

ぬるま湯的体質の研究が出来るまで *

叩かれることで目覚める

高橋 伸夫

東京大学大学院経済学研究科

[E-mail: nobuta@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:nobuta@e.u-tokyo.ac.jp)

要約：ぬるま湯的体質の研究が出来るまでの過程を学会や周囲の反応などの裏話も含めて整理する。当初は論文や本にすることを意識していなかったが、学会などで叩かれたことで逆に発奮し、10年以上にわたって継続的に調査研究を続けることになった。その結果、思いもかけない事実や現象もとらえられることになる。

キーワード：ぬるま湯的体質、組織調査法、組織活性化

1. はじめに

それはバブル景気が始まる直前の1987年、私がまだ20代の頃のお話。今の社会経済生産性本部が、まだ日本生産性本部だった頃のお話である。当時、私は東北大学経済学部の助教授に成り立て（1987年1月着任）だった。その前年、東京大学教養学部で助手をしていた1986年4月から、職場が駒場（京王井の頭線で渋谷まで二駅）だったせいもあって、渋谷にある日本生産性本部（1994年4月から社会経済生産性本部と名称を変更している）で、経営アカデミー「人間能力と組織開発コース」（これも1994年4月から「組織革新コース」と名称を変更している）という、企業の間管理職クラスを集めたセミナーでグループ研究

* 本稿はこれまでに「ぬるま湯的体質」について書いてきた一連の著作をベースにして書かれている。巻末に「ぬるま湯的体質に関する自著文献（出版年順）」としてリストアップしているので参照されたい。

指導講師を始めたばかりでもあった。

今から思うと無謀な感じもするが、まだ 20 代の助手が、一流企業に勤める 40 歳前後の課長から課長補佐・係長クラス中心のおじさんたち 10 人前後のグループの研究指導をするのである。中には、私が生まれた昭和 32 年に入社した部長クラスの人まで混じっていて、まさに親子ほども年齢が離れているそのおじさんに、おそろおそろ私のグループを選択した理由を聞いてみたら「最近の若い人（私のこと）が何を考えているのか知りたくて」と答えが返ってきて、びっくりしたことを覚えている。

肩書きが助教授になっても状況が変わるわけもなく、グループ研究の指導とはいっても、色々と会社のことを教えてもらっているといった方が実態に近かった。おじさんたちも、私がよく訳も分からない青二才であることをいいことに、言いたい放題、好き勝手なことを話していたので（まさに「時事放談」状態）、話しやすかったのだと思う。

しかも、私はというと、当時は「経営学者」と名乗るのも恥ずかしいような状況で、私が東北大学経済学部で助教授で行くことになったとき、学会で、ある年配の先生から東北大学で何を教えるのかと聞かれ、私が経営学総論を担当すると答えると、「高橋君は経営学を教えられるの?」と真顔で心配されたほどである。それというのも、当時の私の専門は、数学のモデル（統計的決定理論や確率過程のモデル）を使った組織設計問題の分析で、その頃の論文はほとんど英語で書かれていて（と書くと格好いいが、実は日本ではウケが悪くて、日本語の論文も書いたのだがほとんど掲載されず、しょうがなく英語で書いて海外のジャーナルに投稿していた）、「経営学」的な匂いがほとんどしなかったからである。

そんな状況で、1987 年の夏に、経営アカデミーで合宿があり、グループ研究のテーマ設定に苦しんで、日本企業が抱える問題について缶詰になって議論していると、何人かが、「ぬるま湯的体質が問題だ」と言い出したのである。そして「指導講師」である私に対する矢継ぎ早の質問。そもそも「ぬるま湯的体質」とは何なのだ? 大企業病とはどこが違う? これまでにどんな研究が行なわれてきたのだ?……

困ったことに、ほとんど答らしい答が見つからない。言い訳がましいが、経営学はもともと輸入学問なので、いま欧米でこんな話題が流行っているとかいう類の話は、自分の専門外でも、耳学問のレベルで何とか対処できる。それがいきなり「ぬるま湯的体質」である。だいたい英語で何て言うのかすら見当がつかない。過去にまじめに研究テーマにした人がいるとも思えない。困った挙句、

「正確にはわからないから（本当は、全然わからないから）、とりあえずアンケート調査をして調べてみましょう。」

とその場をなんとか丸く収めたが、われながら、なんとも安易な逃げ方をしてしまったもの

である。さあ、ここからが大変。何の見通しも勝算もないままに、「めるま湯的体質」の「研究」に着手してしまった。もっとも、そのときは、これが真面目な研究テーマになるとは思っていなかった。遊び心満点というか、ほとんど「遊び」だと思って、気楽に口にしてしまったのである。

2. めるま湯感と充実感が共存していて、さあ大変

そこで、「職場の雰囲気をめるま湯だと感じることがあるか」ということをずばり聞いてみることにした。後になって、

「高橋先生は『めるま湯』かどうか、どうやって調べたのですか？ まさか『あなたの会社はめるま湯ですか』とは聞けないでしょうし……」

と質問されたことが何度かあるが、実は、そのままずばり聞いたのである。失礼といえば失礼な質問ではあるが、まあ気楽さのなせる技ということで……。とはいうものの、めるま湯感についての最初の調査である。実は、この質問を考えた私自身が、こんな質問にまともに答えてくれるか不安であった（後で触れるが、この質問がだめだったときには他のテーマに変えることを想定した二段構えの調査だった）。

しかし、案ずるよりは産むが安し。実際に集計してみると、55.4%の人が「めるま湯」だと感じると答えてくれたので、まずはホッと胸をなでおろしたことを覚えている。この質問にイエスと答えた人の比率を「めるま湯比率」と呼んでいるが、最初の調査でのめるま湯比率は55.4%ということになる（この55.4%という数字は高いと思われるかもしれないが、実はその後の調査結果と比べると、かなり低い数字であった。後で判明することだが、これはバブルが始まる兆候だったのである）。

ところが、ホッとしたのもつかのま、この質問はなかなか一筋縄ではいかない性質をもっていることがわかってきた。困ったことに男女別で見ても、年齢階層別で見ても、めるま湯比率にあまり差がない。既婚・未婚別でも、学歴別でも、職種別でも、部長・課長・係長という職位別で見ても、めるま湯比率にはあまり差がない。つまり、まんべんなくほぼ半数の人がめるま湯感を感じている、という性質を持っていたのである。

私も調査屋の端くれなので、アンケートを行うときには「何も結果が出ませんでした」となってしまうように、必ず代わりになる質問を入れておく習慣がある。この調査のときには「めるま湯感」で書けなければ「仕事の充実感」で報告書を書けばいいんだと一人密かに考えていた。実際、ワーク・モチベーションの分野では使い古されたコンセプトではあるが、このとき「自分の仕事に充実感を感じている」と答えた人は62.0%いて、先ほどの質問とは全く異なり、実にわかりやすい性質をもっていた。

性別でいうと男性のほうが充実していると答えているし、割と高い年齢層の人が若い人よりも充実感を感じていると答えている。未婚者より既婚者、そしてより高学歴の人の方が充実感を感じている。職位別でもより上のポストの人の方が充実感を感じている。それだけではない。報告書を書くときに都合がいいことに、他のいろいろな質問項目との相関も強かったのである。

そして「仕事の充実感」と「ぬるま湯感」との間には、負の相関があった。表 1 を見ていただきたい。こういう形式の表をクロス表と呼ぶが、たとえば

Q1. 職場の雰囲気『ぬるま湯』だと感じることがある。

にイエスで答え、

Q2. 自分の仕事に充実感を感じている。

にイエスと答えている人が 175 人いたので、両者のクロスしたところにこの人数を書き込んでいくといったように作られる。そして、仮に、質問 Q1 にイエスと答えた人は質問 Q2 にもイエスと答える傾向があつて、質問 Q1 にノーと答えた人は質問 Q2 にもノーと答える傾向がある場合には「正の相関」があると言い、逆に質問 Q1 でイエスなら質問 Q2 はノー、質問 Q1 でノーなら質問 Q2 はイエスと答える傾向がある場合には「負の相関」がある、という言い方をする。こうした相関関係を数字で表すには、相関係数という便利なものがあつて、この表 1 のクロス表の下にある「クラマーの V」というのがクロス表用の相関係数の一種である。相関がないとき（無相関という）にはゼロ、正の相関があるときには正の値（最大値でもプラス 1）、負の相関があるときには負の値（最小値でもマイナス 1）をとるようになっている。ここでは -0.140 となっているので、負の相関があるということになる。

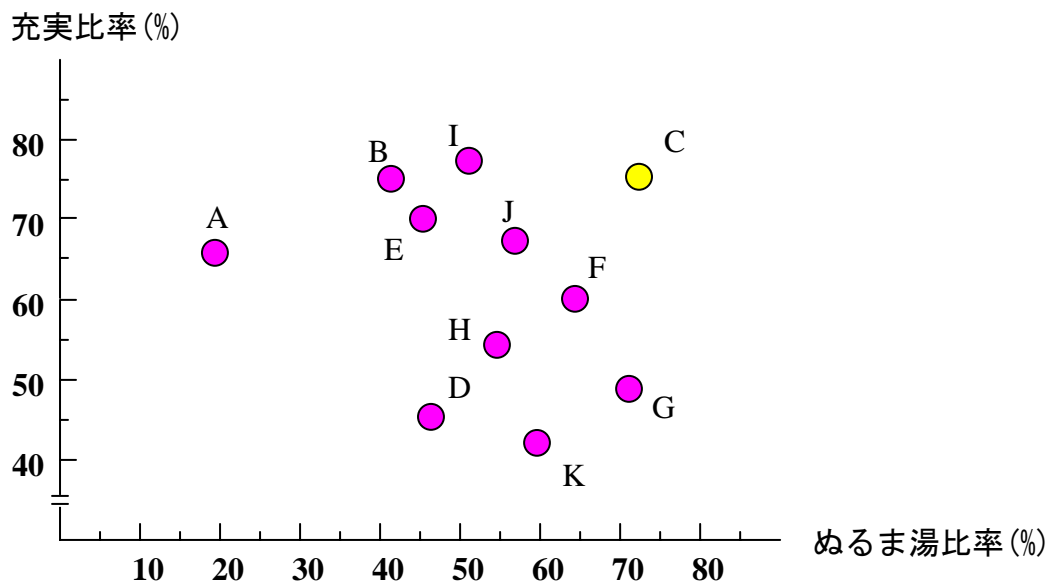
表 1 ぬるま湯感と充実感（1987 年調査）

Q2. 自分の仕事に充実感を感じている。	Q1. 職場の雰囲気を「ぬるま湯」だと感じることがある。		計
	Yes	No	
Yes	175	176	351
No	138	77	215
計	313	253	566

クラマーの $V = -0.140$ $\chi^2 = 11.074$ $p < 0.001$.

通常はクロス表を一枚一枚見ないで、この相関係数の数値だけを見て負の相関があると判断してかまわないので、この場合、「仕事の充実感」と「ぬるま湯感」との間に負の相関があつたと判断してかまわない。やっぱり「ぬるま湯感」は望ましいことではなかったのだ

図1 会社別めるま湯比率・充実比率散布図（1987年調査）



——少なくとも最初は私もそう思っていた。ところが、相関係数まかせにしないで、実際にこの表1を見てみるとどうだろうか。確かに負の相関はあるが、「仕事に充実感」を感じている351人のうち、職場の雰囲気「ぬるま湯」だと感じている人は175人、感じていない人は176人なのである。ほとんど同じ数字ではないか。その下の行の「仕事に充実感」を感じていない人のうちで「ぬるま湯感」を感じるかどうかの数字が倍くらい違うので負の相関が出ているが、素直な気持ちで眺めれば、いま自分の仕事に充実感を感じている人が「ぬるま湯」感を感じるかどうかは半々であることが見てとれる。「仕事の充実感」と「ぬるま湯感」は明らかに共存しているのだ。これは困った。

さらに困ったのは図1である。会社ごとに、充実感を感じている人の割合（これを充実比率と呼ぼう）、ぬるま湯比率を計算して、それぞれ縦軸、横軸にとって会社をプロットしたものである。このときは民間企業11社を調べているが、もしC社という会社を隠してしまうと、充実比率が高い会社ほどぬるま湯比率が低い。逆に、ぬるま湯比率が高い会社ほど充実比率が低いという負の相関関係がなんとなく見える。これなら予想通りで問題ない。ところが、グラフの右上隅にC社が頑張っているとそうは見えなくなってしまう。C社のぬるま湯比率は最も高く71.7%、充実比率も高く11社中3番目の72.9%。つまり7割以上の人

が共存している会社なのである。

最初この図1を見たとき、他の会社の人の中には、失礼なことに、C社の担当者に「〇〇さん、あなたメイキングしたでしょう？面倒くさくなって、きちんとアンケート票を配らずに、自分で適当に記入して出しちゃったんじゃないの？」と言う人までいたが、C社の人は絶対に違うと言う。それどころか、「うちの会社ははっきり言って自他ともに認めるぬるま湯的体質の会社だけど、みんなが仕事に充実感を感じているということも疑いない」とまで断言するのであった。だから、C社が右上隅に位置していることは何の不思議もない。実感そのものだというのだ。

このような押し問答と、堂々巡りの議論が何週間か続いて、私も「指導講師」として、何かしなくてはならなくなった。当時は、まだエクセルのような便利なソフトがなかったので、仕方がない、手書きで、会社別データではなく、職場別データにばらして同じ図を書いてみたのである。すると、何のことはない、他の会社でも職場によっては、結構C社の近辺にたくさん散らばっており、充実感とぬるま湯感が共存している職場はC社以外の会社にもたくさんあったのである。こうなるとC社以外の会社の人、いよいよ逃げる口実がなくなる。

3. 風呂のアナロジーで組織の湯温を測る

こうして、当初のもくろみでは「ぬるま湯現象は組織の不活性状態の典型的現象である」という結論であっさり報告書が終わるはずだったものが、いとも簡単に崩れてしまった。どうもそれほど単純なことではないらしい。しかし、ぬるま湯現象が組織の不活性状態の典型的現象でないとする、それでは、ぬるま湯現象とは一体何なのだ。

悪戦苦闘を続けるうちに、これは多分お風呂のアナロジーなのだから、何かの温度を測定すればいいのではないかと考えついた。ここで原点に戻る気持ちで、「ぬるま湯」を国語辞典で引いてみよう。かなり大きな辞典でも「温度の低い湯」「ぬるい湯」、あるいは「微温湯」としか書いていないが、「ぬるまゆにつかる」と引けば『広辞苑』（岩波書店）では「現在の境遇に甘んじてぬくぬくとくらす」、『国語大辞典』（小学館）には「安楽な現状に甘んじて呑気に過ごす」というようなことが書いてある。

そこで私は「変化性向」(propensity to change) というコンセプトでいけるのではないかと考えた。これは「現状に甘んじることなく変化を求める傾向」あるいは「現状を打破して変化しようとする傾向」のことで、変化性向によってお湯の温度が測れると考えたのである。さっそく、組織のシステムとしての変化性向、つまり「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かを表す指数」を「システム温」

と呼び、これを測定することを考えた（当初、これを「湯温」と呼んでいたが、湯温だと、周りの人間の温度を想像する人が多かったので、これは周りの人間の温度ではなくて、あくまでもシステムの温度であるということを強調するために、今では「システム温」と呼ぶことにしている）。

そこですでに集めてあった調査票の質問の中から、システム温の概念に合致するような質問を五つほど選んでみた。

- ① 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している。
- ② 仕事上の前向きな失敗は問わないという雰囲気がある。
- ③ 職場の上司は、その上の上司を動かす力があると思う。
- ④ 今までの仕事の進め方は、今後、変わりそうにない。
- ⑤ 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。

このうち①②③に関してはイエスと答えた方がシステム温が高く、④と⑤に関してはネガティブな質問でイエスと答えた方がシステム温が低いと考えて、①②③に関してはそれぞれイエスと答えれば1点、ノーと答えれば0点、④⑤に関しては逆にイエスと答えれば0点、ノーと答えれば1点として、この5問の点数を単純に足してみた。システム温はそれぞれ0か1しか値を取らない五つの質問の点数を足し合わせているので、0から5までの整数値を取るような指数になっている。

めるま湯だと感じると答えた人のグループを「めるま湯」群と呼び、めるま湯だと感じないと答えた人のグループを「非めるま湯」群と呼ぶことにする。「めるま湯」群のシステム温の平均は2.72、「非めるま湯」群の平均が3.46で、めるま湯だと感じている人の方がシステム温が低いという統計的には意味がある（そのことを「統計的に有意」という）結果が得られた。やはり、めるま湯の方が温度が低かったのである。しかし、会社別にシステム温の平均を計算してみると、表2のようになっていた。困ったことに、先ほどのC社の平均2.73が特に低いわけではないのである。まだ下に2.36や2.50の会社もあり、同水準の会社もいくつかある。なぜC社のめるま湯比率が7割を超えて一番高かったのかをお湯の温度であるシステム温だけでは説明できなかつたのである。

4. 湯の温度だけではだめ、体感温度仮説

これでまた挫折してしまった。悶々として企業の人の話に耳を傾けていると、ふと「うちの会社はめるま湯だ」と評する人自身は、むしろ仕事に燃えているタイプの人で、現状打破型の発言が多いことに気がついた。そう思って、めるま湯比率の高い会社のデータを見てみ

表2 会社別のシステム温・体温・体感温度（1987年調査）

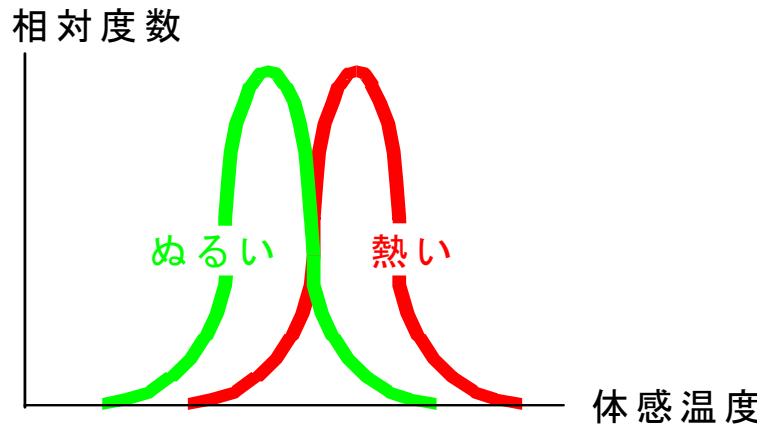
会社	N	システム温	体温	体感温度
A	19	4.00	4.05	-0.05
B	27	3.19	3.52	-0.33
C	55	2.73	4.04	-1.31
D	18	2.50	3.44	-0.94
E	96	3.72	3.68	0.04
F	78	2.36	3.23	-0.87
G	65	2.86	3.45	-0.58
H	53	2.92	3.26	-0.34
I	26	3.92	4.54	-0.62
J	40	3.15	3.98	-0.83
K	48	2.81	3.25	-0.44
全体	525	3.05	3.60	-0.55

注) いずれも F 検定を行うと会社別の平均には 0.1%水準で有意な差があった。

ると、社員の現状打破の気持ちが強いことがデータからうかがえるのではない。そういえば、ぬるま湯比率ナンバー・ワンのC社は、仕事に充実感を感じているという比率もトップ・クラスで、不思議な会社だった。人間の生物としての体温はほとんど同じで36~7℃だが、ひょっとすると組織人としての体温は人によって違うのではないだろうか。あるいは同じ人間でも時間と場所が変われば違うのではないだろうか。そしてお湯の温度を熱いと感じるか、ぬるいと感じるかは、客観的なお湯の温度というよりも、体温ベースの体感温度の問題なのではないだろうか。

そこで、「体温」として、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かを測定することができれば、非常に単純化して、システム温から体温を引いた温度差として「体感温度」を定義し、これでぬるま湯感を説明できるのではないかと考えたわけである。そして「職場の雰囲気はぬるいと感じる人の方が、熱いと感じる人よりも体感温度が低い」という仮説を立てた。これを「体感温度仮説」と呼んでいるが、図2のような横軸に体感温度、縦軸に相対度数を取ったグラフにすると、きっと体感温度が低いところ

図2 体感温度による相対度数折れ線



に「ぬるい」という人が多く集まっていて、体感温度が高いところに「熱い」という人が多く集まるのではないだろうかと予想したのである。

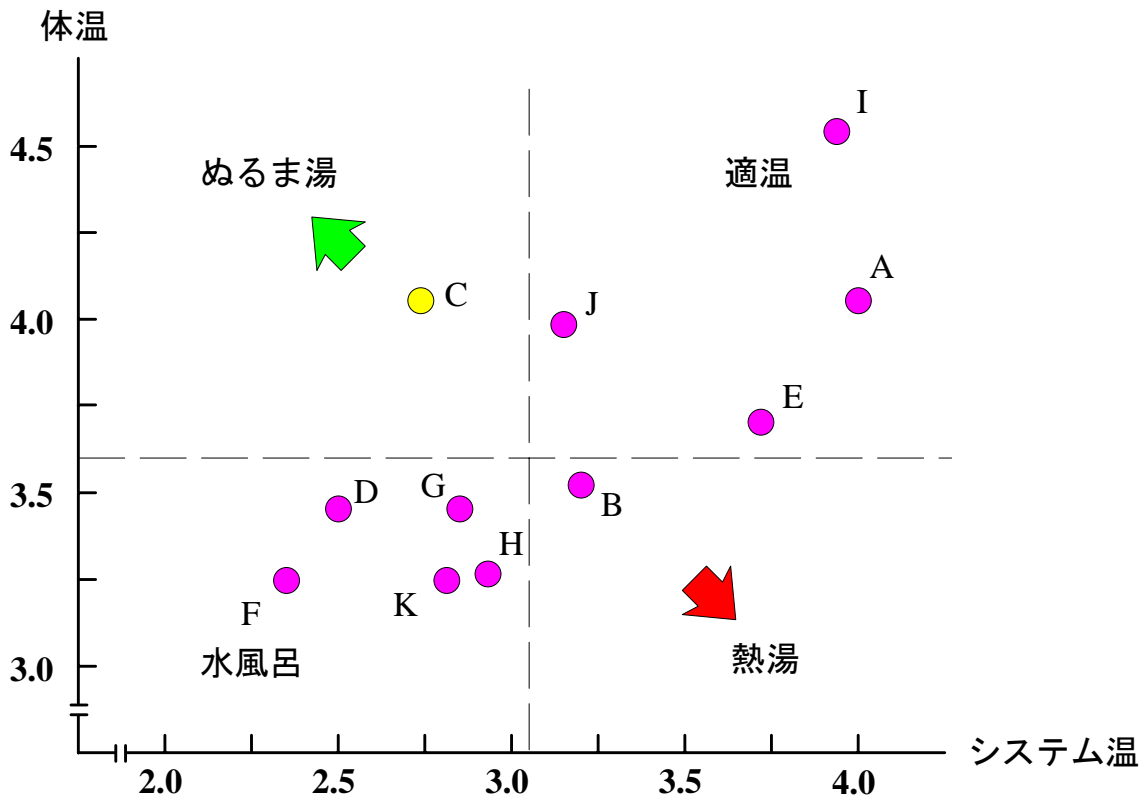
こう予想して、私はあわてて大学の研究室に戻って、コンピュータの端末のキーを叩いた。当時は今ほどパソコンが発達していなかったので、大学の大型計算機を使って計算してみたのである。多変量解析なども検討には用いたが、基本的には論理的に考えて、体温測定のために、次のような質問を選び出した。

- ① 自分の仕事については、人並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。
- ② 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。
- ③ 自分の仕事に関する業務知識、専門知識を修得しようと常日頃から心がけている。
- ④ 新しい仕事をどんどんやりたい。
- ⑤ できれば人よりも早く昇進したいと思っている。

このうち②以外の質問に関してはイエスと答えた方が体温が高いだろう、②に関してはネガティブな質問でイエスと答えた方が体温が低いだろうということで、システム温のときと同様に、①③④⑤に関してはそれぞれイエスと答えれば1点、ノーと答えれば0点、②に関しては逆にイエスと答えれば0点、ノーと答えれば1点として、この5問の点数を単純に足し合わせてみた。システム温同様に、それぞれ0か1しか値を取らない五つの質問の点数を足し合わせているので、体温も0から5までの整数値を取るような指数になっている。

そこでさっそく「ぬるま湯」群の平均体感温度を計算すると-0.91で、「非ぬるま湯」群の

図3 湯かげん図 (1987年調査; 破線は平均値)

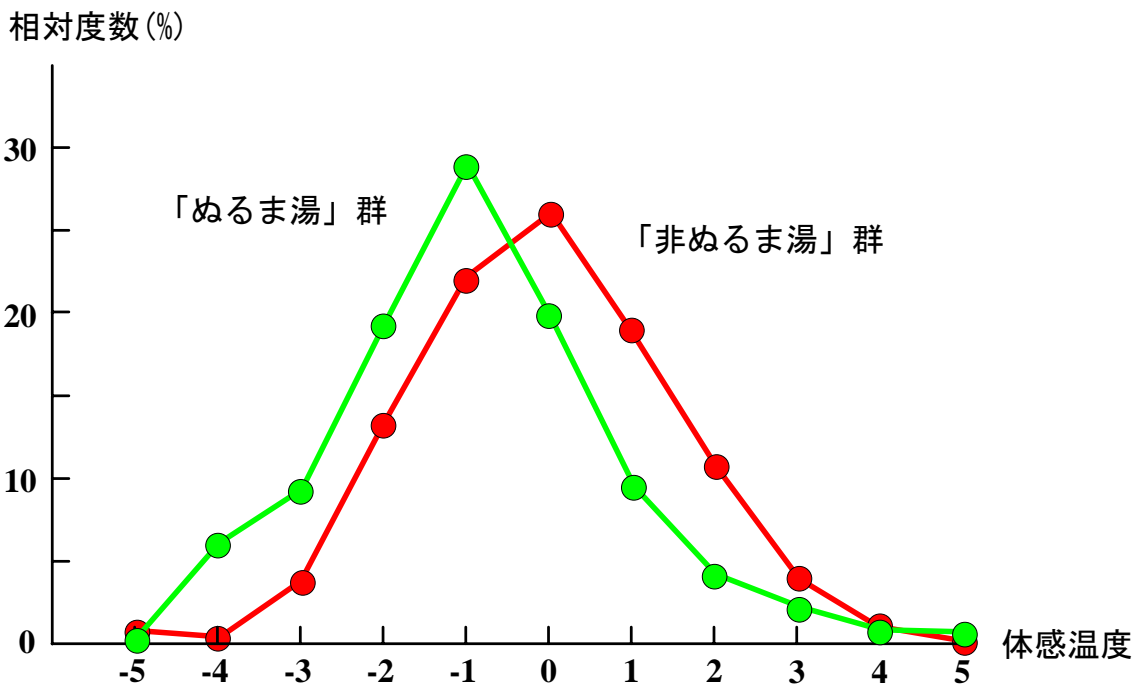


平均体感温度-0.09 と比べて 1 度近く差のあることがわかった。この温度差は統計的に有意であった。会社別に計算した体温は表 2 に示してあるが、C 社の体温が高いことは一目瞭然である。I 社、A 社に次いで C 社であるが、A 社と C 社はほぼ同じ値である。そしてうれしいことに、この C 社の体感温度は-1.31 とずば抜けて低い。他社はどこも-1 を超えていない。

これで先ほどのシステム温の問題点は解決された。実際、縦軸を体温、横軸をシステム温にとったグラフに各社をプロットしてみると、図 3 が得られた。この図は「湯かげん図」と呼ばれているが、平均値を破線にして四つの領域に分けると、C 社だけが低システム温・高体温の「ぬるま湯」領域にプロットされるのである。

さらに図 2 のようになるかどうかを検証するために、体感温度を横軸にして、縦軸に相対度数をとってみると、図 4 のような相対度数折れ線が出現した。「ぬるま湯」群は体感温度 -1、「非ぬるま湯」群は体感温度 0 でピークとなる二つの分布に、予想通りにきれいに分かれて分布していたのである。私はその時の興奮を今でも覚えている。それまでにも色々と続

図4 相対度数折れ線 (1987年調査)



計的な手法を使ってきたが、経営学のような分野で、仮説がこんなにきれいな形で検証された経験は一度もなかったのである。

5. 学会で叩かれて科学に目覚める

予想していた通りにきれいな結果が出ることで自分がめずらしいので、私自身はそれだけでもうれしいとは思ったが、とはいうものの、実はこの段階ではまだ自信がなかった。こうして体感温度仮説は見事に検証された、と断言してしまっているものかどうか……。実際、この段階では、まさかこれを学術論文にしようとは思っていなかった。これはもともと企業人相手の「面白いお話」であり、「体感温度仮説」「湯かげん図」なども企業人向けのウケを狙った遊び心溢れるネーミングだったのだ。「湯かげん図」という名称なども、私が考えたものではなく、私の説明を聞いていた某社の労務課長が面白がって、それでは私も、とばかりに、勝手に「湯かげん図」と名前をつけて蒞蓄を語り始めてしまい、それが良いネーミングだったので、そのまま「正式」採用したものだ。

それでも、たまたまその翌年にもう1回追試をやってみたところ、それがまたうまくいっ

たので、2回やっとうまくいくなれば……と、私も多少納得し始めていた。そんな折、1988年11月に福島県立会津短期大学（その後1993年4月から会津大学となる）で開催される日本経営学会の東北部会で発表してみないか、という誘いがあった。いや正確に言うと、半分強制であった。東北大学経済学部で経営学の教官として着任したからには、日本経営学会に入ることも、東北部会で報告することも義務だと言い渡されたのである。かといって、当時の私の専門である数理的組織設計論を経営学会で報告しても、まったく反応がないだろう。聞けば、雑多な専門の「経営学者」「会計学者」20人から30人が温泉旅館に泊まりこんで懇親会も兼ねて行なう部会だというのではないか。新任の名刺代わりに話題提供をしろという趣旨らしいので、それならば気楽にということで、他に適当なネタもなかった私は、思い切って、ぬるま湯的体質についての報告をしてみることにした。

11月、会津若松市郊外の温泉旅館に泊まりこんで東北部会が行なわれ、報告もそこそこに温泉に入って酒宴になった。実は、肝心の私の報告については、私自身ほとんど記憶がない。それほどあっさりと終わってしまった。むしろ、私と一緒に報告した先生のあまりにも古色蒼然とした報告内容に一瞬耳を疑い、いまだにこんなことを「発表」している人がいるのかと驚愕し、しまいには、半世紀ほどタイム・スリップしたような錯覚に陥りながら睡魔と闘ったことの方が、はるかに印象的だった。懇親会では、旅館の宴会場の大広間で、私のような若いのが、年配の先生たちのお酌をして回って宴会(?)は無事終了。中には「俺はこれがやりたくなくて学者になったはずなのに」とぼやいている連中もいたが、私などは、帰りの仙台までの5時間を、東北大学経済学部を定年退職したばかりの大物先生と二人きりで延々とお話しながら帰る付録までついて(大好きな先生ではあったが、よく5時間も途切れることなく話す内容があったものだ。後でお弟子さんにあたる同僚の先生から「私でさえ、そんなに長い時間話したことがないのに、高橋君は偉い」と褒められて妙にうれしかった)、「ローカルな学会活動とは接待だったんだ」と物事の本質を悟り(?)、それなりの充実感を味わって東北部会は終わった。

とにもかくにも、こうして気持ちの上で一区切りつけられた私は、学会報告の記念に、報告のときに会場で配布した資料をまとめて、ディスカッション・ペーパーと呼ばれる「論文」にし、内輪の同僚の先生方に配って、おしまいにすることにした。タイトルは正直に「企業のぬるま湯的体質の調査研究」にした。これが高橋(1988b)である。ところが、酒宴モードの東北部会では何事もなく過ぎてくれたのに、ディスカッション・ペーパーにして配ったとたん、その評判たるや散々であった。たとえば、「君、冗談で論文を書いちゃいけないよ。」「あなたの会社はぬるま湯ですか、まじめに質問したわけ?」……私はカチンときた。いずれも私が尊敬している先生たちからのコメントであり、今となれば、若い研究者の危な

つかしい暴走行為をたしなめてくれる暖かい助言だったと思えないこともないのだが、当時の私にはかなりカチンときた。

ディスカッション・ペーパーとは、本来は、公式に論文として出版する前に、草稿段階の論文を知り合いに配って意見を聞いてみるような場合に使われる制度のことである。もっとも、当時の私には出版する意図などさらさらなく、これはあくまでも記念品的な「調査報告書」であった。そもそも私の本業ではない。めるま湯的体質の研究から足を洗うために、気持ちに方をつける目的で書いたディスカッション・ペーパーであった。ところが、カチンときた私は、そんな非難をされる筋合いはない、と反撃に打って出ることにした。東北部会で、あんなすごい「発表」を聞かされた直後だったこともあり、いまや義憤の念は最高潮に達していた。そこでまず、日本経営学会の東北部会で発表したことで、全国大会への「出場権」を手に入れたことを知った私は（当時の経営学会は、全国大会で発表するには地方の部会で一度発表しておかなくてはならなかった）、もうこのテーマはやめにしようと思っていたにもかかわらず、全国大会でも報告させてもらうことにした。

さらに、計量的な分析の専門家にも評価してもらいたくなり、ディスカッション・ペーパーの圧縮版を作成して、今度は多変量解析などの研究者が多く所属している日本行動計量学会のレフェリー誌『行動計量学』に論文を投稿した（原稿受理は1989年2月1日）。すると、普通ならレフェリーは2人なのだが、「貴稿が大変ユニークな内容であったために、特に今回は正規の2名の審査者の他に、さる高名な専門家に審査をお願いいたしました。」とご丁寧にも3人もレフェリーを付けてくれた。その高名な先生からは「論文の基本的な姿勢に疑問を感じる。」とのコメントまでいただいたが、他の2人のレフェリーが採用にしてくれたので、結局、この論文はめでたく1989年には『行動計量学』に掲載してもらった（条件付採用の手紙の日付は1989年3月6日、採用の葉書の日付は1989年4月11日であった。今思うと何と素早い査読であったことか!）。これが高橋(1989a)である。今でも、『行動計量学』編集委員会の先生方には感謝している。

そして、1989年9月には、日本経営学会の全国大会（福岡大学）での報告を迎えることになる。直前に共同通信の記者の方から電話で連絡があって、記事にして配信したいので取材させてくれと申し出があった。本番前日に福岡市内で記者に会うと、ときどき理工系や医学系の学会の取材はしているのだそうだが、今回はたまたま報告要旨を事前に入手したら、私の報告は記事になりそうだったのでは……とのこと。一応、記事の内容に間違いがないかどうかを確認して、「ところで経営学会ってどんな学会なんですか」と聞かれたので、私は何人かの大家の名物教授の顔が目に浮かび、

「私のような若いのが発表すると、大家の先生方から、およそまともには答えられそうな

いような質問やら感想やらが浴びせられて、それでも一応、腹を立てることなく、大家の先生方の顔を立てて、先生のおっしゃることはごもっともなのですが……というように、あまり本質的な反論をすることもなく、大家の先生方のご機嫌を損ねないように、その場を丸く収めるような雰囲気学会なんですよ。」

(所詮、学会活動なんて接待みたいなものですから……とは口には出さなかったが)

「そんなの学会じゃないじゃないですか。」

「まあ明日の発表をお楽しみに……。」

というような会話をしたことを覚えている。そして、案の定、私が発表すると、フロアーの年配の名物教授2人から、次のような質問とも感想ともつかないコメントが発せられた。

「私はね、自分の〇〇大学はぬるま湯だと思っているんですよ。だけど、私は〇〇大学が気に入っているんです。どうして君はそれを問題にするのですか?」

「こんなに一生懸命、調査をして、データを集めて、分析して、文献も調べて研究をするんだったら、もっとアカデミックなテーマを選ばなきゃ。どうしてテーマが『ぬるま湯的体質』なんですかね。」

もうほとんど答えようのない質問である。実際、まともには答えなかったが、本心は、

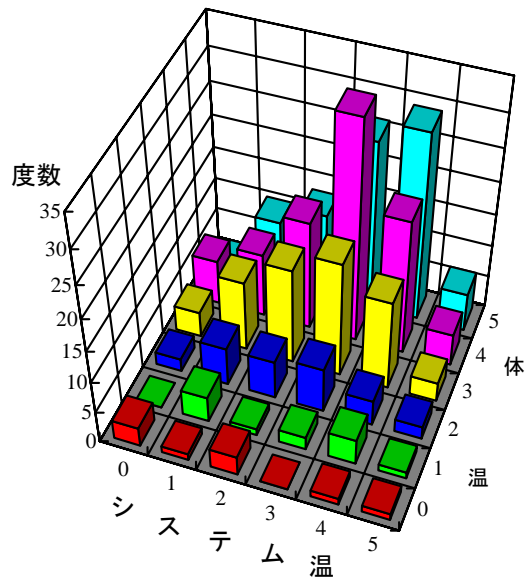
「あえて正論を言わせてもらえば、ぬるま湯的体質をテーマにしたのは、それが日本企業で問題になっていて、しかも、それが経営学者に問いかけているからです。そして、われわれ研究者にとって重要なことは、その研究課題がアカデミックなまともな手続に則って調査・研究されているかどうかということであって、テーマの語感が学問的かどうかは関係がありません。実際の企業で問題になっていることには目をつぶりながら、欧米で話題になっているトピックスに学問的香りのする難解な訳語をつけたり、そのままカタカナ表記したりして、それをタイトルに入れて何か書きさえすれば、内容はどうあれアカデミックな論文だと悦に入っているような輩の方が、研究者として失格ではないですか。」と言いたかったのだが、そんなことを言っていたら、今頃私はもっと大変な目に遭っていたらろう。

しかし、私の報告が終わると、フロアーから何人もの若い研究者が、面白い研究だと駆け寄ってきた。共同通信の記者は「本当に昨夜うかがったとおりの学会でしたね」と感想をもらしつつ、私の研究内容の記事を全国に配信した。それを新聞で読んだという名古屋のラジオ局のインタビュー番組にも電話出演した。

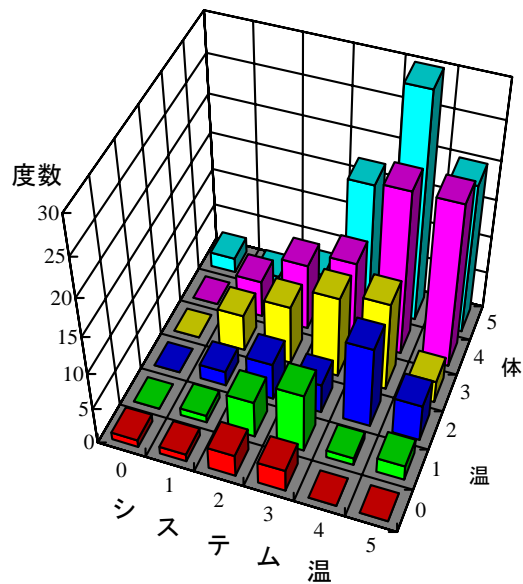
こうして学会等で叩かれたおかげで、私は本業の研究テーマ(?)の傍ら、ムキになって「ぬるま湯的体質」の調査を毎年毎年10年以上も続けることになった。学会/学界で否定的な評価をしているのは年配の先生方ばかりで、若い研究者や企業の方はむしろ肯定的な評価をしてくれていたということも心強かった。評価が二分している研究の方が可能性は大き

図5 体温・システム温散布図（1987年調査）

(A) 「ぬるま湯」群



(B) 「非ぬるま湯」群



い。そして実際、10年以上も調査を続けたおかげで、もう1万人は調べているが、新しいデータも仮説を支持し続けているし、さらには、当初予想もしていなかった様々なことがわかってきたのである。

ある意味でこの経験が、研究者としての私の本当のスタートだったように思える。子供の頃の「科学者になりたい」という夢が目覚めた。私は今でも調査のたびに、「今度こそは体感温度仮説を否定するデータが出てくるかもしれない」というスリルを味わっている。仮説や理論がどんなに立派でも、それがデータによって否定されるかもしれないというスリルのないところには、本当の意味の「科学」は存在しない。

自称経営学者や自称コンサルタントがどんどん参入してくる経営学は、トンデモ本と紙一重の世界である。しかし私は科学がやりたい。日頃、日常業務に追いまわられて、自分が何をしているのかも分からなくなっているような企業人が、私の仮説や理論に触れて、ほんの一瞬でもいい、目から鱗が落ちる瞬間があれば、こんな幸せなことはない。私は、それが経営学者の仕事だと思っている。それには科学する心が必要なのだ。

6. 体感温度測定尺度の改善

ところで、調査を長く続けるためには、どうしても最初に片付けておかなくてはならない問題点があった。その問題点は、図5のようなグラフを描くと直感的に理解できる。これは先ほどの会社別の「湯かげん図」を今度は個人ベースで、立体グラフで示したものである。このときの体温の平均は3.60、システム温の平均は3.05であったので、「ぬるま湯」群は確かに体温の平均よりも上、システム温の平均よりも下の「ぬるま湯」領域を中心に分布していることがわかる。ところが「非ぬるま湯」群は、システム温は平均より上であるが、体温も平均よりも上という「適温」領域を中心に分布していたのである。「熱湯」領域ではなかったことになる。私は当初「熱い」と思っている人が「非ぬるま湯」群の中心だと思っていたが、むしろ「適温」と思っている人の方が「非ぬるま湯」群の中心であった。だとすると、体感温度仮説も「ぬるい」か「熱い」ではなく、ぬるま湯比率に関する体感温度仮説として「体感温度が高くなるほどぬるま湯比率は低下する」と改めた方がいいことになる。

さらにそれまで暫定的に使っていた質問項目を洗い直す必要もあった。そこで、多変量解析等を使って、それまでの質問票調査によって集積されたデータと経験をもとにして、質問項目の収集・整理を行い、もっと良い質問項目へと入れ替えをしていくという作業も行なった。その結果、改良版体感温度測定尺度として、次の10問が選ばれた。

システム温

- ① 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。
- ② 失敗をしながらでも業績を挙げていくよりは、失敗をしないで過ごした方が評価されると思う。
- ③ 新しい仕事にチャレンジしていこうという雰囲気がある。

表3 体感温度（改良版）とぬるま湯比率（1990～2000年調査; N=10,536）

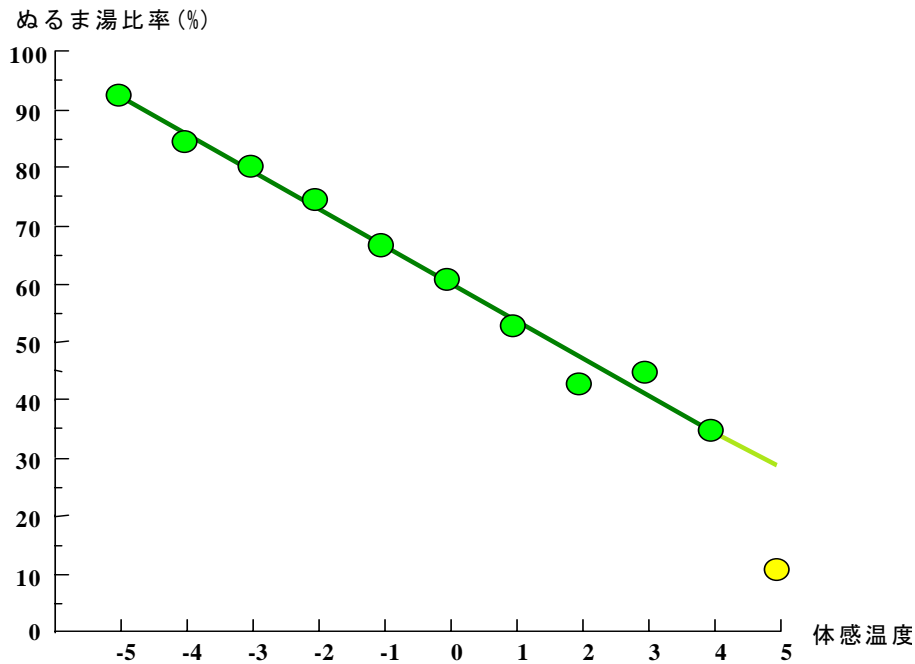
ぬるま湯感		体感温度											ぬるま湯	
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	全体	比率
Yes	1990	14	34	68	98	98	82	46	18	3	1	0	462	56.62%
	1991	17	52	84	133	121	101	60	26	9	1	0	604	68.87%
	1992	23	40	90	97	103	93	46	20	11	2	0	525	74.26%
	1993	24	64	125	136	132	113	62	30	8	4	0	698	62.21%
	1994	22	51	87	104	110	91	62	33	11	4	0	575	71.88%
	1995	45	87	126	152	149	104	74	35	7	6	1	786	75.43%
	1996	23	64	91	111	125	76	49	16	10	3	0	568	73.20%
	1997	15	47	94	109	104	84	51	18	7	3	0	532	66.67%
	1998	63	124	195	265	251	234	133	50	29	5	0	1349	60.09%
	1999	17	59	93	101	104	81	35	17	7	2	0	516	67.54%
	2000	15	54	60	82	92	53	39	18	4	1	0	418	70.97%
	小計	278	676	1113	1388	1389	1112	657	281	106	32	1	7033	66.75%
No	1990	3	12	31	51	80	69	61	31	8	7	1	354	
	1991	1	8	20	34	55	59	53	27	8	8	0	273	
	1992	1	8	24	20	35	47	27	17	3	0	0	182	
	1993	1	14	31	60	75	90	77	50	16	8	2	424	
	1994	2	9	22	22	42	43	40	27	14	3	1	225	
	1995	0	9	13	51	44	54	41	31	6	6	1	256	
	1996	3	12	16	33	37	42	35	22	5	3	0	208	
	1997	5	7	21	35	54	60	46	18	17	2	1	266	
	1998	5	24	70	110	165	204	151	107	40	18	2	896	
	1999	1	4	8	26	56	63	52	24	8	6	0	248	
	2000	1	5	11	31	32	44	24	16	6	1	0	171	
	小計	23	112	267	473	675	775	607	370	131	62	8	3503	
全体		301	788	1380	1861	2064	1887	1264	651	237	94	9	10536	
ぬるま湯比率		92.36%	85.79%	80.65%	74.58%	67.30%	58.93%	51.98%	43.16%	44.73%	34.04%	11.11%	66.75%	

- ④ 個性を發揮するよりも、組織風土に染まることを求められる。
- ⑤ 目標達成に向けて競争的雰囲気がある。

体温

- ① 自分の仕事については、人並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。
- ② 従来のやり方・先例にこだわらずに仕事をしている。
- ③ 必要な仕事はセクションにとらわれずに積極的に行っている。
- ④ 自分の実力は他の会社でも充分通用すると思う。
- ⑤ 上司がこうだと言え、自分に反対意見があっても素直に従う。

図6 体感温度（改良版）とぬるま湯比率（1990～2000年調査; N=10,536）



注) 図示されている回帰直線は体感温度-5～4についてのもの。
 体感温度5は9人（全体の0.1%）しか該当者がいなかったため、回帰分析から除いた。

$$\text{ぬるま湯比率} = -0.0652 \times \text{体感温度} + 0.6009 \quad R^2 = 0.9886$$

結果的に、システム温、体温とも①を除いて他の4問は質問項目を入れ替える結果となった。これらの10質問項目のうち、システム温の質問②④、体温の質問⑤については、「はい」ならば0点、「いいえ」ならば1点、他の七つの質問項目については、「はい」ならば1点、「いいえ」ならば0点を与えて、それぞれ点数を足し合わせて、改めてシステム温、体温と定義することにしたのである。

この改良版体感温度測定尺度を用いて、1990～2000年の11年間に、のべ10,536人、約1万人のデータが集められたが、その結果、図6のようなグラフが得られた。体感温度が-5のときに92%の人がぬるま湯だと答えて、体感温度が0のときに60%の人がぬるま湯だと答えている。このグラフはほぼ1万人分のデータをもとにしているが、驚くほどきれいな形で、体感温度が上がるとぬるま湯比率が下がるという直線的な関係が現れてくることがわかる。図の説明に $R^2=0.9886$ とあるが、これは決定係数と呼ばれるもので、どのくらい直線の当てはまりがいいかということを表している。四捨五入すると0.99という、経営学の分野ではめったにお目にかからないほどの高い決定係数となっているのである。

7. 人は熱湯に耐えられるか

ただし、この決定係数を計算するに当たっては、体感温度 5 の人を計算に入れてない。それは、あきらかにこの点が直線から乖離しているという理由からだけではない。実は、ほぼ 1 万人も調べているのに、体感温度が 5 の人（多分、熱いと感じているはず）はたったの 9 人、わずか 0.1% しかいなかったのである。それでは体感温度 4 の人は何人いるかというところ、ここも 94 人しかいない。体感温度 4 と体感温度 5 の人を足しても 103 人にしかならず、全体の 1.0% しかいなかったことになる。実は、近似直線からややふらついている体感温度 2 以上の人は、全部合計しても 991 人、9.4% しかいないのである。体感温度が高い人は本当に少ないことになる。もちろん、これは測定尺度の問題ではないかという疑いもあるし、現に最初は私もそう思っていた。ところが色々と調べていくうちに、これは本当に熱いのであり、そのために長々と入ってられないほどの熱湯なのだということがだんだんわかってきたのである。

ちなみに、「湯かげん図」に図 3 のように「熱湯」と書いたままで、私の尊敬するある先生に論文をお送りしたら、すぐに返事が返ってきた。

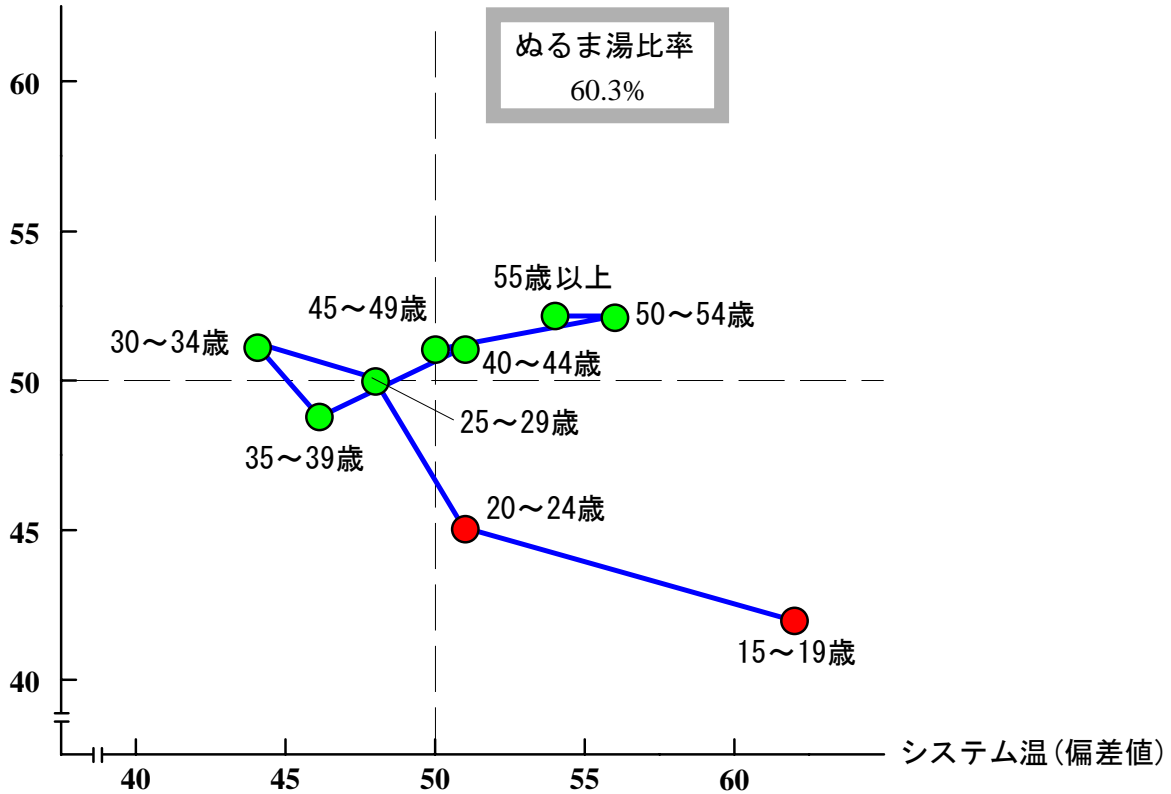
「君はこれを「ねっとう」と読んでいるだろう。これは学がない、「ねっとう」では入ったら死んでしまうではないか。これは「ねっとう」ではなくて「あつゆ」と読むんだ。草津の温泉だって「あつゆ」と言うんだ。」

というような趣旨のコメントをもらって、なるほどと思ったことがあったが（辞書には「あつゆ」は載っていないので念のため）、実はこの指摘は鋭かったのである。その先生は「ねっとう」では熱くて死んでしまうだろうと言ったのだが、これがドンピシャなのだ。まさに「ねっとう」だったのである。

例えば図 7 は、産業機器メーカー I 社の全従業員の年齢別湯かげん図である。この会社の経営者から間接的に調査依頼があって調べたものである。システム温、体温ともに偏差値表示になってはいるが、システム温と体温の平均は他の会社と比べても平均的な値であった。ぬるま湯比率が約 6 割というのも標準的な値である。ところが図 7 を一見してわかることは、年齢が上がるに従って不思議な動き方をしているということである。私が最初の年に作った図 3 と比較してみよう。図 3 ではシステム温の高い会社は体温も高いという大雑把な関係が見られた。同じような傾向は図 7 でも、20 代後半以降では確かに見られる。ところが、10 代と 20 代前半になるとこの傾向は逆になり、しかも、両方とも熱湯の領域に入っているのである。

実は、私はこのときまで 10 代や 20 代前半のデータをあまり見たことがなかった。なぜなら、この年代のデータは東京にある大手企業の本社を調べてもほとんど出てこないからであ

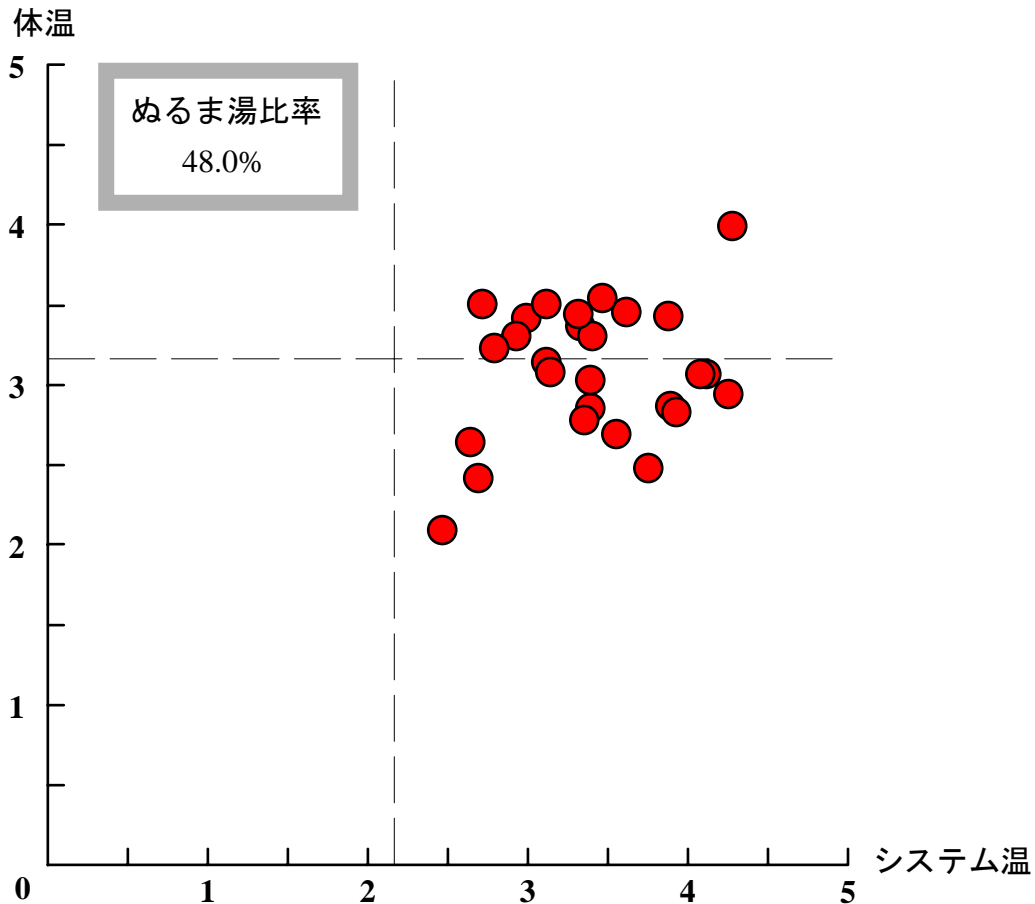
図7 産業機器メーカーIの全従業員（2,128人）の年齢別湯かげん図（1992年）
体温（偏差値）



注) 満足比率 39.8% 入社後5年の推定年間離職率 12~13%

る。東京の大手企業では、高卒の採用がほとんどない。若くても短大卒以上、最近では女性でも四年制大卒がふえているので、特に10代の年齢層の人が正社員の中にはほとんどいないのである。このI社の場合、本社工場を抱えているので、東京でも10代とか20代前半の人のデータがこれだけ集められるのであって、それだけでも結構めずらしいデータであった。しかも彼らは、これもめずらしいことに熱湯領域にいるのである。一体何があるのだろうか。しかし間もなくその疑問は氷解する。10代・20代前半の離職率がかなり高いのである。私の疑問に対するI社側の答は明快だった。I社では「I学校」と自ら呼んでいるくらい、最初の5年くらいは学歴に関係なく高卒であろうと高専卒であろうと大卒であろうと徹底的に仕込んでいるというのである。5年もたつと一人前になるかなという感じがするそうであるが、その間、その厳しさに耐えられない若者がどんどん抜けていく。新卒で同期入社した者は5年でほぼ半減するのだそうだ。図7の説明にある「入社後5年の推定年間離職率は12

図8 金融機関Pの全27営業店従業員（402人）の営業店別湯かげん図（1992年）



注) 破線は全体の平均; 満足比率 33.3% 転職願望比率 78.6% 推定離職率 12~15%

～13%である」というのは、まさに半減期が5年であるという意味なのである。そうすると、熱湯領域は、あまりに厳しいために、それに耐え切れなくなった多くの人が辞めていなくなってしまう領域だったことになる。某先生から指摘された「熱湯（ねっとう）では死んでしまうぞ」という話は本当だったのである。そして、I社の10代・20代前半では、高いシステム温の下で、それに耐えられない低体温の人が脱落していくことで、体温の平均が上昇していくという現象が見られたことになる。

やはり、人は熱湯には耐えられないのではないだろうか。そう考えさせられる証拠がもうひとつある。それは金融機関Pの全27営業店従業員を調査したときのことである。分析の結果を出して、そのP社の人事の人と会う前に、間に入っていた先生と二人で打ち合わせを

した。感想を聞かれた私は、この P 社は結構まずいことになっているかもしれないと答えた。根拠は、P 社のぬるま湯比率が 48.0% しかないことだった。これまでの経験では、ぬるま湯比率が 5 割を切っている会社はごく少数派だった。しかも、図 8 を見れば分かるように、この P 社の体温の平均は他の会社とほとんど変わらない水準にある。体温が高いわけでもないのに、システム温だけが高いために、分布全体が中心から右にずれた形になっており、体感温度が上がってしまっていた。従業員の「熱い」という悲鳴が聞こえてきそうな気がした。

さらに傍証もあった。まず「現在の職務に満足感を感じる」と答えた人が 33.3% と三分の一しかないのである。もともと日本の大手企業で五割を超える会社はあまりなく、日本では職務満足を感じている人の割合が 40 数% と他の国と比べても低いというのは昔から比較的良好に知られた事実である。だからといって日本人が不幸か（『フォーチュン』1997 年 1 月 13 日号では“unhappy”と形容している）といえ、それは全然違う問題である。日本では、今の仕事に満足してしまっていていいのかという「美学」の問題も絡んでくるからである。にもかかわらず、この満足比率が低過ぎると会社を辞めたくなる人が多くなってくるということも、これまた経験的に知られている。実際、この P 社の場合、「チャンスがあれば転職または独立したいと思う」人が 78.6% もいるのである。

こうした根拠を挙げて、私とその先生に「これは経験的な予想ですが、この会社では入社 10 年で同期入社組が半分以下に減ってしまっているはずですよ」と話したところ、その先生は「君はこの会社のことを知らないだろう」と怒ってしまった。私も知らないわけではなかった。確かに、この P 社はその業界では有名な会社であった。経営者はカリスマ性があり、当時、NHK の特集番組をはじめ、マスコミなどでも注目されていた。しかし、データはより深刻な事態が進行していることを告げていたのである。

その夜、その P 社の人事の人 2 人に会って一通り分析結果を説明し終わると、何か他にコメントはありますかと聞かれた。言わないつもりではあったが、私は先ほどの話を始めた。ただし、辞める人が多くて、入社 10 年で半分以下になっているとまでは言わなかった。控え目に「10 年たつとひよっとすると 7 割くらいになっているのでは」と疑問を投げかけてみたのである。すると人事の人は一呼吸置いて「先生のおっしゃる通りですね。いやあ実は半分以下に減っているんです」と言う。この P 社には本店も入れると 1000 人弱くらいの人働いているが、驚いたことにこの 10 年間ほとんど人数が変わっていない。ずっと 1000 人弱くらいなのである。なぜ驚くかという、何と毎年 100 人～200 人も新規に採用しているのに、この 10 年間ほとんど人数が変わっていないからである。つまり、ほぼ同じ数だけ抜けていっていることになる。

そして、P 社の人事の人は、なぜこの調査を依頼したのか、真相を語り始めた。調査をし

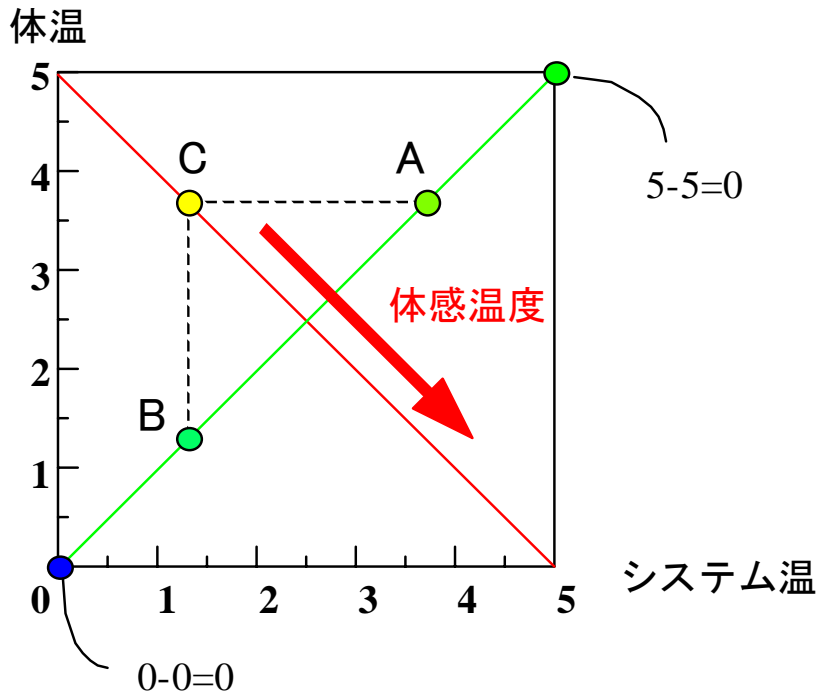
た 1992 年当時はバブルの終わり頃である。P 社に限らず、バブル景気のときにはどの会社も活気に溢れ、いくらでも仕事が舞い込んでくるような状況だった。P 社も猛烈に忙しく、そんな中、会社を辞めていく連中はだめなヤツだと思っていたという。このバリバリの優良企業のスピードと体質についてこられないヤツが辞めていくのだ。新陳代謝が速いことは良いことだ。そう思われていたのだった。ところが最近、こいつはこの会社を背負っていくのではないかと思っていたような中堅どころが辞めていくようになった。自分たちがだめだと思っている人間が辞めていくのは気にならないが、こいつはものになりそうだと思うような連中までやめていくのはショックである。さすがに経営者側も不安になり、一体どうなっているのか調査してもらえという話になったというのが、そのとき語られた調査依頼をするまでの経緯であった。この P 社の例では、熱湯を「ねっとう」と読むのは当たらずとも遠からずのようである。熱湯（ねっとう）では入っている人は死んでしまうぞというのは、ひょっとすると本当かもしれない。だから、熱湯領域にはほとんど人がいないのではないだろうか。しかも、死んでしまうのは入っている人だけではあるまい。入っている人が死んでしまうような組織は、それ自体も死んでしまうに違いない。実際、飛ぶ鳥を落とす勢いだった P 社も、2000 年には経営が破綻したのであった。

8. ゆでガエル現象

これまで「湯かげん図」の中のめるま湯領域と熱湯領域について説明してきた。それではその両者に挟まれた領域はどうなっているのだろうか。「適温」と言ってしまうといいのだろうか。図 9 を見て欲しい。この「湯かげん図」の右上隅の点は、体温もシステム温も 5 であることを意味している。体感温度仮説が正しければ、システム温 5 から体温 5 を引いて体感温度は 0 ということになる。ところが左下隅の原点のところもシステム温 0、体温 0 であるから引き算をすればやはり体感温度 0 になる。実は、図 9 の中で左下隅と右上隅を結んだ 45 度の傾きをもった直線上の点は全部体感温度 0 となっているのである。そして、もし体感温度仮説が正しければこの直線上にのった人はみな適温と感じていることになる。しかし、右上隅は確かにシステム温も体温も高く、システムも人も変化性向が大きく、システム・人が一体となって変化することを指向した組織であるのに対して、左下隅は組織のシステムも人も変化性向が小さく、組織のシステムが現状に甘んじることを肯定しているだけでなく、そのメンバーも現状に甘んじることが体に染み着いているために、そうしたシステムの状況に気が付いていないという危険な状態にあると考えられる。

このことは、組織や職場の状態を、その中にいるメンバーの「感じ」だけで判断してしまうことの危険性を示唆している。なぜなら図 9 の 45 度線にそって体温とシステム温が変化

図9 体感温度仮説と「ゆでガエル現象」



するのであれば、体感温度仮説が正しければ、メンバーはシステム温の変化に気がつかないはずだからである。右上隅の体温もシステム温も5の点から、45度線にそって体温・システム温が低下してくると、メンバーは体感温度が変わらないために、システム温が下がっていることにまったく気がつかないままに、左下隅の体温もシステム温も0の状態へと向かってしまうことになる。

さらに想像をたくましくして例え話をすると、適温だ、いい湯だと思って風呂に長々と浸かっていると、湯の温度（システム温）は自然に下がっていってしまう。ところが、本人の体温もそれにつれて低下しているため、そのことに気付かず、いつしか平気で水風呂の中につかり、そのうち風邪をひいてしまうということが、十分に考えられるのである。そこで図3では右上の領域は確かに「適温」としているが、左下の領域は「水風呂」としているのである。

これと類似のことが、1980年代前半の米国の鉄鋼、自動車などの産業が苦境に立たされた原因として「ゆでガエル現象」(boiled frog phenomenon)として指摘されている(Tichy & Devanna, 1986)。この現象はもともとがカエルが主役の古典的な生理学的反応実験のアナロ

ジーなので、温度の高低の設定は逆になっているが、カエルを突然熱湯に入れると、カエルはすぐに飛び出す。カエルを冷水の鍋の中に入れて、ゆっくりと熱を加えていけば、温度の変化がゆっくりなので、カエルは熱湯になっていっていることに気付かず、飛び出すことなく、鍋の中でゆで上がって死んでしまうという現象を指している。ただし、Tichy and Devanna (1986) は、この現象を「文化の繭」が出来るために温度変化に気がつきにくいのだと説明したが、体感温度仮説は、もっと本質的な説明のロジックを提供してくれたことになる。

9. めるま湯は悪いことか

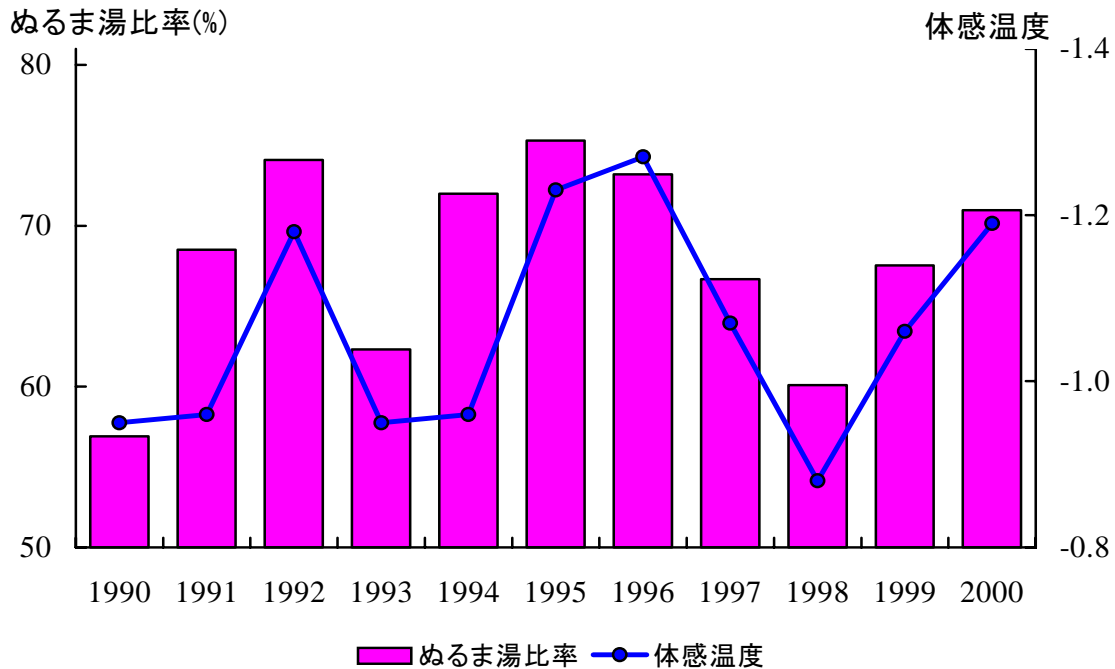
体感温度仮説が本当に正しければ、「めるま湯」と感じることは必ずしも悪いことではないことになる。先ほどの図9で左下隅と右上隅を結んだ45度の傾きの体感温度0の直線上にA点とB点がある。どちらも「適温」と感じているはずである。それに対して「めるま湯」領域にC点があり、体感温度がマイナスになっているこの点では「めるま湯」と感じている可能性が高い。A点はC点と比べると、体温は同じだがシステム温が高いため、より望ましい状態であるといっている。しかし同じ体感温度0の点でもB点と比べれば、C点の方がシステム温は同じでも、体温がより高いので望ましいのではないだろうか。C点では人の側で現状を打破したいという意欲が高いがために「めるま湯」と感じているわけだから、同じシステム温でも低体温故に何も感じないB点と比べればずっとましだということになる。

それでは、「めるま湯」には、どうして悪い印象があるだろうか。それは、成長性が高い会社はめるま湯感が低く、逆に、成長性が低くなるとめるま湯感が高くなるという関係があるためである。実際、1989年に成長期の会社4社・安定期の会社4社・低迷期の会社2社を調べてみたときには明らかにその傾向が見られた。成長期の会社はめるま湯比率が低く、低迷期の会社はめるま湯比率が高かったのである。

そのことを別の角度からもう少しはっきり表したのが図10の不況とめるま湯感の関係である。この図では、棒グラフがめるま湯比率、折れ線グラフは体感温度を表している。ただし、体感温度の軸は上下が逆にしてあって、上にいくほど体感温度が低くなるようにしている。一目で見てわかるように、体感温度の上下とめるま湯比率の上下は大体リンクしている。

これを見ると1992年と1995年のめるま湯比率が高いことは一目瞭然である。1992年はいわゆるバブル崩壊の年で、バブル不況でめるま湯比率は74.1%にまで達する。ちなみに、当時「バブル」という言葉はあったものの、私の知る限り、バブルが崩壊するということは学者も評論家も言っていなかった（私も言っていなかった）。したがって、これは崩壊することがわかっていたわけではなくて、後で、あのとき崩壊したということがわかったわけ

図 10 ぬるま湯比率の推移と体感温度（1990～2000 年調査）



ある。1995 年は消費税が上がって景気が失速し、デフレになってがたがたと崩れたときである。このときも 75.3%まで、ぬるま湯比率は上昇している。

バブル崩壊後の不況が長引く 1998 年 10 月、大学の先生方や企業の人が集まった小さなセミナーがあって、みんなが日本経済はいまだに出口が見えず、お先真っ暗だというような話をするので、司会者から誰か明るい話をしてと要望があった。それでは、ということで、私は思い切って、日本経済の不況の出口はもう見えている。ただし数字になって現れるのにはあと半年～1 年くらいかかるが……というようなことを口にした。途端に会場の冷たい空気と、何寝ぼけたこと言ってんだといった周囲の軽蔑の眼差しを受け、司会者も話題を変えてしまった。しかし実際に、私の予想した範囲内で 1999 年 4 月に景気は底を打ったことが、2000 年 6 月に公式に発表されている。

実は、これは予言と言えるようなものではない。ただ手元に、その年の 9 月に実施した調査結果があっただけなのである。それが図 10 だった。10 年近くも毎年継続的に調査しているので、既に触れたように、景気変動とぬるま湯比率が連動しているということはわかってきた。それでは、なぜ連動しているのか。実は、体感温度、システム温、体温の推移をグラ

フにすると、体感温度はシステム温とほとんど同じ動き方をしていることがわかってきた。どうも体温というのはあまり変わらないものようだ。体温には恒常性があるという某メーカーのデータも存在する。体温は変わらず、変わるのはシステム温の方だけで、システム温によって体感温度が変わって、熱いと感じたりぬるいと感じたりする。

私のアイデアでは、この現象は、われわれが車を運転しているとき、アクセルを踏むと加速がつくので体が後ろに持っていかれるが、逆に、ブレーキを踏むと体が前のめりになるという現象と似ている。これは人間の体は、そのまま等速直線運動しようとしているので、急に加速したり急に減速したりすると、慣性の法則に従って体が後ろに持っていかれたり、前につんのめったりするのである。まさに 1998 年 9 月のデータは、調査対象となった日本企業がアクセルを目いっぱい踏んで加速していることを示していたのである。

逆に、ブレーキを踏んだときは会社全体のスピードが下がっても、人間の体には慣性が残っているので体が急に前のめりになる感じになる。こういうときはぬるま湯と感ずるのではないか。変化性向という言い方はその点言い得て妙である。実際不況になると会社は本当に変化しなくなってしまうからである。たとえば人事異動が減る。転勤が減る。新しい仕事が減る。昇進もなくなる。新人も入ってこなくなる。組織編成も変わらないし、要するに身の回りの世界に変化がなくなる。こうなるとシステムの変化性向であるシステム温はがた落ちになる。バブル景気のとときと比較してみれば雲泥の差である。あの頃は、とにかく忙しかった。毎日のように新しい仕事が飛び込んで来て、組織替えや人事異動も年中行事。どこに行ってもホテルはビジネス客で満室というくらい皆出張ばかりしていた。新しい部署がどんどんできて、新人もどんどん入ってくる。それでも足りなくて中途採用も頻繁に行われていた。景気が悪くなるとそういったものが嘘のように消え失せて、ほとんど変化しなくなる。システムの変化性向は低下する。しかし、体温はそう簡単には変化しない。そこでぬるま湯感が発生するのである。

1998 年頃、日本の会社はアクセルを目いっぱい踏み始め、みんな熱いと感じていた。現にこの頃から業界再編、大型合併、リストラ策が頻繁にマスコミ報道されるようになる。会社の湯温はどんどん上がっていったはずである。そして、ぬるま湯感は低下する。もっとも、だからといって景気が良くなるという保証があるわけではない。わかっているのは、いまアクセルを踏んで加速中ですよということだけなのである。そうすると、実際に会社のパフォーマンスのような数値に現れるのはもう少し先（半年か 1 年先）であろう。どのくらい先かは全くの勘であるが、おそらく決算等を考えると半年から 1 年後には数字として現れてくるのではないか。そう考えたのである。思えば、最初に「ぬるま湯感」を調べた 1987 年は、日本経済が空前のバブル景気に沸き返る直前であった。ぬるま湯比率が 55.4% という低い数

字だったのは、その予兆だった可能性が高い。

しかし、読者からは「どこかでお話ししただけでは証拠が残っていないではないか。」というご批判が聞こえてくる。そこで、私としては、あえて記録の残る場所で景気の予測について発言したことがある。それは2000年10月17日に開催された経営研究所・人材開発専門研究会の例会であった。この講演内容は「例会記録」¹として公式に記録されている（高橋, 2000c）。「例会記録」p. 12から抜粋すると、私は次のように発言していた。

「最近2年間に関しては、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。」

図10を見てもわかるように、データは、日本企業がブレーキを踏み込んでいることをはっきりと現していた。それでは実際にはどうだったのだろうか。私の発言から1年以上を経過して発表された『平成13年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）—改革なくして成長なし—』（平成13年12月 内閣府）では、「第1章 力強い景気回復の条件」「第1節 短命の回復から再び景気後退へ」の冒頭に、次のように書かれている。

「日本経済は、景気の谷である99年4月以降緩やかな景気回復を続けていた。しかし、2001年に入ってから、景気は再び弱まっている。2001年1-3月期（景気の谷から7四半期目）には、輸出、設備投資、鉱工業生産といった企業部門の指標が悪化している。厳密に景気がいつから後退局面に入ったかについては、後に統計的手法によって判定されるものの、各種指標から判断すると、2000年後半から2001年初めにかけて景気が後退局面に入った可能性が高いと考えられる。つまり、今回の景気回復は2年に満たない、戦後最短の景気回復局面であった可能性が高い。」

つまり、見事に「当たった」のである。ここではっきりさせておきたいのは、私が「後退局面に入りつつある」と発言し、実際に景気の山を越えたと判断された2000年10月当時²には、まったくそのような雰囲気は漂っていなかったということである。もちろん、誰も景気が後退局面に入るという趣旨の発言をしていなかった。「戦後最短の景気回復局面」という記述からも分かるように、「景気は循環するものだから、そろそろ景気も後退か……」というような予測をするようなタイミングでもなかった。それどころか、実は「ITバブル」の真

¹ この「例会記録」のpdfファイルは、次のURLで公開している。

<http://www.e.u-tokyo.ac.jp/~nobuta/bibliography/jinzaikaihatsu2000.PDF>

² この翌年度の『平成14年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）—改革なくして成長なしII—』では、「第1章 景気回復力の展望」「第1節 景気底入れの背景」の冒頭で「日本経済は、2000年10月に景気の山を越え、景気後退局面に入った。その後、2001年を通じて、生産は大幅に減少するとともに、失業率も既往最高水準を更新し、景気は悪化を続けた。実質経済成長率は、2001年4-6月期以降マイナスに転じた。」と景気の山を越えたのが2000年10月だと特定されている。

っ只中だったのである。私自身が、IT バブルを絵に描いたような大学のプロジェクトを抱えていたし、IT バブルに触発されたビジネスモデル特許のブームも押し寄せていた。こうしたブームが終わりそうだと、大方の人が認めるようになったのは 2001 年の春を過ぎてからだだった。つまり、当時の私の判断材料は、めるま湯比率と体感温度だけだったのである。

締めくくりに、これだけは強調しておこう。うちの会社は「めるま湯」だと言っている人は、実は割と幸せな人だと考えている。それは自分の会社がめるま湯的体質だと言っている人をよく観察すると、結構ばりばりの人であるという経験からも裏打ちされている。そしていわゆる中間管理職の体温が高く、そのために体感温度が低くなって、中間管理職のめるま湯比率が高くなっているということもわかっている。

したがって、めるま湯だと感じていることは本当に悪いことかということ、必ずしも悪くはない。より正確に言えば、会社にとっては、成長性が低下し低迷しているときに、めるま湯だと感じるようになるので、めるま湯比率が上昇していくことはあまりいい状態とは言えない。にもかかわらず、個人にとっては、自分の会社・職場を「めるま湯」だと言っている人の方が、自分の会社はめるま湯ではない、「熱い」と言っている人よりも幸せである。ここが「めるま湯的体質」の面白い所なのである。

参考文献

めるま湯的体質に関する自著文献（出版年順）

- 高橋伸夫 (1988a) 「企業のめるま湯的体質の調査研究」日本経営学会東北部会 (1988年11月13日), 福島県立会津短期大学.
- 高橋伸夫 (1988b) 「企業のめるま湯的体質の調査研究」(Discussion Paper No. TM & ARG-13). 東北大学経済学部.
- 高橋伸夫 (1989a) 「日本企業のめるま湯的体質」『行動計量学』16(2), 1-12.
- 高橋伸夫 (1989b) 『組織活性化の論理』日本生産性本部経営アカデミー.
- 高橋伸夫 (1989c) 「中間管理職からみためるま湯的体質」日本経営学会第63回全国大会報告要旨 (1989年9月11-14日), 95-101. 福岡大学.
- 高橋伸夫 (1989d) 「組織の活性化と成長」日本オペレーションズ・リサーチ学会東北支部第53回定例研究会 (1989年12月6日), 東北電力.
- 高橋伸夫 (1989e) 『組織活性化の測定と実際』日本生産性本部.
- 高橋伸夫 (1990a) 「組織活性化とめるま湯的体質」(人間能力と組織開発コース研究レポート No. 90-2). 日本生産性本部経営アカデミー.
- 高橋伸夫 (1990b) 「組織活性化への数量的アプローチ」『組織科学』24(1), 37-45.

高橋 伸夫

- 高橋伸夫 (1990c) 「中間管理職からみたぬるま湯的体質」『経営学論集』60, 124-130. 日本経営学会.
- 高橋伸夫 (1990d) 「組織の生産性とぬるま湯的体質」『研究年報・経済学』52, 281-301. 東北大学経済学会.
- 日本生産性本部 (1990) 『組織活性化度の測定手法の開発委員会報告書』日本生産性本部.
- 高橋伸夫 (1991a) 「組織体質の研究」(人間能力と組織開発コース研究レポート No. 91-3). 日本生産性本部経営アカデミー.
- 高橋伸夫 (1991b) 「ぬるま湯的体質と変化性向」1991年度日経企業行動コンファレンス (1991年9月21-23日), 富士教育研修所.
- 高橋伸夫 (1992a) 「職務満足とぬるま湯感」『社会科学紀要』41, 191-224. 東京大学教養学部.
- 高橋伸夫 (1992b) 「ぬるま湯的体質の研究」(人間能力と組織開発コース研究レポート No. 92-2). 日本生産性本部経営アカデミー.
- Takahashi, N. (1992c). Lukewarm ('nurumayu') feeling in Japanese firms, *Proceedings of the First International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM) Conference*, 330-333.
- 高橋伸夫 (1992d) 「ぬるま湯的体質と職務満足」『組織研究』3(3), 25-33. 経営研究所.
- 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) 「ぬるま湯感と変化性向」『高度技術社会ニュース』32, 10-13. 統計研究会.
- 高橋伸夫 (1993c) 「変化性向の枠組みと追試」『社会科学紀要』42, 59-79. 東京大学教養学部.
- 高橋伸夫 (1994a) 「ぬるま湯的体質と活性化」高柳 暁・高橋伸夫 編著『変化の経営学—活性化・情報化・民営化・国際化』(pp. 101-126). 白桃書房.
- 高橋伸夫 (1994b) 「日本企業のぬるま湯体質を探る」『人材開発』11(8), 17-20. 経営研究所.
- Takahashi, N. (1995). *Lukewarm feeling in Japanese firms: Effective temperature hypothesis and thermometer*. (Discussion Paper Series No. 95-F-12). Faculty of Economics, University of Tokyo.
- 高橋伸夫 (1996a) 「ぬるま湯的体質の研究の展開」(Discussion Paper Series No. 96-J-13). 東京大学経済学部.
- 高橋伸夫 (1996b) 「ぬるま湯的体質」高橋伸夫 編著『未来傾斜原理—協調的な経営行動の進化』(pp. 205-227). 白桃書房.
- 高橋伸夫 (1997) 『日本企業の意味決定原理』東京大学出版会.
- 高橋伸夫 (1998) 「職場の『ぬるま湯的体質』と社員の『やり過ぎ』『尻ぬぐい』が組織を支える」『経営学・入門』別冊宝島 373, 22-32.
- 高橋伸夫 (1999a) 「ぬるま湯的経営体質を考える」『経営者』631, 54-57. 日本経営者団体連盟.
- 高橋伸夫 (1999b) 「日本企業のぬるま湯的体質とは—“体感温度仮説”の実証を試みる」『産経新聞』(大阪本社版 1999年9月7日夕刊), 3面.

高橋伸夫 (2000a) 「研究最前線: めるま湯的体質を追いかける」『東大は主張する 1999』(pp. 148-149). 東京大学新聞社.

高橋伸夫 (2000b) 「職場の『めるま湯的体質』と社員の『やり過ぎ』『尻ぬぐい』が組織を支える」別冊宝島編集部 編『よくわかる経営学・入門』(pp. 32-48). 宝島社文庫, 宝島社.

高橋伸夫 (2000c) 「めるま湯的体質を探る」『平成12年10月17日 例会記録』経営研究所・人材開発専門研究会.

高橋伸夫 (2001a) 「めるま湯的体質に見る人と会社の相性」『東京大学公開講座 相性』(pp. 75-104). 東京大学出版会.

Takahashi, N. (2001b). Effective temperature hypothesis and lukewarm feeling in Japanese firms. *International Journal of Management Literature*, 1(1), 127-142.

参考文献

『平成 13 年度 年次経済財政報告 (経済財政政策担当大臣報告) —改革なくして成長なし』平成 13 年 12 月 内閣府 <http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je01/wp-je01-00101.html> 2003 年 6 月 9 日検索。

『平成 14 年度 年次経済財政報告 (経済財政政策担当大臣報告) —改革なくして成長なし II』平成 14 年 11 月 内閣府 <http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je02/wp-je02-00101.html> 2003 年 6 月 9 日検索。

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons. 邦訳, N・M・ティシー, M・A・ディバナ (1988) 『現状変革型リーダー』小林薫 訳. ダイヤモンド社.

辻 司 (1993) 「地方自治体における『めるま湯的体質』」組織学会 1993 年度研究発表大会報告要旨, 13-14.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 2巻6号 2003年6月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>