

# 「マネーボール」に学ぶ “科学的”な人材採用

松下村塾を開いた吉田松陰は、「世に材なきことを憂いず、その材を用いざるを患う。

大識見、材気の人を待ちて、群材始めてこれが用をなす」と述べています。

これは「識見・才気のある人がいて、初めて人材が生かされる」という意味です。

企業の成長のカギを握るのは、人を生かす組織を作り上げる人事にかかっていると解釈できます。今回はそんな松陰の言葉を体現したような、映画「マネーボール」を題材に、採用を“科学”します。

## 金持ち球団を追い詰めた 米メジャーの弱小球団

「マネーボール」をご存じでしょうか？ 2011年に公開されたアメリカの映画で、原作は、マイケル・ルイスのノンフィクション作品「マネーボール 奇跡のチームをつくった男」。メジャーリーグのオークランド・アスレチックスのGM、ビリー・ビーンが、経営危機に瀕した球団を再建する姿を描いたものです。

メジャーリーグの貧乏球団、オークランド・アスレチックス。かつて将来を嘱望されながら、選手としては活躍できなかつたビリーが、GMとなつて球団を勝利に導きます。ニューヨーク・ヤンキースなどの金持ち球団に比べ、はるかに資金力で劣るアスレチックスが、なぜ2000年、2001年にトップレベルの勝利数を誇り、ヤンキースを追い詰めるに至ったのか…。

ちなみに、2000年〜2002年を平均すると、アスレチックスは、約50万ドルで1勝した計算になります。ほかに、

100万ドル未満で1勝したチームは、ミネソタ・ツインズしかありません。

## 主観や印象ではなく 冷静な比較分析で評価

彼は、どのような方法でそれを実現したのでしょうか？

たとえば、チームの得点力を評価する場合、平均打率に注目するのが、それまでの常識でした。ところが、冷静に比較分析すると、チームの総得点と平均打率は関連が薄い。むしろ、出塁率や長打率が、総得点とはるかに密接な繋がりがありました。

また、当時のメジャーリーグのスカウトたちは、「あいつは球を打つ音が良い」「いい面構えをしている」といった、主観や印象で選手を評価し、高い報酬を提示することがありました。ビリー自身、超大型新人として期待され、ニューヨーク・メッツに入団したものの、まったく結果を残せずユニホームを脱いだ経験をしています。スカウトの主観や経験則があまりアテにならないことを、身を

もって知っていたのです。

他球団はほぼすべて、同じような視点で市場を眺めている。ドラフトでは、20人の指名候補選手をリストアップして、3人つかまえられるれば上出来とみなす。ところが、アスレチックスは、選手をまったく独自の物差しで評価。7人も1巡目指名できました。

ビリーはハーバード大卒のポール・デポデスタ（映画ではイエール大卒のピーター・ブランド）をアナリストとし、「そもそも優秀な選手」の基準とは何か？を徹底的に分析。その結果、打者であれば、「出塁率」の高さ（特に四球の多さ）と結論付けました。

## 既存の価値観を排し、 独自評価で競争回避

当時は、打率や打点の高い選手が評価され、選球眼のある地味な選手は冷遇されていました。ゆえに、低い年俸で有用な選手を得ることができたわけです。

実際、極めて出塁率が高いにもかかわらず、腕を負傷し、本来のキャッチャーのポジ

シヨンをこなせない状態にあったスコット・ハッテバーグを強豪ボストン・レッドソックスから迎え入れ、一塁手にコンバート。結果、スコットはレッドソックス時代とは打って変わり、2002年シーズンは136試合に出場、アスレ

チックスの20連勝に大きく貢献しました。

まさに、科学で武装した優秀な経営陣があれば、極めて安く、強いチームが作れることをピリーは証明したのです。これを企業の社員採用に置き換えることは容易でしょう。

弱小アスレチックスが、データ分析に基づき新しい採用によって、ヤンキースと優勝争いをする強豪にのし上がった。ここから何を学び取ることができるのでしょうか？

一つ目は、「自分たちのチームにとって優秀な選手とはいったい誰か？」ということ、既存の価値観を排し、とことん突き詰めた点。

「チームに勝利貢献するのは、実際、どのようなファクターなのか？」を、スカウトの勘や経験ではなく、徹底的なデータ分析によって洗い出し、採用に結びつけたことです。

これは、「科学的なエビデンス(根拠)」に基づく採用であり、そうして導かれた「優秀さ」が、ヤンキースやレッドソックスのような強豪の基準とまったく異なっていたため、獲得競争に巻き込まれずに選手を採用できたわけです。

## 新たな採用デザインは 自分自身で導き出す

二つ目は、メジャーリーグの世界に「新機軸」を創出した点。

従来は、「足が速い」「守備がうまい」「長打が打てる」ことが優秀な選手であることの評価基準でした。しかし、アスレチックスは「出塁率」こそが、チームの勝利に貢献する最も重要な要素であることを突き止め、その観点から、スカウティングを行いました。

これまでまったく評価されていなかったデータから、優秀な選手に関する、新しい見方を提示したのです。

三つ目は、この偉業を成し遂げたのが、弱小球団アスレチックスだったという点。

ピリーは次のように語っています。

「あなたが4000万ドル持っている。野球選手を25人採用しようとしています。一方でヤンキースは、すでに1億2600万ドル投資して25人の選手を雇用しており、さらに1億ドルのゆとりを残しています。さて、あなたがこの敵と戦うためには、手元の4000万ドルをどのようにして使えばいいですか？ヤンキースの

真似はできません。それでは必ず負けてしまうからです。向こうには3倍の資金があるので、

つまり、ピリーはヤンキースと違うやり方を選び、結果、ヤンキースを超えました。「採用手法のデザイン」を変えることで、資金力の劣るチームが、資金力の豊富なチームを圧倒したのです。

もつとも、採用手法に唯一最善の解は存在しません。

ピリーが編み出したような「採用の新機軸」、つまり、「各企業の最適な解」は、自分自身で導き出すしかないのです。



昆野真也 (こんの・しんや)  
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。