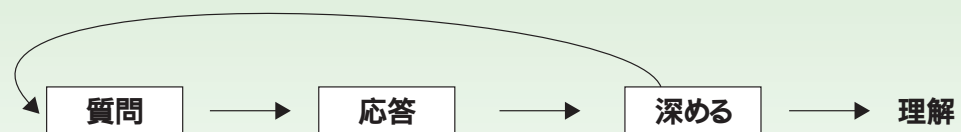


連載 人事担当者のための「面接講座」

第5回. 対人関係としての面接

いろいろな対人関係があるが、面接もその一つであることを強調したい。時間の長短はあるが面接も回数を重ねると時間はそれなりに長い。一番大切なことは次図の手順だ。



「深める」を軸として双方の一致と理解を得ることだ。また深めることで新しい質問も生まれてくる。一方的な質問と応答のやりとりでは、人間関係は生まれてこない。また相手が合わせるだけでも、「質」としての関係は成り立たない。

最近せっかく入社しても、早期離職が目立っている。新入社員の約3割は、3年以内に辞めている。もちろん非自発的なものではない。「仕事の不適性」や「上司や先輩などとの対人関係」が原因の大半だ。参考として次の資料を示しておこう。

仕事が合わない、ということは、入社時の検討不足もあるわけでは無く、重要なのは「人間関係」だ。実は古い資料だがアメリカのMIT経営スローン・スクールのE.H.シャイン教授の膨大な研究結果が「新入社員のジレンマ-何が彼等を去らせるのか」というテーマで報告されている。

その詳しい内容は省くが、早期離職とその原因が対人関係にあるということが結論だ。

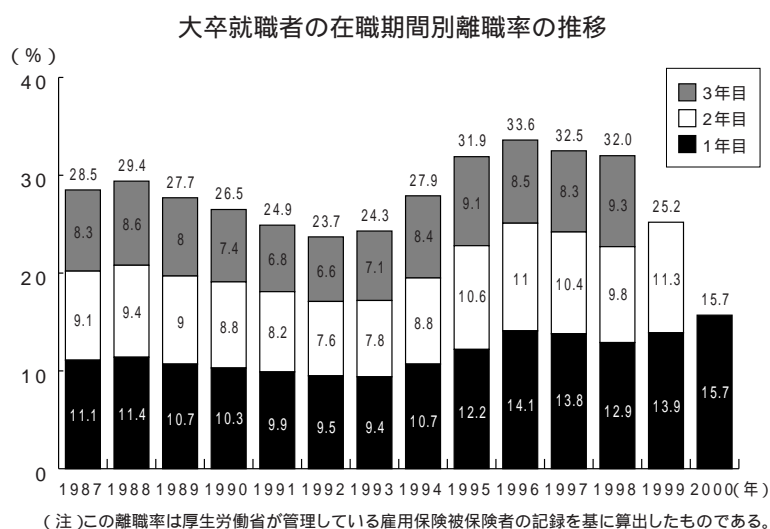
特に直属上司、先輩や同僚たちとの感情的対処にストレスが集大成された結果にあるということも述べられている。

さて面接も「対人関係」である。初対面という関係で企業に要請する諸能力と、応募者の願望の一致を探るやりとりはきびしい。お互いの好悪感、人の見方の枠組み、特に面接官としてのプライド等も避けがたいであろう。

ここで、私が聞いた話を述べておきたい。ある学卒の応募者が数社回って、最初の企業に入社を決意して戻ってきたということだ。その企業の人事責任者は「何故、わが社に決めたのか」問い質した。学生は即座に「御社が僕のことを一番理解してくれていることが、あちこちの面接ではっきり分かったからです」と答えたのである。対人関係としての採用面接は重要だ。面接者の人間的魅力だけでなく、理解し合う努力が良い対人関係をつくっているのだ。

ここで面接力の偏りに関して、二つの資料を紹介しておきたい。一つは女性応募者の例だ。よく聞く諺に「面接官は美人しか写さないカメラマンだ」とも言われる。少し気に障る言葉だが実はそうでもない。ある銀行の人事責任者から「今年採用した8人の女子社員に疑問があると、現場からクレームがあったので相談したい」という。早速出かけて例の「HCI-AS」の「結論」をみた。次表がそれだ。

採用後、クレームをつけたのは直属の上司である女性課長であることを付記しておく。



この表をみると必ずしも「客観的資料」を参考として面接決定したとも思えない。面接を重視することは分かるが、直属上司からの疑問と表の内容から疑問が残る。当面の対策として、今後女子従業員の面接には、ベテランの女性を参加させる事にした点は注目してよいことだ。もう一つの資料は、「買い手市場：売り手市場」との「結論対比」である。もちろん買い手市場の場合は母集団は大きく、また選抜時間も十分かけることができる。じっくりとした面接力の強化も期待されるはずだ。取りあげた資料は少し古いが、買い手市場として昭和61年度を、超売り手市場であった平成2年度と比較してみた。

HCI-ASの結論	助言内容	出現率 (%)	備考
5+	採用してもよい	6	尚、結論の(1)(2)(3)はなかった。
5-	要再検討	80	
4	採用不可	14	

前者の年度は15社(中堅以上)639名。後者では同じく中堅以上の6社、323名。結果は次表の通りである。いずれも採用された人たちのみ。

- 1、総合的にみて採用実績に大きな差はみられなかった。
- 2、結論1ではむしろ「買い手市場」の方が低く、結論1、2を合計すると「37:36」でほぼ同率となっている。
- 3、結論5では「売り手市場」の方が、4ポイント多くなった。
- 4、注目の結論4で「買い手市場」の方が2ポイント高くなったことは考えさせられるものがある。

「HCI-AS」結論	買い手市場 (%)	売り手市場 (%)	平均 (%)
1是非採用したい	13	16	14
2採用してよい	24	20	22
3適職あれば採用	7	6	7
4なるべく避けたい	8	6	7
5再面接の上検討(註)	48	52	50

(註)結論5は+、-を合計したものである。

上記のように、「市場対比」による面接結果、客観的資料にも大きな差はみられない。ちなみにこの時の日本経済新聞社の例年実施するアンケートによると、平成2年度は「量はある程度確保できたが、質では35%不満」と報道されていたことに注目したい。

先にふれたように古い資料ではあるが、これとは別に遂年的に実施した結果でも、ほぼ同様の結果を得ている。(別に公表済み)

面接力そのものを改善、向上させるという課題は重要だがむずかしい。面接を「対人関係」として、相互理解を深める姿勢が向上の核となるであろう。調査的面接から臨床的面接へ深めていくということだ。NO4の末尾にふれたことだが、相手を知り自己を知ることが対人関係としての面接である。せめて「一勝一敗」の精神を大切にしたい。既に面接から「人間関係」は始まっていると考えたい。

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

編集後記

2007年問題をご存知ですか? 団塊の世代が大量に退職して、人材の確保が問題化する、というのが表の話。文部省の「ゆとり教育」を体験した世代の入社が、07年から始まる。こちらの方が、社員の戦力化の上での本質的大問題。先日のニュースでも、15歳・世界41ヶ国との比較調査で、日本が学力低下をまねいている、と報じられている。数学は、世界でもトップだと認識していた私は、正直衝撃でした。

先日講演でお会いしました「やっぱり変だよ日本の営業」の著者、ソフトブレーンの宋社長が、「差」をあえてなくすような日本の教育では、できる社会人は育たない!と力説されていました。そういえば息子の中学校の運動会(埼玉県です)でも、1等賞から4等賞まで平等に「がんばったね、おめでとう」って発表でした。でも、一番熱くなるのは、クラス対抗リレーの勝ち負けなんですけどね。

本当は、宋社長がおっしゃる「差」があるからこそ、「なにくそ!」という競争心が芽生え、頑張る会社に貢献する人材が育つと思うのですが。

(甲野 記)

#### 人材セミナー講座から

平成16年11月12日当社主催の人材採用戦略セミナーでの講演より。「社運を上げる人材哲学」PHP研究所04年12月27日発行、著者（株）ザメディアジョンCEO山近氏のお話の要約です。

### この時代採用でお薦めの学生

こんにちは、株式会社ザメディアジョンの代表をしています、山近義幸です。今日は、来期の新卒市場を考えると、特に大手が採用枠を拡大に走っていますので、中堅企業はかなりご苦労されると思います。そこで、私が年間1万名以上の学生と会って、こいつは優秀だ、採用したい、と思う最近の傾向をお話したいと思います。



1. 「道」が付く習い事をした経験のある学生。特に書道がいい。礼儀もあり落ち着いていてその上、コツコツとやる習慣が身についている。
2. 「刺身のツマを残す人はだめ」。これは京都の元芸子さんの本にあったことですが、食べ方のマナーがなっていない人はダメ。食事面接を取り入れている会社があるくらいで、「ごちそうさま」「いただきます」がしっかり言える人。
3. 「挫折」「失敗」「失恋」「大病」の経験がある人。要するに苦労とは何かを経験した人間。
4. 「ありがた味」「人間味」「面白味」がわかる人。
5. 夜間学生、編入学生、奨学金を利用している人。やはり苦労を知っている。
6. 浪人した学生。ストレートで入った学生より、親に負担をかけた等の切迫感がある。これは、実際に私のインターン秘書をしてくれた京大の学生も言っていた。
7. 「学歴」と「資格」は認めるべきだ。頑張った証拠。何でも平等で、いわゆる「差」をつけない社会がおかしいわけで、会社は順位で評価されるし、戦いである。
8. 第一印象は信用出来ない。見た目だけで判断して欲しくない。
9. 本を読む。映画を見る。新聞を読む。要するに「感性」を鍛えている人。
10. 留学生。特に東南アジア方面に留学して帰ってきた学生。それと日本に留学で来ている学生（外国人）は、死語となった「ハングリー精神」を確実に持っている。
11. 体育会系の学生。以前から引く手あまた。説明の必要はないでしょう。
12. 両親からどう躰られたか。どんなことを教えられたか。家族を大切にできる人。
13. 「学歴」は大事だといったが、ただしガラスのエリートはダメ。面接でわかる。
14. 歴史をなめる人間、歴史を勉強していないのはダメ。
15. 「目はやる気」「顔は履歴」「文章は根気」がわかる。その上筆圧からは情熱がわかる。文字の大きさでは神経の図太さ、細やかさも読める。
16. 質問力のある人。面接などで聞く力のある人。興味を持つ力がわかる。
17. 独り住まいの学生の方が、金銭感覚が鋭い。やはり自立心がある。女子の一人住まいをいまだに毛嫌いする企業があるようだが、私には信じられない。

以上17項目を淡々と話しましたが、今年は当社でも実際に千名の学生の中から以上の基準を基に7名に内定を出しました。当社内定の学生達は、早くもインターンとして、名刺を与え社員に近い仕事もしています。みなさまの採用でのお仕事に参考になれば幸いです。ありがとうございました。

### 山近義幸氏 プロフィール

株式会社ザメディアジョンCEO（最高経営責任者）/ 山近義幸

昭和36年11月22日山口県玖珂郡由宇町の農村に5人兄弟の末っ子として生まれる。

小学校、中学校とトップ集団として目だった存在だったが、兄弟の死など不運もあって山口県立岩陽高校時代に大きく挫折。27歳に現在の出版社ザメディアジョン設立まで広告代理店、タウン誌の会社などで苦難の修行時代を過ごす。法人化と同時に就職及び採用支援事業に進出。

毎年10000名を超える学生を面接、500名を超える経営者・人事担当者とう会うことを日課とする。著書「内定の達人」は1993年創刊。学生の圧倒的な支持を得、03年11月発売の「そいつに社運をあずけられるのか」が、アマゾンの週間ベストワンとなり、経営者や人事向けの講演依頼が殺到している。

# INSIGHT

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 偕成ビル5F  
Tel. 03-5206-2077 Fax. 03-5206-2069  
<http://www.hci-inc.co.jp>