

視点

多くの会社から内定をもらえる学生がいるのはなぜか。また、近年「尖った人材」を望む声が多く聞かれるが、そのような人材を評価・採用する際に留意すべきことは何か。社会心理学のなかでも社会的認知の研究者である東京大学の唐沢かおり教授と、行動意思決定論の研究者である早稲田大学の竹村和久教授にお話を伺った。

人は人を「有能さ」「温かさ」の2軸で評価する

唐沢かおり氏 東京大学大学院人文社会系研究科・文学部 社会心理学研究室 教授

この4月に社会人となる大学生の就職内定率が過去最悪を記録した。一方、複数の企業から内定をもらう学生もいるそうだが、これは何十万、何百万という企業があるなかで、人を選別する基準はそんなに多様ではなくて、どの会社も欲しい人は似通っていることを示している。

社会心理学では、人が人を見るときに二つの評価軸があると考えられる。一つは有能さであり、もう一つは人間としての温かさである。これらは組織のなかでも重要であり、採用時もこの2軸で企業は学生を見ているのであろうし、どちらの評価も高い学生ほど引く手あまたになるのだらう。

○会話のなかに無数の手がかりがある

そうした評価が主に行われるのが面接の場面である。その際、学生と面接担当者の間で交わされる会話のなかにさまざまな手がかりがある。例えば、話の明晰さや論理構成の確かさなどから、その人の有能さを、誠実な受け答えができるか、会話が不快感を抱かないか、といったことから、その人の温かさを面接者は読み取っている。ただし、そうした手がかりの使い方が必ずしも頭のなかで構造化されているわけではない。最終的な評価には直感的、無意識的な判断

が大きな役割を果たしている。付け加えておくと、採用時に「有能だ」と判断されても、10年後、20年後もそうであるとは限らない。人間には可塑性がある。とくに社会心理学者は人間の素質も大切だけれど、それ以上に環境が人間を決めると考える。その立場に立つ限り、新卒採用の時点で、その人の20年後を見抜くことができないのである。人事はそうした「採用の限界」をよく認識しておくべきだろう。

実際はそうでないのに、面接のテクニックで、「有能そう」、あるいは「温かそう」に見せることは可能だという考えもあるかもしれないが、難しいと思う。多くの人を評価的に判断する経験を重ねた人事担当者は、面接場面での会話の内容やしぐさから、より多くの情報を収集することができる。テクニックでごまかしきれないところにも敏感に注意を向け、駄目さを示す情報として判断に用いることになる。

そういう「駄目な学生」や逆に「いい学生」に対する評価は一致しがちだが、グレーゾーンにいる学生は評価が分かれるという。グレーゾーンにいる学生は、分かりやすい判断材料に欠けるので、評価者によって異なるところに着目してしまうがゆえに、評価が多様になるのだらう。

ただし、軸といっても単一ではなく、いくつかの要



唐沢かおり(からさわかおり)

● 1960年京都府に生まれる。1992年カリフォルニア大学大学院心理学部博士課程修了。名古屋大学大学院環境学研究科助教授を経て現職。著書に『幸せな高齢者としての生活』(ナカニシヤ出版、共編著)、『社会心理学事典』(丸善、共編著)などがある。

素が組み合わさってできている。つまり「有能さ」「温かさ」にもいくつかの種類があるということだ。例えば、「知的だ」という意味の有能さもあれば、「思考や行動のスピードが速い」という意味の有能さもある。どんな有能さを評価するかは仕事の内容によっても変わってくる。

「温かさ」もそうで、「どんな人の話も傾聴できる」温かさもあれば、「情け深い」温かさもあるだろう。そう考えると、多くの内定を獲得できる学生にもいくつかのタイプが存在することになる。

○ 人事はなぜ内定の数を気にするのか

内定を一つもらった学生は、他社でも内定が得られやすいそう。しかも、選考中に、ほかに何社から内定をもらっているかを気にする人事が多いという。

心理学的に考えると、これは不思議なことではない。社会的影響の研究が示唆するように、人が何事かを判断する際、自分ひとりの独断ではなく、他者の意見も取り入れたいという気持ちが働くからである。他社から内定をもらったという事実自体が、その学生の良さを示す情報となる。たった一人が認めた人より、複数の人間が認めた人のほうに自分も肩入れしたくなるというわけだ。

○ 「尖った人材」を採用するには覚悟が必要

最近の企業は異口同音に「何か尖ったところがある学生が欲しい」と言うそう。先ほどの2軸で考えると、「有能さ」の評価は抜群に高いが、「温かさ」の評価では難がある学生がそれに該当するだろう。

こういう学生が果たして、入社後うまくやっけていけるのかについては、疑問を持っている。会社での仕事は人と関わる仕事が大部分だから、基本的に人とうまくコミュニケーションが取れなければ、有用な人材として機能することは難しい。リーダーには業績達成機能(Performance function)と集団維持機能(Maintenance function)の両方が必要、というPM理論があるが、これは一般の働く人にもあてはまる。Pが得意でも、Mが不得意な人は組織ではうまくやっけていけない。

尖った人材を受け入れさえすれば、組織が活性化し、新しいビジネスチャンスが生まれ、イノベーションが起こるかもしれないと考えるのは過大な期待なのではないか。単なる期待に終わらせたくなければ、受け入れのための土壌をしっかりと整備しておくことだ。尖った考え方をうまく拾ってあげられる人が上司や同僚にいないと、そういう人材は潰されたり、孤立したりしがちである。

社会的排斥の研究にもあるように、異質な人材を受け入れることは集団にとって困難を伴うことである。異質さを活性化につなげるために要するコストを認識した上で、また、異質さのもたらすベネフィットをどのように確保するのかを考えてから、採用活動に向かうべきだろう。(取材・構成/編集部)