

## P-Eフィットとパフォーマンスの関係性について 統合的なアプローチ

渡辺かおり 福山亜紀子 山田香 内藤淳  
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)

The Relationship between Person-Environment Fit and Performance: An Integrative Approach

Kaori Watanabe Akiko Fukuyama Kaori Yamada Jun Naito  
(Recruit Management Solutions Co., Ltd. Institute for Organizational Behavior Research)

### 問題の背景と目的

個人と環境のフィット (Person-Environment fit 以下 P-Efit) は、1980年代以降、研究者や実務家の高い関心を集めているテーマであり、フィットと様々な結果変数 (職務満足、組織コミットメント、パフォーマンス、転職意思など) との関係性に焦点をあてた多数の研究が行なわれている。

P-Efitの研究では、研究者によってフィットの定義や測定領域、測定手法が様々に異なる状況にあるため、EdwardsとShipp (2007) は、P-Efitの概念の統合的な整理を行い、「フィットのタイプ」、「環境のレベル」、「内容の次元」の3つの軸による分類を提示している。

「フィットのタイプ」は、個人と環境の特徴の類似の程度 (Supplementary fit)、環境が要求するものを個人が有している程度 (Demands-Abilities fit)、個人の欲求を環境が満たしている程度 (Needs-Supplies fit) の3つに区分される。このうち、 $\text{Supplementary fit}$  と  $\text{Demands-Abilities fit}$  は合わせて Complementary fit と呼ばれる (Michinsky & Monahan, 1987; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)。

「環境のレベル」は、職業 (Person-Vocation fit: 以下 PVfit)、組織 (Person-Organization fit: 以下 POfit)、職場 (Person-Group fit: 以下 PGfit)、職務 (Person-Job fit: 以下 PJfit)、個人 (Person-Supervisor fit など) の5つに区分される。また、「内容の次元」は、全体 (Global)、領域 (Domain)、要素 (Facet) の3つに区分される。

P-Efitの研究では、様々なフィットを用いて様々な結果変数との関係性を調べることが可能であるが、結果変数として満足度や組織コミットメントが取り上げられることが多いのに比べて、パフォーマンスを扱った研究は相対的に少ない。この原因としては、満足度や組織コミットメント等の態度的な変数に比べてフィットとの明確な関係性が確認されにくいこと、パフォーマンスの測定には本人とは異なる上司、同僚等による評価が用いられるため、サンプル収集の観点で研究を行なう難易度が高いといった理由があると考えられる。言うまでも

なく、働く個人や組織にとってパフォーマンスは非常に重要な要素であり、パフォーマンスに与えるP-Efitの影響を明確にすることの意義は大きい。

Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) が行ったメタ分析によると、パフォーマンス (Overall Performance) との相関 (相関は以下すべて補正なしの値) はPJfitが.16 (研究数19)、POfitが.05 (研究数22) であると報告されている。PJfitに関する研究を「フィットのタイプ」別に見ると、Demands-Abilities fitが.10 (研究数8) であるのに対し、Needs-Supplies fitが.16 (研究数8) と高い傾向がある。一方POfitに関しては、「フィットのタイプ」別の報告はされていないが、パフォーマンスのタイプ別に見ると、Task Performanceが.11 (研究数17) であるのに対し、Contextual Performanceが.21 (研究数13) とより高い傾向がある。

### 研究の狙いと反説

本研究では、営業職に従事する企業人を対象に、Demands-Abilities fit と Needs-Supplies fit というタイプの異なる2つのフィットがパフォーマンス (Overall Performance) に与える影響について検証を行なう。過去の研究の多くは、単独のフィットについて研究したものが多く (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)、本研究では、Needs-Supplies fit, Demands-Abilities fit の双方を含む統合的なモデルの検証を行なうものである。

Demands-Abilities fit とパフォーマンスとの関係については、スキル、知識、能力を用いた研究が多いが、パフォーマンスの予測変数としての性格の重要性に関する認識の向上を背景に (Barrick & Mount, 1991)、Demands-Abilities fit の対象の中に性格を含めた先行研究もいくつか存在する (Edwards, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001)。しかし、職務要件に照らした性格的な適合を Demands-Abilities fit に用いてパフォーマンスとの関連を検証した研究は見当たらない。そこ

で本研究では、営業職に従事する企業人を対象に、Demands Abilities fit に性格的な適合を用いてパフォーマンスとの関連性を検証する。

### 仮説1 ; Demands Abilities fit (性格的な適合) は、パフォーマンスに影響を与えているだろう

これまでの先行研究を通じて、Needs Supplies fit は職務満足度と関係性が高いことが (Kristof Brown, et al, 2005)、また、職務満足度は Contextual Performance と関係性が高いことが (Organ & Ryan, 1995)、それぞれ確認されている。このことから、Needs Supplies fit は職務満足度を經由して Contextual Performance と関係していると考えられる。前述した Kristof Brown ら (2005) のメタ分析においても、PJ 関係における Needs Supplies fit は、Contextual Performance と.21 の相関があることが示されている。

本研究では目的変数にパフォーマンス (Overall Performance) を用いるが、二村・今城・内藤 (2000) によれば、日本においては、人事管理や経営に関する風土や文化の違いから、人事評価に Contextual Performance の一部とされる OCB (Organizational Citizenship Behavior) 的な要素が含まれやすい傾向があることを指摘している。そこで本研究では、Needs Supplies fit が、職務満足度を經由してパフォーマンス (Overall Performance) に一定の影響を与えるというモデルを想定する。ただし、その影響についてはそれほど大きな値にはならないと考えられる。PJfit が職務満足度を經由してパフォーマンス (Contextual Performance) に影響を与えるモデルは、Vilela ら (2008) の研究においても採用されている。

また、PJfit と PJfit が結果変数に対してそれぞれ固有の影響を有することがいくつかの研究で確認されているが (Cable & DeRue, 2002)、本研究の関心は Demands Abilities fit と Needs Supplies fit というタイプの異なる2つのフィットがパフォーマンスに与える影響を把握することあるため、職務に対する指向の適合 (PJfit) と職場風土に対する指向の適合 (PJfit) の2つを合わせて Needs Supplies fit を構成するモデルを想定している。

### 仮説2 ; Needs Supplies fit (指向の適合) は、満足度を經由してパフォーマンスに一定の影響を与えているだろう

## 2. 手続き

### <分析対象者>

本研究では、通信系、人材系、社会インフラ系の事業を営む3社で、それぞれの営業職に1年以上従事している従業員計231名を対象にしている。対象となる従業員の性格や指向等に関する質問紙への回答、および当該従業員の直属の上司によるパフォーマンス評価は、2008年2月～8月の期間に行なわれた。会社別の人数構成は通信系137名、人材系85名、社会インフラ系9名であった。性別は男性142名、女性89名、年齢層別の人数構成は20～29歳77名、30～39歳117名、40歳以上37名であった。

### <分析に用いた変数>

#### 性格的な適合 (Demands Abilities fit) :

経済産業省が行なった人材ニーズ調査 (2004) に基づいて、他の職種と比較して営業職に特徴的に求められる要件を抽出した。次に、この抽出された要件に概念的に対応する5つの性格適性指標を総合検査 SP12 Career (リクルートマネジメントソリューションズ) の中から選び出した。5つの指標は、「人間関係を積極的に広げていく (関係構築)」、「人との折衝を行なう (折衝)」、「柔軟に対応する (柔軟対応)」、「自ら働きかける (積極性)」、「変化の激しい状況の中で進める (変化適応)」である。

#### 指向の適合 (Needs Supplies fit) :

##### 職務に対する指向 (PJfit)

「働く上で抵抗を感じる仕事の特徴」を表す21要素のリストの中から、最も抵抗を感じるものを3つ選択させた。このリストは企業人を対象にした事前調査に基き構成されたものである。項目は、「顧客との接点が少ない」、「大きな目標にチャレンジする機会が少ない」、「論理的な指向や分析力を発揮する場がない」などである。次に、選択した特徴が現在の仕事にあてはまるか4件法 (4あてはまる～1あてはまらない) で評定を求めた。この評定点を合計し反転させたものを PJfit とした。

##### 職場風土に対する指向 (PJfit)

同様に、「働く上で抵抗を感じる職場風土」を表す12要素のリストの中から、最も抵抗を感じるものを3つ選択させた。このリストは企業人を対象にした事前調査に基き構成されたものである。「抵抗を感じる職場風土」の項目には「状況に応じて、組織のあり方や方針が頻繁に変わる」、「指揮系統がはっきりしており、判断はすべて上層部が行う」、「各人が互いに干渉せず、個人主義的に働いている」などである。続いて、選択した特徴が現在の職場にあてはまるか4件法 (4あてはまる～1あてはまらない) で評定を求めた。この評定点を合計し反転させたものを PJfit とした。

以上のようにして求めた PJfit と PJfit を Needs - Supplies fit の指標として用いた。

**満足度:**

仕事に対する満足度(2項目)、職場に対する満足度(2項目)について5件法(5あてはまる~1あてはまらない)で評定を求めた。仕事満足度の項目は『今の仕事にやりがいを感じている』『今の仕事は自分にむいている』の2項目、職場満足度の項目は『今の職場で仕事をするのができてよかったと思う』『職場のメンバーと一緒に仕事をするのが楽しい』の2項目であった。

**パフォーマンス:**

対象者の上司1名に、『彼(彼女)の現在の職務における評価は総合的にみるとどの程度ですか』との設問に対し、6件法(6きわめてすぐれている~1劣っている)で評定を求めた。

**<分析の手法>**

Demands Abilities fit (性格的な適合)と、満足度を経由した Needs Supplies fit (職務や職場風土に対する指向の適合)がパフォーマンスを予測する仮説モデルについて共分散構造分析を行った。上司評価によるパフォーマンスを基準変数とし、性格的な適合と満足度を経由した指向の適合を予測変数とした。分析には、AMOS 4.0を用いた。

なお、変数間の相関関係は表1に示すとおりである。

**3.結果**

分析結果を図1に示す。要因間の影響を比較するため、全体の分析については標準化解を用いた。適合度指標は GFI=.947 AGFI=.889, RMSEA = .085であり、一定水準の適合度が確認された。パフォーマンスの予測については、決定係数が.07(重相関係数.26)であり、パフォーマンスを目的変数とした予測モデルとしては一定の水準であると解釈できる。

パス係数の値をみると、Demands Abilities fit (.26, p<.01)がパフォーマンスに影響を及ぼすことが確認された。このことより仮説1は支持されたといえる。一方、Needs Supplies fit は満足度に有意な影響を及ぼすことが確認されたものの(.80, p<.01)、満足度はパフォーマンスには有意な影響を及ぼさないことがわかった(.12, p=.08)。仮説2は支持されなかった。

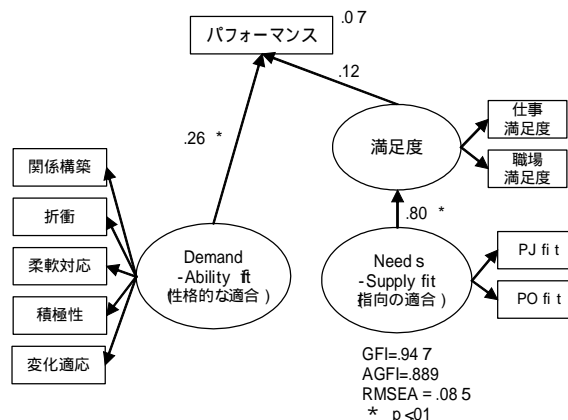


図1 仮説モデル

**4.考察**

共分散構造分析の結果から、本研究で仮定したモデルはある程度妥当なものと解釈することができる。パフォーマンスの予測について Needs Supplies fit, Demands Abilities fit の双方を含む統合的なモデルを提示できたことには意義がある。

職務要件に対する性格的な適合 (Demands Abilities fit) については、パフォーマンスに対する有意な水準の影響が確認された。先行研究の中に職務要件に照らした性格的な適合を Demands Abilities fit に用いてパフォーマンスとの関連を探った研究は見られず、本研究はこの点においてユニークであり、パフォーマンスにおける性格的側面の重要性を示すもののだといえる。営業職の採用や入社後の配置配属、上司によるマネジメント等の場面において、営業に求められる職務要件に照らして個々人の性格的な適合を捉えることがパフォーマンスを高める上で有効であることを示唆している。

表1 変数間相関

	パフォーマンス	仕事満足度	職場満足度	PJ fit	PO fit	関係構築	折衝	柔軟対応	積極性	変化適応
パフォーマンス	1.00									
仕事満足度	.17	1.00								
職場満足度	.16	.55	1.00							
P-J fit	.07	.46	.59	1.00						
P-O fit	.07	.38	.42	.58	1.00					
関係構築	.12	.21	.19	.14	.10	1.00				
折衝	.12	.14	.13	.14	.12	.82	1.00			
柔軟対応	.24	.31	.28	.26	.25	.66	.68	1.00		
積極性	.13	.18	.25	.20	.20	.77	.77	.65	1.00	
変化適応	.27	.10	.16	.17	.16	.57	.70	.66	.63	1.00

職務や職場風土に対する指向の適合 (Needs Supplies fit) については、満足度との高い関係性が見られた一方で、満足度を經由したパフォーマンスへの影響については有意な水準には至らなかった。考へる理由としては、本研究で用いたパフォーマンス評価が1項目でOverall Performanceを測定していることがあげられる。項目数を増やすことで信頼性を向上させたりあるいはContextual Performanceそのものを測定する評価項目を別途導入することができれば、指向の適合から満足度を經由したパフォーマンスへの影響が今以上に高くなる可能性も考へられる。

本研究では、多くの研究で行なわれているように、従業員が環境に対して望むものが満たされている程度をもって指向の適合とするのではなく、本人がリストの中から選択した「働く上で抵抗のある要素」が現在の環境に存在していない程度をもって指向の適合を捉える方法を採用している。これは、指向には本人にとって重要な要素とそうでない要素が存在しており (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) 従業員が望むものを問うという通常の質問形式では、その個人にとっての重要性を弁別的に把握しにくいという課題認識に基くものである。

今回の分析結果からは、この手法によって把握された指向の適合 (Needs Supplies fit) が満足度を非常によく説明することが確認された。このことは、本人にとって抵抗のある要素が仕事や職場という環境に存在していないということが満足度と与える影響の重要性を示すものであり、従業員のパフォーマンスやリテンションを高めていく上で、この側面のフィットに目を向けることが有効である可能性を示すものである。この手法が本当に有効性をもつものであるかの検証にあたっては、今後研究を積み重ねていく必要があるが、P-Efitの研究領域に新たな一つの可能性を提示するものといえるだろう。

## 5. 今後の課題

本研究では、Contextual Performanceに関する変数や転職意思など従業員のリテンションに関する変数は含まれていないが、今後はこれらの変数も組み込んだ、より総合的なモデルの構築に取り組むことが求められる。

また、先行研究ではDemands-Abilities fitは能力的側面から検証されていることが多い。今回は能力的な変数を扱わなかったが、能力的適性と性格的適性をあわせてDemands-Abilities fitをみることでパフォーマンスの予測がさらに高まると考へられる。

今回、営業職ではNeeds Supplies fitとパフォーマンスとの関連が見られなかったが、環境や仕事の進め方

の制限が比較的大きい事務職などではNeeds Supplies fitがパフォーマンスに与える影響が異なる可能性がある。営業職以外の職種でどのような結果が得られるのかについても、研究を行ってきたい。

### <参考文献>

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Edwards, J. R., & Harrison, R. B. (1993). Job demands and worker health: Three dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628-648.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Edwards, J. R., & Shipp, A. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In Ostroff, C., & Judge, T. A. (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*. NY: Lawrence.
- 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.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Modowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- 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. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. *Perspectives on Organizational Fit* (pp.209-258). New York, Lawrence.
- Organ, E. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Shumid, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432-439.
- Vilela, B., Gonzalez, J. A., Ferrin, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance: an empirical investigation in the Spanish sales context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005-1019.
- 経済産業省 人材ニーズ調査 (2004)
- 二村英幸 今城志保 内藤淳 (2000) 管理者層を対象とした性格検査・知的能力検査の妥当性のメタ分析的研究. *経営行動学会第三回発表論文集*, 55-64.