Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-11

組織変革の理論的実証的研究 ： 日本企業のCI活動を対象として

松田，陽一

(Degree)
博士（経営学）
(Date of Degree)
1998-03-31
(Date of Publication)
2015-01-07
(Resource Type)
doctoral thesis
(Report Number)
甲1790
(JaLCDOI)
https://doi.org/10.11501/3141133
(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1001790

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博　士　論　文

組織変革の理論的実証的研究

~日本企業のＣＩ活動を対象として~

平成１０年１月19日

神戸大学大学院経営学研究科
経営労務研究室所属
経営総合分析専攻

学籍番号　　９３１Ｄ４８６Ｂ
氏　　名　　松田　陽一

組織変革の理論的実証的研究

～日本企業のＣＩ活動を対象として～

松田　陽一

組織変革の理論的実証的研究

～日本企業のＣＩ活動を対象として～

序　章　組織変革研究の意義…… 1

第１節　研究の課題と方法…… 1

１．研究の課題…… 1

２．研究の方法…… 5

第２節　本論文の構成…… 5

第１章　組織変革論…… 8

第１節　はじめに…… 8

第２節　組織変革の背景…… 8

第３節　組織変革の定義…… 11

第４節　組織変革の分析視点…… 14

１．組織変革の類型…… 14

２．研究の分析視点…… 17

第５節　組織変革に関する諸研究…… 19

１．幸田他の研究…… 19

２．若林他の研究…… 20

３．コッター他の研究…… 21

４．諸研究の要約…… 22

第６節　組織変革におけるＣＩ活動…… 22

第７節　むすび…… 24

第２章　組織変革とＣＩ活動…… 28

第１節　はじめに…… 28

第２節　ＣＩ活動の定義…… 28

第３節　ＣＩ活動の諸施策…… 30

１．ＶＩ・ＭＩ・ＢＩの概念…… 30

2．ＣＩ活動に関する施策…… 31
第４節　組織変革モデルのレビュー…… 33
1．レヴィンのモデル…… 33
2．リピットのモデル…… 34
3．フレンチのモデル…… 35
4．ウォルトンのモデル…… 36
5．コッターのモデル…… 38
6．ベニスのモデル…… 39
7．レビューの要約…… 41
第５節　研究で設定する組織変革の分析モデル…… 44
1．実態把握段階…… 44
2．施策設定段階…… 44
3．変革施策の実施段階…… 44
4．定着施策の実施段階…… 45
5．成果検証段階…… 45
6．設定モデルから予測される課題…… 47
第６節　むすび…… 48

第３章　ＣＩ活動の統計分析…… 51
第１節　はじめに…… 51
第２節　調査の課題…… 54
第３節　調査対象と方法…… 54
第４節　統計分析の結果…… 56
1．ＣＩ活動の導入契機…… 56
2．ＣＩ活動の諸施策…… 57
3．ＣＩ活動の施策の経時変化…… 58
(1)ＣＩ活動の準備期…… 59
(2)ＣＩ活動の導入期…… 59
(3)ＣＩ活動の展開期…… 60
4．ＣＩ活動に関連する組織改編施策…… 63
5．ＣＩ活動に関連する人事施策…… 64

6．ＣＩ活動による組織の変化…… 68

7．ＣＩ活動による従業員の意識と行動の変化…… 69

8．ＣＩ活動の成果…… 71

9．ＣＩ活動の成果の検証…… 72

10．ＣＩ活動の成果認識にもとづく企業間格差…… 74
(1)施策の経時変化…… 74
(2)組織改編施策…… 76
(3)人事施策…… 77

11．ＣＩ活動の阻害要因…… 79

12．統計分析の要約…… 80

第５節　むすび…… 82

第４章　ＣＩ活動の定性的分析…… 85

第１節　はじめに…… 85

第２節　実態把握と施策設定に特徴のある事例（日立クレジット）… 85

第３節　変革施策の実施に特徴のある事例（三星堂）…… 89

第４節　定着施策の実施に特徴のある事例（イシダ）…… 92

第５節　阻害要因の除去に特徴のある事例（昭和アルミ）…… 96

第６節　むすび……101

結　章　研究のまとめ…… 105

第１節　要約と結論…… 105

1．研究の要約…… 105

2．研究の結論…… 109

第２節　理論的含意…… 110

第３節　実践的含意…… 111

第４節　残された研究課題…… 114

附録Ａ：ＣＩ活動が企業の組織変革に与える影響に関するアンケート質問票…… 116

附録Ｂ：企業インタビューの企業リストと総括…… 123

附録Ｃ：本調査と８７年調査の比較の結果…… 143
附録Ｄ：従業員の意識と行動の変化に関する統計分析の結果…… 151
附録Ｅ：ＣＩ活動と組織変革に関する従業員アンケート質問票…… 168

参考文献…… 174

組織変革の理論的実証的研究

～日本企業のＣＩ活動を対象として～

序　章　　組織変革研究の意義

第１節　研究の課題と方法

１．研究の課題

「実際に、いろんなこと、例えば、人事制度、教育制度、研修所の建設、新商品の開発…本当にいろんなことを実施しています。この活動に終わりはありませんよ。」（日立クレジットのインタビューより）

「新しい理念を決めました。これによって、人事制度を徹底的に見直しました。その抵抗はすごかったですよ。でも、何とか、意識や行動が変わりましたね。」（イシダのインタビューより）

「過去、活性化運動はやってきました。でも、今回ほど理念づくりや情報の共有化をうまくできたことはなかったですね。会社は本当に変わったと思いますよ。本当に一体化しました。」（昭和アルミのインタビューより）

人々が形成する組織というものは、もともと、一定の状態にとどまらない宿命をもっているのかもしれない。また、組織が自律性を自覚するようになると、自らその変革操作を意識するのかもしれない。企業組織にとって、組織変革（Organizational Change ）は、いつの時代でも常に課題として掲げられるテーマである。しかも、長い企業の歴史を振り返ってみても、明確な解決方法をいまだに見いだしえないテーマでもある。

従来、組織変革については、組織の形態、組織規模の成長、組織構造、組織構成員の態度変容などの面から包括的に議論されてきた経過がある。これらは、主に経済学的視点や心理学的視点からの議論である。

経営学的視点からは、大別すると、官僚制の打破と組織の環境適応という視点から議論されてきた。前者は、ウェーバー（Weber,1947）が主張した官僚制組織に対する逆機能の指摘から理論的にアプローチされてきた（Merton,1957;Bennis and Slater,1968）。後者は、組織をオープンシステム（Lawrence and Lorsch,1967）ととらえ、環境適応のために、

主に組織構造の変革を考慮してきた。そして、環境との適応関係を意識したコンティンジェンシー理論（Contingency Theory）（Woodward,1965;Perrow,1967 ）から理論的にアプローチされてきた。また、これ以外にも、人の教育や訓練という側面に照射した組織開発論（Organization Development Theory)(Beckhard,1969;Burk,1982; 幸田,1972)、人の意識や行動、価値観といった側面に照射した組織文化論（Organizational Culture）（Deal and Kennedy,1982;Peters and Waterman,1982）、自らの変革を志向する自己組織化理論（Self-Organized Theory ）（吉田, 1990）からも理論的にアプローチされてきた。これから、組織変革については、多様な理論をもとに論じられてきた経過のあることがわかる。

その一方で、企業は、組織変革のために、多くのマネジメント手法やマネジメント施策を具体的に検討し、考案し、実施してきた。当初、企業は、組織のハード面ともよばれる組織構造や組織の形態を操作することで組織変革を試行した。しかし、今日、その操作と平行して、組織を構成する人の意識や行動をも変革の対象ととらえている。つまり、今日的な組織変革の大きな特徴は、人の意識や行動の変革をもその操作対象として考慮することが常態化しつつあることである。

前述のインタビュー結果からも、個人の意識や行動を変えることが、企業組織にとっていかに重要であり、いかに実践的かつ具体的な課題としてとらえられているかがわかる。そして同時に、企業が組織の活性化や変革を目的として、従来のマネジメント施策を含めていかに多くの施策を開発し、実施しているかもわかる。

これらの今日的状況を背景に、そもそも、組織はどのような変革プロセスで組織変革をしているのだろうか。そして、組織変革の結果、組織と組織構成員にはどのような変化が生じたのだろうか。これらの疑問から、本研究はスタートしている。

従来、組織変革に関する研究は、組織の様々な側面に焦点をあてたアプローチからおこなわれてきた。例えば、組織構造面からのアプローチ（Burns and Stalker,1961; Lawrence and Lorsh,1967 ）、小集団を対象にしたグループ・ダイナミクス（Group Dynamics ）（Lewin,1947）からのアプローチがある。また、組織の構成員である個人の意識や行動を対象にした、例えば、動機づけ（Motivation）からのアプローチ（Hackman and Oldham,1980 ）がある。

従来の研究を検討してみると、各々の側面（組織構造・小集団・個人）について、理論

構築や実証研究の成果をうかがうことはできる。具体的には、組織構造の相違による変革行動の相違、小集団の中の個人や小集団自身の心理的変化、個人の心理的あるいは態度変容に関する研究である。これらの研究はどちらかと言えば、組織変革を起こすために組織の構造、小集団や個人のどこをどう操作するのかという操作要因やその操作要因間の関連に注力されてきたといえる。そして、それらについて、実証的な分析や理論構築がおこなわれてきた。

しかし、これらの成果をもってしても、組織変革の全体が明らかになっているとは考えにくい。例えば、組織変革の変革プロセスについてである。つまり、組織が組織変革をおこなう際に、実態としてどのように変革行動（＝企業組織が組織変革のための施策を実施すること）をしているのかという点については、まだ充分に明らかになっていない。具体的には、時間の経過とともに、その組織変革の変革プロセスはどのように変化しているのかということである。本研究の第一の問題意識はこの点にある。つまり、組織は、どのような変革プロセスによって組織変革をしているのかということである。

本研究の第二の問題意識は、組織変革がおこなわれた後、組織や組織構成員はどのように変化を認識しているのかということである。つまり、組織は変革を意図して様々な施策を実施する。その一方で、組織変革の結果として、組織や組織構成員にどのような変化が生じたのかということである。言換えれば、組織の変革行動は、組織と組織構成員に影響を与え、組織を変革しえたのかどうかということである。

本研究は、これらの問題意識をふまえて、理論的・実証的研究を試行する。具体的には、組織変革の変革プロセスとその成果という側面に焦点をあてる。とくに、第一の問題意識については、組織変革の変革プロセスに焦点をあてる。その際に考慮していることは、組織変革の変革プロセスの実態を把握することである。また、第二の問題意識については、組織変革の成果に焦点をあてる。その際に考慮していることは、組織変革をとおして組織や組織構成員に生じた変化を測定することである。

企業は、組織変革を意図して、ＱＣ活動に見受けられる生産面、組織改編による組織構造面、処遇や評価制度による人事制度面等、様々な施策を実施してきた。しかし、その一方で、組織変革に関する概念等の整備や体系化については、十分になされてきたとはいい難い面がある。例えば、後述する組織変革モデルについても、組織変革の全体を包括でき

るような組織変革の変革プロセスモデルを明確な形で構築できているとはいい難い。

また、組織変革を構成する要素は数多くある。例えば、経営戦略、環境、組織構造、人的資源、技術などである。それらの相互関連も含めて、統合的なアプローチは、まだ充分に明らかになっていない。これは、組織変革に関連する要素が多く、その操作や測定が困難であることによると考えられる。

本研究において、われわれは、組織変革を検討するに際して、変革プロセスと組織変革の後に生じた変化をどうとらえるのかという点に課題があると考える。変革プロセスの課題とは、組織は実際にどのような変革プロセスによって、組織を変革しているのかということである。具体的には、本研究で設定する組織変革の変革プロセスの分析モデルをもとに、変革プロセスを分析する。その場合の変数は、組織変革に際して組織が実施した施策である。

組織変革の後に生じた変化の課題とは、組織変革の後、どのような変化が生じたのかということである。具体的には、組織変革の施策を実施した後、組織と組織構成員の意識と行動に生じた変化を測定することである。

本研究の具体的な分析対象は、１９８０年代以降の日本の民間企業が実施したＣＩ（コーポレート・アイデンティティ：Corporate Identity）活動である。日本企業は、ＣＩ活動を１９７０年代より、マークやロゴなどのデザイン統合戦略ためのマネジメント施策として実施している。その当初の目的は、組織の効率向上であった。その後、ＶＩ（Visual Identity;ﾋﾞｼﾞｭｱﾙ ｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ）、ＭＩ（Mind Identity;ﾏｲﾝﾄﾞ ｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ ）、ＢＩ（Behavior Identity;ﾋﾞﾍｲﾋﾞｱ ｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ）の概念を中心して、多様な施策が開発されきた歴史がある。そして、今日、ＣＩ活動は組織の活性化や企業文化変革を意図するマネジメント施策の実践である（梅澤,1990 ）と理解されている。つまり、ＣＩ活動は、組織変革を実践するための新しい組織変革のための施策であるといえる。実際、企業が組織と組織構成員を対象として、組織変革を意図してＣＩ活動の多様な施策を実施していることは、前述のインタビュー記述や後述する本研究のアンケート調査結果からも明らかである。また、ＣＩ活動に関して、１９８７年に実施されたアンケート調査(1)（以下、「８７年調査」と呼称する。）やその他のアンケート調査(2)からも同様な点を指摘することができる。

上述から、本研究のより具体的な課題は、次のとおりである。

第一に、ＣＩ活動をとおして、組織はどのような変革プロセスによって組織変革してい

るのかについて明らかにすることである。具体的には、ＣＩ活動によって実施された施策を変数としてその変革プロセスを分析する。

第二に、その組織変革の結果、組織と組織構成員の意識と行動にどのような変化が生じたのかについて明らかにすることである。具体的には、組織と組織構成員の意識と行動に生じた変化に対する認識を測定する。

２．研究の方法

本研究の調査対象は、１９８０年代以降、ＣＩ活動を導入し、実施していることが判明した日本の民間企業である。

調査に際して採用した方法は、質問票によるアンケート調査と企業へのインタビュー調査である。

アンケート調査は、変革プロセスと組織変革の後に生じた変化について、統計的な分析をおこなうことを目的としている。アンケートの質問票の質問項目については、８７年調査で使用された質問項目に、本研究の調査用に開発した質問項目を付加している（附録Ａを参照）。その質問票を１９９６年８月始めに、６２３社の企業の人事部長あてに郵送した。質問票の回収は同年の８月末である。その内、有効回答のあった企業は８０社である。

インタビュー調査は、とくに変革プロセスについて、定性的な分析をおこなうことを目的としている。これは、アンケート調査の分析結果をさらに補完する意味もある。インタビュー調査の対象は、アンケートに回答のあった企業の内で協力をえられた企業である。その総数は、２８社である。インタビュー調査は、１９９６年１０月から１１月の期間に実施した。具体的な企業名とインタビューの内容の要約については、末尾の附録Ｂにその企業リストと要約を提示している。なお、インタビューの際に、ＣＩ活動に関するその企業特有の資料も入手している。

第２節　本論文の構成

本論文は、４つの章と結章から構成される。第１章と第２章は、文献研究を中心とした理論的研究である。第３章と第４章は、アンケート調査と企業インタビュー調査の結果の分析を中心とした実証的研究である。以下、各章ごとに簡単にみていくことにしよう。

第１章では、本研究の分析対象であるＣＩ活動が、組織変革においてどう位置づけられるかについて明らかにすることが目的となる。まず、今日、組織変革が必要とされる社会的・経済的背景を検討する。そして、議論のスタートとなる組織変革の定義を確認する。次に、組織現象としての組織変革の範囲を特定し、本研究における組織変革の分析視点を明らかにする。従来の組織変革研究のレビューでは、今日的な研究として、幸田他（1993）、若林他（1989,1990,1991）、コッター他（Kotter,et.,al.,1992 ）の研究をとりあげる。このレビューによって、本研究の課題と研究方法が、この研究分野においてより明確に位置づけられる。最後に、これらより、組織変革におけるＣＩ活動の位置づけを指摘する。

第２章では、実証研究の分析枠組みとなる組織変革モデルを設定することが目的になる。まず、分析対象となるＣＩ活動で実施される施策について整理する。ＣＩ活動で企業が実施する施策は、本研究の調査結果を分析する際のカギとなる変数である。次に、従来研究の組織変革モデルのレビューをおこなう。具体的には、どのモデルに対しても基本枠組みとなっているレヴィン（Lewin,1947）の３段階組織変革モデルをとりあげる。次に、その発展形として有名なリピット（Lippitt et.,al.,1958）のモデル、フレンチ（French,1969）のモデルをとりあげる。そして、ウォルトン（Walton,1995)、コッター（Kotter,1996）、ベニス（Bennis,et.,al.,1996 ）の今日的な組織変革モデルをレビューする。ここで、どのモデルも、レヴィン（Lewin,1947）のモデルを基本枠組みにしているものの、実践的な応用面で進展していることを指摘する。これらを検討のうえ、本研究で設定する組織変革の変革プロセスの分析モデル（以下、「設定モデル」と呼称する。）を指摘する。これは、「①実態把握」、「②施策設定」、「③変革施策の実施」、「④定着施策の実施」、「⑤成果検証」の５段階からなる。また、この設定モデルから変革プロセスについて具体的に予測される課題を指摘する。

第３章は、本研究のハイライトである。ＣＩ活動の変革プロセスと組織と従業員の意識と行動に生じた変化を明らかにすることが目的になる。ここでは、ＣＩ活動の変革プロセスをいかに整理し、説明するかについて検討する。具体的には、ＣＩ活動を導入した企業を対象に実施したアンケート調査の結果をもとに統計分析をおこなう。統計分析の分析対象は、企業がＣＩ活動で実施する施策である。この統計分析の結果から、ＣＩ活動をとおして、組織変革の変革プロセスが明らかになる。そして、組織と従業員の意識や行動に生じた変化が明らかになる。

また、この統計分析の結果から、一つの発見事実を指摘する。それは、組織は本研究の設定モデルに近い形で組織変革をおこなっているものの、その変革プロセスの各段階は同時的に進行していることである。具体的には、企業が施策をを実施する際に、その変革プロセスの各段階は重なりあいつつ、同時的に移行しているということである。ここで、われわれは、この点について、変革プロセス上の同時進行性を指摘する。

第４章では、企業インタビュー結果にもとづく定性的分析によって、変革プロセスをさらに詳細に分析することが目的となる。この定性的分析の分析対象も企業がＣＩ活動で実施する施策である。企業が、施策をどのような視点、どのような考え方で設定し、どのように実施してきたのかがさらに明らかになる。具体的な分析の焦点は、第３章で指摘した変革プロセスにおける同時進行性である。また、この定性的分析によって、第２章で指摘した設定モデルから予測される課題に対しても、解答を見いだすことが可能になる。定性的分析の結果から、具体的には、「①実態把握」段階の施策が充実し、「②施策設定」段階の施策を「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施している事例、「②施策設定」段階の施策と「④定着施策の実施」段階の施策を「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施している事例、「④定着施策の実施」段階の施策として人事施策に注力し、それを「③変革施策の実施」段階から考慮し、実施している事例、最後に、「①実態把握」段階から「③変革施策の実施」段階まで全員参加することと、「③変革施策の実施」段階の施策を「④定着施策の実施」段階の施策と同時的に実施することによって、ＣＩ活動の阻害要因をうまく除去している事例である。

最後の結章は、本研究のまとめとなる。まず、本研究によって明らかになった点について再整理をおこない、その結果として、本研究の結論を指摘する。次に、統計分析と定性的分析の結果からえられた理論的含意と実践的含意を指摘する。そして、最後に、われわれに残された課題について指摘する。

注

(1)1987年に実施された調査とは、財団法人企業活力研究所が社団法人日本能率連盟に委託して実施した「ＣＩと企業活力に関する調査研究」である。アンケート調査の実施期間は、1986年11月27日～1987年１月６日である。アンケート質問票の配布数は 392社、回収数は 102社（回収率26.0%）である。

(2)その他、ＣＩ活動に関するアンケート調査として、公表されているものに次の調査がある。社団法人ソフト化経済センター「ＣＩ新時代への模索」，1987年、および財団法人関西生産性本部「リストラクチャリングと組織革新」，1991年である。これによれば、ＣＩ活動について、企業は組織変革を意図して実施していることがわかる。

第１章　組織変革論

第１節　はじめに

組織変革に関する研究は、多様な視点からおこなわれており、研究の蓄積も多い。ただし、どちらかと言えば、理論を応用した研究が多く、実証研究においても帰納的研究、定性的研究が多い。従来の研究は、全般的で抽象的な理論を開発するか、あるいは、一つの企業組織について詳細で長期にわたる事例研究から帰納的に理論構築するかのいずれかである。よって、組織現象として組織変革を測定する次元や操作的な次元の開発、演繹的方法を可能にする理論の開発は、充分におこなわれていない（野中他,1978)。

本章では、組織変革におけるＣＩ活動の位置づけを明らかにすることが、最終の目的となる。まず、そのまえに、組織変革そのものについて明らかにせねばならない。具体的には、組織変革が注目される背景とその定義を検討する。次に、本研究で対象とする組織現象としての組織変革の範囲について特定をおこなう。これは、組織変革の類型化に関する従来の研究からアプローチする。そして、組織変革を分析するための分析視点を指摘する。次に、組織変革に関する従来の研究のレビューによって、組織変革の研究分野における本研究の課題と研究の方法がより明らかになる。このレビューでは、幸田他(1993)、若林他(1989,1990,1991)、コッター他(Kotter,et.,al.,1992) の研究を検討する。最後に、以上を検討のうえ、本研究の調査分析対象となるＣＩ活動の組織変革における位置づけを指摘する。

第２節　組織変革の背景

組織変革が注目されるようになった背景について、大別すると二つある。第一は、組織の歴史的な進展の中で、官僚制の克服という組織がその内部にかかえる課題を解決する必要性の生じてきたことである。第二は、企業組織をとりまく、経済的要因と社会的要因の変化に対応する必要性の生じてきたことである。

第一の官僚制の克服という点について、ベニス（Bennis,1966 ）は次のように指摘して

いる。ウェーバー（Weber,1947）が主張する官僚制組織とは、合理的に設計され、計画化された規則の体系である。そして、組織構成員が必然的に規則に従うという意味では、非常に合理的な組織である。その際、ウェーバー（Weber,1947）が描いた官僚制のマシン・モデルは、個人的抑圧、縁故主義、残酷性、感情本位の移り気、主観的判断などに対する反動を背景として生まれ、産業革命の初期には管理者の能率的な管理方法として通用していた。また、官僚制によって、組織の中の個人の役割は、制度化され、法規的伝統によって強化された。しかし、その後、社会や経済という組織をとりまく環境の変化とともに、この管理者のやり方や制度化された個人の役割から生じる組織の形式性や硬直性という官僚制がもたらす弊害について、修正が試みられるようになる。この修正を試みることが、いわゆる計画的組織変革と呼ばれることとなり、社会や組織から注目されるようになったと指摘している(1)。この計画的組織変革が注目されるようになって、組織の生産性（業績）や利益に加えて、働く人々の社会的満足と個々人の成長についても考慮すべきだという考えが強くなってきた(2)。官僚制のマシン・モデルでは、組織構成員に要求されたのは、合理的、計算的に見る能力や技術的能力であった。つまり、官僚制化する組織において、組織の形式性や硬直性という弊害とともに、人々の社会的満足や個人の成長について考慮をしない、つまり人間疎外という考え方は、環境変化に対応できなくなるという新しい考え方が生じてきたのである。

リピット他（Lippit,et.,al.,1958 ）は、組織の形式性や硬直性の克服するために組織変革が注目されるようになったと指摘している。その理由として、各部分間の相互作用において下位部分間の関係が形式的になること、組織の共通目標達成時に相互伝達の困難さの生じること、組織の内的・外的な諸条件を修正する必要の生じることを指摘している。よって、それらを改善するために、組織は環境の変化に絶えず適応し、自己の目標、欲求、期待および行動様式を変革する問題に取り組まなければならない(3)。これは、ベニス（Bennis,1966 ）が指摘する官僚制の克服と同義であると考えられる。

ベニス（Bennis,1966 ）とリピット他（Lippit,et.,al.,1958 ）の指摘を検討すると、官僚制の克服とは、官僚制がもたらす組織の形式性や硬直性を克服するということからスタートしていることがわかる。そして、環境への適応、人間疎外の克服という組織課題の解決のために考慮されてきたことがわかる。

第二の経済的要因と社会的要因の変化への対応する必要性について検討すると、山本

(1968a) は、経営環境としての経済の構造変化との関連において、次の五つの要因を指摘している。第一に、科学の発展にもとづく研究開発の普及と技術革新の諸努力による事業革新と事業の大規模複雑化である。第二に、テクノロジーの複雑さの急増とコンピュータの利用によるオートメション化である。第三に、産業労働の変化（管理方法の変化、人間観・組織観・経営観の修正）である。第四に、事業革新に対応する企業革新、経営革新の進行である。第五に、政府、消費者、供給者、労働組合、株主、など経営と社会関係の複雑化の増大である。よって、これらの要因に対応するために、企業は組織変革をはからねばならないと指摘している(4)。

コッター（Kotter, 1996）は、企業における大規模変革を促す経済的・社会的な要因として、次の四つの要因を指摘している。第一に、技術革新である。ここでは、迅速で効果的なコミュニケーション、迅速で効果的な輸送手段、世界中の人材を結ぶ情報ネットワークが考慮される。第二に、経済の国際規模の交流である。ここでは、関税障壁の減少、変動相場制を通じた貨幣の流動性、世界規模の投資の増大が考慮される。第三に、先進国市場の成熟化である。ここでは、国内経済成長の鈍化、積極的な輸出促進、規制緩和と自由化が考慮される。第四に、共産主義・社会主義体制の崩壊である。ここでは、企業私有化の進展にともなって、市場と競争のグローバル化、市場の障壁の減少による競争激化が考慮される。よって、これらの要因に対応するために、企業は組織変革をはからねばならないと指摘している(5)。

ナドラー他（Nadler,et.,al., 1995）は、組織変革を促す経済的要因と社会的要因として、次の五つの要因を指摘している。第一に、産業構造もしくは製品のライフサイクルの変化である。これは、ある製品分野のライフサイクルを通じて、需要とユーザーの購入パターン、必要とされるイノベーションの本質、競争内容が変化していくことを示している。第二に、技術革新である。これは、技術革新によって産業内の競争基盤が変化し、従来の競争上の優位性を失う場合のあることを示している。第三に、マクロ経済の傾向と危機である。これは、国内経済や世界経済に重要な転換が生じると、競争基盤を変化させ、現行の組織づくりの方法に変化をせまる場合のあることを示している。第四に、規制および法律の変化である。これは、法的環境の変化や規制の変化が競争環境に重要な変化をもたらす場合のあることを示している。第五に、市場と競争状況の圧力である。これは、市場に新しい競争相手が参入し、その産業の従来の慣行と異なる方法を導入すると新しい戦略上

の脅威となることを示している。第六に、成長である。これは、組織が大きくなるにつれて、その競争戦略と組織的な原則が規模の限界にぶつかることを示している。よって、これらの要因に対応するために、企業は組織変革をはからねばならないと指摘している(6)。

以上の山本(1968a)、コッター(Kotter, 1996)、ナドラー他(Nadler,et.,al.,1995)の指摘を検討すると、経済的要因と社会的要因の変化への対応する必要性について、多様な要因のあることがわかる。具体的には、技術に関連する要因、市場に関連する要因、産業構造に関連する要因、産業労働に関連する要因である。また、これらの要因は、技術、市場、経済環境、企業組織の関係者(株主、役員、従業員)、規制や法律という企業組織をとりまく多様な要素から構成されていることがわかる。

第3節　組織変革の定義

次に、本研究の議論のスタートである組織変革の定義について検討をしてみよう。

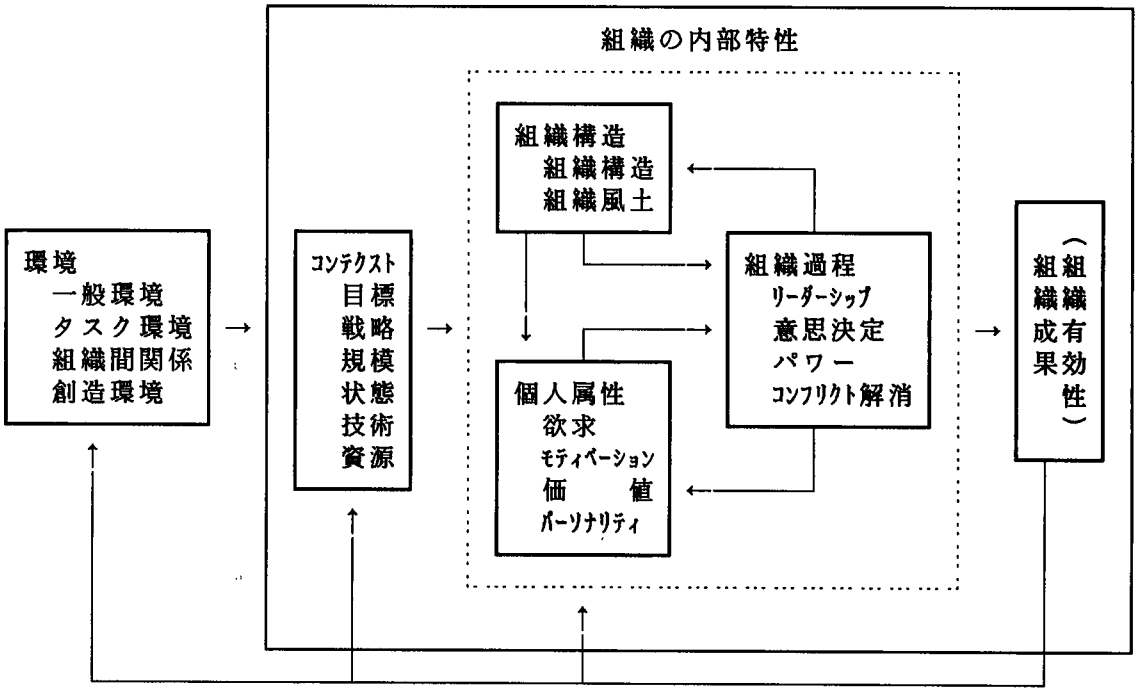
組織変革については、社会学において、社会変動論と組織変動論を上位概念として説明されてきた。具体的には、社会変動を上位概念として、組織変動が説明されている。そして、組織変革はこの組織変動を上位概念として説明されてきた。

社会変動の定義として、富永(1981)は、「社会変動とは社会構造の変動である(7)。」と定義している。これは、社会構造(8)の変動として社会変動を考えることができることを意味している。具体的に、社会は現行の構造的パターンが体系の機能的要件(9)の充足にとって適合的になっていない場合、それらに適合する方向に変動を生ずるということである(10)。ただし、この定義ではやや広義すぎる。もう少し狭義な定義として、エチオーニ他(Etzioni and Etzioni,1973)は、「社会変動とは、初期の均衡崩壊状態と社会的回復力と新均衡の発生を含んだ社会構造の再構築(11)。」と定義している。ロジャース(Rogers, 1973)は、「ある社会システムの構造と機能において発生した更新の過程(12)。」と定義している。この二つの定義は、前述の富永(1981)の定義より組織変革の背景要因に対応して、組織をダイナミックに変動させる変革行動の描写に的確であると考えることができる(野中他,1978)。

以上の社会変動の定義を上位概念として、組織変動を説明することができる。野中他(1978)は、マクロ組織論の立場から、「組織変動とは、ある組織の構造と機能の更新過

程(13)。」と定義している。そして、このように定義された組織変動に対して、二つの理論的パラダイムがあるとしている（野中他　1978）。一つは、パーソンズ（Parsons,1960）に代表される構造ー機能主義パラダイム（Structural-Functional Paradigm）である(14)。第二の理論的パラダイムは、構造ー機能主義パラダイムへの批判(8)に答えるもので、緊張処理パラダイムと呼ばれるものである(15)。野中他（1978）は、この二つの理論的パラダイムを統合した組織現象の統合的コンティンジェンシーモデルを指摘している（図１－３－１を参照）。このモデルは、環境―コンテクスト―組織構造・組織過程・個人属性―組織成果（組織有効性）といった一連の流れから構成されている。このモデルによれば、組織変動のきっかけは、環境およびコンテクストの変化が組織構造・組織過程・個人属性に不適合関係を生じさせ、結果として、組織成果の減少をもたらすことであると説明することができる。よって、組織は、その状態を回避するために組織構造を再構築をしたり、組織構造・組織過程・個人属性に新たな適合関係を作り出すという組織変動の枠組みを説明することができる(16)。

図１－３－１　組織現象の統合的コンティンジェンシーモデル



出所；野中他（1978），14頁。より作成。

次に、上述の野中他(1978)の組織変動の定義を上位概念として、組織変革の定義を検討してみよう。

野中他(1978)は、前述した組織現象の統合的コンティンジェンシーモデルをもとに、組織変革については、革新（Innovation）あるいは介入（Intervention）という概念から説明されてきた経緯のあることを指摘している。革新については、マーチとサイモン（March and Simon,1958）、ザルトマンとダンカン（Zaltman and Duncan,1976)が、組織革新という概念を組織変動のより上位概念とし、「そのシステムにとって何か新しいものはすべて革新である(17)。」と定義している。また、ホール（Hall,1972)とザルトマン他（Zaltman,et.,al.,1973）のように、革新と組織変革を同義にとらえ、とくに区別を考慮していない研究もある。しかし、これらの定義はやや抽象的すぎて、組織変革を説明することはむずかしい。よって、組織変革を説明するために、もう少し具象的な説明概念が必要になる。それが、もう一つの介入という概念である。

介入について、アージリス（Argyris,1973）は、「援助を目的として現在進行中のある関係システム（人、集団、物）のなかに入っていくことである(18)。」と定義している。このアージリス（Argyris,1973）の定義ついて、野中他(1978)はさらに具体的に次のように説明している。つまり、介入の目的は、①態度変容、②行動変革、③その両方である。よって、組織は、究極的には人間活動のシステムであるから、その組織構成員の態度もしくは行動を変革することで、現在の関係システムが改善される。そして、それが最終的に組織成果に反映されるということである。その介入をおこなう際に、対象となる組織の構成要素は、①構造変数群（組織構造、職務構造、人事政策、コントロール方式など）、②対人、社会関係変数群（リーダーシップと監督のやり方、コミュニケーション集団プロセス、グループ間関係など）、③前述の①と②の両方、の三つである。よって、これらの要素の変革を通じて介入の目的を達成することが可能になる(19)。

また、介入の推進については、組織変革を推進する存在が重要である。これは、行動科学や組織開発の分野で、変革推進者（Change Agent）あるいは介入者（Interventionist ）と呼ばれている。この存在については、組織開発や行動科学において、外部の第三者であるか、あるいは組織内の構成員であることが指摘されている（Lippitt,et.,al.,1958）。

これらをまとめ、本研究では、組織変革の定義として、「組織変革とは、ある組織または個人レベルの関係（対人関係、グループダイナミックス、グループ間関係、組織行動）の改善を通じて組織成果の向上を達成しようとする変革推進者もしくは介入者の意図的な関係改善活動(20)。」という定義にもとづいて、研究をすすめることにする。

第４節　組織変革の分析視点

１．組織変革の類型

組織変革という組織現象について議論する場合、経済学の分野では、組織規模の拡大や縮小にともなう組織編成に関する視点から議論されてきた（Galbraith,et.,al.,1978）。類似の議論として、企業成長論（Penrose,1959;Kappel,1960）がある。共通していることは、組織の形態と規模に着目し、従業員数、売上高や資産等の経済指標を変数として、その変化について定量的に論じられてきたことである。

経営学の分野では、組織構造に関する議論（Chandler, 1962）、事業部制への移行などに見られる組織の内部編成に関する議論（Fouraker,et.,al., 1968）、経営戦略に関連する組織の多角化にともなう議論（Rumelt, 1973）がある。これらは、組織の形態の変化にその議論の視点をおいている。また、組織の中の人の意識や行動の変化に視点をおく議論（French and Bell,1973,1978）もある。例えば、これ以外にも組織風土論からの議論（Litwin and Stringer,1968）、組織文化からの議論（Schein,1985;Deal and Kennedy, 1982）、動機づけからの議論（Hacman and Oldham,1980）などがある(21)。

これらを検討すると、組織変革という組織現象を議論するうえで、その範囲を特定するための視点については、従来より多様な視点から研究されてきたことがわかる。われわれは、本研究において、組織現象としての組織変革について、どの範囲でとらえるのかということを明らかにしておく必要がある。具体的には、例えば、組織の規模の変化を組織現象としての組織変革の範囲にするのか、あるいは、組織の中の人の意識や行動の変化までをも議論の範囲にするのかということである。

前述の組織変革の定義では、組織と個人レベルの関係を改善することを組織変革の定義とした。ここで、組織とは、組織全体をさしている。よって、経済学の議論における視点や組織構造や組織の内部編成という視点に限定して、組織変革を議論するわけではない。また、個人レベルの関係の改善とは、具体的に、組織構成員の意識と行動の変化をさしている。これは、経営学において、主に、組織文化論から議論されてきた。しかし、組織構成員の意識と行動を対象にするものの、組織風土論や動機づけ理論ほど個人の内面について、深く分析をおこなうわけではない。

以上をふまえて、組織変革という組織現象の範囲を特定するために、組織変革の類型化

に関する従来の研究から検討をおこなうことにする。これは、組織変革の類型化の研究をレビューすることによって、組織現象としての範囲を特定することが可能になると考えられるからである。

幸田他(1993)(22)は、実証研究の分析から、二つの要因によって組織変革の類型化をこころみている。二つの要因とは、「業界市場成長率」と「人材の質的水準」である。ここで、「業界市場成長率」とは、その企業が属する業界の市場成長率である。「人材の質的水準」とは、人材の能力・意欲といった質的側面が整っている程度のことである。これらの要因によって、幸田他(1993)は，次の三つの類型を指摘している。第一が、意識改革型である。これは、組織構成員に対する新しい価値の移入、意識や考え方、行動の転換を狙った変革である。具体的には、ＣＩ活動が相当する。

第二が、業務改革型である。これは、日常業務の効率化・合理化を通じて、意思決定の迅速化、利益責任の明確化などを意図し、高収益体質への転換を目的としたものである。具体的には、日々の社内改善活動や仕事の改良運動、販売手法の革新活動が相当する。

第三が、経営改革型である。これは、新規事業の開発や新規市場への進出を通じて、業態変革や事業の再構築などを試み、経営基盤の根本的な変革を目的としたものである。経営資源の再配分、高付加価値経営への転換などが試みられる。具体的には、新規事業の開発、事業の再構築が相当する。

ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）は、多くの業界や製品分野で観察された企業事例の研究から組織変革の類型について、次のように指摘している。これは、二つの要因から類型化が試みられている。第一の要因は、連続性である。これには、漸進的変革（Incremental Change）と不連続的変革（ Discontinuous Change ）という二つの視点がある。漸進的変革とは、安定期に起こる小さな組織変革である。どちらかといえば、焦点をしぼって限られた改良を加えるものである。組織変革の各段階は、組織が絶え間ない改善、調整、修正を加えながら問題を解決し、より効率的な運営を継続的にはかることになる。不連続的変革とは、不安定期に起こる変革である。急激な環境の変化によって、組織にも同様な急激な変革が求められる。組織は、単に整合性の調整をはかるのではなく、新しい戦略、新しい仕事、新しい公式の組織体制などを備えたまったく新しい構成を築こうとする。

第二の要因は、時間的スケールである。これには、即応型変革（Reactive Change ）と予測型変革（Anticipatory Change ）という二つの視点がある。即応型変革とは、目の前の必要性に応じて即時的に引き起こされる組織変革である。予測型変革とは、どちらかといえば、目の前の明確な必要性がないときに引き起こされる組織変革である。

ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）は、この二つの要因とそれぞれにある二つの視点をもとにマトリックスにし、次の四つの組織変革の類型を指摘している。それは、「調整（Tuning）」、「再方向づけ（ Reorientation）」、「適応（ Adaptation ）」、「再建（ Recreation ）」である。各々の類型について、ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）は、次のように説明している。

「調整」とは、変革をすべき大きな要件がない場合の組織変革の類型である。例えば、経営が順調な企業であっても、その戦略ビジョンを達成し、維持していくためのより良い方法を絶えず追い求める場合である。具体的には、日々の社内改善活動や仕事の改良運動が相当する。

「適応」とは、環境の外的条件によって、何らかの対応を迫られる場合の組織変革の類型である。漸進的であるが、即応的な場合である。具体的には、企業の市場環境変化によって対応をせまられる商品開発や販売手法の革新活動が相当する。

「再方向づけ」とは、不連続的で意図的に引き起こされる組織変革の類型である。これは、企業の基本的な再定義、つまりアイデンティティ、ビジョン、戦略、価値観の再定義にかかわるものである。仕事の定義、人員の能力や姿勢、公式の機構やプロセス、そして企業文化を変革する場合である。具体的には、ＣＩ活動が相当する。

「再建」とは、漸進的な変革では企業が生き残って繁栄できる余地のない場合の組織変革の類型である。具体的には、企業が倒産のような経済的危機におちいっている場合である。よって、時間的、事業機会的にゆとりもなく、組織のシステムの基本的な要素のすべてを迅速に変革させることが必要になる。具体的には、倒産、経済的危機による企業の合併や吸収などの状態が相当する。

以上をまとめたのが、図１―４―１である。

図1—4—1　組織変革の類型

	漸進的 Incremental	不連続的 Discontinuous
予測型 Anticipatory	調　整 Tuning	再方向づけ Reorientation
即応型 Reactive	適　応 Adaptation	再　建 Recreation

出所；ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ），邦訳，24-35頁より作成。

本研究では、研究の課題から、主として、幸田他(1993)の「意識改革型」を対象とする。つまり、組織構成員の意識と行動の変革を目的としておこなう組織変革を組織現象としての範囲とする。また、幸田他(1993)の「意識改革型」は、ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995）の指摘する不連続的で予測型である「再方向づけ」に相当する。本研究の課題からすれば、組織現象の範囲とする組織変革は、安定期における日々の小さな改良ではなく、即時的に対応するものでもなく、また、企業の倒産などの危機的状態を対象としていないからである。意図的にあくまで予測的、計画的な組織変革を組織現象の範囲として研究をすすめることにする。

ただし、幸田他(1993)とナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）が指摘したその他の組織変革の類型を分析対象から一切除外するということではない。例えば、幸田他(1993)が指摘した「経営改革型」などは、ＣＩ活動の実態を検討すると相当する部分もある。ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）の類型についても、「調整」と「適応」の一部があてはまる。これは、幸田他(1993)とナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）の類型化について、両者とも各類型が明確に区分されていないことによる。つまり、各々の類型化による各類型が独立的、排他的に存在しているとは、現実的に考えにくいということである。よって、組織現象の範囲として、主に上述の類型に特定して議論をすすめることにする。

２．研究の分析視点

組織現象としての組織変革の範囲を特定したうえで、次に、本研究の組織変革の分析視点について検討をしてみよう。

組織変革の分析視点については、多様な分析視点がある。例えば、山本(1968b) は、組

織変革の分析視点について、構造的アプローチ(Organizational Structual Approach)、技術的アプローチ(Technical Approach)、人間的アプローチ(Human Approach)のあることを指摘している(23)。構造的アプローチとは、組織構造に焦点をあてて組織変革を分析するものである。技術的アプローチとは、組織に内在される技術要因に焦点をあてて組織変革を分析するものである。人間的アプローチとは、組織構造や技術要因と同時に、むしろ組織の中の人に焦点をあてて組織変革を分析するものである。ただし、人間的アプローチは、人間に変化をおこして組織変革を実現しようとする点において、構造的あるいは技術的アプローチとは異なると指摘している(24)。

上述の山本(1968b)の指摘をふまえ、今日的な分析視点に、占部(1988)の組織の統合的アプローチがある。これは、組織変革に関連する多様な要素(25)を考慮し、山本(1968b)の指摘する分析視点を包括するものである。

占部(1988)は、組織変革について、構造的アプローチと人間的アプローチがあるとしている。前者は、組織構造を変化させることで組織成員の行動パターンを変化させようとする考え方である。ライン組織からライン・スタッフ組織に変更したり、職能別部門組織から事業部制組織に変更したり、管理の幅をひろげて管理階層を少なくしたりする方法がこのアプローチに属する。また、このアプローチの中には、山本(1968b)の指摘する技術的アプローチが包括されている。後者は、感受性訓練(26)などの教育訓練によって管理者の能力開発や組織構成員の能力や行動に変化を起こさせようとする考え方である。

しかし、構造的アプローチも、能力開発による人間的アプローチもそれぞれ個別には欠陥をもつために、両者を統合するような統合的アプローチが必要となる(27)。よって、占部(1988)は、図1—4—2に示すように、この二つのアプローチを統合する枠組みで組織変革をとらえている。占部(1988)は、この統合的アプローチについて、次のように説明している。

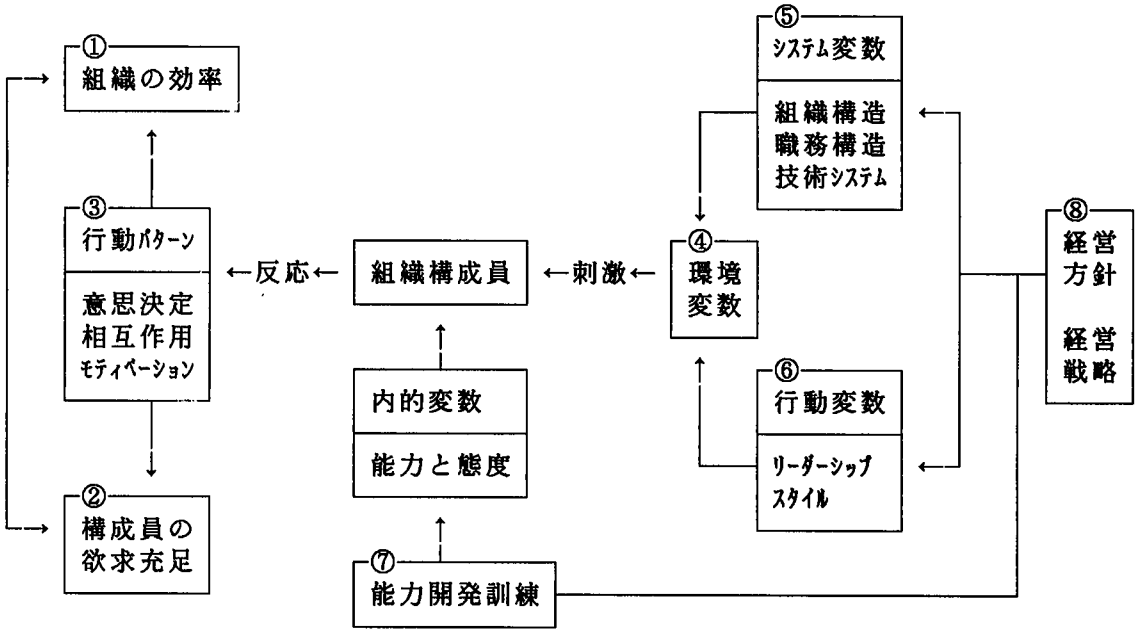
まず、組織変革の目的は、一方で、①環境の変化に対する組織の効率を高め、他方で、②組織構成員の欲求を充足することにある。この二つの目的は相互作用をもつ。これらの目的を達成するために、③組織構成員の意思決定、相互作用や動機づけからなる行動パターンを変革しなければならない。この行動パターンの変化は、④環境変数が組織構成員に与える一定の刺激に対する組織構成員の反応として生じる。環境変数は、⑤システム変数と⑥行動変数によって規定される。前者は、組織構造(権限システムやコミュニケーショ

ン・システム）、職務構造や技術システムをさしている。後者は、上司の行動パターン、すなわちリーダーシップ・スタイルをさしている。この場合、システム変数と行動変数との間には相互作用の関係がある。次に、⑦能力訓練開発は、組織構成員の能力と態度を変化させることによって、組織構成員の反応に影響を与える。最後に、組織構造の変化や教育訓練は、⑧一定の経営方針・経営戦略にもとづいて、環境適応的におこなわなければならない。

われわれは、この占部(1988)の指摘する組織変革の統合的アプローチを分析視点として、研究をすすめることにする。これは、占部(1988)の指摘するアプローチが組織変革の背景要因と組織を構成する要素を考慮し、組織全体と人を対象にした分析視点であると考えられることによる。よって、この分析視点は、本研究の課題を支持しているとも指摘できる。

次節では、以上の組織変革の組織現象としての範囲と本研究の分析視点をふまえて、組織変革に関する従来の研究レビューをおこなう。

図1—4—2　組織変革の統合的アプローチ



出所；占部（1988），669頁。を参照して作成。

第5節　組織変革に関する諸研究

1．幸田他の研究

幸田他（1995）は、日本の民間企業を対象に質問票を使用することによって、組織変革

の実態を明らかにしている。調査方法は、定量的方法によるアンケート調査である(28)。この研究は、組織変革を規定する要因を見いだし、それによって組織変革の類型化をおこない、その類型ごとに実践される組織変革のマネジメント手法を探索している。

この研究の結論の一つは、組織変革の類型化を可能にする「業界市場成長率」と「人材の質的水準」という二つの要因を見いだしたことである。第二に、「意識改革型」、「業務改革型」、「経営改革型」の三つの組織変革に関する類型を見いだしたことである。ただし、「業界市場成長率」と「人材の質的水準」という類型化要因を見いだせたものの、その要因の数の少ないことと、その要因の説明力が弱く、類型化自体に再検討の余地のあることが指摘されている。第三に、見いだした類型ごとに組織変革を実践するマネジメントの方法について、ある程度明らかになったことである。例えば、「意識改革型」であればＣＩ活動が、「業務改革型」であれば部門組織の再編成が、「経営改革型」であればトップダウン型の全社運動が、多くの企業で実施されている。

幸田他（1993）の研究は、変革プロセスの扱いについて充分でないために、環境や変革プロセス変数等を整備し、具体的な変革プロセスの分析モデルを設定するまでには至っていない。よって、組織変革の開始から実施までを含めたより包括的な変革プロセスの分析モデルを設定することが必要であると指摘している(29)。また、アンケート調査のサンプル数は８７であり、分析結果をもって普遍化するにはややその数が充分とはいえない。

２．若林他の研究

若林他(1989,1990,1991)は、コミュニケーションという視点から、中部電力の従業員の意識と行動の変化を対象に組織変革を明らかにしている。調査方法は、定量的方法によるアンケート調査である(30)。しかも、中部電力のＣＩ活動について、３年間、大半の従業員を対象に特定の質問項目を使用し、経時的に組織変革を追跡している点に特徴がある。一般的に組織変革は、時間的に長期にわたることが多い。この研究は、組織変革の浸透の程度や変革後の成果を検証するという意味において、価値のある実証研究である。

この実証研究の分析結果から、ＣＩ活動の施策が組織構造的な部分と企業文化の制度構築段階に十分に実施されていないために、意図したほどＣＩ活動による組織変革の成果はなかったことを指摘している。そして、結論として、従業員の意識と行動を変革するには、組織構造的な部分と企業文化の制度的側面について、相互関連的に施策を実施する必要性

のあることを指摘している。

若林他(1989,1990,1991)の研究は、コミュニケーションという視点から、従業員の意識と行動の変化を経時的に追跡している点に特徴がある。また、組織変革の施策が浸透している程度や成果を測定することについて、この調査方法は秀れていると考えられる。ただし、調査が従業員を対象に実施されているため、従業員の認識は把握できるものの、企業側の認識については、明らかにされていない。つまり、従業員の認識の変化によってのみ、組織変革に言及している。企業の認識と従業員の認識の相違について明らかにすることができれば、組織現象として組織変革の全体をさらに明確にすることができるものと考えられる。また、質問項目が従業員の個人的な心理的内面を対象に設定されており、企業の事業的な側面との関連がやや希薄であることが指摘できる。

３．コッター他の研究

コッター他（Kotter,et.,al.,1992 ）は、アメリカ企業を対象に組織変革は企業文化の変革行為であるという視点(31)から、組織変革を明らかにしている。ただし、この研究では、企業文化は企業業績と密接に関連していることが仮定されている。調査方法は、定量的方法によるアンケート調査と定性的方法によるインタビュー調査である(32)。

この研究の結論として、企業文化は従業員と企業業績に強い影響を及ぼすこと、また、その影響力は、経営戦略、組織構造、経営システム、財務分析手法、リーダーシップよりも大きいことを実証している。結論として、企業文化の変革はむずかしいものの、企業業績向上の方向へ変革していくことは可能であることと、そのために、ビジョン創造に基づくリーダーシップを発揮することの必要性を指摘している。

コッター他（Kotter,et.,al.,1992 ）の研究は、定量的方法と定性的方法という二つの異なる調査方法を併用している点に特徴がある。これは、具体的に、定量的方法によって、組織変革について分析をおこなっている。次に、その分析結果を定性的方法によって補完し、さらに詳細な分析を可能にしている。その一方で、この研究は、アンケート調査について、アンケートの設定項目が少なく、その分析結果を普遍化するには充分でない。また、分析において、組織変革とリーダーシップとの関連に焦点があてられすぎており、組織変革を推進するに際して関連する他の要因があまり考慮されていない。

4．諸研究の要約

以上の従来の研究のレビューから、組織変革に関する研究は、組織変革の類型化と実践手法、組織構成員の意識と行動の経時的変化、企業文化の変革と企業業績の関連という面から研究されていることがわかる。レビューでとりあげた研究は、組織変革の結果との関連において組織変革を操作する要因について探索あるいは分析するか、組織変革そのものの時間的変化を追跡している研究である。また、今日的な研究には、この組織変革の操作要因と変化の経過について研究している例が多い(33)。本研究の課題は、組織変革の変革プロセスと、組織変革の後、組織と従業員の意識と行動に生じた変化を明らかにすることであった。よって、従来の研究のレビューからすれば、充分に明らかにされていない領域であるといえる。つまり、本研究の課題が、組織変革の研究分野でより意義あることを指摘することができる。

組織変革に関する研究方法は、従来研究のレビューから定量的方法としてアンケート調査を実施するか、あるいは定性的方法としてインタビュー調査を実施するという方法が採用されていることがわかる(34)。つまり、定量的方法によって、全体的な把握をおこなうことができる。ただし、具体的な変革プロセスの詳細を探索するには、方法的に充分とはいえない。定性的方法では、逆に全体的な把握がやや困難になる。本研究では、定量的方法である質問票によるアンケート調査と定性的方法であるインタビュー調査を併用する。これに、公表されている文献、雑誌、新聞記事等の資料、入手した企業固有の資料を補完的に使用する。これは、この調査方法が最善とはいえないまでも、従来の研究のレビューから組織変革の全体を把握できる方法であると考えられることによる。

具体的な研究作業は、次のとおりである。まず、幸田他（1993）の研究のように、アンケート調査によって組織変革の実態把握を行う。次に、コッター他（Kotter,et.,al., 1992）の研究のように、インタビュー調査によって、その詳細な変革行動を追跡する。ここで、企業側の認識をもとにした組織変革をある程度明らかにする。最後に、若林他(1989,1990,1991)の研究のように、従業員側の反応を測定し、これによって、組織変革の全体的な把握を可能にする。ただし、若林他(1989,1990,1991)の研究のように組織変革の長期間にわたる変化については、本研究の対象ではなく、調査を試行しない。

第6節　組織変革におけるＣＩ活動

具体的な分析にはいる前に、なお検討すべき点が残っている。それは、組織変革の変革プロセスを分析するに際して、その分析対象がＣＩ活動であることの適否である。つまり、ＣＩ活動を分析することによって、組織変革の変革プロセスが明らかになるのかということである。これは、組織変革の中でＣＩ活動がどう位置づけられているのかということを意味している。以下では、この点について明らかにしてみよう。

組織変革の目的は、組織成果の向上である。具体的には、組織開発論(35)でいう組織の機能全開や組織の活性化が最終的に求められるものである。そして、企業組織は、組織変革を意図する際に、体系的で総合的な措置を計画的変革として推進する。これによって、組織変革の実効をあげることができる。また、今日的に、その操作対象は、占部(1988)の統合アプローチのように組織構造だけではなく組織構成員の意識や行動にまでおよんでいる。つまり、組織変革とは、組織構造と組織構成員に対して組織がかかえる多様な課題を理解させ、それら解決するために意図的、計画的に組織構造と組織構成員の変革を推進しようとする試みである。

ここで問題となるのは、現実に、組織変革をどう具体的に推進していくのかということになる。従来、組織変革に関する関心は、理論的な進展よりむしろ理論を応用してマネジメント方法を開発することや、実施する具体的なマネジメント施策の開発にあった。

従来、この点については、組織開発の分野で取り組まれてきた経過がある。組織開発は、もともと、社会心理学や産業心理学を背景に、個人への教育や訓練によって、組織の効率向上を目指した分野である。今日では、組織内の集団や組織構造への操作によって、組織の効率を向上させることまでも包括している。そして、そのために、多くのマネジメント施策が開発されてきた。例えば、感受性訓練、アクションリサーチなどのマネジメント施策である。研究者の中には、組織変革と組織開発を同義にとらえている研究者もいる(36)。これは、理論的なスタートは異なるものの、最終的に目指すものとマネジメント施策の開発に注力しているという点において、今日的に、同様な分野にあると考えられる。

梅澤（1990）も、この点を指摘する一人である。梅澤(1990)は、今日、組織変革は組織開発と同義であり、さらに、組織開発は企業の組織文化の変革行為であると指摘している。この場合、梅澤(1990)は、企業の組織文化の変革行為として、組織をはじめ組織構成員の意識と行動を変革することも含まれると指摘している。つまり、今日の組織変革というのは、企業の組織文化を変革することと同じであると指摘している。そして、組織のみなら

ず組織構成員の意識と行動の変革をも対象とする必要性のあることを指摘している。

その梅澤（1990）は、ＣＩ活動に期待されている点について、単なるイメージ戦略ではなく、経営戦略の一つとして企業の組織風土づくり、企業の組織文化づくりに役立つマネジメント方法として機能することを指摘している。現実に、ＣＩ活動をうまく実施している企業には、後述するようなデザイン系の施策に偏らず、企業文化の構成要素に対して総合的にアプローチしている事例が多い。

以上の梅澤の指摘をうければ、ＣＩ活動は、企業の組織文化の変革施策であるといえる。言換えると、ＣＩ活動は組織変革を可能にする具体的な、そして、今日的な新しいマネジメント施策であるといえる。

第７節　むすび

本章では、まず、多様な社会的、経済的要因の変化に対応するために組織変革が注目されることを指摘した。次に、社会変動と組織変動を上位概念とした組織変革の定義として、組織成果を向上させるために、組織と人を対象に計画的に、意図的に介入することであるという定義を指摘した。そして、本研究で照射する組織現象としての組織変革の範囲について、本研究の課題から、幸田（1993）の「意識改革型」、ナドラー他(Nadler,et.,al., 1995）の「再方向づけ」を主な範囲とした。これらをふまえると、組織変革に関するわれわれの分析視点は、組織構造のみに焦点をあてるのではなく、人の意識と行動まで焦点をあてる必要性のあることが明らかになった。そして、この分析視点を具体的に説明しているのが、占部（1988）の組織の統合的アプローチである。

次に、従来の組織変革研究をレビューすると、組織変革の操作要因や時間的変化を対象にした研究が多く、変革プロセスや従業員の意識や行動の変化まで明らかにした研究はそれほど多くないことが明らかになった。よって、本研究の課題が、より一層明らかになった。また、このレビューによって、研究方法として定量的手法と定性的手法を併用する方法が、よりよい研究成果を生みだす可能性のあることも明らかになった。

最後に、組織変革におけるＣＩ活動の位置付けを明らかにした。本研究の分析対象は、ＣＩ活動である。ＣＩ活動は、梅澤(1990)の指摘を考慮すれば、企業の組織文化変革のためのマネジメント施策である。これは、今日的に、組織変革を推進するための具体的なマ

ネジメント施策であると指摘できる。つまり、組織変革におけるＣＩ活動とは、企業組織の組織変革を可能にする具体的なマネジメント施策であると指摘できる。

注

(1)ベニス(Bennis,1966) ，邦訳，２頁。

(2)山本(1968b) はこの点について、組織変革は、目標設定の協働性と権力配分の均等性によって他の組織変革と異なることと同時に人間性の回復をはかりうると見なせることを指摘している。よって、組織変革は人間的アプローチの一形態であることを指摘している。

(3)リピット他(Lippit,et.,al.,1958) ，邦訳，4-5 頁。

(4)山本(1968a)，8-9頁。

(5)コッター(Kotter,1996) ，邦訳，34-37 頁。コッター(Kotter,1996) は、大規模変革の具体的な方策として、リエンジニアリング、リストラクチャリング、クオリティー向上プログラム、企業合併買収、戦略転換、文化変容をあげている

(6)ナドラー他(Nadler,et.,al.,1995) ，邦訳，3-6 頁。

(7)富永(1981)，3-5 頁。

(8)ここで、社会構造とは、社会システムを構成する個人、集団の相互行為にみられる相対的に恒常的なパターンを意味する。社会構造の詳しい説明については、間々田(1981)、富永(1965)、パーソンズ(Parsons,1951)を参照のこと。

(9)ここで、機能的要件とは、社会システムの持続、発展の条件をなし、社会システムを構成する個人、集団の相互行為を通じてその実現が目指されるような目標を意味する。機能的要件については、レビィ(Levy,1952) 、吉田(1974)を参照のこと。

(10)これは、具体的に、次のように理解することができる。つまり、社会体系の構造的パターンの要素は、相互行為・役割・制度・集団・階層構造・価値と規範などの諸次元から構成されている。それらに対応して、相互行為パターンの変動、役割構造の変動、制度の変動、社会集団の構造の変動、階層構造の変動、価値と規範の変動のように諸次元ごとに社会変動を考えることができるということである(野中他,1978) 。

(11)エチオーニ他(Etzioni and Etzioni,1973),p.76 .

(12)ロジャース(Rogers,1973),p.7.

(13)野中他 (1978) ,430頁。

(14)構造ー機能主義パラダイムによる組織変動の説明は次のようになる。まず、組織を適応システムとみなす。次に、ＡＧＩＬという組織の機能要件とシステムの構造が適合するまで組織構造の分化をとげながら収斂的に変動していくと説明できる。この説明によれば、適応行動をできた組織のみが生存するということになる。よって、組織の機能要件が環境から一義的に分化を課せられてくるという意味から、環境決定論的な説明であるといえる。(野中他,1978) 。ここで、ＡＧＩＬとは、パーソンズ(Parsons,1960)によれば、適応(Adaptation)機能、目標達成(Goal Attainment) 機能、統合(Integration) 機能、緊張処理(Latency) 機能という組織の機能である。詳しい説明については、パーソンズ(Parsons,1960) 、塩原(1976)を参照のこと。

(15)緊張処理パラダイムによる組織変動の説明は次のようになる。組織の緊張は常態であり、それが見いだされると変革の基盤になる (塩原,1976)。ハスとドラベック (Haas and Drabek,1973) は、このモデルをストレス―ストレイン (Stress-Strain) モデルと呼ん

でいる。そして、組織の緊張には、二つ考えられることを示している。その一つはストレスである。ストレスとは、組織の需要と能力との間の差の度合として示される組織状態または条件である。ストレインとは、ある組織の構造要素間の不一致または逸脱である。よって、組織はこれらの外在的矛盾（ストレス）と内在的矛盾（ストレイン）を不断に処理しながら変動をつづけると説明できる。

⒃野中他（1978）は、その場合の組織変動の源泉は①環境、②規模の成長、③技術、④人であると指摘している

⒄マーチとサイモン(March and Simon,1958),p.20.ザルトマンとダンカン(Zaltman and Duncan,1976),p.3.

⒅アージリス(Argyris,1973),p.15.

⒆ここで、留意しなければならないことは、介入の目的と組織の構成要素は交互依存関係にあることである。つまり、①②が変化してイ．とロ．の変化がうながされる場合だけで変革はおこるのではなく、その逆の関係もありうるということである（野中他,1978)。

⒇野中他（1978），433-434 頁。

(21)また、これらとは別な視点から発展してきた議論に、革新プロセス論（Greiner,1970)や組織進化論（野中,1985 ）がある。前者は、組織の歴史的変化の追跡から、また、後者は、生物学の進化概念のメタファーから議論されている。

(22)幸田他(1993)の研究の分析結果によれば、例えば、意識改革型の企業は、「業界市場成長率」の認識が高く、「人材の質的水準」が最も整っていないと理解されている。ただし、この研究では、類型化の要因として、この二つの要因以外に有力な要因が発見されていない。よって、幸田他(1993)は、他の類型の存在を示唆している。また、同時に、組織変革の類型として、各類型に独立性が無いことにも指摘している。よって、各類型が並列的で相互に排他的な関係にないことを指摘している。現実的にも、企業が組織変革を「意識改革型」と「経営改革型」の二つのタイプを重複的に実施していることは、予測できることである。

(23)山本(1968b)，49-61頁。ここで、山本(1968b) は、アプローチという用語を本論文中の分析視点という用語とほぼ同義で使用している。

(24)山本（1968b)は、この研究で、人間的アプローチと言えばメーヨー（Mayo, 1933）などに代表される人間関係論（Human Relations)的アプローチよりもむしろグループ・ダイナミクスのレヴィンをあげている。

(25)組織変革に関連する要素には多様な要素がある。例えば、コッター（Kotter,1978 ）は、組織変革に関連する要素として、次の七つの要素を指摘している。それは、①鍵となる組織過程、②外部環境、③従業員とその他有形資産、④公式組織の編成、⑤内部社会システム、⑥技術、⑦経営陣、である。第一の①鍵となる組織過程とは、物質とエネルギーの過程であり、情報の過程である。第二の②外部環境とは、事業環境と一般環境である。第三の③従業員とその他有形資産とは、組織の従業員、工場や事務所、装置や器具、土地、在庫、資金などの規模と質的特徴をさしている。第四の④公式組織の編成とは、組織の従業員と活動を統制するために設計された公式のシステムのすべてをさす。組織構造ならびに業務システムからなる。第五の⑤内部社会システムとは、組織文化と社会構造という二つの要素からなる。第六の⑥技術とは、組織過程に従事する従業員によって使用される、あるいは機械のなかにプログラム化された重要なテクニックと定義される。第七の⑦経営陣とは、組織を全体として統括し、その政策決定をコントロールできる最小限の従業員集団の目的、戦略、人的属性、内部の人間関係である。

(26)感受性訓練は、Ｔグループあるいはラボラトリートレーニングとも呼ばれている。これについては、ブラッドフォード他(Bradford,et.,al.,1964) あるいはシャインとベニス(Schein and Bennis,1965)を参照のこと。

(27)占部（1988）は、この原因について次のように指摘している。組織構造を変えても組織成員の行動パターンは、変わるものではない。また、組織の構成員の態度や能力に変化を引き起こすための訓練は、実際の職務状況を離れておこなわれるので、企業の現実から遊離してしまうという危険をもっていることによると指摘している。

(28)幸田他（1993）は、東証一部上場企業 629社を対象に郵送によるアンケート調査を実施している。調査期間は、1992年10月20日から同年10月31日である。組織変革を実施した企業で、変革のプロセスや方法等の質問について回答を寄せたのは87社である。

(29)幸田他（1993）は、その一例として、河合（1992）が指摘する組織活性化と経営戦略を連携させた戦略的組織活性化の概念によると分析枠組みを指摘している。

(30)若林他(1989,1990,1991)は、中部電力の社員 2,000名を対象に同社の広報室とおしてアンケート調査を３回実施している。調査期間は、1988年11月中旬から同年12月上旬、1989年11月上旬から同年12月上旬、1990年11月中旬から同年12月上旬である。有効回答者数は、それぞれの期間について、1716名、1856名、1789名である。アンケート調査の質問項目は、一部に相違があるものの、三回とも同一の質問項目を使用している。

(31)コッター他（Kotter,et.,al.,1992 ）は、企業文化を、①変化に対する可視性（価値観・行動様式）、②変化に対する抵抗という二つの視点から捉えている。

(32)コッター他（Kotter,et.,al.,1992 ）は、アンケート調査とインタビュー調査という方法によって、企業文化変革の研究に取り組んでいる。期間は、1987年８月から1991年１月である。対象は、アメリカの企業である。この研究は、四つからなっている。一つは、アメリカの22の産業分野から 207社を選択し、それぞれの企業の経営トップ６人に質問票によるアンケート調査を実施している。ここでは、競争企業の企業文化の強度を測定することが目的である。質問項目は一つで、５点尺度で企業文化に影響される度合を尋ねている。最終的に、 202社について測定が実施されている。第二の研究は、公表数値から、1977年から1988年間の業績を測定することである。その測定指標は、純利益伸び率、年平均対投下資本利益率、年平均株価伸び率の三つである。これによって、企業文化の強度と企業業績の関係を明らかにすることが目的である。対象は、上述の202 社のうちの22社である。この際に、結果を裏付けるために75人の財務アナリストに、共通の質問項目を使用したインタビュー調査が実施されている。質問項目は、特定企業の文化の記述、企業文化が業績に与える影響、その影響の原因、顧客重視度、従業員の満足度、株主重視度、リーダーシップの価値、企業文化と市場の適合度の八つである。さらに、22社のうち13社の従業員や経営幹部に共通の質問項目を使用したインタビュー調査が実施されている。質問項目は、企業文化の変化の程度、変化の内容、変化のない部分、変化した理由、変化した部分、変化の難易さ、変化への阻害、企業文化の歴史、文化の形成時期、業績向上への寄与の程度の十である。また、22社のうち１社について、詳細な企業インタビュー調査が実施されている。第三の研究は、企業の歴史を追跡し、業績の低迷している企業を調査することである。対象は、上述の202 社のうちの20社である。調査方法は、主に、文献、雑誌のサーベイ調査によっている。第四の研究は、企業文化の変革に成功した企業10社を対象に調査を実施している。調査方法は、主に、文献、雑誌のサーベイによっている。さらに、このうちの２社について、詳細な企業インタビュー調査が実施されている。

(33)この点については、久保村(1991)を参照のこと。

(34)これ以外にも様々な研究方法はある。例えば、特定企業について、徹底的なインタビューを繰り返す方法（加登,1993 ）、あるいは文献・資料等によって歴史的な視点からとらえる方法（坂本,1985 ）がある。

(35)組織開発については、かなりな研究蓄積がある。概要を把握するには、バーク(Burk,1982) を参照のこと。

(36)この点を主張する論者には、小林（1978）、フレンチとベル(French and Bell,1973)がいる。

第２章　組織変革とＣＩ活動

第１節　はじめに

本章では、ＣＩ活動の変革プロセスを分析するための設定モデルを指摘することが目的である。この設定モデルをもとに、次章より、統計分析と定性的分析をおこなう。

まず、本研究の分析対象であるＣＩ活動について、その定義を歴史的に検討する。これによって、ＣＩ活動で実施される施策が、ＶＩ、ＭＩ、ＢＩの概念を中心に既存の施策と併せて歴史的に進展していることを明らかにする。そして、企業が現実のＣＩ活動で実施する施策について整理する。次に、組織変革モデルに関する従来の研究をレビューする。このレビューから、設定モデルを構築する際に示唆される点が明らかになる。最後に、現実のＣＩ活動で実施される施策を考慮し、分析のための設定モデルについて指摘する。

第２節　ＣＩ活動の定義(1)

ＣＩ活動の定義として、学究的にとらえたものはそれほど多くない。ＣＩ活動の定義について、公表されている定義を年代順に検討してみると次のようになる。

１９７０年代に主流であった概念定義は、「経営目的に合致した理想的なイメージ目標を掲げ、それを現実化するための経営努力を伴う永続的な情報開発行為で、経営環境を良くするためのコミュニケーション回路を創りだすテクノロジー体系(2)。」である。今日の定義よりも抽象度が高く、企業のイメージ戦略との関連が強い。企業が実施する施策は、デザイン開発に関する施策が中心で、施策の数はそれほど多くない。ＣＩ活動を実施した具体的な企業には、ダイエー、ＭＡＺＤＡ、松屋がある。

１９８０年代の始めに、その定義は、「ＣＩとは、企業の理念や行動を経営戦略レベルから洗い直し、状況に適応する哲学や理念の再構築をおこない、それをもとに社外に向かって、市場戦略、社内的には体質改善の問題まで総合的に新創業をおこなっていこうとする施策である(3)。」や、「コーポレット・アイデンティティは単なるグラフィックスではない。企業の経営理念・方針が反映したコミュニケーション・シグナルで、企業の統一的

な視覚的・視聴的表現手段である。また、これは企業のペルソナ（Persona ）とかキャラクターを感知させ連想させるマネジメントの有力一手段となる(4)。」のように変化している。ＣＩ活動がマネジメント施策として認識され、経営戦略や経営理念と関連させることについて、かなり明確になってきている。そこでは、ＣＩ活動による組織の体質改善や組織全体としての取り組みの必要性が指摘されている。しかし、実施される施策は、デザインとマークの統一や変更を中心としたＶＩに関連する施策が依然として多い。ただし、１９７０年代と比較すると、ＣＩ活動で実施される施策は多様になっている。ＣＩ活動を実施した具体的な企業には、ブリジストン、三井不動産がある。

１９８０年代の半ばになると、企業理念の再構築や組織体質改善について、さらに具体性を帯びてくる。その定義として、「ＣＩは、一般的に企業理念や企業文化を明確にし、それをロゴマークなどによりコミュニケートすることである。ＣＩのひとつの目的は、（中略）企業の自己革新であるといえる(5)。」という定義がある。ＣＩ活動は、組織構成員の意識と行動面を対象として、自己革新による組織変革であることが意図されている。実施される施策も、経営理念の再構築などのＭＩ関連の施策や組織構成員の行動指針の策定などのＢＩ関連の施策まで広範囲にわたっている。ＣＩ活動を実施した具体的な企業には、日立クレジット、ＩＮＡＸがある。

１９８０年代の後半から１９９０年代にかけて、その定義は、「ＣＩ活動とは、目に見えるものを作り出しながら、意識と行動改革や組織改革を進めていく手法。（中略）また、企業の今ある姿を見つめ直し、環境や時代の変化に合わせて将来のビジョンをえようとする創造活動(6)。」のように変化している。ＣＩ活動は、組織構造と組織構成員の意識と行動の変革という課題を克服することためにに実施されることが明確に志向されている。実施される施策は、ＶＩ、ＭＩ、ＢＩ関連の施策とそれ以外の既存の施策も含め、多様化していることがわかる。つまり、ＣＩ活動の定義の進展とともに、ＣＩ活動で実施される施策も多様になってきている。ＣＩ活動を実施した具体的な企業には、富士ゼロックス、昭和アルミ、三星堂がある。

本研究では、以上の定義の変遷を検討したうえで、ＣＩ活動の今日的な定義として、境（1990）の定義をもとに研究をすすめることにする。境（1990）は、「現代のＣＩ計画とは、（中略）自己革新能力の育成と企業コミュニケーションの統合による企業文化の革新と確立、企業のトータルな社会化による社会的価値の明確化と企業イメージの革新をとお

して企業変革課題に応えようとするものである(7)。」と定義している。これは、現状のＣＩ活動がデザイン開発によイメージ戦略から出発しており、企業理念や企業文化の革新から、企業コミュニケーション戦略の開発、さらに将来の企業ビジョンや経営戦略の再構築まで企業の組織変革と密接に関連していることを指摘している。

第３節　ＣＩ活動の諸施策

１．VI・MI・BIの概念

ＣＩ活動は、アメリカ企業において１９５０年代後半から、マークやロゴなどのデザイン面の統合によって経営の事業効率の向上を目的としてスタートしている(8)。その後、１９７０年代に、日本企業に導入され、小売り業の業界から同様な目的で実施されてきた。その際に、多様な施策が企業によって開発されてきた。そして、今日までの隆盛や定着化を迎えている(9)。ここでは、一般的にＣＩの概念の構成要素であるとされているＶＩ（Visual Identity;デザイン、ビジュアル）、ＭＩ(Mind Identity; 理念、意識、価値観)、ＢＩ(Behavior Identity; 行動)について検討する。

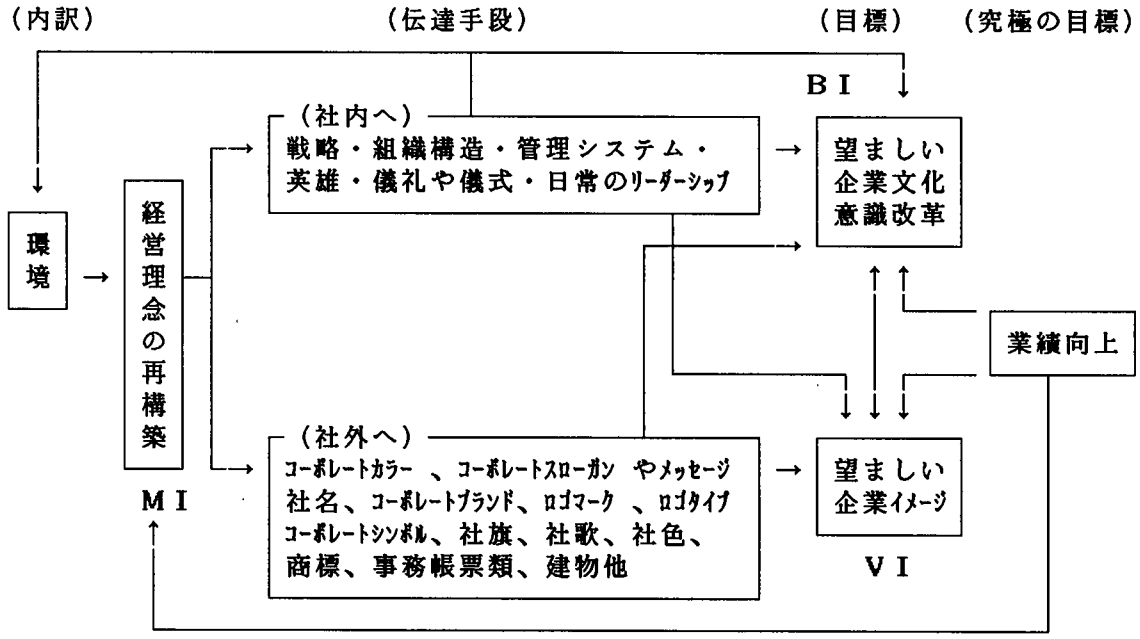
ＶＩ、ＭＩ、ＢＩについては、日本独自の概念であるという指摘もある(10)。しかし、現実に、日本の企業は、これらの概念を中心に新しい施策を開発し、従来から企業が実施してきた既存施策と併せてＣＩ活動を推進してきた。

深見（1991）は、この三つの概念について、次のように説明している(11)。ＶＩは、組織の理念、価値観や行動を総合的に、視覚的に表現することである。現実的には、企業内部および企業外部に向かって施策を実施する必要がある。ＭＩは、ＣＩの核となる企業理念を構築することである。現実的には、企業の従業員がその理念を共有することに意味がある。ＢＩは、ＭＩをうけて、企業理念や組織の価値観を基礎として、組織や従業員の行動の基礎を構築することである。現実的には、行動規範を策定し、従業員の行動指針となることに意味がある。

平池(1991)は、この三つの概念について、次のように説明している(12)。ＶＩは、企業理念を視覚的に具現化するプログラムである。ＭＩは、企業理念を再確認あるいは再構築し、企業の存在意義と目標を明確化し、それにふさわしい経営をおこなうためのルールを設定する部分である。現実的には、企業におけるあらゆる活動に対して、その基本や拠所とし

て立返るべき指針をつくることになる。つまり、ＣＩの本質部分であるといえる。ＢＩは、ＭＩをうけて企業理念を行動様式として浸透するプログラムである。平池(1991)は、ＶＩ、ＭＩ、ＢＩの概念の関連について、図２―３―１のように指摘している。

図２―３―１　ＶＩ、ＭＩ、ＢＩ概念の関連図



出所；平池（1991），250 頁。より加筆修正して作成。

以上から、ＶＩは、デザイン面を中心とした視覚的な意味あいの強いことがわかる。ＭＩは、経営理念を中心とする企業組織の基本となる概念としての意味あいの強いことがわかる。ＢＩは、ＭＩを受けて従業員の意識と行動を対象にする実践的プログラムとしての意味あいの強いことがわかる。また、現実のＣＩ活動において、企業は、ＶＩ系、ＭＩ系、ＢＩ系の施策とこれらの概念区分には該当しない既存施策を実施している。

２．ＣＩ活動に関する施策

日本企業が、ＣＩ活動をアメリカから導入した当時、ＣＩ活動で実施する施策は、ＶＩ系中心の施策であった。具体的に、企業のマークやロゴの制定や統一、パッケージ・デザインの統一などのデザインに関連する施策が中心であった。１９８０年の前後から、ＭＩ系、ＢＩ系と呼ばれる施策が登場する。具体的に、経営理念の制定や改定、行動指針の策定などの施策である。その後、この三つの概念に該当しない従来から実施している既存施

策も含めて、ＣＩ活動に関連する施策が形成される。例えば、組織改編に関連する施策や人事制度に関連する施策である。ここでは、ＣＩ活動に関連して実施される多様な施策について整理してみよう。その整理した結果を示したのが、表２―３―１である。表２―３―１の中の施策の抽出と分類は、主に松田（1993）の研究結果によっている(13)。これに文献と雑誌のサーベイ、コンサルタントのインタビュー、既存のアンケート質問票を参照して作成している。なお、実際にＣＩ活動で企業が実施する施策として、ＭＩ系とＢＩ系の施策は関連して実施されることが多く施策としては異なっているものの、明確に区別されているわけではない。よって、表２―３―１においてはＭＩ系とＢＩ系を区分していない。

表２―３―１　ＣＩ活動に関する施策

ＶＩ系

・ロゴタイプ、シンボルマークをつくる　・社名を変更する
・ユニホームの改定や統一　・ブランドやパッケージの変更
・店舗デザインの変更や統一　・新たな広告展開をはかる
・社内広報の活性化や見直し　・ブランド体系を再編する

ＭＩ・ＢＩ系

・企業スローガンを掲げる　・新しい企業理念や行動指針を制定する
・将来の事業領域を設定する　・将来ビジョンの策定とプログラム開発
・経営資源の見直し

その他

・社歌を制定する　・販売手法の革新　・社員の意識調査　・提案論文の募集
・販売チャネルの強化　・他企業のＣＩ活動の研究　・スポーツチームをつくる
・財団や社団をつくる　・懸賞をつくる　・教育研修制度の見直し
・報酬制度の見直し　・評価制度の見直し　・福利厚生制度の見直し
・福利厚生施設の建設　・採用制度の改定　・給与手当体系の見直し
・部や課の名称変更　・呼称変更　・組織や機構の改編　・新商品を開発する
・新規事業の計画や進出　・出版活動を行う　・研究所を設立する
・自社の企業イメージ調査　・コンサルタントへの相談や委託
・プロジェクトチームの発足　・マーケティング体制の見直し
・広報部門の設置または強化　・経営トップとのベクトルあわせ
・社外からの期待要求の調査　・日常の仕事のやり方の改善
・ＣＩマニュアルをつくる　・ＣＩ推進室を常設化する
・企業グループの結束をはかる　・○○運動をスタートさせる
・将来に向けて組織体制を見直す
・ＰＲ館、美術館、博物館、記念館を建設する
・海外での事業や広告活動を開始あるいは強化する
・施設解放や文化活動による地域とのつながりを深める
・文化イベント、スポーツイベントを開催、後援する
・社外に対してシンポジウム、セミナーを開催、後援する
・対外コミュニケーションのためのマニュアルをつくる

第４節　組織変革モデルのレビュー

１．レヴィンのモデル

組織変革の変革プロセスモデルの基本枠組みとしてよく取り上げられるモデルに、レヴィン（Lewin,1947）の３段階モデルがある。これは、社会心理学をもとに個人の態度変容の研究から進展し、組織変革の変革プロセス説明するモデルである。今日まで、多くの研究者のよって組織変革モデルに応用されている。

レヴィンは、個人の態度変容について、個人的な説得によって個人の意見や行動を変えるのではなく、集団討議による集団決定を経ておこなう方がその効果の大きいことを見いだしている。よって、集団は一つの力学的全体であることと、集団を形成している成員間には相互依存性が存在していることを指摘している。このことは、集団のどこかの下位部分に変化が生ずれば他の下位部分にも影響を与えることを意味している。そして、新しい均衡の創出には、その背後にある個人の行動、意識、規範の変革の必要があることを指摘している。レヴィンは、この点を説明するために、「場の力(Field Force) (14)」という概念を指摘し、次のように説明している。つまり、組織が外部からの刺激を知覚すると、その変化を支持し推進しようとする推進力(Driving Force) と変化に抵抗しようとする制御力(Restraining Foece) が作用し、組織は均衡状態になる。そして、この二つの力は、同時に、組織に心理的緊張状態をもたらすことになる。よって、組織は、その心理的緊張状態を緩和するために新しい均衡点を求めて変革に着手する。その変革プロセスについて、レヴィン（Lewin,1947）は、「解凍（Unfreezing）」⇨「移行（Moving）」⇨「再凍結（Refreezing）」の３段階モデルを指摘している。第一段階の「解凍」は、現在の行動を支持する均衡状態を流動的にする段階である。よって、現在の均衡している心理的緊張状態のレベルを変革させる初動段階である(15)。

第二段階の「移行」は、心理的緊張を解くための情報探索が始まる段階である。新しい知覚、行動を達成しようとする情報の探索、処理、利用の過程がこの段階である。よって、変革しつつある均衡状態のレベルを新しい状態に移行させることが重要になってくる。
第三段階の「再凍結」は、この新しい変革を既存のパーソナリティならびに重要な心理関係の中に統合する段階である。よって、新しい均衡状態を組織の中に定着させることが重要になってくる。これが、変革の安定つながることになる(16)。

2．リピットのモデル

リピット（Lippitt,et.,al.,1958）のモデルは、レヴィン（Lewin,1947）の主張した3段階モデルを5つの段階に拡大した組織変革モデルである。このモデルは、レヴィン（Lewin,1947）のモデルの「解凍」と「再凍結」段階をそれぞれ、二つの下位段階にわけることによって、より実践的で具体的なモデルに拡張していると指摘できる。とくに、変革対象（Client System ）である組織に対して、変革推進者の存在をカギ概念として組織変革モデルを構築している点に特徴がある。

第一段階は、「①変革への要求の発展」である。これは、組織変革が開始される以前に、組織が問題を認識し、把握した状態の段階である。よって、組織変革をおこおうとする組織内の要求と組織外へ援助を求めようとする組織内の要求が明らかになる段階である(17)。第二段階は、「②変革関係の確立」である。これは、組織と変革推進者の共同的な組織変革の作業体制を築くことが重要な段階である。よって、組織変革に関する組織の課題と、次の段階で実施する具体的なマネジメント手法や施策を構築する段階である。ここまでの2段階が、レヴィン（Lewin,1947）のモデルの「解凍」段階に相当する。

第三段階は、「③変革への活動」である。これは、実際に組織変革を推進する段階である。よって、具体的な施策を実施する段階である。リピット（Lippitt et.al.,1958 ）は、この段階をさらに、「③―1．問題の明確化と診断」、「③―2．変革に関する意図と目標の設定」、「③―3．実際の変革活動への転換」の三つの下位段階にわけている(18)。この段階が、レヴィン（Lewin,1947）のモデルの「移行」段階に相当する。

第四段階は、「④変革の一般化および安定化」である。これは、実践された変革が、組織に安定的で継続的な制度として定着する段階である。よって、制度化の段階とも呼ばれる(19)。ここでは、組織内に組織変革の浸透している程度が重要な指標になる。第五段階は、「⑤終結関係の達成」である。これは、組織と変革推進者の最終的な関係を確立する段階である。この段階は、組織変革の継続性を考慮すると、現状の変革推進者と組織の関係を再度続けるか、新たに組織内に変革推進者の役割を果たす存在を探索することが重要になる。この2段階が、レヴィン（Lewin,1947）のモデルの「再凍結」段階に相当する。

リピット（Lippitt,et.,al., 1958 ）のモデルは、レヴィン（Lewin,1947）の3段階モデルを5段階にわけたことに特徴がある。さらに、レヴィン（Lewin,1947）のモデルに実践性を付加したことに功績があるといえる。とくに、組織変革に関する組織内の問題と要

求の把握と組織変革の定着について、注力する点に特徴がある。また、組織変革の推進に際して、変革推進者の存在をカギ概念にしている点にも特徴がある。ただし、このモデルの問題は、組織変革にとって変革推進者が万能ではないという加護野（1993）の指摘があてはまる。つまり、変革推進者と変革対象の関係が強調されすぎていることである。実際の組織変革では、変革推進者と変革対象の関係がこのモデルで強調されているほど強くなく、組織の中間や下位階層を中心に自己革新的に推進されている場合もある。

３．フレンチのモデル

組織変革に関する組織開発のマネジメント方法の一つとして、アクション・リサーチ（Action Research ）が有名である⒇。バーク（Burk,1982 ）によれば、その源流もレヴィン（Lewin,1946）である(21)。そして、アクション・リサーチに関する基盤的研究は、コッチとフレンチ（Coch and French 1948）(22)の研究にあると指摘している。この研究によって、彼らから指摘されたモデルについて、フレンチ（French, 1969）は、より具体的な組織変革モデルを開発している。このモデルは、外部の援助者（コンサルタントあるいは変革推進者）の協力、データー収集、アクション、フィードバックをカギ概念に設定されている。非常に細かく、１４段階にわかれている実践的なモデルである。

第一段階は、「①主要幹部による問題点の認識」である。第二段階は、「②行動科学者やコンサルタントによるコンサルテーション」である。第三段階は、「③コンサルタントによるデータ収集と診断」である。この段階までに、組織がかかえる組織変革の課題を認識することになる。第四段階は、「④再度のデータ収集」である。第五段階は、「⑤主要な変革対象または変革対象グループへのフィードバック」である。第六段階は、「⑥ジョイント・アクション・プランニング」である。この段階までに、組織変革の対象を設定し、具体的なマネジメント手法が模索されることになる。第七段階は、「⑦データ収集」である。第八段階は、「⑧変革対象グループへのフィードバック」である。第九段階は、「⑨変革対象グループによるデータの討議と対応」である。第十段階は、「⑩アクション・プランニング」である。この段階までに、データ収集とそのフィードバックがおこなわれ、組織変革の新しい態度や展望が生まれる。そして、組織変革の目標と具体的なマネジメント手法が決定されることになる。ここまでの十段階が、レヴィン（Lewin,1947）のモデルの「解凍」段階に相当する。

第十一段階は、「⑪アクション」である。これは、実際に組織変革のための新しい行動をおこす段階である。この段階が、レヴィン（Lewin,1947）のモデルの「移行」段階に相当する。

第十二段階は、「⑫データ収集」である。第十三段階は、「⑬フィードバック」である。第十四段階は、「⑭新しく表れるデータおよびフィードバックに関する討議と対応」である。これらの段階では、組織変革をおこした後、組織の状態を再度把握し、次の組織変革にそなえることが重要になる。この三段階が、レヴィン（Lewin,1947）のモデルの「再凍結」段階に相当する。フレンチ（French, 1969）は、この後に、第十段階の「⑮アクション・プランニング」と第十一段階の「⑯アクション」の段階を繰り返し継続することの重要性を指摘している。

フレンチ（French, 1969）のモデルは、レヴィン（Lewin,1947）のモデルをかなり実態に即した形に設定しなおした点に特徴がある。実際の組織変革にはいる前に、いかに組織の実態を把握するかという点について、強調されているのも特徴である。また、組織変革の継続性を考慮し、同一のサイクルが次々と継続することを指摘している点にも特徴がある。ただし、変革プロセスの各段階の設定については、リピット（Lippitt,et.,al., 1958）のモデルもよりも細かいものの、逆に細かすぎることとデーター収集とその後のフィードバックに力点がおかれすぎていることがある。よって、現実的には、組織変革を実際におこすことよりも組織の実態と反応を把握することに注力する結果になりかねない。つまり、具体的に組織変革のための施策をどう実施するかという点について、充分な指摘のなされていないことがこのモデルの弱みである。同様に、環境の変化した後や組織に問題の生じた後に組織変革をおこなうことを想定しており、能動的ではない面があることも弱みである。また、外部の変革推進者の存在が強調されすぎている。変革推進者は万能ではないし、内部にも変革推進者は存在することについて、充分には検討されていない。

4．ウォルトンのモデル

今日的でかつ実践的なマネジメント意識に近いモデルとして、ウォルトン（Walton, 1995）の指摘したモデルがある。このモデルは、変革プロセスを5段階にわけている。

第一段階は、「①診断」である。これは、現状の強みと弱点、そして埋もれたままの願望がないかどうかを評定する段階である。この際の診断領域は、リーダーシップ、コーポ

レート・アイデンティティ、組織の基本構成の三領域である。これによって、診断と評価の必要性を現実問題として認識することと、従業員にやる気を起こさせ必要性を認めてもらえるような説得力のある組織変革の課題を考えることが可能になる。第二段階は、「②ビジョンの明確化と連携の構築」である。これは、将来のビジョンを設定し、変革の推進役と同調者をつのり、組織変革と介入策について適切な計画をつくる段階である。ここでは、組織変革を推進するために推進チームの設立や介入施策を立案することが重要になる。また、組織と従業員の間で連携が構築される段階でもある。この段階は、特定の経営上層部が動くことが多いと指摘されている。ここまでが、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「解凍」段階に相当する。

第三段階は、「③行動」である。これは、組織全体が最も活発に動く段階である。大規模な組織変革がスタートし、組織のアイデンティティと基本構成が従業員に伝えられる。この段階は、組織変革の動機づけをすることで組織変革に同調する従業員も増えてくる。しかし、その一方で、組織が組織変革に対する阻害に直面することもピークに達する段階である。これは、組織内の従業員が新しい計画に対して不安と混乱を感じることによる。よって、ここでは、エネルギーを保ちながら迅速に多くの施策を実施することが重要になる。また、組織変革への阻害、過剰な負担、ストレスを除去することも重要な課題になる。この段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「移行」段階に相当する。

第四段階は、「④整理統合と仕上げ」である。これは、組織変革のまとめをおこない、教訓を学びとることが必要になる段階である。この段階は、評価とチェックから、組織変革の阻害要因である従業員の抵抗を除去するまでのいくつかの変革プロセス上の課題が残っている。ここでは、その課題を解決するために、リーダーの役割が強調されている。リーダーの任務の一つは、人々の言葉に耳を傾け、判断を下すことである。よって、リーダーは、組織が、実施した組織変革の要求に応えているかどうか見極める必要がある。そのためのツールが、情報伝達のモニタリングである。つまり、組織変革の後、その成果について検証することが重要になってくるということである。もう一つ、リーダーの重要な任務は、組織変革の支持をつなぎとめるだけでなく、さらなる組織変革をおこなうための姿勢をとることである。第五段階は、「⑤変革の維持」である。これは、当初の組織変革の目的を達成し、定着させるために最終段階としてこれ以上必要なものがないかについて、考慮する段階である。具体的には、データを収集し、それをもとに新しい組織の強みと弱

点を評価することである。この際に重要な点は、組織変革の方向付けと変革プロセスがアイデンティティと経営戦略を中心に制度化されることである。次に、新しい情報と学習によって、さらなる組織変革が必ず必要になる。よって、落ち着いた状態の中で、興味やチャレンジ精神をつなぎとめ、あるいはその精神を高める施策を実施することが必要になる。この最後の二つの段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「再凍結」段階に相当する。

ウォルトン (Walton,1995) のモデルは、レヴィン(Lewin,1947)のモデルをもとに、今日的な組織変革モデルとして進展させたことに特徴がある。具体的には、組織変革のための組織の実態と課題の把握することと、ビジョン創造を核にして組織変革を推進している点に特徴がある。また、組織変革の変革プロセス上で組織が直面する阻害の除去を考慮することと、組織変革を定着させるために迅速に多様な施策を実施することの重要性が強調れている点にも特徴がある。ただし、現実的な施策を具体的にどう実施するかということについて、詳細な指摘は充分になされてはいない。

5. コッターのモデル

コッター (Kotter,1996) のモデルは、ベックハート(Beckhard,1968) 、ベニス(Bennis,1968) のモデルを基盤にしている。このモデルは、変革プロセスを8段階にわけている。しかも、非常に実践的なモデルである。

第一段階は、「①危機意識を高める」である。これは、市場と競合の現状を吟味し、危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて検討する段階である。第二段階は、「②変革推進のための連帯チームを築く」である。これは、変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生みだし、このグループに連帯チームとしての活動を促す段階である。第三段階は、「③ビジョンと戦略を生みだす」である。これは、組織変革を導くためにビジョンを生み、このビジョンを実現するための経営戦略を立てる段階である。第四段階は、「④変革のためのビジョンを広くコミュニケートする」である。これは、あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと経営戦略をコミュニケートし、連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らがモデルとなって示す段階である。ここまでが、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「解凍」段階に相当する。

第五段階は、「⑤広範囲の人材をエンパワーする」である。これは、組織変革の行く手をはばむ阻害要因を取り除き、組織変革のビジョンを阻害するシステムや組織構造を変革

する段階である。同時に、リスク回避やいままで遂行されたことのないアイディア、行動を実施する段階でもある。第六段階は、「⑥短期的成果を実現する」である。これは、業績上で眼に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立て、実際に短期的勝利を生みだす段階である。そして、これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与える段階でもある。第七段階は、「⑦成果を統合し、さらなる変革を推進する」である。これは、組織変革のビジョンに合致せず、その試みになじまないシステム、組織構造、多様な制度に対して築き上げられた信頼を活用し、組織変革を推進する段階である。よって、組織変革のビジョンを推進することに貢献した人材を採用し、昇進させ、開発することと新しいプロジェクトやテーマ、変革推進者を通じて変革プロセスを強化する段階である。ここまでが、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「移行」段階に相当する。

最後の第八段階は、「⑧新しい企業文化を定着させる」である。これは、新しい企業文化にもとづく行動を定着させ、すぐれたリーダーシップを発揮し、すぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する段階である。また、新しいマネジメント方法と企業の成功の関係を明確に示し、リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生みだす段階である。この段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「再凍結」段階に相当する。

コッター (Kotter,1996) のモデルは、ウォルトン(Walton,1995) のモデルをさらに進展させた点に特徴がある。とくに、レヴィン(Lewin,1947)のモデル「移行」段階について、第五段階の「⑤広範囲の人材をエンパワーする」から第七段階の「⑦成果を統合し、さらなる変革を推進する」まで、細かく具体的に指摘されている。また、組織変革の変革プロセス上で短期に成果を出すことによって、次の定着段階での成功につながることを強調していることも特徴である。さらに、このモデルでは、すぐれたマネジメントと同時にリーダーシップを発揮することの重要性が強調されている。ただし、組織変革の推進の中心として、リーダーの存在が強調されすぎていることがある。これは、リピット(Lippitt,et.,al.,1958) のモデルで指摘した変革推進者に関する点を同じようにかかえていると考えられる。

6. ベニスのモデル

ベニス (Bennis,et.,al.,1996) のモデルも、今日的で非常に実践的なモデルである。このモデルは、変革プロセスを5段階にわけている。しかも、それぞれの段階について、

さらに下位段階を設定している。その下位段階を含め、全部で２１の段階からなる組織変革モデルである。

第一段階は、「①ビジョンと目標の設定」である。これは、ビジョン策定とそのビジョンを実現するために、短期的目標と長期的目標を策定する段階である。これには、「①—１．ビジョンと目標の創造」、「①—２．対象の決定」、「①—３．リエンジニアリングチームの結成」、「①—４．ビジョンの徹底」、「①—５．インフラの構築　」の五つの下位段階がある。第二段階は、「②指標と定義」である。これは、組織の内外から特定の実践に関する情報を集めたうえで、その情報を吟味し、組織変革モデルとしての採用の可否と価値ある実践の選定をする段階である。これには、「②—１．ビジネス実践の指標」、「②—２．最前の実践の選定、模倣、修正」、「②—３．情報技術の評価」、「②—４．対象の設定」の四つの下位段階がある。第三段階は、「③プロセス・イノベーション」である。これは、このモデルの中核をなす段階である。この段階は、経営実践、組織構造、情報技術にまでおよぶ体系的な組織変革の実現を志向する段階である。これには、「③—１．プロセスの概念化」、「③—２．プロセスの設計」、「③—３．プロセスの原型の検証」、「③—４．プロセスの原型の手直し」、「③—５．情報技術のリエンジニアリング」、「③—６．古いプロセスから新しいプロセスへの移行」の六つの下位段階がある。ここまでが、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「解凍」段階に相当する。ただし、次の「移行」段階と重複する部分もある。例えば、「③—５．情報技術のリエンジニアリング」、「③—６．古いプロセスから新しいプロセスへの移行」は、次段階に重複している部分もある。

第四段階は、「④組織の変革」である。これは、現状の組織を創生された新しい組織に変革する段階である。これには、「④—１．業務の変革」、「④—２．組織構造の変革」、「④—３．リエンジニアリングされたプロセスの導入」の三つの下位段階がある。この段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「移行」段階に相当する。

最後の第五段階は、「⑤変革後の成果の検証」である。これは、すでにリエンジニアリングされたプロセスとそれを支える組織構造を監視し、調整していく継続的な方法を構築していく段階である。これには、「⑤—１．プロセスの改良」、「⑤—２．改善の成果の検証」、「⑤—３．学習内容の移転」の三つの下位段階がある。この段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「再凍結」段階に相当する。

ベニス（Bennis,et.,al. 1996 ）のモデルは、５つの段階を細かく２１の下位段階に分

け、今日的な経営手法との関連で具体的な施策提示をしている点に特徴がある。組織変革の推進のために、明確なビジョンを創造することと仕事のやり方と組織構造の変革を徹底すること、また、組織変革の連続性と効果追跡のために、変革施策を実施した後の成果の検証を充実することが強調されている。このモデルは、理論的な意味あいよりもコンサルタント的な意味あいが強いモデルである。また、このモデルは、組織変革の操作要因を組織構造、情報技術、経営戦略、仕事のやり方等まで広範囲に考慮しすぎている。よって、組織変革の操作要因が広範囲であるがために逆に実践しにくい面もある。

７．レビューの要約

上述のレビューからわかることは、どの組織変革モデルもレヴィン(Lewin,1947)のモデルを基本枠組みに進展していることである。組織変革モデルを進展させている共通要因は、抽象的なレヴィン(Lewin,1947)の３段階モデルをさらに下位段階にわけて詳細に具体化していることと、モデルの実践的な程度を向上させていることである。

ここで、上述のレビューを要約することによって、ＣＩ活動の変革プロセスを分析するための設定モデルを構築するに際し、いくつかの示唆を指摘することができる。それは、次の六点である。

第一に、組織の実態や問題をいかに把握するかということである。これは、リピット(Lippitt,et.,al.,1958)、フレンチ(French,1969) 、ウォルトン(Walton,1995) のモデルで指摘されている。実際の組織変革では、現状の組織の実態や問題をいかに把握し、そして、次の段階へいかにスムーズに続けていくかということが課題になる。

第二に、組織変革をスタートする際に、経営戦略をもとに明確なビジョン創造が重要なことである。これは、実際の組織変革の施策を実施していく際に、行動や思考の中心的な存在になる部分である。これは、ウォルトン(Walton,1995) 、コッター(Kotter,1996) とベニス(Bennis,et.,al.,1996) のモデルで強調されている。実際の組織変革では、組織変革を推進していく際の核として、ビジョン創造がいかに重要であるかを認識する必要があるということである。

第三に、実際に組織変革をおこす際に、細かな組織変革の施策を体系的に実施することが重要なことである。これは、フレンチ(French,1969) 、コッター(Kotter,1996) 、ベニス(Bennis,et.,al.,1996) のモデルで指摘されている。実際の組織変革では、企業が実施

する施策について、具体的にどのような施策をどのように実施するかが課題となる。

第四に、組織変革をおこなった後、その定着をはかるための施策を実施することが重要なことである。これは、リピット(Lippitt,et.,al.,1958)、ウォルトン(Walton,1995)、コッター(Kotter,1996)のモデルで指摘されている。実際の組織変革では、組織変革の後、その組織変革を組織に定着させることが重要な課題になる。

第五に、組織変革の継続性を意図すれば、変革施策を実施した後の成果を検証する施策を充実することが重要なことである。これは、フレンチ(French,1969)、ウォルトン(Walton,1995)、ベニス(Bennis,et.,al.,1996)のモデルで指摘されている。実際の組織変革では、組織変革を継続的にするために、その成果を検証することが重要な課題になる。

第六に、組織変革を推進する際に、組織が直面する阻害要因をいかに除去するのかということについて考慮することが重要なことである。これは、ウォルトン(Walton,1995)のモデルで指摘されている。ただし、この点については、上述のレビューでは、どのモデルもあまり言及していない。つまり、組織変革に関する阻害要因(22)に関して、モデル上で直面する可能性を指摘しているにすぎず、充分に明らかにされていない。実際の組織変革では、組織が阻害要因に直面する段階をモデル上で把握し、その除去対策を考慮する方が実践的であると考えられる。上述のレビューでは、例えば、組織が阻害要因に直面する段階として、コッター(Kotter,1996)のモデルの「⑤広範囲の人材をエンパワーする」段階、ウォルトン(Walton,1995)の「③行動」段階と「④整理統合と仕上げ」段階が指摘されている。

また、上述のレビューでは、組織変革の推進者として、変革推進者、リーダーやそのリーダーシップの存在や役割を強調している組織変革モデルが多い。現実の組織変革において、変革推進者やリーダーの果たす存在は大きい。また、この点を指摘する研究者も多い(Schein,1985)。ただし、本研究では、研究の課題から、この点にとくに照射して研究をすすめることをしない。

上述した組織変革モデルのレビューの概要をレヴィン(Lewin,1947)のモデルに対比したのが、図2—4—1である

図2—4—1　組織変革モデルのレビューの概要

レヴィンの3段階モデル	リピットのモデル	フレンチのモデル	ウォルトンのモデル
①解凍 Unfreezing 現在の水準を溶解すること	①変革への要求の発展 ②変革関係の確立	①問題点の認識 ②コンサルテーション ③データ収集と診断 ④再度のデータ収集 ⑤フィードバック ⑥ｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝﾆﾝｸﾞ ⑦データ収集 ⑧フィードバック ⑨データの討議と対応 ⑩ｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝﾆﾝｸﾞ	①診断 ②ビジョンの明確化 連携の構築
②移行 Moving 新水準に移動すること	③変革への活動	⑪アクション	③行動
③再凍結 Refreezing 新水準への集団生活を凍結すること	④変革の一般化および定定化 ⑤終結関係の達成	⑫データ収集 ⑬フィードバック ⑭フィードバックに関する討議と対応 ⇩ 以下⑩からの段階が繰り返される	④整理統合と仕上げ ⑤変革の維持

出所；バーク（Burk,1982），邦訳，68-77 頁。、ナドラー他（Nadler,et.,al.，1995），邦訳，102-121 頁。より作成。

図2—4—1（続き）　組織変革モデルのレビューの概要

レヴィンの3段階モデル	コッターのモデル	ベニスのモデル
①解凍 Unfreezing 現在の水準を溶解すること	①危機意識を高める ②変革推進のための連帯チームを築く ③ﾋﾞｼﾞｮﾝと戦略を生みだす ④変革のためのﾋﾞｼﾞｮﾝを広ｺﾐｭﾆｹｰﾄする	①ビジョンと目標の設定 ②指標と定義 ③プロセス・イノベーション
②移行 Moving 新水準に移動すること	⑤広範囲の人材をエンパワーする ⑥短期的成果を実現する ⑦成果を統合し、さらなる変革を推進する	④組織の変革
③再凍結 Refreezing 新水準への集団生活を凍結すること	⑧新しい企業文化を定着させる	⑤変革後の成果の検証

出所；コッター（Kotter,1996 ），邦訳，37-43 頁。、ベニス（Bennis,et.al.,1996），邦訳，77-146頁。より作成。

第５節　研究で設定する組織変革の分析モデル

１．実態把握段階

第一段階は、「①実態把握」である。これは、企業の外部や組織内、あるいは従業員についての現状を把握するための施策を実施する段階である。具体的に、ＣＩ活動では、企業イメージ調査、従業員アンケート調査、顧客・取引先調査などの施策が実施される。また、この段階は、組織変革モデルのレビューから示唆される第一の点をふまえている。つまり、変革プロセスの次段階へスムーズに移行するために、いかに現状の組織状態を把握するかが課題になる。

２．施策設定段階

第二段階は、「②施策設定」である。これは、前段階の実態把握の結果をふまえて、新しいビジョンや事業領域などの経営方針を設定する段階である。同時に、次段階で実際に組織変革を推進するために多様な組織変革の施策を設定する段階でもある。具体的に、ＣＩ活動では、将来のビジョンや事業領域等に関する経営方針の策定、ＣＩ活動を推進するプロジェクトチームの発足などの施策が実施される。また、この段階は、組織変革モデルのレビューから示唆される第二の点をふまえている。つまり、組織変革の核となるビジョン創造をおこなう段階である。よって、組織変革を推進するために、明確なビジョンを創造することが課題となる。

以上の二つの段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「解凍」段階に相当する。ただし、この段階を二つに分けたのは、実際に行われるアクション、つまり、実態を把握することと施策を設定することの相違によっている。明確に、この二つの段階が変革プロセス上で異なっているというわけではない。

３．変革施策の実施段階

第三段階は、「③変革施策の実施」である。これは、前段階の施策設定をもとに、組織変革の施策を実施し、実際に組織変革をおこす段階である。具体的に、ＣＩ活動では、Ｖ

Ｉ系、経営理念や行動指針などの策定、ＣＩ活動を企業組織内へ普及させていくＭＩ系やＢＩ系、新規事業への進出などの多様な施策が実施される。この段階では、組織変革の推進と同時に組織変革に対する阻害要因の発生する段階の把握とその除去方法について考慮しなければならない。また、この段階は、組織変革モデルのレビューから示唆される第三と第六の点をふまえている。つまり、実際に組織変革をおこすために多様な施策を細やかに実施していくことと、変革プロセス上で直面する阻害要因を考慮し、除去することが課題となる。

この段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「移行」段階に相当する。

４．定着施策の実施段階

第四段階は、「④定着施策の実施」である。これは、組織変革がある程度進んだ時点で、変革を維持し、その効果を定着させるための施策を実施する段階である。組織変革がある程度進んだ時点で、組織変革を維持し、その効果を定着させるための施策を実施する段階である。具体的に、ＣＩ活動では、組織の改編施策、評価や報酬に関する人事施策、文化事業など広範囲にわたって施策が実施される。また、この段階は、組織変革モデルのレビューから示唆される第四の点をふまえている。つまり、組織変革をおこした後、その変革を組織内へうまく定着するために、いかに施策を考慮するかが課題となる。

５．成果検証の段階

第五段階は、「⑤成果検証」である。これは、実施した変革施策の効果を追跡し、次の組織変革を検討する段階である。具体的に、ＣＩ活動では、社内アンケート、意識調査や社内広報に関する施策が方法や対象を変えて実施される。組織変革を将来的に継続して推進することを意図すれば、実践してきた組織変革を成果することは重要な段階である。この段階は、前段階と非常に近い存在である。別の段階にしたのは、組織変革の継続性と有効性を考慮した場合、実施する施策が異なることと、この段階を明確に区別して認識することで組織変革の継続性と有効性の向上がはかられることによる。また、この段階は、組織変革モデルのレビューから示唆される第五の点をふまえている。つまり、次の組織変革に続けるために、組織変革の成果をいかにに検証するかが課題となる。

以上の二つの段階が、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの「再凍結」段階に相当する。

ここで、上述の設定モデルについて、考慮しなければならないことがある。それは、実際の組織変革の変革プロセスでは、変革プロセスのある段階が終了して後に、次の段階に移行するという場合だけではないことである。つまり、変革プロセス上の各々の段階は、組織変革のある時点で、同時進行的に、重複しつつ段階移行をする場合もあるということである。具体的には、ＣＩ活動で実施される施策の中には、設定モデルの各段階を重複して実施される施策のあることが予測されるということである。言換えると、実際に施策は、設定モデルで予想した変革プロセスの段階とは別な段階で実施されることが予測されるということである。例えば、「②施策設定」段階で実施される施策が、「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施される場合の予測されることである。

この点は、レヴィン(Lewin,1947)のモデルにおいて、理論上、充分に明らかになっていあない点である。

設定モデルと実際のＣＩ活動で実施される施策について、レヴィン(Lewin,1947)のモデルに対比したのが、図２―５―１である。

図２―５―１　設定モデルとＣＩ活動の施策

レヴィンの３段階モデル	本研究の設定モデル	ＣＩ活動で実施される施策
①解凍 Unfreezing 現在の水準を溶解すること	①実態把握 ⇩	・アンケート調査 ・インタビュー調査 ・イメージ調査
	②施策設定 ⇩	・ビジョン創造 ・ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足
②移行 Moving 新水準に移動すること	③変革施策の実施 ⇩	・ＶＩ系施策 ・ＭＩ・ＢＩ系施策 ・経営理念 ・行動指針
③再凍結 Refreezing 新水準への集団生活を凍結すること	④定着施策の実施 ⇩	・組織改編関連施策 ・人事関連施策 ・文化事業関連施策 ・広告展開
	⑤成果検証 ⇩	・アンケート調査 ・社内広報の活性化

次の組織変革へ

６．設定モデルから予測される課題

次章以降では、この設定モデルを分析枠組みとしてアンケート調査やインタビューの結果を分析する。ただし、前述のレビュー結果を含めて、この設定モデルのどの段階にどう注力していくかという課題が残っている。以下では、この設定モデルから提起される課題を指摘しておこう。

第一に、実態把握を充実することである。具体的に、設定モデルの「①実態把握」段階に注力する必要がある。組織開発論の理論上も初期段階の自己の実態把握は重要視されている。レヴィン(Lewin,1947)のモデルにおいても、「解凍」段階から「移行」、「再凍結」の段階にスムーズに移行するには、初期段階の「解凍」段階をうまくおこなうことが重要であると指摘されている(Zand and Sorensen,1975)。フレンチ(French,1969) のモデルでも、この点は強調されている。

第二に、定着施策を充実することである。具体的に、設定モデルの「④定着施策の実施」段階に注力する必要がある。さらに、組織変革の継続性と有効性を考慮すると、設定モデルの「⑤成果検証」段階も重要である。ウォルトン(Walton,1995) 、コッター(Kotter,1996) 、ベニス(Bennis,et.,al.,1996) のモデルは、その表現は異なるもののこの段階を強調している。リッピット(Lippitt,et.,al.,1958)、フレンチ(French,1969) のモデルは組織変革をおこすまであるいは、組織変革している段階に注力はしているものの、前三者のモデルほど強調されていない。組織変革をおこした後、組織変革を組織にうまく定着させるために、また、組織変革の有効性を考慮しその後の継続性をはかるために重要である。

第三に、組織変革に対する阻害要因の除去を考慮することである。具体的に、設定モデルの主に、「②施策設定」段階から「③変革施策の実施」段階に移行する際に生じる阻害要因を除去する必要がある。実践的には、組織変革を円滑にかつ効果的に推進していくために、阻害要因の把握、発生段階、除去方法を確立することが重要になってくる。

第四に、このモデルの有効性をみるために、従業員の反応をみる必要のあることである。レビューした組織変革モデルは、全て、管理者側の視点から構築されたモデルである。よって、実際に施策を実施するにつれて、あらゆる面で従業員と解離の生じることは避けられない。設定モデルの実践性をあげる意味においても、従業員の反応を考慮して、モデルの修正をはかることは重要な視点である。

第6節　むすび

本章では、ＣＩ活動の定義の変遷をふまえ、ＣＩ活動で実施される施策について整理をおこなった。ＣＩ活動の施策には、ＶＩ、ＭＩ、ＢＩ概念を中心に、既存の施策も併せて多様な施策があることを整理した。次に、従来研究の組織変革モデルのレビューから、明らかになったことは、どのモデルもレヴィン(Lewin,1947)のモデルを基本枠組みにしていることである。組織変革モデルが進展したのは、組織変革の研究がすすむにしたがって、変革プロセスの下位段階を構築したこととモデルの実践性を向上させたことによる。同時に、このレビューから、組織変革の変革プロセスを分析するための設定モデルについて、考慮しなければならない点が明らかになった。最後に、その点を考慮し、設定モデルの構築をこころみた。この設定モデルも、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの基本枠組みをこえているわけではない。ただし、ＣＩ活動に限定はされるものの、現実のＣＩ活動で企業が実施する施策を分析することによって、組織変革の変革プロセスは分析できるものと考えられる。

次章からは、この設定モデルをもとに、ＣＩ活動を対象に組織変革の変革プロセスを分析することにしよう。

注

(1)ＣＩの定義については、本論文の記述以外に松田（1993）第２章を参照のこと。

(2)ココマス委員会（1979），13頁。

(3)中西（1982），20頁。また、中西（1982）は、ＣＩ戦略の特色について、とくにシンボルマークやコーポレートブランド、コーポレートカラーなど感覚的な訴求要素を重視し、これらをシステマティックに訴求するために手法の組み立てをおこなっていくことにあると指摘している。

(4)小林（1982），55-56 頁。なお、小林（1982）は、ＣＩの狭義な解釈として、コーポレット・アイデンティティは、企業の同一性または同じものとして知覚する識別性を意味する、としている。具体的には、この同一性または識別性を生じさせるコミュニケーション手段がアイデンティファイア（Identifier）と呼ばれ、これがコーポレット・アイデンティティになると指摘している。

(5)山田（1986），２頁。山田(1986)は、企業の自己革新とは時代を先取りし、新しい情報を創造し、その結果、新しい思考・行動様式と構造を形成することであると指摘している。

(6)福田（1991），32頁。福田(1991)は、さらに、この目に見えるものが象徴的（シンボリック）であればあるほど、その企業の対外的なインパクトや説得性は強まり、社内の求心力は強化されると指摘している。

(7)境（1990），４頁。境（1990）は、さらに、ＣＩ計画は企業成長のためのアイデンティ

ティ・クライシスへの統一的対応戦略であり、企業固有の新たな価値と役割を発見し創造する主体の確立と、これらの価値と役割の確かな表現力に裏付けられた企業個性の統一的表現という二つの課題の克服のために、様々な経営手法と施策を開発することであると指摘している。

⑻アメリカ企業に関するＣＩの定義とその実態については、次を参照のこと。梶山（1992）、小林(1982)、竹内（1992）。

⑼ＣＩ活動の動向について、河野(1988)は1987年に実施した企業文化の規定要因実態調査のアンケート調査の結果から、経営理念や目標に関して、会社のシンボルや意識変革運動を内容とするＣＩの導入が多くの企業でとりあげられていることを指摘している。角田(1993)は1991年に実施したアンケート調査の結果から、日本企業は環境の変化に対応するために、組織構造・意思決定のメカニズム・組織内の分業・コミュニケーションチャネルなどハードな組織機構に手を加えてきたものの、それ以上に新しい動きが顕著になっていることを指摘している。そして、その新しい動きとして全社スローガンやＣＩの導入、ビジョンの構築、全体的な体質革新運動などの組織の文化や従業員の意識といった目に見えないソフトな側面に働きかけるような手段が採用されていることを指摘している。　河野(1988)、角田(1993)の両者とも、日本企業に関してはＣＩ活動が新しいマネジマント施策として普及してきていることを指摘している。

⑽コンサルタントのインタビューからは、アメリカではＣＩを構成する概念として、日本と同様な区分はなく、とくにＭＩとＢＩについては理解されにくいということが明らかになっている。また、ＭＩとＢＩについては、そういう区分の認識はあるものの、概念上あるいは企業が実施する施策において、明確に区分されていないことが明らかになっている。コンサルタントのインタビューは、電通、三菱総合研究所、境忠宏氏に対して実施した。インタビューの日時については、本論文の第３章第１節を参照のこと。また、インタビューの内容については、松田(1993)の第２章を参照のこと。

⑾深見（1991）,10-11頁。

⑿平池（1991）,248頁。

⒀表２―３―１の中の施策の抽出と分類については、松田（1993）第２章を参照のこと。

⒁場の力(Field Force) については、レヴィン(Lewin,1951)を参照のこと。

⒂レヴィン(Lewin,1951)は、解凍するには、①推進力を増強してやる、②制御力を削減してやる、③その両者を組み合わせるの三つの方法があるとしている。

⒃この３段階について、シャイン(Schein,1980) は、さらに具体的に説明している。それは、次のとおりである。
①解凍（Unfreezing)
：現在の水準を溶解することである。つまり、変化へのモチベーションを創ることである。具体的には、次の点に関して考慮することが必要である。
・確認の欠如、または確認の崩壊が必要である。現在の行動や態度がある期間、実際に弱められたり、強められないことが必要である。
・罪障不安の誘発が必要である。変化を動機づけるに十分な罪の意識または不安な気持ちが生まれなければならない。
・脅威の解消または変化の障壁の除去による心理学的安全の創造が必要である。変化への障壁を縮小するか、過去の失敗を認めることに内在する脅威を減らすかによって心理的な安全感を作り出すことである。
②移行（Moving)
：新水準に移動することである。つまり、新しい情報と新しい見方にもとづく新しい行動を発展させることである。具体的には、次の点に関して考慮することが必要である。
・モデルと同一視することが必要である。具体的に、ロール・モデル、信頼のおける顧問、友人などの立場から物事を見ること姿勢を学ぶことが重要である。
・対人的環境の点検・精査することが必要である。具体的にはその人の問題と具体的な関連性をもった情報を得るために環境を精査することである。

③再凍結（Refreezing）
：新水準への集団生活を凍結することである。つまり、変化を定着させることである。具体的には、次の点に関して考慮することが必要である。
・個人的ーパーソナリティおよび態度システムの他の部分のなかに新しい反応を統合することが必要である。人は、新しい態度や行動が本当に自分自身の自己像に合っているかどうか、そのパーソナリティの他の部分と矛盾していないかどうか、またそれらを心地よく統合できるかどうかをためす機会を持たなければならない。
・進行しつつある重要な対人関係のなかに新しい反応を統合することが必要である。これは、人は自分からみて重要な他の人たちがその新しい態度や行動を受け入れ、是認してくれるかどうかをためす機会を持たねばならないことを示している。

(17)リピット(Lippitt,et.,al.,1958) は、変革が次の三点によって引き起こされると仮定している。
・変革推進者が深刻な問題の提示などをして、変革のニーズを明らかにすること。
・第三者が変革のニーズを感じ、変革推進者と変革対象を引き合せること。
・変革対象自身が自己のニーズに気づき、コンサルタントの援助を求めること。

(18)リピット(Lippitt,et.,al.,1958) は、次の三つの下位段階を指摘している。
・変革対象の問題を明確化する、もしくは診断する段階。
・変革プロセスおよび変革目標への代替案について検討し、活動に関する意図と目標の設定を行う段階。
・変革の意図を実際の変革活動へと転換する段階。ここで、新しい組織構造を実行にうつし、具体的な変革施策設定し、新しい人事や報酬制度などを設定することを予定する。

(19)この段階は、変革の組織全体への普及および活動の確立が意図される。よって、制度化の段階とも呼ばれている。ホーンスタイン他(Hornstein,et.,al.,1971)は、この制度化について、その定着化促進のために、次の二つの視点を提供している。
・変革に対する規範的な支持の必要なこと。これは、組織のメンバーが新しい規範に準拠している状態を示している。
・変革に対する構造的な支持の必要なこと。これは、新しい配属関係や責任関係を設定することを示している。

(20)アクションリサーチの起源と概要については、バーク(Burk,1982) , 邦訳, 64-69 頁を参照のこと。

(21)レヴィン(Lewin,1946),pp.34-46.

(22)コッチとフレンチ(Coch and French,1948)の研究は、1940年代の後半にアメリカのバージニア州のハーウッド製造会社の縫製工場で実施された。この研究は、従業員の変革に対する阻害を除去するために、参画型マネジメントを指摘していることに功績がある。しかし、この研究は、アクション・リサーチを最も良く説明する例として取り上げられことが多い。

(23)組織変革に対する阻害要因について、レヴィン(Lewin,1947)のモデルの根底にある考え方は、次とおりである。
第一に、いかなる変化の過程にも、何か新しいことを学ぶことのみならず、既に存在し、しかもパーソナリティや個人間の社会的関係とよく一体化している何かをやめることが含まれていることである。第二に、本人に変わろうというモチベーションがなければいかなる変化も起きないことである。もしそうしたモチベーションがないとすれば、そのモチベーションを起こさせることがその変化の過程においては最大の難事にある。第三に、たいていの成人の変化には行動、意識、自我像の変化が含まれていることである。そして、こうしたものを変えることが、本人にとって本質的に苦痛でもあり脅威になる。

第３章　ＣＩ活動の統計分析

第１節　はじめに

本章では、アンケートによる実態調査の結果(1)をもとに、ＣＩ活動の統計分析をおこなう。その目的は、ＣＩ活動の変革プロセスと組織と従業員の意識と行動に生じた変化を測定することである。具体的には、ＣＩ活動で実施された施策を対象として、統計分析をおこなう。この分析について、分析枠組みとなるのは、前章で指摘した設定モデルである。

現実のＣＩ活動で、企業が多様な施策を実施することはすでに判明している（松田, 1993）。その施策とは、全てではないものの、表２―３―１で指摘した施策である。本研究のアンケート調査では、表２―３―１で指摘した施策について、具体的な質問項目にしている。それが、表３―１―１に示す質問項目である。この質問項目は、ＣＩ活動で企業が実施する施策の大半を指摘している。次に、その表３―１―１の質問項目について、統計分析しやすいように分類をおこなった。その分類の視点は、時間とＣＩに関する概念という視点である。前者は、レヴィン（Lewin, 1947）のモデルで指摘されている「解凍」、「移行」、「再凍結」の変革プロセス上の移行段階という時間的な視点から分類している。これをさらに、設定モデルの各段階にあてはめて分類をおこなったのが、表３―１―２である。後者は、「ＶＩ系」「ＭＩ・ＢＩ系」「その他」という、前章で検討したＣＩに関する概念的な視点から分類している。ただし、表３―１―１の質問項目の設定とそれらの分類については、松田（1993）、文献サーベイ、コンサルタントのインタビュー結果にもとづいている。

以下では、この表３―１―１および表３―１―２の施策の分類をもとに、アンケート調査結果の統計分析をおこなう。

表３―１―１　ＣＩ活動の施策の分類

項目	○ 解凍	◎ 移行	● 再凍結	◇ ＶＩ系	◆ BIMI系	□ その他
１　自社の企業イメージの調査	○					□
２　アンケート、インタビュー等による社員の意識調査	○					□
３　ＣＩ活動推進委員会等のﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑの発足、設立	○					□
４　新しい企業理念を社内や対外に発表する		◎			◆	
５　ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ, ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ, ﾕﾆﾎｰﾑ, 社章、名刺ﾊﾟｯｹｰｼﾞ, 店舗、看板等、デザイン系を改定、統一する		◎		◇		
６　新規事業進出の計画や実施		◎				□
７　社是社訓、社内スローガン、行動指針、社歌等を新たに掲げるあるいは変更する		◎			◆	
８　新卒者や中途入社に対して新たな採用制度を新設			●			□
９　社名を変更する		◎		◇		
１０　新商品・サービスの開発		◎				□
１１　将来の活動ドメイン（事業領域）ビジョン等の経営方針の策定	○				◆	
１２　組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）			●			□
１３　ブランド(ﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ）体系を再編する		◎		◇		
１４　肩書の呼称変更			●			□
１５　昇給、昇格などの人事制度や給与、報酬制度の改定			●			□
１６　各職場で小グループを作り活動推進を図る		◎				□
１７　企業グループの結束を図るまたは改編する			●			□
１８　○○賞、文化ｲﾍﾞﾝﾄ、出版、ｽﾎﾟｰﾂｲﾍﾞﾝﾄの開催、後援、協賛等の文化事業の実施			●			□
１９　活動終了後や途中で社員の意識・行動変化のアンケート等の実施			●			□
２０　新規事業部や部・課の設置			●			□
２１　新たな広告展開を図る			●	◇		
２２　他の全社的な運動との連携を深める			●			□
２３　○○運動をスタートさせる（名称：		◎				□
２４　教育・研修制度の新規導入や改定			●			□
２５　部・課の名称変更			●			□
２６　社内広報の活性化や見直し			●	◇		
２７　福利厚生制度や休暇制度の見直しや厚生施設の建設			●			□
２８　自社施設（工場等）の地元開放や地元活動への参加			●			□
２９　新社屋、研究所、記念館、ＰＲ館等の建造			●	◇		

注１）表３―１―１の分類は、松田(1993)とコンサルタントのインタビュー、文献・雑誌サーベイをもとに作成している。この点については、次頁の表３―１―２の分類についても同様である。なお、コンサルタントのインタビューは、電通（1992年11月、1993年２月、1995年３月、1995年８月）、三菱総合研究所（1993年３月）、境忠弘氏（1993年３月、1993年５月）に対して実施した。

注２）表３―１―１の中で、○印は「解凍」段階の施策に、◎印は「移行」段階の施策に、●印は「再凍結」段階の施策に相当することを示している。また、◇印は「ＶＩ系」施策に、◆印は「ＭＩ・ＢＩ系」施策に、□印は「その他」施策に相当することを示している。

表３―１―２　ＣＩ活動の施策の設定モデルへの設定

項目	実態把握	施策設定	変革施策	定着施策	成果検証
１　自社の企業イメージの調査	●				
２　アンケート、インタビュー等による社員の意識調査	●				
３　ＣＩ活動推進委員会等のﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑの発足、設立		●			
４　新しい企業理念を社内や対外に発表する			●		
５　ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ, ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ, ﾕﾆﾎｰﾑ, 社章、名刺ﾊﾟｯｹｰｼﾞ, 店舗、看板等、デザイン系を改定、統一する			●		
６　新規事業進出の計画や実施			●		
７　社是社訓、社内スローガン、行動指針、社歌等を新たに掲げるあるいは変更する			●		
８　新卒者や中途入社に対して新たな採用制度を新設				●	
９　社名を変更する			●		
１０　新商品・サービスの開発			●		
１１　将来の活動ドメイン（事業領域）ビジョン等の経営方針の策定		●			
１２　組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）				●	
１３　ブランド（ﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ）体系を再編する			●		
１４　肩書の呼称変更				●	
１５　昇給、昇格などの人事制度や給与、報酬制度の改定				●	
１６　各職場で小グループを作り活動推進を図る			●		
１７　企業グループの結束を図るまたは改編する				●	
１８　○○賞、文化ｲﾍﾞﾝﾄ、出版、ｽﾎﾟｰﾂｲﾍﾞﾝﾄの開催、後援、協賛等の文化事業の実施				●	
１９　活動終了後や途中で社員の意識・行動変化のアンケート等の実施					●
２０　新規事業部や部・課の設置				●	
２１　新たな広告展開を図る				●	
２２　他の全社的な運動との連携を深める				●	
２３　○○運動をスタートさせる（名称：			●		
２４　教育・研修制度の新規導入や改定				●	
２５　部・課の名称変更				●	
２６　社内広報の活性化や見直し					●
２７　福利厚生制度や休暇制度の見直しや厚生施設の建設				●	
２８　自社施設（工場等）の地元開放や地元活動への参加				●	
２９　新社屋、研究所、記念館、ＰＲ館等の建造				●	

注）表３―１―１の中で、●印は、左欄の各施策が、設定モデルの各段階に相当することを示している。

第２節　調査の課題

日本企業に関するＣＩ活動は、１９７０年代にデザイン統合戦略から進展している。そして、今日では、組織変革を行うための一つのマネジメント施策であると考えられている。そのため、１９８０年代から９０年代にかけて、民間企業から公的団体（官公庁、学校、病院等）まで多数の組織が実施している。現実的に、企業は、ＶＩ系、ＢＩ系、ＭＩ系に類別された施策と従来からある施策を含めて、多様な施策を実施している。そして、組織と従業員を対象として、組織変革を推進している。

以上のＣＩ活動の現状と本研究の課題より、本研究での調査の課題は、二つある。

第一に、組織変革の変革プロセスについて、ＣＩ活動をとおして調査することである。つまり、組織はどのような変革プロセスで組織変革をしているのかという本研究の課題について、明らかにすることである。具体的には、ＣＩ活動の変革プロセスについて、設定モデルを分析枠組みとして、ＣＩ活動で実施された施策を対象として分析をおこなう。

第二に、組織変革の結果、生じた変化について、ＣＩ活動をとおして測定することである。つまり、組織変革の結果、組織や従業員の意識と行動に生じた変化について、明らかにすることである。具体的には、ＣＩ活動に関して多様な施策を実施した結果、組織と従業員の意識や行動に生じた変化について測定をおこなう。

第３節　調査対象と方法

本研究の調査対象企業は、１９８０年代より１９９６年にかけて、新聞・雑誌・文献等にＣＩ活動を実施したことが掲載された日本国内の民間企業である。

本研究の調査方法は、質問票の郵送によるアンケート調査（以下、この調査を「本調査」と呼称する）である。アンケートを郵送した企業の総数は、６２４社である。

郵送先は、各企業の人事部長あてにおこなった。郵送時期は、１９９６年８月４日、回収締切は同年８月31日である。アンケートの分析について、有効な回答のあった企業は８０社（有効回答率　１2.８％）である。なお、アンケートの郵送先について、１部・２部上

場、未上場、従業員規模、業種等に大きな偏りはない。

回答企業の業種別分布を示したのが、表３―３―１である。回答企業は、製造業と非製造業とほぼ同数である。製造業においては、「食料品」、「化学」からの回答企業が多く、非製造業においては、「建設業」、「卸売業」からの回答企業の多いことが特徴である。

表３―３―１　回答企業の業種別分布（n=79）

製造業

業　　種	本調査	%
食料品	7	17.5
化学	6	15.0
電気機器	5	12.5
機械	3	7.5
精密機器	3	7.5
輸送用機器	1	2.5
ｶﾞﾗｽ･土石製品	4	10.0
ゴム製品	1	2.5
金属製品	2	5.0
石油・石炭製品	1	2.5
非鉄金属	1	2.5
スポーツ用品	1	2.5
自動車	1	2.5
その他製品	4	10.0
合　　計	40	

非製造業

業　　種	本調査	%
建設業	13	33.3
卸売業	7	17.9
銀行業	3	7.7
証券業	1	2.6
保険業	1	2.6
その他金融業	2	5.1
電気・ガス	3	7.7
倉庫・運輸関連	2	5.1
不動産業	2	5.1
陸運業	1	2.6
通信業	1	2.6
放送・新聞 出版・広告	2	5.1
鉄　道	1	2.6
合　　計	39	

注１）表３―３―１の中で、（ｎ＝　）表記は、有効な回答のあった回答企業８０社のうち、実際に回答のあった企業数を示している。この点については、以下に指摘する表においても同様である。
注２）表３―３―１の中で、％（百分率）表記は、有効回答数８０に対する実質回答のあった企業数の割合を示している。数値については、小数点２位を四捨五入し、小数点１位までを記述している。この点については、以下に指摘する表においても同様である。

次に、回答企業の従業員規模別分布を示したのが、表３―３―２である。これを検討すると、回答の半数以上が従業員規模で「1,000 人以上5,000 人未満」の企業であることと、「5,000 人未満」の企業からの回答が全体の７５.９％を占めていることがわかる。

表３―３―２　回答企業の従業員規模別分布（n=79）

	本調査	%
～500 人未満	11	13.9
500 人以上1,000 人未満	8	10.1
1,000 人以上5,000 人未満	41	51.9
5,000 人以上10,000人未満	9	11.4
10,000人以上20,000人未満	8	10.1
20,000人以上	2	2.5
合　計	79	

また、本調査と前後して、この結果を補完する意味と定性的な調査を実施する意味で、特定項目について、企業インタビューを実施している。以下の記述の中には、本調査の分析結果を補完する意味から、このインタビュー結果の一部を適宜挿入している。

第４節　統計分析の結果

１．ＣＩ活動の導入契機

なぜＣＩ活動を導入し、実施したのかという導入契機について尋ねた結果が、表３―４―１である。上位３つの回答項目は、①「14．社内活性化・意識改革の社内的要請」、②「15．企業イメージの向上・統一の社内的要請」、③「１．創立○周年事業」である。この結果を検討すると、企業は、１９７０年代にＣＩ活動を企業イメージなどのデザイン戦略として実施していたものの、１９８０年代以降、組織活性化や従業員の意識改革を意図してＣＩ活動を実施していることがわかる。これは、ＣＩ活動の定義の変遷からもわかることである。

この点を裏づけるものとして、次のような企業インタビューの結果がある。例えば、「事業再構築による従業員の意識改革の要請」（阪急電鉄）、「民営化のために従業員の意識改革が第一」（ＪＲ西日本）、「商品を変えるために従業員の意識を変える必要性から」（毎日新聞）、「新しい経営理念を打ち出し、事業領域がひろがり、従業員の行動や意識を変える必要があった」（ベネッセコーポレーション）という指摘である。これらからも、企業は、ＣＩ活動を意識や行動の変革を意図して導入していることがわかる。

表３―４―１　ＣＩ活動導入の契機（n=80）…複数回答

項目	本調査	%
1　創立○周年事業	36	45.0
2　経営者の交代	15	18.8
3　企業の合併・吸収	4	5.0
4　社屋の新設・移転	3	3.8
5　社名変更	21	26.3
6　業績の向上	6	7.5
7　業績の不振	5	6.3
8　多角化等の事業内容の変化	28	35.0
9　市場環境の変化	30	37.5
10　国際化への対応	27	33.8
11　中・長期計画の中の位置付け	26	32.5
12　新卒等の雇用対策	8	10.0
13　同業他社への対応・差異化	17	21.3
14　社内活性化・意識改革の社内的要請	71	88.8
15　企業ｲﾒｰｼﾞの向上・統一の社内的要請	64	80.0
16　政策・経営方針の転換	9	11.3
17　その他（具体的に　　）	9	11.3

注）「17．その他」の具体的記入については、次のとおりである。
・将来への不安　・株式の上場　・株式店頭公開　・ＴＱＣの弊害の打破
・ブランドの統合化　・社名が読みずらい　・記入なし３社

２．ＣＩ活動の諸施策

企業は、ＣＩ活動で具体的にどのような施策を実施しているのだろうか。企業にＣＩ活動で具体的に実施した施策を尋ねた結果を示したのが、表３―４―２である。

企業がＣＩ活動で実施した施策の上位３つは、①「5.ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ、ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ、ﾕﾆﾎｰﾑ、社章、名刺、ﾊﾟｯｹｰｼﾞ、店舗、看板等のﾃﾞｻﾞｲﾝ系を新設、改定、統一」、②「3.ＣＩ活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足、設立」、③「2.アンケート、インタビュー等による社員の意識調査」である。表３―１―１の分類に従うと、ＶＩ系とその他の施策が多い(2)。また、設定モデルの「①実態把握」段階（質問項目２）、「②施策設定」段階（質問項目３）、「③変革施策の実施」段階（質問項目５）の施策については、企業の約９０％が実施していることがわかる。

表３―４―２　ＣＩ活動の諸施策(n=80)…複数回答

項目		本調査	%
1	自社の企業イメージの調査	67	83.8
2	アンケート、インタビュー等による社員の意識調査	70	87.5
3	ＣＩ活動推進委員会等のﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足、設立	73	91.3
4	新しい企業理念を社内や対外に発表する	69	86.3
5	ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ, ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ, ﾕﾆﾎｰﾑ, 社章、名刺、ﾊﾟｯｹｰｼﾞ 、店舗、看板等デザイン系を改定、統一する	75	93.8
6	新規事業進出の計画や実施	25	31.3
7	社是社訓、社内スローガン、行動指針、社歌等を新たに掲げるあるいは変更する	59	73.8
8	新卒者や中途入社に対して新たな採用制度を新設する	4	5.0
9	社名を変更する	31	38.8
１０	新商品・サービスの開発	16	20.0
１１	将来の活動ﾄﾞﾒｲﾝ（事業領域）ﾋﾞｼﾞｮﾝ等の経営方針の策定	52	65.0
１２	組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）	36	45.0
１３	ブランド(ﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ) 体系を再編する	14	17.5
１４	肩書の呼称変更	15	18.8
１５	昇給、昇格などの人事制度や給与、報酬制度の改定	25	31.3
１６	各職場で小グループを作り活動推進を図る	34	42.5
１７	企業グループの結束を図るまたは改編する	19	23.8
１８	○○賞、文化ｲﾍﾞﾝﾄ、出版、ｽﾎﾟｰﾂｲﾍﾞﾝﾄの開催、後援、協賛等の文化事業の実施	35	43.8
１９	活動終了後や途中で社員の意識行動変化のｱﾝｹｰﾄ 等の実施	25	31.3
２０	新規事業部や部・課の設置	14	17.5
２１	新たな広告展開を図る	45	56.3
２２	他の全社的な運動との連携を深める	14	17.5
２３	○○運動をスタートさせる（名称：　）	31	38.8
２４	教育・研修制度の新規導入や改定	22	27.5
２５	部・課の名称変更	7	8.8
２６	社内広報の活性化や見直し	41	51.3
２７	福利厚生制度や休暇制度の見直しや厚生施設の建設	21	26.3
２８	自社施設（工場等）の地元開放や地元活動への参加	12	15.0
２９	新社屋、研究所、記念館、ＰＲ館等の建造	15	18.8
３０	その他（具体的に　　）	6	7.5

注１）「23. ○○運動をスタートさせる」の具体的記入については、次のとおりである。
なお、下記で具体的な企業名については○○の表記をした。
・Ｍｉｎｇ運動　・さん、くんづけ運動　・はなまる企業　・組織活性化運動
・ＫＫ３０　・ＢＫ２１　・Σ4000運動　・Ｋ－ＵＰ運動　・ＤＩ運動
・ＶＩＰ、ＢＯＷ、ＡＲＴＳ　・ＭＴ運動　・さんあい運動　・ＣＩ、ＭＡＰ
・アクションＮＥＷ３０　・ＮＯＶＡ　・ＳＩ、ＤＩ運動
・○○２１世紀運動　・ニューワークウェイ運動　・○○○Ｖ運動
・トリニティＡＢＣ　・ＰＯＷＥＲ２１キャンペーン　・ＡＣＴＩＯＮ’９０Ｓ
・Ｐ－２１プロジェクト　・○○○○ルネサンス運動　・パワーアップ運動
・ＡＣＴＩＯＮ．Ｌ．Ｓ．Ｃ　・ダブルアクティブ活動　・フレッシュアップ活動
・記入なし３社
注２）「30. その他」の具体的記入については、次のとおりである。
・社史刊行、決算期ごとの会社情報誌刊行
・社会貢献活動の拡充、ＳＰ施策の拡充、知的所有権関連施策
・テルＣＯＭ（社長と社員の直接対話）
・子会社内にデザインアイテムの販売事業実施　・寄付　・記入なし１社

３．ＣＩ活動の施策の経時変化

次に、企業は、ＣＩ活動でどのような施策を時間の経過とともに実施しているのだろうか。この点を分析することによって、ＣＩ活動の変革プロセスを明らかにすることができる。組織変革の変革プロセスを分析することは、必然的に時間経過にともなう変化を分析することになる。レヴィン（Lewin,1947）の組織変革モデルでは、「解凍」⇨「移行」⇨「再凍結」という変革プロセスの段階が指摘されている。この段階は、組織が組織変革によって、時間の経過にとともに変化し、明らかに異なる状態にあることについて、時間的な期間を示していると考えられる。本調査では、アンケートの質問項目に関して、「解凍」⇨「移行」⇨「再凍結」というレヴィン（Lewin,1947）の指摘する期間の区分に対して、「ＣＩ活動の準備期」⇨「ＣＩ活動の導入期」⇨「ＣＩ活動の展開期」という期間を設定した。そして、その各期間でどのような施策を実施しているのかについて、企業に尋ねている。この場合、「ＣＩ活動の準備期」とは、ＣＩ活動の導入し、実際の組織変革の行動にはいる前の期間を示している。これは、設定モデルの「①実態把握」と「②施策設定」の二つの段階を仮定している。よって、レヴィン（Lewin,1947）の「解凍」段階に相当する。「ＣＩ活動の導入期」とは、ＣＩ活動を導入し、実際の組織変革を意図して多様な変革行動を実施する期間を示している。これは、設定モデルの「③変革施策の実施」の段階を仮定している。よって、レヴィン（Lewin,1947）の「移行」段階に相当する。「ＣＩ活動の展開期」とは、ＣＩ活動を実施して、ある程度の時間を経過し、実際の組織変革の定着化を意図する期間を示している。これは、設定モデルの「④定着施策の実施」と「⑤施策の効果追跡」の二つの段階を仮定している。よって、レヴィン（Lewin,1947）の「再凍

結」段階に相当する。この三つの期間に分け、ＣＩ活動で実施される施策について、その経時変化を示したのが表３―４―３である。以下では、その各期間について、具体的な検討をおこなってみよう。

⑴ＣＩ活動の準備期

「ＣＩ活動の準備期」に多い施策の上位３つは、①「3.ＣＩ活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足、設立」、②「2.アンケート、インタビュー等による社員の意識調査」、③「1.自社の企業イメージの調査」である。結果を検討すると、ＣＩ活動の推進、従業員の意識調査、企業イメージ調査に関連する施策を実施する企業の多いことがわかる。一施策あたりの平均企業数と一企業あたりの平均施策数も他の二期間より少ない。これは、この期間について、上位３つ以外の施策を実施する企業の少ないことを示している。例えば、採用制度に関連する施策（項目８）、全社運動に関連する施策（項目２２）、組織部署の名称変更に関連する施策（項目２５）、福利厚生に関連する施策（項目２７）に関連する施策は実施されていない。また、この期間について、企業の実施する施策の少ないことを示している。この期間は、設定モデルの「①実態把握」と「②施策設定」段階を仮定している。現状の実態を把握し、経営理念や行動の見直しをはかり、次の変革行動に備える段階である。結果を検討すると、従業員の意識や企業イメージの現状把握をすることと、次の変革行動に備えてプロジェクトチームなどの推進組織を発足するなどの施策は実施されている。その一方で、経営理念や行動の見直しをはかることやそのための施策を設定することは、あまり実施されていない。例えば、「11. 将来の活動ドメイン（事業領域）、ビジョン等の経営方針の策定」について、企業の回答率は低い。表３―１―２と対比すると、設定モデルの「①実態把握」段階について、企業は充実して施策を実施しているといえる。その一方で、設定モデルの「②施策設定」段階について、推進組織の発足などの施策は充実しているものの、経営方針の策定について充実して施策を実施しているとはいえない。

⑵ＣＩ活動の導入期

次に、「ＣＩ活動の導入期」に多い施策の上位３つは、①「5.ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ、ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ、ﾕﾆﾎｰﾑ、社章、名刺、ﾊﾟｯｹｰｼﾞ、店舗、看板等のﾃﾞｻﾞｲﾝ系を新設、改定、統一」、②「4.新しい企業理念を社内や対外に発表する」、③「7.社是社訓、社内スローガン、行動指針、社歌等を新たにかかげるあるいは変更する」である。結果を検討すると、デザイン系の改定、経営理念、

従業員の意識や行動に関連する施策を実施する企業の多いことがわかる。ＣＩ活動の準備期と比較すると、ＶＩ系（項目５）からＢＩ系・ＭＩ系（項目４、７）、その他を含めて、企業は多様な施策を実施している。一施策あたりの平均企業数と一企業あたりの平均施策数は、ＣＩ活動の準備期より多くなっている。これは、この期間について、一つの施策に対して実施する企業の増えていることを示している。例えば、採用制度に関連する施策（項目８）以外はすべて施策として実施されている。また、この期間について、企業の実施する施策の増えていることを示している。

この期間は、設定モデルの「③変革施策の実施」段階を仮定している。実際に、組織変革をおこしていく段階である。結果を検討すると、企業は、ＶＩ系の施策、企業理念に関連した施策、社是社訓や行動指針に関連して意識と行動の変革を意図した施策を実施している。表３―１―２と対比すると、企業は、設定モデルの「③変革施策の実施」段階について、充実して施策を実施していることがわかる。また、前段階の「②施策設定」段階で実施する施策も充実していることがわかる。例えば、「11. 将来の活動ドメイン、ビジョン等の経営方針の策定」は、企業の回答率がわりと高い。これは、設定モデルの「②施策設定」段階の施策であるにもかかわらず、「③変革施策の実施」段階で実施されていることの多いことを示している。つまり、設定モデルの「②施策設定」段階と「③変革施策の実施」段階について、企業は、明確に区分をしているわけではなく、段階をこえて、同時進行的に施策を実施しているということである。

また、表３―１―２と対比すると、「6. 新規事業進出の計画や実施」、「10. 新商品・サービスの開発」、「13. ブランド体系を再編する」、「23. ○○運動をスタートさせる」の施策については、設定モデルの「③変革施策の実施」段階で実施されることが多いと想定していた。しかし、結果を検討すると、次のＣＩ活動の展開で実施されることが多く、これは設定モデルの「④定着施策の実施」段階以降で実施されていることがわかる。

⑶ＣＩ活動の展開期

最後に、「ＣＩ活動の展開期」に多い施策の上位３つは、①「21. 新たな企業広告展開を図る」、②「12. 組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）」、③「18. ○○賞、文化ｲﾍﾞﾝﾄ、出版、ｽﾎﾟｰﾂｲﾍﾞﾝﾄの開催、後援、協賛等の文化事業の実施」、③「26. 社内広報の活性化や見直し」である。結果を検討すると、広告展開、組織改編、文化事業、社内広報に関連する施策を実施する企業の多いことがわかる。他の二期間と比較して、Ｖ

Ｉ系、ＭＩ系、ＢＩ系、その他の施策を含めてさらに広範囲にわたって企業は施策を実施している。一施策あたりの平均企業数と一企業あたりの平均施策数も三期間のなかで一番多い。これは、この期間について、一つの施策に対して実施する企業の一番多いことを示している。例えば、設定した質問項目の施策はすべて実施されている。また、この期間について、企業の実施する施策の一番多いことを示している。

この期間は、設定モデルの「④定着施策の実施」段階と「⑤成果検証」段階を仮定している。組織変革後の定着をはかり、その継続のために実施した施策の成果を検証する段階である。結果を検討すると、企業は、広告の展開から組織の改編、人事制度、文化事業施策まで多様に実施している。これは、ＣＩ活動の定着と効果を向上させるために、企業は意図的に多様な施策を実施していることを示している。その一方で、実施した施策の成果を検証する施策（項目１９）を実施している企業は、それほど多くないことがわかる。例えば、「19. 活動終了後や途中で社員の意識・行動変化のアンケート実施」について、企業の回答率は低い。つまり、表３―１―２と対比すると、設定モデルの「④定着施策の実施」段階について、企業は充実して施策を実施しているといえる。その一方で、設定モデルの「⑤成果検証」段階について、それほど充実して施策を実施しているとはいえない。

以上の分析結果を概観すると、次のことがわかる。第一に、ＣＩ活動において、組織変革を推進する際に、実施する施策が多様化し、増えていく傾向のあることである(3)。結果をみると、延企業数の数値は期間を追うごとに増えている。これは、実施される施策とその施策を実施する企業が時間の経過とともに増えていることを示している。一施策あたりの平均企業数は、各期間ごとに、8.1⇨１2.1⇨１5.9と増えている。これは、一つ施策に対して、その施策を実施する企業の数が時間の経過とともに増えていることを示している。一企業あたりの平均施策数も、各期間ごとに、3.2⇨4.7⇨6.0と増加している。これは、ＣＩ活動を推進していく際に、一つの企業が実施する施策の数が時間の経過とともに増えていることを示している。

第二に、企業は、ＣＩ活動を推進する際に、設定モデルに近い形の変革プロセスをもって組織変革をおこなっていることである。各期間で、設定モデルで仮定した施策を実施している。ただし、分析結果を検討すると、設定モデルのとおりではないことに注意しなければならない。分析結果からは、設定モデルの「②施策設定」段階で実施される施策が、「③変革施策の実施」段階で同時進行的に実施されていることが見いだされた。

言換えると、「②施策設定」段階は、時間的に「ＣＩ活動の準備期」と「ＣＩ活動の導入期」と重なりあう部分があるということである。レヴィン（Lewin,1947）モデルと対比すると、設定モデルの「②施策設定」段階は、「解凍」段階よりむしろ「移行」段階にやや偏重し、重なりあっていると指摘できる。

表３―４―３　ＣＩ活動の施策の経時変化（n=77～80）…複数回答

	準備期	n=77	導入期	n=78	展開期	n=80
項目	本調査	%	本調査	%	本調査	%
１　自社の企業イメージの調査	53	68.8	10	12.8	11	13.8
２　アンケート、インタビュー等による社員の意識調査	59	76.6	11	14.1	7	8.8
３　ＣＩ活動推進委員会等のﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足、設立	63	81.8	24	30.8	12	15.0
４　新しい企業理念を社内や対外に発表する	4	5.2	51	65.4	20	25.0
５　ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ, ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ, ﾕﾆﾎｰﾑ, 社章、名刺, ﾊﾟｯｹｰｼﾞ, 店舗、看板等、ﾃﾞｻﾞｲﾝ系を改定、統一する	5	6.5	52	66.7	24	30.0
６　新規事業進出の計画や実施	4	5.2	7	9.0	18	22.5
７　社是社訓、社内スローガン、行動指針、社歌等を新たに掲げるあるいは変更する	3	3.9	44	56.4	14	17.5
８　新卒者や中途入社に対して新たな採用制度を新設	0	0	0	0	4	5.0
９　社名を変更する	3	3.9	14	17.9	14	17.5
１０　新商品・サービスの開発	2	2.6	4	5.1	13	16.3
１１　将来の活動ﾄﾞﾒｲﾝ（事業領域）ﾋﾞｼﾞｮﾝ等の経営方針の策定	14	18.2	26	33.3	19	23.8
１２　組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）	3	3.9	10	12.8	30	37.5
１３　ブランド（ﾌﾟﾛﾀﾞｸﾄ）体系を再編する	2	2.6	5	6.4	8	10.0
１４　肩書の呼称変更	2	2.6	2	2.6	11	13.8
１５　昇給、昇格などの人事制度や給与、報酬制度の改定	2	2.6	4	5.1	22	27.5
１６　各職場で小ｸﾞﾙｰﾌﾟを作り活動推進を図る	5	6.5	18	23.1	16	20.0
１７　企業グループの結束を図る又は改編する	2	2.6	3	3.8	16	20.0
１８　○○賞、文化ｲﾍﾞﾝﾄ、出版、ｽﾎﾟｰﾂｲﾍﾞﾝﾄの開催、後援、協賛等の文化事業の実施	3	3.9	6	7.7	28	35.0
１９　活動終了後や途中で社員の意識・行動変化のアンケート等の実施	1	1.3	1	1.3	24	30.0
２０　新規事業部や部・課の設置	2	2.6	2	2.6	10	12.5
２１　新たな広告展開を図る	1	1.3	19	24.4	31	38.8
２２　他の全社的な運動との連携を深める	0	0	7	9.0	8	10.0
２３　○○運動をスタートさせる（名称：　）	2	2.6	13	16.7	20	25.0
２４　教育・研修制度の新規導入や改定	2	2.6	4	5.1	18	22.5
２５　部・課の名称変更	0	0	1	1.3	6	7.5
２６　社内広報の活性化や見直し	4	5.2	15	19.2	28	35.0
２７　福利厚生制度や休暇制度の見直しや厚生施設の建設	0	0	5	6.4	16	20.0
２８　自社施設（工場等）の地元開放や地元活動への参加	1	1.3	2	2.6	11	13.8
２９　新社屋、研究所、記念館、PR館等の建造	1	1.3	3	3.8	13	16.3
３０　その他（具体的に　）	0	0	1	1.3	5	6.3
延企業数	243		364		477	
一施策あたりの平均企業数	8.1		12.1		15.9	
一企業あたりの平均施策数	3.2		4.7		6.0	

注１）表３―４―３の中で、延企業数とは、各施策を実施した企業数の総合計を示している。一施策あたりの平均企業数とは、一つの施策について、実施した企業の平均数を示している。よって、延企業数を質問項目数の３０で割った数値である。一企業あたりの平均施策数とは、その期間に一つの企業がＣＩ活動で実施した施策数の平均数を示している。よって、延企業数を各期間の有効回答企業数で割った数値である。

第三に、設定モデルの「⑤成果検証」段階で、実施される施策が充実していないことである。これは、「ＣＩ活動の展開期」で、設定モデルの「④定着施策の実施」段階と「⑤成果検証」段階を仮定したものの、「⑤成果検証」段階について、企業はそれほど意識していないことを示している。

４．ＣＩ活動に関連する組織改編施策(4)

組織変革の分析視点として、占部(1988)の統合アプローチで検討したように、今日的な組織変革には、組織と人の両側面へのマネジメント施策が必要である。本調査では、この点について、組織的側面として組織改編施策を、人の側面として人事施策を取り上げ、その詳細な実施の実態を調査している。

まず、組織改編施策としてどのような施策が具体的に実施されているのだろうか。組織改編施策は、設定モデルの「④定着施策の実施」段階に実施される施策である。前述の経時変化でも、組織改編（項目１２）、新規事業部の設置（項目２０）は「ＣＩ活動の展開期」で実施されることの多いことが判明している。

ＣＩ活動で実施される組織改編施策について企業に尋ねた結果が、表３―４―４である。実施施策の上位３つは、①「4.部・課の新設」、②「3.部・課の廃止・統合」、③「6.子会社の設立などの分社化」である。事業部制や職能別組織の導入などの基本的な改編施策より、むしろ、組織内の小単位である部や課の分化や統合、子会社の設立による分社化をはかる傾向が強いと考えられる。回答企業の中には、例えば、何年か連続的に部・課の新設や廃止・統合を実施している企業（本間組、ＪＲ西日本、前田建設）や設問項目の大半の施策を実施している企業（ミズノ、イシダ、西多摩運送、松尾橋梁）もある。

この結果を裏づけるものとして、次のような企業インタビューの結果がある。例えば、「以前の組織改編よりうまく事業部制が導入できた」（昭和アルミ）、「社内に自由な風土が生まれ、ＣＩ戦略の一環でそれを助長する意味で組織改革をおこなった」（三星堂）という指摘である。

その一方で、組織改編施策とＣＩ活動との直接的な関連について認識している企業がそれほど多くないことが特徴である（回答率：45.0%）。これは、アンケートのコメントに記入された記述を見ても理解できることである。この結果を裏づけるものとして、次のようなインタビュー結果がある。例えば、「直接的な関係は少ないかもしれない」（大和団地）、「社外はＶＩから知る。社内は処遇から知る。組織替えしたが、処遇、賃金と結び付いたかどうか不明であり、関連は分からない」（淺沼組）という、関連を認識していない企業からの指摘もある。

企業は、ＣＩ活動を有効に推進するために、多様な施策を実施することは理解をしている。しかし、組織改編施策とＣＩ活動との関連について認識が弱いということは、組織構造的な部分に対するＣＩ活動の有効性に対して、その認識があまり強くないということを示している。

表３―４―４　ＣＩ活動に関連する組織改編施策(n=36)…複数回答

項目	本調査	%
1.事業部制の導入	9	25.0
2.職能別組織の導入	5	13.9
3.部・課の廃止・統合	14	38.9
4.部・課の新設	21	58.3
5.他企業の吸収・合併	7	19.4
6.子会社の設立などの分社化	13	36.1
7.その他（　　）	4	11.1

注１）回答記入のあった企業数：３６社（有効回答率　45.0%）
　　未記入、「該当なし」および「なし」と記入のあった企業：３８社
注２）回答はないがコメント記入のあった企業：６社
　　具体的な記入については、次のとおりである。
　　・ＣＩとの連動という意味では組織機構の改革はしておりません
　　・ＣＩ活動として組織や機構改革はしていない
　　・組織機構とニューワークウェイは直接関係しませんでした
　　・ＣＩ活動関連の組織変革はなし
　　・直接的な関係はない
　　・ＣＩ活動導入前に実施
注３）「7.その他」の具体的記入については、次のとおりである。
　　・職務分掌の変更
　　・チーム制の導入
　　・お客様の立場にたった営業所の設定と支店においてグループ制の採用
　　・記述なし　１社
注４）87年調査はこの設問を実施していない。

５．ＣＩ活動に関連する人事施策(5)

次に、人事施策としてどのような施策が具体的に実施されているのだろうか。その結果を示したのが、表３―４―５である。これは、設定モデルの「④定着施策の実施」段階に

実施される施策である。表3—4—3の結果からも、人事制度の改定（項目１５）、教育制度の改定（項目２４）、福利厚生制度の見直し（項目２７）について、「ＣＩ活動の展開期」で実施されることの多いことが明らかになっている。

人事施策について、本調査では、実施施策の「新設」と「改定・見直し」という新規性の次元と役員クラスから、部長クラス、課長クラス、係長クラス、一般クラスまでの「階層」の次元、という二つの次元から調査している。これは、ＣＩ活動の企業組織内への普及を考慮した場合、施策の新規性が重要であると考えられることによる。また、後者については、それらの施策が組織のどの階層を対象に実施されているかを把握することが重要であると考えられることよる(6)。つまり、企業はＣＩ活動に関連して人事施策を実施する際に、新規性と階層について、どのように考えているのかを明らかにすることができる。

本調査で、ＣＩ活動に関連して実施された人事施策のうち、新設施策の上位３つは、回答企業全体でみると①「1.職能資格制度」、②「15. 育児休職制度」、③「17. フレックス・タイムの導入」である。階層別に分析すると以下のようになる。役員クラスに対して施策を実施した企業は少ない。部長クラスに対して実施された人事施策の上位の３つをみると、①「1.職能資格制度」、②「15. 育児休職制度」、③「5.面接制度」である。課長クラスは、①「1.職能資格制度」、②「5.面接制度」、②「15. 育児休職制度」
である。係長クラスは、①「17. フレックス・タイムの導入」、②「1.職能資格制度」、③「15. 育児休職制度」である。一般クラスは①「15. 育児休職制度」、②「1.職能資格制度」、③「17. フレックス・タイムの導入」である。資格・評価や福利厚生に関連する制度が新しく導入されている。

同様に、ＣＩ活動に関連して実施された人事施策のうち、改定・見直し施策の上位３つは、回答企業全体でみると①「12. 人事考課制度」、②「9.社内教育制度」、③「10. 研修制度」である。階層別に分析すると以下のようになる。役員クラスに対して施策を実施した企業は少ない。部長クラスに対して実施された人事施策の上位の３つをみると、①「12. 人事考課制度」、②「7.能力給・業績給」、③「1.職能資格制度」である。課長クラスは、①「12. 人事考課制度」、②「9.社内教育制度」、③「7.能力給・業績給」、③「10. 研修制度」である。係長クラスは、①「12. 人事考課制度」、②「9.社内教育制度」、③「2.自己申告制度」、③「10. 研修制度」、③「11. 自己啓発制度」である。一般クラスは、①「12. 人事考課制度」、②「9.社内教育制度」、③「2.自己申告制度」、③

「10. 研修制度」、③「11. 自己啓発制度」、③「18. 社内表彰制度」である。評価・処遇・報酬、研修、教育に関連する制度の見直しをはかっていることがわかる。

表３―４―５　ＣＩ活動に関連する人事施策(n=48)…複数回答

◎新設

施策項目	役員	%	部長	%	課長	%	係長	%	一般	%	延企業数 合計	実質回答 n=
1 職能資格制度	0	0	10	35.7	11	31.4	12	35.3	11	32.4	44	12
2 自己申告制度	0	0	4	14.3	9	25.7	8	23.5	8	23.5	29	10
3 昇進・昇格制度	1	25.0	5	17.9	7	20.0	5	14.7	4	11.8	22	7
4 資格制度	1	25.0	2	7.1	3	8.6	3	8.8	2	5.9	11	3
5 面接制度	1	25.0	7	25.0	10	28.6	8	23.5	8	23.5	34	12
6 年棒制	0	0	3	10.7	2	5.7	0	0	0	0	5	3
7 能力給・業績給	0	0	6	21.4	4	11.4	5	14.7	5	14.7	20	6
8 手当制度	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 社内教育制度	0	0	1	3.6	3	8.6	3	8.8	2	5.9	9	4
10研修制度	1	25.0	4	14.3	4	11.4	3	8.8	5	14.7	17	5
11自己啓発制度	1	25.0	2	7.1	2	5.7	2	5.9	2	5.9	9	4
12人事考課制度	0	0	4	14.3	4	11.4	4	11.8	4	11.8	16	4
13中途採用制度	0	0	0	0	1	2.9	1	2.9	0	0	2	1
14社内公募制度	0	0	2	7.1	4	11.4	4	11.8	4	11.8	14	5
15育児休職制度	0	0	8	28.6	10	28.6	11	32.4	13	38.2	42	13
16福利厚生制度	0	0	1	3.6	1	2.9	1	2.9	1	2.9	4	1
17ﾌﾚｯｸｽﾀｲﾑの導入	1	25.0	6	21.4	8	22.9	13	38.2	10	29.4	38	13
18社内表彰制度	0	0	2	7.1	3	8.6	3	8.8	3	8.8	11	3
19その他	0	0	1	3.6	1	2.9	0	0	0	0	2	1
合計（延企業数	6		68		87		86		82		329	
n＝実質回答数	4		28		35		34		34		48	
実施した施策の数	6		17		18		16		15			

○改定・見直し

施策項目	役員	%	部長	%	課長	%	係長	%	一般	%	延企業数 合計	実質回答 n=
1 職能資格制度	0	0	15	37.5	15	37.5	16	37.2	15	34.9	61	17
2 自己申告制度	1	12.5	7	17.5	12	30.0	18	41.9	18	41.9	56	18
3 昇進・昇格制度	0	0	14	35.0	15	37.5	15	34.9	15	34.9	59	18
4 資格制度	0	0	6	15.0	7	17.5	6	14.0	6	14	25	8
5 面接制度	0	0	1	2.5	5	12.5	6	14.0	6	14	18	6
6 年棒制	0	0	1	2.5	1	2.5	0	0	0	0	2	1
7 能力給・業績給	0	0	18	45.0	17	42.5	13	30.2	13	30.2	61	20
8 手当制度	1	12.5	9	22.5	8	20.0	9	20.9	11	25.6	38	11
9 社内教育制度	0	0	13	32.5	19	47.5	21	48.8	20	46.5	73	21
10研修制度	1	12.5	14	35.0	17	42.5	18	41.9	18	41.9	68	19
11自己啓発制度	2	25.0	12	30.0	16	40.0	18	41.9	18	41.9	66	18
12人事考課制度	1	12.5	24	60.0	24	60.0	22	51.2	23	53.5	94	27
13中途採用制度	0	0	2	5.0	3	7.5	3	7.0	4	9.3	12	4
14社内公募制度	0	0	1	2.5	1	2.5	2	4.7	2	4.7	6	3
15育児休職制度	0	0	2	5.0	3	7.5	6	14.0	7	16.3	18	7
16福利厚生制度	3	37.5	8	20.0	10	25.0	11	25.6	10	23.3	42	12
17ﾌﾚｯｸｽﾀｲﾑの導入	1	12.5	1	2.5	2	5.0	2	4.7	2	4.7	8	2
18社内表彰制度	2	25.0	11	27.5	13	32.5	17	39.5	18	41.9	61	18
19その他	1	12.5	1	2.5	1	2.5	1	2.3	1	2.3	5	1
合計（延企業数	13		160		189		204		207		773	
n＝実質回答数	8		40		40		43		43		48	
実施した施策の数	9		19		19		18		18			

注１）回答記入のあった企業数：４８社（有効回答率　60.0%）

未記入および「該当なし」あるいは「なし」と記入のあった企業：２５社
回答記入はないがコメント記入のあった企業：７社
具体的記入については、次のとおりである。
・ＣＩ導入後人事諸制度は幅広く実施したがＣＩとの関連なし
・ＣＩとの連動はありません
・ＶＩと関係ありません。しかし全く別の施策として実施しています
・ＣＩ活動との関連により実施した人事施策はございません
・直接的な関係、影響がない為、回答できず
・ＣＩ活動と関係なしに実施
・ＣＩ活動の定着や補完をはかる意味での新設見直しはありません
注２）「19. その他」の具体的記入については、次のとおりである。
・管理職任期制度
注３）87年調査はこの設問を実施していない。
注４）本設問は、複数回答で企業に尋ねている。表３―４―５の中で、（実質回答）とは、複数回答による重複を削除し、実質回答のあった企業の数である。

これらの結果を検討すると、企業は、ＣＩ活動で施策を実施した延企業数は新設よりも改定・見直しすることの多いことがわかる。つまり、企業には、新規に施策を設定するというよりも既存施策を改定する傾向があると考えられる。また、役員・部長クラスよりも課長・係長・一般クラスに対して多様な施策を実施する傾向のあることもわかる。これは、設定モデルの「④定着施策の実施」段階を充実するために、課長以下を対象に、人事施策を実施することは有効であると考えている企業の多いことを示している。とくに、能力や評価を考慮した職能資格制度や人事考課制度と、個人の能力開発を考慮した教育制度について注力している企業は多い。また、就業形態を変革させる意味でフレックス・タイム制度の導入と福利厚生制度として育児休職制度を導入しているのは、今日的な人事制度の変化を示している。その一方で、報酬制度や採用制度に関連する施策を実施する企業はそれほど多くない。つまり、企業は、これらの施策とＣＩ活動との関連をそれほど強く認識していないことを示している。

以上より、ＣＩ活動に関連して多様な人事施策を実施している企業の多いことがわかる。この結果を裏づけるものとして、次のような企業インタビューの結果がある。例えば、「ＣＩから人事関係の全て、職能、教育、研修、賃金、退職金、賞与等を見直した」（イシダ）、「ＣＩ導入の関連から、新しい人事制度を導入した」（松下電工）、「ＣＩと関連して職能、複線型人事制度等を導入した。その後もいろんな面を改定している」（ＩＮＡＸ）という指摘である。

その一方で、アンケートのコメント記入にもあるように、組織改編施策と同様、人事施策をＣＩ活動と直接的に関連づけて認識している企業は約半分超である（回答率：60.0%）。この結果を裏づけるものとして、次のような企業インタビューの結果がある。例えば、

「関連なしに動いている部分もある。それが大半かもしれない」（新井組）、「ＣＩにからめて制度の改革はなし。でも、制度改革はずっとやっている」（日本触媒）、「ＣＩによって人事制度、組織が変わったということはない」（クボタ）という指摘である。つまり、ＣＩ活動と人事施策の関連をそれほど認識していない企業もある。しかし、回答率が組織改編施策の場合よりも高くなっていることからすれば、企業は人事施策について、ＣＩ活動とより関連づけて認識していると考えられる。

６．ＣＩ活動による組織の変化

ＣＩ活動の実施後、組織にはどのような変化が生じたのだろうか。本調査では、設定した質問項目に対して、どの程度の変化を認識しているのかについて、企業に尋ねている。その結果が、表３―４―６である。変化の程度については、５点尺度で調査している。回答企業全体の平均値は3.５９である。企業は、ＣＩ活動によって、組織に変化が生じたことを認識している。本調査で、企業が組織に生じた変化について上位項目の３つは①「10.社内コミュニケーション」、①「11. 組織、職場の活性度」、③「9.経営者と社員の信頼感」である。企業は、社内や従業員と経営者のコミュニケーションと組織内の活性化に変化の生じたことを認識している。よって、２つの側面に対してＣＩ活動の与える影響は強いと考えられる。

表３―４―６　ＣＩ活動による組織の変化(n=77)

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1　全製品・ｻｰﾋﾞｽの中で新製品・ｻｰﾋﾞｽの比率	21	6	45	0	0	72	3.67	0.903
2　主力製品のﾏｰｹｯﾄ・ｼｪｱ	2	20	44	6	0	72	3.25	0.644
3　年間売上高	12	30	28	4	1	75	3.64	0.864
4　収益力	9	22	40	5	0	76	3.46	0.790
5　研究開発や商品開発力	7	24	41	1	0	73	3.51	0.689
6　潜在的資源の事業化能力や新規事業展開力	5	22	45	2	0	74	3.41	0.660
7　人材や資金の確保・調達力	7	38	31	0	0	76	3.68	0.636
8　流通ﾁｬﾈﾙへの指導力や販売力	1	19	52	0	0	72	3.29	0.487
9　経営者と社員の信頼感	10	37	29	0	0	76	3.75	0.675
10　社内コミュニケーション	7	53	18	0	0	78	3.86	0.551
11　組織、職場の活性度	8	50	19	0	0	77	3.86	0.578
12　社員のﾓﾗｰﾙやﾛｲﾔﾘﾃｨｰ	6	43	28	0	0	77	3.71	0.603
13　知名度	13	33	32	1	0	79	3.73	0.746
14　一流評価や信頼性評価	7	25	44	0	0	76	3.51	0.663
15　技術力やﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ力などの企業力評価	3	28	43	1	0	75	3.44	0.598
16　外部から見た自社への親近感	11	37	25	3		76	3.74	0.754
					平均	75	3.59	0.678

注１）本調査の得点の与え方は、５点（非常に増えた）、４点（やや増えた）、３点（どちらとも言えない）、２点（やや減った）、１点（非常に減った）である。
注２）表３―４―６の中で、（ＳＤ）表記は、標準偏差値を示している。数値については、小数点４位を四捨五入し、小数点３位までを記述している。この点については、以下の表においても同様である。

その一方で、平均値の低い項目は、「2.主力製品のﾏｰｹｯﾄ･ｼｪｱ」、「8.流通チャネルへの指導力や販売力」、「6.潜在的資源の事業化能力や新規事業展開力」である。これから、市場、流通、事業開発能力に関連する面に対して、ＣＩ活動が与える影響は弱いと考えられる。

7.CI活動による従業員の意識と行動の変化

次に、ＣＩ活動の実施後、従業員の意識と行動にはどのような変化が生じたのであろうか。本調査では、設定した質問項目に対して、ＣＩ活動を実施した後、従業員の意識と行動に生じた変化をどの程度認識しているのかについて、企業に尋ねている。変化の程度は、３点尺度である。また、本調査では、同時に、階層、部署、機関という三つの次元から尋ねている。具体的に階層は、役員クラス、部長クラス、課長クラス、係長クラス、一般クラスである。部署は、職種別に、営業、総務、人事、経理、企画、技術である。機関は、勤務先の所在地ごとに、工場、研究所、本社、海外事業所、国内支店である。これによって、階層、職種、勤務先の所在地ごとに相違を見いだすことが可能になる。その結果が、表３―４―７である。

回答企業全体の平均値からみると、企業は変化があることを認識している。この結果を裏づけるものとして、次のような企業インタビューの結果がある。例えば、「変化はあった」（松下電器）、「全体的に変わった。支店や第一線の変化は早い」（東京電力）、「意識、行動面に変化はある」（イシダ）のようにＣＩ活動を実施し、生じた変化に対して認識の強い企業がある。

階層別の平均値を検討すると、一般クラスから役員クラスへと、階層が上にいくほど変化があるという認識は強くなり、逆にいくほど弱くなる傾向がある。これは、ＣＩ活動推進の最高責任者が企業の上位層に多いことと、組織変革に対して役職が上がるほど理解度が上がることによると考えられる。部署別の平均値を検討すると、企画、営業、人事が高く、経理部門は他部署と比較して低い結果となっている。これは、ＣＩ活動推進の所管

部署が組織上これらの部署に多いということと、職務の特性によるものと考えられる。機関別の平均値を検討すると、本社、研究所が高く、海外事業所や工場は低い結果となっている。これは、ＣＩ活動推進組織や所管部署が本社に設置されることが多いことによると考えられる。

しかし、その一方で、ＣＩ活動を実施し、生じた変化に対して認識のそれほど強くないとする企業インタビューの結果がある。例えば、「意識行動の面についてはＣＩとは結びつきにくい」（ミズノ）、「風土は変わりにくい。行動変化はあった。しかし、経営層に変化を起こさせるのはむずかしい」（三星堂）、「変化はあった。しかし、経営層が期待している変化とはいえない」（ＩＮＡＸ）という指摘である。変化に対する認識はあるものの、変化の程度とＣＩとの関連および特定の階層の変化については、疑問があるという指摘である。

これらの結果について、調査方法が単一で直接的な質問であり、概略的すぎるという点はある。しかも、企業側の認識を確認しているにすぎない。調査方法自体と従業員側の意向を調査することが今後の課題として残る。

表３―４―７　ＣＩ活動の実施後の従業員の意識と行動の変化(n=65)

	部署						機関					
階層	営業	総務	人事	経理	企画	技術	工場	研究所	本社	海外	支店	平均
役	2.24	2.16	2.24	2.01	2.21	2.18	2.11	2.15	2.29	1.86	2.18	2.15
員	58	56	54	57	55	49	34	38	54	37	39	48
部	2.24	2.17	2.24	1.98	2.21	2.15	2.04	2.15	2.33	1.90	2.18	2.14
長	61	62	57	61	57	51	41	44	57	40	54	53
課	2.20	2.09	2.24	1.88	2.26	2.13	2.02	2.11	2.28	1.76	2.15	2.10
長	62	61	58	61	61	51	44	56	57	39	53	55
係	2.16	2.05	2.16	1.86	2.25	2.06	1.97	2.09	2.19	1.71	2.05	2.05
長	61	60	56	59	60	45	44	43	56	38	53	52
一	2.12	2.03	2.08	1.83	2.15	2.04	1.88	2.06	2.10	1.64	1.98	1.99
般	62	61	58	61	59	50	44	44	57	39	54	54
平均	2.19	2.10	2.19	1.91	2.21	2.11	2.00	2.11	2.23	1.77	2.10	

注１）回答記入のあった企業数：６５社
　　未記入および「該当なし」あるいは「なし」と記入のあった企業：８社
注２）回答記入はないがコメント記入のあった企業：７社
　　具体的記入については、次のとおりである。
　　・ほとんど変わっていない
　　・具体的調査はしていない。狙いほどの変化には達していない
　　・把握は困難ですが総じて１～２点と推測します
　　・全体としてかなり変わった３点と認識している
　　・全般的にどちらとも言えない
　　・回答不能（２社）
注３）本調査の得点の与え方は、３点（かなり変わった）、２点（やや変わった）、１点（変わっていない）である。
注４）87年調査ではこの設問を実施していない。

８．ＣＩ活動の成果(7)

企業は、様々な目標や課題をかかえながらＣＩ活動を導入し、多様な施策を実施している。では、その成果についてはどう認識しているのだろうか。

本調査で、ＣＩ活動の成果に対する認識について、企業に尋ねた結果が、表３―４―８である。全体の平均値は 3.40 であり、企業は、全体的に「成果がある」ことを認識していると考えられる。本調査で、回答企業の平均値の高い上位項目の３つは①「13. 企業理念の明示と内外への浸透」、②「11. 企業イメージアップ」、③「4.社員の意識一体化」である。これより、企業理念の浸透、企業イメージ、意識一体化について、認識の強いことがわかる。この結果を裏づけるものとして、次のような企業インタビューの結果がある。例えば、「成果はあったと思う。社外は親しみ度が上がったという評価である」（東京電力）、「社内には経営理念は徹底しており、評価はある。社外には、ＡＧＦが定着しつつある」（ＡＧＦ）、「社員の意識一体化という意味ではかなり成果があったと思う」（昭和アルミ）という指摘である。

その一方で、認識の弱い項目は、回答企業の平均値の低い順に「9.流通チャネルの強化」、「16. 市場シェアの拡大」、「15. 新商品・新事業の開発」である。これは、流通・市場関係、商品や事業開発力について、ＣＩ活動の成果として企業の認識は弱いことを示している。

表３―４―８　ＣＩ活動の成果(n=80)

	本　調査							
項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
１　業績の向上	2	18	17	7	1	45	3.29	0.869
２　企業文化の変革	7	30	16	4	1	58	3.66	0.849
３　社内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化	6	31	16	4	1	58	3.64	0.831
４　社員の意識一体化	9	34	22	0	1	66	3.76	0.745
５　優秀な人材採用	4	15	17	7	0	43	3.37	0.873
６　対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ 効率の向上	11	20	18	2	1	52	3.73	0.909
７　組織活性化やそのための環境づくり	6	24	28	1	1	60	3.55	0.768
８　グループ内や協力企業との関係強化	3	11	17	3	0	34	3.41	0.783
９　流通チャネルの強化	0	2	16	8	1	27	2.70	0.668
１０　マインド・シェアの向上	1	10	18	4	0	33	3.24	0.708
１１　企業イメージアップ	18	34	10	2	0	64	4.06	0.753
１２　業容拡大に伴う実態と社名の適合化	5	16	16	3	2	42	3.45	0.967
１３　企業理念の明示と内外への浸透	18	34	8	2	0	62	4.10	0.740
１４　ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝの向上	3	7	16	5	0	31	3.26	0.855
１５　新商品・新事業の開発	2	7	19	7	2	37	3.00	0.912
１６　市場シェアの拡大	1	6	20	9	2	38	2.87	0.843
１７　収益力の強化	1	5	21	5	1	33	3.00	0.750
１８　国際化・海外市場への対応強化	1	8	16	5	1	31	3.10	0.830
１９　その他（具体的に　　）	2	2	0	0	0	4	4.50	0.577
					平均	43	3.40	0.802

注１）本調査の得点の与え方は、５点（非常に成果があった）、４点（成果があった）、３点（どちらとも言えない）、２点（成果がなかった）、１点（成果が全くなかった）である。
注２）上記表の中で、（平均）表記は、平均値を示している。数値については、小数点３位を四捨五入し、小数点２位までを記述している。この点については、以下に提示する表においても同様である。
注３）総平均値の算出において、「19.（その他）」はサンプル数が少ないため除外した。
注４）「19.（その他）」の具体的記入については、次のとおりである。
・創業１００周年記念事業　・社員の自己実現　・同族色をうすめる
・ブランドの統合化

９．ＣＩ活動の成果の検証(8)

これまでのアンケート調査の分析結果を検討すると、企業はＣＩ活動にかなりな努力を傾注していることがわかる。しかし、ＣＩ活動の実施後の成果の検証はおこなわれているのだろうか(9)。現実的に、組織変革を継続するには、組織変革が進み、定着の段階を経て、その結果をフィードバックし、また新たに組織変革をおこすというサイクルを考慮することが重要である。組織変革モデルのレビューでも、このサイクルの重要性を指摘しているモデルは多い。このサイクルをおこすために、組織変革をの変革プロセスのある段階から成果を検証し、その結果を現状の組織変革に反映することが重要である。つまり、設定モデルの「④定着施策の実施」段階と同時進行的に「⑤成果検証」段階に注力することが重要である。具体的には、従業員の意識と行動の変化に関する調査や、社外の企業イメージ調査、社内広報による結果のフィードバックなどの施策が実施される。

本調査では、企業はその継続のサイクルを考慮しているのかという点について、施策を実施した後の成果検証の有無を調査している。その有無については、自由記入方式で尋ねている。結果を検討すると、企業イメージや従業員意識、モラールに関する調査を実施する施策が多い。ただし、企業の外部にのみ実施している企業やとくにＣＩ活動を意識せず、他の調査等と併用して実施している企業もある。また、外部委託は少なく、自社で実施する企業が大半である。成果検証としての施策を「実施した」企業の具体的な回答内容については、次のとおりである。

・アンケート（4社）
・アンケート：「トモロー２１」。職場満足度、自己申告
・導入前と導入後とを比較するために同じ調査を実施
・全社員に対する意識調査
・企業イメージの調査
・外部委託調査
・トップとの座談会、アンケート、ヒアリング
・全管理職層（含役員）対象のアンケート、提言論文募集

・20年来実施している２年に一度の全社員モラールサーベイ
・社内報にて
・アンケート、面接等
・中間時点で実施。運動方法を変更して継続の形だけはとっている
・１年３ヶ月後に社内アンケートを実施
・民間の研究所に委託（顧客インタビュー等）
・従業員対象には実施せず。対外に対しては定期的にイメージ調査を実施
・従業員の意識調査
・ＤＩ活動
・アンケート、面接
・社内報（毎月）の冒頭特集で職場活性度合などのアンケート調査をおこなっている
・当社ＶＩに対する認識度とその評判
・具体的記入なし　１社

その一方で、成果検証としての施策を「実施した」企業は少なく（回答率：31.6%）、成果検証としての施策を「実施していない」企業の多いことが特徴である。企業は、成果検証の必要性について、あまり強く認識していないと考えられる。成果検証としての施策を「実施していない」と回答した企業の具体的な回答内容については、次のとおりである。

・業績低迷により中断。社員に対する推進の具体的ﾒﾘｯﾄの提示が会社として難しい
・ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ 改定に偏りCIそのものが尻つぼみとなった
・ＣＩ委員会の解散
・残念ながらCI活動そのものが社名変更とVIで終了したという認識であったため
・継続中のため
・全社横断の参画型で展開している為変化は把握できる
・ＣＩ推進セクションが自然消滅した
・活動は現在も継続して行っている
・部門ごとの推進方式のため
・対外的な認識の方を重視した
・お祭り騒ぎに終わったため
・現在、継続中
・一応初期の目的を達成したと判断した
・ＣＩ導入の主目的が対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の強化であった為従業員への各種調査の必要性をそれほど感じなかった
・ＣＩに限定しない意識調査を以前から行っているから
・ＶＩ活動として社外調査を中心にしている為
・短期的効果を期待していないから
・具体的記入なし　３５社

注）回答記入のあった企業数　　：７６社
「実施した」と回答の企業　　：２４社
「実施していない」と回答の企業：５２社
未記入の企業　　：　４社

これらから、ＣＩ活動を継続している企業を除けば、多くの企業は、「活動の中断・終了」や「推進組織の解散」、「調査そのものの必要性を感じないこと」などが未実施の理由であることがわかる。これは、ＣＩ活動の導入契機やＣＩ活動の施策の内容の豊富さから検討すると、ＣＩ活動の終末が企業の中で明確ではないことを示している。言換えると、ＣＩ活動に対する本質的な理解とその成果検証についての企業の認識が充分でないことと、

ＣＩ活動の継続性について、企業は消極的であると考えられる。また、ＣＩ活動は、ＶＩ系施策を対象とした一過性の活動であるという一般的な指摘を支持しているともいえる。設定モデルの「⑤成果検証」段階の重要性を認識することと、その段階での具体的な施策の構築が課題として残る。

10.CI活動の成果認識にもとづく企業間格差

前述まではアンケート調査結果から、回答企業全体についての分析をおこなってきた。本調査では、ＣＩ活動の成果に対する認識を企業に尋ねている（表３―４―８を参照）。その中で、全項目（質問項目の合計は18）に回答のあった企業が２４社ある。これを、回答企業全体の平均値3.４０でわけると、平均値より高い企業（以下、「高成果群」と呼称する）が１１社、平均値より低い企業（以下、「低成果群」と呼称する）が１３社のグループになる。この高成果群と低成果群の二つの企業群を対象に、設定モデルの「③変革施策の実施」段階に何らかの格差があるのかについて分析をおこなう。具体的には、それぞれの企業群について、⑴施策の経時変化、⑵組織改編施策、⑶人事施策の格差を検討する。

⑴施策の経時変化

施策の経時変化として、各期間ごとにＣＩ活動で実施した施策数の平均値を比較したのが、表３―４―９である。各期間の平均値をみると、高成果群と低成果群について、「ＣＩ活動の準備期」以外で大きな差はない。ＣＩ活動で実施した施策の数が多いほど、成果が向上するとは限らないものの、成果に対する認識の差は、この「ＣＩ活動の準備期」の数値の差に関連していると指摘できるかもしれない。ただし、ｔ値をみると統計的に有意な数値がでていない。つまり、傾向としては認められものの、成果認識に差があるのは、「ＣＩ活動の準備期」に実施した施策の数によるものと断定することはできない。

表３―４―９　高成果群と低成果群についてのＣＩ活動の施策数の格差

		高成果群	低成果群	
	成果認識の平均値	３．７１ (n=11)	３．０３ (n=13)	ｔ　値
実施策数の平均値	準備期	３．６４	２．９２	0.664
	導入期	４．７３	４．７７	−0.043
	展開期	７．４５	７．４６	−0.005

注１）回答企業数は、高成果群が１１社、低成果群が１３社である。
注２）高成果群の企業は次のとおりである。カッコ内数値は、該当企業の成果認識の平均値である。
：西日本新聞社（3.78）、昭和アルミニウム（3.56）、イシダ（3.44）、松下電工（4.50）、日立クレジット（3.94）、富士ゼロックス（3.56）、なにわ銀行（3.67）、九州電力（3.56）、京セラ（3.56）、第二電電（3.67）、クボタ（3.56）
低成果群の企業は次のとおりである。カッコ内数値は、該当企業の成果認識の平均値である。
：松村組（3.17）、水戸証券（2.67）、川研ﾌｧｲﾝｹﾐｶﾙ（2.78）、市田（2.56）、小泉産業（3.22）、ナイガイ（3.39）、宝酒造（3.00）、エクセディ（3.06）、荏原製作所（3.33）、松尾橋梁（2.83）、西日本鉄道（3.33）、日本香堂（3.22）、日本国土開発（2.89）
注２）上記表のｔ値については、少数点４位を四捨五入し、少数第３位までを表記した。

さらに、ＣＩ活動施策の経時変化について、各企業群の上位３社と下位３社の内容を検討したのが、表３―４―10である。

表３―４―10　高成果群と低成果群についてＣＩ活動の施策の格差に関する具体的企業例

（高成果群の企業上位３社）

企業名	松下電工	日立クレジット	西日本新聞社
成果認識の値	４．５０	３．９４	３．７８
準備期	1、2、3	1、2、3	1、2、3
導入期	4、5、11	4、5、7	4、5、7
展開期	12、15、19、21、22 23、24、26、27、29	10、15、17、18、19 21、22、23、26、27 30	11、12、16、19、22 23、24

（低成果群の企業下位３社）

企業名	市田	水戸証券	川研ﾌｧｲﾝｹﾐｶﾙ
成果認識の値	２．５６	２．６７	２．７８
準備期	1、2	3、15	未実施
初期	3、4、5、7 9、12、15、26	1、2、16	3、12、16
展開期	6、8、10、11、13 14、16、17、21、23	4、5、7、11、18 19、21、23、26	4、5、7、11、12 14、15、20、21、25

注）上記表の中の番号は、表３―１―１の中の施策項目番号を示す。

高成果群の企業上位３社が実施した施策についてみると、「ＣＩ活動の準備期」は、３社とも３つの実施施策が同一であり、「ＣＩ活動の導入期」は、経営理念（項目４）やＶＩ系（項目５）の２施策が共通である。「ＣＩ活動の展開期」は、ＣＩ活動の成果検証施策であるアンケート実施（項目１９）、他の運動との連携（項目２２）、新しい社内運動のスタート（項目２３）の３施策が共通である。また、表３―１―１の施策分類に従えば、解凍⇨移行⇨再凍結に該当する施策の数は、松下電工：３⇨２⇨７、日立クレジット：３⇨２⇨６、西日本新聞社：３⇨２⇨４である。これは、設定モデルの各段階に該当する施策を高い割合で、類別にそって施策を実施している傾向があると考えられる。

その一方で、低成果群の企業下位３社が実施した施策についてみると、「ＣＩ活動の準備期」と「ＣＩ活動の導入期」には共通して実施される施策がない。「ＣＩ活動の展開期」には、事業領域の設定（項目１１）、広告展開（項目２１）の２施策が共通である。また、表３―１―１の施策分類に従えば、解凍⇨移行⇨再凍結に該当する施策の数は、市田：２⇨５⇨１、水戸証券：１⇨１⇨３、川研ファインケミカル：０⇨１⇨３である。これは、設定モデルの各段階に該当する施策を高い割合で、類別にそって実施している傾向があるとは考えにくいことを示している。

これより、ＣＩ活動の成果に対して認識の強い企業は、実施する施策が設定モデルにしたがっており、また、実施する施策にも共通性が見いだされる。逆に、ＣＩ活動の成果に対して認識の弱い企業は、設定モデルにしたがって施策を実施しているとは考えにくく、実施する施策に共通性も見いだしにくい。

⑵組織改編施策

同様に、組織改編施策について、実施した施策数を比較した結果が、表３―４―11である。これは、高成果群と低成果群の企業の中から、ＣＩ活動と関連して組織改編施策を実施した企業を対象としている。具体的に、回答企業数は高成果群の企業が４社、低成果群の企業７社である。これより、成果に対する認識の強い企業は、組織構造に関連する施策を成果に対する認識の弱い企業よりも数多く実施していることがわかる。つまり、成果に対する認識の強い企業は組織構造に関する組織改編施策を多く実施する傾向がある。

表３―４―11　高成果群と低成果群について組織改編施策数の格差

高成果群の企業(n=4)

企　業　名	組織改編施策	合計
イシダ　(3.44)	1、2、3、4、6	5
松下電工　(4.50)	3、4、6	3
なにわ銀行(3.67)	6、3、2	3
京セラ　(3.56)	5、6	2
	平均	3.25

低成果群の企業(n=7)

企　業　名	組織改編施策	合計
川研ﾌｧｲﾝｹﾐｶﾙ2.78	1	1
市田　(2.56)	6	1
小泉産業　(3.22)	1、7	2
宝酒造　(3.00)	1	1
松尾橋梁(2.83)	4、5、2、6	4
日本香堂(3.22)	4、6	2
日本国土開発2.89	3	1
	平均	1.71

注１）回答企業数は、高成果群が４社、低成果群が７社である。
注２）表３―４―11の中で、企業名右横の数値は、成果に対する認識数値を示す。また、組織改編施策の欄内の番号は、表３―４―１の中の施策項目番号を示す。

(3)人事施策

人事施策について、実施した施策数を比較した結果が、表３―４―12である。役員クラスは、両者とも実施した施策が少ない。とくに、課長クラスより下位の階層について、高成果群が実施した施策数は低成果群より多い傾向のあることがわかる。つまり、成果認識の高い企業はミドル以下に注力して人事施策を実施している傾向のあることがわかる。また、両者とも新設より改定・見直しの施策が多いことは共通している。

表３―４―12　高成果群と低成果群について人事施策の格差（高成果群・低成果群：n=８）

	役員		部長		課長		係長		一般	
高成果群	新設	改定	新設	改定	新設	改定	新設	改定	新設	改定
延施策数	0	1	9	24	16	38	20	43	20	43
企業数	0	1	5	7	7	7	8	7	8	7
平　均	0	1.00	1.80	3.43	2.29	5.43	2.50	6.14	2.50	6.14
低成果群	新設	改定	新設	改定	新設	改定	新設	改定	新設	改定
延施策数	1	1	11	31	14	39	11	38	9	36
企業数	1	1	5	7	8	8	6	8	5	8
平　均	1.00	1.00	2.20	4.43	1.75	4.88	1.83	4.75	1.80	4.50

注１）回答企業数は、両群とも８社である。
注２）表３―４―12の中で、（延企業数）の表記は、施策を実施した企業の延数を示している。（企業数）の表記は、回答のあった実質の企業数を示している。

実施した施策について、さらに具体的に検討したのが、表3—4—13である。

表3—4—13　高成果群と低成果群による人事施策の格差の詳細

◎新設	役員		部長		課長		係長		一般		延企業数	実質回答
施策項目	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低	合計	n=
1 職能資格制度				1	1	1	1	1	1	1	7	2
2 自己申告制度				1	2	1	1		1		6	3
3 昇進・昇格制度						1					1	1
4 資格制度			1		1		1		1		4	1
5 面接制度			1	2	2	2	2	2	2	2	15	4
6 年棒制											0	0
7 能力給・業績給			1		1		1		1		4	1
8 手当制度											0	0
9 社内教育制度				1	1	1	1	1	1	1	7	2
10研修制度			2		2		2		2		8	2
11自己啓発制度											0	0
12人事考課制度			1	1	1	1	1	1	1	1	8	2
13中途採用制度						1		1			2	1
14社内公募制度			1		1		1		1		4	1
15育児休職制度				3	1	4	2	4	3	4	21	7
16福利厚生制度			1		1		1		1		4	1
17ﾌﾚｯｸｽﾀｲﾑの導入				1	1	1	4	1	3		11	4
18社内表彰制度			1		1		2		2		6	2
19その他		1		1		1					3	1
合計（延企業数	0	1	9	11	16	14	20	11	20	9		
n＝実質回答数	0	1	5	5	7	8	8	6	8	5		
実施した施策の数	0	1	9	8	13	10	13	7	13	6		

○改定・見直し	役員		部長		課長		係長		一般		延企業数	実質回答
施策項目	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低	合計	n=
1 職能資格制度			3	5	4	5	4	5	3	5	34	9
2 自己申告制度			2	2	2	3	5	3	5	3	25	8
3 昇進・昇格制度			2	3	3	3	3	4	3	3	24	7
4 資格制度			2		2	1	2		2		9	3
5 面接制度				1		3	1	2	1	2	10	4
6 年棒制											0	0
7 能力給・業績給			3	4	3	4	2	4	2	4	26	7
8 手当制度		1		2		2	1	2	1	2	11	3
9 社内教育制度			2	2	5	2	5	2	5	2	25	7
10研修制度				3	3	3	3	3	3	3	21	7
11自己啓発制度			1	3	4	3	4	3	4	3	25	7
12人事考課制度	1		3	2	4	5	3	4	3	4	29	9
13中途採用制度							1		1		2	1
14社内公募制度			1		1		2		2		6	2
15育児休職制度					1		1		2		4	2
16福利厚生制度			2	1	3	1	2	1	2		12	4
17ﾌﾚｯｸｽﾀｲﾑの導入											0	1
18社内表彰制度			2	3	2	4	3	5	3	5	27	8
19その他			1		1		1		1		4	1
合計（延企業数	1	1	24	31	38	39	43	38	43	36		
n＝実質回答数	1	1	7	7	7	8	7	8	7	8		
実施した施策の数	1	1	12	11	14	13	17	12	17	11		

注1）回答企業数は、両群とも8社である。
注2）上記表の中で、（延企業数）表記は、施策を実施した企業の延数を示している。

（実質回答数）表記は、回答のあった実質の企業数を示している。（実施した施策数）表記は、１９ある施策の中で実施した施策の数を示す。（高）表記は、高成果群を、（低）表記は、低成果群を示している。

新設施策について検討すると、部長クラス以下について実施されることの多いことに大きな格差はない。また、高成果群の企業が実施している施策の数が多い傾向がある。両群の企業とも実施する具体的な施策について大きな格差はない。

改定・見直し施策について検討すると、部長クラス以下について実施されることの多いことに格差はない。両群の企業とも実施している施策の数と実施する具体的な施策について、大きな格差はない。

11. ＣＩ活動の阻害要因

ＣＩ活動にかぎらずいろいろな社内活動の推進について、企業組織が阻害に直面することは予測されることである。レヴィン（Lewin,1947）のモデルでも「移行」段階で、変革への阻害要因を除去することの重要性が指摘されている⑨。この点については、組織変革モデルのレビューからも指摘できる。現実的に、ＣＩ活動についても、設定モデルの「②施策設定」段階から「③変革施策の実施」段階にかけて、企業組織が大きな阻害に直面することは予測されることである。実際に、ＣＩ活動の促進に対する阻害要因について、企業はどう考えているのだろうか。その要因について、５点尺度で尋ねた結果が、表３―４―16である。

企業が阻害要因として認識している項目の上位３つは①「7.活動の定着・フォロー施策の未構築」、②「1.活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気」、③「6.活動内容の社内普及の不足」である。これから、阻害要因としては、定着施策の問題、社内の組織風土の問題、社内への普及の問題がある。よって、これらの問題を解決することがＣＩ活動をさらに推進させるカギになると考えられる。その一方で、「13. 企業合併・吸収」、「3.経営者の交代」のように組織の規模や経営者層の変化について、企業は、それを阻害要因とする認識は弱い。

表３―４―16　ＣＩ活動の阻害要因(n=75)

項目	本調査 5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1　活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気	13	24	13	18	6	74	3.27	1.241
2　活動継続の費用不足	3	15	12	28	13	71	2.54	1.144
3　経営者の交代	1	1	4	11	36	53	1.49	0.868
4　業績の悪化	3	11	10	12	24	60	2.28	1.303
5　活動推進部署の縮小・解散	4	10	8	12	23	57	2.30	1.349
6　活動内容の社内普及の不足	4	24	17	18	4	67	3.09	1.055
7　活動の定着・フォロー施策の未構築	6	25	25	10	3	69	3.30	0.974
8　早急な活動効果の追及	1	15	21	16	11	64	2.67	1.069
9　活動プログラムの未熟さ	2	22	22	14	7	67	2.97	1.044
10　社員が活動内容を理解するのに難しい点が多い	4	15	26	19	5	69	2.91	1.010
11　活動におもしろさや新しさがない	1	13	21	20	8	63	2.67	1.000
12　別の社内活動の登場	1	2	9	14	28	54	1.78	0.984
13　企業合併・吸収	0	0	6	5	34	45	1.38	0.716
14　主要事業領域の変換	0	1	7	8	30	46	1.54	0.835
15　経営戦略の変換	2	1	6	11	30	50	1.68	1.038
16　その他	1	2	0	0	1	4	3.50	1.732
					平均	60	2.39	1.085

注１）回答記入のあった企業数：７５社
　　未記入：２社
　　コメント記入：３社
　　具体的記入については、次のとおりである。
　　・特に障害要因は見られなかった
　　・特にありません
　　・全体としてスムースに進められた
注２）本調査の得点の与え方は、５点（非常に障害になった）、４点（障害になった）、３点（どちらとも言えない）、２点（障害にはならなかった）、１点（全く障害にならなかった）である。
注３）平均値で「16．その他」は高い数値を示しているが、サンプル数が少ないために除外している。
注４）「16．その他」の具体的記入については、次のとおりである。
　　・個別テーマ所管の部署との調整
　　・お祭り騒ぎ的感覚
　　・ＣＩ用語に工夫が足りなかった。書物等の難解な言葉が最大の障害。

12．統計分析の要約

以上の統計分析の結果から、次の点を指摘することができる。

第一に、企業は、ＣＩ活動を社内活性化や従業員の意識と行動変革のために導入し、実施している。

第二に、企業は、ＣＩ活動でＶＩ系、推進組織、社員の意識調査等に関連する施策を多く実施する。経営戦略や企業の文化活動に関する施策を実施する企業も多い。その一方で、ブランド体系や広報に関連する施策を実施する企業は少ない。

第三に、ＣＩ活動で実施した施策の経時変化についてみると、企業は、「ＣＩ活動の準

備期」には推進組織の設置や従業員や企業イメージに関する調査施策を、「ＣＩ活動の導入期」にはＶＩ系、経営理念、行動指針に関する施策を、「ＣＩ活動の展開期」には広告、組織改編、文化事業、社内広報に関する多様な施策を実施している。また、時間経過とともに、企業が実施する施策も多様になり、実施する施策の数も増える傾向にある。

第四に、設定モデルの「②施策設定」段階で実施される施策が、「③変革施策の実施」段階と同じ時期に実施されている。これは、変革プロセスのある段階が重なりあって同時進行的であることを示している。また、設定モデルの「⑤施策の効果追跡」段階について、とくにＣＩ活動の成果を検証する施策を実施することは充実しているといえない。

第五に、企業は、ＣＩ活動に関連して実施する組織改編施策について、大規模な組織構造改編よりも部・課を対象にした組織内小単位の改編施策を実施することが多い。その一方で、ＣＩ活動と施策を実施することとの直接的な関連を認識している企業はそれほど多くない。

第六に、企業は、ＣＩ活動に関連して実施する人事施策について、全体的に実施する施策を新設するよりも改定・見直しすることが多い。具体的には、資格や福利厚生に関連する施策を新設することが多い。その一方で、評価、報酬、研修、教育に関連する施策を改定・見直しする企業が多い。階層別に検討すると、新設と改定・見直し施策とも、役員・部長クラスよりも課長・係長・一般クラスを対象に施策を実施する企業が多い。ただし、実施した施策とＣＩ活動との直接的な関連を強く認識している企業はそれほど多くはない。ただし、そのことを認識している企業は、組織改編施策よりその回答数において多い。

第七に、企業は、ＣＩ活動の実施後、組織に変化の生じたことを認識している。とくに、社内コミュニケーション、組織と職場の活性化に変化の生じたことを認識している。その一方で、市場、流通、事業開発力について、変化の生じたことを認識する企業は多くない。

第八に、企業は、従業員の意識と行動に生じた変化について、全体的には変化があることを認識している。また、具体的に、役職が高いほど変化が生じたことを強く認識している。部署別にみると、「企画」、「営業」、「人事」に変化が生じたことを強く認識している。機関別にみると、「本社」、「研究所」に変化が生じたことを強く認識している。

第九に、企業は、ＣＩ活動を実施した後、その成果のあったことを認識している。具体的には、企業理念、企業イメージ、社員意識に関連する面について、その認識が強い。その一方で、流通、市場、開発力に関連する面について、その認識は弱い。

第十に、企業は、ＣＩ活動の実施後、その成果の検証をするために、アンケートや意識調査の施策を実施することが多い。ただし、その施策を実施する企業はそれほど多くはない。その理由として、ＣＩ活動の中断や推進組織の解散がある。

第十一に、ＣＩ活動の実施後、その成果に対する認識の強い企業は、設定モデルにもとづく施策と実施する順序に共通性がある。また、組織改編施策と人事施策を実施することも多い。

第十二に、企業は、ＣＩ活動の阻害要因として、定着施策の問題、社内風土の問題、社内への普及の問題を指摘している。

第５節　むすび

本章の目的は、ＣＩ活動の変革のプロセスと従業員に生じた意識と行動の変化について、アンケート調査の統計分析によって明らかにすることであった。そして、変革のプロセスについて、設定モデルをもとに統計分析をおこなった。その結果として、組織は、設定モデルに近い形で組織変革をおこなっていることが明らかになった。また、時間が経過するにつれて、ＣＩ活動で実施する施策は、多様化し、企業も実施する施策の増えていくことも明らかになった。その一方で、企業は、設定モデルの「②施策設定」段階と「③変革施策の実施」段階において、同様な施策を同時進行的に実施していることを見いだすことができた。これは、組織変革モデルの理論上で充分に明らかにされていなかったことである。

次に、従業員に生じた意識と行動の変化について、明らかにすることができた。ＣＩ活動において、従業員には、階層、職種、所属機関によって異なる変化が生じている。具体的に、企業は役職が上位にいくほど、職種として企画、営業、人事職ほど、また、所属機関として本社や研究所ほど変化の生じたという認識の強いことが判明した。

また、一般的に、企業のおかれている社会的あるいは経済的環境から、組織の変革行動には、企業独自の変革行動があると考えられている。しかし、ＣＩ活動を実施した後の成果に対する認識の強い企業には、同様な施策を実施する傾向のあることと、それが変革プロセスの各段階で共通していることが見いだされた。また、人事施策や組織改編施策も高い割合で実施することも明らかになった。最後に、ＣＩ活動において、組織が直面する阻害要因について、三つ見いだすことができた。

注

(1)アンケートの調査結果については、奥林康司他（1997）を参照のこと。

(2)ＶＩ系の施策が完成すると、その時点でＣＩ活動の推進に終止符を打つ企業が多いといわれている。梅澤（1990）の指摘にもあるが、トップも社員もスローガンができ、マークが制定され、ロゴが決まるともうＣＩは終わったと認識してしまうことがある。しかし、この点についてはどうであろうか。本調査では、前述の点について、ＶＩ系の施策（項目５）、スローガン（項目７）、社名変更（項目９）、ブランド変更（項目１３）、広告展開（項目２１）これらの施策を実施して終了している企業を探索した。結果は、回答企業８０社のうち、１社もない。つまり、企業はＣＩ活動について、ＶＩ系施策だけで終了していない、ということである。例えば、本調査の回答企業の中で、実施した施策の合計数が一番少ない企業は、２社（安藤建設、参天製薬）ある。実施した施策の数は両社とも６である。安藤建設の実施した施策は、デザイン系の変更等（３回実施）、新しい企業理念の発表、広告展開（２回実施）である。参天製薬の実施した施策は、自社調査、社員意識調査、ＣＩ活動プロジェクトチーム設立、デザイン系の変更等、社訓・スローガン、広告展開である。これらは、表３―１―１の分類に従うと、ＭＩ・ＢＩ系やその他の施策である。これより、本調査の結果においては、ＣＩ活動＝ＶＩ系施策の実施という点を指摘することはできない。

(3)ＣＩ活動によって、組織変革を円滑に推進するためには、実施する施策が多様化し、その数が増えていく傾向のあることは、表３―４―３の結果より明らかになった。この結果について、もう少し詳細に分析した結果が、表３―４―17である。これは、各期間について、企業が実施した施策の数の増減によって、その変革の類型化し、その類型別の企業数を調べたものである。例えば、①準備期＜導入期＜展開期の類型は、時間が経過するにつれて、実施する施策数が増えていく類型を示している。②準備期＝導入期＜展開期の類型は、準備期と導入期は実施した施策数が同数であり、展開期には、前の二期より増加している類型を示している。

類型別にみると、類型①と類型⑧が多い。これは、施策が時間が経過するにつれて増加する類型（２３社）か、あるいは、設定モデルの「③変革施策の実施」段階に施策を集中させる類型（２６社）の多いことを示している。

時間が経過するにつれて、実施する施策が増加する企業は、類型①から③の企業である。これは、３８社あり、約半数をしめる。その一方で、減少する企業は、類型④から⑥の企業である。これは、８社あり、それほど多くはない。

表３―４―17　ＣＩ活動の施策の類型別の企業数（n=80）

類　　型	企業数
①準備期＜導入期＜展開期	２３
②準備期＝導入期＜展開期	１０
③準備期＜導入期＝展開期	５
④準備期＞導入期＞展開期	３
⑤準備期＝導入期＞展開期	３
⑥準備期＞導入期＝展開期	２

	類　　型	企業数
	⑦準備期＞導入期＜展開期	８
内訳	⑦―１：準備期　＜展開期	５
	⑦―２：準備期　＝展開期	０
	⑦―３：準備期　＞展開期	３
	⑧準備期＜導入期＞展開期	２６
内訳	⑧―１：準備期　＜展開期	１１
	⑧―２：準備期　＝展開期	１０
	⑧―３：準備期　＞展開期	５
	合　計	８０

注）表３―４―17で、ＣＩ活動の準備期には、類型④、⑥、⑦―３を、ＣＩ活動の導入期には、類型⑧を、ＣＩ活動の展開期には、類型①、②、⑦―１を合計している。その他の

類型③、⑤、⑦—2は同数のため除外した。

⑷組織変革と組織改編施策について、ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）は、組織の基本的な構造をやり直すことは変革行動の強力なテコになることと、多数の人間の行動に非常に影響を与える手法であることを指摘している。これは、組織構造は目に見える部分が多く、よって人々は有形の変化に気づくことによる。つまり、役割、関係、仕事を改正することにより、古くからの相互作用とものごとを遂行するパターンが崩れる結果となって、枠組みを壊す力になる、ということである。ただし、ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）は、組織構造の変革の際に他の要素（例えば人間と非公式組織）に目を向けなかったために失敗に終わる場合もある、と指摘している。若林他（1989,1990,1991）の研究結果もこの点と同様な点を指摘している。

⑸組織変革と人事施策について、ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）は、組織変革の方向を支援する仕組みの制定や改定の必要性と変革と一致する報奨制度の制定を指摘している。コッター（Kotter,et.,al.,1992 ）も、企業文化の変革に成功した企業１０社のケースについて、行動を重視したリーダーの率先行動の重要性を指摘すると同時に、階層の簡素化、組織の再編成の推進、採用や昇進の先行基準の変更を考慮する必要性のあることを指摘している。なお、ＣＩ活動で実施した人事施策についての調査として公表されているものに、労政時報（1988）がある。

⑹松田（1993）は、ＣＩ活動において新規に施策を採用する傾向よりも、既存の施策の改定・見直しを実施し、多様化していく傾向が強いことと、全員参加型とはいうものの、下位階層への施策を実施することの多いことが指摘している。

⑺組織変革とその成果について、キンバリーとニールセン（Kimberly and Nielsen,1975 ）は、組織開発の一環として（具体的には、チームづくり）介入策による組織成果に関する研究を実施している。対象は、自動車部品の製造工場の課長以上の管理者である。結果として、組織風土の改善と管理者行動の改善がよりよい協働関係、問題解決の改善をもたらし、組織産出量の増加や予測可能性を高めるような討議ををもたらすという仮説を実証している。ただし、この実証研究は調査対象企業が１であるために、この因果関係の特定には問題がある面もある。また、フレンチとベル（French and Bell,1978）は、組織変革の成果を裏付けるものとして９つの研究をレビューしている。その結果として、成果認識に関する研究の多くないことと、その評価自体に関する問題を指摘している。

両研究からは、組織変革後の成果追跡という分野については、実証例と研究の蓄積がまだ十分ではないと考えられる。つまり、組織変革の成果に対する研究例はあまり多くないといえる。組織変革後の成果を検証可能にする次元の開発が今後の課題であると考えられる。ＣＩ活動においてもこの点については、同様である。

⑻組織変革の後の成果の検証について、ヘイスラー（Heisler,1975）は、６３の組織を対象にした研究を実施している。これによれば、組織変革について組織が抱いている最も大きな批判は、その成果を評価することのむずかしさであるとを指摘している。つまり、組織変革を追跡し、その成果を評価することのむずかしさを指摘している。

⑼組織変革の阻害要因の除去について、ザンドとソレンセン（Zand and Sorensen,1975）は、組織変革の「解凍」段階がきわめて大切であることを指摘している。つまり、「解凍」段階に充分に組織変革に対して準備ができていれば、組織変革は好意的に推進されているとしている。そして、レヴィン(Lewin,1947)の組織変革モデルの実証研究をとおして、組織変革の全体の成功とその「再凍結」化は、「解凍」段階と「移行」段階の成功に依存することを指摘している。

第４章　ＣＩ活動の定性的分析

第１節　はじめに

本章では、企業インタビューの結果をもとに、組織変革の変革プロセスについて、さらに詳細な分析をすることが目的である。分析の焦点は、組織変革の変革プロセスの各段階が同時的に進行していることである。具体的に、企業は、ＣＩ活動において設定モデルの段階を同時進行的に施策を実施していることである。よって、以下の企業事例に共通の調査課題は、企業がＣＩ活動で実施する施策について、設定モデルをもとに同時進行性を見いだすことである。ここで、個別企業の事例を詳細に検討することは、組織変革について、アンケート調査では把握しきれない変革プロセスの実態を検討することに意味がある。また、理論的および実践的含意を見いだす意味において有効である。

インタビューは１９９６年１０月より１１月にかけて実施した。一部の企業はそれ以前にもインタビューを実施している。インタビューを実施した企業は、アンケートの回答のあった企業の内で、協力をえられた企業である。合計で２８社ある。インタビュー先は、協力をえられた企業のＣＩ活動の担当者である。インタビューの時間は、約１時間から１時間半である。インタビューの回数は、大半の企業について１回である。中には、複数回のインタビューを実施した企業もある。なお、インタビューの際に、ＣＩ活動に関する企業独自の資料も入手した。

本章で取り上げる事例の企業は、日立クレジット、三星堂、イシダ、昭和アルミの四社である。

第２節　実態把握と施策設定に特徴のある事例（日立クレジット）

日立クレジット(1)のＣＩ活動は、組織の実態を把握し、組織変革の施策を設定し、その施策を実施する点に特徴がある。ここで、分析の焦点をあてるのは、設定モデルの「②施策設定」段階で実施される施策が、次の「③変革施策の実施」段階で実施される施策と同時的に実施されていることである。また、この変革プロセスを可能にするために、設定モ

デルの「①実態把握」段階の施策が充実して実施されていることがある。具体的には、経営方針や事業領域の策定施策とほぼ同時に経営理念の制定やＶＩ系の施策を実施していることである。

以下では、日立クレジットのＣＩ活動について、その部分に焦点をあてて分析することにする。

同社のＣＩ活動は、１９８１年（昭和５６年）５月、次年度に迎える創業２５周年記念（１９８２年）の記念行事として募集した社内公募論文にＣＩ戦略に関する論文が提出されたことに端を発している。１９８２年（昭和５７年）１月に社長方針の一つに「ＣＩ戦略による企業イメージアップ」が掲げられ、ＣＩ活動の準備がスタートしている。

１９８３年（昭和５８年）１０月、小林社長は当時の導入の背景として次の４点を述べている。第一に、創立以来半世紀を経過し、業界有数の地位を占め、社会的責任を課せられるようになったことである。第二に、金融革命、情報革命、カード化社会の到来などの経営環境の構造変化に対して適確に対応する必要性のあることである。第三に、価値観の変化に対応し、企業の存在をきわだたせ、支持を得るにはコミュニケーション・システムの確立が不可欠なことである。第四に、人と組織のダイナミズムを回復し、全社一丸となって企業活性化をはかる必要性のあることである。

同社は、１９８２年（昭和５７年）３月、ＣＩ活動の研究・導入検討・推進していくためのプロジェクトチームとして、ＣＩ委員会を設置している。同委員会は社長直結の組織である。委員長は、当時の社長室長である。同年４月より、以後、３年におよぶ活動が開始される。

１９８２年（昭和５７年）６月、ＣＩ委員会の提案に基づき、同社のＣＩ戦略の実施概要が決定された。１９８２年（昭和５７年）７月より各種の調査が開始された。具体的には、「役員および幹部意見聴取」、「印刷物・販促物等の収集」、「拠点（顧客）訪問」、「社員アンケート」、「全国主要都市における消費者調査（個別面接）」、「全国主要都市における提携店調査（個別面接）」、「関係会社、マスコミ、競合他社インタビュー」である。併せて、同年７月より、「ＣＩ説明全国ＰＲ行脚」を実施している。

以上の施策を実施していることが、同社のＣＩ活動の特徴である。つまり、設定モデルの「①実態把握」段階で、かなり充実した施策を実施しているといえる。多様な手法を駆

使し、あらゆる対象に対して、企業の実態把握をおこなっている。このため、次段階への移行がかなりスムーズにおこなわれている。この当時について、担当者は、「徹底的にやったつもりです。悪いこともいいことも自分のことをよく知ろうと思いました(2)。」と述べている。同社は、正確な実態把握が次の変革段階につながることを理解している。

１９８３年（昭和５８年）８月、ＣＩ委員会はＣＩ戦略の社内外への発表を提案する。１９８３年（昭和５８年）１０月４日、「ＣＩ戦略・社内発表会」が開催された。このとき、小林社長から、将来の経営方針、事業領域、企業スローガン、マーケティング・シンボルが説明された。

これらの施策が、設定モデルの「②施策設定」段階の施策に該当する。これらの施策とほぼ同時に、次のような施策が実施されている。

１９８３年（昭和５８年）１０月から、ＣＩ委員会はＣＩニュースやポスターを通じて、ＣＩ活動の普及に努めている。１９８４年（昭和５９年）１月、マスコミ各社に同社のＣＩ活動の導入を発表している。以後、取引先にも説明パンフレットを配布し、同社のＣＩ活動について理解を求めている。同社のＣＩ戦略には、三つの柱がある。具体的には、「経営理念・目標の確立」、「ビジュアル表現の統合」、「企業活性化」である。「経営理念・目標の確立」について、１９８３年（昭和５８年）６月から８月にかけて、ＣＩ委員会は、「日立クレジット綱領（＝同社の経営理念）」を制定し、それを定着させるために小冊子を全社員に配布している。これは、経営戦略の基本と従業員の意思決定や行動の指針としての役割をもつことになる。１９８３年（昭和５８年）９月、役員会は、企業スローガン「信頼を明日につなぐ」を決定した。これは、経営理念を社内外にコミュニケートするためのキーワードの役割をもつことになる。これについて、全社員の参加を求め、「ＣＩニュース」やポスターを通じて社内公募を実施している。「ビジュアル表現の統合」について、１９８３年（昭和５８年）３月、ＣＩ委員会は、３種のマーケティングネームを選定している。同年６月に、ＣＩ役員会は、マーケティングシンボル「ＮＯＶＡ」を決定した。「企業活性化」について、１９８３年（昭和５８年）１月、ＣＩ委員会は、企業活性化に関する骨子をまとめている。同年４月、役員会は、ＣＩ委員会の提案にもとづき、２０項目に集約された企業活性化・推進課題を決定する。また、同年５月に、この中から、９項目の「第一次・推進課題」を決定する。１９８４年（昭和５９年）３月、本社に「経営革新本部」が設置され、この課題をもとに、経営改善や経営改革活動の統括機構として

の活動が開始される。

これらの施策が、設定モデルの「③変革施策」段階の施策に相当する。

以上を検討すると、設定モデルの「②施策設定」の施策である経営方針と事業領域の策定などの施策が、「③変革施策に実施」段階の施策である経営理念、ＶＩ系、行動指針の策定などの施策と同時的に実施されていることがわかる。つまり、充分な「①実態把握」段階を経て、「②施策設定」段階の施策と「③変革施策」段階の施策が同時に実施され、組織変革を推進していることがわかる。この点について、同社の担当者は、「当時は短期間にいろんなことをやりました。かなりスピードをあげてやったつもりです。組織の盛りあがりもありました(3)。」と指摘している。同社は、次段階以降でこれ以外にも広告展開、文化事業、人事報酬制度改定などの施策を実施している。また、社内広報によるＣＩ活動の社内普及と啓蒙、成果検証を目的とするアンケートの実施などの施策も実施している。

以上より、同社がＣＩ活動で実施した施策と特徴について、その概要をまとめたのが、表４―２―１である。

表４―２―１　日立クレジットのＣＩ活動の施策と特徴

設定モデル	実施した施策	特　　徴
①実態把握の段階	1.イメージ調査 2.アンケート調査	・実態把握の充実 社員、提携店、消費者、関係会社等 役員幹部ヒアリング　各種アンケート
②施策設定の段階	3.ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足	・社長直結のＣＩ委員会設立
③変革施策の実施段階	11. 将来経営方針策定 4.新企業理念 5.ＶＩ系施策 7.社是社訓・行動指針	・三つのＣＩ戦略の柱 ・多様な施策を変革施策として同時的に実施
④定着施策の実施段階	10. 新商品開発 15. 人事報酬制度改定 17. 企業グループ結束 18. 文化事業の実施 21. 新広告展開 22. 他運動との連携 23. ○○運動スタート 26. 社内広報活性化 27. 福利厚生制度 30. その他	・多様な施策 ・ＣＩ活動の普及と啓蒙に注力
⑤成果検証の段階	19. アンケート実施	・コミュニケーションツールの充実 社内報やＣＩ広報誌 ・成果検証（管理職アンケートや論文募集）

注）表４―２―１の中で、実施した施策については、本調査のアンケートに同社より回答のあったものである。左端の番号は、表３―１―１の中の施策番号を示している。

第３節　変革施策の実施に特徴のある事例（三星堂）

三星堂⑷のＣＩ活動は、同社の経営戦略と強く関連づけて、設定モデルの「③変革施策の実施」段階で実施される施策が充実していることに特徴がある。具体的には、設定モデルの「②施策プログラムの設定」段階で実施される施策と「④定着施策の実施」段階で実施される施策が、「③変革施策の実施」段階で同時的に実施されていることである。

以下では、三星堂のＣＩ活動について、その部分に焦点をあてて分析をおこなう。

同社は、ＣＩ活動を１９９４年（平成６年）４月から実施している。当時、ＣＩ活動を実施した目的は、二つある。第一は、業界の環境変化である。これは、１９９２年（平成４年）に医薬、薬価制度のしくみが行政主導で変わったことと、業界の低成長に対応するために、あらゆる意味で組織変革がせまられていたことによる。第二は、１９９２年（平成５年）１０月、創業９５周年の記念イベントの立案時に、ＣＩ活動の実施が社内意見として取り上げられたことである。つまり、周年事業として実施されたということである。

同社は、１９９１年（平成３年）４月から、２００３年（平成１５年）３月末までの１２年間について、３年ごとの四つの中期計画を含む、長期計画をたてている。具体的には、次のとおりである。四つの中期計画とは、改革期、挑戦期、展開期、開花期である。改革期（平成３年４月～平成６年３月）は、以前より社内外から大きな改革がある期間である。挑戦期（平成６年４月～平成９年３月）は、地域の卸業から健康を総合的にサポートする企業へ変身する期間である。展開期（平成９年４月～平成12年３月）は、その変身した成果を出す期間である。

開花期（平成12年４月～平成15年３月）は、それまで成果を充実させる期間である。

１９９３年（平成５年）末に、常務取締役を最高責任者にプロジェクトＣ２委員会（同社のＣＩ活動の推進組織の名称）が設置された。以降、この委員会を中心に、この長期計画の一環として同社のＣＩ活動が推進される。

ここまでの施策が、設定モデルの「②施策設定」段階の施策である。

その後のＣＩ活動について、担当者は、「新しい三星堂は何かを模索した。イメージ戦

略ではない。新しい三星堂の創造、企業コンセプトをかためようということである。そのために3つの部会をつくった。①企業コンセプト部会、②ビジュアル部会、③活性化部会である。社内的な重要度としては、①③②の順である(5)。」と指摘している。経営戦略とＣＩ活動の関連について、担当者は、「１９９４年（平成６年）１月より企業理念の再構築をおこなった。同時に、基本的な経営戦略の策定をおこなった。その一つが、本業の高度化である。この内の一つが、量的高度化である。これは、地域の業者（近畿圏内）から全国を視野にいれた企業への脱皮をはかることが目的である。例えば、１９９４年（平成６年）１０月に北陸に支店（金沢）を開設したことがある。第二が、質的高度化である。薬品の卸機能は労働集約型である。これを知識集約型に変えることを目的にしている。これにともなって、業務改革を実施し、１９９４年（平成６年）１０月より継続している。また、同時に経営戦略として、本業の周辺に多角化をはかる意味で、エッジアウト戦略（同社の事業多角化戦略の名称）を実施している(6)。」と指摘している。

以上を検討すると、同社は、長期計画と経営戦略に関連して、設定モデルの「③変革施策の実施」段階に、「②施策設定」段階と「④定着施策の実施」段階で実施される施策を同時的に実施している。前者については、１９９４年（平成６年）１月に、経営方針や事業領域の策定などの施策を実施している。担当者は、当時について、「１９９５年（平成７年）が第四の創業期の幕開けと位置づけている。戦略を明確化し、その戦略に基づいてＣＩ活動が進められているという意味で、社内ではすごいターニングポイントであった(7)。」と指摘している。後者については、同時期に、エッジアウト戦略と関連して、以前から実施されてきたＱＣ活動などの社内運動と連携して、ＣＩ活動を実施している。これによって、ＣＩ活動をさらに有機的に推進することが可能になっている。そして、同社は、ＣＩ活動にともなって、１９９４年（平成６年）１月より、経営理念、行動指針の策定という設定モデルの「③変革施策の実施」段階の施策を実施している。

これらを検討すると、設定モデルの「③変革施策の実施」段階に「②施策設定」段階と「④定着施策の実施」段階の施策が同時的に実施され、変革プロセスが進行していることがわかる。

その後、同社は、ＣＩ活動を定着させるために、１９９５年（平成７年）１月から組織改革と人事制度の改定をおこなっている。とくに、１９９６年（平成８年）８月におこなった組織改革については、役職を部長とリーダーに二本立てにし、意思決定を迅速にでき

るようにしている。

同社のこのような変革プロセスについて、担当者は、「業界の環境から変化しているので、社内からも変わるべきだと徹底的に意識変化をはかった。同社のＣＩ活動は一つの経営戦略である。よって、経営戦略との関連が非常に強く、それを核に施策を実施している。ＣＩ活動は、それ自体、単独活動で変化をうむことを期待する活動でなはい。しかし、当社の経営戦略を考慮すれば、従業員の意識や行動は変化せざるをえない。そこで、意識と行動の変化を伴う実体であるＣＩ活動が必要になってくる(8)。」と認識している。

同社は、これ以外にも、ＣＩ活動で多様な施策を実施している。例えば、設定モデルの「①実態把握」段階で、イメージ調査や各種アンケートの施策を、「④定着施策の実施」段階で、肩書や部・課の呼称変更、福利厚生施設の建設などの施策を、「⑤成果検証」段階で社員や取引先へのアンケート調査の施策を実施している。

同社がＣＩ活動で実施した施策と特徴について、設定モデルをもとにその概要をまとめたものが、表４―３―１である。

表４―３―１　三星堂のＣＩ活動の施策と特徴

設定モデル	実施した施策	特　　徴
①実態把握の段階	1. イメージ調査 2. アンケート調査	・実態把握の充実 社員、得意先、銀行、メーカー等
②施策設定の段階	3. ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足	・中長期計画の中での明確な位置づけ ・経営戦略との関連を重視
③変革施策の実施段階	4. 新企業理念 5. ＶＩ系施策 7. 社是社訓・行動指針 11. 将来経営方針策定 22. 他運動との連携	・企業理念の再構築
④定着施策の実施段階	6. 新規事業 12. 組織改編 14. 肩書の呼称変更 15. 人事報酬制度改定 18. 文化事業の実施 20. 新規事業部設置 21. 新広告展開 25. 部課の呼称変更 26. 社内広報活性化 27. 福利厚生制度 28. 自社施設の開放 29. 新社屋等の建設	・社員の参画の重視 ・組織変革施策の多様さ
⑤成果検証の段階	19. アンケート実施	・成果検証を重視

注）表４―３―１の中で、実施した施策については、本調査のアンケートに同社より回答のあったものである。左端の番号は、表３―１―１の中の施策番号を示している。

第４節　定着施策の実施に特徴のある事例（イシダ）

イシダ⑨のＣＩ活動は、新しく設定した経営理念を中心に変革施策を実施し、定着のために徹底的な人事制度の改定や見直しをはかっていることに大きな特徴がある。具体的に、同社は、設定モデルの「④定着施策の実施」段階で実施される施策を「③変革施策の実施」段階から同時的に実施し、とくに人事施策に注力して施策を実施している。

以下では、イシダのＣＩ活動について、この部分に焦点をあてて分析をおこなう。

同社は、ＣＩ活動を１９９０年（平成２年）１２月に社長以下役員による「ＣＩ委員会」を設置し、その下部組織として３０歳前後の社員２６名による「ＣＩ実行委員会」を設置してスタートしている。

ＣＩ活動を実施した背景には、社名変更の必要性が生じたことがある。これは、同社にとって、ハカリのみのメーカーにとどまらない事業領域を確立してきたものの、ハカリ以外の周辺分野へ事業をのばしていくのに障害になりかねないという懸念が指摘されるようになったことによる。また、社内の若手社員の中に「衡」を「ハカリ」と読める者が少なくなってきたという時代を反映した面も少なからず問題になっていたこともある。第二に、１９９３年（平成５年）の創業１００周年に向けて、周年事業に社内的な注目が集まったことによる。これによって、社内提案から意識変革を目的とした全社活動であるＣＩ活動が取り上げられることになった。

同社は、ＣＩ活動の一環として、まず、１９９１年（平成３年）に全社員対象にアンケート調査を実施している。また、同時に管理職、役員、代理店、顧客を対象にインタビュー形式による聞き取り調査を実施している。これは、現状のイシダの問題点を抽出することを目的にしている。ここで明らかになったことが、次のように要約されている。第一に、大企業病と中小企業病に両方にかかっていることである。第二に、新企業理念体系の再構築が必要になったことである。

これらをうけて、同社は、１９９１年（平成３年）７月にＣＩ実行委員会の第一回会議、

同年８月にＣＩ委員会・ＣＩ実行委員会合同会合を実施している。そして、１９９１年（平成３年）８月に「ＣＩニューズレター」が創刊されている。この広報活動は、全社員にＣＩ活動の意識高揚をはかるために実施された。同時期、同委員会は社員のＣＩ活動意識ギャップ調査を実施している。具体的には、経営理念と現状について任意抽出した社員２３０名を対象に実施している。この結果をもとに、同年９月より各委員会や新設された分科会で議論がたたかわされた。

１９９２年（平成４年）３月に、専任担当者によるＣＩプロジェクト事務局が新設され、本格的なＣＩ活動を実施する体制が整えられた。同年４月に、「ＣＩ企業コンセプト策定委員会」が設置され、三回にわたってミドルクラスによる検討会が実施されている。ここで検討された「イシダの強みと弱み」、「企業理念」、「事業領域」「経営課題」、「企業コンセプト」が石田社長に報告された。これをもとに、同年６月「企業コンセプト策定会議」が開催された。これが同年８月に発展的に解散し、代わりに「ＣＩ拡大委員会」を設置し、その下部組織として三分科会（経済性・人間性・社会性）を設けている。

この間も、ＣＩコンセプト策定の作業は進められている。同社が新しく策定したＣＩコンセプトは、次の四つである。第一に「目指すべき事業領域」である。これは、従来の技術蓄積を核に「トータルシステム開発産業」を目指すと定義している。第二に、「実現すべき社会的役割」である。これは、「クオリティ・オブ・ライフへの貢献」として、消費者、ユーザーへ安心と信頼を与え、新しい価値を創造・提供することと定義している。第三に、「とるべき行動規範」である。これは、豊かな感性と戦略発想のもと、創造と革新に挑戦する課題解決型集団を目指すと定義している。第四に、「私たち自身がつくりだす企業風土」である。これは、「いきいき！のびのび！」、「青春のハートを持つ会社」にチャレンジすることと定義している。

ここまでの施策が、設定モデルの「①実態把握」段階と「②施策設定」段階で実施される施策である。

これらをふまえて、１９９２年（平成４年）９月に石田社長から新理念体系「企業理念」、「経営理念」、「行動理念」の発表が全社員の朝礼時に実施された。社員全員が持つべき共通の価値基準を再構築し、その概念を体系化したのが新企業理念体系である。企業理念には、「世の適者」を掲げている。経営理念として、同社は、「共創」を打ち出している。行動理念として、「三方良し」の精神を明確化した。同年１０月に、全従業員に新社

名「株式会社イシダ」と新しいコーポレートマークが発表され、同年１２月に対外的に公表された。ここまでの施策が、設定モデルの「③変革施策の実施」段階で実施される施策である。この時期に、新事業所の建設（滋賀工場用地の再開発）、若手の女性タレントを起用した新たな広告展開、福利厚生制度の見直しの施策が同時に実施されている。

これらの施策は、設定モデルの「④定着施策の実施」段階で実施される施策である。「④定着施策の実施」段階の施策が「③変革施策の実施」段階で、同時的に実施されていることがわかる。

同社のＣＩ活動の大きな特徴に、ＣＩ活動を定着させるために、設定モデルの「④定着施策の実施」段階で、徹底的な人事制度の見直しを実施していることがある。同社は、１９９２年（平成４年）に設置された「ＣＩ拡大委員会」によって、人事制度全般に関する見直しに着手している。時期的には、新経営理念が発表された前後である。同時に、３０名の社内メンバーによる「トータル人事制度の構築委員会」が設置された。そして、それまで「ＣＩ拡大委員会」が検討してきた案をもとに、この委員会でさらに実現に向けて検討が重ねられている。その後、１９９４年（平成６年）２月より、実際の人事制度の改革に着手している。これは、同社の人事制度について、既存の制度を見直すことや新たに制度を新設することが含まれている。具体的には、目標管理制度と職能資格制度の再構築、人事考課制度、賃金制度、昇格・昇進制度の改定である。例えば、人事考課制度（１９９４年２月より）も新しく策定した制度である。賃金表を新しく策定し、賃金について社内にオープンにした。そして、意味のある賃金制度という視点から、職能給＋本人給に改定している。よって、退職金もポイント制へ改定されている。工場や研究所の技術系には、裁量労働制を新しく導入している。また、組織の管理規定の見直しをはかり、部・課・役職名の定義をおこなっている。これにより、人に合わせて組織をつくり、組織分化をおこなっている。組織は、フラット化し、スリム化した。組織のフラット化にともなって「さん付け運動」と「任期制」を推進している。「任期制」とは、役職者の任期を２年ごとに見直す制度である。これは、組織の管理規定によって、部署の定義が明確になり、それにともなって、能力的にふさわしい人がその役職を任期の期間だけまかされる、という制度である。

この時期、同時に、人事制度の審査委員会として、第二人事部をつくっている。これは、社内の影の人事部として、制度の情報公開と一方的な制定を抑止する役目を果たすことに

なる。

以上を検討すると、同社は、ＣＩ活動の定着施策として、人事施策について徹底的に見直していることがわかる。また、これらの人事施策の見直しについて、設定モデルの「③定着施策の実施」段階から開始していることもわかる。これは、設定モデルの「④定着施策の実施」段階の施策が、その定着を向上させるために、設定モデルの「③定着施策の実施」段階から同時的に実施されていることを示している。これについて、担当者は、「現実と理念を埋める施策は何かをを模索した。年功主義の処遇や人事制度にあるのではないか。で、あればこれらを抜本的に見直すことにした。人事制度というのは、いままでブラックボックス的であった。つまり、社員にはほとんど実感がないし、また理解もしていない。よって、人事制度については、今までと違ってできるだけオープンになるようにした(10)。」と指摘している。そして、この考えのもとに、人事制度に関連するすべての制度、具体的に、職能、教育、研修、賃金、退職金、賞与などのすべての制度について見直している。ただし、この人事制度の見直しが社内でスムーズに推進していったわけではない。この点について、担当者は、「こういうことは血を流さないとできない。組合からの抵抗もあった。しかし、新しい人事制度を実施するに際しては、能力のある部長クラスも引き込んで、やや強引に導入をはかった(11)。」というかなりな覚悟をもって推進している。

同社が、とくに人事制度にＣＩ活動の主力をおいたのは、「ＣＩ活動の着手前の調査で、人事制度に関連する意見が多く出された。また、そういう分析結果もあった。また、ある会議で自由に発言させたら、かなりの意見がでた。その意味では価値のある調査であったと思う。しかし、結局、つきつめると年功主義にいくことになる。よって、能力主義に変更しようかとなる。ところが、よくそれらの意見を聞いてみると、会社の人事制度を理解していないことがわかった。つまり、単なる人事制度に対する不満であった。当初の会議では、本当に幼稚な賃金論しか意見としてでてこなかった(12)。」という理由による。

これらを検討すると、同社のＣＩ活動の変革プロセスがうまくいったのは、早い段階から、人事制度に対する理解の低さという企業の実態を把握し、ＣＩ活動の推進要因と定着要因として人事制度の見直しに注力した結果であると指摘できる。

以上、同社がＣＩ活動で実施した施策と特徴について、設定モデルをもとにその概要をまとめたものが、表４―４―１である。

表４―４―１　イシダのＣＩ活動の施策と特徴

設定モデル	実施した施策	特　　徴
①実態把握の段階	1.イメージ調査 2.アンケート調査	・徹底的な実態把握と普及活動 ・委員のﾐﾆｱﾝｹｰﾄ 、全社員対象のｱﾝｹｰﾄ ・新入社員、中堅社員、管理職、役員の聞き取り調査 ・社員ＣＩ意識ギャップ調査（一部） ・代理店および顧客に対する聞き取り調査 ・広報誌による普及活動 ・社長との討論会
②施策設定の段階	3.ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足	・全社員への啓蒙活動（講演、説明会） ・実行委員会の合宿会議
③変革施策の実施段階	4.新企業理念 5.ＶＩ系施策 7.社是社訓・行動指針 9.社名変更 11.　将来経営方針策定 18.　文化事業の実施 21.　新広告展開 23.　○○運動スタート 27.　福利厚生制度 29.　新社屋等の建設	・企業理念、経営理念、行動理念の策定 ・行動の核となるビジョン創造 ・人事制度の徹底的な見直しの開始 ・定着施策の早期より実施
④定着施策の実施段階	6.新規事業 10.　新商品開発 12.　組織改編 14.　肩書の呼称変更 15.　人事報酬制度改定 17.　企業グループ結束 20.　新規事業部設置 24.　教育制度 26.　社内広報活性化	・組織変革を定着するための徹底的な人事制度の改革 　考課、賃金、昇格、昇進、福利厚生等 ・部、課および役職名の明確な定義 　これによって、社内ポストが決まる ・第二人事部の設置
⑤成果検証の段階		

注）表４―４―１の中で、実施した施策については、本調査のアンケートに同社より回答のあったものである。左端の番号は、表３―１―１の中の施策番号を示している。

第５節　阻害要因の除去に特徴のある事例（昭和アルミ）

組織変革モデルのレビューから示唆されることと設定モデルから予測される課題でも指摘したことに、組織は、組織変革の変革プロセスの途上で、組織変革の阻害に直面することがある。

本調査のアンケートの統計分析では、ＣＩ活動の阻害要因として、ＣＩ活動の定着施策

の未構築、社内風土、社内への普及に課題のあることを見いだすことができた。

昭和アルミ(13)のＣＩ活動は、全員参加によってＣＩ活動を推進し、その阻害要因を除去していることに特徴がある。具体的には、設定モデルの「①実態把握」段階、「②施策設定」段階、「③変革施策の実施」段階の三段階で組織が直面する阻害要因について、全員参加によって除去していることである。同社は、これによって、統計分析の結果で見いだした社内風土と社内への普及の課題という阻害要因をうまく除去している。また、設定モデルの「③変革施策の実施」段階で実施する施策を「④定着施策の実施」段階で実施し、充実させることによって、ＣＩ活動の定着施策の未構築という阻害要因をうまく除去している。

以下では、昭和アルミのＣＩ活動について、この部分に焦点をあてて、分析をおこなう。

同社のＣＩ活動は、１９９０年（平成２年）にスタートしている。同社が、ＣＩ活動を実施した背景には、好業績のわりに企業体質自身は停滞ぎみであるという経営上の問題がある。第二に、同社をとりまく経営環境の急激な変化がある。第三に、長期ビジョンの必要性がある。これは、経営環境の変化のスピードが早いため、簡単に変更することのないような長期的なビジョンの必要性が社内でさけばれるようになったことである。

同社は、石井社長の指示のもとに、経営企画部を中心に経営理念づくりを核としたイノベーション活動（同社のＣＩ活動の名称）を実施した。石井社長は、事業部制の導入によって確かに利益追求型の経営体質にはなったものの、経営戦略や組織改革が優先されたことに危惧を抱いていた。つまり、企業の収益性は上昇したが、社員一人ひとりの意識や行動、また組織の風土は改善されたわけではなかったのである。よって、石井社長は、企業の経営姿勢や社員の行動規範の根本となるものをつくる必要性を強く感じていた。

まず、経営理念づくりは、１９９０年（平成２年）５月、社員の意識調査（アンケート）、若手による社内外のヒアリング調査、若手チームによるミィーティング（計４回実施）から開始された。この結果、経営戦略が優先し、人の育成や意識改革が遅れていることが明らかになった。役員による討議の結果、社員の手による理念づくりと理念浸透が決定された。よって、１９９０年（平成２年）７月、企業理念づくりに取組むことを正式に経営会議で決定した。この席で決定されたことは、①会社をあげて企業理念づくりに取り組む、

②組織活性化のための運動を展開する、③人材開発システムを再構築し、活性化の仕組みとして維持できるようにする、の三つである。同時に、プロジェクトチームが二つできた。一つは、企業理念グループであり、もう一つは、活性化システムグループである。このプロジェクトチームは、社長直結の組織となり、本社役員を中心に顧問組織がつくられ、事務局は経営企画部におかれた。また、この活動を推進するために、機関誌として「ときめき発信」が作成された。

１９９０年（平成２年）８月、石井社長をトップに、経営トップ（会長、社長、専務）に対してプロジェクトチームによるヒアリングが開始された。この後、事業部長、部門長、関係会社、退職者、ＣＩ活動の先輩企業、各事業所の総務部門代表、各事業部の企画管理部門代表に対してヒアリングが継続された。同時期、石井社長は、社内報と新聞でこの企業理念づくりを宣言している。

１９９０年（平成２年）９月東京本社で、社内放送を通して、石井社長は理念づくりのイノベーション活動のスタートを宣言している。同時に、社長と役員で、理念づくりをアピールするための職場巡回が開始された。これから、全職場で、理念づくりのための職場ミーティングが実施された。ここでの意見は、代表者がまとめ、全社各階層別代表による「１２０人ミーティング」で討議されている。この「１２０人ミーティング」は、１９９０年（平成２年）１０月に２回実施されている。さらに、同時期、ここでの意見を具体化するために「絞り込みミーティング」を実施し、再度討議している。１９９０年（平成２年）１１月、２回の役員会で理念がためがおこなわれた。経営会議（専務以上）の合宿の席でも議論された。この時期、プロジェクトチームは、再度社員アンケートを実施している。これは、プロジェクトチームがまとめた経営理念の素案である三案について、面接方式にて意見を聞いている。

１９９１年２月、プロジェクトチームの解散によりイノベーション推進プロジェクトチームが発足した。このチームの役割は、理念の浸透とイノベーション活動の推進役である。浸透作戦の展開は、理念にもとづく職場での目標づくり、新しい体制・制度の確立、幹部の研修、経営陣と社員のふれあいなどである。

ここまでの施策が、設定モデルの「①実態把握」段階と「②施策設定」段階で実施された施策である。ここまでも、社員アンケート、各種のヒアリングによる実態把握、推進チームによる活動推進や提案活動、各種のミィーティングによる普及活動が実施されている。

これらは、すべて、経営理念づくりということを目的に推進されている。

これらと同時的に、１９９１年（平成３年）１月、石井社長によって企業理念が決定された。１９９１年（平成３年）３月、理念発表が石井社長によっておこなわれた。企業理念は、「存在理由」、「経営方針」、「行動指針」の３本柱である。この発表については、各地で企業理念発表式典が開催された。その準備に際して、各事業所や支店で、実行委員会が結成された。１９９１年（平成３年）４月より、新しい企業理念を浸透させるために、「理念解釈ミーティング」が各職場で実施された。この段階から、全体的なスケジュールや問題提起は、イノベーション推進プロジェクトチームがおこない、実際の推進や浸透活動は各事業部や事業所が母体となっておこなうことになった。そこで、新たにイノベーション活動を推進する社内体制ができあがった。それが、イノベーション実行委員会である。

この時期でも、従業員をできるだけＣＩ活動に参加させるようにいろいろな仕掛けが実施されている。ある職場では、毎朝の理念唱和が開始された。企業マインドブックも配布された。また、ある職場では、社員の申し入れにより、能力開発講座を設置するところもでてきた。

１９９１年（平成３年）６月、役員研修会で、理念の具現化について討議された。この席上で、経営陣と社員がざっくらばんにワイワイガヤガヤ話し合える場をつくる、という観点から、同年８月より「ふれあいミーティング」が実施されることになった。これは、経営陣が各職場を訪れ、職場の代表メンバーと意見交換をする場である。ここまでの施策が、設定モデルの「③変革施策の実施」段階で実施された施策である。ここでも、できるだけ従業員をＣＩ活動に参加させるという同社の考えは変わっていない。この点について、担当者は、「過去、ＱＣ運動やその他の活性化活動はやってきた。しかし、理念づくりや情報の共有化ができたのは今回だけではなかったか。上司と部下、同僚、他部署同士でも共有できた(14)。」と指摘している。推進チームの活動、従業員の参加によって、社内普及と社内風土の問題という阻害要因を克服している。

同社は、設定モデルの「④定着施策」段階で多様な施策を実施していることも特徴である。具体的に、新規事業の開発、組織改編、ＶＩ系施策、新商品の開発、人事制度の見直しなどの施策を実施している。これを検討すると、同社は、新規事業の開発やＶＩ系施策などの設定モデルの「③変革施策の実施」段階の施策を「④定着施策」段階で同時的に実施していることがわかる。また、その定着施策として、かなり細かく施策を実施している。

例えば、人事制度については、能力主義的にしたが評価が相対的であったので絶対的評価と加点主義にしている。具体的に、１９９１年（平成３年）２月、プロジェクトチームの一つのチームである活性化システムグループが、「活性化のための人材開発システムの基本構想の提言」を経営会議に提出した。この後、活性化システムグループは解散し、人材開発部に「人材育成システム開発チーム」が発足した。１９９１（平成３年）年８月、人材育成システム開発チームによる新人事制度が発表された。同時に、この新制度を説明する社内セミナーがが各地でスタートした。新人事制度では、能力開発評価制度と人事評価制度が２本柱になっている。能力開発評価制度は、「スター制度」と呼ばれた。この制度の基本的な考え方は、個人の自己実現欲求の充足、マネジメントの意識改革、人を大切にする人材育成である。そして、この基本的な考え方をもとに、目標による管理、自己申告制度、面接制度の利点を活かして一つにまとめた制度である。人事評価制度の基本的な考え方は、人事評価の目的を能力開発に重きをおいたものとする、公開主義により公正さと明朗さを鮮明にする、評価の基準をより具体的なものにする、自己評価を組み入れる、絶対評価の思想を導入することを基本軸にしている。新人事制度の第二弾は、１９９２年（平成４年）の年頭に発表された。それは、ローテーション制度、職種転換制度、自己啓発支援制度、リフレッシュ休暇である。また、１９９２年（平成４年）４月、その第三弾として、育児休業制度、育児時間選択制度、介護休業制度が導入された。教育制度では、大きな変化はないものの自己研鑽を奨励している。研修制度では、中高年のリフレッシュセミナーを開始している。

ここまでの施策が、設定モデルの「④定着施策の実施」段階で実施された施策である。多様な施策が実施されていることがわかる。定着施策の未構築というＣＩ活動の阻害要因について、多様な施策を実施することによって克服しているといえる。例えば、人事制度についても、かなり多様な施策を実施していることがわかる。これらを検討すると、同社は、設定モデルの「②施策設定」段階と「③実施施策の実施」段階で全員参加によるＣＩ活動の阻害要因を克服している点とあわせて、ＣＩ活動をうまく推進している。

担当者は、同社のＣＩ活動について、「モノづくりをするのに際して、工場から営業まで、ＱＣ、ＴＱＣ等の改善活動はおこなってきたが、本当に効果があったか疑問のあったことから、現在のような活動に切り替えた。ボトムアップで活性化を考え、全員参加型で理念をつくろうと提案グループがやった。（担当者自身）３５年会社にいたが社長から社

員まで一体としてコミュニケーションをやったのは始めてという感じをもった。おもしろかった、役員が入ってきて上下関係なくやったという印象である。今は一体化しているし、理念も浸透している。前にもある活動をやったことがあるが、ここまでの盛り上りはなかった(15)。」という強い印象を抱いている。そして、業績との関連においても、「収益面では貢献している。今年度（平成８年度）は、中間決算で７６％の売上増である(16)。」という結果を出しており、さらにＣＩ活動を推進する結果になっている。コッター(Kotter, 1996）の指摘する組織変革を円滑に推進するために短期的成果を実現することにもうまく成功している。

同社がＣＩ活動で実施した施策と特徴について、設定モデルをもとに、その概要をまとめたものが、表４―５―１である。

表４―５―１　昭和アルミのＣＩ活動の施策と特徴

設定モデル	実施した施策	特　　徴
①実態把握の段階	1. イメージ調査 2. アンケート調査	・実態把握の充実（社員、経営層を対象） 若手社員の参画
②施策ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑの設定段階	3. ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足	・ミィーティングの繰り返し （１２０人、絞り込み、理念解釈等）
③変革施策の実施段階	4. 新企業理念 16. 職場での活動推進	・職場単位での自主的な活動へ展開 徹底的な社員の参加を意図する
④定着施策の実施段階	5. ＶＩ系施策 6. 新規事業 7. 社是社訓・行動指針 10. 新商品開発 11. 将来経営方針策定 12. 組織改編 14. 肩書の呼称変更 15. 人事報酬制度改定 23. ○○運動スタート	・ビジョン創造にもとづくさらなる推進 ・多様な定着施策を実施する ・人事制度の見直し 評価、自己啓発、福利厚生等
⑤施策効果の追跡段階	19. アンケート実施	

注）表４―５―１の中で、実施した施策については、本調査のアンケートに同社より回答のあったものである。左端の番号は、表３―１―１の中の施策番号を示している。

第６節　むすび

本章では、企業インタビューの結果の定性的分析によって、組織変革の変革プロセスの

詳細な分析をすることが目的であった。その分析の焦点は、変革プロセスにおける同時進行性を見いだすことであった。

日立クレジットの企業事例では、設定モデルの「②施策設定」段階の施策と「③変革施策の実施」段階の施策が同時的に実施されていることを見いだすことができた。そして、変革プロセスを効果的に進行させるには、設定モデルの「①実態把握」段階の施策を充実して実施することがカギであることも明らかになった。三星堂の企業事例では、設定モデルの「②施策設定」段階の施策と「④定着施策の実施」段階の施策が、「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施されていることを見いだすことができた。また、そのためには、経営戦略と経営方針に明確な関連をもってＣＩ活動を実施することがカギとなることも明らかになった。イシダの企業事例では、設定モデルの「④定着施策の実施」段階の施策が、「③変革施策の実施」段階から意図され、同時的に実施されていることを見いだすことができた。ここでは、ＣＩ活動を定着させる方法として、徹底的な人事制度の新設や見直しによって成果をあげていることが明らかになった。昭和アルミの企業事例では、設定モデルの「①実態把握」段階、「②施策設定」段階、「③変革施策の実施」段階で、できるだけ従業員をＣＩ活動に参加させることによって、ＣＩ活動の阻害要因である社内風土や社内への普及の課題を克服していること見いだすことができた。また、設定モデルの「④定着施策の実施」段階で、「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に、多様に施策を実施することが、ＣＩ活動の阻害要因である定着施策の未構築の課題を克服できることも明らかになった。

企業インタビューの結果の定性的分析の結果、少数の企業事例からではあるものの、前章で指摘された変革プロセスにおける同時進行性を見いだすことができた。

また、本章の定性分析の結果から、第２章で指摘した図２―５―１の設定モデルは、図４―６―１のように修正することができるであろう。これは、Lewin(1947) のモデルと対比して次のように説明できる。Lewin(1947) のモデルの「解凍」段階は、設定モデルの「①実態把握」段階である。「解凍」段階の後半から、設定モデルの「②施策設定」段階、「③変革施策の実施」段階、「④定着施策の実施」段階が明確な区分なく変革プロセスとして登場する。これが、Lewin(1947) のモデルの「移行」段階と「再凍結」段階の前半まで登場する。ここでの要点は、この三段階が、Lewin(1947) のモデルの段階の範囲において、明確に区分されることなく、同時的に変革プロセスを進行していくことである。また、

この三段階の上下段階である設定モデルの「①実態把握」段階と「⑤成果検証」段階も、図の中に破線で示しているように、明確に変革プロセス上で区分されるわけではない。つまり、設定モデルの「①実態把握」段階と「⑤成果検証」段階は、「②施策設定」段階、「③変革施策の実施」段階、「④定着施策の実施」段階と同時的に関連して変革プロセスを形成しているということである。

図５―４―１　設定モデルの修正

Lewin(1947) の３段階モデル	本研究の設定モデルの修正	要　　点
①解凍	①実態把握	・充実させることで正確な把握をする
②移行	②施策設定・③変革施策の実施・④定着施策の実施	・実態把握の成果を使う ・多様な施策を実施する ・定着施策を早期から考慮し、実施する
③再凍結	⑤成果検証	・継続性を考慮するために成果を検証する
	次の組織変革へ	

注

(1)同社の企業概要は、次のとおりである。同社の設立は、１９６０年（昭和３５年）８月３０日ある。日立製作所を中心とする日立グループの一員である。当初は、日立の家庭電気製品の割賦販売による拡販を目的に設立された。１９９６年（平成８年）３月現在、資本金７１億５２百万円。従業員数は、２３４８名である。一般消費者と企業・官公庁を対象に、リース、割賦販売、信用保証を事業としている。取扱高は、８９７２億９百万円である。業績は好調であり、１９８９年（平成元年）の社債の格付けにおいては、ＡＡを取得している。日立グループの優良企業である。

(2)このインタビュー内容は、同社の小倉昭夫氏（社長室ＣＩセンター長）に対しておこなったものである。日時、場所、内容の要約については、本論文末尾附録Ｂを参照のこと。

(3)同上。

(4)同社の企業概要は、次のとおりである。同社の創業は、１８９８年（明治３５年）１０月８日である。１９９６年（平成８年）３月末現在、資本金は６９億２８百万円、従業員数は２４７４名、売上高は、２７１９億円である。営業内容は、医薬医療品に関する総合卸売業である。１９９５年（平成７年）９月１４日、同社は、東京・大阪証券取引市場第二部に株式上場している。

(5)このインタビュー内容は、同社の植木敏夫氏（経営企画室リーダー）に対しておこなったものである。日時、場所、内容の要約については、本論文末尾附録Ｂを参照のこと。

⑹同上。

⑺同上。

⑻同上。

⑼同社の企業概要は、次のとおりである。同社は、１８９３年（明治２６年）に「石田衡器製作所」として創業を開始した。これは、わが国で度量衡法が施行されると同時である。１９９３年（平成５年）５月２３日に創業１００周年を迎えている。１９９５年７月現在、資本金は９９．６百万円、従業員数１２００名である。売上高は、約３５０億円に達する。なお、この記述については、同社より、「計量技術基盤に世界のイシダへ」，貿易之日本別冊，1993年５月号（第 313号）。の資料提供をうけている。

⑽このインタビュー内容は、同社の小柳節夫氏（総務部次長）に対しておこなったものである。日時、場所、内容の要約については、本論文末尾附録Ｂを参照のこと。

⑾同上。

⑿同上。

⒀同社の企業概要は、次のとおりである。同社の設立は、１９３５年（昭和１０年）１２月である。昭和電工の子会社としてスタートしている。アルミ板材はもとより、最近では、アルミ加工品（熱交換機、磁気ディスク用基板）が主力製品になっている。１９９６年（平成８年）３月現在、従業員３０２６名、資本金１８８億２２百万円、売上高１６３８億１３百万円である。なお、この記述については、同社より、『理念が人を動かす』長谷川嘉彦，プレジデント社，１９９３年。の資料提供をうけている。

⒁このインタビュー内容は、同社の白井良明氏（人材開発部採用担当次長）に対しておこなったものである。日時、場所、内容の要約については、本論文末尾附録Ｂを参照のこと。

⒂同上。

⒃同上。

結　章　研究のまとめ

第１節　要約と結論

１．研究の要約

本研究の目的は、ＣＩ活動をとおして、組織変革の変革プロセスを明らかにすることと、組織変革の結果、組織と従業員の意識と行動に生じた変化を明らかにすることであった。本研究に独自の貢献があるとすれば、組織変革の変革プロセスについて、ＣＩ活動を対象にして、統計分析と定性的分析によって、明らかにしたことである。その際に、われわれは、レヴィン(Lewin,1947)のモデルを基本枠組みとして、独自の組織変革の変革プロセスの分析モデルを設定し、現実のＣＩ活動の変革プロセスを分析した。このように、現実のマネジメント施策を対象として、組織変革の変革プロセスを分析している研究はそれほど多くない。

第１章では、まず、組織変革の注目される背景として多様な社会的要因と経済的要因のあることを明らかにした。今日、組織は、これらを背景として組織変革をおこしている。次に、議論のスタートとなる組織変革の定義を指摘した。ここでは、組織と人を対象にして、意図的かつ計画的に介入することが組織変革であると定義した。次に、組織現象としてとらえる組織変革の範囲について、組織変革の類型化に関する従来の研究から明らかにした。ここでは、幸田他(1993)が指摘する「意識改革型」、ナドラー他(Nadler,et.,al.,1995) が指摘する「再方向づけ」という類型を主な範囲として組織変革の検討をすすめていくことにした。これをもとに、本研究の組織変革の分析視点を指摘した。ここで、今日、組織変革が組織だけの問題ではなく、組織と人の意識と行動をも対象にする必要性のあることを指摘した。組織変革に関する従来の研究として、幸田他(1993)、若林他(1989,1990,1991) 、コッター(Kotter,1996) の研究をレビューした。このレビューの目的は、研究の課題と研究の方法について、本研究の立場を明らかにすることであった。その結果、従来の研究のレビューから、組織変革の変革プロセスと組織変革の後、組織と従業員の意識と行動に生じた変化を分析する実証研究はそれほど多くはないことが明らかになった。よって、本研究の意義がより明らかになった。また、定量的方法と定性的方法を併用する研究

方法は、組織の変革プロセスを分析するうえで有効であることを指摘した。これは、定量的方法であるアンケート調査だけでは、組織変革の変革プロセスの全体を明らかにするには不充分であることによる。定性的方法であるインタビュー調査を併用することによって、その変革プロセスのさらに詳細な面について分析することが可能になる。また、このレビューから、組織変革の結果、企業組織の従業員の意識と行動に生じた変化について、アンケート調査によって長期間にわたって測定する方法が、その浸透や変化の程度を測定するには有効であることも明らかになった。ただし、この点については、本研究ではこの方法を実施して分析するまでに至らなかった。最後に、本研究の分析対象であるＣＩ活動の組織変革における位置づけをおこなった。従来より、組織変革の分野は、理論そのものよりも理論を応用することや実践的な手法の開発に関心がそそがれてきた。そして、組織変革は、今日、組織文化の変革とまで主張する研究者もいる。組織文化の変革を可能にする施策がＣＩ活動である。よって、ここで、日本企業に関するＣＩ活動は、組織変革における新しいマネジメント施策であることを指摘した。

第２章では、まず、本研究の分析対象であるＣＩ活動の諸施策について、検討をおこなった。企業がＣＩ活動で実施する施策は、本研究が分析対象としている変数である。ここで、その施策には、ＶＩ系、ＭＩ系、ＢＩ系と呼ばれる施策を中心に既存の施策も含めて多様にあることを指摘した。次には、実際の変革プロセスを分析する分析モデルが必要になる。ここでは、組織変革のモデルに関する既存の研究のレビューをとおして、本研究独自の分析モデルを設定した。このレビューによって、明らかになったことは、どの組織変革モデルもレヴィン(Lewin,1947)の３段階組織変革モデルを基本枠組みにしていることである。そして、モデルの今日的な進展と貢献は、下位段階の設定と実践性の向上にある。本研究の設定モデルも、レヴィン(Lewin,1947)のモデルを基本枠組みとして構築している。これは、「①実態把握」段階、「②施策設定」段階、「③変革施策の実施」段階、「④定着施策の実施」段階、「⑤成果検証」段階の５段階モデルである。各段階で実施される施策を分析すれば、どのような変革プロセスを辿っているのかについて、明らかになるように構築している。そして、同時に、この設定モデルから予測される変革プロセス上の課題として、実態把握の充実、定着施策の充実、阻害要因の除去という三点を指摘した。これらをうまく解決している具体的な事例に、第４章の定性的分析による企業事例がある。

第３章は、本研究のハイライト部分である。アンケート調査をもとに、ＣＩ活動に関す

る定量的方法である統計分析をおこなった。まず、企業は、ＣＩ活動を組織変革、それも従業員の意識や行動変革を意図したマネジメント施策として認識していることが明らかになった。その際、企業が実施する施策には、ＶＩ系の施策、プロジェクトチームの設立、各種調査の施策が多い。次に、企業が、ＣＩ活動で実施する施策について、その経時変化を分析した。これによって、本研究の第一の課題を明らかにすることができる。分析の結果として、ここでは、ＣＩ活動で実施される施策がおおむね設定モデルに近い形で実施されていることが明らかになった。しかも、時間を経るにつれて、企業が実施する施策は多様になり、施策の数も増えることが見いだされた。また、統計分析の結果から、設定モデルの「②施策設定」段階と「③変革施策の実施」段階に実施される施策が、同時的に実施されている場合のあることも見いだされた。例えば、具体的には、将来のビジョンや事業領域に関する経営方針の策定は、設定モデルの「③変革施策の実施」段階で実施されることが多いことである。これは、変革プロセスの各段階が断続的ではなく、同時進行的に移行していることを示していると考えられる。同時進行性は、この統計分析の結果から明らかになった発見事実である。

次に、本研究の組織変革の分析視点は、組織と人の統合という点にあった。この点について、組織改編施策と人事施策について分析をおこなった。ここでの発見事実は、組織改編施策について、組織の小単位を対象にした施策を実施する企業が多いことである。また、人事施策について、職能資格制度や福利厚生制度を新設し、人事考課制度や教育制度を見直し、企業の下位階層に対して人事施策の実施率の高いことである。しかし、その一方で、どちらの施策についても、ＣＩ活動との関連を認識する企業のあまり多くないことが特徴である。

その次に、ＣＩ活動を実施した後、組織と従業員の意識と行動に生じた変化を分析した。これによって、本研究の第二の課題を明らかにすることができる。分析の結果として、企業は、組織のコミュニケーションと活性化、信頼感に変化のあったことを認識している。また、企業は、従業員の意識や行動にも変化の生じていることを認識している。これについては、組織の上位階層ほど、営業職や企画職ほど、また、本社や研究所に勤務している従業員ほど変化の生じた程度の強いことを企業は認識していることが明らかになった。

ＣＩ活動を実施した後、その成果について分析をおこなうと、成果があると認識している企業は多い。その一方で、ＣＩ活動による成果を変革プロセスの最終段階で検証してい

る企業は少ないことが明らかになった。

次に、組織変革の変革プロセスにおいて企業間の格差を見いだすために、成果認識の数値の高低で二つの企業群に分けて分析をおこなった。結果的に、成果認識の高い企業群は、変革プロセスにおいて、実施する施策に共通性があり、組織改編施策や人事施策についても実施している割合が高いことが明らかになった。そして、組織や従業員の意識や行動に生じた変化に対する認識も強いことが明らかになった。成果認識の低い企業群は、これと逆の傾向になることを示している。

最後に、設定モデルで予測された課題の一つである変革プロセスにおける阻害要因について、分析をおこなった。結果として、企業は、定着施策の未構築、社内風土、社内に普及させていく方法という課題について、大きな阻害要因と考えていることが明らかになった。

第４章では、第３章の統計分析で明らかになった組織変革の変革プロセスをさらに詳細に分析することが目的であった。この際の分析視点は、前章で明らかになった変革プロセス上の同時進行性である。つまり、組織変革理論で指摘されているほど、実際の変革プロセスは、各段階が断続的に、独立して移行していないということである。この点について、企業インタビュー結果をもとに、定性的分析をおこなった。日立クレジットの事例では、設定モデルの「①実態把握」段階で実施されるが施策が充実しており、それをうけて、「②施策設定」段階の施策が、「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施されていることが明らかになった。三星堂の事例では、「②施策設定」段階と「④定着施策の実施」段階の施策が「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施されていることが明らかになった。イシダの事例では、「④定着施策の実施」段階の施策として人事施策に注力し、その人事施策が「③変革施策の実施」段階から考慮され、同時的に実施されていることが明らかになった。最後に、昭和アルミの事例では、「①実態把握」段階、「②施策設定」段階、「③変革施策の実施」段階において、従業員の参加という方法によって、ＣＩ活動の阻害要因をうまく除去していることが明らかになった。また、この事例では、「④定着施策の実施」段階で「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に、また、多様に施策を実施し、ＣＩ活動の阻害要因をうまく除去していることも明らかになった。

２．研究の結論

以上の要約からえられた、本研究の結論は、次のようになる。

⑴ＣＩ活動は、企業組織が一つの変革に直面したときに実施するマネジメント施策である。これは、アンケート調査の統計分析の結果からも明らかである。また、企業のインタビュー調査の結果からも明らかである。１９７０年代、ＣＩ活動は、ＶＩ系施策を統合することによって、主に事業効率を向上するために実施されてきた。しかし、年数を経て、企業組織は、社会、経済要因の変化にともなってそれらへ適応するために、組織変革の新しいマネジメント施策としてＣＩ活動を実施している。

⑵とくに、ＣＩ活動は、組織変革を組織と従業員の意識と行動の変革と結び付けて実施する点に、他のマネジメント施策との相違性が見いだされる。これは、今日、多様な組織変革の施策がある中でとくに特筆できる点である。本論文の理論的研究では、組織と人の統合アプローチの分析視点に立脚し、組織変革を論じることが、今日的な意味をもつことを指摘した。本研究の統計分析と定性的分析の結果から、ＣＩ活動による組織変革は、組織と従業員の意識と行動の変革に成果のあることが明らかになった。

⑶組織変革をうまく実施している企業は、変革プロセスを厳格にフォローしている。とくに、ＣＩ活動後の成果について認識の強い企業には、変革プロセスの全体において、同様な施策を実施している共通性のあることが見いだされた。これらの企業には、組織改編施策と人事施策についても細かに実施している企業が多い。逆に、その成果について認識の弱い企業には、この傾向が見受けられない。また、組織変革をうまく実施している企業には、組織変革理論で指摘されている変革プロセスの各段階を同時進行的に移行している事例も見受けられる。

⑷組織変革の変革プロセスとして、ＣＩ活動は歴史的に一時的なマネジメント施策ではなく、形を変え不断に伝承される。定性的分析の結果から、組織変革をうまく実施している企業は、ＣＩ活動を一時的なマネジメント施策として考えているわけではないことがわかる。また、本研究では詳細に述べなかったものの、８７年調査結果との比較分析結果（附録Ｃを参照）をみれば、ＣＩ活動が１０年の間にその輪郭が明確になり、そして、企業組織は、それを明確に認識しつつあることがわかる。つまり、組織変革の変革プロセスについて、ＣＩ活動の有効的な側面が１０年を経て明確になってきたことがわかる。

⑸しかし、ＣＩ活動は、どちらかといえば、従業員の意識と行動の変革が中心のマネジメ

ント施策である。それにより、直ちに企業の収益力やマーケットシェアに結びつくわけではない。よって、ＣＩ活動が組織変革に与える影響の限界を充分に理解する必要がある。これは、第３章の統計分析の結果と企業インタビューの結果（附録Ｂを参照）からも明らかである。つまり、ＣＩ活動自体がもつ組織変革のマネジメント施策としての限界があることに留意する必要があると考えられる。

第２節　理論的含意

本研究は、組織変革論の進展にとって、どのような理論的含意をもっているのだろうか。

第３章の統計分析では、ＣＩ活動のプロセスが時間の経過にともなって、どのように変化しているのかを分析した。企業は、実際にどのような施策をどのように実施しているのかという視点から統計分析をおこなった。その統計分析の結果から、企業は設定モデルの複数の段階を同時的に、施策を実施していることが明らかになった。この点について、われわれは、変革プロセス上の同時進行性と指摘した。これは、ＣＩ活動の変革プロセスにおいて、いくつかの段階が重なりあいつつ、企業組織は組織変革を推進することのあることを示している。以上について、詳細に分析したのが、企業インタビューにもとづく第４章の定性分析である。例えば、定性分析の事例でも、設定モデルの「②施策設定」段階の施策が、「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施されている事例がある。また、設定モデルの「②施策設定」段階と「④定着施策の実施」段階の施策が、「③変革施策の実施」段階の施策と同時的に実施される事例もある。言換えれば、これらの事例は、現実の組織変革の変革プロセスにおいて、一つの段階の終了後、必ずしも次の段階に移行するわけではないことを示している。つまり、組織変革の変革プロセスにおいては、その各段階が同時的に進行していることを示している。

この点について、レヴィン(Lewin,1947)のモデルでは、理論上充分に明らかになっていない。レヴィン(Lewin,1947)のモデルでは、ある段階が終了して後に、次の段階に移行するという仮定がなされている。つまり、「解凍」状態が終了し、次に「移行」状態へ、そしてその終了の後、「再凍結」状態へ移ると仮定されている。これは、この変革プロセスモデルが心理学を基礎に構築されており、ある心理状態から別の心理状態に移行するには、各段階への移行状態の終了後に次段階へ移行することを仮定していることによる。また、

変革プロセスが同時進行的に移行していくということは、リピット（Lippitt,et.,al., 1958)もバーク（Burk, 1982）も示唆はしているものの、充分に明らかにしていない。例えば、リピット（Lippitt,et.,al.,1958）は、計画的変革が必ずしも組織変革モデルの諸段階に従って進行することなく、二つ以上の段階が同時に進行し、大半の変革プロセスは、一種の周期的運動によって進行することもあると指摘している。しかし、これは、あくまで指摘しているにとどまっている。具体的な実証研究はなされていない。つまり、これは、組織変革の研究分野で、組織変革モデルの理論構築はなされたものの、その後の実証研究が充分におこなわれておらず、実践性の向上に関心がいきすぎたことによって、そのモデルの修正がはかられてこなかったことによると考えられる。本論文では、第４章のむすびに設定モデルの修正モデルを指摘しておいた。

本研究の統計分析の結果と定性的分析の結果から、組織変革論の分野に理論的含意があるとすれば、組織変革の変革モデルに同時進行性を見いだせる一つの実証研究結果を提示できることである。

第３節　実践的含意

本研究は、組織変革に関する理論的実証的研究である。その一方で、本研究は、課題の性質上、経営実践に対していくつかの含意をもっている。これは、第２章で設定した本研究の組織変革モデルが予測する課題にも応えることになる。

第一に、ＣＩ活動の導入時に、実態把握の施策を充実することが、ＣＩ活動の成果を向上させる要因の一つに考えられることである。つまり、設定モデルの「①実態把握」段階の施策を充実させることである。具体的に、アンケートやヒアリングなどの施策が社内や社外、顧客や取引先を対象に実施される。これらの施策を実施することで、組織の現状を把握することがより正確になる。レビューした組織変革モデルでは、組織変革の初期段階の診断やデーター収集の重要性が指摘されている。この段階で実施する施策が充実していないために、その後のＣＩ活動の施策の設定がうまくいかない場合もある。

例えば、ＣＩ活動の成果認識の程度によって、「ＣＩ活動の準備期」における実態把握の施策の差をみたのが、表５―３―１である。これをみると、高成果群の方が、低成果群より、施策の実施割合が高いことが分かる。例えば、第４章の日立クレジットの事例のよ

うに、実態把握の施策が充実している企業は成果認識の程度が強く、引き続き、変革施策の設定もうまくおこなわれている。特定はできないものの、「ＣＩ活動の導入時」に実態把握の施策を充実して実施することが、組織変革の成果を向上させる要因の一つであると考えられる。

表５―３―１　高成果群と低成果群による実態把握施策の実施の相違

	実態把握施策	
高成果群	９社(81.8%)	(n=11)
低成果群	８社(61.5%))	(n=13)

注）表５―３―１の中の数値は、実態把握施策としてＣＩ活動の準備期に、表３―１―１の中の「1.自社の企業イメージの調査」と「2.アンケート、インタビュー等による社員の意識調査」の施策を実施した企業数を示している。カッコ内の％値は、それぞれの企業群で採用した企業の割合を示している。

第二に、「ＣＩ活動の展開期」に、定着施策の施策を充実することが、ＣＩ活動の成果を向上させる要因の一つに考えられることである。具体的には、設定モデルの「④定着施策の実施」段階の施策を充実させることである。組織変革モデルのレビューでも、この点については、多くの指摘がある。組織変革を推進した後、それをいかに組織や従業員の意識や行動に定着させるかという点については、現実の企業でも非常に関心のあるところである。具体的には、教育、研修、評価、処遇などの人事関連の施策と部・課の設置や組織機構の改革などの組織改編施策が実施されることが多い。第３章の統計分析の結果を検討すると、ＣＩ活動の成果認識の強い企業は、人事施策と組織改編施策を数多く実施している割合が高い。例えば、第４章のイシダの事例のように、人事施策を徹底的に見直し、設定モデル「③変革施策の実施」段階から考慮し、実施している企業は、組織変革もうまくおこなわれている。変革施策を実施した後、組織変革を定着させるための施策を充実することが、組織変革の成果を向上させる要因の一つであると考えられる。

第三に、組織変革の推進中に、組織が直面する組織変革の阻害要因の除去について、考慮することである。組織変革における実践上の問題として、組織が組織変革の推進中に阻害要因に直面することは充分に予測できることである。この阻害要因を除去することが、組織変革の推進にとっては重要なカギになる。組織変革モデルの背景にあるグループダイナミクス理論においても、組織が組織変革の進行中に阻害要因に直面することに関する研

究や指摘は多い（Coch and French,1948; 古川,1990 ）。ＣＩ活動でも、「ＣＩ活動の準備期」から「ＣＩ活動の導入期」において、あるいは「ＣＩ活動の導入期」から「ＣＩ活動の展開期」において課題になる。ＣＩ活動がスムーズに推進できるかどうかはこの阻害要因の除去にあるといえる。具体的に、阻害要因の発生する変革プロセス上の段階を把握すること、除去手法を確立することが課題となる。また、阻害が発生するメカニズムを明らかにすることは本論文中で指摘していないものの、今後の課題となる。

例えば、ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）は、阻害要因の除去方策として次の四つの点を指摘している。第一に、阻害要因に対抗するために、人々に建設的な行動を起こさせる戦略が必要なことである。第二に、組織変革の立案と実施に参加させることである。第三に、組織変革において将来にわたって望ましい行為を奨励する報奨制度を組込むことである。第四に、人々に現状から離脱するための時間と機会を与えることであると指摘している。

とくに、ナドラー他（Nadler,et.,al.,1995 ）が指摘する第二の点については、従来の研究でも指摘されているように、変革への参加が感動を誘い、組織変革に対する阻害をやわらげ、自分たちのものだという使命感を醸成させることが、人々を組織変革に仕向ける要因となる。参加による行為が組織変革の阻害をやわらげることは、リッカート（Likert, 1961）以来、多くの研究者から指摘されてきたことである。

これから考えると、ＣＩ活動において、阻害要因を除去し、スムーズな組織変革を推進するための変革プロセスは次のように考えられる。まず、組織変革の核となる明確なビジョンを策定する。次に、施策設定とその施策を実施する段階に従業員をできるだけ参加させる。そして、その組織変革を定着可能にする多様な施策を実施する。最後に、組織変革の成果を検証することを繰り返しおこない、時間をある程度かけて、組織の変化を客観的に把握できる時間と機会を設けることが必要になる。これらの変革プロセスを検討することによって、阻害要因が軽減され、スムーズな組織変革が推進可能になると考えられる。

第３章の統計分析の結果から、ＣＩ活動の阻害要因には、定着施策がうまく構築されていないという要因と組織内へＣＩ活動を普及させる方法が構築されていないという要因のあることが明らかになっている。これらの阻害要因の除去をはかることが、組織変革をうまく推進し、成果認識の向上に結びつくと考えられる。具体的に、設定モデルの「②施策設定」段階と「③変革施策の実施」段階で、この点をとくに考慮する必要がある。そして、

「④定着施策の実施」段階の施策を早期から考慮し、実施することが必要である。

また、ＣＩ活動の阻害要因には、保守的な社内風土の問題もある。これは、変革行動を推進する組織のあり方、社員の参加度および参加できる仕掛けをどう構築するかが実践的な課題になる。例えば、第４章の昭和アルミの事例のように、設定モデルの「①施策設定」段階から「④定着施策の実施」段階にわたって社員をできるだけあらゆる形で参加させている企業は、組織変革もうまくおこなわれている。結果的に、全員参加型でＣＩ活動を推進している企業は成果認識が高い。以上より、ＣＩ活動の推進中に、企業組織が直面する阻害要因を除去する施策を変革プロセスに応じて考慮することが、組織変革の成果を向上させる要因であると考えられる。

第４節　残された研究課題

最後に、本研究の残された課題として、次の点を指摘しておこう。

第一に、研究の方法自体の問題である。本研究では、アンケート調査を実施した。これは、広範囲を対象とし、あくまでＣＩ活動の実態把握に目的をおいている。そのため、分析結果には、やや厳密性に欠ける面がある。また、分析結果の解釈に相違の生じる可能性がある。さらに、組織変革について、組織現象としての測定次元の開発があまり進んでおらず、アンケートの質問項目の設計自体に問題がないわけではない。よって、より客観的なアンケートの質問項目を開発する必要がある。

また、本調査で実施したアンケートは、サンプルサイズが８０であり、分析結果を解釈するには、やや数が十分とはいいがたい。さらに、アンケート回収時点で、すでにＣＩ活動を終了してからある程度の時間を経過している企業もある。よって、その認識に時間的なズレがあることは否定できない。つまり、分析結果に関する信頼性の問題が残る。現実に、ＣＩ活動の導入時と現在の担当者が変わっている企業もあり、アンケートの分析結果の解釈についてはさらに詳細にみる必要がある。この点は、インタビュー調査によって、ある程度の補完はしている。

第二に、企業側の認識は把握できたが、従業員側の認識についての問題が残る。本研究のアンケート調査は、企業側の意向や認識の把握に目的をおいている。本論文の第１章でで指摘したように、今日的な組織の変革行動は組織と人の統合にあるという視点からすれ

ば、施策の有効性を論じるには従業員側の認識も同時に把握する必要がある。よって、現実的には、従業員の認識を追跡し、企業側との相違を把握することが重要である。これによって、理論的含意や実践的含意をさらに有効なものにすることが可能になると考えられる。従業員側の認識を把握するという点から、本研究の補完研究として、富士ゼロックスと日立クレジットを対象に企業側の認識と従業員側の認識の相違を分析している（分析結果として附録Ｄを、使用したアンケート質問票として附録Ｅを参照のこと）。しかし、事例としてのサンプルが二企業と少ないことと、従業員サンプルもそれぞれ２５と９３と少なく、分析結果をもとに指摘するには、サンプル数が充分でない面がある。

第三に、設定モデルの普遍性である。この設定モデルは、レヴィン(Lewin,1947)の変革プロセスモデルを基本にしている。このモデルは、もともと個人の態度変容から進展している。これを組織変革の変革プロセスに応用し、その変革プロセスを説明するにはいまのところ一番説明力が高いといえる。現在の組織変革の変革プロセスモデルにも、これを基本枠組みに構築しているモデルが多い。第２章の組織変革モデルのレビューからもその点については、明らかである。しかし、このモデルは、あくまで社会心理学を基礎にした個人の行動、態度変容や意識変容を説明するモデルである。よって、現実の企業組織の組織変革の全体を説明し、操作するには、組織変革の変革プロセスモデルとして充分ではない面がある。もともとプロセスモデルであるがゆえに、とくに操作面については、充分ではない面がある。また、組織現象に対する測定次元もあまり進展していないために、現象として充分に明らかになっていない面もある。

一つの方向として、組織変革を構成する要素を考慮することがある。例えば、第１章で占部(1988)の組織の統合アプローチで指摘されているような組織変革に関連する要素と変革プロセスとの関連を考慮し、組織変革の変革プロセスモデルを構築することである。つまり、組織変革の変革プロセスモデル上に、その操作要素を考慮することである。よって、今後の研究によって、本研究では考慮しなかった経営戦略や技術などの組織変革に関連する要素を視野にいれ、第４章のむすびで指摘したような新しい組織変革の変革プロセスモデルを開発することが必要である。そして、そのモデルを基本にした現実の施策の構築が望まれる。

附録Ａ　ＣＩ活動が企業の組織変革に与える影響に関するアンケート質問票

注）次頁以降の質問項目番号の上に※印のついてるものは、８７年調査で使用した質問票の質問項目をもとに作成したものである。

ＣＩ活動が企業の組織変革に与える影響に関するアンケート

1996年８月１日作成
神戸大学大学院経営学研究科
経営労務研究室

【ご回答にあたってのお願い】

1.本アンケートの目的は、ＣＩ(ｺｰﾎﾟﾚｰﾄｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ)活動が企業の組織変革行動に与える影響とその活動実態を明らかにすることにあります。

2.本アンケートの質問項目は全部で１４問あります。回答は、同封の回答用紙(B4ｻｲｽﾞ) にのみご記入ください。

3.ここでＣＩ活動とは、ＶＩ(ﾋﾞｼﾞｭｱﾙｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ；ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ の制定、ﾃﾞｻﾞｲﾝ系の統一等）・ＭＩ（ﾏｲﾝﾄﾞｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ；経営理念の改定等）・ＢＩ（ﾋﾞﾍｲﾋﾞｱｰｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ；行動規範の制定等）活動のトータルプログラムとお考えください。

4.本アンケートの質問項目の中で、数値を記入したり過去との比較を行う場合、現時点とは、平成８年８月１日現在とご理解ください。

5.できるだけ多くの質問項目にご回答いただけますようにお願い致します。また、一部でもご記入いただきました回答用紙は貴重な資料として利用させていただきますので、是非ご返送いただきますようにお願い申しあげます。

6.本アンケートで得られましたデータは集計データとしてのみ利用し、個々のケースを公表することは致しません。但し、本アンケートへの協力企業としての貴社名の記載につきまして、回答用紙の問１４の５の該当欄に、特に支障のない場合には「可」、支障ある場合には「不可」に○印をご記入ください。

7.本アンケートの回答につきまして、ご不明の点等ございましたら、奥林康司(ｵｸﾊﾞﾔｼ・ｺｳｼﾞ) （電話番号；078-803-0333(ﾀﾞｲﾔﾙｲﾝ)）までお問い合わせいただきましたら幸いです。なお、奥林が不在の場合には、加藤（経営学部第三資料室；電話番号　078-803-0877）に伝言を残していただきましたら、こちらから連絡させていただきます。

8.集計結果につきましては、ご回答のありました企業宛先に送付させていただきます（本年の１２月ごろを予定致しております）。

【ご返送にあたりましてのお願い】

本アンケートは、挨拶文、質問項目の用紙（本紙を含みA4サイズ６枚）と回答用紙（B4サイズ１枚）の３部に分けて送付致しております。回答の記入は、別紙の回答用紙にお願い致します。ご記入いただきました回答用紙のみを三つ折りの上、同封致しております返信用封筒にて、切手を貼らずに、８月３１日までにご返送いただきますよう、お願い申し上げます。
ご多忙中のところ、お手数をわずらわせて誠に恐縮ですが、本研究の趣旨をご理解いただきまして、ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

質 問 項 目

以下の質問に対する回答につきましては、別紙の回答用紙(B4ｻｲｽﾞ) にご記入ください。

問1.貴社ではＣＩ活動をいつ頃から実施されましたか（委員会を設置した、トップから指示があった等、活動に関連して一番始めの時期をお答えください）。また、一応の活動終了時期はいつですか。なお、活動継続中の場合には、おおよその終了予定時期をご記入ください。

1.活動開始時期：１９　　年　　2.活動終了時期：１９　　年
3.活動を継続中：１９　　年終了予定

問2.ＣＩ活動の推進組織とその体制について、下記の項目にご回答ください。

1.ＣＩ推進組織の名称（　　）　　2.所管部門（　　）
3.ＣＩ推進組織の人数　専従（　　）名・兼任（　　）名
4.最高責任者の役職（　　）

※
問3.ＣＩ活動導入の契機となったことがらとして、下記の項目のうち該当するものの番号全てに○をつけてください（複数回答可）。

1.創立○周年事業　7.業績の不振　13.同業他社への対応・差異化
2.経営者の交代　8.多角化等の事業内容の変化　14.社内活性化・意識変革の社内的要請
3.企業の合併・吸収　9.市場環境の変化　15.企業ｲﾒｰｼﾞ向上・統一の社内的要請
4.社屋の新設・移転　10.国際化への対応　16.政策・経営方針の転換
5.社名変更　11.中・長期計画の中の位置付け　17.その他（具体的に　　）
6.業績の上昇　12.新卒等の雇用対策

※
問4.ＣＩ活動導入には様々な目標がありますが、下記の目標をどれくらい重視しましたか。目標Ａ～Ｅの目標に対して、その順位を１から５までの数字で記入してください。

	順位
目標Ａ：デザイン及び企業外観・企業表示系の統一による企業イメージの向上	(　　)
目標Ｂ：消費者や社会とのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化による社会的役割や社会的存在感の強化	(　　)
目標Ｃ：企業理念の再構築による企業文化の確立・革新と組織活性化	(　　)
目標Ｄ：将来ビジョンの構築と基本戦略の策定による会社の将来方向の明確化	(　　)
目標Ｅ：その他（具体的に：　　）	(　　)

※
問5.ＣＩ活動実施時の課題ついて、(A-1欄) に、下記の項目のうち該当するものの番号全てに○をつけてください。また、(A-2欄) にその中で特に重視したもの３つ選んで１、２、３と順位をつけてください。

次に、（Ｂ欄）に、活動終了時点（継続中であれば、現時点）で、下記の項目1.~19.に対してその成果の自己評価を「非常に成果があった」（５点）、「成果があった」（４点）、「どちらとも言えない」（３点）、「成果がなかった」（２点）、「成果が全くなかった」（１点）として得点を記入してください。

	実施時		評価
	Ａ－１：課題	Ａ－２：順位	Ｂ：得点
1.業績の向上	1.	位	
2.企業文化の変革	2.	位	

注）ここで企業文化とは社員に共有された、価値観、行動規範・様式

3.社内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化	3.	位			とお考えください。
4.社員の意識一体化	4.	位			（以下の質問項目も同一
5.優秀な人材採用	5.	位			
6.対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ 効率の向上	6.	位			
7.組織活性化やそのための環境づくり	7.	位			
8.グループ内や協力企業との関係強化	8.	位			
9.流通チャネルの強化	9.	位			
１０.マインド・シェアの向上	１０.	位			
１１.企業イメージアップ	１１.	位			
１２.業容拡大に伴う実態と社名の適合化	１２.	位			
１３.企業理念の明示と内外への浸透	１３.	位			
１４.ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝの向上	１４.	位			
１５.新商品・新事業の開発	１５.	位			
１６.市場シェアの拡大	１６.	位			
１７.収益力の強化	１７.	位			
１８.国際化・海外市場への対応力強化	１８.	位			
１９.その他（具体的に；　　）	１９.	位			

※

問６.一連のＣＩ活動の中で、あるいはそれに関連して、今までにどのような施策を実施されましたか。下記の項目の中で、該当するものの番号を活動の時期区分（Ａ：準備期、Ｂ：導入初期、Ｃ：展開期以降）ごとに、回答例にならってご記入ください（同一施策が、年をまたがって重複してもかまいません）。

1.自社の企業イメージの調査
2.アンケート、インタビュー等による社員の意識調査
3.ＣＩ活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足、設立
4.新しい企業理念を社内や対外に発表する
5.ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ、ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ、ﾕﾆﾎｰﾑ、社章、名刺、ﾊﾟｯｹｰｼﾞ、店舗、看板等のﾃﾞｻﾞｲﾝ系を新設、改定、統一
6.新規事業進出の計画や実施
7.社是社訓、社内スローガン、行動指針、社歌等を新たにかかげるあるいは変更する
8.新卒者や中途入社に対して新たな採用制度を新設
9.社名を変更する
１０.新商品・サービスの開発
１１.将来の活動ドメイン（事業領域）やビジョン等などの経営方針の策定
１２.組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）
１３.ブランド（プロダクト）体系を再編する
１４.肩書の呼称変更（例：○○課長から□□マネジャー）
１５.昇給、昇格などの人事制度や給与、報酬制度などの改定
１６.各職場で小グループをつくり、活動推進を図る
１７.企業グループの結束をはかる、または改編する
１８.○○賞、文化ｲﾍﾞﾝﾄ、出版、ｽﾎﾟｰﾂｲﾍﾞﾝﾄの開催、後援、協賛等の文化事業の実施
１９.活動終了後や途中で社員の意識・行動変化のアンケート等の実施
２０.新規事業部や部・課の設置
２１.新たな企業広告展開を図る
２２.他の全社的な運動との連携を深める
２３.○○運動をスタートさせる（名称：　　）
２４.教育制度や研修制度の新規導入や改定
２５.部・課の名称変更（例：○○課から□□チーム）
２６.社内広報の活性化や見直し
２７.福利厚生制度や休暇制度の見直しや厚生施設の建設
２８.自社施設（工場等）の地元開放や地元活動への参加
２９.新社屋、研究所、記念館、ＰＲ館等の建造
３０.その他（具体的に：①　　、②　　）

回答例

	実施施策									
A．活動準備期	1	2	3							
B．活動の導入初期	3	4	5	6	7	9	11			
C．活動の導入展開期以降	3	15	17	18	19	23				

２３.（例　名称：いきいきリフレッシュ運動）
３０.（①　　②　　）

※
問7.ＣＩ活動の導入後、下記の点についてどのような変化がみられますか。まず、変化が見受けられた程度を回答用紙のＡ欄に、項目欄の右に示す１～５点の得点でご記入ください。

次に、その結果がＣＩ活動の実施とどの程度関係していると思われますか。その程度を回答用紙のＢ欄に、ＣＩ活動と密接に関係している（５点）、ＣＩ活動だけではないが関係は深い（４点）、ＣＩ活動とも少しは関係している（３点）、ＣＩ活動とはあまり関係ない（２点）、ＣＩ活動とは全く関係ない（１点）の得点の中からあてはまるものを記入してください。

	回答用紙Ａ欄にこの得点を記入							同Ｂ欄に記入
		非常に 5	やや 4	どちらとも言い 3	やや 2	非常に 1		ＣＩ活動との関係の度合の５点評価
1.全製品・ｻｰﾋﾞｽの中で新製品・ｻｰﾋﾞｽの比率	増えた						減った	（　）
2.主力製品のﾏｰｹｯﾄ・ｼｪｱ	増えた	5	4	3	2	1	減った	（　）
3.年間売上高	増えた	5	4	3	2	1	減った	（　）
4.収益力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	（　）
5.研究開発や商品開発力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	（　）
6.潜在的資源の事業化能力や新規事業展開力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	（　）
7.人材や資金の確保・調達力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	（　）
8.流通チャネルへの指導力や販売力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	（　）
9.経営者と社員の信頼感	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	（　）
１０.社内コミュニケーション	開放的になった	5	4	3	2	1	閉鎖的になった	（　）
１１.組織、職場の活性度	高まった	5	4	3	2	1	低下した	（　）
１２.社員のﾓﾗｰﾙやﾛｲﾔﾘﾃｨｰ	高まった	5	4	3	2	1	低下した	（　）
１３.知名度	あがった	5	4	3	2	1	さがった	（　）
１４.一流評価や信頼性評価	あがった	5	4	3	2	1	さがった	（　）
１５.技術力やﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ力などの企業力評価	あがった	5	4	3	2	1	さがった	（　）
１６.外部から見た自社への親近感	あがった	5	4	3	2	1	さがった	（　）

問8.ＣＩ活動との関連で、組織・機構を改革した場合がありましたら、その具体的な内容を下記の項目の中から該当するものを導入年ごとに回答例にならって、ご記入ください（複数回答可）。可能でしたら活動導入前と導入後についての組織図を返信用封筒に同封ください。

1．事業部制の導入
2．職能別組織の導入
3．部・課の廃止・統合
4．部・課の新設
5．他企業の吸収・合併
6．子会社の設立などの分社化
7．その他（　　）

回答例

1987年	6	4			
1988年	1				
1999年	5				

問9.ＣＩ活動を実施して、その定着や補完をはかる意味で、次の人事施策において新設（◎印）あるいは改定・見直し（○印）された場合がありましたら、その実施の有無と社内における実施対象層を下記の回答例にならってご記入ください。

回答例

	役員ｸﾗｽ	部長ｸﾗｽ	課長ｸﾗｽ	係長・主任ｸﾗｽ	一般職員ｸﾗｽ
1.職能資格制度			○	○	○
2.自己申告制度		◎	◎	◎	◎
3.昇進・昇格制度					
4.資格制度					
5.面接制度					
6.年棒制					
7.能力給・業績給					
8.手当制度	以下、上記と同様にお考えください。				
9.社内教育制度					
10.研修制度					
11.自己啓発制度					
12.人事考課制度					
13.中途採用制度					
14.社内人材公募制度					
15.育児休職制度					
16.福利厚生制度					
17.ﾌﾚｯｸｽﾀｲﾑの導入					
18 社内表彰制度					
19.その他（　　）					

問１０.ＣＩ活動を実施して、社員の意識や行動、あるいは価値観に変化がありましたか。お感じになられている変化の程度を下記の階層・部署・機関別に、かなり変わった（３点）、やや変わった（２点）、変わっていない（１点）の尺度で、その得点を次の回答例にならってご記入ください。

回答例

《部署》

⇩：階層	営業	総務	人事	経理	企画	技術
役員ｸﾗｽ	3	3	3	2	3	2
部長ｸﾗｽ	3	2	3	2	2	
課長ｸﾗｽ						
係長・主任ｸﾗｽ						
一般職員ｸﾗｽ						

《機関》

工場	研究所	本社	海外事業所	国内支店店舗
2	3	3	2	2
3	2	3	1	1

※

問１１.ＣＩ活動の実施中、下記の項目について、活動推進上の障害要因として感じられた程度を回答用紙の（Ａ欄）に、「非常に障害になった」（５点）、「障害になった」（４点）、「どちらとも言えない」（３点）、「障害にはならなかった」（２点）、「全く障害にならなかった」（１点）として１～５点の得点で記入してください。

１．活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気
２．活動継続の費用不足
３．経営者の交代
４．業績の悪化
５．活動推進部署の縮小・解散
６．活動内容の社内普及の不足
７．活動の定着・フォロー施策の未構築
８．早急な活動効果の追及
９．活動プログラムの未熟さ
１０．社員が活動内容を理解するのに難しい点が多いこと
１１．活動におもしろさ、新しさがないこと
１２．別の社内活動の登場
１３．企業合併・吸収
１４．主要事業領域の変換
１５．経営戦略指針の変換
１６．その他（具体的に　　）

問１２.今後ＣＩ活動として取り組むべき新たな課題、開発していかねばならない新たな手法はありますか。もしあるとすれば、どの様なものがあるとお考えですか。

１．ある（具体的に；　　）

２．ない

問１３.ＣＩ活動の中間段階や活動の一応の区切り（終了、という認識を含む）がついた時点で、従業員への意識・行動変化等について、何らかの追跡調査等（アンケート、面接、外部委託調査等）を実施されましたか。

１．実施した（具体的に；　　）

※もし、さしつかえなければその結果資料等をご郵送願いませんでしょうか。その、郵送料につきましては後日、その負担分を郵送させていただきます。なお、その資料につきましては博士論文への利用を考えておりますので、公表等に不都合な場合がありましたら、その旨の明記をお願い致します。

２．実施していない（具体的な理由；　　）

問１４.貴社の概要についてお尋ねします。下記の項目についてご記入ください。

1.会社名　2.業種　3.従業員数　4.回答者（所属・役職）　5.社名記載の可・不可

6.本調査に関連して、個別インタビューあるいは電話によるインタビューでも協力していただくことが可能でしたら担当者名等をご記入ください。
①個別インタビューあるいは電話インタビュー協力の可否　②可能な場合の連絡先

③連絡者名（部署）

7.また、本調査の詳細調査としてＣＩ活動導入後あるいは導入中の従業員の意識、行動変化調査（アンケート調査）を予定しております。もし、協力可能なご意向をお持ちでしたら、担当者名等をご記入ください。

①従業員意識、行動変化調査の協力の可否　②可能な場合の連絡先　③連絡者名（部署）

（資料提供のお願い）

貴社のＣＩ活動全般につきまして、資料等の提供が可能でしたら、さしつかえのない範囲でその送付をお願い致します。送付先住所は、返信用封筒の記載住所（但し、難郵便局止、を記入せず）でお願いします。尚、その郵送料につきましては、後日、その負担分を郵送させていただきます。

以上でアンケートは終わりです。貴重なご意見をご回答いただきまして、ご協力ありがとうございました。記入もれ、記入間違いがないかどうか再度ご確認のうえご返送願います。

以　上

附録B　企業インタビューの企業リストと総括

1．企業リスト

インタビュー調査に協力えられた企業は、全部で２８社ある。その具体的な企業のリストは、以下のとおりである。

浅沼組　新井組　安藤建設　イシダ　ＩＮＡＸ　ＡＧＦ　大阪ガス　クボタ　三星堂

サッポロビール　昭和アルミ　ＪＲ西日本　ジャスコ　ダイハツ工業　大和団地

東京電力　南海電気鉄道　日本触媒　日本生命　阪急電鉄　日立クレジット

富士ゼロックス　ベネッセコーポレーション　毎日新聞社　松下電器　松下電工

松村組　ミズノ

2．インタビューの総括（時期・項目・各企業の要約）

インタビュー時期は、次のとおりである。

ＪＲ西日本	1993年８月
ジャスコ	1993年７月
南海電気鉄道	1993年８月、1996年５月
阪急電鉄	1992年11月、1995年８月、1996年６月
その他の企業	1996年10月より同年11月

インタビューは、一企業につき１回である。複数回実施した企業もある。インタビューに要した平均時間は、１回のインタビューにつき、１時間から１時間半である。

各企業に共通してインタビューした質問項目は、次のとおりである。

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）は？
⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか？
（具体的には　　…）
⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか？
⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して、何かお考え、感想等あれば…。

なお、以下の各企業の要約の中で、インタビュー先の担当者の所属機関名および役職名は、インタビュー当時のものである。

2.1.松下電器

日時・場所：１９９６年５月２９日　16:00~17:00　松下電器本社（守口市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：人事部主任　国土真也氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

効果はあった。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化はあった。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

強くはないがあると思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

経営理念主導型のＣＩはおこなっていない。ＣＩ活動の導入は、労働者の価値観の変化、バブル時経済の崩壊が契機になったこともある。商品開発体制の見直しをはかった。人事制度も変えた。チャレンジ休暇制度も導入した。組織変更については、かなり頻繁に変更している。価値浸透活動はＣＩに限らずいろいろやっている（社歌の唱和、事業部会でのビデオの視聴等は以前から実施している）。社員教育もかなり実施している。
ＣＩの成果を追跡することはしていない。追跡する意味がないと考えている。当社は活動が長続きしない傾向がある。ＨＵＭＡＮ２１（同社のＣＩ活動の名称）も終結宣言をしていない。意識調査は２年に１回全社員対象に実施している。意識と行動の変革というのは永遠のテーマである。本当に変えようとしたら血を流すぐらいのい覚悟が必要であると思う。しかし、そんなことは多分できない。

２.２.大阪ガス

日時・場所：１９９６年６月１１日　14:00~15:00　大阪ガス本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：総合企画部課長　中村　陽氏

⑴ＣＩ活動の実施後の評価（社内、社外）

成果はあったのか分からない。全般的な傾向は、変わらないという認識。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

社員の考え方を変えるのが目的ではあるし、ＣＩは革新活動を設定はしているが、変化は少ないように感じる。たしかに、経営幹部や課長などの職場の長の意識が変わるの大きいし、意識革新に関してはメリットがあるかもしれない。トップや管理者が変わるのは大きい。社員は不変かもしれない。企業風土を変えるのはむずかしい。変えるには、いろんな施策が必要である。組織や制度は変えている最中である。小さい組織改編は結構ある。人事ローテーションもかなりある。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

よく分からない。しかし、関連はあると思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

ＣＩはやったことになっている。目的は企業イメージアップのための特別プロジェクトであった。
１９８５年１０月創業８０周年に向けて実施した。推進本部の本部長は社長である。その目的は次の三つである。
①企業イメージアップ、リニューアル
②活性化（ＯＤ活動、自己観察・面談の見直し、社員意識調査（モラールサーベイ）、
　　チャレンジ制度（自己提案制度）、現場第一線海外派遣
③情報化（本部制の導入：研究開発本部、ガス事業本部、事業開発本部）
追跡調査は、企業イメージ調査（社外対象で毎年調査。広報部が担当し、外部委託（ビ

デオリサーチ）で実施）である。３年に１回大規模調査を、あとスポット的調査（例；地震後のイメージ）も実施している。社員意識調査（社内モラールサーベイであり、人事部が担当）を実施しており、５年に１回実施している（１９８５年、１９９０年、１９９６年（地震で１年延長）に実施。）９６年調査の結果はまだ出ていない。
組織、制度を変えるのことが必要である。今後も大きい柱である。運用が問題である。変えても成果のない場合もある。大きく変えるか、すこしずつ変えるか、という問題もある。新入社員自身の認識は、ＣＩ導入前後では明らかに違う認識をもっているようだ。

２.３.ベネッセコーポレーション

日時・場所：１９９６年６月１９日　13:00~14:30　ベネッセ東京支社（多摩市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：コーポレートコミュニケーション室　米山俊哉氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内、社外評価は分からなかった。即効性はなかったように思う。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

少しづつ変わってきている。意識と行動の変化は、毎年毎年変わっていると思う。会社はとくに変えることを意識しているわけではない。常に変わっているものだという認識である。それは、常に事業が変わって、拡大しているからと考えている。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

ＣＩとの関連付けはむずかしいが、関連はあると思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

２次ＣＩから、旧来の制度を見直しする声は多くなった。ＣＩ活動の問題点と今後については、模索あるいはよく検討されていないというのが現状である。
年棒制にしても問題点をさがしているところである。フレックスタイムは、会社が強制的に残業をやめさせたかったことがある。残業手当を減らし、見なしにした。表向きはすみごごちのよい会社にするということである。ＣＩとの関連で言えば、有休がとりやすくなったという雰囲気がでてきたと思う。そういう意味では、意識は変わったと言える。自分で自分を管理するという雰囲気がでてきている。
１９８０年代のＣＩは、マーク、ロゴを変えて会社の方向性を打ち出すものであった。１９９０年代のＣＩは、会社はどうあらねばならないかということがでてきた。事業領域が広がったとき、社名と合わなくなってきた。逆に社名を変えたことでベネッセを経営理念に核にしてやるしかないという覚悟になった。１９９５年の社名変更が一つの終点という認識である。２次ＣＩ前の１９８８年に、社員の意識調査をおこなったものの、結果が悪すぎて以後おこなっていない。活性化度調査はＣＩとは関係なく実施している。

２.４.日本生命

日時・場所：１９９６年６月１９日　10:30~11:30　日本生命東京本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：営業業務統括室課長代理　松井宏泰氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

ただし、１９８７年のリーブ導入からしかわからないが、対外（客）のイメージは変わった。総合企画室が担当しており、終了宣言はなかった。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化はあったと思う。しかし、今、社内でＣＩという認識はない。１９９２年～１９９４年よりＣＳ運動に変わった。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

変化との関連はあると思うが、明確には分からない。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

ＣＩの導入契機は、ニッセイのおばさんという企業イメージから生活産業への脱皮が主眼である。組合、会社とも追跡調査等は実施していない。企業イメージ調査はやっている。現在、ＣＩの担当者はいない。ロゴの変更をもって終了している。社内でも終了は明確でない。他の業務が忙しくなったことと、１９９０年、１９９１年の組織改編も業績低下による。例えば、従来の商品開発部は情報システム部と統合され、市場開発部になった。意識調査（総合職）はやったが、最近は実施していない。

２.５.南海電気鉄道

日時・場所：１９９３年８月23日　14:00~15:10　南海電気鉄道本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：人事部教育課長　山本文彦氏
なお、同社については、以下の概要にて補足インタビューを実施している。
日時・場所：１９９６年７月１０日　11:30~12:30　南海電鉄本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：人事部教育課総括主任　井口　健氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

新経営理念に対する抵抗は特にはない。説明時には、経営計画とは分離してこれだけを説明している（中長期の経営計画は経営企画室が担当）。社章変更は社外には評判が良いようだ（若い従業員は受け入れてくれるが、年寄りは？が多いようだ。社員の抵抗は、今さら何でという雰囲気としてある。現段階でのＣＩ評価は一概に言えない。ただし、目に見えるものの効果はあるようだ。精神面への浸透はむずかしい。ＣＩ導入効果の測定はしにくいし、まだ導入はじめなので分からない点が多い。ただ、目に見えるもの（ＶＩ）の効果は大きく、早い。例えば、新型特急などはかなり社員を刺激しているようだ。
お客様から、態度が良くなった、等の社外評判は良いようだ。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

経営層に近づくほどＣＩの理解は進んでいる。中間層（現場では監督者レベル）までは浸透している。新入社員はむずかしい（特に導入意図、経営理念）。末端までは浸透していないので工夫がいる。ただ、組合との問題はある。組合員の中には、経営理念などについて、一つの思想の強要であると反発する社員もいる。また、中間の部課長クラスのＣＩ研修は悩んだ。保守的な人が多いためである。
組織の末端まで浸透するには時間がかかる。教育と制度のバックアップがなければ変化はむずかしい。かけ声だけでは無理である。ＶＩの効果はあった。ＭＩの部分が大変であるが、何としても変化を起こしたいと考えている。今後について、自動車部門のように独自でやっているところもある。全社的なものは今後具体的にどうするかはまだ検討中である。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

意識の改革と社外アピールが重点であり、人事施策、組織等はさわっていない。あくまで、戦略レベルを含めたＣＩではなく、現業務の見直しが中心である。ＣＩと人事施策とをジャストミートさせるというわけではなく、ＣＩと人事施策とは別であるという考え方である。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

１９９３年4月１日より導入した。１９９１年末に委員会を設立した。目的は時代、経営環境変化に対応するため（１９９４年9月の新空港開港の対応、ＪＲとの競合激化に備えて）で、従来の仕事のやり方ではだめとの判断からである。
導入施策は①企業理念の変更（ＭＩ）と②ＶＩの変更である。①は、乗客重視（社内アンケートからも指摘があった）、総合生活企業、個人の生活と企業の発展を同調させる、ことを全面に出し各事業部門の比重を均等にさせた。旧来の仕事の仕方は、他企業と横並び意識、対官公庁向けであったが、お客様に眼を向けることにした。②は、マーク、社章、制服の変更等である。
ＣＩ活動は継続中という認識。ただし、終了のメドはとくにない。経営理念の浸透はしばらく続ける。アンケート、活動社内発表会はやっていない。特に理由はない。その段階に至っていない、という社内認識があるため。
組織改編は実施している。ただし、活動とは直接的に関係はない。１９９７年より業務本位体制にした。鉄道、自動車、不動産、流通の各本部で組織を簡素化した。これまで１８部を１６部へ、４２課を２８課に統廃合した。

2.6.東京電力株式会社

日時・場所：１９９６年１０月１６日　10:30~11:10　東京電力本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：広報部副長　松本博充氏　同副主任・消費生活アドバイザー　小林明子氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内は、すくなくとも批判は聞かれない。社外は、世論調査などでは、親しみ度があがったという評価はある。それまで、デザイン表示系がバラバラであった。それが、社内に統一感、一体感はでてきた。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

個人的に主観的であるが、変わったと思う。支店や第一線の変化は早いように思う（本社も同じ）。全体的に変わったと思う。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

あると思う。意識変革には良いきっかけである。ただし、本当に意識を変えるのはむずかしいと思う。制度、組織をＣＩ活動のもとに変えた面もある。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

ＣＩ活動は継続している、という認識。ただし、何か特別に新しいことをやっているわけではない。１０年経過して、コミュニケーションレベルの施策展開を現在、考慮している。活動後のフォロー調査等は広報誌でやっている程度である。新入社員の研修ではかなり活動について徹底している。活動の評価は、具体的にはおこなっていない。ＣＩ活動導入後、推進体制が縮小された。

2.7.毎日新聞社

日時・場所：１９９６年１０月１６日　13:20~14:50　毎日新聞社東京本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：ＭＡＰ・商品改革事務局長　福永平和氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

当社の場合、商品をどう変えるかが意識を変えることにつながった。朝日、読売との比較である。イメージリサーチの結果は悪い。イメージ調査は良くなった。明るくなったという評価である。特にカラー化のイメージは良くなった。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

何が変わったかといえば、潜在的に変えるということは何でもありという雰囲気がでてきたことである。当時は、にぎわったが、継続するのはむずかしい。ただし、変えるということに抵抗がなくなった。編集の人間も販売、広告のことを考える意識が強くなった。全体的には、意識と行動の改革はあったという評価。役員も意外と感じているようである。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関連はあると思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

編集の考え方はそう変わらない。社員アンケート（４本社、１支社）とか集会をおこなった。チュレンジシート（部長以上）は、ＣＩとは直接的に関係しないものの、採用している。紙面の改革は続けている。
組合は強い。経営にも口出しする。活動については、方向性は良い。導入に際して、討議が不十分という批判はあった。これは、当初、大衆討議的ではなく、ブラックボックスであったことによる。１９９２年６月にＣＩと関連して組織改編をおこなった。社長も交代した。

２.８.ＡＧＦ（味の素ゼネラルフーヅ株式会社）

日時・場所：１９９６年１０月１６日　15:30~16:30　ＡＧＦ東京本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：広報室副部長　西田　久氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内には、徹底しており評価はある。社外には、ＡＧＦになりつつあり定着しつつある。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変わったと思う。意識までかなり変わったと思う。消費者はまだまだのようである（Ａ＆Ｕという調査会社の調査等による）。ＶＩは徹底した。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関係ないと思う。徹底した理由は、社長の強い意思による。企業理念から始めてＣＩになると思う。当社は企業理念を軽視してやってしまった。ただし、ＡＧＦのＶＩ先行のやり方は正解であったと思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

徹底するまで苦労した。いろんなことがあった。変えられるものから変えていこうよという推進姿勢であった。無理をしなかった。。
組合の抵抗はあった。組合も困っていた。全従業員９００名であるが、２５％がＧＦ（ゼネラルフーヅ）からの従業員である。味の素は数名。大半はＡＧＦの従業員である。環境も良いのでスムーズにいった面もある。今は抵抗はない。
最終的には、デザインマニュアル（ＶＩに近い）を作成した。社章、販促物も変えた。１９９２年に実施したが、創立２０周年であった。当時は、かなりな事を考えていた。例えば、社会事業とかを考えていた。委員会まで作って途中まで進んだが、結果、マークを変えよう、その周知徹底を図ろう、というところで終わった。
ＡＧＦをマーケティング的に使っていこうという意見がでてきた。ＡＧＦは以前からもあったものの、要するに使われ方に問題があった。対外的には、現社名ＡＧＦを前面的に出していこうということでデザインマニュアルを統一することになった。

2.9.ミズノ

日時・場所：１９９６年１０月１７日　13:00~14:00　ミズノ本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：ＣＩ室マネジャー　林田直利氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内、社外の評価はあると思う。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化はあるのだろうが、その評価がむずかしい。スポーツ業界のＣＩの特徴は、人間（選手）がＣＩをひっさげて活躍することである。それが社員に伝わり、活性化につながっているので、自分たちの提供した商品をあの選手が使っているという誇りは常にある。これが毎年、競技を越えて登場してくる。企業のアイデンティティ（内面的なもの）よりも外部露出の方が営業面からも、会社では重要視している。企業のアイデンティティを軽じているわけではないが意識行動の面についてはＣＩ活動とは結びつきにくい。後付けは可能であるかもしれない。ビジュアル面で浸透を図り、ロゴマークをからめて毎年新しい企業アピールをしていくという姿勢である。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関連についてはあると思うものの、それが前提になるとは思わない。ＣＩの側から言うとそうなるかもしれない。根底にいつもＣＩがあるかといえばどちらとも言えない。導入当初であれば、アクションの推進力になったであろうが１６年もたつと関連はうすいという印象がある。
社長自身がＣＩに関心が深い。社内で社員に理念をよく聞いている。大会にも自らよくでかける。オーナーであり、導入したのは自分だという自覚が強い。見えるものについては関心、意識が高い。社員に意識付けをはかっている。逆に普及については、社員中心のボトムアップ型ではなかった。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

当社のＣＩはＶＩ的であり、社員はＣＩ＝ＶＩの考えが強いと思う。これで、とくに問題があるわけではない。ロゴマークは大事にされている。電通にいわせるとマークが大事にされている企業という評価である。
ネクストＣＩは大きくは考えていない。来年はどう対応しようかと常に考えている。例えば、現在であれば地球環境テーマとの関連による露出を検討中である。また、企業市民としてのミズノも考えている。スポーツは分かりやすい。人間が主役で、アクションをおこしたら伝わりやすい。
ＣＩについては、良い意識をもっていると思う。商品に反映していこうということでやっていたが、急に商品が増えてきた。商品が多いためＣＩを徹底するのが難しいものの、必要であると思う。早く、企業市民的な活動になればと思う。
ＣＩ活動は１６年前に始めた。当時は宣伝部が所管していた。マークは、１９８１年に変更した。現在も活動は継続しているという認識である。現社長（３代目）がアメリカ留学（当時副社長）時にスポーツが生活に根ざしていることを実感したことが契機である。導入の背景が他企業と異なるのではないかと思う。導入後の追跡調査等は一切おこなっていない。

2.10.サッポロビール

日時・場所：１９９６年１０月２３日　12:50~13:40　サッポロビール本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：管理本部経営企画部　佐々木　学氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

工場は変わった。支社、本社は浸透していない。よけいなことをやらされているという感じである。営業はバラバラに活動しているという状態ではないかと思う。活動に無理があったと感じている。全体的に変わらなかったという感じである。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

上層部の意識が変わっていない。ボトムアップ型ではある。下の意見は言いやすくなっている。支社、支店による差はない。組織が個人の方に動いてきたという感覚はある。工場は定着しているものの、マンネリ化している。経営参加への意識は出てきたようである。昔から比較するとかなり変わった方だと思う。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関連はあると思う。活動前は、工場などはバラバラであった。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

組織の活性化は不可欠である。また、継続するものだと思う。職場などの小集団活動はやっており、変えていこうと思う。ただし、職場横断ではない。経営理念がわかりにくいし、経営状況の変化もある。活動について、以前は人事部等も関与していた。今は、経営企画部が兼任でおこなっている。上層部の意識統一が図られていない。追跡調査はやっていない。金はかけてやった。しかし、その後どうなったかという追跡はない。コーポレートマーク、経営理念が変わっただけで終了、という印象である。社外は、変わったと思っているのではないだろうか。

２.１１.安藤建設

日時・場所：１９９６年１０月２３日　14:10~15:00　安藤建設本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：社長室広報部担当課長　佐藤　堅太郎氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社外は、他業者との相違がはっきりしてきた。外部の人がよく分かるようになった。評判が上がった。安藤さんよくやるね、という声をよく聞くようになった。
社内は、カッコいい、３Ｋイメージのふっしょくでプライドや誇りがでてきた。朝日新聞調査（1990、1991年）マークの認知アンケートでの評判や反応は良かった。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

意識は変わっていないように思う。ビジュアルについての社内の問い合わせはあり、気にするようになった。建設業は古い体質。ビジュアルは変わったが本質的なものは変えられないのではと思う。活動に効果はあったと思うし、話題性もある。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

変えたから変わったと思う。例えば、通勤電車から会社のマークが見えるというのは良いと思う。今までは分からなかった。マーク、封筒、名刺等のビジュアル的なものだから終わったという要因もある。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

活動に関する過大評価があるのかもしれない。実際はマークの変更だけだから、気にいった、気にいらないというように人の意見が分かれる。ビジュアルの変更をしてから時間がたっているのか、活動は落ち着いている。定着化、マンネリ化している。
社内革新運動はＡＣＴ２１という名称で１９９４年より開始した。業務革新運動。業務を見直す。組織、人事制度の改編も検討中。効率化を考えている。コストダウン、余剰人

員のシフトが可能になった。

2.12.ジャスコ

日時・場所：１９９３年７月13日　11:00~12:00　ジャスコ近畿支社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：広報部部長　藤山修一氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

ＣＩについては企業イメージ向上の方が強いと思う。ＣＩの一環として、企業の姿勢を対外的に各媒体を使って普及中である。会長の指示もある。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

現場でＣＩを定着させるのはむずかしい。若い人はロイヤリティが低くく、変化しにくいと感じている。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

ＣＩと人事施策とは結びつかない。常に人事制度を改定している。ＣＩと組織構造の改編、人事制度の変更等は別である。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

１９８９年に事業の多角化がきっかけで導入した。イオグループのロゴマーク変更は１９９０年に導入した。経営理念と社会貢献活動を展開中である。イオングループとしては毎年年頭に、会長が管理職２０００人程度集めて発表しており、幕張で一種のセレモニー化している。毎月１回社歌、社是、ジャスコの誓いを全員合同朝礼でおこなっている。
個人のライフスタイル、生き方に対応した人事制度が必要である。お客様が多岐にわたるため、行動基準の統一は必要だとは考えている。小売店はシステム、業務改善はつねに必要である。小売り業の特性として、怠け者が多いという洗入観がある。ＣＩも大切だがそれは別である。つねに刺激をあたえつづけねばならないとは考えている。企業イメージ調査はない。ただし、各店ごとにお客様調査は常に実施している。

2.13.JR西日本

日時・場所：１９９３年８月25日　14:00~15:10　JR西日本本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：総合企画本部経営管理室副室長　柴田　信氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

外部の目は変わったと言っているが、内部的には分からない。まだまだレベルに達してしないのでは。二つ意見があって、①まだそれ（ＣＩ）よりやることがある（消極的）、②まだ５年ぐらいでは無理、という意見がある。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

危機感の浸透はむずかしい。トータルな方向性を打ち出して理解してもらうしかないのではと思う。課題をつくったり、トップに動いてもらったり、事務局が手法を決め、動かし普及させるしかない。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

危機感と創造性が仕事に結び付かない現状がある。意欲づけの問題ではないかと思う。

関連を考えたら、ＣＩを出して仕事と結び付けた方が良かったかもしれないが、陳腐化する可能性は逆にある。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

民営化によって、社員の意識改革がまず第一にある。外部からの圧力によって強引に変えた部分もあり、ラッキーではあった。しかし、５～６年もたつと疲れてくる。意図してＣＩというものはやっていない。民営化時はＶＩであった。物心両面の一般的にいわれているＣＩはやっているのかというと、やっていないというのが現実である。
ＣＩが方針、施策、組織、価値観の問題とすると過去やってきたといえる。経営理念は、１９８７年（ＪＲ設立３ヶ月後）に制定（社員アンケート、客の意見、コンサル等を考慮）した。経営理念をもとに経営組織の体質化運動を各職場で行った。体質化運動、増収運動、通信教育、ＱＣ運動などをおこなった。意図的に運動を発展させるために、役員に月１回か２月に１回、各職場にいって対話をおこなってもらった。
人の活性化という面と営業施策面をリンケージさせていきたい。その際にＣＩが必要。
組合は特に問題はない。ただし、組合を取り込んで一緒にやろうところまではやっていない。組合の幹部には普及活動をしている。
組織改正は毎年やっている。それは、①事業展開に合す、②危機感の醸成、③関連会社整備によるもので、けっこうにぎやかである。
効果測定は、労力はかけているが金はかけていない。効果測定が必要かという意見もある。また、定量的測定法はあるのだろうが、それに金をかけるというのはどうかという問題もある。そうではなくて、お客様が増えるとか、仕事がスムーズにいくとかという方に注力する方が測定に注力するよりも大事では、という意見が強い。全社員アンケートは毎年、形は変わるがおこなっている。

２.１４.新井組

日時・場所：１９９６年１０月１７日　11:00~12:15　新井組本社（兵庫県西宮市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：経営企画部課長　東郷直樹氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内はコミュニケーションレベル、ＣＩ・ＭＡＰ（同社のＣＩ運動の名称）は良かったという評価である。社内ネットワークが広がった、フェイストウフェイスが良くなった、遠慮なしにいろんな人に聞けるようになった、という発言しやすい雰囲気がでてきた。
企業理念、人材育成などについては、ふだんの業務からはなかなか個人で考えることはむずかしい。個人の考えるスケールが大きくなって視点がひろがり、参画意識があがった。これによって基本方針の掘り下げができた。
社外の評価もあがっている。創ＩＮＧ－ＴＯＭＯＲＲＯＷは定着しつつある。意識行動の変化までは聞こえてこないが、まじめにやってくれているね、という声は多くなった。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化はあったと思う。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関連はうすいと思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

人事制度も実力主義を導入した。年功序列をうすめていった。ただし、ＣＩとは関連なしに実施している。また、人事部は新資格制度を導入できた。以前より検討はしていたがＣＩ活動を通じて社員の意見を吸い上げて実施できた。組織改善も実施できた。例えば企画部を強化した。これらは、以前からあったが、ＣＩがツール的な作用をした。
活動の盛り上がりはあった。副部長クラスの意識は高い。退職が近い部長クラスの意識

は低い。役員クラスは分かれる。
マンネリ化はある。ＣＩ・ＭＡＰは当初は新鮮であった。５０年のおさらいができたという感じである。これぐらいの会社規模だからできたということはある。気持ちが伝わる限界の規模ではないか。地道に考えて実施したつもり。ネクストＣＩ、特に考えていない。脈々とつづけるつもりである。今でも、社長が全国を回って、ＣＳ、人間教育についてしゃべっている。

2.15.ダイハツ工業

日時・場所：１９９６年１０月２４日　13:00~14:00　ダイハツ工業本社（池田市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先　：経営企画部課長　大谷　宏氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社外は、体系的な評価をしていないので分からない。社内は、少しは変わったと思う。特にこのために追跡調査はしていない。変化があったと認められたので終了した。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

意識変化のメジャーもなく分からない。評価しにくい面がある。社員は活動をやったことは知っているだろうと思う。変化はあったと思う。ただ、マンネリ化はある。イベントとしては良いが長期間やるものではない。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

やらなくてもできたかもしれないと思う。ただし、ＣＩを実施して成果があったこともあると思う。組織風土の変化や組織のフラット化もこれが契機になっている。変化はそんなに大きくないかもしれない。トップダウン的になりすぎたきらいはある。上級管理職⇨中間管理職⇨一般社員の流れで推進してきた。一般社員から見ると、押しつけの感はあるだろう。当時は、役員会を中心にして社長の決断で推進していた。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

売上が伸びなくても、生き残っていくことが重要である。それには、社員の効率化と意識変革、が必要と考えている。２１世紀ビジョンの作成に着手したばかりである。その際にこのような活動をもう一度やるかもしれない。当時は、２０００年を目指してビジョンを作成した。これによって意識高揚を図った。組合とは共同歩調で宣言した。プラスに作用したのは当時業績が良かったこともある（１９８５～８７年）。今は仕切り直しの時期だと思う。

2.16.大和団地

日時・場所：１９９６年１０月３０日　13:30~14:20　大和団地本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：総務部人事課　課長鈴木範一氏・総務部販促課課長　泉本圭介氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内は、デザインマニュアルを作成し、浸透していると思う。統一の効果はあった。社外的認知度は低い。そういう意味では、成果果は低いかもしれない。バラバラであったものを統一したことによる効果はあった。ただし、追跡調査はおこなっていない。いままでの会社のイメージは変わるんだな、という感じを社員がもてたのではないか。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化はあったと思う。ただし、ＶＩを通じてのＣＩということで変化したわけではなく、最近の５～６年にいろんな施策を導入したことによると思う。例えば、事業部制や商品開発などである。組織、制度もかなり変わった。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関連はあっただろうと思う。ただし、ＣＩの解釈にもよるのだろうが、因果関係は一概には言えない面もあるかもしれない。ＶＩでもいろんな部門で社会貢献していくうえで育てていく、継続していく、これを各部でやり直ししていっている状態。ＶＩが発端ではある。ともかく、継続することが必要である。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

活動の推進に関する抵抗はない。各事業部ごとに必要なことはやっている。導入時はバブル時で金を使うことに対して抵抗はなかったこともある。
効果を上げるためには実体政策が必要である。例えば、住宅メーカーとしての企業イメージ、商品、営業内容、アフターサービスの質を上げることが重要と考える。

２.１７.浅沼組

日時・場所：１９９６年１１月１３日　10:30~11:30　浅沼組本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：人事部副部長　穂積恒雄氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内は、ロゴ等を変えた、形としてのものを変えた、という評価はある。心の部分はどうか評価していない。ＣＩの成果はあったものの、すぐに仕事に結びつくというものではない。親しみやすくなったという社外の評価はある。色、作業服、などは目につきやすい。ひとつの成果である。
成果の評価についてはむずかしい。例えば、学生などは別の面から知る。社内は処遇から知る。組織替えをした成果は、処遇、賃金に結び付いていたかどうかは定かではない。業界のイメージが悪かったというのもある（業界のダメージ）。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

心の変化はむずかしいと思う。社会の波（悪いイメージ）が社内の努力を上回っている。社会情勢は明日の目先のことである。ＣＩは長期な活動であるのにバブルの関係でむずかしくなった。変化は一時あった。１００周年の時、寄付、メセナ、特別ボーナス等、盛り上がった。式典までは良かった。ＤＩ運動（事業部門運動）をやったが、その時から冬の時代に入った。長期的なものより明日のメシが大事であるという雰囲気がでてきた。参画している人は良かった。参画していない人（約３分の２）を引っ張りこむのはむずかしい。地味に継続してやるつもりである。急激には変化しないと思う。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

それほどの関連はなかった。瞬間的にはあったろうが。ともかく情勢変化がすごかった。ＣＩと何が関係あるかと言われても分からない。仕事には結びつかない（同業の大林組も同じと聞いている）。目的を達成したわけではない。４、５年たっても維持されていなければならない。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

企業コンセプトが抽象すぎる。具体的ではない。末端には分からない。じゃ、オレはどうしたらいいんだ。この具体化なしに進んだ。それでＤＩ（同社の部門ごとの活性化運動

の名称）をやったつもりだった。メーカーのように同じ環境で、同一メンバーであれば良いのだが、建築は組織（特に現場）がころころ変わる。現場にかかわっているのは２分の１以上。ボスも構成員も変わる。心を一つにしてできるわけがない。とくに、土木などは昼夜、場所の問題がある。結果は予想どおりであった。出来ることは共通のことしかない。ＱＣは浸透しやすい。どこでも共通。しかも目に見える。数字になる。ＣＩは見えない。成果の検証がしにくいものにはつらい面がある。また、業績が悪化すると続かない。参加した人だけの活動に終わった。社会環境が短期的には企業には結び付かないということが継続できない理由でもある。組合の抵抗はない、一緒にやったという感じである。

2.18. 日本触媒

日時・場所：１９９６年１１月１３日　13:00~13:40　日本触媒本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：広報部主任部員　兼子昭生氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社内外ともＶＩについて評価はあった。ロゴマークの整理、統合をおこなった。イメージアップにつながった。広報もおこない、従来より認知度も上がった。ＤＩ（部門活動）はしり切れトンボになった。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

意識は多少なりとも変わったと思う。大きく変化したかどうかはわからない。調査もしていない。上層部（管理職、役員層）には差がある。若手層に多少変化はあったと思う。発言の下地になったと思う。グループ討議等を通じて研究、事務職が良くなった。保守的な体質も意識改革はできたと思う。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

全社レベルでは上がっておらず、組織の活性化はＣＩだけではない。あるレベルまで上がったという面については、関連があると思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

全社あげてこういう活動をやる機会は初めてであった。はじめは盛り上がった。特に女性、研究職から意見がでた。
お金はかけているが、追跡調査はしていない。バブルの時だからできた。今ならできない。理念がやや先行した。達成するために変わらなけらば、ということでＣＩを導入した。今後こういう活動をやるかどうかは分からない。ＣＩニュースは続行している。イメージ調査も続行している。ＣＩの前に事務合理化をはかることが急務である。他社より、１０年遅ていると現社長は指摘している。
組合の抵抗はなし。ＣＩにからめて制度の改革はなく、一緒にやりましょう、という感じであった。制度改革はずっとやっている。
ＣＩ推進室が活動展開をおこなった。今は、成果があったので解散し広報部で所管している。ＶＩを中心に見ていこうという流れである。

2.19. クボタ

日時・場所：１９９６年１１月１３日　17:00~18:00　クボタ本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：広告宣伝部課長　山崎方義氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社外で評価はあると思う。社内でも社外の結果が反映されていると思う。よって、社内

外同じ評価があると思う。若者層の評価は高い。高齢者層ほど何だこれは？という感じである。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

モラールアップになったのではないか。ただし、それについての調査はしていない。ＣＩは理想であり、意識改革、商品開発を含めて一つの芯があれば良いと思う。これだけ事業が多角化しているとむずかしく、ＶＩだけになってしまう。個人の考えとしてはやるべきだと思うが、方向性を出すべきだろう。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

なぜか学生はよく来るようになった。社外効果は上がっている。という意味では関連はある。ただし、ＣＩによって売上が伸びたかと言われれば疑問である。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

一体感はあったと思う。当社は、社風や文化を変えるということに息をふき続けていない。継続していないと退化してしまうと思う。広告宣伝部にいる関連で、対外情報発信は良くなった。１９９１年以降のイメージ調査ではワンランク上がった。１００周年の節目での音楽イベント、基金（文化、研究）などは間接的に効果があったと思う。ただし、利益にはなっていない。
組合の抵抗はない。労使関係は良い会社である。海外、特定事業部の一部では社名変更には反対があった。ただ、トップダウンでやってきた。今後の展開は考えていない。経営方針の中に、タイムリーなビジョンを社長が毎年打ち出している。ＣＩという施策で意識改革をおこなうということはない。トップレベルから常に指示がある。人事制度は他社に比べると一番変わっていないと思う。これからは分からないが、能力主義などに対して保守的な会社である。当社は、ＣＩではなくＶＩである。また、ＭＩ、ＢＩはおいといて。という感じがある。ＭＩ、ＢＩは全社的に手をかけると労力と時間がかかるという意見もある。

２．２０．松村組

日時・場所：１９９６年１１月１８日　13:00~13:40　松村組本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：経営企画本部経営企画課長　山田博司氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社外イメージは変わった。マークを変えた。新理念を制定した。そこそこの評価を得ている。明るいイメージはあると思う。社内については良くなったと思う。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

行動面と意識面は充分に変わっていない。職場改善委員会、理念改善委員会を作ったが。職場改善委員会は尻切れとんぼである。継続活動している支店もある。
若手にはインパクトを与えた。ただし、大きく変化があったというまでには至っていない。企業体質を調べて皆に訴えているが、理屈ではわかっても行動には出てこない。一歩前で止まっている。それよりもＶＩに力を入れすぎたということかもしれない。理念を作る、イメージを変えるという二点に力を入れすぎた。意識変革に力が足らなかった。発表を式典（１００周年）でおこない、一段落した感もあった。活動の一体感は出ている。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

変化はそんなに大きくはないが、大いに関係あると思う。活動をしなかったら変化はおこらなかった。したから若干でも変化が生じたと思う。
ＱＣは全社レベルでの活動ではない。店ごとの活動になっている（最近はＩＳＯ９００

０の関係で見直ししている）。一支店を見ると、建設に際しての品質管理と経営理念との関連はないと思う。ＣＩを手作り、自分らがやったという感は強い。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

１００周年事業で導入した。追跡調査はやっていないし、あえてしていない。
組合の抵抗はない。協議会でも話しはでたし、委員長が委員会のメンバーでもある。本当に浸透していくには、１０年か２０年くらいかかると思う。今はみんな理念をどうとらえているのか、各個人で行動は考えていってよ、と機会あるごとに変革させていくことに注力している。

2.21.松下電工

日時・場所：１９９６年１１月２０日　15:00~15:50　松下電工本社（門真市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：人事部主管次長　長崎正司氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社外は、松下電工が何を作っているか分かってはいたが、何に貢献するかが、快適空間Ａ＆ｉ（同社のＣＩ活動のスローガン）で分かりやすくなった。業界についても同じ。当社は分かりにくかったが、分かりやすくなった。学生のリクルートはやりやすくなった。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化はあったと思う。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関連はあると思う。Ａ＆ｉがなければＯ．Ｃ．Ｃ制度（Ａ＆ｉ活動に関連する新しい人事制度の名称）はない。２年間のミィーティングのあとに実施した。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

人事制度にチャレンジプランを導入した。自分自身の革新と仕事の革新である。自分づくりを自らが考える。チャレンジ目標を自己と仕事で考える。社員には、何らかの意思表示をしたら仕事を変えてくれるという意識が生じ、いい面で作用していると思う。今までは定期の人事移動のみであった。
組合の抵抗はない。積極的に本人の希望を聞いてやって欲しいという声もある。組合の役員にも１年前より説明済みであった。コンセプトにもとづいて、これらの人事制度の改革を継続していく。Ａ＆ｉにもとづいて、上司と部下とのコミュニケーションを継続していくことが大事である。活動終了は分からない。

2.22.ＩＮＡＸ

日時・場所：１９９６年１１月２７日　14:50~15:30　ＩＮＡＸ本社（常滑市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：経営企画部社長室室長　伊奈啓一郎氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社外は、相当な評価をいただいていると考えている。例えば、学生はＩＮＡＸになってから、応募してくる層、質が異なってきた。活動後、エンドユーザーにアピールしていこうという方向がでてきた。松屋・ＪＲのトイレリニューアルによって認知度は上がっている。
社内は、社名が変わった。ナショナル企業へ、グローバル企業へ。社員の意識も変える

というのが、当時の社長（現会長）の考えであった。ＩＮＡＸになってから１０年たった。会長は、ＣＩ活動としてはまだ道の半ば。まだ社員の意識は変わっていない、と考えている。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

経営層が期待している変化（かなり高い理想だが）はないかもしれないが、1.5流企業の意識はある。伊奈製陶時代よりはプライドは持てるようになったと思う。ＣＩを通していろんな活動を実施している。
デザインに対して意識を持つようになった。例えば、単に書けば良いという姿勢から、文書や書類を見やすく、ファイリングしやすいように配慮するようになった。小集団活動（ＱＣなどもあっが）の中心テーマとして実施している。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

関連はあると思う。もし、１０年前にＣＩ活動をやらなかったら今とは相当違ったと思う。今のＩＮＡＸはない。こういうＣＩ活動をして地味な会社から内外的に感想はよくなった。現会長が単に社名変更ではなく、社員の意識、企業風土を変えることを重要視した。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

組合の抵抗はなかった。もともと労使協調路線の会社。外部、内部の追跡調査は実施していない。ＣＳＩ調査、外部のユーザーに対する調査は２年に１回やっている。認知度は上がっているようだ。

2.23.阪急電鉄

日時・場所：１９９６年６月３日　13:00~14:00　阪急電鉄本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：人材開発室調査役　稲田隆司氏
なお、同社については、上記インタビューとは別に事前のインタビューを実施している。
以下の要約は、主に上記インタビューによっている。
日時・場所：１９９５年８月29日　15:00~16:00　阪急電鉄正雀駅（摂津市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：鉄道統括室調査役　辰馬秀彦氏
日時・場所：１９９２年11月17日　10:30~12:00　阪急電鉄本社（大阪市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：人材開発室調査役　松井一洋氏・人材開発室係長　野崎光男氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

当初のねらいほどの効果はなかったと思う。

⑵貴社の従業員の意識や行動にＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化は見受けられないのでは、と思う。ＣＩということではないが、人事的施策の中で、トップの方針を個々の社員に浸透させている。既成観念を打破することを目的としており、意識改革という流れはある。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

ＣＩで変わったとは思えない。よって、関連があるとは思わない。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

当社のＣＩはトップダウン型であり、社員参加型ではなかった。意識変革の追跡調査はおこなっていない。自らから変えないと変わらない。人間の行動を変えるのは、評価である。
ＣＩ運動については、個人的であるが、評価していない。変革のマインドをいかに醸成

していくかが重要であると思う。人材育成部門として、研修メニューの充実、提案制度等をおこなっている。地道な活動の持続と個人が能力を発揮できる新たな機会、と人事評価が重要であると思う。ＣＩというよりも人材育成という観点からいうと、ＣＩは不要である。対外的なイメージ調査はやっている。社内に対しては追跡調査はおこなっていない。

2.24.富士ゼロックス

日時・場所：１９９６年１０月２３日　11:20~12:10　富士ゼロックス本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：富士ゼロックス人事部担当次長　切山　彰氏
なお、同社については、以下の概要にて補足インタビューを実施している。
日時・場所：１９９７年４月２３日　13:00~13:40　富士ゼロックス本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：富士ゼロックス人事部担当次長　切山　彰氏

同社のＣＩ活動は、①Ｎｅｗ・Ｗｏｒｋ・Ｗａｙ運動（ニュー・ワーク・ウェイ；組織活性化運動）と②ドキュメントカンパニー（事業戦略関連）がある。本インタビューは①についておこなったものである。

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

企業イメージはかなりよくなったのではないかと思う。イメージ向上には役立っている。人が動いて変わっていれば、変化はあるだろうと社員は思っているだろう。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

風土の変化は感じる。仕事人はへってきた。会社の全体が変わったと思う。ニュー・ワーク・ウェイ運動とは、自分を大切に、自分自身のライフプラン、キャリアプランを企業との関係で自ら考える社員になるという運動である。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

もともとトップが言い出したが、関連度はある。部門でニュー・ワーク・ウェイ運動はやっている。ネガティブな感想もあったが前向きが大半。社員にバラツキはあるが理解は共通している。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

ニュー・ワーク・ウェイ運動は、１９８７年より実施。新しい働き方を思い切ってやっていこうという運動。それに合わせて人事、制度、教育、組織のあり方を考える。活動の内容は変わっていくとは思うものの、ずっと続けていく。時代に合わせて変えていく。活動の継続はトップの本気度による。トップは熱心な推進者である。活動の障害要因としては、ミドルマネジメントあたりから業績論がでてくる。その活動は結局は業績をあげるためにやっているのではないか。社員の活性化が目的といいながら、業績を上げるための会社の手段ではないか、という意見である。よって、トップと一般は活動に対してよく一致していると思う。
ＴＱＣは金がかかる。ニュー・ワーク・ウェイ運動は金がかからない、人のあり方を変えるだけである。

2.25.昭和アルミ

日時・場所：１９９６年１０月２３日　15:30~16:40　昭和アルミ本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：人材開発部採用担当次長　白井　良明氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

社外は、それなりに評価はあったと思う。社内においては評価（成果がある）はある。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

変化はあったと思う。今は問題解決を早く、迷惑を最小限におさえようという行動になってきた。情報共有が良くなってきた。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

推進メンバーではなかったが、イノベーション１を経験した３７００名の従業員にとっては、関連が高かったと考えている。３５年いたが社長から社員まで一体としてコミュニケーションをやったのは始めて。別の形でやっただろうがここまで成果が上がったとは考えにくい。個人の印象に濃淡はあるが、おもしろかった、役員が入ってきて上下関係なくやった、という印象。今は一体化しているし、浸透している。前にもある活動をやったことがあるが、ここまでの盛り上りはなかった。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

理念づくりと情報の共有化ができたのは今回がはじめてだと思う。上司と部下、同僚、他部署同士でも共有できた。（工場と営業の連携）。全員気軽にコミュニケーションするというのがねらいであった。
成文化された理念が統一されたことは良いと思う。共有化されたものがあるということは良いと思う。現在イノベーション２（同社のＣＩ活動の名称）を実施している。トップダウン型でやる。現在継続中。事業部門を全体として生産の改善を目指して始まった。いままでよりももっとダイナミックになることを目的としている。作る人も研究も営業も工場も全社的に有機的につながってきた。また、これが具体的に経営数字に表れている。役員も関心が高い。人事制度については、能力主義的にした。

2.26.三星堂

日時・場所：１９９６年１０月３１日　14:50~16:20　三星堂本社（神戸市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：経営企画室リーダー　植木敏夫氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

企業コンセプトに対する評価であるが、社内ではすごいターニングポイントであった。
ビジュアル（イメージ戦略）に対する評価であるが、マークロゴを変えたことに関して、社内外の評価は良いようだ。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

非常に難しい問題である。行動変化は確かにあった。ただし、もともと、マナーはいい会社でとおっており、とくに普段の行動が大きく変わったわけではない。社内が活発に意見を言える風土が生まれつつある。１９９６年４月より、これを助長する意味で組織変革を実施した。
意識面では、医薬品卸の保守性、1.5流意識がなくなったと思う。上場企業としてどうあるべきか考えるようになった。
風土が変わったかと言えば、変わりにくい、時間がかかると認識している。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

ＣＩとの関連は分からない。コンセプト変化による変化ではない。業界の環境から変化しているので、社内からも変わるべきだと徹底的に意識変化をはかった。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

ＣＩ活動単独でもってする変化を期待する活動でなはい。他の戦略と関連して意識、行動が変化せざるを得ない。ＶＩ系では一時の満足感はあるだろう。イメージ戦略であればＶＩで良いが、目的に応じてＣＩは拡大もするし、集約化もされる。しかし、ＣＩをやらなかったら変化は難しい。企業に変革や創造性を産むためには、インパクトを産むものが必要である。トップの方針や叱汰激励では無理。目に見えるもの、経営理念を明示したうえで実態が伴わなければ無理である。

経営層に変化を起こさせるのは難しい。入社２０～３０年の社員は浸透しにくいし、ジワジワやっているという程度である。組合の委員も部会等に参画している。組合の抵抗は全くなかった。

導入から現在まで成果があったのは、単独ではない、平成３年以降の長期的に見すえた会社の方向性を明示した挑戦期とＣＩとを結び付けたことにある。活動障害になるような弊害はなかった。弊害は、各論ではあった。

ＣＩ活動は一つの経営戦略である。あくまで一つの戦略や他の経営戦略との互換性やトータルな見方が必要と考えている。ＣＩと言えば、ＶＩのイメージが強いが、当社はこれを目指していない。例えば、電通の提案してきたＣＩと当社のＣＩには差がある。

2.27.日立クレジット

日時・場所：１９９６年１１月５日　15:00~16:30　積水ハウス本社（大阪）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：社長室ＣＩセンター長　小倉昭夫氏
なお、同社については、以下の概要にて補足インタビューを実施している。
日時・場所：１９９７年４月２３日　10:30~11:30　日立クレジット本社（東京都）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：富士ゼロックス人事部担当次長　切山　彰氏

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

評価はやって良かったと経営者も中堅社員も思っていると考えている。あの時、ＣＩをやったから、今良い会社があるという社内評価である。それは、経営者がどう考え、社員がどう考え、そして社会に支持を得るということ。社会をどう意識するか、経営スタンスの問題ではないか。

対外認知度は１０数％上がっている。デザインについても同じ評価（導入後数年たって、日経の調査による）。社内コミュニケーションが活性化されたというもう一つの評価もある。経営理念の浸透を評価している。対外的にもそうではないかと思う。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

当社は、施策として同時に、人事制度、教育制度、研修所の建設等の変革施策を実施した（社内公募制も同時に）。これは、ＣＩ戦略の一環である。委員会が、提起し、それを実際は人事部や総務部がやるが。まず、ツール（社内報等の媒体。これは、約１０近くある）を見る、次に参加する、そして制度を変える、これらによって社員は変わっていったと思う。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

はかりようがない。ただ、社員の一体化、足なみをそろえる、というのはＣＩがなければどうなったか分からないという点はある。この質問に関するような追跡調査は１回もしていない。

よくあるように、提案制度は上がっている。ただし、これとＣＩとの関係はわからない。ＣＩ戦略で、消費者支援やトラスト運動（森林を購入）をやった。これによって、社員は、会社に誇りを持てるようになった、と言っている。こういう、宣伝に対する変化は言えるが、どこまで変化に対して本当かは分からない。ただし、ＣＩをみんなでやっていく、というふうになっているのは間違いない。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

当社では、ＣＩ活動と呼んでいない。ＣＩ戦略と呼んでおり、これが特徴である。ＶＩ

のみではない。終了はないと考えている。
　親会社の日立の監査（３年に１回。社内では、マルサ（税務調査官）より怖いという評判がある）が定期的にある。そこで、当社は大変ほめられている。ＣＩ室もほめられたし、間接コミュニケーションの活性化が経営の動きを円滑化しているという評であった。
社長がＣＩに熱心である。ふつう、ＣＩは突き進んでいくと、経営の恥部をにぎったり、ＣＩの推進者は経営（者）のタブーをにぎることになり、更迭されたち、会社をやめたりする例もある。社長は、ＣＩは経営が続く限り永遠であり、ＣＩはCorporate Innovationである、と言っている。経営者が、ＣＩをどう理解するかではないか。ＣＩ＝ＶＩという意見もある。しかし、これは、経営で決まることだ。何であっても良いことだと思う。企業の実体が決めることであって、企業の強いあるいは弱い部分をどうするかということではないか。ただし、それだけでもダメではある。当社は、ＭＩが中心。理念ありきで、戦略が決まっている。人間尊重という理念だから、人事制度について、正当な評価をするような制度に変革せざるをえない。まわりから、いかに支持をえるか、いかにまわりに訴えていくか、ということだと思う。
　組合はない。ＣＩセンター長は組合委員長的にならないとダメである。経営に対する抑止力は必要である。利益追求に対する抑止力がＣＩである。当社のＣＩ戦略はトップダウン型であるが、血肉にするのは、全員参加でないとできない。

2.28. イシダ

日時・場所：１９９６年１１月１８日　9:30~11:10　イシダ本社（京都市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：総務部次長　小柳節夫氏・広報室主任　吉田和夫）
なお、同社については、以下の概要にて補足インタビューを実施している。
日時・場所：１９９７年９月１８日　9:00~10:00　イシダ本社（京都市）
ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ先：総務部次長　小柳節夫氏・

⑴ＣＩ活動実施後の評価（社内、社外）

　社外、社内とも評価はあると思う。とくに、社名変更は、知名度を落とさずにイメージチェンジできたと思う。

⑵貴社の従業員の意識や行動に、ＣＩ活動の実施後変化があったとお考えですか。

　変化はあると思う。意識面では、今まで通りではだめだ、昇格試験もやる、どんなことをして能力をつけたら、どうなるんだ評価は、というようなことがはっきり意識されるようになった。行動面では、新製品が増え、営業も良くなった。

⑶上記２に関して、ＣＩ活動とその変化との関連度についてはどうお考えですか。

　関連はあると思う。少なくとも、理念の再構築と人事制度の改定・見直しは、ＣＩがなければこれほど短期間にできなかったと思う。

⑷その他、貴社のＣＩ活動に関して何かお考え、感想等あれば…

　制度を変えるのは簡単である。制度を変える、その趣旨にそって運用しなければダメ。やっぱりＣＩがいる。ＣＩというのは潤滑油みたいなものである。人間は制度を変えても考え方が変わらないと行動は変わらない。制度だけではダメ。ＣＩから人事関係の総てを見直しした。職能、教育、研修、賃金、退職金、賞与などである。
　理念系を再構築した。共有できる分かりやすいものにした。社内では分かりやすくなったコンサルタントからは３年かかると言われたが、１年でやった。むちゃくちゃやっていると社内からは言われた。
　ＣＩもトップダウンかボトムアップか、ということがある。トップダウンが早いが、長続きしないと思う。当社の終了予定はない。事業変革活動に終わりはないという認識である。１９９６年３月で一段階終了した。現在は２段階目である。

附録C　本調査と87年調査の比較の結果

1．CI活動の活動期間

本調査では、CI活動の活動期間について、CI活動の開始と終了の年数記入にしたため、正確な活動期間は不明である。ただし、開始と終了の記入年の間隔が3年以上にわたっている企業が60社あり、回答企業の75.0%である。87年調査では、CI活動期間を「1年以上2年未満」と回答した企業の割合は、49.0%で、一番多かった。また、平均活動年数は2．5年である。特定はしにくいが、10年前よりもCI活動は長期化していると考えられる。

2．CI活動の推進組織

CI活動の推進体制について、人員構成から比較した結果が、表C—1である。CI活動の推進組織は、委員会形式が多いことと、その構成が専任者と兼任者あるいは兼任者のみで構成する場合が多いことについて、10年前と変化はない。ただし、推進組織の構成人数については、その平均人数が専従者で0.7人、兼任者で3人、両者の合計で3.7人増加している。

表C—1　CI活動推進組織の比較（n=80)(N=102)

専従者				
人　数	本調査	%	87年	%
0人	36	49.3	50	54.3
1人	8	11.0	9	9.8
2人	7	9.6	12	13.0
3人	9	12.3	13	14.1
4人	3	4.1	4	4.3
5人～	10	13.7	4	4.3
無回答	7		10	
合　計	80		102	
平　均	2.00		1.30	

兼任者				
人　数	本調査	%	87年	%
0人	11	15.1	9	9.8
1人	3	4.1	7	7.6
2人	7	9.6	10	10.9
～5人	9	12.3	17	18.5
～8人	5	6.8	12	13.0
～10人	13	17.8	13	14.1
～15人	11	15.1	15	16.3
16人～	14	19.2	9	9.8
無回答	7		10	
合　計	80		102	
平　均	10.60		7.60	

専・兼				
人　数	本調査	%	87年	%
～2人	9	12.3	12	13.0
～5人	16	21.9	22	23.9
～10人	15	20.5	28	30.4
～15人	13	17.8	20	21.7
16人～	20	27.4	10	10.9
無回答	7		10	
合　計	80		102	
平　均	12.60		8.90	

注）上記表において、(n=) 表記が本調査のサンプル数を、(N=) 表記が87年調査のサンプル数を示している。この点については、以下、同様である。

３．ＣＩ活動の最高責任者

ＣＩ活動の最高責任者について比較した結果が、表Ｃ―２である。ＣＩ活動では、一般的に、最高責任者には経営者層がなる場合が多い。本調査では、最高責任者が取締役以上の企業は６９社あり、全体の86.3%である。そのうち「社長」である企業は３０社あり、「取締役」以上と回答した企業の43.5%である。87年調査では、最高責任者が「取締役」以上の企業は８９社あり、全体の87.2%である。そのうち「社長」である企業は２５社あり、取締役以上と回答した企業の28.1%である。

これから、ＣＩ活動の最高責任者に経営者層が就任するという傾向は１０年前と変化はないことがわかる。ただし、社長の割合は、１０年前と比較して増加している。

表Ｃ―２　ＣＩ活動の推進組織の最高責任者の比較 (n=80)(N=102)

	本調査	%		87年調査	%
社長	30	38.5		25	26.0
副社長	12	15.4		13	13.5
専務・常務	21	26.9		39	40.6
取締役	6	7.7		12	12.5
部長・室長	9	11.5		7	7.3
無回答	2			6	
合　計	80			102	

４．ＣＩ活動の導入契機

ＣＩ活動を導入し、実施した契機について比較した結果が、表Ｃ―３である。

本調査で回答割合の上位３項目は、①「14. 社内活性化・意識改革の社内的要請」、②「15. 企業イメージの向上・統一の社内的要請」、③「１．創立○周年事業」である。87年調査で回答割合の上位３項目は、①「１．創立○周年事業」、②「８．多角化等の事業内容の変化」、③「11. 中・長期計画の中の位置付け」である。

これから、ＣＩ活動の導入契機は、この１０年間に、事業内容の変化、経営計画の関連という項目から組織活性化、意識改革や企業イメージの向上という項目に変化していることがわかる。また、周年事業を導入契機とすることは、１０年前と変化はない。

表C—3　CI活動の導入契機の比較（n=80)(N=102)…複数回答

項目	本調査	%		87年調査%
1　創立○周年事業	36	45.0		48.0
2　経営者の交代	15	18.8		11.8
3　企業の合併・吸収	4	5.0		4.9
4　社屋の新設・移転	3	3.8		10.8
5　社名変更	21	26.3		25.5
6　業績の向上	6	7.5		13.7
7　業績の不振	5	6.3		4.9
8　多角化等の事業内容の変化	28	35.0		42.2
9　市場環境の変化	30	37.5		2.9
10　国際化への対応	27	33.8		29.4
11　中・長期計画の中の位置付け	26	32.5		38.2
12　新卒等の雇用対策	8	10.0		----
13　同業他社への対応・差異化	17	21.3		21.6
14　社内活性化・意識改革の社内的要請	71	88.8		7.8
15　企業ｲﾒｰｼﾞの向上・統一の社内的要請	64	80.0		----
16　政策・経営方針の転換	9	11.3		----
17　その他（具体的に　　）	9	11.3		7.8

注）本設問は、87年調査の質問項目に、１２、１５、１６の項目を付加している。

５．ＣＩ活動の実施時の課題

ＣＩ活動の実施時の課題について比較した結果が、表C—4である。

本調査で回答割合の上位３項目は、①「11. 企業イメージアップ」、②「4．社員の意識一体化」、③「13. 企業理念の明示と内外への浸透」である。

表C—4　ＣＩ活動の実施時の課題の比較（n=80)(N=102)…複数回答

項目	本調査	%		87年調査%
1　業績の向上	32	40.0		42.2
2　企業文化の変革	58	72.5		52.9
3　社内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化	60	75.0		57.8
4　社員の意識一体化	71	88.8		78.4
5　優秀な人材採用	26	32.5		21.6
6　対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ 効率の向上	45	56.3		53.9
7　組織活性化やそのための環境づくり	58	72.5		28.4
8　グループ内や協力企業との関係強化	21	26.3		8.8
9　流通チャネルの強化	1	1.3		12.7
１０　マインド・シェアの向上	15	18.8		30.4
１１　企業イメージアップ	74	92.5		90.2
１２　業容拡大に伴う実態と社名の適合化	29	36.3		25.5
１３　企業理念の明示と内外への浸透	65	81.3		69.6
１４　ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝの向上	15	18.8		28.4
１５　新商品・新事業の開発	15	18.8		15.7
１６　市場シェアの拡大	19	23.8		22.5
１７　収益力の強化	16	20.0		16.7
１８　国際化・海外市場への対応強化	16	20.0		33.3
１９　その他（具体的に　　）	3	3.8		5.9

87年調査で回答割合の上位３項目は、①「11. 企業イメージアップ」、②「4 . 社員の意識一体化」、③「13. 企業理念の明示と内外への浸透」である。

これから、ＣＩ活動実施時の課題については、全く同様な傾向を示しており、１０年前と変化はないことがわかる。ただし、その回答企業の割合は、１０年前より高くなっている。また、「2 . 企業文化の変革」と「7 . 組織活性化やそのための環境づくり」という課題について、87年調査より回答割合はかなり高い。

６． ＣＩ活動の施策

ＣＩ活動で企業が実施した施策について比較した結果が、表Ｃ―５である。

本調査で回答割合の上位３項目は、①「5.ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ、ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ、ﾕﾆﾎｰﾑ、社章、名刺、ﾊﾟｯｹｰｼﾞ、店舗、看板等のﾃﾞｻﾞｲﾝ系を新設、改定、統一」、②「3 . ＣＩ活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足、設立」、③「2.アンケート、インタビュー等による社員の意識調査」である。87年調査で回答割合の上位３項目は、①「5.ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ、ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ、ﾕﾆﾎｰﾑ、社章、名刺、ﾊﾟｯｹｰｼﾞ、店舗、看板等のﾃﾞｻﾞｲﾝ系を新設、改定、統一」、②「2.アンケート、インタビュー等による社員の意識調査」、③「1.自社の企業イメージの調査」である。

これから、ＣＩ活動で多く実施される施策は１０年前と大きな変化のないことがわかる。

また、企業の回答割合（［%］値）において、87年調査より２倍以上の数値を示している施策には、「6.新規事業進出の計画や実施」、「11. 将来の活動ドメイン（事業領域）やビジョン等などの経営方針の策定」、「29. 新社屋、研究所、記念館、ＰＲ館等の建造」がある。これは、新規事業や経営方針などの経営戦略に関連した施策や、一時ブームになった企業の社会貢献活動や文化活動に関連した施策を実施する企業が１０年前に比較して多いことを示している。その一方で、ブランド体系や社内広報に関連する施策（項目13、26）についてみると、87年調査よりその回答割合がかなり減少している。これは、施策として、ＣＩ活動と関連して実施されることが１０年前より減少していることを示している。

表C—5　CI活動の施策の比較（n=80)(N=102)…複数回答

項目		本調査	%	87年調査%
1	自社の企業イメージの調査	67	83.8	79.4
2	アンケート、インタビュー等による社員の意識調査	70	87.5	82.4
3	CI活動推進委員会等のﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾁｰﾑ の発足、設立	73	91.3	----
4	新しい企業理念を社内や対外に発表する	69	86.3	77.5
5	ﾛｺﾞﾀｲﾌﾟ, ｼﾝﾎﾞﾙﾏｰｸ, ﾕﾆﾎｰﾑ, 社章、名刺、ﾊﾟｯｹｰｼﾞ店舗、看板等、デザイン系を改定、統一する	75	93.8	96.1
6	新規事業進出の計画や実施	25	31.3	14.7
7	社是社訓、社内スローガン、行動指針、社歌歌等を新たに掲げるあるいは変更する	59	73.8	78.4
8	新卒者や中途入社に対して新たな採用制度を新設	4	5.0	----
9	社名を変更する	31	38.8	32.4
10	新商品・サービスの開発	16	20.0	12.7
11	将来の活動ドメイン（事業領域）ビジョン等の経営方針の策定	52	65.0	26.5
12	組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）	36	45.0	32.4
13	ブランド(ﾌﾞﾛﾀﾞｸﾄ) 体系を再編する	14	17.5	31.4
14	肩書の呼称変更	15	18.8	----
15	昇給、昇格などの人事制度や給与、報酬制度の改定	25	31.3	----
16	各職場で小グループを作り活動推進を図る	34	42.5	----
17	企業グループの結束を図るまたは改編する	19	23.8	29.4
18	○○賞、文化ｲﾍﾞﾝﾄ、出版、ｽﾎﾟｰﾂｲﾍﾞﾝﾄの開催、後援、協賛等の文化事業の実施	35	43.8	27.5
19	活動終了後や途中で社員の意識・行動変化のアンケート等の実施	25	31.3	----
20	新規事業部や部・課の設置	14	17.5	----
21	新たな広告展開を図る	45	56.3	45.1
22	他の全社的な運動との連携を深める	14	17.5	15.7
23	○○運動をスタートさせる（名称：　）	31	38.8	28.4
24	教育・研修制度の新規導入や改定	22	27.5	----
25	部・課の名称変更	7	8.8	----
26	社内広報の活性化や見直し	41	51.3	70.6
27	福利厚生制度や休暇制度の見直しや厚生施設の建設	21	26.3	----
28	自社施設（工場等）の地元開放や地元活動への参加	12	15.0	11.8
29	新社屋、研究所、記念館、PR館等の建造	15	18.8	5.9
30	その他（具体的に　　）	6	7.5	1.0

注）本設問は、87年調査の質問項目に項目番号3、8、14、15、16、19、20、24、25、27の質問項目を付加している。

7．CI活動の成果

CI活動を実施した後、その成果について比較した結果が、表C—6である。87年調査では、得点の与え方が異なるために直接的な比較することは不可能である。しかし、企業

の回答割合の高低によって、比較をおこなってみる。

本調査で回答割合の上位３項目は、①「13. 企業理念の明示と内外への浸透」、②「11. 企業イメージアップ」、③「4. 社員の意識一体化」である。87年調査で回答割合の上位３項目は、①「11. 企業イメージアップ」、②「4. 社員の意識一体化」、③「13. 企業理念の明示と内外への浸透」である。

これから、ＣＩ活動の成果について認識している項目は、１０年前と変化はないことがわかる。ただし、企業イメージアップより、経営理念の浸透に成果があると認識していることは、一つの変化である。

表Ｃ―６　ＣＩ活動の成果の比較(n=80)(N=101)

	本調査							87年調査
項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	平均
1　業績の向上	2	18	17	7	1	45	3.29	1.44
2　企業文化の変革	7	30	16	4	1	58	3.66	1.41
3　社内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化	6	31	16	4	1	58	3.64	1.65
4　社員の意識一体化	9	34	22	0	1	66	3.76	1.72
5　優秀な人材採用	4	15	17	7	0	43	3.37	1.33
6　対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ 効率の向上	11	20	18	2	1	52	3.73	1.57
7　組織活性化やそのための環境づくり	6	24	28	1	1	60	3.55	1.41
8　グループ内や協力企業との関係強化	3	11	17	3	0	34	3.41	1.20
9　流通チャネルの強化	0	2	16	8	1	27	2.70	1.15
１０　マインド・シェアの向上	1	10	18	4	0	33	3.24	1.41
１１　企業イメージアップ	18	34	10	2	0	64	4.06	1.83
１２　業容拡大に伴う実態と社名の適合化	5	16	16	3	2	42	3.45	1.39
１３　企業理念の明示と内外への浸透	18	34	8	2	0	62	4.10	1.67
１４　ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝの向上	3	7	16	5	0	31	3.26	1.25
１５　新商品・新事業の開発	2	7	19	7	2	37	3.00	1.19
１６　市場シェアの拡大	1	6	20	9	2	38	2.87	1.25
１７　収益力の強化	1	5	21	5	1	33	3.00	1.18
１８　国際化・海外市場への対応強化	1	8	16	5	1	31	3.10	----
１９　その他（具体的に　　）	2	2	0	0	0	4	4.50	----
					平均	43	3.40	1.41

注１）本設問の得点の与え方は、次のとおりである。
　５点（非常に成果があった）、４点（成果があった）、３点（どちらとも言えない）、２点（成果がなかった）、１点（成果が全くなかった）である。
注２）総平均値の算出において、「19.（その他）」はサンプル数が少ないため除外した。
注３）「19.（その他）」の具体的記入については、次のとおりである。
　・創業１００周年記念事業　　・社員の自己実現　　・同族色をうすめる
　・ブランドの統合化
注４）87年調査は、質問票に「18. 国際化・海外市場への対応力強化」、「19.（その他）」の２項目がない。また、その尋ね方の尺度は、１点（成果がある）から３点（成果なし）である。よって、本調査の結果と直接比較することは不可能である。

８．ＣＩ活動による組織の変化

ＣＩ活動を実施した後、組織に生じた変化ついて比較した結果が、表Ｃ―７である。回

答数値の平均値は、10年前よりやや低くなっている。

本調査で回答割合の上位３項目は、①「10. 社内コミュニケーション」、①「11. 組織、職場の活性度」、③「9.経営者と社員の信頼感」である。87年調査で回答割合の上位３項目は、①「12. 社員のﾓﾗｰﾙやﾛｲﾔﾘﾃｨｰ 」、②「11. 組織、職場の活性度」、②「13. 知名度」である。これから、組織や職場の活性化については、１０年前と大きな変化はないことがわかる。その一方で、モラールや企業の知名度に代わって、社内コミュニケーションや経営者との信頼に変化があるという認識は、１０年前より強くなっている。

［表Ｃ―７］　ＣＩ活動による組織の変化の比較（n=80)(N=102)

項目	本調査 5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	87年調査平均
1 全製品・ｻｰﾋﾞｽの中で新製品・ｻｰﾋﾞｽの比率	21	6	45	0	0	72	3.67	3.65
2 主力製品のﾏｰｹｯﾄ・ｼｪｱ	2	20	44	6	0	72	3.25	3.45
3 年間売上高	12	30	28	4	1	75	3.64	3.77
4 収益力	9	22	40	5	0	76	3.46	3.46
5 研究開発や商品開発力	7	24	41	1	0	73	3.51	3.61
6 潜在的資源の事業化能力や新規事業展開力	5	22	45	2	0	74	3.41	3.59
7 人材や資金の確保・調達力	7	38	31	0	0	76	3.68	3.74
8 流通ﾁｬﾈﾙへの指導力や販売力	1	19	52	0	0	72	3.29	3.49
9 経営者と社員の信頼感	10	37	29	0	0	76	3.75	3.98
10 社内コミュニケーション	7	53	18	0	0	78	3.86	3.89
11 組織、職場の活性度	8	50	19	0	0	77	3.86	4.02
12 社員のﾓﾗｰﾙやﾛｲﾔﾘﾃｨｰ	6	43	28	0	0	77	3.71	4.05
13 知名度	13	33	32	1	0	79	3.73	4.02
14 一流評価や信頼性評価	7	25	44	0	0	76	3.51	3.89
15 技術力やﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ力などの企業力評価	3	28	43	1	0	75	3.44	3.66
16 外部から見た自社への親近感	11	37	25	3		76	3.74	3.89
					平均	75	3.59	3.76

注１）本設問の得点の与え方は、次のとおりである。
　５点（非常に増えた）、４点（やや増えた）、３点（どちらとも言えない）、２点（やや減った）、１点（非常に減った）である。
注２）87年調査の得点の与え方は、２点（非常に増えた）、１点（やや増えた）、０点（どちらとも言えない）、－１点（やや減った）、－２点（非常に減った）である。上記表の右欄の数値は、比較できるように調整した数値である。

９．比較の結果の要約

本調査と87年調査を比較した結果について、次のようにまとめることができる。

第一に、ＣＩ活動の活動期間は、１０年前と比較して長期化している。

第二に、ＣＩ活動の推進組織は、委員会形式が多い。また、推進組織の構成は、専任者と兼任者あるいは兼任者のみで構成する場合が多い。この傾向について、大きな変化はな

い。ただし、１０年前と比較して推進組織の構成人数は平均値で3.７人増加している。

第三に、ＣＩ活動の最高責任者について、「取締役」以上が就任する傾向に変化はない。ただし、１０年前と比較して最高責任者が社長である割合が増加している。

第四に、ＣＩ活動の導入契機について、社内活性化や意識改革を導入契機と認識している企業の回答割合は、１０年前と比較して高くなっている。

第五に、ＣＩ活動の実施時の課題について、企業イメージアップ、社員の意識一体化、企業理念の明示と浸透について課題とする企業が多く、その傾向は１０年前と比較して大きな変化はない。ただし、１０年前と比較して、企業文化の変革と組織活性化について課題とする企業の回答割合が増加し、マーケティングや国際化については、課題とする企業の回答割合が減少している。

第六に、企業がＣＩ活動で実施する施策には、ＶＩ系、活動推進組織、社員の意識調査に関連する施策が多く、１０年前と比較してその傾向に大きな変化はない。また、経営戦略や企業の文化活動に関する施策を実施している企業は増加しているものの、ブランド体系や広報に関連する施策を実施している企業は、１０年前と比較して減少している。

第七に、ＣＩ活動を実施した後、その成果について、企業イメージアップ、社員の意識一体化、企業理念の明示と浸透について、成果があるとする企業が多く、１０年前と比較して、その傾向に変化はない。

第八に、ＣＩ活動の実施後、組織に生じた変化について、企業は、全体として変化があることを認識している。ただし、１０年前と比較して、認識の程度はやや弱くなっている。社内コミュニケーションや経営者の信頼について変化が生じたという認識は、１０年前と比較して、モラールや知名度に代わって強くなっている。組織・職場の活性度について変化が生じたという認識は、１０年前と比較して大きな変化はない。

付録D　従業員の意識と行動の変化に関する統計分析の結果

1．富士ゼロックスの場合

1．1．調査対象と方法

調査対象は、富士ゼロックスの従業員である。調査方法は、質問票によるアンケート調査である。使用した質問票は、附録Eに提示している(1)。

この従業員アンケートは、１９９７年4月２５日より同年5月１０日にかけて実施された。有効回答数は、２５である。配布方法は、担当者から従業員に直接配布され、直接回収された(2)。

以下の分析では、この分析結果をもとに従業員の意識と行動に生じた変化を明らかにすることと、企業の回答数値と比較することによって、企業と従業員の相違を明らかにすることが目的である。

なお、以下の記述の各表の中で、（合計）の表記は有効回答のうち実質の回答者数を、（回答）の表記は本調査の同社の回答数値を、（ＳＤ）の表記は従業員アンケートに関する標準偏差値を示している。また、平均値については、少数第３位を四捨五入し、少数第２位まで表記している。ＳＤについては、少数第４位を四捨五入し、少数第３位まで表記している。これらの点については、以下の記述についてすべて同様である。

回答者の属性をみたのが、表Ｄ―１である。各項目に偏りはあるものの、本アンケート結果を属性と関連づけて分析することを意図していないためにとくに考慮していない。

表Ｄ―１　回答者の属性

項目	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	合計
1　性　別	3	22	****	****	****	****	25
2　年　齢	0	2	13	7	3	0	25
3　職　種	17	4	4	****	****	****	25
4　役　職	0	1	8	14	2	****	25
5　所　属	3	2	3	1	13	3	25
6　勤続年数	1	6	11	7	****	****	25

注）各設問の記入例は以下のとおりである。
1．性別：(1)．女　　(2)．男
2．年齢：(1)．２０歳以下　　(2)．２１歳～２９歳　　(3)．３０歳～３９歳
　　(4)．４０歳～４９歳　　(5)．５０歳～５９歳　　(6)．６０歳以上
3．職種：(1)．事務職　　(2)．技術職　　(3)．その他
4．役職：(1)．役員　　(2)．部長　　(3)．課長　　(4)．係長・主任　　(5)．一般

5．所属：(1)．営業　(2)．総務　(3)．人事　(4)．経理　(5)．企画　(6)．技術
6．勤続：(1)．5年未満　(2)．5~10年未満　(3)．10~20 年未満　(4)．20年以上
年数

1．2．統計分析の結果

(1)ＣＩ活動の理解

従業員は、ＣＩ活動を全体的にどう理解しているのだろうか。ＣＩ活動への参加度をはじめ、全体的な理解を尋ねた結果が、表Ｄ―２である。同社では、ＣＩ活動が好意的に受け入れられ、理解され、良い評価を得ているといえる。また、社内と社外についてもＣＩ活動の効果が期待されているといえる。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「ニューワークウェイ・プログラムは社員一人ひとりの活性化を促し、自立（自律）した個人を生み出すための環境づくりです。ある時点で明確に成果を数値で表現できるような性格ではないと思います。」、「着実に浸透していると感じています。」、「独創的な活動であり、より活動レベルを高めたい。」、「約１０年経過して、風土として定着してきた。」という指摘がある。

表Ｄ―２　ＣＩ活動全般に関する理解

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1　あなたは、これまでＣＩ活動にどの程度積極的に参加してきたと思いますか	2	7	5	10	1	25	2.96	1.098
2　あなたは、ＣＩ活動に対して好感がもてますか	4	14	6	1	0	25	3.84	0.746
3　あなたは、ＣＩ活動に対してどのような評価をおもちですか	5	10	9	1	0	25	3.76	0.830
4　あなたは、ＣＩ活動をよく理解していますか	2	10	12	1	0	25	3.52	0.714
5　あなたは、ＣＩ活動の社外的効果がどの程度期待できると思いますか	4	13	5	3	0	25	3.72	0.890
6　あなたは、ＣＩ活動の社内的効果がどの程度期待できると思いますか	2	12	7	2	2	25	3.40	1.040

注１）各設問の得点例は以下のとおりである。
項目１…「積極的に参加してきた」（５点）　「参加してきた」（４点）　「少しだが参加してきた」（３点）　「ほとんど参加しなかった」（２点）　「全く参加しなかった」（１点）
項目２…「非常に好感がもてる」（５点）　「かなり好感がもてる」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「あまり好感がもてない」（２点）　「全く好感がもてない」（１点）
項目３…「非常に良いと思う」（５点）　「かなり良いと思う」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「あまり良いと思えない」（２点）　「全く良いと思えない」（１点）
項目４…「よく理解している」（５点）　「かなり理解している」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「あまり理解していない」（２点）　「全く理解してい

ない」（１点）
項目５と６…「非常に期待できる」（５点）　「かなり期待できる」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「あまり期待できない」（２点）　「全く期待できない」（１点）

⑵ＣＩ活動による組織の変化

従業員は、ＣＩ活動によって組織に生じた変化をどの程度認識しているのだろうか。ＣＩ活動によって組織に生じた変化について尋ねた結果が、表Ｄ―３である。全体の平均値は、同社の回答数値より低い。従業員の評価の平均値の上位３つは、「3.年間売上高」、「13. 知名度」、「16. 外部から見た自社への親近感」である。さらに、具体的に検討すると、「2.主力製品のマーケットシェア」、「3.年間売上高」、「13. 知名度」、「14. 一流評価や信頼性評価」、「16. 外部から見た自社への親近感」の平均値については、同社の回答数値より高い。その一方で、「10. 社内コミュニケーション」、「11. 組織、職場の活性度」、「12. 社員のモラールやロイヤリティー」の平均値については、同社の回答数値より低い。これは、市場、業績、売上について、従業員は企業より強く認識していることを示している。その一方で、組織活性、モラールについて、従業員は企業よりもあまり強く認識していないことを示している。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「変えるべきものと守るべきものの建て分けがきちんとできていない段階で、顧客へのイメージアップのみに注力している感が否めない。」という指摘がある。

表Ｄ―３　ＣＩ活動による組織の変化

項目	本調査 5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	87年調査平均
1　全製品・サービスの中で新製品・サービスの比率	21	6	45	0	0	72	3.67	3.65
2　主力製品のマーケット・シェア	2	20	44	6	0	72	3.25	3.45
3　年間売上高	12	30	28	4	1	75	3.64	3.77
4　収益力	9	22	40	5	0	76	3.46	3.46
5　研究開発や商品開発力	7	24	41	1	0	73	3.51	3.61
6　潜在的資源の事業化能力や新規事業展開力	5	22	45	2	0	74	3.41	3.59
7　人材や資金の確保・調達力	7	38	31	0	0	76	3.68	3.74
8　流通チャネルへの指導力や販売力	1	19	52	0	0	72	3.29	3.49
9　経営者と社員の信頼感	10	37	29	0	0	76	3.75	3.98
10　社内コミュニケーション	7	53	18	0	0	78	3.86	3.89
11　組織、職場の活性度	8	50	19	0	0	77	3.86	4.02
12　社員のモラールやロイヤリティー	6	43	28	0	0	77	3.71	4.05
13　知名度	13	33	32	1	0	79	3.73	4.02
14　一流評価や信頼性評価	7	25	44	0	0	76	3.51	3.89
15　技術力やマーケティング力などの企業力評価	3	28	43	1	0	75	3.44	3.66
16　外部から見た自社への親近感	11	37	25	3		76	3.74	3.89
					平均	75	3.59	3.76

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
項目１から３…「非常に増えた」（５点）　「やや増えた」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや減った」（２点）　「非常に減った」（１点）
項目４から９…「非常に強まった」（５点）　「やや強まった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや弱まった」（２点）　「非常に弱まった」（１点）
項目10…「非常開放的になった」（５点）　「やや開放的になった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや閉鎖的になった」（２点）　「非常に閉鎖的になった」（１点）
項目11から12…「非常に高まった」（５点）　「やや高まった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや低下した」（２点）　「非常に低下した」（１点）
項目13から16…「非常にあがった」（５点）　「ややあがった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「ややさがった」（２点）　「非常にさがった」（１）

⑶ＣＩ活動による職場風土の変化

従業員は、ＣＩ活動を実施した後、自己の職場風土に生じた変化をどの程度認識しているのだろうか。職場風土の変化について尋ねた結果が、表Ｄ―４である。全体の平均値は３．４３である。これは、従業員は、それほど強くないものの「変化を認識している」と理解できる。具体的に、上位項目の３つは、「1.積極性」、「6.活発性」、「10. 理解性」である。下位項目の３つは、「14. 安定性」、「11. 理性」、「5.洗練性」である。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「今までより、オープン（ガラス張り）になり、活発になったと思う。」という指摘がある。

表Ｄ―４　ＣＩ活動による職場風土の変化

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1　積極的な－消極的な	2	16	7	0	0	25	3.80	0.577
2　親しみやすい－親しみにくい	1	11	12	1	0	25	3.48	0.653
3　あたたかい－つめたい	1	9	13	2	0	25	3.36	0.700
4　安定した－不安定な	1	4	15	5	0	25	3.04	0.734
5　洗練された－粗野な	1	7	15	2	0	25	3.28	0.678
6　活発な－不活発な	4	11	9	1	0	25	3.72	0.791
7　良心的な－良心的でない	2	9	13	1	0	25	3.48	0.714
8　信頼できる－信頼できない	1	10	13	1	0	25	3.44	0.650
9　派手な－地味な	0	9	15	1	0	25	3.32	0.556
１０　理解のある－理解のない	3	9	13	0	0	25	3.60	0.707
１１　理性的な－感情的な	1	6	15	2	1	25	3.16	0.800
１２　独立的な－依存的な	3	8	12	2	0	25	3.48	0.822
					平均	25	3.43	0.698

注）左右で対をなす形容詞○○－△△について、得点例は以下のとおりである。
「非常に○○である」（５点）　「やや○○である」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや△△である」（２点）　「非常に△△でない」（１点）

⑷ＣＩ活動による自己の変化

ＣＩ活動を実施した後、従業員は、自己の意識や行動の変化をどの程度認識しているのだろうか。自己の変化認識について尋ねた結果が、表Ｄ―５である。全体の平均値は２．

８１である。これは、ほんのわずかではあるが、「変化が生じている」ことを認識していると理解できる。

表Ｄ―５　ＣＩ活動による自己の変化

項目		5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1	トップの経営方針がよくわかるようになった	0	11	6	7	1	25	3.08	0.953
2	職場が明るくなった	0	7	9	5	4	25	2.76	1.051
3	お客さまから良い評価をもらうようになった	0	7	15	3	0	25	3.16	0.624
4	仕事がやりやすくなった	1	7	11	2	4	25	2.96	1.098
5	会社を誇りに思うようになった	1	7	8	6	3	25	2.88	1.092
6	自己業務目標がより明確になった	0	6	9	6	4	25	2.68	1.029
7	職場内でｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ がよくなった	0	7	8	5	5	25	2.68	1.107
8	会社のビジョンについてよくわかるようになった	0	9	9	5	2	25	3.00	0.957
9	自分の仕事に自信がもてるようになった	0	6	9	6	4	25	2.68	1.029
10	会社の社会的責任の大きさがわかるようになった	0	8	9	7	1	25	2.96	0.888
11	社員としての自覚が高まった	0	7	9	5	4	25	2.76	1.051
12	お客さまに対し会社の方針が説明しやすくなった	2	11	6	5	1	25	3.32	1.029
13	社内の情報がより良く伝わるようになった	1	7	9	4	4	25	2.88	1.129
14	会社の将来について自分なりに考えるようになった	4	6	6	8	1	25	3.16	1.178
15	会社との一体感が強まった	1	8	4	6	6	25	2.68	1.281
16	顧客や取引先とのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ がよくなった	0	5	11	6	3	25	2.72	0.936
17	積極的に仕事に取り組めるようになった	0	6	12	5	2	25	2.88	0.881
18	同僚や他部署の仕事がよくわかるようになった	0	6	8	3	8	25	2.48	1.194
19	組織や機構の改編に対してよくわかるようになった	0	2	13	2	8	25	2.36	1.036
20	上司や部下に対してより関心がもてるようになった	0	3	10	7	5	25	2.44	0.960
21	会社の経営理念についてよくわかるようになった	0	10	7	4	4	25	2.92	1.115
22	普段の仕事のやり方が効率的になった	0	9	7	5	4	25	2.84	1.106
23	会社の活動や行事に積極的に参加するようになった	0	4	9	6	6	25	2.44	1.044
24	他部署とｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ がよくなった	0	4	11	5	5	25	2.56	1.003
25	人事関連制度についてよくわかるようになった	0	9	8	5	3	25	2.92	1.037
26	会社の事業戦略についてよくわかるようになった	0	7	10	6	2	25	2.88	0.927
						平均	25	2.81	1.028

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
「強く生じている」（５点）　「かなり生じている」（４点）　「多少は生じている」（３点）　「ごくわずか生じている」（２点）　「生じていない」（１点）

具体的に、上位項目の３つは、「12. お客さまに対し会社の方針が説明しやすくなった」、「14. 会社の将来について自分なりに考えるようになった」、「3.お客さまから良い評価をもらうようになった」である。下位項目の３つは、「19. 組織や機構の改編に対してよくわかるようになった」、「20. 上司や部下に対してより関心がもてるようになった」、「23. 会社の活動や行事に積極的に参加するようになった」である。

これを検討すると、社外との関係あるいは、自己のキャリアについては変化を認めていることがわかる。また、社内の組織改編への理解や、上司部下とのコミュニケーション、活動参加についてはあまり変化していないことがわかる。

⑸ＣＩ活動の成果

従業員は、ＣＩ活動の成果について、どの程度認識しているのだろうか。ＣＩ活動の成果について、認識の程度を尋ねた結果が、表Ｄ―６である。全体の平均値は、同社の回答数値より低い。従業員の評価の平均値の上位３つは、「11. 企業イメージアップ」、「2. 企業文化の変革」、「5.優秀な人材採用」である。

表Ｄ―６　ＣＩ活動の成果

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	回答	ＳＤ
1　業績の向上	0	7	16	2	0	25	3.20	4.00	0.577
2　企業文化の変革	3	18	2	2	0	25	3.88	5.00	0.725
3　社内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化	1	13	9	1	1	25	3.48	4.00	0.822
4　社員の意識一体化	1	11	8	3	2	25	3.24	4.00	1.011
5　優秀な人材採用	4	10	9	2	0	25	3.64	4.00	0.860
6　対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ 効率の向上	2	10	9	4	0	25	3.40	3.00	0.866
7　組織活性化やそのための環境づくり	3	9	10	3	0	25	3.48	4.00	0.871
8　グループ内や協力企業との関係強化	0	9	8	7	1	25	3.00	3.00	0.912
9　流通チャネルの強化	0	3	12	8	2	25	2.64	3.00	0.810
１０　マインド・シェアの向上	0	12	10	1	2	25	3.28	3.00	0.890
１１　企業イメージアップ	6	16	3	0	0	25	4.12	4.00	0.600
１２　業容拡大に伴う実態と社名の適合化	0	7	14	4	0	25	3.12	3.00	0.665
１３　企業理念の明示と内外の浸透	2	13	6	3	1	25	3.48	4.00	0.962
１４　ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝの向上	1	7	11	5	1	25	3.08	3.00	0.909
１５　新商品・新事業の開発	0	8	10	6	1	25	3.00	4.00	0.866
１６　市場シェアの拡大	0	5	12	7	1	25	2.84	3.00	0.800
１７　収益力の強化	0	5	10	7	3	25	2.68	3.00	0.945
１８　国際化・海外市場の対応強化	0	6	12	5	2	25	2.88	3.00	0.881
					平均	25	3.25	3.56	0.832

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
「非常に成果があった」（５点）　「成果があった」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「成果がなかった」（２点）　「成果が全くなかった」（１点）

さらに具体的に検討すると、「6.対外的コミュニケーション効率の向上」、「10. マインド・シェアの向上」、「11. 企業イメージアップ」、「12. 業容拡大に伴う実態と社名の適合化」、「14. マーケティングプロモーションの向上」の平均値については、同社の回答数値より高い。その一方で、企業が「成果あった」と回答した「2.企業文化の変革」、「4.社員の意識一体化」、「1.業績の向上」、「3.社内コミュニケーションの活性化」、「7.組織活性化やそのための環境づくり」の平均値については、同社の回答数値より低い。

これは、従業員側は、コミュニケーション、イメージアップ、マーケティングについては企業より成果のあることを示している。その一方で、企業文化、組織活性化については、企業ほど認識していないことを示している。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「会社としての知名度向上にはメリットがあったと思うが、社員の真の活性化や商品とリンクした認知度向上にはあまり役立ってはいないのでは。」という指摘がある。

⑹ＣＩ活動の阻害要因

従業員は、ＣＩ活動の阻害要因について、どう考えているのだろうか。ＣＩ活動の阻害要因について、尋ねた結果が、表Ｄ―７である。全体の平均値は３．０４である。これは、同社の回答数値を上回っている。従業員の評価の上位項目の３つは、「1.活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気」、「6.活動内容の社内普及の不足」、「7.活動の定着・フォロー施策の未構築」、「9.活動プログラムの未熟さ」である。下位項目の３つは、「12. 別の社内活動の登場」、「13. 企業合併・吸収」、「14. 主要事業戦略の変換」である。さらに具体的に検討すると、「1.活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気」、「4.業績の悪化」、「5.活動推進部署の縮小・解散」、「7.活動の定着・フォロー施策の未構築」、「9.活動プログラムの未熟さ」以外は、すべて同社の回答数値より従業員の回答数値が高い。社内風土、普及不足、定着施策に関する指摘が多い。順位は異なるが、同社の回答の上位項目と同一な結果である。

これを裏づけるものとして従業員のコメントの中に、「ＣＩ活動が自分の職場にどれだけ影響を与えるかは、まず、部門長がどのようにＣＩ活動を展開するかで決まる。次に、課長職を中心とした中間管理職がいかに部門長の方針を展開するかで部下に浸透する度合が決まる。」、「内容が抽象的なため、また、「個性」がキーワードであったため、社員一人ひとりが自分に都合の良い解釈をしてしまい、バラバラになり、相互の不信頼感を強

めたような気がする。」という指摘がある。

表D—7　CI活動の阻害要因（N＝25）

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	回答	SD
1　活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気	4	9	6	5	1	25	3.40	4.00	1.118
2　活動継続の費用不足	1	4	13	4	3	25	2.84	2.00	0.986
3　経営者の交代	1	2	17	1	4	25	2.80	1.00	0.957
4　業績の悪化	2	3	13	4	3	25	2.88	4.00	1.053
5　活動推進部署の縮小・解散	0	5	17	2	1	25	3.04	4.00	0.675
6　活動内容の社内普及の不足	3	8	11	2	1	25	3.40	3.00	0.957
7　活動の定着・フォロー施策の未構築	4	5	12	3	1	25	3.32	4.00	1.029
8　早急な活動効果の追及	4	3	13	4	1	25	3.20	3.00	1.040
9　活動プログラムの未熟さ	1	11	9	3	1	25	3.32	4.00	0.900
10　社員が活動内容を理解するのに難しい点が多い	1	9	10	3	1	24	3.25	2.00	0.896
11　活動におもしろさや新しさがない	1	10	6	5	2	24	3.13	2.00	1.075
12　別の社内活動の登場	0	1	15	6	2	24	2.63	1.00	0.710
13　企業合併・吸収	1	2	13	5	3	24	2.71	1.00	0.954
14　主要事業領域の変換	1	5	12	4	3	25	2.88	1.00	1.013
15　経営戦略の変換	1	6	11	4	3	25	2.92	1.00	1.037
					平均	25	3.04	2.46	0.960

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
「非常に障害になった」（5点）　「障害になった」（4点）　「どちらとも言えない」（3点）　「障害にはならなかった」（2点）　「全く障害にならなかった」（1点）

1．3．統計分析の結果の要約

以上の統計分析の結果を要約すると、次のようになる。

第一に、従業員はCI活動そのものについてよく理解し、評価もしている。

第二に、CI活動によって組織に生じた変化に対する認識について、従業員の認識は企業より弱い。また、従業員の認識は、マーケティング、業績、信頼性について企業より強い。その一方で、コミュニケーション、組織活性、モラールの側面については企業より弱い。

第三に、CI活動による自己の職場風土の変化に対する認識について、従業員は変化が生じていることを認識している。具体的には、積極性、活発性、理解性について変化が生じていることを認識している。

第四に、CI活動によって自己に生じた変化に対する認識について、従業員は変化が生じていることを認識している。具体的には、社外への説明や社外からの評価、自己のキャリアについて変化が生じていることを認識している。

第五に、ＣＩ活動の成果に対する認識について、従業員は企業より弱い。また、従業員の認識は、コミュニケーション、マーケティング、イメージアップの側面が企業より強い。その一方で、企業文化、社員意識、組織活性について企業より弱い。

第六に、ＣＩ活動の阻害要因について、従業員の認識は企業より強い。具体的には、保守的な風土、業績、定着施策、活動推進部署、活動プログラムの課題について、企業より強い。

２．日立クレジットの場合

２．１．調査対象と方法

調査対象は、日立クレジットの従業員である。調査方法は、質問票によるアンケート調査である。使用した質問票は、附録Ｅに提示している。

この従業員アンケートは、１９９７年１０月中旬より同年１１月初旬にかけて実施され、た。有効回答数は、９３である。配布方法は、担当者から従業員に直接配布され、直接回収された(3)。以下の分析では、この分析結果をもとに、従業員の意識と行動に生じた変化を明らかにすることと、企業の回答数値と比較することによって企業と従業員の相違を明らかにすることが目的である。

なお、以下の各表の中で、（合計）の表記は有効回答のうち実質回答者数を、（回答）の表記は本調査の同社の回答数値を、（ＳＤ）の表記は従業員アンケートに関する標準偏差値を示している。また、平均値については、少数第３位を四捨五入し、少数第２位まで表記している。ＳＤについては、少数第４位を四捨五入し、少数第３位まで表記している。これらの点については、以下の記述についてすべて同様である。

回答者の属性をみたのが、表Ｄ―８である。各項目に偏りはあるものの、本アンケート結果を属性と関連づけて分析することを意図していないためにとくに考慮していない。

表Ｄ―８　回答者の属性

項目	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	合計
1　性　別	3	22	****	****	****	****	25
2　年　齢	0	2	13	7	3	0	25
3　職　種	17	4	4	****	****	****	25
4　役　職	0	1	8	14	2	****	25
5　所　属	3	2	3	1	13	3	25
6　勤続年数	1	6	11	7	****	****	25

注１）各設問の記入例は以下のとおりである。
１．性別：⑴．女　　⑵．男
２．年齢：⑴．２０歳以下　　⑵．２１歳～２９歳　　⑶．３０歳～３９歳
　　⑷．４０歳～４９歳　　⑸．５０歳～５９歳　　⑹．６０歳以上
３．職種：⑴．事務職　　⑵．技術職　　⑶．その他
４．役職：⑴．役員　　⑵．部長　　⑶．課長　　⑷．係長・主任　　⑸．一般
５．所属：⑴．営業　　⑵．総務　　⑶．人事　　⑷．経理　　⑸．企画　　⑹．技術
６．勤続年数：⑴．５年未満　　⑵．5~10年未満　　⑶．10~20 年未満　　⑷．20年以上

２．２．統計分析の結果

⑴ＣＩ活動の理解

従業員は、ＣＩ活動を全体的にどう考えているのだろうか。ＣＩ活動への参加度をはじめ、全体的な理解を尋ねた結果が、表Ｄ―９である。同社では、概略的ではあるが、ＣＩ活動が好意的に受け入れられ、理解され、良い評価を得ているといえる。また、社内と社外についてもＣＩ活動の効果が期待されているといえる。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「長期的に継続して活動していることが成果として表れていると思います。地味にコツコツ長期的に、が良いと思います。」、「対外的に信頼感が増し、企業イメージアップになった。」、「大変重要な活動であり、より一層自分でも研究すると共に協力していく。」、「社内の活性化、対外的なＰＲ等期待大であり、今後も継続して実施するよう望んでおります。」という指摘がある。

表Ｄ―９　ＣＩ活動の理解

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1　あなたは、これまでＣＩ活動にどの程度積極的に参加してきたと思いますか	2	7	5	10	1	25	2.96	1.098
2　あなたは、ＣＩ活動に対して好感がもてますか	4	14	6	1	0	25	3.84	0.746
3　あなたは、ＣＩ活動に対してどのような評価をおもちですか	5	10	9	1	0	25	3.76	0.830
4　あなたは、ＣＩ活動をよく理解していますか	2	10	12	1	0	25	3.52	0.714
5　あなたは、ＣＩ活動の社外的効果がどの程度期待できると思いますか	4	13	5	3	0	25	3.72	0.890
6　あなたは、ＣＩ活動の社内的効果がどの程度期待できると思いますか	2	12	7	2	2	25	3.40	1.040

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
項目１…「積極的に参加してきた」（５点）　「参加してきた」（４点）　「少しだが参加してきた」（３点）　「ほとんど参加しなかった」（２点）　「全く参加しなかった」（１点）
項目２…「非常に好感がもてる」（５点）　「かなり好感がもてる」（４点）　「どちら

とも言えない」（３点）　「あまり好感がもてない」（２点）　「全く好感がもてない」（１点）

項目３…「非常に良いと思う」（５点）　「かなり良いと思う」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「あまり良いと思えない」（２点）　「全く良いと思えない」（１点）

項目４…「よく理解している」（５点）　「かなり理解している」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「あまり理解していない」（２点）　「全く理解していない」（１点）

項目５と６…「非常に期待できる」（５点）　「かなり期待できる」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「あまり期待できない」（２点）　「全く期待できない」（１点）

⑵ＣＩ活動による組織の変化

従業員は、ＣＩ活動によって組織に生じた変化をどの程度認識しているのだろうか。ＣＩ活動によって組織に生じた変化について尋ねた結果が、表Ｄ―10である。全体の平均値は、同社の回答数値より低い。従業員の評価の平均値の上位３つは、「14. 一流評価や信頼性評価」、「7. 人材や資金の確保・調達力」、「12. 社員のモラールやロイヤリティー」である。さらに、具体的に検討すると、各項目の平均値で、同社の回答数値より高い項目はない。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「着実に成果を収めていると思う。対外的にも浸透し、”ＮＯＶＡさん”という愛称が定着し、信頼感が増大していると自負できる。」、「ＣＩにより自身の会社に対する考え方も変化し、顧客や社会の中に認知されてきた。自身にも仕事に対する誇りが生まれてきたと思う。」という指摘がある。

表Ｄ―10　ＣＩ活動による組織の変化

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	回答	ＳＤ
1　全製品のなかで新製品の比率	3	10	12	0	0	25	3.64	4.00	0.700
2　主力製品のﾏｰｹｯﾄ・ｼｪｱ	2	13	9	1	0	25	3.64	3.00	0.700
3　年間売上高	5	17	3	0	0	25	4.08	4.00	0.571
4　収益力	1	13	10	1	0	25	3.56	4.00	0.650
5　研究開発や商品開発力	1	7	14	3	0	25	3.24	4.00	0.723
6　潜在的資源の事業化能力や新規事業展開力	0	12	12	1	0	25	3.44	4.00	0.583
7　人材や資金の確保・調達力	0	11	14	0	0	25	3.44	4.00	0.506
8　流通ﾁｬﾈﾙへの指導力や販売力	0	5	18	2	0	25	3.12	4.00	0.525
9　経営者と社員の信頼感	0	11	12	2	0	25	3.36	5.00	0.637
10　社内コミュニケーション	0	16	9	0	0	25	3.64	5.00	0.489
11　組織、職場の活性度	0	14	10	1	0	25	3.52	4.00	0.585
12　社員のﾓﾗｰﾙやﾛｲﾔﾘﾃｨｰ	0	14	9	2	0	25	3.48	4.00	0.653
13　知名度	3	17	5	0	0	25	3.92	3.00	0.571
14　一流評価や信頼性評価	2	14	8	1	0	25	3.68	3.00	0.690
15　技術力やﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ力などの企業力評価	1	5	17	2	0	25	3.20	4.00	0.645
16　外部から見た自社への親近感	2	14	9	0	0	25	3.72	3.00	0.613
					平均	25	3.54	3.87	0.615

注）各設問の得点例は以下のとおりである。

項目１から３…「非常に増えた」（５点）　「やや増えた」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや減った」（２点）　「非常に減った」（１点）
項目４から９…「非常に強まった」（５点）　「やや強まった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや弱まった」（２点）　「非常に弱まった」（１点）
項目10…「非常開放的になった」（５点）　「やや開放的になった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや閉鎖的になった」（２点）　「非常に閉鎖的になった」（１点）
項目11から12…「非常に高まった」（５点）　「やや高まった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや低下した」（２点）　「非常に低下した」（１点）
項目13から16…「非常にあがった」（５点）　「ややあがった」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「ややさがった」（２点）　「非常にさがった」（１点）

⑶ＣＩ活動による職場風土の変化

従業員は、ＣＩ活動を実施した後、自己の職場風土に生じた変化をどの程度認識しているのだろうか。職場風土の変化認識について尋ねた結果が、表Ｄ―11である。全体の平均値は３．６８である。これは、従業員は「変化を認識している」と理解できる。具体的に、上位項目の３つは、「8.信頼性」、「7.良心」、「2.親しみさ」である。下位項目の３つは、「9.派手さ」、「11. 理性」、「3.あたたかさ」である。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「当社のＣＩ活動は、派手さはないが、地道に展開しており、今後も期待できる。」、「名刺ロゴの、信頼を明日につなぐを十分に社長の意志として徹底していきたい。」という指摘がある。

表Ｄ―11　ＣＩ活動による職場風土の変化

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1　積極的な－消極的な	2	16	7	0	0	25	3.80	0.577
2　親しみやすい－親しみにくい	1	11	12	1	0	25	3.48	0.653
3　あたたかい－つめたい	1	9	13	2	0	25	3.36	0.700
4　安定した－不安定な	1	4	15	5	0	25	3.04	0.734
5　洗練された－粗野な	1	7	15	2	0	25	3.28	0.678
6　活発な－不活発な	4	11	9	1	0	25	3.72	0.791
7　良心的な－良心的でない	2	9	13	1	0	25	3.48	0.714
8　信頼できる－信頼できない	1	10	13	1	0	25	3.44	0.650
9　派手な－地味な	0	9	15	1	0	25	3.32	0.556
１０　理解のある－理解のない	3	9	13	0	0	25	3.60	0.707
１１　理性的な－感情的な	1	6	15	2	1	25	3.16	0.800
１２　独立的な－依存的な	3	8	12	2	0	25	3.48	0.822
					平均	25	3.43	0.698

注）左右で対をなす形容詞○○－△△について、得点例は以下のとおりである。
「非常に○○である」（５点）　「やや○○である」（４点）　「どちらでもない」（３点）　「やや△△である」（２点）　「非常に△△でない」（１点）

⑷ＣＩ活動による自己の変化

ＣＩ活動を実施した後、従業員は、自己の意識や行動に生じた変化をどの程度認識しているのだろうか。自己の変化認識について尋ねた結果が、表Ｄ―12である。全体の平均値

は３．２７である。これは、「変化が生じている」ことを認識していると理解できる。具体的には、上位項目の３つは、「1.トップの経営方針がよくわかるようになった」、「21.会社の経営理念についてよくわかるようになった」、「12.お客さまに対し会社の方針が説明しやすくなった」である。

表Ｄ—12　ＣＩ活動による自己の変化

項目		5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	ＳＤ
1	トップの経営方針がよくわかるようになった	0	11	6	7	1	25	3.08	0.953
2	職場が明るくなった	0	7	9	5	4	25	2.76	1.051
3	お客さまから良い評価をもらうようになった	0	7	15	3	0	25	3.16	0.624
4	仕事がやりやすくなった	1	7	11	2	4	25	2.96	1.098
5	会社を誇りに思うようになった	1	7	8	6	3	25	2.88	1.092
6	自己業務目標がより明確になった	0	6	9	6	4	25	2.68	1.029
7	職場内でｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ がよくなった	0	7	8	5	5	25	2.68	1.107
8	会社のビジョンについてよくわかるようになった	0	9	9	5	2	25	3.00	0.957
9	自分の仕事に自信がもてるようになった	0	6	9	6	4	25	2.68	1.029
１０	会社の社会的責任の大きさがわかるようになった	0	8	9	7	1	25	2.96	0.888
１１	社員としての自覚が高まった	0	7	9	5	4	25	2.76	1.051
１２	お客さまに対し会社の方針が説明しやすくなった	2	11	6	5	1	25	3.32	1.029
１３	社内の情報がより良く伝わるようになった	1	7	9	4	4	25	2.88	1.129
１４	会社の将来について自分なりに考えるようになった	4	6	6	8	1	25	3.16	1.178
１５	会社との一体感が強まった	1	8	4	6	6	25	2.68	1.281
１６	顧客や取引先とのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ がよくなった	0	5	11	6	3	25	2.72	0.936
１７	積極的に仕事に取り組めるようになった	0	6	12	5	2	25	2.88	0.881
１８	同僚や他部署の仕事がよくわかるようになった	0	6	8	3	8	25	2.48	1.194
１９	組織や機構の改編に対してよくわかるようになった	0	2	13	2	8	25	2.36	1.036
２０	上司や部下に対してより関心がもてるようになった	0	3	10	7	5	25	2.44	0.960
２１	会社の経営理念についてよくわかるようになった	0	10	7	4	4	25	2.92	1.115
２２	普段の仕事のやり方が効率的になった	0	9	7	5	4	25	2.84	1.106
２３	会社の活動や行事に積極的に参加するようになった	0	4	9	6	6	25	2.44	1.044
２４	他部署とｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ がよくなった	0	4	11	5	5	25	2.56	1.003
２５	人事関連制度についてよくわかるようになった	0	9	8	5	3	25	2.92	1.037
２６	会社の事業戦略についてよくわかるようになった	0	7	10	6	2	25	2.88	0.927
						平均	25	2.81	1.028

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
「強く生じている」（５点）　「かなり生じている」（４点）　「多少は生じている」（３点）　「ごくわずか生じている」（２点）　「生じていない」（１点）

下位項目の３つは、「18. 同僚や他部署の仕事がよくわかるようになった」、「24. 他部署とのコミュニケーションがよくなった」、「22. 普段の仕事のやり方が効率的になった」である。

これを検討すると、トップの経営方針の理解、経営理念の理解、対外への説明については、変化のあることを認識している。その一方で、他部署のへの理解およびコミュニケーション、仕事のやり方については、変化のそれほど強くないことを認識している。この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「活動に対する社外の評価については十分に感じることができるが、残念ながら知る人からの評価である。」、「社内より社外に対しての影響力が強いが、そのことが社内へさらに影響し、効果をあげてゆくものだと思っています。」という指摘がある。

⑸ＣＩ活動の成果

従業員は、ＣＩ活動の成果について、どの程度認識しているのだろうか。ＣＩ活動の成果について、認識の程度を尋ねた結果が、表Ｄ—13である。全体の平均値は、同社の回答数値より低い。従業員の評価の平均値の上位３つは、「11. 企業イメージアップ」、「13. 企業理念の明示と内外への浸透」、「6. 対外的コミュニケーション効率の向上」である。さらに具体的にみると、「5. 優秀な人材採用」、「9. 流通チャネルの強化」、「12. 業容拡大に伴う実態と社名の適合化」、「15. 新商品・新事業の開発」、「16. 市場シェアの拡大」、「17. 収益力の強化」、「18. 国際化・海外市場への対応強化」の平均値については、同社の回答数値より高い。

これは、従業員側は、企業イメージアップ、市場シェア、人材採用、開発力、収益性、国際化については企業より成果に関する認識の強いことを示してしいる。その一方で、企業文化、組織活性化、コミュニケーションについては、企業ほど認識していないことを示している。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「広報誌や雑誌広告等は当社のイメージアップに役立っていると思うが、社内へのモラールアップやロイヤリティ高揚効果は疑問。」、「会社のイメージアップにつながり、総合的なモラルアップとなった。」、「当社の場合、比較的ＣＩに対する理念がしっかりとできていると思われる。従って、

社内、社外へのアピールが一貫して実施されていると思っている。」、「当社は社外の広告宣伝活動よりも企業の活性化という視点を重視し、企業文化、モラール、コミュニケーションの活性化等に偏重した傾向あり。」という指摘がある。

表D—13　ＣＩ活動の成果

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	回答	SD
1　業績の向上	0	7	16	2	0	25	3.20	4.00	0.577
2　企業文化の変革	3	18	2	2	0	25	3.88	5.00	0.725
3　社内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化	1	13	9	1	1	25	3.48	4.00	0.822
4　社員の意識一体化	1	11	8	3	2	25	3.24	4.00	1.011
5　優秀な人材採用	4	10	9	2	0	25	3.64	4.00	0.860
6　対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ 効率の向上	2	10	9	4	0	25	3.40	3.00	0.866
7　組織活性化やそのための環境づくり	3	9	10	3	0	25	3.48	4.00	0.871
8　グループ内や協力企業との関係強化	0	9	8	7	1	25	3.00	3.00	0.912
9　流通チャネルの強化	0	3	12	8	2	25	2.64	3.00	0.810
10　マインド・シェアの向上	0	12	10	1	2	25	3.28	3.00	0.890
11　企業イメージアップ	6	16	3	0	0	25	4.12	4.00	0.600
12　業容拡大に伴う実態と社名の適合化	0	7	14	4	0	25	3.12	3.00	0.665
13　企業理念の明示と内外の浸透	2	13	6	3	1	25	3.48	4.00	0.962
14　ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝの向上	1	7	11	5	1	25	3.08	3.00	0.909
15　新商品・新事業の開発	0	8	10	6	1	25	3.00	4.00	0.866
16　市場シェアの拡大	0	5	12	7	1	25	2.84	3.00	0.800
17　収益力の強化	0	5	10	7	3	25	2.68	3.00	0.945
18　国際化・海外市場の対応強化	0	6	12	5	2	25	2.88	3.00	0.881
					平均	25	3.25	3.56	0.832

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
「非常に成果があった」（５点）　「成果があった」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「成果がなかった」（２点）　「成果が全くなかった」（１点）

⑹ＣＩ活動の阻害要因

従業員は、ＣＩ活動の阻害要因について、どの程度認識しているのだろうか。ＣＩ活動の阻害要因について、その程度を尋ねた結果が、表D—14である。全体の平均値は２．５３である。。これは、同社の回答数値を上回っている。従業員の評価の上位項目の３つは、「2.活動継続の費用不足」、「9.活動プログラムの未熟さ」、「10. 社員が活動内容を理解するのに難しい点が多い」である。活動費用、活動プログラム、活動内容の難易さに関する指摘が多いことがわかる。下位項目の３つは、「3.経営者の交代」、「4.業績の悪化」、「15. 経営戦略の変換」である。

さらに具体的に検討すると、「1.活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気」、「6.活動内容の社内普及不足」、「7.活動の定着・フォロー施策の未構築」、「10. 社員

が活動内容を理解するのに難しい点が多い」以外は、すべて同社の回答数値より従業員の回答数値が高い。

この点を裏づけるものとして、従業員のコメントの中に、「経営環境の急激な変化に対応するより明確なビジョンと具体的な行動指針の再構築並びに検証の仕組みの設定が課題である。」、「ＣＩ活動に使う時間費用に対し効果がすぐにはっきりした形ででない点、企業がどこまで本気でやるかということが大事と考えます。」、「ＣＩをどの様に具現化していくかが大事であり、その為に弊社は数多くのツールが用意されているが、その活用についてはまだまだ不充分であると思います。」、「本社以外の営業本部や支店・営業所に於いては実際の活動はＱＣサークル位で、あとは、ＣＩレポートニュースを見ることやＣＩグッズの活用をする程度である。」、「業績面からくる会社（幹部）のニーズとＣＩマインドが必ずしも一致していないきらいがある点が、全社完全浸透の阻害要因だと思う。企業としての限界もあるかと思うが、両者を限りなく近づけることが成功の基になると考える。」という指摘がある。

表Ｄ—14　ＣＩ活動の阻害要因

項目	5点	4点	3点	2点	1点	合計	平均	回答	ＳＤ
1　活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気	4	9	6	5	1	25	3.40	4.00	1.118
2　活動継続の費用不足	1	4	13	4	3	25	2.84	2.00	0.986
3　経営者の交代	1	2	17	1	4	25	2.80	1.00	0.957
4　業績の悪化	2	3	13	4	3	25	2.88	4.00	1.053
5　活動推進部署の縮小・解散	0	5	17	2	1	25	3.04	4.00	0.675
6　活動内容の社内普及の不足	3	8	11	2	1	25	3.40	3.00	0.957
7　活動の定着・フォロー施策の未構築	4	5	12	3	1	25	3.32	4.00	1.029
8　早急な活動効果の追及	4	3	13	4	1	25	3.20	3.00	1.040
9　活動プログラムの未熟さ	1	11	9	3	1	25	3.32	4.00	0.900
１０　社員が活動内容を理解するのに難しい点が多い	1	9	10	3	1	24	3.25	2.00	0.896
１１　活動におもしろさや新しさがない	1	10	6	5	2	24	3.13	2.00	1.075
１２　別の社内活動の登場	0	1	15	6	2	24	2.63	1.00	0.710
１３　企業合併・吸収	1	2	13	5	3	24	2.71	1.00	0.954
１４　主要事業領域の変換	1	5	12	4	3	25	2.88	1.00	1.013
１５　経営戦略の変換	1	6	11	4	3	25	2.92	1.00	1.037
					平均	25	3.04	2.46	0.960

注）各設問の得点例は以下のとおりである。
「非常に障害になった」（５点）　「障害になった」（４点）　「どちらとも言えない」（３点）　「障害にはならなかった」（２点）　「全く障害にならなかった」（１点）

2．3． 統計分析の結果の要約

以上の統計分析の結果を要約すると、次のようになる。

第一に、従業員は、ＣＩ活動そのものについてよく理解し、評価もしている。

第二に、ＣＩ活動によって組織に生じた変化に対する認識について、従業員の全体的に認識は企業より弱い。しかし、その中でも、従業員の認識は、一流評価や信頼性評価、人材や資金の調達、モラールやロイヤリティについて企業強い。

第三に、ＣＩ活動による自己の職場風土の変化に対する認識について、従業員は変化が生じていることを認識している。具体的には、信頼性、良心、親しみさついて変化が生じていることを強く認識している。

第四に、ＣＩ活動によって自己に生じた変化に対する認識について、従業員は変化が生じていることを認識している。具体的には、トップの経営方針の理解、経営理念の理解、社外への説明について変化が生じていることを認識している。

第五に、ＣＩ活動の成果に対する認識について、従業員は全体的に企業より弱い。また、従業員の認識は、人材採用、流通チャネル、社名の適合化、新事業開発、市場シェア、収益力、国際化への対応員について企業より強い。その一方で、企業文化、組織活性化、コミュニケーションなどについては企業より弱い。

第六に、ＣＩ活動の阻害要因について、従業員の認識は全体的に企業より強い。具体的には、保守的な風土、活動の社内普及不足、活動内容を理解するのに困難なことという課題について企業より強い。

注

(1)本アンケートの質問票の質問項目は、「広報活動と企業イメージ・技術イメージの変容に関する調査研究報告書」（1990年10月実施。対象は、中部電力社員1789名である。実施者は、組織パーソナリティ研究会；若林　満・斉藤和志・中村雅彦である）で使用されている質問項目の一部と本調査で使用した質問項目の一部をもとに作成した。

(2)アンケートの質問票の配布と回収は、同社人事部担当次長の切山　影氏をとおしておこなわれた。

(3)アンケートの質問票の配布と回収は、同社社長室ＣＩセンター長の小倉昭夫氏をとおしておこなわれた。

附録E　ＣＩ活動と組織変革に関する従業員アンケート質問票

注）次頁以降の質問項目番号の上に※印のついているものは、若林他（1990）で使用された質問票の質問項目をもとに作成したものである。◎印のついているものは、本調査で使用した質問項目である。

ＣＩ活動と組織変革に関する従業員アンケート調査

平成９年４月22日作成
神戸大学大学院経営学研究科
経営労務研究室

【アンケートご協力のお願い】

本アンケートの目的は、ＣＩ（コーポレートアイデンティティ）活動が、企業の組織変革に与える影響を明らかにすることにあります。つまり、ＣＩ活動の実施によって、企業の従業員にどのような変化が生じているかを調査することがねらいです。

貴社では、１９　（　　）年より、ＣＩ（コーポレートアイデンティティ）活動を実施しています。その自社のＣＩ活動について、活動実施前から振り返っていただき、現時点（アンケート記入時）のあなたご自身の考えや意見をお聞かせください。

本アンケートは無記名方式で行っております。記入内容につきましては、統計的にのみ処理致しますので、個人の回答内容が公表されることはありません。
ご多忙中のところ、大変恐縮ですが、本アンケートの趣旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

【記入にあたっての注意事項】

1．本アンケートの質問項目は、全部で８問（本紙を含まずA4ｻｲｽﾞ ４枚）あります。回答は、すべて別紙の回答用紙（A4ｻｲｽﾞ １枚）に記入してください。

2．回答用紙（A4ｻｲｽﾞ １枚）に記入が完了しましたら、もう一度記入もれがないかどうか確認のうえ、回答用紙のみを所定の封筒に封入し、平成９年　月　日までに、　　部（担当　　）へご提出ください。

3．本アンケートにつきまして、ご質問等ありましたら、松田陽一（ﾏﾂﾀﾞ ﾖｳｲﾁ：電話　078-803-0333）までお問い合せください。

質 問 項 目

※
問１．自社のＣＩ活動全般についてお尋ねします。下記の回答例の中から、もっともあてはまるとお考えの回答番号を記入してください。

１．あなたは、これまでＣＩ活動にどの程度積極的に参加してきたと思いますか。

（回答例）　番号⑸「積極的に参加してきた」
⑷「参加してきた」
⑶「少しだが参加してきた」
⑵「ほとんど参加しなかった」
⑴「全く参加しなかった」

２．あなたは、ＣＩ活動に対して好感がもてますか。

（回答例）　番号⑸「非常に好感がもてる」
⑷「かなり好感がもてる」
⑶「どちらとも言えない」
⑵「あまり好感がもてない」
⑴「全く好感がもてない」

３．あなたは、ＣＩ活動に対してどのような評価をおもちですか。

（回答例）　番号⑸「非常に良いと思う」
⑷「かなり良いと思う」
⑶「どちらとも言えない」
⑵「あまり良いと思えない」
⑴「全く良いと思えない」

４．あなたは、ＣＩ活動をよく理解していますか。

（回答例）　番号⑸「よく理解している」
⑷「かなり理解している」
⑶「どちらとも言えない」
⑵「あまり理解していない」
⑴「全く理解していない」

５．あなたは、ＣＩ活動の社外的効果がどの程度期待できると思いますか。

（回答例）　番号⑸「非常に期待できる」
⑷「かなり期待できる」
⑶「どちらとも言えない」
⑵「あまり期待できない」
⑴「全く期待できない」

６．あなたは、ＣＩ活動の社内的効果がどの程度期待できると思いますか。

（回答例）　番号⑸「非常に期待できる」
⑷「かなり期待できる」
⑶「どちらとも言えない」
⑵「あまり期待できない」
⑴「全く期待できない」

◎
問２．あなたは、ＣＩ活動の実施後、以下の項目に対して、どの程度の成果があったとお考えですか。

その程度について、下記の得点例の中からもっともあてはまるとお考えの得点を記入してください。

（得点例）　「非常に成果があった」（５点）
「成果があった」（４点）
「どちらとも言えない」（３点）
「成果がなかった」（２点）
「成果が全くなかった」（１点）

注１）項目の中で企業文化とは、従業員に共有された価値観、行動規範・様式とお考えください。
注２）項目の中でマインドシェアとは、一般に認知されている、企業の「のれん」とお考えください。例えば、「車なら、○○○社だ」ということです。

項　　目	（得点） 1	2	3	4	5
1.業績の向上	1	2	3	4	5
2.企業文化の変革	1	2	3	4	5
3.社内ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ の活性化	1	2	3	4	5
4.社員の意識一体化	1	2	3	4	5
5.優秀な人材採用	1	2	3	4	5
6.対外的ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ 効率の向上	1	2	3	4	5
7.組織活性化やそのための環境づくり	1	2	3	4	5
8.グループ内や協力企業との関係強化	1	2	3	4	5
9.流通チャネルの強化	1	2	3	4	5
１０.マインド・シェアの向上	1	2	3	4	5
１１.企業イメージアップ	1	2	3	4	5
１２.業容拡大に伴う実態と社名の適合化	1	2	3	4	5
１３.企業理念の明示と内外への浸透	1	2	3	4	5
１４.ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝの向上	1	2	3	4	5
１５.新商品・新事業の開発	1	2	3	4	5
１６.市場シェアの拡大	1	2	3	4	5
１７.収益力の強化	1	2	3	4	5
１８.国際化・海外市場への対応力強化	1	2	3	4	5

◎
問３．あなたは、ＣＩ活動の実施後、自社に関する下記の項目について、どのような変化が生じているとお考えですか。その変化の程度について、下記の得点例１の中からもっともあてはまるとお考えの得点を回答用紙のＡ欄に記入してください。
　次に、その変化の要因として、実施したＣＩ活動とどの程度関係しているとお考えですか。その関係の程度について、下記の得点例２の中からもっともあてはまるとお考えの得点を回答用紙のＢ欄に記入してください。

（得点例２）「ＣＩ活動と密接に関係している」（５点）
「ＣＩ活動だけではないが関係は深い」（４点）
「ＣＩ活動とも少しは関係している」（３点）
「ＣＩ活動とはあまり関係ない」（２点）
「ＣＩ活動とは全く関係ない」（１点）

項　　目	（得点例１）回答用紙Ａ欄に記入							同Ｂ欄に記入
		非常に 1	やや 4	どちらでもない 3	やや 2	非常に 1		ＣＩ活動との関係の度合（得点例２）
1.全製品のなかで新製品の比率	増えた	5	4	3	2	1	減った	（　　）
2.主力製品のﾏｰｹｯﾄ･ｼｪｱ	増えた	5	4	3	2	1	減った	（　　）

3.年間売上高	増えた	5	4	3	2	1	減った	(　　)
4.収益力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	(　　)
5.研究開発や商品開発力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	(　　)
6.潜在的資源の事業化能力や新規事業展開力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	(　　)
7.人材や資金の確保・調達力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	(　　)
8.流通チャネルへの指導力や販売力	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	(　　)
9.経営者と社員の信頼感	強まった	5	4	3	2	1	弱まった	(　　)
10.社内コミュニケーション	開放的になった	5	4	3	2	1	閉鎖的になった	(　　)
11.組織、職場の活性度	高まった	5	4	3	2	1	低下した	(　　)
12.社員のﾓﾗｰﾙやﾛｲﾔﾘﾃｨｰ	高まった	5	4	3	2	1	低下した	(　　)
13.知名度	あがった	5	4	3	2	1	さがった	(　　)
14.一流評価や信頼性評価	あがった	5	4	3	2	1	さがった	(　　)
15.技術力やﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ力などの企業力評価	あがった	5	4	3	2	1	さがった	(　　)
16.外部から見た自社への親近感	あがった	5	4	3	2	1	さがった	(　　)

※

問4．あなたは、ＣＩ活動の実施後、ご自身の中でどのような変化が生じているとお考えですか。下記の項目について、得点例の中からもっともあてはまるとお考えの得点を記入してください。

（得点例）　「強く生じている」（５点）
「かなり生じている」（４点）
「多少は生じている」（３点）
「ごくわずか生じている」（２点）
「生じていない」（１点）

項　　目	（得　点）1	2	3	4	5
1．トップの経営方針がよくわかるようになった	1	2	3	4	5
2．職場が明るくなった	1	2	3	4	5
3．お客さまから良い評価をもらうようになった	1	2	3	4	5
4．仕事がやりやすくなった	1	2	3	4	5
5．会社を誇りに思うようになった	1	2	3	4	5
6．自己の業務目標がより明確になった	1	2	3	4	5
7．職場の中でコミュニケーションがよくなった	1	2	3	4	5
8．会社の将来ビジョンについてわかるようになった	1	2	3	4	5
9．自分の仕事に自信がもてるようになった	1	2	3	4	5
10．会社の社会的責任の大きさがわかるようになった	1	2	3	4	5
11．社員としての自覚が高まった	1	2	3	4	5
12．お客さまに対し会社の方針を説明しやすくなった	1	2	3	4	5
13．社内の情報がより良く伝わるようになった	1	2	3	4	5
14．会社の将来について自分なりに考えるようになった	1	2	3	4	5
15．会社との一体感が強まった	1	2	3	4	5
16．顧客や取引先とのコミュニケーションがよくなった	1	2	3	4	5
17．積極的に仕事に取り組めるようになった	1	2	3	4	5
18．同僚や他部署の仕事がよくわかるようになった	1	2	3	4	5
19．組織や機構の改編に対してよくわかるようになった	1	2	3	4	5
20．上司や部下に対してより関心がもてるようになった	1	2	3	4	5
21．会社の経営理念についてよくわかるようになった	1	2	3	4	5
22．普段の仕事のやり方が効率的になった	1	2	3	4	5
23．会社の活動や行事に積極的に参加するようになった	1	2	3	4	5
24．他部署とのコミュニケーションがよくなった	1	2	3	4	5
25．人事関連制度についてよくわかるようになった	1	2	3	4	5
26．会社の事業戦略についてよくわかるようになった	1	2	3	4	5

※

問５．あなたは、職場の雰囲気について、ＣＩ活動の実施前と比べて、どのような状態に変化したとお考えですか。職場の雰囲気を表わす以下の各々の言葉（左右で対をなす形容詞）について、もっともあてはまるとお考えの番号を記入してください。

	非常に	やや	どちらでもない	やや	非常に	
	1	2	3	4	5	
1．消極的な	1	2	3	4	5	積極的な
2．親しみにくい	1	2	3	4	5	親しみやすい
3．つめたい	1	2	3	4	5	あたたかい
4．不安定な	1	2	3	4	5	安定した
5．粗野な	1	2	3	4	5	洗練された
6．不活発な	1	2	3	4	5	活発な
7．良心的でない	1	2	3	4	5	良心的な
8．信頼できない	1	2	3	4	5	信頼できる
9．地味な	1	2	3	4	5	派手な
10．理解のない	1	2	3	4	5	理解のある
11．感情的な	1	2	3	4	5	理性的な
12．依存的な	1	2	3	4	5	独立的な

◎

問６．あなたは、ＣＩ活動の活動推進の障害要因について、どのようにお考えですか。下記の項目について、障害の程度を下記の得点例の中からもっともあてはまる得点で記入してください。

（得点例）　「非常に障害になった」（５点）
「障害になった」（４点）
「どちらとも言えない」（３点）
「障害にはならなかった」（２点）
「全く障害にならなかった」（１点）

項　　目	（得　点）1	2	3	4	5
１．活動に対する保守的な態度、職場の雰囲気	1	2	3	4	5
２．活動継続の費用不足	1	2	3	4	5
３．経営者の交代	1	2	3	4	5
４．業績の悪化	1	2	3	4	5
５．活動推進部署の縮小・解散	1	2	3	4	5
６．活動内容の社内普及不足	1	2	3	4	5
７．活動のフォロー施策の未構築	1	2	3	4	5
８．早急な活動効果の追及	1	2	3	4	5
９．活動プログラムの未熟さ	1	2	3	4	5
１０．社員が活動内容を理解するのに難しい点が多い	1	2	3	4	5
１１．活動におもしろさ、新しさがない	1	2	3	4	5
１２．別の社内活動の登場	1	2	3	4	5
１３．企業合併・吸収	1	2	3	4	5
１４．主要事業領域の転換	1	2	3	4	5
１５．経営戦略の転換	1	2	3	4	5

問７．あなた自身のことについてお聞かせください。下記の各項目で、あてはまる番号を回答用紙に記入してください。

１．性別：(1)．女　　(2)．男

2．年齢：(1)．２０歳以下　(2)．２１歳～２９歳　(3)．３０歳～３９歳
(4)．４０歳～４９歳　(5)．５０歳～５９歳　(6)．６０歳以上
3．職種：(1)．事務職　(2)．技術職　(3)．その他
4．役職：(1)．役員　(2)．部長　(3)．課長　(4)．係長・主任　(5)．一般
5．所属：(1)．営業　(2)．総務　(3)．人事　(4)．経理　(5)．企画　(6)．技術
6．勤続：(1)．５年未満　(2)．5~10年未満　(3)．10~20 年未満　(4)．20年以上
年数

問８．最後に自社のＣＩ活動について、感想等ありましたら自由に記入してください。

_____

_____

以上でアンケートは終わりです。貴重なご意見をご回答いただきまして、ご協力ありがとうございました。記入もれ、記入間違いがないかどうか再度ご確認のうえご返送願います。

以　　上

参考文献

日本語文献

占部都美（1988），「組織変革」，神戸大学経営学研究室編，『経営学大辞典』所収，中央経済社。

梅澤　正（1990），「企業文化の革新と創造」，有斐閣。

奥林康司，上林憲雄，松田陽一（1997），「ＣＩ活動が企業の組織変革に与える影響に関する実態調査報告書」，神戸大学大学院経営学研究科経営労務研究室，未刊。

角田隆太郎（1993），「日本企業の戦略と組織」，加護野忠男，角田隆太郎，山田幸一編，『リストラクチャリングと組織文化』所収，白桃書房。

加護野忠男（1993），「企業パラダイムの革新」，伊丹敬之，加護野忠男，伊藤元重編，『日本の企業システム　第２巻組織と戦略』所収，有斐閣。

梶山　皓（1992），「コーポレット・アイデンティティーの定義を求めて」，獨協経済，第58号，117-144頁。

加登　豊（1993），「組織変革・企業理念浸透活動と商品開発」，神戸大学経営学・会計学・商学研究年報，ＸＸＸⅨ号，101-190頁。

河合忠彦（1992），「戦略的組織活性化」，組織科学，第26巻，第３号，7-20頁。

久保村ひとみ(1991)，『組織変革に関する研究動向』，日本労働研究機構。

幸田一男（1972），『組織開発の理論と実践』，産業能率短期大学出版部。

幸田一男，城戸康彰，田中康介，新田義則（1993），「日本企業における組織変革の実証的研究」，産能短大紀要，第14巻，第２号，1-20頁。

河野豊弘（1988），『変革の企業文化（講談社現代新書 927）』，講談社。

ココマス委員会（1979），『ＤＥＣＯＭＡＳ開発と導入』，産業能率短期大学出版部。

小林幸一郎（1978），「組織の成長と変革」，梅澤　正・小林幸一郎編，『組織社会学』所収，サイエンス社。

小林太三郎（1982），「コーポリット・アイデンティティの役割と広告に対する関係」，早稲田商学，第 296号，51-67頁。

境　忠宏（1990），『企業変革とＣＩ計画』，電通。

坂本和一（1985），『事業展開と組織改革』，ミネルヴァ書房。

塩原　勉（1976），『組織と運動の理論』，新曜社。

竹内良幸（1992），「アメリカのＣＩ文化と構造①」，日経広告手帖，1月号，22-27頁。

竹内良幸（1992），「アメリカのＣＩ文化と構造②」，日経広告手帖，2月号，27-31頁。

竹内良幸（1992），「アメリカのＣＩ文化と構造③」，日経広告手帖，3月号，38-43頁。

竹内良幸（1992），「アメリカのＣＩ文化と構造④」，日経広告手帖，4月号，38-43頁。

竹内良幸（1992），「アメリカのＣＩ文化と構造⑤」，日経広告手帖,5月号,39-43頁。

富永健一（1965年），『社会変動の理論』，岩波書店。

富永健一（1981），「社会変動の基礎理論」，安田三郎，塩原　勉，富永健一，吉田民人編，『基礎社会学　第Ｖ巻　社会変動』所収，東洋経済新報社。

中西元男（1982），「企業にとって今、文化とは何か」,マネジメントガイド,324号，20頁。

野中郁次郎，加護野忠男，小松陽一，奥村昭博，坂下昭宣（1978），『組織現象の理論と測定』，千倉書房。

野中郁次郎（1985），『企業進化論』，日本経済新聞社。

平池義久（1991），『企業と革新』，創言社

深見幸男（1991），『ＣＩ入門』，日本経済新聞社。

福田梅一郎（1991），『中堅企業のＣＩ戦略』，ぱる出版。

古川久敬（1990），『構造こわし－組織変革の心理学』，誠信書房。

松田陽一（1993），「ＣＩ活動に関する歴史的研究～組織開発論の視点から」，神戸大学経営学研究科修士論文，未完。

間々田孝夫（1981），「社会変動のメカニズム」，富永健一他編，『基礎社会学第Ｖ巻　社会変動』所収，東洋経済新報社。

山田理英（1986），『新ＣＩ戦略』，産業能率短期大学出版部。

山本安次郎（1968a），「組織変革の組織理論について(1)」，組織科学，第２巻，第２号，8-21頁。

山本安次郎（1968b），「組織変革の組織理論について(2)」，組織科学，第２巻，第３号，49-61頁。

吉田民人（1974），「社会体系の一般変動理論」，青井和夫編，『理論社会学　社会学講座第１巻』所収，東大出版会。

吉田民人（1990），『情報と自己組織性の原理』，東京大学出版会。

労政時報（1998），「ＣＩ戦略と人事・組織の活性化施策」，労務行政研究所，第2885号，2-72頁。

若林満，斉藤和志，中村雅彦（1989），「ＣＩ活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響について」，経営行動科学，第４巻，第２号,111-122頁。

若林満，斉藤和志，中村雅彦（1990），「ＣＩ活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響」，経営行動科学，第５巻，第２号,85-98頁。

若林満，斉藤和志，中村雅彦（1991），「組織コミュニケーションとしてのＣＩ活動と従業員の意識変化」，経営行動科学，第６巻，第２号,81-91頁。

外国語文献

Argyris, C. (1973), Intervention Theory and Method:A Behavioral Science View, Addison-Wesley.

Beckhard, R. (1969), Oraganization Development:Strategies and Models, Addison-Wesley. (高橋達男, 鈴木博訳 (1972), 「組織づくりの戦略とモデル」, 産業能率短期大学出版部。)

Bennis, G. W. (1966), Changing Organizations, McGraw-Hill. (幸田一男訳 (1968), 「組織の変革」, 産業能率短期大学出版部。)

Bennis, G. W. (1969), Organization Development:Its Nature, Origins, and Prospects, Addison-Wesley. (高橋達男訳 (1971), 「職場ぐるみ訓練の考え方」, 産業能率短期大学出版部。)

Bennis, G. W., and Slater, P. E. (1968), The Teporary Society, Haper & Row. (佐藤慶幸訳 (1970), 「流動化社会」, ダイヤモンド社。)

Bennis G. W., and Mische, M. (1996), The 21st Century Organization, Jossey-Bass. (田辺希久子訳 (1997), 「組織が元気になる時」, ダイヤモンド社。)

Bradford, L. P., Gibb, J. R, and Benne, K. D. (1964), T-Group Theory and Laboratory Method, John Wiley & Sons. (三隅二不二監訳 (1971), 「感受性訓練」, 日本生産性本部。)

Burk, W. W. (1982), Organization Development, Little Brown and Company. (小林薫, 吉田哲子訳 (1987), 「組織開発教科書」, プレジデント社。)

Burns, T., and Stalker, G. M. (1961), The Management of Innovation, Tavistock.

Chandler, A. D. (1962), Strategy and Structure, MIT Press. (三菱総合研究所訳 (1967), 「経営戦略と組織」, 実業之日本社。)

Coch, L., and French, J. R. (1948), "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, Vol. 1, No. 1, pp. 512-532.

Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982), Corporate Culture, Addison-Wesley. (城山三郎訳 (1987), 「シンボリック・マネジャー」, 新潮社。)

Etzioni, A., and Etzioni, E. (1973), Social Change, 2nd. eds., New York:Basic Books.

Fouraker, L. E., and Stopford J. M. (1968), "Organization Structure and Multinational Strategy", Administrative Science Quarterly, Vol. 14, No. 1, pp. 57-70.

French, L. W. (1969), "Oraganization Development:Objectives, Assumptions, and Strategies", California Management Review, Vol. 12, No. 1, pp. 23-34.

French, L. W., and Bell, H. C. Jr. (1973), Oraganization Development, Prentice-Hall.

French, L. W., and Bell, H. C. Jr. (1978), Oraganization Development 2nd. eds., Prentice-Hall.

Greiner, L. E. (1970), "Patterns of Organizational Change", in Dalton, G., Lawrence, P., and Greiner, L., eds., Organizational Change and Development., HomewoodⅢ; Irwin-Dorsey.

Galbraith, J. R., and Nathanson, D. A. (1978), Strategy Implementation, West Publishing. (岸田民樹訳 (1989), 「経営戦略と組織デザイン」, 白桃書房。)

Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980), Work Redesign, Addison-Wesley.

Hall, R. H. (1972), Organizations: Structure and Process, Prentice-Hall.

Haas, J. E., and Drabek, T. E. (1973), Complex Organizations; Sociological Perspective, Macmillan.

Heisler, W. J. (1975), "Patterns of OD in Practice", Business Horizons, Vol. 20, No. 2, pp. 77-84.

Hornstein, H. A., B. B. Bunker, W. W. Burke, M. Gindes, and R. J. Lewichi (1971), Social Intervention: A Behavioral Science Approach, Free Press.

Kappel, F. R. (1960), Vitality in Business Enterprise, McGraw-Hill. (冨賀見 博訳 (1963) 「企業成長の哲学」, ダイヤモンド社。)

Kimberly, J. R., and Nielsen, W. R. (1975), "Organization Development and Change in Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 2, pp. 191-206.

Kotter, J. P. (1978), Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention, Addison-Wesley. (加護野忠男, 谷光太郎訳 (1987), 「組織革新の理論」, 白桃書房。)

Kotter J. P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳 (1997), 「２１世紀の経営リーダーシップ」, 日経ＢＰ社。)

Kotter, J. P., and Heskett, J. L. (1992), Corporate Culture and Performance, Free Press. (梅津祐良訳 (1994), 「企業文化が高業績を生む」, ダイヤモンド社。)

Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard Business School. (吉田博訳 (1977), 「組織の条件適応理論」, 産業能率短期大学出版部。)

Levy, M. J. Jr. (1952), The Structure of Society, Princeton University Press.

Lewin, K. (1946), "Action Research and Minority Problems.", Journal of Social Issues, Vol. 2, pp. 34-46.

Lewin, K. (1947), "Group Decision and Social Change", in Maccoby, E. E., Newcomb, T. M., Lippitt, and E. Hartley, eds., Readings in Social Psychology, Holt Reinhart and Winston.

Lewin, K. (1951), Field Theory in Social Science, Harper & Brothers. (猪股佐登留訳 (1956), 「社会科学における場の理論」, 誠信書房。)

Lippitt, R., Watoson, J., and Westley, B. (1958), The Dynamics of Planned Change, Nostrand Peinhold. (伊吹山太郎訳 (1970), 「変革のダイナミックス」, ダイヤモンド社。)

Litwin, G. H., and Stringer, R. A. (1968), Motivation and Organizational Climate, Harvard Business School Press. (占部都美監訳, 井尻昭夫訳 (1974), 「経営風土」, 白桃書房。)

March, J. M., and Simon, H. A. (1958), Organizations, John Wiley & Sons. (土屋守章訳 (1977), 「オーガニゼーションズ」, ダイヤモンド社。)

Mayo, E. (1933), The Human Problems of an Industrial Civilization, Macmillan. (村本栄一訳 (1967), 「産業文明における人間問題」, 日本能率協会。)

Merton, R. K. (1957), Social Theory and Social Structure, rev. ed., Free Press. (森 東吾, 森 好夫, 金沢 実, 中島竜太郎訳 (1961), 「社会理論と社会構造」, みすず書房。)

Nadler, D. A., Shaw, R. B., and Walton, A. E. (1995), Dicontinuous Change, Jossey-Bass. (斎藤彰悟, 平野和子訳 (1997), 「不連続の組織変革」, ダイヤモンド社。)

Parsons, T. (1951), The Social System, Free Press. (佐藤 勉訳 (1974), 「パーソンズ社会体系論 現代社会学体系１４」, 青木書店。)

Parsons, T. (1960), Structure and Process in Modern Societies, Free Press.

Penrose, E. T., (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell & Mott. (末松玄六訳 (1962), 「会社成長の理論」, ダイヤモンド社。)

Perrow, W. (1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", American Sociological Review, Vol. 32., No. 3, pp. 194-208.

Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982), In Search of Excellence, Harper & Row. (大前研一訳 (1983), 「エクセレント・カンパニー」, 講談社。)

Rumelt, R. (1974), Strategy, Structure and Economic Performance, Harvard Business School. (鳥羽欣一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢 孝訳 (1977), 「多角化戦略と経済成果」, 東洋経済新報社。)

Rogers, E. M. (1973), Family Planning Communication Strategies, Free Press.

Schein, E. H. (1980), Oraganizational Psycohlogy, 3rd eds., Prentice-Hall. (松井賚夫訳 (1981), 「組織心理学 第３版」, 岩波書店。)

Schein, E. H. (1985), Oraganizational Culture and Leadership, Jossey-Bass. (清水紀彦, 浜田幸雄訳 (1989), 「組織文化とリーダーシップ」, ダイヤモンド社。)

Schein, E. H., and Bennis W. G. (1965), Personal and Oraganizational Change Through Group Method, John Wiley & Sons. (伊東 博訳 (1969), 「Ｔグループの実際ー人間と組織の変革Ｉ」, 岩崎学術出版社。, 古屋健治, 浅野 満訳 (1969), 「Ｔグループの理論ー人間と組織の変革Ⅱ」, 岩崎学術出版社。)

Walton, A. E. (1995), "Staging Discontinuous Change", in Nadler, D. A., Shaw, R. B., and Walton, A. E., eds., Dicontinuous Change, Jossey-Bass.

Weber, M. (1947), Typen der Herrschaft, Abteilung, J. C. B. Mohr. (浜島朗訳, (1966) 「権力と支配」, 有斐閣。)

Woodward, J. (1965), Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press. (矢島鈞次, 中村壽雄訳 (1970), 「新しい企業組織」, 日本能率協会。)

Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J. (1973), Innovation and Organizations, John Wiley& Sons.

Zaltman, G., and Duncan, R. (1976), Strategies for Planned Change, John Wiley& Sons.

Zand, D. E., and Sorensen, R. E. (1975), "Theory of Change and The Effective Use of Management Science", Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 3, pp. 532-545.

調査報告書

「ＣＩと企業活力に関する調査研究報告」，財団法人企業活力研究所，1987年。

「ＣＩ新時代への模索」，社団法人ソフト化経済センター，1987年。

「リストラクチャリングと組織革新」，財団法人関西生産性本部，1991年。