

第4章 まとめ・考察

- ◆ **1. 組織風土の多次元構造：** 第1章では、組織風土が「企業全体(マクロ)」および「職場単位(メゾ)」という構造でとらえられ、経営理念、人間関係、上司や経営陣の行動といった多様な要素が影響することがわかりました。組織風土は客観的な評価の際には重視されにくいものの、日常的には身近に意識されやすい要素です。健康関連KPIとの関係では、協力的な組織風土や普段から風土を意識する姿勢が良好な結果につながる傾向がみられました。組織風土の実態をとらえるには、企業・職場両面の認識とその影響として示される様々な反応を組み合わせる検証することが重要です。
- ◆ **2. 理想と現実のギャップ：価値観と状況認識のズレ：** 第2章では、理想として支持される「風通しがよくフラットな組織」が、性・年代・価値観に関係なく高い割合で支持されている一方、実際の職場風土に対する認識には差があり、現実とのギャップが存在することがわかりました。また、残業や会議の無駄、人事評価制度への不満、評価に関する課題が職場改善の声に影響していることが明らかになりました。個人が仕事で大切にしている価値観によって感じ方にも差があり、これは、理想共有と現実の不一致が個別の認識差を生む構造に他なりません。
- ◆ **3. 個人と組織との距離感と対応スタイルの分岐：** 第3章では、①「自分が発言したり行動を起こしても職場が変わることとは難しい」と感じる中間層(「どちらかというそうだが／どちらかというそうではない」)は、理念・やりがい・同僚への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」と回答する層は、上司や同僚への好意的感情を維持していることが多く、日常的な信頼・相談関係がその背景にあるとされます。ただし、明確に「そうだが」と答えた層には強いストレスを感じる人が多く、職場の慣習に対して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注意が必要であることも示されました。

- ◆ 本報告書では、組織風土を「個人の認識の集合体」ととらえ、企業（マクロ）と職場（メゾ）の多次元的な視点から分析し、各種指標との関係性を検証しました。その結果、個人の属性や価値観が異なることで、個人ごとに認識や反応の違いが生じ、組織風土のとらえ方に多様性があることが確認されました。そのため、組織風土を把握する際には、個人の認識の偏りやギャップ、企業全体と職場単位の風土の違いなど、立場や視点によって反応やとらえ方が変わりうる点に留意が必要です。また、実態把握にあたっては、企業と職場の両面から包括的にとらえるとともに、従業員個人の反応を示す複数の指標との関連性や傾向を丁寧に確認しながら、組織風土を分析していくことが重要です。それによって、自社の組織風土をどうとらえるのか、その組織構造や事業戦略に即した解釈と改善につなげやすくなると考えられます。
- ◆ 個人と組織の距離感は、従業員の心理や行動に多様な影響を与えていることがわかりました。そのため、制度整備だけでなく、誰もが安心して声を出せる環境を作り、上がった声を見える化してフィードバックするなど、個人が変化を実感できるようにするといった「声なき声」への配慮の重要性が示されたともいえます。また、日々の小さな違和感を起点とした行動を成功体験として共有することが、従業員個人のさらなる前向きな行動につながると考えられます。
- ◆ 組織風土は、日常的には個人が意識しやすいものであるがゆえに、企業が真剣に変革に向き合えば、従業員個人の意識や行動、成果に影響しうる重要な要素となる可能性があります。そのため、企業の取組み方次第では、組織風土の改革は、企業の持続的な成長と人材の活力を支える基盤となることが期待できるでしょう。
- ◆ 最後に、本調査は多様な就業者を対象に普遍的な組織風土の傾向と課題を浮き彫りにすることを目的としているため、個別企業の詳細な因果関係や、具体的な介入効果の検証は本調査の限界であり今後の課題です。従業員がいきいきと働き、組織が持続的に発展するより良い組織風土の構築に貢献するため、さらなる実践的な知見を蓄積していきます。

- ◆ 「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」が従業員の健康についてプラスで、「競争的な組織」「ヒエラルキーが厳格な組織」がマイナスということが示されたことの価値は高い。前者のタイプが実際には多く、後者のタイプが少なめというのは、日本の職場は巷間で言われているほどには悪くない、ということかもしれない。しかし、とりわけ「風通しが良くフラットな組織」については、「そういうところで働きたいけれども実際には働けていない」という従業員が、全サンプルの25%程度はいることが推定され、課題も見出される。
- ◆ また、そういう組織においても、自分の発言・行動が職場の変化に結びにくい、意にそぐわない慣習について意見表面しない、と感じる従業員が多い（他の風土と比較して、顕著に少ないわけではない）。また、職場をより良くするために何かをしたことがある従業員が少ないこと、彼らの健康や職務態度が良好であることもうかがえた。これらの事柄は、多くの従業員において、職場の風通しの良さやフラットさを強く望むにもかかわらず、自らの貢献によって維持したり、高めたりする意識が、必ずしも強くないことが推定される。
- ◆ 「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」は、経営学的にいうと、創造性との親和性がとりわけ高いが、「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」と比べて従業員の健康への寄与は少し劣るがそれほど悪いものではなく、希望や幸福感については遜色ない。労使双方のニーズを充足させる「落とし所」になりうる。
- ◆ 全体的にそうだが、「風通しが良くフラットな組織」においてすら、業務や会議における無駄、人事評価制度への強い不満が見出されている。これは、職場における改善・変革の能力における課題を推測させるものである。