

# ガバナンスにおけるカルチャー（企業文化）の重要性とマネジメントの責任



PwC Japan 有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部  
シニアマネージャー **大野 大**

## はじめに

不祥事や事業不振などの企業の存続が危ぶまれる局面では、しばしばカルチャー（企業文化）<sup>※1</sup>が問題視されます。東京証券取引所が定めたコーポレートガバナンス・コードでも取締役会や経営陣が健全なカルチャーの醸成に向けてリーダーシップをとるべき旨の原則が明記されています。このことを踏まえると、取締役会や経営陣は企業の存亡がかかるような場面でなく、平時からあるべきカルチャーの醸成に向けて取り組むべきです。しかしながら、カルチャーは可視化が難しく、モニタリングや醸成の手法について、多くの企業が試行錯誤しているのも現実です。

本稿では、ガバナンスにおけるカルチャーの重要性をその定義からひもとき、事例を交えながら有効なモニタリングと醸成のアプローチについて解説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 事業戦略やビジネスモデルとの整合を

企業の不祥事が発生すると、必ずと言っていいほどに当該企業のカルチャーが問題視されます。ここで改めてカルチャーとは何かについて言及します。

内部監査人協会では、カルチャーを“the way we do things around here（ここでの物ごとのやり方）”<sup>※2</sup>と定義しています。またPwCの戦略コンサルティングチームであるStrategy&では『『ここではこのように行動する』』ということを決める行動、感情、思考、信念の自律的パターン」という定義を用いています。両者の定義を踏まえると、カルチャーとは「一定の集団内で共有された行動のパターン」である、と言えます。読者の皆さんも、経験的にいずれかの企業のカルチャーを思い浮かべる際には、「A社の社員はいつもレスポンスが早く、顧客志向が徹底している」や、「B社の社員は社内の検証や確認を重要視しており、細部に気を配る人が多い」など、その企業に所属する社員の行動を念頭にしていることが多いのではないのでしょうか。

ではガバナンスにおいて、カルチャーはどのように重要性が位置付けられてきたのでしょうか。ここではトレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の全社的リスクマネジメント（ERM）フレームワークと、日・英のコーポレートガバナンス・コードを見ながら、ガバナンスとカルチャーの関係を整理します。

2017年にCOSOが改訂したERMフレームワークは、5つの要素から構成されていますが、中でも「ガバナンスとカルチャー」は最初に取り上げられています。この要素を具体化した原則の1つが「望ましいカルチャーを定義づける」ことであり、企業が行動規範や倫理的な意思決定に関する研修

※1 本稿では「カルチャー」と「企業文化」を同じ意味で使用します。

※2 The Institute of Internal Auditors (Sep. 2016) “Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff”, P3（邦訳は筆者）

を実施することや、カルチャーの継続的なモニタリングや評価を実施すること、またトップマネジメントがコミュニケーションの中で組織の価値観、期待および倫理の重要性に言及すべきこと、などが求められています。

日本でもコーポレートガバナンス・コードの補充原則2-2①において、「取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない」<sup>※3</sup>としています。一方、英国の最新のコーポレートガバナンス・コード（2024年版）では、「取締役会は、望ましい企業文化がどのように根付いているかを含め、企業文化を評価し、モニタリングする。事業全体にわたり、企業の方針、慣行、行動が、その目的、価値観、戦略と一致していると取締役会が確信できない場合は、経営陣が是正措置を講じたことを確認する必要がある。年次報告書では、取締役会の活動とその講じた措置について説明すべきである。（報告書では）上記に加え、従業員への投資と報奨に関する自社のアプローチについても説明すべきである」<sup>※4</sup>と、さらに踏み込んだ内容となっています。

このように、ここ10年の間に、カルチャーはガバナンスの重要な対象の1つに位置付けられ、参照する文書によって多少の違いはありながらも、取締役会は自社のカルチャーを継続的に評価・モニタリングし、目指す姿とのギャップがある場合は、是正措置を講じることがガバナンス活動の中で期待されるようになってきています。他方で2024年からの1年程度を振り返ると、残念ながら取締役会がそのような機能を果たせなかったことで行政処分を受けたり、社会から厳しいバッシングを浴びたりする日本企業が多数あったのは記憶に新しいところです。今や、健全な企業活動を持続させるために、正しいカルチャーを醸成することは必要不可欠になっています。また、本来ガバナンスは、企業経営の「守り」だけを目的としたものではなく、事業戦略やビジネスモデルの絶え間ない改革を推し進める「攻め」の側面も包含していることを踏まえると、役職員の行動様式であるカルチャーを、事業戦略やビジネスモデルと整合させていくことは、企業経営にとって前向きな意味合いを持つとも言えます。

では実際、どのように自社のカルチャーを評価し、あるべき姿に近づけていくための施策を講じることができるので

しょうか。次項からカルチャー監査の手法と、カルチャー醸成の施策例について事例を交えながら紹介していきます。

## 2 評価・モニタリングのためのカルチャー監査

自社のカルチャーを評価・モニタリングする活動として、カルチャー監査に取り組む企業が増えています。カルチャー監査とは、監査部門が客観的な目線で事業部門などを見ることにより、自社のカルチャーのどこに課題があるのかを特定し、改善提言を行っていくものです。取締役会が監査部門を通じて、望ましい行動様式が浸透しているかどうかを把握することは、まさしくコーポレートガバナンス・コードの趣旨に合致したものと言えます。

カルチャー監査の進め方は、図表1のとおり大きく3つに分かれます。

### (1) 計画フェーズ

まず計画フェーズですが、ここでは企業があるべき姿として掲げる行動規範などを拠り所としたときに、日々の業務において乖離が生じ得る場面を「ギャップ仮説」として設定していきます。例えば、「お客さまの声に耳を傾け、お客様の最善の利益に向けて行動する」といったような顧客本位を表現した文言は、同趣旨のものが多くの企業の行動規範に含まれています。これを常に徹底することを理想としながらも、現実には「時限性の厳しいプレッシャーや、顧客側の切迫した事由などがあると、商品説明や提案のために、本来必要な時間や労力をかけられていない」といったことも起こり得ます。このようなものがギャップ仮説となります。

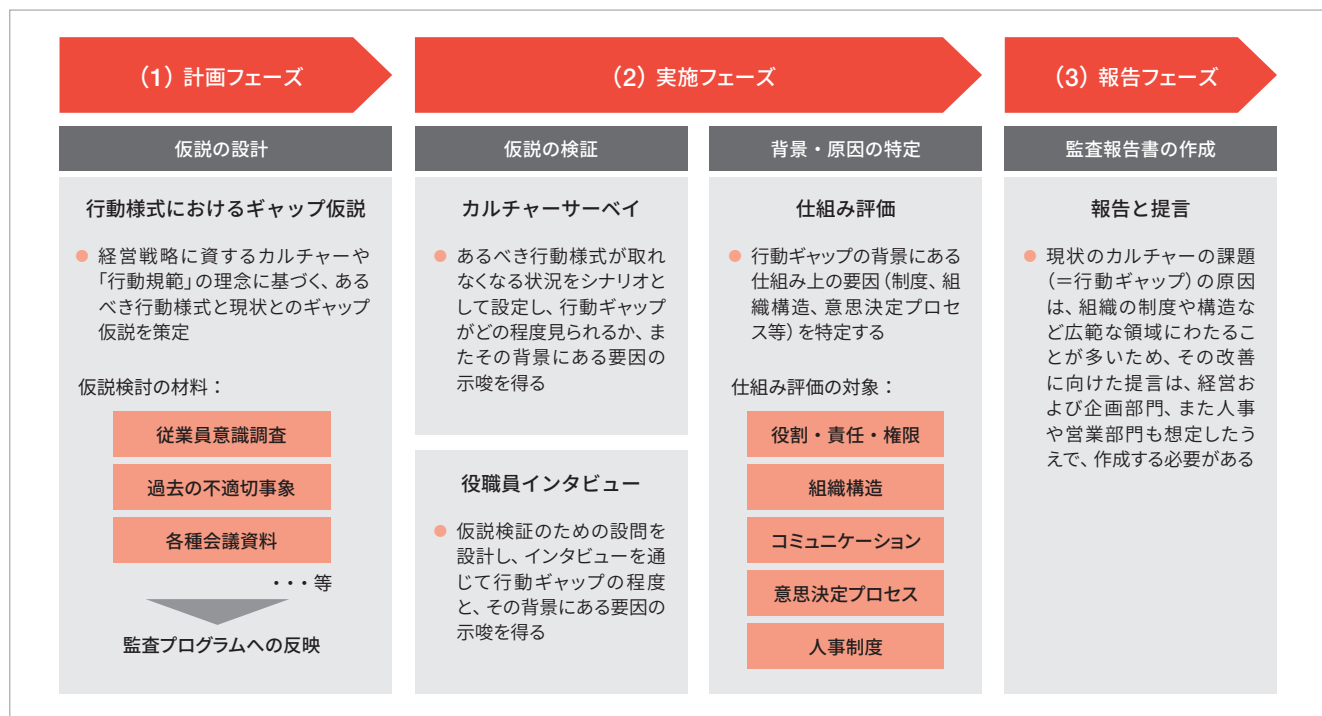
ギャップ仮説は、できるだけリアリティのあるものが望ましいですが、質の良い仮説を考えるためには、従業員意識調査やエンゲージメントサーベイの分析結果、過去の不適切事象の原因分析などからヒントを得ることができます。あるいは事業部門にプレヒアリングするのも効果的かもしれません。冒頭で述べたように、カルチャーは「一定の集団内で共有された行動のパターン」ですから、自社の社員が取りがちな行動をあぶり出していけば、ギャップ仮説に行き着きます。

ギャップ仮説がある程度できたら、検証に入る前に役員と監査部門の間でコミュニケーションをとって、課題意識のすり合わせや、検証の方向性を合意しておく、スムーズに進めることができます。なお、特に英国では、指名・報酬委員会の中に、カルチャー委員会を設置し、担当役員を置いてい

※3 株式会社東京証券取引所（2021年6月）「コーポレートガバナンス・コード」、9ページ。 <https://www.jpex.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>

※4 Financial Reporting Council (Jan. 2024) “UK Corporate Governance Code”, P6（邦訳は筆者） [https://www.hwa.uk.com/site/wp-content/uploads/2024/09/UK\\_Corporate\\_Governance\\_Code\\_2024.pdf](https://www.hwa.uk.com/site/wp-content/uploads/2024/09/UK_Corporate_Governance_Code_2024.pdf)

図表1：カルチャー監査の進め方



出所：PwC作成

る企業があります。日本でも役員の職責にカルチャー担当を入れる事例が増えているようですが、会社のカルチャーに最も大きな責任を持つのはトップである社長に他なりませんので、カルチャー監査ではトップマネジメントのコミットが非常に重要となります。

## (2) 実施フェーズ

ギャップ仮説が設計できたら、次は実施フェーズにおける仮説の検証に移ります。検証方法としては、主にはアンケートなどのサーベイを実施する方法と、インタビューのように、直接話を聞きに行く方法の2つが考えられます。前者のほうが回答の母集団を広げられるメリットがある半面、一発勝負にならざるを得ないデメリットもあります。後者は実施できる数が監査リソースによって大きく制約を受けますが、お互いに顔が見える状況で回答者のニュアンスもくみ取りながら進行することができるので、組織や仮説の内容によって最適な方法を選ぶ、または組み合わせで実施されています。

ここでは実例をもとにサーベイで実施するときの考え方を解説します。ギャップ仮説として想定されるものは通常、組織が目指す姿からは乖離したものとなるため、ストレートにそのような行動をとることがあるか聞いても、答えにくい心理が働いてしまいます。そのような心理を和らげるために、サーベイの設計を工夫して行います（図表2）。ここでは

ギャップ仮説として「優秀な営業成績を上げている人に対して、コンプライアンス違反の可能性がある事象を見かけたとしても、すぐに声を上げにくい」という状況を想定しています。まず場面設定として、疑わしい状況に直面したシーンを回答者に思い浮かべてもらい、「会社が期待する行動（理想）」と、「あなた（回答者自身）と周囲の人が実際にとるとと思われる行動（現実）」の2つの観点で回答してもらいます。理想と現実の2つに分けて聞くことでギャップを把握しやすくとともに、実際にとるとと思われる行動を聞くときは、主語を「回答者自身と周囲が」とすることで客観的に答えてもらいやすくしています。あとはギャップを生み出していると思われる原因を聞くことで、次の報告フェーズで述べる提言のヒントを得るようにしています。

紙幅の制約があるため、インタビューで実施する場合の説明はここでは割愛しますが、基本的な発想はサーベイと変わりません。回答者ができるだけ率直に話してくれるように、カルチャー監査の目的およびインタビュー内容の秘密保持については最初に丁寧に伝えてから、ギャップ仮説で想定したような状況が自身だけでなく、周りで観察されないかを、できるだけ客観的に答えてもらいます。

サーベイやインタビューを通じてギャップ仮説が実証されたら、次にギャップを生み出す原因が何かを特定します。これを「仕組み評価」と呼びます。通常、役職員の行動様式で

図表2：カルチャーサーベイ

<設問例>

あなたは、ある社内イベントで、ある営業職員の営業談を耳にしました。その職員は営業成績が優秀であり、連年表彰されています。いろいろ話を聞くと、彼が紹介した営業方法は営業職員の中で人気であり、契約獲得の実績から高く評価されています。しかし、あなたは、その紹介された営業方法がルール上問題ないものの、見方によってはお客さまの不利益につながる可能性があるのではないかと疑問に思いました。

(1) この場合、会社が期待する行動はどれだと思いますか

A) 既に営業職員の中で広く伝わっており、評価もされているため、とりあえず自分も試してみる  
B) その営業職員に、自分の疑問を投げかけてみる  
C) 上司に相談する  
D) 営業職員独自の営業手法であるため、疑問等はあえて口には出さない

(2) 実際に、あなた、またはあなたの周囲の人はどのように行動すると思いますか

A) 既に営業職員の中で広く伝わっており、評価もされているため、とりあえず自分も試してみる  
B) その営業職員に、自分の疑問を投げかけてみる  
C) 上司に相談する  
D) 営業職員独自の営業手法であるため、疑問等はあえて口には出さない

(3) 上記(2)で回答した実際の行動を取る理由は何ですか

自由記述にて回答

理想と実際の行動ギャップを可視化する

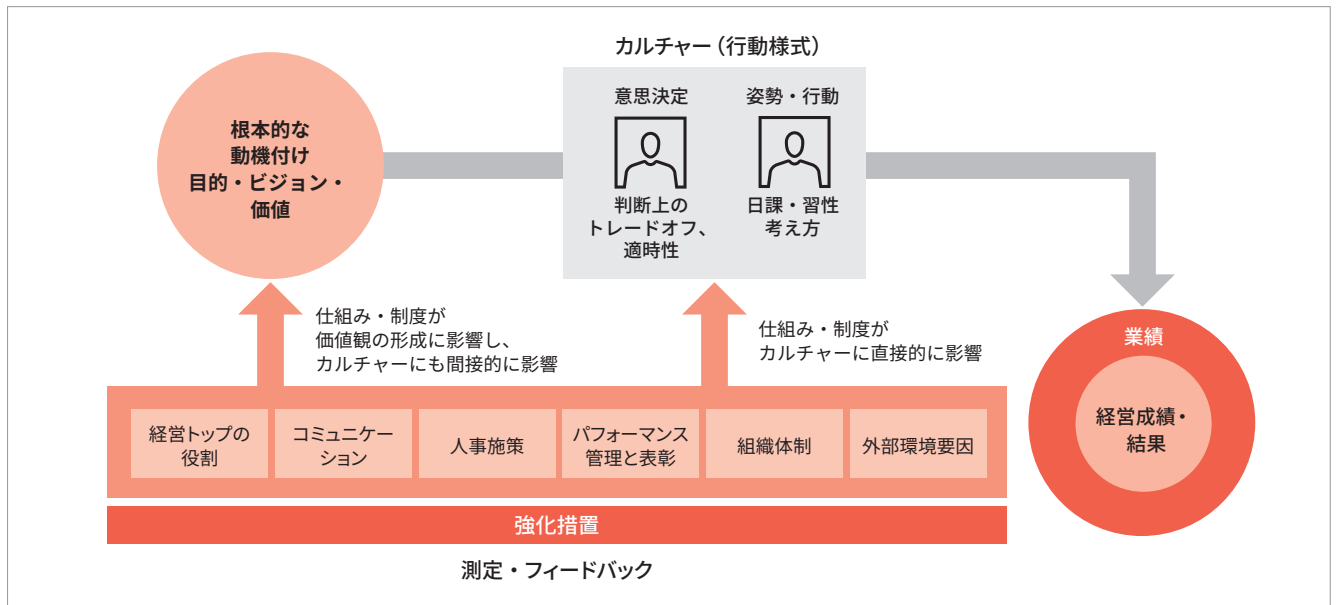
- 日常業務において迷いが生じる場面をシナリオとして設定し、行動規範に沿った認識・行動ができるか確認する
- 左記の例では、「お客さま本位」の営業が徹底できるか、また、不適切な事象に気付いた際に声を上げる（スピークアップする）ことができるかを問う

背景要因について特定する

- 行動ギャップが生じる要因について自由記述して回答されたテキストデータを分析することで、背景要因を特定する（より深掘りした検証が必要なものは仕組み評価で分析する）

出所：PwC作成

図表3：カルチャーに影響を与える仕組み・制度



出所：PwC作成

あるカルチャーは、さまざまな会社の制度や仕組みから影響を受けて形成されます。図表3に示したとおり、カルチャーに影響を与える要因には、経営トップの役割や姿勢、組織のコミュニケーションスタイル、人事施策や組織体制などが含まれます。これらの制度や仕組みがあるべき行動様式を阻害していないかを検証していきます。

過去の事例では、顧客に寄り添ったソリューション営業や新規事業創出に向けたチャレンジを掲げながら、評価指標が顧客への訪問件数や相談シートの起票件数などに細分化され、個々の指標のスコアの合算で年次の評価が決まる仕組みになっていました。そのため、現場は指標達成に躍起になり、本質的な顧客の課題解決や、時間のかかる新規事業にはほ



図表4：損保会社における代理店ハンドブックの例

	かつての代理店との関係	これからの目指す姿
ビジョン	トップライン拡大を追求し、できるだけ取扱高を増やす	保険契約者がリスクの予防・対応力を高められるためのソリューションを提供する
代理店に提供する価値	契約事務のサポート、販促支援、人的リソースの提供	リスクの予防・対応力向上のためのサービス拡充と、それを適切に契約者に届けるための高度な内部管理態勢の構築支援
求められる行動様式	営業開拓・営業支援、代理店の負荷軽減のための事務代行	代理店の提案力向上支援、管理態勢高度化に向けたアドバイス提供や認証

出所：PwC作成

とんど取り組めていませんでした。これは制度があるべき行動様式を阻害する典型例といえます。仕組み評価を通じて、このような制度設計や運用の改善点を特定していきます。

(3) 報告フェーズ

報告フェーズでは、ギャップ仮説の検証や仕組み評価を通じて明らかになった現状のカルチャー（＝行動様式）の問題点と、それを是正するための改善点について、経営陣と関連部署（被監査部署）に提言します。カルチャーの形成に関係する制度は多岐にわたり、被監査部署には企画部門や人事部門、リスク・コンプライアンス部門などが含まれます。経営陣はカルチャー監査の結果を取締役に報告するとともに、改善点の実施を担う所管部署を定め、適切なリソースを配分するなどして、カルチャー改善のPDCAが回るようにする必要があります。

3 カルチャーを醸成するための施策

前項ではカルチャーを評価する手法としてのカルチャー監査について説明しましたが、取締役や経営陣には、評価した上であるべき姿に近づけていくための不断的努力が求められるため、以下ではカルチャーを醸成するための施策例を見ていきます。特にここでは、多くの企業にとって汎用性が高いと思われる行動規範の策定と、人事評価について見ていきます。

(1) 行動規範策定と浸透のポイント

行動規範は企業にとってカルチャーの羅針盤となるもので

あり、多くの企業が策定と浸透に尽力しています。一方で、内容が抽象的で、いざ個別の業務の文脈にひも付けたときに判断基準として機能しないものとなっているケースも見受けられます。この点において、2024年以降、複数回の行政処分を受け、業務改善に取り組んでいる損保業界の事例は参考になります。損保業界では、数々の不祥事の反省から、代理店との関係を根本から見直す取り組みが進められています。そこでは、単なるルールブックをつくって社員の行動を統制するのではなく、自社が代理店を通じて顧客（保険契約者）にどのような価値を提供したいのかという原点から出発し、望ましい行動様式を定義しています。この行動様式は行動規範を具体化したハンドブックとして、全社員および代理店に周知されています（図表4）。

このような取り組みの結果、社員は単にルール違反かそうでないかで判断するのではなく、顧客への価値提供の観点から、代理店にどう接するべきか、何が望ましい行動で、何がそうでないかを主体的に考えることができるようにしています。また、このハンドブックの内容を浸透させるにあたっては、現場から望ましい実践例を収集し、好事例を社内でも共有し、賞賛する取り組みも行われています。行動規範という抽象的な文言が並び、目にするのは年次のコンプライアンス研修のときだけという企業もあるようですが、無味乾燥な文書で終わらず、実践的な羅針盤として日々の振り返りに活用されるのが理想的な姿だと考えられます。

(2) 期待される行動様式を織り込んだ評価の設計と運用

次に人事制度について見ていきます。近年では、組織が目指す行動様式をコンピテンシー評価として、評価体系に反映する企業が増えています。人は通常、何が組織で賞賛される

行動なのかに忠実に行動しますので、評価観点として期待される行動様式が具体化されていることが重要です。しかしながら、実際には多くの企業が次の2点でつまづいています。

### ① 評価基準が抽象的

1つは、評価基準が抽象的すぎて十分に機能していないケースです。期待される行動様式を評価基準に落とし込むには、評価観点と職階のマトリクスで具体的に示す必要があります（図表5）。ところが、評価観点が十分に細分化されておらず抽象的あるいは曖昧な記述にとどまっていたり、職階ごとに求められるレベルの違いを十分に表現できていなかったりすることが多数見受けられます。このような状態だと、評価が主観に左右されやすくなり、被評価者に成長を促すための具体的なフィードバックを行うことも難しくなります。その結果、目指す行動様式の浸透に寄与しないことになります。なお企業によっては、評価観点と職階の評価マトリクスを部門ごとに作成し、さらに具体的に定義している例もあります。

### ② 評価者の目線のずれとフィードバックの不足

もう1つは評価者に関わる問題で、目線のずれ（評価レベルの不一致）とフィードバックの不足です。精緻な評価体系

を作り上げても、正しく効果的に運用できなければ形骸化してしまいます。コンピテンシー評価が効果的に機能するためには、評価者が日頃から被評価者の行動を観察している必要があります。可能な限りタイムリーにフィードバックすることが求められます。しかし現実には、そのような運用をしようとしても、1人の評価者が十分なきめ細かさで観察できる被評価者の人数には限界があります。特に、数十名規模で部下を抱えていると、丁寧なフィードバックは物理的に困難になります。また、評価基準を具体的に記述したとしても、実際に評価する段階で評価者ごとに目線がずれてしまい、評価レベルが全体として一致しなくなることもよくあります。こうした問題を解決するには、評価者同士が評価目線を揃え、各自の評価に説明責任を果たす場としての「評価会議」の活用が重要になります。このように、評価を通じてあるべき行動様式の浸透を図るには、相応の運用負荷が発生しますので、評価体系の具体化と効果的・効率的な運用方法の確立はセットで考える必要があります。

図表5：評価観点×職階の評価マトリクスイメージ

求める行動様式／職階	一般社員	係長相当	課長相当
お客さま志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 常にお客さまのことを考えて行動、思いやりの心を持って接することができる。</li> <li>● 担当業務に関する基本知識・スキルを修得し、さらに専門性を高めるため自己研鑽を続けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまとのコミュニケーションからお困りごとや潜在的なニーズを把握・理解することができる。また、高い専門性を持ってお客様のニーズに合った提案をすることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまのお困りごとや潜在的なニーズを理解し、当社の資源を活用した提案で解決策を導きお客さまからの信頼を得ている。</li> <li>● 専門分野だけでなく幅広い知識の修得に取り組み、当社のサービス向上、企業価値向上に貢献している。</li> </ul>
改革に向けた挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日々の業務を積極的に取り組み、一歩先を考えて行動している。</li> <li>● 新しい業務や困難な課題にも主体性を持って取り組んでいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自身がより良い状況を目指し、常に挑戦を続けている。また、周囲にも新しいアイデアの創出を促し、改革に向けて良い影響を与えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまへのサービス向上、企業価値向上、業務効率向上を目指して、ビジネスと業務の改革を推進し、組織における挑戦する風土を醸成している。</li> </ul>
他者との協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相手を尊重したコミュニケーションをとることができる。</li> <li>● 周囲の人から意見やアドバイスは素直に受け入れ、自身の行動や判断につなげることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同僚や後輩を含め、自分とは異なる意見や考え方を尊重し、新たな価値創造に向けた協働を実践している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去からの固定概念にとらわれず、多様な意見を受け入れ、組織を連携させながら新たな価値創造に向けた協働を実践している。</li> </ul>
育成・指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 所属組織の職務・職責を理解し、自身の役割を果たしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的に組織のメンバーに対して、具体的なアドバイスやフィードバックを提供し、周囲に刺激を与え、組織全体の成長に貢献している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織のメンバーに対して具体的かつ適切な指導を行い、定期的な面談を実施してメンバーのモチベーション向上に取り組んでいる。</li> <li>● 個人の成果はもとより組織としての成果や成長を重視する言動をとっている。</li> </ul>
誠実・倫理観	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的な社内研修に参加し、企業理念やコンプライアンスの重要性を理解し、行動している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織のメンバーが企業理念やコンプライアンスを前提として判断・行動するよう、自らが規範となり実践することで周囲に影響を与えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業理念やコンプライアンスに関する理解を一層高め、管理職として適切な判断・行動をしている。</li> </ul>

出所：PwC作成

### 3 おわりに

以前、大手企業をV字回復に導いた著名な経営者とカルチャーについて議論する機会がありました。そのとき、次のように話されていたのが印象的でした。

「多くの人がカルチャーを変えるために社員の意識から変えようとするが、意識はそう簡単に変わらない。カルチャーを変えるには、小さなことでもよいから、まず行動を変えることだ。行動が変わると、意識も変わる。経営者の役割は、行動を変えるための仕掛けを設計し、社員の背中を押してあ

げることだ」

ガバナンスとカルチャーについて考えるとき、筆者はいつもこの言葉を思い出します。

カルチャーは売上や利益のように数値で測ることができず、捉えにくいものです。しかし同時に、カルチャーは模倣されにくいという特徴があるため、独自の強みとなります。カルチャーを競争力の源泉として位置づけ、ガバナンス活動の中で「正しく、強い」カルチャーの醸成に取り組んでいくことが不正を抑止し、持続的な成長を実現する企業を生み出す鍵になると考えます。

---

#### 大野 大（おおの だい）

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 シニアマネージャー

コンサルティングファームで日系企業の海外進出支援、大手IT企業で国内外グループ会社へのカルチャー浸透、エンゲージメント向上等の施策に従事した後、当法人に入所。行動規範の策定・浸透やカルチャー監査、業務改善・再発防止策の第三者評価の支援実績を多数有する。

メールアドレス：dai.ohno@pwc.com

---