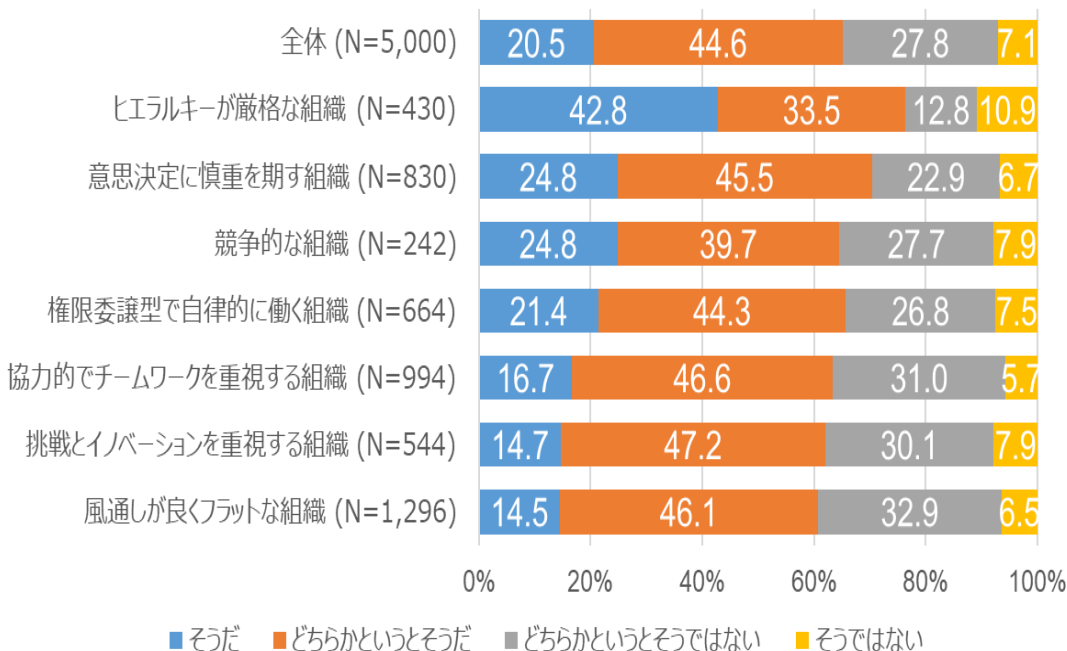


第3章 個人と組織との距離感

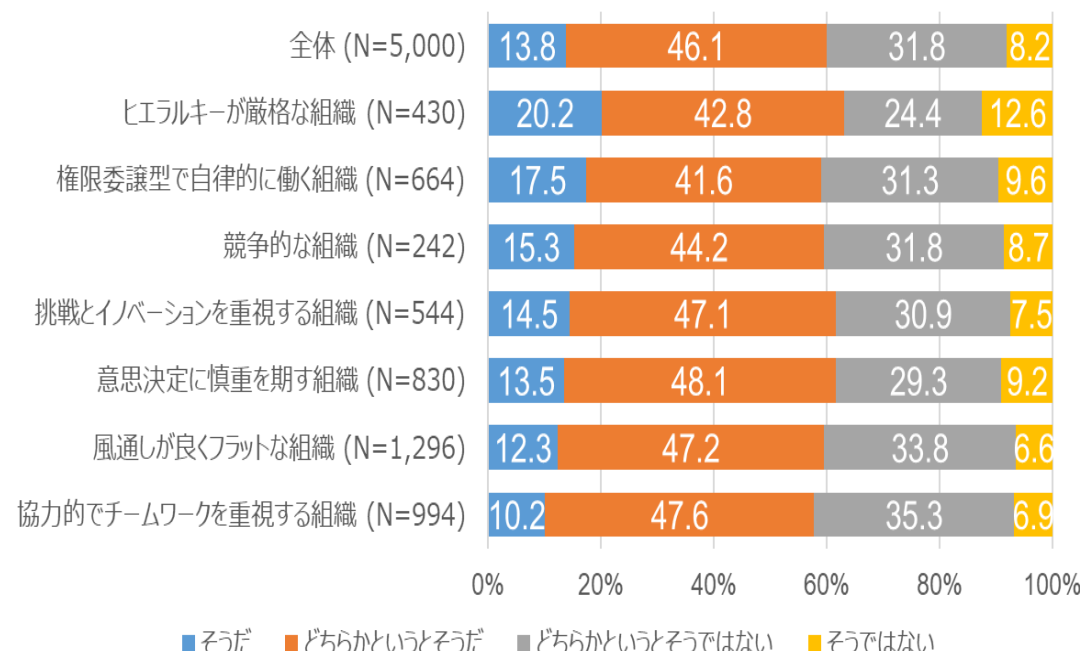
第3章 (1)個人と組織との距離感の実態

- ◆ 第3章では、職場をより良くするヒントを探ります。
- ◆ 第2章(1)でみたように、仕事や職場に対する個人の感じ方は現実の組織風土による違いがありました。その中でも、特に、職場での発言・意見表明などの行動に関する2つの設問に対する回答には、個人が組織に対してどのくらい心理的な距離を感じているかが表れており、職場をよりよくするためのヒントが隠れている可能性があります。
- ◆ そこで、次ページからは、「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)」と「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)」という2つの設問と、他の設問との関係について分析します。

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) (再掲)

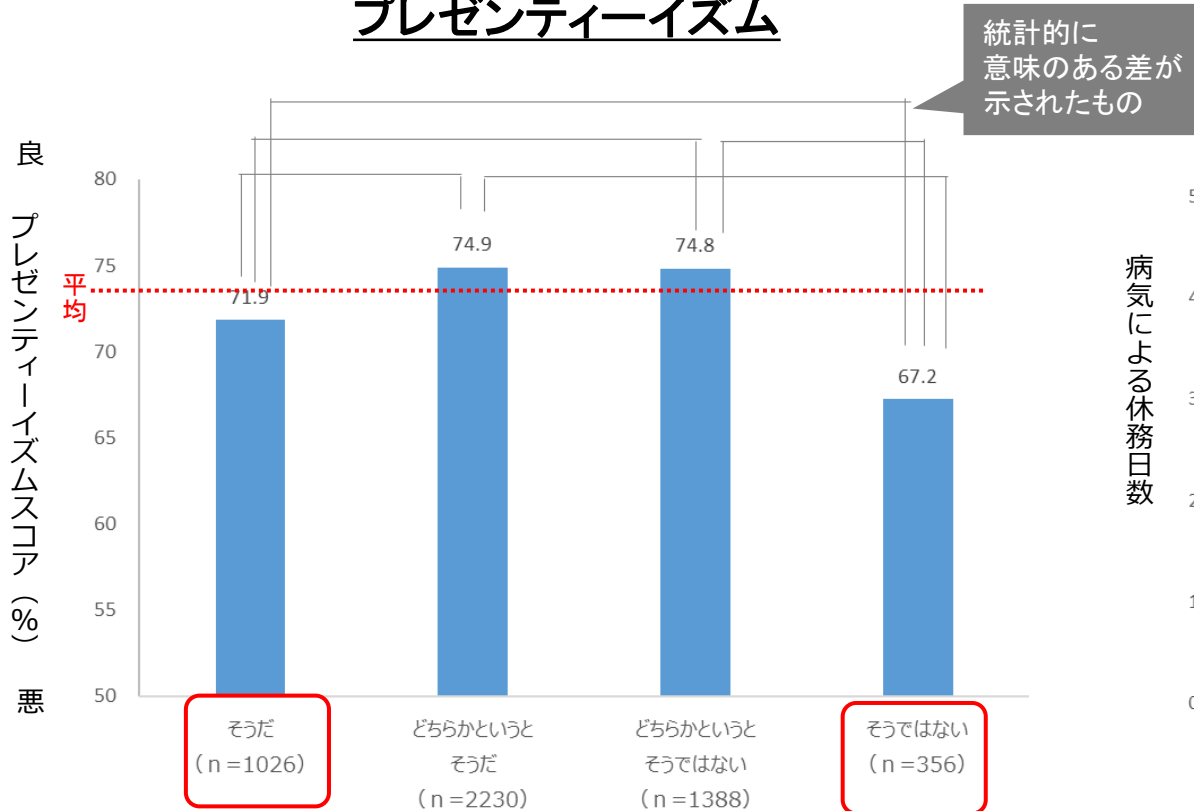


職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8) (再掲)

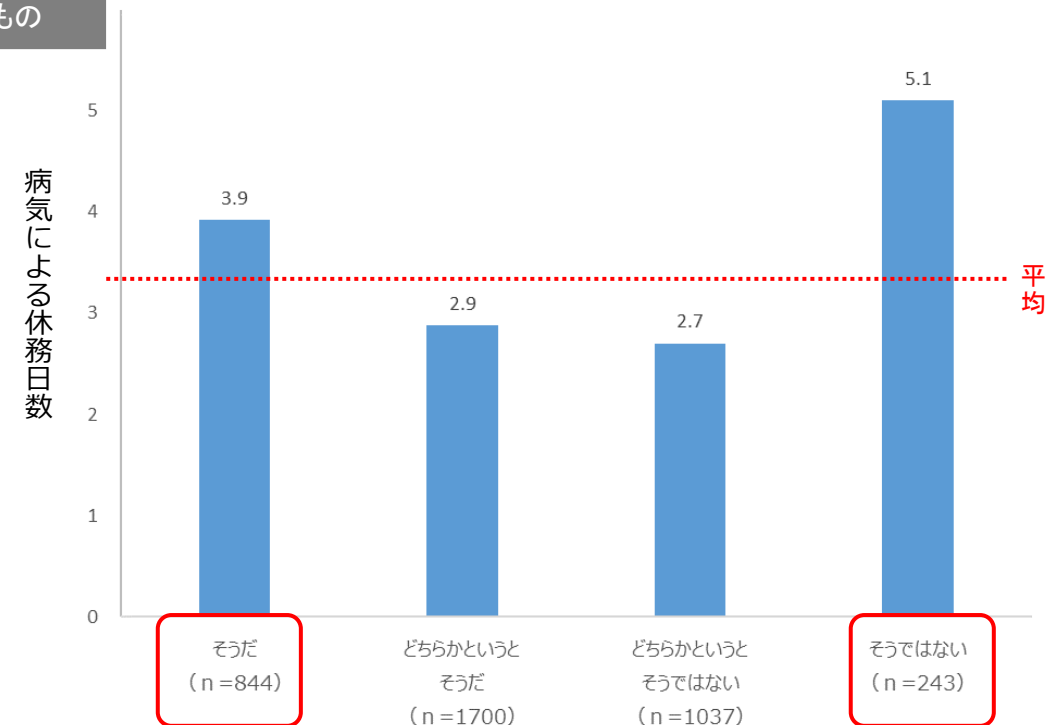


- ◆「何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」ことによるプレゼンティーイズム、およびアブセンティーイズムへの影響について分析したところ、「そうではない」との回答が最も悪い状況で、次いで「そうだ」という回答が悪い状況でした。項目間に統計的に意味のある差があるか分析したところ、プレゼンティーイズムのみ統計的に意味のある差があり中間層が良好な逆U字の傾向が示されました。

職場が変わることは難しいと感じている程度と
プレゼンティーイズム



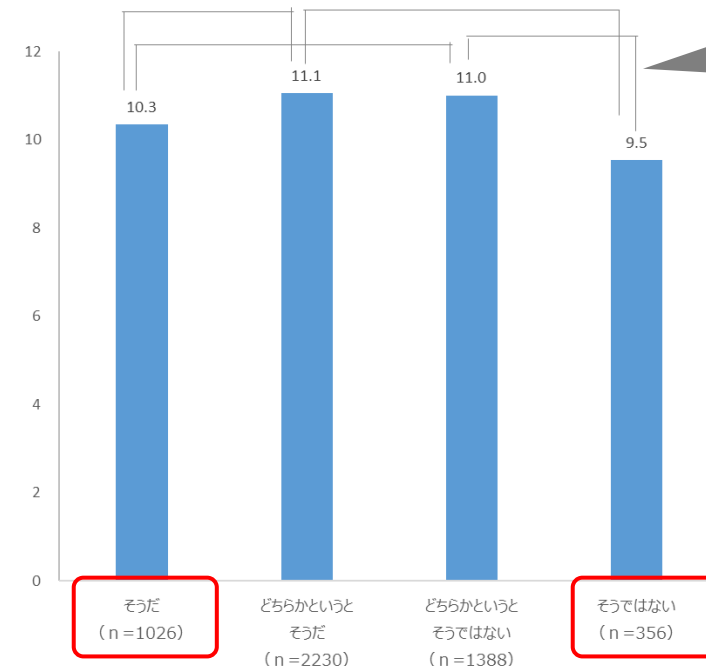
職場が変わることは難しいと感じている程度と
アブセンティーイズム



- ◆ 「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)」ことによるワーク・エンゲイジメントへの影響を分析した結果「そうではない」との回答が最もワーク・エンゲイジメントが低く、次いで「そうだ」という回答が低い結果でした。項目間に統計的に意味のある差があるか分析したところ、「そうだ」「そうではない」という回答に対して、「どちらかというそうだ」「どちらかというそうではない」という中間層の回答が、相対的に良好でした。
- ◆ これらの結果から、プレゼンティーズムとワーク・エンゲイジメントに関しては、逆U字で、職場が変わることは難しくない、もしくは難しいという両極端を明確に認識してる人よりも、「どちらかという・・・」と認識している人の方が、生産性が高く、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。「どちらかという・・・」が示すことは組織の認識への柔軟さともいえるかもしれません。

職場が変わることは難しいと感じている程度と ワーク・エンゲイジメント

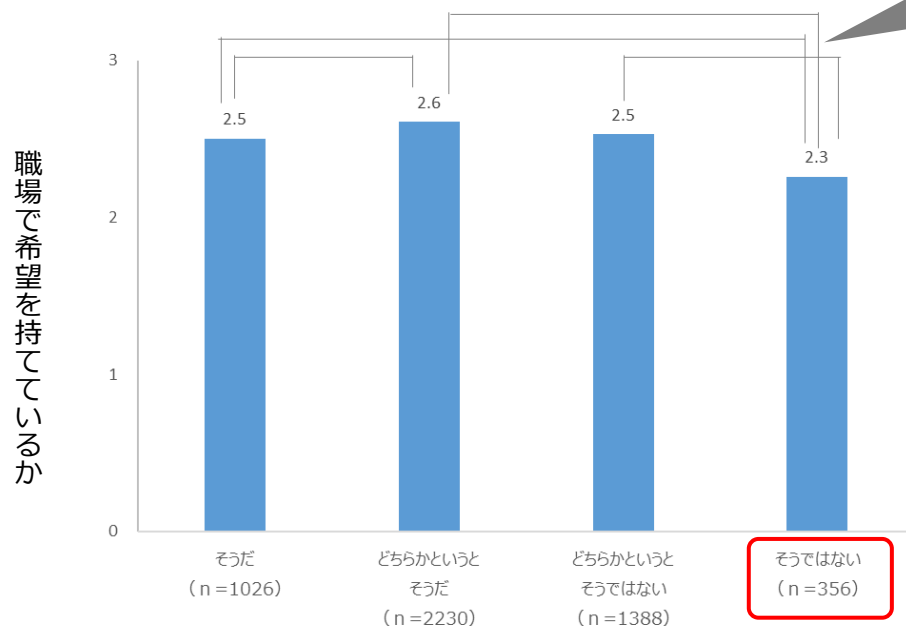
高
ワーク・エンゲイジメントスコア
低



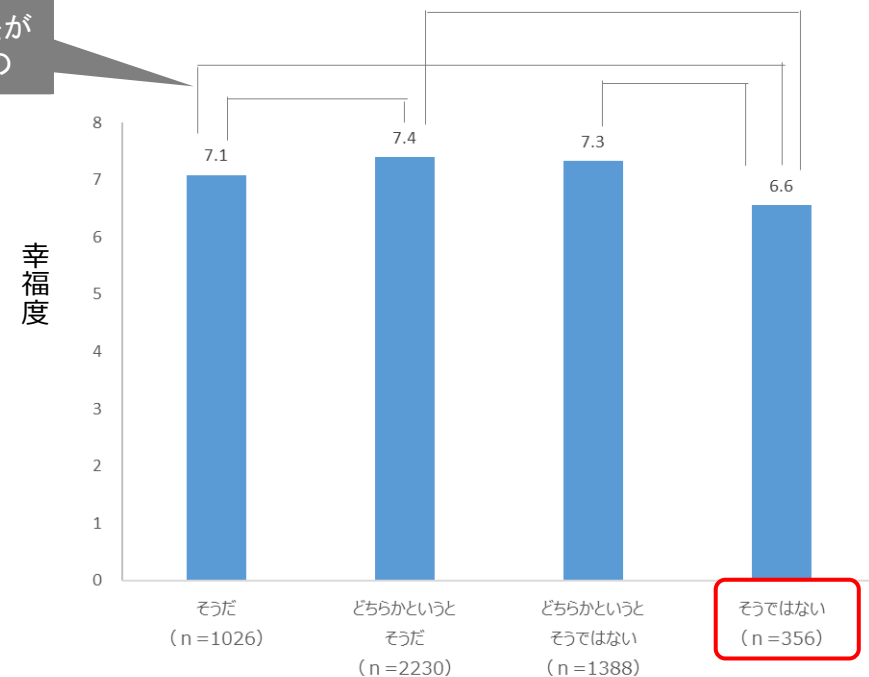
統計的に
意味のある差が
示されたもの

- ◆「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)」ことによる、ウェルビーイング観点指標(職場での希望、プライベートも含む幸福度)への影響について分析したところ、「そうではない」と回答している人は両指標とも最も低い結果でした。統計的に意味のある差があるかを検証すると、「そうではない」との回答では、それ以外の回答に対して、相対的に希望も幸福度も低いということが示されました。職場が変化する可能性に対する肯定的な回答を、職場との距離の近さにとらえると、関心や当事者意識の強さが職場での希望や幸福度を低下させる可能性があることが示唆される結果でした。

職場が変わることは難しいと感じている程度と
職場で希望を持っているか



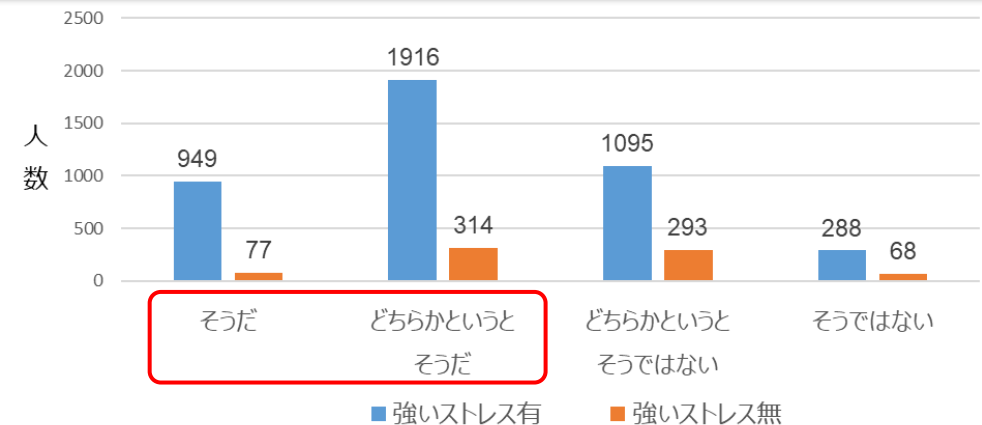
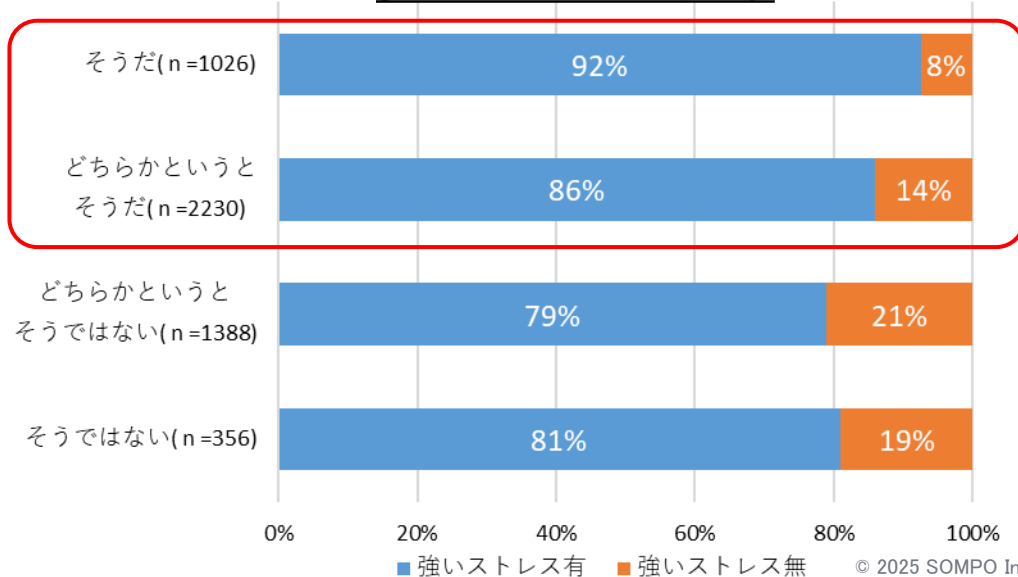
職場が変わることは難しいと感じている程度と
幸福度



第3章 (1)個人と組織との距離感の実態 ①働く人が感じる職場を変える難しさ

- ◆ 「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)」程度と、「現在の自分の仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、ストレス(以下「強いストレス」)となっていると感じる事柄がありますか」の有無を確認したところ、職場が変わることは難しいと感じているに「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答している人に強いストレスが有る人の割合が多いことが示されました。
- ◆ 統計的に意味のある人数の偏りなのか検証したところ、「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答している人に強いストレスが有る人が多く、「どちらかというそうではない」「そうではない」は強いストレスがある人が少ないことがわかりました。
- ◆ 自分の発言や行動で職場が変わることが難しいと感じている人が、仕事上の強いストレスを感じている可能性が示唆されました。

職場が変わることは難しいと感じている程度と強いストレスの分布



	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
強いストレス有	7.6 **	1.7 †	-7.4 **	-2.2 *
強いストレス無	-7.6 **	-1.7 †	7.4 **	2.2 *

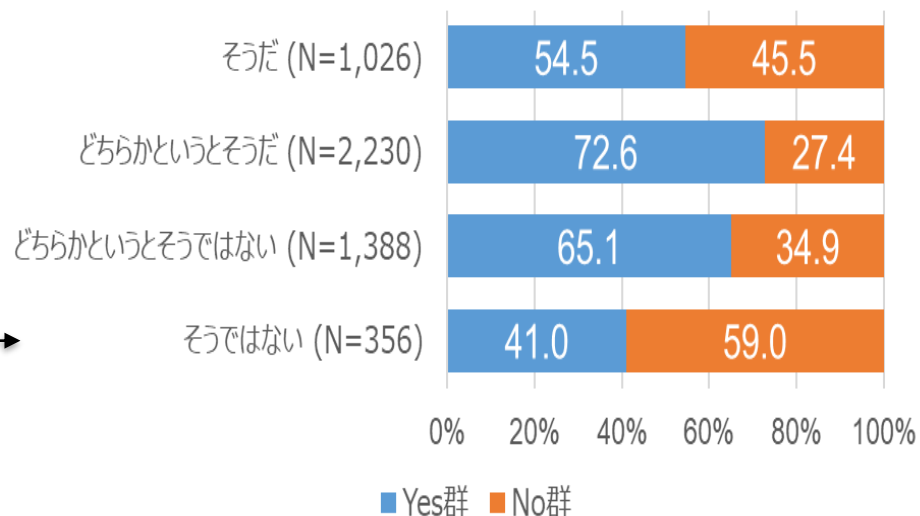
** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

- ◆ 前ページまでの分析から、Q9-7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」の回答で分けてみる必要があります。そこで仕事や職場への感じ方に関する他の質問への回答とQ9-7の回答との関係を分析しました。
- ◆ まず、会社の理念・ミッションへの誇りや仕事のやりがいに関する設問に対する回答のYes群※とNo群※の占率を、Q9-7の4つの回答別にみると、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというそうだ」「どちらかというそうではない」という中間的な回答をした人の方が、Yes群の回答者の割合が高くみられました。
- ◆ 4つの棒グラフを全体でみると、中間2本の棒グラフのYes群が相対的に高い割合を占めるつ型のグラフになっています。

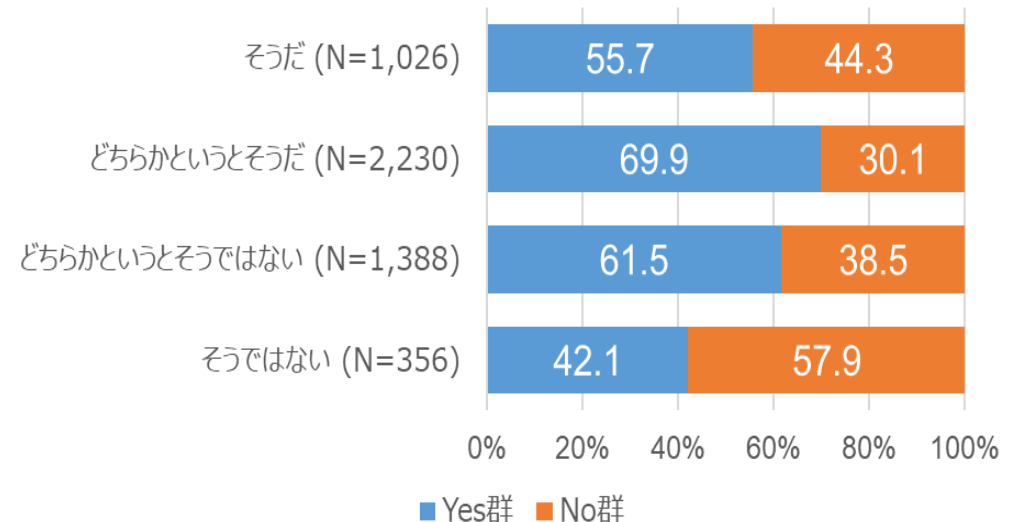
※ 各設問に対して、「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答した人をYes群、そうではない」「どちらかというそうではない」と回答した人をNo群とします。(次ページ以降も同様)

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)

Q9-7.
あなたは、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 →



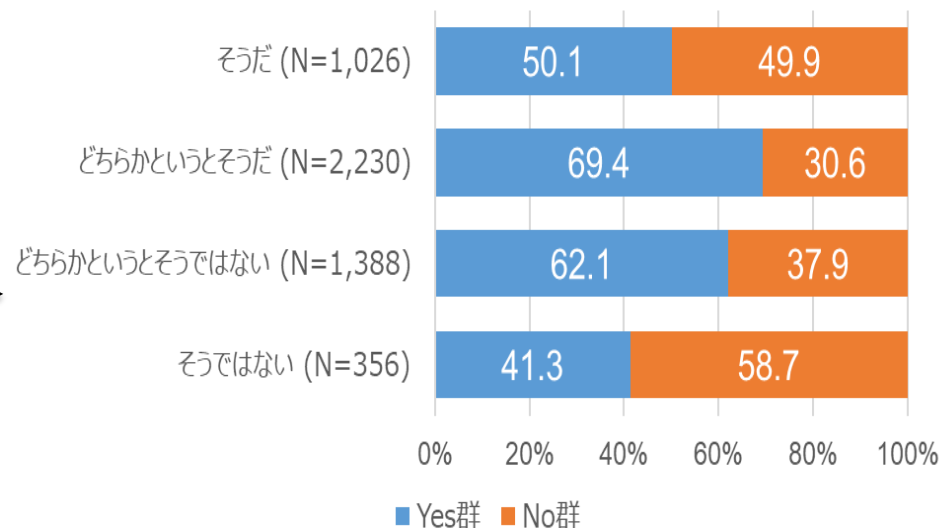
あなたは仕事にやりがいを感じていますか(Q9-2)



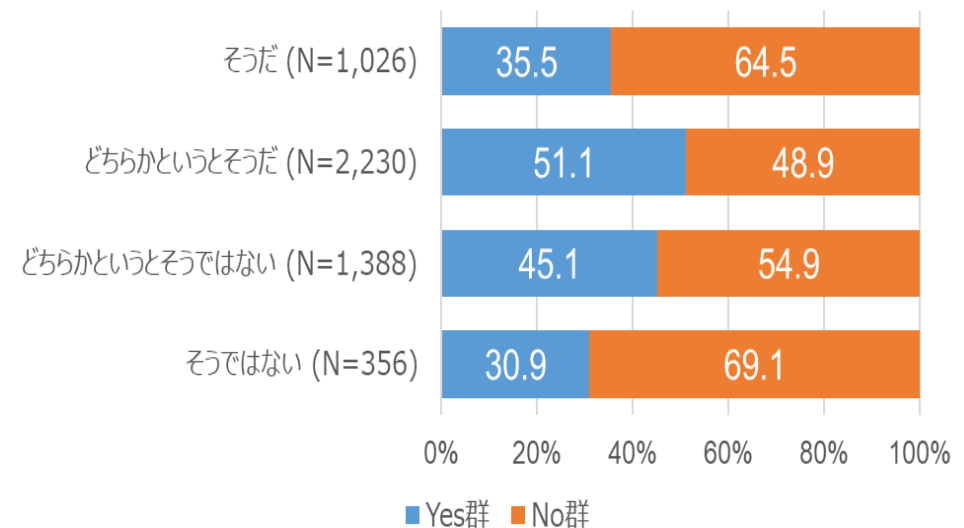
- ◆ 「あなたは今の職場が好きですか(Q9-3)」と「あなたは今の職場を家族や友人に勧めたいと思いますか(Q9-4)」という設問に対して、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというそうだ」「どちらかというそうではない」という中間的な回答をした人の方が、職場を好ましく感じている回答者(Yes群)の割合が高くみられました。
Yes群に着目すると、前ページと同様、ㄢ型のグラフになりました。
- ◆ 職場を好ましく感じているかに関する他の質問でも同様の傾向がみられました。(Q9-5. あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか、Q9-9. あなたの職場は働きやすいですか)

**あなたは今の職場が好きですか
(Q9-3)**

Q9-7.
あなたは、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 →



あなたは今の職場を家族や友人に勧めたいと思いますか(Q9-4)



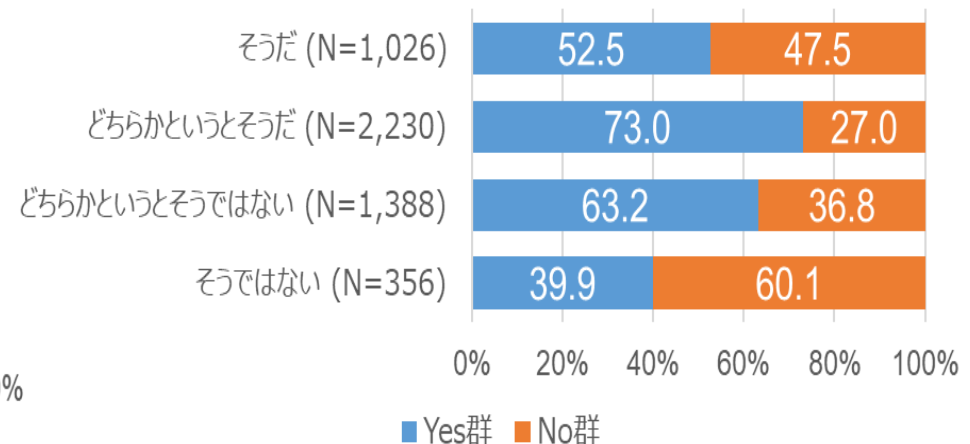
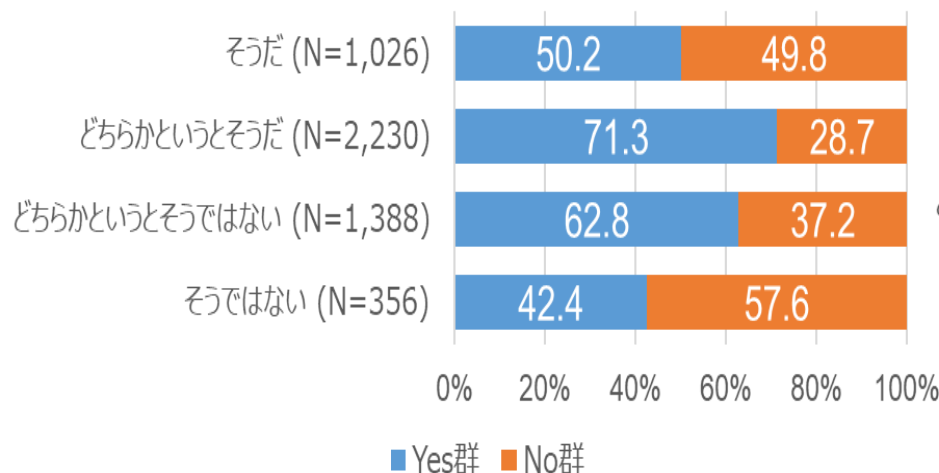
- ◆ 「あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)」と「あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)」という設問に対して、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」という中間的な回答をした人の方が、Yes群の割合が高くみられました。Yes群に着目すると、ここまでと同様に、ㄢ型のグラフでした。
- ◆ 職場での周囲との信頼に関連する他の質問でも、同様の傾向がみられました。(Q11. 仕事(職務や人間関係など)を通じてあなたは必要とされていると感じることはありますか)

あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)

あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)

Q9-7.

あなたは、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



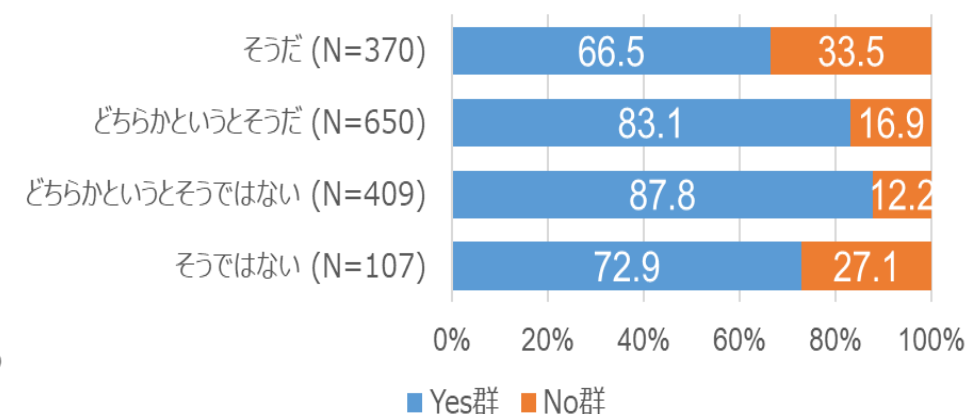
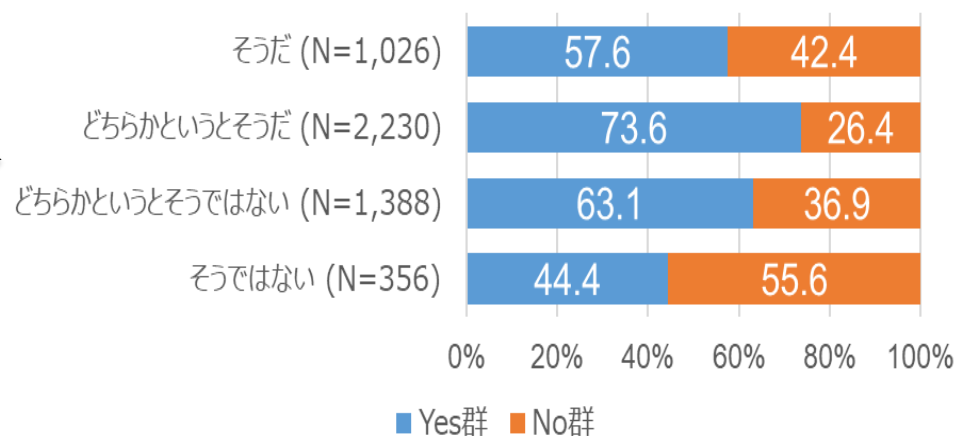
- ◆ 「あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)」と「職場をよりよくするために何かやったことがある場合、やった後の変化はどうでしたか(Q15)」という設問について、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」という中間的な回答をした人の方が、Yes群の割合が高くみられました。Yes群に着目すると、ここまでと同様、ㄢ型のグラフになりました。
- ◆ このように、「自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」という設問に対して、「そうだ」「そうではない」といった断定的な回答をする人に比べて、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」という中間的な回答をした人の方が、仕事や会社、職場に対して好ましく感じる傾向がみられました。

あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)

職場をよりよくするために何かやったことがある場合、やった後の変化はどうでしたか(Q15)

Q9-7.

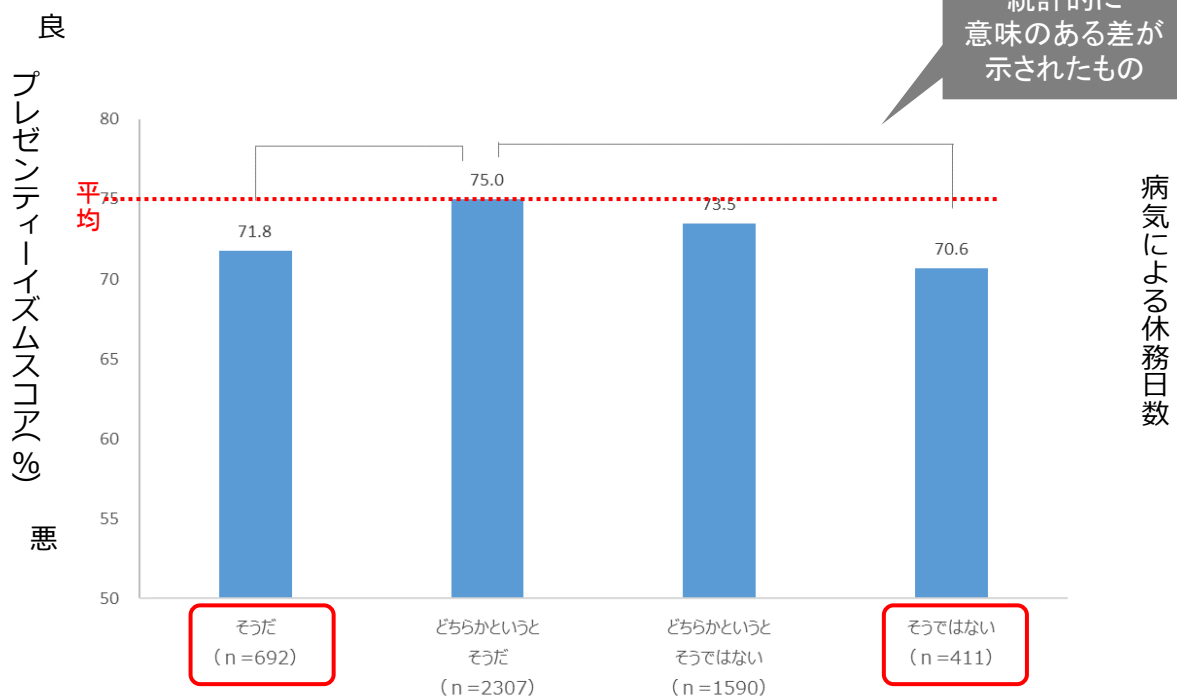
あなたは、何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている



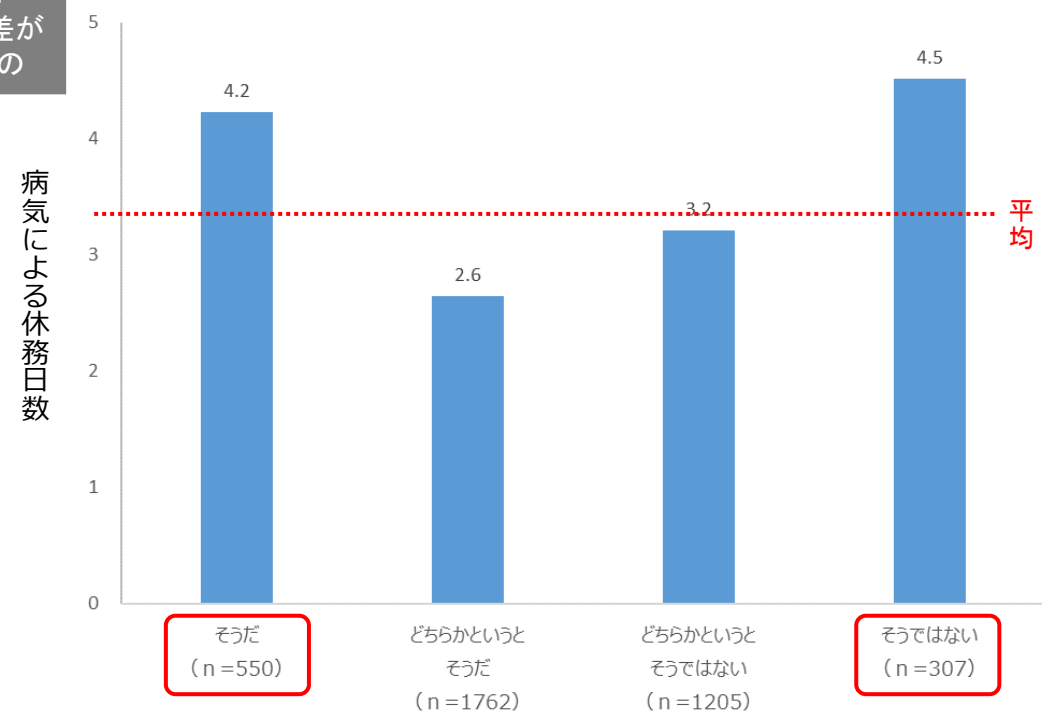
※ Q15については、「事態が好転した」「どちらかという事態が好転した」と回答した人をYes群、「どちらかという事態が悪化した」「事態が悪化した」と回答した人をNo群としています。

◆「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)」ことによるプレゼンティーイズム、およびアブセンティーイズムへの影響について分析したところ、「そうではない(意見表明する)」という回答が最も悪く、次いで「そうだ(意見表明しない)」という回答が悪い状況でした。項目間の統計的に意味のある差があるかを調査したところ、プレゼンティーイズムのみ統計的に意味のある差がみられ、「どちらかというとそうだ」という回答が、「どちらかというとそうだ」という回答が、「そうだ(意見表明しない)」「そうではない(意見表明する)」という両極端の回答に対して、相対的に良好であることが示されました。

**職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と
プレゼンティーイズム**

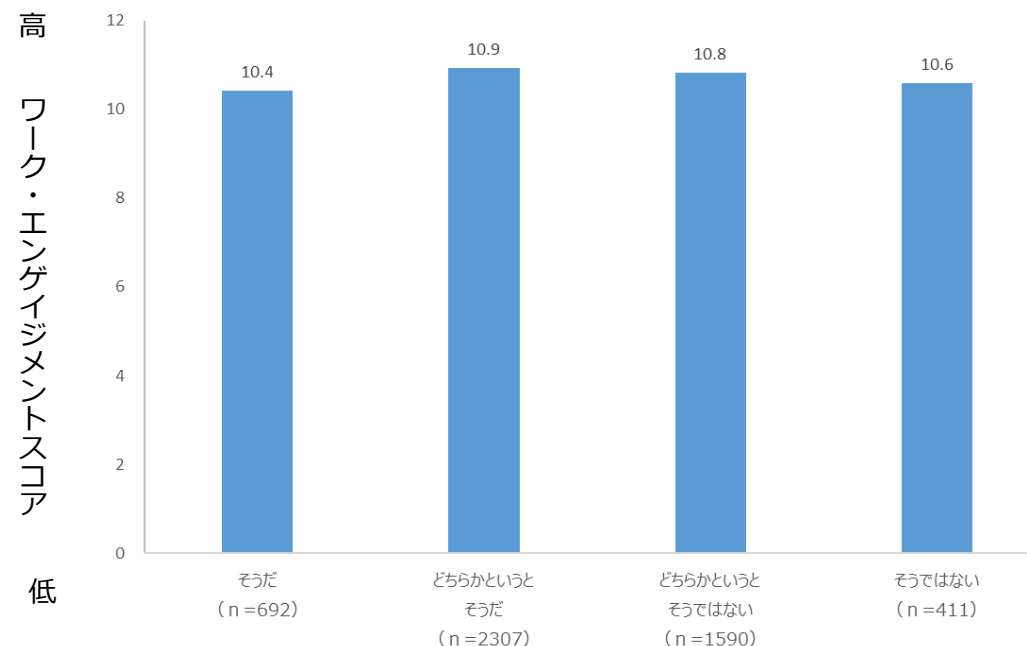


**職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と
アブセンティーイズム**



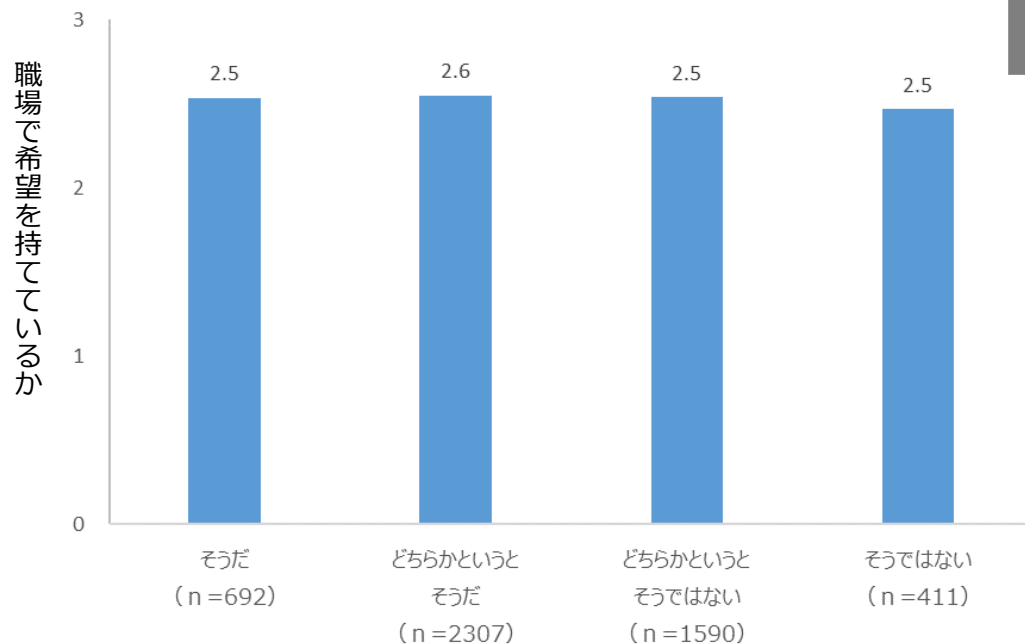
- ◆「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」ことによるワーク・エンゲイジメントへの影響を分析した結果、「そうだ(意見表明しない)」との回答が最もワーク・エンゲイジメントが低く、次いで「そうではない(意見表明する)」という回答が低い結果でした。一方で、項目間の統計的に意味のある差はみられませんでした。これらの結果から、仕事に積極的に向かい活力を得ている状態であるワーク・エンゲイジメントには、職場で感じる意思表明の難しさの直接的な関連はみられないことがわかりました。

職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と ワーク・エンゲイジメント



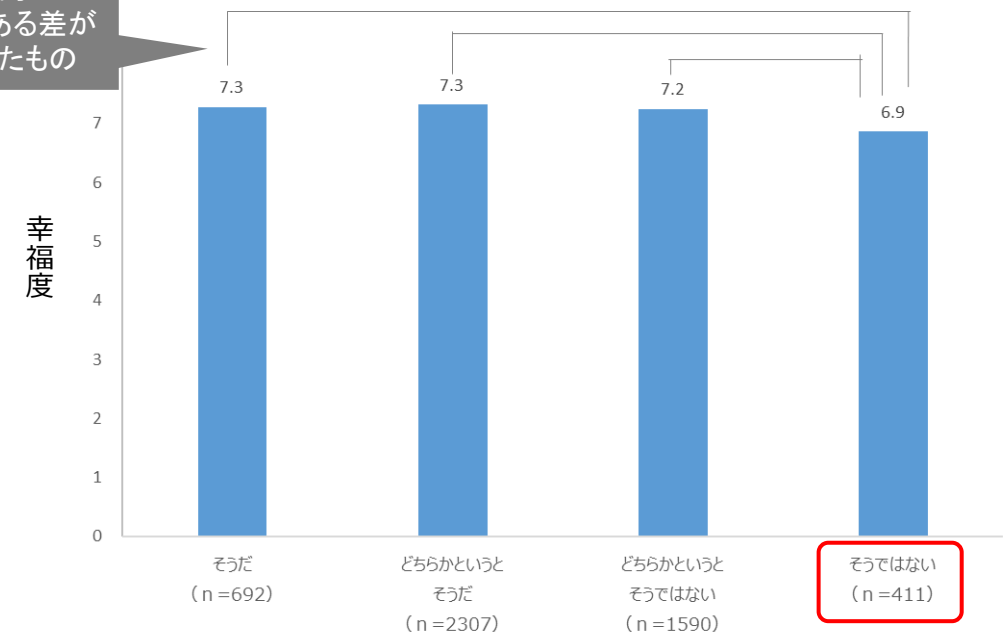
- ◆「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」ことによる、ウェルビーイング観点指標(職場での希望、プライベートも含む幸福度)への影響について分析したところ、職場での希望にはほぼ差がなく、幸福度において「そうではない」すなわち意見表明するという回答において最も幸福度が低いことが示されました。統計的に意味のある差があるかを検証すると、「そうではない」との回答では、それ以外の回答に対して幸福度が低いことが示されました。積極的に意見表明することによる幸福度の低さは、やりすぎさない(せない)ことの影響ともいえるかもしれません。

職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と
職場で希望を持っているか



職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と
幸福度

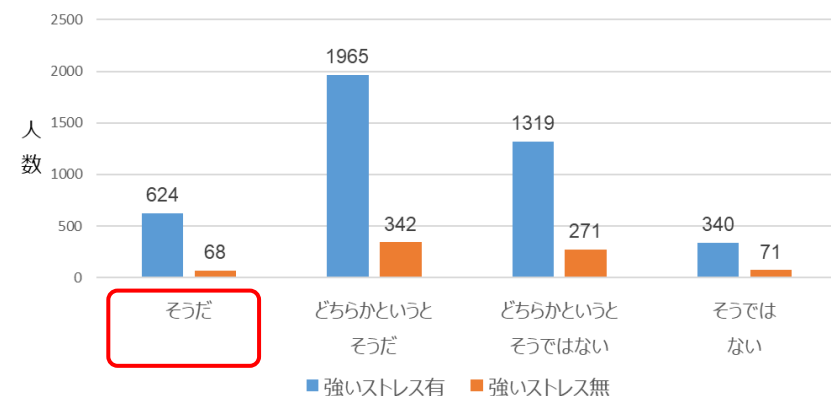
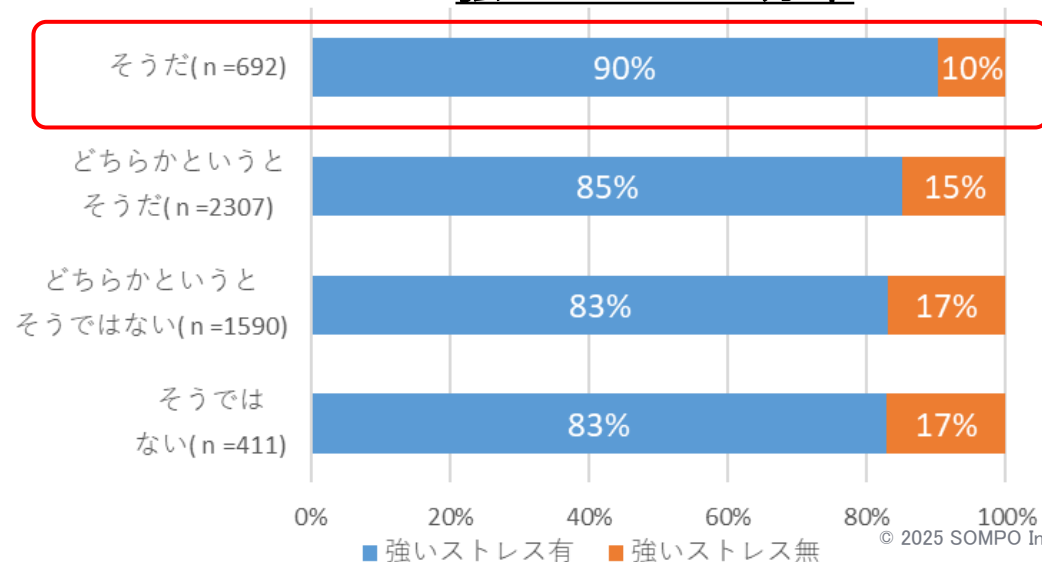
統計的に
意味のある差が
示されたもの



第3章 (1)個人と組織との距離感の実態 ②働く人が感じる意見表明の難しさ

- ◆ 「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)」程度と、「現在の自分の仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、ストレス(以下「強いストレス」)となっていると感じる事柄がありますか」の有無を確認したところ、わざわざ意見表明しないに「そうだ」と回答した人に強いストレスが有る人の割合が多いことが示されました。
- ◆ 統計的に意味のある人数の偏りなのか検証した結果、「そうだ」と回答している人に強いストレスが有る人が多く、また「どちらかというそうではない」と回答している人に強いストレスが有る人が少ないことがわかりました。
- ◆ 「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」の設問に「そうだ」と明確に回答している人は強いストレスを感じている人が多いため、ストレスの観点からみると、職場の慣習に対して積極的に意見表明しないと明確に認識していることは、ストレスにつながる可能性が示されました。

職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と強いストレスの分布

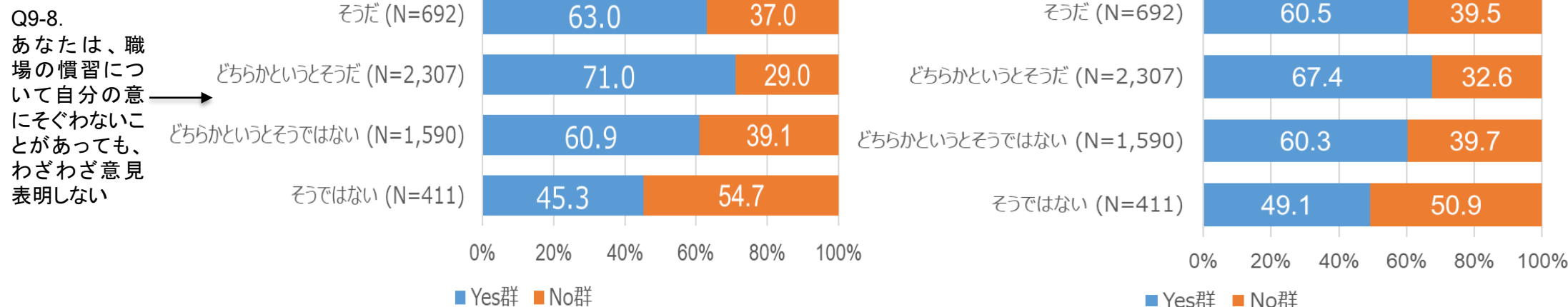


	そうだ	どちらかという そう	どちらかという そうではない	そう ではない
強いストレス有	4.1 **	0.4	-2.7 **	-1.3
強いストレス無	-4.1 **	-0.4	2.7 **	1.3

- ◆ 前ページまでの分析から、Q9-8についても、「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」の回答で分けてみる必要があります。そこで仕事や職場への感じ方に関する他の質問への回答とQ9-8の回答との関係を分析しました。
- ◆ ①に引き続き、まず会社の理念・ミッションへの誇りや仕事のやりがいに関する2つの設問(Q9-1・Q9-2)に対する回答のYes群の占率を、Q9-8の4つの回答別にみました。
- ◆ Q9-1・Q9-2共にYes群の占率は、Q9-8で「どちらかというそうだ」と回答した人が最も高く、「そうだ」「どちらかというそうではない」と回答した人は同程度、「そうではない」と回答した人が最も低いという結果でした。
- ◆ 4つの棒グラフをみたとき、コ型に近い点では①の結果と似ています。しかし、「そうだ」「どちらかというそうではない」と回答した人でYes群の占率が同程度である点は、①とは若干異なる結果でした。

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)

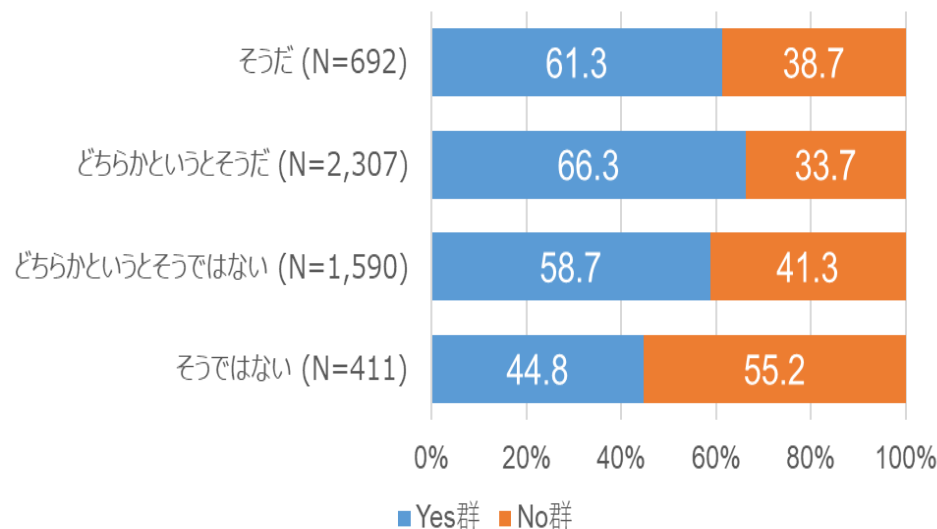
あなたは仕事にやりがいを感じていますか(Q9-2)



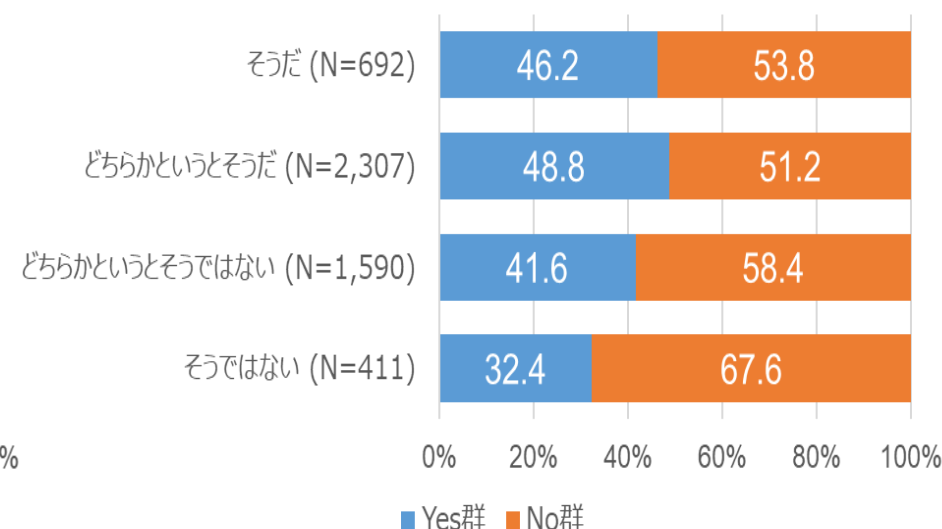
- ◆ 「あなたは今の職場が好きですか(Q9-3)」と「あなたは今の職場を家族や友人に勧めたいと思いますか(Q9-4)」という設問のYes群の各占率は、Q9-8で「どちらかというそうだ」と回答した人が最も高く、「そうだ」「どちらかというそうではない」に順に続き、「そうではない」と回答した人が最も低い結果でした。Yes群の占率が高い順にみると、前ページ同様の順番になり、よって4つの棒グラフをみたときの形状も前ページと似た形になっています。
- ◆ 職場を好ましく感じているかに関する他の質問でも同様の傾向がみられました。(Q9-5. あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか、Q9-9. あなたの職場は働きやすいですか)

**あなたは今の職場が好きですか
(Q9-3)**

Q9-8.
あなたは、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 →



あなたは今の職場を家族や友人に勧めたいと思いますか(Q9-4)

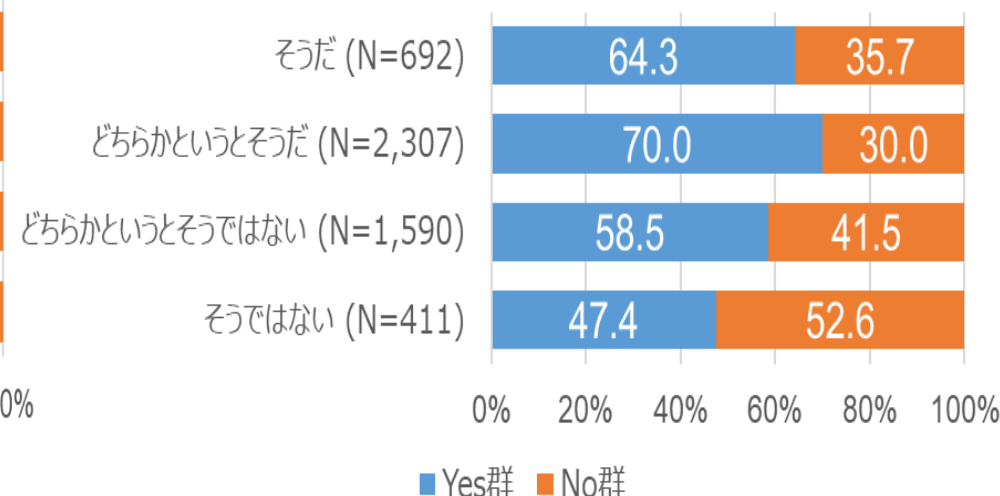
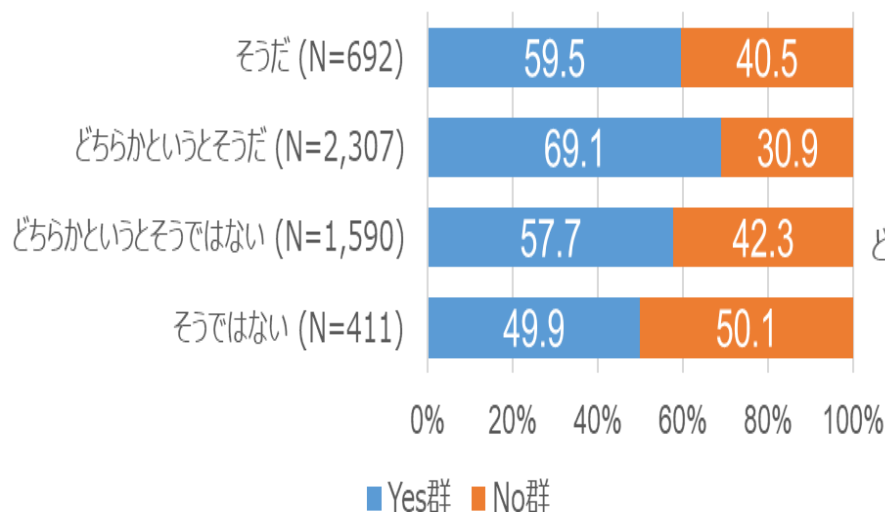


- ◆ 「あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)」と「あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)」という設問のYes群の各占率は、Q9-8の4つの回答別にみると、「どちらかというそうだ」と回答した人で最も高く、「そうではない」と回答した人で最も低い結果でした。
- ◆ 4つの棒グラフをみたときの形状は、前ページ、前々ページと似た形になっています。

あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)

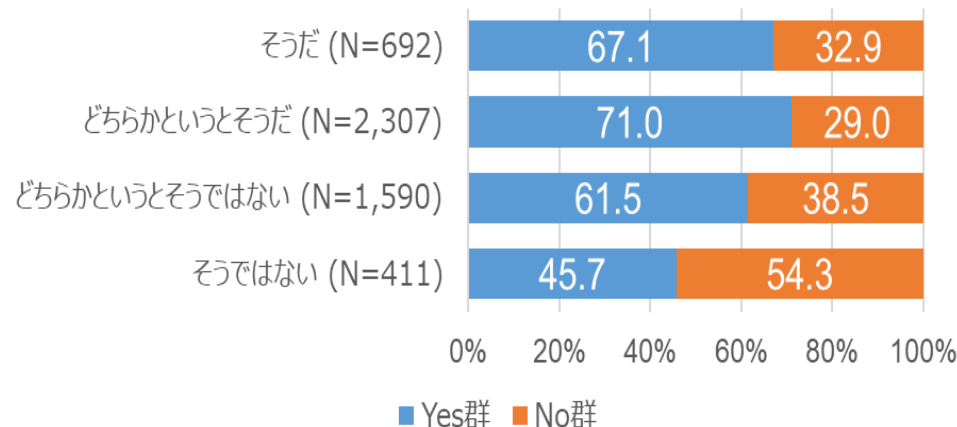
あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)

Q9-8.
あなたは、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

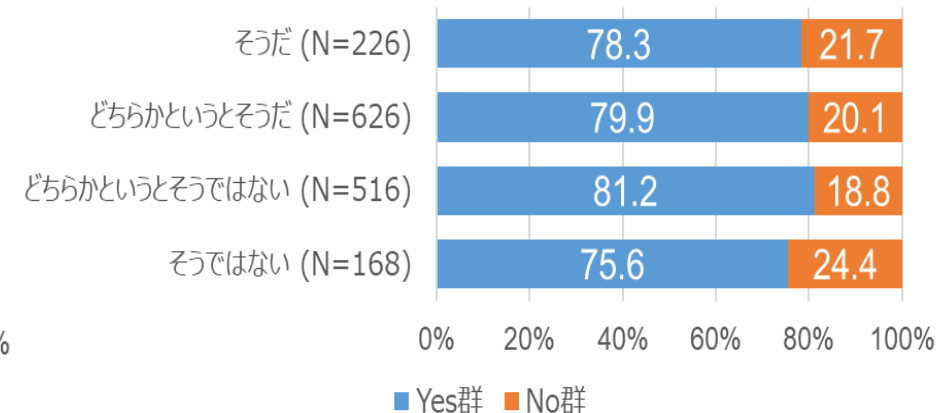


- ◆ 職場でなされる行動について、Q9-8の回答別にしてみました。
- ◆ 「あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)」について、Yes群の占率は、Q9-8で「どちらかというそうだ」と回答した人が最も高く、「そうだ」「どちらかというそうではない」に順に続き、「そうではない」と回答した人が最も低い結果でした。4つの棒グラフをみたときの形状は前ページまでと似た形になっています。
- ◆ 「職場をよりよくするために何かやったことがある場合、やった後の変化はどうだったか(Q15)」という設問については、Q9-8の4つの回答の間でYes群の占率に大きな差がみられず、①でみたQ15の結果とは異なる傾向がみられました。
- ◆ 会社、仕事、特に職場をどう感じているかに関する様々な設問について(Q15を除く)、肯定的な回答(Yes群)の占率は、Q9-8の回答別でみると、高い順に「どちらかというそうだ」「そうだ」「どちらかというそうではない」「そうではない」という結果になり、4つの棒グラフをみたときの形状はいずれも似た形になりました。

あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)



職場をよりよくするために何かやったことがある場合、やった後の変化はどうでしたか(Q15)



※ Q15については、「事態が好転した」「どちらかという事態が好転した」と回答した人をYes群、「どちらかという事態が悪化した」「事態が悪化した」と回答した人をNo群としています。

参考：心理的安全性

- ◆ 「心理的安全性」とは、率直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心してとれる環境を指します※。 ※ エイミー・C・エドモンドソン「恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」(2021年)
- ◆ Google社が2012年から約4年かけて通称「プロジェクトアリストテレス」という労働改革プロジェクトを実施し、実施後の研究成果報告で、成功するチームの構築には心理的安全性が最も重要だと発表して、一躍注目を集めました《図表1》。

- ◆ 心理的安全性の測定方法は複数ありますが、例えば心理的安全性の第一人者として著名なエドモンドソン氏が論文で使用した測定項目は《図表2》の通りです。

- ◆ 今回のアンケート調査の以下の設問は、《図表2》のいくつかの項目に近いと考えられます。

- ・あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)
- ・あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)
- ・あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)
- ・あなたが最も大事にしている価値観(Q2の回答)と、職場との不一致を感じたとき、あなたは何か行動しますか(Q18)

《図表1》Google社が導いた効果的なチームを支える生産性向上の5つの因子(重要な順)



(出典) Google re:work ホームページより抜粋

《図表2》心理的安全性に関する意識調査

1. このチームでミスをしたら、きまって咎められる(R)
2. このチームでは、メンバーが困難や難題を提起することができる。
3. このチームの人々は、他と違うことを認めない。(R)
4. このチームでは、安心してリスクを取ることができる。
5. このチームのメンバーには支援を求めにくい。(R)
6. このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない。
7. このチームのメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている。

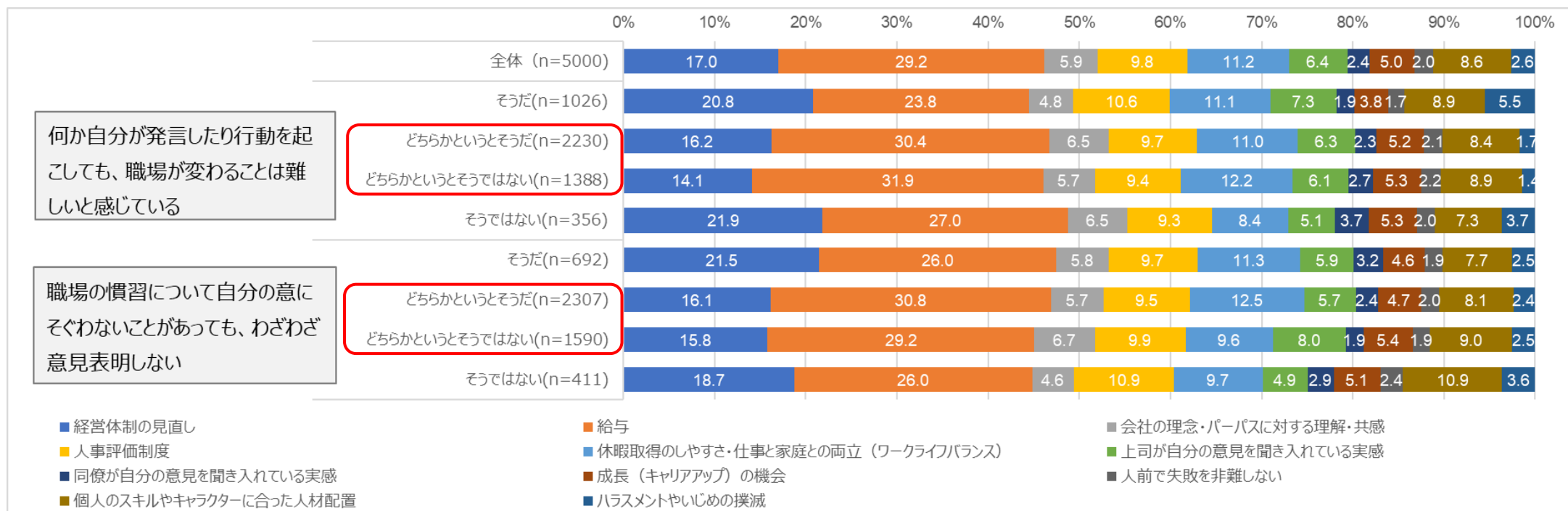
(筆者注) (R)は否定表現を使っているため、調査結果のデータを逆にする(Reverse)する必要がある項目。

(出典) エイミー・C・エドモンドソン「恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」(2021年)

- ◆ 「あなたは、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)」という設問に「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答した人は、「そうではない」「どちらかというそうではない」と回答した人に比べて、Q9-10、Q9-11、Q9-13などの設問で「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答した人(Yes群)の割合が高かったことから、職場の心理的安全性をより感じている可能性が示唆されます。

- ◆ 職場を改善するヒントを探るため、次に、今の職場がよりよくなる条件を調査しました。最も多い回答は「給与」であり、次に「経営体制の見直し」や「休暇取得のしやすさ・仕事と家庭との両立（ワークライフバランス）」となっています。
- ◆ 「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」や「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」という問いに対し、「そうだ」「そうではない」と回答する人は「経営体制の見直し」と回答する人が多くみられます。他方、「どちらかというそうだ」「どちらかというそうではない」といった回答をする人は、「経営体制の見直し」を求める割合は低く、「給与」の回答割合が高いという結果でした。

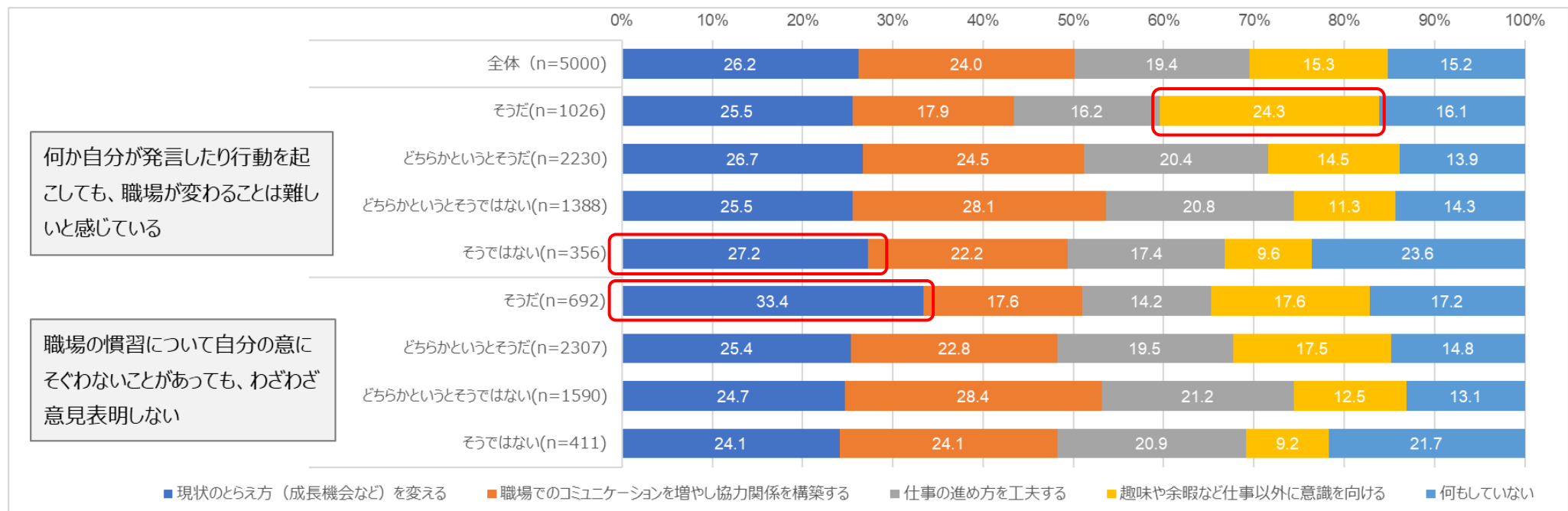
今の職場がよりよくなるための条件（最も当てはまるもの）



第3章 (2)職場との距離の取り方

- ◆ 組織に対して合わない部分がある場合、折り合いをつけるために個人としてしていることについて、最も多い回答は、「現状のとらえ方(成長機会など)を変える」であり、次に、「職場でのコミュニケーションを増やし協力関係を構築する」となっています。
- ◆ 「職場が変わることは難しい」と回答した人では、「趣味や余暇など仕事以外に意識を向ける」割合が高い一方、「そうではない」と回答した人では「現状のとらえ方を変える」が多くみられます。また、「わざわざ意見表明しない」と回答した人は「現状のとらえ方を変える」が最多で3割を超えます。これに対し、「そうではない」と回答した人は、現状のとらえ方を変えることや、職場でのコミュニケーション、仕事の進め方の工夫など、複数の対応に回答が分散する傾向があります。

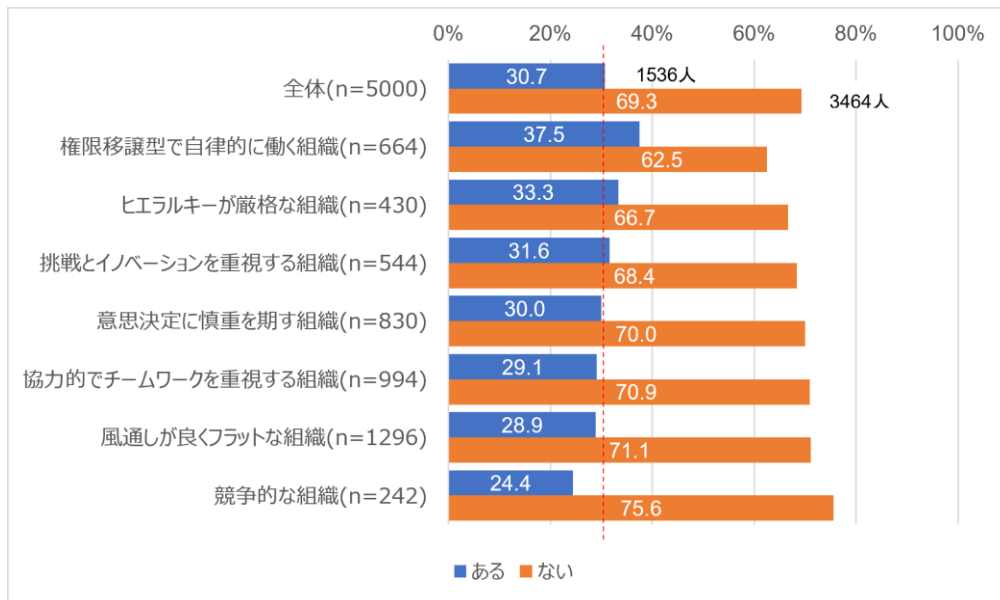
組織に対して合わない部分がある場合、折り合いをつけるために個人としてしていること



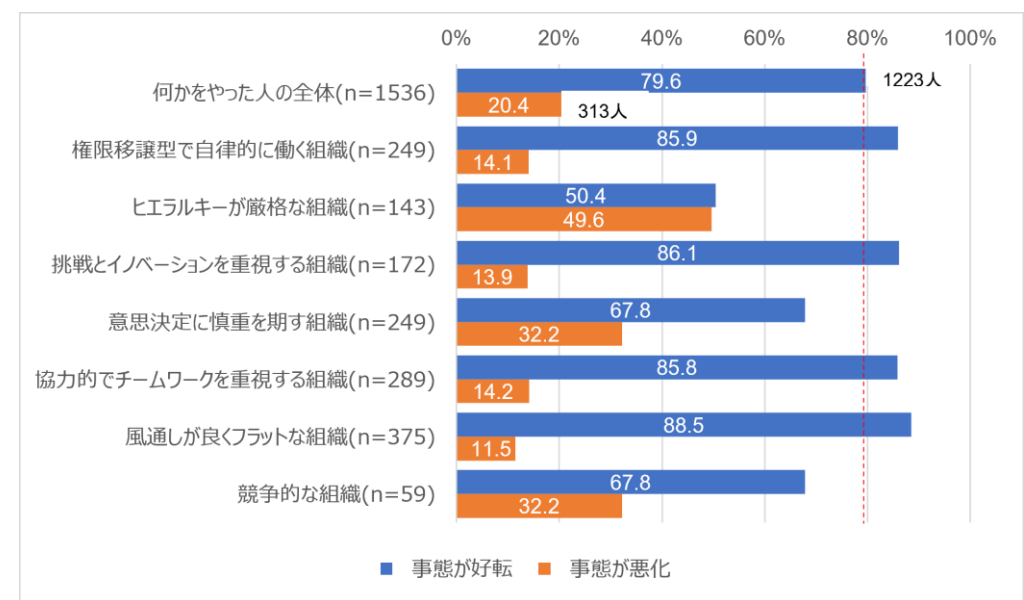
第3章 (2)職場との距離の取り方

- ◆ 次に、どの程度の人が、「職場をよりよくするために何かやってみたことがあるか」を調査しました(左下図)。当該設問に「ある」と回答した人は、全体の3割(1,536人)に留まりました。一方、このうち「その後の事態の変化」が「好転した」※と答えた人は、8割(1,223人)に上ることが分かりました(右下図)。
※回答方法は、「好転した」「どちらかという好転した」「どちらかという悪化した」「悪化した」の4件法を採用。本分析では、「好転した」「どちらかという好転した」の2項目を合算し、「好転」として扱う。
- ◆ 職場をよりよくするために行動する人は少数派の一方、実際に行動した結果、「事態が好転した」とする人は多数派ですから、この「成功体験」を「何かやってみたことがない」とする7割に広げていくことが期待されます。何かをやった人、「成功体験」をした人、それぞれの割合を組織風土の特徴別で比較すると、「権限移譲型で自律的な組織」では、どちらも高い水準であり、「成功体験」をした人の割合が最も高かったのは「風通しが良くフラットな組織」でした。また、「事態が悪化した」割合が高いのは「ヒエラルキーが厳格な組織」であり、折角行動した人に対する不寛容さが示唆されます。

組織風土の特徴(現実)×「今の職場をよりよくするために何かをやってみたことがあるか」

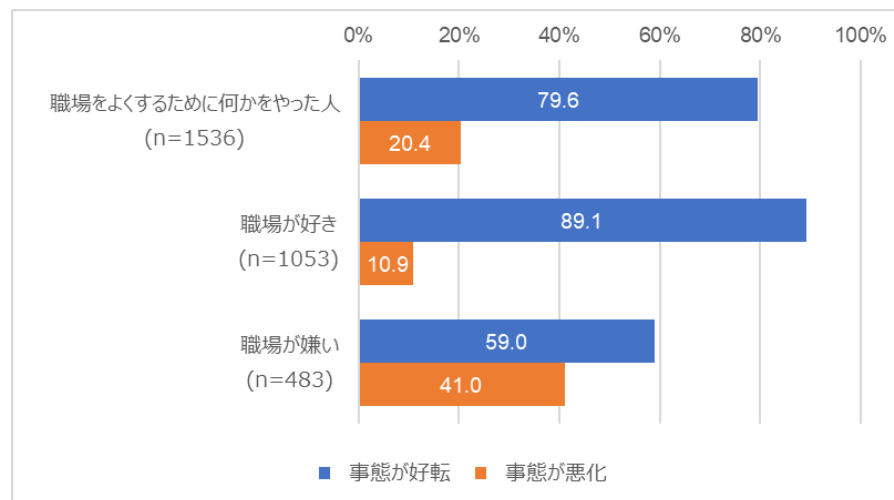


組織風土の特徴(現実)×「何かをやってみた後の事態の変化」

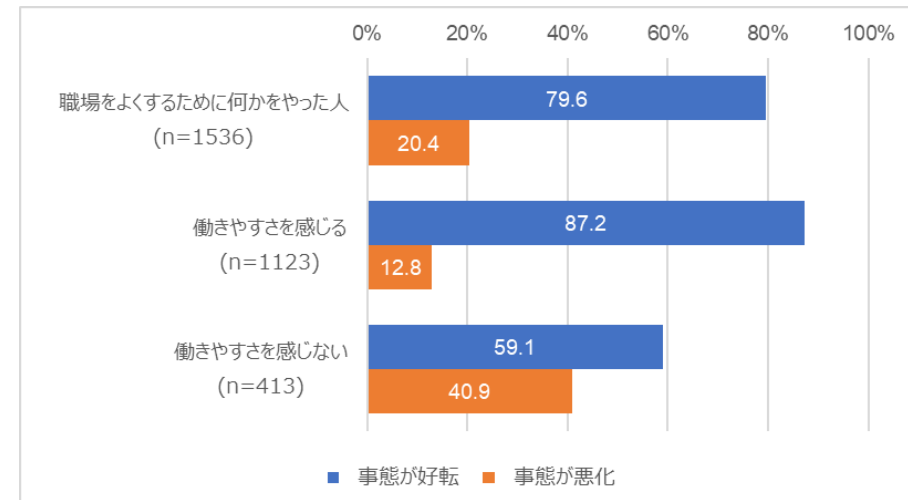


- ◆ 「職場をよりよくするために何かをやった」1,536人の「その後の事態の変化」を「職場が好きか(Q9-3)」 「働きやすさを感じるか(Q9-9)」に対する回答(Yes群)と掛け合わせてみました。すると、「何かをやった」人の7割弱(1,053人)が「職場が好き」、この「職場が好き」と回答した内の9割が「事態が好転」と答えました(左下図)。また、「働きやすさを感じるか」では、「何かをやった」人の7割強(1,123人)が「働きやすさ」を感じ、その9割弱の人が「事態が好転」と答えています(右下図)。
- ◆ 「職場が好きだから行動した」「事態が好転したから職場が好き」のように、ポジティブな感情が行動の「前」か「後」に生まれたかは、本調査で特定することはできませんでしたが、職場をよりよくするために何か行動し、事態が好転した人には、ポジティブな感情が目立ちました。新たな行動に繋がるポジティブな感情と成功体験の好循環が期待されます。
- ◆ 前ページのように、「権限移譲型で自律的な組織」は個人が組織をよりよくするために能動的になりやすい風土といえ、事態が好転した割合は2番目に高い結果でした。「風通しが良くフラットな組織」では平均より能動的になりづらいものの、「成功体験」をした人の割合が最も高いことから、勇気を出して行動した人を後押しする風土といえ、理想的といえます。

「何かをやった人」×「職場が好きか(Q9-3)」



「何かをやった人」×「働きやすさ(Q9-9)」



- ◆ この章では、「違和感に声を上げられない」「声を上げてても組織は変わらない」という2つの感情に着目しました。
- ◆ ①「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」という設問について、中間的な回答者（「どちらかというそうだ／どちらかというそうではない」）は、会社の理念や仕事のやりがい、職場により好意的な感情を持つ傾向があることが明らかになりました。②「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」という設問については、「そうだ／どちらかというそうだ」と回答した人（Yes群）の方が、「そうではない／どちらかというそうではない」と回答した人（No群）よりも、会社の理念や仕事のやりがい、職場により好意的でした。信頼や傾聴、協力し合う発言や行動の有無の点でも同様で、Yes群には心理的安全性の高さがみてとれます。日常的な信頼・相談関係を通じて対応ができていてわざわざ意見表明するに至らない可能性が考えられます。ただし、明確に「そうだ」と答えた層には強いストレスを感じる人が多く、ストレスの観点からみると、職場の慣習に対して積極的に意見表明しないと明確に認識していることは、ストレスにつながる可能性があります。
- ◆ 中間的な回答者は、会社や職場環境そのものの改善を求めるよりも、待遇面で折り合いをつけているのかもしれませんが。職場が変わらないと感じる人は、仕事以外の趣味などに意識を向けることで折り合いをつけ、意見表明しない人は現状のとらえ方を変えるなどの対応しているようです。他方で、意見表明する人は、コミュニケーションや仕事の工夫など、多様な方法で能動的に折り合いをつけている可能性があります。
- ◆ 組織に求められるのは、待遇や制度整備に加え、違和感を抱いた際に安心して声を上げられる環境と、声なき声を受け止める仕組みの整備です。個人の小さな発言や行動を職場レベルで活性化し、それを「成功体験」や「ポジティブな感情」として共有することで、行動への動機を促す好循環を生み出すことが、持続的な組織風土改革の鍵となりそうです。