

非正規従業員と組織からの支援認識

蔡 芒 錫

(専修大学教授)

非正規従業員が活躍するためには、正規従業員以上に組織からの支援が欠かせない。本研究は、「派遣先からの支援認識 (POS)」が派遣社員の組織行動や生産性に及ぼす影響と、派遣社員の POS の形成に影響する先行要因を調べている。本研究の結果は、次の通りである。第 1 に、POS が強い派遣社員ほど、派遣先へのコミットメントは強く、上司からも高い評価を受けている。第 2 に、派遣社員の POS の形成には、派遣先の人的資源管理 (HRM) のあり方と契約の誠実な履行が決定的に重要な役割を果たす。第 3 に、女性の派遣社員ほど、年齢が高い派遣社員ほど、POS は低くなっており、派遣先はすべての派遣社員を公平に支援しているわけではない。しかし、性別と年齢の上昇効果は認められなかった。

目次

- I 問題提起
- II 社会的交換理論と組織からの支援認識 (POS), そして非正規従業員
- III 研究方法
- IV 分析結果
- V 考察

I 問題提起

雇用関係の変化とともに、個人と組織との関係も大きく変わってきている。組織と蜜月の関係を結んでいる正規従業員は減る一方で (Cappelli 1996), ドライな関係を結んでいる非正規従業員は持続的に増えてきている (Ashford, George and Blatt 2007; George and Ng 2011)。日本でも非正規従業員が労働市場で占める割合はすでに 4 割を超えており、2 人に 1 人が非正規従業員として働く時代が目前に迫っている。しかも、多くの非正規従業員が基幹労働力化されており (本田 2001; 武石 2003), 非正規従業員といかに良好な関係を築き上げるかは、マネジメントの重要な課題の 1 つとして浮上

している (日本経済調査協議会 2004; 佐藤 2014)。彼女・彼らの働きぶりによって、組織の生き残り・競争力・業績が大きく変わってくる可能性があるからである。

世の中には、組織と良好で対等な関係を結んでいる非正規従業員も確かに存在している (Kunda, Barley and Evans 2002)。「自分の好きな時に、好きな場所で、好きな時間だけ、好きな条件で、好きな相手と」働くフリーエージェントたちは、その典型的な例であろう (Pink 2001: 77)。しかし、このような人々はまだ少数派である。多くの非正規従業員は、「必要な時にだけ雇われ、必要でなくなると切り捨てられるかもしれない」という不安を抱きながら (蔡 2010: 24), 組織の底辺に押し込まれ、労働条件の悪いパッド・ジョブを黙々とこなしている (蔡 2010; Kalleberg 2009; Kalleberg, Reskin and Hudson 2000)¹⁾。非正規従業員と組織との関係が決して良好とは言えない所以である。

今日、非正規従業員が直面している状況は、例えて言うなら、日本の女性労働がこれまで直面してきた状況と似ているかもしれない。未だに低い女性管理職の比率で象徴されているように、たと

え正規従業員であっても、多くの女性たちは組織の底辺に押し込まれ、差別や格差、様々な偏見と闘ってきた。当然、彼女たちの活躍を促すためには、管理職への積極的な登用やワークライフバランス（WLB）など、組織からの積極的な支援が必要不可欠だった。同じことが、現在の非正規従業員たちにも言えるかもしれない。つまり、非正規従業員たちが活躍するためには、正規従業員以上に組織からの支援が必要不可欠なのである。

本研究は、派遣社員を対象に、「組織（派遣先）から支援してもらっているという認識（perceived organizational support, 以下 POS）」が、派遣社員の派遣先との関係に及ぼす影響に焦点を絞る。具体的に、本研究は、次の4点を明らかにする。第1に、派遣社員たちの POS は、派遣先での組織行動や生産性にどのような影響を及ぼしているのか。第2に、派遣社員の POS の形成には、どのような要因が絡んでいるのか。第3に、派遣社員の属性は、POS にどのような影響を及ぼしているのか。第4に、POS には年齢と性別の上昇効果（interaction）が働いており、特に年齢の高い女性の派遣社員に対する支援がさらに低くなることはないのか。

II 社会的交換理論と組織からの支援認識（POS）、そして非正規従業員

1 社会的交換理論と POS 論

「ギブアンドテイク」「カリ・カシ」の概念は、はるか昔から、多くの社会で、人間関係の深いところに根を下ろしている普遍的な現象の1つである（Gouldner 1960）。人間関係でみられるこのような現象は、社会的交換理論（social exchange theory）として早くから注目された（Blau 1964）。ここで社会的交換とは、相手から「返礼（returns）」を期待し、いつかはその返礼を受け取るに違いないという思いから行う、個人の自発的行為のことである（Blau 1964:91）。社会的交換で交換されるものは、経済的なものに限らず、好意、親切、配慮、手伝い、手助け、犠牲、努力、時間など、様々である。

社会的交換の面白いところは、それが人間同士

の自発的行為で強制されているわけではないのに、いい意味でも悪い意味でも「お返し義務（obligation）」を伴うという点にある（Blau 1964; Gouldner 1960）。例えば、「あの人にはカシがある」という会話には、いつかはそのカシとほぼ等価（value）の返礼をもらえるに違いないという心理的な¹債務感²は言うまでもなく、相手が返さなかった場合はシッペ返しや関係の断絶も辞さないという心構えが見え隠れしている。一方で、「あの人にはカリがある」という会話には、いつかはそのカリを返さなければならないという心理的な³債務感⁴（俗にいう恩返しをしなければならぬ）は言うまでもなく、お返しができなかった場合は相手に対する⁵負い目⁶はもちろんのこと、最悪の場合、相手から関係を断絶されても致し方ないという心構えが見え隠れしている。要するに、社会的交換には「互酬性（reciprocation, reciprocity）」の原理が働いているのである（Blau 1964; Gouldner 1960）。

社会的交換理論は、個々人の人間関係を超え、個人と組織との関係を分析する枠組みとしても早くから注目され（Levinson 1965）、マネジメント論の分野に積極的に取り入れられてきた²⁾。その1つが、POS 論である（Eisenberger et al. 1986, Eisenberger et al. 1997, Eisenberger et al. 2002）。POS とは、「組織が自分の貢献をどのくらい価値あるものとして評価しており、自分の Well-Being をどのくらい気にかけているのかについて、個人が形成している包括的な信念（global belief）」のことである（Eisenberger et al. 1986:501）。組織コミットメント論がどちらかという個人⁷のほうから組織⁸へのコミットを強調しているのに対して、POS 論は逆に組織のほうから個人⁹へのコミットをより強調しているところにその特徴がある（Eisenberger et al. 1986; 高木 2001; 佐藤 2014）。つまり、POS が高い人は、組織が自分の存在価値と組織への貢献を高く評価してくれており、組織が自分のことを気にかけてくれており、良く扱ってくれているという一般的な信念（general belief）の持ち主である。

社会的交換理論がベースとなっているが故に、POS 論の根底にも「互酬性」の概念が存在している（Baran, Shanock and Miller 2012）。当然、POS が高い人は、組織に対して肯定的な態度をとりや

すく、組織のために努力・貢献する可能性が高い。なぜなら、POSが高い人ほど、組織に対する心理的な債務感・義務感を感じやすく、それを果たそうと努力する可能性が高いからである (Wayne, Shore and Linden 1997)。実際、これまでの多くの研究は、POSが職務満足や組織コミットメント、転職意思といった態度にはもちろんのこと、欠勤率や組織市民行動、個人のパフォーマンス・生産性にも強い影響を及ぼしていることを繰り返し確認してきている (Kurtessis et al. 2015; Rhoades and Eisenberger 2002; Riggle, Edmondson and Hansen 2009)。ごく当たり前のことを言っているにすぎないように聞こえるPOSが目されている所以である。

一方、個人のPOSの形成に影響する先行要因についても、活発な研究が行われてきた。POSの形成には様々な要因が絡んでいるものの、特に重要な要因としては次の4つが挙げられる (Baran, Shanock and Miller 2012; Kurtessis et al. 2015)。第1は、上司からの支援である。上司は、組織から部下を指揮・命令・評価する権限を公式的に委ねられた、いわば組織のエージェントである (Levinson 1965)。それだけ、上司の支援はPOSを高める (Wayne, Shore and Linden 1997)。第2は、人的資源管理 (以下、HRM) に関わる要因である。従業員を大切に扱うHRM理念・施策はPOSを高める (Allen, Shore and Griffeth 2003; Spoor and Hoye 2014)。第3は、心理的契約の履行・違反である (Mooreman, Blakely and Niehoff 1998)。契約違反は、組織と個人との交換の根底にある互酬性を根底から否定しかねない (蔡 2002; Robinson 1996; Robinson and Rousseau 1994)。それだけ、契約違反は、POSに深刻な悪影響を及ぼす。最後は、公平性である。公平に扱われているということは、個人が組織の中で価値ある存在として認められている証拠の1つでもあるし (Mooreman, Blakely and Niehoff 1998)、個人と組織との間で互酬性が守られていることを意味する。当然、公平性は、POSを高める。

2 POS論と非正規従業員

POSが我々の常識に訴えるところが多く、個人の組織行動を予測するのに非常に役立つ概念であることは確かである。ただ、POS論が非正規従

業員にもそのまま適用できるかどうかは、検証が必要である (Baran, Shanock and Miller 2012)。なぜなら、POS論が暗黙裡に、組織と直に雇用関係を結んでおり、長期雇用を前提にフルタイムで働く正規従業員を念頭に置いているからである。しかし、雇用契約を結んでいる組織と実際働いている組織とが異なったり、短期雇用だったり、パートタイムだったり、他の組織の指揮・命令を受けたりするなど、非正規従業員は正規従業員とかなり違う (Parks, Kidder and Gallagher 1998; Pfeffer and Baron 1988)。

個人と組織との交換関係の側面から考えると、非正規従業員と正規従業員との最大の違いは、何といっても「時間 (time)」であろう。多くの非正規従業員は、短期雇用だったり、パートタイムだったりして、長期雇用でフルタイムの正規従業員に比べ、組織と交換・やり取りする時間が圧倒的に少ない。極端な場合、日雇い派遣労働者では、組織とたった1日の付き合いで、関係は終わってしまう。このような時間の短さは、これまでのPOS論にいくつかの根本的な問いを投げかける。

まず、POSが果たして非正規従業員にとっても必要な概念であろうか、という疑問である。個人が、組織から自分がどのくらい支援してもらっているのかについて一般的な信念を形成するには、どうしてもある程度の時間が必要である。しかし、例えば、たった1日で組織との関係が切られてしまう日雇い派遣労働者の場合、POSを形成するのに十分な時間がそもそも与えられているのだろうか。POSの形成すら疑わしいとすれば、それらの人々にとってPOSは一体何を意味するのだろうか。非正規従業員にとっては、POSの概念自体が無用ではなからうか。そして、概念自体が無用だとすれば、本研究のように、POSの先行要因と結果要因とを特定しようとする試みに、我々はどのような意味を付与することができるのだろうか。理論的な検証が必要である。

次に、非正規従業員の場合、正規従業員とは違って、組織の契約履行・違反がPOSにもたらす影響もかなり違ってくる可能性がある。なぜなら、非正規従業員の場合、正規従業員に比べ、組織への包摂 (inclusion) の程度が低く (蔡 2007)、正規

従業員とはかなり違った心理的契約を結んでいる可能性が高いからである(蔡 2002, 2010; Parks, Kidder and Gallagher 1998)。正規従業員の場合、組織への包摂の程度が高く、組織と結んでいる心理的契約も長期的なやり取りを通じてお互いが築き上げる信頼をより重視する関係的 (relational) な契約の可能性が高い (Rousseau 1995)。それに対して、非正規従業員は組織への包摂の程度も低く(蔡 2007)、交換関係も短期で終わってしまうがゆえに、組織と結んでいる心理的契約も経済的な側面をより重視する取引的 (transactional) な契約の可能性が高い(蔡 2002, 2010; Parks, Kidder and Gallagher 1998)。

正規従業員の場合、組織にカリがあっても、そのカリは将来のいずれかの時点で返してもらえば済む。したがって、組織の契約不履行や違反でたとえ不利益を被っても、その不利益が直ちに個人の POS に影響するとは限らず、その影響もそれほど深刻ではない可能性がある。正規従業員の場合、組織との交換関係において長期的な視点に立てるからである。非正規従業員は違う。非正規従業員には、将来のいずれかの時点という考え方が通用しない。何より、交換できる時間が圧倒的に短いからである。非正規従業員の場合、短期的な相互利益をより重視する可能性が高く(日本経済調査協議会 2004)、組織の契約不履行や違反によって不利益を被った場合、その不利益により敏感で、より我慢できない可能性がある。つまり、正規従業員とは違って、組織の契約不履行や違反は非正規従業員の POS に直ちに、しかもより深刻な影響を与える可能性が高いのである。

非正規従業員の中でも本研究の対象である派遣社員となると、問題は一層複雑となる。なぜなら、派遣という雇用形態には、雇用関係における二重性という、もう 1 つの問題が絡んでくるからである。言い換えれば、派遣社員は、正式な雇用契約を結んでいる派遣元と、実際に仕事をしている派遣先という 2 つの組織と交換関係にあるのである(Baran, Shanock and Miller 2012)。当然、派遣元と派遣先のどちらの支援がより重要なのか、両者の支援はどのようにつながっており、どのように相互作用しているのか、派遣元の支援は派遣先で

の組織行動にどのような影響を及ぼすのか等、疑問は尽きない。

残念なことに、これらの疑問に答えられる知見を我々はまだ持っていない。なぜなら、非正規従業員を対象とした POS に関する研究は始まったばかりで(Baran Shanock and Miller 2012)、研究蓄積がほとんどないからである。実際、2000 年以降の研究をレビューしている Baran, Shanock and Miller (2012) によると、レビューの対象となった 147 件の研究の中で、非正規従業員を対象とした POS 研究はたったの 11 件にすぎなかった。2 人に 1 人が非正規従業員として働く時代が目前に迫っているのに、非正規従業員を対象とした POS 研究は 1 割にも満たないのである。異常としかいいようのない現状である。しかも、非正規従業員の多くがバッド・ジョブに就いており、組織からの支援が切実に求められているという点を念頭に置くと、これは決して望ましくない現状である。その意味で、非正規従業員に関する研究は、POS 論が現在抱えている最大の課題の 1 つともいえよう。

そこで、本研究は非正規従業員の中でも派遣社員を対象に、以下の 4 点を調べる。第 1 に、正規従業員と同じく、POS は、派遣先に対する派遣社員の態度や生産性にも肯定的な影響を及ぼしているのか。第 2 に、正規従業員の POS の形成に決定的に重要とされている HRM と契約履行・違反は、派遣社員の POS の形成にも同じく重要な役割を演じているのか。第 3 に、派遣先は派遣社員の属性にとらわれることなく、派遣社員を公平に支援しているのか。具体的に、性別、年齢、教育の 3 つの属性変数は派遣社員の POS にどのような影響を与えているのか。第 4 に、派遣社員の多くが女性であるという点を念頭に置くと、女性の派遣社員の POS には年齢の上昇効果が働いており、特に年齢の高い派遣の女性たちに対する派遣先からの支援がさらに低くなることはないのか。

III 研究方法

1 研究対象

本研究の対象は、2006 年 11 月から 2007 年 3 月

までの時点で派遣社員として働いていた人々である。複数の派遣会社の協力を得て、5000部のアンケートを返信用封筒とともに、日本全国に配った。アンケートは派遣元の営業社員を通じて手渡された。しかし、回収に関しては、研究者に直接郵送してもらう方式をとっており、匿名性は守られている。566部が回収され、回収率は約11%だった。

研究対象の特徴は、次の通りである。女性が93%で、圧倒的である。平均年齢は33.70歳 (*s.d.*, 6.17) で、約6割が首都圏で働いている。教育は高卒が23%、短大卒が43%、大卒以上が34%である。配偶者がいる人の割合は33%、介護の問題を抱えている人の割合は7%である。約8割の人が正規従業員として働いた経験を持っている。調査時点で、正規従業員になりたいと思っている人の割合は55%である。派遣に登録してからの平均経過年数は4.07年 (*s.d.*, 3.58)、平均紹介数は2.03回 (*s.d.*, 1.40)、平均派遣時給は1530円 (*s.d.*, 273.14)、派遣先での勤続は約21カ月 (*s.d.*, 25.31)、約3割が事務の仕事についている。

2 変数の測定

(1) 派遣先の POS

POS 尺度は、Eisenberger et al. (1986) の短縮版 (16項目) を使った。しかし、因子分析を通じて組織コミットメントなど、他の尺度と弁別妥当性を検討した結果、10項目だけを使うこととした。項目は、Appendix にまとめている。5点スケールで測っており、尺度の信頼性係数 (α) は0.91、平均は3.12 (*s.d.*, 0.73) である。

(2) 肯定的態度

POS がもたらす態度面での結果変数として本研究が注目したのは、組織コミットメント (Mowday, Steers and Porter 1979; Mowday, Porter and Steers 1982)、職務満足、転職意志の3つである。ただ、因子分析を通じて弁別妥当性を検討した結果、ほとんどの項目が1つの因子にまとまってしまった。そこで、この因子を派遣先に対する「肯定的態度」と名付け、態度面での結果変数として使うことにした。計11項目で、「私は、今の派遣先の会社にあこがれを感じていない (逆転)」など、これま

での研究で頻繁に使われてきた項目ばかりである。5点スケールで測っており、信頼性係数は0.93、平均は3.46 (*s.d.*, 0.87) である。

(3) 上司の評価

POS がもたらす生産性に関連する結果変数として本研究が注目したのは、派遣先の「上司の評価」である。具体的な項目は、Ashford and Black (1996) や Robinson and Morrison (2000) を参照した。計6項目を5点スケールで測っており (Appendix 参照)、信頼性係数は0.94、平均は3.04 (*s.d.*, 0.77) である。

(4) 派遣先の契約履行

POS の形成に影響する契約履行の尺度は、心理的契約の違反に関する文献 (Robinson 1996; Robinson and Rousseau 1994) を参照した。ただ、因子分析を通じて弁別妥当性を検討した結果、信頼を測る項目が2つ、同じ因子にまとまった。そこで、この2項目を含めた計8項目を使った (Appendix 参照)。5点スケールで測っており、信頼性係数は0.88で、平均は3.44 (*s.d.*, 0.80) である。

(5) 派遣先の HRM

POS の形成に影響する派遣先の HRM 尺度は、次の2つの側面に注目した。1つは、HRM の理念的な側面 (以下、HRM1) である。具体的に、派遣社員をどのくらい重要な人材として認識しているのか、差別しているかなどを、計7項目で測った (Appendix 参照)。HRM1 の信頼性係数は0.83、平均は3.34 (*s.d.*, 0.78) である。

もう1つは、HRM の制度的な側面 (以下、HRM2) である。具体的に、正規従業員への登用制度や福利厚生、ボーナス、能力開発機会の提供など、派遣社員のやる気を引き出す制度をどのくらい整備しているかを、計6項目で測った (Appendix 参照)。HRM2 の信頼性係数は0.66、平均は2.15 (*s.d.*, 0.70) で、かなり低い。

(6) コントロール変数

コントロール変数は、だまかに3つのカテゴリに区分できる。第1は、性別や年齢、教育、気分など、主に個人レベルの変数群である。第2は、派遣元に関連する変数群で、派遣登録年数、紹介の回数、派遣元に対する POS の3つである。第3は、派遣先に関連する変数群で、派遣先での時

給、勤続、規模、業種、派遣先で感じている公平感などである。

IV 分析結果

1 POS がもたらす結果

(1) 派遣先への「肯定的態度」

派遣先が自分を積極的に支援してくれていると認識する派遣社員ほど、派遣先に対する態度はより肯定的になるのだろうか。表1の「肯定的態度」の欄には、これを調べるために行った階層的重回

帰分析の結果をまとめてある。分析は、まず、派遣先に対する態度に影響しうる諸変数をコントロールした（モデル1）。モデル1の説明力（調整済みの R^2 ）は0.353で、肯定的態度の総変動の約35%を説明している。モデル1の標準化された回帰係数（以下、ベータ）から分かるように、年齢が高くなるほど、大卒以上に比べ高卒ほど、派遣先に対する態度は否定的となる。それに対して、配偶者がいる人ほど、気分がいい人ほど、派遣先に対する態度は肯定的となる。また、派遣元が自分を支援してくれていると認識しているほど、派遣先での勤続が長いほど、派遣先との交換・やり

表1 階層的重回帰分析の結果：派遣先への「肯定的態度」と「上司の評価」

	肯定的態度				上司の評価			
	モデル1		モデル2		モデル1		モデル2	
	ベータ	t	ベータ	t	ベータ	t	ベータ	t
性別ダミー	.00	.06	.03	.66	.06	1.26	.09**	2.51
年齢	-.09**	-2.07	-.06	-1.56	.06	1.20	.10***	2.69
教育ダミー								
高卒	-.08*	-1.86	-.04	-.89	-.11**	-2.27	-.04	-1.05
短大卒	-.06	-1.46	-.05	-1.18	-.10**	-2.13	-.07*	-1.95
配偶者有無ダミー	.07*	1.67	.08**	2.27	-.06	-1.41	-.04	-1.15
地域ダミー	.02	.38	.03	.51	-.01	-.09	.00	.01
介護ダミー	.06	1.48	.05	1.34	.08*	1.86	.06*	1.85
気分	.33***	8.55	.22***	6.17	.28***	6.54	.11***	3.14
正社員経験ダミー	.04	1.04	.06*	1.77	-.02	-.41	.02	.62
自発性ダミー	.01	.24	.02	.63	-.01	-.23	.01	.17
派遣登録期間	.02	.29	.03	.55	-.02	-.27	.00	.02
紹介の回数	-.05	-.98	-.05	-.98	-.03	-.45	-.02	-.45
派遣元のPOS	.19***	4.61	.02	.49	.26***	5.93	.01	.26
時給	-.06	-1.02	-.02	-.32	-.01	-.20	.05	.97
派遣先の規模	.04	1.13	.03	.88	-.02	-.50	-.05	-1.34
派遣先での勤続	.23***	4.58	.19***	4.26	.12**	2.18	.07	1.52
派遣先の業種ダミー								
サービス業	-.01	-.18	-.01	-.26	-.07	-1.29	-.07*	-1.81
金融業	-.03	-.68	-.01	-.19	-.07	-1.47	-.04	-.98
製造業	.06	1.23	.05	1.15	-.04	-.86	-.06	-1.43
派遣先での仕事ダミー	.00	.04	-.00	-.07	-.06	-1.40	-.07*	-1.89
派遣先での公平性	.21***	5.23	.13***	3.48	.04	.85	-.09***	-2.61
派遣先のPOS			.45***	10.60			.69***	16.73
R^2	.353		.477		.215		.505	
Adj R^2	.324		.453		.180		.482	
ΔR^2			.124***				.290***	
F	12.262***		19.565***		6.221***		22.120***	

・N：肯定的態度 = 494, 上司の評価 = 499。

・***：1%で有意, **：5%で有意, *：10%で有意。 両側。

・ダミー変数。性別（男性 = 0）、教育（大卒 = 0）、配偶者有無（なし = 0）、地域（地方 = 0）、介護（抱えていない = 0）、正社員経験（ある = 0）、自発性（正社員になりたくない = 0）。派遣先の業種（その他 = 0）、派遣先での仕事（事務以外 = 0）。

取りにおいて公平性を感じるほど、派遣先に対する態度は肯定的となる。

モデル2は、諸変数をコントロールしたうえで、POSが派遣社員の肯定的態度に及ぼす影響を調べている。モデルの説明力は0.453で、肯定的態度の総変動の約45%を説明している。「派遣先のPOS」を新たに回帰式に投入したところ、肯定的態度の残された分散は約12%減っている($\Delta R^2=0.124$, 1%で有意)。「派遣先のPOS」のベータから分かるように、POSは派遣社員の肯定的態度に統計的に有意な正の影響を与えている。つまり、派遣先が自分を支援してくれていると認識する派遣社員ほど、派遣先に対するコミットメントや職務満足は高くなるのである。

(2) 派遣先の「上司の評価」

派遣先が自分を支援してくれていると認識する派遣社員ほど、派遣先の上司からも高い評価を受けているのだろうか。表1の「上司の評価」欄には、これを調べるために行った階層的重回帰分析の結果をまとめている。紙幅の関係上、モデル2のみを検討する。

モデル2から分かるように、諸変数をコントロールしたうえで、「派遣先のPOS」を新たに回帰式に投入したところ、上司の評価の残された分散は約29%減っている($\Delta R^2=0.290$, 1%で有意)。「派遣先のPOS」のベータから分かるように、POSは上司の評価に統計的に有意な正の影響を与えている。つまり、派遣先が自分を支援してくれていると認識する派遣社員ほど、派遣先の上司からも高い評価を受けているのである。

2 POSの形成に影響する先行要因

これまでの分析で、正規従業員と同じく、POSは派遣社員の組織行動や生産性にも強い影響を及ぼしていることが分かった。では、派遣社員のPOSの形成には、一体どのような要因が絡んでいるのだろうか。具体的に、正規従業員と同じく、派遣先の契約履行とHRMとは、派遣社員のPOSの形成にも重要な役割を担っているのだろうか。一方で、派遣先は、派遣社員の属性変数にとらわれることなく、派遣社員を公平に支援してくれているのだろうか。表2は、これらの疑問に答える

ために行った階層的重回帰分析の結果をまとめたものである。

まず、POSに影響しうる諸変数をコントロールしたモデル1から検討していく。モデル1で注意すべき点は、これまでの分析で結果変数として用いられた「肯定的態度」と「上司の評価」とを、今度はコントロール変数としてモデル式に入れてあるという点である。理由は、本研究がクロスデータに基づいており、上司から評価が高い派遣社員ほど、派遣先から高い支援を受けていると回答するなど、逆の因果関係が考えられたからである(Chen et al. 2009)。

モデル2は、派遣先の契約履行、HRM1(理念)、HRM2(施策)の3つの変数がそれぞれ、派遣社員のPOSの形成にどのような影響を及ぼしているのかを調べている³⁾。3つの変数を回帰式に新たに投入したところ、POSの残された分散は約14%減っている($\Delta R^2=0.136$, 1%で有意)。ベータから、3つの変数が揃って、POSに統計的に有意な正の影響を及ぼしていることが分かる。つまり、派遣先が契約を違反せず誠実に履行すればするほど、派遣社員を差別せず積極的に活用するHRM理念を持っていなければならないほど、このような理念を実際の人事施策として落とし込んでいなければならないほど、派遣社員のPOSは高くなるのである。

モデル3は、派遣先が派遣社員の属性変数にとらわれることなく、派遣社員を公平に扱っているのかを調べている。性別、年齢、教育の3つの属性変数を回帰式に新たに投入したところ、モデルの説明力はわずかながら増加している($\Delta R^2=0.005$, 1%で有意)。ベータから、性別と年齢とがともに、派遣社員のPOSに統計的に有意な負の影響を及ぼしていることが分かる。つまり、男性に比べ女性のほうが、年齢が高いほど、派遣先から支援してもらっているという認識は低くなっており、派遣先が属性にとらわれず派遣社員を公平に支援しているとは限らない可能性が示唆されている。

最後のモデル4は、性別と年齢の上昇効果(interaction)を調べている。上昇効果の焦点は、特に年齢の高い女性の派遣社員たちに対して、派遣先の支援がさらに低くなることはないのかどうかで

表2 階層的重回帰分析の結果：POS

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	ベータ	t	ベータ	t	ベータ	t	ベータ	t
派遣先の規模	.03	1.05	.04	1.45	.03	1.12	.03	1.11
派遣先での勤続	-.10***	-3.18	-.02	-.66	-.00	-.07	-.00	-.09
派遣先の業種ダミー								
サービス	.05	1.40	.00	.06	-.01	-.19	-.01	-.22
金融	-.04	-1.02	-.03	-1.01	-.02	-.64	-.02	-.64
製造	-.01	-.13	-.02	-.52	-.01	-.45	-.01	-.46
派遣先での仕事ダミー	.04	1.32	.03	1.38	.05*	1.79	.04*	1.77
地域ダミー	-.06**	-1.98	-.02	-.68	-.02	-.75	-.02	-.79
気分	.05	1.54	.02	.90	.02	.86	.02	.88
公平感	.18***	5.69	.04	1.59	.04	1.54	.04	1.54
派遣先への態度	.30***	8.19	.11***	3.37	.11***	3.11	.11***	3.10
上司の評価	.48***	14.48	.36***	12.41	.37***	12.72	.37***	12.70
契約履行			.15***	3.96	.15***	4.13	.15***	4.13
HRM1 (理念)			.34***	9.65	.34***	9.48	.34***	9.45
HRM2 (施策)			.12***	4.41	.10***	3.65	.10***	3.56
性別ダミー					-.05*	-1.68	-.05*	-1.70
年齢					-.07**	-2.58	-.06**	-2.47
教育ダミー								
高卒					-.00	-.07	-.00	-.09
短大					.03	.96	.03	.95
性別×年齢							.01	.32
R^2	.590		.726		.731		.731	
Adj R^2	.580		.718		.721		.721	
ΔR^2			.136***		.005**		.000	
F	64.366***		92.675***		73.444***		69.456***	

・N = 504。

・***: 1%で有意, **: 5%で有意, *: 10%で有意。両側。

・ダミー変数。業種 (その他=0), 仕事 (事務以外=0), 地域 (地方=0), 性別 (男性=0), 教育 (大卒=0)。

・HRM1: 派遣社員を大事にする HRM 理念。

・HRM2: 派遣社員のやる気を引く出す HRM 施策。

ある。表2の最後の交差項 (性別×年齢) のベータから分かるように、上昇効果は認められていない。ただ、この結果は、本研究の研究対象が圧倒的に女性が多く (93%)、男性のサンプルが非常に少ないことから生じた結果かもしれない。

V 考 察

2人に1人が非正規従業員として働く時代を目前にしている。非正規従業員が活躍し、組織に貢献するためには、組織からの支援が欠かせない。しかし、非正規従業員を対象とした「組織からの支援認識 (POS)」に関する研究は始まったばかりで (Baran, Shanock and Miller 2012), 正規従業員を暗黙の前提として議論してきた POS 論が果

たして非正規従業員にも当てはまるかどうかは、理論・実践の両面で POS 論が抱えている最大の課題の1つとなっている。派遣社員を対象に、POSの先行要因と結果要因を探索的に実証している本研究の最大の意義は、ここにある。

本研究の結果の中で、これまでの POS 論の研究に照らして注目すべき結果は、次の2点である。1つは、正規従業員と同じく、派遣社員も派遣先が自分を積極的に支援してくれていると認識する場合、その支援に返礼しなければならないという心理的な債務感・義務感を感じ、実際、それに報いようと努力しているという結果である。もう1つは、派遣社員を差別することなく、彼女ら・彼らのやる気を引き出すような HRM を実施すればするほど、派遣社員と結んでいる契約を誠実に履

行すればするほど、派遣社員のPOSは高くなるという結果である。2つの結果はともに、POS論がこれまで繰り返し確認してきた結果と全く同じである。要するに、本研究は、正規従業員を前提としたPOS論が、派遣社員にも十分当てはまる可能性があることを強く示唆しているのである。

正規従業員を前提としたPOS論がなぜ、雇用関係における二重性の問題に加え、組織と交換・やり取りする時間が絶対的に少ない派遣社員に対しても通用できるのか、その理由は定かではない。もしかしたら、Festinger (1954) のいう社会的比較 (social comparison) が働いているのかもしれない。派遣社員の場合、複数の派遣先を経験していくうちに、それぞれの派遣先が自分をどのように扱っているのか、自分の貢献をどのくらい高く評価しているのかについて、自分なりの判断基準を持つようになるのかもしれない。その結果、特定の派遣先と過ごす時間がたとえ短くても、その派遣先が自分のことをどのくらい支援してくれているのかについて素早く判断できるのかもしれない。その結果、たまたま派遣された特定の派遣先が、これまで経験した他の派遣先に比べて自分のことをよく扱ってくれた場合、「今度の派遣先は、自分のことをよく支援してくれている」と認識するようになり、その支援に返礼したいという気持ちや心理的な債務感・義務感が芽生え、より頑張つて仕事に取り組む可能性は十分ありうる。

ところで、上述した結果の実践的なインプリケーションは、次の通りである。第1に、派遣先が派遣社員から肯定的な態度と高い貢献を引き出したければ、これまで日本の組織が男性の正規従業員に対して行ってきたことと同じく、派遣社員に対しても積極的な支援を行わなければならない。第2に、派遣先が派遣社員のPOSを高めたければ、これまで日本の組織が男性の正規従業員に対して行ってきたことと同じく、人を大事にするHRMと契約の誠実な履行が必要不可欠である。考えてみれば、2つのインプリケーションはともに、反論の余地がない、常識的で、当たり前のこととしか言いようがない。なぜなら、2つのインプリケーションは、組織が労働条件を改善したり、個人を積極的に支援すれば、個人のPOS

が高くなり、それが今度は組織に対する肯定的な態度と高い生産性という形で組織に還流されるといふ、まさに個人と組織とのWin-Winの状態の達成を意味するに他ならないからである。

不思議なことは、この当たり前のことが未だに実現されていないという現実であろう。なぜだろうか。一体何がこの当たり前のことの実現を妨げているのだろうか。派遣先なのか、派遣元なのか、政策・法律の問題なのか、派遣社員側の問題なのか、似た者同士が好きで自分と違った人々とはあまり交わりたがらない我々人間の本性の問題なのか (Byrne and Griffitt 1973; Van Knippenberg and Schippers 2007)、それとも「世の中って、そんなもんでしょ」とか、「非正規って、そんなもんでしょ」と割り切っている我々の諦めの問題なのか。当たり前のことの実現を妨げている真犯人を突き止めない限り、個人と組織とがWin-Winの状態になれる方法がいくら分かってきても、非正規従業員が置かれている状況はそれほど改善されないかもしれない。緻密な理論研究と並行して、当たり前のことを当たり前のこととして現実世界に定着させるための努力が急がれている所以である。

一方、労働市場で不利な立場に置かれており、その意味で誰よりも組織からの支援を必要とする女性や年齢の高い派遣社員ほど、POSが低いという本研究の結果は、重く受け止める必要がある。なぜなら、この結果は、労働市場で弱い立場に置かれている人ほど、時間の経過とともに、労働条件がさらに悪いバッド・ジョブに就かざるを得ない悪循環に遭遇する可能性が高いことを強く示唆しているからである。例えば、何らかの理由で派遣先から支援を受けにくい派遣社員ほど、派遣先の上司からの評価も低く、その低い評価が今度は派遣元へとフィードバックされ、派遣元が次の派遣先の紹介を躊躇したり、拒んだりして、結果的に労働条件のさらに悪い派遣の仕事を仕方なく受け入れざるをえない可能性は十分考えられる。派遣社員の圧倒的な多数が女性であるという点を念頭に置くと、特に問題となるのは派遣社員として働く女性である。なぜなら、本研究は、女性の派遣社員の場合、年をとるにつれ、性別という壁に加え、年齢というもう1つの壁と闘わなければな

らないことを強く示唆しているからである。女性の派遣社員が年をとっても活躍できる、社会的・法律的・組織的な支援体制の整備が急がれている所以である。

最後に、本研究には次のような限界がある。第1に、非正規従業員を対象としたPOS研究が少ないことから、本研究は探索的な研究で終わっている。より緻密な理論仮説に基づいた実証研究は必要不可欠である。第2に、本研究はあくまでクロスデータに基づいており、因果関係を究明しているわけではない。第3に、本研究は派遣社員だけを対象としており、本研究の結果を非正規従業員全体に一般化することはできない。第4に、ほぼ10年前のデータで、本研究の結果を現在の派遣社員に当てはめることはできない。

このような限界があるものの、派遣社員と派遣先とがお互いにWin-Winの状態を作るためには、派遣先の派遣社員への支援が必要不可欠である本研究の結果と、この当たり前のことが現実世界ではまだ実現されておらず、その実現を妨げている要因の究明が急がれているという事実には、変わりはない。また、派遣先からの支援が特に求められている女性や年齢の高い派遣社員ほど、むしろ支援してもらっていないという皮肉な結果を重く受け止め、その改善に向けてすぐにでもアクションを起こさなければならないという事実にも、変わりはない。

Appendix 本研究で使われた尺度、 α (信頼性係数)

- 派遣先のPOS (1=全く違う, 5=全くその通り), $\alpha = 0.91$
- 1. 今の派遣先の会社は、私が派遣されたことを結構喜んでくれている。
- 2. 私の存在意義を積極的に認めてくれている。
- 3. 私などに関心がない (逆転)。
- 4. 私の頑張りぶりを積極的に評価してくれている。
- 5. 私の意見を結構聞いてくれている。
- 6. 私が良い仕事をやった場合、積極的に認めてくれている。
- 7. 私の不満を結構聞き入れてくれている。
- 8. 私が居心地よく働けるようにいろいろ配慮してくれている。
- 9. 私が会社に満足しているかどうかを結構気にしてくれている。
- 10. 私の個人的な事情を結構配慮してくれている。
- 派遣先の上司評価 (1=全く違う, 5=全くその通り), $\alpha = 0.94$
- 1. 私の派遣先の上司は、仕事をテキパキこなせる私の能力を高く評価している。
- 2. 私が職場に多くの貢献をしていると高く評価している。
- 3. 私の派遣先の上司の私への人事評価は結構高い。
- 4. 私が成し遂げた仕事の質を高く評価している。

- 5. 私が期待以上の仕事をしていると高く評価している。
- 6. 与えられた仕事の目標をきちんと達成しているという点で私を高く評価している。
- 派遣先の契約履行 (1=全く違う, 5=全くその通り), $\alpha = 0.88$
- 1. 自分の仕事でもない仕事を何度もさせられている (逆転)。
- 2. 私と交わした契約を忠実に守ってきている。
- 3. これまで私の期待を裏切ったことが何度もある (逆転)。
- 4. 私の待遇に関する約束を忠実に守ってきている。
- 5. 私に言っていることと実際にやっていることがかなり違っている (逆転)。
- 6. 今の派遣先の会社に不信感などは抱いていない。
- 7. 会社の都合の良いように私を利用しているようなところがある (逆転)。
- 8. 今の派遣先の会社をあまり信用していない (逆転)。
- 派遣先のHRM1 (1=全く違う, 5=全くその通り), $\alpha = 0.83$
- 1. 派遣社員と正社員とを悪い意味で明確に区分している (逆転)。
- 2. 派遣社員だからといって差別することはない。
- 3. 派遣社員たちを馬鹿にするところがある (逆転)。
- 4. 派遣社員たちを会社にとって欠かせない人材として見ている。
- 5. 派遣社員たちを会社の重要な戦力として位置付けている。
- 6. 派遣社員に対しても仕事上の不満や悩みに対する相談に積極的に対応している。
- 7. 派遣社員に対しても会社に関する情報を多く公開している。
- 派遣先のHRM2 (1=全く違う, 5=全くその通り), $\alpha = 0.66$
- 1. 派遣社員に対しても個人の貢献度や働き振りを待遇に反映させている。
- 2. その人の能力やスキル、実績などに応じて待遇に差をつけている。
- 3. 派遣社員に対しても充実した福利厚生を提供している。
- 4. 派遣社員から正社員への登用制度がある。
- 5. 業績が良い場合は派遣社員にも特別ボーナスなどの臨時手当を出している。
- 6. 派遣社員たちに対しても能力開発の機会を与えている。

- 1) この点こそ、ワーキングプアや格差をめぐる議論の中心に、常に非正規従業員が存在している理由である (水月 2007; 中野 2006; 堤・湯浅 2009)
- 2) 社会的交換理論の影響を受けているマネジメントの理論としては、リーダー・メンバーの交換理論 (LMX, Dansereau, Graen and Haga 1975), 役割外行動 (extra-role behavior, Van Dyne, Cummings and Parks 1995), 組織コミットメント論 (Mowday, Steers and Porter 1979; Mowday, Porter and Steers 1982), 組織市民行動論 (Organ 1988), 心理的契約論 (Rousseau 1989, 1995) などが挙げられる。
- 3) ただし、「契約履行」と「HRM1」との間には高い相関がみられており ($r = .66$), 多重共線性の問題が絡んでいる可能性があることを予め断っておく。これ以外に0.60以上の相関がみられたものとしては、契約履行と派遣先のPOS ($r = .63$), HRM1と派遣先のPOS ($r = .74$), 上司の評価と派遣先のPOS ($r = .64$) の3つである。

参考文献

- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffeth, R. W. (2003) The Role of Perceived Organizational Support in the Turnover Process. *Journal of Management*, Vol.29, pp.99-118.
- Ashford, S., and Black, J. S. (1996) Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, pp.199-214.
- Ashford, S. J., George, E., and Blatt, R. (2007) Old Assump-

- tions, New York: The Opportunities and Challenges of Research on Non-Standard Employment, *Academy of Management Annals*, Vol.1, pp.65-117.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., and Miller, L. R. (2012) Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work, *Journal of Business and Psychology*, Vol.27, pp.123-147.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley (問場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力: 社会過程の弁証法社会学』1969, 新曜社).
- Byrne D., and Griffitt, W. (1973) Interpersonal Attraction, *Annual Review of Psychology*, Vol.24, pp.317-336.
- Cappelli, P. (1996) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Boston: Harvard Business School Press (若山由美訳『雇用の未来』2001, 日本経済新聞社).
- Chen, Z., Eigenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., and Aselage, J. (2009) Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *Journal of Social Psychology*, Vol.149, pp.119-124.
- Dansereau, F., Graen, G.B., and Haga, W. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, pp.46-78.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997) Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S., and Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., and Rhoades, L. (2002) Perceived Supervisor Support *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.565-573.
- Festinger, L. (1954) A Theory of Social Comparison Processes, *Human Relations*, Vol.7, pp.117-140.
- George, E., and Ng, C. K. (2011) Nonstandard Workers: Work Arrangements and Outcomes, in Sheldon Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, Washington DC: American Psychological Association, pp.573-596.
- Gouldner, A. W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, Vol.25, pp.161-178.
- Kalleberg, A. L. (2009) Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition, *American Sociological Review*, Vol.74, pp.1-22.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., and Hudson, K. (2000) Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States, *American Sociological Review*, Vol.65, pp.256-278.
- Kunda, G., Barley, S. R., Evans, J. (2002) Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market, *Industrial and Labor Relations Reviews*, Vol.55, pp.236-261.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2015) Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, *Journal of Management*, Published online before print. <http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/Kurtessis-2015.pdf> 2016年5月6日確認.
- Levinson, H. (1965) Reciprocity: The Relationship between Man and Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol.9, pp.370-390.
- Mooreman, R. H., Blakely, G. L., and Niehoff, B. P. (1998) Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.351-357.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Parks, J. M., Kidder, D. L., and Gallagher, D. G. (1998) Fitting Square Pegs into Round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, pp.697-730.
- Pfeffer, J., and Baron, J. N. (1988) Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment, *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, pp.257-303.
- Pink, D. (2001) *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself*, New York: Warner Books, Inc. (池村千秋訳『フリーエージェント社会の到来』2002, タイヤモンド社).
- Rhoades L., and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., and Hansen, J. D. (2009) A Meta-Analysis of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research, *Journal of Business Research*, Vol.62, pp.1027-1030.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp.574-599.
- Robinson S. L., and Morrison, E. W. (2000) The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.525-546.
- Robinson, S. L., and Rousseau, D. M. (1994) Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, pp.245-259.
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, pp.121-139.
- (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spoor, J. R., and Hoye, R. (2014) Perceived Support and Women's Intentions to Stay at a Sport Organization, *British Journal of Management*, Vol.24, pp.407-424.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and Parks, M. (1995) J. Extra-role Behaviors: in Pursuit of Construct and Definitional Clarity, *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, pp.215-285.
- van Knippenberg, D., and Schippers, M. C. (2007) Work Group Diversity, *Annual Review of Psychology*, Vol.58, pp.515-541.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Linden, R. C. (1997) Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.82-111.
- 佐藤祐樹 (2014) 「知覚された組織的支援 (Perceived Organizational Support) 研究の展望——理論的基礎, 先行変数, 結果変数及び測定尺度について」『経営行動科学』第27巻1号, pp.13-34.
- 高木浩人 (2001) 「POS (Perceived Organizational Support) 研究の展開」『愛知学院大学文学部紀要』第31巻, pp.17-25.
- 武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻第1号, pp.5-11.
- 蔡芒錫 (2002) 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』第35巻第3号, pp.73-82.
- (2007) 「専門職集団と組織——科学者・技術者の組織への包摂と役割コンフリクトを中心として」『日本労働研究雑誌』No.565, pp.21-32.
- (2010) 「雇用形態の多様化と働く動機——雇用形態の多様化研究の統合の試み」『国民経済雑誌』第202巻第1号, pp.23-40.
- 堤未果・湯浅誠 (2009) 『正社員が没落する』角川書店.
- 中野麻美 (2006) 『労働ダンピング』岩波書店.
- 日本経済調査協議会 (2004) 『雇用形態の多様化と労使関係』日本経済調査協議会.
- 本田一成 (2001) 「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』No.494, pp.31-42.
- 水月昭道 (2007) 『高学歴ワーキングプア』光文社.

ちえ・いんそく 専修大学経営学部教授。最近の主な著作に『マネジメントの航海図——個人と組織の複眼的な経営管理』(共著, 中央経済社, 2015年)。組織行動論, 人的資源管理論専攻。