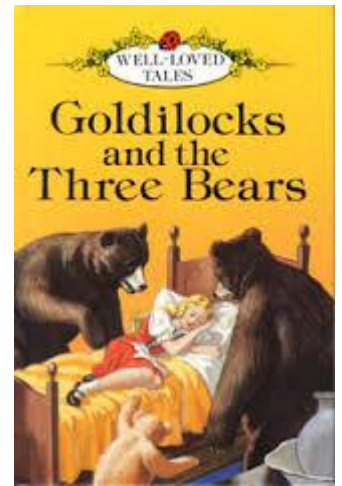


■文献名 (24章)

**Ch.24 The Goldilocks Pursuit During Organizational Entry:  
Applicants' and Recruiters' Search for the "Perfect Fit"**

ゴルディロックスのように「ちょうど良さ」を、組織参入時に求める人たち:  
求職者と求人者による「完全適合」の探索



■著者紹介

A.L. Kristof-Brown



Professor and Department Executive Officer,  
Department of Management and Organizations, University of Iowa.  
専門は「Impression Management in Interviews」「Person-Environment Fit」  
「Teams」

C.J. Reeves



Graduate Assistant, Tippie College of Business, University of Iowa.  
専門は「Human Resource Management」「Person-Environment Fit」「Teams」

E.H.Follmer

Department of Management and Organizations, University of Iowa.

■Abstract 要約

本稿では、20年以上に及ぶ応募者と採用側双方の観点からの「Fit research 適合」に関する査読論文をレビューした。その結果、応募者と採用者の「assessment of fit 合うかどうかの評価」は、組織参入時に大きな影響を示すことが明らかになった。採用者も応募者も「PJ フィット」と「PO フィット」を様々なヒントから評価しようとするが、しばしばそれは不正確なものとなる。最近の研究を通じて、合うかどうかの評価に影響を与える戦術や判断材料(情報源)に関する知見が得られているが、それでもどのようにこれらの情報を使えば決断の精度を高められるのかは分かっていない。本稿では、fit judgementフィットの判断の正確さを高め、決断の材料とするための将来の研究の方向性を提示する。

■Key words キーワード

Decision making, person-job fit, person-organization fit, recruitment

■文献の構造図

I. Introduction 導入

II. Theoretical Background 理論的背景

A. Person-Job Fit 個人-職務適合(P-J フィット)

B. Person-Organization Fit 個人-組織適合(P-O フィット)

III. Applicants' Pursuit of "Just Right" 「合う会社」を探し求める求職者

A. Organizational Attraction 組織側の魅力

B. Application Decisions 応募の決断

- C. Job Choice 仕事の選択
- D. Summary まとめ
- IV. Recruiters' Pursuit of "Just Right" 「合う人」を探し求める求人者
  - A. Summary まとめ
- V. Making Fit Assessments 合うかどうかの評価
  - A. Sources Used by Applicants 応募者が使う情報
  - B. Sources Used by Recruiters 採用担当が使う情報
  - C. Decision-Making Processes 決断の過程
- VI. Influencing Fit Assessments 「合うかどうか」の判断に影響を与える
- VII. Conclusion 結び

## ■内容

### I. Introduction 導入

- ・Person-environment(PE) fit\* 個人-環境適合＝個人と職場環境の適合性 Compatibility  
PEフィットは、仕事関連の肯定的な成果(例:職務満足、組織コミットメント、向社会的行動)に関連づけられてきた。
- ・Job applicants 求職者側と会社側はそれぞれが、昔話のゴルディロックスのように、「ちょうど良さ」を求めている。
- ・PE フィットを目指すということは、求人、採用、維持において、会社の価値観や文化によく合致する人を選ぶということである。
- ・そのために、Bowen, Ledford, and Nathan(1991)は、Person-Job(P-J)フィットと Person-Organization(P-O)フィットの両方を、採用時に見る必要があると主張した。
- ・P-O フィットは、Chatman(1989)によって提唱され、広まった概念である。
- ・求職者と求人者側双方が、どのようにフィット(適合・ぴったり合う)を判断するのかは疑問が残るままである。
- ・本稿では、1990年代初頭からのフィットと採用に関する学術研究をレビューする。

\*個人-環境適合(P-Eフィット)とは、人間の行動は人間と環境との相互作用によって決定されるとする相互作用理論(Lewin 1935)に基礎を置く概念である(竹内 2009)

P-E フィットには 4 つの下位次元が設定されている:P-O(組織)、P-J(職務)、P-G(集団・職場)、P-V(職業) (竹内・竹内・外島 2007、渡辺ら 2009)。P-S(Supervisor 上司)フィットを含む 5 つの下位概念とする研究もある(竹内 2012)。

### II. Theoretical Background 理論的背景

- ・PEフィットは、職務満足、職業選択、ストレスといった理論を基盤としている。
- ・高い職務満足、組織コミットメント、上司・同僚に対する満足度、文脈的パフォーマンス、そして、低いストレス、離職意思、実際の離職は、すべて高いレベルのPJとPOフィットと関係していた(Arthurら 2006 他)

#### A. Person-Job Fit 個人-職務適合(P-Jフィット)

- ・Selection 選別、そして Recruitment 採用研究では、P-Jフィット(求職者と職務の特徴の適合性)に関心が払われてきた(例:Edwards 1991 他)
- ・伝統的に組織側は、従業員の Knowledge 知識、Skill 技能、Abilities 能力(KSAs)と、職務要件のマッチングに興味をもってきた(Ployhartら 2006)。
- ・Muchinsky and Monahan(1987)は、「complementary fit 補完的?適合」という概念を提唱した。これは、双方がそれぞれ他方のニーズを満たすことで、良い適合が達成されるという考え方である。
- ・この見方の基は、Murray(1938、1951)の「Need-Press theory 欲求-圧力理論\*」である。この理論では、個人の欲求と環境の圧力が、欲求の充足を促進するか、妨害するものと捉える。

\*人間の欲求は環境によって充足の程度が決定するとする(鄭・竹内・竹内 2011)

## B. Person-Organization Fit 個人-組織適合(P-O フィット)

・Muchinsky and Monahan(1987)は、「supplementary fit 追加的？適合\*」という概念を提唱した。これは職場において、人々が似たような特徴を持つ際に起こる。Tom(1971)によると、人々は組織の“Personality 人格的”特性が、自分と似ていることを好む。

・Schneider(1987)は、これらを参考に、interactional psychology 相互作用的心理学？における有名な理論「ASA モデル」(Attraction-Selection-Attrition 惹きつき、選び、減っていく？)を提唱した。これはシンプルな仮説に則っており、組織は既存従業員と似た人々を、惹きつけ、選び、そういう人々が組織に残るとした。

・Chatman(1989)は、「P-O フィット理論」の開発者であると見られている。彼女は、PO フィットを「組織の規範と価値が、個人の価値と一致すること」と定義している。

・PO フィット理論と ASA モデルのルーツは、「似ていることが、魅力になる」という考え方に基づいた「Social identity theory 社会的同一化理論」と「Self-categorization theory 自己カテゴリー化？理論」にある(Hogg & Abrams 1988 他)。

・似ているものは、そうでないものに比べ、好かれ魅力を感じるという similarity-attraction mechanism(Byrne 1971)が働くのである。

・これらの理論により、何が「good fitting employee 自社に合った従業員」を作るのかが見えてくる。まず、個人と組織は共に双方のニーズ・欲求を最大化させようとする。次に、それらのニーズ・欲求が合致したとき、最適なフィットが実現する。そのため、例えば仕事をするに十分な能力を持つ個人であったとしても、その個人が持つニーズがその組織では満たされないのであれば、彼・彼女はその組織を離れていくであろう。

\*フィットのタイプは3つに区分される:①個人と環境の特徴の類似の程度(←これを Supplementary fit とする)、②環境が要求するものを個人が有している程度(Demands-Abilities fit 要件適合度)、③個人の欲求を環境が満たしている程度(Needs-Supply fit 指向充足度)←このうち②と③を合わせて Complementary fit とする(渡辺ら 2009)

## III. Applicants' Pursuit of “Just Right” 「合う会社」を探し求める求職者

### A. Organizational Attraction 組織側の魅力

・先行研究を、Applicant 応募者/求職者から見た fit 適合と、Recruiter 募集者/採用者/求人者から見たものと分けてみる。

・Chapmanら(2005)のメタ分析によると、求職者側からみた PO フィットが、最も強いその組織の魅力として映っていた。

・Kristof-Brownら(2005)のメタ分析でも、「perceived 認識された PO フィット」および「actual 実際の PO フィット」と、求職者の特定組織に対する魅力には関係があることが実証された。

・上記以外にも、フィットと組織の魅力について実証した研究がある(Judge & Cable 1997 他)。

・複数の研究(Judge & Bretz 1992 他)結果から、そこには“universally desirable 普遍的に好まれる”組織の特徴があり、その中でもいくつかの特徴が、特定の求職者にとっては魅力的に映り、自分に合うと受け止められると考えられる。

・この「普遍的に好まれる」特性と「特定の求職者が好む」特性に関しては、組織魅力と corporate social performance(CSP) 研究(Turban & Greeting 1997 他)が参考になる。例えば、企業の環境に対する取り組みに、求職者が魅力を感じるといったものである。

### B. Application Decisions 応募の決断

・組織の魅力と、求職者側から見てのフィットには、強い関係が実証されたが、それが実際の応募の決断につながるかというと、そこには弱い関係しか見られていない。その理由として、多くの研究は仮想組織における実験であり、実際にフィットすると判断された組織に応募するところまでは追えていない。Darnold(2008)でも、「fit 適合感」と「組織魅力」には強い関係がみられたが、「応募意図」との間には中くらいの関係、「実際の応募行動」との間には弱い関係しか見られなかった。

・Billsberry(2007、2010)は、4種のフィット:P-O(会社全体)、P-G(部門)、P-V(Vocation 職業)、P-P(求人部門)を設定し、検証した結果、P-O フィットや Co-workers とのフィットよりも、P-V フィットが、求職者の実際の応募行動には重要であることを明らかにした。

### C. Job Choice 仕事の選択

・複数の研究(Judge & Cable 1997 他)で、PO フィットは、実際の仕事選択(その仕事を受けると決めること)には関係を示さなかった。これは、Billsberry(2007、2010)の結果である、求職者は PO フィットよりも、P-J あるいは P-V フィットを重視するというものとも重なる。

### D. Summary まとめ

- ・先行研究から、求職者が「自分に合う」と感じた組織の仕事を受け入れるわけではないということが明らかになった。
- ・この「魅力、意図、決断」の分断は、おそらく求職者の最終決断は、何かほかの情報によっているためであろう。また、これは、求職者にとって最も合うと感じられる仕事を提供されていないとも言えるだろう。
- ・ここで一つの疑問が生じる。求人者側は、はたして効果的に「自社に合う応募者」を選別できているのであろうか？

## IV. Recruiters' Pursuit of "Just Right" 「合う人」を探し求める求人者

- ・求人側は、雇用機会均等のガイドラインに基づき、PJ フィットを意識した採用を行う。
- ・ASA モデルで考えると、求人側は、求職者が自分の組織メンバーと似ているかどうかを採用時の検討材料とする。  
そのため、PJ フィットだけでなく、PO フィットも意識した採用となる。
- ・Cable & Judge(1997)は、求人側が見る応募者の PO フィットと採用との間に強い正の関係があることを実証した。  
それは、PJ フィットの参考となるような、より客観的な指標である GPA や仕事経験よりも強い関係であった。
- ・Chuang & Sackett(2005)は、PJ フィットは初期面接では重要だが、最終面接に向けては重要度が低下するのに対し、PO フィットは初期面接では重要ではないが、最終面接に向けてその重要度が増すことを明らかにした。
- ・Sekiguchi & Huber(2011)は、PO フィットは非正規社員より正規社員において重視されていることと、PJ フィットが知識重視型で、期限付きのポジションの場合、重視されていることを明らかにした。
- ・Perceived PO フィット(「PO フィットするのでは」と求人側が思うこと)は強い関係を示したが、Objective and actual fit 客観的な実際の PO フィットと採用決定のつながりは弱かった(Cable & Judge 1997 他)。
- ・これらの結果が示すのは、採用担当は PO フィットをもとに判断しようとするが、これは実際の客観的な PO フィット(求職者と組織間)ではなく、その採用担当と「似ている」というバイアスから生まれたものと考えられることができる。
- ・Kristof-Brown(2000)の研究から言えることは、採用担当が PO フィットを mental calculation 自分で計算しようとしているが、それはしばしば misjudging 判断間違いを引き起こして、彼らの判断は「自身」を PO フィットの基準としているという点だ。

### A. Summary まとめ

- ・これらの結果から、採用担当は PJ フィットと PO フィットに強く影響されているが、彼らは求職者の PO フィットを的確に見ることはできていないといえる。
- ・では、求人側と求職者は、どのような情報をもってして、お互いのフィットを判断しようとするのであろうか。

## V. Making Fit Assessments 合うかどうかの評価

### A. Sources Used by Applicants 応募者が使う情報

- ・Rynes ら(1991)や Glueck(1973)の調査では、「採用担当者」がその会社に就職を決める判断材料となったと答えた求職者(学生)が多かった。
- ・Saks & Ashforth(1997)は、採用担当や大学のキャリアセンターのような公式な情報源からアドバイスを受けていた学生のほうが、その会社の退職者や友人といった非公式な情報源からアドバイスを受けていた学生より、Perceived PJ フィットと

PO フィットが高かった。

- ・De Goedeら(2011)は、業界文化に対するステレオタイプな思い込みが、PO フィットに影響することを明らかにした。
- ・これらの研究結果から、「合うかどうか」応募者の感覚は重要だが、その感覚は現実を反映していないことが多い。

## B. Sources Used by Recruiters 採用担当が使う情報

- ・採用担当は、彼らの個人的価値観を PO フィットを評価する際のベンチマークにしている(例: Adkins ら 1994)。
- ・Cable & Judge(1997)は、GPA と採用担当による PO フィット判断に弱い関係があることを明らかにした。このことから、Resume 履歴書が、PO フィットを判断する最初の情報となりそうであると言える。
- ・Kristoff-Brown(2000)では、100%の採用担当が、履歴書を通じて分かる KSA を使って、応募者の PJ フィット、PO フィットを評価しようとしていた。面接中の行動を通じて、81%が PJ フィットを、100%の採用担当が PO フィットを判断しようとしていた。

## C. Decision-Making Processes 決断の過程

- ・Singh & Greenhaus(2004)は、PJ フィットを判断する際に効果的な 3 つのキャリア決断戦略を検証した。3 つの戦略は、「合理的」「直観的」「依存的」に分けられる。361 人の従業員を調査した結果、「合理的」な決断戦略を使用した従業員ほど、高い PJ フィットを示した。「直観的」は、PJ フィットに関係を示さなかったが、「合理的と直観的」両方を使った場合は、高い PJ フィットを示した。
- ・Resickら(2007)では、より良心的で誠実な個人ほど、PO フィットに注目することが明らかになった。

## VI. Influencing Fit Assessments 「合うかどうか」の判断に影響を与える

- ・組織に関する情報を詳細に提供するほど、応募者の PJ フィット、PO フィットの判断に良い影響を与える(例: Roverson ら 2005 他)。
- ・採用に使うメディアに何を選ぶかも、応募者の判断に影響を与える。メディアが豊富で信頼性が高いと、応募者の組織に対するイメージが向上する(Cable & Yu 2006)。
- ・組織のメディア活用は、PJ フィットよりも、PO フィットに対してより影響を与えると言える(例 Allen ら 2007)。
- ・組織から応募者に対して、フィットに関するフィードバックを行う研究もある(例: Dineen ら 2002 他)。組織から「高い PO フィット」が見込まれるとフィードバックされた応募者ほど、組織に対してより魅力を感じるという結果が出ている。
- ・Dineen ら(2007)、Dineen & Noe(2009)の研究から、Customized fit feedback 各応募者へのフィットに関するフィードバックは、組織に合わない人がその組織に応募しないよう働きかける効果があるといえる。
- ・応募者側も Impression management 印象管理を用いて、自身が組織に合うように演じているという研究もある(Higgins & Judge 2004 他)。
- ・まとめると、組織側も応募者側も、「合うかどうか」の認識に影響を与える手法を用いているということが出来る。これが Objective fit「客観的な適合」と、Perceived fit「合うと思われる」の間に弱い関係しかない理由である。「合うかどうか」の判断は、不確かなものになりやすいと言ってよいだろう。

## VII. Conclusion 結び

- ・本稿を通じて、採用担当と応募者の態度や行動は、PJ フィットと PO フィットの認識によって、強く影響を受けることがわかった。そしてこれらの認識は、不正確なものとなりやすい。
- ・今後のリサーチクエスチョンを提示したい。

### 1) 異なる種類のフィットが問題となるのはいつか？

- ・応募者に複数の会社を選ぶチャンスがあるときは、PO フィットが重要な判断基準となるのに対して、選べる会社が少なければ、PO フィットは判断基準として問題になりにくい(Billsberry 2007, 2010)。
- ・応募者が複数の会社に勤務した経験があると、PO フィットを重視する(Kristof-Brown ら 2002)。
- ・応募者も会社を選ぶ際に、学習曲線が働く可能性がある。そのため、今後は縦断的研究が必要になるだろう。

## 2) 誰が最も的確にフィットを評価できるのか？

- ・採用担当によるPJフィット、POフィットの判断は正確さに欠ける恐れがある(Cable & Judge 1997)。
- ・採用担当は、自分と似た応募者を、POフィットが高いと判断し採用する傾向がある(Adkinsら1994他)。
- ・ただ、POフィットが高い人物のほうが、POフィットが低い人物より成功しているという証拠はない。

## 3) フィットする人材の採用は、競争優位につながるのか？

- ・才能ある人材が限られている業界においては、会社のイメージを調整することで、特定の応募者をひきつけようとする。
- ・マイクロソフトは、同性婚を支持することを通じて、そこに価値を見出す才能ある従業員の確保に役立つと考えている(Smith 2012)

## 4) フィットを基準に採用しない場合、どうすれば？

- ・Kalleberg(2007)は、社会学の観点から、mismatched worker 合わない従業員のコストを強調した。
- ・我々(組織行動論)のようなミクロに焦点を当てる研究者と、マクロな視点を持つ研究者が、今後は共同して研究を行っていったほうがよい。
- ・Wilkら(1995)の gravitation hypothesis 重力仮説: 人は自身の能力に合った仕事に引き寄せられる、は一つの可能性である。
- ・本稿をまとめると、「適合、採用、選別」には更なる研究の可能性が開けている。多くの研究が蓄積されてきてはいるが、それでも決定の判断基準にフィットをいかに使用するかという点について分かっていることは少ない。

## ■ディスカッションしたい点

## ○今城さんの実証研究との関連

「新規学卒採用面接における組織適合評価の実証的研究: 面接者間の評価の違いに着目した検討」(2007)

## ○採用と組織社会化との関連

- ・POフィットが高い人材ほど、入社後の組織適応がスムーズに進む？
- ・POフィットが高い人材(既存従業員から「うちの会社に合いそう」と判断される人)は、組織の「変わり者」にはなりにくい？
- ・参考「新規学卒就職者の組織適応プロセス: 職務探索行動と組織社会化研究の統合の視点から」(竹内 2012)
  - 組織参入前の要因: 入社前の職務探索行動(Job search)としての「キャリア探索行動(Career exploration)」
  - 2つの下位概念「自己キャリア探索行動」「環境キャリア探索行動」
  - 欧米では、POフィットとPJフィットを就職活動結果指標としてとりあげて検討することが多い。
  - 日本では、POフィットを重視して採用活動を行っている一方で、応募者に対して職務記述書に基づく職務内容を明示して採用を行う企業はほとんどない。
  - 2006年入社の新規学卒者に対して、入社時点と入社1年後の縦断的調査を実施しパス解析で分析。その結果
    - ①入社前のキャリア探索行動が、入社後の組織適応(組織コミットメント等)に効果を及ぼす。その関係性は、入社時および入社1年後のPEフィットを媒介にした間接的な影響であった。
    - ②PEフィットの中でも、入社時点のPVフィットがきわめて重要であることが示された。POフィット重視の採用では、その後の組織適応につながらない可能性がある。
    - ③環境キャリア探索行動よりも、自己キャリア探索行動のほうが、強い影響力をPEフィットに対して及ぼしていた。