



# グローバル組織文化調査2021

## 日本企業における組織文化変革



## 目次

はじめに	3
1：グローバルにおける組織文化の重要性の高まり	4
2：外部環境の変化と変革の必要性	7
3：日本企業における変革とチェンジマネジメント	10
4：組織文化を変革し続けるために備えるべき7つの要諦	12
最後に	15



# はじめに

人口構造や社会構造の変化、経済力のシフト、そしてテクノロジーの進化により、ビジネス環境は急速に変化のスピードを速め、各企業においてもその流れに対応することが求められています。この流れは今後も加速していき、より予測がしづらい世界となるでしょう。

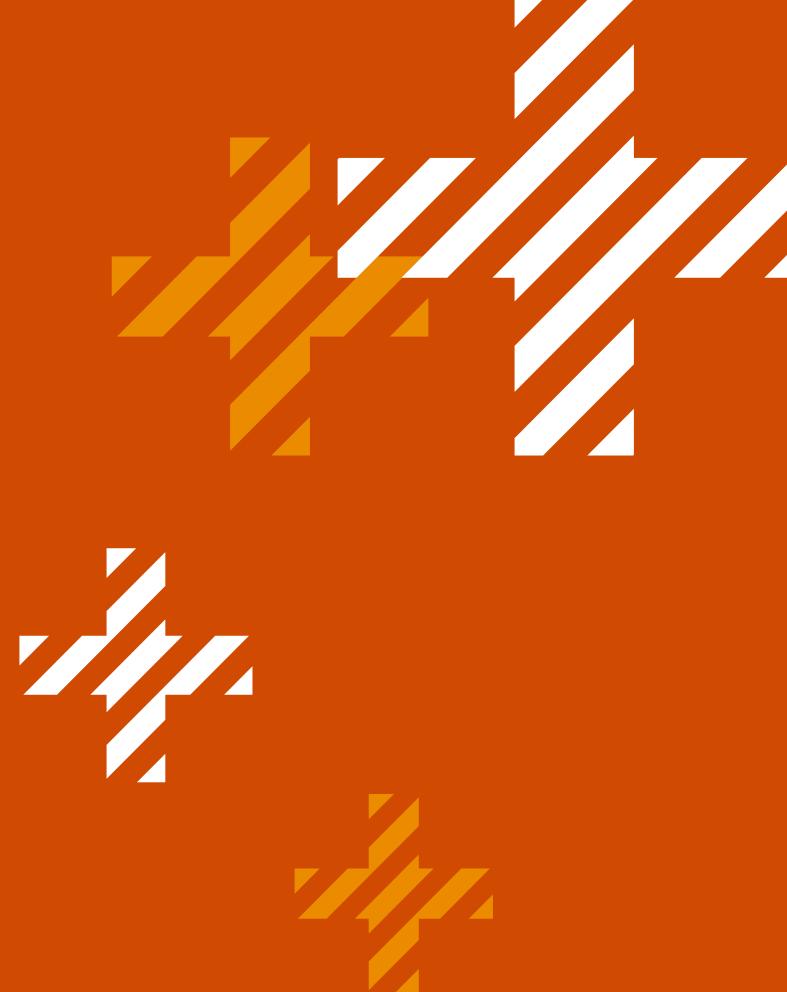
現在、企業を取り巻く環境に大きな影響を与える要因として、業務のデジタル化や新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行などが挙げられます。COVID-19の感染は数ヶ月の間に世界中に拡がり、都市封鎖や海外渡航の制限が行われた結果、人流や物流が急激に抑制され、生活や仕事に多大なる影響が発生しました。このように、数年前、数ヶ月前には予想だにしなかったような非連続的な変化が社会経済の中で生じています。

こういった外部環境の変化を捉え、VUCA\*の時代においても企業が生き残っていくためには、ただ単純に戦略やオペレーティングモデルのみを変革すれば良いというわけではありません。その戦略やオペレーティングモデルを実行する人々、そしてその人々が属する組織全体が、同じ方向を向いて進む必要があります。組織文化は、日々の行動様式や意思決定方法、暗黙のルールなどによって形作られることから、組織がどの方向に向かうのかを決定づける重要な要素と言えるでしょう。そして、新たな方向性が示された場合に、人々がどう捉え、どう業務に落とし込むかを決める心理的なコミットメントにもなり得るとも言えます。

また、組織文化はその企業が能力的に何ができるかを決定づけるものであり、さまざまな変革を起こす場合のイネーブラーの1つにもなります。事業転換、自動化、ロボティクス、働き方改革など、企業にはさまざまな変革がありますが、これらを遂行するためには新たな能力が必要になります。そのため、変革を円滑に推進していくためには、まずはその変化に適合した組織文化にしていき、組織として必要な能力を身に付けるための土壌作りをしていくことが先決となるでしょう。

企業にとって、今後はより変革を迫られる時代となります。変革を加速し、企業を成功に導く要因として、組織文化は事業の継続・発展と切っても切り離せないものと考えられます。本稿は、PwCの戦略コンサルティング部門Strategy&に属する、組織文化の研究組織であるKatzenbach Center（カツエンバッカ・センター）によって実施されたグローバル組織文化調査（2021年）をベースに、日本企業における組織文化の捉え方と組織文化をドライバーとした変革について考察し、環境変化のスピードが高まる将来に向けて、組織文化を変革させ続けるために必要なチェックリストを提案します。

\* VUCA:Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧さ）の4つの言葉の頭文字をつなげた言葉で、4つの要因によって将来予測が困難な状況を表す。



1 :

# グローバルにおける 組織文化の 重要性の高まり

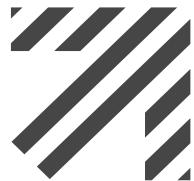


グローバルで市場を席巻している企業を見ると、それぞれが特徴的な企業文化を有していると言える。その独自性を活かし、新しい取り組みを実現したり、社内外の人材を魅了したりしている企業が以前よりも増えてきているようにも感じられる。商品やサービス、またそれらを形作る技術や製造工程、組織体制は、他社に簡単に真似されてしまう可能性もある。しかしながら、組織文化は各企業が固有に備えるものであり、他社が真似できるものではない。グローバル組織文化調査のレポートによれば、組織文化の特性をさらに進展させ、戦略目標達成に向けた適切な行動を促進する施策を講じることで、ユニークな組織文化は企業の競争優位性につながるとしている。このことからも、人々の行動や意識決定を左右する組織文化の重要性はより高まってきていると言えるだろう。

## ■世界中の企業で重視される組織文化

カツエンバック・センターが過去3回実施したグローバル組織文化調査によると、「自社の組織文化は経営陣のアジェンダの中で重要テーマである」との記述にどの程度同意するかという質問において、「非常に同意する」または「同意する」という回答が2013年では53%であるのに対し、2018年では61%、2021年では66%にも上った（図表1）。世界中のビジネスリーダーが、数ある経営に関するトピックの中でも組織文化を重要テーマとして捉えており、その優先度は年々高まっていることがうかがえる。また、グローバルでの調査結果を見ると、半数以上の回答者が組織文化は業績にとって、今や組織の戦略や経営モデルよりも重要と回答している（図表2）。

このようにグローバルでは組織文化の重要性が高まっている一方で、同じ質問に対する日本企業のポジティブな回答の割合は53%にとどまり、スイスに次いで低い割合となっている（図表3）。この結果のみを見ると、日本企業においては組織文化の重要性への認識が低いと考えられる。



図表1：組織文化の役割

—経営幹部層が重要視するテーマか（グローバル、2013年、2018年、2021年）



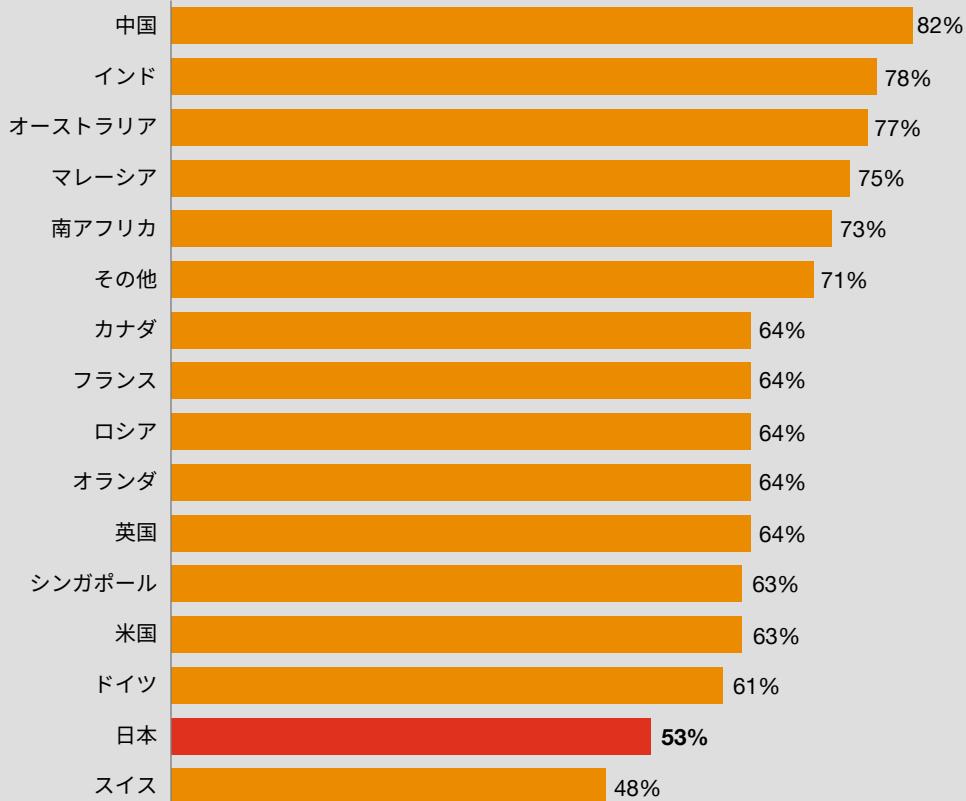
出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

図表2：組織文化の役割—組織文化は成果を上げるにあたって戦略やオペレーティングモデルよりも重要か（グローバル、2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

図表3：組織文化の役割—経営幹部層が重要視するテーマか（国別、2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

## ■経営陣と従業員の間に生じている認識のギャップ

一方で、回答結果をポジションレベル別に分解して見ると、異なる示唆が得られる。日本企業の回答者のうち、経営幹部・取締役会役員では、75%（グローバル：80%）が組織文化を重要視していると回答しているのに対し、従業員では36%（グローバル：55%）と、回答割合が約40ポイントも開いており、組織内の階層間で認識にギャップが生じていることが分かる（図表4）。

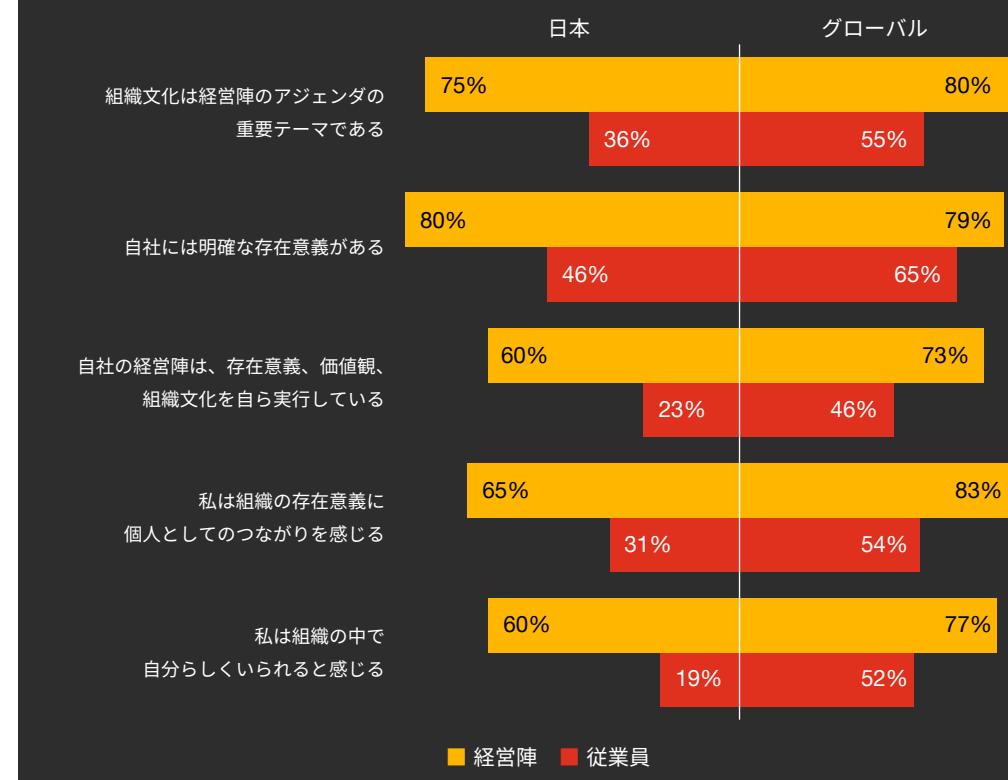
また、組織文化に関するその他の項目においても同様に、経営陣と従業員で認識に差が生じていることが明らかとなった。「非常に共感する」「共感する」といったポジティブな回答をした割合を経営陣と従業員以下で比較した場合（以下、「経営陣の回答割合」対「従業員以下の回答割合」で表現）、「自社には明確な存在意義がある」という問いで80%対46%（グローバルは79%対65%）、「自社の経営陣は一貫して、存在意義、価値観、組織文化を体現するロールモデルとなっている（自ら実行している）」は60%対23%（グローバルは73%対46%）、「私は組織の存在意義に個人としてのつながりを感じる」は65%対31%（グローバルは83%対54%）、「私は組織の中で自分らしくいられるを感じる」は60%対19%（グローバルは77%対52%）といった結果となっている。グローバルにおいても階層間における認識のギャップはあるものの、日本ではそれを上回る差異が生じていることが分かる。

## ■組織文化におけるオーセンティシティの欠如

「グローバル組織文化調査」では、2018年、2021年の調査においても組織文化における経営陣の見方と従業員の体験には大きな隔たりがあることに焦点を当てており、「オーセンティシティ（真正性）の危機」と表現している。オーセンティシティ（真正性）とは、経営陣が語る組織文化や価値観、バーパスのあり方と従業員が実際に体験するものの一貫性を指しており、一貫性の欠如は両者間にある信頼という感情にネガティブな影響を与える。これは、組織変革に向けて従業員を動機付け、目指すべき方向への行動を促すことを困難にし、組織文化への投資効果を得る上での障害であるとも述べている。オーセンティシティは信頼というポジティブな感情だけでなく、ビジネス上の成果とも相関関係にあるため、経営陣と従業員間の認識の隔たりがグローバルよりも大きい日本では、組織文化の変革におけるバリアもより大きく、取り組むべき喫緊の課題だと言えるだろう。



図表4：組織文化の役割とリーダーシップ&チーム  
—経営陣と従業員の認識の乖離（階層別グローバルとの比較、2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

2 :

## 外部環境の変化と

### 変革の必要性

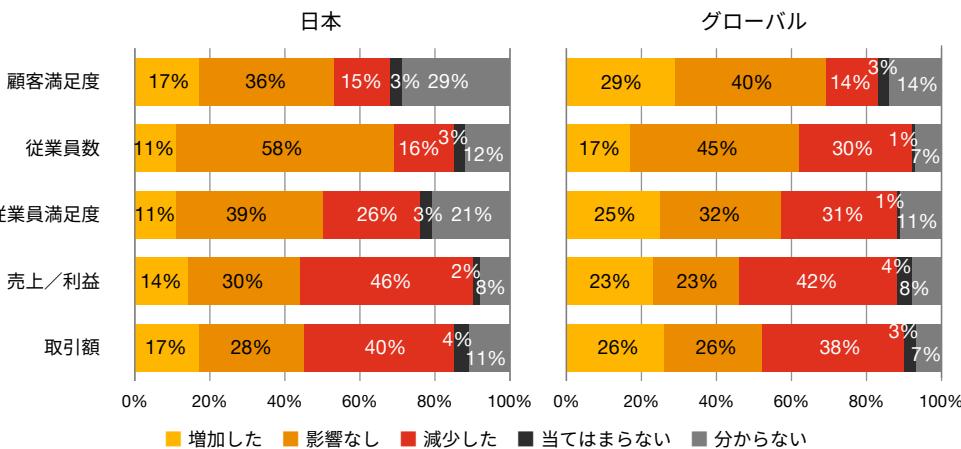


冒頭で述べたように、テクノロジーの進化による外部環境の変化は企業に大きな影響をもたらしてきた。テクノロジーの進化については、そのスピードは速いものの連続的な変化であったため、多くの企業にとって対応は可能であった。一方で、突発的かつ世界規模で生じたCOVID-19の流行は、人々の生活や行動様式も変え、ビジネスのあり方にも大きな影響を及ぼした。

#### ■COVID-19によるビジネスおよび働き方への影響

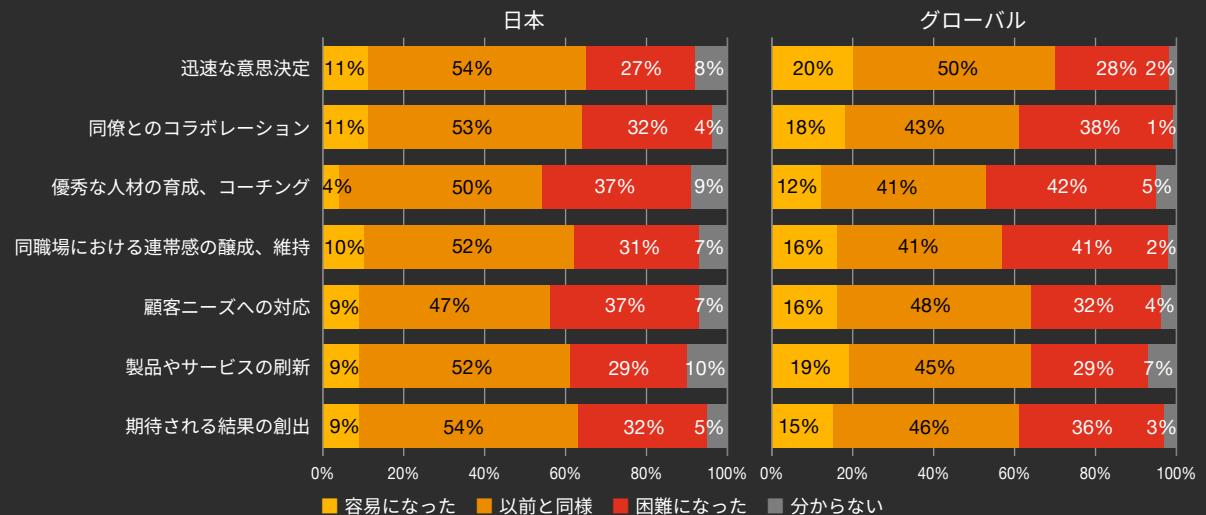
今回の調査によると、グローバルでも日本においても同様にCOVID-19によるビジネスへの影響が出ており、いずれにおいても売上や利益、取引額が減少したという回答の割合が高い結果となっている（図表5）。

図表5：新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響（グローバルとの比較、2021年）



出典：PwC 「グローバル組織文化調査2021」

図表6：働き方—COVID-19によって容易となった、または困難となった要素は何か（グローバルとの比較、2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

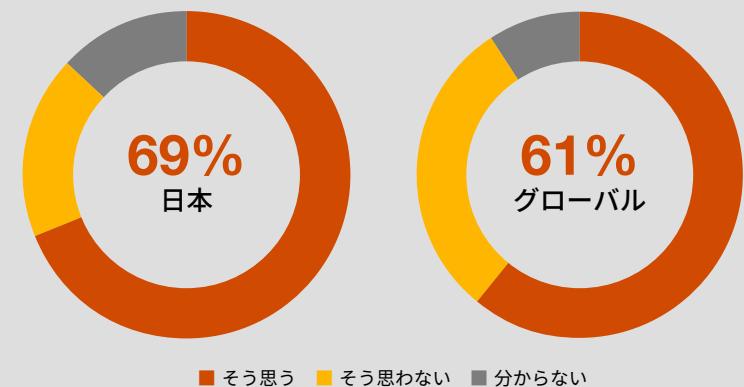


また、このパンデミックは、組織の中で働く人々のワークスタイルにおいても、大きな転換をもたらした。リモートワークの導入も含め、これまでと異なる働き方を適用せざるを得ない状況にあり、これにより素早い意思決定や製品やサービスの刷新といった要素において容易になったというポジティブな影響も一部に見られる。

しかしグローバルの結果を見ても、「同僚とのコラボレーション」や「同職場における連帯感の醸成、維持」など働き方の各要素において過去12カ月で「容易になった」というポジティブな回答は20%に満たず、「困難になった」というネガティブな回答が上回る結果となっている。日本においては、各要素においてポジティ

図表7：ビジネスモデルの変革

—COVID-19の影響を受けて自組織のビジネスモデル／オペレーティングモデルを変革する必要があるか（グローバルとの比較、2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

ブな回答が10%前後である一方で、「優秀な人材の育成、コーチング」と「顧客ニーズへの対応」においてネガティブな回答が37%にも上った（図表6）。

このようにパンデミックによって半ば強制的に、ワークスタイルがポジティブにもネガティブにも変化した中で、グローバル、日本ともに60%以上の回答者がCOVID-19の影響を受けてビジネスモデルやオペレーティングモデルを変革する必要があると回答している（図表7）。いまだ感染の終息が見えない中でこの状況に適応して生き残っていくためには、これまでとはビジネスのやり方を変える必要があると考えている企業が多いことが分かる。



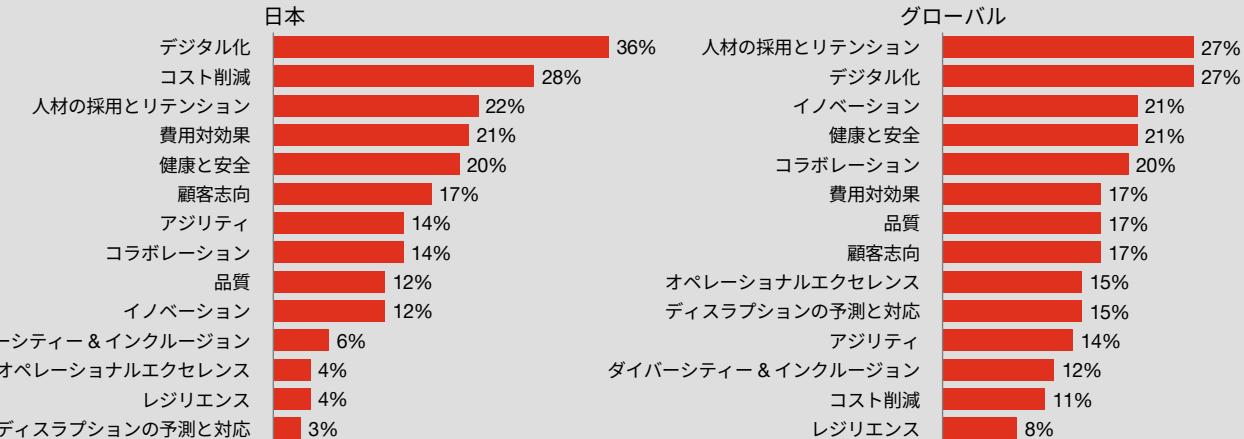
## ■今後ビジネスにおいて改善が必要となる要因

ビジネス上の成功要因はさまざまであるが、今後改善が必要な要因を問う質問においては、グローバル、日本ともにトップ3の要素の中に「人材の採用とリテンション」「デジタル化」の2つが入っている。もう1つの要素としてグローバルでは「イノベーション」、日本では「コスト削減」が挙がっている（図表8）。グローバルで3番目にランクインしている「イノベーション」は日本では14要素中9番目、日本で2番目にランクインしている「コスト削減」はグローバルでは13番目に位置し、どの要素に着目しているかという点に多少なりとも違いが表出している。

グローバルでは「デジタル化」や「イノベーション」など、変革をベースとした要素がビジネス上の成功につながると見ており、これによって外部環境の変化にも適応し、持続的な経営を目指しているということが言えるだろう。一方、昨今のグローバルの波に押され「デジタル化」を推進する動きはあるものの、日本企業は「コスト削減」により利益を確保し、これまでと変わらない経営を目指すとともに、継続的な雇用を維持するためにリスクは取らず変革には消極的であると考えられる。事実、日本企業の組織文化の特徴として、リスクを回避する傾向が強いことが調査によって明らかになっている（図表9）。

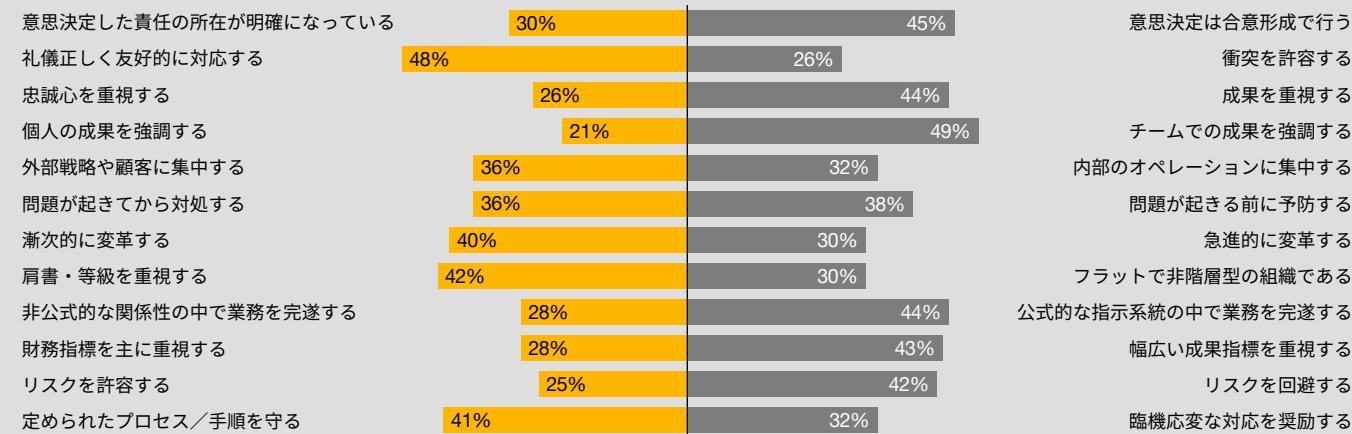
COVID-19の拡がりとそれによる変化は突如として起こった。このような非連続的な変化は今後も生じる可能性があり、企業はより柔軟かつ迅速に対応することが求められるだろう。外部変化に合わせて変えていくだけでなく、先見性をもって企業自らが変革を起こし、マーケットに対してインパクトを創出していくこともより重要になっていくと考えられる。次の章では、日本企業における変革について見ていく。

図表8：ビジネスイネーブラー—改善が必要なビジネス上の成功要因は何か（グローバルとの比較、2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

図表9：日本企業における組織の主要特性—組織の特徴を表しているのはどちらか（2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

3 :

## 日本企業における 変革と チェンジマネジメント



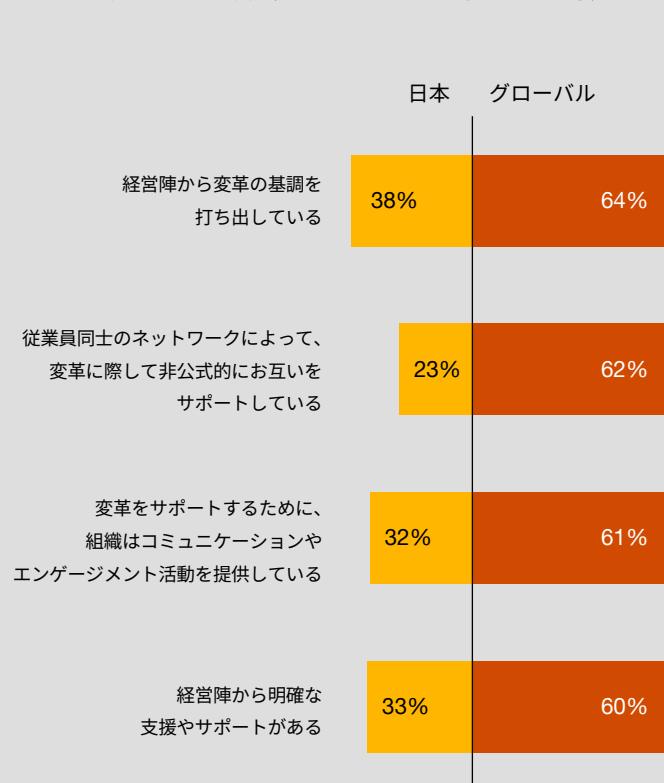
目まぐるしい変化が生じる環境の中で企業が生き残るには、これまでのやり方は通用せず、何らかの変革が必要となる。しかしながら先にも述べたように、ただ戦略やオペレーティングモデルを変えただけでは人々の行動は変わらず、組織文化との間に不一致が生じてしまうことで変革が失敗に終わることは、容易に想像がつくだろう。変革の際には、組織文化も併せて考慮することがポイントとなり、戦略、オペレーティングモデル、組織文化の3つをマッチさせた形で変革を進めていくことが肝要となるのである。

### ■変革を成功に導くためのチェンジマネジメントと その充足度

組織文化も含め、変革を成功に導くには困難がつきものである。コミュニケーションが不足していたり、ステークホルダーをうまく巻き込めていかなかったりなど、さまざまな要因で変革が失敗に終わるケースは往々にしてある。これらをうまく乗り越え、変革を成功に導く手法がチェンジマネジメントである。

チェンジマネジメントにはいくつかの要素が必要となり、今回の調査ではそれらが組織内にどの程度備わっているかについても検証した。調査の結果（図表10）によると、「経営陣から変革の基調が打ち出されている」という記述に同意した割合は、日本企業においては38%と半数を下回る結果となっている（グローバル：64%）。また、変革をサポートするためのコミュニケーションやエンゲージメント活動が組織から提供されていると回答した割合は32%（グローバル：61%）、経営陣から明確な支援やサポートがあると回答した割合は33%（グローバル：60%）、従業員同士のネットワークによって非公式的に変革をお互いにサポートしていると回答した割合は23%（グローバル：62%）であった。いずれにおいても、日本はグローバルの結果から20%以上も下回る結果となっており、大きなギャップがあることが分かる。こうした結果は、日本企業が変革を起こしづらい、成功させづらい状況にあることを指し、時流に応じて大きな転換を求められる場合にグローバルに後れを取る可能性が高いと考えられる。

図表10：チェンジマネジメント—変革のマネジメントに必要な要素の充足度（グローバルとの比較、2021年）



出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

## ■日本企業とチェンジマネジメント

では、なぜ日本ではチェンジマネジメントの基盤を整えている企業がグローバルと比して少ないのだろうか。本項では私たちの経験に基づいて、2つの仮説とそれへの対処法を挙げる。

### ・変革を前提としないオペレーティングモデル

日本企業の1つの特徴として挙げられるのが、安定したオペレーションである。明確に手順が決まっており、運用の中でミスがないかをモニタリングし、安定的にオペレーションを回していくことが前提条件としてある。そのため、そのモデルを大きく変えたり、他の新しいモデルを取り入れたりすることが想定されていないケースが多く見受けられる。事実、日本企業の組織特性として、既存プロセスに則り、即時的な対応ではない傾向が強いことが、調査で明らかになっている（図表9）。そのため、チェンジマネジメントに対するノウハウも少なく、ゴール設定ができていない場合や、仕掛けづくりはできているものの意識定着にまで考えが及んでいない場合もある。

対処法としては、まずは、継続的に変えることを前提として、日々の業務の中に一定程度の柔軟性を持たせることが重要となる。小さな変化でもアジャイル的な対応を繰り返すことで、変革を日常のものとしていくことができる。また、こういった日常の変革を通じて組織内部でチェンジマネジメントのナレッジを蓄積していくこと、そして、外部からスペシャリストを招いて必要な要素を漏れなく取り入れ、チェンジマネジメントに必要な環境を整備することも一案となる。

### ・リスク回避型で権限委譲がされない階層型組織

日本企業の組織特性としてリスクを回避する傾向にあることが分かっている（図表9）。

リスク回避型のため、トップから現場に権限委譲がなされず、現場の従業員のオーナーシップや危機意識が弱いケースがある。そのため、現場の従業員においては、外部変化に対

して変革の必要性を感じておらず、切迫感があっても承認を得るまでのプロセスが長く、現場での裁量権がないため変革を提起するまでに至っていない場合があると考えられる。また、経営層においては、変革などのリスクや痛みを伴う転換になかなか舵を切ることができないことも挙げられる。経営層が変革に対してコミットした場合でも、日本企業特有の階層型組織が阻害要因として働くと考えられるだろう。組織階層が多いと、新しい方針を上意下達で伝えることが難しく、組織内で上下の認識が分断されてしまうケースもある。

これらの問題に対しては、変革の阻害要因となっている組織内の階層数を変え、上下のコミュニケーションのしづらさにテコ入れすることも考えられるものの、大きな変革を伴う組織構造の再構築は日本企業に於てはハードルが高いと言えるだろう。そこでまずは、組織内のコミュニケーションバリアを軽減していくために、ミドル層を巻き込むことが先決となる。巻き込んでいくためには、変革のカタリストとなるチェンジエンジニアントを設置し、トップマネジメントからのメッセージをカスタマイズした形で伝えていく必要がある。ミドルマネジメントを巻き込み、トップ層とスタッフ層の橋渡し役を担ってもらうことで、上下に分断された組織の一体化を目指すことができるだろう。

このように、日本企業には特有の阻害要因があると考えられる。全てをグローバルのやり方に無理に合わせる必要はなく、それぞれの状況に合った方法で変革を促す土壤を醸成していくことが、外部変化に追いつくための第一歩となり得るだろう。



4 :

## 組織文化を変革し続けるために

備えるべき

7つの要諦



前章で述べたように、日本においてチェンジマネジメントの土壤が整備されている企業はグローバルと比して少なく、今後よりグローバル化するビジネス環境の中で日本企業が生き残るために、いかに変革を促すインフラを整備していくかが重要な鍵となる。しかしながら、たった一度の変革では絶え間ない環境変化には耐えられず、その時々の情勢や風向きによって少しづつ調整していく必要がある。本章ではチェンジマネジメントをけん引する要素として組織文化に焦点を当て、恒常に組織文化の変革を進めるために押さえるべきポイントを、7つの要諦として整理した。

図表11：組織文化を変革し続けるために必要な7つのポイント

1	現状理解	現状の組織文化の特徴を明確に理解し言語化できるか
2	変革のビジョン	組織文化の変革によってどのように行動を変えたいのかについて、具体化できているか
3	経営陣のコミットメント	経営陣が変革にコミットしているか
4	スペシャリストの配置	チェンジマネジメントの専門知識を持った人材が配置されているか
5	波及させる仕組み	組織横断的に変革を広めるためのプロセスやツール、体制が構築できているか
6	クイックウィン	短期的かつ小規模な成功体験を従業員が感じているか
7	効果検証	組織文化変革の効果を可視化でき、検証できる状態にある

## 1.現状理解：現状の組織文化の特徴を明確に理解し

### 言語化できるか

自分たち自身の組織がどのような特徴を持っているかを、具体的に理解している必要がある。スタート地点が分からぬ状態で何かを始めてもゴールへの道筋が描けないからである。そのためにも、まずは自組織の組織文化を文章に落とし込める程度にまで具体化する必要がある。一部の企業ではクレドとして企業の信条や従業員の行動指針を明文化しているところもある。クレド作成まではいかずとも、自組織のカルチャーがどのような要素で形作られているかを明確にすることで、現状を把握することができる。そして、組織文化の特徴を理解することで、強みとなる要素は変革に向けたテコとして活用し、弱みは変革の妨げになる懸念点として事前に対策を打つことができるようになるのである。

## 2.変革のビジョン：組織文化の変革によってどのように行動を変えたいのかについて、具体化できているか

カルチャーという観点においては、考え方よりも行動様式の方がより重要な意味合いを持つ。一般的には、変革に向けた新たな価値観を広く伝えることで考え方を変え、行動を変えることで文化を変えようと試みる。しかしながら、単純にトップダウンでビジョンを伝え、研修プログラムを提供しても、人々の考え方や行動は簡単には変えられない。したがって、組織文化を特徴づける主要な行動において、具体的かつ繰り返し実行可能であり、さらには、観察と測定が可能な変化を起こすことが、変革の第一歩となる。この第一歩をどの方向に踏み出すのか、そのベクトルを決めるのが、変革におけるビジョンである。何をどのように変えたいのか、ありたい姿を具体化し、現状の行動をどのように変容すればそれが実現できるのかを見定めた上で、変革のスタートを切ることをおすすめしたい。



## 3.経営陣のコミットメント：リーダー／経営陣が 変革にコミットしているか

人々は安定を求め、不確実性を回避する傾向にある。組織内で何かを変革することになった場合、行く先が見えず、従業員に不安と動搖をもたらす。そうなった際に経営陣は変革のビジョンを示し、人々を動機付け、サポートする役割を担うことになる。そして、示したビジョンを自らがロールモデルとなって体现し、言行一致させることが求められる。これが経営陣のコミットメントとなる。組織の経営陣の一人ひとりが当事者意識を持ち、意思統一していることが、変革を続ける成功要因の1つになるのである。

## 4.スペシャリストの配置：チェンジマネジメントの専門知識を 持った人材が配置されているか

変革の取り組みは長期的かつ組織横断で行うことが多く、ステークホルダーの多さやコミュニケーションの複雑さがその難易度を上げる。変革のDay1にビジョンを掲げ、従業員を先導し、変革の取り組みのスポンサーを担うのはリーダーシップチームである。一方で、ステークホルダー分析、コミュニケーションプラン立案、研修

計画プログラムの立ち上げなど、変革の取り組み全体を通して、チェンジマネジメントの専門知識をもって全体をコントロールする人材が必要不可欠である。変革に対して抵抗感を持つ従業員にどう対処するか、どのように新しい行動を定着させるかなどについて、その時に応じた施策を検討できる人材やチーム体制を構築すべきである。また、変革の結果をしっかりと評価し、チェンジマネジメントの専門家に報いるような制度も整備しておきたい。





## 5.波及させる仕組み：組織横断的に変革を広めるためのプロセスやツール、体制が構築できているか

いかに経営陣やチェンジマネジメントの専門家が社内の人々に対して変革を叫ぼうとも、その声が同じ影響力を持って全ての階層、部署、地域に響き渡るわけではない。そのため、変革を組織全体に浸透させるような施策を整備しておく必要がある。変革ビジョンのコミュニケーションを例に挙げた場合、従業員全員に訴求するツールは何があるだろうか。メール、ニュースレター、インターネット、全社会議など、どのようなチャネルが使えるかを明確にしておく。また、行動変容を各チーム、各レイヤーに展開していく体制として、チェンジエージェントの設置も考えられる。特に階層型組織が多い日本企業では経営陣と従業員の間に距離があるため、経営陣の行動変容や考えが伝わりづらいことは想像に難くない。そこで各組織内でビジョンを代弁し、改革を推し進める役割がチェンジエージェントである。人は身近な他人の言動の影響を受けやすい傾向にあることから、より強力な波及効果を見込めるだろう。公式の肩書や役割にかかわらず、周りに影響を与え、動機付けるようなインフルエンサーを特定して、チェンジエージェントに任命することも一案である。

## 6.クイックウィン：短期的かつ小規模な成功体験（クイックウィン）を従業員が感じているか

ポイント3でも述べたように、人々は安定や確実性を求める傾向にあり、何かを変えることに対してネガティブな印象を受ける人や反発する人も一定数いるだろう。そのため、何も変化しないまま、結果が出ないまま変革の取り組みを続けることは、人々を不安定な環境に晒し続けることになり、取り組み自体に対する不信感を醸成してしまうリスクがある。したがって、初期の段階で小さくとも「何か変わった」という体験を従業員が感じられるようにして、本取り組みを受け入れてもらえるような機運を高めることが必要になる。そして、この成功体験を1回で終わらせないことも重要なポイントとなる。変革は時間がかかるものであるため、取り組みが長期化することで、変革疲れが生じたり、いつの間にか

忘れられてしまったりして、失敗に終わるケースもある。クイックウィンを積み重ねることで、人々の興味関心を引き続け、参加メンバーのモチベーションも維持していくことを推奨したい。

## 7.効果検証：組織文化変革の効果を可視化でき、検証できる状態にあるか

組織文化は概念的なものと位置づけられることが多く、抽象的な議論に陥りがちである。そのため、実際に組織文化を変革した場合に組織に属する人々が自分自身のビジネスや仕事にどう影響するかを具体化できず、このトピックを避けて従業員自ら考えたり議論したりする機会を逃してしまう場合がある。このような状況を回避するためには、この変革が、つまり行動を変容させることができるように業績や成果に結び付くかを、具体的に示す必要がある。そのためには、積み重ねによって成果を測定できるような行動を選択することが肝要となる。また、効果のモニタリングやマネジメントも積極的に行いたい。今日は効果的な組織文化でも、明日にはその状況も変わり、効果が十分に發揮されないかもしれないというのがVUCA時代なのである。時代の流れを察知し、いつでも適切な方向に舵を切れるよう備えておきたい。

組織文化は組織に属する人々の日々の行動や考え方方に深く根ざしているため、仕組みや方針を変えたからといって一朝一夕に変革させることはできない。変革と言っても突如方向転換ができるものではなく、企業文化を構成する一人一人の行動や考え方を変えるため、時間も労力も要する作業となるからである。さらに、企業が組織文化を外部変化に対応するための原動力とし、競争力の源泉とするためには、今ある文化を尊重しつつもその時に応じて、リソースを投じて調整していく必要がある。

本章で紹介した7つの要諦は、こういった継続的な変革をサポートするための土壌が整備されているかを確認するチェックリストとなる。自身が属する組織ではいくつの項目が当てはまっただろうか。より変化が速まっていく時代で生き残るために企業も自ら変わっていく必要があり、同じ文化、方針、やり方では通用しない。組織文化を触媒として、継続的な転換が求められるであろう。自身が所属している組織において、文化変革の準備は整っているだろうか。



## 最後に

テクノロジーの進歩や人口構造の変化、気候変動など、社会経済の中でマクロ的な潮流があり、この変化に対し多くの企業で対応が急がれています。このような流れは企業活動に対する大きな障害とも捉えられますが、一方で大きな好機も存在します。COVID-19の世界的流行においても、ワークスタイルの変革を余儀なくされた企業は多いでしょう。新たな働き方を確立することは、これから時代を生き残る上で重要なポイントとなります。今後も時代の潮流が大きく変わっていくことは必至であり、それに合わせて何かを変えていくことは、どの組織においても当たり前のことになるでしょう。しかしながら、戦略や仕組み、体制だけを変えても人々がそれに追従してくれるとは限りません。何かを変えるには人々の日々の行動や考え方、価値観、つまり、組織文化をアラインさせる必要があります。

本稿では、グローバル組織文化調査（2021年）の結果をもとに、グローバルでの結果と対比して、日本企業の特徴や課題を導出しました。その中でも特に、組織内における経営陣と従業員で組織文化に対する認識が一致していない（オーセンティシティの欠如）、エンジマネジメントに必要な条件が不足しているなどの課題が挙げられました。

今後も企業はさまざまな外部変化に晒され、適応していくことを余儀なくされるでしょう。このような環境下で日本企業が生き残るためのヒントとして、組織文化を変革し続けるためのポイントを7つに整理しました。外部変化に対しては組織も何かしらの変革が必要になり、そのためには先行して組織文化を変革していく必要があるからです。また、変革は一度きりではありません。今後、度々生じる時流の転換点に備えて幾度となく変革が求められる事から、「変革し続ける」ことにも重点を置いています。

多くの企業が急速な時代の変化に晒されています。組織文化の変革をスタートとして、日本企業が今後も生き残り続けるために、本稿がその一助となれば幸いです。



# お問い合わせ先

PwC Japanグループ

[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



PwCコンサルティング合同会社

唐木 明子  
パートナー

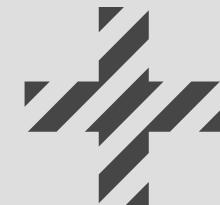
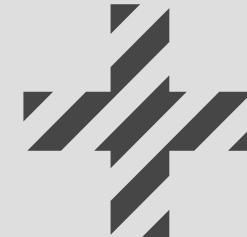
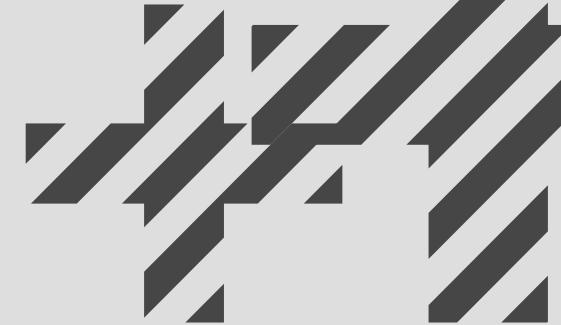
北崎 茂  
パートナー

三城 雄児  
ディレクター

向井 麻里絵  
シニアアソシエイト

PwCあらた有限責任監査法人

大野 大  
マネージャー



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ティールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発刊年月：2022年2月 管理番号：I202112-11

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.