

ぬるま湯的体質を探る

たかはし のぶお
高橋 伸夫 (東京大学 経済学部教授)

バブル景気崩壊後の不況感とその対応も、一時ほどの熾烈さはなくなり、企業によっては大企業病や「ぬるま湯」感が感じられる場面も発生しているのではないか。

今回の提言では、10数年間にわたる1万人以上を対象とした質問票調査に基づいて、この「ぬるま湯」感の発生メカニズムとその意味が明らかにされ、予想に反して「ぬるま湯」的な状況は会社にとって、会社に勤める個人にとって、必ずしも悪いものではないことが示されている。

したがって、「ぬるま湯」感自体の有無を重要視するよりも、その背後にある会社としての変化を求める姿勢、個人としての変化を求める姿勢、さらにはその背景にある会社や職場の事情をとらえ、状況に応じてこれらの変化を求める姿勢を適切にコントロールしたり、各人の個性が職場や会社の事情・雰囲気に合致するような適材適所を実現することが重要であるとされている。

豊富な調査と事例の収集に裏付けられ、今まで感じとられてはいても、明確にすることができなかつた「ぬるま湯」感を取り上げた今回の提言は、マネジメント上の示唆にも富むと思われる。

はじめに

「ぬるま湯的」体質は、他のテーマと並行しながら、13年程研究を続けているテーマである。

このテーマに取り組み始めたきっかけは、バブル景気が始まる直前の1987年頃、多くの企業の人から「なぜかぬるま湯的体質になっている」という発言を聞いたことであった。また、このように言う場合、企業の人達は、「ぬるま湯」的状況は組織が活性化していない、悪い状況だと暗黙の内に仮定していることにも興味を惹かれた。だが、こうした企業の人達の認識に対し、経営学者として答えようとしたときに、経営学では該当する概念や研究がないことにも気付いた。経営学は輸入学問的な側面が強く、日本語でのみ表現される現象を扱っていないことが多いからである。そこで、分

本稿は、平成12年10月17日の経営研究所・人材開発専門研究会（場所：経営研究所）での報告を生稻 史彦（東京大学大学院）が記録し、本誌掲載のために報告者の加筆・訂正を経て、経営研究所が整理したものである。文責は経営研究所に、著作権は報告者にある。本誌は会員限定の機関誌である。内容の引用または複製には著作権者の許可を必要とする。

からないのであれば調べてみよう、という動機で研究を始めた。

提言では、このような契機で始めた研究の成果の一端について述べていく。まず、「ぬるま湯的」体質とは何かについて述べる。次に、どのような原因があって企業の人達が「ぬるま湯的」体質であると感じるのか、そのメカニズムを説明する。最後に、「ぬるま湯的」体質と他の組織現象、景気変動との関係についての発見を紹介する。

1. 「ぬるま湯的」体質は、「組織が活性化していない状態」の典型なのか？

「ぬるま湯的」体質がそもそも何であるのかを明らかにし、それが「組織が活性化していない状態」の典型であるのかどうかをたしかめるため、1987年に調査を行った。

この調査では、

Q1：職場の雰囲気を「ぬるま湯」と感じることがある。(Yes, No)

Q2：自分の仕事に充実感を感じている。(Yes, No)

という、2つの質問を投げかけた。そして、Q1に対してYesと答えた人の比率を、“ぬるま湯比率”、Q2に対してYesと答えた人の比率を“充実比率”と呼ぶことにした。回答結果は、ぬるま湯比率が55.4% (316人)、充実比率が62.0% (355人)であった。後述するが、ぬるま湯比率が55.4%というのは、非常に低い数字であり、バブルの直前であったことが影響していたと思われる。ちなみに近年の調査では、ぬるま湯比率が60~70%台となっている。

調査を行う前には、Q1のような質問に回答してもらえるのか不安であったが、上記のように何とか回答を得ることができ、嬉しかったのを覚えている。しかし、Q1は、われわれ専門家から見れば、筋の悪い質問であったことも事実である。というのも、Q1にYesと答えた人を見てみると、年齢、性別、職種、職位などのデモグラフィック・データと殆ど関係がないからである。いいかえると、上記の各項目に関し、ほぼ半分ずつの人達がYesと答えているのだ。対照的に、職務充実感、職務満足感を尋ねたQ2の方は、非常に筋の良い質問であり、女性よりも男性の方が、未婚者よりも既婚者が、高学歴であるほど、年齢が高いほど、職位が高いほど、充実比率が高いという結果が得られた。

こうした調査結果を得て、次にぬるま湯比率と充実比率の関係を調べてみた。すると統計的には、両者の間には負の相関があることがわかった(CramerのV = -0.140)。つまり、片方の質問に対しYesと答えた人はNoと答える傾向があった。

ただし、2つの質問への回答をまとめたクロス表を作成してみると、たしかにQ1にYesと回答しQ2にNoと回答した人達と、Q1にNoと回答しQ2にYesと回答した人達が多い。つまり、仕事に充実感を感じている人は職場を「ぬるま湯」と感じず、仕事に充実感を感じていない人は職場を「ぬるま湯」と感じている、という傾向があるよう見える。しかし、仕事に充実感を感じている(Q2にYesと回答)351人を見てみると、職場が「ぬるま湯」と感じている人と、職場が「ぬるま湯」と感じていない人がほぼ同数(175人と176人)である。いいかえれば、仕事に充実感を感じている人が、職場を「ぬるま湯」と感じているか否かは、フィフティー・フィフティーであり、仕事への充実感と職場の充実感は共存していると考えられた。

次に、回答結果を会社別に集計し、会社毎の充実比率とぬるま湯比率を見てみた。すると、ある1

社(C社)を除くと、やはり充実比率とぬるま湯比率の間に負の相関がある、つまり充実比率が高い会社はぬるま湯比率が低く、充実比率が低い会社はぬるま湯比率が高いように見えた。ただし、C社は充実比率が3番目に高い72.9%、ぬるま湯比率が最も高い71.7%であり、充実感、「ぬるま湯」感とも7割を超える人が感じている会社である。この会社はある私鉄であるが、同社の調査を担当した方は、自社の状況はまさにその通りであり、外から見ても分かるように、ぬるま湯的体質でありながら、社員が充実感を持っていることもたしかである、と言っていた。

さらに、同様に、職場別でも充実比率とぬるま湯比率を算出し、両者の間の関係を見てみた。すると、会社別で見たときにはC社1社にしか見られなかった仕事への充実感(充実比率高い)と、職場のぬるま湯感(ぬるま湯比率高い)の共存が多数の職場で見られた。

このような調査結果から、ぬるま湯感と充実感が共存している、という事実発見をすることができた。しかし、この発見事実から、会社や職場にとってあまり良くない状況の典型であると思われてきた「ぬるま湯」的体質が、必ずしもそうではなく、ただ単に「ぬるま湯」的体質を改めればよい、とはいえないのではないかと考えるようになった。

2. 「ぬるま湯」感は、どのようなときに発生するのか？

(1) 「ぬるま湯」感の発生に関する仮説

このように1987年の調査結果から、「ぬるま湯」的体質が会社や職場にとって悪いものであると単純には言えないことが分かった。そこで、どのような時に「ぬるま湯」感が発生するのかを明らかにしようと考えた。

繰り返しになるが、当初の見込みとは異なり、「ぬるま湯」的状況は組織の良くない状況の典型ではない。したがって、「ぬるま湯」とされる状況に何か異なる意味、説明のための枠組みを考え出す必要に迫られた。そこで原点に返り、まず辞書を調べた。

広辞苑や国語大辞典には、「ぬるま湯につかる」という言葉が載っており、その意味は、「現在の境遇に甘んじてぬくぬくと暮らす」「安楽な現状に甘んじて呑気に過ごす」などといったものである。そこで、これらの言葉のなかから、「現状」「甘んじる」などの言葉を使って、何らかの温度を測れば、「ぬるま湯」的状況をとらえることができると思った。すなわち、「現状に甘んじることなく変化を求める傾向」、もしくは「現状を打破して変化しようとする傾向」として、「変化性向」という概念を定義し、この性向の強弱を調査によって測定しようとした。

調査にあたっては、まず「組織のシステムとしての変化性向」である“システム温”を測定しようとした。より正確には、「組織のシステムがメンバーの変化を受け止め、あるいは促す仕組み、制度にどの程度なっているのかを表す指数」が、システム温である。そして、

S1. 仕事上の個人の業績、貢献の高い人は、昇進、昇格、あるいは昇給などを確実に果たしている。
(Yes=1; No=0)以下の5つの質問に答えてもらい、その合計点(0~5点)を、(回答者が感知している)システム温であるとした。

S2. 仕事上の前向きの失敗は問わないと言う雰囲気がある。(Yes=1; No=0)

S3. 職場の上司は、その上の上司を動かす力があると思う。(Yes=1; No=0)

S4. 今までの仕事の進め方は、今後、変わりそうにない。(Yes=0; No=1)

S5. 年次さえ来れば、ある程度まで昇進できると皆思っている。(Yes=0; No=1)

このシステム温は、当初、“湯温”と呼んでいたが、そのように呼ぶと身の回りの人間の温度(変化性向)であると誤解されがちである。そこで、会社として、組織としての温度であることを明確にするため、システム温と呼ぶことにした。

調査の結果、「ぬるま湯」的状況にあると回答した人達のシステム温の平均は2.72となり、「ぬるま湯」的状況ではないと回答した人達のシステム温の平均は、3.46であった。つまり、「ぬるま湯」的状況にあると回答した人達のシステム温の平均は明らかに低かった。(統計的に有意)

しかし、会社別で見た場合、前出のぬるま湯比率の高いC社のシステム温は、2.73であり、他社と比べても著しく低いとは言えない数字であった。このことから、システム温が低いことと、「ぬるま湯」感が強いことの間に単純な関係を想定することが難しいのではないかと考えられた。

そこで、“体温”を測定してみてはどうかと考えた。というのも、同じ温度(システム温)のお湯を、同じように感じられるのは、実は体温、すなわち個々人の温度(変化性向)が同じだからであり、もし体温が一定でないとすれば、同じお湯の温度であっても、異なる感じ方をすると考えられたからである。

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」、より正確には、「組織のメンバーが現状を打破して、変化をもたらそうとする意欲がどの程度あるのかを表す指標」として定義される。実際の測定に当たっては、次の5つの質問を用い、回答結果の合計点(0~5点)を、体温とした。

B1. 自分の仕事については、人並みの仕事のやり方では満足せずに、常に問題意識をもって取り組み、改善するように心がけている。(Yes=1; No=0)

B2. 今の職場では、業績を残すよりも、大きな問題やミスを起こさないようにしたい。(Yes=0; No=1)

B3. 自分の仕事に関する業務知識、専門知識を習得しようと常日頃から心がけている。(Yes=1; No=0)

B4. 新しい仕事をどんどんやりたい。(Yes=1; No=0)

B5. できれば人よりも早く昇進したいと思っている。(Yes=1; No=0)

これらの測定尺度でシステム温と体温を測定した上で、“体感温度仮説”によって「ぬるま湯」感の発生を説明しようと考えた。すなわち、“体感温度”とは

$$\text{体感温度} = \text{システム温} - \text{体温}$$

であり、いわば体温ベースのお湯の温度に当たる。この体感温度が高ければ職場の雰囲気をあついと感じ、低ければぬるいと(「ぬるま湯」感が強く)感じられるのではないかというのが、基本的な考え方である。

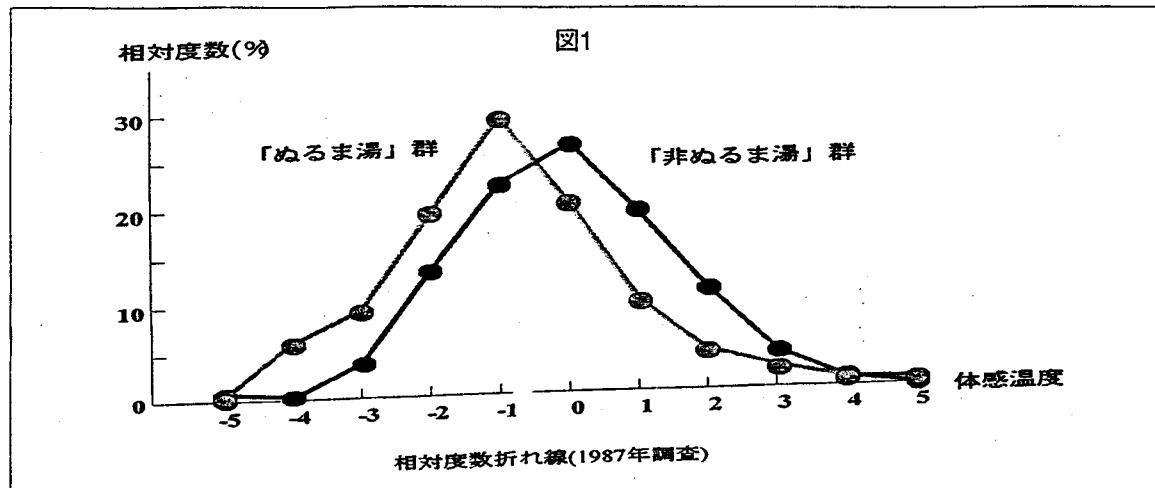
“体感温度仮説”

職場の雰囲気をぬるいと感じる人が、熱いと感じる人よりも体感温度が低い

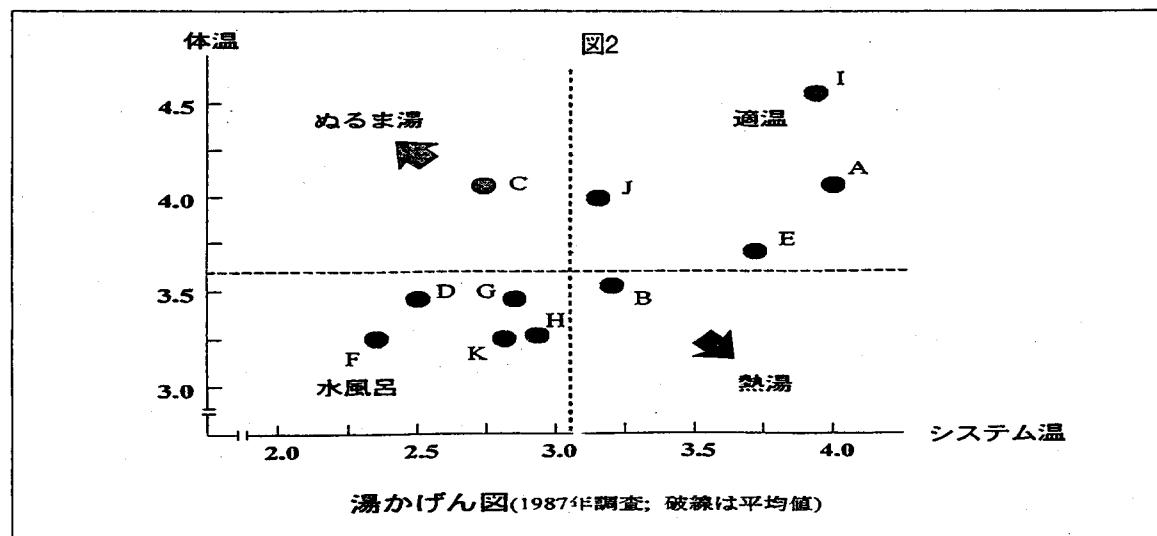
(2) 最初の調査結果

調査の結果は、体感温度仮説を支持するものであったといえる。とくに、システム温のみでは説

明が難しかったC社は、実は体温が高い会社であり、そのため体感温度が非常に低くなり、お湯の温度がぬるいと感じられて、「ぬるま湯」感が強くなると考えられた。
全体の調査結果をグラフで表すと、図1のようになる。



この図では、回答者を「ぬるま湯」群と「非ぬるま湯」群に大きく2つに分け、各群の体感温度がどのように分布しているのかをみている。グラフからは、「非ぬるま湯」群の方が「ぬるま湯」群より体感温度が高い傾向が見て取れるが、この両群の差は平均値の検定を行なっても統計的に有意である。さらに、会社別の平均値を算出し、それらを横軸にシステム温、縦軸に体温をとった“湯かげん図”にプロットして、回答結果を見てみることにする。



これによると、C社のみが、体温が全体の平均より高く(高体温)、システム温が全体の平均より低い(低システム温)領域、「ぬるま湯」の領域に入っている。全体の傾向として、体温とシステム温と

の間に正の相関関係、すなわちシステム温が高い会社では体温が高く、システム温が低い会社では体温も低いようにも見える。このことは、回答者が自らの体温を考慮してシステム温に関する質問に回答しているのではなく、体温とシステム温を各々独立的に推し量り、回答していることを表していると思われる。

(3)その後の調査

上記のような調査結果は、経営学の実証研究にしては珍しく非常にきれいな結果である。そのため、用心を重ねてもう1年調査をして、同様の結果を手に入れた上で、学内での発表や学会発表を行った。ただし、もともとが企業向けのお話で、“体感温度仮説”や“湯かげん図”などおもしろ半分で名前を付け、「ぬるま湯」というタイトルを用いたせいか、大分批判を受けた。学会では、ある年輩の先生から「私の大学の体质は『ぬるま湯的』だと思うが、私はそれを悪いとは思わない」という意見も聞かれた。また、ある学会誌に論文を発表したときには、異例のことながら3人目のレフェリー(査読者)が付き、3人目のレフェリーは非常に批判的であった。だが、このように学内や学会での発表、論文投稿などを通じて批判を受け続けたことにより、自分の納得がいくまで調べようと思うようになり、その後、研究を続けていくことに繋がった。質問票や“体感温度仮説”にも手を加えながら、十数年にわたって調査を続け、1万数千人に対して質問票調査を行ってきてている。

その後の調査において、質問票と“体感温度仮説”を改訂したのは、1つの問題があったためである。1987年時点の調査では、回答者を大きく「ぬるま湯」群と「非ぬるま湯」群に分け、体感温度によって説明しようとしていたが、その中で「非ぬるま湯」群に分類された人達は、当初の予想に反して体温、システム温とも高い人達であることが、調査を通じて分かった。つまり、「ぬるま湯」ではないと回答した人達は、湯かげん図でいうところの“熱湯(あつゆ)”や“水風呂”にいると思われる人達よりも、“適温”的な状態にいたのである。したがって、体感温度のみに着目したのでは、これらの“適温”“熱湯”“水風呂”的な差を判別できなくなる可能性があり、回答者を「ぬるま湯」と「非ぬるま湯」だけに分けていては、調査結果が上手く出なくなる可能性もあった。そこで、体感温度によって、「ぬるま湯」と回答する人の比率を説明するようにしてはどうかと考えた。

改訂された“体感温度仮説”とは、

体感温度が高くなるほど、ぬるま湯比率が下がる。

である。

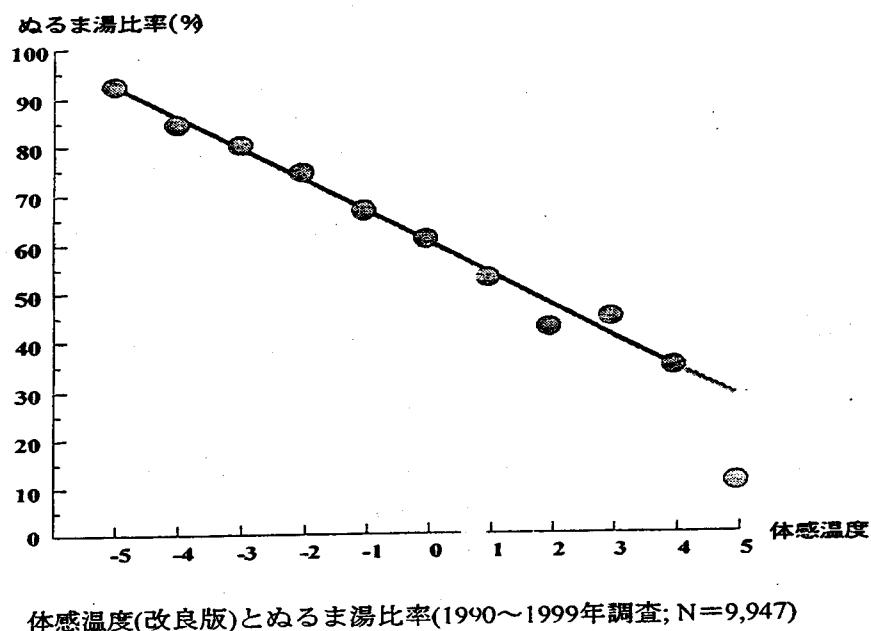
そして、図3のように、この仮説は非常に高い水準で支持されてきている。

このグラフから分かるように、体感温度が0の場合、約60%の人が「ぬるま湯」と回答している。そして、この前後で体感温度が1度上下する毎に、「ぬるま湯」と回答する人の比率が6~7%ほど上下することになっている。

体感温度が5の人達(システム温が5で体温が0と回答した人達)は、10年間の1万人程の調査の中で9人、約0.1%ほどしかいなかった。また、体感温度が4であった人達も92人しかおらず、体感温度が5の人達と4の人達を合わせても100人程度、約1%しかいない。さらに、体感温度が2以上の人達を合わせても1000人、全体の10%ほどである。つまり、体感温度が高い人は非常に少ない。このことは、当

初、調査に用いた測定尺度(質問項目)の妥当性を疑わせたが、実はそうではないことが、その後の調査によって分かってきている。現在では、置かれている状況が“熱湯”であると感じている人は、熱さに耐えられずに退出(退社)し、調査対象となりにくいため、調査結果に非常に稀にしか現れないものだと考えている。

図3 体感温度測定尺度の改良



(4) 体感温度仮説と「ぬるま湯」感がもつ意味

このように、体感温度仮説によって「ぬるま湯」感が説明できるということは、非常に大きなインプリケーションを持っている。次にそれに触れる。

第1のインプリケーションは、個人と会社の現状打破の意欲(変化性向)の変化と、「ぬるま湯感」の変化の関係についてである。

先程提示した“湯かけん図”において、(0,0)と(5,5)を結んだ対角線上の点は、いずれも体感温度が0であり、“適温ライン”とも呼べる。だが、同じ適温ライン上であっても、(0,0)に近い部分と(5,5)に近い部分ではその意味が大きく異なる。(5,5)に近い部分では、回答者本人も現状打破の意欲に燃え(変化性向が高く)、会社もそれをサポートするシステムを備えている良い状況であろう。一方、(0,0)に近い部分では、回答者本人も現状打破の意欲が弱く(変化性向が低く)、会社側もそれで良しとしている状況である。さらに、もし適温ライン上を動いた場合、すなわち自身の体温と会社のシステム温が同じように変化すれば、体感温度、「ぬるま湯」感が変化しないことになる。換言すれ

ば、個人と組織が同じように現状打破の意欲を失っていく(昂進していく)場合でも、それが「ぬるま湯」感の変化として認識されることはないことになる。

第2のインプリケーションは、「ゆでガエル現象(Boiled frog phenomenon)」との関連である。「ゆでガエル現象」は、ティッサーという学者が広めた現象であり、水に入れておいたカエルに対し、徐々に水を熱していくと、カエルはお湯の温度変化に気付かず、逃げずにそのまま死んでしまうというものである。ティッサーは同様の現象が組織内でも起こり、ある産業や会社が状況の変化に気付かず、衰退に繋がっていると指摘したのだが、彼はその根本原因をcultural cocoonだとした。つまり、組織構成員の周りに「文化の繭」があり、状況の変化に気付かないようにしているために、対応ができないとしたのである。だが、体感温度仮説が正しいのであれば、変化に気付かないことは、文化の繭のためではなく、適温ライン上(もしくは同一体感温度ライン上)を移動しているためであると考えられるようになる。

第3のインプリケーションは、「ぬるま湯」的状況の是非に関するものである。やはり湯かげん図において、適温ライン上で高体温・高システム温の状況(A)、適温ライン上だが低体温・低システム温の状況(B)、高体温・低システム温の「ぬるま湯」的状況(C)の3つの状況を想像していただきたい。この3つの状況にいる人達に「ぬるま湯」感を尋ねてみれば、(A)と(B)の人達は適温と答え、(C)の人達は「ぬるま湯」と答えるため、一見すると、(C)の状況が悪いように思われる。たしかに(A)と(C)の状況を比べれば、どちらも体温が高いため、「ぬるま湯」感が少ない(A)の方が、良い状況であるといえるかもしれない。だが、(B)と(C)の場合の比較はそれほど単純ではない。(B)が適温と判断され、良い状況のように感じられているのは、体温も低い(個人レベルの現状打破の意欲が弱い)ためであり、本来ならば、システム温(会社としての現状打破の姿勢)の低さを問題として認識できるように、体温が高い(C)のような状況にあるべきであろう。つまり、「ぬるま湯」感は必ずしも悪いものではなく、むしろ会社も個人も現状打破の意欲を失った状況など、「ぬるま湯」感が生じていない状況の方が悪い場合もある。

(5)「ぬるま湯」感だけでは推し量れない会社の状況

①ある地方公共団体の場合

このことを、3つの事例を紹介して説明してみる。1つは地方公共団体を対象とした調査であり、私が指導した大学院生が、私の指標を使って3県1政令指定都市の職員(331人)を対象に行ったものである。彼は、最初、ぬるま湯比率が36.7%と非常に低かったため、「世の中で公務員はぬるま湯的体質に浸っているといっているが、実際には違う」と言って喜んでいた。だが、先程も述べたように、ぬるま湯比率でのみは組織の状態を推し量ることが難しいため、湯かげん図を作成するようにアドバイスした。

今度は調査結果に不満そうにしてやってきたが、その理由は、湯かげん図で体温の低い領域にサンプルが集まっていたことだった。つまり、一般的な会社に比べ、体温が低い人達が多いため、結果としてぬるま湯比率が低くなっていると考えられたのである。ただし、ある政令指定都市のある部署は体温が唯一高かったが、この部署の人達は、その後、事件を起こして逮捕者を出してしまっ

た。後日、ある機会に、その政令指定都市の部署を知っている人達にこのことを話したところ、「彼らは事件を起こしたが、職場としては凄かった。他の役所とは違うように感じた」という意見が返ってきたのを印象深く覚えている。

②ある金融機関の場合

もう1つの事例は、関西のある金融機関を対象とした調査である。この会社に対する調査は、同社の社長の要請で行ったのだが、やはりぬるま湯比率が非常に低く、非常にまずい状況に陥っているように直感的に感じた。より具体的に言うと、同社の場合、体温は他の会社とそれほどちがわないものの、システム温が非常に高く、その結果、多くの社員が「熱すぎる」と感じて、ぬるま湯比率が低くなっていた。同時に充実比率(満足比率：自分の仕事に充実感を感じているか否か)も調査したが、やはり非常に低く、転職願望比率も非常に高かったため、まずい状況にあるのではないかと推測したのである。これらの調査結果に基づいて、私はあるスーパーでの調査経験から類推して、入社10年で半分以上の人人が辞めているのではないかと予想した。

この予想を同社の人事担当者にぶつけてみたところ、やはり予想通り10年で半分以上の人人が辞めていた。こうした傾向は数年前から継続しており、当初は辞めていった人間は同社の仕事について来られなかっただけであると考えていたので、問題とは思わなかったようだ。最近になって、将来の幹部候補と見ていた人間が辞めはじめたため、状況を憂慮し、調査を依頼してきたという。さらに、調査結果を支店単位で集計し、湯かげん図にまとめたものをみせたところ、システム温の高低と、支店の状況、とくに支店長の人柄、仕事ぶりが合致しているとすら言っていた。

このように、「ぬるま湯」感が低くとも、システム温が高い場合、つまり構成員が「熱い」と感じすぎている場合は、やはり会社として危険な状況であると言える。ちなみに、充実比率に関しては各国で調査が行われており、欧米では70~80%程度だが、日本では50%弱であるのが一般的である。のことと、充実比率が高い、すなわち現在の仕事に満足していることは良いことだとする欧米の価値観から、日本の会社員は不幸だという意見もあるが、実際にはそうではない。多くの日本の会社員は、現在の仕事に満足するようではダメだという価値観、美意識のようなものを持っているため、充実比率が低くなると考えられるのである。また、日本でもアルバイトやパートタイマーを対象とした調査では充実比率が欧米並に高く、正社員やホワイトカラーを対象とすると充実比率が50%を切る傾向もある。それは、正社員は長期にわたって雇用される期待があるため、必ずしも現状に満足する必要がない(「明日があるから満足しなくても良い」)、あるいは現状に満足していないくとも時間が経てば状況が変わるかもしれないと考えているのに対し、アルバイトやパートタイマーは現状に不満があれば辞めてしまうからであろう。したがって、充実比率に関して国際比較を行う場合には、このような雇用形態の違いを考慮した調査、分析が必要である。

③あるメーカーの場合

この会社は、東京に本社を置くメーカーであるが、プロトタイプの生産を中心に行っている。私の調査は東京に本社を置く大手企業が多いが、それらの会社は東京に工場を持つことが少なく、本社の社員も短大卒以上を採用することが多いため、10代の人達を対象とした調査データは少ない。

その意味でこの会社を調査し、10代と20代前半のデータをとれたこと自体が収穫であった。

その調査結果を見てみると、体温、システム温、「ぬるま湯」感とも他の会社とほぼ同じであったが、興味深かったのは、10代と20代前半の人達の平均が、湯かげん図で言う“熱湯”的領域(低体温・高システム温の領域)に位置していたことであった。さらに、20代後半以上に関しては、他のケースと同様に、体温とシステム温の間に正の相関関係があるように思われたが、10代と20代前半の場合は、逆に負の相関関係があるように見えた。

そこで、何故10代と20代前半に関して上記のような状況が発生しているのかという疑問が生じたが、それは工場を見学し、従業員の話を聞くことで解けた。

同社の場合、入社5年の推定年間離職率が12~13%と非常に高い。つまり、5年間で半分の人間が辞めていく。というのも、同社はプロトタイプ生産を行っているため、全員が技術者のような会社であり、その技術を身につけるために、学歴を問わず最初の数年間に、かなり厳しい訓練を課している。その結果、厳しい訓練に耐えられない人間が辞めることが多いのだ。だが、一旦技術を習得し、会社に慣れてしまうと、仕事が非常に面白く感じられるようになり、家に帰りたがらなくなるほどであるという。

このようなことが起きているため、10代、20代前半の社員にとっては、システム温が高く感じられ、低い体温の人は耐えられずに辞めていく。そして、比較的体温の高い人が会社に残るため、年代別で見た平均体温が30代前半位まで上がり続ける。結果として、10代、20代前半で比較的低体温・高システム温が現れ、しかも体温とシステム温の間に負の相関があるよう見える。

この会社の事例からも分かるように、多くの会社の湯かげん図に見られる体温の平均とシステム温の平均との間の正の相関関係は、必ずしも両者の間の因果関係を示していないということだ。これは他の会社の事例だが、その会社では体温とシステム温の間に正の相関関係があることを念頭に置いて、CI(コーポレート・アイデンティティ)を行ってシステム温を上げ、それによって体温の上昇、つまり従業員のやる気を引き出そうと企図した。しかし、実際には3年間のCIによって、システム温は上昇したもの、体温は上昇しなかった。

この事例は、体温には恒常性があることを示しており、私の仮説と適合的であるといえる。同時に、体温とシステム温の間に見られる正の相関関係は、どちらか一方の温度が上がることによって他方の温度が上がるという因果関係の結果ではなく、高いシステム温、もしくはシステム温の上昇によって、それに耐えられない低体温の人間が辞めていって、結果として体温の平均が上昇する結果であると言える。

現状を“熱湯”(低体温・高システム温)であると感じている人は、非常に少ないのだが、ある調査では、そうした人の具体的な状況を知ることができた。その人は企画部に所属する非常に仕事のできる人であるが、企画という部署には向いていない人、新しい企画を次々に出せるような人ではないということであった。

3.「ぬるま湯」感は、どうして悪い印象があるのか？

ここまで述べてきたように、「ぬるま湯」感があることは、会社にとって必ずしも悪いことではな

い。しかし、現実には「ぬるま湯」感があることは悪いものだと考えられている。では、何故そのような悪印象が「ぬるま湯」感につきまとっているのだろうか。次に、そのことについて考えていく。

(1)「ぬるま湯」感と会社の活性化

私が会社にとって悪い状況だと考えているものの1つが、活性化していない状況である。そこで、会社が活性化しているか否かを尋ねる質問への回答(活性化比率)と、ぬるま湯比率との間の関係を見てみることにする。

1989年に実施した調査によると、ぬるま湯比率と活性化比率の間には負の相関関係があった。つまり、活性化率が高い企業ほどぬるま湯比率が低く、活性化率が低い企業ほどぬるま湯比率が高い。ただし、この他の要因として、成長性という変数が存在し、活性化率とぬるま湯比率双方に影響を及ぼしていると考えられるため、活性化率とぬるま湯比率の間に直接的な関係があるとは必ずしも言えない。

(2)「ぬるま湯」感と景気

10数年間の調査結果をまとめてみると、「ぬるま湯」感と景気変動の間にも関係がありそうである。

1990年から1999年までの10年間のぬるま湯比率、体感温度、体温、システム温を見ると、ぬるま湯比率は1992年には74%、1995年に75%の高い数値を示している。当然、体感温度も、それに同様に変化しているが、さらに体温、システム温を見てみると、恒常性のある体温がそれほど変化しないのとは対照的に、システム温が変化していることがわかる。つまり、システム温が時期によって変化し、それに連動して体感温度が変化しているのだ。こうした動きに、景気変動を重ね合わせてみると、興味深い。

たとえば、ぬるま湯感が非常に高い1992年はバブル崩壊の年であり、1995年は景気失速のデフレの年である。すなわち、不況の時ほどぬるま湯感が高い。直感的には不景気になると危機感が強まり、ぬるま湯感が低下するように思われるため、こうしたことは一見、意外なことのようだが、実は体感温度仮説に合致する結果である。というのも、体温には恒常性があるのであまり変化しないが、他方で不景気の影響を受けて、会社としての変化性向が低下するため、システム温は下がる。その結果、体感温度が下がり、「ぬるま湯」感が強まると考えられるからだ。

加えて、このようなメカニズムによる「ぬるま湯」感の上昇は、本格的な不景気が発生する数年前から起ころ始める。1995年の場合も、1994年にぬるま湯感がやや高まっている。こうした「ぬるま湯」感の先行指標的な動きは、自動車のアクセルとブレーキのアナロジーで説明すると分かり易いと思う。自動車に乗っていると、慣性の法則によって、アクセルを踏んで加速すると体が後ろに引っ張られ、ブレーキを踏んで減速すると体が前につんのめるようになる。同様に体温とシステム温の場合、体温(体)に恒常性があるために、不況が近づいて会社全体の変化性向が弱まる(減速する)と、ブレーキを踏んだときと同様に、体が前につんのめるようになる。それが「ぬるま湯」感として感知されるのであろう。反対に好況が近づいて、会社全体の変化性向が強まる(加速する)と、アクセルを踏んだときと同様、体が後ろに引っ張られるように感じる、すなわち「熱い」と感じられるようになるのであろう。

より具体的に述べると、たとえばバブルの時代、好景気の時期には、変化が非常に激しく、組織図が頻繁に変更されたり、新人が大量に入ってくるなど、変化性向が非常に高かった。だが、景気が下降し始めると、人事異動も少なくなり、新人もあまり入ってこなくなる。つまり、変化性向が下がり、それをシステム温として感知して「ぬるい」と感じるようになる。

このような傾向を考慮すると、今後の状況について、ある程度の予想ができるようになる。実は、最近の調査によると、ぬるま湯比率が1996年から1998年にかけて低下し、ここ2年ほどは上昇している。これは1996年から1998年にかけて、日本企業がアクセルを踏み始めたこと、変化性向が強めていることの証左であり、実際にも当時、多くの大型合併などの変化が見られた。この調査は毎年秋に行っているため、ぬるま湯比率や体感温度の変化から予想される企業業績や景気の成り行きが、数字によってたしかめられるまで半年から1年ほどかかることになるが、実際には1999年春に景気が底を打ち、回復局面に入った。1999年頃からは、パソコンが売り切れたり、マンションの売り切れができるなど、ミクロ的に見ても景気が良くなっていた。しかし、最近2年間に關しては、体感温度は下降し、「ぬるま湯」感は上昇している。このことに基づけば、景気は減速し、後退局面に入りつつあるように考えられる。

一見単純に見えるこの景気診断法だが、実は他の景気予測と通じる面を持っている。シンクタンクなどが発表する景気予測が、ある程度成功するのは、そのシンクタンクの景気予測が比較的信頼され、それに基づいて企業や個人が行動するからである。つまり、景気には企業や個人の主観的因素の影響が強く、そのため信頼性があると考えられている予測が自己成就的に実現することになるのである。景気に大きな影響を与える企業の見通し、主観的判断—企業がブレーキを踏もうとしているのか、アクセルを踏もうとしているのか—に連動しているのが、「ぬるま湯」感や体感温度の変化であり、逆に言えば、「ぬるま湯」感や体感温度を測定することを通じて、企業の主観的判断を推し量り、景気の先行きを予想することが可能になると考えられる。

おわりに

以上、「ぬるま湯」感をキーワードにいくつかの論点を提示してきた。結論的に言えば、「ぬるま湯」的体质自体は悪いものではない。より正確に言えば、「ぬるま湯」感が強いときは、景気が悪い時や成長性が低い時にあたるため、会社にとっては望ましくない時期である。だが、会社の中で働く人間にとっては、会社に比べて自分自身の変化性向が高い、余裕がある状況であり、望ましい状況であると言える。反対に個人にとって不幸なのは、会社の変化性向の方が自分の変化性向よりも高い、「熱い」と感じられる状況であり、場合によっては、それが退社に結びつくことにもなろう。本当に大切なのは、単に「ぬるま湯」的体质であるのか否かを問うのではなく、なぜそのような感覚が広まっているのか、原因を考えていくことがある。

[討議]

Q：「ぬるま湯」感とその発生のメカニズム、そのインプリケーションについて興味深く拝聴した。

だが、やはり気になるのは、では実際にどうすべきかということだ。たとえば、体温を上げる、すなわち仕事のやる気を引き出すにはどうしたらよいだろうか。

A：幾度かされた質問だが良い答えはない。たとえば図1や図2では体温とシステム温の間に正の相関関係があるように見えるが、それはあくまで調査対象全体、あるいは会社ごとの平均を示したものだ。会社ごとに言えば、図2のI社は体温、システム温とも高いが、これはファミリーのような会社であり、仕事の進め方が同業他社とかなり異なるようだ。また図2のF社はある病院なのだが、体温、システム温とも低い。それはこの構成員がいわゆる会社人ではなく、完全に職業人であるため、組織に対する関心が低く、システム温とか体温とかいった概念と親和性が低い。だが、こうした職場でもある程度は組織として機能する必要があるため、組織運営が大変だという。これらは両極端な例だが、図2の湯かげん図で示されたその他の会社に関しても、各自に固有の背景が湯かげん図の中での位置づけと結びついている。

Q：たとえば最近の傾向として、社員のプロフェッショナル化がある。たとえば大学はシステム温が低く、「水風呂」や「ぬるま湯」的であると思う。

A：大学の場合、理工系の先生がベンチャー企業を始めたりするなど、一部に走り出している人がいる。だが、たとえば大学という場で、体温の高い人間と低い人間と一緒にいるのは問題が生じないことではない。私は大学のゼミでフリーディスカッションを行ったことがあるが、結果的に走り出す人間とそうでない人間が出て来た。走り出す人間、すなわち体温の高い人間は勝ち組になり、その後も快走を続けたが、そうでない体温の低い人間は負け組となり、迷走を始めた。つまり、大学という場では、体温の差、勝ち組と負け組が極端に分かれるような試みは、必ずしも良い結果をもたらさなかった。会社でも同様のことが起こっているように思われる。そうしたことに対して、「システム温が高い、熱い状況に耐えられないのであれば、辞めても良い」と突き放す立場もあるが、実際には難しいし、問題が多いように思われる。提言の中でも述べたが、「体温を上げるには、システム温を上げればよい」という考え方には、理屈の上では正しくても、実際には難しいと思われる。無理にシステム温を上げるよりも、やはり適材適所を実現することが重要なのではないだろうか。

Q：すると問題になるのは、提言であげられた、ある金融機関の例のように、温度のレベルが異常な場合なのだろうか。

A：その金融機関の場合、陣頭指揮をとっているトップが積極的な人物であり、システム温の高さも納得がいった。先程適材適所が重要だと言ったが、1つの会社の中に温度が異なる部署が共存することは可能である。たとえば、図2のC社は、鉄道の現業と本社が分離されている。同社では、地位は本社の方が高いが、本社は鉄道以外の事業を手掛けており、さらに現業を手掛ける現場には現場内のヒエラルキーがあるため、現場の本社に対する不公平感は薄い。このような分離があるため、雰囲気が安定志向的、すなわち、システム温が低い現業と、普通の事業に携わっているため体温が高い本社の人間が共存している。結果として、会社全体の平均でみると、高体温、低システム温の「ぬるま湯」的状況が現出しているが、このように異なる仕事と雰囲気を持つ職場が

共存していることが背景にあるため、必ずしも悪い状況とはいえないのだ。では、C社のような会社に対し、「ぬるま湯」的状況を打破するために、現状と本社をもっと完全に分離すべきかというと必ずしもそうは言えない。というのも本社にいる人間も、やはり鉄道に何らかの形で携わりたくてこの会社に入ったと思われるからである。

このように、各々の会社、あるいは各々の部署が各々の事業、事情を持ち、それに合致したシステム温や温度を持っている。したがって異常事態でも起きない限り、温度や組織のあり方を変化させない方が良いと思われる。

Q：先程取り上げられたF社の例は良く知っている。おっしゃるとおり、病院であるため、専門職の色彩が強く、社員という感じではない。したがってシステム温、体温とも低いのも納得がいく。

A：ただし、病院の人達に聞いてみると、それでも職場としての一体感が欲しいという意見もあった。だが一般的にいって病院は“水風呂”(低体温・低システム温)のようだ。

Q：傍目からみていると病院は忙しそうだが。

A：おそらく忙しさと温度の高さは異なるであろう。温度の高低に關係するのは、むしろ忙しさの内容ではないだろうか。

Q：この調査方法を、転職しやすい人を見つけるのに役立てられないだろうか。

A：転職しやすい人を見出すには、一般には職務満足が使われるが、私の研究では別の測定指標である“見通し指数”が有効なようだ。日本企業の場合、長期雇用が前提となっているので、たとえ現状に不満でも、見通しがよければその会社に残ることができる。反対に、見通しが悪ければ、現状の悪さを理由に辞めると考えられる。

Q：では、離職率を低くするにはどうすべきだろうか。

A：私の見てきたところでは、離職率の高低は、職務満足の高低よりも定期異動と関係がありそうだ。つまり、定期異動が一定の期間で必ず行なわれている会社では離職者が少ないが、定期異動が不定期であったり、非常に少なかつたり、範囲が狭い場合には離職者が多い。というのも、ローテーションが頻繁に行なわれていると、たとえその時の状況が悪くても、2～3年我慢すれば状況の改善、たとえば上司の交代を期待できるため、会社に残るからだろう。日本企業の工場の離職率は高い傾向があるが、それは直接作業員の工場間の異動が非常に少ないためであると思われる。社員を辞めさせたくないのであれば、大きく頻繁な定期異動をすべきであろう。そうしなければ、相性の良い上司と部下の組み合わせのみが会社に残ることになったり、不満を持ちつつ会社に居続けることになりかねない。

Q：だが現在プロフェッショナル化の流れがあり、大きな定期異動は難しくなっている。

A：結局、人をどれくらい繋ぎ止めたいかであろう。先程例としてあげた金融機関のように、あまりにも多くの人間が辞めてしまうのは、何かしら悪いことが起こっている兆候ではないだろうか。近年では、「社員が辞めても良い」と公言している企業もあるが、実際に人が辞めた場合、そ

れを受け入れられるものだろうか。

やや話は変わるが、ここ数年話題となった年俸制に関しても、私は疑問を持っている。学生から、年俸制を採用している企業へ就職すべきかどうか相談をされることもあるが、その際には、経営者が年俸制に前向きな企業への就職は慎重にすべきだといっている。というもの、経営者が年俸制に前向きなのは、現在「危ない会社」か「できたばかり(の頃の状況を脱していない)会社」だからだ。

一般に、「できたばかりの会社」は、中途採用で経験者を探ることが多い。すると、年功制は採りにくいため、年俸制にならざるを得ない。その後、会社が成長し、新卒者を採り、教育するようになると、彼らの間には同期で入った人間の間で仕事や給与を比べるような同期意識が芽生えるようになり、結果として同期の中に大きな給与差が出なくなる。逆に言えば、新卒者を採用し、彼らを教育しているからこそ、同期意識が発生し、給与も年俸制でありながら、年功序列的になっていく。つまり、新卒採用を行い、人を育てている会社であれば、自然と給与体系は年功制に近くなっていく。反対に、採用と離職が繰り返されている会社の場合は、同期意識は発生せず、同期の中での力の差も残り、年俸制が年功制に近づくことはない。したがって、できたばかりの会社、あるいはその頃の状況のままに年俸制が機能し続けている会社とは、人を育てられない会社であり、就職先として望ましくないと考えられる。

もう1つの可能性である「危ない会社」とは、次のようなことを行う会社である。年俸制を導入する時に、最初の年は給与の増額になるものの、その次の年から大幅なダウンをする。本当のところ、会社が儲かるか儲からないかは、戦略や景気の良し悪し、経済構造など個人の努力とは関係ない要素によることが多いのだが、にもかかわらず、私のいう「危ない会社」では給与が下がる理由を、経営者の経営責任などを理由とするのではなく、各個人の働きが悪いためであるとする。このようなことを行う会社に就職して幸せになれるわけではないので、私は就職しないようにいうのだ。

つまり、長く会社が存続し、人を育てており、会社の好不調の原因が明確になっており、長く会社勤めた人が報われるような会社が、私にとって「まともなこと」である。前述した「危ない会社」や「できたばかりの会社」、経営者が主導的に年俸制を押し進めている会社は、私の感覚では「まともでない」会社であり、むしろ現在でも、なお年功制を堅持している会社の方が、ずっと「まとも」であると思われる。少なくとも、就職先として、「まともでない」会社を選ぶ必要はないと思う。

私は、最近標榜されているような、社員を簡単に辞めること(辞めさせること)、会社間で移動すること(移動させること)には疑問を感じている。最近、人事制度が問題とされることが多いが、以前からの制度を問題視しているというより、年俸制など最近始めた制度を元に戻したくて問題にしているようにも見受けられる。

Q：「ぬるま湯」感は変化性向と密接に関連している。では「ぬるま湯」感が高いことはいわゆる大企業病と同じであると考えて良いのか。

A：調査を開始した当時、大企業病と「ぬるま湯」感は同じように扱われていた。そのころは、バブ

ル景気の始まる直前で、景気があまり良くない時期であり、「大企業病が広まっている。典型的には「ぬるま湯」的状況だ」という言われ方をしていた。当時の状況は、現在に近いように思われるが、大企業病なり、「ぬるま湯」的状況なりが目立つのは、景気動向の影響を受けた数年単位のサイクルのように思われる。

Q：温度を測定するのに、変化性向以外の尺度、質問もあるように思われるが。

A：この研究では、変化すること、変化性向に絞っている。研究を始めた当初も現在と同様、大企業病、「ぬるま湯」的体質と並んで、「現状打破」という言葉がよく使われていた。

Q：体温、システム温は、どのゾーンが理想値なのだろうか。

A：単純に言えば“適温”（高体温・高システム温）の状態が理想的だろう。だが“適温”がよいのかは疑問が残る。むしろ重要なのは、会社としてアクセルとブレーキを使い分け、体感温度や「ぬるま湯」感を適切に変化させることではないだろうか。

Q：では“水風呂”的状況はどうか。

A：“水風呂”的会社には、大会社の子会社が多い。“水風呂”的状況にある会社より、むしろ危険な状況にあるのは、システム温が異常に高い会社、活性化率が異常に高い会社、オーバーワークに陥っている会社だ。これらの状況にある会社では、たとえば組織が頻繁に変更されており、古い組織図をどうせすぐ陳腐化するからと、どんどんくれたのを覚えている。

Q：経営戦略が成功し、社員が将来に展望を持つことができ、会社も成功しているという状況は、やはり湯かけん図の中の“適温”に位置するのではないか。

A：私の研究では、社員の見通しに関しては別個の指標を用いて測定している。

Q：どうしても、湯かけん図の中のベスト・ポジションを知りたいのだが。

A：湯かけん図の中で何処に位置していても、それなりに問題はあるものだ。ただし、あまりに偏った位置にある場合には何らかの事情があり、大きな問題がある可能性がある。たとえば、あるメーカーの1つの工場では充実比率が非常に低かったが、その理由はちょっと見ただけでは分からなかった。だが、工場で働く人の意見を聞いたところ、その会社の中では工場間の異動が殆ど無く、しかも工場の間に序列があるため、その工場に異動し、在籍するだけで充実比率が下がることになるのだった。つまり、調査や外部からの観察のみではわかりにくいが、各々社内事情があり、調査結果に反映されている。

Q：ここ2年間は「ぬるま湯」感が高まっており、景気が悪くなると予想されるとおっしゃったが、最近の「ぬるま湯」感の高まりは、人材の余剰感も関係しているのではないか。

A：人材の余剰感と「ぬるま湯」感との関係は不明である。変化が起きにくくなっていると、「ぬるま湯」感が強まるという関係は推測可能だが、人材の余剰感が変化を起きやすくするのか、起きにく

くするのかが不明だからだ。この点に関しては、会社の状況にもよるのではないだろうか。ただし、最近の「ぬるま湯」感の変化幅はかなり大きく、企業の皆さんが景気にブレーキをかけつつあることを反映しているように思われる。