# Working Paper

Vol.7 No.6

# 革新を生むことと,空気を読むこと

~「周囲が空気といっているものがわからない」勤労者の方が,自らの所属先に対しオープンイノベーションに好適な組織風土(ハビトゥス)を実感~2020年3月調査より

# 森 泰規

株式会社 博報堂 ブランド・イノベーションデ ザイン局 ディレクター 分類:コラム Column

革新を生むことと、空気を読むこと

~「周囲が空気といっているものがわからない」勤労者の方が、自らの所属先に対し オープンイノベーションに好適な組織風土(ハビトゥス)を実感~ 2020 年 3 月調査より

株式会社 博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 ビジネスプラニングディレクター 森 泰規 MORI, Yasunori

#### 要約

「空気を読む」ということの是非が取りざたされる昨今、読むも何も、〈それが何かそもそもわかっていない勤労者が 3 人に 1 人以上〉おり、しかしそうしたグループの方がより多くイノベーション適性のある組織風土(ハビトゥス)を有する組織に所属していることが2020 年 3 月に全国の勤労者 3000 名に行った調査でわかった。すなわち、〈空気を読むどころかそれがなんだかわかっていない〉(≒結果として空気を読まない)人材の方がイノベーションを起こしやすい組織に所属していると推察できる。

具体的には(自分の行動パターン・態度として)「周囲が空気といっているものがわからない」と回答した 38.5%の方と残り 61.5%の違いについて推察したものである。所属組織に内閣府が公開(2019)した「オープンイノベーションに好適な組織風土」があるかどうか,

一 ここで組織風土とはブルデューのいう「ハビトゥス1」(Bourdieu, 1979=1990)を想定する 一 についての回答結果を群間比較したところ,これら〈空気といっているものがわからない〉群の方が,よりイノベーションに適した組織風土を実感しているのである。

キーワード

組織風土, ハビトゥス, オープンイノベーション

#### I. 検討の背景と導入

本稿は 2020 年カンファレンスで報告したものと同様に、組織風土について社会学的な考察を ―― ブルデューの概念モデル「ハビトゥス」を参照して ―― 行う試みである。「ハビトゥス」とは「ある個人が獲得し所有しているもろもろの特性・資質の総体」であり、ブルデューはこれが「個人レベルにとどまらず、集団全体を規定する規範システムとして機能

する」ことを述べた(Bourdieu, 1979=1990)<sup>2</sup>。

およそこの〈空気を読む〉ということについては、絶え間ない同調圧力のような、それこそ山本七平の『「空気」の研究』(1977)や戸部良一らによる『失敗の本質』(1984)での文脈であったり、一方で必須の集団適応能力としてある程度は必要とされたりする。いろいろな立場があろうが、それではこの〈空気〉というものは企業社会においてどのような影響をもたらすのか、ブルデュー的な視座で検討していこう。

#### Ⅱ. 検討手法と結果

検討手法は次のとおりとする。

それがどういった影響をもたらすかを判断するため前半では従属変数として,1〈空気といっているものがわからない・わかる〉を置く。それに加えて本人属性も検討する。すなわち 2-i 年齢,2-ii 所属する産業分野,2-iii 雇用形態,2-iv 企業規模(社員数が300人以上か未満か)などについてである。

そして企業に与える影響を考える意味から目的変数は企業行動のいくつかを指標化した ものとしたい。そこで内閣府レポート(2019, p.36)による 3「オープンイノベーションに適 合的な風土・日常行動・状態」(以下「OI 組織風土」と略記) の 20 項目を選ぶものとする。

後半では逆に 1〈空気といっているものがわからない〉を目的変数とし二項ロジットモデルを用いて回帰分析を行う。この場合の従属変数は 3「OI 組織風土」および 2-i 年齢, 2-ii 所属する産業分野、2-iii 雇用形態、2-iv 企業規模とする。

部分的には変数の縮約を行いながら関係性の比較を行っていく。またのちに注記が特に断らない限り、連続変数=連続変数間の比較は重回帰分析、カテゴリー変数=カテゴリー変数の比較は $\chi$ 二乗検定及びクラメールのVによる相関関係の把握、カテゴリー変数=連続変数間の比較は(連続変数の正規分布を確認したうえで)正規分布の場合は一元配置分散分析を行い、そうでない場合はノンパラメトリック検定を行うものとする。

#### 1. 目的変数の縮約

内閣府レポートにおいて示された指標は 20 項目ある。これらをそのままで扱うには多いので、カテゴリー主成分分析(CATPCA; categorical principal components analysis)による縮約を行う。カテゴリー主成分分析とは、連続変数の主成分分析同様回答傾向を標準化するものである。複数の設問に対し、1: あてはまる、2: ややあてはまる、3: あまりあてはまらない、4: あてはまらないなどとの回答結果がカテゴリー変数の形で入力されているものを、

数値化した指標(次元)に表現しなおすことができる。また個々の次元に対し個々の回答者がどのような回答傾向を有するかについて「オブジェクト値」を付する。つまり縮約した次元における回答者の固有値を数値化もできるのである。

その結果は次のとおりである。

表 1 成分負荷

|  | 次元    |        |
|--|-------|--------|
|  | 1     | 2      |
| 13(自組織評価)/自らの存在目的に向けて進化し続けようという意識がある     | 0.84  | -0.074 |
| 12(自組織評価)/メンバーが達成したい大きな目的を共有し,その達成に向けた   |       |        |
| 情熱がある                                    | 0.839 | -0.063 |
| 20(自組織評価)/参加者が自分は完全だと思わず,新しいことや奇異なことにも   |       |        |
| 関心を向ける                                   | 0.834 | -0.097 |
| 7 (自組織評価) /従来と異なる考え方が提案されたときは一度採り入れてみて、予 |       |        |
| め定めた徹底基準(予算,期限等)を超えるまで挑戦を続ける             | 0.833 | 0.101  |
| 4 (自組織評価) /現在の経営の強みを覆すようなアイデアや発想が頻繁に議論され |       |        |
| ている                                      | 0.829 | 0.216  |
| 9 (自組織評価) /一度決定された事項についても柔軟に見直され、見直された決定 |       |        |
| についてはそれが明示される                            | 0.825 | -0.038 |
| 3(自組織評価)/動機や目的などそもそも論を問い直すことがよく行われている    | 0.824 | 0.05   |
| 14(自組織評価)/メンバーの多様性が尊重される                 | 0.815 | -0.222 |
| 18(自組織評価)/自由な発言,行動を阻害するようなヒエラルキー・権威や否定   |       |        |
| 的態度がない                                   | 0.809 | -0.113 |
| 16 (自組織評価) /感性が尊重される                     | 0.805 | -0.113 |
| 8(自組織評価)/既存事業部門の組織・制度をイノベーション部門にそのまま提供   |       |        |
| しない                                      | 0.802 | 0.319  |
| 2 (自組織評価) / 意思決定権限が現場に委譲されている            | 0.797 | -0.105 |
| 10 (自組織評価) /イノベーション部門と既存事業部門の間のヒト,情報等資源の |       |        |
| 行き来がよくある                                 | 0.794 | 0.364  |

| 17(自組織評価)/挑戦が奨励され、失敗が許される   | 0.791 | -0.043 |
|---|-------|--------|
| 15(自組織評価)/主体性が尊重される   | 0.791 | -0.319 |
| 11 (自組織評価) /イノベーション部門に既存事業部門のリソースを出している<br>5 (自組織評価) /部署内だけでなく,異なる部署,外部企業の人とも自由な話がし | 0.783 | 0.41   |
| やすい   | 0.762 | -0.088 |
| 19(自組織評価)/言いたいことが言える  | 0.737 | -0.31  |
| 1 (自組織評価) /従業員は指示がなくても自律的に行動している  | 0.727 | -0.334 |
| 6(自組織評価)/経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者がいる   | 0.683 | 0.482  |

#### 変数主成分の正規化

以上に見るとおり、20個の指標に対し全般に肯定的な回答傾向を縮約する「次元1」と、いくつかの項目に対しては必ずしも肯定的な回答結果を示さない傾向を縮約する「次元2」に分解できている。

よって「次元1」を、20 の指標に対する回答傾向をもっと縮約したものとして ―― これら組織風土・ハビトゥスは特定の何かではなくおおむねすべてがあるかないかという傾向であるということ ―― いったん判断し、その傾向に応じて個々の対象者に割り振られる、先に述べた「オブジェクトスコア」を解析指標として採用する。また成分1のオブジェクトスコアについて記述統計量をみると最小値-1.40、最大値2.73、標準偏差は.96849である。

もともと、1: あてはまる、2: ややあてはまる、3: あまりあてはまらない、4: あてはまらないとしてカテゴリー変数の形で入力されている回答傾向を縮約したものであるため、 〈数値が低いほど、その回答者は所属組織のイノベーション適合度を評価している〉ということになる。

なお成分 1 のオブジェクトスコアについて正規性の検定を行った結果, Kolmogorov-Smirnov の正規性の検定 (探索的)は .000 を示し「正規分布をしていない」と判断される。 実際に次元 1 に対するオブジェクトスコアの分布は以下のとおりとなり, その形状からも正規分布でないと判断するほうがよいであろう。

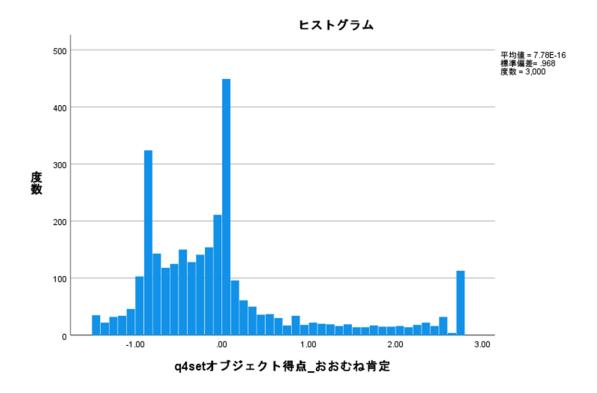


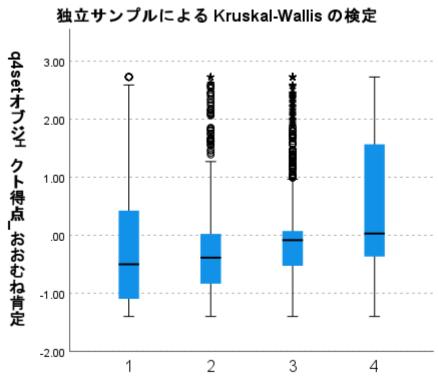
図 1

以降このオブジェクトスコアは「イノベーション適合度指数」と略記する。

#### 2. 関係性の検討

#### (1) イノベーション適合度指数に対するノンパラメトリック検定

1〈空気といってるものがわからない・わかる〉も、1から4までの名義変数で回答されている。一方で、「イノベーション適合度指数」は正規分布していない連続変数のため、ノンパラメトリック検定を行う。その結果は以下のとおりであり、図の中で左にいくほど、つまり、空気がわからない層ほど「イノベーション適合度指数」は低めの値を取り、自組織の風土(ハビトゥス)をより革新的なものととらえる傾向があるといえる。



q2\_2(自分の行動パターン・態度)周囲が空 気といっているものがわからない

図 2

ただ、ここで〈空気といっているものがわからない・わかる〉は、本人の属性背景に影響を受けているかもしれないので、2-i 年齢についてと、2-ii 所属する産業分野、2-iii 雇用形態(経営正社員を含む常勤の場合 1/自営の場合 3/契約パートなど  $1\cdot3$  いずれにも属さない場合 2)、2-iv 企業規模(社員数が 300 人未満は 1、300 名以上は 2)と、 $\chi$ 二乗検定を行う。なお企業規模について 300 名を区切りとしたのは中小企業か否かの判断材料とするためである。

その結果は以下のとおりである。

## (2) 本人背景:年齢に対するノンパラメトリック検定

まず 2-i 年齢については、正規分布していないため(Kolmogorov-Smirnov の正規性の検定 <.001)ノンパラメトリック検定を実施。結果は次のとおりとなり、〈空気といっているもの

がわからない〉勤労者は若干年齢が若めということがわかる。

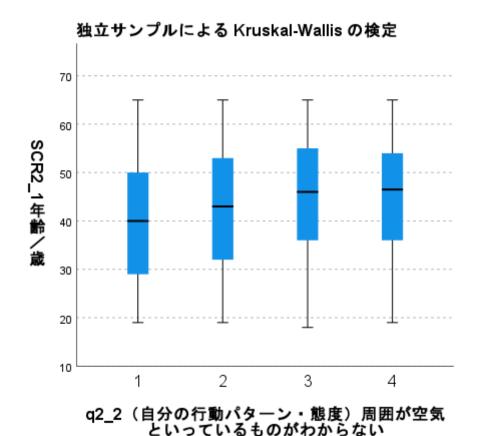


図 3

# (3) 本人背景:所属する産業分野・雇用形態・企業規模との χ 二乗検定

次に  $\chi$  二乗検定の結果は以下のとおりである。表中の p 値より,2-ii 所属する産業分野 とは特定の分野に所属している場合無関係とはいえず,2-iii 雇用形態,2-iv 企業規模(社員 数が 300 人以上か未満か)とも無関係ではないといえそうだ。

相関係数クラメールの V ( $1 \ge V \ge 0$ ) を見る限り、「相関がある」と判断できるほどではないが、以上のように「無関係とはいえない」、とは結論できよう。

|                                    | Cramer's |            |
|------------------------------------|----------|------------|
|                                    | V        | <i>p</i> 值 |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-1 エネルギー・素材・産業機械 | 0.047    | 0.010      |
| 2-ii 所属する産業分野                      |          |            |
| scr6-3 薬品・医療用品・化粧品・トイレタリー・サニタリー    | 0.040    | 0.028      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-10 情報・通信        | 0.036    | 0.050      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-13 物流・交通・レジャー   | 0.031    | 0.091      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-14 外食・各種サービス    | 0.027    | 0.142      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-4 ファッション・アクセサリー | 0.026    | 0.148      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-6 家電・A V 機器     | 0.023    | 0.209      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-5 精密機械・事務用品     | 0.022    | 0.236      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-8 その他製造業        | 0.020    | 0.263      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-15 官公庁・団体       | 0.019    | 0.286      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-11 流通・小売業       | 0.017    | 0.347      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-12 金融・保険        | 0.016    | 0.380      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-2 食品・飲料・嗜好品     | 0.013    | 0.483      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-16 教育・医療サービス・宗教 | 0.007    | 0.711      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-9 不動産・住宅設備      | 0.005    | 0.788      |
| 2-ii 所属する産業分野 scr6-7 自動車・輸送機器      | 0.003    | 0.887      |
| 2-iii 雇用形態常勤 1, それ以外 2, 自営 3       | 0.046    | 0.041      |
| 2-iv 企業規模(社員数が 300 人以上か未満か)        | 0.049    | 0.007      |

ここでは意外にも(?)交通・レジャー、外食、ファッションなどの業界に所属する勤労者よりも、エネルギー・産業機械、薬品、などの業界所属者の方が〈空気といっているものがわからない〉〈わかる〉について固有の傾向を示していることにも留意されたい。

# (4) 〈空気といっているものがわからない〉への二項ロジットモデル回帰分析

このような関係性が明らかになってきたので、今度は〈空気といっているものがわからない〉〈わかる〉の二群に対し、二項ロジットモデルを活用した回帰分析を行う。これまでの設定と変数間の関係を逆転させ、目的変数として〈空気といっているものがわからない〉〈わかる〉を置きなおし、ここまでの検証で「相関がある(無関係とはいえない)」とわかった

要素がその予測に役立つかを考えていく。ただここでは本来従属変数として本人背景のすべてを置くべきではあるが、考察の効率を高めるうえで先に検討した χ 二乗検定において「無関係ではない」と判断されたものだけを用いる。すなわち以下のみについてである。

### 2-i 年齢

2-ii 所属する産業分野

scr6-1 エネルギー・素材・産業機械

scr6-3 薬品・医療用品・化粧品・トイレタリー・サニタリー

scr6-10 情報・通信

2-iii 雇用形態(常勤 1, それ以外 2, 自営 3)

2-iv 企業規模(社員数が 300 人以上か未満か)

なお以降に示す表中の目的変数においてカテゴリー変数の表記は、該当を 1 (あてはまる・ややあてはまるを合成)、非該当を 2 (あまりあてはまらない・あてはまらないを合成) としている。

結果は次の表 3・4 に示すとおり。検定の有意確率は<.001 となり意味があるとはいえるが、Nagelkerke, Hosmer/Lemeshow などの結果を見る限りいずれも <.005 程度の数値を示し、予測モデルとしての適合度は高くない。

ただし、予測の内実を読み解くと、「空気というものがわからない」対象者を予測することは 17.2%程度の精度であるが、その逆の「空気というものがわかる」対象者の予測は 93.3%。つまりほぼまちがいなく的中する。

またオッズ比(EXp(B)) はいずれも 1 以上を示し、有意確率を.05 水準で見る限り年齢・所属企業の規模(2 段階のカテゴリー変数。300 人未満が 1,300 名以上が 2)・一部の産業に所属すること(エネルギー・産業機械等;該当が 1・非該当が 2)、そしてイノベーション適合指数が有意な説明力を持っている。一方で勤務形態・薬品等・情報通信等についてはあまり説明力がなかった。

もう少し端的にこの結果を要約すると、〈空気といっているものがわからない〉〈わかる〉という意識を読み解くにあたり、この回帰モデルは「空気といっているものがわからない」人より「それがわかる」方を予測するに適したものということになる。そしてそれは ――特にカテゴリー変数は非該当を示す 2 の方向に傾斜することから ―― 当該対象者の年齢が高く、所属企業規模が 300 名以上で、エネルギー・産業機械等/薬品等関連分野所属ではなく、自組織のイノベーション適合指数が低いことによって予測できる、ともいえる。

あからさまにいうことは避けたいが、あえてそうするなら〈大企業で革新的組織風土が乏し い組織に所属する中高年ほど空気を読む〉となる。

### 表 3

# モデル係数のオムニバス検定

|       |      | カイ2乗    | 自由度 | 有意確率  |
|-------|------|---------|-----|-------|
| ステップ1 | ステップ | 116.810 | 7   | <.001 |
|       | ブロック | 116.810 | 7   | <.001 |
|       | モデル  | 116.810 | 7   | <.001 |

# モデルの要約

| ステップ | -2 対数尤度   | Cox-Snell R2<br>乗 | Nagelkerke<br>R2 乗 |
|------|-----------|-------------------|--------------------|
| 1    | 3881.005ª | .038              | .052               |

a. パラメータ推定値の変化が .001 未満であるため、 反復回数 4 で推定が打ち切られました。

### Hosmer と Lemeshow の検定

| ステップ カイ2乗 |        | 自由度 | 有意確率  |  |
|-----------|--------|-----|-------|--|
| 1         | 29.284 | 8   | <.001 |  |

# 分類テーブル<sup>a</sup>

予測

PNq2\_2 (自分の行動パターン・態度) 周囲が空気といっているものがわからない

|    |                                   | 観測                  |     | 1   | 2    | 正解の割合 |
|----|-----------------------------------|---------------------|-----|-----|------|-------|
| ステ | テップ1 PNq2_2(自分の行動パ<br>ターン・態度)周囲が空 | 1                   | 198 | 956 | 17.2 |       |
|    |                                   | 気といっているものがわ<br>からない | 2   | 123 | 1723 | 93.3  |
|    |                                   | 全体のパーセント            |     |     |      | 64.0  |

a. カットオフ値は .500 です

#### 方程式中の変数

|        |  | В      | 標準誤差 | Wald   | 自由度 | 有意確率  | Exp(B) |
|--------|--|--------|------|--------|-----|-------|--------|
| ステップ1ª | SCR2_1年齡/歳                             | .015   | .003 | 22.803 | 1   | <.001 | 1.015  |
|        | 常勤1、それ以外2、自営3                          | .017   | .064 | .069   | 1   | .792  | 1.017  |
|        | 就労者数300名以上(1)と<br>未満(2)                | .160   | .084 | 3.640  | 1   | .056  | 1.174  |
|        | scr6-1エネルギー・素材<br>・産業機械                | .457   | .204 | 5.029  | 1   | .025  | 1.580  |
|        | scr6-3薬品・医療用品・<br>化粧品・トイレタリー・<br>サニタリー | .412   | .238 | 2.995  | 1   | .084  | 1.510  |
|        | scr6-10情報・通信                           | .244   | .155 | 2.495  | 1   | .114  | 1.277  |
|        | q4setオブジェクト得点_<br>おおむね肯定               | .343   | .043 | 62.061 | 1   | <.001 | 1.409  |
|        | 定数                                     | -2.662 | .714 | 13.912 | 1   | <.001 | .070   |

a. ステップ 1: 投入された変数 SCR2\_1年齢/歳, 常動1、それ以外2、自営3, 就労者数300名以上(1)と未満(2), scr6-1エネルギー・素材・産業機械, scr6-3薬品・医療用品・化粧品・トイレタリー・サニタリー, scr6-10情報・通信, q4setオブジェクト得点\_おおむね肯定

### Ⅲ. 考察と議論

以上を総合すると、よく「空気を読む」ということの是非が取りざたされるところ、読むも何も、〈それが何かそもそもわかっていない勤労者が 3 人に 1 人以上〉おり、―― 年齢・所属組織の規模・所属する産業分野においても影響を受けてはいるが ―― そうしたグループの方がより多くイノベーション適性のあるハビトゥスを有する組織に所属している。総じて〈空気を読むどころかそれがなんだかわかっていない〉(≒結果として空気を読まない)人材の方がイノベーションを起こしやすい組織に所属していると推察できる。

#### 参照文献

内閣府 知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会 価値デザイン社会実現に資する 実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース(2019) 『ワタシから始めるオープンイノベーション』 最終参照 2020 年 6 月 cited on

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho hyoka kikaku/2019/openinov tf /torimatome/siryou3.pdf

山本七平(1977). 『「空気」の研究』文芸春秋 戸部良一編(1984). 『失敗の本質』中央公論

Bourdieu, P. (1979). *La distinction critique sociale du jugement*. Paris: Editions de minuit(石井洋二郎(訳)(1990). 『ディスタンクシオン――社会判断力批判 2』藤原書店)
Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de minuit(今村仁司・港道隆(訳)(1988). 『実践感覚』有斐閣)

"«Nécessité incorporée, convertie en disposition génératrice de pratiques sensées et de perceptions capables de donner sens aux pratiques ainsi engendrées, l'habitus, en tant que disposition générale et transposable, réalise une application systématique et universelle, étendue au-delà des limites de ce qui a été directement acquis, de la nécessité inhérente aux conditions d'apprentissage : il est ce qui fait que l'ensemble des pratiques d'un agent (ou de l'ensemble des agents qui sont le produit de conditions semblables) sont à la fois systématiques en tant qu'elles sont le produit de l'application de schèmes identiques (ou mutuellement convertibles) et systématiquement distinctes des pratiques constitutives d'un autre style de vie » (Bourdieu, P. 1979, p190)

<sup>2</sup> なおその後この種の概念は IBM の人事部門出身者であるオランダの経営学者 ホフステードが自身の体験と IBM 社員の価値観を題材として行った研究(Hofstede 1991=1995)が里程標となるが、ホフステード自身もブルデュー(Bourdieu, 1980=1988)を参照しており「人の心を集合的にプログラミングする、という概念はブルデューのハビトゥス概念そのものだ」として先行研究として評価している。