

# 産業組織の心理的問題解決に向けたアクション・リサーチ —組織風土の独自性を視野に入れた意識調査の活用—

高原 龍二

## 第1章 産業組織における心理的問題を改善するための枠組み

本研究は、産業組織における心理的問題への対策に、意識調査を用いたアクション・リサーチ(Action Research)をどのように応用することが効果的であるのかを検討したものである。産業組織において、心理学による解決や支援を期待されている領域は少なくない。近年深刻化しているメンタルヘルス問題や、産業・組織心理学が伝統的に対象としてきた動機づけや職務満足の問題などが代表的なものといえよう。こうした職場の心理的問題の解決や改善を目指す方法の一つとして、アクション・リサーチを挙げることができる。アクション・リサーチは組織の問題解決と社会科学への貢献の両立を目的とした、診断/構築、活動計画、活動実施、評価、知見の明確化などの要素から成るサイクルに基づいて行われる取り組みである。アクション・リサーチは教育や社会サービスなど多くの領域に適用されており、その呼称や方法論も多様であるが、産業組織では意識調査を用いた定量的な測定を伴う方法が比較的好く用いられている。具体的には、診断の段階において、心理的問題を表す指標の程度によって改善の必要性を判断し、要因分析によって介入の方法を検討し、評価の段階において、指標の変化の程度によって改善の有無を判断し、要因分析によって介入の妥当性を確認するなどの形で使用されている。そして、心理学の各種理論はそのために使用することが可能な標準化された尺度を提供している。しかし、個々の産業組織は独自の環境に置かれており、一般的モデルだけでは捉えられない組織特有の環境や出来事が構成員の意識に影響している可能性がある。そこで本研究では、客観的に観察可能な組織の外的環境が、主観的な環境知覚の組織レベルの構成概念である組織風土に影響し、風土を背景に組織における心理的問題が成立し、その結果客観的に観察可能な組織的問題が発生するというプロセスを仮定した。組織における風土は従来の研究から、集合的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を見出すことが困難であると指摘されている。それに基づき、仮定したプロセスにおいて、組織風土の構造の不安定性が組織の外的環境の独自性によって生じており、心理的問題の背景となるという理論モデルを構築した(Figure 1)。このモデルの妥当性と、モデルに基づいた組織でのアクション・リサーチの有効性を示すために、本研究では組織における調査事例の検討を行った。事例研究は、アクション・リサーチの分野ではよく用いられており、類似した他の状況に適用できる転移性のある知識生成法と位置づけられているが、一般化には限界があることも指摘されている。しかし、統計的な分析を中心とした方法論の向上によってアクション・リサーチを科学的方法と位置づけることができるという主張もあるため、本研究では実証的分析を中心とした事例検討を行った。

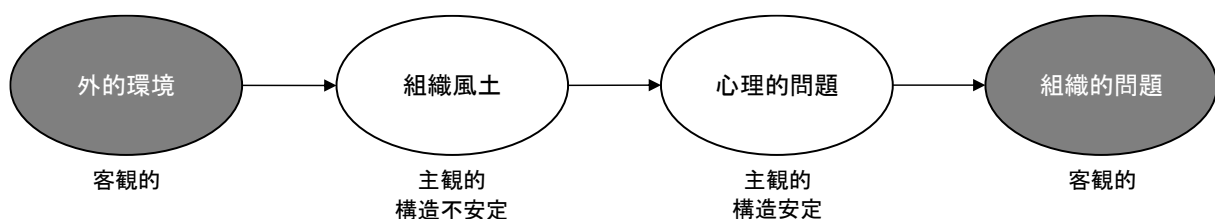


Figure 1 組織の心理的問題に関する基本モデル

## 第2章 組織風土の独自性の検討

組織風土の独自性について検討するために、教員組織の調査事例を用いて、公立学校教員と民間企業専門職労働者の職務満足の違いの分析と、教員の都道府県別精神疾患休職率の要因分析を行った。

職務満足に関する構造方程式モデリングからは、組織風土を表すと考えられる個別的職務満足である人間関係満足、給与満足、労働時間満足が心理的問題の指標としての総合的職務満足に影響することが教員、労働者で共通して見出された。さらに、教員と専門職労働者では組織風土や心理的問題の尺度内の構造はほぼ一致している一方で、組織風土間の関係、組織風土と心理的問題の関係の強さは一致していないことも示された。組織における風土と心理的問題の間に明確な区別をつけることが困難である可能性が示唆されたものの、教員と労働者という職種の違いを背景とした風土の構造の独自性は示されたと考えられる。また、年齢・職務満足関係について階層的重回帰分析を用いて検討したところ、教員では主に年齢と共に減少傾向を示す線形関係が示されたが、労働者では減少から上昇に転じる U 字型関係が示された。これは、職種の違いを背景とした個別的職務満足の独自性が、全体的職務満足にも組織特有の影響を与えているためと考えられる。以上の分析より、教員と労働者という外的環境の異なる集団によって風土の独自性が示され、それが心理的問題に影響していたことは、モデルの仮定に基本的に合致しているといえる。

精神疾患休職率の要因分析では、教員の組織における風土の独自性が外的な環境に起因しており、心理的問題を経由して組織的問題へと影響していることを示すために、教員個人と都道府県の 2 つのレベルを想定したマルチレベル SEM による検討を小学校、中学校の校種別に行った。仕事の要求やソーシャルサポートなどの組織風土に影響を与える外的環境には、非正規比率などの一般的なものと考えられる要因以外に、教育行政や教育環境のような教員独自の要因が挙げられた。また、小学校と中学校においても共通する要因と異なる要因が確認された。この結果は組織における外的環境の独自性が風土の独自性に影響していることを裏付けていると考えられる。心理的問題として位置付けたストレス反応から組織的問題といえる精神疾患休職率への影響は、小学校のモデルにおいては確認され、中学校のモデルにおいては確認されなかった。また、小学校、中学校の両モデルにおいて、組織風土と位置付けた上司との関係性から組織的問題である精神疾患休職率への直接の影響が確認された。このことは、組織における風土と心理的問題が両方とも組織的問題の前提となる可能性とともに、組織風土と心理的問題の厳密な区別が困難であることを示唆していると考えられる。

これらの分析結果との矛盾が生じないように、モデルで仮定したプロセスに組織風土から組織的問題への影響を加える修正を行った。また、組織の独自性の現れ方を精緻化し、組織風土の測定尺度の組織特異的構造および、外的環境と組織風土、組織風土と心理的問題、組織風土と組織的問題それぞれの組織特異的関連から成ると仮定したモデルを構築した(Figure 2)。

## 第3章 産業組織における独自性とそれを活かした改善

組織の問題の心理社会的要因の独自性を踏まえた介入が有益であることを示すために、製造業企業の地方工場で行われたメンタルヘルス改善のためのアクション・リサーチの事例を検討した。本事例は、アクション・リサーチの基本的なサイクルに則り、診断、活動計画、活動実施、評価のプロセスを辿っており、診断の段階と評価の段階において質問紙調査を行っている。質問紙調査では、認知的評価理

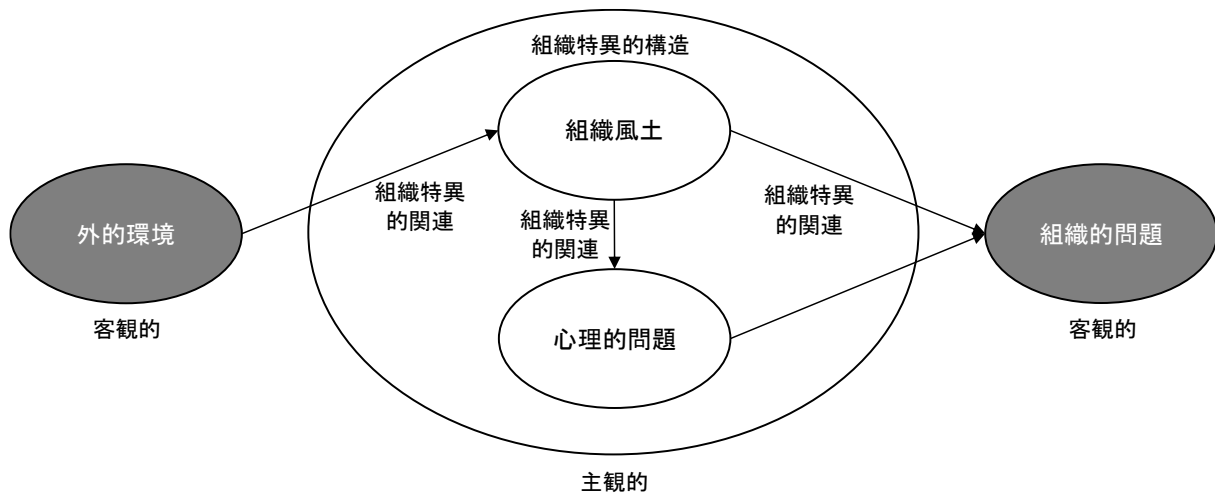


Figure 2 組織の心理的問題に関する修正モデル

論(Deci, 1975)や Demand-Control-Support モデル(Johnson & Hall, 1988)などの一般的モデルに基づいた項目と、現場で働く労働者へのヒアリングから設計した項目を用いた。

一般的モデルに基づいた項目の分散分析からは、当該工場の動機づけやストレス反応が企業全体や民間労働者全般と比較してネガティブであることが示された。動機づけへの影響要因を調べるために行った構造方程式モデリングからは、動機づけへの組織風土の影響が工場特有の構造となっていることが示された。また、組織の独自項目を併用した偏相関分析からは、一般的モデルだけでは捉えられない独自の職場環境を背景とした風土が、動機づけやストレス反応に与える影響が示唆された。この結果は、第2章の検討によって修正された理論モデルとも合致していると考えられる。分析結果は組織の労働組合と経営層に報告され、それに基づいた対策活動が実施されるに至り、1年後に実施された意識調査の分析から、動機づけやストレス反応などの改善も確認された。改善の要因を明らかにするための重回帰分析からは、把握された組織の独自性に基づいた介入の効果は明確には示されなかったものの、主に組織が改善活動の意思決定を行ったことによるホーソン効果の影響が示唆された。

本事例における組織風土の独自性の分析は、当事者である労働組合や経営層による組織の実態把握や対策活動の計画立案に用いられただけでなく、改善への取り組みを判断する組織の意思決定の資料としても用いられており、事態の深刻度やその独自性を経営層に説得力をもって示し、全社的な対策へと結びつけた点において有効であったと考えられる。すなわち、組織における独自の風土を捉えるアクション・リサーチは、組織の実態把握の精度を高め、活動への意思決定材料を提供し、活動への動機づけに寄与するという点で評価できるものと思われる。

#### 第4章 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

組織の独自性に関する専門家といえる現場の当事者と方法論に関する専門家である研究者の協働の一形態として、意識調査に関するコンサルテーションの試論を提示した。実務者と研究者の協働を伴うアクション・リサーチは、倫理、目的、主導権などに関するジレンマを内包していることが指摘されている。本研究では、このようなジレンマを解消するために、専門家の関与を減らしつつも、アクション・リサーチが専門的に進行するように教育的な支援を行う取り組みを行った。そして、これを意識調査コンサルテーションと命名し、契約、調査計画、仮説検討・設計、調査実施、データ入力、集計・分析、活動から成るプロセス

における枠組みを提示した。また、調査方法の改善、活動の成果、フィードバックという3つの観点から、4つの実践事例を通じて取り組みの有効性を検討した。

時間管理やストレスの実態把握を目的とした組織では、一般的モデルを参考とした調査設計と分析の支援を中心に調査運営のプロセス全体に関与し、次年度の調査ではストレス反応の軽減と、回収率の向上が確認された。再雇用労働への応募率が低い組織では、原因究明のための調査設計に向けて、従業員へのヒアリングを行い、調査担当者の仮説と合わせて網羅的な調査モデルの作成を行った。定期的実施している調査の活用方法に問題意識を持つ組織には、項目の改善と仮説検証の理念に基づいた分析支援を行った。その結果、経年調査は対象者を増やして活動を拡大する取り組みへと結びついた。3ヶ月に1回の意識調査によって職場の短期的な変化を捉えたいと考える組織では、部署レベルでの実態調査を併用することで変化の要因を特定する枠組みを提案し、職場風土の短期的な変化要因を明らかにした。

事例を元に検討されたコンサルテーションの効果性として、調査方法の改善の観点からは、主に組織独自の問題意識から調査計画や仮説を導出するプロセスにおいて明確な効果が確認された他、各事例において調査担当者の調査リテラシーの向上が認められた。活動の成果の観点からは、関係者の解釈に大きく依存するものの、経年調査における数値上の改善が確認された事例や、ある程度の一般化が可能な研究知見が得られた事例が確認された。コンサルティからのフィードバックの観点からは、コンサルテーションが委託調査とは異なるサービスとして認識されていることが窺えただけでなく、自発的な再依頼に至る組織も確認された。更に、3つの観点から確認された効果以外に、各事例ではコンサルティが調査結果を活用しようという動機づけの向上が認められた。この効果は第3章の事例とも共通しているが、アクション・リサーチの主体性を当事者に置くことを強調する意識調査コンサルテーションは、動機づけに一層影響を与えることが推察される。これらの検討の観点は、Herr & Anderson(2005)がアクション・リサーチの妥当性基準として挙げる、結果妥当性、過程妥当性、民主的妥当性、促進妥当性、対話的妥当性ともほぼ重なるものである。意識調査コンサルテーションが組織の心理的問題の解決にとって有益である可能性を示したと考える。

## 第5章 総合考察

本研究では、産業組織の心理的問題解決のために、組織風土の独自性を背景とした心理的問題に関するモデルを構築し、それに基づくアクション・リサーチによる心理的問題改善事例の検討を行った。また、組織の独自性を考慮したアクション・リサーチを実施するためのコンサルテーションに関する試論を提示した。本稿で用いた事例は、それぞれ独自性をもったサンプルに基づいているが、検討の結果は概ねモデルに合致するものとなった。組織の心理的問題に影響する風土の独自性の観点から構成された意識調査を用いたアクション・リサーチやそれを支援するコンサルテーションは、標準化された尺度のみを用いた一般的モデルに基づくアクション・リサーチよりも、様々な面で大きな効果を持つと考えられる。(社会心理学)