

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

**企業組織における正社員とパートタイマーの  
価値観、準拠集団、成果に関する考察  
- 物品販売会社 A 社のアンケート調査から -**

神戸大学大学院（専門職学位課程）

芦谷 武彦

栗岡 住子

佐藤 和香

村上 秀樹

## 目 次

序章 研究の課題と方法 .....	1
第 1 節 問題意識と研究の課題.....	1
第 2 節 論文の構成.....	3
第 1 章 先行研究のレビュー .....	4
第 2 章 分析モデルと調査設計.....	6
第 1 節 分析視角の構築.....	6
第 2 節 分析概念の操作化 .....	6
第 1 項 価値観 .....	6
第 2 項 準拠集団 .....	8
第 3 項 従属変数.....	8
第 3 節 分析モデルと仮説の構築 .....	9
第 4 節 調査方法 .....	11
第 1 項 調査対象企業と選定理由 .....	11
第 2 項 調査対象者.....	11
第 3 項 調査票の構成 .....	11
第 4 項 調査の実施と研究方法.....	11
第 3 章 分析次元の構成.....	13
第 1 節 独立変数の次元構成 .....	13
第 1 項 価値観の構成因子 .....	13
第 2 項 マネジメントシステムの構成因子.....	13
第 2 節 媒介変数の次元構成 .....	14
第 1 項 準拠集団の構成因子 .....	14

第3節 従属変数の次元構成 .....	15
第1項 貢献と成長・達成 .....	15
第2項 組織コミットメント .....	15
第4章 分析結果 .....	17
第1節 集計結果 .....	17
第1項 価値観 .....	17
第2項 準拠集団 .....	18
第3項 従属変数 .....	18
第2節 仮説の検証 .....	19
第1項 仮説1（正社員とパートタイマーの価値観の差異） .....	19
第2項 仮説2（正社員とパートタイマーの準拠集団の差異） .....	22
第3項 仮説3（正社員とパートタイマーの準拠集団と成果の関係） .....	26
結章 要約と含意 .....	29
第1節 要約と結論 .....	29
第2節 理論的含意 .....	30
第3節 実践的含意 .....	31
第4節 今後の課題 .....	32

## 序章 研究の課題と方法

### 第1節 問題意識と研究の課題

近年、国際化の急速な進展、情報技術の発展、顧客ニーズの多様化など企業を取り巻く環境変化に伴って、終身雇用、年功序列を中心とする日本型経営は有効性を失い、組織を支える人事や雇用管理の諸施策に関して大きな変革の時期を迎えている。一方、労働者側も日本型経営の終焉により雇用や賃金の保障はなくなり、企業側と同様、意識の変革を迫られている。これが、いわゆる「危機の共有」であり(工藤ら、2004)、企業側には成果主義を導入して競争力を高める必要が、労働側には個人のリスクを低減させエンプロイアビリティを高める必要が生じてきている。そのため、ホワイトカラーなどの非専門職においても、より高度なサービスの対応、より効率的な業務推進をできるように、高度な専門知識・技術、すなわちプロフェッショナル化が求められるようになってきている。

一般的に、このプロフェッショナルとは、典型的な専門職組織に位置付けられる医師、弁護士、コンサルタントなどを指しているが、企業においては、組織化された研究開発従事者が典型的な非専門職組織におけるプロフェッショナルとして位置付けられてきた。この高度な知識や技術によって支えられたプロフェッショナルは、所属組織と準拠集団(専門家社会)との分離が明確であり、経営企画、人事、財務、営業、マーケティングなどの事務系ホワイトカラーとも、製造職として働くブルーカラーとも異なる特徴を有していると言われている。これは、非専門職組織において、個人が抱くプロフェッショナルとしての価値観と、組織目的を遂行するための価値観は必ずしも一致せず、むしろ背反するケースが多いということである。しかしながら、最近では、多くの事務系ホワイトカラーが社会人 MBA、社会人法科大学院、ビジネススクールなどで学んでいることから、事務系ホワイトカラーの業務も専門化するすなわちプロフェッショナル化され、所属組織と準拠集団が分離されてきているものと推測される。

準拠集団に注目した研究は社会学や社会心理学を含めて多くなされてきたが、その中でも、Gouldner(1957、1958)はローカルとコスモポリタンという概念を用いて、プロフェッショナルを自分の行動規範をどこに置くのかという志向によって2つに分類している。ここで、ローカルとは、所属する組織にロイヤリティ(準拠集団)をおき組織内での貢献や組織内での立場を重視するが、専門的スキルに対してのコミットメントが低い人々であり、コスモポリタンとは、専門家社会にロイヤリティをおき、専門的スキルへのコミットメントに興味を示すが、所属組織に対してあまりロイヤリティを示さない人々を指している。非専門職組織での研究開発職はまさに高度な専門的知識・技術によって支えられており、専門分野には学会という専門家社会が存在し、多くの場合は学会に所属していることから、研究開発職のマネジメントを考える上では、ローカルとコスモポリタンという分野は重要な鍵概念となりうると考えられる。

この研究領域におけるテーマの一つに、所属組織に対するロイヤリティと、専門家社会に対するロイヤリティを同時に持つ二重のロイヤリティに関するものがある。初期の研究では、ローカルとコスモポリタンはトレード・オフの関係にあり、両立しないと考えられてきた。しかしながら、コスモポリタン志向を有する者と、ローカル志向を有する者と、ローカルとコスモポリタンという役割分化があるとされており、さらにその両者を両立する者が高業績であるという研究もある（三崎、1998；申、2001）。

従って、今後、非専門職組織の事務系ホワイトカラーにおいては、従来のようなローカル志向が減りコスモポリタン志向を有する者が増加すると予測される。また、今までのようなローカル志向を対象とした人材マネジメントではさまざまな問題を引き起こすことが考えられ、人事施策はプロフェッショナルに適した人材マネジメントを行う必要があるのではないだろうか。更に、非専門職組織の事務系ホワイトカラーであっても専門化社会にロイヤリティをおく労働者が増加することによって、組織コミットメントは低下し、ひいては企業業績の低下や離職率の上昇などが危惧されるところである。このように、これら事務系ホワイトカラーの価値観の変化は大きな経営課題となりつつあるが、事務系ホワイトカラーの価値観とロイヤリティ、あるいは組織コミットメントの関係に関する実証分析は少なく、研究の蓄積も十分に進んでいない状況である。

一方、雇用形態において、日本型経営の終焉により働く側の価値観が変化して、正社員だけでなく契約社員やパートタイマーなどの非正社員が増加し、働き方の多様化がすすんでいる。しかしながら、その適正な処遇のあり方など人材マネジメントについてはまだ明確な方向性が見出されてない。このような多様な非正社員には、職種によっては専門化社会にロイヤリティをおき専門知識・技術へのコミットメントを持つ者や、個人の生活すなわち地域社会への貢献・地域活動等にロイヤリティをおき社外組織へのコミットメントを持つ者など、一種のコスモポリタン志向を有する者が存在すると考えられる。それに加え、一般的に非正社員には女性が多く、従来の男性正社員を中心とした事務系ホワイトカラーを対象とした人材マネジメントでは、女性の非正社員の業績を高め得ないことも考えられる。

そこで、本研究の目的は、事務系ホワイトカラーの正社員とパートタイマーに対して、効果的に人的資源管理を行う手がかりを探ることにある。具体的には、事務系ホワイトカラーでの正社員とパートタイマーを擁する物品販売業A社を対象に次の課題を明らかにすることである。まず、現代の事務系ホワイトカラーの正社員とパートタイマーはどのような価値観を有するのか、また、どの準拠集団にロイヤリティを置いているのかを確認する。次に、正社員とパートタイマーにおいて、貢献、成長・達成、コミットメントに対してどの準拠集団が影響を及ぼすのか、あるいはそれを規定する価値観は何なのか、その中で個人特性はどのように影響するのか、を明らかにする。

## 第2節 論文の構成

本論文は序章、4つの章及び結章から構成され、その概要は以下に示す通りである。

まず、第1章において、価値観、準拠集団に影響を及ぼす因子に関する先行文献のレビューを行う。さらに、パートタイマーの組織コミットメントに関しても、先行文献のレビューを行う。

第2章では、分析モデルの構築とモデル検証に向けた調査設計の考察を行う。まず、分析視角を構築して分析モデルを設定し、さらに仮説を立てて、分析概念の具体的な操作化を行う。

第3章では、分析モデルを構成する価値観、準拠集団、従属変数である企業に求められる人材像の次元を確定する。具体的には、価値観、準拠集団、従属変数の質問に対して信頼性分析を行い、質問の妥当性を検証する。続いて、準拠集団の質問項目に対して因子分析を行い、準拠集団の分類の妥当性を検証する。さらに、従属変数の一つである組織コミットメントに関して、情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの分類の妥当性、更にはそれらの合成変数である組織コミットメントの妥当性を検証する。

第4章ではアンケート結果を基にした仮説の検証を行う。まず、正社員およびパートタイマーにおける価値観、準拠集団、従属変数の違いを明らかにし、正社員およびパートタイマーの準拠集団を分類、準拠集団にどのような価値観が影響を及ぼしているのかを検証する。更に、従属変数に対して準拠集団がどのように影響を及ぼしているかを検証する。

結章では、実証分析の結果から導き出される結論をもとに、その理論的含意および実践的含意を導き出すと同時に、残された課題について展望する。

## 第1章 先行研究のレビュー

企業組織において、事務系ホワイトカラーと研究開発従事者は組織内での役割、仕事内容が異なるため、価値観や志向などが大きく異なることが知られている。今まで、この事務系ホワイトカラーに対しては組織コミットメントを高め、企業業績をいかに向上させるかに関して研究がなされてきた。一方、企業において非専門職組織のプロフェッショナルとして位置付けられる研究開発従事者は、医師、弁護士、コンサルタントなどのプロフェッショナルと同様に、所属組織と準拠集団との分離が明確で、如何にプロフェッショナルとしてコミットメントを高め、成果を挙げるかが研究されてきた。

このような非専門職における研究開発従事者などのプロフェッショナルの準拠集団に関する研究は多くなされており、その中でも、Gouldner(1957、1958)は、準拠集団をローカルとコスモポリタンに分類し、自らの行動規範をどこに置くかについて注目している。ここでのローカルとは、所属組織に対しては高いロイヤリティを示すが専門的な知識やスキルには低いコミットメントを示す人々を指し、組織規範や組織目標に価値観を持つため組織を優先する。一方、コスモポリタンとは、所属組織に対しては低いロイヤリティを示すが専門的な知識やスキルには高いコミットメントを示す人々を指し、所属組織の目標や価値よりも専門家社会での評価を重視するのである。

しかしながら、この準拠集団とは Hyman(1942)によって初めて体系的に使用され、準拠集団への関係付けが個人の社会的地位の判定に重要な機能を果たしていることが明らかにされ、その判断基準となる準拠集団として身近な友人などの集団が取り上げられている。また、Shibutani(1955)は、個人はいくつかの準拠集団を選択しているが、その個人行動に影響を与える準拠集団は、地位、階級、性別、年齢などの基準によって決定されるのではなく、2ないしそれ以上の視角が必要な決定要素であるとしている。

一方、Merton(1961)は、人間は意思決定の際に価値を受け入れるべき所属組織とは別に、心理的に自己同一化している別の集団が存在すると述べている。また、Newcomb(1956)は、所属組織は何らかの形で準拠集団として機能するが準拠集団の全てが所属組織ではなく、社会的組織によっても左右され、態度、知覚、判断などを基準とした準拠集団はさまざまな価値観により形成されていると指摘している。

そのような中、三崎(1998)は、研究開発従事者のさまざまな職種に関して価値観と準拠集団がどのように異なるかを調査し、業績に対してロイヤリティ(ここでいう準拠集団)の影響が職種によって異なり、高業績の研究職、技術職では二重のロイヤリティが有効であると述べている。更に、価値観に関して因子分析を行った結果、専門性志向因子、自律性因子、外発的報酬因子、人間関係因子、予算因子、業界での評価因子、貢献因子、仕事選択因子などの因子を抽出している。一方、申(2001)は、事務系ホワイトカラーに関して、職務特性、職務満足のうちコミットメントの規定要因は何なのかを調査し、因子分析の結



果、「職務上の専門性」、「研修を通じた能力開発」、「外在的満足」、「キャリア開発」、「人間関係への満足」の因子を抽出している。また、業績にはコミットメントの違いにより影響を与えていないが、組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメントとの二重コミットメント、および組織コミットメントが転職意思を低下させると述べている。

このように準拠集団という概念は、コミットメントや同一化という概念と類似して互いに重複する部分が多く、また一方が他方の包括的概念と主張する研究もある。例えば、Buchanan(1974)は、コミットメントは 同一化(identification)：個人の目標として組織の価値を採用、 含意(involvement)：仕事役割への浸入や吸収、 ロイヤリティ(loyalty)：組織への愛情や愛着で測定できるとして、ロイヤリティをコミットメントの構成要素として捕らえているものもある。このコミットメントという概念は経営学研究で幅広く類似概念を包括する形となり曖昧なまま使用されているが、そのうち、Meyer, Allen & Smith(1993)は、コミットメントを、組織と従業員の関係の特徴付ける、組織のメンバーシップを継続あるいは中止するという意思決定に関わる含意を持つ、という2つの心理状態として定義し、さらに、コミットメントを情緒的コミットメント、規範的コミットメント、功利的コミットメントに分類した。一方、Hall & Schneider(1972)は、同一化の概念を組織目標と個人目標との統合という心理的プロセスとして捉え、職業上の価値観と個人の価値観の差異を測定している。

以上のような価値観とロイヤリティやコミットメントに関する研究は、主に正社員を対象に調査しているが、パートタイマーに関しては、就業時間が短く、就業理由、労働条件や雇用管理が異なるといった観点から、仕事と関連する行動や態度における研究は少ない。しかしながら、その中でも、咸(1991)は、パートタイマーに対して組織コミットメントの規定要因について調査し、組織コミットメントのレベルでは、パートタイマーは女性正社員(フルタイマー)と同じであるが、男性正社員よりは低いと述べている。さらに、今後の研究として組織コミットメントの独立変数には、仕事の価値観、生活上の重要な関心事などを入れることが必要であろうと結論付けている。

## 第2章 分析モデルと調査設計

### 第1節 分析視角の構築

本研究の目的は、非専門職組織の事務系ホワイトカラーの正社員やパートタイマーが、どのような準拠集団にロイヤリティを有しているのか、また従属変数である社会貢献と成長・達成、コミットメントに対してどの準拠集団が影響を及ぼし、そのロイヤリティを規定する価値観はどのようなものを明らかにすることである。

三崎(1998)は、研究開発従事者のうち、研究職、技術職、技術サービス職に関して、価値観と準拠集団がどのように異なるか、さらに研究開発従事者のアウトプット(業績)を測定するために、会社への貢献を測定するための代替尺度として給与を用いて、業績はどのように異なるのかを調査した。

その結果、業績に対するロイヤリティの影響が職種によって異なり、高業績の研究職、技術職では二重のロイヤリティ(ローカルとコスモポリタン)が働いていると述べている。更に、価値観に関して因子分析を行った結果、専門性志向因子、自律性因子、外発的報酬因子、人間関係因子、予算因子、業界での評価因子、仕事選択因子などの因子を抽出している。

この研究では、準拠集団として、所属組織を準拠集団とするローカル、および専門家社会を準拠集団とするコスモポリタンに分類して考察している。しかしながら、本研究では、正社員およびパートタイマーを対象とするため、所属組織、専門家社会の他に、地域社会や地域活動など社外組織への準拠集団を加え分析を行う事にする。更に、従属変数として三崎は給与を用いているが、正社員およびパートタイマーでは給与比較は困難なため、本研究では、A社人事部長へのインタビューに基づいて対象企業が求める人材像を用いることにした。

### 第2節 分析概念の操作化

#### 第1項 価値観

非専門職組織プロフェッショナル、例えば研究開発の価値観に注目した研究には Kornhauser(1962)、Myers(1964)、三木・太田(1986)などがあるが、これらの研究では専門性志向を強調したものが多く、インタビュー調査を主体としたもの、あるいは定量的な手法は引用されているものの予め設定された因子を用いて分析されたものが多い。そこで、三崎(2003)が行った定量的な因子分析結果、すなわち、専門性志向因子、自律性因子、外発的報酬因子、人間関係因子、予算因子、業界での評価因子、仕事選択因子の7因子に対して各4項目を設定した。さらに、企業組織のマネジメントシステムに関する価値観として、日本労働研究機構のHRMチェックリストを参考に、勤務形態、評価、意思決定、権

限委譲の4因子に関して各4項目を独自に設定した。これらを価値観のインディケータとして表1に示す。

表1：価値観のインディケータ

因子	No	質問項目
専門性志向	11	社外でのセミナーや研究会などに参加する
	24	通信教育などで仕事に関する新しい知識や専門性を高める
	37	社会人大学院への派遣など能力開発の機会が与えられる
	50	会社では学ぶことのできない専門知識を社外で学ぶ
自律性	8	業務内容に自分の意思を組み入れることができる
	21	個人の業務のスケジュールは自分で決められる
	34	仕事の目標は自分で決められる
外発的報酬	47	仕事の優先順位は自分で決められる
	2	給与その他の金銭的報酬
	15	昇級・昇進・昇格
	28	グループリーダーなどの社内的地位
人間関係	41	福利厚生
	9	会社の上司との人間関係や信頼関係
	22	職場の皆と気持ちがしっくり合う
	35	会社の仲間との付き合い
予算	48	会社の他部門と交流がある
	13	予算提案や獲得に参画できる
	26	担当する仕事やプロジェクトの予算の使い方について、自分で決められる
	39	予算配分の変更などがなく安心して業務にあたる
業界での評価	52	自分の仕事に必要な予算は十分に与えられる
	3	自分の仕事の社外価値
	16	同業他社で同じ仕事をしている人との比較
	29	自分の業務やサービスを次に渡す人からの評価
仕事選択	42	同業他社でやっていける知識やスキル
	7	希望する仕事や委員会活動などへ参加する
	20	独自で考えた企画や提案を行う
	33	自らの知的好奇心を満たす
勤務形態	46	責任ある仕事を担当する
	4	在宅勤務などの制度
	17	勤務開始時間を自由に設定する
	30	現在の勤務地
評価	43	残業がない
	12	良い評価の場合、社長表彰、式典などで表彰される
	25	自分の業績や成果を評価してもらえる
	38	自分の知識や専門性を評価してもらう
意思決定	51	自分の業務プロセスや仕事のやり方を評価してもらう
	1	自分に関わりのある仕事や委員会の社内での決定に参加する
	14	仕事や委員会をすすめる上で自分の意見が反映される
	27	困難な問題にもスピーディーに自らが決断する
	40	あなたの判断で仲間やメンバーに決定や責任を任せる

権限委譲	5	新しい仕事のやり方を試させてくれる
	18	あなたの上司や先輩は仕事のやり方に口を挟まない
	31	あなた自身の新しい提案，新しいアイデアが求められる
	44	ひとつの仕事を任せてもらえる

## 第2項 準拠集団

準拠集団を構成する次元としては、Gouldner のローカル、コスモポリタンの分類をもとに、組織へのロイヤリティ（ローカル）を示すと思われる4項目、専門家社会に対するロイヤリティ（本論分では専門的コスモポリタンと呼ぶ）を示すと思われる4項目を尺度として設定した。ここで、ローカル志向では社内組織が準拠集団、コスモポリタン志向では“社内ではない”組織が準拠集団と考えると、地域社会や地域活動など社外組織に対するロイヤリティは一種のコスモポリタン志向とみなすことができる。そこで、本研究では、正社員及びパートタイマーを対象としていることから、表2に示すとおり、ローカル、専門的コスモポリタンの他に、地域社会や地域活動など社外組織に対するロイヤリティを示すと思われる4項目（社外的コスモポリタン）を独自に設定した。

表2：準拠集団の構成因子

因子	No	質問項目
ローカル	55	職場に対して一体感を感じる
	61	会社に対して愛着や一体感を感じる
	67	社内に幅広いネットワークがある
	73	将来もこの会社で働きたいと思う
専門的コスモポリタン	54	担当する業務のプロとして社外で認められたい
	60	自分の持つ専門性を広く社外で活用したい
	66	専門的スキルが身につくと社外でも働いてみたい
	72	社外でも通用する専門性や知識を身に付けたい
社外的コスモポリタン	53	会社以外のサークルや地域活動（学校など）を重視している
	59	地域・サークル・学校など社外にネットワークがある
	65	会社・職場と違う場で認められたい
	71	会社以外のサークルや地域（学校など）で活躍したい

## 第3項 従属変数

企業理念は、“どのような企業になりたいか”という企業が求める姿であり、企業の目的意識でもある。その下位の概念である経営戦略、ビジョンが成果に直結するバロメータであるともいえる。今回のアンケート調査実施前での人事部長へのインタビューにより、A社では経営戦略、ビジョンを重視し、高成果を上げる社員およびパートタイマーに対しても企業理念に即した貢献と成長・達成を求めており、採用やマネジメントにおいても意識しているとのことであった。そこで、本研究における従属変数は、「貢献」と「成長・達

成」の2因子を設定することにした。さらに、組織にコミットし組織に忠実で貢献できる人材が高成果を上げるという報告もあることから、組織コミットメントを従属変数に加えた。なお、組織コミットメントは、Allen&Meyer(1997)の「情緒的コミットメント」、「功利的コミットメント」、「規範的コミットメント」の各因子をコミットメントの項目として設定してA社に合うようにリワードリングを行い、更に、総合的な組織コミットメントとして、情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの合成変数を設定した。表3に従属変数のインディケータを示すが、従属変数の各因子に4項目の質問を設定した。

表3：従属変数のインディケータ

因子	No	質問項目
貢献	6	仕事を通じて社会へ貢献する
	19	自分の知識や経験、技術を通じて会社へ貢献する
	32	担当する仕事や委員会活動を通じて会社に貢献する
	45	自分の専門性を通じて会社の事業の発展に寄与する
成長・達成	10	今の仕事は達成感を感じることができる
	23	今の仕事は挑戦しがいのある仕事である
	36	仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持つ
	49	仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる
情緒的 コミットメント	57	会社や職場の問題をあたかも自分の問題のように感じる
	63	今の職場において自分は会社の一員であると強く感じる
	69	今の会社で自分の仕事人生を最後まで過ごしたい
	75	今の職場は私にとって非常に価値ある場所である
功利的 コミットメント	58	今の会社・職場を辞めることを考えると不安である
	64	今の会社を辞めたら私の生活は大きく混乱する
	70	今の職場に深く関わっているので、他の会社で働くことは考えない
	76	今の会社を辞めても他にいける会社がない
規範的 コミットメント	56	例えメリットがあっても会社を去るのは正しいとは思わない
	62	会社に多くの恩義を感じる
	68	今の会社を辞めたら罪悪感を感じる
	74	会社にとどまる義務があると感じている

### 第3節 分析モデルと仮説の構築

非専門職ホワイトカラーは、より高度なサービスの対応、より効率的な業務推進が求められる、専門職で示されるような高度な専門知識・技術の準拠集団に帰属すると考えられる。しかしながら、一方では、正社員とパートタイマーでは、就業時間、就業理由、労働条件や雇用管理が異なるために価値観は異なることが推測される。従って、両者の価値観が異なるために、それに依拠する準拠集団も当然のことながら異なるのであるが、その準拠集

団に規定する価値観があるものと考えられる。そこで、今までの分析概念の操作化より、本節では、正社員やパートタイマーなどの非専門職が、どのような準拠集団にロイヤリティを有しているのか、また従属変数である社会貢献と成長・達成、コミットメントに対してどの準拠集団が影響を及ぼし、そのロイヤリティを規定する価値観はどのようなものを明らかにするために、図1のような分析モデルを構築し、以下のような仮説を設定した。

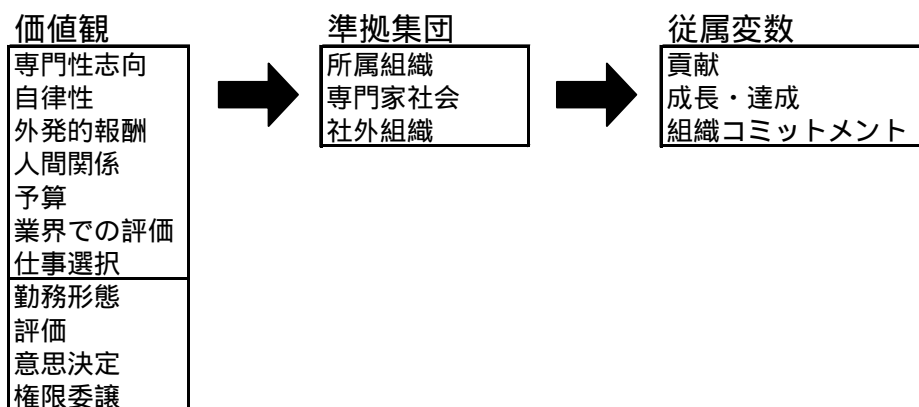


図1：分析モデル

仮説1 正社員とパートタイマーでは価値観が異なる

仮説2 正社員とパートタイマーでは準拠集団が異なり、それぞれの準拠集団に影響を与える特有の価値観がある

更に、A社におけるインタビューでは、高成果に寄与する社員に対しても企業理念に即した貢献と成長・達成、コミットメントを求めることから、これらを従属変数とした。すなわち、正社員においては、専門化するなかちプロフェッショナル化されてきた仕事に対応しようとしていることから、専門的コスモポリタンに準拠集団をもつ社員が、会社のもともめる高成果に寄与し、彼らは何らかの価値観を重視していると仮定した。

一方、A社において長年のパートタイマーの採用実績からも、パートタイマーはA社の成果に対する寄与は大きいものと予想される。パートタイマーは、社内組織や専門家社会としての重要性はさほど高く感じておらず、地域社会や地域活動など社外組織への準拠集団を重視することによって、仕事とのバランスをとっていると、仮説3を設定した。

仮説3 専門的コスモポリタンを準拠集団とする正社員、および、社外的コスモポリタンを準拠集団とするパートタイマーは成果に寄与する

## 第4節 調査方法

### 第1項 調査対象企業と選定理由

本研究における調査対象企業 A 社は物品販売業の会社であるが、従業員構成は、正社員を基本とし、各業務形態によってはパートタイマーを積極的に採用している。A 社はパートタイマーであっても正社員と同様に高いモチベーションを持ち、パートタイマーが全従業員の半数以上を占めている。正社員とパートタイマーを対象とする本研究において、これらの従業員が混在し、かつ企業活動が円滑な A 社が調査対象会社として適切と判断し選定した。

### 第2項 調査対象者

調査対象は A 社に勤務する正社員とパートタイマーである。正社員 50 人とパートタイマー 50 人、合計 100 人を調査対象とし、社員番号による抽出を実施した。

### 第3項 調査票の構成

調査表は、付録 1 に示すように、3 つのセクションから成る全 82 問の質問項目の構成となった。

### 第4項 調査の実施と研究方法

調査実施に際しては、2004 年 12 月 28 日に直接 A 社を訪問し、人事部長に調査の主旨を説明し、調査への協力を依頼した。その際、A 社の従業員の特徴や、会社の採用、経営理念およびビジョンなどインタビューを行った。アンケートによる調査は 2005 年 1 月 23 日に調査対象者を A 社本社会議室に集めて実施した。最初に人事部より調査の説明を行った後、調査対象者本人が記入し、回答終了後、指定の封筒に封緘して、人事部が直接回収した。

調査表配布数 100 枚のうち回収した調査票は 91 名で、対象者 9 名が欠席のため調査不能であった。有効回答は、91 名であった（有効回答回収率 100%）。

対象者の性別は、正社員では男性が 18 人（40.9%）、女性は 26 人（59.1%）に対して、パートタイマーは 47 名全員が女性であった。年齢は正社員が 24～50 歳で平均 34.4 歳（標準偏差 6.6 歳）に対して、パートタイマーは 21～64 歳で平均 42.3 歳（標準偏差 12.0 歳）であった。A 社での勤務年数は、正社員は 1～24 年で平均 8.7 年（標準偏差 6.6 年）で、主に 10 年以下を中心に分散している傾向があるのに対して、パートタイマーは 1 年以内～23 年で平均 10.1 年（標準偏差 6.4 年）で、正社員同様 10 年以下を中心に分散している傾向が認められた。なお、詳細な結果は、表 4 から表 9 に示す。

回収された調査票の分析は、コンピュータにより統計汎用パッケージ SPSS を使用して、主としてバリマックス回転による因子分析、t 検定、信頼性分析、重回帰分析を行った。

表4：性別の分布状況

	女性	男性	総計
正社員	26	18	44
パートタイマー	47	0	47
総計	73	18	91

表5：年齢の分布状況

	20～29	30～39	40～49	50～59	60～69	平均年齢	標準偏差
正社員	14	17	12	1	0	34.4	6.8
パートタイマー	8	12	16	5	6	42.3	12.0
人数総計	22	29	28	6	6	-	-

表6：勤続年数の分布状況

	5年未満	5～9年	10～14年	15～19年	20年以上	平均年数	標準偏差
正社員	11	12	7	9	5	8.7	6.6
パートタイマー	10	24	4	1	8	10.1	6.4
総計	21	36	11	10	13	-	-

表7：雇用形態

	正社員	準社員	パート	総計
正社員	44	0	0	44
パートタイマー	0	6	41	47
総計	44	6	41	91

表8：職位(欠損データ(欠損値1人))

	パート	一般	監督職	管理職	総計
正社員	0	9	26	8	43
パートタイマー	47	0	0	0	47
総計	47	9	26	8	90

表9：転職経験

	転職あり	転職なし	総計
正社員	17	27	44
パートタイマー	38	8	46
総計	65	35	91



### 第3章 分析次元の構成

本章では、前章の考え方により作成した調査票（別途添付）による結果が、調査設計時に意図したとおりの次元を構成しているかについて、因子分析を用いた統計的解析ならびに信頼性分析により検証する。

#### 第1節 独立変数の次元構成

##### 第1項 価値観の構成因子

三崎(2003)の価値観のモデルは、「専門性」、「自律性」、「外発的報酬」、「人間関係」、「予算」、「業界での評価」、「貢献」、「仕事選択」の8つの因子に分けられるが、このうち「貢献」は従属変数とするため除き、7つの因子が価値観の次元として構成されるとし、各因子についての信頼性分析を行った。

因子分析を行った際に、係数を低下させる相関の低い質問項目に関しては信頼性分析の際に削除し、係数を算出した。削除した質問項目は、「外発的報酬」の質問項目 No.41 の「福利厚生」、「人間関係」の質問項目 No.48「会社の他部門と交流がある」、「予算」の質問項目 No.39「予算配分の変更などなく安心して業務にあたれる」、「業界での評価」の質問項目 No.3「自分の仕事の社外価値」の4つの質問項目である。

表10：価値観の次元構成と 係数

変数	因子	係数
価値観	専門性	0.69
	自律性	0.71
	外発的報酬	0.64
	人間関係	0.40
	予算	0.61
	業界での評価	0.41
	仕事選択	0.63

表10に示されるように、係数が0.6以下の「人間関係」、「業界での評価」の因子に関しては、他の因子としてあわせて分析を行い、状況に応じて参考データとする事にした。

##### 第2項 マネジメントシステムの構成因子

マネジメントシステムに係る価値観の因子に関しては、一部「HRM チェックリスト(日本労働研究機構)」を利用し、独自に作成した。本項では、マネジメントシステムの次元として、「勤務形態」、「評価」、「意思決定」、「権限委譲」の4つの因子を設定し、各因子についての信頼性分析を行った。

因子分析を行った際に、係数を低下させる相関の低い質問項目に関しては信頼性分析の際に削除し、係数を算出した。削除した質問項目は、「勤務形態」の質問項目 No.4 の「在宅勤務などの制度」、「評価」の質問項目 No.12「良い評価の場合、社長表彰、式典などで表彰される」、「権限委譲」の質問項目 No.18「あなたの上司や先輩は仕事のやり方に口を挟まない」の3つの質問項目である。

表 1 1 : マジメントシステムの構成因子と 係数

変数	因子	係数
マネジメントシステム	勤務形態	0.43
	評価	0.69
	意思決定	0.65
	権限委譲	0.50

表 1 1 に示されるように、係数が 0.6 以下の「勤務形態」、「権限委譲」の因子に関しては、他の因子とあわせて分析を行い、状況に応じて参考データとする事にした。

## 第 2 節 媒介変数の次元構成

### 第 1 項 準拠集団の構成因子

三崎(2003)のロイヤリティ（準拠集団）のモデルは「ローカル」、「専門的コスモポリタン」の 2 因子であるが、本調査対象が正社員およびパートタイマーであることから、新たに地域社会や地域活動など社外組織に準拠集団を持つ社外的コスモポリタンの因子を独自で追加し、三崎のコスモポリタンは専門家社会を準拠集団とする専門的コスモポリタンと区分して、各因子についての信頼性分析を行った。

表 1 2 : 準拠集団の次元構成と 係数

変数	因子	係数
準拠集団	ローカル	0.72
	専門的コスモポリタン	0.78
	社外的コスモポリタン	0.76

表 1 2 に示されるように、全ての因子の係数が 0.6 以上であり、信頼性は確認されている。なお、参考のため、これら準拠集団に関して因子分析した結果を表 1 3 に示す。本研究で新たに設定した社外的コスモポリタンの因子に関しては、係数も高く信頼できる因子であると考えられる。なお、準拠集団のモデルは、寄与率は 52.4%であった。

表 1 3 : 準拠集団に関する因子分析結果

No	質問項目	因子I	因子II	因子III
		コスモポリタン (専門家社会)	ローカル (所属組織)	コスモポリタン (社外組織)
55	職場に対して一体感を感じる	-0.01	<b>0.51</b>	0.05
61	会社に対して愛着や一体感を感じる	-0.02	<b>0.85</b>	0.07
67	社内に幅広いネットワークがある	0.34	<b>0.48</b>	-0.08
73	将来もこの会社で働きたいと思う	-0.20	<b>0.75</b>	0.15
54	担当する業務のプロとして社外で認められたい	<b>0.66</b>	0.04	0.19
60	自分の持つ専門性を広く社外で活用したい	<b>0.72</b>	0.08	0.25
66	専門的スキルが身につくと社外でも働いてみたい	<b>0.71</b>	-0.35	0.01
72	社外でも通用する専門性や知識を身に付けたい	<b>0.61</b>	0.08	0.20
53	会社以外のサークルや地域活動(学校など)を重視している	0.11	0.15	<b>0.89</b>
59	地域・サークル・学校など社外にネットワークがある	0.19	0.05	<b>0.57</b>
65	会社・職場と違う場で認められたい	0.55	-0.25	<b>0.41</b>
71	会社以外のサークルや地域(学校など)で活躍したい	0.41	0.06	<b>0.57</b>
	固有値	2.50	2.00	1.79
	寄与率(%)	20.80	37.46	52.40

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴わないハリマックス法

### 第3節 従属変数の次元構成

#### 第1項 貢献と成長・達成

A社の人事部長へのインタビューから、同社の経営ビジョンとして、業務を通じた社会への「貢献」と従業員の「成長・達成」が求められていると同時に、そのような人材の多くが高成果をあげられるとの情報を確認することができた。そこで、会社が求める人材像に関して、「貢献」と「成長・達成」の2つの次元に関する新たな質問を、インタビュー内容をもとに独自で作成した。信頼性分析の結果、表14に示されるように、貢献は0.80、成長・発達は0.71と高い係数を確認することができた。

表 1 4 : 貢献と成長発達の係数

変数	因子	係数
	貢献	0.80
	成長達成	0.71

#### 第2項 組織コミットメント

組織コミットメントについては、基本的に Allen & Meyer(1997)を引用してリワーディングを行い、項目に応じて「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発(日本労働研究機構)」を参照して作成した。組織コミットメントは情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの3因子からなり、各因子についてのそれぞれ信頼

性分析を行った。表15のように、全ての因子の係数が0.6以上であり、信頼性は確認された。また、総合的な組織コミットメントとして、情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの合成変数を設定したが、係数は0.87と高い値を示した。

表15：組織コミットメント次元因子と係数

変数	因子	係数
組織コミットメント	情緒的	0.68
	功利的	0.83
	規範的	0.72
		0.87

## 第4章 分析結果

本章の目的は、第2章で示した仮説を検証することであるが、それに先立ち第1節では、アンケートの単純集計結果から、設定した因子毎について概観を行う。次に、第2節において、統計的分析手法を用いて、正社員とパートタイマーとの価値観、準拠集団、従属変数の分析を行い、アンケート結果に基づく仮説の検証を進めていく事にする。

### 第1節 集計結果

本アンケート調査対象となった正社員とパートタイマーのそれぞれから得られた各質問を因子毎に単純集計した回答結果を表16から表18に示す。

#### 第1項 価値観

全体の価値観は、表16に示されるように、各因子によって平均値が大きく異なっており、「人間関係」が4.39と顕著に高い値を示している。これは、対象であるA社が人間関係を如何に大事にしているかという社風の表れと推測されるが、「人間関係」の因子は第3章で述べたように係数が0.40と低いことから、以降参考として扱うことにする。次に、「仕事選択」、「評価」、「権限委譲」、「自律性」、「意思決定」、「外発的報酬」が、3.90、3.90、3.87、3.85、3.80、3.71とそれぞれ高い値を示している。正社員では全体のように突出した因子はなく、「人間関係」、「権限委譲」、「仕事選択」、「自律性」、「意思決定」、「評価」が、4.29、4.19、4.16、4.10、4.09、4.04とそれぞれ4点以上の高得点を示している。

表16：正社員とパートタイマーの価値観についてのt検定分析結果

因子項目	正社員		パートタイマー		全体	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
専門性 *	3.56	0.57	3.20	0.75	3.37	0.69
自律性 **	4.10	0.46	3.60	0.70	3.85	0.64
外発的報酬	3.60	0.79	3.82	0.77	3.71	0.78
人間関係 †	4.29	0.51	4.50	0.49	4.39	0.51
予算 **	3.59	0.63	2.80	0.72	3.18	0.78
業界での評価	3.42	0.70	3.41	0.64	3.41	0.67
仕事選択 **	4.16	0.42	3.66	0.65	3.90	0.61
勤務形態	3.31	0.79	3.43	0.68	3.37	0.73
評価 †	4.04	0.58	3.77	0.76	3.90	0.69
意思決定 **	4.09	0.47	3.53	0.66	3.80	0.64
権限委譲 **	4.19	0.48	3.57	0.60	3.87	0.63

統計的有意差(両側検定) : †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

一方、パートタイマーでは、全体と同様に「人間関係」が4.50と顕著に高く、次に総じて点数は低いものの「外発的報酬」、「評価」、「仕事選択」、「自律性」、「権限委譲」、「意思決定」がそれぞれ3.82、3.77、3.66、3.60、3.57、3.53となっている。詳細は、第2節で分析する事にする。

## 第2項 準拠集団

本研究における準拠集団は、帰属意識を所属組織とするローカル、専門家社会とする専門的コスモポリタン、および地域社会や地域活動など社外組織とする社外的コスモポリタンの3因子とした。

まず、全体の準拠集団を見ると、表17に示されるように、専門的コスモポリタンが3.63と最も高く、次いで社外的コスモポリタン、ローカルとそれぞれ3.21、3.09となっている。正社員でも同様に、専門的コスモポリタン、社外的コスモポリタン、ローカルとそれぞれ3.89、3.42、3.14の順になっている。一方、パートタイマーでは、専門的コスモポリタンが3.38と最も高かったが、ローカルと社外的コスモポリタンはそれぞれ3.05、3.00とほぼ同等であった。

正社員とパートタイマーは、専門的コスモポリタンについては1%水準で有意な差が、社外的コスモポリタンについては5%水準で有意な差が認められた。価値観では正社員とパートタイマーでは、「権限委譲」、「仕事選択」、「自律性」、「意思決定」、「評価」が高い得点を示し、点数に差はあるものの価値観の種類に殆んど差が認められなかった。従って、準拠集団に依拠する価値観は異なるものと推測されるが、詳細は第2節で分析することとする。

表17：正社員とパートタイマーの準拠集団についてのt検定分析結果

因子項目	正社員		パートタイマー		全体	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
ローカル	3.14	0.80	3.05	0.77	3.09	0.78
専門的コスモポリタン **	3.89	0.60	3.38	0.86	3.63	0.79
社外的コスモポリタン *	3.42	0.81	3.00	0.81	3.21	0.83

統計的有意差(両側検定) : †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

## 第3項 従属変数

本研究の従属変数は、貢献、成長・達成、組織コミットメント(情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの合成変数)の3因子である。全体で見ると、表18に示されるように、貢献、成長・達成ともそれぞれ3.91、3.89と非常に高く、組織コミットメントは2.84と中央値である3点を下回った。組織コミットメントのうち、情緒的コミットメントが3.15と最も影響を及ぼしているが、功利的コミットメント、規範的コミットメントとも2.96、2.46と中央値を下回っている。正社員は、全体と同様に、成

長・達成、貢献がそれぞれ 4.16、4.15 と非常に高く、組織コミットメントは 2.67 と非常に低い値を示し、組織コミットメントのうち、情緒的コミットメントが大きく影響している事がわかった。一方、パートタイマーでも、貢献、成長・達成がそれぞれ 3.69、3.65 と高く、組織コミットメントは 3.00 と低い値を示し、組織コミットメントのうち、功利的コミットメントや情緒的コミットメントが大きく影響している事がわかった。詳細は第 2 節で分析する事にする。

表 18：正社員とパートタイマーの従属変数についての t 検定分析結果

因子項目	正社員		パートタイマー		全体	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
貢献 **	4.15	0.57	3.69	0.72	3.91	0.69
成長・達成 **	4.16	0.56	3.65	0.70	3.89	0.68
組織コミットメント *	2.67	0.70	3.00	0.76	2.84	0.74
（情緒的コミットメント）	3.09	0.70	3.20	0.89	3.15	0.80
（功利的コミットメント **）	2.56	0.94	3.31	0.97	2.96	1.02
（規範的コミットメント）	2.37	0.80	2.55	0.78	2.46	0.79

統計的有意差(両側検定) : †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

## 第 2 節 仮説の検証

### 第 1 項 仮説 1（正社員とパートタイマーの価値観の差異）

仮説 1 正社員とパートタイマーでは価値観が異なる

正社員とパートタイマーの価値観を比較するために、両者の t 検定分析を行った。先の表 16 に示されるように、正社員の価値観では全体のように突出した因子はなく「人間関係」、「権限委譲」、「仕事選択」、「自律性」、「意思決定」、「評価」が高得点となっている。一方、パートタイマーの価値観では、「人間関係」が顕著に高く、総じて点数は低いものの「外発的報酬」、「評価」、「仕事選択」、「自律性」、「権限委譲」、「意思決定」が高得点となっている。これらの結果で特に興味深い点は、パートタイマーの価値観の因子に「外発的報酬」が加わる以外、正社員とパートタイマーで「自律性」、「人間関係」、「仕事選択」、「評価」、「意思決定」、「権限委譲」が同じ種類という点である。一般的に、パートタイマーは、家計補助的、臨時的あるいは不熟練な労働という見方がなされ、家計補助的という点では「外発的報酬」の因子が高い点数であることは納得できるところがある。しかしながら、今回、正社員とパートタイマーとも、独自に加えたマネジメントシステムに対する価値観、

すなわち「権限委譲」、「意思決定」、「評価」が高い点数を示したことから、A社における重要な価値観ではないかと考えられる。

次に、正社員とパートタイマーの価値観を比較すると、「自律性」、「予算」、「仕事選択」、「意思決定」、「権限委譲」では1%水準で有意な差が、「専門性」では5%水準で有意な差が、「人間関係」、「評価」では統計的な影響が認められた。「自律性」、「予算」、「仕事選択」、「意思決定」、「権限委譲」に関して共通していえることは、「意思の尊重」、「裁量」を重視していると解釈できるものと考えられる。

ここで、これら有意差のある因子に関しては、正社員の方がパートタイマーより高い点数を示しているが、ただ単にパートタイマーの方が低くなっているのではないだろうか。そこで、正社員およびパートタイマーにおいて、個人特性が価値観に対してどのように影響しているかを検証するために、個人属性である「性別」、「年齢」、「勤続年数」、「職位」、「転職経験」を独立変数として、価値観を従属変数として重回帰分析を行った。表19は正社員の価値観に、表20はパートタイマーの価値観に影響を与える因子を検証するための回帰分析結果を示す。

表19：正社員の価値観に影響を与える因子検証のための回帰分析結果

従属変数	分散分析 R2乗	独立変数 値				
		性別	年齢	勤続年数	職位	転職
専門性	.035	.126	.908 †	-.951 *	-.046	.104
自律性	-.003	.282	.591	-.515	.059	.278
外発的報酬	.064	-.012	.196	-.212	.085	-.328
人間関係	.022	-.333 †	-.761	.864	.024	-.041
予算	-.059	-.085	.624	-.363	-.159	.314
業界での評価	.090	-.375 *	-.762	.718 †	.280	-.132
仕事選択	-.018	-.097	.035	-.218	.036	.260
勤務形態	.080	.318 †	-.663	.382	.133	-.175
評価	-.025	.071	.326	-.522	-.036	-.072
意思決定	-.013	.034	.340	-.404	.310	.187
権限委譲	-.049	-.095	.092	-.160	-.135	.182

統計的有意差(両側検定): †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

正社員では、「専門性」に対して勤続年数が5%水準で有意にマイナスに、および年齢が統計的にプラスに作用していた。これは、「専門性」に対する価値観は勤続年数が高いほど重要ではなくなるが、年齢が高くなるとともに重要となる事を意味しているが、転職者が多いことからこのような結果になっているものと考えられる。また、「人間関係」に対して性別は統計的にマイナスに(すなわち、男性の方が重要な価値観)、「業界での評価」に対して性別は5%水準で有意にマイナスに(すなわち、男性の方が重要な価値観) および勤続年数は統計的にプラスに、更に、「勤務形態」に対して性別は統計的にプラスに影響を及ぼしていた(すなわち、男性の方が重要な価値観)。



表 2 0 : パートタイマーの価値観に影響を与える因子検証のための回帰分析結果

従属変数	分散分析 R2乗	独立変数 値			
		年齢	勤続年数	雇用形態	転職
専門性	.122	.262	-.449 †	-.370 *	-.146
自律性	-.005	-.204	.005	-.077	-.156
外発的報酬	.010	.385	-.368	-.209	-.118
人間関係	-.009	.183	-.436 †	-.110	.047
予算	.069	.312	-.329	-.347 *	-.141
業界での評価	-.054	-.077	.088	-.164	-.072
仕事選択	-.004	.260	-.356	-.265	.001
勤務形態	-.048	.210	-.042	.091	-.104
評価	.003	-.169	-.017	-.043	-.195
意思決定	-.008	.187	-.261	-.250	-.095
権限委譲	.058	-.153	-.180	-.221	-.059

統計的有意差(両側検定): †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

一方、パートタイマーでは、「専門性」に対して雇用形態が5%水準で有意にマイナスに(パートタイマーから準社員になるほど重要な価値観)および勤続年数が統計的にマイナスに影響を及ぼした。また、「人間関係」に対して勤続年数が統計的にマイナスに、「予算」に対して雇用形態が5%水準で有意にマイナスに影響を及ぼしていた(すなわち、パートタイマーから準社員になるほど重要な価値観)。しかしながら、正社員およびパートタイマーとも、先に述べた重要な価値観、すなわち、「自律性」、「予算」、「仕事選択」、「意思決定」、「権限委譲」に対して大きく影響を及ぼす個人特性を見出すことはできなかった。

以上の結果より、パートタイマーにとって「外発的報酬」という価値観が高い以外、正社員とパートタイマーとも同様に、価値観では「自律性」、「人間関係」、「仕事選択」、「評価」、「権限委譲」、「意思決定」が高い点数を示し、仮説1は一部支持されなかった。ちなみに、全体(正社員とパートタイマー)での外発的報酬は、表21に示されるように転職経験が5%水準で有意にマイナスに(転職経験がある方が重要な価値観)、年齢が統計的にマイナスに影響を及ぼしており、“転職経験のあり”が外発的報酬という価値観に影響を及ぼしていることがわかった。

表 2 1 : 全体の外発的報酬に影響を与える因子検証のための回帰分析結果

従属変数	分散分析 R2乗	独立変数 値					
		性別	年齢	勤続年数	雇用形態	職位	転職
外発的報酬	.066	.000	.336 †	-.247	-.167	.012	-.289 *

統計的有意差(両側検定): †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

## 第2項 仮説2（正社員とパートタイマーの準拠集団の差異）

仮説2 正社員とパートタイマーでは準拠集団が異なり、それぞれの準拠集団に影響を与える特有の価値観がある

正社員とパートタイマーの準拠集団を比較するために、両者の t 検定分析を行った。先の表17に示されるように、正社員では、専門的コスモポリタン、社外的コスモポリタン、ローカルの順に高い得点となっている。一方、パートタイマーでは、専門的コスモポリタンが最も高く、ローカルと社外的コスモポリタンはほぼ同等であった。この結果からすると、正社員とパートタイマーの準拠集団はともに、専門的コスモポリタンとなるが、本当に両者とも同じ準拠集団に依拠するのであろうか。

Gouldner(1957、1958)は準拠集団をローカルとコスモポリタン、すなわち、所属組織に対しては高いロイヤリティを示すが専門性には低いコミットメントを持つ人々と、所属組織に対しては低いロイヤリティを示すが専門的な知識やスキルには高いコミットメントを示す人々に分類している。しかしながら、今回の調査では、パートタイマーという集団特殊性から、ここで言う専門家社会を準拠集団とする「専門的コスモポリタン」の他に、“所属組織”以外の集団として「地域社会や地域活動など社外組織」を準拠集団とする「社外的コスモポリタン」の因子を加えている。そこで、正社員とパートタイマーがどの準拠集団に依拠しているかに関して、ローカル志向の高低、ならびにコスモポリタン志向の高低に基づいて三崎の方法(1998)に準じて分類を試みた。

ここで、分類の考え方としては、ローカルおよびコスモポリタンのそれぞれに関わる質問項目の平均点を「ローカル得点」及び「コスモポリタン得点」として定義し、得点の中央値である3点を基準にしてその強弱を測定している。このように定義された得点をもとに、正社員あるいはパートタイマーを、高ローカル・高コスモポリタン（以下 HH グループ）、高ローカル・低コスモポリタン（以下 HL グループ）、低ローカル・高コスモポリタン（以下 LH グループ）、低ローカル・低コスモポリタン（以下 LL グループ）という4つのグループに分類した。なお、コスモポリタンに関しては、専門的コスモポリタンと社外的コスモポリタンの2つの準拠集団となるため、2通りの組み合わせができる。正社員およびパートタイマーの準拠集団の分類による人数比率を、表22と表23に示す。

正社員は、表22に示されるように、ローカルの高低に関わらず、その人数比率はほぼ均等であったが、専門家社会と社外組織を準拠集団とするコスモポリタンは、その志向がいずれも高い傾向を示した。特に、専門家社会の比率は88.4%と高く、正社員はコスモポリタン化している事がしていることが伺えた。一方、パートタイマーは、表23に示されるように、ローカルとコスモポリタンの分類において、専門家社会と社外組織に関係なく、帰属意識に関して偏りがなかったことがわかった。なお、表23において社外的コスモポリタ

ンの人数比率が高い結果(60.4%)となっているが、社外組織への帰属意識が低い、逆を言えば社内組織への帰属意識が高いのではなく、社外組織への関心が単に低いという結果ではないかと考えられる。

表 2 2 : 正社員の準拠集団分類による人数比率

		ローカル		
		H	L	総計
専門的コスモポリタン	H	18( 41.9%)	20( 46.5%)	38( 88.4%)
	L	3( 7.0%)	2( 4.7%)	5( 11.6%)
	計	21( 48.8%)	22( 51.2%)	43(100.0%)
社外的コスモポリタン	H	16( 37.2%)	11( 25.6%)	27( 62.8%)
	L	5( 11.6%)	11( 25.6%)	16( 37.2%)
	計	21( 48.8%)	22( 51.2%)	43(100.0%)

表 2 3 : パートタイマーの準拠集団分類による人数比率

		ローカル		
		H	L	総計
専門的コスモポリタン	H	12( 25.0%)	14( 29.2%)	26( 54.2%)
	L	13( 27.1%)	9( 18.8%)	22( 45.8%)
	計	25( 52.1%)	23( 47.9%)	48(100.0%)
社外的コスモポリタン	H	8( 16.7%)	11( 22.9%)	19( 39.6%)
	L	17( 35.4%)	12( 25.0%)	29( 60.4%)
	計	25( 52.1%)	23( 47.9%)	48(100.0%)

以上の結果より、正社員の準拠集団では、ローカル志向はさほど強くなく、むしろ、社外組織より専門化社会を準拠とするコスモポリタン志向が強い事がわかった。一方、パートタイマーの準拠集団は、ローカル志向、コスモポリタン志向の明確な傾向は認められず多様であることが分かった。従って、仮説 2 は支持された。なお、これらの結果は、事務系ホワイトカラーなどの非専門職、特に正社員において、より高度なサービスの対応、より効率的な業務推進をできるように高度な専門知識・技術が求められ、プロフェッショナル化が進行している事を示唆するものである。

では、このような準拠集団に起因する価値観は、正社員とパートタイマーで異なるのであろうか。そこで、次に、準拠集団に影響を及ぼす価値観について、正社員とパートタイマーに分けて、11個の価値観を独立変数として、ローカル、専門的コスモポリタン、社外的コスモポリタンの3つの準拠集団を従属変数として検証を行った。

## 1. 正社員の準拠集団に影響を与える価値観

正社員に関して、独立変数とする価値観と従属変数とする準拠集団との関係について重回帰分析を行い、その結果を表2-4に示す。

正社員のローカルに対して影響を及ぼす価値観のうち、「専門性」が5%水準で有意にプラスに、「自律性」は統計的にマイナスに作用している事が認められた。また、専門的コスモポリタンに対して影響を及ぼす価値観のうち、「外発的報酬」が5%水準で有意にマイナスに、「評価」が統計的にプラスに作用していた。更に、社外的コスモポリタンに対して影響を及ぼす価値観のうち、「専門性」、「勤務形態」が統計的にプラスに作用していたが、統計的有意差をもって因果関係のある価値観は見出すことはできなかった。

表2-4：正社員の準拠集団に影響を与える価値観の重回帰分析結果

独立変数 値	従属変数		
	ローカル	専門的 コスモポリタン	社外的 コスモポリタン
	R2乗: .147	R2乗: .036	R2乗: .065
専門性	.375 *	.045	.290 †
自律性	-.441 †	-.072	-.112
外的報酬	.212	-.531 *	.047
人間関係	-.086	-.185	-.059
予算	.144	-.249	-.242
業界での評価	.143	.241	.181
仕事選択	.120	.281	.056
勤務形態	-.079	.169	.291 †
評価	.006	.402 †	-.137
意思決定	.134	.242	-.096
権限委譲	-.047	-.003	.146

統計的有意差(両側検定): †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

以上の結果より、専門家社会への帰属意識(専門的コスモポリタン)が強い人ほど、外発的報酬には価値観を示さず、マネジメントシステムでの評価に価値観を示すことがわかった。ちなみに、所属組織への帰属意識(ローカル)が強い傾向の人は、専門性に価値観を置くが、一方では自律性が低くなっている。

先に述べたように、正社員は専門的コスモポリタンの準拠集団への傾向が強いことから、ローカルの準拠集団への傾向のあった正社員が、社内的な地位や昇進・昇格といったものに興味がなくなり、個としての専門性の高さ、個としての存在を高めることに対して、評価してほしいとの期待が価値観として現れているものと解釈することができる。なお、ここで言う専門性の高さとは、今までのような社内的価値ではなく、あくまで社外を基準とした専門性の高さであり、結果としてコスモポリタン化(専門家社会)の傾向が強く反映されているものと考えられる。

## 2. パートタイマーの準拠集団に影響を与える価値観

パートタイマーに関して、独立変数とする価値観と従属変数とする準拠集団との関係について重回帰分析を行い、その結果を表25に示す。

パートタイマーのローカルに対して影響を及ぼす価値観のうち、5%水準で「予算」がプラスに、および「評価」がマイナスに、「仕事選択」は統計的にマイナスに作用していた。また、専門的コスモポリタンに対して影響を及ぼす価値観のうち、「専門性」が統計的にプラスに作用していた。更に、社外的コスモポリタンに対して影響を及ぼす価値観のうち、統計的な差をもって因果関係のある価値観は見出すことはできなかった。

表25：パートタイマーの準拠集団に影響を与える価値観の重回帰分析結果

独立変数 値	従属変数		
	ローカル	専門的 コスモポリタン	社外的 コスモポリタン
	R2乗：.429 †	R2乗：.063	R2乗：.083
専門性	-.073	.398 †	.234
自律性	-.366	-.130	.113
外的報酬	.377	.100	.100
人間関係	.315	-.016	.055
予算	.506 *	.091	.412
業界での評価	.013	.145	-.066
仕事選択	-.482 †	-.017	-.195
勤務形態	-.118	.067	.182
評価	-.601 *	-.035	-.345
意思決定	.202	-.015	-.409
権限委譲	.152	.054	.287

統計的有意差(両側検定)：†p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

以上の結果より、パートタイマーは、所属組織への帰属意識(ローカル)が強い人ほど、予算配分や執行に関して価値観を示し、マネジメントシステムである評価に対して価値観を示さないことがわかった。また、専門性が高いほど、専門家社会の帰属意識(専門的コスモポリタン化)が強くなった。先に述べたように、正社員では業務に高度な専門知識・技術が必要となってきたことによって社内的な地位や昇進・昇格といったものより個人での専門性の高さに対する価値観が高まり、結果として専門的コスモポリタンの傾向が強かったが、パートタイマーは帰属意識が多様で明確な特徴を有してなかったことより、ローカル、専門的コスモポリタンの両者の特徴を有すると考えるのが妥当であろう。

### 第3項 仮説3（正社員とパートタイマーの準拠集団と成果の関係）

仮説3 専門的コスモポリタンを準拠集団とする正社員、および、社外的コスモポリタンを準拠集団とするパートタイマーは成果に寄与する

準拠集団を独立変数として、貢献、成長・達成、組織コミットメントの3つの因子の従属変数として回帰分析を行った。ここで、「貢献」、「成長・達成」の因子は、A社において高成果を示す人材で、かつA社で求められる人材像として掲げられているため、従属変数として用いている。表26は、正社員の従属変数に影響を与える準拠集団の重回帰分析結果を示す。「貢献」に関しては、ローカルと社外的コスモポリタンが5%水準で有意にプラスに、「成長・達成」にはローカルが統計的にプラスに、組織コミットメントにはローカルが1%水準で有意にプラスに作用していた。仮説2の結果では正社員は専門的コスモポリタンに帰属する傾向があったが、今回の結果では従属変数に何ら影響を及ぼしていない事が判明した。このことは、正社員が、近年、専門性を重視してきているものの、高成果を挙げるまでには至っていないことに起因していると思われる。従って、「専門家社会を準拠集団とする正社員は成果に寄与する」という仮説は支持されなかった。

表26：正社員の従属変数に影響を与える準拠集団の重回帰分析結果

従属変数	分散分析 R <sup>2</sup> 乗	独立変数 値		
		ローカル	専門的 コスモポリタン	社外的 コスモポリタン
貢献	.144 *	.293 *	-.115	.315 *
成長・達成	.020	.301 †	.024	-.013
組織コミットメント	.365 **	.591 **	-.142	.148

統計的有意差(両側検定): †p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01

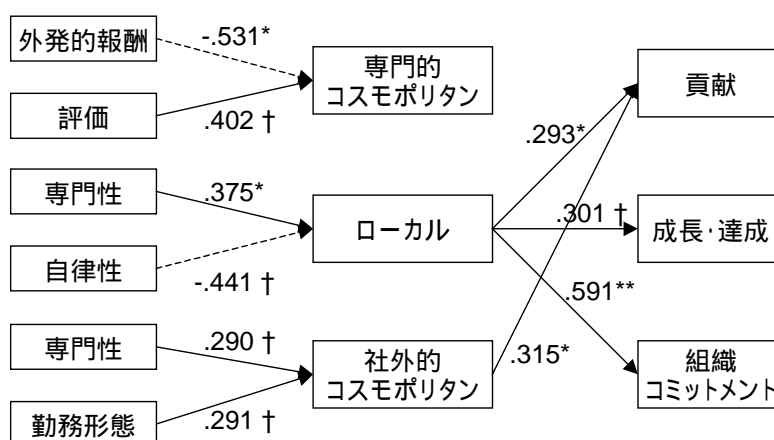
表27は、パートタイマーの従属変数に影響を与える準拠集団の重回帰分析結果を示す。「貢献」に関しては、準拠集団は何ら影響を及ぼさず、「成長・達成」にはローカルが5%水準で有意にプラスに、組織コミットメントにはローカルが1%水準で有意にプラスに作用していた。これらの結果から、ローカルを準拠集団とするパートタイマーが、高成果を挙げる人材であるということができ、「社外組織を準拠集団とするパートタイマーは成果に寄与する」という仮説は支持されなかった。

表 2 7 : パートタイマーの従属変数に影響を与える準拠集団の重回帰分析結果

従属変数	分散分析 R2乗	独立変数 値		
		ローカル	専門的 コスモポリタン	社外的 コスモポリタン
貢献	.004	.064	-.173	.116
成長・達成	-.100 †	.335 *	.188	.053
組織コミットメント	.570 **	.759 **	-.157	.122

統計的有意差 (両側検定) : †p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01

以上をまとめると、図 2 に示されるように、正社員は専門家社会を準拠集団とする傾向が強く、「給与その他の金銭的報酬」、「昇級・昇進・昇格」、「グループリーダーなどの社内的地位」などの外発的報酬に価値観を感じず、「自分の業績や成果を評価してもらえ」、「自分の知識や専門性を評価してもらえ」、「自分の業務プロセスや仕事のやり方を評価してもらえ」という評価システムに対して価値観を有するが、従属変数に影響は与えなかった。ちなみに、「良い評価の場合、社長表彰、式典などで表彰される」という評価システムは価値観として有していないことは興味深いところである。



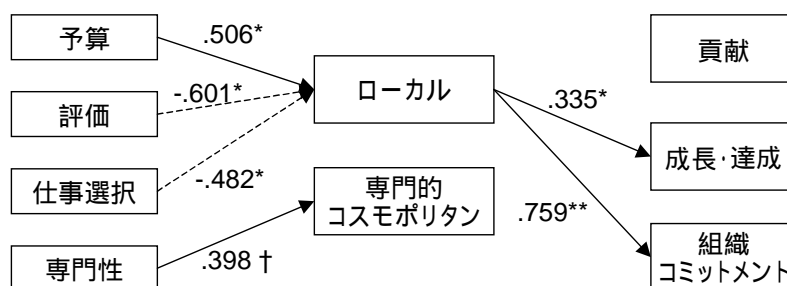
統計的有意差は、†p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01

図 2 : 正社員における価値観と準拠集団と従属変数の関係

一方、現在の所属組織を準拠集団とする傾向の正社員の場合、「社外でのセミナーや研究会などに参加する」、「通信教育などで仕事に関する新しい知識や専門性を高める」、「社会人大学院への派遣など能力開発の機会が与えられる」、「会社では学ぶことのできない専門知識を社外で学ぶ」といった専門性に価値観を有し一種の専門的コスモポリタン化しており、更に「業務内容に自分の意思を組み入れることができる」、「個人の業務のスケジュールは自分で決められる」、「仕事の目標は自分で決められる」、「仕事の優先順位は自分で決められる」といった自律性に価値観を有しないが、貢献、成長・達成、組織コミットメ

ントの従属変数に対してプラスに影響を与えた。また、社外組織を準拠集団とする傾向の正社員の場合、先に述べた専門性の高さや、「勤務開始時間を自由に設定する」、「現在の勤務地」、「残業がない」などの勤務形態に対して価値観を有し、貢献に対してプラスに影響を与えた。

パートタイマーでは、図3に示されるように、所属組織を準拠集団とするパートタイマーであるほど、「予算提案や獲得に参画できる」、「担当する仕事やプロジェクトの予算の使い方について、自分で決められる」、「自分の仕事に必要な予算は十分に与えられる」という予算に関して価値観を有するが、「自分の業績や成果を評価してもらえ」、「自分の知識や専門性を評価してもらえ」、「自分の業務プロセスや仕事のやり方を評価してもらえ」といった評価システムや、「希望する仕事や委員会活動などへ参加する」、「独自で考えた企画や提案を行う」、「自らの知的好奇心を満たす」、「責任ある仕事を担当する」という仕事選択に対する価値観を重視せず、成長・達成や組織コミットメントに対して影響を与えた。また、当たり前であるが、専門性が高いほど専門家社会を準拠集団としたが、成果には影響を及ぼしていない。非常に興味深いことは、専門的コスモポリタンを準拠集団とする者は、正社員およびパートタイマーのいずれも従属変数に影響は及ぼさない事が分かった。



統計的有意差は、†p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01

図3：パートタイマーにおける価値観と準拠集団と従属変数の関係



## 結章 要約と含意

### 第1節 要約と結論

これまで検証してきたことを要約すると、まず第1章では、本研究に関係の深い「価値観」、「準拠集団」、「組織コミットメント」について、あるいは「パートタイマー」に関する先行研究のレビューを行い、本研究で依拠する定義をまとめた。第2章では、分析概念を「価値観」、「準拠集団」、「従属変数」の点から操作化し、インディケータとして取り扱えることを可能とした上でモデルを構築し、検証すべき仮説を設定した。第3章では、回収したアンケート結果に対して、「価値観」、「準拠集団」、「従属変数」の構成因子の次元を分析し、意図した通りの次元になっていることを検証した。更に、第4章では仮説の検証を行った。

本研究では、正社員とパートタイマーに対して効果的に人的資源管理を行う手がかりを探るために、正社員とパートタイマーを擁する物品販売業A社を対象に調査を行った。調査目的は、どのような価値観を有するのか、また、どの準拠集団にロイヤリティを置いているのかを確認し、正社員とパートタイマーにおいて、従属変数である貢献、成長・達成、組織コミットメントに対してどの準拠集団が影響を及ぼすのか、あるいはそれを規定する価値観は何なのか、その中で個人特性はどのように影響するのかを明らかにすることであった。

仮説検証によって、正社員とパートタイマーにおいて重要な価値観は「自律性」、「人間関係」、「仕事選択」、「評価」、「意思決定」、「権限委譲」と同じで、パートタイマーのみ新たに「外発的報酬」が加わるだけで、「正社員とパートタイマーでは価値観が異なる」という仮説は一部支持されなかった。今回、独自に加えたマネジメントシステムに対する価値観、すなわち「権限委譲」、「意思決定」、「評価」が高い点数を示したことから、正社員、パートタイマーにとって重要な価値観であることは興味深い。なお、これらの重要な価値観に対して大きく影響を及ぼす個人特性を明確に見出すことはできなかった。

正社員とパートタイマーの準拠集団は、正社員ではローカル志向はさほど強くなく、むしろ、社外組織より専門家社会を準拠とする専門的コスモポリタン志向が強い事がわかった。また、パートタイマーの準拠集団は、ローカル志向、コスモポリタン志向の明確な偏りは認められず多様であった。正社員とパートタイマーでは準拠集団が異なり、「正社員とパートタイマーでは準拠集団が異なる」という仮説は一部支持された。一方、正社員のうち専門家社会を準拠集団とする場合は成果に寄与せず、ローカルを準拠集団とする場合に最も寄与、社外組織を準拠集団とする場合も寄与することがわかった。また、パートタイマーも同様にローカルを準拠集団とする場合に成果に最も寄与したが、専門家社会、社外組織を準拠集団とする場合には成果に寄与せず、仮説は検証できなかった。

## 第2節 理論的含意

過去における日本経済の高度成長と日本的経営は個々の社員から組織に対する膨大なコミットメントを調達することによって成立してきた。そのため、今までは如何にして正社員の組織コミットメントを高め企業の業績を上げていくかということについて研究が集中してきた。しかしながら、情報技術の発達、顧客ニーズの多様化、事業の高度化や専門化など企業を取り巻く環境は大きく変化し、組織人の育成からプロフェッショナルの育成の必要性、組織コミットメントからプロフェッショナル・コミットメントへの移行の必要性が指摘されている（太田、1993；石倉、1995）。

一方、労働形態の多様化、高齢化、女性の社会進出といった労働市場の変化の中で、正社員とは雇用形態の異なるパートタイマーや派遣社員などの非正社員が増加してきているが、これまでパートタイマーの仕事関連の態度や行動を体系的に実証分析した研究は少ない。そのうち、パートタイマーは正社員よりも給与や付加給与により不満であるという報告があり（Eberhardt & Shani, 1984；Miller & Terborg, 1979）また、パートタイマーは給与などの外的仕事報酬を重要とし、正社員は仕事関連の情報や意思決定への参加などの内的仕事報酬を重要とするとの報告もある（Wakefields et, al, 1987）。しかしながら、同じ企業に所属する正社員およびパートタイマーの仕事関連に関する報告はほとんどない。

そこで、今回、同一企業に所属する事務系ホワイトカラーにおいて、正社員およびパートタイマーの価値観に焦点を当て、その準拠集団と成果の関係に関して研究を実施した。すなわち、事務系ホワイトカラーの準拠集団は、プロフェッショナルと同様、ローカルとコスモポリタンに分類されると仮定した。ここで、コスモポリタンに関しては、組織横断的な専門家集団を意味するが、A社のようなパートタイマーが多い企業組織であれば、専門家集団よりもむしろ、住居のある地域社会や地域活動にコミットしていることが推測されるため、社外組織にロイヤリティを有するコスモポリタンを追加した。

その結果、パートタイマーの重要な価値観として「外発的報酬」が認められ、正社員と比較して雇用や給与などの労働条件を重視していることが示されたことは、先行研究の結果と同様であった。しかしながら、重視する他の価値観は正社員とパートタイマーで同じであることが認められ、そのうち、「権限委譲」、「意思決定」、「評価」というマネジメントシステムに対する価値観が含まれていたことは非常に興味深い点と言える。また、準拠集団がローカルと思われていた正社員は、専門化社会を準拠集団としたコスモポリタン化が認められ、ホワイトカラーなどの非専門職において、より高度なサービスの対応、より効率的な業務推進が求められていることが裏付けられたことも興味ある知見と言える。

さらに、今回の調査において、正社員とパートタイマーでは組織コミットメントに関して情緒的コミットメントと規範的コミットメントに関して有意差はないことも、正社員と

パートタイマーの組織コミットメントのレベルには差異がないとする Still(1983)の報告と同様の結果であった。

### 第3節 実践的含意

本節では、本調査を通じて得られた実践的含意について、正社員とパートタイマーのそれぞれの観点から考察を行う。

まず、正社員とパートタイマーの共通点としては、従属変数(「貢献」、「成長・達成」、「組織コミットメント」)との有意な関連性を確認できた準拠集団は、「ローカル(所属組織)」のみであった。このことは、企業組織において、正社員あるいはパートタイマーの雇用形態に関わらず、経営者からのメッセージや社内教育などを通じて経営理念を発信する活動は、裏を返せば所属組織への帰属を重視するローカル志向を要請していることに繋がっていると考えられる。従って、経営者側がローカル志向を社員に対して強く求めるほど、今回の結果のように自律性がマイナスに相関したのではないだろうか。

また、そのような価値観を持つ人材を企業組織として育成することによって、社員はその価値観に対応したマネジメントシステムを求めているものと推測される。しかしながら、一方では、準拠集団として「ローカル(所属組織)」に影響を及ぼす正社員とパートタイマーの価値観はそれぞれ異なっている点は注意を要すると思われる。従って、正社員あるいはパートタイマーの違いによって、どの価値観に配慮すべきか、またそのための環境をどう提供するかという点を加味したマネジメントシステムの提供が求められると言えよう。

具体的な施策としては、正社員では専門的コスモポリタン化が認められたことから、自らの業務自体の専門性の向上とそのスキルを高めることが評価されるような仕組みの導入や職場環境を提供する一方で、自律性を意識する必要のないような業務プロセスを構築し、改善を重ねていくことが、所属組織への帰属意識を高めることにつながると思われる。

一方、パートタイマーへの具体的な施策としては、「予算」に関する状況や制約について重要視している一方、「評価」がマイナスの相関でありあまり重視していない傾向にあることから、正社員にみられたような個人の専門性や業務プロセスに対する評価では動機づけられないことがわかる。なお、「仕事選択」を重視していないことから、管理者がパートタイマーの役割を明確にして業務指示が与えるような環境づくりが、パートタイマーにとっての所属組織への帰属意識を高めることに繋がるのであろう。

以上より、雇用形態(正社員やパートタイマー)の違いに関わらず、企業組織にとって望ましい人材の準拠集団としては「ローカル(所属組織)」であるものの、同じ帰属意識を持つ場合においても雇用形態により重視する価値観は異なっており、対象となる人材の雇用形態に応じたマネジメントシステムの提供が重要である。企業組織が求める成果の高い人材像(経営理念に沿った価値観を有する社員)と、実際に働く側とで価値観に乖離が生じていることは、効果的に人的資源管理を行う上で留意すべき点であろう。

#### 第4節 今後の課題

本研究では、事務系ホワイトカラーの正社員およびパートタイマーの価値観に焦点をあて、その準拠集団と成果（企業理念に沿った価値観を持ち会社の目標に貢献することを成果とする）の関係について検討した。その結果、企業理念に合致し成果を上げる人材として企業組織が求める人材像は、雇用形態の違いに関係なく所属組織を準拠集団とするローカルであり、一方では、正社員やパートタイマーの価値観は同様であるが準拠集団や成果との関係は異なり、まさに経営者側が求める人材像と労働者側が求める人材像とでコンフリクトが生じていることがわかった。

今回の調査では、正社員は女性の比率が高く、またパートタイマーの全てが女性であることから、女性自身が「性的役割分業」の意識を持ち自律性を自ら抑制している可能性もある（熊沢、2000）。また、本研究においては明確な企業理念を有し、企業理念に沿って人材を採用している企業を対象としたため、価値観の偏りが生じている可能性がある。従って、今後、男性社員の対象者数を増やす、あるいは複数の企業にて同様の調査を行うことで、分析結果の一般化ができるものと考えられる。そして、将来的には雇用形態が多様化する労働市場において、A社のように女性を主戦力として活用する企業が増加すると予測され、女性を活用するためのマネジメントシステムを提言するためにも、女性の従業員が多い企業を対象に同様の調査を実施していくことも今後の研究課題と言えよう。

## 引用文献

- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Eberhardt, B. J. & Shani, A. B. (1984) The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27, 893-900.
- Gouldner, A. W. (1957) Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Gouldner, A. W. (1958) Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles II. *Administrative Science Quarterly*, 2, 440-480.
- Hall, D. T. & Schneider, B. (1972) Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Hyman, H. H. (1942) The psychology of status, *Archives of Psychology*, 269, 1-94.
- 石倉洋子 (1995) 「企業内プロフェッショナリズムを活かすシステム」 *DIAMOND ハーバード・ビジネス*, 4, 47-55.
- 咸 惠善 (1991) 「パートタイマーの組織コミットメントに関する実証分析」 *経営行動科学*, 6(1), 1-13.
- Kornhauser, W. (1962) *Scientists in Industry* Berkeley, CA: University of California Press.
- 工藤 正、守島 基博、立道 信吾、本田 一成、宮本 光晴 (2004) 「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理」 *労働政策研究報告書 No.7、労働政策研究・研修機構*.
- 熊沢誠 (2004) 『女性労働と企業社会』 岩波新書.
- Merton, R. K. *Social theory and social structure. revised*, Illinois: The Free Press (森東 吾、森好夫、金沢実、中島竜太郎訳、*社会理論と社会構造*、みすず書房(1977)).
- Meyer, J. p., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Myers, M. S. (1964) Who Are Your Motivated Worker's? *Harvard Business Review*, Vol.42, No.1, 73-88.
- Miller, H. E. & Terborg, J. R. (1979) Job attitudes of part-time and full-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 64, 380-386.

- Newcomb, T. M., *Social Psychology*, New York Dryden Press (森東吾、萬成博訳、社会心理学、培風館 (1956)).
- 三木信一、太田 肇 (1986)「技術者の報酬について」労働研究、No.250、2-15.
- 三崎 秀央(1998)「研究開発従事者の準拠集団、業績、モチベータ」経営行動科学、12(2)、89-101.
- 三崎秀央 (2003)『研究開発従事者のマネジメント』中央経済社、139-150.
- Shibutani, T. (1955) Reference groups as perspectives, *American Journal of Sociology*, 60-6, 562-56
- 申 美花(2001)「ホワイトカラーの二重コミットメントが業績と転職意思に及ぼす影響」経営行動科学、14(3)、143-152.
- Still, L. V. (1983) Part-time versus full-time salespeople: individual attributes, organizational commitment, and work attitudes. *Journal of Retailing*, 59, 55-79.
- 太田 肇 (1993)『プロフェッショナルと組織 - 組織と個人の間接的統合 - 』、同文館.
- Wakefields, D. S., Curry, J. P. & Price, J. L. (1987) Differences in the importance work outcomes between full-time and part-time hospital employees. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 25-35.

『企業で働く人の価値観と働き方に関するアンケート調査』  
ご協力をお願い

神戸大学大学院経営学研究科・平野研究室  
プロジェクト研究チーム

このアンケートの目的は、企業で働かれる人々の価値観と働き方はどのような関係にあるのかを調査するものです。

この調査は、すべて統計的に処理し、個人の情報を公開することは決してございません。上記の趣旨をご理解頂きご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

アンケート用紙は全部で4ページ（本ページを除く）です。質問は全部で82問あり、回答の所要時間は約15分です。なお、この調査にご不明な点がございましたら、下記まで遠慮なくお問い合わせ下さい。

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町2 - 1  
神戸大学大学院経営学研究科 平野研究室  
大学院生 村上 秀樹  
( e-mail : survey\_hirano@yahoogroups.jp )

ご記入頂きましたアンケート用紙は、添付の返信用封筒にて封緘してご提出ください。ご多用の折、お手を煩わせて誠に恐縮ですが、ご協力の程お願い申し上げます。

神戸大学大学院経営学研究科  
助教授 平野 光俊  
大学院生 芦谷 武彦  
栗岡 住子  
佐藤 和香  
村上 秀樹

## 価値観と働き方に関するアンケート

下記の各質問項目に対して、1から5の指標があります。

このうち、ご自身で最も当てはまると思う番号に  をお付け下さい。

(記入例)

質問項目	該当欄								
	まったく重要 と考えない	あまり重要 と考えない	どちらとも いえない	やや重要 と考える	とても重要 と考える				
家族との団らんを保ちながら働くこと	1	-	2	-	3	-	4	-	5

### 【質問1】

あなたにとって、次のことは仕事をする上で、どの程度重要だと考えますか？

No	質問項目	該当欄								
		まったく重要 と考えない	あまり重要 と考えない	どちらとも いえない	やや重要 と考える	とても重要 と考える				
1	自分に関わりのある仕事や委員会の社内での決定に参加する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
2	給与その他の金銭的報酬	1	-	2	-	3	-	4	-	5
3	自分の仕事の社外価値	1	-	2	-	3	-	4	-	5
4	在宅勤務などの制度	1	-	2	-	3	-	4	-	5
5	新しい仕事のやり方を試させてくれる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
6	仕事を通じて社会へ貢献する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
7	希望する仕事や委員会活動などへ参加する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
8	業務内容に自分の意思を組み入れることができる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
9	会社の上司との人間関係や信頼関係	1	-	2	-	3	-	4	-	5
10	今の仕事は達成感を感じることができる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
11	社外でのセミナーや研究会などに参加する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
12	良い評価の場合、社長表彰、式典などで表彰される	1	-	2	-	3	-	4	-	5
13	予算提案や獲得に参画できる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
14	仕事や委員会をすすめる上で自分の意見が反映される	1	-	2	-	3	-	4	-	5
15	昇級・昇進・昇格	1	-	2	-	3	-	4	-	5
16	同業他社で同じ仕事をしている人との比較	1	-	2	-	3	-	4	-	5
17	勤務開始時間を自由に設定する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
18	あなたの上司や先輩は仕事のやり方に口を挟まない	1	-	2	-	3	-	4	-	5
19	自分の知識や経験、技術を通じて会社へ貢献する	1	-	2	-	3	-	4	-	5



No	質問項目	該当欄								
		まったく重要 と考えない	あまり重要 と考えない	どちらとも いえない	やや重要 と考える	とても重要 と考える				
20	独自で考えた企画や提案を行う	1	-	2	-	3	-	4	-	5
21	個人の業務のスケジュールは自分で決められる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
22	職場の皆と気持ちがしっくり合う	1	-	2	-	3	-	4	-	5
23	今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	1	-	2	-	3	-	4	-	5
24	通信教育などで仕事に関する新しい知識や専門性を高める	1	-	2	-	3	-	4	-	5
25	自分の業績や成果を評価してもらえる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
26	担当する仕事やプロジェクトの予算の使い方について、自分で決められる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
27	困難な問題にもスピーディーに自らが決断する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
28	グループリーダーなどの社内的地位	1	-	2	-	3	-	4	-	5
29	自分の業務やサービスを次に渡す人からの評価	1	-	2	-	3	-	4	-	5
30	現在の勤務地	1	-	2	-	3	-	4	-	5
31	あなた自身の新しい提案, 新しいアイデアが求められる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
32	担当する仕事や委員会活動を通じて会社に貢献する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
33	自らの知的好奇心を満たす	1	-	2	-	3	-	4	-	5
34	仕事の目標は自分で決められる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
35	会社の仲間との付き合い	1	-	2	-	3	-	4	-	5
36	仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持つ	1	-	2	-	3	-	4	-	5
37	社会人大学院への派遣など能力開発の機会が与えられる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
38	自分の知識や専門性を評価してもらう	1	-	2	-	3	-	4	-	5
39	予算配分の変更などがなく安心して業務にあたれる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
40	あなたの判断で仲間やメンバーに決定や責任を任せる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
41	福利厚生	1	-	2	-	3	-	4	-	5
42	同業他社でやっていける知識やスキル	1	-	2	-	3	-	4	-	5
43	残業がない	1	-	2	-	3	-	4	-	5
44	ひとつの仕事を任せてもらえる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
45	自分の専門性を通じて会社の事業の発展に寄与する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
46	責任ある仕事を担当する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
47	仕事の優先順位は自分で決められる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
48	会社の他部門と交流がある	1	-	2	-	3	-	4	-	5
49	仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
50	会社では学ぶことのできない専門知識を社外で学ぶ	1	-	2	-	3	-	4	-	5
51	自分の業務プロセスや仕事のやり方を評価してもらう	1	-	2	-	3	-	4	-	5
52	自分の仕事に必要な予算は十分に与えられる	1	-	2	-	3	-	4	-	5

【質問2】

現在、あなたが仕事をされている中でどのように感じておられますか？

No	質問項目	該当欄								
		まったく 思わない	あまり 思わない	どちらか に 思えない	そう 思っ ちゃ	そう 思っ て				
53	会社以外のサークルや地域活動（学校など）を重視している	1	-	2	-	3	-	4	-	5
54	担当する業務のプロとして社外で認められたい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
55	職場に対して一体感を感じる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
56	例えメリットがあっても会社を去るのは正しいとは思わない	1	-	2	-	3	-	4	-	5
57	会社や職場の問題をあたかも自分の問題のように感じる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
58	今の会社・職場を辞めることを考えると不安である	1	-	2	-	3	-	4	-	5
59	地域・サークル・学校など社外にネットワークがある	1	-	2	-	3	-	4	-	5
60	自分の持つ専門性を広く社外で活用したい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
61	会社に対して愛着や一体感を感じる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
62	会社に多くの恩義を感じる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
63	今の職場において自分は会社の一員であると強く感じる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
64	今の会社を辞めたら私の生活は大きく混乱する	1	-	2	-	3	-	4	-	5
65	会社・職場と違う場で認められたい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
66	専門的スキルが身につくと社外でも働いてみたい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
67	社内に幅広いネットワークがある	1	-	2	-	3	-	4	-	5
68	今の会社を辞めたら罪悪感を感じる	1	-	2	-	3	-	4	-	5
69	今の会社で自分の仕事人生を最後まで過ごしたい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
70	今の職場に深く関わっているので、他の会社で働くことは考えない	1	-	2	-	3	-	4	-	5
71	会社以外のサークルや地域（学校など）で活躍したい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
72	社外でも通用する専門性や知識を身に付けたい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
73	将来もこの会社で働きたいと思う	1	-	2	-	3	-	4	-	5
74	会社にとどまる義務があると感じている	1	-	2	-	3	-	4	-	5
75	今の職場は私にとって非常に価値ある場所である	1	-	2	-	3	-	4	-	5
76	今の会社を辞めても他にいける会社がない	1	-	2	-	3	-	4	-	5

【質問3】

当てはまる番号に 、もしくは数字を記入願います。

あなた自身のことについてお尋ねします。

質問項目	該当欄			
	77 性別（当てはまる数字に を記入下さい）	男性 1	女性 2	
78 現在の年齢（直接、数字を記入下さい）	満_____歳			
79 今の会社での勤続年数（直接、数字を記入下さい）	勤続_____年			
80 現在の雇用形態（当てはまる数字に を記入下さい）	正社員 1	準社員 2	パートタイマー 3	
	パートタイマー 1	一般社員 2	監督職 (主任・係長等) 3	管理職 (課長以上) 4
82 転職経験（当てはまる数字に を記入下さい）	あり	なし		
	1	2		

以上でアンケートは終了です。

貴重な時間を使ってご協力頂き、誠にありがとうございました。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性 - ERP に代表される業務パッケージの導入に着目した研究 -	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム - 志と顧客価値を結ぶ文化技術 -	3/2005
2004・5	柴原 啓司	東証マザーズ上場企業の財務パフォーマンスと資金調達 - ベン チャー・ファイナンス市場の活性化のために -	3/2005

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 - 大手企業 4 社のアンケート調査から -	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察 - 職務満足要因の探求と職務満足次元との関係 -	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察 - 物品販売会社 A 社のアンケート調査から -	4/2005