

職場環境に求められる価値の測定と構造分析 — 価値観のタイプ分類と学生・社会人の比較 —

Measurement and Structural Analysis of Desired Workplace Values

— Typology of Value Orientations and Comparison between Students and Working Professionals —

(キーワード：職場環境，ミスマッチ，多様性)

(Keywords: Workplace, Mismatch, Diversity)

小林拓海（関西学院大学），破田野智己（関西学院大学），張帆（関西学院大学），

東泰宏（株式会社電通総研），長田典子（関西学院大学）

tako3685@kwansei.ac.jp

1. はじめに

早期離職を避けるため、個人と組織のミスマッチを防ぐことに注目が集まっている。個人が重視する価値観と職場環境が合わない場合、早期離職につながる可能性が高まることから、職場環境に対する価値観を把握するとともに、組織側も自らの特徴や価値観を明確にし、相互理解を深めることが不可欠である[1]。

ミスマッチの原因のひとつとして、組織の価値観の硬直化が考えられる。特定の価値観を持つ社員のみで構成された集団では、異なる価値観を持つ少数派が孤立や不満を感じ、離職意図が高まる可能性がある[2]。一方で、組織において多様性を取り入れることで、生産性や新たな商品・価値を創出する事例も報告されており、さらに、個人の向上心を高め、組織全体の雰囲気や内部評価を向上させる可能性がある。しかし、これらの研究の多くが性別や年齢などの属性に着目したものであり、個人が職場環境に求める価値観の多様性については十分に検討されていない。

価値観の多様性を検討するために、個人が職場環境に求める価値を体系的に捉え、タイプとして整理するための指標が必要であるが、その方法は十分に確立されていない。また、組織とのマッチングには、共に働く人との関係性にも大きく影響することから、一緒に働く人に関する価値観を併せて捉えることが求められている。さらに、評価グリッド法[3]により、重視度の差だけでなく、その背後にある価値基準や理由といった価値観の構造を質的に明らかにする。

そこで本研究では、職場環境に求める価値を測定する尺度を構築し、学生および社会人の価値観タイプから比較を行うことで、就職活動時点における学生の価値観と、将来的な価値観の変化を見据えた理解を得ることを試みる。また、評価構造を可視化する手法を用いて価値観や希望をより詳細に把握する。さらに、価値観の類似性・多様性に基づいて編成されたグループにおけるディスカッションを比較し、価値観の多様性が印象に及ぼす影響を検討することを目的とする。

2. 方法

2.1 評価語 まず、働きたい会社・一緒に働きたい人の

評価語を、先行研究および就職情報サイトから網羅的に収集し、大学に在籍する学生20名への評価グリッド法に基づくインタビューと、企業の人事部に所属する専門家22名への聴取により評価語を追加した。重複を除いた結果、働きたい会社は235語、一緒に働きたい人は146語となった。これらの語の、評価語としてのふさわしさ・重要度を、学生15名と社会人14名に7段階で評価するよう求め、上位90～95%となる、働きたい会社214語、一緒に働きたい人138語を選出した。最後に、それらを学生15名、社会人7名がフリーソーティング法で分類した結果をクラスタ分析（Ward法）したところ、働きたい会社は8クラスタ、一緒に働きたい人は7クラスタとなったため、ふさわしさ・重要度の得点とMDS（PROXSCAL）の結果をふまえ、企業の人事部の専門家と協議して各クラスタから1つまたは2つの評価語を選出した（表1）。以上の手続きにより、網羅的かつ代表的な語を偏りなく選出した。

表1. 選出した評価語

働きたい会社		一緒に働きたい人	
社内の雰囲気が良い	待遇が良い	目標に向かって努力ができる	相手を尊重する
仕事に充実感がある	安定している	コミュニケーション能力が高い	気配りができる
ビジョンに共感できる	成長性がある	相手の目標達成をサポートする	感情を抑えられる
周囲の人々に認められる	社会貢献できる	仕事のON/OFFが切り替えられる	問題解決力が高い
ワークライフバランスが良い	仕事環境が快適		言うべきことを言う
教育体制がしっかりしている	正當に評価する		

2.2 手続き 事前に①一対比較、②評価グリッド法インタビューを行い、後日③ディスカッションを実施した。①は働きたい会社の評価語12語を対にした66対（12C2）と、一緒に働きたい人の9語を対にした36対（9C2）について、どちらを重視するか問うものだった。また②には著者らが開発したAIインタビューシステムのEGinterview[4]を用い、働きたい会社・一緒に働きたい人の評価構造を聴取した。③は「仕事で大切なのはスキルか人柄か」、「新入社員では何を最優先に学びたいか」の順に2回ディスカッションを行うものであった。この際、後述するタイプ分類に基づき、同タイプが集まる一様グループと、異なるタイプが集まる多様グループのいずれかに、カウンタバランスのうえ参加者を割り当てた。そのうえで一様と多様のどちらが図4の質問項目にあてはまるかを、学生が6段階で評価した。質問項目は、木村・都筑[5]と三浦[6]をもとに、職場環境に関する評

価項目を加えて作成した。

2.3 参加者 社会人48名（男性37名、女性11名）と、就職活動中あるいは予定している学生23名（男性20名、女性3名）が、インフォームドコンセントのうえ任意で参加した。うち学生20名（男性17名、女性3名）、社会人25名（男性20名、女性5名）が手続き①と②に、学生22名（男性20名、女性2名）と社会人6名（男性3名、女性3名）が③に参加した。

3 結果と考察

3.1 一対比較 学生と社会人（全体）についてクラスタ分析（Ward法）を行った結果、「働きたい会社」の全体は3クラスタが得られた。各項目の回答値は、相対位置に基づく正規化処理を行い、数直線上に尺度値を並べた図を作成した

（図1）。比率データは、端点値（0および1）に対して補正を施したうえで、正規分布の累積分布関数の逆関数を用いて変換した。これをタイプ別に作成することで、それぞれのクラスタが重視する項目の特徴を確認できた。全体の3クラスタの尺度値の特徴から、生活や仕事とのバランスを重視する「ライフ」タイプ、様々な項目をバランスよく重視する「多様」タイプ、仕事の充実や評価など、仕事面を重視する「ワーク」タイプを確認した。

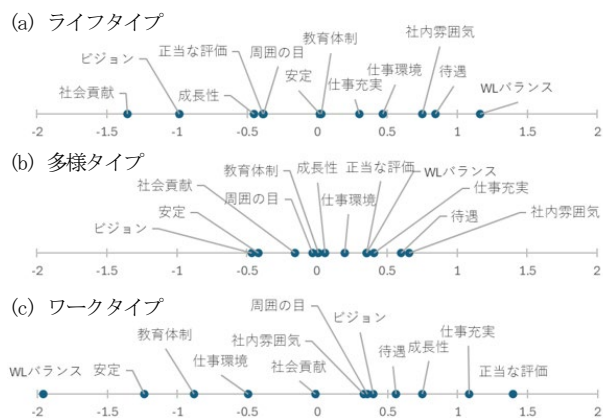


図1. 「働きたい会社」の各タイプの尺度値

また、学生のタイプは3タイプ、社会人は4タイプに分かれ、全体で得られたタイプ名を基に、「ライフ・安定」タイプ、「ワーク・貢献」タイプなどのサブタイプを定義した

（表2）。学生と社会人を比較すると、ライフを重視するタイプが共に存在するが、ワークを重視するタイプは社会人へのみ存在することが確認でき、実務経験を通じてワークを重視するようになる、あるいは本来はワークを重視していたことに気がつくという可能性があり、就職後にミスマッチを引き起こす原因である可能性が示唆される。

表2. 「働きたい会社」のタイプ

		全体		
		ライフ	多様	ワーク
学生	ライフ・安定	11	1	0
	ライフ・待遇	2	4	0
	多様・やりがい	1	3	1
社会人	ライフ・環境	11	2	0
	ライフ・待遇	7	5	2
	ワーク・貢献	0	7	4
	ワーク・評価	0	7	3

「一緒に働きたい人」の全体は3クラスタが得られた（図2）。相手を尊重する、気配りができることを重視する「協調」タイプ、感情を抑え、相手を冷静に見る要素を重視する「冷静」タイプ、問題解決力やコミュニケーション能力の高さを重視する「実行力」タイプを確認した。

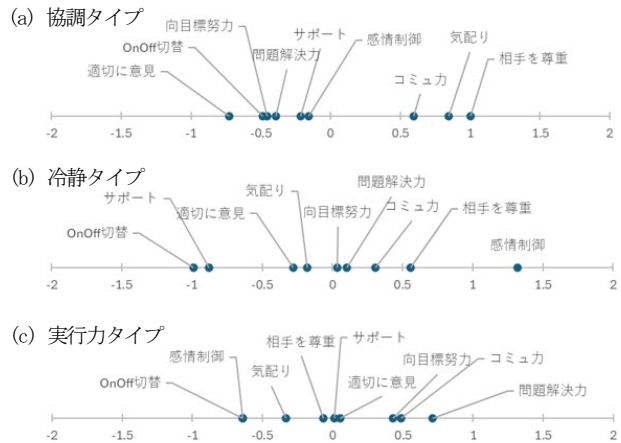


図2. 「一緒に働きたい人」の各タイプの尺度値

また、学生のタイプは4タイプ、社会人は3タイプに分かれ、「働きたい会社」と同様に、「協調・尊重」タイプ、「冷静・非干渉」タイプなどのサブタイプを定義した（表3）。学生と社会人を比較すると、社会人は協調または実行力を重視するタイプに二極化した。学生は協調・冷静・実行力を重視するタイプに多極化していることを確認した。「働きたい会社」で見られた結果に加え、このような差異も、就職後にミスマッチを引き起こす原因である可能性が示唆される。

表3. 「一緒に働きたい人」のタイプ

		全体		
		協調	冷静	実行力
学生	協調・尊重	5	1	0
	協調・共感	4	0	4
	冷静・非干渉	0	4	1
	実行力	0	0	4
社会人	協調・尊重	14	5	0
	冷静・意見	2	4	3
	実行力	0	0	20

3.2 評価グリッド法によるインタビュー EGinterviewによるアンケートから得られた個人の評価グリッド法のデータと、先述した一対比較のクラスタ分析の結果から、タイプごとの評価構造図を作成した。尺度値が高い項目が、評価構造図の項目でも意味の似ている言葉として出現していた。評価構造図では、重視する項目が働きたい会社、一緒に働きたい人に繋がる理由、その項目の具体的な要素を明らかにすることが可能である。具体的に、先述した「働きたい会社」の「ライフ」タイプは、尺度値の高かった、ワークライフバランス、待遇、社内の雰囲気、評価構造図の項目でも確認できた。「ワーク」タイプも同様に、正当な評価、仕事に充実感がある、成長性があること、待遇などが評価構造図の項目でも確認できた。ここで、「ライフ」タイプは、リモートで

働ける、ワークライフバランスがよいなどの、生活面を重視した項目があると、待遇がよいと感じる一方で、「ワーク」タイプは社会貢献ができる、社員を大事にしている、ストレスがたまらないなど、会社の仕事内容に共感できる要素があると、待遇がよいと感じ、待遇のよさが仕事への充実感につながるといった、仕事面に重視する項目が多いことが確認でき(図3)、重視する項目が共通していても、背後にある価値基準や理由といった価値観の構造が違うことが示された。

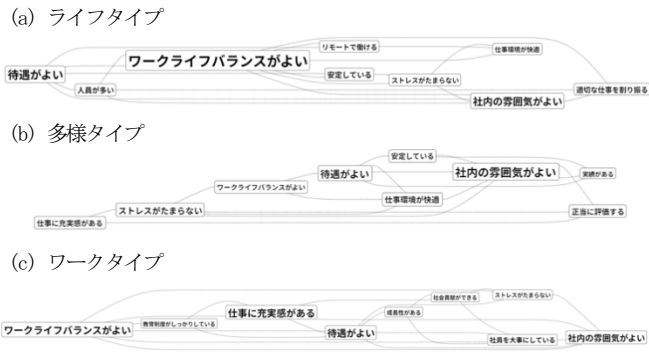


図3.「働きたい会社」の全体のタイプの評価構造図

以上のことから、尺度値によってタイプごとの価値観を確認し、それがタイプの価値観を反映しているかを、評価グリッド法によって、質的なアプローチから裏付けが可能であることが示唆された。

3.3 ディスカッション比較 ディスカッションのアンケート結果を図に示す(図4)。図4は多様グループにおける各項目の評価を示している。各項目の評価は、それぞれが1:あてはまらない-6:あてはまるの6段階で問うた。したがって回答が中位の3.5より高ければ多様グループ、低ければ一様グループにあてはまったことを意味する。図4で示した通り、すべての項目は3.5より高く、1標本の検定の結果、多くの項目で有意差が認められた。特に、「多くの意見が出た」、「自分の意志や意見を十分に伝えられた」などの、会話の内容に関する項目で有意に差があることが確認できた。これらのことから、価値観や立場の異なる参加者が集まる多様グループでのディスカッションは、発言の活性化や意見の多様性を促進し、参加者が自身の考えを主体的に表現しやすい場を形成することが示唆された。また、「会社として見た場合、働きたいと思った」「一緒に働きたい人が多かった」にも有意に差があることが確認でき、価値観が多様であるグループでの活

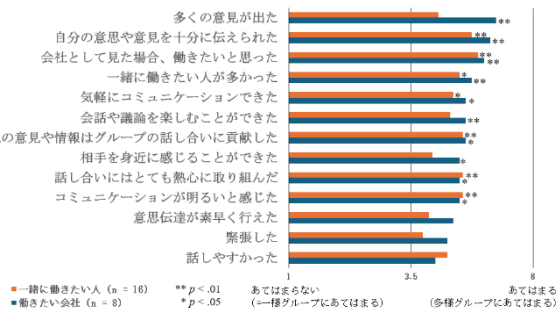


図4. 多様グループの平均値と t 検定の結果

動が、参加者にとって組織や共に働く人への肯定的な印象を持つ可能性が示唆された。このことから、多様な価値観で構成される組織に対し、個人が肯定的な印象を持つことで、離職意図を低下させる可能性が示された。

4. まとめ

本研究では、早期離職の要因とされる個人と職場環境のミスマッチに着目し、職場環境に求める価値観を体系的に明らかにすることを目的として、一連の研究を行った。職場環境の価値を測定・解釈する枠組みを提示し、学生と社会人のタイプを比較したことで、ミスマッチを引き起こす可能性のある要因を示した。これは、学生自身が価値観を捉えることのできる限界を示しており、組織と学生のマッチングを考える際には、現在の価値観だけでなく、将来的な価値観の変化も見据えた支援や情報提供が重要であることを示唆している。組織側についても、就職前の価値観との一致だけでなく、就職後にどのような価値観が形成されやすい環境であるのかを理解し、明確に伝えることが、早期離職の防止につながる可能性がある。また、評価グリッド法によるインタビューを通じて、尺度による定量的結果を質的に裏付けることができることを示した。さらに、価値観の多様性が相互作用によって与える影響についての研究では、多様な価値観を持つグループの方が、個人が肯定的な印象を持ち、離職意図を低下させる可能性を示した。

今後の課題として、本研究は特定の大学および企業を対象としているため、対象の拡張を通じて、価値観の傾向の変化を検討する必要がある。

参考文献

- [1] Kerse, G., Kocak, D., and Babadağ, M.: Relationship between Person-Environment Fit Types and Turnover Intention: A Moderated Mediation Model, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13(2), pp.384-405, 2022.
- [2] 正木郁太郎, 村本由紀子: 多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能, ならびに風土と組織制度との関係. *実験社会心理学研究*, 57(1), pp.12-28, 2017.
- [3] 讚井純一郎: 商品企画のためのインタビュー調査 -従来型インタビュー調査と評価グリッド法の現状と課題-, *品質*, 33(3), pp.13-20, 2003.
- [4] 張帆, 宮嶋大輔, 杉本匡史, 佐々木香暖, 北野泰成, 橋本翔, 長田典子: 大規模言語モデルを用いた評価グリッド法の自動化, 第25回日本感性工学会大会, 3E01-03, 2023.
- [5] 木村泰之, 都築誉史: 集団意思決定とコミュニケーション・モード, *実験社会心理学研究*, 38(2), pp.183-192, 1998.
- [6] 三浦麻子: プレーンストーミングにおけるコミュニケーション・モードと目標設定の効果, *対人社会心理学研究*, 1, pp.45-58, 2001.