

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

(株式会社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)

組織適合 (Person-Organization Fit) の概念は欧米では 1980 年代後半から注目を集めるようになってきたが、長期にわたる雇用契約を前提とする日本企業にとって、組織適合の重要性はそれ以前から意識されていた。中途採用が増えつつある現在でも、日本企業では新卒採用を企業の価値観を共有したコア人材獲得のための重要な活動と位置づけている (平成 16 年度版労働経済白書)。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、結果的に組織適合評価は採否の意思決定に及ぼす影響が大きくなることが予想される。

採用時の組織適合評価は、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、十分になされているとは言えない (Judge, et al, 2000)。そこで本研究では、特に組織適合が重視されると予想される日本の新卒採用面接で、組織適合評価がどのように行われるかを、実証的に検証することを目的とする。

組織適合の定義と適合の内容

Kristof (1996) は組織適合を “compatibility between people and organizations that occurs when : (a) at least one entity provides what other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both” と定義している。ちなみに組織適合を扱った先行研究では “supplementary fit” (Muchinsky & Monahan, 1987) とも呼ばれる上記の (b) が扱われることが多い。そこで本研究では、組織適合を 「組織と人が類似した特徴を共有する程度」とする。

“類似している” と判断される適合の内容に関しては、価値観 (e.g., O ’ Reilly , 1991; Cable & Judge, 1997) や性格特性 (e.g., Westerman & Cyr, 2004) などが扱われている。しかし、価値観に関する適合の研究が最も多く、さらに価値観における適合性は従業員満足度など組織への態

度にプラスの影響を与える程度が他のものと比較すると特に強く (Kristof-Brown, et al, 2005) 重要性が高いと考えられるため、本研究でも 「価値観を共有する程度」 を扱うこととする。

採用面接における組織適合評価の先行研究

採用面接における組織適合評価の扱いは様々である。例えば、Garcia ら (2008) や Chen ら (2008) では、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る程度に影響されるとの仮説を検証している。

一方、Cable と Judge (1997) は面接では組織適合が妥当に評価されているとの立場に立ち、価値観の客観的適合度が面接者による主観的な応募者の適合評価につながり、それが採否の意思決定に影響を及ぼすとのモデルを支持するデータを示している。著者の知る限り、彼らの研究は採用面接における組織適合評価の可能性を直接検討した唯一の研究である。しかし彼らの研究の限界は、組織風土の評価が各組織を代表する面接者個人によってのみなされている点にある。組織風土の認知には面接者自身の価値観が影響を及ぼすことが指摘されていることから (今城 2007) 彼らの研究では面接者と応募者の価値観の適合によって組織適合が評価されている可能性を排除できない。一見すると Cable と Judge (1997) の研究は、Garcia ら (2008) や Chen ら (2008) の研究と矛盾するよう見えるが、同じ現象を捉えているに過ぎない可能性がある。面接での組織適合評価が面接者との適合を反映したもので、組織との適合ではないのではないかと指摘は、これまでも組織適合研究の問題点として指摘されている (Parsons et al, 1999)。

そこで本研究では、組織適合が面接で評価されていたかを確認するために、組織風土の評価と応募者の価値観の類似度を算出して組織適合を予測するといったアプローチではなく、ある一組織に

属する複数の面接者が、応募者の特定の価値観を共通して組織適合評価に反映させていたかを確認する【仮説 1】。組織が重要視する価値観がその組織に所属する面接者に共有されていれば、当該価値観を有する応募者の組織適合評価は面接者の違いに関わらず高くなるはずである。面接者が共有する評価の観点としては、営業や研究といった入社後行うであろう仕事に求められる価値観もありうるが、本研究では職種を特定しない新規採用の場面での評価であることから、この可能性は薄いものとする。

さらに、組織風土の認知は面接者の個人的な価値観による影響を受けると考えられるが、**面接者による組織風土認知の違いは、組織適合評価における面接者間の違いを生じさせるか【仮説 2】**についても実証データを用いた検証を行う。

面接者と応募者の価値観の類似度の影響

組織適合に限らず面接評価では、人種 (Prewett-Livingston, Field, Veres, & Lewis, 1996) や性別 (Graves & Powell, 1996) などの属性や、態度 (Howard & Ferris, 1996) や性格 (今城 2005) などの個人特性に関して、応募者と面接者の類似性が評価に影響を及ぼすことが示されており、一般に面接者と応募者が類似しているほうが評価が高まる傾向が指摘されている (Pothuma, et al., 2002)。社会心理学の分野では

社会的な相互作用場面では自分と似た人に魅力を感じたり、好感を持つことが一般的な認知傾向として認められおり (Byrne, 1971)、面接者にも同様の傾向があるということだろう。

前述した先行研究でも、属性の類似度 (Garcia et al, 2008) や、面接者による類似度の主観評価 (Chen et al, 2008) を扱ったのみで、いずれも価値観の類似度を扱っていない。そこで本研究では客観的な価値観の類似度の指標を用いて、**面接者と応募者の価値観の類似度は、組織適合評価にプラスの影響をおよぼすか【仮説 3- 1】**についても検証する。加えて、自分と類似した人物を高く評価する傾向は固定的人間観 (person theory) により異なることが一般的な対人認知に関する先行研究で示されていることから (Dweck et al, 1995; Poon & Koehler, 2008)、面接評価においても**固定的な人間観を持った面接者ほど自分と価値観の類似した応募者を高く評価する傾向が強いことを確認する【仮説 3- 2】**。

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%)、面接実施の約 3 ヶ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評価したものをを用いる。なお、この評価は研究目的であり、直接採否の判定に影響するものでないことを伝えて評価を依頼した。

独立変数として、応募者の価値観、面接者の価値観、両者の価値観の乖離度、面接者の自組織風土の認知、面接者の固定的な人物観を用いた。用いた変数の詳細は表 1 に示す。

表 1 分析に用いた変数

<従属変数>

研究用に面接者が評定した組織風土への適合度

1項目 5段階評定 ;1まったく合っていない ~ 5とても合っている

<独立変数>

【レベル 1】

応募者の価値観 (Schwartz の 10 の価値観)

大切なものから 3 つまで順位づけ (一番 "3" 二番 "2" 三番 "1")、さらに大切にないもの 1 つを選択 (" - 1")。反応のなかった項目は "0"。分析では、最悪尺度化したものを使用。

応募者と面接者の価値観の差得点

面接者も応募者と同様に評定した結果を元に、面接者と応募者の差の絶対値 (0 ~ 4) の 10 項目の平均値

応募者の性別、出身大学 (統制変数)

性別 女 "1"、男 "0"

学校 採用実績校 "1"、それ以外 "0"

【レベル 2】 面接実施 3ヵ月後に収集

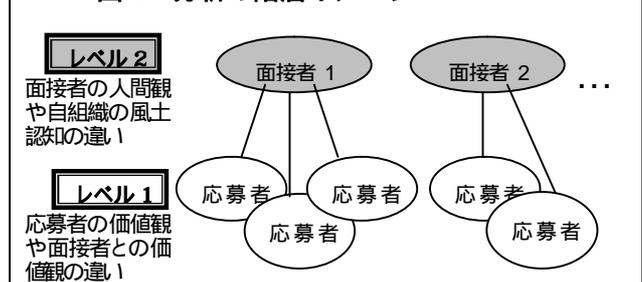
面接者の組織風土認知

「自由な風土」「プロフェッショナル」「人間関係重視」(それぞれ =0.80、7.3 80) の 3 尺度得点を比較、で、個人内得点の高いものから順に "3" "2" "1" の得点を与えた

面接者の人間観 (Poon & Koehler, 2008)

「人は行動は変えられても、その人となりはめったに変わらないと思う」「皆その人なりの特徴があり、それを変えることは難しいと思う」「ある人がどんな人かは、その人にとって基本的に変わりにくいものだと思う」の 3 項目について、5 件法 (そう思う ~ そう思わない) で回答 (=0.83)

図 1 分析の階層イメージ



分析は多水準モデル (Multilevel Model) を用いる。多水準モデルとは、ある個人が課に属し、その課はある企業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。このような場合、通常の回帰分析を用いることは、変数間の独立性の仮定に反しており、誤った解釈や分析結果を導く危険性があることが指摘されている。多水準モデルは、このような問題を解消するため開発されたもので、近年多く用いられるようになってきている (Hofmann, 1997)。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1参照)。解析においては、HLM6 (Raudenbush, Bryk, Cheong, & Congdon, 2004) を用いた。

結果

Schwartzの価値観は全部で10の価値観からなるが、全てをモデルに投入するとサンプル数に比べて分析が複雑になり推定が収束しにくくなるため、予備分析として応募者の価値観のみを従属変数としてSPSSでカテゴリカル回帰分析を行い、有意な偏回帰係数が得られた5つの価値項目 (チャレンジ、伝統、他者幸福、よりよい社会、安心) をHLMでは用いた。結果的に固定効果がすべて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推定を行った結果が、表2に示したものである。

まず【仮説1】では面接者の違いに関わらず、応募者の価値観が適合評価に影響を及ぼすかを確認する。最終的にモデルに用いた4つの価値観の係数はすべて有意で ($\beta_{40} = -1.329$, $\beta_{50} = -0.270$, $\beta_{60} = -0.278$, $\beta_{70} = 0.271$ はすべて $p < .05$) これらの価値観は面接者の違いに関わらず組織適合評価に影響を与えていた。

【仮説2】では面接者の組織風土認知が組織適合評価に及ぼす影響についての検証を行う。面接者のレベルで投入した面接者の認知する組織風土の影響は、一部有意 ($\beta_{41} = 0.623$, $\beta_{51} = 0.216$ はともに $p < .05$) となり、一部有意とならなかった ($\beta_{61} = 0.038$ は $p > .05$)

【仮説3】の面接者と応募者の価値観の客

観的な類似度が組織適合評価におよぼす影響については、価値観の差の傾き₃の切片₃₀が有意ではなく ($\beta_{30} = -0.093$, $p > .05$) 仮説は指示されなかった。一方で面接者の人間観の影響₃₁が有意となり ($\beta_{31} = -0.418$, $p < .05$) 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。

考察

分析の結果、仮説1と2は概ね支持された。面接者の違いに関わらず4つの価値観が組織適合評価に有意に影響をしていた。うち3つの価値観はマイナスに影響していたことから、この組織では、伝統、他者幸福、よりよい社会の実現に高い価値を置く応募者は好まれないことが分かった。分析後にこの組織の面接者と話をしたところ、事業内容からこのような価値観が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、評価が低くなった可能性を

表2 HLMの結果

固定効果	係数	標準誤差	T値	df
切片 ₀				
切片 ₀₀	2.654	0.1767	15.019	36 **
応募者性別 傾き ₁				
切片 ₁₀	0.367	0.1515	2.420	36 *
出身校 傾き ₂				
切片 ₂₀	0.122	0.1747	0.701	36
価値観の差 傾き ₃				
切片 ₃₀	-0.093	0.2439	-0.384	36
面接者の人間観 ₃₁	-0.418	0.1948	-2.147	35 *
応募者価値 (伝統) ₄				
切片 ₄₀	-1.329	0.5864	-2.266	35 *
風土 (ロフィツショナル) ₄₁	0.623	0.2995	2.080	35 *
応募者価値 (他者幸福) ₅				
切片 ₅₀	-0.270	0.1270	-2.128	35 *
風土 (人間関係) ₅₁	0.216	0.0657	3.283	35 **
応募者価値 (より良い社会) ₆				
切片 ₆₀	-0.278	0.0764	-3.636	35 **
風土 (ロフィツショナル) ₆₁	0.038	0.0326	1.174	35
応募者価値 (安心) ₇				
切片 ₇₀	0.271	0.0744	3.642	36 **

** p < 0.01 * p < 0.05

変動効果	標準偏差	分散成分 ²	df	p
切片 ₀	0.191	0.0366	3.428	9 >.50
応募者性別 傾き ₁	0.490	0.2399	5.473	9 >.50
出身校 傾き ₂	0.595	0.3542	5.864	9 >.50
価値観の差 傾き ₃	0.881	0.7763	3.543	8 >.50
応募者価値 (伝統) 傾き ₄	1.091	1.1912	4.098	8 >.50
応募者価値 (他者幸福) 傾き ₅	0.155	0.0241	9.381	8 .31
応募者価値 (良い社会) 傾き ₆	0.066	0.0043	5.955	8 >.50
応募者価値 (安全) 傾き ₇	0.194	0.0376	6.499	9 >.50
レベル1 r	0.820	0.6717		

指摘された。また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、他者の幸福に高い価値を置く応募者の評価一般には低くなるが、自社が良好な人間関係を特徴としている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。実務面へのインプリケーションとしては、組織で重視する価値観はどのようなもので、その理由は何かなどについて、面接者に明示したり、面接者間で意見のすり合わせを行うことは、評価視点を合わせる効果が期待できる。

面接者自身の価値観との適合度が組織適合評価に影響するとの仮説3は支持されなかった。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、例えば Garciaら(2008)の研究で面接者は応募者に対する好意を適合評価に反映させなかったように、面接者は自分の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るのかもしれない。また、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。このような面接者を起用することは、その面接者と組織が求める価値観に相違がある場合には問題になるかもしれない。

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。これは面接者自身が評価した独立変数を用いた従来の研究の問題点を回避できた点で意義がある。しかし、本研究で明らかになった評価軸が本当に面接者の価値観の共有にもとづくものかについては更なる検討が必要だろう。また、面接者によって組織適合評価が異なることを示し、組織風土認知の違いや人間観の違いがその一因であることを示したことも本研究の貢献であったと考える。

組織適合は特に、満足度など入社後の態度を妥当に予測するため(Kristof-Brown, et al, 2005)、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。

引用文献

- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cable, D. M., & Judge T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chen, V. C., Lee, H., & Yeh, Y. Y. (2008) The Antecedent and Consequence of Person-Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations and Job Offer. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 210-219.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995) Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A World From Two Perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- García, M. F., Posthuma, R. A., & Colella, A. (2008) Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking, and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 173-189.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1996) Sex similarity, quality of the employment interview and recruiters' evaluation of actual applicants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 243-261.
- Hofmann D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical liner models. *Journal of Management*, 23, 723-744.
- Howard, J. L., & Ferris, G. R. (1996) The employment interview context: Social and situational influences on interviewer decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 112-136.
- 今城志保 (2005) 採用面接評価の実証的研究：応募者、面接者、組織が面接評価に及ぼす影響の多水準分析 産業・組織心理学研究 19, 3-16.
- 今城志保 (2007) 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 経営行動科学学会 第10回年次大会発表論文集
- Judge T. A., Cable, D. M. & Higgins, C. A. (2000) The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review*, 10, 383-406.
- 厚生労働省 (2004). 平成16年度版労働経済白書
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000) Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment fit congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Parsons, C. K., Cable, D. M., & Liden, R. C. (1999) Establishing person-organization fit. In R. W. Eder & M. M. Harris(Eds.) *The Employment Interview Handbook*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Poon, C. S. K. & Koehler, D. J. (2008) Person Theories: Their Temporal Stability and Relation to Intertrait Inferences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 965-977.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- Prewett-Livingston, A. J., Field, H. S., Veres, J. G., & Lewis, P. M. (1996) Effects of race on interview ratings in a situational panel interview. *Journal of Applied Psychology*, 81, 178-186.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., Cheong, Y. F., & Congdon, R. (2004) *HLM6: Hierarchical linear and nonlinear modeling*. Chicago, IL: Scientific Software International
- Westerman, J. W. & Cyr, L. A. (2004) An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories, *International Journal of Selection and Assessment*, 12, pp 252-261.