

## (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インスティチュート・プラス株式会社 組織風土研究会事務局



はじめ	こ・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
組織原参考に	虱土研究会委員および事務局の紹介 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

#### はじめに

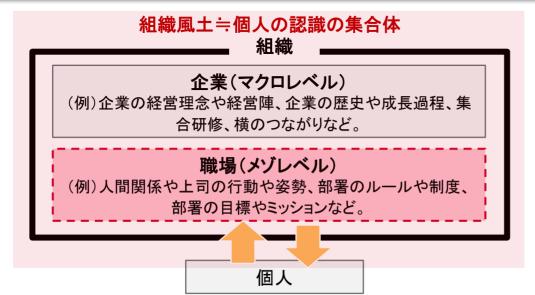


- ◆ 組織運営にかかる課題解決には、しばしば「組織風土」に着目することが重要と指摘されています。
- ◆ しかし、「組織風土」を手に取り目で見ることはできず、働く人それぞれの視点、価値観、感情も異なるため、「組織風土」を可視化し、共通認識を持つことは難しいものです。
- ◆ そこで今回、さまざまな業種や職種で働く5,000人を対象に、自身の職場における「組織風土」の特徴をどのようにとらえているのか、また、働くうえで理想とする「組織風土」とはどのようなものかについてアンケート調査を行いました。さらに、日々の業務の中で、「組織風土」をどの程度意識して働いているのかについても探っています。
- ◆ 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。

#### はじめに



- ◆ 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



#### ◆ 調査対象者プロフィール

<u>性別</u>

#### 年齡

		n	■男性	■女性	■ 答えたくだ	ない (%)			n	<b>=</b> 18^	~24歳 ■ 2	5~34歳 ■ 35	~44歳 ■45~54	歳 ■ 55~64歳 (%)
	全 体	5,000	58.3		41.			全 体	5,000	8.8	22.4	22.2	26.7	19.9
	男性	2,916		100.0				男性	2,916	7.5	22.2	23.3	26.2	20.9
	男性18~24歳	218		100.0				男性18~24歳	218	100.0				
	男性25~34歳	647	647 100.0				"	男性25~34歳	647			10	0.0	
	男性35~44歳	678	100.0 100.0					男性35~44歳	678			10	10.0	
	男性45~54歳	765					男性45~54歳	765			10	0.0		
#年/15回の	男性55~64歳	608	100.0			性年代別①	男性55~64歳	608		100.0				
性年代別①	女性	2,084		100.0				女性	2,084	10.7	22.7	20.6	27.4	18.6
	女性18~24歳	222		100.0				女性18~24歳	222			10	0.0	
	女性25~34歳	474		100.0				女性25~34歳	474			10	10.0	
	女性35~44歳	430		100.0				女性35~44歳	430	100.0				
	女性45~54歳	570		100.0				女性45~54歳	570	100.0				
	女性55~64歳	388		100.0				女性55~64歳	388	100.0				
	人事·総務	473	48.6		51.4			人事·総務	473	5.5	19.0	26.4	26.8	22.2
	経理	210	49.0		51.0			経理	210	11.0	18.1	24.3	28.1	18.6
	企画·広報	189	65.6			34.4 66.4 71.2		企画•広報	189	3.7	23.3	24.9	29.6	18.5
	営業事務	280	33.6		66.4			営業事務	280	4.6	22.5	26.8	27.5	18.6
	その他一般事務	527	28.8		71.2			その他一般事務	527	6.6	17.1	22.4	30.4	23.5
	営業	705	65.1			34.9		営業	705	10.8	23.7	19.7	23.1	22.7
	窓口業務	56	39.3		60.7			窓口業務	56	14.3	17.9	26.8	26.8	14.3
職種別	販売	192	49.0		51.0		職種別	販売	192	9.4	29.7		27.1	22.9 10.9
月取行主力リ	研究開発	378	77.	5		22.5	月取行主/ブリ	研究開発	378	7.4	21.7	19.3	30.2	21.4
	生産工程·労務作業	368	{	33.4		16.6 24.7		生産工程·労務作業	368	10.9	26.1	19.0	30.7	13.3
	情報システム	389	75.3	3				情報システム	389	8.0	25.7	24.2	22.4	19.8
	サービス(調理、接客等)	172	41.9		58.1			サービス(調理、接客等)	172	11.6	24.4	25	.0 23.8	15.1
	専門職·技術職	641	58.2		41.8			専門職·技術職	641	12.6	24.8	19.2	24.6	18.7
	運輸	173		85.0		15.0		運輸	173	6.9	24.9	27.7	28.	3 12.1
	保安	22		86.4		13.6		保安	22	4.5 13	1.6	27.3	31.8	22.7
	その他	170	64.7			35.3		その他	170	5.3 11	.8 12.4	32.4		38.2
	本部長·事業部長(部門長)	43	74.4			25.6		本部長·事業部長(部門長)	43	4.7	18.6	18.6	30.2	27.9
	部長(管理職)	300	3	32.7		17.3		部長(管理職)	300	1.05.7	13.7	38.0		41.7
	課長・マネージャー(管理職)	678	74.2			25.8		課長・マネージャー(管理職)	678	6.3	25.5		39.7	27.9
職位別	係長、主任、チームリーダー(非管理職)	1,077	64.0			36.0	職位別	係長、主任、チームリーダー(非管理職)	1,077	1.6 18	.9	29.7	30.1	19.7
	一般職員(非管理職)	2,859	49.6		50.4			一般職員(非管理職)	2,859	14.2	2:	9.3	19.5 21.	3 15.8
	非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)	17	58.8		41	.2		非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)	17	17.6	;	41.2	17.6	23.5
	その他	2		100.0				その他	2		50.0		50	.0

グレー表示:回答者数(n数)30人未満



#### ◆ 調査対象者プロフィール

#### <u>従業員数</u>

#### 職位

			■ 1,000人以上~5,000人未	<b>ラ 5,000</b>	)人以上~10,000人未满				<ul><li>課長・マネージャー(管理職</li></ul>	(孫長、主任	理職) E、チームリーダー (非管理職)
		n	■10,000人以上		(%)			n	<ul><li>一般職員(非管理職)</li><li>■その他</li></ul>		員(契約社員、派遣社員、嘱託社員) ・答えたくない (%
	全 体	5,000	44.5	17.2	38.3		全 体	5,000	6.0 13.6	21.5	57.2
	男性	2,916	44.9	17.3	37.8		男性	2,916	1.1 8.5 17.2	23.6	48.7
	男性18~24歳	218	46.3		35.8		男性18~24歳	218	2.8	95.4	
	男性25~34歳	647	42.5	18.9	38.6		男性25~34歳	647	1.5.7 22.1	70	1.5
	男性35~44歳	678	45.0	18.0	37.0		男性35~44歳	678	4.1 19.3	33.5	41.6
	男性45~54歳	765	46.4	16.1	37.5		男性45~54歳	765	1.6 12.2 26.4	25.1	34.0
性年代別① -	男性55~64歳	608	44.7	16.3	39.0	性年代別①	男性55~64歳	608	1.5 18.9	23.8 19.9	35.0
± <del>+</del> 1000	女性	2,084	44.1	17.0	38.9	1±4-1 (7)(1)	女性	2,084	2.5 8.4 18.6	6	9.1
	女性18~24歳	222	50.0	15.8	34.2		女性18~24歳	222	1.45.0	89.2	2.3
	女性25~34歳	474	43.5	17.9	38.6		女性25~34歳	474	1.4.0 12.9	80.4	
	女性35~44歳	430	41.9	15.8	42.3		女性35~44歳	430	3.0 9.8 21.6		4.0
	女性45~54歳	570	45.3	18.4	36.3		女性45~54歳	570	3.7 11.8 23.	2	61.1
	女性55~64歳	388	42.3	15.7	42.0		女性55~64歳	388	2.6 11.3 23.5		61.3
	人事·総務	473	48.4	18.8	32.8		人事·総務	473	2.7 13.1 22.0	23.7	38.1
3	経理	210	51.4	17.1	31.4		経理	210	9.0 16.2	23.3	50.5
	企画・広報	189	37.0		41.3		企画•広報	189	1.6	31.2 23.	26.5
ř	営業事務	280	41.1	19.3	39.6		営業事務	280	1.8 9.3 21.8		66.1
F	その他一般事務	527	42.9	16.9	40.2		その他一般事務	527	1.94.4 14.0	79.3	
7	営業	705	43.4	16.2	40.4		営業	705	7.9 18.7	24.8	47.4
7	窓口業務	56	32.1		55.4		窓口業務	56	1.8 14.3	28.6	48.2 3.6
Bet CE Cul	販売	192	39.1		40.1	BW/CEDI	販売	192	6.3 25.5	(	66.7
職種別	研究開発	378	31.2 15.9	)	52.9	職種別	研究開発	378	7.4 16.1	27.2	48.7
7	生産工程・労務作業	368	46.2		39.1		生産工程·労務作業	368	6.5 15.8	73	.4
7	情報システム	389	51.7	17.0	31.4		情報システム	389	2.6 7.7 17.7	23.4	47.3 1.
7	サービス(調理、接客等)	172	47.1	14.5	38.4		サービス(調理、接客等)	172	2.826.4 21.5		68.6
Ī	専門職·技術職	641	49.5	19.5	31.0		専門職·技術職	641	3.1 10.8 21.8		62.6
7	運輸	173	33.5		52.6		運輸	173	4.0 16.8	76.9	1.
7	保安	22	72.7		18.2		保安	22	18.2	77.3	3
1	その他	170	53.5	14.7	31.8		その他	170	10.0 17.1	18.2	54.1
	本部長・事業部長(部門長)	43	44.2	18.6	37.2		本部長・事業部長(部門長)	43		100.0	
i,	部長(管理職)	300	49.7	22.7	27.7		部長(管理職)	300	100.0		
Ī	課長・マネージャー(管理職)	678	44.7	16.1	39.2		課長・マネージャー(管理職)	678	100.0		
職位別(	係長、主任、チームリーダー(非管理職)	1,077	41.5	18.0	40.5	職位別	係長、主任、チームリーダー(非管理職)	1,077	100.0		
	一般職員(非管理職)	2,859	45.1	16.5	38.4		一般職員(非管理職)	2,859		100.0	
	非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)	17	47.1		41.2		非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)	17		100.0	
	その他	2					その他	2		100.0	

グレー表示:回答者数(n数)30人未満



#### ◆ 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

			■ 1年未満 ■ 5年以上~10年未満	■ 1年以上~3年末 ■ 10年以上~15年		_~5年未満 上~20年未満				■1年未満 ■5年以上~10年未満	■ 1年以上~3年未満 ■ 10年以上~15年未済	■3年以上~5	
		n	■20年以上	■ わからない・答えた		(%)			n	■20年以上	■ わからない・答えたくない	A	(%)
	全 体	5,000	5.3 13.0 9.1	17.6 11.6	9.7 23.3	10.4		全 体	5,000	3.7 9.1 6.5 15.3	11.5 11.6	29.9	12.5
	男性	2,916	5.3 12.7 8.7	17.0 10.4 1	0.6 26.1	9.3		男性	2,916	3.7 8.0 5.9 14.2 1	0.4 12.3	33.8	11.7
	男性18~24歳	218	27.5	39.9	13.3	11.9 7.3		男性18~24歳	218	26.6	39.0	13.8 11.	.9 8.7
	男性25~34歳	647	5.3 16.7 13.4	4 34.8	17.3	2.5 10.0		男性25~34歳	647	3.6 13.3 12.4	35.5	20.6 2	2.6 12.1
	男性35~44歳	678	3.1 9.0 5.2 14.9	14.9	27.4 13.	.7 11.8		男性35~44歳	678	1.64.93.4 12.4 15.3	32.3	15.2	14.9
	男性45~54歳	765	2.5 8.0 6.0 12.5	6.4 10.6	45.4	8.6		男性45~54歳	765	12352.9 6.8 5.4 12.0	57.5	5	11.6
## AT (N D) (O	男性55~64歳	608	3.3 8.6 9.4 7.9 6	6.6 4.1	53.0	7.2	性年代別①	男性55~64歳	608	1.2.83.8.1 4.9	72.9		8.9
性年代別①	女性	2,084	5.4 13.4 9.5	18.5 13.2	8.5 19.4	11.9	11410010	女性	2,084	3.7 10.6 7.3 16.7	13.1 10.6	24.4	13.6
	女性18~24歳	222	16.7	46.8	17.6	7.7 11.3		女性18~24歳	222	14.4	47.7	18.0 7.2	12.6
	女性25~34歳	474	5.9 14.1 15.0	33.1	16.0	15.4		女性25~34歳	474	4.2 11.2 13.3	35.9	17.1	17.7
	女性35~44歳	430	3.5 9.5 8.8 1	8.4 19.5	20.0	9.1 11.2		女性35~44歳	430	1.66.3 5.6 15.3	20.2	5.8 11.4	13.7
	女性45~54歳	570	4.4 7.7 4.9 15.1	11.4 10.0	34.6	11.9		女性45~54歳	570	2.34.43.0 11.8 9.8	12.6	43.7	12.5
	女性55~64歳	388	1.86.2 5.9 12.1	13.1 8.5	43.3	9.0		女性55~64歳	388	<b>12</b> . <b>2</b> .3 7.5 12.4 9.0	5/	4.1	10.8
	人事·総務	473	4.2 10.4 8.5	20.7 12.5	8.2 23.7	11.8		人事·総務	473	1.95.3 5.3 17.8	11.6 12.9	31.7	13.5
	経理	210	3.8 14.8 9.5	18.6 10.5	8.1 21.4	13.3		経理	210	2.4 12.9 6.2 16.7	8.6 7.6	30.5	15.2
	企画・広報	189	6.3 17.5 11	.1 15.3 8.5	9.5 23.8	3 7.9		企画·広報	189	3.7 7.4 5.3 14.3	9.5 13.8	37.6	8.5
	営業事務	280	3.2 12.1 8.6	19.6 11.4	13.9 21.4	9.6		営業事務	280	1.47.5 5.0 17.1	11.8 16.8	28.6	11.8
	その他一般事務	527	5.3 11.4 8.5	14.0 14.0 8	.7 23.1	14.8		その他一般事務	527	3.0 7.2 5.5 12.3 12	2.7 10.1	31.1	18.0
	営業	705	5.2 14.0 9.6	17.2 11.5	9.4 25.5	7.5		営業	705	4.0 9.5 6.7 14.6	12.3 10.9	31.8	10.2
	窓口業務	56	7.1 7.1 5.4 21	1.4 8.9 12.	26.8	10.7		窓口業務	56	5.4 3.6 5.4 17.9	8.9 14.3	28.6	16.1
職種別	販売	192	5.7 12.0 6.8	20.3 17.7	7.3 19.8	10.4	職種別	販売	192	4.2 9.4 4.7 20.8	17.7 7.	8 22.4	13.0
相談不里方り	研究開発	378	5.0 12.4 6.1	20.6 7.4 11	4 28.8	8.2	相处理力リ	研究開発	378	3.2 8.7 5.3 16.4	6.6 11.9	37.3	10.6
	生産工程·労務作業	368	2.4 7.9 6.3 19.0	11.1         15.3         8.5         9.5         23.8         7.9           19.6         11.4         13.9         21.4         9.6           14.0         14.0         8.7         23.1         14.8           .6         17.2         11.5         9.4         25.5         7.5           21.4         8.9         12.5         26.8         10.7           20.3         17.7         7.3         19.8         10.4           20.6         7.4         11.4         28.8         8.2           19.0         12.2         11.1         28.8         12.2           12.1         16.5         8.2         8.7         23.1         10.8           11.6         22.7         12.2         8.7         9.9         11.6		生産工程·労務作業	368	2.26.0 4.3 15.2 13	3.0 11.4	34.0	13.9		
	情報システム	389	6.4 14.1 12.1	16.5 8.2	8.7 23.1	10.8		情報システム	389	4.6 10.8 10.3 12.3	8.7 11.3	29.8	12.1
	サービス(調理、接客等)	172	7.6 15.7 11.	6 22.7	12.2 8.7	9.9 11.6		サービス(調理、接客等)	172	6.4 15.1 9.9	20.3 14.0	9.3 11.6	13.4
	専門職·技術職	641	6.6 16.8 11.	5 15.8 10.8	3 9.8 21	.1 7.6		専門職·技術職	641	5.3 12.6 9.2 1	4.8 11.9 11.7	7 25.7	8.7
	運輸	173	2.3 10.4 5.2 19.1	17.3	15.6 20.2	9.8		運輸	173	1.26.9 2.3 18.5	16.2 19.1	22.5	13.3
	保安	22	9.1 27.3	13.6 1	8.2 9.1 9.	.1 13.6		保安	22	9.1 27.3	19       14.2       10.4       12.3       33.8         16       39.0       13.8       11.9         12.4       35.5       20.6       2.6         12.4       15.3       32.3       15.2         5.4       12.0       57.5         4.9       72.9         7.3       16.7       13.1       10.6       24.4         47.7       18.0       7.2         13.3       35.9       17.1       1         15.3       20.2       25.8       11.4         11.8       9.8       12.6       43.7         12.4       9.0       54.1       11.8         17.8       11.6       12.9       31.7         6.2       16.7       8.6       7.6       30.5         .3       14.3       9.5       13.8       37.6         17.1       11.8       16.8       28.6         5       12.3       12.7       10.1       31.1       16         6.7       14.6       12.3       10.9       31.8       17.9       31.8       17.9       14.0       9.3       11.6       14.0       9.3       11.6       11.6       9.2       1	13.6	
	その他	170	10.0 12.4 9.4	14.1 12.4	7.6 28.2	2 5.9		その他	170	6.5 9.4 7.6 10.0	9.4 9.4	39.4	8.2
	本部長・事業部長(部門長)	43	14.0 7.0 2	0.9 11.6	23.	.3 7.0		本部長・事業部長(部門長)	43	7.0 4.7 11.6 9.3		37.2	9.3
	部長(管理職)	300	2.36.3 10.3 13.3	9.3 7.0	44.7	6.7		部長(管理職)	300	1. <b>2</b> .34.7 8.3 9.0 8.3	ļ	58.3	7.3
	課長・マネージャー(管理職)	678	3.2 7.8 5.8 12.1	10.9 13.9	39.5	6.8		課長・マネージャー(管理職)	678	2.42.9 7.5 9.7 16.4		52.1	8.4
職位別	係長、主任、チームリーダー(非管理職)	1,077	2.2 8.5 8.8 19.	2 11.0 12.1	29.6	8.5	職位別	係長、主任、チームリーダー(非管理職)	1,077	2.94.6 15.6 11.9	15.6	38.6	10.0
	一般職員(非管理職)	2,859	7.4 16.5 10.	0 18.9 12.	2 8.1 15.0	0 11.9		一般職員(非管理職)	2,859	5.8 13.7 8.3	17.9 12.1 !	9.3 18.4	14.5
	非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)	17	5.9 29.4	11.8 5.9	17.6	29.4		非正規社員(契約社員、派遣社員、嘱託社員)	17	5.9 17.6 5.9 1	1.8 5.9 23.5	29.	.4
	その他	2		100.0				その他	2		100.0		
									<b>L</b> "		₩ ± ¥	#L\ 20   -	+ :#

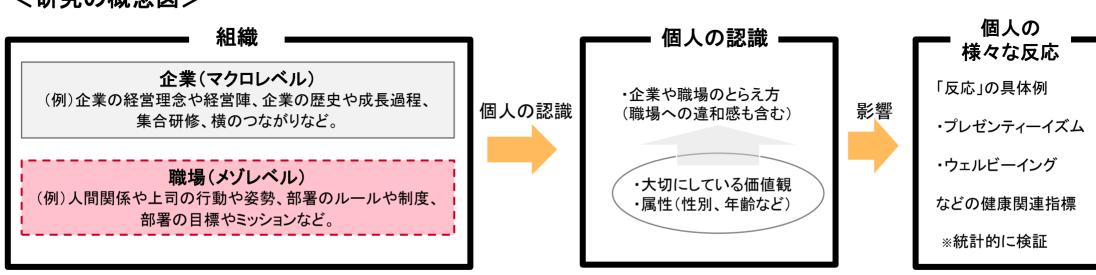
グレー表示:回答者数(n数)30人未満

## 第1章 組織風土の全体像



- ◆ 組織風土をとらえるためには、個人が、企業全体(マクロ)の経営理念や経営陣、職場(メゾ)の人間関係や上司の行動 や姿勢などを、どう認識しているかといった観点から考えることが重要です。こうしたマクロレベルやメゾレベルといった 多次元的な観点から個人の企業や職場に対する認識度合いを把握することで、より客観的に組織風土をとらえること ができると考えられます。
- ◆ 例えば、心理学で提唱されるSOR理論(次ページ参照)に則ると、職場からの刺激に対する個人の認識の違いが、個人の行動に様々な影響を及ぼします。その反応は、個々の属性や大切にしている価値観、さらにはそれに基づく物事のとら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>



#### 参考:SR理論とSOR理論



- ◆ 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>





(参考)宮田(2009)

◆ 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>** 





<mark>R</mark>esponse (反応) 有機体(0)とは、企業(マクロレヘル)や職場(メンレベル)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。

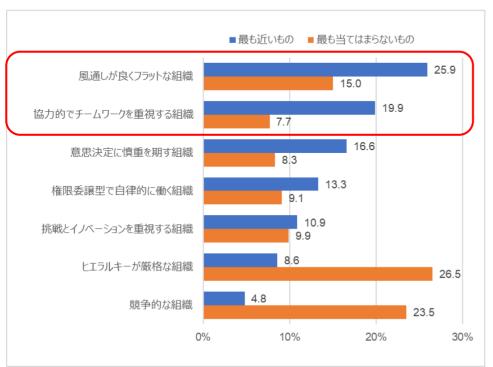
(参考)牧野(1993)、八木(1962)

◆ これを踏まえると、<u>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</u>と考えられます。

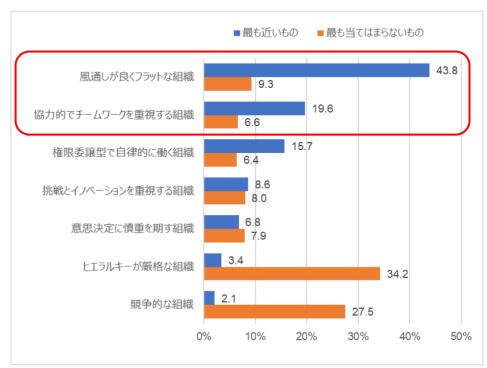


- ◆ 働いている職場の組織風土(現実の組織風土)の特徴に最も近いものとして、「風通しが良くフラットな組織」が一番多く、「協力的でチームワークを重視する組織」「意思決定に慎重を期す組織」との回答が続きました。一方、最も当てはまらないものとしては、「ヒエラルキーが厳格な組織」や「競争的な組織」が上位になりました。
- ◆ 働きたい職場の組織風土(理想の組織風土)として最も近いものは、働いている職場の組織風土と同様に、「<u>風通しが</u> 良くフラットな組織」が一番多く、次に「協力的でチームワークを重視する組織」となっています。また、最も当てはまらな いものとしては、「ヒエラルキーが厳格な組織」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

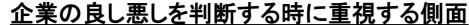


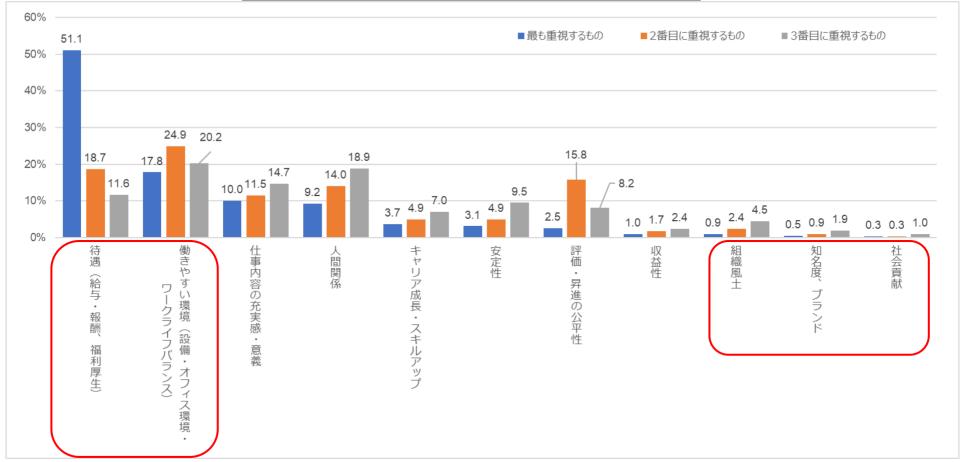
#### 働きたい職場の組織風土の特徴





- ◆ 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。

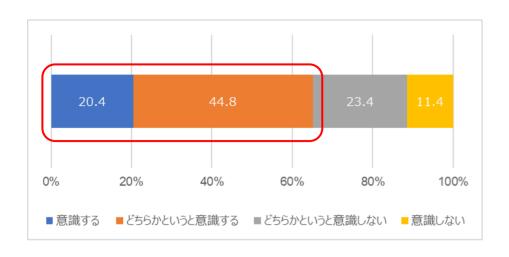




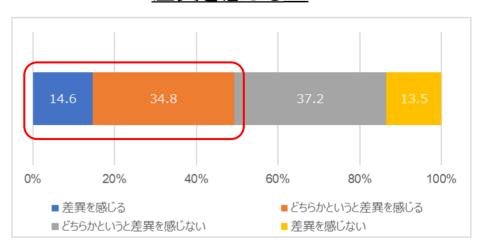


- ◆「自身の職場の組織風土について、普段意識することはあるか」との問いに対して、「意識する」「どちらかというと意識する」の合計は65.2%となっています。約7割の人が、自身の職場の組織風土について普段から意識していました。
- ◆「会社全体と自身の職場の組織風土に差異を感じるか」についての調査では、「差異がある」「どちらかといえば差異を 感じる」と回答した割合は49.4%、「差異を感じない」「どちらかといえば差異を感じない」と回答した割合は50.7%であり、 同程度の割合でした。会社全体と職場の組織風土に差を感じる人と感じない人はほぼ同程度であることから、組織内で 風土に差があるかどうかは、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





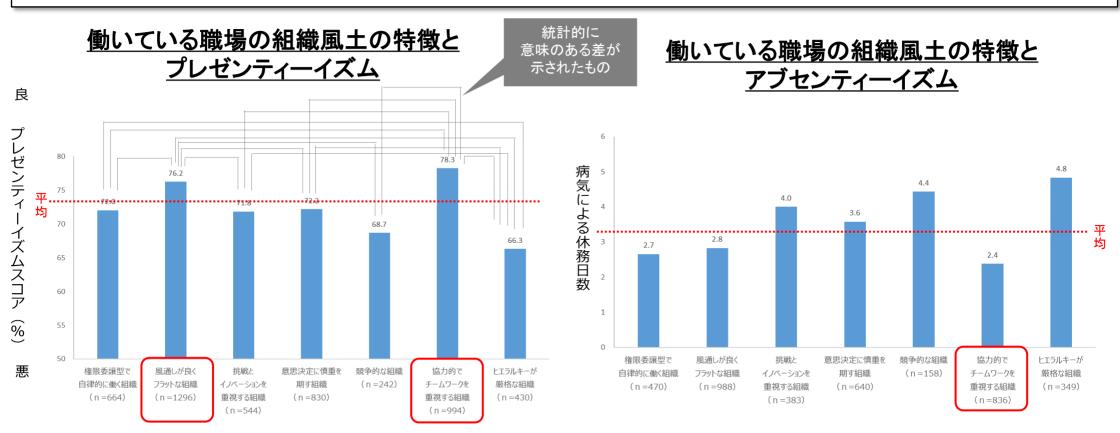
◆ 健康経営度調査票等で健康関連のKPI指標として用いている、プレゼンティーイズム、アブセンティーイズム、ワーク・エンゲイジメント、そして従業員のウェルビーイングの観点での希望や幸福といった指標を切り口に、組織に対する「個人の認識」がこれらの指標にどのような影響を示すのかについて、統計的に検証しました。これにより、健康関連のKPI指標の切り口から見た、働く人にとっての組織風土について考察します。

#### 用語解説

種類	定義、特徴
プレゼンティーイズム	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、
(Presenteeism)	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	仕事に積極的に向かい活力を得ている状態
(Work engagement)	仕事に対して、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃った状態
ツウェルビ ノンが知上が一	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
※ウェルビーイング観点指標	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



◆ 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)。



#### ※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。

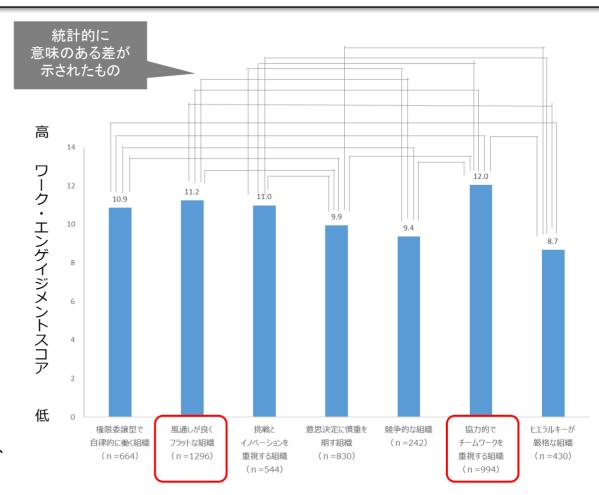
#### ※アブセンティーイズムの測定方法(以下の調査同様)

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。

#### <u>働いている職場の組織風土の特徴と</u> ワーク・エンゲイジメント

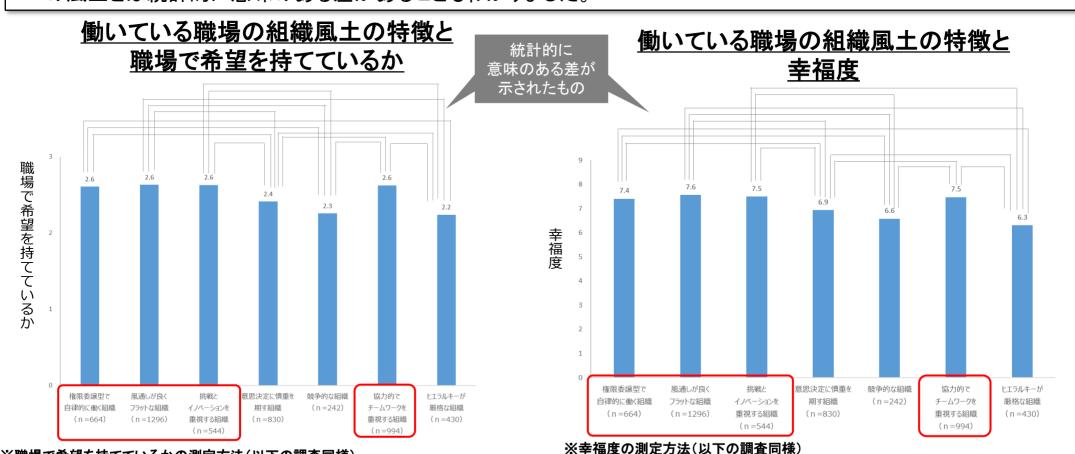


#### ※ワーク・エンゲイジメントの測定方法(以下の調査同様)

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



◆ 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「<u>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</u>」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。



#### ※職場で希望を持てているかの測定方法(以下の調査同様)

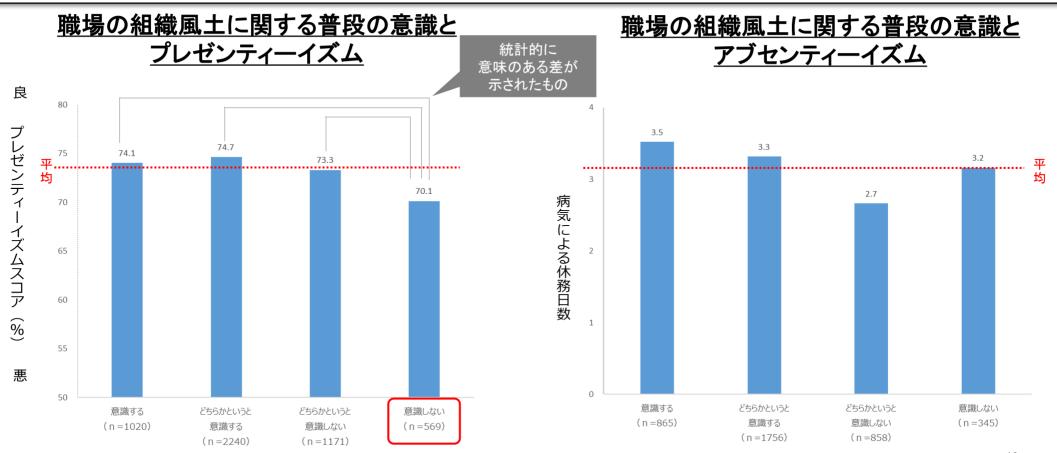
Q24「あなたは職場において、希望(こうなったらいい、こうしたい)を持てていますか」について、1そうだ、2どちらかというとそうだ、3どちらかというとそうではない、

公羊恒及の別に刀広(以下の調査円体)

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

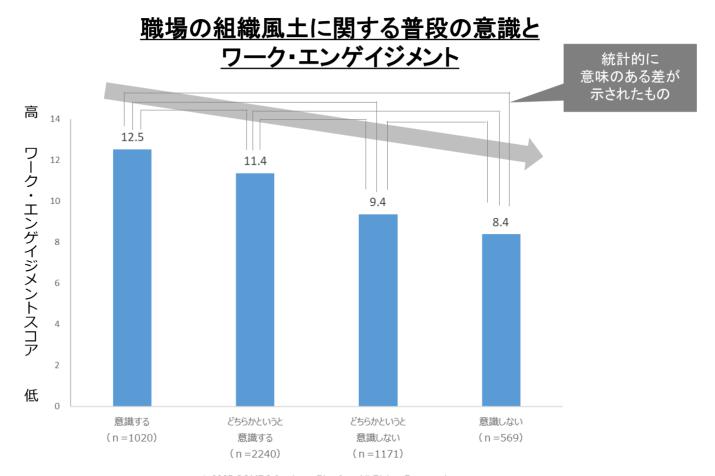


◆ 職場の組織風土に関して普段から意識する程度による、プレゼンティーイズムとアブセンティーイズムへの影響について調査したところ、プレゼンティーイズムについては、「意識しない」と回答している人のプレゼンティーイズムスコアが他の回答と比較して最も低く、統計的にも「意識しない」と他の回答との間に、意味のある差があることがわかりました。このように、組織風土を明確に「意識しない」と回答することは、職場への興味関心や積極的な関わりの低下により生産性が低下している状況と解釈できるかもしれません。また、アブセンティーイズムについては、統計的な意味のある差はみられませんでした。



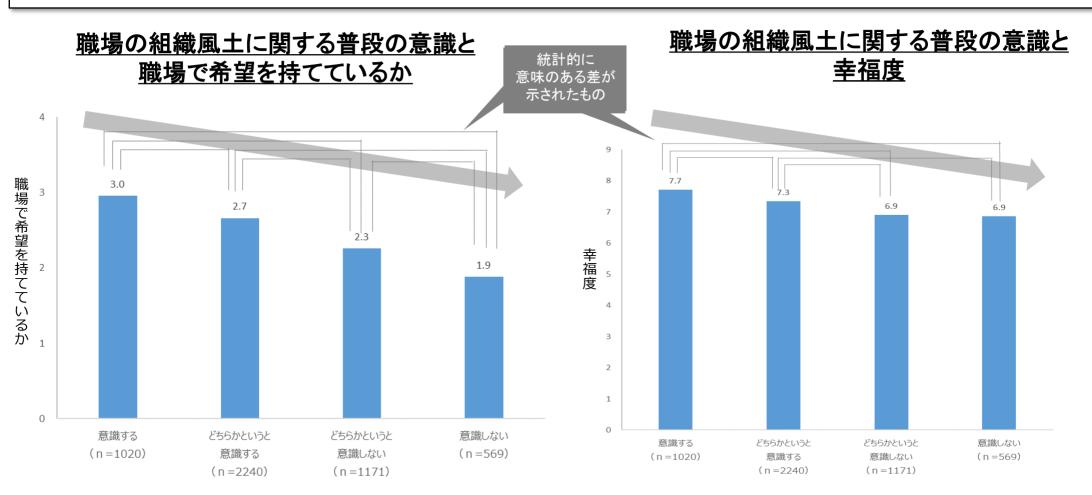


◆ 所属している職場の組織風土を意識する程度によるワーク・エンゲイジメントへの影響、について分析したところ、「意識する」という回答がワーク・エンゲイジメントの得点が最も高く、「意識しない」という回答に向かって得点が低下することがわかり、各回答間の統計的に意味のある差も示されました。これらの結果から、普段から組織風土を意識して働いている人の方が、仕事に積極的に向かい活力を得ていることが示されました。





◆ 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。



#### 第1章 小括



- ◆ 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 <u>意識されやすい要素</u>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					104	,
		人数	割合	43.8%	19.6%	6.8%	15.7%	8.6%	3.4%	2.1%	100.0%
	風通しが良くフラットな組織	1,296	25.9%	<u>65.0%</u>	10.3%	4.6%	10.6%	6.4%	0.9%	2.2%	100.0%
現実	協力的でチームワークを重視する組織	994	19.9%	32.4%	<u>49.6%</u>	4.5%	5.6%	5.6%	1.3%	0.9%	100.0%
人の	意思決定に慎重を期す組織	830	16.6%	43.3%	15.3%	<u>15.8%</u>	12.4%	9.3%	2.8%	1.2%	100.0%
組	権限委譲型で自律的に働く組織	664	13.3%	26.2%	9.2%	2.0%	<u>54.5%</u>	6.2%	1.4%	0.6%	100.0%
織	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%	<u>23.3%</u>	1.8%	3.1%	100.0%
風	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%	<u>21.9%</u>	1.4%	100.0%
土	競争的な組織	242	4.8%	34.3%	20.2%	9.5%	11.6%	8.3%	3.7%	<u>12.4%</u>	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、<u>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</u>。「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	5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)	探求心を持っ ていたい (N=162)	共感的であり たい (N=94)
理	i		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
も近いも	第	協力的でチー ムワークを重	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 <sup>※</sup>	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
の主に	第	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 権限委譲 に慎重を いに働く 期す組織 組織

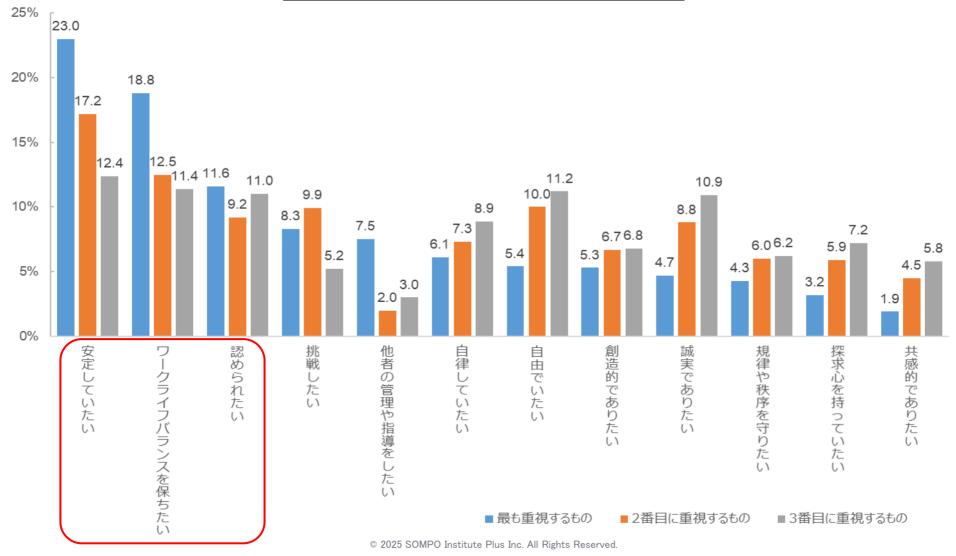
※「自由でいたい」の「協力的でチームワークを重視する組織」と「権限委譲型で自律的に働く組織」は2位同率

#### 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ③ 大事にしている価値観



◆「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

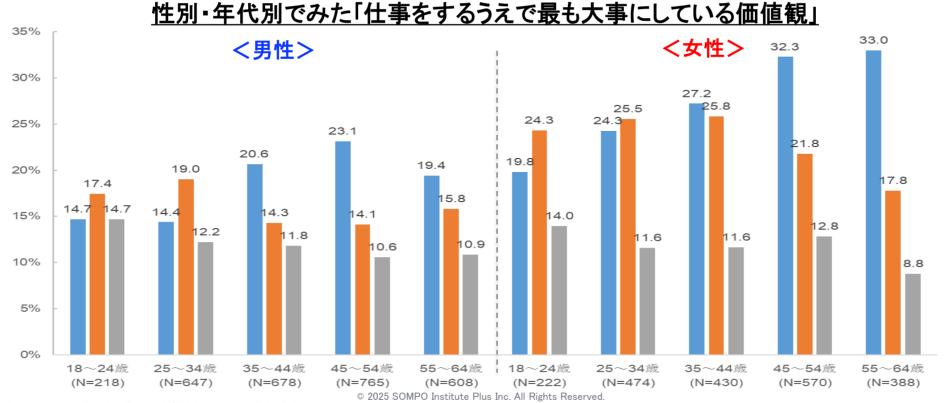


#### 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ③ 大事にしている価値観



- 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。



#### 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ④ 理想の組織風土

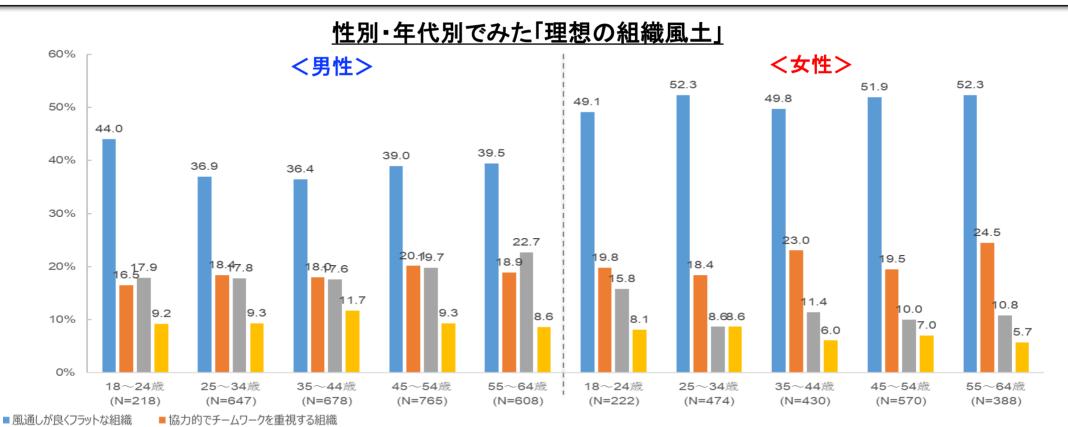


- ◆ 理想の組織風土に最も近いものとして選択された組織風土の上位4つは、性·年代を問わず共通していました。
  - ・最も多かったのは性·年代を問わず「<u>風通しが良くフラットな組織」</u>で、男性では4割前後、女性では5割前後でした。
  - ・その他で多かったのは、「協力的でチームワークを重視する組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベー \_ ションを重視する組織」でした。
- ◆ 以下の点では<u>男女の差異がみられました</u>。

■挑戦とイノベーションを重視する組織

■権限委譲型で自律的に働く組織

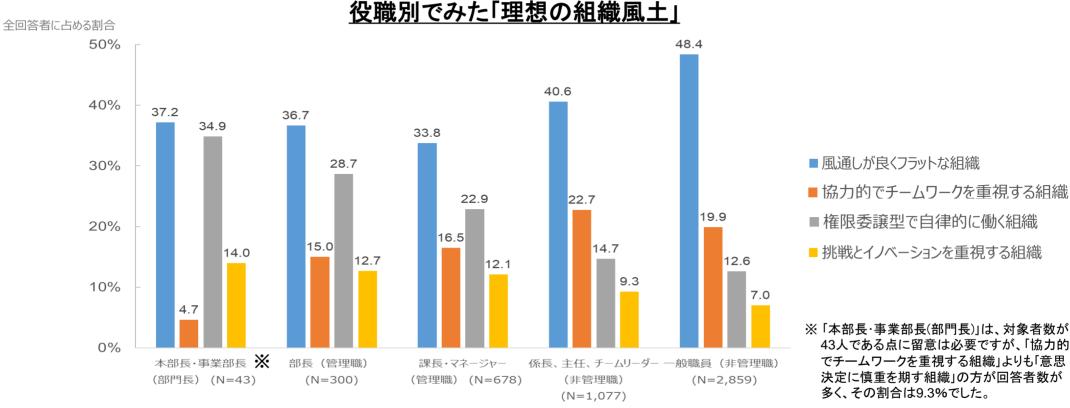
・男性では「協力的でチームワークを重視する組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」の占率が各年代で同程度だったのに対して、女性は25歳以上の各年代で「協力的でチームワークを重視する組織」が「権限移譲型で自律的に働く組織」を10%前後上回りました。



## 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ④ 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。



#### 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



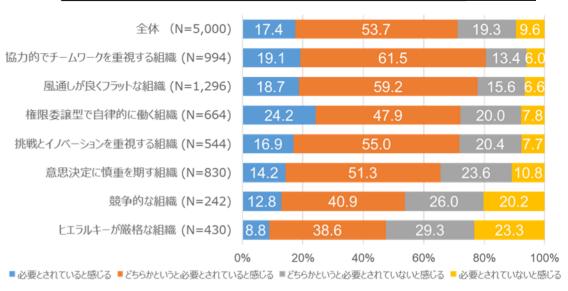
- ◆ ここからは、仕事や職場に対して「現在どう感じているか」と「現実の組織風土」との関係を分析します。
- ◆ まず、仕事のやりがい(Q9-2)や仕事を通じて必要とされている実感(Q11)と、現実の組織風土との関係を分析しました。
- ◆ いずれの設問でもYes群\*の回答割合は、「協力的でチームワークを重視する組織」「風通しが良くフラットな組織」「権限 移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」の順に高い結果で、それらでは7割を超えました。 一方Yes群の回答割合が最も低かったのは「ヒエラルキーが厳格な組織」で、Q11で5割、Q9-2で4割を下回りました。
- ◆ 働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

#### <u>あなたは仕事にやりがいを感じていますか(Q9-2)</u>

#### 全体 (N=5,000) 16.3 46.3 17.8 52.5 20.9 協力的でチームワークを重視する組織 (N=994) 19.8 50.0 風通しが良くフラットな組織 (N=1,296) 権限委譲型で自律的に働く組織 (N=664) 19.1 50.6 21.8 24.8 挑戦とイノベーションを重視する組織 (N=544) 19.5 47.8 10.8 40.6 意思決定に慎重を期す組織 (N=830) 競争的な組織 (N=242) 10.7 37.2 ヒエラルキーが厳格な組織 (N=430) 7.9 32.6 28.8 20% 40% 100% 60% 80% ■ そうだ じちらかというとそうだ じちらかというとそうではない そうではない

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

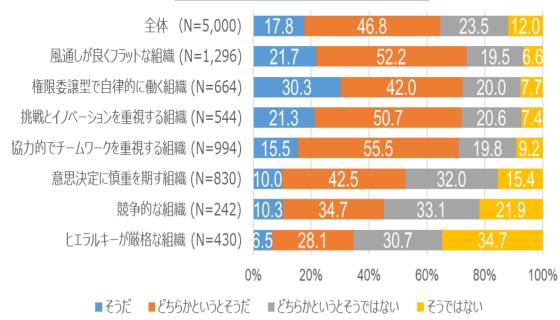


#### 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ⑤ 現実の組織風土

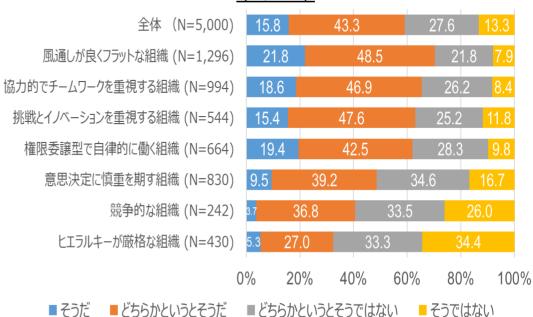


- ◆ 次に、会社の理念やミッションなどへの誇り(Q9-1)や、今の職場で働き続ける意向(Q9-5)と、現実の組織風土との関係を分析しました。
- ◆ 「そうだ」「どちらかというとそうだ」と回答した人(Yes群、次ページも同様)の割合は、いずれの設問でも「風通しが良くフラットな組織」が最も高く7割を超えました。Q9-1では「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」「協力的でチームワークを重視する組織」も7割を超え、Q9-5では6割を超えました。一方、Yes群の割合が低かったのは「ヒエラルキーが厳格な組織」「競争的な組織」で、「ヒエラルキーが厳格な組織」ではいずれの設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

#### <u>あなたは会社の理念やミッションなどを</u> 誇りに感じますか(Q9-1)



#### <u>あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか</u> (Q9-5)

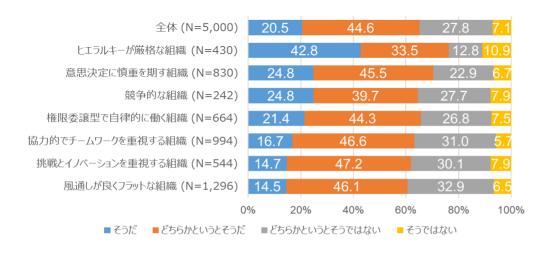


## 第2章 (1)組織風土のとらえ方の個人差 ⑤ 現実の組織風土

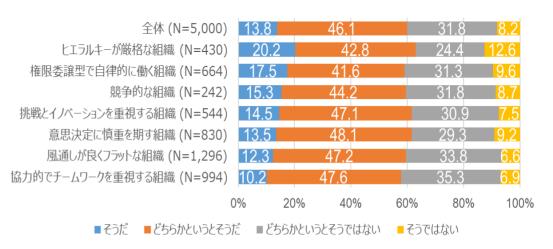


- ◆ 次に、変化を期待した行動(Q9-7)や、意にそぐわないことへの意見表明(Q9-8)についての考え方と、現実の組織風土との関係を分析しました。
- ◆ Yes群の割合は、両設問で「ヒエラルキーが厳格な組織」が最も高く、「そうだ」の回答に限定すると、Q9-7では4割超を占め、次に高かった「意思決定に慎重を期す組織」に比べて2倍近い水準でした。
- ◆ 「⑤現実の組織風土」で取り上げたいずれの質問においても、肯定的な回答の割合が高い組織風土は、「協力的でチームワークを重視する組織」「風通しが良くフラットな組織」「権限移譲型で自律的に働く組織」「挑戦とイノベーションを重視する組織」、肯定的な回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

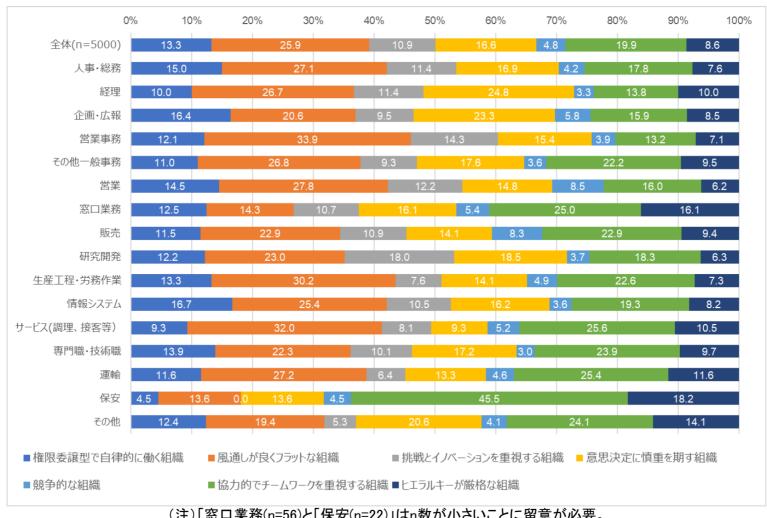


## 第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響



- 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 一「最も近い」とされた特徴の配属部署別比較一

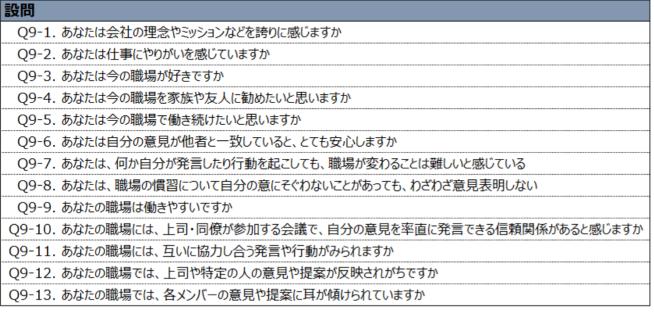


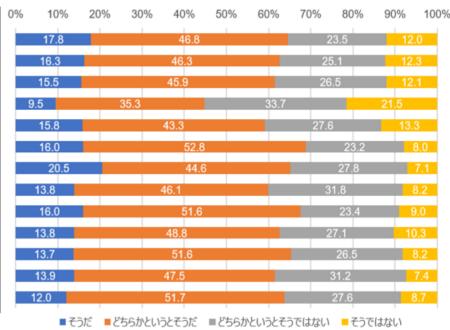
#### 第2章 (2)組織(職場)が個人の意識や感情に与える影響



- ◆ 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」「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」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」「どちらかというとそうだ」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」「どちらかというとそうだ」

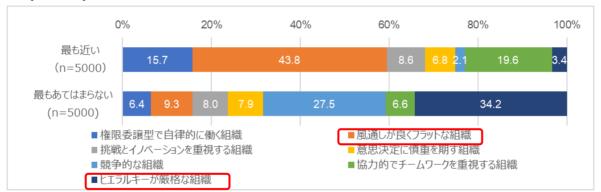
No群:「どちらかというとそうではない」「そうではない」

#### 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「最もあてはらまない」



#### 配属部署別の「風通しが良くフラットな組織」(現実)

#### 33.9 27.8 25.9 27.1 26.7 25.4 22.9 23.0 20.6 19.4 その他 窓口業務 研究開発 専門職 販売 生産工程・労務作 情報システム 調理、 接客等

#### 所属部署別の「ヒエラルキーが厳格な組織」(現実)

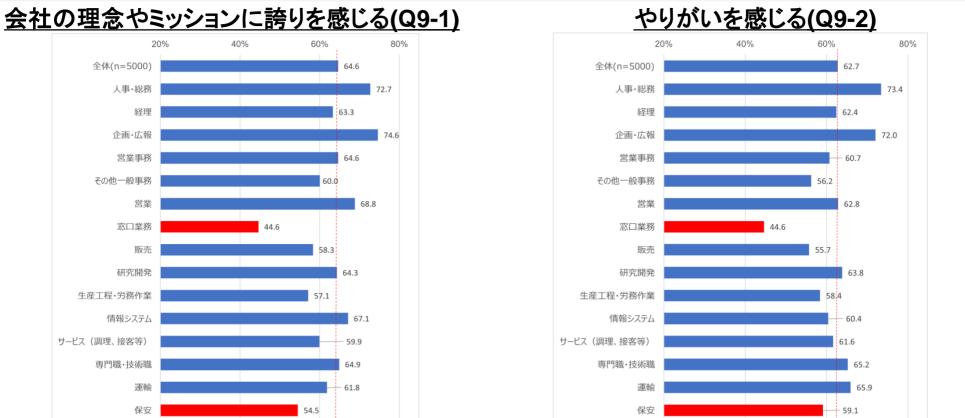


(注)「窓口業務(n=56)と「保安(n=22)」はn数が小さいことに留意が必要。

その他



- ◆「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、<u>両項目ともに、他の配属部署と比較して最も低い結果</u>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<u>ポジティブな感情が目立</u> <u>ちました</u>。





- ◆「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<u>最も低い水</u> <u>準</u>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<u>最も低い結果</u>となり、<u>ネガティブな感情が目立ちました。</u>
- ◆「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)



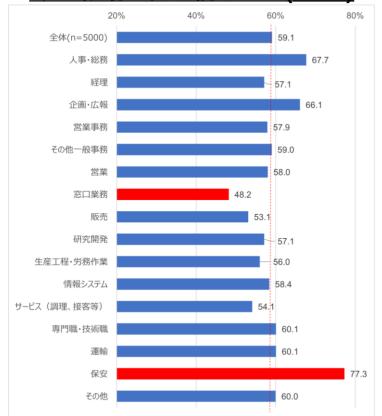
#### 職場を家族や友人に勧めたい(Q9-4)



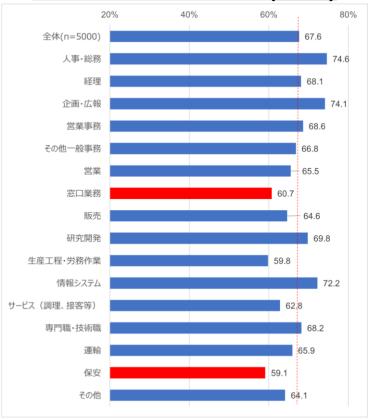


- ◆「保安」においては、「働きやすい(Q9-9)」と回答する割合は全体平均を下回るも、「今の職場で働き続けたい(Q9-5)」と回答した人の割合は最も高い結果でした。33・35ページのとおり、実際に働く人の認識によると、「保安」は他の部署と比較して最も「ヒエラルキーが厳格な組織」と分類されたと同時に、最も「協力的でチームワークを重視する組織」とも分類されました。協力的な組織風土が、「働き続けたい」という気持ちに繋がっている要因のひとつと考えられます。
- ◆「人事・総務」と「企画・広報」では、これまで同様に、両項目ともに高水準で、ポジティブな感情が目立ちました。

#### <u>今の職場で働き続けたい(Q9-5)</u>



#### <u>今の職場は働きやすい(Q9-9)</u>



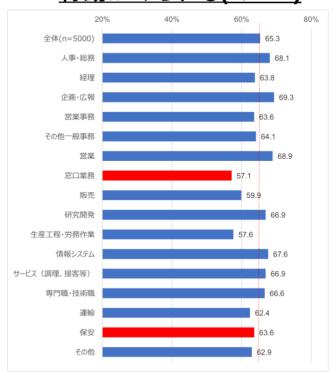


- ◆「上司・同僚が参加する会議で率直に発言できる信頼関係(Q9-10)」を感じている人の割合が最も低かったのは「保安」、次いで「窓口業務」でした。「保安」では、「率直に発言する信頼関係を感じづらい」というネガティブな感情はありつつも、「互いに協力し合う発言や行動(Q9-11)」が平均的にみられ、ポジティブな感情もみて取れます。
- ◆ 配属部署の特徴として最も「風通しが良くフラット」とされた「営業事務」では、<u>両項目ともに平均的</u>でした。「風通しの良 さ」を感じつつも、この組織風土の特徴が特別「発言しやすい信頼関係」や「協力し合う姿勢」に繋がっているとは限らな いことが示唆されます。

#### 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)

## 

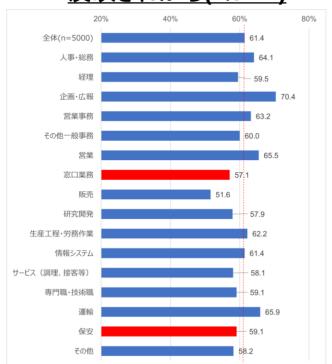
#### 職場において互いに協力し合う発言や 行動がみられる(Q9-11)





- ◆ 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<u>平均よりやや低い程度</u>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)



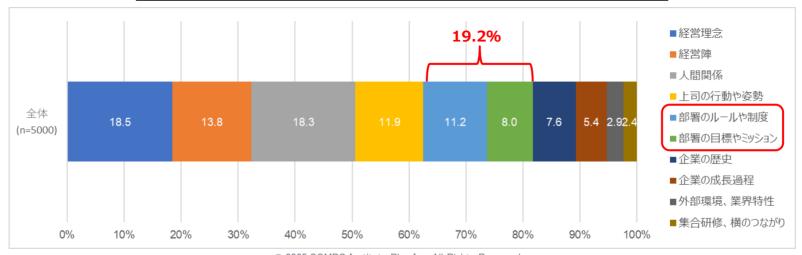
#### 職場では各メンバーの意見や提案に 耳が傾けられている(Q9-13)





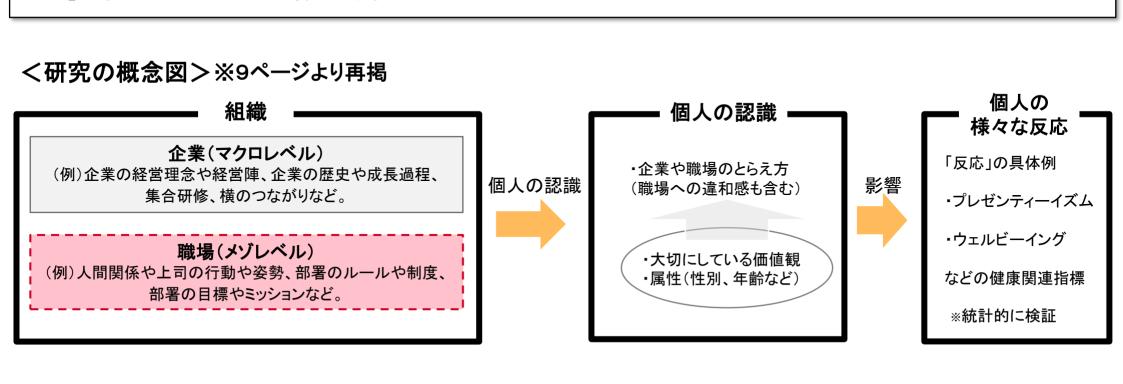
- ◆ 各部署の業務内容や仕事の進め方は異なるため、一概に組織(職場)の良し悪しを判断することはできません。
- ◆ 今回の調査では、働く人が自身の職場を「風通しが良くフラット」ととらえにくく、「ヒエラルキーが厳格」ととらえがちな「窓口業務」や「保安」に注目すると、職場に対して比較的ネガティブな感情を抱きやすい傾向がみられました。
- ◆ 一方、そうした職場であっても、ポジティブな感情が示される場面もあり、特定の組織風土の特徴や側面が、すべての 働く人の意識や感情に常に一方向(ポジティブまたはネガティブ)に影響するとは限らないことが示唆されます。今回の 調査で最も理想とされた「風通しが良くフラ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





- ◆ 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。

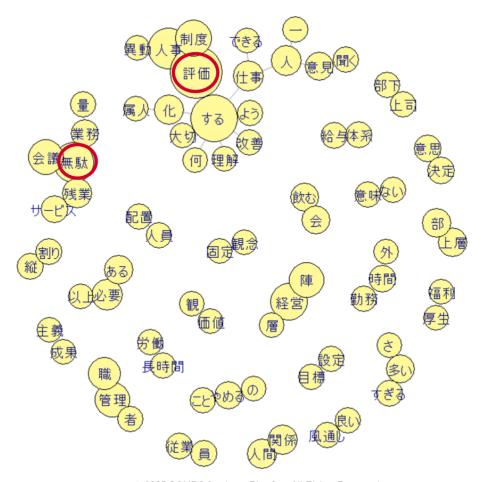
#### 何をやめる必要があると思いますか(ワードクラウド)





- ◆ 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。

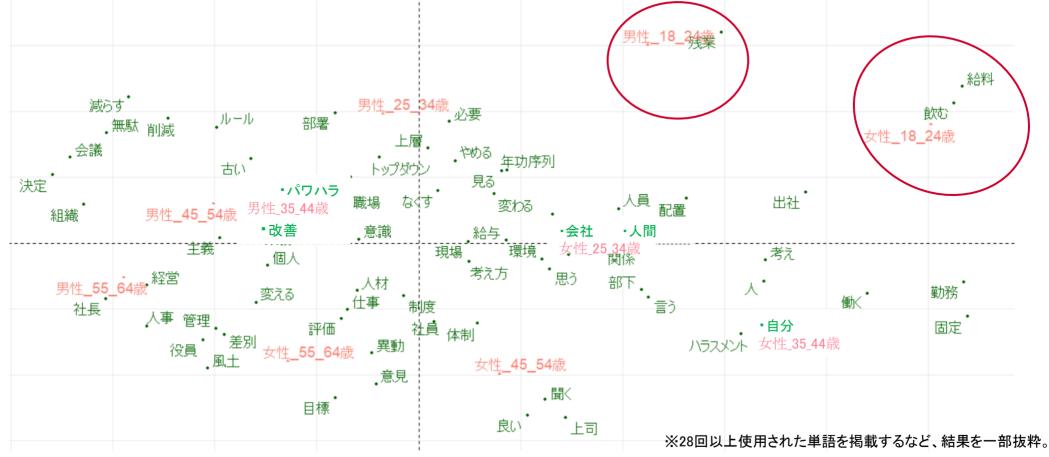
#### 何をやめる必要があると思いますか(ネットワーク分析)





- ◆ 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)





◆ 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。

<男性>

18 - 24歳

25 - 34歳

45 - 54歳



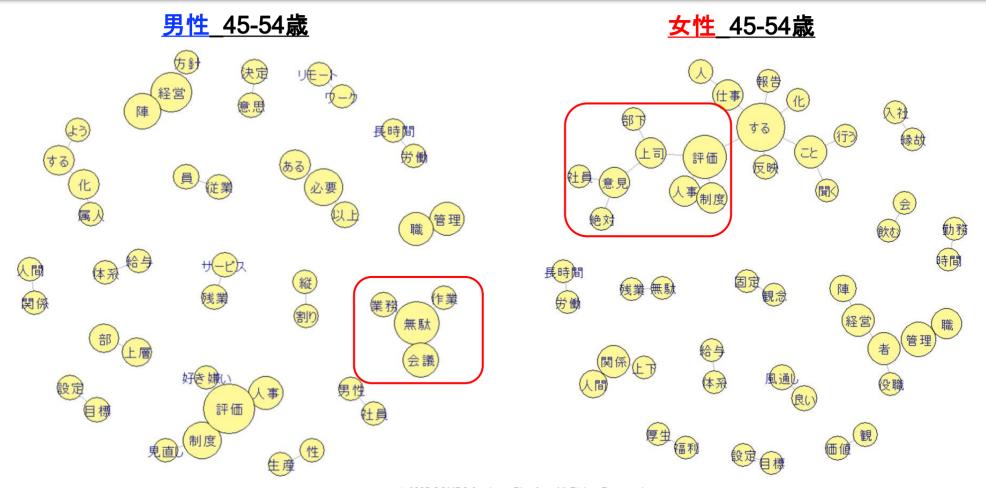
<u>く女性></u>







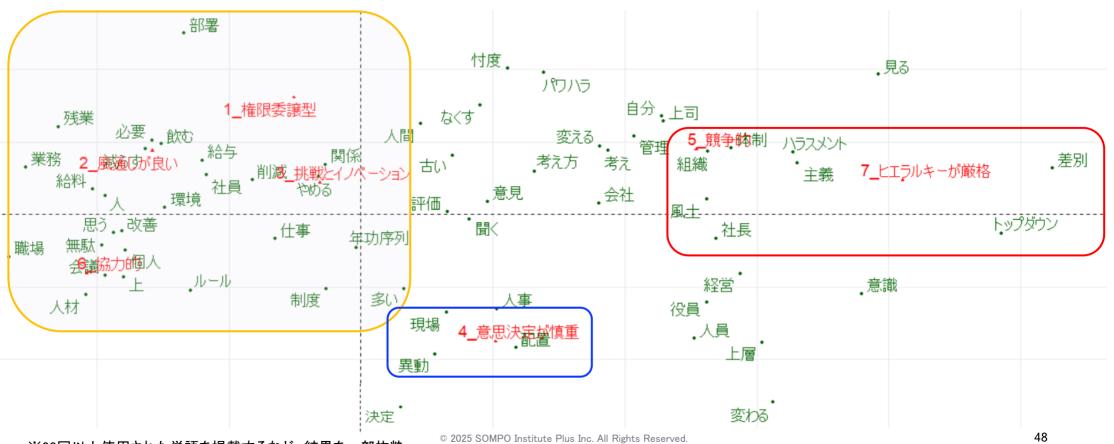
- ◆ 前ページでみたとおり、男性は「会議」、女性は「上司」という単語が年代とともに多くなります。これらの単語の前後に使われている単語を確認しました。
- ◆ 男性\_45-54歳は、"無駄な会議"と回答しています(左図赤枠)。同年代の女性では「上司」は「評価」「部下」「意見」とつながっています(右図赤枠)。回答を確認すると"上司が変わると評価が変わる""上司が部下へどのようなことを期待しているのかきちんと伝えて欲しい""部下の意見も聞いて欲しい"といった、上司との関係性についての内容でした。





- 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)





- ◆ 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

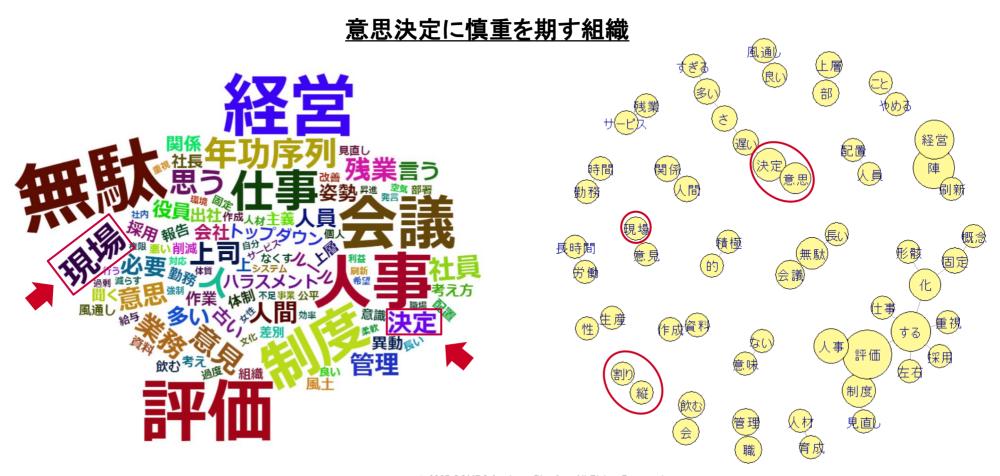


#### <u>ヒエラルキーが厳格な組織</u>





- ◆ 最後に、「意思決定に慎重を期す組織」(48ページの<mark>青枠</mark>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。



#### 第2章 小括



- ◆ 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、<u>企業レベル</u> (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<u>刺激に対する認識の個人差が、多様な反応を生じさせる</u>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めるべきか、との問いに対し、「無駄」に関連して「残業」「会議」、「<u>評価</u>」に関連して「人事」「制度」という回答が目立ちました。<u>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</u>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。

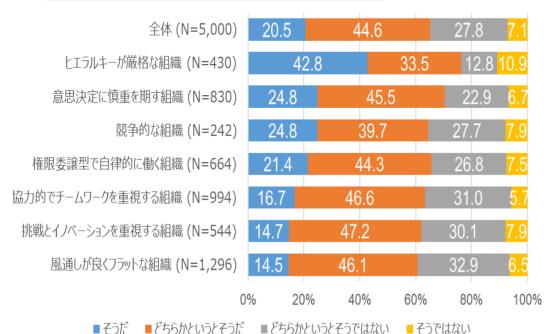
## 第3章 個人と組織との距離感

#### 第3章 (1)個人と組織との距離感の実態

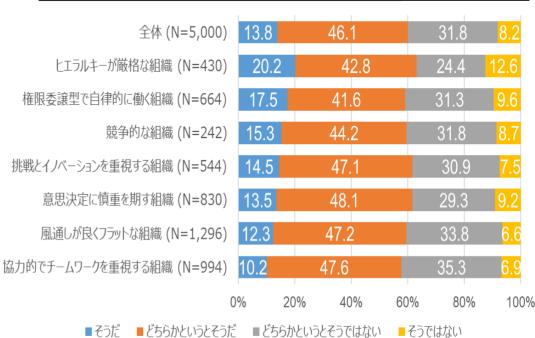


- ◆ 第3章では、職場をより良くするヒントを探ります。
- ◆ 第2章(1)でみたように、仕事や職場に対する個人の感じ方は現実の組織風土による違いがありました。その中でも、特に、職場での発言・意見表明などの行動に関する2つの設問に対する回答には、個人が組織に対してどのくらい心理的な距離を感じているかが表れており、職場をよりよくするためのヒントが隠れている可能性があります。
- ◆ そこで、次ページからは、「何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」と 「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」という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)

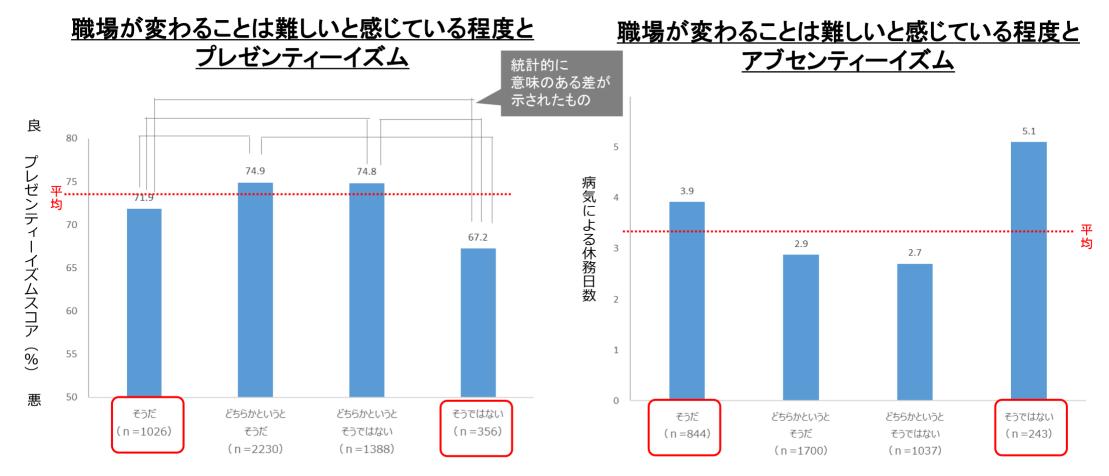


#### 職場の慣習について自分の意にそぐわないことが あっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)(再掲)





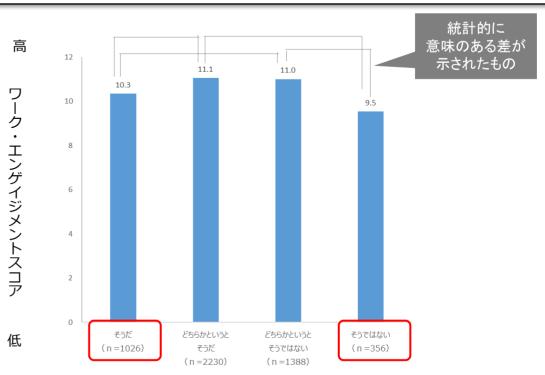
「何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」ことによるプレゼンティーイ ズム、およびアブセンティーイズムへの影響について分析したところ、「そうではない」との回答が最も悪い状況で、次い で「そうだ」という回答が悪い状況でした。項目間に統計的に意味のある差があるか分析したところ、プレゼンティーイズ ムのみ統計的に意味のある差があり中間層が良好な逆し字の傾向が示されました。





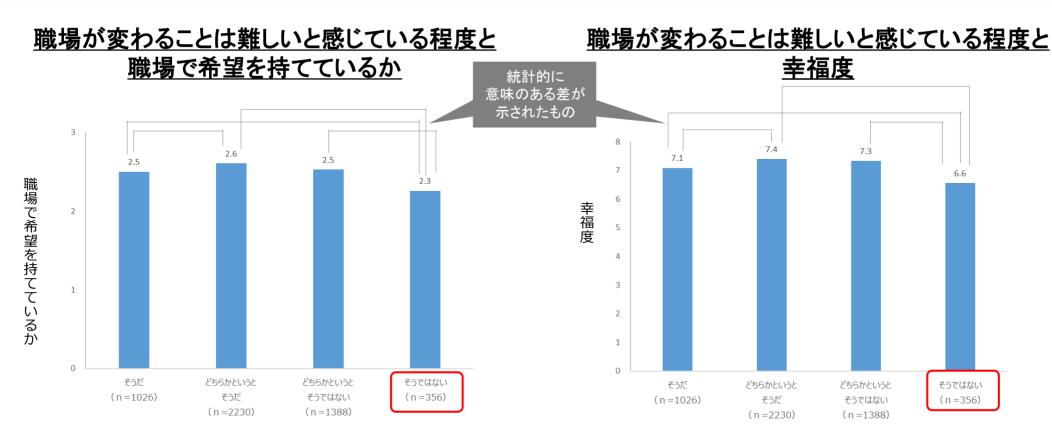
- 「何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」ことによるワーク・エンゲイジ メントへの影響を分析した結果「そうではない」との回答が最もワーク・エンゲイジメントが低く、次いで「そうだ」という回 答が低い結果でした。項目間に統計的に意味のある差があるか分析したところ、「そうだ」「そうではない」という回答に 対して、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」という中間層の回答が、相対的に良好でした。
- これらの結果から、プレゼンティーイズムとワーク・エンゲイジメントに関しては、逆し字で、職場が変わることは難しくな い、もしくは難しいと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・・」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。「どちらかというと・・」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



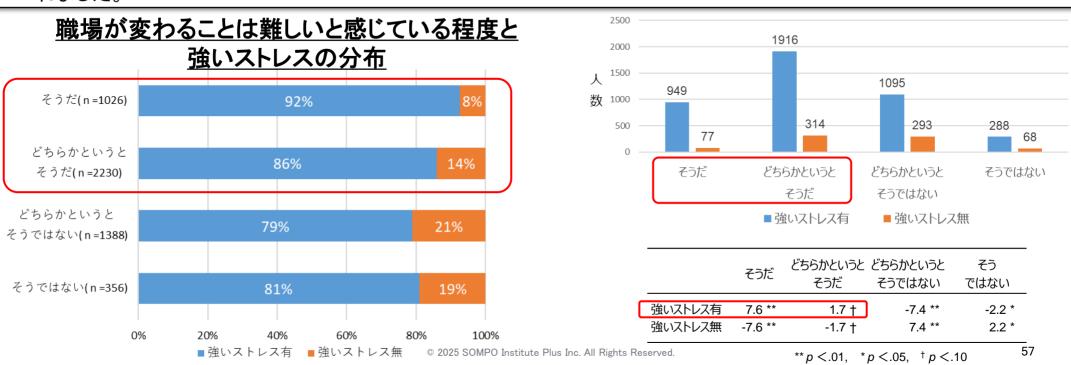


「何か自分が発言したり行動を起こしても、職場が変わることは難しいと感じている(Q9-7)」ことによる、ウェルビーイング 観点指標(職場での希望、プライベートも含む幸福度)への影響について分析したところ、「そうではない」と回答してい る人は両指標とも最も低い結果でした。統計的に意味のある差があるかを検証すると、「そうではない」との回答では、 それ以外の回答に対して、相対的に希望も幸福度も低いということが示されました。職場が変化する可能性に対する肯 定的な回答を、職場との距離の近さととらえると、関心や当事者意識の強さが職場での希望や幸福度を低下させる可 能性があることが示唆される結果でした。





- 「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」「どちらかというとそうだ」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」「どちらかというとそうだ」と回答している人に強いスト レスが有る人が多く、「どちらかというとそうではない」「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 t-,
- 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。





- 前ページまでの分析から、Q9-7について、「そうだ」「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」「そうではな い」の回答で分けてみることが必要と言えます。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⊃型のグラフになっています。

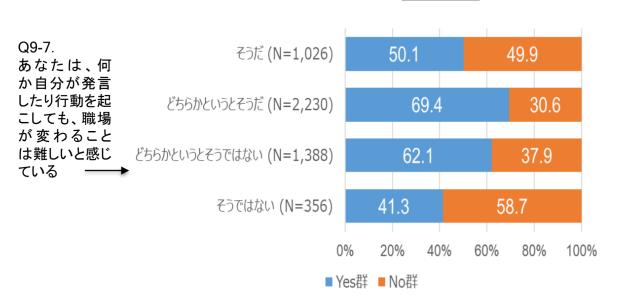
※ 各設問に対して、「そうだ」「どちらかというとそうだ」と回答した人をYes群、そうではない」「どちらかというとそうではない」と回答した人をNo群とします。(次ページ以降も同様)

#### あなたは会社の理念やミッションなどを あなたは仕事にやりがいを感じていますか 誇りに感じますか(Q9-1) (Q9-2)44.3 そうだ (N=1,026) 55.7 そうだ (N=1,026) 54.5 45.5 Q9-7. あなたは、何 69.9 30.1 どちらかというとそうだ (N=2,230) どちらかというとそうだ (N=2,230) 72.6 27.4 か自分が発言 したり行動を起 こしても、職場 65.1 どちらかというとそうではない (N=1,388) 61.5 38.5 どちらかというとそうではない (N=1,388) 34.9 が変わること は難しいと感じ そうではない (N=356) 41.0 59.0 ている そうではない (N=356) 42.1 57.9 40% 60% 80% 100% 20% 20% 40% 60% 80% 100% ■ Yes群 ■ No群 ■ Yes群 ■ No群 58 © 2025 SOMPO Institute Plus Inc. All Rights Reserved.

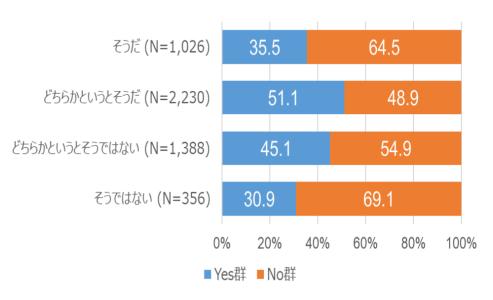


- 「あなたは今の職場が好きですか(Q9-3)」と「あなたは今の職場を家族や友人に勧めたいと思いますか(Q9-4)」という設 問に対して、Q9-7で「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうでは ない」という中間的な回答をした人の方が、職場を好ましく感じている回答者(Yes群)の割合が高くみられました。 Yes群に着目すると、前ページと同様、コ型のグラフになりました。
- 職場を好ましく感じているかに関する他の質問でも同様の傾向がみられました。(Q9-5. あなたは今の職場で働き続け たいと思いますか、Q9-9. あなたの職場は働きやすいで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

#### あなたは今の職場が好きですか (Q9-3)



#### 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)

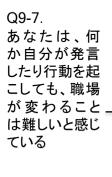


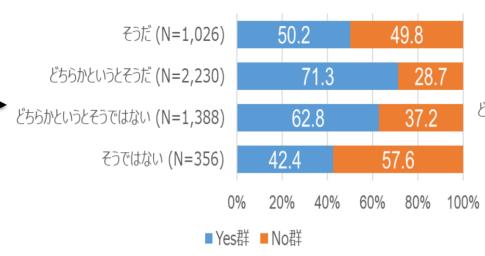


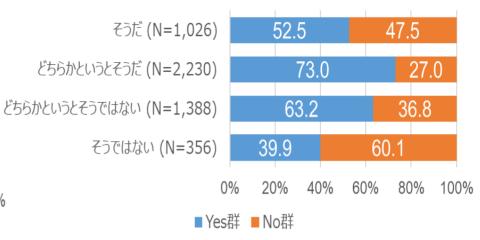
- 「あなたの職場には、上司・同僚が参加する会議で、自分の意見を率直に発言できる信頼関係があると感じますか(Q9-10)」と「あなたの職場では、各メンバーの意見や提案に耳が傾けられていますか(Q9-13)」という設問に対して、Q9-7で 「そうだ」「そうではない」と回答した人に比べて、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」という中間的な 回答をした人の方が、Yes群の割合が高くみられました。Yes群に着目すると、ここまでと同様に、コ型のグラフでした。
- 職場での周囲との信頼に関連する他の質問でも、同様の傾向がみられました。(Q11. 仕事(職務や人間関係など)を通 じてあ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









- 「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、コ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。

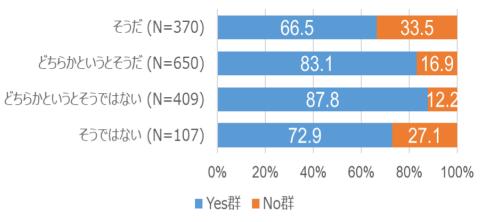
#### あなたの職場には、互いに協力し合う発言 や行動がみられますか(Q9-11)

#### あなたは、何 57.6 42.4 そうだ (N=1,026) か自分が発言 したり行動を起 どちらかというとそうだ (N=2,230) 73.6 26.4 こしても、職場 が変わること どちらかというとそうではない (N=1,388) 36.9 63.1 は難しいと感じ 55.6 44.4 そうではない (N=356) 20% 40% 60% 80% 100% ■ Yes群 ■ No群

 $\Omega_{9-7}$ 

ている

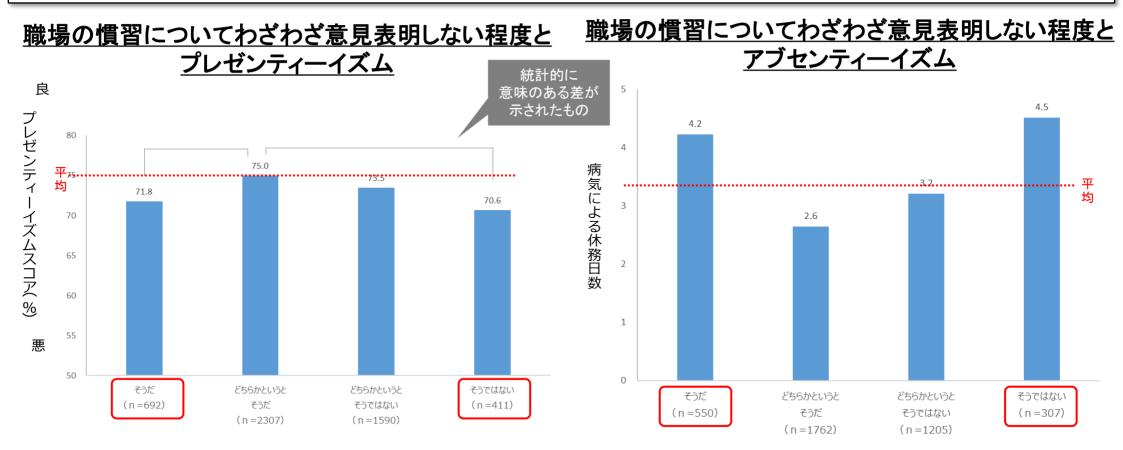
#### 職場をよりよくするために何かやったことがあ る場合、やった後の変化はどうでしたか(Q15)



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



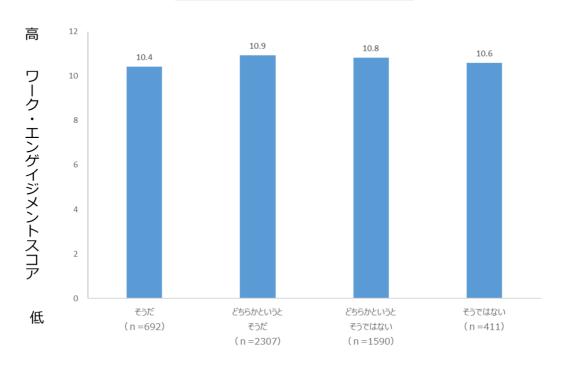
◆「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」ことによるプレゼンティーイズム、およびアブセンティーイズムへの影響について分析したところ、「そうではない(意見表明する)」という回答が最も悪く、次いで「そうだ(意見表明しない)」という回答が悪い状況でした。項目間の統計的に意味のある差があるかを調査したところ、プレゼンティーイズムのみ統計的に意味のある差がみられ、「どちらかというとそうだ」という回答が、「そうだ(意見表明しない)」「そうではない(意見表明する)」という両極端の回答に対して、相対的に良好であることが示されました。





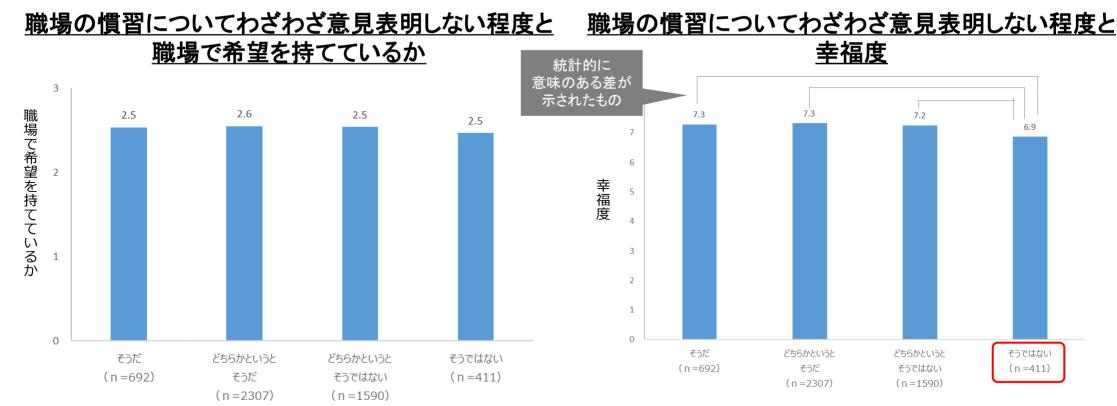
「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」ことによるワーク・エンゲ イジメントへの影響を分析した結果、「そうだ(意見表明しない)」との回答が最もワーク・エンゲイジメントが低く、次いで 「そうではない(意見表明する)」という回答が低い結果でした。一方で、項目間の統計的に意味のある差はみられませ んでした。これらの結果から、仕事に積極的に向かい活力を得ている状態であるワーク・エンゲイジメントには、職場で 感じる意思表明の難しさの直接的な関連はみられないことがわかりました。

#### 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





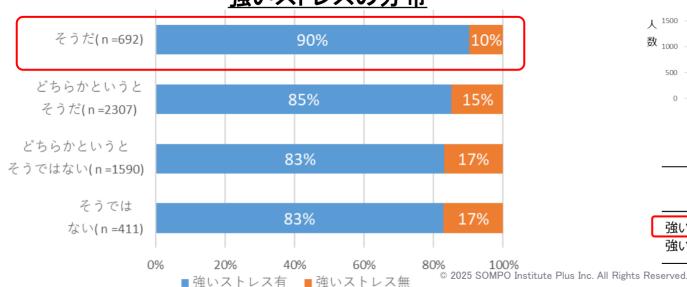
◆「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」ことによる、ウェルビーイング観点指標(職場での希望、プライベートも含む幸福度)への影響について分析したところ、職場での希望にはほぼ差がなく、幸福度において「そうではない」すなわち意見表明するという回答において最も幸福度が低いことが示されました。統計的に意味のある差があるかを検証すると、「そうではない」との回答では、それ以外の回答に対して幸福度が低いことが示されました。積極的に意見表明することによる幸福度の低さは、やりすごさない(せない)ことの影響ともいえるかもしれません。

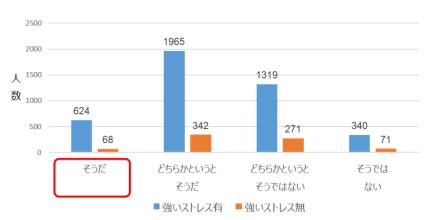




- ◆ 「職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」程度と、「現在の自分の 仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、ストレス(以下「強いストレス」)となっていると感じる事柄があります か」の有無を確認したところ、<u>わざわざ意見表明しないに「そうだ」と回答した人に強いストレスが有る人の割合が多い</u>こ とが示されました。
- ◆ 統計的に意味のある人数の偏りなのか検証した結果、<u>「そうだ」と回答している人に強いストレスが有る人が多く</u>、また 「どちらかというとそうではない」と回答している人に強いストレスが有る人が少ないことがわかりました。
- ◆「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

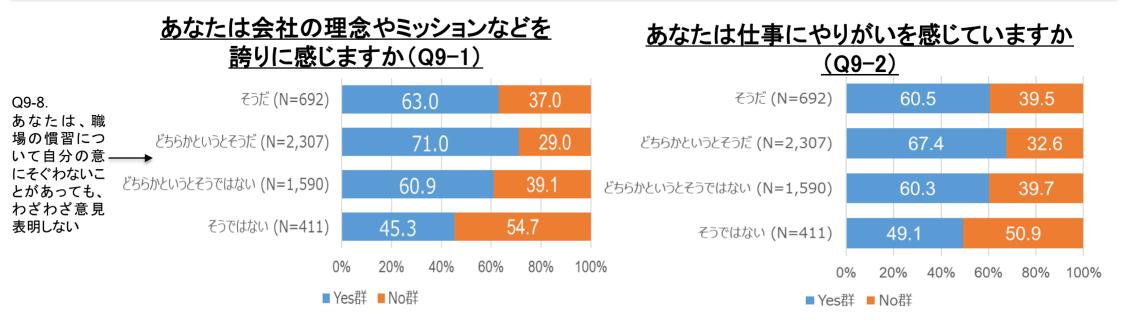




	そうだ	どちらかというと そうだ	どちらかというと そうではない	そう ではない
強いストレス有	4.1 **	0.4	-2.7 **	-1.3
強いストレス無	-4.1 **	-0.4	2.7 **	1.3

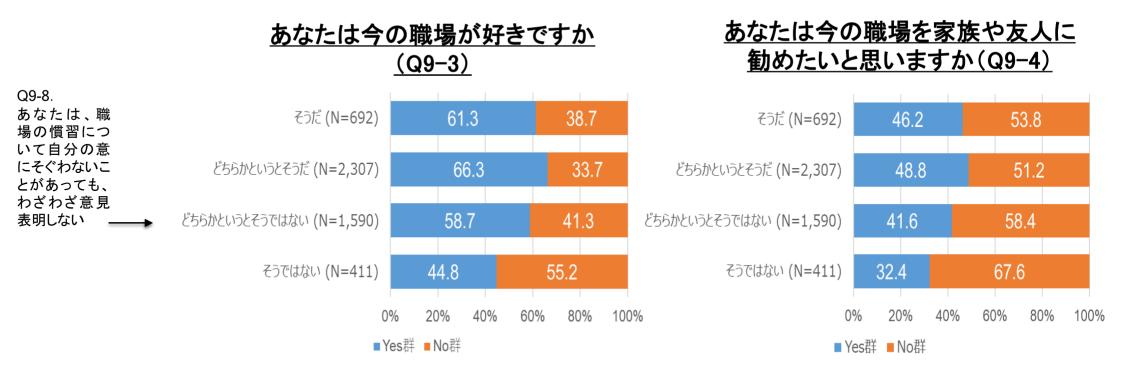


- ◆ 前ページまでの分析から、Q9-8についても、「そうだ」「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」「そうではない」の回答で分けてみる必要があります。そこで仕事や職場への感じ方に関する他の質問への回答とQ9-8の回答との関係を分析しました。
- ◆ ①に引き続き、まず会社の理念・ミッションへの誇りや仕事のやりがいに関する2つの設問(Q9-1・Q9-2)に対する回答のYes群の占率を、Q9-8の4つの回答別にみました。
- ◆ Q9-1・Q9-2共にYes群の占率は、Q9-8で「どちらかというとそうだ」と回答した人が最も高く、「そうだ」「どちらかというとそ うではない」と回答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

Q9-8.

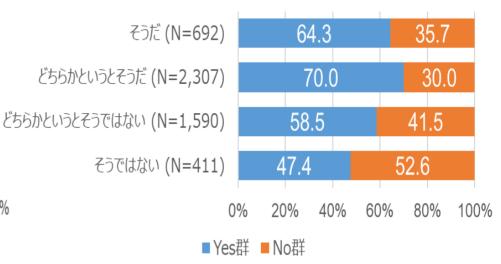
あなたは、職 場の慣習につ

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

# そうだ (N=692) 59.5 40.5 どちらかというとそうだ (N=2,307) 69.1 30.9 どちらかというとそうではない (N=1,590) 57.7 42.3 どちそうではない (N=411) 49.9 50.1 「Yes群 No群

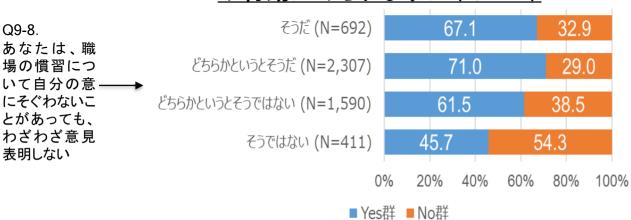
#### <u>あなたの職場では、各メンバーの意見や提</u> 案に耳が傾けられていますか(Q9-13)





- 職場でなされる行動について、Q9-8の回答別にみてみました。
- 「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 らかというとそうだ」と回答した人が最も高く、「そうだ」「どちらかというとそうではない」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「どちらかというとそうだ」「そうだ」「どちらかというとそうではない」「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)



09-8

あなたは、職

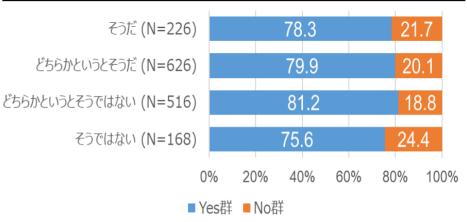
場の慣習につ

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」「どちらかというと事態が好転した」と回答した人をYes群、 「どちらかというと事態が悪化した」「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



《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、他と違っていることを認めない。(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。

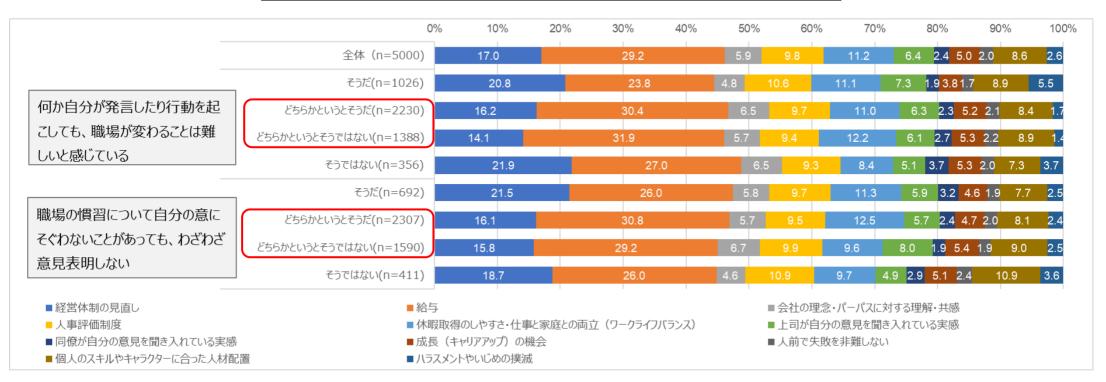
- (出典) エイミー・C・エドモンドソン 「恐れのない組織 「心理的安全性」 が学習・イノベーション・成長をもたらす」(2021年)
- ◆「あなたは、職場の慣習について自分の意にそぐわないことがあっても、わざわざ意見表明しない(Q9-8)」という設問に「そうだ」「どちらかというとそうだ」と回答した人は、「そうではない」「どちらかというとそうではない」と回答した人に比べて、Q9-10、Q9-11、Q9-13などの設問で「そうだ」「どちらかというとそうだ」と回答した人(Yes群)の割合が高かったことから、職場の心理的安全性をより感じている可能性が示唆されます。

#### 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、「どちらかというとそうだ」「どちらかというとそうではない」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)

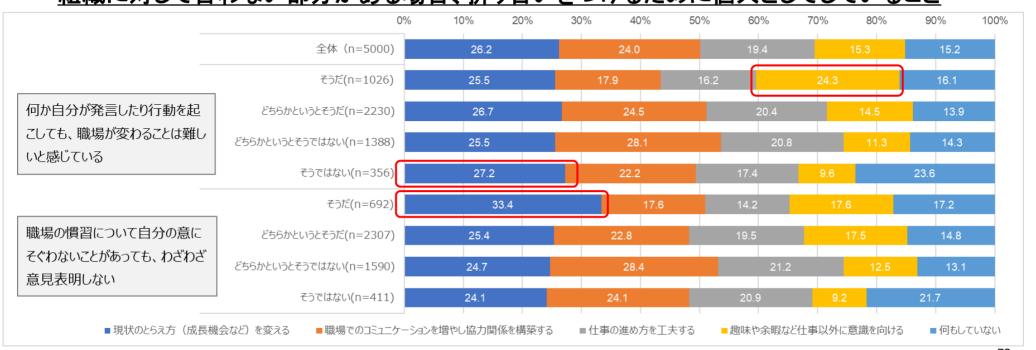


# 第3章 (2)職場との距離の取り方



- ◆ 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」「どちらかというと呼転した」「どちらかというと悪化した」「悪化した」の4件法を採用。
- ◆ 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」

#### 80% 100% 1536人 全体(n=5000) 3464 人 権限移譲型で自律的に働く組織(n=664) 33.3 ヒエラルキーが厳格な組織(n=430) 31.6 挑戦とイノベーションを重視する組織(n=544) 30.0 意思決定に慎重を期す組織(n=830) 70.0 協力的でチームワークを重視する組織(n=994) 28.9 風通しが良くフラットな組織(n=1296) 24.4 競争的な組織(n=242) ■ある ■ない

#### 組織風土の特徴(現実)× 「何かをやってみた後の事態の変化」



# 第3章 (2)職場との距離の取り方

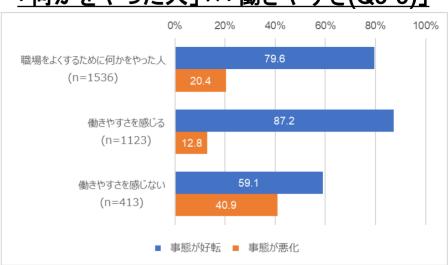


- ◆「職場をよりよくするために何かをやった」1,536人の「その後の事態の変化」を「職場が好きか(Q9-3)」「働きやすさを感じるか(Q9-9)」に対する回答(Yes群)と掛け合わせてみました。すると、「何かをやった」人の7割弱(1,053人)が「職場が好き」、この「職場が好き」と回答した内の9割が「事態が好転」と答えました(左下図)。また、「働きやすさを感じるか」では、「何かをやった」人の7割強(1,123人)が「働きやすさ」を感じ、その9割弱の人が「事態が好転」と答えています(右下図)。
- ◆「職場が好きだから行動した」「事態が好転したから職場が好き」のように、ポジティブな感情が<u>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



#### 第3章 小括



- ◆ この章では、「違和感に声を上げられない」「声を上げ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(「どちらかというとそうだ/どちらかというとそうではない」)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/どちらかというとそうだ」と回答した人(Yes群)の方が、「そうではない/どちらかというとそうではない」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注意が必要です。
- ◆ 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。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

#### 第4章 まとめ



- ◆ 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て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す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は難しい」と感じる中間層(「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」)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。

#### 第4章 考察



- ◆ 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。

### 第4章 組織風土研究会委員 神戸大学江夏准教授によるコメント



- ◆「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明しない、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

# 組織風土研究会委員および事務局の紹介



- ◆ SOMPOインスティチュート・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)

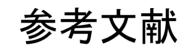


## 組織風土研究会委員および事務局の紹介



- ◆ 本研究会の事務局は、SOMPOインスティチュート・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, M1: 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)

八木冕「行動心理学の発展とモチヴェ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)

