

2022年度 若手・女性研究者奨励金 レポート

研究課題	企業組織の働き方改革と「企業が変わる」マインドセットの醸成
キーワード	① マインドセット、② 働き方改革、③ 人事施策に関する原因帰属

研究者の所属・氏名等

フリガナ 氏名	マサキ イクタロウ 正木 郁太郎
配付時の所属先・職位等 (令和4年4月1日現在)	東京女子大学現代教養学部 心理・コミュニケーション学科 専任講師
現在の所属先・職位等 (令和5年7月1日現在)	東京女子大学現代教養学部 心理・コミュニケーション学科 専任講師
プロフィール	専門は社会心理学で、特に組織や職場で生じる様々な心理・行動、チーム現象などを研究対象にしています。これまでは職場のダイバーシティ・マネジメントの研究を主に行っており、博士論文をもとにした単著も出版しました（『職場における性別ダイバーシティの心理的影響』東京大学出版会より）。研究テーマの性質上、企業現場と関わる機会も多く、現場のニーズが発端となる研究課題にも複数取り組んでいます（例：オフィス環境とそこで働く人の心理・行動や組織文化の関係）。

1. 研究の概要

本研究では人が抱く「物事には変えられない本質があるか、それとも柔軟で可変的か」に関する信念（暗黙理論、または固定・成長マインドセットと呼ばれるが、以下「マインドセット」と統一する）の中でも、「企業の組織は変えられないか、それとも柔軟で可変的か」についての信念を持つことの効果や、どのような制度のもとで、いかなる信念を持ちやすいか、その関連を検討することを目的とした。中でも、新型コロナ禍で「働き方改革」を進めた企業ほど可変的な信念が抱かれやすく、そうした信念を抱くことが従業員の主体的な行動を促した可能性を調査データをもとに検討することを目指した。

2. 研究の動機、目的

学術的な動機と実践的な動機（気づき）の2つが挙げられる。

まず学術的な動機としてマインドセット研究の隆盛が挙げられる。元々マインドセット研究は「能力が可変的か否か」を主に研究対象としていたが（例：「能力は後天的に変えられる」と信じることで生徒の勉強量や努力量を増す）、近年はマインドセットが抱かれる対象はより多岐にわたることも明らかになっている。特に「集団とは可変的か否か」に関する信念の意義が新たに模索されているが、企業組織への応用可能性は不明瞭だった。

次に実践的な動機（気づき）として、新型コロナ禍における企業のテレワーク導入のばらつきと、その様々な影響が社会的に議論されていたことが挙げられる。新型コロナ禍では、テレワークを全社的な働き方改革の起爆剤とみなした企業がある一方で（例：居住地の自由化）「感染症対策のための緊急措置」とどめた企業や、何らかの理由で変化しなかった企業もあった（例：「エッセンシャルワーカー」や、「紙で行う業務形態」から脱却できなかった企業等）。こうしたいわば「環境変化への柔軟さ、敏感さ」がそこで働く人々の価値観や組織文化に与えた影響に関心を持ったこともまた、本研究の動機の一つだった。

3. 研究の結果

本研究では①関連する先行研究のレビューと企業の働き方改革の事例収集を行った後、②ウェブ・モニターを対象とした質問紙調査を行い、③その成果をもとに特定企業において質問紙調査を実施してより高度な分析を試みることを（例：働き方改革の前後比較等）を目指した。1年間の研究期間を経て①・②は達成したほか、関連する成果1本を査読付き学術論文としてまとめることができた（ただし本件と異なる共同研究費で、本助成以前に行った萌芽的な研究。『産業・組織心理学研究』2023年9月号に掲載予定）。③は調整が難航し、現在も調査協力企業を募集・交渉中の段階にある。

以下、特に②の調査を通じて得られた結果の概略を述べる。②の調査では、以下の図1のような仮説モデルを想定して、企業で働くオフィスワーカー750名を対象に調査を実施した。

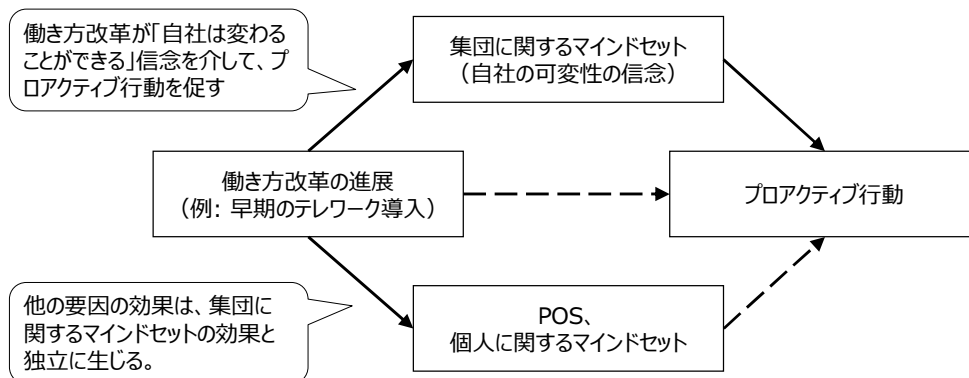


図1. 本研究の仮説モデル

実線は効果がみられる箇所、破線は他要因の効果を統制した際に効果がみられないと予想する箇所を表す。

調査では、まず先行研究をもとに「自分が勤務する組織は柔軟に変化するか、そうではないか」に関する信念を測定する質問項目を作成した。社会心理学の領域で一般的な統計分析手法（因子分析）を使用し、最終的に次の3つの特徴を測定する質問項目の開発に至った。

- A) 「自社の働き方の可変性」の信念（質問例：「この会社の働き方は、時間とともに改善していくと思う」）
- B) 「自社の本質の可変性」の信念（質問例：「自社は、その在り方を大きく変えることができる」）
- C) 「自社の固定性」の信念（質問例：「認めたくないことだが、自社の中心的な体質を変えることは不可能である」）

興味深い点として、当初想定していたような「可変的か否か」という「1つの判断軸」ではなく、「可変的か」と「変わらない本質があるか」の「2つの異なる判断軸」が統計的に抽出された。つまり「組織の本質こそ変わらないが、表層的なあり方や働き方は柔軟に変化できる」と信じる状態もありうるといえる。

次に、どのような性質や制度を持つ企業で働く人ほど、A～Cの信念を抱きやすいのか、相関関係を分析した。多様な要因を測定したが、次の表1のような関係がみられた。

表1. 組織の可変性に関するマインドセットと各種要因の相関関係

(要因の名称)	(どのような関係がみられたか)
テレワークの導入	テレワークを導入していない企業と比べて、①新型コロナ前または後にテレワークを導入しており、②調査時点（2022年7月）でも導入を維持していた企業ほど、A) 自社の働き方とB) 本質は可変的だ（つまり自社は柔軟に物事

	<u>に対応し変化することができる</u>)と認識されていた。
自由度の高いオフィス環境 (ABW: Activity based working)	自由度が高いほど、A)働き方とB)本質は可變的であり、C)固定性も低いと認識されていた。
テレワーク支援ツール (ICT等) の導入	導入が進む企業ほど、A)自社の働き方は可變的と認識されていた。
仕事の特徴	①裁量権がある職務に従事するほど、また、②複雑に入り組んだ職務に従事して <u>いない</u> ほど、A)自社の働き方とB)本質は可變的と認識されていた。
※統計的に有意な関連がなかった要因例 ・副業・リスクリング支援の制度有無 ・自分のテレワーク利用頻度 (テレワーク <u>制度の有無</u> ではない) ・勤務先の業種	

以上を踏まえて、上記A～Cの信念を抱くことが、人の自発性・主体性を高める（または低める）のかについて、さらなる分析を行った。分析の結果、特にA)自社の働き方が可變的だ (柔軟に変化することができる) と感じる者ほど、自発的・主体的な行動の頻度も多かった (例:「職務をよりよく遂行するための手法を自発的に行っている」「組織全体の効果を改善するための提案を行っている」などの行動の頻度が多い)。

一方で、想定と異なった結果として、C)自社には変えられない本質がある (固定的だ) と感じる者もまた、一部の自発的・主体的な行動の頻度も多かった。

以上を踏まえると、特に次の2つの示唆が得られる。

まず、自社は環境に合わせて柔軟に変化できると信じること（または信じるに足る「働き方改革」を実現すること）は、従業員の主体性を引き出す効果があるものと推測できる。特に新型コロナ禍のテレワーク導入は感染症対策のための緊急措置として進んだが、それにとどめずに、「会社は変わることができる」という姿を従業員に見せるためのシンボルとして維持することにも、組織活性化の意義があると考えられる。

そして、上記の「固定性信念」に関する結果から、組織は「とにかく柔軟であればよい」のではなく、一定の「変わらない本質」を持つ意義も示唆された。これは従来のマインドセット研究ではあまり指摘されていない点であり、企業組織に固有の結果かもしれない。推測にとどまるが、組織の伝統や文化、カルチャーといった、いわば「自社の骨格」まで変えてしまうのではなく、それらの重要な特徴は積極的に維持・継承することにもまた、先行研究では必ずしも指摘されてこなかった大事な意義が見いだせるのかもしれない。

4. 研究者としてのこれからの展望

私は研究者として、常に企業を含む多様な「現場」との関わりを失うことなく、社会心理学の理論に貢献すると同時に、社会の問題解決にも生きるような研究のあり方を模索し続けたいと考えています。この度ご支援いただいた本研究にもあてはまりますが、社会心理学の理論には、社会の問題解決や、問題の理解に役立つ可能性を秘めるものも多いと感じています。一方で、社会心理学の理論をそのまま当てはめることには問題もあると考えており、本研究でいえば「可變性信念」だけに注目しては、「固定性信念」(組織における「変わらないこと」の重要性)を見落とすことにもなりかねませんでした。この可能性にも気づくことができたのは、もちろん調査・統計分析に基づく論理的思考もありますが、研究を遂行する中で様々な企業の方々と議論し、また情報を提供いただいたことの影響もありました。

それゆえに、今後とも企業の方々と何らかの形で協働しつづける研究スタイルを貫くとともに、得られた知見を現場の課題解決に活かすことに加えて、社会心理学の理論の発展にも貢献するという、理論と実践の両方に貢献できる研究のあり方を継続したいと考えています。

5. 支援者（寄付企業等や社会一般）等へのメッセージ

本研究にご支援いただいたこと、重ねて御礼申し上げます。ご支援いただいた研究を通じて、「組織は変わるか否か」という信念に関する、新たな研究の糸口を見つけることができました。博士課程にて取り組んでいた研究（職場のダイバーシティ・マネジメント）の次の研究の柱として、今後も継続して取り組んでまいりたいと思います。

企業の「働き方改革」はときに政府要請などによる受動的・消極的理由で行われることも多いと理解していますが、一方で、本研究はこうした取り組みにポジティブ・積極的な理由を見出す点で、独自性があると考えています。さらに研究を深めることで、ポジティブな信念が組織に芽生え、それが広がることで組織が活性化し、より前向きな雰囲気で行うことができる組織を作る手がかりが得られるのではないかと感じます。今後は本調査で得られた結果を多くの方々にご紹介するとともに、企業の現場の方々から更なるご協力をいただけるよう（または協力の価値があると感じていただけるよう）、精進してまいります。

もし本研究の取り組みを通じて、寄付金という形でのご支援に加えて、「社会心理学という学問そのもの」や「自社の課題解決の手段としての（そしてそれを通じた社会貢献としての）産学連携研究」にもさらなるご関心を持っていただけるようでしたら、幸甚に存じます。