

《研究ノート》

企業の組織変革行動に関する調査

～日本企業のCI活動を対象とした06年調査と86・96年調査との比較を中心にして～

松 田 陽 一

- I. はじめに
- II. 調査の概要
- III. 調査結果の詳細 (86・96年調査との比較を含む)
- IV. 調査結果の要約
- V. むすび
- 参考文献

I. はじめに

今日、バブル経済崩壊後の景気回復の兆しも見受けられ、企業は新しい経営スタイルを模索する必要性にせまられている。さらに、従来にもまして企業をとりまく環境は、急速的に変化し、企業には、それらに対して、従業員の意識や行動の変革を意図したいいわゆる組織変革行動が常態的に要請されている。

このような状況下、我々の研究関心は、企業の組織変革行動が、今日、どのような様相を呈しているのか、そして、それが今日までにどのように変化してきているのか、ということにある。

以上の研究関心に基づき、我々は、2006年8月から8月末日にかけて質問票を使用したアンケート調査（以下、「06年調査」と略称する）を行った。

この06年調査における具体的な課題は、日本企業が行ってきた組織変革行動の代表的な施策(体系)のひとつであるCI(Corporate Identity)活動を対象にして、第1に、今日の企業の組織変革行動の様相を明らかにすること、第2に、06年調査の結果と、1986年の調査、あるいは1996年の調査とを比較することにより、その活動がどのように変化してきているのかについて明らかにすることである。よって、本稿の目的は、この課題に基づき行った06年調査の調査結果(内容と比較)を報告することにある。

ここで、1986年の調査とは、1986年に財団法人企業活力研究所が行った調査（以下、「86年調査」と略称する）である。また、1996年の調査とは、1996年に松田他が行った調査（以下、「96年調査」と略称する）。詳細は、松田陽一『企業の組織変革行動』千倉書房、2000年を参照のことである。なお、06年調査の詳細については、松田（2006）を参照いただきたい。

また、上記の86・96・06年調査においては、①導入年次は異なるが、CI活動を導入した日本国内

の企業を調査対象としたこと、②質問票を使用するアンケート調査という調査方法であること、③質問票には共通している質問項目があること（96・06年調査はその一部について、経時変化をみるという観点から、86年調査と同様な質問項目を使用している）、について同じである。よって、本稿における以下の調査結果では、上記の第2の課題を明らかにするために、共通している部分については「86年調査(全てではない)」、あるいは「96年調査」の調査結果をも同時に提示している。

なお、それぞれの調査の概要は表1のとおりである。

表1 86年・96年・06年調査の概要

項目\調査	86年調査	96年調査	06年調査
1. 調査の代表者	財団法人企業活力研究所	松田陽一他（神戸大学大学院経営労務研究室所属）	松田陽一（岡山大学社会文化科学研究科）
2. 調査期間（配布開始～返送締切）	1986年11月27日～ 1987年1月6日	1996年8月4日～ 1996年8月31日	2006年8月1日～ 2006年8月31日
3. 送付先の企業数	392社（CI活動導入の判明企業）	624社（CI活動導入の判明企業）	1050社（CI活動導入の判明企業）
4. 企業の送付先	CI活動の担当者（責任者）	企業の人事担当責任者	企業の人事担当責任者
5. 有効回答数	102社	80社	20社

II. 調査の概要

1. 対象と方法

06年調査の対象は、日本企業が今日まで行ってきたCI活動である。具体的には、新聞・雑誌・文献等から1970年から2005年末までの間にCI活動を導入し、行った（あるいは行っている）ことが判明した企業に対してアンケート調査を行っている。これについては、企業名・数は異なるが、郵送先企業の抽出のやり方は、86・96年調査と同様である。

また、06年調査は、調査票（質問票（兼）回答用紙）を上記の企業に郵送し、企業に記入いただき、その調査票を当方に返送していただくことによって回収する方法で行っている。これについても、86・96年調査と同様である。

2. 06年調査の実施概要

06年調査における実施期間、郵送数、回答企業の数、有効回答企業の数については、以下のとおりである。

- (1)実施期間：2006年8月1日（郵送の開始）～2006年8月31日（返送の締切）
- (2)郵送数：1050社
- (3)回答企業の数：29社（2.8%）→この内、ほぼ無回答：2社、問1のみ回答：7社
- (4)有効回答企業の数：20社（1.9%）

3. 回答企業の属性

(1)業種

有効回答企業の業種については、表2のとおりである。なお、業種の表記については返送いただい

た調査票の記述内容に基づいている。また、86・96年調査の内容をも併せて示している（未記入分を控除した数値を分母にして算出している）。

表2 有効回答企業の業種 (n=20)

業種	調査	86年調査% (n=102)	96年調査% (n=80)	06年調査 (n=20)	
				%	回答数
建設		3.9	16.5	5.3	1
食料品		13.7	8.9	5.3	1
繊維・化学		17.6	7.6	15.8	3
機械・機器		15.7	15.2	15.8	3
その他製造		5.9	19.0	5.3	1
商業		17.6	8.9	21.1	4
金融・保険		14.7	12.7	5.3	1
サービス		10.8	11.4	26.3	5
未記入		0	1	—	1
合計		99.9	100.2	100.2	20

(2) 従業員数

有効回答企業の従業員数（2006年4月1日時点）について、その人数帯ごとの分布を示したのが表3である。その最大値は30,000人、最小値は84人である。06年調査の有効回答企業の7割強は、従業員数が1000人以下の企業である。また、86・96年調査の内容をも併せて示している（未記入分を控除した数値を分母にして算出している）。

表3 有効回答企業の従業員数 (n=20)

従業員数	調査	86年調査 % (n=102)	96年調査 % (n=80)	06年調査	
				% (n=20)	回答数
1-500人		13.7	13.8	52.9	9
501-1000人		14.7	10.0	17.6	3
1001-5000人		49.0	52.5	17.6	3
5001-10000人		10.8	11.3	0.0	0
10001人超		11.8	12.5	11.8	2
未記入		0	0	—	3
合計		100.0	100.0	99.9	20

4. 本稿における表記

本稿における以下の記述については、主に基礎的な統計数値の集計結果に基づいて表記している。また、その表記については、以下の点について共通である。

(1) 本稿における表1～3を含む以下の諸表の中で、「%」表記は、百分率の数値を示している。また、それについては百分率における小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までを表記している。なお、各項目の数値の合計が、端数処理により「100%」にならないこともある。ただし、この数値は、とくに断らない限り、その項目における未記入の企業数を除いた回答企業の合計数を分母にして算出している。

(2) 同様に、平均値は、小数点第3位を四捨五入し、小数点第2位までを表記している。なお、紙面の都合上、該当項目における企業の回答数は表記しているが、標準偏差値は割愛している。

(3) 同様に、「—」表記は、その欄に該当する数値（データ）のないことを示している。

(4)同様に、「n=」表記は、未記入分を含んだ回等企業の合計数を示している。06年調査の場合、基本的には、n=20である。また、未記入の企業数は紙面の都合上、表記していない場合もある。

(5)同様に、選択肢として「1」～「5」と表記してあるものは、とくに断らない限りそれぞれについて「1点」～「5点」の得点を与えて平均値等を算出している。

(6)06年調査で尋ねている「現時点」とは、2006年4月1日時点を指している。

Ⅲ. 調査結果の詳細

1. CI 活動の活動期間

CI 活動の期間について尋ねた結果が表4である。

96年調査と06年調査では、CI 活動の開始時期と終了時期の年数記入で尋ねたために、正確な活動期間は不明である。具体的な活動期間についてみると、86年調査では「1年以上2年未満」が49.0%であり、平均して2.5年を要していた。96年調査では、CI 活動の開始時期と終了時期の記入年の間隔が3年以上にわたっている企業の割合は75.0%であった（3年以上の継続中も含む）。特定はしにくいですが、10年前（86年調査）よりもCI 活動は長期化していると考えられた。06年調査では、同様な視点から考えると、その割合は66.7%である（3年以上の継続中も含む）。活動期間は、96年調査時点からはやや短期化しているといえる。

なお、06年調査では、2回以上のCI 活動を行ったと回答した企業はない。また、同調査では、1994年以降にCI 活動を新たに行った、あるいは継続して行った企業を主な調査対象として意図したが、1993年以前に新たに行っていた企業は2社であった。

表4 CI 活動の期間 (n=20)

期間	企業数	%
1年未満	1	6.7
1年	2	13.3
2年	2	13.3
3年	2	13.3
4年	1	6.7
5年超	4	26.7
継続中	3	20.0
未記入	5	—
合計	20	100.0

注1) 上記表4の中で「期間」とは開始時期と終了時期の年数の間隔を示している。

注2) 上記表4の中で「未記入」とは、回答について活動の開始時期あるいは終了時期の記入がなかった企業の数を示す。また、継続中と回答した企業の活動開始時期は、3社とも2003年である。

2. CI 活動の推進組織

(1) 推進組織の人数

CI 活動は、96年調査時には、全社的な全員参加型の活動になっており、そういう認識の企業も多かった。その認識に基づいて、具体的な推進組織を設置し、体制を整え、専従者と兼任者の複合体制でCI 活動を推進する企業が多かった。また、その様相は86年調査より拡大傾向にあった。それが、

06年調査では、それが減少傾向に変化している。

①専従者の人数

CI活動の推進組織における専従者の人数について尋ねた結果が表5である。

06年調査では、専従者のみで活動を推進していると回答した企業の割合は、21.4%（3社）である。96年調査では、それは、15.7%であった。よって、兼任者のみ、あるいは専従者と兼任者の複合体制で活動を推進している企業が大半であることに変化はない。86年調査においても、この傾向は同様であった。

また、その構成人数の平均値は、86年調査→96年調査→06年調査について、それぞれ「1.33人」→「2.00人」→「1.43人」である。96年調査時より減少している。

表5 CI活動の推進組織における専従者の人数（n=20）

調査 人数	86年調査 % (n=102)	96年調査 % (n=80)	06年調査	
			% (n=20)	回答数
0人	54.3	49.3	64.3	9
1人	9.8	11.0	7.1	1
2人	13.0	9.6	14.3	2
3人	14.1	12.3	0.0	0
4人	4.3	4.1	0.0	0
5人～	4.3	13.7	14.3	2
未記入	10	7	—	6
平均値	1.30	2.00	1.43	—

注) 上記表5の数値は、それぞれの「n」数から未記入の数を差引いた数値を分母にして、百分率数値における小数点2位以下を四捨五入して表記している。これについては、以下の表についても同様である。

②兼任者の人数

CI活動の推進組織における兼任者の人数について尋ねた結果が表6である。

その構成人数の平均値は、86年調査→96年調査→06年調査の順に、それぞれ「7.60人」→「10.60人」→「3.78人」である。96年調査時よりかなり減少している。

なお、数字では提示していないが、専従者と兼任者の人数の合計が11人以上と回答した企業は、86年調査では29.4%（30社）、96年調査では41.3%（33社）、06年調査では、7.7%（1社）である。これについても、96年調査時には拡大傾向にあったが減少傾向になっている。

表6 CI活動の推進組織における兼任者の人数（n=20）

調査 人数	86年調査 % (n=102)	96年調査 % (n=80)	06年調査	
			% (n=20)	回答数
0人	9.8	15.1	21.4	3
1人	7.6	4.1	0.0	0
2人	10.9	9.6	30.8	4
3-5人	18.5	12.3	15.4	2
6-8人	13.0	6.8	15.4	2
9-10人	14.1	17.8	15.4	2
11-15人	16.3	15.1	0.0	0
16人～	9.8	19.2	0.0	0
未記入	10	7	—	7
平均値	7.60	10.60	—	3.78

(2) 最高責任者の職位

CI 活動の推進組織における最高責任者の職位について自由記述で尋ねた結果が表 7 である。CI 活動の最高責任者には、一般的に、経営者層がなる場合が多かった。

06年調査では、①最高責任者が取締役以上の企業の割合は46.7%（7社）である。そのうち②「社長」である企業の割合は、取締役以上と回答した企業の71.4%（5社）である。86年調査では、①が92.6%（89社）、②が企業の28.1%（25社）であった。96年調査では、①が88.5%（69社）、②が43.5%（30社）であった。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に変化はないが、最高責任者が下位層に移り、また取締役以上の役員層がなる場合には社長がなることが増えている。

表 7 CI 活動の推進組織における最高責任者の職位 (n=20)

調査 職位	86年調査 % (n=102)	96年調査 % (n=80)	06年調査	
			% (n=20)	回答数
社長	26.0	38.5	33.3	5
副社長	13.5	15.4	13.3	2
専務・常務	40.6	26.9	0.0	0
取締役	12.5	7.7	0.0	0
執行役員	—	—	6.7	1
部長・室長	7.3	11.5	46.7	7
未記入	6	2	—	5

3. CI 活動の導入契機

CI 活動の導入契機について複数回答で尋ねた結果が表 8 である。

06年調査では、上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「企業イメージ向上や統一への要請」→「社内活性化・意識変革の要請」→「創立〇周年事業」・「社名変更」である。86年調査では、同様にみると「創立〇周年事業」→「多角化等の事業内容の変化」→「中・長期計画の中の位置付け」であった。96年調査では、同様にみると「社内活性化・意識改革の社内的要請」→「企業イメージの向上・統一の社内的要請」→「創立〇周年事業」であった。96年調査では、「社内活性化・意識改革の社内的要請」が86年調査と比較して高い数値を示していた。これは、企業がその10年間に、組織活性化、意識改革という企業組織内の課題解決を要請される状況下であり、そのことを強く認識している結果と考えられた。よって、企業イメージを向上させるための戦略の一環としてCI活動を導入することは定着していた。また、創立周年事業のように社内記念行事を導入契機とすることも86年調査時と大きな変化はなかった。

その一方で、86年調査で上位2・3位の項目は、96年調査ではそれぞれ5位、7位とやや中位に位置していた。これは、86年調査時では、企業が組織凝集力の低下を防ぐためにCI活動を導入していたこと、およびCI活動と経営計画との関連を強く考えていたことによると考えられた。しかし、96年調査では、企業はCI活動をそれらの側面よりもむしろ従業員の活性化や意識変革という組織変革に関連づけて導入していると推察された。

06年調査では、96年調査と比較して、企業イメージ向上というCI活動の基本的あるいは原始的な

部分が、再度、重要視されてきており、社内活性化・意識改革はやや後退している。

表8 CI活動の導入契機 (n=20) (複数回答)

項目	調査	86年調査 % (n=102)	96年調査 % (n=80)	06年調査	
				% (n=20)	回答数
1. 創立○周年事業		48.0	45.0	30.0	6
2. 経営者の交代		11.8	18.8	25.0	5
3. 企業の合併・吸収		4.9	5.0	15.0	3
4. 社屋の新設・移転		10.8	3.8	5.0	1
5. 社名変更		25.5	26.3	30.0	6
6. 業績の上昇		13.7	7.5	0.0	0
7. 業績の不振		4.9	6.3	10.0	2
8. 多角化等の事業内容の変化		42.2	35.0	10.0	2
9. 市場環境の変化		2.9	37.5	15.0	3
10. 国際化への対応		29.4	33.8	5.0	1
11. 中・長期計画の中の位置付け		38.2	32.5	15.0	3
12. 新卒等の雇用対策		—	10.0	10.0	2
13. 同業他社への対応・差異化		21.6	21.3	25.0	5
14. 社内活性化・意識変革の要請		7.8	88.8	65.0	13
15. 企業イメージ向上や統一への要請		—	80.0	70.0	14
16. 会社の政策・経営方針の転換		—	11.3	15.0	3
17. 株主等の外部者からの要請		—	—	15.0	3
18. その他		7.8	11.3	5.0	1

注1) その他(自由記入)の回答企業数は1である。また、その記述内容は次のとおりである。
・リストラへの対応

注2) 96年調査では、86年調査の質問項目に新たに3項目(項目番号12,15,16)を付加して行っている。そのため、86年調査には該当項目の数値がなく、「—」で表記している。
なお、96年調査における「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 ・社名が読みづらい

4. CI活動の成果に対する自己評価

CI活動の成果に対する自己評価について、選択肢の「5(非常に成果があった)」から「1(全く成果がなかった)」の5点尺度で尋ねた結果が表9である。

06年調査では、上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「社員の意識一体化」→「組織活性化やそのための環境づくり」→「企業イメージアップ」である。86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、平均値の上位3つは、数値の低くなる順に「企業イメージアップ」→「社員の意識一体化」→「企業理念の明示と内外への浸透」であった。96年調査では、同様にみると「企業理念の明示と内外への浸透」→「企業イメージアップ」→「社員の意識一体化」であった。

06年調査では、86・96年調査と比較して、企業イメージアップの順位が降下し、社員の意識一体化が高い数値を示している。つまり、意識一体化や組織活性化という企業内部の課題について成果があったと考えており、86・96年調査とは異なった傾向を示している。また、この結果は、CI活動の導入契機の結果とも異なった傾向を示している。

その一方で、成果認識の低い項目について、この3つの調査における「流通チャネルの強化」については数値が低いことは共通しており、また、06年調査では、新たにグループや協力企業との関係強

化や収益力の強化に対する成果認識が低い。

表9 CI活動の成果に対する自己評価 (n=20)

項目	調査 86年調査 平均値	96年調査 平均値	06年調査					
			平均値	1	2	3	4	5
1. 業績の向上	1.44	3.29	3.55	0	2	2	6	1
2. 企業文化の変革	1.41	3.66	3.73	0	1	4	8	2
3. 社内コミュニケーションの活性化	1.65	3.64	3.60	0	1	2	7	0
4. 社員の意識一体化	1.72	3.76	3.83	0	1	1	9	1
5. 優秀な人材の採用	1.33	3.37	3.43	0	1	2	4	0
6. 対外的コミュニケーション効率の向上	1.57	3.73	3.10	0	0	3	2	0
7. 組織活性化やそのための環境づくり	1.41	3.55	3.78	0	0	3	5	1
8. グループや協力企業との関係強化	1.20	3.41	2.83	0	2	3	1	0
9. 流通チャネルの強化	1.15	2.70	2.80	0	2	2	1	0
10. マインド・シェアの向上	1.41	3.24	3.00	0	1	3	1	0
11. 企業イメージアップ	1.83	4.06	3.77	0	1	3	7	2
12. 業容拡大に伴う実態と社名の適合化	1.39	3.45	3.60	0	0	3	1	1
13. 企業理念の明示と内外への浸透	1.67	4.10	3.64	0	1	3	10	0
14. マーケティングプロモーションの向上	1.25	3.26	3.00	0	1	3	1	0
15. 新製品・新事業の開発	1.19	3.00	3.00	0	1	5	1	0
16. 市場シェアの拡大	1.25	2.87	3.00	0	1	3	1	0
17. 収益力の強化	1.18	3.00	2.83	0	1	5	0	0
18. 国際化・海外市場への対応強化	—	3.10	3.00	0	1	2	1	0
19. その他	—	4.50	0.00	0	0	0	0	0
総平均値	1.41	3.40	3.31	—	—	—	—	—

注1) 86年調査では、「1点(成果がある)」から「3点(成果なし)」という3点・逆尺度で尋ねている。

注2) 総平均値の算出においては、「19.その他」はサンプル数が少ない(86年調査:0社, 96年調査:4社)ために除外して算出した。

5. CI活動における施策

(1)CI活動の施策

企業がCI活動で行う施策には大きく分けて、VI (visual identity: 視覚)系, MI (mind identity: 理念)系, BI (behavior identity: 行動)系がある。とくに、アメリカ企業はVI系が中心であるが、日本企業はこの3つの系の施策を関連づけて行うことが多い(松田, 2000)。

企業がCI活動で行った施策について複数回答で尋ねた結果が表10である。

06年調査では、上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「ロゴタイプ, シンボルマーク, ユニホーム, 社章, 名刺, パッケージ, 店舗, 看板等のデザイン系の新設・改定・統一を行なう」・「新しい企業理念を社内外に発表する」→「CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足や設立」である。86年調査では、同様にみると「ロゴタイプ, シンボルマーク, ユニホーム, 社章, 名刺,

表10 CI活動における施策（n=20）（複数回答）

項目	調査	86年調査 % (n=102)	96年調査 % (n=80)	06年調査	
				% (n=20)	回答数
1. 自社の企業イメージ調査		79.4	83.8	45.0	9
2. アンケートやインタビューなどによる社員の意識調査		82.4	87.5	50.0	10
3. CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足や設立		—	91.3	65.0	13
4. 新しい企業理念を社内外に発表する		77.5	86.3	70.0	14
5. ロゴタイプ、シンボルマーク、ユニホーム、社章、名刺、パッケージ、店舗、看板のデザイン系の新設・改定・統一を行なう		96.1	93.8	70.0	14
6. 新規事業進出の計画や実施		14.7	31.3	25.0	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		78.4	73.8	55.0	11
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		—	5.0	25.0	5
9. 社名を変更する		32.4	38.8	20.0	4
10. 新商品や新サービスを開発する		12.7	20.0	25.0	5
11. 将来の活動ドメイン（事業領域）やビジョン等の経営方針を策定する		26.5	65.0	40.0	8
12. 組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）		32.4	45.0	50.0	10
13. ブランド（プロダクト）体系を再編する		31.4	17.5	15.0	3
14. 肩書（会社内の職位名）の呼称を変更する		—	18.8	10.0	2
15. 昇給・昇格などの人事制度や給与・報酬制度を改定する		—	31.3	45.0	9
16. 各場で小グループを作り、活動推進を図る		—	42.5	25.0	5
17. 企業グループの結束を図る、または改編・再編する		29.4	23.8	35.0	7
18. ○○賞の創設、文化イベントの後援・協賛・開催、スポーツイベントの開催・後援・協賛等を実施する		27.5	43.8	20.0	4
19. CI活動の途中や終了後に社員の意識や行動の変化に関するアンケート等を実施する		—	31.3	30.0	6
20. 新規に事業部を設置する		—	17.5	40.0	8
21. 新たな広告展開を図る		45.1	56.3	25.0	5
22. 他の全社運動との連携を深める		15.7	17.5	15.0	3
23. ○○運動をスタートさせる		28.4	38.8	25.0	5
24. 社員教育や研修を新規に導入したり、改定したりする		—	27.5	35.0	7
25. 部や課の名称を変更する		—	8.8	35.0	7
26. 社内広報誌の活性化や見直しを図る		70.6	51.3	40.0	8
27. 福利厚生制度や改定や新しい厚生施設の建設		—	26.3	10.0	2
28. 自社施設の地元開放や所在する地域の活動に参加する		11.8	15.0	15.0	3
29. 新社屋、研究所、記念館、PR館等を改修・建設する		5.9	18.8	30.0	6
30. その他		1.0	7.5	0.0	0

注1) 上記表16の最右欄の「回答数」は、重複を除いたその施策を行った企業の正味の数値を示している。
 注2) 06年調査の「23.○○運運を…」の回答企業数は7である。その記述内容は次のとおりである。・安全運転 ・ステップ21 記入なし（5社）

パッケージ、店舗、看板等のデザイン系の新設・改定・統一を行なう」→「アンケートやインタビューなどによる社員の意識調査」→「自社の企業イメージの調査」であった。96年調査では、同様にみると「ロゴタイプ、シンボルマーク、ユニホーム、社章、名刺、パッケージ、店舗、看板等のデザイン系の新設・改定・統一を行なう」→「CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足や設

立」→「アンケートやインタビュー等による社員の意識調査」であった。

これをみると、VI系施策が一番多く行われていること、および活動開始前の従業員・企業調査、推進チームの設置等の施策を行うことは、この20年間で、大きな変化はない。

また、86年調査から96年調査において、2倍以上の数値を示している施策には、「新規事業進出の計画や実施」、「将来の活動ドメイン（事業領域）やビジョンなどの経営方針の策定」、「新社屋、研究所、記念館、PR館等の建造」があった。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行う企業が10年前に比較して多いことを示していた。また、ブランド体系や社内広報の施策（項目番号：13・26）は、この10年間で半減していた。

同様にみると、96年調査から06年調査において、2倍以上の数値を示している施策には、「新規に事業部を設置する」、「新卒者や中途入社に対して新たな採用制度を新設する」、「部や課の名称を変更する」がある。また、その一方で、96年調査から06年調査において、その数値が半減した施策には、「〇〇賞の創設、文化イベントの後援・協賛・開催、スポーツイベントの開催・後援・協賛等を実施する」、「新たな広告展開を図る」、「福利厚生制度や改定や新しい厚生施設の建設」がある。組織構造に関わる施策や人事に関する施策を行うことが倍増し、広告や文化事業に関わる施策が半減していることが特徴的である。

(2)06年調査におけるCI活動の施策の実施プロセス

組織変革を有効に推進していくためには、企業の行う施策が時間の経過とともに増加し、多様化していく傾向がある。これは、CI活動や組織変革に関する研究でも数多く指摘されている（松田、2000）。この点について、96・06年調査ではクルト・レヴィン（K. Lewin, 1950）が提唱した「解凍→移行→再凍結」という組織変革のプロセスモデルに基づいて、どのような施策が行われているのかを明らかにしようとしている。

具体的には、CI活動で企業が行った（行っている）施策について「①準備期」、「②導入期」および「③展開期」という3つの期間（段階）に分けて尋ねた結果が表11である。ここで、準備期とはCI活動の導入前の期間を、導入期とはCI活動を導入した以降の期間を、展開期とはCI活動の導入後、ある程度の時間が経過した後以降の期間を示している。

なお、86年調査では、この質問項目による調査を行ってはいなかった。

①準備期

上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足や設立」→「自社の企業イメージ調査」→「アンケートやインタビューなどによる社員の意識調査」・「組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）」である。

②導入期

同様にみると「ロゴタイプ、シンボルマーク、ユニホーム、社章、名刺、パッケージ、店舗、看板のデザイン系の新設・改定・統一を行なう」→「新しい企業理念を社内外に発表する」→「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」・「組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）」である。

表11 CI活動の施策の実施プロセス (n=20) (複数回答)

項目	期間 (段階)	準備期		導入期		展開期		実質 回答数
		%	数	%	数	%	数	
1. 自社の企業イメージ調査		43.8	7	12.5	2	0.0	0	9
2. アンケートやインタビューなどによる社員の意識調査		31.3	5	25.0	4	12.5	2	10
3. CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足や設立		62.5	10	12.5	2	6.3	1	13
4. 新しい企業理念を社内外に発表する		18.8	3	62.5	10	31.3	5	14
5. ロゴタイプ、シンボルマーク、ユニホーム、社章、名刺、パッケージ、店舗、看板のデザイン系の新設・改定・統一を行なう		12.5	2	68.8	11	25.0	4	14
6. 新規事業進出の計画や実施		6.3	1	12.5	2	25.0	4	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		18.8	3	37.5	6	18.8	3	11
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		0.0	0	12.5	2	25.0	4	5
9. 社名を変更する		6.3	1	18.8	3	6.3	1	4
10. 新商品や新サービスを開発する		6.3	1	25.0	4	25.0	4	5
11. 将来の活動ドメイン (事業領域) やビジョン等の経営方針を策定する		18.8	3	31.3	5	25.0	4	8
12. 組織・機構を改革・改編する (部・課の統廃合を含む)		31.3	5	37.5	6	31.3	5	10
13. ブランド (プロダクト) 体系を再編する		12.5	2	6.3	1	12.5	2	3
14. 肩書 (会社内の職位名) の呼称を変更する		6.3	1	0.0	0	6.3	1	2
15. 昇給・昇格などの人事制度や給与・報酬制度を改定する		0.0	0	12.5	2	43.8	7	9
16. 各場で小グループを作り、活動推進を図る		12.5	2	6.3	1	25.0	4	5
17. 企業グループの結束を図る、または改編・再編する		6.3	1	31.3	5	31.3	5	7
18. ○○賞の創設、文化イベントの後援・協賛・開催、スポーツイベントの開催・後援・協賛等を実施する		12.5	2	12.5	2	18.8	3	4
19. CI活動の途中や終了後に社員の意識や行動の変化に関するアンケート等を実施する		6.3	1	25.0	4	18.8	3	6
20. 新規に事業部を設置する		12.5	2	31.3	5	31.3	5	8
21. 新たな広告展開を図る		6.3	1	25.0	4	18.8	3	5
22. 他の全社運動との連携を深める		6.3	1	18.8	3	12.5	2	3
23. ○○運動をスタートさせる		6.3	1	6.3	1	31.3	5	5
24. 社員教育や研修を新規に導入したり、改定したりする		6.3	1	25.0	4	31.3	5	7
25. 部や課の名称を変更する		6.3	1	18.8	3	31.3	5	7
26. 社内広報誌の活性化や見直しを図る		12.5	2	31.3	5	31.3	5	8
27. 福利厚生制度や改定や新しい厚生施設の建設		6.3	1	6.3	1	12.5	2	2
28. 自社施設の地元開放や所在する地域の活動に参加する		6.3	1	18.8	3	6.3	1	3
29. 新社屋、研究所、記念館、PR館等を改修・建設する		6.3	1	25.0	4	18.8	3	6
30. その他		0.0	0	0.0	0	0.0	0	0
延企業数		—	62	—	105	—	98	
実質回答数		—	16	—	16	—	16	
一施策当りの企業数の平均値		—	2.1	—	3.6	—	3.4	
一企業当りの施策数の平均値		—	3.9	—	6.6	—	6.1	

注1) 上記表11の中で「延企業数」は、各々の施策を行った企業の総合計を示している。「実質回答数」は、重複を除いた、その期間について回答があった正味の企業数を示している。「一施策当りの企業数の平均値」は、1つの施策について行った企業数の平均値を示している。これは、上記「延企業数」を「30.その他」を除いた29施策で除した数値である。「一企業当りの施策数の平均値」は、各々の期間内に一企業が行った施策数の平均値を示している。これは、上記の「延企業数」を「実質回答数(3期間とも16)」で除した数値である。これについては、表12も同様である。

注2) 企業によっては、同一の施策を2つ以上の期間で行うこともある。よって、表10の最右欄における「(06年調査)回答数」の数値と表17における1つの施策の「準備期」、「導入期」および「展開期」の合計数値とは異なることもある。

③展開期

同様にみると「昇給・昇格などの人事制度や給与・報酬制度を改定する」→「新しい企業理念を社内外に発表する」・「組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）」・「企業グループの結束を図る，または改編・再編する」・「新規に事業部を設置する」・「〇〇運動をスタートさせる」・「社員教育や研修を新規に導入したり，改定したりする」・「部や課の名称を変更する」・「社内広報誌の活性化や見直しを図る」である。

(3)CI活動の施策の実施プロセスにおける96・06年調査の比較

上記(2)について，96年調査の内容と比較した結果が表12である。

①準備期

96年調査では，この期間は，企業のおかれている実態，および自己の企業像を把握するための調査施策の多いこと，これ以外の施策を行っている企業の少ないことが特徴的であった。また，その上位項目の3つは，その数値が低くなる順に「CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足，設立」→「アンケート，インタビュー等による社員の意識調査」→「自社の企業イメージの調査」であった。順位は異なるが，06年調査でも同様な施策が行われている。ただし，06年調査では96年調査では低かった組織の改革・改編施策が行われているのが特徴的である。

②導入期

96年調査では，この期間は，企業が現実的に組織変革を起こし，進めていくための施策を多様に行っていること，施策を行った延企業数も準備期より増えていることが特徴的であった。また，その上位項目の3つは，同様にみると「ロゴタイプ，シンボルマーク，ユニホーム，社章，名刺，パッケージ，店舗，看板のデザイン系の新設・改定・統一を行なう」→「新しい企業理念を社内や対外に発表する」→「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」であった。06年調査でも同じ結果である。ただし，06年調査では96年調査では低かった組織の改革・改編施策が行われているのが特徴的である。

③展開期

96年調査では，この期間は，CI活動がある程度進み，その定着や継続について考慮するために，他の2期間と比較して，施策としてはさらに広範囲にわたって行っていること，および施策を行った延企業数も一番多いことが特徴的であった。また，その上位項目の3つは，同様にみると「新たな企業広告展開を図る」→「組織・機構を改革・改編する（部・課の統廃合を含む）」→「〇〇賞の創設，文化イベントの後援・協賛・開催，スポーツイベントの開催・後援・協賛等を実施する」・「社内広報誌の活性化や見直しを図る」であった。06年調査では，広告や文化事業に替わって，人事制度（研修等を含む）や組織構造（名称変更を含む）に関連する施策を行なう企業の割合が増えているのが特徴的である。その一方で，イベントや文化事業を行う企業の割合は減少している。さらに，「1企業当りの施策数の平均値」が導入期から展開期にかけて減少しているのが特徴的である。

また，一企業がなう施策は，96年調査では，3つの期間（段階）が進むごとに3.2→4.7→5.9であったが，06年調査では3.9→6.6→6.1である。CI活動が進んでいくと期間ごとに企業が行う施策も増えていくという傾向はやや変化しているが，施策数の数値の増えていることが特徴的である。

表12 CI活動の施策の実施プロセスにおける96・06年調査の比較 (n=20) (複数回答)

項目	期間 (段階)・調査		準備期%		導入期%		展開期%	
	96年	06年	96年	06年	96年	06年	96年	06年
1. 自社の企業イメージ調査	68.8	43.8	12.8	12.5	13.8	0.0		
2. アンケートやインタビューなどによる社員の意識調査	76.6	31.3	14.1	25.0	8.8	12.5		
3. CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足や設立	81.8	62.5	30.8	12.5	15.0	6.3		
4. 新しい企業理念を社内外に発表する	5.2	18.8	65.4	62.5	25.0	31.3		
5. ロゴタイプ、シンボルマーク、ユニホーム、社章、名刺、パッケージ、店舗、看板のデザイン系の新設・改定・統一を行う	6.5	12.5	66.7	68.8	30.0	25.0		
6. 新規事業進出の計画や実施	5.2	6.3	9.0	12.5	22.5	25.0		
7. 社は社訓、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	3.9	18.8	56.4	37.5	17.5	18.8		
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	0.0	0.0	0.0	12.5	5.0	25.0		
9. 社名を変更する	3.9	6.3	17.9	18.8	17.5	6.3		
10. 新商品や新サービスを開発する	2.6	6.3	5.1	25.0	16.3	25.0		
11. 将来の活動ドメイン (事業領域) やビジョン等の経営方針を策定する	18.2	18.8	33.3	31.3	23.8	25.0		
12. 組織・機構を改革・改編する (部・課の統廃合を含む)	2.6	31.3	14.1	37.5	36.3	31.3		
13. ブランド (プロダクト) 体系を再編する	2.6	12.5	6.4	6.3	10.0	12.5		
14. 肩書 (会社内の職位名) の呼称を変更する	2.6	6.3	2.6	0.0	13.8	6.3		
15. 昇給・昇格などの人事制度や給与・報酬制度を改定する	3.9	0.0	5.1	12.5	26.3	43.8		
16. 各場で小グループを作り、活動推進を図る	6.5	12.5	23.1	6.3	20.0	25.0		
17. 企業グループの結束を図る、または改編・再編する	2.6	6.3	3.8	31.3	20.0	31.3		
18. ○○賞の創設、文化イベントの後援・協賛・開催、スポーツイベントの開催・後援・協賛等を実施する	3.9	12.5	7.7	12.5	35.0	18.8		
19. CI活動の途中や終了後に社員の意識や行動の変化に関するアンケート等を実施する	1.3	6.3	1.3	25.0	30.0	18.8		
20. 新規に事業部を設置する	2.6	12.5	2.6	31.3	12.5	31.3		
21. 新たな広告展開を図る	1.3	6.3	24.4	25.0	38.8	18.8		
22. 他の全社運動との連携を深める	0.0	6.3	9.0	18.8	10.0	12.5		
23. ○○運動をスタートさせる	2.6	6.3	16.7	6.3	25.0	31.3		
24. 社員教育や研修を新規に導入したり、改定したりする	2.6	6.3	5.1	25.0	22.5	31.3		
25. 部や課の名称を変更する	0.0	6.3	1.3	18.8	7.5	31.3		
26. 社内広報誌の活性化や見直しを図る	5.2	12.5	19.2	31.3	35.0	31.3		
27. 福利厚生制度や改定や新しい厚生施設の建設	0.0	6.3	6.4	6.3	20.0	12.5		
28. 自社施設の地元開放や所在する地域の活動に参加する	1.3	6.3	2.6	18.8	13.8	6.3		
29. 新社屋、研究所、記念館、PR館等を改修・建設する	1.3	6.3	3.8	25.0	16.3	18.8		
30. その他	0.0	0.0	1.3	0.0	6.3	0.0		
延企業数	243	62	365	105	475	98		
実質回答数	77	16	78	16	80	16		
一施策当りの企業数の平均値	8.1	2.1	12.2	3.6	15.8	3.4		
一企業当りの施策数の平均値	3.2	3.9	4.7	6.6	5.9	6.1		

注) 96年調査では、「30.その他」に回答のあった企業数は「6」である。具体的には、・社史刊行・決算期ごとの会社情報誌刊行、・社会貢献活動の充実・SP施策の拡充・知的所有権関連施策、・社長との対話集会、・子会社内にデザインアイテムの販売事業の実施、・寄付、記入なし (1社) であった。

8. CI活動の実施後の変化とその関連度

(1) CI活動の実施後における変化の程度

CI活動の実施後、どの程度の変化が生じたのかについて、「5点（非常に増えた）」から「1点（非常に減った）」の5点尺度で尋ねた結果が表13である。

06年調査では、上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「年間売上高」→「社内コミュニケーション」→「経営者と社員の信頼感」・「組織、職場の活性化」である。86年調査では、同様にみると「社員のモラルやロイヤリティー」→「組織、職場の活性化」・「知名度」であった。96年調査では、同様にみると「社内コミュニケーション」・「組織、職場の活性化」→「経営者と社員の信頼感」であった。これをみると20年の間に社員のモラルの向上や社内コミュニケーションの円滑さなどに替わって、直接的に事業成績を示す売上高に変化があると認識していることが特徴的である。

その一方で、06年調査では、数値の低い項目は、その数値が大きくなる順に「流通チャネルへの指導力や販売力」→「研究開発や商品開発力」→「事業化能力や新規事業展開力」である。86年調査では、「主力製品のマーケット・シェア」→「収益力」→「流通チャネルへの指導力や販売力」であった。96年調査では、「主力製品のマーケット・シェア」→「流通チャネルへの指導力や販売力」→「事業化能力や新規事業展開力」であった。これをみると、20年の間にマーケットシェアに替わって、流通チャネルへの指導力や販売力に変化がないと認識している企業が増えていることが特徴的である。

表13 CI活動の実施後における変化の程度 (n=20)

項目	調査	86年調査 平均値	96年調査 平均値	06年調査					
				平均値	1	2	3	4	5
1. 全製品・サービスの中で新製品・サービスの比率		3.65	3.67	3.33	0	1	7	3	1
2. 主力製品のマーケットシェア		3.45	3.25	3.50	0	2	2	8	0
3. 年間売上高		3.77	3.64	3.85	0	0	4	7	2
4. 収益力		3.46	3.46	3.54	0	1	5	6	1
5. 研究開発や商品開発力		3.61	3.51	3.00	0	1	6	3	1
6. 事業化能力や新規事業展開力		3.59	3.41	3.17	0	1	8	3	0
7. 人材や資金の確保・調達力		3.74	3.68	3.42	0	0	8	3	1
8. 流通チャネルへの指導力や販売力		3.49	3.29	2.92	0	1	7	4	0
9. 経営者と社員の信頼感		3.98	3.75	3.64	0	0	6	7	1
10. 社内コミュニケーション		3.89	3.86	3.73	0	1	3	10	1
11. 組織、職場の活性化		4.02	3.86	3.64	0	1	4	8	1
12. 社員のモラルやロイヤリティー		4.05	3.71	3.33	0	1	9	4	1
13. 知名度		4.02	3.73	3.42	0	1	5	6	0
14. 一流評価や信頼性評価		3.89	3.51	3.33	0	1	6	5	0
15. 技術力やマーケティングなどの企業力評価		3.66	3.44	3.33	0	0	8	4	0
16. 外部から見た自社への親近感		3.89	3.74	3.54	0	0	6	7	0
総平均値		3.76	3.59	3.61	—	—	—	—	—

注) 86年調査では、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）」および「-2点（非常に減った）」である。よって、「86年調査平均値」については、これを考慮し、調整した数値を示している。

(2)変化の程度とCI活動との関連

上記(1)と同じ項目にCI活動がどの程度、関連しているのかについて、「5点（密接に関係している）」から「1点（全く関係ない）」の5点尺度で尋ねた結果が表14である。

06年調査では、上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「社内コミュニケーション」→「社員のモラルやロイヤリティー」→「外部から見た自社への親近感」である。また、上記(1)では、年間売上高に変化があったと強く認識していたが、それとCI活動との関連はそれほど強くはなく、社内コミュニケーションの変化については、CI活動との関連は強いという認識がある。86年調査では、同様にみると「知名度」→「社員のモラルやロイヤリティー」・「一流認識や信頼性認識」・「外部から見た親近感」であった。96年調査では、同様にみると「社員のモラルやロイヤリティー」→「外部から見た親近感」→「社内コミュニケーション」であった。

これをみると、変化の程度の数値はそれほど高くはないが、CI活動が従業員のモラルの向上などに関連が強いという傾向は、この20年間で大きな変化はない。また、06年調査では、96年調査時にやや高い数値を示した社内コミュニケーションが一番高い数値を示していることが特徴的である。これは、CI活動が従業員の心的側面に訴えかける施策として認識されていることを示している。

また、全体の平均値をみると、86年調査→96年調査→06年調査の順に、3.41→2.99→3.19である。数値がそれほど高くはなく、変化に対してそれほどCI活動との関連が強いとはいえないという傾向にも大きな変化はない。

その一方で、数値の低い項目は、06年調査では、その数値が大きくなる順に「全製品・サービスの中で新製品・サービスの比率」→「事業化能力や新規事業展開力」→「年間売上高」である。86年調査では、同様にみると「収益力」→「年間売上高」→「研究開発や商品開発力」であった。96年調査では、同様にみると「主力製品のマーケット・シェア」→「流通チャネルへの指導力や販売力」→「年間

表14 CI活動との関連度 (n=20)

項目	調査 86年 調査 平均値	96年 調査 平均値	06年調査					
			平均値	1	2	3	4	5
1. 全製品・サービスの中で新製品・サービスの比率	2.90	2.51	2.77	2	3	4	4	0
2. 主力製品のマーケットシェア	3.10	2.29	3.15	1	2	5	4	1
3. 年間売上高	2.80	2.39	3.07	1	2	7	3	1
4. 収益力	2.60	2.45	3.14	1	1	8	3	1
5. 研究開発や商品開発力	2.80	2.64	3.08	1	2	4	5	0
6. 事業化能力や新規事業展開力	3.00	2.48	2.85	1	3	6	3	0
7. 人材や資金の確保・調達力	3.30	2.89	3.15	1	1	7	3	1
8. 流通チャネルへの指導力や販売力	3.00	2.31	3.08	1	1	7	4	0
9. 経営者と社員の信頼感	3.90	3.50	3.13	0	2	7	4	2
10. 社内コミュニケーション	3.80	3.65	3.63	0	1	5	9	1
11. 組織、職場の活性化	3.80	3.59	3.44	0	1	4	9	1
12. 社員のモラルやロイヤリティー	4.00	3.69	3.56	0	1	6	8	1
13. 知名度	4.10	3.62	3.08	2	1	5	4	1
14. 一流評価や信頼性評価	4.00	3.26	3.31	0	1	7	5	0
15. 技術力やマーケティング力などの企業力評価	3.60	2.89	3.08	1	0	9	3	0
16. 外部から見た自社への親近感	4.00	3.68	3.50	0	0	8	5	1
総平均値	3.41	2.99	3.19	-	-	-	-	-

売上高」であった。企業は、市場、業績、事業化能力等に対してCI活動が与える影響はそれほど強くないと認識していた。また、これについては、項目こそ異なるが、20年間で大きな変化はなかった。

9. CI活動における人事施策

(1)06年調査の結果

CI活動を定着させる段階で、人事施策を新設し、あるいは改定・見直しをする企業は多い(松田, 2000)。CI活動に関連して行なった人事施策について、「新設と改定・見直し」と「階層別(役員、部長、課長、係長・主任、一般)」という2つの視点から複数回答で尋ねた結果が表15である。

表15 CI活動における人事施策 (n=20)

項目	階層		役員		部長		課長		係長・主任		一般		延企業数		実質回答数2	
	新	改	新	改	新	改	新	改	新	改	新	改	新	改	新	改
1. 職能資格制度	0	0	2	4	2	3	2	4	2	5	8	16	2	5		
2. 自己申告制度	1	0	2	2	3	2	5	1	5	1	16	6	5	2		
3. 昇進・昇格制度	0	1	2	3	2	3	2	4	2	5	8	16	2	6		
4. 他の資格制度	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	4	2	1	1		
5. 評価面接制度	0	0	4	1	4	2	4	2	5	2	17	7	5	3		
6. 年俸制	1	2	0	3	0	1	0	1	0	1	1	8	1	4		
7. 能力給・業績給	1	3	4	2	5	3	5	3	5	2	20	13	5	5		
8. 諸手当制度	0	0	0	4	0	4	0	5	0	5	0	18	0	5		
9. 社内教育制度	0	2	1	5	1	6	1	6	1	6	4	25	1	7		
10. 研修制度	2	2	1	6	1	5	1	7	1	6	6	26	2	8		
11. 自己啓発制度	1	0	2	4	2	4	2	5	2	5	9	18	2	5		
12. 人事考課制度	1	3	1	9	1	10	1	10	1	11	5	43	2	11		
13. 中途採用制度	0	0	0	2	0	2	1	2	1	2	2	8	1	2		
14. 社内人材公募制度	0	0	0	1	1	3	3	3	3	3	7	10	3	3		
15. 育児休業制度	0	1	2	3	2	3	3	4	3	4	10	15	3	4		
16. 福利厚生制度	0	1	0	2	0	2	0	2	0	3	0	10	0	3		
17. 裁量労働制度	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	5	0	2		
18. 社内表彰制度	0	1	2	2	2	2	2	2	2	3	8	10	1	4		
19. コンピテンシー評価制度	0	1	0	2	0	2	0	3	0	3	0	11	0	3		
20. 職務給	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	0	1		
21. 専門職制度	0	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0	12	0	3		
22. 介護支援制度	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	13	12	2	4		
23. 出産・育児制度	0	2	1	4	1	5	1	5	1	5	4	21	1	5		
24. 役職の任期制度	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	5	1	2		
25. その他	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	0	1	0		
延企業数	9	21	30	68	32	71	38	79	39	83	148	322				
実質回答数1	5	6	9	12	9	13	10	13	11	13						
実施した施策の数	8	13	16	24	16	23	17	24	18	24						

注1) 上記表15で、「新」は施策の新設を、「改」はその改定・見直しを示している。以下、同様の「延企業数」は、重複を含む、当該施策を行った企業の延数を示している。「実質回答数1・2」は、前述の「延企業数」とは異なって、重複を含めず、当該施策を行ったと回答した企業の正味の数を示している。「実施した施策の数」は、項目で25あるうちの施策の中から、その階層を対象に行なった企業の回答数を示している。これらについては、表16・17も同様である。

注2) 役員クラスの その他(自由記入)の回答企業数は1である。また、「25.その他」に記述内容(回答のあったもの)は次のとおりである。 ・定年退職者再雇用制度 ・職能資格制度を廃し、年功的資格ベースの制度から役割重視の人事制度とした。

新設をした施策については、実質回答数2の数値をみると、役員層では「研修制度」が、部長層では「能力給・業績給」・「評価面接制度」が、課長層では「能力給・業績給」が、係長・主任層では「自己申告制度」・「能力給・業績給」が、一般層では「自己申告制度」・「能力給・業績給」・「評価面接制度」がその数値が高い。

同様にみると、改定・見直しをした施策についてはどの階層も「人事考課制度」が高い。

(2)96年調査との比較

06年調査と96年調査との比較をした結果が表16・17である。なお、86年調査では、この質問項目による調査を行ってはいなかった。

①新設

新設をした施策について階層別に比較した結果が表16である。

表16 新設施策における96・06年調査の比較

項目	役員%		部長%		課長%		係長・主任%		一般%	
	96年	06年	96年	06年	96年	06年	96年	06年	96年	06年
1. 職能資格制度	0.0	0.0	35.7	22.2	31.4	22.2	35.3	20.0	32.4	18.2
2. 自己申告制度	0.0	20.0	14.3	22.2	25.7	33.3	23.5	50.0	23.5	45.5
3. 昇進・昇格制度	25.0	0.0	17.9	22.2	20.0	22.2	14.7	20.0	11.8	18.2
4. 他の資格制度	25.0	0.0	7.1	11.1	8.6	11.1	8.8	10.0	5.9	9.1
5. 評価面接制度	25.0	0.0	25.0	44.4	28.6	44.4	23.5	40.0	23.5	45.5
6. 年俸制	0.0	20.0	10.7	0.0	5.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
7. 能力給・業績給	0.0	20.0	21.4	44.4	11.4	55.6	14.7	50.0	14.7	45.5
8. 諸手当制度	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
9. 社内教育制度	0.0	0.0	3.6	11.1	8.6	11.1	8.8	10.0	5.9	9.1
10. 研修制度	25.0	40.0	14.3	11.1	11.4	11.1	8.8	10.0	14.7	9.1
11. 自己啓発制度	25.0	20.0	7.1	22.2	5.7	22.2	5.9	20.0	5.9	18.2
12. 人事考課制度	0.0	20.0	14.3	11.1	11.4	11.1	11.8	10.0	11.8	9.1
13. 中途採用制度	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9	0.0	2.9	10.0	0.0	9.1
14. 社内人材公募制度	0.0	0.0	7.1	0.0	11.4	11.1	11.8	30.0	11.8	27.3
15. 育児休職制度	0.0	0.0	28.6	22.2	28.6	22.2	32.4	30.0	38.2	27.3
16. 福利厚生制度	0.0	0.0	3.6	0.0	2.9	0.0	2.9	0.0	2.9	0.0
17. 裁量労働制度	25.0	0.0	21.4	0.0	22.9	0.0	38.2	0.0	29.4	0.0
18. 社内表彰制度	0.0	0.0	7.1	22.2	8.6	22.2	8.8	20.0	8.8	18.2
19. コンピテンシー評価制度	—	0.0	—	0.0	—	0.0	—	0.0	—	0.0
20. 職務給	—	0.0	—	0.0	—	0.0	—	0.0	—	0.0
21. 専門職制度	—	0.0	—	0.0	—	0.0	—	0.0	—	0.0
22. 介護支援制度	—	20.0	—	33.3	—	33.3	—	30.0	—	27.3
23. 出産・育児制度	—	0.0	—	11.1	—	11.1	—	10.0	—	9.1
24. 役職の任期制度	—	0.0	—	11.1	—	0.0	—	0.0	—	0
25. その他	0.0	20.0	3.6	11.1	2.9	11.1	0.0	10.0	0.0	9.1
延企業数	6	9	68	30	87	32	86	38	82	39
実質回答数1	4	5	28	9	35	9	34	10	34	11
実施した施策の数	6	8	17	16	18	16	16	17	15	18

注1) 上記表16の数値は、96年・06年調査とも百分率で示している。これは、表15の実質回答数1を分母にして、当該の施策を行なったと回答した企業数を分子にして算出している。96年調査で、回答のあった企業数は48社（新設と改定・見直しを含む）である。また、これらにおける96年調査の詳細については、松田（2000）、106-110頁、を参照。
 注2) 96年調査では、項目番号の19.~24.までの調査は行っていない。これらは06年調査で新たに加えた項目である。

06年調査では、全体で上位項目の3つ（実質回答数）は、「自己申告制度」・「評価面接制度」・「能力・業績給」である。96年調査では、表16には示していないが、同様にみると「育児休職制度」・「裁量労働制度」→「職能資格制度」・「評価面接制度」であった（松田（2000），108頁参照）。これをみると、働き方に関連するものからこの10年の間に評価や報酬に関連するものに替わっていることが特徴的である。

96年調査では、階層別にみると、役員層では、施策を行った企業は少なかった。延企業数の上位項目の3つをみると、その数値が低くなる順に、部長層では「職能資格制度」→「育児休職制度」→「面接制度」であった。課長層では「職能資格制度」→「面接制度」→「育児休職制度」であった。係長層では「裁量労働制度」→「職能資格制度」→「育児休職制度」であった。一般層では「育児休職制度」→「職能資格制度」→「裁量労働制度」であった。傾向として、資格・評価や福利厚生に関連する施策が新しく導入されていた。

これが、上述したように評価・報酬に関連する施策に替わっている。

②改定・見直し

改定・見直しをした施策について階層別に比較した結果が表17である。

06年調査では、全体で上位項目の3つ（実質回答数）は、その数値が低くなる順に、「人事考課制度」→「研修制度」→「社内教育制度」である。96年調査では、表17には示していないが、全体で上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「人事考課制度」→「社内教育制度」→「能力給・業績給」であった（松田（2000），109頁参照）。これをみると、人事考課と従業員教育に関連するものを行うことに大きな変化はないといえる。

また、96年調査では、階層別にみると、役員層では、施策を行った企業は少なかった。延企業数の上位項目の3つをみると、その数値の低くなる順に、部長層では「人事考課制度」→「能力給・業績給」→「職能資格制度」であった。課長層では「人事考課制度」→「社内教育制度」→「能力給・業績給」・「研修制度」であった。係長層では「人事考課制度」→「社内教育制度」→「自己申告制度」・「研修制度」・「自己啓発制度」であった。一般層では「人事考課制度」→「社内教育制度」→「自己申告制度」・「研修制度」・「自己啓発制度」・「社内表彰制度」であった。傾向として、評価・処遇・報酬、研修、教育に関連する施策について改定・見直しをはかっていた。これをみると、上述したように人事考課と従業員教育に関連するものを行うことに、この10年の間に大きな変化はないといえる。

96年調査では、延企業数は新設よりも改定・見直しの方が多かった。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ことが効果的・即効的であるという認識があったのである。また、役員・部長層よりも課長・係長・一般層に対して多様な施策を実施する傾向があった。これらの傾向についても、06年調査でも大きな変化はない。

表17 改定・見直し施策における96年・06年調査の比較

項目	階層		役員%		部長%		課長%		係長・主任%		一般%	
	96年	06年	96年	06年	96年	06年	96年	06年	96年	06年	96年	06年
1. 職能資格制度	0.0	0.0	37.5	33.3	37.5	23.1	37.2	30.8	34.9	38.5		
2. 自己申告制度	12.5	0.0	17.5	16.7	30.0	15.4	41.9	7.7	41.9	7.7		
3. 昇進・昇格制度	0.0	16.7	35.0	25.0	37.5	23.1	34.9	30.8	34.9	38.5		
4. 他の資格制度	0.0	0.0	15.0	0.0	17.5	0.0	14.0	7.7	14.0	7.7		
5. 評価面接制度	0.0	0.0	2.5	8.3	12.5	15.4	14.0	15.4	14.0	15.4		
6. 年俸制	0.0	33.3	2.5	25.0	2.5	7.7	0.0	7.7	0.0	7.7		
7. 能力給・業績給	0.0	50.0	45.0	16.7	42.5	23.1	30.2	23.1	30.2	15.4		
8. 諸手当制度	12.5	0.0	22.5	33.3	20.0	30.8	20.9	38.5	25.6	38.5		
9. 社内教育制度	0.0	33.3	32.5	41.7	47.5	46.2	48.8	46.2	46.5	46.2		
10. 研修制度	12.5	33.3	35.0	50.0	42.5	38.5	41.9	53.8	41.9	46.2		
11. 自己啓発制度	25.0	0.0	30.0	33.3	40.0	30.8	41.9	38.5	41.9	38.5		
12. 人事考課制度	12.5	50.0	60.0	75.0	60.0	76.9	51.2	76.9	53.5	84.6		
13. 中途採用制度	0.0	0.0	5.0	16.7	7.5	15.4	7.0	15.4	9.3	15.4		
14. 社内人材公募制度	0.0	0.0	2.5	8.3	2.5	23.1	4.7	23.1	4.7	23.1		
15. 育児休職制度	0.0	16.7	5.0	25.0	7.5	23.1	14.0	30.8	16.3	30.8		
16. 福利厚生制度	37.5	16.7	20.0	16.7	25.0	15.4	25.6	15.4	23.3	23.1		
17. 裁量労働制度	12.5	0.0	12.5	8.3	5.0	7.7	4.7	7.7	4.7	15.4		
18. 社内表彰制度	25.0	16.7	27.5	16.7	32.5	15.4	39.5	15.4	41.9	23.1		
19. コンピテンシー評価制度	—	16.7	—	16.7	—	15.4	—	23.1	—	23.1		
20. 職務給	—	16.7	—	8.3	—	7.7	—	7.7	—	7.7		
21. 専門職制度	—	0.0	—	25.0	—	23.1	—	23.1	—	23.1		
22. 介護支援制度	—	0.0	—	25.0	—	23.1	—	23.1	—	23.1		
23. 出産・育児制度	—	33.3	—	33.3	—	38.5	—	38.5	—	38.5		
24. 役職の任期制度	—	16.7	—	8.3	—	7.7	—	7.7	—	7.7		
25. その他	12.5	0.0	2.5	0.0	2.5	0.0	2.3	0.0	2.3	0.0		
延企業数	13	21	160	68	189	71	204	79	207	83		
実質回答数1	8	6	40	12	40	13	43	13	43	13		
実施した施策の数	9	13	19	24	19	23	18	24	18	24		

注1) 上記表17の数値は、96年・06年調査とも百分率で示している。これは、表15の実質回答数1を分母にして、当該の施策を行ったと回答した企業数を分子にして算出している。96年調査で、回答のあった企業数は48社（新設と改定・見直しを含む）である。また、これらにおける96年調査の詳細については、松田（2000）、106～110頁、を参照。
 注2) 96年調査では、項目番号の19.～24.までの調査は行っていない。これらは06年調査で新たに付加した項目である。

8. CI活動における従業員の意識や行動の変化

CI活動を行った後（またはその最中）、従業員の意識や行動に生じた変化について「5点（強く生じている）」から「1点（ほとんど生じていない）」の5点尺度で尋ねた結果が表18である。

06年調査では、上位項目の3つは、その数値が低くなる順に「社員が会社のめざしていることを理解できるようになったこと」→「社員が会社の一員としての自覚が高まったこと」→「社員が会社を誇りに思うようになったこと」「社員が経営トップの方針を理解できるようになったこと」である。

その一方で、下位項目は、その数値が大きくなる順に「社員が自らの仕事をやりやすくなったと思えるようになったこと」→「社員が仕事の効率化やスピード化をはかるようになったこと」である。

従業員の会社・経営者への理解や自覚については変化があったという認識があるが、その数値はそれほど高くはない。その一方で、従業員の仕事のやり方やスピード化についてはあまり変化がなかったという認識がある。

なお、86・96年調査では、この質問項目による調査を行ってはいなかった。

表18 CI活動における従業員の意識や行動の変化 (n=20)

項目\選択肢	平均値	1	2	3	4	5
1. 社員が経営トップの方針を理解できるようになったこと	3.35	1	0	9	6	1
2. 社員が明るくなり、職場の雰囲気活性化ようになったこと	3.06	1	2	9	3	1
3. 社員がお客様から良い評価をいただいたと思えるようになったこと	3.29	2	1	6	6	2
4. 社員が自らの仕事をやりやすくなったと思えるようになったこと	2.88	2	3	7	3	1
5. 社員が会社を誇りに思うようになったこと	3.35	0	2	8	6	1
6. 社員が自らの仕事目標を明確にできるようになったこと	3.12	2	1	8	5	1
7. 社員が職場内で行なうコミュニケーションがよくなったこと	3.31	0	3	6	6	1
8. 社員が会社のめざしていることを理解できるようになったこと	3.56	0	1	6	11	0
9. 社員が自分の仕事に自信がもてるようになったこと	3.06	2	1	8	4	1
10. 社員が会社の社会的責任の大きさを理解できるようになったこと	3.24	2	2	5	6	2
11. 社員が会社の一員としての自覚が高まったこと	3.44	1	1	5	8	1
12. 社員がお客様に対して会社の方針を明確に説明できるようになったこと	3.13	0	3	8	5	0
13. 社員が社内の情報をよりよく伝えるようになったこと	3.06	2	0	9	5	0
14. 社員が会社の将来について自分なりに考えるようになったこと	3.19	1	1	8	6	0
15. 社員が会社との一体感を強めるようになったこと	3.06	1	1	11	2	1
16. 社員が仕事の効率化やスピード化をはかるようになったこと	2.94	1	5	5	4	1
17. 社員が仕事の改善や修正に対して提案等するようになったこと	3.12	1	2	9	4	1
18. 社員が会社の業績に対して関心をもつようになったこと	3.17	1	2	8	7	0
19. その他	3.75	0	0	2	1	1
総平均値	3.18	—	—	—	—	—

注1) その他(自由記入)の回答企業数は4である。また、その記述内容(回答のあったもの)は次のとおりである。

・社員が顧客満足について関心をもった ・基幹業務のIT化が進んだ

注2) 上記表18の中で「平均値」は、「19.その他」の数値を除いた数値である。

9. CI活動における活動推進上の阻害要因

組織変革における実践上の大きな課題として、活動推進をしていく上で抵抗のあること、つまり変革行動がいろいろな要因によって阻害されるということがある。組織変革モデルの基礎にあるグループダイナミックス理論においても、この点に関する研究や指摘は多い。つまり、CI活動がスムーズに推進できるかどうかは、この阻害要因をいかにして除去するかにある。具体的には、組織変革の推進上で、CI活動に関する阻害要因を除去する手法を確立すること、およびその発生のメカニズムを明らかにすることが課題となる。

CI活動における活動推進上の阻害要因について、「5点(非常に障害になった)」から「1点(全く障害にならなかった)」の5点尺度で尋ねた結果が表19である。

06年調査では、上位項目の3つは、その数値の低くなる順に「活動に対する保守的な態度や職場の雰囲気」→「活動の定着やフォロー施策の未構築」→「社員が活動内容を理解するのに難しい点が多い」である。その一方で、「主要事業領域の転換」や「他企業の合併」については阻害要因としての認識は低い。

96年調査では、同様にみると「活動の定着・フォロー施策の未構築」→「活動に対する保守的な態度、社内・職場の雰囲気」→「活動内容の社内普及の不足」であった。その一方で、「企業合併・吸収」や「経営者の交代」については阻害要因としての認識は低かった。

96年調査と06年調査とも上位2つの項目については、順位の異動はあるが変化はなく、また、数値

表19 CI活動の推進上の阻害要因 (n=20)

項目	調査 96年調査 (n=75)	06年調査					
		平均値	1	2	3	4	5
1. 活動に対する保守的な態度や職場の雰囲気	3.27	3.56	0	2	5	10	1
2. 活動継続の費用不足	2.54	2.69	3	3	7	2	1
3. 経営者の交代	1.49	2.07	7	0	8	0	0
4. 業績の悪化	2.28	2.47	4	3	5	3	0
5. 活動推進部署の縮小や解散	2.30	2.29	4	2	8	0	0
6. 活動内容の社内普及の不足	3.09	3.11	0	2	12	4	0
7. 活動の定着やフォロー施策の未構築	3.30	3.39	0	1	9	8	0
8. 早急な活動成果の追及	2.67	2.94	1	3	8	4	0
9. 活動プログラムの未熟さ	2.97	3.19	0	3	7	6	0
10. 社員が活動内容を理解するのに難しい点が多い	2.91	3.35	1	2	5	8	1
11. 活動に面白さや新しさが無い	2.67	3.19	0	2	9	5	0
12. 別の社内活動の登場	1.78	2.13	6	1	8	0	0
13. 他企業の吸収	(1.38)	1.54	9	1	3	0	0
14. 他企業との合併	(1.38)	1.57	10	0	4	0	0
15. 主要な事業領域の転換	1.54	1.00	2	0	0	0	0
16. 経営戦略の転換	1.68	1.69	8	1	4	0	0
17. その他	3.50	3.00	0	0	1	0	0
総平均値	2.39	2.51	—	—	—	—	—

注1) 06年調査では「17.その他(自由記入)」の回答企業数は1であるが、具体的な記述内容はない。96年調査におけるそれは、「個別テーマ所管の部署との調整」、「お祭り騒ぎの感覚・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」であった。

注2) 96年調査では「13.他企業の吸収」と「14.他企業との合併」との質問は「企業合併・吸収」で尋ねており、数値は「1.38」である。

注3) 最下段の総平均値は、96・06年調査とも「17.その他」を除外して数値を算出している。

をみても高い数値ではない。つまり、どの項目についてもそれほど大きな阻害要因とは認識していないことについては、96年調査時より大きな変化はない。

なお、86年調査では、この質問項目による調査を行ってはいなかった。

IV. 調査結果の要約

06年調査(86・96年調査との比較を含む)の分析結果について、その要約は次のとおりである。

(1)CI活動の期間について、開始年と終了年の間隔が3年以上ある企業の割合は66.7%である。96年調査では、それが75.0%であった。長期化した活動期間がこの10年でやや短期化している(表4)。

(2)CI活動の推進組織の人数については、専従者のみで推進している企業の割合(21.4%)は96年調査より増えているが、その人数(1.43人)は減少している(表5)。また、兼任者の人数も86年調査(7.60人)、96年調査(10.60人)と増加傾向にあったが、06年調査(3.78人)では大幅に減少している(表6)。次に、CI活動の推進における最高責任者が「取締役」以上である割合は、86年調査(92.6%)と96年調査(88.5%)では高い値であったが、06年調査(46.7%)ではかなり低くなっており、下位層に移っている(表7)。

(3)CI活動の導入契機について、06年調査では、数値が高いのは「企業イメージの向上や統一への要

請 (70.0%)」→「社内活性化・意識変革の要請 (65.0%)」→「創立○周年事業 (30.0%)」・「社名変更 (30.0%)」である。この結果は、86年調査とその内容が大きく替わった96年調査の結果とは、項目が逆転している。近年、企業のCI活動には、イメージの向上や統一が社内活性化や意識変革よりも大きな導入契機になっている (表8)。

(4)CI活動の成果に対する自己評価について、06年調査では、数値が高いのは「社員の意識一体化 (3.83)」→「組織活性化やそのための環境づくり (3.78)」→「企業イメージアップ (3.77)」である。社員の意識一体化や組織活性化という企業内部の課題について成果があったと考えていることが特徴的である (表9)。

(5)CI活動の施策について、06年調査では、数値が高いのは「ロゴタイプ、シンボルマーク、ユニホーム、社章、名刺、パッケージ、店舗、看板等のデザイン系の新設・改定・統一を行なう (70.0%)」・「新しい企業理念を社内外に発表する (70.0%)」→「CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足・設立 (65.0%)」である。86・96年調査と同様な傾向を示している。また、86・96年調査では上位にあった「アンケートやインタビューなどによる社員の意識調査 (50.0%)」や「自社の企業イメージの調査 (45.0%)」は、数値がかなり低くなっている (表10)。

次に、CI活動の施策を行うプロセスについて、06年調査において①準備期では「CI活動推進委員会等のプロジェクトチームの発足や設立 (62.5%)」→「自社の企業イメージ調査 (43.8%)」が、②導入期では「ロゴタイプ、シンボルマーク、ユニホーム、社章、名刺、パッケージ、店舗、看板のデザイン系の新設・改定・統一を行なう (68.8%)」→「新しい企業理念を社内外に発表する (62.5%)」が、③展開期では「昇給・昇格などの人事制度や給与・報酬制度を改定する (43.8%)」等の施策を行うことが多い (表11)。

また、施策を行うプロセスについて96年調査と比較すると、①準備期では、上位項目の3つをみると、順位は異なるが項目は同一である、②導入期では、上位項目の3つをみると、順位も項目も同一である、③展開期では、96年調査で高かった企業広告展開や文化イベントの開催・協賛に替わって人事施策の改定等を行う企業が多い。

また、一企業が行う施策は、96年調査では3.2→4.7→5.9であったが、06年調査では3.9→6.6→6.1である。CI活動が進んでいくと企業が行う施策も増えていくという傾向は見受けられず、また全体的な施策数の増えていることが特徴的である (表12)。

(6)CI活動を行った後、その変化の程度について、06年調査では、数値が高いのは「年間売上高 (3.85)」→「社内コミュニケーション (3.73)」→「組織、職場の活性度 (3.64)」→「経営者と社員の信頼感 (3.64)」である。86・96年調査ではみられなかった直接的な事業成績に関連する売上高の変化について高い (表13)。

また、それらの変化とCI活動との関連度について、06年調査では、数値が高いのは「社内コミュニケーション (3.63)」→「社員のモラルやロイヤリティー (3.56)」→「外部から見た自社への親近感 (3.50)」である。86・96年調査とは順位は異なるが、この傾向に大きな変化はない (表14)。

(7)CI活動に関連して行った人事施策について、06年調査では、新設した施策において、採用した企業数 (実質回答数) が高いのは「自己申告制度 (5社)」・「評価面接制度 (5社)」・「能力・業績

給（5社）」である。また、同様に改定・見直した施策において数値が高いのは「人事考課制度（11社）」→「研修制度（8社）」→「社内教育制度（7社）」である。

階層別にみると、新設した施策については、役員層では「研修制度（2社）」が、部長層では「能力給・業績給（4社）」・「評価面接制度（4社）」が、課長層では「能力給・業績給（5社）」が、係長・主任層では「自己申告制度（5社）」・「能力給・業績給（5社）」が、一般層では「自己申告制度（5社）」・「能力給・業績給（5社）」・「評価面接制度（5社）」が高い。改定・見直した施策については、どの階層も「人事考課制度」が高い（表15）。

96年調査と比較すると、新設した施策については、どの階層での施策も両調査では項目が異なっている。改定・見直した施策については、どの階層も「人事考課」と「社内教育制度」・「研修制度」が高いことについて変化はない（表16・17）。

(8)CI活動を行った結果（またはその最中）、従業員に生じた意識や行動の変化について、06年調査では、数値が高いのは「社員が会社のめざしていることを理解できるようになったこと（3.56）」→「社員が会社の一員としての自覚が高まったこと（3.44）」である。しかし、それほど高い数値ではない。その一方で、数値が低いのは「社員が自らの仕事をやりやすくなったと思えるようになったこと（2.88）」→「社員が仕事の効率化やスピード化をはかるようになったこと（2.94）」である（表18）。企業の方針の理解や自覚の向上には変化があったが、自らの仕事のやり方や効率化等にはそれほど変化がない。

(9)CI活動における活動推進上の阻害要因について、06年調査では、数値が高いのは「活動に対する保守的な態度や職場の雰囲気（3.56）」→「活動の定着やフォロー施策の未構築（3.39）」である。96年調査と順位は異なるが、この傾向に大きな変化はない（表19）。

V. む す び

CI活動そのものも、その導入企業数は激減し、1980年代から90年代初頭にかけてのブームの感もはやみろかげもない。よって、06年調査においては、それ以前の86・96年調査と比較して、郵送した企業数は増えたのであるが、回答数はそれほど多くはない。本稿では単純に比較しているが、有意な差異が本当にあるのかという疑問については、さらに、分析する必要がある。本稿においては、1980年代からの日本企業のCI活動について概略的な様相を提示したにとどまっている。

最後に、上述の調査結果について、非常に大括りではあるが、概略的に以下のようにまとめることができるだろう。

(1)96年調査を境にして、「CI」活動そのものは、再び、1970年代後半の導入時のように「VI」系の施策効果を主に期待して、行われる傾向になっている。よって、96年調査時のように人の意識や行動に訴えて、組織変革を考慮することについては、やや後退傾向にあるといえる。

(2)これは、松田（2000）で指摘したように、戦略や売上と直接的には関連が見出し得ない「CI」活動の施策としての限界と言える。よって、今日、企業が期待しているのは、「CI」活動の基本にある視覚面や即効的な市場（シェア向上等）への訴求である。

(3)その一方で、「CI」活動と名称は使用しなくても、「VI」系の施策と連携して、「MI・BI」系の施策を行い、従業員の意識や行動変革を図ろうとしている企業はある。この点についても、松田(2000)で指摘したことである。

(4)これは、CI活動が施策としては、20年間にわたって行われ、その施策プログラムやその効果の領域について企業の判断が可能になった、あるいはなりつつあるということを示している(とくに人事施策)。また、組織の従業員の意識や行動変革を意図して組織変革を行うに際して、その考え方や具体的な施策のひとつとして、企業に浸透しているのではないか、と思われる。

(5)ただし、CI活動に替わる従業員の意識や行動変革を対象とした具体的な施策について、20年の間に日本企業は、新たに見出ししかといえば疑問が残る。

【参考文献】

幸田一男・城戸康彰・田中康介・新田義則、「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, 1993年, 1-20頁。

神戸大学大学院経営学研究科経営労務研究室松田陽一・奥林康司・上林憲雄「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」未刊, 1997年。

財企業活力研究所『CIと企業活力に関する調査研究』(財企業活力研究所, 1987年)。

松田陽一『企業の組織変革行動』千倉書房, 2000年。

松田陽一『「企業の組織変革行動に関するアンケート調査」報告書(06年調査の集計結果)』未刊, 2006年11月。

Lewin, K., (1950), *Field Theory in Social Science: selected theoretical papers*, edited by Cartwright D., New York: Harper & Brothers (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956年)。

謝辞

本稿における「06年調査」については、平成17年度科学研究費補助金(基盤研究(C)番号17530385「企業の人事・組織構造施策が従業員の意識・行動に与える影響における研究」)の援助を受けている。これについては、06年調査に際してご協力いただいた企業の方々と併せて、あらためて感謝の意を表するものである。