

面接者間の評価の違いに着目した検討

新規学卒者の採用面接において行われる
組織との適合評価とは何か？

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 **今城志保**

はじめに

組織が新しく人を採用する際に、その人が「自組織に合った人か」を気にすることは決して珍しいことではない。たとえ能力は採用の条件を満たしていたとしても、「ウチの組織に向いていないのではないか」との懸念を抱いたり、それを理由に採用を見送ったりする経験をされたことが、採用を担当された方には少なからずあるのではないだろうか。

このような組織と人との適合のことを組織適合 (Person-Organization Fit) と呼ぶ。就職というより就社の色合いが強く、長期にわたる雇用を前提とする日本企業にとって、組織適合は重要である。特に新卒採用では職種を特定せずに採用を行うことが多いため、組織適合評価は採否の意思決定に大きな影響を及ぼすことが予想される。

採用時の組織適合評価には採用面接が最も適していると言われている (Chatman, 1989)。しかし残念なことに、採用面接における組織適合評価の研究は、採用面接研究の進んでいる米国においても十分とは言えない (Judge, et al, 2000)。そこで本研究では、①日本企業が新卒採用の面接の際に組織適合として何を評価しているか、②それは面接者との相

性ではなく、確かに組織との適合を評価しているといえるか、の2つの疑問について検討を行った。

本研究の仮説

まず、本研究で扱う「組織適合」「面接者による応募者の適合評価」「面接者と応募者の類似度」の3つの概念について、先行研究で分かっていることを簡単にまとめた上で、本研究での具体的な仮説の提示を行う。

■組織適合とは

組織適合の定義については研究者間でも意見の統一を見ていないが、本研究では最も使用されることが多い「組織と人が類似した特徴を共有する程度」との定義を用いる。

何が類似していると判断されるかに関しても、価値観、性格特性、性別や年齢などの属性などがこれまで扱われている。中でも価値観に関する適合は研究数が最も多く、従業員満足度など従業員の組織に対する態度に与えるプラスの影響が強いことが分かっている (Kristof-Brown et al, 2005)。そこで、本研究でも「価値観」を共有する程度を扱うこととする。

■面接者による応募者の組織適合評価

数は限られているが、先行研究を概観すると、以下のことが言える。組織適合の評価は、応募者が仕事に適した能力を持っているかという評価とは別に、採否の判断に独自の影響を及ぼす (Kristof-Brown et al, 2000)。面接者による組織適合の評価は、応募者が自分に類似していると感じたり、その結果面接者が応募者に好意を感じたりする程度に影響される (Garcia et al, 2008; Chen et al, 2008)。つまり、面接者は組織適合を評価しようとしており、それは採否の判断にも影響を及ぼすのであるが、その評価は組織との適合ではなく面接者と応募者の相性のよさを反映したものではないかとの懸念がある (Parsons et al, 1999)。

もうひとつの懸念点は、たとえ同じ組織に属していたとしても、面接者がどのように自組織を見るかには違いがあるかもしれないことである。例えば今城 (2007) では、面接者の価値観によって、自組織の風土認知が影響を受けることが示されている。同一組織内の面接者間で組織風土の見方が異なるとすれば、同じ組織への適合でも面接者間で評価が異なる可能性がある。

■面接者と応募者の類似度の影響

一般に面接評価では、性別などの属性や、態度、性格などの個人特性について、面接者と応募者が類似しているほど評価が高まる傾向が示されている。日本のデータで行われた研究でも、性格特性が自分と近い応募者を面接者が高く評価する傾向が確認されている (今城, 2005)。面接以外の一般的な対人場面でも、人は自分と似た人に魅力を感じたり、好感を持ったりする傾向が確認されており

(Byrne, 1971)、面接者にも同様の傾向があるということだろう。

ただしこのような傾向は、知り合ってから初期の頃に強く現れるものであり、徐々に影響が薄れることも分かっている。従って、自分と似た応募者を高く評価する傾向は、面接初期の印象にとらわれやすい面接者ほど顕著であると言える。また、自分と類似した人物を高く評価する傾向は、人は変わりにくいものであるとする信念(固定的人間観; person theory)を持つ人ほど強いことが先行研究で示されている (Dweck et al, 1995; Poon & Koehler, 2008)

■本研究の3つの仮説

以上の問題意識を踏まえて、ここでは3つの仮説を検討する。

- (I) 同じ組織に属する面接者では、応募者のどのような価値観が組織適合評価に影響するかが共通している。
- (II) 面接者がどのように自組織をみているかの違いが、組織適合評価に影響を及ぼす。
- (III) 面接者と応募者の価値観が近いほど、組織適合の評価が高くなる。またこのような傾向は、人の特徴は変わりにくいものであると考える面接者ほど顕著である。

データと分析方法

あるサービス会社A社で2007年に行われた採用面接時に実施した面接の評価結果、応募者の価値観アンケートの結果 (n=514, 男性67%、女性33%) と、面接実施の約3カ月後に面接者を対象に実施したアンケート結果 (n=39, 男性90%、女性10%) を用いる。

従属変数として、面接者が応募者の組織

適合の程度について5段階で評価したもの（1まったく合っていない～5とても合っている）を用いる。

独立変数として、応募者の価値観（Schwartzの10の価値観、1992）、面接者の価値観（同上）、

両者の価値観の乖離度、面接者の自組織風土の認知（「自由な風土」「プロフェッショナル」「人間関係重視」）、面接者の固定的な人物観の程度を用いた。

分析には多水準モデル(Multilevel Model)を用いる。多水準モデルとは、ある個人が課に属し、その課はある部門に属するなどのようにデータが階層化されている場合に用いる分析モデルである。ここではレベル1を応募者のレベルとし、レベル2を面接者のレベルとする2水準の分析を行った(図表1参照)。解析においては、HLM6(Raudenbush, Bryk, Cheong, & Congdon, 2004)を用いた。

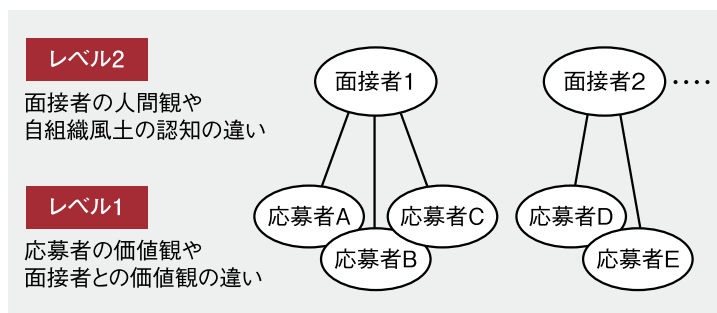
結果と考察

Schwartzの10の価値観のうち、5つの価値項目（「チャレンジ」「伝統」「他者幸福」「よりよい社会の実現」「安心」）を用いた。結果的に効果が有意とならなかった「チャレンジ」を除く4項目で最終のモデルを作り、多水準モデルによる推定を行った（図表2）。

■仮説（Ⅰ）

応募者の特定の価値観が、面接者の違いに関わらず、適合評価に影響を及ぼすかを確認した。4つの価値観の係数はすべて有意で、

【図表1】 分析の階層イメージ



応募者の持つこれらの価値観は、面接者に共通して、組織適合評価に影響を与えていた。

この組織では、「伝統」「他者幸福」「よりよい社会の実現」に価値を置く応募者の組織適合評価は低く、「安心」の価値観を持つ応募者の評価は高くなる傾向があった。分析後にこの組織の面接者と話をしたところ、事業内容から社会奉仕的な価値観の強い学生の応募が多いが、現実のビジネス場面の要請と折り合いをつけることが難しいため、「他者幸福」と「よりよい社会の実現」の評価が低くなった可能性を指摘された。

■仮説（Ⅱ）

面接者が自組織の風土をどのように捉えているかが組織適合の評価に及ぼす影響について、検証を行った。面接者の認知する組織風土の影響は、一部の価値観で有意となった。つまり、面接者の組織風土認知の違いによって、どのような価値観を持った応募者の評価が高くなるかが異なっていた。例えば、「他者幸福」に高い価値を置く応募者の組織適合評価は一般的に低いが、自社が「人間関係重視」の組織であるとの認識が強い面接者では、このような傾向は弱まっていた。

組織で重視する価値観やそれを重視する理由などについて面接者に明示したり、面接者

【図表2】多水準モデルを用いた分析結果

レベル1		レベル2	
変数	係数	変数	係数
応募者性別	0.367 *	※左記レベル1変数に対応するレベル2変数なし	
応募者出身校	0.122	※左記レベル1変数に対応するレベル2変数なし	
応募者と面接者の 価値観の差	-0.093	面接者の人間観	-0.418 *
応募者価値(伝統)	-1.329 *	面接者の組織風土認知 (プロフェッショナル)	0.623 *
応募者価値(他者幸福)	-0.270 *	面接者の組織風土認知 (人間関係重視)	0.216 **
応募者価値 (よりよい社会の実現)	-0.278 **	面接者の組織風土認知 (プロフェッショナル)	0.038
応募者価値(安心)	0.271 **	※左記レベル1変数に対応するレベル2変数なし	

** p < 0.01 * p < 0.05

間で意見のすり合わせを行ったりすることは、組織適合評価の際の評価視点を合わせる効果が期待できることが示唆された。

■仮説(Ⅲ)

面接者と応募者の価値観が類似している程度が組織適合評価におよぼす影響を検討した。結果は有意ではなく、仮説は支持されなかった。一方で、「面接者の固定的な人間観」の影響が有意となり、固定的な人物観をもった面接者ほど自分と近い価値観を持つ応募者を高く評価する傾向があった。

なぜ自分と似た価値観を持った応募者の評価が一般的に高まらなかったかについては今後の研究が必要だが、いくつか理由が考えられる。類似度は面接者が応募者に対して抱く好意に影響をあたえて、その結果、評価に影響すると考えられるが、面接者が応募者に対する好意を適合評価に反映させなかったことを報告する研究もあり(Garcia et al, 2008)、面接者は感情的な評価ではなく、より合理的な評価を行うように動機づけられていたのかもしれない。また今回、全ての価値観を用いて差の算出を行ったが、面接者自身が重

視する価値観のみについて差を算出した場合には、差の影響が強まる可能性も考えられる。

今回の分析では、自分と価値観の似た応募者を高く評価する傾向は固定的な人間観を持った面接者にの

み見られた。このような人間観の強い面接者を起用する場合には、その面接者自身の持つ価値観と組織が求める価値観に相違がないかを確認しておくことも有効だろう。

結語

本研究では、同じ組織に属する面接者は、共通の評価軸を持って応募者の組織適合を評価していたことが確認された。一方で、面接者間で組織適合評価には違いがあり、面接者の組織風土の捉え方の違いや人間観の違いがその一因であることが示された。

組織適合は、満足度など入社後の態度を妥当に予測することから、少子化や高齢化の影響を受け、今後逼迫すると予想される優秀な人材のリテンションなどを考える際にも重要であり、この分野に関するより多くの研究が今後も望まれる。

本稿は経営行動科学学会第12回年次大会(2009年11月)にて大会優秀賞を受賞した論文「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」(今城志保)に加筆・修正を行ったものである。