

企業カルチャー白書 2024

九州大学 池田浩研究室

カルチャー変革推進委員会 powered by Unipos

目次 1/2

はじめに ————— 4

企業カルチャー白書2024の公開によせて

企業カルチャー白書2024の概要 ————— 6

企業カルチャー白書2024の主なポイント

調査対象者

企業カルチャーの全体像 ————— 9

企業カルチャーを意識する(感じる)頻度とその機会は？

転職・異動回数と企業カルチャーを意識する(感じる)頻度

在職年数と企業カルチャーを意識する(感じる)頻度

職位ごとに見た企業カルチャーを意識する(感じる)頻度

自社の企業カルチャーは今後どうあるべきか？

企業カルチャーの構成概念 ————— 15

企業カルチャーの6つの構成概念

企業カルチャー6次元モデルの概要解説

企業カルチャー6次元モデルの相関関係(数値)

企業カルチャー6次元モデルの相関関係(解説)

「企業カルチャーを意識する頻度」と「企業カルチャーの特徴」

「企業カルチャーの今後のあり方(維持or強化or変革)」と

「企業カルチャーの特徴」

「心理的“不”安全志向」カルチャーは、

誰が変革すべきと感じているか？

企業カルチャーの類型化 ————— 23

企業はどのようなカルチャーの特徴を持つのか？

業種から見た企業カルチャー3類型

企業カルチャーがもたらす影響に関する分析枠組み

目次 2/2

企業カルチャーと心理・業績との関連性の詳細 ————— 27

企業カルチャーに基づく組織3類型と業績の関係

企業カルチャーに基づく組織3類型と従業員の心理、態度、行動

企業カルチャーとウェルビーイングとの関連

企業カルチャーと心理的安全性との関連

企業カルチャーと業績との関連:組織業績

企業カルチャーと業績との関連:職場業績

企業カルチャーと業績との関連:個人業績

参考文献一覧 ————— 35

奥付 ————— 37

はじめに

企業カルチャー白書2024の公開によせて

曖昧で、数字によって表すことができない。

近年の日本企業の不祥事との関連を度々指摘されている。変えるには、ゴールの見えづらい長期にわたる取り組みを必要とする。

その一方で、多くの人が「業績が改善する」「事業推進がしやすくなる」「人間関係がよくなる」といったポジティブな印象を抱いている。

このように重要でありながら、わかりにくい存在、それが「企業カルチャー」です。

2040年には労働人口1100万人不足の「大人口減社会」が到来します。

これからの困難な時代を乗り越えるために、企業理念や行動指針の新設・刷新をはじめとした、企業カルチャーを「変革」する動きに注目が集まっています。

2024年7月に実施したカルチャー変革をテーマにしたイベントには、88社の賛同企業及び100名を超える参加者が集まりました。

この機運を更に高めるべく、わたしたちは「カルチャー変革推進委員会」を始動いたします。

そして、まず社会全体でこのわかりにくい存在——「企業カルチャー」と向き合いたいと考え、

九州大学・池田浩准教授、福岡工業短期大学大学部・吉原克枝教授のご協力を得て、アカデミックな観点から調査と分析を実施いたしました。

それが、この「企業カルチャー白書2024」です。

各企業がカルチャー変革に投資する上での判断や効率化の道しるべとなるよう、数少ない先行研究の調査と2000名へのアンケート調査を軸に、

企業カルチャーを形あるものに昇華させました。

「うちの会社の良いところが伸びた」「うちの会社、変わったね」

そんな希望を一人一人が感じ、生き活きと働ける社会——本白書は、そんな日本社会を作り上げる一助になることを目指してまいります。

2024年11月吉日 カルチャー変革推進委員会

企業カルチャー白書2024の概要

企業カルチャー白書2024の主なポイント

● 企業カルチャーの現状と意識

自社のカルチャーを意識している人は約77%であった。それを意識する機会は、上位から「上司の姿勢や指示」「経営者の方針」「職場の雰囲気」。回答者のおよそ55%がカルチャーを変革すべきと評価。カルチャーを意識する機会は「異動回数」が影響。「転職回数」や「在籍年数」の影響度は低い。

● 企業カルチャーの構成概念と概念モデル

企業カルチャーは6次元で構成されていた。ただし、回答者の大半は、全社共通の価値観となっているとまでには至っていないと評価。

企業カルチャーは、中核的な次元である「業績と競争志向」を起点に「ポジティブサイド」「ネガティブサイド」に分かれる可能性を示唆。

● 企業カルチャーに基づく組織の類型化とその機能

企業は、カルチャー6次元の組み合わせから『業績至上主義組織』『人と顧客志向カルチャー組織』『カルチャー希薄組織』の3つに分類できる。『業績至上主義組織』と『人と顧客志向カルチャー組織』は『カルチャー希薄組織』と比べて、いずれも業績は高い傾向があるものの、『業績至上主義組織』は定着意図が低く、転職・退職意図も高い。

● 企業カルチャーと業績との関連

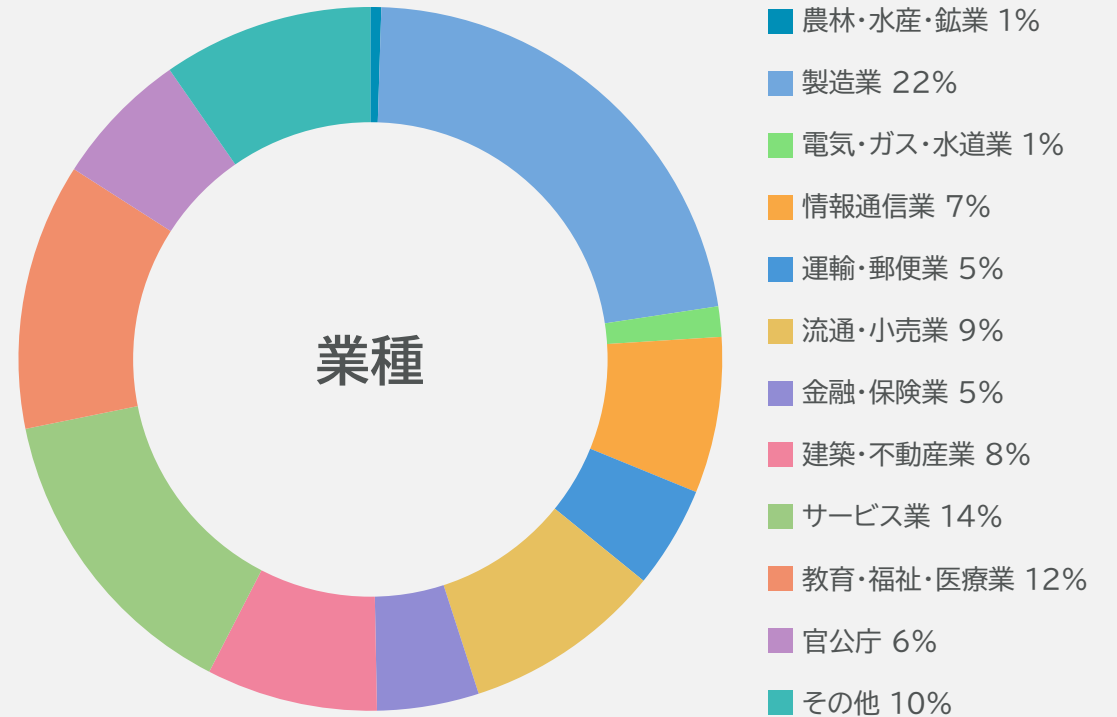
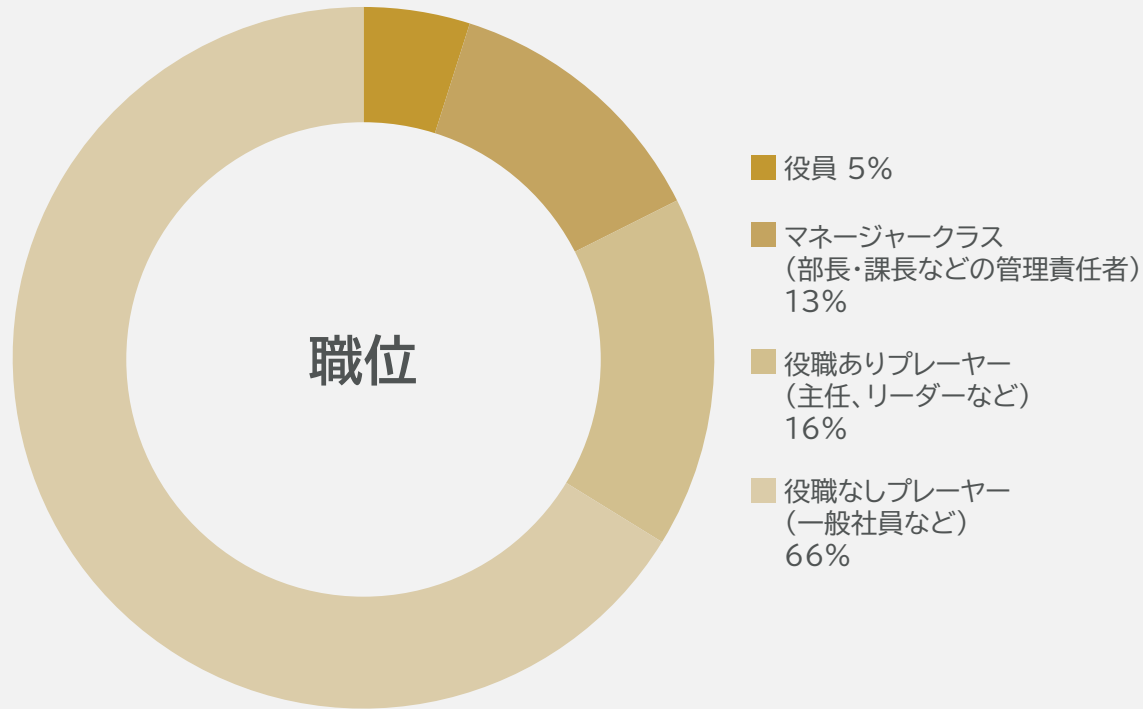
企業カルチャーは業績に影響することが判明。

その中で、組織全体の業績に影響する可能性があるのは「ステークホルダー志向」「業績と競争志向」のカルチャー。加えて、職場の心理的安全性も組織全体の業績に影響。

調査対象者

調査期間: 2024年9月13日～同年9月17日 有効回答: 10代～60代の正社員2000名(男性1000名、女性1000名)

調査機関: クロスマーケティング 調査方法: インターネット調査

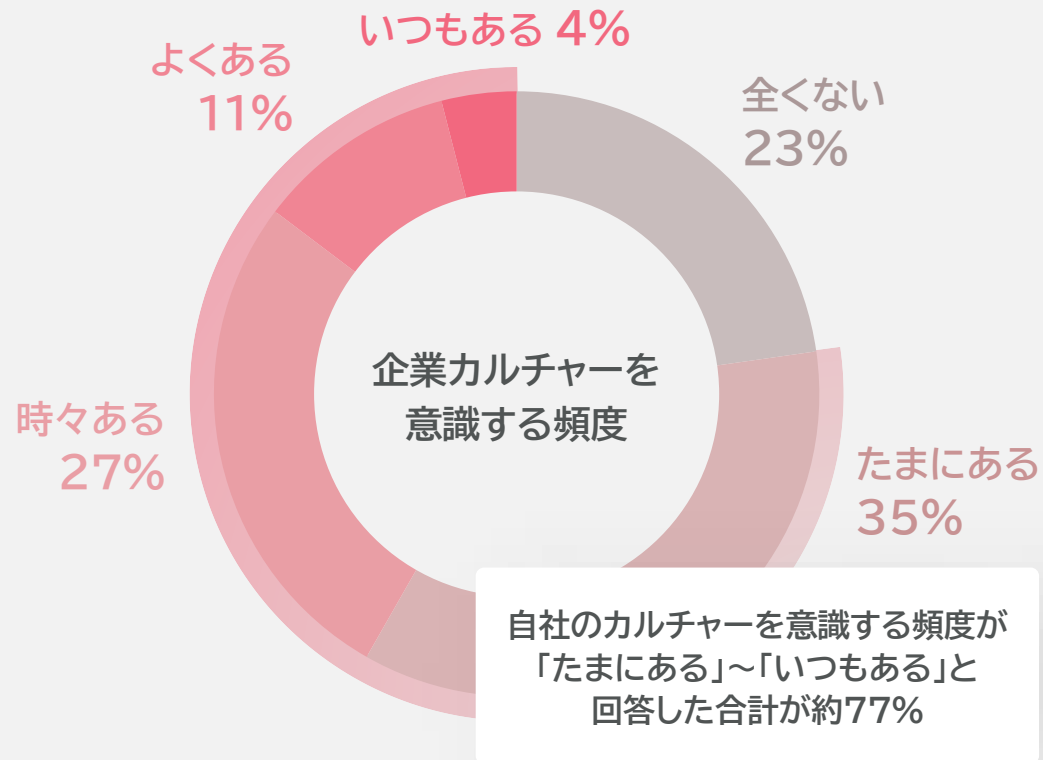


企業カルチャーの全体像

企業カルチャーを意識する(感じる)頻度とその機会とは？

自社のカルチャーを意識している人は約77%であった。

「企業カルチャーを意識する機会」について要素を細分化したところ、「上司の姿勢や指示」が36%で最も多く、次いで「経営者の方針」(28%)や「職場(部署やチームなど)の雰囲気」(25%)。



企業カルチャーを意識する機会

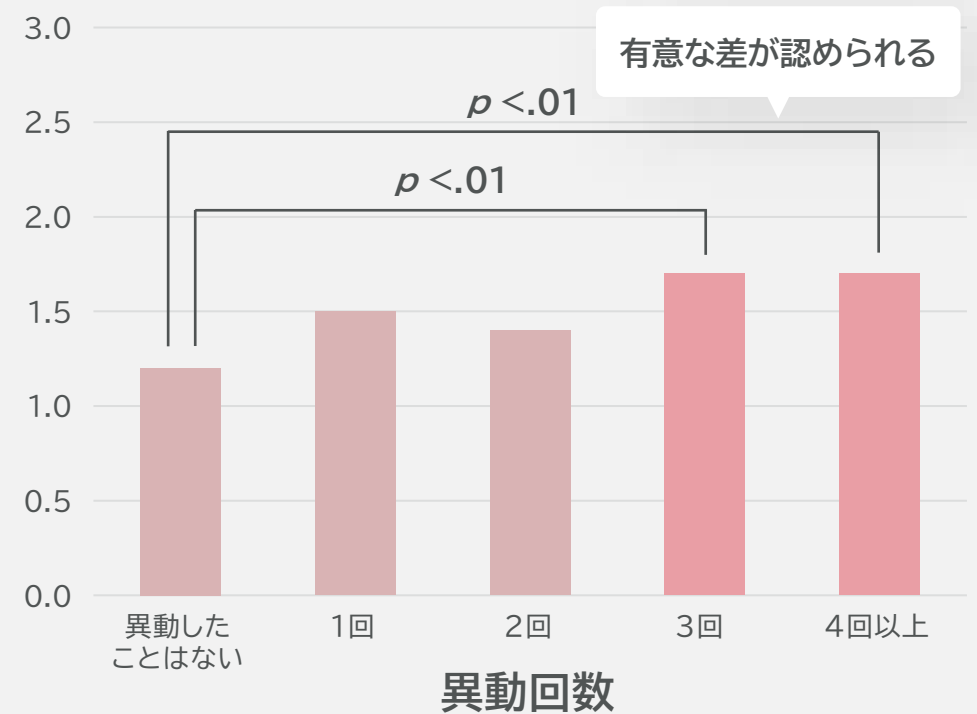
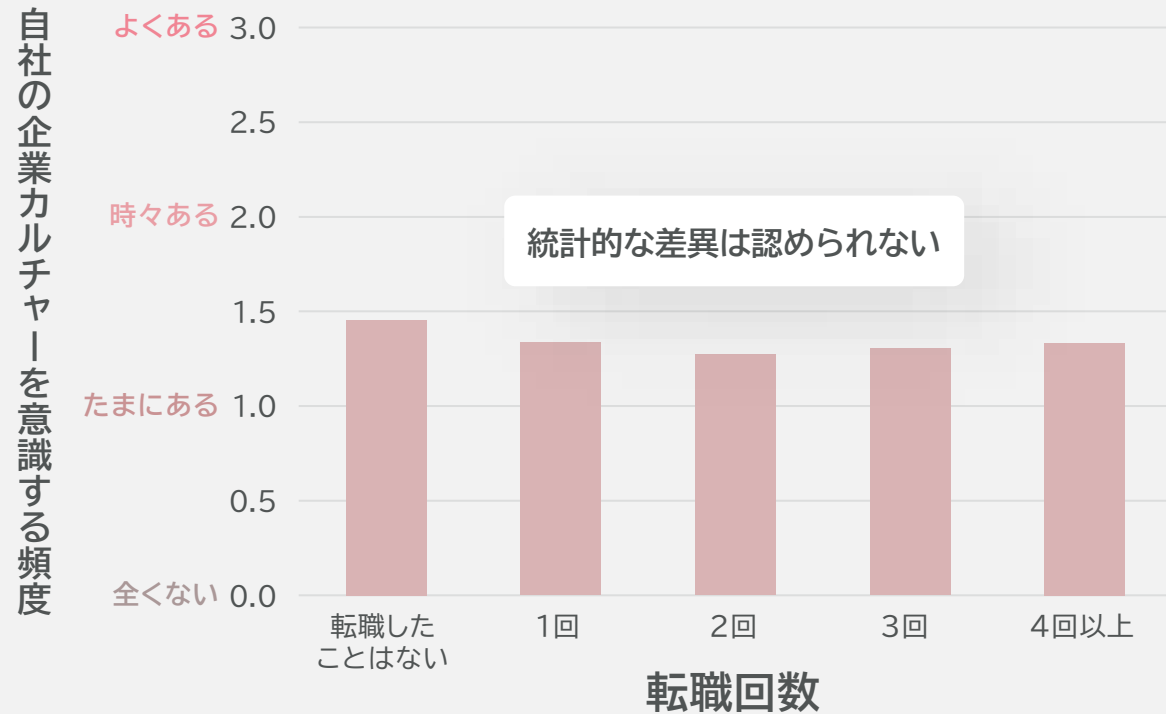
上司の姿勢や指示	36%	多
経営者の方針など	28%	
職場(部署やチームなど)の雰囲気	25%	
職場(部署やチームなど)における会議での議論	23%	
人事評価	21%	
何かミスやトラブルが生じたとき	21%	
同僚などの仕事に対する姿勢	21%	
同僚同士の間関係やコミュニケーション(内容も含む)	21%	
職場(部署やチームなど)における会議での決定のあり方	18%	
新たな職場(部署やチームなど)に配属されたとき	14%	
就業規則(休暇、テレワーク制度など)	11%	
社内だけで通用する用語	10%	
他社の方と接したとき	10%	
あいさつ	10%	
転職先の企業を検討するとき	8%	
入社時の研修	8%	
職場(部署やチームなど)がうまく成功を収めたとき	6%	
名前の呼び方	6%	
その他	5%	
社歌	2%	少

転職・異動回数と企業カルチャーを意識する(感じる)頻度

転職回数によって、自社のカルチャーを意識する頻度に統計的な差異は認められない。

異動回数については、「異動したことはない」と「3回」、「4回」との間に、カルチャーを意識する頻度に有意な差が認められた。

自社内で部署や職種を異動(ジョブローテーション)することで、自社の企業カルチャーを意識したり、その傾向や浸透度などを自覚するようになったりする傾向がある。



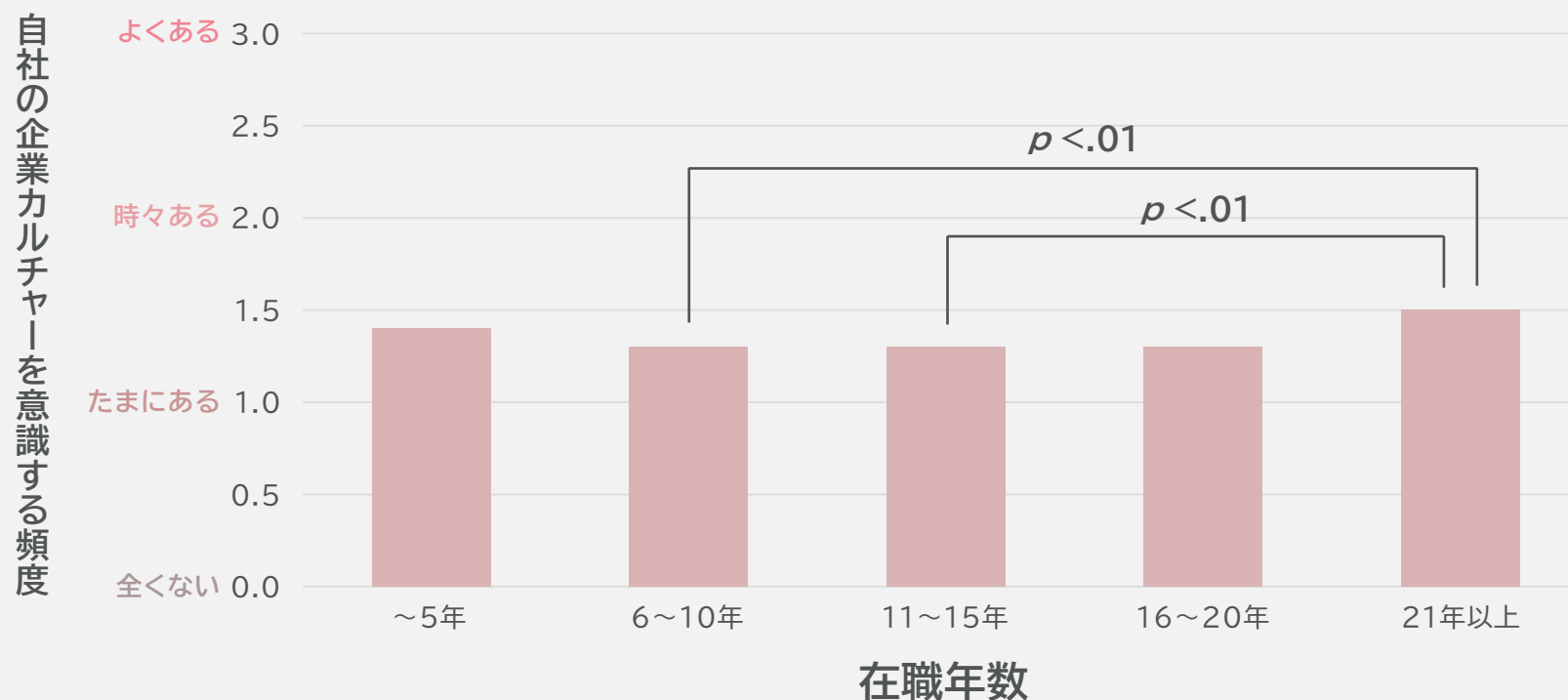
在職年数と企業カルチャーを意識する(感じる)頻度

在職年数の長さが、企業カルチャーを意識する頻度と関連するかについて検討した。

「在職年数」の長さ、カルチャーを意識する頻度との相関係数は「 $r=.06$, $p<.01$ 」であり、関連性は認められなかった。

なお、在職年数を5年ごとに分け、カルチャーを意識する頻度の平均値を算出したところ、大きな違いは認められないものの、「6～10年」および「11～15年」と「21年以上」との間にわずかに統計的な差が認められた。

前項とも比較すると、自社内の異動回数が、最も企業カルチャーを意識する機会に影響をもらたすと考えられる。

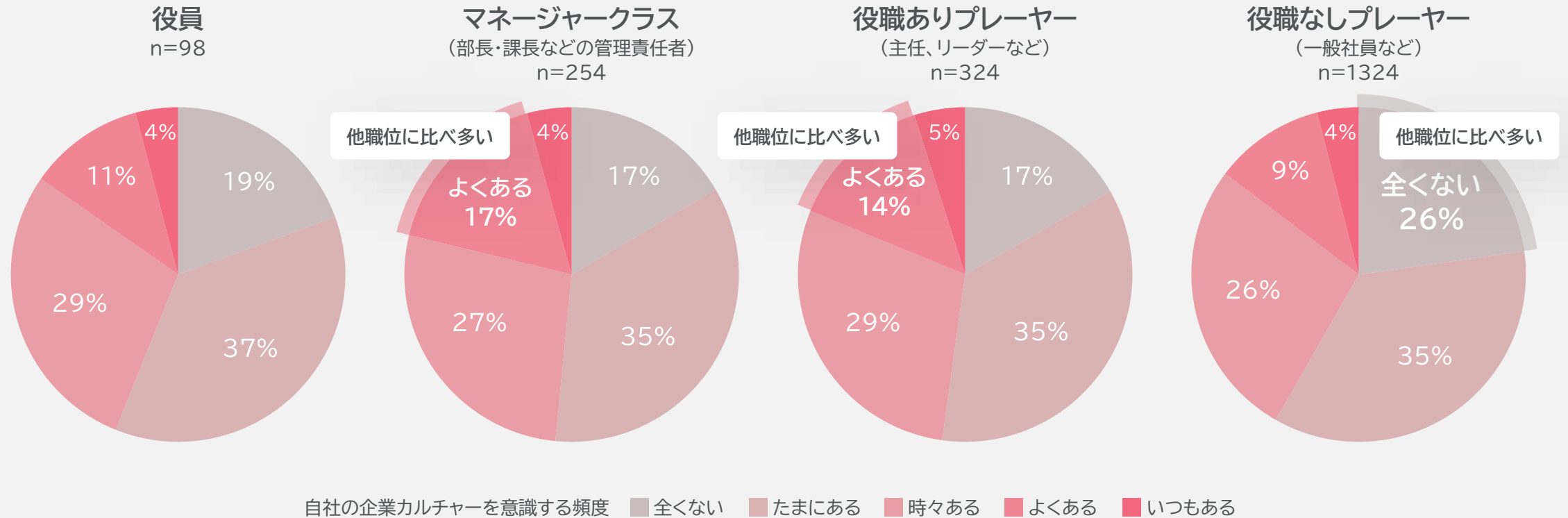


職位ごとに見た企業カルチャーを意識する(感じる)頻度

職位ごとに、自社の企業カルチャーを意識する(感じる)頻度に違いがあるか検討するため、職位別に意識する頻度の割合を算出。

「マネージャークラス(部長・課長などの管理責任者)」や「役職ありプレーヤー(主任、リーダーなど)」は、「役員」や「役職なしプレーヤー(一般社員など)」と比べて、企業カルチャーを意識する頻度が「よくある」と回答した人が多い傾向(それぞれ17%、14%)を示していた。

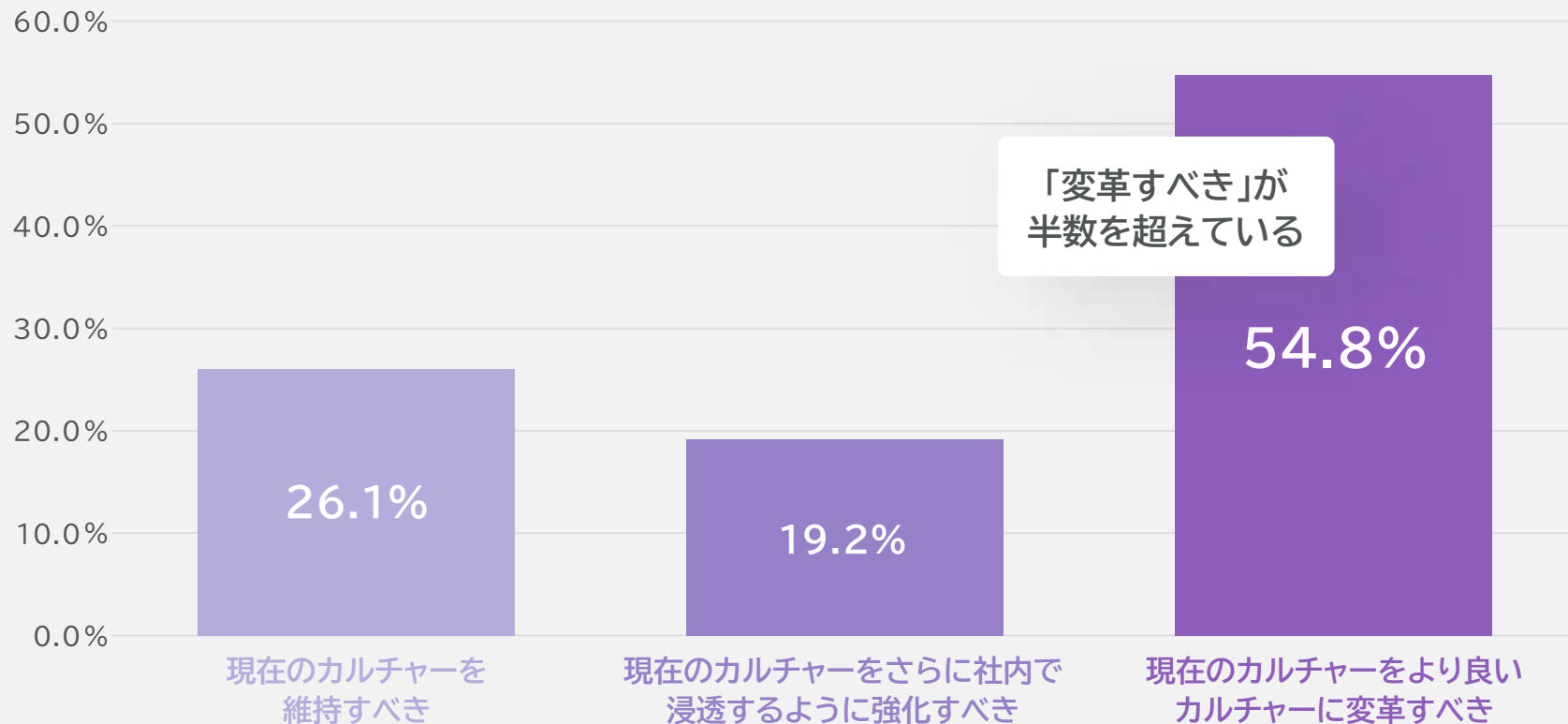
「役職なしプレーヤー(一般社員など)」は、自社の企業カルチャーを「全く感じない」と回答したひとが26%を占め、他の職位と比べても多い傾向を示している。



自社の企業カルチャーは今後どうあるべきか？

「現在の自社の企業カルチャーについて、今後どうあるべきだと感じているか」の問いに対して、「現在のカルチャーを維持すべき」と考えているのは26.1%、現在のカルチャーをさらに社内で浸透するように強化すべき」は19.2%。

「現在のカルチャーをより良いカルチャーに変革すべき」と考えているのは「54.8%」と半数を超えていた。



企業カルチャーの構成概念

企業カルチャーの6つの構成概念

因子分析の結果から、「企業カルチャー」を構成する次元(要素)は、「6因子解」(6次元)とすることが妥当。

これを「企業カルチャー6次元モデル(2024)」と称す。

※心理的安全性に関しては、回答によってマイナス因子が明確になったため名称を「心理的“不”安全志向」カルチャーとした。

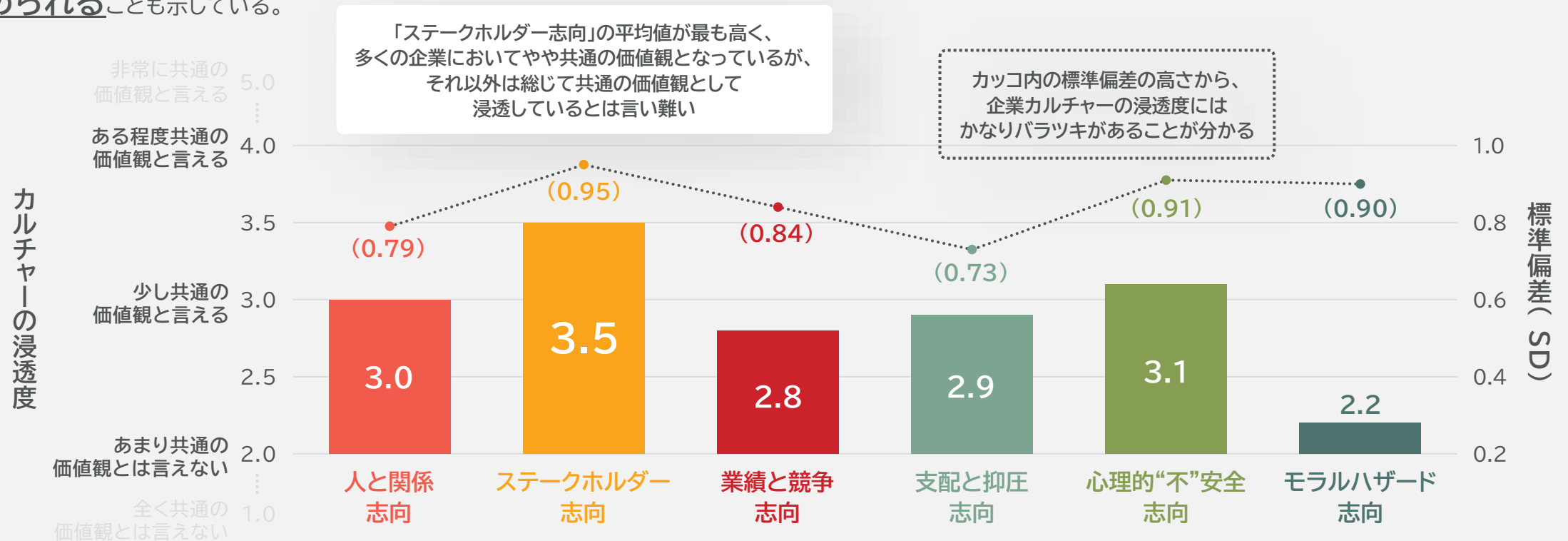


各次元の構成項目 上位ほど当該因子(次元)を最も強く反映している	F1	F2	F3	F4	F5	F6	h ²
人と関係志向							
我々の企業では、互いに承認し合うことが当たり前となっている	.92	-.03	-.02	-.06	.07	.08	.73
我々の企業では、立場関係なく良い関係を築くことが当たり前と考えられている	.90	-.06	-.01	-.01	.04	.01	.71
我々の企業では、日々の業務において、当たり前感謝を伝え合っている	.83	.01	-.04	-.12	.02	.18	.65
我々の企業では、友好的で協力的で他のメンバーに配慮できることが求められる	.82	-.03	.05	.08	.10	-.04	.65
我々の企業では、職場内だけでなく、他職場とも、協力し合うことが当然と見なされている	.78	.00	.01	.04	.04	.00	.60
我々の企業では、一人ひとりが自律的に仕事に取り組んでいる	.78	-.02	-.02	.04	.00	-.04	.57
我々の企業では、企業の成果・成長だけでなく、そこで働く一人ひとりの働きがいや幸福感を大事にしている	.74	-.01	.02	-.15	-.15	.10	.66
我々の企業では、上司・先輩が部下・後輩を積極的に育成しようとしている	.73	.03	.02	-.06	-.02	.08	.58
我々の企業では、明文化されていない仕事であっても、それに気づいた人が率先して行われている	.72	-.01	.00	.07	.00	.07	.52
我々の企業では、仕事における重要な事柄は社内で共有することが当然となっている	.69	.08	-.02	-.09	-.01	-.13	.59
我々の企業では、役職や雇用形態を問わずに、従業員の意見や要望を聞き入れ、企業の意思決定に反映している	.68	-.04	-.03	-.07	-.22	.13	.58
我々の企業では、まわりから認められることが大切だ	.67	-.07	.14	.17	.11	.00	.50
我々の企業では、たとえ失敗したとしても、その後、再挑戦することができる	.62	.06	-.13	.01	-.30	.01	.60
我々の企業では、自分の仕事についての本音を話すことができる	.60	-.03	-.11	.01	-.37	.06	.59
我々の企業では、勤務規程や規則(休暇、育児、テレワーク、服装など)が適切に遵守されている	.53	.00	.06	.06	-.06	-.16	.38
ステークホルダー志向							
我々の企業では、お客様のことを第一に考えている	.00	.96	-.03	-.01	.05	.07	.84
我々の企業では、顧客満足度を大事にしている	.02	.92	.01	-.05	.05	.06	.82
我々の企業では、利益の向上だけでなく、社会貢献や地域貢献などの責任も従業員一人ひとりが自覚を持っている	.20	.57	.03	-.02	-.09	.07	.57
我々の企業では、利益よりもまずは企業や個人が法令や社会的ルールを守ることを最重要と考えている	.20	.53	-.02	.10	-.05	-.10	.52
我々の企業では、コンプライアンス(法令遵守)の意識が高い	.25	.46	.05	.05	-.05	-.14	.55
業績と競争志向							
我々の企業では、会社や部門の目標は必達という雰囲気がある	-.01	.00	.90	-.03	.12	-.02	.69
我々の企業では、達成難易度の高い目標を設定し追求することが求められている	-.04	-.04	.88	.00	.04	.03	.71
我々の企業では、何かに挑戦することが当たり前と考えられている	.06	-.07	.67	.00	-.17	.00	.58
我々の企業では、一人ひとりが設定した目標を達成することが重視されている	.13	.07	.64	-.07	-.02	-.05	.52
我々の企業では、同僚よりもよりよい成果を上げることが評価される	-.07	.05	.56	.05	-.03	.19	.46
我々の企業では、過去の成功体験に固執せず、新たな挑戦や変革が奨励されている	.22	.03	.49	-.09	-.25	-.04	.59
支配と抑圧志向							
我々の企業で働く従業員は、何かを達成することよりも、失敗しないことを重視している	.02	-.02	-.17	.79	.00	.05	.57
我々の企業では、何か判断に迷うと慣例や慣行が重視されている	.12	.03	-.06	.75	.02	-.07	.53
我々の企業では、上位者の指示や命令は絶対というような雰囲気がある	-.03	.02	.05	.75	.03	-.06	.57
我々の企業の仕事は「出来て当たり前」でありミスは許されない	-.07	-.04	.03	.65	-.03	.04	.46
我々の企業では、成功に報いるよりも、失敗に対して罰することが多い	-.16	-.08	-.02	.64	-.09	.20	.58
我々の企業では、他者の業務上のミスや失敗を責めるような雰囲気がある	-.20	-.07	.04	.58	-.12	.22	.56
我々の企業では、従業員は、上司や経営層の指示や意向に沿って、物事を判断・決定している	.22	.08	.04	.58	-.04	-.21	.44
我々の企業では、前例がないことをやりたがらない雰囲気がある	.00	.02	-.05	.53	.07	.11	.32
我々の企業では、マニュアル(作業手順書、手引書等)に従って業務遂行することが求められる	.23	.01	.13	.45	.08	-.12	.33
心理的“不”安全志向							
我々の企業では、重要な問題であれば、質問することや、反対意見を述べることも奨励されている	.44	.02	-.03	.01	-.54	-.10	.69
我々の企業では、リスクを恐れずに自分の意見を自由することが当然と見なされている	.37	-.03	.04	-.01	-.54	.07	.63
我々の企業では、改革案を出すことが歓迎される	.37	-.02	.14	.01	-.50	-.10	.65
モラルハザード志向							
我々の企業では、多少の不正を見逃してでも、成果を優先させる	.05	-.02	-.02	.04	.02	.85	.74
我々の企業では、利益を上げるためであれば、モラルや道徳に反することも強要される雰囲気がある	.07	.03	-.02	.00	.04	.84	.67
我々の企業では、顧客との契約や業績のためであれば、強引な勧誘・販売も許容される	.11	.03	-.01	-.04	.00	.79	.59
我々の企業では、顧客(上流の発注元を含む)の言うことが絶対という雰囲気がある	.00	.19	.08	.24	.08	.45	.39
我々の企業では、目標達成に向けて長時間働くことが評価される	-.05	-.07	.32	.17	-.03	.41	.50

企業カルチャー6次元モデルの概要解説

企業カルチャー6因子(次元・要素)の平均値を算出。平均値が高いほど会社全体で共有されている「共通の価値観」になっている(=自社の企業カルチャーとして浸透している)と言える。「ステークホルダー志向」の平均値が最も高く3.5を示しており、多くの企業においてやや共通の価値観となっていることがうかがえる。

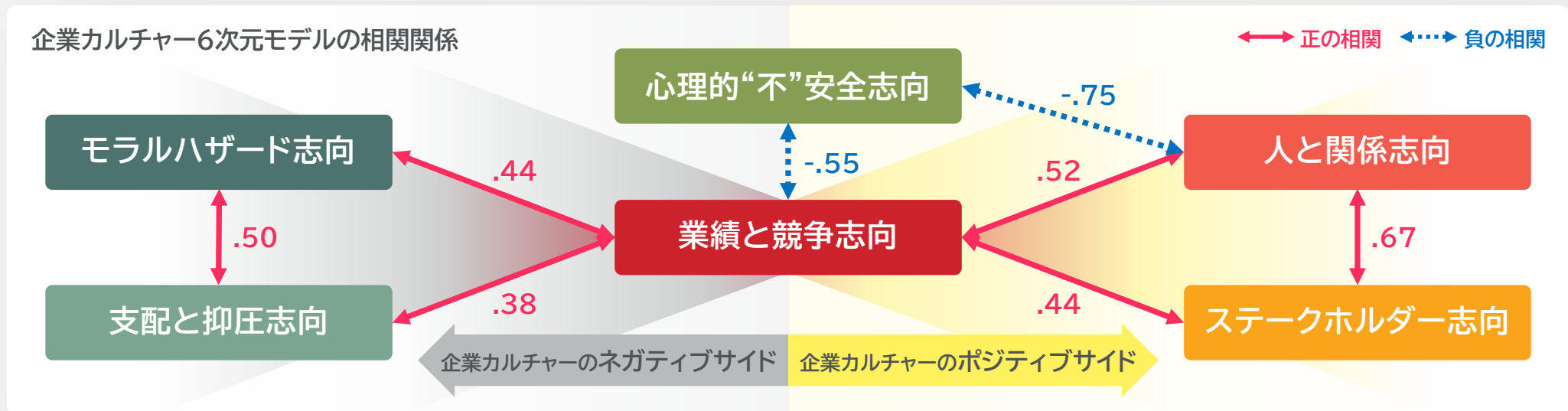
その他、「人と関係志向」などの他のカルチャー因子は3.0かそれを下回る平均値を示しており、総じて共通の価値観として浸透しているとは言い難い現状を示している。関連して、カッコ内の標準偏差(SD)はいずれの因子(次元・要素)も高く、企業カルチャーの浸透度にはかなりバラツキが認められることも示している。



企業カルチャー6次元モデルの相関関係(数値)

企業カルチャーを構成する因子(次元・要素)間の相関係数を基に、企業カルチャーの概念モデルを検討。

	人と関係志向	ステークホルダー志向	業績と競争志向	支配と抑圧志向	心理的“不”安全志向	モラルハザード志向
人と関係志向	—					
ステークホルダー志向	.67	—				
業績と競争志向	.52	.44	—			
支配と抑圧志向志向	.09	.10	.38	—		
心理的“不”安全志向	-.75	-.54	-.55	-.03	—	
モラルハザード志向	-.06	-.06	.44	.50	-.12	—



企業カルチャー6次元モデルの相関関係(解説)

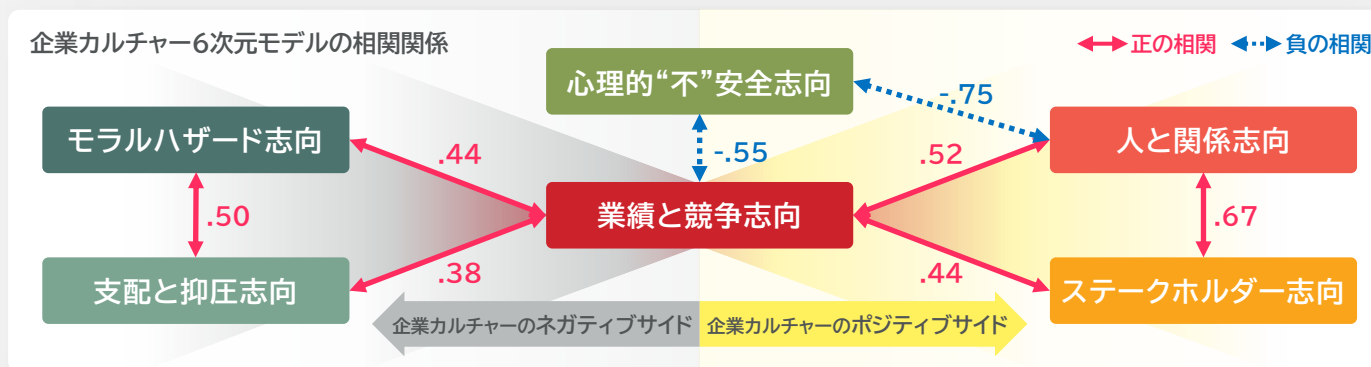
「企業カルチャーの概念モデル」を検討したところ、企業カルチャーのうち「業績と競争志向」は中核的な次元であること。その証左として、「業績と競争志向」は「心理的“不”安全志向」以外の次元と正の関連性を示していることが見えた。

さらに、「業績と競争志向」を中核的なカルチャーとしながら、それを起点に2つのカルチャーの特徴が想定される。

1つは「業績と競争志向」とともに、「人と関係志向」「ステークホルダー志向」との三角関係からなる『企業カルチャーのポジティブサイド』である。以後の分析からも分かるように、業績だけでなく、企業で働く従業員の様々な心理や行動にもつながる。

もう1つは「業績と競争志向」とともに、「モラルハザード志向」「支配と抑圧志向」とのネガティブな三角関係を持つ『企業カルチャーのネガティブサイド』である。

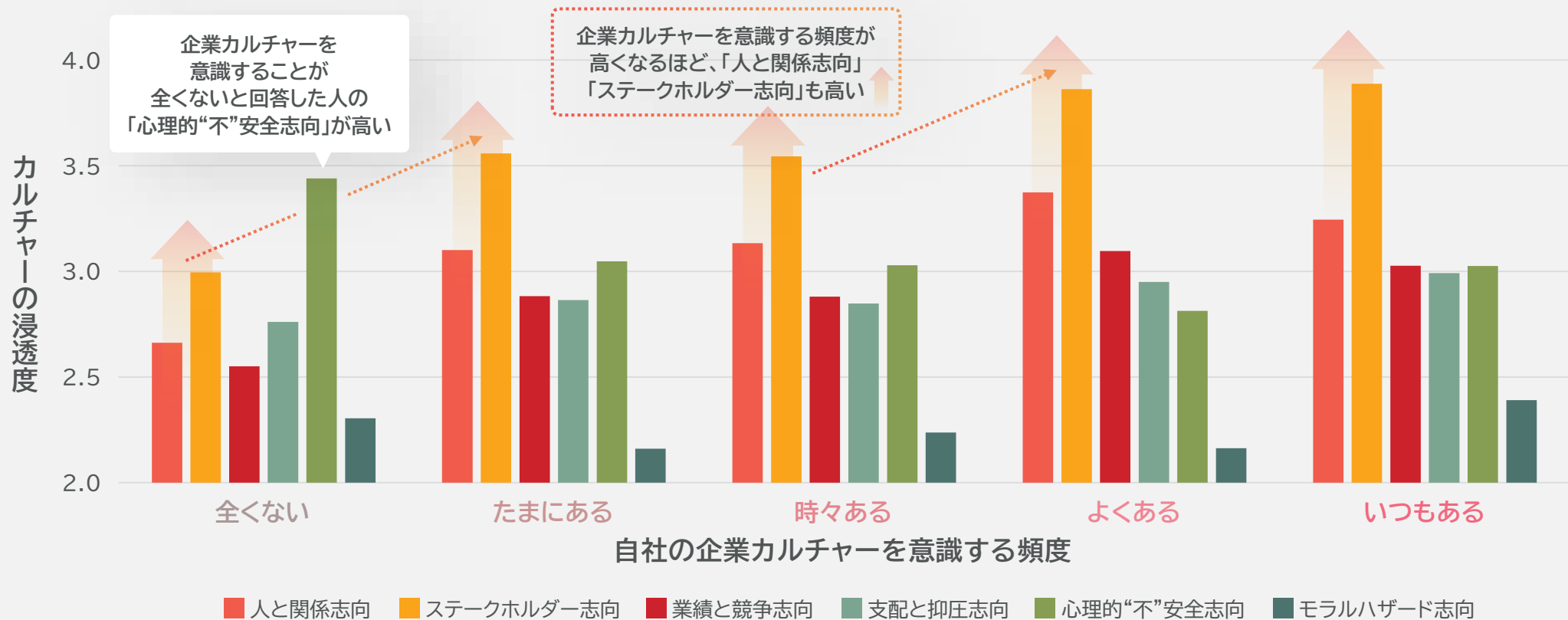
これらは、あらゆる組織が「業績と競争志向」を中核的なカルチャーとして、ポジティブサイドのカルチャーを形成するのか、あるいはネガティブサイドのカルチャーを形成するか、企業カルチャーの分かれ目を示しているようにも思われる。



「企業カルチャーを意識する頻度」と「企業カルチャーの特徴」

企業カルチャーを意識する頻度と企業カルチャー6次元の浸透度の関係を5段階で調査。

企業カルチャーを意識する頻度が高くなるほど、「人と関係志向」「ステークホルダー志向」のカルチャーを自社で共通の価値観として浸透していると回答。他方、普段企業カルチャーを全く意識することがないと回答した人々は、「心理的“不”安全志向」が高く、自社で「意見を述べるのが奨励されていない」「当然と見なされていない」ことが共通の認識となっていることがうかがえる。

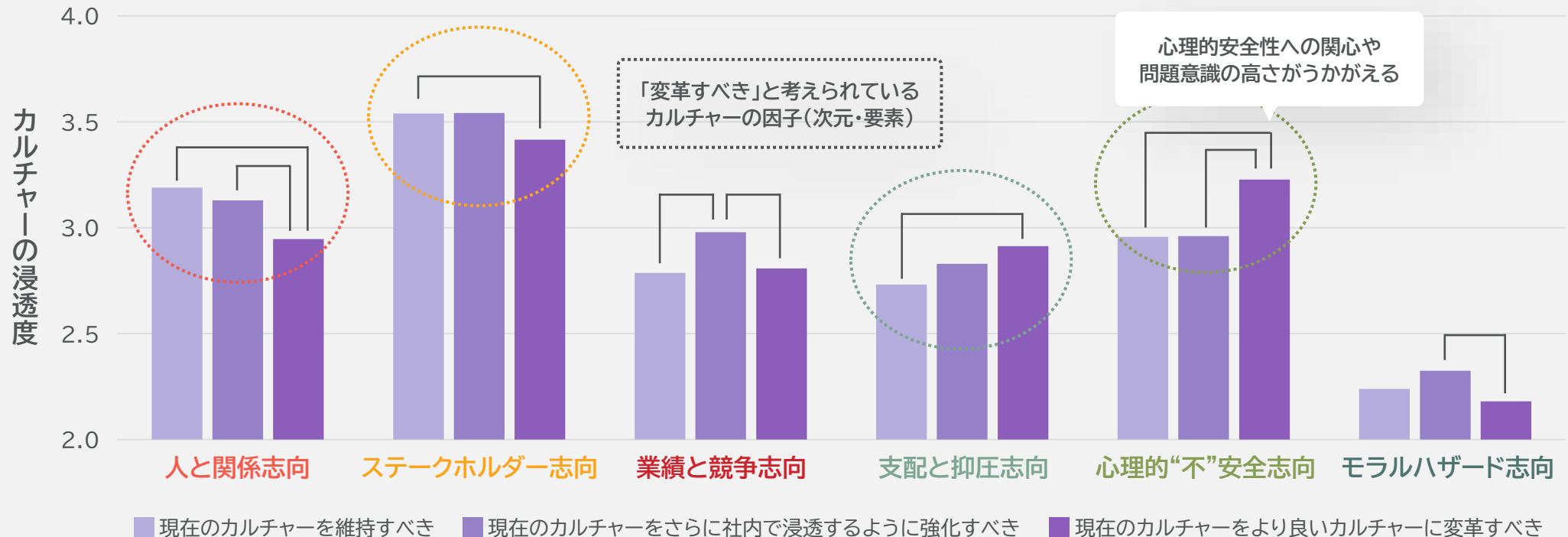


「企業カルチャーの今後のあり方(維持or強化or変革)」と「企業カルチャーの特徴」

企業カルチャーの今後のあり方(維持すべき、強化すべき、変革すべき)に関する回答は、自社のどのようなカルチャーの現状によるものかを明らかにするために、企業カルチャーの6因子の平均値を5段階で算出した。

「人と関係志向」や「ステークホルダー志向」は、「維持すべき」や「強化すべき」と回答した人の割合が平均して、「変革すべき」と回答した人より、高い傾向を示している。

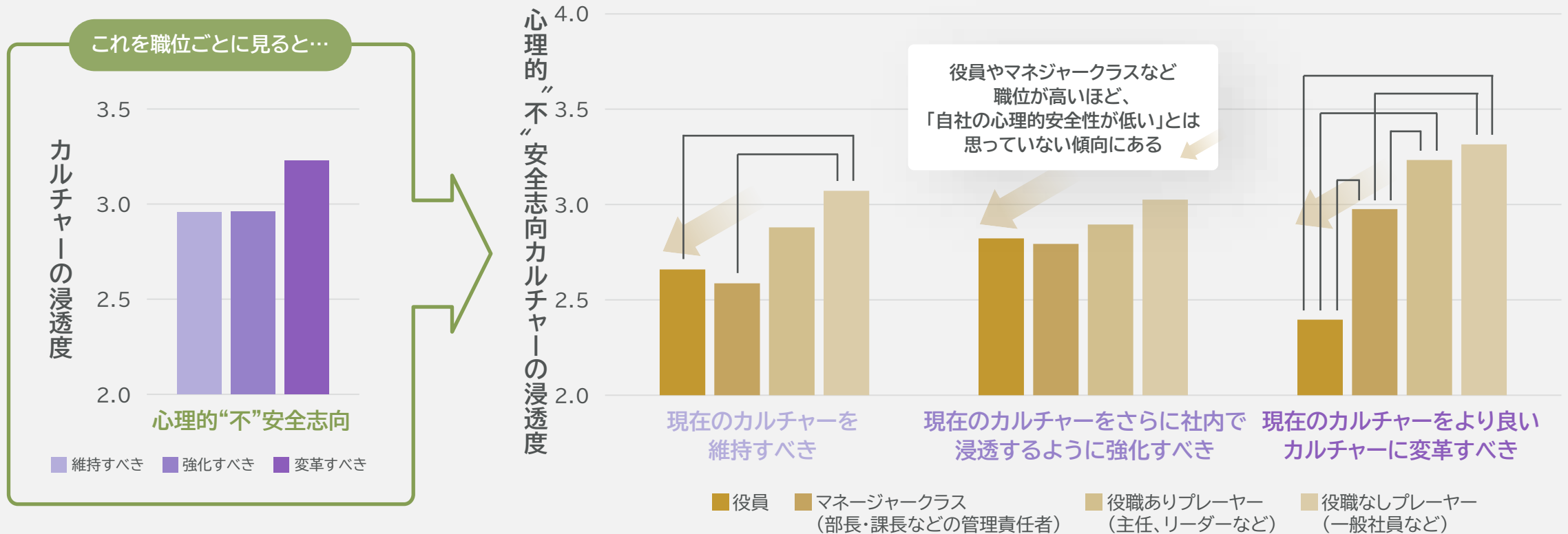
「支配と抑圧志向」「心理的“不”安全志向」の平均値は、「変革すべき」と回答した人の方が、「維持すべき」や「強化すべき」と回答した人と比べて高いことが示されていた。心理的安全性への関心や問題意識の高さがうかがえる。



「心理的“不”安全志向」カルチャーは、誰が変革すべきと感じているか？

企業カルチャーの今後のあり方(維持すべき、強化すべき、変革すべき)について、「心理的“不”安全志向」カルチャーをさらに掘り下げて、職位における認識の違いが認められるか分析した。

「心理的“不”安全志向」カルチャーは、役員やマネジャークラスなど職位が高いほど、「自社の心理的安全性が低い」とは思っていない傾向にあった。一般社員など現場に近くなるほど「心理的“不”安全志向」カルチャーに対しての変革意識が高くなっていった。

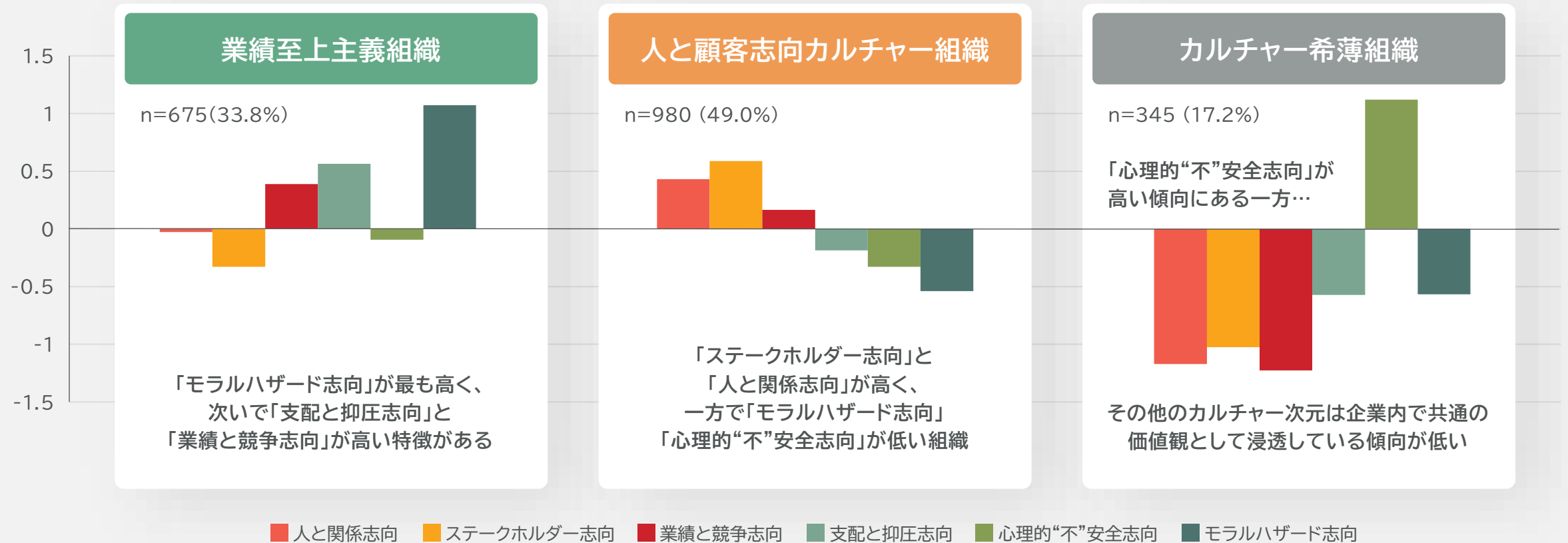


企業カルチャーの類型化

企業はどのようなカルチャーの特徴を持つのか？

企業は、どのような次元・要素のカルチャーの組み合わせを保有しているか。その特徴を探るためクラスター分析を行った。その結果、3つクラスター(類型)が見出され、それぞれ以下のとおり命名した。

また、この3つをまとめて「企業カルチャーに基づく組織3類型(2024)」と称す。



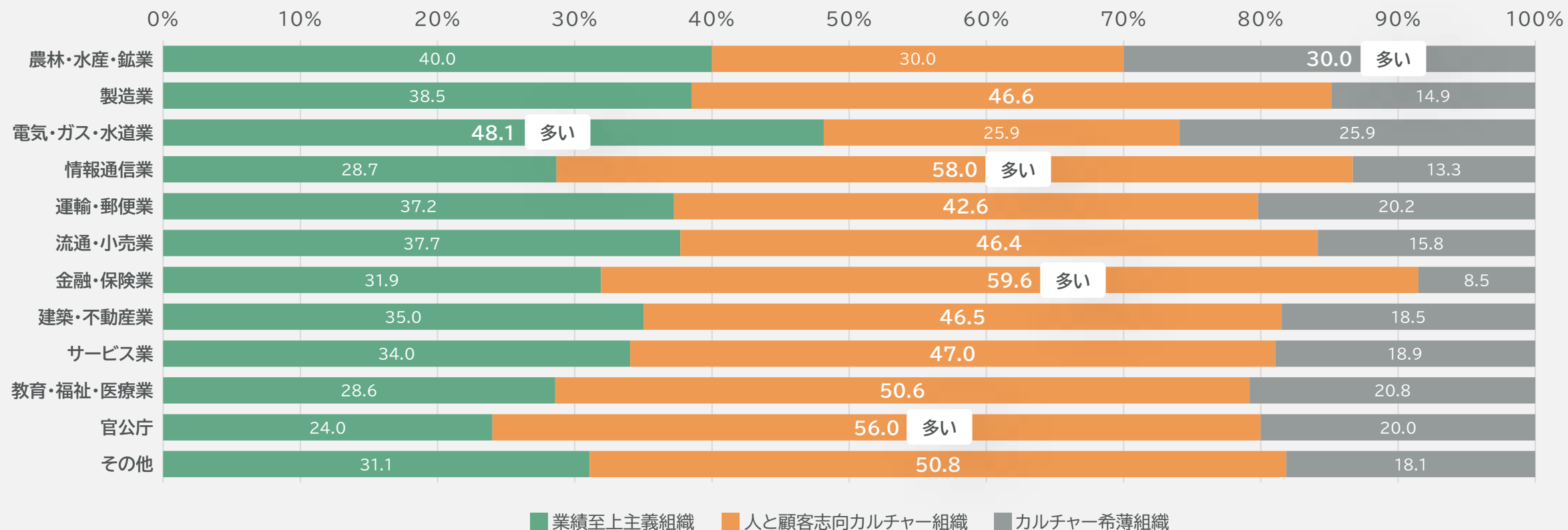
業種から見た企業カルチャーに基づく組織3類型

企業カルチャーに基づく組織3類型と業種との関連性を検討した。これは各業種ごとに、企業カルチャー3類型のどれに分類されるか算出したものである。

『人と顧客志向カルチャー組織』は、「金融・保険業」(59.6%)や「情報通信業」(58.0%)、「官公庁」(56.0%)が多い傾向を示している。

他方、『業績至上主義組織』は、「電気・ガス・水道業」(48.1%)が相対的に多い割合を占めていた。

『カルチャー希薄組織』で多い割合は「農林・水産・鉱業」で30.0%を占めていた。

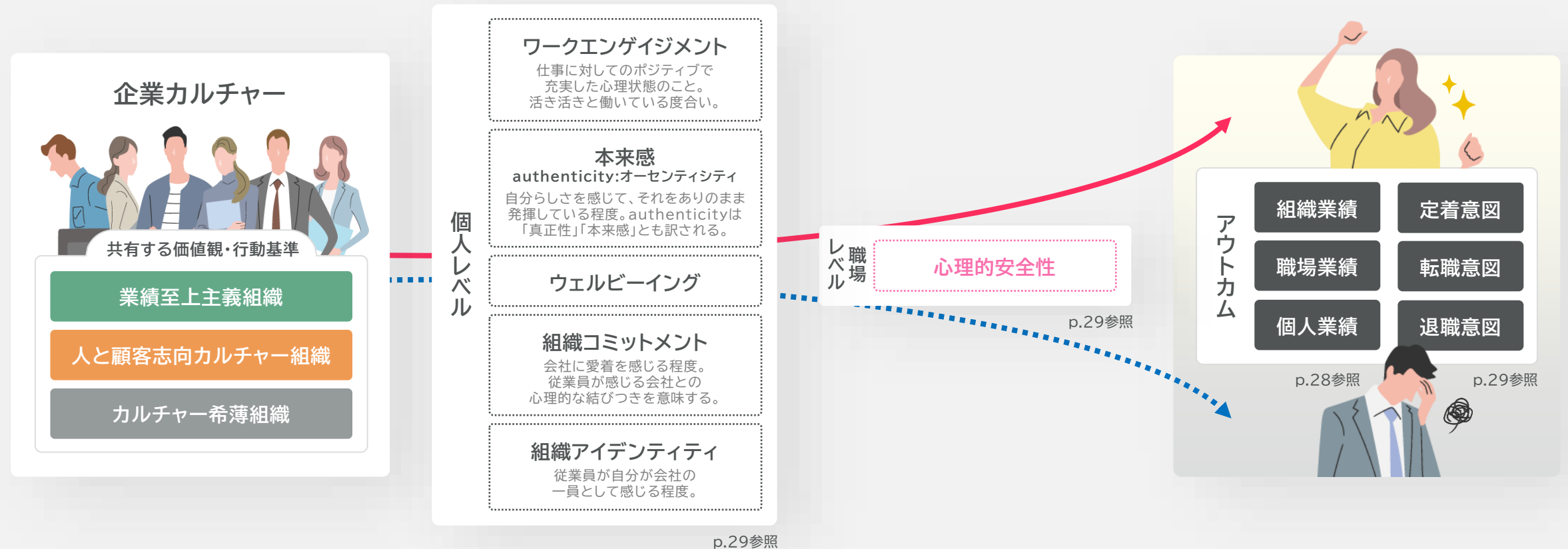


企業カルチャーがもたらす影響に関する分析枠組み

企業カルチャーは、従業員の心理・態度に影響するだけでなく、職場の雰囲気、ひいては業績などのアウトカム(結果)にも影響を及ぼすと予想される。

そこで、先行研究を踏まえて、企業カルチャーが影響を及ぼすと予想される変数を抽出。

カルチャーを基にした企業3類型ごとに、個人レベル変数・職場レベル変数・アウトカム変数ごとに平均値を算出して、統計的に有意な差が認められるか検討した。



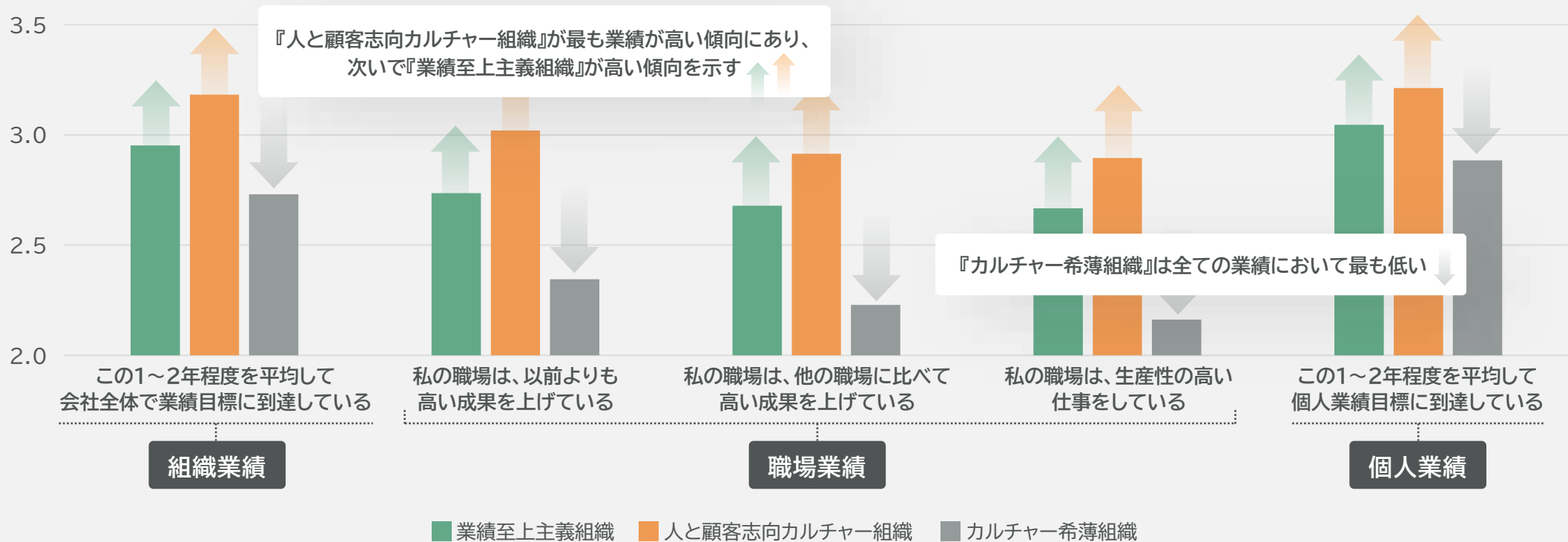
企業カルチャーと心理・業績との関連性の詳細

企業カルチャーに基づく組織3類型と業績の関係

カルチャーを基に企業を3類型化し、各レベルの業績との関連性を検討。

『人と顧客志向カルチャー組織』が、組織や職場、個人全ての業績で最も高い傾向であるが、
『業績至上主義組織』もそれに次いで高い傾向を示している。

他方、いずれのカルチャーも自社で共通の価値観として浸透していない『カルチャー希薄組織』は最も業績が低いことも注目すべき結果。



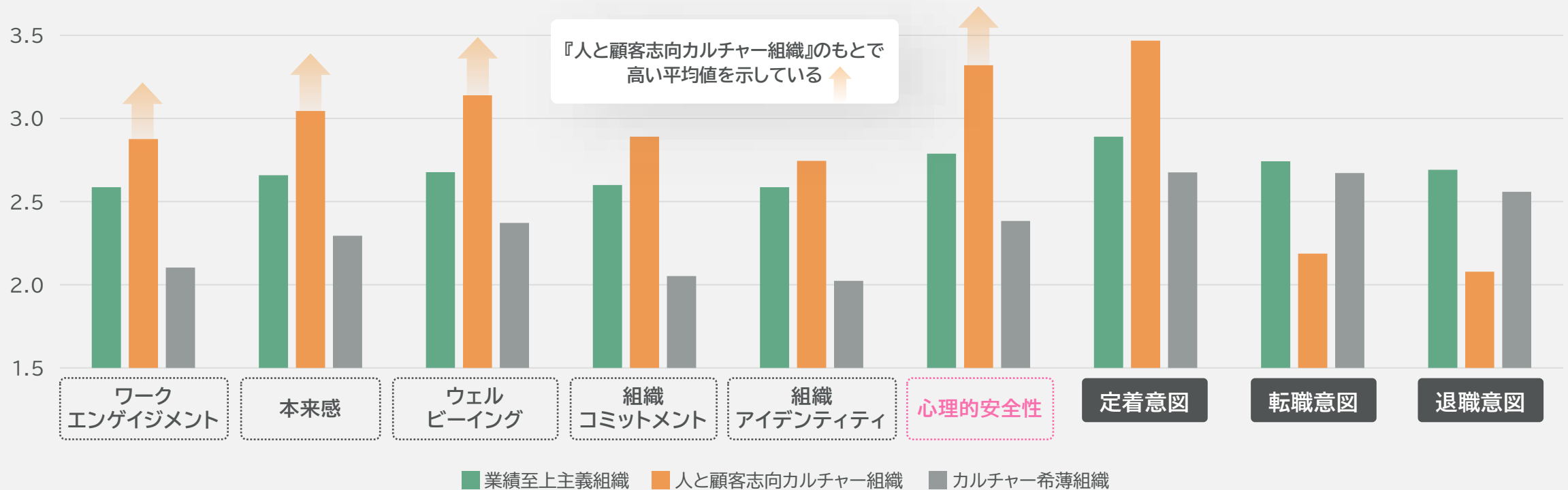
企業カルチャーに基づく組織3類型と従業員の心理、態度、行動

『人と顧客志向カルチャー組織』に次いで『業績至上主義組織』も業績は高い傾向であったが、それと関連するように「ワークエンゲイジメント」や「組織コミットメント」「組織アイデンティティ」も両組織で平均値は近接している傾向。

しかし、「定着意図」や「転職意図」、「退職意図」では、『人と顧客志向カルチャー組織』と『業績至上主義組織』は大きな差異がある点は注目すべき結果。

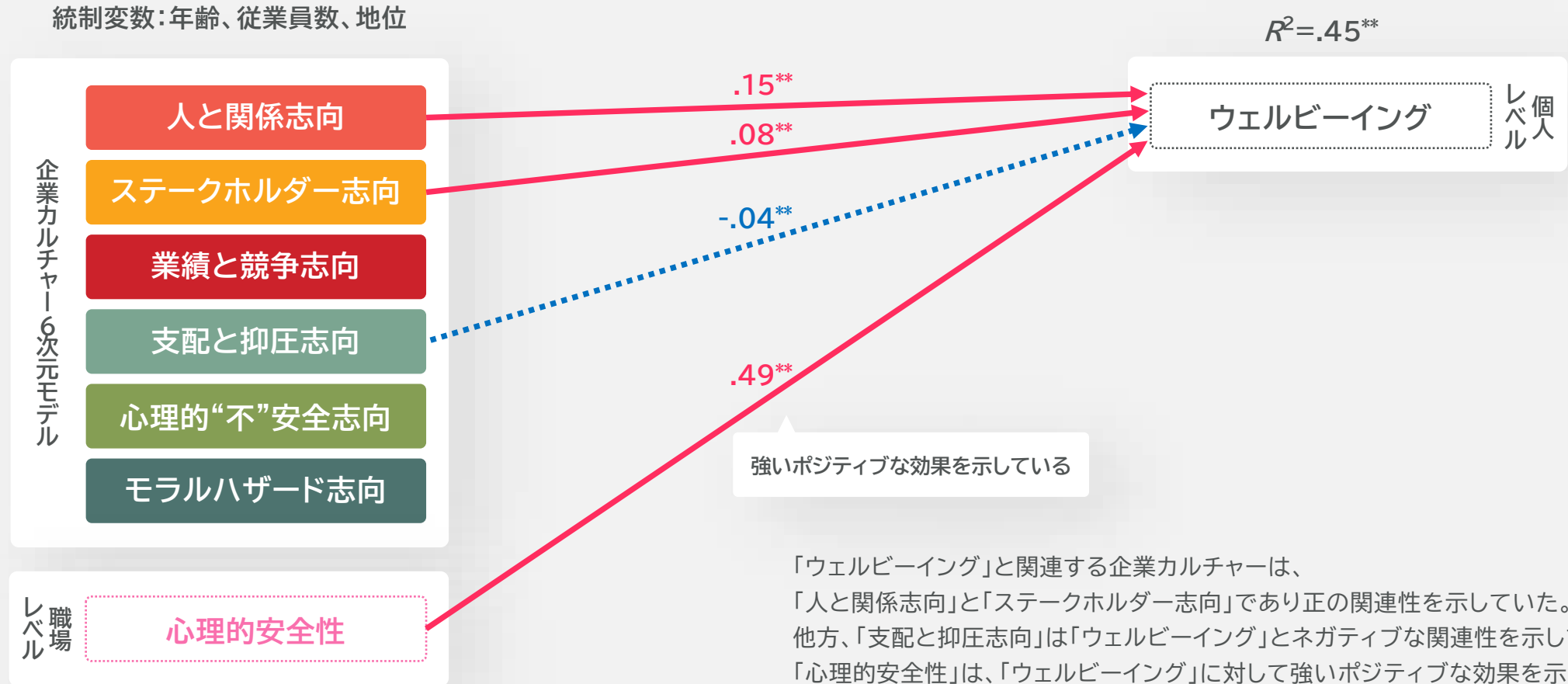
「心理的安全性」はじめ「ウェルビーイング」、「本来感」「ワークエンゲイジメント」などは、

『人と顧客志向カルチャー組織』のもとで最も高い平均値を示していることを調査により確認できたことは重要な知見といえる。



企業カルチャーとウェルビーイングとの関連

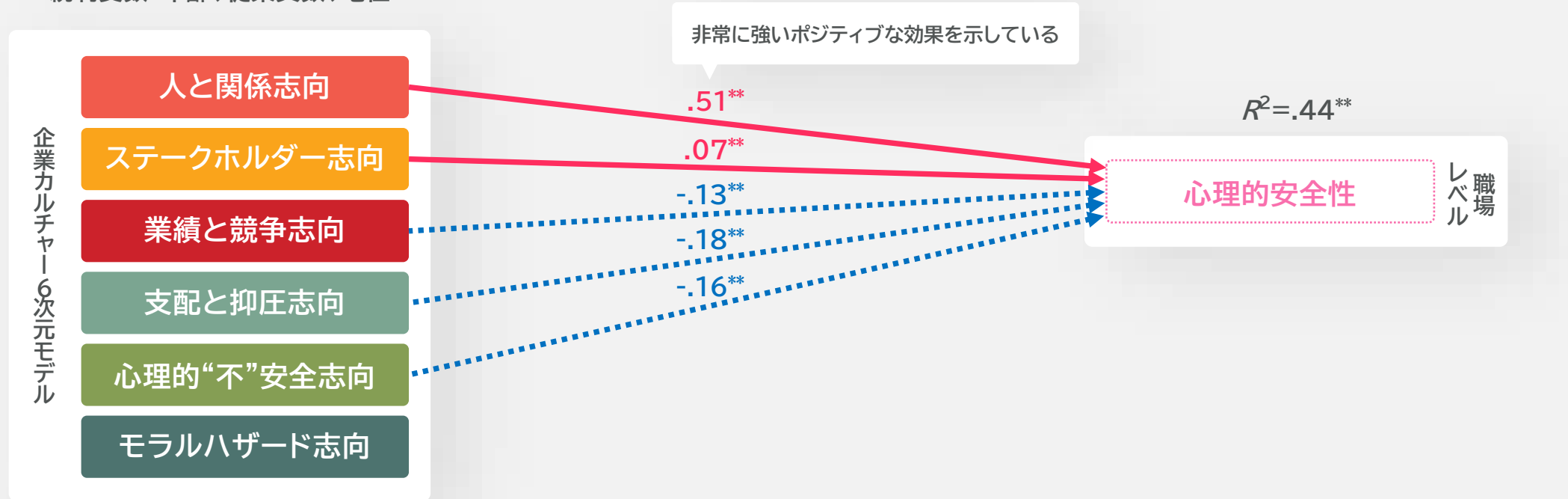
企業カルチャー6因子と「心理的安全性」が「ウェルビーイング」に与える効果を検証するため重回帰分析を実施した。



企業カルチャーと心理的安全性との関連

企業カルチャー6因子と「心理的安全性」との関連性について重回帰分析を実施した。

統制変数: 年齢、従業員数、地位

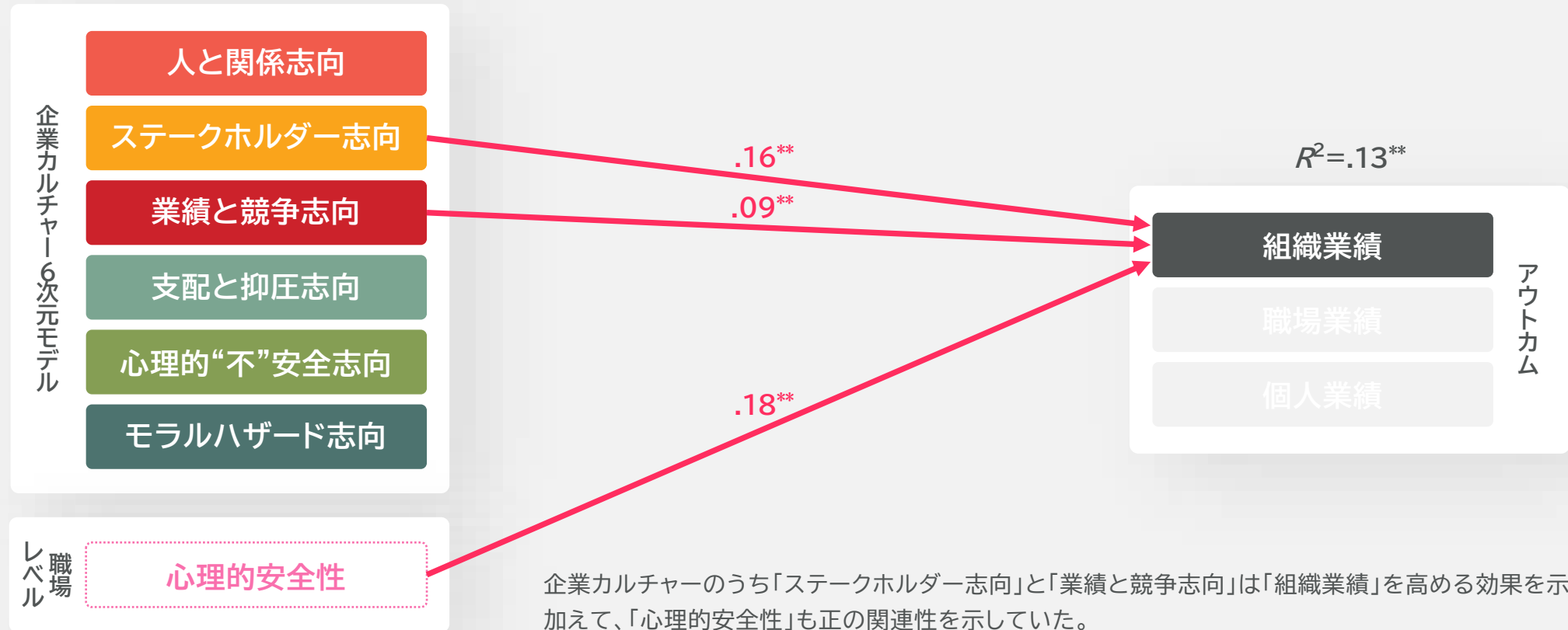


「心理的安全性」と関連する企業カルチャーは、「人と関係志向」で.51と非常に強い効果を示していた。その他、「ステークホルダー志向」も「心理的安全性」を促進する効果を占めていた。他方で、「業績と競争志向」「支配と抑圧志向」「心理的“不”安全志向」は「心理的安全性」を抑制するネガティブな関連性を示していた。

企業カルチャーと業績との関連：組織業績

企業カルチャー6因子と「心理的安全性」が、「組織業績」に及ぼす効果を検証した。

統制変数：年齢、従業員数、地位

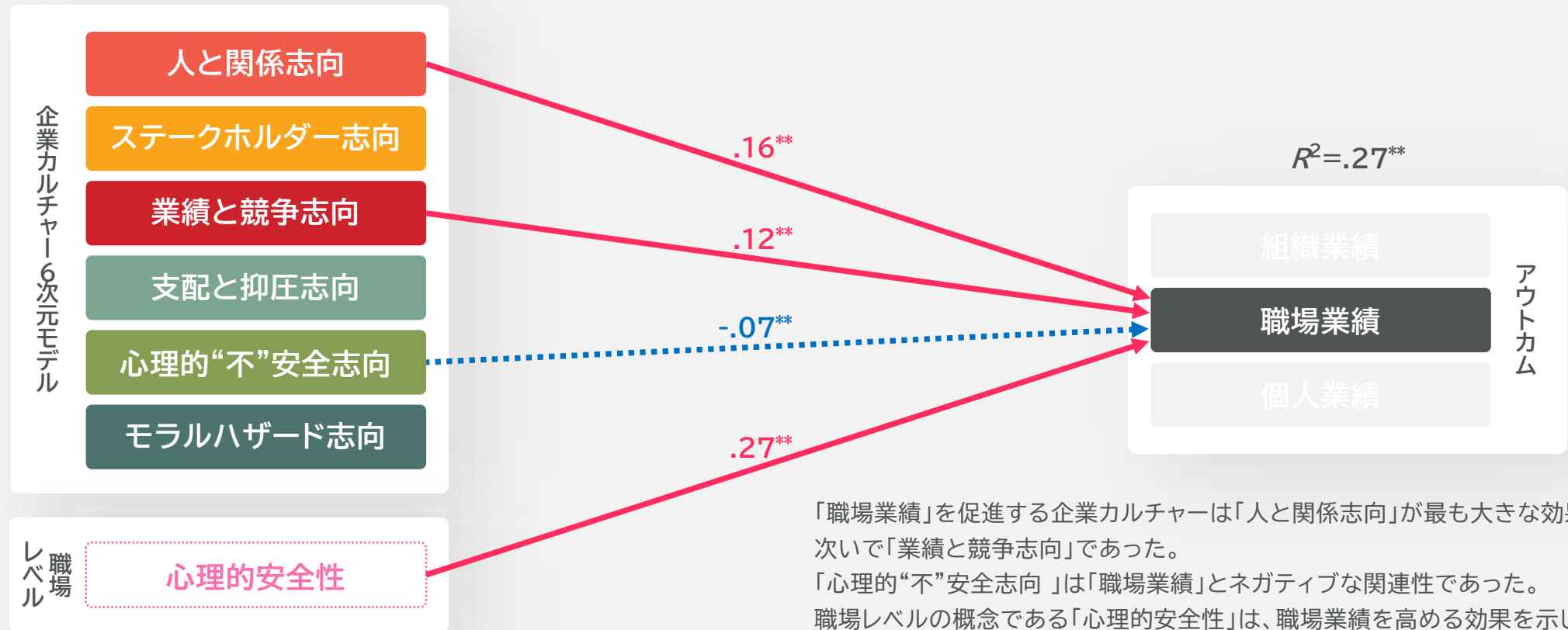


企業カルチャーのうち「ステークホルダー志向」と「業績と競争志向」は「組織業績」を高める効果を示していた。加えて、「心理的安全性」も正の関連性を示していた。

企業カルチャーと業績との関連：職場業績

企業カルチャー6因子と「心理的安全性」が、「職場業績」に及ぼす効果を検証した。

統制変数：年齢、従業員数、地位



「職場業績」を促進する企業カルチャーは「人との関係志向」が最も大きな効果を持ち、次いで「業績と競争志向」であった。

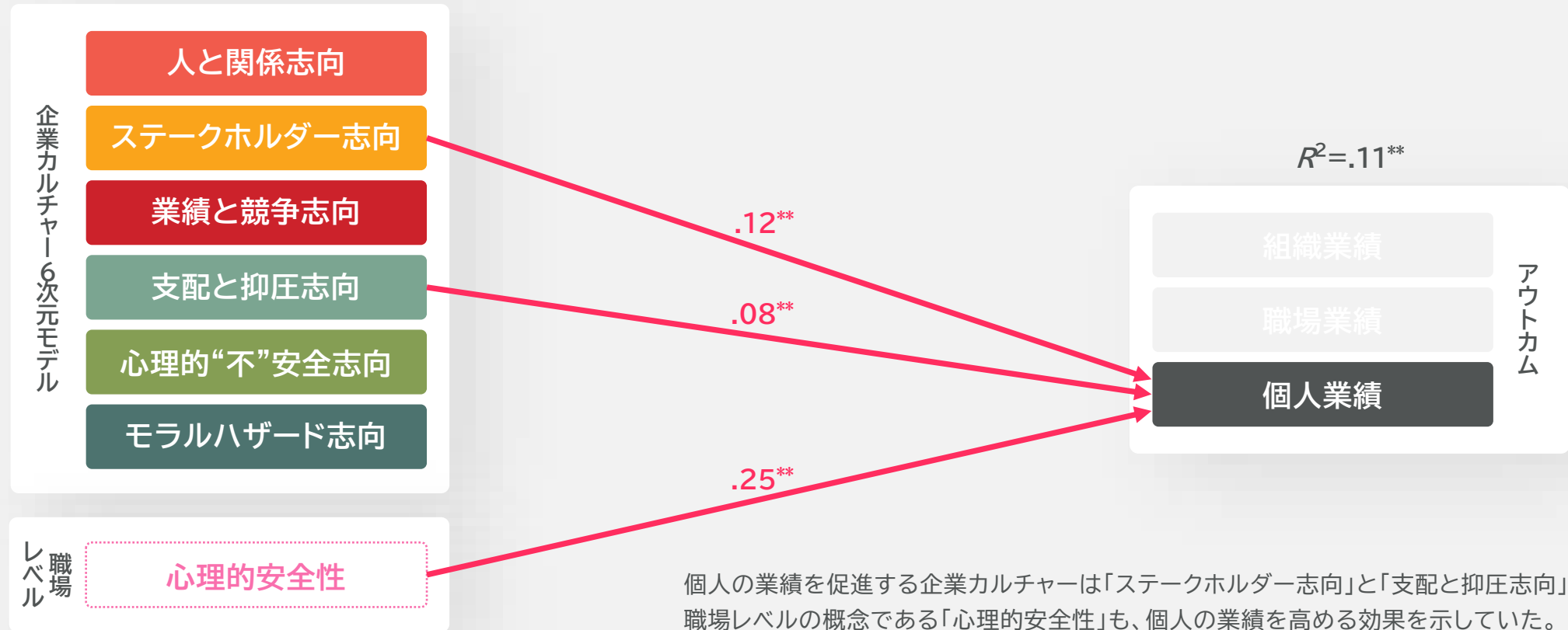
「心理的“不”安全志向」は「職場業績」とネガティブな関連性であった。

職場レベルの概念である「心理的安全性」は、職場業績を高める効果を示していた。

企業カルチャーと業績との関連：個人業績

最後に、企業カルチャー6因子と「心理的安全性」が、「個人業績」に及ぼす効果を検証した。

統制変数：年齢、従業員数、地位



個人の業績を促進する企業カルチャーは「ステークホルダー志向」と「支配と抑圧志向」であった。職場レベルの概念である「心理的安全性」も、個人の業績を高める効果を示していた。

参考文献一覧 1/2

「企業カルチャー」の概念モデルならびに測定尺度については、以下の「組織文化」に関わる主要文献をもとに、昨今の企業環境を考慮して作成した。

Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.)(2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture (Oxford library of psychology). Oxford University Press.

Cameron, K.S. (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *The Review of Higher Education* 9(1), 121.

<https://dx.doi.org/10.1353/rhe.1985.0034>.

Cameron, K., & Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.

Cooke, R.A., & Rousseau, D.M. (1988). Behavioral Norms and Expectations. *Group & Organization Management*, 13, 245 - 273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3, Pt 2), 1299-1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>

Denison, R.D. & G.M. Spreitzer. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5 :pp.1 -21. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>

Denison, R.D. & A.K. Mishra, (1995) Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organizational Science*, Vol.6 No.2 :pp.204-223.

<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Denison, R.D., Haaland, A., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from The Rest of The World?, *Organizational Dynamics*, Vol.33 No.1 :pp.98-109 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>

伊藤正哉・小玉正博 (2005). 自分らしくある感覚 (本来感) と自尊感情が well-being に及ぼす影響の検討. *教育心理学研究*, 53(1), 74-85.

北居 明 (2008)「組織文化の測定：経営組織における下位文化の定量的研究」Kobe University Repository <https://doi.org/10.11501/3116797>

北居明. (2011). 組織文化の測定と効果: 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. <https://doi.org/10.24729/00001007>

北居明. (2011). 組織文化の測定と効果: 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. <https://doi.org/10.24729/00001001>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

参考文献一覧 2/2

- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maher, M.A. (2000) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 300-303. <https://doi.org/10.1108/jocm.2000.13.3.300.1>
- 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(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- 森田慎一郎(2006)日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連 心理学研究, 76, 6, 534-539.<https://doi.org/10.4992/jjpsy.76.534>
- 向江 亮・木方 真理子・池野 太郎 (2023) 組織不祥事と組織特性の関連についての予備的研究 産業・組織心理学研究, 37(1), 17-32. https://doi.org/10.32222/jaiop.37.1_17
- Ochiai Y, Otsuka Y. (2022). Reliability and validity of the Japanese version of the psychological safety scale for workers. *Ind Health*. 60(5):436-446. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0130>.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- James C Sarros, Iain densten, et al. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*. Vol. 30, No. 1 , 160 -182 <https://doi.org/10.1177/031289620503000109>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.
- 吉田 佳絵・高野 研一 (2018)現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究. 日本経営工学会論文誌, 69(1), 1-20.<https://doi.org/10.11221/jima.69.1>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

企業カルチャー白書 2024

2024年11月22日発行

発行 ————— Unipos株式会社
調査・設計・分析 ————— 池田浩(九州大学)
吉原克枝(福岡工業大学短期大学部)
出石琴美(コトレヒト大学)
三角孝太郎(九州大学)
企画・事務局 ————— カルチャー変革推進委員会
お問い合わせ先 ————— pr@unipos.me

本調査結果は、下記条件に基づき、ご自由に引用・転載いただくことができます。

1)必ず下記のクレジット表記をお願いします。

出典:カルチャー変革推進委員会 powered by Unipos「企業カルチャー白書2024」

2)お手数ですが上記お問い合わせ先のメールアドレスへ掲載報告をお願いします。

ウェブサイトの場合:メールにて掲載URLをお知らせください。

印刷物の場合:メールにてPDFをお送りください。掲載された見本誌の送り先は

PDFをお送りいただき次第お返事いたします。

テレビ放映の場合:予め放映日をお知らせください。

