

Bangereter, A., Roulin, N., and Konig, C. J. (2011) "Personnel Selection as a Signaling Game," Journal of Applied Physiology, Vol. 97, No. 4, pp. 719-737.

アブスト :

人材の選抜personnel selectionは、労働市場の行為者間での情報の交換に関わるものである。こうした行為者たちは、そうすることが特にならない限り、自分たちの能力や雇用関係へのコミットメントに関する正確な情報を交換するインセンティブを持たない。このことが、人材選抜における様々な現象を説明する (e.g. だまし)。シグナリング理論は、利害の異なる当事者が正確な情報を交換しないメカニズムを説明する。我々は、このシグナリング理論を人材採用に適用し、候補者と組織の間の適応-対抗的適応、候補者間の適応、そして組織の間における適応的な関係を区別する。それぞれのケースにおいて、行為者による適応行動と、それに対する対抗的な行動の繰り返しが起こり、それが均衡あるいはエスカレーションを生み出していく。我々は、適応的な行動のネットワークとして人材採用を見ることで、ミクロおよびマクロレベルの選抜の現象、そのダイナミックな相互作用を理解できることを示す。

目的 ◆ 3

- (a) 人材の選抜において行為者は、自らの行動を他の行為者の行動に適合させようとする強いインセンティブを持つ、
  - (b) 実際の行為者の行動は、こうしたインセンティブに反応する形で行われる、
  - (c) このように繰り返される個人レベルの行動は、(1) 情報の送り手 (2) 受け手 (3) シグナルから構成されるシグナリングシステムとなっていく
- ・・・そのためこの論文では、シグナリング理論を用いて、ここの行為者の行為の結果として人材採用が時間とともにどのように進化evolveしていくかということを考える。

シグナリング理論：基本原理と応用 ◆ 4

これまでのセレクション研究においては、候補者に関する観察不可能な情報 (e.g. 価値の一致) を推測するために企業側がどのようにシグナル (e.g. 認知能力) を利用するかという研究が、そしてリクルートメント研究では、求職者が、既知の特性 (e.g. ルクルータ特性など) から、組織の観察できない特性をどのように推測するかという研究が、それぞれ行われてきた◆ 15  
他方で、研究者たちは、シグナリングの問題のどちらか一方を見てきたのであって、双方の当事者が互いに適応的な行動をとることによって、シグナリングシステムが長期的どのようになっているかという側面を見てこなかった◆ 15

求職者と組織側の間の適応的關係 ◆ 18

採用における選考は、マーケットの参加者である企業側と求職者とが、自分にとって望ましい結果を得るために、「シグナル」をめぐる駆け引きをするゲームとして理解することができる。具体的には、

A企業側は、優秀な人材を確保するために、（１）能力と（２）雇用関係へのコミットメントという、２つの観察不可能な点に関わるシグナルを探している

→候補者の能力に関わるシグナルは、person-job fitを測定することに関わり、コミットメントはperson-organization fitを測定することに関わっている

B当然、求職者も、組織側を見透かし、組織側が興味を持っている選考基準を知るために、企業側が発するシグナルを探しているし、

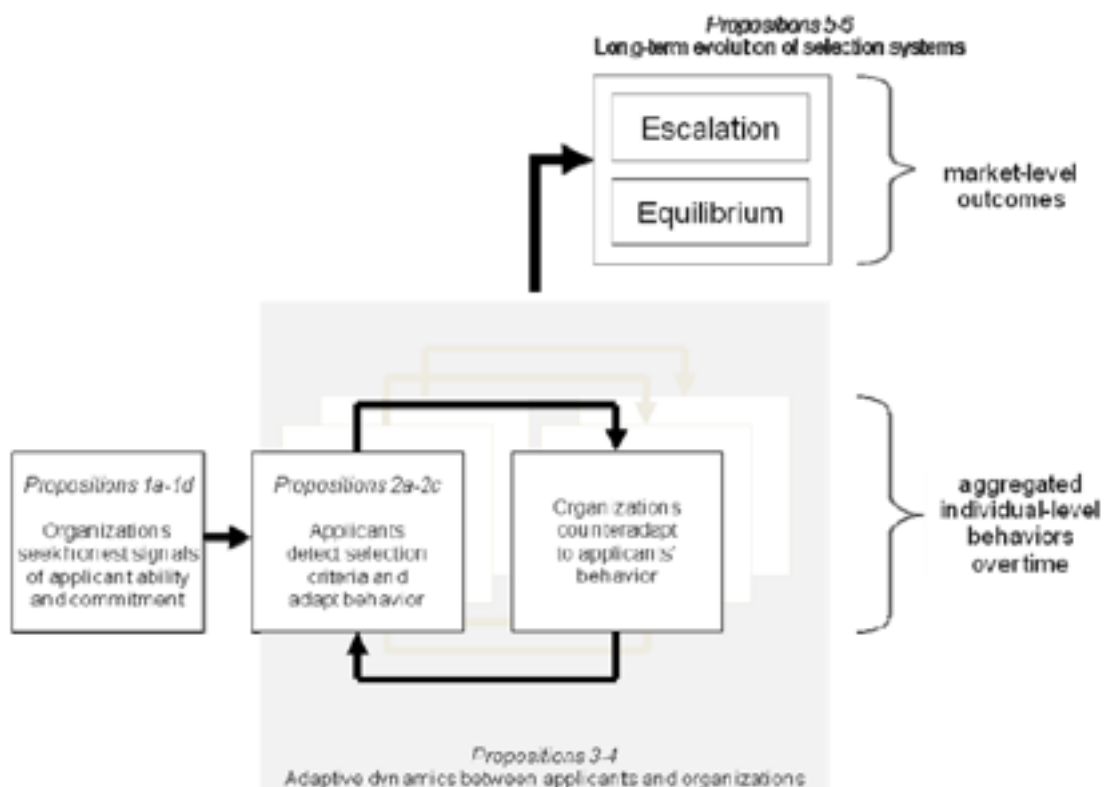
C同時に、自分が企業の求める人材であることを示すようなシグナルを送ろうとする、

Dさらにそれをうけて、組織側がまた、それに対応しようとする

→このように、A「組織側による能力とコミットメントに関わるシグナルの探索」がB「求職者による選考基準の推測（探索）・適応行動」やC「求職者によるシグナル発信」に影響し、そうした求職者側の行動が、D「組織側のさらなる対応」を引き起こす

・・・というように、双方のダイナミックな適応過程が起こる◆19

Eそしてそのことによって、マクロレベルで見れば、各企業の採用基準が時間とともにどんどん変化していくこと（エスカレーション）と、特定の基準については長期安定的に使われ続ける（均衡）が起こることになる。



A 企業による（１）能力と（２）雇用関係へのコミットメントに関わるシグナル探索 ◆19

企業側は、優秀な人材を確保するために、（１）能力と（２）雇用関係へのコミットメントという、２つの観察不可能な点に関わるシグナルを探している。◆18

企業にとって有効なシグナルとは、求職者の（１）能力と（２）雇用関係へのコミットメントに関する予測妥当性predictive validityの高いシグナルである。 ◆20

ただし、求職者は自分に都合の良い情報のみを開示して、都合の悪い情報を隠すインセンティブを持つ（企業側もまた、同じインセンティブを持つ）ため、ため労働市場においては、優秀な人材とそうでない人材、良い企業とそうでない企業を見分けるに十分なシグナルが十分に存在しない。

企業側（求職者もしかり）が利用できる予測妥当性の高いシグナルとは、以下の２つの条件を備えたものである。

①コストの高いシグナル（そのシグナルに関わるリソースを得たり、シグナルを発するのに、コストがかかるようなシグナルe.g. 仕事経験、職業的な評判、すいせん）

→教育歴、前職での経験のように、当人にとってそのシグナルを獲得するためにコストがかかる、あるいはシグナルを発すること自体にコストがかかる場合、そのシグナルは信頼できるものとなる。

②偽りにくいシグナル（学歴、認知能力テスト、パーソナリティテストなど）

→認知能力テストのように、偽ることが難しいシグナルは、それは将来の業績の予測的妥当性が高ければ信頼がおけるシグナルとなる。

面接などでの口頭での発言ではなく、求職者のノンバーバルな行動や、誰かからの口づて情報に注目するなどは、このシグナルを探る恒例である ◆23

ただしこうしたシグナルは、あくまである時点において有効なシグナルであることがある。

=YH=>たとえば大卒という学歴は、かつては獲得することが難しいコスト高なシグナルであったが、いまは容易に獲得できるようになっている。

また、特定の企業で働くことが多くの収入をおもたらすというように、シグナルを偽ったりそのためのコストを支払ったりするとしても、それに見合うだけのリターンがある場合には、こうしたシグナルも機能しないことがある ◆22

この場合、組織としては、シグナルを偽るコストcheating costを引き上げる必要がある。 ◆22

### 《命題》

1a. 組織は求職者の能力とコミットメントに関する信頼の置けるシグナルを探し求める

1b. 組織は、求職者がシグナルを偽るコストを引き上げることに、投資する

1c. あるシグナルの予測妥当性は、①シグナルの発信がコスト高である、②偽りにくい、そして③偽ることでコストが発生するときに、高まる

1d. 組織内には、信頼の置けるシグナルを明らかにすることに関して、（e.g. 人事は能力だが、現場はコミットメント重視など）多様な利害関係者がいる

B 組織側を見透かし、組織側が興味を持っている選考基準を知るためのシグナルを探る、そして

C 自分が企業の求める人材であることを示すようなシグナルを送ろうとする求職者の適応戦略  
◆24

労働市場においては、企業側も求職者も、自分に都合の良い情報のみを開示して、都合の悪い情報を隠すインセンティブを持つため、優秀な人材とそうでない人材、良い企業とそうでない企業を見分けるに十分なシグナルが自明ではない。

そのため、求職者は（企業側も）、自分にとって有利になるような相手側のシグナルを探り当てようとするし、自分もまた、相手にとって魅力的に思われるようなシグナルを発信しようとする。 ◆27

ただし、個人は、そのように相手の基準を探り当てたり、それにみあったシグナルを発したりする①動機と②能力において、個人差がある。 ◆25

《命題》 ◆27

2a.求職者は、組織の選抜基準を推測し、自らの行動をそれに合わせようとする

2b.組織の選抜基準を推測し、それに合わせようとする行動する求職者のモチベーションや能力には個人差がある。

2c.発するのにコストのかかるシグナルは、偽ることの難しいシグナルよりも、求職者にとって簡単に適応できる。

D 求職者の行動を受けた、組織側の対抗的な適応counteradaptation ◆28

求職者の対応行動に対して、企業側は、

(1) 求職者に選抜基準を知られないようにする、

(2) 選抜基準を修正して、求職者が対応できないようにする

：面接である種の基準を設定していることが知れ渡るとそれに求職者が対応してくるから、企業側は面接を廃止したり、全く違った突飛な質問を考案することでそれに対応する、など

・・・という適応行動をとる。 ◆28

《命題》 ◆27

3.時間とともに、（求職者による）適応とそれに対する（組織側による）対抗的な適応の繰り返しが、組織側と求職者の間で起こる

《命題》 ◆30

4.（求職者による）適応と（組織側による）対抗的な適応のうち、どちらが優位になるかは、双方のマーケット・パワーによって決まる。

求職者にとって幾つかの仕事の選択肢がある場合には求職者優位になり、企業にとって何人かの採用予定候補がある場合には企業側優位になる。

シグナリングシステムの進化 ◆30

たとえば企業側が、教育こそが優秀な求職者とそうでない求職者を識別するシグナルだと信じていて、実際に個人の能力の高さに応じて高い学歴を示すように教育投資がなされている（偽りたくてもそれが難しい）とする。

この場合、企業側の考えは求職者の実際の行動によって実際のものとなっているから、企業側は高い学歴を持つものを採用することに投資し続けるはずである。◆30

→このように一方の注目するシグナルが相手にとって適応しにくいものであるとき、そのシグナルを用いた選抜システムは長期安定的になる。◆30

他方で、面接などはより不安的になりがちである。

企業が面接においてみている能力にはそれほど分散がなく、それは対策本などによって準備できてしまう。そこで企業側はそれに対応して、質問内容を変えたり、トリッキーな質問をしたり、パゾかけを用いたりして対抗的に適応しようとする。◆30

そしてそのように新しい面接にやり方が導入されると、やがてそれにたいして求職者が適応するようになり、企業側はそれに対するさらなる対抗的な対応を迫られる◆31

自己回答式のパーソナリティテストの場合も、同じことが起こりうる◆31-32

→このように一方の注目するシグナルが相手にとって適応しやすいものであるとき、そのシグナルを用いた選抜システムは（=YH=>求職者による適応→対抗的適応→適応→対抗的適応・・・というように）エスカレーションのプロセスを経ることになる。◆30-31

このようなエスカレーションのプロセスによって、選抜システムがさらに洗練されていくことはあり得る。

自己回答式の、回答バイアスのかかるものが、より精緻なものへとブラッシュアップされていく・・・というように◆32

コンピューターによるテストは回答者のごまかしをうむが、それもやがて、技術的に解消される。

#### 《命題》◆32

5a.相対的に適応しにくい選抜システム（つまり、発するのにコストのかかるシグナルや偽ることの難しいシグナルに基づくシステム）は、長期安定的に用いられ続ける（均衡equilibrium）

5b.相対的に適応しやすい選抜システム（=YH=>つまり、発するのにコストのかからないシグナルや偽ることの容易なシグナルに基づくシステム）は、（=YH=>求職者による適応→対抗的適応→適応→対抗的適応・・・というように）エスカレーションのプロセスを経る（エスカレーションescalation）

6.時間の経過とともに、エスカレーションはより洗練された選抜システムをもたらし、新たな、より洗練されたシステムが登場する◆36

#### 求職者間の適応関係◆36

上記は企業側と求職者の間の適応—対抗的適応関係についてだったが、シグナリングゲームは、求職者同士でも起こる。



求職者は他の求職者と労働市場において競合関係にあるから、その人が採用される可能性は、その人の能力やコミットメントだけでなく、他の求職者のそれとの相対的な比較によって決まることになる◆36-37

そのため求職者は、当然のことながら、他の求職者に先駆けて自分にとって有利なシグナルを企業側に送ろうとするし、そのことによって、上記のようなエスカレーションが発生する。

たとえば、まだインターンシップが採用の手段として普及していない時期には、一部の感度の高い求職者がそれに行くことによって、自分が優れているというシグナルを企業に送ろうとする。企業側もそうした学生が優秀であることに気づくのであれば、インターンシップ経験が優秀さを示すシグナルとして企業に使われ始めるだろう。

そうすると、インターンシップ経験が採用基準に用いられているということを推測した他の求職者も、他のものに負けまいとインターンシップに行き始める。

・・・ということが繰り返されることで、やがて、インターンシップに行くことが就職のための有利であるということが求職者の間で定着し、多くの学生がそれを経験するようになり、皮肉なことに、インターンシップに行くことは優秀さのシグナルとして機能しなくなる。

つまり、プレーヤーの駆け引きと相互の模倣 → シグナルの無効化 → 新たなシグナルの特定 → プレーヤーの駆け引きと模倣・・・ということが繰り返され、企業が求職者がもちいるシグナルはダイナミック

#### 《命題》 ◆41

7a. 求職者は、雇用者にとって他の求職者よりも魅力的にみえるようなシグナルを送ろうとする

7b. 雇用者にとって他の求職者よりも魅力的にみえるようなシグナルを送ろうとする程度については、個人差がある

8 マーケットからのプレッシャーが強ければ強いほど、求職者は他の求職者と差別化しようとする、その結果エスカレーションが起こる

#### 《命題》 ◆4

9a 組織側は、求職者にとって他の組織よりも魅力的にみえるようなシグナルを送ろうとする

9b. 求職者にとって他の組織よりも魅力的にみえるようなシグナルを送ろうとする程度については、組織差がある

10 マーケットからのプレッシャーが強ければ強いほど、組織は他の組織と差別化しようとする、その結果エスカレーションが起こる