

HRMにおけるDiversityの影響

——実態調査を基に——

花 岡 正 夫

Abstract

This research offers a newer approach to corporate culture by ascribing a more critical role than traditionally, necessitated by the large influence of diversity in the context of the business organization. For the most part, scholars of Japanese management have espoused a homogeneous management style, supposedly drawing from traits found in Japanese culture. Especially since the enforcement of Civil Rights Laws, diversity has been an important issue of discussion and debate in the U.S.A. However, the U.S.A. efforts in managing diversity have been along the lines of differences among employees in gender, religion, race, with a reliance on EEO and affirmative action. In Japan, problems of diversity have occurred more recently with the progressing fluidity in the labor market, changing status of female workers, differences in values held by different age groups, and globalization. In the future it foreseeable that diversify will wield considerable influence over HRM systems with each organization forging links with HRM dictated by the different climates unique to each organization.

Keywords: Corporate environment: Employee diversity: HRM systems: Corporate culture: Survey

- I はじめに
- II 実態調査の枠組み
- III 調査概要
- IV 調査結果
 - 1 全体の因子構成
 - 2 雇用多様化の特徴
 - 3 若年齢層と中高年齢層の特徴
 - 4 男女別特徴
 - 5 会社別特徴
- V 結語

I はじめに

Diversityという言葉が、経営学の中でいろいろな意味で使われ始めている。この概念について、R. Roosevelt Thomas, Jr. (1995), Rose Mary Wentling & Nilda Palma-Rivas (1997), Hayles (1992), A. M. Morrison (1995), L. B. Griggs (1995), K. Tomervik, J. R. Norton & R. E. Fox (1997) 等先見研究を参考にし、筆者は次のように概念規定している¹⁾。

「Diversityは、①差異あるいは同質のどちらかを扱うのではなく、同時に双方を扱うものである。②変える事の出来ない要素、すなわち、年齢、民族、男女、身体的特質、人種、性的特性などは、狭義あるいは伝統的概念の構成要素となる。③変える事ができ得る要素、すなわち、教育背景、出身地域、地位、収入、職業経歴、勤続年数、価値観、性格特性、ライフ・スタイル、経済的地位など、その時の状況に応じて対象となる要素が変わる事が起きる対象は広い概念構成要素となる。④組織変化と従業員Diversityは相互関係にありDiversityは組織の中で個人と、組織の文化に何らかの影響を与えるものである。」

そして、図表1に示すようなモデルを作成した。このモデルは、Taylor Cox, Jr. のモデルを参考にして作られたものであるが、この特徴はHRMとDiversityとを関係づけている点にある。このモデルは、①従業員Diversityの発生要因、②Diversityの風土、③個人経歴と成果、④組織効率化の4つの過程に分けてモデル構築をしている。

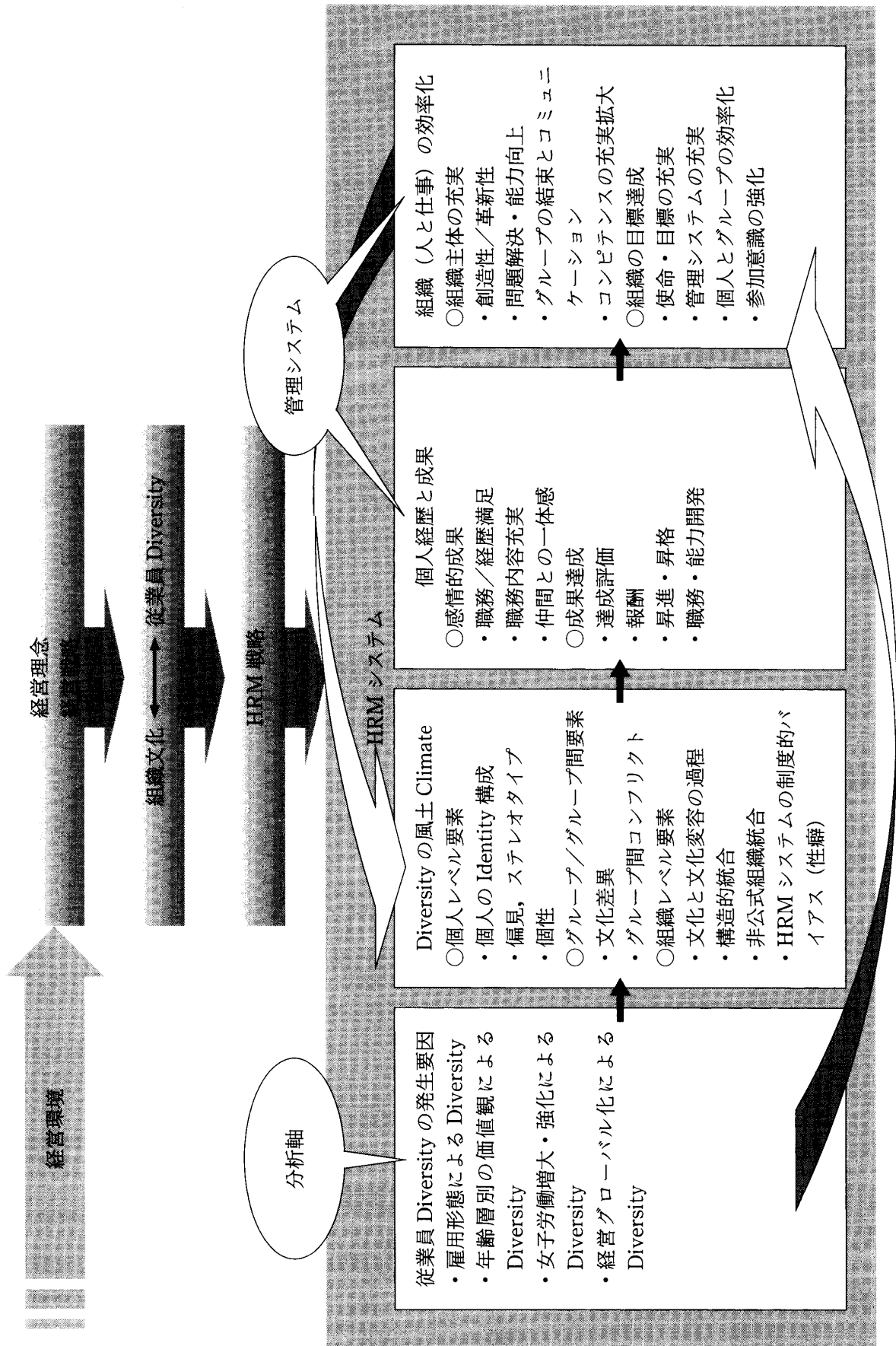
本調査では、このモデルに従って調査項目を決定した。Diversityの発生要因の内、経営グローバル化を除き、雇用形態、年齢代層、男女の3区分のDiversity発生要因について調査を行った。

HRMとDiversityという観点から見ると、終身雇用制度で特徴づけられていた日本のHRM風土がペリフェラル・ワーカー（コンティンジェント・ワーカー）依存の重みづけが高まらざるを得ない経営環境の中に現在置かれているとみることができる。こうした中で企業の組織風土（構成員の価値観、態度、行動）が、大きく変化せざるを得ない状況に置かれており、この変化がDiversity要因、以下のDiversityの風土、HRMシステムに強く影響を受けているはずであるという仮説設定をし、本調査を試みた。調査の中で、グローバル化を除いた大きな理由は、企業組織成員が多国籍構成、他人種構成になっている企業を調査対象として選ばなければ調査の意味がなく、これが困難であったこととグローバル化を段階別に区分する基準を設定する事が、調査段階で困難であったからである。

II 実態調査の枠組み

実態調査に当たって、調査方法、調査項目などをどのような枠組みで行うかを検討し、基本的にはTaylor Cox, Jr. ²⁾ のモデルに従い、筆者が構築した「HRMシステムにおけるDiversity位置づけモデル」(図表1)³⁾ を用いた。

図表 1 HRMシステムにおけるDiversityの位置づけモデル



この枠組みモデルに従い、全質問数25問、細部質問を含めると全体で38質問になる設問を行った。

質問は、大きく次の2つに区分した。

第一は、「仕事に関する質問」で①仕事への満足（働きがい、労働条件、満足度合い）、②仕事の質に関する態度（チャレンジ、評価、創造性）

第二は、「組織に関する質問」で①会社への心（帰属感、愛社心）、②仲間（仲間との一体感、コミュニケーション、家族との関係）、③働きがい・生きがい（家族との関係、世の中での貢献、世の中での存在感、生きがい）

Ⅲ 調査方法の概要

調査は、以下の手順に従って行った。

①調査概要の説明

調査員が対象企業に出向き調査の概要につき説明を行い、調査用紙の配布、回収につき説明を行った。

②調査企業

7社（食品、化学、商社）の企業の協力を得た。

③調査対象の決定

企業の人事担当者には、対象者を自企業の雇用形態別人員構成を反映するよう、作為的に選択し、調査用紙の配布をするよう依頼した。

調査回答者数は、以下の通りである。

度数分布表

統計量

	年 齢	雇用形態	性 別
度数 有効	421	427	342
欠損値	6	0	85

年齢

	度 数	パーセント	有 効 パーセント	累 積 パーセント
有効 20歳+30歳	215	50.4	51.1	51.1
40歳以上	206	48.2	48.9	100.0
合計	421	98.6	100.0	
欠損値 不明	6	1.4		
合計	427	100.0		

雇用形態

	度 数	パーセント	有 効 パーセント	累 積 パーセント
有効 Core Worker	331	77.5	77.5	77.5
Peripheral Worker	96	22.5	22.5	100.0
合計	427	100.0	100.0	

性別

	度 数	パーセント	有 効 パーセント	累 積 パーセント
有 効 男	182	42.6	53.2	53.2
女	160	37.5	46.8	100.0
合計	342	80.1	100.0	
欠損値 不明	85	19.9		
合 計	427	100.0		

④調査用紙の回収

各企業の人事担当に回収を一任した。多様化した雇用形態に属する従業員に調査記入を依頼するので、その企業の状況に応じ、調査対象企業に配布、記入説明、回収について、全てを一任した。その結果、約80-90%の回収率を得ることが出来た。

⑤調査期間

1999年2月中旬から3月中旬

IV 調査結果

回収した調査表につき、T検定、因子分析（因子抽出法：主成分分析、回転法：Kaiserのバリマックス法）を適用し、調査結果の分析・考察を以下の通り行った。

1 全体の因子構成

仕事に関する因子構成を見ると、次の通りである。

第1因子：創造性と評価の反映

第2因子：仕事の環境と上長

第3因子：仕事の満足度

第4因子：労働時間の価値

第5因子：キャリアと人間関係

組織に関する因子構成を見ると、次の通りである。

第1因子：仕事と自己存在感

- 第2因子：組織の中での自己
- 第3因子：会社への帰属感
- 第4因子：人間関係
- 第5因子：コミュニケーション
- 第6因子：外に対する自己顕示

2 雇用多様化の特徴

コア・ワーカー、(Core Worker, 日本的経営でいう終身雇用慣行下にあるもの)とその周辺を取り巻く労働力(Peripheral worker, コンティンジェント・ワーカー⁴⁾)とも言われている。)構成の多様化的変化が急激に現れている。

(1) 仕事に関するデータ

Core WorkerとPeripheral Workerの因子構成をみると、以下の通りである。

Core Workerは、与えられた仕事につき創造的に仕事の充実拡大をしようという意志が強く、かつ、自分の仕事成果については評価結果として処遇に反映すべきであると考えている。このことは、自分が所属する組織の中で貢献し、公正な評価を期待しようとする力が強く働いていると見る事が出来る(因子1)。また、組織に同化する意志も強く持っている(因子2, 3)。

一方、Peripheral Workerは、自分の仕事についての状況関係に目が向けられている(因子1, 2, 3)。自分の仕事の組織内外での位置づけが、まず第一である点に特徴がある。図示すると図表3仕事に関するデータCore WorkerとPeripheral Workerの特徴の如く表現できる。

(2) 組織に関するデータ

Core WorkerとPeripheral Workerの因子構成をみると、図表4の通りである。

Core Workerは、自己の存在感、働きがいなどを組織の中に求め(因子1)組織の人間関係を重視し、組織に誇りを強く持っている(因子2, 3)。

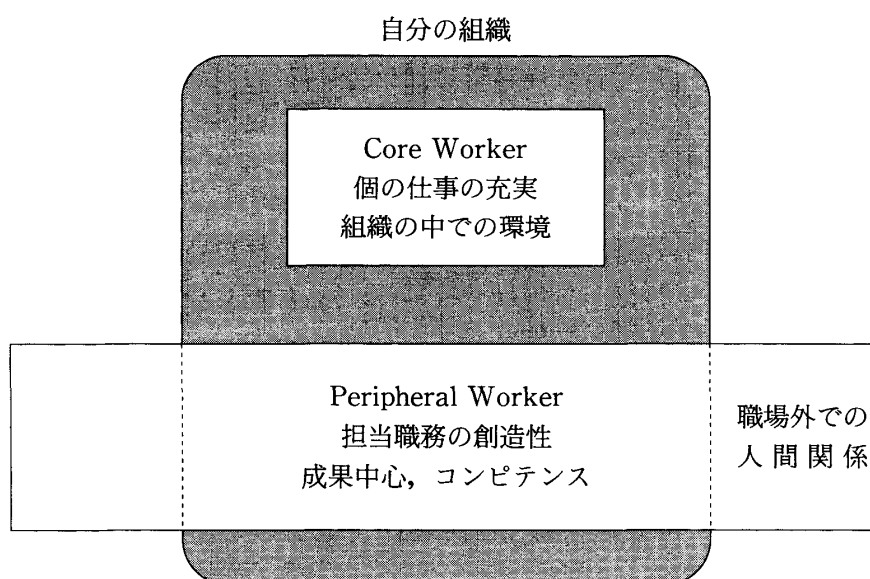
また一方、Peripheral Workerは、予想以上に組織に対する帰属意識が強い(因子1, 2)。外部とのつながりに関心が強く、世間体と出世に注力が向いている(因子3, 4)。因子6, 7でも自己中心

図表2 仕事に関するデータ Core Worker, Peripheral Workerの因子構成

Core Worker	Peripheral Worker
1. 創造性と評価の反映	1. 仕事の楽しみと創意工夫
2. 仕事の環境と上長	2. 仕事の環境と上長, 職場外での人間関係
3. 仕事の満足度	3. 創造とコンピテンス
4. 命令服従と家族の犠牲	4. 仲間との一体感と公平性
5. キャリア	5. 労働時間の自由と命令服従
	6. 報酬と家族の犠牲
	7. キャリア

(注) 数字は、因子番号を表わす。(以下同じ)

図表3 仕事に関するデータ：Core WorkerとPeripheral Workerの特徴



図表4 組織に関するデータ Core Worker, Peripheral Workerの因子構成

Core Worker	Peripheral Worker
1. 社会的貢献, 自己の存在感, 働きがい	1. 帰属感, 勤続意思, 存在感, 生きがい
2. 会社のビジョン 人間関係ネットワーク, 上司との関係	2. 会社ビジョン 人間関係ネットワーク
3. 帰属感, 勤続意思, 会社の誇り	3. 仲間との人間関係, 家族の支援
4. コミュニケーション	4. 世間体と出世
5. 命令服従, 家族の犠牲	5. 職場でのコミュニケーション
6. 仲間との人間関係, 一体感, 時間の自由, 家族の支援	6. 仕事外の自己存在感, 家族の支援
7. 世間体	7. 時間の自由
	8. 上司との交流, 家族の犠牲

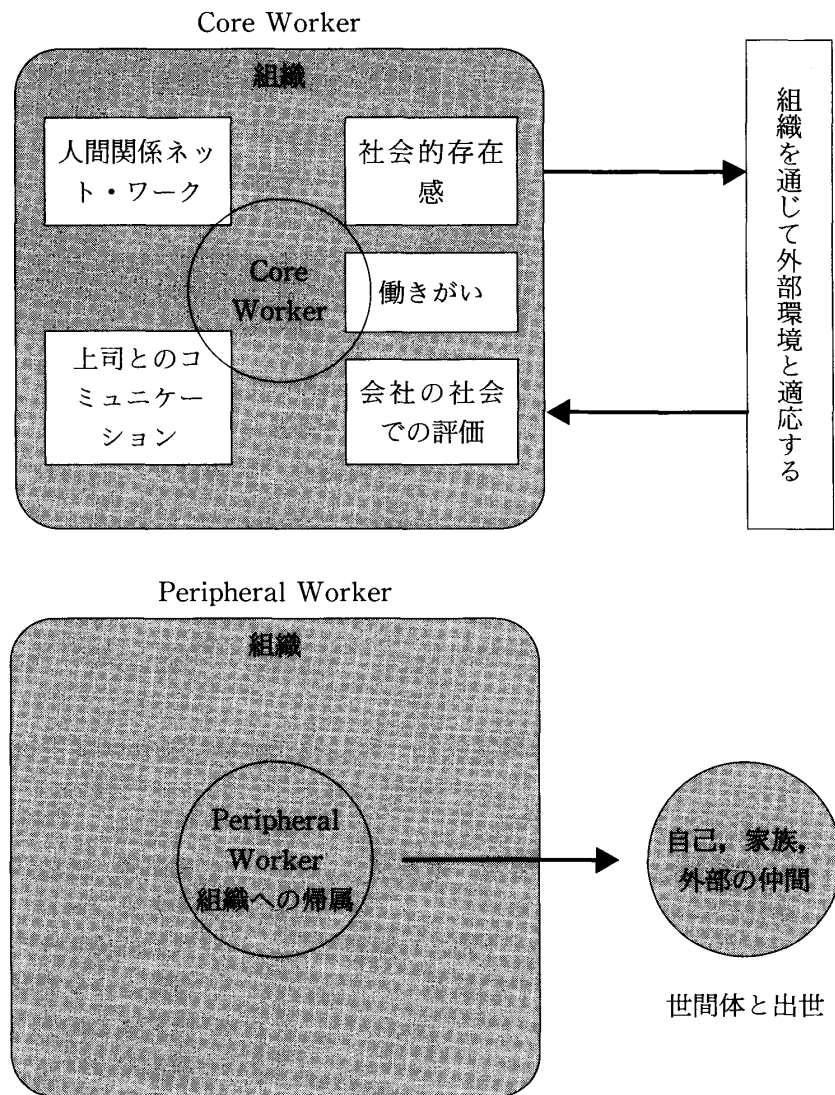
の考えに重みが置かれているとみることができる。

この関係を図で表現すると、図表5 組織に関するデータ、Core WorkerとPeripheral Workerを作成する事が出来る。

3 若年齢層と中高年齢層の特徴

高齢化現象が進み、我が国にあっては1970年頃から経営上の問題として着目されてきた。この注目は、HRM上は主として高齢化と年功序列制との関係が着目課題であった⁵⁾。しかし、今日の年齢層間の差異の現象は、中高年齢者と若年齢層間の価値観のギャップが経営システムに与える影響要因と考えられ、管理上の避ける事の出来ない重要課題となってきた。

図表5 組織に関するデータ：Core WorkerとPeripheral Worker



(1) 仕事に関するデータ

若年齢層と高年齢層の因子構成を見ると、次の通りである。

若年齢層は、自分の仕事を明確化し、納得できる報酬を期待するだけでなく、組織の中で良い関係を持ちたいとしている（因子1）。仕事に創造性を求め（因子2）、仕事の仲間との一体感、公平な評価を望んでいる（因子3）。

中高年齢層は、仕事に楽しみを見出し創意工夫を仕事に加えながらも評価の反映を期待している（因子1）。組織の中での位置づけ、関係に配慮しプレッシャーを感じている（因子2）。仕事仲間との一体感、公平な評価については第三因子として若年齢層と同じ構成を示している。

若年、中高年齢層の間では、それほど大きな因子構成の違いが見られない。強いて言えば、中高年齢層では組織にどううまく同化しようかという動きが感じられ、若年層では自分の担当する仕事中心と見る事が出来る。

図表6 仕事に関するデータ 年代層の因子構成

若年層	中高年層
1. 仕事の環境と上長 仕事の明確化と報酬 2. 創造的仕事 3. 仕事の満足と仲間との一体感 公平な評価 4. 命令服従と家族の犠牲 5. 能力主義と評価結果反映 6. 外での人間関係とキャリア	1. 仕事の創意工夫と評価反映 2. 上司との関係とプレッシャー 3. 仕事の満足と仲間との一体感 公平な評価 4. 命令服従と家族の犠牲 5. キャリア 6. 報酬と労働時間の自由

図表7 組織に関するデータ 年代層の因子構成

若年層（回転せず）	中高年齢層
1. 帰属感、勤続意思、会社への誇り、仲間との人間関係、仲間との一体感、他人との接触、世間への貢献、仕事を通しての自己の存在感、生きがい 2. 会社ビジョン、人間関係ネットワーク、上司との交流、家族の犠牲 3. コミュニケーション 4. 命令服従 5. 仲間との人間関係、家族の援助、仕事以外への自己の存在感 6. 労働時間の自由 7. 世間体、出世	1. 社会的貢献、世の役に立つ、自己存在、生きがい 2. 会社ビジョン、人間関係ネットワーク、上司との交流、他人との接触 3. 帰属感、勤続意思、会社の誇り、仲間との一体感 4. コミュニケーション 5. 命令服従と家族の犠牲 6. 職場外での仲間との人間関係、仕事外での自分の存在感 7. 世間体、出世、労働時間の自由 8. 仲間との人間関係、家族の援助

(2) 組織に関するデータ

因子構成は、以下の通りである。

若年齢層は、会社・組織への帰属が強く表現されるが（因子1）、中高年齢層は、第一因子の構成が、世の役に立つ、自己存在、生きがいといった要素によって成り立っている。若年齢層の第一因子に含まれる帰属感、勤続意志、会社の誇り、仲間との一体感は中高年齢層にあっては第三因子に構成されている。

全体的には、年代層の間のギャップは予想したより、それほど大きなものが感じられない。

4 男女別特徴

男女雇用機会均等法が施行され、既に10数年が経過している。女性の雇用者数の増加、勤続年数の伸長、そして担当職務の拡大、男子と変わらない職域など女性の実社会での活躍は、想像以上の向上が見られる⁶⁾。

図表8 仕事に関するデータ 男・女の因子構成

男	女
1. 仕事への楽しみ, 満足 創造的な仕事	1. 仕事の楽しみ, 満足, 仲間との一体感, 評価の公平性
2. 職場の環境と明確化	2. 職場環境と上司, 仕事の明確化
3. 命令服従, 家族の犠牲, 仲間との一体感, プレッシャー	3. 創造性
4. キャリア, 公平な評価	4. キャリア, 創意工夫
5. 能力主義と評価結果の反映	5. 命令服従と家族の犠牲
	6. 評価結果の反映とプレッシャー
	7. 労働時間の自由と能力主義

(1) 仕事に関するデータ

男女の因子構成を見ると, 次の通りである。

男子は, 仕事の楽しみ, 創造的な仕事(因子1), 職場環境, 仕事の明確化(因子2)と第二因子まで仕事への注視が目につくが, 第3因子に組織内での命令服従, 仲間との一体感など組織との融合が特徴的である。

女子は, 仕事の満足と評価の公平性(因子1)であり, 第二因子は男子と同じであるが, 第三因子では創造性が独立している。

男女間にそれほど大きな差は認められないといってもよい。

(2) 組織に関するデータ

因子構成は, 以下の通りである。

男子は, 会社組織と一体で自己犠牲をも承服する(因子1), そして会社組織の中での人間関係ネット・ワークを大切にし(因子2), 社会的貢献に生きがい, 働きがいを見出している(因子3)。女子は, 会社に対する帰属感(因子1), 組織内外での人間関係(因子2), そして, 第三因

図表9 組織に関するデータ 男・女の因子構成

男	女
1. 帰属感, 勤続意思, 会社への誇り, 命令服従, 一体感, 家族の犠牲	1. 帰属感, 勤務意思, 会社の誇り
2. 会社ビジョン, 人間関係ネットワーク 上司との交流, 他人との交流	2. 仲間との人間関係, 職場外での人間関係, 他人との接触
3. 仕事の社会的貢献, 存在感(仕事, 仕事外), 生きがい(仕事)	3. コミュニケーション
4. コミュニケーション	4. 社会への貢献と仲間との一体感
5. 世間体, 社会的貢献, 出世	5. 会社ビジョン, 人間関係ネットワーク, 上司との交流
6. 時間の自由, 家族の支援	6. 命令服従, 家族の犠牲
7. 職場外での仲間との人間関係	7. 世間体, 出世
	8. 存在感(仕事, 仕事外)

子がコミュニケーションにある。

この面でも、男女間にはそれほど大きな差異は認められない。

5 会社別特徴

調査対象となった5社の因子構成の特徴を比較すると、図表10会社別比較表が作成できる⁷⁾。

(図表10は、本論文の末に掲載)

この因子構成比較表に基づき、各企業のスタッフに結果の判断につき面接調査を行った。その結果は、以下の通りである。

① CoreとPeripheral

Y社——Y社は、主として食品の販売を業とする企業であり、Peripheralに属する被験者は身分的には契約社員に近い形態である。しかし、企業方針とし契約社員を含め組織成員全員の運命共同体的組織風土形成を何十年に亘って試みてきた結果が、調査結果の背景に窺われる。Core労働者は仕事に関するデータでは、組織優先での自己の仕事であり組織との一体感が強く出ている。組織と自己のデータでも、会社・職場第一主義であり、運命共同体コーポレート・カルチャー思想が出ている。

Peripheralは、Coreと同じように組織に溶け込んでいるが、会社の発展・成長と同時に完全な能力主義を求めている点がCoreと異なる。

S社——S社は、主として製紙に関する販売を業とする企業である。仕事に関するデータでは、Peripheralの被験者の数が少なかった関係で、因子構成は出現出来なかった。Coreの特性は企業・組織依存度が大変強く、命令服従型の古いタイプの組織特質を持っている。この背景は、過去何十年に亘り、カリスマ的トップの基で従業員は、従順に企業に一体化しなければならない組織風土があったようである。現在は新しいトップの基で、異なる企業文化の形成が行われつつある。組織と自己のデータでは、バリマクス回転後の因子が出ており、Coreの会社主義に対しこのS社のPeripheralも、組織に隷属しながらも、他の企業と同じように自己の満足を追求していると見る事が出来る。

F社——F社は、主として化学製品の開発研究を業としている事業体である。仕事に関するデータでは、Coreは自立的サラリーマンともいえる自己充実優先・社会での自己の仕事の位置づけに意を払うタイプである。Peripheralは、会社外に注目が向いており典型的な外部指向の人材群である。この企業の被験者は、殆どが研究関連の仕事に従事しており仕事に対する自由度の高さを個人個人が要求している結果背景が分析結果に効いているのではなかろうか。なお、この企業では5S運動（整理、整頓、清潔、清掃、躰）を会社全体で推進しており組織の一体化運動が行われており、管理水準は非常に高い位置にあるといえる。

このF社では、Core、Peripheralの区分だけでなく研究職という専門職種による意識変化が分析結果に大きく響いているのではないかと感じられる。

C社——主として化学製品の販売を業としている事業体である。仕事に関するデータは、Core

は能力主義と組織の安定を指向しており競争主義組織での労働を歓迎しているようである。Peripheralは、成果第一主義であり、本調査実施以前に筆者が仮定していた自分本位の成果主義タイプに近い形を示している。この企業では、数十年以前から経営コンサルタントを入れ能力主義指向のシステム導入に力を入れ経営管理の近代化を行ってきた影響が調査結果に出ているのではないであろうか。

D社——教育産業を業としている事業体である。仕事に関するデータは、Coreは仕事にチャレンジし、評価を強く望んでおり、組織内での安定をも期待している。Peripheralは、組織の中で仕事の安定を望んでおり、仲間との一体化を指向している。D社でのCoreは、現在、人事評価制度が確立されておらず（人事考課、業績評価）年功で賃金処遇が決定している事に対する反対意思として、評価結果と処遇が第一因子構成に入っているのではないかと考えられる。また、Peripheralは、10年以上の継続勤務のものも多く、意識的には短期・臨時勤務というより、よりCore的意識が強いと見る事が出来る。

② 男性、女性

Y社——被験者の男性が少なく、仕事に関するデータでは、因子出現が出来なかった。女子は、仕事第一主義であり契約形態を特徴とする組織の中での個人業績の確立が表現されている。

組織と自己のデータでは、男子は会社への誇り、人間関係がでている。女子は仕事を通して自己存在を確認する事が特徴である。

S社——仕事に関するデータでは、男性は、組織の中での仕事と命令服従であり強いトップ・ダウンの影響が出ている。女子は人間関係を重視し、居心地の良い組織の中での自己キャリア形成が特徴といえる。

組織と自己のデータでは、男子は会社への同化であり、女子は仕事と組織外の自己存在、そして組織内の人間関係である。

F社——仕事に関するデータでは、男子は、自己充実による自己第一主義である。これは研究職の特質が背景にあると見る事が出来る。女子は能力主義、職務経歴、業績第一といった仕事中心主義である。

組織と自己のデータでは、男子は世間体、出世、組織への帰属であり、女子は出世、働きがいである。

C社——仕事に関するデータでは、男子は、組織第一、能力主義と自己犠牲が特質であり、F社の男子とは大きな相違点がある。女子は、評価第一主義であり自己の仕事に傾斜している。

組織と自己のデータでは、男子は会社人間、人間関係であり、女子は働きがいである。

D社——仕事に関するデータでは、男子は、組織の安定と仕事の達成、仕事へのチャレンジである。女子は組織内外での人間関係、公平な評価である。

組織と自己のデータでは、組織の中での自己存在感である。女子は組織内外での人間関係に注視している。

③ 若年・中高年齢層

Y社——仕事に関するデータでは、若年層は組織の安定と自己チャレンジで評価を厳しくが特性である。中高年層は組織への同化、命令服従、組織での人間関係が特性である。

組織と自己のデータでは、若年層は会社組織での一体感、外部へのアピールである。中高年層は会社組織内での存在である。

S社——仕事に関するデータでは、若年層は仕事の確立、能力主義である。中高年層は仕事重視、仕事の楽しみである。

組織と自己に関するデータでは、若年層は会社組織での一体感、会社への同化である。中高年層は、世の中への貢献、自己存在である。

F社——仕事に関するデータでは、若年層はバリマックス回転の収束に失敗した。中高年層は仕事の満足と安定志向を示している。

組織と自己に関するデータでは、若年層は出世、働きがい、職場外での人間関係を示し、中高年層は仕事重視ではあるが世間体、会社外への関心がでている。

C社——仕事に関するデータでは、若年層は組織の中での安定を望み、かつ、能力主義を標榜している。中高年層は仕事へチャレンジし、そして能力主義を期待している。

組織と自己に関するデータでは、若年層は会社での人間関係と会社への同化をさし、中高年層は会社第一主義と人間関係ネットに意を注いでいる。

D社——仕事に関するデータでは、若年層では仕事へのチャレンジ、組織外との人間関係と職場の安定環境を望んでいる。中高年層は組織内での仕事の満足、仕事の充実と評価への期待が出ている。

組織と自己に関するデータでは、若年層は人間関係のネットと仕事を通じての自己存在感に、中高年層は組織優先・組織べったりといった感じである。

会社別特徴の全体をDiversityの発生要因という軸で見ると、概括的には初期に予想したほど各要素ごとの中には共通した現象が見られるとは言い難い。仮説では、雇用形態の多様化によってペリフェラルとコア・ワーカーの間には大きな違いがあり、この特徴はどこの企業にも共通したものとなっているであろうとしたのであるが、結果としては、共通の現象はそれほど強いものとしては認められない。その理由は、企業競争環境の中で、各企業に共通化したHRM上の環境要因が働いているにもかかわらず、個別企業の経営理念・文化特性の影響の方が強い影響力をもたらしていると考えすることができる。

このことは、個別企業間の特性を見ると、各企業の企業文化の影響、組織文化の影響と言ったものが企業特性の差として顕著に表れている点を見逃す事は出来ないといった指摘となる。図表1に示した、HRMシステムにおけるDiversityの位置づけモデルの中で、Diversityの風土Climateを構成する個人レベル要素、グループ・グループ間要素、そして組織レベル要素の間には、個別企業の特性に応じ、それぞれ差が認められると見て良い。特に、個別企業内および個別企業内の個人間の価値観の差は、大きなものがあると思える。

V 結 語

以上の調査結果により、今後、Diversityとの関係でHRMを考えるときに、どのような事を注意する事が必要になるのであろうか。Diversityの発生要因は今後増加し、より複雑化してくる事が予想できる。例えば、宗教の違い、結婚の概念・定義に関する異なり、家族構成・範囲の概念の差異等々数多くの事が浮かんでくる。このことによって、HRMが管理対象とする組織形態、組織構成内容は多様化の方向を間違いなく進んでいると言える。こうした現象は、世界共通でありIT革命、グローバル化が進む事によって、どこの国どこの企業でもさらされる環境要因となる。複雑化、フラット化する組織に単一的・普遍的思考に基づく管理システムの適用は、既に用をなさない時代に入っていることを調査結果は示唆している。組織を一つの細胞体と見ずにいくつものことなる細胞体の複合的構成体と考え、かつ、それらの目的指向のネットワーク化を進行せざるを得なくなってきた。それぞれのシステムの環境に適合したシステム構築が必要になる。

今後の個別企業でのHRMシステム設計のポイントは、次のようになる。

- ①管理対象別に多様化した、即ち、対象別に異なる管理システムを設計する事が要求される。
- ②管理システムに、運用的自由度を入れる。即ち、ルールに厳格にとらわれずその時の状況に、即断的に対応できる柔軟性の富んだ管理が要求される。
- ③常に現場の管理対象者の意見、反応を管理システムにフィードバックできるシステム維持を心がける事。
- ④管理システムの運営面においては、異質性の高い個人をグループ、組織の構成員として組織編成する事により、より相乗効果の高い組織性をねらう事。

HRMシステムには、どのような状況下にあっても絶対的に効率的なものはないという事が、調査の結果として学び取れるのではなからうか。この点からして、HRMスタッフの状況適応的先見性が重要視されるという事が出来る。

注

- 1) 花岡正夫「我が国におけるDiversityとHRM」『大東文化大学経済学部創設60周年記念論文集』1999, pp. 583-589.
- 2) Taylor Cox Jr., *Cultural Diversity in Organization*, 1993, Better-Koehler Publishers, Inc., pp. 3-10.
- 3) 前掲, 花岡, 1999.
- 4) 二神恭一編著『戦略的人材開発—コンティンジェント雇用システム—』中央経済社, 1998.
- 5) 花岡正夫『日本の労務管理 2訂版』白桃書房, 1987, pp. 163-167.
- 6) 馬場房子『働く女性の心理学』白桃書房, 1996, pp. 95-120参照.
- 7) 5つのY-D社は、回答会社の略称である。全部で7社の回答企業が5社になっているのは、2社のデータが小さく企業別因子分析が不可能であったためである。

図表10 会社別比較表：仕事に関するデータ

	全社	Y社	S社	F社	C社	D社
Core Worker	<p>1.創造性と評価の反映</p> <p>2.仕事の環境と上長</p> <p>3.仕事の満足度</p> <p>4.命令服従と家族の犠牲</p> <p>5.キャリア</p>	<p>1.組織内での自己仕事の確立（職場の安定、上司との理解、人間ネット、自己仕事の明確、創造性、考える仕事）</p> <p>2.仕事第一（仕事の満足、仲間との一体感、仕事の楽しみ、プレッシャー、職務経験、評価の公平性）</p> <p>3.管理への服従（命令服従、家族の犠牲、評価結果と処遇）</p> <p>4.仕事の充実と報酬（経済的報酬、仕事の充実拡大）</p> <p>5.企業外部への注目（職場外のHR、年功から能力主義へ）</p>	<p>1.仕事第一のプロ志向（仕事の満足、仕事の充実拡大、創造的な仕事、考える仕事）</p> <p>2.組織内での自己仕事の確立（安定した職場環境、上司との交流、経済的報酬、仕事の目的明確）</p> <p>3.管理への服従（命令服従、家族の犠牲、労働時間自由）</p> <p>4.評価結果と仕事の楽しみ重視（評価結果と処遇、年功から能力主義へ、仕事の楽しみ）</p> <p>5.人間関係（評価の公平性、仲間との一体感、職場外のHR）</p>	<p>1.仕事重視（出世、仕事を通して生きがい、時間外労働）</p> <p>2.会社への関心（職場外仲間関係、永続勤務願望、社会的貢献）</p> <p>3.人間関係（仲間との人間関係、HRネットワーク）</p> <p>4.コミュニケーション（コミュニケーション困難、上司とのコミュニケーション）</p> <p>5.会社と上司（上司との理解、会社ビジョン）</p>	<p>1.創造的仕事へのチャレンジ（考える仕事、創意工夫・充実・拡大、評価と処遇、創造的仕事、能力主義）</p> <p>2.組織での位置づけ（職場の安定と上司との交流、経済的報酬）</p> <p>3.仕事仲間との関係と仕事への関心（職場仲間との一体感、仕事の楽しみ、仕事の専門的経験、評価の公平）</p> <p>4.自己犠牲（家族の犠牲、命令服従）</p> <p>5.満足感（職場外仲間との人間関係、仕事への満足感）</p>	<p>1.仕事のチャレンジ（創造的な仕事、考える仕事、評価結果と処遇）</p> <p>2.組織内での仕事（上司との理解、仕事の満足、公平な評価、職務経験、プレッシャー）</p> <p>3.安定している職場の上で楽しむ（経済的報酬、安定した職場環境、仕事の楽しみ）</p> <p>4.自分の仕事（仕事の充実・拡大、仕事の明確、命令服従）</p> <p>5.結果主義の評価（結果主義の評価）</p>
Peripheral Worker	<p>1.仕事の楽しみと創意工夫</p> <p>2.仕事の環境と上長、職場外の人間関係</p> <p>3.創造とコンピテンス</p> <p>4.仲間との一体感と公平性</p> <p>5.労働時間の自由と命令服従</p>	<p>1.組織内での仕事（安定した職場、上司との交流、職場外仲間とのHR、家族の犠牲、仕事の経験、仕事の創造性）</p> <p>2.能力主義の仕事（仕事の楽しみ、HRネットワーク、成果による評価、評価と処遇、考える仕事）</p> <p>3.協働と公平感（仲間との一体感、評価の公平）</p> <p>4.仕事への関心（仕事の満足、命令服従、創意工夫と充実拡大）</p> <p>5.経済的報酬</p>	なし	<p>1.会社と外部への関心（帰属感、永続勤務願望、仕事外存在感、世間体、上司との理解）</p> <p>2.仕事重視（他人と接する機会、社会的貢献、出世）</p> <p>3.命令とコミュニケーション（コミュニケーション困難、時間外労働、協働）</p> <p>4.外部への関心（仕事の役立ち度、職場外仲間関係）</p> <p>5.組織内の仕事（労働時間裁量、家族の犠牲）</p>	<p>1.組織内での仕事へ一体（職場の安定と上司との交流、プレッシャー、仕事の目的、成果による評価）</p> <p>2.仕事第一主義（評価の公平性、仕事の満足、職場仲間との一体感、考える仕事、創造的仕事、創意工夫）</p> <p>3.仕事外の人間関係と報酬</p> <p>4.命令服従</p> <p>5.専門的職業人</p>	<p>1.組織の中での仕事（仲間との一体感、仕事の明確、仕事の満足、上司との理解、創造的な仕事、考える仕事、公平な評価）</p> <p>2.職場の安定と仕事の開発（安定した職場環境、仕事の充実・拡大、評価結果と処遇）</p> <p>3.経済的報酬と仕事のプレッシャー（プレッシャー、経済的報酬）</p> <p>4.組織中心での仕事（家族の犠牲、命令服従、仕事の楽しみ）</p> <p>5.仲間との一体感と自由（仲間との一体感、時間の自由）</p>

男性	<p>1.仕事への楽しみ, 満足 2.職場の環境と明確化 3.命令服従, 家族の犠牲, 創造性, 仲間との一体感, プレッシャー 4.キャリア, 公平な評価 5.能力主義と評価結果の反映</p>	なし	<p>1.組織の中での自分仕事の確立 (職場安定, 上司との交流, 仕事の明確化, 経済的報酬) 2.管理への服従 (家族の犠牲, 命令服従, 労働時間裁量, 仕事達成のプレッシャー) 3.仕事に対する評価と楽しみ重視 (評価の処遇反映, 年功から能力主義へ, 仕事の楽しみ) 4.積極的に仕事へのチャレンジ (考える仕事, 仕事の創意充実拡大, 創造的な仕事, 仕事への満足) 5.組織の中での公平感と一体感 (公平な評価, 仲間との一体感)</p>	<p>1.仕事達成と仲間 (創意工夫, 評価結果, 職場外仲間関係) 2.仕事へのチャレンジ (家族の犠牲, 能力主義, 考える仕事) 3.職務経験と命令 (職務経験, 時間外労働) 4.組織人としての積極的仕事 (上司との理解, 創造的仕事, 職場安定) 5.組織内の一体感と公平感 (協働, 公平な評価)</p>	<p>1.組織の中の一員 (職場環境, プレッシャー, 上司との交流) 2.仕事への関心と自由 (能力主義, 時間裁量, 職場外の人間関係, 仕事の目的, 家族の犠牲) 3.仕事への挑戦 (考える仕事, 評価結果の反映, 創造性) 4.仲間との一体感と評価の公平 (評価の公平性, 職場仲間との一体感, 命令服従) 5.仕事の専門性 (創意工夫・充実拡大, 専門的職業人)</p>	<p>1.職場の安定と仕事の達成 (上司との理解, 安定した職場環境, 創造的な仕事, プレッシャー) 2.仕事へのチャレンジ (創造的な仕事, 考える仕事, 公平な評価) 3.職務経験と評価 (職務経験, 能力主義の評価, 自由な時間, 評価結果と処遇) 4.経済的報酬と仕事の楽しみ (経済的報酬, 仕事の楽しみ, 仕事の充実・拡大) 5.組織のために働く (仲間との一体感, 仕事の満足)</p>
女性	<p>1.仕事の楽しみ, 満足, 仲間との一体感 2.職場環境と上司, 仕事の明確化 3.創造性 4.キャリア, 創意工夫 5.命令服従と家族の犠牲</p>	<p>1.組織人としての積極的仕事 (職場安定, 上司との交流, 仕事の楽しみ, 仕事の創造性, 考える仕事) 2.自分の仕事の確立と人間関係 (HRネットワーク, 仕事の明確化, 経済的報酬) 3.命令服従と反対給付 (命令服従, 家族の犠牲, 評価の処遇反映) 4.組織の中での一体感と公平感 (仕事の満足, 仲間との一体感, 公平な評価) 5.能力主義, 労働市場志向 (職場外のHR, 仕事の経験, 能力主義)</p>	<p>1.職場の仲間と仕事重視 (仲間との一体感, 仲間とのHR, 仕事の楽しみ, 仕事の満足) 2.キャリアアップのための要素 (職務経験, 仕事達成のプレッシャー) 3.命令服従と反対給付 (命令服従, 年功から能力主義へ, 評価の処遇反映) 4.仕事へのチャレンジと公平感 (考える仕事, 仕事の創意充実拡大, 公平な評価) 5.目的が明確な労働市場志向 (経済的報酬, 仕事の明確化)</p>	<p>1.能力主義 (能力主義, 労働時間裁量, 仕事の楽しみ) 2.職務経験と報酬 (経済的報酬, 職務経験, 仕事の充実) 3.創造性と評価 (考える仕事, 創造的仕事, 公平な評価) 4.仕事重視 (上司との理解, 時間外労働, 明確な仕事目的) 5.職務満足</p>	<p>1.自己中心主義 (報酬, 時間裁量, 評価の公平性) 2.仕事への取り組み (仕事の満足, 創意工夫, 職場仲間との一体感, 考える仕事) 3.組織の一員 (上司との交流, 仕事の明確化, 家族の犠牲) 4.仕事の楽しみと命令服従 (仕事の楽しみ, 命令服従) 5.能力主義的评价 (能力主義, 評価結果の反映)</p>	<p>1.組織内外の人間関係と評価 (職場外との人間関係, 上司との理解, 仕事の満足, 仲間との一体感, 公平な評価) 2.仕事へのチャレンジ (安定した職場環境, 評価結果と処遇, 仕事の充実・拡大, 職務経験) 3.職務満足 (仕事の満足, 考える仕事, 仕事の楽しみ) 4.経済的報酬のための犠牲 (家族の犠牲, 経済的報酬) 5.創造的な仕事とプレッシャー (創造的な仕事, プレッシャー)</p>

<p>若年層</p>	<p>1.仕事の環境と上長、仕事の明確化と報酬 2.創造的仕事 3.仕事の満足と仲間との一体感、公平な評価 4.命令服従と家族の犠牲 5.能力主義と評価結果反映 5.キャリア 6.外での人間関係とキャリア</p>	<p>1.組織の中で仕事にチャレンジ（職場環境、上司との交流、仕事の目的、家族の犠牲、創造的仕事） 2.仕事への満足と公平な評価（評価の公平性、仕事に満足、評価結果と処遇） 3.お金と仲間（経済的報酬、仲間との一体感） 4.命令服従 5.考える仕事</p>	<p>1.組織の中で自己価値の確立（安定した職場環境、上司との交流、仕事の目的明確、経済的報酬） 2.仕事へのチャレンジと能力主義（考える仕事、創造的仕事、仕事の創意工夫と充実拡大、年功から能力主義へ） 3.仕事評価と仲間関係（仕事の満足感、仲間とのHR、仲間との一体感、評価の公平） 4.命令服従（命令服従、家族の犠牲） 5.仕事の楽しみと評価重視（仕事の楽しみ、評価結果と処遇）</p>	<p>25回の反復で回転が収束に失敗</p>	<p>1.組織人間（仕事目的の明確化、職場環境、上司との交流） 2.能力主義（能力主義、評価結果の反映） 3.創造性への満足（創意工夫、創造性、仕事の満足） 4.職場外仲間との一体感と自由（職場外仲間との一体感、仕事の楽しみ、時間裁量） 5.職場外との関係（職場外での人間関係、専門的職業）</p>	<p>1.仕事のチャレンジ（仕事の充実・拡大、考える仕事、仕事の楽しみ、仕事の満足、創造的な仕事） 2.組織外との人間関係と安定した職場（職場外との人間関係、仕事の目的明確、安定した職場環境） 3.公平な経済的報酬の配布（公平な評価、経済的報酬） 4.仕事重視（プレッシャー、評価結果と処遇、家族の犠牲） 5.管理者への服従と自由（命令に服従、時間自由）</p>
<p>中高年層</p>	<p>1.仕事の創意工夫と評価反映 2.上司との関係とプレッシャー 3.仕事の満足と仲間との一体感、公平な評価 4.命令服従と家族の犠牲 5.キャリア 6.報酬と労働時間の自由</p>	<p>1.組織内での仕事と人間関係（職場環境、上司との交流、仕事の楽しみ、HRネットワーク） 2.仕事の優先と組織への同化（仲間との一体感、プレッシャー、命令服従、家族の犠牲、評価の公平） 3.仕事重視主義（仕事の満足、経済的報酬、時間裁量、転職経歴、創意工夫と充実拡大） 4.仕事へのチャレンジ（評価結果と処遇、創造的仕事、考える仕事） 5.外部組織への魅力（職場外のHR、能力主義）</p>	<p>1.組織人としての仕事重視（安定した職場環境、上司との交流、仕事の目的明確、仕事達成のプレッシャー） 2.仕事へのチャレンジ（仕事の楽しみ、考える仕事） 3.能力主義傾向（年功から能力主義へ、評価結果と処遇、創造的仕事） 4.命令服従と職場外の自分（家族の犠牲、命令服従、職場外のHR、労働時間裁量） 5.仕事人としての仕事重視傾向（職務経験、仕事の創意工夫と充実拡大、仕事の満足感、経済的報酬）</p>	<p>1.仕事への関心（創意工夫、評価結果と処遇、職務満足、職場外仲間関係、仕事達成のプレッシャー） 2.職場と仕事（職場環境、明確な仕事目的、上司との交流） 3.能力評価と報酬（経済的報酬、能力主義、公平な評価） 4.創造的仕事（創造的仕事、考える仕事） 5.協働と仕事の楽しみ</p>	<p>1.チャレンジブルな仕事（考える仕事、創意工夫、能力主義、仕事の満足） 2.組織の中で自己の位置づけ（経済的報酬、プレッシャー、仕事の明確化、上司との交流） 3.公平性と仲間との関係（評価の公平性、職場仲間との一体感） 4.創造性と処遇（創造性、評価と処遇） 5.組織外への配慮（家族の犠牲、職場外仲間との人間関係、命令服従）</p>	<p>1.組織での仕事（仕事の満足、上司との理解、結果主義の評価） 2.仕事へのチャレンジと結果重視（仕事の充実・拡大、考える仕事、評価結果と処遇、職務経験） 3.安定した環境と仕事（安定した職場環境、仕事の目的明確、プレッシャー） 4.経済的報酬と仕事の楽しみ（経済的報酬、仕事の楽しみ） 5.仕事重視（創造的な仕事、家族の犠牲） 6.自己中心と自由（時間自由、職場外との人間関係）</p>

図表11 会社別比較表：組織と自己に関するデータ

	全社	Y社	S社	F社	C社	D社
Core Worker	<p>1.社会的貢献, 自己の存在感, 働きがい</p> <p>2.会社ビジョン, 人間関係ネットワーク</p> <p>3.帰属感, 勤続意思, 会社の誇り</p> <p>4.コミュニケーション</p> <p>5.命令服従, 家族の犠牲</p>	<p>1.会社主義 (会社ビジョン, 命令服従, 上司, 人間関係, 家族の犠牲)</p> <p>2.職場第一 (仲間との協働, 仲間とのコミュニケーション, 上司とのコミュニケーション, 仕事を通しての自己存在感)</p> <p>3.働きがいと会社への誇り (勤続意思, 会社への誇り, 働きがい)</p> <p>4.世間体と出世</p> <p>5.社会的貢献と帰属意識</p>	<p>1.会社第一 (勤続意志, 帰属感, 会社への誇り, 自分の生きがい)</p> <p>2.人間関係重視 (HRネットワーク, 上司との交流理解, 会社ビジョン, 他人との接触)</p> <p>3.仕事通しての自己存在感と社会貢献 (仕事通しての自己存在感, 社会的貢献, 仕事の役立ち度, 働きがい)</p> <p>4.仲間との一体感</p> <p>5.命令服従と世間体 (家族の犠牲, 命令服従, 世間体)</p>	<p>1.仕事重視 (接する機会, 存在感, 社会的貢献, 仕事の役立ち度)</p> <p>2.会社への意識 (会社への誇り, 永続勤務願望, 仕事外存在感)</p> <p>3.人間関係 (HRネットワーク, 上司との関係, 職場内人間関係)</p> <p>4.管理への服従 (家族の犠牲, 出世, 仕事を通じた生きがい)</p> <p>5.時間裁量と帰属 (労働時間裁量, 会社への帰属)</p>	<p>1.会社第一主義 (働きがい, 会社の誇り, 社会的貢献, 帰属感, 勤続意志, 存在感)</p> <p>2.組織人間 (人間関係ネットワーク, 会社ビジョン, 上司との交流, 人との接触)</p> <p>3.命令服従と家族の犠牲 (命令服従, 家族の犠牲)</p> <p>4.コミュニケーション (職場仲間とのコミュニケーション, 上司とのコミュニケーション)</p> <p>5.人間関係重視 (仲間とのHR, 家族の援助, 世間体, 仲間との一体感)</p>	<p>1.組織の人間関係 (組織内外の仲間との人間関係, 勤続意識, 帰属感, コミュニケーション)</p> <p>2.仕事第一主義と存在感 (会社の誇り, 上司との交流と理解, 仕事を通じた存在感)</p> <p>3.組織内外での生きがい (仕事以外で存在感, 仕事を通じた生きがい)</p> <p>4.組織の優先 (家族の犠牲)</p> <p>5.自分の世間体を気にしながらHR (仲間との一体感, 世間体, 裁量制, 出世)</p>
Peripheral Worker	<p>1.帰属感, 勤続意思, 存在感, 生きがい</p> <p>2.会社ビジョン, 人間関係ネットワーク</p> <p>3.帰属感, 勤続意思, 会社の誇り</p> <p>4.コミュニケーション</p> <p>5.命令服従, 家族の犠牲</p>	<p>1.自分の身の周りの人間関係 (上司との理解, 仲間とのHR, 家族の犠牲, 仕事外の自己実現)</p> <p>2.会社への帰属と誇り (勤続意思, 会社への誇り, 家族の援助, 働きがい)</p> <p>3.コミュニケーション (仲間との一体感, 仲間とのコミュニケーション, 上司とのコミュニケーション)</p> <p>4.社会への貢献 (会社ビジョン, 社会的貢献, 仕事に役に立つ)</p> <p>5.労働による世間体 (帰属感, 世間体)</p>	<p>1.仕事通しての自己存在, 他人とのコミュニケーション重視 (仕事通しての自己存在感, 他人との接触, 命令服従, 労働時間裁量, 仲間とのコミュニケーション, 上司とのコミュニケーション, 家族の犠牲, 仕事通しての生きがい)</p> <p>2.会社への誇りと仲間関係 (会社への誇り, 仲間とのHR, 勤続意志, 社会的貢献, 仲間との一体感)</p> <p>3.仕事外の自己存在と会社への帰属感 (上司との交流理解, 仕事外の自己存在感, 帰属感, 会</p>	なし	<p>1.会社第一主義 (世の中の役に立つ, 自己の存在感, 働きがい, 仲間とのHR, 帰属感, 会社の誇り, 社会的貢献)</p> <p>2.仕事外での自分の周囲への配慮 (仕事外での自己存在感, HRネットワーク, 会社ビジョン, 家族の支援, 人との接触)</p> <p>3.組織内でのコミュニケーション (上司とのコミュニケーション, 職場仲間との意思疎通, 職場仲間との一体感)</p> <p>4.出世と世間体 (出世, 世間体)</p> <p>5.組織と裁量 (勤続意思, 上司との交流, 裁量制)</p>	<p>1.仕事第一 (仕事を通じての存在感, 仲間との一体感, 仕事を通じての生きがい, 仕事に役に立つ, 家族の犠牲)</p> <p>2.組織への帰属感 (会社への誇り, 勤続意識, 帰属感, 命令服従)</p> <p>3.家族の支援と仕事の楽しみ (家族の支援, 人間関係, 仕事外存在感, 仲間とのコミュニケーション)</p> <p>4.社会への自己アピール (世間体, 出世)</p> <p>5.裁量制とコミュニケーション (自由時間, 上司とのコミュニケーション)</p>

			社ビジョン, 家族の援助, HRネットワーク)			
男性	<p>1.帰属感, 勤続意思, 会社への誇り, 命令服従, 一体感, 家族の犠牲</p> <p>2.会社ビジョン, 人間関係ネットワーク, 上司との交流, 他人との交流</p> <p>3.仕事の社会的貢献</p> <p>4.コミュニケーション</p> <p>5.世間体, 社会的貢献, 出世</p>	<p>1.会社への誇りと組織の一員としての働きがい(会社への誇り, 仲間とのHR, HRネットワーク, 社会的貢献, 働きがい)</p> <p>2.仕事仲間との共存(職場仲間との一体感, 職場仲間とのコミュニケーション, 時間の自己裁量, 家族の支援, 仕事外での存在感)</p> <p>3.会社への同化と世間体(勤続意志, 命令服従, 上司との理解, 他人との接触, 世間体, 家族の犠牲, 仕事での存在感)</p> <p>4.世間からの評価(帰属意志, 職場外のHR, 世の中への貢献, 出世)</p>	<p>1.組織人としての会社への同化(会社への誇り, 帰属感, 勤続意志, 仲間とのHR, 職場仲間との一体感, 家族の犠牲)</p> <p>2.周囲との関係(会社ビジョン, 上司との理解, 人間関係ネットワーク, 他人との接触)</p> <p>3.組織でのコミュニケーション(上司とのコミュニケーション, 職場仲間とのコミュニケーション)</p> <p>4.仕事を通しての自己存在と社会貢献(社会貢献, 仕事を通しての自己存在, 自分の生きがい)</p> <p>5.仕事外の自己存在と仲間との人間関係</p>	<p>1.組織への帰属(会社への帰属感, 労働時間裁量, 世間体, HRネットワーク)</p> <p>2.協働と出世(協働, 出世, コミュニケーション困難, 永続勤務願望)</p> <p>3.仕事重視(自己存在感, 社会的貢献, 他人と接する機会)</p> <p>4.組織内の仕事(上司との理解, 仕事の役立ち度, 職場外仲間関係, 時間外労働)</p> <p>5.会社への関心(上司との理解, 会社への誇り)</p>	<p>1.会社人間(帰属感, 命令服従, 働きがい, 仲間とのHR, 勤続意志, 仲間との一体感, 出世, 家族の犠牲)</p> <p>2.会社での人間関係(HRネットワーク, 上司との交流, 人との接触, 会社ビジョン)</p> <p>3.職場でのコミュニケーション(職場仲間との意思疎通, 上司との意思疎通, 世間体)</p> <p>4.世の中での自己存在感(仕事外での存在感, 世の中への貢献, 会社への誇り)</p> <p>5.社会的貢献(社会的貢献, 家族の支援)</p>	<p>1.組織の中で自己存在(仕事を通じての存在感, 上司との交流, 仕事を通じての生きがい, 仕事に役立つ, 社会的貢献)</p> <p>2.人間ネットと世間体(出世, 人間ネット, 世間体)</p> <p>3.組織中心(勤務意思, 帰属感, 仲間とのコミュニケーション, 仕事外での存在感)</p> <p>4.家族の支援と人間関係(家族の支援, 人間関係, 会社ビジョン)</p> <p>5.組織第一(命令服従, 家族犠牲)</p>
女性	<p>1.帰属感, 勤務意思, 会社の誇り</p> <p>2.仲間との人間関係, 職場外での人間関係</p> <p>3.コミュニケーション</p> <p>4.社会への貢献と仲間との一体感</p> <p>5.会社ビジョン, 人間関係ネットワーク, 上司との交流</p>	<p>1.仕事を通しての自己存在確認(勤続意志, 職場仲間との一体感, 社会的貢献, 自己存在感, 働きがい)</p> <p>2.見栄と自由(世間体, 労働時間裁量, 出世)</p> <p>3.周囲との関係(会社ビジョン, 人間関係ネットワーク, 家族の支援)</p> <p>4.会社の誇りと社会貢献(帰属感, 会社への誇り, 世の中への貢献)</p> <p>5.身辺者への配慮(上司との理解, 他人との接触, 家族犠牲)</p>	<p>1.仕事と組織外の自己存在(職場外の仲間とのHR, 家族の支援, 仕事を通しての自分の生きがい, 他人との接触, 労働時間裁量)</p> <p>2.組織内の人間関係(会社への誇り, 仲間とのHR, 出世, 職場仲間との一体感, 命令服従)</p> <p>3.会社への同化(帰属感, 勤続意志, 会社ビジョン)</p> <p>4.仕事を通しての自己存在と組織でのコミュニケーション(仕事を通しての自己存在, 家族の犠牲, 上司とのコ</p>	<p>1.仕事重視(仕事を通しての生きがい, 家族の犠牲, 出世, 会社への誇り, 時間外労働)</p> <p>2.他人との交流(他人と接する機会, 上司との理解)</p> <p>3.会社と人間関係ネットワーク(上司とのコミュニケーション, HRネットワーク, 会社ビジョン)</p> <p>4.会社への帰属</p> <p>5.家族の支持と社会的貢献(仕事の役立ち度, 裁量時間制, 家族の援助, 社会的貢献)</p>	<p>1.仕事と外部との関係への配慮(職場外でのHR, 仕事に役立つ, 社会的貢献, 働きがい, 勤続意志)</p> <p>2.職場仲間との関係(職場仲間との一体感, 職場仲間とのコミュニケーション)</p> <p>3.自己中心の考え方(仲間とのHR, 帰属感, 世間体, 出世)</p> <p>4.家族との協力(家族の援助, 仕事での自己存在感, 家族の犠牲)</p> <p>5.自由と人間関係(時間裁量,</p>	<p>1.組織内・外の交流(人間ネット, 組織外の人間関係, 人と接する, 上司との交流と理解)</p> <p>2.組織内での仕事(勤務意思, 帰属感, 家族の犠牲, 会社への誇り, 仕事を通じての存在感)</p> <p>3.コミュニケーション(仲間とのコミュニケーション, 上司とのコミュニケーション)</p> <p>4.組織外の自己存在(仕事外での存在感, 人間関係を楽しむ, 時間の</p>

			<p>コミュニケーション, 職場仲間とのコミュニケーション)</p> <p>5. 周囲への配慮 (人間関係ネットワーク, 上司との理解, 世の中への貢献)</p>		<p>HRネットワーク, 人との接触)</p>	<p>自由, 会社のビジョン)</p> <p>5. 社会への自己アピール (出世, 世間体)</p>
若年層	<p>1. 組織の中での自己存在 (帰属感, 勤続意思, 会社への誇り, 仲間との人間関係, 仲間との一体感, 他人との接触, 世間への貢献, 仕事を通しての自己の存在感, 生きがい)</p> <p>2. 組織と人間関係 (会社ビジョン, 人間関係ネットワーク, 上司との交流, 家族の犠牲)</p> <p>3. コミュニケーション</p> <p>4. 命令服従</p> <p>5. 人間関係 (仲間との人間関係, 家族の援助)</p>	<p>1. 組織の中での自己存在 (職場仲間との一体感, コミュニケーション, 上司とのコミュニケーション, 自分の存在)</p> <p>2. 外部に対する自己アピール (帰属感, 世間体, 社会的貢献, 出世)</p> <p>3. 周辺の中での自分の位置 (会社ビジョン, HRネットワーク, 上司との交流, 他人との接触, 家族の支援)</p> <p>4. 外部に対する自己PR (会社への誇り, 職場外のHR, 仕事の社会貢献)</p>	<p>1. 組織の中での自己存在 (帰属感, 勤続意思, 会社への誇り, 自分の生きがい, 職場仲間との一体感)</p> <p>2. 会社への同化 (会社ビジョン)</p> <p>HRネットワーク, 上司との交流理解, 家族の犠牲)</p> <p>3. 組織外の自己存在 (家族の支援, 世の中に役に立つ, 職場外のHR, 労働時間裁量)</p> <p>4. 組織でのコミュニケーション (上司とのコミュニケーション, 職場仲間とのコミュニケーション, 命令服従)</p> <p>5. 組織の一員と社会的貢献 (世間体, 社会的貢献, 他人との接触, 勤続意思, 生きがい)</p>	<p>1. 仕事重視 (出世, 仕事を通して生きがい, 時間外労働)</p> <p>2. 会社への関心 (職場外仲間関係, 永続勤務願望, 社会的貢献)</p> <p>3. 人間関係 (仲間との人間関係, HRネットワーク)</p> <p>4. コミュニケーション (コミュニケーション困難, 上司とのコミュニケーション)</p> <p>5. 会社と上司 (上司との理解, 会社ビジョン)</p>	<p>1. 会社での人間関係 (HRネットワーク, 上司との交流, 会社ビジョン, 人との接触)</p> <p>2. 会社への同化 (働きがい, 勤続意志, 帰属感, 会社への誇り)</p> <p>3. 社会との関係への配慮 (世間体, 社会的貢献, 仲間とのHR, 出世, 家族の援助)</p> <p>4. 仕事仲間と社会貢献 (職場仲間とのコミュニケーション, 自分の仕事の社会的貢献)</p> <p>5. 命令服従と家族の犠牲 (命令服従, 家族の犠牲, 職場仲間との一体感)</p>	<p>1. 個人と仕事の関係 (会社ビジョン, 人間ネットワーク, 家族の犠牲, 人と接する)</p> <p>2. 仕事を通じて個人存在感 (仕事を通じての生きがい, 仕事外の存在感,)</p> <p>3. 組織のメンバー意識 (帰属感, 会社への誇り, 命令に服従, 勤続意識)</p> <p>4. 社会への自己アピール (世間体, 出世)</p> <p>5. 組織内への同化 (上司との交流と理解, 組織の仲間との一体感)</p>
中高年層	<p>1. 働きがい (社会的貢献, 世の中に役立つ, 自己存在, 生きがい)</p> <p>2. 組織と人間関係 (会社ビジョン, 人間関係ネットワーク, 上司との交流, 他人との接触)</p> <p>3. 会社への帰属 (帰属感, 勤続意思, 会社への誇り)</p> <p>4. 仲間との一体感</p>	<p>1. 組織の中への同化 (会社ビジョン, 命令服従, 上司との交流, 他人との接触, 仕事での存在感)</p> <p>2. 会社と自己との両立 (勤続意思, 仲間との一体感, 職場仲間とのコミュニケーション, 世間体, 時間裁量, 家族の犠牲, 出世)</p>	<p>1. 自己存在と社会的貢献 (自分の生きがい, 社会的貢献, 仕事を通しての自己存在, 仕事外の自己存在, 世の中に役に立つ)</p> <p>2. 組織内の人間関係 (職場仲間との一体感, 会社への誇り, 他人との接触, 仲間とのHR)</p> <p>3. 出世と労働時間裁量</p>	<p>1. 会社と外部への関心 (帰属感, 永続勤務願望, 仕事外存在感, 世間体, 上司との理解)</p> <p>2. 仕事重視 (他人と接する機会, 社会的貢献, 出世)</p> <p>3. 命令とコミュニケーション (コミュニケーション困難, 時間外労働, 協働)</p> <p>4. 外部への関心</p>	<p>1. 会社人間 (会社の誇り, 帰属感, 自分の仕事の社会貢献, 働きがい, 社会的貢献, 勤続意志)</p> <p>2. 人間関係 (HRネットワーク, 世間体, 上司との交流, 人との接触)</p> <p>3. 自分の周囲への配慮 (家族の援助, 仲間との一体感, 仲間とのHR, 時間裁</p>	<p>1. 組織優先 (会社への誇り, 仕事を通じての存在感, 上司との交流と理解, 家族の犠牲, 仕事を通じての生きがい, 勤続意志, 帰属感)</p> <p>2. 組織内・外の人間関係 (人間ネットワーク, 人と接する, 組織外人間関係, 人間関係を楽しむ)</p>

5.家族との関係 (命令服従と家族の犠牲)	3.組織の一員と社会的貢献(帰属感, 家族の支援, 社会的貢献, 働きがい) 4.人間関係と自己存在(仲間とのHR, 仕事の職場外のHR, 仕事外の存在感) 5.会社の誇り(会社への誇り)	4.会社内で周囲への配慮(会社ビジョン, HRネットワーク, 上司との交流理解) 5.会社への同化(勤続意志, 仲間とのコミュニケーション)	(仕事の役立ち度, 職場外仲間関係) 5.組織内の仕事(労働時間裁量, 家族の犠牲)	量) 4.家族, 職場外仲間への配慮(家族の犠牲, 職場外仲間とのHR, 命令服従) 5.コミュニケーション(職場仲間との意思疎通, 上司との意思疎通)	3.社会貢献(社会的貢献, 仕事が生かされることに立つ) 4.コミュニケーションと家族の支援(仲間とのコミュニケーション, 上司とのコミュニケーション, 家族の支援) 5.世間体と社外の仲間(働かないと世間体が悪い, 時間の自由, 出世, 仲間と一体感)
--------------------------	--	---	---	--	---