

# コロナ禍において組織文化が 個人の精神的健康と企業の成果に及ぼす影響

高田 治樹・辰巳 哲子

## 問題

### コロナ禍における組織の業績低下と個人の精神的健康

2022年11月までに、新型コロナウイルスに関連する倒産の件数は4,415件となった（帝国データバンク, 2022）。また、2020年度決算の企業業績にしても、「減収」となった企業が58.9%を占め、5割以上の減収となった業種は、「運輸」で23%、「宿泊・飲食サービス」で38%となっていた一方で、「スーパー」「ドラッグストア」「家電量販店」の業績は増加していた（財務省, 2021）。このように、新型コロナウイルスは、テレワークの実施などにより就業者の働き方を変えただけでなく、当然のことながら、企業における業績にも多大な影響を与えている。また、新型コロナウイルスは企業で働く人々の精神的健康も悪化させている。たとえば、佐々木・川上(2021)は、労働者の精神的健康の状況についてレビューし、労働者の心理的ストレス反応が微増していることを明らかにしている（Kikuchi・Machida・Nakamura et al, 2020）。また、安藤・矢本(2021)は、コロナ禍におけるワーク・エンゲージメントの変化を検討し、コロナ前後で「仕事で全力が出し切れない」、「仕事へのコミットメントの低下」「気心の知れた同僚がいる」という傾向が低下していることを明らかにしている。

以上のように、新型コロナウイルスの蔓延によって、企業では業績が低下し、労働者では精神的健康が低下していることがみてとれる。しかし、多くの企業で業績が減少となった業種においても業績が増加している企業もあり、同一業種において、業績の増減にバラツキがある（財務省, 2021）。また、個々人の精神的健康についても、コロナにおいて適切なマネジメントができてい企業においては精神的健康の悪化を防ぐことができると推測される。それでは、どのような企業組織において、業績の低下と個々人の精神的健康の悪化が防がれているのか。本研究では、コロナ禍における業績低下と精神的健康を防ぐ要因として組織文化をとりあげる。

### 組織文化と業績ならびに個人の健康との関連

組織文化とは「組織に共有された価値観や行動規範、行動様式のパターン」と定義されており（北居, 2014）、組織文化は、組織の成員に内面化され、成員の行動や思考方法、意思決定の方法に強く影響して方向づける力を有する（城戸, 2008）。つまり、組織文化は個々人に共有された組織に対する認知であり、行動を方向づける機能を有する概念である。組織文化は研究者によって様々な定義され、その概念を測定する尺度が開発されてきた（北居, 2011a；2011b）。ただし、組織文

化には共通した機能があると考えられる。具体的には、城戸(2008)によれば、組織文化の機能として5つの機能をまとめている。すなわち、第一が組織を差別化する要素であり、第二が企業の業績と強い関連を有しており、第三が個人の動機に影響し、第四が組織と個人の自立化と関連し、第五が組織文化の管理・変化すべきものであるというものである。大別すると、組織文化は個人の適応と組織の業績に影響を及ぼしているまとめられる。

まず、組織文化と組織の業績との関係である。北居(2005)によると、組織文化と業績の関係に関する研究は、組織文化の強さと業績との関係を検証する強度アプローチと、組織文化の内容と業績との関係を検証する特性・類型アプローチに分類される。ただし、強度アプローチは、組織文化の強さが業績に与える影響は、非常に弱いか短絡的である、あるいは条件依存的であり、長期的に見た場合には、強い文化が好業績を保障するわけではないことが指摘されている。

一方、組織文化の特性・類型アプローチでは、組織文化をいくつかの側面に分類するアプローチである。Gordon(1985)は、強い文化に焦点を当てるアプローチが、文化の内容を軽視していることを問題視し、組織文化の内容に焦点を当てることを強調した。その結果、様々な研究で組織文化と業績と関連することが明らかにされている（Gordon, 1985；Rousseau, 1990; Denison & Mishhra; Petty et al., 1995）。ただし、先述の通り、組織文化は研究者によって様々な定義されており、多様な尺度が開発されている。しかし、近年最も頻繁に用いられているのが、Quinn(1988)の対立価値モデルに基づいて開発されたCVF(Competing Values Frameworks; Cameron & Quinn, 1999)である(北居, 2011a)。CVFでは、「柔軟性と自由裁量」の軸と「内部重視と統合」の2軸によって構成され、それぞれの軸によって4つの組織文化のタイプに分類され (Figure1)、それぞれのタイプにおいて所属する人々の中心的価値が想定される。以下に北居(2011a)によってまとめられた4つのタイプをまとめる。

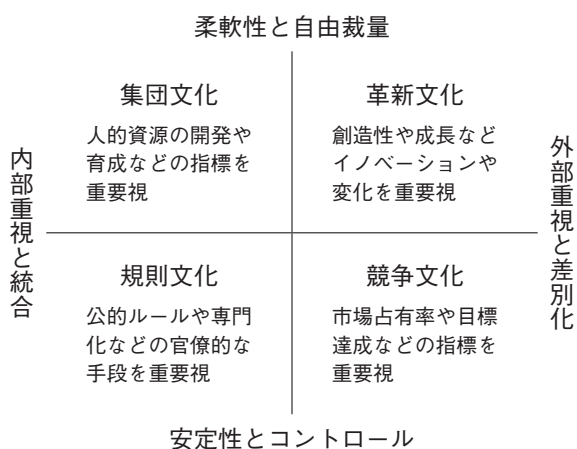


Figure1. 組織文化の分類(北居(2011)より修正して抜粋)

第一は集団文化（クランタイプ）であり、柔軟性と自由裁量ならびに内部重視と統合の象限に付置する。このタイプでは、人的資源の開発や育成が重要な指標である。内部重視である点で、企業が大きな家族であり、従業員は家族の一員であり、所属や信頼、参加が中心的価値に置かれている。

第二のタイプは、革新文化（アドホクラシー）であり、柔軟性と自由裁量ならびに外部重視と差別化の象限に付置する。このタイプでは、創造性や成長などの指標が重視され、集権的なパワーは適切ではなく、問題によって個人間あるいはチーム間でパワーが移動する。つまり、定められた役割や構造によって行動するのではなく、状況に応じて柔軟かつ頻繁に変更が行われる。

第三のタイプは、競争文化（マーケット）であり、安定性とコントロールならびに外部重視と差別化の象限に付置する。このタイプでは、市場占有率や目標達成、競合企業への勝利という指標が重要視される。この文化では、目標達成のために合理的な戦略策定が重視され、競争や目標達成を通じて得られるインセンティブが人々を動機づける。つまり、成員志向というよりも課題志向の文化であると考えられる。

第四のタイプは、規則文化（ヒエラルキー）であり、安定性とコントロールならびに内部重視と統合の象限に付置する。このタイプでは、効率性や安定性が重要な指標となる。そのため、フォーマルなルールや階層などの官僚的な手段がとられ、手続きによって支配されている。

上記の組織文化の類型を用いた研究として、Deshpande, Farley and Webster, Jr (1993) や Deshpande and Farley (1999) は、外部環境を重視する群が、内部環境を重視する群よりも高い成果を生み出すことを明らかにしている。また、Han Kim and Sricastava (1998) は革新文化が業績と関連することを明らかにしている。また、日本の研究では、松尾 (1998) は、協調志向と部内競争志向を両立させている営業組織の業績が高いことを明らかにしている。飛田 (2010) は、2000 年代の企業における組織文化と業績との関連を検討し、2000 年以降、競争文化と革新文化は、業績が高く位置しており、規則文化が低い業績であった。また、集団文化の企業は 2000 年までに低い業績であったが、2002 年以降は業績が高くなっていることを明らかにした。以上の組織文化と業績との関連について、北居 (2011b) は、外部志向の文化が良好な業績をもたらしていること、目標達成を強調する文化が良好な業績をもたらすとまとめている。

次に、組織文化と個人の精神的健康との関連も検討されている。たとえば、組織文化は組織コミットメントとの関連が明らかにされている。組織コミットメントとは、「成員が組織にその後も継続するかどうかの判断基準を提供するような成員と組織との関係性を表す心理的状态」と定義される (Meyer, Allen, & Smith, 1993)。組織コミットメントは、職務満足感を高め、離職意図を低めることがメタ分析より明らかにされている (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002)。このような組織コミットメントは、組織文化との関係が明らかにされており、革新風土 (Lok and Crowder, 2004) や集団文化 (Jandaska & Kraimer, 2005) など柔軟性と自由裁量性が高い文化 (Zammuto, Gifford and Goodman, 2000) で組織コミットメントが高まることが明らかにされている。また、日本においても、集団文化と革新文化が組織コミットメントを高められていた (北居・鈴木, 2007)。組織コミットメント以外にも、対人援助や職務環境の配慮、組織支援行動などの組織市民行動が組織文化によって促されることが明らかにされている (石橋, 2017)。以上の

ことから、北居(2011b)は、柔軟性が高い文化では、組織成員の組織コミットメントや満足度などの従業員のモラルを高めることを指摘している。

以上のように、組織文化が業績や個人の精神的健康に影響を及ぼすことを示す研究が蓄積されている(北居, 2005)。したがって、企業の組織文化の特性が、コロナ禍における業績低下や個人の精神的健康の悪化を防ぐことが予想される。しかし、コロナ禍において、組織文化が個人の適応や組織の業績に及ぼす影響については検討されていない。

## 目的

以上の議論を踏まえ、本研究では、コロナ禍における組織文化の影響について検討することを目的とした。具体的には、個人の精神的健康を表す「仕事の満足感」と「仕事の充実感」ならびに組織の業績を表す「業績に対する評価」と「中長期的懸念」に焦点を当てて検討する。

## 方法

### 調査手続き・調査対象者

リクルートワークス研究所が2021年10月に「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトで調査を実施した。本研究では調査によって収集された4,202名(男性3,116名、女性1,086名；年齢  $M=50.70$  歳、 $SD=9.31$ ；勤続年数  $M=18.82$  年、 $SD=12.63$ )のデータについて再分析を実施した。

### 調査項目

**組織文化** Cameron & Quinn(1999)と北居・鈴木(2007)を参考に、集団文化、革新文化、規則文化、競争文化それぞれを測定する4項目について、5件法で回答を求めた。

**個人の精神的健康** 個人の精神的健康を測定するために、独自に項目を作成した。具体的には、ワーク・エンゲージメント、ストレス、ワーク・ライフ・バランス、組織コミットメント、孤独、幸福、ストレス、離職意図を想定し、12項目を作成し、「あてはまらない」から「あてはまる」までの5件法で回答を求めた。具体的な項目はTable1に示す。

**業績評価** コロナ流行前後での職場の変化について独自作成の項目によって測定した。具体的には、職場の効率や職場の一体感などを想定した6項目を作成し、選択肢は「減った／下がった」から「増えた／上がった」までの5件法で回答を求めた。具体的な項目はTable2に示す。

**中長期的懸念** 職場における中長期的な懸念を測定するために、独自に項目を作成した。具体的には「今の働き方を続けていくと、中長期的にあなたの職場では以下のようなことが起こると考えられますか？」と教示し、業績評価と関連した業務の非効率性や職場の一体感などの8項目を作成し、「あてはまらない」と「あてはまる」の2件法で回答を求めた。

なお、その他にも調査項目を設定したが、本研究の目的にそぐわないため、本研究の分析では用いなかった。

Table1 個人の適応感の因子分析（最小二乗法、オブリミン回転）の結果

## 結果

## 尺度構成

個人の精神的健康、業績評価、中長期的懸念の各尺度について因子分析を実施した。まず、個人の精神的健康について因子分析（最小二乗法、オブリミン回転）を実施した。結果を Table1 に示す。その結果、第1因子は、ワーク・エンゲージメントに関する項目と情緒的コミットメントに

関する項目、成長を表す項目がまとまっていたため、「個人の充実感」（ $\alpha=.883$ 、 $\omega=.879$ ）と命名した。第2因子は、幸福感や孤独感、ストレスに関する項目がまとまっていたため、「個人の満足感」（ $\alpha=.879$ 、 $\omega=.766$ ）と命名した。

次に、組織の業績評価について因子分析（最小二乗法、オブリミン回転）を実施した。結果を Table2 に示す。その結果、第1因子は、「部署や企業の壁を越えた協業」や「職場の一体感や仲間意識」などの対人関係に関する業績評価の項目がまとまっていたため、「協同成果」（ $\alpha=.825$ 、 $\omega=.828$ ）と命名した。第2因子は、「職場の仕事の効率性や生産性」と「職場の業績」という職場のパフォーマンスに関する業績評価の項目がまとまっていたため、「職場成果」（ $\alpha=.672$ 、 $\omega=.678$ ）と命名した。

最後に、組織の中長期的懸念の構造を検討することとした。組織の中長期的懸念は、段階評定法ではなく、2値変数で測定していたために、多次元項目反応理論によるカテゴリカル因子分析を実施した。結果を Table3 に示す。第1因子は、「離職者ややる気のない人がでてくる」や「働き過ぎて燃え尽き症候群になる人がでる」など社員のやる気に関する項目に負の因子負荷量がみられたため、「社員のやる気」と命名された。第2因子は、「職場の一体感やチームワークが弱く

	F1	F2
F1：個人の充実感		
仕事に熱心である	.816	-.050
仕事にのめりこんでいる	.804	-.096
職場にとっての問題は私にとっても重要な問題である	.713	-.128
職場の一員なのだ強く感じる	.696	.060
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.682	.248
仕事を通じて「成長している」という実感をもっている	.651	.184
F2：個人の適応感		
仕事にストレスを感じている	.138	-.707
十分にワークライフバランスが取れている	-.021	.631
とても幸せである	.213	.551
生き生きと働いている	.440	.548
仕事をしていて寂しさを感じている	-.005	-.533
いい職場に移れるのなら、今の職場から離れたたい	-.092	-.459
回転後の負荷量平方和	3.68	2.34
因子間相関		.530
$\alpha$ 係数	.883	.812
$\omega$ 係数	.879	.766

Table2 業績評価の因子分析結果

	F1	F2
F1：協同成果		
5 部署や企業の壁を越えた協業	.856	-.069
6 企業文化や組織風土の継承	.739	.002
4 新しい取り組みや新規事業	.663	.085
3 職場の一体感や仲間意識	.626	.099
F2：職場成果		
2 職場の仕事の効率性や生産性	.023	.796
1 職場の業績	-.021	.642
回転後の負荷量平方和	2.15	1.11
因子間相関		.610
$\alpha$ 係数	.825	.672
$\omega$ 係数	.828	.678

Table3 中長期的懸念のカテゴリカル因子分析の結果

	F1	F2	F3	h2
F1：社員のやる気				
8 新卒・中途の新入社員の早期離職が増える	<b>-0.936</b>	.028	-.034	.825
5 離職者ややる気のない人がでてくる	<b>-0.442</b>	-.234	.209	.507
6 働きすぎて燃え尽き症候群になる人がでる	<b>-0.300</b>	-.100	.266	.289
-----				
F2：組織のまとまり				
4 職場の一体感やチームワークが弱くなる	.005	<b>-0.870</b>	-.073	.718
3 仕事のノウハウが継承されない	-.094	<b>-0.453</b>	.165	.344
7 新しい取り組みや新規事業が生まれなくなる	-.175	<b>-0.363</b>	.282	.414
-----				
F3：非効率な方法				
1 非効率な会議や無駄な出社が続く	-.002	.091	<b>.767</b>	.552
2 職場全体の仕事の効率や生産性が下がる	-.026	-.381	<b>.454</b>	.485
	因子間相関 F1	.471	-.456	
	F2		-.328	

なる」や「仕事のノウハウが継承されない」など組織のまとまりに関する項目に負の因子負荷量がみられたため、「組織のまとまり」と命名された。第3因子は、「非効率な会議や無駄な出社が続く」と「職場全体の仕事の効率や生産性が下がる」という非効率な方法に関する項目に正の負荷量がみられたため、「非効率な方法」と命名された。

以上の因子分析の結果に基づき、個人の精神的健康と組織の業績評価は項目の平均値を算出し尺度得点とした。また、中長期的懸念は因子負荷量に基づき因子得点を算出した。それぞれの変数の記述統計量ならびに相関行列を Table4 に示す。

Table4 変数の記述統計量と相関行列（上三角 相関係数、下三角  $\rho$ ）

	Mean	SD	Median	Min	Max	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
①集団文化	3.37	0.96	4.00	1.00	5.00	—	.56	.45	.31	.44	.36	.13	.18	.08	.06	-.12
②革新文化	3.04	0.97	3.00	1.00	5.00	.00	—	.31	.48	.46	.33	.18	.21	.08	.07	-.12
③規則文化	3.69	0.85	4.00	1.00	5.00	.00	.00	—	.21	.29	.24	.07	.09	.01	.00	-.04
④競争文化	2.84	0.97	3.00	1.00	5.00	.00	.00	.00	—	.36	.20	.13	.16	.05	.05	-.07
⑤仕事の充実感	3.04	0.82	3.17	1.00	5.00	.00	.00	.00	.00	—	.56	.16	.23	.09	.06	-.12
⑥仕事の満足感	3.04	0.75	3.00	1.00	5.00	.00	.00	.00	.00	.00	—	.17	.23	.24	.22	-.29
⑦職場成果	-0.14	0.74	0.00	-2.00	2.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	—	.48	.18	.20	-.21
⑧対人成果	-0.17	0.61	0.00	-2.00	2.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	—	.28	.37	-.27
⑨社員のやる気	-0.18	0.72	0.07	-2.60	0.43	.00	.00	.40	.00	.00	.00	.00	.00	—	.81	-.84
⑩組織のまとまり	-0.15	0.72	0.07	-2.24	0.53	.00	.00	.99	.00	.00	.00	.00	.00	.00	—	-.74
⑪非効率な方法	0.14	0.62	-0.01	-0.41	2.38	.00	.00	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	—

### 組織文化が個人の精神的健康と組織の成果に及ぼす影響の検討

最後に、組織文化がコロナ禍における個人の精神的健康と組織の成果に及ぼす影響を検討した。具体的には、組織文化を説明変数に投入し、個人の精神的健康2因子、組織の業績評価2因子、中長期的懸念3因子を目的変数にそれぞれ投入し、重回帰分析を実施した。重回帰分析では、まず組織文化をすべて投入した後、AIC基準に基づくステップワイズ法を用いて変数を選択し、最も適合度が良好であったモデルの変数のみを再度投入した。結果を Table5 に示す。

Table5 組織文化が個人の適応ならびに組織の成果への影響の重回帰分析結果

	仕事の充実感		仕事の満足感		協同成果		職場成果		やる気		まとまり		非効率	
	$\beta$	$P$	$\beta$	$P$	$\beta$	$P$	$\beta$	$P$	$\beta$	$P$	$\beta$	$P$	$\beta$	$P$
集団文化	.230	.000***	.222	.000***	.075	.000***	.033	.095	.069	.001***	.048	.017*	-.083	.000***
革新文化	.227	.000***	.162	.000***			.139	.000***	.052	.005**	.058	.002**	-.086	.000***
規則文化	.082	.000***	.088	.000***	.137	.000***			-.034	.048*	-.039	.024*	.024	.156
競争文化	.161	.000***	.032	.050	.068	.000***	.057	.002***						
$R^2$	.287	.000***	.160	.000***	.053	.000***	.037	.000***	.009	.000***	.006	.000***	.019	.000***

注) \*\*\*  $P < .001$ , \*\*  $P < .01$ , \*  $P < .05$

まず、個人の精神的健康を目的変数に投入した結果、組織文化のすべての下位側面が仕事の充実感ならびに仕事の満足感に有意な影響を及ぼしていた。特に、集団文化 ( $\beta = .230, p < .001$ ;  $\beta = .222, p < .001$ ) と革新文化 ( $\beta = .227, p < .001$ ;  $\beta = .162, p < .001$ ) が仕事の充実感ならびに仕事の満足感に影響を及ぼしていた。また、競争文化は仕事の充実感に対して有意な正のパスがみられた ( $\beta = .161, p < .001$ )

次に、組織の業績評価を目的変数に投入した結果、協同成果に対しては、組織文化のうち、特に、規則文化から有意な正のパスがみられた ( $\beta = .137, p < .001$ )。また、職場成果に対しては、革新文化から有意な正のパスがみられた ( $\beta = .139, p < .001$ )。

最後に、中長期的な懸念に対しては、集団文化と規則文化から社員のやる気 ( $\beta = .069, p < .001$ ;  $\beta = .052, p = .005$ )、組織のまとまり ( $\beta = .048, p = .017$ ;  $\beta = .058, p = .002$ ) に有意な正のパスがみられ、非効率な方法 ( $\beta = -.083, p < .001$ ;  $\beta = -.086, p = .005$ ) に有意な負のパスがみられた。一方、規則文化からは社員のやる気 ( $\beta = -.034, p = .048$ )、組織のまとまり ( $\beta = -.039, p = .024$ ) に有意な負のパスがみられた。

## 考察

本研究は、組織文化が組織の業績と個人の精神的健康に及ぼす影響を検討することを目的とした。重回帰分析によって得られた結果を、組織文化の模式図に併記した (Figure2)。

まず、組織文化が個人の精神的健康に及ぼす影響を検討した結果、集団文化と革新文化は仕事の充実感と満足感を高め、競争文化は仕事の充実感を高めていた。仕事の充実感と仕事の満足感、それぞれ心理的ウェルビーイングと主観的ウェルビーイングに相当する因子であると考えられる。心理的ウェルビーイングは人生全般に渡るポ

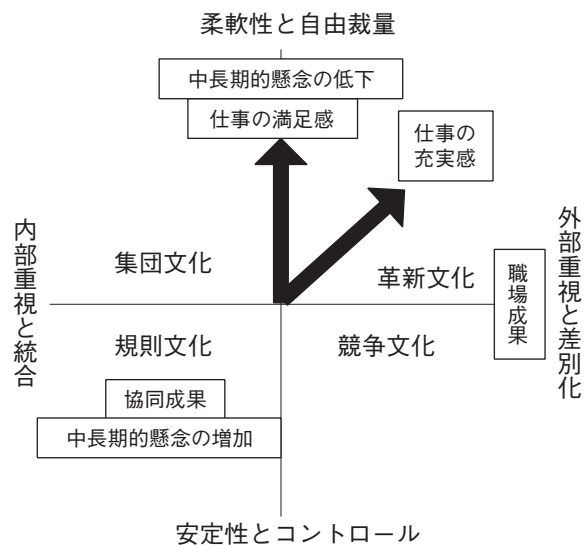


Figure2 組織文化と業績評価ならびに個人の精神的健康の関連

ジティブな心理機能であり、人格的成長や自律性などの側面により構成される(Ryff, 1989)。一方、主観的ウェルビーイングは、ポジティブ感情や関与、満足、価値などを含む、人々の人生のポジティブな評価であり(Diener & Seligman, 2004)、個人の「十分によい状態」であるという評価である。すなわち、仕事への充実感は積極的に仕事に向き合っている状態であり、仕事への満足感は仕事や組織に十分に満足している状態であると考えられる。先行研究において(Jandeska & Kraimer, 2005; 北居, 2011b; Lok and Crowdord, 2004; Zammuto, Gifford and Goodman, 2000)、集団文化や革新文化などの柔軟性が高い組織文化では、組織コミットメントが高まっているという点で、本研究の結果と整合していると考えられる。したがって、新型コロナウイルスによる社会情勢の変化に対応するだけの柔軟性を有する組織風土であることは、今まで通りのやり方を修正し、個人個人のニーズに対応することができたり、新たな職務を生み出したりすることができたために、仕事の満足感や充実感が高まっていたと推測される。また、競争文化は外部との競争を促す組織文化であり、より業績を高めようと積極的に社員が行動することができたために、個人の充実感が高まっていたと考えられる。

次に、業績との関連を見ると、柔軟性が高いほど、中長期的な懸念が低下し、外部重視であるほど職場の成果が高まったと評価していたが、一方で、規則文化が高いと、協働成果は高まっていたが、中長期的懸念は増加していた。外部重視の組織文化が職場成果と関連していたという結果は、先行研究とも整合する結果である(Deshpande, Farley and Webster, Jr, 1993; Deshpande and Farley, 1999; 北居, 2011b)。つまり、外部との競争を意識する組織文化であれば、業績が高まることが明らかにされた。ただし、中長期的懸念は柔軟性が高い組織文化であるほど低下していた。中長期的な懸念は将来的な不安と考えられる。つまり、外部の組織と競争することで業績は維持されるが、不確実な環境に適切に対応できるかの不安があると考えられる。そのため、競争文化は中長期的な懸念と関連がみられず、外部重視であり柔軟性がある革新文化で職場成果が高まり、中長期的な懸念が低下していたと考えられる。

一方で、規則文化が高いと認識されている組織では、協働成果は高まっていたが、中長期的な懸念が増加していた。規則文化が高い組織は、ルールや官僚的な手段を重要視しており、従来通りの勤務を要請する組織であると考えられる。そのため、従来通りの働き方を維持しようとしていたため、他の組織文化の組織と比較して、組織でのまとまりが維持できていたと考えられる。しかし、コロナ禍の環境変化に応じた様々な対応をするのが困難になると推測され、新型コロナウイルスへの柔軟な対応が難しいために、中長期的な懸念が高まったと考えられる。今回の調査では、規則文化が高いと認識される組織が多かったことから、中長期的な懸念を抱える企業も多いと推測される。

以上の結果から、個人の精神的健康を高める組織文化と中長期的懸念を解消する組織文化に共通していたのは柔軟性の高さであり、業績評価を高める組織文化は外部重視の組織文化であることが明らかにされた。したがって、コロナ禍においても過去の先行研究と整合する結果が得られており、危機的な社会状況においても、柔軟に対応できる組織文化であることが重要であることが示唆された。

ただし、本研究には以下の3点の限界が考えられる。第一に、組織文化の特徴が明確ではない



点である。本研究では4項目の尺度を用いて組織文化を測定したが、組織文化の制度的特徴などが明らかにされていない。たとえば、柔軟性の高い組織風土ではテレワークが導入実施されているのかや働き方にどのような変化があったか、など具体的な特徴との関連が検討されていない。したがって、組織風土ごとにどのような特徴が見出されたかを検討することで、環境に柔軟に適応するための施策上のインプリケーションを取り出すことが可能になる。

第二に、組織風土の類型的検討が必要である。本研究では組織風土を特性論的アプローチで検討したが、組織風土を類型的に捉えることも可能である(北居, 2005)。本研究で用いた組織風土の下部側面の相関係数は $r=.21 \sim .56$ であり、革新文化の組織風土を有する組織では集団文化を有したり、規則文化を有したりする可能性がある。つまり、組織文化の類型を導出し、業績評価と個人の精神的健康との関連を検討することで、より実践的に組織風土の類型に基づく経営的マネジメントが可能になると予想される。そのため、組織風土を類型して業績との関連を検討する必要がある。

第三に、組織レベルでの検討の必要性である。本研究はウェブ調査に基づき調査を実施し、個人の回答に基づき組織の傾向を導出した。しかし、組織文化は組織において個々の成員が共有している価値観であり、組織文化の影響をより精緻に検討するためには個人レベルの調査ではなく、組織レベルの分析が必要となる(北居・鈴木, 2007)。そのため、今後は様々な組織ごとに調査を実施し、マルチレベル分析などを通して組織文化の影響を検討する必要があるだろう。

## 引用文献

- 安藤真一郎・矢本成恒(2021). 従業員エンゲージメントを高めるリモートワークとは？, 開発工学, **41**, 39-43.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999)Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P.(2004). Beyond money: Toward an economy of well-being, *Psychological Science in the Public Interest*, **5**, 1-31.
- Deshpande, R., Farley, J.U., & Webster, Jr, F.E.(1993). Corporate Culture, Customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, **57**, 23-27.
- Deshpande, R., & Farley, J. U.(1999). Executive insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms, *Journal of International Marketing*, **7**, 11-27.
- Gordon, G. G.(1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance, in Kilmann, R. H., et al., (eds), *Gaining Control of The Corporate Culture*, San Francisco CA: Jossey-Bass.
- 飛田 努(2010). 日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析—2000年における日本の経営を考察する手掛かりとして— 立命館経営学, **48**, 61-78.
- 石橋貞人(2017). 組織文化が組織市民行動に与える影響に関する一考察, 明星大学経営学研究紀要, **12**, 37-47.
- Jandeska, K. E., & Kraimer, M. L.(2005). Woman's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviors, *Journal of Management Issues*, **17**, 461-478.
- 城戸康彰(2008). 第8章「組織文化」, 経営組織心理学, 若林満(監)松原敏広・渡辺直登・城戸康彰(編), ナカニシヤ出版, 143-160.
- Kikuchi, H., Machida, M., Nakamura, I., et al.(2020). Changes in psychological Distress During the COVID-19 Pandemic in Japan: A Longitudinal Study, *Journal of Epidemiology*, **30** (11), 522-528.
- 北居 明(2005). 組織文化と経営成果の関係：定量的研究の展開, 大阪府立大学経済研究, **50**, 141-164.
- 北居 明(2011a). 組織文化の効果と測定：代表的測定尺度の検討(上), 大阪府立大学経済研究, **57**, 1, 41-66.

- 北居 明(2011b). 組織文化の効果と測定：代表的測定尺度の検討(下), 大阪府立大学経済研究, **57**, 2, 49-67.
- 北居 明(2014)学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析, 有斐閣.
- 北居 明・鈴木竜太(2007). 組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究：クロスレベル分析を通じて 組織科学, **41**, 106-116.
- Lok, P., & Crawford, J.(2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison, *The Journal of Management Development*, **23**, 321-338.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.(1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.(2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20-52.
- Rousseau, D. M.(1990). Normative beliefs in fund-raising organizations, *Group & Organization Studies*, **15**, 448-460.
- Ryff, C. D.(1989). Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, **57**, 1069-1081.
- 佐々木那津・川上憲人(2021). 新型コロナウイルス感染症流行と労働者の精神的健康：総説 産業医学レビュー, **34**, 17-50.
- Zammuto, R. F., Gifford, B., & Goodman, E. A.(2000). Managerial ideologies, organizational culture, and the outcomes of innovation : a competence values perspective. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (eds), *The Handbook of organizational Culture and Climate*, 263-280, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

(たかだ はるき／社会心理学・組織心理学)  
(たつみ さとこ／キャリア心理学)