

## ■恋愛にも似た…企業の人選び術

◇景気不透明だからこそ、採る側も採られる側も必死

「人は城、人は石垣、人は堀」。武将・武田信玄の言と伝えられる言葉を引くまでもなく、組織にとってどのような人材を得られるかは重要だ。だが、面接官の好みに任せると失敗する恐れもある。人材選びのコツを学んでみよう。【宮田哲】

「人を見誤ったこと、何回かありますよ」。約20年、人事畑を歩いてきた東京都内の製薬会社の人事部長は話す。数年前に中途採用した40代の理系技術職の男性。仕事に前向きな印象で、自らの実績にも自信を持っていた。だが、仕事のペースを上げろとせかす上司に「無理だ」と反発した。部長は相談に来た男性に「よく話し合っ」と説得したが、対立を繰り返し1年ほどで辞めた。「採用面接の時に、じっくり話せば、柔軟性に欠けるタイプだと分かったかもしれない」

◎

景気が不透明な中で、就職活動は厳しい。毎日コミュニケーションズが卒業予定大学生らを対象にした調査では、6月末時点で内々定を得た学生は69・1%と前年同期より13・1ポイント減。就職情報サイト「マイナビ」の栗田卓也編集長（40）は「手間をかけても、いい人材だけを採ろうという傾向が高まっている」と話す。

企業側は人材獲得の好機でもあるが、これまでは合理的な面接をしてこなかった例もある。

人事コンサルタントの谷所健一郎さん（52）は飲食店チェーンなどの人事部長を務め、1万人以上の面接経験があり、企業の人材選びのアドバイスなどを手掛けている。相談を受けたケースでは、社長面接で応募者に入社意欲を「

何%で答えて」と求め、100%以上でなければ採用しなかった会社もあった。「『だめだ』と言いました。120%と答えても辞める人は辞めるんですから」

それでは、会社側は採用時に何に気を付けたらよいのか。谷所さんによると、まずは、面接官がどのような人材が必要か理解することが重要だ。「面接官が好き嫌いで選ぶのは良くない。自分とタイプが似ていると『いいやつだ』とか。会社に合わない人を採ることになります」

「志望動機」「自己PR」などお定まりの質問をするだけで終わらせないことも心がけた方がいい。「そんな質問への答えは誰もが用意しており違いは分からない。志望動機を話したら興味を持った部分を詳しく聞くことです。言葉のキャッチボールをして、応募者がその場で考えて話すようになると本質が見えるんです」

「夢や熱意だけで来る志望者」に対しても評価を誤る可能性があるという。「『御社は最高だ』というような思い入れの強い人は会社の悪い部分を見ようとしなさい。だから、入ったあと現実を知って辞めてしまうんです。会社を知り、やりたいことに明確なイメージを持っている人は、つらくてもぶれません」

面接時間は限られている。外見で信じていい要素は。「目は正直ですよ。背伸びした話をしている人は視線をそらします」。隠し技も一くさり。「筆記試験を受けた机に、消しゴムのかすが広がっている人は気配りなどができない可能性があります。そんなところで人間性が見えます」。社交性をみる質問は「お薦めのレストランがありますか」。具体的に答えられる応募者は仕事以外の行動範囲が広く人脈もありそうだ。

◎

心理学者で慶応大学講師の植木理恵さん（34）にも説明してもらった。

植木さんが指摘したのは、人は無意識のうちに相手の人格を短時間で判断し

てしまうことだ。「相手に100%関心を注げるのは普通、2分くらいまでなんです」。植木さんが行った初対面どうしの学生を自己紹介させる実験では、2分を過ぎると「飽きた」兆候である足の組み替えなどの動作が急激に増えた。

「その後の脳は、『確証バイアス』といって『やっぱりね』と思えるような最初の印象を補強する材料ばかり集めるようになる」。中でも、特に「冷たい」「温かい」という印象はなかなか覆らないという。しかも直感自体に偏りがあり、過去の体験に影響される。例えば優柔不断な恋人に苦労したという記憶は、自分では忘れたつもりでも脳から消えていない。はっきりしない印象の相手に嫌な印象を持ってしまうことがある。

さらに、多くの人々が共有する型にはまった（ステレオタイプ）イメージも直感をゆがめる。「美人は『うそをつかない』『素直』というイメージがあります。人は一貫性を探したい生き物で、きれいな人は内面も美しいと思いたいです」。関連した仮想裁判実験は米国で多数あり、陪審員役の男性に被告とされる複数の女性の顔写真を見せて刑期を決めさせると、美人の方の判決が甘くなる傾向が出ている。

植木さんは「自分がどんな人をひいきしがちかを分析したり、ステレオタイプが与える影響を自覚するだけで、人材選びはプラスに働きます」とアドバイスする。

気になっていたことが一つ。話し下手でも、人柄がよくて能力の高い人はいる。そのような個性はどう見抜けばいいのか。来春の新卒者約150人に内定を出したパナソニック電工（大阪府門真市）人事部採用グループの福島文恵さん（25）は「堂々と話せばいいわけではありません。面接でみているのは可能性です。『部下にしたいと思えるか』というような人柄も考えますが、面接の練習では内面は取り繕えないと思います」。

早稲田大学商学部4年の女性（21）は20社ほど面接を受けた末に金融機関に内定した。本当は「クールなタイプ」なのに、初めは「元気そうでハキハキした」感じで振る舞い、次々に落ちた。先輩から「偽っても分かる」と忠告

され地を出すようにしたら先に進めるようになった。「学生が100人いたらみな同じキャラというのはおかしいですね」

谷所さんは話す。「マニュアル通りの答えでは伝わらない。自分の言葉で語る応募者なら面接官と一緒に働きたいと思う。応募者も面接官が興味を持っていると感じるとわくわくする。人と人の気持ちの結びつきが大切な点、面接は『恋愛』だと思います」

「技術」はおろそかにできないが、結局は「人間味」。確かに「恋」に似ている。

毎日新聞 2009年7月21日

.....

#### ■グッド・イブニング America : 今どきの就活

「決まった!」。友達のインド人女性S(30代後半)が、弾む声で電話をかけてきた。首都ワシントンDCにある国際機関への就職が決まったという。

彼女とは、英国留学時代に知り合った。インド有力紙の記者で、環境問題の調査報道で数々の受賞歴がある。口数は少ないが、ものごとの本質を見抜く発言をして、よく大学の教授陣を驚かせていた。一昨年、突然会社をやめて米ハーバード大ケネディ行政大学院に入り、今春、卒業したのだ。

そんなSが夏ごろから、ワシントン近郊にあるわが家に泊まりに来るようになった。「就職が決まらない」という。数週間滞在して就活をしては、肩を落として下宿のある米東部マサチューセッツ州ケンブリッジへと帰る。

ケネディ行政大学院の学生の約半数は政府系の職員や会社員で、卒業後は元の職場に戻る。就職活動をするのは全体の2~3割程度だが、大半はこの経済不況のあおりでまだ内定していないという。米国の8月の失業率は9.7%。

83年6月（10・1％）以来、26年ぶりの高水準にある。雇用不況の波は、高学歴層にも押し寄せているのだ。

就職氷河期のなか、学生たちはコネ作りに躍起だという。「エレベーター・スピーチって知ってる？」。Sに聞かれて、私は首をかしげた。就職を希望する会社の幹部らとエレベーターで乗り合わせたら、自己PRしろという就活のオキテだという。白人の友達に「それぐらいできないと」と言われ、Sは落ち込んでいた。確かにこの手の話は、映画のシーンでも見かける。ホームレス状態の黒人男性が、努力して成功をつかむ実話を描いた映画「ザ・パースー・オブ・ハピネス（邦題・幸せのちから）」（ウィル・スミス主演）では、企業幹部の乗るタクシーに強引に同乗して、自己PRする場面がある。

だがSによると、最近の就活はさらにこれが進化して、妙な方向に走っているという。フェイスブックなどソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を駆使し、学生たちは知人の紹介をたぐって企業幹部らの出席するパーティーを渡り歩く。社交を重ねて「知人」を増やすわけだが、Sの印象では、「ネットワーク作りに気を取られ、手段が目的化している」という。

エレベーター・スピーチでコネが作れるとすれば、それは「そこまでやるか」という汗臭い根性が人に訴えかけるからだろう。だとすると、SNSを使った今どきの就活は、ちょっとキレイすぎるのかもしれない。（北米総局）

毎日新聞 2009年9月28日

.....

#### ■イタリアの若者たち

成功とは？ イタリアの18～30歳の450人を面接調査した担当者は大方の答えを予想していたが、「えっ？」と驚くことがあった。

独立系機関CENSISのデ・リタ代表（77）は「自分の夢を実現」「皆の役に立つ」「自分自身であり続ける」「尊敬される」「裕福、有名になる」

など七つの選択肢を並べ、「自分にとっての成功」と「社会的成功」をそれぞれ一つずつ選ばせた。

テレビによく出る有名人を思わせる「裕福で有名」については、3割強が「社会的成功」とみなし1位だった。だが「自分にとって」となると、わずか3%で5位だった。自分にとっての1位はやはり「夢の実現」で38%に上る。

代表が驚いたのは、「皆の役に立つこと」を選んだ若者が、自分、社会の両方で2位に入ったことだ。26%台に上った。60年代から調査を続ける代表は「とにかく自分が第一、どこまでも自分自身のままでいたい、という若者が増えていると思っていたので、意外な結果だった」と言う。

ただ、気をつけなくてはならないのは、「社会」や「皆」の定義が昔と違うことだ。かつての社会は、家族を中心とした地域、教会のコミュニティーだったが、「今はテレビをはじめとしたメディアが彼らの社会になっている」。

「イタリアの若者の多くは低賃金労働の移民たちにほとんど関心がなく、むしろ不快に思っている」。そう代表が言うように、「皆のために」は必ずしも弱者救済とは結びつかない。むしろ、「皆」とは、ネットで結ばれるような仲間内を指しているようだ。「皆の役に立つ」は、ややうがった見方をすれば、仲間内の空気を読む、ということに通じるのかもしれない。

毎日新聞 2009年9月27日

★ ★ ★ ★ ★

ケメコ通信です。澤田好宏です。\*転送歓迎\*