

（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

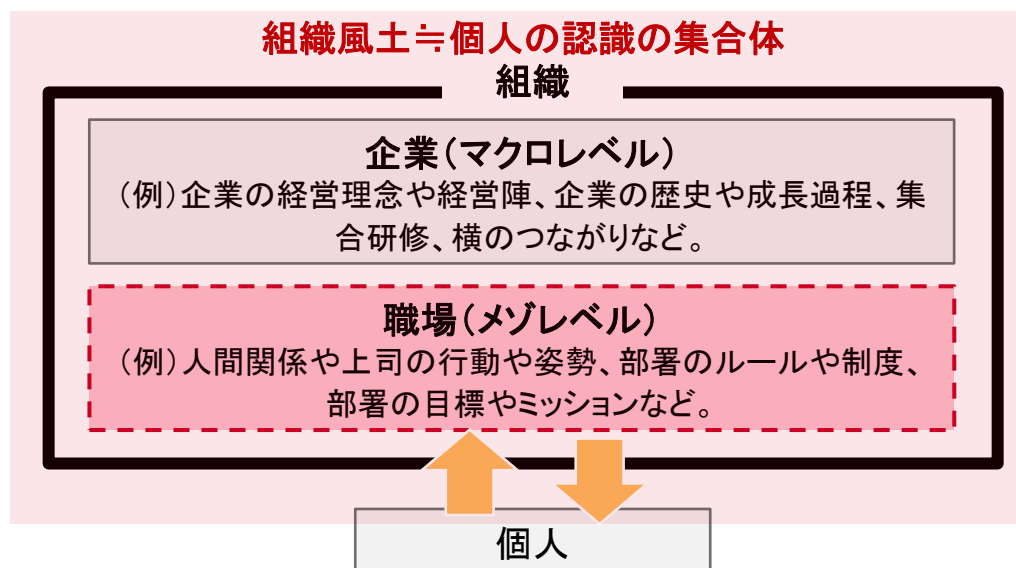
SOMPO インスティテュート・プラス株式会社

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とはできず、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



年齢



グレー表示: 回答者数(n数)30人未満

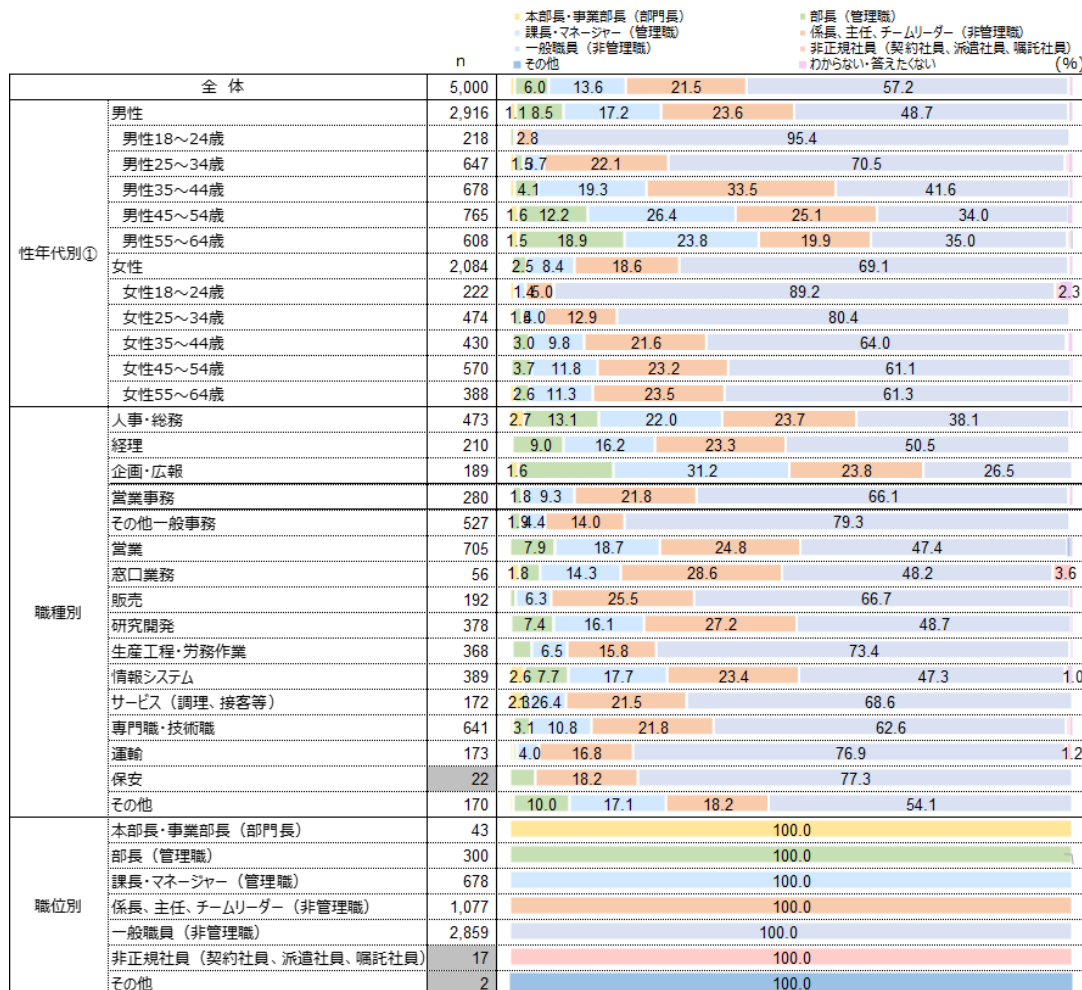
組織風土に関するアンケート調査の設計

◆ 調査対象者プロフィール

従業員数



職位



グレー表示：回答者数(n数)30人未満

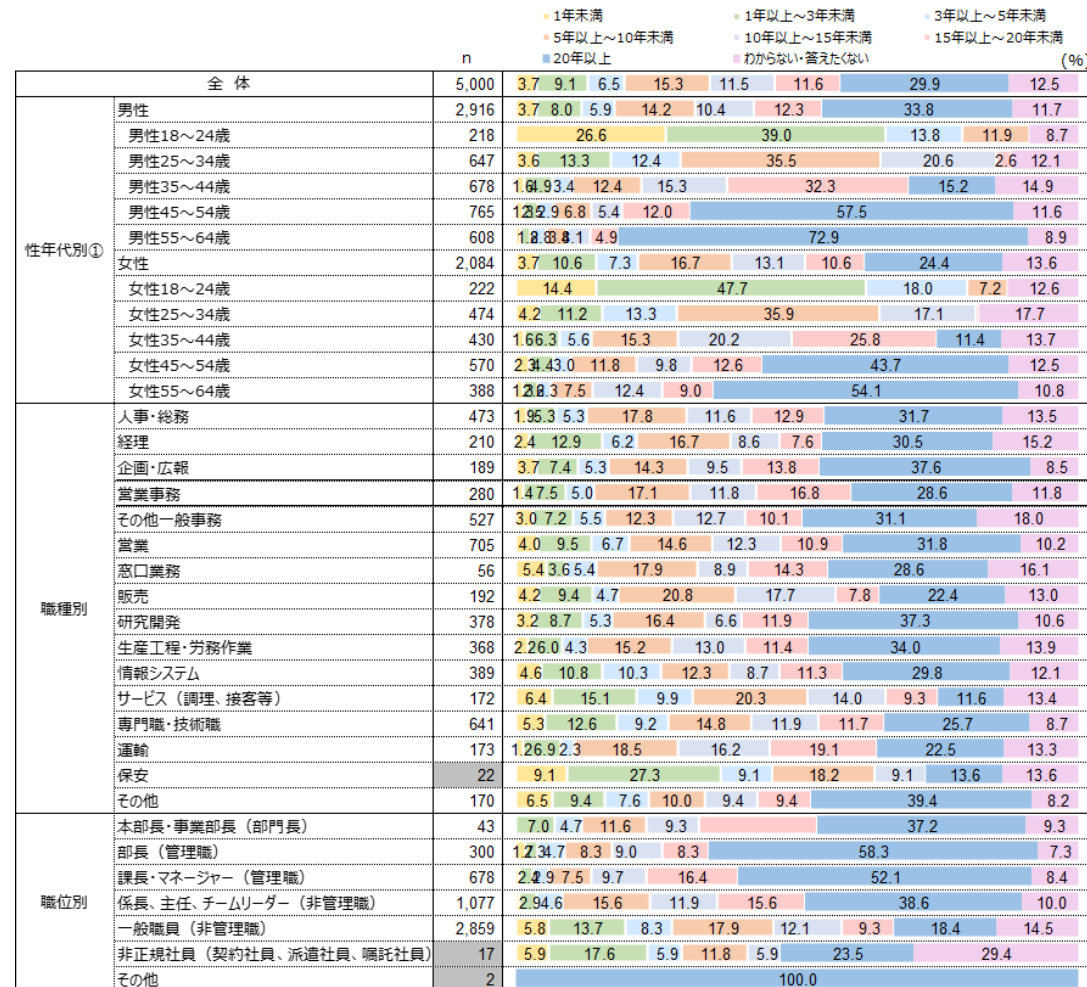
組織風土に関するアンケート調査の設計

◆ 調査対象者プロフィール

所属部署における勤続年数



勤務先における勤務年数



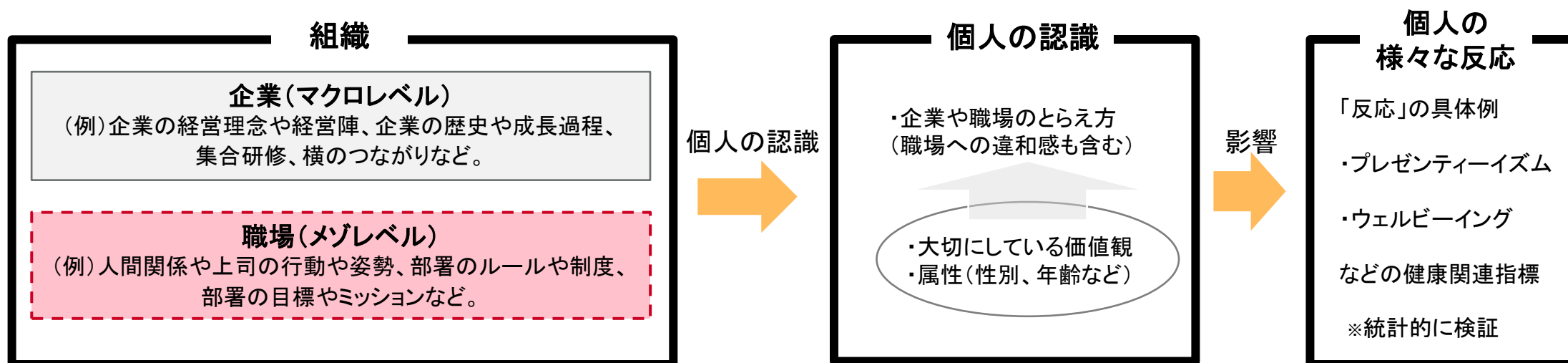
グレー表示：回答者数(n数)30人未満

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>

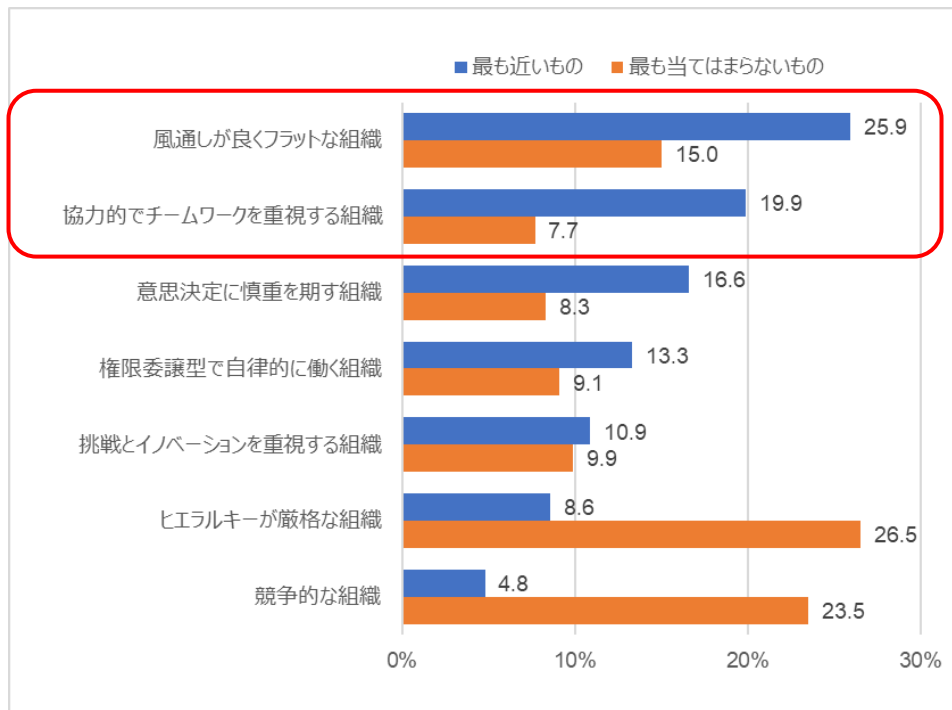


有機体(O)とは、企業(マクロレベル)や職場(メゾレベル)から受けるさまざまな刺激(S)に対する「個人の認識」ととらえることができます。

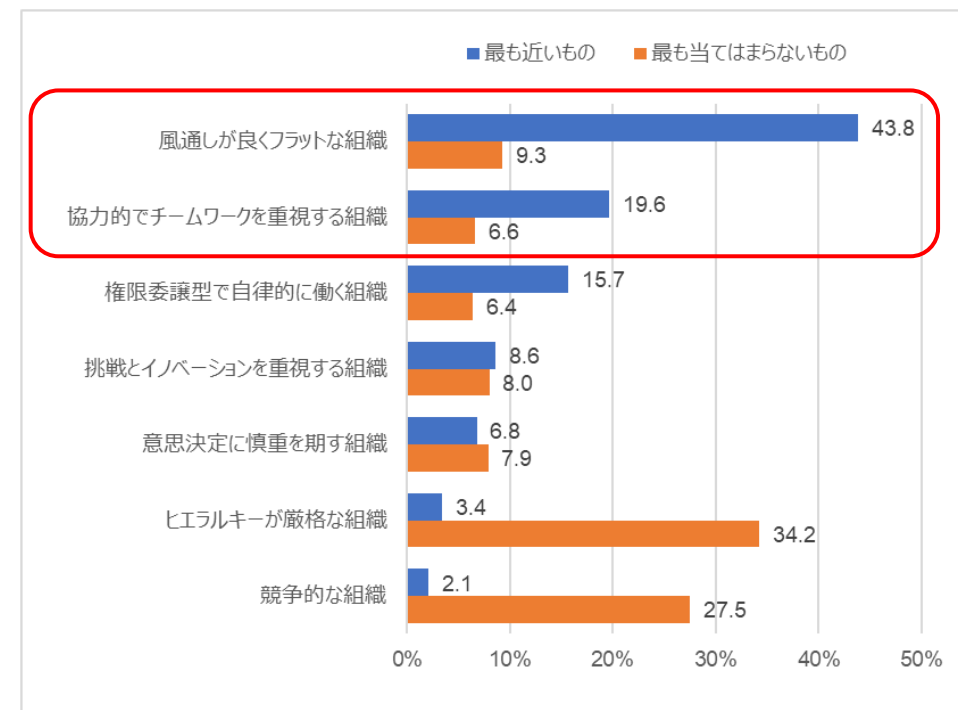
- ◆ これを踏まえると、職場からの刺激に対する個人の認識の違いが、多様な心身の反応を生み出す要因と考えられます。

- ◆ 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

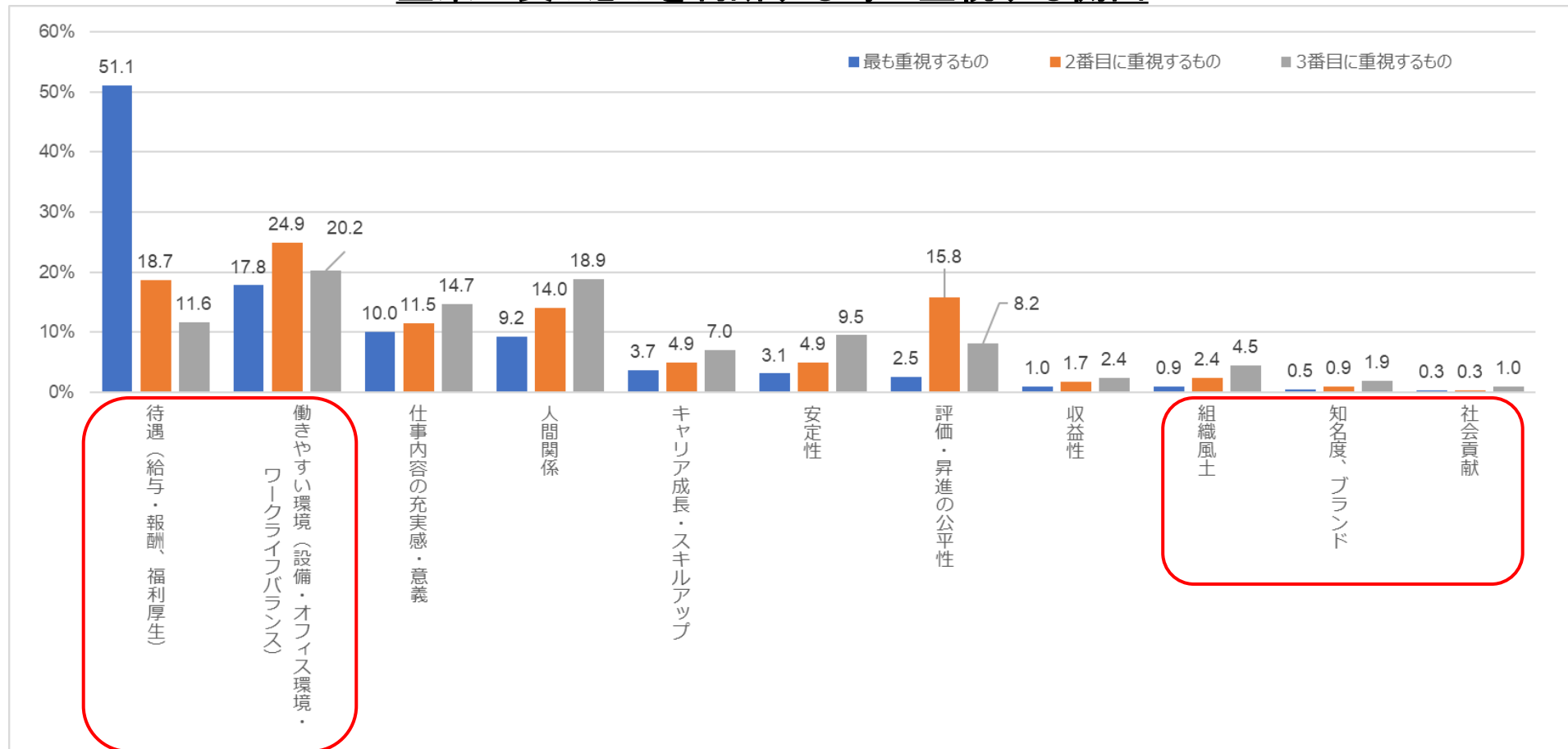


働きたい職場の組織風土の特徴



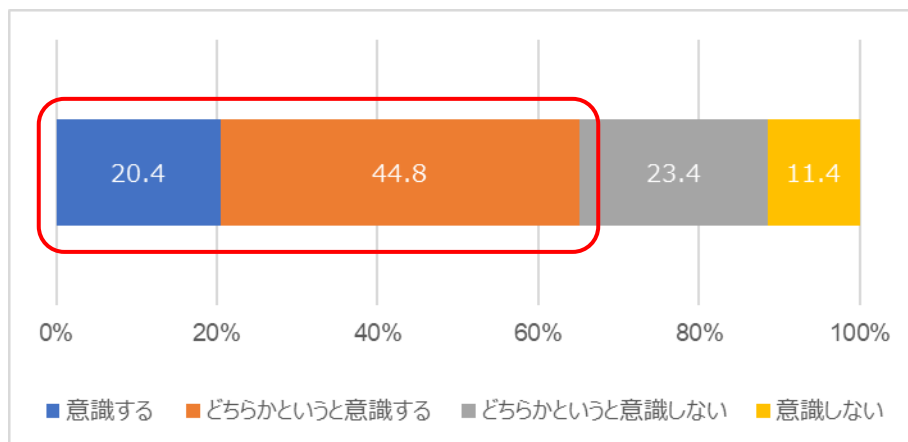
- ◆ 企業の良し悪しを判断するうえで最も重視されている要素は、「待遇・給与・福利厚生」であり、5割以上の人が挙げています。次に、「働きやすい環境」や「仕事内容の充足感・意義」と回答する人の割合が高くなっています。
- ◆ 一方、「組織風土」や「知名度・ブランド」、「社会貢献」などに対する重視度は低く、企業風土などの要素よりも、待遇や働き方など、実利的な条件が重視されていることがわかります。

企業の良し悪しを判断する時に重視する側面

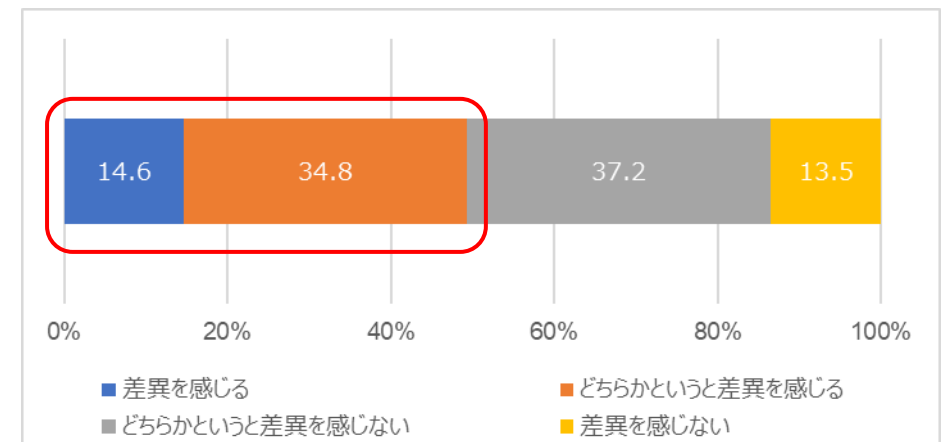


- ◆ 「自身の職場の組織風土について、普段意識することはあるか」との問いに対して、「意識する」「どちらかという意識する」の合計は65.2%となっています。約7割の人が、自身の職場の組織風土について普段から意識していました。
- ◆ 「会社全体と自身の職場の組織風土に差異を感じるか」についての調査では、「差異がある」「どちらかといえば差異を感じる」と回答した割合は49.4%、「差異を感じない」「どちらかといえば差異を感じない」と回答した割合は50.7%であり、同程度の割合でした。会社全体と職場の組織風土に差を感じる人と感じない人はほぼ同程度であることから、組織内で風土に差があるかどうかは、各組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

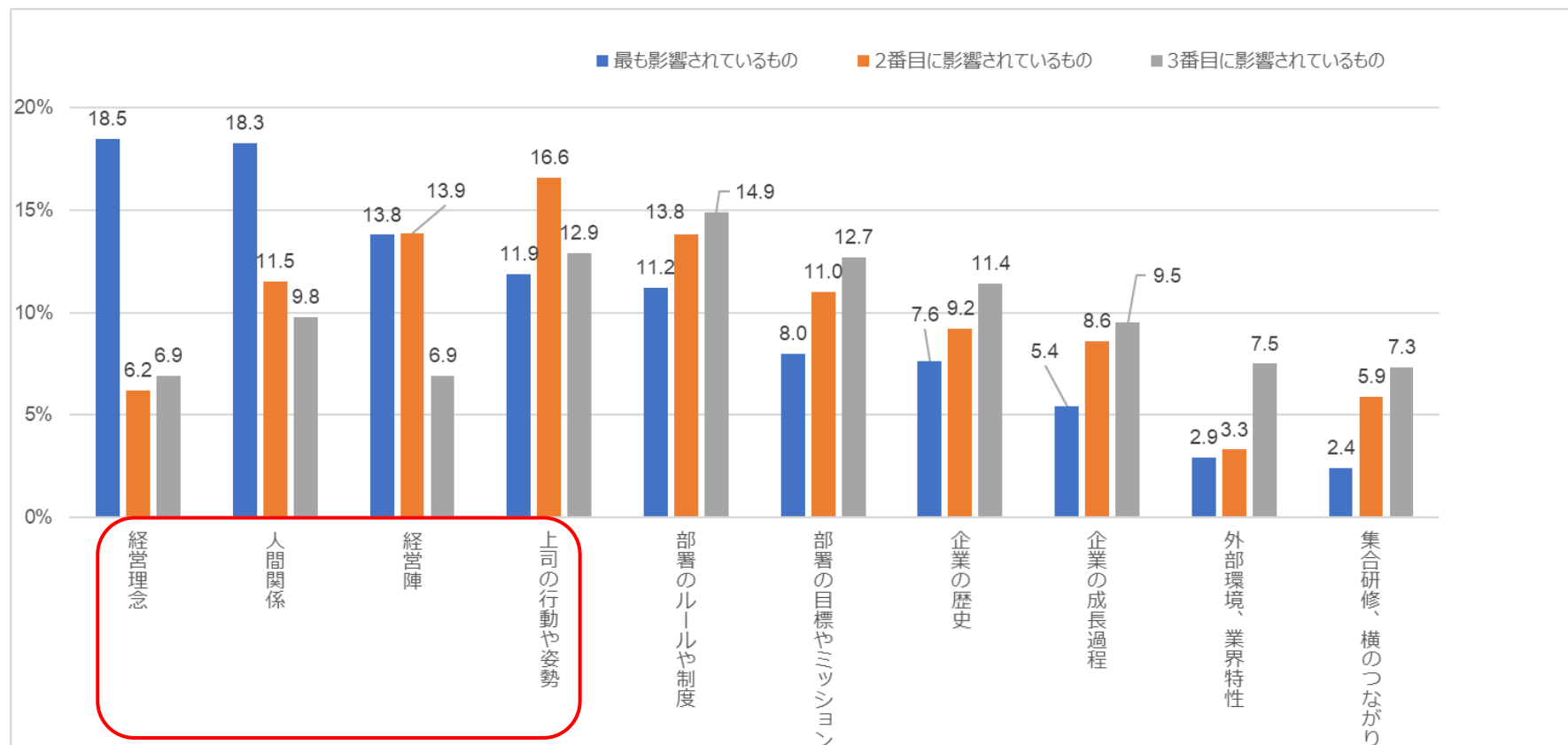


会社全体と自身の職場の組織風土に差異を感じるか



- ◆ 「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



- ◆ 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

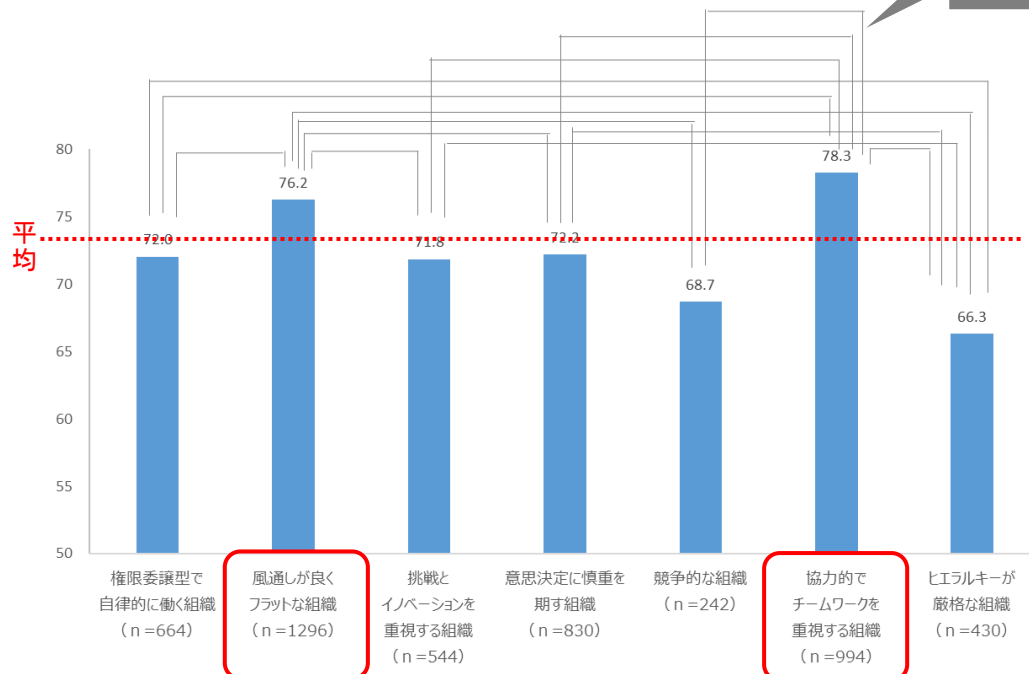
種類	定義、特徴
プレゼンティーイズム (Presenteeism)	欠勤にはいたっておらず勤怠管理上は表に出てこないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態
アブセンティーイズム (Absenteeism)	健康問題による仕事の欠勤（病欠）
ワーク・エンゲイジメント (Work engagement)	仕事に積極的に向かい活力を得ている状態 仕事に対して、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃った状態
※ウェルビーイング観点指標	職場で希望を持てているかを評価 職場で希望（こうなったらいい、こうしたい）を持てているか
	幸福の程度を評価 仕事に限らず生活全般についての幸福度の認識

第1章 (2)働く人にとっての組織風土

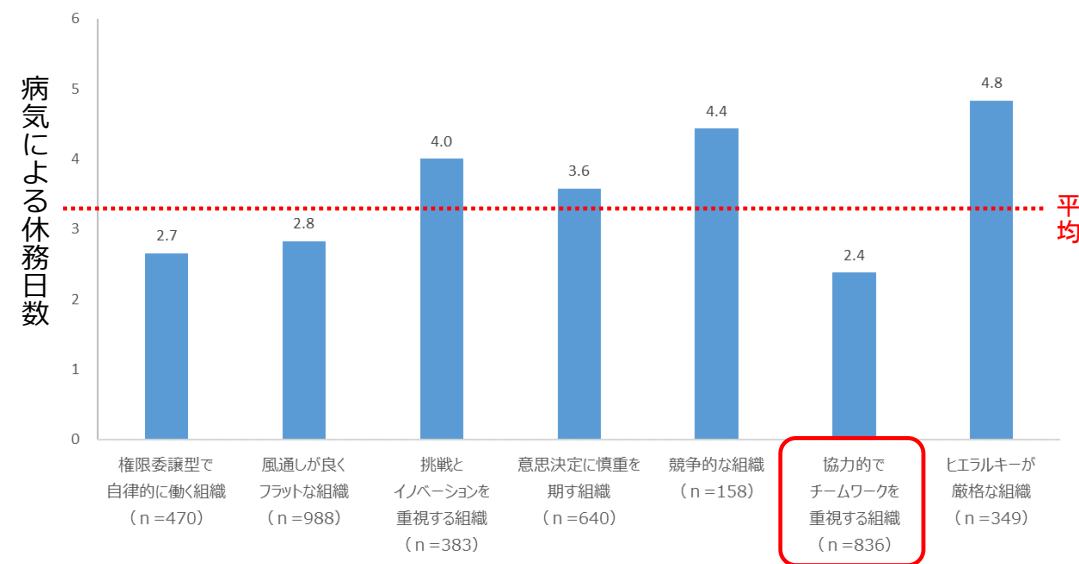
- ◆ 働いている職場の組織風土の特徴による、プレゼンティーイズム、およびアブセンティーイズムへの影響について分析を行ったところ、プレゼンティーイズム/アブセンティーイズムスコア同様に、最も良好な組織風土は「協力的でチームワークを重視する組織」でした。風土間に統計的に意味のある差があるのか調査したところ、プレゼンティーイズムについてのみ風土間に差があり、「協力的でチームワークを重視する組織」「風通しが良くフラットな組織」の順で良好であることが示されました(以下棒グラフ内に統計的に意味のある差が示されたものを線で結んでいます: 以下同様)。

働いている職場の組織風土の特徴とプレゼンティーイズム

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イズム



※プレゼンティーイズムの測定方法(以下の調査同様)

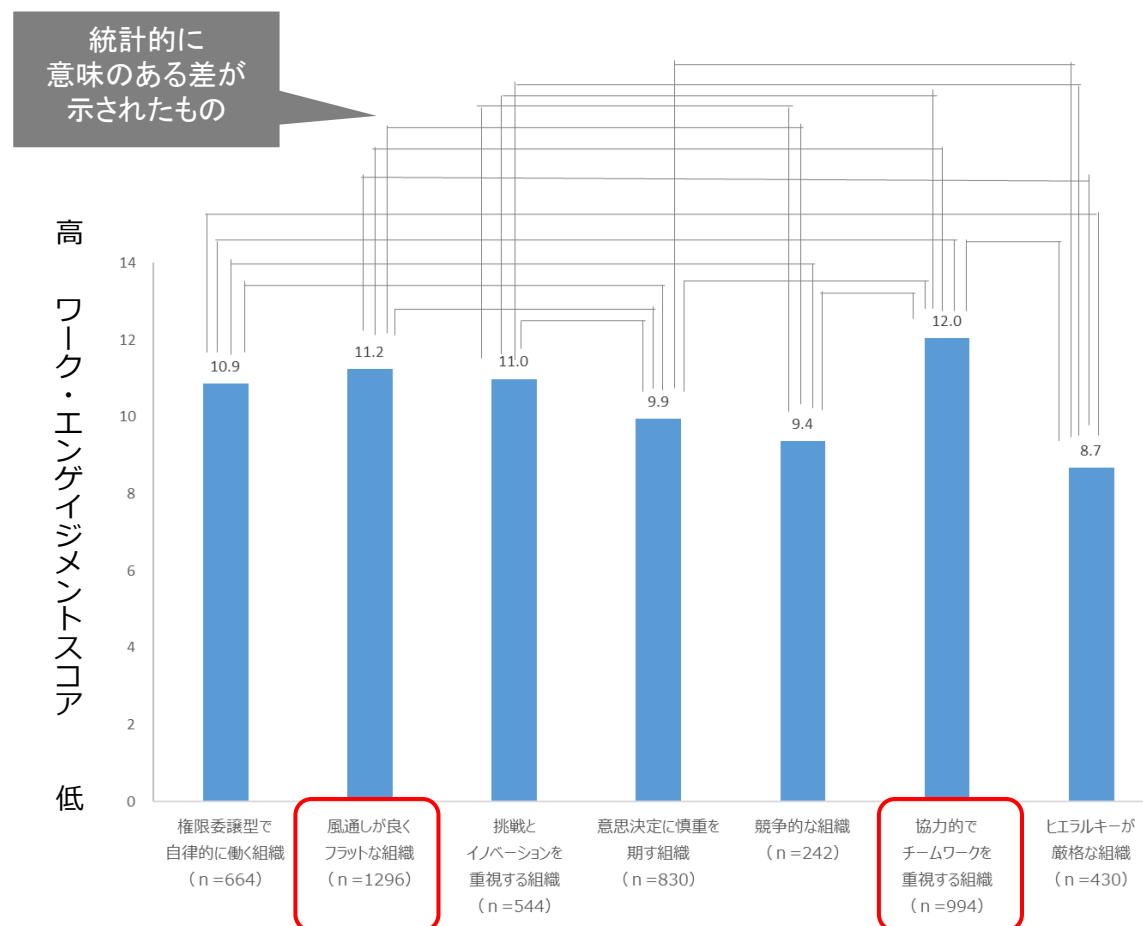
Q21「病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100%とした場合、過去4週間のあなたご自身の仕事の出来を1~100%で評価してください。」

※アブセンティーイズムの測定方法(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



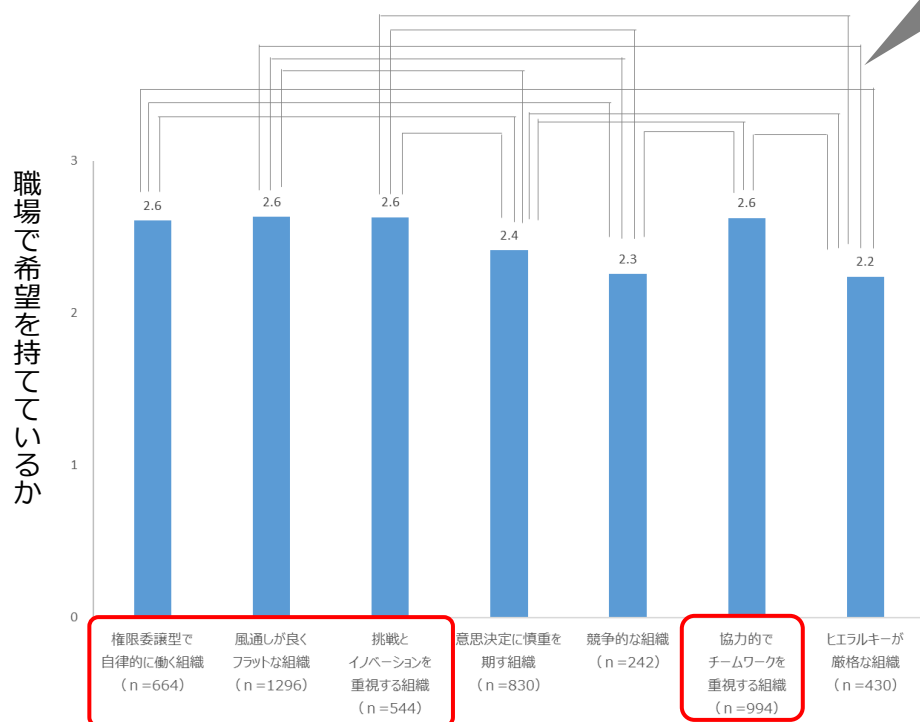
※ワーク・エンゲイジメントの測定方法(以下の調査同様)

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

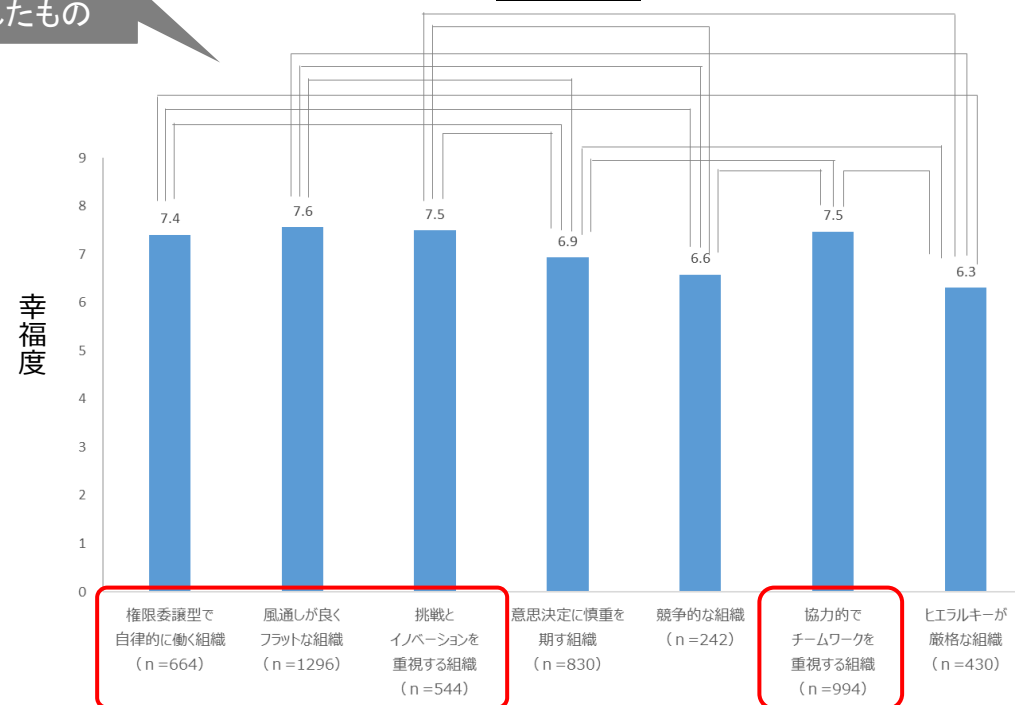
第1章 (2)働く人にとっての組織風土

- ◆ 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「職場で希望を持てているか」、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てていたり、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 職場で希望を持てているか



働いている職場の組織風土の特徴と 幸福度



※職場で希望を持てているかの測定方法(以下の調査同様)

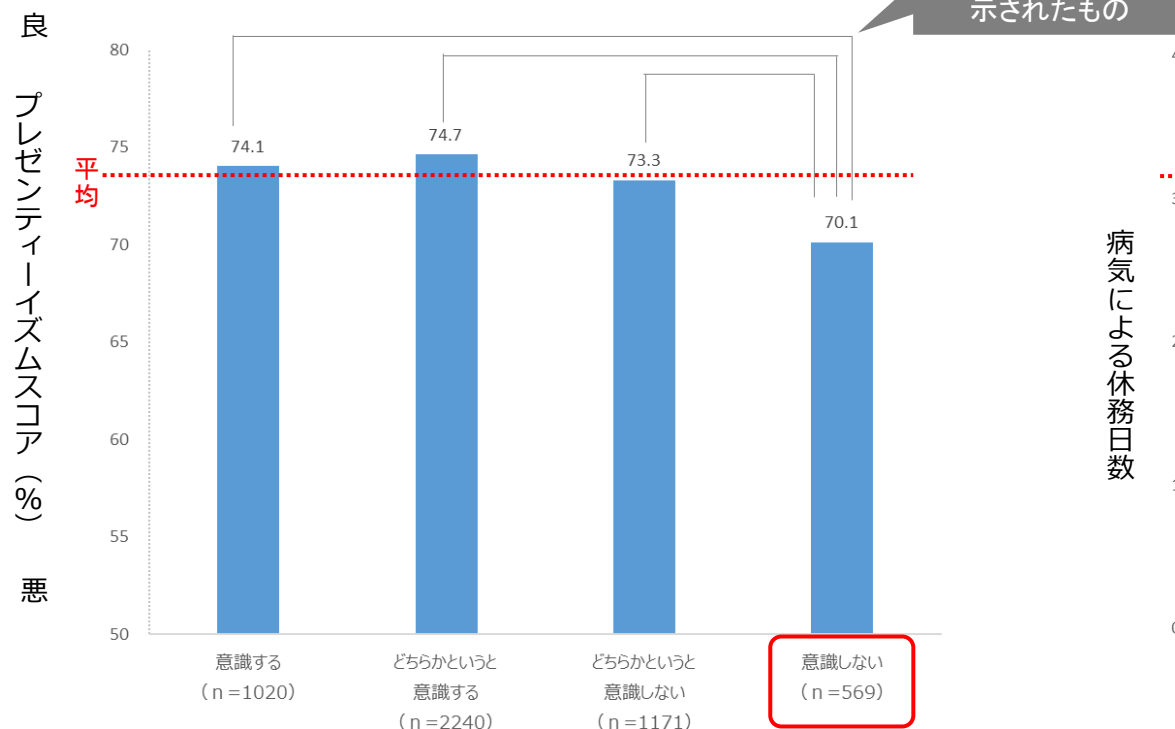
Q24「あなたは職場において、希望(こうなったらいい、こうしたい)を持っていますか」について、1 そうだ、2 どちらかというそう、3 どちらかというそうではない、4 そうではないの4件法で評価(本グラフでは、そうだが4点になるように反転)

※幸福度の測定方法(以下の調査同様)

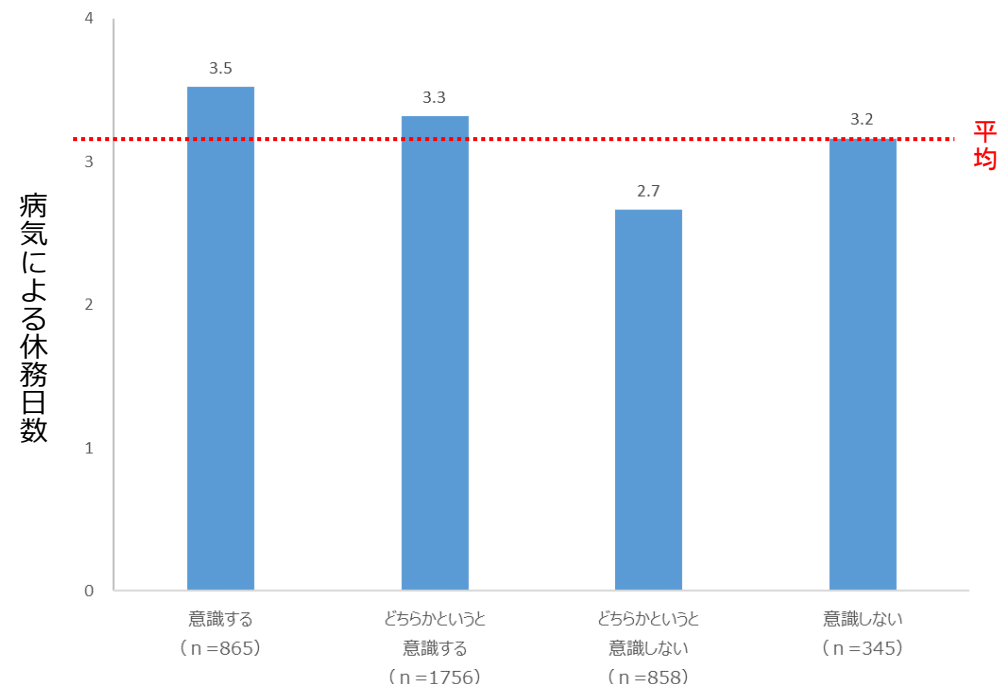
SC9「現在、仕事やプライベートなど含めた日々の生活を振り返って、あなたはどの程度、幸せですか。」「とても幸せ」を10点、「とても不幸せ」を0点として、最も近いと思う点数で評価

- ◆ 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。

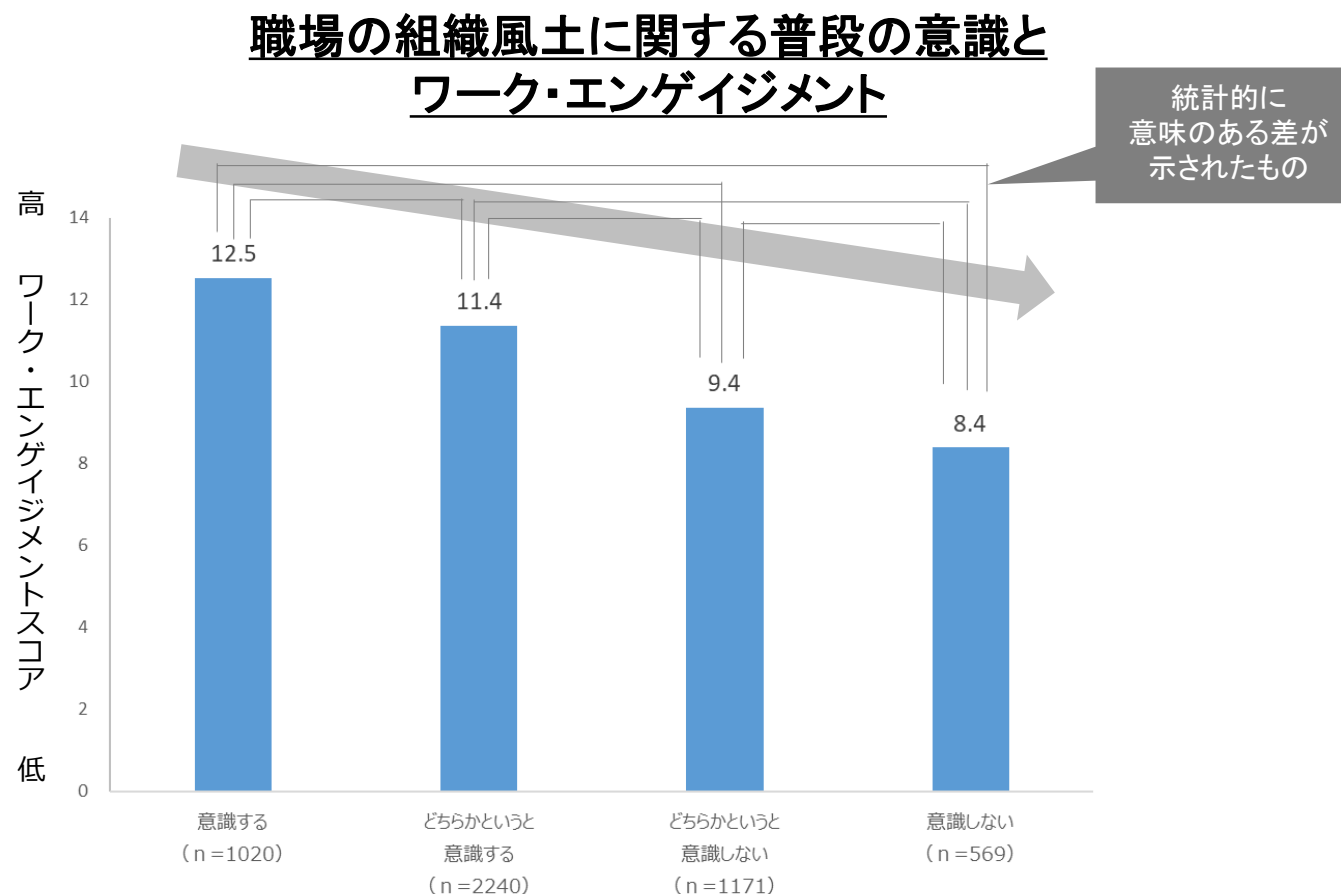
**職場の組織風土に関する普段の意識と
プレゼンティーイズム**



**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**

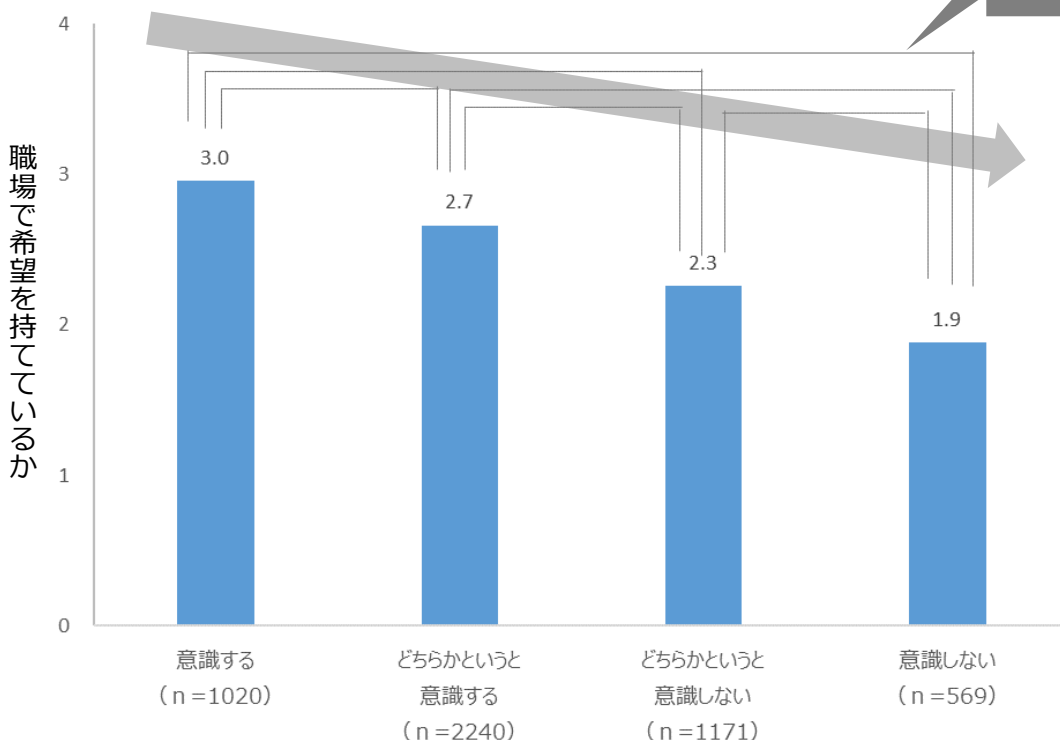


- ◆ 所属している職場の組織風土を意識する程度によるワーク・エンゲイジメントへの影響、について分析したところ、「意識する」という回答がワーク・エンゲイジメントの得点が最も高く、「意識しない」という回答に向かって得点が低下することがわかり、各回答間の統計的に意味のある差も示されました。これらの結果から、普段から組織風土を意識して働いている人の方が、仕事に積極的に向かい活力を得ていることが示されました。

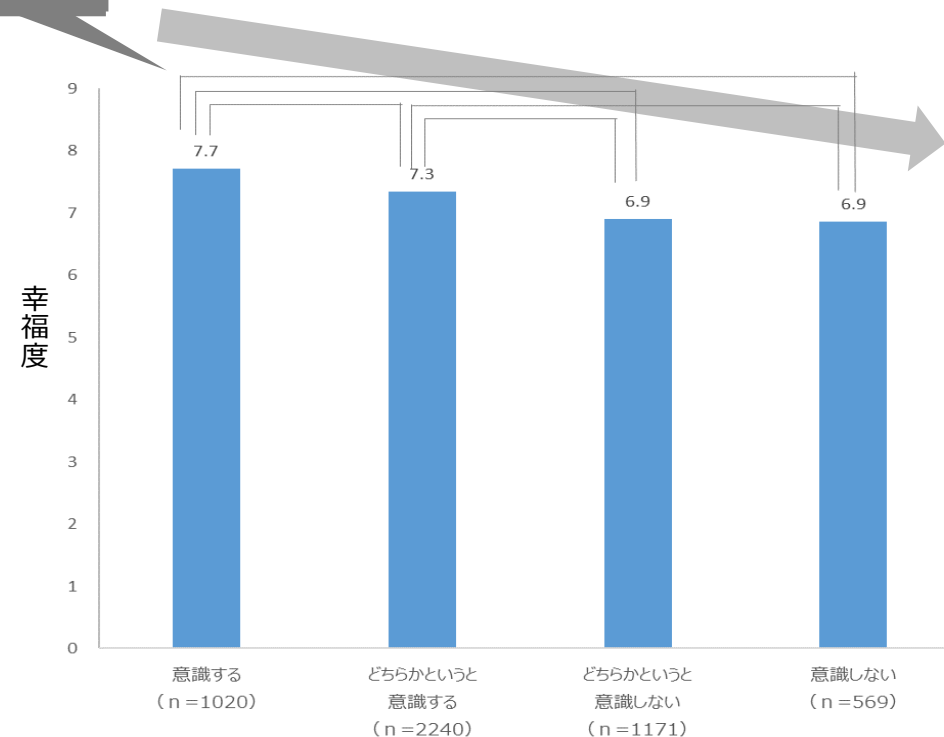


- ◆ 所属している職場の組織風土を意識する程度と、本研究でウェルビーイング観点指標とした「職場で希望を持っているか」、また、「仕事だけでなくプライベートな生活も含む幸福度」への影響について調査したところ、両方の指標ともに組織風土を「意識する」と回答している人の方が、最も得点が高く、「意識しない」に向かって得点が低下する傾向がみられ、また各回答間にも統計的に意味のある差があることがわかりました。職場風土を意識する人ほど、職場で希望を持てており、また仕事に限らず生活全般についての幸福度も高いということが示されました。

**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。

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、「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、全体でみると、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									
			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	合計		
			人数	2,190	982	339	786	429	170	104	5,000	
			人数	割合	43.8%	19.6%	6.8%	15.7%	8.6%	3.4%	2.1%	100.0%
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。

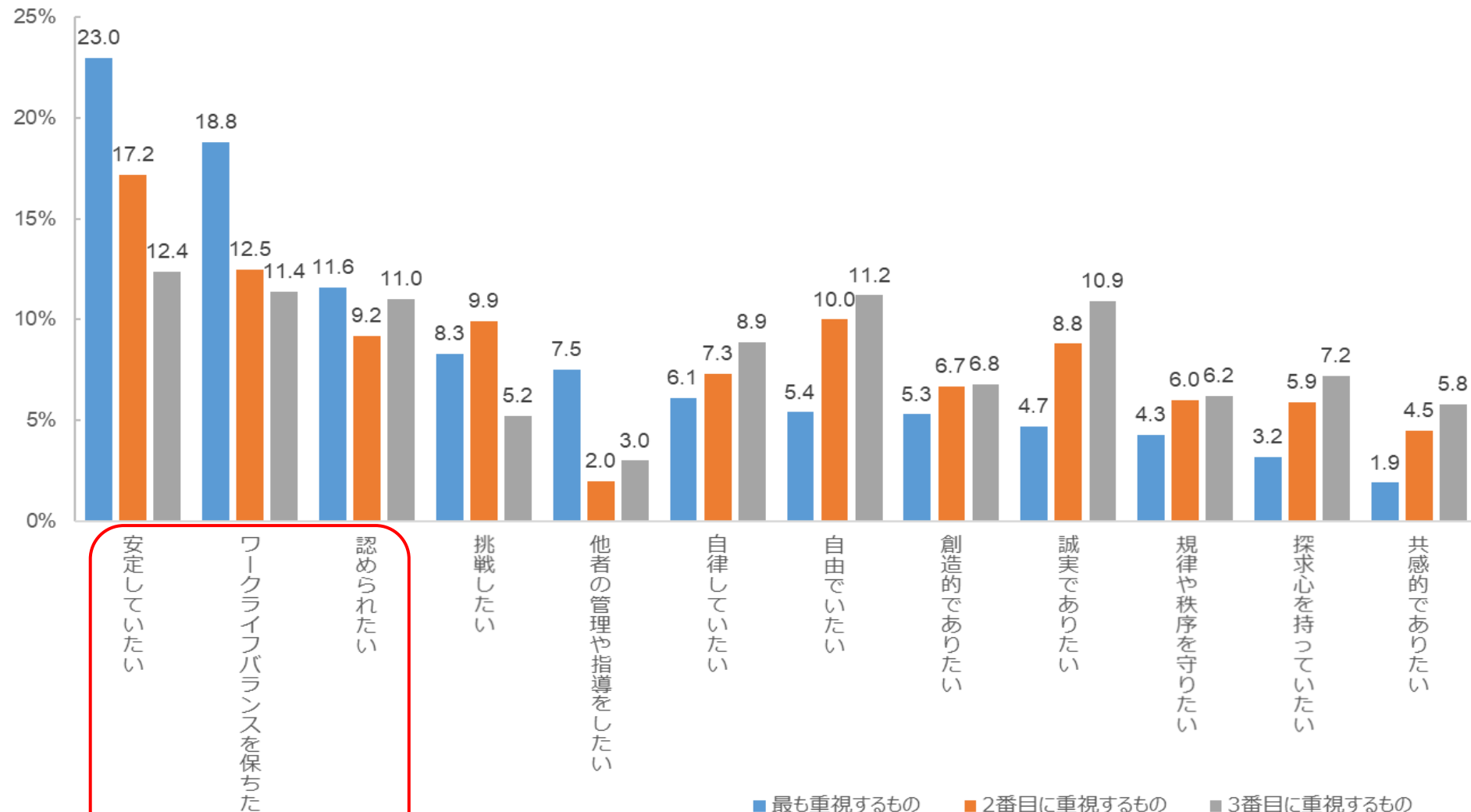
「仕事をするうえで最も大事にしている価値観」別でみた「理想の組織風土」(価値観ごとに上位3つを表示)

		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 ていたい (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



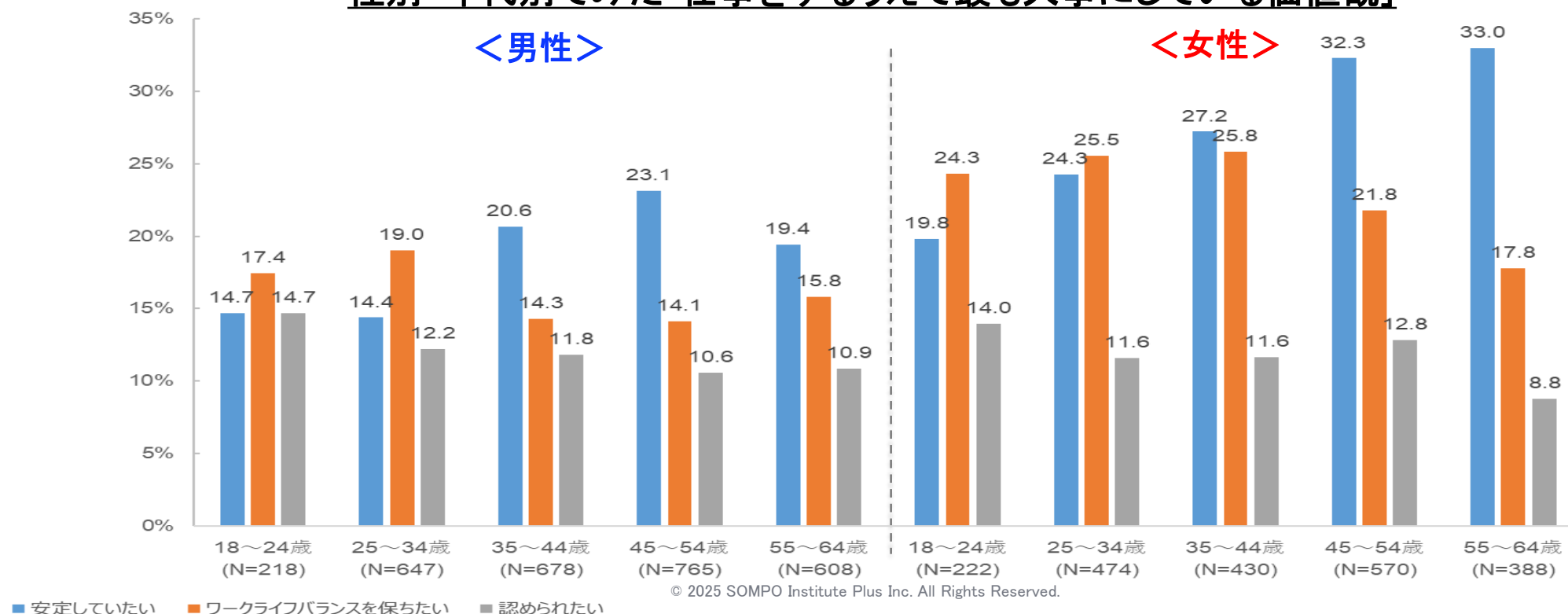
◆ 回答が特に多かった上位3つの価値観について性別・年代別でみたところ、これらの価値観は性・年代を問わず上位3つに挙がりました※。

◆ 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。

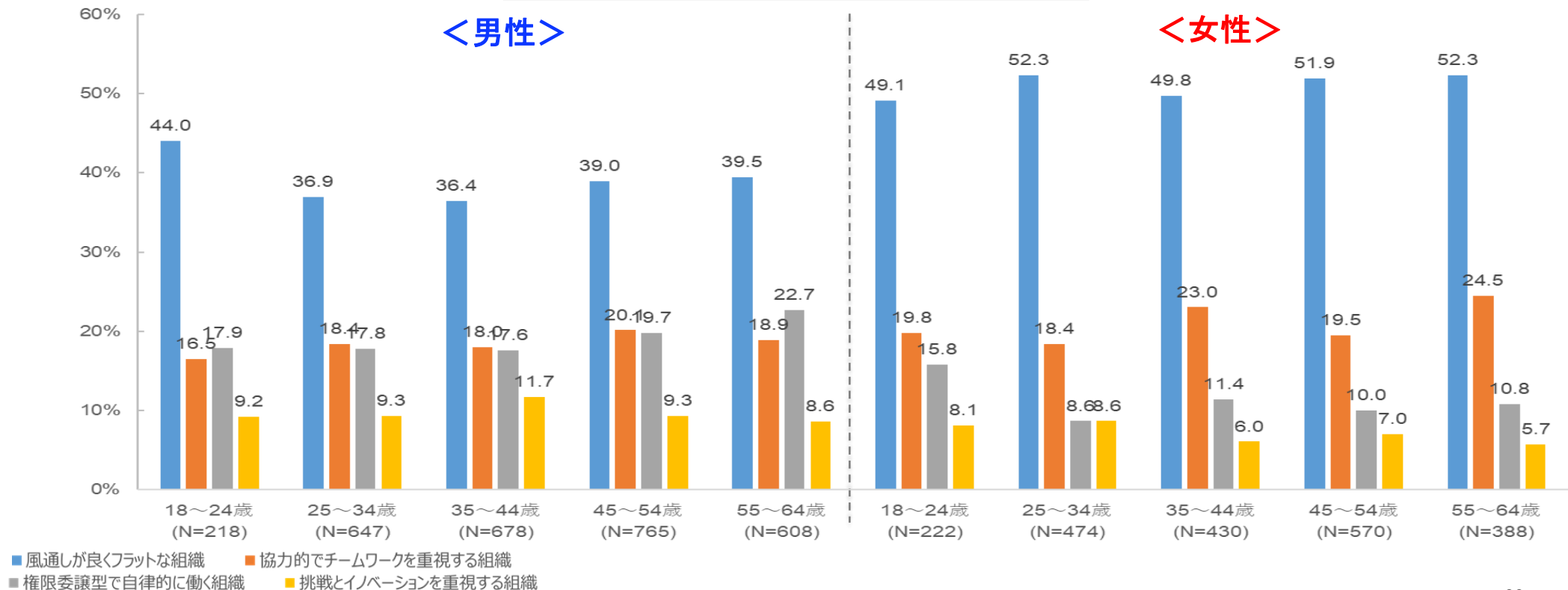
※ 上記3つ以外の選択肢、「挑戦したい」「他者の管理や指導をしたい」「規律や秩序を守りたい」「創造的でありたい」「自律したい」「探求心を持っていたい」「共感的でありたい」「誠実でありたい」「自由でいたい」の9つの選択肢については、「挑戦したい」「他者の管理や指導をしたい」が男性の18～24歳・25～34歳・35～44歳で10～13%を占めた。それ以外の性・年代ではそれぞれ10%未満だった。

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。

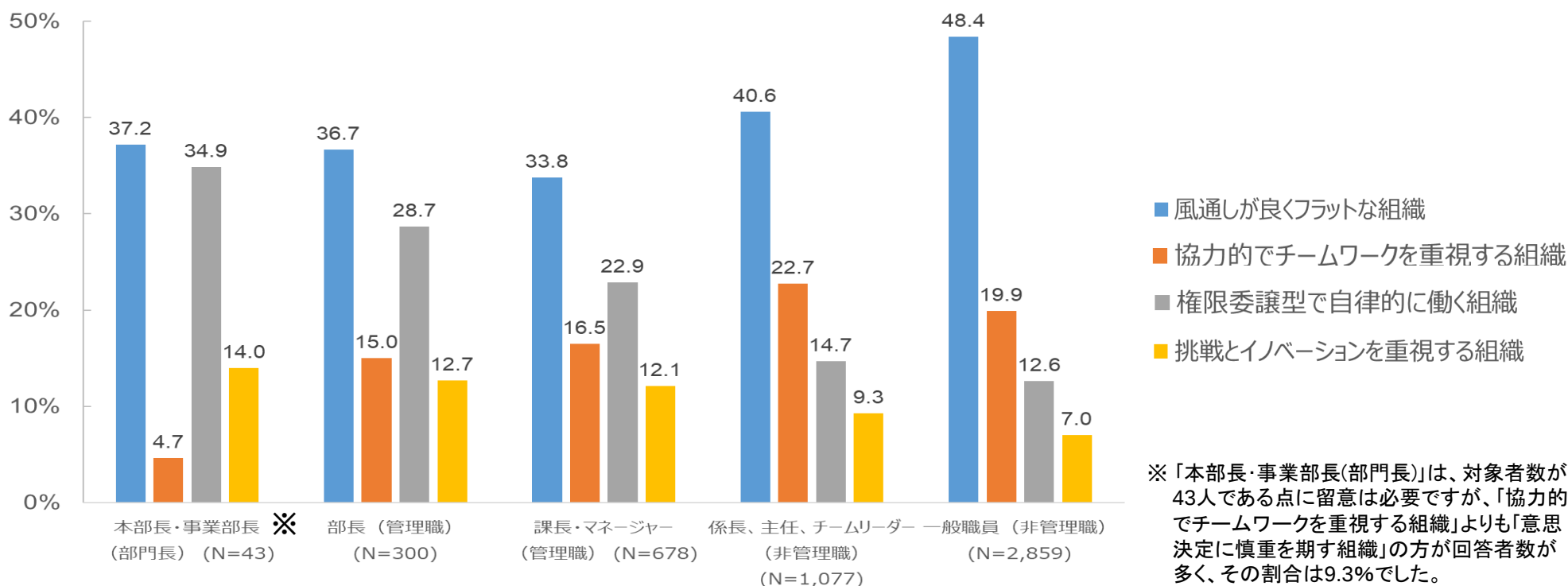
性別・年代別でみた「理想の組織風土」



- ◆ 「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

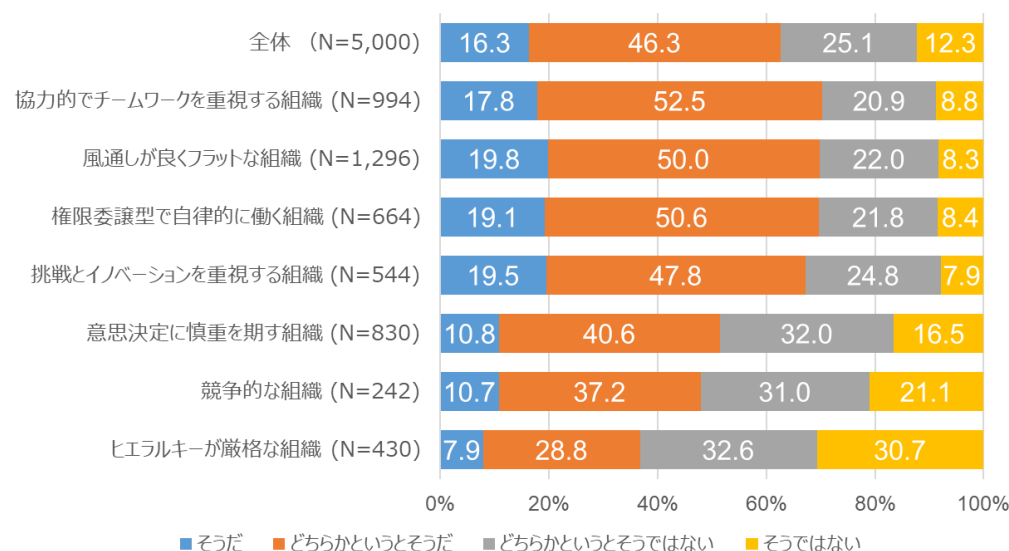


第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ⑤ 現実の組織風土

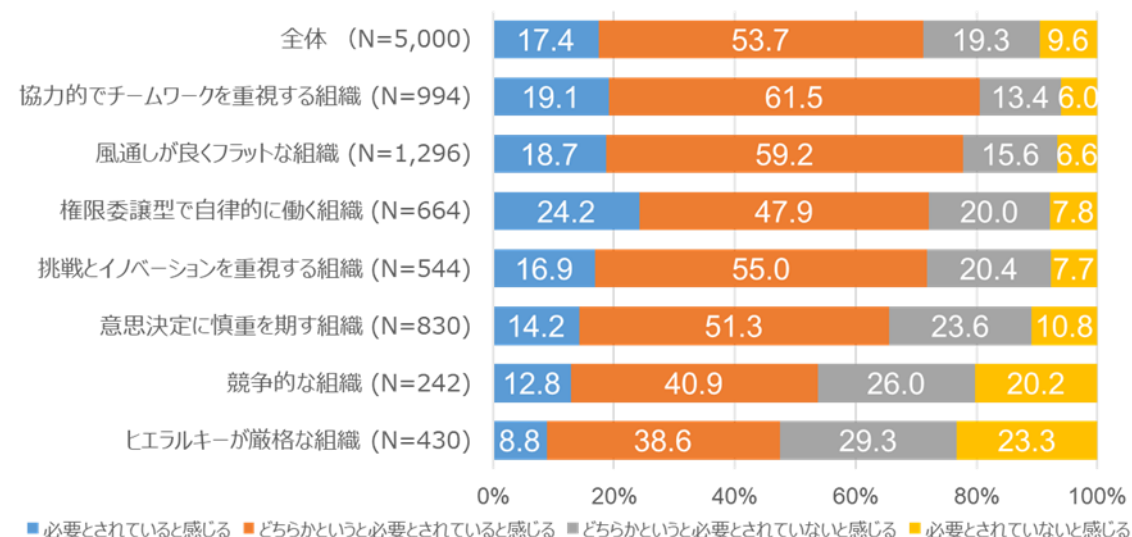
- ◆ ここからは、仕事や職場に対して「現在どう感じているか」と「現実の組織風土」との関係を分析します。
- ◆ まず、仕事のやりがい(Q9-2)や仕事を通じて必要とされている実感(Q11)と、現実の組織風土との関係を分析しました。
- ◆ いずれの設問でもYes群※の回答割合は、「協力的でチームワークを重視する組織」「風通しが良くフラットな組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」の順に高い結果で、それらでは7割を超えました。一方Yes群の回答割合が最も低かったのは「ヒエラルキーが厳格な組織」で、Q11で5割、Q9-2で4割を下回りました。
- ◆ 働く人が、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「どちらかというとそうだ」、Q11では「必要とされていると感じる」と「どちらかというと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)



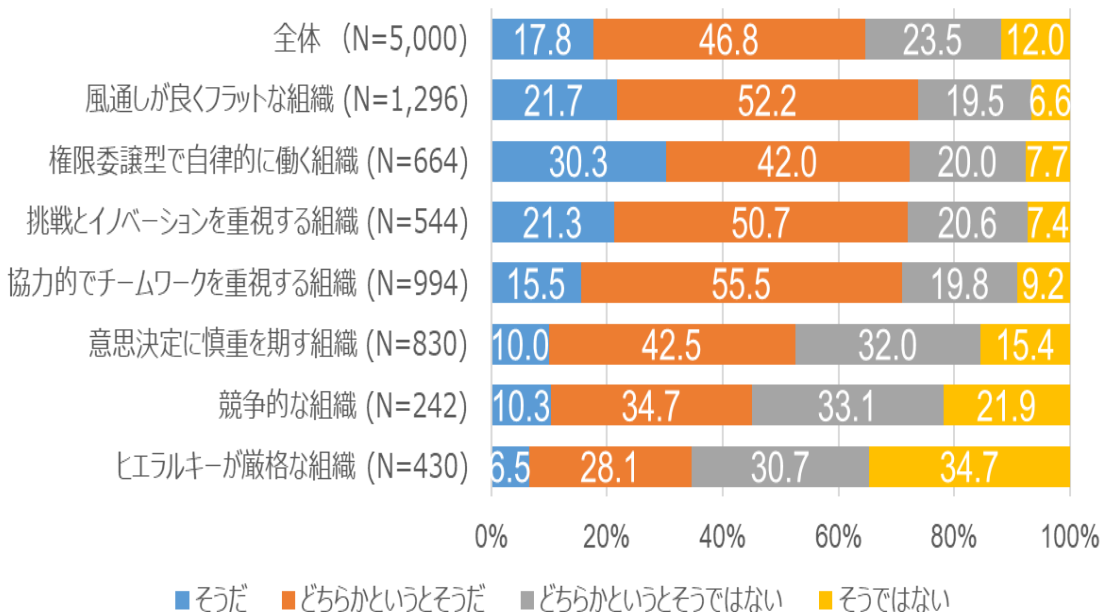
仕事(職務や人間関係など)を通じてあなたは必要とされていると感じることはありますか(Q11)



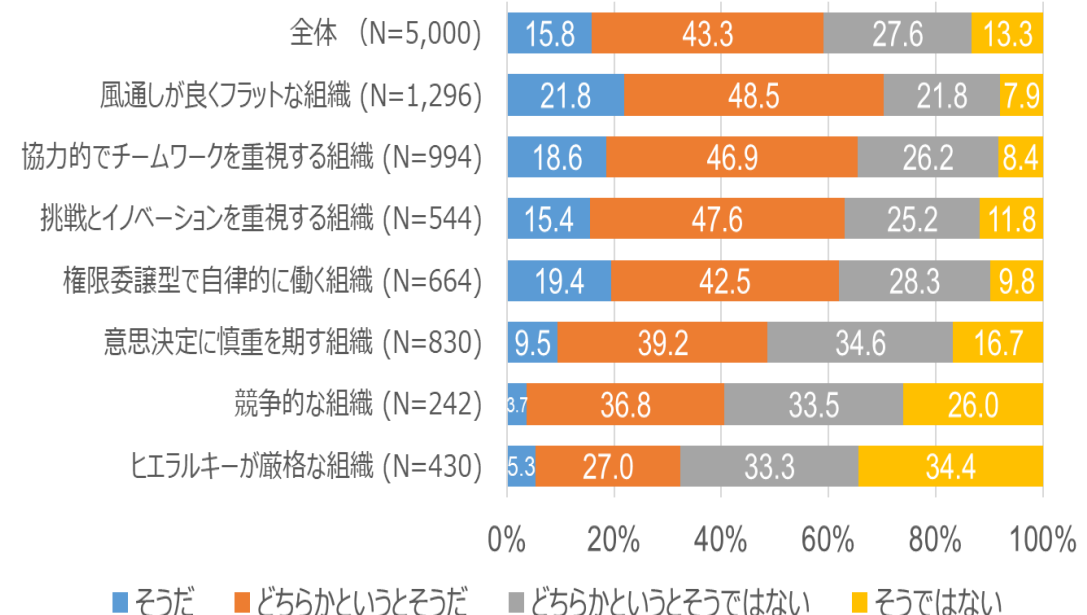
第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ⑤ 現実の組織風土

- ◆ 次に、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)

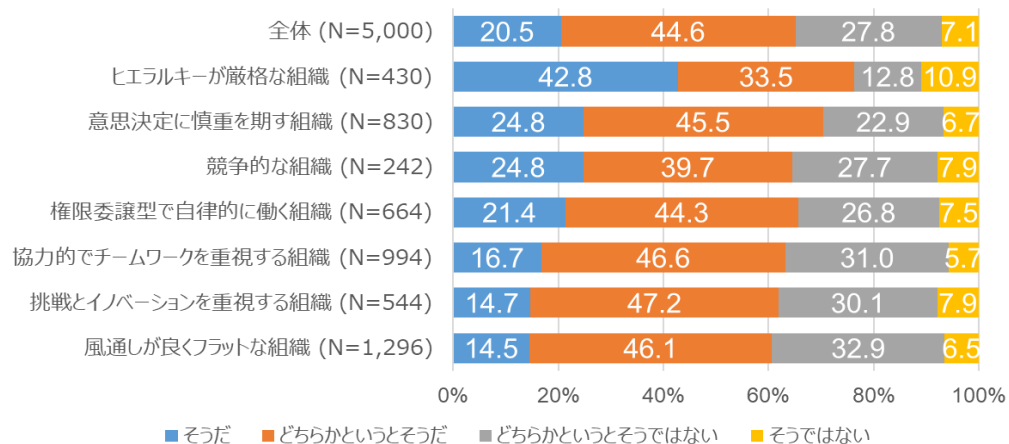


あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか(Q9-5)

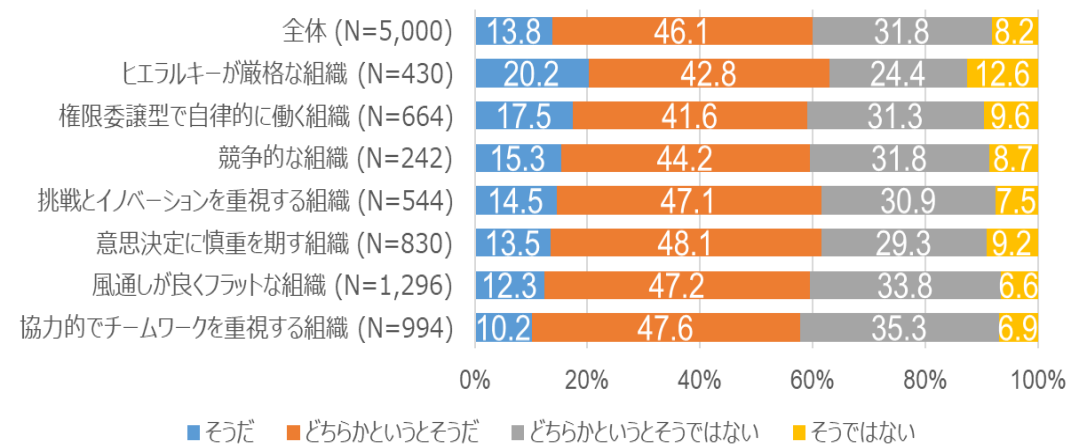


- ◆ 次に、変化を期待した行動(Q9-7)や、意にそぐわないことへの意見表明(Q9-8)についての考え方と、現実の組織風土との関係进行分析しました。
- ◆ Yes群の割合は、両設問で「ヒエラルキーが厳格な組織」が最も高く、「そうだ」の回答に限定すると、Q9-7では4割超を占め、次に高かった「意思決定に慎重を期す組織」に比べて2倍近い水準でした。
- ◆ 「⑤現実の組織風土」で取り上げたいずれの質問においても、肯定的な回答の割合が高い組織風土は、「協力的でチームワークを重視する組織」「風通しが良くフラットな組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」、肯定的な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)



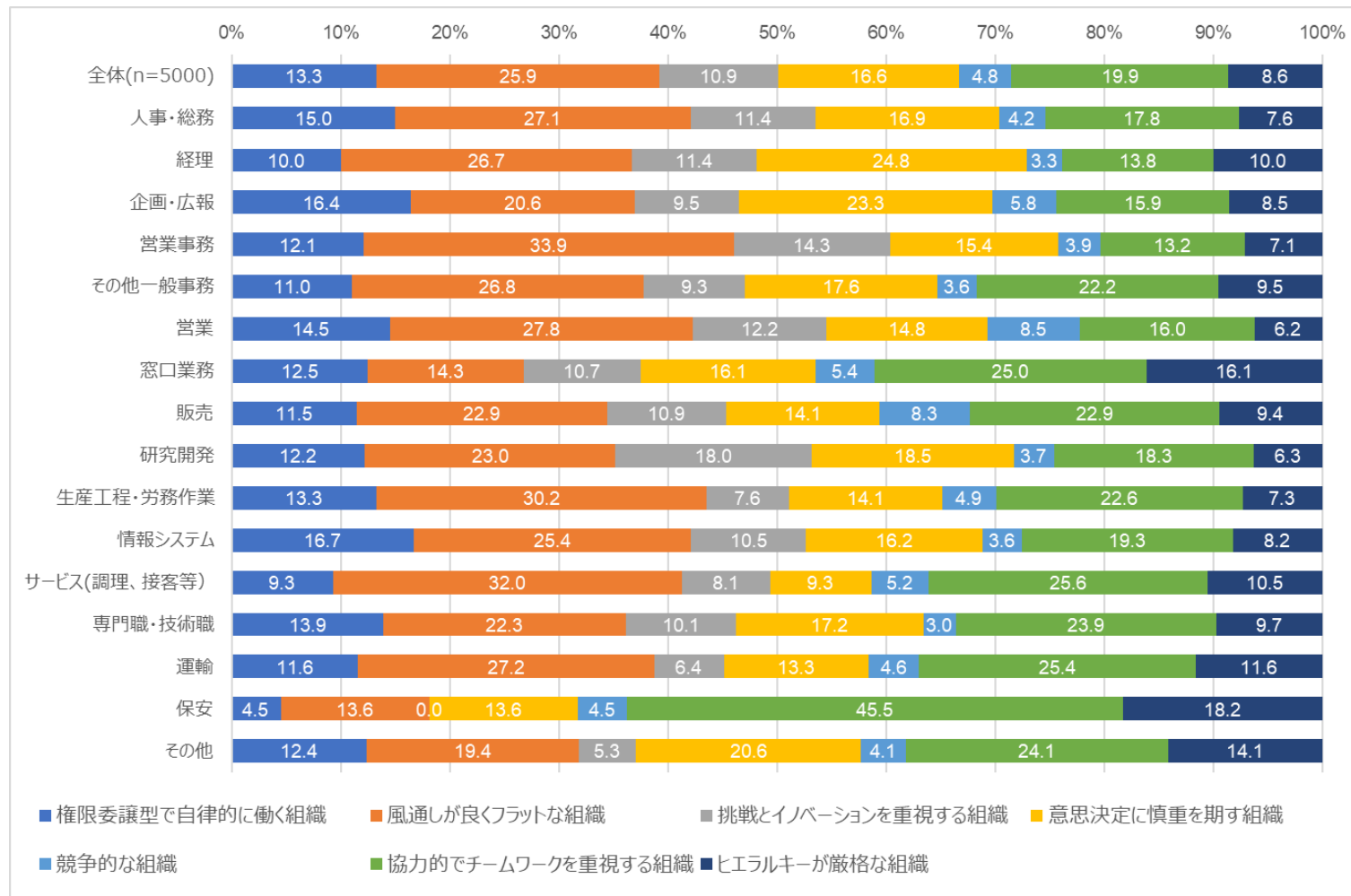
職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)



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—

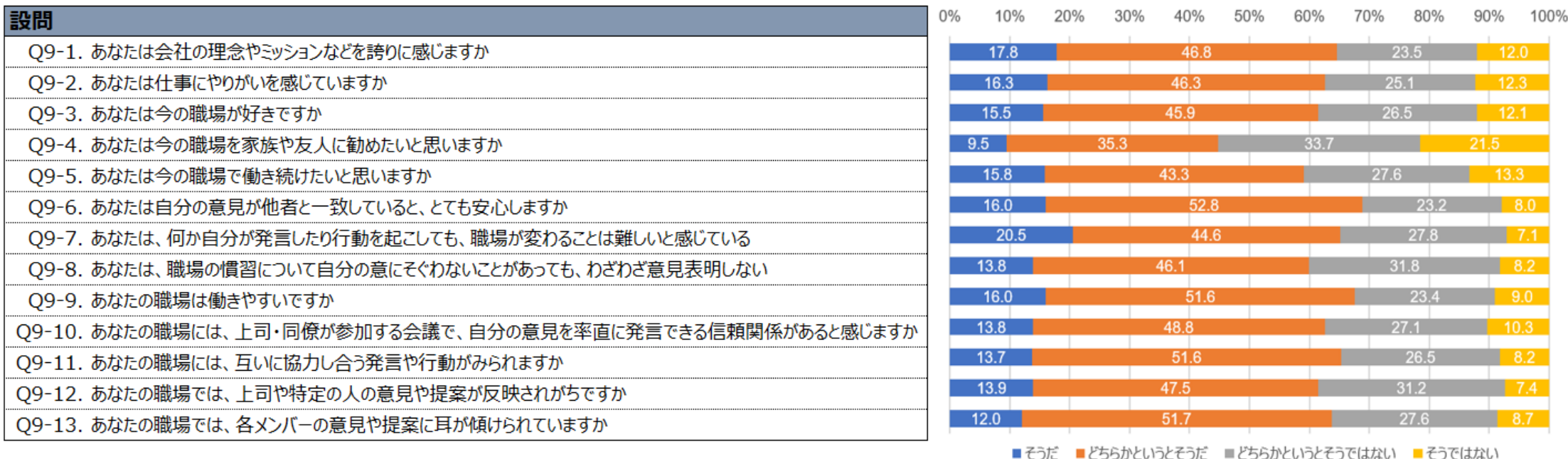


(注)「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 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^(注))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



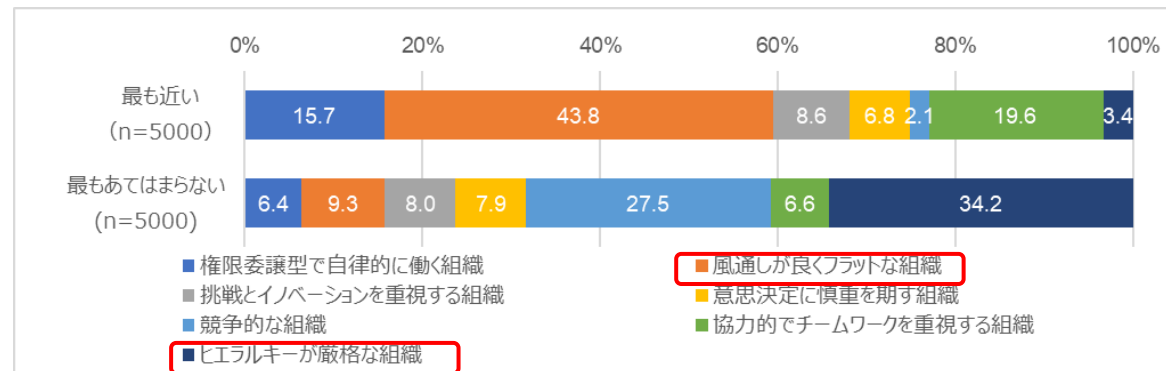
(注) Yes群 : 「そうだ」「どちらかというそうだ」

No群 : 「どちらかというそうではない」「そうではない」

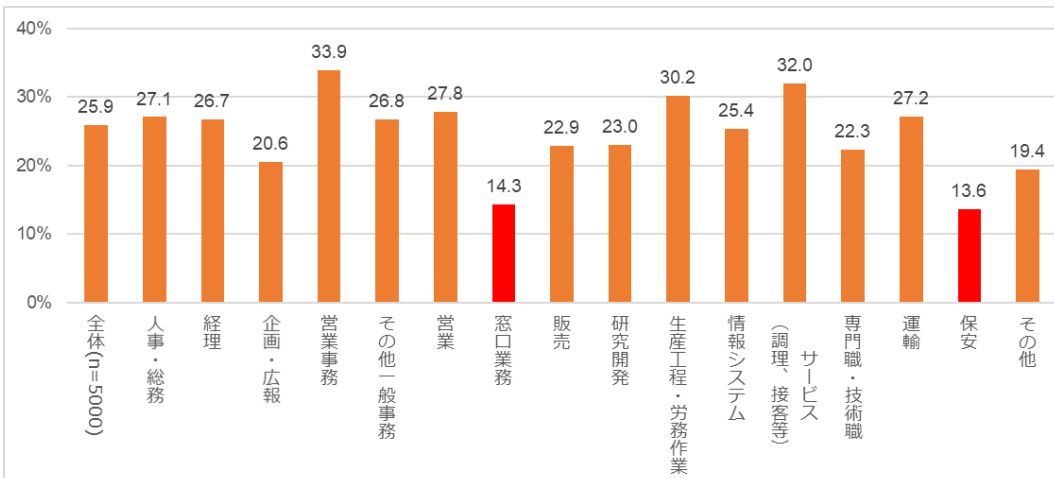
第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 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。

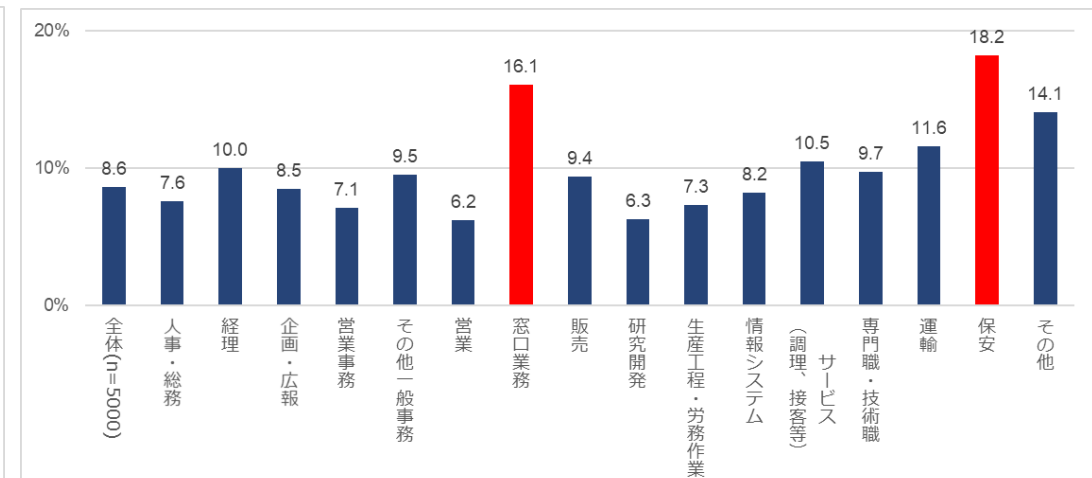
働きたい職場(理想)の組織風土の特徴として「最も近い」と「最もあてはまらない」



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)

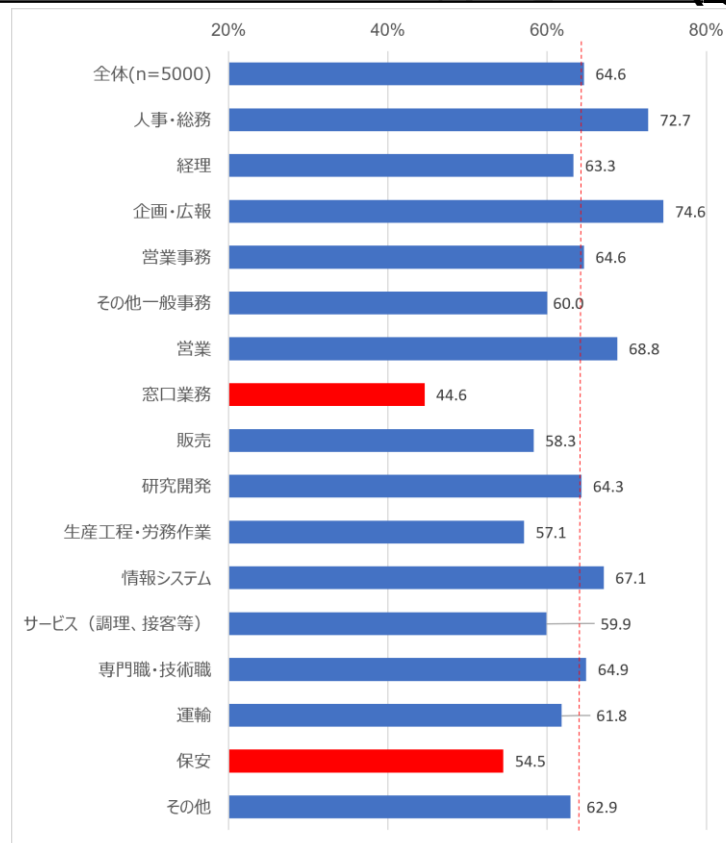


(注)「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

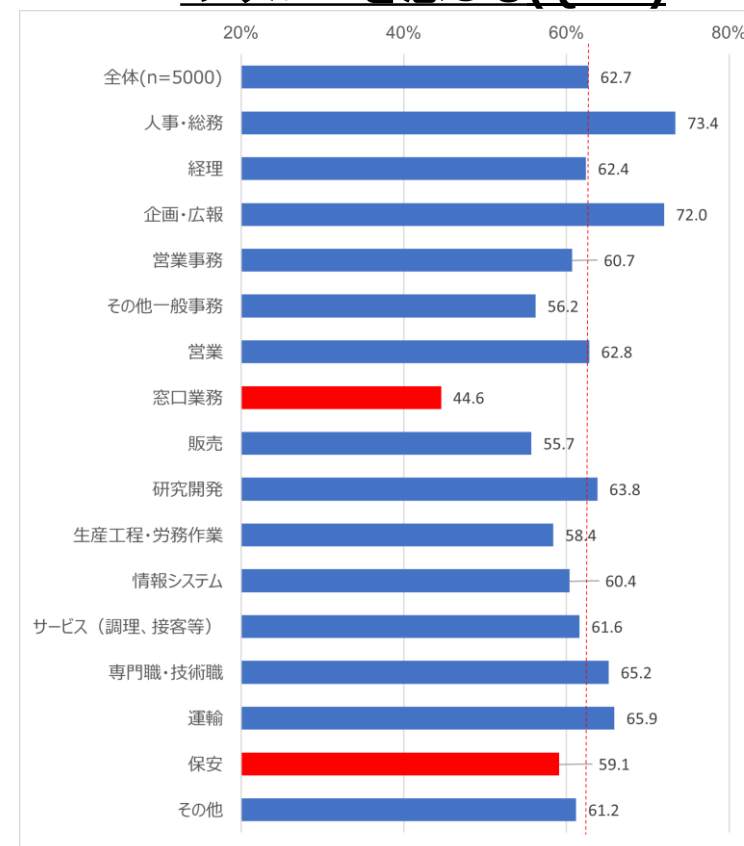
第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 「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)

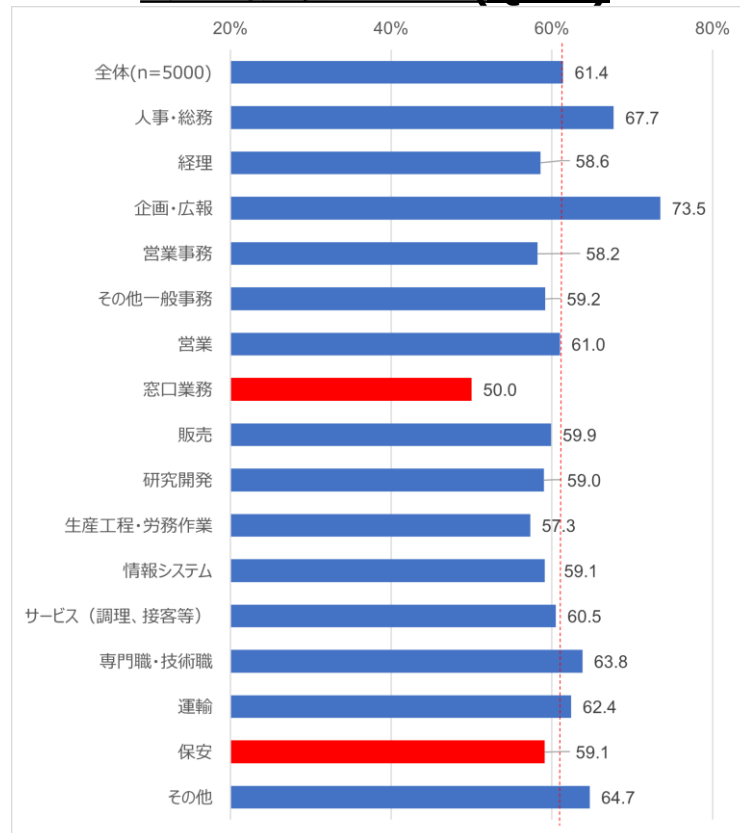


(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

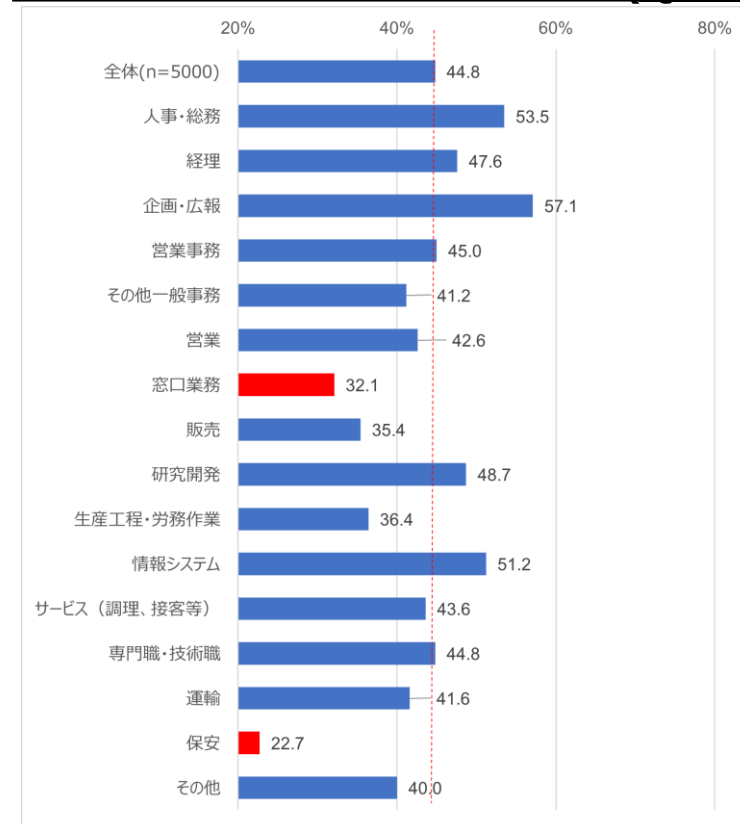
第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 「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)

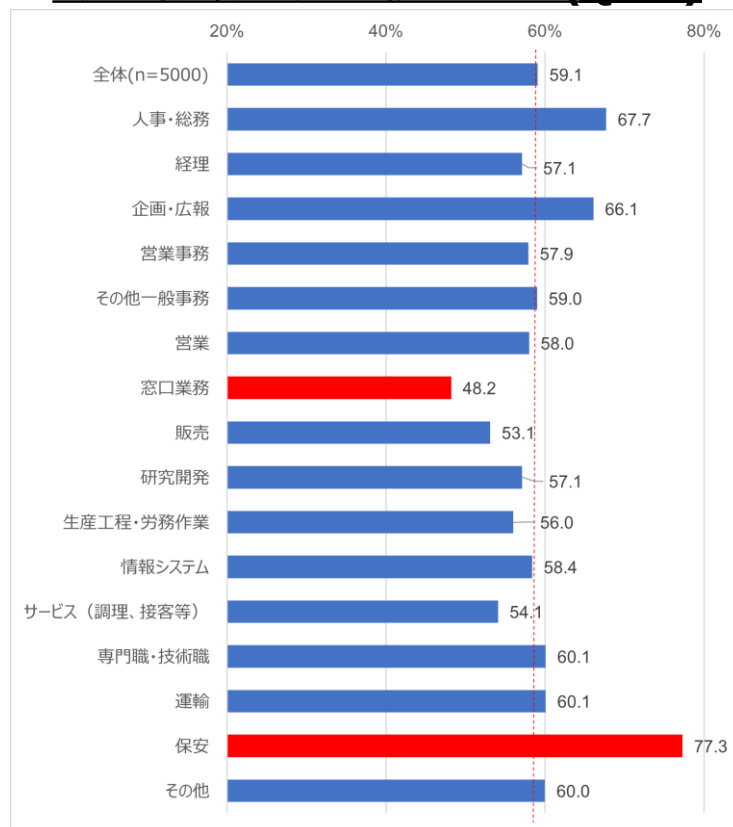


(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

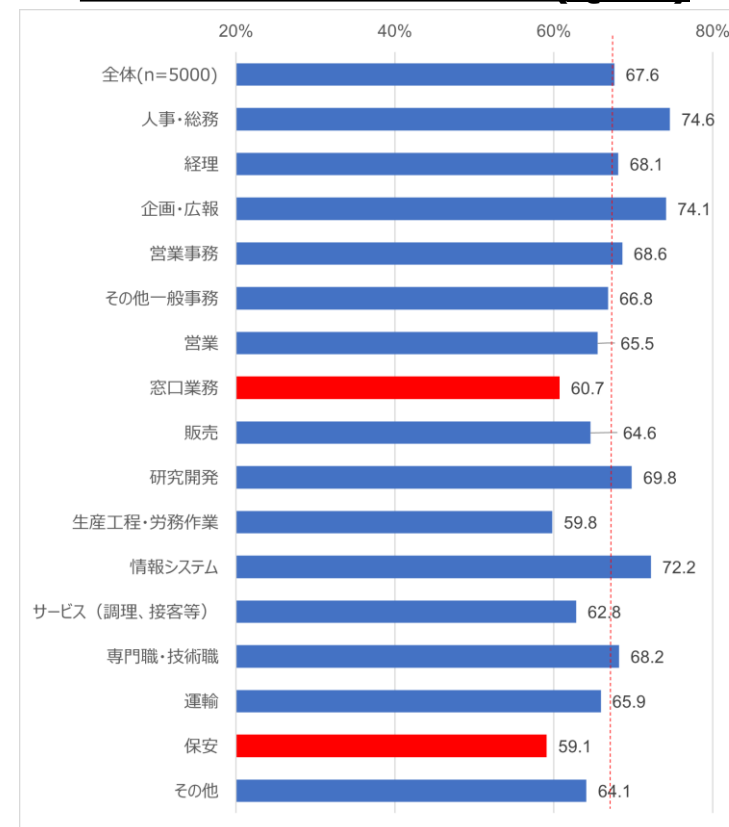
第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆「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)

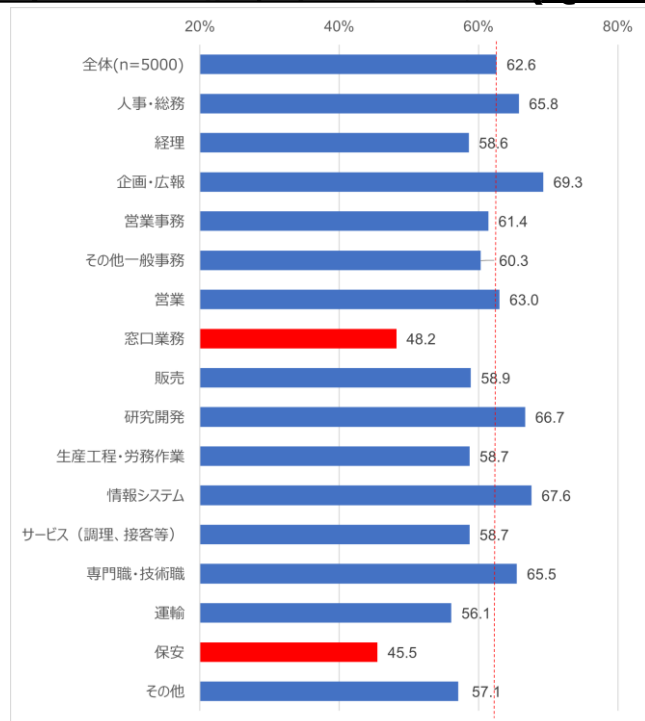


(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

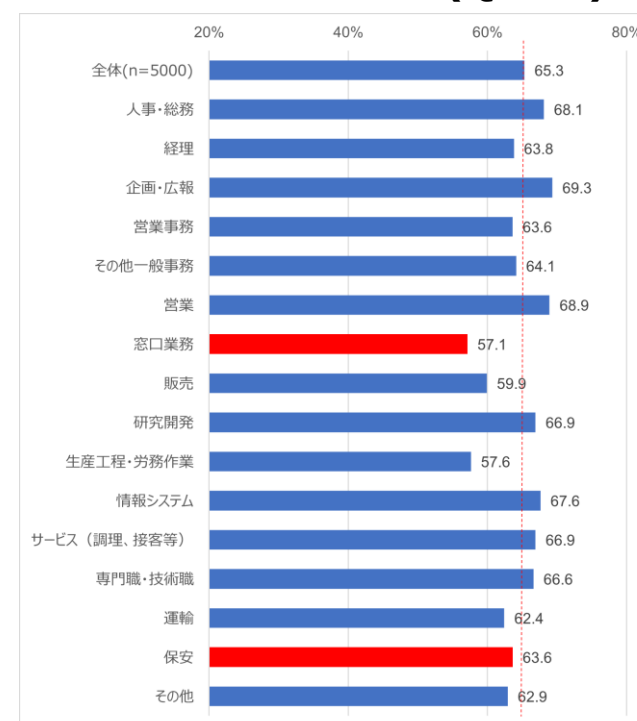
第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 「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)

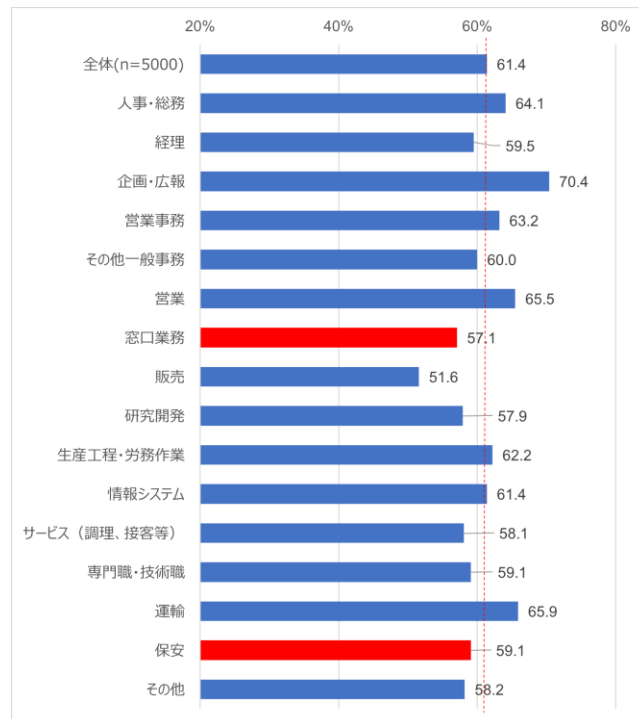


(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

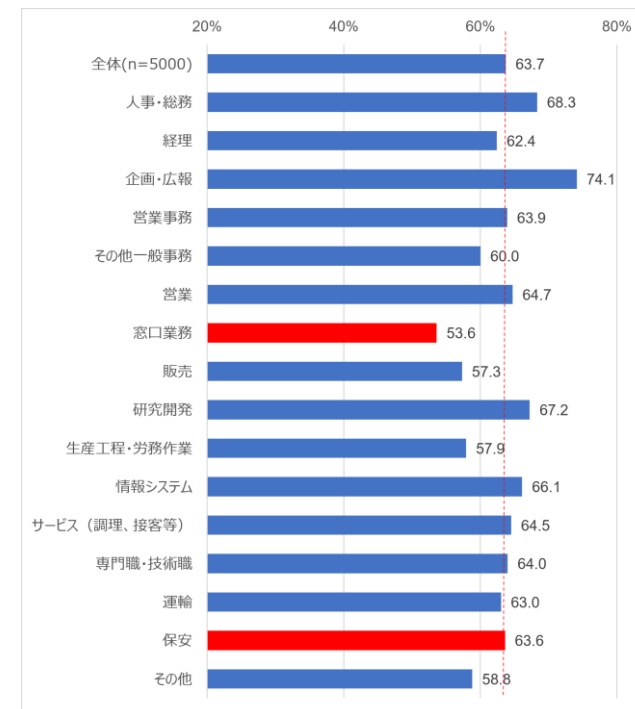
第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

- ◆ 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)

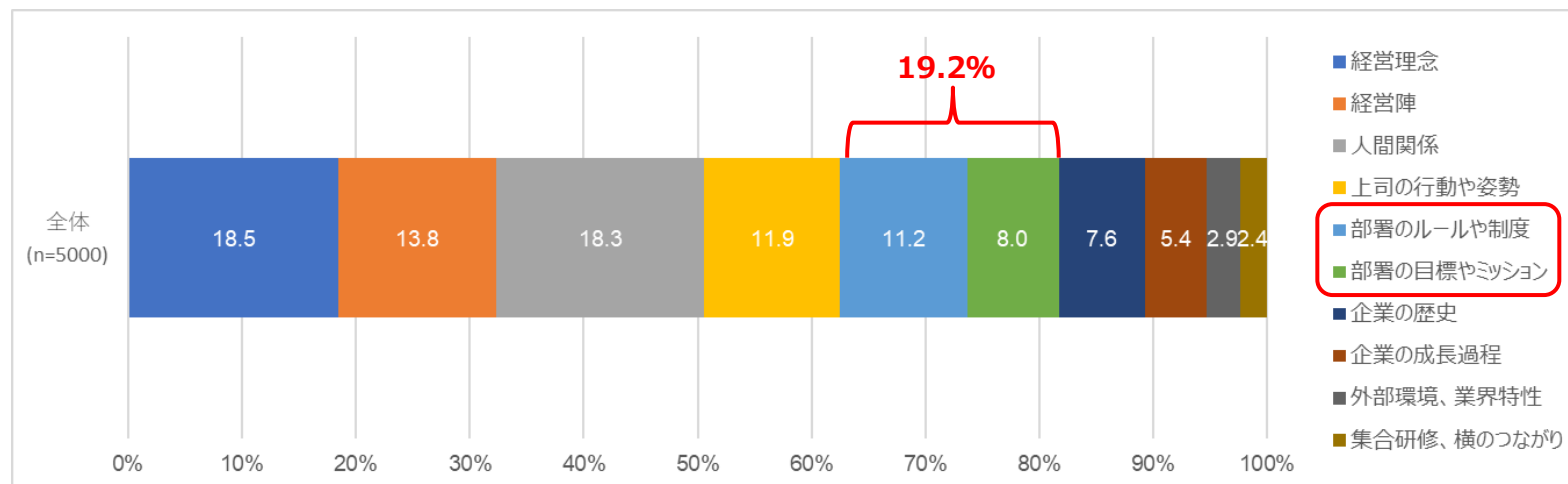


(注)「Yes群」を配属部署で比較。「窓口業務(n=56)」と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響

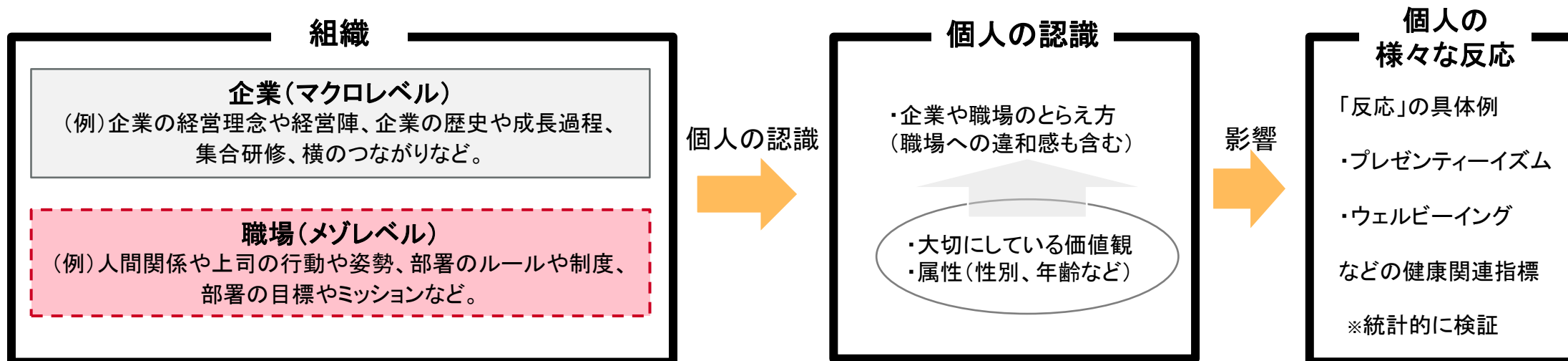
- ◆ 各部署の業務内容や仕事の進め方は異なるため、一概に組織(職場)の良し悪しを判断することはできません。
- ◆ 今回の調査では、働く人が自身の職場を「風通しが良くフラット」ととらえにくく、「ヒエラルキーが厳格」ととらえがちな「窓口業務」や「保安」に注目すると、職場に対して比較的ネガティブな感情を抱きやすい傾向がみられました。
- ◆ 一方、そうした職場であっても、ポジティブな感情が示される場面もあり、特定の組織風土の特徴や側面が、すべての働く人の意識や感情に常に一方向(ポジティブまたはネガティブ)に影響するとは限らないことが示唆されます。今回の調査で最も理想とされた「風通しが良くフラット」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(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



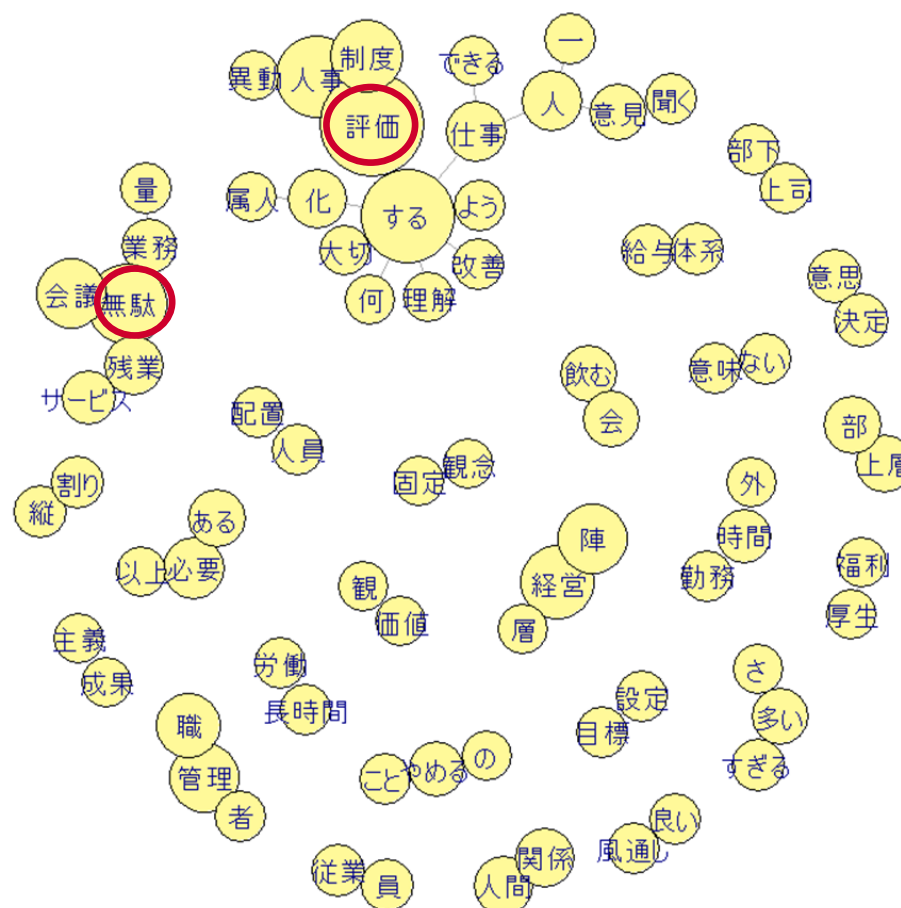
- 何をやる必要があると思いますか(ワーククラウド)



※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。

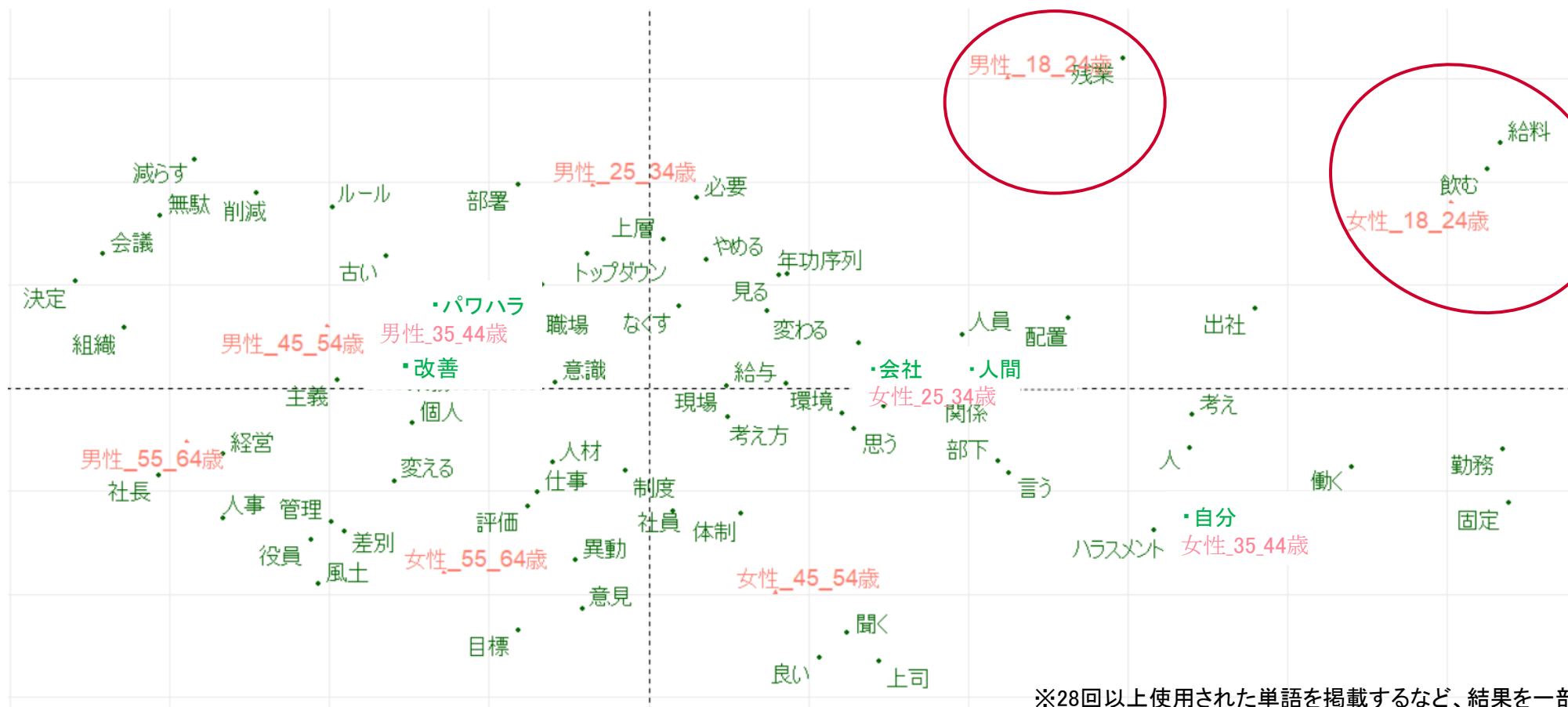
何をやめる必要があると思いますか(ネットワーク分析)



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>



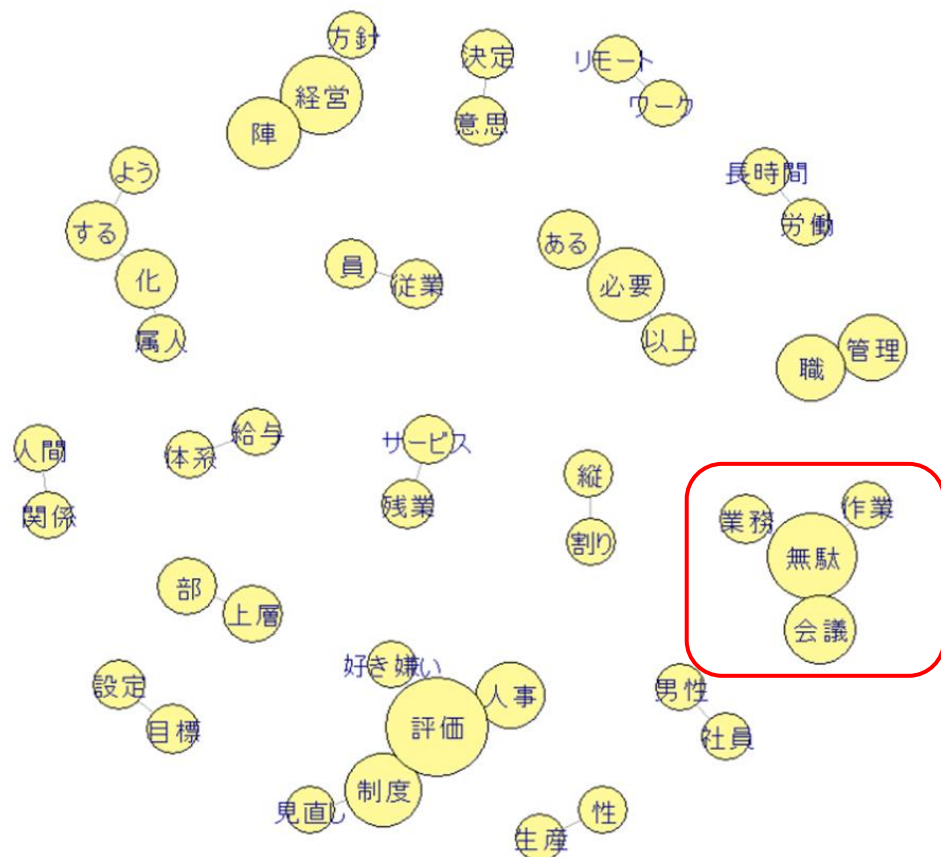
<女性>



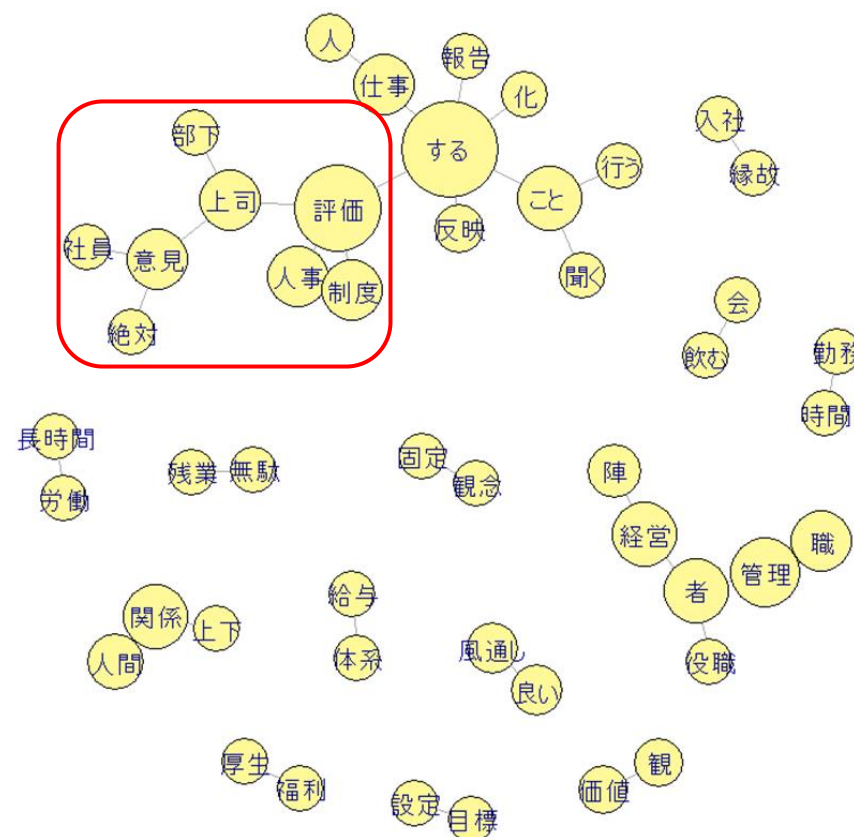
第2章 (3)組織(職場)がやめるべきもの

- ◆ 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



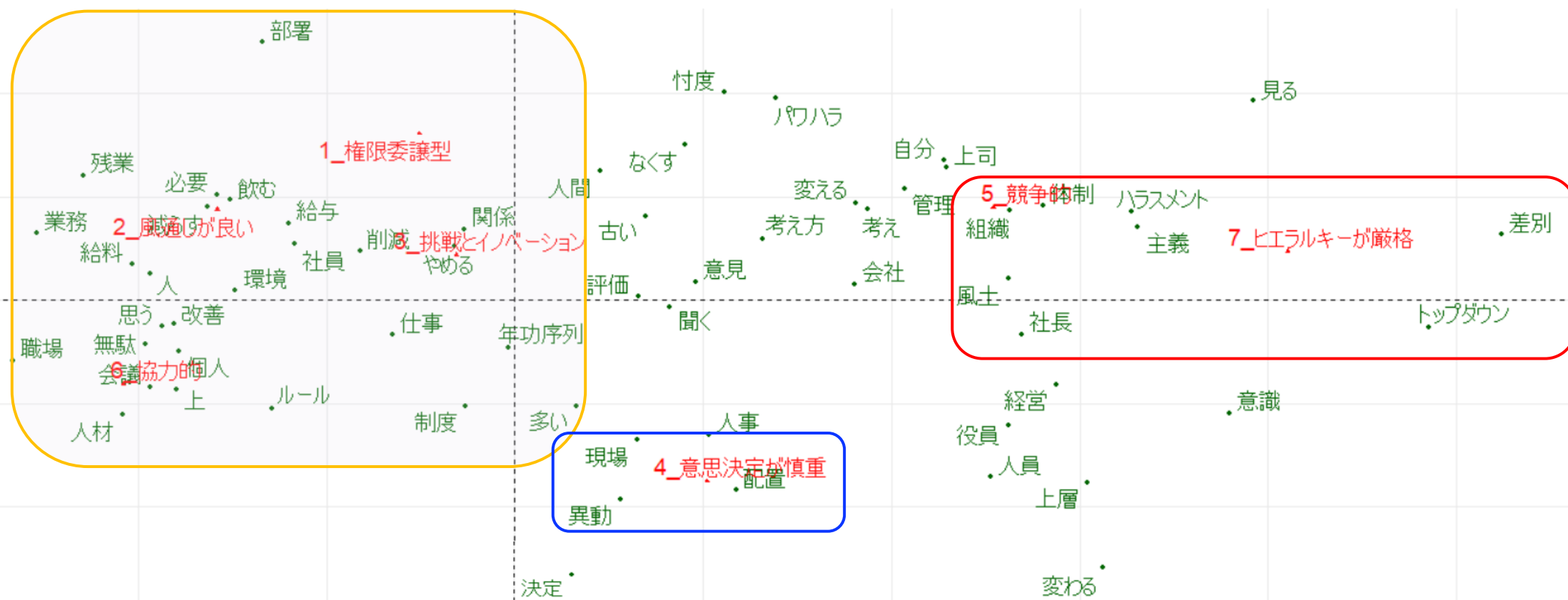
女性 45-54歳



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つのグループに分けられました。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(組織風土のタイプの対応分析)



第2章 (3)組織(職場)がやめるべきもの

- ◆ 前ページの**赤枠**内の「ヒエラルキーが厳格な組織」は、第2章(2)で示したとおり、働きたい理想の組織風土として最もあてはまらない組織です。反対に、最も多くの人に理想の組織風土の特徴として支持されたのは「風通しが良くフラットな組織」でしたので、この2つ部署で働く人の「何をやめる必要があるか」に関するワードクラウドを比較しました。
- ◆ 「ヒエラルキーが厳格な組織」では「風通しが良くフラットな組織」に比べて、「上司」「トップダウン」「ハラスメント」の文字が目立ちます。回答として、“トップダウン型の経営組織”“上司の意見が絶対過ぎる”などがありました。

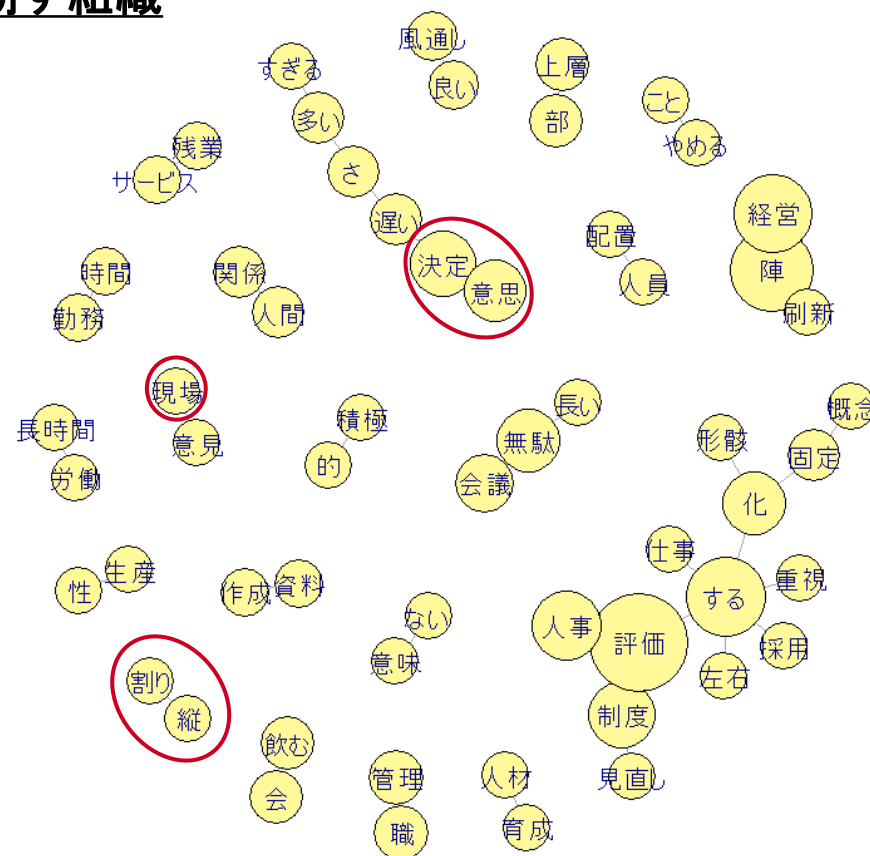
風通しが良くフラットな組織



ヒエラルキーが厳格な組織



- ## 意思決定に慎重を期す組織



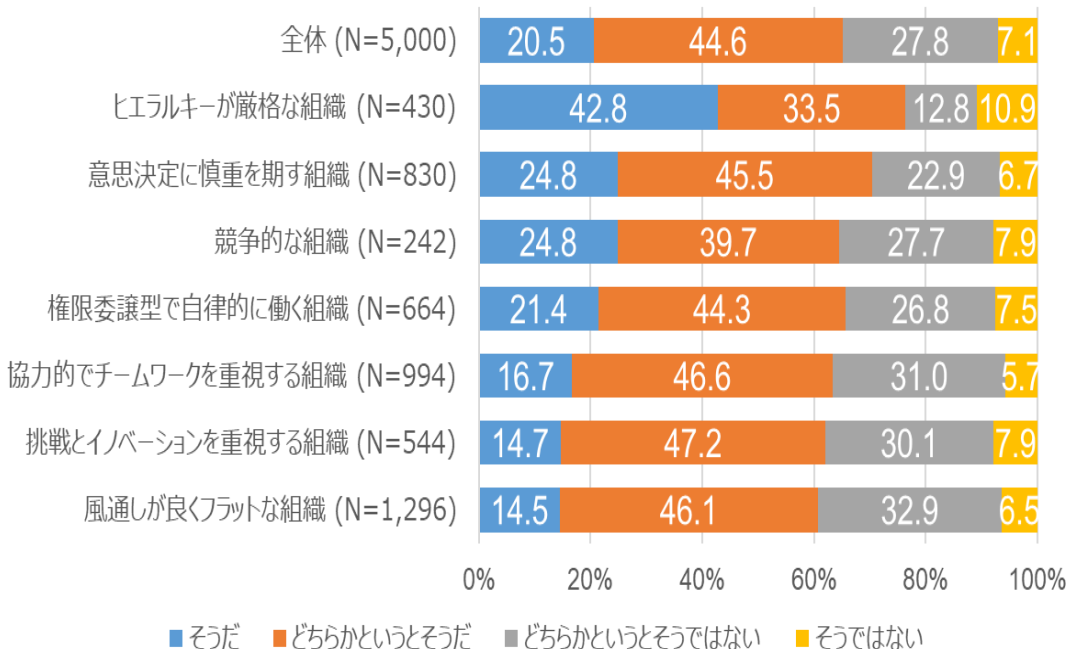
- ◆ 今回の調査は、特定の企業や組織に属する従業員ではなく、一般の就業者5,000人を対象としました。そのため、回答者が共通の組織風土から影響を受けているわけではありませんが、組織風土に対するとらえ方には、個人差と共通点の両方がみられました。「風通しが良くフラットな組織」は、仕事で大事にしている価値観や性・年代にかかわらず理想の組織風土として高い割合で支持されました。一方、組織風土の現実が理想と一致している人の割合は、現実の組織風土で差があり、仕事で大事にしている価値観は性別による差や年代による傾向の違いがみられました。また、仕事を通じて必要とされている実感など、現在どう感じるかでは、現実の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。

第3章 個人と組織との距離感

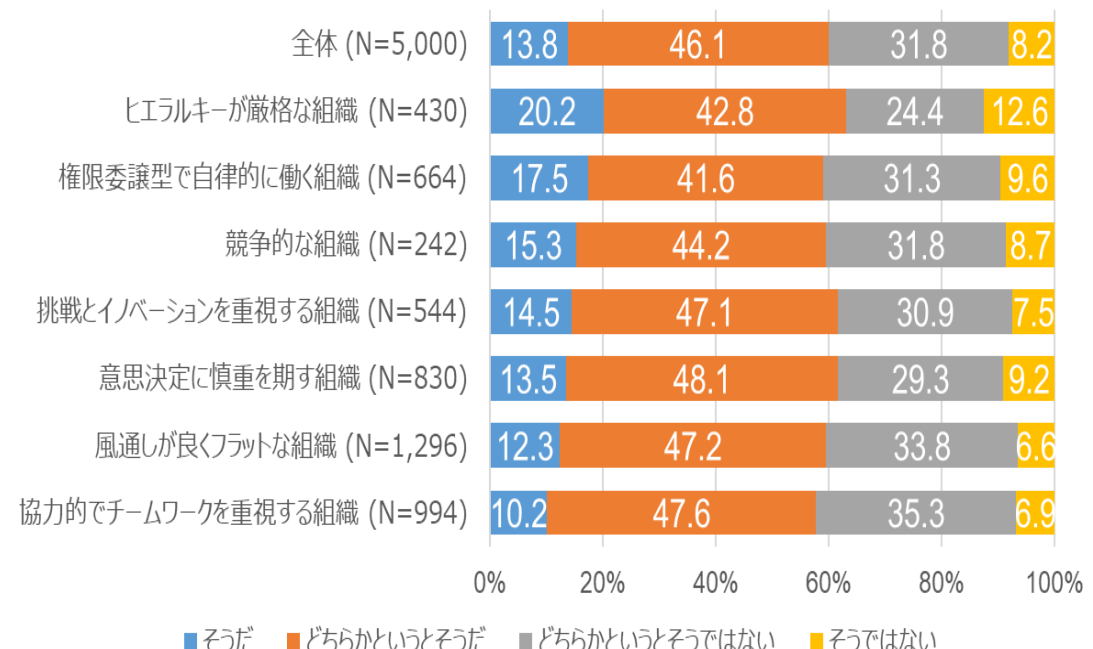
第3章 (1)個人と組織との距離感の実態

- ◆ 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)

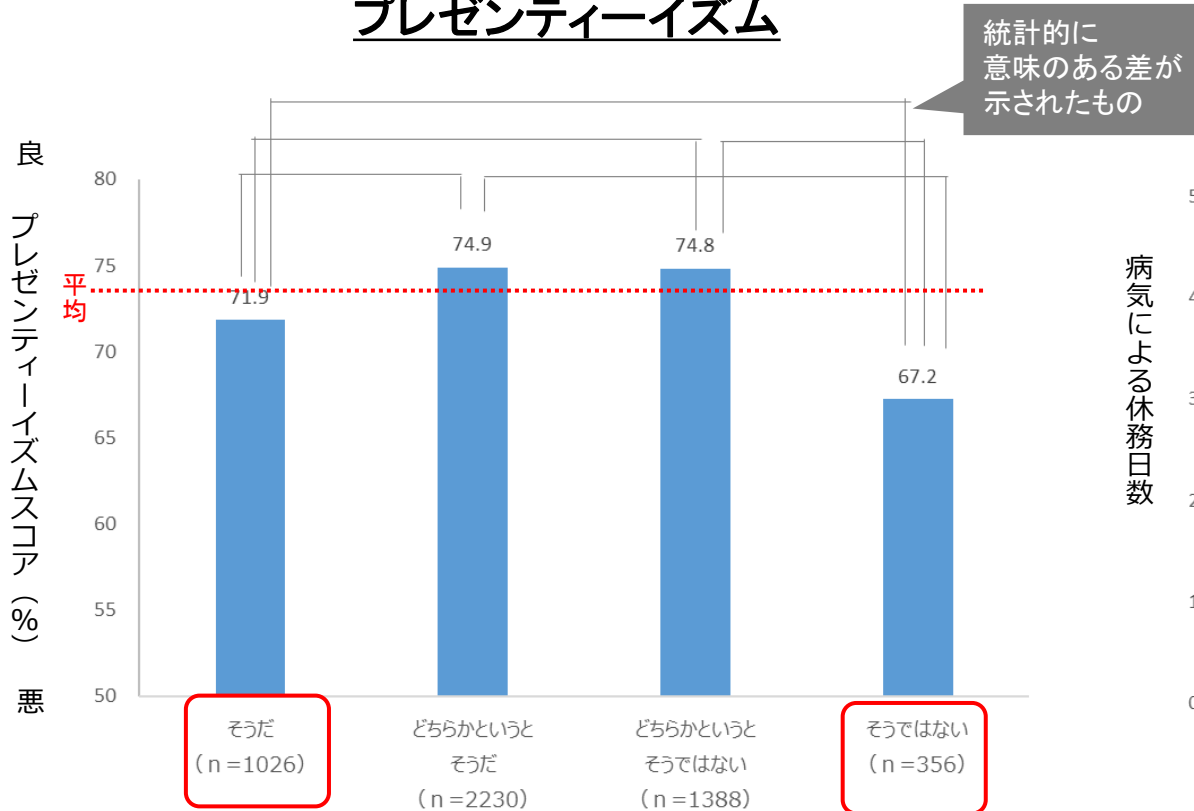


職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8) (再掲)

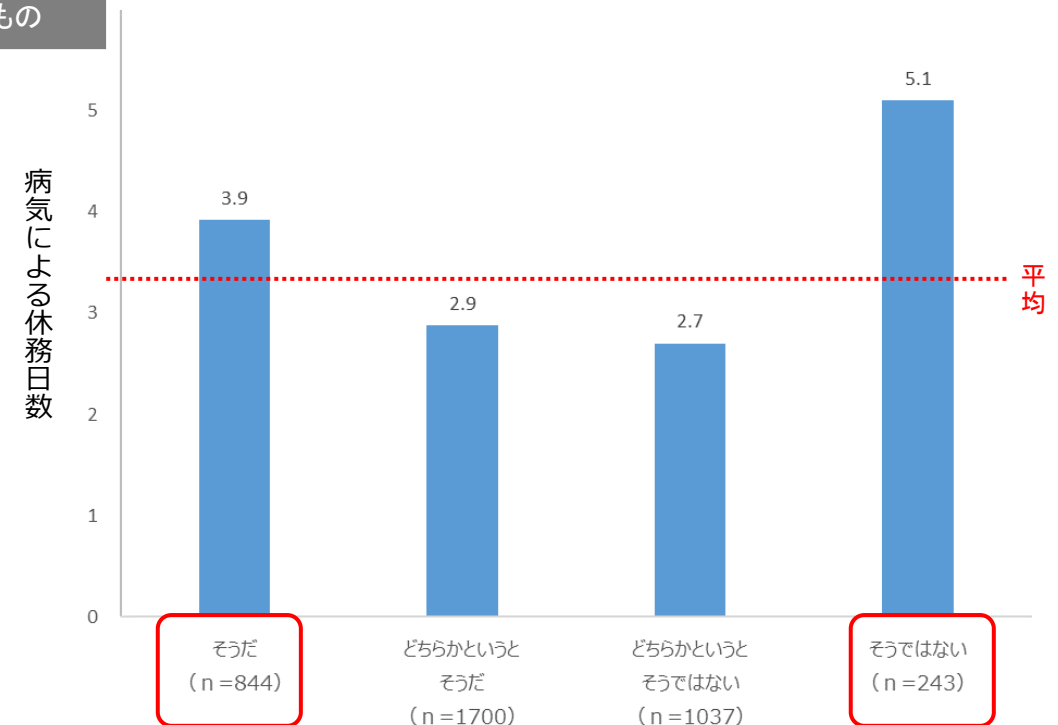


- ◆「何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」ことによるプレゼンティーイズム、およびアブセンティーイズムへの影響について分析したところ、「そうではない」との回答が最も悪い状況で、次いで「そうだ」という回答が悪い状況でした。項目間に統計的に意味のある差があるか分析したところ、プレゼンティーイズムのみ統計的に意味のある差があり中間層が良好な逆U字の傾向が示されました。

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



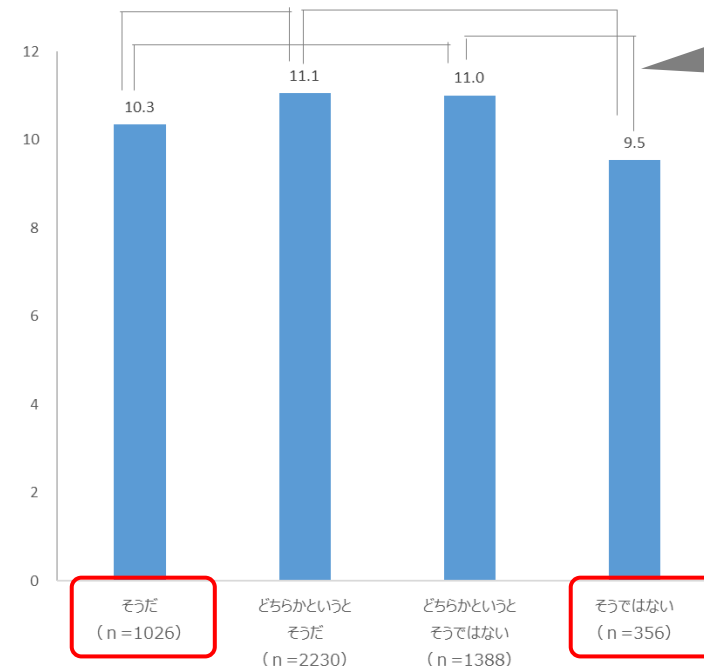
職場が変わることは難しいと感じている程度と
アブセンティーイズム



- ◆ 「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

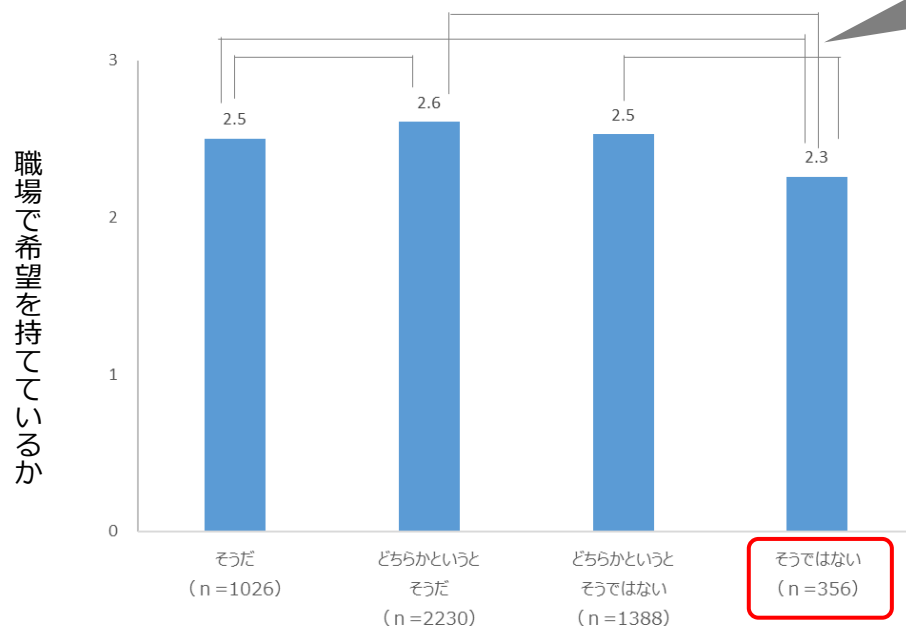
高
ワーク・エンゲイジメントスコア
低



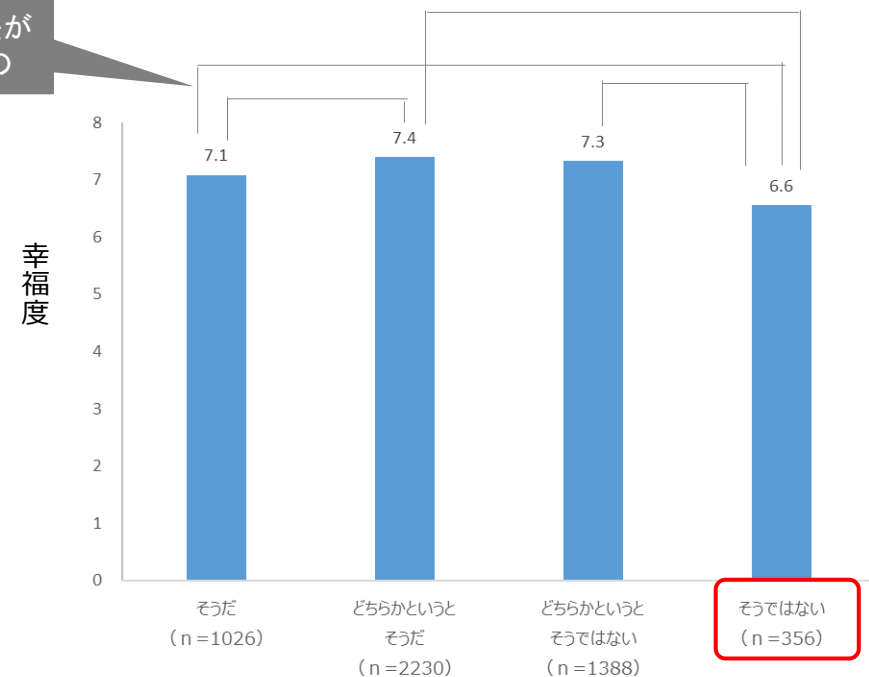
統計的に
意味のある差が
示されたもの

- ◆「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**

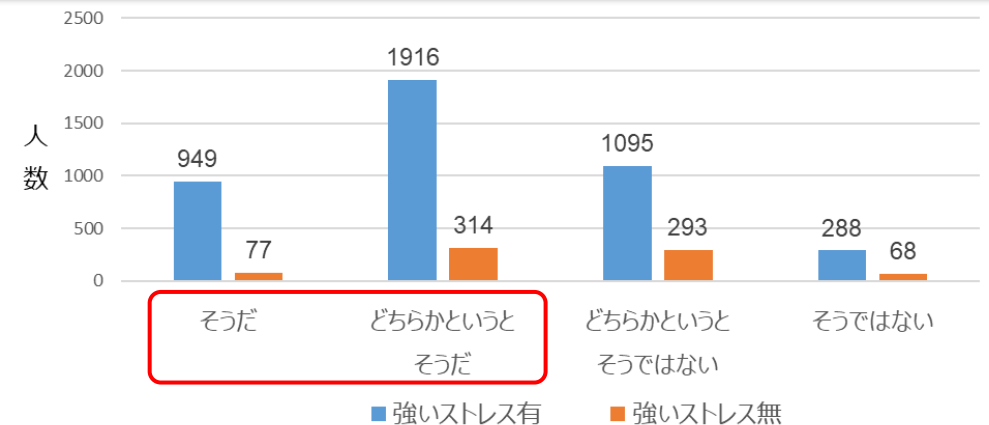
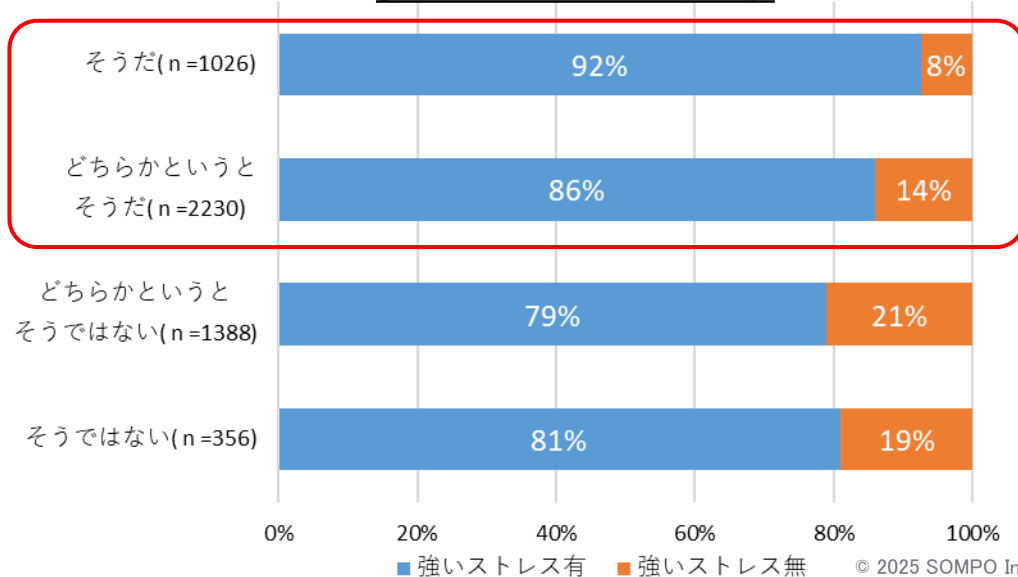


**職場が変わることは難しいと感じている程度と
幸福度**



- ◆ 「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 *

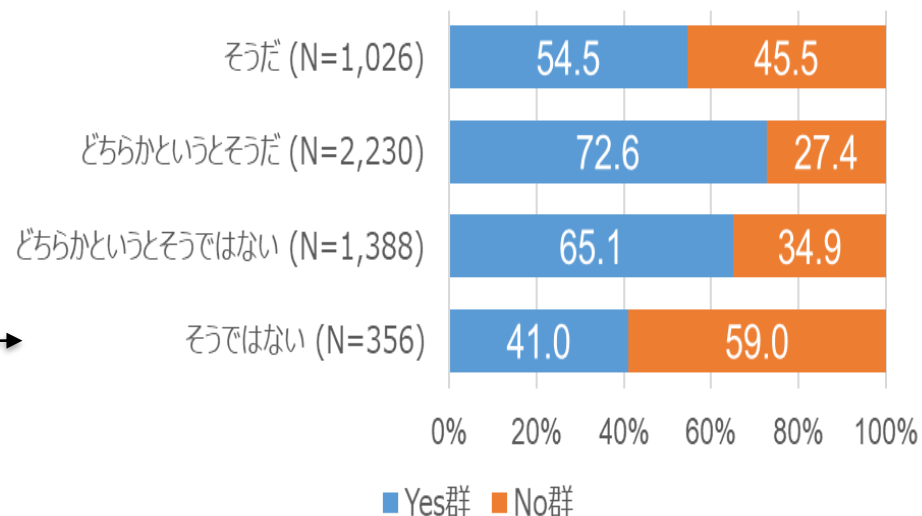
** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

- ◆ 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。

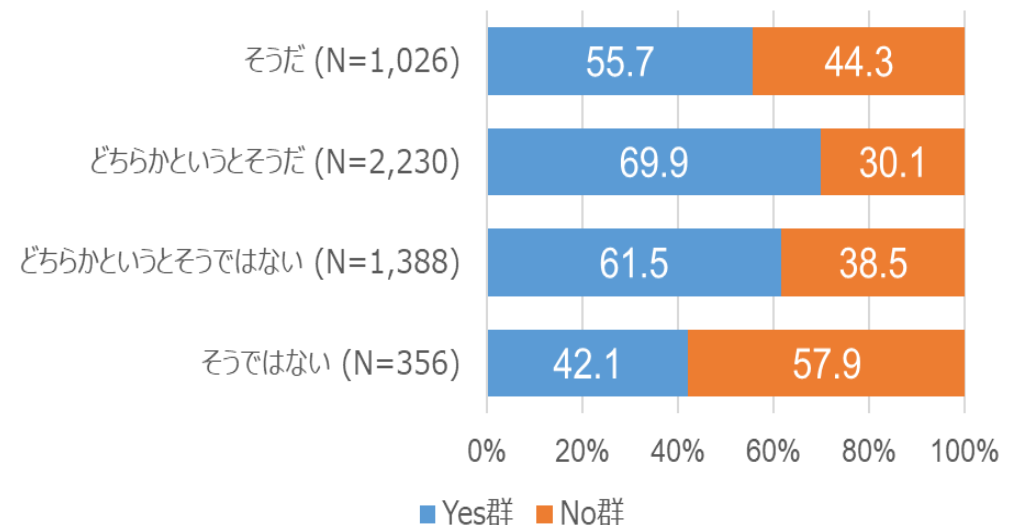
※ 各設問に対して、「そうだ」「どちらかというそうだ」と回答した人をYes群、そうではない」「どちらかというそうではない」と回答した人をNo群とします。(次ページ以降も同様)

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 →



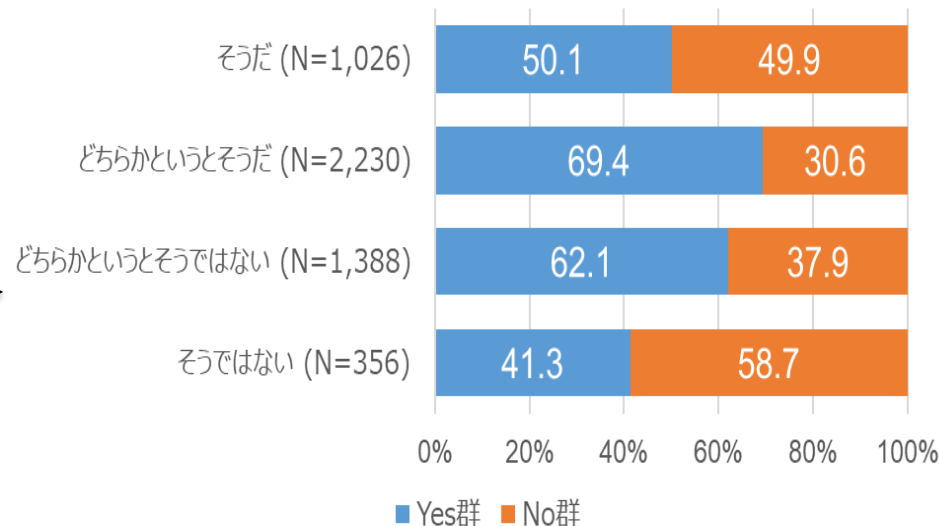
あなたは仕事にやりがいを感じていますか(Q9-2)



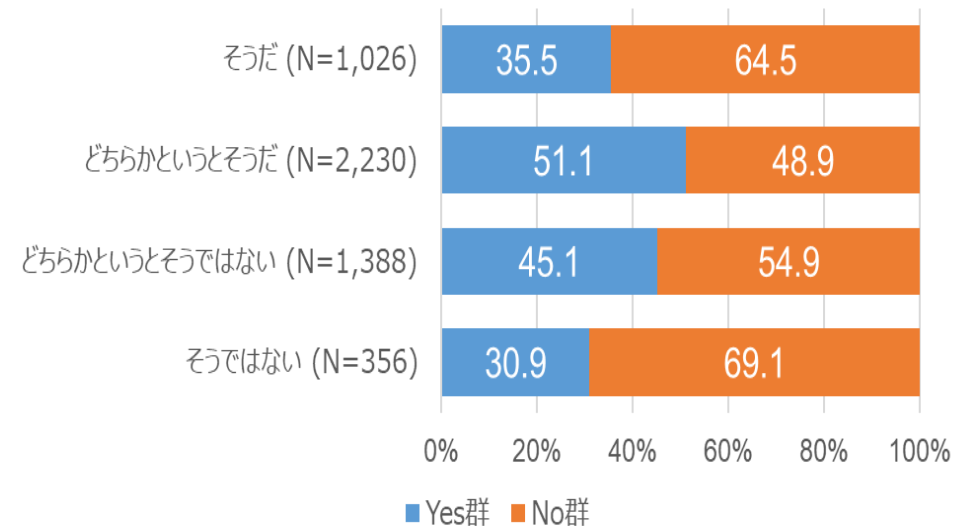
- ◆ 「あなたは今の職場が好きですか(Q9-3)」と「あなたは今の職場を家族や友人に勧めたいと思いますか(Q9-4)」という設問に対して、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというそうだ」「どちらかというそうではない」という中間的な回答をした人の方が、職場を好ましく感じている回答者(Yes群)の割合が高くみられました。
Yes群に着目すると、前ページと同様、ㄢ型のグラフになりました。
- ◆ 職場を好ましく感じているかに関する他の質問でも同様の傾向がみられました。(Q9-5. あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか、Q9-9. あなたの職場は働きやすいです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

**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)



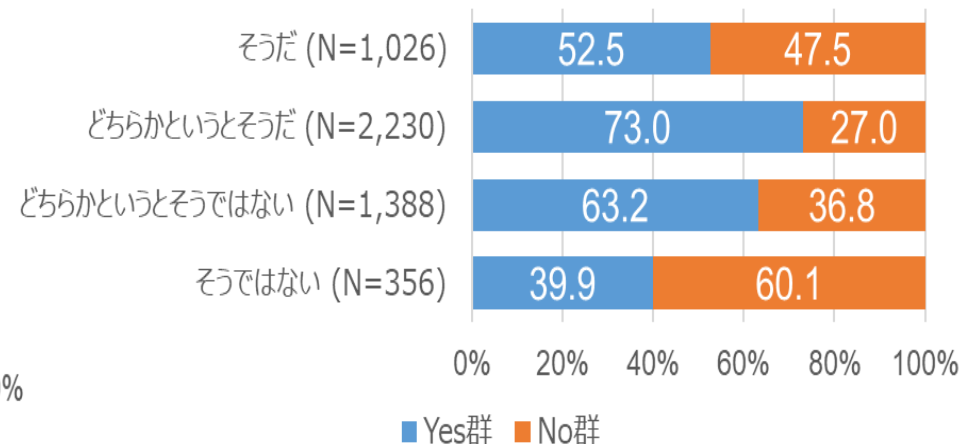
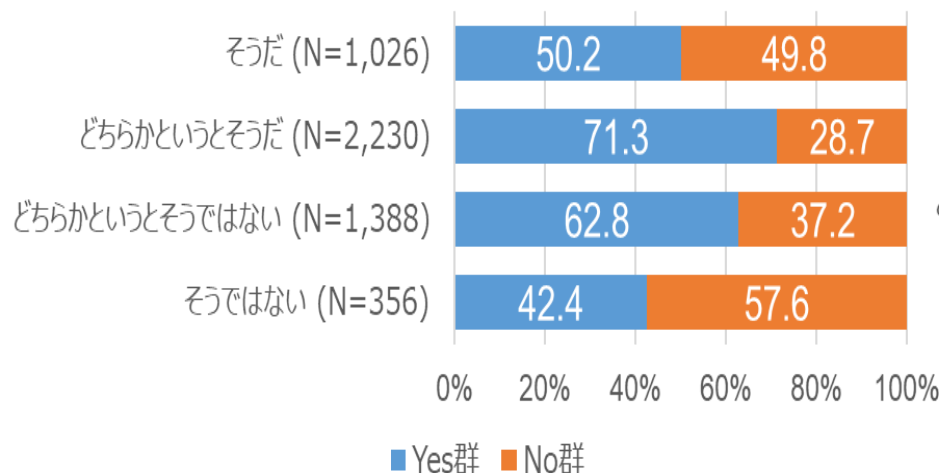
- ◆ 「あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)」と「あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)」という設問に対して、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」という中間的な回答をした人の方が、Yes群の割合が高くみられました。Yes群に着目すると、ここまでと同様に、ㄢ型のグラフでした。
- ◆ 職場での周囲との信頼に関連する他の質問でも、同様の傾向がみられました。(Q11. 仕事(職務や人間関係など)を通じて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

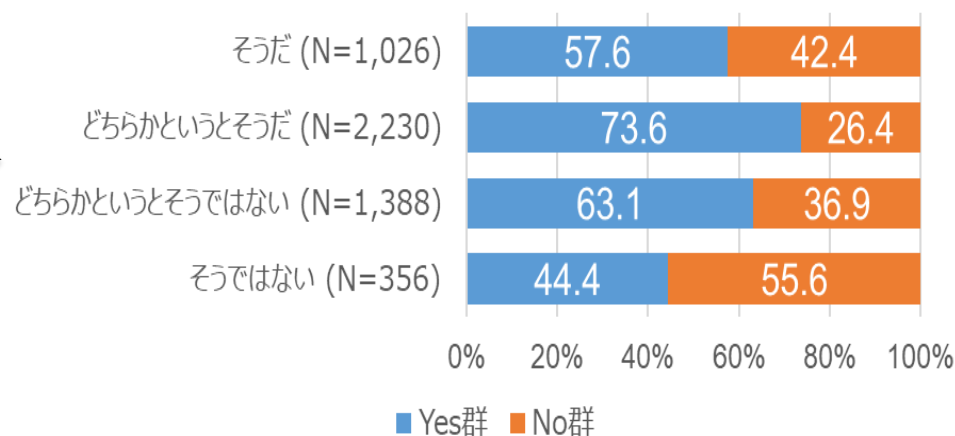


- ◆ 「あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)」と「職場をよりよくするために何かやったことがある場合、やった後の変化はどうでしたか(Q15)」という設問について、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」という中間的な回答をした人の方が、Yes群の割合が高くみられました。Yes群に着目すると、ここまでと同様、ㄢ型のグラフになりました。
- ◆ このように、「自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」という設問に対して、「そうだ」「そうではない」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

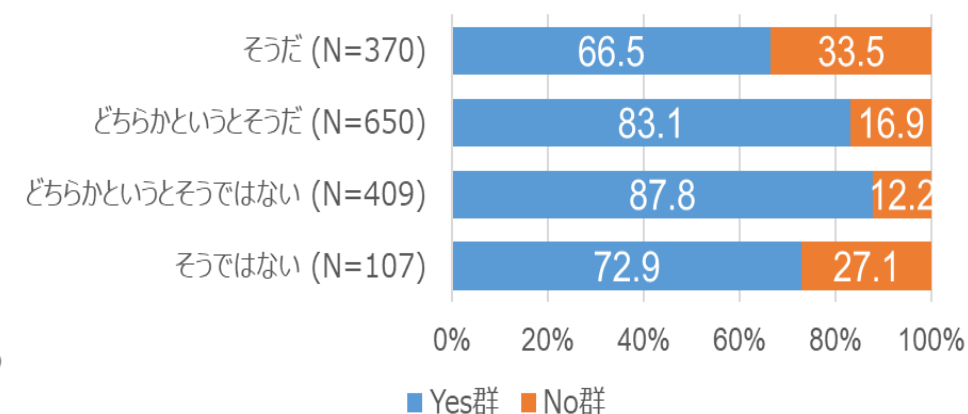
あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)

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



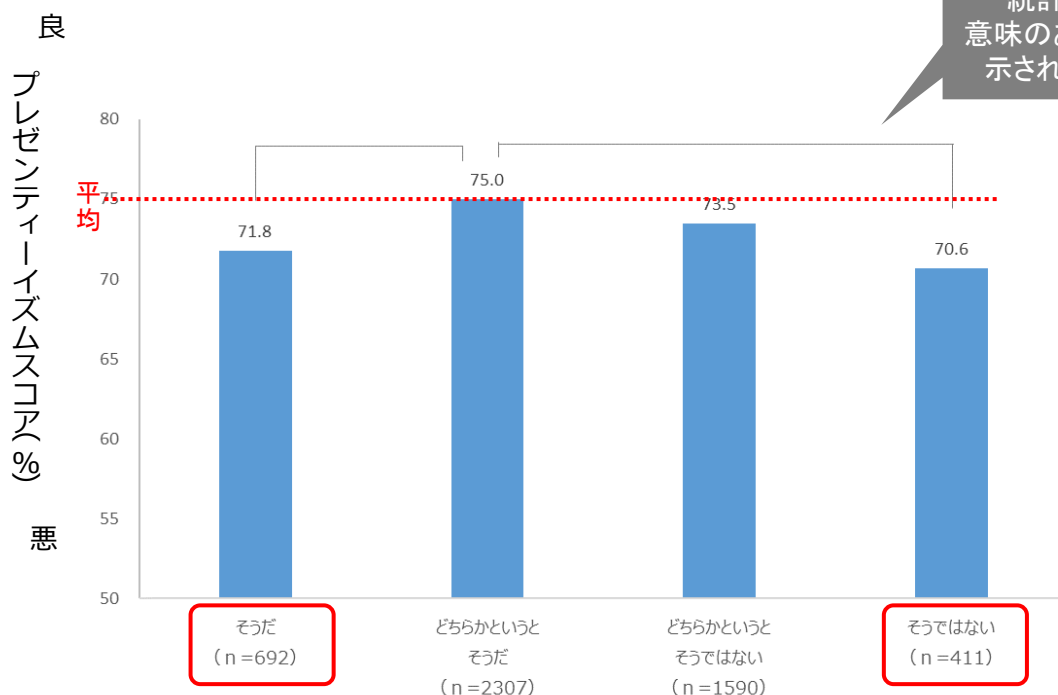
職場をよりよくするために何かやったことがある場合、やった後の変化はどうでしたか(Q15)



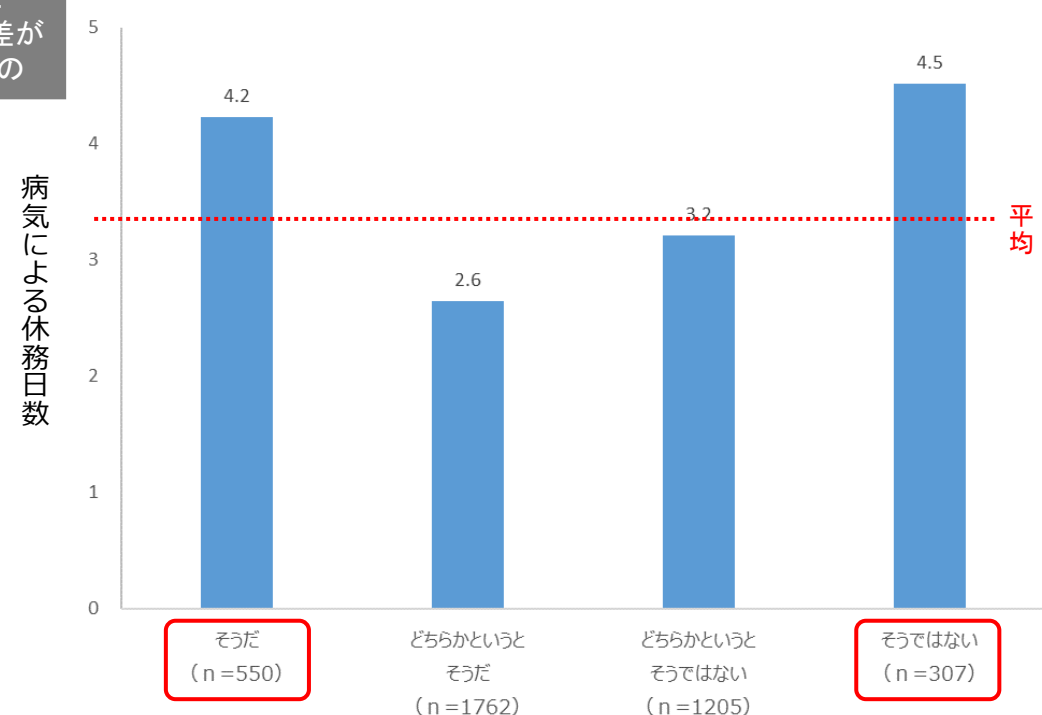
※ Q15については、「事態が好転した」「どちらかという事態が好転した」と回答した人をYes群、「どちらかという事態が悪化した」「事態が悪化した」と回答した人をNo群としています。

◆「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「そくだ(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、「どちらかというそくだ」という回答が、「そくだ(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

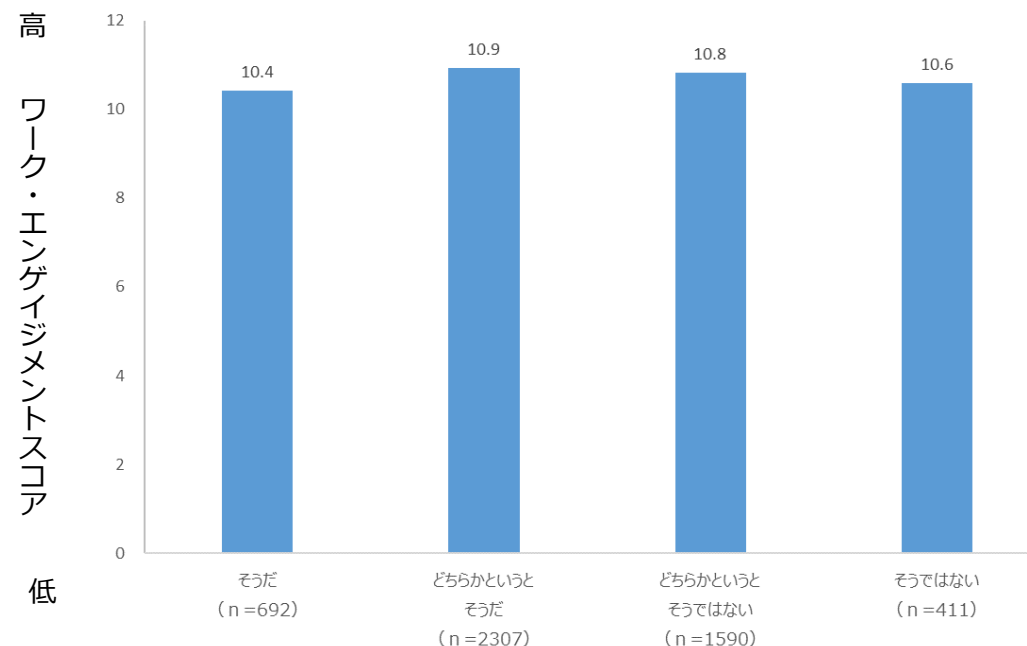


職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と アブセンティーイズム



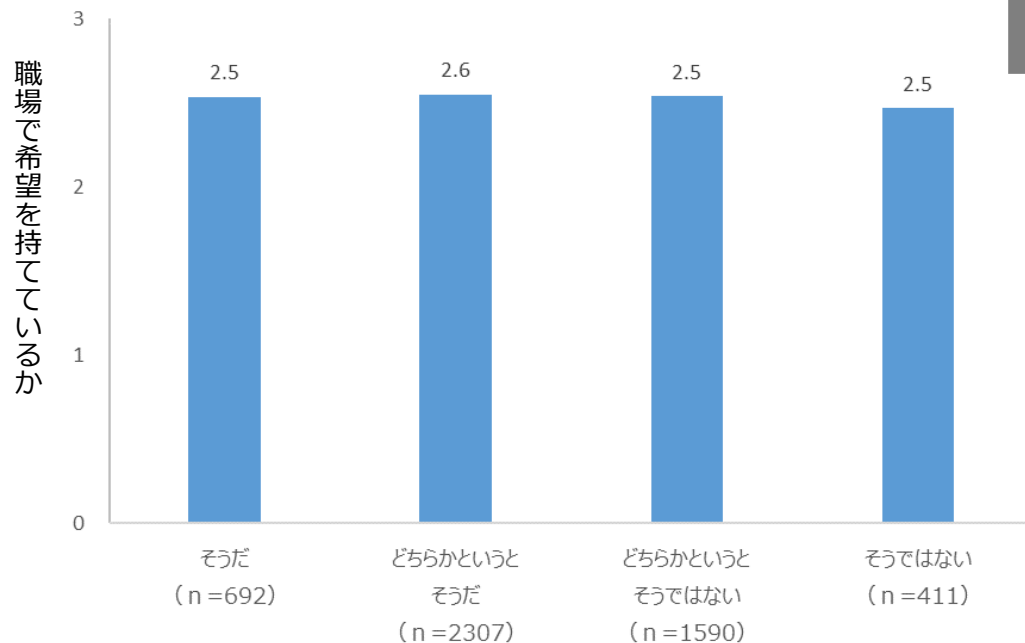
- ◆「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」ことによるワーク・エンゲイジメントへの影響を分析した結果、「そうだ(意見表明しない)」との回答が最もワーク・エンゲイジメントが低く、次いで「そうではない(意見表明する)」という回答が低い結果でした。一方で、項目間の統計的に意味のある差はみられませんでした。これらの結果から、仕事に積極的に向かい活力を得ている状態であるワーク・エンゲイジメントには、職場で感じる意思表明の難しさの直接的な関連はみられないことがわかりました。

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

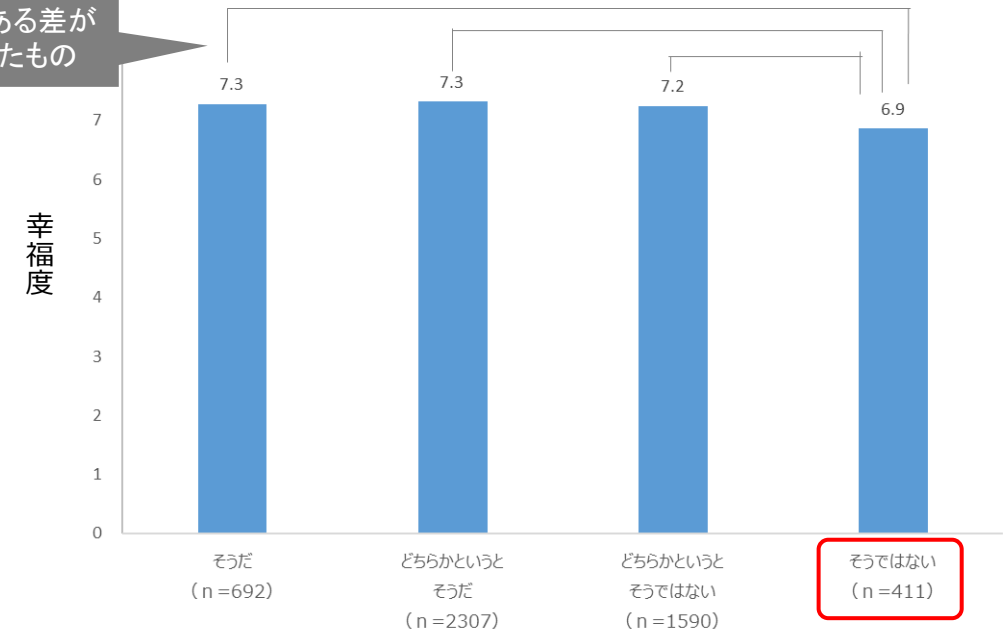


- ◆「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」ことによる、ウェルビーイング観点指標(職場での希望、プライベートも含む幸福度)への影響について分析したところ、職場での希望にはほぼ差がなく、幸福度において「そうではない」すなわち意見表明するという回答において最も幸福度が低いことが示されました。統計的に意味のある差があるかを検証すると、「そうではない」との回答では、それ以外の回答に対して幸福度が低いことが示されました。積極的に意見表明することによる幸福度の低さは、やりすぎさない(せない)ことの影響ともいえるかもしれません。

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

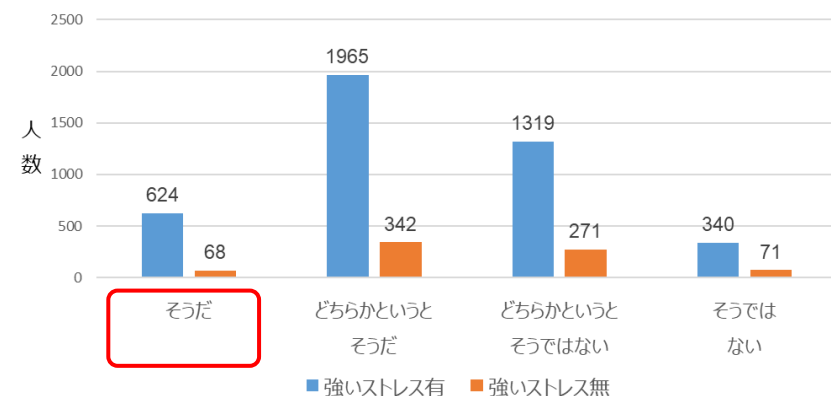
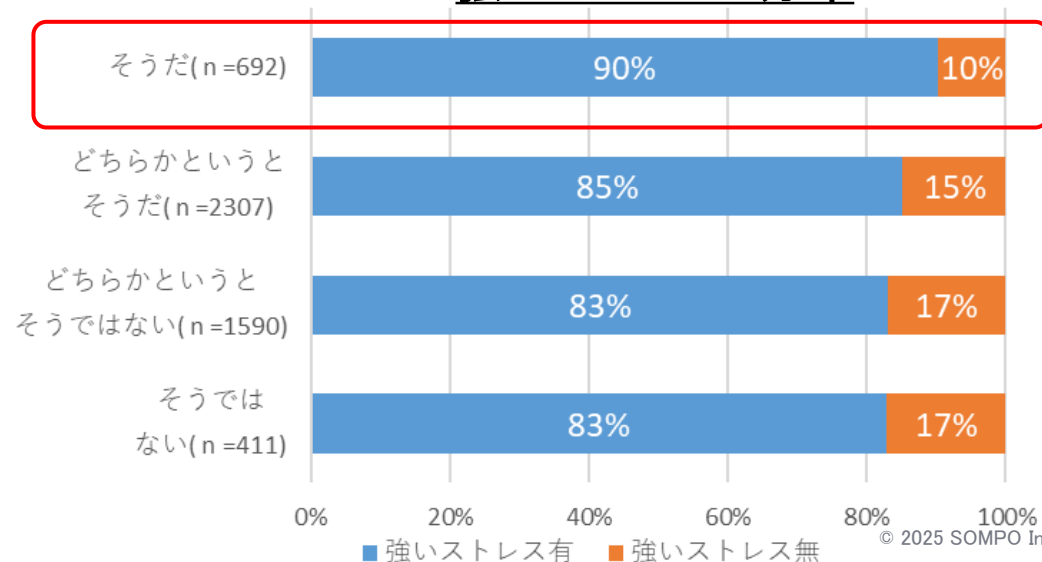


職場の慣習についてわざわざ意見表明しない程度と
幸福度



- ◆ 「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

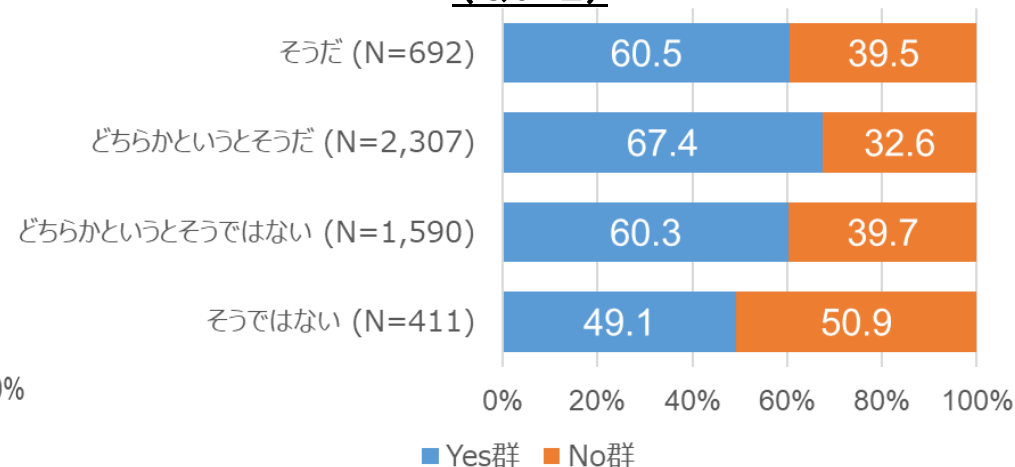
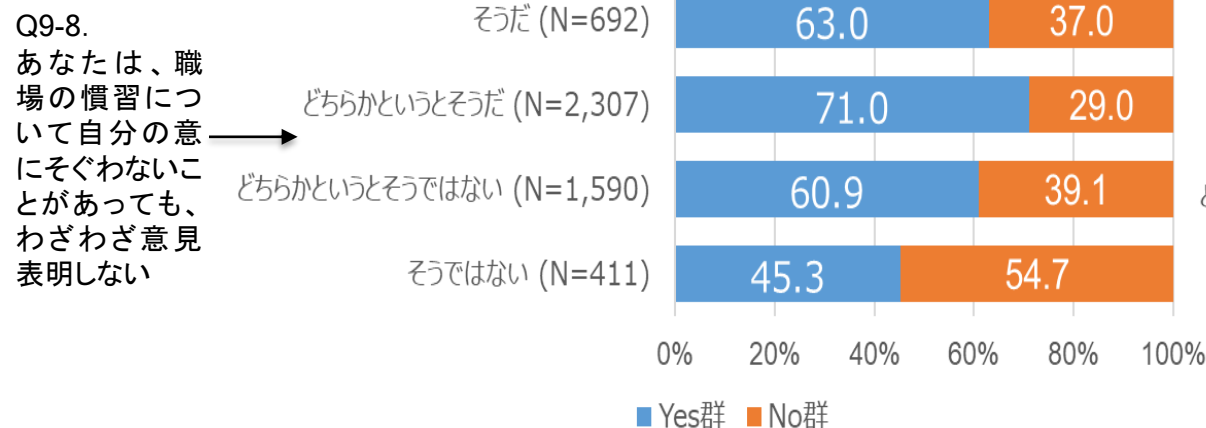


	そうだ	どちらかという そうだ	どちらかという そうではない	そう ではない
強いストレス有	4.1 **	0.4	-2.7 **	-1.3
強いストレス無	-4.1 **	-0.4	2.7 **	1.3

- ◆ 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)

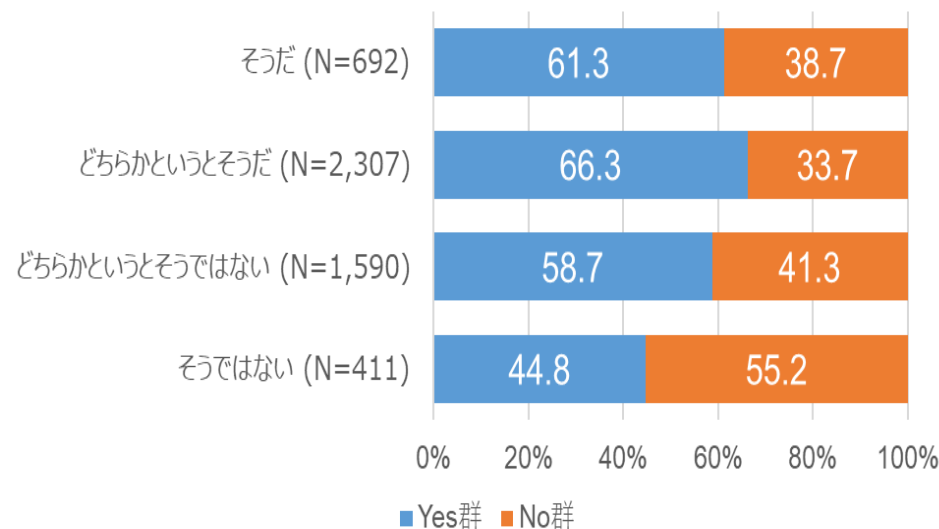
あなたは仕事にやりがいを感じていますか(Q9-2)



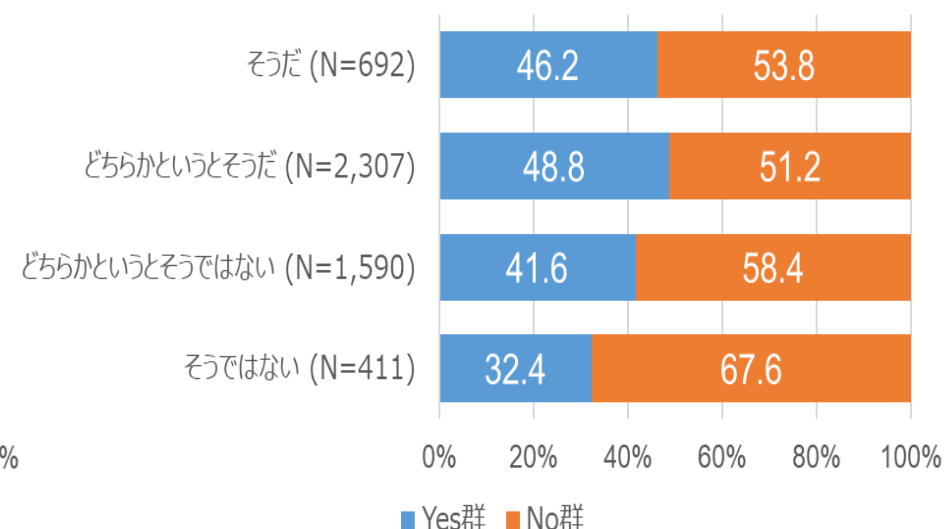
- ◆ 「あなたは今の職場が好きですか(Q9-3)」と「あなたは今の職場を家族や友人に勧めたいと思いますか(Q9-4)」という設問のYes群の各占率は、Q9-8で「どちらかというそうだ」と回答した人が最も高く、「そうだ」「どちらかというそうではない」に順に続き、「そうではない」と回答した人が最も低い結果でした。Yes群の占率が高い順にみると、前ページ同様の順番になり、よって4つの棒グラフをみたときの形状も前ページと似た形になっています。
- ◆ 職場を好ましく感じているかに関する他の質問でも同様の傾向がみられました。(Q9-5. あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか、Q9-9. あなたの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

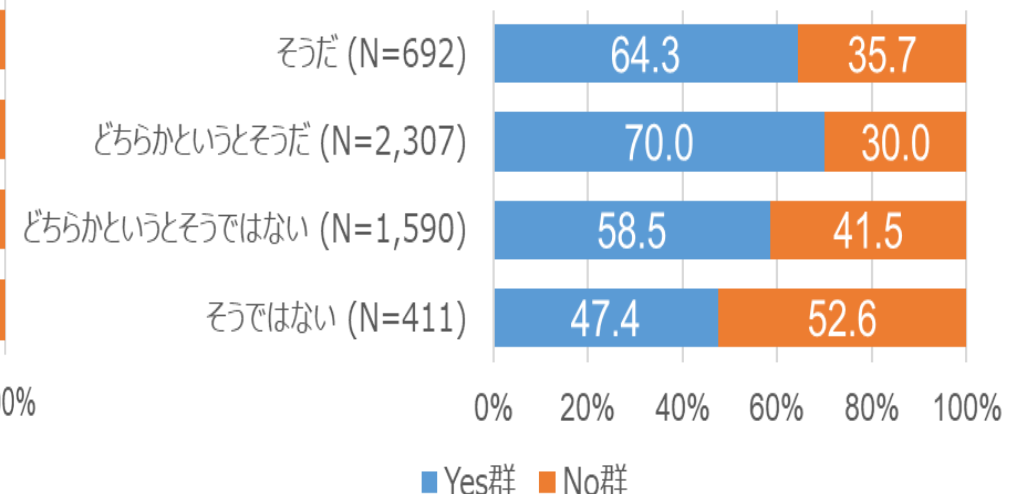
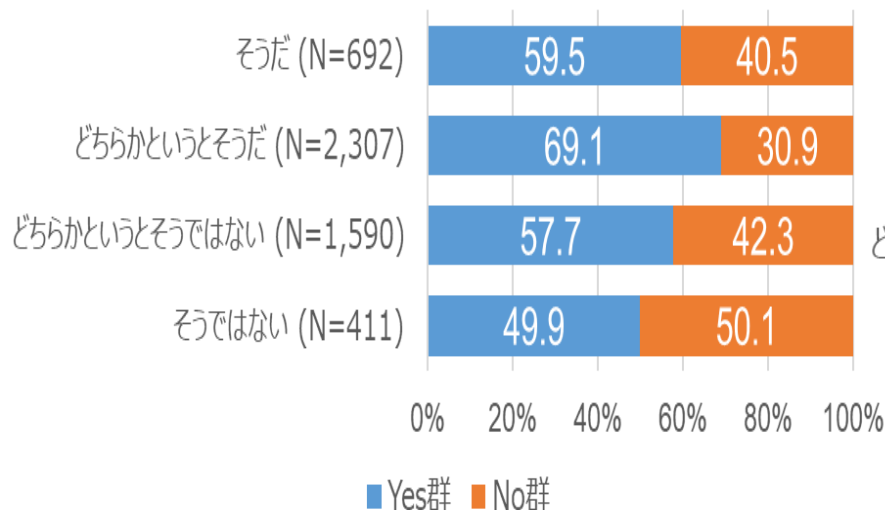


- ◆ 「あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)」と「あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)」という設問のYes群の各占率は、Q9-8の4つの回答別にみると、「どちらかというそうだ」と回答した人で最も高く、「そうではない」と回答した人で最も低い結果でした。
- ◆ 4つの棒グラフをみたときの形状は、前ページ、前々ページと似た形になっています。

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

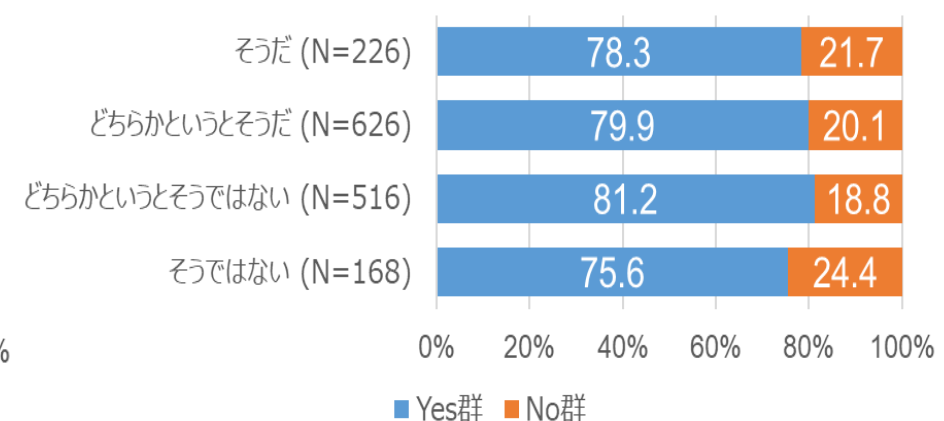
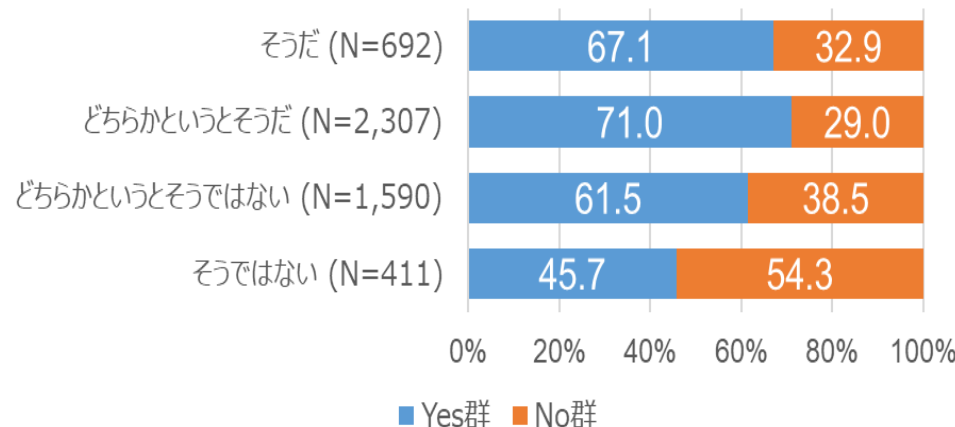


- ◆ 職場でなされる行動について、Q9-8の回答別にしてみました。
- ◆ 「あなたの職場には、互いに協力し合う発言や行動がみられますか(Q9-11)」について、Yes群の占率は、Q9-8で「どちらかというそうだ」と回答した人が最も高く、「そうだ」「どちらかというそうではない」に順に続き、「そうではない」と回答した人が最も低い結果でした。4つの棒グラフをみたときの形状は前ページまでと似た形になっています。
- ◆ 「職場をよりよくするために何かやったことがある場合、やった後の変化はどうだったか(Q15)」という設問については、Q9-8の4つの回答の間でYes群の占率に大きな差がみられず、①でみた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)

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



※ 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)
- ◆ 「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。

《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。

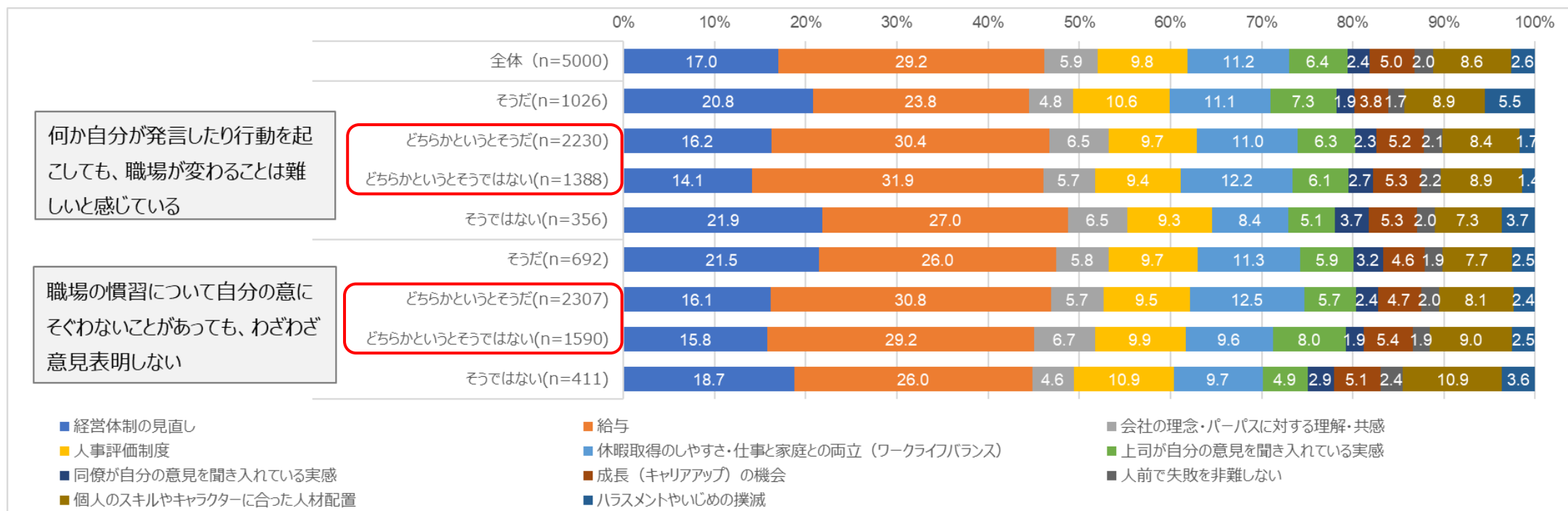
(筆者注) (R)は否定表現を使っているため、調査結果のデータを逆にする(Reverse)する必要がある項目。

(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)

第3章 (2)職場との距離の取り方

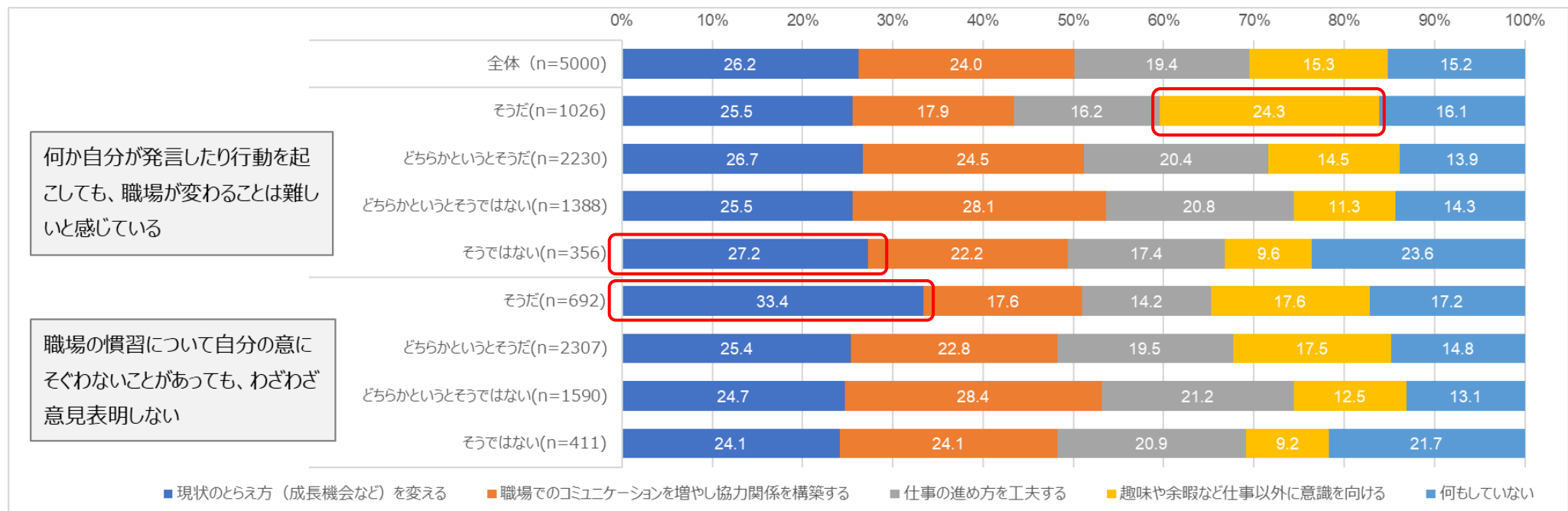
- ◆ 職場を改善するヒントを探るため、次に、今の職場がよりよくなる条件を調査しました。最も多い回答は「給与」であり、次に「経営体制の見直し」や「休暇取得のしやすさ・仕事と家庭との両立（ワークライフバランス）」となっています。
- ◆ 「何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている」や「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない」という問いに対し、「そうだ」「そうではない」と回答する人は「経営体制の見直し」と回答する人が多くみられます。他方、「どちらかというそうだ」「どちらかというそうではない」といった回答をする人は、「経営体制の見直し」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）



- ◆ 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。

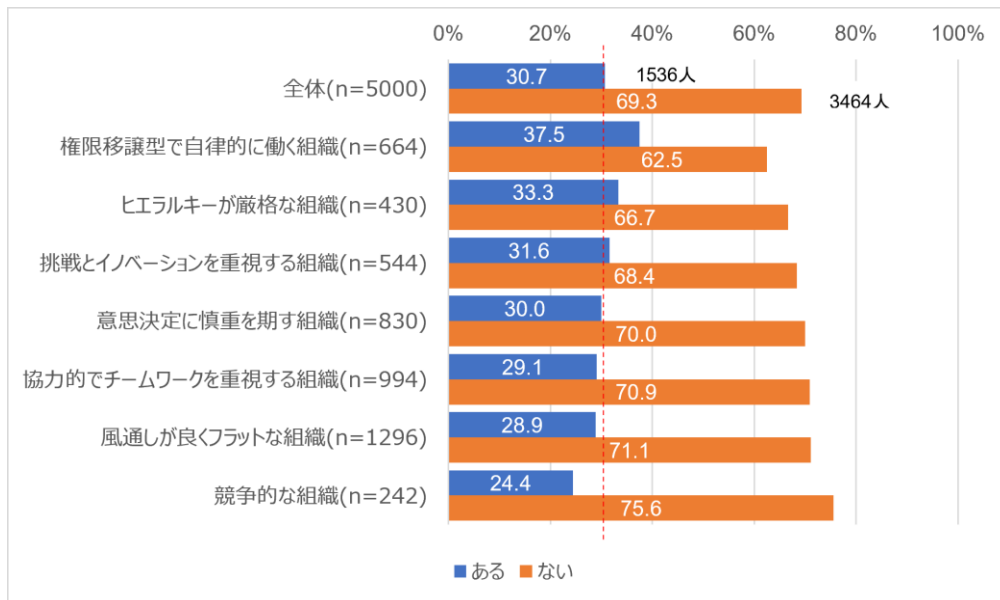
組織に対して合わない部分がある場合、折り合いをつけるために個人としてしていること



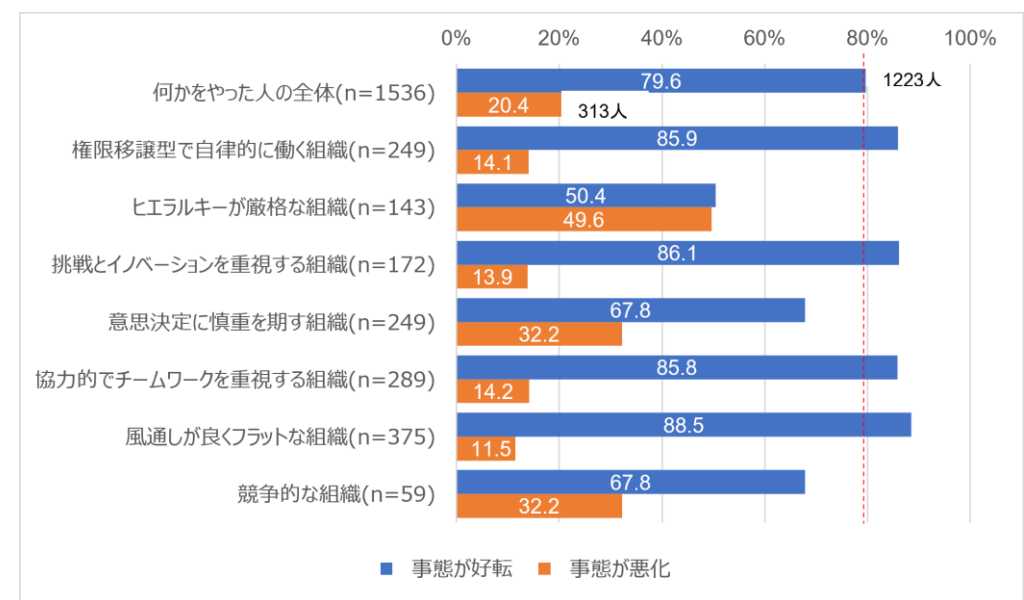
第3章 (2)職場との距離の取り方

- ◆ 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」

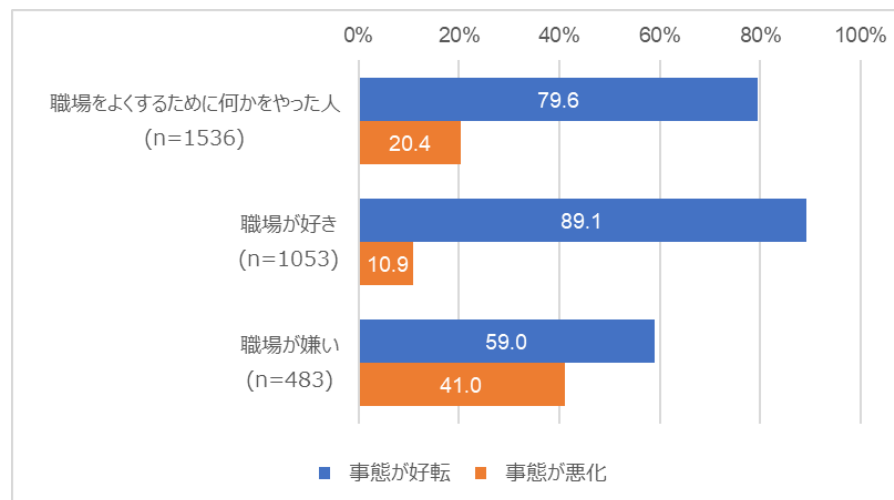


組織風土の特徴(現実)×「何かをやってみた後の事態の変化」

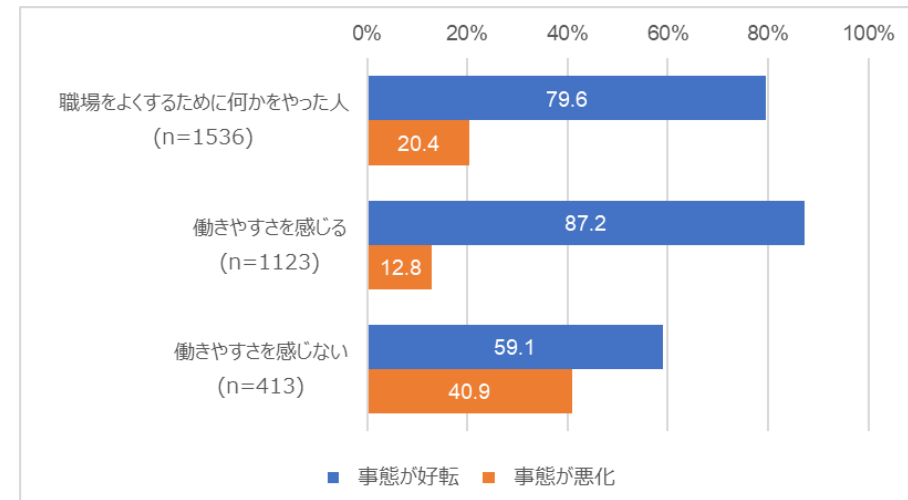


- ◆ 「職場をよりよくするために何かをやった」1,536人の「その後の事態の変化」を「職場が好きか(Q9-3)」 「働きやすさを感じるか(Q9-9)」に対する回答(Yes群)と掛け合わせてみました。すると、「何かをやった」人の7割弱(1,053人)が「職場が好き」、この「職場が好き」と回答した内の9割が「事態が好転」と答えました(左下図)。また、「働きやすさを感じるか」では、「何かをやった」人の7割強(1,123人)が「働きやすさ」を感じ、その9割弱の人が「事態が好転」と答えています(右下図)。
- ◆ 「職場が好きだから行動した」「事態が好転したから職場が好き」のように、ポジティブな感情が行動の「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。

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／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」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。

組織風土研究会委員および事務局の紹介

- ◆ SOMPOインスティテュート・プラスは、2024年4月、組織運営にあたって「組織風土」に着目することの重要性に着目し、本研究会を立ち上げました。
- ◆ 本研究会の立ち上げにあたり、神戸大学経済経営研究所准教授 江夏 幾多郎氏を委員にお迎えしました。

江夏 幾多郎氏

所属：神戸大学経済経営研究所 准教授

略歴：1979年、京都市生まれ。2003年3月に一橋大学商学部を卒業後、
2009年3月に一橋大学で博士(商学)を取得。
名古屋大学大学院経済学研究科の講師などを経て、2019年9月より現職。
2021年7月から2025年7月まで日本労務学会会長。

専攻：人的資源管理論，雇用システム論

主著：『人事評価における「曖昧」と「納得」』(NHK出版、2014年。単著)
『人事管理のリサーチ・プラクティス・ギャップー日本における関心の分化と架橋』
(有斐閣、2024年。共著)

『コロナショックと就労 一 流行初期の心理と行動についての実証分析』(ミネルヴァ書房、2021年。共著)

『人材マネジメントの革新ー理論を読み解くための事例集』(千倉書房、2025年。共編著)

『新・マテリアル人事労務管理』(有斐閣、2023年。共編著)



- ◆ 本研究会の事務局は、SOMPOインスティテュート・プラスの以下の研究員によって構成されています。
- ◆ 主にワーク・エコノミックグロース領域に所属する4名が、先行研究の調査、アンケート設計、ならびに回答データの分析を実施しました。さらに、データサイエンス領域に所属する2名が、自由記述設問に対してテキスト分析の手法を用いて、回答内容をより深く掘り下げました。

氏名	役職	研究領域
中村 岳	研究部長上席研究員	
田上 明日香	上席研究員	ワーク・エコノミックグロース
大島 由佳	上級研究員	ワーク・エコノミックグロース
菅原 佑香	上級研究員	ワーク・エコノミックグロース
久井 環	主任研究員	ワーク・エコノミックグロース
林 勝己	上級研究員	データサイエンス
藤沢 美穂	主任研究員	データサイエンス

参考文献

Edmondson, A. C., *“Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”*, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383, Jun. 1999

James, L. R., *“Aggregation bias in estimates of perceptual agreement”*, Journal of Applied Psychology, 67(2), p219–229, 1982

Schneider, B., Schneider, B., *“Work climates: An interactionist perspective”* (Research Report No.81-2). East Lansing, MI: Michigan State University, Department of Psychology, 1982

エイミー・C・エドモンドソン、野津智子(訳)、村瀬俊朗(解説)「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」英治出版、2021年

金井篤子・若林満「企業内におけるメンタルヘルス風土に関する研究」(実験社会心理学研究、第38巻第1号、1998年)

牧野順四郎「心理学における行動研究の意義」(心理学評論36巻1号、p3-17、1993年)

宮田洋「Pavlovのノーベル生理学・医学賞について」(生理心理学と精神生理学27 巻 3 号 p225-234、2009年)

八木晃「行動心理学の発展とモチベーションの取り扱いの変遷について」心理学評論6 巻 2 号 p137-160、1962年)

