

組織で働く従業員と環境の不適合とは何か

——P-E fit/misfit 研究の現在地

山崎 京子

(立教大学大学院特任教授)

自由意志をもつ人間が組織の枠内で仕事をするとき、ときには組織文化を受け入れられなかったり、もしくは自身が望む報酬を受け取れなかったり、あるいは組織からの要求に応えられなかったり、といったミスマッチが発生することがある。こうした現象を個人－環境の不適合 (P-E misfit) という。従来の研究は個人の望ましい態度や行動に影響を与える適合のほうに関心が集中していたが、近年ではより複雑な概念である不適合が目目されている。本稿では、まず個人－環境適合 (P-E fit) 研究の源流と「環境」の下位次元である職務、組織などとの関係を整理したのちに、「適合」の多義性にも言及した。適合は、「どの程度一致しているか」という類似性と「欲しいものを手にしているか」という充足に大別され、これらの弁別が適合の定義、研究デザイン、そして不適合の考え方にも影響することを議論した。2015 年以降は「不適合ターン」と呼ばれるほど実証研究が数多く発表されるようになり、直近のレビュー論文による整理では研究アプローチには (a) 原子論的研究、(b) モル論的研究、(c) 分子論的研究、(d) 質的な解釈的研究、(e) 仮定的研究の 5 つに分類されている。既存研究では不適合は否定的に受け止められてきたが、現在では不適合をより詳細に、構造的に捉えることによって、不適合から生み出される動機付けやダイナミクスを組織、従業員がともに適切にマネジメントすることができれば、相互作用による適切な適合状態が可能になることが示唆された。

目次

- I 適合・不適合という概念の複雑さ
- II 個人－環境適合研究の潮流
- III 不適合は適合の対極でよいのか
- IV 議論の整理と実務的示唆

I 適合・不適合という概念の複雑さ

我々は日常的に「この仕事は自分に合っている (合わない)」とか「この会社に自分は合っている (合わない)」という表現を用いて、それゆえに「満足 (不満足)」や「成果が出せる (出せない)」という自身の態度や行動を説明しようとする。この「合う (合わない)」という表現が、本稿で議

論する適合や不適合の概念であり、「仕事」や「会社」が環境に相当する。こうした個人と環境の適合は組織心理学や組織行動論の領域では P-E fit (person-environment fit, 以下 P-E fit) とよばれ、数多くの実証研究や議論が展開されている。

日常では利便性の高い「合う (合わない)」という用語であったとしても、その意図は個人と環境の属性 (例えば価値観) が類似しているのか、あるいは個人の需要を環境が供給しているのか (例えば賃金)、もしくは環境が要求する能力を個人が提供しているのか (例えば専門性)、など、厳密に定義しようとするとは複雑な概念である。Ostroff (2012) は、P-E fit 研究の難しさは、個人属性と状況や環境属性といった複数のレベルを同

時に考慮しなくてはならないことにであると述べている。

P-E fit とは、一般的に個人と環境の間の一致、マッチング、または類似性を意味し (Edwards 2008)、個人の能力、価値観、性格特性、目標、ニーズが、労働環境が要求し提供するものとどの程度一致しているのかを議論する (Kristof-Brown 2024)。つまり、環境の特性と類似または一致する特性を持つ個人は、環境に適している、もしくは環境と調和している、あるいは環境に従っている、とみなされる点が数多くの定義に共通している (Ostroff 2012)。

このような複雑性の背景には、P-E fit には複数の下位概念があり、それぞれに理論的な発展過程が異なるにもかかわらず、それらを包括して「環境」と総称したことが起因しているといえるだろう。さらに議論すべきなのは、不適合は果たして適合の対極概念で良いのか、という点である。確かに伝統的な研究では、個人と環境の適合は不適合よりも職務満足、組織コミットメント、ウェルビーイング、パフォーマンスといった仕事に望ましい結果が得られてきた (Kristof-Brown 2024)。しかしながら、不適合によって発生するダイナミクスが環境に変化をもたらすという近年の研究もある (山崎 2022, 2023)。

そこで本稿では、まず P-E fit 研究の理論的な文脈と下位概念を整理したうえで、不適合研究のアプローチや最新のシステムティック・レビュー (Sun and Billsberry 2024) による主張を概観することで、組織で働く従業員と環境の不適合を構造

的に理解することを目的とする。

II 個人－環境適合研究の潮流

1 P-E fit の源流と「環境」の多義性

P-E fit 研究の発展過程には、大きく 3 つの源流があると考えられる (表 1)¹⁾。1 つめが職務満足とストレス研究の領域であり、French, Caplan and Van Harrison (1982) の P-E fit モデルや、Locke (1969, 1976) による価値－知覚モデルが代表的な初期研究だといえよう。個人と環境の不適合の主観的な認知や知覚が、ストレスの発生や満足度の低下をもたらすプロセスを明らかにしている。こうした研究群は、その後ストレスマネジメントやメンタルヘルス研究の領域へと発展していく。

2 つめが職業心理研究の領域で、Persons (1909) による個人と職業特性とのマッチングや、Holland (1959, 1997) の RIASEC 類型論、そして Dawis, England and Lofquist (1964) の仕事適応理論といった、個人と職業や仕事環境とのマッチングが、職務満足や定着につながるという研究群である。これらはキャリア教育や採用、選考の研究へとつながっていく。

3 つめが組織行動研究の領域である。パーソナリティが個人内部、外部環境ともにつり合う統合状態を議論した Argyris (1957) や、人が組織に魅了され、選抜され、淘汰されるプロセスを表した Schneider (1987) による A-S-A モデル、個人

表 1 P-E fit 研究の源流

源流領域	職務満足とストレス研究	職業心理研究	組織行動研究
影響を与えた理論		Lewin (1935, 1951)：場の理論 Murray (1938)：要求－圧力モデル	
代表的な初期研究	French, Caplan and Van Harrison (1982)：P-E fit モデル Locke (1969, 1976)：価値－知覚モデル	Persons (1909)：個人と職業特性とのマッチング Holland (1959, 1997)：RIASEC 類型論 Dawis, England and Lofquist (1964), Dawis and Lofquist (1984)：仕事適応理論	Argyris (1957)：パーソナリティと組織の葛藤 Schneider (1987)：A-S-A モデル Chatman (1989), O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991)：P-O fit モデル
主な成果変数	職務満足、ストレス、疾病 (Van Harrison 1978)	職務満足、離職、定着、職務成果 (Kieffer, Schinka and Curtiss 2004)	職務満足、組織コミットメント、組織市民行動 (Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson 2005)
適用領域	ストレスマネジメント、メンタルヘルス	キャリア教育、採用、選考	組織文化、組織マネジメント

出所：筆者作成

の特徴と組織の価値観や規範との適合が望ましい職務態度につながるという Chatman (1989) の P-O fit モデルが挙げられる。これらは、組織文化や組織マネジメント研究へと展開され、さまざまな組織行動の被説明変数を用いた実証研究が発表されるようになる。その一方で、初期研究で挙げた3名の研究者のいずれもが、適合による過剰な同調の危険性を危惧しており、適度な不適合の重要性を指摘している点が特徴的である（山崎 2022）。

なお、領域にかかわらず適合や不適合の概念形成に影響を与えた理論として、Lewin (1935, 1951) による人間の行動 (B) は人 (P) と環境 (E) の関数 (f) であるとした場の理論や、Murray (1938) による個人による行動を引き起こす力と環境との双方向的な要求－圧力モデルが挙げられる。

さて、これらの異なる源流が「環境」の定義を多義にさせたことで、P-E fit の下位次元が数多く派生した。Edwards and Shipp (2007) の整理によれば、個人－組織 (person-organization)、個人－集団 (person-group)、個人－職務 (person-job)、個人－職業 (person-vocation) の4種類となるが、近年の研究では他にも個人との適合対象となる環境次元が増えている。Jansen and Shipp (2013) は雇用前後の時期に合わせて適合タイプと研究の主要テーマを整理した（表2）。P-V fit や P-J fit には、

職業選択、適性検査、採用試験、離転職など職業心理を源流とした研究が多くみられ、P-O fit は、文化適合、価値観、在職年数など組織行動研究が源流となっていることが推察される。ストレス研究の源流は Jansen and Shipp (2013) の一覧には明示されていないが、長期雇用段階に入ってから職務、職業、組織、集団、個人といったすべての環境要因が対象となるといえよう。

しかしながら、これらの源流と P-E fit の次元は現在では厳密に分類されるものではなく、それぞれの研究領域でさまざまな環境変数が複合的に研究されていることが、P-E fit の複雑さを拡張させている要因だといえる。

2 適合の多義性

ここまでは P-E fit における「環境」の多義性を議論してきたが、さらに複雑なのが「適合」にも多義性がある、という点である。

Ostroff (2012) はこれまでの実証研究を概観し、適合は類似性 (similarity) と充足 (fulfillment) という2つの次元に分類できることを指摘した。類似性とは、個人と環境の属性 (attribute) がどの程度類似しているか、または一致しているか、に焦点をあてている。その一方で、充足では個人が環境に求める資源や機会に対する環境からの供給の程度（需要－供給）、または環境が個人に求める資源や知識に対する個人の能力（要求－能力）を

表2 P-E fit の種類

	P-E fit の次元	研究の主要テーマ	時期
雇用前	P-V (個人－職業)	キャリアカウンセリング、職業選択	採用前段階
	P-J (個人－職務)	適性検査、現実的職業選択	探索段階
	P-P (個人－個人)	採用担当者の影響	
	P-J (個人－職務)	採用試験、アセスメント・センター	選択段階
	P-O (個人－組織)	文化適合、人事システム	
雇用後	P-O (個人－組織)	価値観、目標	社会化段階
	P-J (個人－職務)	職務満足、スキルトレーニング	
	P-J (個人－職務)	離転職、職務満足	長期雇用段階
	P-V (個人－職業)	キャリア満足、再教育	
	P-O (個人－組織)	在職年数、人員の自然減	
	P-G (個人－集団)	集団構造、集団人口統計	
	P-P (個人－個人)	垂直動的統合、リーダー、メンバーの相互交換	

注：Jansen and Shipp (2013) の原文では“PV”のように文字の間に“－”が挿入されていないが、本稿では“－”を入れる。

出所：Jansen and Shipp (2013：202)

示しており、欲しいものを手にしているか、に着目する。類似性と充足では、適合の根底にある心理メカニズムが異なると Ostroff (2012 : 376) は説明する。

類似性を裏付ける理論としては、類似性－魅力パラダイム (similarity-attraction paradigm: Byrne 1971) や同類性選好 (principle of homophily: Lazarsfeld and Merton 1954) があり、人は類似性の高いものに惹かれる。さらに、社会的カテゴリーとアイデンティフィケーション理論 (social categorization and identification theories: Tajfel and Turner 1986) が示すように、同じカテゴリー内での類似性が高いほどアイデンティティを共有することになる。このようにして、個人と環境の類似性の高さは、心理的な居心地の良さや集団の凝集性を提供することになる。

他方で充足に基づく適合では、個人の需要を環境が供給したときに満足感が得られることを価値－知覚モデル (value-percept model: Locke 1976) は説明しており、その差が大きくなると不満足からフラストレーションや剝奪を感じ、ストレスにつながるとしている。また、環境が要求する能力が個人に不足している場合も、French, Caplan and Van Harrison (1982) が示すように個人にとっては目標を達成することができず、フラストレーションや不満を生み出し、組織にも負担が掛かる可能性が高まる。

これらの類似性と充足という2つの適合次元に加えて、Ostroff (2012) は個人と環境の属性が相互に支え合い、強化し合う補完関係として編成 (compilation) も新たに追加している。この編成では、個人と環境の異なる属性の組み合わせ (非類似性) が上位レベルの特性に影響をもたらすと考える。個人の属性には安定したパターンがあり、それが環境を補完することで、環境の特性に影響を与えることを議論した研究 (e.g., Glomb and Welsh 2005 ; Schneider, Smith and Goldstein 2000) からもたらされた次元である。

こうした適合次元である類似、充足、そして編成を行に、環境次元である二項 (上司、個人)、職務、集団、そして組織を列にしてマトリクスにしたのが表3である。このように、「環境」と「適合」のそれぞれの多義性による組み合わせが、さまざまな P-E fit 研究を生み出してきたといえよう。

Ostroff (2012) が類似性、充足と説明した適合次元は、Kristof (1996) も P-O fit の文脈でそれぞれに補充的適合 (supplementary fit) と相互補完的適合 (complementary fit) として図1のように整理をしている。

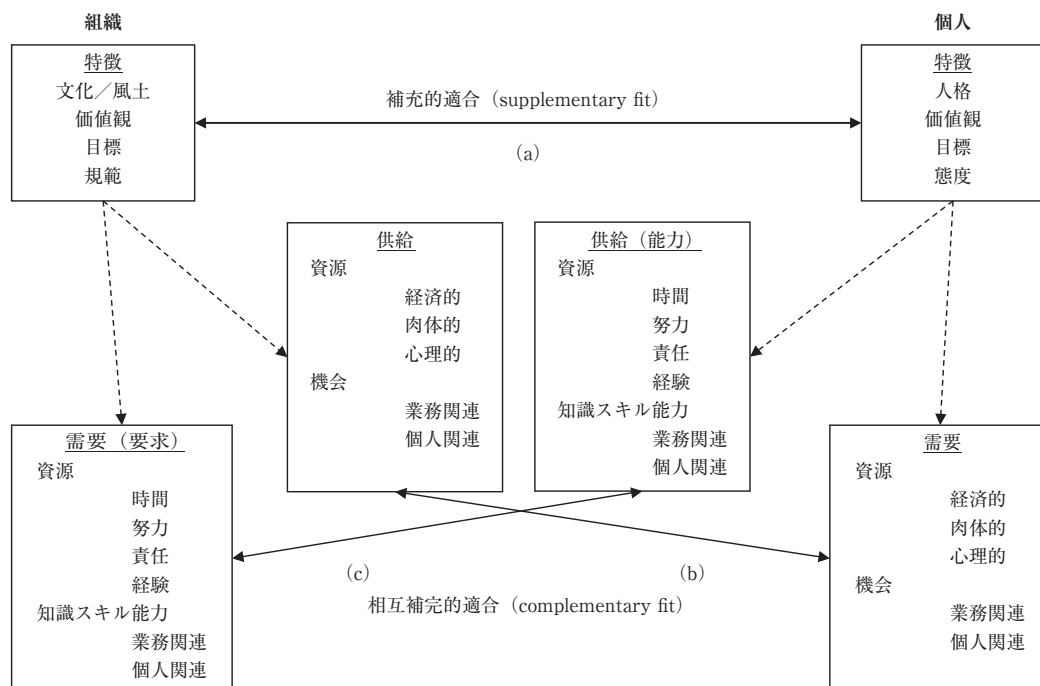
補充的適合は矢印 (a) で示され、組織と個人の本質的な特徴間の関係性を示している。組織の特徴とは、組織文化や価値観、目標、規範であり、個人の特徴は人格や価値観、目標、態度に相当する。これは、Chatman (1989) の P-O fit モデ

表3 適合次元と環境次元のマトリクス

環境の次元	適合の次元		
	類似性 (similarity)	充足 (fulfillment)	編成 (compilation)
二項 (上司、個人)	個人と上司の属性が類似している。 (e.g., Colbert et al. 2008)	個人が望む欲求や価値観が、上司による状況特性によって充足されている。	個人属性は上司属性と異なるが、補完している。 (e.g., Glomb and Welsh 2005)
職務	個人属性と職務類型が類似している。 (e.g., Caldwell and O'Reilly 1990)	個人が望む欲求や価値観が、職務類型によって充足される、または個人が職務役割の要求に見合う。 (e.g., Edwards et al. 2006 ; Cable and Judge 1997)	個人属性は職務類型と異なるが、補完している。
集団	個人属性と集団構成員の属性が類似している。 (e.g., Kristof-Brown and Stevens 2001)	個人が望む欲求や価値観が、集団によって充足される、または個人能力が集団の要求能力に見合う。 (e.g., Shaw, Duffy and Stark 2000 ; Hollenbeck et al. 2002)	個人属性は集団構成員の属性とは異なるが、補完している。 (e.g., DeRue and Hollenbeck 2007)
組織	個人属性と組織の相応する次元が類似している。 (e.g., Chatman 1991)	個人が望む欲求や価値観が、組織によって充足されている。 (e.g., O'Reilly, Chatman and Caldwell 1991)	個人属性は組織の特性を補完している。 (e.g., Schneider, Smith and Goldstein 2000)

出所：Ostroff (2012 : 385) を一部修正

図 1 多様な P-O fit の概念



出所：Kristof (1996：4) 筆者翻訳

ルに表される考え方であり，組織研究の源流で多く見受けられ，Ostroff (2012) による類似性モデルと同義といえよう。他方の相互補充的適合とは，組織と個人の需要と供給を相互に掛け合わせたものである。具体的には，個人が望む資源や機会を組織が供給するかどうかという需要－供給適合 (needs-supplies fit) の矢印 (b) と，組織が個人に要求する資源や知識・スキル・能力を個人が提供できるかどうかという要求－能力適合 (demands-abilities fit) の矢印 (c) という2種類が含まれる。これは Locke (1976) や French, Caplan and Van Harrison (1982) の職務満足とストレスの研究や，Holland (1959, 1997) の職業心理研究で用いられるモデルであり，Ostroff (2012) では充足モデルとして示しているものと同義である。

Kristof はこのモデルを用いて，「個人－組織適合とは，個人と組織間の職場における適合 (fit) であり，(1) 一方が他方の要求するものを提供し，または，(2) 類似する基礎的な特徴を共有し合い，または，(3) その両方が成立していること」(Kristof 1996：4-5) と定義したのである。

Ⅲ 不適合は適合の対極でよいのか

1 不適合の定義

適合以上に複雑な概念となっているのが不適合 (misfit) である。P-E fit 研究の源流であるストレス研究領域は当初から不適合に着目をし，その結果としてストレスや疾病といった健康被害のメカニズムを明らかにしようとした (e.g., French, Caplan and Van Harrison 1982)。さらに，伝統的な P-E fit の定量研究では，P-O fit, P-J fit, P-G fit などすべての次元で適合が望ましい職務態度 (職務満足，組織コミットメントなど) や定着に有意に影響することがメタ分析でも明らかになっていたため (e.g., Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson 2005；Verquer, Beehr and Wagner 2003)，不適合はその対極にあって望ましくない結果 (離職意向など) をもたらす概念だという解釈が研究者のなかでも一般化した。このようにして，不適合そのものへの研究蓄積は少なく (Billsberry et al. 2005；Wheeler 2010)，不適合の概念化と研究方法に対する体系的なアプローチは不十分だとされて

いた (Ostroff 2012)。

こうしたなかで, Ostroff (2012: 376) は不適合の扱いは類似性モデルと充足モデルによって異なると指摘する。類似性モデルでは個人と環境の類似した次元における一致 (matches or congruence) を適合 (fit) として定義するため, 不一致 (mismatches) が不適合 (misfit) を示す。そこで, 個人と環境の類似性が高いほど適合の程度が高く, 一致の程度に着目をする。その一方で充足モデルでは, 個人と環境の違い (differences) に照射し, 双方における欠乏 (deficiency) から発生する矛盾 (discrepancies) に着目をする。それゆえに, 充足モデルの不適合には, (a) $P=E$ と $P>E$ を適合とみなし, それ以外は不適合, (b) $P=E$ と $P<E$ を適合とみなし, それ以外は不適合, (c) $P=E$ が適合で, それ以外は不適合, といった複数の形態が考えられる。なお, 編成モデルの不適合では, P と E が非類似であり, かつ相互補完されないことが不適合だと定義できる。

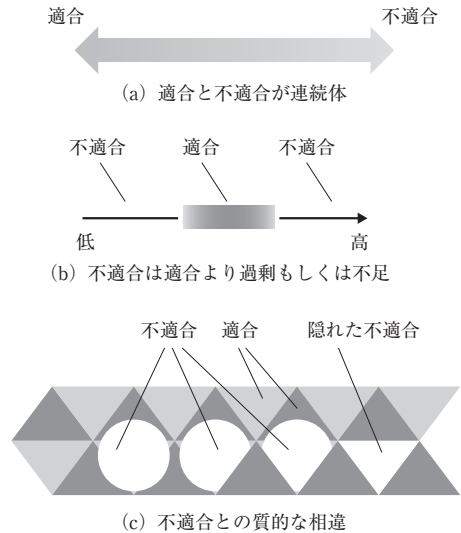
不適合の定義化にむけて, Cooper-Thomas and Wright (2013) は, 164 名へのインタビューに基づき, 不適合を類型化した。その結果, (a) 一軸上に逆方向の両端に適合と不適合が位置付けられた連続体, (b) 不適合は適合より過剰, もしくは不足, (c) 不適合は個人の特性による質的に異なる領域での相違, という 3 つのパターンを見出した (図 2)。この発見から不適合の定義を「個人と環境の不適合とは, 個人と環境の間の不一致を意味し, 次元においては一方または両方の当事者にとってその不一致が顕著であり, また組織レベルでの比較対象となる要因に関連する個人要因が過多, 不足, もしくは質的に異なること」(Cooper-Thomas and Wright 2013: 24) とした。

このように, 不適合の定義は適合次元によって異なるため, 研究アプローチも類似性モデルと充足モデルには相違がある。

2 類似性モデルでの不適合

類似性に基づく不適合研究群は, 2007 年以降に議論が活性化する (山崎 2022: 35-36)。Ostroff and Schulte (2007: 41-42) は, 「初期の適合理論の概念化では, 適合は不適合より高い成果が得ら

図 2 不適合の 3 タイプ



出所: Cooper-Thomas and Wright (2013: 23)

れる, という仮定を立てる傾向があったが, 適合の機能を正しく理解するためには適合の水準の高低にも関心を払い, 不適合について適合と同様に説明できなければならない」と主張するようになる。P-E fit 研究の源流である Argyris (1957), Schneider (1987), そして Chatman (1989) はともに, 過剰適合による同質性が外部環境への適応を阻害すると指摘していたが, その原点に回帰したといえよう。

不適合が燃え尽きをもたらすのかを検証した Tong, Wang and Peng (2015) の実証研究では, 「組織はどの程度あなたに適した場所ですか?」といった逆転項目で構成された P-O misfit は, 役割葛藤に正の影響を及ぼし, 役割葛藤が枯渇感に対して若干の影響を及ぼしていた。しかしながら, 不適合と無関心は逆相関であることがわかり, 不適合は必ずしも燃え尽きのすべての次元に有意だとはいえないことが判明した。また, 価値観適合に基づく P-O misfit と発言の関係性を研究した Zubielevitch, Cooper-Thomas and Cheung (2021) によれば, 不適合は仕事の代替可能性が低い場合には社会的政治的資源 (sociopolitical resources) を媒介して発言に有意な影響を与えることが示された。

山崎 (2023) は, Cooper-Thomas and Wright (2013) が示した 3 つの不適合の類型に加えて第 4

のパターンを探求するために、Ostroff and Schulte (2007) が指摘する「適合水準の高低」を P-O fit の研究モデルに組み込み、個人と組織のそれぞれの外部環境への適応水準の高低から 2 軸 4 象限のマトリクスを作成した (図 3)。外部環境の代替変数に個人と組織の顧客志向性を用いて、双方ともに高い水準で適合しているのが「高水準適合」群、双方ともに低い水準で適合しているのが「低水準適合」群とし、個人が組織より高い水準の不適合を「優位不適合」群、個人が組織より低い水準の不適合を「劣位不適合」群とした。

これら 4 群における職務満足、離職意向、組織コミットメント、チーム協力行動、顧客関係性維持行動の水準を比較検定したところ、優位不適合の離職意向は高く、組織コミットメントは低いものの、それ以外の変数では低水準適合群より高くなった (図 3)。つまり、Edwards (2008) が指摘した個人と環境の水準が高低のどれであっても双方が同じ水準であれば適合とされてしまうため、その適合が被説明変数に与える影響は懐疑的という主張を支持する結果となった。さらに、同じ不適合でも優位不適合 (個人のほうが環境より高水準) なのか、劣位不適合 (個人のほうが環境より低水準) なのかによって影響は異なることが推論される。

組織のなかで不適合を認知した個人がどのような行動を取るのかを探求した Follmer et al. (2018)

の研究では、個人は不適合の影響を軽減するためのアプローチとして「適応戦略」「脱出戦略」「救済を求める戦略」、そして不適合と共存する「諦め戦略」を採用していることが判明した。こうした戦略的な個人行動は、個人は不適合な状態を続けることで居心地が悪くなり、適合感を生み出すために複雑なダイナミクスを発生させていることを示している (山崎 2024)。

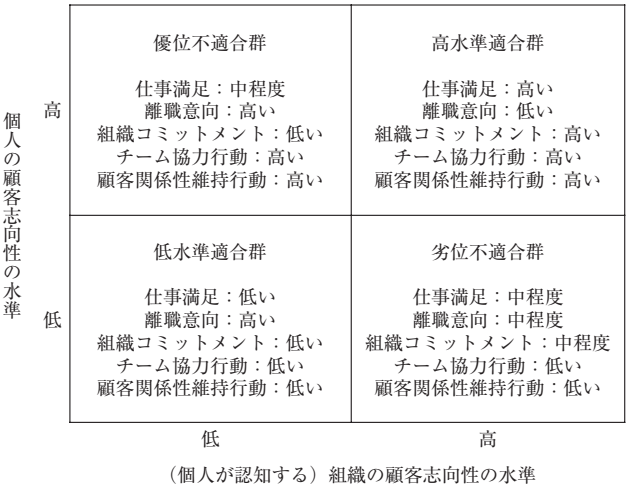
3 充足モデルでの不適合

充足に基づく不適合研究群では、相互補完的適合である (環境からの) 要求と (個人の) 能力の不適合、および (個人の) 需要と (環境からの) 供給の不適合という形で議論される。

要求-能力不適合に着目した Park (2019) は、不適合と燃え尽きの関係性を確認するために 5 つの次元 (業務量、職務の複雑性、社会的相互作用、役割のマネジメント、意思決定) での不適合を検証したところ、要求-能力不適合による燃え尽きへの影響は、それぞれの次元の組み合わせによって異なる結果となった。例えば、業務量の要求が高い不適合は枯渇感に影響していたが、意思決定による不適合はシニシズムの逆方向への直線的な影響があった。つまり、シニシズムを防ぐためには、意思決定の要求を高めた不適合状態が望ましいことが判明している。

需要-供給の不適合では、Vogel, Rodell and

図 3 適合と不適合の 4 群の特徴



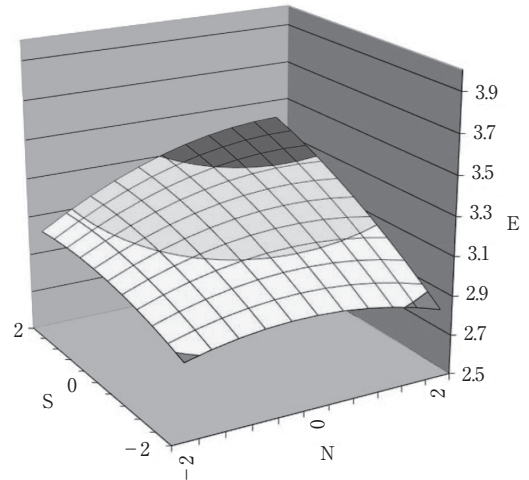
出所：山崎 (2023：72)

Sabey (2020) が日々の業務経験における仕事の意義についての不適合を検証した。個人が需要する意義ある仕事と、環境からの供給の不適合は、供給が少なすぎても多すぎても個人は疲労し、日々のワークエンゲージメントを低下させることが判明した。しかしながら、意義のある仕事の供給そのものは、個人の注意力の向上を通じてワークエンゲージメントにプラスの影響を与えている。つまり、意義のある仕事は必ずしも供給量を増やせば良いのではなく、日々の業務の中で個人がどれほど需要しており、供給されたものをどのように解釈するのかに着目する重要性を Vogel, Rodell and Sabey (2020) は主張している。

要求－能力、需要－供給の両方の不適合を用いた事例が、Hur and Hawley (2019) による米国政府職員のデータを用いた公務員の離職に関する研究である。需要－供給不適合（期待と満足の差）では、知的挑戦や昇進の機会に対する不適合が高い職員は、外部離職や内部離職（同じ機関での転職）と正の相関があり、さらに、2003-2006 年のデータセットよりも 2010-2013 年のほうが、知的挑戦や昇進の機会を離職決定の優先項目としていたことが明らかになった。要求－能力不適合（現在の職務と教育水準のミスマッチ）でも、適合している同僚よりも転職率が高かったものの、需要－供給不適合のほうが離職に強く影響していることが判明した。

これらの充足モデルにおける不適合研究は、個人と環境の変数をそれぞれ個別に測定し、多項式回帰分析（polynomial regression）による応答曲面法（response surface methodology）を用いて、個人、環境そして被説明変数を 3 次元で表現する論文が多い。例えば、図 4 は Vogel, Rodell and Sabey (2020) によるもので、図中の N は意義ある仕事への個人の要求水準、S は意義ある仕事の環境からの供給、そして E はエンゲージメントを表している。需要と供給の双方が高い適合状態のとき（奥）エンゲージメントの水準も高いが、どちらか一方だけが低いような不適合状態のとき（左右）ではエンゲージメント水準が低く描かれている。

図 4 応答曲面法による不適合研究の分析



出所：Vogel, Rodell and Sabey (2020 : 768)

4 不適合研究のシステムティック・レビュー

最新の不適合研究のシステムティック・レビュー (Sun and Billsberry 2024) によれば、2015 年以降は「組織適合研究における不適合ターン」と呼ばれるほど不適合研究が急増したとされている。こうしたなか、Sun and Billsberry (2024) は 91 本の論文の研究デザインと構成を分析し、これらの研究アプローチを (a) 原子論的研究 (atomistic studies), (b) モル論的研究 (molar studies), (c) 分子論的研究 (molecular studies), (d) 質的な解釈的研究 (interpretive studies), (e) 仮定的研究 (assumptive studies) という 5 つに分類をしている。

まず、原子論的研究は、現象を分解して各要素に照射するアプローチであり、個人と環境の変数を分離して、双方の不適合を計算する方法を採用する。分析には既出の多項式回帰分析や応答曲面法を用いて個人と環境の測定結果を比較する方法が主流で、従業員の心理的特徴を解明する不適合の性質については議論していない。この研究デザインは 91 論文の 48 論文を占めていた。

次に多いのがモル論的研究で、個人に対して直接的に環境（組織の価値観など）にどれだけ適合しているかを尋ねる方法である。molar アプローチとは、現象の微細な要素を考慮することなく、包括性を強調し、大きな成分・区分に焦点をあて

ることである（中島 2005）。適合研究においては、「仕事が私に提供してくれるものと、私が仕事に求めているものはよく適合している」といった適合の水準を直接的に測定する Cable and DeRue (2002) による尺度が最もよく引用されている（11回）。この尺度には、認知的適合、需要－供給適合、要求－能力適合の3つの尺度がそれぞれ3項目あるが、高得点は適合度が高いと解釈できるものの、低得点が不適合とは断言できない問題があるとされる。この研究法は20論文で用いられていた。

3つめの分子論的研究は、要求－能力不適合の一種である資格過剰研究にのみ用いられている研究デザインである。molecular とは小さく微細的・詳細的であることを意味し、大きく全体的・包括的な molar とは対照的な概念である。molecular アプローチでは、詳述された概念に焦点をあて、問題の特定要素を強調する（中島 2005）。過剰資格のさまざまな側面をとらえる9項目の尺度である「私の仕事は、私の学歴よりも低い学歴しか必要としない」「私には、この仕事に必要とされない仕事上のスキルがある」といった Maynard, Joseph and Maynard (2006) による P-J misfit の測定方法が11論文で引用されていた。

4つめの解釈的研究は、インタビューなどで得た一般的なコメントから不適合を推測して分析するアプローチであり、5論文がこの方法を採用していた。回答者の語りから多くの発見事実があるとはいえ、回答者の不適合を直接的に引き出したものではなく、研究者の解釈に依存するという限界がある。

最後が仮定的研究で、特定のタイプの人々、特定のタイプの状況、または特定の相互作用のいずれかが不適合を発生させるという仮定を置くもので、7論文で報告されている。例えば、Follmer et al. (2018) は組織再編、人事異動、職務の変更など、職場の変化の後に不適合が発生することを踏まえ、職場で変化を経験したにもかかわらず、組織で働き続けている大学の卒業生を研究対象とした。質的研究法によって、不適合とされるものが心身の不調など多様な状態を示していることが明らかになった。

Sun and Billsberry (2024) は、研究者が照射する現象によって不適合の定義があまりに広範にわたり、研究アプローチも研究者の数ほど存在すると指摘している。しかしながら、研究者は不適合の捉えどころのなさに悩まされるのではなく、不適合とはさまざまな視点が包含される傘のような上位概念だと考えるのが適切だと主張する。不適合を無理に定義しようとするとは排除される現象が発生することを踏まえ、不適合は定義を超えた存在（beyond definition）であり、その代わりに包括的な視点を庇護する概念だと位置づけることで、研究者の結論を急ごうとする志向性を和らげることが提案している（Sun and Billsberry 2024 : 50）。

IV 議論の整理と実務的示唆

本稿では、P-E fit 研究の発生から今日の不適合研究までを概観した。1909年のPersonsによる個人と職業特性とのマッチングに始まり、環境の多義性、適合の多義性によって用いられる変数や研究方法が拡張されながらも、P-E fit は個人と環境にとって望ましい状態につながることが実証研究によって明らかになってきた。そして2015年以降は「不適合ターン」に転じ、不適合は適合以上に複雑で捉えどころのない概念であると結論付けられるまでに至った（Ostroff 2012 ; Sun and Billsberry 2024）。

Sun and Billsberry (2024) による「不適合は定義を超えた存在」という発言は、研究が追求すべき概念、定義、測定の厳密性や再現性を放棄しているかのように聞こえる。しかしながら、彼らは研究者に対して、いまは臆せずにさまざまな実証研究を積み重ねる時期である、ということを示唆しているといえよう。

本稿の冒頭でも言及したとおり、我々は日常的に「合う（合わない）」という表現を好んで用いるということは、それだけ数多くの社会的現象がこの言葉に埋め込まれているのである。100年以上を掛けたP-E fit/misfit 研究の現在地には、未だに解明できないことが数多く残されている。だからこそ、安易に「個人は組織や仕事と合わない

と離職する」といった単純な答えを導き出すことは、深い洞察の妨げにしかない。

そもそも、組織と個人の間の不一致による葛藤は避けることができない (Argyris 1957)。環境との不適合は確かに個人に対して不愉快な感情をもたらす。それは、認知的不協和理論 (Festinger 1957)、衡平理論 (Adams 1965)、資源保存理論 (Hobfoll 1989) といった理論によって説明可能である。しかしながら、その不愉快な状態からの脱却のために、個人はダイナミクスを発生させる動機付けを得るのである (山崎 2023, 2024)。つまり、不適合な状態は長期的に継続することはなく、そのうちに「何か」が起きる先行要因なのである。

そこで発生する「何か」が、組織、従業員ともに望ましい結果となるように方向づけをすることが組織マネジメントには求められ、同時に従業員にも能動的に環境を変える力を持つことが望まれるだろう。こうして個人と組織がお互いに調整して相互作用を生み出すことで、適切な適合状態に近づき、既存研究が明らかにしてきたような成果をもたらすことが可能になる。不適合は何をもたらすのか、ではなく、不適合の先に何をもたらしたいのか、を我々は考え、行動することが実務的には重要な視点であろう。

- 1) なお、P-E fit の源流には学生とその学習環境を対象とした教育心理学の領域も挙げられるが (e.g., Pervin 1968; Stern 1970)、本稿は働く社会人を対象とした議論のため割愛した。

参考文献

- 中島定彦 (2005) 「行動理論における「近見 “molecular”」と「遠見 “molar”」」『動物心理学研究』55 巻 1 号, pp. 33-40.
- 山崎京子 (2022) 「個人－組織適合研究の系譜と新展開」組織学会編『組織論レビューⅢ——組織の中の個人と集団』第 2 章, 白桃書房.
- (2023) 『個人と組織 不適合のダイナミクス——適合と不適合が牽引する外部環境適応』白桃書房.
- (2024) 「個人－環境不適合によるダイナミクスを説明する基底理論の一考察」『立教 DBA ジャーナル』第 15 号 (12 月刊行予定).
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299.
- Argyris C. (1957) *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, Harper Torchbooks. (= 1970, 伊吹山太郎・中村実訳『新訳 組織とパーソナリティ——システムと個人の葛藤』日本能率協会)
- Billsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J. and Marsh, P. J.

- G. (2005) "Some Suggestions for Mapping Organizational Members' Sense of Fit," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 555-570.
- Byrne, D. (1971) *The Attraction Paradigm*, Academic Press.
- Cable, D. M. and DeRue, D. S. (2002) "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, pp. 875-884.
- Cable, D. M. and Judge, T. A. (1997) "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, pp. 546-561.
- Caldwell, D. F. and O'Reilly III, C. A. (1990) "Measuring Person-Job Fit with a Profile-Comparison Process," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 648-657.
- Chatman, J. A. (1989) "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349.
- (1991) "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 459-484.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H. and Barrick, M. R. (2008) "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, pp. 81-96.
- Cooper-Thomas, H. D. and Wright, S. (2013) "Person-Environment Misfit: The Neglected Role of Social Context," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 1, pp. 21-37.
- Dawis, R. V., England, G. and Lofquist, L. H. (1964) *A Theory of Work Adjustment*, University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Dawis, R. V. and Lofquist, L. H. (1984) *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications*, University of Minnesota Press.
- DeRue, D. S. and Hollenbeck, J. R. (2007) "The Search for Internal and External Fit in Teams," In C. Ostroff and T. A. Judge (eds.) *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 259-285.
- Edwards, J. R. (2008) "Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress," *Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, pp. 167-230.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S. and Shipp, A. J. (2006) "The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, pp. 802-827.
- Edwards, J. R. and Shipp A. J. (2007) "The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework," In C. Ostroff and A. Judge (eds.) *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 209-258.
- Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*: Row, Peterson and Company. (=1965, 末永俊郎監訳『認知的不協和の理論——社会心理学序説』誠信書房)
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L. and Billsberry, J. (2018) "Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 2, pp. 440-465.
- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D. and Van Harrison, R. (1982) *The Mechanisms of Job Stress and Strain*, Wiley.
- Glomb, T. M. and Welsh, E. T. (2005) "Can Opposites Attract?"

- Personality Heterogeneity in Supervisor-Subordinate Dyads as a Predictor of Subordinate Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 4, pp. 749-757.
- Hobfoll, S. E. (1989) "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologist*, Vol. 44, No. 3, pp. 513-524.
- Holland, J. L. (1959) "A Theory of Vocational Choice," *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 6, No. 1, pp. 35-45.
- (1997) *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 3rd ed., Prentice-Hall. (=2013, 渡辺三枝子・松本純平・道谷里英共訳『ホルンドの職業選択理論——パーソナリティと働く環境』雇用問題研究会)
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., Poter, C. and Wagner III, J. A. (2002) "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 599-606.
- Hur, H. and Hawley, J. (2019) "Turnover Behavior among US Government Employees," *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 86, No. 4, pp. 641-656.
- Jansen, K. J. and Shipp A. J. (2013) "A Review and Agenda for Incorporating Time in Fit Research," In A. L. Kristof-Brown and J. Billsberry (eds.) *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, Wiley-Blackwell, pp. 195-221.
- Kieffer, K. M., Schinka, J. A. and Curtiss, G. (2004) "Person-Environment Congruence and Personality Domains in the Prediction of Job Performance and Work Quality," *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51, No. 2, pp. 168-177.
- Kristof, A. L. (1996) "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 1-49.
- Kristof-Brown, A. (2024) "Person-Environment Fit" In C. Cooper, P. Brough and V. Anderson (eds.) *Elgar Encyclopedia of Occupational Health Psychology*, Elgar Publishing, pp. 139-141.
- Kristof-Brown, A. L. and Stevens, C. K. (2001) "Goal Congruence in Project Teams: Does the Fit between Members' Personal Mastery and Performance Goals Matter?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, pp. 1083-1095.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005) "Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit," *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 2, pp. 281-342.
- Lazarsfeld, P. F. and Merton, R. K. (1954) "Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis," In M. Berger, T. Abel and Charles H. Page (eds.) *Freedom and Control in Modern Society*, Van Nostrand, pp. 18-66.
- Lewin, K. (1935) *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill.
- (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper & Row.
- Locke, E. A. (1969) "What is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-336.
- (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction," In M. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, pp. 1297-1350.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. and Maynard, A. M. (2006) "Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 4, pp. 509-536.
- Murray, H. A. (1938) *Explorations in Personality*, Oxford University Press.
- Ostroff, C. (2012) "Person-Environment Fit in Organizational Settings," In S. Kozlowski (ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1, Oxford University Press, pp. 373-408.
- Ostroff, C. and Schulte, M. (2007) "Multiple Perspectives of Fit in Organizations across Levels of Analysis," In C. Ostroff and T. A. Judge (eds.) *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-69.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. and 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, pp. 487-516.
- Park, H. I. (2019) "Three-Dimensional Relationships between Demands-Abilities Fit and Burnout among Koreans," *International Journal of Stress Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 389-400.
- Persons, F. (1909) *Choosing a Vocation*, Houghton Mifflin.
- Pervin, L. A. (1968) "Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environment Fit," *Psychological Bulletin*, Vol. 69, pp. 56-68.
- Schneider, B. (1987) "The People Make the Place," *Personnel Psychology*, Vol. 40, No. 3, pp. 437-453.
- Schneider, B., Smith, D. B. and Goldstein, H. W. (2000) "Attraction-Selection-Attrition: Toward a Person-Environment Psychology of Organizations," In W. B. Walsh, K. H. Craik and R. H. Price (eds.) *Person-Environment Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 61-85.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K. and Stark, E. M. (2000) "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members," *Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 259-279.
- Stern, G. G. (1970) *People in Context: Measuring Person-Environment Congruence in Education and Industry*, Wiley.
- Sun, Y. and Billsberry, J. (2024) "What is This Thing Called Misfit? A Systematic Review into How Employee Misfit Has Been Defined and Researched," *Management Review Quarterly*, pp. 1-64.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986) "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," In W. G. Austin and S. Worchel (eds.) *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Nelson-Hall, pp. 7-24.
- Tong, J., Wang, L. and Peng, K. (2015) "From Person-environment Misfit to Job Burnout: Theoretical Extensions," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 2, pp. 169-182.
- Van Harrison, R. (1978) "Person-Environment Fit and Job Stress," In C. L. Cooper and R. Payne (eds.) *Stress at Work*, Wiley, pp. 175-205.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. and Wagner, S. H. (2003) "A Meta-analysis of the Relations between Person-organization Fit and Work Attitudes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 3, pp. 473-489.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. and Sabey, T. B. (2020) "Meaningfulness Misfit: Consequences of Daily Meaningful Work Needs-Supplies Incongruence for Daily Engagement," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 7, pp. 760-770.
- Wheeler, A. R. (2010) "Which of These is not Like the

Others? PE fit, Lack of PE fit, and Misfit," Paper Presented at the 4th Global e Conference on fit. Retrieved from <http://www.conference.fit/images/2010arch/key01.pdf> (December 28, 2017) .

Zubielevitch, E., Cooper-Thomas, H. D. and Cheung, G. W. (2021) "The (Socio) Politics of Misfit: A Moderated-mediation Model," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 36, No. 2, pp. 138-155.

やまざき・きょうこ 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授。日本人材マネジメント協会理事長。主な著作に『個人と組織 不適合のダイナミクス——適合と不適合が牽引する外部環境適応』（白桃書房，2023年）。組織行動論，人的資源管理論専攻。