



エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性 : 先行研究のレビューと予備的実証研究

金井, 壽宏

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 40:1-66

(Issue Date)

1994

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004178>



エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性^{*}

—— 先行研究のレビューと予備的実証研究 ——

金 井 壽 宏

I. イントロダクション

本論文のねらいは、組織に個人が入っていく入り口の場面でリアリズムに徹することの意味を検討することにある。それは、RJP（現実主義的な職務の事前説明, realistic job preview）と呼ばれる手法とその基盤にある哲学をもとに、HRM（人的資源管理, human resource management）の一側面を照射することになる。

本論文の構成は、つぎのとおりである。第Ⅱ節では、個人にとって組織への入り口の管理（エントリー・マネジメント）という視点でなされている最近の研究をRJPとの関連でレビューする。第Ⅲ節では、RJPの技法とその背景にある哲学を考察する。その主唱者であるジョン・ワナウスの研究を紹介しながら、RJPの理論と実証、具体の成果と技法、およびその哲学を、レビュー的に要約するとともに、わが国の現状に照らし合わせて批判的に検討する。RJPに関する研究は、わが国ではしかるべき注意を受けてこなかったので、ここでの紹介は要約とはいえ、やや詳しくおこなった。そこで第Ⅳ節では、わが国の産業界

* 本稿のもととなった研究は、1992年度文部省科学研究費助成金「経営組織へのエントリー・マネジメントが組織社会化と仕事の意味発見に与える効果」(課題番号04803012)のサポートと労働省21世紀HRMビジョン研究会のサポートを受けている。なお、本稿は、『21世紀HRMビジョン研究会報告書』(労働大臣官房政策調査部産業労働調査課、平成5年3月)のために用意した報告内容を改訂したものである。本稿の作成プロセスで、それぞれ1992年、1993年にジョブ・マーケットに出た金井ゼミの一期生、二期生との対話から多くを学んだ。記して謝意を表わしたい。

のひとたちがそれについてどのような考え方をしているのかを調べた実証研究の結果を報告する。この報告は、インフォーマルだが詳細な定性的インタビュー・データと、微妙さは把握できないがフォーマルで体系的な定量的サーベイ・データとを補完的に用いておこなわれる。いずれもパイロット段階の調査にすぎないが、HRMにおけるリアリズムという基本問題を今後考え議論する材料の役割は果たせるだろう。

RJPの手法とその基本哲学については、後により詳しく述べるが、とりあえずの理解をはじめに示しておこう。RJPは、一言でいうと、組織にこれから入ってくる人びとに、会社のことや仕事の性質についてできる限り、リアリズムに徹した説明を試みることである。ともすれば応募者が多ければ多いほどよいという固定観念にとらわれて、会社や仕事についてついついイメージ先行的な説明、どちらかというといところばかり並べたプレゼンテーションが人事部や広報部によってなされがちである。企業のイメージ広告、会社案内がその例である。その世界に入っていないひとに説明するのだから、多少ともイメージに頼らざるをえないが、リアリズムに即した会社イメージをきちんと提示するほうが、組織にもそこに入る個人にも望ましい効果をもたらす。そのような考えがRJPの基本をなしている。

II. 入り口管理（エントリー・マネジメント）という視点

HRMの重要な一角をなすのが、「入り口管理（エントリー・マネジメント）」である。ある個人が組織に入っていくとき、あるいは会社の側の立場からいうと、組織がある個人に入ってもらふとき、いったいなにが本質的な問題として浮かび上がってくるであろうか。

それは従来、労働経済学では労働市場におけるジョブ・サーチの問題、意思決定論的組織論では参加決定の問題、実務的には採用の問題（学生にとっては

就職活動の問題)として扱われてきた。産業心理学では、通常それは、採用・選抜・配置の問題として扱われてきた。キーワードは、情報、要求水準、適性などであった。

それに対して、ここでエントリー・マネジメントと呼ぶアプローチでは、組織に入った個人を、あたかも異なる文化に接した文化人類学者のように捉える。そのため、驚き(リアリティ・ショック)、新たなリアリティの構築(construction of reality)ないし意味形成(sense-making)、イニシエーション(加入儀礼、通過儀礼)などが新たなキーワードとして浮上し始めている(ルイス, 1980; 1990)。

組織に入っただけの自分の経験を振り返ってほしい。たしかに、会社の特徴についての情報、待遇についての要求水準、仕事の要件と自分の持ち味との適性が、重要な鍵であったことに疑いはないであろう。問題は、それらの視点だけでは、意味探索者としての個人(金井, 1991b)が経験するであろうエントリー時の「生きられるままの」とまどいをしっかりと捉えられないことである。

自分が希望していた組織に入れたときでも、また入る前にいくら情報を集めていたときでも、通常は実際に組織生活を始めると、驚きやとまどいを感じ、それをきっかけに新たな意味を探索するものである。リアリティ・ショックという言葉がある(cf., シャイン, 1978)。人生のステップでのいくつかの重要な決定、たとえば就職でも結婚でも、入ってみないと、またいっしょに住んでみないとわからないことだらけである。それは、たんに情報の問題というよりも、情報に対する姿勢の問題であり、さらにいえばリアリティの構成の問題である。

以下では、エントリー・マネジメントの展望を、(1)新人の驚きや疑問、(2)新人にとっての情報源、(3)組織社会化(organizational socialization)、という3つの観点からおこなうことにしよう。それぞれのトピックについて、エントリー段階のリアリズムとかかわる点をとくにフィーチャーしていきたい。そ

の際、しばしば新人の状況と組織に入る前の個人のおかれた状況を対比することとしたい。

II. 1. 新人の驚きや疑問

いいところだけを見せる (put one's best foot forward) という英語表現がある。伝統的なリクルートの場面では、組織の側も個人の側も多かれ少なかれこれをやってしまう。ただし、ワナウス (1975) によれば、両者の間に非対称性が存在する。つまり、「(双方がいいところだけ見せるので) その結果、それぞれの当事者が、相手にとって不十分な知識しかもてないままになってしまう。雇われる側にとって、これはとくに問題となる。なぜなら、雇う側は、多かれ少なかれ、雇われるひとの能力や経験についてかなり徹底的に根掘り葉掘り聞けるからである。個人の側が、職務と組織についてよく知らされるというのはなかなか難しい」(p. 16)。

個人の側は、組織に入ってなんらかのリアリティ・ショックに直面してから、もっと真剣に疑問を提示し、様々な情報探索を始めるが、できるならその組織に実際に入ってしまう前からそれができるにこしたことはない。RJPは、そのギャップを埋めることをめざしている。

II. 1. 1. 情報収集のレパトリーがかえて広い新人

たいへんパラドキシカルなことではあるが、ミラー＝ジャブリン (1991) は、古手よりもむしろ新人のほうが、実は情報収集のレパトリーが広いと主張する。まだ、組織のなかでの情報収集にまつわる規範やルールを知らないだけに、新人のほうがチャンネルが広いというわけである。さらに、当該組織の文化で当たり前と思われていることを新人はまだ共有していないために、驚きや疑問を感じやすく、それが新人の情報収集を促進させる面もあるだろう。

しかし、同輩に聞くことが面子にかかわったり、上司に聞くことが有能でな

いことの証明になりはしないかと恐れたりするために、疑問が提示できないこともある。その意味では、情報収集のより多くのチャンネルに新人は敏感ではあるが、それを使用する「社会的コスト」（たとえば面子）を意識せざるをえない。質問することの社会的コストは、採用面接でははるかに大きい。「そんなことも知らないのか」「そんな（失礼な）ことまで聞くのか」といわれかねない¹⁾。

II. 1. 2. 新人の二重のイニシエーション

さて、新人はどのようにして入った会社になじんでいくのだろうか。われわれが、新しい世界に加入するときには、二重の意味でのイニシエーション（加入儀礼もしくは通過儀礼）に直面する。ひとつは、新しい世界での仕事そのものに慣れ、課題がこなせることであり、もうひとつは、その世界で出会う新しい人びとにうまくとけ込むことである。フェルドマン（1977）は、前者を課題イニシエーション、後者を集団イニシエーションと呼ぶ。それぞれ新入のメンバーが加入した組織で、有能感を持てるか、所属感を抱けるのか、という適応課題にかかわっている。フェルドマンは、118名の病院勤務者を対象とした研究で、まず職場の仲間や医者に集団の信頼できる一員として受容されないと、情報もアドバイスもうまくえられないので、集団イニシエーションが課題イニシエーションに先立つことを示唆した。しかし、論理的には逆の順も考えられる。つまり、課題がこなせないために、信頼できる一員とはみなされないとい

1) ドウウィールスト（1971）は、対人接触を通じて情報を得るほうが、文書を通じてよりも能率がいいのだが、「ひとに聞く」という前者の形態のコミュニケーションは、通常なんらかの心理的コストを伴うという仮説を立て、少なくとも組織のなかでのコミュニケーションではこのことが成り立つことを確認した。マニュアルを読むより聞くほうがはやいという気持ちもあるが、ひとには聞きたくないなというような気持ちをだれも経験するのではないだろうか。マニュアルには肝心なことが書いていないことがある。しかし、肝心なことをひとに聞くにはそれなりの勇気もいる。そんなことも知らないのか、とかよくそんなことオレに言わせるなどか、言われるかもしれない。

う状況もありうる。

組織の入り口の敷居を越えてから社会化が始まると、それは仕事と対人関係のふたつの領域で生じることをフェルドマンは示した。ルイス（1990）は、さらに文化という第3の領域があることに注意を促した。新人は、新しい仕事、新しい仲間のなかに入るだけでなく、新しい組織文化のなかに入ることになるのである。

組織に入る前の諸個人は、イニシエーションの前だからしかたないといえは確かにそのとおりなのだが、課題、集団、文化のいずれの面でも、彼らには情報がいかにもわびしい。手先や体を動かす仕事なら、いわゆる「ワーク・サンプル」法で、実際に入社後の仕事での課題を試しに事前にこなしてみることができるだろう。日本ではまだまだ一部の先進的会社を除いて、学生のサマー・ジョブを実施しているところは少ない。それも、外資系企業（たとえば、コンサルティング業のマッキンゼー社）が中心である。しかし、サマー・ジョブが可能なら、課題にも職場の集団にもある程度事前にふれることができるだろう。しかし、ごく限られた短期間ではその会社の組織文化を知るところまではいかないであろう。

II. 1. 3. 新人はエスノグラファー

組織に入ると新人は、仕事（職務や課題）と職場の集団にイニシエーションされるだけでなく、その組織の文化にも入門することになる。ルイス（1990）のメタファーによれば、新人は未知の文化を解読しようとするエスノグラファー（民族誌作成者）もしくは（素人）文化人類学者であり、新人とベテランとの接触は、たとえばナバホ・インディアンと白人とが出会うような文化触変（acculturation）になぞらえることができる。

リアリティ・ショックはつらいことだけれど、ショックなことや驚きとして生じることこそ、その組織の文化について情報を得る貴重なきっかけとなる。

それらは、相互接触を通じての意味探求のトリガーとなる。リアリティ・ショックを受けとめることは、新人の適応課題である。たとえば、「こんな売り方があるのか」という驚きがあるまで、新人営業マン（ウーマン）は、自分がいたい何を知らないのか知らないわけである。この意味で、新人にとって驚きは、意味生成の機会であり（ルイス、1980）、また「解釈の修繕作業」（interpretive repair work, ルイス、1990, p.116）のきっかけとなるのである。

うまく問いを発することができる限り、ベテランよりも新人は、むしろいい立場にある。ベテランになってこれまでの仕事のやり方に慣れきっているひとには、みずみずしい問いかけができなくなっている。新鮮な驚きも年数とともに消滅していくであろう。

組織に入る前のひとたちは、まだ内部者になっていないので、エスノグラファーのように、自分の体験をベースにした驚きを下地に学習することはむずかしい。

II. 1. 4. 組織への個人のエントリーに際しての二つのマッチング課題

ワナウス（1973）によれば、新人が組織に参入していく際に、概念的には二つのマッチングが問題になる。

（1）個人のタレントと、組織の必要とするタレントの間のマッチング

（2）個人の欲求と職務特性や組織風土との間のマッチング

この二面性があるにもかかわらず、これまでの産業心理学の研究は、どちらかという、組織が個人を選択するという観点が主で、個人が組織を選択するという観点は従であった。

従来は応募者をどちらかという能動的にではなく、受動的に捉える見方へ傾斜してしまっていたのである（ワナウス、1975）。RJPは、それを思い切って逆転させ、むしろ組織に加入していく個人にもっとリアルに組織と職務の実態を知ってもらって、彼らに自分がそれに向いているかどうかを積極的に自己決定してもらおうとしている。そこにRJPの重要な特徴のひとつがある。

組織に入ってからローテーションに際して、このマッチングが問われる。組織に入る前にはなおいっそうこのマッチングを個人の側も積極的に考えている。そのことは、ふだんはあまり深く考えるタイプではない学生でもいかに真剣に就職活動しているかをみればよくわかる。応募者を能動的に捉えるRJPの立場はこの現実に近い。

II. 2. 新人にとっての情報源

組織に入った新人にとって、まわりの人びとからのフィードバックは、その組織についてより具体的な現実像に接近するための（潜在的に）貴重な資源である。「潜在的に」と付け加えたのは、資源は、それを役立てたいと思って動員するひとにのみ価値をもつことを強調するためである。アッシュフォード＝カミングス（1985）は、米国の公益企業に勤める従業員を対象とした調査で、フィードバックを貴重だと思う組織成員が、そう思わない成員よりも実際により積極的にフィードバックを求めていることを確認した。ここでフィードバックを貴重だとみなす成員とは、オペレーショナルには自分のおかれた状況（コンテキスト）の不確実性や役割の曖昧性が高く、仕事への熱意（job involvement）も高く、しかし勤務年数の短いひとである。逆にいうと、不確実性と曖昧性が低く、仕事に没頭することもないベテランには、フィードバックはもはやあまり必要とされない。

また、勤務年数については、当該組織に入ってから年数よりも、当該職務についてからの年数のほうが、フィードバックを求める度合いとより強く関連していた（アッシュフォード、1986）。このことから、組織に入ってきたひとは、組織全体の環境に適応するというよりも、職務という下位環境に適応しようとしていることがわかる。組織全体というのではなく、職場というのが適応の身近な対象となるのである。これから組織に入ろうとする応募者は、（とくに日本のように人びとが就職でなく就社していく社会では）より重要な職場とい

うコンテキストについて知らないまま悪戦苦闘していることになる。新人は、職場も仕事も上司もよく知らないまま組織に入っていく。

このように事前にはよくわからないまま会社に入ったひとにとっては、同輩、上司、メンター（自分に目をかけてくれるひと）が、組織文化を解説するのを助けるエージェントとして現前する。ルイス（1990）は、このような人びとを文化触変における組織エージェントと呼ぶ²。しかし、組織にこれから入る前の応募者には、コンテキストをまだ共有していないので、このようなひとが

- 2) ルイス（1990）は、これら3者のエージェントが文化触変で演じる役割について、詳細な比較をおこなっている（p.96）。なお、フィードバックの源泉は、エントリー・マネジメントの最も顕著なテーマのひとつなのでよく研究されてきている。たとえば、グレラー＝ヘロルド（1975）は、フィードバックの情報源としての会社、上司、同僚、仕事、自分自身を比較して、会社からのフォーマルなフィードバックはあまり有益ではなく、上司と自分自身がフィードバックの源泉として重要であることを発見した。情報の源泉としての上司の重要性は、その上司がリーダーとして部下のことをよく配慮しているときにより高かったことが報告されている。しかし、自分自身で納得がいくかどうかは、上司からのフィードバック以上に重視されていた。その理由としては、自分を基点とするフィードバックの場合、(1)フィードバックに遅れがない、(2)その内容を信じられる、(3)必要なときにフィードバックを得られる、という三つの利点があげられている。グレラー＝ヘロルドは、仕事になじんでいく過程で、実は自分の納得がいちばん大切であることを示唆する興味ある研究ではあるが、他面で、自分のやっていることの意味は、他の人びととの相互接触から生じてくるという側面を軽視するわけにはいかない。また、フィードバックの源泉、あるいはフィードバックを得るきっかけとなる諸関係について、社会化慣行（socialization practices）という観点から、ルイス他（1983）は、会社の人事部のひと、大学の就職課のひと、新入社員のパネルと討議して、つぎの10カテゴリーを見いだしている。(1)公式の社内でのオリエンテーション、(2)会社を離れて泊まりがけの研修会、(3)他の新入社員（従業員）、(4)職場の兄貴（姉貴）分のような共同作業（コワーカー）との親しい関係、(5)メンター（自分に目をかけてくれるひと）もしくはスポンサーとの関係、(6)仕事に生じる同輩（ピア）との日常的接触、(7)あなたの最初の監督者、(8)秘書その他のサポート・スタッフ、(9)仕事でいっしょの人びととの社交活動やレクリエーション活動、(10)仕事でいっしょの他人びととの出張。これらの10カテゴリーを用いて、入社後6-9カ月の217名の新卒に、これらのフィードバック源が入手可能であったか（パーセント）、またそれらがどの程度有益であったか（5点尺度）について尋ねたところ、(6)の同輩（89パーセント、3.96）、(4)の兄（姉）貴分（75パーセント、3.79）、(7)監督者（87パーセント、3.52）の三つが、身近でふれやすく、役に立つことが判明した。(5)のメンターは、有益な情報源・アドバイス源だが（3.23）、新入の頃にすでにそのような人物に出会っているひとは過半にすぎない（45パーセント）。さらに、新人にとっての情報源に関する最も詳細なタクソノミーは、ミラー＝ジャブリン（1991）を参照のこと。

彼らの前に現前しない。目の前に一見パーソナルにあらわれるひとといえば、リクルータぐらいである。しかし、リクルータは、仮にゼミの先輩であっても、学生にとっては、未だ入っていない外部組織のひとつである。新人は、その組織の内部者に自分になるまで、真の意味での組織エージェントには触れない。

II. 3. 組織社会化

新人が、組織へのエントリー後、その組織になじんでいくプロセスは、組織社会化 (organizational socialization) と呼ばれている。しかし、社会化は、当該組織の内部者になる入り口にさしかかる間際でも生じている。たとえば、大学の医学部にいる間に医学生は、すでに医者としての考え方や価値観を内面化し始めているはずだ。同様に、学者になるために大学院にいる院生は、学者になっていくための社会化の洗礼を受け始めている。これを予期的社会化 (anticipatory socialization) という。

フェルドマン (1977) は、リアリズムを「その組織の生活が実際にどのようなものであるのかについて、個人が十分かつ正確な像 (ピクチャー) を描いている程度」(p. 979) と定義し、それを予期的社会化の問題とみなしている。彼の病院研究では、リアリズムは新人の有能感や所属感 (受容感) とは相関していなかったが、リアリズムと役割定義 (role definition) とは正の相関 ($r=.27, p<.01$) を示していた (フェルドマン, 1976)。

社会化は、自分なりに個性ある生き方を希求する個人にはわずらわしく思えることがある。確かに一面では社会化はひとを鋳型にはめ込む。自尊心に注目した研究はこの矛盾を照射している。たとえば、ワイス (1977) は、社会的学習理論もしくはモデリングの理論を社会化の問題に適用して、部下が上司の成功や有能性をよく認識しているほど、SBDQ (オハイオ州立研究初期のリーダー行動測定尺度) で測定された部下と上司の行動の一致度が高いことを実証的に確認した。しかし、行動の類似性は、仮説に反して、部下の知覚する上司の報

酬パワーには関連していなかった。もっと興味深いことに、このような部下と上司の間の行動スタイルの一致度は、自尊心 (self esteem) の強い部下よりも自尊心の弱い部下により顕著であった。自分をしっかりと見出せていないひとほど、上司をしっかりとまねてしまっているのである。

上司の行動のモデリングは、自分の値打ちや有能さに自信のないひとに顕著である。自尊心の高いひとは、自分を大切に思っているだけに、ひとから学習しない (上司を手本となる行動のフィードバック源とっていない) ともいえるし、そのひとなりの「わが道」をしっかりと歩んでいるともいえる。自尊心に欠け自信のない新人は、オールドウェーブの (あまりまねすべきでない) 上司の行動スタイルでもまねてしまうのである。

できると自認しているひとほど、上司をまねないというのは、考えさせられる発見である。わが国の代表的企業の社長へのインタビュー調査を通じて、つぎのような意見が多くみられた (金井他編, 1991)。人材の育成というのはとてつもなく難しい。だから、育成よりもむしろ発見を大切だと思っている、という意見である。微妙な点は、できるひとがうまく見つければ、当然そのひとを磨きあげたくなるのだが、できるひとほど、教えられることや磨かれることをいやがることである。そのような見解が社長インタビューでは目立った。

次の第IV節では、会社に入る前の段階のRJPに注目する。本稿の射程範囲を超えるが、今後の研究課題のひとつとして、会社に入った後のリアリズムの問題も扱う必要がある。組織へのエントリー後の適応問題のひとつは、リアリティ・ショックに対処することである。ワナウス (1978) も、この問題を現実主義的社会化 (realistic socialization ; RS) と名づけて注目している³。

3) RSの実践例として、テキサス・インスツルメント社をワナウス (1978) はあげている。同社の電子部品の組立で、うまくできるようになる (その職務の標準の85パーセントがこなせるようになる) のに約4カ月もかかる。このように長引く理由のひとつは、新人につきまとう不安にある。エントリー・ショックに起因する不安をやわらげるRJPを導入したグループは、統制群と比べて、うまくできるようになる期間が短い。

Ⅲ. RJPの技法と哲学　ワナウスの諸研究のレビュー

いよいよ、RJP (realistic job preview) の実際、その理論的背景や哲学を探っていくことにしよう。(1)伝統的アプローチとの対比、(2)RJPの手法、(3)RJPが効果をもたらすメカニズム、(4)RJPとその効果を把握するうえでの注意、(5)RJP実施の条件とデザイン・パラメーター、(6)RJPの効果と哲学、の順に論じていくことにする。

Ⅲ.1. 伝統的アプローチとの対比

これまで支配的であった採用方法を要約すれば、「伝統的なリクルートのやり方は、潜在的従業員にその組織が『よく見える』ように見せて、通常は職務への応募者を大人数引き寄せてプールして、そこにプールされたなかから上澄み(クリーム)のようないいところだけ選抜するという考えで特徴づけられる」(ワナウス, 1975, p. 51)ということになる。

(1)いいところを見せる、(2)大勢きてもらう、(3)大勢のなかから特上のひとを選ぶ、といってしまうと単純化しすぎた3ステップのようだが、多くの会社は日本でも多かれ少なかれ、このやり方できたのではないだろうか。

たとえば、ブームのときの兜町での証券マン(ウーマン)の採用活動のことを想起されたい。程度の差こそあれ、リアリズムで選ぶ方も選ばれる方も厳選という姿勢は互いになかったと思われる。今回の不況で求人数が減っても、やはり員数管理的発想を中心にエントリー・マネジメントをおこなっているなら、このやり方と大同小異である。

このようなプロセスを通じて深く考えずにある会社に入社してしまうと、新人は、どうしても職務や組織の理解が非現実的なまま、いい点ばかりについて

期待を高めてしまう。

初期のワナウス自身が丹念に実証研究を重ねたのは「SNET (Southern New England Telephone) 実験」として知られている。この実験は、電話会社の交換手の仕事を調査対象とした研究である。

ワナウス (1973) によれば、電話会社 (SNET社) の従業員にRJPを適用することによって、彼らの職務への期待はより現実的になり、やめることを考える頻度は減り、定着率が少しよくなることが判明した。

この研究では、職務への期待は、JDI (職務記述インベントリー) 尺度で測定された。この尺度は、仕事そのもの、上司の監督、給与、昇進、同僚という次元から成っている。このうち、仕事と監督の次元でRJP群のほうが統制群よりも期待が低くなっていた (それぞれ、 $p < .05$; $p < .01$)。昇進と同僚の次元でも統計的に有意な差ではないものの、やはりRJP群のほうが、より低い期待を抱いていた。給与などは、客観的に数字と要件とで語れるので、伝統的な方法とRJPの間で違いがみられなかった⁴。

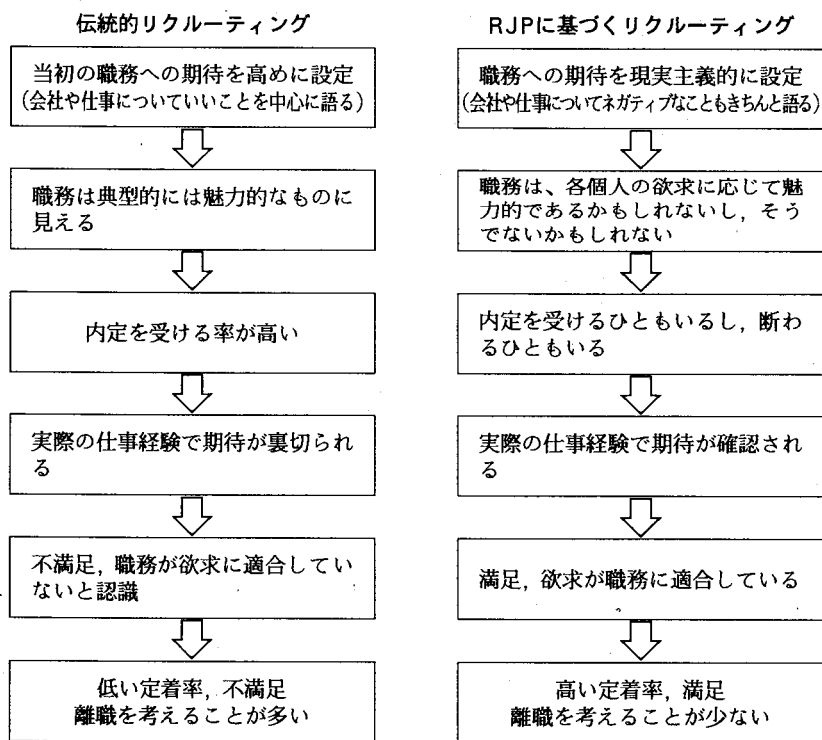
SNET実験では、RJPを導入する手法としてはフィルムを用いた。次節でより具体的に紹介するが、伝統的な求人用フィルムとの違いは、つぎの二点にある。ひとつは、ほとんどがいいことづくめだった伝統的な求人用フィルムに比べ、RJP版のフィルムでは、仕事についていいこともわるいことも両方含まれていることである。もちろんリアリズムに徹するということは、わるいことばかり知らせることではない。わるいニュースもきちんと知らせるが、いいところも伝える。もうひとつ注意しておくべき点は、RJPのフィルムは、同じ会社 (SNET) を調査対象としてなされた、しっかりとした理論的・実証的研究に裏づけられていることである。そのフィルムは、今日では職務特性モデルとして

4) この点について、ワナウス (1976) の外発的要因・内発的要因の理論が参考になる。これについては、後述のⅢ.4.5.を参照。

知られるものの先駆けとなったハックマン＝ローラー（1971）などの諸研究に基づいて作成されていたのである⁵。フィルム の 長さ は、伝統的なものも、RJP版もともに15分で、そのうち、4分は両者に共通であった。

伝統的なリクルートへのアプローチと対照してRJPの特徴を全般的に示すと、図1のようになる。

図1 RJPと伝統的なリクルーティングとの対比



出所 ワナウス（1975b），p. 54

注 内定（必ずしも job offer の訳語としては適切ではない）の受容と職務そのものの受容とを混同しないように注意されたい。後者では、むしろRJPのほうが受容の度合いが高くなる（cf., 本稿のⅢ.3）。なお、他に適切な訳がないので、内定というように日本風に訳したが、job offer が原語であり、内定は必ずしも適切な訳語ではないであろうことにも注意されたい。

5) 職務特性モデルの包括的レビューとしては、金井（1982）参照。

Ⅲ.2. RJPの手法の実際

仕事をリアルに提示する方法はフィルム（映像）だけではない。パンフレットでもある程度は可能である。手法の多様性については、Ⅲ.5.で後述するが、ここでは、フィルムを用いたSNET実験の場合と、より原始的な媒体であるパンフレットを使用しながら、リアリズムを導入したブルーデンシャル保険の例を紹介することにしよう。

SNET社でのRJPに向けてのフィルムの筋（スクリプト）を作成するための源泉は複数あり、それらが補完的にリアリズムを支えたであろうと報告されている（ワナウス、1975b）。その源泉は、

- ・ベテランの電話交換手88名対象の質問票調査
- ・電話交換手とその監督者とのインタビュー
- ・ワナウス自身がこの職務に従事したことがあるのでその個人的経験

の3つである。ワナウス（1975a）の記述によると、「これらの材料を使いながら、わたしは、結果的にこの仕事そのもののリアリティを鏡のごとく反映するように、フィルムのなかにプラスの側面とマイナスの側面のバランスがとれるようにめざした。このフィルムをみた大半のベテラン交換手と管理者は、それがこの仕事の正直な表現（honest portrayal）になっているといってくれた」（p.166, 傍点引用者）。また、仕事の記述そのものを正確にするうえで、同じくSNETを調査対象としたハックマン＝ローラー（1971）の研究や、その流れを汲む職務特性モデルがバックボーンとなっている（ワナウス、1973；cf.金井、1982）。

さて、RJPをめざしたフィルム作成の実際をもう少し探ってみよう。電話交換手のリクルートに使用されたフィルムの素材のうち、5つのカットは、伝統的方法にもRJPにも共通であった⁶。しかし、つぎの表1に対比する点が異なっていた。

6) しかし、この5コマのうち3つで、無愛想な顧客やいやな顧客が描かれていたり、速い作業ペースというようなネガティブな側面にふれられている。また、顧客や同僚との対人接触が中心で、ひとを扱う仕事だということも描かれている。電話会社の実験では、伝統的方法にもそれなりに、リアリズムが内包されていたことに注意が必要である。もちろんネガティブな側面の比率は、RJP用のフィルムのほうがはるかに多い。

表1 RJPのフィルムが伝統的フィルムと異なる点
(電話交換手の場合, SNET実験)

RJP用のフィルム	それまでのフィルム
1. 多様性に欠けた仕事 2. 職務はルーティンで、たいくつになるかもしれない 3. 詳細な(綿密な)監督で、自由があまりない 4. 職場で友達をつくりにくい 5. まちがった振る舞いは批判されるのに、褒めてもらえそうなことをしても賞賛はない 6. 最初はチャレンジングかもしれないが、いったん学習すると簡単でありチャレンジングではなくなる	1. 皆が楽しそうに仕事している 2. エキサイティングな仕事 3. 重要な仕事 4. チャレンジングな仕事

出所 ワナウス (1975b), p. 57

フィルムを見終わったあと、囲みのイラストレーション1に示すようなパンフレットが応募者に配布され、自分なりにこの職にあっていられるかどうかを考えるように促されている。

イラストレーション1

SNET実験でフィルムといっしょに使用されたパンフレット

皆さんに、交換手の職務のフィルムを事前にご覧いただきましたのには、二つの理由があります。

1. あなたが交換手になりたいかどうか自分で決める前に、わたしどもとしてはあなたにこの職務についてよく知ってもらいたかったからです。
2. もしあなたが交換手になると、この職務で現実主義的に(リアリスティカリー)になにを期待できるのかについて、あなたにはよりしっかりとした考えをもっ

てもらえるからです。

今皆さんが手にしているこのフォルダー（資料ファイル）では、交換手の職員の重要な特性が要約されています。

もし、あなたが電話交換手になれば、つぎのようなことが現実主義的に期待できます。

- ・変則的な作業日程――週末や休日の勤務、とんでもない時間帯の勤務
- ・規則正しく出勤するように要請されること
- ・人びとの電話をかけたい先につなぐか、あるいは問い合わせの電話番号を探す
- ・雇用の安定；訓練中の給与全額支払；良好な福利厚生
- ・標準の手続きに対する厳格な注意を要する単調な仕事
- ・賃金アップは、職務業績によって決められること
- ・仕事において正確さとスピードが要請されること

出所 ワナウス（1980），p. 53。

ところで、電話交換手の仕事というのは、リアリズムに徹していうと、どのような仕事なのだろう。職務特性モデルで測定すれば、電話交換手の仕事は、課題の意義や重要性は高いが、必要とされる技能のバラエティや仕事のうえでの自律性などはわりと低く、MPS（仕事そのものが人びとを潜在的に動機づける程度を示す）スコアも低いと考えられる（cf., 金井, 1982）。SNET社で交換手を希望するひとに、電話は大切だ、交換手の仕事はチャレンジングだといいいことづくめの説明を避けるために、理論的には職務特性モデル（正確にはその前身となる研究、ハックマン＝ローラー, 1971）をしっかりと参照しているのである。

RJPについての実際のフレーバーをもう少し伝えるために、ブルーデンシャル保険のRJPで使われているパンフレットのひとつを、囲みのイラストレーション2に示す。

イラストレーション 2

ブルーデンシャル保険のRJPで使用されたブックレット

『成功への扉は簡単には開かない』からの引用

以下のページに示されている状況は、あらゆるエージェントが直面しそうな諸問題のいくつかを表しています。これらについてあなたがどのように思うかを考えてみることによって、あなたが生命保険営業のキャリアを追求すべきかどうかを判断する一助となるでしょう。

1. あるエージェントの方は、何時間もかけてある家族向けの、しっかりした保険の提案を準備したのですが、二度目の面談でいにもなく断られました。
2. あるエージェントの方の場合、せっかく保険約款の成約をみたのに、加入者が引き続き保険料を支払わなかったために失効してしまいました。
3. あるエージェントの方は、人びとが将来をうまく計画するのをお助けすることに真摯な関心をもっていましたが、何度となく人びとは、彼の提案に一言「ノー」というだけです。
4. あるエージェントの方は、嵐の夜にわざわざ個人的な時間を犠牲にして営業のために足を運びましたが、行ってみると見込み客（プロスペクト）は約束を忘れてお宅にいませんでした。
5. あるエージェントの方は、とても楽しみにしていた社交の機会に参加するのを心待ちにしましたが、その夜にしか見込み客が会えないというので、楽しみの会を見送りました。
6. あるエージェントの方が、見込み客に保険についてお話するために自分から電話したところ、セールスマンについて、いわれのないことなのに電話代をわざわざ払いながら中傷を受けてしまいました。
7. 良心的なあるエージェントの方が、見込み客に注意深く条件を見定めながら、また期限が来て失効しかけている保険加入者を時間をかけてお訪ねすることにしていた。しかし、彼は、新規の見込み客も新規の営業もまたとても重要だと気づいています。
8. あるエージェントの方は、本部ができる限りのサービスを自分にもしてくれているのをよく知っています。しかし、加入の書類を処理してもらっている間に、「見込み客の気持が失せたり」、「ライバルが間に入ってきたり」したため重要なケースを逃してしまったときのことを片時も忘れることはありません。

Ⅲ.3. RJPが効果をもたらすメカニズム

当初ワナウス（1973）は、電話交換手のように元々離職率の高い職種に注目していたため、RJPの効果も主として離職率を低減し定着を促進するという観点から捉えていたようだ。当初から彼は、RJPの効果としてつぎのメカニズムに注目していた（p. 328）。それらは、

- (1) スクリーニングを促進する
- (2) 職についてからの幻滅を減少させる

の2つである。

第1のメカニズムは、あまりうまく会社の要請と適合していないために後でやめそうなひとに自ら事前にスクリーニングしてもらうという効果である。RJPが離職率の低下に貢献するのは、彼らをリクルーティングの早期にふるい落とすからである。「ふるい落とす」という表現が不適切だとすれば、個人の側が早めにその組織や職務への不適に自分で気づくのである。

第2のメカニズムは、会社に入って職についてから、がっかりしたり、幻滅したりしそうなことを、事前に和らげることである。組織に入る前の新人の期待は高すぎるかもしれない。一言でいうと、RJPは、職務の受容率を高め、初期の期待を現実化する。

第1のメカニズムは、自己選択効果といってもよいし、マッチング効果と言い換えることもできる。第2のメカニズムは、初期ワナウス（1973）では予防接種（innoculation）と、さらに後のワナウス（1978；1980）では（過剰）期待へのワクチン化（vaccination of expectation）と呼ばれている。予防接種のメタファーは、「組織に入ってから生活の様々なリアリティに対して幻滅することのないようにするためいやなことも事前に接種しておく」という意味である。期待へのワクチン化というコンセプトも、期待を冷却させるものというより、実は実際に仕事で期待できることをリアルに伝えることが、ひとりひとりの応募者に対して、個を尊重していることにつながる。図1に示すRJPの

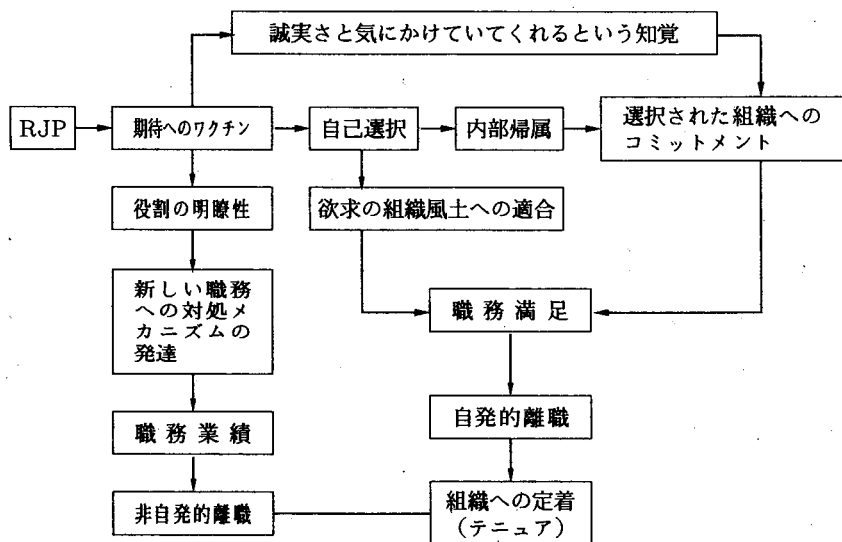
心理的効果のモデルでは、リアリズムで語ることが「誠実さであり、そのひとを気にかけているという知覚 (perception of honesty and caring)」(ワナウス, 1978, p.251) を新人にもたらし、それがひいては選択した組織へのコミットメントにつながると考えられている。

そのため、ワナウス (1980) では、さきの二つのメカニズムに加えて、

(3) コミットメントを増大させる

という効果が追加されている。図2に示すように、一方では、ワクチン化が、誠実さと気にかけてくれているという知覚を経て、他方では、自己選択効果が因果帰属における内部帰属の成功を高めることを通じて、選ばれた組織へのコミットメントが高まっていくのである。ここに出てくる誠実さや正直さ (honesty) というなんでもない言葉は、たんなる技法やモデル中の変数としてでなく、哲学としてRJPを捉えるときに重要なキーワードになってくる。

図2 RJPの心理的効果のモデル



Ⅲ. 4. RJPとその効果を把握するうえでの注意

RJPは、いろいろと誤解されやすいコンセプトである。ここでは、誤解の生じやすい点のいくつかについて、コメントしておくことにしたい。

Ⅲ. 4. 1. 個人にイニシャティブを譲るのは組織の側の損失ではないかという疑問

RJPで個人の側に積極的に自己選択してもらうのは組織にとってマイナスか、という疑問が起こるかもしれない。RJPに適した状況を限定化するとき後述するとおり、確かに、RJPは、応募が極端に少ない会社や仕事には不向きであろう。応募の多い人気企業でも、RJPで会社のいいところばかりでなくわるいところもきちんと知らせると応募者が減る。したがってより少数の応募者のプールのなかから選ぶので新人の質が落ちるのではないか。これはもっともな疑問ではある。これまでわたしなりに、日本企業の人事部のひとにRJPを説明すると、比較的地味な会社のひとがこの種の疑問を持ち出すことが何度かあった。

しかし、ポイントは、RJPの採用によって応募者の総量が減っても、その仕事にふさわしいよくできる応募者が減るわけではない、という発見事実である。このことがこれまでの研究で示唆されている（ワナウス、1975）⁷⁾。

Ⅲ. 4. 2. 効果としては転職の低減だけを考えているという疑問

RJPは、Ⅲ. 6. で後述するように効果について複眼的な評価指標をもっているので、転職の低減のみを念頭においているという理解は誤りである。しかし、

7) この論文では、ワナウスは、電話会社を対象にした自分の研究（SNET実験）だけでなく、ブルーデンシャル保険、合衆国陸軍士官学校（ウェストポイント）、TI（テキサス・インスツルメント社）における他の人びとの研究にももとづいて、いくつかの発見事実を提示している。(1)RJPで定着率がよくなる。(2)RJPで雇用された社員のほうが満足度が高い。(3)RJPによって新人の期待はより現実的なレベルに設定される。(4)RJPは、高度によくできるひとの応募を減少させはしない。ここで注目したいのは、この第4の発見事実である。

初期のRJPの実証研究が、転職低減の効果を主としてめざしていたのは確かである。

ワナウス他(1979)は、州の雇用促進サービスの利用者1,736名をサンプルとして、つぎの二つの仮説を検証した。

- ・職務業績は、職務満足よりも、非自発的転職をよりうまく予測する
- ・自発的に転職したひとと、非自発的に転職したひと(つまり会社によってやめるように仕向けられたひと)とを比較すると、前者のほうが後者よりも職務態度の平均が低く、職務業績の平均は高い。つまり、自発的転職者は、仕事はよくできるが、職務環境にがっかりしているひとである。

この二つの仮説はデータの分析の結果支持された⁸⁾。つまり、仕事はむしろよくできるが満足していない人びとが組織を去っているのである。また、ワナウス他(1979)によれば、個人の側の変数(たとえば人口統計学的変数)よりも組織的要因(給与や訓練)のほうが転職に対して、自発的、非自発的を問わず、説明力が高い。このことは、個人の定着のために組織の側にできることが多いことを示唆している。

しかし、このような州の雇用促進事務所を利用するひとは、もともと職をよく変わるひとではないか。もしそうだとすると、このサンプルは、やや特異であるかもしれない。また、ワナウスが一方でRJPを提唱しながら、転職についてこのような大規模調査をしていることは、とりもなおさず、彼がRJPをみるときにも、定着率への影響をとくに注視していたであろうことをほのめかしている。

定着率の低い職場が実際に研究調査対象になっていることも事実である。ワ

8) この仮説以外にも、つぎの仮説が立てられていたが、データ分析の結果支持されなかった。職務態度は、職務業績よりも、自発的転職とより強く結びついているという仮説である。これがデータで支持されなかった理由として、調査時点で高い失業率があったことがあげられている。つまり、不満で出ていきたいのだから、出る先がみつかりにくかったという事情があったと推測される。

ナウス自身による電話の交換手の調査では、伝統的なリクルートで（3カ月後の）定着率が50パーセントだったのが、RJPで62パーセントになった。RJPのおかげで大幅に改善されたことに注目すべきか、それとも、RJPを導入してもこの職種ではまだまだ多くの新入社員がやめていたというべきか。

同様に、生命保険のエージェントの場合、第1調査では、伝統的方法で（5カ月後の）定着率が53パーセントであったのに対し、RJP実施グループでは68パーセントであった。生命保険の会社の第2調査では、該当する数字は、それぞれ57パーセントと71パーセントであった。陸軍士官学校（ウェストポイント）では、（1年後の）定着率で比べて、86パーセントと91パーセントであった。

士官学校の例を除くと、RJPを実施しても3、4割もが早めにやめていく職種で、RJPの実験が提唱され実施されていることに注意しなければならない。（ワナウス、1975a）。

Ⅲ. 4. 3. RJPは定着には役立っても、業績には直結しないのではないかと いう疑問

この疑問は、実証データに照らし合わせても、正当な疑問である。RJPを導入した結果、職務への定着率にみられるほどの効果は、職務業績に対してはみられない。このことを、ワナウス（1978）も素直に認めている。

RJPは、職務満足と離職にかかわるが、業績とはあまり強く結びつかない。このことが、日本の産業社会で、ただの手法としてさえRJPが話題になってこなかったひとつの理由なのかもしれない。終身雇用制を前提に転職は例外で定着率に問題のない社会であるとしたら、あえてリアリズムにこだわる必要はない。しかし、日本型雇用システムと労働市場が転換期を迎え、今までよりも転職のチャンスが増え、個の尊重が産業界で叫ばれ、他方で終身雇用の神話がミドルの間でくずれ、キャリアについての自己設計が徐々に重視され始めている今、事情はこれまで慣れ親しんできたものと大いに変わってきている。とくに

「できるひとほどやめる」という兆候がみられる程度に応じて、わが国の企業でもRJPが必要とされるようになるだろう。

Ⅲ. 4. 4. RJPは、仕事のネガティブなことだけを強調することだという誤解

RJPは、会社や社内の仕事について自虐的あるいはマゾヒスティックになって、マイナス面やネガティブなことを公言することなのか、という疑問がある。これは的はずれな疑問で誤解に基づく。たとえば、3Kと呼ばれる職場をもつ業界の会社でRJPを導入すれば、職場のネガティブな面にもふれることになる。しかし、RJPはネガティブなことばかりをマゾヒスティックに並べ立てるのではけっしてない。建設業で応募者にバラ色の職場のように自社の現場について語るよりも、たとえば、「ゴールデン・ウィークでも現場は動いているので休みはとりにくい」と、この産業の会社で働くことのマイナス面も事実にして伝えたほうが、かえって働くことのプライドや仕事のポジティブな面の説明の信頼度も増すであろう。Ⅲ. 5. で後述するように、ネガティブな面とポジティブな面の比率をどの程度にするかというバランスが、RJP導入時の重要な決定事項のひとつとなる。SNET実験のRJPフィルムでもネガティブな記述は、4～6割に抑えたといわれている。

この点についてワナウス自身の声に耳を傾けよう。

「RJPは、特定の職務をやりだまにあげるわけでもないし、また積極的な情報を排除するわけでもない。このことが理解されなければならない。RJPは、典型的な従業員が満足だと経験するような特定の職務（と組織）の重要な諸側面と、ふつうは不満足の種類になるような諸側面とをバランスよく内包しなければならない。積極的な特性と消極的な特性の最終的なバランスは、問題となっている職務の性質によって異なってくる。」（ワナウス1975b. p.53）

Ⅲ. 4. 5. 給与などは、RJPをしなくてもリアルに伝わるのではないかという疑問

たとえば、給与、作業条件、休日数などは嘘のつきようがないので、RJPをしなくてもリアルに伝わるのではないか、というもっともな疑問がある。事実そのとおりである。組織の属性のうち、いくつかのものは、外部者にもリアルに伝わりやすいが、他のいくつかのものはそうはいかない。そのことをうまく実証した興味ある研究に目を転じよう。

ワナウスの初期の研究はSNET実験が中心だが、ワナウス（1976）では、ビジネス・スクールを対象に入学のリアリズム⁹の問題が実証的に検討され、それが電話交換手の場合のRJPと対照的に比較されている。

この研究での基本的結論は、つぎの2点である。ビジネス・スクールの様々な特性のうち、具体的（あるいは外発的ないし外在的extrinsic）なものについて、応募者や新入生はむやみに高い期待を抱きすぎることなく現実的に捉えている。これに対して、抽象的（あるいはビジネス・スクールの生活や勉強に内発的ないし内在的intrinsic）なものについては、非現実的な期待が生まれやすいためか、応募者（外部者）よりは新入生、さらに新入生よりは上級生のほうが、不満足が大きかった。

ここで外発的な要因とは、授業料や大学の立地場所やそのMBAが就職に役立つかというような観点からのビジネス・スクールの客観的な記述である。それらは、学生生活の環境要因（あるいはハーズバーグ流に言えば、衛生要因）である。これに対して、学生生活に内発的な要因とは、そのビジネス・スクールの名声の実際、成績をめぐる競争の厳しさ、教育の質など、入学して学生生活を送らないとわかりにくい要因である。社風が入社しないとわからないのと同様に、校風も入学して実際に学生生活をしないとなかなかわからないだろう。

9) この場合、正確にはRJPというより、RSP (realistic school preview) ということになる。

そのためこれらの内発的な要因は、外部者に説明するときどうしても抽象的になってしまう。(この両者は、因子分析の結果、かなりはっきりした単純構造で分離して得られた2因子から命名された)。

さて「入社」と「入学」ではいったいどこがどのように違うのであろうか。まず、会社の場合とビジネス・スクールの場合との共通点としては、(1)入る(入社もしくは入学)前の応募者や入り立てのひとは、期待をふくらませがちであること、(2)期待の膨張は、給料(会社の場合)や授業料(大学の場合)など数字で具体的かつ客観的に説明しやすいものでは生じにくく、社風や校風、その組織の居心地といったような内発的な要因では過剰期待が起こりやすいこと、の2点が重要である。内発的な要因は、とおりいっぺんの説明では外部者にとってはやや抽象的にならざるをえないからである。たとえば、「神戸大学大学院経営学研究科は、院生間に奇妙な競争はなく自由でコミュニティ感覚があるがそれでも緊張感の高い雰囲気だ」¹⁰と聞いて、大学院での研究生活に、現実主義的なイメージをもつことはできない。しかし、2年でいったい何単位とればいいかといった客観的要件は容易に伝えられる。RJPが最も必要とされるのは、内発的要因の分野である。

電話交換手のような会社での仕事生活とビジネス・スクールでの学生生活の間には、もちろんいくつかの大きな違いがある。この点について、ワナウス(1976)は、つぎの点を指摘している。(1)幻滅するまでの時間幅の差。電話交換手の仕事のように、非常に重要な仕事ではあるが、ほんとうは単調感のある仕事の場合、仕事についてすぐにそのことに気づき、膨らんだ期待を下げなければならないことになるが、ビジネス・スクールの場合には、どうも当初の期待が過剰であったと気づくまでには、数カ月その組織生活を経験する必要がある。(2)組織体に内包されている程度の差。カッツ=カーン(1966)のいわゆ

10) 現時点では、この記述を書いたわたしが大学院生ではない、教官の目で見えての印象に基づくので、そもそもこの記述が正確ではないかもしれない。

る部分的内包 (partial inclusion) が院生の場合にはあてはまる。フルタイムで勤務している電話交換手に比べると、院生は、物理的に大学にいるのはそのひとの時間のうち限られた部分だけである。院生は、週に40時間大学のキャンパス内で生活しているわけではない (そういうひともいるかもしれないが)。電話会社では1〜3カ月で気づく期待はずれに、MBAプログラムだと9カ月くらいかかるのはそのせいではないか。そう考えると、第2の相違点は、第1の相違点とおおいにかかわっている。また、部分的内包と全体的内包 (フルタイム勤務) とでは、個人と組織体との間の心理的契約 (シャイン, 1968) の性質も違うであろう。

しかし、ここでのポイントは、組織の外発的要因ならば、外部の人びとに伝達しやすいが、逆にいうと、パンフレットで簡単にわかる情報だということである。応募者がもっとリアルに知りたいのは、組織に内在的な要因である。ここでのパラドクスは、RJPがより必要な内発的要因の場合、リアリズムに徹した説明をめざしても、その場やコンテキストを離れてしまうと、それが非常に困難になることである。このことは、本稿の結びでも述べるように、ルイス (1980 ; 1990) の強調するRJPへの根本的な批判につながっていく。

Ⅲ.4.6. 定着率や業績を超えて、もっと意味のあるRJP哲学がありはしないかという疑問

これは、わたしが、この研究分野の現状に対してもっと根本的な疑問であると同時に、今後このテーマを探索するときに抱き続けるべき疑問だと思っていることである。

わたしは、RJPが、会社からひとがやめないようにする技法にすぎないなら空しいと思う。定着率、職務業績などの基準以外に、もっと重要なRJPの課題があるのではないだろうか。たとえば、

- ・ある産業で、ある会社で、ある仕事につくという意味をきちんと伝えると

いう課題

就職という重要な人生の決定場面で会社の側が誠実さ・正直さを示す意味を考え直す糸口をRJPが与えはしないか。

会社への入り口で会社は嘘をつくものだと感じた新人は入社後どうなるのか。

・個人の自分探しを助けるという課題

人びとは、学校を出てすぐに自分がなにに向いているのかしっかりとわかっているわけではない。RJPは個を尊重し、個人の自分探しの一助となりはしないか。

・しっかりとくる自分の居場所探しを助けるという課題

ジョブ・サーチ・プロセスは、RJPを使う会社が増えれば、応募者にとって、自分を試される機会というよりも、学習過程になる。それを通じて、自分にふさわしい居場所を自分で判断できるようになるであろう。

もし働くひとの人間モデルを、意味探索人（金井，1991b）に求めるなら、このような課題をも考慮に入れる必要が出てきているように思われる。これらは、新しいマネジメントのあり方を模索する際の様々な問い（金井，1993a）と底通している。

Ⅲ. 5. RJP実施の条件とデザイン・パラメター

ワナウス（1980, pp. 79-84）は、RJP実施上の問題点について、(1)どのようなときにRJPを使うべきかという条件の限定、および(2)RJPを導入すると決めたときに実施のうえではなにに留意すべきかという実施上のデザイン・パラメターのいくつかについて論じている。

Ⅲ. 5. 1. RJP実施の条件

第1の実施の条件には、(1)募集に対する応募の比率、(2)職務の種類、(3)景

気の状態や失業率の3要因がある。

まず第1に、そもそも募集人数に応募が満たない職務では、RJPを実施するなどということは問題にもならない。RJPは、基本的には、応募者の数が、募集人数を十分上回っている組織や職種を対象としている。そのような条件を満たしていなければ、ネガティブな側面もあえて伝えてリアリズムに徹し、応募者の側にわざわざ自己選択してもらう余地がない。逆に応募が多い人気企業や人気のある仕事では、RJPを通じて実際にどのような会社・仕事であるのかを、いやなことも含めきちんと知らせることによって、それでもそれに向いていると自認する本気の応募者に早くからの的をしぼれる。

第2に、RJPは、すでに組織のなかにいるひとの内部移動（昇進やジョブ・ローテーション）よりも、外部から新たに新卒を採ったり中途採用する状況により適合している。内部者以上に、外部から来るひとのほうが外的な期待をもっていたり、また期待を膨らませすぎている可能性が高いからである。

第3に、マクロ経済的な条件も無視できない。失業率が高いときには、RJPはあまり奨められない。不況で職が少ないときには、個人の側に選ぶ余地があまりない。他に就職の機会がなければ、もしRJPを導入しても、（過剰期待に対するワクチン効果はあるが）応募者の自己選択を誘うスクリーニング・メカニズムは作用しないであろう。以上が条件である。IV. 1.で後述するように、日本の会社の人事部の方々とのヒアリングから、わが国ではその他にも考慮すべき条件がある。

III. 5. 2. RJP実施時のデザイン・パラメーター

第2のデザイン・パラメーターには、(1)使用メディアの選択、(2)どのような動機を喚起するのかの決定、(3)RJPを使うタイミング、(4)どのレベルまでリアリズムを徹底するのか最適水準の決定、(5)HRMの変化、組織革新のためにRJP以外になにを導入するのかの選択、の5つが存在する。

まず第1に、RJPのメディアには、SNETのフィルムのようにAV機器を使う以外に、パンフレット、ワーク・サンプル（実際に仕事の一部をやってもらうこと）、口頭のプレゼンテーション、職場訪問、サマー・ジョブなど他の形態のものも使用できる。それぞれに長短がある。とくに口頭でのプレゼンテーションは、フィルムやビデオなどAVベースの材料よりも安価で手軽である。しかし、仕事の中身や組織の様子を口頭プレゼンテーションだけでリアルに伝えるのは難しい。短期の職場訪問やサマー・ジョブには、現場に触れるというプラスはあるが、短いとそれなりにチャレンジングな作業も、ずっと仕事についていると単調で退屈なこともある（cf., カッツ, 1978）ので、かえって誤った像を与える可能性がある。しかし、（ワナウスはふれていないが）RJPの基本哲学が深く浸透していると、リクルータや採用担当者がパンフレットには書かれていない会社の真の姿を伝えるメディアにもなりえる。

第2に、RJPで仕事のたいへんさをきちんと説明することで、期待へのワクワク効果をねらうだけでなく、他の動機、たとえば達成動機を喚起することもできる。達成動機は、チャレンジングな（成功の確率が5分くらいの）課題で、業績やできぐあいについてフィードバックがあり、成果が運や環境によってでなく自分の責任で決まるときに強く喚起されることが、マクレランドの研究で判明している（cf., 金井, 1982）。他の動機をも喚起するためにRJPを導入するのなら、これらの側面から仕事の特徴をリアルに披露する必要がある。

第3に、RJPの情報を授けるタイミングに無頓着であるわけにはいかない。ほとんど内定してから初めてリアルな情報を流すのでは遅すぎる（認知的不協和を低減させるために、マイナス情報は、その時点では無視されるかもしれない）。かといって、その仕事に少し興味をもち始めたばかりのひとに、端からこの仕事のここがつらいなどと強調しすぎるのも考えものだ。タイミングについては、早いに超したことはないのだが、RJPをどの段階で使うのかについて、意識的にデザインする必要がある。

第4に、リアリズムの中身に組織や会社のマイナス面も含むのがRJPの基本だとしても、それをどの程度使用するのかについて選択しなければならない。いいところもわるいところもバランスよく伝えるのが指針ではあるが、実際に20分のRJPフィルムやビデオを作成するとなると、20分内の時間配分をめぐってその比率について方針を立てておく必要がある。

第5に、RJPそのものは、選抜の手順それ自体の代わりになるものでもなければ、RJPが組織革新の代替物になるわけでもない。RJPにできることは、応募者当人による自己選択を助けるというスクリーニング機能と過剰の期待を下げるというワクチン効果とコミットメント増大効果にとどまるのであって、選抜過程のすべてにまたがって新しい手順をセットで提唱しているわけではない。だから、選抜方法や基準を変化しようと思っている場合、さらには組織のエントリー段階に注目して会社そのものに変化を与えようと企画する場合には、他の変化を織り込むようにしなければならない。

Ⅲ. 6. RJPの効果と哲学

これまでのところで、すでにRJPの導入によって期待される効果について、関連するところで述べてきた。スクリーニング効果とワクチン効果とコミットメント効果という3メカニズムは既述のとおりである。ここでエントリー前、エントリー時、およびエントリー後に分けて、それぞれの段階でのRJPの効果を評価する複数の基準を設定すると、表2のようにこれまでの議論を要約することができる。ただし、効果についての徹底的な分析のためには、ワナウス他(1992)が期待について検証したように、既存研究の蓄積の結果に対する厳密なメタ分析が必要になってきている。

表2 RJPの効果の評価基準（エントリーの段階別）

エントリーの段階	評価基準のタイプ	RJPの効果
エントリー前	1. 新人をリクルートする組織の能力	応募者の数は減るがそのなかで良質な応募者の数で測定すべき
エントリー時	2. 新人の当初の期待	RJPのワクチン効果
	3. 個人による組織の選択、つまり個人の欲求と組織風土のマッチング	RJPのスクリーニング効果（積極的な個人の側の自己選択）
エントリー後	4. 当初の職務態度 ・職務満足 ・組織へのコミットメント ・職務についての記述的言明 ・離職を考えること	よくなる ・満足大（2. のため） ・より大（3. のため） RJPのコミットメント効果（外部者として抱いた期待と比べて） ・期待とのずれが減る ・離職を考えることが減少する（ただし、失業率が高いときには、もともとそう考えることが少ないので、この効果は期待しにくい）
	5. 職務業績	RJPの効果は、個人の業績には直結しない。
	6. 定着、自発的転職率	自発的転職の減少を通じて定着に貢献

出所ワナウス（1980），p. 62。RJPの効果の列は，本文中の記述より作成して追加。

さて、RJPのレビューを閉じるにあたって強調しておきたいことは、技法の基盤にある考え方や哲学である。RJPは、確かに手法でもあるが、しかしそれ以上に、リクルートについての基本的姿勢、もしくは組織へのひとの入り方についての基本哲学でもある。ワナウス自身、1980年の著書で、リクルートをめぐる哲学の問題としてこれを捉えている（pp. 34-41）。たんなる手法にすぎないのならRJPがHRMビジョンもしくは人事の基本方針にまで影響を与えることはないであろう。そうではない点に注意したい（ただしワナウス自身ときどき、この基本を見失っているかの議論をしているところもある）。

基本哲学という点から、伝統的リクルート方とRJPを対比するとどうなるのか。それを一覧表にしたのが表3である。

表3 伝統的方法とRJPとの哲学の対比

伝 統 的 方 法	R J P 法
(0) 組織のいいところを外部に売り込むという姿勢	(0) 組織のいいところもわるいところも両面ともリアルかつ誠実に伝える姿勢
問題点 入ってからの期待はずれ	
(1) 応募の倍率が高いほどいいという姿勢	(1) よく考えた本気のひとのなかから選んだ方がいいという姿勢
問題点 多くのなかから選ぶに超したことがないという発想が採用コストをあげる。(注意：RJPで応募者は減ってもやる気があって適しているひとの数は減らない)	
(2) 採用過程のイニシャティブとコントロールを組織内部に維持したいという姿勢 採用は組織の側が主導権をとるべきだという姿勢	(2) 組織に入る個人の立場からは、真剣な就職過程なので、その組織が合うかどうかのスクリーニングを個人の積極性にもっと任せた方がいいという姿勢 採用＝就職の過程で個人は受け身ではないことを生かそうという姿勢
問題点 組織が個人について知ろうとするほど個人は組織についてじっくりとは知れないままに終わる。 また、米国では、1964年の公民権法と雇用機会均等の促進のため、職務にかかわりのない、個人的要因、全人格的要因については組織の側は質問できなくなっているの、まるまるの人間としての適性の判断には、個人の自己判断をもっと生かさざるを得なくなっている。わが国でも、個の尊重とほんとうにめざすのなら、組織への入り口で組織の方ばかりイニシャティブをとりすぎるのは、今後、問題となってくるであろう。	
(3) 組織と個人の欲求を適合させるよりも、組織の必要とする能力と個人の能力を適合させることを優先する立場	(3) 個人の欲求と組織の風土とを適合させることが、能力のフィットと並んで重要になってきているとする立場
問題点 人びとは、それが能力的によくできることであっても、それが自分にとって真にやりたいことでなかったら、長期的にはその職務に疲弊する。 なにがしたいかということは、本人が積極的に考えるべき問題である (cf., 上記の(2)の問題との関連)	
(4) 働く個人の満足よりも職務業績を優先する立場	(4) 働く個人の満足を抜きにして人事のことは考えられないという立場
問題点 米国での研究では、満足と離職率とは負の相関をしているので、働く個人の満足を軽視、無視していると、結局できるひとともやめてしまう。わが国でも、転職が例外的なことではなくなりつつある。	

出所 ワナウス (1980), pp. 34-41の記述を参考に、他のミクロ組織理論の研究蓄積と、わが国の状況を考慮に入れて、表の形に作成。

最後に、RJPは、たんなる技法ではなく、会社のあり方や求める仕事の性質をいかに表現するのが適切であるのかを考えさせる哲学であるということを示す古典的な例示をあげよう。

1900年にロンドン新聞に掲載されたといわれる南極探検隊員の募集広告は、一方で探検といえはかっこいいと思って応募するような勘違いを排除しながら、他方で隊員に与えられるであろう物質的報酬ではないプライドにも言及している。スピリットにおいてすぐれたRJPの先駆けといえなくもない。それは、つぎのイラストレーション3にみるような広告である¹¹。この募集広告は、人びとに感銘を与えたといわれている。

イラストレーション3

ある求人広告

探検隊員求む。至難の旅。
わずかな報酬。極寒。暗黒の長い月日。
絶えざる危険。生還の保証なし。
成功の暁には名誉と賞賛を得る。

出所 香山=速水(1991), p. 36。

IV. 日本企業におけるRJP指向性のパイロット調査

冒頭にも述べたようにRJPという言葉は、日本ではほとんど知られていない。したがって、RJPで定評のある会社を識別するわけにはいかない。しかし、RJPの考え方は、ひとを採用するときの基本にかかわっているので、RJPを紹

11) 物質的報酬はないのに、命をかけてでも熱中し楽しむような行動、たとえば山登りなどの心理の考察については、チクセントミハイ(1975)を参照。

介のため説明すると、人事部の方々は、会社の考え方や自分の意見を語ってくれた。それは体系的なデータ収集というよりはインフォーマルなものではあるが、日本企業におけるRJP指向性を概括するヒントになりそうなので、代表的意見を要約することにした。ここでRJP指向性（RJP orientation）とは、RJPという言葉は使用されていなくても、採用の具体的なやり方、なかんずくその背景の哲学において、本章でレビューしたようなエントリー・マネジメントでのRJPに類似の考え方が顕現化している程度のことをいう。

この節でのもうひとつのよりフォーマルなデータ源は、郵送質問票調査で大量サンプルから収集されたものである。こちらのデータは、前者より体系的ではあるが、紙と鉛筆の質問票でRJPのような未知の哲学・手法をうまく捉えるのが難しく、また微妙な見解を把握するのには適していない。しかし、データはコーディングしやすく、しかも体系的に収集された大量データである。その意味で、インフォーマルなインタビュー調査とフォーマルな質問票調査とは補完的である。

これらは、今後さらにこの研究テーマを深掘りするためのパイロット調査にすぎない。これをきっかけにRJPにかかわるHRMビジョンが多くの日本企業で議論されることを望みたい。

IV. 1. 日本企業でのRJP実施に関するインフォーマルな面接調査¹²

人事部の方々の意見を、(1)RJPにまつわるスタンス、(2)RJPの使いそうな限定条件の2点に分けて、論じることにしてしよう。

12) これまで様々な機会に、ごくインフォーマルではあるが（また説明も本稿の第Ⅲ節ほど徹底したものにならなかったが）、RJPという考えについて日本企業の人事部の方々と意見交換してきた。ここでは、そのなかでも、比較的详细にRJPを紹介した後、グループ・インタビューで意見を得ることのできた1992年12月17日の会合（日本能率協会人事教育研究会）でのやりとりとくに依拠している。当初は、RJPの郵送質問票調査で、RJPについてもっと知りたいという興味を提示された企業の人事部との電話インタビューも計画していたが、材料なしにRJPを電話で説明するのが困難であると判断された。電話によるヒアリングなどは、今後は本稿を材料におこなえるであろう。

IV.1.1. RJPにまつわるスタンス

リアリズムの必要性をそれなりに認めるひとも多い反面、実際問題となるとそれに徹することの困難を懸念する意見が実務家の間では多かった。

リアリズムの必要性がそれなりに認識されるひとつの理由は、うまく採用できたと思ったひとがふとやめてしまったというような例がどの会社でもあるからである。会社生活のあり方についてもっときちんと知らせていたほうがいいかもしれないと、一般的には考えられている。

しかし、実践になるといくつかの困難が見えてくる。まず、人事部がリアリズムの姿勢をとろうとしても、学生の側が結局会社をイメージで選んでいるという点が問題になる。学生は、社会のルールを知らないで、イメージで選ばざるをえないと人事部のひとたちは考えている。また、そのような状況にやや同情的でもあり、やや憤慨もしている。ボールディングを引くまでもなく、われわれは皆イメージの世界の住人である。会社をイメージで選ばざるをえないことは、しかたのないことかもしれない（この問題は、後述するように、そもそもリアリズムは可能か、という問いまで行き着く）。当面の問題は、学生が、リアリズムに基づいたイメージよりも、イメージそのものに引っ張られるという点である。いわゆる「おもしろコマーシャル」や（製品広告ではない）企業

なお12月17日の発表レジメの概要はつぎのとおりである。「真の人材採用の可能性を探る。1.自分の知り方（エビメニデスのパラドクス／自己イメージの3次元／キャリア・アンカー）、2.自社の示し方（イメージ／リアリズム／「成功への道はけわしい」／誰がリアリズムの担い手か、3.情報源（無連結—パンフレット／弱連結—ゆるい知り合い／強連結—親友、親兄弟、親戚）、4.RJP（Realistic Job Preview）（なぜ日本で知られていないのか／RJPの問題を含むシラバス（参考資料1—エントリー・マネジメントについて大学院の講義で使用した授業計画書のコピーを配布）／RJPの問題を含む質問票（参考資料2—HRMビジョン研究会の質問票のコピーを配布）／学生の側のリアリズム：「ぼくはわがままです」）、5.皆さんの会社で何ができるか（経営トップ／人事担当役員／人事部／広報部／リクルータ）。

のイメージ広告もその根底にリアリズムがある限り、イメージが形成・普及されてもいいが、リアリズムの裏付けのないものは問題であろう¹³。

新卒相手にリアリズムは成立しないという最も厳しい意見の持ち主の人事担当者は、採用（就職）過程で「学生もわれわれもお互いにリアリズムに基づいているとは思っていないのだ」という前提に立っていた。それは、学生も誠実に自分を示すわけではないし、企業の側も同じ、という立場である。

リアリズムよりも、希望や共感が大切であるとも指摘された。なにができるかをリアルに伝えるのは難しいから、学生には「あなたはなにをやりたいのか」という問いを最優先にするという意見があった。要するに希望を聞くことがよく重視されている。また、共感というのは、学生と採用担当者との信頼感や相性といってもよい。学生は、何千人、何万人も働いている会社をまるごとリアルに感じることはできない。しかし、自分の目の前にいるリクルータは生身の人間である。そのひとの存在は、リアルで具体的である。そのひととの相性がいいと、その会社に当然いい印象をもつ可能性が高い。

実務的には別個のように思われているようだが、実は、希望や共感は、リアリズムの問題に直結している。それらを通じて交換される情報の性質を考える

13) わたしのゼミの学生が、この点についてつぎのようなエクササイズを教室で実施した。サントリー以外のビールの3社について、会社名や商品名は伏せて、就職誌に出ている自社の紹介のキャッチフレーズ、社長の顔写真、最近入社した若者の声、日経テレコムで検索したその会社の最近の動きを各社ごとに一枚ものの資料にした。（サントリーを除外したのは、サントリーのトップの方々に1992年度に社会人講師として神戸大学経営学部で講義をしてもらったので、社長の顔や会社の概要についてなじみになっているためである。）社長の顔に見覚えがある学生やその企業の記事に覚えのあった学生二人を除くと、だれも「どの資料がどのビール会社なのか」「もしビール会社にいくとしたらこの3枚のうちのどれに行きたいか」という問いにうまく答えられなかった。しかし、実際の就職活動では、社名が分かっているのに、その会社のイメージで人びとは、会社を選ぶのだろう。また、別のゼミで、住宅建設産業の10数社のイメージをCIとのからみで調査しようと計画する学生の報告があった。われわれは、結局その会社の住宅に住んでいない限り、テレビのCFでしか、会社のイメージを捉えられていないようであった。それは、リアリズムに基づかないイメージである可能性もないわけではない。

と、リアリズムでいくのか、会社のいいところだけを見せるのかという基本姿勢の選択に迫られる。

たとえば、リクルータは、学生にとって、リアリズムのエージェントにもなりうるし、イメージの運び手にもなりうる。この点、「OBリクルータで年齢が近ければ、当然リアリズムが出てくるでしょう」、「わが社ではきちんとしたリクルータ教育やマニュアルはないのですが、それでもリクルータになるひとには、会社の現状についていいところもわるいところも伝えるように指導はしています」、「OBリクルータには、『この会社は……』（……は、うわさなどで聞いたネガティブな記述）といわれていますが本当ですか、というような質問がよく出ます」というような発言があった。

RJPの技法的な難しさではなく、その根底にある哲学の実現の困難さは、「その場に入っていない外部者に、その場のコンテキスト（脈絡）を離れて、その場の特徴をリアルに伝達できるのか」という難問である。

これまで、RJPの話を聞いた人事部の方々のなかで、それを個の尊重、個人の自己選択の問題に結びつけて議論したひとはひとりもいなかった。その会社の人事部や社長が個の尊重を提唱している場合も含めてのことである。しかし、会社が入社後の個人に対して個の尊重という姿勢をとるのなら、採用時に、できるだけ応募者の頭数を多くそろえてそこから上位者を採用するという旧来の発想を一步超えて、会社が個人を選ぶ以上に、個人の側が会社を選ぶのだという姿勢を、組織の入り口でもっと徹底すべきではないだろうか。

「会社のいいところを見せて、できるだけ多数の応募者にきてもらって、そこから上澄みのいいところをとる」のが理想の採用戦略だという考えが人事部の人びとの間に一般的であった。RJPの背景にある思想や哲学に共鳴するひとでも、実際にどのように採用していくのかという具体的話になると、やはり多

く引き寄せるに超したことはないという発想にどうしてもはまるようであった。ワナウス流に言えば、わが社をただ「売り込む」とい姿勢である¹⁴。この姿勢のなかにもバリエーションは様々あるのだが、現時点では、各社の人事部とも、とにかく多くの応募者をおびきよせることを第一義にしているようである。就職シーズンの幕開けのころの企業セミナーで、多少応募者が目減りしても、会社の側が業界や会社のややネガティブなところまで学生に提示することはないだろう。

IV. 1. 2. RJPの使いそうな限定条件

日本の産業社会のメインストリームでは、すんなりとはRJPは使えないという意見が大半であった。しかし、このことは、RJPのような発想が全然いらないということを意味しない。これまでの日本の産業社会のメインストリームのあり方に数々の疑問が提示されているこの時期である。当然、条件としては限られてくるが、むしろRJPの積極活用が有望であると考えられるいくつかの領域が、インフォーマルな議論を通じて明らかになった。

それらは、(1)社内公募、(2)少し選抜されて以後の段階、(3)中途採用（即戦力採用）、(4)人材派遣という領域である。

新卒には難しいと主張するひとでも、RJPが使いそうな領域として第1に思い浮かぶのが、社内公募である。新卒とちがって、学生時代のルールは抜け去

14) 大阪工業会のある委員会で、採用活動ですばらしい実績のある（会社の業績もすばらしい）自動車のディーラーの採用責任者の経験談を聞かせていただく機会があった。彼女は、なかなか売るのが難しい高級な書籍や百科辞典のセールスでトップを極めたひとで、社長直々にスカウトされ採用活動の指揮をとるためその会社に来た。彼女は、「採用とは、値段もなく、値引きすることもできない会社というものをまるまる売り込む営業である」という卓見を披露した。とにかく会社を「売り込む」ということなら、RJPとほど遠い伝統的リクルーティングだが、「値段もなく値引きすることもできない」というところに、リアリズムをそれなりにしっかりと意識した彼女のアプローチが垣間見られる。

り、社内にルールをよく知っているひとたちに対してである。イメージだけで、たとえば新規事業というのはかっこいいからといって応募されては困る。社内公募では、必ずしも多数ではなくてもいいから本気のひとだけに応募してもらってそこから適任のひとを選びたい¹⁵。社内公募ではRJPが向いているかもしれないという意見がよく聞かれたので、この領域は、新しいHRMビジョンの実験現場として、有望かもしれない。

第2に、これは以前に別のところでも議論した（金井，1993d）ことであるが、実は、RJPは、これから管理職につこうというようなベテランに、自己をみつめ、自分の仕事を展望するのに、かえって必要なかもしれない。新人などに対していきなりリアリズムに徹してしまうと応募が減るのが恐いと考えがちの人事部も、会社に入って少し選抜されて以後の段階の人びとに対してなら、むしろこれから就こうとする職種についてもっとリアリスティックなイメージをもって挑戦してほしいと希望している。

ワナウスは、過剰期待の修正というワクチン効果の観点から、すでにその会社に入っているひとより新卒にRJPは重要だと考えているが、自己選択によるコミットメント増大効果の観点からは、すでにその会社である程度仕事の実績のあるひとたちに対する社内公募の場合や管理職その他のより選ばれた仕事に抜擢する場合に（つまり、以上検討した第1、第2の限定領域に対して）、いっそう重要になるのではないかと、日本の産業社会の現場の人びとは考えている。

15) この意見を出したひとは、自動車産業に勤務していた。この意見に賛同したある人事スタッフは、新規事業にも熱心でうまく多角化してきた公益企業から来ていた。この公益企業は、アイデアの社内公募でも有名である。アイデアのときは低くても、イノベーションを考えているひとを探し出すのにアイデアの公募はいいといわれる。アイデアの社内公募はその意味では応募が多ければ多いほどいいのだが、ポジションの社内公募では、やたら応募が多いよりも、その新しい（これまでこの会社になかった）仕事について現実主義的な期待をもって、それでも絶対やりたいと燃える（たとえ少数でも、そのような）ひとたちのなかから選ぶほうが効果的であるはずだ。

これは、ワナウスらのように米国の産業社会というコンテキストでRJPを提唱しているひとたちが気づいていない論点である。

第3にRJPがわが国でも有効だと示唆された領域は、中途採用である。即戦力として採用したいと計画している人びととの面接は、イメージ先行ではなく、RJPに近いといわれる。わが国では、一部の例外的企業を除くと、学生は就職するというより、就社する。どの職種につくか決めないまま採っているの、仕事そのものについてリアルに語るのは難しい。しかし、即戦力になるひとの中途採用の場合、職種限定型の募集であることが多いので、RJPに近いような対応が可能なのであろう。

第4に、人材派遣企業のスタッフおよび派遣社員を使用している会社のひとから、この種の流動性のあるマンパワーには、RJPが有効に活用できるかもしれないという意見があった。このようなマンパワーの担い手には、終身雇用制のようなものがない。派遣は基本的には短期である。短期なので、受け入れ側の人事の担当者も、ホンネで現実主義的に語ってくれることが多い。ずっといるつもりで入った会社を若い間にやめるひとには、とりわけいい大学を出ているひとほど、「やりたい仕事ではなかった」という感想をよくもらすそうである。「派遣のひとには、RJPに近い形で、本当のことを細かくいってやらなければだめだ」というストレートな意見が人材派遣業のスタッフから聞かれた。

第3の中途採用と第4のフリーターは、これまで日本の人事慣行の中心ではなかった。しかし、今後のHRMのあり方を考えるうえで無視できない領域である。その領域でRJPの適用可能性が示唆されているわけである。

IV. 2. 日本企業のRJP指向性に関する郵送質問票調査

労働省を拠点として新たなHRMビジョンを探るために実施された質問票調

査に、RJPとその効果にまつわる質問を挿入した。調査は、1993年1月から3月にかけて原則として郵送法で実施されたが、一部の会社については、留置法が用いられた。サンプルは、規模と産業がばらつくように定められたが、大企業からの回答が少なかったので、セカンド・ウェーブの実施時には、訪問調査や電話でのフォローがなされた。有効回答率は、17.5パーセント（N=263）であった（その後のフォローで総サンプル数は428票になった）。この手の調査は通常、大企業中心になされることが多いが、このデータには多数の中小企業が含まれている点に特徴がある。そのため、以下の分析では、全サンプルでパターンを探る以外に、規模別のサブサンプルでの分析結果にも注目する。大企業と中小企業は、つぎのようなオペレーショナルな基準で分けた。従業員1,000人以上を大企業に、従業員300人未満を小企業に分類した¹⁶。また、サービス業と製造業との違いをみるために、両者のサブサンプル別の分析もおこなう。広義のサービス業に含めたのは、金融、保険と（質問項目でストレートに自社を）サービス業と回答した企業である。製造業のサブサンプルは、所属産業を尋ねた質問項目に、文字どおり製造業のカテゴリーであると答えた会社から成っている。建設業からの回答企業が比較的多かったので、特定の産業としてはこれに注目した。その理由は、3Kなどという言葉が流布してしまっているので、仕事の性質を説明するのにイメージ点ばかりでなくリアリズムを意識せざるをえない業種だからである。

サーベイ・データの分析結果の一部を、(1)RJP指向性の測定、(2)RJP指向性とRJPの成果との関係、(3)RJP指向性と学生にとっての情報源との関係、(4)RJP指向性と配置決定との関係、の順に検討していくことにしよう。

16) このカットオフ・ポイントの間に入っている会社、つまり従業員規模で、300人から999人までの会社は、規模別のサブサンプルからは除外した。大企業と小振りの会社とを明瞭に分けるためにこの中間ゾーンを除いたのである。また、ここを除去しても、幸い今回の調査では、むしろ大企業が少な目で、中小企業が多かったので、サンプル・サイズとしては十分の数の従業員300人未満の会社があったからである。

IV. 2. 1. RJP指向性の測定

RJPというコンセプトは、日本では知られていない。したがって、ストレートにその言葉を用いることはできない。そこで、この調査ではつぎのような7つの質問項目で、その企業が人事の方針としてどの程度RJPに近い考え方をとっているのかを測定した。スケールは、1.まったくちがう、2.ややちがう、3.どちらともいえない、4.かなりあてはまる、5.まったくそのとおり、のリッカート・タイプ5ポイント尺度である。「以下の各項目は、採用活動の基本姿勢を記述しています。貴社の採用政策にどの程度あてはまりますか」という質問の文言を用いた。

- (1) 多少いやなことでも、この会社の実際を知ってもらうために、面接の初期の段階から明言するようにしている。
- (2) 採用担当者にもっばらしい会社のイメージをさわやかに訴えさせるようにしている（逆転スコア）
- (3) 会社案内には書けない、わが社の挑戦課題や弱みも、面接時には極力伝えるようにしている。
- (4) 採用活動に関しては、イメージよりもリアリズム（現実主義）を優先している。
- (5) この会社での仕事の喜びとあわせて、仕事のつらさもきちんと伝えるようにしている
- (6) この会社の長所ばかりでなく、短所もわかったうえで来てもらえる人材を望む
- (7) イメージ先行と言われてでも、プラスの企業イメージやプラスの仕事イメージを創っておきたい（逆転スコア）

これらの7項目のうち、項目(2)と項目(7)は、逆転スコアである（RJP指向の高さではなく低さを測定している）ので、つぎのような合成指標を算定して、それをRJP進行度（RJPP）もしくはRJP指向性と名づけた。

$$RJPP = ((1)+6-(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+6-(7))/7$$

産業別のRJP指向性のスコアは、表5に示すとおりである。産業間にとくに大きな差はない(1要因分散分析でNS)が、サンプル数が少なかった公益企業を除くと、相対的に、RJP指向性が高かったのは、サービス業と建設業であった。

表5 産業別のRJP指向性の平均値の比較
(分散分析)

産 業 (サ ン プ ル 数)		平均 (標準偏差)
建 設 業	(N= 33)	3.70 (.50)
製 造 業	(N=274)	3.63 (.50)
公 益 企 業	(N= 2)	3.80 (.28)
(電気, ガス, 水道)		
運 輸・通 信 業	(N= 18)	3.61 (.45)
卸 売・小 売 業・飲 食 店	(N= 45)	3.58 (.43)
金 融・保 険 業	(N= 7)	3.63 (.34)
サ ー ビ ス 業 (狭義)	(N= 36)	3.71 (.47)
そ の 他	(N= 8)	3.25 (.53)

注 F (7,415) =1.01, NS

IV. 2. 2. RJP指向性とRJPの成果

RJPの成果の評価基準が複数あることをさきに確認した。この調査では成果についていくつかの基準から測定できるように2通りの質問のしかたをした。

ひとつは、リッカート・タイプ5ポイント尺度で尋ねた問いである。「ここ2, 3年の新規採用者の組織への関わりかたについてお尋ねいたします。以下の各項目がどの程度貴社の新人にあてはまりますか」という問の文言で、つぎの4項目に回答してもらった。

- (1) 仕事の実際に非現実的な期待を抱くひとはきわめて少ない。
- (2) 同業他社の同種の仕事をする従業員を念頭におくと定着率が高い。
- (3) 入社後の仕事での役割をしっかりと明確に自覚している。

(4) 入社前と入社後の期待のずれに相当のショックを受けるのがむしろ通常である。

もうひとつは、よりハード・データに近い形で、つぎの3項目について、パーセンテージで回答を得た。各項目の□□のところに数字を記入してもらった。

(5) 最初の配置でうまく適応できていないと判断されるひとは、人事部のフォローでは、約□□パーセント

(6) 最近2, 3年の新人の定着は、約□□パーセント

(7) 最近2, 3年の要員計画に対する必要人員の採用実績は、約□□パーセントを充足

これらの複数の評価基準に対する、RJP指向性のもたらすパフォーマンスは、表6に示すとおりである。

表6 RJP指向性とRJPの成果の評価基準との相関
(相関分析)

	全サンプル (N=428)	大企業 (N=84)	中小企業 (N=290)	サービス業 (N=43)	製造業 (N=274)	建設業 (N=33)
新人への効果 (問31)						
(1) 期待へのワクチン化	.109*	.113	.097	.147	.093	.233
(2) 定着率の高さ (同業他社比較)	-.007	.068	-.080	.134	-.071	.014
(3) 入社後の役割自覚	.123*	.281**	-.091	.089	.139*	.181
(4) リアリティ・ショック(R)	-.151**	-.090	-.131*	-.363*	-.120*	-.033
採用・配置のパフォーマンス (問32)						
(5) 最初の配置での不適応者の パーセンテージ (問32(6))	-.058	-.019	-.035	-.076	-.025	-.337#
(6) 最近2,3年の新人の定着率の パーセンテージ (問32(7))	.040	.045	-.025	.138	.054	.168
(7) 最近2, 3年の要員の採用実績の パーセンテージ (問33(8))	.124*	-.039	.109#	.232	.135	.273

注 (1) 欠損値は、ベアワイズに処理

(2) * $p < .05$, ** $p < .01$; # $p < .10$

まず、表6における第1の項目は、ワナウスのいわゆるワクチン効果にかかわっている。RJP指向性は、ここでのデータでも非現実的な期待を抑制するのに役立っているようである。この効果はとくにサービス業と建設業でより顕著である（統計的な有意性水準は、サンプル数が大きいためNSではある——以下の分析でサブサンプル別の結果を論ずるとき、中小企業と製造業は大サンプルだが、それ以外のサブサンプルはサンプル・サイズがかなり小さいことに注意されたい）。ある建設会社の人事部のひとは、この産業ではゴールデン・ウィークでも現場は休みではないのが常態なのに、その時期に学生時代の彼女とドライブ計画を練っていた新人のケースにふれ、そういうこと（入ってからのリアルティ）は、事前にもっと伝えるべきだと嘆息していた¹⁷。連休だからといって気楽に休めると勝手に期待されたら困る業種である。それ以外にも、職場の実際を、建設業では事前に知らせておく必要度が高いのかもしれない。サービス業の会社の間でも相関係数が高かったのはなぜだろうか。これは、今後ヒアリングを通じて解明すべき論点である。推論にすぎないが、製造業と比べて、仕事の性質が漠然としているからかもしれないし、また対面接触で顧客に常に接するサービス業の現場では接客にまつわる気苦労が大きい、したがって向いていないひとにはつらいからRJPの必要度が高いのかもしれない。

第2に、入社後の仕事での役割をしっかりと認識してもらうのに、RJPはいくぶんか貢献している（表6の項目(3)参照）。これは大企業でとくに顕著であった（ $r=.281$, $p<.01$ ）。大企業においてこそ、RJP指向性を高めることが、仕事の役割知覚に対してより大きなインパクトをもっているのである。このインパクトは、サービス業よりも、製造業や建設業でより高かった。

第3に、RJP指向性の増大に応じて、入社後のリアルティ・ショックが低減されている（表6の項目(4)参照）。リアリズムをないがしろにしていると、新

17) 今回の調査とは別の機会に、インフォーマルに聞いたことである。

人の入社前後の期待のずれが大きくなってしまふ。リアルに伝えると、期待のずれが小さくなりショックを和らげるのであろう。リアリティ・ショックの低減という基準からは、サービス業でRJPの効果が最も強力であった ($r=.363$, $p<.05$)。しかし、なぜか建築業では同等の効果がほとんど皆無であった。建設業では、RJP指向性を高めると、一方で過剰期待へのワクチン化、入社後の役割知覚の明瞭化、さらに(後述するように)初期の不適應者の比率の低下に大きな効果があるのに、他方で、RJP指向性の増大はリアリティ・ショックの低減には役立っていない¹⁸。

第4に、RJPの導入で期待される効果として、米国の研究では定着率がまっさきにあげられていたが、同業他社との比較でみる限り、サービス業を除くと、わが国ではこの面での効果はあまりないようである。おそらく労働市場の違いや、雇用制度の違いのせいであろう。最近2、3年の新人の定着率のパーセンテージで尋ねた場合も、ほとんど効果がなかった(表6の項目(2)と項目(6)参照)。ここでも、サービス業と建設業が例外である。ただし、サービス業の場合におけるRJPの定着率に対する効果は、同業者との相対比較ではプラスであったが、パーセントの水準では、マイナス効果であった。建設業の場合、前者ではプラスもマイナスの関係もなかったが、後者ではプラス ($r=.168$, NS) であった。これらの結果の解釈は困難である。推論になってしまうが、建設業の場合を少し考えてみよう。データによれば、リアリズムを導入したからといって、定着が同業他社に比べてよくなるわけではないが、しかし定着する新人の絶対的なパーセンテージは増大するのである。つまり、RJP指向性を高めたからといって、建設業のある特定の会社の定着率が同業他社と比べて高まるわけではない

18) RJP指向性を高度にすることによって、過剰期待を抑え、入社後の役割知覚を鮮明にすることはできても、建設業ならではの入社後のリアリティ・ショックは低減できないことをデータは物語っている。しかし、もしそうなら、なぜリアリティ・ショックを和らげることができていないのに、新人の定着率がRJP指向性で向上するのか。その背景にある事実やロジックは、このサーベイ調査だけでは不明である。

のだが、その会社に入った新人の最近2、3年の定着率は、（他社と比べてではなく）実績のパーセンテージにおいて向上しているのである。このことは、建設業のような業種では、特定の会社というレベルよりも、産業レベルで仕事の性質についてRJPで知らせる効果が生じることを示唆している。この産業で働いてみたいという漠然とした希望をもっている学生のことを考えてみよう。その学生は、よほど特定のある会社に特別な愛着がない限り、同一産業の他の会社にも就職活動をするはずである。仕事の性質についてイメージが（よすぎる場合か、わるすぎる場合かを問わず）先行しすぎている業種では、特定のいくつかの会社がRJPをより強く指向していても、そのことは実は自社だけの採用後の定着率という意味でのパフォーマンスを高めるのではなく、業界レベルの定着パフォーマンスを高めていることになるのかもしれない。実際にどんな仕事をさせられるのかについて誤解の多い業種では、産業レベルでのRJP広報をおこなうことが、より適した人びとのその産業への流入と定着を促進するうえで肝要であるといえよう。

第5に、最初の配置場所で不適応になったひとのパーセンテージは、RJP指向性とほとんど関連がないようであった（表7の項目(6)参照）。ここでも、非常に興味あることに建設業がおもしろい動きを示している。この産業でのみ、RJPは、初期に不適応になるひとの比率を下げている（ $r = .337, p < .10$ ）。全サンプルおよび他のサブサンプル別の分析では、なんらRJP指向性と初期の組織生活での不適応率との間には、関係がみられなかった。この点を深く理解するためには、建設業など特定の業種について、RJP指向性という観点から、HRMのエントリー・マネジメントについて、インテンシブな定性的研究が、今後必要とされるであろう。それによって、他の評価基準でもみられた建設業でより際立った特徴が明らかになるであろう。

第6に、採用実績については、辛口のRJPが必ずしも要員計画を大きく乱すわけではないことが確認されている（表6の項目(7)参照）。それどころか、大

企業だけを例外とすれば、他のサブサンプルでも全サンプルでも、RJP指向性と採用実績とはかなり強く正の相関を示している。ここでも、不適応者の低減という効果の場合と同じように、建設業でより大きな相関がみられた ($r = .273$, NS)。サービス業でも、RJP指向性を強化したほうが、かえって採用実績が向上している。RJPを導入すると、応募者の数が減り、そのため必要とする人員を補充できなくなるのではないか、という疑問がRJP哲学に対して根強く存在する。その点から、ここでの分析結果は興味深い。RJP指向性は、むしろ採用実績を高めているのである。よりふさわしい会社を自己選択をするひとは、冷やかに会社訪問にくるひとよりも、実際に内定通知をアクセプトする可能性が高いという、RJP提唱者のワナウスのいうロジックがかなり現実にもあてはまるようである。また、大企業では、RJPは、採用実績にマイナスの効果もないかわりに、積極的な効果もない。これはつぎのように考えるとのものである。大企業には、その知名度ゆえ募集している数くらいの新人が、RJPを推進しているかどうかにかかわらず来るのであろう¹⁹。

IV. 2. 3. RJP指向性と学生にとっての情報源

さきのII. 1項でエントリー・マネジメントの既存研究のレビューで、いったん入社すると新しい環境に適応するために新人には様々な情報源があることにふれた。フィードバックは、適応のための資源である。入ってからに比べると、入社前の情報源は、ずいぶんと限られている。しかし、RJPを実施するには、その限られた情報媒体をうまく活用しなければならない。

その点を検討するために、質問票調査で就職に際して学生が接することができるであろう情報源やアドバイス源の各々について、会社の側の姿勢を重視度

19) 測定が難しいので今回のサーベイ調査では扱わなかったが、採用実績について要員をどの程度満たしたかという定量的評価（つまり、ヘッドカウントが合ったかどうかの評価）だけでなく、よりふさわしいひとが採れたかどうかという定性的判断で、RJPのこの面での評価を今後調べてみる必要がある。

という観点から尋ねた。情報源のカテゴリーとしては、(1)会社案内、(2)リクルート、日経、ダイヤモンドなどの媒体、(3)その他のパンフレット（「どのような」パンフなのか特定化してもらうための短い自由記述欄をこの項目には付加した）、(4)採用担当者、(5)採用担当者以外の貴社の若手社員の素顔、(6)採用担当者以外の貴社のベテラン社員の素顔、(7)マスコミに載る社長の声、(8)貴社の取引先、お客筋の声、(9)同業他社、(10)応募者の両親、の10項目について重要度を尋ねた。スケールは、1.全然重視しない、2.ほとんど重視しない、3.やや重視する、4.かなり重視する、5.非常に重視する、の5ポイント尺度を用いた。問の文言は、「貴社に入社希望する応募者が接する情報源のうち、貴社としては（対学生関係で）どれをとくに重視していますか」である。

このようにして測定された情報源の各項目重要度とRJP指向性との相関のパターンは、表7に示すとおりである。

表7 RJP指向性と学生にとっての情報源に対する会社側の重視度
(相関分析)

	全サンプル (N=428)	大企業 (N=84)	中小企業 (N=290)	サービス業 (N=43)	製造業 (N=274)	建設業 (N=33)
入社前の情報源（問30）						
(1) 会社案内	.035	-.088	.068	.121	.039	.180
(2) リクルート、日経、 ダイヤモンド等の媒体	.036	-.100	-.000	.274 [#]	.032	.267
(3) その他パンフ	.062	-.176	.084	.247	.083	.135
(4) 採用担当者	.099 [*]	.135	.040	.195	.080	.180
(5) 採用担当者以外の若手社員	.080	.080	.009	.172	.015	.396 [*]
(6) 採用担当者以外のベテラン社員	.097 [#]	.176	.068	.179	.076	.386 [*]
(7) マスコミに載る社長の声	.073	.187 [#]	.045	.201	.096	.407 [*]
(8) 取引先、お客筋からの声	.087 [#]	.064	.081	.370 [*]	.029	.286
(9) 同業他社	-.089 [#]	-.180	-.059	.006	-.110 [#]	-.008
(10) 応募者の両親	-.004	-.090	-.004 [#]	.125	-.028	.065

注 (1) 欠損値は、ペアワイズに処理

(2) * $p < .05$, # $p < .10$

まず第1に、全サンプルでみると、RJPの推進に際して会社の側がいちばん重視しているのは、採用担当者であることがわかる（ただし、相関はさほど大きくない。 $r=.099$, $p<.05$ ）。リアリズムの担い手としての採用担当者の役割については、インフォーマルなインタビュー調査の結果と一致している。しかし、サブサンプル別にみるとずいぶん様相が異なる。採用担当者の重視度とRJP指向性との相関がとくに大きいのは、サービス業と建設業（ $r=.195$, $r=.180$, ともにNS）で、ついで大企業である（ $r=.135$, NS）。中小企業では、おそらくOBリクルータを体系的に活用していることが少ないせい、この相関が低い。また、全サンプルでみると、会社案内、リクルートや日経などの就職案内、およびその他のパンフレットの重視度とRJP指向性とはほとんど相関していない。ところが、ここでもサブサンプル別に結果をみるとつぎの2点が注意を引く。ひとつには、大企業の場合のみ、フォーマルな会社案内やリクルートブック、その他のパンフを重視している度合いは、RJP指向性の高さではなく低さにかかわっている。つまり相関が負なのである。このことは、大企業の人事部が、リアリズムを指向するなら、むしろこれらリクルート・ブック型の媒体には頼らないほうがよいと考えていることを物語っている。もうひとつ注意を引く点として、サービス業と建設業で、これら公式の媒体の重要度がRJPの進行とけっこう相関していることである。とくに、リクルート、日経、ダイヤモンドなどの媒体を重視している程度は、かなり高い相関係数になっている（ $r=.274$, $p<.10$; $r=.267$, NS）。なぜ、これらの業種で、リアリズムを高めるための情報媒体として、（ふつうはあまり特徴がないとされがちな）リクルートブックなどの重視度が高いのだろうか。今後この点をふまえたヒアリング主体の調査が要請されるであろう。

第2に、全サンプルではとくに目立たないのだが、規模別のサブサンプルでみると、エスタブリッシュした大企業では、マスコミに載る社長の声を重視する程度とRJPの進行度とがよく結びついている（ $r=.187$, $p<.10$ ）。中小企業

では、おそらく社長の発言がマスコミで報じられることがあまりないであろうから、この媒体は重視しようがない。重視してもあまり目立たないからRJPとつながってこない。ここでの相関分析からみる限り、中小企業の場合、どの項目も相関が低い。ふつうに考えつくような媒体を通じて、中小企業がリアリズムを導入するのは難しいのかもしれない。あるいは、さきにRJP導入の限定条件で述べたように、応募が十分にあるのかどうかが問題になるような組織体には、RJPは向いていないのかもしれない。

さて、大企業の場合、学生にとってインパーソナルなマスコミ経由の社長の声が、より親密に出会うはずの採用担当者の話以上にRJP推進の担い手として重視されているのはなぜであろうか。社長の発言は、通常マスコミに載るがゆえに、タテマエ、リップサービスに終わる場合が多いと考えられる。だから、リアリズムを伝える経路として、それは一見適していないように思われる。ただひとつ納得のいく解釈を探すとすれば、大企業では会社案内やリクルートブックなどでリアリズムが伝わらないとあきらめているので、おりの社長の発言のほうが、ぼろりとホンネが混じるので現実感が高いと考えられているせいかもしれない²⁰。大企業のサブサンプルの相関分析を表7で縦にみていくと、マスコミでの社長の声は、他のどの項目よりも高い正の相関 ($r=.187$, $p<.10$) を示している。ただし、産業別にみるともっと大きな相関係数の値がみられる。業種としては、建設業で次いでサービス業で、社長の声の役割が大きいようである (それぞれ, $r=.407$, $p<.05$; $r=.201$, NS)。

第3に、入りたいと思っている会社の外部の声としては、その会社と取引のある他の会社や顧客の声と、同業他社の声とがある。そのうち、同業他社の声については、基本的には、そのRJPへの効果は弱いか、あってもネガティブで

20) ミドル、ホワイトカラーの処遇をめぐる組織のリアリズムについては、一部の会社では、皮肉なことに社長の発言 (しばしば失言) が、大きくマスコミに報じられ、その会社の人的資源に対する現実主義的なスタンスが、思わず露呈されている。それは、もちろん会社案内には書けないことである。

ある。ある会社に応募する学生は、その会社の属する産業に興味をもっていれば、当然競合他社にも足を運ぶであろう。そこで、「他にどのような会社を受けていますか」というようなやりとりになれば、他社についての意見を自然と耳にすることになる。また、実際に同じ産業内の、ある会社とある別の会社との間で迷っていたら、積極的に意見を求めるであろう。しかし、この情報が中立的、あるいはリアリスティックであるとは考えにくい。データからは、人事部のひとたちが同業他社からの声をRJPの進行には効果がない、あるいはマイナス効果だと考えていることが判明した。

これに対して、取引先の声は、サービス業で際立ってRJP指向性との相関が高い ($r=.370$, $p<.05$)。製造業での相関はない。たとえば、流通業や小売りを考えればわかるとおり、この業種の会社は、常に顧客や仕入れ先と対面で日常的に接触している。実際に自分がお客さんとしてそのサービスを利用したり、そこで買い物したときの印象からその会社について（少なくとも会社案内よりは）リアルに知ることになる²¹。入りたいと思う会社について、その会社と取引関係のあるひとの意見は、同業他社の声よりは中立的であろう。なお、取引先からの評判の重要度とRJP指向性との相関は、サービス業に次いで、建設業でも高い ($r=.286$, NS)。

第4に、これまですでにいくつかの項目でふれてきたことだが、建設業が全サンプルもしくは他のサブサンプルと比べて、独特な相関パターンを示していることが注意をひく。日本の産業社会でも、RJPのような哲学や手法を考えるのが意味あると思われる職場は、なんらかの理由でイメージがよすぎて入ってからの幻滅が大きい業種（たとえば、ファッション関係の会社）、新人の定着がわるく高い離職率に悩んでいる職種（たとえば、証券業界の営業）、あるいはリアリズムを多少とも伴いながら3K職場というようなネガティブなイメー

21) 製造業でも、産業財メーカーでは、取引先からの声の重要性が増すかもしれない。

ジが一人歩きしてしまっていてそれに対処する必要のある業種（たとえば、建設業の現場）の3通りである。第3の例に当たるといふ理由と、サンプルの分布が多かったので単独の業種でひとつのサブサンプルとして扱えそうだという理由とにより、建設業だけを独立に取り上げて相関分析をみることにしたのであった。表7でみる限り、確かに実際建設業は、RJPを進めるうえでどの情報源を重視するのかという観点からも、かなり独自のパターンを示している。

第5に、これまでのインフォーマルなヒアリングで、しばしば両親の声が、就職の情報源、アドバイスとして、いい意味でもわるい意味でもよく出てくるので、この質問票調査にもこの項目を入れてみた。いい意味では、他の情報源以上に親身に考えてくれるからである。わるい意味では、その情報やアドバイスが必ずしも適切ではない（さらに極端な場合には、学生個人にとっても企業にとっても迷惑になっている）からである。とくによく耳にした意見は、非常に優良な中小企業でも、親が反対するので、応募者の最終説得に苦労するという採用担当者の声である。その意味では、RJP指向性と学生への情報源としての応募者の両親に対する人事部の重視度とは、負の相関をするのではないかと、事前には予想された。結果は、中小企業に限らず他のどのサブサンプルでも、全サンプルでも、RJP指向性となんら関係がなかった。リアリズムの推進に際して、あまり両親の声を気にすることはないようである。

さて、この本稿では分析の対象とはしなかったが、RJP指向性とかかわる学生の就職情報源については、ここであげた10項目とは異なるところで、独自の取り組みが必要なのかもしれない²²。フィルムやビデオを作成するところまでいかなくとも、ある職種については、プルーデンシャル保険がおこなったようなユニークなパンフレットが発案される必要があるのかもしれない。この点に

22) 今回の質問票調査の問32で、「貴社では採用向けの『戦略広報』をしていますか」という問に「はい」と答えた回答者に自由記述でそれを「どのように展開していますか」と尋ねたが、アンケートの形式では十分に意味のある回答を得られなかった。今後の定性的な調査では、この点もつつこんで聞くに値するであろう。

ついてわが国における稀な例として、キリンビール株式会社の関連会社キリンレモン・サービスにおける試みがある。ドキュメンタリー風の小説のような冊子で、その会社で営業をすることのつらさと誇りがバランスよく感動的にリアルに描かれている(キリンレモン・サービス株式会社総務部人事担当企画、(株)ユー・ピー・ユー製作『僕の面前には、オフロード——The Way Looking for My self』1988)。

IV. 2. 4. RJP指向性と配置決定

リアリズムがうまくエントリー・マネジメントに導入されると、個人の側は、その会社で実際にどのような仕事をやるのかについて、伝統的な採用法をとっている場合よりも、しっかりとした期待をもっているはずである。したがって、人事部としても、入社後の配置について、個人の持ち味と会社の特徴とのマッチングをよく考えた配置をしなければならない。たんなる要員計画で、頭数合わせのパズルのようにひとを動かすのではなく、本人の能力、適性、希望と会社の人事方針やさらには経営戦略まで見据えたうえで、新人の配置がおこなわれる必要がある。

この点につき、上記の情報源の重視度の場合と同じ5点尺度で、表8にあげる6項目について、「配置の決定に際して、どの程度重視しているか」を尋ねた。この表には、この重視度とRJP指向性との相関のパターンが示されている。

表 8 RJP指向性と配置決定における重視項目
(相関分析)

	全サンプル (N=428)	大企業 (N=84)	中小企業 (N=290)	サービス業 (N=43)	製造業 (N=274)	建設業 (N=33)
配置決定における重視項目						
(1) 本人の一般的な能力	.118 *	.046	.133 *	.252	.128 *	-.089
(2) 本人の仕事に対する適性	.081	-.016	.124 *	.177	.156 *	-.167
(3) 本人の希望	.097	.107	.121 *	.104	.119 #	.311 #
(4) 会社の要員計画	.053	.075	.021	.009	.035	.303 #
(5) 採会社の人事方針	.184 *	.122	.147 *	-.075	.162 **	.378 *
(6) 会社の経営戦略	.122 *	.011	.124 *	.195	.076	.140

注 (1) 欠損値は、ペアワイズに処理

(2) * $p < .05$, ** $p < .01$; # $p < .10$

全サンプルをみると、個人の側の能力と会社の側の人事方針と経営戦略の3項目への重視度が、RJPと相対的に強くかかわっている。しかし、サブサンプルごとによりパターンが違うのでそれを順にみていくことにしよう。

第1に、大企業では、個人の適性や会社の戦略の項目における相関がほとんどゼロである。RJPを推進しているがゆえに、適性や戦略とのからみで新人を配置するということは、かえって大企業ではおこなわれていない。表8の大企業の例で項目間での相関係数の大きさをみると、相対的には本人の希望と人事方針を配置に関して人事部が重視している会社のRJP進行度が高い。個人の能力ばかりでなく、それ以上に個人の希望を重視していることのほうがRJPの進行と高い相関を示している。これは、RJPの本来のねらいと一致する結果である。

第2に、中小企業では要員計画がRJPとの関連ではとくに問題にならないことが目立つ。それ以外の項目では、いずれもある程度の大きさの正の相関を示している(rのレンジが.121と.147の間ですべて5パーセントの有意性水準

である)。RJP指向性との相関は、かなり一様である。とくに際立って相関の高いものはない。

第3に、サービス業では、個人の能力と適性、会社の戦略のところで相関係数が相対的に大きい。逆に、会社の要員計画や人事方針のところでは小さい。リアリズムに熱心なサービス業の会社は、配置にあたって、能力と戦略にとくに注意しているわけである。

第4に、製造業では、会社の側の要因をみると、要員計画の重視度の相関係数が低いのはサービス業と類似しているが、人事方針と経営戦略の重視度がサービス業の場合と逆転している。メーカーでは、RJPをめざす会社ほど、新人の配置に関して人事方針が尊重されている。サービス業ではRJP指向性との相関の高かった戦略は、メーカーの間ではRJPとかかわっていない。

第5に、ここでもまた、建設業だけは、とおりの解釈を拒むほどに、際立ってユニークな相関のパターンを示している。それは、全サンプルでも、あるいはその他のサブサンプルでも見られなかったパターンである。建設業では、RJP指向性の高い会社ほど、新人の配置決定で、顕著に本人の希望と会社の人事方針と要員計画をいっそう重視している。その相関係数はかなり高い（それぞれ、 $r=.311$, $p<.10$; $r=.303$, $p<.10$; $r=.378$, $p<.05$ ）。これらと比べると値は小さいが、戦略も他のサブサンプルと比べると、サービス業の場合について高い相関係数を示している。また、たいへん不可解なことに、この産業でのみ、個人の適性という項目で相関係数が負の値を示しているが目立つ。つまり、RJPの進んでいる会社では、むしろ適性を軽視した配置決定がおこなわれているということをこの相関は示している。

これらの項目を配置の決定時に重視すること（あるいはしないこと）とRJPの進展とがいかなるロジックで関連性をもつのかは、本調査からは不明であり、今後の産業ごとのケース・スタディにさらなる探求を期待したい。

V. 結 び

シャイン (1968) は、組織に入ってから社会化に対する個人の反応には 3 通りあるという。それは、反発と創造的個人主義と画一性である。組織の価値や規範のすべてに反発するのも、すべてを画一的に受容するのも問題である。独創的なことをしそうなひとを普通のひとにしてしまうのが社会化なら問題である。創造的個人主義という用語は、基軸となる価値は受容するが、それ以外のものはうのみにせず、自分で考えるひとを指している²³。

多くの企業で経営者も人事部も個の尊重を提唱している (cf., 金井他編, 1991)。しかし、現実には個の尊重のためにいったいなにおこなってきたのだろう。たとえば組織の入り口で、なにをしてきたのか。新しい世界は、その世界に入ってしまうとわからない。だから、個人がほんとうに自分を生かせる組織をしっかりと探そうとすれば、リアリズムに徹したRJPのような哲学が必要となる。しかし、一部の先進的な例外を除けばこれまでは、ともすれば員数管理のようなエントリー・マネジメント (入り口管理) しかしていなかったのではないか。それでは組織の入り口の時点から個の尊重がないということにならないか。ある意味では、キャリアの選択とは、組織の側と個人の側がそれぞれにリアリズムの度合いを高めるプロセスでもある。入り口で、ただ応募者の数が多ければ多いほどよいという前提に立ってしまうから、リアリズムをつい忘れがちになる。バブルのはじける前の労働力不足時代にはとくにその傾向が強かったのではないだろうか。

理論的には社会的交換理論で、自分をありのままに示す (自己開示) ことを双方がおこなうことが、ひととひととのつながりを創り出すと考えられている (cf., ワージー他, 1969)。ひと (新人) と人びとの集まり (会社) との関係で

23) 日本の産業社会における個人主義の問題については、ミヤナガ (1991) を参照。

も、それぞれが自己・自社をきちんと物語るが必要ではないか (cf., 金井, 1993b)。

V. 1. RJPでも伝えるのが難しい組織文化

リアリズムに徹したビデオ, パンフレット, あるいはリクルータのトークにきちんと配慮しても, 当該組織に入る前のひとに組織文化を伝えるのは, 依然としてチャレンジである。というのも, 「文化についての知識は, 暗黙で, 脈絡があり, インフォーマルなものでオフィシャルではなく, 共有され, 創発的 (emergent) なものである」(ルイス, 1990, p. 89) から。

しかし, それでもリアリズムの哲学でエントリー・マネジメントをしていれば, 新人が入社後, 疑問に思ったことについて, 疑問が提示され議論が ocorrência やすいであろう。新人はコンテクストを知らないからこそ, 大半の成員が自明視していることに疑問を提示できる貴重な資源である (金井, 1993a)。新人は, リクルータに対面接触したときに, オフィシャルなパンフレットには書かれていない具体的な (ときに生々しい) エピソードを聞きたいものである。うまくエピソードをリアルに物語ることができれば, 組織文化の一端は応募者にも伝達されるであろう。自社をどのように提示するのがいいのかについての基本スタンスが人事部によって確立されていないと, リクルータが学生に会ったときに, どのような説明をするのかについての基本方針がないことになる。

ある会社の人事部では, 「会社に対して文句があり斜に構えているひとがいたら採用担当に回すのに限る」といわれている。それは, リクルータになると, 学生に自分の会社のいいところを伝えないとだめだと思って, 会社のいいところばかり語るうちに, 斜に構えることがなくなるからだそうである。リクルータをしている間に, 自社が前より好きになってしまうのである。

たいへん興味ある, ひとの使い方だが, このような場合, その会社はとくに基本スタンスをあらためて内省する必要がある。そうしないと暗黙の仮定とし

て、リクルータはいいことだけを語るという姿勢が広く受け入れられ、リアリズムが忘却されてしまうことになる。リクルータは文書には書けない会社の実際のフレーバー、組織文化の一端を伝えるメッセンジャーでもある。

本稿はRJPの可能性を探る試みではあった。とはいえ、それをうのみにする必要はない。RJPにはそれが生まれたアメリカでも批判がある。もっとも納得のいく批判者がルイス（1980；1990）である。彼女は、(1)コンテキスト（脈絡）なしに会社のことが伝わるか、(2)入る前のひとが組織に入る前にどの程度本気で耳を傾けられるか、(3)フォーマルなオリエンテーションに内部者が出てタテマエで話してしまうのではないか、という疑問を投げかける（ルイス、1990, pp. 118-119）²⁴。もっともな批判ではあるが、だからといって、会社のいいところばかりをイメージとして伝えるのが、リアリズムよりもいいということには決してならないであろう。

V.2. 働く個人の側のリアリズム

本稿では、企業の側の採用活動におけるリアリズムをもっぱら論じてきた。しかし、採用活動は相手のある話である。互いに。それでは、学生がリアリズムで就職活動したときにどのような帰結が生じそうであろうか。

会社がいいことばかりを語るとしたら、通常は学生もそれに劣らずいいことばかりを物語る。しかし、わたしのゼミ生のひとは、採用担当者におそらくネガティブに理解されるリスクをとりつつも、はっきりとした主張をした。ひ

24) この疑問は、さらに深く考えると、個人と組織が見合いをするときに、そもそもリアリズムは可能か、というさきにつれた問いにまでいきついてしまう。婚約する相手のリアリティは、やはり結婚していっしょに住むようにならないとわからない。入社でもいっしょで、ルイス（1980）は、組織にエントリー前の段階を考えるRJP手法やその背景にある哲学よりも、入ってからのリアリティ・ショックに、どのように対処するのかというエントリー後のプロセスに注目するほうが有望だと考えている。本稿ではエントリー時のRJPに注目したが、それはエントリー後の意味生成（sense making）の問題を軽視してよいと考えているわけでは決してないことを注記しておきたい。

とつには、「自分はわがままであること、好きなことを早くさせてくれる会社がいいところ」を延べ、もうひとつには、「営業はいやだし向いていない」ことを明言した。あわせて「できれば企画や経理の仕事に就きたい」とはっきりいった。

このスタンスで臨むと彼がいい会社だなと事前にイメージしていたある大企業(X社)は、「わがまま」「営業いや」というリアリズムのせいかどうかはわからないが、その発言とともにそれ以後の就職活動でご縁がなくなった。しかし、彼がよさそうな会社だと思っていたもうひとつの大企業(Y社)は、リアリズムの発言を受けつつ、彼に内定を出し、彼もそれを受けた。X社は、非常に有望な人材を逃したようにわたしには思える。しかし、それを逃したことが、彼にはよかったかもしれない。自己主張したいと思っているのに、それができない会社に入ってがまんを通すことはないのかもしれない。Y社は、ふところが深い。リアリズムを受けとめたうえでの内定だから、それはともにいいことばかり見せあった結果の内定ではない。人事部の多数の方々が、なにをしたいのかはっきり希望をいってもらったほうがやりやすいといわれる。しかし、いつになったらそのようなリアリズムがきちんと根付くのであろうか。

ビリー・ジョエルは、あるバラード・ナンバーのなかで、「あなたのいいところ (the best of you)」は見たから、「あなたの残りの部分 (the rest of you)」を見たいという歌詞で恋人間のやりとりを唄った。ベストとレストが韻を踏んでいる。エントリー・マネジメントも、恋愛と同様に相手のある話である。もし、どちらもが仮面しか語らず、残りをしゃべらなかつたら、組織の入り口において、個人の側も組織の側もムリした出発点に立脚していることになる。へたをしたら、一方だけ誠実に振る舞うのはいやだと思って、囚人のジレンマのような状況になり、個人も組織もジョーカーを引いてしまうかもしれない。

(1993. 8. 25.)

参考文献

- Ashford, Susan J. (1986). "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective." *Academy of Management Journal*, 29: 465-487.
- Ashford, Susan J., and L. L. Cummings (1985). "Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment." *Journal of Occupational Psychology*, 58: 67-79.
- Ashforth, Blake E. (1985). "Climate formation: Issues and extensions." *Academy of Management Review*, 10: 837-847.
- Berger, Charles R., and Richard J. Calabrese (ND). "Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication." *Human Communication Research*, 1: 99-112.
- Cotton, John L., and Jeffrey M. Tuttle (1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research." *Academy of Management Review*, 11: 55-70.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass. (今村浩明訳『楽しむということ』思索社, 1991)。
- Deal, Terrence E. and Allen A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983)。
- Dewhurst, Dudley H. (1971). "Influence of perceived information-sharing norms on communication channel utilization." *Academy of Management Journal*, 14: 305-315.
- Feldman, Daniel C. (1976). "A contingency theory of socialization." *Administrative Science Quarterly*, 21: 433-452.
- Feldman, Daniel C. (1977). "The role of initiation activities socialization," *Human Relations*, 30: 977-990.
- Fisher, Cynthia D., and Richard Gitelson (1983). "A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity." *Journal of Applied Psychology*, 68: 320-333.

- Greller, Martin M., and David M. Herold (1975). "Sources of feedback: A preliminary investigation." *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 244-256.
- Hackman, J. R., and E. E. Lawler, III (1971). "Employee Reactions to Job Characteristics." *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55: 259-286. Rpt. in W. E. Scott and L. L. Cummings eds. (1973). *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*. Homewood, IL.: Irwin, pp. 215-234.
- Hall, Douglas T. (1971). "A theoretical model of career subidentity development in organizational settings." *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 50-76.
- Herold, David M., and Charles K. Parsons (1985). "Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey." *Journal of Applied Psychology*, 70: 290-305.
- Jablin, Fredric M. (1979). "Super-subordinate communication: The state of the art." *Psychological Bulletin*, 86: 1201-1222.
- Jablin, Fredric M. (1984). "Assimilating new members into organizations." In R. N. Bostrom (1984) ed., *Communication Yearbook*, Beverly Hills, CA.: Sage, 8: pp. 594-626.
- Jones, Gareth R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations." *Academy of Management Journal*, 29: 262-279.
- 金井壽宏 (1982)「職務再設計の動機効果についての組織論的考案」『神戸大学経営学部研究年報』第28巻, pp. 103-245。
- 金井壽宏 (1987)「コーポレート・アメリカはHRM——人事管理から人的資源管理へ」(1), (2)『組織活性化情報誌CRUIT』2月号, 3月号, pp. 9-13. pp. 8-13。
- 金井壽宏 (1991a)『変革型ミドルの探究——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏 (1991b)「モチベーション」高柳 暁・飯野春樹編『新版経営学(2)管理編』有斐閣, pp. 85-103。
- 金井壽宏 (1993a)『ニューウェーブ・マネジメント——思索する経営』創元社。
- 金井壽宏 (1993b)「働く個人のイメージと会社のイメージ——自分探しと自社探しのための物語」『季刊兵庫経済』第39号, pp. 34-38。
- 金井壽宏 (1993c)「部長はほんとうに必要なのか」『人材教育』第5巻第4号 (通巻52号)

pp. 5-8.

金井壽宏 (1993d) 「根づいたスキルを探求する——管理職能をめぐる議論」『経営者 (日経連広報部)』第47巻第6号 (通算557号), pp. 68-71.

金井壽宏・(財) 関西生産性本部編 (1991) 『トップ20人が語る——こんな人材が欲しい』東洋経済新報社。

Katz, Ralph (1978). "Job longevity as a situational factor in job satisfaction." *Administrative Science Quarterly*, 23 : 204-223.

Katz, Ralph (nd). "Organizational stress and early socialization experiences." In *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrative Perspective*.

Daniel Katz, Robert L. Kahn (1966)

The social psychology of organizations, New York : John Wiley and Sons.

香山 哲・速水 栄 (1991) 「科特隊のモチベーションとインセンティブ・システム」。サーフライダー21編著『ウルトラマン研究序説』中経出版, pp. 28-37.

Louis, Meryl R. (1980). "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings." *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-249.

Louis, Meryl R. (1990). "Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers." In B. Schneider (1990) ed., *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass, pp.85-129.

Louis, Meryl R., Barry Z. Posner, and Gary N. Powell (1983). "The availability and helpfulness of socialization practices." *Personal Psychology*, 36: 857-866.

Miller, Vernon D., and Fredric M. Jablin (1991). "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process." *Academy of Management Review*, 16: 92-120.

Moreland, Richard L., and John M. Levine (1982). "Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations." *Advances in Experimental Social Psychology*, 15: 137-192.

Miyanaga, Kuniko (宮永國子) (1991). *The Creative Edge; Emerging Individualism in Japan*. New Brunswick, Transaction Books.

O'Reilly, Charles A., Jennifer A. Chatman, and John C. Anderson (1987).

- "Message flow and decision making." In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K.H. Roberts, and L.W.Porter (1987) eds., *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Newbury Park, CA.: Sage, pp.600-623.
- Schein, Edgar H. (1968). "Organizational socialization and the profession of management." *Industrial Management Review*, 9: 1-16.
- Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA.: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミックス』白桃書房, 1991)。
- Stabell, Charles B. (1978). "Integrative complexity of information environment perception and information use." *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 116-142.
- Tuan, Yi-Fu (1980). *Landscapes of Fear*, Pantheon Books (Random House) (金利光訳『恐怖の博物誌』工作舎, 1991)。
- Tichy, Noel M. and Mary Anne Devanna (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley and Sons. (小林薫訳『現状変革型リーダー——変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1988)。
- Trope, Yaacov and Miriam Bassok (1982). "Confirmatory and diagnosing strategies in social information gathering." *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 22-34.
- Van Maanen. John (1975). "Breaking in: Socialization to work." In R. Dublin (1975) ed., *Handbook of Work, Organization and Society*: , Chicago: Rand McNally. pp. 67-130.
- Van Maanen, John, and Edgar H. Schein (1979). "Toward a theory of organizational socialization." *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.
- Van Maanen, John, and Stephen R. Barley (1984). "Occupational Communities: Culture and control in organizations." *Research in Organizational Behavior*. 6: 287-365.
- Wanous, John P. (1973). "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival." *Journal of Applied Psychology*, 58: 327-332.
- Wanous, John P. (1975a). "A job preview makes recruiting more effective." *Harvard Business Review*, September-October: 16, 166, 168.

- Wanous, John P. (1975b). "Tell it like it is at realistic job previews." *Personnel*, 52: 50-60.
- Wanous, John P. (1976). "Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs." *Journal of Applied Psychology*, 61: 22-29.
- Wanous, John P. (1977). "Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside." *Psychological Bulletin*, 84: 601-618.
- Wanous, John P. (1978). "Realistic job previews: Can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance?" *Personnel Psychology*, 31: 249-258.
- Wanous, John P., Stephen A. Stumpf and Hrach Bedrosian (1979). "Job survival of new employees." *Personnel Psychology*, 32: 651-662.
- Weiss, Howard M. (1977). "Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization." *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 89-105.
- Worthy, Morgan, Albert L. Gary, and Gay M. Kahn (1969). "Self-disclosure as an exchange process." *Journal of Personality and Social Psychology*, 13: 59-63.