

## 組織風土尺度作成の試み ( )

豊橋創造大学 関本 昌秀  
(株)日本経営協会総合研究所 鎌形みや子  
(株)日本経営協会総合研究所 山口 祐子

### 1. はじめに

近年企業を取り巻く環境が激しく変化  
する中で、わが国の企業はそれに対処するた  
めに、現在革新的な人事システム、制度、施策  
を積極的に導入しようとしている。しかし、  
この試みは失敗に終わっている事例も少なく  
ない。革新的人事システム、制度、施策のス  
ムーズな導入、定着を阻害する要因はいろ  
いろと考えられるが、組織風土もまた一つ  
の重要な要因であると思われる。すなわち、  
このような変革の導入・定着を推進しやす  
い組織風土、あるいはそれを阻害するよう  
な組織風土というものがある。

本研究は、最終的には、それぞれの組織  
が変革を推進しやすい風土状況にあるのか、  
あるいは反対に、変革を阻害しやすい風土  
状況にあるのかを把握できるような組織風  
土尺度を作成することを目的としている。

今回の研究報告では、まずその第一段階  
として、調査 において日本企業における  
組織風土を効果的に測定するための尺度の  
作成と、それをを用いての大手企業3社の風  
土調査結果の比較分析について報告し、つ  
いで、調査 において、組織風土への  
フィット感と業績及び会社満足度との関係  
について報告する。

### 2. 組織風土の定義

本論に入る前に、組織風土の定義につ  
いて簡単にふれておこう。

組織風土の概念定義には多くの論議が  
あり、研究者の間でもまだ一致した見解  
は成り立っていない。これまでの代表的  
な見解を整理し、これをおおぐりに纏  
めてみると、次のような3つの立場に分  
類できる。

まず第1は、組織風土を組織の構造(規  
模、職階層数統制の人数、公式のコミュ  
ニケーション・ネットワーク、公的制度・規  
則等)や組織プロセス(管理方式、リーダ  
シップスタイル、権限委譲等)に関する客  
観的指標(変数)から構成された複雑な全  
体と考える立場である。G. A. F. Forhand  
やH. Gilmer等はこの立場に立っている。

第2は、組織風土とは物理的、客観的な  
組織環境そのものでなく、成員の認知に  
基づく主観的な環境である。組織の現実  
は組織メンバーが認知するときだけに理  
解されるものである。組織風土は客観  
的な現象が通過しなければならないフ  
ィルターのようなものであると、多くの  
メンバーの「認知」を重要視する立場  
である。

この立場に属するC. H. LitwinやR. A.

Stringerは、組織風土を次のように定義している。

「組織風土とは、仕事環境で生活し、活動している人が、直接的にあるいは間接的に認知し、メンバーのモチベーションや行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性を意味している。」

第3は、組織風土の概念を超えて、「組織文化」という概念を提唱しようとする立場に立った人もいる。E. B. Taylorによれば、文化とは、ある社会に特徴的な知識、信念、芸術、道徳、法律、慣習ならびにその他の能力・性癖から構成された複雑な全体である。組織文化は、その組織のメンバーの価値観、考え方、職務態度、モチベーション、職務行動などに無意識のうちに影響を与える。また、組織文化は、組織内部の行動レベルのみならず、組織外部の行動レベルでも非常に重大な働きをしていると考えられる。

以上3つの立場は、それぞれに長所と短所を具えているが、心理学の研究者には第2の立場に立つ人が多い。

そこで、われわれは組織風土を次のように定義して、研究をはじめた。「組織風土とは、組織の中で生活し、活動している人びとによって明白に、あるいは暗黙に知覚され、メンバーのモチベーションや態度・行動に影響を及ぼすと考えられる一連の特性（価値観、規範、慣習、雰囲気等々）の 패턴のことをいう。その特性のパターン、すなわち組織風土は、それぞれの組織体を他の組織体から識別できるような、比較的持続的な特性の複合的全体である。」

## 〔調査〕

### 組織風土尺度の構成と大手メーカー3社の組織風土の比較分析

#### 1. 調査目的

本調査の目的は次の2点である。

- (1) 日本企業の組織風土を適切にとらえることのできる尺度を作成する。特に、革新性の強い組織風土であるか、あるいは弱い組織風土であるかという観点から、組織風土を捉えられるような尺度を作成する。
- (2) 上述の尺度を用いて大手メーカー3社の組織風土を調査し、その結果を比較分析することによって、各社の組織風土の特徴がどの程度よく捉えられているかを検討する。

#### 2. 調査方法

##### (1) 組織風土項目の作成過程

Hofstede (1997)、田尾 (1991)、O'Reilly *et. al* (1991)、Payne & Phersey (1971)、Litwin & Stringer (1974)、Likert (1967) などの研究をふまえ、日本企業の組織風土の軸となるであろう16の組織風土次元を想定し(表1参照)、ついで各次元に関し、風土状況を具体的に表現した項目を5項目ずつ作成し、計80の風土項目で予備調査を実施した。その結果を参考に、本調査では、予備調査で回答の分散が大きかった項目を除き、さらに各次元の項目内容を再検討した結果、最終的に49項目を用いることにした(表3参照)。

##### (2) 質問形式

風土の現状認識については、「あなたの会社は、以下に列記されたそれぞれの組織風土にどの程度似た風土をもっていますか」という質問をし、その類似の程度を、「6. まっ

表1 組織風土16次元

1 拙速主義	←————→	完全主義
2 現実志向	←————→	理想志向
3 自由裁量・柔軟性	←————→	拘束性・硬直性
4 リスクへの挑戦・革新性	←————→	現状維持・保守性
5 自己責任性	←————→	責任回避性
6 信賞必罰	←————→	温情主義
7 自立性	←————→	依存性
8 対立・葛藤の許容	←————→	ことなかれ主義
9 競争性	←————→	協調性
10 自己表出・個性発揮	←————→	自制・没個性
11 明朗・活発	←————→	沈着・慎重
12 チームワーク志向	←————→	個人主義志向
13 プロセス志向	←————→	結果志向
14 支持	←————→	非支持
15 全体志向	←————→	部分志向
16 長期志向	←————→	短期志向

たくその通りだ, 5. かなりその通りだ, 4. ややその通りだ, 3. ややその反対だ, 2. かなりその反対だ, 1. まったくその反対だ」の6段階尺度で回答をしてもらった。

### (3) 調査対象

調査対象者は、製造業3社の中堅社員で、有効回答数は、2161通であった。年齢層は30代が69%、20代が23%、性別は男性が2045名、女性が116名であった。尚、調査結果の分析は男性データのみを用いて行った。

調査対象となった3社の概要およびそれぞれの有効回答数は、表2の通りである。

### (4) 調査期間：

1996年11月～1998年4月

### (5) 調査票の回収方法：

企業の人事担当者から調査票を配布、回収。

## 3. 調査結果

### (1) 組織風土の因子構造

まず、組織風土の因子構造を把握するために因子分析(主因子法・直交回転)を行っ

表2 調査対象企業の概要

	業務内容	従業員数 有効回答数 有効回答率
A社 (自動車メーカー) 本田技研工業	2輪車, 4輪車 及び汎用製品の 開発・生産・ 販売	約3万名 888名 89%
B社 (化学メーカー) 積水化学	合成樹脂製品 及び住宅の製 造・販売	約6千名 714名 88%
C社 (総合電機メーカー) 松下電工	電設資材, 住 宅設備機器, 半導体封止材 料等の開発・ 製造・販売	約2万名 565名 87%

た。その結果は表3に示すように7因子が抽出された。各因子は、その因子の因子負荷量の大きい項目の内容から見て、次のように名づけた。

第1因子：「権威主義・責任回避」

第2因子：「自由闊達・開放的」

第3因子：「長期的・大局的志向」

第4因子：「柔軟性・創造性・独自性」

第5因子：「慎重性・綿密性」

第6因子：「成果主義・競争」

第7因子：「チームワークの阻害」

なお7因子のうち、第2因子：自由闊達・開放的、第3因子：長期的・大局的志向、第4因子：柔軟性・創造性・独自性、第6因子：成果主義・競争を基とする風土状況は、組織変革を推進する上でプラスに働くと思われる風土状況と暫定的に位置づけた。他方、第1因子：権威主義・責任回避、第5因子：慎重性・綿密性、第7因子：チームワークの阻害を基とする風土因子状況は、組織変革を推進する上でマイナスに働く風土状況と暫定的に位置づけた。

表3 組織風土の因子分析結果

No.	調査項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子	第7因子
G21	長いものには巻かれる的な雰囲気がある。	0.642	-0.249	-0.249	-0.040	-0.108	-0.057	0.116
G17	社内では事を荒立てないことが何よりも重要とされる。	0.627	-0.187	0.017	-0.110	-0.193	0.074	0.022
G19	常識からはずれたようなことを言ったり、したりすると、まるで「変わり者」のようにみられるところがある。	0.613	-0.202	-0.022	-0.059	-0.003	0.117	-0.044
G6	チームの和を乱すようなマイペースの行動をとると仲間から浮いてしまう。	0.549	-0.115	0.054	-0.008	0.079	0.053	-0.162
G44	目立ちすぎると叩かれる雰囲気がある。	0.549	-0.269	0.118	-0.232	0.094	0.002	0.136
G8	己を抑え、他のメンバーと協調していくことが強く求められる。	0.529	-0.041	0.138	-0.077	-0.072	-0.069	-0.235
G35	自ら行動を起こさず、何かにつけて上からの指示や情報伝達を待つという雰囲気がある。	0.518	-0.261	-0.028	-0.175	-0.146	-0.011	0.096
G49	物事の決定は、オープンな議論に基づいてなされるよりは、形式的な稟議や根回しなどによってなされる傾向がある。	0.511	-0.205	-0.076	-0.144	-0.142	-0.067	0.061
G33	実力者の発言に対しては、誰も異を唱えようとはしない。	0.494	-0.265	-0.215	-0.010	-0.005	0.048	0.091
G51	周りの状況が変わっても、やたらに旧来のやり方や慣習を変えないところがある。	0.493	-0.077	-0.217	-0.196	-0.166	-0.054	0.110
G41	本部の指示・意向に対して、現場からは反論しにくい雰囲気がある。	0.448	-0.258	-0.165	-0.002	-0.105	0.101	0.116
G22	何か問題が起こっても、責任の所在がはっきり特定されず、ばやけてしまうところがある。	0.421	-0.197	-0.290	-0.009	0.085	-0.408	0.186
G23	一人ひとりの仕事の範囲や手続きが明確に決められており、それからはずれないように仕事を進めることが求められる。	0.342	-0.084	0.186	-0.010	-0.216	0.190	-0.031
G18	一般に管理者と部下の間の人間関係には、大変暖かい雰囲気を感じられる。	-0.140	0.703	0.111	-0.030	-0.022	-0.080	-0.130
G14	上の者に対しても自由に物が言える雰囲気がある。	-0.298	0.633	0.059	0.142	0.088	-0.189	0.016
G25	一般にこの会社の上司は、部下の失敗や起こした問題に対して自ら最終責任をとってくれるところがある。	-0.201	0.579	0.202	-0.027	-0.043	0.163	-0.164
G12	いつもワイワイガヤガヤとにぎやかで活発な雰囲気が漂っている。	-0.202	0.555	0.020	0.134	0.045	0.046	0.028
G26	お互いにぎくしゃくすることがあっても、葛藤を避けず本音で話し合うことがよしとされる雰囲気がある。	-0.333	0.549	0.161	0.239	0.067	0.001	-0.006
G11	各人の個性をのびのびと発揮することが許される。	-0.361	0.528	0.126	0.324	0.069	0.013	0.134
G32	上司にいちいちお伺いをたてなくとも、自分の裁量と責任においてどんどん仕事を進めていくことが求められる。	-0.236	0.426	0.058	0.299	0.179	-0.065	0.097
G34	生産の現場や販売の第一線など、ラインの最前線に近い人の判断や意見が尊重される気風がある。	-0.062	0.266	0.114	0.129	0.091	-0.004	-0.054
G29	何事も目先の状況にとらわれず、長期的視点で考えていくことが奨励される。	-0.093	0.177	0.644	0.170	-0.192	-0.024	-0.010
G39	短期的成果をある程度犠牲にしても、長期的成果の追求を重視するところがある。	-0.102	0.156	0.626	0.130	-0.129	-0.031	0.094
G50	企業の「社会的責任」を追求していけば、「利潤」はおのずとついてくるといふ考え方が浸透している。	0.088	0.164	0.433	0.178	-0.040	0.000	0.001

G30	会社の理念や社是が大事にされ、それに照らして社員の行動が方向づけられる傾向がある。	0.197	0.009	0.401	0.216	-0.023	0.074	-0.063
G3	たとえよい結果がでなくても、地道な努力を続けていけば、評価されるところがある。	-0.031	0.300	0.360	-0.021	-0.094	-0.314	-0.173
G27	業務の計画・実行段階において経験の積み重ねよりも、学術的な理論や知見の方が重視される。	0.158	-0.106	0.358	0.092	-0.189	-0.090	0.152
G37	長期的人事戦略にのっとった人材育成よりも、即戦力的な人材の育成が重視されている。	0.198	-0.130	-0.361	0.112	0.190	0.084	0.173
G20	会社全体のことも、自分の部門や担当している仕事の方を優先して考える雰囲気がある。	0.209	-0.046	-0.377	0.034	0.010	-0.031	0.203
G24	抜本的な改革よりも、現状対応的な問題解決の方が重視される。	0.386	-0.062	-0.471	-0.067	-0.001	0.007	0.015
G31	ユニークなアイデアや新しい発想をつぎつぎと出し、それをどんどん実行していくことが強く求められる。	-0.190	0.151	0.304	0.630	0.146	-0.007	0.072
G47	他のメンバーと同じような考えや意見をもつよりも、社員一人ひとりが自分なりの考えや意見をしっかりと持つことが求められる。	-0.289	0.256	0.168	0.547	0.025	0.060	0.078
G38	既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えることが推奨される。	-0.274	0.250	0.220	0.510	0.094	0.022	0.033
G48	率直で、ストレートな発言や意思表示が歓迎される。	-0.309	0.354	0.116	0.482	0.122	0.072	0.104
G5	会議の場で自分なりの意見をはっきり表明しないと、みんなから無能な人間とみられ、無視されてしまう。	0.172	-0.031	0.094	0.250	0.219	0.128	0.147
G7	綿密な計画を立ててから行動に移るよりも、まず行動をおこし、走りながら考えていくことが奨励される。	0.001	0.116	-0.129	0.027	0.607	-0.007	0.087
G4	きめ細かな意思決定よりも、粗くてもよいから迅速な意思決定が尊重される。	-0.036	0.122	-0.045	0.141	0.550	0.010	0.101
G9	企画書の作成にあたっては、タイミングとか、スピードをあまり気にしないで、いろいろな角度から慎重に検討をつくした案が求められる。	0.119	0.029	0.236	-0.030	-0.421	-0.023	-0.027
G15	何事につけ、安全で確実なやり方を選択し、手堅く実行していくことが求められる。	0.438	-0.009	0.115	0.015	-0.464	0.080	-0.080
G1	石橋を叩いてからでないと渡らないといった慎重なところがある。	0.338	0.022	0.088	-0.083	-0.499	0.003	-0.107
G43	仕事面での成果が上がらないと、肩身の狭い思いをしなければならない。	0.211	-0.106	-0.199	-0.031	0.102	0.552	0.208
G16	競争に勝った者がそれなりに報いられるところがある。	0.076	0.104	-0.027	0.226	0.103	0.494	0.195
G28	どんなに苦労しても、結果が悪ければ、相手にされないところがある。	0.281	-0.222	-0.279	-0.008	0.101	0.362	0.301
G52	この会社では信賞必罰が厳格に行われるところがある。	0.093	0.098	0.275	0.103	-0.026	0.335	-0.021
G45	うちの会社では、失敗に対して寛容すぎるところがある。	0.114	0.074	-0.011	0.066	0.125	-0.455	0.118
G10	個々人の独自性が尊重されすぎて、チームとしてひとつにまとまりにくいところがある。	0.027	-0.106	-0.061	0.105	0.106	0.049	0.502
G42	周りのことを全く気にせず、自由奔放に仕事を進める人の方が高く評価されるところがある。	-0.149	0.120	0.020	0.098	0.199	-0.003	0.415
G40	仲間同志の競争意識が強く、互いに足を引っ張りあうような雰囲気がある。	0.289	-0.270	0.110	-0.112	0.059	0.057	0.385
G2	個人の業績よりも、チームの業績の方が優先される傾向がある。	0.241	0.032	0.146	0.014	-0.022	-0.232	-0.275

## (2) 組織風土の3社比較

表4はA社、B社、C社の各風土因子についての現状認識の平均値とその差の検定結果を示したものである。表4に示すように、すべての風土因子において統計的に有意な差があることが認められた。

組織変革を推進する上でプラスに働くと思われる風土因子のうち、自由闊達・開放的因子、柔軟性・創造性・独自性因子、成果主義・競争因子については、程度の差こそあるが3社ともそのような風土傾向があると認識されていた。すなわち平均値が中間点の3.5以上の値になっていた。しかし長期的・大局的志向因子については、3社ともその反対の風土傾向があると認識されていた。すなわち平均値が中間点の3.5未満になっていた。他方、組織変革を推進する上でマイナスに働くと思われる風土のうち、権威主義・責任回避因子については、3社ともそのような風土傾向があると認識されていた。しかし慎重性・綿密性因子とチームワークの阻害因子については、3社ともそ

の反対の風土傾向があると認識されていた。

次に、3社の風土状況を比較・分析し、その特徴を探ってみると、A社では、柔軟性・創造性・独自性因子の平均値が4.12と際立って高く、慎重性・綿密性因子の平均値が最も低い。B社は、自由闊達・開放的因子と成果主義・競争因子の平均値が他の2社に比べて高く、長期的・大局的志向と権威主義・責任回避因子の平均値が他の2社に比べて低い。C社は、権威主義・責任回避因子、慎重性・綿密性因子、長期的・大局的志向因子の平均値が他の2社に比べて高く、チームワーク重視の傾向が他の2社に比べて高いことがわかった。

## (3) 組織風土の部門比較

< A社の事例 >

各社の風土状況は部門によっても異なる場合がある。表5は各組織風土因子についての現状認識の平均値とその差の検定結果をA社の3部門について示したものである。表5に示すように第7因子を除くすべての

表4 3社の風土比較

風土因子	A社		B社		C社		F検定	T検定		
	847名		651名		547名			A社	A社	B社
	平均	SD	平均	SD	平均	SD		B社	C社	C社
F2 自由闊達・開放的	3.66	0.79	3.88	0.72	3.67	0.75	18.41**	**		**
F3 長期的・大局的志向	3.23	0.58	3.02	0.58	3.37	0.50	59.86**	**	**	**
F4 柔軟性・創造性・独自性	4.12	0.79	3.82	0.73	3.82	0.78	38.61**	**	**	
F6 成果主義・競争	3.65	0.53	3.79	0.70	3.68	0.51	10.94**	**		**
F1 権威主義・責任回避	3.78	0.66	3.61	0.58	3.93	0.61	38.72**	**	**	**
F5 慎重性・綿密性	3.22	0.72	3.28	0.67	3.48	0.69	24.12**		**	**
F7 チームワークの阻害	3.25	0.66	3.00	0.64	2.90	0.62	55.26**	**	**	**

\*\* P<0.01

風土因子において統計的に有意差が認められた。

次に、各部門の風土状況の比較から、その特徴を探ってみると、本社部門は、柔軟性・創造性・独自性因子と自由闊達・開放的因子の平均値が他部門に比べて際立って高く、反対に、組織変革の推進にマイナスに働くと思われる風土因子の平均値はかな

り低い。他方、製造部門は、柔軟性・創造性・独自性因子や自由闊達・開放的因子の平均値が他部門に比べ低く、権威主義・責任回避因子や成果主義・競争因子の平均値が他部門に比べ高い。研究部門は、本社部門と製造部門の中間的な風土を形成しているが、長期的・大局的志向因子の平均値については3部門中最も低くなっている。

表5 A社の本社部門、研究部門、製造部門の風土比較

風土因子	本社部門		研究部門		製造部門		F 検 定	T検定		
	113名		324名		410名			本社   研究	本社   製造	研究   製造
	平均	SD	平均	SD	平均	SD				
F2 自由闊達・開放的	4.03	0.74	3.63	0.78	3.59	0.79	14.94**	**	**	
F3 長期的・大局的志向	3.41	0.56	3.01	0.61	3.35	0.51	40.92**	**		**
F4 柔軟性・創造性・独自性	4.43	0.76	4.16	0.81	4.02	0.77	12.67**	**	**	*
F6 成果主義・競争	3.57	0.46	3.59	0.54	3.72	0.52	7.43**		**	**
F1 権威主義・責任回避	3.43	0.61	3.67	0.68	3.95	0.61	36.67**	**	**	**
F5 慎重性・綿密性	3.02	0.63	2.96	0.70	3.49	0.65	63.18**		**	**
F7 チームワークの阻害	3.26	0.62	3.23	0.66	3.26	0.66	0.12			

\*\* P<0.01 \* P<0.05

#### < B社の事例 >

同様の分析をB社に関しておこなってみると表6の通りである。

B社に関しては、F検定の結果、7因子のうち4因子について統計的な有意差が認められた。

B社においては、各部門とも同じように風土状況を認識しているが、住宅営業部門

だけは他部門と多少異なった認識をしている。すなわち、住宅営業部門では、成果主義・競争因子についての現状認識の平均値が他部門と比べ際立って高く、反対に、長期的・大局的志向因子と慎重性・綿密性因子の平均値は、他の部門に比べかなり低くなっている。

表6 B社の本社部門，営業部門，製造部門の風土比較

風土因子	本 社		樹脂営業		住宅営業		製 造		F 検 定	T 検 定					
	79 名		163 名		322 名		83 名			本社	本社	本社	樹脂	樹脂	住宅
	平均	SD	平均	SD	平均	SD	平均	SD		樹脂	住宅	製造	住宅	製造	製造
F2 自由闊達・開放的	3.87	0.65	3.88	0.74	3.87	0.75	3.98	0.66	0.51						
F3 長期的・大局的志向	3.15	0.61	3.24	0.50	2.85	0.56	3.13	0.58	20.09**		**		**		**
F4 柔軟性・創造性・独自性	3.79	0.77	3.81	0.75	3.82	0.72	3.86	0.68	0.17						
F6 成果主義・競争	3.47	0.58	3.46	0.48	4.17	0.66	3.27	0.52	89.73**		**	*	**	**	**
F1 権威主義・責任回避	3.72	0.56	3.64	0.59	3.57	0.59	3.60	0.51	1.55		*				
F5 慎重性・綿密性	3.43	0.79	3.37	0.64	3.19	0.64	3.28	0.69	4.33**		**		**		
F7 チームワークの阻害	2.87	0.68	2.93	0.65	3.07	0.64	2.96	0.58	2.79*		*		*		

\*\* P&lt;0.01 \* P&lt;0.05

## &lt; C社の事例 &gt;

最後に，C社に関して同様の分析をしてみると表7のようになる。

特徴的な点をいくつかあげてみると，本社では権威主義・責任回避因子と自由闊達・開放的因子についての現状認識の平均値が，他部門よりかなり高くなっている。電器事業部は，長期的・大局的志向因子の平均値が他部門に比して高いが，慎重性・綿密性因子の平均値は他部門より低い。電

子事業部は，柔軟性・創造性・独自性因子と成果主義・競争因子の各平均値が7部門の中で最高であり，反対に，長期的・大局的志向因子と慎重性・綿密性因子の平均値は7部門の中で最低であった。

以上の分析結果から，われわれの作成した組織風土調査の質問紙は，わりと適切に各企業の，あるいは企業内の各部門の組織風土の特徴をよく捉えていることが明らかになった。

表7 C社の本社部門，研究部門，事業部門の風土比較

風土因子	本 社		本社研究所		電 器		電 機		住 建		電 子		制 御	
	平均	SD	平均	SD	平均	SD	平均	SD	平均	SD	平均	SD	平均	SD
F2 自由闊達・開放的	3.81	0.69	3.54	0.64	3.65	0.67	3.70	0.77	3.72	0.83	3.66	0.61	3.55	0.82
F3 長期的・大局的志向	3.35	0.54	3.36	0.50	3.47	0.44	3.49	0.45	3.29	0.56	3.19	0.46	3.28	0.53
F4 柔軟性・創造性・独自性	3.64	0.93	3.89	0.77	3.89	0.73	3.82	0.67	3.80	0.81	4.02	0.66	3.66	1.08
F6 成果主義・競争	3.66	0.56	3.77	0.61	3.72	0.44	3.67	0.47	3.66	0.58	3.82	0.38	3.49	0.46
F1 権威主義・責任回避	4.11	0.69	4.05	0.56	3.89	0.54	3.87	0.57	3.92	0.63	3.93	0.66	4.02	0.74
F5 慎重性・綿密性	3.62	0.57	3.78	0.61	3.44	0.58	3.50	0.62	3.45	0.72	3.23	0.83	3.46	0.89
F7 チームワークの阻害	2.85	0.66	2.71	0.48	2.93	0.45	2.97	0.61	2.85	0.70	3.03	0.58	2.85	0.72



#### 4. 考察

本研究で抽出された7つの風土因子によって、調査対象企業の風土の特徴をかなりよく捉えられることがわかった。さらに、今回捉えられた組織風土の特徴は、各社に対する社会的イメージと非常に類似していることがわかった。例えば、A社(本田技研)は、柔軟でクリエイティブな企業であり、自由闊達な雰囲気の中で社員がワイワイガヤガヤ働いている企業であると世間的には見られている。B社(積水化学)は、階層性が緩やかで上下の隔てもあまりなく、従業員も自由闊達に活動しており、上司と部下との意思疎通も円滑に行われている風通しのよい、モラルの高い企業である。だが、一方においてマネジメント・コントロール・システムが整備され、業績管理の厳しい企業である。C社(松下電工)は、伝統的な日本型経営を受け継ぎながら、他方において、革新的、戦略的経営への脱皮を図ろうとしている過渡期的段階にある企業である。1989年からA & I (Amenity & Intelligence) というCI活動を展開し、大幅な組織変革を行って大きな成果をあげている。

このような点から本研究で抽出した組織風土7因子の組み合わせは、企業の組織風土状況を把握する上で有用であると思われる。

#### 5. 今後の課題

本研究の今後の課題として次のようなことを考えている。

(1)今回作成した組織風土尺度の精度をより一層高めるために、規模や業績の違う多種多様な企業の組織風土を調査・分析し、われわれが抽出した7つの風土因子パターンに近いパターンの因子構造のパターンが観察できるか検討してみる。

(2)企業の革新性の度合いを定量化し、それと組織風土との関係を分析することによって、どのような風土状況が変革を促進する要因であり、どのような風土状況が変革を阻害する要因であるかを明らかにする。

(3)その他、企業の業績、従業員の帰属意識、職務満足度等の変数を従属変数として組織風土の影響力を分析してみる。

### 【調査】

#### 組織風土へのセルフフィットと業績および会社満足との関係

##### 1. 調査目的

調査において、組織風土の状況をとらえるための7因子を抽出したが、調査においては、この7因子に基づく各風土状況に対する個人のフィット感(以下セルフフィットと呼ぶ)と業績の関係ならびに風土現状認識と会社への満足度との関係を考究する。

具体的には、次のような仮説を検証する。

仮説1: 組織変革を推進する上で、プラスに働くと思われる風土状況に対して、セルフフィットの高い人ほど、業績が高い。

仮説2: 組織変革を推進する上で、マイナスに働くと思われる風土状況に対して、セルフフィットの高い人ほど、業績は低い。

仮説3: 組織変革を推進する上で、プラスに働くと思われる風土状況が組織内に浸透していると認識している人ほど、会社への満足感が高い。

仮説4: 組織変革を推進する上で、マイナスに働くと思われる風土状

況が組織内に浸透していると認識している人ほど、会社への満足感が低い。

## 2. 調査方法

### (1) 質問形式

セルフフィットについての質問:「次に列記されているそれぞれの風土を持つ組織のなかで働くことは、自分の性格からみてどの程度適していますか」という設問に対し、「6. かなり適している, 5. わりと適している, 4. どちらかというに適している, 3. どちらかというに適していない, 2. あまり適していない, 1. かなり適していない」までの6段階尺度で回答してもらった。風土に関する質問項目は調査 とおなじ49項目である。

業績の自己評価についての質問:「自分自身の仕事の業績をどう評価しますか」という設問に対して「5. 平均よりかなり高い, 4. 平均よりやや高い, 3. 平均的だ, 2. 平均よりやや低い, 1. 平均よりかなり低い」までの5段階尺度で回答してもらった。

会社への満足度についての質問:「総合的にみて、あなたはこの会社にどの程度満足していますか。」という設問に対して「5. 非常に満足している, 4. わりと満足している, 3. どちらともいえない, 2. あまり満足していない, 1. まったく満足していない」までの5段階尺度で回答してもらった。

(2) 調査対象, 調査期間及び調査票の回収方法: 調査 と同様である。

## 3. 調査結果

### (1) 組織風土へのセルフフィットについて

表8は、A社、B社、C社におけるセルフフィットの平均値とその差の検定結果を各風土因子ごとに示したものである。この結果をみると、3社ともに自由闊達・開放的因子、柔軟性・創造性・独自性因子に属する風土状況に対し、自分の性格があっていると思う度合いが高い。次いで長期的・大局的志向因子が高かった。しかし成果主義・競争因子については3.5前後の値であり、必ずしもその風土が自分にあっているとはみていないようである。

表8 セルフフィットの3社比較

風土因子	A 社		B 社		C 社		F 検定	T 検定		
	847名		651名		547名			A   B	A   C	B   C
F2 自由闊達・開放的	4.15	0.86	4.54	0.64	4.37	0.74	48.21**	**	**	**
F3 長期的・大局的志向	3.60	0.61	3.68	0.55	3.70	0.53	7.55**	**	**	
F4 柔軟性・創造性・独自性	4.23	0.80	4.26	0.71	4.37	0.74	6.38**		**	**
F6 成果主義・競争	3.43	0.62	3.43	0.67	3.52	0.56	4.07*		**	*
F1 権威主義・責任回避	3.12	0.81	2.83	0.66	3.02	0.74	27.88**	**	*	**
F5 慎重性・綿密性	3.37	0.70	3.34	0.75	3.21	0.71	8.13**		**	**
F7 チームワークの阻害	2.79	0.74	2.65	0.62	2.68	0.69	8.34**	**	**	

\*\* P<0.01 \* P<0.05

一方、権威主義・責任回避因子、慎重性・綿密性因子、チームワークの阻害因子に属する風土状況に対しては、自分の性格にあわないと思っている傾向が強かった。

(2) 組織風土へのセルフフィットと業績との関係

各因子ごとに、その風土状況に対するセルフフィットの度合を集計し、セルフフィットの高い人(全体の約27%)を風土フィット高群、セルフフィットの低い人(全体の約27%)を風土フィット低群、その中間の人を風土フィット中群として、各群に属する人の業績の自己評価の平均値とその差の検定結果を示したものが表9～表11である。

A社：A社全体の業績の自己評価の平均値は3.21、標準偏差は0.88であった。高、中、低3群の業績の自己評価の平均値を各風土因子ごとに比較してみると、7因子のうち6因子について統計的に有意差がみられた。自由闊達・開放的因子についてみると、風土フィット高群の業績の自己評価の平均値は3.39と高かったが、風土フィット低群の平均値は、3.01で低い値を示していた。長期的・大局的志向因子、柔軟性・創造性・独自性因子、成果主義・競争因子に関しても、同様な傾向で有意差が認められた。その反面、権威主義・責任回避因子と慎重性・綿密性因子は、風土フィットの低い群ほど有意な差をもって業績の自己評価が高かった。

表9 業績の自己評価 < A社 > (風土フィット高 中 低群の比較)

風土因子	フィット高群		フィット中群		フィット低群		F検定	T検定		
	平均	SD	平均	SD	平均	SD		高中	高低	中低
F2 自由闊達・開放的	3.39	0.89	3.22	0.85	3.01	0.92	9.71**	**	**	**
F3 長期的・大局的志向	3.43	0.87	3.19	0.86	3.05	0.91	8.54**	**	**	
F4 柔軟性・創造性・独自性	3.42	0.92	3.23	0.85	2.96	0.88	12.86**	**	**	**
F6 成果主義・競争	3.26	1.01	3.24	0.83	3.05	0.89	3.17*		**	**
F1 権威主義・責任回避	3.08	0.88	3.18	0.85	3.42	0.92	8.27**		**	**
F5 慎重性・綿密性	3.06	0.91	3.20	0.85	3.37	0.91	6.22**		**	**
F7 チームワークの阻害	3.25	1.01	3.21	0.82	3.17	0.95	0.27			

\*\* P<0.01 \* P<0.05

業績の自己評価 5：平均よりかなり高い 4：平均よりやや高い 3：平均的  
2：平均よりやや低い 1：平均よりかなり低い

B社：B社全体の業績の自己評価の平均値は3.04、標準偏差は0.89であった。高、中、低群の業績の自己評価の平均値を風土因子ごとに比較してみると、7因子のうち、5因子において統計的に有意差がみられた。この企業においても自由闊達・開放的因子に関しては、風土フィット高群の業績の自己評価の平均値は3.21と高かった。一方、風土フィット低群は、2.92と低い値であり、平

均をややしたまわっていることがわかる。柔軟性・創造性・独自性因子と成果主義・競争因子に関しても同様な傾向で有意差が認められた。しかし、長期的・大局的志向の因子については統計的な有意差は見られなかった。また、A社同様、権威主義・責任回避因子と慎重性・綿密性因子に関しては風土フィットの低い群ほど業績の自己評価は高かった。

表10 業績の自己評価 &lt; B 社 &gt; (風土フィット高 中 低群の比較)

風土因子	フィット高群		フィット中群		フィット低群		F 検 定	T検定		
	平均	SD	平均	SD	平均	SD		高 中	高 低	中 低
F2 自由闊達・開放的	3.21	0.97	3.03	0.90	2.92	0.77	3.61*		**	
F3 長期的・大局的志向	3.09	0.95	3.05	0.88	2.96	0.87	0.87			
F4 柔軟性・創造性・独自性	3.19	0.94	3.06	0.87	2.81	0.90	5.6**		**	**
F6 成果主義・競争	3.18	1.00	3.06	0.85	2.83	0.89	5.35**		**	**
F1 権威主義・責任回避	2.85	0.86	3.05	0.83	3.20	1.01	6.06**	**	**	
F5 慎重性・綿密性	2.86	0.97	3.03	0.85	3.27	0.88	7.45**	**	**	**
F7 チームワークの阻害	2.94	0.87	3.08	0.91	3.02	0.88	1.27			

\*\* P&lt;0.01 \* P&lt;0.05

C社:C社全体の業績の自己評価の平均値は3.58, 標準偏差は0.75であった。高, 中, 低3群の業績の自己評価の平均値を各風土ごとに比較してみると, 7因子のうち, 4因子において統計的に有意な差が見られた。自由闊達・開放的因子と柔軟性・創造性・独自性因子に関しては, 有意な差をもって風土フィットの高い群ほど業績の自己評価の平均値は高かった。また, 長期的・大局的

志向因子と成果主義・競争的因子については, 有意差は認められなかったが, 風土フィットの高い群ほど業績の自己評価の平均値が高い傾向を示していた。他方, 権威主義・責任回避的因子と慎重性・綿密性因子に関しては, A社B社と同様に, 風土フィットの低いほど有意な差をもって業績の自己評価の平均値は高かった。

表11 業績の自己評価 &lt; C 社 &gt; (風土フィット高 中 低群の比較)

風土因子	フィット高群		フィット中群		フィット低群		F 検 定	T検定		
	平均	SD	平均	SD	平均	SD		高 中	高 低	中 低
F2 自由闊達・開放的	3.78	0.77	3.55	0.74	3.45	0.73	6.84**	**	**	
F3 長期的・大局的志向	3.70	0.76	3.51	0.74	3.62	0.75	2.98	**		
F4 柔軟性・創造性・独自性	3.81	0.81	3.51	0.69	3.49	0.78	8.39**	**	**	
F6 成果主義・競争	3.69	0.81	3.55	0.74	3.54	0.71	1.52			
F1 権威主義・責任回避	3.49	0.82	3.55	0.70	3.72	0.77	3.61*		**	**
F5 慎重性・綿密性	3.40	0.81	3.59	0.72	3.73	0.74	5.82**	**	**	
F7 チームワークの阻害	3.53	0.77	3.57	0.73	3.64	0.80	0.69			

\*\* P&lt;0.01 \* P&lt;0.05

(3) 会社への満足度と風土の現状認識の分析

各因子ごとに、因子に基づく風土状況が現状に存在するという認識の高い人(全体の約27%)を風土の現状認識高群、現状認識の低い人(全体の約27%)を風土の現状認識低群、その中間の人を現状認識中群として、各群に属する人の会社満足度の平均値とその差の検定結果を表12～表14に示す。  
**A社**：A社全体の会社満足度の平均値は3.52、標準偏差は0.85であった。現状認識高・中・低3群の会社への満足度の平均値を各因子ごとに比較してみると、7因子すべてについて統計的に有意差がみられた。

自由闊達・開放的な風土因子についてみると、現状認識高群の会社への満足度の平均値は3.95、現状認識低群の平均値は2.99と満足度に大きな開きがあり、同様に、長期的・大局的志向因子と柔軟性・創造性・独自性因子に関しても現状認識の高い群ほど満足感が高かった。

これと反対に、権威主義・責任回避因子の現状認識低群の平均値は3.89、高群は3.05となり、現状認識の低い群ほど満足度は高かった。同様な傾向が成果主義・競争因子、慎重性・綿密性因子、チームワークの阻害因子についてもみられた。

表12 会社への満足度 < A社 > (風土現状高 中 低群の比較)

風土因子	現状高群		現状中群		現状低群		F検定	T検定		
	平均	SD	平均	SD	平均	SD		高 中	高 低	中 低
F2 自由闊達・開放的	3.95	0.71	3.59	0.74	2.99	0.94	76.23**	**	**	**
F3 長期的・大局的志向	3.83	0.75	3.52	0.77	3.23	0.97	29.69**	**	**	**
F4 柔軟性・創造性・独自性	3.81	0.74	3.57	0.79	3.08	0.93	42.89**	**	**	**
F6 成果主義・競争	3.30	0.99	3.53	0.81	3.60	0.88	3.95*	**	**	
F1 権威主義・責任回避	3.05	0.96	3.51	0.80	3.89	0.67	56.03**	**	**	**
F5 慎重性・綿密性	3.37	0.85	3.57	0.82	3.56	0.91	4.39*	**	**	
F7 チームワークの阻害	3.37	0.94	3.53	0.82	3.61	0.86	3.43*	**	**	

\*\* P<0.01 \* P<0.05

満足度	5：非常に満足	4：わりと満足	3：どちらともいえない
	2：わりと満足していない	1：非常に満足していない	

**B社**：B社全体の会社満足度の平均値は3.54、標準偏差は0.82であった。現状認識高・中・低3群の会社への満足度の平均値

を各因子ごとに比較してみると、7因子すべてについて統計的に有意差がみられた。

表13 会社への満足度 &lt; B 社 &gt; (風土現状高 中 低群の比較)

風土因子	現状高群		現状中群		現状低群		F 検 定	T検定		
	平均	SD	平均	SD	平均	SD		高 中	高 低	中 低
F2 自由闊達・開放的	3.77	0.76	3.61	0.75	3.06	0.93	31.90**	**	**	**
F3 長期的・大局的志向	3.85	0.69	3.56	0.71	3.13	0.95	41.39**	**	**	**
F4 柔軟性・創造性・独自性	3.75	0.76	3.60	0.77	3.22	0.92	17.78**		**	**
F6 成果主義・競争	3.25	0.81	3.58	0.80	3.70	0.84	12.18**	**	**	
F1 権威主義・責任回避	3.31	0.93	3.59	0.74	3.73	0.79	12.55**	**	**	
F5 慎重性・綿密性	3.43	0.90	3.62	0.76	3.49	0.87	3.20*	**		
F7 チームワークの阻害	3.29	0.95	3.57	0.77	3.54	0.95	3.03*	**		

\*\* P&lt;0.01 \* P&lt;0.05

C 社：C 社全体の会社満足度の平均値は 3.77，標準偏差は 0.71 であった。現状認識高・中・低 3 群の会社への満足度の平均値

を各因子ごとに比較してみると 7 因子のうち 5 因子において統計的に有意差がみられた。

表14 会社への満足度 &lt; C 社 &gt; (風土現状高 中 低群の比較)

風土因子	現状高群		現状中群		現状低群		F 検 定	T検定		
	平均	SD	平均	SD	平均	SD		高 中	高 低	中 低
F2 自由闊達・開放的	4.15	0.54	3.82	0.58	3.41	0.84	43.07**	**	**	**
F3 長期的・大局的志向	4.02	0.67	3.78	0.61	3.56	0.82	15.59**	**	**	**
F4 柔軟性・創造性・独自性	4.00	0.53	3.83	0.64	3.42	0.85	27.13**	**	**	**
F6 成果主義・競争	3.69	0.73	3.78	0.68	3.78	0.79	0.71			
F1 権威主義・責任回避	3.51	0.82	3.77	0.67	4.02	0.53	20.22**	**	**	**
F5 慎重性・綿密性	3.58	0.80	3.83	0.62	3.81	0.73	5.74**	**	**	
F7 チームワークの阻害	3.76	0.73	3.77	0.64	3.76	0.83	0.00			

\*\* P&lt;0.01

#### 4. 要約と考察

今回の調査において、業績と風土へのセルフフィットとの関係については、3 社ともほぼ同様な結果が得られた。すなわち、「変革への推進要因と思われる 4 つの因子に属する風土状況で働くことは自分に適していると回答し、また、反対に変革に対して阻害要因になるとと思われる 2 つの因子に属

する風土状況で働くことは、自分に適していない」と回答した人ほど、業績自己評価が高い傾向が見られた。したがって、仮説 1 と仮説 2 は検証されたといえよう。

また、会社への満足感については、「推進要因と思われる 4 つの因子のうち成果主義・競争因子を除く 3 因子について、それらの風土状況が存在していると認識してい

る人ほど会社への満足感が高く、反対に障害要因と思われる3つの因子に属する風土状況が存在していると認識している人ほど会社への満足感が低かった。したがって、仮説3と仮説4はほぼ支持されたといえよう。

今回の調査対象企業は、いずれも業績が良好で、革新的な施策を積極的に導入している企業である。そのような企業において自由闊達な風土や柔軟性のある風土へのセルフフィットが高いほど業績が高いという関係が見られたことは特徴的といえる。また、権威主義・責任回避の因子、慎重性・綿密性の風土因子については、セルフフィットが低いほど業績は高いという点も特徴的といえる。

したがって、変革への推進要因となるような組織風土を醸成することによって、また、変革への障害要因になるとと思われる風土を改善することによって、個人業績を高めることが可能となり、ひいては企業全体の業績向上につながる事が考えられる。

今後の課題として、業績に関する客観的評価データからの分析や、風土へのセルフフィットと帰属意識、定着性等との関係についても検討してみる必要がある。

本研究の実施にあたって、北海道浅井学園大学教授 三沢光男氏、本田技研工業株式会社、積水化学工業株式会社、松下電工株式会社から多大な御協力を得ました。ここに心から感謝の意を表します。

#### 参考文献

- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A., III. 1990. Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, **75**: 648-657.
- Chatman, C. A., 1989. Improving interactional organizational Research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, **14**, 333-349.
- Chatman, C. A., & Jehn, K. A. 1994. Assessing the relationship between industry characteristics and organization culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, **37**, 522-533.
- Graham, W. K. 1976. Commensurate characterization of person, group, and organizations: Development of the Trait Ascription Questionnaire (TAQ). *Human Relations*, **29**: 607-622.
- 林伸二著 2000「組織心理学」白桃書房
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, **35**: 286-316.
- Hofstede, G 1997 岩井紀子・岩井八郎訳「多文化世界」有斐閣
- Litwin, G. H. & Stringer, Jr., R. A. 1974. 占部都美監訳「経営風土」白桃書房。
- Likert, R. 1967. 三隅二不二訳「組織の行動科学」ダイヤモンド社。
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **34**: 487-516.
- Payne, R. L., & Pheysey, D. C. 1971. G. G. Stern's organizational climate index: A reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, **6**: 77-98.
- 田尾雅夫著 1991.「組織心理学」有斐閣ブックス。