

## 視点総括

# 対人認知や意思決定に関する 陥りがちな傾向をふまえた採用を

今城志保 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

採用に関する科学的なアプローチとしては、一番近い研究分野の一つに産業組織心理学がある。ところが多くの先行研究が欧米で行われているため、日本の採用事情に照らしたときに活用できる知見が圧倒的に不足している。そこで今回は同じ心理学分野のなかでも、比較的近接した領域である社会心理学において目覚ましい活躍をされている唐沢先生と竹村先生に、採用実務の場面でよく聞かれる二つの疑問「多くの会社から内定をもらえる学生がいるのはなぜか」「尖った人材を採ることは可能か」をぶつけて、それぞれの立場からのご意見を伺った。

## ○自社の求める「有能さ」「温かさ」を知る

この厳しい採用状況下でも多くの会社から内定をもらえる学生がいるようである。その現象の裏には、われわれが普段から、相手がどんな人であるかを推測したり判断したりする際に習慣的に用いるやり方がある、それが採用面接場面にも適用されている可能性が、お二人から指摘された。

唐沢先生が紹介した「有能さ」と「温かさ」の対人評価の2軸は、人類の進化に結び付けて語られることもある。人は社会的動物であり、生存のためには他者との協力が不可欠であるため、相手が温かさを持

つことが重要だが、いったん協力関係が築けると、相手が有能なほうが生き残りの確率は高まる、というものである。竹村先生の「頭のいい人よりも明るくて感じのいい人のほうが評価されるように思う」との感想は、まずは協力できなくては、有能さは役に立たないということだろう。

そう考えると、組織が人を採用する際にもこの2軸は確かに重要であり、「有能さ」に関連するコミュニケーション能力や主体性、論理性、「温かさ」に関連する協調性や責任感など、違う言葉であっても多くの会社の採用要件には同様のものが含まれている。

ただし、採用したい学生のタイプはどの企業も同じではなく、内定を多くもらう学生がみな同じタイプであるともいえない。上に挙げた採用要件はいずれも重要で、すべて満たしている人がいればどの企業も大歓迎だろう。ところが実際そのような人はまれで、採否を決定する際にはどこがとくに重要で、どこは多少譲れるという判断を行うことになる。ここに組織による違いが生じる。責任感があり論理性に優れていても、主体性の乏しい応募者を採用するか否かには、各企業の持つ人材観の違いが反映される。

また唐沢先生の指摘のように、多くの会社で内定をもらっている学生であっても「有能さ」や「温かさ」

のすべての面が高く評価されるわけではなく、そこにはさまざまなタイプの学生がいると考えられる。われわれには竹村先生が示唆する合理性の限界があり、数多くの情報を用いたり、複雑な条件を勘案して合理的な意思決定を行うことは難しいため、どのような「有能さ」や「温かさ」を評価するかにはあまり敏感ではない。従って多くの会社から内定をもらう学生は、「有能さ」と「温かさ」が高次にバランスの取れた人材であるものの、どのような「有能さ」「温かさ」なのかという点で各企業の求めるものと十分に合致したベストの人材とは限らない。

自社にとってベストな人材の採用を行うには、どのような「有能さ」「温かさ」を求めるのかを明確にした上で、意図的に面接の設計を行う構造化面接のような手法を取り入れる必要が出てくるだろう。

### ○尖った人材の採用には企業側の意思が重要

尖った人材が、唐沢先生の見解のように「有能だが温かさに難がある人」である場合、直感的に好まれるタイプの人ではない。たとえ優秀でも、会社のなかで人と協力して仕事を進めるイメージがつかず、放っておくと採用されにくいだろう。また竹村先生の指摘にあるように、複数の評価観点を用いて採用を決めようとする、どこかが飛び抜けていてどこかが弱くバランスに欠ける、いわゆる尖った人材を採用することは難しくなる。

つまり一般的な対人評価や判断の仕方では、尖った人材の採用は困難であることが分かる。そのため、選考方法を工夫する必要がある。例えば目覚ましい成果をあげた学生を対象に一般の採用とは異なる

ルートを設ける企業が出てきているが、これもその一つといえるだろう。どこか一点だけ優れていれば、ほかの点は評価しないという考え方を貫かないと、尖った人材を獲得することは難しいだろう。

しかし、もっと重要なのは「なぜ尖った人材を採用するのか」である。組織にとって異質な人間を受け入れることは通常リスクであるし、入社する側にとっても負担になる。異質な人間はそのままだと集団から排斥される。そうでなければ、その個人は、集団の規範や価値を受け入れてその集団になじもうとする。尖った人材を求める企業は、このような帰結を望んでいるわけではないだろう。おそらくその人が新しい価値を組織に持ち込み、組織に刺激を与えたり、多様性を高めることを期待する。しかし新卒で入社する時点では個人の立場は弱く、しかも多勢に無勢である。両先生が強調されているように、尖った人材を入社させて望む効果を得るためには、入社後の活用に関する企業側の強固な意志が必要である。

ベストな人材、バランスの取れた人材、場合によっては尖った人材の採用を組織が志向することは当然のことといえるが、実際に採用方法を検討する際にはいくつか考慮すべきポイントがあるように思われる。評価する側の認知の限界を考えると、多くの要件を一度に評価しようとせず、要件間の関連性も考えて評価する要件を選択する必要があるだろう。また、社員が置かれる環境により採用した人が入社後変化する可能性や、評価する要件とそのための方が、応募者と組織の側にどのようなメッセージをもたすかについても考える必要があるだろう。