

【組織文化に関する調査研究】**自社の組織文化『家族文化』42.7%『イノベーション文化』25.6%
集団で協力して成果をあげる意識に差**

「識学」を使った経営・組織コンサルティングや従業員向け研修を展開する株式会社識学（本社：東京都品川区、代表取締役社長：安藤広大）は、2023年4月21日（金）～4月24日（月）「組織文化に関する調査」を行いました。

全国の経営者・役員・会社員に、自社の組織文化を聞いたところ、調和や連帯感を重視する『家族文化』が42.7%と最も多い一方で、上場企業では目標達成や市場での競争に勝ち抜こうとする『マーケット文化』が醸成されていることがわかりました。

また従業員数100名を境にして「集団で協力して成果をあげる」ことの意識に差があることがわかりました。

■調査背景

企業が成長していく過程でぶつかると言われる従業員数の30人の壁、50人の壁、100人の壁、売上の2億円の壁、10億円の壁、30億円の壁。

会社の成長痛とも言える『〇〇の壁』の原因が各企業の組織文化にあるのではないかと考え、今回はミシガン大学のロバート・クイン、キム・キャメロンらにより開発された、「競合価値観フレームワーク」をベースとして、調査・分析を実施いたしました。

※競合価値観フレームワークとコレスポンデンス分析についてはP7をご参照ください。

調査トピックス

- 4割以上の会社が『家族文化』の傾向があり、『イノベーション文化』の傾向を持つ企業は25.6%程度にとどまる。
- 上場企業または上場を検討している企業では『マーケット文化』の傾向が高く、企業の成長のカギ。
- 従業員数100名を境にして、集団で協力して成果をあげる傾向が強い。

企業文化（上場区分別）**（複数回答、n=1000）**

	全体	上場企業	未上場企業 （上場検討）	未上場企業 （上場検討なし）
家族文化	42.7%	40.0%	46.4%	42.6%
官僚文化	39.8%	37.8%	49.3%	39.2%
マーケット文化	31.6%	48.9%	47.8%	29.5%
イノベーション文化	25.6%	26.7%	36.2%	24.7%

SHIKIGAKU CO., LTD.

< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >

株式会社識学 広報担当：新村

TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com

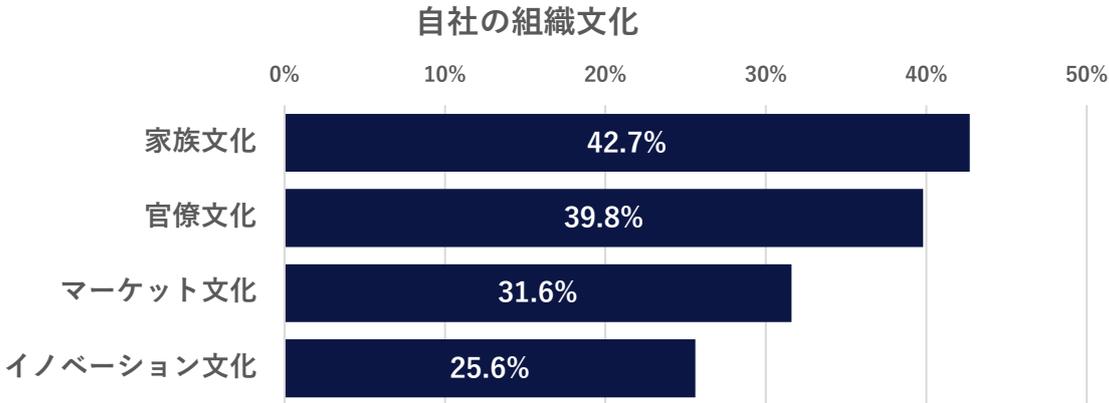
企業の組織文化は家族、仲間意識の強い親密性を重んじる“家族文化”が42.7%
企業の成長のカギはマーケット文化の醸成

Q1. お勤めの会社の企業文化についてあてはまるものをお答えください。

(複数回答、n=1000)

従業員数 10 名以上の企業にお勤めの経営者・役員・部長職の会社員の方に「お勤めの会社の企業文化についてあてはまるものをお答えください」と聞いた結果をスコアリングしたところ、家族、仲間意識の強い親密性を重んじる「家族文化」は42.7%、安定、統制を重視する「官僚文化」は39.8%と、内部志向の傾向が高い組織文化が多いことがわかりました。

またスタートアップに代表されるような変化、創造を迫及する「イノベーション文化」については25.6%となっており、まだ日本国内では少ないことがわかりました。



SHIKIGAKU CO., LTD.

会社の上場区分別で組織文化の結果を比較すると、上場企業では目標達成や市場での競争に勝ち抜こうとする「マーケット文化」が48.9%と最も高い傾向となりました。また上場を検討している企業は「官僚文化」「家族文化」「マーケット文化」がいずれも50%弱であることがわかりました。これは上場を準備するにあたり、内部統制を進める必要があることや高い成長性を求められることによって、組織文化が急速に変化し、混在していることが予想されます。

企業の成長のためには、マーケット文化をいかに社内に醸成させるかがカギになると考えられます。

企業文化（上場区分別）
 (複数回答、n=1000)

	全体	上場企業	未上場企業 (上場検討)	未上場企業 (上場検討なし)
家族文化	42.7%	40.0%	46.4%	42.6%
官僚文化	39.8%	37.8%	49.3%	39.2%
マーケット文化	31.6%	48.9%	47.8%	29.5%
イノベーション文化	25.6%	26.7%	36.2%	24.7%

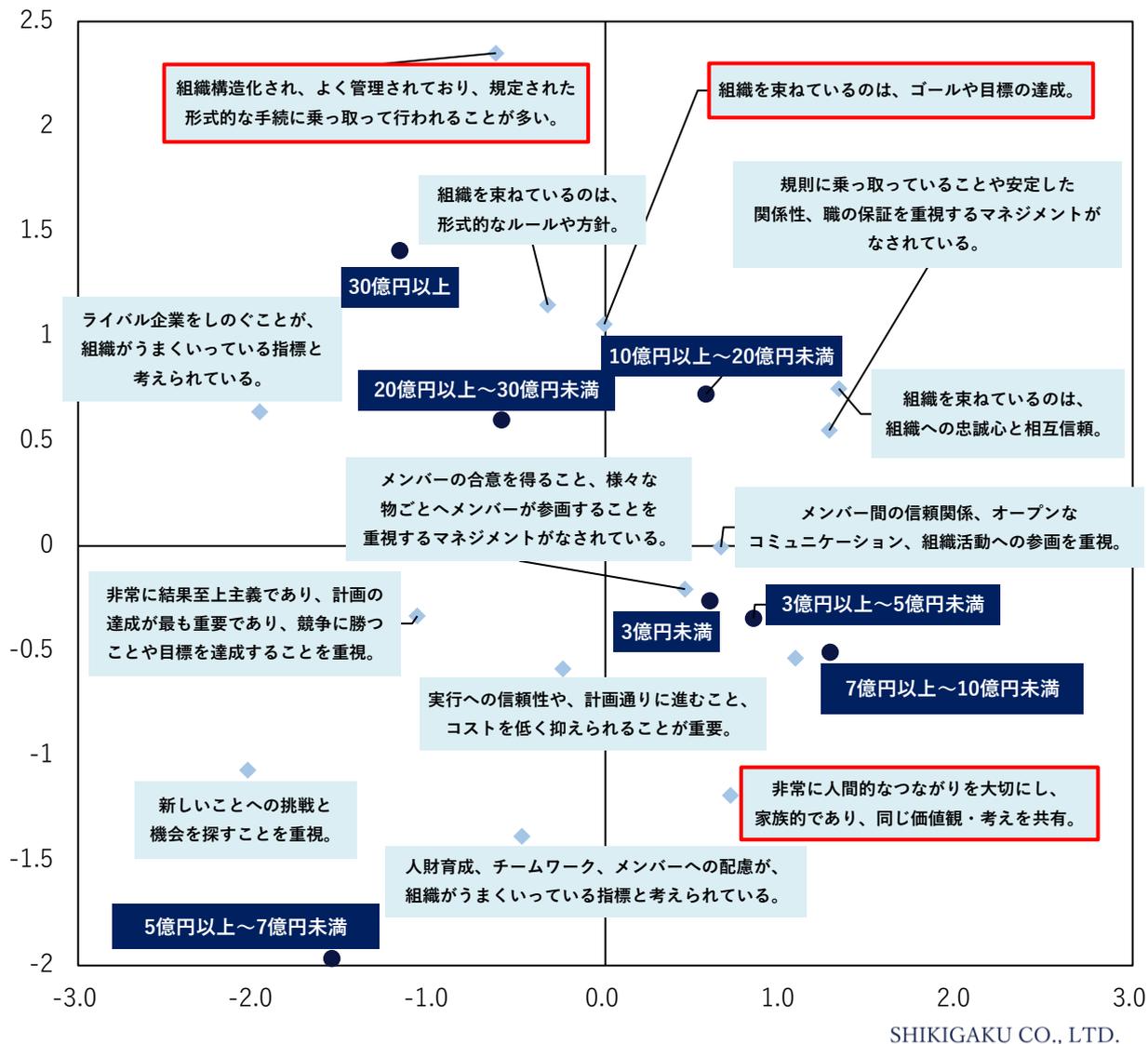
SHIKIGAKU CO., LTD.

< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >
 株式会社識学 広報担当：新村
 TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com

売上規模 10 億円を境に企業文化に違いが見られる。

Q2. お勤めの会社の企業文化についてあてはまるものをお答えください。
 (複数回答、n=1000)

企業文化 × 売上規模 (コレスポネンズ分析)



企業文化について売上規模別の特徴を把握するためにコレスポネンズ分析を行ったところ、売上規模 10 億円を境に上下方向に大きく分かれることになりました。上方向では「組織を束ねているのは、ゴールや目標の達成である」、「組織構造化され、よく管理されており、規定された形式的な手続に乗っ取って行われることが多い。」といった「官僚文化」や「マーケット文化」の特徴がみられる一方で下方向では「非常に人間的なつながりを大切にし、家族的であり、同じ価値観・考えを共有している。」といった「家族文化」の特徴が強くなりました。

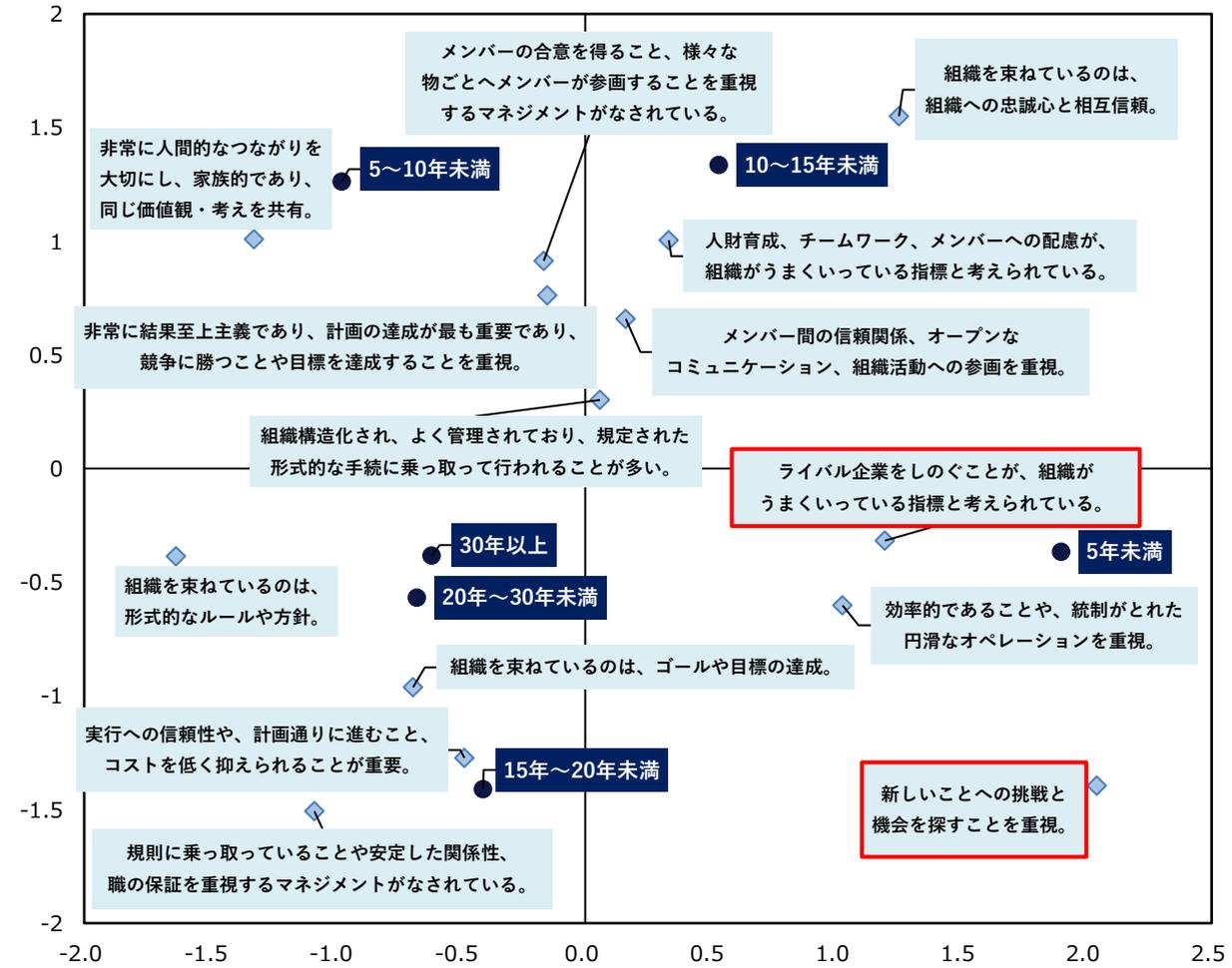
< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >
 株式会社識学 広報担当：新村
 TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com

創業時はマーケット文化・イノベーション文化が強いが
年数がたち経営基盤が安定することで家族文化への変化が生まれる

Q3. お勤めの会社の企業文化についてあてはまるものをお答えください。

(複数回答、n=1000)

企業文化×創業年数 (コレスポネンス分析)



SHIKIGAKU CO., LTD.

企業文化について創業年数別での特徴を把握するためにコレスポネンス分析を行ったところ、創業年数が5年未満では「新しいことへの挑戦」や「ライバルとの競争」といった「イノベーション文化」や「マーケット文化」の特徴がみられるのに対して、「5~10年未満」、「10~15年未満」では「家族文化」の特徴が強くなる傾向がわかりました。これは年数がたつにつれて、経営基盤が安定してくることによって、「家族文化」が醸成されてくるのではないかと考えられます。

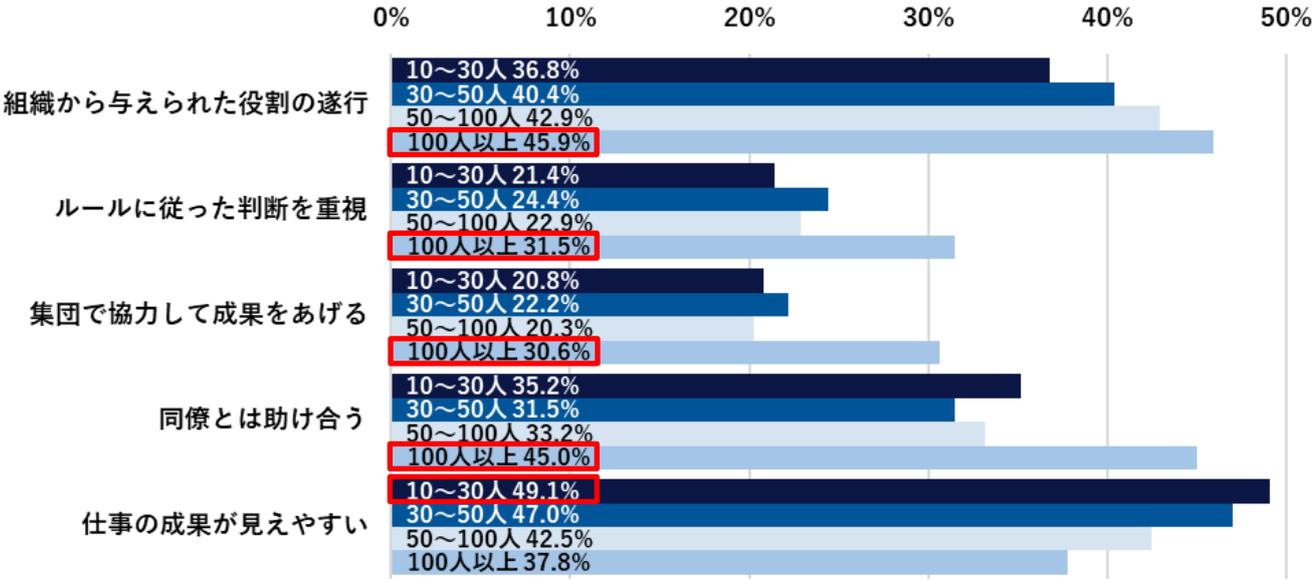
< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >
株式会社識学 広報担当：新村
TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com

**業務の進め方は従業員数 100 名を境に大きく変化
 集団での成果を意識できる仕組みが重要**

Q4. お勤めの会社の業務や風土にあてはまるものをお答えください。

(単数回答、n=1000)

業務や風土の特徴



SHIKIGAKU CO., LTD.

業務の進め方や風土についてあてはまるものをお聞きしたところ、従業員数が 100 名以上かどうかで回答の傾向には大きな差が見られました。従業員数が 100 名以上の企業では「組織から与えられた役割」を「ルールに従った判断」で「同僚と助け合い」ながら「集団で協力して成果をあげる」ことが求められていることがわかりました。この傾向は上場企業でも同様の傾向がみられており、大きな成果を出すためには集団での成果を意識する必要があります。

また「仕事の成果が見えやすい」については、従業員数が「10~30 人」が 49.1%と最も高く、従業員数が増えるにつれて下がる結果となりました。

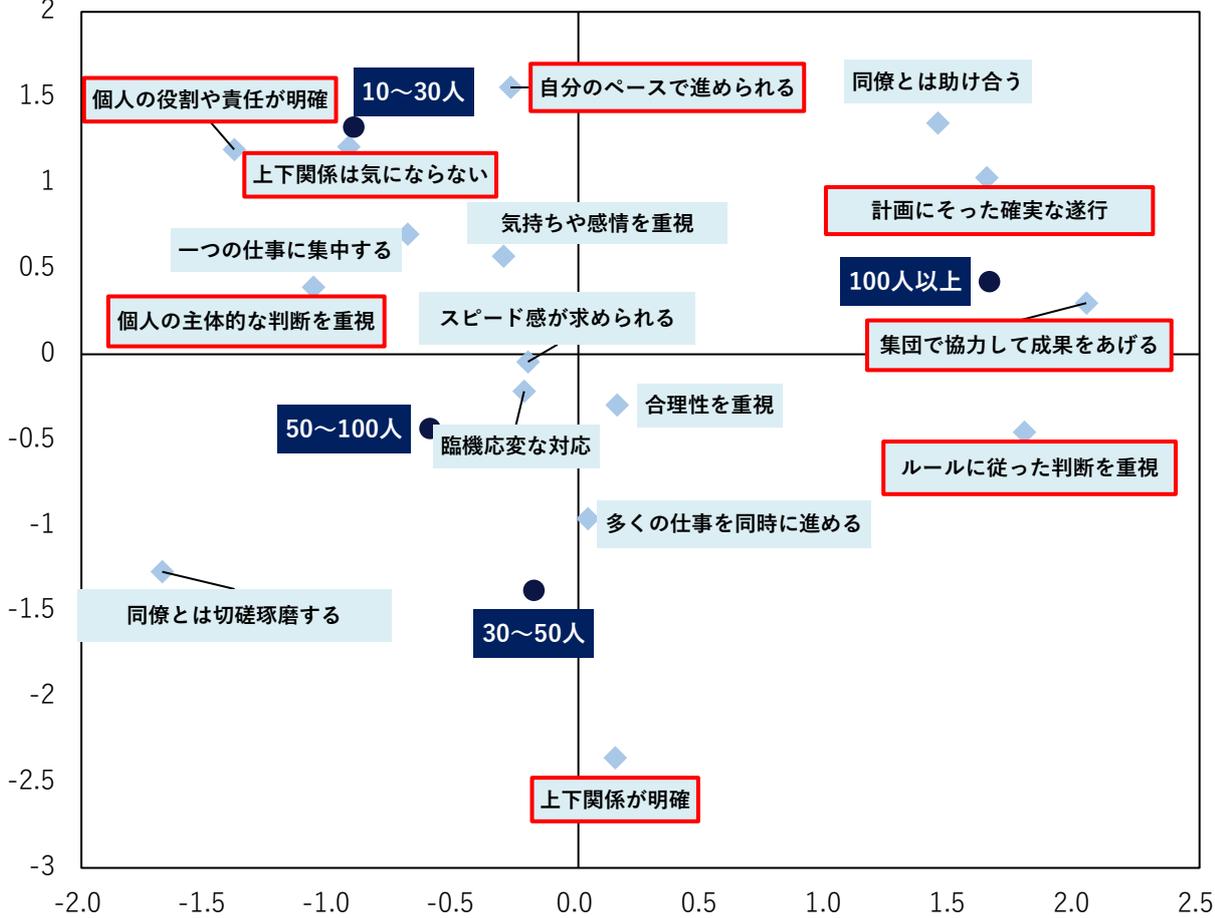
これは従業員数が少ない企業では個人の技術であるテクニカルスキルがそのまま成果となっており、従業員数が増えた企業では、分業を行うことで全体の仕事の成果を個々人が認識しづらいのではないかと考えられます。

< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >
 株式会社識学 広報担当：新村
 TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com

企業における 30 人の壁とは上下関係がある組織体制の構築の不備

Q5. お勤めの会社の業務や風土にあてはまるものをお答えください。
 (複数回答、n=1000)

業務や風土の特徴×従業員数 (コレスポネンダ分析)



SHIKIGAKU CO., LTD.

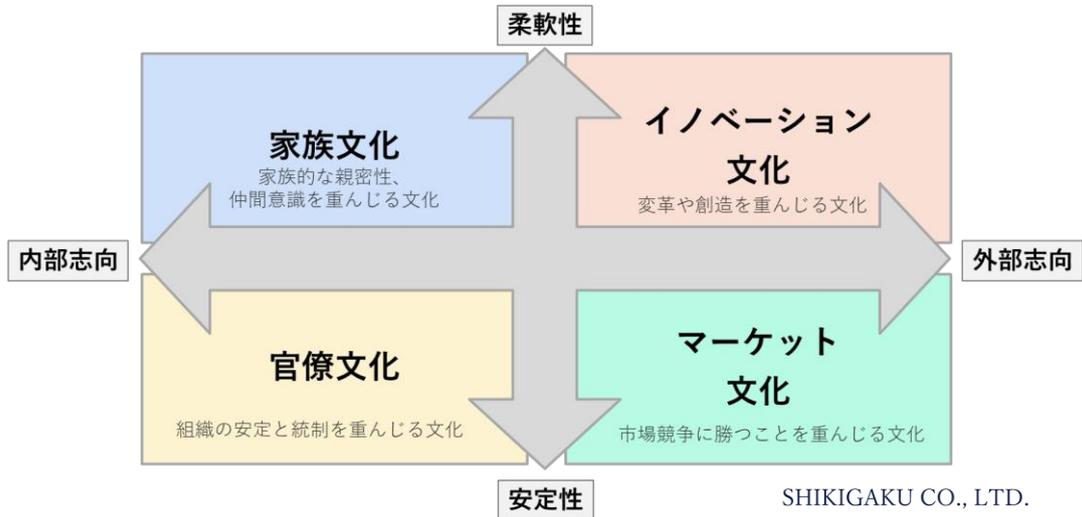
業務や風土の回答結果について従業員数別のコレスポネンダ分析を行ったところ、『10~30人』では自分のペースで、上下関係を気にせず、個人の役割が明確で個人の主体的な判断を重視するというスタイルに対して、『100人以上』では計画にそって、ルールに従った判断を重視して集団で協力して成果を上げるという大きな違いがみられました。

また『10~30人』と『30~50人』が上下方向に大きく分かれてプロットされており、これは「上下関係が明確」かどうかによるもので、企業成長における30人の壁とは『上下関係がある組織体制の構築の不備』ではないかと考えられます。

< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >
 株式会社識学 広報担当：新村
 TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com

参考：競合価値観フレームワークとコレスポネンス分析の説明

ミシガン大学のロバート・クイン、キム・キャメロンらにより開発された「競合価値観フレームワーク」では、横軸で組織が内部志向もしくは外部志向であるかを表しており、縦軸で安定性を重視する文化なのか柔軟性のある文化なのかどうかを表しています。



パリ第6大学のジャン=ポール・ベンゼクリによって開発されたコレスポネンス分析は、統計学上のデータ解析手法のひとつで、集計表の形から複数の要素の類似度や関係の深さを調べることに長けた分析手法であり、近くにプロットされているマーカーほど類似性・関連性が高いことを示します。

	高級感がある	オリジナリティ	おしゃれ	珍しい	信用できる	旬が味わえる	値段が安い	ヘルシー	栄養が豊富
商品A	77%	31%	62%	31%	56%	15%	26%	54%	23%
商品B	38%	9%	52%	36%	62%	41%	2%	5%	29%
商品C	38%	62%	46%	54%	69%	62%	23%	38%	62%
商品D	7%	15%	23%	15%	23%	7%	42%	4%	31%
商品E	62%	23%	46%	23%	48%	15%	6%	62%	23%
商品F	38%	31%	76%	31%	46%	23%	15%	38%	15%



< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >
 株式会社識学 広報担当：新村
 TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com

【調査結果まとめ】

まず、今回の調査結果の要点をまとめると以下の通りです。

- 上場企業または上場を検討している企業では、未上場企業（上場検討なし）に比べてマーケット文化が強い傾向にある。
- 売上規模 10 億円以上の企業では、官僚文化やマーケット文化が強い傾向にある。一方で、10 億円未満の企業では、家族文化が強い傾向にある。
- 従業員数が 100 人以上の企業では、計画にそって、ルールに従った判断を重視し、集団で協力して成果を上げるといった特徴がある。一方で、10 人以上 30 人未満の企業では、上下関係を気にせず、個人の役割が明確で、主体的な判断を重視する特徴がある。

これらの結果を、弊社の組織マネジメント理論「識学」の観点で考察すると、成長する組織には大きく 2 つの文化的特徴があることが考えられます。

成長する組織の文化的特徴①「結果を重視」

上場企業や、売上規模が 10 億円以上の企業では、マーケット文化が強い傾向にある結果となりました。マーケット文化とは、市場競争に勝つことを重んじる文化のことです。基本的に、市場は企業を業績などの「結果」のみで評価するため、市場競争に勝つには、高い結果を出す必要があります。社内の文化が結果重視であればあるほど、企業の成長の可能性が高まると考えられます。

成長する組織の文化的特徴②「ルールに基づいた運営」

売上規模が 10 億円以上や、従業員数が 100 人以上の企業では、官僚文化が強い傾向にある結果となりました。官僚文化とは、組織の安定と統制を重んじる文化のことです。官僚文化では、個人の主体的な判断よりも、ルールに従った判断が重視されます。ルールが不十分な中で、仕事に携わる人数が増えてくると、必然的に「認識のズレ」が多く発生するようになります。そして、この「認識のズレ」が多くなればなるほど、結果を出すのに時間がかかるようになります。よって、ルールに従った判断を重視する文化であるほど、結果に到達する時間が短縮され、企業の成長の可能性が高まると考えられます。

■調査概要

調査機関：株式会社識学

調査対象：全国の従業員数 10 名以上 300 名以下の企業に勤める 22 歳～65 歳
会社経営者・役員・部長職以上の会社員

有効回答数：1000 サンプル

調査期間：2023 年 4 月 21 日（金）～ 2023 年 4 月 24 日（月）

調査方法：インターネット調査

※本調査では、小数点第 2 位を四捨五入しています。そのため、数字の合計が 100% とならない場合があります。

■引用・転載時のクレジット表記のお願い

本リリースの引用・転載は、必ずクレジットを明記していただきますようお願い申し上げます。

<例>「株式会社識学が実施した調査結果によると……」

< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >

株式会社識学 広報担当：新村

TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com



■識学について

<https://corp.shikigaku.jp/>

【会社概要】

会 社 名：株式会社識学（SHIKIGAKU. Co., Ltd.）

<https://corp.shikigaku.jp/>

本社所在地：〒141-0032 東京都品川区大崎 2-9-3 大崎ウエストシティビル 1 階

電 話 番 号：03-6821-7560

事 業 内 容：「識学」を使った経営、組織コンサルティング

「識学」を使った従業員向け研修

「識学」をベースとした web サービスの開発、提供

「識学」関連書籍の出版

設 立：2015 年 3 月

代 表 者：代表取締役社長 安藤 広大

従 業 員 数：230 名（役員・パートアルバイト除く） ※2023/2/28 時点

支 店 情 報：■大崎分室

〒141-0032 東京都品川区大崎 2-11-1 大崎ウィズタワー 8 階、19 階

電話番号：03-6821-7560

■大阪支店

〒541-0052 大阪府大阪市中央区安土町 3-3-9 田村駒ビル 3 階

電話番号：06-4400-6231

■名古屋支店

〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦 1-20-30 伏見フロントビル 10 階

電話番号：052-990-6577

■福岡支店

〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神 4-6-7 JRE 天神クリスタルビル 2 階

電話番号：092-600-7990

< 報道関係者様からの本件に関するお問い合わせ先 >

株式会社識学 広報担当：新村

TEL：03-6821-7488 メールアドレス：mark@shikigaku.com