

企業カルチャー白書 2025

九州大学 池田浩研究室

カルチャー変革推進委員会 powered by Unipos

20
25

目次

はじめに	3	第3部 カルチャー変革のボトルネック	27
企業カルチャー白書2025の概要	5	第4部 企業カルチャーの時代的变化	36
企業カルチャー白書2025の調査方法	7	第5部 企業カルチャーが企業不祥事を招くメカニズム	41
第1部 企業カルチャーの6次元モデルと3類型化	12	Appendix	49
第2部 我が国における企業カルチャーの現状	17	おわりに	52

はじめに

企業カルチャー白書2025の公開によせて

企業カルチャーという目に見えないものを、昨年の白書では「捉え、言語化する」ことから始めました。

そして今年、私たちは次の問いに向き合いました。

——なぜ、組織づくりに関する取り組みの優先順位は、思うように上がらないのか。

組織の文化や風土は、一人ひとりの意識や行動の積み重ねによって形づくられます。

それにもかかわらず、「カルチャー変革」はしばしば“重要だが緊急でない”ものとして後回しにされがちです。

この温度差は、どこから生まれるのか。

そして、いま社会を揺るがす企業不祥事と、組織文化との間にはどのような関係があるのか。

その素朴な疑問と、未来への責任感が、今年の調査の出発点でした。

本白書では、昨年に引き続き全国2,000名を対象とした大規模調査に加え、

28社(29組織)の現場にご協力をいただき、企業ごとの実態や規模・階層・職種による温度差を丁寧にひも解きました。

また、1990年以降の新聞報道を分析し、企業カルチャーが社会の中でどのように語られてきたか——

その時代的变化をたどる試みも行いました。

見えてきたのは、企業カルチャーが「成果」や「倫理」、「信頼」といった組織の根幹に静かに影響を及ぼしているという事実です。

この調査が、日本企業が自らの足もとを見つめ直し、再び強くしなやかに成長していくための一助となることを願っています。

2025年11月吉日 カルチャー変革推進委員会

企業カルチャー白書2025の概要

企業カルチャー白書2025から明らかになったこと

● この30年で、企業カルチャーは「成果を支える存在」から「リスクと信頼を左右する存在」へ

1990年代以降の新聞記事分析から、企業カルチャーは「成果・効率」重視から「倫理・多様性・信頼」へと価値が大きく転換している。この変化は、企業不祥事や社会的責任を支える基盤としての“カルチャーの役割”を示唆している。

● 企業カルチャーへの関心は広がり、特に経営層の意識が大きく高まった

2024年と比べて従業員全体の意識は大きく変わらないが、経営層ではカルチャーを重視する傾向が明確に強まっている。

● 企業カルチャーは「6つの側面」で構成されることが再確認された

2025年のデータでも、2024年と同様に6次元モデルが有効であることを確認。この6次元構造は学術的にも信頼性が高く、日本企業の文化を説明する普遍モデルとして再確認された。

● 一部のカルチャーは不正を生みやすく、別のカルチャーは倫理的行動を促す

「モラルハザード志向」や「支配と抑圧志向」のカルチャーでは、「これくらいなら大丈夫」といった正当化が生まれやすく、不祥事を招きやすい。一方、「人と関係志向」や「ステークホルダー志向」のカルチャーは、倫理が問われる場面でも正しい行動を促す傾向がみられる。

● 日本企業は3つのカルチャー類型に分かれる

28社(29組織)の調査から、「従属的モラル形骸化カルチャー組織」「人と顧客志向カルチャー組織」「カルチャー希薄組織」の3類型が確認された。倫理的行動やエンゲージメントに、それぞれ明確な違いが見られる。

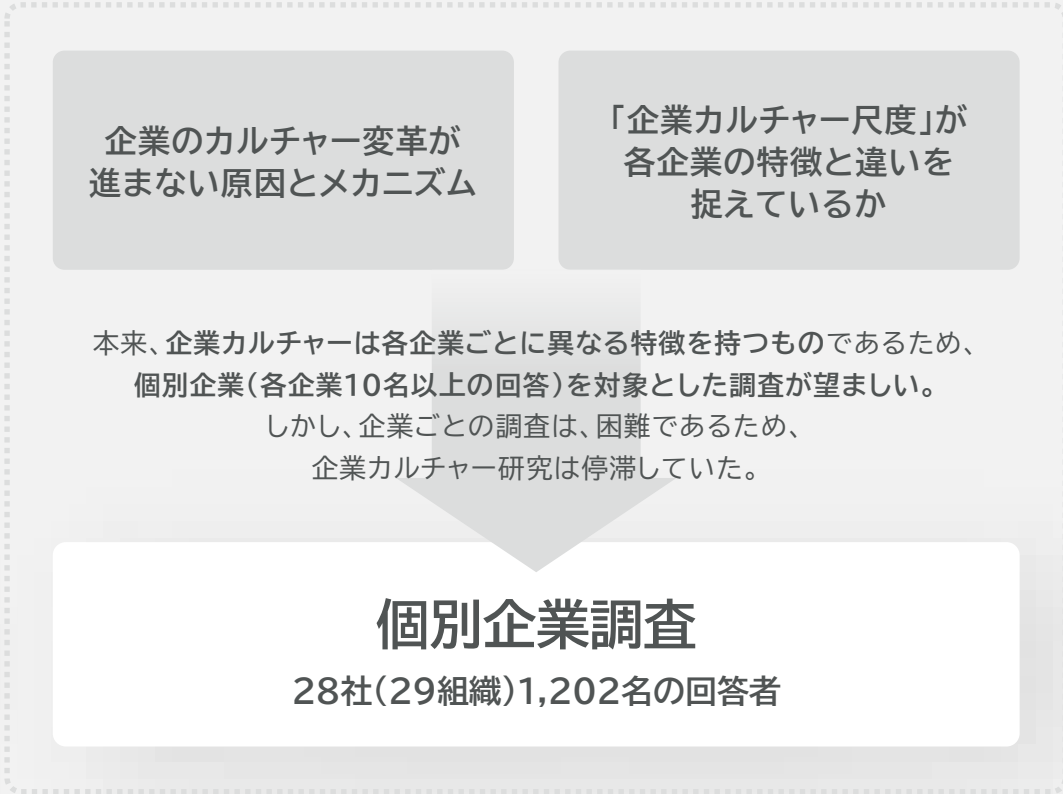
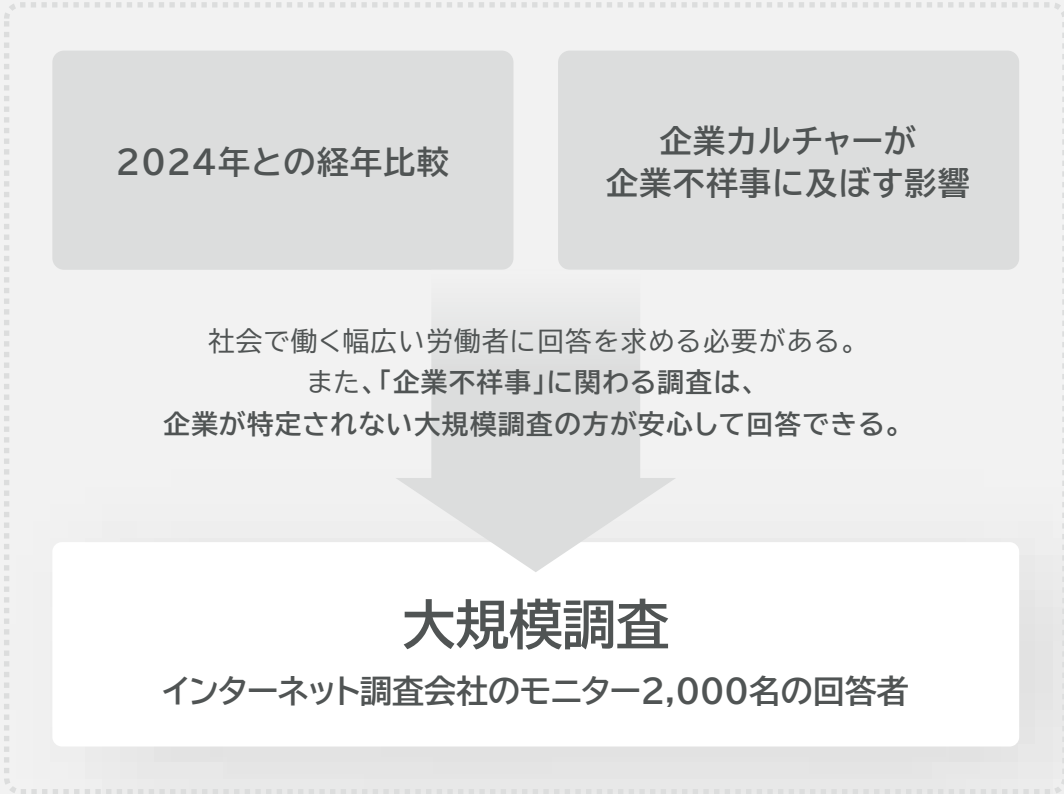
● カルチャー変革を阻むのは、「成果が見えにくいこと」と「やるべきことが不明確なこと」

約7割が「成果が見えにくい」、6割以上が「何をどうすべきか不明確」と回答。経営層と現場の温度差や情報共有の不足も、変革を阻む大きな要因となっている。

企業カルチャー白書2025の調査方法

企業カルチャーの実態と影響を解明するため2つの調査方法を採用

本白書で主に明らかにする内容は大きく2つの領域に分かれ、それぞれの性質に応じた方法でデータを収集している。

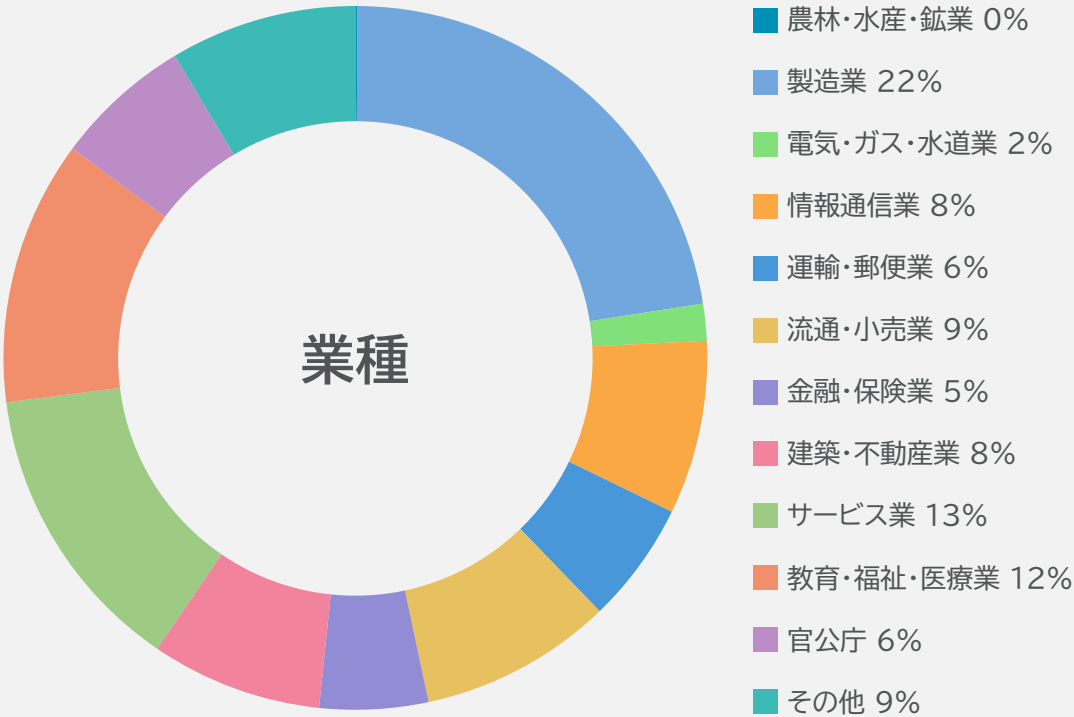
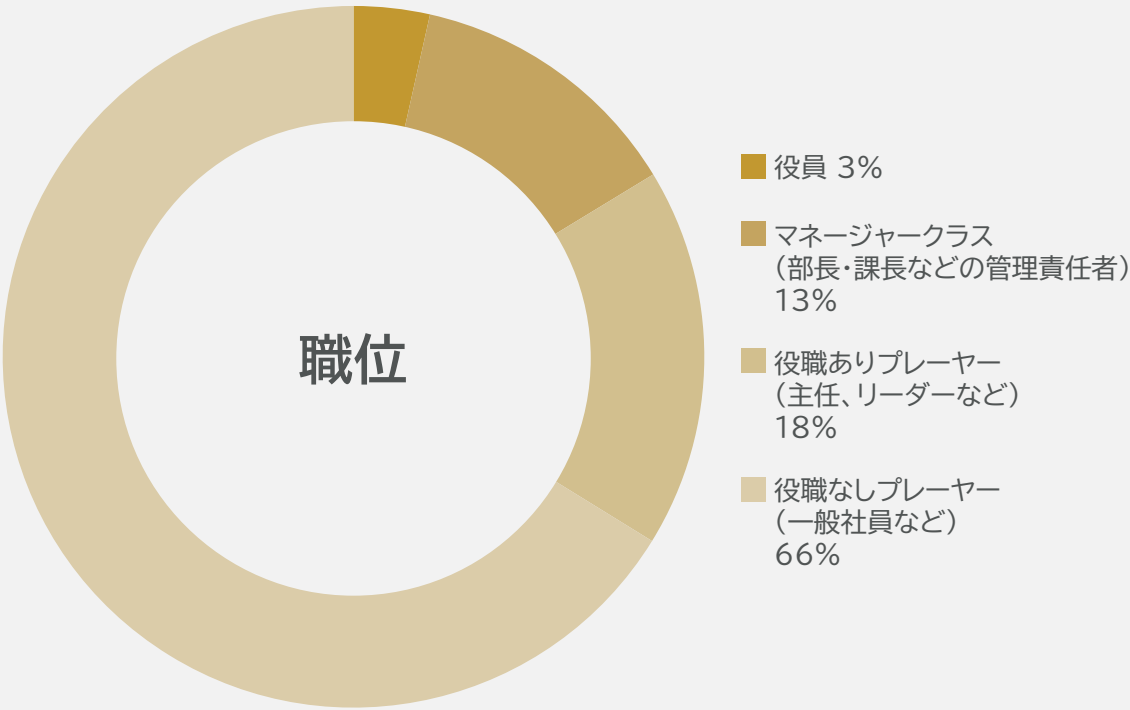


※本白書に掲載している数値は、小数点第2位を四捨五入して表示しているため、合計値が100%を上回る場合があります。

大規模調査の概要

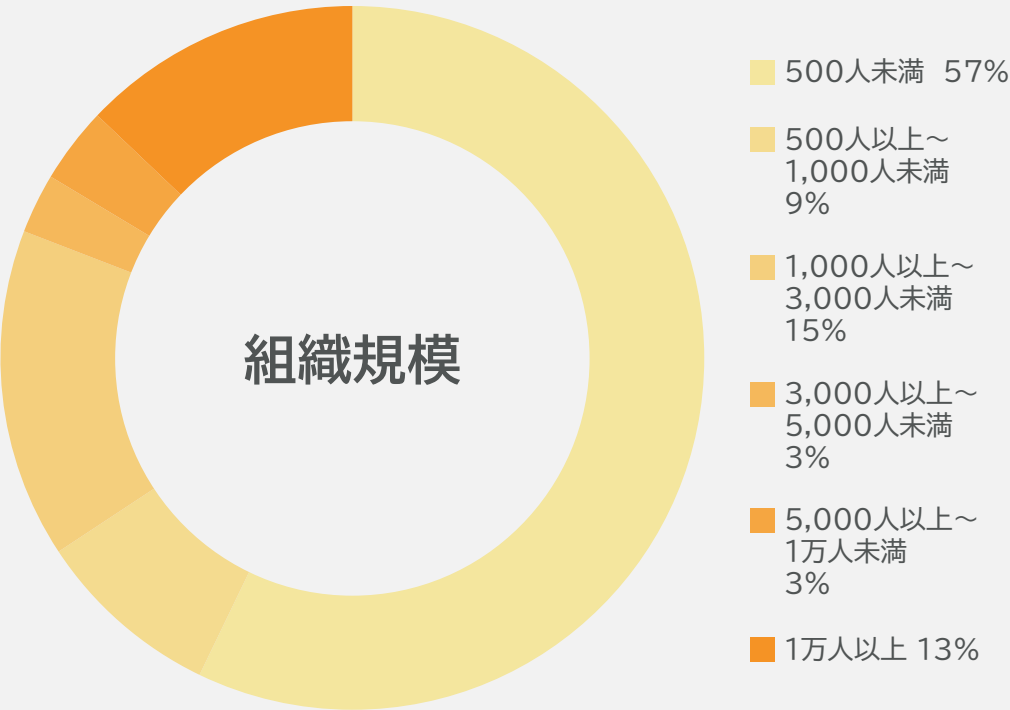
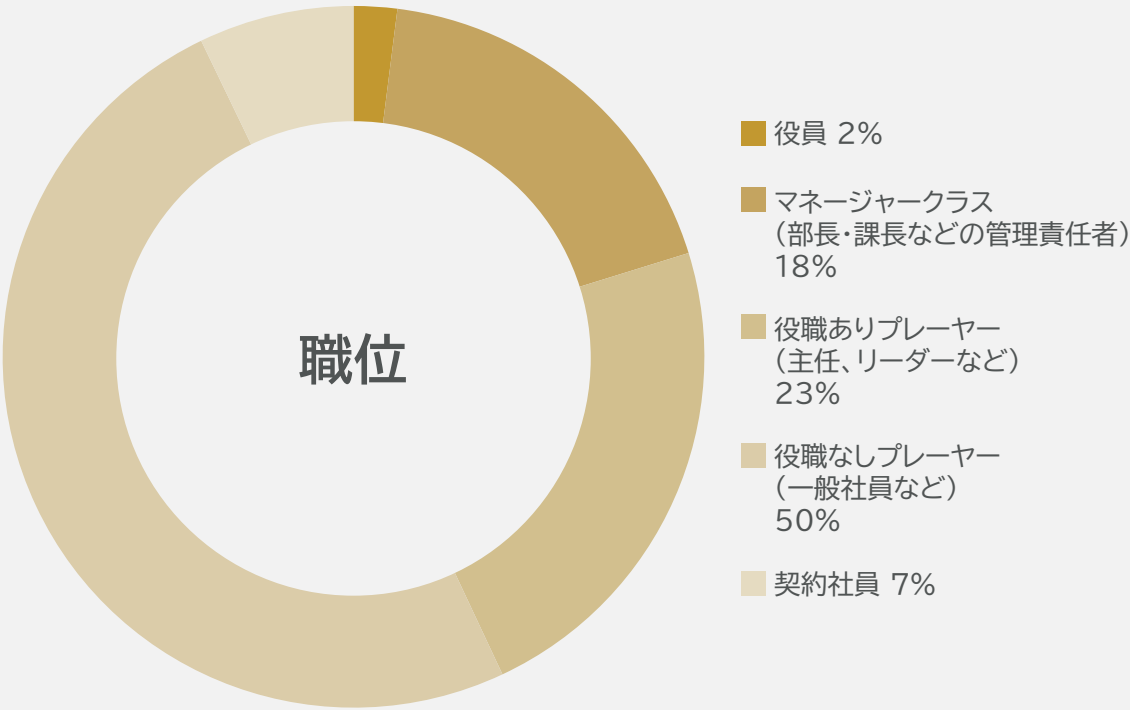
調査期間: 2025年6月25日～同年6月30日

有効回答: 10代～60代の正社員2,000名(男性1,000名、女性1,000名)



28社(29組織)による個別企業調査

調査期間: 2025年7月22日～同年8月22日
調査対象企業: 28社(29組織)(情報通信、サービス、運輸・郵便、製造業、電気・ガス・水道業など) ※28社のうち1社はカルチャーの異なる2つの部門を対象としたため、以後29組織として分析した。
有効回答: 1,202名(男性775名、女性419名、わからない8名)



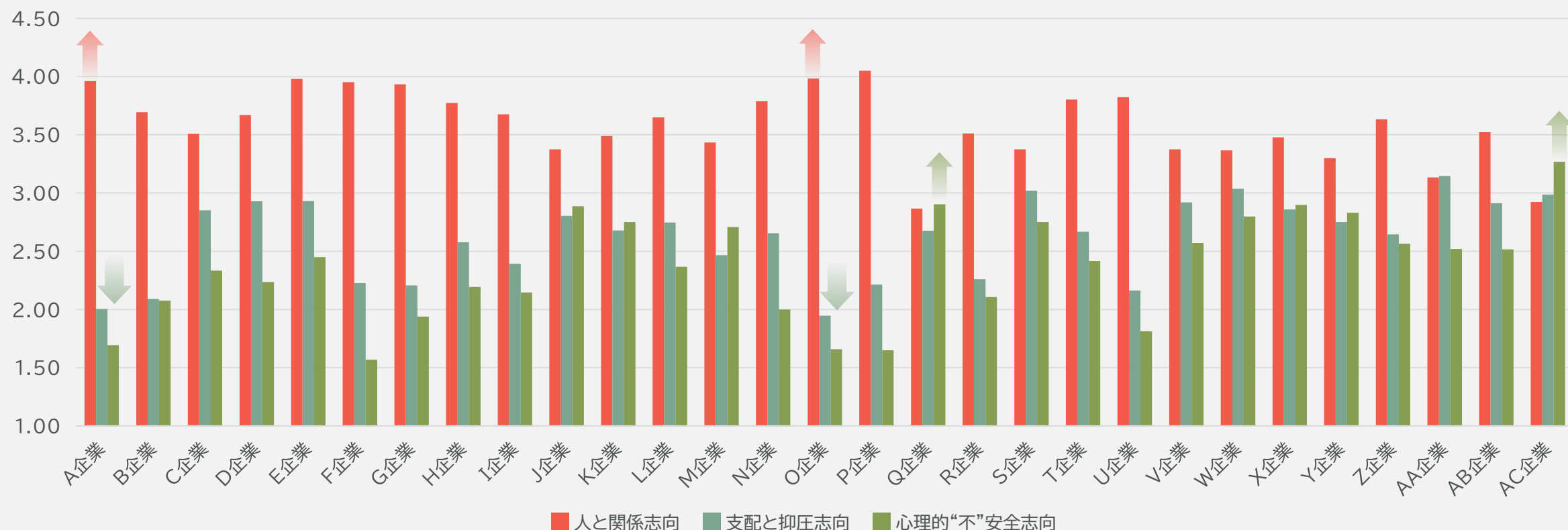
「企業カルチャー」尺度は企業ごとのカルチャーの特徴を説明している

本調査に協力いただいた29組織における「人と関係志向」「支配と抑圧志向」「心理的“不”安全志向」の3カルチャーの平均値は以下の通りである。

A企業およびO企業は「人と関係志向」の平均値が高く、一方で「心理的“不”安全志向」および「支配と抑圧志向」はいずれも平均値2を下回る傾向が見られた。

Q企業やAC企業などは「人と関係志向」の平均値が相対的に低く、むしろ「心理的“不”安全志向」がそれを上回る傾向を示している。

これらの結果は、企業ごとのカルチャーの特徴の違いを定量的に可視化できることを示している。



※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

第1部

企業カルチャーの6次元モデルと3類型化

企業カルチャーの構成概念

2024年のデータ(2,000名)と同様に、因子分析の結果から、「企業カルチャー」を構成する次元(要素)は、「6因子解」(6次元)であることを確認した。

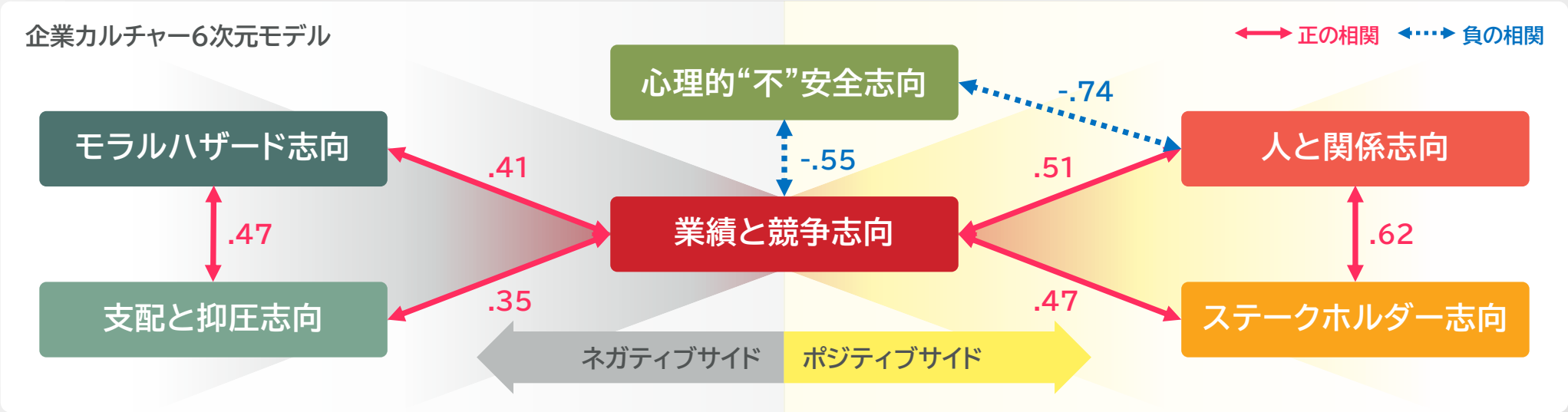


各次元の構成項目 上位ほど当該因子(次元)を最も強く反映している	F1	F2	F3	F4	F5	F6	h ²
人と関係志向							
我々の企業では、立場関係なく良い関係を築くことが当たり前と考えられている	.88	-.04	-.04	.05	.02	-.02	.67
我々の企業では、互いに承認し合うことが当たり前となっている	.86	-.03	-.02	.03	-.02	.03	.66
我々の企業では、日々の業務において、当たり前感謝を伝え合っている	.83	-.04	-.05	.01	-.08	.11	.59
我々の企業では、企業の成長・成長だけでなく、そこで働く一人ひとりの働きがいや幸福感を大事にしている	.78	-.01	-.05	-.09	-.14	.14	.64
我々の企業では、上司・先輩が部下・後輩を積極的に育成しようとしている	.77	.09	-.04	.04	-.06	.02	.60
我々の企業では、友好的で協力的で他のメンバーに配慮できることが求められる	.77	-.04	.00	.03	.14	-.08	.57
我々の企業では、明文化されていない仕事であっても、それに気づいた人が率先して行われている	.74	-.04	-.02	.03	.08	.07	.49
我々の企業では、一人ひとりが自律的に仕事に取り組んでいる	.70	.04	.05	.10	-.03	.00	.49
我々の企業では、職場内だけでなく、他職場とも、協力し合うことが当然と見なされている	.67	.07	.03	.01	.04	-.03	.52
我々の企業では、役職や雇用形態を問わずに、従業員の意見や要望を聞き入れ、企業意思決定に反映している	.65	-.04	-.04	-.22	-.01	.11	.56
我々の企業では、仕事における重要な事柄は社内ですべて共有することが当然となっている	.64	.03	.05	-.02	.08	-.19	.54
我々の企業では、自分の仕事についての本音を話すことができる	.62	-.12	-.01	-.25	-.06	.12	.53
我々の企業では、まわりから認められることが大切だ	.58	.21	.00	.18	.14	-.01	.43
我々の企業では、たとえ失敗したとしても、その後、再挑戦することができる	.56	-.09	.06	-.24	.00	-.01	.51
我々の企業では、勤務規程や規則(休暇、育児、テレワーク、服装など)が適切に遵守されている	.55	.05	-.01	-.03	.02	-.06	.36
ステークホルダー志向							
我々の企業では、お客様のことを第一に考えている	.02	-.04	.94	.01	-.01	.04	.86
我々の企業では、顧客満足度を大事にしている	.01	.02	.86	-.03	-.02	-.01	.79
我々の企業では、利益の向上だけでなく、社会貢献や地域貢献などの責任も従業員一人ひとりが自覚を持っている	.30	.10	.39	-.01	-.01	.06	.45
業績と競争志向							
我々の企業では、達成難易度の高い目標を設定し追求することが求められている	-.08	.89	-.03	.00	.00	-.02	.68
我々の企業では、会社や部門の目標は必達という雰囲気がある	-.04	.83	.01	.03	.03	-.04	.64
我々の企業では、一人ひとりが設定した目標を達成することが重視されている	.12	.71	.02	.02	-.07	-.11	.53
我々の企業では、他僚よりもよりよい成果を上げることが評価される	-.03	.70	-.04	.04	.00	.14	.53
我々の企業では、何かに挑戦することが当たり前と考えられている	.04	.66	-.02	-.16	.03	-.05	.56
我々の企業では、何よりも一人ひとりの結果・業績達成が重視されている	.10	.53	.06	.07	-.11	.24	.42
我々の企業では、過去の成功体験に固執せず、新たな挑戦や変革が奨励されている	.19	.48	.02	-.28	-.04	-.10	.57
我々の企業では、信賞必罰(功績に対して賞を与え、罪を冒した場合は必ず罰する)が当然と見なされている	.07	.44	.00	-.02	.11	.11	.36
支配と抑圧志向							
我々の企業で働く従業員は、何かを達成することよりも、失敗しないことを重視している	.05	-.19	-.02	-.04	.77	.08	.54
我々の企業では、何か判断に迷うと慣例や慣行が重視されている	.14	-.09	.00	.00	.72	-.08	.45
我々の企業の仕事は「出来て当たり前」でありミスは許されない	-.06	.08	-.08	.00	.64	.01	.47
我々の企業では、上位者の指示や命令は絶対というような雰囲気がある	-.09	.13	.03	.08	.63	-.05	.47
我々の企業では、成功に報いるよりも、失敗に対して罰することが多い	-.13	.05	-.08	-.06	.62	.20	.59
我々の企業では、従業員は、上司や経営層の指示や意向に沿って、物事を判断・決定している	.21	-.03	.09	-.01	.53	-.20	.31
我々の企業では、他者の業務上のミスや失敗を責めるような雰囲気がある	-.22	.12	-.07	-.05	.51	.23	.54
我々の企業では、前例がないことをやりたがらない雰囲気がある	-.03	-.06	.03	.03	.51	.11	.30
我々の企業では、マニュアル(作業手順書、手引書等)に従って業務遂行することが求められる	.23	.06	.03	-.04	.48	-.13	.31
心理的“不”安全志向							
我々の企業では、重要な問題であれば、質問することや、反対意見を述べることも奨励されている	.35	-.04	.05	-.63	.03	-.08	.75
我々の企業では、改革案を出すことが歓迎される	.30	.08	.00	-.60	.03	-.05	.69
我々の企業では、リスクを恐れずに自分の意見を自由することが当然と見なされている	.31	.15	-.04	-.48	-.05	.09	.61
モラルハザード志向							
我々の企業では、利益を上げるためであれば、モラルや道徳に反することも強要される雰囲気がある	.07	.01	.00	.07	.02	.83	.69
我々の企業では、多少の不正を見逃してでも、成果を優先させる	.01	-.02	-.02	.00	.05	.83	.71
我々の企業では、顧客との契約や業績のためであれば、強引な勧誘・販売も許容される	.10	.07	.01	.01	-.05	.77	.61
我々の企業では、顧客(上流の発注元を含む)の言うことが絶対という雰囲気がある	-.06	.01	.22	-.01	.26	.41	.35

企業カルチャー6次元モデル 1/2

企業カルチャーを構成する因子(次元・要素)間の相関係数を基に、企業カルチャーの概念モデルを検討。

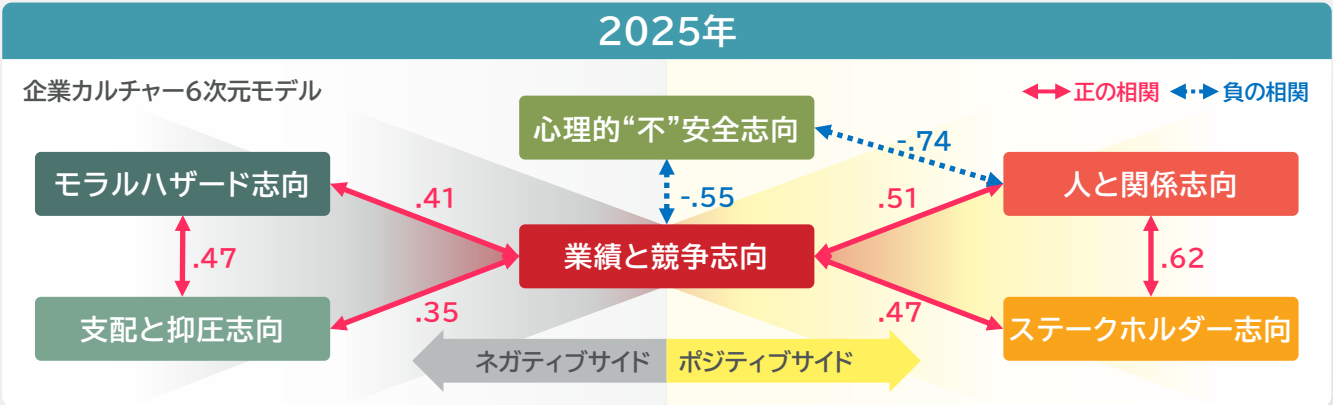
	人と関係志向	ステークホルダー志向	業績と競争志向	支配と抑圧志向	心理的“不”安全志向	モラルハザード志向
人と関係志向	—					
ステークホルダー志向	.62	—				
業績と競争志向	.51	.47	—			
支配と抑圧志向志向	.04	.04	.35	—		
心理的“不”安全志向	-.74	-.49	-.55	-.03	—	
モラルハザード志向	-.03	-.03	.41	.47	-.13	—



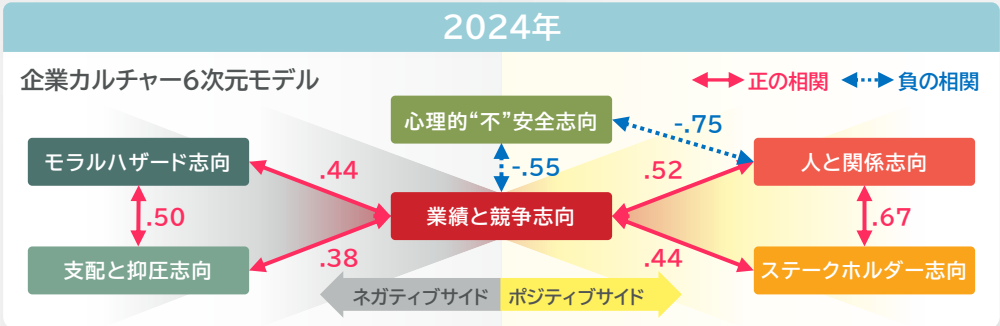
※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。

企業カルチャー6次元モデル 2/2

企業カルチャー6因子の相関係数を基に、企業カルチャーの6次元モデルを下図に作成した。企業カルチャーを構成する要素のうち、「業績と競争志向」は中核的な因子(次元・要素)であり、これを起点として、「人と関係志向」と「ステークホルダー志向」による三角関係からなる『企業カルチャーのポジティブサイド』を形成する。一方で、「モラルハザード志向」と「支配と抑圧志向」との間には、ネガティブな三角関係からなる『企業カルチャーのネガティブサイド』が構成される。



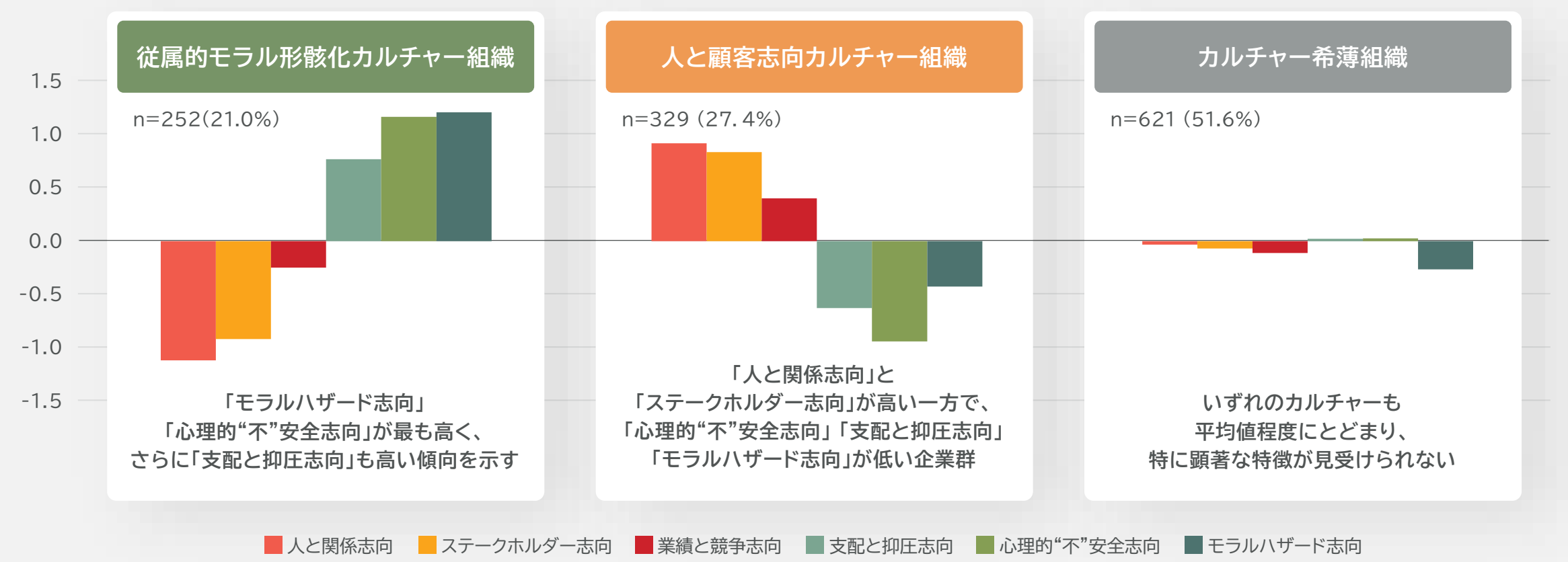
右図には、「企業カルチャー白書2024」に提示した企業カルチャー6次元モデルを再掲している。今回の分析でも、ほぼ同一の相関係数とモデルが確認された。これは、異なるデータ(2024年および2025年)から同様のモデルが導かれたことを意味し、「企業カルチャー6次元モデル」が、高い信頼性と再現性を有する、普遍的なカルチャーのモデルであることを裏付けており、学術的にも高い意義を持つものであることを示している。



※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。

カルチャーの特徴によって企業は3つに類型化することができる

企業がどのような次元・要素のカルチャーの組み合わせを保有しているかを明らかにするため、回答者ごとの回答傾向に基づいてクラスター分析を行った。
その結果、3つのクラスター(複数のカルチャーを組み合わせた特徴を持つ企業群)が見出された。



※本クラスター分析は、会社ごとの類型ではなく、29組織で働く1,202名の回答を基にした3類型である。

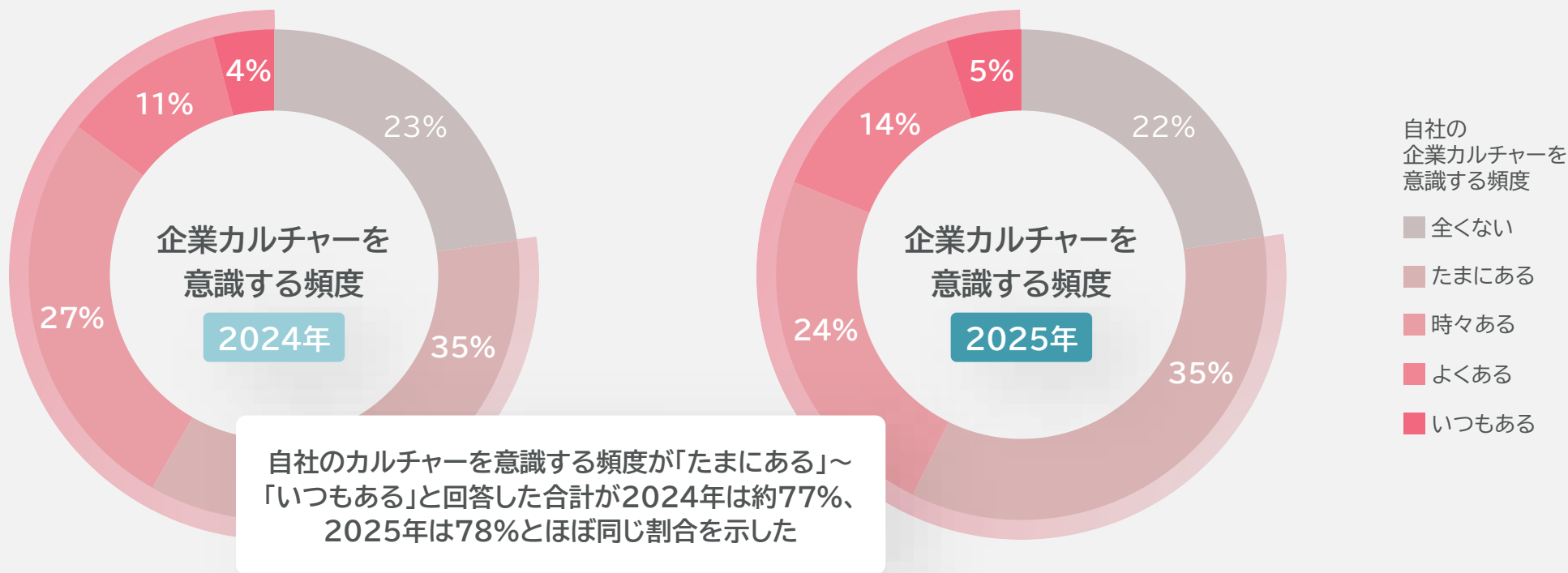
第2部

我が国における企業カルチャーの現状

企業カルチャーを意識する(感じる)頻度

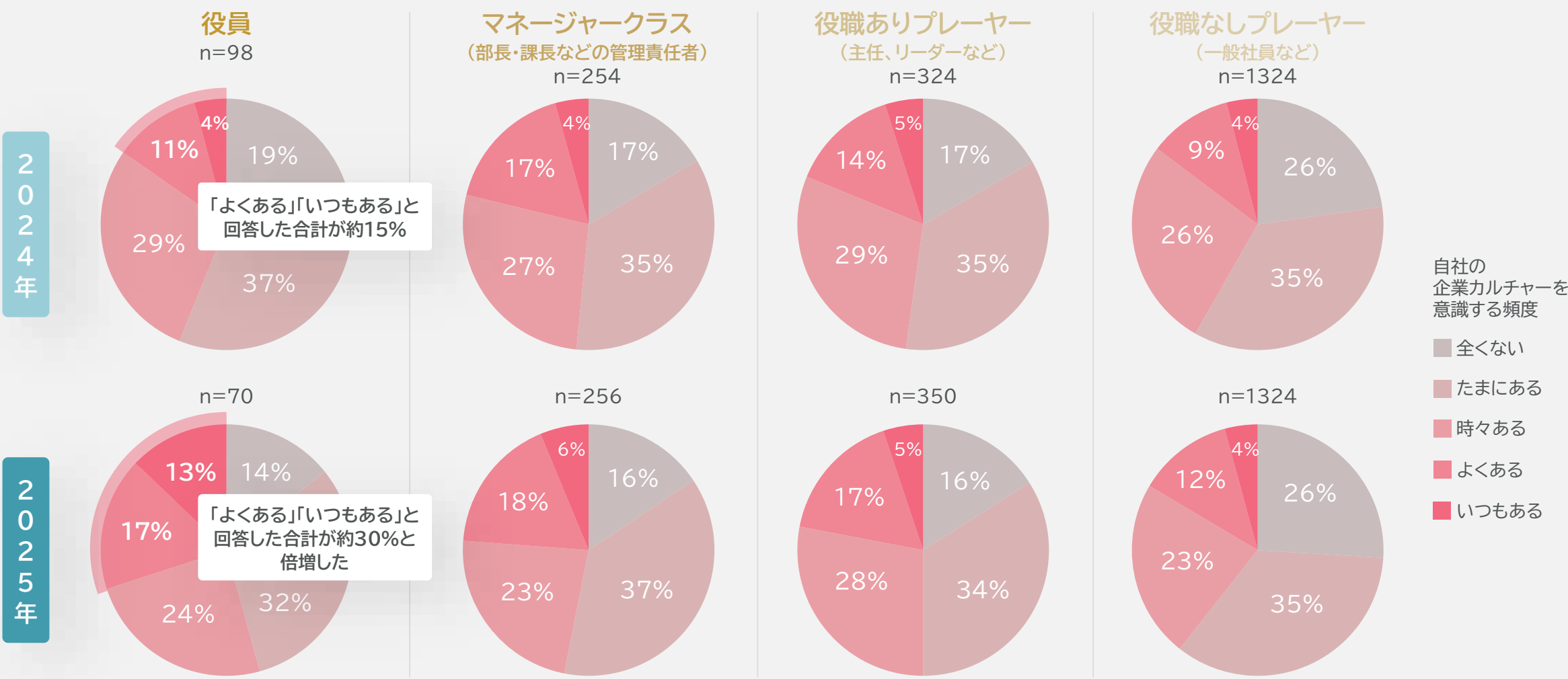
2024年に自社のカルチャーを意識していると回答した人の割合は約77%であり、2025年においてもほぼ同じ割合を示していた。2024年と2025年のデータから、おおよそ日本企業で働く人のカルチャーへの意識の傾向を反映しているものと思われる。

一方で、役職ごとに見ると(次ページ)、特に「役員」によるカルチャーへの意識が顕著に高まっている。「いつもある」および「よくある」と回答した割合の合計は、2024年の15%から、2025年には30%へと倍増していた。



※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。

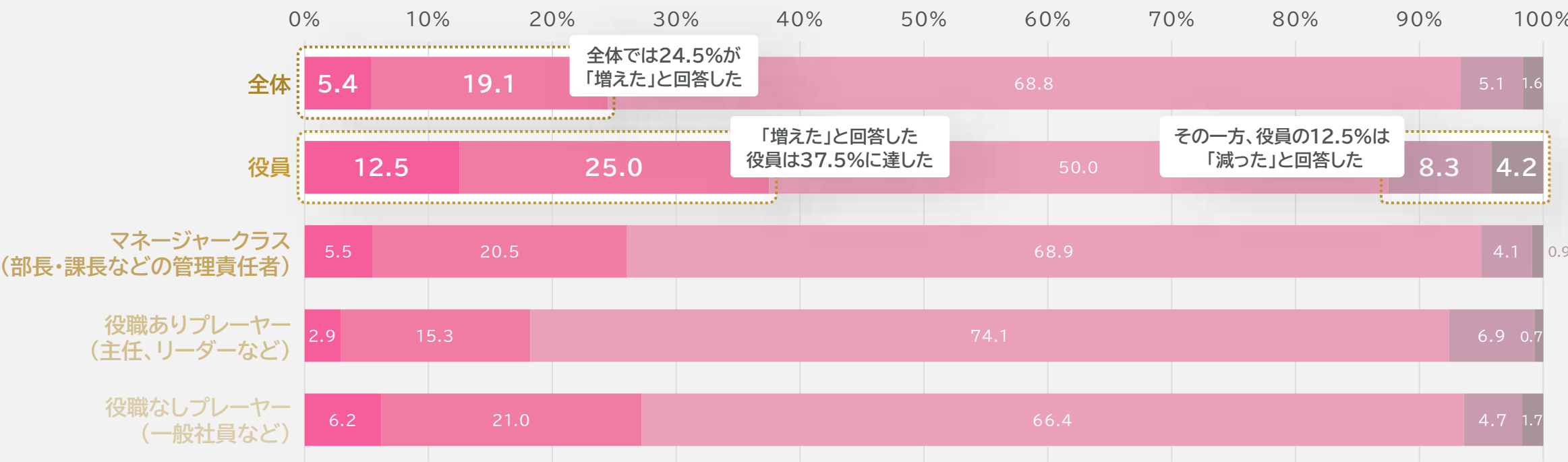
役職ごとに見た企業カルチャーを意識する(感じる)頻度



※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。

2024年と比べて2025年は「企業カルチャー」を話題にすることが増えたのは24.5%

2024年と比較して、2025年にどの程度職場で企業カルチャーを話題にできるようになったかについて調査を行った。
全体では、24.5%が企業カルチャーを話題にすることが「増えた」と回答している。特に、役員クラスでその傾向が顕著であり、37.5%が「増えた」と回答した。
一方で、「減った」と回答した割合も12.5%に上昇していた。これらの結果は、企業の役員クラスの間で、企業カルチャーに対する関心や危機感の温度差が拡大している傾向を示している。



2024年と比べて、2025年は、あなたの職場では企業カルチャーについて話題にする機会が増えたと感じますか。

■ かなり増えた ■ やや増えた ■ 変わらない ■ やや減った ■ かなり減った

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

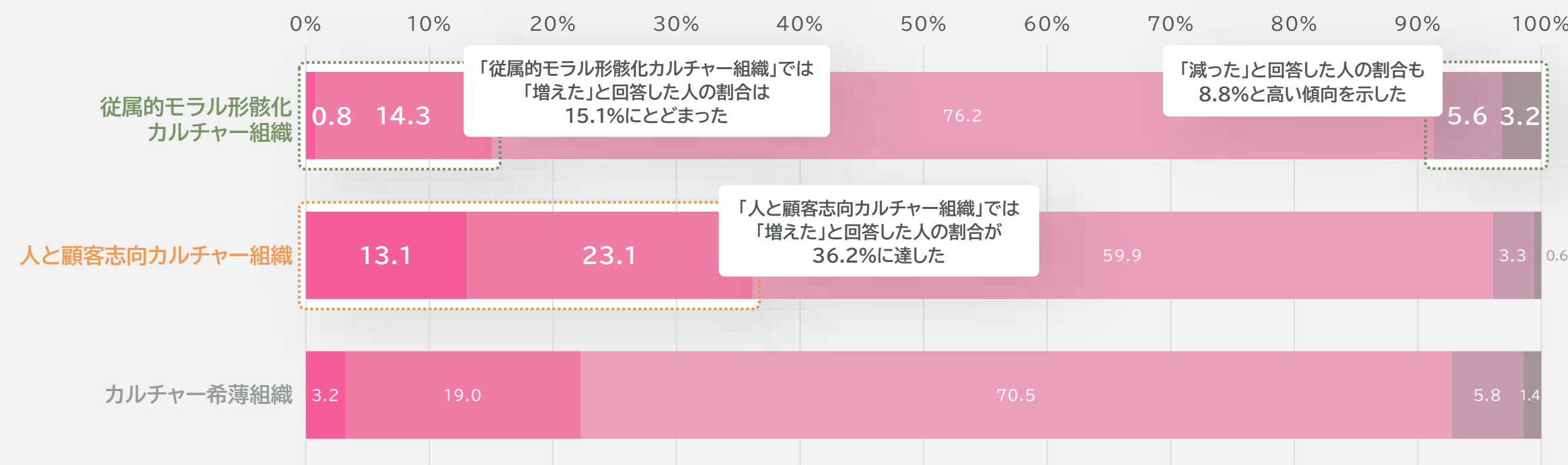
社員や顧客を大事にするカルチャーを持つ組織ほど「企業カルチャー」を話題にしている

2024年と比較して、2025年に職場で企業カルチャーをどの程度話題にするようになったかについて、企業カルチャーの類型化ごとに比較検討を行った。

「人と顧客志向カルチャー組織」では、企業カルチャーを話題にすることが「増えた」と回答した人の割合が36.2%に達している。

一方で、「従属的モラル形骸化カルチャー組織」では、その割合はわずか15.1%にとどまっていた。

さらに、カルチャーを話題にすることが「減った」と回答した人も8.8%と、他の企業カルチャー類型に比べて高い傾向を示していた。



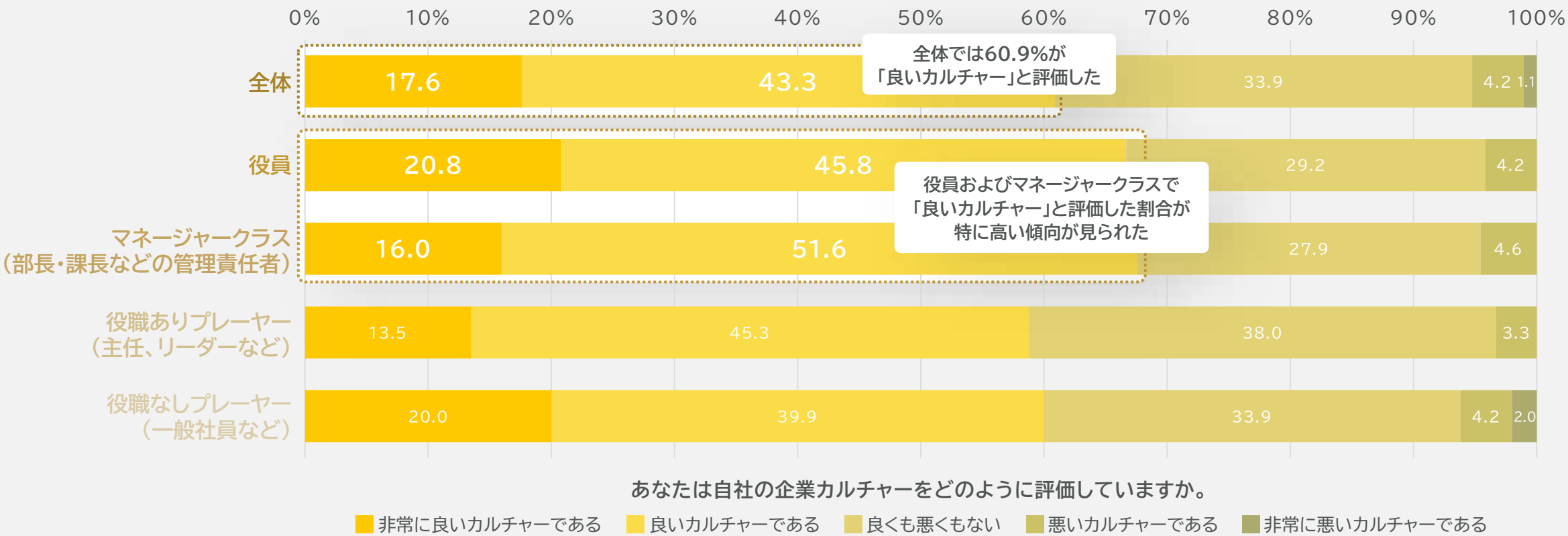
2024年と比べて、2025年は、あなたの職場では企業カルチャーについて話題にする機会が増えたと感じますか。

■ かなり増えた ■ やや増えた ■ 変わらない ■ やや減った ■ かなり減った

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

マネージャーや役員ほど自社の企業カルチャーを高く評価

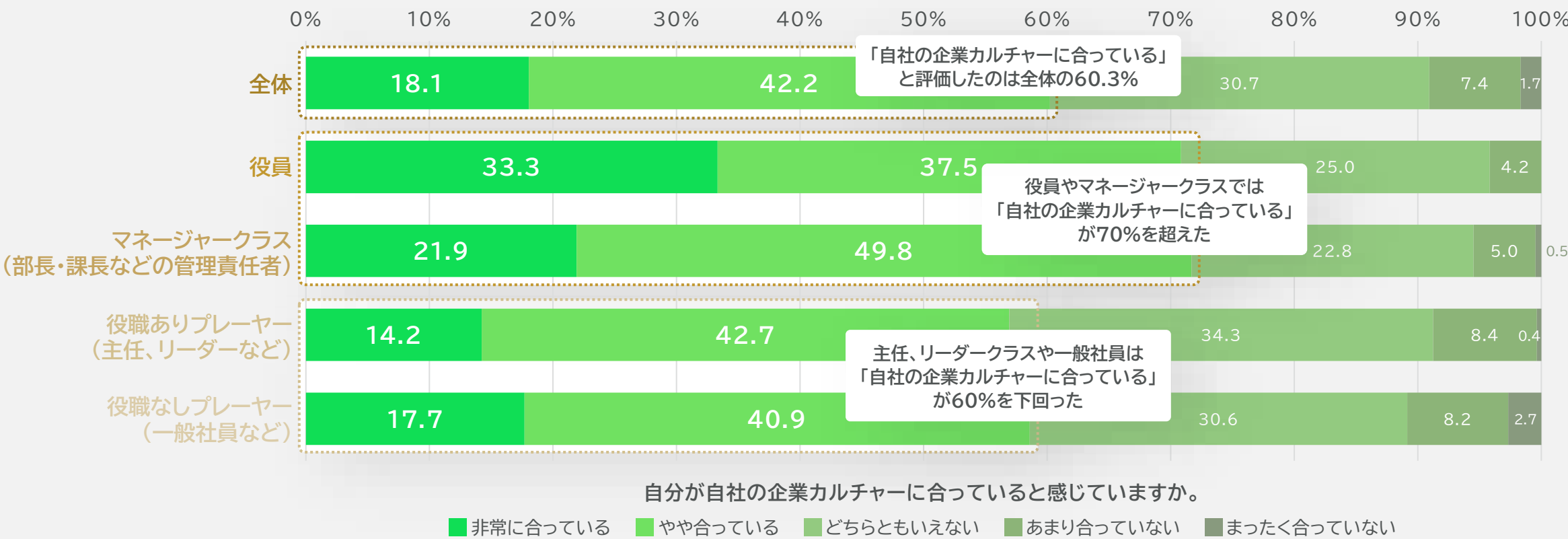
28社(29組織)に勤務する1,202名を対象に、自社の企業カルチャーをどのように評価しているかを尋ねた。
その結果、「良いカルチャー」と評価した割合は、全体で60.9%であった。
役職ごとに、「良いカルチャー」と評価した割合を比較すると、役員(66.6%)およびマネージャークラス(67.6%)で特に高い傾向が見られた。



※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

職位が上がるほど自分が自社の企業カルチャーに合っていると評価

28社(29組織)に勤務する1,202名を対象に、自社のカルチャーが自分に合っているかについて尋ねた。
その結果、自分が「自社の企業カルチャーに合っている」と評価した割合は、全体で60.3%であった。
「主任、リーダー」クラスや「一般社員」では60%を下回る一方で、役員クラスや「部長、課長」などのマネージャークラスでは70%を超えており、一定の役職以上になると、自社のカルチャーが自分に合っていると感じる傾向が高まることが示された。

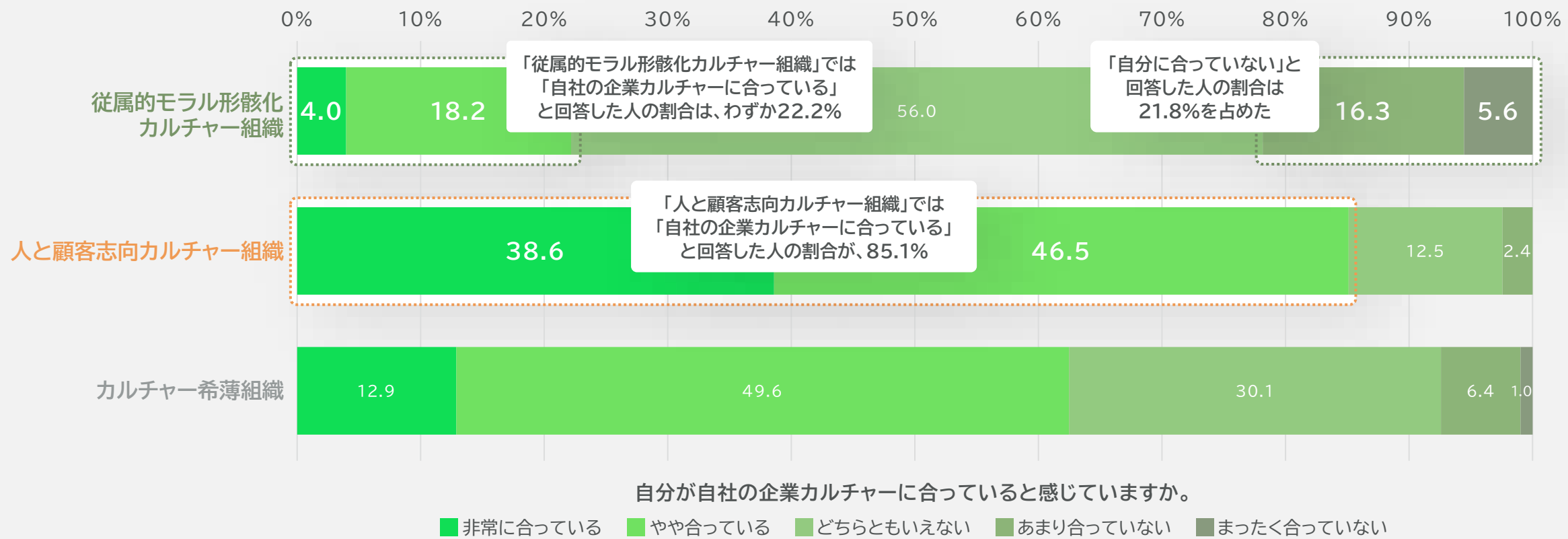


※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

「人と顧客志向カルチャー組織」では85.1%が自社の企業カルチャーが合っていると回答

自社のカルチャーが自分に合っているかについて、企業カルチャーの類型化ごとに比較検討を行った。

「人と顧客志向カルチャー組織」では、自社の企業カルチャーが自分に合っていると回答した人の割合が85.1%に達していた。一方で、「従属的モラル形骸化カルチャー組織」では、その割合は22.2%にとどまり、逆に自分に合っていないと回答した人の割合が21.8%を占めていた。



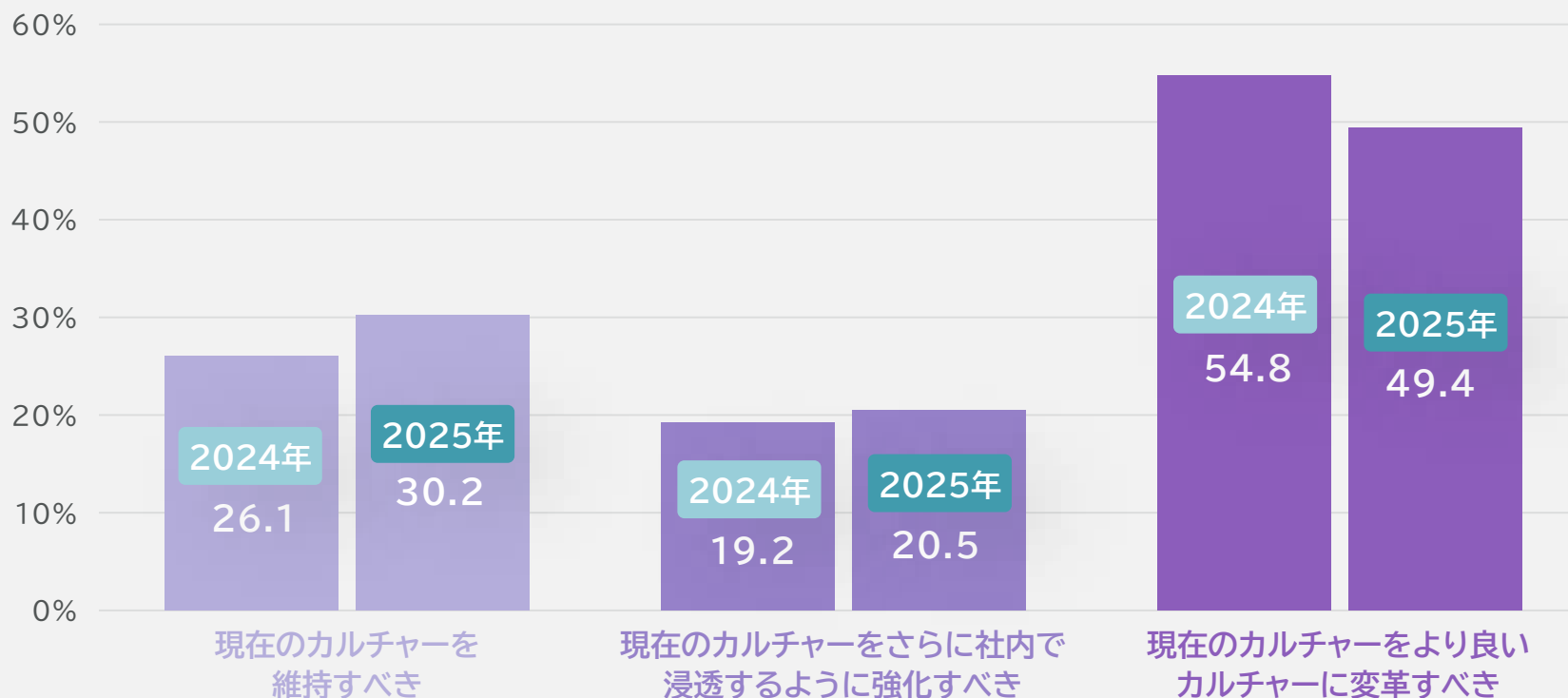
※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

自社の企業カルチャーは今後どうあるべきか？ 1/2

「現在の自社の企業カルチャーについて、今後どうあるべきだと感じているか」の問いに対して、「現在のカルチャーを維持すべき」と考えている割合は、2024年の26.1%から、2025年は30.2%にわずかに増加していた。

一方で、「現在のカルチャーをより良いカルチャーに変革すべき」と考えている割合は、2024年の54.8%から、2025年の49.4%へとわずかに低下していた。

いずれの項目においても、全体的な傾向は2024年と比べ、大きな変化は見られないことが示唆された。



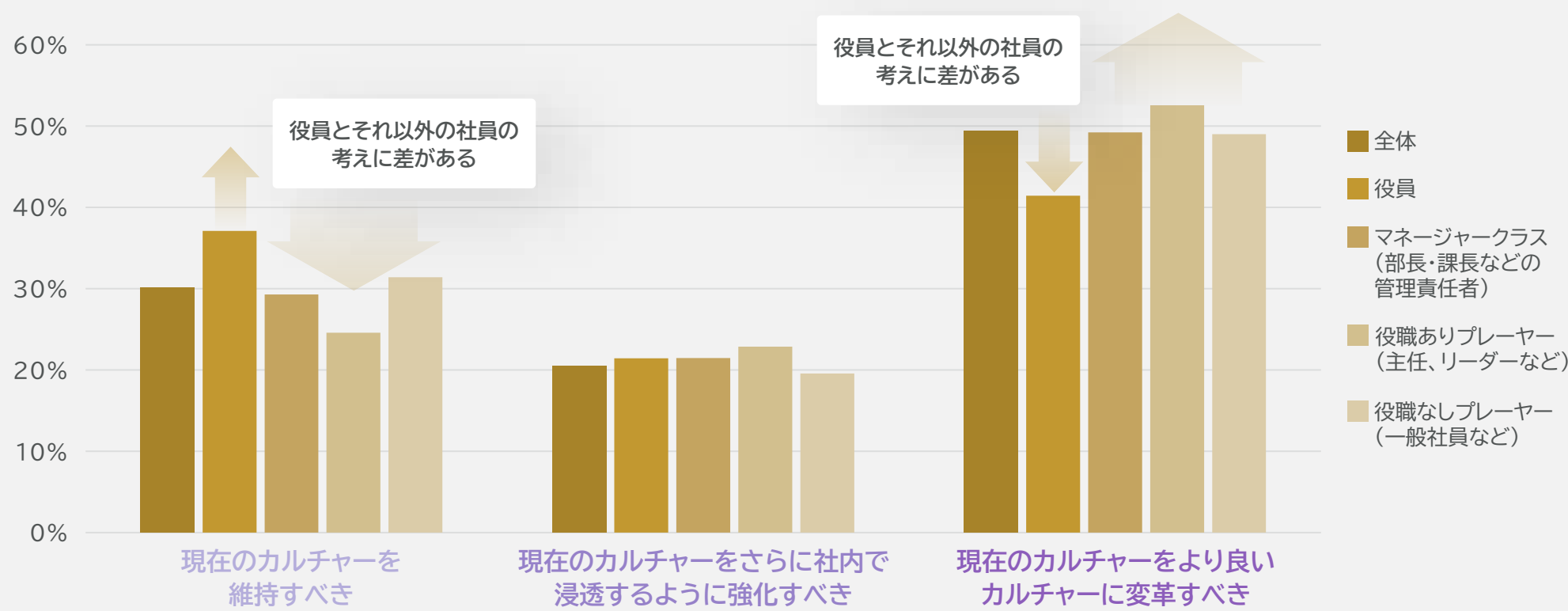
※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。

自社の企業カルチャーは今後どうあるべきか？ 2/2

「現在の自社の企業カルチャーについて、今後どうあるべきだと感じているか」という問いに対する回答を、役職別に分析した。

その結果、役員クラスでは、特に「現在のカルチャーを維持すべき」と考える割合が、他の役職よりも高い傾向が見られた。

一方で、マネージャークラスから一般社員は、役員よりも「現在のカルチャーをより良いカルチャーに変革すべき」と考えている割合が高い傾向を示していた。



※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。

第3部

カルチャー変革のボトルネック

カルチャー変革のボトルネックは「成果の不可視性」と「実行不明確性」

カルチャー変革が進まない原因	%	役員	マネージャー	一般社員
カルチャー変革に取り組んだ成果が見えづらい	71%	79	78	68
何をどう実行すればよいかが不明確である	68%	63	74	65
変革が組織全体に広がらず、定着しない	63%	71	70	59
職位間で情報共有が不足している	62%	79	68	58
世代により感覚のギャップがある	61%	67	74	54
有効な施策やツールが不足している	61%	54	66	58
売上重視(経営難)で取り組むリソース(時間・人・費用)の余裕がない	60%	54	66	58
何がカルチャー変革の取り組みなのかかわからない/ やっている気がするがそれに繋がるのかは疑問が残る	60%	54	62	58
カルチャー変革を推進する担当者がいない	53%	63	59	47
管理職が現場の課題を把握していない	49%	54	46	50
現場が管理職や経営層にモノが言えない	49%	33	47	49
現場が管理職や経営層とコミュニケーションする場がない	47%	50	47	48
よりどころとなるビジョンなどがそもそもない、形骸化している	44%	29	43	42
カルチャー変革に取り組んでも評価されない	43%	17	44	43
古くからいるメンバーからの抵抗がある	41%	42	50	38
会社全体として必要性を感じていない	40%	25	32	40
「変わらない」と諦めている	40%	33	41	39
経営層が危機感を抱いていない	38%	25	38	39
経営層やリーダー層がカルチャー変革をしないことへのリスクを軽視している	37%	50	41	36
この企業においてカルチャーを変革できるとは思えない	34%	8	32	35

多

企業カルチャーの変革が進まない原因を探るため、左表に示す20項目について「当てはまる」と回答した割合を算出した。変革が進まない原因として、最も多かったのは「カルチャー変革に取り組んだ成果が見えづらい」であり、71%を占めていた。次いで、「何をどのように実行すればよいかが不明確である」が68%を示していた。

また、変革が進まない原因については職位による違いも見られた。特に「カルチャー変革に取り組んだ成果が見えづらい」と回答した割合は、マネージャーや役員でより高い傾向を示していた。

※回答は「非常に当てはまる」「ある程度当てはまる」「少し当てはまる」「あまり当てはまらない」「まったく当てはまらない」の5段階評価で行われた。本分析では「少し当てはまる」以上の選択肢を肯定的回答として集計し、その割合(%)を示している。

少

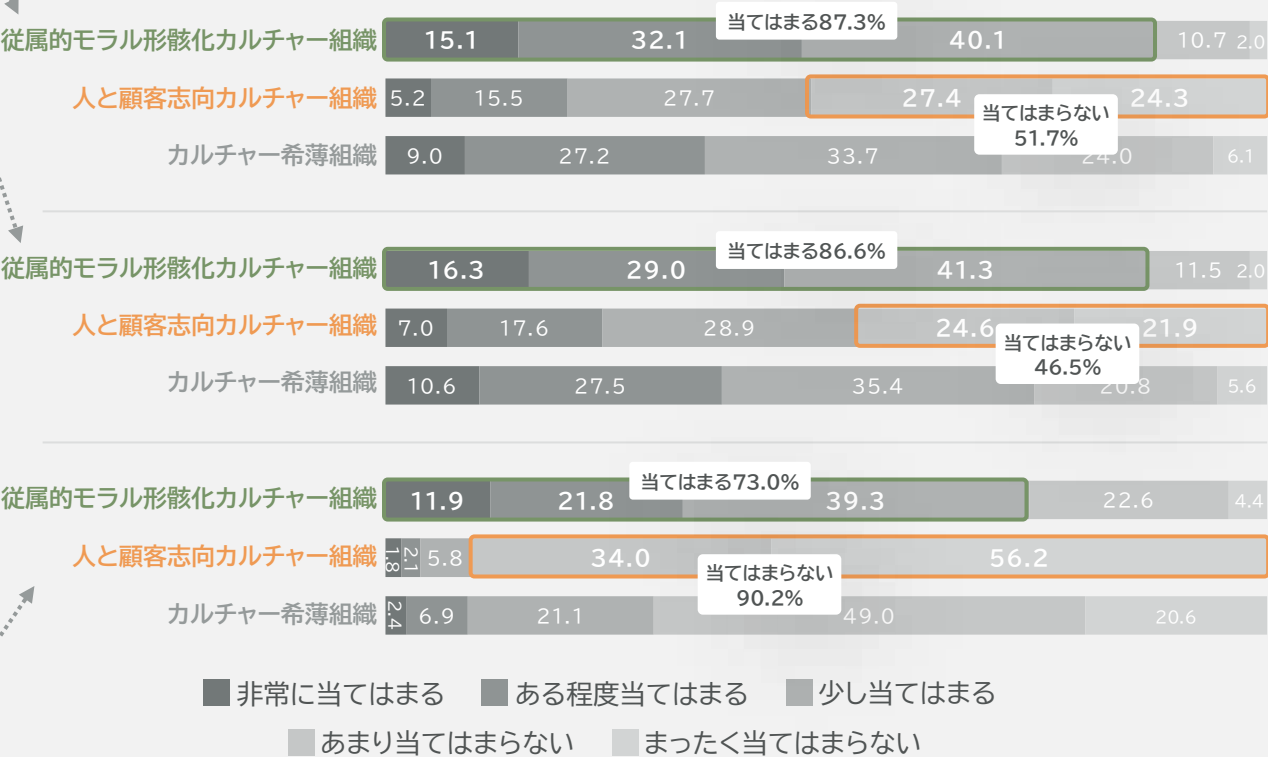
※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

企業カルチャーの類型から見る企業カルチャー変革が進まない要因

カルチャー変革が進まない原因	%
カルチャー変革に取り組んだ成果が見えづらい	71%
何をどう実行すればよいか不明確である	68%
変革が組織全体に広がらず、定着しない	63%
職位間で情報共有が不足している	62%
世代により感覚のギャップがある	61%
有効な施策やツールが不足している	61%
売上重視(経営難)で取り組むリソース(時間・人・費用)の余裕がない	60%
何がカルチャー変革の取り組みなのかかわからない/ やっている気がするがそれに繋がるのかは疑問が残る	60%
カルチャー変革を推進する担当者がいない	53%
管理職が現場の課題を把握していない	49%
現場が管理職や経営層にモノが言えない	49%
現場が管理職や経営層とコミュニケーションする場がない	47%
よりどころとなるビジョンなどがそもそもない、形骸化している	44%
カルチャー変革に取り組んでも評価されない	43%
古くからいるメンバーからの抵抗がある	41%
会社全体として必要性を感じていない	40%
「変わらない」と諦めている	40%
経営層が危機感を抱いていない	38%
経営層やリーダー層がカルチャー変革をしないことへのリスクを軽視している	37%
この企業においてカルチャーを変革できるとは思えない	34%

カルチャー変革が進まない要因のうち、上位2項目と最下位項目の計3項目について、企業カルチャーの類型ごとに回答傾向を分析した。

その結果、「人と顧客志向カルチャー組織」では、いずれの項目においても「当てはまらない」と回答した割合が多数を占めた。一方で、「従属的モラル形骸化カルチャー組織」では、「当てはまる」と回答した割合が7割を超えており、対照的な傾向が示された。



※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

企業カルチャー変革の停滞度と関連する要因とは 1/5

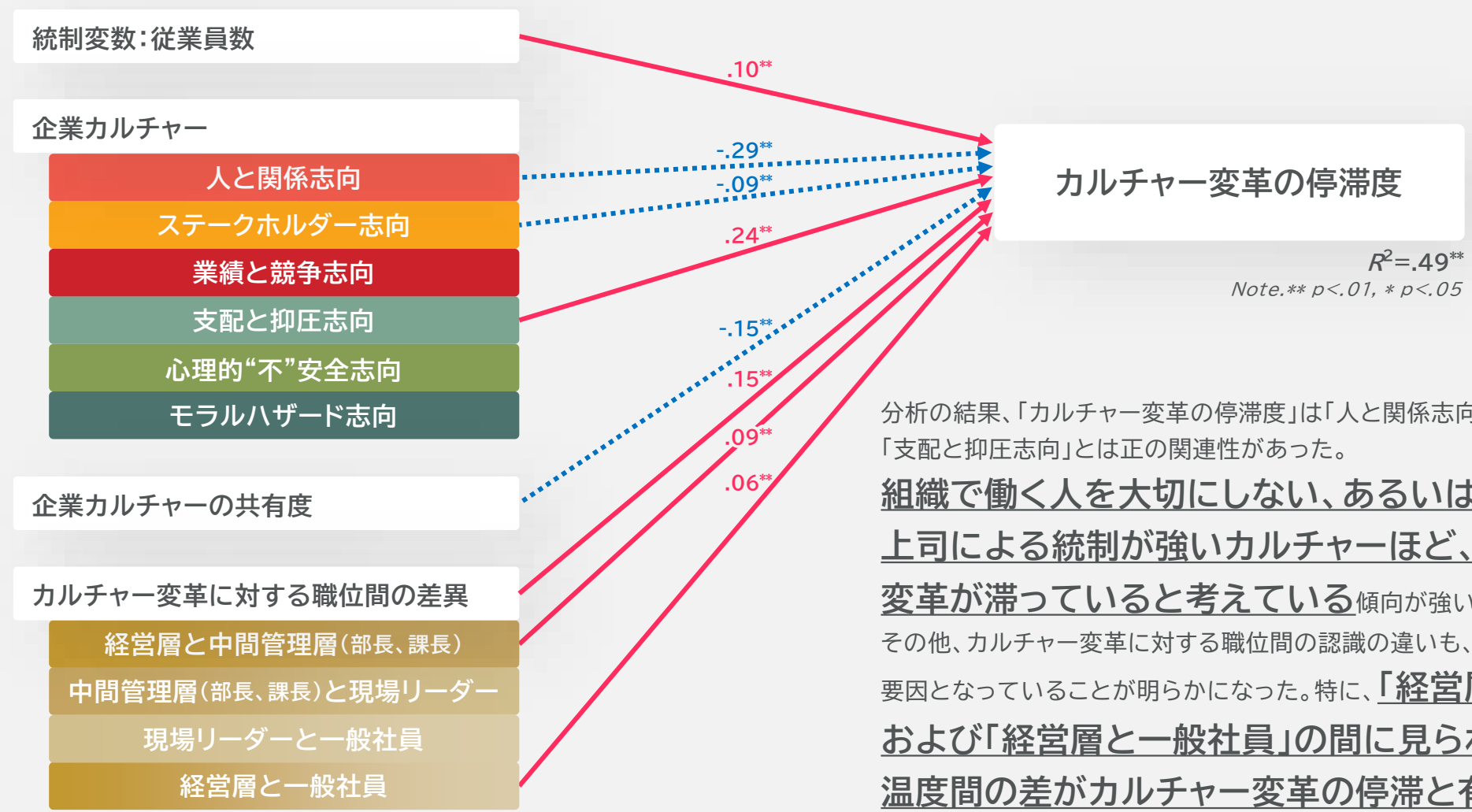
カルチャー変革が進まない原因	%
カルチャー変革に取り組んだ成果が見えづらい	71%
何をどう実行すればよいかが不明確である	68%
変革が組織全体に広がらず、定着しない	63%
職位間で情報共有が不足している	62%
世代により感覚のギャップがある	61%
有効な施策やツールが不足している	61%
売上重視(経営難)で取り組むリソース(時間・人・費用)の余裕がない	60%
何がカルチャー変革の取り組みなのかかわからない/ やっている気がするがそれに繋がるのかは疑問が残る	60%
カルチャー変革を推進する担当者がいない	53%
管理職が現場の課題を把握していない	49%
現場が管理職や経営層にモノが言えない	49%
現場が管理職や経営層とコミュニケーションする場がない	47%
よりどころとなるビジョンなどがそもそもない、形骸化している	44%
カルチャー変革に取り組んでも評価されない	43%
古くからいるメンバーからの抵抗がある	41%
会社全体として必要性を感じていない	40%
「変わらない」と諦めている	40%
経営層が危機感を抱いていない	38%
経営層やリーダー層がカルチャー変革をしないことへのリスクを軽視している	37%
この企業においてカルチャーを変革できるとは思えない	34%

カルチャー変革が進みにくい状態の強さおよび、カルチャー変革が進みにくい原因の多さを、カルチャー変革の停滞度(組織においてカルチャー変革を停滞させる真因)としたうえで、カルチャー変革の停滞度と関連する要因について、重回帰分析を実施した(次ページ)。

※回答は「非常に当てはまる」「ある程度当てはまる」「少し当てはまる」「あまり当てはまらない」「まったく当てはまらない」の5段階評価で行われた。本分析では「少し当てはまる」以上の選択肢を肯定的回答として集計し、その割合(%)を示している。

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

企業カルチャー変革の停滞度と関連する要因とは 2/5



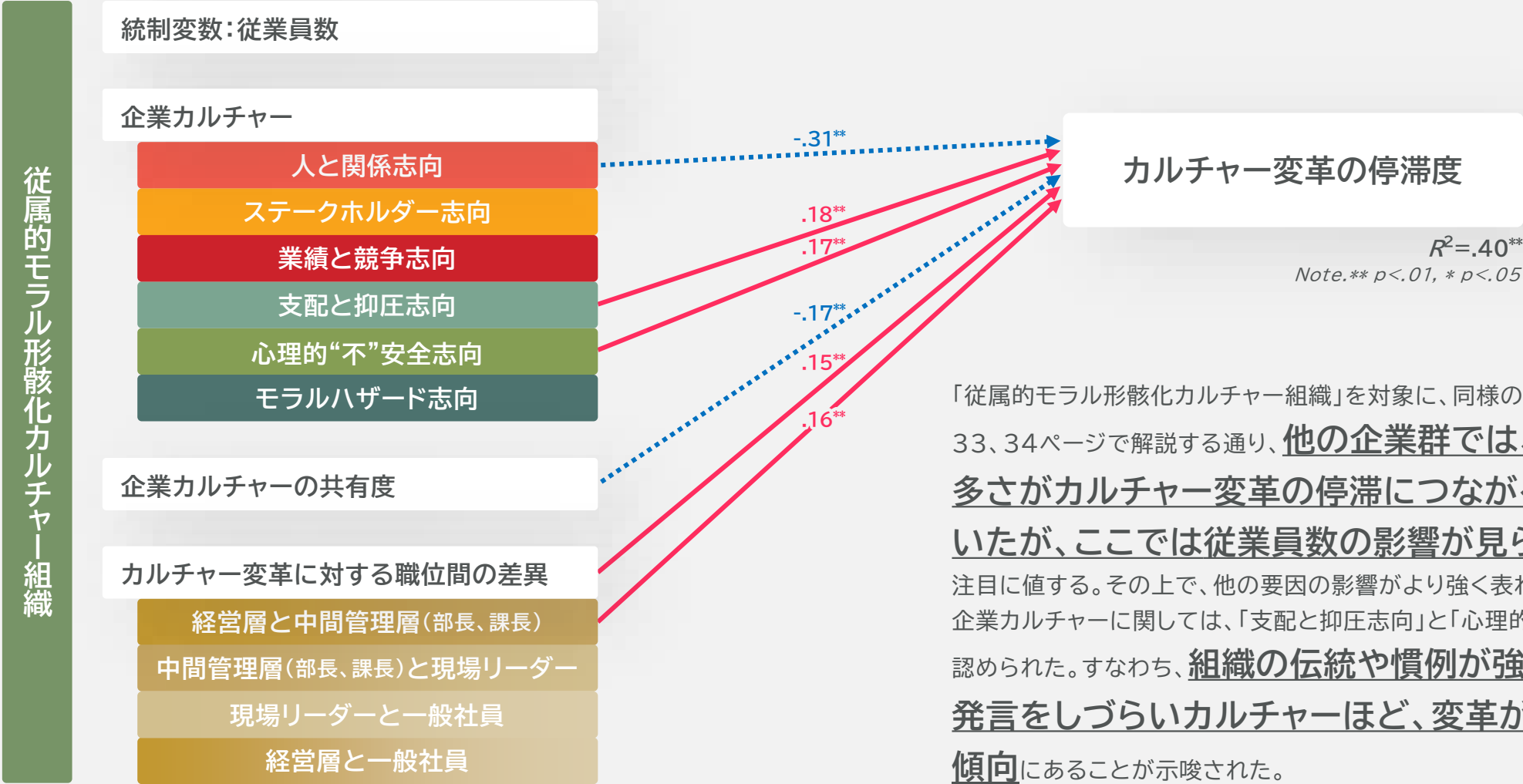
分析の結果、「カルチャー変革の停滞度」は「人と関係志向」と負の関連性、「支配と抑圧志向」とは正の関連性があった。

組織で働く人を大切にしない、あるいは規則や慣例、上司による統制が強いカルチャーほど、カルチャー変革が滞っていると考えている傾向が強いことが示唆された。

その他、カルチャー変革に対する職位間の認識の違いも、変革の停滞を招く要因となっていることが明らかになった。特に、「経営層と中間管理職」および「経営層と一般社員」の間に見られる認識や温度間の差がカルチャー変革の停滞と有意に関連していた。

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

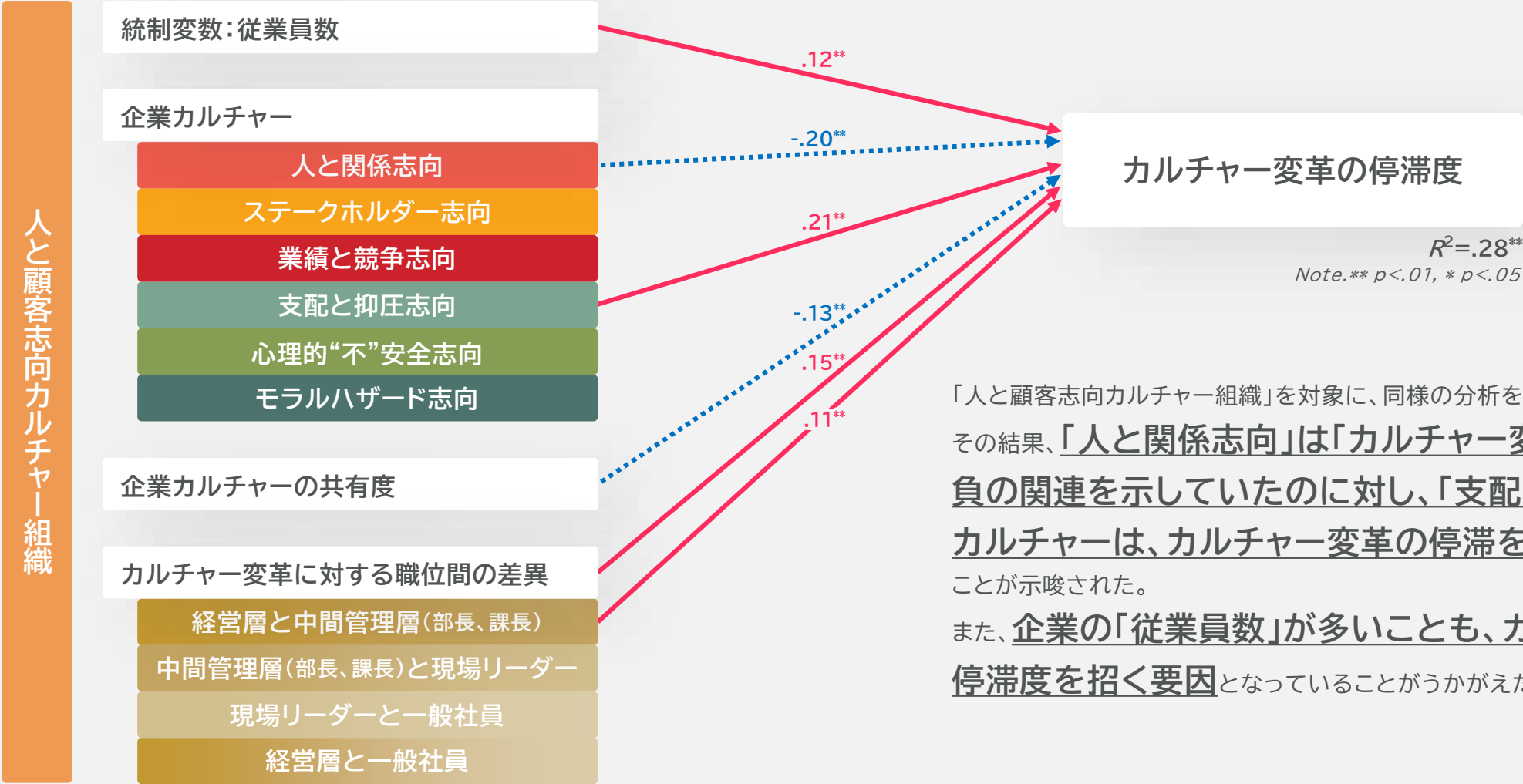
企業カルチャー変革の停滞度と関連する要因とは 3/5



「従属的モラル形骸化カルチャー組織」を対象に、同様の分析を実施した。33、34ページで解説する通り、他の企業群では、従業員数の多さがカルチャー変革の停滞につながる一因となっていたが、ここでは従業員数の影響が見られなかった点は注目に値する。その上で、他の要因の影響がより強く表れていることがうかがえた。企業カルチャーに関しては、「支配と抑圧志向」と「心理的“不”安全志向」の効果が認められた。すなわち、組織の伝統や慣例が強く、かつ意見や発言をしづらいカルチャーほど、変革が停滞しやすい傾向にあることが示唆された。

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

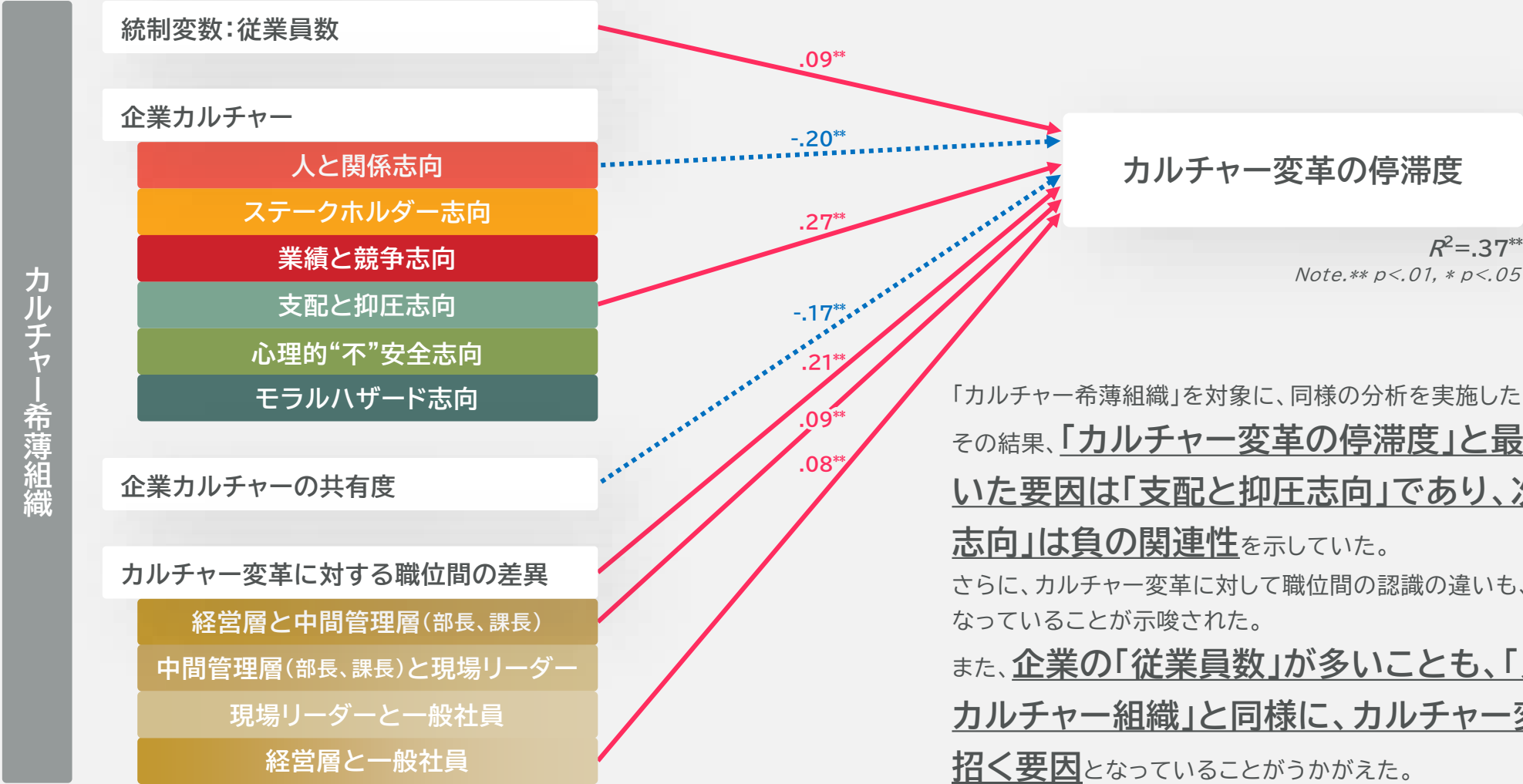
企業カルチャー変革の停滞度と関連する要因とは 4/5



「人と顧客志向カルチャー組織」を対象に、同様の分析を実施した。
その結果、「人と関係志向」は「カルチャー変革の停滞度」と負の関連を示していたのに対し、「支配と抑圧志向」のカルチャーは、カルチャー変革の停滞を招く一因であることが示唆された。
また、「企業の「従業員数」が多いことも、カルチャー変革の停滞度を招く要因」となっていることがうかがえた。

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

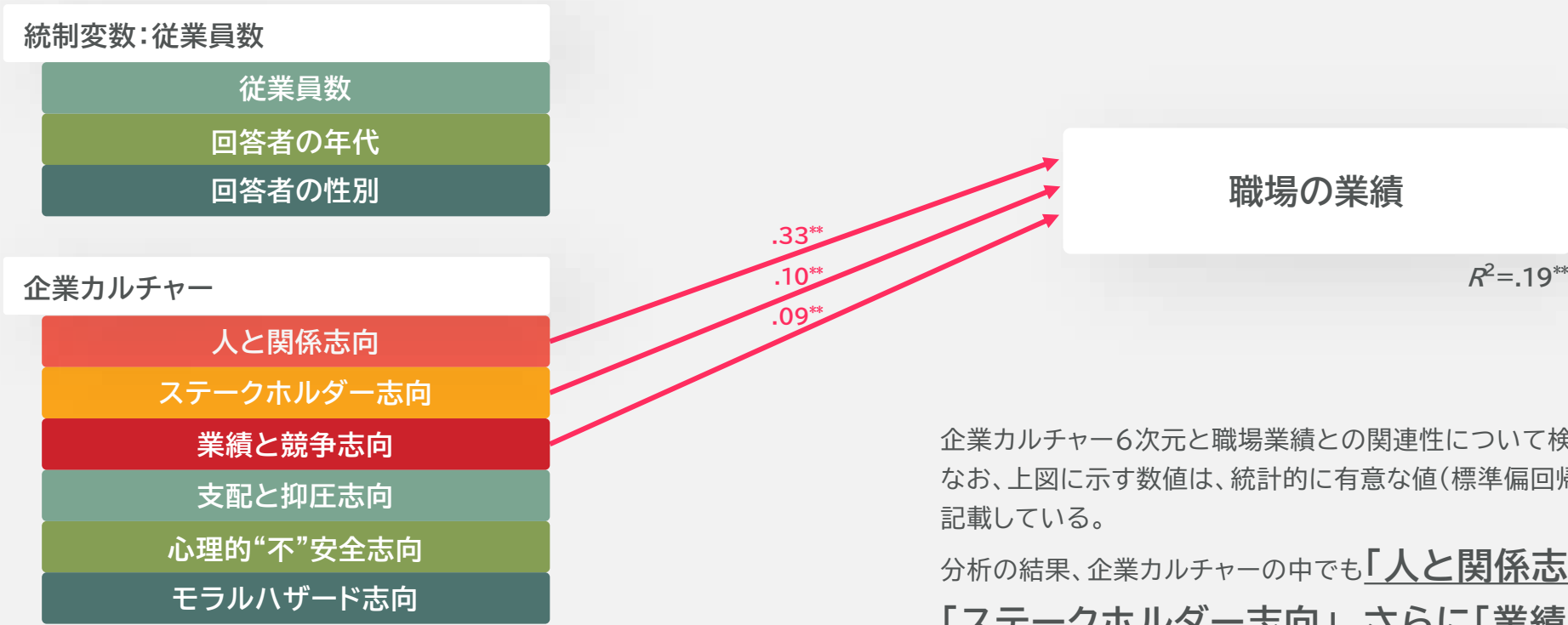
企業カルチャー変革の停滞度と関連する要因とは 5/5



「カルチャー希薄組織」を対象に、同様の分析を実施した。
その結果、「カルチャー変革の停滞度」と最も強く関連して
いた要因は「支配と抑圧志向」であり、次いで「人と関係
志向」は負の関連性を示していた。
さらに、カルチャー変革に対して職位間の認識の違いも、変革の停滞を招く要因と
なっていることが示唆された。
また、企業の「従業員数」が多いことも、「人と顧客志向
カルチャー組織」と同様に、カルチャー変革の停滞度を
招く要因となっていることがうかがえた。

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

企業カルチャーと職場業績との関連性



企業カルチャー6次元と職場業績との関連性について検討を行った。
なお、上図に示す数値は、統計的に有意な値(標準偏回帰係数)のみを記載している。

分析の結果、企業カルチャーの中でも「人と関係志向」や「ステークホルダー志向」、さらに「業績と競争志向」のカルチャーが、職場の業績と関連性を持つことが示された。

※本分析結果は28社(29組織)1,202名を対象とした個別企業調査によるものである。

第4部

企業カルチャーの時代的变化

新聞記事から見た「企業カルチャー」の時代変遷

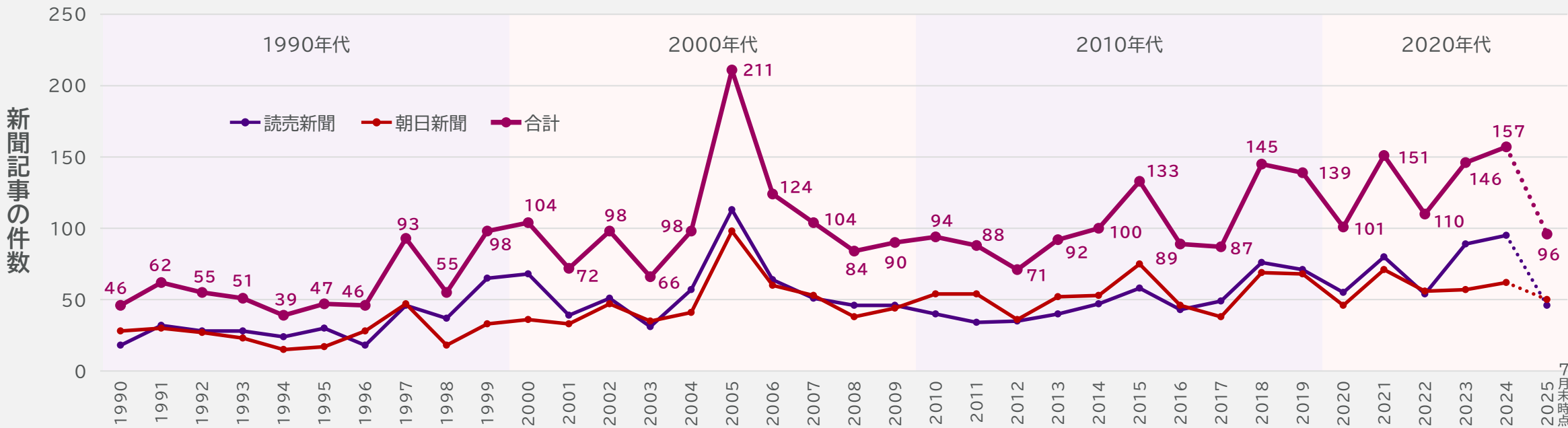
企業カルチャー報道の変遷は、時代を映す。

1990年代:「外部環境・社会関係」「経営戦略・市場志向」が主役(バブル崩壊後のマクロ論評、メセナ/文化支援の可視性が高い時代)。
2000年代前半:「安全文化・事故対応」が急伸(2004年自動車会社リコール隠し、2005年尼崎脱線事故)。「安全・現場・教育・規律」が企業カルチャーの中心テーマに。
2010年代:「ガバナンス・不正・統制」が主なテーマ(2015年不正会計、ガバナンス・コード施行)。「労働文化・働き方」「デジタル化」が合流し、三極構造を形成。
2020年代:「ガバナンス」高止まり、「デジタル化」再浮上、「労働文化」再加速。企業カルチャーに起因する不正・品質・顧客軽視を説明する事件に関わる記事が増加。

新聞記事のデータベース分析の概要

対象期間:1990年~2025年7月末 対象記事数:朝日新聞1,638本、読売新聞1,804本、合計3,442本 対象キーワード:新聞報道で企業カルチャーを示す語として「企業文化」「企業風土」「組織文化」「組織風土」

分析の目的:企業カルチャーに関する報道の変遷および主要テーマの把握 使用ソフトウェア:KH Coder



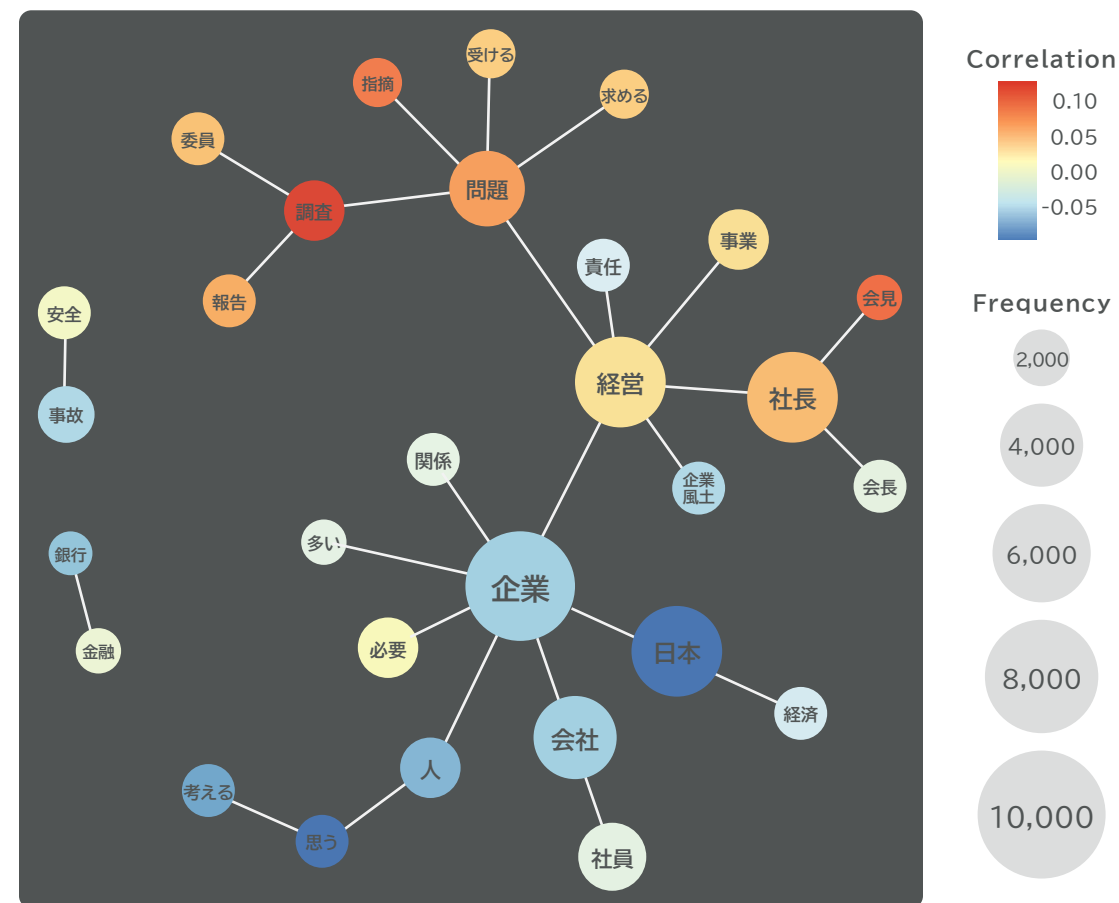
※KH Coder とは、計量テキスト分析・テキストマイニングのためのソフトウェア。詳しくは、<https://khcoder.net> 参照。

報道では不祥事や事故の原因としてのカルチャーが組織体のあり方として報道されている

1990年から2025年7月末までの新聞記事のデータベースを対象に、企業カルチャーに関する記事でどのような語句が共に用いられているかを明らかにするため、「共起ネットワーク分析」の手法を用いて検討を行った。この手法は、企業カルチャーの記事中で共に出現する語句同士の関係を線で結び、ネットワーク構造として可視化するものである。

右図を見ると、中心には「企業」「会社」「経営」「社長」が位置し、組織をめぐり主要語句が強固な塊(クラスター)を形成していることが分かる。これは、新聞等の報道において企業カルチャーが取り上げられる際、組織体のあり方や経営層の姿勢が注目されていることを示唆している。

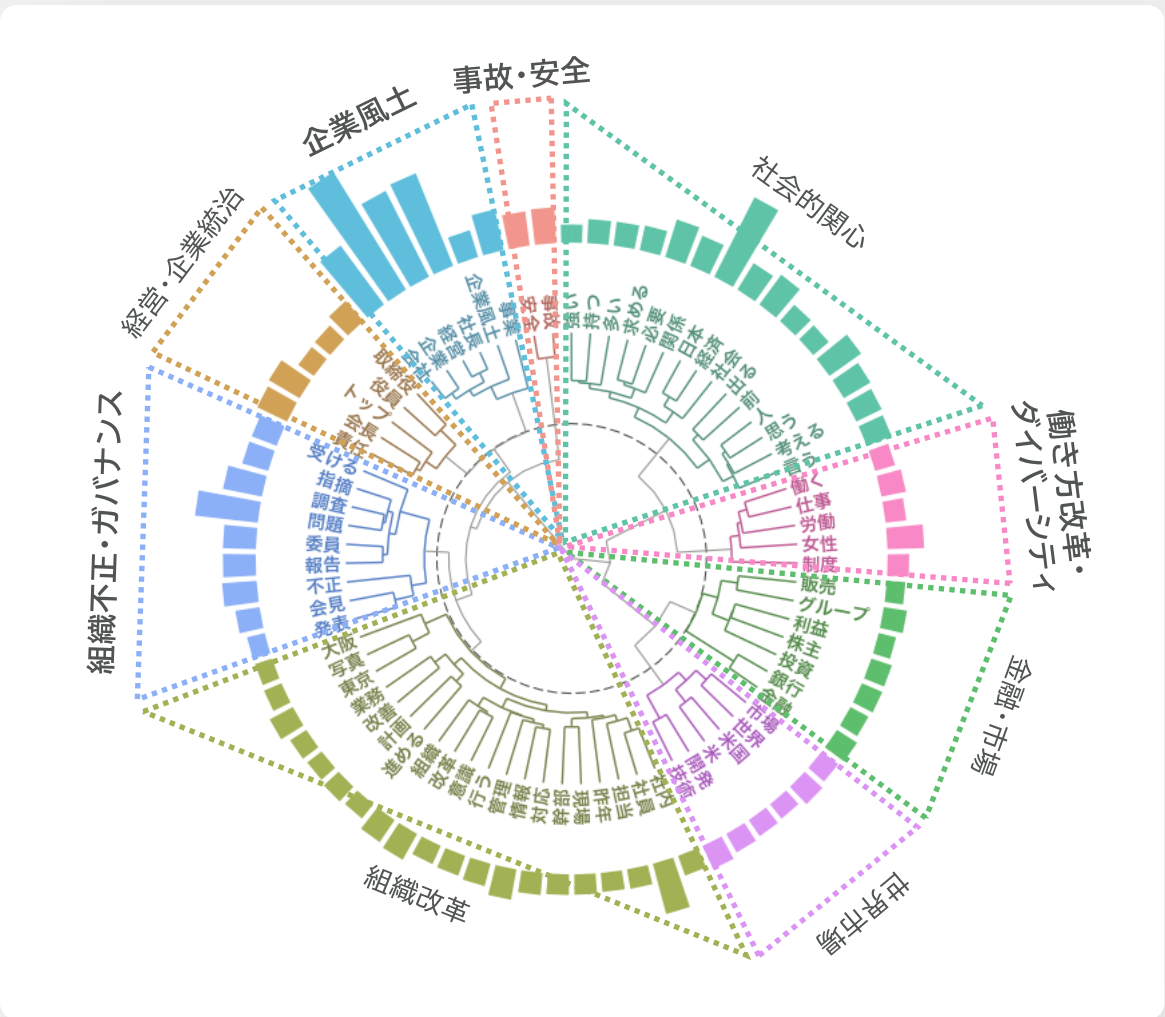
次いで、「問題」、「調査」、「報告」、「委員」などの語句も密接に結びついている。新聞では、企業不正やそれに伴う調査委員会の設置といった社会的対応に関連づけて企業カルチャーが報道されていることがうかがえる。



新聞で報道されるカルチャーの話題は9つの内容に分けられる

1990年から2025年7月末までの新聞記事のデータベースには、企業カルチャーについて様々な内容・テーマの記事が含まれている。これらの記事に含まれ、かつ互いに用いられる語句を手がかりとして、複数のカテゴリーに類型化するクラスター分析を行った。右図では、共起している語句ごとに塊(クラスター)が示されており、棒グラフの高さは、それぞれの語句の出現頻度を表している。主なクラスターは以下の通りである。

- 組織不正・ガバナンス:**
「不正」「会見」「報告」「調査」など、不正や不祥事が発覚、およびその対応に関する内容。
- 企業風土:**
「企業風土」「経営」「企業」「会社」など、主に企業体質や組織全体の特性に関わる内容。
- 事故・安全:**
「事故」「安全」など事故の原因としての安全文化に関わる内容。
- 働き方改革・ダイバーシティ:**
働き方改革や女性活躍と関連して、「働く」「仕事」「制度」「女性」などの語句が用いられている。



新聞記事のデータベースのまとめ

企業カルチャーは、この30年間で「成果を支える存在」から「リスクと信頼を左右する存在」へと意味を転換してきた。

1980年代終わりには「エクセレント・カンパニー」によって、高業績企業に共通する特徴として「強いカルチャー」が注目され、

1990年代には経営戦略や市場志向の一要素としてのカルチャーが注目を集めた。

ところが2000年代に入ると、企業不祥事や組織事故が発生するたびに、企業カルチャーは安全・法令遵守・企業統治(ガバナンス)との結びつけられるようになり、組織問題の原因概念として関心が高まった。この傾向は、新聞記事データベースの分析結果にも如実に表れている。

また、企業カルチャーに関する新聞記事の掲載頻度は、年ごとに上下を繰り返している。

これは、企業不祥事の発生によって報道が急増し、その後沈静化するとともに減少し、再び不祥事の発生によって増加するという循環を示している。

企業カルチャーが、企業の業績だけでなく、

企業不祥事を誘発する原因概念であることに気づかれているものの、

多くの企業がカルチャーの見直しや変革に十分着手できていない現実を反映していると考えられる。

第5部

企業カルチャーが企業不祥事を招くメカニズム

※第5部で示す「倫理的判断に関する場面想定法」の結果は、インターネット調査会社のモニター2,000名を対象とした大規模調査によるものであり、個別企業調査(28社・29組織)に基づくものではありません。

これらの結果は、社会全体の傾向を示すものであり、特定の企業や団体を指すものではありません。

不祥事の根にあるのは“倫理判断を鈍らせる企業カルチャー”

企業不祥事が発生しやすい企業の特徴として、倫理判断・行動を鈍らせる「道徳的(モラル)正当化」と「責任性の拡散」がある。

道徳的(モラル)正当化(moral justification)は、「自己利益追求」や「効率優先」などの行動が正当化され、倫理的な行動が軽視されがちになる。

結果として、従業員は「これくらいならいいだろう」「皆やっている」と不正行為への抵抗感が低下する。¹

責任性の拡散(diffusion of responsibility)は、「自分一人がやっているわけではない」「上司の指示だから」といった心理により、権限や責任の所在が曖昧になり、倫理違反を「自分の責任ではない」と感じやすくなる。²

不正や不祥事の背景には、倫理観が問われる場面で「道徳的(モラル)正当化」や「責任性の拡散」が生じる構造がある。そして、そのような心理を組織の成員に生み出す根本的な要因こそが、「企業カルチャー」である。



¹ Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209.

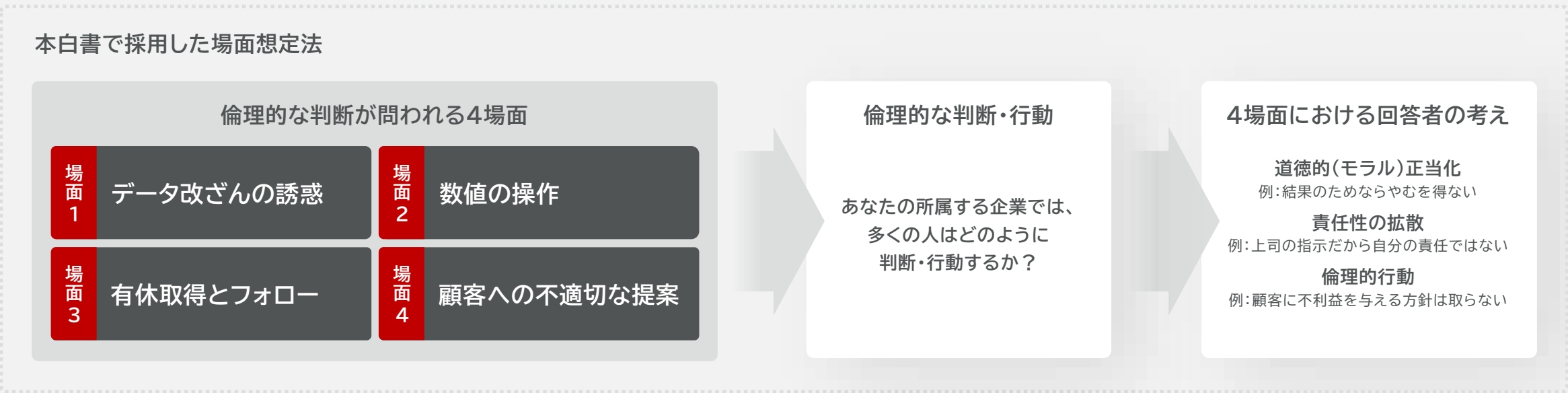
² Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. Random House.

企業不祥事の発生メカニズムを検証する方法としての「場面想定法」

不正などの非倫理的行為について、回答者に直接尋ねることは現実的に難しい。

その理由は、たとえ非倫理的行為、またはそれに近い行為の経験があったとしても、回答時に心理的な抵抗が生じやすく、社会的に望ましい回答が生まれやすいためである。心理学の分野では、上記の問題を検証する方法として、倫理的・道徳的な判断を問う仮想的な状況や問題¹ **（場面想定法）**を回答者に提示して、回答者に回答を求める手法が用いられてきた。

本白書では、多くの企業で直面しうる**4つの場面を取り上げ、その場面で同じ企業で働く多数の人がどのように判断・行動するか**を尋ねる方法を採用した。



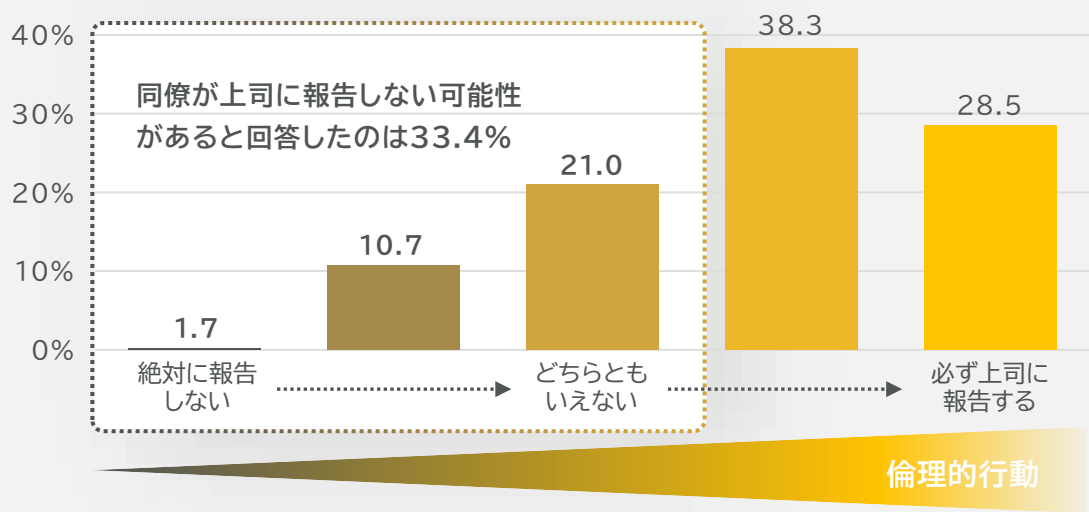
¹Kohlberg, L. (1971). Stages of moral development. In C. M. Beck, B. S. Crittenden, & E. V. Sullivan (Eds.), Moral Education: Interdisciplinary Approaches (pp. 23-92).
※本調査は、九州大学心理学講座研究倫理審査委員会の承認を得ている。(承認番号:2025-011)

企業における問題事象：データ改ざんの誘惑（不正行為の隠蔽）

場面
1

先日、職場の同僚が顧客対応で重要なミスを犯しましたが、「報告すると自分だけでなくチーム全体が責められる」と話し、「上司には報告しないでおこう」と言っています。

「データ改ざんの誘惑（不正行為の隠蔽）」の場面では、企業における「モラルハザード志向」や「支配と抑圧志向」のカルチャーが、「道徳的正当化」および「責任性の拡散」を招いていた。そして、「道徳的正当化」と「責任性の拡散」が、倫理的な行動をとることができるかどうかを左右する鍵となっていることが示された。



変数名	道徳的(モラル)正当化 チームを守るためには 多少の隠蔽も仕方ない	責任性の拡散 自分一人がやらなくても、 他の誰かが報告すれば良い	倫理的行動 その企業の多くの人が 上司に必ず報告する
年齢	-.06		-.05
性別		.05	
企業規模	-.07		
企業カルチャー因子			
人と関係志向		-.11	.19
ステークホルダー志向	-.14	-.13	.07
業績と競争志向			
支配と抑圧志向	.10	.12	
心理的“不”安全志向			.08
モラルハザード志向	.25	.17	-.05
道徳的(モラル)正当化			-.27
責任性の拡散			-.16
R ²	.13	.11	.29

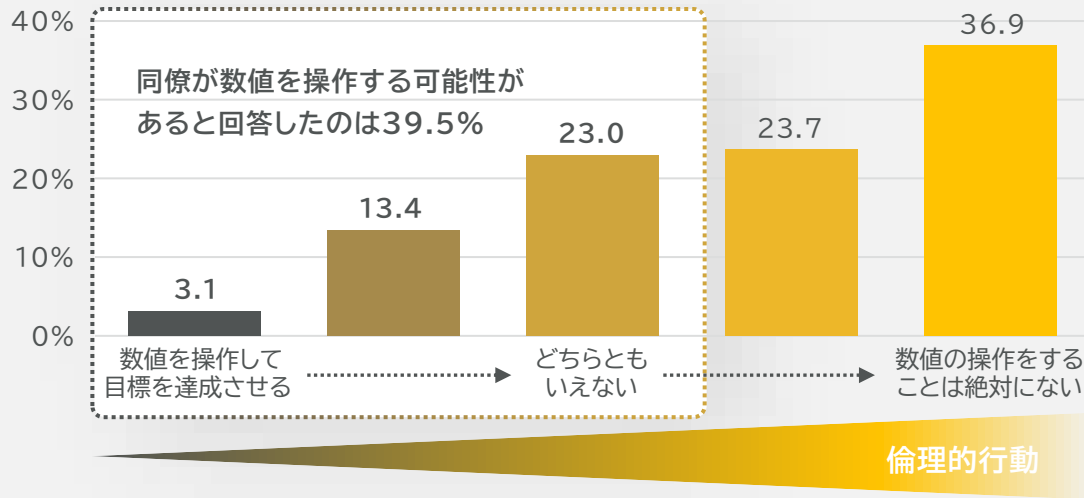
※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。 ※上図の分析は重回帰分析。統計的に5%以上の有意な値のみ記載。

企業における問題事象:数値の操作(成果主義のリスク)

場面
2

年度末、職場の目標達成まであと一歩。
「数字を操作して目標値を達成したように見せる」という意見が出ました。

「数値の操作(成果主義のリスク)」の場面では、「ステークホルダー志向」のカルチャーが「道徳的正当化」を抑制する働きを示していた。しかし、「モラルハザード志向」のカルチャーは「道徳的正当化」を高め、その結果「非倫理的行動」を引き起こす引き金となる可能性が示唆された。



変数名	道徳的(モラル)正当化 結果を出すためには、 多少の改ざんも仕方ない	責任性の拡散 上司が指示したなら、 自分の責任ではない	倫理的行動 数値の操作を 行わない
年齢	-.05	-.07	.05
性別		.04	
企業規模	-.04	-.05	
企業カルチャー因子			
人と関係志向		-.07	.09
ステークホルダー志向	-.18	-.10	.08
業績と競争志向	.06	-.09	
支配と抑圧志向		.16	
心理的“不”安全志向			-.08
モラルハザード志向	.30	.11	-.19
道徳的(モラル)正当化			-.47
責任性の拡散			
R ²	.17	.11	.41

※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。 ※上図の分析は重回帰分析。統計的に5%以上の有意な値のみ記載。

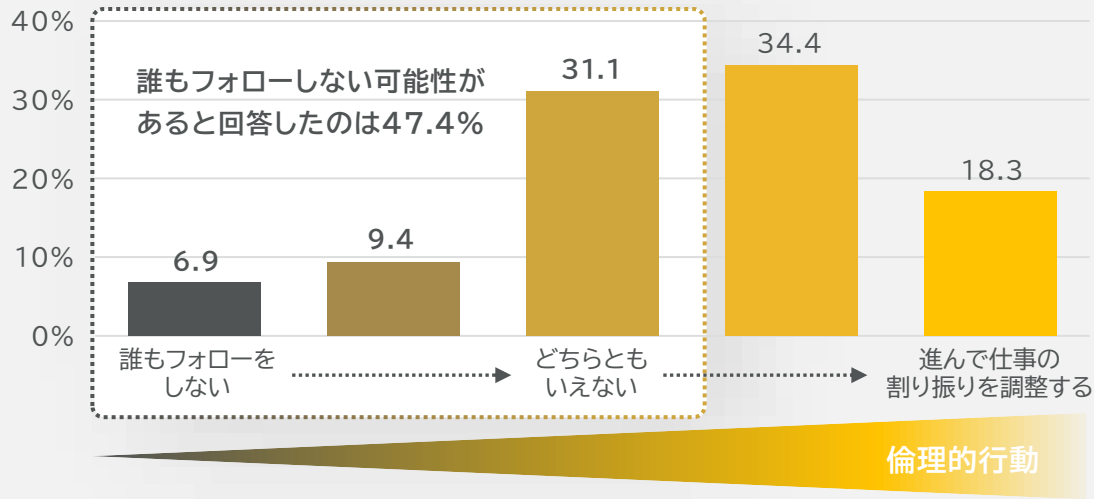
企業における問題事象：有休取得とフォロー（職場の助け合い）

場面
3

同僚が育児のために急遽有給を取得しました。他のメンバーがフォローし合う必要があります。

「有休取得とフォロー（職場の助け合い）」の場面では、「人と関係志向」および「ステークホルダー志向」のカルチャーが、「道徳的正当化」と「責任性の拡散」を抑制する効果を示していた。

また、この場面で倫理的行動につながる鍵を握っていたのは「人と関係志向」のカルチャーであり、一方で「道徳的正当化」は、倫理的行動を抑制するネガティブな効果を示していた。



変数名	道徳的(モラル)正当化 家庭の事情で休むのは 自己責任だから、 フォローしなくても仕方ない	責任性の拡散 フォローしなくても、 他の誰かがやるだろう	倫理的行動 進んで仕事の割り振りを 調整する
年齢		-.06	-.05
性別			
企業規模			
企業カルチャー因子			
人と関係志向	-.12	-.14	.29
ステークホルダー志向	-.13	-.12	
業績と競争志向	.09	.07	
支配と抑圧志向			-.05
心理的“不”安全志向			.07
モラルハザード志向	.24	.19	-.10
道徳的(モラル)正当化			-.11
責任性の拡散			
R ²	.12	.11	.19

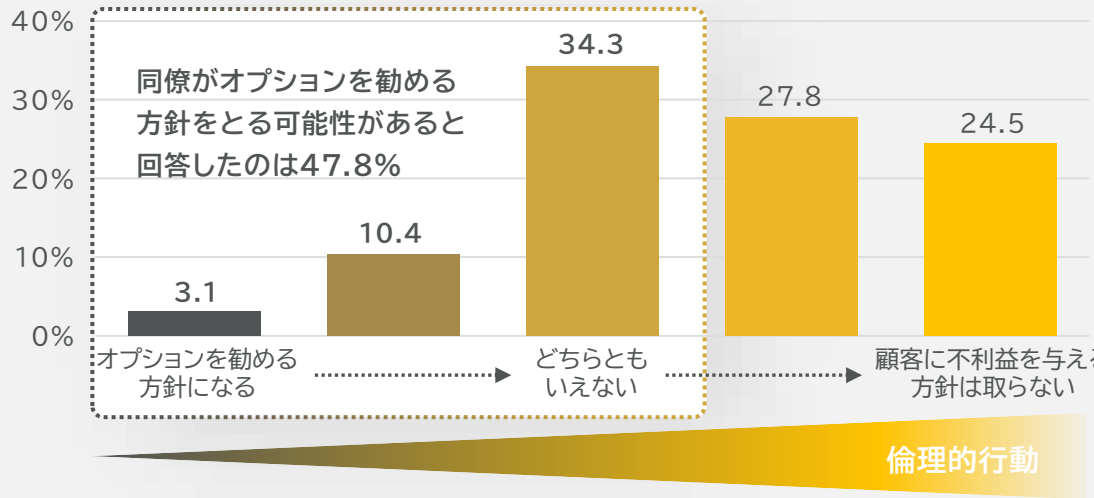
※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。 ※上図の分析は重回帰分析。統計的に5%以上の有意な値のみ記載。

企業における問題事象：顧客への不適切な提案（ステークホルダー軽視）

場面
4

会議で「本来必要ないオプションを勧めて客単価を上げる」という提案が出ました。

「顧客への不適切な提案（ステークホルダー軽視）」の場面では、「業績と競争志向」と「モラルハザード志向」が相まって、「道徳的正当化」を高める効果を示していた。また、「道徳的正当化」と「モラルハザード志向」のカルチャーが、結果として顧客への不適切な提案を誘発する可能性を示唆していた。



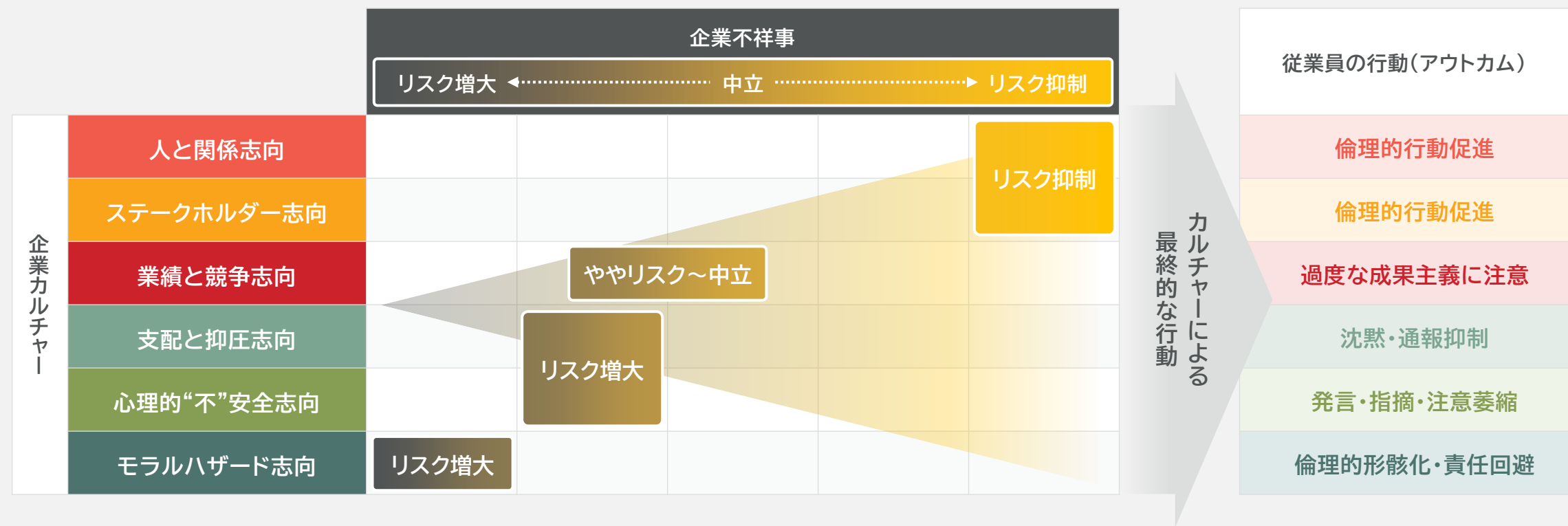
変数名	道徳的(モラル)正当化 売上向上のためなら オプションを付けて売上を 上げるのもやむを得ない	責任性の拡散 営業部全体の方針なので 個人の判断ではない	倫理的行動 顧客に不利益を与える 方針は取らない
年齢	-.07	-.07	.04
性別		.08	
企業規模	-.06	-.05	
企業カルチャー因子			
人と関係志向		-.09	.12
ステークホルダー志向	-.20	-.06	.14
業績と競争志向	.17		
支配と抑圧志向		.15	
心理的“不”安全志向			.12
モラルハザード志向	.19	.07	-.13
道徳的(モラル)正当化			-.29
責任性の拡散			-.07
R ²	.13	.08	.27

※本分析結果は2,000名を対象とした大規模調査によるものである。 ※上図の分析は重回帰分析。統計的に5%以上の有意な値のみ記載。

企業カルチャーは、不祥事を防ぐ「防波堤」にも、不祥事を生む「温床」にもなり得る

従業員や顧客を大切にするカルチャーは、倫理的な判断や行動を支える基盤となる。

一方で、支配構造や慣例が強く、安心して意見を述べにくい環境、あるいは成果を優先してモラルが軽視されるカルチャーでは、責任の回避や沈黙が生まれやすく、不祥事の温床となる可能性が高い。



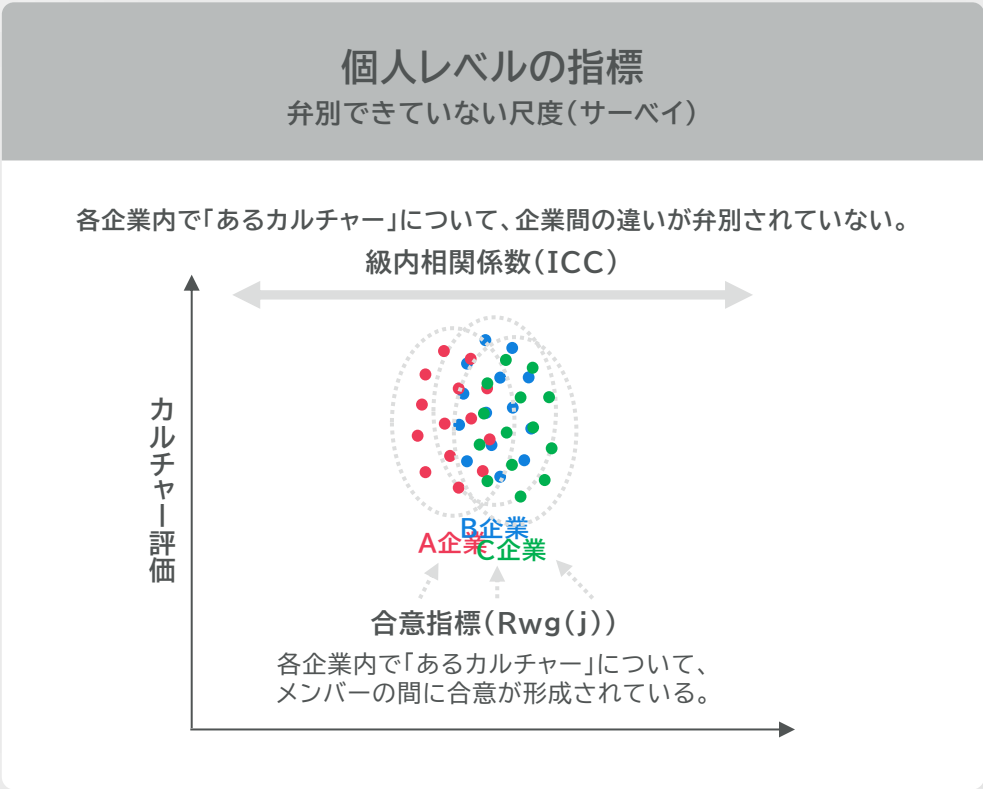
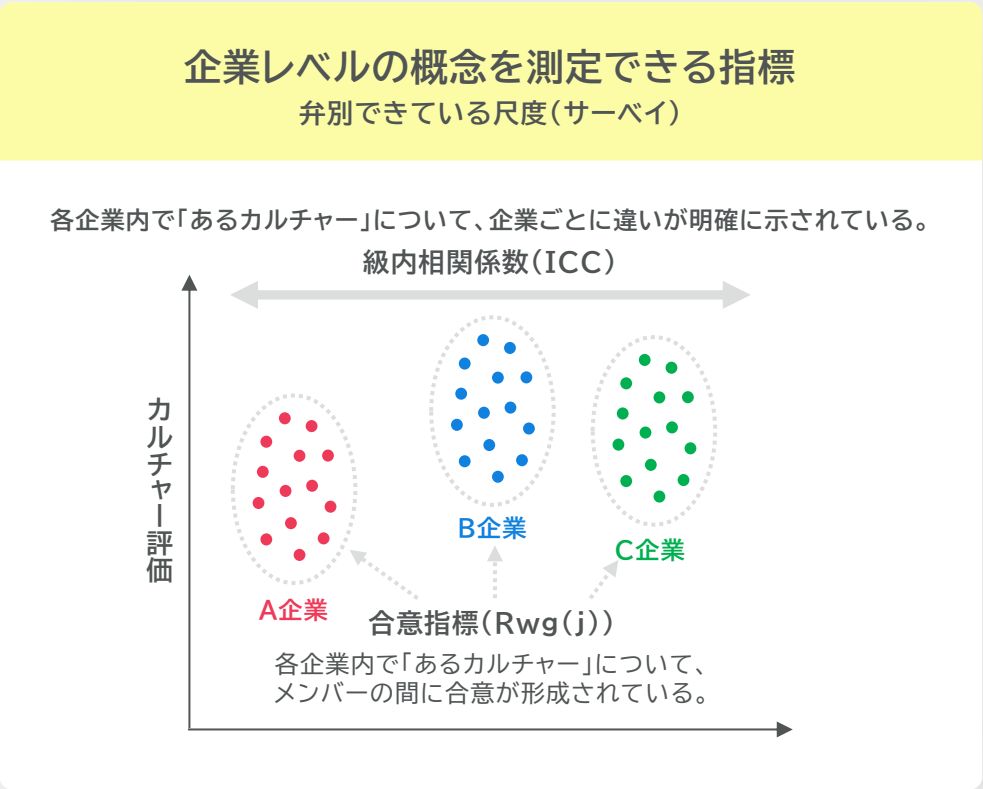
Appendix

企業ごとのカルチャーを適切に測定し、企業間の違いを弁別できる条件

「企業カルチャー」尺度が、企業ごとのカルチャーの違いを弁別できていることを示す条件を以下に記す。

条件1:企業内でカルチャーに対する評価が合意していること。 $Rwg(j)$ 「.70」以上。

条件2:企業間でカルチャーのバラツキが異なること。 ICC 「.10」以上。

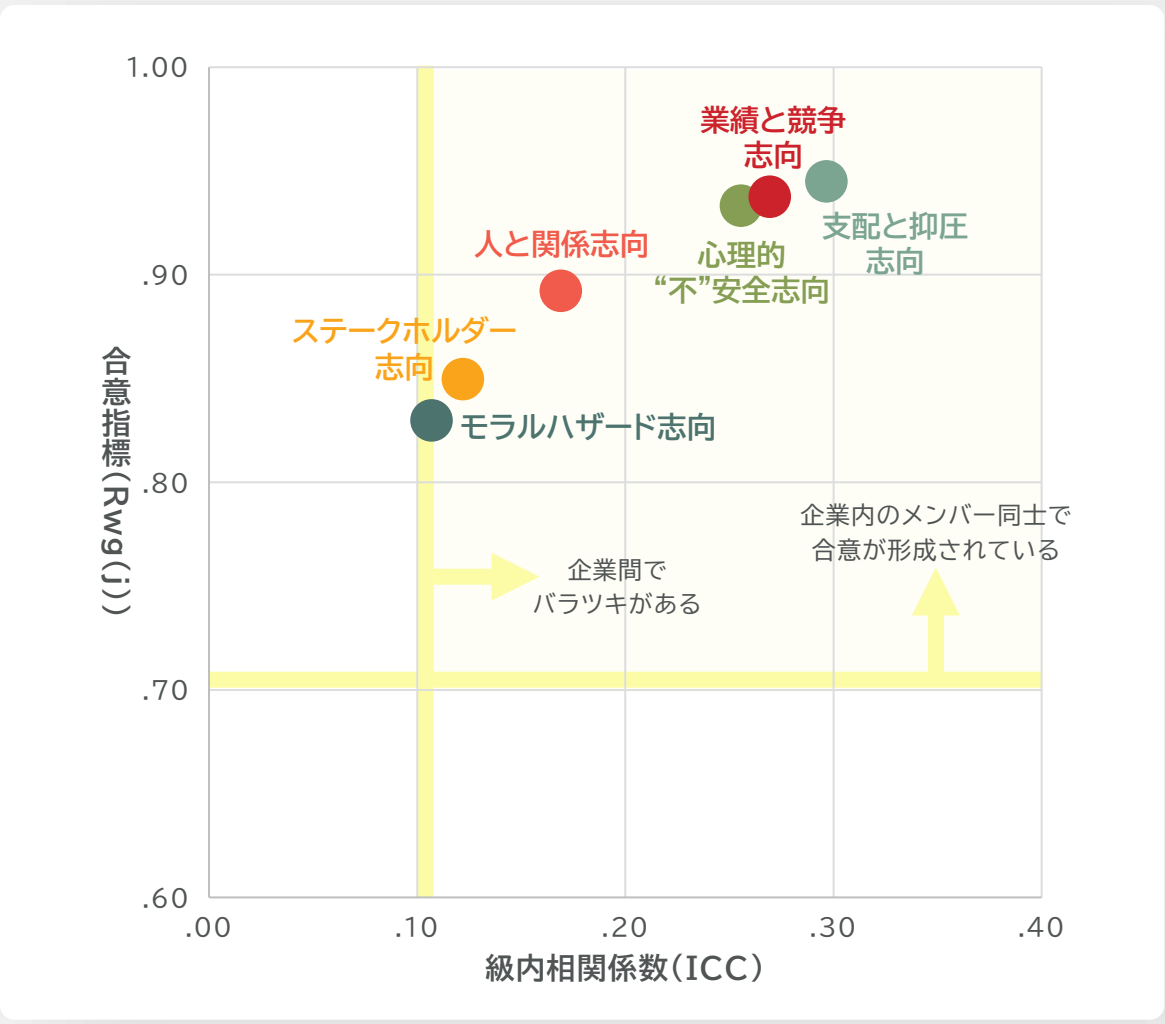


「企業カルチャー」尺度は2つの指標から信頼性の高いツールであることを学術的に証明

「企業カルチャー」尺度が企業間のカルチャーの違いを弁別できるかを検討するため、企業カルチャー6因子(下位次元)ごとに、企業内メンバー間の合意度を示す指標(合意指標:Rwg(j))と、企業間の違いを示す指標(級内相関係数:ICC)を算出した。

右図に示すように、全てのカルチャー因子において、2つの指標が基準値を上回っていることを確認した。この結果は、企業カルチャー尺度が、企業ごとのカルチャーを適切に測定しうる妥当な指標であることを裏付けている。その中で、ばらつきが最も大きかったカルチャーは「支配と抑圧志向」であり、次いで「業績と競争志向」、「心理的“不”安全志向」が続いていた。

企業カルチャー 下位次元	合意指標(Rwg(j))	級内相関係数(ICC)
人と関係志向	.892	.169
ステークホルダー志向	.850	.122
業績と競争志向	.937	.270
支配と抑圧志向	.945	.297
心理的“不”安全志向	.933	.256
モラルハザード志向	.830	.107



おわりに

本調査の実施およびご協力企業への感謝

本調査は、2024年との経年比較および、企業カルチャーが組織の健全性・持続可能性に及ぼす影響を明らかにすることを目的として、2,000名の匿名モニターを対象とした大規模調査として実施しました。

さらに、企業におけるカルチャー変革の推進要因・停滞要因の把握、ならびに「企業カルチャー尺度」が各組織の特徴や傾向をどの程度的確に捉えているかを検証するため、28社29組織(計1,202名)の企業・団体の皆さまにご協力をいただきました。

本調査は、あくまで学術的・社会的視点からの分析を目的としたものであり、個別の企業・団体に対して評価や判断を行うものではありません。

本書に掲載された内容は、全体的な傾向分析として統計的に処理されたものであり、特定の企業・団体の行動や結果を直接的に示すものではないことを申し添えます。

ここに、調査にご協力くださったすべての企業・団体、ならびにご担当者の皆さまに、心より深く御礼申し上げます。

個別企業調査 協力企業一覧

以下は社名公開にご同意いただいた企業・団体を五十音順に掲載しています。一部の企業については社内方針等により名称非公開としております。

(五十音順・敬称略)

アイル株式会社 / 旭化成株式会社 千葉開発センター / 株式会社アッシュ / 株式会社アルテジェネシス / 株式会社イマオコーポレーション / エーザイ株式会社
株式会社グリモア / グッドライフサーラ関東株式会社 / Sansan株式会社 / 株式会社C&P / スプリング・ジャパン株式会社 / 株式会社タダノエンジニアリング
株式会社丹青ビジネス / 日本航空株式会社 / 株式会社ニューヨーク・ニューヨーク / ファインディ株式会社 / 富士製薬工業株式会社 / 明電舎株式会社
ヤマハ発動機株式会社 / 株式会社Re-grit Partners / 株式会社ログラス / 株式会社WOW WORLD

他、名称非公開企業を含む(全28社/分析単位29組織)

企業カルチャー白書 2025

2025年11月21日発行

発行 ————— Unipos株式会社

調査・設計・分析 ————— 池田浩(九州大学)
吉原克枝(福岡工業大学短期大学部)
宮本 知加子(北海道武蔵女子大学)
出石琴美(コトレヒト大学)
三角孝太郎(九州大学)

企画・事務局 ————— カルチャー変革推進委員会

お問い合わせ先 ————— pr@unipos.me

本調査結果は、下記条件に基づき、ご自由に引用・転載いただくことができます。

1)必ず下記のクレジット表記をお願いします。

出典:カルチャー変革推進委員会 powered by Unipos「企業カルチャー白書2025」

2)お手数ですが上記お問い合わせ先のメールアドレスへ掲載報告をお願いします。

ウェブサイトの場合:メールにて掲載URLをお知らせください。

印刷物の場合:メールにてPDFをお送りください。掲載された見本誌の送り先は

PDFをお送りいただき次第お返事いたします。

テレビ放映の場合:予め放映日をお知らせください。

20
25