

(組織風土研究会報告書)

組織風土を従業員はどうとらえているのか？
～個人の認識とその影響～

2025年9月30日

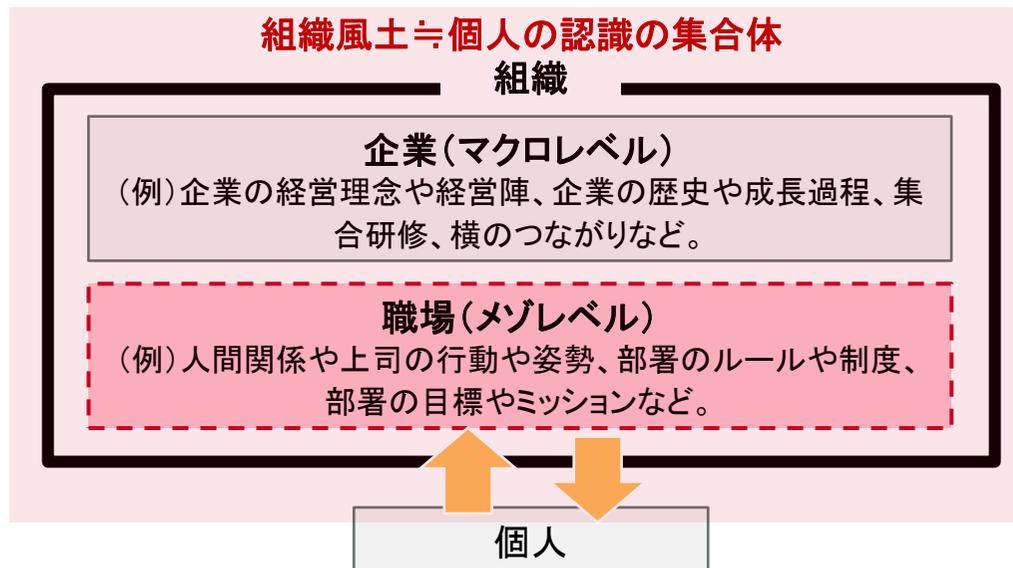
SOMPO インスティテュート・プラス株式会社

組織風土研究会事務局

はじめに・組織風土に関するアンケート調査の設計	p2～p7
第1章 組織風土の全体像	p8～p22
(1) 組織風土とは何か	
(2) 働く人にとっての組織風土	
第2章 個人と組織(職場)との関係	p23～p51
(1) 組織風土のとらえ方の個人差	
(2) 組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響	
(3) 組織(職場)がやめるべきもの	
第3章 個人と組織との距離感	p52～p75
(1) 個人と組織との距離感の実態	
(2) 職場との距離の取り方	
第4章 まとめ・考察	p76～p79
組織風土研究会委員および事務局の紹介	p80～p82
参考文献	p83～p84

- ◆ 組織運営にかかる課題解決には、しばしば「組織風土」に着目することが重要と指摘されています。
- ◆ しかし、「組織風土」を手に取り目で見ることにはできず、働く人それぞれの視点、価値観、感情も異なるため、「組織風土」を可視化し、共通認識を持つことは難しいものです。
- ◆ そこで今回、さまざまな業種や職種で働く5,000人を対象に、自身の職場における「組織風土」の特徴をどのようにとらえているのか、また、働くうえで理想とする「組織風土」とはどのようなものかについてアンケート調査を行いました。さらに、日々の業務の中で、「組織風土」をどの程度意識して働いているのかについても探っています。
- ◆ あわせて、職場に対する愛着の程度、職場において希望を抱くことができているか、といった会社や職場に対する「個人の認識」、さらに企業で従業員の健康関連指標のKPIとして用いられ、仕事に積極的に向かい活力を得ている状態を意味するワーク・エンゲイジメント等の「個人の様々な反応」への影響についても、幅広く調査しました。
- ◆ これらの調査を通じて、現代の職場が抱える課題や「組織風土」を検討する際の重要な視点がみえてきました。今回の調査が、組織運営に携わる人だけでなく、一般に働く人にとっても、職場との向き合い方について考える一助となれば幸いです。

- ◆ 組織風土とは、従業員個人が所属する企業や職場をどう認識しているかという個人あるいはメンバー全体による認識のことと考えられます。実際には、組織での暗黙知といった見えにくい空気のようなものかもしれません。組織風土を測る方法には様々な研究がありますが、多くは従業員が組織をどのように認識しているのか、個人の主観的認識を通じて把握する方法が用いられています。今回の分析も、アンケート調査によって組織に対する個人の認識を把握しており、その結果は、「個人の認識の集合体」と表すことができるでしょう。
- ◆ この報告書では、性別・年齢といった個人属性や担当業務、組織風土の類型や対人関係、心理的安全性の状況などの職場特性のほか、個人のとらえ方や行動によって違いが生じうると考えられるため、こうした多様な視点から分析しています。例えば、不祥事の原因として、風通しの悪い企業風土がしばしば指摘されています。同質性の高い集団では、職場での違和感があっても意見や行動することのリスクを懸念して、職場が変わることや意見表明の難しさを感じていることが考えられるため、このような視点も入れて分析しています。



(注)本調査では、「組織風土」について「職場環境の個々の認識の集合体から生まれた全体的な認知である」との定義に基づき検討を行っています。その際、組織風土をとらえるためには、個人が、企業全体(マクロ)の経営理念や方針、経営層の姿勢、職場(メゾ)をどう認識しているかといった観点から考えることが重要です。

(出典)Schneider(1981)、James(1982)、金井・若林(1998)らの研究

- ◆ 調査手法 : インターネット調査
- ◆ 調査対象者 : 従業員1,000人以上の大企業に会社員として所属する全国18歳から64歳の男女5,000人。
性別および年代別の割付は、総務省統計局「労働力調査」を参考。
調査対象者の詳細なプロフィールは、後掲「◆調査対象者プロフィール」のとおり。
- ◆ 調査期間 : 2025年5月29日(木)～6月6日(金)

◆ 設問設計の概要

- (1) 先行研究や研究会での議論を踏まえ、働いている職場(現実)と働きたい職場(理想)の組織風土の特徴について、以下7つの選択肢の中から、それぞれ「最も近いもの」「最も当てはまらないもの」についての設問
- ①権限委譲型で自律的に働く組織、②風通しが良くフラットな組織、
 - ③挑戦とイノベーションを重視する組織、④意思決定に慎重を期す組織、⑤競争的な組織、
 - ⑥協力的でチームワークを重視する組織、⑦ヒエラルキーが厳格な組織
- (2) 企業や職場をどのようにとらえているのか、加えて、これらのとらえ方に影響すると考えられる仕事をするうえで大事にしている価値観や属性を含む「個人の認識」に関する設問
- (3) 企業で従業員の健康関連のKPI指標として用いられている、仕事に積極的に向かい活力を得ている状態であるワーク・エンゲイジメントなどの指標からなる「個人の様々な反応」に関する設問

※これら(1)～(3)の設問の組み合わせや関係性なども検討

組織風土に関するアンケート調査の設計

◆ 調査対象者プロフィール

性別

		n	男性 (%)	女性 (%)	答えない (%)
全体		5,000	58.3	41.7	
性年代別①	男性	2,916	100.0		
	男性18~24歳	218	100.0		
	男性25~34歳	647	100.0		
	男性35~44歳	678	100.0		
	男性45~54歳	765	100.0		
	男性55~64歳	608	100.0		
	女性	2,084		100.0	
	女性18~24歳	222		100.0	
	女性25~34歳	474		100.0	
	女性35~44歳	430		100.0	
女性45~54歳	570		100.0		
女性55~64歳	388		100.0		
職種別	人事・総務	473	48.6	51.4	
	経理	210	49.0	51.0	
	企画・広報	189	65.6	34.4	
	営業事務	280	33.6	66.4	
	その他一般事務	527	28.8	71.2	
	営業	705	65.1	34.9	
	窓口業務	56	39.3	60.7	
	販売	192	49.0	51.0	
	研究開発	378	77.5	22.5	
	生産工程・労務作業	368	83.4	16.6	
	情報システム	389	75.3	24.7	
	サービス (調理、接客等)	172	41.9	58.1	
	専門職・技術職	641	58.2	41.8	
	運輸	173	85.0	15.0	
	保安	22	86.4	13.6	
	その他	170	64.7	35.3	
	職位別	本部長・事業部長 (部門長)	43	74.4	25.6
部長 (管理職)		300	82.7	17.3	
課長・マネージャー (管理職)		678	74.2	25.8	
係長、主任、チームリーダー (非管理職)		1,077	64.0	36.0	
一般職員 (非管理職)		2,859	49.6	50.4	
非正規社員 (契約社員、派遣社員、嘱託社員)		17	58.8	41.2	
その他		2	100.0		

年齢

		n	18~24歳 (%)	25~34歳 (%)	35~44歳 (%)	45~54歳 (%)	55~64歳 (%)
全体		5,000	8.8	22.4	22.2	26.7	19.9
性年代別①	男性	2,916	7.5	22.2	23.3	26.2	20.9
	男性18~24歳	218	100.0				
	男性25~34歳	647		100.0			
	男性35~44歳	678			100.0		
	男性45~54歳	765				100.0	
	男性55~64歳	608					100.0
	女性	2,084	10.7	22.7	20.6	27.4	18.6
	女性18~24歳	222	100.0				
	女性25~34歳	474		100.0			
	女性35~44歳	430			100.0		
女性45~54歳	570				100.0		
女性55~64歳	388					100.0	
職種別	人事・総務	473	5.5	19.0	26.4	26.8	22.2
	経理	210	11.0	18.1	24.3	28.1	18.6
	企画・広報	189	3.7	23.3	24.9	29.6	18.5
	営業事務	280	4.6	22.5	26.8	27.5	18.6
	その他一般事務	527	6.6	17.1	22.4	30.4	23.5
	営業	705	10.8	23.7	19.7	23.1	22.7
	窓口業務	56	14.3	17.9	26.8	26.8	14.3
	販売	192	9.4	29.7	27.1	22.9	10.9
	研究開発	378	7.4	21.7	19.3	30.2	21.4
	生産工程・労務作業	368	10.9	26.1	19.0	30.7	13.3
	情報システム	389	8.0	25.7	24.2	22.4	19.8
	サービス (調理、接客等)	172	11.6	24.4	25.0	23.8	15.1
	専門職・技術職	641	12.6	24.8	19.2	24.6	18.7
	運輸	173	6.9	24.9	27.7	28.3	12.1
	保安	22	4.5	13.6	27.3	31.8	22.7
	その他	170	5.3	11.8	12.4	32.4	38.2
	職位別	本部長・事業部長 (部門長)	43	4.7	18.6	18.6	30.2
部長 (管理職)		300	105.7	13.7	38.0	41.7	
課長・マネージャー (管理職)		678	6.3	25.5	39.7	27.9	
係長、主任、チームリーダー (非管理職)		1,077	1.6	18.9	29.7	30.1	19.7
一般職員 (非管理職)		2,859	14.2	29.3	19.5	21.3	15.8
非正規社員 (契約社員、派遣社員、嘱託社員)		17	17.6	41.2	17.6	23.5	
その他		2		50.0		50.0	

グレー表示: 回答者数(n数)30人未満

組織風土に関するアンケート調査の設計

◆ 調査対象者プロフィール

従業員数

		n	1,000人以上～5,000人未満 (%)	5,000人以上～10,000人未満 (%)	10,000人以上 (%)
性年代別①	全体	5,000	44.5	17.2	38.3
	男性	2,916	44.9	17.3	37.8
	男性18～24歳	218	46.3		35.8
	男性25～34歳	647	42.5	18.9	38.6
	男性35～44歳	678	45.0	18.0	37.0
	男性45～54歳	765	46.4	16.1	37.5
	男性55～64歳	608	44.7	16.3	39.0
	女性	2,084	44.1	17.0	38.9
	女性18～24歳	222	50.0	15.8	34.2
	女性25～34歳	474	43.5	17.9	38.6
女性35～44歳	430	41.9	15.8	42.3	
女性45～54歳	570	45.3	18.4	36.3	
女性55～64歳	388	42.3	15.7	42.0	
職種別	人事・総務	473	48.4	18.8	32.8
	経理	210	51.4	17.1	31.4
	企画・広報	189	37.0		41.3
	営業事務	280	41.1	19.3	39.6
	その他一般事務	527	42.9	16.9	40.2
	営業	705	43.4	16.2	40.4
	窓口業務	56	32.1		55.4
	販売	192	39.1		40.1
	研究開発	378	31.2	15.9	52.9
	生産工程・労務作業	368	46.2		39.1
	情報システム	389	51.7	17.0	31.4
	サービス（調理、接客等）	172	47.1	14.5	38.4
	専門職・技術職	641	49.5	19.5	31.0
	運輸	173	33.5		52.6
保安	22	72.7		18.2	
その他	170	53.5	14.7	31.8	
職位別	本部長・事業部長（部門長）	43	44.2	18.6	37.2
	部長（管理職）	300	49.7	22.7	27.7
	課長・マネージャー（管理職）	678	44.7	16.1	39.2
	係長、主任、チームリーダー（非管理職）	1,077	41.5	18.0	40.5
	一般職員（非管理職）	2,859	45.1	16.5	38.4
	非正規社員（契約社員、派遣社員、嘱託社員）	17	47.1		41.2
	その他	2			

職位

		n	本部長・事業部長（部門長） (%)	部長（管理職） (%)	課長・マネージャー（管理職） (%)	一般職員（非管理職） (%)	その他 (%)
性年代別①	全体	5,000	6.0	13.6	21.5	57.2	
	男性	2,916	1.1	8.5	17.2	23.6	48.7
	男性18～24歳	218	2.8			95.4	
	男性25～34歳	647	1.9	22.1		70.5	
	男性35～44歳	678	4.1	19.3	33.5	41.6	
	男性45～54歳	765	1.6	12.2	26.4	25.1	34.0
	男性55～64歳	608	1.5	18.9	23.8	19.9	35.0
	女性	2,084	2.5	8.4	18.6	69.1	
	女性18～24歳	222	1.4	5.0		89.2	2.3
	女性25～34歳	474	1.8	12.9		80.4	
女性35～44歳	430	3.0	9.8	21.6	64.0		
女性45～54歳	570	3.7	11.8	23.2	61.1		
女性55～64歳	388	2.6	11.3	23.5	61.3		
職種別	人事・総務	473	2.7	13.1	22.0	23.7	38.1
	経理	210	9.0	16.2	23.3	50.5	
	企画・広報	189	1.6		31.2	23.8	26.5
	営業事務	280	1.8	9.3	21.8	66.1	
	その他一般事務	527	1.9	4.4	14.0	79.3	
	営業	705	7.9	18.7	24.8	47.4	
	窓口業務	56	1.8	14.3	28.6	48.2	3.6
	販売	192	6.3	25.5		66.7	
	研究開発	378	7.4	16.1	27.2	48.7	
	生産工程・労務作業	368	6.5	15.8		73.4	
	情報システム	389	2.6	7.7	17.7	23.4	47.3
	サービス（調理、接客等）	172	2.8	26.4	21.5	68.6	
	専門職・技術職	641	3.1	10.8	21.8	62.6	
	運輸	173	4.0	16.8		76.9	1.2
保安	22	18.2			77.3		
その他	170	10.0	17.1	18.2	54.1		
職位別	本部長・事業部長（部門長）	43	100.0				
	部長（管理職）	300	100.0				
	課長・マネージャー（管理職）	678	100.0				
	係長、主任、チームリーダー（非管理職）	1,077	100.0				
	一般職員（非管理職）	2,859	100.0				
	非正規社員（契約社員、派遣社員、嘱託社員）	17	100.0				
	その他	2	100.0				

グレー表示：回答者数(n数)30人未満

組織風土に関するアンケート調査の設計

◆ 調査対象者プロフィール

所属部署における勤続年数

		n	1年未満	1年以上~3年未満	3年以上~5年未満	5年以上~10年未満	10年以上~15年未満	15年以上~20年未満	20年以上	わからない・答えたくない	(%)	
全体		5,000	5.3	13.0	9.1	17.6	11.6	9.7	23.3	10.4		
性年代別①	男性	2,916	5.3	12.7	8.7	17.0	10.4	10.6	26.1	9.3		
	男性18~24歳	218	27.5		39.9		13.3	11.9	7.3			
	男性25~34歳	647	5.3	16.7	13.4	34.8	17.3	2.5	10.0			
	男性35~44歳	678	3.1	9.0	5.2	14.9	14.9	27.4	13.7	11.8		
	男性45~54歳	765	2.5	8.0	6.0	12.5	6.4	10.6	45.4	8.6		
	男性55~64歳	608	3.3	8.6	9.4	7.9	6.6	4.1	53.0	7.2		
	女性	2,084	5.4	13.4	9.5	18.5	13.2	8.5	19.4	11.9		
	女性18~24歳	222	16.7		46.8		17.6	7.7	11.3			
	女性25~34歳	474	5.9	14.1	15.0	33.1	16.0	15.4				
	女性35~44歳	430	3.5	9.5	8.8	18.4	19.5	20.0	9.1	11.2		
女性45~54歳	570	4.4	7.7	4.9	15.1	11.4	10.0	34.6	11.9			
女性55~64歳	388	1.8	6.2	5.9	12.1	13.1	8.5	43.3	9.0			
職種別	人事・総務	473	4.2	10.4	8.5	20.7	12.5	8.2	23.7	11.8		
	経理	210	3.8	14.8	9.5	18.6	10.5	8.1	21.4	13.3		
	企画・広報	189	6.3	17.5	11.1	15.3	8.5	9.5	23.8	7.9		
	営業事務	280	3.2	12.1	8.6	19.6	11.4	13.9	21.4	9.6		
	その他一般事務	527	5.3	11.4	8.5	14.0	14.0	8.7	23.1	14.8		
	営業	705	5.2	14.0	9.6	17.2	11.5	9.4	25.5	7.5		
	窓口業務	56	7.1	7.1	5.4	21.4	8.9	12.5	26.8	10.7		
	販売	192	5.7	12.0	6.8	20.3	17.7	7.3	19.8	10.4		
	研究開発	378	5.0	12.4	6.1	20.6	7.4	11.4	28.8	8.2		
	生産工程・労務作業	368	2.4	7.9	6.3	19.0	12.2	11.1	28.8	12.2		
	情報システム	389	6.4	14.1	12.1	16.5	8.2	8.7	23.1	10.8		
	サービス(調理、接客等)	172	7.6	15.7	11.6	22.7	12.2	8.7	9.9	11.6		
	専門職・技術職	641	6.6	16.8	11.5	15.8	10.8	9.8	21.1	7.6		
	運輸	173	2.3	10.4	5.2	19.1	17.3	15.6	20.2	9.8		
	保安	22	9.1	27.3	13.6	18.2	9.1	9.1	13.6			
	その他	170	10.0	12.4	9.4	14.1	12.4	7.6	28.2	5.9		
	職位別	本部長・事業部長(部門長)	43	14.0	7.0	20.9	11.6		23.3	7.0		
		部長(管理職)	300	2.3	6.3	10.3	13.3	9.3	7.0	44.7	6.7	
		課長・マネージャー(管理職)	678	3.2	7.8	5.8	12.1	10.9	13.9	39.5	6.8	
係長、主任、チームリーダー(非管理職)		1,077	2.2	8.5	8.8	19.2	11.0	12.1	29.6	8.5		
一般職員(非管理職)		2,859	7.4	16.5	10.0	18.9	12.2	8.1	15.0	11.9		
非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)		17	5.9	29.4	11.8	5.9	17.6		29.4			
その他	2	100.0										

勤務先における勤務年数

		n	1年未満	1年以上~3年未満	3年以上~5年未満	5年以上~10年未満	10年以上~15年未満	15年以上~20年未満	20年以上	わからない・答えたくない	(%)	
全体		5,000	3.7	9.1	6.5	15.3	11.5	11.6	29.9	12.5		
性年代別①	男性	2,916	3.7	8.0	5.9	14.2	10.4	12.3	33.8	11.7		
	男性18~24歳	218	26.6		39.0		13.8	11.9	8.7			
	男性25~34歳	647	3.6	13.3	12.4	35.5	20.6	2.6	12.1			
	男性35~44歳	678	1.6	9.3	12.4	15.3	32.3	15.2	14.9			
	男性45~54歳	765	1.2	9.6	8.5	12.0	57.5	11.6				
	男性55~64歳	608	1.8	8.8	8.1	4.9	72.9	8.9				
	女性	2,084	3.7	10.6	7.3	16.7	13.1	10.6	24.4	13.6		
	女性18~24歳	222	14.4		47.7		18.0	7.2	12.6			
	女性25~34歳	474	4.2	11.2	13.3	35.9	17.1	17.7				
	女性35~44歳	430	1.6	6.3	5.6	15.3	20.2	25.8	11.4	13.7		
女性45~54歳	570	2.3	4.3	11.8	9.8	12.6	43.7	12.5				
女性55~64歳	388	1.2	8.3	7.5	12.4	9.0	54.1	10.8				
職種別	人事・総務	473	1.9	5.3	5.3	17.8	11.6	12.9	31.7	13.5		
	経理	210	2.4	12.9	6.2	16.7	8.6	7.6	30.5	15.2		
	企画・広報	189	3.7	7.4	5.3	14.3	9.5	13.8	37.6	8.5		
	営業事務	280	1.4	7.5	5.0	17.1	11.8	16.8	28.6	11.8		
	その他一般事務	527	3.0	7.2	5.5	12.3	12.7	10.1	31.1	18.0		
	営業	705	4.0	9.5	6.7	14.6	12.3	10.9	31.8	10.2		
	窓口業務	56	5.4	3.6	5.4	17.9	8.9	14.3	28.6	16.1		
	販売	192	4.2	9.4	4.7	20.8	17.7	7.8	22.4	13.0		
	研究開発	378	3.2	8.7	5.3	16.4	6.6	11.9	37.3	10.6		
	生産工程・労務作業	368	2.2	6.0	4.3	15.2	13.0	11.4	34.0	13.9		
	情報システム	389	4.6	10.8	10.3	12.3	8.7	11.3	29.8	12.1		
	サービス(調理、接客等)	172	6.4	15.1	9.9	20.3	14.0	9.3	11.6	13.4		
	専門職・技術職	641	5.3	12.6	9.2	14.8	11.9	11.7	25.7	8.7		
	運輸	173	1.2	6.9	2.3	18.5	16.2	19.1	22.5	13.3		
	保安	22	9.1	27.3	13.6	18.2	9.1	9.1	13.6	13.6		
	その他	170	6.5	9.4	7.6	10.0	9.4	9.4	39.4	8.2		
	職位別	本部長・事業部長(部門長)	43	7.0	4.7	11.6	9.3		37.2	9.3		
		部長(管理職)	300	1.2	3.4	7.8	9.0	8.3	58.3	7.3		
		課長・マネージャー(管理職)	678	2.4	9.7	7.5	9.7	16.4	52.1	8.4		
係長、主任、チームリーダー(非管理職)		1,077	2.9	6.4	15.6	11.9	15.6	38.6	10.0			
一般職員(非管理職)		2,859	5.8	13.7	8.3	17.9	12.1	9.3	18.4	14.5		
非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)		17	5.9	17.6	5.9	11.8	5.9	23.5	29.4			
その他	2	100.0										

グレー表示: 回答者数(n数)30人未満