

Miyagi
University
Research
Journal

インフローマネジメントにおけるコミュニケーション機能の阻害要因

－On-line 面接の構造的課題－

Factors Inhibiting Communication Function in Inflow Management
Structural Problems in Online Interviews

【キーワード】

インフローマネジメント
コミュニケーション
阻害要因
オンライン面接
信頼構築
Inflow Management
Communication
Factors Inhibiting
Online Interviews
Trust Building

【Correspondence】

櫻木晃裕
宮城大学事業構想学群
sakuragi@myu.ac.jp

【COI】

本論文に関して、開示すべき利益相反
関連事項はない。

Received 2022.05.20

Accepted 2022.08.24

著者名

櫻木晃裕

SAKURAGI Akihiro

所属・学群

宮城大学事業構想学群事業プランニング学類

Miyagi University, School of Project Design, Department of Business Planning

Abstract

Whether inflow management is successful in an open system organization is recognized as an input variable that will strongly affect medium-term to long-term outcomes. This study was conducted to perform an exploratory analysis of online recruitment activities, which are becoming normal in response to the COVID-19 pandemic, from the perspective of communication functions. Also, this study was conducted to identify and structuralize the recognized issues. As its method, the research used reports prepared by students after attending company forums or receiving job interviews, in addition to their complementary interviews. The study defined communication as its key concept and presented a concept model of communication process comprising a communication initiator and receiver. Seven factors inhibiting the communication function were specified. They were identified in five cases selected from reports about online interviews. Problems were structuralized through qualitative analysis. Finally, the problems were interpreted from a psychological perspective to suggest directions of future research.

はじめに

オープン・システムである「組織(organization)」に対する認識について、櫻木(2018,2020a)、櫻木・佐藤(2019)では、それが営利、非営利、公的セクターのいずれにかかわらず、「外部環境」に適合するために「内部環境」を再配列して、何らかの有用な「成果(performance)」を継続的に生産することで存続・発展を図ることを要件として規定している。そして、このようなオープン・システムとしての認識に対して、katz & kahn(1966)は、研究方法論としての「公理」ともいうべき評価を得ていることを述べており、歴史的にも妥当性の高いものであることが確認される。

一方、現実場面においては、組織内部の経営資源を統合させる制度(Management System)を設計、構築、展開することになる。その担い手となるのは、人的資産としての組織成員(人間)である。櫻木(2020b)は、組織成員についてを、①組織の構成主体、②組織の運営(行動)主体、③組織成果を規定する主体、④組織における意思決定主体、⑤組織そのものの変革主体、としている。このように、組織の持続的発展の基本的要件とは、いかにして高い成果を達成できる可能性の高い要員を確保するのか、いかにして有効に機能連関させるのかに依拠しており、ここに人的資源管理システムにおける「採用」の重要性が認識される。

人的資源管理システムは、そのプロセスにおいて3つの「フロー」として成立(表1)している。インフローは、募集、採用、配属などから構成される。そして内部フローは、職務、評価、報酬(賃金)、異動、教育・研修、昇進・昇格などから構成される。アウトフローは、出向、転籍、退職などから構成される。石川(2002)は、インフローの主要な構成内容として「要員計画」と「採用マネジメント」とを提示し、①各部署からの要望、②全社的なバランス、③中・長期要員計画、④採用対象の決定、⑤雇用形態の決定、⑥採用基準の決定について説明している。さらに、「採用によって企業が獲得しようしているのは、厳密には人材の全人格ではなく、人材が保有している職務遂行にかかわる能力と態度である。」ことに言及している。本研究においては、「インフローマネジメント」とは「採用段階における有効な制度設計と実行過程である。」と規定する。

表1 人的資源管理システムの3つのフロー

インフロー	募集, 採用, 配属
内部フロー	職務, 評価, 報酬(賃金), 異動, 教育・研修, 昇進・昇格
アウトフロー	出向, 転籍, 退職

(出所 櫻木,2017)

本研究の目的は、新型コロナへの対応施策として常態化しつつある On-line による採用活動を、「コミュニケーション機能」という視座に基づいて探索的に分析し、認識される問題を抽出し構造化することである。研究の方法としては、2020 年度の研究室所属学生が、企業説明会(N=171)・採用面接(N=91)に参加した後に作成した報告書と、所属学生に対する補完的なヒアリング調査のデータに対する「言説分析(定性分析)」を採用している。さらに、2021 年度の研究室所属学生の作成した報告書に対する分析も追加している。このように、本研究の位置づけは、櫻木(2020c)を精緻化して発展させたものである。

本研究の分析モデル

ここでは、本研究における基本的視座としての「コミュニケーション」の概念について定義し、その構造と機能とを整理して、分析に用いる「コミュニケーション・プロセス」の概念モデルを提示する。

池田(2000)は、コミュニケーションについて、「社会生活を営む人間の間に行われる知覚・感情・思考の伝達、言語・文字その他、視覚・聴覚に訴える各種のものを媒介する。」と規定し、知覚・感情・思考などの情報コンテンツを主体間で共有する事象を重視している。また、櫻木(2003)は、

コミュニケーションについて、「知覚・感情・思考などの情報コンテンツのみならず、これらの情報コンテンツの発信主体とその受信主体の処理サイクル、そして情報コンテンツを媒介する手段・方法までをも包括した一連のプロセスの総称である。」と規定している。さらに、Robbins(2005)は、「コミュニケーションは、意思の伝達と理解との両方を含むものでなくてはならない。」ことを述べており、発信主体の描く像(イメージ)と受信主体の認知する像との整合性を重視している。

本来、コミュニケーションのレベルについて、最もミクロレベルの「イントラパーソナル・コミュニケーション」から、「インターパーソナル・コミュニケーション」、「グループ・コミュニケーション」、「組織コミュニケーション」、最もマクロレベルの「マス・コミュニケーション」まで、多段階のものが存在する。本研究においては、その対象を組織において発生する対人関係レベルのインターパーソナル・コミュニケーションに限定しており、その機能的価値については「より良い意思決定を目的とする情報交換プロセスの総称」として、それらの目的性と主体性の存在の重要性について確認するものである。

図1は、本研究におけるコミュニケーションの構造と機能を包括した、分析のための概念モデルである「コミュニケーション・プロセスの概念モデル」について提示している。「発信主体」である組織成員(人間)は、Processing→Outputの経路で内在する情報を記号化して、何らかの「情報(メッセージ)」を発信する。次に、「受信主体」である他の成員は、Input→Processingの過程を経由して発信主体(他者)からの情報を解読して、それをProcessing→Outputの経路で記号化して、新しい情報として「返信(フィードバック)」する。最初の発信主体は、この段階においては受信主体となり、Input→Processingの過程を経由して新しい情報を解読する。そして、再びInput→Processing→Outputの経路を辿り、発信主体として異なる情報を発信することになる。このような情報の相互連鎖の過程が、「コミュニケーション・サイクル」である。

そして、発信主体あるいは受信主体における情報の記号化、解読における3つの過程であるInput, Processing, Outputのコンテンツについては、以下のように規定される。Inputを構成する項目は「傾聴」と「観察」の2つがあげられる。次に、Processingでは「熟考」、「関連づけ」、「優先順位づけ」の3つがあげられる。また、Outputでは「問合い」、「質問」、「説明」、「確認」の4つがあげられる。そして、これらの9つの項目にかかわる能力は「スキル(技能)」として規定されており、内部フローマネジメントにおける教育・研修におけるスキル・トレーニングに基づいて、それを向上させることが可能である。このスキルについては、概念化能力、問題発見能力などとは一定の区別がなされる。

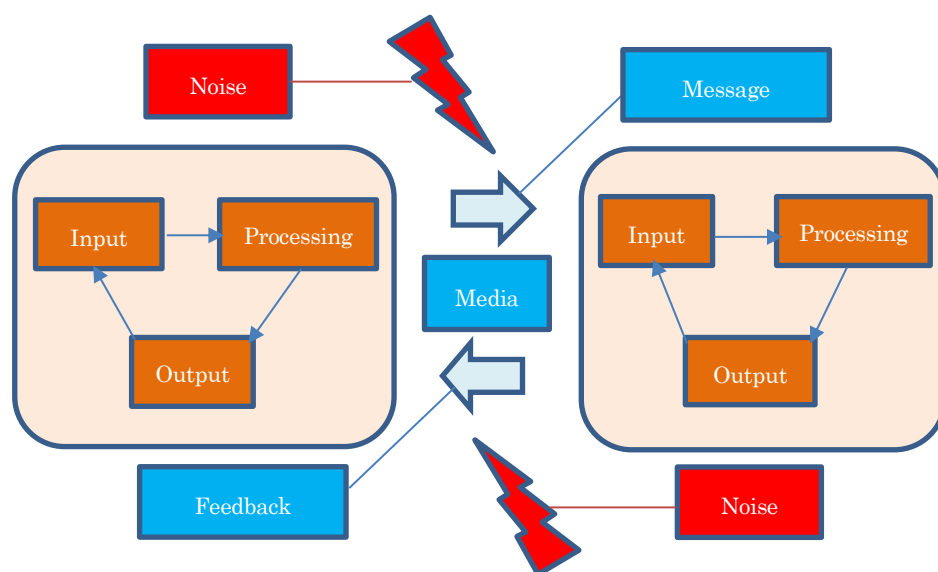


図1 本研究の概念モデル

(出所 櫻木,2020c)

情報(メッセージ・フィードバック)は、言語(音声・文書)、非言語(表情・行動)などの「媒体(メディア)」に依拠しながら、発信主体と受信主体との間を何度も移動、交換される。その際、主体相互間においては常態的にノイズによる情報の劣化(質的)が発生するものの、これらのノイズを完全に除去することは、現実場面においては極めて困難であるといえる。本研究では、コミュニケーション機能の阻害要因(原因)について、以下の7つを設定している。

- ①Input における能力(傾聴、観察)の不足、欠落
- ②Processing における処理能力(思考力、関連づけ、優先順位づけ)の不足、欠落
- ③Output における能力(知識、言語選択、表現力、発声)の不足、欠落
- ④媒体(メディア)そのものの機能不全
- ⑤ノイズによる情報劣化
- ⑥発信主体、受信主体の相互の関係性(パワーダイナミクスなど)の問題
- ⑦主体(発信主体、受信主体)のパーソナルティの問題

このようなコミュニケーション機能の阻害要因が、単独に、あるいは複合的に影響を及ぼすことで、主体相互間での「より良い意思決定を目的とする情報交換プロセス」成立の阻害を招くことになる。インフローマネジメントにおける機能不全は、組織側としては、中・長期的に大きな貢献をする可能性の高い人的資産の確保を困難にするものとして表出させ、個人側としては、生活基盤の構築とキャリア形成機会の獲得を不可能にするものとして表出される。これは、組織と個人の双方ともに、極めて重大な問題に直結するものといえる。

調査の概要

本研究では、研究室に所属する学部学生 6 名(就職活動開始時 3 年次)が、実際に参加した企業説明会と採用面接に際して、説明会・面接の終了後に彼らが作成・提出した報告書と、補完的に実施しているオンライン対応(Teams・Zoom)によるヒアリング調査に基づいて、定性的な分析を実施している。当該学生らは、企業説明会あるいは採用面接に臨む前段階において「事前プランシート」を作成して参加し、終了後、直ちに「事後レビューシート」を作成し、提出することになる。提出の時期は、早い場合には当日中に、遅い場合でも 1 週間を越えることはない。また、オンライン対応は、本人が希望すれば説明会・面接の終了当日に随時実施している。通常では、1 週間に 2 回の定期的な実施となる。定期的なオンライン対応における参加人数は、個人の事情で参加できない場合を除いて、常に 6 名全員となる。また、説明会あるいは面接の前日にも、個別にオンライン対応を実施しているものの、本研究における分析の基本的内容とは異なるために、これらの変数については除去している。

2020 年度の学生の就職活動実績は、インターンシップ参加数 25 社、説明会参加数 171 社、採用面接参加数 91 社であり、このなかのオンライン説明会・面接企業については、説明会では 141 社(82.5%)、面接では 74 社(81.3%)である。また、研究室全体での就職活動の期間については、2019 年 8 月 23 日~2020 年 8 月 24 日である。業種別では、専門商社の 1 社を除くと、建設業(建設・土木・道路・プラント)、製造業(素材・中間財・加工組立)が主要な対象であり、製造業(消費財)、金融・保険・不動産業、情報・通信業、サービス業などにおける活動実績はない。一部の例外はあるものの、基本的には東京証券取引所の上場企業が就職活動の対象であり、内定先についても、全て東京証券取引所の上場企業である。結果として、いわゆる中小企業の事象は本研究の対象には該当しない。

さらに、2021 年度の所属学生 4 名(就職活動開始時 3 年次)が、就職活動において作成、提出した報告書についても、その一部を分析の対象として追加している。今回、こちらは 28 社である。本研究では、これらが本研究における分析の対象となる。

分析と考察（１）

ここでは、提出された報告書に対する分析に基づいて、現象的次元によるオンライン面接の問題を抽出して構造化する。表 2 は、学生が作成、提出した報告書(一部)である。言語の整合性を考慮して、句読点、接続詞、助詞表現の一部に若干の修正を加えている。

表 2 説明会・面接報告書の提出例①

	〇〇株式会社 一次面接 報告書
日時	・実施：2020 年 4 月 30 日 15 時 55 分~16 時 35 分, Zoom, 集団面接 ・予定：15 時 30 分~16 時 00 分, 1 人の学生と上手く繋がらず延長
参加者	・担当(説明役, 男性 1 名), 担当(面接役, 男性 2 名) ・A さん(経済学部生, 男性), B さん(学部学生, Zoom 繋がらず後日面談, 女性) →計 5 名(採用担当 3 名, A さん, 自分)で面接を実施
質問 事項	(全て A さん→自分の順番で答えるように指示) ・大学入学理由, 注力したこと, 志望理由, 希望職種・勤務地, 自己 PR。 ・事業構想学群では具体的にどのようなことをしているのか。 ・女の子は特に全国転勤について反対を受けると思うが親からの理解の有無は。 ・「内定を頂いた場合, 弊社に決める」と記載されているが実際はどう思うか。 ・弊社への想いをぶつけてください(魅力など)。
反対 質問	・若手社員に求められる具体的な行動は何ですか。 →若手社員に限らず, 自由に自分の意見を発言すること, 求められることは素直さ, とともに働きたいと思う人, 年収や業務内容も大切だが, チームとしてのワークが多いため人間関係の構築が大切と考えている。
総括	・「以上になります」など, 話の終わりを明確に伝えた。 ・声のトーンを上げて, 笑顔で, 元気よく話すことを意識した。 ・A さんも声に張りがあるため, 自分の声が際立っていたとは言い難い。 ・接続不具合に対して露骨に不機嫌な態度をとられたために, 担当者(説明役)に対して良い印象を持ってない。 ・午前中も面接をしていたことから, 採用枠(事務系 5 名)に対して応募が多いことが考えられる。Zoom 入室の遅い学生(A さん)に対して, 「もういいよ」とつぶやいていたため, 午前中の面接である程度の選考が決定した可能性が高い。

(出所 学生が提出した報告書を, 櫻木が一部加筆, 修正)

- ・接続不具合→④媒体そのものの機能不全, ③Output における能力(非言語)
- ・つぶやき「もういいよ」→③Output における能力(言語), ⑥相互の関係性(パワーダイナミクス, テリトリーゲーム), ⑦パーソナルティ(発信主体)
- ・質問「女の子は特に全国転勤について反対を受けると思うが」→①Input における能力, ②Processing における処理能力, ③Output における能力

担当者の発言内容(選択言語の稚拙さ, 丁寧さの欠落), 態度(高圧的, 嫌悪的)などから, 先ずは担当者本人へのマイナスイメージが喚起され, 次に, そのような人間に採用担当を任している組織に対する信頼性が低下することになる。担当者の回答が, 「求められることは素直さ, 共に働きたいと思う人。年収や業務内容も大切だが, チームワークが多いため人間関係の構築が大切と考えている。」と, 極めて規範性の高い表現をしていることと現実対応との大きな乖離は, 対面による面接の場ならば, 相手学生の反応(表情)などからある程度の抑制がなされるものと考えられる。ここではオンライン対応のために抑制機能が不全となることで, 「信頼構築(Trust Building)」に大きなマイナスとして作用している。

Miyagi University Research Journal

また、回答の順序について「男性→女性」と一方的、固定的に指示していることは、「個の尊重」、「信頼関係の形成」、「ダイバーシティ(Diversity)」には関心の高くない組織であると推測される。これらの結果、面接に参加した学生の側に対してはマイナスの影響(ゴーレム効果)を及ぼして、インフローマネジメントにおける目的達成を妨げることに繋がる。

表3 説明会・面接報告書の提出例②

	〇〇株式会社 会社説明会 報告書
日時	・実施：2021年3月30日10時00分~11時30分, Zoom, ミーティング形式 ・予定：10時00分~12時00分, 予定時間より30分短縮
参加者	・担当(進行役), 担当(説明役：入社30年~), 担当(説明役：入社7名)ー全員男性 ・学生については, Zoomのミーティング形式のため参加人数は不明
説明事項	・会社の特徴(モノではなく技術と付加価値をお客さまに提供する仕事) ・親会社との関係 ・「複合力」「総合力」「現場力」 ・採用フロー ・募集職種(営業は技術職ベテランが担当, 営業希望者はうちには向かないので選考を受けないでほしい) ・働き方(現場と協力, 現場とともに会社の舵を切る(取る)ゼネラリスト育成) ・マニュアル人間はつくりたくない(金太郎アメ的な人材は必要としない)
質問事項	・御社らしさが表れている具体的な言葉やエピソードをお教えいただきたい。 →ずいぶん難しい質問をするね。先ほどの説明の通り「金太郎アメ」のような社員(の行動)ではなく, 自分で考えるように促される機会が多いように思う。 →失敗した時に「失敗しました」と報告するだけではなく, 「失敗したのでこのように対処しようと思います」のように, 自分ならどうするかと考えも伝えるよう教育されたと感じている。「失敗を許容する」文化がある。 →自分の力が試されるので, 受身というか支持を淡々とこなすだけでは活躍できないと感じる。
総括	・採用担当にベテランが多いためか慣れていて, 学生に対して若干の圧をかけていたように感じた。(腕を組みながら, 椅子の背凭れに寄りかかりながら話す, 後輩社員や学生に対してタメ口で話しかける, 「~せずとも結構」という強い語尾を使用の使用) ・参加学生に, 参加意欲が感じられないものが何名か見られた。(「アレルギーが出て顔に赤みがあるためオンにできない」と企業からの指示を拒否する) ・このような学生がいたためか, カメラをオンにして相槌を打つ学生の名前で具体例を説明するなど, 学生への対応の格差が生まれていたように感じた。 ・選考はまず面接からスタートするので, 「技術を提供すること」「技術の伝達者, 行動主体, 成果主体は人であり人を重視すること」などの特徴を理解して, 感銘を受けていること, そこに貢献したいことを伝えられるようにする。

(出所 学生が提出した報告書を, 櫻木が一部加筆、修正)

- ・説明「~せずとも結構」「選考を受けないでほしい」「ずいぶん難しい質問をするね」→③Outputにおける能力(言語), ⑥相互の関係性(パワーダイナミクス)
- ・態度「後輩社員や学生に対してタメ口で話しかける」→⑦パーソナリティ(発信主体)

説明役(ベテラン)と若手社員, 参加学生とのパワーダイナミクスが顕著に表出され, 一方的でやや乱暴な印象を受けるが, 説明内容は充実して回答も丁寧なことが, 報告者(学生)には簡潔さ, 率直さ, 正直さとして評価され, 学生の行動喚起に連関していることが確認される。否定的口調・論調の多発性が, 個人あるいは組織風土のいずれかに起因するのかが検討すべき課題となる。

分析と考察（2）

次に、報告書に記述された事象に対して分析を試みて、5つのケースに類型化する。

【ケースⅠ Input→Processing 機能の問題】

①Input における能力(傾聴, 観察)の不足, 欠落

②Processing における処理能力(思考力, 関連づけ, 優先順位づけ)の不足, 欠落

- ・なぜ九州で働きたいのか(なぜ宮城県の学生が九州の会社を受けるのか)

(女子, 製造, オンライン1次, 20分間, 4対1)

- ・関西で働くことに両親は反対していないか, 心配していないか

(女子, 製造, オンライン最終, 30分間, 2対1)

→オンラインのため, 企業側には学生が遠方の企業に就職したい本気の度合いに懸念がある。対面なら遠方まで足を運んだことで, 懸念が減少して一定の評価に繋がる可能性が高い。他の男子のケースでは, 関西の企業での対面1次面接に訪問した際, 「控え室でも面接の最中でも, わざわざ仙台から受けに来てくれたのは初めてとお話しいただいた。面接官の方々は, 終始笑顔で和やかに進行した。」と報告があり, 1次面接後, すぐに2次面接の案内を得ている。

【ケースⅡ Processing→Output 機能の問題】

②Processing における処理能力(思考力, 関連づけ, 優先順位づけ)の不足, 欠落

③Output における能力(知識, 言語選択, 表現力, 発声)の不足, 欠落

- ・学業以外で, サークルとかアルバイトはしていたか

- ・学業以外で, 自分の父親やそれ以上の世代とコミュニケーションをとるような経験は

- ・ゼミ(ゼミナールでの主体的な学習行動)以外で, がんばったことはあるか

(女子, 建設, オンライン1次, 30分間, 2対1)

- ・(学業以外に)大学で力を注いだことで, クラブとかサークルとかスポーツとかは

(女子, 建設, 面接最終, 3対1)

- ・理想の上司とはどんな人か, (理論ではなく)こういう上司と働きたいというものはないか

(男子, 製造, オンライン1次, 30分間, 2対1)

→Processing でのバイアスが Output において更に強化, 助長している。大学生は「サークル活動, アルバイト経験を PR する」, 「学業, 学問は(それほど)PR しない」などの前提(仮説)に依拠し, 仮説に反する行動(専攻分野, ゼミナール)には「認知的不協和」が喚起され, 学生の発言に対する過小評価と, 心理的テリトリーゲームによる面接者自身の行動強化が確認される。「~以外で」の発言時, 面接者の口調が早く, 攻撃的になることを確認している。対面ではないために, 「アイヒマン(ミルグラム)実験」の類似的傾向が強化される可能性が高い。

【ケースⅢ 媒体(メディア)そのものの能力的問題】

④媒体(メディア)そのものの機能不全

- ・回線のトラブルでオンライン面接から急遽電話での対応に変更

(男子, 製造, オンライン→電話2次, 30分間, 3対1)

- ・一緒に受けた男子学生の接続不良で, 8分ほど遅れてスタート, 途中トラブルで5分中断

(男子, 製造, オンライン1次, 45分間(5分間延長), 1対2)

- ・Teams が重くてタイムラグが頻繁に発生, 何度か電話で音声拾いながら面接が行われた

(女子, 製造, オンライン2次, 30分間, 3対1)

→Zoom, Teams などは, 「インフローマネジメント(説明会, 採用面接)」の有効なツールと認識されるものの, 企業側のシステムトラブル, 担当者のスキル不足, 他の学生のトラブルなど統制不可能な変数も多く, 学生側には一方的なリスク負担となる事例が散逸される。特に, 役員クラスの認識不足・スキル不足は大きな問題でもある。(15件以上確認)

【ケースⅣ ノイズの助長】

⑤ノイズによる情報劣化

- ・理事、部長クラスの方が多く緊張した(後ろに補佐役の社員が多数で慌ただししい)
- ・オンライン+面接官マスク着用のため、声が聞き取りにくい
(女子、製造、オンライン2次、30分間、4対1)
- ・オンラインは会話の切れ目と音量が分かりづらい、タイムラグで会話が被る
(女子、製造、オンライン1次、2対1)

→オンライン面接に起因する固有のノイズ(物理的、心理的)が多数発生している。サポートのスタッフが増えることで、必然的に情報ノイズは増大する。

【ケースⅤ 面接官スキル・資質の問題】

⑥相互の関係性

⑦主体(発信主体、受信主体)のパーソナルティ

- ・身体的な問題、精神的な問題で、これまで学校に行かなくなったことがあるか
(男子、建設、オンライン1次、30分間、2対1)
- ・警察のお世話になったことはないか
(男子、製造、オンライン1次、30分間、2対1)
- ・すごいスラスラ出てくるけどカンペ(カンニングペーパー)を見ているのか
(女子、建設、オンライン1次、50分間、2対2)
- ・面接官の背景に「筋トレグッズ」が映り込み
(女子、製造、オンライン1次、30分間、1対1)
- ・「アルバイトしたお金で遊んでばかりではなくて」「学生が考えているよりも仕事は大変で」「学生の皆さんは、どんなに優秀な方でもビジネスマナーが全くできていません」
(女子、製造、オンライン説明会、120分間、70名参加)
- ・面接官質問-学生回答-「ご講義ありがとうございます」
(女子、建設、オンライン1次、110分間、3対1)

→オンライン対応により、これまで以上に多くの成員が面接に動員されることで、面接者の基本的な能力(言語、態度、認識)不足が顕在化している。質問内容の是非、選択言語の妥当性、表現方法の巧拙は問題あるものの、人事部門からの指示を実行するだけの「無関心」こそが問題である。また、「学生の皆さんは、どんなに優秀な方でもビジネスマナーが全くできていません」など、学生に対する期待度の低さ(無さ)の顕在化傾向が確認される。そして最後の例は、難関な質問(能力、モチベーションを高める具体的方法)に対する詳細な回答への慇懃無礼な返答といえる。報告書データの言説分析からも、学生本人の総括からも同様の傾向が確認できる。また、当該企業は最終面接(オンライン、2対2)では、両親ともに当該企業勤務のいわゆる縁故学生と一緒に面接が用意されて、蚊帳の外に置かれたまま、ほとんど何も発言する機会を与えられずに不合格とされた。社会通念上の許容範囲を逸脱した不誠実な行為も、オンライン対応では問題とは全く認識されていない。ここでも、「アイヒマン実験(前述)」における「人間性の喪失」「当事者意識の欠落」と、マイナス傾向に対する助長的機能を確認できる。

「インフローマネジメント(採用活動)」におけるオンライン対応は、その量的側面での一定の有効性の現出について、議論の余地はないものであろう。一方で、Input→Processing→Outputにおける機能連関の阻害(「ケースⅠ」「ケースⅡ」)、メディアの能力的限界・運用能力不足(「ケースⅢ」「ケースⅣ」)、構造的問題の増大(「ケースⅤ」)などのような、複雑で複合的な検討課題を表出させたものといえる。

対面ではなくオンラインでの企業説明会、選考の実施こそ、日常のマネジメントでは意識下にある是非を問うことの少ない「組織風土(Climat)

Miyagi University Research Journal

おわりに

人的資源管理システムの有効性は、対象者の「納得性」の高さにより評価される。採用段階における有効な制度設計と実行過程として規定される「インフローマネジメント」において、組織成員の候補者である学生の当該組織への入社意識向上を実現するためには、納得性の高い説明会、採用面接の設定、実施が要件となる。

インフローマネジメントにおけるオンライン対応は、候補者の拡大、費用の軽減など一定の効果をもたらすものの、組織の潜在的マイナス事象を強化、増大させることで、参加学生には懸念、不安、不信感を発現させ、本来の目的達成の妨げとなる事実を確認している。櫻木(2017)で提示した、納得性を高めるために制度・運用の「妥当性」「安定性」「公平性」「透明性」を先行要件として理解し、これを共通認識として浸透させることが重要である。その際、説明会・採用面接にかかわる担当者には、使用する言語・文脈の統一、使用しない言語・使用できない言語の抽出と共有、オンライン対応のためのスキル・トレーニングなど、体系的な評価者訓練が必要不可欠となる。候補者である学生は、例え対面していなくても感情を持つ人間であることの理解を前提として、次年度からの仕事パートナーとなる可能性あるいは取引先となる可能性など、再確認して実行過程にビルト・インしていくことが望ましい。

謝辞

先ずは、人材育成学会第 18 回年次大会において、丁寧なご助言をいただいた東北大学大学院教授の藤本雅彦先生に、心より御礼申し上げます。また本研究は、研究室所属学生(加藤真梨亜、佐々木竣也、鈴木栞、高橋稀疏、手戸陽南子、松葉瑞季、高橋莉子、武田海里、寺内峻介、山口祐典)の協力で成立している。彼らの尽力を抜きにしてこのように結実に至ることはなく、ここに氏名を記して感謝の意を表す。さらに、学生諸君のキャリア形成に対して、多くのご支援いただいた企業・関係者の皆様にも、深謝申し上げる次第である。

文献

- 池田謙一(2000).『社会科学の理論とモデル 5 コミュニケーション』. 東京大学出版会
- 石川淳(2002).「人材フロー・マネジメント」. 石田英夫・梅澤隆・永野仁・チェインソク・石川淳.『MBA 人材マネジメント』. 第 5 章. pp63-88. 中央経済社
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. New York: Random House.
- Robbins, S. P. (2005). Essentials of Organizational Behavior 8th Edition. NJ: Prentice-Hall.
- 〔高木晴夫訳(2009).『新版 組織行動のマネジメント』. ダイアモンド社〕
- 櫻木晃裕(2003).「組織におけるコミュニケーションの機能と効果」.『地域総合研究』. 第 3 号. 24-39. 浜松地域総合研究所
- 櫻木晃裕(2017).「日本における成果主義の変遷と課題」.『第 35 回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文要旨集』. 454-468. 韓国日本近代学会
- 櫻木晃裕(2018).「組織ストレスに対応するコーピング・マネジメントの構築 ―ケース・メソッドによる学習の有効性―」.『日本近代学研究』. 第 61 集. 265-283. 韓国日本近代学会
- 櫻木晃裕・佐藤佳那(2019).「キャリアステージからの CDP システムの整合性 ―Schein のキャリアモデルを基本的視座として―」.『人材育成学会第 17 回年次大会論文集』. 175-180. 人材育成学会
- 櫻木晃裕(2020a).「日本の学校組織における CDP システム ―キャリアステージとマネジメント能力の視点―」.『日本近代学研究』. 第 69 集. 331-348. 韓国日本近代学会
- 櫻木晃裕(2020b).「組織変革におけるダイバーシティ・マネジメントの方向性 ―LGBTQ の視点からの人的資産―」.『第 41 回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文要旨集』. Web. 韓国日本近代学会
- 櫻木晃裕(2020c).「インフローマネジメントにおけるコミュニケーションの機能不全 ―新型コロナ影響下の新潮流―」.『人材育成学会第 18 回年次大会論文集』. Web. 人材育成学会