

C I Aフォーラム研究会報告

# 企業文化監査アンケート等実態調査の概要

研究会No. z 8  
 (企業文化 (カルチャー) に対する監査手法の研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会 (I I A-J A P A N) の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. z 8が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 【目次】

エグゼクティブ・サマリー .....	42
[1] 統合報告書の分析 .....	43
1. コロナ禍前後の経営環境の変化 .....	43
2. TOPIX Core30企業の統合報告書のテキスト分析結果 .....	44
[2] 企業文化に対する内部監査 (カルチャー監査) の状況 .....	50
1. 企業文化監査アンケート等実態調査の概要 .....	51
2. アンケート結果 .....	51
[3] まとめ .....	64
1. 企業文化を監査する意義 .....	64
2. 内部監査部門で行われている工夫 .....	65
[4] 当研究会においてこれまで検討してきたこと (企業文化に対する監査の更なる高度化に向けた提言) .....	66
[5] 当研究会の今後の活動 .....	68

※本報告書に書かれている内容は当研究会としての活動の成果であり、研究会メンバーが所属する会社や組織体の見解を代表するものではありません。

## エグゼクティブ・サマリー

我々C I Aフォーラム研究会No. z 8 (以下、当研究会) は、2020年から企業文化 (本報告書では、企業文化をカルチャーと表現することもあり、両者を同義として併用している) に対する監査手法の研究に取り組んでい

る。過去には、企業文化監査への内部監査部門の取り組みに関するアンケート等を実施したり (結果は『月刊監査研究』2022年7月号に掲載)、内部監査人協会 (I I A) から公表された専門職的実施の国際フレームワーク (I P P F) プラクティス・ガイド「Auditing Culture (カルチャーの監査)」の日本語訳に

取り組んだり（翻訳は『月刊監査研究』2022年10月号に掲載）してきた。

本報告書はその後の活動成果として、上記アンケート等の第2弾である2024年5月から6月にかけて実施した「企業文化監査アンケート等の実態調査」の結果、及びTOPIX Core30企業の統合報告書のテキスト分析結果をまとめたものである。アンケートについては、前回2021年の実施から約3年が経過し、内部監査部門の取り組みがどのように変化してきているのかを知りたいという動機に基づいている。一方で、統合報告書のテキスト分析については、経営陣の考えが統合報告書に表れているという想定のもと、内部監査部門の企業文化監査の取り組みに影響を与えるであろう、経営陣の考えを知ることの必要性の認識が出发点となっている。

これら2つの面からの取り組みにより、業界によってばらつきがあるものの、経営陣はカルチャーの醸成、サステナビリティへの取り組みへの意識がますます高まっており（〔1〕）、内部監査部門においても企業文化に対する監査を形式的に導入する段階から、独自の工夫により企業文化の洞察に至ろうとしている様子がうかがわれた（〔2〕）。当研究会としては、今後も企業文化に対する監査を軸に、内部監査にできることを幅広く議論して行きたいと考えている（〔3〕）。

以下では、アンケート結果に触れる前に、まず、企業文化に対する経営陣の考えを知るための統合報告書の分析から始めたい。

## 〔1〕 統合報告書の分析

企業経営に関する経営陣の認識を知る方法として、企業の開示情報がある。制度開示書類には、「有価証券報告書」「決算短信」「株主総会招集通知（事業報告・計算書類）」「コーポレートガバナンス報告書」があり、また、任意開示書類の例として「統合報告書」「サ

ステナビリティ・ESGレポート」「ESGデータブック」などがある。そして、任意開示としては統合報告書を発行する企業が多いとされている<sup>(1)</sup>。

本報告書では、経営陣の企業文化に対する意識を知る手段としてもこれらの開示書類を活用することとした。その上で、2023年3月期決算から有価証券報告書等においてサステナビリティ情報の開示が求められるようになったものの、有価証券報告書に企業文化に関する取り組みを記載している例は少ないと考えられるため、企業が意図的に発信しようとする財務情報以外の情報が比較的自由に記載されていると考えられる「統合報告書」（企業によって名称が異なる場合があるが、本報告書では、企業の財務情報と財務情報以外の情報を統合して報告されている文書という意味で一律この名称を用いることとする）を分析対象とし、2019年版と2024年版の比較を行った。また、東京証券取引所（以下、東証）市場における時価総額と流動性が特に高い日本を代表する企業で構成されていることから、TOPIX Core30（2024年10月31日に4社の変更があったことにより、新しく追加された4社を含めた34社）を母集団とし、その中から業界ごとにグループ分けが可能な30社を任意に選び対象とした（詳細については、2.（TOPIX Core30企業の統合報告書のテキスト分析結果）を参照）。実際に、我々が分析した範囲では、各社の統合報告書からは企業文化に関する取り組みがある程度確認され、また、2019年版と2024年版ではその変化が確認された。

### 1. コロナ禍前後の経営環境の変化

2019年4月1日から2024年3月31日までのTOPIX Core30の株価指数は、728.96から1,448.99と約2倍となっている。途中新型コロナウイルス感染症の流行によるコロナ禍により一時的な落ち込みはあったものの、その

後は上昇傾向が見られた。また、この間2023年3月には日本取引所グループが、PBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る企業に対して、株価水準を引き上げるための具体策を開示・実行するよう要請するなど、資本コストや株価を意識した経営の実施を求める動きがあった<sup>(2)</sup>。

上記の5年間は「失われた30年」などと言われた時期を脱して、日本の経済が復活しつつある時期であり、同時に人手不足や働き手の意識の変化（転職の活発化、ワークライフバランスの重視、ハラスメントへの厳しい目など）に対応して、企業が就業環境の改善を強めた時期とも重なっている。

## 2. TOPIX Core30企業の統合報告書のテキスト分析結果

このようなコロナ禍前後の経営環境の変化の中で、企業文化の改革、浸透に対する経営者の意識の変化を明らかにすることを目的として、TOPIX Core30企業の統合報告書のテキスト分析を行った。

具体的には、TOPIX Core30企業を銘柄コードにより、金融業、化学・製薬業、製造業、商社、通信業、その他に分類し（図表1-1）、それぞれの企業群における統合報告書の最新の2024年版とコロナ禍の影響を受けていない2019年版を比較するため、それぞれを1つの資料として、テキスト分析を行った（注1）。テキスト分析では、出現回数の多い「頻出語」と、これらの単語の関連性を図表で表現した「共起ネットワーク」を使った比較を行った。詳細は以下に記載する。

### (1) 金融業（図表1-2・1-3）

金融業界において、統合報告書から企業文化に関連する名詞を抽出して出現数を比較してみると、「人権」「カルチャー」「風土」の出現数が200%を超え、顕著な増加が見られた。また、総抽出語数で調整すると、「改革」「グロ

<図表1-1> TOPIX Core30（2024年に除外された4社を含む34社）の銘柄コードによる分類規則

銘柄コード	社名	業界分類	備考
4063	信越化学工業	化学・製薬業	4社
4502	武田薬品工業		
4503	アステラス製薬		
4568	第一三共		
6273	S M C	製造業	14社（ただし、この内1社は統合報告書を発行していないため分析対象から外した）。
6367	ダイキン工業		
6501	日立製作所		
6503	三菱電機		
6594	ニデック		
6758	ソニーグループ		
6861	キーエンス		
6954	ファナック		
6981	村田製作所		
7011	三菱重工業（新）		
7203	トヨタ自動車		
7267	本田技研工業		
7741	H O Y A		
7974	任天堂		
8001	伊藤忠商事	商社	4社
8031	三井物産		
8035	東京エレクトロン		
8058	三菱商事		
8306	三菱UFJフィナンシャル・グループ	金融業	4社
8316	三井住友フィナンシャルグループ		
8411	みずほフィナンシャルグループ		
8766	東京海上ホールディングス	通信業	4社
9432	日本電信電話		
9433	K D D I		
9434	ソフトバンク		
9984	ソフトバンクグループ	その他	-
914	日本たばこ産業		
3382	セブン&アイ・ホールディングス		
9983	ファーストリテイリング		
6098	リクルートホールディングス		

（「株式会社」は省略）

ーバル」「リスク」などは減少しており、相対的に位置付けが低くなっていると考えられる。

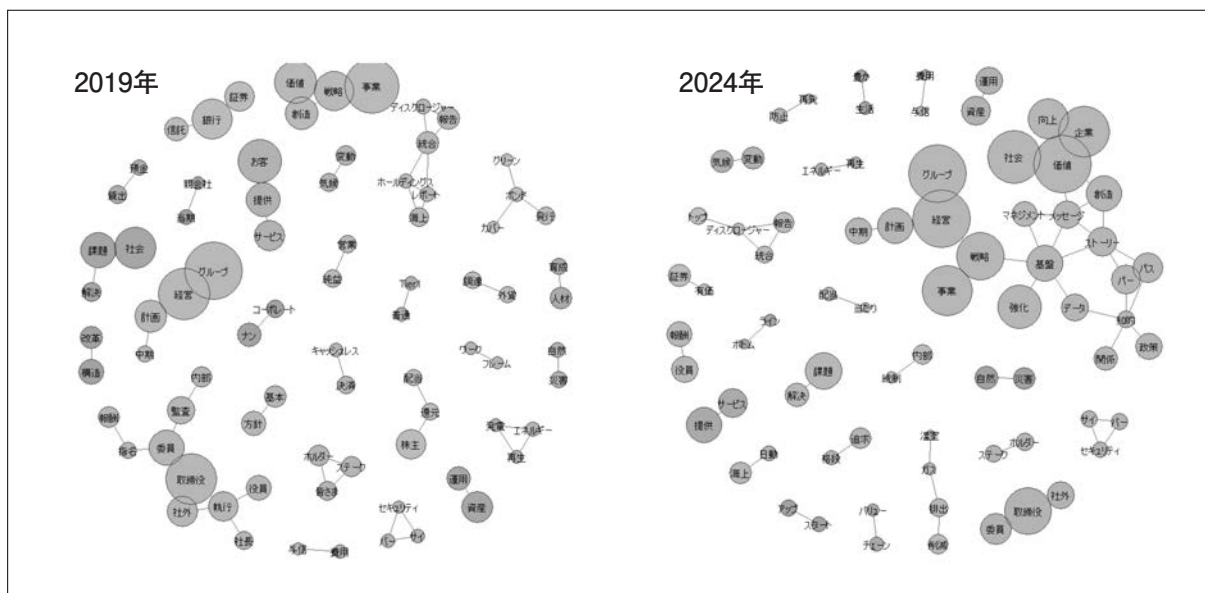
金融業界においては、金融庁の行政方針が大きく影響していると考えられ、特に2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂では、取締役会の機能発揮、企業の中核人材の多様性の確保、サステナビリティへの取

<図表 1-2>金融業における企業文化に関連する名詞出現数

抽出語	出現数単純比較			総抽出語数で調整*		
	2019年	2024年	増率	2019年	2024年	増率
価値	545	1,454	167%	834	1,454	74%
社会	517	1,230	138%	791	1,230	55%
リスク	729	1,029	41%	1,115	1,029	-8%
創造	317	536	69%	485	536	11%
環境	387	483	25%	592	483	-18%
人材	142	415	192%	217	415	91%
監査	236	319	35%	361	319	-12%
グローバル	230	278	21%	352	278	-21%
変化	197	259	31%	301	259	-14%
気候	99	218	120%	151	218	44%
変革	58	163	181%	89	163	84%
人権	10	138	1280%	15	138	802%
創出	57	128	125%	87	128	47%
カルチャー	36	109	203%	55	109	98%
改革	154	94	-39%	236	94	-60%
女性	39	81	108%	60	81	36%
バリュー	30	65	117%	46	65	42%
風土	5	52	940%	8	52	580%
理念	36	49	36%	55	49	-11%
文化	11	31	182%	17	31	84%

\*比較のため、2024年の総抽出語数全体の増加に合わせ、2019年の出現数に1.53を乗じて調整

<図表 1-3>図表 1-2の共起ネットワーク図



り組みが強調され、気候変動に関する情報開示も求められた。また、ESG投資の拡大により、企業文化が長期的な企業価値に与える影響が強く意識されるようになっており、こうした結果につながっていると考えられる。

(2) 化学・製薬業 (図表 1-4・1-5)

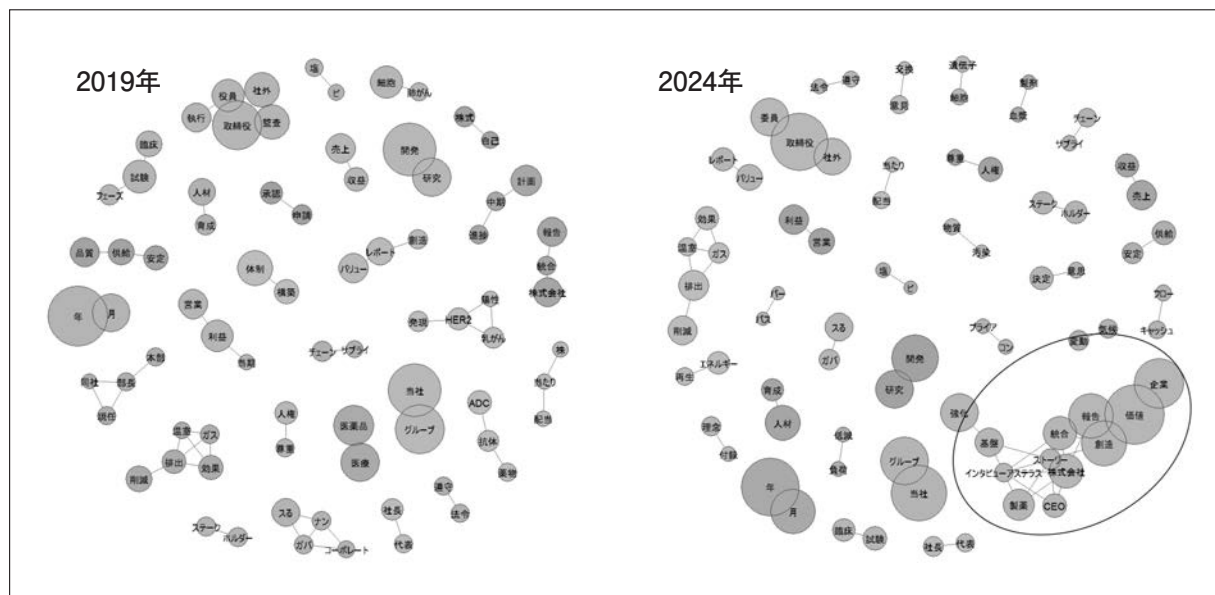
化学及び製薬業界において高付加価値及び環境負荷の少ない次世代製品へのシフトが進められてきた。AIやビッグデータ及びデジタル技術の活用推進、グローバル戦略とオー

<図表 1-4>化学・製薬業における企業文化に関連する名詞出現数

抽出語	出現数単純比較			総抽出語数で調整*		
	2019年	2024年	増率	2019年	2024年	増率
リスク	292	381	130%	456	381	84%
価値	244	890	365%	381	890	234%
グローバル	183	371	203%	285	371	130%
バリュー	154	168	109%	240	168	70%
人材	125	309	247%	195	309	158%
創出	114	175	154%	178	175	98%
変化	68	103	151%	106	103	97%
創造	65	505	777%	101	505	500%
革新	56	120	214%	87	120	138%
理念	40	97	242%	62	97	156%
イノベーション	23	165	717%	36	165	458%
文化	13	99	762%	20	99	495%
風土	9	28	311%	14	28	200%
カルチャー	0	8	—	0	8	—

\*比較のため、2024年の総抽出語数全体の増加に合わせ、2019年の出現数に1.56を乗じて調整

<図表 1-5>図表 1-4の共起ネットワーク図



プイノベーションの推進等により、価値を創造するという明確な方向性が統合報告書においても示されている。

図表 1-4 はテキスト分析の結果から、文化及び企業文化に関連すると考えられる名詞及びサ変名詞を抽出し、その出現回数を比較したものである。2024年においては2019年と比較してすべての項目において出現回数は増加しているが、「価値」「創造」「人材」「イノ

ベーション」は顕著な増加が見られる。また、企業文化を連想させる「文化」「風土」「カルチャー」も明確に増加している。

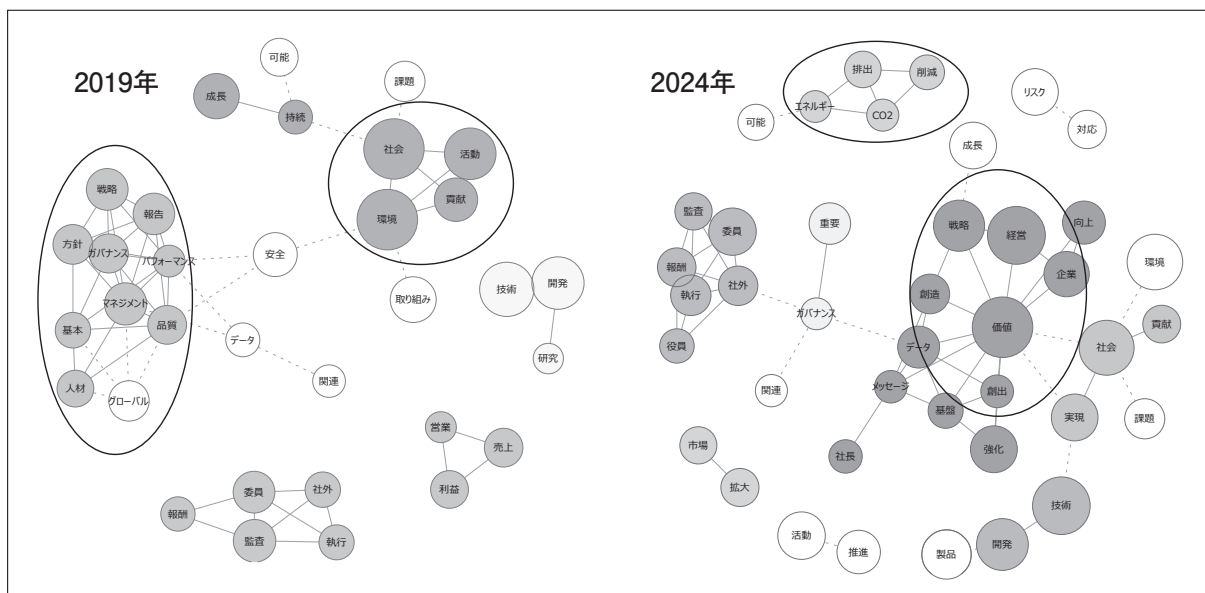
新たな価値創造を目指し、デジタル技術の活用、グローバルに多様な人材を有機的に結合するためにも、企業はハード面のみならずソフト面（企業文化を含む）にも対応しているものと解釈することは十分に合理的であると考えられるのではないかと考えられるのではないかと。

<図表 1-6> 製造業における企業文化に関連する名詞出現数

抽出語	出現数単純比較			総抽出語数で調整*		
	2019年	2024年	増率	2019年	2024年	増率
価値	669	1977	196%	1104	1977	79%
環境	1189	1666	40%	1962	1666	-15%
社会	1179	1628	38%	1945	1628	-16%
リスク	622	1170	88%	1026	1170	14%
CO <sub>2</sub>	271	547	102%	447	547	22%
サステナビリティ	89	478	437%	147	478	226%
人権	159	464	192%	262	464	77%
カーボンニュートラル	0	372	-	0	372	-
品質	484	356	-26%	799	356	-55%
気候	189	332	76%	312	332	6%
女性	162	302	86%	267	302	13%
ガス	137	262	91%	226	262	16%
炭素	123	243	98%	203	243	20%
ESG	28	197	604%	46	197	326%
ダイバー	44	151	243%	73	151	108%
法令	102	144	41%	168	144	-14%
文化	56	136	143%	92	136	47%
温室	54	109	102%	89	109	22%
エンゲージメント	19	84	342%	31	84	168%
SDGs	58	61	5%	96	61	-36%

\*比較のため、2024年の総抽出語数全体の増加に合わせ、2019年の出現数に1.65を乗じて調整

<図表 1-7> 図表 1-6 の共起ネットワーク図



(3) 製造業（メーカー）（図表 1-6・1-7）

メーカー全般においては、「品質」「法令」という単語が減少しており、2019年当時は社会的にも品質に対する関心が高い時期であっ

たことを表している。

半面2024年では、「価値」が出現数トップであり、「価値創造」や「価値創出」といった単語が多くなっており、それが経営戦略の中心であり、企業価値の向上につながっている

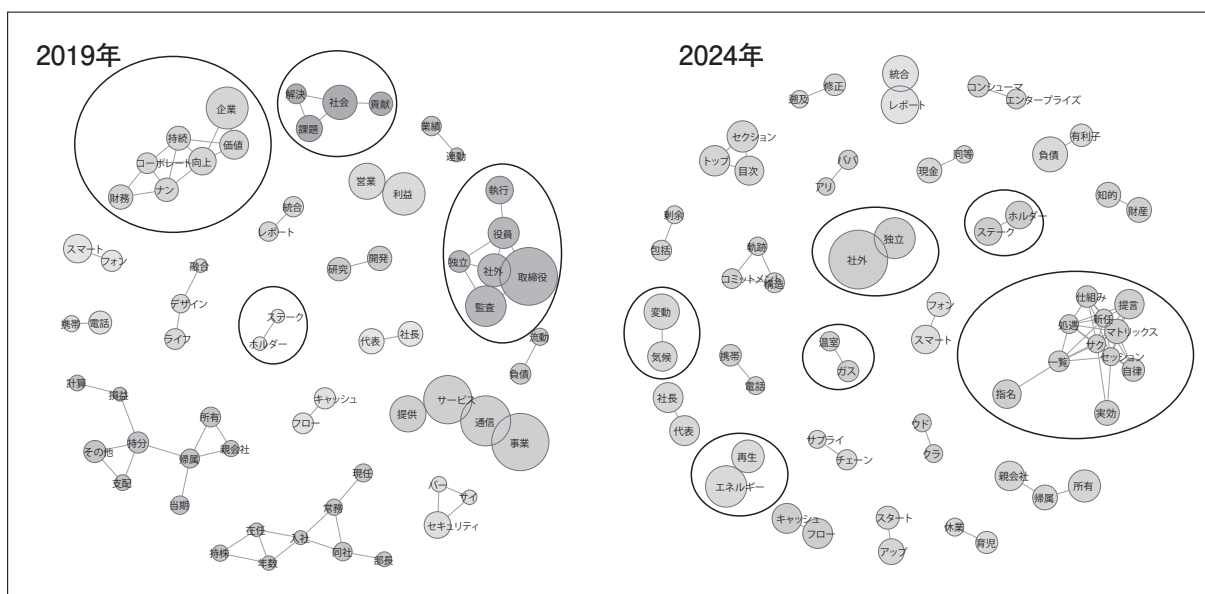


<図表 1-10> 通信業における企業文化に関連する名詞出現数

抽出語	出現数単純比較			総抽出語数で調整*		
	2019年	2024年	増率	2019年	2024年	増率
サステナビリティ	20	432	2060%	44	432	882%
ESG	29	120	314%	64	120	88%
社会	258	735	185%	568	735	29%
課題	153	414	171%	337	414	23%
災害	106	74	-30%	233	74	-68%
基盤	102	401	293%	224	401	79%
気候	11	125	1036%	24	125	417%
カーボンニュートラル	0	144	—	0	144	—
リスク	216	804	272%	475	804	69%
セキュリティ	157	189	20%	345	189	-45%
技術	189	355	88%	416	355	-15%
価値	181	712	293%	398	712	79%
イノベーション	36	81	125%	79	81	2%
文化	8	10	25%	18	10	-43%
カルチャー	1	4	300%	2	4	82%
風土	2	19	850%	4	19	332%

\*比較のため、総抽出語数の増加に合わせて、2019年の出現数に2.20を乗じて調整

<図表 1-11> 図表 1-10の共起ネットワーク図



(4) 商社 (図表 1-8・1-9)

商社4社の統合報告書から抽出した企業文化に関係する単語の中で、最も多く使われたのは、2019年、2024年ともに「価値」だった。共起ネットワーク図で比較しても、両年とも「事業」に「価値」を付加し「成長する」という「経営」に関わる単語が、大きな円で連なっているのが分かる。

2019年から出現回数が最も増加したのは「ガバナンス」だった。単純比較で1,300%、総抽出語数で調整した割合では900%の増加となっている。統合書に表れる言葉からは、業界全体でガバナンスを強化する方向に向かったことが感じられる。

一方、「文化」「カルチャー」「風土」といった企業文化をダイレクトに表す単語の中に

は、2019年から語数が大幅に増えたものもあれば、減ったものもある。

また、「SDGs」「ESG」は減少しているが、「サステナビリティ」は増加しており、2024年の共起ネットワーク図には、新たに「排出、削減、エネルギー」という単語の連なりが出現している。

2024年の共起ネットワーク図に新たに登場した単語の連なりとして、「人権、サプライチェーン、取引」と「女性、比率」も注目される。単語の出現回数(単純比較)では、「人権」は362%、「女性」は170%といずれも大幅に増加していることから、人権デューデリジェンスや女性の活躍に対する関心の高さが感じられる。なお、統合報告書において「ダイバーシティ」「インクルージョン」という単語はほとんど表現されていなかった。

それぞれの企業によって具体的な取り組みの内容やトーンは異なると考えるが、業界全体として、企業文化に対する関心は高まっていると言えるのではないかと。

#### (5) 通信業 (図表1-10・1-11)

通信は、災害時にも耐えられる社会インフラとしての重要な役割・基盤を担っており、公共性があることから、従前より、サステナビリティやESGが意識されており、統合報告書でもその旨の記載が見られる。

図表1-10は、2019年と2024年の統合報告書のテキスト分析結果の抜粋であるが、「文化」「カルチャー」「風土」の出現回数は多くはないものの、従前から、社会課題やリスク等に、技術力やイノベーション、セキュリティ対策の取り組み等で対処して、社会に価値提供をするという意識・文化が醸成されてきたことがうかがわれる。また、「サステナビリティ」や「ESG」「カーボンニュートラル」は出現回数が大幅に増加しており、サステナビリティへの取り組みが強化されていると考えられる。

図表1-11は、2019年と2024年の共起ネットワーク図であるが、2019年当時においても、社会課題解決・社会貢献やガバナンスが意識されていることが分かるが、2024年では、気候変動、温室効果ガス、再生可能エネルギーや、スキルマトリックス、サクセッションプラン、取締役会実効性評価など、社会課題解決やガバナンスの取り組みがより具体化されており、単に宣言するだけでなく、実践するという段階に移行してきていることもうかがわれる。

こうした中で、サステナビリティやESGの取り組みが文化的に定着してきていることが推察される。

## 〔2〕企業文化に対する内部監査(カルチャー監査)の状況

前回アンケートを行った3年前からの企業文化に対する監査の状況の変化を確認するため、日本内部監査協会の正会員・個人会員に企業文化に関するアンケートを実施した。

前回からの比較を行うため、基本的質問事項は前回の内容を踏襲した。一方で、内部監査部門の規模、企業文化監査の期間や従事者数、監査手法である従業員アンケートの具体的内容を問うなど、関心の高そうな質問項目を加えた。また、事業環境の変化を踏まえ、サステナビリティ、従業員意識調査、生成AIなどの用語を選択肢に反映させた。その他、監査結果の評価に関する追加質問、回答者である内部監査部門の方々が、企業文化への会社組織・内部監査部門の関わり、企業文化の構成要素についてどのように考えているのか、企業文化の監査のあり方を考える上で参考になる質問を加えた。なお、カルチャー監査の実施に際して参考になるガイドラインについて、その認知を図る意図を持って、質問項目に具体的に記載した。〔2〕ではこの結果を集約することで、国内企業の内部監査部

門における、企業文化に関する監査の実態を報告する。

複数の会社の内部監査部門に対してインタビューも実施しており、以下のアンケート結果には適宜インタビュー結果を織り込んでいる。ご多忙の中、アンケート及びインタビューに快くご協力いただいた皆様には心より感謝申し上げます。

## 1. 企業文化監査アンケート等実態調査の概要

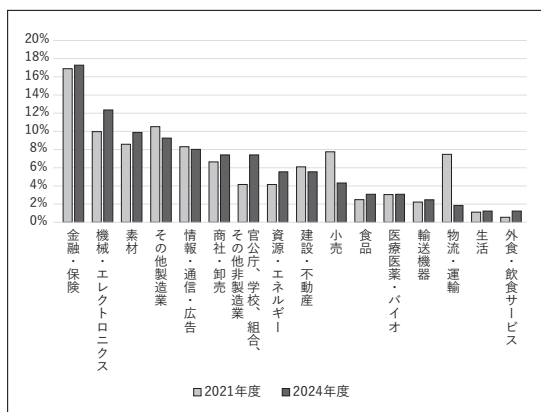
- ・実施期間：2024年5月14日～同年6月30日（前回：2020年12月10日～2021年1月31日）
- ・実施方法：Webによる回答
- ・対象：日本内部監査協会正会員・個人会員
- ・回答数：有効回答162社（メールアドレス記載のもの）（前回：289社）
- ・インタビュー：9社実施（前回：9社）

## 2. アンケート結果

### (1) 企業文化監査の実施状況

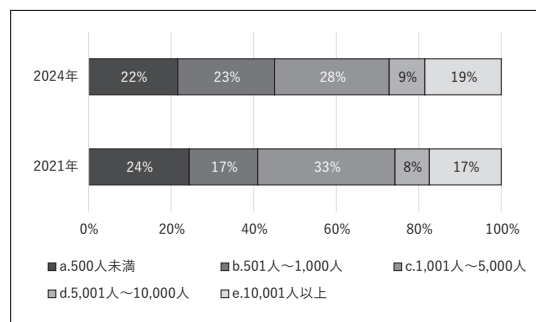
#### Q1：貴社（団体）の業種分類

##### <図表2-1>業種別回答状況



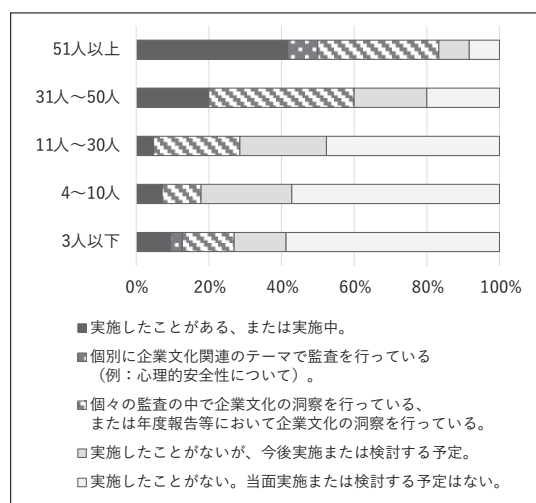
Q2：貴社（団体）の従業員数（すべての雇用形態を含む）について当てはまるものをお選びください。

##### <図表2-2>従業員別回答状況



Q3：貴社（団体）の内部監査部門の規模について当てはまるものをお選びください。

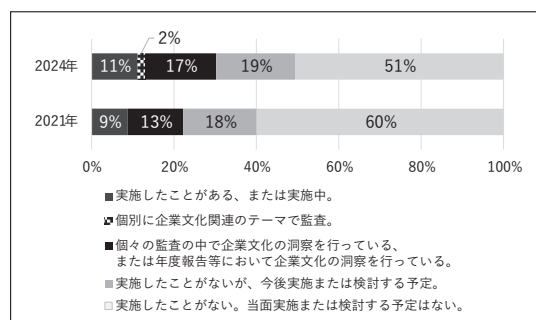
##### <図表2-3>内部監査部門の規模別のカルチャー監査の実施状況



内部監査部門の規模別に企業文化の監査の実施状況の割合を見ると、大規模な部門ほど実施割合が高い傾向が見られた。特に、「51人以上」では8割を超えており、「31人以上」でも6割に達している。

Q4：貴社（団体）は、企業文化の監査等を実施したことがありますか？

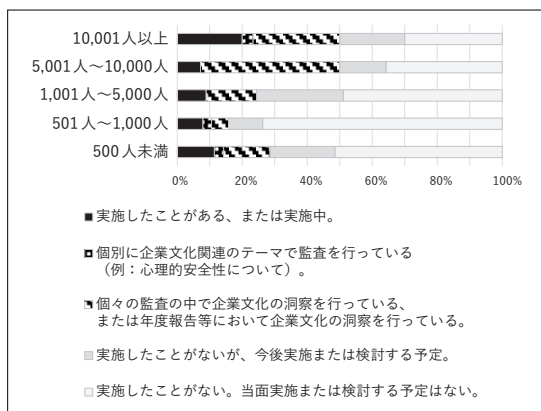
##### <図表2-4①>企業文化監査の実施有無



### ＜企業文化の実施状況～約3割が実施、関心は約5割に上る～＞

有効回答を得た企業のうち、約3割が企業文化の監査を実施しており、これは前回調査時点より約1.4倍に増加している。内訳として、11%の企業が企業文化をテーマとした監査を行い、2%が心理的安全性などの企業文化関連テーマで監査を実施している。さらに、17%の企業が個々の監査の中で企業文化の洞察を行っている。加えて、19%の企業が今後の実施を検討しており、企業文化の監査への関心は約5割に達している（図表2-4②参照）。

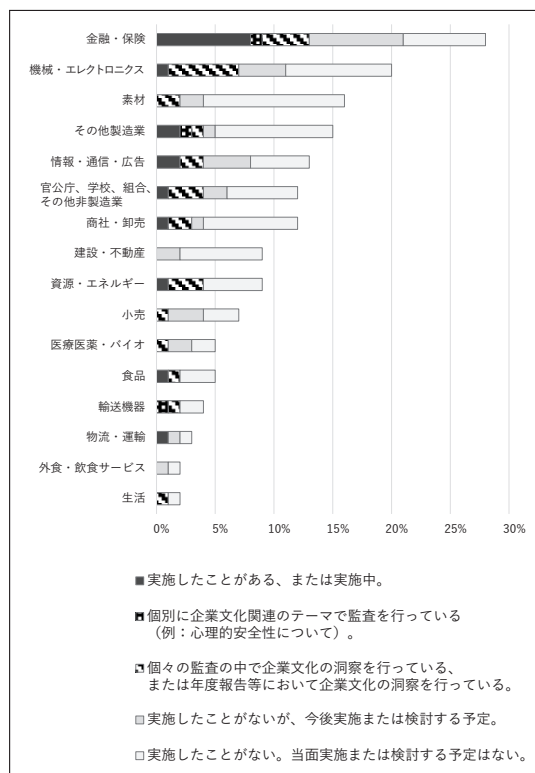
＜図表2-4②＞従業員数の規模別のカルチャー監査の実施状況



従業員数別に企業文化の監査の実施状況の割合を見ると、従業員が「10,001人以上」の企業と「5,001人～10,000人」の企業で実施率が5割に達している。これは、前回調査時点ではそれぞれ1割弱と4割弱から大幅に増加している結果となった。

### Q1 & Q4：貴社（団体）の業種分類&企業文化の実施状況

＜図表2-5＞業種別回答状況

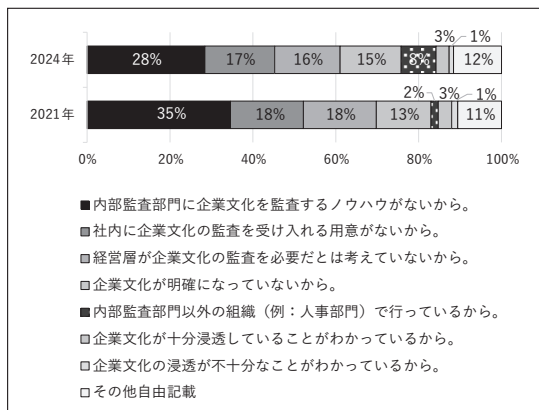


企業文化監査の実施状況を業種別に見ると、前回調査時点と比較して、「金融・保険」、次いで「機械・エレクトロニクス」と「素材」で、多くの企業が実施または実施を検討している傾向が続いている（図表2-1）。特に「金融・保険」で実施割合が増加しており、「官公庁、学校、組合、その他非製造業」でも実施状況が確認され、企業文化監査のすそ野の広がりが見られる。

特に、金融機関における取り組みが多い理由として、2019年6月に金融庁が公表した「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」が影響している可能性がある。この文書では、金融機関が「信頼されるアドバイザー」となるための取り組みの一環として、カルチャー監査が紹介された。その後も、2023年及び2024年に同様の報道発表資料が公表され、金融機関がカルチャー監査に積極的に取り組む姿勢が維持されていると考えられる。

Q5：実施または検討する予定がない理由をお答えください（当てはまるものすべてを選択してください）。

<図表2-6>企業文化の監査を実施しない理由



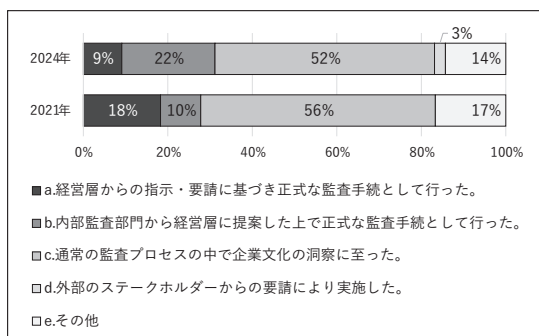
残り51%の企業は、当面企業文化の監査を実施または検討する予定がないと回答している。その主な理由として、「企業文化を監査するノウハウがない」が依然として28%を占め、前回調査時点と比較すると、若干減少している。また、「人事部門などの内部監査部門以外の組織で企業文化の調査や評価を行っている」企業は、若干増加し、8%に達している。

(2) 企業文化監査の経緯と目的

Q8 & 34 & 50：企業文化の監査等を行った（または検討の）経緯はどのようなことですか？

<図表2-7>監査の経緯

全体（有効回答数：77）



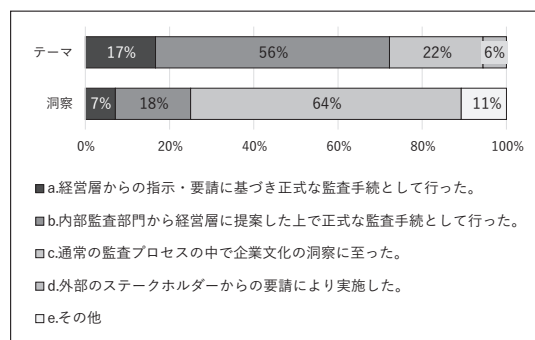
「内部監査部門から経営層に提案した上で正式な監査手続として行った。」が前回より

12ポイント増加した一方、「経営層からの指示・要請に基づき正式な監査手続として行った。」は前回から9ポイント減少した。

これらの結果から、トップダウンによる企業文化の監査が減り、内部監査部門が企業文化の重要性に気付き主体的に企業文化の監査を実施する事例が増えていることがうかがえる。

また、「その他」14%の例としては、大きく2つの傾向が見られた。1つは周りの環境変化やトレンドを敏感に察知した事例であり、「会社を取り巻く諸情勢の中、今後実施する必要があると考えた」「過去のコンプライアンス事例や、『月刊監査研究』等を拝読し、企業文化の監査の必要性を感じた」といったコメントがあった。もう既に社内で発生した問題事象の根本原因として企業文化を捉えている事例であり、「過去に発生した不正の背景に組織風土があったため」や「社内不正の再発防止には、統制環境（特にTone at the Top）が重要であり、その内部監査テーマとして『企業文化』が挙げられると考えるため。」といったコメントがあった。

<図表2-8>監査の経緯（テーマ監査と洞察の比較）（有効回答数：テーマ18、洞察28）



また、テーマ監査として実施した事例と個々の監査の中で洞察を行っている事例では経緯に明確な差が見られた。「経営層からの指示・要請に基づき正式な監査手続として行った。」事例は、テーマ監査では17%を占めるが、洞察では7%に過ぎず、「通常の監査プロ

セスの中で企業文化の洞察に至った。」事例は、テーマ監査では22%に対し洞察では64%を占めた。トップダウンにより企業文化の監査を行う場合はテーマ監査として実施し、内部監査部門が自発的に行う場合は個々の監査の中で洞察を行う傾向があるとみられる。

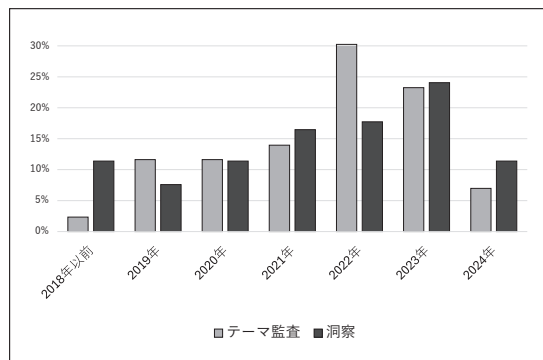
### 内部監査部門インタビュー

社長から直接組織文化の監査を検討して欲しいと言われた事例もあれば、社長から問題事象の未然防止を求められ統制環境として企業文化の重要性を認識した事例もあった。2022年に発表した当研究会研究報告をきっかけに検討を開始した事例も2社あったほか、通常の監査において発見した問題の原因を突き詰めた結果、慣習や文化に行きついたという事例も複数聞かれた。

### Q 9 & 35：いつカルチャーの監査を実施しましたか？（複数回答可）

<図表 2-9> 監査実施時期

全体（有効回答数：31）



2018年から2023年にかけて企業文化の監査を実施した件数は年々増えていることが分かった（注2）。一方、テーマ監査として実施した場合に限ると、2022年（72%）をピークに2023年（56%）は実施件数が減っていた。洞察として実施した場合は、2019年（21%）から2023年（68%）まで増え続けていた（注3）。

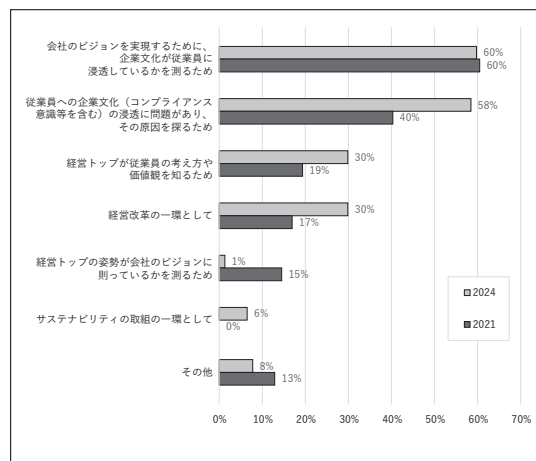
### 内部監査部門インタビュー

テーマ監査として実施した事例では、一度実施したものの定量的な形で実施することが難しく、その後は実施できていないというケースが聞かれた。洞察として実施した事例では、会社として行っているエンゲージメントサーベイ結果を活用しリスクスコアに反映しているケースが聞かれた。

### Q10 & 36 & 51：貴社で企業文化の監査等を行う（または検討の）理由は何ですか？（当てはまるものすべてを選択してください。）

<図表 2-10> 企業文化の監査を行う理由

全体（有効回答数：77）



企業文化の監査を行う理由としては前回と同じく「会社のビジョンを実現するために、企業文化が従業員に浸透しているかを測るため」がトップであったが、その回答率に大きな変化は見られなかった。一方、「従業員への企業文化（コンプライアンス意識等を含む）の浸透に問題があり、その原因を探るため」「経営改革の一環として」「経営トップが従業員の考え方や価値観を知るため」については前回より12~18%ほど増加しており、複数の目的をもって企業文化の監査を行う事例が増えていると見られる。また、今回選択肢に追加した「サステナビリティの取り組みの一環として」も6%ほど選択があり、サステナビリティのような時代の変化に応じて企業文化

の監査に取り組んだ回答も見られた。

また、「その他」8%の例として「問題発生の背景に組織風土や心理的安全性を保持できない風通しの悪い職場環境が懸念されたため」「サポートし合う風土があるか、部下の提言を受け入れやすい風土があるか等を測るため」といったコメントがあった。

### 内部監査部門インタビュー

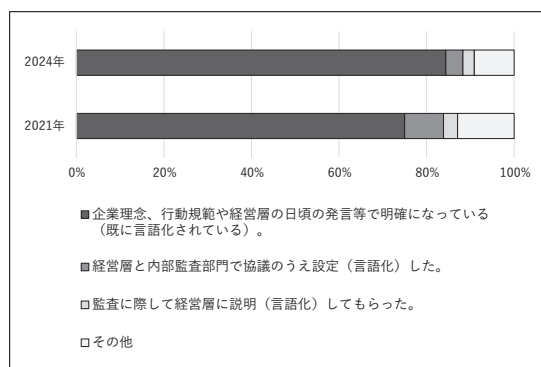
以前より理念型経営を行ってきたが時間の経過とともに理念の浸透度が薄れてきているのではないかと感じ企業文化の監査を提案した事例やトップに言えない環境を課題と捉え企業文化の監査に取り組んだ事例が聞かれた。

### (3) 企業文化のあるべき姿

Q11&37&52：企業文化のあるべき姿（基準）をどこに求めましたか？（または求めますか。）

<図表2-11>企業文化のあるべき姿

全体（有効回答数：77）



「企業理念、行動規範や経営層の日頃の発言等で明確になっている（既に言語化されている）」の回答割合が、前回アンケート実施時から更に増え、全体回答の8割以上を占めてトップを維持している。このことから、企業理念や行動規範が確立されている企業の割合が、更に高まっていることがうかがえる。

「その他」の例としては、「近時の環境と自社の有り様のギャップや他社の不正事例を鑑

みて、今あるカルチャーの真逆を理想形と捉えた」「明確にはなっていないと思うが、こういう文化を醸成すべきであろうと仮説を立てて大きく違いが無いかを意識して監査を行っている」「経営層にインタビューした」等の回答が得られた。

### 内部監査部門インタビュー

「経営理念を浸透させるためには、人材採用・育成が重要であり、入社段階でその理念を強く意識させ、理念に共感できる人を採用している」という事例があった。

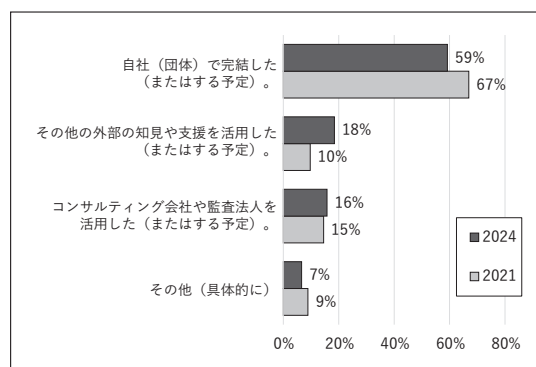
この企業では、四半期に1回の部下との評価面談で、理念達成のための行動、達成のためにどのような勉強をしているか等を質問して経営理念の浸透度を確認している。

### (4) 外部の知見の活用

Q11&37&52：監査の企画・実施について外部の知見や支援を活用しましたか？（または活用しますか。）

<図表2-12>外部の知見や支援の活用

全体（有効回答数：76）



「自社（団体）で完結した（またはする予定）」が、回答割合の6割近くを占めトップを維持している。また「その他の外部の知見や支援を活用した（またはする予定）」が、前回実施時の10%から18%と回答に占める割合が増えており、コンサルティング会社や監査法人以外の外部の知見や支援を活用する組織が増えてきていることがうかがえる。

「その他の外部の知見や支援を活用した（またはする予定）。」を選択した回答者に対して、さらにその内容を具体的に確認したところ、以下のような結果が得られた。

- ・書籍
- ・企業文化や社風に対する監査に係る文献をWeb上で調べ参考にした
- ・日本内部監査協会等のセミナーを利用した
- ・外部セミナー等を参考にした
- ・外部の公認会計士に監査業務の一部を委託し必要な助言を得た
- ・同業他社のそれぞれの手法について意見交換をした
- ・C I A フォーラム研究会No. z 8（当研究会）の成果物、等

#### 内部監査部門インタビュー

「自社（団体）で完結」している企業の割合が多いが、その理由について聞いてみたところ、「とりあえずやってみようということから始めた。」という事例があった。「実施していくなかで課題が出てくればガイドラインなどを勉強してみようと思っている」とのコメントを得ており、試行錯誤しながらも自社でカルチャー監査を実施したことがうかがえる。

また「その他の外部の知見や支援を活用」を選択した企業からは、「自社と同じブロックエリアの同業組織体で、知り合った企業と情報交換や意見交換をしている」という事例があった。

アンケート実施時に、何かしらのガイドラインを活用した会社は7%強に過ぎなかったことから、インタビュー時、監査実施に際しガイドラインを使用しない（予定を含む）企業に対しては、「いくつかのカルチャー監査に関連するガイドラインがあることは認識していたか」と聞いてみたところ、「ガイドラインについては、単に監査実施時に認識していなかった。ガイドラインを確認して参考にするというところまで考えが及ばなかった」と

の事例があった。全体ボリュームとしては少ないものの、ガイドラインそのものの認知が十分になされていない可能性がうかがえた。また一方、ガイドライン「Auditing Risk Culture（リスクカルチャーの監査）」（2021年、I I A オーストラリア）<sup>(3)</sup>を参考している事例もあった。

**Q14&40：カルチャー監査実施に際して、以下のガイドラインを参考にされましたか？（当てはまるものすべてを選択してください。）**

ガイドラインの参考状況は以下の結果となった（全体（有効回答数：49））。

- ・「Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture（リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス）」（2014年、金融安定理事会）：8%
- ・「Auditing Culture（カルチャーの監査）」（2019年、I I A）：10%
- ・「Auditing Conduct Risk（コンダクトリスクの監査）」（2020年、I I A）：6%
- ・「Auditing Risk Culture」（2021年、I I A オーストラリア）：10%
- ・「特に利用していない」：76%
- ・「その他」：8%

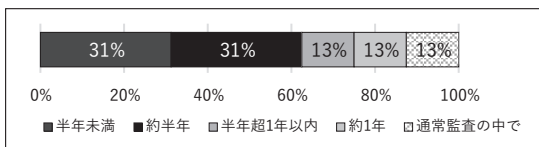
「その他」の回答としては、「C I A フォーラム研究会報告『組織風土から不正の兆候を診断する～問診票を用いた試み～』（研究会No. a 9（不正研究会）、2022年）など複数の資料を参考にした」「コンダクトリスクに係る6つの視点を参考にした」等。

特に多くの人に参考にされているガイドラインがある訳ではなく、ガイドラインを参考にしている人は少数派である。この結果より、ガイドライン自体の認知がまだ低い可能性がある。

(5) 監査手法（インタビュー・アンケート）

Q15：企業文化の監査にかけた期間（監査計画から報告までのおおよその期間）はどれくらいですか？

<図表2-13> 監査期間



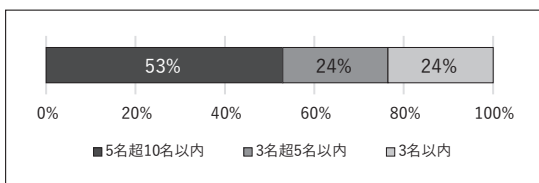
金融・保険業における企業文化監査の実施事例では、規模の大きい組織（従業員数10,001人以上）と内部監査部門（51人以上）を持つ企業が多く、比較的長期間（6～12か月、約1年間）をかけて監査を行う傾向が見られた。これは、金融業界特有の厳格な規制やコンプライアンス要件、多くの従業員が現金の取り扱いに関与する業務であるため、広範な意見収集と詳細な分析が必要とされるためと考えられる。

企業文化の監査にかける人数や期間は一概に正解があるわけではないが、各企業は自社のニーズやリソースに応じて最適な方法を選択していることがうかがわれた。

監査期間は60%以上が半年以内となっている。また、通常監査の中に組み入れているとの回答が13%あり、監査手法の一部として確立されて既に取り入れられていることが見て取れた。

Q16：企業文化の監査にかけた人員（実監査に携わった内部監査部門ののべ人員）はどれくらいですか？

<図表2-14> 監査人数

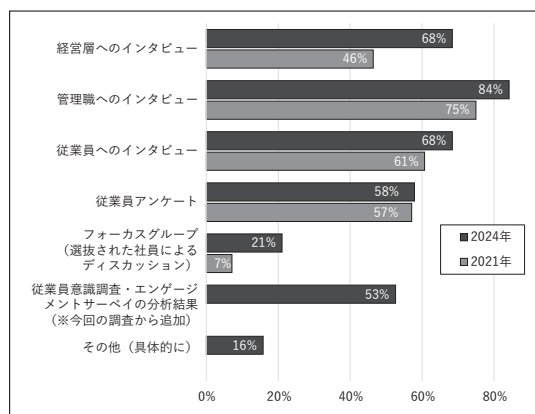


監査人数は5名超10名以内が53%を占めて

おり、多人数で業務を実施していることが示された。

Q17：企業文化の監査でどのような監査手法を採用しましたか。当てはまるものすべてを選択してください。

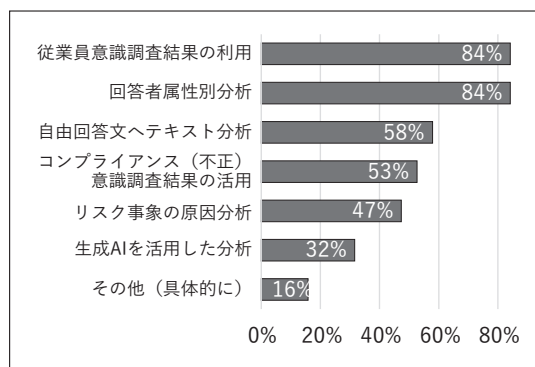
<図表2-15> 監査手法



企業文化の監査でどのような監査手法を採用したかとの質問では、経営層、管理職、従業員へのインタビューが2021年よりも増加した。前回には無かった「従業員意識調査・エンゲージメントサーベイの分析結果」が顕著に増加していた。前回には無かった「その他」には、テキストマイニング、効果的なダッシュボードの活用、社外機関による役員層ヒアリング、関連証憑入手と閲覧が挙げられていた。

Q21：カルチャー監査の手法として有効と考えるもの（実際に使わなかったものでも可）はありますか？（複数選択可）

<図表2-16> 有効なカルチャー監査手法

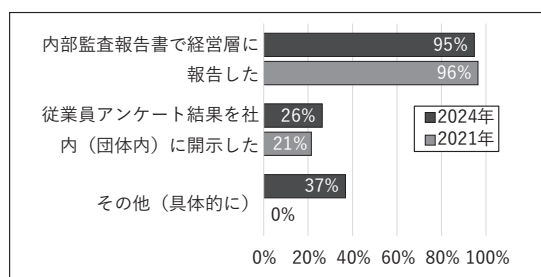


カルチャー監査の手法として有効と考えるものでは、「従業員意識調査結果の利用」、「回答者属性別分析」との回答が双璧をなしていた。その後を「自由回答文へテキスト分析」、「コンプライアンス（不正）意識調査結果の活用」が追う形となっていた。「その他」には、構造化インタビュー、CSAワークショップ、経営トップから従業員へのトップメッセージ発信とトップメッセージに基づく従業員の活動実績記録の閲覧が見られた。

生成AIの急速な発展を受けて、前回アンケート時にはなかった「生成AIの活用」が32%もあった。

**Q25：監査結果はどのようなフィードバックを行いましたか？ 当てはまるものすべてを選択してください。**

<図表2-17>監査結果のフィードバック手法

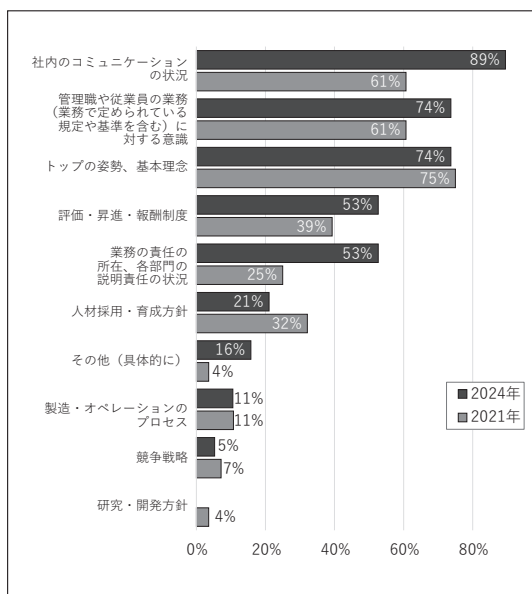


監査結果をどのようにフィードバックしたかを問う質問では、「その他（具体的に）」が2021年の0%から大きく増加したが、その内訳は監査対象組織への監査報告書の該当箇所の連携、ヒアリング対象とした部門やグループ会社への通知、社内向け内部監査研修での一部事例の紹介、課題や問題とならない場合での監査調査への評価結果のみの記載、アンケート結果の経営管理者への開示などが挙げられていた。

**(6) 監査において着目したもの**

**Q24：企業文化の監査において、どこに着目されましたか？ 当てはまるものすべてを選択してください。**

<図表2-18>監査の着目点



企業文化の監査においてどこに着目したかについては、「社内のコミュニケーションの状況」、「管理職や従業員の業務（業務で定められている規定や基準を含む）に対する意識」が多数を占めて、前回よりも増加した。「業務の責任の所在、各部門の説明責任の状況」が前回よりも大きく増加した。

最多回答が「トップの姿勢、基本理念」から「社内コミュニケーション」に変わり、また、業務に対する意識や「評価・昇進・報酬制度」、「業務の責任の所在、各部門の説明責任の状況」など、その他の具体的なテーマについても2019年から大幅に増加しているのは、監査の目的がカルチャーに対する基本的な状況・体制の確認から社内の課題や問題意識に基づいたものへと、よりシャープになってきている証左と言えるのではないかと。

なお、企業文化醸成の重要要素として、「トップ」「経営理念・経営方針」「コミュニケーション」が、上位に挙げられている（後段〔2〕2.（11）「企業文化の醸成と内部監査活動」参照）。浸透させる手段として「コミュニケーション」が必要な要素と挙げられているものと思われ、このような点が「社内のコミュニケーションの状況」の増加につながっている

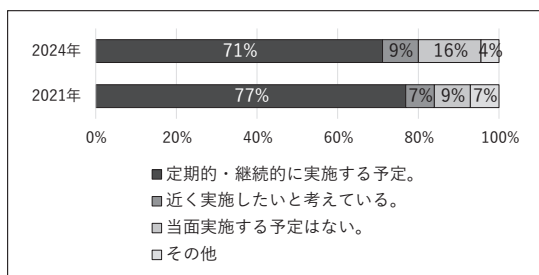
ることがうかがわれる。

## (7) 企業文化監査の今後の意向

### Q26 & 42：企業文化の監査等の実施について

今後の意向を教えてください。

<図表2-19>今後の意向



2024年アンケート結果によれば、71%の企業が「定期的・継続的に実施する予定。」と回答している。この割合は2021年の77%から減少しており、企業が監査の実施方法や頻度を見直している可能性を示唆している。しかし、多くの企業が依然として企業文化監査を重要視していることに変わりはない。

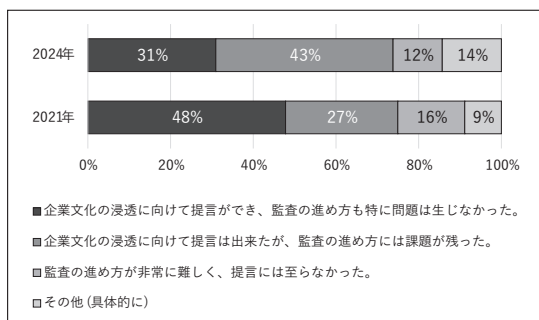
企業文化監査の定期的な実施を予定していないと回答した企業では、監査の優先度の低下、リソース不足、監査の難易度が主な要因という声がみられた。

## (8) 企業文化監査の評価

### Q27 & 43：企業文化の監査等を実施されたご

評価を教えてください。

<図表2-20>監査の評価



2024年のアンケート結果によると、43%の企業が「提言は出来たが、監査の進め方には課題が残った。」と回答、「提言ができ、監査

の進め方も特に問題は生じなかった。」の割合31%を上回っていた。

2021年のアンケートでは、後者の割合が48%と最も多く、やや満足度が高い傾向にあった。これにより、監査手法やプロセスは依然として改善の余地があると考えている企業が多いことを示している。

### Q28 & 44：企業文化の監査等を実施されて成

功と感じられたのは、具体的にどのような方法・質問・サポートが有効だったと感じられていますか？

企業文化監査の成功の要因となる監査手法やアプローチとしては、外部事例を活用した質問設計や、従業員ヒアリングやアンケート結果を定量化、経営層との準備段階からの密接な協議が有効であったという回答があった。

業務遂行上の問題を掘り下げ、その原因や背景に改善すべき文化があるかどうかを評価する手法が取られている事例、複数の拠点がある企業では、監査部が主体で対象拠点の社員にアンケートを実施し、定期的に結果を集計・比較を実施している事例もあった。

またフォローアップとして、監査結果を踏まえた研修会の開催や、他部門事例の共有といった活動が従業員への企業文化の浸透促進に寄与し、評価されたという声があった。

### Q29 & 45：どのような点で企業価値向上に役立ったのでしょうか？

企業文化監査を通じて監査を通じて得られた成果として、規程や手続きの見直しの機会となった事例や、価値基準の明確化につながった事例、企業の内向きな文化に警告を与えた事例があった。また、コンプライアンス意識の向上や、従業員の価値観浸透に貢献するなど、企業文化監査を通じて経営層の取り組みが促進されたという声もあった。

### (9) 企業文化監査等の今後の課題

複数の企業で、企業文化の評価基準の整備、経営層の関心度の向上、組織部門間の連携強化が課題として挙げられている。

#### ●評価基準の整備

企業文化の浸透状況を客観的に評価する指標や測定基準の策定が課題であり、明確なKPIや評価基準の策定が必要であるとの声が多くみられた。また、企業文化の具体的な文書化と役割分担の明確化も必要とされている。

#### ●経営層の関心度の向上

経営層が監査の意義を理解し、積極的に関与することが求められている。企業によっては不祥事などが発生していない状態で、経営陣の関心が高いと言えない状況において、企業文化監査の実施を持ち掛けること自体が困難という声もあった。一方経営陣の関心が高い企業では、監査の後押しとなっている、という声もあった。

#### ●組織部門間の連携強化

コンプライアンス、人事、経営企画などのカルチャー構築に携わる内部管理部門間の連携や情報共有が不十分といった声も見られた。また、内部監査部門で、他部門が入手したアンケート結果などの資料を活用するケースにおいては、他部門の目的に沿って入手した資料は、必ずしも監査に必要な客観的かつ十分な情報にあてはまらない、といった点も挙げられている。

### (10) 企業文化監査を実施する企業へのアドバイス

提言の実現のためには、インタビュー結果の活用やデータ分析の高度化が必要であるという声が多くみられた。既に一部の企業では、テキストマイニングを取り入れたり、監査部内に専門のデータ分析チームを設けているなど具体的な取り組みが進められている。

また、エンゲージメントサーベイが普及し、監査で活用している企業も増えている。企業

文化の浸透には時間がかかるという特性があるため、時系列でのエンゲージメントサーベイの結果を分析するためのデータ蓄積や、AIを活用したより高度な分析が課題として挙げられている。

### (11) 企業文化の醸成と内部監査活動

企業文化に関して自由記述の設問を設けた。

内部監査部門の規模や、企業文化についての内部監査の実績に違いはあるが、様々な回答が寄せられており、以下にその結果を紹介する。

#### Q56：企業文化の監査等を通じて企業文化の変革に主体的に取り組むのはどの部門であるべきと感じられましたか？

テキストデータマイニングを簡易的に行った結果を以下に示す。

<図表2-21>ユーザーローカル テキストマイニングツール (<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析



経営企画部門とする回答が多数（有効回答数138（167マイナス29）件中、経営企画部門との回答を含むものが61件）であったことが図に表れている。

経営企画部門のほかでは、総務部門、人事部門等の管理部門を挙げる回答があった。特定の部門を挙げるのではなく、各組織の幹部層、経営陣とする回答や、すべての部門であるとする回答も見られた。また、特命的な取締役、部門、プロジェクト体制が必要としたもの、既に、カルチャー変革推進部を組成し

た例もあった。一方で、内部監査部門を挙げる回答も見られたが、「監査は内部監査部門だが、…」「内部監査部門ではないと思う」「実行は第一線」など内部監査部門を執行部門と役割を画するコメントも多く見られた。

取締役会を挙げるものもあった。「トップからのメッセージが必須。そこをつなぎ点から線、線から面に拡大する仕掛けをつくり継続する部門が必要」とのコメント記載もあり、これらの回答を集約すると、各部門の意識と旗振りとなる経営企画部門、その後ろ楯としての取締役会の姿勢が重要であると考えられる。

**Q57：内部監査部として企業文化の変革にどのように取り組むべき、取り組むことができると感じておられますか？**

企業文化、監査、変革に紐づいた回答が多く、これらの用語を除くと有意な差はなかった。監査を通じて、経営陣へ提言していくことで、企業文化の変革・浸透に取り組むことができるとするのが全体的な傾向と見て取れる。

具体的な回答としては、「監査を行うことにより、経営者と執行部門に洞察を提供、また変革プロセスに助言すること」「難しいですが内部監査の中で、あるべき姿とのギャップを意見として示していくしかないと考えます。」「他の会社の企業文化の変革の事例、現場の生の声を経営陣に届け、ディスカッションを行うことで経営陣の意識改革を促進する。」といったものが見られる。また、内部監査部門内の活動として、「不祥事発生企業などでの悪しき企業文化の事例研究」との回答もあった。

一方で、回答の中には、内部監査部門が独立した立場ゆえに「ある程度客観的に取り組むことができる。」としながらも「旗振り役を内部監査部門がして良いのかという疑問は持っている。」というコメントも見られた。

実態把握や分析を内部監査部門の取り組み

として挙げる回答が多いが、通常、執行部門が行っている従業員意識調査について、調査データを執行部門とは独立して分析し意見表明につなげている企業もあった。当該企業へのインタビューでは、執行部門とは異なる視点で分析をすることにより客観的な証左として活用できるメリットを挙げられていた。

**Q61：前回のアンケート時（2020年11月実施依頼）以降、企業文化の監査への取り組みについて貴社ではどのような進展・変化がありましたか？**

前回アンケート後に企業文化に関する監査や従業員アンケートを実施した会社が18件（有効回答100件中）あった。企業文化の監査について、一定程度の取り組みの進展はあると考えられる。

しかしながら、本アンケートに回答いただいた方は、相応に企業文化の監査活動に関心を示されているとみられることを考慮すると、この数値は決して高いものとは言えない。企業文化の変革や監査活動への取り組みに関心はあるものの、具体的な監査活動や現状の把握に動いている会社はまだ少数なのかもしれない。

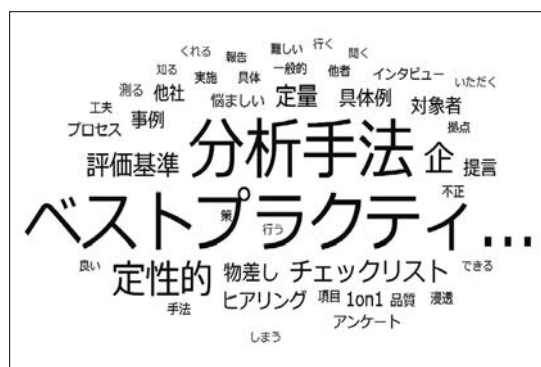
一方で、企業文化監査を実施した企業へのインタビューでは、「カルチャー監査を経営企画、コンプライアンス、人事部門を監査対象とすることで監査対象の聖域がなくなっている。毎年実施していることにより、コミュニケーションがよくなった。一緒に執行とやっというスタンスがよいと思う」「経営層は、親会社とグループ会社の間に壁があるということは認識していたように思う。直接関係しているかは分からないが、この監査をきっかけにして当社の取締役が各社の取締役会に積極的に関与していくようになっていった」など、企業文化監査による副次的な成果、企業文化への間接的な効果を挙げるコメントも得られた。





適切性を測るための有益な指標、具体的監査手法・視点」「内部監査をきっかけとして企業文化改革が動き出した事例」「企業文化改善の成功事例」といった企業文化の監査に関する周辺情報やよりどころに関する踏み込んだ情報を求める回答が見られた。また、監査結果の洞察において考慮しているとする回答では、「アシュアランスの提供は難しい。そうした中で、どのような提言が具体的にを行うことができるのか」「品質・検査不正が長年放置されてしまう背景と企業文化の関係について、内部監査の視点で有効な対応策事例」「企業文化の監査を経営層は理解してくれるのか?」「監査報告により企業がより良い方向に行ったベストプラクティスがあれば紹介いただきたい。」といった、分析手法やベストプラクティスなど、監査実施の手段や結果の活用に関する回答が多く、監査成果の活かし方に悩む姿が回答に表れているのが特徴的である。

<図表2-26>



テーマ監査を実施した企業からは、注目すべきポイントを決め、監査対象を絞り込むこと（例：不祥事件の根本原因の究明、行動規範の浸透状況、リスクオーナーシップの浸透状況）が重要である。そうすれば他のテーマ監査と同様に実施することができる。また、評価基準を明確に定めることが求められるが、実施中に基準を見直す柔軟さも必要とのコメントがあった。

なお、前述の通り（Q14&40結果）、2014年以降、I I A等が発行しているカルチャー監査実施に関するガイドラインについての認知度はそれほど高くはない。本稿の読者に置かれては、ぜひこれらを参考にされることをお勧めする。

- ・「Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture（リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス）」（2014年、金融安定理事会）
- ・「Auditing Culture（カルチャーの監査）」（2019年、I I A）
- ・「Auditing Conduct Risk（コンダクトリスクの監査）」（2020年、I I A）
- ・「Auditing Risk Culture」（2021年、I I A オーストラリア）

### 〔3〕まとめ

#### 1. 企業文化を監査する意義

我々は企業文化とは、「組織の役員・社員の間で築かれ共有されている共通の思考・判断、行動様式である。すべての組織には意識的、無意識的に築かれたかにかかわらず、それぞれの文化が存在する。企業文化は組織の役員・社員の認識の方法、思考パターン、価値観に影響を与える。そのため、健全な企業文化は組織の成果に大きな影響を与える強みとなり得る」と考えている。また、企業文化の監査の目的は、企業の目的を妨げる可能性のある文化的な問題を特定し、対処を促すことにより、企業価値を高め、利害関係者にプラスの影響を与えることである。ここで、企業文化を監査する意義は大きく2つあると考えられる。1つは、不正防止の観点からのリスク・カルチャー（守りの要素）の監査であり、もう1つは、企業価値向上の源泉としてのカルチャー（攻めの要素）監査（注4）である（最近では、監査の対象がリスク・カル

チャー（守り）からコーポレート・カルチャー（攻め）に変わってきている企業もある）。いずれにしても客観的な立場から監査を行い、経営者が経営上重要な課題に対して今後の対策を検討する重要な材料を提供することに、企業文化を監査する意義があると考えられる。

## 2. 内部監査部門で行われている工夫

〔1〕の統合報告書のテキスト分析において、業界によってばらつきがあるものの、経営陣は企業文化の醸成、サステナビリティへの取り組みについて、5年前と比較して多様かつ多くの言葉で開示していることが分かった。背景として、有価証券報告書等における人的資本やサステナビリティ情報の開示が義務付けられたことなどがあると考えられる。

このような状況の中、〔2〕のアンケート等において、内部監査部門においても何らかの形で企業文化に対する監査を実施している企業が増えてきている（当研究会のアンケート結果において、2021年の約22%から2024年には約30%に増加した）。企業文化に対する監査を実施したきっかけを見ると、経営陣に言われて導入するのではなく、日々の監査活動の中から企業文化に起因する問題点を見つけ出し、従来の監査手続を工夫することにより企業文化の洞察に至ろうとする内部監査部門が増えている様子がうかがわれた。こうした企業文化に関する洞察は内部監査部門が組織に価値を付加するとともに、同部門の組織内でのプレゼンスの向上に資するものと思慮される。

一方で、〔2〕2.（9）（企業文化監査等の今後の課題）で記載した通り、企業文化に対する監査の実施に際して内部監査部門が抱えている課題として、主に①評価基準の整備、②経営層の関心度の向上、③部門間の連携の強化の3点が確認された。これらの課題について、既にテーマ監査・洞察監査を実施して

いる企業に対し、インタビューなどで確認したところ、様々な工夫を行っているので参考まで紹介する。

### ① 評価基準の整備

既に監査を実施した企業においては、前述の企業文化・風土監査に関するガイドラインを参考にしているところがある。2022年4月発行のIIAオーストラリアによるカルチャー監査のアプローチなどは具体的である。ガイドラインの参照は監査視点の検討にあたり有益であると考えられる。

また、監査前に指標ありきではなく、「効果的なコミュニケーションとなっているか」「行動変容につながっているか」等の視点を設定し、効果測定にあたっては、従業員へのインタビューとともに、各社で実施している意識調査、エンゲージメントサーベイなどを利用しているケースがある。データでとったものはグラフ化・可視化しているほか、フリーコメントの場合はテキストマイニングを活用して傾向を分析している企業もあった。また、毎回、同じ項目を入れることで定量化し、推移などを参考としているケースもあった。内部監査部門で完結するのではなく、執行サイトで明確にクライテリア、重要業績評価指標（KPI）が設定でき、そのバックテストまで行っている状況を作り出すことが必要との声もあった。なお、そのためには経営層の理解も極めて重要である。

### ② 経営層の関心度の向上

経営層に理解いただくためには、対話・コミュニケーションが重要である。監査手法を見ても、経営層の関心を探るためのインタビューが一定レベルで実施されていた。なお、経営層とのより一層のコミュニケーションを図ることなどにより、アンケート等による定量的エビデンスの入手と分析がしやすくなる面もある。

### ③ 部門間の連携の強化

エンゲージメントサーベイは人事部等が毎

年実施しているケースもあり、内部監査部門による企業文化に対する監査においても、これらを活用しているケースがある。これにより、内部監査部門でも類似のアンケートを実施するのに比べて、回答者の負担の軽減が図られていた。また、フォーカスグループによるディスカッションを内部監査部門がファシリテートしているケースでは、それ自体が企業文化の浸透に寄与していると考えられているケースもあった。

#### 〔4〕当研究会においてこれまで検討してきたこと（企業文化に対する監査の更なる高度化に向けた提言）

当研究会では、具体的な事例を追うだけでなく、組織の中で企業文化が浸透するプロセスの仕組み、理論と関連付けて、抽象度を上げて整理することが必要だと考えている。監査にあたっての工夫は〔3〕2.の通りであるが、客観性のある監査時の視点等を立案するためには、ガイドラインや理論による裏付けが望ましいと考え、当研究会で議論している理論を参考まで紹介させていただく。必ずしも企業文化醸成のプロセスとして提唱されているものではないが、〔3〕2.で紹介した、企業文化に対する監査における各企業の工夫事例に一部通じるものもあると思われることから、以下のコンセプトを紹介させていただくものである。

野中郁次郎らによって生み出された「SECIスパイラル」というコンセプトがある。知識実践がどのように促進され、維持され、拡大されるかを概念化したものである。SECIはSocialization（共同化）、Externalization（表出化）、Combination（連結化）、Internalization（内面化）の頭文字であり、それぞれ以下の通り説明されている<sup>(4)</sup>。  
**共同化**：個人同士が直接的な相互作用により

暗黙知を共有する。直接的な相互作用を通じて、組織の各メンバーが環境についての暗黙知を獲得する。この局面で、個人は知的にだけでなく、身体的、感情的にも、互いに理解を深め合う。その結果、互いの考えを共有し合うことになる。

**表出化**：個人がチームレベルで、共同化によって積み重ねられた暗黙知を弁証法的に統合する。この統合により、暗黙知のエッセンスが概念化され、暗黙知が言葉やイメージやモデルを用いた修辞やメタファー（隠喩）という形で形式知に変換される。

**連結化**：形式知が組織の内外から集められ、組み合わせられ、整理され、計算されることで、複合的で体系的な形式知が組織レベルで築かれる。

**内面化**：連結化によって増幅した形式知が実行に移される。個人が組織や環境の文脈の中で行動を起こす。行動学習と同じように、実際に行動することで、最も関連のある実用的な暗黙知が豊かになるとともに、その個人の血肉となる。

スパイラルといわれるように、このプロセスは組織の中で絶え間なく繰り返され、個人から組織、組織間へとスパイラルアップしていく。

当研究会では、この過程を企業文化が醸成されるプロセスの説明にも適用できる可能性について議論している。例えば、上記のプロセスを以下の通り企業文化の醸成プロセスの文脈で説明することができる。これは、企業文化に対する監査を行う際の視点検討にあたり、有益な材料となることを願って紹介するものである。

**企業文化における共同化**：従業員が企業（組織）活動を通じて、暗黙知としての価値観を共有する。その企業で好まれる言動や、慎むべきことが、個人の善悪の判断、好き嫌いの感情とも整合していく。例えば、異なる意見を積極的に発言することが奨励さ

れるのか、逆に上意下達が好まれるといった感情が組織内で共有される。

**企業文化における表出化**：企業のそれまでの歴史、ブランドイメージ、短長期の視点、様々なステークホルダー（顧客、従業員、社会、株主、規制当局など）の期待など統合され、形式知として言語化される。例えば、企業の大切にしている価値観が「バリュー」として社内外に発表される。

**企業文化における連結化**：上記で掲げた「バリュー」を実現するために、行動規範、社内規定、人事評価制度などが体系的に整理される。ここでは、これらの内容が整合していることが求められる。例えば、人事評価の基準が「バリュー」の実現とも整合している必要がある。

**企業文化における内面化**：企業の役職員は、日々の業務を通じて自身の中に価値観を形成していく。例えば、社内での評価、顧客からの感謝の声、研修での学びなどを通じて、仕事をする上での喜びや大切にすべきことについてのイメージを蓄積していく。それらが企業（組織）内で共有され、共同化に戻って以下同様のプロセスが繰り返される。

上記により企業文化の醸成プロセスが説明できた場合、次にこれらのプロセスをどのように評価すべきかという疑問がくる。IIAオーストラリアのガイドライン「Auditing Risk Culture」では企業文化の監査ツールとして次の手続きが挙げられている。

- A. Risk outcome analysis（結果分析）
- B. Business context analysis（ビジネス文脈分析）
- C. Key risk indicators（主要リスク指標）
- D. Behavioural observation（行動観察）
- E. Staff surveys by internal audit（内部監査部門による従業員サーベイ）
- F. Interviews（インタビュー）

- G. Focus groups（フォーカスグループ）
- H. Analysis of text（テキストの分析）
- I. Formal mechanism analysis（公的なメカニズムの分析）

企業文化に対する監査を行っても現状を認識するだけに終始してしまい、企業文化そのものの変容に結びつかないと悩まれている内部監査部門においては、内部監査が醸成されるプロセスを理解して、具体的な改善策を提言するヒントになるかも知れない。上記ガイドラインを参考にすると、以下のような評価方法が考えられる。

**共同化の評価**：従業員サーベイ、インタビュー、フォーカスグループ等を通じて、従業員に共有された価値観の浸透度合いを評価する。また、必要に応じてアンケート結果のテキスト分析を行う。

**表出化の評価**：経営陣の言動等の行動観察、ビジネス文脈分析からの理解を通じて、目指すべき企業文化を明らかにし、それらが企業（組織）内に十分に発信・伝達されていることを評価する。また、共同化の評価とも合わせて、目指すべき企業文化と実際に観察された企業文化とが整合していることを評価する。

**連結化の評価**：目指すべき企業文化が言語化されたとしても、それが「絵に描いた餅」になってはいけない。行動規範、社内規則、人事評価制度等の企業文化を醸成する公的なメカニズム（仕組み）が、目指すべき企業文化の浸透を促進させるように、一貫した内容となっていることを評価する。

**内面化の評価**：仕組みが作られているだけではなく、それらが十分な頻度で適切に運用されていることを評価する。また、その結果として、実際に起こったこと（例えば、お客様の声、不適切行為、従業員のエンゲージメント度合い、離職など）の結果分析を行い、その後も主要リスク指標としてモ

ニタリングされていることを評価する。

項番3-2で紹介した監査にあたっての各企業の工夫例を見ても、従業員意識調査等、執行サイドにおける明確なクライテリア、KPIの設定などは、上記のような対応となっている点が見受けられる。

## 〔5〕当研究会の今後の活動

引き続き、企業文化に対する監査を軸に、内部監査の高度化に資する議論を深めていきたい。そのためには、次の3つを意識することが重要だと考えている。

1つ目は部分と全体である。企業文化は企業価値創造ストーリーの一環として位置付けられるものであり、単独で存在するものではない。そのため、ガバナンス、ビジネスモデル、戦略等についても理解を深める必要がある。例えば、ガバナンスと企業文化の関係においても、日本と英国では考え方が異なることが指摘されている。「英国コーポレートガバナンス・コード改訂と日本への示唆」（上田、2018）<sup>5)</sup>によると、「日本においては、伝統や企業風土に裏打ちされた企業経営の精神であり、コーポレート・ガバナンスが機能する基盤や土壌として企業文化が存在するとの認識が強い。これに対して、英国では、強力なコーポレート・ガバナンスが強固な企業文化を支えると認識される」ことが指摘されている。

これは順番の問題とも考えられる。しっかりとしたコーポレート・ガバナンスが先にあって、だからこそ健全な企業文化が生まれるということである。悪い情報が優先的に報告(Bad news first)される企業文化が先にあるのではなく、悪い情報を聞き出そうとする質問や、声を上げて損をしないという安心感を与える経営者の言動、これらの情報を適切にモニタリングできる体制が先に用意されている必要がある。そのような仕組みが不足し

た状況で、従業員の正義感に頼って、悪い情報を速やかに報告することを期待することが難しいことは、これまでの企業不祥事の事例からも明らかなのではないか。

2つ目は手段と目的である。企業文化に対する監査は企業価値向上が目的である。長期的に見れば、投資家、従業員、顧客、地域社会等のすべてのステークホルダーの利害は一致するはずである。望ましい企業文化が従業員の生産性や創造力を高め優れた商品・サービスを提供する、それに対して顧客が進んで対価を支払う(Willing to pay)、それにより企業は利益(儲け)を増やし、税金を支払うことで地域社会も潤う、立派な人間が尊敬されるのと同様に善い企業は尊敬され、そこで働く従業員はますますやる気を出す。このような好循環を生み出すことで、持続的に企業価値が高まる。そのため、当研究会においても、企業価値、別の表現をすればステークホルダーからの評価の観点からの議論を深めたい。

3つ目は具体と抽象である。企業文化及びその監査に関する具体的な事例研究と、それらから導き出される抽象度を高めた理論を検討し、それらを行ったり来たりする中で、企業文化の監査に対する理解を深めることが重要だと考えている。そのため、当研究会においては、国内外の内部監査の取り組み事例といった具体的な事柄と、IIAのガイドライン、経営理論といった題材に同時に取り組むこととしている。

日本では顧客、従業員、世間(地域社会)、株主のいずれからも高く評価されている会社を「善い会社」と呼ぶことがあるが、自社を「善い会社」にするために内部監査にできることを幅広く議論していくことが、当研究会に期待されている役割だと考えている。

(注1) テキスト分析は、業界分類「化学・製薬業」「製造業」「商社」「金融業」「通信業」につい

て行った。「その他」については対象外としている。

(注2) 本アンケートは2024年6月に実施したため、2024年は分析の対象外とした。

(注3) 複数選択のため合計は100%とならない。

(注4) リスク起点ではない、目指すべき企業カルチャー（例えば、「挑戦」「積極性」「スピード」など）の定着、浸透度など検証するための監査のことを指す。

#### <参考文献>

(1) 経済産業省「日本の企業情報開示の特徴と課題」2024年、[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/corporate\\_information/pdf/001\\_a\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/corporate_information/pdf/001_a_04_00.pdf)

(2) J P X 総研「『J P X プライム150指数』の構成銘柄及び算出要領の公表について」2023年

(3) The Institute of Internal Auditors Australia, “Auditing Risk Culture” <https://www.iaa.org.au/member-resources/publications/publication-auditing-risk-culture-a-practical-guide>, 2021（日本語訳は『月刊監査研究』2022年4月号に掲載）

(4) 野中 郁次郎、竹内弘高著、黒輪篤嗣訳『ワイズカンパニー—知識創造から知識実践への新しいモデル』東洋経済新報社、2020年

(5) 上田亮子稿「英国コーポレートガバナンス・コード改訂と日本への示唆」『資本市場』2018年7月（通号395）

< C I A フォーラム研究会No. z 8（企業文化（カルチャー）に対する監査手法の研究会）メンバー>  
(氏名五十音順・敬称略)

青木 博史、秋田 健司、東 浩、井田 美樹、市川 久、片山 寿彦、佐藤 貴彦（座長）、  
篠崎 明子、篠原 豊明、菅原 真美子、鈴木 将之、高野 円、津田 康子、新倉 達郎、  
早坂 隆之介、平田 重人、松木 英男、村松 健、山口 千夏、吉田 桂公

(メンバーの氏名は、2025年4月現在)