The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	職場風土の短期的変化要因
Author(s)	高原，龍二；宮本，友介；釘原，直樹
Citation	対人社会心理学研究. 2014, 14, p. 53-60
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/36095
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

職場風土の短期的変化要因

高原龍二（大阪経済大学経営学部／大阪大学大学院人間科学研究科／
社団法人国際経済労働研究所）
宮本友介（大阪大学コミュニケーションデザイン・センター）
釘原直樹（大阪大学大学院人間科学研究科）

産業組織におけるアクション・リサーチは、多くの場合 1 年以上の間隔を空けて実施され、中長期的な施策や介入に用いられるが、職場における風土の変化はより短期的に生じている可能性がある。本研究では、製造系企業労働組合の間接系部門支部において、約 3 ヶ月の間隔ごとに 4 回の調査が実施されたプロジェクトのデータを用いて、職場の短期的な変化要因の検討を行った。職場の風土に関する項目の因子分析からは、「職務遂行」「目標達成」「積極性」「改善活動」の 4 因子が見出され、支部全体では「積極性」において 7 ヶ月の間隔での有意な変化が確認された。部署ごとにアグリゲートしたデータを用いた変化要因の検討からは、「職務遂行」「目標達成」「改善活動」においていくつかの職場での出来事が職場風土の変化に関連していることが示された。しかし、全ての調査回において一貫して特定の風土に関連する要因はほとんど認められなかった。職場の短期的な意識変化は半年程度の短い期間でも生じうるが、その変化要因は年間の業務スケジュールにおける位置づけや組織全体の状況によって異なっている可能性が示唆されたと考える。

キーワード: 職場風土、意識調査コンサルテーション、アクション・リサーチ、組織開発

問題

本稿は、製造系企業の間接系部門における意識調査のデータを用いて、職場風土の短期的な変化要因を検討したものである。産業組織では様々な目的を持った意識調査が行われているが、その多くは毎年あるいは隔年などのスケジュールで年内の同時期に実施され、経年変化を追う形で利用される。つまり、少なくとも 1 年以上の間隔を空けて実施されることが多い(e.g., 高原, 2012)。また、Rapoport(1970)が調査結果の十分な検討を行うためには時間がかかるが、クライアントはできるだけ早く問題解決に使いたがることをジレンマの 1 つとして挙げているように、調査が実施されてから結果が扱えるようになるまでは、かなりの時間が必要となる。その結果、意識調査の結果はどちらかといえば長期的な組織変革やビジョンの策定に用いられることが多くなる。実践上の問題だけでなく、研究者の認識としても、組織における変化にはある程度以上の期間が必要であると想定されている。例えば松尾(1996)は、中期の組織変動の要因を明らかにするための質問紙調査で、数年間の期間での変化を想起させる教示を行っている。

しかし、短期的な変化の激しい現在のビジネス社会において、1 年から数年の間隔をおいた測定で意識変化を妥当に捉えることができているかということについては疑問を差し挟む余地がある。Kotter(1996)は組織変革において長期的な変革を進めていく中で短期的な成果に注目する必要性を指摘し、その例として、2ヶ月や3ヶ月ごとに進捗や成果を確認することで変革に成功した事例を紹介している。より短期的なスパンで意識変化がみられるかどうかを確認することは、組織における調査やそれに基づいた介入のあり方に示唆を与えると共に、組織において短期的に変化する意識とその要因を特定するという点で、実践研究としての意義を持つと思われる。

一般に、組織の変化に関しては短期的なものと長期的なものを分類する観点がある。Burke(1994)は、交流的(transactional)変化と変革的(transformational)変化という言葉を用いている。前者は進化的、適応的、漸進的、連続的変化といいかえることができ、組織風土における変化と位置づけられ、後者は革命的、急進的、非連続的変化といいかえることができ、組織文化における変化と位置づけられる(French & Bell, 1999)。組織風土が、管理者の実践、組織の意思決定や権力の構造、標準化された方針や手順など、比較的表層の人間行動に影響されるのに対し、組織文化は外的環境、組織の中核的な使命や戦略、方向付けを行う幹部の行動、個人や組織のパフォーマンスなどに影響を受けるが、潜在的な価値や意味の体系に関係するため、変化は生じにくい(Burke, 1994)。

心理学的な組織風土の研究は 1930 年代に Lewin によって始められた(Litwin & Stringer, 1968)。Lewin(1950)は心理的な雰囲気（親密さ、緊張など）が経験的な現実であり、科学的に記述可能

であると述べている。Litwin & Stringer(1968)はLewin の考えを基本とし、知覚された組織環境として風土を位置づけ、それによってモティベーションが喚起あるいは減殺されるとしている。そして、組織風土の次元を、「構造」「責任」「報酬」「危険負担」「暖かい雰囲気」「支持性」「標準」「対立」「一体感」という 9 つに分類している。しかし、これらの次元のいくつかは強く相関しており、次元の独立性について問題があることも指摘している。その後、組織風土の次元に関する研究は数多く行われているが、その結果はほとんど一致がみられておらず、Koys & DeCotiis(1991)は文献レビューから 80 を超える次元が見出されたと述べている。なお、Koys らはこれらの次元を「自律」「団結」「信頼」「圧力」「支持」「評価」「公平」「革新」という 8 つにまとめているが、それは独自性の強い次元を削除した結果であり、網羅的なものとはいえない。組織風土は集合的(molar)で合成的な性質を持っており、どの組織にも共通する普遍的な次元というものは見出せないということも指摘されている(Burke, 1994; Tagiuri, 1968)。こうした特性から、近年の組織風土研究は集合的な風土にアプローチするよりも、例えば「安全」のような特定の目的のための焦点を絞った風土にアプローチするようになっている(Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)。近年の日本国内においても、職業性ストレスに関連する風土を、「伝統性」(強制的・命令的で封建的な程度)、「組織環境性」(従業員の参加度が高く合理的な組織管理がなされている程度)の 2 次元で測定したもの(福井・原谷・外島・島・高橋・中田・深澤・大庭・佐藤・廣田, 2004)、大学の部活動・サークル集団における迷惑行為に関連する風土を、「管理性」「開放性」の 2 次元で測定したもの(尾関・吉田, 2007)、労働組合の組織風土を、「強制性」「活発性」の 2 次元で測定したもの (前田・阿部・八木, 2007)や、バーンアウトや離職意図に影響する風土を、「コントロール感」「スタッフのモラール」「親密さ」「学習雰囲気」で測定したもの(塚本・野村, 2007)、職場の安全に関するコミュニケーションに影響する風土を「上意下達」「安全重視」「対外重視」「世代差」「協調」「自己処理」「属人思考」の 7 次元で測定したもの(繁桝・村上, 2008)、看護師のストレス反応に影響する職場風土の変化を、「労働時間の延長」「『われわれ』という感情の希薄化」「職場の『メランコリー親和型化』」の 3 次元で測定したもの(松本・金井, 2012)など、目的に応じて比較的少ない次元の尺度を構成している研究が多い。

以上のように、組織風土の測定方法は一般化された普遍的な尺度ではなく、組織や研究者の問題意識に基づいて開発・選択された尺度が用いられることが多い。このことは、職場内のストレス要因の構造が、調査対象者群によって異なっていること(島津・布施・種市・大橋・小杉, 1997)などが示唆する、一般的モデルだけでは組織の実態を捉えるには不十分であるという観点(高原, 2012)にも整合している。そこで本稿では、産業組織における間接系部門の調査担当者らが職場の問題意識に基づいて設計した項目によって測定した意識を組織風土と位置づけ、その変化について検討を行った。

方法

使用データ

分析には、製造系労働組合の間接系部門支部で行われた調査プロジェクトのデータを用いた。当該支部では、意識調査コンサルテーション(高原, 2012)に基づいたアクション・リサーチが企画され、約 3 ヶ月に 1 度の組合員全員を対象とした意識調査と、職場代表を対象にした実態調査を組み合わせ、職場風土の変化要因を明らかにし、改善に活かすための取り組みが行われている。本分析では 1 回目から 4 回目までの調査データを用いた(以下、x 回目調査を#x で表現する)。

調査対象 製造業労働組合の間接系部門(一部開発系職種を含む)支部組合員を対象とした。対象者は意識調査#1 から#4 までのそれぞれが、1083 名、1258 名、1260 名、1285 名であった。また、意識調査ごとに、その調査までに職場に起こった出来事を職場担当の組合役員に問う実態調査を実施しており、そちらの対象者は 52 名、55 名、53 名、59 名であった。

調査時期 意識調査#1 から#4 までのそれぞれは、2012 年 11 月、2013 年 2 月、2013 年 5 月、2013 年 9 月に実施された。組織的事情により、意識調査#4 は約 1 ヶ月遅れて実施された。

調査方法 意識調査は匿名調査としてイントラネット上の Web アンケートを用いて行われた。回答率は 69.1%(#1)、76.9%(#2)、77.9%(#3)、80.2%(#4)であった。実態調査はメールでの問い合わせで行われた。回収率は 57.7%(#1)、41.8%(#2)、94.3%(#3)、91.5%(#4)であった。

尺度 意識調査#1 ではフェイス項目として部署(平均 10 人程度)、性別、年代(5 歳区切り)、職能資格の 4 項目を用い、質問項目として職場運営の円滑さ、上司のリーダーシップ、方針や役割の明確性、仕事への意欲などの 21 項目を用いた。項目は「1: 非常に思う」から「7: 全く思わない」の 7 件法を用いたが、分

析の際には項目に肯定的な回答ほど数値が大きくなるように全て逆転させた。項目は支部執行部が改善に取り組みたいと考える問題意識に基づいて作成し、筆者は作成過程でいくつかの項目についての代案などを提案した。意識調査#2では、意識調査#1以降の職場改善に関する 3 項目が追加された。これらの項目は標準化された尺度ではないが、現場の問題意識に根差した実際的なものであるといえ、当該組織の職場風土を反映するものであると考え、以降の分析を行った。実態調査では、人数の増減、組織変更、コミュニケーション、トラブルなどの出来事の有無と平均残業時間、組合員人数、意識調査の回収率などが部署ごとに集約された。

分析

職場の風土に関する24項目については因子分析を行って尺度化を試み、尺度ごとの平均値を求めた。次に、4 回の調査の間に組織外部から異動してきた部署や組織外部へ異動した部署を除いた上で、4 回の調査間での変化を分散分析により検証した。また、部署ごとのアグリゲートデータを作成した上で、風土の変化要因について構造方程式モデリングによる検討を行った。

結果

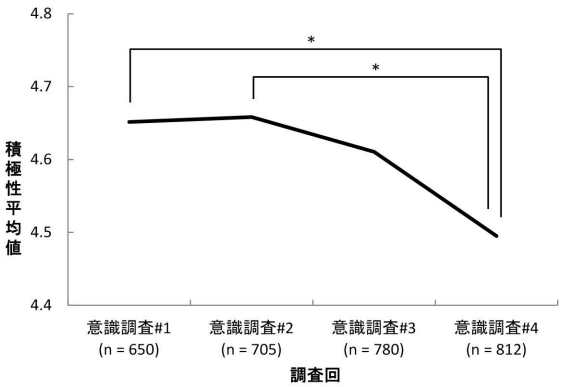
職場風土の共通因子

分析に用いるデータは、調査回、部署による階層構造となっているため、本来はマルチレベル因子分析を行うのが妥当であるが、調査回と部署を掛け合わせたグループによる 2 レベル因子分析からは、個人レベルの因子パターンとグループレベルの因子パターンが異なっており、解釈も複雑となってしまうことから、本稿では階層構造を想定しない因子分析に基づいて分析を進めることとした。

調査項目は意識調査#1から#4までで共通する21項目と、#2 以降でしか用いられていない 3 項目があるため、ペアワイズ法で相関行列を求めた上で、相関行列内で最も小さいサンプルサイズを用いて因子分析を行った。最尤法を用いて固有値が 1.0 以上の 4 因子を抽出し、プロマックス回転を行った結果を Table 1 に示す。なお、共通性が 0.1 未満の 1 項目は分析過程で除外した。因子 I は職務における問題解決や意思決定に関する職場メンバーの行動に関する項目の負荷が高く、「職務遂行」と名付けた。因子 II は事業場における方針や計画に沿った取り組みに関する項目の負荷が高く、「目標達成」と名付けた。因子 III はやりがいなど職場での業務への取り組みに関する項目の負荷が高く、「積極性」と名付けた。因子 IV は本アクション・リサーチに基づいた労働組合や会社の対策に関する項目の負荷が高く、「改善活動」と名付けた。各因子への負荷が高い項目は、α 係数によって選択を行った上で、因子ごとに平均値を求めて以降の分析に用いた。

風土の変化の検証

支部全体での変化を確認するために、4 つの平均値を従属変数に、調査回と事業部を独立変数にした分散分析を行った。事業部は部署をまとめた単位に相当し、95 の部署を事業単位でまとめ、いずれの調査回のサンプルサイズも 10 以上となる 12 事業部を使用した。全てのモデルで事業部の主効果が有意であった(職務遂行: $F(11, 2727) = 18.21$, $p < .001$, $\omega_p^2 = .0639$(95%CI: .0475-.0827), 目標達成: $F(11, 2726) = 10.61$, $p < .001$, $\omega_p^2 = .0367$(95% CI: .0242-.0521), 積極性: $F(11, 2738) = 9.70$, $p < .001$, $\omega_p^2 = .0332$(95%CI: .0213-.0480), 改善活動: $F(11, 2104) = 6.26$, $p < .001$, $\omega_p^2 = .0263$(95%CI: .0144-.0423))。また、積極性(III)で調査回の主効果が確認された($F(3, 2738) = 3.13$, $p < .05$, $\omega_p^2 = .0023$ (95%CI: .0000-.0081), Figure 1)。交互作用はどのモデルでも有意ではなかった。



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Figure 1 積極性の推移

職場風土の変化要因に関する構造モデル

職場ごとの風土の変化要因を明らかにするために、職場レベルごとの尺度得点平均データを用いたモデルを検証した。まず、アグリゲートデータの信頼性の確認のために、調査回ごとに各尺度得点の級内相関係数を算出した(Table 2)。級内相関係数は総じて低く、Schneider et al.(2013)の紹介する基準に従えば、職場レベルでの各風土の信頼性は高いとはいえない。

Table 1 職場風土の因子分析

	I	II	III	IV
職務遂行				
職場の課題解決にあたっては、上司が自ら解決の為の行動をとった	.90	.01	−.06	−.03
上司より適切な指示や必要な情報が適宜発信されていた	.87	.01	.00	−.03
上司より、人材育成を念頭においた指導があった	.80	−.01	.05	.01
職場での意思決定は迅速に行われていた	.74	.15	−.03	.00
あなたの職場内ではコミュニケーションが良く取れていた	.58	.07	.18	.00
あなたの職場では、業務の効率を上げる為に、仕事の仕組みに何らかの改善や改革があった(D)	.45	.12	.06	.17
あなたは、能力・実績について周囲より公正な評価を受けていた(D)	.37	.05	.24	.08
あなたの職場では、無駄な会議や手続きが多かった(D)	−.30	.00	−.05	−.13
目標達成				
あなたの職場は、事業場の経営方針に沿った貢献ができていた	.01	.86	.04	−.01
事業場の計画達成を目指した取組が行われた	.07	.81	−.03	.02
事業場の経営方針に対して、あなたの職場の役割は明確であった	.11	.69	.01	.02
あなたの職場では、関連部門と協力して仕事を進められていた	.26	.40	.05	.02
あなたの職場では、お客様視点で仕事が進められいた	.34	.35	.09	.04
積極性				
仕事にやりがいを感じていた	−.02	.03	.93	−.01
毎日、会社に行くのが楽しかった	.08	−.11	.81	.07
仕事を通じて、あなたの能力や知識が向上した	.01	.15	.48	.03
あなたの職場での役割は明確であった	.23	.23	.42	−.08
あなたは、何か自己啓発活動に時間をかけて取り組んだ(D)	.03	−.01	.24	.14
改善活動				
前回のアンケートに基づいて、組合は適切な対策を行った	.00	.02	−.03	.91
前回のアンケートに基づいて、会社は適切な対策を行った	.13	.00	.03	.77
あなたは、組合活動を身近に感じた	.00	−.02	.03	.61
前回のアンケートに基づいて、あなたは具体的に行動を変えた	−.04	.04	.08	.60
グローバルに関連する話題を職場で話したり議論をした(D)	.07	.16	.18	.18
因子間相関				
II	.66			
III	.57	.50		
IV	.47	.42	.42	
α係数	.91	.87	.84	.83

D: α係数を参考に、合計得点より削除した項目

Table 2 職場風土の級内相関

	ICC(1)	ICC(2)	Likelihood Ratio
意識調査#1			
I(職務遂行)	.185	.647	57.982 ***
II(目標達成)	.110	.498	19.027 ***
III(積極性)	.089	.438	16.203 ***
IV(改善活動)			
意識調査#2			
I(職務遂行)	.187	.658	57.844 ***
II(目標達成)	.152	.604	39.255 ***
III(積極性)	.060	.350	7.777 **
IV(改善活動)	.081	.429	17.490 ***
意識調査#3			
I(職務遂行)	.116	.536	37.255 ***
II(目標達成)	.046	.300	10.240 ***
III(積極性)	.032	.226	3.659
IV(改善活動)	.057	.346	7.489 **
意識調査#4			
I(職務遂行)	.146	.602	54.172 ***
II(目標達成)	.059	.356	11.783 ***
III(積極性)	.030	.217	4.164 *
IV(改善活動)	.015	.117	1.088

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

しかし、各尺度の職場レベルの切片の分散は概ね有意となっており、ランダム切片を導入したモデルは、導入しないモデルよりもデータを説明できるといえることから(Bliese, 2013)、アグリゲートデータを用いた分析も許容されるものと考えた。なお、アグリゲートデータを算出する際、部署内での分散を著しく増大させる外れ値については、除外するなどの対応を行っているが、以降の分析結果は除外しない場合の結果とほぼ同一であることを確認している。

アグリゲートデータによる尺度得点の変化要因の検討には、部署レベルの回答が得られている実態調査のデータを独立変数として用いた(Table 3)。実態調査は各意識調査間の職場実態に関する情報となっており、それぞれの調査回に個別に影響することが想定されるため、潜在成長曲線モデルのような、全体の傾きへの影響要因を検証する分析を適用することはできず、顕在変数を用いた構造方程式モデリングによる検討を行った。その際、実態調査の回収率の低さによって使用可能な部署データが著しく減ることを避けるために、実態調査データの欠損値の内、出来事の有無についての設問は 0(出来事無し)を補完した。客観データには基本的に欠損値は存在しないが、一部残業時間については確認されていない部署があるため、こちらは平均値を補完した。

Table 3 検討に用いた風土の変化要因

変数	備考
職場の人員が増えた	
職場の人員が減った	
上司が変わった	職場担当者の主観データ
組織が変わった	
職場懇親会などコミュニケーションがとれた	
組合の職場会があった	出来事の有無による2値
人間関係トラブルがあった	
業務トラブルがあった	
方針転換や新たな方針が立てられた	
1回前の調査結果の職場へのフィードバック	
平均残業時間	
組合員数	
組合員数の増減	客観データ
回答数	
回答率	

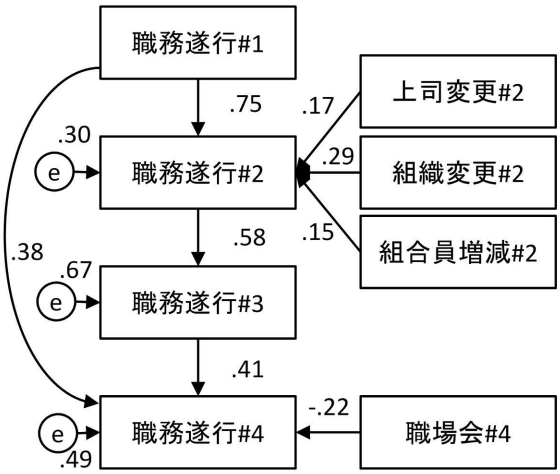


Figure 2「職務遂行」の変化要因モデル(I)
n = 81, GFI = .97, AGFI = .89, RMSEA = .03,
$\chi^2(10)$ = 10.85, p > .05.
全てのパス係数は有意(p < .05)

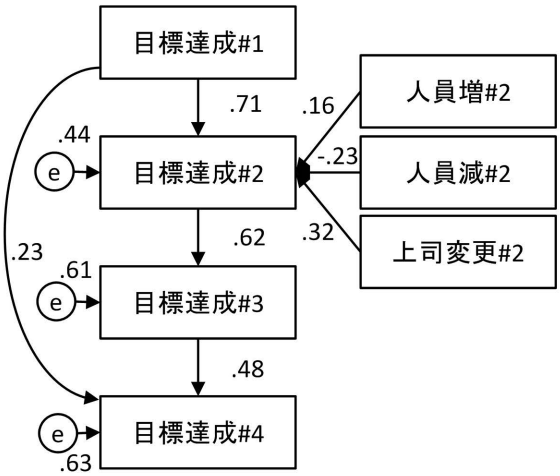


Figure 3「目標達成」の変化要因モデル(II)
n = 80, GFI = .97, AGFI = .88, RMSEA = .05,
χ^2 (8) = 9.88, p > .05.
全てのパス係数は有意(p < .05)

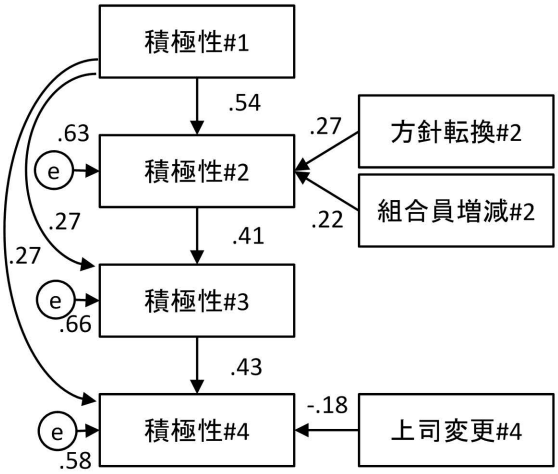


Figure 4「積極性」の変化要因モデル(III)
n = 81, GFI = .93, AGFI = .73, RMSEA = .16,
χ^2 (7) = 21.79, p < .01.
全てのパス係数は有意(p < .05)

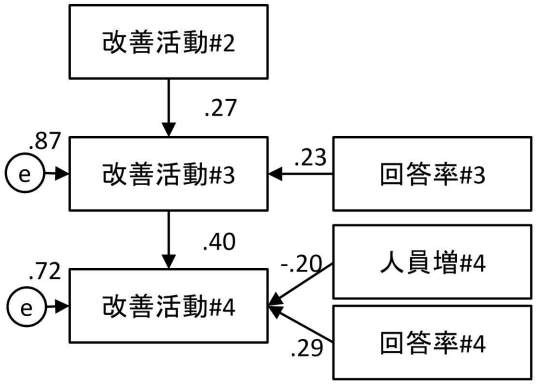


Figure 5「改善活動」の変化要因モデル(IV)
n = 83, GFI = .98, AGFI = .91, RMSEA = .04,
χ^2 (4) = 4.41, p > .05.
全てのパス係数は有意(p < .05)

各職場風土尺度の変化要因についての標準解による構造方程式モデルを Figure 2 から Figure 5 に示す。なお、独立変数間の相関は省略した。

職務遂行(I)、目標達成(II)、改善活動(IV)のモデルに関しては、十分な適合度が得られたが、積極性(III)のモデルに関しては、十分な適合度が得られなかった。どのモデル検討においても、それぞれの調査回に対して、その前の調査回からのパス以外に、いくつかの実態調査項目からのパスを設定したモデルを最終モデルとして採択した。なお、実態調査#2の主観データ間で比較的高い(.25～.59)正の相関が確認された他には、調査回の異なる同変数のように論理的に関連する独立変数間以外での相関は目立って高いものではなかった。

職務遂行(I)においては、職務遂行#2 に対して、上司の変更、組織の変更、組合員数の増減からのパスを、職務遂行#4 に対して職務遂行#1 と職場会からのパスを設定したモデルを採択した。意識調査#1 から意識調査#2 までに上司が変わった、組織変更があった、組合員が増加した職場では職務遂行に関する意識が相対的に向上しており、意識調査#3 から意識調査#4 にかけて組合の職場会が開かれた職場では職務遂行に関する意識が相対的に低下していることになる。また、職務遂行#4 における部署間の差は職務遂行#1 との類似性がみられたといえる。

目標達成(II)においては、目標達成#2 に対して、人員増、人員減、上司変更からのパスを、目標達成#4 に対して目標達成#1 からのパスを設定したモデルを採択した。意識調査#1 から意識調査#2 までに人員が増加した、上司が変わった職場では目標達成に関する意識が相対的に向上し、人員が減った職場では低下していることになる。また、目標達成#4 における部署間の差は目標達成#1 との類似性がみられたといえる。

積極性(III)のモデルは、適合度が十分ではなかったため、アグリゲートデータを用いた積極性の部署別変化については記述できない。

改善活動(IV)においては、改善活動#3 に対して意識調査#3 の部署別回答率からのパスを、改善活動#4 に対して人員増、回答率からのパスを設定したモデルを採択した。回答率が高い職場では改善活動に関する意識が相対的に向上しており、意識調査#3 から意識調査#4 にかけて人員が増えた職場では低下していることになる。

考察

職場風土の短期的変化を捉えるための枠組みとして、24 項目の意識調査項目を用いて行った因子分析から抽出された 4 因子は、それぞれ職務遂行、目標達成、積極性、改善活動に関する風土を表していた。職務遂行因子は職場における課題達成機能全般を表しながら、コミュニケーションのような関係調整機能との関連もみられているが、先行研究との関連でいえば、Litwin & Stringer(1968)の「構造」「標準」、Koys & DeCotiis(1991)の「信頼」に近いものであると考えられる。目標達成因子は Litwin & Stringer(1968) の「責任」、改善活動因子は福井他(2004)の「組織環境性」にそれぞれ近い概念と思われる。しかし、いずれも完全に同じ概念とはいえず、集合的・合成的な組織風土尺度を用いることと、対象組織の問題意識に基づいた尺度を用いることの違いが示されたといえる。集合的・合成的な尺度と比較して、本稿で用いた尺度が有効かどうかを判断することはできないが、少なくとも職場における変化の一部を捉えることができたことは、本尺度、あるいは現場の問題意識に基づいた独自の尺度設計という手法のある程度の妥当性を示しているものと思われる。なお、積極性因子は因子負荷量の高い項目の性質や級内相関係数が示唆するように、個人別の変動が大きい意識を表していると解釈できる。Litwin & Stringer(1968)は組織風土とモティベーションを概念的に分離しており、組織風土がモティベーションに影響するというモデルを提示しているが、積極性因子をモティベーションに近い概念と考えると、厳密には風土とは考えない方が妥当であろう。しかし、職場における短期的な意識の変化を捉えるという目的に関していえば、本因子も必要な側面であるといえる。

組織全体の変化についての分散分析からは、積極性における変化が確認された。有意な差が確認された最短の期間は 7 ヶ月となる。約半年の期間で職場の意識が変化するのであれば、1 年以上の間隔を置いた調査ではその変化を正しく捉えることができていない可能性がある。業種や職種にもよるが、年間の業務スケジュールの中の繁忙期がおおよそ定まった時期にある場合、季節による意識の違いが生じることが推察される(e.g., Sweeney & Summers, 2002)。そういった職場で年単位の期間をおいて行った調査は、組織内の変化を過小評価してしまう可能性がある。半年やそれより短い期間での調査を行うことは年間スケジュールが意識に与える影響を検証する意味においても有益であるといえるだろう。

職場の風土を表す 3 つの因子については、組織全体としての変化は確認されなかった。しかし、部署単位での変動を検討した構造方程式モデルからは、職場の出来事のいくつかが風土に有意な関連を持っていることが示された。

職務遂行のモデルでは、調査#2 で組織体制の変化に関する複数の要因が正の関連を持っていることが示されている。実態調査#2 における回収率は高くないため、非回答者の欠損値に補完された 0 の比率が高く、結果として主観データ間の相関も高い。こうしたことから、上司変更と組織変更の影響についてはサンプルのバイアスの可能性も考えられるが、客観データであるため欠損値の存在しない組合員の増減が有意な関連を示していることは、この時点において何らかの組織体制の変化が職務遂行の風土にポジティヴな影響を与えていることを示唆していると考えられる。一方、同様の影響は調査#3、調査#4 では確認さ

れていない。このことには組織体制変更の範囲が関連しているという仮説を立てることができる。独立変数の 1 つである組織変更を例に挙げると、実態調査#2 における比率は 8.3%、実態調査#3 では 40.0%、実態調査#4 では 0.0%であり、調査#2 と調査#3 の間に相当する 4 月の時点でかなり広範囲での組織変更が生じていることが分かる。特定の範囲に絞って組織変更が行われる場合、そこには職場単位での明確な目的や意図があることが推察できるが、全社レベルや事業部レベルでの組織変更の場合、各職場レベルでの方針や戦略にはポジティヴな影響だけでなくネガティヴな影響も与えることが予測される。組織変化に関わる要因が調査#2 においては有意な関連を持っており、調査#3 では関連がみられていないことには、こうした組織変更の位置づけや部署レベルの戦略への落とし込みが関連しているのではないかと思われる。調査#4 では、組合の職場会が開かれたことが負の関連を持っていることが示されている。職場会は就業時間外に開かれるものであるため、開催自体が職務遂行を妨げるものではないが、調整のために業務が影響を受けることもあるのではないかと考えられる。また、職場会自体が職務遂行の風土を向上させられていないということは、当該組織における職場会の開催のされ方や目的が職場の業務の方向に合致していない可能性も考えられる。

目標達成のモデルでは調査#2 において人員増、人員減、上司変更の 3 要因が有意な関連を示した。完全に一致しているわけではないものの、職務遂行#2 において確認された要因とほぼ同一の影響が示されていると考えられる。客観的な組合員数の増減ではなく、職場担当者の回答による人員増減が影響を示したことは、人員の増減は職場の組合員に限定されるものでないことや、増加と減少が別変数となっていることによる違いが関係していると考えられる。即ち、目標達成には管理職も含めた異動状況が影響しており、増員がもたらす正の影響よりも、それまでの目標を共有している減員がもたらす負の影響の方が大きいと解釈することができる。

積極性のモデルは、十分な適合度が得られず、変化要因を特定することはできなかった。先述の通り、積極性の因子に関連する項目は個人レベルの変動を大きく持っているため、級内相関係数も低い。Schneider et al.(2013)は within レベル(グループ内)での強い一致が信頼できる平均をもたらし、それが妥当なアウトカムとの関連につながることを指摘している。積極性のモデルの適合度が低かったことは、この指摘と合致する。このことからも、積極性は職場における何らかの意識は表すものの、厳密には風土を表すとはいい難いことが示されたと考えられる。

改善活動は、調査#1 が存在しないため調査#3 と調査#4 の要因を特定するためのモデルとなった。一貫して意識調査の部署別回答率自体が正の関連を、調査#4 における人員増が負の関連を持っていることが示されている。本調査プロジェクトの目的から、回答率の高さはそのまま職場改善の取り組みへの協力率を表しているといえ、改善活動に正の関連を持っていることは妥当な結果であるといえる。人員増が負の影響を与えていることについては、職場の状況を把握できていない新しい人員の増加により改善活動が却って停滞する可能性が示唆されているものと考えられる。

なお、職務遂行と目標達成のモデルでは、共通して調査#1 から調査#4 への有意なパスが認められた。約 1 年の間隔に近い 2012 年 11 月と 2013 年 9 月の相対的な意識差に類似性があるということは、先述の通り、年間スケジュールにおける周期的な影響が職場に影響している可能性を示唆すると考えられる。

以上のように、各職場風土に関する変化のモデルはその解釈可能性からも無理のない結果を示しており、当該組織における職場風土の短期的な変化とその要因を説明できているものと思われる。しかし、改善活動における回答率以外には、全ての調査回において一貫して特定の風土に関連する要因は認められなかった。即ち、職場の短期的な意識変化要因は年間の業務スケジュールにおける周期性や組織全体の状況によって影響されており、定まったものではないということが示されたと考えられる。ただし、本分析において用いた独立変数の多くは職場ごとに 1 人しかいない担当者の主観による評定である。今後は、より妥当な方法で職場の出来事を捉えるなどの取り組みと、スケジュールの周期性や組織の状況をモデルに組み込むことで、状況特異的な要因と非特異的な要因を明らかにすることが必要になるといえよう。

謝辞

本稿の執筆に際してご協力いただいた調査担当者および労働組合支部執行部各位に感謝の意を表する。

引用文献

Bliese, P. (2013). Multilevel modeling in R (2.5): A brief introduction to R, the multilevel package and the nlme package. The comprehensive R archive network. <http://cran.r-project.org/doc/contrib/Bliese_Mu

ltilevel.pdf> (December, 11, 2013)
Burke, W. W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing (Second edition)*. MA: Addison-Wesley.
French, W. L., & Bell, C. H. Jr. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (sixth edition)*. NJ: Prentice-Hall.
福井里江・原谷隆史・外島 裕・島悟・高橋正也・中田光紀・深澤健二・大庭さよ・佐藤恵美・廣田靖子 (2004). 職場の組織風土の測定―組織風土尺度 12 項目版(OCS-12)の信頼性と妥当性― 産業衛生学雑誌, **46**, 213-222.
Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. (梅津祐良(訳) (2002). 企業変革力 日経 BP 社)
Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, **44**, 265-285.
Lewin, K. (1950). *Field theory in social science*. NY: Harper. (猪股佐登留(訳) (1979). 社会科学における場の理論(増補版) 誠信書房)
Litwin, G. H., & Stringer, R. A. Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press. (占部都美・井尻昭夫(訳) (1974). 経営風土 白桃書房)
前田洋光・阿部晋吾・八木隆一郎 (2007).「労働組合版組織風土尺度」作成の試み 対人社会心理学研究, **7**, 49-54.
松本みゆき・金井篤子 (2012). 組織風土の変化が看護師のストレス反応に与える影響 産業・組織心理学研究, **26**, 53-62.
松尾 睦 (1996). 組織風土の規定因に関する研究 産業・組織心理学研究, **10**, 75-87.
尾関美喜・吉田俊和 (2007). 集団内における迷惑行為の生起及び認知―組織風土・集団アイデンティティによる検討― 実験社会心理学研究, **47**, 26-38.
Rapoport, R. N. (1970). Three dilemmas in action research: With special reference to the Tavistock experience. *Human Relations*, **23**, 499-513.
Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, **64**, 361-388.
繁桝江里・村上史朗 (2008). 安全マネジメントにおけるネガティブ・フィードバックの効用―対人コミュニケーションの観点からのアプローチ― 実験社会心理学研究, **48**, 52-62.
島津明人・布施美和子・種市康太郎・大橋靖史・小杉正太郎 (1997). 従業員を対象としたストレス調査票作成の試み(1)―ストレッサー尺度・ストレス反応尺度の作成― 産業ストレス研究, **4**, 41-52.
Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, **14**, 223-245.
Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. H. Litwin(Eds.), *Organizational climate*. Boston: Harvard University Press, pp. 11-32.
高原龍二 (2012). 意識調査に関するコンサルテーションの枠組み及び実践 産業・組織心理学研究, **26**, 63-75.
塚本尚子・野村明美 (2007). 組織風土が看護師のストレッサー、バーンアウト、離職意図に与える影響の分析 日本看護研究学会雑誌, **30**, 55-64.

Factors of short-term change in workplace climate

Ryuji TAKAHARA (*Faculty of Business Administration, Osaka University of Economics; Graduate School of Human Sciences, Osaka University; International Economy and Work Research Institute*)
Yusuke MIYAMOTO (*Center for the Study of Communication-Design, Osaka University*)
Naoki KUGIHARA (*Graduate School of Human Sciences, Osaka University*)

Action research in an industrial organization is often conducted at intervals of a year or more, and used for medium- to long-term measurement and intervention. However, changes in the workplace climate may occur in the short-term. This study investigates short-term change factors in the workplace using the data of the action research project, which conducted four attitude surveys at intervals of about three months in the administrative divisions branch in a labor union of a manufacturing company. Factor analysis of workplace climate showed four factors: "job performance", "achievement", "activeness", and "improvement activities". Analysis of the entire branch showed a significant change of "activeness" over seven months. Examination of the aggregate data by team revealed that some events in the workplace were related to changes in workplace climate. However, there were few events constantly related to one specific climate at all times of the surveys. The results indicate that a short-term change of workplace could occur in about half a year. However change factors may be inconsistent because of work schedules or situations of organization.

Keywords: workplace climate, attitude survey consultation, action research, organization development.