

2023年4月11日

コンプライアンスと企業文化の浸透（前半）

株式会社バリュークリエイト 代表取締役
三富 正博

1. はじめに

公認会計士として、日本で4年、アメリカで9年、企業に対して監査業務を提供していました。公認会計士が監査しているのが、企業の作成している財務諸表になります。財務諸表はとてもよくできた仕組みですが、当時、「貸借対照表に載っている資産も大切だが、それ以上に大切な見えない資産が貸借対照表には載っていない」と感じていました。そのような思いから2001年に株式会社バリュークリエイトという会社を仲間と立ち上げました。バリュークリエイトは、読んで字のごとく「価値創造」を目的とする会社で、設立から20年以上に渡り、経営者に対して企業の価値創造の視点を提供する経営アドバイスをを行うとともに、IR アドバイス、ベンチャーキャピタル、統合レポートの制作やブランディング等に関わっています。

「価値創造」や「見えない資産」という言葉に馴染みのない方でも、例えば、「パーパス経営」「理念経営」「ビジョン経営」「人的資本経営」あるいは「非財務情報」「無形資産」等の言葉が、社会に広がっていることを感じられているかもしれません。

このような社会の変化は、コンプライアンスの対象の変化にも表れているように感じます。コンプライアンスと言え、筆者が会計士をしていた約20年前には「法令遵守」を意味していましたが、最近ではそれにとどまらず「企業が大切にしている考え方や価値観を遵守」するものへと変わってきているのではないのでしょうか。そして、企業が大切にしているのが中長期の価値創造であるのであれば、コンプライアンスと価値創造は極めて密接な関係にあるのかもしれない。

本稿においては、20年以上に渡る企業の経営者たちとの価値創造の実践の場から生み出されてきたナレッジ（知見）の観点から、筆者が「コンプライアンスと企業文化の浸透」をどのように捉えているかを共有したいと思います。

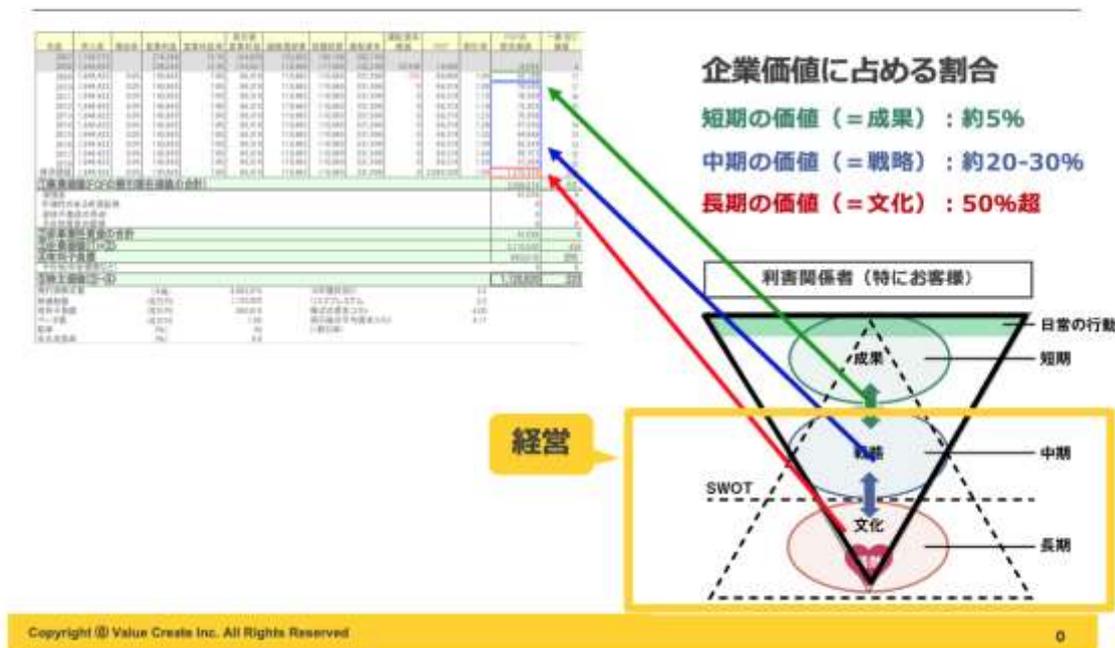
具体的には、コンプライアンスにおいて、企業文化を浸透させることの重要性は一般的に認識されているにも関わらず、実際に浸透させると何が起こるのかとすることについてはあまり触れられていないので、この点について特に説明します。

2. 企業価値の構造

コンプライアンスと企業文化の浸透について説明する前に、まずは企業価値において何が重要なのかを企業価値の構造を通じて確認しておきましょう。DCFモデルと企業

価値の関係性を図示したのが図1になります。

図1：DCFモデルと企業価値の関連性



左側の表が DCF モデルになります。DCF モデルの詳細については割愛しますが、簡単に言うと、DCF モデルの 1 行目に表れる短期的な価値は、全体の 5%程度であるということです。そして、中期から生み出されるのが 20~30%程度であり、価値の 50%超は長期から生み出されることを意味しています。

このような意味合いを図示したのが右側の図の点線部分になります。

点線の意味していることは、企業価値の大部分は長期的な価値から出ているということです。ここで、長期的な価値を「文化」と表現すると、企業価値の半分以上は「文化の価値」になります。また、中期的な価値を「戦略」と表現すると、企業価値のほとんどは文化と戦略から出ていることになり、以上が DCF モデルによって分かります。

上記を踏まえて、「企業価値の多くの部分はどこから出ているのか」と過去にヒアリングをした多くの経営者が「当年度の利益を最大化することで企業価値は高まる」と答えてくれました。確かに、当年度の利益を最大化すると企業価値は高まりそうですが、それを表しているのが図の実線部分になります。これは、今日のことや今年のこと意識している一方で、戦略に対する意識は希薄であり、文化に対してはほとんど意識し実践できてない状況を意味しています。しかし、これでは企業価値は高まりません。

もし、企業価値において、企業の文化・戦略の占める割合が大きいのであれば、「経営者の役割とは、企業の文化・戦略に責任を負うことである」といえます。そうすると、企業の文化・戦略を重視した経営をするのは当然であり、さらに、企業文化が 50%超

を占めるのであれば、コンプライアンスにおいても、企業文化を重視することは当然です。つまり、経営者が企業文化を組織に浸透させることが重要であるということになります。

3. コンプライアンスと企業文化の浸透において前提とされていることとは

コンプライアンスにおいて、企業文化を組織に浸透させることの重要性が確認できれば、次は実際にそれを実践する段階に移ります。多くの企業にアドバイスをしている中で、多くの経営者が無意識に以下のような前提あるいは仮説を持っていることに気が付きました。

- A) 会社の文化は組織全体に浸透させるべきであり、それは可能である。
- B) 会社の文化は組織のトップ・経営陣・部長等が体現しており、それを現場に下ろしていくことが重要である。
- C) 組織のトップから現場まで縦に下ろしていけば組織全体に文化を浸透させることが可能である。
- D) 最初は、文化について理解できない社員がいたとしても、何度も説明すればいずれ理解することは可能であり、理解させる責任は会社にある。
- E) コンプライアンスを浸透させるにあたって、変わるべきは、文化を理解していない社員である。
- F) もし、社員が変わらないのであれば、その社員を降格させることも視野に入れるべきである。

これを読んで、皆さまはどのように感じられたでしょうか。

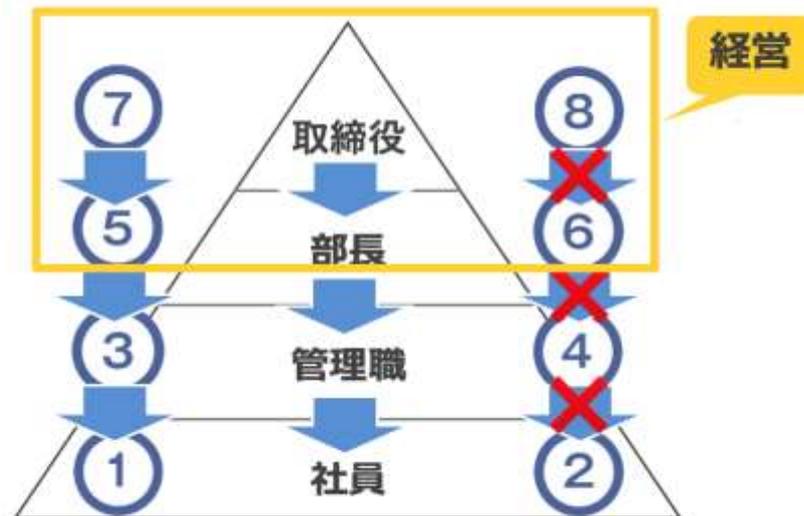
おそらく「コンプライアンスにおいて、企業文化を組織に浸透させるにあたって上記のことをするべきである」と書いても違和感を感じない方が多いのではないのでしょうか。

もしかすると、最後の F) については違和感を感じる方がいるかもしれません。この文言を入れたのは、筆者がアドバイスをする中で、企業文化の組織への浸透がうまく行っていない経営者の多くからこのような質問をされるからです。この点に関する考え方については本稿の後半で取り上げたいと思います。

4. 実践すると何が起こるのか

実際に会社組織のトップから現場まで企業文化を浸透させる事例として、図 2 にあるように 2 つのモデルケースを用意しました。1 つが、図 2 左側の⑦をトップとして現場の①まで下ろしていく事例です。このように問題なく浸透できる事例は実際に存在します。そして、仮に⑦のタイプに属する管理職の誰から下ろしても問題がなければ、企業文化を浸透させることに成功した、ということになります。

図2：文化を組織に浸透させたモデルケース



ところが、実際にはうまく行っているケースとともに、うまくいかないケースも存在します。それを図示したのが図2右側の⑧から下ろしていくケースです。トップの⑧から下ろすと全くうまく行かず、現場の最前線に行くほど従業員は疲弊し混沌としており、企業文化を浸透させること自体に対して否定的になっているのです。

さらに会社によっては、⑦→①のような事例は少数で、多くの場合には大なり小なり⑧→②のような事例となっており、手を替え、品を替え、何度やってみても全く状況が変わらないと感じている方もいるかもしれません。

実際、筆者も自社を含め、様々な会社に企業文化を組織に浸透させるアドバイスをする中で同じような経験をしてきました。そこで、バリュークリエイトを創業して10年ほど経った頃、これまでの仮説あるいは前提を見直すこととし、次に説明する「ピーターの法則」を受け入れることで状況が変わっていきました。

5. ピーターの法則

「ピーターの法則」とは、1969年、南カリフォルニア大学教授の教育学者ローレンス・J・ピーターがレイモンド・ハルとの共著『ピーターの法則〈創造的〉無能のすすめ』のなかで提唱している概念です。

ピーターの法則の骨子として、以下の3つが紹介されています。

① 階層社会では、すべての人は昇進を重ね、おのこの無能レベルに到達する。

- ② やがて、あらゆるポストは、職責の果たせない無能な人間によって占められる。
- ③ 仕事は、まだ無能レベルに達していない者によって行われている。

同書の中では、この骨子に沿って無能状態に関する具体的な事例が続々と出てきますので、ご関心がある方はぜひご一読されることをお勧めします。

さて、①から③までの主張について、皆さまはどのように感じられるでしょうか。全くその通りだと思う方がいる一方、なんと無責任な酷い法則だと憤る方もいるでしょう。

筆者は、まさに後者のケースでした。もともとバリュークリエイトを起業した当初の2001年からピーターの法則の存在は知っていましたが、こんなに人間の可能性を否定する法則はないと思い、ピーターの法則を無視していました。ところが、実際に10年ほど、顧客企業の経営者にアドバイスをしてきたところ、経験を積めば積むほど、アドバイスをすればするほど、もはやピーターの法則を無視することはできないと考えるようになっていったのです。

結果として、2010年頃からそれまでの考え方を換え、ピーターの法則を受け入れてアドバイスをするようになりました。

ところが、実際にアドバイスをしてみると、困ったことが起こりました。それはピーターの法則では無能状態の説明はされているのですが、なぜ無能状態になっているのかという点には触れられておらず、どうすればこの状況を乗り越えることができるのかという解決策が見えないことでした。

そこで、ピーターの法則を企業価値の構造と関連させて説明するように工夫しました。既に図1でも説明した通り、企業価値の構造は、「日常の行動」「成果」「戦略」そして「文化」の4層から成っています。これは別の言い方をすると、「成果」は「短期的な価値」、「戦略」は「中期的な価値」、「文化」は「長期的な価値」と表現することができます。

ここから言えることは、仮に、次項で見るように4本のアンテナが立っている方は文化・戦略を組織に浸透させることが可能である一方で、上に立つ立場の方に2本しかアンテナが立っていない、すなわち、文化・戦略のアンテナが立っていない場合には、いわゆる無能状態になってしまっているということです。

後半では、ピーターの法則を発展させた「4本のアンテナと人的資産の2軸のマッピング」から説明させていただきます。

【筆者プロフィール】

三富 正博（みとみまさひろ） mitomi@valuecreate.net

1987年：アーサーアンダーセン東京事務所に入所

1991年：アーサーアンダーセンサンフランシスコ事務所に転勤（シニア）

1994年：アーサーアンダーセンシアトル事務所に転勤（マネージャー）

1996年：アーサーアンダーセンアトランタ事務所に転勤（シニアマネージャー）

2000年：日本に帰国しベンチャー企業のCFOに就任

2001年：株式会社バリュークリエイトを設立（現在に至る）

公認会計士

慶應ビジネススクール非常勤講師 担当は「集中企業研究」

株式会社SUMCO 社外取締役

著書：

「企業価値評価の基本と仕組みがよ〜くわかる本」（秀和システム）

「目的別7ステップ財務分析法」（税務経理協会）

「ワクワク会社革命」（講談社）

『『見えない資産』経営』（東方通信社）

『『ワクワク to できる』の2軸のマッピングで作る新しいキャリア』（カナリアコミュニケーション）

連絡先：

株式会社バリュークリエイト

東京都中央区銀座1丁目18番2号 辰ビル7F

掲載日：2023年4月25日