

《研究ノート》

従業員の意識・行動変革に関する調査（全調査）の報告・考察

～全国の企業（本調査）および岡山県下の企業（07年調査）を
対象としたアンケート調査に基づいて～

松 田 陽 一

目 次

I. 全調査の目的等

II. 全調査の概要

III. 全調査の分析結果の要約

IV. 全調査の分析結果の詳細

V. 考察

附録 本調査と07年調査の差異

参考文献等

I. 全調査の目的等

1. 目的

今日、企業をとりまく経営環境の変化は、従来にもまして多様化し、その速度は加速化している感がある。そして、企業は、それらに対して、常に組織的な対応が迫られているのである。いわゆる、今日の企業には、常態的に、組織変革行動が要請されているといえるのである。

このような状況下、我々の研究関心は、そのような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、という点にある。我々は、この関心の下に、1996年より調査・研究を続けてきている。

2006年においては、上述の研究関心に基づいて、日本企業が行ってきたCI (corporate Identity) 活動に着目し、1986年の企業活力研究所の調査および1996年に行った調査の内容との比較を中心にして、その変化の様相を明らかにしている（詳しくは松田（2006）および松田（2007）を参照）。

その中で、従来、当研究室が行ってきた他の調査時や2006年の調査時（とくに、インタビュー調査において）にも、企業の現場からは、「…意識が変わらないと、うまくいかないなあ…」とか「…頭（意識）は変わっているのだけれど、行動がなかなかついていかない…」等の記述や発言は、よく見聞きされることであった。つまり、企業は、その組織成果を向上させるために、いろいろな施策を行うのであるが、その際には、組織のダイナミックな変革という課題と同時に、従業員の意識や行動の

変革というもう1つのナイーブな課題に対応しなければ、なかなかそれがあがらないという現実があるということである。

そこで、2007年においては、上述した2006年調査をさらに進展させ、組織変革における従業員の意識・行動変革の様相について明らかにすることを目的として、質問票によるアンケート調査を行った（以下「全調査」と略称する）。よって、本稿の目的は、具体的には、企業が多様に行う施策によって、従業員の意識・行動変革がどのような様相を呈しているのかについて、また、それらの施策がどのような影響を与えているのかについて明らかにし、考察することが目的である。

2. 先行調査・研究と質問項目

(1) 先行調査・研究

この全調査を行うに際しては、いろいろな調査・研究を参照している。とくに、全調査の質問項目を設定するに際しては、企業活力研究所（1987）、若林他（1989・1990・1991）、幸田他（1993）、松田他（1997）、および松田（2000）に基づいて行っている。

例えば、若林他（1989・1990・1991）は、某電力会社の従業員約3,000名を対象にして、3年間にわたって、ほぼ同一の質問項目を使用して、彼（女）らの企業の理念、指針の浸透や意識変革等について追跡している。この調査・研究の結果は、企業が標榜した意識変容運動については、時間を経るにつれて、沈静化し、浸透度も低くなる。また、その傾向について、部署、勤続年数、職位等によっても差異がある、というものである。

ただし、上述の若林他のような調査はあるが、この全調査のような意図をもち、企業対象に行った調査・研究については、ほとんど見出すことができなかった。

(2) 質問項目

全調査で設定した質問項目は大きく11ある。具体的には、次のとおりである。

- ①企業が、従業員の意識や行動の変革に変化があったと考えている施策は何か。また、それは事前にもどの程度の期待をしたのか。
- ②企業は、従業員の意識や行動の変革のために多様な施策を行うが、それはどのような課題を克服するために行うのか。
- ③企業は、従業員の意識や行動の変革のために多様な施策を行うが、その結果、従業員にはどの程度の変化が生じているのか。
- ④企業は、従業員の意識や行動の変革のために多様な施策を行うが、その結果、企業の業績等にはどの程度の変化が生じているのか。また、彼（女）らの意識・行動に生じた変化は、それについてどの程度の影響を与えているのか。
- ⑤企業は、従業員の意識や行動の変革のために多様な施策を行うが、その結果、従業員の意識に変化が生じたことをどのような視点から判断しているのか。また、その結果、従業員の行動に変化が生じたことをどのような視点から判断しているのか。
- ⑥企業は、従業員の意識や行動の変革のために多様な施策を行うが、その結果、階層、職種、および部署によってその変化には差異が生じているのか。

- ⑦企業は、従業員の意識や行動の変革のために多様な施策を行うが、その結果について追跡調査を行っているのか。
- ⑧企業は、従業員の意識や行動の変革のために多様な施策を行うが、その最中、どのような阻害要因を感じているのか。
- ⑨企業は、組織の変更・改編施策が従業員の意識や行動の変化にたいして、どのような影響を与えていると考えているのか。
- ⑩企業は、人事施策が従業員の意識や行動の変化にたいして、どのような影響を与えていると考えているのか。
- ⑪企業は、従業員の意識・行動の変革について、どのような取組むべき課題を考えているのか。

3. 調査の結果に対する予測

この全調査においては、企業活力研究所（1987）、若林他（1989・1990・1991）、幸田他（1993）、松田他（1997）、および松田（2000）が提示している内容に基づいて、事前に、調査の結果に対する予測を行なっている。それは、次のとおりである。

- (1)企業が、従業員の意識や行動を変えられると考えている施策は、ドラスティックな事業や商品創造に関連する施策、ある程度の危機感を醸成しながら行う意識・行動変革施策、および経営理念の浸透などに関する施策である。
- (2)企業が、従業員の意識や行動がとくに変わったと考えている施策は、経営理念の浸透などに関する施策、あるいは日常の仕事の改善活動である。
- (3)企業が、従業員の意識や行動が変わったと考える視点は、売上高などの経営成果や日常の行動の変化である。
- (4)企業は、従業員の意識や行動を変えらるために多様な施策を行うが、その追跡調査については行わないことが多い。
- (5)企業は、従業員の意識や行動を変えようと多様な施策を行うが、職場の保守的な雰囲気や定着施策の未構築などを要因として円滑にすすまないと考えている。

II. 全調査の概要

1. 対象と方法

全調査の対象は、2つに分けることができる。第1の対象は、岡山県以外に本社のある国内企業である。具体的には、日本経済新聞社編『2006年度版会社年鑑上・下巻 全国上場会社版』日本経済新聞社、2005年に掲載のあった企業で、かつ、2005年8月1日時点で、全国5証券取引所に上場している企業2,854社の中から、1,000社を抽出した。これを対象にした調査（以下、「本調査」と略称する。）の分析結果は、松田（2007a）を参照していただきたい。

第2の対象は、岡山県に本社のある企業である。具体的には、『2007年度版岡山企業年報』瀬戸内海経済レポート社、2005年、に掲載のあった企業の中から、資本金1,000万円以上、従業員90名以上

の企業から500社を抽出した。これを対象にした調査（以下、「07年調査」と略称する。）の分析結果は、松田（2007b）を参照していただきたい。

また、全調査については、調査票兼回答票を対象の企業に郵送し、それに回答を記載いただき、企業から当研究室へ郵送していただくことによって回収する方法で行った。

なお、上述の2つの調査においては、同じ質問票を使用している。

2. 実施概要

全調査における調査の実施期間、調査票の郵送数と有効回答企業の全数は次のとおりである。

(1)実施期間：2007年7月6日（郵送の開始）～2007年8月6日（返送の締切）

(2)郵送数：1500社

(3)回答企業の全数：86社（5.7%） 有効回答企業の数：86社（5.7%）

3. 有効回答企業の属性

有効回答企業の属性（業種、従業員数）については、以下のとおりである。

(1)業種

有効回答企業における業種については、次のとおりである。なお、業種の表記については調査票の回答記述の内容に基づいている。カッコ内の数字は、同一回答のあった有効回答企業の数を示している。おおまかな分類であるが、製造業関連は39社、非製造業関連は44社から回答があり、非製造業関連からの回答が多い結果となった。

(2)従業員数

有効回答企業における従業員数（2007年4月1日時点）について、その人数幅ごとの分布を示したのが表2である。回答では、実数値を尋ねている。その最大値は20,395人であり、最小値は50人である。全調査における回答企業数の6割強は、従業員数が200人以下の企業であり、さらに、その76.8%は、従業員数1,000以下の企業であった。

表1 有効回答企業の業種

<p>1. 製造業関連 鉄鋼業（2）、食品製造業、医薬品製造・販売業、繊維製品製造業、自動車部品製造業、遊技機の製造・販売、自動車製造、化学・医薬品、医薬品、電気機械器具製造、窯業、一般機械器具製造（2）、電子応用機器の製造・販売、その他製造業、金属製品製造、産業機械製造、製造業（13）、輸送用製造（但し試作業）、ケミカル製造、繊維・アパレル製造、鉄鋼業（鉄粉製造業）、和洋菓子製造販売、産業用機械部品製造、産業用省力化機器製造業、ジーンズ製造・販売</p>
<p>2. 非製造業関連 小売業（フード、レストラン）、商社、運輸業、飲食業、石油製品等販売業、住宅資材卸売、情報サービス業（2）、タクシー業、小売業（2）、百貨店業、建設業（4）、ビル賃貸業他、情報処理サービス、自動車用品販売・車整備、アパレル、建設業他、自動車販売・修理、警備業、総合ビル管理、下水処理場管理、サービス業（4）、運輸他、運送業（特殊物）、外食、制御機器販売、卸売業（3）、旅客運送業、運輸業、建設機械レンタル、小売・卸、農業協同組合、構内作業請負業他、民間テレビ放送、総合アパレル、総合サービス業</p>
<p>3. 未記入 3社</p>

表2 有効回答企業の従業員数（n=86）

従業員数	回答数	%
1-100人	11	13.4
101-200人	28	34.1
201-300人	5	6.1
301-400人	6	7.3
401-500人	1	1.2
501-1000人	12	14.6
1001-5000人	16	19.5
5001-10000人	2	2.4
10001人超	1	1.2
未記入	4	-
合計	86	99.8

注) 表2の「%」値は、未記入分を除いたものを分母として、百分率の数値を表している。なお、端数処理の関係で、その合計が「100」にはなっていない。

4. 分析結果の表記

以下の分析結果は、主に統計的な基礎数値の集計結果だけに基づいて表記している。また、その具体的な表記については、以下の点が共通である。

- (1)以下の諸表において、「%」表記は、百分率による数値を示している。また、それについては百分率における小数点第2位の数値を四捨五入し、小数点第1位の数値までを表記している。ただし、この数値は、その質問項目における「未記入」と回答いただいた企業と、「9. 該当する施策を行っておらず回答できない」と回答いただいた企業との合計の数を、有効回答企業（=86）の数から除いた数値を分母にして算出している。なお、この数値処理により、各項目の数値の合計が「100」にならないこともある。
- (2)同様において、「平均値」は、小数点第3位の数値を四捨五入し、小数点第2位の数値までを表記している。なお、紙幅の都合上、標準偏差値は割愛している。
- (3)同様において、「n=」表記は、未記入の回等企業の数を含んだ回等企業の合計数を示している。この全調査の場合、上述したようにn=86である。また、「未記入」の回答企業数は、紙幅の都合上、表記していない表もある。
- (4)同様において、選択肢として「1」～「5」と表記してあるものは、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。
- (5)同様において、数値の上位項目や数値の下位項目を記述しているが、その場合、回答数が少ない「その他」は、その数値に関わらず、上位・下位項目から除いて記述している。
- (6)全調査の質問票の中で尋ねている「現時点」とは、2007年4月1日時点を示している。

以下の記述では、Ⅲ・Ⅳに全調査の分析結果の概要を示し、末尾の附録に上述に示した「本調査」

と「07年調査」との比較において、特徴のある点を示している。

Ⅲ. 全調査の分析結果の要約

全調査の分析結果の要約については、次のとおりである。

1. 企業が、自らが行った多様な施策の中で、従業員の意識や行動に大きく変化があったと認めている施策は、「11. 成果主義型の人事諸制度の導入 (3.77)」、 「3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動 (3.70)」、 および「12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実 (3.69)」である。その一方で、「2. 社会貢献や企業文化活動 (3.16)」、 「4. 従業員の意識や行動変革型のCI活動 (3.38)」、 および「8. 他企業（グループ）の吸収や合併 (3.35)」については、それほど変化があったとは認めていない（表3）。

また、企業が、それらの施策を行う前に、従業員の意識や行動が変化することを期待している施策は、「12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実 (4.27)」、 「11. 成果主義型の人事諸制度の導入 (4.12)」、 および「1. 企業内部署（部・課）の新設・統廃合や名称変更 (4.11)」である。その一方で、「2. 社会貢献や企業文化活動 (3.49)」、 「8. 他企業（グループ）の吸収や合併 (3.62)」、 および「6. 職場単位で行う独自の小集団活動 (3.67)」については、期待している程度はそれほど高くはない（表4）。

2. 企業が、従業員の意識や行動に最も変化があったと認めている施策を推進する際に、意図した克服課題として多いものは、「1. 売上高や利益等の業績の向上 (62社)」・「2. 従業員の意識や行動の変革 (62社)」、 および「9. 従業員のモチベーションの向上 (45社)」である。（表5）。

また、企業が、従業員の意識や行動に最も変化があったと認めている施策は、「1. 企業内部署（部・課）の新設・統廃合や名称変更 (11社)」、 「3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動 (10社)」、 および「7. 経営理念や社是社訓の浸透活動 (7社)」である（表6）。

3. 企業が、上述2.の施策を行った後、従業員の意識や行動に生じている変化の程度について、大きいと考えているものは、「1. 従業員が経営トップの方針を理解すること (3.98)」、 「6. 従業員が自らの仕事目標を明確にすること (3.80)」、 および「9. 従業員が自社の業績に対して関心を高めること (3.79)」である。その一方で、「16. 従業員が企業の社会貢献活動に参加すること (2.80)」、 「4. 従業員が仕事をやりやすくなったと感じること (3.10)」、 および「10. 従業員が自社の社会的責任の大きさを理解すること (3.21)」については、それほど大きいとは考えていない（表7）。

4. 企業が、上述2.の施策を行った後、業績や活動等に生じている変化の程度について、大きいと考えているものは、「3. 売上高や利益等の業績 (3.54)」、 「9. 従業員のモラルや企業への帰属心 (3.52)」、 および「6. トップ経営者と従業員間の信頼感 (3.51)」である。その一方で、「12. 企業価値（資産、株価等）の評価 (3.12)」・「16. 働きやすい企業（ダイバーシティ、介護、ワーク

ファミリー等への高配慮)としての自社のイメージ(3.12)」、および「4. 研究開発力や商品開発力(3.23)」については、それほど大きいとは考えていない(表8)。

また、企業が、従業員の意識や行動の変化が、企業の業績や活動等の変化に大きく影響を与えていると考えているものは、「3. 売上高や利益等の業績(3.72)」、「6. トップ経営者と従業員間の信頼感(3.51)」、および「9. 従業員のモラルや企業への帰属心(3.46)」である。その一方で、「12. 企業価値(資産、株価等)の評価(2.94)」、および「14. 資金の調達力(3.00)」・「16. 働きやすい企業(ダイバーシティ、介護、ワークファミリー等への高配慮)としての自社のイメージ(3.00)」については、それほど大きいとは考えていない(表9)。

5. 企業が、上述2.の施策を行った後、最初に、従業員の意識に変化のあったことを判断している視点として大きいものは、「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと(3.58)」、「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと(3.54)」、および「8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと(3.44)」である。ただし、数値はそれほど高くはない。その一方で、「2. 主力製品・サービスにおけるマーケット・シェアが向上したこと(2.93)」、および「5. 短期的な成果がでたこと(例:毎月の売上高、契約高等)(2.96)」・「10. 自社への苦情やクレームが減少したこと(2.96)」については、それほど大きくない(表10)。

また、次に、企業が従業員の意識に変化のあった後、彼(女)らの行動に変化のあったことを判断している視点として大きいものは、「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと(3.54)」、「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと(3.49)」、および「8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと(3.45)」である。この順位は、上述の結果と同一である。その一方で、「2. 主力製品・サービスにおけるマーケット・シェアが向上したこと(2.99)」・「10. 自社へのクレームや苦情が減少したこと(2.99)」・「15. 他の全社的な施策や活動への参加の積極性が向上したこと(2.99)」については、それほど大きいとは考えていない(表11)。

6. 企業は、上述2.の施策を行った後、従業員の意識や行動に生じた変化の程度については、おおまかな傾向ではあるが、企業の上位階層(職層)にいくほど変化が大きく、どちらかといえば事務系職に大きな変化があり、県内に所在する本社ほど変化が大きいと考えている(表12)。

7. 企業は、上述2.の施策を行った後、変化の様相を確認するために、人事制度における面接や評価、会議での意見交換、アンケートや意識調査、顧客調査などの追跡調査を行っている。その一方で、とくに理由がない、必要性を感じない、目に見える指標(売上、納期、品質)で評価している、朝礼や会議等で判断している等を理由として追跡調査を行っていない企業もある(表13)。

8. 企業が、上述2.の施策を推進する際に、大きな阻害要因と考えていたものは、「1. 施策や活動に対する自社内の保守的な態度や職場の雰囲気(3.45)」、「7. 施策や活動を定着・フォローする施策の未構築(3.16)」、および「9. 施策や活動を推進するプログラムが不十分なこと(3.07)」で

ある。ただし、数値はそれほど高くない。その一方で、「13. 企業の合併・吸収が行われたこと (1.97)」、 「14. 主要な事業領域（製品・サービス）の変換 (2.04)」、 および「3. トップ経営者の交代 (2.09)」については、大きいとは考えていない（表14）。

9. 企業が、一般的に従業員の意識や行動の変革に対して、大きく影響を与えていると考えている組織の変更施策は、「5. 他企業との合併 (3.76)」、 「1. 事業部制の導入 (3.67)」、 および「4. 部や課の新設 (3.54)」である（表15）。

10. 上述9. と同様に、企業が、一般的に従業員の意識や行動の変革に対して、大きく影響を与えていると考えている人事施策は、「1. 新資格制度の導入 (3.90)」、 「7. 成果主義的な評価や給与制度の導入 (3.89)」、 および「4. 目標管理制度の導入 (3.65)」である。その一方で、「23. 社会貢献やボランティア休暇制度の導入 (2.76)」、 「19. 介護支援制度の導入 (2.98)」、 および「22. 社内FA（フリー・エージェント）制度の導入 (3.07)」については、それほど大きいとは考えていない（表16）。

11. 企業が、従業員の意識や行動の変革において、今後、取り組むべき課題として指摘しているものには、人事制度に関連する課題、人材育成に関する課題、具体的な日常行動に関する課題、従業員のさらなる一層の意識変革に関する課題、顧客意識に関する課題、キャリアに関わる課題、社内の他の諸活動に関する課題、今日的な雇用施策に関する課題、自社のイメージ等に関する課題がある（表17）。

IV. 全調査の分析結果の詳細

1. 施策と従業員の意識や行動の変化

(1) 施策実施後の変化

企業が、多様な施策を行う際に、それらが従業員の意識や行動にどの程度の変化を与えていると認めているのかについて、選択肢の「5（非常に変化があった）」から「1（全く変化がなかった）」の5点尺度で尋ねた結果が、表3である。

施策によっては、未実施や未記入の多い施策項目もあり、断定はしにくいですが、回答数の少なかった「15. その他」を除いて、全調査における上位項目（影響を与えた施策）の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「11. 成果主義型の人事諸制度の導入 (3.77)」、②「3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動 (3.70)」、③「12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実 (3.69)」である。

これをみると、成果主義の導入という組織運営における大きな変革を意味する施策、および経常業務の日々の改善という細かな施策について高いことが認められている。これは対照的なことである。また、意識や行動の変革については、社内研修・教育の重要性も認められている。

その一方で、「15. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「2. 社会貢献や企業文化活動 (3.16)」、②「4. 従業員の意識や行動変革型のCI活動 (3.38)」、

③「8. 他企業（グループ）の吸収や合併（3.35）」である。また、社会貢献活動や以前に意識改革運動として指摘されていたCI活動などについては、それほどの変化が認められていないことがわかる。

表3 従業員の意識や行動の変化と施策（n=86）

施策項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	9	未記入
1. 企業内部署（部・課）の新設・統廃合や名称変更	3.63	0	9	18	34	10	7	8
2. 社会貢献や企業文化活動	3.16	0	13	27	19	2	16	9
3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動	3.70	1	4	14	39	6	14	8
4. 従業員の意識や行動変革型のCI活動	3.38	2	1	25	17	3	27	11
5. 既存の人事諸制度の改定・廃止	3.66	2	5	15	34	9	16	5
6. 職場単位で行う独自の小集団活動	3.45	1	6	18	32	1	20	8
7. 経営理念や社是社訓の浸透活動	3.58	0	4	25	26	7	14	10
8. 他企業（グループ）の吸収や合併	3.35	1	4	17	6	6	40	12
9. 倫理・行動規範の新規作成・改定やその浸透活動	3.51	0	4	19	23	3	30	7
10. 新規事業・商品・サービスの開発や創造	3.64	0	5	22	24	10	14	11
11. 成果主義型の人事諸制度の導入	3.77	0	4	18	26	12	20	6
12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実	3.69	0	5	22	42	8	3	6
13. 企業グループ内の再編や統合	3.68	2	1	12	14	8	36	13
14. 全社的なTQC活動やZD活動	3.52	0	1	19	24	0	30	12
15. その他（具体的に	3.83	1	0	0	3	2	11	69

注1）表3において「9」は、「9：該当する施策は行なっておらず回答できない」を示している。

注2）「15. その他」の記入については、次のとおりである。・全社的視点付与のための全社研修、・マナー・挨拶の運動、岡山；・EMS、QMS・TPM活動

(2) 施策への期待度

また、上述の多様な施策について、それらを行う前に、従業員の意識や行動が変化することをどの程度期待していたのかについて、選択肢の「5（非常に期待した）」から「1（全く期待していなかった）」の5点尺度で尋ねた結果が、表4である。

全調査における上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実（4.27）」、②「11. 成果主義型の人事諸制度の導入（4.12）」、③「1. 企業内部署（部・課）の新設・統廃合や名称変更（4.11）」である。また、全施策項目の数値が、前(1)のそれを上回っている。

これをみると、上位の2項目は、前(1)と順位は異なるが、同一である。また、数値も高い。

その一方で、「15. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「2. 社会貢献や企業文化活動（3.49）」、②「8. 他企業（グループ）の吸収や合併（3.62）」、③「6. 職場単位で行う独自の小集団活動（3.67）」である。

これをみると、上位の2項目は、前(1)と順位は異なるが、同一である。

また、「12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実 (4.27)」については、前(1)との数値 (3.69) との差が、他の施策項目に比較して大きく、その一方で、「13. 企業グループの再編や統合 (3.82)」については、前(1)との数値 (3.68) との差が、他の施策項目に比較して小さい。

表4 施策に変化を期待する程度 (n=86)

施策項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	9	未記入
1. 企業内部署(部・課)の新設・統廃合や名称変更	4.11	0	2	11	35	23	4	11
2. 社会貢献や企業文化活動	3.49	1	5	21	28	4	15	12
3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動	4.05	0	2	10	35	17	12	10
4. 従業員の意識や行動変革型のCI活動	3.76	1	1	17	21	10	24	12
5. 既存の人事諸制度の改定・廃止	3.97	2	3	11	28	21	13	8
6. 職場単位で行う独自の小集団活動	3.67	2	4	16	25	11	17	11
7. 経営理念や社是社訓の浸透活動	4.02	0	4	12	26	21	12	11
8. 他企業(グループ)の吸収や合併	3.62	0	2	17	7	8	36	16
9. 倫理・行動規範の新規作成・改定やその浸透活動	3.81	0	4	12	21	11	27	11
10. 新規事業・商品・サービスの開発や創造	3.93	0	3	16	24	18	15	10
11. 成果主義型の人事諸制度の導入	4.12	1	3	9	22	25	19	7
12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実	4.27	0	2	8	35	33	2	6
13. 企業グループ内の再編や統合	3.82	1	0	14	13	10	32	16
14. 全社的なTQC活動やZD活動	3.70	0	1	18	18	7	26	16
15. その他(具体的に)	4.00	1	0	0	2	3	10	70

注1) 表4において「9」は、「9:該当する施策は行なっておらず回答できない」を示している。

注2) 「15. その他」の記入についてはない。

2. 克服課題と最も変化の見受けられた施策

(1)克服課題

回答者に、企業が行う施策の中で、従業員の意識や行動に最も変化が見受けられた施策(以下、「その施策」と略称する。)を想定していただき、その施策が意図した克服課題について、複数回答で尋ねた結果が表5である。

これについては、回答企業の全てから回答があった。

全調査における上位項目の3つは、その数値(企業数)が低くなる順に「1. 売上高や利益等の業績の向上(62社)」・「2. 従業員の意識や行動の変革(62社)」, ③「9. 従業員のモチベーションの向上(45社)」である。

これをみると、一般的にも指摘されているが、売上高等の企業業績の向上やモチベーション(仕事動機付け)の向上には、従業員の意識や行動の変革が課題となるということが確認されている。7割以上の企業が回答しており、数値も高い。

その一方で、「24. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値(企業数)が高くなる順に「12. 企業合同や合併等への対応(4社)」, ②「20. 企業グループの再編への対応(8社)」・

「22. 企業価値（資産、株価等）の向上（8社）」である。

これを見ると、企業価値や企業の大規模な組織編成に関する施策を行うに際しては、それほど従業員の意識や行動の変革が課題となることは多くないということである。

表5 克服課題（n=86）

課題の項目\回答数・%	回答数	%
1. 売上高や利益等の業績の向上	62	72.1
2. 従業員の意識や行動の変革	62	72.1
3. 自社（職場）内コミュニケーションの活性化	35	40.7
4. 従業員の意識一体化や企業帰属心の向上	26	30.2
5. 優秀な人材採用や獲得	20	23.2
6. 取引先・顧客・株主等への評価の向上	18	20.9
7. 職場の活性化や雰囲気改善	35	40.7
8. 企業グループや協力企業間関係の強化	11	12.8
9. 従業員のモチベーションの向上	45	52.3
10. 自社のマーケット・シェアの向上	11	12.8
11. 自社の企業イメージの向上	22	25.6
12. 企業合同や合併等への対応	4	4.7
13. 企業理念の明示と内外への浸透	24	27.9
14. 多様な雇用形態への対応	10	11.6
15. 新規事業やサービスの開発や展開	25	29.1
16. 新規の技術力や製品開発力の向上	22	25.6
17. 国際化・海外市場への対応	13	15.1
18. 社会貢献活動や文化事業への対応	13	15.1
19. コンプライアンス普及への対応	30	34.9
20. 企業グループの再編への対応	8	9.3
21. 成果主義の導入への対応	29	33.7
22. 企業価値（資産、株価等）の向上	8	9.3
23. 新人事制度の導入への対応	23	26.7
24. その他（具体的に）	0	—
未記入	0	—

注1）表5において「—」表記は、数値が算出できないことを示している。

注2）「24. その他」の記入についてはない。

(2)最も変化の見受けられた施策

前(1)で想定していただいた、その施策（従業員の意識や行動に最も変化が見受けられた施策）の具体的な名称について尋ねた結果が、表6である。これは、表3と同じ施策項目である。

一般的に回答数が少なく、断定はしにくいだが、全調査における上位項目の3つは、その数値（企業

数)が低くなる順に「1. 企業内部署(部・課)の新設・統廃合や名称変更(11社)」、②「3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動(10社)」、③「7. 経営理念や社是社訓の浸透活動(7社)」である。

企業のダイナミックな様相より、むしろ既存組織名称の変更や経常業務の改善、あるいは経営理念の浸透活動といったやや静的で継続的な施策が多いことが特徴的である。また、「7. 経営理念や社是社訓の浸透活動(7社)」については、前1では、8位(表3)→5位(表4)であったが、上位にあることが特徴的である。

表6 最も変化の見受けられた施策(n=86)

施策項目\回答数・%	回答数	%
1. 企業内部署(部・課)の新設・統廃合や名称変更	11	15.7
2. 社会貢献や企業文化活動	2	2.9
3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動	10	14.3
4. 従業員の意識や行動変革型のCI活動	5	7.1
5. 既存の人事諸制度の改定・廃止	5	7.1
6. 職場単位で行う独自の小集団活動	2	2.9
7. 経営理念や社是社訓の浸透活動	7	10
8. 他企業(グループ)の吸収や合併	2	2.9
9. 倫理・行動規範の新規作成・改定やその浸透活動	3	4.3
10. 新規事業・商品・サービスの開発や創造	4	5.7
11. 成果主義型の人事諸制度の導入	6	8.6
12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実	5	7.1
13. 企業グループ内の再編や統合	4	5.7
14. 全社的なTQC活動やZD活動	1	1.4
15. その他(具体的に)	3	4.3
未記入	16	—

注)「15. その他」の記入についてはない。

以下の記述については、「その施策、つまり貴社が行った施策の中で、従業員の意識や行動に、最も変化の見受けられた施策の内容、および彼(女)らの変化の様相を思い浮かべてご回答ください」という前提のもとに回答いただいた内容に基づいている。

3. 変化の程度

その施策を行った結果、具体的な行動等として、従業員の意識や行動にどの程度の変化が生じたのかについて、選択肢の「5(非常に生じている)」から「1(全く生じていない)」の5点尺度で尋ねた結果が、表7である。

全調査における上位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に「1. 従業員が経営トップの方針を理解すること(3.98)」、②「6. 業員が自らの仕事目標を明確にすること(3.80)」、③「9. 従業員が自社の業績に対して関心を高めること(3.79)」である。

これを見ると、経営トップとの距離感や所属する企業業績への関心、および自らの仕事のやり方に

については、変化の大きいことがわかる。

その一方で、「17. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「16. 従業員が企業の社会貢献活動に参加すること（2.80）」、②「4. 従業員が仕事をやりやすくなったと感じること（3.10）」、③「10. 従業員が自社の社会的責任の大きさを理解すること（3.21）」である。

これを見ると、社会貢献活動への参加、仕事のやりやすさ感については、それほど変化が大きいことがわかる。

表7 従業員の意識や行動に生じた変化の程度（n=86）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 従業員が経営トップの方針を理解すること	3.98	0	3	16	42	20	5
2. 従業員の職場の雰囲気明るくなること	3.24	0	10	43	25	2	6
3. 従業員がお客様から良い評価をいただいたと思えること	3.43	0	6	39	28	6	7
4. 従業員が仕事をやりやすくなったと感じること	3.10	0	14	46	18	2	6
5. 従業員が自社を誇りに思えるようになること	3.28	1	8	43	22	5	7
6. 従業員が自らの仕事目標を明確にすること	3.80	0	3	22	44	12	5
7. 従業員の職場内でのコミュニケーションがよくなること	3.39	0	7	38	32	3	6
8. 従業員が自らの仕事に自信がもてるようになること	3.37	0	5	44	29	3	6
9. 従業員が自社の業績に対して関心を高めること	3.79	1	4	19	45	13	4
10. 従業員が自社の社会的責任の大きさを理解すること	3.21	2	14	36	21	7	6
11. 従業員が仕事への改善や修正に対して提案等すること	3.55	0	4	31	42	3	6
12. 従業員が自社の将来について考えるようになること	3.45	1	8	33	30	8	6
13. 従業員が自社との一体感が強まったと感じること	3.24	1	7	50	16	6	6
14. 従業員が自らの仕事の効率化やスピード化を進めるようになること	3.43	0	7	37	31	5	6
15. 従業員が自社のコンプライアンスについて理解すること	3.38	2	8	35	29	7	5
16. 従業員が企業の社会貢献活動に参加すること	2.80	7	17	40	15	0	7
17. その他（具体的に：)	3.00	1	0	4	1	0	80

注) 「17. その他」の記入については、次のとおりである。岡山；・EMS, QMS

4. 業績の変化と関連

(1)業績の変化

その施策を行った結果、企業の業績や活動を示す多様な指標の変化の程度について選択肢の「5（非常に生じている）」から「1（全く生じていない）」の5点尺度で尋ねた結果が、表8である。

全調査における上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「3. 売上高や利益等の業績（3.54）」、②「9. 従業員のモラルや企業への帰属心（3.52）」、③「6. トップ経営者と従業員間の信頼感（3.51）」である。

これを見ると、企業の成績指標（売上高等）や社内活性化を示す従業員の心的側面や（モラル、

帰属心)に変化のあったことがわかる。ただし、数値はそれほど高いわけではない。

その一方で、「17. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に「12. 企業価値(資産、株価等)の評価(3.12)」・「16. 働きやすい企業(ダイバーシティ、介護、ワークファミリー等への高配慮)としての自社のイメージ(3.12)」, ③「4. 研究開発力や商品開発力(3.23)」である。

これを見ると、企業価値や働きやすいという自社イメージについては、それほど変化があったとは認められていないことがわかる。

表8 業績の変化(n=86)

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 新規事業や製品・サービス開発力	3.33	1	0	51	24	2	8
2. 自社(製品・サービス)のマーケット・シェア	3.26	3	0	52	20	3	8
3. 売上高や利益等の業績	3.54	4	6	21	42	8	5
4. 研究開発や商品開発力	3.23	1	1	55	19	1	9
5. 新卒・中途採用などの人材確保力	3.30	1	3	50	23	3	6
6. トップ経営者と従業員間の信頼感	3.51	1	2	39	30	7	7
7. 自社(職場)内のコミュニケーションの活性度	3.42	1	2	41	33	2	7
8. 職場内の活性度	3.49	1	1	38	39	2	5
9. 従業員のモラルや企業への帰属心	3.52	1	1	36	38	3	7
10. 企業の知名度やイメージ	3.30	1	2	50	24	2	7
11. 企業のコンプライアンスや信頼性評価	3.49	1	0	42	31	5	7
12. 企業価値(資産、株価等)の評価	3.12	2	2	61	11	2	8
13. 顧客、取引先や市場からの自社のイメージ	3.47	0	0	44	31	3	8
14. 資金の調達力	3.27	0	1	60	12	5	8
15. 企業市民としての自社のイメージ	3.26	0	0	58	20	0	8
16. 働きやすい企業(ダイバーシティ、介護、ワークファミリー等への高配慮)としての自社のイメージ	3.12	0	1	65	10	0	10
17. その他(具体的に)	3.00	0	0	5	0	0	85

注)「17. その他」の記入についてはない。

(2)業績の変化との関連

その施策を行った結果、業績がどの程度変化したのかについては、前(1)で尋ねている(表8)。次に、その結果に対して、従業員の意識や行動の変化がどの程度の影響を与えているのかについて、選択肢の「5(非常に与えている)」から「1(全く与えていない)」の5点尺度で尋ねた結果が、表9である。

全調査における上位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に「3. 売上高や利益等の業績(3.72)」, ②「6. トップ経営者と従業員間の信頼感(3.51)」, ③「9. 従業員のモラルや企業への帰属心(3.46)」である。また、「3. 売上高や利益等の業績」以外の全施策項目の数値が、前(1)のそれと同等か、あるいは下回っている。数値に大きな差異がないのも特徴的であり、「14. 資金の

調達力」の項目がやや大きい（表8－表9＝－0.27）とみなせる程度である。

これをみると、前(1)の結果と順位は異なるが、同一項目であり、業績や社内活性度の向上には従業員の意識や行動の変革が大きな影響を与えていることがわかる。

その一方で、「17. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「12. 企業価値（資産、株価等）の評価（2.94）」、②「14. 資金の調達力（3.00）」・「16. 働きやすい企業（ダイバーシティ、介護、ワークファミリー等への高配慮）としての自社のイメージ（3.00）」である。

これをみると、前(1)の結果と順位は異なるが、3つのうちの2項目は同一であり、企業価値や資金調達力、働きやすいという自社イメージの形成については、それほど影響が大きくないことがわかる。

表9 業績の変化に与える影響（n=86）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 新規事業や製品・サービス開発力	3.32	0	2	45	20	2	17
2. 自社（製品・サービス）のマーケット・シェア	3.26	0	2	51	14	3	16
3. 売上高や利益等の業績	3.72	0	1	24	40	6	15
4. 研究開発や商品開発力	3.22	0	3	49	16	1	17
5. 新卒・中途採用などの人材確保力	3.24	0	7	43	18	3	15
6. トップ経営者と従業員間の信頼感	3.51	0	1	39	25	6	15
7. 自社（職場）内のコミュニケーションの活性度	3.41	0	1	41	28	1	15
8. 職場内の活性度	3.45	1	1	37	32	2	13
9. 従業員のモラルや企業への帰属心	3.46	0	3	34	32	2	15
10. 企業の知名度やイメージ	3.22	3	2	45	20	2	14
11. 企業のコンプライアンスや信頼性評価	3.37	3	2	35	28	3	15
12. 企業価値（資産、株価等）の評価	2.94	3	4	58	6	0	15
13. 顧客、取引先や市場からの自社のイメージ	3.34	1	1	44	23	2	15
14. 資金の調達力	3.00	3	4	56	6	2	15
15. 企業市民としての自社のイメージ	3.07	4	2	51	13	1	15
16. 働きやすい企業（ダイバーシティ、介護、ワークファミリー等への高配慮）としての自社のイメージ	3.00	4	3	53	9	1	16
17. その他（具体的に）	3.00	0	0	4	0	0	82

注）「17. その他」の記入についてはない。

5. 従業員の意識や行動の変化に対する視点

(1)意識の変化に対する視点

企業は、従業員の意識や行動に変化のあったことをどのような視点から判断しているのだろうか。その施策を行った結果、最初に、従業員の意識に変化が生じたことをどのような視点から判断したのかについて、提示した項目に対する判断の程度を選択肢の「5（全くそう思う）」から「1（全くそう思わない）」の5点尺度で尋ねた結果が、表10である。

全調査における上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと（3.58）」、②「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと（3.54）」、③「8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと（3.50）」である。

これをみると、業績の向上（例：項目の1・2）以外にも、企業目標や経営方針への理解度の向上、および企業理念の理解度の向上については、判断の視点として大きいことがわかる。ただし、数値はそれほど高くはない。

その一方で、「26. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「2. 主力製品・サービスにおけるマーケット・シェアが向上したこと（2.93）」、②「5. 短期的な成果がでたこと（例：毎月の売上高、契約高等）（2.96）」・「10. 自社への苦情やクレームが減少し

表10 従業員の意識の変化に対する視点（n=86）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 特定期間内（四半期、半年、年間等）の売上高が向上したこと	3.12	6	10	33	23	4	10
2. 主力製品・サービスにおけるマーケット・シェアが向上したこと	2.93	7	9	44	14	2	10
3. 顧客（株主を含む）から自社への評判が向上したこと	3.24	3	3	45	23	2	10
4. 取引先から自社への評判が向上したこと	3.32	4	2	41	22	6	11
5. 短期的な成果がでたこと（例：毎月の売上高、契約高等）	2.96	5	12	43	13	3	10
6. 従業員の仕事行動が早くなったこと	3.34	2	2	43	26	3	10
7. 従業員の経常の仕事態度・言動が改善されたこと	3.45	2	1	38	31	4	10
8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと	3.50	2	2	35	30	7	10
9. 従業員のモチベーションが向上したこと	3.41	1	4	37	31	3	10
10. 自社への苦情やクレームが減少したこと	2.96	5	7	52	12	1	9
11. 従業員の仕事のやり方について効率化・合理化が進んだこと	3.40	2	4	37	29	5	9
12. 仕事・職場に関する提案や改善意見が増加したこと	3.42	3	4	35	28	7	9
13. 自己啓発（援助制度等を含）への参加の積極性が向上したこと	3.17	2	6	48	19	2	9
14. 企業教育・研修等への参加の積極性が向上したこと	3.24	3	5	40	27	1	10
15. 他の全社的な施策や活動への参加の積極性が向上したこと	2.97	3	9	52	11	1	10
16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと	3.54	1	4	33	29	9	10
17. 自社のコンプライアンスへの理解度が向上したこと	3.41	2	5	34	30	5	10
18. 企業内コミュニケーションが活発化したこと（開放的になった）	3.22	3	4	43	25	1	10
19. 職場の雰囲気が明るくなったこと	3.21	3	3	45	25	0	10
20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと	3.58	1	2	31	36	6	10
21. 経営トップと従業員間の信頼感が向上したこと	3.39	2	3	37	31	3	10
22. 従業員の経常の仕事スキルが向上したこと	3.20	3	3	46	24	0	10
23. 業界の動向についての敏感さが向上した	3.07	3	7	50	14	2	10
24. 競合他社の動きについての敏感さが向上した	3.13	3	5	48	19	1	10
25. 従業員の事故・負傷や不祥事が減少したこと	3.01	4	8	49	15	1	9
26. その他（具体的に：)	3.33	0	0	5	0	1	80

注）「26. その他」に記載のあったのは、次のとおりである。・モラルサービスコア

たこと（2.96）」である。

これをみると、マーケット・シェア，短期的な成果，クレームの減少については，判断の視点としてそれほど大きくないことがわかる。

(2)行動の変化に対する視点

その施策を行った結果，従業員の意識に変化が生じたことをどのような視点から判断したのかについては前(1)で尋ねている（表10）。全調査では，従業員の意識に変化が生じて，次に彼（女）らの行動に変化があると想定している。この想定のもと，従業員の意識に変化が生じた後，行動に変化が生じたことをどのような視点から判断したのかについて，同様な選択肢の5点尺度で尋ねた結果が，表11である。なお，この質問項目は表10と同一の項目である。

表11 従業員の行動の変化に対する視点（n=86）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 特定期間内（四半期，半年，年間等）の売上高が向上したこと	3.19	5	6	36	20	5	14
2. 主力製品・サービスにおけるマーケット・シェアが向上したこと	2.99	6	5	48	10	3	14
3. 顧客（株主を含む）から自社への評判が向上したこと	3.21	3	0	53	13	4	13
4. 取引先から自社への評判が向上したこと	3.32	4	0	43	21	5	13
5. 短期的な成果がでたこと（例：毎月の売上高，契約高等）	3.00	4	8	46	14	1	13
6. 従業員の仕事行動が早くなったこと	3.36	2	2	41	24	4	13
7. 従業員の経常の仕事態度・言動が改善されたこと	3.44	1	0	40	30	2	13
8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと	3.45	2	3	34	28	6	13
9. 従業員のモチベーションが向上したこと	3.36	1	4	39	27	3	12
10. 自社への苦情やクレームが減少したこと	2.99	5	6	50	11	2	12
11. 従業員の仕事のやり方について効率化・合理化が進んだこと	3.34	2	5	34	30	2	13
12. 仕事・職場に関する提案や改善意見が増加したこと	3.38	4	3	33	27	6	13
13. 自己啓発（援助制度等を含）への参加の積極性が向上したこと	3.14	3	4	49	16	2	12
14. 企業教育・研修等への参加の積極性が向上したこと	3.23	4	2	41	25	1	13
15. 他の全社的な施策や活動への参加の積極性が向上したこと	2.99	5	4	51	13	0	13
16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと	3.49	1	2	34	34	3	12
17. 自社のコンプライアンスへの理解度が向上したこと	3.36	3	3	35	29	3	13
18. 企業内コミュニケーションが活発化したこと（開放的になった）	3.22	3	4	41	24	1	13
19. 職場の雰囲気が明るくなったこと	3.21	3	5	40	24	1	13
20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと	3.54	2	1	31	35	5	12
21. 経営トップと従業員間の信頼感が向上したこと	3.27	2	4	42	22	3	13
22. 従業員の経常の仕事スキルが向上したこと	3.11	3	4	48	18	0	13
23. 業界の動向についての敏感さが向上した	3.01	3	5	53	12	0	13
24. 競合他社の動きについての敏感さが向上した	3.10	3	4	49	17	0	13
25. 従業員の事故・負傷や不祥事が減少したこと	3.04	5	4	49	15	1	12
26. その他（具体的に：)	3.11	0	0	8	1	0	77

注)「26. その他」の記入についてはない。

全調査における上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと（3.54）」、②「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと（3.49）」、③「8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと（3.45）」である。また、各々の数値は、前(1)のそれを上回っている項目もあれば、下回っている項目もあることと、その差異が小さいことが特徴的である。

これをみると、前(1)の結果と、順位と項目とも同一である。

その一方で、「26. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「2. 主力製品・サービスにおけるマーケット・シェアが向上したこと（2.99）」・「10. 自社へのクレームや苦情が減少したこと（2.99）」・「15. 他の全社的な施策や活動への参加の積極性が向上したこと（2.99）」である。

これをみると、前(1)の結果と、順位は異なるが、2つの項目について同一である。

6. 階層・部署ごとの変化

従業員の意識や行動の変化は、階層、職種、および部署（所在地）の差異によって、どの程度異なるのであろうか。その施策を行った結果、企業内の階層、職種、および所在地別の部署における変化の程度について、選択肢の「5（非常に変化があった）」から「1（全く変化がなかった）」の5点尺度で尋ねた結果が、表12である。

これをみると、おおまかな傾向であるが、上位階層にいくほど変化が大きく、どちらかといえば事務系職の変化が大きく、どの階層についても本社は変化の大きいことがわかる。これは、松田（2000）で調査した結果と同一の様相を呈している。

表12 階層・部署ごとの変化（n=86）

階層 \ 職種・部署	①事務系職	②技術系職	③他の職種	a) 本社	b) 国内の支社・支店等	c) 国内の工場・研究所	d) 国外の事業所等
役員層	4.06	3.95	3.96	4.13	3.96	4.06	3.92
部長層	3.98	3.98	4.00	4.15	3.97	4.18	3.94
課長層	3.98	3.84	3.89	3.96	3.84	3.96	3.72
係長・主任層	3.69	3.60	3.55	3.73	3.60	3.57	3.35
一般層	3.42	3.33	3.30	3.40	3.33	3.32	3.00

7. 追跡調査

企業は、従業員の意識や行動の変化について、その様相を確認するために、追跡調査等を行っているのだろうか。その施策を行った後、従業員の意識や行動の変化について、それらを確認するための何らかの調査を行っているのか、あるいは、行っていないのかについて自由記述で尋ねた結果が、表13である。

これをみると、追跡調査を行っている企業は、行っていない企業よりも、かなり少ないことがわか

る。行っている企業は、人事制度における面接や評価、会議での意見交換、アンケートや意識調査、顧客調査などの追跡調査を行っている。

その一方で、行っていない企業は、その理由として、とくに理由がない、必要性を感じない、目に見える指標での評価（売上、納期、品質）、朝礼や会議等での判断等を指摘している。

表13 従業員の意識や行動変化に関する追跡調査（n=86）

選択肢	回答数	具体的な自由記述の内容
実施した	20	<p>年1回ES調査（人事担当、紙ベース）</p> <p>部下が上司を評価</p> <p>社内作文の募集</p> <p>アンケート調査</p> <p>従業員アンケート</p> <p>毎年モラルサーベイを実施している（社内秘）</p> <p>従業員サーベイ（社外秘）</p> <p>ライン職面接</p> <p>風土意識調査 （以下、岡山）</p> <p>人事制度における面接</p> <p>面接、職制を通じた確認など実施している</p> <p>360度評価（個人情報につき公表不可）</p> <p>人事制度改訂にあたって社員にヒアリング調査実施</p> <p>セルフチェックシート、面談、各部署ヘチェックシートに基づきお互いに確認</p> <p>毎週会議を開き意見の交換を行う</p> <p>社内アンケート</p> <p>意識実態調査</p> <p>面接、行動特性評価シート</p> <p>ISO9001顧客満足度調査</p>
実施していない	61	<p>社員を信頼しているため</p> <p>出張等の経費削減活動→数字として支出が減ったので経費削減の折、実施できない 必要性がなかった （以下、岡山）</p> <p>特に理由はない</p> <p>各セクションの長が日常的に感じる程度で充分</p> <p>セミナー・スクール後のアンケート等を定性的に見てのインプレッションから判断</p> <p>理由なし</p> <p>特に必要性を感じないため</p> <p>品質、納期、不良 etc で判断</p> <p>役員会、部長会等によって判断</p> <p>時間がない</p> <p>日常の職場巡視、会議の席でのやり取りなどで把握</p> <p>自己申告制度（Web 入力）が在るので</p> <p>定期的な朝礼や回覧等による意識向上を行っているのみ</p> <p>現在、価格設定に取り組んでおり、その用意に費やすこと多い 途中</p> <p>4月に立案し、7月実施したため、評価はこれから</p> <p>特になし</p> <p>売上・利益などの成果で判断</p> <p>会議や日報などで確認された内容を記入したから</p>
未記入	5	

8. 阻害要因

企業が、従業員の意識や行動の変革を意図し、その施策を推進する際に、大きな阻害要因は何であろうか。その施策を行っていた最中に、その推進に際して感じられた阻害要因の程度について選択肢の「5（非常に阻害になった）」から「1（全く阻害にならなかった）」の5点尺度で尋ねた結果が、表14である。

全調査における上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「1. 施策や活動に対する自社内の保守的な態度や職場の雰囲気 (3.45)」、②「7. 施策や活動を定着・フォローする施策の未構築 (3.16)」、③「9. 施策や活動を推進するプログラムが不十分なこと (3.07)」である。ただし、数値はそれほど高くない。

これをみると、松田他（1997）、松田（2006）の調査で得られた結果とほぼ同一の結果である。職場の保守的な雰囲気、施策の未熟さ（定着や推進プログラムが十分でない）が指摘されている。

その一方で、「17. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「13. 企業の合併・吸収が行われたこと (1.97)」、②「14. 主要な事業領域（製品・サービス）の変換 (2.04)」、③「3. トップ経営者の交代 (2.09)」である。

これについても、松田他（1997）、松田（2006）の調査で得られた結果とほぼ同一の結果である。阻害要因については、施策に関わらず共通的な要因があると思われる。

表14 阻害要因（n=86）

阻害要因項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 施策や活動に対する自社内の保守的な態度や職場の雰囲気	3.45	3	13	19	30	12	9
2. 施策や活動を推進するリーダーの交代や不在	2.92	8	18	25	22	3	10
3. トップ経営者の交代	2.09	26	12	28	2	0	18
4. 売上や利益などの業績の悪化	2.66	17	13	30	13	4	9
5. 施策や活動を推進する部署の縮小や解散	2.47	17	15	32	8	1	13
6. 施策や活動内容の社内普及や広報の不足	2.89	6	17	33	19	1	10
7. 施策や活動を定着・フォローする施策の未構築	3.16	5	12	28	26	4	11
8. 短期的な成果を追及すること	2.92	7	14	38	14	4	9
9. 施策や活動を推進するプログラムが不十分なこと	3.07	5	13	31	22	3	12
10. 従業員が施策や活動の内容を理解するのに難しい点が多いこと	3.00	7	12	35	20	3	9
11. 施策や活動に新しさや面白さがないこと	2.87	7	15	34	19	0	11
12. 別の社内活動が登場したこと	2.22	21	19	28	3	1	14
13. 企業の合併・吸収が行われたこと	1.97	30	10	23	1	1	21
14. 主要な事業領域（製品・サービス）の変換	2.04	30	12	24	3	1	16
15. 経営戦略の変換	2.18	27	9	31	3	1	15
16. 施策や活動を行う前に自社の実態把握を充分に行っていないこと	2.59	18	11	29	13	2	13
17. その他（具体的に）	2.13	3	1	4	0	0	78

注)「17. その他」の記入についてはない。

9. 組織の変更施策との関連

一般的に企業が行う組織の変更施策は、従業員の意識や行動の変化に対して、どの程度の影響を与えているのだろうか。多様な組織の変更施策が与える影響について、選択肢の「5（非常に与えている）」から「1（全く与えていない）」の5点尺度で尋ねた結果が、表15である。

全調査における上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「5. 他企業との合併 (3.76)」、②「1. 事業部制の導入 (3.67)」、③「4. 部や課の新設 (3.54)」である。

表15 変化と組織の変更施策との関連（n=86）

組織の変更施策項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	9	未記入
1. 事業部制の導入	3.67	1	4	13	10	11	37	10
2. 職能別組織の導入	3.30	0	4	15	14	0	44	9
3. 部や課の廃止・統合（名称変更を含む）	3.47	1	4	24	31	2	16	8
4. 部や課の新設	3.63	0	3	22	33	5	15	8
5. 他企業との合併	3.76	1	0	10	7	7	50	11
6. 子会社の設立などの分社化	3.56	1	2	14	14	5	41	9
7. カンパニー制の導入	3.29	1	0	14	4	2	55	10
8. 持株会社を中心としたグループ企業の統合・再編	3.17	1	1	10	6	0	59	9
9. その他（具体的に	3.00	0	0	1	0	0	7	78

注1) 表15において「9」は、「9：該当する施策は行なっておらず回答できない」を示している。

注2) 「9. その他」の記入についてはない。

10. 人事施策との関連

前9.と同様に、一般的に、企業が行う人事施策は、従業員の意識や行動の変化に対して、どの程度の影響を与えているのだろうか。多様な人事施策が与える影響について、選択肢の「5（非常に与えている）」から「1（全く与えていない）」の5点尺度で尋ねた結果が、表16である。

人事施策項目においては、回答企業数の少ない項目もあり、断定はしにくいが、全調査における上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に「1. 新資格制度の導入 (3.90)」、②「7. 成果主義的な評価や給与制度の導入 (3.89)」、③「4. 目標管理制度の導入 (3.65)」である。

これをみると、今日、コンピテンシーやエンプロイヤビリティと関連して、成果主義、新資格制度、および目標管理制度が大きな影響を与えていることがわかる。

その一方で、「32. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に「23. 社会貢献やボランティア休暇制度の導入 (2.76)」、②「19. 介護支援制度の導入 (2.98)」、③「22. 社内FA（フリー・エージェント）制度の導入 (3.07)」である。

これをみると、社会貢献等の施策で数値が低いのは、全調査の他においても共通である。

11. 取り組むべき課題

従業員の意識や行動の変革における取り組むべき、将来的な課題について、自由記述で尋ねた結果

が、表17である。

57の企業から「課題がある」と回答があった。具体的な内容としては、概略的ではあるが、人事制度に関連する課題、人材育成に関する課題、具体的な日常行動に関する課題、従業員のさらなる一層の意識変革に関する課題、顧客意識に関する課題、キャリアに関わる課題、社内の他の諸活動に関する課題、今日的な雇用施策に関する課題、自社のイメージ等に関する課題等が指摘されている。

表16 変化と人事施策との関連 (n=86)

人事施策項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	9	未記入
1. 新資格制度の導入	3.90	0	1	13	25	10	30	7
2. 自己申告制度の導入	3.54	1	2	19	28	2	27	7
3. 昇進・昇格制度の見直し	3.80	1	2	16	30	11	2	7
4. 目標管理制度の導入	3.85	0	1	19	36	11	12	7
5. 年棒制の導入	3.56	1	2	11	7	6	51	8
6. コンピテンシー評価制度の導入	3.35	1	0	11	7	1	57	9
7. 成果主義的な評価や給与制度の導入	3.89	0	1	15	38	10	16	6
8. 勤務時間や休日の見直し	3.67	1	1	17	23	6	32	6
9. 社内研修・教育制度の見直し	3.61	1	0	27	35	4	12	7
10. 企業内大学(院)の導入	3.14	0	0	12	2	0	63	9
11. 自己啓発(援助・補助)制度の見直し	3.23	1	5	25	16	1	31	7
12. 退職金制度の見直し	3.52	2	3	16	16	7	33	9
13. 社内人材公募制度の導入	3.45	0	2	13	13	1	49	8
14. 育児休業制度の導入	3.36	2	3	37	27	3	7	7
15. 社内保育所・託児所の導入	3.11	1	1	12	3	1	59	9
16. 福利厚生制度(カフェテリアプラン含)の見直し	3.28	2	2	20	13	2	39	8
17. 管理職の定年制・任期制の導入	3.56	0	2	21	17	5	34	7
18. 等級(資格)の降格制度の導入	3.51	1	2	18	21	3	33	8
19. 介護支援制度の導入	2.98	2	4	32	5	1	34	8
20. 専門職制度の導入	3.26	1	1	23	13	0	40	8
21. 職務等級あるいは役割等級制度の導入	3.50	0	1	21	18	2	34	10
22. 社内FA(フリー・エージェント)制度の導入	3.07	1	0	10	3	0	64	8
23. 社会貢献やボランティア休暇制度の導入	2.76	2	2	11	2	0	61	8
24. メンター制度の導入	3.24	1	0	14	5	1	55	10
25. (大学・大学院への)国内・外留学制度の見直し	3.15	0	1	15	4	0	58	8
26. 従業員持株制度の導入	3.16	3	2	31	10	3	29	8
27. 職場旅行(慰労・懇親会への補助も含)の見直し	3.17	3	5	27	16	2	25	8
28. メンタルヘルス対策の導入	3.30	0	1	37	15	1	24	8
29. 出向・転籍制度の見直し	3.12	0	6	26	7	2	38	7
30. ジュニアボード(若手役員)制度の導入	3.29	0	0	10	4	0	64	8
31. 執行役員制度の導入	3.38	0	5	16	21	0	35	9
32. その他()	—	0	0	0	0	0	4	82

注1) 表16において「9」は、「9:該当する施策は行なっておらず回答できない」を示している。

注2) 表16において「—」表記は、数値が算出できないことを示している。

注3) 「32. その他」の記入についてはない。

表17 今後取組むべき課題

選択肢	回答数	具体的な自由記述の内容（「ある」と回答した企業のみ）
ある	57	<p>ES 調査の継続と具体的改善 20代後半～30代前半の層への意識付け 社員研修、OJT 研修の内容で取り組むべきである（実施中） エンゲージメントを高める施策 自律キャリア形成 コミュニケーションの促進と活性化、共通の価値観、行動理念の浸透 年々保守的な年代が増えている。自分は意識や行動を変えていると思っても、他人から見た場合変わっていないと判断される。 特に女性のライフワークバランスについて 新しい人事制度の更なる浸透 モチベーションの向上 スピードアップ 社内コミュニケーション、組織間連携形の改善 （以下、岡山） 目標管理制度 年齢層として40～50代前半が少ないため、早急な若手の登用を含めた人事体系の見直しの必要性は感じている 社内公募制や FA 制度、360度評価、ボランティア休暇 交通事故を減少させ、0にすること 時代の流れに敏感に対応可能な人材の育成 自ら考え仕事をするという意識を持って仕事ができるよう、意識改革を行う。また、職場環境を変えていく必要がある 雇用形態の多様化、（労働ミックス）、世代交代、人財育成など 1,3,6,7,12,20,21,28（前問の選択肢番号） 成果配分給与 企業の魅力度アップ（活性化、成果能力の向上、人材確保面において） 作業の改善、コミュニケーション能力向上、社内教育制度 ISO 行動の浸透 時間外、休日出勤の減少を意識させること 人事・評価・自己申告制度 自ら考えて行動する意識の醸成 労働環境の整備 成果主義的な評価や給与制度の導入 従業員の仕事に対する意識の向上 末端社員まで危機期間（ママ）が浸透していない 目標管理、社内研究、教育制度 事務職系一般層の意識変革 社内において総合統一的に改革・業務の向上推進の課題をもったの行動計画は思考中 アルバイト・短期契約社員の責任感 公共交通といえども利用していただくという意識が必要 CSR 活動の浸透 当社はグループ会社であり、部門ごとの使命感を持たせたい キャリアパスの確立、継続雇用対策 原材料など使用におけるロス削減取り組みなど「もったいない」意識の更なる浸透 従業員の意識一体化 個々人の教育、スキルのアップ 会社への帰属意識が薄れ、個人主義重視の社員に対して、「会社」への意識をどう高めていくか</p>
ない	19	
未記入	10	

※選択肢「ない」には、自由記述欄はなかったのが、「QDC 活動および ISO9001の徹底実行を図る」と記述されている企業があった。

V. 考 察

上述の結果について、調査の結果に対する予測を中心に、考察を行ってみる。

(1)企業が、従業員の意識や行動変革に影響を与えると考えている施策は、成果主義型の人事制度の導入、経常業務の改善、社内研修や自己啓発などの基本的な施策である。ドラスティックな事業・商品の創造に関連する施策は一時的なものにすぎず、それらは継続性や浸透性にやや欠けると企業は認識していると考えられる。これは、若林他や松田の諸研究や、今回、同時的に行ったインタビュー調査からも指摘することができる。なお、ある程度の危機感を醸成しながら行う意識・行動変革施策（CI活動等）、あるいは経営理念浸透などに関する施策は、その施策としての評価が定着化しているが、今日、施策としての限界が露呈しつつあるといえる。

(2)企業が、従業員の意識や行動が変わったと考えている施策は、企業内部の組織変更や日常の仕事の合理化や改善活動である。これは、目に見え、理解しやすい施策や短期的な成果を共有することが意識や行動変革の効果をあげやすいという視点からすれば、コッター他（Kotter and Heskett, 1992）の指摘に近いものがある。つまり、企業は理論的な理解は別として、現実的に操作しやすい施策を行なっているといえる。また、これによって、経営トップへの理解および仕事目標の明確化が進み、次に、従業員のモラルや経営トップとの信頼感が向上し、よって、売上高等が向上するという認識が企業にはある。

(3)企業が、従業員の意識が変わったと考える視点は、売上高などの経営成果の変化よりもむしろ、企業目標や経営方針への理解が向上したことである。次に、行動の変革についても、同様な視点である。つまり、短期的な経営指標よりも、企業の基本にあるものへの理解度を重視しているのである。これは、予想とは異なった結果である。同時的に行ったインタビュー調査からは、やはり売上高等の経営成果を重視はするが、あくまで2次的な視点であることが判明している。

(4)企業は、従業員の意識や行動を変えるために多様な施策を行うが、その追跡調査については行わないことが多い。これは予測どおりであり、インタビュー調査からは「別の調査で行なっている」「とくに必要性を感じない」等の理由が多い。これは、松田（2000）でも判明していることであるが、施策自体の問題（魅力や重要性や継続・追跡性に欠ける）であるのか、長期間にわたるために行うための熱意等が低下することによるのか、その理由については今後も検討する必要がある。

(5)企業は、従業員の意識や行動を変えようと多様な施策を行うが、職場の保守的な雰囲気や定着施策の未構築などを要因として円滑にすすまないと考えている。これは予想どおりであるが、数値自体は、それほど高いものではない。松田（2000・2006）からも同様な指摘がある。他の組織変革に関連した調査をみても同様な指摘（幸田他, 1993）があることから、阻害要因として一般的に考慮できると思われる。なお、この要因と従来から議論のある組織慣性（Organizational inertia：高瀬（1994）、Hannan et al.（1989））との関連については、明確にできていない。

以上、5つの課題については、今後もさらに検討していく必要がある。

附録. 本調査と07年調査の差異

上述（Ⅱ. 全調査の概要）で述べたように、全調査は2つの対象に対して、同一の時期、同一の質問項目で、アンケート調査を行なっている。これを、それぞれ、「本調査」と「07年調査」と略称したが、この2つの調査結果に大きな差異はあるのだろうか。

以下では、大きな差異が認められた点について、示しておこう。具体的には、数値の上位3項目のうち、順位は異なっても2項目以上、2つの調査に共通してある場合は記述していない。また、数値の低位3項目についても、同様な操作によって記述している。

1. 上位3項目に見られる差異

(1) 施策と従業員の意識や行動の変化

企業は、多様な施策を行うが、それらが従業員の意識や行動にどの程度の変化を与えていると認められているのかについて、選択肢の「5（非常に変化があった）」から「1（全く変化がなかった）」の5点尺度で尋ねた結果に見られる特徴的な差異を示したのが、表18である。

本調査の最上位の項目であった「5. 既存の人事諸制度の改定・廃止」は、07年調査では10位（3.38）であり、数値も低い。07年調査の最上位の項目であった「13. 企業グループ内の再編や統合」は、本調査では9位（3.65）であった。また、07年調査の第2位の項目であった「11. 成果主義型の人事諸制度の導入」は、本調査では5位（3.87）であり、高い位置にあった。

表18 施策実施後の変化

順位	本調査	07年調査
1	「5. 既存の人事諸制度の改定・廃止 (4.17)」	「13. 企業グループ内の再編や統合 (3.71)」
2	「10. 新規事業・商品・サービスの開発や創造 (3.91)」	「11. 成果主義型の人事諸制度の導入 (3.70)」
3	「3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動 (3.88)」・「12. 社内研修・教育や自己啓発制度の充実 (3.88)」	「3. 経常業務の合理・改善型の全社的活動 (3.64)」

(2) 業績の変化およびそれとの関連

上述したように、その施策を行った結果、企業の業績や活動を示す多様な指標の変化の程度について選択肢の5点尺度で尋ねた結果に見られる特徴的な差異を示したのが、表19である。

本調査の最上位の項目であった「6. トップ経営者と従業員間の信頼感」は、07年調査では8位（3.33）であり、数値も低い。また、07年調査で最上位の項目であった「3. 売上高や利益等の業績」は、本調査でも5位（3.87）であり、高い位置にある。

この質問項目においては、本調査と07年調査の上位3項目には共通する項目がなかった。

表19 業績の変化

順位	本調査	07年調査
1	「6. トップ経営者と従業員間の信頼感 (3.88)」	「3. 売上高や利益等の業績 (3.54)」
2	「9. 従業員のモラルや企業への帰属心 (3.72)」	「8. 職場内の活性化 (3.50)」
3	「11. 企業のコンプライアンスや信頼性評価 (3.63)」	「13. 顧客、取引先や市場からの自社イメージ (3.46)」

(3)従業員の意識や行動変化に関する視点

上述したように、その施策を行った結果、企業は、従業員の意識に変化のあったことをどのような視点から判断しているのだろうか。提示した項目に対する判断の程度を選択肢の「5（全くそう思う）」から「1（全くそう思わない）」の5点尺度で尋ねた結果に見られる特徴的な差異を示したのが、表20である。

本調査の最上位の項目であった「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上した」は、07年調査では6位（3.37）であり、数値も低い。同じく第3位であった「9. 従業員のモチベーションが向上したこと」は、07年調査では、第10位（3.25）であり、数値も低い。

表20 意識変化に対する視点

順位	本調査	07年調査
1	「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと (3.92)」	「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと (3.46)」
2	「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと (3.83)」	「12. 仕事・職場に関する提案や改善意見が増加したこと (3.45)」
3	「9. 従業員のモチベーションが向上したこと (3.75)」	「8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと (3.44)」

また、07年調査で第2位の項目であった「12. 仕事・職場に関する提案や改善意見が増加したこと」は、本調査では13位（3.33）であり、数値も低い。

従業員の意識に変化が生じた後、行動に変化が生じたことをどのような視点から判断したのかについて、同様な選択肢の5点尺度で尋ねた結果に見られる特徴的な差異を示したのが、表21である。なお、この質問項目は表20と同一の項目である。

2つの調査において、それぞれが、上述の表20と順位は異なっているが、その項目は同一である。

本調査の第2位の項目であった「9. 従業員のモチベーションが向上したこと」と「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上した」は、07年調査では、それぞれ、9位（3.22）と4位（3.39）である。

また、07年調査で最上位の項目であった「12. 仕事・職場に関する提案や改善意見が増加したこと」は、本調査では16位（3.22）であり、数値も低い。

表21 行動変化に対する視点

順位	本調査	07年調査
1	「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと (3.74)」	「12. 仕事・職場に関する提案や改善意見が増加したこと (3.46)」
2	「9. 従業員のモチベーションが向上したこと (3.70)」・「16. 企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと (3.70)」	「20. 従業員の企業目標への理解度が向上したこと (3.45)」
3		「8. 従業員が経営理念を理解できるようになったこと (3.44)」

2. 下位3項目に見られる差異

(1)変化の程度

上述したように、その施策を行った結果、具体的な行動等として、従業員の意識や行動にどの程度の変化が生じたのかについて、選択肢の「5（非常に生じている）」から「1（全く生じていない）」の5点尺度で尋ねた結果に見られる特徴的な差異を示したのが、表22である。

本調査の最下位から2位の項目であった「4. 従業員が仕事をやりやすくなったと感じること」は、07年調査では最下位から4位（3.18）であり、数値も低い。同じく第3位であった「2. 従業員の職場の雰囲気が明るくなること」は、07年調査では、最下位から5位（3.20）であり、数値も低い。両項目とも、07年調査においても低い。

その一方で、07年調査で最下位から2位であった「10. 従業員が自社の社会的責任の大きさを理解すること」は、本調査では、最上位から6位（3.52）である。最下位から第3位であった「13. 従業員が自社との一体感が強まったと感じること」は、本調査では、最上位から9位（最下位から7位）（3.46）である。

表22 変化の程度

	本調査	07年調査
1	「16. 従業員が企業の社会貢献活動に参加すること (2.67)」	「16. 従業員が企業の社会貢献活動に参加すること (2.85)」
2	「4. 従業員が仕事をやりやすくなったと感じること (2.92)」	「10. 従業員が自社の社会的責任の大きさを理解すること (3.06)」
3	「2. 従業員の職場の雰囲気が明るくなること (3.31)」	「13. 従業員が自社との一体感が強まったと感じること (3.14)」

(2)従業員の意識や行動変化に関する視点

上述したように、その施策を行った結果、企業は、従業員の意識に変化のあったことをどのような視点から判断しているのだろうか。提示した項目に対する判断の程度を選択肢の「5（全くそう思う）」から「1（全くそう思わない）」の5点尺度で尋ねた結果に見られる特徴的な差異を示したのが、表23である。

2つの調査における下位3項目に共通する項目はない。

本調査における下位3項目であった「2. 主力製品・サービスにおけるマーケットシェアが向上し

たこと」, 「10. 自社への苦情やクレームが減少したこと」および「25. 従業員の事故・負傷や不祥事が減少したこと」は, 07年調査では, それぞれ最下位から4位 (3.02), 同じく4位 (3.02), および6位 (3.06) と低い。

表23 意識変化に対する視点

	本調査	07年調査
1	「2. 主力製品・サービスにおけるマーケットシェアが向上したこと (2.75)」	「23. 業界の動向についての敏感さが向上した (2.92)」
2	「10. 自社への苦情やクレームが減少したこと (2.83)」	「5. 短期的な成果がでたこと (例: 毎月の売上高, 契約高等) (2.96)」・「15. 他の全社的な施策や活動への参加の積極性が向上したこと (2.96)」
3	「25. 従業員の事故・負傷や不祥事が減少したこと (2.92)」	

(3) 人事施策との関連

一般的に, 企業が行う人事施策は, 従業員の意識や行動の変化に対して, どの程度の影響を与えているのだろうか。多様な人事施策が与える影響について, 選択肢の「5 (非常に与えている)」から「1 (全く与えていない)」の5点尺度で尋ねた結果に見られる特徴的な差異を示したのが, 表24である。

本調査の最下位から2位の項目であった「27. 職場旅行 (慰労・懇親会への補助も含) の見直し」は, 07年調査では最下位から15位 (最上位から17位) (3.28) であり, 数値も低い。同じく第3位であった「11. 自己啓発 (援助・補助) 制度の見直し」と「29. 出向・転籍制度の見直し (3.06)」は, 07年調査では, それぞれ, 最下位から19位 (3.31), および最下位から10位 (3.17) であり, やや上位に位置している。

表24 人事施策との関連

	本調査	07年調査
1	「23. 社会貢献やボランティア休暇制度の導入 (2.75)」	「23. 社会貢献やボランティア休暇制度の導入 (2.78)」・「24. メンター制度の導入 (2.78)」
2	「27. 職場旅行 (慰労・懇親会への補助も含) の見直し (2.85)」	
3	「11. 自己啓発 (援助・補助) 制度の見直し (3.06)」・「29. 出向・転籍制度の見直し (3.06)」	「15. 社内保育所・託児所の導入 (2.80)」

【参考文献等】

- 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。
- 財団法人企業活力研究所 (1987), 『CIと企業活力に関する調査研究』財団法人企業活力研究所。(86年調査)。
- 高瀬武典 (1994), 「組織のエコロジカル・アプローチと変革過程」, 組織科学, 第27巻, 第4号, 4-11頁。
- 松田陽一・奥林康司・上林憲雄, (神戸大学大学院経営学研究科経営労務研究室) (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』未刊。(96年調査)。
- 松田陽一 (2000), 『企業の組織変革行動』千倉書房。(96年調査)。
- 松田陽一 (2006), 『企業の組織変革行動に関するアンケート調査報告書』未刊。(06年調査)。
- 松田陽一 (2007), 「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年・96年調査との比較を中心にして～」, 岡山大学経済学会雑誌, 第39巻, 第1号, 23-46頁。
- 松田陽一 (2007a), 『従業員の意識・行動の変革に関するアンケート調査報告書』未刊。(本調査)。
- 松田陽一 (2007b), 『従業員の意識・行動の変革に関するアンケート調査報告書』未刊。(07年調査)。
- 若林 満, 齊藤和志, 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, 齊藤和志, 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, 齊藤和志, 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。
- Hanann, M. T., and Freeman, J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- Kotter, J. P., and Heskett, J. L., (1992), *Corporate Culture and Performance*, The 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)

謝辞

本稿は、2007年に実施した「従業員の意識・行動変革に関するアンケート調査（全調査）の結果に基づいて報告するものである。なお、全調査を実施するには、科学研究費補助金（基盤研究（C）番号17530285 研究課題名「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。重ねて、謝意を表すものである。