

経営理念の浸透と組織文化に関する一考察

—企業アンケート調査と事例研究より—

北見 幸一 柴山 慎一 清水 正道
(京都市大学) (社会情報大学院大学) (CCI 研究所)

要旨：本研究は、経営理念の浸透と組織文化の関係性を考察することを目的としている。そのために、企業へのアンケート調査および企業事例により考察を試みている。考察の結果、経営理念の浸透度が高い組織は、個人の能力を尊重する組織文化が存在する可能性があるとの示唆を得た。

従来型社内広報は、経営情報の伝達や共有がその中心であったが、さらに一步進めてインターナル・コミュニケーションへと進化するためには、個人の能力を尊重した組織文化をベースとして、経営理念の浸透を図り、ステークホルダーへの影響力の行使まで見据えた従業員の行動変容までが求められる。

キーワード：経営理念、社内広報、インターナル・コミュニケーション、組織文化、個人の能力

1. はじめに

社内広報はどのように変容し、社内コミュニケーションがどのように活性化するのかを把握するために、筆者らは、2014年発足の日本広報学会「新しいコーポレート・コミュニケーションを考える会」、2017年からは「経営コミュニケーション研究会」を組織し、研究に取り組んできた。大企業から中小企業・ベンチャー企業に至る様々な企業の経営者・役員・広報部長などを訪ねて、何十人もの方々にインタビューを重ねていった。これらの研究成果は『インターナル・コミュニケーション経営』という書籍にまとめている。数多く企業の経営者・役員・広報部長の現場の方々にインタビューした結果、従業員向けの広報活動は、「インターナル・コミュニケーション（以下IC）」という概念に発展させて、経営戦略に沿って取り組めるように従業員のエンゲージメントを促し、企業価値向上に向けた新たなコミュニケーション施策として捉えようとしている。

従来型の社内広報は、その対象の中核を従業員（とその家族）とし、経営情報の伝達／共有、参画意識の向上が主な目的であった（清水ほか、2019）。ICにおいては、従業員からステークホルダーにまで対象を広げ、企業価値の中長期的向上を狙ったものに変化すべきと考えている。つまり、これまでの従来型社内広報のように、従業員に経営情報が届けばよいと考えるのではなく、ICでは、従業員を人材と捉え、人材に焦点をあて、経営目的を達成できるようにその人材が他のステークホルダーに影響力を持つようなモチベーションを与えるコミュニケーションの仕組みと考える必要がある。

経団連事業サービス社内広報センター会員企業の広報担当者にアンケート¹を行い、社内広報業務で重要視するものを尋ねたところ、「社内（グループ内）の一体感の醸成」に並んで、「経営理念・ビジョンの浸透」が挙げられていた。実際の社内広報業務において、経営理念の浸透は重要な業務の一つであり、ICにおいても非常に重要なポイントでもある。

¹ 第3章で用いている調査(2019年11月～12月)のうち経団連事業サービス社内広報センター会員企業のみを絞った調査データ(n=88)による。社内広報業務で重要視するものを尋ねたところ、トップは「社内（グループ内）の一体感の醸成」(86.4%)、続いて「経営理念・ビジョンの浸透」(81.8%)という順番であった。

これまでの研究会での研究は聞き取り調査やケーススタディを中心とした、いわゆる定性的な研究が中心であったが、本研究は、企業へのアンケート調査を踏まえた定量的なアプローチでの研究を加えたものである。

2. 経営理念の浸透と SUPP モデル

経営理念の浸透のレベルを表すものとしては、松岡(1997)が著名であり、田中(2016)や柴田(2017)でも紹介されている。松岡(1997)の経営理念の浸透レベルとは、浸透レベルを4つに分類しており、以下のようになっている(松岡, 1997, p.195)。

レベル1.「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。」

レベル2.「理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある。」

レベル3.「理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える。」

レベル4.「理念を行動に結びつける。行動の前提となる。こだわる。」

4つの経営理念の浸透レベルのうち、レベル1.は最も浸透度の低い状態で、レベル4.は最も浸透度の高い状態とされている。レベル4.では「行動」にまで理念が影響を与えていることが示唆されている。

「経営コミュニケーション研究会」では、組織を変えるためにICをどのように活用していけばいいのか、先進事例7社を対象に「経営理念の浸透に向けたトップ・ヒアリング調査」²を実施し、その定性調査の中から理念・ビジョンの浸透プロセスを4つのステップにまとめた「SUPPモデル」を提案している。SUPPは、「共有(Share)」→「理解(Understand)」→「自分ごと(Personalize)」→「実践(Practice)」といった4つのステップにおける英語の頭文字を取ってSUPPと名付けられている(図1参照)。

SUPPモデルが、松岡(1997)モデルでいうとレベル1.は「共有(Share)」「理解(Understand)」までの段階であり、「自分」という単語が入っていることからレベル3.が「自分ごと(Personalize)」段階であり、レベル4.が「行動」ということから「実践(Practice)」段階に相当していると考えerことは妥当であろう。

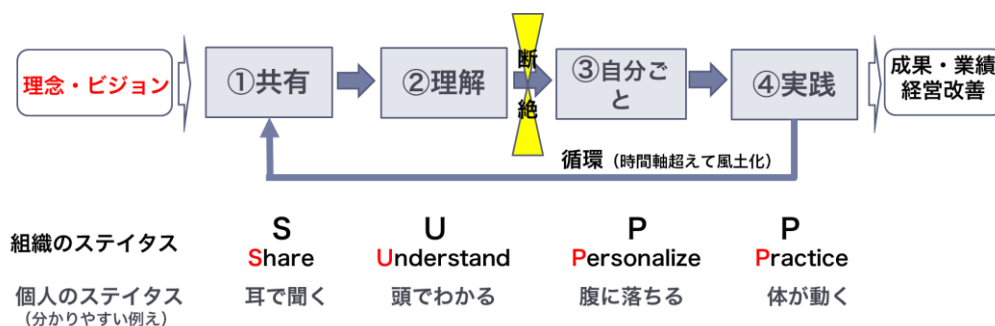


図1 SUPPモデル (理念・ビジョンの浸透プロセス)

(出所) 柴山他, 2018, p. 34

柴山他(2018)が、「SUPPモデルの四つステップにおいて、最もハードルの高いのは、『理解』から『自分ごと』へと進化させる部分である。」(柴山他, 2018, p.36)と指摘したように、SUPPモデルのうち「理解」から「自分ごと」へのプロセスへの進化が最もハードルが高いとの指摘である。経営

² その結果は柴山・清水・中村・池田(2018)に詳しくまとめられている。

理念の浸透において、従業員に経営理念に基づいた実践つまり「行動」に向かうわせることで経営理念の浸透レベルが向上していくと考えられている。

3. 企業アンケート調査

3.1. 調査概要

本研究では、経団連事業サービス社内広報センターと共同で、経団連事業サービス社内広報センター会員企業および日本広報学会法人会員企業の広報担当者を対象に、アンケート調査を実施した。調査概要は以下の通りである。

調査期間： 2019年11月15日～12月20日

調査方法： 郵送法

調査対象： 経団連事業サービス社内広報センター会員 582社 + 学会法人会員 21社 計 603社

有効回収数： 94（有効回収率 15.6%）

3.2. 経営理念の浸透の現状

調査では、「貴社の従業員の経営理念に関する浸透状況」について松岡モデルを援用して尋ねている。「全く知られていない」という段階を加えて、5件法で経営理念の浸透状況を尋ねている。（表1参照）。「全く知られていない」が3.3%、「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている」が42.6%であり、約半数の企業(3.3+46.2=49.5%)は、経営理念の浸透レベルは、「共有」レベルにとどまっていることが明らかとなった。「理念を行動に結びつける。行動の前提となる。こだわる。」という「自分ごと」として捉えて行動レベルに結び付けている企業は、14.3%にとどまった。

表1

経営理念の浸透度のアンケート結果 (n=91)

No.	設問項目	%
1	全く知られていない。	3.3%
2	言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。	46.2%
3	理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある。	23.1%
4	理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える。	13.4%
5	理念を行動に結びつける。行動の前提となる。こだわる。	14.3%

(出所) 筆者作成

3.3. 経営理念浸透レベルと組織文化

経営理念の浸透と組織文化の関係を考察していきたい。伊丹・加護野（2003）は経営理念の浸透を「経営理念から組織文化への転化」（伊丹・加護野, 2003, p.349）と説明している。また、梅澤（1994）は「経営理念がしっかりと浸透・確立することによって、その会社に固有の企業文化が形成される」（梅澤, 1994, p70）とも述べている。経営理念を浸透することで、その企業の独自の組織文化が形成されるのである。

経営理念の浸透レベルが高まると、社内ではどのような組織文化に落ち着くのかを確認するために、

組織文化を表す項目として、次のような5項目を設定³した。

「組織の壁を越えて、自分の所属部署以外の従業員の情報が入ってくる」

「自分の所属部署以外の従業員と共同作業を行うことが多い」

「個人の能力を尊重する社風である」

「従業員相互の交流から新事業を生み出しやすい」

「従業員の大半が企業らしさや企業ブランドとは何かを理解している」

経営理念の浸透レベルによって、どのような組織文化がどの程度醸成されているのかを把握するために、経営理念の浸透レベルにおける次の2つのレベルでグループを作り、その平均値の差のt検定を行った。2グループは「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている」(n=42)という共有レベルのグループと、「理念を行動に結びつける。行動の前提となる」(n=14)という行動レベルのグループであり、t検定を行った。検定⁴の結果は表2の通りである。

5項目ある組織文化項目のうち、2つのグループの平均値の差が最も大きかったのが「個人の能力を尊重する社風である」(0.619)であった。続いて「従業員相互の交流から新事業を生み出しやすい」(0.548)、「経営者の経営ビジョンが共有されている」(0.524)の順であった。

表2
t検定結果

	経営理念の浸透レベル	度数	平均値	標準偏差	平均値の差	t値	自由度	P値	
組織の壁を越えて、自分の所属部署以外の従業員の情報が入ってくる	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。	42	3.238	.821	-.476	-1.877	54	.066	
	理念を行動に結びつける。 行動の前提となる	14	3.714	.825					
経営者の経営ビジョンが共有されている	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。	42	3.405	.665	-.524	-3.211	31.315	.003	**
	理念を行動に結びつける。 行動の前提となる	14	3.929	.475					
個人の能力を尊重する社風である	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。	42	3.452	.550	-.619	-3.191	54	.002	**
	理念を行動に結びつける。 行動の前提となる	14	4.071	.829					
従業員相互の交流から新事業を生み出しやすい	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。	42	2.524	.804	-.548	-2.132	54	.038	*
	理念を行動に結びつける。 行動の前提となる	14	3.071	.917					
従業員の大半が企業らしさや企業ブランドとは何かを理解している	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。	42	3.000	.911	-.500	-1.848	54	.070	
	理念を行動に結びつける。 行動の前提となる	14	3.500	.760					

**P<.01, *P<.05

(出所) 筆者作成

2つのグループの平均値の差が最も大きかった「個人の能力を尊重する社風である」の項目に関するt検定の結果を見てみると、経営理念浸透のレベルが「理念を行動に結びつける。行動の前提となる」という行動レベルのグループは、「個人の能力を尊重する社風である」という程度の度合い(平均値)は、「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている」という共有レベルのグループよりも1%水準で統計的に有意に高い(t(54)=-3.191, p=0.0024)ということが明らかとなった。経営理念の浸透

³ 5つの項目は清水他(2019)における定性的なヒアリング調査を踏まえ、設定をおこなった。

⁴ 等分散性のためのLevene検定により「経営者の経営ビジョンが共有されている」は等分散を仮定し、それ以外の項目は等分散を仮定していない。

が行動レベルにまで浸透している企業は、個人の能力を尊重する組織文化があるという可能性が高いことが示唆された。経営理念の浸透レベルが高い組織であればあるほど、個人の能力を尊重する組織文化が根付いている可能性が高い。

4 事例研究

4.1. 「オムロン」「西武グループ」

経営理念の浸透レベルが高い組織では、個人の能力を尊重する組織文化が醸成されている可能性が高いことを前章の分析結果は示していた。経営理念の浸透が上手くいくかは、個人の能力を尊重する社風を構築することができるか否かにもよるといことであろう。ここでは、経営理念の浸透において、個人の能力を尊重する社風づくりはどのようにポジティブに関わってくるのかを企業の事例から検討してみたい。事例としては、「オムロン」「西武グループ」を取り上げる⁵。

オムロンでは、「企業は社会の公器である」との創業者の考えに基づいて企業理念⁶が制定され、日々の業務の中で実践にまでつながっている。グローバルに展開される同社の事業の隅々にまで、企業理念の実践が追求されており、その取り組みをチーム単位で表彰する「TOGA (The OMRON Global Awards)」の仕組みや、企業理念について社長と社員が直接対話をする「社長車座」などの活動を通じて、社員一人ひとりの意識と活動が尊重されている。

TOGA の活動のベースは日常の業務活動そのものであり、社員一人ひとりの日常的な仕事を通じて、企業理念を「自分ごと」として実践することを後押ししている。ここにおいては、企業理念そのものが個を生かす仕組みとして機能しており、個人の能力を尊重し成長させる仕掛けになっている。

「社長車座」は、社長と社員十数名とが事業所単位で直接対話をする場であり、ここにも個人の能力を尊重するカルチャーが垣間見える。また、創業者の立石一真は「最もよく人を幸福にするひとが最もよく幸福になる」と唱え、三代目社長の立石義雄は「人の幸せを我が喜びとする」を信条としていたという。これらの言葉の中には、顧客としての人だけでなく、社員としての人をも強く意識した社風作りをしてきた伝統を感じることができる。この流れは、バリューに掲げられている3項目のうちの一つ、人間性の尊重（私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます）にも表現されている。

西武グループでは、社長のリーダーシップとコミットメントをもとに、多くの対話の機会が作られ、その中で社員一人ひとりの意識と能力が尊重されている。グループビジョンの実践事例をチームや職場単位で表彰する「チームほほえみ賞」の仕組みは、上述のオムロンと類似している。また、グループビジョンの実践を促すために、職場の上司から部下に、ビジョンの実践につながる行動を「Good Job」とほめたたえるカードを贈る仕組みがある。これらの仕組みは、グループビジョンの実践を「自分ごと」とし実践することを促進し、その活動を通じて個人の能力を成長させ、その成果を尊重する組織文化を形成している。

4.2. 「ANA グループ」

個人の能力を尊重する組織文化づくりは、広報部門だけでは達成されるものではないので、社内の

⁵ 本事例は、清水他（2019）で掲載の企業であり、清水他（2019）での記述をベースに、筆者が加筆修正を加えたものである。

⁶ オムロンは経営理念を企業理念として呼んでいる。ここでは企業理念と記述する。

様々な部署との連携が求められる。前章で取り上げた事例は、様々な部署との連携の成果である。本章では、広報部門にも焦点を当て、多くの社内広報部門が業務として行っている社内報に中心にした事例を取り上げたい。ANA グループの事例⁷である。

個人の能力を尊重する社風づくりという経営課題に対して、従来型社内広報では、おそらく印刷や電子版の社内報などでモデル従業員や高業績者を取り上げたり、関係部門の役職者の座談会を企画したりするだろう。一方、IC では、企業経営の一環として課題解決に取り組むことから、コーポレート・コミュニケーション発想で関係部門とチームを組んだり、社内外への広報・コミュニケーション活動への参加を呼びかけて、意識改革から行動喚起するだけでなく、社内広報のメディアづくり（行動）から新たな発想（意識）を呼び起こす社内ウェブを仕掛けていくという点で、ステレオタイプな従来型社内広報との違いがある。新たな発想（意識）を呼び起こす雰囲気づくりが、個人の能力を尊重する組織文化づくりにつながっている。

社内報の編集発行という仕事だけを取り上げても、ANA ホールディングスは2018年9月にグループ報『ANA TIMES』を創刊1年半後の2020年3月に経団連推薦社内報優秀賞を受賞するという成果を挙げている。企業成長の源泉である「人づくり」に寄与することを目的に、社内報のターゲットもお客さまに接するフロントライン部門やオペレーション部門など現場で働く20代、30代の社員に絞った。現場には約4万6000人のグループ社員のうち約7割が働いている。タブロイド判8ページの新聞型でスタートしたグループ報だが、コロナ禍で大幅に減便となった2020年4月からは速報性やグループ内への情報配信の量と質を高めるために動画配信を含む電子版に移行し、経営環境が急速に変動するなかでの経営ニーズに応えた。印刷版グループ報時代も現場のニーズと紙の特性を活かして発行を続けてきた。

2019年4月号の「経営戦略特集」は、中期経営戦略の2年目を迎え、従業員一人ひとりに改めて戦略の位置付けやポイントを確認・納得してもらおうと企画目的を設定した。通常発行の「戦略説明冊子」をさらにブレイクダウンし、視覚的にも理解できる記事づくりを試みている。この誌面企画にあたっては、戦略策定段階から約2カ月かけて「経営戦略部門」と定例会議をもち、また中期経営戦略の各項目に関しては「財務部門」や「人事部門」などと議論を重ね、編集サイドがまず戦略を正確に理解すると同時に原稿をまとめた。それだけでなく、グループ報を「配布してからコミュニケーションが始まる」との考えから、グループ各社の関係部門や研修部門でも効果的に活用できるよう、図表やレイアウトの改善を重ねている。その結果、約8000人を超す客室乗務員が所属する客室部門では経営戦略の説明資料、新入社員教育でも研修資料として活用されたほかグループ各社・拠点での活用も行われるなど、単に「社員が読む媒体」としての社内報というだけでなく、「社員用解説書」や「研修用教材」にも変身したのである。

ANA グループのICを担うのは、コーポレートブランドチームである。その責任者はICにおいて「グループ経営理念」が特に重要だと言う。その理念を具現化し、目標達成に向け社員が具体的な行動を起こすために、もっと分かりやすい言葉でその価値観を伝え、共感してもらうことが必要になると付け加える。ANA グループでは「あんしん、あったか、あかるく元気！」という言葉がよく聞かれる。今から約15年前に遡る。当時、同時多発テロの発生や航空業界の再編・統合など外部環境の大きな変化が続いていた。ANAはどうかあるべきか、生き残るために何が必要なのかが問われていた。その時、グループを代表する約20名の若手従業員が中心になって議論し、経営会議に提起してこのコーポ

⁷ 取材は2020年2月～7月に行い、清水(2020)に掲載されたものをベースに加筆修正を行っている。

レートメッセージが決まった。

従業員自身が作り上げた言葉は今、トップメッセージに必ず添えられる。さらに、トップは日々の安全運航を守る従業員一人ひとりへ向けた感謝と労いの言葉も重ねる。それが不安払拭にとどまらず、社員を大切にすることをメッセージになる。むしろ ANA グループには正式に文章化された行動指針「ANA's Way」の中に「変わらない心構え」があるが、トップ／経営陣から現場一リーダーまでがわかりやすい「コーポレートメッセージ」を社内外に一貫してコミュニケーションすることが、経済的側面のみならず社会的側面にまで及ぶ企業グループの価値を高めているのである。

5. 考察

経営理念の浸透レベルが高ければ高いほど、個人の能力を尊重する組織文化との関係が高い可能性が高いことが示唆された。個人の能力を尊重し、経営理念に沿うように実践を伴って行動に結び付けることができるかが、経営理念の浸透にとっては重要である。経営理念はただ単に理念を掲げるだけではなく、理念に沿った行動レベルにまで落とし込まれてこそ意味がある。行動レベルにまで理念が落とし込まれるためには「自分ごと」として、いかに理念を腹落ちさせるかが重要になる。

個人の能力を尊重する組織文化の形成は、広報部門だけでは達成することは難しい。経営企画部や人事部門等との連携が必要不可欠である。コミュニケーションだけのチカラでは限界がある。ANA グループの事例にあったように、社内報にしても「経営戦略部門」「財務部門」「人事部門」が連携し、何度もミーティングを重ねて実効性のある施策ができていく。例えば、コミュニケーションだけではなく、個人の能力を尊重する組織文化を制度的に裏打ちする人事施策が伴うことによって、個人の行動が促進されると同時に安心感をもって行動することが保証されていくはずである。

従来型社内広報は、経営情報の伝達や共有がその中心であったが、さらに一歩進めて IC へと進化するためには、従業員個人の能力を尊重した組織文化をベースとして、経営理念の浸透を図り、ステークホルダーへの影響力の行使まで見据えた従業員の行動変容までが求められる。

その行動変容につながる「自分ごと」を促すためにも、会社から言われたからやるという受け身的な態度ではなく、個人の能力を尊重する組織文化の中、「自分ごと」として捉えてやってみる（挑戦してみる）という態度が必要になってくる。「自分ごと」として捉えてやってみる（挑戦してみる）という態度が、従業員自身を成長させ、その成長が企業全体の成長へとつながるのである。

また、企業事例からも示唆されるように、経営理念の存在そのものが「個人の能力を尊重する」という組織文化を育てているという側面もあるように思われる。特に創業時においては、経営理念の存在が「個人の能力を尊重する」という組織文化を生み、その「個人の能力を尊重する」という組織文化の促進を後押しするという相互循環関係にあるということができよう。経営理念の浸透と「個人の能力を尊重する」という組織文化は、両者の間を影響し合いスパイラルを描くことで、中長期的な企業価値の向上につながっていくと考えられる。相互循環関係については、今後の課題としたい。

*謝辞：調査にご協力いただいた経団連事業サービス社内広報センターの皆様ならびに同センター会員企業の皆様、および日本広報学会法人会員企業の皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。また、本研究は 2019 年度学会助成研究 B による研究助成をいただきました。この場をお借りして学会の皆様には感謝申し上げます。

参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）．ゼミナール経営学入門 第3版，日本経済新聞社
- 松岡久美（1997）．経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム ——コープこうべにおける『愛と協同』、六甲台論集経営学編、44-(1)、183-203
- 柴田仁夫（2017）．実践の場における経営理念の浸透、創成社
- 柴山慎一・清水正道・中村昭典・池田勝彦（2018）．先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション——理念・ビジョンの浸透プロセスにおける「自分ごと」の重要性、広報研究、22、25-39
- 清水正道（編）・柴山慎一・北見幸一・中村昭典・佐桑徹・池田勝彦・佐藤浩史（2019）．人を活かし組織を変えるインターナル・コミュニケーション経営 経営と広報の新潮流、経団連出版
- 清水正道（2020）．ANA グループ この時にこそ協働するコミュニケーション、経済広報、2020年8月号 No.492
14-15
- 田中雅子（2016）．経営理念浸透のメカニズム，中央経済社
- 梅澤正（1994）．顔の見える企業，有斐閣

【著者連絡先】北見幸一：kkitami@tcu.ac.jp

A consideration on the penetration of management philosophy and
organizational culture
-From a company questionnaire survey and case studies-

Koichi KITAIMI

(Tokyo City University)

Shinichi SHIBAYAMA

(The graduate school of information and communication)

Masamichi SHIMIZU

(CCI Laboratory)

Abstract

The purpose of this study is to consider the relationship between the penetration of management philosophy and organizational culture. For that purpose, we are trying to consider by questionnaire survey to companies and company cases. As a result of the consideration, it was suggested that the organization with higher degree of penetration of the management philosophy may have an organizational culture that respects individual abilities.

In the past, employee communications focused on the transmission and sharing of management information. But in order to take it one step further and evolve into Internal communication(IC), the management philosophy penetration should be based on organizational culture that respects individual abilities.

Key words: Management Philosophy, Internal Public Relations, Internal Communication, Organizational Culture, Individual Abilities