学校の先生と相談したりする余地がなくなって、少しでもよい職があれば、急いで自分の要求を下げてでもすぐ就職を決める人が少なくないのが現状です。もっと深刻なことは、このような就職難は緩和するどころか、これから益々厳しくなりそうなことです。

中国教育部の計画によって、これから大学卒業生の数は年とともに10%-30%の比率で増加していきます。それと中国の高等教育は平民化教育へ次第に転換しています。これは中国の大学卒業生はもう昔のようにエリートではなく、激しい市場競争に直面しなければならないと思います。現在の大学在校生たちはすでに、厳しい就職事情を認識してそれに頭を悩ませています。一方、みんな積極的に自分の将来の進路も計画しています。上海復旦大学青年研究中心が実施した本年の上海の大学一年生の研究調査によると、卒業後海外留学を目指す学生は30.7%、また大学院に進みたいとする学生は38.8%であるのに比べ、就職を希望する人は9.2%に過ぎません。ですから、これまで若い人にとって一番気楽であった大学生活は、ここ1、2年で状況が一変しました。自分の夢を実現するために、学生たちは一生懸命にいろいろな試験を受けています。CET4、6級（大学レベル）や、コンピューター中級などはもちろん、多くの学生たちはTOFEL、IELTS、GRE、GMAT、MCSE、中・高級通訳、同時通訳などの試験まで頑張っています。それから、日本語、フランス語、ドイツ語など昔は「小语种」と呼ばれていましたが、在校中に1級、2級レベルに達した人は少なくはありません。目標を達成するまでずっと試験を続けることのストレスは、かなりハードです。

別の見方をすると、中国では企業が必要とする人材を採用しやすい時代になったとも言えるかもしれません。

## 編集後記

「函館を活性化するための人材研究会」に講師として出席した時の会場でのひとコマ。内定を持っている学生が、参加の中小企業経営者へ向かって「首都圏に行かせず函館に元気な学生を就職させるには、もっと力を入れたホームページを持って欲しい。今時ホームページもないと胡散臭い会社だと思います。そして、3年生の秋口には採用情報も公開して欲しい。多くの学生が先行する東京などに活動に行き、そこで見つけた会社に決めてしまいます」と、とりよるによっては挑発的な発言を。しかし、参加の経営者からは「そういう時代なんだなあ」という納得の声が多く、他にも熱のこもった討論ありで終了時には自然と会場から大きな拍手がわきあがりました。このイベントは、企画・運営を全て学生がとりしきりました。がんばれ学生！

(甲野 記)

人材を科学する

**HCI** ヒューマンキャピタル研究所

〒162-0842 東京都新宿区市谷砂土原町3-5 借成ビル5F

Tel. 03-5206-2077 Fax. 03-5206-2069

<http://www.hci-inc.co.jp>