

第2回 企業文化変革における 経営者の役割



青嶋 稔

CONTENTS

- I 企業文化変革において経営者のリーダーシップが必要な背景
- II 先進事例
- III 企業文化変革における経営者の役割

要約

- 1 企業文化変革においては、最も深いレイヤーにある組織風土を変えていくことが必要になるが、多くの企業にとってこのことは難題である。
- 2 企業文化変革と、①戦略の実行力とビジネスモデル変革の基盤としての役割、②非財務価値を財務価値に変換する役割、は不可分であることから、その実現に向けては、経営者がハンズオンで醸成・変革していくことが求められる。
- 3 先進事例として、三菱電機とTDKを紹介する。両社とも企業文化変革において経営者がハンズオンで取り組んでいることが特徴である。
- 4 企業文化変革における経営者の役割は、①企業文化の明文化と一貫したメッセージ発信、②企業文化変革に向けた体制構築、③岩盤化する中間層の現状把握と企業文化変革に対する理解醸成、④企業文化変革とビジネスモデル変革を結びつける仕組みづくり、の4点である。

I 企業文化変革において経営者の リーダーシップが必要な背景

MITスローン経営大学院のエドガー・シャイン教授によると、組織文化とは、組織内の人々が仕事や組織とどのようににかかわり、どのように取り組むかを規定する価値観・行動規範・成果物・行動パターンを指すものである。

組織文化は3階層から構成される。第1階層の表層レベルはアーティファクト（文物・人工物）であり、組織内に見える現象や産物のことである。第2階層は標榜されている価値観であり、企業理念やMVV（Mission、Vision、Value）などの価値観、パーパスなど企業の存在意義を表したものが該当する。

一番深い第3階層が基本的仮定といわれるもので、これを組織風土といえることができるが、組織を構成するメンバーに無意識に存在する信念や前提のようなものであり、企業文化はこのレイヤーにまで踏み込まないと変えることが難しい。

企業文化変革に際して、この第2回では、経営者や経営者のリーダーシップに焦点を当て、その役割として、①戦略の実行力とビジネスモデル変革の基盤としての役割、②非財務価値を財務価値に変革する役割、に注目したい。

1 | 戦略の実行力と ビジネスモデル変革の 基盤としての役割

日本企業は、マッキンゼー・アンド・カンパニーが提唱した「企業の組織と経営戦略に関するフレームワーク（7S）」のうち、中期

経営計画などの戦略策定（Strategy）、それに伴う組織（Structure）や制度（System）といったハード面の3Sに関する枠組みを組成するところまでは比較的スムーズに推進するものの、ソフト面の4Sが不十分であることから、変革に実行力が伴わずに停滞・後退してしまうことが多い。

4Sとは、共通の価値観（Shared Value）、経営スタイルや風土（Style）、人材（Staff）、スキル（Skill）を指す。この4Sを活かすには、企業文化が非常に重要な意味を持つ。なぜならば、経営者が発信・牽引する価値観や行動変容は、企業文化の最も奥深い組織風土にまで踏み込めなければ、実効力が伴わないからである。

実際、欧米企業の例を見ると、ビジネスモデルと企業文化の大胆な変革は一体的に行われており、しかもトップであるCEOがハンズオンで携わっているケースが多い。たとえばMicrosoftのCEOであるサティア・ナデラ氏は、ビジネスモデルの変革に取り組む際、企業文化の再定義を最優先課題に据えている。具体的には、価値観を明確にし、競争優位を保つことより、学びと協力を重視する文化へと再定義したのである。

それに伴い、組織構造や評価制度も見直した。部門間の壁を低くし、ライセンス販売を主眼とした機能組織から、クラウドを軸とした機能横断チームの組成に注力し、個人の評価よりチームおよび顧客価値創出を重視する仕組みに変革したのである。トップダウンとボトムアップ両面からコミュニケーションが活性化するような仕組みを構築することで、CEOがハンズオンで企業文化変革の推進を加速させた。その結果、同社は見事にクラウド

ド型のリカーリングモデルへビジネスモデルを転換したのである。また、近年では、Open AIへの出資をはじめとしてAI時代のビジネスモデルをリードする役割も果たしている。

このように欧米企業では、ビジネスモデル変革において企業文化が基盤にあるということが強く認識されている。一方、「阿吽の呼吸」といった日本人同士のハイコンテクストカルチャーで仕事を進めてきた日本企業は、企業文化に対する意識が相対的に乏しい。

2 | 非財務価値を 財務価値に変換する役割

日本企業は、財務パフォーマンスの面で欧米企業と比較され、コーポレートガバナンス・コードなどのガバナンス改革、東京証券取引所によるPBR（株価純資産倍率）改善が叫ばれた。

コーポレートガバナンス・コードでは、企業がステークホルダーの期待に応え、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、資本コストと資本収益性を十分に意識した経営資源の配分が重視されるようになった。その結果、今ではROE（自己資本利益率）8%以上とPBR 1以上という具体的指標が定着するようになった。

ここでポイントとなるのが、バランスシートを一層意識した経営の推進である。企業の将来の収益は自社が持つ資産から生み出されるが、その資産には財務諸表に表れない多くの非財務資本が含まれる。その代表的なものが技術、顧客資産、人材である。そして、非財務資本が財務価値に変換する基盤はすべて「人」にある。人が顧客資産に対して顧客密着型の事業を推進して、初めて顧客と価値を

共創できる。

売り切り型の事業をするか、顧客密着型で共創するかといった判断も人次第である。技術を顧客価値に転換できるのも人だけである。この「人」の行動を変容するには、企業文化の醸成が欠かせない。

非財務資産をいかに活用し、将来の収益を生み出す資産に変えていくか。その方向性と意識づけ、そしてそれを実現する企業文化の形成は経営者にしかできない。企業文化においてCEOやCHRO（最高人事責任者）が果たす役割は大きく、多くの欧米企業はその役割を明確に規定している。

しかしながら、企業文化変革には非常に困難を伴う。その難しさについては前回（第1回）、①中間層の岩盤化、②成果の可視化が困難、③心理的安全性が未成熟、④企業文化変革に対する認識が希薄（変革に対する不安）、の4点を指摘したが、ここでは経営者の役割という観点からこれらの問題点を振り返りたい。

(1) 中間層の岩盤化

組織を動かすには、企業内で重要な役割を果たしている中間管理職（中間層）を動かす必要があるが、多くの日本企業は、中間管理職（中間層）の岩盤化という問題に悩まされている。この問題は、水を地上から与えても岩盤層で遮断されて地下まで浸透せず植物が育たないということに例えられているように、中間管理職（中間層）が岩盤化することで、経営層の考え方やメッセージが若手従業員にまで届かないことを意味する。

この問題の原因の一つとして、中間管理職（中間層）にかかる負担の増大が挙げられ

る。働き方改革などによって従業員の労働時間が厳しく制限されるようになり、残された負荷を中間管理職（中間層）がフォローすることも少なくない。その過度な負担が経営層の発令に対して面従腹背するような現象につながっている可能性がある。表面的には同意しているが心からの納得はしていない状態である。

また、このように負荷が軽減されず、梯子を外されたように感じる状態では、経営層のメッセージをただの思いつきや絵空事と捉えてしまう中間管理職（中間層）が増える可能性もある。こうした岩盤化を防ぎ、岩盤を切り崩す役割を果たせるのは経営層だけである。

（2）成果の可視化が困難

企業文化は目には見えないため、ややもすると抽象的な話になりやすく、従業員に伝わりにくい。企業文化を醸成し、抜本的な変革を成し遂げるには、経営層には確固たる覚悟が不可欠である。その覚悟が曖昧では経営者の発信はただの思いつきと思われてしまうだろう。

企業文化変革は成果も目に見えないことが多く、定量的に表すことは難しい。また、企業文化に関する活動は担当部門だけでは継続できないことも変革の難易度を高める要因になっている。そのため、企業文化の醸成や変革に関して、経営者が全面的にコミットしている旨を発信し続けることが不可欠である。また、継続した取り組みにするには、さまざまな成果指標を組み合わせ、活動状況をモニタリングし、それらの成果を可視化していくこともポイントとなろう。

（3）心理的安全性が未成熟

組織文化研究の第一人者である前述のエドガー・シャイン教授によると、組織文化は3つの層で構成されており、企業風土は最も深い「背後に潜む基本的仮定」といわれる層に位置づけられている。すなわち組織文化とは、組織を構成するメンバーの内に無意識に存在する信念や前提のようなものといえよう。

企業文化変革において、この無意識に存在する信念や前提に到達することは難しい。多くの企業ではMVVやパーパスなどを設定し、さまざまな活動を推進しているが、最も深層にある組織風土の変革にまで至っていない。しかしながら、この層にある企業風土を変えていかないと、MVVやパーパスを持続的に実現していくような従業員の行動変容を引き出すことは難しい。

そういった無意識に存在する、組織が持つ基本的仮定やメンバーが持っている信念や前提を変えながら企業風土を変革するには、会社としての相当の覚悟を表明しなければならない。だからこそ、この問題に対しては経営層が果たすべき役割は大きく、前面に立って牽引していく必要がある。

（4）企業文化変革に対する認識が希薄

（変革に対する不安）

ハイコンテクストなカルチャーを有する日本人にとって、企業文化は言葉に表す必要のない、まさしく空気のような存在であり、「すでにあるもの」という意識が非常に強い。明確に言語化しなくても、「うちの会社では」という表現で何となく通じてしまうケースも少なくないのではないだろうか。

しかし、これはプロパー間、日本人間だけで通じる話に過ぎない。事業の中心が日本にあり、日本人の中高年男性を中心に意思決定をしていた時代ではそれでよかったかもしれないが、もはや事業はグローバル化しており、働く人の人種・宗教・性別も多様化している。そのため、どのような企業文化を目指すのかを明確にすることが求められている。それが従業員個人に求められる行動様式にもなるからである。

加えて、ビジネスモデルを変革するには企業文化も変革しなければならないという意識を持つ必要がある。こうした取り組み、すなわち、企業文化を醸成し、変革し続けていくことは、担当部門の仕事ではなく経営者の役割なのである。

ここまで述べてきたように、企業文化変革においては、経営者が先頭に立って進めていくことが肝要である。経営者のメッセージが従業員の腹に落ちて、従業員の行動変容として成果が目に見えるようになるまで企業文化変革を達成するには、経営者のハンズオンの

姿勢が必要不可欠である。

II 先進事例

企業文化変革に経営者がハンズオンで取り組んでいる先進事例として、三菱電機とTDKの取り組みを紹介する。

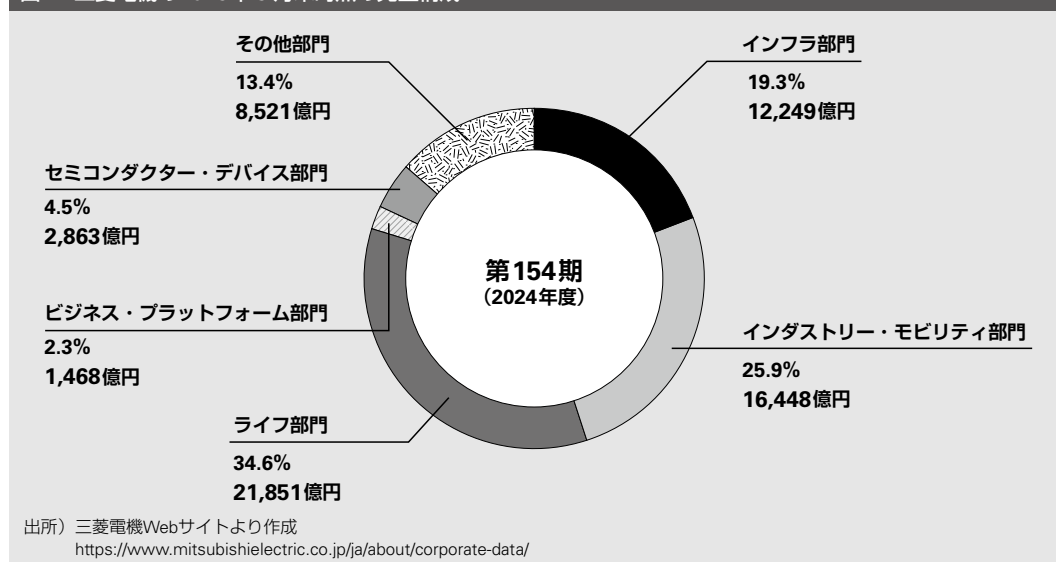
1 | 三菱電機

(1) 企業概要

三菱電機は重電などのインフラ領域、FAなどに強みを持つ総合電機メーカーである。近年はモノづくりの強みだけでなく、Serendie®（セレンディ）というブランドのデジタル基盤事業を推進しており、データを活用した新たな価値を顧客と共創している。売上高は5兆5217億円、営業利益3918億円（2024年度）のグローバル企業である。

事業部門別の売上構成は図1のとおりであり、重電や鉄道領域などのインフラ部門、FAや車載機器などのインダストリー・モビリティ部門、昇降機や空調などのライフ部門、ITインフラサービス、システムインテ

図1 三菱電機の2025年3月末時点の売上構成



グレーションなどのビジネス・プラットフォーム部門、パワー半導体などのセミコンダクター・デバイス部門などで構成されている。

(2) 三菱電機の企業文化変革

① 全社変革プロジェクト

三菱電機は、鉄道車両向けの空調装置における品質不正が2021年6月に発覚して当時の杉山武史社長が引責辞任し、その後累計で197件の品質不正が明らかになった。その最中の2021年7月に漆間啓氏が代表取締役社長に就任した。

漆間氏は、社長就任と同時に「上司にものをいえる」「失敗を許容する」「課題解決に向けてみんなで知恵を出し合える」風土をつくろうというメッセージを全従業員に送っている。こうした社長の思いを従業員が受け止め、一人ひとりが主体的に動く組織に変革していくことが重要だと漆間氏は考え、2021年10月、品質風土、組織風土、ガバナンスの3つの改革を策定した。

この活動が始めるに当たり、漆間氏から全

従業員へのメッセージがあらためて出された。そこでは、漆間社長が目指している姿として、①失敗を許容する組織、②上層部に自由にものがいえる、③部門間を超えた協力、の3つを実現したい旨が語られた。また、漆間氏は全社変革プロジェクトのチームを募った。2021年9月に公募を開始したところ465人の従業員が手を挙げ、各事業本部や製作所のバランスを考慮しつつ45人が選定されている。加えて製作所の変革に向けては、各製作所内のサポートメンバーとして合計302人が選定された。こうして2021年10月、全社変革プロジェクトである「チーム創生」が立ち上がったのである（表1）。

その後、現状を把握するためにチーム創生が中心になって2021年10月から12月にアンケートを実施したが、そこで明らかになった同社の実態は、漆間氏が目指す姿とは正反対であった。具体的には、「失敗の許容の少なさ」「組織の間の壁」「上層部にものがいいにくい官僚的な風土」が指摘された。

そこで同社では、現状を打破し目指す姿を

表1 三菱電機におけるチーム創生の活動内容

ステップ	活動時期	活動内容
ステップ0	2021年9～10月	公募開始 ・メンバー：45人、サポーター：302人／応募：465人 10/22：チーム創生キックオフ
ステップ1	2021年10～12月	会社に潜む問題と真因を抽出 ・14チームに分かれて調査実施 (アンケート：8,631件、インタビュー：2,379人) 12/11：調査結果報告会
ステップ2	2021年12月～2022年2月	施策の検討 ・8つのテーマに分けて対策を考案 2/8：報告会実施、225の施策を立案
ステップ3	2022年2～3月	骨太の方針を策定 ・マイナスからゼロへ ・ゼロからもっと素晴らしい明日へ 3/29：骨太の方針を提言

出所) 三菱電機資料「組織風土改革及びカルチャー変革活動紹介」などより作成

図2 三菱電機において全社変革プロジェクトが検討した施策

コミュニケーション改革	業務負担軽減	情報共有／発信
・「さん」づけの推奨 ・1 on 1 ミーティングの浸透 ・心理的安全性の浸透	・会議改革：会議ガイドライン策定、会議エチケットの普及・浸透 ・課長層の声を基に業務軽減推進 ・各職場での業務DXを促進する市民開発の普及・奨励	・変革活動事例の収集と社内での共有・展開 ・社内外SNSツールを活用した情報発信 note：「ミツビシデンキ ヘンカクの音」
タテ／ヨコの壁を打破する取り組み	人事処遇制度を刷新	学びの場：Melcollege設置
・経営幹部による社内向けタウンホールミーティング ・事業本部や部門を超えた交流会や研修 ・技術のシーズとニーズのマッチングシステム「めるコン」の試行	・変革や挑戦、連携、支援などコアバリューを明確化し、その実践度を行動評価として新たに導入	・「学びあう・教えあう・繋がりあう」プラットフォーム ・講演会聴講 累計 約12,500人（実人数では社内15%が聴講）

出所）三菱電機提供資料より作成

実現すべく、チーム創生が中心になって2021年12月から2022年2月にかけて具体的な施策の立案・検討を行った。そこでは225の施策が立案され、「コミュニケーション改革」「業務負担軽減」「情報共有／発信」「タテ／ヨコの壁を打破する取り組み」「人事処遇制度を刷新」「学びの場」の6つの観点から個々の施策案が整理された（図2）。

2022年2月から3月にかけては「骨太の方針」が策定された。この方針は「マイナスからゼロへ」と「ゼロからもっと素晴らしい明日へ」という2つの施策を軸にして検討された。

「マイナスからゼロへ」とは、劣化している風土を改善する施策を指す。そのための方針として、「前向きで双方向なコミュニケーションを活性化し、グループ全体に広げます」「形骸化した過度な業務を改め、本質的な業務に注力します」「お互いを信頼し、広く・分かり易く情報を共有します」の3つが定められた。

「ゼロからもっと素晴らしい明日へ」では、組織の壁を壊すための方針として、「役割・権限・責任を適切に付与することで、人・組織の自走を促します」「部門を超えてつながり合うことで、三菱電機グループの強みを認識し、活かします」が定められた。さらに成長の壁を取り除くべく「お互いに学び合い、自発的に成長し合える機会を増やします」が掲げられた。

②風土改革に向けた施策

検討結果を束ね、2022年4月に、三菱電機グループ従業員に向けてこの「骨太の方針」が発表された。この方針は漆間氏やプロジェクトメンバーの思いが込められたものとなっている（図3）。

漆間氏は、この取り組みへの自身の本気度を従業員に理解してもらうため、自らがリーダーとして毎月のチーム会議に出席し、自身の強いコミットメントを発信していった。こうした姿勢を見せ続けることで、社長の本気

図3 2022年4月に発表された三菱電機グループ風土改革「骨太の方針」

マイナスからゼロへ		劣化している風土を改善する施策	
1	前向きで双方向なコミュニケーションを活性化し、グループ全体に広げます	コミュニケーションの壁	
2	形骸化した過度な業務を改め、本質的な業務に注力します	業務の壁	
3	お互いを信頼し、広く分かりやすく情報を共有します	情報の壁	
ゼロからもっと素晴らしい明日へ		新しい風土を築く施策	
4	役割・権限・責任を適切に付与することで、人・組織の自走を促します	組織の壁	
5	部門を超えてつながり合うことで、三菱電機グループの強みを認識し、活かします	組織の壁	
6	お互いに学び合い、自発的に成長し合える機会を増やします	成長の壁	

出所) 三菱電機提供資料より作成

度が従業員に伝わっていったのである。

漆間氏は、従業員向けのオンラインメッセージだけでなく、本部長クラス、製作所長クラスには対面でその意図・メッセージを丹念に伝えていった。製作所などでは、漆間氏が主催する形でのタウンホールミーティングも数多く開催された。またプロジェクトの進捗状況については月に一度の進捗会議で確認され、月に2回はプロジェクトメンバーと社長とのランチ会議も開催された。このように、社長自身がメンバーとしっかり向き合ったことが、メンバーのチームへのコミットメントを非常に強化できた要因になっている。

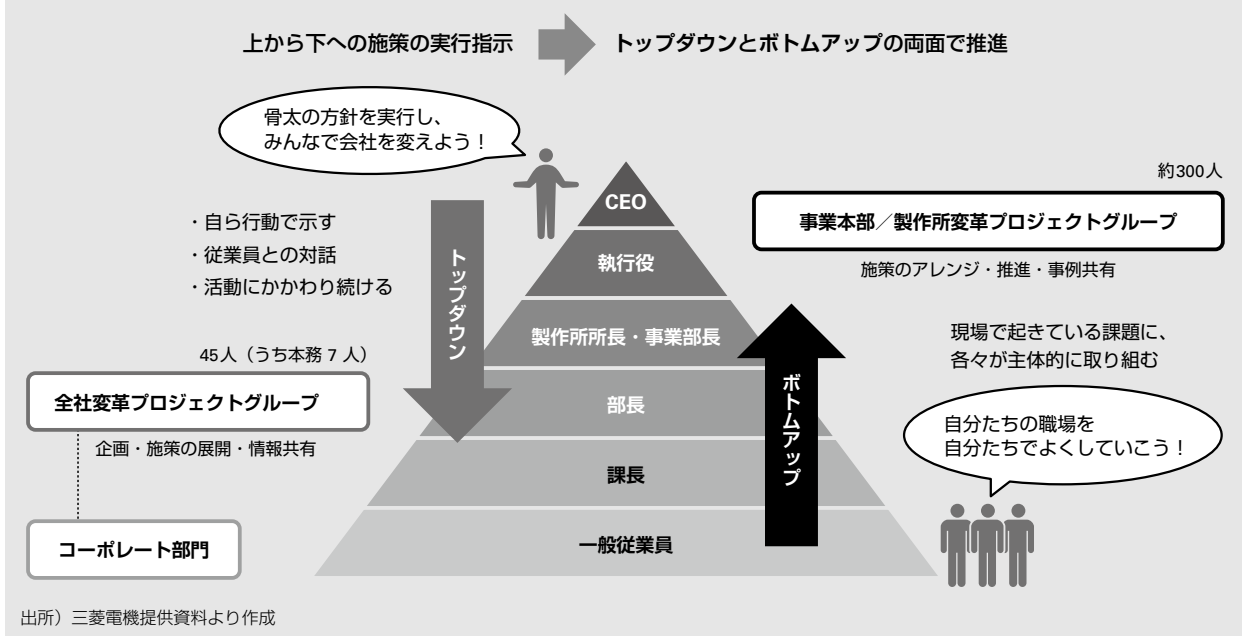
同社が風土改革を推進するために漆間氏が重視したのは、上司と部下による1対1のミーティングの質の向上である。具体的には、部下から上司に悩みを打ち明けられるような雰囲気が醸成されているか、上司は部下に対して話しやすい聞き方をできているか、など

が改善点として挙げられた。そこで同社は外部講師を招聘し、課長以上の管理職4000人以上に対する講座を開設して、どのように質問すれば部下は悩みを打ち明けやすいのか、どう解決策を提案すべきかを学び、考え、その成果を職場で実践するようにした。

また漆間氏は、従業員にとって大きな負荷となっている会議の無駄にもメスを入れている。具体的には、会議前に目的・時間・決定事項をあらかじめ明示すること、出席者を発言すべき人に絞り込むこと、出席する必要性の乏しい会議への参加を回避し、従業員の負荷の軽減を図ることを徹底することにより、会議への積極的かつ目的意識のある参加を促し、従業員の意識向上を図った。

漆間氏は、自らの発信だけでなく、現場従業員から意見を汲み上げることにも工夫を凝らした。全社変革プロジェクト推進の際には、トップダウンとボトムアップの両面のア

図4 三菱電機の風土改革の進め方：トップダウンとボトムアップの両面での推進



ブローチを採った。漆間氏からは強いメッセージが常に発信され、プロジェクトメンバーを鼓舞し続けるとともに、プロジェクトメンバーからも、直面するさまざまな課題に対して主体的に取り組み、自分たちの職場を自らよくしていこうというボトムアップの活動が増えていった。この両面からのアプローチが融合し、風土改革に向けた取り組みが徐々に浸透していったのである（図4）。

漆間氏は、トップダウンでメッセージを発信するだけでなく、製作所では現場従業員との懇談会に代表されるように、オープンでざくばらんな交流の場を設け、現場レベルで起きていることを把握しようと努めた。そこで若手従業員の前向きな姿勢を把握すると同時に、中間管理職が岩盤層となり、変革のボトルネックとなっていることも実感した。

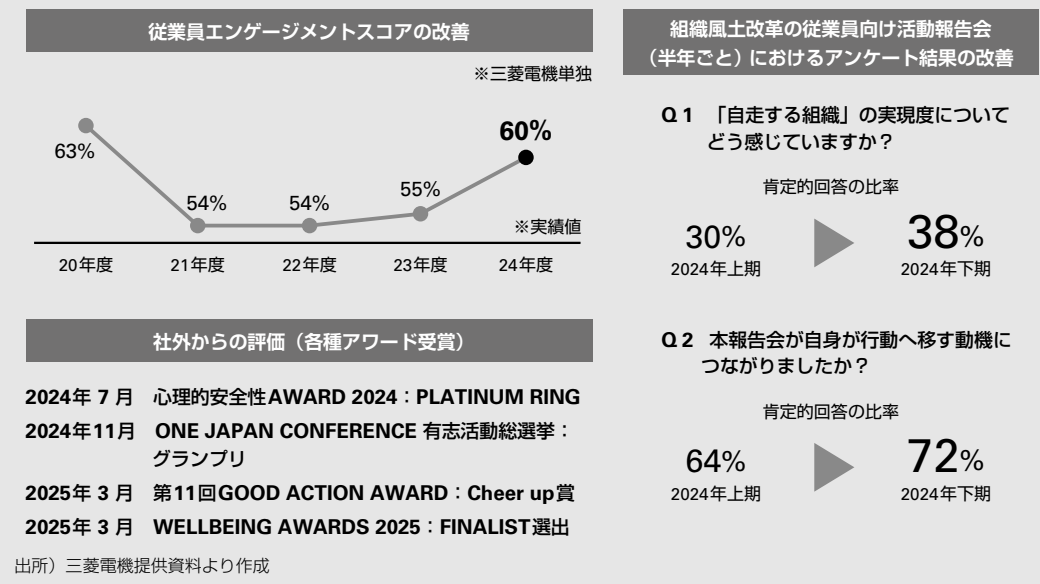
特に部長クラス、50歳以上を中心とした層が岩盤層となっており、彼らの意識をいかに

変えるかに取り組んだ。たとえば、工場や支社で部長クラスを集めた場を設け、漆間氏自身が彼らが抱えている課題や経営層に対して思っていることを聞いて回った。その場で漆間氏は、まず部長クラスが変わらなければ会社を変革できないことを自分の言葉で丁寧に何度も説明した。

こうした取り組みの成果が徐々に表れるようになり、たとえば、従業員同士が自由に意見を発信できる状況が生まれたり、部下が上司に対して悩みや疑問などを気兼ねなく話せたりする雰囲気が醸成されていった。その結果、成果が徐々に顕在化するようになる（図5）。

まず、従業員エンゲージメントスコアが大きく改善され、2021年度の54%から、2024年度には60%になった。また、社外からの各種アワードを多数受賞している。代表的なものを挙げれば、2024年7月には「心理的安全性

図5 三菱電機の風土改革の成果



AWARD2024」でPLATINUM RINGを受賞している。この賞は、株式会社ZENTechが2022年より開催する、心理的に安全なチーム・組織づくりの取り組みを広く募集し、表彰するものである。

2025年3月には「WELLBEING AWARDS 2025」でファイナリストに選出されている。この賞は、あらゆる「商品・サービス」「活動」「組織」を対象に、人々が自分らしく、健康に、幸福に生きられる社会づくりに特に貢献した事例に光を当て、世の中に広めていくことで、ウェルビーイングな社会を推進する取り組みである。

③カルチャー変革室：

企業文化変革に向けた組織改革

こうした変革が一定の成果を上げたとしても、一過性のものとして終わらないために、漆間氏は、風土改革を推進する組織を常設組織とした。それが2025年4月に設置された

「カルチャー変革室」である。

同室の創設に際しては「従業員一人ひとりがさらに主体性を持って自ら変革し続けていく」を同社グループの風土（カルチャー）として再定義するとともに、「ボトムアップで自走できるカルチャーを築く」を組織ミッションとしている。組織の自走化をワンストップで支援すべく、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）、Well-Being（ウェルビーイング）、マイパーパス活動などの機能・施策を統合する意味合いで、このカルチャー変革室はサステナビリティ・イノベーション本部内に設置された。これまでは宣伝部が中心になっていたマイパーパス活動の機能と施策は、2025年4月からはカルチャー変革室が主体となって推進されている。

この組織配置は、組織風土の多様な観点でよく配慮されていると筆者は捉えている。（図6、7）。

カルチャー変革室は、よりよい未来に向け

て主体的に考え、全社で解くべき課題を設定している。課題解決に向けては、組織の垣根を越えて対話・協働し、実現可能な方策を生み出すことを奨励している。これにより、互いに力を合わせ支え合い、困難な課題に挑戦することにより、成長感や達成感・やりがい

図6 三菱電機のカルチャー変革室 ミッション・ビジョン・バリュー

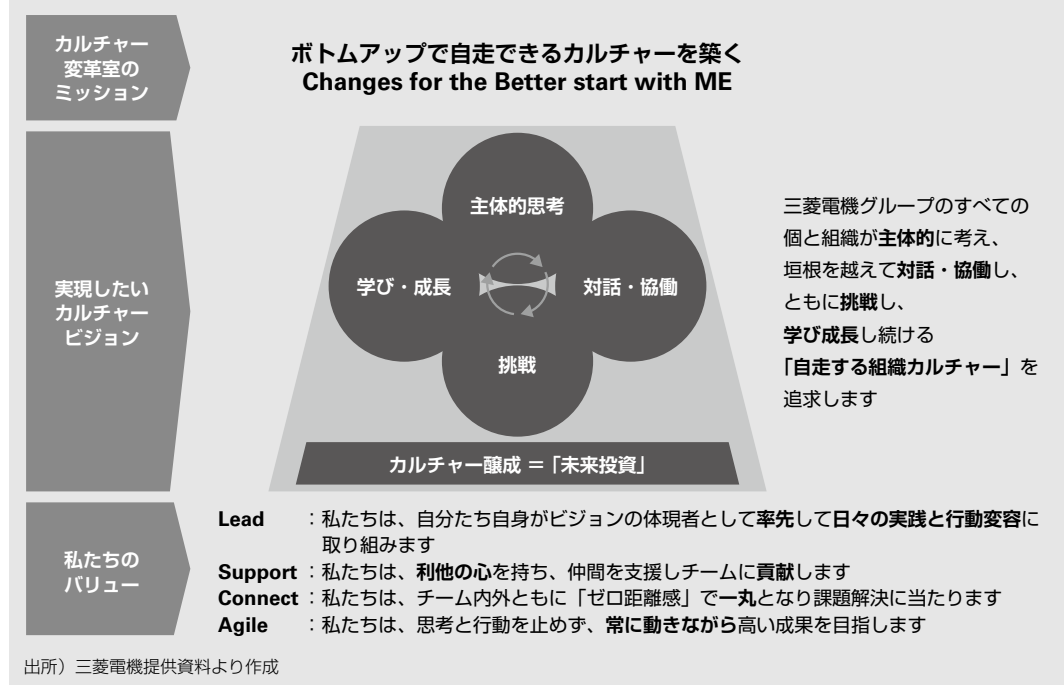
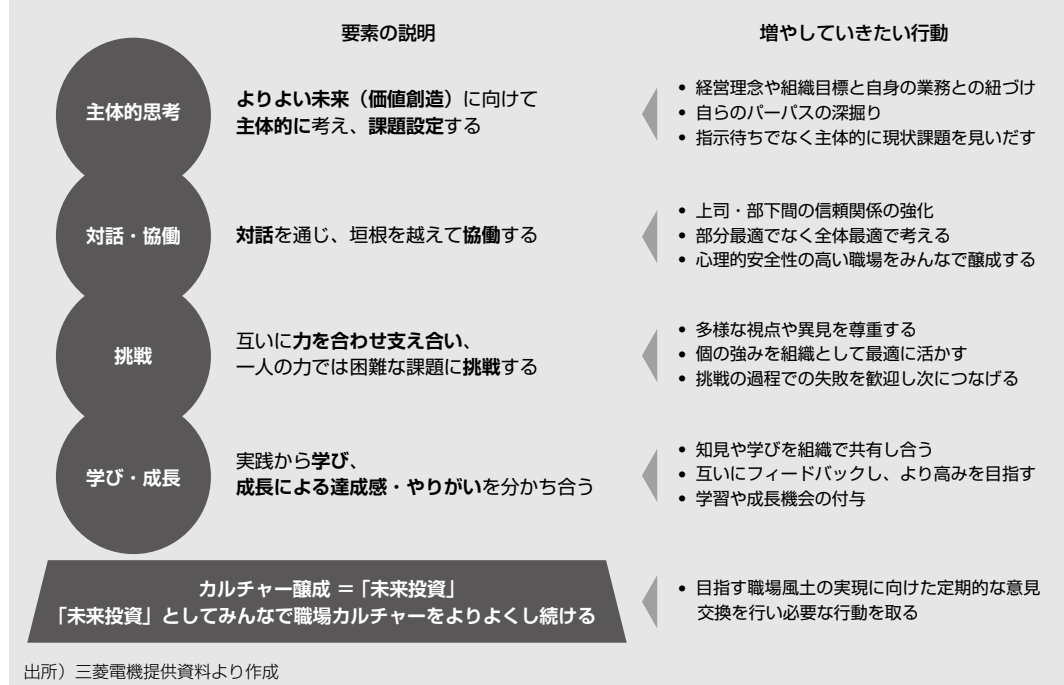


図7 三菱電機におけるビジョンの構成要素と実現のために増やしていきたい行動



を分かち合うことを狙っている。また、このように実践から学ぶことで、同社にとっての新たなカルチャーを醸成しようとしている。これはまさに、成長し続ける未来への投資といえよう。

また、企業文化変革を持続的に推進するには、フィードバックと小さな改善を繰り返すことが重要である。たとえば、職場での各種KPIの達成状況と関連する対策の進捗状況をモニタリングしたうえで、施策優先度を見直し、施策の硬直化を防ぐことは、改善に向けた一つの方策である。さらに、職場単位でのきめ細かい振り返りを促進し、それぞれの職場の実情に合ったカルチャー変革を推進することも重要である。カルチャー変革室のこのような取り組みにより、各拠点で生まれた取り組みが継続しやすくなっている。

2026年4月には、カルチャー変革室をより強化するため、人財戦略との一体化を企図した体制変更が発表された。具体的には、サステナビリティ・イノベーション本部傘下のカルチャー変革室を人財統括部に編入・集約し、人財統括部を「人財・カルチャー変革統括部」に改称するものである。カルチャー変革室が推進してきた従業員視点での組織風土改革と、人財戦略を統合的に推進する組織へと増強された。

こうした体制強化は、同社の企業文化変革に終わりがいいことを示している。また、同社は2026年3月期に、満53歳以上の従業員を対象とした早期退職制度（ネクストステージ支援制度）を実施した。高年齢層に偏った人員構成の適正化（組織の若返り）と、来期以降の年間約500億円相当のコスト低減（人件費圧縮）を目指したものである。この早期退

職制度にはグループ全体で約4700人が応募したといわれている。これはグループ全従業員の約5%に相当する規模である。

今後、AIが導入されると業務は自ずと変化し続け、それに伴い組織の形も変わっていくだろう。人材要件も大きく変わるはずである。再編された同社の人財・カルチャー変革統括部は、中間層や現場レベルで起きていることを把握しつつ、事業や業務の現状にに応じた企業文化変革を自走させられる組織を目指し、従来の取り組みをより発展させていくことが期待されている。

2 | TDK

(1) 企業概要

TDKは、磁性技術で世界をリードする総合電子部品メーカーであり、その事業セグメントは、受動部品、センサ応用製品、磁気応用製品、エネルギー応用製品、およびその他で構成されている。2025年3月末の売上高は約2.2兆円、営業利益は2242億円、従業員数10万5067人（2025年3月末時点、連結）、海外売上比率90%のグローバルカンパニーである（図8）。

(2) TDKの「未財務資本」の強化と

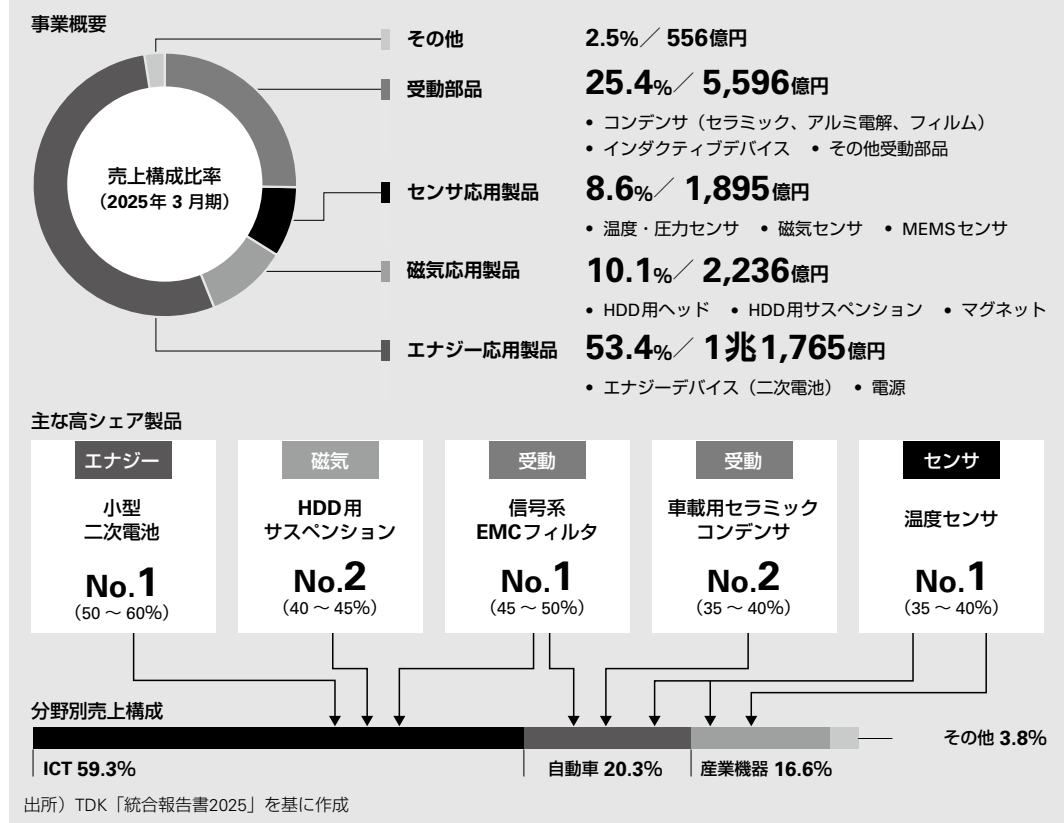
企業文化醸成

①未財務資本の活用

TDKは、世界初の磁性素材「フェライト」を工業化することを目的に1935年に創業された。それ以来、優れた材料技術と材料の特性を最大限に活かすプロセス技術を通じて、独創的な製品を生み出し、世界のエレクトロニクス産業の発展を支えてきた（図9）。

同社は、「5つのコアテクノロジー」「4大

図8 TDKの企業概要



イノベーション」「フェライトツリー」により、イノベーションを生み出し成長してきた。

5つのコアテクノロジーは、材料技術、プロセス技術、評価・シミュレーション技術、製品設計技術、生産技術の5つの技術である。また、同社が社会に大きなインパクトを与えた4大イノベーションとして、フェライトコア、音楽用カセットテープ、積層インダクタ、薄膜磁気ヘッドが挙げられる。フェライトコアはラジオやテレビの性能を飛躍的に向上させ、音楽用カセットテープは「音楽を持ち歩くこと」を可能にした。そして積層インダクタによって、家庭製品の小型化に貢献している。薄膜磁気ヘッドによって、ハード

ディスクドライブの大容量化を実現し、パソコンの普及やITの発展に貢献してきた。

創業以来、同社がこのようにイノベーションを創出し続けられる大きな基盤となっているのが「フェライトツリー」という考え方である。磁性材料のフェライトに始まる創業期からの技術の広がりを1本の木の成長になぞらえて、フェライトツリーと表現して継承している。地上に太く幹を伸ばし、枝葉を広げるツリーの根に相当するものが、技術力や人的資本、組織力、顧客基盤といったいわゆる非財務資本である。

同社がイノベーションを推進するうえで、この非財務資本の強化が一層重要になっていた。2022年4月に同社社長に就任した齋藤昇

図9 TDKの成長の軌跡

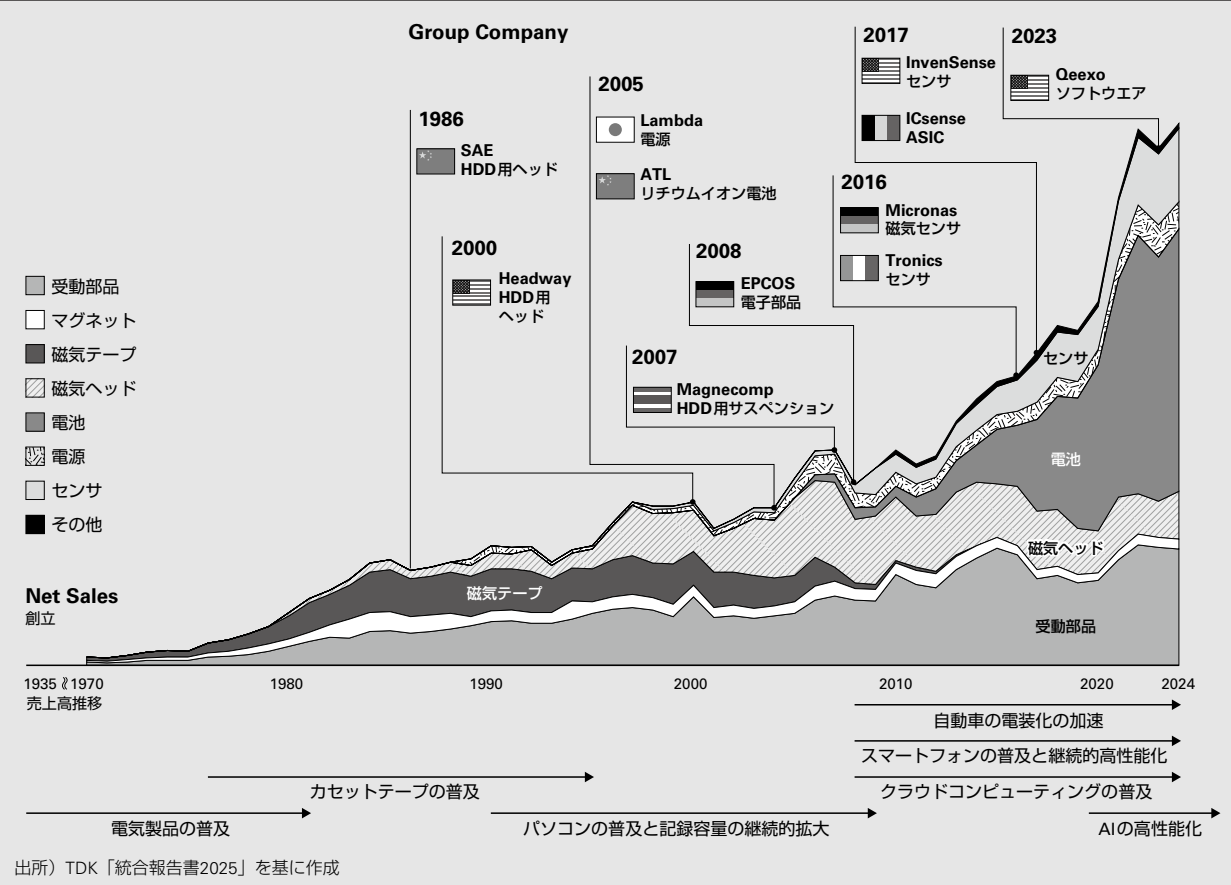
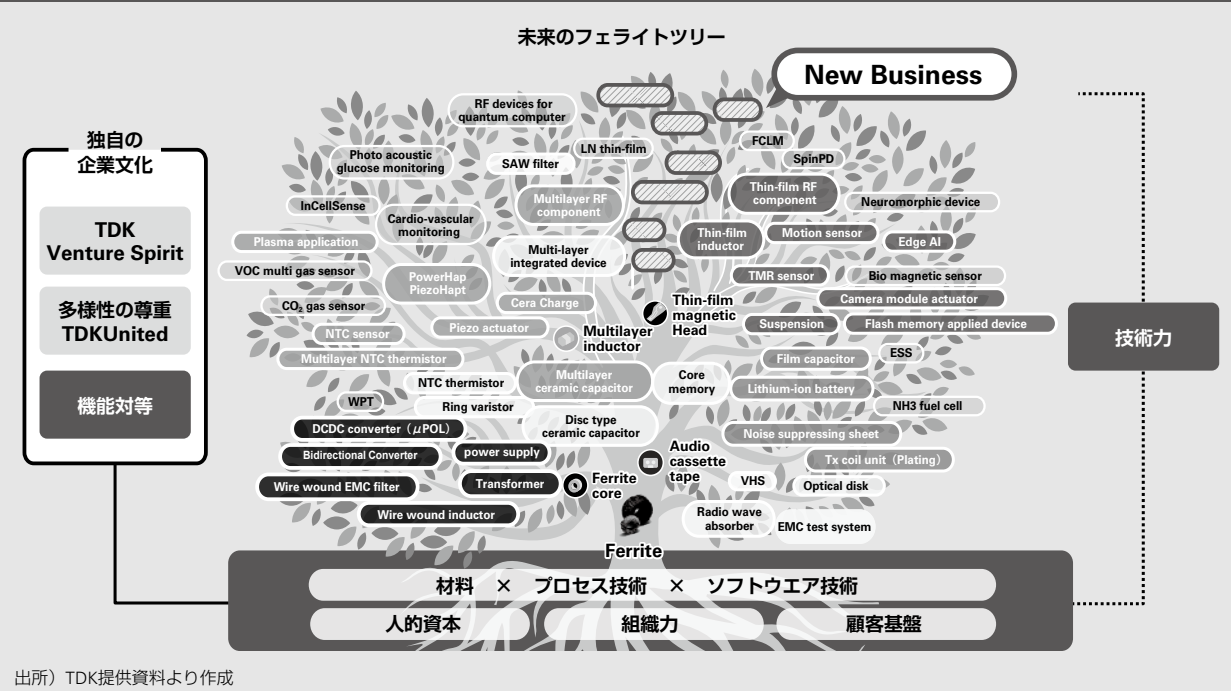


図10 未来のフェライトツリー：TDKの企業価値向上に貢献する「未財務資本」



氏は、これらを「未財務資本」と定義し、同社の成長の基盤となる考え方としてその強化に取り組んでいる（図10）。未財務資本と表現しているのは、現在は財務資本になっていないがいずれ財務資本になっていくという、これからの企業価値向上へのコミットメントである。未財務資本は、材料、プロセス技術、ソフトウェア技術、人的資本、組織力、顧客基盤から構成されている。

それらの中でも齋藤氏が最も重視するのは人的資本である。齋藤氏は社長就任以来、同社の持続的成長を支える根本は人であると、社内外で一貫して言い続けてきている。人材の多様性が持つポテンシャルを最大限に引き出せることこそが、同社の真の強みだという。

同社の従業員約10万人のうち8割はM&Aでグループに加わっており、日本以外の国籍の従業員比率は9割近くに上る。このように多様な人材が互いに培った文化を尊重し、よいと思えるものは積極的に取り入れ、学び合う姿勢がグループ全体に浸透している。

同社が未財務資本を強化するうえで大切にしている考え方が、「機能対等」と「ベンチャースピリット」である。機能対等は、役職に上下があっても役目・機能に上下はない、意見は平等に扱われるべきという考え方で、同社の企業文化の根底にある。ベンチャースピリットは創業以来、受け継いできた企業文化である。新しいことに果敢にチャレンジし、失敗からも学んでいこうというこの姿勢は、創業時から現在に至るまでグループ全体で共有されている。

同社が対峙している半導体産業やスマートフォンなどの通信機器産業は技術イノベーシ

ョンの進化スピードが速く、現場の技術者は顧客の変化と常に直面している。このような競争環境において、同社の機能対等とベンチャースピリットという考え方は、多様性の強みを引き出し、部門間・グループ会社間が連携して顧客に対する価値を創造するうえで非常に重要な役割を担っている。

企業文化の強化に向けて、未財務資本の中でも特に人的資本を重視してきた同社は、人事部門を全社経営戦略推進の重要部門とあらためて位置づけ、2025年4月からCHRO（最高人事責任者）を新設し、人事とサステナビリティを担当していたアンドレアス・ケラー氏を任命した。

また、人的資本だけでなく未財務資本全般を強化するに当たり、同社のサステナビリティを、同社の事業による価値提供を通じて顧客や社会の長期的な企業価値向上を目指すものと定義している。そのうえで、人的資本、気候変動、人権など、社内外を取り巻くさまざまなサステナビリティ領域に対する取り組みを全社の重要課題に位置づけ、適切な戦略およびビジネスモデルを構築するため、2025年4月に「サステナビリティ推進グループ」を戦略本部の中に組み入れた。加えて、多岐にわたるサステナビリティ領域に組織横断で取り組む必要性から、複数の組織メンバーから構成される「サステナビリティ委員会」も2025年4月に設置している。

②TDK Transformation：企業文化変革の道標となる長期ビジョン

TDKは2025年12月に創立90周年を迎えたが、歴史を重ねても「創造によって文化、産業に貢献する」という社是、「夢 勇気 信頼」

という社訓は継承している。

この不変の精神の下、2021年度に定められた「TDK Value Structure」を見直し、長期ビジョン、重要課題（マテリアリティ）、中期経営計画を新たに策定した（図11）。

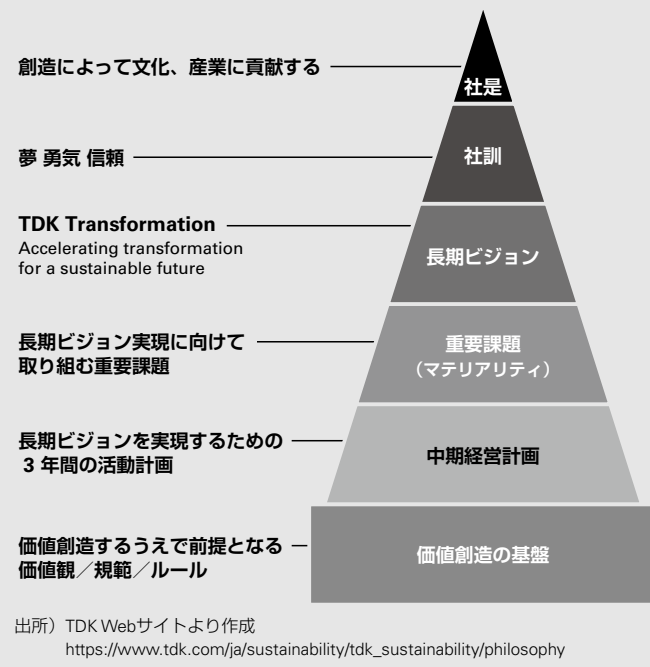
同社は、前述した社是と社訓を踏まえ、10年後のありたい姿として、長期ビジョン「TDK Transformation」を策定している。この長期ビジョンには、社会のトランスフォーメーションへの貢献とTDK自身が変革し続けていくという2つの意味を持たせ、この2つのサイクルを加速させ、サステナブルな未来の実現に貢献するという思いを込めている。

同社が持つ独自の材料、プロセス、ソフトウェアを組み合わせた電子デバイスで、テクノロジーの進化と社会の変革を加速し、サステナブルな未来の実現に貢献すると同時に、自らが変革し続け、世界の顧客とともに成長するナンバーワンパートナーになることを目指している。

同社を取り巻く事業環境は、生成AIの登場により、かつてないスピードで技術革新が起きている。この中で勝ち残るために、齋藤氏は、強みとしていた事業・製品を横断して価値提供するアプローチのさらなる強化がポイントと考えている。そこで、多様性にあふれたメンバーを一つに統合するのではなく、互いのよいところをつなぎながら、顧客への価値創造を推進する企業活動に取り組んでいる。

「個人や個社の力を伸ばしながらお互いの理解を促し、チームワークで価値を創出する個性あふれる融合体」というTDKが目指す取り組みを、齋藤氏は「TDK United」と呼んでいる。これは個人やTDKグループを構成

図11 TDKの経営理念体系



する個社の力、そうした個の強みを伸ばしながらも、お互いを理解しながらチームワークによってより高い付加価値を顧客に創出しようとする企業文化といえる。

同社はこれまで多くの企業を買収してきたが、買収によって各社が有している強みをTDKの強みに統合するのではなく、それぞれのよさを引き立て、つなぎ合わせ、グループの強みとしてさらに強化していくことに重きを置いている。

この点については、「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」というガバナンス方針に注目したい。これにより守るべき基本ルールを「グローバル共通規程（Global Common Regulation）」として定めてガバナンスを効かせる一方、各自の個性・能力をビジネスの前線で最大限に発揮できるよう、地域本社や中核子会社への権限委

議を積極的に進めている。

このような組織体制と企業風土の下で、異なる文化や個性がぶつかり合い融合していくからこそ、イノベティブな技術・製品を創出できており、それが同社の強みになっていると筆者は見ている。

上記のEmpowerment & Transparencyという考え方は、齋藤氏をはじめ同社のこれまでのトップマネジメントのキャリアによるところが大きい。齋藤氏は、約20年間ドイツ、ハンガリー、米国など海外で勤務し、各地で事業拡大や組織の立ち上げに携わり、本社の外からの視点で同社のよさを肌身で感じてきた。現在も世界各地の役員メンバーとも毎月1対1でのコミュニケーションを続け、権限委譲とともに透明性を持った経営を推進している。

③AIエコシステム：企業文化を活かした価値創造の新たなアプローチ

TDKはこのような企業文化を活かし、AI市場での技術革新・価値創造を強化しようとしている。2025年3月期における同社のAI

市場向けの売上高は全体の1割強を占めるが、中長期的には年平均成長率（CAGR）25～30%での拡大を見込んでいる。社会のトランスフォーメーションにおけるAIの役割がますます大きくなってきている中、TDKの技術はAIの進化に貢献できると齋藤氏は考えており、それを達成することで長期ビジョン「TDK Transformation」の実現が近づくと考えている（図12）。

齋藤氏は、「TDK United」が実現すれば、技術や製品の開発だけでなく顧客へのアプローチの仕方も変わっていくと考えている。その具体例が、同氏が唱える「AIエコシステム」という考え方である。AIが単なるツールの枠を超え、社会の仕組みそのものを変える力を持つ存在に変化していけば、同社の多くの事業にとって成長の原動力となることが期待される。そこで同社では、この幅広いAI関連市場を「AIエコシステム市場」と定義している。

また、AIのさらなる普及・活用に向けては、法的、倫理的、社会的な課題に加え、技術的な課題も乗り越えなければならないが、同社は、そうした課題に向き合い、解決につながるようなデバイスやシステムの開発を通じて、AIエコシステムの成長を支えようとしている（図13）。

具体例を挙げると、AIエコシステムにおけるARグラスには同社のさまざまな製品が使われており、それらを単体ではなくパッケージで提供すれば一層価値を生み出せると同社は考えている。これは同社の企業文化を活かした価値創造における新しいアプローチといえよう。

同社のCVC（コーポレート・ベンチャー・

図12 TDKのAI市場向け売上高
(2026年3月期予想および2031年3月期目標)

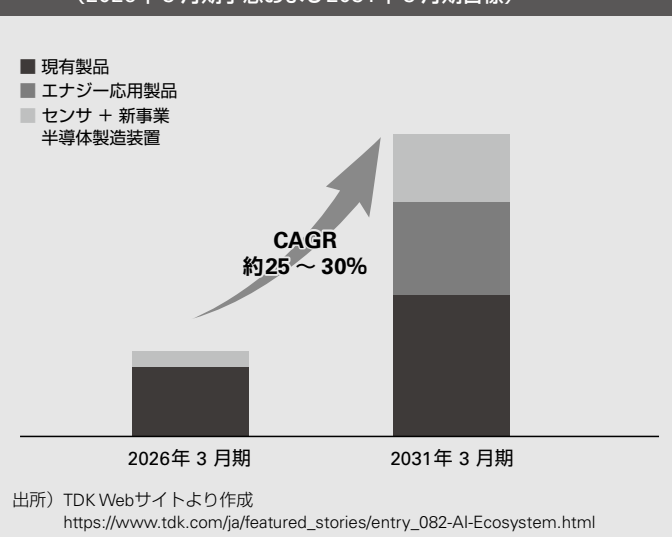
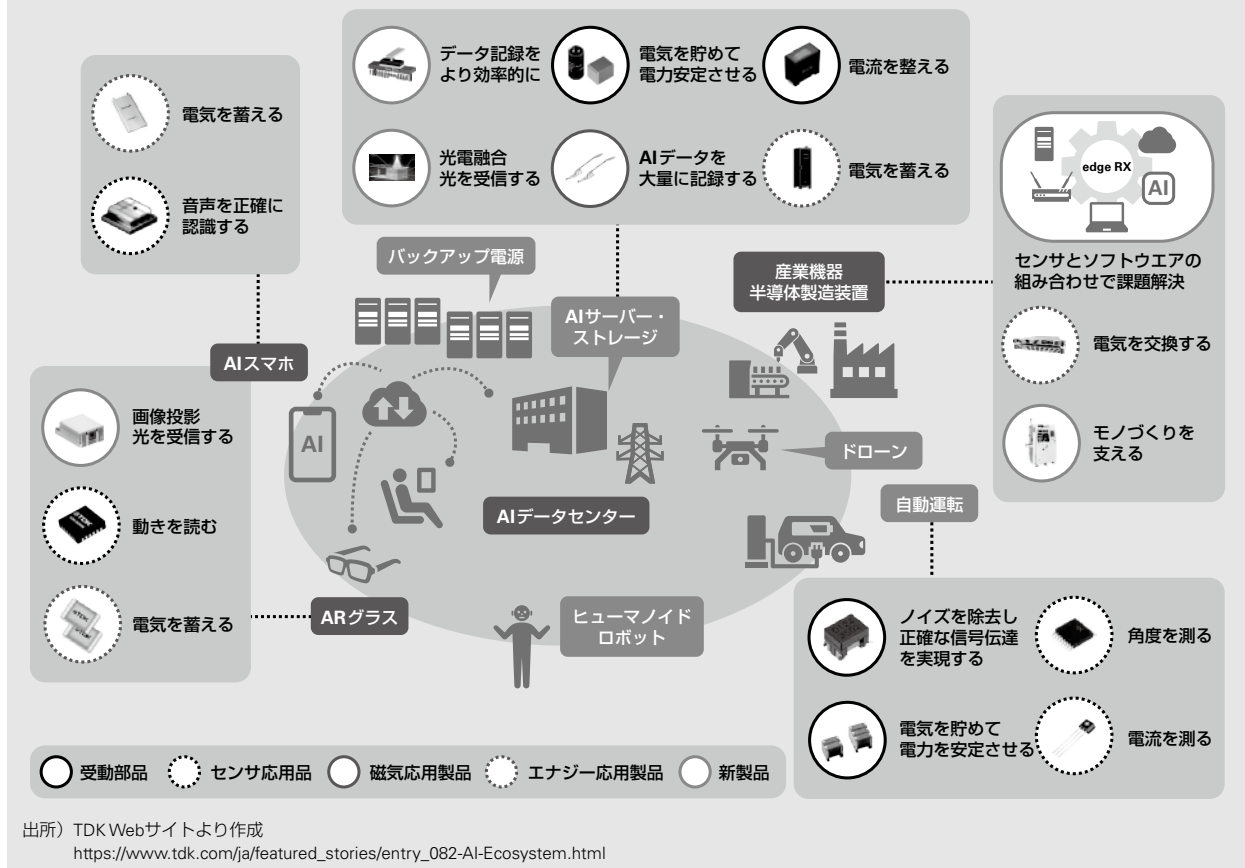


図13 TDKのAIエコシステム



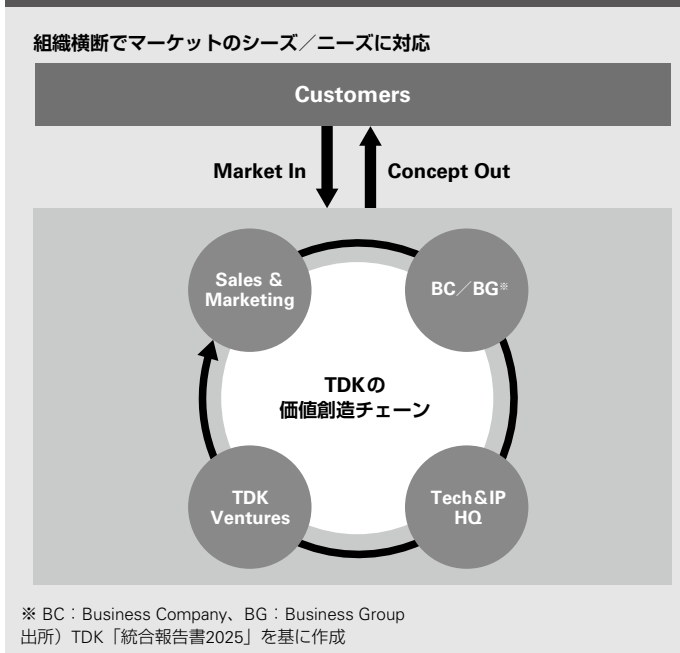
キャピタル) 機能を担うTDK Venturesは、長期的な視点でどのようなテクノロジーが伸びるのかについてタイムリーに情報を収集している。他方、社内のマーケティング機能とコーポレート研究開発 (R&D) 機能は、そのテクノロジーが事業にどのように影響するか、常にアンテナを張り巡らせ、ビジネスカンパニー (BC) と連携しながらいち早い事業化を図っている。

全社レベルで横串を通す、すなわちグループ横断での機動的な取り組みを、同社では「価値創造チェーン」と呼んでいる。現在の事業部門の枠を大きく超えるような活動になる場合は、「TDK SensEI」のように新たに

組織を創設して進めることもある。TDK SensEIは、需要拡大が期待されているエッジ領域のAIを搭載したセンサフュージョンに対応して産業機械の最適化を実現するため、2024年に設立した新会社である。社名は「Sensor Edge Intelligence」(センサ・エッジ・インテリジェンス) に由来している (図14)。

齋藤氏は、TDK Transformationの実現に向けて、永遠のベターを求めて自らできる変革に迅速に取り組みつつ、自力を高めるTDK自身のトランスフォーメーションも推進し続けている。事業環境がダイナミックに変化し続ける中、自力で変えられることはなるべく

図14 TDKの価値創造チェーン



変えておくことが大事だという考え方である。

同社では、TDK Transformationを全世界のチームメンバーにも自分事として捉えてもらえるよう、世界各地で積極的にタウンホールミーティングやグループミーティングを開催している。

齋藤氏は自らの役割を、オーケストラの指揮者ではなく、多種多様な才能・技術・個性を持ったプレイヤーの集う、TDK Unitedという名のジャズバンドのリードマネジャーであると認識している。すなわち、長期ビジョンの達成に向け、多様性とベンチャースピリットにあふれたすべてのメンバーが高いモチベーションを持って、トランスフォーメーションを自分事として追求できるような環境を整えることが、自らの使命と考えている。

最後に、同社のブランディング活動について触れておこう。TDKには、かつてはカセ

ットテープという一般消費者向けに強い商材があったが、約20年前に撤退して以降、完全にBtoB企業となっている。同社は、社会の発展を支えるのに不可欠な部品を供給しているグローバル企業であるが、その一方で消費者の目に直接触れることが少なくなっているのも実態である。

そのため、2025年9月からタグラインを「In Everything, Better」と定め、ブランドアイデンティティを刷新するなど、全社的なブランディング活動を推進している。これを通して、TDKのデバイスは、さまざまなアプリケーション、テクノロジーの中で見えない力として活躍し、内側からインパクトを生み出し、イノベーションや進化を加速させる原動力となっていることを発信している。

この取り組みでは、ブランディングだけでなく、採用、IR、営業・マーケティングなどとの連携が進められている点が特徴である。その一環として、広報部門だけでなく各部門に携わるリーダー層が自分自身のプロジェクトとして自主的に参加するタスクフォースを立ち上げている。

齋藤氏にとって、「まだできていない課題」は「自力で変えられること」であり、「ポテンシャル」であり同社にとっての「伸びしろ」でもある。そのうえで、齋藤氏は常に自力を高め、永遠にベターを追い求め、進化を止めない旨を10万人の全従業員に発信し続けている。

Ⅲ 企業文化変革における経営者の役割

前章の三菱電機とTDKの事例で言及したように、企業文化変革において、経営者の果

たすべき役割は非常に大きい。

本章では経営者の役割として、①企業文化の明文化と一貫したメッセージ発信、②企業文化変革に向けた常設型の体制構築、③岩盤化する中間層の現状把握と企業文化変革に対する理解醸成、④企業文化変革とビジネスモデル変革を結びつける仕組みづくり、の4点について詳述する。

1 | 企業文化の明文化と 一貫したメッセージ発信

日本企業はハイコンテクストなコミュニケーションを取ってきたことから、いまだに企業文化を言語化していないところが多い。しかしながら、グローバル化が常態となっている現在、自社の目指す企業文化を明確に言語化することは欠かせない。前章で紹介したTDKの「TDK United」という言葉は、さまざまな企業を買収して成長してきた同社のグローバル社員にとって重要なメッセージとなっている。TDKが目指す組織文化も「個人や個社の力を伸ばしながらお互いの理解を促し、チームワークで価値を創出する個性あふれる融合体」といったように分かりやすく言語化されている。この言葉は、グローバル各地のグループ従業員に対し、企業文化の理解醸成と行動変容を促すうえで大きな役割を果たした。斎藤社長はこのようなメッセージを一貫して発信し続けている。

三菱電機も、経営者の本気度を中間管理職や従業員に伝えることの大切さを理解し、漆間社長が前面に立ち、企業文化変革に取り組む重要性を従業員に対して発信し続けている。

2 | 企業文化変革に向けた 常設型の体制構築

日本企業には企業文化は「すでに存在しているもの」という感覚があり、それを事業戦略やビジネスモデル変革のために変え続けていく意識に乏しいのが実態である。しかし、企業文化というものは、戦略やビジネスモデルに合わせて変え続けていかなければならないのである。また、企業文化はいったんつくったらそれで終わりではない。企業文化変革を単なる一時的なプロジェクトで終わらせるのではなく、よりよいものを目指して変え続けなければならない。そのためには、常設の体制を築くことを検討する必要がある。

三菱電機は2026年4月からカルチャー変革室を人財統括部に編入・集約し、「人財・カルチャー変革統括部」に改称して体制を強化すると発表した。これにより、同社の人事部門が持つ人財戦略機能とカルチャー変革が一体となって推進されることになっている。

体制構築の際には、上記の三菱電機の事例のように、人事部門とうまく連携することが望ましい。なぜならば、企業文化変革と人材要件は不可分な関係性の上にあるからである。

3 | 岩盤化する中間層の現状把握と 企業文化変革に対する理解醸成

企業文化変革を推進するに当たって、中間管理職（中間層）の存在が大きなボトルネックになってしまうことがある。高度経済成長時代の日本企業では、中間管理職（中間層）が上層部の戦略を着実に実行していた。また、中間管理職（中間層）が現場や市場で起きていることを経営層に伝える役割も担っていた。

ところが、経済成長が止まり、「失われた30年」に突入すると、管理職のポストは増えなくなった。さらに、労働時間規制によって被管理職の残業が厳しく制限されたことで、そのしわ寄せが中間管理職（中間層）に集中するようになった。このような状況で変革の指示が降りてきても、中間管理職（中間層）からすれば経営層の単なる思いつきとしか捉えられなくなってしまっている。現場での予算必達や業務遂行など、既存業務の負荷が高まる中での変革要請は、中間管理職（中間層）にとっては大きな負担でしかない。

そこで、経営者はまず中間管理職（中間層）の現状をしっかりと理解し、組織として彼らの負荷をいかに軽減できるかを検討して、具体的な対策を講じなければならない。そのうえで、中間管理職（中間層）が企業文化変革を自分事として捉えられるよう、彼らの行動変容を促していく必要がある。そのためには、経営者は自らの言葉で企業文化変革の必要性を真摯に伝え、中間管理職（中間層）に理解してもらうことが求められる。

中間管理職（中間層）も企業文化を変えていかなければならないことを理解しており、その必要性も感じているものの、業務負荷の大きさや経営者の本気度に対する疑念があると実行には移しにくい。経営者の本気度が中間管理職（中間層）に理解してもらえれば、彼らは組織内で極めて現実的な推進力となるはずである。

4 | 企業文化変革と ビジネスモデル変革を結びつける 仕組みづくり

今日、日本企業に問われているのは戦略の

実行力である。そのために必要になるのが、策定した戦略やビジネスモデル変革の実現に向けて、どのような企業文化が必要であるかを考え、それを醸成していくことである。これは現場起点で進められる取り組みではない。経営層が前面に立って、ビジネスモデル変革と企業文化変革を結びつける仕組みをつくっていく必要がある。

三菱電機は、2022年5月に循環型デジタル・エンジニアリングという事業コンセプトを発表し、2024年5月にはそのデジタル基盤である「Serendie®」を発表した。さらに、同社はSerendie®のコンセプト発表後、横浜アイマークプレイス内に従業員とパートナー企業が共創する空間として「Serendie Street Yokohama」を開所した。この施設は、これまで高い品質でコンポーネントを製造・販売してきたウォーターフォール型の企業文化から、素早く試行し、小さな失敗を重ねながら早期に成功に近づくアジャイル型の企業文化へと移行するための実践の場として位置づけられた。

この取り組みに関しては、ビジネスモデル変革に求められる企業文化がどういうものであるかを発信する仕組みとして機能しているだけでなく、従業員が実際に体験できる仕組みや場を提供している点が特徴である。それ故、体験者が増えれば増えるほど、企業文化は醸成され、そして変革されていく。

また、ビジネスモデル変革を進める際、将来を見据えたビジョンやその実現に向けた仕組みを具体的に示すことも不可欠である。TDKでは、「AIエコシステム」という仕組みを斎藤社長が発信し、顧客へのアプローチの変容を推進している。この仕組みは、AIの

さらなる普及・活用に伴い、新たに発生する技術的課題に対して、AIにかかわる産業全体がAIエコシステムを組成して、課題解決につながるデバイスやシステムの開発を進めようとするものである。このように目指すべき仕組み・コンセプトを明確にして、企業文化変革と連動したビジネスモデル変革を推進することが重要である。

日本企業が本来の強みを発揮し、成長し続けるには、企業文化を言語化し、目指すべき姿を明確にしたうえで、企業文化を常に変革し続けていかなければならない。これは経営

者にしかできない役割である。そのような経営者が増え、企業文化変革と連動したビジネスモデル変革が推進されることで、変革の実行力が一層高まっていくことを願ってやまない。

著 者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所エグゼクティブパートナー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など