

人材タイプによる組織文化の認識の違いに 関する探索的調査

An Exploratory Study of the Differences in the Perceptions of Organizational Culture
by Talent Type

著者名

絹村信俊

KINUMURA Nobutoshi

所属・学群

宮城大学事業構想学群事業プランニング学類

Miyagi University, School of Project Design, Department of Business Planning

【キーワード】

組織文化

理系職種

文系職種

探索的調査

Organizational Culture

The Sciences

The Humanities

Exploratory Study

【Correspondence】

絹村信俊

宮城大学事業構想学群

kinumuran@myu.ac.jp

【COI】

本研究に関して、開示するべき利益相反関連事項はない。

Received 2023.06.02

Accepted 2023.07.20

Abstract

The purpose of this study is to investigate, in an explorative attempt, the differences in the perception of organizational culture among employees in the sciences and humanities. To this end, we conduct a questionnaire survey among 160 employees in the sciences and 160 in the humanities, who work for a major manufacturing company in Japan, in regard to their perceptions of organizational culture in their departments.

The result indicates: Firstly, it is suggested that employees in the sciences sector have a high awareness of the "safety-based challenge culture" outside the company and tend to be strongly aware of the impact of their products outside of the company. Secondly, it is suggested that employees in humanities sector have a high awareness of the "safety culture" and "challenge culture" within the company, and tend to pay close attention to human relationship within the company. Thirdly, both employees in the sciences and humanities have a high awareness of the "adjustment culture" and tend to prefer a relatively stable work environment.

I. はじめに

経済産業省(2015)によると、製造業は現在においてもわが国の産業構造を支えていると言われている。その一方で、国際比較を行った日本生産性本部(2022)の調査によると、わが国の時間当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中27位と低い状態にあり、わが国産業の中でも製造業の労働生産性は著しく低いとも指摘されている。

わが国の産業構造の中心である製造業において、このような状況が続くことは、わが国の産業構造の弱体化までもが懸念される状況である。この状況を解消するために、わが国の大手製造業を中心に、よりの確な人的資本投資及び人材配置が望まれている(内閣府 2007¹)。更には、この人的資本投資及び人材配置をよりの確に行うためにも、前段階の作業が必要不可欠ではないかと考えられる。この前段階の作業について具体的には、わが国の大手製造業各社で現有している人材の特性を掴むことが必要ではないかということがある。これらわが国大手製造業を取り巻く状況を踏まえて、本研究では、この人材の特性の一部である自社の組織文化に対する認識について改めて検討していくこととする。

本研究の調査対象はわが国大手製造業であり、この業界の人材に対して以下のアプローチで研究を進めていく。具体的には、製造業の特徴であると言える研究部門及び製造部門を例とする理系職種の従業員と営業部門及び管理部門を例とする文系職種の従業員から構成される人材タイプについて着目していく。これら人材タイプの従業員における組織文化の認識の違いについて探索的に調査していく。

これらを踏まえて、本研究の目的は、理系職種の従業員及び文系職種の従業員における組織文化の認識の違いについて探索的に調査することである。つまり本研究では、わが国大手製造業に所属する理系職種の従業員及び文系職種の従業員を対象に所属部門における組織文化の認識の違いについて調査していく。

本研究の構成は以下の通りである。第II章及び第III章で本研究の背景と問題点に関する文献調査を行い、理論的背景を整理する。第IV章で実証研究概要について示す。次に、第V章で実証研究に関する結果と考察について纏める。最後に、第VI章で本研究の結論、限界及び今後の課題について提示する。

II. 組織文化に関する研究

1. 組織文化の定義及び組織文化の特徴

本研究における組織文化の定義は、「組織構成員によって共有された、価値、信念、規範のセット(加護野 1997, p.4)」である。この定義が示すように、組織文化は企業に所属する従業員にとって手に取ることや眼で見ることができないが、無くてはならない空気のようなものであることが理解される。また、佐藤・山田(2004)では、この組織文化によって共有された価値観を基準にして、従業員は日々の企業活動における判断を無意識の内に下していると指摘されている。Deal and Kennedy(1982)及びPeters and Waterman(1982)によって主張された組織文化の企業経営における強い影響力は、現代においても健在であると言える。具体的には、この組織文化は、確かに手に取ることや眼で見ることができないものではあるが、Schein(2009, p.19)で「組織の文化的要素が、経営戦略、目標、業務方針を支配してしまう」と指摘されている。また、Kaplan and Norton(2004)で組織文化は無形資産の一部であり、この無形資産を重視した企業は財務業績も高くなる傾向にあると示されているように、この組織文化は企業経営に大きな影響を及ぼす重要な概念の一部であることがわかる。

2. 組織文化の階層性

組織文化は、上述したように企業及び従業員に対して強い影響力を発揮するものである。この組織文化には階層性があると言われている。具体的には、Schein(2009, p.34)で「文化は多層構造

であり、その全ての階層で分析しなければ理解できない複雑な概念であることは明らかである」²と指摘されている。更に、咲川(1998, p.42)で「大部分のメンバーによって共有された、支配力をもった組織文化を全社文化」更には「一部の組織メンバーによって共有されている組織文化は、支配的文化に対立する概念である社会学における下位文化という概念を援用して「組織下位文化」と呼べる」と示されているように、組織文化は企業全体の組織文化と所属部門の組織文化の二階層から成り立っていることがわかる。

また、咲川(1998, p.50)で「組織においてステイタスを与えられている下位部門の文化が、全社文化に反映している可能性は高い」と示唆されているように、従業員にとっては、所属部門の組織文化の影響力は、企業全体の組織文化の影響力よりも高いことが読み取れる。これらから、本研究で従業員の組織文化の認識を調査するにあたって、所属部門における組織文化への認識を中心に把握することで、より現実に即した従業員の組織文化の認識を分析できるのではないかと考えられる。

3. 組織文化の測定

本研究で組織文化をどのように測定していくのか以下で示していく。本研究の目的は理系職種の従業員及び文系職種の従業員における組織文化の認識の違いについて明確にすることであり、つまり組織文化の内容について従業員個人レベルでどのように捉えているのかを検討しているのが本研究の特徴であると言える。本研究ではこの研究目的を達成する上で最も適していると考えられる、つまり個人レベルの組織文化の測定に対する有効性が高いと言われているWallach(1983)の組織文化インデックスを使用していく。

III. 人材タイプに関する研究

1. 企業に所属する人材タイプ

企業に所属する従業員には様々なタイプの従業員が存在している。この従業員を製造業を例として職種毎に大きく分類してみると、理系職種の従業員と文系職種の従業員に分けることができる。本研究では、これら理系職種の従業員と文系職種の従業員を議論するに当たって、職種のみならず元々の人材タイプにまで遡って以下で整理していく。

理系人材及び文系人材の特徴について竹内(2009)・齋藤(2017)・隠岐(2018)・岡本(2020)に基づいて以下の通り整理した。理系人材の特徴は、その多くは論理的であり、専門性が高い分、スペシャリスト志向であるが、コミュニケーションは苦手としている点の特徴である。また、理系人材はこの高い専門性を有しているがために、藤本(2005)で指摘されているように大企業においては部門を超える異動が少なく、1つの部門における勤務が長くなるのも特徴の一部と言える。一方で、文系人材の特徴は、その多くは感情的であるが、専門性がはっきりしていない分、柔軟性があり、コミュニケーションを得意としている点の特徴である。また、文系人材は、この専門性がはっきりしていない分、柔軟性があるがゆえに、大企業においては1つの部門における勤務というよりは、複数の部門における勤務をこなすジョブローテーションの対象となるのも特徴の一部と言える。

2. 人材タイプと組織文化の認識

これら人材の集まりが、職種という集団を形成することを踏まえ、理系人材がマジョリティーとなる集団を理系職種、文系人材がマジョリティーとなる集団を文系職種として本研究では検討していく。本研究の対象である製造業は、わが国の数ある産業の中でも上述した理系職種の従業員と文系職種の従業員が共存する業界であると言える。

本研究では、企業に所属する従業員を理系人材及び文系人材の二軸で捉えるとともに、これら人材における組織文化の認識については、所属部門における組織文化をどのように認識しているのか明確にしていきたい。上述したように、これら人材は特徴がそれぞれ異なるので、組織文化

の認識も異なる可能性があることが推測される。このような特徴を企業が理解することは、今後の企業における人的資本投資・人材配置の際に有意なことではないかとも考えられる。

IV. 実証研究

1. 調査目的

本研究の調査目的は、理系職種の従業員及び文系職種の従業員における組織文化の認識の違いについて探索的に検討することである。具体的には、上述した所属部門の組織文化の認識に関するアンケートを作成し、インターネット調査会社のモニターに対してアンケート調査を行った。

2. 調査対象者

本研究のアンケート調査に関する対象者は、資本金3億円超かつ従業員数300人超の条件³を満たすわが国大手製造業に勤務する理系職種の従業員と文系職種の従業員である。また、このアンケート調査に関する回答者は、年代を均等にコントロールした理系職種の従業員160人と文系職種の従業員160人である。

3. 調査時期

本研究のアンケート調査に関する調査時期について、理系職種の従業員へのアンケート調査は2021年2月中旬、文系職種の従業員へのアンケート調査は2019年7月下旬から8月上旬にかけて行った。

4. アンケートの配布及び回収方法

本研究は、わが国大手製造業に所属する正社員、かつインターネット調査会社の登録モニターを調査対象者として行った。この調査対象者はインターネット調査のウェブサイト上で配布されているアンケートに対して自記式により回答し、その結果についてウェブサイト上で回収を行った。

5. アンケートの質問項目

本研究のアンケートは、組織文化インデックスのオリジナルであるWallach(1983)及び組織文化インデックスの和訳版である北居(2014)を基に作成された。質問項目は、所属部門の組織文化について4段階リッカート・スケールで測定される質問項目及び個人属性について問う構成になっている。

6. 分析方法

本研究の分析は、アンケートの質問項目毎に4段階リッカート・スケールで測定した結果を職種毎の対象群に分けて、この対象群間で所属部門の組織文化の認識に対する因子分析を行い、因子の抽出・解釈を行った。

V. 所属部門の組織文化における因子分析の結果及び考察

表1：因子分析の結果(理系職種の従業員における所属部門の組織文化)

	I	II	共通性
SC12 安全・信頼できる	.82	.08	.67
SC09 協力的で、人間関係志向だ	.79	.08	.64
SC10 積極的で、個人の自由度が大きい	.72	-.13	.54
SC11 公正・秩序立った	.69	.18	.50
SC05 挑戦・創造・精力的で危険を顧みず	.66	-.06	.44
SC08 企業家的だ	.49	-.06	.25
SC01 慎重で秩序(規制)・手続き重視だ	.09	.79	.63
SC02 階層・構造的だ	.01	.77	.59
SC03 確立された・堅い	.11	.71	.52
SC04 権力志向だ	-.14	.57	.34
SC06 結果志向だ	.05	.40	.16
SC07 刺激・高圧的だ	-.04	.30	.09
因子寄与	3.01	2.36	5.37
寄与率	25.04	19.66	44.70

表 2：因子分析の結果(文系職種の従業員における所属部門の組織文化)

	I	II	III	共通性
SC12 安全・信頼できる	.77	-.02	.15	.62
SC11 公正・秩序立った	.60	.24	-.08	.43
SC09 協力的で、人間関係志向だ	.60	.01	.08	.36
SC10 積極的で、個人の自由度が大きい	.55	-.18	.43	.52
SC04 権力志向だ	-.49	.45	.31	.54
SC03 確立された・堅い	.00	.73	-.12	.55
SC02 階層・構造的だ	-.11	.69	.02	.49
SC01 慎重で秩序(規制)・手続き重視だ	.19	.68	-.03	.50
SC05 挑戦・創造・精力的で危険を顧みず	.28	-.19	.60	.47
SC07 刺激・高圧的だ	-.52	.34	.53	.66
SC08 企業家的だ	.09	-.13	.50	.28
SC06 結果志向だ	-.07	.13	.34	.14
因子寄与	2.26	1.96	1.33	5.55
寄与率	18.82	16.29	11.10	46.21

1. 所属部門の組織文化における因子分析の結果

理系職種の従業員における所属部門の組織文化の認識を検討するために、所属部門の組織文化尺度 12 項目に対して最尤法による因子分析を行った。その結果を表 1 に示す。この最尤法・Promax 回転による因子分析により、各因子は以下のように解釈された。第 1 因子は「安全・信頼できる」「協力的で、人間関係志向だ」など人間関係における安全・信頼性を重視する内容の質問項目、及び「挑戦・創造・精力的で危険を顧みず」など挑戦を重視する内容の質問項目が高い正の負荷量を示していた。そこで、「安全を踏まえた挑戦文化」因子と命名した。第 2 因子は「慎重で秩序・手続き重視だ」「階層・構造的だ」など組織の構造から受ける印象に関する質問項目が高い正の負荷量を示していた。そこで、「調整文化」因子と命名した。

一方で、文系職種の従業員における所属部門の組織文化の認識を検討するために、所属部門の組織文化尺度 12 項目に対して最尤法による因子分析を行った。その結果を表 2 に示す。この最尤法・Promax 回転による因子分析により、各因子は以下のように解釈された。第 1 因子は「安全・信頼できる」「公正・秩序立った」など人間関係における安全・信頼性を重視する内容の質問項目が高い正の負荷量を示していた。そこで、「安全文化」因子と命名した。第 2 因子は「確立された・堅い」「階層・構造的だ」など組織の構造から受ける印象に関する質問項目が高い正の負荷量を示していた。そこで、「調整文化」因子と命名した。第 3 因子は「挑戦・創造・精力的で、危険を顧みず」「刺激・高圧的だ」など組織人としての成長を重視する内容の質問項目が高い正の負荷量を示していた。そこで、「挑戦文化」因子と命名した。

2. 所属部門の組織文化における因子分析の考察

理系職種の従業員が認識する所属部門の組織文化については、「安全を踏まえた挑戦文化」「調整文化」という因子が算出された。この所属部門の組織文化の認識に関する整理をしていくと、「安全を踏まえた挑戦文化」については、竹内(2009)・齋藤(2017)・隠岐(2018)・岡本(2020)で指摘しているように、理系職種の従業員の大部分は、専門性が高く、この専門性を活かした業務、つまり製品開発を行っている従業員である。それゆえに、企業内部における競争よりも特に同業他社との製品開発の差別化競争を始めとした企業外部に強い関心を持っているのではないかと推察される。このように自分達の技術を思い存分に活かした製品開発は、結果として顧客のため、更には社会のためになることが多いのではないだろうか。これらのことから理系職種の従業員は自然と企業外部に目を向けて活動していることが示唆される。

一方で、文系職種の従業員が認識する所属部門の組織文化については、「安全文化」「調整文化」「挑戦文化」という因子が算出された。この所属部門の組織文化の認識に関する整理をしていくと、「調整文化」については、本調査の対象が大手製造業に所属する従業員であったので、大規模組織ゆえの階層的な意思決定、更にはその意思決定におけるスピード感の欠如を認識していたのではないかと推察される。一方で、理系職種の従業員と異なる因子として「挑戦文化」と「安全文化」が挙げられる。この「挑戦文化」については、上述した理系職種の「安全を踏まえた挑戦文化」と関係が深い組織文化であり、企業のマネジメント層への出世争いに関する興味関心があるがゆえに文系職種特有の組織文化であることが示唆される。また、隠岐(2018, p.101)で「同じ大学を出て官僚を目指しても、理工系の技官は、行政官の幹部となることが難しくなってしまった」と指摘しているように、企業においてもマネジメント層には文系職種の経験者が多く名を連ねる傾向にあるようである。そのため、勤続年数を重ねるごとに熾烈な出世争いが行われることもあり、それを意識していることが窺える。次に、「安全文化」については、竹内(2009)・齋藤(2017)・隠岐(2018)・岡本(2020)で指摘しているように、文系職種は専門性(スペシャリスト志向)が高い職種とは言えないため、ある意味何でも屋のような存在でもある。これはつまり、太田(2008)で指摘している日本の大企業は、従業員の勤務地及び職務内容を企業が主体となって決めてきた。その一方で、従業員の雇用の継続は保障されてきたという主張を本研究の結果でも実証することができたのではないかと考えられる。

これらの議論を踏まえて、理系職種の従業員と文系職種の従業員における組織文化の認識に関する比較を以下に整理していく。共通した因子として「調整文化」が挙げられる。この「調整文化」については、上述したように本調査の対象が大手製造業に所属する従業員であったがために得られた結果ではないかと推察される。一方で、異なる因子として「安全を踏まえた挑戦文化」「安全文化」「挑戦文化」が挙げられる。このうち、理系職種の従業員における組織文化の認識である企業外部に向けた「安全を踏まえた挑戦文化」は、文系職種の従業員の因子で挙げられた「挑戦文化」がないことから、言葉の上では文系職種の従業員と同じ「挑戦」という文言があったとしても意味が異なることが推察される。つまり、理系職種の従業員における興味・関心のベクトルは外向きであることが示唆される。その一方で、文系職種の従業員における組織文化の認識である企業内部に向けた「安全文化」と「挑戦文化」は、安定志向ゆえに企業外部への転職は望まないが、その分、企業内部での上昇志向という言葉が指し示す通り、出世争いには意欲的であることが推察される。つまり、文系職種の従業員における興味・関心のベクトルは内向きであることが示唆される。これらのことから、理系職種の従業員と文系職種の従業員とは、同じ企業に所属していても、見ている方向が異なることが導き出された。今後、企業を持続的に成長させていくためには、本研究で取り上げた理系職種の従業員と文系職種の従業員のような異なる職種を始めとする多様性を意識したダイバーシティマネジメントの重要性が改めて確認された。更に、それに伴う人的資本投資の必要性も見い出された。

VI. おわりに

1. 結論

本研究では、理系職種の従業員及び文系職種の従業員における組織文化の認識の違いについて探索的に検証を行ってきた。その結果、理系職種の従業員は、所属部門の組織文化として企業外部に向けた「安全を踏まえた挑戦文化」と大企業所属ゆえの「調整文化」の認識が高いことが確認された。一方で、文系職種の従業員は、所属部門の組織文化として企業内部に向けた「安全文化」「挑戦文化」と大企業所属ゆえの「調整文化」の認識が高いことが確認された。これら内容から理系職種の従業員と文系職種の従業員とでは組織文化の認識に部分的違いがあることが明らかになった。

これら理系職種の従業員及び文系職種の従業員が認識の高い組織文化について職種毎の特徴を比較すると以下の3つが示唆される。第1に、理系職種の従業員は、企業外部向けの「安全を踏まえた挑戦文化」が示すように、同業他社と比較して優位性のある自社製品、更には社会に役立つ自社製品の開発のような企業外部への影響を強く意識している傾向にあることが推察される。それゆえに、理系職種の従業員は、上述した自社製品の開発を完遂しなければならない状況であり、結果志向であることが理解される。第2に、文系職種の従業員は、企業内部向けの「安全文化」「挑戦文化」が示すように、安定的な雇用及び内部昇進のような企業内部での出来事に興味関心が高い傾向にあることが推察される。それゆえに、その結果が、良い意味でも悪い意味でも企業内部の人間関係に左右されてしまうことから、企業内部の人間関係を注視していることが想像される。第3に、理系職種の従業員及び文系職種の従業員は、「調整文化」が示すように、堅実で階層的または秩序だった大企業への意識が高い傾向にあることが推察される。それゆえに、所属する組織が大企業かつ離職率の低い製造業であることから、比較的安定した就業環境を好む傾向にあることが理解される。

これら結果を踏まえて、企業経営へのインプリケーションは以下の通りとなる。本研究の分析結果から、大手製造業における理系職種の従業員が置かれている環境の一部は、企業外部を意識した自社製品の価格競争もしくは差別化競争が激しいため、その結果として従業員の同業他社への意識が近視眼的になってしまう可能性すら考えられる。このような状況を是正するためにも中長期における製品戦略の在り方を明確にするとともに、その意識の浸透が望まれる。次に、大手製造業における文系職種の従業員が置かれている環境の一部は、企業内部を意識した出世競争が激しいため、その結果として人間関係が歪んでしまい、一部の従業員は日々の業務へのモチベーションが下がってしまう可能性が推察される。このような状況を是正するためにも透明性・公平性・納得性の高い人事評価制度の構築、更にはコミュニケーションの活性化に繋がる仕組み作りが必要不可欠であると言える。上述したことから理系職種の従業員と文系職種の従業員とは、それぞれが職場で求められる役割のみならず、キャリア志向そのものまでも異なることが推察される。多様な価値観を重視する昨今の企業経営において、理系職種の従業員と文系職種の従業員それぞれが自身の実力を最大限に発揮できるような実用的なマネジメント施策の構築、及びそれを補足する人的資本への投資が改めて望まれていることが導き出される。

2. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として以下の内容が挙げられる。第1の限界は、本研究の結論を一般化するには限界があるということである。本研究の結論は、わが国の大手製造業を調査対象とした実証研究による結論であり、同じ製造業でも規模の異なる企業においては、本研究の結論を用いて言い表せるのか、限界があると考えられる。第2の限界は、本研究の実証研究で収集したデータの質と量には改善の余地があるということである。まず、データの質については、データの信頼性を考えるとできる限り同じタイミングで収集したデータを用いるべきであったということである。一方で、データの量については本研究では合計320人のデータに基づいて分析を行った。この種の研究の場合、当然ながらデータが多ければ多い程、現実に近い分析結果を導き出せるはずであり、

データの量に限界があると考えられる。

次に、今後の課題として以下の3つが挙げられる。第1は、理系職種の従業員に着目した場合、中長期における製品戦略の在り方を明確にするとともに、その意識の浸透が望まれると上述した。これを実現させる企業内の仕組み作り及び人的資本投資について検討していきたい。次に第2は、文系職種の従業員に着目した場合、透明性・公平性・納得性の高い人事評価制度の構築、更にはコミュニケーションの活性化の可能な仕組み作りが必要不可欠であると上述した。これを実現させる企業内の仕組み作り及び人的資本投資について検討していきたい。最後に第3は、これら第1及び第2の課題を踏まえた上で、企業全体におけるマネジメント施策にはどのようなものが妥当なのか、更には、採用もしく異動という企業活動の節目における人材配置としてどのようなものが妥当なのかについても検討していきたい。

上述した本研究の成果により、わが国企業を対象とした組織文化に関する学術研究への知見の蓄積、更には、企業における職種毎の特徴を活かした人的資本投資及び人材配置を例とする人材戦略の促進が有効であるという企業経営への知見の蓄積に、微力ながら貢献できたとしたら幸いである。

謝辞

本論文の投稿における2名の査読者の先生方から貴重かつ有意義なコメントを頂きましたことを深く感謝申し上げます。

文献

- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley. (城山三郎 (1983) 『シンボリック・マネジャー』新潮社).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps*. Harvard Business School Press.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harpers and Row. (大前研一 (1983) 『エクセレント・カンパニー』英治出版).
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社).
- Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide: New and Revised Edition*, San Francisco: Jossey-Bass. (尾川丈一 (2016) 『企業文化 [改訂版]: ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房).
- Wallach, E. J. (1983) Individuals and Organizations: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, 37(2), pp.29-36.
- 太田肇 (2008) 『日本の人事管理論：組織と個人の新しい関係』中央経済社.
- 岡本紗知 (2020) 「文系観・理系観の形成プロセスの解明：国立大学の学生を対象として」『科学教育研究』第44巻第1号, pp.14-29.
- 隠岐さや香 (2018) 『文系と理系はなぜ分かれたのか』星海社.
- 加護野忠男 (1997) 「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』第31巻第2号, pp.4-11.
- 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.
- 経済産業省 (2015) 「2015年度版ものづくり白書」2023年5月27日アクセス, <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2015/honbun_pdf/index.html>
- 齋藤孝 (2017) 『「文系力」こそ武器である：ほんやりとした「文系人間」の真の強みを明かす』詩想社.
- 咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』千倉書房.
- 佐藤郁哉, 山田真茂留 (2004) 『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社.
- 竹内薫 (2009) 『理系バカと文系バカ』PHP研究所.
- 内閣府 (2007) 「平成19年度版 地域の経済2007」2023年5月27日アクセス, <https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr07/chr07_2-3-3.html>
- 日本生産性本部 (2022) 「労働生産性の国際比較2022」2023年5月27日アクセス, <https://www.jpcc-net.jp/research/assets/pdf/report_2022.pdf>
- 藤本昌代 (2005) 『専門職の転職構造：組織準拠性と移動』文眞堂.

¹ 内閣府(2007)では、地域経済に関する議論の中で、「人的資本が蓄積されている地域ほど労働生産性が高い」という指摘がされている。

² この Schein(2009)以前の文献である Schein(1985)においてもサブカルチャーを始めとする組織文化の階層性について言及されている。

³ 中小企業基本法第2条第1項において、中小製造業は「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人であつて、製造業、建設業、運輸業その他の業種(次号から第4号までに掲げる業種を除く。)に属する事業を主たる事業として営むもの」という法的な規定がある。この規定を援用し、本研究では「資本金3億円超、かつ従業員数300人超」の企業を大手製造業と定めた。