

統計調査を用いた組織研究の方法と課題

東京大学 高橋伸夫

1. はじめに

この報告では、1987～92年の6年間に6回、延べ51社、4,934人のデータを収集し、現在もなお進行中である「組織活性化のための従業員意識調査」を素材にして、統計調査を用いて組織のリアリティに迫る方法について考察する。

同調査では、ぬるま湯感と職務満足を「変化性向」の概念を基にして体系的に説明する枠組みが考え出されている。ここでは、一連の研究結果をまとめた高橋(1993a; 1993b)を基にして、その一部について簡単に説明するとともに、その調査手法をもとにして最近行なったある企業での全数調査を取り上げ、組織観察の方法について考えたい。なおここでは省略されている調査の具体的な進め方や基本的な分析方法については、高橋(1992b)に詳しい。

2. 体感温度仮説

当初、ぬるま湯現象は組織の活性化していない状態の典型であると考えられていた。しかし調査の結果、ぬるま湯感と職務満足感の間には、負の相関関係があるものの、職務満足感を感じている人のほぼ半数がぬるま湯感も同時に感じており、両者の間にはかなりの重なりが存在している事実が判明した。

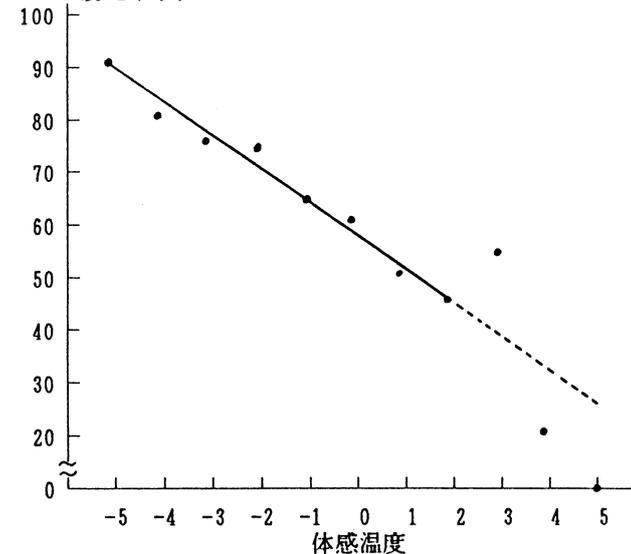
そこで原点に帰ると「ぬるま湯につかる」とは「現在の境遇に甘んじてぬくぬくとくらす」あるいは「安楽な現状に甘んじて呑気に過ごす」意味なので、現状に甘んじることなく変化を求める傾向、現状を打破して変化しようとする傾向を変化性向と呼ぶことにした。そして、つかっているお湯の温度に対応して、組織のシステムとしての変化性向である「システム温」を考えた。このシステム温が高ければ、「温度」が高く、熱いと感じ、逆に、システム温が低ければ、「温度」が低く、ぬるいと感じるのではないかと考えたわけだが、調査データは、ぬるま湯感を説明するためには、システム温だけではまだ不十分であることを示していた。

そこで、「ぬるい」と感じるか「熱い」と感じるかということとは、組織人としての「体温」をベースとした体感温度の問題なのではないだろうかと考えたのである。ここで体温とは、組織のメンバーの組織人としての変化性向である。この体温とシステム温との温度差で、ぬるま湯感を説明するのが、体感温度仮説である。

【体感温度仮説】体感温度 = システム温 - 体温 と定義すると、ぬるま湯感はこの体感温度によって説明でき、職場の雰囲気を感じると感じる人の方が、熱いと感じる人よりも体感温度が低い。

この仮説は1987年調査、さらに中間管理職を対象とした1988年調査のデータによっても検証されている。また、質問項目リストの改善を図り、1990年、さらに追試として1991年、1992年にも調査を行った結果、体感温度の測定はより信頼できるものになり、図1のように、体感温度が高くなるほど、ぬるま湯比率(=ぬるま湯と感じる人の比率)が直線的に低下するような体感温度の測定も可能になっている(図1の直線は、該当者の少ない体感温度3, 4, 5を除いて求めたもの)。

図1. 体感温度とぬるま湯比率(1990～92年; N=2,400)



ただし、体感温度仮説が正しければ、体感温度はシステム温と体温の温度差なので、システム温、体温が共に高くても、共に低くても、同じ体感温度になってしまう。したがって、メンバー自身が「適温」だと思っていなくても、その実態はシステムも人も変化性向の低い状態になってしまっているかもしれない。Tichy & Devanna(1986)のいう「ゆでガエル現象」である。

そこで、メンバーの感じる「ぬるま湯感」だけで組織や職場の状態を判断するのではなく、図2のような湯かげん図上での位置を見ることが重要になる。湯かげん図においては、活性化している状態は「適温」の状態であるが、他方、活性化していない状態は「水風呂」の状態であって、「ぬるま湯」と感じている領域はどちらも異なる。つまり、ぬるま湯感を感じている状態は不活性化状態の典型というわけではなかったことになる。

3. 自己決定仮説

なぜ職務満足感とぬるま湯感とは共存するのであろうか。職務満足については、内発的動機づけを考えることがもっともらしい(Deci, 1975)。内発的に動機づけられた活動とは、当該活動以外には明白な報酬がまったくないような活動のことである。その活動が外的報酬に導いてくれるという理由からではなく、その活動それ自体から喜びを引き出し、その活動に従事しているとき、内発的に動機づけられた活動というのである。そして、そのとき人は、自己を有能で自己決定的であると感知しているはずである。人間にはもともと有能さと自己決定の感覚への欲求がある。

ここで用いられている「有能さ」という用語は、自己の環境を処理し、効果的な変化を生み出すことのできる人の能力または力量を指しており、有能さという用語を選ぶことで、変化性向の概念を考察していることになる。人は自己の環境を自分で処理し、効果的な変化を生み出すことができるときに、有能すなわち自己決定的であると感じるのである。変化性向の定義から、自己決定度を連結点にして、変化性向と職務満足とが結び付く。

【自己決定仮説】(a)個人の変化性向である体温が高いほど、そして組織のシステムとしての変化性向であるシステム温が高いほど、組織の中での個人の自己決定の感覚は高くなる。(b)この自己決定の感覚が高いほど、職務満足は高くなる。

1990～92年調査のデータはこの仮説を支持している。特に(b)については、自己決定度と満足比率(=職務満足を感じる人の比率)との間に、図3のようなきれいな直線的な関係が得られる。

図2. 湯かげん図

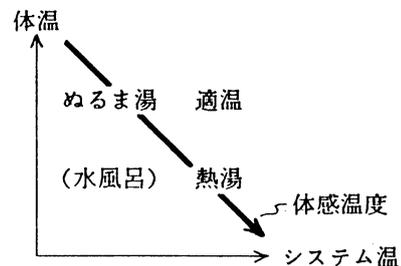
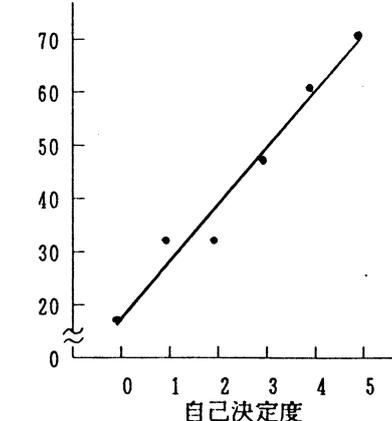


図3. 自己決定度と満足比率(1990～92年; N=2,429)



体感温度仮説によれば、高体温・低システム温は高いぬるま湯感をもたらす。一方、自己決定仮説によれば、高体温・高システム温は高い職務満足をもたらす。したがって、高ぬるま湯感領域と高職務満足感領域は、湯かげん図上の高体温領域で重なり、高ぬるま湯感でかつ高職務満足感の領域ができてしまうのである。

4. A社の事例

こうした分析方法に則って、1992年11月に産業機器の大手メーカーA社のパートタイマーまで含めた従業員の全数調査(回収2,128人;回収率97.4%)を行なった。以下はその結果の概略である。「組織活性化のための従業員意識調査」でのぬるま湯比率は1987~90年には50~60%であったが、1991年は68.5%、1992年には74.1%と、日本経済の景気後退にともない急上昇している。この現象は体感温度仮説により予想されたもので、不況による組織の成長性鈍化にともなうシステム温の低下によって生じる現象である。こうした中、A社のぬるま湯比率は60.3%と1992年としては低い水準にある。A社は1990年からCIを始めているが、これまでの調査でもCIによってぬるま湯感が低下したと考えられる事例が実際に観察されている(高橋, 1993a)ので、その可能性が高い。しかし、ゆでガエル現象に代表されるように、低ぬるま湯比率の原因が低体温という場合もあるので、要注意である。

「組織活性化のための従業員意識調査」では満足比率は40%の後半から50%とほぼ安定した数値を保っていた。それに比べると、A社の満足比率は39.8%と低い水準にある。これは技術・製造の職種の比重が大きく、自己決定度が低いためと考えられる。

次に、より詳細に、特に仮説通りでない部分について注目して検討してみよう。

(a)職位別の分析 職位別のぬるま湯比率は、係長・主任クラスが66.4%と高いことを除いてはほとんど同水準にある。図4でも係長・主任クラスだけが高体温・低システム温のぬるま湯領域に位置している。他の職位は体温とシステム温がほぼ比例していて、体感温度ではあまり差がなく、ぬるま湯比率が同水準になっている。ただし、パートタイマーは体温が異常に低いので注意を要する。その割にはぬるま湯比率は標準的なので、何か特異な事情があると考えられる。職位別の満足比率は、職位が高くなるほど高まる。それは図5からも明らかになるように、職位が高くなるほど自己決定度が高くなるためである。しかし、ここではパートタイマーは特異な値を示している。パートタイマーは自己決定度が低いにもかかわらず満足比率は高く、これはパートタイマーが、何か他に職務満足の源泉をもっていることを意味している。

図4. A社の職位別の湯かげん図

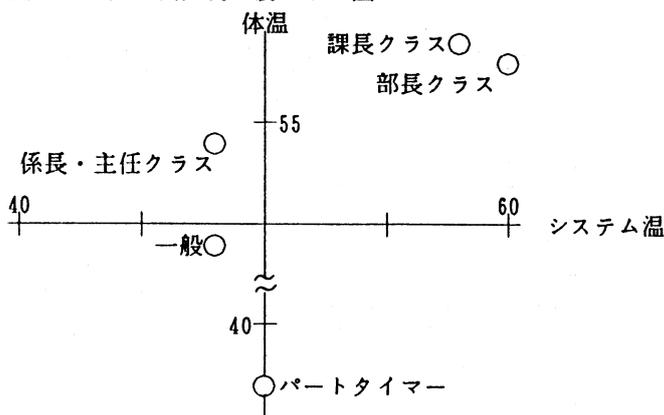


図5. A社の職位別の自己決定度と満足比率

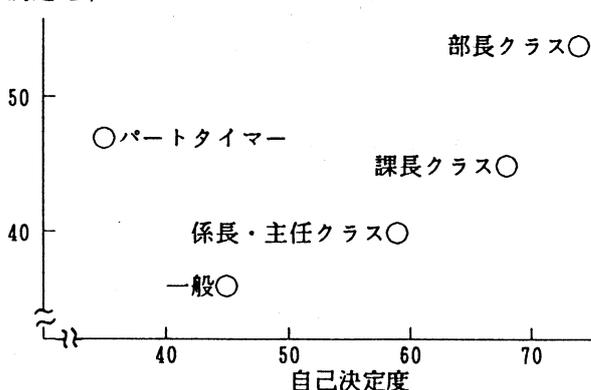
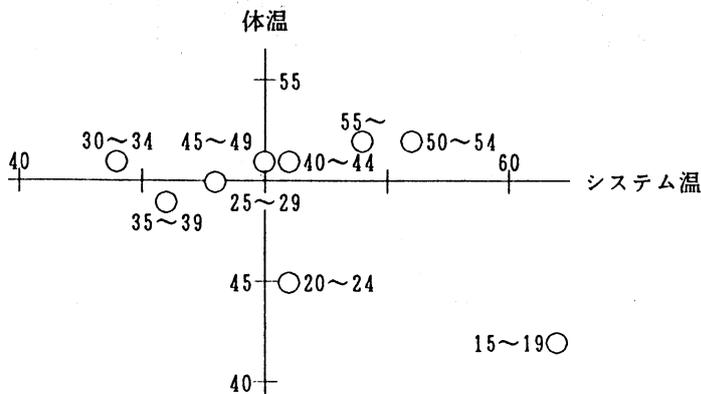


図6. A社の年齢別の湯かげん図



(b)職種別の分析 職種別のぬるま湯比率は、ほとんど同水準である。体感温度もあまり変わらず、体温とシステム温はほぼ比例している。職種別の満足比率は、営業・販売が高く、技術・製造が低いが、これも仮説通り自己決定度にほぼ比例する。

(c)年齢別の分析 年齢別のぬるま湯比率は、15~24歳の若年層で特に低くなっている。特に15~19歳では32.4%と全体のぬるま湯比率の半分になっている。これは図6からも明らかのように、若年層が低体温の割には高システム温の熱湯の状態に置かれているためである。特に15~19歳では、体温とシステム温との間にかなりのギャップがある。25歳以降では体温とシステム温がほぼ比例しているところを見ると、入社当初の会社や仕事に慣れるまでの一時的な現象かもしれない。あるいは、高卒・高専・短大卒という事情も関係しているのかもしれない。しかしいずれにせよ、こうした若年層が、熱すぎて会社を飛び出していく可能性がある。年齢別の満足比率については、年齢が上がるにしたがって自己決定度が大きくなり、仮説通り満足比率も高まる傾向が見られる。

(d)事業所別の分析 詳細は省略するが、M工場の体温、システム温がともに低いこと、またS事業所の満足比率が自己決定度により予想されるよりもかなり低水準であることがわかっていて

5. 統計調査の現在と課題

少なくとも私にとっては、10年前の統計調査と現在の統計調査とは、もっている意味も深みも全く異なる別のものである。今日においては、もはや統計的な集計処理は、調査プロセス全体の折り返し「点」にしか過ぎない。集計処理自体はごく短時間のうちに行うことが出来る。集計はゴールではなく、きちんとしたヒアリング調査や事例研究を行うための探り針としての役割を果たすことになる。しかも、コンピュータ・テクノロジーの進歩は、全数調査を可能にし、経営学分野で「標本調査」「標本誤差」といった言葉を死語にするかもしれない。調査では、非標本誤差の管理こそきちんと行われるべきである(高橋, 1992b, ch.1)。

統計調査は1回限りのものではなく、毎年繰り返し繰り返されるべき性格のものである。仮説の検定は必ず追試が行われるべきであるし、毎年得られる新鮮な事実発見は、次々と新しい理論や仮説を連鎖的に生み出していく。そこには、事実と論理の絡み合いの中で、調査・分析をする側のオリジナリティーが常に求められているのである。信頼性の高い事例研究をしようとするならば、いまや統計調査は強力な手法なのである。

このことは同時に、組織開発、日本的に言えば、組織活性化の新しい可能性を切り開く(Takahashi, 1992a)。組織の再開発のために真の問題点を的確に把握・指摘するには、社内的にも統計数字の裏付けが必要になる。社内での水掛論を排するにも、やはり統計調査の明らかにする事実が必要なのである。

謝辞 「組織活性化のための従業員意識調査」については(財)日本生産性本部経営アカデミーの協力が得られた。またA社の事例については、同本部経営アカデミー及び経営開発部との共同研究が基になっている。ここに記して謝意を表したい。

参考文献

- Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Plenum Press.
 Takahashi, N. (1992a) "An evaluation of organizational activation", *OMEGA*, 20, 149-159.
 高橋伸夫(1992b)『経営統計入門-SASによる組織分析-』東京大学出版会。
 高橋伸夫(1993a)『ぬるま湯的経営の研究』東洋経済新報社。
 高橋伸夫(1993b)「変化性向の枠組みと追試」『社会科学紀要』42, 59-79. 東京大学教養学部。
 Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986) *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons.