

組織風土とパーソナリティの適合性と組織帰属意識， 定着意識，職務関与，業績との関係に関する一考察

関本昌秀

タカノフーズ株式会社 三沢光男

近年、わが国の企業において「人間尊重」、「個性尊重」の理念とそれに基づく人事施策の重要性がますます高まってきている。もはや企業が従業員に対して一方的に組織の要求や期待を押しつけ、陰に陽に組織風土への順応を強要し、「会社人間」になることを求める時代は終わった。企業活動のどのレベルにおいても自発的、創造的、革新的活動が強く求められるこれからの時代は、個人が自己の能力やパーソナリティに合った組織を積極的に選択していくことが必要になってきている。なぜならば、そのことが個人の組織における自己実現の機会を拡大し、モチベーションを強化し、自発的、創造的活動を喚起しやすくすると考えられるからである。

個人と組織の関係の問題を考えると、組織風土と個人のパーソナリティとの適合性(Fit)の問題は一つの重要な研究テーマである。米国においては、近年この問題に焦点を当てた研究が行われるようになってきた。従業員の価値観と組織の価値観の適合性が従業員の職務態度にどのような影響を及ぼすかを検証したPosner, B. H.の研究(1992年)、OCP(Organizational Culture Profile)を用いて測定した組織風土の特性(価値観)とその特性に対する個人の好みの

適合性、その適合性と職務満足、組織帰属意識、転職意識との関係、さらに組織風土特性に対する個人の好みとパーソナリティタイプとの関係を検証したChatman, J. & O'Reillyの研究(1991年)、組織風土の倫理的特徴と個人の倫理観との適合性が職務態度、職務満足、転職意識にどのような影響を与えているかを検証したSims, R. L. & Kroeck, K. G.の研究(1994年)などはその代表的な研究といえる。

しかし、これらの研究はいずれも組織風土と個人の価値観との適合性を扱ったものであり、個人の気質や性格といったパーソナリティのより深層部分との適合性を扱った研究は米国においてもきわめて少ない。

他方、この問題に対するわが国の研究の現状を眺めてみると、組織風土それ自体の研究すらまだあまり行われていない状況であり、ましてや組織風土とパーソナリティの適合性の問題を究明したような研究はほとんどみあたらない。

そこで、本研究はこの重要なテーマを取り上げ、日本企業の組織風土を測定するのに適切な「組織風土調査質問紙」を開発すると同時に、それを用いて組織風土と気質との適合性の問題を究明してみたいという意図をもって実施された。

1. 本調査の目的

本調査はつぎのような目的をもって行われた。

- (1) 日本企業の組織風土特性をとらえるのに適し、かつ気質類型の違いによって適否の違い、あるいは適合、不適合の度合に差が生じるような組織風土状況を盛りこんだ「組織風土調査質問紙」を開発すること。
- (2) 循環性気質、分離性気質、粘着性気質の3類型の人びとが、それぞれどのような組織風土状況に対して適合度を高く感じ、また、不適合度を高く感じているかを検証すること。
- (3) 各組織風土状況ならびに仕事特性に対する性格的適合度の高い低いによって組織への帰属意識、定着意識、職務関与、業績にどのような違いが生じてくるかを検証すること。

2. 調査手続

(1) 調査対象

本調査は、A食品会社(以下A社と呼ぶ)を対象企業として実施された。

A社は従業員数約2,500名の会社で、飲料事業、食品事業、外食事業を営んでおり、総合食品会社を目指して食品の製造・加工から販売までを手がけている販売主体のメーカーである。

今回の調査は、過去にSCOAテスト(パーソナリティ・テストの一種)を受けている626名を対象に実施した。対象者の勤続年数は5~20年で、職種は営業職、企画職、技術職、一般事務職、管理職のすべてが含まれていた。

(2) 調査質問紙の設計

組織風土について

組織風土の調査(質問)項目については、Likert, R.(1967)、Litwin G. H. & Stringer Jr., R. A.(1968)、Payne, R. L., Phesey, D. C. & Sterns, G. G.(1971)、Chatman, J., O'Reilly, C. A. & Caldwell, D. F.(1991)、Chatman, J. & Jehn, C. A.(1994)、田尾雅夫(1991)等が、組織風土の測定に用いた調査項目を参考に、日本企業の組織風土に合うような独自の調査項目を作成した。

この調査項目は、表1に示すような16の組織風土次元を想定し、各次元に対し5項目ずつの調査項目を設け、合計80項目から成り立っている(具体的な質問項目は表2を参照)。

表1. 組織風土 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

この80項目の組織風土項目について以下のようなことを尋ね、「組織風土への性格的適合度(フィットの度合)」と「自社の組織風土の現状認識」を調査した。

- (a) 組織風土への性格的適合度:これは上述の80項目のそれぞれの組織風土の下で働くことがどの程度自分の性格に

合っているかを、5. かなり合っている、4. ある程度合っている、3. どちらともいえない、2. あまり合っていない、1. ほとんど合っていないの5段階尺度で答えてもらった。

- (b) 組織風土の現状認識：自社の組織風土の現状を考えたとき、上述の80項目で表現されたそれぞれの組織風土状況にどの程度類似した風土が存在しているかを、7. まったくその通りだ、6. かなりその通りだ、5. ややその通りだ、4. どちらともいえない、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7段階尺度で評価してもらった。

仕事の特性について

仕事に関する20の特性を挙げ、それぞれの特性を具えた仕事が自分の性格にどの程度合っているか(仕事への性格的適合度)を、組織風土への適合度の場合と同じように、5段階尺度で回答してもらった。

ついで、現在担当している仕事それぞれの特性をどの程度具えているかを、組織風土の現状評価の場合と同じように、7段階尺度で評価してもらった。

従属変数について

組織風土および仕事特性への適合度(すなわちフィット感)が、組織メンバーの(1)組織帰属意識(2)定着意識(3)職務関与、(4)業績に対してどのような係わりをもっているかを検証するために、組織帰属意識に関しては5問、定着意識に関しては2問、職務関与に関しては8問の質問項目を設け、5段階評価によってそれぞれの従属変数を測定した。また、業績に関しては、本調査時点より遡って過去2年間4回の賞与考課(実績評価)の

平均値をもって業績スコアとした。

以上のように作成された調査質問紙は、調査協力依頼文と返信用封筒を添えて、調査対象者に配布され、回答終了後関本研究室に直送してもらった。調査は無記名式で行われたが、各人の回答と性格や業績の関係を調べる必要性から、質問紙には整理番号を打ち回答者が特定できるように工夫した。

なお、調査対象者の性格判定に当っては、すでに各人に実施されている日本経営協会のSCOAテストの判定結果を利用した。

(3) 調査期間

質問調査は1995年9月下旬に実施した。他方、SCOAテストは5級職への昇格時に、アセスメントの一環として実施された。

(4) 質問紙回収状況

質問紙配布対象者626名のうち、337名から回答を得た。回収率は53.8%であった。

3. 調査結果

(1) 組織風土状況と性格(気質)との適合度

まず最初に、各質問項目に描かれた組織風土状況と性格との適合度を分析してみよう。

本調査においては、性格の判定は、SCOAテストによって測られた気質類型を利用した。その結果、337名の有効サンプルのうち循環性気質と判定された者が117名、分離性気質と判定された者が29名、粘性性と判定された者が41名、混合型その他と判定された者が150名であった。そこで循環性気

質、分離性気質、粘着性気質のいずれかの気質に類型分けされた人を対象に、彼らが各質問項目に描かれた組織風土状況に自分の性格がどの程度合っていると考えているかを分析してみた。

表2は、各組織風土状況に対する彼らの性格的適合度について気質類型別平均値と標準偏差値、ならびに各気質類型間の有意差検定(t検定)の結果を表示したものである。また、表3は今回の調査で設定した80項目の組織風土状況のうち、何項目におい

て気質間に適合度の有意差が認められたかを、気質ペア別ならびに有意水準別に表示したものである。これらの表からうかがえるように、気質類型の違いによってそれに合う組織風土状況と合わない組織風土状況があり、また、同じように合っている(あるいは合っていない)としても、その適合の度合(あるいは不適合の度合)において気質類型間に有意な差異がみられる組織風土状況もかなりみられた。

表2. 気質類型別「組織風土との適合度」平均と検定

次元	No.	組 織 風 土 質 問 項 目 内 容	気 質 類 型 別 平 均									t 検 定 結 果		
			循環気質			分離気質			粘着気質			循環 分離	循環 粘着	分離 粘着
			N	平均	SD	N	平均	SD	N	平均	SD			
10	(1)	各人の個性をのびのびと発揮することができる。	117	3.85	0.86	29	3.03	0.98	41	3.49	0.98	***	*	+
12	(2)	チームのまとまりよりも一人ひとりの独自性が尊重される。	117	3.23	0.96	29	2.86	1.09	41	3.39	0.92	+		*
11	(3)	いつもワイワイガヤガヤと活発で明るい雰囲気がある。	117	3.68	0.97	29	2.76	1.09	41	3.15	1.26	***	*	
8	(4)	大勢に逆らって反対意見を述べたり、異質な意見を主張したりすると、嫌がられるようなところがある。	117	2.79	1.09	28	3.29	0.94	41	3.10	0.97	*		
9	(5)	他のメンバーと協調し、仲良くやっていくことが、何よりも大事と考えられている。	117	3.64	0.90	29	3.55	1.02	41	3.27	0.98		*	
14	(6)	仲間同志で足を引っ張り合うような雰囲気がある。	117	1.91	0.83	29	2.00	0.96	41	2.17	0.86		+	
7	(7)	長いものには巻かれる的な雰囲気がある。	117	2.71	1.07	29	3.28	0.88	41	2.88	1.03	**		+
4	(8)	ユニークな発想や新しいアイデアが積極的に採りあげられ活用されるところがある。	117	3.68	0.88	29	3.14	0.92	41	3.44	0.95	**		
13	(9)	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。	117	3.41	0.99	29	3.38	1.01	41	3.02	1.01		*	
5	(10)	無責任な、評論家的発言がまかり通るところがある。	117	2.54	1.03	29	2.62	1.15	41	2.93	1.10		*	
16	(11)	何事も、目先の状況にとらわれず、長期的な視点で見ることが奨励されるところがある。	117	3.32	1.13	29	3.21	0.82	41	2.95	1.05		+	
6	(12)	この会社では、成果が上がらないと、肩身の狭い思いをする。	117	3.21	1.03	29	3.66	0.94	41	3.56	0.87	*	*	
3	(13)	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雰囲気がある。	117	3.16	1.15	29	2.93	1.00	41	3.22	1.15			
15	(14)	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。	117	3.01	1.18	29	3.62	1.18	41	3.41	1.20	*	+	

注: 1) 次元は表1参照。

2) *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

組織風土質問項目		気質類型別平均									t 検定結果			
次元	No.	内 容	循環気質			分離気質			粘着気質			循環 分離	循環 粘着	分離 粘着
			N	平均	SD	N	平均	SD	N	平均	SD			
1	(15)	はじめから完全性を追求するよりも「走りながら、考える」ことをよしとするところがある。	116	3.50	0.81	29	3.24	0.83	41	3.51	0.93			
2	(16)	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。	117	2.78	0.81	29	3.17	1.00	40	2.95	1.04	+		
14	(17)	仕事が忙しい時や困った時など、メンバー同士が自発的に助け合う雰囲気がある。	117	3.79	0.97	29	3.62	1.01	40	3.67	0.69			
8	(18)	一時的にぎくしゃくすることがあっても、葛藤を避けず腹を割って話し合うことがよしとされる雰囲気がある。	117	3.38	0.89	29	3.28	1.16	40	3.40	0.93			
5	(19)	失敗の責任を他人や他の部門に転嫁しようなどところがある。	117	2.21	0.91	29	2.34	0.90	40	2.47	1.06			
13	(20)	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。	117	2.62	0.95	29	2.90	0.98	40	2.92	1.02		+	
3	(21)	一人一人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すすめることが求められる。	116	2.77	0.95	28	3.07	0.86	40	3.05	0.88			
12	(22)	個人の業績よりも、チームの業績が優先される傾向がある。	117	3.08	0.88	29	3.31	0.85	40	2.92	0.86			+
16	(23)	短期的利益をある程度犠牲にしても、長期的利益の追求を重視するところがある。	117	3.44	1.02	29	3.00	1.10	40	3.27	0.93	*		
14	(24)	管理者は部下の将来の昇格や配転について、いろいろと力になってくれるところがある。	117	3.78	0.92	29	3.52	0.83	40	3.35	0.92		*	
15	(25)	全社的な視野に立った大局的な発想や意見が大事にされる気風がある。	117	3.44	0.91	28	3.36	0.87	40	3.33	0.83			
13	(26)	目標課題やノルマを達成しなければならないというプレッシャーが常に存在している。	117	3.63	0.95	29	3.83	1.00	40	3.77	0.95			
3	(27)	上の者に対しても自由に物が言える雰囲気がある。	117	3.75	0.87	29	3.28	1.07	40	3.70	0.82	*		+
16	(28)	長期の経営目標や中・長期計画が広く組織内に浸透している。	117	3.51	0.90	29	3.31	0.97	40	3.20	1.04		+	
8	(29)	社内では事を荒立てないことが何よりも重要とされる。	117	2.73	0.89	29	3.21	0.86	40	2.95	0.93	**		
14	(30)	一般に管理者と部下の間の人間関係には、大変暖かい雰囲気が感じられる。	117	3.64	0.90	29	3.07	1.03	40	3.40	0.84	**		
13	(31)	「数字がすべて」という雰囲気がある。	117	3.12	1.07	29	3.34	1.17	40	3.10	1.03			
5	(32)	難しい局面に陥っても、自ら責任をとっていくことをよしとする雰囲気がある。	116	3.37	0.77	29	3.59	0.63	40	3.45	0.81			
12	(33)	個々人の主張が強すぎて、チームとしてひとつにまとまりにくいところがある。	117	2.56	0.88	29	2.69	0.76	40	3.12	0.94		***	*
15	(34)	会社全体のことよりも、自分の部門や担当している仕事のことしか考えない雰囲気がある。	117	2.74	1.02	29	2.93	1.10	40	3.22	0.92		**	
8	(35)	社内会議では、健全な意見の対立が奨励され、メンバーの活発で多彩な角度からの発言が期待される。	117	3.56	0.86	29	3.45	0.74	40	3.35	0.98			
4	(36)	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。	117	3.21	0.82	29	3.48	0.69	40	3.22	0.73	+		

組織風土質問項目		気質類型別平均									t検定結果			
次元	No.	内 容	循環気質			分離気質			粘着気質			循環 分離	循環 粘着	分離 粘着
			N	平均	SD	N	平均	SD	N	平均	SD			
9	(37)	お互いに競争意識をもち、切磋琢磨する気風がある。	117	3.79	0.75	29	3.28	0.92	41	3.71	0.68	**	**	*
11	(38)	周囲に煩わされることなく、腰をすえて仕事に打ち込める雰囲気がある。	117	3.45	0.80	29	3.14	1.06	41	3.02	0.91			
1	(39)	抜本的な改革よりも、現状対応的な問題解決が重視される。	117	3.15	0.91	29	3.24	0.91	41	3.02	0.94			
13	(40)	成果のいかんにかかわらず、いつも遅くまで残業している人が認められるところがある。	117	2.33	1.06	29	2.38	1.08	41	2.32	0.93			
7	(41)	確固たる見識の有る無しが人望の決め手となっている。	117	3.39	0.77	29	3.59	0.50	41	3.34	0.91		*	
2	(42)	企業経営の実践において学術的理論や知見が重要視される気風がある。	117	2.82	0.77	29	3.07	0.84	40	3.17	0.87			
3	(43)	上司にいちいちお伺いをたてなくても、自分の裁量で仕事をどんどん進めていくことができる。	117	3.76	0.91	29	3.17	1.14	41	3.78	0.91	**		*
10	(44)	率直で、ストレートな発言や意思表示が歓迎される。	117	3.73	0.85	29	3.03	0.94	41	3.59	0.89	***		*
6	(45)	この会社では人一倍の成果をあげたとしても、報われることが少ない。	117	2.58	1.03	28	2.93	1.12	41	3.17	1.24		**	
9	(46)	何事につけ、周りのものと競い合うような雰囲気がある。	117	3.03	0.85	29	3.07	0.75	41	3.10	0.92			
7	(47)	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。	117	2.26	0.86	29	2.79	0.94	41	2.44	0.87	**		
11	(48)	自由奔放より冷静沈着に仕事を進める人が高く評価されるところがある。	117	3.14	0.75	29	3.31	0.81	41	2.93	0.85			+
4	(49)	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」のように扱われるところがある。	117	2.74	0.89	29	3.24	0.79	41	2.80	0.68	**		*
10	(50)	目立ちすぎると叩かれる雰囲気がある。	117	2.45	0.94	29	3.00	0.76	41	2.78	0.88	**	+	
1	(51)	直観に基づく速断的な主張は軽視され、論理的によく詰められた意見が重視される。	117	3.14	0.74	28	3.36	0.68	40	3.22	1.00			
8	(52)	実力者の発言に対しては、誰も異を唱えようとはしない。	117	2.65	1.09	29	3.45	0.95	41	3.27	1.25	***	**	
9	(53)	常に競争意識を駆り立てるところがある。	117	3.18	0.84	29	3.03	0.73	41	3.15	0.88			
3	(54)	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。	117	3.79	0.76	29	3.48	0.91	41	3.66	0.88	+		
12	(55)	たとえ、職場の和を乱す結果になっても、自分のペースで行動することが許される雰囲気がある。	117	2.48	0.90	29	2.31	1.11	41	2.76	0.86		+	+
11	(56)	石橋を叩いてからでないかと渡らないところがある。	117	2.68	0.98	29	3.38	0.98	41	2.93	0.96	***		+
7	(57)	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ている。	117	3.96	0.66	28	3.43	1.00	41	3.71	0.78	*	*	
10	(58)	己を殺して組織のために行動することが尊ばれる。	117	2.68	0.93	29	2.83	1.00	41	2.80	1.08			

次元	No.	組織風土質問項目 内 容	気質類型別平均									t 検定結果		
			循環気質			分離気質			粘着気質			循環 分離	循環 粘着	分離 粘着
			N	平均	SD	N	平均	SD	N	平均	SD			
1	(59)	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。	117	3.24	0.78	29	3.00	0.93	41	3.32	0.88			
5	(60)	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。	117	3.59	0.87	29	3.17	1.07	41	3.37	0.92	*		
10	(61)	喜怒哀楽をストレートに出しても、上司から咎められることはない。	117	3.18	0.78	29	3.00	0.85	41	3.22	0.72			
5	(62)	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。	116	2.84	1.00	29	2.59	1.05	41	2.90	0.89			
16	(63)	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。	117	2.97	0.90	29	3.17	0.85	41	3.15	1.06			
2	(64)	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。	117	3.09	0.96	29	3.10	0.86	41	3.24	0.92			
4	(65)	新しい試みをして失敗したとしても、そのことだけでマイナスの評価を受ける心配はない。	117	3.70	0.84	29	3.48	0.63	41	3.39	1.02		+	
2	(66)	企業の「社会的責任」を追求していけば、「利潤」はあのおずとついてくるという考え方が浸透している。	117	3.16	0.95	29	3.17	0.54	41	2.95	0.89			
6	(67)	うちの会社では、温情で管理職に昇進していける。	117	2.26	0.86	29	2.69	1.14	41	2.37	0.94	+		
1	(68)	企画案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。	117	2.90	0.82	29	2.97	0.73	41	2.83	0.80			
7	(69)	会議の場で自分の意見をはっきり表明しないと、無能という烙印を押されかねない。	117	3.03	0.89	29	3.07	0.84	41	3.05	0.84			
14	(70)	自己成長意欲を減退させるような雰囲気がある。	117	2.44	0.89	29	2.55	0.83	41	2.68	1.06			
12	(71)	チームメンバーの間のつきあいを重視するところがある。	117	3.29	0.79	29	3.34	0.72	41	3.24	0.83			
15	(72)	ゼネラリストよりスペシャリストの育成に重点が置かれている。	116	3.11	0.77	29	3.10	0.72	41	3.00	0.97			
4	(73)	状況が変わっても、なかなか旧来のやり方や慣習を変えようとしなないところがある。	116	2.61	0.98	29	3.07	0.84	41	2.63	1.04	*		+
11	(74)	困難な状況に直面しても「何とかなるさ」という楽天的な雰囲気がある。	116	3.25	0.97	29	3.28	0.80	41	3.49	0.84			
16	(75)	長期戦略や長期計画は「無用の長物だ」という考え方が幅をきかせている。	116	2.25	0.85	29	2.48	0.74	41	2.59	0.81		*	
6	(76)	人事制度の運用にあたって個人的事情をかなり配慮してくれる。	115	3.30	0.93	29	3.45	0.78	41	2.76	1.16		**	**
15	(77)	各部門が、他部門を省みず、専ら自己部門の利益中心に活動することが、結局は会社全体の利益を最大化することにつながっていくと考えられている。	116	2.59	0.90	29	2.76	0.87	41	2.80	0.98			
6	(78)	みんながぬるま湯に浸ることに馴れきっていて緊張感が少ない。	116	2.58	1.01	29	2.76	0.99	41	2.93	1.13		+	
2	(79)	会議での発言は、正論や原則論よりも、現実的で実行しやすい意見が尊重される気風がある。	116	3.32	0.85	29	3.45	0.78	41	3.44	0.90			
9	(80)	いったん決まったことに対しては、みんなが心を合わせて協力し合う雰囲気がある。	116	3.66	0.91	28	3.57	0.79	41	3.56	0.95			

表3. 各気質間に適合度の有意差のみられた項目数

有意水準	循環対分離	循環対粘着	分離対粘着
$p < .001$	5	1	0
$p < .01$	9	5	1
$p < .05$	8	10	6
$p < .10$	4	8	8
計	26	24	15

(2) 組織風土フィットおよび仕事フィットと組織帰属意識, 定着意識, 職務関与, 業績との関係

つぎに, 気質云々の問題を離れて, 各人の組織風土に対する適合性(以下風土フィットと呼ぶ)ならびに仕事特性への適合性(以下仕事フィットと呼ぶ)の違いが, 組織帰属意識, 定着意識, 職務関与, 業績などどのような係わりをもっているかを分析してみよう.

風土フィット・スコアおよび仕事フィット・スコアの算定

風土フィットは, 各人の組織風土の現状認識をベースとして, その認識された組織風土状況に対する各人の性格的適合度をもって表した. すなわち, 質問紙に掲げられた80項目で表現されたような風土状況が自社にも存在する, あるいはそれと反対の風土状況が存在すると答えた(選択肢の7, 6, 5あるいは3, 2, 1に反応した)項目を各人毎に拾い上げ, それらの項目に対する各人の性格的適合度の平均値をもって風土フィット・スコアとした.

図1は, 今回の調査対象者の風土フィット・スコアの分布を図示したものである. 全般的にみて, この会社では現状の組織風土が自分の性格に「ある程度合っている」と考えている人が比較的多くみられる.

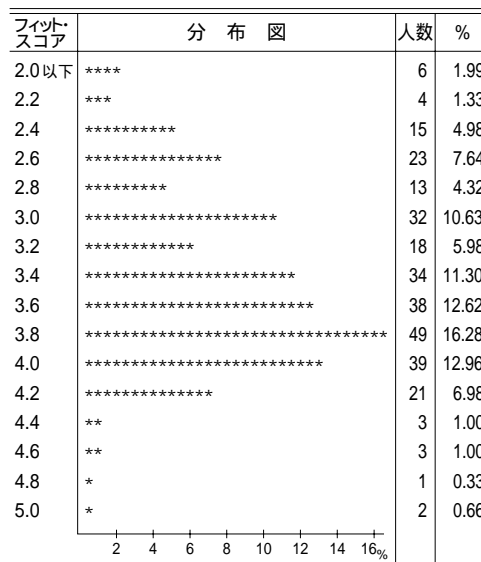


図1. 風土フィット・スコアの分布

他方, 仕事フィット・スコアはつぎのように算定した. まず, 現在自分が担当している仕事が質問紙に掲げたような仕事特性(全20項目)を具えている, あるいはそれと反対の特性を具えていると答えた(選択肢の7, 6, 5あるいは3, 2, 1に反応した)項目を各人毎に拾い上げ, ついでそれらの特性項目に対する各人の性格的適合度の平均値を算出し, それをもって仕事フィット・スコアとした.

図2は, 今回の調査対象者の仕事フィット・スコアの分布を図示したものである. 全般的にみて, 仕事フィットはわりと高いスコアを示している.

風土フィットおよび仕事フィットと組織帰属意識との関係

まず, 風土フィットおよび仕事フィットの強弱によって組織帰属意識がどのように変わってくるかを分析してみた.

組織帰属意識の高さは5問の質問項目(5段階尺度)に対する各人の反応の平均値をもって表した. なお, この5項目の

フィットスコア	分布図	人数	%
2.0以下*		1	0.34
2.2*		1	0.34
2.4***		4	1.35
2.6***		4	1.35
2.8*****		9	3.03
3.0*****		15	5.05
3.2*****		18	6.06
3.4*****		27	9.09
3.6*****		36	12.12
3.8*****		44	14.81
4.0*****		60	20.20
4.2*****		31	10.44
4.4*****		33	11.11
4.6****		6	2.02
4.8****		6	2.02
5.0*		2	0.67

図2. 仕事フィット・スコア

表4. 風土フィットおよび仕事フィットと組織帰属意識との関係

		仕事フィット			
		強	中	弱	全体
風土フィット	強	3.11	2.99	2.98	3.04
	中	2.95	3.01	3.01	2.98
	弱	2.65	2.68	2.62	2.64
	全体	2.99	2.92	2.78	

表5. 組織帰属意識に関する分散分析の結果

要因	自由度	平方和	F 値
風土フィット(A)	2	6.165	5.43**
仕事フィット(B)	2	0.039	0.03
(A) × (B)	4	0.448	0.20
誤差(E)	288	163.444	

**p<.01

Chronback 係数(Chronback, L. J. 1951)は0.753であり,項目間の一貫性が保証されていると考えてよいだろう。

つぎに,調査対象者を風土フィット・スコアおよび仕事フィット・スコアの高い者から順番に並べ,それを上下3等分して,それぞれフィットの強いグループ,中間グループ,弱いグループに区分した。

表4は各フィット・グループの組織帰属意識の平均値を表示したものであり,表5は表4を二元配置の分散分析にかけた結果を表したものである。

この表をみると,風土フィットの方は,組織帰属意識に対し統計的に有意な関係がみられた。すなわち,風土フィットの強いグループほど組織帰属意識が高いということがうかがえる。しかし,仕事へのフィットの強さは,組織帰属意識に対し有意な関係はみられなかった。また,風土フィットと仕事フィットとの交互作用効果もみとめられなかった。

風土フィットおよび仕事フィットと定着意識との関係

つぎに,風土フィットおよび仕事フィットの強さと定着意識の高さとの関係は前項と同様の手続に従って分析してみると表6のような結果になった。この場合,定着意識は2問の質問項(5段階尺度)に対する各人の反応の平均値をもって測定した。なお,2項目の係数は0.659であった。

表7は表6の結果を二元配置の分散分析にかけた結果である。この表をみると,風土フィットの方は,定着意識に対して有意な関係がみられた。すなわち,風土フィットの強いグループほど定着意識が高いことがうかがえる。しかし,仕事フィットの方は定着意識と有意な関係はみられなかった。また,風土フィットと仕事フィットとの交互作用効果もみとめられなかった。

表6. 風土フィットおよび仕事フィットと定着意識との関係

		仕事フィット			
		強	中	弱	全体
風土フィット	強	3.01	3.04	2.81	3.00
	中	2.98	2.96	3.04	2.98
	弱	2.67	2.50	2.64	2.60
	全体	2.96	2.87	2.78	

表8. 風土フィットおよび仕事フィットと職務関与との関係

		仕事フィット			
		強	中	弱	全体
風土フィット	強	3.59	3.65	3.13	3.55
	中	3.67	3.58	3.36	3.54
	弱	3.87	3.66	3.37	3.51
	全体	3.66	3.63	3.33	

表7. 定着意識に関する分散分析の結果

要因	自由度	平方和	F 値
風土フィット(A)	2	6.640	3.61*
仕事フィット(B)	2	0.160	0.09
(A) × (B)	4	0.979	0.27
誤差(E)	288	265.147	

* $p < .05$

表9. 職務関与に関する分散分析の結果

要因	自由度	平方和	F 値
風土フィット(A)	2	1.067	1.67
仕事フィット(B)	2	7.168	11.23**
(A) × (B)	4	0.841	0.66
誤差(E)	288	91.920	

** $p < .01$

風土フィットおよび仕事フィットと職務関与との関係

職務関与(job involvement)の強さは、8つの質問項目(5段階尺度)に対する各人の反応の平均値をもって測定した。この8項目についての係数は0.734であり、項目間の一貫性は保証されているとみてよいだろう。

表8は職務関与の強さと風土フィットおよび仕事フィットの関係を示した表であり、表9は二元配置の分散分析の結果を示した表である。この表をみると、仕事フィットの方は職務関与に対し有意な関係がみられた。すなわち、仕事フィットの強いグループほど職務関与が強いということがうかがえる。しかし、風土フィットの方は職務関与に対し有意な関係は認められなかった。また、風土フィットと仕事フィットとの交互作用効果も認められなかった。

風土フィットおよび仕事フィットと業績との関係

最後に、風土フィットおよび仕事フィットと個人業績との関係を前述と同じような手続に従って分析してみると、表10および表11のような結果になった。この分析において、個人業績は各人の過去2年間4回の賞与考課(いわゆる実績評価で、5段階尺度で評価されている)の平均値をもって表した。

両表をみると、風土フィットと仕事フィットの両者とも業績に対して有意な関係がみられた。

すなわち、この場合は仕事フィットの中位のグループが一番業績が高く、ついでフィットの強いグループ、弱いグループの順になっていた。他方、風土フィットの場合は、これまでの傾向とは逆に、フィットの弱いグループほど高い業績を示していた。

表 10. 風土フィットおよび仕事フィットと業績との関係

		仕事フィット			
		強	中	弱	全体
風土フィット	強	3.23	3.35	2.75	3.22
	中	3.54	3.61	3.31	3.50
	弱	4.08	3.62	3.43	3.56
	全体	3.45	3.51	3.31	

表 11. 業績に関する分散分析の結果

要 因	自由度	平方和	F 値
風土フィット(A)	2	13.089	14.00**
仕事フィット(B)	2	8.913	8.77**
(A) × (B)	4	2.733	1.46
誤 差 (E)	288	134.598	

** $p < .01$

4. 考 察

組織風土と気質類型の適合性,ならびに組織風土,仕事特性に対する各人の性格的適合性と組織帰属意識,定着意識,職務関与,業績との関係を明らかにすることを目的として実施された本調査の結果を要約すると次の通りである。

- (1) 確かに気質類型の違いによってそれに合う組織風土状況と合わない組織風土状況があることがわかった。また,適合あるいは不適合の割合に関して気質類型間に有意な差のみられる組織風土状況も存在した。質問紙の中に設定された80項目の組織風土状況のうち47項目において,適合性に関し,気質類型間になんらかの有意差が認められた。
- (2) 組織風土に対する各人の性格的適合度(組織風土フィット)と組織帰属意識との間には,統計的に有意な関係がみられた。すなわち,適合度の高い人びとほど組織帰属意識も高かった。

しかし,仕事特性に対する各人の性格的適合度(仕事フィット)と組織帰属意識との間には有意な関係は認められなかった。

- (3) 組織風土フィットと定着意識との間にも統計的に有意な関係が認められた。すなわち,適合度の高い人びとほど定着意識も高かった。しかし,仕事フィットと定着意識との間には有意な関係は認められなかった。
 - (4) 組織風土フィットと職務関与との間には,統計的に有意な関係は認められなかったが,仕事フィットと職務関与との間には有意な関係が認められた。すなわち,仕事フィットの高い人ほど職務関与の程度が高かった。
 - (5) 最後に業績との関係についてであるが,組織風土フィットも,仕事フィットも,業績との間に統計的に有意な関係が認められた。すなわち,仕事フィットの高い人びとほど業績も高かった。しかし,組織風土フィットの場合は,適合度の高い人びとほど業績が悪いという意外な結果が現れた。
- 以上が本調査の主要な結果であるが,以下この結果に対し若干の考察を加えてみよう。
- 今回の調査において,気質類型の違いによってそれぞれ向き不向きの組織風土状況があることが明らかになったが,その関係性は必ずしも期待していたほど明確な形で現れていなかった。だが,各気質類型の適合性の高い,あるいはまた不適合性の高い組織風土状況の内容を細かく検討してみると,それはKretschmerの気質理論から推論して納得のいく結果が現れていた。
- もちろん,気質類型の観点だけから本人にとって向き不向きの組織風土状況を推測することは限界があり,危険でもある。価値観,趣好性,ニーズ,狭義の性格等々といったパーソナリティの他の要因も,組織風土への適合性を規定する重要な要因と考

えられる。今後はこれら気質以外の諸要因の組織風土に対する適合性の問題を実証的に究明していくことが必要である。

本研究では組織風土と自分の性格との適合性(風土フィット)および仕事特性と自分の性格との適合性(仕事フィット)を独立変数としてとらえ、それと従属変数としての組織帰属意識、定着意識、職務関与、業績との関係を分析しているが、風土フィットに関しては、組織帰属意識や定着意識と正の関係がみられた。この結果は、組織と個人の価値観の適合性を独立変数としてとらえた Chatman, J. & O'Reily, C. A. の研究(1991年)や Posner, B. H. の研究(1992年)、あるいは、組織と個人の倫理観の適合性を独立変数としてとらえた Sims, R. L. & Kroeck, K. G. の研究(1994年)によって既に明らかにされた結果とまったく一致している。

他方、風土フィットと業績との関係については意外なことに弱い負の関係が成り立っていた。「関係がない」という結果ならまだ理解しやすいが、なぜ負の関係になるのか、この事実に関しては、さらに他の組織体を対象にした追試調査を行い、慎重にそ

の関係を確認することが必要である。

さて、本研究の今後の方向としては、次のようなことが考えられる。

組織風土の構成概念をもう一度吟味、整理する。

気質類型の違いによって、適合性にもう少し明確な差異の出るような組織風土状況を選別し、それを質問項目の中に盛り込む。

現在の80項目は実的にみて多すぎるので、それを50乃至60項目に整理、削除する。

「どちらともいえない」という選択肢は曖昧な反応を呼び起こす恐れがあるので削除する。

以上のような手直しを加えて出来上がった質問紙を用いて、いろいろと異質な組織体を対象に調査を実施し、同じような結果がえられるかを検討してみる。

本研究の実施に当って、日本経営協会総合研究所から多大の御協力をえた。ここに心から感謝の意を表したい。

参考文献

- 1) Chatman, J., O'Reily, C. A. & Caldwell, D. F. 1991, People and organizational culture; A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal* 34-3: 487-516.
- 2) Chatman, J. A. & Jehn, K. A. 1994, Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal* 37-3: 522-553.
- 3) Chronbach, L. J. 1951, Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16: 297-334.
- 4) Kretschmer, E.(相場 均訳) 1961, 『体格と性格』文光堂.
- 5) Likert, R.(三隅二不二訳) 1967, 『組織の行動科学』ダイヤモンド社.
- 6) Litwin, G. H. & Stringer Jr., R. A. (占部都美監訳) 1974, 『経営風土』白桃書房.
- 7) 宮城音弥 1960, 『性格』岩波書店.
- 8) Payne, R. L. & Phesey, D. C. 1971, G. G. Sterns organizational climate index: A reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 6: 77-98.
- 9) Posner, B. H. 1992, Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations* 45-4.
- 10) 関本昌秀 1992, 『企業帰属意識の変化』慶應義塾大学『法学研究』65-1: 287-312.

- 11) Sims, R. L. & Kroeck, K. G. 1994, The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics* 13: 939-947.
- 12) 田尾雅夫 1991, 『組織の心理学』有斐閣ブックス.
- 13) 若林 明 1992, 『気質の話し』日本経営協会総合研究所.