

95-J-7

見通しと組織均衡

高橋 伸夫
東京大学経済学部

1995年7月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられる。

見通しと組織均衡

高橋伸夫（東京大学 経済学部 助教授）

要約

見通し指数を新たに開発することによって、職務満足も退出願望もこれによってほぼ説明が可能であることを約2,600人分の調査データから明らかにする。この見通し指数は協調行動の進化モデルで用いられる未来係数の一種とも考えられ、よりパーソナリティーに近い未来傾斜指数によっても同様のことが約23万人分の調査データによって示される。こうした試みによって、企業内の従業員の職務満足も、企業外の顧客満足も、組織均衡の観点から連続性を持って統一的に説明できる可能性が開かれる。

英訳タイトル: Perspective and Organizational Equilibrium

キーワード: 組織均衡、職務満足、顧客満足、見通し指数、協調行動の進化モデル

1. はじめに

組織に参加し続けるか、あるいは組織を離れるか、という意思決定は、March & Simon (1958)では参加の意思決定(decision to participate)と呼ばれる。ただし、この意思決定の内容は「これから新規に、ある組織に参加するか否か」というよりは「既に参加している組織にさらに参加し続けるか否か」というものなので、「退出の意思決定」(decision to exit)と呼んだ方が正確だろう(高橋, 1993a)。Vroom (1964)は、Brayfield & Crockett (1955)の文献レビューもふまえた上で、職務満足と職務遂行との相関についての20の研究をレビューの上、まとめて、職務満足と生産性との相関関係自体には疑問があるものの、職務満足と離職率との間には一貫した負の関係があると結論づけている。要するに、米国では職務に対する不満足が離職や欠勤という退出の意思決定と結びつくようだという事はわかっているのである。

日本においても、離職といった実際の行動や意思決定のレベルの事象ではなく、組織を退出したいという願望について調べるのであれば、比較的容易に確認、検証することができる。それには、職務満足、退出願望について、それぞれ次のような質問を使って調べれば良い。

- Q1. 現在の職務に満足感を感じる。 1. Yes 2. No
Q2. チャンスがあれば転職または独立したいと思う。 1. Yes 2. No

そこで1992～1994年に行った調査のデータを用いて二つの質問の間でクロス表をつくってみることにしよう。(調査方法は付録を参照のこと。)このクロス表は表1ようになるが、これから、職務満足と退出願望との間には有意な負の相関関係があり、職務満足を感じている人はその約65%が転職を考えていないが、逆に職務満足を感じていない人はその約62%が転職を考えていることがわかる。【表1】

このように、組織を退出したいという願望については、職務満足との間に負の相関が見い出された。しかし、必ずしも強い相関というわけではない。これはどうしてなのか。そして、この願望は実際に退出の意思決定や行動に移されるのだろうか。

そこでまず質問Q1、Q2に対する各社でのYes比率をそれぞれ「満足比率」「退出願望比率」と定義した上で、実際の離職率がどの程度のもので、それが満足比率、退出願望比率とどのような関係があるのかを調べてみることにしよう。

離職率の統計としては、労働省の労働市場センター業務室が毎年、雇用保険被保険者の記録から新規学校卒業者の就職・離職状況をまとめており、毎年8月発行の『労政時報』にその紹介が掲載される。例えば、『労政時報』(1993年8月20日)No.3128, pp.36-38によれば、全国で1989年3月卒27,292名、1990年3月卒25,873名、1991年3月卒23,241名の新規学校卒業就職で雇用保険適用事業所に雇用されて新規に被保険者資格を取得した者を対象として、就職・離職状況を1992年10月31日現在で取りまとめると、大学卒だけに限定した場合は、1989年3月卒の就職後3年間の離職率は、男22.2%、女43.8%、全体で27.6%。1990年3月卒の就職後2年間の離職率は、男15.6%、女28.8%、全体で19.1%。1991年3月卒の就職後1年間の離職率は、男8.5%、女13.7%、全体で9.9%になるという。しかし実際には、個別の企業は離職率の数字をなかなか表に出したがらず、仮に郵送法などで回答が得られたとしても、離職率の高い企業からの回収率が低くなることは容易に想像される。その実態を正式に調べることは非常に難しい。

そこで1993年調査で調査対象となったA～F社各社の組織単位において、調査時(1993年)から遡って最近の過去数年間に自己都合で実際に退職した人数を年平均で求め、それを組

織単位構成人員総数で割ったものを離職率として求めることにした。その結果は表2に示されているが、これからもわかるように、離職率と満足比率、退出願望比率との間には明示的な関係は見出せなかったのである。(表2の会社別のデータをもとにして相関係数を計算してみると、満足比率と退出願望比率との相関係数は-0.87で5%水準で有意であるが、実際の年間離職率と満足比率および退出願望比率との間の相関係数はそれぞれ-0.68, 0.47であり有意な相関は見られなかった。)【表2】

この事実はどうのようにして説明されるのだろうか。事後ヒアリング調査の結果、実際の離職率の特に低かったC社、E社については、「社内転職」とでもいうべき、組織内での他部門への大規模な、しかも3年前後という比較的短いサイクルでの定期的な人事異動の見通しが立っているので、その願望は実行には移されないということがわかった。つまり、たとえ現在、職務に対する不満があり、退出願望があったとしても、「社内転職」の見通しさえ立っていれば、退出の意思決定には至らないというのである。事実、実際の離職率が20%程度と高いB社では、こうした定期的な部門間あるいは職場間の異動はほとんど行われてこなかったために、異動する見通しは立たないのが普通だという。

ここに至って、事後のヒアリングを通して、「見通し」という用語が頻繁に登場してくるようになる。しかも、実は「社内転職」の見通しだけではなく、自分と会社とのかかわりについてのあらゆる意味での社内での見通しが重要であるということもヒアリングの結果から明らかになってきた。そして、退出願望だけではなく、職務満足、やりがいそれ自体に対しても、未来の自分と会社とのかかわりに対する見通しが決定的に重要だという意見が多く出されてきたのである。

こうした例は他にも見られる。高橋(1994)によれば、社内ステータスの低さが職務満足を低下させている産業機器の大手メーカーの事例が報告されているが、その際にも、社内ステータスの低さが、自分達の社内における将来の見通しの低さと密接に関連していることが容易に観察されている。また組織活性化のヒアリング調査でも、将来展望や経営方針、ビジョンを明確にして欲しいということが頻繁に聞かれ、「見通し」もよく言及される用語なのである。

2. 見通し指数

それでは、「見通し」という概念にはどのような要素が考えられるだろうか。実際のヒアリング調査で言及される場合、企業において従業員が「見通し」という用語を用いる際には、未来における自分と会社とのかかわり方とその程度に対する一種の重みづけが行われていると考えられる。実は前節で取り上げた1993年調査の前年、1992年の調査において、こうした問題意識から45問のYes-No形式の質問項目の中から、見通しに関係していると思われる次のような五つの質問項目が拾い上げられていた。

- P1. 21世紀の自分の会社のあるべき姿を認識している。
- P2. 日々の仕事を消化するだけになっている。
- P3. 上司から仕事上の目標をはっきり示されている。
- P4. 長期的展望に立った仕事というより、短期的な数字合わせになりがちである。
- P5. この会社において、自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてる。

これらの質問項目に対する回答は「1. Yes」または「2. No」を選択する形で行なわれた。このうち、P1、P3、P5についてはYesと答えた方が見通しが良いと考えられ、P2、P4についてはNoと答えた方が見通しが良いと考えられる。この五つの質問を基にして、各個人に

ついて、P1、P3、P5についてはYesならば1点、Noならば0点を与え、P2、P4についてはYesならば0点、Noならば1点を与える。このように、二つのカテゴリーのうちどちらかに属することを0か1で表すように定義した変数はダミー変数と呼ばれる。これらの変数の単純統計と相関係数行列は表3のようになる。【表3】

そこで各変数を標準化した上で主成分分析を行なうと、各主成分に対する固有値は1.74427, 0.92843, 0.87202, 0.77690, 0.67837 となり、第1主成分だけが1を超えていて、第2主成分以下は固有値の値が急に小さくなっている。したがって、この第1主成分だけを見ることにする。第1主成分に対応する固有ベクトル

(0.467, 0.413, 0.407, 0.430, 0.511)

から、各変数の標準偏差も考慮に入れた上で各質問項目に対する重み係数を求めると、各質問項目に対する重み係数はほぼ一定しているとみることができる。つまり、単純に合計して合成得点を作ってもよさそうだ。こうして各質問の回答をダミー変数化した上で、これらの5問の合計点を「見通し指数」(perspective index)と定義し、これによって、組織の中での見通しの良さをみることにしよう。定義から、見通し指数は0から5までの整数値をとることになる。

既に触れたように、当初、見通し指数は、全く別の目的のために開発された指数であった。ところが、1993年調査で職務満足や退出の意思決定をヒアリング調査した際に、見通しについて言及される機会が多かったために、それらの変数の説明変数として急浮上してきたのである。そこでさっそく、表4と図1、表5と図2を作成してみた。これらの図表から、この見通し指数が高くなるほど、満足比率が上がり、退出願望比率が低下するという、きれいな、ほぼ完全な線形の関係のあることがわかる。決定係数はそれぞれ、0.9989, 0.9980 という驚くべき高さである。【表4・図1、表5・図2、表6・図3】

さらに、実際に1992～1994年調査のプール・データを使って、3重クロス表を作ってみると、表6のようになった。見通し指数の各値ごとに職務満足と退出願望のクロス表を作ると、見通し指数の値の小さいときの各クロス表は有意な相関関係が認められるが、見通し指数の値が大きくなると、相関係数である Cramer's V の値が小さくなるのである。図3でも示されるように、職務に満足している人に比べて、満足していない人は、見通し指数が大きくなると急速に退出願望が低下する傾向がある。そして、見通し指数が5に至ると、両者の差はほとんどなくなり、職務満足と退出願望の相関は消失し、ほとんど0となるのである。つまり、見通し指数が大きければ、現在の職務満足は退出願望に影響しない。このことは一見奇妙に思えるかもしれないが、これから述べる未来傾斜原理に則って考えれば当然のことなのである。

3. 未来係数と未来傾斜原理

(1)未来傾斜原理

Thompson (1967, pp.34-36 邦訳pp.43-46)は、協調戦略(cooperative strategy)がとられ、協調関係を維持するには、組織は互いに自分に能力があることを実演する必要があり、かつその能力の行使について交換条件を結ばなければならないとしていた。そして、協調関係を維持することの確信は歴史的事実によって強化されると考えられていたのである。こうした考え方は後に政治学者Axelrod (1984) の考えた協調行動の進化のロジックと基本的に合致している点が興味深い。実はこの議論は組織間だけではなく、個人間でも同様に成立する。そしてこの Axelrod の理論で重要な役割を果たすのが未来係数である。

一般的には、未来は現在ほどには重要ではない。未来は来ないかもしれないし、未来の事象は実現しないかもしれないからである。Axelrod の考えている繰り返しゲームの状況で

言えば、未来係数は次回の対戦が行われる確率 w を表している。Axelrod はこれを discount parameter と呼んでいるが、未来(正確には次回の対戦)に対する重みづけ(weight)という意味を汲んで、本稿ではあえて邦訳で意識されているように、「未来係数」(英語にすると future coefficient ということにでもなろうか)と呼ぶことにしよう。未来係数が大きいということは、未来が現在同様に重要であり、あまり割引きされないことを意味している。そしてこの未来係数の大きいことが協調行動の生まれる条件の一つになっているのである。

本稿ではこうした理論的エッセンスをわかりやすく「未来傾斜原理」と呼ぶことにしよう。ここで扱っている調査研究は日本企業に関するものであるが、日本企業では、多くの経営現象をこの未来傾斜原理で説明することができると考えられる。未来傾斜原理とは、わかりやすく言えば、過去の実績や現在の力関係よりも、未来への期待に寄り掛かって意思決定を行うという原理である。それはゲーム理論や決定理論におけるいわゆる期待効用原理のように、未来の事象をこれまでに得られたデータや確率に基づいて現在価値に換算した上で現時点での選択を行うという原理とも本質的に異なる。むしろ未来が実現する確率そのもの、未来に対する重みづけそのものに基づいた意思決定原理である。未来係数が非常に大きければ、その未来への期待に寄り掛かり傾斜した格好で現在を凌いで行こうという行動につながる。その意味では、未来傾斜には lean on future という英訳がぴったりするのではないかと思っている。

日本企業のもつ強い成長志向、より正確に言えば、今は多少我慢してでも利益をあげ、賃金や株主への配当を抑え、何に使うかはっきりしていない場合でさえ、とりあえずこつこつと内部留保の形で、将来の拡大投資のために貯えることは、未来傾斜原理の典型的な発露である。さらに、良く知られている一例を挙げれば、日本企業で広く一般化した年功序列制度がある。これは会社側にとっては従業員の将来の能力への期待、従業員側にとっては会社側が用意する将来の収入・処遇への期待に基づいて現時点での給料・処遇を決定する賃金システムである。これは労使双方がともに未来傾斜原理に則って意思決定するために合意に至る賃金システムであって、仮にどちらかが別の意思決定原理に従えば、年俸制をはじめとする業績主義や能力主義の賃金システムをとらざるをえない。これは原則として過去の実績によって給料を決定する賃金システムなのである。これまで欧米的な意思決定原理に則ってしまえば、年功序列制度を「合理的」だとする根拠がなかったために、年功序列制度を非合理的で後進性の現れとみなす傾向が強かったが、これは別の意思決定原理に則ったシステムであると考えた方がまさに合理的である。

こうした事例は実にたくさん存在しており、筆者の所属する研究グループではその研究が進行中である。しかも、Axelrod (1984)の理論研究が明らかにしているのは、実は生き残るのは未来傾斜原理に則ったシステムの方だということである。進化論的な言い方をすれば、長期的パフォーマンスの点から、他の意思決定原理に則ったシステムは淘汰され、やがて未来傾斜原理に則ったシステムが繁栄するようになる。ここで観察された事実は、この理論的予想が日本企業においてはほぼその通り実現されつつあることを示しているのにすぎない。

ところが、職務満足の研究においては、「見通し」や未来係数は重要視されてはこなかった。例えば、Vroom (1964)の期待理論では、ゲーム理論や決定理論で考えられている期待効用原理ときわめて近い形で外的報酬による動機づけを扱っている(高橋, 1993b)。また、Lawler & Porter (1967)は、職務遂行と職務満足との間に、第三の変数である報酬(rewards)を入れて、高い職務遂行はある場合には報酬を生み出し、報酬は職務満足を引き起こすと主張する。しかしこれでは、職務満足の概念は職務遂行や報酬に対する「過去から現在に至るまで」のいわば後向きの評価の産物ということになる。果たして、職務満足は単に後向きの評価の産物なのだろうか。

これに対して、見通し指数が未来係数の一種であると考え、見通し指数が大きければ、現在の職務満足は退出願望に影響しないという表6と図3の関係は、未来傾斜原理によって説明することができる。

(2)未来傾斜指数

見通しと未来係数の違いを考えるにあたって重要なことは、見通しが自分と会社のかかわりという比較の変動しやすい変数として考えられているのに対して、Axelrodの考えた未来係数はモデル上は変数ではなくて定数だということである。未来係数が仮に実際上も定数であるならば、それはおそらくパーソナリティーに近い性格をもっているものということになる。Knight (1921, p.269 邦訳pp.342-343)も「自らの判断と力に対する確信の程度や自らの所信に基づいて行動し"冒険する"気質が人によって異なる」としている。

そこで実際に、そのことを確かめてみよう。利用されたデータは社会経済生産性本部のメンタル・ヘルス研究所が実施している「JMI(Japan Mental Health Inventory)-心の健康診断」の調査(以下「JMI調査」と略記)で収集されたデータの一部である。JMI調査では596項目から構成される質問調査票に従業員個人が答える。今回利用したのは、見通し指数と調査時点、調査対象を揃える意味もあって、1992～1994年にJMI調査を受けた企業のうち、大企業67社の全従業員(ただし、非常に規模の大きな企業については1事業所のみとなっている企業もある)、実に232,957人分のデータである。

JMI調査では個人毎に596項目の質問から職場領域、精神領域、性格領域、身体領域の4領域の55尺度が求められる。今回はこうしたJMI調査の既存の尺度とは別に、未来傾斜原理の概念的吟味に基づいて、性格領域のパーソナリティーに分類されている項目の中から、次の5項目を選びだした。

- 223. こうと決めたらどんなむずかしいことでもやっていける。(はい=1; いいえ=0)
- 328. 石の上にも3年という格言が好きだ。(はい=1; いいえ=0)
- 408. 将来のことを思えばどんな苦しみにも耐えられる。(はい=1; いいえ=0)
- 434. 将来の生活に期待と希望をもっている。(はい=1; いいえ=0)
- 479. 私には人生の目標がある。(はい=1; いいえ=0)

そして、それぞれの質問で「はい」ならば1点、「いいえ」ならば0点を与えて、5項目の合計点数を求めて、それを未来傾斜指数と定義した。そこで次の質問

- 256. 今の仕事に生きがいを感じている。(はい=1; いいえ=0)
- 264. 私は今後ともこの会社で働き続けたい。(はい=1; いいえ=0)

で「はい」と答えた比率をそれぞれ「生きがい比率」「勤続願望比率」と定義する。見通し指数のときと同様に、未来傾斜指数の各点数で、生きがい比率、勤続願望比率を求めると、それぞれ、表7と図4、表8と図5が得られた。これらから、未来傾斜指数が高くなるほど、生きがい比率が上がり、勤続願望比率が上がるというきれいな線形のあることがわかった。決定係数は0.9970, 0.9678という高さである。これから、未来傾斜指数は見通し指数と同様の性質をもっているといっていいただろう。【表7・図4、表8・図5】

ただし、未来傾斜指数と未来係数の厳密な意味での違いには注意しておく違いがある。未来傾斜指数は、そのもとになった質問を見てもわかるように、一定時間(たとえば3年)たった後の未来と現在の重みの比較を行ったものである。それに対して、Axelrodが繰り返しゲームの状況で考えていた未来係数は、次回と今回の重みの比較である。つまり、対戦

を頻繁にすることで、一定時間内の対戦回数を増やすことができれば、次回と今回の時間間隔は短くなり、未来傾斜指数は一定のままでも、未来係数は向上させることができる。そしてそのことで、協調行動は生まれやすくなるのである(Axelrod, 1984, p.130 邦訳p.137)。

4. 企業の境界を超える組織

既に述べたように、未来傾斜指数の5項目は、いずれもJMI調査のパーソナリティー項目に含まれている。実際、今回の利用データでは、未来傾斜指数とJMI調査の「目標遂行性」の相関係数は0.8760と高い。そして、この目標遂行性はJMI調査では性格領域のパーソナリティーと位置付けられている。そのことは5つの質問項目を見ると良くわかる。つまり生きがいや勤続願望は、長期にわたって安定しているはずのパーソナリティーとしての未来傾斜指数でも説明ができることになる。その理由として、次の二つの可能性が考えられる。

- ①変数としての見通し指数の高くなるような組織が、パーソナリティーとしての未来傾斜指数の高い人を引き付ける。
- ②パーソナリティーとしての未来傾斜指数の高い人の多く集まった組織では、見通し指数を高く導くような経営施策やビジョンが選択される。

いずれにせよ、こうして考えると、変数としての見通し指数も、定数としての未来傾斜指数も同様の説明力をもっていることを矛盾なく説明できる。この際、①と②のどちらが正しいかという議論は、学問的にはともかく、実際にはあまり重要な問題ではないだろう。なぜなら、パーソナリティーとしての未来傾斜指数の高い人は、既に従業員になっている場合でも、これから新規になろうとする場合でも、変数としての見通し指数を高くするような経営を常日頃から選好していると考えられるからである。つまり両者は表裏一体というわけである。このことは顧客満足(customer satisfaction; CS)、そして広告効果の測定に対して重要な示唆を与える。そのことに関する本稿の主張は次の4点である。

- ①企業とは境界の概念であり、組織とはシステムの概念である。
- ②かつて産業心理学や組織論の中で議論されてきた職務満足と最近マーケティングの分野で強調され始めた顧客満足とは、企業の内と外の違いはあっても、ともに組織の参加者の満足という点で基本的に同じものである。
- ③企業内の従業員の職務満足を説明できる「見通し」は企業外にも連続していて、この概念で、企業外の顧客満足も説明できる可能性がある。
- ④一般には、あたかも顧客満足や職務満足を高めることが目的であるかのように考えられがちであるが、本当の目的変数は満足ではなく参加の意思決定と組織均衡の維持なので、より直接的な「見通し」を指標として、そのインパクトを考えるべきである。

そもそも組織の概念はもともと企業という境界とは独立に設定されたものである。例えば退出の意思決定、つまりMarch & Simon (1958)のいうところの組織への参加の意思決定は組織均衡(organizational equilibrium)の理論によって扱われているが、Barnard (1938)とSimon (1947)によって探究されたこの組織均衡の概念で注目すべきは、Barnard では「貢献者」(contributors)と呼ばれていた「参加者」(participants)の範囲である。通常、われわれが組織メンバーと考える従業員に加えて、投資家、供給業者、顧客といったいわゆるステークホルダー(stakeholder)まで含めて考えられていた。ステークホルダーまで含めて組織を考え、

その組織の均衡を考えることは、近年、マーケティングの分野で注目される関係性マーケティングの考え方(嶋口, 1994, ch.8)と全く同じであり、まさに組織均衡論が蘇ったとあってよい。もともと企業が外部環境から内部環境を隔離する「境界」の概念であることを踏まえれば、組織はそれとは異質な、独立に定義される要素間の関係、結合といった「システム」の概念なので、その関係が企業という境界からはみ出しているにもかかわらずかまわないのである(高橋, 1995)。

こう考えると、企業内の従業員に対するモチベーション管理で職務満足がかつて頻繁に研究されてきたのと同様に、企業外の市場においても、リピーターのような特定の顧客層に対するマーケティング活動で顧客満足が最近話題になるのは、企業という境界の内と外の違いはあっても、両者ともちょうど同じ組織均衡を扱っているという点では当然の成り行きである。このことは大学生を考えるとよりはっきりする。大学生は親からはかなりの独立性をもって一消費者、一顧客として行動している。そして、大学生は現在の日本ではほとんどが卒業とともに就職するわけであるが、大学の4年生ともなると、今度は企業を就職の対象として考え始める。そして卒業と同時に企業という境界を踏み越えて内側に入り、従業員として組織に参加するわけである。しかし、その前の就職活動の段階で既に、組織の参加者として行動していることが見て取れ、そこには連続性が存在しているように見える。そして、その行動は一消費者としての行動ともオーバーラップしているのである。

ただし大学生の例でも明らかなように、顧客満足は製品を試用するまでは生まれず、職務満足はその企業に勤めるまでは生まれない。つまり、いつでもどこでも顧客満足や職務満足が存在しているわけではないし、本質的に両者は連続しているわけではない。しかし、「見通し」は本来は企業の内外で共通しているはずである。例えば、リピート購入するような消費者の場合には、その企業の行動に対して、ある種の「見通し」をもっていると考える方が自然である。パーソナル・コンピュータの機種を選定や、ソフトの選定に際しても、消費者は現在の製品の品質、価格だけをもとにして選んでいるわけではない。むしろ、今後もより高機能の新機種を出し続け、ソフトのバージョン・アップをし続けるという「見通し」の高い企業のものを選んでいられる。

また、生命保険の外勤職員や家電の販売店さらにはガソリンスタンド(のアルバイト店員)といったインナー対策として、企業の力を示すことを意図した広告が製作されることがあるが、これなども従業員ではないものの、企業という境界の外側に位置している組織の参加者に対して、「見通し」を向上させるためのコミュニケーションを広告という媒体を通して行っていると考えることができる。つまり、職務満足と顧客満足自体は不連続であっても、連続している「見通し」との間では、企業の内と外でそれぞれ対応が付けられるはずである。

こうした方向での見通し指数の改良が進めば、広告効果の測定にも新たな道が開けてくる。企業イメージそれ自体を描写し、何らかの特性、尺度に分解して判定することを考えるのではない。企業という境界の内外に関係なく、組織の参加者についてほぼ共通に使える「見通し」について測定を行うことで、顧客満足や職務満足といった媒介変数を間に入れることなく、直接的に参加の意思決定という目的変数を取り扱うことが可能となり、製品広告、企業広告、意見広告を含んだ企業の広告全体のパッケージが組織の参加者へのコミュニケーション手段としてどの程度効果があるのかを、組織への参加の意思決定のスペクトル上での参加者のポジションの移動という観点から、より直接的に測定できる可能性が見出せるのである。

謝辞

本研究で扱ったデータの収集に当たっては、(財)社会経済生産性本部のメンタル・ヘルス研究所及び経営アカデミーの協力が得られた。またこの研究をまとめるに当たっては、(財)吉田秀雄記念事業財団の研究助成を受けることができた。ここに記して謝意を表したい。

付録：1992～1994年調査の方法

この調査の具体的な実施方法などについては、高橋(1992, ch.6)に詳しいが、各年の調査は、基本的にはほぼ同じ手続き、手順に従って行われた。調査対象は、社会経済生産性本部経営アカデミー『組織革新コース』(旧『人間能力と組織開発コース』)の参加者の所属企業である。調査は質問調査票の質問を作成する前のヒアリング調査と、質問調査票を使った質問票調査に分けて行われた。

質問票調査では、各社のヒアリング対象者の所属する、もしくはそれに比較的近いホワイト・カラーの部門を選び、さらにその中において、一つまたは複数の組織単位を選ぶ。「組織単位」とは、①組織図上で同一の上司を持つ職場もしくは職場の集合で、②組織単位が複数の「機能区分」(事務・スタッフ部門、技術・製造部門、研究・開発部門)にまたがらないように注意しながら、設定したものである。こうして設定された組織単位の構成員に対して、原則として全数調査を行い、毎年8月末から9月初めにかけてのある水曜日に各社一斉に質問調査票が配布され、記入してもらった上で、翌週の月曜日までに回収するという形で、留置法によって質問票調査が行われた。本稿では1992～1994年の3回の調査データを使用しているが、3回の調査全体では、21社99組織単位の3,007人が調査対象となり、そのうち2,729人から調査票が回収された。回収率は90.8%であった。

参考文献

- Axelrod, Robert (1984) *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York. (松田裕之訳『つきあい方の科学』HBJ出版局, 1987)
- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Brayfield, Arthur H. & Walter H. Crockett (1955) "Employee attitudes and employee performance," *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Knight, Frank H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. Hart, Schaffner & Marx. Reissued 1964 by Augustus M. Kelley, New York. (奥隅栄喜訳『危険・不確実性及び利潤』文雅堂銀行研究社, 1959)
- Lawler, Edward E., III & Lyman W. Porter (1967) "The effect of performance on job satisfaction," *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- March, James G. & Herbert A. Simon (1958; 1993) *Organizations*. John Wiley & Sons, New York. 2nd ed. Blackwell, Cambridge, Mass. (初版の訳: 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)
- Marschak, Jacob & Roy Radner (1972) *Economic Theory of Teams*. Yale University Press, New Haven.
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣.

- Simon, Herbert A. (1947; 1957; 1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York. 3rd ed. Free Press, New York. (第3版の訳: 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989)
- 高橋伸夫 (1992) 『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) 『組織の中の決定理論』 朝倉書店.
- 高橋伸夫 (1994) 「統計調査を用いた組織研究の方法－事後ヒアリング調査の有用性－」
『社会科学紀要』 43, 135-151. 東京大学教養学部.
- 高橋伸夫 (1995) 『経営の再生』 有斐閣.
- Thompson, James D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York. (高宮晋監訳
『オーガニゼーションインアクション』 同文館, 1987)
- Vroom, Victor H. (1964) *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York. (坂下昭宣・榊原清
則・小松陽一・城戸康彰訳『仕事とモチベーション』 千倉書房, 1982)

表1. 職務満足と退出願望(1992~1994年調査)

Q1. 現在の職務に満足感を感じる。		Q2. チャンスがあれば転職または独立したいと思う。		
		1.Yes	2.No	全体
1.Yes	1992年	138	198	336
	1993年	180	377	557
	1994年	129	270	399
	小計	447 (34.60)	845 (65.40)	1292 (100.00)
2.No	1992年	254	135	389
	1993年	350	235	585
	1994年	259	166	425
	小計	863 (61.69)	536 (38.31)	1399 (100.00)
全体		1310	1381	2691

Cramer's $V = -0.271$ ($\chi^2 = 197.30$ $p < 0.001$)

表2. 実際の離職率と他の要因(1993年調査)

	満足比率	退出願望比率	実際の年間離職率*
A社	60.9 (110)	25.7 (109)	5%程度
B社	31.2 (109)	59.8 (107)	20%程度
C社	62.2 (143)	28.7 (143)	1%以下
D社	48.1 (27)	59.2 (27)	5%程度
E社	41.8 (553)	54.1 (549)	1%以下
F社	60.1 (213)	40.3 (211)	5%程度

()内は比率(%)の基数。

* 各社の調査対象とした組織における最近数年間の実際の自己都合による退職者を平均して、年間退職者数の平均を求め、それを当該組織の構成人員数で割って求めたもの。

表3. 変数P1~P5の単純統計と相関係数(1992年調査; $N = 710$)

	単純統計		相関係数			
	平均	S.D.	P1	P2	P3	P4
P1	0.4042	0.4911				
P2	0.5648	0.4961	0.1731***			
P3	0.5634	0.4963	0.1696***	0.1150**		
P4	0.2521	0.4345	0.1232**	0.1760***	0.2103***	
P5	0.2930	0.4554	0.3022***	0.2030***	0.1673***	0.2035***

** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

表4. 見通し指数と満足比率(1992～1994年調査)

(A)見通し指数の値ごとの満足比率

Q1		見通し指数						全体
		0	1	2	3	4	5	
1.Yes	1992年	19	53	86	73	59	38	328
	1993年	22	80	126	142	119	60	549
	1994年	17	44	65	83	99	86	394
	小計	58	177	277	298	277	184	1271
2.No	1992年	75	122	106	49	26	4	382
	1993年	100	199	143	98	26	14	580
	1994年	55	78	103	83	72	29	420
	小計	230	399	352	230	124	47	1382
全体		288	576	629	528	401	231	2653
満足比率		20.14	30.73	44.04	56.44	69.08	79.65	47.91

(B)満足比率を被説明変数とする回帰分析

変数	回帰係数	標準誤差	t	有意確率
見通し指数	12.143	0.199	61.171	0.0001
定数	19.656	0.601	32.705	0.0001

$R^2=0.9989$ Adjusted $R^2=0.9987$ $F(1,4)=3741.830$ $p=0.0001$

満足比率

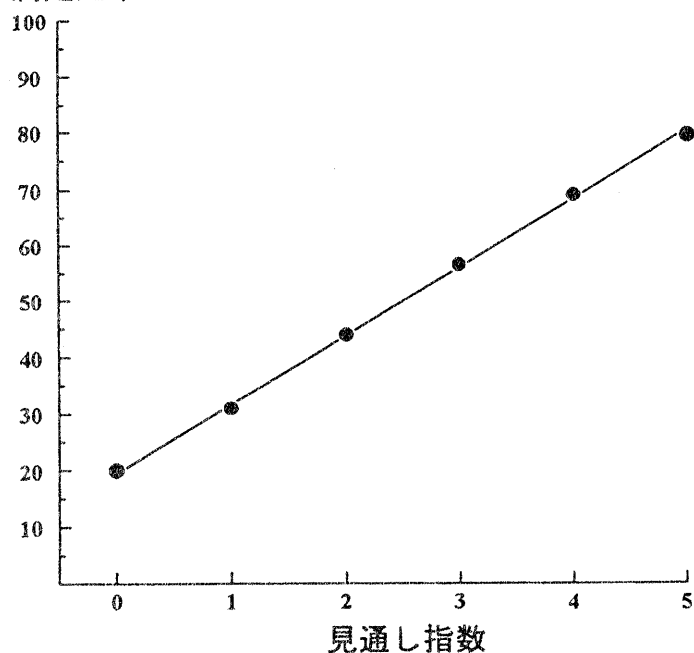


図1. 見通し指数と満足比率(1992～1994年調査)

表5. 見通し指数と退出願望比率(1992～1994年調査)

(A)見通し指数の値ごとの退出願望比率

Q2		見通し指数						全体
		0	1	2	3	4	5	
1.Yes	1992年	72	110	96	66	33	8	385
	1993年	90	170	123	86	38	16	523
	1994年	60	119	104	55	33	13	384
	小計	222	399	323	207	104	37	1292
2.No	1992年	21	63	95	56	52	33	320
	1993年	31	107	143	155	106	58	600
	1994年	44	86	97	79	71	44	421
	小計	96	256	335	290	229	135	1341
全体		318	655	658	497	333	172	2633
退出願望比率		69.81	60.92	49.09	41.65	31.23	21.51	49.07

(B)退出願望比率を被説明変数とする回帰分析

変数	回帰係数	標準誤差	t	有意確率
見通し指数	-9.657	0.214	-45.039	0.0001
定数	69.845	0.649	107.588	0.0001

$R^2=0.9980$ Adjusted $R^2=0.9975$ $F(1,4)=2028.549$ $p=0.0001$

退出願望比率

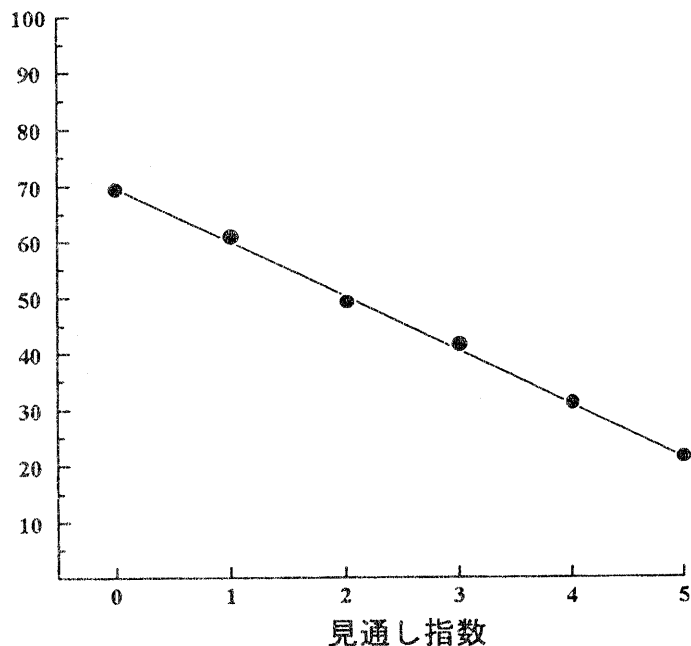


図2. 見通し指数と退出願望比率(1992～1994年調査)

表6. 見通し指数・職務満足ごとの退出願望比率(1992～1994年調査プール・データ)

見通し指数	現在の職務に満足感を感じる		相関係数 Cramer's V	χ^2
	1. Yes	2. No		
0	49.15 (59)	74.52 (259)	0.215	14.67 ***
1	44.00 (200)	68.21 (453)	0.229	34.125 ***
2	38.49 (304)	58.36 (353)	0.198	25.803 ***
3	35.57 (298)	50.76 (197)	0.151	11.264 ***
4	27.49 (251)	43.21 (81)	0.146	7.034 **
5	20.69 (145)	25.93 (27)	0.046	0.370

()内は%の基数

† $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

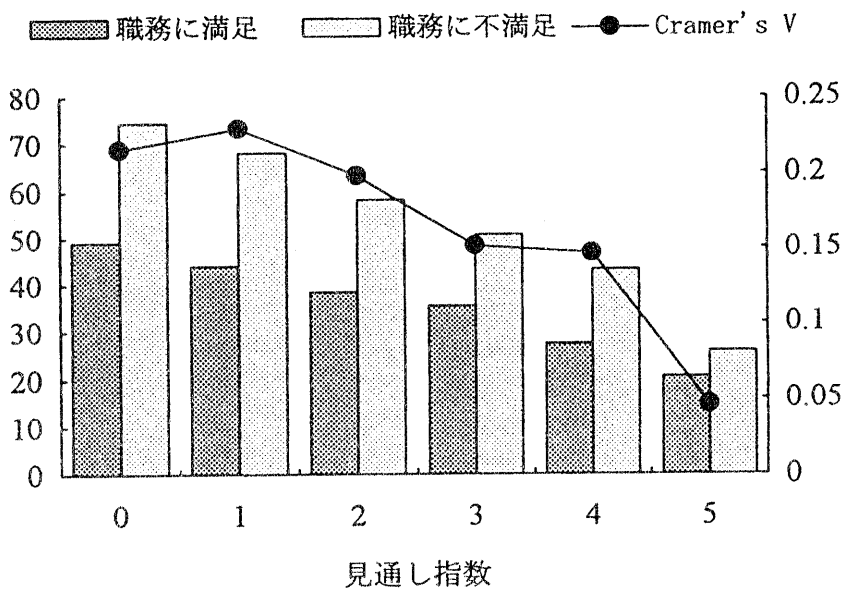


図3. 見通し指数・職務満足ごとの退出願望比率(1992～1994年調査プール・データ)

表7. 未来傾斜指数と生きがい比率(JMI調査)

(A)未来傾斜指数の値ごとの生きがい比率

今の仕事に生きがいを感じている	未来傾斜指数						全体
	0	1	2	3	4	5	
はい	4489	12307	18868	21434	19702	13857	90657
いいえ	28699	37631	34567	23877	12810	4716	142300
全体	33188	49938	53435	45311	32512	18573	232957
生きがい比率	13.53	24.64	35.31	47.30	60.60	74.61	38.92

(B)生きがい比率を被説明変数とする回帰分析

変数	回帰係数	標準誤差	t	有意確率
未来傾斜指数	12.151	0.335	36.310	0.0001
定数	12.289	1.013	12.129	0.0003

$R^2 = 0.9970$ Adjusted $R^2 = 0.9962$ $F(1,4) = 1318.418$ $p = 0.0001$

生きがい比率

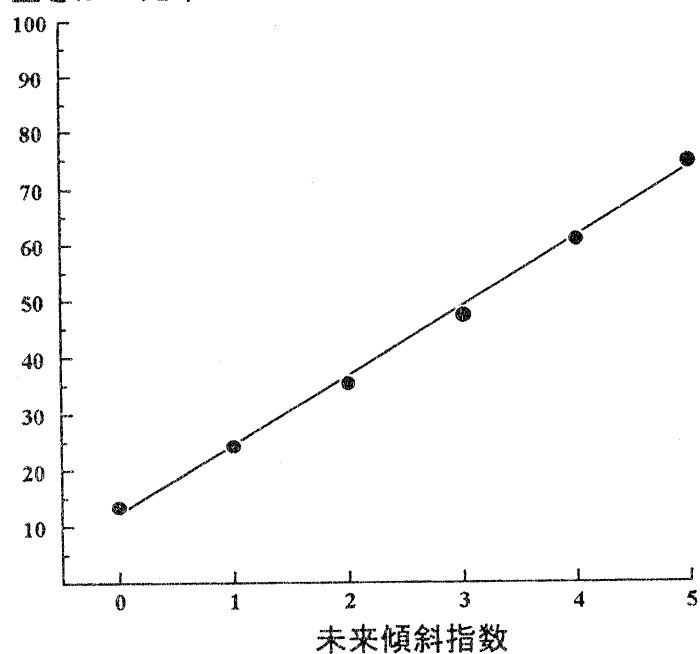


図4. 未来傾斜指数と生きがい比率(JMI調査)

表8. 未来傾斜指数と勤続願望比率(JMI調査)

(A)未来傾斜指数の値ごとの勤続願望比率

私は今後ともこの会社で働き続けたい	未来傾斜指数						全体
	0	1	2	3	4	5	
はい	19361	34590	39557	35537	27060	16387	172492
いいえ	13827	15348	13878	9774	5452	2186	60465
全体	33188	49938	53435	45311	32512	18573	232957
勤続願望比率	58.34	69.27	74.03	78.43	83.23	88.23	74.04

(B)勤続願望比率を被説明変数とする回帰分析

変数	回帰係数	標準誤差	t	有意確率
未来傾斜指数	5.592	0.510	10.973	0.0004
定数	61.274	1.543	39.711	0.0001

$R^2 = 0.9678$ $Adjusted\ R^2 = 0.9598$ $F(1,4) = 120.410$ $p = 0.0004$

勤続願望比率

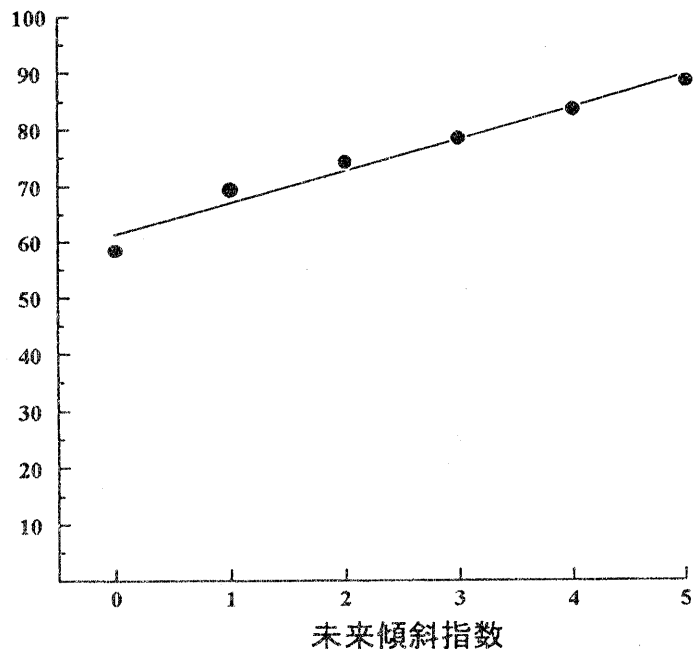


図5. 未来傾斜指数と勤続願望比率(JMI調査)