

ホワイトカラーの生産性に関する基礎調査 2004

Basic Research on Productivity
of White-collar Workers: 2004

古川 靖洋

Yasuhiro Furukawa

This article views whether I had the similar result about determinate factors of the white-collar workers or not, using almost same questionnaire survey. I took about 750 white-collar workers as an object of this study. In this survey, I noticed personal factors of white-collar workers and organizational factors of their firms etc. The variables of quality based productivity is measured by creation of new ideas, information exchange among other sections, morale of white-collar workers. Using principal component analysis, I extracted personal factors and organizational factors which have a great influence on the productivity of white-collar workers. And I analyzed the relationship of these variables and other variables of questionnaire by regression analysis and QAQF. I compared each results of twice questionnaire survey, and had almost same conclusion. So, I could confirm the content of determinate factors of the white-collar workers' job and influence factors for effectiveness of white-collar workers.

キーワード：ホワイトカラー、生産性、有効性、個人的要因、組織的要因、アンケート調査、創造性、情報交換、モラル、主成分分析、回帰分析、QAQF、クラスター分析、分散分析

Key Words : White-collar Worker, Productivity, Effectiveness, Personal Factors, Organizational Factors, Questionnaire Survey, Creativity, Information Exchange, Morale, Principal Component Analysis, Regression Analysis, QAQF, Cluster Analysis, Variance Analysis

はじめに

現代は、ホワイトカラーの生産性を向上させていくことがますます要求される時代である。ただ、ここでの生産性は、従来から強調されている効率性に焦点を当てた生産性だけを指すものではない。知識創造やノウハウの蓄積など、人間しか行なうことのできない創造的業務の生産性、即ち、有効性に焦点を当てた生産性¹の向上も同時に求められているのである。

このような生産性の考え方に基づけば、企業内

のあらゆる人々は常に脳漿を絞る必要がある。これが実践できる企業では、常に情報の新結合が起こり、それが技術革新や新製品に結びつき、それが他社に対する差別化となり、結果的に競争優位を獲得できるのである。即ち、ホワイトカラー比率が増加傾向にある現在、どのような企業であっても、効率性だけでなく、有効性にも焦点を当てたホワイトカラーの生産性の向上を目指さなければならないのである。

本調査は、ホワイトカラーの創造的業務の生産性向上と関連のある要因を探るべく、2003年8月

1. ここでは、有効性に焦点を当てた生産性を「創造的業務を遂行する上で求められる質的な要件の充足度」と考え、これが効率性に焦点を当てた生産性に影響を及ぼすと考えている。

より株式会社エフエム・ソリューション社と関西学院大学総合政策学部古川研究室、慶應義塾大学商学部佐藤研究室との共同研究の形で進められている。2004年度の調査は、2003年度に行なわれた「第1回オフィスワーカーの生産性に関する基礎調査」²の継続調査である。2003年度の調査結果の検討を踏まえ、前回調査に使用したアンケートの手直しを行ない、昨年度と同様に、2004年11月より、(株)オカムラ各支店の営業マンから顧客にお願いする形でアンケートの配布を開始し、11月中旬のオカムラ展示会にて来場者に直接手渡し配布を行なった。アンケート配布数は約5000件であった³。

今回の調査では、前回調査で抽出されたホワイトカラーの生産性を規定する要因が同様の形で抽出されるか、また、抽出された主成分に基づいて分類されたクラスターの特徴がどのようになっているのか、前回調査で示した高い生産性を達成しているホワイトカラーがもつ特性、低い生産性しか達成できないホワイトカラーの特性と矛盾しないのか再確認することを目的とした。

生産性を測る指標は、前回調査時と同様に、効率性ではなく有効性に焦点を当て、アイデア創出度(Q6)、他部門との情報交換度(Q10)、従業員モラル(Q21)とし、それぞれの度合いが高い状態を、有効性に焦点を当てたホワイトカラーの生産性が高い状態と仮定した。また、アンケートの質問内容を修正した項目は、最適な人員配置(Q28)、思考方法(Q30)で、新たに追加した質問は、オフィスのハード環境の状況や仕事の仕方などに関するものであった(Q24～Q27、Q29、Q31、Q32)。

1 有効性に焦点を当てた生産性を規定する要因の抽出 —主成分分析—

12月中旬にアンケートの回収ならびにデータの整理が完了した。回収したアンケートの総数は900件で、記述統計量と相関係数の算出・チェックを行なった結果、有効サンプル数は785件となった。その後の分析は、前回調査と同様に、主成分分析によって主成分の抽出と主成分得点の算出を行なった。そして、サンプル全体の分析として主成分得点を説明変数に用いた重回帰分析、そして有効な変数を探るために、被説明変数ごとのQAF分析を行なった。さらに、主成分分析から得られた主成分得点を用いたクラスター分析によって、ホワイトカラーを分類し、そのクラスター間に被説明変数の差があるか否かを一元配置分散分析によって検証した。

全変数からアイデア創出度(Q6)、他部門との情報交換度(Q10)、従業員モラル(Q21)の3つの被説明変数をまず除外して、主成分分析を行なったところ、固有値が1以上という基準の下、バリマックス回転後、6つの独立した主成分が抽出された。しかし、昨年と同様の分析結果を導くことはできなかったため、今年度新たに導入された変数(Q24～Q27、Q29、Q31、Q32)を除去し、再度主成分分析を行なった。抽出された主成分の数は5つになったが、5つ目の主成分は質問内容を変更した変数(Q28、Q30)が構成要素となっていた。前回調査と別の主成分となってしまっただけで総合的な分析に対して説明力がないので、これも除外することにした。そして、残りの変数で再度主成分分析を行なった結果、前回と同様の4つの独立した主成分を抽出することができた。この結果を詳細に見たところ、前回の結果と異なる主成分の構

2 古川[2004]、古川・佐藤[2004]

3 アンケートの内容、単純集計などについては、古川・佐藤[2005]を参照のこと。

成要素となっている変数がいくつかあった。これも各主成分の説明力を考えると好ましくないものであるので、順次除外することにした。試行錯誤の結果、Q3、Q4、Q7、Q15、Q17の5変数がさらに除外された。最終的に、残りの変数を用いて主成分分析を行ない、バリマックス回転後、4つの独立した主成分を抽出し、前回調査と同様、第1主成分と第3主成分が組織に関する主成分、第2主成分と第4主成分が個人に関する主成分となった(表1)。

第1主成分は、前回と全く同じ、水平・垂直のフォーマル及びインフォーマル・コミュニケーション度、信頼度、自由な意見交換度の諸変数で構成され、「コミュニケーションと信頼」の主成分と名づけることにした。つまり、この主成分の得点が高いと、コミュニケーションが活発でお互いの信頼も大きく、その逆はコミュニケーションが沈滞しており、メンバー相互の信頼もあまりないということになる。

第2主成分は、前回の結果から論理思考(Q30)

表1 バリマックス回転後の成分行列

	第1主成分 コミュニケーションと信頼	第2主成分 個人の革新性	第3主成分 組織の柔軟性	第4主成分 組織に対するコミットメント
Q9-2 水平インフォーマル (組織)	0.830	0.097	0.055	0.015
Q9-4 垂直インフォーマル (組織)	0.825	0.094	0.029	0.046
Q9-3 垂直フォーマル (組織)	0.801	0.103	0.174	0.136
Q9-1 水平フォーマル (組織)	0.763	0.091	0.226	0.108
Q19 自由な意見交換 (組織)	0.498	0.261	0.365	0.135
Q23 信頼関係 (組織)	0.486	0.192	0.334	0.235
Q12 仕事上の工夫 (個人)	0.103	0.758	0.056	-0.001
Q22 忍耐力 (個人)	0.111	0.710	0.015	0.234
Q20 挑戦意欲 (個人)	-0.012	0.701	0.220	0.025
Q13 仕事に必要な知識技術 (個人)	0.040	0.661	0.080	0.162
Q14 業務への没頭度 (個人)	0.253	0.477	0.132	-0.162
Q11 他部門への情報提供 (個人)	0.287	0.455	0.208	0.066
Q16 業務での自由裁量 (組織)	0.158	0.070	0.682	-0.080
Q8 成果主義 (組織)	-0.026	-0.157	0.630	-0.139
Q18 学習機会充実度 (組織)	0.241	0.194	0.623	-0.015
Q1 業務の疲労度 (個人)	0.058	0.134	-0.144	0.757
Q5 帰属意識 (個人)	-0.303	-0.083	-0.465	0.594
Q2 経営理念共感度 (個人)	-0.223	-0.063	-0.497	0.593
回転後の負荷量平方和	3.476	2.680	2.184	1.523
分散の%	19.311	14.891	12.134	8.460
累積寄与率	19.311	34.202	46.336	54.796

因子抽出法：主成分分析

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

表1は筆者が統計分析し、その結果に基づき作成したものである。分析に使用したソフトはSPSS13.0J for Windowsである。

が除去されたが、ノウハウの提供、仕事上の工夫、仕事上の技術、挑戦意欲、仕事への没頭、理論的考察、忍耐力の諸変数で、前回の結果と同様の内容で構成されたため、そのまま「個人の革新性」の主成分と名づけることにした。この主成分の得点が高いと個人の革新性が強く、その逆は保守性が強いということを意味する。

第3主成分は、構成要素数が前回の結果の6変数から3変数と半減している。残った変数は、業務の自己裁量度、学習機会の充実度、成果主義の諸変数であり、前回の結果では構成要素であった、職場の最適人員配置度(Q28)、職場の改善点実現度(Q15)、専門技能の活用(Q18)は主成分の解釈上除外された。構成要素数は減少しているが、構成要素を内容的に検討した結果、「組織の柔軟性」の主成分とそのまま名づけることにした。この主成分の得点が高いと組織の柔軟性が強く、その逆は硬直性が強いということを意味する。

第4主成分も、構成要素数が前回の6変数から3変数へ減少している。残った変数は、職場での疲労感、経営理念への共感度、仕事への意欲(帰属意識)の諸変数で、前回の結果で構成要素であった、同僚や上司からの期待度(Q3)、加点評価(Q4)、権限委譲度(Q7)が主成分の解釈上除外された。変数の数が減った結果、よりコミットメント関連のものだけが残し、結果的に「組織に対するコミットメント」の主成分と、より明確に名づけることができた。この主成分の得点が高いと、従業員の組織へ対するコミットメントが高いということになる。

内容を説明してきた上記4つの主成分による累積寄与率は54.8%で、ホワイトカラーの業務状況の約55%が2つずつの個人的主成分と組織的主成分によって説明されることになる。この状況は、前回調査とほぼ同様の結果であった。

2 生産性に対する各要因の貢献度

—重回帰分析、QAQF—

上記の主成分分析の結果に基づいて、各サンプルに対して第1～第4主成分それぞれの主成分得点を算出し、それらを説明変数に、Q6、Q10、Q21を被説明変数に用いて重回帰分析を行なった。

アイデア創出度(Q6)に対しては、表2に示すように、第2主成分の貢献度が最も高く、次いで第4主成分の貢献度が高かった。この傾向は前回調査と同じである。即ち、個々のホワイトカラーの革新性が高く、同時に彼らの組織に対するコミットメントも高い場合、個人はよりアイデアを創出すると考えられる。加えて、第3主成分の貢献度が昨年より向上している。組織の柔軟性が高いほど、新たなシーズやニーズなどにすぐ対応することができ、アイデアがより多く創出されることとなるのである。

他部門との情報交換度(Q10)に対しては、表3に示すように、第1主成分と第2主成分がほぼ同等、第3主成分がそれらに対して少し少なめの貢献をしていた。第4主成分は情報交換度に有意に貢献しない結果となった。この点は、前回調査と大きく異なるところである。この結果より、組織におけるコミュニケーションが活発でお互いの信頼が高く、同時に、従業員個人の革新性が高く、組織の柔軟性も高い場合、個人はより他部門と情報交換を行なうと考えられる。

第3主成分と第4主成分の貢献度が逆転した理由としては、それぞれの主成分を構成する変数の数が減少したためであろう。ただ同時に、それによって主成分の内容もより明確になったと考えられる。組織に対するコミットメントの強さのいかに関わらず、組織が柔軟であれば、必要に応じて積極的に情報交換が行なわれるのだろう。

従業員モラル(Q26)に対しては、表4に示すように、第1主成分の貢献度と第3主成分の貢献度

表2 アイデア創出度(Q6)を被説明変数とした場合の重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準化係数	t値
(定数項)	4.211		171.298
第1主成分(組織におけるコミュニケーションと信頼)	0.138	*0.157	5.621
第2主成分(個人の革新性)	0.479	*0.545	19.457
第3主成分(組織の柔軟性)	0.138	*0.157	5.598
第4主成分(組織に対する個人のコミットメント)	0.180	*0.205	7.303

自由度修正済み $R^2=0.385$

表2～表4は筆者が統計分析し、その結果に基づき作成したものである。分析に使用したソフトはSPSS13.0J for Windowsである。*は5%の有意水準で、統計的に有意であることを示す。

表3 情報交換度(Q10)を被説明変数とした場合の重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準化係数	t値
(定数項)	3.889		137.728
第1主成分(組織におけるコミュニケーションと信頼)	0.309	*0.337	10.925
第2主成分(個人の革新性)	0.296	*0.323	10.482
第3主成分(組織の柔軟性)	0.187	*0.203	6.604
第4主成分(組織に対する個人のコミットメント)	0.021	0.023	0.740

自由度修正済み $R^2=0.256$

表4 モラル(Q21)を被説明変数とした場合の重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準化係数	t値
(定数項)	3.991		145.093
第1主成分(組織におけるコミュニケーションと信頼)	0.348	*0.379	12.627
第2主成分(個人の革新性)	0.115	*0.125	4.169
第3主成分(組織の柔軟性)	0.324	*0.354	11.786
第4主成分(組織に対する個人のコミットメント)	0.102	*0.111	3.694

自由度修正済み $R^2=0.293$

がほぼ同等であった。そして、第2主成分と第4主成分はそれらをフォローする形であった。前回調査と比べて、第2主成分と第3主成分の立場が逆転している。モラル向上へは、個人的要因と組織的要因が共に貢献すると考えられてきたのであるが、いくら個人の意欲が高くても、組織制度がそれを阻害するようではマイナスになるということが今回の調査から明らかになった。これより、高い従業員モラルは、まず組織におけるコミュニ

ケーションが活発で信頼感が醸成され、かつその組織が柔軟性に富んでいる場合に達成されと考えられる。

重回帰分析に用いた主成分得点では、個々の変数が主成分得点に統合されているので、それぞれの変数の相対的な貢献度がわからなくなっている。そこで、被説明変数に対する各説明変数の貢献度を見るために、QAQF分析(定性要因のための定量分析)を行なった。結果は、表5に示す通り

表5 QAQFのD値表

D値 の 順位	Q6 アイデア創出度	Q10 他部門との情報交換度	Q21 従業員モラル
1	Q3 上司・同僚からの期待 (1.493)	Q11 他部門への情報提供度 (1.727)	Q23 部門間の信頼度 (1.345)
2	Q12 仕事上の工夫 (1.334)	Q9-1 水平方向のフォーマル・コミュニケーション活発度 (1.100)	Q5 帰属意識 (1.260)
3	Q13 専門知識の有無 (1.143)	Q9-2 水平方向のインフォーマル・コミュニケーション活発度 (0.970)	Q9-3 垂直方向のフォーマル・コミュニケーション活発度 (1.258)
4	Q20 挑戦意欲 (1.115)	Q9-3 垂直方向のフォーマル・コミュニケーション活発度 (0.906)	Q2 経営理念共感度 (1.056)
5	Q2 経営理念共感度 (1.073)	Q5 帰属意識 (0.802)	Q9-1 水平方向のフォーマル・コミュニケーション活発度 (1.053)
6	Q22 忍耐力 (1.059)	Q24 自慢できる情報システム (0.780)	Q4 加点評価 (1.035)
7	Q17 専門知識利用度 (1.022)	Q18 学習機会の充実度 (0.776)	Q18 学習機会の充実度 (1.005)
8	Q5 帰属意識 (0.996)	Q17 専門知識利用度 (0.771)	Q9-4 垂直方向のインフォーマル・コミュニケーション活発度 (0.981)
9	Q14 仕事への没頭度 (0.898)	Q15 オフィスの改善点実現度 (0.746)	Q19 自由な雰囲気での情報交換度 (0.950)
10	Q11 他部門への情報提供度 (0.861)	Q2 経営理念共感度 (0.741)	Q9-2 水平方向のインフォーマル・コミュニケーション活発度 (0.891)

表5は筆者が統計分析し、その結果に基づき作成したものである。分析に使用したソフトはPC-QAQF Ver.1.05である。括弧内の数値はD値。D値の値が高いほど、被説明変数に対する貢献度が高い。
網掛部分は、主成分分析で除外された変数である。

である。なお、QAQF分析では、各被説明変数に対する説明変数の貢献度をそれぞれの説明変数ごとに算出するため、他の説明変数の影響を受けることはない。それ故、純粋にどの説明変数の貢献

度が高いかを測定するために、主成分分析で除外した変数も含めてQAQF分析を行なった。

アイデア創出度(Q6)に特に貢献している変数は、上司・同僚からの期待(Q3)、仕事上の工夫

(Q12)、専門知識の有無(Q13)、挑戦意欲(Q20)、経営理念共感度(Q2)、忍耐力(Q22)だった。そして、Q12とQ20、Q22は第2主成分を構成する変数、Q2は第4主成分を構成する変数、Q13は第3主成分を構成する変数であった。従業員のアイデアをより一層創出させるためには、創意工夫ができ、挑戦意欲、忍耐力をもった人材が必要である。その一方で、共感もてる経営理念の下で上司や同僚からの期待を受けるということも必要なのである。

他部門との情報交換度(Q10)に特に貢献している変数は、情報提供度(Q11)、水平方向のフォーマル・コミュニケーション活発度(Q9-1)、水平方向のインフォーマル・コミュニケーション活発度(Q9-2)、垂直方向のフォーマル・コミュニケーション(Q9-3)、帰属意識(Q5)であった。Q9-1、Q9-2、Q9-3は第1主成分、Q11は第2主成分、Q5は第4主成分を構成する変数である。他部門間と独自の情報や知識を相互にやりとりするためには、フォーマル・インフォーマルといった形にこだわらず、受身的な態度ではなく自ら積極的にコミュニケーションを推進する姿勢が重要なようである。

従業員モラル(Q21)に特に貢献している変数は、部門間の信頼度(Q23)、帰属意識(Q5)、垂直方向のフォーマル・コミュニケーション活発度(Q9-3)、経営理念共感度(Q2)、水平方向のフォーマル・コミュニケーション活発度(Q9-1)であった。Q28、Q9-1、Q9-3は第1主成分、Q2、Q5は第4主成分を構成する変数であった。高い従業員モラルを達成するには、部門内・部門間でのコミュニケーションを活発にし、メンバー相互の信頼度を高めていくことが重要だといえる。また、その信頼の基礎となる共感できる経営理念を設定し、人々の帰属意識を高めていくことも重要だと考えられる。

3 ホワイトカラーの分類と生産性の差異 ークラスター分析、一元配置分散分析ー

次に、サンプルとなった全ホワイトカラーを、導出された主成分に基づく分類軸を用いて分類し、それぞれのグループ間で、3つの被説明変数の値に差異があるかないかを見ることにする。前回調査と同様、どのような特性が、高い有効性を達成しているグループと低い有効性しか達成できなかったグループを分けているのか明らかにしたい。また、前回調査でグループの生産性に差をもたらすことが明らかになった特性が今回の調査にも当てはまるのかも同時に見ていく。

ホワイトカラーを同じグループに分類するために、主成分分析から得られた各サンプルの主成分得点を用いて非階層的(non-Hierarchical)クラスター分析を行なった。分析の際、各クラスター(分類されたホワイトカラーのグループ)が極端に小さなグループにならない(全サンプル数785の5%未満にならない)、グループ数が1つ少ない非階層クラスター分析の結果からの追跡可能性(トレサビリティ)があるという基準を設けた。最終的に、ホワイトカラーは、表6のように、7つのグループに分類された。

それぞれのクラスターの中心を、前述した組織的要因で構成されている第1主成分と第3主成分、個人的要因で構成されている第2主成分と第4主成分で表わされている2次元平面上にそれぞれプロットしたところ、それぞれのクラスターは図1、図2に示すように、第1象限から第4象限までほぼ万遍なく分布していた。

図1 組織要因から見たクラスター

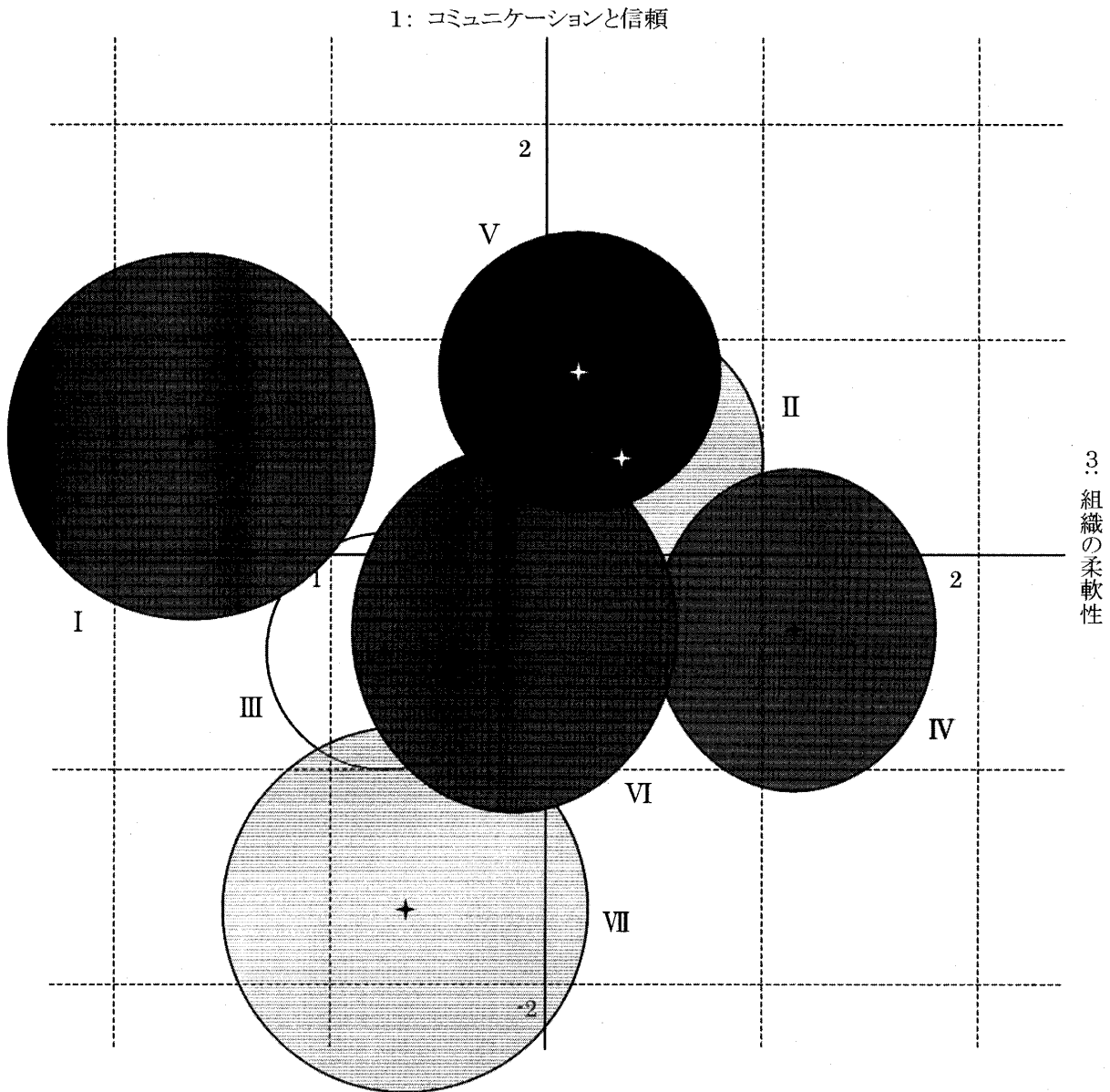


図1、図2は筆者の作成による。

図2 個人要因から見たクラスター

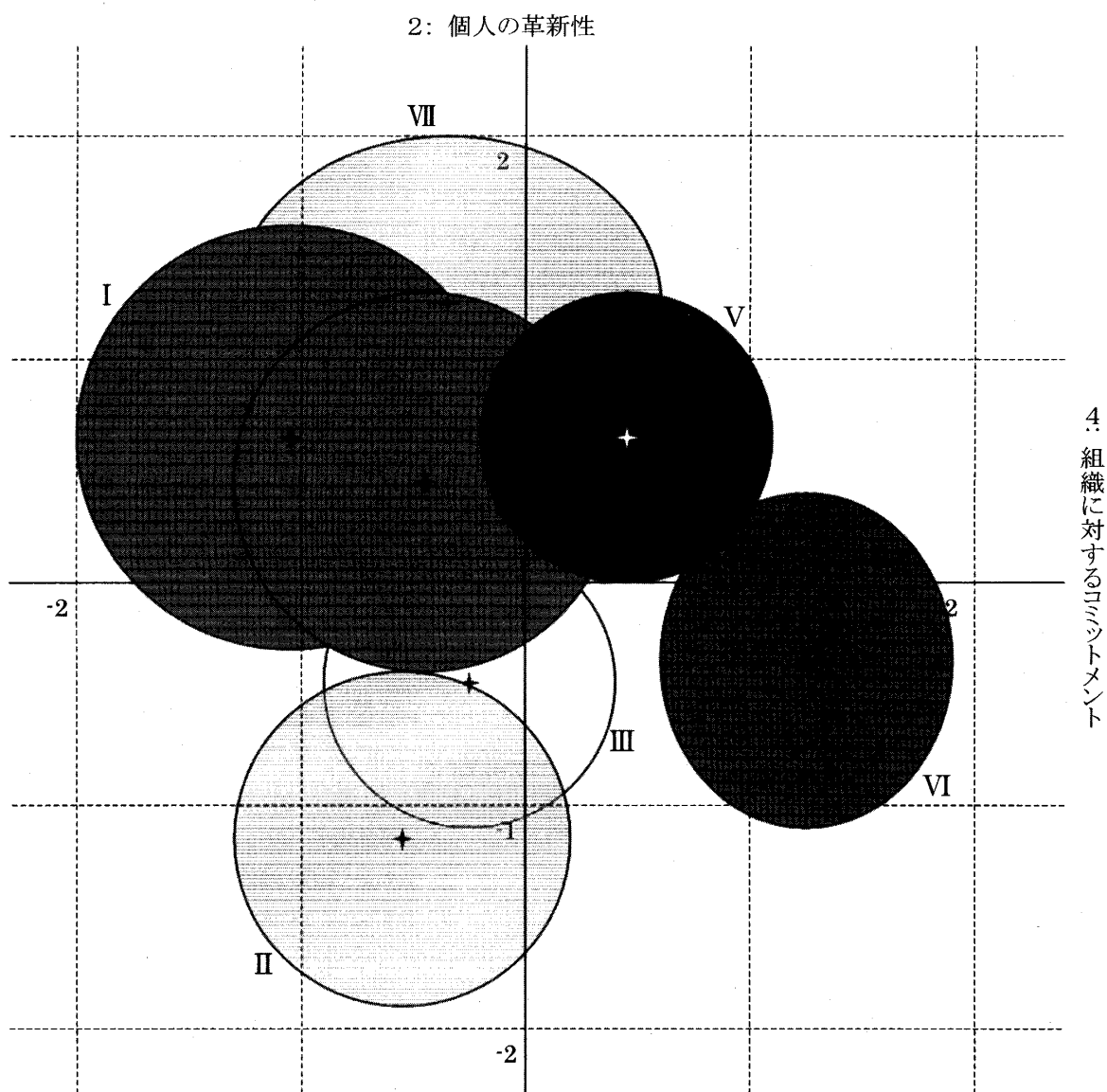


表6 クラスターの中心位置と散らばり

クラスター番号	I	II	III	IV	V	VI	VII
1:「コミュニケーションと信頼」の平均 (標準偏差)	0.678 (0.835)	0.398 (0.777)	-0.441 (0.585)	-0.366 (0.804)	0.896 (0.565)	-0.367 (0.803)	-1.740 (0.824)
3:「組織の柔軟性」の平均 (標準偏差)	-1.794 (0.924)	0.239 (0.626)	-0.718 (0.571)	1.159 (0.557)	0.185 (0.611)	-0.167 (0.692)	-0.770 (0.947)
2:「個人の革新性」の平均 (標準偏差)	0.696 (0.958)	-1.123 (0.710)	-0.417 (0.582)	0.451 (0.634)	0.706 (0.672)	-0.360 (0.728)	1.228 (0.561)
4:「組織に対するコミットメント」の平均 (標準偏差)	-1.108 (0.909)	-0.571 (0.669)	-0.289 (0.664)	-0.405 (0.720)	0.521 (0.677)	1.275 (0.566)	-0.367 (1.105)
サンプル数(計758)	47	147	121	141	156	128	45

表6は筆者が統計分析し、その結果に基づき作成したものである。分析に使用したソフトはSPSS13.0J for Windowsである。
分類手法：非階層的クラスター分析

前述した3つの被説明変数に関して、各クラスター間に差があるかどうかを見るために、一元配置分散分析をそれぞれの被説明変数ごとに行なったところ、いずれの変数においても、クラスター間に統計的に有意な差があった。表7より、各被説明変数について、最も高い平均値を示したクラスターはVクラスターで、逆に最も低い値を示し

たのは、アイデア創出度(Q6)ではIIクラスター、他部門との情報交換度(Q10)ではIIIクラスター、従業員モラル(Q21)ではVIIクラスターであった。VIIクラスターは、他部門との情報交換度(Q10)でもIIIクラスターとほぼ同じ低い値を示していた。また、総合的に低い値(3変数の平均値)を示したクラスターはIIIクラスターであった。

表7 クラスターとサンプル属性

クラスター番号	III	VII	II	VI	I	IV	V	平均
Q6 アイデア創出度	3.76	4.36	3.65	4.23	4.26	4.47	4.79	4.21
Q10 情報交換度	3.50	3.60	3.80	3.67	3.94	4.02	4.40	3.89
Q21 モラル	3.54	3.04	4.02	3.95	3.64	4.28	4.47	3.99
上記3つの平均	3.60	3.67	3.82	3.95	3.95	4.26	4.55	4.03

表7は筆者が統計分析し、その結果に基づき作成したものである。分析に使用したソフトはSPSS13.0J for Windowsである。

Vクラスターの特徴は、組織レベルでのコミュニケーションが活発で人々の信頼性も強く、組織的に柔軟性に富み、また、人々は革新的で、常に新たなことに挑戦しようとし、その上、帰属している組織へのコミットメントも高いというものであった。この結果は、前回調査と一致している。一方、IIクラスターは、コミュニケーションと信頼性、組織の柔軟性は高いが、個人の革新性が著しく低く、同時に、組織に対するコミットメントも低かった。IIIクラスターは、コミュニケーションと信頼、組織の柔軟性、個人の革新性、組織に対するコミットメントの全ての項目があまりよくない状況にあった。VIIクラスターは、個人の革新性は高いのだが、その他の項目が悪く、特に、組織レベルでのコミュニケーションが停滞しており、そのため人々の信頼性も低かった。

以上の結果より、前回調査とほぼ同様の結果が得られた。即ち、組織レベルでのあらゆるコミュニケーションが活発で、お互いの信頼性が高く、環境変化に対して柔軟に取り組める組織に、革新的でかつ組織に対するコミットメントが高いホワイトカラーが帰属している場合、彼らはやる気をもって各々の業務に取り組み、お互いの情報交換がスムーズに進み、斬新なアイデアがより多く生み出されることになると考えられる。

まとめ

今回の調査は、前回の調査とほぼ同じ内容のアンケートを用いて行ない、前回の結果と同様の内容が得られるかどうかを検証したものである。もし同様の内容が得られたならば、ホワイトカラーの業務状況を規定する要因、有効性に焦点を当てたホワイトカラーの生産性に影響を及ぼす要因、生産性の高いホワイトカラーとそうでないホワイトカラーを分類する要因を、前回よりもより明確にできることになる。

主成分分析の結果、除去された変数が幾分増えたものの、前回調査とほぼ同様の内容の4つの主成分を抽出することができた。内2つが個人要因に関する主成分で、他の2つが組織要因に関する主成分であったことも、前回調査に一致していた。これら2回の調査結果より、ホワイトカラーの業務状況のかなりの部分は個人要因と組織要因によって規定されるといえるだろう。

有効性に焦点を当てた生産性に対するこれらの主成分の貢献度については、除去した変数の影響のためか、前回調査と異なる点が多少出ていた。アイデア創出度(Q6)に対しては、第2主成分(個人の革新性)の貢献度が最も高く、次いで第4主成分(組織に対する個人のコミットメント)の貢献度が高かった。この傾向は前回調査と同じであった。他部門との情報交換度(Q10)に対しては、第1主成分(コミュニケーションと信頼)と第2主成分がほぼ同等、第3主成分(組織の柔軟性)がそれらに対して少し少なめの貢献をしていた。第4主成分は情報交換度に有意に貢献しない結果となった。この点は、前回調査と大きく異なるところである。従業員モラル(Q26)に対しては、第1主成分の貢献度と第3主成分の貢献度がほぼ同等であった。そして、第2主成分と第4主成分はそれらをフォローする形であった。前回調査と比べて、第2主成分と第3主成分の立場が逆転していた。

QAQFのD値分析の結果を前回調査と比較してみると、若干順位の変動があったり、新たに採用した変数(例えば、他部門との情報交換度(Q10)に対する自慢できる情報システム(Q24))が入ったりしたが、前回調査とほぼ同じ内容の結果を得ることができた。QAQFは、有効性に焦点を当てた生産性変数に対する、個々の変数の貢献度を分析できるので、これが明確になることで、実際有効性を向上させる際の実践手法を提示できることになるだろう。

最後に、クラスター分析と一元配置分散分析の

結果、ホワイトカラーを7つのクラスターに分類し、それぞれのクラスター間における有効性指標の差異を確認できた。この結果も、前回調査とほぼ同様内容であった。即ち、組織レベルでのあらゆるコミュニケーションが活発で、お互いの信頼性が高く、環境変化に対して柔軟に取り組める組織に、革新的でかつ組織に対するコミットメントが高いホワイトカラーが帰属している場合、彼らはやる気をもって各々の業務に取り組み、お互いの情報交換がスムーズに進み、斬新なアイデアがより多く生み出されることと考えられる。

ホワイトカラーに対する2度のアンケート調査を比較して、ほぼ同じ内容の結果を得ることができた。ホワイトカラーの業務を規定する要因や有効性指標に影響を及ぼす要因については、大体ではあるが内容を固めることができたので、今後はこれらの結果を使って、実際に有効性に焦点を当てた生産性の向上策などを具体的に考察していきたい。

【参考文献】

- 古川靖洋「高い生産性を達成するホワイトカラーの規定要因
－個人的要因と組織的要因の観点から－」『総合政策研究』
No.18, 2004, pp. 31-50。
- 古川靖洋・佐藤 和「ホワイトカラーの生産性に関する基礎調査」『三田商学研究』第47巻第4号、2004、pp. 139-154。
- 古川靖洋・佐藤 和「ホワイトカラーの生産性に関する基礎調査2004」『三田商学研究』第48巻第4号、2005、掲載承認、近刊。