

# 転職希望者の面接時の評価を高めるために

—人材紹介会社への調査結果から—

In order to improve the evaluation in employment interviews for applicants:

A survey on the practice of personnel placement agencies

\*

西山 昭彦

What factors are important in receiving the employment interviews for applicants? Keeping it in mind, this study is planned with a questionnaire survey and an interview analysis on the practice of personnel placement agencies operating in Japan. A hypothesis is: interviewers tend to make quick decision on the possibilities of hiring/rejection within a few minutes.

It was found that a seventy-six percent of interviewers created their first impression on applicants from the very first answer to the question. And their first impression was hardly changed in the following interview processes. This study also found that more than half of applicants did not perform well enough to show their prior job experiences and acquired skills. The most important factor for successful applicants was found to prepare and explain their views combined the future contribution with the organizational performance.

## キーワード：

面接、転職、評価、第一印象、人材育成

## はじめに

わが国の完全失業率（季節調整値）は2002年6月、8月、2003年1月に過去最高の5.5%を示したが、その後低下傾向を見せている（総務省統計局（2005）「労働力調査」）。

完全失業率の低下について、平成17年版労働経済白書によれば、需要不足失業率は高水準ながらおだやかに低下し、構造的・摩擦的失業率も上昇テンポが穏やかになり、ほぼ横ばいになっている。後者は労働条件、職業能力等の求人、求職のミスマッチや転職の増加が原因であるとしている。

政府は2002年、2003年の失業率上昇時に、その原因の一つは求職者と求人企業のミスマッチにあるとし、職業紹介機能の強化や求職者の能力開発等が必要としていた<sup>1)</sup>。ミスマッチは失業の主た

る原因であり、さまざまな角度からこのミスマッチの分析が望まれている。

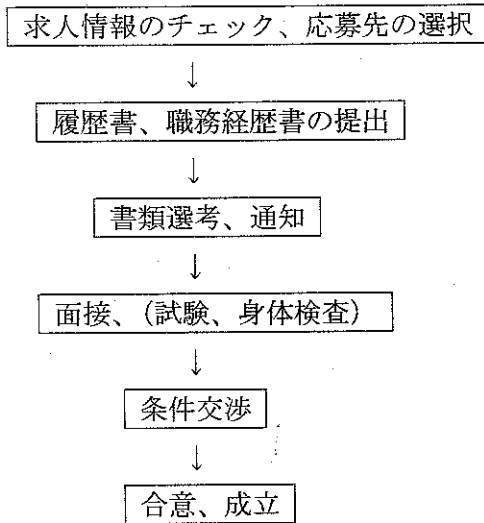
ミスマッチの分析のために、西山[1999]では、転職者の転職後の保有スキルの有効性について実態調査をした。その結果、転職者のこれまでの経験の約4分の3は転職先で活かされていた。したがって、実態上転職後のスキルのミスマッチはそれほど大きくないと見られる。しかし、その後のヒアリング調査で明らかになったのは、転職の入り口、選考プロセスでのマッチングの問題である。

ここで転職が決まる選考プロセスに着目すれば、基本的に図1のような流れになる。まずこのプロセスでは、求人情報の収集が最初のポイントになる。この点に注目し、日本労働研究機構（2003）では、労働移動の研究が人の属性による移動のパターン分析がこれまで多かったとし、個人の転職行動とその結果を人的ネットワーク分析を主に行っている。その結果、明らかに人的つながりにより就業情報を得ているほうが情報の集積度が高く、ついた仕事の満足度も高いという結果を得ている。玄田

論文受理日：2006年1月5日

\* NISHIYAMA, Akihiko：東京女学館大学教授（prof. Tokyo Jogakkan College）

図1 転職のプロセス



出所：筆者作成。

(2004) は、中高年が再就職に有利なのは以前と同一の職種に半年以内につく場合で、その要因はあつせんもしくは紹介が有意に高いとしている。

続いて、重要な選考ポイントは、書類の提出と面接である。実際、企業から依頼を受け転職の支援をするアウトプレースメント企業では、中高年再就職希望者に何回も書類の作成をさせ、また面接の練習をあいさつから自己紹介、質問への受け答えまで繰り返し行っている。この過程を見る限り、一般的に、転職者の多くが支援なしでこの2つを成功裡に行っているとはいいがたい。したがって、入り口のみスマッチの分析には、書類選考と面接に成功しないと採用は決まらないという実態をより詳しく見ることが不可欠である。この両者のうち、習得の難易度で見れば、時間的な余裕を持って書籍やアドバイザーなどの意見を吸収して作成できる書類よりも、その場で本人だけが臨機応変に対応しなければならない面接のほうが上である。つまり面接の分析を深く行い、成功要因を明らかにして、求職者へ提示できれば、面接の成功率を高める面で貢献できるはずである。面接の成功率を上げることは結果として転職の成約率をあげる方向に作用し、失業率の抑制に資するものと考えられる。

## I. 問題の設定

転職候補者の面接の成功の鍵は、いったい何なのだろうか。どのような要素が、どう見られているのだろうか。どのくらいの時間で、採用の可否が判断されているのだろうか。面接には一般に集団面接と個人面接があるが、転職の場合主は個人面接である。また、決まった質問をする構造化面接と、自由に聞く非構造化面接があるが、実際には両者をあわせた形で、一定の質問をしながらその答えを受けて自由に聞く形がほとんどである。中には、テーマを与えられて10分のプレゼンテーションを行うというものもある。ヒアリングによると、面接ではコンピテンシーを見るものが多い。その人の過去や仮定の状況での対応や理由を尋ねて、行動特性をつかむ。やる気、リーダーシップ、自己管理能力などをつかもうとする<sup>2)</sup>。

ここで、面接の中身に入る前に、それらを調べる方法を定める必要がある。企業の採用担当者を対象に調査する方法が一般に考えられる。しかし、その場合には個別企業のニーズ、職種、産業の特殊性、採用の方法の差が色濃く出てくる可能性がある。この方法は特定の企業、職種を見る場合に適していると考えられる。

本調査では、特定の企業、職種レベルでなく、広く転職候補者をスクリーニングして評価している機関はないかという視点に立った。ハローワークがあるが、候補者の評価は行っていない。一方、企業の中途採用プロセスを見ると、広告などを通じての一般公募、人材紹介会社による紹介、その他の様々なルートからの採用がある。このうち、転職候補者と面接し評価をしている、つまり面接での評価項目を明確につかめるのは、人材紹介会社による紹介のケースと考えられる。

そこでの評価は、特定の業種、職種の個別スキル、つまりテクニカルスキルだけでなく、コンセプトスキル、ヒューマンスキルも含めた人物のトータル評価と見られる。玄田(2004)は、アウトプレースメント・人材サービス会社の話として、人事専門家の間では、中途採用の面接は8秒で決まるといわれていると述べている。ノックしてから入室し所定の席に着席するまでの間である。面接の評価点

は人柄、やる気で、転職候補者は自分なりにここまでやってきた、あとはどう評価されても仕方ないという納得の有無が結果に影響するという。

猪木他（2001）によると、求職で採用側から評価されたと考えているポイントは、人柄、やる気35.1%、若かったこと37.2%、これまでの実務経験28.0%、紹介者のおかげ27.3%である。年齢を別とすれば、面接ではヒューマンスキル中心の人物評価が最も重視され、実務つまりテクニカルスキルが次となっている。

それらもふまえ、転職の軸足を職業とする人材紹介会社の面接担当者に聞くことで、企業の採用面接に入る前に候補者を判断する共通の項目が発見できると想定した。これらの人々は毎日候補者と面接しており、そのうちの一部を企業の採用面接に送っている。また、その結果として採用の可否をフィードバックされるので、自分の判断を常時チェックできる。転職の成功、失敗で当初の評価の結果がわかり自己の評価の修正ができるので、評価技術が向上するはずである。したがって、人物を見る目利きとしてのスキルが日常的に磨かれ<sup>3)</sup>、人材判定のプロとして育っていきと考えられる。

この人材紹介会社の担当者の面接で重要なのは、人物判定をできるだけ短時間に正確に行なうことである。判定の優劣、時間効率が候補者の制約率を高め、その面接者、企業の業績に関係してくる。候補者を見抜く力が高い人ほど、成果も高まる構造にある。したがって、本調査の仮説として、面接時には、比較的早く転職候補者の評価がなされる。それは最も早いケースでは、相手に会った初めの評価、つまり第一印象といわれるような段階になされるのではないだろうか。人々の第一印象を形成していく過程は、一般にヘアスタイルや服装、歩き方、身振り、顔の表情などから、それまでの自分の経験や知識によってどんな人かということ推測する。

人材紹介会社の転職候補者の面接では、面接官は職務上多くの場合一回の面接で候補者の評価を下さざるをえず、その成約があればなおさら第一印象の影響が大きくなる。本調査ではかかる観点から、第一印象で相当部分評価が決まるという仮説を設定した。

さらに、本調査を通して、転職候補者が面接の仕方を工夫するには、どういったことに注意すればいいのか、どこを改善していけばいいのか、その点も明らかにしていく。以上の問題意識の下に、以下の人材紹介会社の面接担当者へのヒアリングとアンケート調査を実施した。

## Ⅱ. 調査方法

### 1. ヒアリング調査<sup>4)</sup>

平成13年7～8月に、社団法人人材紹介事業協会に登録している都内人材紹介会社から任意に選んだ23社の面接担当者に、転職候補者の評価についてヒアリング調査を実施した。電話によるアポイントメントの依頼を行った後、質問の骨子を事前に送っておき、当日は1～2時間の面談を実施した。

### 2. アンケート調査

平成13年9～10月に上の人材紹介事業協会に登録している全国の人材紹介会社（332件）に対して質問紙を郵送し、有効回答数128（有効回答率38.6%）を得た。

質問項目は、第一印象での評価項目、評価点、面接全体での要素別（外見、礼儀、コミュニケーションなど）のポイント、総合評価などである。

## Ⅲ. 調査結果

### 1. 面接者の判定

#### (1) 面接の成否

企業は転職者にできるだけ即戦力であることを求め、主として履歴書の内容と面接の2つの方法で、短い時間で候補者の能力と適応度を見抜こうとする。人材紹介会社の面接担当者も同じ傾向を持っている。担当者は、事前の書類審査と人物を見る面接調査の2つにより候補者の評価を決めていた。

面接の成否を4つの選択肢で聞いた。結果をみると、候補者に実力があって面接がうまくいく人が22.1%、実力があって面接がうまくいかない人は23.0%と、実力がある人のうち面接に成功するものは半数を少し下回っている。

その反対に、実力はないのに面接がうまくいく人

が15.6%、実力はなく面接もうまくいかない人が39.2%である。実力がなくても面接で成功する人が、実力のない人全体の28.5%いる。これらの人は、対人コミュニケーション力が高いと見られる。人を魅了する、会話を楽しめる、質問への的確な回答や即応力、話し方に勢いがあるなどの要素があると、一般的にも高い評価がつくはずである。

実力がある人のうち面接に成功するものが約半数ということは、転職の成功のためには、面接で自分の実力をPRできるように改善する必要があることを示す。転職候補者の面接の成否は、本人の持っているスキルや人物像が言葉や態度を通して見られて決まってくると考えられる。能力、内容はあるのに面接でそれをPRできない原因として、ヒアリングでは表現力、プレゼン力などコミュニケーションに関する対人関係スキル、話してみてもわかる社会的な常識やビジネスマナーが不足している点があげられた。

人の評価は極端に言えば、相手に伝わった範囲でしか認識されない。内容と表現の総和が印象であり、評価である。面接官の評価能力の質を問う考えもあるが<sup>5)</sup>、採用の権限は面接官にあり、それをクリアする能力を候補者が示せなければ突破できない構図がある。つまり、面接官の程度や関心をつかみ、それに呼応した対応ができるかどうかも含めて候補者の面接能力ということになる。

また、本人に必要なスキルがあっても、その会社の風土、社員像にマッチしなければ採用にはならない。人材紹介会社でも、「この会社でこうして働きたい」という候補者のモチベーションを見ており、会社アイデンティティ要素が確認できないことがあるという。人材紹介会社の面接担当者は、これらの事前の履歴書等ではわからないポイントを念頭に置きつつ、面接で総合的な人材評価を行っている<sup>6)</sup>。

ところで、企業の採用担当者と人材紹介会社の担当者では、評価の軸が異なる。前者は自社で活用できるかという点から個別の企業特殊スキルと人物の評価を行なうが、後者は候補者の強みはどこか、一般市場で売れるスキルはなにか、どの会社に向くか、適性、長所発見の観点から評価をしている。また、企業は必要なら何度でも面接を行

い、時に圧迫面接的な手法も使い、危機的な状態での候補者の反応も見ようとする。他方、人材紹介会社は通常一回で、平常心での評価しか行わない。またビジネスの差として、候補者間の競合で自社推薦候補の成約を目標とする人材紹介会社と、候補者から適任者のみを採用しようとする企業とのスタンスの差がある。

## (2) 面接の失敗原因

実力があっても過半数の人がうまくいかない面接だが、その失敗要因は何だろうか。面接で自分の能力をうまく表現できない原因としては「用意不足」(89.0%)、「緊張しすぎ」(84.4%)、「プライドの高さ」(82.1%)の3つが多く指摘されている。

第一の用意不足では、普段ならば簡単に答えられる質問でも、言葉がうまく出ないこともある。また一旦そうになってしまうと、次から次へ失敗ということにもなりかねない。用意の不足は、全体の進行を弱めることになり、失敗に結びつきやすい。

逆にいえば、事前に「何を質問されるのか」「どう答えるか」「何を注意すればいいのか」などの準備しておけば、失敗原因のうち最大の点のある程度解消できる。ある人材紹介担当者は「事前の準備をする習慣は、仕事のすべてに通じる。面接で準備しない人は、他の仕事もだめだろうとみる」と述べている。そこには、面接時にも、候補者の日頃の仕事のやり方を凝縮して見ようとする面接担当者の姿勢が見える。

二番目の緊張しすぎは、面接という特別な場面だから、まったく緊張しない人は少ないだろうが、性格的に過度に緊張しやすい人もいる。半面、「1回目の面接はよかったが、2回目で急に緊張する人もいた」というとおり、時や場による変動もある。「場数を踏み慣れしてくれば、相当解消する」という声もあったが、リラックスできる雰囲気自分で作っていく能力が問われる。

中高年齢者の転職の大きな障害となるのが、三番目の「プライドの高さ」にあるという声が多く出た。いままでの企業のレベルや管理職としての地位との関係から、転職市場での自分への評価の低さを受け容れることができずに、気持ちを切り替えられない人がいる。「なんで自分がこんな小さい会社にいか

されるんだという人はたくさんいます」という。こういう気持ちでは、受けた会社への志望動機が弱くなり、面接での評価は得にくいと思われる。

## 2. 第一印象

### (1) 第一印象の重要性

第一印象が重要なのは、それでかなりの評価がつくことと、一度ついてしまった印象が変わりにくいことにある。面接を続けても、第一印象での評価が変わらない45.0%、あまり変化しない15.8%と合計60.8%が変わらないとしている。他方、どちらともいえない21.7%、変わるは17.5%にすぎない。面接のスタートで決まってしまう第一印象で失敗すると、挽回するのは難しくなることがわかる。

しかし、はじめ過度に緊張している人は、話してみても途中で評価があがることがあるという<sup>7)</sup>。面接で自分の能力をうまく表現できない原因として「緊張しすぎ」があがっていたが、この点は緊張がとけてくれば少しリカバリーの可能性があるということになる。

これらの挽回できる点はあるものの、総じて第一印象が変わるのは2割以下であり、第一印象に注意することの重要性はいくら強調しすぎてもしすぎることはない。この点に関して、もっと時間をかけるべきで第一印象で決めるのはよくないという批判もある。人の本質を見るため第一印象に惑わされずに評価するのは姿勢としてはいいが、現実には時間つまり評価にかかるコストは限られている。また面接官以外の社内の人や外部の顧客も第一印象に左右されるならば、それにあわせて見ることで現実の対人能力を評価したという解釈もなりたつ。

### (2) 第一印象の決定

それでは、いつ第一印象が決まるのだろうか。46.0%が「面接会場に入った瞬間から第一声まで」で第一印象が決まるとしている。時間にすると、平均で面接開始から3分である。また、「自己紹介からはじめの質問への応対まで」が28.1%、所要時間は5.8分である。両者の合計、つまり面接会場に入った瞬間からはじめの質問への応答までで75.8%が決まっている。次に「数回のやりとり以降」が24.2%、所要時間は14分である。平均すると、第一

印象が決まるのに要する時間は6分となる。実に短時間で第一印象が決まることがわかる。

### (3) 第一印象で見抜けるもの

ヒアリング調査では、第一印象で見抜けることとして、「人柄」、「転職への意欲」、「常識度」、「頭のよさ」、「企業面接での合否」「向いている仕事」があげられた。アンケート調査では、第一印象でこの6つの要素をどの程度判断できるかを聞いている。

第一印象のみでどれくらいわかるかという問いに対して、「よくわかる」と「だいたいわかる」を足した合計でみると、第一印象でわかるのは人柄85.2%、転職への意欲66.9%、常識度78.1%、頭のよさ53.1%、企業面接の合否56.2%、向いている仕事49.6%となっている。第一印象は、候補者について実に多くのことを語ることがわかる。特に、人柄、常識度は8割と高い数字になっている。他方、企業面接の合否や向いている仕事など、マッチングの要素は半分程度となっている。

ところで、人材紹介担当者のなかには、「入ってきた瞬間でどんな人なのかわかる」、「会社に入ってきた時の全体の雰囲気」で8割はわかる」など、判断は一瞬でできるという人もいた。長年の蓄積で見抜く力が強まった人は、このような判断ができるのだろうか。その理由を考えると、人は多かれ少なかれ、これまでの人生や実力を外面に発揮させているであろう。初めて会った時の挨拶の仕方、内容、語調、身体の動き、視線、表情などその時点で得られるものに、その人の実力が反映されているはずである。だから、見る人が見ればわかると考えられる。

## 3. 面接のチェックポイント

第一印象が重要なことは述べてきたが、ここでは、面接官が、面接の各段階で重点的にみているポイントをデータとヒアリングから把握する。表1は、各段階で面接官が重視する点である。

### (1) 入室時

面接のスタートとなる入室時は、第一印象が決められてしまう時間で、面接官が重視しているポイントには「礼儀(82%)」、「服装(71%)」が多く、「全体の雰囲気(59%)」、「態度(55%)」、

表1 段階別重視項目 単位：%

	礼儀	服装	雰囲気	態度	表情	理解力	話し方	意欲	聞き方	積極性
入室時	82	71	59	55	50	7	16	17	5	14
挨拶時	63	32	44	50	66	4	40	23	5	27
面接中	5	2	5	31	24	70	66	56	56	53
退室時	84	5	39	73	52	12	10	24	5	18

出所：筆者作成。

「表情 (50%)」が続く。礼儀や服装がまずチェックされ、候補者の常識度を判定すると見られる。

#### (2) 挨拶など

重視して見られているポイントは「表情 (66%)」、「礼儀 (63%)」、「態度 (50%)」である。はじめのあいさつで礼儀が見られるのは入室時と同じで、異なるのは表情がもっとも見られることである。相手を見てどういう表情で話すかがチェックされている。他方、服装、全体の雰囲気は入室時より点数が低下し、全体から顔に視点が移ってきている。

#### (3) 本格的な面接開始から終了まで

面接開始後、質問をしながら、面接官が重点的にみているポイントは「理解力 (70%)」、「話し方 (66%)」、「意欲 (56%)」、「話の聞き方 (56%)」、「積極性 (53%)」である。本格的な面接が始まると、コミュニケーション能力や意欲・熱意など、中身に面接官の目が向いている。入室時に全体、挨拶などで顔に来た関心が低下し、会話に移ってきている。

#### (4) 退室時

面接官が重点的にみているポイントは「礼儀 (84%)」、「態度 (73%)」、「表情 (52%)」となり、入室時とまったく同様の項目を重視していることがわかる。初めに前から見たのを、最後に後ろから確認するという流れだ。ヒアリングでは、退出時の印象について、「面接が複数回行われる場合、面接の最後の印象が次の面接のはじめの印象になる」という指摘があった。最後まで、評価は続いている。

### IV. 面接の対策

#### 1. セールスポイント

転職候補者が面接を成功させるための対策を考

えるため、担当者がどの程度セールスポイントになると考えているかを聞いた24項目を因子分析した<sup>8)</sup>。セールスポイントになる点とは面接の重視項目であり、その結果を表2のとおり3つの因子に整理した。各因子の解釈は以下の通りである。第一因子は、身だしなみの清潔感、適した髪型、適した服装、時間厳守などのビジネスマナーである。第二因子は、話の一貫性、回答の準備、簡潔な話し方、経歴の整理など話し方である。第三因子は、事前準備、経歴の整理、自分の言葉で書類書く、自筆挨拶の書類作成である。

次に、面接担当者からみて応募者がどの程度行なえているか聞いた同じ24項目を同様に因子分析した。結果は表3のとおりで、各因子は、第一因子は簡潔な話し方、言語が明瞭、話の一貫性、自分の言葉で話すの話し方である。第二因子は適した服装、適した髪型、時間厳守のビジネスマナーである。第三因子は回答準備、経歴の整理、自筆挨拶状、書類を自分で提出の書類作成と解釈できる。

面接で重視されるのは、ビジネスマナー、話し方、書類作成の順である。一方、それに対して実際に行われている点では話し方、ビジネスマナー、書類の順になっている。あるべき姿と現実とに差があるのは当然だが、「話し方」、「ビジネスマナー」、「書類作成」の3つとも重視項目、実施程度の両方から因子が抽出され、共通する要因が存在していることがうかがえた。

#### 2. 実施度

この3つの因子の各項目の重視度と実施度を5点尺度<sup>9)</sup>で平均点で比較してみる。結果は表4のとおりである。両者の比較から、次のことがいえる。第一に、重視度では3つのうち特に話し方の平均値が高く、4以上が5つある。質問文で「自分の言葉で話せている」4.4、「簡潔にまとめ、主旨を的確に述

表2 面接時の重視項目

回転後の因子行列<sup>a</sup>

	因子		
	1	2	3
セールスポイント:身だしなみの清潔感	.820	.135	8.280E-02
セールスポイント:適した髪型	.818	.200	.288
セールスポイント:適した服装	.803	.250	.302
セールスポイント:時間厳守	.800	.288	.329
セールスポイント:敬語の使い方	.767	.291	.224
セールスポイント:言語が明瞭	.736	.378	5.138E-02
セールスポイント:面接終了時のお礼	.677	.230	.266
セールスポイント:面接官の話を聞く	.661	.495	.217
セールスポイント:姿勢がよい	.655	.228	.236
セールスポイント:誠意のある応対	.571	.411	.261
セールスポイント:自分の言葉ではなせている	.428	.150	.301
セールスポイント:結論から理由へ	.298	.280	.233
セールスポイント:書類を自分で提出	.202	-5.342E-03	.175
セールスポイント:話の一貫性	.406	.766	4.768E-02
セールスポイント:回答準備	.166	.674	.486
セールスポイント:簡潔な話し方	.377	.668	6.792E-02
セールスポイント:経歴の整理	.169	.595	.548
セールスポイント:退職理由の説明	.556	.577	.213
セールスポイント:事前準備	.193	.292	.632
セールスポイント:自分の言葉で書類を書く	.249	.150	.537
セールスポイント:自筆挨拶状	.164	-9.837E-02	.480
セールスポイント:意欲と熱意	.331	.237	.405
セールスポイント:個性の発揮	9.347E-03	.253	.360
セールスポイント:表情豊か	.204	.290	.331

因子抽出法: 主因子法  
 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法  
 a. 26回の反復で回転が収束しました。

出所:筆者作成

べている」4.3、「前もって面接における会社の全体像、業務内容、業界動向などについてできるだけ情報収集し、頭に入れている」4.2が上位3つであり、話し方の項目が重視されていることがわかる。

第二に、ビジネスマナーは平均値3.2-3.7で、

話し方ほど重視されていない。

第三に、実施度を重視度で割って求めた実施率は、ビジネスマナーはいずれも重視度を上回っており、この点は実行されていると見ることが出来る。書類作成は3項目とも実施率が1を下回って

表3 面接時の実施項目

回転後の因子行列<sup>a</sup>

	因子		
	1	2	3
実施程度:簡潔な話し方	.794	4.975E-03	.253
実施程度:言語が明瞭	.767	.245	.101
実施程度:話の一貫性	.715	.160	8.556E-02
実施程度:自分の言葉ではなせている	.695	.157	.329
実施程度:意欲と熱意	.649	.268	.391
実施程度:結論から理由へ	.633	9.616E-02	.351
実施程度:表情豊か	.612	.214	.258
実施程度:退職理由の説明	.599	.219	.245
実施程度:個性の発揮	.596	6.776E-02	.263
実施程度:誠意のある対応	.592	.312	.276
実施程度:敬語の使い方	.590	.275	.192
実施程度:身だしなみの清潔感	.555	.514	.115
実施程度:面接終了時のお礼	.513	.435	7.288E-02
実施程度:面接官の話を聞く	.433	.430	.209
実施程度:適した服装	.123	.877	1.614E-02
実施程度:適した髪型	.215	.718	2.518E-02
実施程度:時間厳守	2.508E-02	.656	.116
実施程度:姿勢がよい	.423	.539	8.752E-02
実施程度:回答準備	.379	.173	.578
実施程度:経歴の整理	.420	-6.987E-02	.545
実施程度:自筆挨拶状	.135	.128	.541
実施程度:書類を自分で提出	6.103E-02	-.130	.537
実施程度:事前準備	.181	.198	.460
実施程度:自分の言葉で書類を書く	.311	.297	.459

因子抽出法:主因子法  
 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法  
 a. 6回の反復で回転が収束しました。

出所:筆者作成

いる。「書類の提出が郵送でも自ら提出しに行く」0.63、「提出書類を郵送する場合、書類に加えて自筆の挨拶状を同封している」0.67が低い。しかし、重視度は自分で提出は3.2であり、それほど重視されていない。一方、自筆挨拶状は3.9で、それよりは重視すべきである。

話し方は、実施率が0.79-1とすべてが1以下になっている。中でも低いのは、「経歴を各業務での自分の役割という視点から整理できている」0.79、「前もって面接における会社の全体像、業務内容、業界動向などについてできるだけ情報収集し、頭に入れている」0.79、「自分の言葉で話せている」0.8である。いずれも重視度も4以上なのに、

それが充分実行されていない。

以上の結果を、重視度4以上、実施度0.8以下を基準に見ていくと、話し方の項目で経歴を各業務での自分の役割という視点から整理、会社の全体像、業務内容、業界動向などについて整理、自分の言葉で話すの三点が実施上注意すべき点として浮かんでくる。

このうち先の2つは、面接の準備にかかわるものである。この点は、先に見た面接の失敗の原因の89%が準備不足という回答と整合性がある。しかも、その準備の中身は、会社の全体像や業界の動向を情報収集し、会社の中で自分の役割を果たしていくという視点からの意見をまとめる準備で



表4 重視項目と実施程度比較 単位：点

		重視度	実施度	実施率
ビジネスマナー	身だしなみの清潔感	3.7	3.7	1
	適した髪型	3.4	3.8	1.11
	適した服装	3.4	4.1	1.21
	時間厳守	3.2	4.4	1.38
話し方	話の一貫性	3.9	3.9	1
	回答の準備	4.1	3.6	0.88
	簡潔な話し方	4.3	4.3	1
	経歴の整理	4.2	3.3	0.79
	言語が明瞭	3.8	3.4	0.89
	自分の言葉で話す	4.4	3.5	0.8
	事前準備	4.2	3.3	0.79
	書類作成	4.1	3.4	0.83
書類作成	自分の言葉で書類書く	4.1	3.4	0.83
	自筆挨拶状	3.9	2.6	0.67
	書類を自分で提出	3.2	2	0.63

出所：筆者作成。

ある。また、最後の自分の言葉で話すという点は、自分の意見が練れているか、自分のものになっているかを問うていると考えられる。したがって、この点も、事前の準備を重ねることで、自信を持って受け売りでない自分固有の意見を作れると考えられる。以上、これらの面接準備の改善が面接の成功率を高める要因といえる。いいかえると、想定される質問への回答を受動的に準備することは当然として、受ける企業の動向を展望しその中における自分の役割を表明していくなどの能動的な準備こそ重要であるということである。

この点は、実のところ、企業の採用担当者が面接で重視する点と一致している。生命保険の採用責任者は、「どのくらい先を見越して、どのくらい深く会社の将来を見据え、その中で自分の過去のキャリアを活かして、どう貢献していくのか。そこが最大のポイントだ」と述べている。この点こそ、面接成功の一つのポイントである。

## まとめ

以上、人材紹介会社の面接担当者がいかに候補者を評価しているのか、その詳細をみてきた。これらの面接のプロは予想以上に早く候補者を判断していることがわかった。

入社後の業績を考えた場合、個人で持つスキルは、社内外の人々との共同作業の中で発揮される。さらに、個人の発案、提案も関係者の賛同がえられ組織的に取り組まれないと、大きな業績向上は見込めない。そういう意味でも、人に会ったときに好感を持たれることや人を動かすコミュニケーション能力が重要と考えられる。面接に近い商談、打ち合わせ、会議などの場面は無数にある。そして、日常的にそれらに優れた人は、面接の場でもそれを発揮し好印象を与えるはずである。こういう重要な場でさえもそれらの能力が発揮できなければ、日常の仕事場面でも期待できないと見られるかもしれない。

面接で候補者の評価は第一印象で相当部分が決まるという仮説に戻ると、会ってからはじめの質問までで第一印象の75.8%が決まり、6割は変わらないことがわかった。実に短時間で評価が決まっており、この範囲で仮説は検証されたといえる。

さらに、実力があっても、過半の人が面接をうまくやれていない現実も浮かんできた。面接の重視度と実施度から見ていくと、話し方の項目で経歴を各業務での自分の役割という視点から整理、会社の全体像、業務内容、業界動向などについて整理、自分の言葉で話すの三点が浮かんできた。このうち2つは、会社の全体像や業界の動向を情

報収集し、会社の中で果たす役割をまとめる準備である。これらの面接準備の改善が面接の成功率を高める要因といえる。ところで、短時間で評価が決まるにもかかわらず、面接時の重視度、実施度の比較からは面接のコアとなり時間もかかる中身が重要という結果が出てきている。早期に評価が決まるという点との乖離をどう考えるかという問題がある。ひとつの解釈は、企業動向や自分の役割がいえるよう準備してきている人は、会った瞬間から自信や余裕が垣間見られ、それがいい評価の第一印象につながるというものである。準備、自信は中身に入る前のはじめの段階から発揮されるとすれば、両者の整合性は見出せる。

今後の調査の課題としては、人材紹介会社の面接担当者に評価されなかった実力のある人が、面接を受ける方法をどう改善していったか、その変革の過程の分析が必要である。とくに、中高年齢者向けのアウトプレースメント会社では、その点にノウハウを注入し、再就職の成功率を高めようとしている。他の人もそれができれば、現在の転職事情を改善する手が打てるはずである。このプロセスの解明とその普及は、転職の成功率を高め失業率を抑制することに資する。この点が残された課題ということができる。

## 注

- 1) 厚生労働省 平成14年、15年、16年版『労働経済の分析』など。
- 2) 加えて先のプレゼンテーションでは、構成、表現力、アイデア力等をつかむのがねらいといわれる。
- 3) 「どの分野でもベテランに聞くことが調査の質を高める」(小池和男法政大学大学院教授)。
- 4) 二つの調査とも、筆者が責任者として東京ガス都市生活研究所が実施した。
- 5) たとえば、玄田(2004)。
- 6) ヒアリングでは、面接前の接触で求職者がどのような人かがわかるという意見もきかれた。例えば、「経歴書」や「登録用紙」の記入方法だけで、「几帳面」「大雑把」「まじめ」などその人が持つ性格や仕事を求める熱意や意欲がわかるという声もあった。文はその人の人となりとして表すということになる。事前の打ち合せや登録

時にメールを使用することも増えているが、この場合も敬語の使い方や文書の作り方など、ビジネス上の常識をクリアできているかが問われる。必要書類の記入のポイントは、「自分の言葉で簡潔・明解に書くこと」で、自分自身を必要以上に飾ることは不要だという。誤字・脱字はもつてのほかで、転職情報誌の例を真似して記入したのも印象を悪くする。

書類を記入した後の提出の方法にも、気配り度があらわれるという。経歴書のみを封筒に入れて提出するのではなく、挨拶状を添えるなどの気遣いがあるかが見られる。また、電話時の応対も常識度をみるはじめの一歩となる。要は、日頃の仕事の姿勢がそれらの作業の中に反映されるという前提で、個々のポイントを見ている。

- 7) ある人材紹介会社担当者は、「エンジニアは例外的に第一印象が変わりやすい」。その理由は「彼らは自己防衛本能なのか、自分自身をオープンにするのに時間がかかる。また元来口下手の人が多い」ということだった。
- 8) 因子分析は、抽出方法に主因子法、回転方法にバリマックス法を用いた。
- 9) できていればとてもプラスが5、できていれはややプラスが4、どちらともいえないが3、できていないとマイナスが2、できていないとてもマイナスが1で計算。

## 参考文献

- ・猪木武徳、連合総合生活開発研究所編(2001)『「転職」の経済学』東洋経済新報社。
- ・狩野素朗(1995)『対人行動と集団』ナカニシヤ出版。
- ・玄田有史(2004)『ジョブクリエイション』日本経済新聞社。
- ・厚生労働省(2002,2003,2004,2005)『平成14-17年版労働経済の分析』。
- ・総務省統計局(2005)『労働力調査』総務省。
- ・東京ガス都市生活研究所(2002)『人は見かけで選ばれる』中経出版。
- ・西山昭彦(1998)『出向の達人』読売新聞社。
- ・西山昭彦(1999)「企業間移動時のスキル活用に関する研究」『日本労働研究雑誌』470号。
- ・日本労働研究機構(2003)『転職のプロセスと結果』日本労働研究機構。