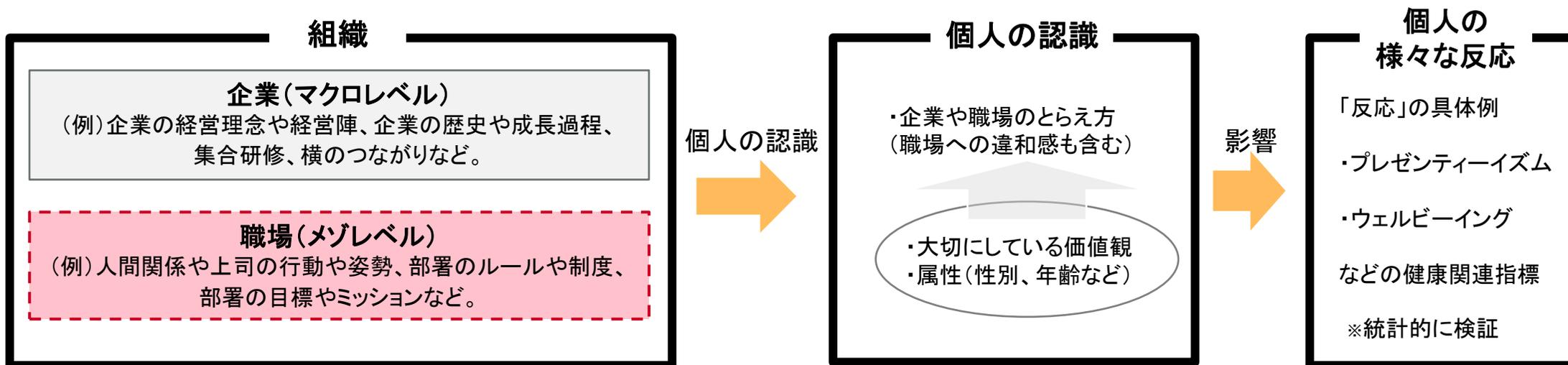


第1章 組織風土の全体像

第1章 (1)組織風土とは何か

- ◆ 組織風土をとらえるためには、個人が、企業全体(マクロ)の経営理念や経営陣、職場(メゾ)の人間関係や上司の行動や姿勢などを、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。こうしたマクロレベルやメゾレベルといった多次元的な観点から個人の企業や職場に対する認識度合いを把握することで、より客観的に組織風土をとらえることができると考えられます。
- ◆ 例えば、心理学で提唱されるSOR理論(次ページ参照)に則ると、職場からの刺激に対する個人の認識の違いが、個人の行動に様々な影響を及ぼします。その反応は、個々の属性や大切にしている価値観、さらにはそれに基づく物事のとりえ方などによって異なると考えられます。したがって、多様な個人から構成される組織風土が、各社にとって最適かどうかは、個人の反応に対する影響を検証することで類推できます。本分析では、企業が従業員の健康関連指標として用いることのあるKPIについて、個人の認識と個人の様々な反応の関係を統計的に確認しています。

<研究の概念図>



- ◆ 個人が組織風土をどのように認識し、また、組織風土がどのように個人の意識や感情に影響するかを検討する際、心理学のSOR理論を参考にすることができます。 SOR理論とはSR理論から発展したもので、その成り立ちを紹介します。
- ◆ 1910年代、心理学者ジョン・ワトソンがSR理論を提唱しました。SR理論とは、Stimulus(刺激(S))とResponse(反応(R))の関係を示した理論です。これは、ノーベル生理学・医学賞受賞者イワン・パブロフが1902年頃に発表した動物の条件反射に関する研究「パブロフの犬現象」を起源とするものです。「パブロフの犬現象」とは、エサを与えられるタイミングでベルが鳴ることを学習した犬が、「ベルが鳴る」という刺激だけで「ヨダレを出す」、という反応(条件反射)を指しています。

<SR理論>



- ◆ 一方、心理学者クラーク・ハルは、反応は単に刺激によってのみ決定されず、Organism(有機体(O))を介することで個人差が生じると指摘しました。 1920年代に心理学者ロバート・ウッドワースも、「反応は刺激のみで決まるものではなく、それを媒介する有機体の状態が重要」と述べています。また、1930年代に行動主義心理学を専門とした心理学者エドワード・トールマンは、「人は環境を認知しながら行動する存在であり、さまざまな行動を引き出す「環境」そのものを理解することが重要」と説きました。このような心理学の潮流を背景に、刺激(S)と反応(R)の間に有機体(O)が存在するという考え方が生まれ、SOR理論が提唱されました。これにより、反応は必ずしも条件反射のように一様ではなく、有機体を通じて、多様な行動が引き出されることが示されました。

<SOR理論>



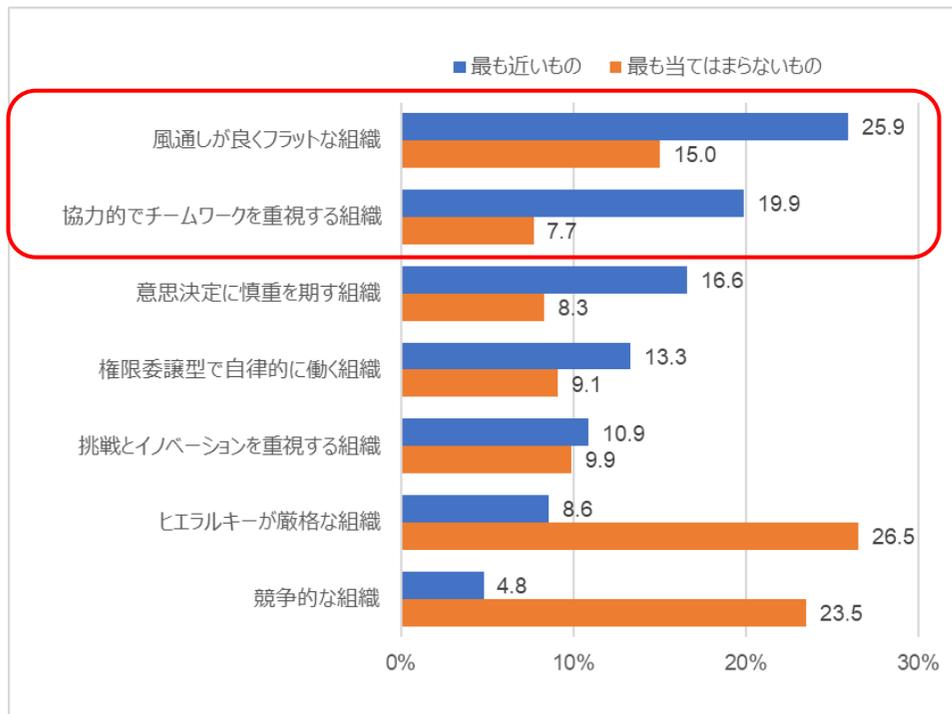
有機体(O)とは、企業(マクロレベル)や職場(メゾレベル)から受けるさまざまな刺激(S)に対する「個人の認識」ととらえることができます。

- ◆ これを踏まえると、職場からの刺激に対する個人の認識の違いが、多様な心身の反応を生み出す要因と考えられます。

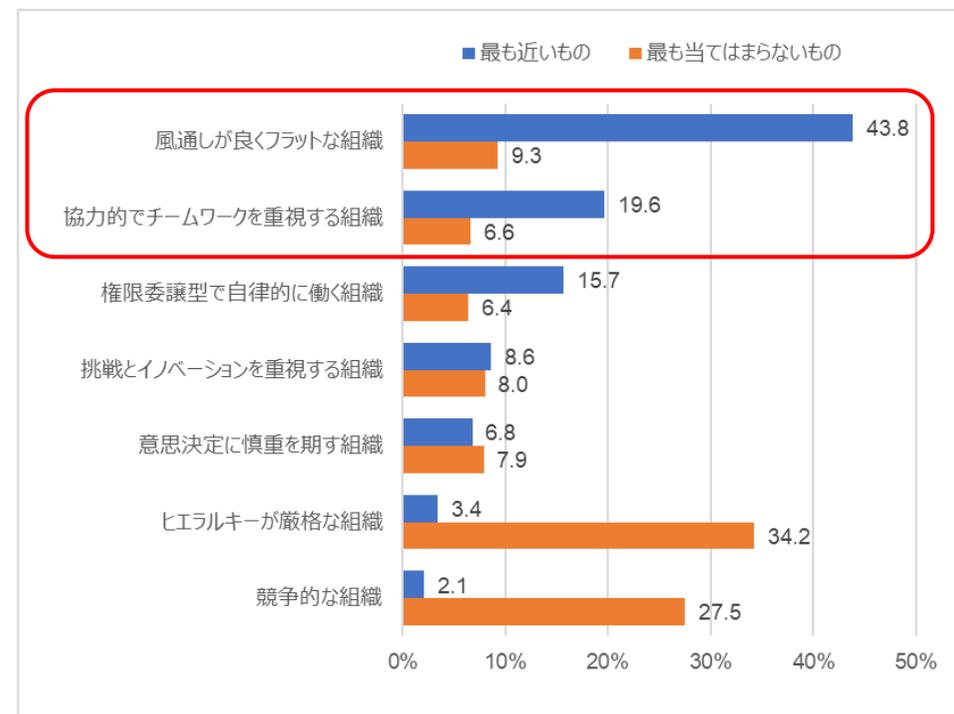
第1章 (1)組織風土とは何か

- ◆ 働いている職場の組織風土(現実の組織風土)の特徴に最も近いものとして、「風通しが良くフラットな組織」が一番多く、「協力的でチームワークを重視する組織」「意思決定に慎重を期す組織」との回答が続きました。一方、最も当てはまらないものとしては、「ヒエラルキーが厳格な組織」や「競争的な組織」が上位になりました。
- ◆ 働きたい職場の組織風土(理想の組織風土)として最も近いものは、働いている職場の組織風土と同様に、「風通しが良くフラットな組織」が一番多く、次に「協力的でチームワークを重視する組織」となっています。また、最も当てはまらないものとしては、「ヒエラルキーが厳格な組織」や「競争的な組織」が上位になりました。

働いている職場の組織風土の特徴



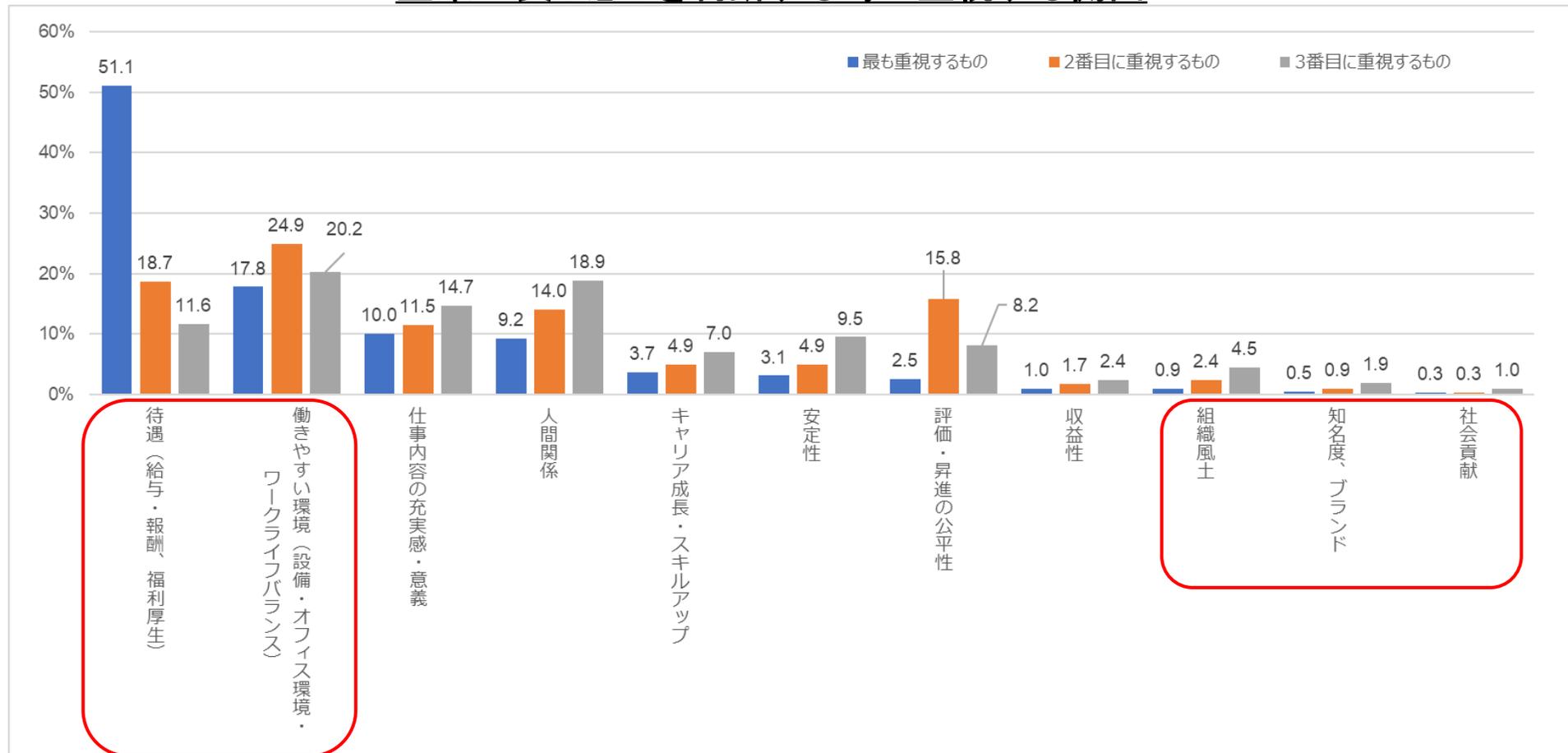
働きたい職場の組織風土の特徴



第1章 (1)組織風土とは何か

- ◆ 企業の良し悪しを判断するうえで最も重視されている要素は、「待遇・給与・福利厚生」であり、5割以上の方が挙げています。次に、「働きやすい環境」や「仕事内容の充足感・意義」と回答する人の割合が高くなっています。
- ◆ 一方、「組織風土」や「知名度・ブランド」、「社会貢献」などに対する重視度は低く、企業風土などの要素よりも、待遇や働き方など、実利的な条件が重視されていることがわかります。

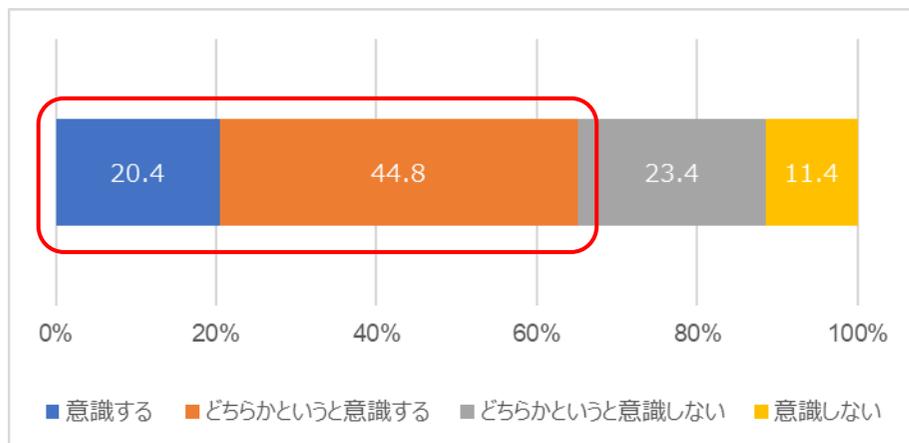
企業の良し悪しを判断する時に重視する側面



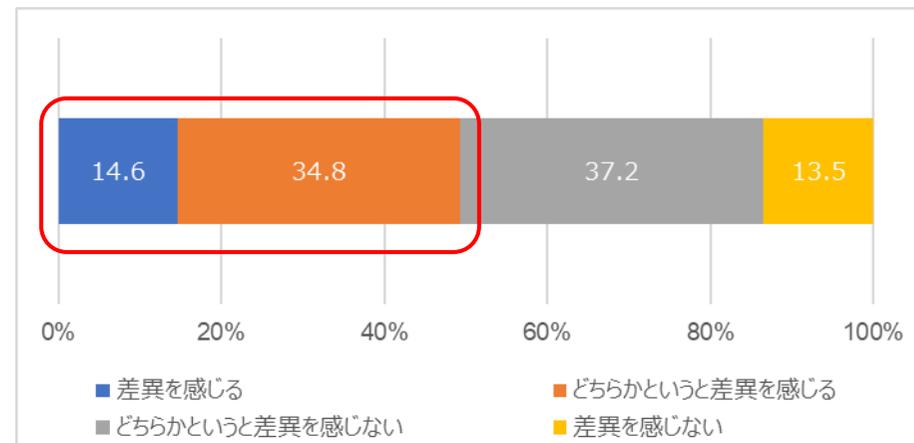
第1章 (1) 組織風土とは何か

- ◆ 「自身の職場の組織風土について、普段意識することはあるか」との問いに対して、「意識する」「どちらかという意識する」の合計は65.2%となっています。約7割の人が、自身の職場の組織風土について普段から意識していました。
- ◆ 「会社全体と自身の職場の組織風土に差異を感じるか」についての調査では、「差異がある」「どちらかといえば差異を感じる」と回答した割合は49.4%、「差異を感じない」「どちらかといえば差異を感じない」と回答した割合は50.7%であり、同程度の割合でした。会社全体と職場の組織風土に差を感じる人と感じない人はほぼ同程度であることから、組織内で風土に差があるかどうかは、各組織の構造や部門特性、管理職のマネジメントなどの様々な要因によって異なる可能性があると考えられます。

組織風土について普段意識しているか



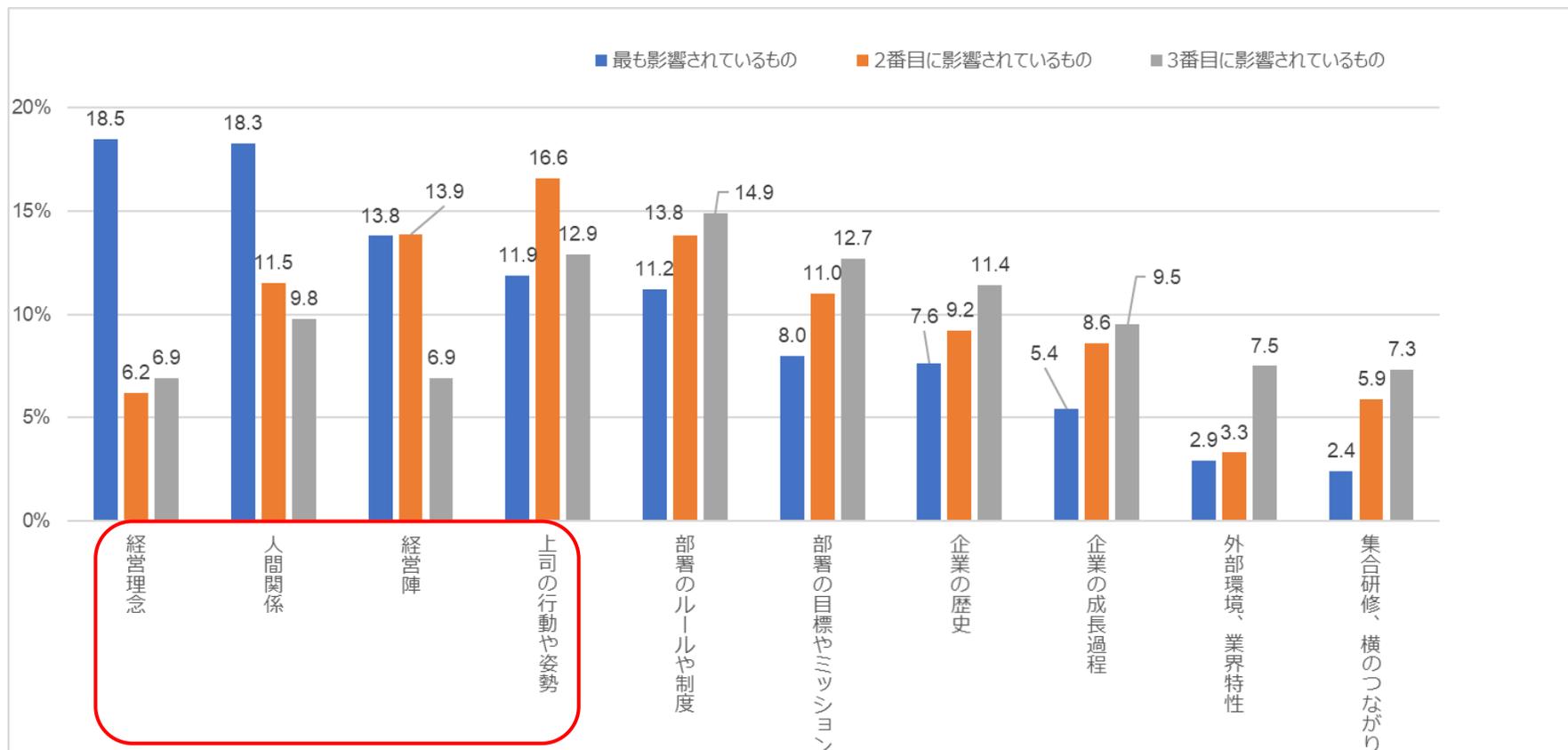
会社全体と自身の職場の組織風土に差異を感じるか



第1章 (1) 組織風土とは何か

- ◆ 「経営理念」と「人間関係」が、組織風土の特徴や類型に強く影響している要素として挙げられました。次に、「経営陣」や「上司の行動や姿勢」などが続きました。また、3番目に影響しているものとして、「部署のルールや制度」といった要素も回答が多くなっています。
- ◆ 一方で、「企業の歴史」や「企業の成長過程」「外部環境、業界特性」「集合研修、横のつながり」などについての影響は、比較的弱いと感じられています。

「組織風土」の特徴／類型に強く影響していると感じる要素



第1章 (2) 働く人にとっての組織風土

- ◆ 健康経営度調査票等で健康関連のKPI指標として用いている、プレゼンティーイズム、アブセンティーイズム、ワーク・エンゲイジメント、そして従業員のウェルビーイングの観点での希望や幸福といった指標を切り口に、組織に対する「個人の認識」がこれらの指標にどのような影響を示すのかについて、統計的に検証しました。これにより、健康関連のKPI指標の切り口から見た、働く人にとっての組織風土について考察します。

用語解説

種類	定義、特徴
プレゼンティーイズム (Presenteeism)	欠勤にはいたっておらず勤怠管理上は表に出てこないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態
アブセンティーイズム (Absenteeism)	健康問題による仕事の欠勤（病欠）
ワーク・エンゲイジメント (Work engagement)	仕事に積極的に向かい活力を得ている状態 仕事に対して、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃った状態
※ウェルビーイング観点指標	職場で希望を持っているかを評価 職場で希望（こうなったらいい、こうしたい）を持っているか
	幸福の程度を評価 仕事に限らず生活全般についての幸福度の認識

第1章 (2)働く人にとっての組織風土

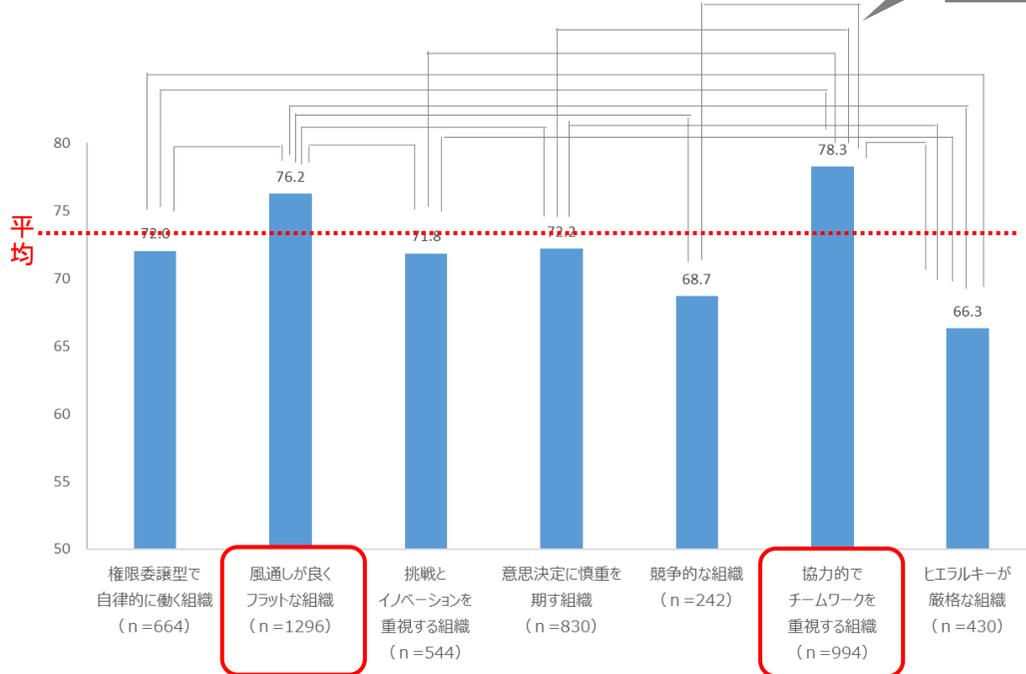
◆ 働いている職場の組織風土の特徴による、プレゼンティーズム、およびアブセンティーズムへの影響について分析を行ったところ、プレゼンティーズム/アブセンティーズムスコア同様に、最も良好な組織風土は「協力的でチームワークを重視する組織」でした。風土間に統計的に意味のある差があるのか調査したところ、プレゼンティーズムについてのみ風土間に差があり、「協力的でチームワークを重視する組織」「風通しが良くフラットな組織」の順で良好であることが示されました(以下棒グラフ内に統計的に意味のある差が示されたものを線で結んでいます:以下同様)。

働いている職場の組織風土の特徴とプレゼンティーズム

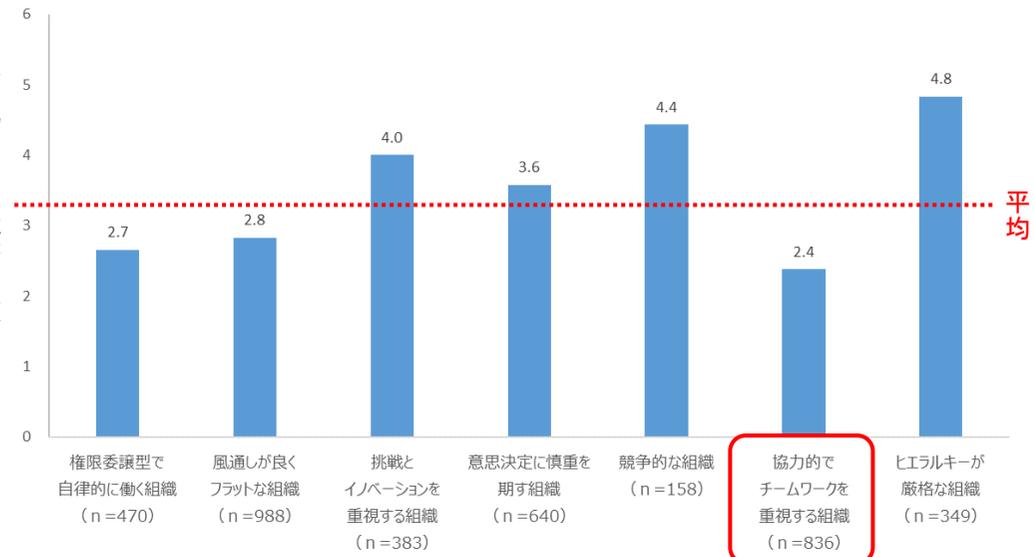
統計的に意味のある差が示されたもの

働いている職場の組織風土の特徴とアブセンティーズム

良
プレゼンティーズムスコア(%)
悪



病気による休務日数



※プレゼンティーズムの測定方法(以下の調査同様)

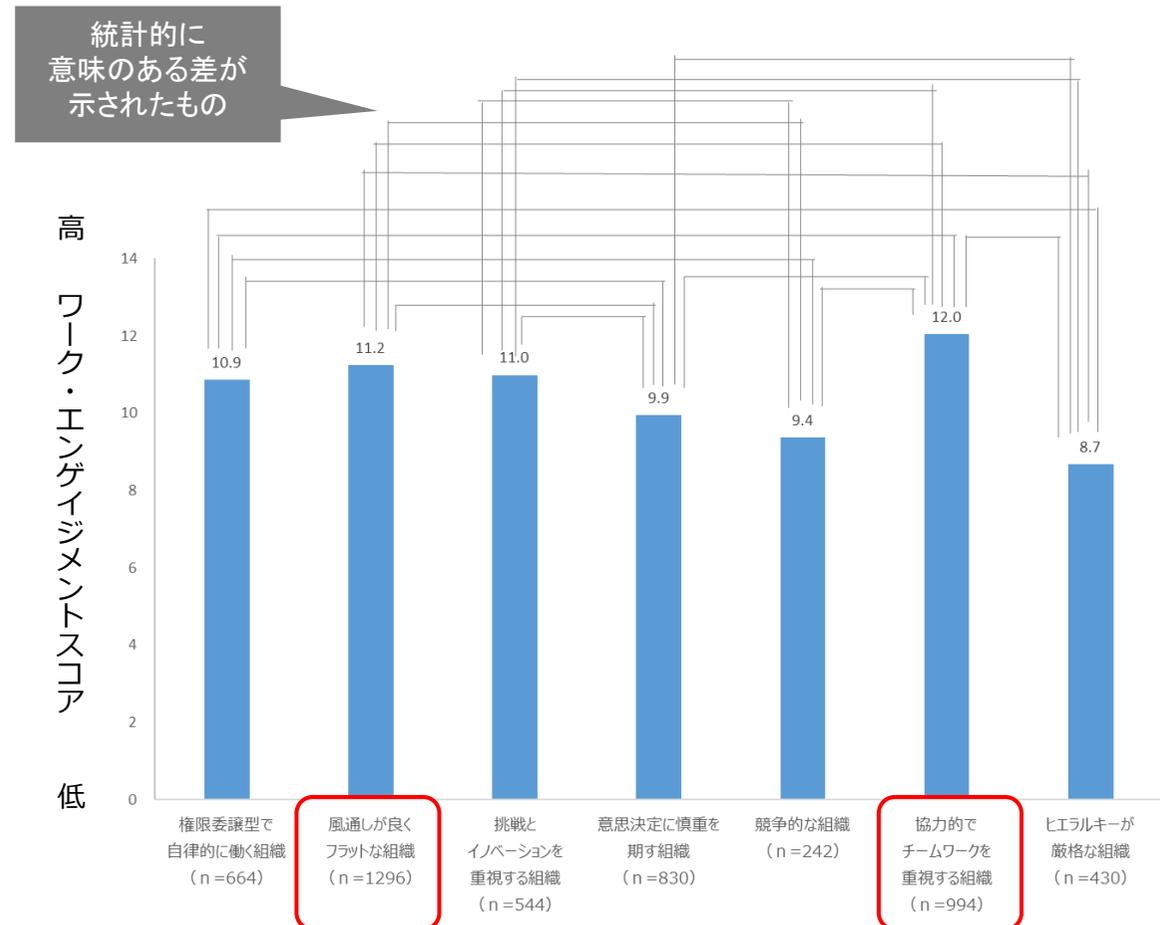
Q21「病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100%とした場合、過去4週間のあなたご自身の仕事の出来を1~100%で評価してください。」

※アブセンティーズムの測定方法(以下の調査同様)

Q22「あなたは昨年1年間に、自分の病気で何日仕事を休みましたか。病気を理由に仕事を1日も休んでいない場合は0と回答してください。」(本研究では、「わからない」の回答者を除いて分析を実施)

◆ 働いている職場の組織風土の特徴による、ワーク・エンゲイジメントへの影響について分析を行ったところ、ワーク・エンゲイジメントスコアが最も良好な組織風土は「協力的でチームワークを重視する組織」であることがわかりました。風土間に統計的に意味のある差があるか調査したところ、ほとんどすべての風土の間に統計的な有意差があり、「協力的でチームワークを重視する組織」、「風通しが良くフラットな組織」の順で、仕事に積極的に向かい活力を得ている状態であることがわかりました。

働いている職場の組織風土の特徴とワーク・エンゲイジメント

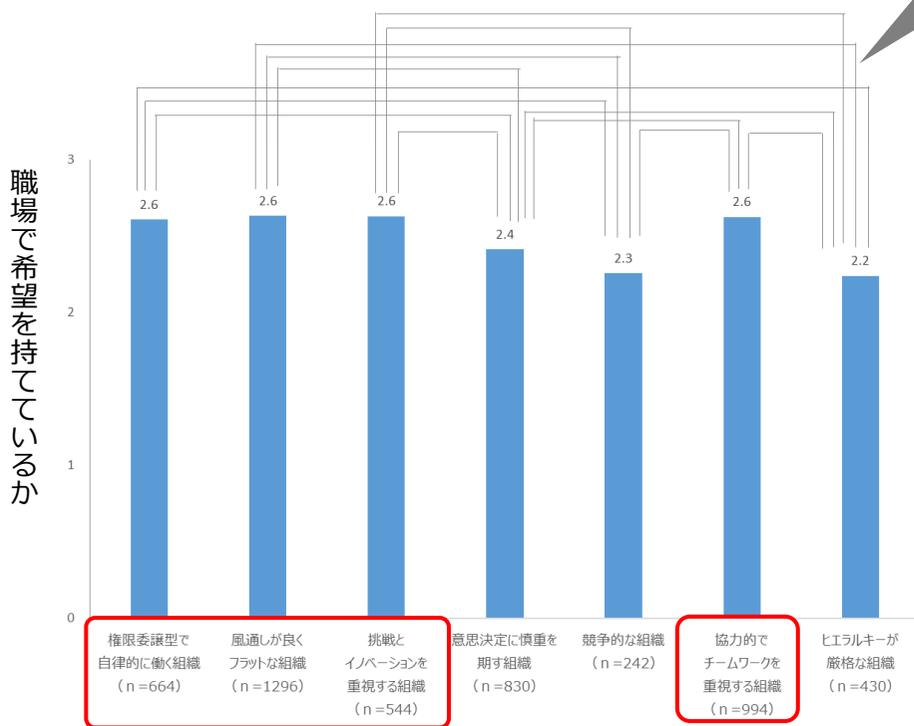


※ワーク・エンゲイジメントの測定方法(以下の調査同様)
 ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の3項目版の「活力」「熱意」「没頭」から、仕事に積極的に向かい活力を得ている状態を評価
 各項目について、最低は1点、最高は7点、として合計点算出

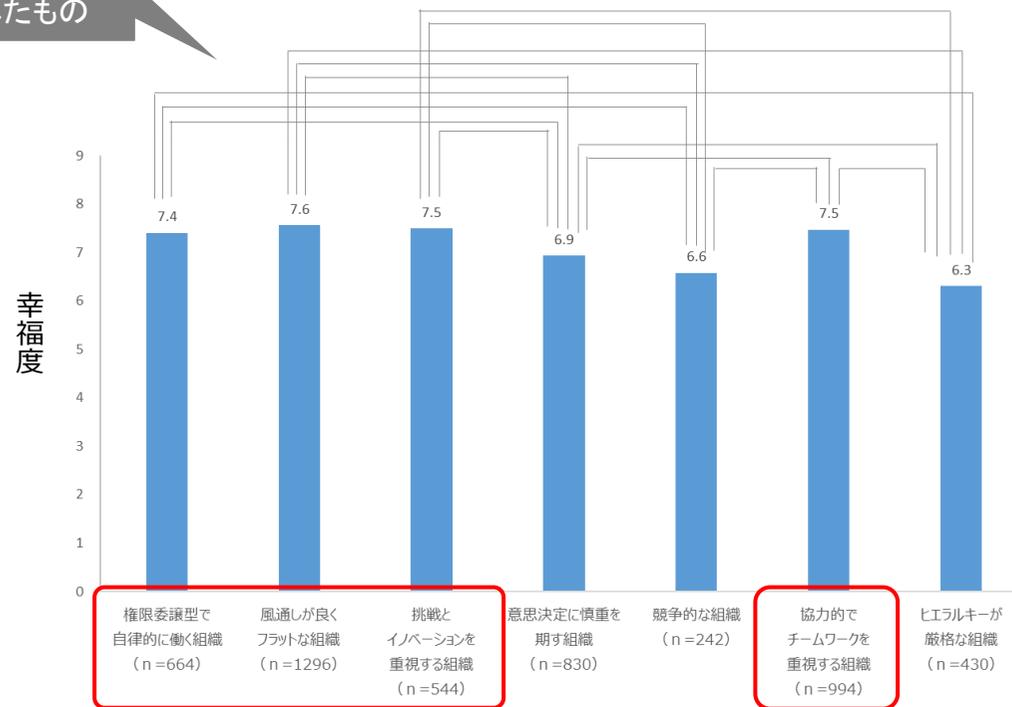
第1章 (2)働く人にとっての組織風土

◆ 働いている職場の組織風土の特徴による、本研究でウェルビーイング観点指標とした「職場で希望を持っているか」、また、「仕事だけでなくプライベートな生活も含む幸福度」への影響を分析したところ、どちらも「権限移譲型で自律的に働く組織」「風通しが良くフラットな組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」「協力的でチームワークを重視する組織」の4つの風土が相対的に職場で希望を持っていたり、幸福度が高いことがわかりました。さらに、4つの風土と他の3つの風土とは統計的に意味のある差があることもわかりました。

働いている職場の組織風土の特徴と 職場で希望を持っているか



働いている職場の組織風土の特徴と 幸福度



統計的に
意味のある差が
示されたもの

※職場で希望を持っているかの測定方法(以下の調査同様)
Q24「あなたは職場において、希望(こうなったらいい、こうしたい)を持っていますか」について、1「そうだ」、2「どちらかというそう」、3「どちらかというそうではない」、4「そうではない」の4件法で評価(本グラフでは、そうだが4点になるように反転)

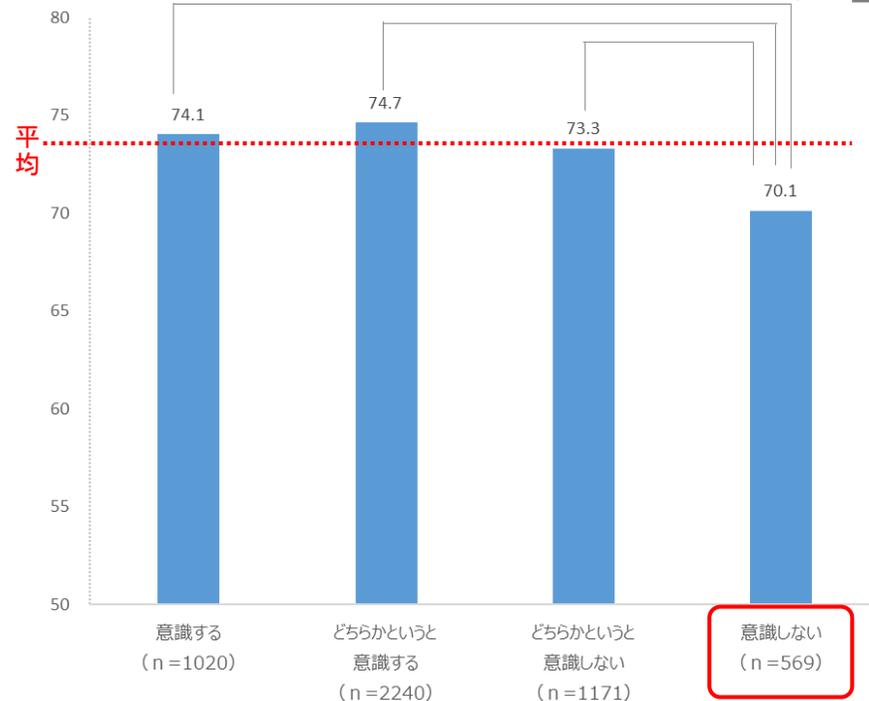
※幸福度の測定方法(以下の調査同様)
SC9「現在、仕事やプライベートなど含めた日々の生活を振り返って、あなたはどの程度、幸せですか。」「とても幸せ」を10点、「とても不幸せ」を0点として、最も近いと思う点数で評価

第1章 (2)働く人にとっての組織風土

◆ 職場の組織風土に関して普段から意識する程度による、プレゼンティーイズムとアブセンティーイズムへの影響について調査したところ、プレゼンティーイズムについては、「意識しない」と回答している人のプレゼンティーイズムスコアが他の回答と比較して最も低く、統計的にも「意識しない」と他の回答との間に、意味のある差があることがわかりました。このように、組織風土を明確に「意識しない」と回答することは、職場への興味関心や積極的な関わりの低下により生産性が低下している状況と解釈できるかもしれません。また、アブセンティーイズムについては、統計的な意味のある差はみられませんでした。

職場の組織風土に関する普段の意識と プレゼンティーイズム

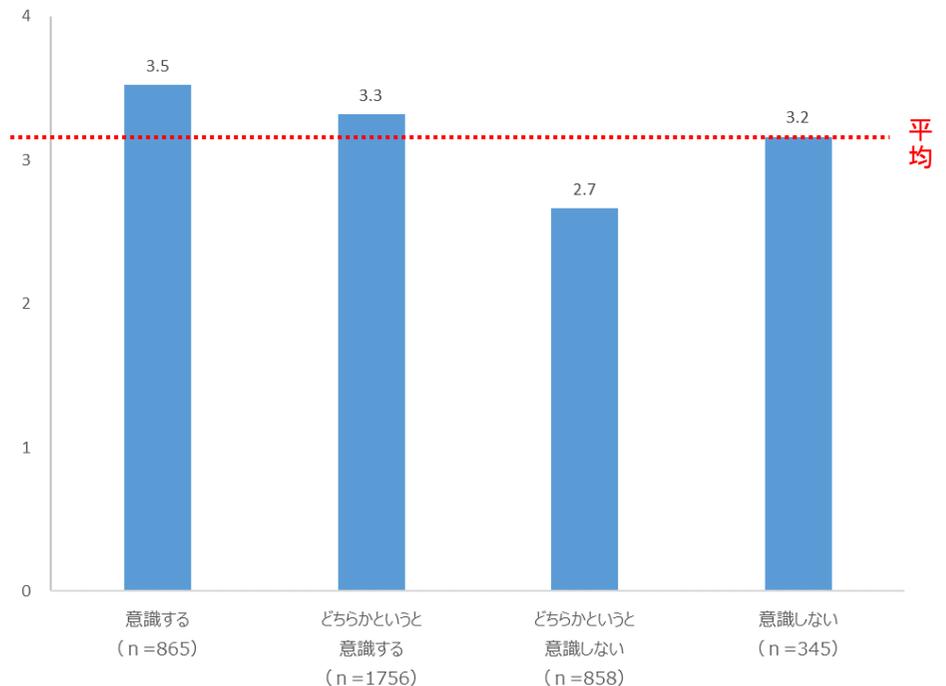
良
プレゼンティーイズムスコア (%)
悪



統計的に
意味のある差が
示されたもの

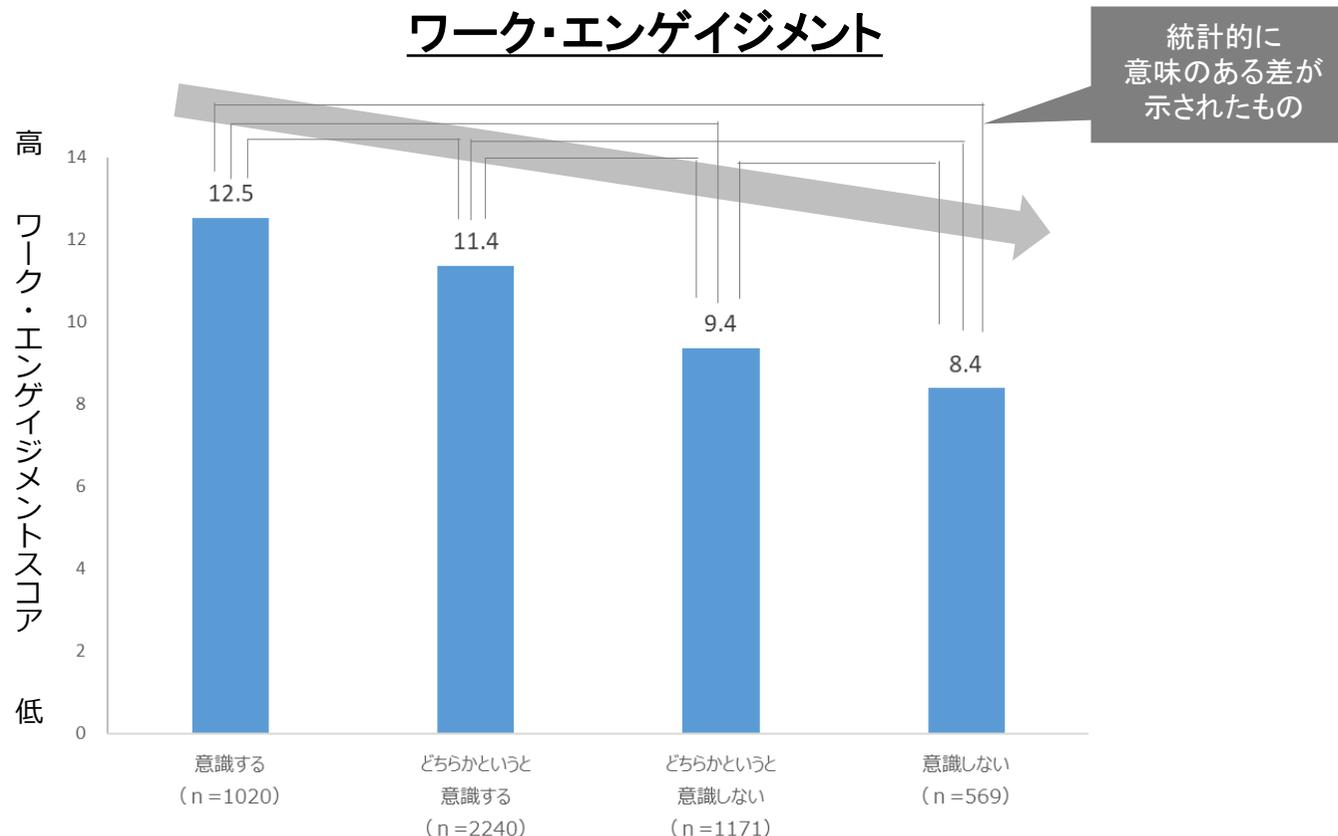
職場の組織風土に関する普段の意識と アブセンティーイズム

病気による
休務日数



◆ 所属している職場の組織風土を意識する程度によるワーク・エンゲイジメントへの影響、について分析したところ、「意識する」という回答がワーク・エンゲイジメントの得点が最も高く、「意識しない」という回答に向かって得点が低下することがわかり、各回答間の統計的に意味のある差も示されました。これらの結果から、普段から組織風土を意識して働いている人の方が、仕事に積極的に向かい活力を得ていることが示されました。

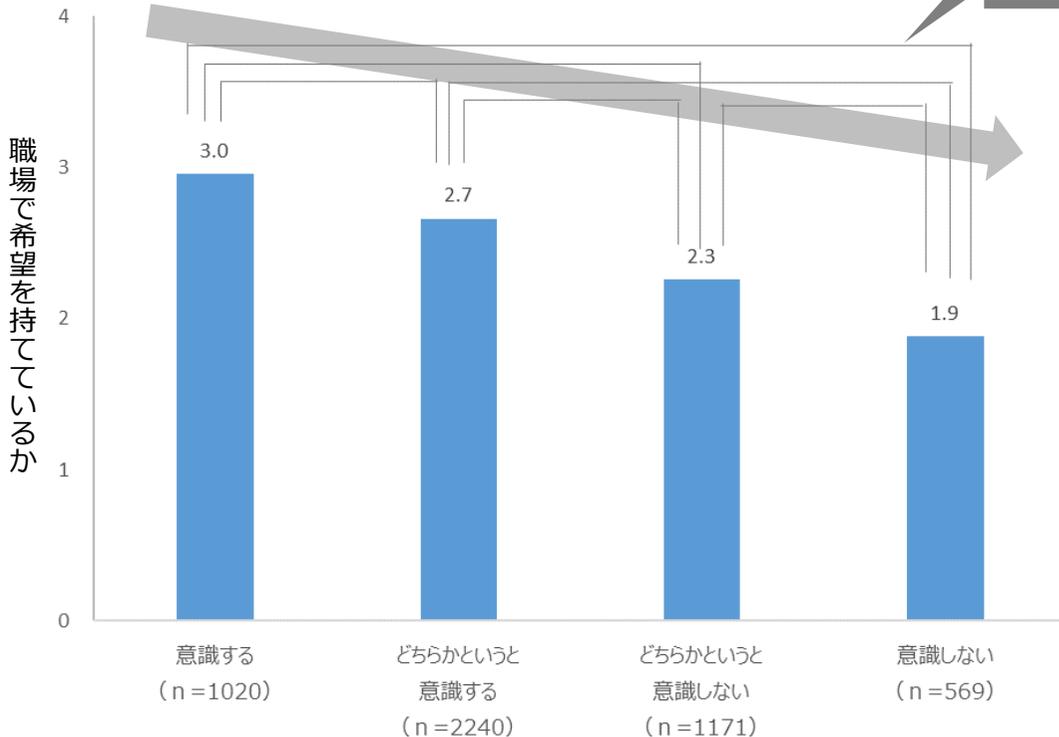
職場の組織風土に関する普段の意識と ワーク・エンゲイジメント



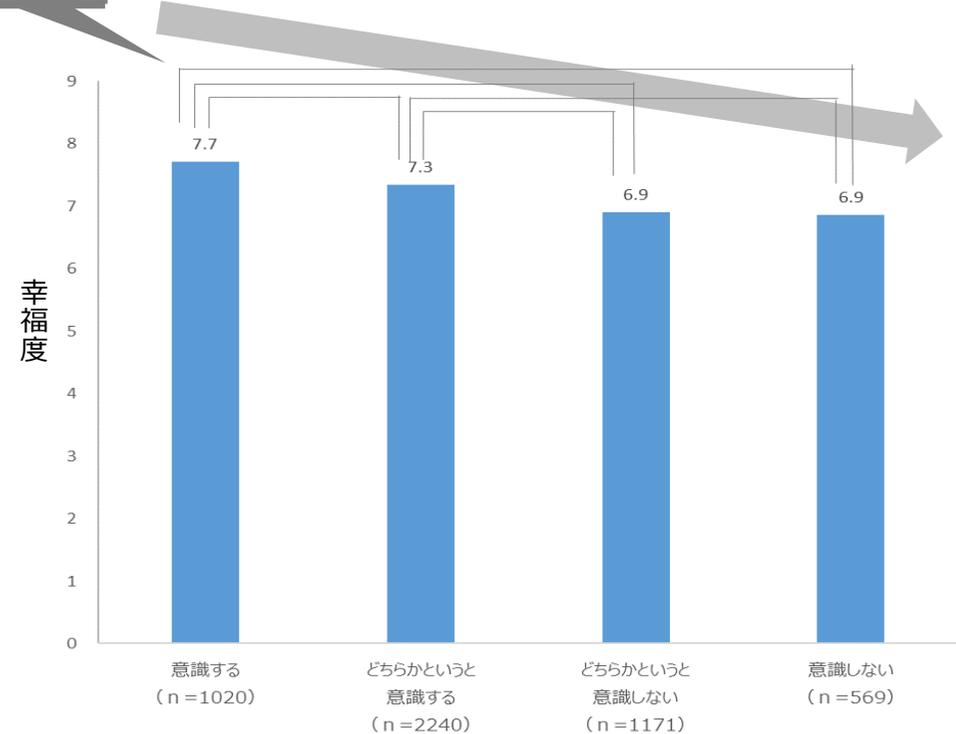
第1章 (2)働く人にとっての組織風土

◆ 所属している職場の組織風土を意識する程度と、本研究でウェルビーイング観点指標とした「職場で希望を持っているか」、また、「仕事だけでなくプライベートな生活も含む幸福度」への影響について調査したところ、両方の指標ともに組織風土を「意識する」と回答している人の方が、最も得点が高く、「意識しない」に向かって得点が低下する傾向がみられ、また各回答間にも統計的に意味のある差があることがわかりました。職場風土を意識する人ほど、職場で希望を持っており、また仕事に限らず生活全般についての幸福度も高いということが示されました。

職場の組織風土に関する普段の意識と 職場で希望を持っているか



職場の組織風土に関する普段の意識と 幸福度



- ◆ 働いている職場の組織風土（現実の組織風土）の特徴に最も近いものとして、「風通しが良くフラットな組織」が一番多く、「協力的でチームワークを重視する組織」「意思決定に慎重を期す組織」との回答が続きました。一方、最も当てはまらないものとしては、「ヒエラルキーが厳格な組織」や「競争的な組織」が上位になりました。
- ◆ 組織風土は、企業の良し悪しなどを客観的にとらえる際には重視されにくい一方、日常的には、身近に感じられやすく意識されやすい要素のようです。企業全体の風土と職場単位の風土に差異があるかどうかは、その組織の様々な特性によって異なる可能性があります。組織風土に影響を与える要因としては、経営理念や人間関係、経営陣、上司の行動など多様な要素があることがわかりました。こうしたマクロレベルやメゾレベルといった多次元的な観点から個人の企業や職場に対する認識度合いを把握することで、より客観的に組織風土をとらえることができると考えられます。
- ◆ 企業が健康経営度調査票等で健康関連のKPI指標として用いている、プレゼンティーイズム、アブセンティーイズム、ワーク・エンゲイジメント、そして希望や幸福といった指標を切り口に、「働いている職場の組織風土の特徴」を分析したところ、「協力的でチームワークを重視する組織」が概ね良い結果が得られ、その「職場の組織風土に関して普段から意識する程度」による差異については、普段から組織風土を意識して働いている人の方が良好であることが示されました。働く人にとっての組織風土を考える際に、周囲や環境を普段から意識をすることにはポジティブな影響があるようです。
- ◆ 組織風土は、多様な考えや価値観を持つ個人によって構成されているものです。そのため、個人によってその感じ方など反応は異なります。組織風土を把握する際には、企業と職場の両面から包括的にとらえるとともに、従業員個人の反応に関するいくつかの指標との関連性や、その傾向を丁寧に確認しながら実態把握することが重要です。