

採用は社会的行為である 改めて「よい採用とは何か」の確認を

竹村和久氏 早稲田大学文学学術院 教授

私は、人間の意思決定がどんなメカニズムで行われるのかを心理学的実験を通じて明らかにしていく行動意思決定論という学問を専門にしている。

意思決定という意味では、膨大な応募者のなかから、自社にふさわしい人材を選ぶ「採用」という行為も、それに含めることができる。

そもそも人間は完全に合理的な意思決定を下すことができるのか。この問題に古今東西の研究者が数学モデルや計算機シミュレーションを駆使して挑んできたが、結論からいうと答えはNOである。「それは情報量が少ないことが原因で、もっと情報を増やせば可能ではないか」と考える人がいるかもしれないが、残念ながらそれも間違っている。

情報量が多過ぎると人間はかえって混乱する。サイコロを振って決めるより、非合理的な決定になってしまうのである。つまり、認知心理学の泰斗、ハーバート・サイモンが唱えたように、せいぜい「限定された合理性」しか備わっていないのが人間なのだ。

○採用場面でも見られる ヒューリスティックス (簡便思考)

その「限定された合理性」のもとで、人間はある簡便な思考で物事を決定してしまう。

一步一步、理詰めで物事を判断するのではなく、直感的に「これが正しい」と決めてしまうやり方で、行動経済学の世界では「ヒューリスティックス (簡便思考)」と呼ぶ。

採用にもヒューリスティックスが存在する。私のゼミは毎年、応募者が定員より多いので、新人を採る際、先輩たちが面接して選考している。5分ほどプレゼンをしてもらうのだが、蓋を開けてみると、不思議なことに、決まって選ばれるのは明るくて感じのいい学生ばかり。いくら成績が抜群でも、感じがいいとはいえない学生は苦戦する。

もう一つ興味深いことがある。入ゼミ時の選考で上位に選ばれた学生は就職活動でも引く手あまたで、複数の企業から内定を獲得できるケースが多いのだ。人を見抜く際、アマチュアの学生とプロの人事が下す意思決定が同じということは、やはりヒューリスティックスが働いているのだろう。

ゼミでも職場でも、明るくて感じのいい人間が真っ先に採用される。これがヒューリスティックスだ。卒業して会社に入ったゼミのOBがよく大学に遊びにやってくるが、「採用にあたっては、優秀か優秀ではないか、という基準より、一緒に働きたいと思うかどうかが重視される」と異口同音に話してくれるから、



竹村和久(たけむらかずひさ)

● 1960年生まれ。東京工業大学大学院総合理工学研究科博士(学術)。筑波大学大学院システム情報工学研究科助教、カーネギーメロン大学社会意思決定学部フルブライト上級研究員などを経て現職。同大学意思決定研究所所長、同大学理工学総合研究センター兼任研究員も兼務。共編著に『行動意思決定論—経済行動の心理学』(日本評論社)など多数。

もう一つ考えられる理由としては、「尖った人材が欲しい」と言いながら、人事や、採用権限のある経営陣自身が、実際にはそういう人材を採用することにリスクを感じ尻込みしてしまうからだ。最近の私のテーマの一つがまさにそれで、「小役人的な振舞いをする人がなぜ増えたのか」を研究している。

こうしたことが起こる背景には、「責任を回避したい」と思う人が増えていることが挙げられるだろう。それだけ、社会や企業の不確実性が増しているともいえるが、奇異の念を禁じえないのも事実である。そもそも企業は400年以上前にヨーロッパで、不確実性を減じ、リスクを低減させるためにつくられたものである。株主の有限責任制しかり、簡単には解雇されない正社員というシステムしかり、である。それなのに、リスクを取らない人たちが増えているのは、企業というシステム自体が曲がり角に来ている証左なのかもしれない。

そのとおりなのだろう。

○リスクを取らないと 尖った人材は採用できない

現場は、そうやって「一緒に働く仲間」が欲しいのだろうが、「既存の社員とは一味違う、尖った人材を採用したい」という人事の声をよく聞くということは、最近の人事は少し違うのかもしれない。でもそういう人材を採用するのはなかなか難しい。それには二つの理由が考えられる。

一つは条件を細かく決めすぎて、それらをすべて満たした人だけを合格にするからである。こういう決め方をすると、誰も正面切って否定できない、尖った人材とは対極の優等生的な人材が採用されてしまう。例えば、「採用テストの点数が一定以上」「人当たりがよい」「リーダーシップを発揮できそう」という三つの条件が必須とされた場合、テストの成績が抜群でリーダーシップがありそうでも、人当たりが悪かったら不合格となる。でも、「人当たりの悪さ」の背後には、「他人を気にせず、がむしゃらに前に突き進むエネルギーの持ち主」という長所があるかもしれない。ところが連結型の意思決定をして採用すると、そういう人材は採用の網からももれてしまう。

○自社にとっての採用活動の意味を考える

人を選び採用するという意思決定そのものは社会的行為に他ならない。人を物や手段のように捉えて採用したり、大河に泳ぐ魚を釣り上げるように「尖った人材」をつかまえてくるという感覚でいたら間違いである。効率的に採用するための意思決定にこだわる前に、そもそも人を採用ということが自社にどのような意味があるのかを真剣に考えるべきである。企業は学生を採用するという行為において、社会から試されている。そのことを忘れてはならないと思う。(取材・構成/編集部)