

2026 年 9 月 11 日

グロービス

ニュースリリース

**グロービス、パーパス・バリューを起点とした「日本企業らしいカルチャー変革の要諦」を提言
オリックス、JFE スチール、損害保険ジャパン、みずほフィナンシャルグループ、リコーの 5 社と共同で
レポートを発行**

株式会社グロービス(東京都千代田区、代表取締役:堀 義人)は、オリックス株式会社、JFE スチール株式会社、損害保険ジャパン株式会社、株式会社みずほフィナンシャルグループ、株式会社リコーの役員らとともに、日本企業におけるパーパス・バリューを起点としたカルチャー変革のあり方をまとめたラウンドテーブル・レポートを発行しました。

CxO Roundtable Report

パーパス・バリューを起点とした
日本企業らしい
カルチャー変革のあり方とは



GLOBIS

日本の多くの大企業において、激変する経営環境に対応するため、トランスフォーメーションが喫緊の課題となっています。しかし、欧米発の変革理論やフレームワークをそのまま導入すると、一時的に成果が上がっても、時間の経過とともに従来の組織行動への揺り戻しが起こり、持続的な変化につながらないことがあります。また、戦略や事業構造を変革しても、それを動かす現場社員の意識や行動が変わらなければ、変革は実質的な成果に結びつきません。

本レポートでは、企業がパーパスやバリューを掲げるだけで終わらず、自社が目指すカルチャーをいかに育み、現場の行動変容を促し、長期的な企業成長へつなげていくかを整理しました。カルチャー変革のあり方を、既存の文化や強みを次世代へ引き継ぐ「強化」と、旧来の価値観から脱却し新たな組織文化を築く「醸成」の 2 つの側面から捉え、それぞれの難所とアプローチを解説しています。

その中で、組織の隅々までパーパス・バリューの浸透を図り、実質的な行動変容につなげるためには、経営トップ (Top)、ミドルマネジメント (Middle)、メンバー (Member) の 3 つの階層に即したアプローチを一貫して講じることが不可欠であると提言しています。

CxO ラウンドテーブル・レポート「パーパス・バリューを起点とした日本企業らしいカルチャー変革のあり方とは」は、以下の URL からダウンロード可能です。

<https://glob.is/roundtablereport>

■背景

社会や産業構造が大きく変化する中、多くの企業が持続的な成長に向けて、戦略の再構築や事業構造の変革に取り組んでいます。しかし、どれほど優れた戦略や構造を設計しても、それを動かす現場社員の意識や行動が変わらなければ、変革は成果に結びつきません。

これまでの日本企業の変革では、倒産の危機や市場からの脱落といった「危機感」に訴える欧米流のアプローチも多く用いられていました。しかし、こうした変革により一時的に業績が回復するケースがある一方で、時間の経過とともに従来の組織行動へと揺り戻しが起こることも多く、持続的な変化につながりにくいという課題がありました。

こうした背景から近年では、企業の存在意義や共有すべき価値観といった内発的な動機に基づき、パーパスやバリューを起点に組織文化を育み、現場の行動変容へとつなげる「カルチャー変革」の重要性が高まっています。そこでグロービスは、パーパス・バリューを軸に、日本企業が目指す組織文化をどのように育み、現場の行動変容につなげていくべきかを探るため、5社の役員らを迎え、本ラウンドテーブルを実施しました。議論では、カルチャー変革を既存文化の「強化」と、新たな文化の「醸成」という2つの側面から整理し、それぞれの難所や有効なアプローチについて実践知を持ち寄り、議論を重ねました。

さらに、組織全体へのパーパス・バリューの浸透を図り、実際の行動変容につなげるために、経営トップ、ミドルマネジメント、メンバーの各階層に対するアプローチや、経営陣の交代などに左右されない持続的なカルチャー変革のあり方についても検討しました。こうした議論を通じて得られた知見を「日本企業らしいカルチャー変革の要諦」として整理し、本レポートにまとめました。

■「ラウンドテーブル」概要

1. 実施時期

2025年7月～2026年3月

2. 参加者

- ・オリックス株式会社 執行役 コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管掌 石原 知彦 氏
- ・JFE スチール株式会社 常務執行役員 人財戦略本部長 総務部 担当 安全健康部 担当補佐 池田 渉 氏
- ・損害保険ジャパン株式会社 常務執行役員 CHRO・CCuO(人事・カルチャー変革担当) 酒井 香世子 氏
- ・株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 グループ CCuO 兼 グループ CBO 秋田 夏実 氏
- ・株式会社リコー コーポレート執行役員 CHRO 長久 良子 氏

※ご所属・お役職はラウンドテーブル開催時のものです。

3. モデレーター

株式会社グロービス グロービス・コーポレート・エデュケーション ディレクター 池田 章人

4. 実施内容

ラウンドテーブルを通じた意見交換および討議

【「ラウンドテーブル・レポート」のサマリ】

本レポートでは、理念やパーパス・バリューを起点としたカルチャー変革のあり方について、まず、自社の中で「何を守り、何を変えるのか」を見極めることが重要であると整理しています。

企業がカルチャー変革に取り組む背景には、大きく2つの方向性があります。一つは、創業以来の精神や組織内に引き継がれてきた価値観を言語化し、既存の文化や強みを次世代へと引き継ぐ「強化」。もう一つは、旧来の価値観や行動様式から脱却し、新たな組織文化を築く「醸成」です。



1. 既存の文化や強みを未来につなぐ「強化」

「強化」とは、創業以来の精神や、組織内に暗黙知として引き継がれてきた価値観を言語化し、既存の文化や強みを次世代へと引き継ぐアプローチです。

組織が拡大するにつれて、創業者や経営陣、ベテラン社員にとっては当たり前だった「自社らしさ」が、若手社員や中途入社者には十分に共有されなくなることがあります。また、長年にわたって培われてきた価値観が暗黙知のままでは、世代交代や事業領域の拡大に伴って、その文化を継承することが難しくなります。

そのため、自社が大切にしてきた価値観や強みを改めて言語化し、パーパス・バリューと結びつけて共有することで、社員一人ひとりが「自分たちらしさ」を再認識し、次世代へと引き継いでいくことが重要です。

ただし、言葉として掲げるだけでは、既存の文化を確実に継承することはできません。パーパス・バリューを実際の仕事や行動と結びつけ、社員がその価値観を体験する機会をつくる必要があります。

実務における経験や体験を通じて「自社らしさ」を身体知で理解し、その意味を対話によって言語化する。こうした経験と対話の往復を重ねることで、パーパス・バリューが単なるスローガンではなく、一人ひとりの実感を伴った行動指針として浸透していきます。



2. 旧来の価値観から脱却し、新たな文化を築く「醸成」

「醸成」とは、旧来の価値観や行動様式を見直し、不確実な未来に対応するために、変化を受け入れ、挑戦を後押しする新たな組織文化を築くアプローチです。

ビジネスモデルの転換や外部環境の変化、信頼回復やガバナンスの再構築などを背景に、これまでの成功を支えてきた価値観や行動様式そのものを変える必要がある場合に求められます。

「醸成」においては、これまでの成功体験や組織に根付いた価値観が、新たなパーパスやバリューと衝突することがあります。そのため、新しい価値観を掲げるだけでなく、社員がこれまでの「当たり前」を問い直し、新たな価値観に基づく行動を実践できる環境を整えることが重要です。そのためには、経営トップによる継続的な発信だけでなく、意思決定プロセスや権限設定、評価制度など、日々の仕事を支える仕組みそのものを見直す必要があります。また、経営と現場をつなぐミドルマネジメントは、新たな価値観を実際の組織運営や日々の意思決定に落とし込む重要な役割を担います。しかし、ミドルマネジメント自身が、これまでの成功を支えてきた価値観と新たなパーパス・バリューとの間で葛藤を抱えることも少なくありません。

こうした変化をミドルマネジメント個人の意識や努力だけに委ねるのではなく、意思決定や評価、収益管理といった「仕事の OS」そのものを変革し、新たな価値観に基づく行動が促される環境をつくることが求められます。

さらに、異なる部門や組織との越境的な活動、異質な他者との対話などを通じて、自分たちの組織や業界の「当たり前」を俯瞰し、自社の強みや変えるべき習慣を見つめ直す機会をつくることも重要です。



3. 「強化」と「醸成」を見極め、適切なアプローチを組み合わせる

実際のカルチャー変革において、「強化」と「醸成」は明確に二分できるものではなく、企業や組織、テーマごとに比重が異なり、両者がグラデーションのように混在しています。

そのため、まずは自社が目指すカルチャー変革について、「何を残し、何を変えるのか」を見極めることが重要です。「強化」を重視する場合には、これまで培ってきた価値観や強みをどのように再定義し、次世代へ継承していくかが論点となります。一方、「醸成」を重視する場合には、過去の成功体験や旧来の価値観から脱却し、新たな行動様式を組織に根付かせることが重要となります。

「強化」と「醸成」のどちらに軸足を置くかによって、各階層が直面する難所や有効なアプローチは異なります。本レポートでは、「強化」と「醸成」のそれぞれについて、経営トップ、ミドルマネジメント、メンバーの3階層に対するアプローチのポイントを整理しました。

Top(経営トップ)は、変革の起点として、パーパス・バリューを掲げるだけでなく、その意義や目指す姿を継続的に発信し、自ら言行一致の姿勢を示すことで、組織の本気度を示し続ける役割を担います。

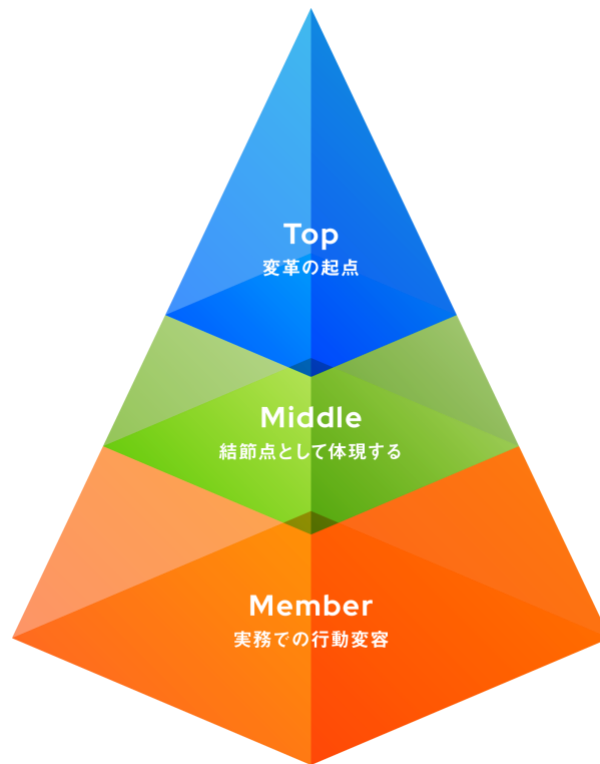
Middle(ミドルマネジメント)は、経営と現場をつなぐ結節点として、パーパス・バリューを自らの言動や意思決定において体現するとともに、それを日々の仕事の仕組みや組織運営に紐づける役割を担います。

Member(メンバー)は、パーパス・バリューを実務での体験を通じて理解し、具体的な行動へと変えていく役割を担います。抽象的な概念を実務レベルにまで具体化し、小さな実践と対話、修正を繰り返すことで、カルチャーが組織の隅々まで浸透していきます。

この3つの階層は独立したものではありません。Topが示した方向性をMiddleが組織の仕事や行動に紐づけ、Memberが実務の中で実践する。そして、現場で生まれた変化や気づきを組織内で共有し、次の実践や改善につなげていく。この循環を生み出すことが重要です。

「強化」と「醸成」のいずれに軸足を置く場合でも、変革の起点となるTop、価値観を体現し現場につなぐ

Middle、実務で行動変容を起こす Member の3階層を一貫して動かすことが、パーパス・バリューを組織に浸透させ、カルチャー変革を実効性のあるものにするための共通の要諦となります。



本レポートで得られた知見をもとに、グロービスは、パーパス・バリューを起点としたカルチャー変革をはじめ、企業の持続的な成長と価値向上につながる組織変革・人材育成を支援してまいります。

◆グロービスの法人向け人材育成サービス (<https://gce.globis.co.jp/>)

グロービスの法人向け人材育成サービス(GLOBIS Corporate Education)は、企業の経営課題に応じて「スクール型研修」「集合研修」「アセスメント・テスト(GMAP)」「学習管理システム(GLOPLA LMS)」など、多彩な研修ソリューションを提供しています。2026年4月末時点で、年間3,600社以上の企業に導入されており、企業の人材育成・組織開発・事業開発において豊富な実績を誇ります。さらに、日経平均株価を構成する上場企業225社*の約89%が導入しており、幅広い企業から高い評価と支持を得ています。集合研修は、日本語・英語・中国語に対応し、マルチタイムゾーンでオンラインに加え、国内外の希望地で実施が可能です。グロービスはこうした柔軟な研修提供を通じて、企業の持続的な成長を力強く支援しています。

*「日経平均株価」は日本経済新聞社の著作物です

グロービスの法人向け人材育成サービス

スクール型研修	集合研修
経営幹部強化 GLOBIS Executive School 一科目からの経営力強化 GLOBIS Management School 創造と変革の志士を育てる グロービス経営大学院 役員が知と軸を磨き 使命を自得する 知命社中 by GLOBIS	■企業研修例 ・次世代リーダー育成研修 ・グローバルリーダー育成研修 ・企業理念浸透研修 ・管理職研修 ・ファシリテーション力強化研修 等
組織開発／事業開発	
■組織開発例 ・経営会議（役員会議）のファシリテート ・エンゲージメントの理解促進と組織へ働きかける力の強化 ・HRBP育成支援 ・組織内・チーム内対話の支援 等 ■事業開発例 ・新規事業開発支援 ・オープンイノベーション支援 等	
eラーニング	
動画で学ぶ GLOBIS 学び放題 GLOBIS 学び放題 PLUS GLOBIS Unlimited eMBA by GLOBIS	
アセスメントテスト	学習管理システム
論理思考力／ 経営リテラシーを測定する GMAP by GLOBIS	研修の管理・運用のサポート GLOPLA LMS by GLOBIS

◆グロービス (<https://globis.co.jp>)

グロービスは1992年の設立以来、「経営に関するヒト・カネ・チエの生態系を創り、社会の創造と変革を行う」ことをビジョンに掲げ、各種事業を展開してまいりました。「ヒト」の面では、グロービス経営大学院に加え、スクール型研修や集合研修など法人向け人材育成サービスを展開するグロービス・コーポレート・エデュケーション、eラーニングや定額制動画学習サービス「GLOBIS 学び放題」などを提供するグロービス・デジタル・プラットフォームにより、リーダーの育成を推進しています。「カネ」の面では、ベンチャー企業への投資・育成を行うベンチャー・キャピタル「グロービス・キャピタル・パートナーズ」を運営、「チエ」の面では、出版事業ならびにオウンドメディア「GLOBIS 学び放題×知見録」を通じて知の発信を行っています。さらに社会における創造と変革を促進するため、一般社団法人G1によるカンファレンス運営、一般財団法人KIBOWによる震災復興支援および社会的インパクト投資などの活動を展開しています。

グロービス:

学校法人 グロービス経営大学院

・日本語(東京、大阪、名古屋、福岡、オンライン)／英語(東京、オンライン)

株式会社 グロービス

・グロービス・エグゼクティブ・スクール

・グロービス・マネジメント・スクール

・企業研修

・出版／電子出版

・「GLOBALIS 学び放題×知見録」／「GLOBALIS Insights」

・「GLOBALIS 学び放題」／「GLOBALIS Unlimited」

グロービス・キャピタル・パートナーズ株式会社

顧彼思(上海)企業管理諮詢有限公司

GLOBIS Asia Pacific Pte. Ltd.

GLOBIS Asia Campus Pte. Ltd.

GLOBIS Thailand Co., Ltd.

GLOBIS USA, Inc.

GLOBIS Europe BV

GLOBIS Manila Inc.

PT. GLOBIS Indonesia Hub

GLOBIS Taiwan Co., Ltd.

GLOBIS Middle East (Commercial Representative Office)

GLOBIS India Private Limited

その他の活動:

・一般社団法人 G1

・一般財団法人 KIBOW

・株式会社茨城ロボッツ・スポーツエンターテインメント

・株式会社 LuckyFM 茨城放送

【取材に関するお問い合わせ先】

グロービス 広報室 担当:土橋涼、杉田友紀

E-MAIL: pr-info@globis.com