

# 個人属性に基づく組織の強さに関する研究

出川 淳

## 1. 概 要

本稿の目的は、組織の強さ（以降，“組織強度”と呼ぶ）をその組織に所属している人間に注目して分析し、実際に組織強度を向上させるための具体的な要件を明らかにすることである。このために本稿では、組織に所属する個人のパーソナリティや、個人による物事の認識の仕方（以降、この両者を“個人属性”と呼ぶ）、組織内経営環境、個人技能等に注目して分析する。その結果、多くの個人属性が組織強度に密接に関係していることともに、これらの個人属性が、多くの組織内経営環境項目や個人技能項目と強い係わりを持つことが明らかになった。また、個人属性の改善による組織強度の向上要件も抽出された。なお、一般的に組織にとってプラスと考えられる組織内経営環境や個人技能が、個人属性に思わぬ悪影響を及ぼす場合があることも明らかになった。

## 2. 組織の強さについて

本稿で“組織強度”と呼んでいる組織の強さとは、従来の財務的観点（つまり、売上や利益）での組織パフォーマンスとは異なる。もともと企業はそれ自体を組織とみなす事もできるが、部門や部単位で見れば、複数の組織の集合体である。換言すると、幾つかの職能の有機的な協調のもとに1つの企業活動が成立している。企業に勤める個人は、通常、いずれかの職能に所属し業務活動を行っているが、スタッフ部門あるいはコスト部門と呼ばれる職能・部門では、売上や利益を殆ど意識することができない場合も多い。しかしながら、このよ

うな職能や部門の業務活動の品質が、会社全体のパフォーマンスに大きな影響を及ぼしている事も事実である。

組織はその括り方や機能によって、直接的あるいは表面的なパフォーマンスを図る尺度は様々にならざるを得ないが、本稿では次のような個人の組織活動に注目し、組織強度を職能や組織の種類に依存しない尺度でとらえて分析する。

- その組織に勤める個人が、企業理念や当面の具体的な目標、ビジョン、あるいは、現在の位置づけ、状況、戦略をどの程度理解しているか。
- 企業の変革や改善に役立つ新しいアイデアをどの程度創造できるか。

本稿で言うところの“強い組織”とは、その括りや機能にかかわらず、上記2つの尺度を高いレベルで満足している企業であり、その尺度を“組織強度”と呼んでいる<sup>1)</sup>。

### 3. 研究の前提

研究の目的は言うまでもなく、組織強度を向上させるための要件を明らかにすることであるが、本稿では“組織の中の個人”に注目し、組織強度の定義に“アイデア創造”を取り入れている。そもそもアイデアの創造は極めて属人的な活動であり、自動化することが極めて困難な人間の活動である。

本稿ではこのような“アイデア創造”を組み込んだ組織強度に対して、図1のようなモデルを想定する。つまり、組織強度は個人のパーソナリティや色々な物事に対する認識の仕方・考え方に直接的な影響を受け、これは個人の業務を取り巻く組織の環境や個人の技能に依存する。さらに、個人の業務を取り巻く組織の環境や個人の技能は、いわゆる各種の経営方策・施策、個人に対する教育によって規定されるとするモデルである。

もちろん、個人のパーソナリティや色々な物事に対する認識の仕方・考え方が、個人の業務をとりまく組織の環境や技能を規定するとする逆の考え方も成り立つが、結果的にこの両者は、“鶏と卵”的であると思われる。というのは、組織に勤める個人は、ほぼ確実にその組織の文化や風土に必ず影響されている

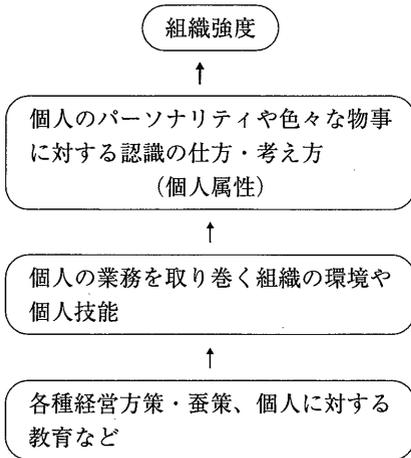


図1 前提とした組織強度に関するモデル

ことは事実と考えられるからである。したがって、組織の環境などが個人のパーソナリティや認識の仕方等に影響を及ぼしていることは確実であり、図1のモデルは100%ではないものの相応に成立すると考えられる。

本研究では図1のモデルにしたがって、個人のパーソナリティや色々な物事の認識の仕方・考え方と組織強度の関係、および、個人のパーソナリティや色々な物事に対する認識の仕方・考え方と個人の業務を取り巻く組織の環境や個人の技能の関係を分析し、組織

強度に寄与する要件を明らかにする。この要件は、企業に必要とされる各種経営方策・施策、個人に対する教育項目などを示唆すると考えられる。

#### 4. 分析の方法

本研究では、実データの統計処理結果等に基づく帰納的な分析方法を採用した。実データはアンケートで収集するが、企業単位のアンケートではなく企業に勤める個人の認識や考え方に対するアンケートとした。なお個人の認識や考え方は、企業や職能等に固有な組織文化による影響を受ける事が懸念されるが、この点はサンプル数を多くすることによる大数の原理によって解決することを目指した。結果的に、15社、590人のご協力をいただいたため、概ね組織固有の文化などによる影響は除去されていると考えられる。

なおアンケートの設計にあたっては、以降で述べる調査項目を必要に応じて複数の具体的な設問に分解したうえで、設問は調査票上にランダムに配置し、さらに無記名とすることで回答者が真意を直感的に答えられるように工夫し

た。回答は全て5点尺度とした。

収集した結果のうち1つの調査項目に対して複数設問を設けたものについては、5点尺度の平均値に置換えた。この前処理後、組織強度と個人属性に関する調査結果の相関を調べ、続いて、組織強度と強い相関を有する個人属性と個人の業務を取り巻く組織の環境や個人技能の相関分析を行い、考察を行った。個々の考察においては重回帰分析なども適宜用いた。

## 5. 調査項目

組織強度以外の調査項目は、個人属性と個人の業務を取り巻く組織環境や個人技能である。個人属性は、いわゆる社会心理学でいうところパーソナリティ<sup>2)</sup> (組織運営に影響を及ぼすと考えられるもの) だけではなく、一般的に人間の内面的な価値観や考え方に根差すと思われる事柄も含めた。要するに、組織運営において重要な影響を及ぼすが通常は改善やコントロールが難しいと思われるがちな個人的認識に関する項目である。また、個人の業務を取り巻く組織環境や個人技能は、組織内経営環境、コミュニケーション環境、個人の情報技能、個人の活用する情報源の4つのカテゴリーで抽出した。実際に抽出した調査項目は以下の通りである。なお、項目抽出にあたっては多くの文献・論文を参照した。<sup>3)</sup>

(個人属性、パーソナリティ)

- ・他愛性 ・活動性 ・競争心 ・孤独感 ・言語的攻撃性<sup>4)</sup>
- ・私的自己意識<sup>5)</sup> ・公的自己意識<sup>6)</sup> ・自己顕示性<sup>7)</sup> ・自己主張性<sup>8)</sup>
- ・自己提示変容能力<sup>9)</sup> ・他者に対する感受性<sup>10)</sup> ・自尊心
- ・シャイネス ・社交性 ・情緒的共感性<sup>11)</sup> ・パースペクティブ<sup>12)</sup>
- ・責任感 ・情緒不安定 ・スピーチ不安 ・対人不安 ・短気
- ・二面性 ・打算性 ・ネガティビズム<sup>13)</sup> ・恨み
- ・リーダーシップ<sup>14)</sup> ・決断力

## (その他の個人属性)

- ・知的所有権を尊重する認識 ・プライバシーを尊重する認識
- ・会社は地位を獲得する場とする認識
- ・会社は生活の糧を得るための場とする認識
- ・会社は地位獲得の場とする認識 ・会社は自己研鑽の場とする認識
- ・会社は友人、結婚相手探しの場とする認識
- ・会社は自己実現の場とする認識 ・会社員としての自立性<sup>15)</sup>
- ・緊急かつ重要な事柄に対する時間活用の度合・認識<sup>16)</sup>
- ・緊急性は低いが本当に重要な事柄に対する時間活用の度合・認識<sup>17)</sup>
- ・緊急ではあるがさほど重要でない事柄に対する時間活用の度合・認識<sup>18)</sup>
- ・緊急性も重要性も低い事柄への時間活用の度合・認識<sup>19)</sup>
- ・仕事に対する愛着 ・仕事満足 ・仕事に対する自信
- ・正の相互依存性<sup>20)</sup> ・無関心 ・論理性 ・他人の意見からの影響
- ・善悪の区別能力に対する認識 ・情報収集技能に対する認識<sup>21)</sup>
- ・組織の活気の度合に対する認識

## (組織内経営環境)

- ・非感情的な議論の活発さ ・組織における継続的な学習
- ・報酬と称賛の適切さ ・仕事上の役割分担や意思決定者の明確さ
- ・職位に応じた権限や責任の明確さ ・業務における責任範囲の過大さ
- ・個人の意見やアイデアの尊重 ・組織内の協調性
- ・会社の目標や戦略における個人の役割の理解の浸透度合
- ・会社内の各組織の役割の理解の浸透度合 ・権限委譲の適切さ
- ・業務命令の明解さ ・各個人の業務に対する組織的支援の程度
- ・上席者の部下の業務に対する責任感 ・目標設定の適切さ
- ・目標設定の無謀さ ・中間管理職による経営理念の浸透努力
- ・トップ（経営陣）による経営理念の浸透努力 ・文書による業務指示
- ・割り当てられる仕事が簡単すぎるという意識

## (コミュニケーション環境)

- ・同僚とのコミュニケーション ・上司とのコミュニケーション
- ・部下とのコミュニケーション
- ・社内の他の組織の人間とのコミュニケーション
- ・社内の異なる世代の人間とのコミュニケーション
- ・中間管理職同士の調整 ・情報の共有度合

## (個人の情報処理技能)

- ・打合せ等での手控え頻度 ・誤解の発生頻度 ・資料作成技能
- ・連絡時に直接口頭で伝える頻度
- ・企業あるいは業務の目的の認識 ・情報分類技能
- ・情報の確定度の認識 ・情報の信頼度の確認
- ・プレゼンテーション技能
- ・インフォーマルな情報の適切な伝達先の理解の度合
- ・情報伝達時 ・公開時の当該情報の評価技能
- ・情報伝達ルールへの遵守の度合 ・情報の適切な破棄
- ・役に立ちそうな新聞 ・雑誌のスクラップの頻度
- ・打合せ等での資料配布 ・ワープロ技能 ・表計算技能
- ・データベース技能 ・パソコン通信 ・インターネットの活用度合
- ・電子メールの活用度合

## (個人の情報源)

- ・社内研修 ・社内の保管資料 ・社内の回覧資料 ・業務マニュアル
- ・朝礼等の定期的打合せ ・社外の知り合い(個人的ネットワーク)
- ・顧客 ・社内の先輩 ・社内の飲み会・食事会
- ・社内の同好会などの仲間 ・テレビ ・新聞 ・専門雑誌

## 6. 組織強度と個人属性との関係

組織強度と個人属性の相関分析等の結果を表1に示す。表1の結果より、多

表1. 組織強度と個人属性の相関分析結果

(\*: 優位確率1%未満, \*\*: 5%未満)

調査項目		サンプル数	平均値	相関係数	有意確率	
個人属性 (パーソナリティ)	組織強度	581	3.0723	—	—	
	愛他性	586	3.9113	.093	.026 *	
	活動性	586	3.5176	.225	.000 **	
	競争心	590	3.1144	.032	.778	
	孤独感	588	2.7083	-.112	.007 **	
	言語的攻撃性	581	3.2771	.103	.013 *	
	私的自己意識	586	3.6553	-.068	.101	
	公的自己意識	587	3.0784	-.105	.012 *	
	自己顕示性	588	2.4311	.094	.023 *	
	自己主張性	584	2.7406	.082	.049 *	
	自己提示変容能力	582	3.0464	.211	.000 **	
	他者に対する感受性	590	3.4865	.191	.000 **	
	自尊心	588	3.0621	.081	.051	
	シャイネス	583	3.0858	-.163	.000 **	
	社交性	586	3.3168	.023	.576	
	情緒的共感性	587	3.4634	.029	.488	
	パースペクティブ	580	3.4144	.067	.110	
	責任感	588	3.4178	.271	.000 **	
	情緒不安定	585	2.9128	-.168	.000 **	
	スピーチ不安	583	3.2358	-.193	.000 **	
	対人不安	585	2.9829	-.301	.000 **	
	短気	582	2.9613	-.123	.003 **	
	二面性	581	3.2685	-.013	.753	
	打算性	583	2.2338	-.048	.248	
	ネガティビズム	583	3.5137	-.042	.316	
	恨み	586	3.5060	-.075	.070	
	リーダーシップ	584	3.2409	.155	.000 **	
	決断力	582	2.9871	.304	.000 **	
	個人属性 (パーソナリティ以外)	知的所有権の尊重の意識	584	3.5274	.146	.000 **
		プライバシーの尊重の意識	584	4.0916	.102	.014 *
		会社は生活の糧の場	586	3.8771	-.022	.591
		会社は地位獲得の場	584	2.6507	.028	.510
会社は自己研鑽の場		588	3.4575	.190	.000 **	
会社は友人、結婚相手探し		587	1.9012	-.003	.946	
会社は自己実現の場		589	3.4482	.100	.016 *	
会社員としての自立性		573	3.4898	.242	.000 **	
緊急・重要事項への時間活用		582	3.5627	.031	.458	
非緊急・重要事項への時間活用		578	3.4070	.158	.000 **	
緊急・非重要事項への時間活用		585	2.3151	.063	.131	
非緊急・非重要事項への時間活用		584	2.4058	-.102	.014 *	
仕事に対する愛着		587	3.4779	.313	.000 **	
仕事満足		588	3.4303	.257	.000 **	
仕事に対する自信		586	3.2184	.222	.000 **	
正の相互依存性		579	2.9666	.205	.000 **	
無関心		590	2.7169	-.151	.000 **	
論理性		586	3.4618	.241	.000 **	
他人の意見からの影響		590	3.1441	-.062	.133	
善悪の区別能力		587	3.3560	.251	.000 **	
情報収集技能	579	2.9862	.226	.000 **		
組織の活気に対する認識	590	3.2458	.178	.000 **		

くの個人属性が組織強度と密接な関係があることが明らかとなった。有意確率が0.01未満の強い相関を示す項目（表中で\*\*を付した項目）を列挙すると以下の通りである。なお、以下の記述で括弧内の“+”“-”はそれぞれの項目が組織強度に対して、プラスの効果をもたらすか、マイナスの効果をもたらすかを示している。

- ・活動性 (+)    ・孤独感 (-)    ・自己提示変容能力 (+)
- ・他者に対する感受性 (+)    ・シャイネス (-)    ・責任感 (+)
- ・情緒不安定 (-)    ・スピーチ不安 (-)    ・対人不安 (-)    ・短気 (-)
- ・リーダーシップ (+)    ・決断力 (+)    ・知的所有権を尊重する意識 (+)
- ・会社は自己研鑽の場とする認識 (+)    ・会社員としての自立性 (+)
- ・非緊急・重要事項への時間活用意識 (+)    ・仕事に対する愛着 (+)
- ・仕事満足 (+)    ・仕事に対する自信 (+)    ・正の相互依存性 (+)
- ・無関心 (-)    ・論理性 (+)    ・善悪の区別能力 (+)
- ・情報収集技能 (+)    ・組織の活気に対する認識 (+)

上記25項目の中で表1に併せて示した平均値の結果が5点尺度において3を下回っている（マイナス項目の場合は5点尺度において3を上回っている）項目は、シャイネス、決断力、正の相互依存性、情報収集技能の4項目である。これらの項目は、全般的な傾向として改善の余地が大きな個人属性と考えられる。

また、有意確率0.05未満の影響を有する項目（表1で\*を付した項目）は以下の通りである。

- ・他愛性 (+)    ・言語的攻撃性 (+)    ・公的自己意識 (-)
- ・自己顕示性 (+)    ・自己主張性 (+)
- ・プライバシーを尊重する意識 (+)    ・会社は自己実現の場とする認識 (+)
- ・非緊急・非重要事項への時間活用の度合・認識 (-)

なお、以下の項目は組織強度に対する好影響、悪影響の区別はできるものの、その程度は極めて弱いことも明らかとなった。

- ・競争心 (+)    ・私的自己意識 (-)    ・自尊心 (+)    ・社交性 (+)

- ・情緒的共感性 (+) ・パースペクティブ (+) ・二面性 (-)
- ・打算性 (-) ・ネガティビズム (-) ・恨み (-)
- ・会社は生活の糧を得るための場とする認識 (-)
- ・会社は地位獲得の場とする認識 (+)
- ・会社は友人, 結婚相手探しの場とする認識 (-)
- ・緊急・重要事項への時間活用の度合・認識 (+)
- ・緊急・非重要事項への時間活用の度合・認識 (+)
- ・他人の意見からの影響 (-)

## 7. 組織強度に影響を及ぼす個人属性と組織内経営環境などの関わりと分析

前章で有意確率0.01未満として抽出された組織強度に強い影響(相関)を持つ25項目の個人属性と, 組織内経営環境, コミュニケーション環境, 個人の情報技能, 個人の情報源との係わりを相関分析し, 個人属性に対するそれぞれの項目の影響の度合を調べた。結果は表2に示した通りであるが, 非常に多くの信頼性の高い相関が抽出された。全般的には経営の常識・通念<sup>22)</sup>通りの結果となっているものが多いが, 中には常識・通念を覆すような結果になっているものも幾つか見受けられる。また個人属性の中にも, 一般的な理解と異なるメカニズムを有すると考えられるものがあった。これらの点について以下で述べる。

### (1) スピーチ不安・対人不安の認識

スピーチ不安や対人不安とは, 大勢の人の前で話をする事を苦手としたり, 人に見られていると戸惑ってしまうような性向であるが, このような性向は, 常識的にはプレゼンテーション技能ときわめて密接な係わりを持つと考えられる。ところが, 今回の分析では, スピーチ不安についてプレゼンテーション技能は弱いマイナス効果(有意確率は0.05以上), 対人不安にいたっては

表2 個人属性と経営環境等との係わり

調査項目 (凡例) ◎：個人属性に対してプラスの効果 (有意確率0.01未満) ○：△ (有意確率0.05未満) ×：個人属性に対してマイナスの効果 (有意確率0.01未満) ▽：△ (有意確率0.05未満)	活動性	孤独感	自己提示変容能力	他者への感受性	シャイネス	責任感尺度	情緒不安定性	スピーチ不安	対人不安	短気	リーダーシップ	決断力	知的所有権の認識	会社は自己研鑽の場	自立性	非緊急・重要事項	仕事に対する愛着	仕事に対する満足	仕事に対する自信	正の相互依存	無関心	論理性	善悪の区別能力	情報収集技能	組織の活気の認識
	+	-	+	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
非感情的 (冷静・客観的) な議論の活発さ	◎	◎	◎		◎		◎	◎	◎	◎	○	◎		◎	○		◎	◎	◎	◎					◎
組織における継続的な学習	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎		○	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				◎	◎
仕事上の役割分担や意思決定者の明確さ	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎			◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎		◎	◎
職位に応じた権限や責任の明確さ		◎			◎														○		◎			◎	◎
業務の責任範囲の過大さ	×		×	×	×	×		×	×	◎		×	×	▽			×	×	×	×			×	○	
報酬と称賛の適切さ	○	◎	○		◎					○		◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	▽					◎
個人の意見やアイデアの尊重	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎
組織内の協調性	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○			◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				◎	◎
会社の目的・戦略における個人の役割の浸透	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
会社内の各組織の役割の理解の浸透	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎																		◎
権限委譲の適切さ	◎	◎	◎	○		◎	○	◎	○	○		◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				○	◎
業務命令の明解さ	◎	○	○							◎				◎	○		◎	◎	◎	▽					◎
各個人の業務に関する組織的支援		◎	◎							◎				◎	○		◎	◎	◎	◎					◎
上司の部下の業務に対する責任感	◎	◎	◎	○	○				◎	○		○		◎	○		◎	◎	◎	◎				○	◎
目標設定の適切さ	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎			◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
目標設定の無謀さ		×			×	▽	▽		▽	×	○			×			×	×	▽			×	▽		×
日常業務の最低限のマナーに関するしつけ	◎	◎	◎	○	◎	◎				◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	○		◎
わりあての仕事が簡単すぎる	×	×	×	×		×			×			×	▽	×	×	×	×	×	×	×		▽	×	×	×
トップ (経営陣) による経営理念の浸透努力	◎	◎			◎							◎	◎	◎	○		◎	◎	◎	◎					◎
中間管理職による経営理念の浸透努力	◎	◎			○					◎	◎	◎	○	◎	◎		◎	◎	×	◎					◎
同僚との会社や組織に関するコミュニケーション量	◎	◎	◎	◎	◎	◎	▽	◎	◎	×	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
上司との	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎		○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
部下との	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
社内の他の組織の人間との	◎	◎	◎	◎	◎			◎				◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
社内の異なる世代の人間との	◎	◎	◎	◎	◎			◎			◎			◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
中間管理職同士の調整・コミュニケーション	◎	◎	◎							◎		◎		◎						▽					◎
情報の共有度合	◎	◎	◎	○	◎				◎					◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎					◎
文書による業務指示	○	◎									○	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎					◎

表2 個人属性と経営環境等との係わり(つづき)

調査項目	活動性	孤独感	自己提示容能力	他者への感受性	シャイネス	責任感尺度	情緒不安定性	スピリチ不安	対人不安	短気	リーダーシップ	決断力	知的所有権の認識	会社は自己研鑽の場	自立性	非緊急・重要事項	仕事に対する愛着	仕事に対する満足	仕事に対する自信	正の相互依存	無関心	論理性	善悪の区別能力	情報収集技能	組織の活気の認識
	+	-	+	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
打ち合わせ等での手控え	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
誤解の発生頻度	×	▽	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
資料作成技能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
連絡時に直接口頭で伝える頻度			○	○		○		○		○		○					○		○		▽		○		
企業あるいは業務の目的の認識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
情報分類技能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
情報の確定度の認識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
情報の信頼性の確認				○	○		○		○	○			○	○	○						▽		○	○	○
プレゼンテーション技能	○		○	○	○	○	×	×	×	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×
インフォーマル情報の適切な伝達の理解	○	○		○	○	○	○	○	○	○												○	○	○	○
情報伝達・公開時の当該情報の評価技能	○	○	○	○	○	○	○	○	○													○	○	○	○
情報伝達ルールの遵守の度合	○			○	○	○			○		○										○		○		
情報の適切な放棄	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○						○					○		○	○	○
役に立ちそうな新聞・雑誌のスクラップ(保管)	○		○	○	○	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○
打合せなどでの資料配布	○	○	○	○	○							○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○
ワープロ技能												○	○								○				
表計算技能	○		○		○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○
データベース技能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○												○	○	○	○
パソコン通信・インターネットの活用度合	○		○			○	○	○	○	○					○	○	○	○	○	○		○	○	○	○
電子メールの活用度合			○		○	○	○	○	○	○									○	○		○	○	○	○
社内研修	○	○	○		○	○		○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				○	○
社内の保管資料	○	○	○	○		○				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
社内の閲覧資料	○	○	○								○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				○	○
業務マニュアル	○	○									○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				○	○
朝礼や定期的打合せ		○	○								○	○	○	○	○	○	○	○	×	○				○	○
社外の知り合い(個人的ネットワーク)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
顧客	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
先輩		○																	×	○				○	○
社内の飲み会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
社内の同好会などの仲間	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
テレビ	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
新聞	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
専門雑誌	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○

プレゼンテーション技能は明らかなマイナス効果（有意確率0.01未満）をもたらすという結果が得られた。これらの2項目に対する主な影響要因を明らかにするため、それぞれに対して重回帰分析（ステップワイズ方式，投入確率0.05，除去確率0.01）を適用したところ表3，表4の様な結果となった。

表3 スピーチ不安に対する重回帰分析結果

項 目	標準化係数	有意水準
資料作成技能	-.206	.000
情報源としての社外の知り合い（個人的ネットワーク）	-.222	.000
上司との会社や組織に関するコミュニケーション	-.189	.000
情報分類技能	-.173	.000
プレゼンテーション技能	.154	.000
報酬と称賛の適切さ	.093	.021
情報源としての新聞	-.087	.026
組織の協調性	.177	.000
個人の意見やアイデアの尊重	-.177	.000
業務の責任範囲の過大さ	.087	.027

表4 対人不安に対する重回帰分析結果

項 目	標準化係数	有意水準
情報源としての社外の知り合い（個人的ネットワーク）	-.111	.003
上司との会社や組織に関するコミュニケーション量	-.113	.003
プレゼンテーション技能	.145	.000
情報分類技能	-.122	.003
連絡時に直接口頭で伝える頻度	-.088	.013
データベース技能	-.073	.050
打合せ等での手控え	-.085	.022
情報源としての専門雑誌	-.083	.032
報酬と称賛の適切さ	.113	.004
目標設定の適切さ	-.094	.019
情報伝達ルールへの遵守の度合	.080	.032

表3, 4の結果においてもプレゼンテーション技能は明らかなマイナス効果の項目として抽出されている<sup>23)</sup>。逆にプラス効果をもたらす両者に共通の主な項目は、「情報源としての社外の知り合い」、「上司との会社や組織に関するコミュニケーション」、「情報分類技能」の3つで、いわゆる優れたコミュニケーション環境や情報技能となっている。

## (2) 情報収集技能の認識

現在の情報化社会においては個人の情報収集技能が重要と言われている。本研究では、情報収集技能は「必要なときに必要な情報を直ぐに集められる技能」として調査したが、情報収集技能に優れていると認識している人は、必ずしも多様な情報源を持っているわけではないことが明らかとなった。本項目に対する重回帰分析結果（ステップワイズ方式，投入確率0.05，除去確率0.1）は表5の通りであるが、この結果から、情報収集技能の本質は「資料作成技能」、「インフォーマル情報の適切な伝達先の理解」「企業あるいは業務の目的の認識」などのいわゆる情報を活用するための情報技能であることがうかがえる。また、プレゼンテーション技能と明らかなマイナス関係に

表5 情報収集技能に対する重回帰分析結果

項	目	標準化係数	有意水準
資料作成技能		.230	.000
インフォーマル情報の適切な伝達先の理解		.168	.000
誤解の発生頻度		-.096	.025
企業あるいは業務の目的の認識		.144	.000
プレゼンテーション技能		-.162	.000
個人の意見やアイデアの尊重		.135	.006
中間管理職同士の調整・コミュニケーション		-.101	.015
業務命令の明解さ		.127	.004
情報源としての社外の知り合い（個人的ネットワーク）		.100	.013
組織の協調性		-.101	.040

あることにも明らかとなった。

### (3) 仕事に対する自信の認識

組織強度を高めるためには、個人が仕事に対して自信を持つ事が有効であることは常識的に理解できる。また今回の分析結果で、多くの組織内環境項目や個人の情報技能、情報源が、仕事の自信に対してプラスの係わりがある事を示している。

しかし、以下の7項目については他の個人属性にはプラスの影響を及ぼすものの、「仕事の自信」については、マイナスの効果を示している。

- ・報酬と称賛の適切さ
- ・業務命令の明解さ
- ・文書による業務指示
- ・中間管理職による経営理念の浸透努力
- ・中間管理職同士の調整／コミュニケーション
- ・有効な情報源としての朝礼や定期的打合せ
- ・有効な情報源としての先輩

上記7項目のうち「報酬と称賛の適切さ」以外は、業務上の指示・連絡・調整といった類のものである。つまり指示等の内容が、仕事に対する自信を持っている人間には、稚拙あるいは不十分に感じられていると予想される。その背景は2つ考えられ、本当にその個人が極めて優れた仕事能力を有している場合（本当に指示・連絡・調整の内容が不十分な場合）と、自信が過信につながっている場合（本当に重要な業務上の指示内容等を理解できない場合）である。

なお、「報酬と称賛の適切さ」については、自信に対する報酬や称賛の程度だけではなく、組織の中の他の人間（同僚など）への報酬や称賛との比較評価が相当に影響していると考えられる。

### (4) 職位に応じた権限や責任の明確さ

企業等の階層型組織において、職位に応じた権限や責任を明確にしておくことは、組織を機能させるためには必須の要件とも言える。しかし今回の分

表6 職位に応じた権限や責任の明確さが悪影響の傾向を示した個人属性

個人属性	相関係数	有意確率
他者に対する感受性	-0.036	0.381
責任感尺度	-0.027	0.522
知的所有権に対する意識	-0.019	0.655
非緊急・重要事項に対する意識	-0.057	0.171
仕事に対する自信	-0.057	0.170
善悪の区別能力	-0.063	0.131

析結果から、好影響を与える個人属性が他の項目と比べて著しく少ない事が明らかとなった。有意確率0.05未満で悪影響を及ぼすような個人属性は抽出されなかったものの、表6の項目ではマイナスの方向に働く結果も得られている。

表6の結果は統計的にはさほど有意な結果ではないが、職位に応じた権限や責任をあまりに明確にしてしまうと、個人の職責を超えた知恵や工夫の創造が阻害されることは想像に難くない。したがって、経営環境が激変し、常に創造的な対応が企業や組織に求められている昨今においては、権限や責任は明確化するものの、想定している環境や状況が変わった場合や緊急事態においては、これを超越することを是とする様な経営努力が必要と考えられる。

#### (5) 業務の責任の過大さ・割り当てる仕事が簡単すぎる

業務の責任が過大すぎるというのは、権限は与えられているものの個人(その仕事を任命された本人)にとっては難度の高い、リスクな業務ということである。この項目と個人属性の関係は、予想通り殆どの個人属性に対してマイナス効果となっている。その理由は、責任の大きな仕事に伴うプレッシャーと考えられる。しかし、個人の短気な性向には明らかなプラス要因(要するに短気という性向を是正する要因)となっている。また、情報収集技能に対する認識にもプラス効果となっている。つまり、本人にとって責任が大きすぎると認識するような重要な仕事・大きな仕事には、人を我慢強くさせ、

情報を吟味・有効利用するための活用技能を向上させる働きがあるということである。

また、割り当てられる仕事が簡単すぎる場合には、責任が大きすぎる時と同様に、多くの個人属性にマイナスの効果を与えている。簡単すぎるという事が、明らかにプラスに作用する様な個人属性はない。

個人に委ねる仕事の責任の大きさは、大きければ大きいほどよいというものではないが、個人の能力に応じて本人にとってやや無謀と思える程度に設定するのが、組織強度を向上させるとともに、個人の能力を引き上げるために有効と考えられる。ただし、これだけでは個人属性に悪い影響も出る事は明らかなので、この悪影響を担保するために、「部下の業務に対する上席者の責任感」や「各個人の業務の組織的支援」が重要になると考えられる。

アンケート結果によると一般的に責任が大きすぎると認識している人間の方が、仕事が簡単すぎると考えている人間より多いようである(表7参照)。しかし、この両項目の分散はともに1を超えており、今回の調査項目(全111項目)の標準偏差の平均値が0.8835となっているので、組織の中には仕事の責任が極端に重過ぎたり、簡単すぎる人間が一定数存在していることも確実と考えられる。つまり、個人の能力の見極めが適切に行われていないということである。

表7 「責任範囲の過大さ」と「仕事が簡単すぎる」の5点尺度の平均値と標準偏差

	5点尺度での平均値	標準偏差
業務の責任範囲の過大さ	3.1980	1.0630
わりあてられる仕事が簡単すぎる	2.4058	1.0579

#### (6) 目標設定の無謀さ

無謀な目標設定は、多くの場合個人属性により影響は及ぼさない。しかし、リーダーシップに対しては例外のようである。これは無謀な目標の内容にもよるが、組織の目標として与えられた場合には、その組織の長のリーダーシップに対する意識や能力は高まる事が予想される。

この現象は、前述した「業務の責任範囲の過大さ」が「短気」を抑制する効果があることに似ているが、「目標設定の無謀さ」は「短気」については助長してしまう。この違いは、責任範囲の過大さは個人レベルでの対応時の場合に「短気」を抑制し、目標設定の無謀さは組織レベルで対応する場合に「リーダーシップ」を高めていると考えられる。したがって、組織の「リーダーシップ」の向上時には、ある種の反動として部下などに対する「短気」は逆に強まる事が予想される。

#### (7) 連絡時に口頭で伝える頻度

連絡などを直接口頭で伝えるコミュニケーションは、インフォメーションリッチネスの低下は招く恐れがあるが、メディアリッチネスは高めると考えられている<sup>24)</sup>。この観点からすると、伝えるべき情報を漏れなく伝える事ができれば、プラスの面が大きくなるはずである。表2の分析結果でも、以下に列挙する多くの個人属性にプラスの効果を示しているが、唯一「無関心」に対してマイナスの性向を強めている。

- ・自己提示変容能力
- ・他者への感受性
- ・責任感尺度
- ・スピーチ不安
- ・対人不安
- ・リーダーシップ
- ・決断力
- ・仕事に対する愛着
- ・仕事に対する自信

上記した項目にプラスに働き、無関心にだけマイナスに働く差異は、口頭で伝えた相手の対応に依存していると思われる。つまり、伝えた相手の対応が相応のものの場合には、上記したプラス効果を高め、不十分な対応の場合には上記の項目にはあまりマイナス効果を残さず、不十分な対応をした相手に対する「無関心」の性向だけを高めてしまっていると考えられる。

#### (8) プレゼンテーション技能

一般にプレゼンテーション技能は、組織で働く人間にとって最も重要な技能の1つと考えられているが、表2の結果をみると意外な結果となっている。つまり

・情緒不安定性 ・対人不安 ・短気 ・情報収集技能

などの項目と明らかなマイナスの関係となっているのである。この他、信頼性は低いもののスピーチ不安に対してもマイナスの傾向を示している事はすでに述べた。

このような現象の背景は、プレゼンテーションする内容に関する理解度や内容の充実の度合に関係すると考えられる。つまり、テクニカルなプレゼンテーション技能（いわゆる口八丁手八丁）に長けていても、プレゼンテーションする内容がともなっていない場合に、情緒不安定性や対人不安、短気等の性向を強めてしまうと考えられる。

既に情報収集技能の節でも述べた事だが、プレゼンテーション技能と情報収集技能の相反する関係が大きな問題である。

#### (9) 情報の信頼性の確認

情報の確定度のとともに、入手した情報を有効活用するための前提となる技能の一つであるが、「正の相互依存性」に対してマイナスの関係となっている。正の相互依存性とは他の人間のために自身も努力し、他人の成功を自身も喜ぶというものであるが、現実的にこのような間柄になれる前提として強い信頼関係が必要であることが予想できる。したがって、このような間柄においては情報の信頼性を確認するというような、いわば疑ってかかる態度というのはマイナスの関係を示すと考えられる。

#### (10) 情報源としての先輩

情報源としての社内の先輩から色々な情報を教えてもらうという行為が、好影響を与えている個人属性は「孤独感（の緩和）」「仕事に対する満足」「正の相互依存」「組織の活気の認識」の4項目のみである。また、既に述べているが「仕事に対する自信」に対しては明らかなマイナス項目となっている。さらに、表8に示した13項目では有意性が低いもののマイナスの傾向を示している。

表 8 情報源としての先輩が悪影響の傾向を示した個人属性

個人属性	相関係数	有意確率
活動性	-.014	.737
自己提示変容能力	-.050	.225
責任感尺度	-.012	.780
情緒不安定性	.018	.659
スピーチ不安	.040	.332
対人不安	.040	.333
リーダーシップ	-.016	.701
決断力	-.070	.060
知的所有権の意識	-.024	.569
会社員としての自立性	-.031	.457
無関心	.045	.196
論理性	.053	.199
善悪の区別能力	-.055	.181

これらの項目から推察される事は、特定の先輩との過剰なまでの親密さ、あるいは特定の先輩に限定された情報交換といった状況である。表8の有意確率の値が相当に高い事から、実際にこのような事が起きる頻度は低いと考えられる。ただし、実際に多くの会社でOJTや新入社員教育の際、教育係・世話役として担当社員を設けていると考えられる。これらの教育方法自体の問題ではないが、特定の社員との付き合いが度を越したり、コミュニケーションがその社員に限定されたりすると、明らかなマイナス効果を生んでしまう事を認識すべきである。特に、属人的な専門性を必要とする職務<sup>25)</sup>ではいわゆる「徒弟制度」的な教育が実施されている場合も多いと思われるので要注意である。

#### (11) 重要項目

今回の分析結果では非常に多くの項目が個人属性とのプラスの相関を示しているが、1つの目安として、25の個人属性の80%以上(20以上の個人属性)

に対してプラスの効果をもたらす項目を、5点尺度の平均値とともに列挙すると表9の通りである。

表9に示した各項目はいずれも組織強度に極めて有効な環境ないし技能と考えられるが、平均値を見ると、「上司との会社や組織に関するコミュニケーション」、「社内の異なる世代の人間とのコミュニケーション」、「資料作成技能」、「(情報源としての)顧客」が5点尺度において3以下となっており、これらの環境や技能が現時点の一般的傾向として遅れていると考えられる。

表9 20項目以上の個人属性とプラスの関係をもつ項目

	個人属性	プラスの関係をもつ個人属性数	平均値
組織内経営環境	仕事上の役割分担や意思決定者の明確さ	21項目	3.3148
	個人の意見やアイデアの尊重	23項目	3.2793
	会社の目標や戦略における個人の役割の浸透	24項目	3.5284
	会社内の各組織の役割の理解の浸透	24項目	3.7324
	目標設定の適切さ	20項目	3.2747
コミュニケーション環境	同僚との会社や組織に関するコミュニケーション量	20項目	3.1528
	上司との会社や組織に関するコミュニケーション量	23項目	2.8709
	部下との会社や組織に関するコミュニケーション量	24項目	3.5700
	社内の異なる世代の人間とのコミュニケーション量	20項目	2.9133
情報技能	打合せ等での手控え技能	21項目	3.7509
	資料作成技能	21項目	2.9727
	企業あるいは業務の目的の認識	23項目	3.6233
	情報分類技能	23項目	3.1706
	情報の確定度の認識	25項目	3.5051
	情報伝達・公開時の当該情報の評価技能	22項目	3.8137
情報源	社外の知り合い(個人的ネットワーク)	22項目	3.0255
	顧客	22項目	2.9113
	新聞	23項目	3.4395
	専門雑誌	24項目	3.4963

## 8. 組織強度向上のための含意

本研究では、組織強度と密接な関係をもつ個人属性に強く関わる個人の業務を取り巻く環境や個人技能の多数の項目が明らかとなり、これらは組織強度向上のための要件と考えられる。ただし、実際にこれらの項目を改善するための経営方策・施策は、それぞれの組織の状況や個別の事情に応じて様々であるべきであろう。また、抽出された項目数は非常に多く、実際の企業や組織においてこれら多数の項目に対応する具体的な経営方策や施策あるいは従業員に対する教育を施すことは困難である。現実的な企業や組織の対応としては、当該企業あるいは組織において特に問題となっている点を見極めたうえで、対応方策を講じざるを得ない。そのための具体的な基準としては、今回のアンケート結果の各項目の平均値を用いることができると考えられる。今回のアンケートでは、15社、590人という多数の協力を得ているため、その平均値は、概ね世の中の平均値と考えてさしつかえないと考えられる。したがって、具体的な手順としては、本稿で抽出した25の重要な個人属性のそれぞれについて、全体の平均値とそれぞれの組織の平均値を比較して、重要な個人属性と組織環境や個人技能に関する項目を絞り込んで対応することが有効と考えられる。

## 注

- 1) このように組織の強さを考えることによって、例えば、規制や既得権益に守られた高収益・高利益企業の“組織強度”は弱く評価されるはずである。逆に、現時点で収益や利益が低くても、優れた活動を行っている企業の“組織強度”は高くなると考えられる。
- 2) 心理学においてパーソナリティという用語の意味は広く、色々なものを意味する場合がある。より厳密用語としては、人格、気質、狭義の性格、特性などがあるが、ここでは広い意味でパーソナリティという用語を用いる。(村岡一成, 若林昭雄 編, 『性格の科学』, 福村出版, 1994, より)
- 3) A. H. バズ著, 大淵憲一監訳, 『対人行動とパーソナリティ』, 北大路書房, 1991  
森田浩平著, 『社会心理学』, 晃洋書房, 1994  
R. ブラウン著, 黒川正流他訳, 『グループプロセス』, 北大路書房, 1993  
Adrian Frunham & Barrie Gunter, Corporate Assessment, Routledge, 1993  
高橋俊俊著, 『自律・変革・創造のマネジメント』, ダイアモンド社, 1996  
スティーブン・R. コヴィー著, 『7つの習慣』, キングベア出版, 1996  
金井壽宏, 「「任せる」ことの機微」, 組織科学 Vol. 28 No. 3, 1995  
大坪 檀, 「職業意識と組織とのかかわり」, 組織科学 Vol. 28 No. 4, 1995  
桑田耕太郎, 「情報技術と組織デザイン」, 組織科学 Vol. 29 No. 1, 1995  
小川進, 「イノベーションと情報の粘着性」, 組織科学 Vol. 30 No. 4, 1997  
渡辺真一郎, 「P-S 相互作用論再考」, 組織科学 Vol. 31 No. 1, 1997  
加護野忠男, 「日本企業における組織文化と価値の共有について」, 組織科学 Vol. 31 No. 2, 1997  
金井壽宏, 松岡久美, 藤本哲, 「コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透」, 組織科学 Vol. 31. No. 2, 1997  
出川淳, 「情報の特質と情報活用要件に関する研究 (2)」, 小樽商科大学商学討究 Vol. 48 No. 1, 1997
- 4) 言語による明言的な個人の性向 (ハッキリと物を言ってしまう性向)
- 5) 自信の内面による自己の認識 (必要以上に自分の事を考え込んでしまう性向)
- 6) 他人の目による自己の認識 (見かけを気にしてしまう性向)
- 7) 目立ったり大きさに振る舞う性向
- 8) 相手より多く喋ったり, 相手を言い負かしたくなる性向
- 9) 状況に応じて臨機応変に対応する技能
- 10) 他人の表情の変化や真意を察知する技能
- 11) 物事 (例えばドラマなど) に心を動かされる性向
- 12) 物事を色々な角度からとらえる技能
- 13) 偉そうにされると腹がたったり, 相手の態度によって対応を変えてしまう性向
- 14) 仲間に指示を出したり, 争いをおさめる技能
- 15) 会社での役割は「言われた事をする」ではなく, 問題などに直面した際, 自分で考えて工夫することであると認識
- 16) 例えば締め切り直前の仕事など
- 17) 例えば健康維持や自己啓発など
- 18) 例えば急な来訪者への対応など

- 19) 例えば友人との長電話や娯楽 TV の緩衝など
- 20) 他の人の仕事等における成功への協力を惜みず、また、他人の成功を喜ぶような性向
- 21) 必要な時に必要な情報を直ぐに集めることができるかどうかという点に関する認識
- 22) つまり、一般的に企業経営や組織運営においてプラスと考えられているものが、よい相関を示しているということ。
- 23) 従属変数（スピーチ不安、対人不安）がともにマイナス尺度の変数（不安が高いほど高得点）としているため、標準化係数の符合が正のものがマイナス効果となる。
- 24) 桑田耕太郎、「情報技術と組織デザイン」、組織科学 Vol. 29 No. 1, 1995
- 25) 具体的には、営業や研究職等が該当すると考えられる。