

グローバル組織文化調査2021

組織文化と 競争優位との関連性

New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。

組織文化が

将来への道を拓く



PwCの戦略コンサルティング部門Strategy&に属するKatzenbach Center（カッツェンバック・センター）は、組織文化・リーダーシップ・チームワークを研究する組織として、25年前から 組織文化が事業の発展に及ぼす影響について研究してきました。2021年は約3,200名を対象に調査を実施し、コロナ禍を背景とした各自の体験について振り返ってもらいました。その結果、組織文化がコロナ禍との闘いという物語のヒーローとなったケースがいくつもあることが明らかになりました。経営陣はコロナ禍で学んだ教訓をしっかりと検討することで、今後に向けた洞察を得ることができるでしょう。

多くの組織が、コロナ禍において組織文化は強みの源泉だと考えています。これは、経営陣が今後いくつもの課題に対処していく中で、組織文化が持つ優れた面をさらに伸ばせば、競争優位が得られる可能性があることを示唆しています。しかしその一方で、組織文化に欠陥があれば、戦略目標を達成する能力を損ないかねません。

今回の調査では、経営陣が最も懸念する今後の課題として、人材の採用・定着力が挙げられました。多くの労働者がコロナ禍で現在の仕事にとどまる選択をした可能性を示す報告があることを踏まえると、経済がコロナ禍から回復し始めた今、この懸念は当然のものといえます。実際、[米国労働省労働統計局のデータ](#)からは、すでに一部で離職の動きが始まっていることが示されています。米国の求人数は過去最多を記録し、離職率は急激に上昇しています。現在、労働市場には求人が溢れており、労働者はそれに合わせて動き始めているのです。今回の組織文化調査と同様に、PwCの「[第24回世界CEO意識調査](#)」でも、「リーダーおよび人材の育成」はCEOが今後3年間に投資を強化する予定の分野の上位5つに含まれており、優先課題の1つであることが明らかになっています。しかしそれと同時に経営陣は、イノベーションや、効果的な働き方、デジタルトランスフォーメーション（DX）といったさまざまな課題にも取り組むことを迫られています。

本レポートでは、組織文化の特性をさらに伸ばすことが、企業の競争優位の源泉になり得るという根拠を提示します。また、調査結果から明らかになった組織文化が抱える課題についても解説します。ここでは特に、経営陣が語る組織文化の姿（特に多様性・公平性・包摂性に関連するもの）と従業員が実際に体験していることとの間に隔たりがあるという「オーセンティシティ（真正性）の危機」の課題に焦点を当てます。最後に、経営陣が組織文化の活性化によって変革と戦略目標を推進するために、本調査を通じて特定した組織文化を変革するさまざまな「イネーブラー」を活用し、組織文化の特性を管理する方法について考察します。



Reid Carpenter

Global lead, Katzenbach Center
PwC

組織文化を理解する

行動：個々の従業員の社内での時間の使い方、判断の下し方、関係維持の方法、対立への対処法、事実の扱い方、仕事の取り組み方に見られる一定のパターン。日常的な行動。

特性：組織全体で見られる従業員の行動パターンの傾向。特性の「中立性」とは、その特性にプラスとマイナスの表裏一体の影響があることを表している。

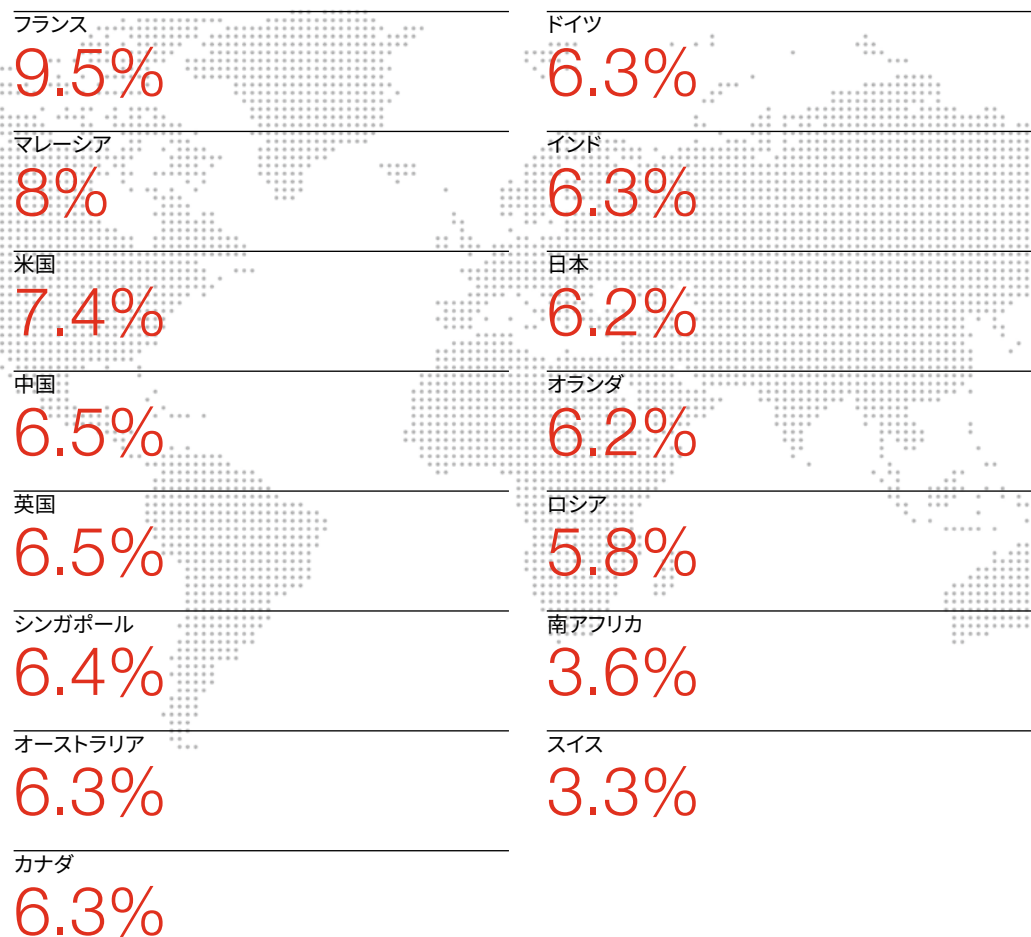
イネーブラー：自社の発展に最も重要と特定した特性と行動を一貫して維持できるようにする上で有効な手段。





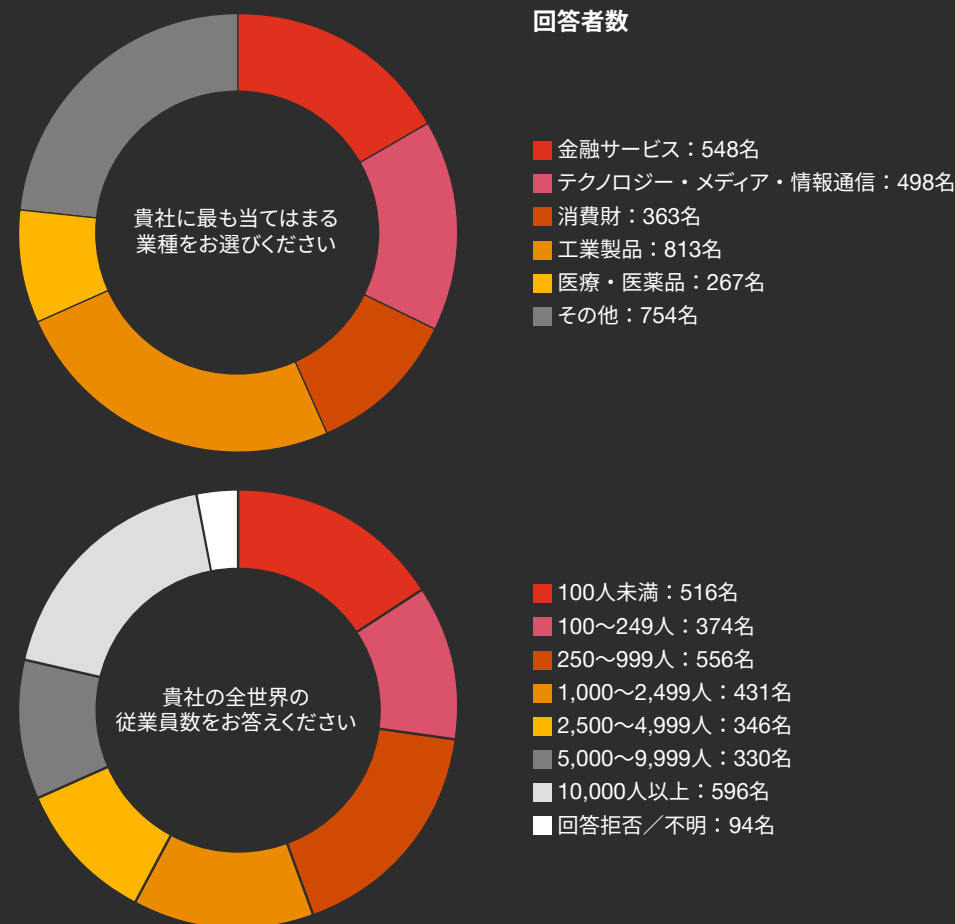
図表1：本調査について（2021年の調査回答者の構成）

42カ国が本調査に参加した。以下は、回答者数の多かった国を全体に占める割合で示したものである。



注：割合は概数

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」



今こそ組織文化を 考える時



Katzenbach Center（カッツェンバック・センター）では、組織文化を「物事のやり方を決定づける自律的な行動パターン」と定義している。組織の文化は**指紋**と同じようにそれぞれ独自のものだが、経営陣が、組織文化の特性がいかに変革を推進するか、または阻害するかを理解し、戦略目標を後押しするために適切な行動を活性化させる施策を講じれば、独自の組織文化は競争優位の源泉になり得る。

近年、組織文化は経営陣のアジェンダの中で優先度が著しく上がっており（図表2参照）、ビジネスの場で話題になる機会も急激に増えている（図表3参照）。本調査に参加した経営幹部と取締役会役員の66%は、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さえ回答している。戦略、経営モデル、組織文化は、**存在意義**とともに、互いに結びついた課題であり、中でも組織文化はビジネスの他の側面に息吹を吹き込むことができるものといえる。

図表2：組織文化は経営陣のアジェンダの中で優先度が上がっている

質問：「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、どの程度同意しますか。

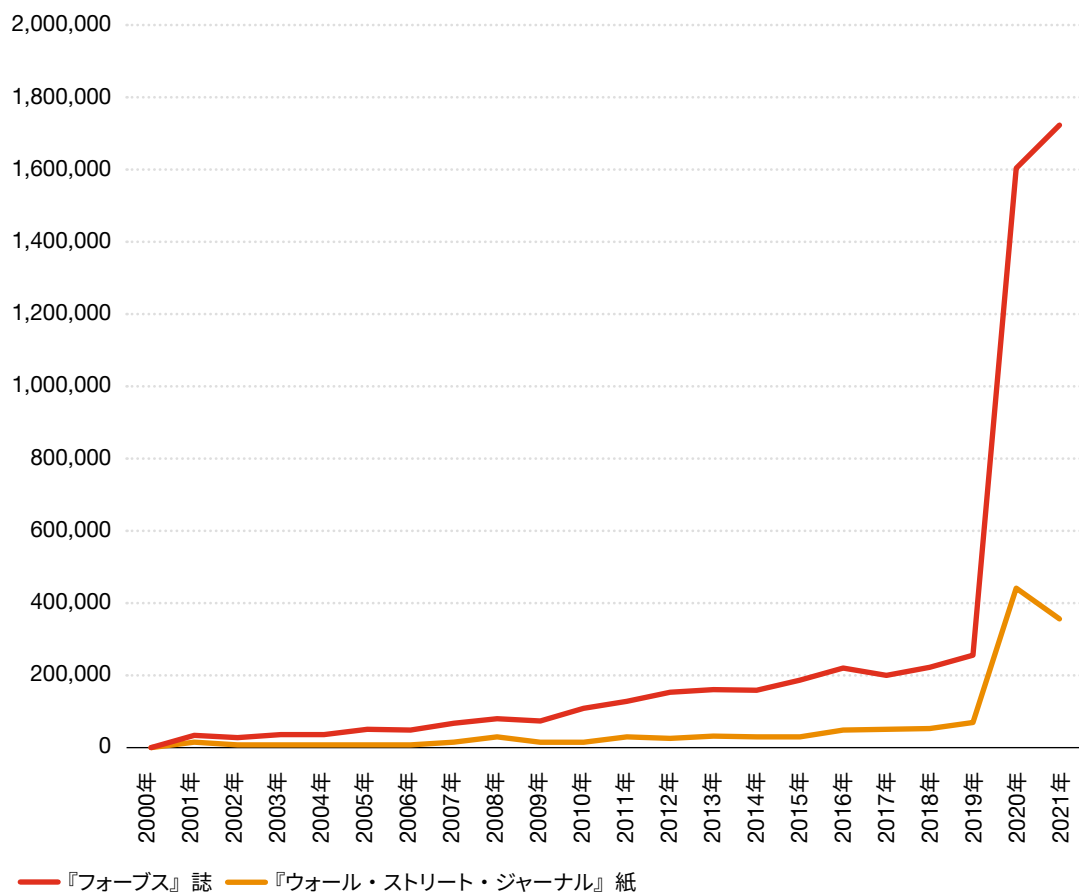


調査ベース：2021年：3,243名、2018年：1,204名、2013年：2,219名

注：「同意する」および「非常に同意する」を合わせた回答の割合

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」「グローバル組織文化調査2018」「グローバル組織文化調査2013」

図表3：主要ビジネス刊行物が「組織文化」に言及した回数



出典：Google Ngram。『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙および『フォーブス』誌（2001年～2021年）を対象に「組織文化（culture）」を検索。

しかしその一方で、組織文化を話題にしたり、重視したりしても、従業員は必ずしも組織文化がもたらす効果を感じていないことも本調査では明らかになった。例えば、多様性・公平性・包摂性（Diversity, Equity and Inclusion: DEI）実現の取り組みに会社がどれだけ力を入れているかに関する複数の質問に対し、経営陣と従業員の回答には平均で20ポイントもの開きがあった。

組織文化を強みとし、その恩恵を存分に享受するためには、経営陣はこの開きを解消しなければならない。そのためには、政策立案者との協力も必要になるだろう。政策立案者は、例えば労働者のための柔軟性の確保や保護を促し、経営陣が組織文化として体言したいことを実現するような政策によって、その基盤を築くことができる。組織文化の強化を必要とする理由はいくつもあるが、コロナ禍によって企業が変化に適応し、協力し合い、生産性を上げ、従業員や顧客を大切にする力を発揮する中で、組織文化の果たす役割が明確になったことで、その必要性が一層浮き彫りになった。しかし、組織文化がもたらす効果を裏付けるものは、事例だけではない。強い組織文化と事業の成功との間に関連性があることは、今回の調査データでも証明されている。



組織文化が 競争優位となる 根拠

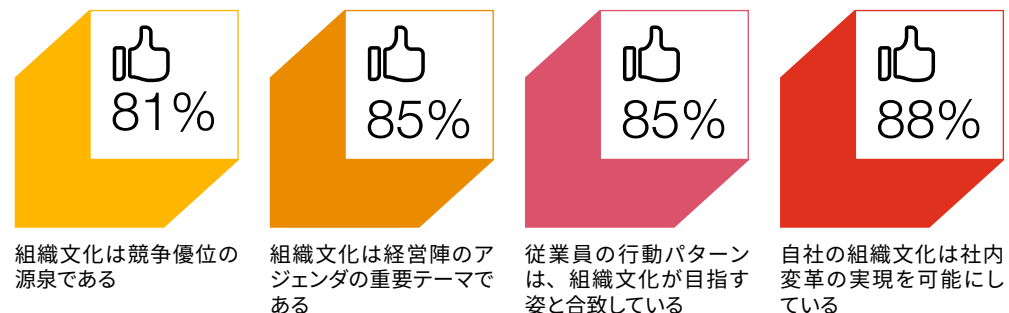
81%

この1年間に自社が状況に
適応できたと確信をもって
答えた回答者のうち、自社
の組織文化は競争優位の
源泉になっていると答えた
回答者の割合

調査によると結果はきわめてはっきりしている。すなわち、この1年間に自社が状況に適応できたと確信をもって答えた回答者の81%が、自社の組織文化は競争優位の源泉になっているとも回答している（図表4参照）。この結果は地域を超えて一貫しているが、その割合は一部の国で特に高く、米国80%、中国94%、インド92%、英国72%となっている。上級管理職の回答者では、その72%が組織文化は変革実現のための取り組みを成功に導いていると回答している。また、自社に独自の組織文化が根付き、組織文化は経営陣のアジェンダの重要テーマであると答えた回答者では、収益、従業員満足度、顧客満足度がコロナ禍においても向上したとの回答が多く見られた（図表5参照）。

図表4：組織文化の強さと組織としての適応力の高さは合致する

この1年間で組織は方向転換し、変化に素早く適応できたかとの質問に対して、「非常に同意する」と答えた回答者は、以下についても「同意する」または「非常に同意する」と答えている。



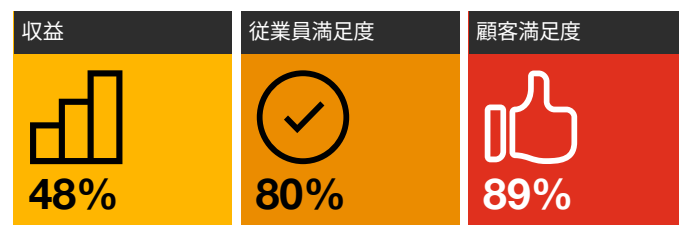
調査ベース：自社の組織は方向転換し、変化に素早く適応できたかとの質問に対して、「非常に同意する」と答えた回答者：854名

注：「同意する」または「非常に同意する」を合わせた回答の割合

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

図表5：独自の組織文化が根付いている組織は、ビジネス上の成果が向上した

自社に独自の組織文化が根付いていると答えた回答者では、そうではないと答えた回答者よりも、以下が向上したと回答する割合が図中の%分高かった。



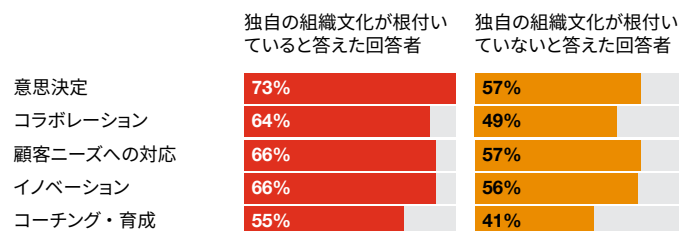
調査ベース：独自の組織文化が根付いていると答えた回答者：1,986名、根付いていないと答えた回答者：411名

注：調査ベースはそれぞれ「同意する」「非常に同意する」、「同意しない」「全く同意しない」を合わせた回答者数

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

図表6：独自の組織文化によって、コロナ禍において効果的な働き方が可能になった

自社に独自の組織文化が根付いていると答えた回答者では、そうではないと答えた回答者よりも、コロナ禍において以下の仕事がやりやすくなった、または変わらなかったとの回答が多く見られた。



調査ベース：独自の組織文化が根付いていると答えた回答者：1,986名。独自の組織文化が根付いていないと答えた回答者：411名

注：調査ベースは、「同意する」および「非常に同意する」を合わせた回答者数

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

また、調査によると、独自の組織文化が根付いている組織は、コロナ禍においても業績を維持し、必要に応じて方向転換することが容易になったと感じていることも明らかになった。自社に独自の組織文化が根付いていると考える回答者のうち、73%がコロナ禍において迅速な意思決定がしやすくなった（または変わらなかった）と答え、同僚との協力について、協力しやすくなった（または変わらなかった）との回答は64%、顧客ニーズに対応しやすくなった（または変わらなかった）との回答は66%に上った（図表6参照）。同様の傾向はいずれの地域でも見られたが、一部で違いがあった。特に中国では顧客ニーズへの対応に差が見られず、米国ではイノベーション、インドではコーチング・育成に差が見られなかった。

裏を返せば、組織文化に優先的に取り組まなければ、一部の仕事はやりにくかったり、うまくいかなかったりすることが、調査から明らかになった。これは経営陣にとって、競争優位を創出・維持する上でカギとなる優秀な人材の採用・定着を検討する際に重要な視点である。

PwCでは、[リモートワークやハイブリッド型の就労モデルに関する従業員と企業側のニーズ](#)について、時間をかけて詳しく調査した。その結果によると、組織は今後、異なるニーズや従来のやり方、新しいやり方の間でバランスを見極めることが重要になるとと思われる。コロナ禍において在宅勤務を行った回答者のうち、44%が同僚と連帯感を保つことが難しくなったと答えたのに対し、出勤を継続した回答者の場合は33%であった。また、コーチング・育成については、やりやすくなったとの回答が全回答者の10分の1（12%）にとどまったのに対し、難しくなったとの回答は5分の2（41%）に上った。さまざまな勤務形態が融合するハイブリッド型の就労モデルに移行する組織が増えるにつれて、組織文化の一部の側面にその影響が表れてくるだろ

う。例えば、従業員は組織や同僚につながりを感じにくくなったり、[不平等](#)の問題が悪化したりする可能性がある。

組織文化が生み出す競争上の有利・不利に関するこうした事実を理解したからといって、経営陣が組織の潜在力を十分に生かす方法が分かるようになるわけではない。今後数カ月間、組織や従業員がこれまでとは大きく異なる労働環境に適応していく中で、組織文化の価値が改めて試されることになる。経営陣は、どうすれば競合企業と一線を画す独自の組織文化が根付いているかを確かめられるのだろうか。また、どのような要因が、人材の採用・定着力や他の戦略目標達成を後押しする取り組みを阻害することになるのだろうか。本調査から、対処すべき組織文化上の重要課題が明らかになった。



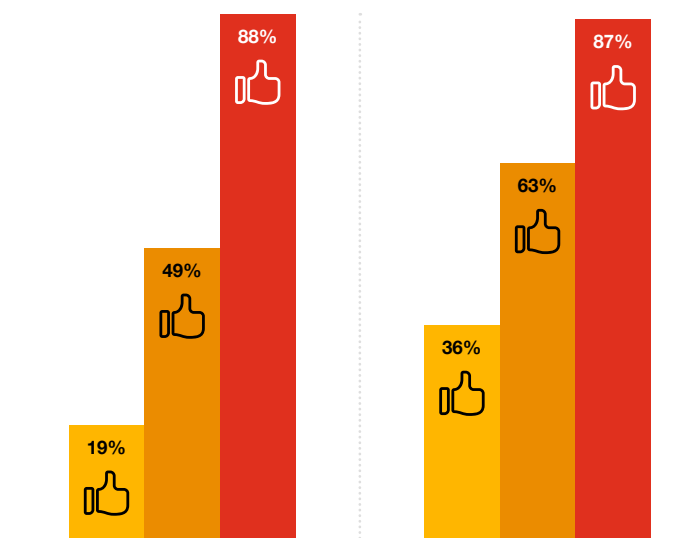
組織文化の一貫性の欠如

——オーセンティシティ・ギャップ

例えば、従業員が会社やその存在意義、同僚に対して覚える連帯感は、従業員の感情に影響を及ぼす。感情が前向きであれば、物事に積極的に取り組み、変化を実現し、適応力を発揮する。調査によると、偽りのない誠実なリーダーシップと組織文化の一貫性は、連帯感の強さに合致することが分かる（図表7参照）。

図表7：オーセンティシティ（真正性）と組織文化の一貫性は、連帯感と関連する

以下の記述に同意する回答者の割合（%）👍



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）

組織内での従業員の日常的な行動パターンは、組織文化が目指す姿と合致している

■ 連帯感が弱い ■ 連帯感が中程度 ■ 連帯感が強い

注：組織文化に関する4つの記述（「私は組織の存在意義に個人としてつながりを感じる」「私はこの組織で成功するための適切なスキルを備えていると思う」「私のチームは、私が最高の仕事ができるように意欲を持たせ、鼓舞してくれる」「私は組織の中で自分らしくいられると感じる」）と組織文化の他の側面との相関から「連帯感指数（connectivity index）」を作成した。

調査ベース：全回答者：3,243名

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」



調査では、従業員の多くが経営陣の行動に信頼がおけると思っている組織では、組織文化がもたらす良い影響が強く感じられていることも明らかになった。また、自社の経営陣は「価値観、存在意義、組織文化を体現するロールモデル」であると答えた回答者のうち、85%が組織文化はコロナ禍において競争優位の源泉であったと答え、自社の組織文化によって変革が実現したとの回答も83%に上った。

しかし、これらの調査結果はまた、解決に時間のかかる課題も経営陣に突きつける。つまり、経営陣が語る組織文化の姿を実際の行動に転換し、それを組織全体で日々感じられるようにするにはどうすればよいか、という問題である。

2018年の調査では、組織文化に対する経営幹部・取締役会役員の見方と従業員の体験には大きな隔たりがあることが浮き彫りとなった。PwCがクライアントを支援する中でも、経営陣が語る組織文化のあり方と従業員の体験が一致しない場合、信頼というきわめて重要な感情に悪影響を及ぼすという例をいくつも目の当たりにしてきた。信頼がなければ、組織に変革を起こし、従業員の意欲を掻き立て、正しい行動を促すことは、はるかに困難な取り組みとなる。

図表8：認識の隔たり

質問：以下の記述にどの程度「同意する」あるいは「非常に同意する」かお答えください。

「自社には明確な存在意義がある」	79%	65%
「私は組織の存在意義に個人としてつながりを感じる」	83%	54%
「自社は重要な社会課題や環境問題を支援している」	73%	52%
「自社の経営陣は、存在意義、価値観、組織文化を自ら実行している」	73%	46%
「私のチームは、私が最高の仕事ができるように鼓舞してくれる」	81%	54%

■ 経営幹部・取締役会役員 ■ 従業員

調査ベース：経営幹部・取締役会役員：382名、従業員：926名

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

2021年の調査でも、経営陣と従業員の認識の隔たりは依然として続き、組織文化のほぼあらゆる側面に及んでいることが明らかになった（図表8参照）。この隔たりは、組織文化に対する投資効果を得る上での大きな障壁となっている。

この隔たりの根底にあるのはオーセンティシティ（真正性）の問題である。経営陣は組織文化、価値観、存在意義を自ら体現していると考えているが、従業員はそう捉えていない。こうした認識の隔たりやオーセンティシティの問題を解消することは非常に重要である。なぜなら、オーセンティシティは友好的な感情だけでなく、目に見える形のビジネス上の成果とも相関関係にあるからだ。



図表9：多様性、公平性、包摂性に関する認識の隔たり

質問：以下の記述について、どの程度同意しますか？

自社は時間をかけてさまざまな意見を聞く



自社は慎重を要する繊細なテーマについてもオープンな議論を奨励している



同僚は時間をかけて私のことを知ろうとしてくれる



自社は柔軟性を大切にし、従業員の個々のニーズに対応してくれる



私は職場で自分らしくいることができる



■ 従業員 ■ 経営幹部・取締役会役員

調査ベース：経営幹部・取締役会役員：382名、従業員：926名

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

今回の調査では、従業員と経営陣の間の最も大きな認識の隔たりの1つが、多様性・公平性・包摂性（DEI）に関する質問から浮き彫りになった。組織のDEIを改善する必要があるとの回答は全体の21%にとどまるものの、経営陣と従業員の見方には大きな隔たりがあり（図表9参照）、この隔たりはあらゆる地域で広く見られる。

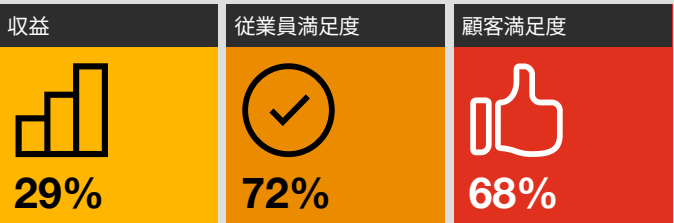
データによると、現在、多くの従業員が、自分の存在が十分に認識されず、意見を聞いてもらえない、職場は経営陣が考えているほどインクルーシブ（包摂的）ではないと感じていることが分かる。このような認識は結果的に問題を招く。例えば、職場で自分らしくいられないと感じている従業員の場合、環境に馴染むために、あるいは結果的により公平に扱ってもらったり、機会を多く与えてもらえたりするという考えから、自分の振る舞いや表現、話し方を変える可能性がある。しかも、このようリスクは今後

さまざまな勤務形態が融合するハイブリッド型の就労モデルが導入されることで、さらに深刻化する可能性もある。居心地の悪さを感じている従業員が長期間勤務する見込みは低い。したがって、従業員が疎外感を感じる、あるいは存在が認識されていないと感じるといった問題に対処しない限り、さらにはDEIの価値観を組織文化の中に根付かせない限り、組織は必要とする人材の定着に苦慮することになる。

分析によって、経営陣の言動のみならず、組織全体における従業員の行動についても、一貫性が重要であることが確認された。これを組織文化の一貫性と呼ぶ。組織文化のあり方と従業員の行動パターンの間に一貫性のある組織の回答者は、収益、従業員満足度、顧客満足度が大きく改善したと回答している（図表10参照）。

図表10：組織文化の一貫性はビジネス上の成果を向上させる

自社の組織文化には一貫性がある（従業員の日常的な行動パターンは、組織文化のあり方と合致している）と答えた回答者では、そうではないと答えた回答者よりも、以下が向上したと回答する割合が図中の%分高かった。



調査ベース：自社の組織文化には一貫性があると答えた回答者：2,198名、一貫性がないと答えた回答者：362名

注：調査ベースはそれぞれ「同意する」「非常に同意する」「同意しない」「全く同意しない」を合わせた回答者数

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

組織文化の一貫性のなさが別の根本的な問題を招いていることも示されている。今回の調査では、従業員が組織文化の持つ力を信頼できなくなっていることが分かった。組織文化が戦略や経営モデルよりも重要であると考えている経営幹部・取締役会役員が増えている一方で、そのように考える従業員は2018年の調査の66%から今回の調査では46%に減少している。

ソリューション:

組織文化の効果的な

管理

組織が目標を達成する上で、組織文化に何を期待するかが明確で一貫性がある場合には、組織文化の力をうまく生かすことができる。組織文化を理解し、それを活性化するために利用できる手段を把握するには、まず従業員が自社の組織文化を表現するときに用いる特性と日頃の行動パターンを洗い出す必要がある。

調査データによると、組織文化に根付かせたい特質や特性は、前回の調査からあまり変わっていないが、いくつか例外が見られた。経営陣が重視する組織文化の上位5つの課題として、デジタル化と安全衛生が新たに加わり、アジリティ（敏捷性）と顧客第一主義が外れた。PwCの「[第24回CEO意識調査](#)」でも同様にデジタル化が経営陣の優先課題の上位5つに入っており、[PwC米国が実施した調査](#)では、従業員のウェルビーイング（心身の健康）が特に重視されていることが明らかになった。こうした傾向は今後も続くものと思われる。前回に続き今年の調査でも、経営陣は組織文化の面で最も改善が必要な優先課題に人材の採用・定着力を挙げている（図表11参照）。しかし、コロナ禍で方向転換や適応力を発揮できなかったと評価された企業では人材の採用・定着力の改善が必要だとする回答が45%と高かったのに対し、適応力を発揮した企業では37%だった。また、コラボレーション（協力体制）の改善が必要だとする回答も、コロナ禍に十分適応できなかった組織では41%と高かったのに対し、適応力を発揮した企業では31%だった（図表12参照）。



図表11：組織文化の優先課題

質問：以下のうち、最も改善が必要な領域はどれですか？ 3つ挙げてください。

2018年			2021年		
1		人材の定着力	1		人材の採用・定着力
2		アジリティ(敏捷性)	2		デジタル化
3		革新性	3		革新性
4		顧客第一主義	4		安全衛生
5		コラボレーション(協力体制)	5		コラボレーション(協力体制)

調査ベース：全回答者：3,243名

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

図表12：適応力によって異なる優先課題

この1年間に自社が方向転換し、変化に素早く適応できたと答えた回答者では、適応できなかったと答えた回答者よりも、以下の領域の改善が必要との回答が少なかった。

	自社の組織には適応力があると答えた回答者	自社の組織には適応力がないと答えた回答者
人材の採用・定着力	37%	45%
デジタル化	36%	37%
革新性	34%	34%
コラボレーション(協力体制)	31%	41%
安全衛生	30%	36%

調査ベース：自社は方向転換し、変化に素早く適応できたと答えた回答者：2,515名、自社は方向転換し、変化に素早く適応することができなかったと答えた回答者：283名

注：方向転換および変化への素早い適応に関する回答者数は、「同意する」と「非常に同意する」を合算、「同意しない」と「全く同意しない」を合算したもの

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

一方で、組織のどの特性や行動が目標達成に密接に関わっているかを、組織が理解していない可能性がある。例えば、回答者に組織の主要特性を最もよく表している記述を評点で表してもらうと（図表13参照）、回答者の大半が自社が階層型であると回答していることが分かる。しかし、この組織文化の特性に関する調査結果を、改善の必要性がある領域に関する質問の回答と併せて分析してみると、非階層型組織の方が人材の採用・定着性に優れていることが見えてくる。組織文化の主要特性については、地域によって違いがある。例えば、中国では意思決定は合意形成で行うことが多い（61％）のに対し、全世界の平均は45％、ドイツの場合には全世界の平均を下回る30％だった。また、オーストラリアでは、漸進的に変革するよりも急進的に変革する傾向が見られる（40％）のに対し、全世界の平均は30％だった。

戦略上の重要課題にいくつも取り組んでいる経営陣は、その重要課題が自社の組織文化の特性と相容れない場合には、慎重に調整を図ることが求められるだろう。例えば、分析を進める中で、

人材の採用・定着力を改善する必要があると答えた組織は、組織文化の特性として、責任の所在を明確にして意思決定を行うこと、変革への対応には漸次的なアプローチを重視していることを挙げていると分かった。これは、この2つの特性が人材の採用・定着力を改善する取り組みの妨げになっている可能性があることを示唆している。しかし、結論を急ぐ前に、この2つの特性が組織戦略の別な面で役立っている可能性も認識することが重要である。例えば、[グローバル組織文化調査2018](#)によると、責任の所在が明確になっていることは、オペレーショナルエクセレンスの実現を目指す企業にとっては強みとなる。

組織が今後さまざまな課題を乗り越えていく際、初めに戦略目標を明確にし、優先順位を決めてから、どの特性や行動がその戦略目標を後押しすることになるかを理解し、組織として利用できる主要手段、すなわちイネーブラーを駆使して、組織文化を活性化させ、進化させることができれば、成功の可能性は大きく高まるだろう。

調査では、回答者に9つのイネーブラー（公式・非公式の両方）を提示した。これらのイネーブラーは、PwCの経験に基づき、組織が成功を収めるために最も重要だと特定した特性や行動に一貫性を持たせる上で有効だと考えられるものである。

図表13：調査で明らかになった組織文化の主要特性

漸次的に変革する	40%	29%	30%	急進的に変革する
意思決定した責任の所在が明確になっている	30%	25%	45%	意思決定は合意形成で行う
肩書・等級を重視する	42%	28%	30%	フラットで非階層型の組織である
定められたプロセス／手順を守る	41%	27%	32%	臨機応変な対応を奨励する
リスクを許容する	25%	33%	42%	リスクを回避する

調査ベース：全回答者：3,243名

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」



調査結果の分析によって、組織は変革を促すイネーブラーを、公式・非公式を問わず、できる限り数多く利用する必要があることも確認された。また、独自の文化がより根付いている組織や組織文化の一貫性が高い組織では、組織文化を変革するようなイネーブラーをより多く活性化させていることも分かった。例えば、コロナ禍において4つ以上のイネーブラーを活性化させた場合には、組織文化が競争優位の源泉となる可能性と組織の適応力が著しく高まることが調査から明らかになった（図表14参照）。



図表14：組織文化を変革するイネーブラーをより多く活性化させるほど、組織文化は強くなる

活性化させたイネーブラー数	自社には競合企業と一線を画す独自の組織文化が根付いている	自社の組織文化は経営陣のアジェンダの重要課題である	自社の従業員の日常的な行動パターンは、自社の組織文化が目指す姿と合致している	優秀な人材を採用し、育成し、定着させるためには、今後3～5年間に自社の組織文化を大きく進化させる必要がある	自社の組織文化はコロナ禍において競争優位の源泉になっている	自社の組織文化は社内変革の実現を可能にしている	この1年間、自社は必要に応じて変化に素早く適応することができた	一般的に、組織文化は組織の戦略や経営モデルよりも、業績にとって重要である
0	26%	23%	28%	57%	23%	21%	35%	30%
1～3	39%	41%	43%	68%	39%	34%	56%	40%
4～7	61%	70%	69%	70%	73%	70%	83%	55%
8～9	84%	90%	91%	78%	91%	92%	96%	71%

調査ベース：全回答者：3,243名。活性化させたイネーブラー数、0：257名、同1～3：709名、同4～7：1,180名、同8～9：1,097名

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

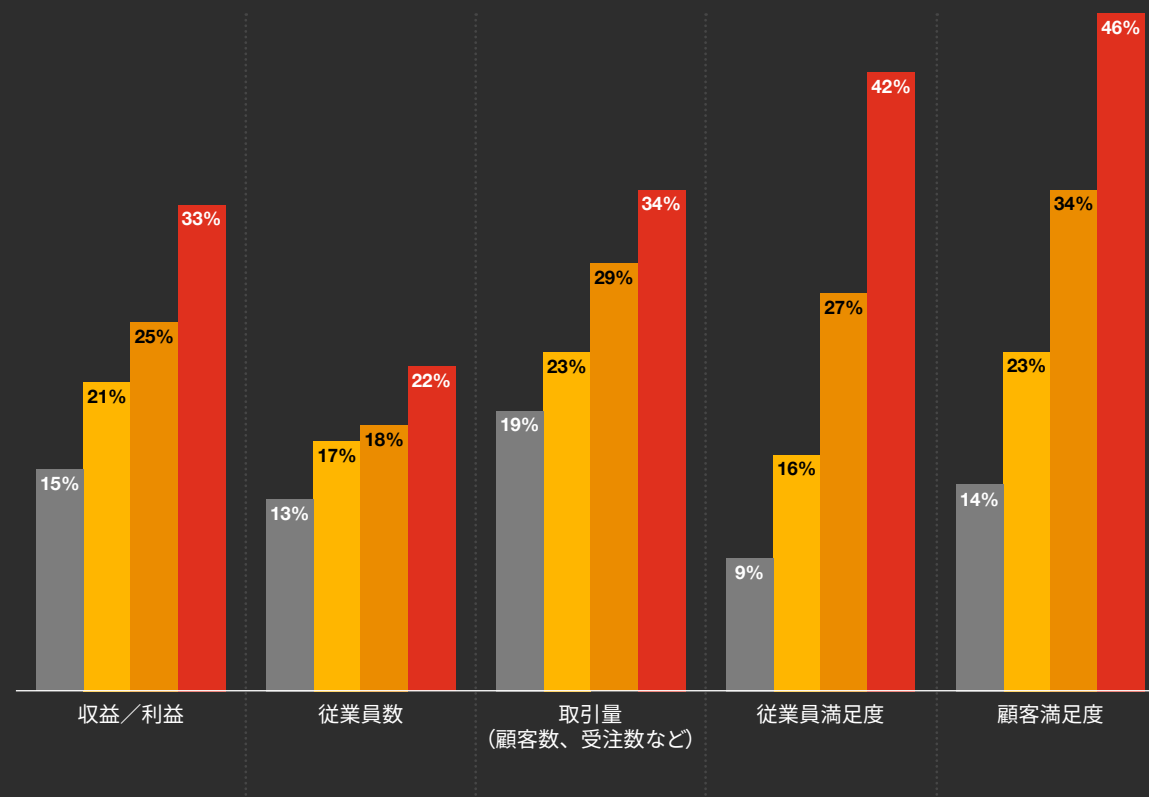
組織変革を促すイネーブラーをより多く利用した組織は、コロナ禍においても収益、顧客満足度、従業員満足などの重要業績評価指標に改善が見られる傾向が強かった（図表15参照）。

言い換えると、積極的に管理された組織文化は従業員への力強い後押しとなって、クリティカル・フュー（少数の重大な影響を与える行動）に弾みをつけ、事業の発展につながるのである。



図表15：組織文化を変革するイネーブラーが業績に与える影響

コロナ禍に改善が見られたとの回答（%）



■ 活性化させたイネーブラー数0 ■ 同1～3 ■ 同4～7 ■ 同8～9

調査ベース：全回答者：3,243名。イネーブラー数、0：257名、同1～3：709名、同4～7：1,180名、同8～9：1,097名

出典：PwC「グローバル組織文化調査2021」

変革を促す

触媒としての

組織文化



組織文化は深く根付いているため、進化に時間がかかる。しかし2020年には、必要に応じて[クリティカル・フェーズ](#)に焦点を絞ることで、組織は短期間で変革を実現できることが明らかになった。今後、経営陣がDXや変化する働き方への適応といったいくつかのビジネス上の喫緊課題に取り組んでいく中で、組織文化は力強い味方になり得る。

従業員の定着やDEI、DXへの取り組みの中で、経営陣の組織文化に対する高い志を目に見える形での成果に転換していくには、なすべきことは当然、まだたくさんある。しかし、戦略や存在意義、経営モデルと整合性を図りながら進めていくことで、組織文化は強い力となって従業員の定着を後押しし、将来の危機から組織を守る保険の役割を果たすことになるだろう。



調査方法

今回の「グローバル組織文化調査」は2021年3月1日から26日にかけてオンラインで実施した。調査にあたっては、過去の調査にも回答した15カ国（オーストラリア、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、日本、マレーシア、オランダ、ロシア、シンガポール、南アフリカ、スイス、英国、米国）の企業に依頼した。この他の国にも参加を呼びかけ、回答者は登録プロセスを通じて調査に回答した。その結果、42カ国の3,243名から回答を得ることができた。

PwCグローバルネットワーク

Varya Davidson

Katzenbach Center Lead
Partner, PwC Australia
varya.davidson@pwc.com

Christopher Hannegan

Workforce Transformation
and Culture
Principal, PwC US
christopher.hannegan@pwc.com

Reid Carpenter

Katzenbach Center
Managing Director, PwC US
reid.carpenter@pwc.com

Bhushan Sethi

Joint Global Leader,
People and Organisation
Principal, PwC US
bhushan.sethi@pwc.com

Canada

Jean A. McClellan

National Consulting People and
Organization Leader
Partner, PwC Canada
jean.a.mcclellan@pwc.com

Kathy Parker

Workforce of the Future
Partner, PwC Canada
kathy.parker@pwc.com

Australia

Michelle Kam

Katzenbach Center
Partner, PwC Australia
michelle.kam@pwc.com

France

Pierre-Antoine Balu

Partner, PwC France
pierre-antoine.balu@pwc.com

United Kingdom

Will Barkway

Partner, PwC UK
will.m.barkway@pwc.com

Bruce Hedley

People Centred Change
Director, PwC UK
bruce.c.hedley@pwc.com

Germany and Benelux

Mahadeva Matt Mani

Organization Transformation
Partner, on secondment to
PwC Netherlands
mahadeva.matt.mani@pwc.com

Germany

Diana Dimitrova

Director, PwC Germany
diana.dimitrova@pwc.com

South Africa

Caroline Smit

Organizational Culture
Senior Manager,
PwC South Africa
caroline.smit@pwc.com

United Arab Emirates

Roger Rabbat

Partner, Strategy& Middle East
roger.rabbat@pwc.com

James Thomas

Katzenbach Center
Partner, Strategy& Middle East
james.thomas@pwc.com

China

Johnny Yu

Partner, PwC China
johnny.yu@cn.pwc.com

Connie Zhu

Partner, PwC China
connie.zhu@cn.pwc.com

Russia

Dilyara Gaissina

Director, PwC Russia
dilyara.gaissina@pwc.ru

Japan

Akiko Karaki

Partner, PwC Japan
akiko.karaki@pwc.com

Singapore

Martijn Schouten

Partner, PwC Singapore
martijn.schouten@pwc.com

India

Chaitali Mukherjee

Partner, PwC India
chaitali.mukherjee@pwc.com

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



唐木 明子

PwCコンサルティング合同会社

パートナー



New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。

デジタルな世界で生活し、学び、働き、その一員となる——そのために必要なスキルを、誰もが身に着けるべき時が来ています。

New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。

デジタルな世界で生活し、学び、働き、その一員となる——そのために必要なスキルを、誰もが身に着けるべき時が来ています。私たちの仕事は、急速に変化しています。多くの職業が消えゆく一方で、新たな仕事も次々と生まれています。人々が今持っているスキルと、デジタルな世界で仕事をするために必要なスキルには大きなギャップがあり、これは現代の最も重大な課題の1つとなっています。

スキルの向上、すなわち「アップスキリング」は、複雑な問題です。教育、国・地域・自治体の行政、ビジネスなどさまざまな領域の意思決定者が協力して取り組まなければなりません。

「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」は、世界中の人々がデジタル世界への知識と理解を深め、スキルを改善できるよう支援するPwCのグローバルプログラムです。私たちPwC Japanグループも、PwCスタッフとクライアント、そして地域社会に投資し、「アップスキリング」という重要な社会課題の解決に取り組んでまいります。

PwC Japanグループのウェブサイトでは、アップスキリングの具体的な取り組みをまとめた動画や、関連するレポートを公開しています。ぜひご覧ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/upskilling.html>



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、デ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 をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年6月に発行した『Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive advantage』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。
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
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/issues/upskillings/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf
日本語版発刊年月：2021年12月 管理番号：I202108-02

©2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see 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.