

## 科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）研究成果報告書

平成25年6月3日現在

機関番号：22604

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2011年4月28日～2013年3月31日

課題番号：23730358

研究課題名（和文） 大学新卒採用活動における「決めさせる選考」の実証的検討

研究課題名（英文） Selection Fairness Perspectives, Organizational Attractiveness and Job Choice: The Evidence of Japanese University Students

## 研究代表者

林 祐司 (Hayashi Yuji)

首都大学東京・大学教育センター・准教授

研究者番号：40464523

研究成果の概要（和文）：採用選考における手続的公正が応募者の組織に感じる魅力や複数内定時の組織選択にもたらす影響を分析した。分析の結果、組織の魅力は採用選考における手続的公正の認知から規定されることや、複数内定時の組織選択に採用選考の手続的公正と組織の魅力が影響していることがわかった。この結果から、企業間で競合が生じる優秀な人材の採用の可能性を高めるには手続的公正が担保される〈決めさせる選考〉を行うことが重要といえる。

研究成果の概要（英文）：This study examined the effects of selection fairness on job choice and organizational attractiveness. The results of an analysis demonstrated that procedural justice perceptions were significantly correlated with organizational attractiveness. Subsequently, the results of an analysis showed that selection justice perceptions had significantly positive, indirect effects on job choices. These results showed that selection fairness perceptions are important for recruitment of excellent students whom many companies need very much.

## 交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	1,300,000	390,000	1,690,000

研究分野：経営学

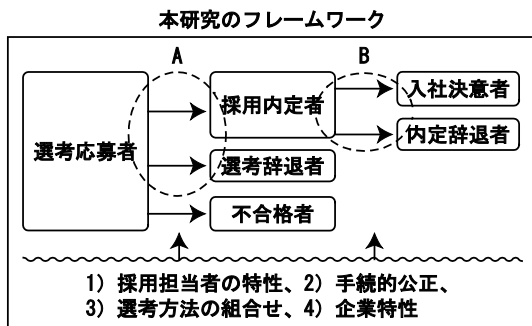
科研費の分科・細目：経営学

キーワード：採用活動 組織的公正 採用選考 決めさせる選考 大学新卒者 採用方法 人材マネジメント 人的資源管理

## 1. 研究開始当初の背景

企業にとって、自社が魅力的な組織であると応募者に認知させることにより、企業に必要な人材に入社を決意させ（入社決意）、採用内定後の辞退（内定辞退）や選考中の辞退（選考辞退）を防止する「決めさせる選考」を行うことは非常に重要である。しかしながら、日本で新卒採用活動を研究する研究者の多くが、応募者集団から優秀な学生を選抜する選別の側面に関心を寄せてきた。人材を企業に引きつけることに焦点を合わせて行われた研究はあったが（林，2009a, b, 2010a）、そうした研究では、調査が単一企業において

実施されるとともに、入社決意者の意識しか分析していないことで、「決めさせる選考」を考えるにあたり問題が2つあった。第一に、単一企業での調査によるため、企業特性や選考方法の組合せの効果が未解明であった。これではどのような選考方法を用いるのが望ましいかが検討できない。第二に、入社決意者の内定企業に対する意識しか分析していないため、企業への入社決意・内定辞退・選考辞退の意志決定に対する採用選考の効果が未解明であった。内定辞退の発生は、企業にとって必要な人材を逃していることを意味する。また、選考辞退者にも、選考を辞退しなければ企業が内定を与えた可能性があ



本研究の目的はA, Bの意志決定に対する1) 2) 3) 4) の効果の検証である(図の出所は申請者)。  
る人材は含まれるだろう。したがって、いずれの辞退も問題であると考えられた。

## 2. 研究の目的

そこで本研究は、上図のフレームワークに乗っ取り、学生が入社を決意した企業、学生が内定を辞退した企業、学生が選考を辞退した企業に対する認知について、それらの間にどのような違いがあるのかを調査することで、どうすれば企業に必要な人材の内定辞退や選考辞退を防止し、入社を決意させられるのかを明らかにし、採用実務の重要問題である「決めさせる選考」を実現する学術的な足がかりをつかむことを研究目的として設定した。

## 3. 研究の方法

本研究ではアンケート調査を実施した。調査対象は、ある人材ビジネス企業が運営する就職ナビサイトの就職活動学生モニターを活用した。これにより通常の調査を用いて一般の大学4年生を対象に調査を実施するより、1つ以上の企業から採用内定を得ている学生たちに効率よくアクセスすることが可能となり、質の高いアンケート調査を実施できたと考える。調査対象者には、入社を決意した企業(以後、入社決意企業と呼ぶ)の選考プロセスに加えて、もう一社の選考プロセスの状況について、ほぼ同一の内容の質問票への回答を要請した。内定を2つ以上得られた複数内定者には内定を辞退した企業(内定辞退企業)のうち、入社決意企業に次いでもっとも入社したかった企業について回答を要請した。一方、一社からしか内定を得られなかった回答者には(以後、一社内定者と呼ぶ)、選考の途中で選考を辞退した企業(以後、選考辞退企業と呼び、内定辞退企業と選考辞退企業を総称して辞退企業と呼ぶ)のうち、入社決意企業に次いでもっとも入社したかった企業について回答を要請した。

このようにして集めたデータをもとに、選考手法と手続的公正との関連、手続的公正による組織の魅力と組織選択への効果について重回帰分析を行った。分析に用いた構成概

念間の関係は右図のとおり想定した。

## 4. 研究成果

本研究の成果は次の通りである。ここではまず、採用選考における手続的公正という概念について手短かに説明を行ってから、選考手法と手続的公正の関連に関する実証分析の結果をのべ、手続的公正による組織の魅力と組織選択への効果について解明したことを記す。そして最後に、研究成果のまとめを簡潔に書く。

### (1) 手続的公正

本研究は選考プロセスの手続的公正という概念がキイとなっている。組織的公正理論によれば、応募者の姿勢・行動は、選考プロセスの手続的公正に影響される。手続的公正とは、目的物を獲得するのに用いられた手段が公正であるかというシステムの公正さを示す概念である(e.g. Greenberg, 1990)。選考プロセスの手続的公正は「構造的側面」「情報共有」「対人関係の取り扱い」の3つからなると整理されている(Gilliland, 1993, Steiner & Gilliland, 2001)。

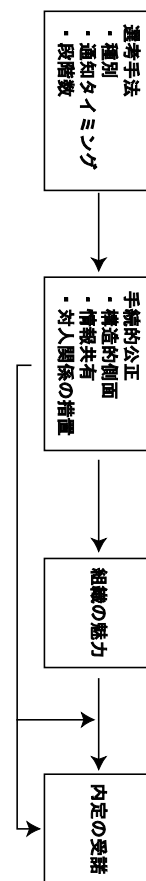
構造的側面は選考プロセスが職務との関連性があるか、自分の能力を示せる機会であるか、応募者間で取り扱いが一致しているか、選考結果について再考してもらえる機会があるかといった事柄に関する公正さのことである。

情報共有は選考プロセスにおいて、双方向でコミュニケーションがなされたか、選考プロセスに関する事前の情報が提供されたか、採用の決定を正当だと示す根拠が事後的に示されたかという事柄に関する公正さのことである。

そして対人関係の取り扱いは選考プロセスにおいて、対人関係があたたく、配慮のあるものであったかといった事柄に関する公正さのことである。

### (2) 選考手法と手続的公正の関連

本研究では、次に示した選考方法が手続的公正との関連でどのような状況にあるのかを分析した。



### 【対面がないもの】

1. SPI
2. クレペリン検査・知能検査等
3. 適性検査（クレペリン検査・知能検査等、SPIの性格検査のぞく）
4. 会社独自の筆記試験・Web試験・論文試験
5. 他社が行うテストセンターでの試験

### 【対面がともなうもの】

1. 会社説明会にあわせて行われた付随的な面接
2. 個人面接（応募者1人）
3. 集団面接（応募者2人以上）
4. グループディスカッション／グループワーク
5. 作業見本（実際の仕事やそれに近いものやってみるもの）

#### ① 対面的な接触がある手法

まず対人的な接触がある選考手法では、集団面接では手続的公正を高める有意な結果が得られなかったのに対し、個人面接は対人関係の取り扱いと構造的側面に関する手続的公正を高める有意な結果が得られた。面接に対する応募者の評価が高いことは海外で実施された既存研究の結果と整合的である（Andersonほか、2010、Steinerほか、1996など）。既存研究では面接が集団面接であるか、個人面接であるかは議論されていなかったが、個人面接が対人関係の取り扱いと構造的側面に関して有意に影響するのは、面接担当者と応募者との間でインタラクティブなコミュニケーションが交わされるとともに、応募者が1人であることにより、個々の応募者の事情に即した対応や個々の応募者の情報がより適切に精査されることによると考えられる。

また、会社説明会にあわせて行われた付随的な面接が対人関係の取り扱いのみに有意な効果を持っていた。構造的側面に有意な効果がなかったことに照らすと、個人面接と異なり、会社説明会にあわせて行われた面接は、応募者集団の形成に資する採用広報施策としての役割が大きいと考えられる。

これに対して、グループディスカッション・グループワークと作業見本は、対面接触がある選考手法の段階数をモデルに投入することで構造的側面に有していた有意な効果が確認されなくなった。作業見本に関する分析の結果は海外で行われた研究の結果と部分的に一致しているものの（Andersonほか、2010、Steinerほか、1996など）、再検証する必要があるといえる。

#### ② 対面接触がない手法

会社独自の筆記試験・web試験・論文試験の結果は有意傾向のある結果が得られた。この結果から、構造的側面の向上をねらうには、その企業特有の状況に即して問いを設けたテストが必要であることが示唆される。SPI等の一般的な能力を計る検査だけではなく、組織の文脈に応じた適切な内容のテストを実施することは、構造的側面を向上する上で有意義である。

SPI等の他のテストは選考プロセスの手続的公正を向上するという結果は得られなかった一方、有意に負の効果も持たないということがわかった。現在のわが国ではどのような企業でも自由応募であれば、採用プロセスにエントリーすること自体は可能であるがゆえに1社あたりの応募者が過多になる傾向がある。どの組織の採用担当者も企業独自の選考を行う前に応募者集団をいかなる手段を用いて絞り込むべきか悩みを抱えている点で共通していることであろう。そのさい、手続的公正に対する応募者の反応を下げないように行うことが重要であるように思えるが、本研究の結果を見る限りいずれの方法を用いても応募者の手続的公正に関する認知を減じる結果が得られていないことから、ここで論じたものであれば問題なく活用できる可能性がある。

#### ③ その他

選考プロセスの進め方に関する分析の結果をみると、結果を通知するタイミングがタイムリーなほど応募者は対人関係の取り扱いが高くなり、採用選考の段階が多い方が対人関係の取り扱いと構造的側面は高くなるようである。対人接触のある選考の段階数が増加することで、応募者と相性の良い従業員と出会うことが増える可能性が考えられる。選考プロセスを作成する際は、一定の採用予定人数を計画した後、何段階の面接をどのような種別の選考手法で行うことで何人ずつ絞り込み、そして各段階の選考をどういうタイミングで通知するかを検討する必要がある。分析結果から、選考プロセスの段階数は手続的公正の側面から少なすぎるよりは多い方がよいと考えられる。もっとも、あまりに多い場合は選考プロセスから優秀な応募者が脱落する可能性や組織内のリソース不足で対応できない可能性も否定できないため、この点は今後検証する必要がある。

（3）手続的公正がもたらす組織の魅力と組織選択への効果

#### ① 組織の魅力

サンプルを分割せずに推定した結果によれば、対人関係の取り扱い、情報共有、構造的側面のいずれも組織の魅力に有意な効果があるという結果が得られた。この結果は Bauer ほか (1998) 等の既存研究と整合的な結果であるといえる。しかしながら、サンプルを分割して推定するとサンプル間でやや違った結果が得られた。対人関係の取り扱いと構造的側面はどのようなサンプルでも組織の魅力に影響するという結果が得られた。これに対し、複数内定か一社内定かでサンプルを分割した場合、情報共有はいずれもやや有意に正の効果があった。しかしながら、入社決意企業と辞退企業を比較すると、入社決意企業では情報共有について有意な効果があるという結果が得られた反面、辞退企業では有意な効果が得られなかった。つまり内定企業数で分割した際に情報共有についてやや有意な結果が得られたのは、入社決意企業と辞退企業が混在していたからであると考えられる。

## ② 組織選択

組織の選択に関する分析結果を振り返ると、複数内定者であっても、一社内定者であっても組織の魅力モデルに投入しない状況では、選考プロセスの手続的公正は組織選択に有意な効果を有している。Walsh ほか (2010) では複数内定者についての分析しかなく、本研究の分析結果は彼らの分析結果と整合的であるといえる。しかしながら、組織の魅力を検討すると選考プロセスの手続的公正は直接効果が確認されなくなり、かわって組織の魅力が有意な効果を持つという結果が得られた。他方で、選考プロセスの手続的公正と組織の魅力の交互作用項は複数内定者のみ、対人関係の取り扱いと情報共有のみで効果があった。この結果は、複数内定者に関するかぎり、組織の魅力が高まることで組織の選択への効果を対人関係の取り扱いや情報共有が増幅することを示している。Walsh ほか (2010) で手続的公正が組織の選択に有意な効果を有していたが、本研究の分析結果によれば、組織の魅力モデルに投入することで手続的公正は直接効果が確認されなくなり、組織の魅力との交互作用効果は確認されたことを考え合わせると、手続的公正が組織選択に有意な効果を持ちうるのは組織の魅力が高まっている場合に限られると考えられる。

また、Chapman ほか (2006) では、手続的公正の直接効果と間接効果を合わせるとネットの効果はほとんどないという結果が得られていた。これに対して、本研究で有意になった変数はいずれも有意に正の結果が得

られているため、ネットの効果も正であると考えられ、本研究の結果は選考プロセスの手続的公正が重要であることを支持するものといえる。

## (4) 研究成果のまとめ

以上の分析結果から、「決めさせる選考」を行うには、手続的公正が担保されることが重要といえる。「決めさせる選考」を行うには、複数内定者にせよ、一社内定者にせよ、組織選択には組織の魅力向上させることが重要であるといえる。その組織の魅力に対する効果について、選考プロセスの手続的公正のうち、対人関係の取り扱いと構造的側面は内定企業数や組織選択にかかわらず提供されていた。対人関係の取り扱いと構造的側面は選考手法、タイミング、段階数により規定されていたことから、これらについては本研究の結果に従い、企業独自の試験を実施したり、個人面接を行ったりするとともに、選考段階を多段的にした上で、各段階での選考結果の通知をよりタイムリーなものとしていくことが求められる。

これに対し、情報共有は、組織の魅力に与える効果は入社決意企業のみ限定的な効果であった。しかしながら、情報共有は対人関係の取り扱いと並んで、複数内定者について、組織の魅力が有する組織の選択に対する効果を高めることから、多数の組織から内定を得られる人材に入社を決意させるというよりシビアな状況で意義があるといえるだろう。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

Hayashi, Yuji (2013) Selection Fairness Perspectives and Mediated Job Choice: The Evidence of Japanese University Students, *Tokyo Metropolitan University, University Education Center Discussion Paper Series*, No. E-1, pp.1-15. (査読なし)

[学会発表] (計3件)

林 祐司 (2012) 新卒採用活動における<決めさせる選考>の実証的検討 2012年2月18日 社会労働研究会、大阪ガーデンパレス

林 祐司 (2012) 新卒採用活動における<決めさせる選考>の実証的検討 2012年5月27日 社会政策学会大124回大会、駒澤大学

林 祐司 (2012) 新卒採用活動における決めさせる選考の実施に関する調査 2012年8月24日、人材採用研究会(招待講演)、ベルサール飯田橋ファースト

〔図書〕(計2件)

林 祐司(2012)『新卒採用活動における決めさせる選考の実施に関する調査 報告書』2012年2月、首都大学東京・林祐司研究室、51頁

林 祐司(2013)『新卒採用活動における決めさせる選考の実施に関する調査(平成24年度) 報告書』2013年2月、首都大学東京・林祐司研究室、15頁

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

○取得状況(計0件)

〔その他〕

なし

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

林 祐司 (Hayashi Yuji)

首都大学東京・大学教育センター・准教授

研究者番号：40464523