

## 第2章 個人と組織(職場)との関係

---

## 第2章 (1) 組織風土のとらえ方の個人差 ① 組織風土の現実と理想

- ◆ 第1章(1)の<研究の概念図>の説明で触れたように、組織風土を個人の主観的な認識から分析するにあたっては、個人の組織に対するとらえ方や行動などを考慮する必要があります。そこで、第2章(1)では、個人によって組織風土のとらえ方や行動にどのような違い、あるいは共通点があるかをみていきます。
- ◆ まず、現実の組織風土が理想と一致している人の割合(下線字)は、現実の組織風土によって差がありました。
  - ・現実が「風通しが良くフラットな組織」「協力的でチームワークを重視する組織」「権限委譲型で自律的に働く組織」の人は、理想が現実と一致している割合が、半数程度かそれ以上を占めました(赤下線字)。
  - ・現実がこれら3つの組織風土以外の人には、「風通しが良くフラットな組織」を理想とする人が最も高い割合を占めました(青字)。
- ◆ このように組織風土の現実と理想は個人により違いはありますが、全体で見ると、現実の組織風土として最も回答が多かった「風通しが良くフラットな組織」を理想として挙げる人が、現実の組織風土に関わらず多くみられました。

「現実の組織風土」と「理想の組織風土」(いずれも最も近いものの回答)

			理想の組織風土							合計	
			風通しが良くフラットな組織	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	権限委譲型で自律的に働く組織	挑戦とイノベーションを重視する組織	ヒエラルキーが厳格な組織	競争的な組織		
			人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数		割合
現実の組織風土	風通しが良くフラットな組織	1,296	25.9%	65.0%	10.3%	4.6%	10.6%	6.4%	0.9%	2.2%	100.0%
	協力的でチームワークを重視する組織	994	19.9%	32.4%	49.6%	4.5%	5.6%	5.6%	1.3%	0.9%	100.0%
	意思決定に慎重を期す組織	830	16.6%	43.3%	15.3%	15.8%	12.4%	9.3%	2.8%	1.2%	100.0%
	権限委譲型で自律的に働く組織	664	13.3%	26.2%	9.2%	2.0%	54.5%	6.2%	1.4%	0.6%	100.0%
	挑戦とイノベーションを重視する組織	544	10.9%	40.4%	11.2%	8.8%	11.2%	23.3%	1.8%	3.1%	100.0%
	ヒエラルキーが厳格な組織	430	8.6%	44.0%	13.5%	4.4%	9.1%	5.8%	21.9%	1.4%	100.0%
	競争的な組織	242	4.8%	34.3%	20.2%	9.5%	11.6%	8.3%	3.7%	12.4%	100.0%
	合計	5,000	100.0%								

## 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ② 価値観別 理想の組織風土

- ◆ 仕事をするうえで大事にしている価値観(12種類)ごとに、理想の組織風土に違いや共通点があるかを確認しました。
- ◆ 共通点としては、どの価値観を最も大事にしているかに関わらず、「風通しが良くフラットな組織」を理想の組織風土とする回答が上位3つの中に入りました。「権限委譲型で自律的に働く組織」は11種類、「協力的でチームワークを重視する組織」は9種類の価値観で、それぞれ理想の組織風土の上位3つの中に入りました。
- ◆ 違いとしては、「挑戦したい」「他者の管理や指導をしたい」「探求心を持っていたい」という価値感を持つ人の中では「挑戦とイノベーションを重視する組織」が上位に入り、「安定していたい」「共感的でありたい」という価値観を持つ人の中では、「意思決定に慎重を期す組織」が上位に入りました。

### 「仕事をするうえで最も大事にしている価値観」別でみた「理想の組織風土」(価値観ごとに上位3つを表示)

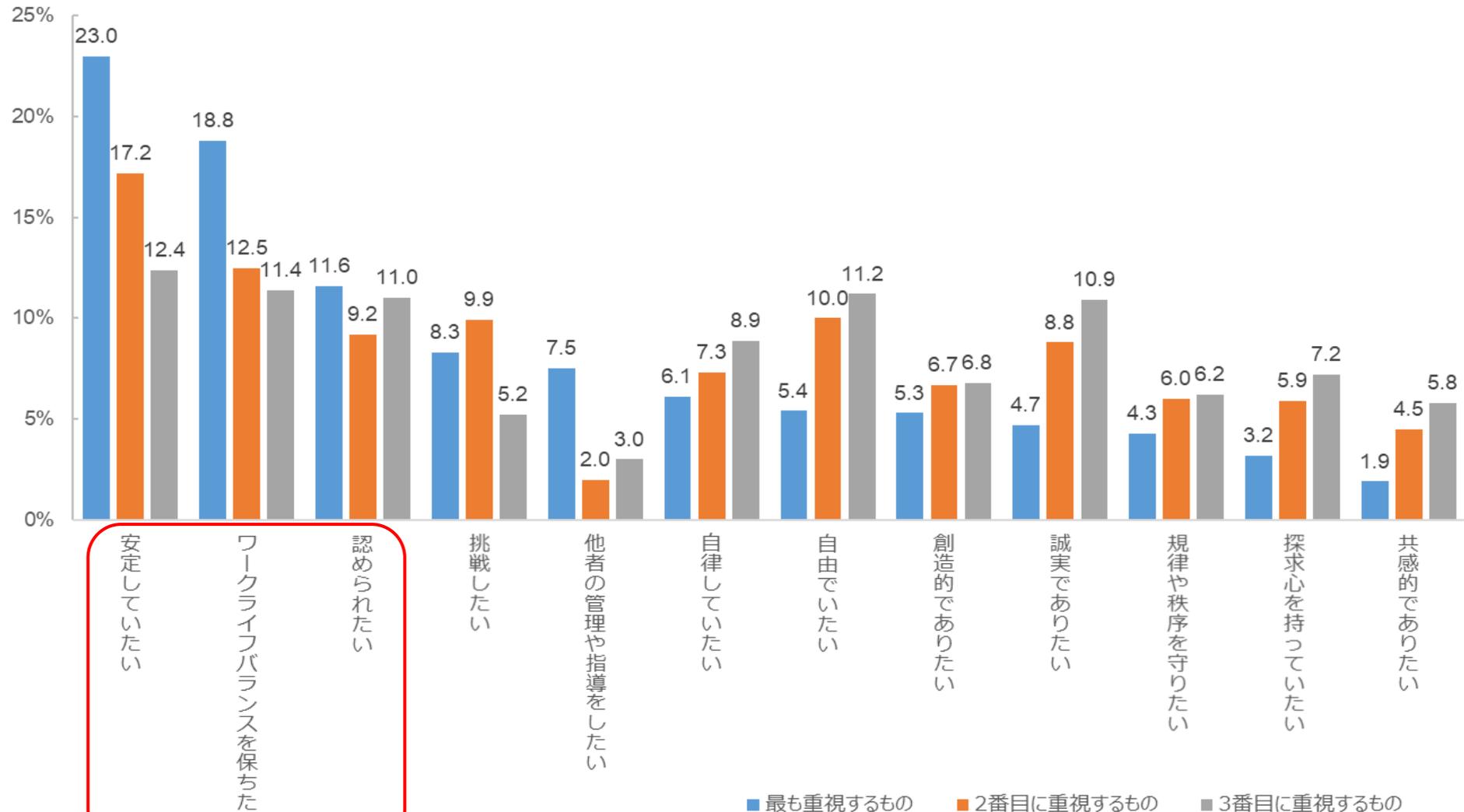
仕事をするうえで最も大事にしている価値観

		安定していたい (N=1,148)	ワークライフ バランスを保 ちたい (N=941)	認められたい (N=581)	挑戦したい (N=413)	他者の管理 や指導をした い (N=376)	自律してい たい (N=304)	自由でいた い (N=269)	創造的であ り たい (N=264)	誠実であり たい (N=234)	規律や秩序を 守りたい (N=214)	探求心を持 てたい (N=162)	共感的であ り たい (N=94)
理想の組織風土に最も近いもの	第1位	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	権限委譲型で自律的に働く組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織	風通しが良くフラットな組織
	第2位	協力的でチームワークを重視する組織	協力的でチームワークを重視する組織	協力的でチームワークを重視する組織	挑戦とイノベーションを重視する組織	風通しが良くフラットな組織	権限委譲型で自律的に働く組織	協力的でチームワークを重視する組織*	権限委譲型で自律的に働く組織	協力的でチームワークを重視する組織	協力的でチームワークを重視する組織	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
	第3位	意思決定に慎重を期す組織	権限委譲型で自律的に働く組織	権限委譲型で自律的に働く組織	権限委譲型で自律的に働く組織	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	権限委譲型で自律的に働く組織*	協力的でチームワークを重視する組織	権限委譲型で自律的に働く組織	権限委譲型で自律的に働く組織	権限委譲型で自律的に働く組織	意思決定に慎重を期す組織

\*「自由でいたい」の「協力的でチームワークを重視する組織」と「権限委譲型で自律的に働く組織」は2位同率

◆ 「仕事をするうえで大事にしている価値観」については、最も重視するものとして多い回答は、「安定していきたい」でした。次に、「ワークライフバランスを保ちたい」「認められたい」といった回答が続きます。この傾向は、2番目や3番目に重視する価値観でも同様でした。

### 仕事をするうえで大事にしている価値観



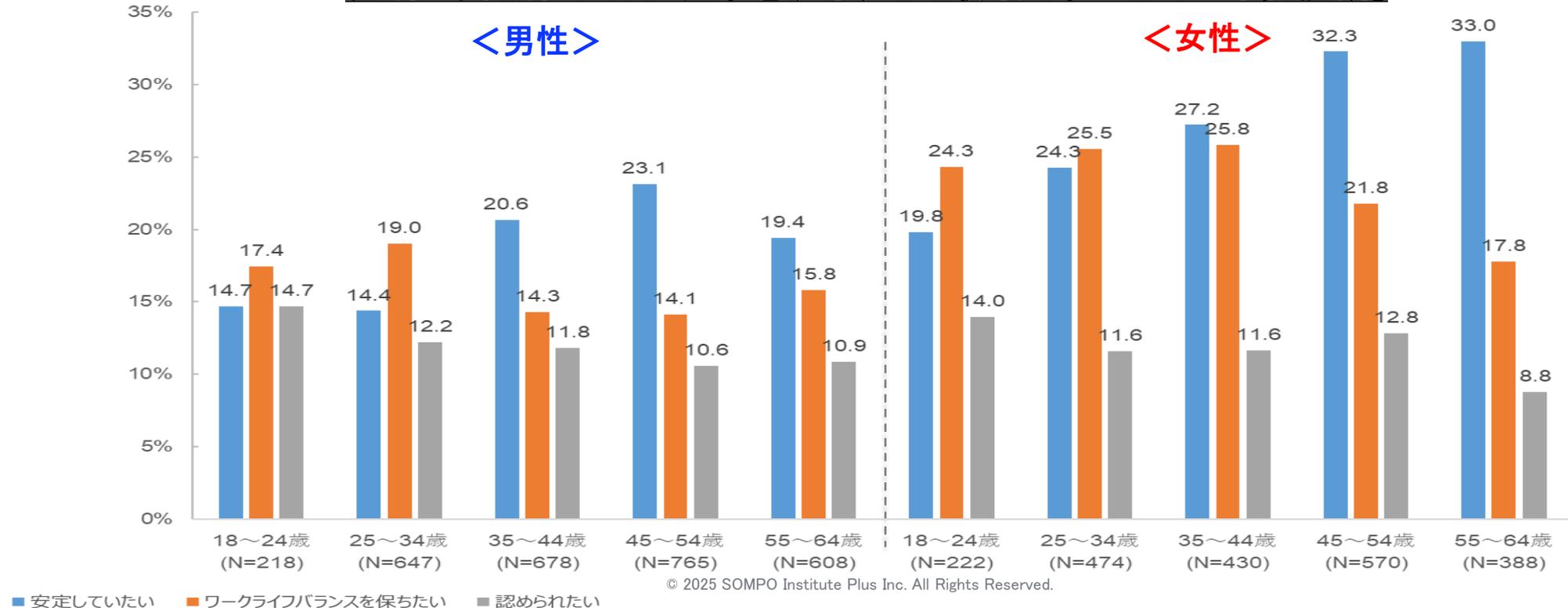
◆ 回答が特に多かった上位3つの価値観について性別・年代別でみたところ、これらの価値観は性・年代を問わず上位3つに挙がりました※。

◆ 以下の点では性別・年代別の差異がみられました。

- ・女性は、「安定していきたい」「ワークライフバランスを保ちたい」が、全年代で男性を上回りました。女性では年代差があるものの44～54%程度を占めましたが、男性では32～37%程度で、女性よりも価値観にバラつきがみられました。
- ・女性は上の年代ほど、「安定していきたい」を選択した人が高い割合を占めました。一方、男性は55～64歳では、35～44歳および45～54歳に比べて、「安定していきたい」を選択した人の割合は低い結果でした。

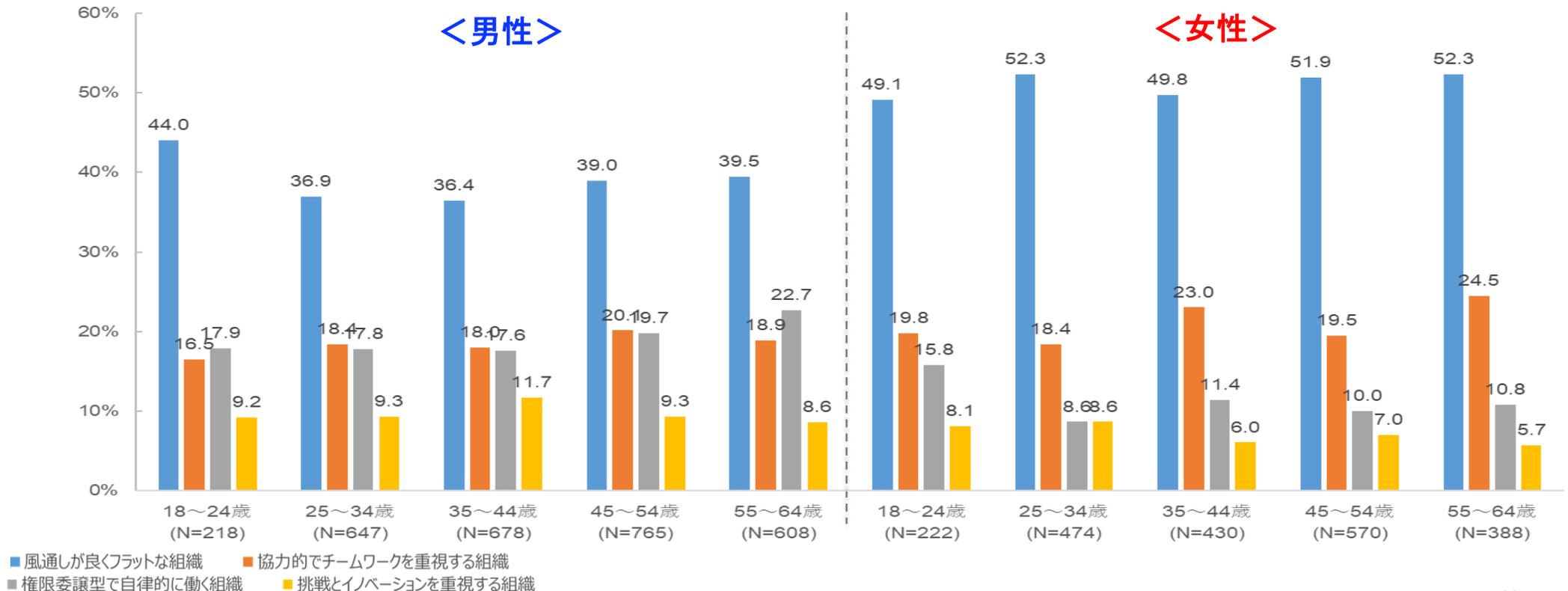
※ 上記3つ以外の選択肢、「挑戦したい」「他者の管理や指導をしたい」「規律や秩序を守りたい」「創造的でありたい」「自律していきたい」「探求心を持っていたい」「共感的でありたい」「誠実でありたい」「自由でいたい」の9つの選択肢については、「挑戦したい」「他者の管理や指導をしたい」が男性の18～24歳・25～34歳・35～44歳で10～13%を占めた。それ以外の性・年代ではそれぞれ10%未満だった。

### 性別・年代別でみた「仕事をするうえで最も大事にしている価値観」



- ◆ 理想の組織風土に最も近いものとして選択された組織風土の上位4つは、性・年代を問わず共通していました。
  - ・最も多かったのは性・年代を問わず「風通しが良くフラットな組織」で、男性では4割前後、女性では5割前後でした。
  - ・その他で多かったのは、「協力的でチームワークを重視する組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」でした。
- ◆ 以下の点では男女の差異がみられました。
  - ・男性では「協力的でチームワークを重視する組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」の占率が各年代で同程度だったのに対して、女性は25歳以上の各年代で「協力的でチームワークを重視する組織」が「権限移譲型で自律的に働く組織」を10%前後上回りました。

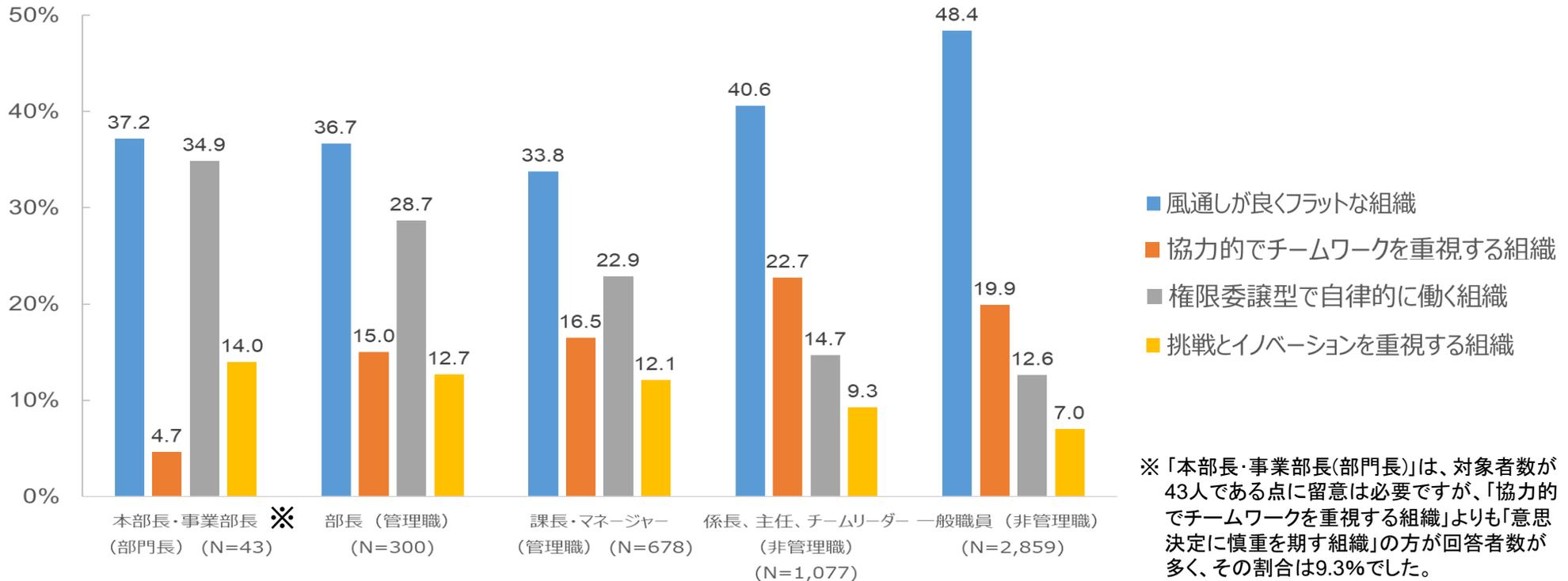
### 性別・年代別でみた「理想の組織風土」



- ◆ 「理想の組織風土」を役職別でみると、「本部長・事業部長(部門長)」※以外では、理想の組織風土に最も近いものとして選択された組織風土の上位4つは共通で、特に「風通しが良くフラットな組織」はいずれの役職でも最も高い割合を占めました。「係長、主任、チームリーダー」と「一般職員」といった非管理職は、「本部長・事業部長(部門長)」を含めた管理職よりも「風通しが良くフラットな組織」を理想の組織風土と回答する人が高い割合でした。
- ◆ 上位の役職者ほど、「権限移譲型で自律的に働く組織」を理想の組織風土に挙げる人が高い割合でみられました。「挑戦とイノベーションを重視する組織」についても同様の傾向でした。

### 役職別でみた「理想の組織風土」

全回答者に占める割合

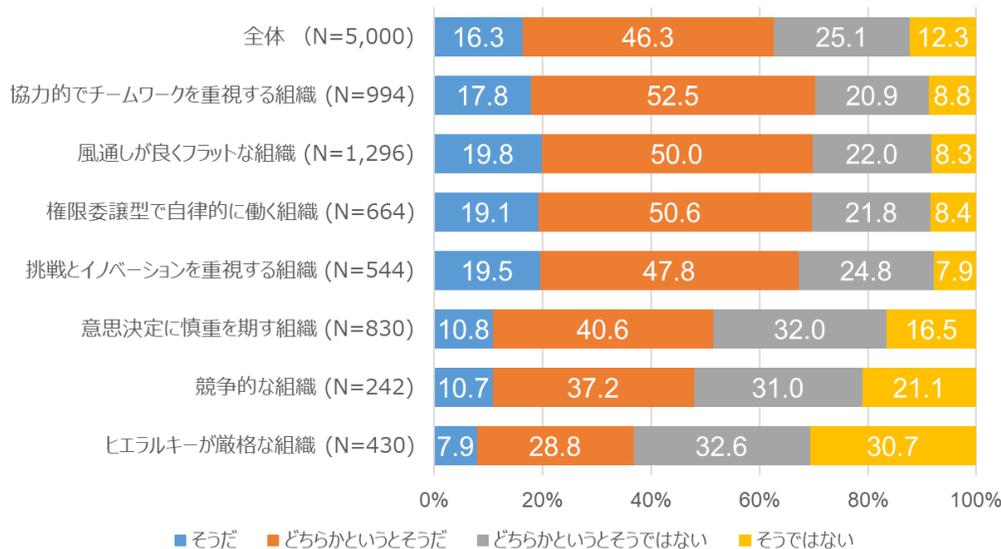


## 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ⑤ 現実の組織風土

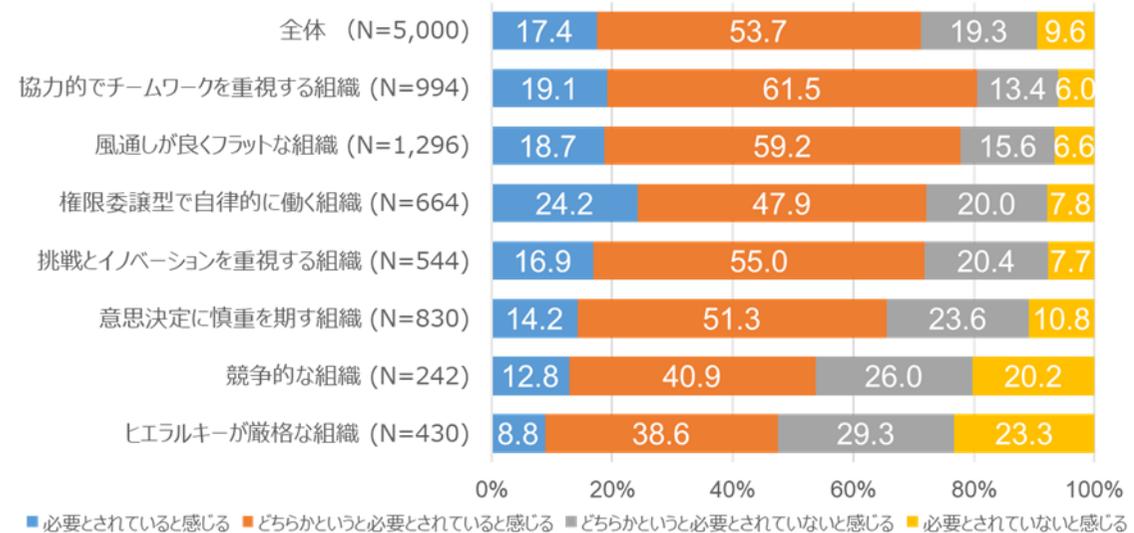
- ◆ ここからは、仕事や職場に対して「現在どう感じているか」と「現実の組織風土」との関係进行分析します。
- ◆ まず、仕事のやりがい(Q9-2)や仕事を通じて必要とされている実感(Q11)と、現実の組織風土との関係进行分析しました。
- ◆ いずれの設問でもYes群※の回答割合は、「協力的でチームワークを重視する組織」「風通しが良くフラットな組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」の順に高い結果で、それらでは7割を超えました。一方Yes群の回答割合が最も低かったのは「ヒエラルキーが厳格な組織」で、Q11で5割、Q9-2で4割を下回りました。
- ◆ 働く人が、仕事を通じて必要とされている実感や仕事のやりがいを感じられるようにするには、周囲との協力やフラットな関係が生まれる組織運営が望まれるといえるでしょう。

※ Yes群とは、Q9-2では「そうだ」と「どちらかというそうだ」、Q11では「必要とされていると感じる」と「どちらかという必要とされていると感じる」を指します。

### あなたは仕事にやりがいを感じていますか(Q9-2)

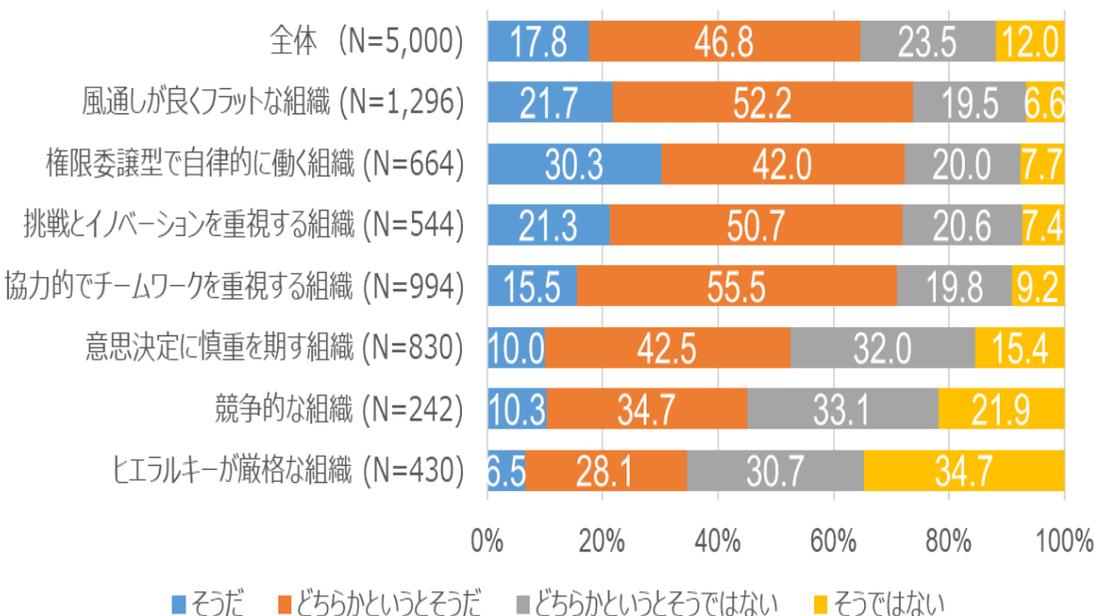


### 仕事(職務や人間関係など)を通じてあなたは必要とされていると感じることはありますか(Q11)

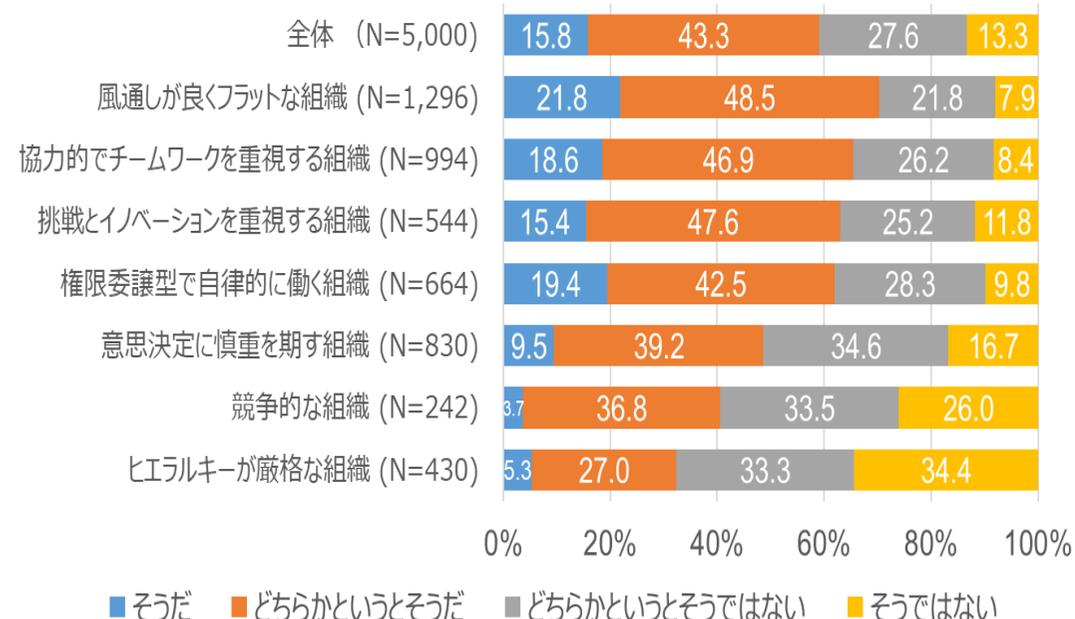


- ◆ 次に、会社の理念やミッションなどへの誇り(Q9-1)や、今の職場で働き続ける意向(Q9-5)と、現実の組織風土との関係を分析しました。
- ◆ 「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答した人(Yes群、次ページも同様)の割合は、いずれの設問でも「風通しが良くフラットな組織」が最も高く7割を超えました。Q9-1では「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」「協力的でチームワークを重視する組織」も7割を超え、Q9-5では6割を超えました。一方、Yes群の割合が低かったのは「ヒエラルキーが厳格な組織」「競争的な組織」で、「ヒエラルキーが厳格な組織」ではいずれの設問でも4割に満たない結果でした。

### あなたは会社の理念やミッションなどを誇りに感じますか(Q9-1)



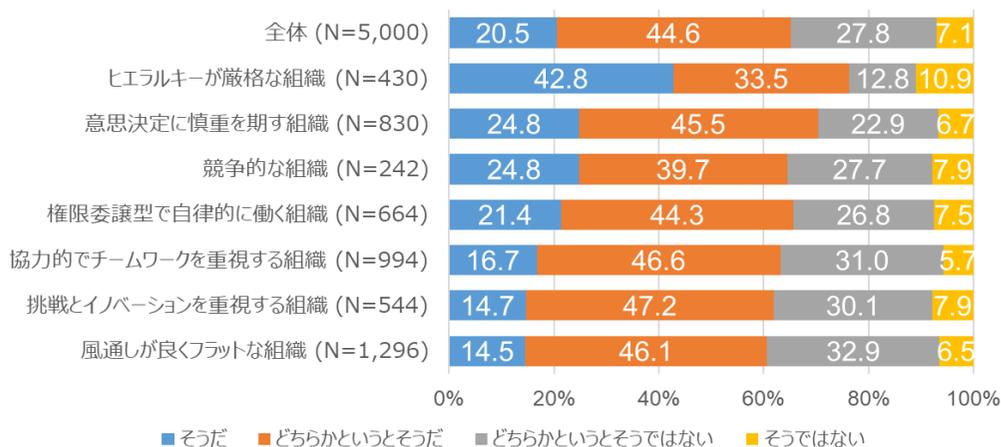
### あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか(Q9-5)



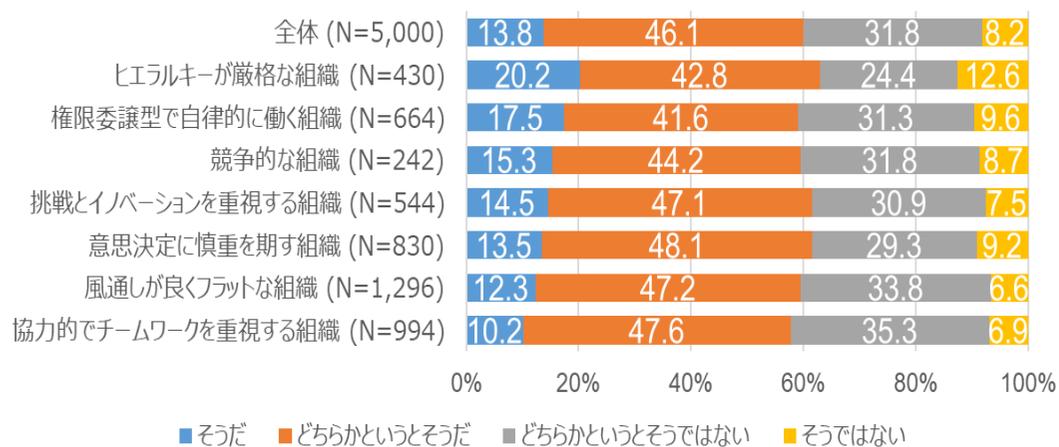
## 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ⑤ 現実の組織風土

- ◆ 次に、変化を期待した行動(Q9-7)や、意にそぐわないことへの意見表明(Q9-8)についての考え方と、現実の組織風土との関係を分析しました。
- ◆ Yes群の割合は、両設問で「ヒエラルキーが厳格な組織」が最も高く、「そうだ」の回答に限定すると、Q9-7では4割超を占め、次に高かった「意思決定に慎重を期す組織」に比べて2倍近い水準でした。
- ◆ 「⑤現実の組織風土」で取り上げたいずれの質問においても、肯定的な回答の割合が高い組織風土は、「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」「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」、肯定的な回答の割合が低い組織風土には、「ヒエラルキーが厳格な組織風土」「競争的な組織」がみられました。これらは、理想の組織風土の上位および下位と概ね一致しています。

### 何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)



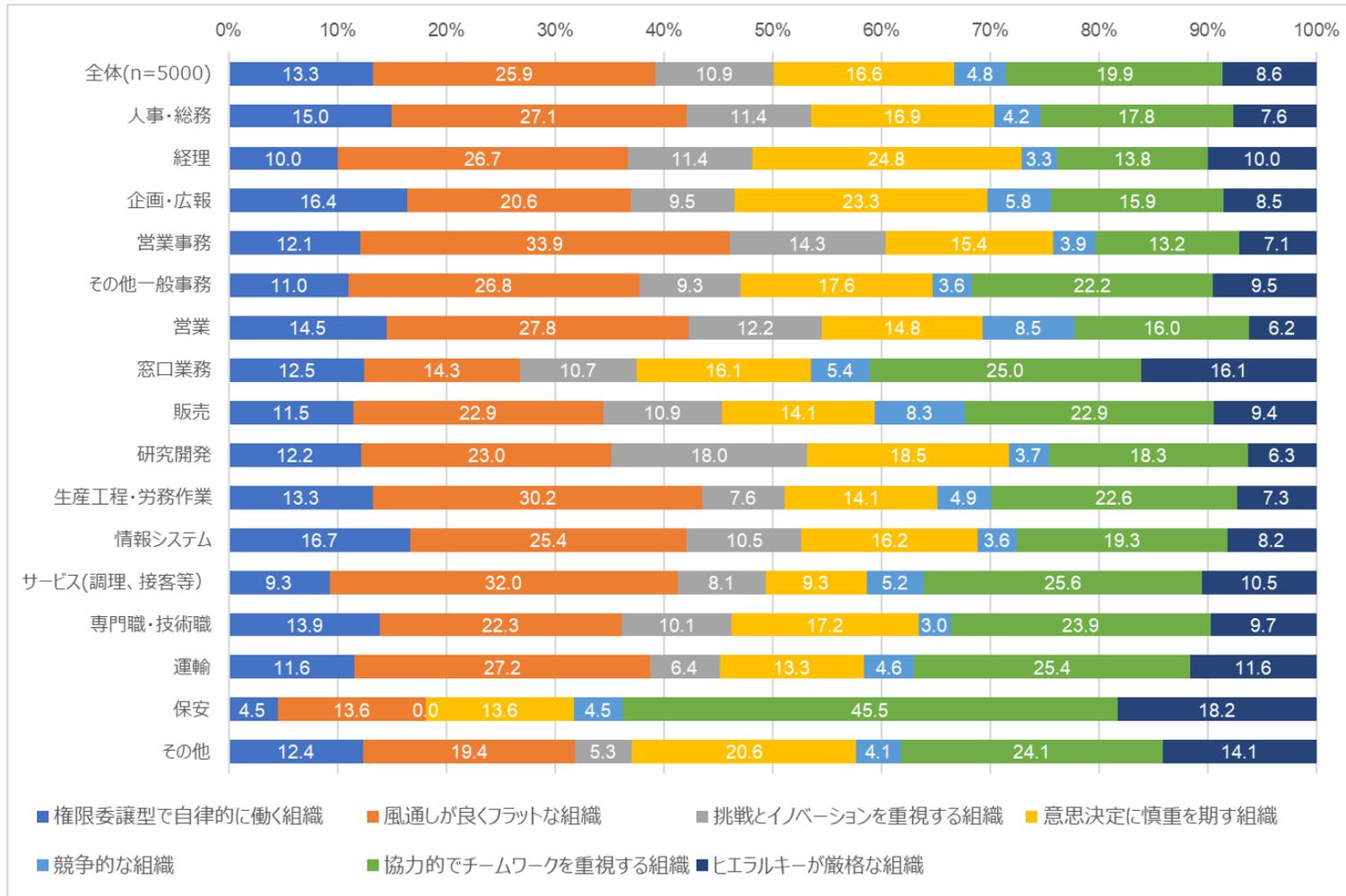
### 職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)



## 第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 個人が認識する組織風土の特徴に「最も近い」とされた選択肢を、配属部署別で比較しました。
- ◆ 全体平均と比較して、「経理」で「意思決定に慎重」、「営業」や「販売」で「競争的」、「研究開発」で「挑戦やイノベーションを重視」、「保安」や「窓口業務」で「ヒエラルキーが厳格」という回答が多いなど、部署ごとの特徴がみられました。

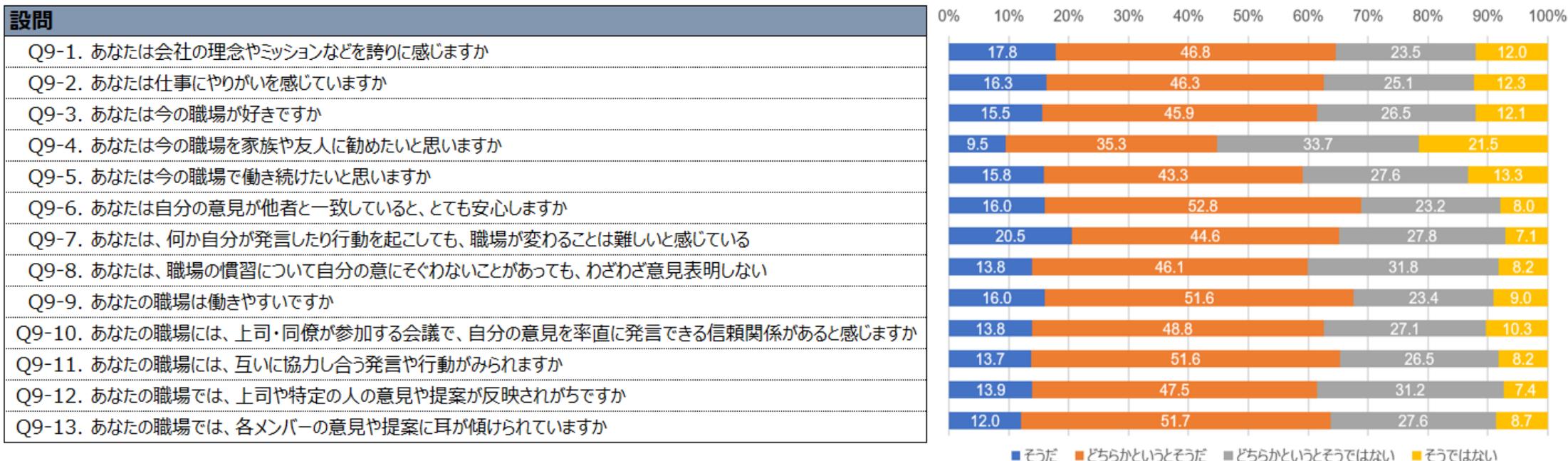
### 働いている職場の「組織風土」の特徴 –「最も近い」とされた特徴の配属部署別比較–



(注)「窓口業務(n=56)と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

- ◆ 働く人の多様な意識や感情に関する以下13の設問について、「そうだ」「どちらかというそうだ」「どちらかというそうではない」「そうではない」の4件法で回答を得ました。
- ◆ 「会社の理念に誇りを感じる(Q9-1)」「働きやすい(Q9-9)」「互いに協力し合う発言や行動がある(Q9-11)」など、職場に対してポジティブな感情を抱く人が全体の6割以上いる一方、「職場を家族や友人に勧めたい(Q9-4)」とする人の割合は、他の設問と比較して低く、全体の4割程度でした。
- ◆ 以降のページでは、職場の組織風土の特徴が、働く人の意識や感情にどのような影響を与えているか、分析します。  
(以下の設問に「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答した人(Yes群<sup>(注)</sup>)の割合を、配属部署別で比較していきます。)

### 働く人の多様な意識や感情に関する設問

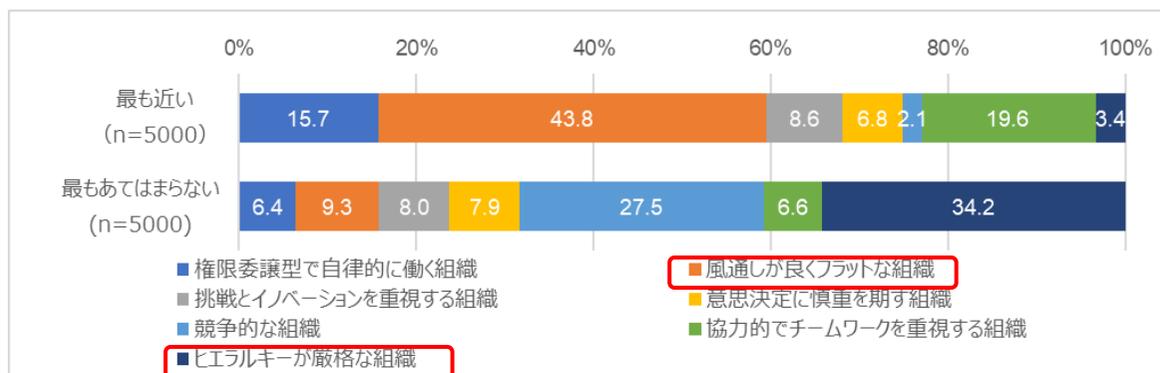


(注) Yes群 : 「そうだ」「どちらかというそうだ」  
No群 : 「どちらかというそうではない」「そうではない」

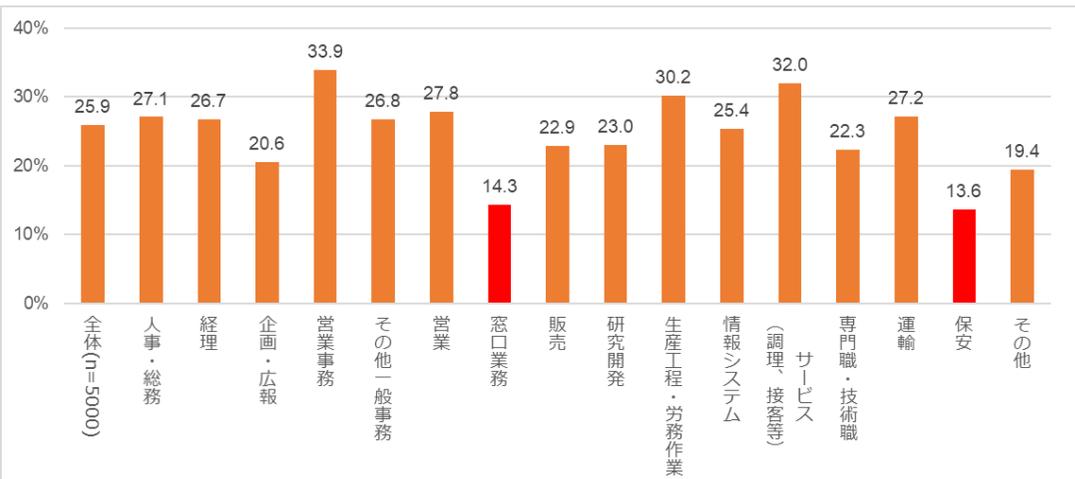
## 第2章 (2) 組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 第1章のとおり、理想の組織風土に「最も近い」とされたのは「風通しが良くフラットな組織」、反対に「最もあてはまらない」とされたのは「ヒエラルキーが厳格な組織」でした。
- ◆ 現実の組織風土として、「風通しが良くフラット」の回答が少なく、「ヒエラルキーが厳格」の回答が多い職場は「窓口業務」と「保安」でした。以下、これら2つの部署にも注目しつつ、働く人の意識や感情について、部署ごとの特徴を探ります。

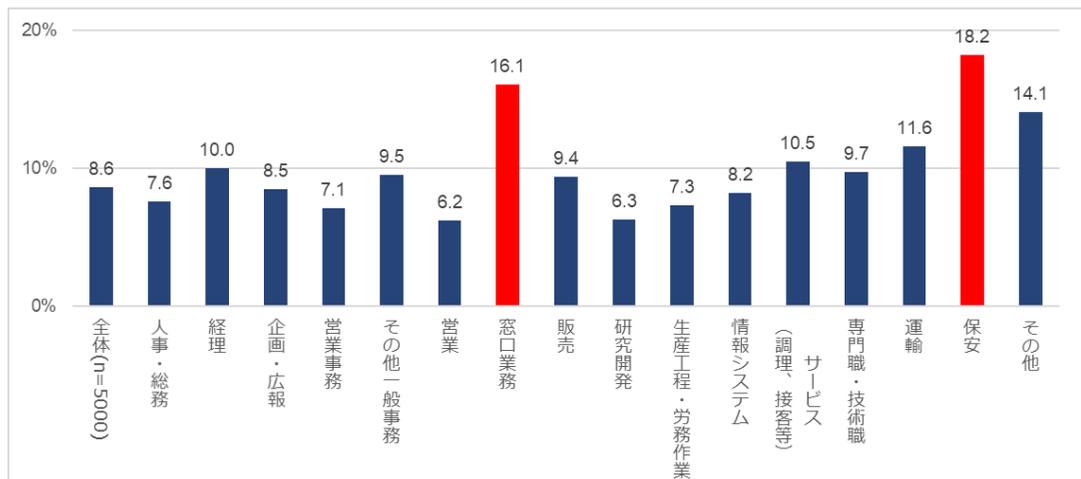
### 働きたい職場(理想)の組織風土の特徴として「最も近い」と「最もあてはまらない」



### 配属部署別の「風通しが良くフラットな組織」(現実)



### 所属部署別の「ヒエラルキーが厳格な組織」(現実)

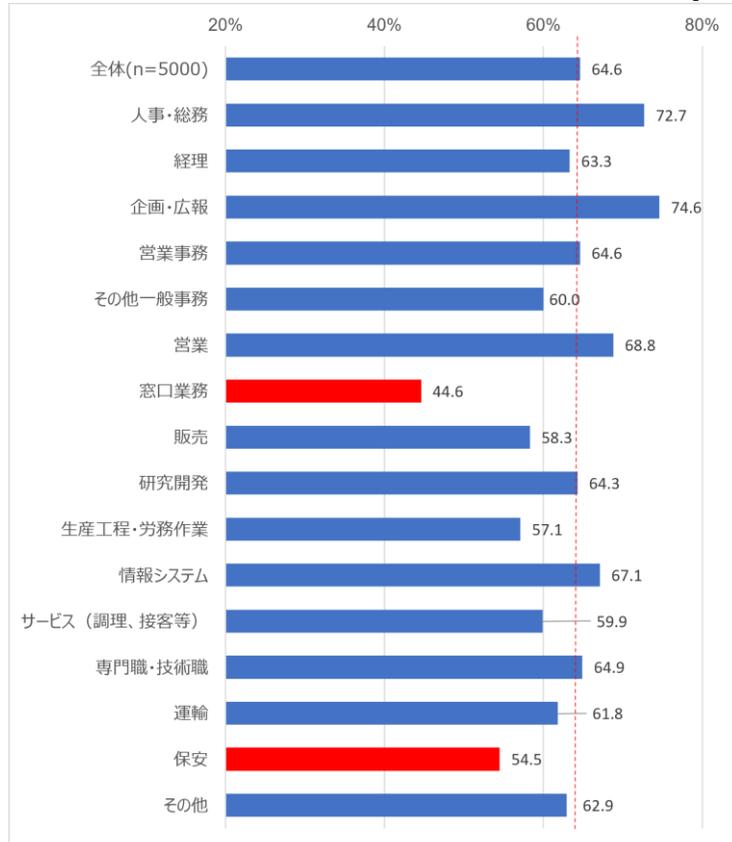


(注)「窓口業務(n=56)と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

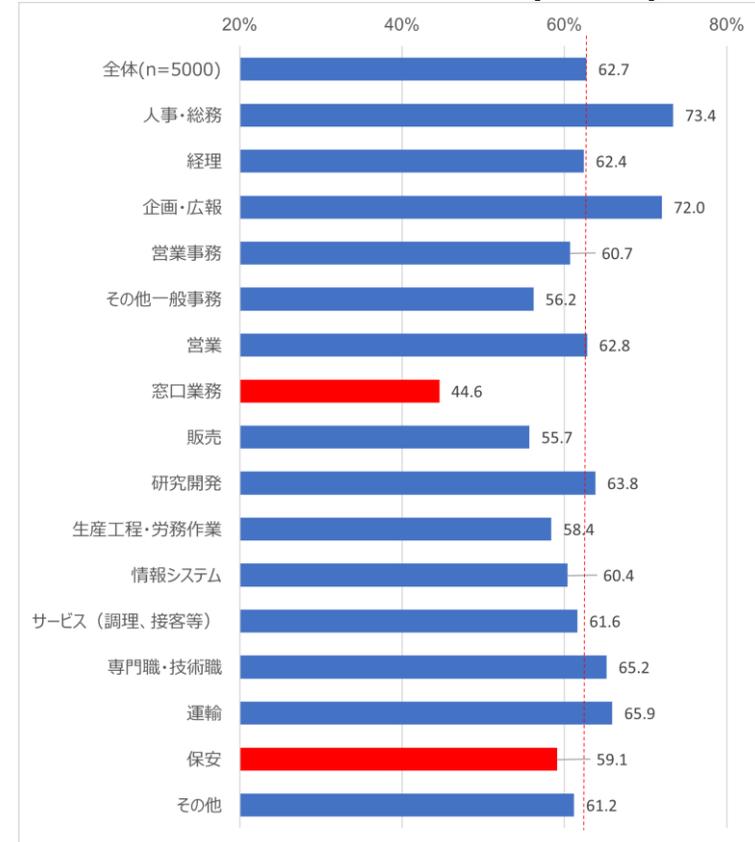
## 第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 「会社の理念やミッションに誇りを感じる(Q9-1)」「やりがいを感じる(Q9-2)」と回答した人の割合は、「窓口業務」「保安」いずれも全体平均を下回りました。特に「窓口業務」は、両項目ともに、他の配属部署と比較して最も低い結果でした。
- ◆ 配属部署の特徴として最も「風通しが良くフラット」とされた「営業事務」については、両項目ともに平均的でした。
- ◆ 「人事・総務」と「企画・広報」では、「理念やミッションへの誇り」や「やりがい」といった職場へのポジティブな感情が目立ちました。

### 会社の理念やミッションに誇りを感じる(Q9-1)



### やりがいを感じる(Q9-2)

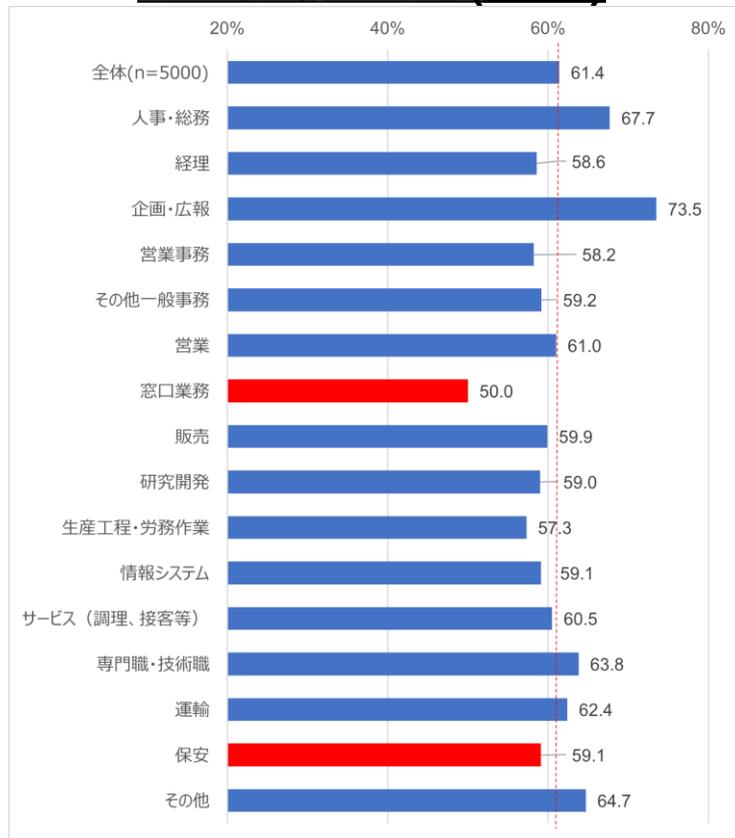


(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

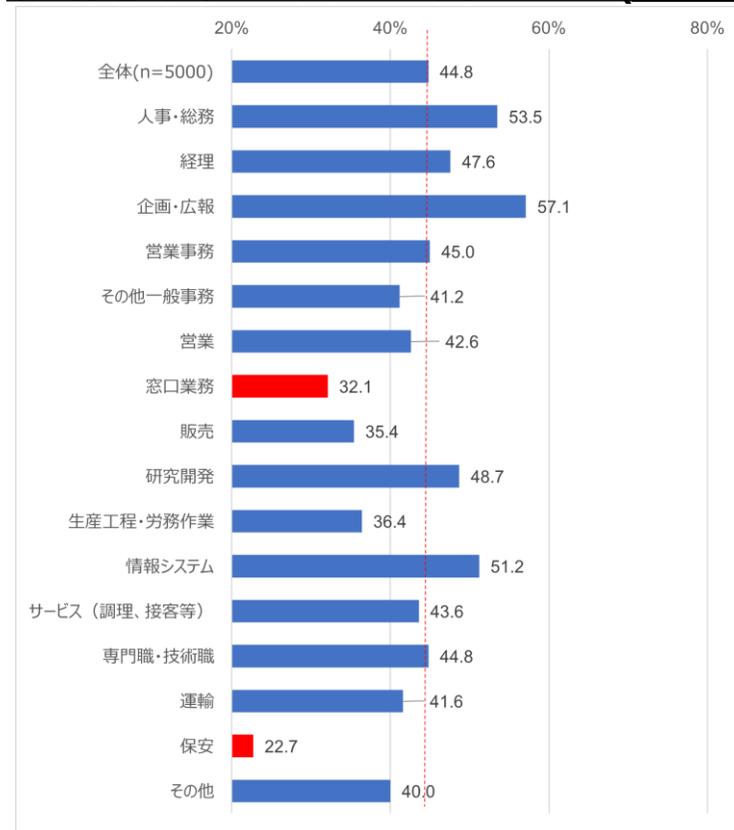
## 第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 「窓口業務」で働く人のうち、「今の職場が好き(Q9-3)」と回答したのは50%であり、他の配属部署と比較して最も低い水準でした。「保安」は、全体平均を僅かに下回る結果でした。また、これら2つの部署では、「職場を家族や友人に勧めたい(Q9-4)」とする人の割合は低く、特に「保安」は最も低い結果となり、ネガティブな感情が目立ちました。
- ◆ 「会社の理念やミッションへの誇り」「やりがい」を感じる人の割合が高かった「人事・総務」「企画・広報」では、他の部署と比較して、「職場が好き」「職場を家族や友人に勧めたい」というポジティブな感情が目立ちました。

### 今の職場が好き(Q9-3)



### 職場を家族や友人に勧めたい(Q9-4)

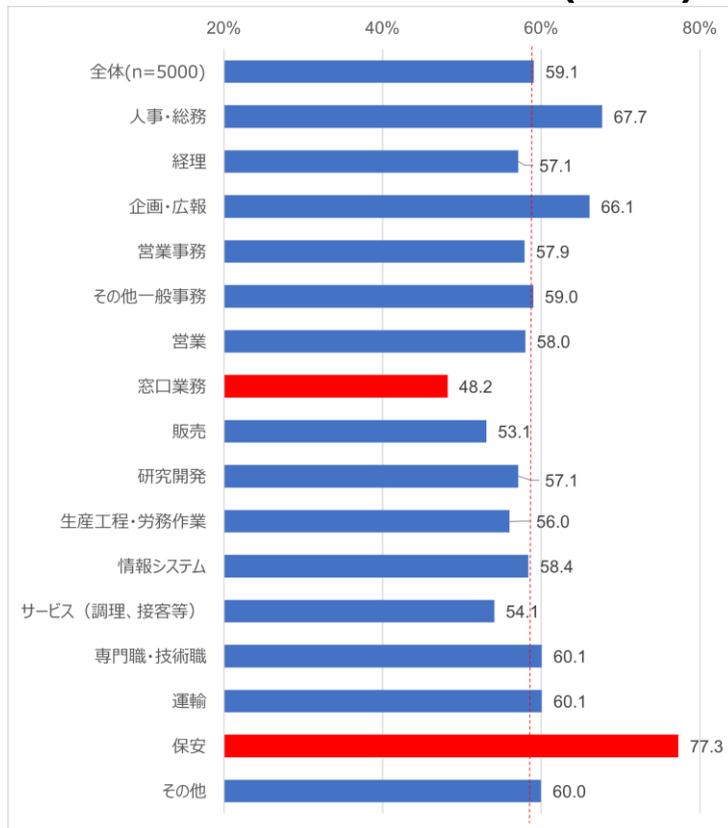


(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

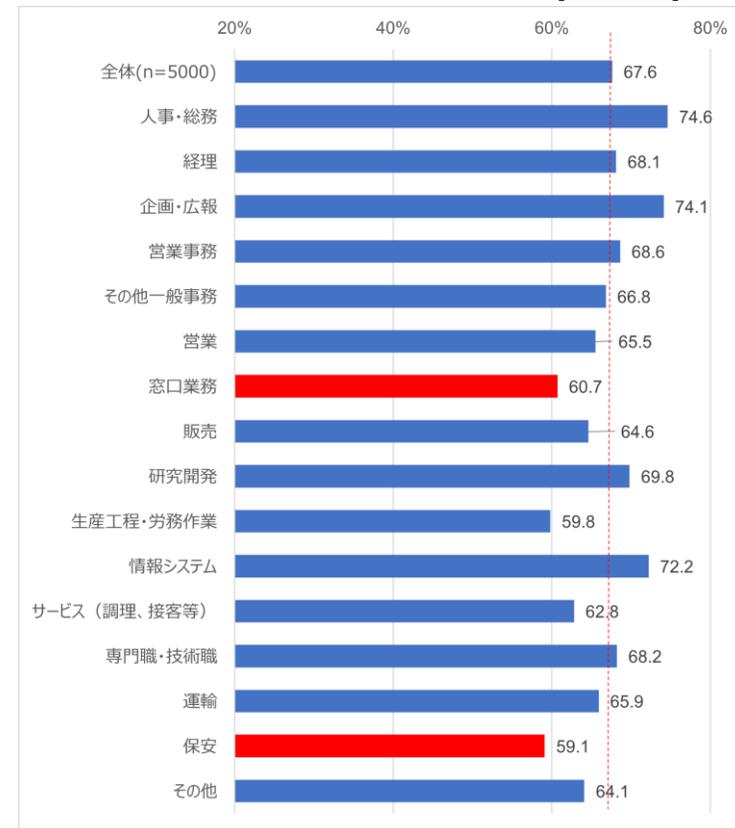
## 第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 「保安」においては、「働きやすい(Q9-9)」と回答する割合は全体平均を下回るも、「今の職場で働き続けたい(Q9-5)」と回答した人の割合は最も高い結果でした。33・35ページのとおり、実際に働く人の認識によると、「保安」は他の部署と比較して最も「ヒエラルキーが厳格な組織」と分類されたと同時に、最も「協力的でチームワークを重視する組織」とも分類されました。協力的な組織風土が、「働き続けたい」という気持ちに繋がっている要因のひとつと考えられます。
- ◆ 「人事・総務」と「企画・広報」では、これまで同様に、両項目ともに高水準で、ポジティブな感情が目立ちました。

### 今の職場で働き続けたい(Q9-5)



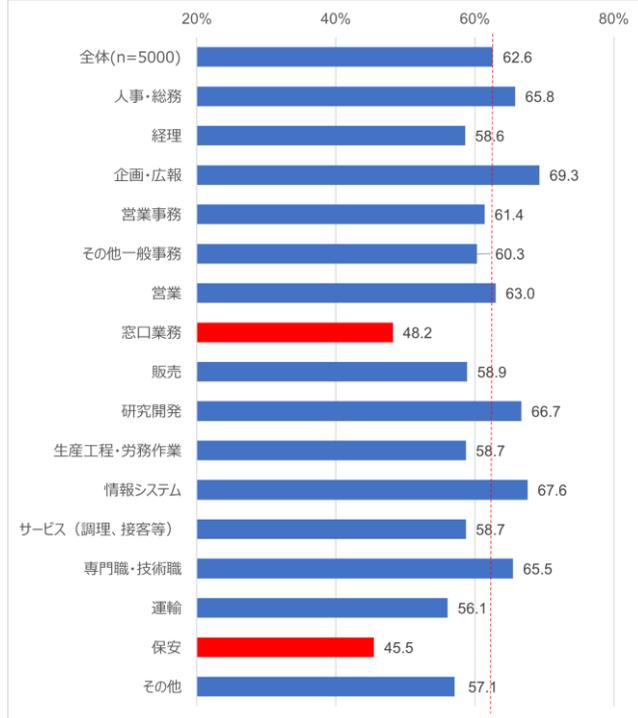
### 今の職場は働きやすい(Q9-9)



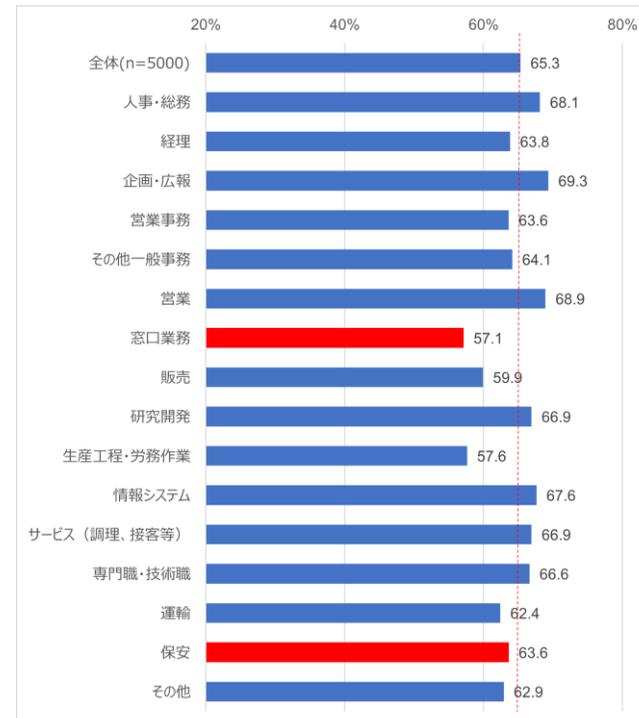
(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

- ◆ 「上司・同僚が参加する会議で率直に発言できる信頼関係(Q9-10)」を感じている人の割合が最も低かったのは「保安」、次いで「窓口業務」でした。「保安」では、「率直に発言する信頼関係を感じづらい」というネガティブな感情はありつつも、「互いに協力し合う発言や行動(Q9-11)」が平均的にみられ、ポジティブな感情もみて取れます。
- ◆ 配属部署の特徴として最も「風通しが良くフラット」とされた「営業事務」では、両項目ともに平均的でした。「風通しの良さ」を感じつつも、この組織風土の特徴が特別「発言しやすい信頼関係」や「協力し合う姿勢」に繋がっているとは限らないことが示唆されます。

### 上司・同僚が参加する会議で率直に 発言できる信頼関係がある(Q9-10)



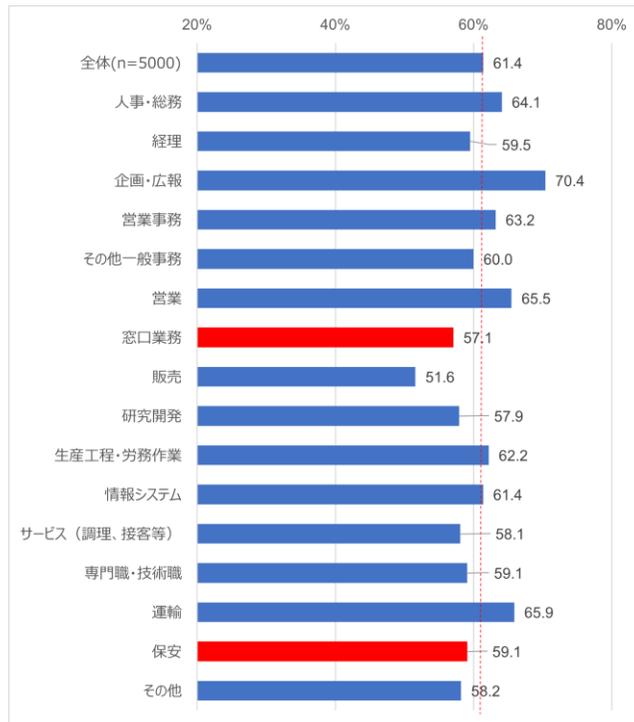
### 職場において互いに協力し合う発言や 行動がみられる(Q9-11)



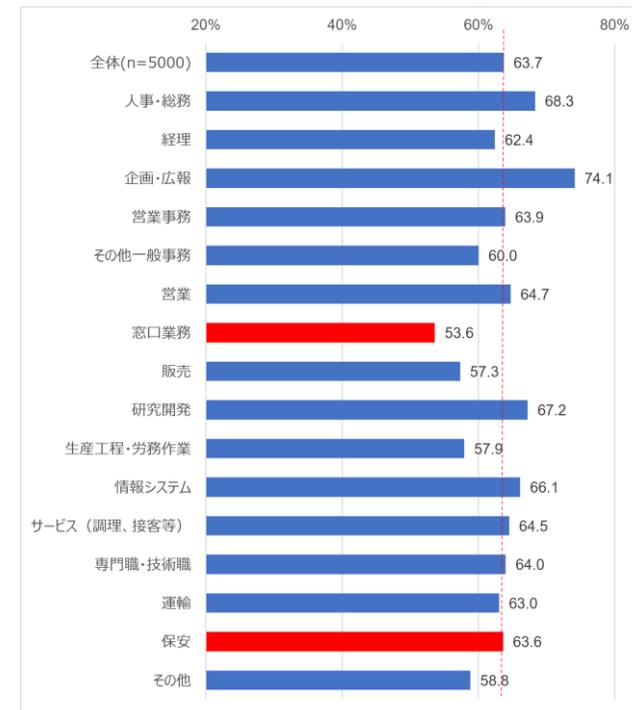
(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

- ◆ 自身の職場について「風通しが良くフラット」と感じづらく、また、「ヒエラルキーが厳格」とされた「窓口業務」では、「特定の人の意見や提案が反映されがち(Q9-12)」と答える人の割合は平均よりやや低い程度でした。しかし、「各メンバーの意見や提案に耳が傾けられている(Q9-13)」では、「窓口業務」が最も低く、ネガティブな感情が目立ちました。職場の意思決定プロセスにおいて、特定の人の意見に偏りがちではないものの、職場における受容性の低さが推察されます。
- ◆ 「企画・広報」では「特定の人の意見や提案が反映されがち」とのネガティブな感情がある一方で、「意見や提案に耳が傾けられている」とポジティブに答える人が多い結果でした。傾聴は感じつつも、意思決定への関与の低さがみられます。

### 職場では上司や特定の人の意見や提案が反映されがち(Q9-12)



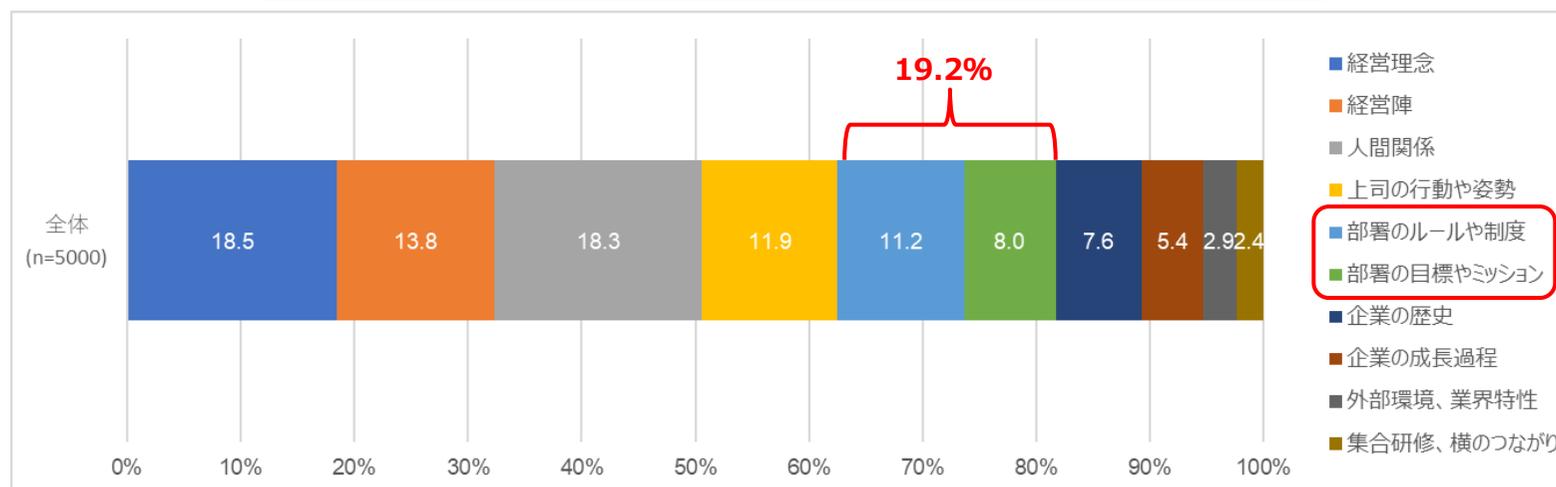
### 職場では各メンバーの意見や提案に耳が傾けられている(Q9-13)



(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

- ◆ 各部署の業務内容や仕事の進め方は異なるため、一概に組織(職場)の良し悪しを判断することはできません。
- ◆ 今回の調査では、働く人が自身の職場を「風通しが良くフラット」ととらえにくく、「ヒエラルキーが厳格」ととらえがちな「窓口業務」や「保安」に注目すると、職場に対して比較的ネガティブな感情を抱きやすい傾向がみられました。
- ◆ 一方、そうした職場であっても、ポジティブな感情が示される場面もあり、特定の組織風土の特徴や側面が、すべての働く人の意識や感情に常に一方向(ポジティブまたはネガティブ)に影響するとは限らないことが示唆されます。 今回の調査で最も理想とされた「風通しが良くフラット」の特徴を持つ「営業事務」にあっても、必ずしもポジティブな意識や感情が際立つ結果ではありませんでした。働く人一人ひとりが自身の職場の組織風土の特徴をどうとらえるかは千差万別であり、意識や感情に違いやバラつきが生まれるということが分かりました。
- ◆ また、第1章では、組織風土の特徴に影響するものとして2割の人が「部署のルールや制度」「部署の目標やミッション」を挙げていました。業務内容や仕事の進め方が、働く人の意識や感情に影響を及ぼすとも考えられます。

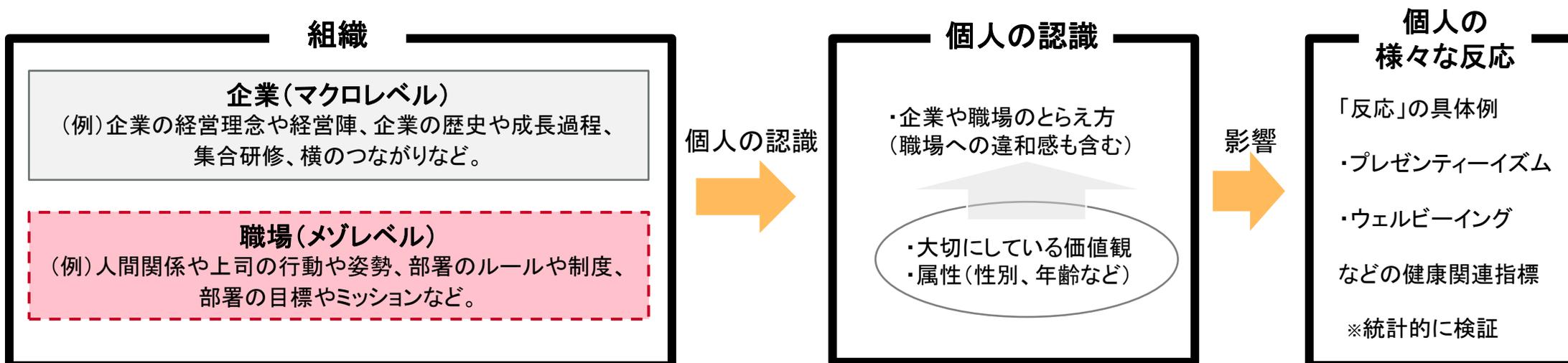
### 組織風土の特徴に最も強く影響していると感じるもの



## 第2章 (2) 組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 第2章(1)では、組織風土に対するとらえ方には個人差があるという点、また、同(2)では、組織風土に対する個人の視点がさまざまな意識や感情に繋がっている点について指摘してきました。
- ◆ <研究の概念図>で示したとおり、企業や組織に対する個人の視点や認識は個人の多様な価値観に基づきさまざまであり、個人が企業や組織のとらえ方にも多様性がある、という点が、今回の調査結果でも示されています。また、個人の多様な視点や認識の違いが、それぞれの多様な意識や感情に繋がっていることが分かりました。
- ◆ 次の(3)では、組織に対して多様な視点や認識を持った個人が、「組織がより良くなるために、組織として何をやめるべき」と考えているかについて探ります。

### <研究の概念図> ※9ページより再掲



- ◆ 下図は設問「あなたの今の職場をよりよくするために、会社や職場が、何をやめる必要があると思いますか」に対する自由記述の回答文章から単語を抽出したものです※。
- ◆ 「無駄」「評価」のような大きな文字ほど、使用頻度が高いことを表します。次に多く使われている単語は「残業」「会議」「人事」「仕事」「上司」「制度」などです。

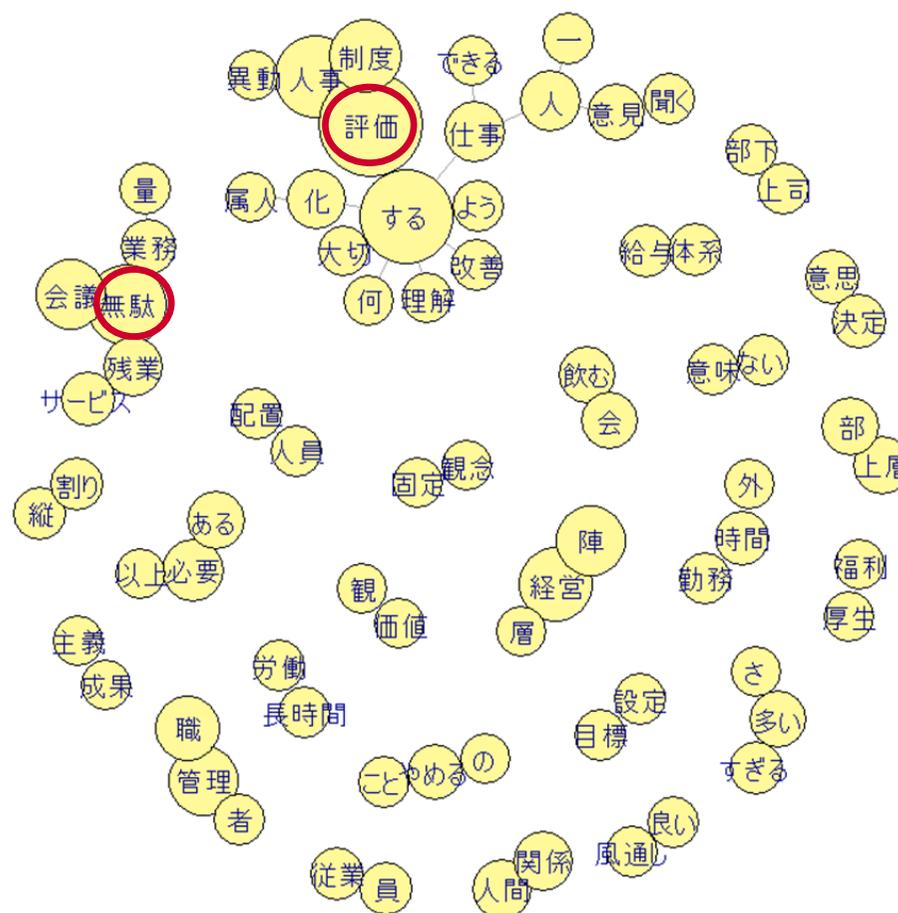
### 何をやめる必要があると思いますか(ワードクラウド)



※分析対象は「わからない」「特にない」などの回答を除いた3,208人の回答文章

- ◆ 次に、回答内容を推し量るために、回答文章中の連続する2つの単語の組み合わせを確認しました。下図は出現頻度が高い組み合わせを表したものです。丸のサイズが大きい単語ほど、頻繁に使われていることを示しています。
- ◆ 多く使われている「評価」「無駄」という単語(前ページ参照)は、「人事評価」「評価制度」として、「無駄」は「残業」「業務」「会議」とともに使われています。次ページからは、性別年代による回答傾向の違いを確認していきます。

### 何をやめる必要があると思いますか(ネットワーク分析)



## 第2章 (3)組織(職場)がやめるべきもの

- ◆ 下図は、性別・年代別でどのような特徴的な単語が使用されたかを示しています。原点に近い位置の単語は、平均的に使われている単語です。一方、原点から遠い単語はその方向にある性別年代の特徴を表します。
- ◆ 男女とも18-24歳は他の年代から位置が離れており、その特徴的な単語に男性\_18-24歳は「残業」、女性\_18-24歳は「給料」があります。若い年代は「待遇」について回答していることが読み取れます。

### 何をやめる必要があると思いますか(性別・年代別の対応分析)



※28回以上使用された単語を掲載するなど、結果を一部抜粋。

## 第2章 (3) 組織(職場)がやめるべきもの

- ◆ 次に、性別・年代別に多く使われている単語を確認します。男女とも18-24歳では「残業」が圧倒的に多く、年代とともに「評価」「制度」が多くなることから、回答が「ワークライフバランス」から「仕事」に関する内容に変化していることが分かります。性別では年代によらず男性は「無駄」が多く、年代とともに男性では「会議」、女性では「上司」が多くなります。

18 - 24歳

25 - 34歳

45 - 54歳

<男性>



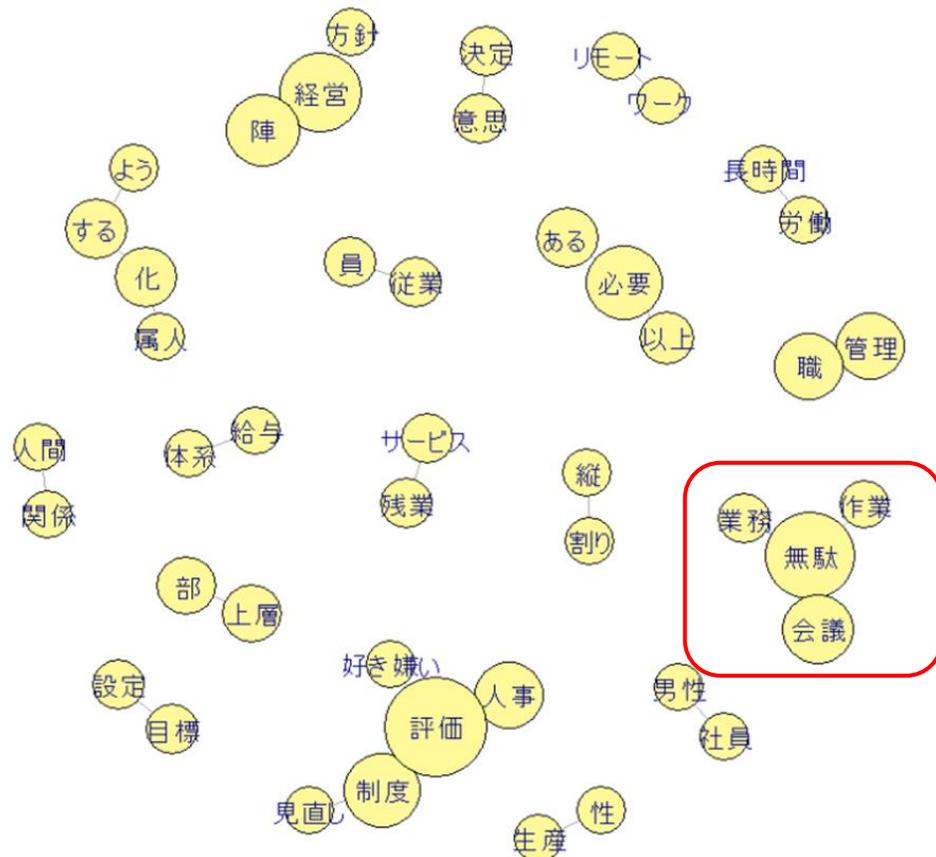
<女性>



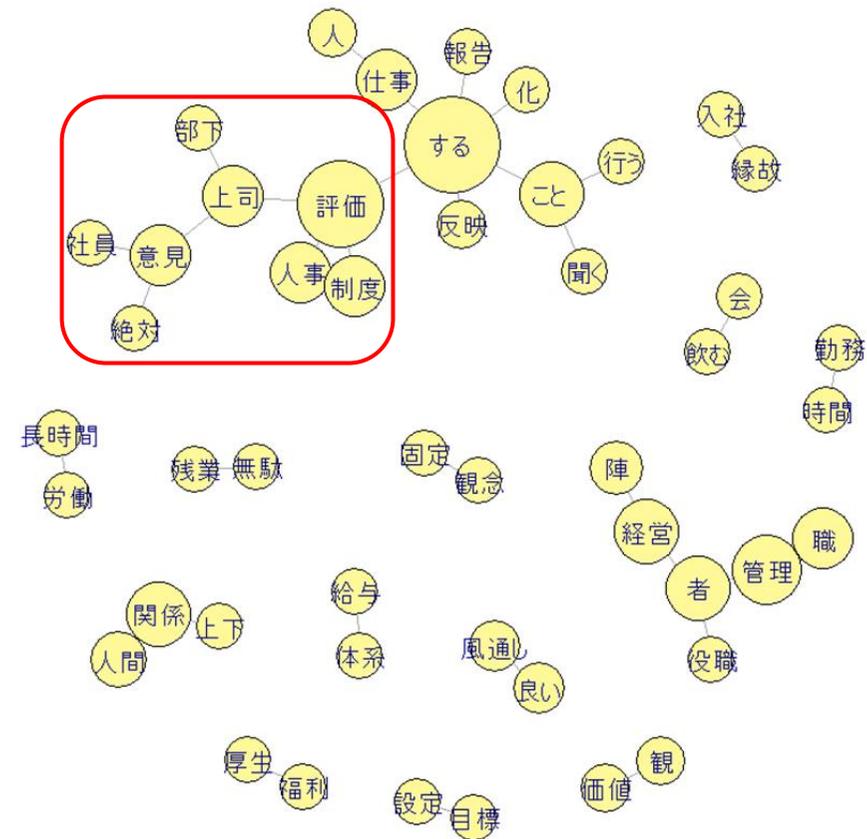
## 第2章 (3)組織(職場)がやめるべきもの

- ◆ 前ページでみたとおり、男性は「会議」、女性は「上司」という単語が年代とともに多くなります。これらの単語の前後に使われている単語を確認しました。
- ◆ 男性\_45-54歳は、“無駄な会議”と回答しています(左図赤枠)。同年代の女性では「上司」は「評価」「部下」「意見」とつながっています(右図赤枠)。回答を確認すると“上司が変わると評価が変わる”“上司が部下へどのようなことを期待しているのかきちんと伝えて欲しい”“部下の意見も聞いて欲しい”といった、上司との関係性についての内容でした。

### 男性 45-54歳



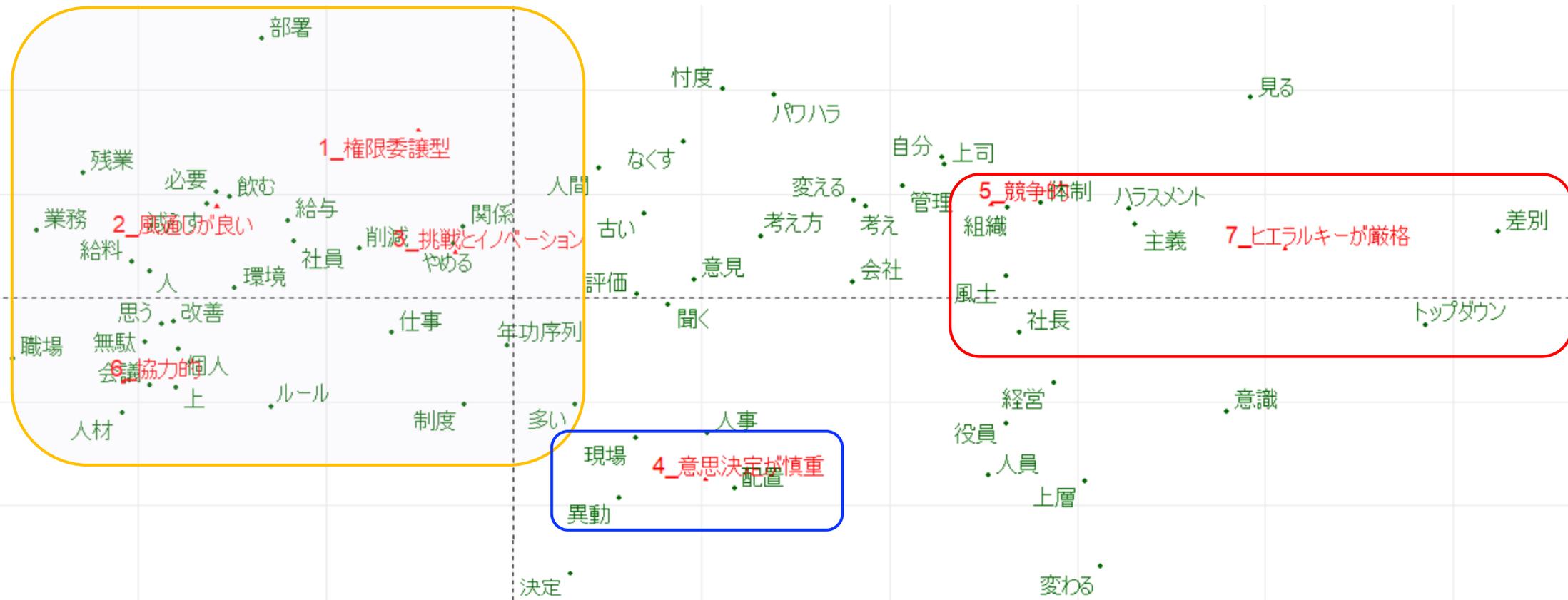
### 女性 45-54歳



## 第2章 (3) 組織(職場)がやめるべきもの

- ◆ このページ以降は「性別年代」に代えて「現在の職場の組織風土の特徴／類型(Q4-1)」の選択肢と、「何をやめる必要があると思いますか」の回答で使われた単語との関係性をみてみました。
- ◆ 7つの類型が3つのグループに分かれました。左の4つの類型は近くに位置していることから、回答傾向はある程度似ていると言えます。**赤枠**と**青枠**の類型は、第2章(1)①「組織風土の現実と理想」から、現実の風土が理想と一致している人が少ない類型であることが分かっています。次のページから、**赤枠**と**青枠**のグループの特徴を確認します。

### 何をやめる必要があると思いますか(組織風土の類型の対応分析)

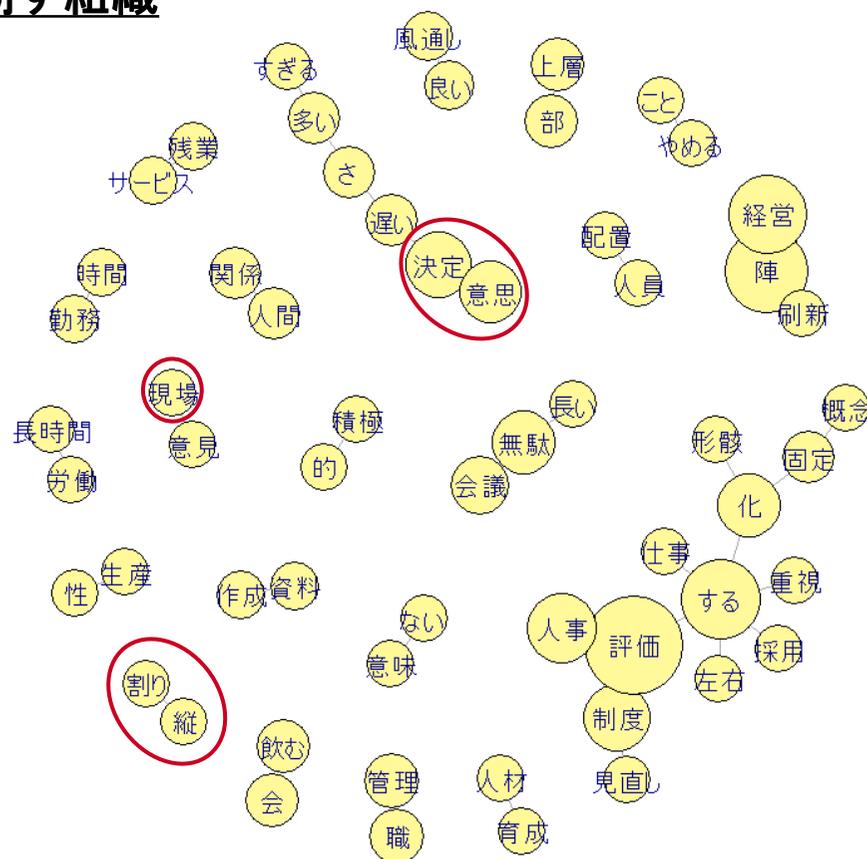




## 第2章 (3)組織(職場)がやめるべきもの

- ◆ 最後に、「意思決定に慎重を期す組織」(48ページの青枠参照)の特徴を示します。
- ◆ 対応分析のグラフ(48ページ参照)から「現場」「決定」が他の類型に比べて多く用いられていることが読み取れました。また、この類型を選んだ人の回答の中でも「現場」は比較的多く使われています(左図)。使われ方を右図で確認すると「現場」は「意見」と一緒に使われており、回答には“現場の意見を聞かないこと”“現場との乖離”などがありました。また、“意思決定の遅さ”および組織や思考の“縦割り”についても複数の回答がありました。

### 意思決定に慎重を期す組織



- ◆ 今回の調査は、特定の企業や組織に属する従業員ではなく、一般の就業者5,000人を対象としました。そのため、回答者が共通の組織風土から影響を受けているわけではありませんが、組織風土に対するとらえ方には、個人差と共通点の両方がみられました。「風通しが良くフラットな組織」は、仕事で大事にしている価値観や性・年代にかかわらず理想の組織風土として高い割合で支持されました。一方、組織風土の現実が理想と一致している人の割合は、現実の組織風土で差があり、仕事で大事にしている価値観は性別による差や年代による傾向の違いがみられました。また、仕事を通じて必要とされている実感など、現在どう感じるかでは、現実の組織風土による違いがありました。肯定的な回答が多い現実の組織風土は、理想の組織風土として多くの支持が集まった組織風土と概ね一致していました。
- ◆ 働くうえでの意識や感情にも多様な傾向がみられました。これは、9ページの研究概念図で示したように、企業レベル(マクロ)や人間関係なども含む職場レベル(メゾ)を、さまざまな価値観などをもつ個人がどのように認識するかによって、心身の反応に違いが生まれるという考え方です。意思決定プロセス、業務内容、上司や同僚の言動といった職場からのあらゆる刺激に対する認識の個人差が、多様な反応を生じさせるともいえます。このような企業や職場・人間関係を、従業員がどのように認識しているかによって反応が異なることは、本調査からも示唆されました。こうした一人ひとりの多様性の理解は、組織づくりや人材マネジメントを考えるうえで、今後ますます重要になってくると考えられます。
- ◆ 職場をよくするために組織が何をやるべきか、との問いに対し、「無駄」に関連して「残業」「会議」、「評価」に関連して「人事」「制度」という回答が目立ちました。業務の進め方や実利的な条件を課題ととらえる傾向が強いと言えます。また、年齢を重ねると、特に女性では、上司や同僚とのかかわり方に改善の余地があるとする人が目立ちました。個人がとらえる職場の課題も働く人の見方によって実利的側面やコミュニケーションのあり様などさまざまみられました。