

支店別に見たぬるま湯的経営の研究

—水戸信用金庫における実証研究—

経営工学専攻 201111216 植田 翔

指導教員：岡田 幸彦 准教授

1. 研究背景・研究目的

水戸信用金庫(以下、みとしん)は茨城県を中心に業務を行う信用金庫である。信用金庫は限定された営業地域のもとで信頼関係を築き、地域特有の営業戦略を立てて、経営をしている。みとしんは信用金庫の中で営業エリアが大きい方であり、各支店の現状が把握しづらい。今回、職員・支店の状況を分析するためにアンケート調査を行うことになった。

アンケートは組織活性化カルテ oractika を用いて作成されている。oractika は質問票と分析手法を統合し、組織の活性度を測る診断表である。これは、日本企業を対象として多くの実証研究が蓄積されてきた。oractika に含まれる概念の内、本研究では組織のメンバーの変化性向である体温、組織のシステムの変化性向であるシステム温、個人の自己決定の感覚である自己決定度、未来における自分と会社のかかわり方の認識を測る見通し指数、そして職務満足を取り扱う。

先行研究では、体温・システム温から自己決定度への正の因果関係、見通し指数・自己決定度と職務満足との正の相関関係、体温とシステム温との正の相関関係が指摘されている。さらに本研究では新たに自己決定度・システム温から見通し指数への正の因果関係を仮定する。以上をまとめたベースモデルが以下の通りである。

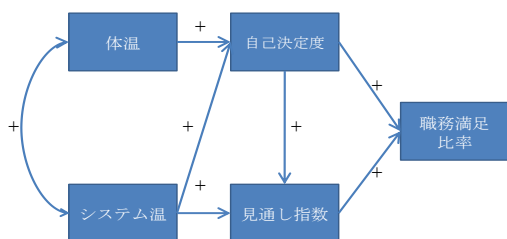


図1 ベースモデル

本研究の目的は、ベースモデルの関係性を職位を分けて総合的に実証分析すること、支店別かつ役職別に測定し比較することで“良い状態”の支店を見つけ、その特徴やキーになる概念を探ることの2点である。

2. 分析方法

本研究は水戸信用金庫(埜由博理事長)と筑波大学システム情報系会計工学研究室(岡田幸彦准教授)との共同研究として、アンケート調査を行った。2011年9月に実施し、全職員1076名の内、本店の職員を除いた74支店820名のデータ

を使って、以下のリサーチクエスションの分析を行う。

RQ1:ベースモデルの関係性は職位に関わらず成立するか。
RQ2:1つの支店内がみな“良い状態”になる支店が成立するの。 “良い状態”にするにはどのような特徴があるのか。

RQ1に関して、職位は経営系の職員である managers と現場系の職員である operators の2つに分けて分析を行った。ベースモデルを出発点とし、IBM SPSS Amos 21.0を用いてパス解析を行った。managers, operators それぞれにおいて、BICを基準に最も説明力が高い因果モデルを探索する。

RQ2では、“良い状態”を見通し指数・自己決定度・職務満足が全支店の平均点以上の状態と定義する。職位を分けて支店毎の平均得点を算出し、カイ二乗検定を行った。また、“良い状態”の特徴を探るために散布図等を用いて分析する。

3. 分析結果及び考察

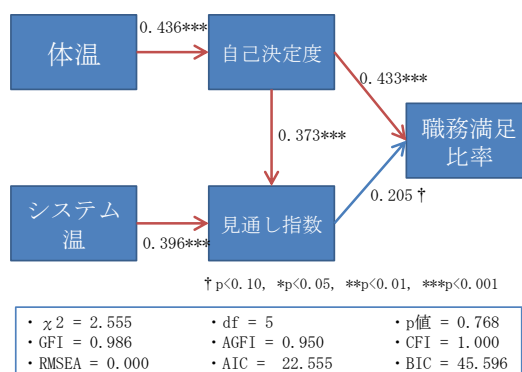


図2 パス解析結果(managers)

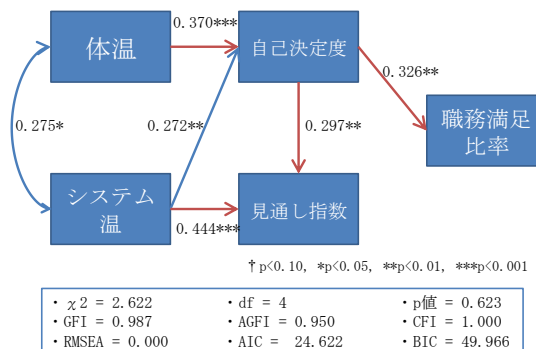


図3 パス解析結果(operators)

RQ1 のパス解析の結果は以上のモデルが採択された。共に RMSEA=0.000 であるため、過適合の可能性に注意しなければいけない。managers と operators の因果モデルとの間で共通しているのは、「体温→自己決定度」、「システム温→見通し指数」、「自己決定度→見通し指数」、「自己決定度→職務満足比率」の4つの関係であり、頑健性が高いものと考えられる。

RQ2 を説明するために、managers の状態と operators の状態を分析した。支店内で managers も operators も“良い状態”となった支店はわずか6支店(全体の8.1%)であり、カイ二乗検定の結果から統計的に有意な関係性は確認されなかった。“良い状態”が両立している支店の特徴を見ると、operators の体温が高いことが分かった。その上で managers の体温も高いと支店内で“良い状態”が発生しやすい。体温に着目して更に研究を進めると、managers の体温が高く、operators の体温が低い支店において、“悪い状態”が最も発生しやすいことが分かった。体温はすぐに変わるものではなく、個人のパーソナリティに近いものだと先行研究で述べられている。そのため、operators の体温が低い支店に体温が高い managers を配置したとしても、operators の体温が上がるわけではなく、見通しの悪さや職務に不満を抱える“悪い状態”が発生しやすくなってしまおうと言える。

表1 体温区別にみた支店の特徴

体温 managers-operators	支店数	managers 平均体温	operators 平均体温	平均体温差	managersが“悪い状態”	operatorsが“悪い状態”	一方、もしくは両方が“悪い状態”
高体温-高体温	22	3.73	2.99	0.74	9.1%	9.1%	18.2%
高体温-低体温	15	3.77	2.22	1.56	33.3%	46.7%	60.0%
低体温-高体温	16	2.79	3.02	-0.24	31.3%	25.0%	56.3%
低体温-低体温	21	2.85	2.34	0.50	23.8%	28.6%	47.6%
全体	74	3.28	2.65	0.63	23.0%	25.7%	43.2%

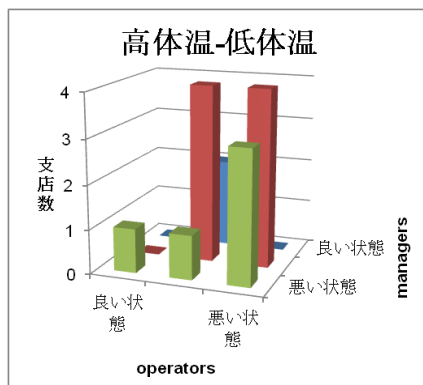


図4 3D 散布図(managers 高体温, operators 低体温の支店)

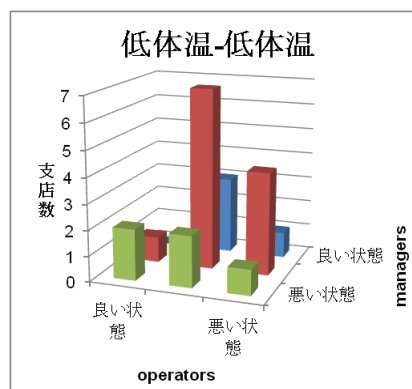


図5 3D 散布図(managers 低体温, operators 低体温の支店)

4. まとめ

「システム温→見通し指数」と「自己決定度→見通し指数」の因果モデルは、今回の支店別分析をしたことによって発見された新しい関係性である。高い変化性向の組織を作り、職員の自己決定の感覚が高まれば、その組織の見通しが立ちやすくなるといえる。支店別分析をすることで更なる研究の可能性が広がると考える。

加えて、1つの支店において managers と operators がいずれも“良い状態”を実現することは、有りうるが、困難であることも発見した。“良い状態”が両立するためには、operators の体温が高いことが必要条件となり、managers の体温も高いことが望ましい。一方、“悪い状態”は managers と operators が共に体温が低い時よりも、両者の温度差が大きく、意思統一出来ていない時の方が発生しやすいことが分かった。水戸信用金庫のよりよい支店運営のために目指すべき方向性の一つを示すことができた。

5. 今後の課題

本研究では、“良い状態”を目指して研究を行ったが、そもそも1つの支店において managers も operators も“良い状態”が実現されるべきなのか、もし実現されるべきだとするとそのために何が必要か、もし実現されるべきでないだとすると最適な組み合わせは存在するのか、等を解明する必要がある。また、本研究の実証分析の結果(特に「システム温→見通し指数」と「自己決定度→見通し指数」の関係)が国内外の他企業で広く再現されるものなのかについて、追試を行う必要がある。

6. 参考文献

- [1] 高橋伸夫(1993)『ぬるま湯の経営の研究—人と組織の変化性向—』東洋経済新報社
- [2] 高橋伸夫(1997)『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会
- [3] Takahashi, N., Ohkawa, H., & Inamizu, N. (2014) *Spurious correlation between self-determination and job satisfaction: A case of Company X from 2004-2013*, *Annals of Business Administrative Science*, 13, 243-254.