

個人の性格特性と組織風土特徴との適合に関する考察

園田友樹 渡辺かおり 山田香 (株式会社リクルート 測定技術研究所)

1. 問題の背景

新規学卒者の早期離職が社会的な問題となっている。厚生労働省(2010)の調査によれば、新規学卒就職者のうち、大卒者の3割が3年以内に離職をしている。若手の早期離職の背景にはさまざまな問題が含まれているが、従業員の定着意識にPofitが影響していることがこれまでの研究で多数報告されている(e.g., O'Reilly ほか, 1991; Cable and Judge, 1996; 関本・三沢, 1997; Chatman, 2001)。

竹内(2009)では、入社直後の新規学卒者について、PVfit(職業への適応)とPofit(組織との適応)の本人の組織適応感への影響を検証している。この結果、Pofitが組織コミットメントに有意な正の影響を与え、転職意思に有意な負の影響を与えることが明らかになっている。

Pofitの研究は主に3つのタイプに整理される(Kristof ほか, 2005)。性格と風土の一致をみる研究、価値観と組織特徴との一致をみる研究、個人と組織ゴールの一致をみる研究である。Verquerら(2003)が行ったメタ分析をみると、2つ目の価値観と組織特徴による適合性に関する研究がこれまで多くなされてきている。例えば、Lauver & Kristof(2001)の研究では価値観によるPofitと退職意向度との間に負の相関があることを231名のデータから明らかにしている。ただ、価値観によるPofitの把握には課題も残る。小川・大里(2010)の研究によれば、学生と企業との間で、同じ価値観を表す表現であっても想起するイメージ・受け取るニュ

アンスが異なるため適合の評価が難しいことが明らかになっている。

価値観によるPofitの研究が多くなされてきた一方で、個人の性格特性と組織風土との適合性に関する研究は相対的に少ない。関本・三沢(1997)は、個人の性格を気質類型により3つに分け、それぞれに適合しやすい・しにくい組織風土があること、また、組織風土のフィットと定着意識との間に有意な関係があることを明らかにしている。しかし、対象が1つの企業に限られ、勤続年数も5~20年と幅広いことから、更なる検証が必要であると考えられる。

そこで本研究では、性格特性によるPofitと組織適応感との関係を、複数の企業で働く20歳代の社員を対象にした調査を用いて検証する。なお、企業それぞれで組織風土が異なるため、風土を大きく分類したうえで上記の点を検証する。

2. 研究の狙いと仮説

本研究では、若手社員の個人の性格特性と組織風土との適合度が、本人の組織適応感にどのように関係するかを明らかにする。個人の性格特性を予測変数、主観的評価による組織適応感を結果変数とし、組織風土ごとに分析を行う。

仮説：組織風土によって適合しやすい性格特性があり、それらが一致している社員のほうが組織適応感をもちやすいと考えられる。

3. 手続き

3.1 調査対象者

一般企業で働く 20 歳から 29 歳までの若手社員 27 社 1376 名に対して質問紙による調査を実施した。分析対象者の職種ごとの人数は図表 1 の通りである。

図表 1 分析対象者の職種別人数分布

職種	人数 (人)
営業 (法人・個人)	336
販売	106
一般管理	41
企画・調査	135
コンサルタント	11
SE・プログラマー	76
研究・開発	44
生産技術・設計	59
技能	29
事務	344
その他	143
未回答	52
合計	1376

質問紙の内容は、本人の性格特性、自社への主観的適応感、自社の組織風土特徴である。本人の性格特性の把握には、株式会社リクルートの総合検査 SPI 3 の性格検査を部分的に用いた。

3.2 分析に用いた変数

組織風土との適合性 (本人の性格特性)

対象者の性格特性からみた組織風土との適合性を把握するため、総合検査 SPI 3 の組織適応性を用いた。組織適応性は、4 つの組織風土の枠組みをもとに、それぞれの風土への適応のしやすさを把握することができる。本研究で用いる尺度得点の信頼性係数は 0.926

～0.944 である。組織適応性得点は 5 段階で報告されるが、本研究では 5 段階のもとにある標準得点を用いて分析を行った。

組織風土をとらえる次元や尺度は様々なフレームで説明されるが、ここでは若手社員の適応に影響を与えると考えられる「課題設定と判断の仕方」と「人と組織のつながり方」の 2 軸による 4 分類を用いる (図表 2)。4 つの組織風土の特徴は図表 3 の通りである。

図表 2 組織風土のフレーム

		人と組織のつながり方	
		一体感を求める	ビジネスライク
課題設定と判断の仕方	リスクをとる	創造重視風土	結果重視風土
	重視する 確実さを	調和重視風土	秩序重視風土

図表 3 各組織風土の特徴

創造重視風土	自由闊達な議論と新しいことへの挑戦を奨励するオープンな組織
結果重視風土	個々人の責任が明確で困難な課題に取り組むことを求める厳しい組織
調和重視風土	人の和を大切にしながら着実に物事を進める温かい組織
秩序重視風土	手続きやルールを重視して確実に物事を進める手堅い組織

主観的な組織適応感

対象者に現在の自社への適応感を 5 件法 (5 あてはまる～1 あてはまらない) で尋ねた。使用した項目は「今の会社は自分に合

っている」である。

組織風土特徴

対象者が所属する組織について、先の図表 3 の枠組みを用いてそれぞれの特徴が自社の組織風土にどの程度あてはまるかを 5 件法(5 あてはまる～1 あてはまらない) で尋ねた。

3.3 分析手続き

(1) 組織風土の規定

組織風土特徴に関する回答結果から、対象者ごとに所属する風土を規定した。

まず、先述の 4 つの組織風土(図表 3)について 1 つでも「4 どちらかといえばあてはまる」「5 あてはまる」と回答しているデータのみを取り上げた。さらに、複数の風土に対して同程度あてはまると回答しているデータを除き、対象者 1 名につき 1 つの組織風土を定めた。この手続きの結果、それぞれの風土分類された対象者の人数は以下の通りである。

図表 4 組織風土別対象者人数

組織風土	人数 (人)
創造重視風土	195
結果重視風土	66
調和重視風土	174
秩序重視風土	115
合計	550

(2) 組織適応感に関する回答への性格特性による影響の除外

Judge & Bono (2001) によれば、情緒の安定性が本人の職務満足度に正に影響するとされている。職務満足度に影響を及ぼす要因として職務特性そのものだけでなく、職場における他者との関係なども影響するとされている(大沢ほか, 2000)。そこで、情緒の安定性に該当する SPI 3 の感性(神経質で周囲に敏感な傾向)と自責性(不安を感じたり、悲観的になりやすい傾向)の平均得点と、分

析対象者の組織への適応感得点との関係を確認したところ負の相関($r=-0.27, p<.01$)がみられ、回答結果に回答者の情緒の安定性による影響が反映されていることが確認された。

そこで情緒の安定性による回答への影響を取り除くため、本分析では感性と自責性の平均得点を変数とした偏相関分析を行った。なお、この 2 つの性格尺度は組織適応性の合成には用いられておらず独立した変数である。

4 結果

分析に用いた変数の基礎集計と、偏相関分析の結果を図表 5、6 に示す。4 つの組織風土ごとに、該当する組織風土への適応性得点と組織適応感の偏相関係数をみると、創造重視風土で 0.29 ($p<.001$)、結果重視風土で 0.20(n. s.)、調和重視風土で 0.18 ($p<.05$)、秩序重視風土で 0.16(n. s.)である。結果重視風土と秩序重視風土については統計的に有意ではないが、一定の正の相関がみられた。

所属する組織風土と異なる風土への適応性得点で、組織適応感と有意な相関がみられたのは、創造重視風土の組織における結果重視風土適応性得点($r=0.18, p<.05$)、調和重視風土組織における秩序重視風土適応性得点($r=0.23, p<.01$)であった。

5 考察

本研究の結果から、以下のことが示唆された。

(1) 所属する組織風土と、個人の性格特性との適合が組織適応感に影響する

個人の性格特性と組織風土特徴が一致する場合、組織適応感を得られやすいことが確認された。

組織適応性の枠組みによる 4 つの組織風土に関して、該当する組織適応性得点と組織適応感との間に正の相関がみられた。このこと

図表 5 基礎集計

	創造重視風土 (n=195)		結果重視風土 (n=66)		調和重視風土 (n=174)		秩序重視風土 (n=115)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
組織適応感	3.8	1.1	2.9	1.1	3.9	0.9	3.6	1.0
創造重視風土 適応性得点	48.9	9.9	46.1	9.4	46.5	9.2	46.2	8.9
結果重視風土 適応性得点	48.5	9.6	46.4	10.7	46.0	9.9	46.8	9.6
調和重視風土 適応性得点	49.7	8.6	51.1	9.3	51.5	9.4	51.1	9.5
秩序重視風土 適応性得点	47.2	9.8	47.2	10.2	48.7	9.5	47.8	9.3

図表 6 偏相関分析結果

創造重視風土				結果重視風土			
創造重視風土 適応性得点	結果重視風土 適応性得点	調和重視風土 適応性得点	秩序重視風土 適応性得点	創造重視風土 適応性得点	結果重視風土 適応性得点	調和重視風土 適応性得点	秩序重視風土 適応性得点
0.29 ***	0.18 *	0.03	-0.07	0.20	0.20	-0.05	0.13

調和重視風土				秩序重視風土			
創造重視風土 適応性得点	結果重視風土 適応性得点	調和重視風土 適応性得点	秩序重視風土 適応性得点	創造重視風土 適応性得点	結果重視風土 適応性得点	調和重視風土 適応性得点	秩序重視風土 適応性得点
0.05	-0.01	0.18 *	0.23 **	-0.02	0.06	0.17	0.16

* p < .05 , ** p < .01 , *** p < .001

により、性格特性と近い組織風土に所属する若手社員が組織適応感を感じやすいことが示唆された。言い換えれば、性格特性によって適合しやすい組織風土が異なることもデータから検証された。

一方、個人の性格特性と組織風土特徴が一致しない場合、適応感を得られにくい可能性がある。図表 1 の組織分類の枠組みの中で、対角に位置する組織風土の特徴は、「課題設定

と判断の仕方」と「人と組織のつながり方」において対照的である。統計的に有意ではないものの、それぞれの組織について、対照的な組織風土への適応性得点と組織適応感の間に負の相関が確認された。例えば、創造重視風土の組織において、秩序重視風土への適応性得点と組織適応感の相関係数は-0.07 (n. s.) であった。

これらのことから、組織適応感を得やすい

か否かという観点で個人の性格特性と組織風土との間には一定の対応関係が存在することが確認された。

(2) 一体感を求める組織風土では、個人の組織適応感が得られやすい

一部想定と異なる結果が確認された。性格特性と組織風土が一致していなくても適応感が感じられる組み合わせが存在する。

創造重視風土において、結果重視風土適応性得点と組織適応感の間に 0.18 ($p < .05$)、調和重視風土の組織において秩序重視風土適応性得点と組織適応感の間に 0.23 ($p < .01$) の相関がみられた。

このことから、図表 2 の枠組みにおける縦軸（課題設定と仕事の任せ方）による分類において、近しい風土特徴をもつ組織では、ビジネスライクな組織風土よりも一体感のある組織でより適応感を得られやすいと考えられる。竹内・竹内（2011）によれば、新規参入者の組織への適応は上司や同僚とのコミュニケーションを通じて促進される。本研究の結果でも、一体感を重視する組織では組織内のコミュニケーションの頻度が高く、そのことが若手の適応感に寄与していると想定される。

6 今後に向けて

本研究の課題として、組織風土の規定および本人の組織適応を主観的評価のみにより行っている点がある。上司評価など、客観的な基準により組織適応を把握し、検証を重ねる必要がある。

また、本調査対象者は就業中の企業人から性格特性と適応感についてのデータを収集している。対象者の中に早期に離職した人は含まれない可能性があり、性格特性と組織風土との適合が早期離職の防止に有効を示すためにはさらなる検証が求められる。加えて、採用時や配属場面など、実際にその組織に参

入する前の予測可能性を確認するため、採用時の性格特性、入社後の適応感、定着度合などによる継続的な検証を行っていききたい。

7 参考文献

- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996) Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, Vol. 67, No.3, September, 294-311.
- Jennifer A. Chatman (1991) Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, Administrative Science Quarterly, 36, 459 - 484.
- Judge, Timothy A., & Bono, Joyce E. (2001) Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, Vol 86(1), 80-92.
- K. J. Lauver, A Kristof-Brown (2001) Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit, Journal of Vocational Behavior, Vol.59, 454-470.
- 厚生労働省（2010）新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移。
- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, and Erin C. Johnson (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.

Michelle L Verquer, Terry A Beehr, Stephen H Wagner (2003) Meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, Issue 3, 473-489.

小川憲彦・大里大助 (2010) 組織と個人の適合に関する一考察 -企業と学生の価値観比較を通じて-, *産業・組織心理学大会発表論文集*, 26, 61-64.

大沢武志・芝祐順・二村英幸 編 (2000) 人事アセスメントハンドブック, 金子書房.

O'Reilly III, 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*, Vol.34, No.3, 487-516.

関本昌秀・三沢光男 (1997) 組織風土とパーソナリティの適合性と組織帰属意識, 定着意識, 職務関与, 業績との関係に関する一考察 *豊橋創造大学紀要*, No.1, 143-155.

竹内倫和 (2009) 新規学卒就職者の個人-環境適合が組織適応に及ぼす影響:個人-組織適合と個人-職業適合の観点から, *産業・組織心理学研究*, 第22巻, 第2号 97-114.

竹内倫和・竹内規彦 (2011) 新規参入者の組織社会化過程における上司・同僚との社会的交換関係の役割:縦断的調査データによる分析, *組織科学*, Vol.44, No.3 132-145.