

# 人材要件の共有が選抜指標と採用成果に及ぼす影響

碓 邦生 リクルートワークス研究所・研究員

本研究は、採用に関わるメンバー間における人材要件の共有が採用の成果に及ぼす影響について考察している。データは、176社から回収し、重回帰分析の結果、人材要件の共有は、新卒採用における採用者の能力評価と中途採用における採用者の能力評価と適応評価に有意な影響を及ぼすことが分かった。結果の考察や発見については、本文にて議論する。

キーワード: 採用, 新卒採用, 中途採用, P-Jフィット, P-Oフィット

## 目次

- I. はじめに
- II. 先行研究のレビュー
  - II-1. 人材要件の共有の重要性
  - II-2. 人材要件の共有と人材要件の明確化
- III. 本研究の目的
- IV. 方法
  - IV-1. データ収集
  - IV-2. 尺度
    - ① 人材要件の共有
    - ② 選抜指標
    - ③ 採用の成果
    - ④ コントロール変数
  - IV-3. 分析
- V. 結果
- VI. 考察
- VII. 限界と将来の展望

## I. はじめに

21世紀に入って以降、優秀な人材の獲得競争は年々激しくなっている。経営の高度化や技術革新、グローバル化の進展は人的資本の価値を高め、人材獲得競争が激化し、優秀な能力を

持った人材の採用が困難になってきている。The Society for Human Resource Management (2016)によると、米国におけるHRプロフェッショナルのうち68%が、採用が困難な状況にあると述べている。このような状況は米国だけではなく、日本も含めた世界的な問題である。優秀な人材を獲得することが難しくなり、競争が激しくなった現状についてMichaelsほか(2001)は“タレント戦争”と称している。優秀な人材を如何に獲得するのかが重要な人事課題だ。

このような状況の中、優秀な人材を獲得するために人材要件の明確化に注目が集まっている。漠然と「優秀な人材」を採用しようとするのではなく、どのような人材を採用すべきなのか人材要件を明らかにすることが重要であると服部(2016)は述べる。

たとえば、三幸製菓では人材要件として「優秀」の定義が曖昧、もしくは一般化されすぎており、主に感覚で判断が下されていたため、選考基準として機能していなかったという問題を抱えていた。そのため、採用で評価すべき能力を先天的なものと、後天的だが能力開発不可能なものに絞り込み、選抜を行っている。特に、

多様な人材を採用するために、1つの選考スタイルを用いるのではなく、「カフェテリア採用」として、五つの独自の選考スタイルを用いている。

しかし、採用実務を担う人事パーソンからは人材要件を明確化することの限界がたびたび語られている。たとえば、大手商社の人事部長（男性、50代）を対象としたヒアリングでは、新卒採用では人数をこなす必要があるほか、面接担当者の急な変更といった不測の事態への対応があるため、あらかじめ人材要件を設定していたとしても選考基準にバラツキが生じてしまうという課題が語られた。

同様の課題は中途採用でも見られる。大手人材派遣業の採用担当者（男性、40代）へのヒアリングでは、中途採用は部署の判断だけで採用が決まってしまうため、選考基準にバラツキが大きく、中途入社者の質にも影響を与えていると言われていた。

一方、大手人材紹介業の人事課長（男性、30代）からは採用関係者の間で人材要件の理解に食い違いが生じることで、想定していた対象とは異なる応募者を見たとてしまう問題についても語られていた。つまり、人材要件を明確化したとしても、人事部員や面接担当者といった採用関係者の間で共有されないことによって、選抜にバラツキが生じてしまい、期待通りの人材を獲得することができないという課題がある。

本研究では、人材要件の共有が採用の成果に与える影響について実証的アプローチを通して検討する。具体的には新卒採用と中途採用において、人材要件の共有が、二つの採用評価①能力評価：採用者が期待していた通りの成果を発揮できているか、②適応評価：職場に適応して、離職せずに活躍できているかどうか）に及ぼす影響について明らかにする。また、応募者が募集しているポストに見合った KASOs を有しているかを測る「個人－職務フィット」（以後、P-J フィット：Person-Job fit）と応募者の価値観と組織の文化が合うかどうかを測る「個人－組織フィット」（以後、P-O フィット：Person-Organization fit）を重視している組織が人材要件の共有によって、採用成果

にどのような影響を及ぼすのか、交互作用についても考察する。

## II. 先行研究のレビュー

### II-1. 人材要件の共有の重要性

人材要件の共有について、先行研究で直接的に語られたものはほとんど確認することができない。このことは、先行研究の多くが応募者の誘引や選抜手法の検証といった個人（求職者）の立場に焦点を絞っているため、人材要件の共有のように採用を実施・運営する組織（人事）の立場に立った研究が少ないことが原因としてある（Phillips and Gully, 2015）。

しかし、先行研究では直接的に人材要件の共有に触れられてはいないものの、近い概念が提示されている。たとえば、Ployhart and Kim (2014) は、組織業績や競争優位の獲得といった組織レベルの成果に貢献する人的資本を形成するために、事業戦略や人事方針を踏まえて採用活動を行い、事業戦略の目標を遂行するために必要な個人レベルの知識、スキル、能力など（以後、KASOS: Knowledge, Skill, Ability, and Other）を獲得することの重要性を説いている。事業戦略と採用施策の整合性が担保されることで、適切な KASOS を有した人材を獲得することが可能であり、そのためには、どのような人材を獲得すべきか、採用に関わるメンバー間で共通認識を持つことが必要となる。

同様に、Phillips and Gully (2015) もまた、事業戦略や人事方針に基づいて、競争優位の源泉としてどのような人材を採用しなくてはならないのか、個人レベルの末端まで共通認識を持つことの重要性を指摘している。Phillips and Gully (2015) は、このような組織レベルの要素である事業戦略や人事方針を、部門・部署といったチーム・レベルや採用担当者や面接担当者などの個人レベルまで一気通貫させることを、垂直方向の戦略的採用と述べている。たとえば、事業戦略の変化によって、求められる人材要件が変わったことを、部門・部署の現場や、応募者に接する面接担当者が理解せず、従来の人材要件に引き摺られたまましていると、戦

略遂行のために必要な人材を獲得することは難しくなる。そのため、事業戦略の変化によって、求める人材要件も変わったことを、採用に関わるメンバーの末端にまで理解を推し進める役割が、戦略的採用には不可欠となる。

Phillips and Gully (2015)による垂直方向の戦略的採用と同様の概念は、碓ほか (2016)<sup>1</sup>によっても語られている。碓ほか (2016) は、競争優位の源泉となる人材を獲得するためには、組織、チーム、個人レベルの活動に整合性を持たせる階層間コーディネーション機能によって、採用に関わるメンバー間で人材要件のすり合わせを行うことが重要だと述べる。階層間コーディネーション機能では二つの影響力が存在する。

一つは、個人からチーム、組織へのボトムアップの影響力が働くことで、現場の情報が経営層へと吸い上げられ、採用ターゲットとなる人材を獲得するための実現可能性を高める成果が期待される。

もう一方は、組織からチーム、個人へのトップダウンの影響力だ。トップダウンの影響力では、組織レベルで決められた事業戦略や人事方針に即して、チームや個人レベルにて採用活動ができるように、理解のすり合わせや実行可能な施策の補助を行うコーディネーションが行われる。碓ほか (2016) の理論においても、事業戦略の遂行に必要な人材を獲得するためには、組織、チーム、個人レベルにまたがる採用に関わるメンバー間で、求める人材要件の共有が重要視されている。

以上のように、事業戦略の遂行に必要な人材を獲得するためには、「どのような人材が必要なのか?」「事業戦略上、なぜその人材を採用しなくてはならないのか?」について、採用に関わるメンバー間で共通の認識を持つことが必要となる。特に、戦略的採用は、組織、チーム、個人レベルという複数階層にまたがった活動 (Gully, Phillips and Kim 2014; Gully and Phillips 2015; 碓ほか 2016) であるためにステークホルダーが多く、意識のすり合わせの難度が高い。そのため、「垂直方向の戦略的採用」や「階層間コーディネーション機能」として、先行研究では焦点が絞られてきた。

しかし、先行研究では、事業戦略に基づいて設定された採用ターゲットとなる人材について、組織、チーム、個人レベルの関係者間で共通認識を持つことの重要性が語られてきたものの、具体的にどのようにして採用の成果に影響を与えるのかについて、検討されてはこなかった。そのため、本研究では、人材要件の共有が採用の成果に及ぼす影響について検討する。その際、採用の成果については、採用者が採用時に期待していた通りの KASOs を有していたかに関する能力評価と、採用者が職場で活躍し、離職や不適応を起こしていないかに関する適応評価の二つの指標で検討する。

## II-2. 人材要件の共有と人材要件の明確化

本研究では人材要件の共有に焦点が絞られているが、伝統的には人材要件の明確化に着目した研究が多い。このことは、人材要件を明らかにして具体的な採用目標を設定することによって、適切な応募者を惹きつけ、入社後の成果を予測することができると考えられてきたためだ (Breugh 2008; Newman and Lyon 2009)。

伝統的な人材要件の指標としては、P-J フィットと P-O フィットが考えられる (Kristof 1996)。

P-J フィットと P-O フィットが選抜の成果に及ぼす影響については、数多くの先行研究が蓄積されている。たとえば、Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson (2005) によるメタ分析では、172 の文献を用いて、職場における P-J フィットと P-O フィットの成果についてまとめられている。特に、採用や選抜に対して、P-J フィットと P-O フィットが及ぼす成果について見てみると、両方の指標が共に有意な影響力を持つことが明らかとなっている。

具体的には、選抜において、採用者や応募者が P-J フィットを認知することは、応募者に対する組織への誘引 ( $k = 4, N = 8, 131, \rho = .48$ ) と採用意欲 ( $k = 4, N = 1, 132, \rho = .67$ ) に有意な関係性があることが分かっている。また、離職や離職意図に対しては、有意な関係性を確認することができなかった。

一方、P-O フィットに関しては、組織への誘引 ( $k=11$ ,  $N=9,001$ ,  $\rho=.46$ ), 内定受諾 ( $k=4$ ,  $N=1,829$ ,  $\rho=.24$ ), 採用意欲 ( $k=9$ ,  $N=2,518$ ,  $\rho=.61$ ), 採用通知 ( $k=8$ ,  $N=1,556$ ,  $\rho=.32$ ) に対して有意な関係性を確認することができている。また、離職や離職意図に対しては、P-J フィット同様に、有意な関係性を見つけることはできていない。

これらのメタ分析の結果、P-J フィットや P-O フィットは共に、選抜において、応募者を惹きつける成果を持つとともに、選抜側にとっても採用者を決めるための有効な指標となっていることが分かる。このことは、他の先行研究でも同様の結果が確認できる (Adkins, Russell, and Werbel 1994; Cable and Judge 1996; Cable and Judge 1997; Kristof-Brown 2000)。また、メタ分析の結果は P-J フィットや P-O フィットが離職や適応に関しては、有効な指標となりえないという結果も提示している。

以上のように、先行研究では、P-J フィットと P-O フィットは選抜における有用な指標として考えられてきた。しかし、たとえどのような選抜指標を用いていたとしても、面接担当者によって異なる価値判断が下されたり、リクルーターが事業部のニーズに適さない人材を見立てたりして、そもそもの基準に整合性が確保されていなければ、期待していた通りの人材を確保することは難しい。つまり、人材要件の共有が十分になされていない組織では、選抜の精度が低下し、期待していた能力や志向を有した人材の獲得が困難になると考えられる。その結果、採用者の能力や適応に対する評価に影響を及ぼすこととなる。逆に、人材要件の共有が十分になされている組織では、選抜の精度が高まり、採用者の能力や適応に対する高い評価につながるかと推察される。

そのため、本研究では、P-J フィットや P-O フィットを重視した選抜の成果を高める調整変数として、人材要件の共有に着目して、本研究で交互作用を明らかにする。

### III. 本研究の目的

本研究の目的は、採用に関わるメンバー間における人材要件の共有が採用の成果に及ぼす影響について明らかにすることである。

先行研究では、求める人材要件を明確化することで、ターゲットとなる応募者を惹きつけ、獲得しようとすることに主眼が置かれてきた。具体的には、P-J フィットと P-O フィットという二つの基準が伝統的に重視され、人材要件と合致する応募者の獲得が主な研究関心となってきた。

しかし、戦略的採用の視点からとらえた研究や実務家を対象としたヒアリングでは、採用を成功させるためには人材要件の明確化だけでは不足であり、人材要件の共有がなされなければ選抜にバラツキが生じ、適切な人材を採用することが難しいと述べている。だが、人材要件の共有が採用の成果にどのような影響を及ぼすのか、検証を行っている研究はほとんどない。そのため、本研究では人材要件の共有が採用の成果に及ぼす影響について探索的に検証する。

リサーチクエスチョン1: 人材要件の共有が採用の成果を高めるかどうか?

また、人材要件の共有によって、明確化された人材要件がどのような影響を受けるのかについても検討する。具体的には、人材要件を P-J フィットと P-O フィットという二つの伝統的な指標を用いて、人材要件の共有との交互作用を明らかにすることで、人材要件の共有が P-J フィットと P-O フィットに与える影響について確認する。

リサーチクエスチョン2: 人材要件の共有をすることで、P-J フィットと P-O フィットを重視した選考が採用の効果に及ぼす影響をどのように変化するか?

## IV. 方法

### IV-1. データ収集

本研究におけるデータは、「ワークス人材マネジメント調査 2015」の一環として、郵送に

よる質問紙調査として回収された。調査対象は、東京証券取引所第一部に上場している1895社（2015年8月時点）の人事部である。調査期間は、2015年8月17日～10月9日であり、回収率向上のために、電話による督促を行っている。結果、176社（製造業95社、非製造業81社）から有効回答を得ることができた。回収率は9.3%である。

## IV・2. 尺度

本研究では、三つの尺度（①人材要件の共有、②選抜指標、③採用の成果）が用いられている。これらは5件法のリッカート尺度で構成されており独自の尺度<sup>2</sup>となっている。また、すべての尺度は同じ項目で、新卒採用と中途採用について質問されている。各質問項目の詳細は図表1にまとめられている。

### ① 人材要件の共有

人材要件の共有は、人材要件を設定する際に、どのように要件定義を明確化し、採用に関わるメンバーに浸透しているのかについて、6項目の設問で質問されている。具体的には、「採用に関わるメンバー間で、人材要件の理解にバラツキがない」「人材要件は、社内の多くの人間からコンセンサスを得ている」といった内容で構成されている。これら6項目は、因子分析（最尤法、回転なし）の結果、新卒採用と中途採用ともに1因子が確認されている。

### ② 選抜指標

選抜指標は、採用活動において重視している選抜基準について質問する9項目で構成される。具体的には、「自社の企業理念に共感しているかどうか」「自社の仕事で役立つ知識や経

験を持っているかどうか」「自社の企業文化・組織風土に合いそうかどうか」といった設問が含まれている。これらの質問は、新卒採用と中途採用において、同じ項目が使用されている。因子分析（最尤法、プロマックス回転）の結果、新卒採用と中途採用共に、同じ2因子構造（P-Jフィット3項目、P-Oフィット6項目）を確認することができた。

### ③ 採用の成果

採用の成果は、最近2～3年の採用状況を顧みて、採用者の能力と適応状況について、6項目で質問している。具体的には、「採用基準を満たした質の高い人材を、継続的に採用できている」「最近の入社者は、離職せずに活躍できている」といった設問が含まれる。これらの質問は、新卒採用と中途採用において、同じ項目が使用され、因子分析（最尤法、プロマックス回転）の結果、新卒採用と中途採用共に、同じ2因子構造（能力評価4項目、適応評価2項目）を確認することができた。

### ④ コントロール変数

人材要件の共有が採用の成果に及ぼす影響を見るために、採用に影響を与えられらるる産業特性や企業規模、従業員数や採用人数などの企業特性に関する11変数<①業種大分類（製造業・非製造業）、②売上高(百万円)、③営業利益(百万円)、④従業員数(人)、⑤1人あたり売上(百万円)、⑥全従業員における総合職の割合、⑦全従業員における大卒割合、⑧全従業員における中途入社割合、⑨定年を除く1年間の退職者数、⑩直近1年間の新卒採用者数、⑪直近1年間の中途採用者数>が、コントロール変数として分析に使用される。

図表 1 因子分析の結果<sup>3</sup>

因子	質問項目	新卒		中途	
		因子 1	因子 2	因子 1	因子 2
人材要件の共有	1) 採用に関わるメンバー間で、人材要件の理解にバラツキがない	.714		.705	
	2) 人材要件は、自社の誰が見ても十分に納得性がある	.636		.721	
	3) 人材要件は、採用に関わるメンバーに十分に浸透している	.845		.787	
	4) 人材要件は、自社ならではの特徴が含まれている	.616		.639	
	5) 人材要件は、わかりやすい言葉で明確に表現されている	.709		.753	
	6) 人材要件は、社内の多くの人間からコンセンサスを得ている	.416		.628	
固有値		2.685		3.007	
寄与率 (%)		44.745		50.114	
信頼性計数 (クロンバック $\alpha$ )		.814		.853	
注: 因子抽出法: 最尤法					
因子	質問項目	新卒		中途	
		因子 1	因子 2	因子 1	因子 2
P-J フィット	1) 自社の仕事で役立つ知識や経験を持っているかどうか	<u>.803</u>	-.166	<u>.886</u>	-.024
	2) 専門性 (専攻) と自社の事業領域・仕事との関係性の高さ	<u>.778</u>	-.234	<u>.914</u>	-.097
	3) 即戦力として期待できるスキルを有しているか	<u>.609</u>	-.034	<u>.809</u>	.084
	4) 考えるキャリア・将来像が、自社で実現できそうか	.233	<u>.619</u>	.108	<u>.645</u>
	5) 期待している働き方が、自社の働き方と合っているか	.380	<u>.614</u>	.051	<u>.779</u>
P-O フィット	6) 希望している労働条件と、自社の条件が合っているか	.225	<u>.572</u>	.137	<u>.731</u>
	7) 自社の企業理念に共感しているかどうか	-.013	<u>.405</u>	-.335	<u>.490</u>
	8) 自社の企業文化・組織風土に合いそうかどうか	.029	<u>.311</u>	-.099	<u>.526</u>
	9) 自社の業界や事業について理解しているかどうか	.133	<u>.154</u>	-.090	<u>.330</u>
固有値		1.889	1.454	3.210	1.410
寄与率 (%)		20.993	16.153	35.665	15.671
信頼性計数 (クロンバック $\alpha$ )		.783	.640	.896	.757
注: 因子抽出法: 最尤法、プロマックス回転					
因子	質問項目	新卒		中途	
		因子 1	因子 2	因子 1	因子 2
能力評価	1) 想定していた以上に、能力・適性の高い人材が採用できた	<u>.730</u>	-.072	<u>.710</u>	-.072
	2) 採用基準を満たした質の高い人材を、継続的に採用できている	<u>.712</u>	.065	<u>.610</u>	.005
	3) 配属先の上長、職場の同僚からの評価が高い	<u>.672</u>	.003	<u>.879</u>	.031
	4) 会社の期待から大きく外れることなく、成長している	<u>.626</u>	.071	<u>.503</u>	.312
	5) 最近の入社者は、離職せずに活躍できている	-.072	<u>1.030</u>	-.103	<u>1.059</u>
適応評価	6) 最近の入社者は、適応している (例: メンタルで休職していない)	.248	<u>.419</u>	.115	<u>.644</u>
固有値		1.598	1.666	2.309	1.378
寄与率 (%)		26.631	27.771	38.490	22.971
信頼性計数 (クロンバック $\alpha$ )		.779	.679	.799	.823

用した (Tabachnick and Fidell 2013)。

重回帰分析で使用している変数間の相関と記述統計は図表 2 に記載されている。

### IV-3. 分析

本研究では、階層的重回帰分析によって、人材要件の共有と P-J フィット、P-O フィットが、採用の成果に及ぼす影響を検証する。独立変数として、人材要件の共有、P-J フィット、P-O フィットを設定し、二つの従属変数 (能力評価、適応評価) への関係性を確認する。同時に、人材要件の共有と P-J フィット、P-O フィットの交互作用についても検証する。また、重回帰分析は、新卒採用と中途採用で別々に実施した。

分析手順としては、ステップ 0 としてコントロール変数のみを投入して分析を行い、ステップ 1 にて独立変数を加え、ステップ 2 として交互作用を確認する。また、交互作用を確認する際、多重共線性の問題を回避するために、独立変数は中心化した値を使

## V. 結果

重回帰分析の結果、人材要件の共有は、新卒採用においても、中途採用においても、採用の成果を高めることが明らかとなった。重回帰分析の詳細な結果は、図表 3 にまとめられている。

新卒採用において、人材要件の共有は能力評価に対して有意な影響を及ぼすことがわかった ( $\beta = .353$ ,  $p < .001$ )。適応評価に対しても、有意な影響 ( $\beta = .360$ ,  $p < .001$ ) が見られるものの、モデル全体の適合が有意ではない結果が得られている。

P-J フィットと P-O フィットに関しては、P-J フィットが能力評価に及ぼす影響のみ

が有意となっている ( $\beta = .243$ ,  $p < .01$ )。同時に、交互作用についても、人材要件の共有と P-J フィットが能力評価に及ぼす影響のみ、有意な結果が得られた ( $\beta = -.190$ ,  $p < .05$ )。

中途採用においては、人材要件の共有は、新卒採用の結果と同様に、能力評価 ( $\beta = .236$ ,  $p < .05$ ) と適応評価 ( $\beta = .259$ ,  $p < .05$ ) に有意な影響を有することが分かった。

P-J フィットと P-O フィットに関しては、両方共に、中途採用における採用の成果と有意な関係性を見出すことはできなかった。そのため、人材要件の共有との交互作用も確認することはできなかった。

## VI. 考察

分析結果は、人材要件の共有が、新卒採用においても中途採用においても、採用の効果を高めることを立証するものであった。人材要件が、採用に関わるメンバー間で共有されればされるほど、新卒採用と中途採用を問わず、期待通りの能力を発揮し、離職せずに適応する人材を採用することができることが分かった。このことから、採用に関わるメンバーの間で人材要件の共有がなされることは、採用を成功させるための大きな要因であることが明らかとなった。

人材要件を共有することは決して新しい課題ではない。採用実務に携わる者からすれば、昔から問題視されていたものの効果的な解決策を講じることができず、残課題として続いてきたものと言える。このことは、実務家からのヒアリングでもあったように、新卒採用か、中途採用かを問わずに課題として認識されながらも、半ば仕方のないものとして扱われてきたきらいがある。

図表2 記述統計と相関

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1 業種大分類	1,460	.500	-																					
2 売上高(百万円)	5580.40	740	138628.987	-.043																				
3 営業利益(百万円)	30896.050	111761.123	-.049	.602 **																				
4 従業員数(人)	4925.430	9227.055	-.271 **	.604 **	-.592 **																			
5 1人あたり売上(百万円)	213.934	475.855	.183 *	.276 **	.095	-.082																		
6 総合職の割合	77.144	33.841	.052	-.076	-.129	-.167 *																		
7 大卒割合	4.230	1.231	.224 **	-.118	-.144	-.177 *	.067																	
8 中途入社割合	2.430	1.370	.219 **	-.189 *	-.011	-.145	-.145	.419 **																
9 定年除く退職者数	105.810	149.759	.149	.182 *	.310 **	.355 **	.238 **	-.129	.049															
10 新卒数	104.010	134.078	.015	.462 **	.455 **	.613 **	.169 *	-.131	-.004	.008														
11 中途数	42.390	79.276	.117	.061	.135	.190 *	-.147	-.128	-.007	-.113	.768 **													
12 人材要件共有(中途)*	.000	3.644	.019	.197 **	.129	.212 **	.094	.065	.098	-.079	.235 **	.269 **												
13 P-ジョイント(中途)*	.000	4.382	-.018	.172 *	.101	.164 *	.130	.020	.089	-.017	.200 *	.190 *	.166 *											
14 P-ジョイント(新卒)*	.000	2.186	-.375 **	.153 *	.144	.248 **	-.058	-.175 *	-.079	-.113	-.062	.108	.056	.007	.076									
15 P-ジョイント(新卒)*	.000	2.858	.135	.187 *	.126	.125	.060	.075	.164 *	.029	.153	.205 **	.229 **	.409 **	.279 **	.100								
16 P-ジョイント(中途)*	.000	2.375	-.187 *	.093	.155 *	.155 *	.066	.029	.080	-.010	.081	.074	-.007	.131	.151	.287 **	.184 *							
17 P-ジョイント(中途)*	.000	3.164	.075	.079	-.026	.036	.006	.171 *	.219 **	.122	.143	.099	.118	.362 **	.403 **	.028	-.184 *							
18 能力評価(新卒)	14.550	2.140	.019	.181 *	.122	.189 **	.189 **	.097	.121	-.053	.191 *	.227 **	.046	.397 **	.286 **	.251 **	.201 **	.317 **						
19 適応評価(新卒)	7.640	1.267	-.078	.119	.115	.142	.073	.061	-.090	-.019	.090	.093	.038	.246 **	.211 **	.102	.078	.179 **	.386 **					
20 能力評価(中途)	14.160	2.137	-.120	.130	.058	.124	.084	.039	.066	-.043	.092	.113	.013	.356 **	.375 **	.242 **	.232 **	.222 **	.316 **	.605 **				
21 適応評価(中途)	7.650	1.442	-.090	.117	.060	.069	.067	-.021	-.033	-.108	-.053	-.020	-.136	.201 *	.260 **	.154	.087	.265 **	.167 *	.387 **	.484 **	.551 **		

注:業種大分類(1=製造業、2=非製造業)、総合職の割合=全社員における総合職社員の割合、大卒割合=全社員における大学卒業以上の学生を持つ社員の割合、中途入社割合=1年間の全入社者数における中途採用者の割合、定年除く退職者数=定年退職者を除く年間の退職者数、新卒数=1年間の大学もしくは大学院新卒採用者数、中途数=1年間の中途採用者数、\*の表数は中心化したデータを使用

しかし、本研究の結果は、採用の成果を上げるために人材要件の共有を疎かにしてはいけないことを強調している。特に、戦略的採用研究が主張するように、事業戦略と採用を連動させ、人的資本の優位性で企業競争力を生み出そうとする場合、組織のトップが提示する求める人材像のビジョンを組織の末端まで、認識のズレがないように浸透させる必要がある。そのため、人材要件を採用に関わるメンバー間で共有することは、戦略的採用を遂行する上で重要な要因であると言える。

また、先行研究で有意な影響力を持つと考えられていた P-J フィットと P-O フィットは、本研究の結果では、ほとんど有意な結果を見出すことができなかった。特に、多くの先行研究において P-O フィットは最も効果があると考えられてきたものの (Adkins, Russell and Werbel 1994; Cable and Judge 1996; Cable and Judge 1997; Kristof-Brown 2000)、重回帰分析の結果では、新卒採用と中途採用の双方で有意な結果を得ることができなかった。

だが、図表 2 の相関分析の結果を見ると、P-O フィットは新卒採用と中途採用の双方において、能力評価と有意な相関 (新卒  $r = .201$ ,  $p < .01$ , 中途  $r = .316$ ,  $p < .01$ ) があることが分かる。

P-O フィットは、採用者の能力評価に対してまったく影響がないわけではない。しかし、重回帰分析の結果、P-O フィットの影響が有意ではなくなっている。つまり、P-O フィットの影響は、採用人数や大卒者の割合、人材要件の共有度合いなどの他の影響によって減少してしまっている。

同様に、P-J フィットも、相関分析の結果は、能力評価 (新卒  $r = .251$ ,  $p < .01$ , 中途  $r = .232$ ,  $p < .01$ ) と中途の適応評価 ( $r = .265$ ,  $p < .01$ ) と有意な相関を持つものの、重回帰分析の結果では、新卒採用の能力評価を除く、すべての採用効果に関する変数との間に有意な関係性を見出すこ

とはできなかった。そのような中で、人材要件の共有のみが、すべての採用効果に対して有意な影響を持つ。

この結果は、採用関係者間で共通認識を持つことの重要性を強調してきた先行研究 (Gully, Phillips and Gully 2014; Gully and Phillips 2015; 碓ほか 2016) の主張を裏付ける結果となっている。つまり、たとえ選考時に P-J フィットや P-O フィットを重視していたとしても、企業規模や産業特性などの他の要因からの影響が大きく、選考時に何を重視しているかだけでは採用の効果に対する影響を見ることは難しい。特に、どのような選考基準を設けていたとしても、選抜者の間で共通認識がなければ、選考時の判断にバラツキやズレが生じてしまう。重回帰分析の結果、人材要件の共有のみが、採用の効果に関するすべての変数に有意な影響を持つことは、その重要性を強調していると言える。

また、人材要件の共有と P-J フィット及び P-O フィットの間の交互作用を見てみると、新卒採用における能力評価でのみ、主効果でも有意な影響を持ち、且つ、人材要件の共有と P-J フィットの間に有意な交互作用を確認することができた。図表 4 は、新卒採用における人材要件の共有と P-J フィットの交互作用を図示している。

図表 3 階層的重回帰分析の結果

業種大分類	新卒採用				中途採用							
	能力評価(β)		適応評価(β)		能力評価(β)		適応評価(β)					
	コトローラ	ステツジ1	ステツジ2	コトローラ	ステツジ1	ステツジ2	コトローラ	ステツジ1	ステツジ2			
売上高(百万円)	-.011	.043	.045	-.031	-.029	-.028	-.155	-.166	-.157	-.097	-.087	-.054
営業利益(百万円)	-.027	-.086	-.087	.098	.062	.057	.176	.112	.102	.169	.119	.089
従業員数(人)	.090	.088	.072	.154	.159	.151	.118	.148	.151	.050	.043	.049
1人あたり売上(百万円)	.320	.169	.210	.179	.071	.101	.055	-.012	-.005	-.005	-.068	-.054
総合職の割合	.226	.219 *	.239 *	-.005	.001	.015	.028	.017	.019	-.039	-.055	-.043
大卒割合	.107	.154	.138	.070	.087	.079	.017	.042	.046	-.054	-.022	-.010
中途入社割合	.076	-.015	-.018	-.097	-.142	-.141	.081	-.002	.004	.010	-.062	-.060
定年除く退職者数	.015	-.007	-.017	-.001	-.010	-.009	.038	-.006	.002	-.029	-.062	-.048
新卒数	.026	.047	.046	.035	.033	.030	-.076	-.081	-.080	-.053	-.066	-.089
中途数	-.042	-.029	-.028	-.177	-.143	-.143	-.009	-.009	-.009	-.121	-.100	-.115
人材要件共有		.353 ***	.360 ***		.260 *	.259 *		.236 *	.228 *		.259 *	.189
P-1ネット		.243 ***	.209 *		.079	.058		.031	.038		.123	.159
P-Oネット		.018	.023		-.038	-.039		.171	.152		.020	.012
人材要件共有×P-1ネット			-.190 *			-.116			-.025			.202 *
人材要件共有×P-Oネット			.020			.045			.056			.056
R <sup>2</sup>	.149	.301	.334	.067	.120	.132	.092	.200	.202	.252	.384	.438
Adj. R <sup>2</sup>	.073	.219	.249	-.015	.017	.012	.007	.101	.086	-.023	.042	.074
ΔR <sup>2</sup>	.149	.152	.033	.067	.053	.012	.092	.109	.002	.063	.084	.044
F for R <sup>2</sup>	-	7.996 ***	5.426 *	-	2.210	.739	-	4.763 *	.131	-	3.460 *	2.797
F	1.975 *	3.646 ***	3.910 ***	.817	1.159	1.098	1.088	2.024 *	1.742	.730	1.398	1.626

注: N = 176, \* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01, \*\*\* p &lt; .001, 強制投入法

有意な交互作用があるということは、図表4のように、Y軸に従属変数を置いた際に、独立変数と調整変数の関係性が並行ではないということである(Tabachnick and Fidell 2013)。正の交互作用を持つ場合は、調整変数の値が大きくなったとき、独立変数の値が大きい群と小さい群の差が大きくなる(右側に大きく開いたハの字を描く)。逆に、負の交互作用がある場合は、調整変数の値が大きくなったとき、独立変数の値が大きい群と小さい群の差が小さくなる(左側に大きく開いたハの字を描く)。本研究では、調整変数が人材要件の共有にあたり、独立変数がP-Jフィットとなる。

新卒採用における人材要件の共有とP-Jフィットでは、負の交互作用があるため、図表4にあるとおり左側に大きく開いた関係性になる。このことは、人材要件を共有することによって、新卒採用における能力評価が高まる一方、P-Jフィットを重視することによって、人材要件を共有せずともある程度の効果を出すことができることを指す。

人材要件の共有とP-Jフィットは共に、新卒採用における能力評価へ正の関係性を持つため、人材要件を共有することによって、P-Jフィットは新卒採用における能力評価への影響を強めることができる。しかし、P-Jフィットをより重視する企業とそうではない企業を比べた際に、人材要件を共有することによる効果はP-Jフィットを重視する企業では弱まる。

このことは、新卒採用における目的と時間軸の企業ごとの違いが、影響していると推察される。中村(2016)が指摘するように、新卒採用の目的は企業によって二つの時間軸が存在する。一つは、将来の幹部候補

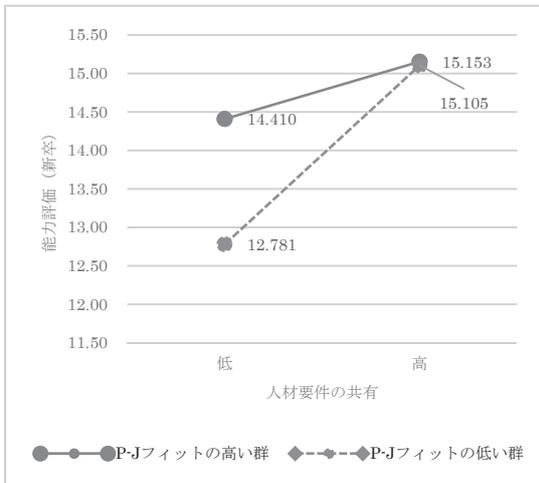
として10年後の活躍を見越してポテンシャルを評価する長期の時間軸である。もう一つは、即戦力として、現場での人手不足を解決するための、短期的な時間軸での新卒採用である。

短期的な時間軸を志向する採用では、配属先での仕事と近い経験を積んだ応募者を選考することが選考基準となるため、面接担当者やリクルーターにとって自分たちと近い応募者を見つけ出すことになり、特別に意識のすり合わせをせずとも、基準のすり合わせが容易となる。特に、P-OフィットよりもP-Jフィットのほうが、選考基準が行動ベースとなるために明確である。そのため、P-Jフィットを重視する企業は、人材要件の共有が十分になされずとも、ある程度の採用の効果を期待できると考えられる。

しかし、P-Jフィットを重視する企業であっても、影響が弱くなるだけで人材要件の共有が重要ではないというわけではない。P-Jフィットを重視する企業であっても、人材要件を共有することによって採用の効果は高まる。

また、交互作用の結果は、P-Jフィットを重視しない企業では、人材要件を共有することによって、採用の効果を飛躍的に高めることができることを示している。このことは、P-Jフィットによる短期的な時間軸での成果を目的とするよりも、ポテンシャルや長期的な時間軸を重視して新卒採用をする企業では、より一層、人材要件を共有することが重要であることが分かる。

**図表 4 新卒採用における人材要件の共有とP-Jフィットの交互作用**



これらの結果をまとめると、二つの発見がある。1つ目の発見は、P-O フィットやP-J フィットのように選考基準でなにを重視するかということよりも、採用に携わる関係者間で人材要件を共有することが、新卒採用においても中途採用においても、重要だということだ。このことは、採用関係者間で共通認識を持つことの重要性を強調してきた先行研究 (Gully, Phillips, and Kim 2014; Gully and Phillips 2015; 碓ほか 2016) の主張をサポートする。どれだけ優れた選考基準を持っていたとしても、リクルーターや採用担当者、面接担当者によって、人材要件の異なる解釈や認識を持っている、期待通りの人材を採用することは難しい。

二つ目の発見は、新卒採用において即戦力を志向するのではなく、ポテンシャルを重視し、長期的な時間軸を志向する企業では、人材要件を共有することの重要性が特に大きいということだ。特に、本研究の調査対象である東証1部の大企業では、伝統的

に、幹部候補として新卒採用者を位置づけることが多い。そのような場合、10年後の活躍を予測して新卒採用を行うため、価値観や性格、スタンスなどの面接担当者の主観によって評価が左右されやすい選考基準が重視されるため、どのような人材を採用するのか要件定義の共有とすり合わせの重要度が増す。

これら二つの発見を踏まえ、学術的含意として、採用研究は募集・選抜プロセスや人材要件の明確化といった個人レベルの活動にばかり目を向けるのではなく、人材要件の共有や採用活動の一貫性のよう、組織レベルの活動にも目を向けていく必要があるといえる。

また、実務的含意として、人材要件の共有を仕方のないこととして解決を先延ばしするのではなく、優秀な人材を獲得するために、採用に関わるメンバー間での目線合わせと判断基準の摺合せに取り組んでいくことの重要性が提示されている。

人材要件を明確化することは、優秀な人材を獲得するためには重要なプロセスである。しかし、どれだけ精巧に人材要件を明らかにしたとしても、面接担当者が人材要件を理解せず、勝手な判断で可否を決めてしまうと、人材要件を明確化した意味がなくなってしまうのである。

## VII. 限界と将来の展望

本研究には、主に二つの限界がある。一つは、実証分析において、人材要件の共有の中に、質的な要素が含まれていなかった点である。特に、人材要件の共有は、戦略的採用において重要視されるものの、データとし

て立証することができなかった。

二つ目の限界は、方法論上の問題である。本研究で使用されたデータは、人事部員による自己評価であるため、実際の企業の現状をどれだけ反映しているのかが分からないという欠点がある。そもそも、採用に関する研究は、企業レベルを対象とした実証研

究の数が少なく、研究蓄積がほとんどない領域である (Phillips and Gully 2015)。しかし、人事部員による自己評価だけではデータに客観性が欠けてしまうという限界がある。

以上の限界を踏まえて、将来の発展研究につなげていきたいと考える。

## 注

<sup>1</sup> 碓ほか (2016) は、戦略的採用の主要な役割を、三つの機能 (①デザイン機能, ②IPO 推進, ③階層間コーディネーション機能) で構成される採用ハブとして定義している。第 1 に、デザイン機能とは、採用で考慮すべき組織内外における要素の範囲を決め、採用活動全体をデザインすることである。第 2 に、IPO 推進とは、インプット→プロセス→アウトカムの一連の流れを推進し、採用活動によって HRM に及ぼした影響を、新たな事業戦略の立案や人事戦略の計画といった HRM 全体の前提となる活動にフィードバックを変えることだ。第 3 に、階層間コーディネーション機能とは、組織、チーム、個人レベルを横断して採用活動を連携させることである。これら三つの機能が戦略的採用の核となる

<sup>2</sup> 独自開発した尺度は、探索的因子分析によって内的妥当性を示し、クロンバック  $\alpha$  によって信頼性係数を確認している。確認的因子分析による分析方法もあるが、確認的因子分析は小サンプルではモデルの適合度が安定しないため、今回は使用しない (Tabachnick and Fidell 2013)。

<sup>3</sup> プロマックス回転で因子分析を行っているため、1 を超える因子負荷量が発生している。斜交回転では因子間の相関を仮定するため、因子間の相関を仮定しない直交回転とは異なり、因子負荷量が 1 を超えることがありえる (Tabachnick and Fidell 2013)。

## 参考文献

- Adkins, C.L., Russell, C.J. and Werbel, J.D., 1994, "Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence," *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.
- Breaugh, J.A., 2008, "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research," *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Cable, D.M. and Judge, T.A., 1996, "Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D.M. and Judge, T.A., 1997, "Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions," *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546.
- Gully, S. M., Phillips, J. M., and Kim, M. S., 2014, "Strategic recruitment: A multilevel perspective," In D. Cable and K. Y. T. Yu eds., *The Oxford Handbook of Recruitment*, 161-183., New York, NY: Oxford University Press.
- 服部泰宏, 2016, 『採用学』, 新潮選書
- 碓邦生, 中村天江, 田中勝章, 2016, 『戦略的採用における包括モデルの理論的検討』, *Works Discussion Paper*, No. 14.
- Kristof, A.L., 1996, "Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof - Brown, A.L., 2000, "Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit". *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof - Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and 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(2), 281-342.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B., 2001, "The War for Talent," *Harvard Business Press*.
- 中村天江, 2016, 『人材採用システムの研究 : 採用の進化に向けて』, 一橋大学大学院商学研究科博士論文。
- Newman, D.A. and Lyon, J.S., 2009, "Recruitment efforts to reduce adverse impact: targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity," *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 298.
- Phillips, J. M., and Gully, S. M., 2015, "Multilevel and Strategic Recruiting Where Have We Been, Where Can We Go From Here?," *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445.
- Ployhart, R. E., 2006, "Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities," *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- Ployhart, R. E., and Kim, Y., 2014, "Strategic recruitment," In D. Cable and K. Y. T. Yu eds., *The Oxford Handbook of Recruitment*, 5-20, New York, NY: Oxford University Press.
- Rousseau, D.M., 1989, "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D.M., 1990, "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts," *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.

---

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S., 2013, Using  
Multivariate Statistics, 6th International edition  
(cover), Boston: Allyn and Bacon.  
The Society for Human Resource Management, 2016,  
“The New Talent Landscape: Recruiting Difficulty

and Skills Shortages,” (<http://shrm.org>, June 25  
2016).