

《研究ノート》

組織変革行動における企業の評価に関する報告

～日本企業におけるCI活動に関するインタビュー調査を中心にして～

松 田 陽 一

目 次
I. はじめに
II. CI活動の様相
III. インタビュー調査の概要
IV. インタビュー調査の結果の概要
V. 議論
附録
参考文献

I. はじめに

本稿の目的は、企業が組織変革行動を終了した後、それに対して企業はどのような評価を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、日本の企業が、1980年代から1990年代にかけて、さかんに導入したCI (=Corporate Identity) 活動を対象とし、その導入・終了後の様相や評価について、インタビュー調査によって明らかにすることである。よって、本稿では、この調査に協力について、了承をいただいた4社を対象に行なった、インタビュー調査の結果の概要を提示する。なお、この4社のうち、3社については、松田が1996年に行った調査結果で提示した企業およびインタビュー先 (インタビューの受け手) と同じである。詳しくは、松田 (1997・2000) を参照。

従来、我々は、企業が組織の経営成果の向上のために、従業員の意識や行動の変革を意図的に行う、いわゆる組織変革行動について問題関心を持ち、研究や調査を続けてきた。そして、具体的な調査の対象は、企業が行う施策であった。

例えば、2006年には、上記の関心に基づいて、日本企業が行ってきたCI活動に着目し、1986・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 (2007) を参照。また、2007年には、多様な施策に着目し、従業員の意識・行動変革に関するアンケート調査を行い、その様相を報告している (松田 (2008))。

以上において、松田 (2007) でも指摘しているが、企業は、組織変革を意図して多様な施策を行うのであるが、その後の評価、あるいは成果の評価作業については、それほど意を注いでいる企業は少

ない。これは、松田（1997・2000）でも指摘したことである。これによれば、その理由としては、「他の重要な施策等を行う必要が生じてきた」「施策や活動に関する推進部署の廃止や推進者の不在」「長期にわたりあきてきた」等が指摘されている。

よって、このインタビュー調査では、施策の終了後、企業は、その施策について、どのような評価を行なっているのかについて、従業員の意識や行動の変革やその判断根拠、および具体的な成果という視点を中心にして尋ねている。

本稿は、最初に、CI活動の様相として導入企業の推移およびそれに関する松田（1997・2000・2007）の指摘を提示する。次に、このインタビュー調査の概要を提示し、電器機器製造業A社、陸運業B社、金融業C社、広告業D社の内容を提示する。最後に、このインタビュー調査の要約とそれに関する議論を提示する。なお、附録としてこのインタビュー調査における質問項目の確認のために先立って行われた金融業E社の内容も記しておく。

II. CI活動の様相

1. CI活動の導入企業の推移とその様相

図1は、1964年から2004年まで、日経4紙と全国4紙などの新聞・雑誌記事の検索から、CI活動を導入した企業の推移をみたものである。複数回導入した企業もあれば、取り上げる媒体の視点や観点の経年変化もあり、一概には指摘できないが、わが国においては、その導入においては、1980年代

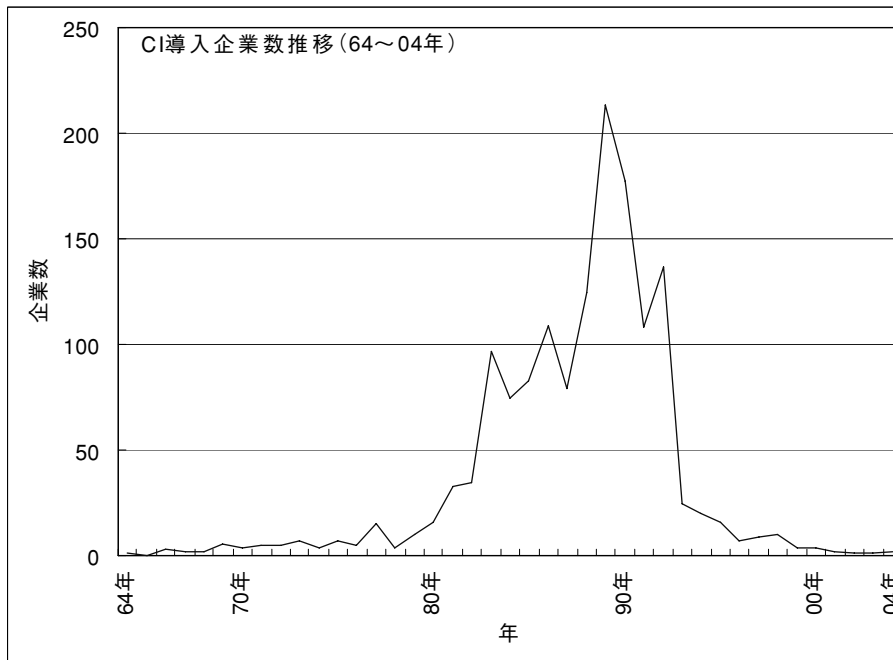


図1 CI導入企業の推移（1964～2004年）：松田（1993）他を参照）して筆者作成

から増加し、1990年代の半ばからは、急な低下傾向にあるといえる。なお、CI活動は民間企業に限らず、役所、病院、学校、公的な諸団体、各種法人をはじめ商店街、組合、その他の組織（NPO等）などにも導入されている。これは、民間企業の一つの活動の有効性が、それ以外の多様な組織においても有効であると認知されていることによると考えられる。

わが国におけるCI活動は、1960年代後半にアメリカの民間企業より導入され、1980年代から1990年代にかけて隆盛を迎えている（松田（1995・2000））。もともとは、アメリカの民間企業において、1950年代より、広告やマーケティング活動において、VI（Visual Identity）という概念を中心に多様な施策が行われていたことに端を発している。例えば、企業名の変更、コーポレートマークやカラーの変更等である。それが、1960年代の末に、日本では、最初に民間企業が導入し、その後、1980年代に入ると民間企業をはじめ上述のような非常に多くの組織が導入し、国内では導入ブームの感があったほどである。

ただし、わが国においては、アメリカのそれとはかなり異なる様相を呈して発展しており、それは以下のとおりである。

第1に、VIに加えて、MI（Mind Identity）とBI（Behaviour Identity）という概念をも加えて、相互に関連させながら多様な施策を行なっていることである。例えば、前者には、経営理念の新設や変更、後者には、行動指針の策定等がある。

第2に、単なる製品のプロモーション活動に終らず、組織文化論や組織開発論を背景にして、主には従業員の意識や行動の変革を、さらには組織全体の変革までも視野に入れて多様な施策を行なっていることである。

第3に、多くの企業が全社的な活動として取組んでいることである。これは第2の論点とも重複することである。

以上については、アメリカ企業のCI活動にはあまり見受けられない様相である。

2. 松田（1997・2000・2007）の要約

松田（1997・2000）で指摘したことは以下のとおりである。

- (1) CI活動は、企業組織が変革に直面したときに実施する効果的なマネジメント施策である。よって、企業は、社会的・経済的要因の変化に適応するために組織変革のため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。
- (2) 現実のCI活動における変革プロセスは、設定した分析モデルに近い形で進行している。つまり、理論的な形で進行しているといえる。ただし、従来の組織変革理論（Lewin（1951）、Lippitt et al（1958））で提示されているように、変革プロセスの各段階は、その順序に従って段階的に進行しているわけではなく、各段階が重複して、同時期的に進行している場合もある。
- (3) とくに、CI活動後の成果について認識の強い企業、つまり、組織変革をうまく実施している企業の変革プロセスは、分析モデルに非常に近い形で進行している。このような企業は、変革プロセスにおいて同様な施策を実施し、組織変革の定着を意図して組織改編施策と人事施策、および変革の継続を意図して成果検証の施策を実施することに共通性がある。

- (4)CI活動を実施した後、企業は、組織のコミュニケーションやその活性度に変化を生じており、従業員の意識や行動にも変化を生じている。このように、CI活動は組織と従業員の意識と行動の変革と結びつけて組織変革を意図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、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。
- (5)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。ただし、松田他（1996）の調査結果と財企業活力研究所（1987）のそれとの比較分析した結果に基づくと、10年以上の時間の経過とともに、CI活動の輪郭が明確になり、企業はそれを明確に認識しつつある。
- (6)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。つまり、今後、CI活動自体が持つ組織変革に対するマネジメント施策としての限界に十分に留意する必要がある。

次に、松田（2007）で指摘したことは以下のとおりである。

- (1)松田他（1997）の調査を境にして、CI活動そのものは、また、1970年代後半の導入時のようにVI系の施策効果を期待して、行われる傾向になっている。よって、その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、さほど考慮しない傾向にある。
- (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活動の限界と言える。よって、企業が期待したのは、本来、CI活動がもっている視覚面での施策や即効的な市場（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。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としては、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。

Ⅲ. インタビュー調査の概要

1. 対象

このインタビュー調査に協力いただけた企業は、4社である。その内、松田他（1996）が行った調査時にもインタビュー調査に協力いただけた企業が3社ある。よって、10年後にも協力いただけたことになる。また、残りの1社は、松田（2006）の調査時に協力いただけた企業である。

2. 時 期

このインタビュー調査は、2006年12月～2007年3月にかけて行われた。

3. 場 所

3社については、本社の応接室にて行われた。残りの1社については、当時の担当者がインタビュー時の半年前に退職されており、ホテルのロビーで行われた。

4. 方 法

企業担当者（1名あるいは2名）と向かい合う形式で、許可を得たうえでテープ録音を行い、同時にメモをとる方法で行った。インタビュー調査に要した時間は、60分～90分であり、企業によって異なる。また、事前に送付、あるいはメール送信してある質問項目に基づき、内、1社については、回答いただいたアンケート質問票を提示しながら進める方法で行った。

上述したように、4社のうち、3人が、松田他が1996年に調査した際と同一人物であり、以前のことを振り返りながら口述していただいた。

5. 質問項目

基本的には、松田（2006）のアンケート調査で使用した質問票の質問項目を補完する目的で、主に以下の5つについてインタビュー調査を行った。

- (1) 貴社のCI活動の概要について、お聞かせください（時期、施策内容等）
- (2) CI活動を実施した後、従業員の意識や行動にはどのような変化がありましたか。
- (3) 上記については、どのようなことから判断できますか。
- (4) 貴社のCI活動の成果についてお聞かせください。
- (5) その他、上記以外のことで貴社のCI活動について、お聞かせください。

IV. インタビュー調査の結果の概要

1. 電器機器製造業A社

(1) インタビュー調査の概要

- ① 時期：2007年3月9日
- ② 時間：約1時間30分
- ③ 担当者：人事部部長
- ④ 企業概要：電器機器製造業

(2) 1996年のインタビュー調査の概要

インタビュー調査は、1996年5月に本社応接室で、当時、人事部主任であった担当者（今回と同一人物）に行われた。以下はその要約である（松田（2000）、195頁）。

- ① CI活動実施後の評価をお聞かせください。

「変化はあった。」

②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。」

③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。」

④その他、貴社のCI活動に関して何かお考え、感想等あればお聞かせください。

「経営理念主導型のCIは行っていない。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。従業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。CI活動も終結宣言をしていない。意識調査は2年に1回全従業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。」

(3)インタビュー調査の内容

①貴社のCI活動の概要について、お聞かせください（時期、施策内容等）

A社は、1996年インタビュー調査時以降、CI活動とは名称していないが、同様な活動は継続している。また、その中で、従業員の意識や行動を変えようというのは当然としてある。担当者は次のように述べている。

「1996年以降（前回インタビュー時）もそうですが中期計画をずっと作っています。A運動については、1981年くらいだったと思います。1986年くらいがその終了時だったと思います。1986年から、B活動が始まりまして、可能性発見企業とかを標榜していたと思います。当時、私は、当社をどのような企業にしていこうかという若手プロジェクトをやっていました。当時は、社長に、プロジェクトチームとして提言していたと思います。…可能性発見企業みたいなコンセプトで、ヒューマンエレクトロニクスという用語がはやっていました。TVのCMもありました。1992年くらいまでこの運動は続いたと思います。次に、社長が替わって、C計画（中期計画）を立てました。1994年から1996年までの3年間に対してだったと思います。その後、D計画が1997年から2000年までありました。これは、4年間の中期計画です。次に、社長が替わって、E計画が2001年から2003年までありました。その後は、2004年から2006年までF計画があります。中期計画を3年くらいの単位で継続しています。今は、2007年から2009年までの3年間で、G計画があります。やはり、それぞれのタイミングで経営的なテーマがあります。それらは、CIとは異なるかもしれませんが。…会社全体では、バブルで収益率がいったん上がったのですが、バブル崩壊で収益率がかなり下がりました。ここで、一回、原点にもどらなければ、というのがC計画です。それで、次には、2000年に向けてD計画に行きましようということです。またその次に、ITバブルがあり、それがはじけたということで、今のG計画になっ

ています。原点に戻ろうという計画です。一旦、身を縮めて、次に躍進していきましょうということです。今、収益率5%くらいまでできました。ここでは、さらにグローバル化し、プロフィット、プロGRESS、とブランド名を入れて、GP3と呼んでいます。つまり、さらなる成長のためのG計画ということです。」

「企業の置かれている状況とか、その経営の状況の中でそれぞれ中期計画を策定し、行なっています。その中で、当然、毎年スローガンなどは変わります。ですから、CI的に言うと、スローガンを掲げたりなどですが、その一方で、経営資源の見直しを、そのG計画では変えませんでした。その前の、F計画時には、結局、人員のスリム化みたいなことをやりました。ある意味、「歴史は繰り返さない」ですけれども、それぞれの3年間の計画があって、それぞれに変化しているわけです。ですから、統一的にずっと行っている、または名称を掲げるCI活動というのはないのですが、それぞれの時期の経営状況に応じて中期計画ベースでのCI活動というの、行なっていると理解した方がいいかもしれません」。

②CI活動を実施した後、従業員の意識や行動にはどのような変化がありましたか。

A社は、従業員の意識や行動に変化があったことは認めている。具体的には、スピード化とスリム化である。担当者は次のように述べている。

「…意識も変わって、行動も変わりました。例えば、新しい商品を生み出していくとか…20世紀型と21世紀型というか、環境も変わっている中でビジネスモデルも変わってきていて、どのような会社にしていかなければならないのかという、一つのコンセプトがあって、そこでは非常に技術の変化が激しいということです。また、インターネットで、世界中に情報が同時にバンバン流れるようになると、世界中で同じ商品を立ち上げて、売上げていかないとだめだとか、前みたいに2番手商法じゃだめで、先行者の利益をやっぱり確保しないとデジタルの業界では生き残れないとか、あります。そのような変化に応じていかなければなりませんし、そうなりつつあると思います。」

「会社は、ドメインという事業単位でグローバルになり、最適地の開発・生産・販売をみていきましょうというのが一つのコンセプトです。組織は常に変わっています。この大きな組織の変更というのは、非常に大きな変化です。…企業グループ全体で、意思決定をしたら、当然遅くなります。よって、本社をスリム化して、各ドメインに権限委譲して、その単位で、グローバルに意思決定をどんどんしながら、スピーディに対応していきましょうということです。例えば、賞与なんかもドメインによって異なりますし、変えてきました。また、変えることができるようになっています。それが非常に自主性を高めています。本社からすれば、かなりエンパワーしましたので、速くやってくださいということです。ただし、本社はウォッチし、牽制をしますよということです。グローバルな連結から変えていこうということです。」

③上記については、どのようなことから判断できますか。

A社は、この点については多様にある中で、新経営指標の策定や組織変更の評価から判断している。担当者は次のように述べている。

「一つの例ですけれども、単独の売上とか利益、国内の単独売上とか利益でいくと、その売上とか収益を上げる為に、販売会社に押し込んだりとかしたら、それだけで売上げることができます。でも、それは、連結でみたら何も意味がなくて、内部操作しているだけで、お客さんから何も収入を得ているわけではありません。ドメイン制で、グローバルな連結にし、その経営指標を定め、それで評価するようにしたにもかかわらず、内部でのそのような操作をしていけば意味がありません。それで、結局、実際、数字を上げるにはどのようにするのか、というように意識が変わっていきます。」

「やはり組織を変えて、組織の評価軸を変えることで、やはり意識が変わっていきます。新社長になって、9ヶ月で変わりました。」

④貴社のCI活動の成果についてお聞かせください。

A社は、フラット型組織と現場重視による意思決定の迅速化、それによる仕事に関する自己裁量の時間の増加、およびコスト削減に関する意識や行動に変化のあったことを認めている。担当者は次のように述べている。

「フラット型組織…つまり、ITという技術を、社内のインフラとしても最大限に使いましょうということ。従来のように、伝言ゲームでやっていたら、当然、判断も意思決定も遅くなります。そうなると、やはり情報は、スピーディーに、均一にいきわたらすことが重要ですから、そこで、組織について、係長、課長、部長という階層を半分くらいに圧縮しました。要は、組織をフラット化したということです。それによって、意思決定が早くなるということと、お客様に対応している人の数を増やすことができるということがあります。さらに、現場にますますエンパワーメントし、そこで素早く判断できるようにする、というように組織が変わっていったということです。それで、当然、意識とか行動もまた変わってくるのだと思います。…また、従来、担当がいて、係長がいて、課長がいて、部長がいたということになると、部長までは、3階層でした。ところが、今は、担当者は、例えば、従来の3階層の内の1つが減っているわけですから、上司に相談する時間なり、その応答が帰ってくるまでの時間なりが減ることになります。それによって、行動が変わったということです。つまり、そのような時間が減った分、付加価値の高い仕事をできるようになったということです。」

「…CI活動と言えるかどうか分かりませんが、例えば、H（経費削減・改善）活動というのも、1つの全社活動です。これは、単純に経費削減ということだけではなくて、グローバルな連結という視点からすると、要は会社の外にいくらお金が出ているのだということに機敏になれ、ということなんです。今でも、企業グループ内で商売しているということが、わりと多いようです。ところが、会社グ

ループ内でやる活動というのは、結局、企業グループ全体としては、何の付加価値も産むことはありません。だから、「企業グループ内の活動というのは全部コストなんですよ、そう考えましょうよ」ということです。」

2. 陸運業B社

(1)インタビュー調査の概要

- ①時期：2007年1月19日
- ②時間：約1時間
- ③担当者：広報室課長
- ④企業概要：陸運業

(2)1996年のインタビュー調査の概要

インタビュー調査は、1996年6月に本社で、当時、人材開発室調査役であった担当者（今回と同一人物）に行われた。以下はその要約である（松田（2000），216頁）。

①CI活動実施後の評価をお聞かせください。

「当初のねらいほどの効果はなかったと思う。」

②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従業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。」

③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。」

④その他、貴社のCI活動に関して何かお考え、感想等あればお聞かせください。

「当社のCIはトップダウン型であり、従業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、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実施しているが、社内に対する追跡調査は実施していない。」

(3)インタビュー調査の内容

①貴社のCI活動の概要について、お聞かせください（時期、施策内容等）

B社は、1996年インタビュー時以降、CI活動は自然終息したという認識である。2006年に企業合併が生じ、その際に、それ以前より記念事業で考慮していた新経営理念に関する施策を行なっている。そこには、従前のCI活動の考え方が踏襲されている。担当者は次のように述べている。

「CI活動は、自然に終息していったという感じです。スタートの時は盛り上げようっていうこと

で、いろんな企画とかイベントとかやっていましたが、そのようなイベントやキャンペーン的なものはもう既にもありません。残っているのは例えば、社章が残っていると、スローガンとか、経営理念が残っていると、またそれを折々に使っているぐらいです。」

「経営理念とかスローガンとかは引き続きずっと当社として象徴的なものとしていろんなところで使ってきました。それもだんだん時代が変わってきましたからそれに合うように変えていこうとしていたときに、今回このように経営体制が変わったので、かなり変えました。」

「自然終息に入ったのは2000年くらいかと思います。経営体制が、震災で変わりましたので、それから新生B社で、新しく生まれ変わってやっていこうということの一つ大きな契機がありました。その中で、いろんな事業に取り組みをしていこうということで、とくに経営計画については、それまで体系的なものがなかったのですけれども、中期計画、つまり3年計画について、収支計画と事業計画を立ててやっていこうという動きになってきました。事業の組換え自体はかなりありました。流通事業、いわゆる駅中事業とか、本屋を出店もしました。一方では、事業の再編、いろいろな事業のリストラをやっていきました。成長していこうということよりも、きちっと足元を固めていこうという時期だったと思います。…その中でこれから低成長の時代でも成長していくためにということで、集中投資やプロジェクト事業にも集中していきますが、このように選択や集中を進めていくということです。ただし、血を流すことはだいぶやっています。それが一段落したので、次は、百貨店ビルの建替えを検討中です。…今回の合併話は、X社と一緒にありますので、今後は一緒に成長していこうということです。よって、それに合わせた新しい経営理念とかマインドとかも考えてみようということです。…元々、当社は、2007年が100周年にあたります。そこで、中期計画も、ひとつの区切りがあるので、このような時代にあった新しいものに見直そうというのが、元々の動きとしてありました。2007年秋には、発表しようと考えていました。それが、今回の合併話で、それなら一緒にやるべきことをやろうということで、少し時間的には前倒して、経営理念だけは（合併話と）同じタイミングで発表していこうということです。」

「旧来の当社のものを残すかどうかは、ちょっと複雑なのですが、経営理念としては残っています。また、上位概念として、新グループの理念を作るべきということです。その下位に当社やX社があるということです。ただし、今までのものを使った方が良いのか、となると一長一短あると思います。要するに、急に合併話が出てきたものですから、捨て去るのは、やはりよくないということで、電鉄ではそれを使っています。ホテルはホテルで独自にそういう行動指針みたいなものを作っていますので…せっかくそれでやっているものを無くしてしまうと、「今までやってきたものはどうなの」ということもありますから、上位の概念として共有できるようなものを創りました。…今回、ホールディングスとしての経営理念をつくりました。これが経営理念で新しく作った小冊子です。ホールディングス以下の会社に配布しているところです。…グループに所属している従業員は全員持っています。」

「幹部の従業員や事業部の代表者が集まって、合宿までして、納得して汗をかいて作ったと思っています。元々はそういうことをする必要性をトップが思っていたので、また、100周年というタイミングや事業環境が変わってきているということもあると思います。…やはり必要だと思います。とくに、今回は強烈に思いました。全然違う会社じゃないですか…同業種とはいえ、赤の他人とはいえませんが、従兄弟のような感じでしょうか…今まで、接触の全然ないもの同士が一緒になるのですから、やはり共通して共有できるものを創っておいてよかったです。…実際に、部長職ぐらいの、それぞれの事業担当のコアになる人間が2泊3日ぐらいの合宿をやって、缶詰で「ああでもない」「こうでもない」と言いながら創って、それをまた次の課長職ぐらいの人間がやっというプロセスの途中で合併が生じました。そういう意味では、加速してよかったですかもしれません。…当社グループがあるし、また、百貨店グループというのもあるのですが、それは資本関係はそれほど強くはなく、どんどん連携していきましようということをやっています。また、当社グループの旅行代理店とかホテルとかは、100%の子会社でありながら、独立独歩でやっています。当社の創業者は、より自由にやって事業に合ったような活動をさせていくという形をとっており、それを遠心力の経営と呼んでいました。しかし、今や、そのようなカリスマ経営者の時代ではなく、連携して仕事をしていく必要があります。また、求心的に連携していけるような体制をとっていく必要もあるということです。ホールディングスには、2005年になったのですが、当社も旅行代理店もホテルも、皆、横並びでその下にぶら下がって、それぞれが独立性を保ちながらも、かつ組織的にも一体となることができるような体制でやっというということです。」

②CI 活動を実施した後、従業員の意識や行動にはどのような変化がありましたか。

B社は、大きな変化はなかったかもしれないが、従業員の全員が共有できる要素を持ちえた活動であると認めている。ただし、スピーディーに変化していると認めている。

「従業員の変化ですか?…それは、これをきっかけにして何か変わったということはないと思います。人の考え方が、これを創ったから変わるって言えば、どこの会社でもそうだと思います。しかし、共通の言葉を使うことで、一緒に時間を共有しているとか、仕事を共有しているとか、というような実感をもつには役立っていると思います。でも、それをもって、今までの考え方が急に変わる、というような魔法の杖みたいなものではないと思います。…当時から、かなり行動のスピードも変わって、考え方も変わってきているのは、やはり事業の必然性だと思います。震災もあり、バブルの痛手も受けて「今までのやり方だったら飯を食っていけない」という状況になって、変わってきたという部分があると思います。やはり、そういう実態というか、そういう状況になったのだからかなり変わってきているという部分があると思います。だから、当時とは、相当、変わったと思います。スピードが、相当変わってきています。物事を進めていくスピードとか、判断とかは、だいぶ早くなってきたと思います。」

③上記については、どのようなことから判断できますか。

④貴社のCI活動の成果についてお聞かせください。

以上の2つについて、B社の担当者は、この点について、あえて以下のようなコメントを述べている。

「お客さんの評価…それほど大きくは変わっていないと思います。やはり、古い会社なので、変わったからといって、すぐにお客さんの評価が上がる会社ではないと思います。地道に、信用があるような事業をやっているというような評価は…長い歴史で積み上げてきたものですから…。しかし、お客さんというよりも投資家の評価は、すごいシビアになってきています。株主総会とかは、2,3時間は当たり前で、出てくる質問には、「どこどこのトイレをキレイにしてくれ」というような細かいものまであります。…鉄道会社は、どこもそうなのでしょうが、このような株主さんの出席が非常に多いです。よって、年に1回の機会でもありますので、できるだけ時間をかけて、ご質問にはお答えしていこうと取り組みつつあります。」

3. 金融業C社

(1)インタビュー調査の概要

- ①時期：2007年1月12日
 - ②時間：約1時間30分
 - ③担当者：元社長室 CI センター長
- 企業概要：金融業

(2)1996年のインタビュー調査の概要

インタビュー調査は、1996年11月に支社の応接室で、当時も元社長室 CI センター長であった担当者（今回と同一人物）に行われた。以下はその要約である（松田（2000），220頁）。なお、この企業についてケース化したものは、松田（2000），129-134頁を参照のこと。

①CI活動実施後の評価をお聞かせください。

「評価はやって良かったと経営者も中堅従業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、従業員がどう考え、そして社会に支持を得るといこと。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。導入後数年たって、日本経済新聞社の調査によるデザイン度についても同じ評価である。また、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おり、対外的にもそうではないかと思う。」

②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した。これは、CI戦略の一環である。委員会が、提起し、それを実際には人事部や総務部がやる。まず、約10近くある社内報等の媒体を見る、次に参加する、そして制度を変える、これらによって従業員は変わっていったと思う。」

③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、従業員の一体化、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、消費者支援や森林を購入するというトラスト運動をやった。これによって、従業員は、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。」

④その他、貴社のCI活動に関して何かお考え、感想等あればお聞かせください。

「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。税務調査官、いわゆるマルサより怖いという評判の親会社の監査社内が、3年に1回、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の推進者は、CIを推進していくと、経営の恥部をにぎったり、経営や経営者のタブーをにぎることになり、更迭されたり、会社をやめたりする例がある。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と思う。一方で、CI=VIという意見もあるが、これは、経営で決まることだと思う。何であっても良いのではないか。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が中心である。理念ありきで、経営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。」

(3)インタビュー調査の内容

①貴社のCI活動の概要について、お聞かせください（時期、施策内容等）

C社では、1996年調査時以降、熱心に活動を継続していたが、社長交代等により、その活動は結果的に終息した形になっている。元担当者は次のように述べている。

「…CI活動は、企業は本当にわが社が必要なのかというところから考えていくものです。存在意義です。だからこれは、決してブランドと一緒にではなく、どちらかといえばブランドを含めたもっと大きい概念だと思ってもらえれば良いと思います。」

「…これほどCSRとか、形を変えて言われているにも拘らず、続々と起こる不祥事を見ていると、日本企業がCIをマスターして下火になったとか、定着したからということとは決してないと思います。今、本当に必要だと思っています。…今こそ、CIだと思っています。」

「ZDとかQCとか、いろいろな手法をそれなりに会社の中で体験しました。しかし、それらはいずれも企業活動の一部です。やはり、企業全体を見渡して、企業はいかにあるべきか、ということを実際にトータルに考えてみるものには、CIしかありませんでした。CSRも本当に必然から生まれて誕生したというよりも、世論だとか色々な事情に押されて、そうせざるを得ないみたいな、そういう発想から出てきたのだと思っています。…「CSRをやろう」って言われても「いらぬ」って言います。まずCIであるし、CSRの概念はとっくに行なっています、ということです。…今更、CSRなんていう別の概念を取り入れる必要は全然ないと思っています。…QC、品質もそうです。品質をトコトン追求していくということは、これは企業が社会的に存在する価値を担保するためには、当然のことです。「これがQCだ」と言ってやるようなものではないと思います。同じように「これがCSRだ」と言ってやるものではないと思います。「こんなことはあたりまえ」というような意味で、非常にゆらいでいる、今こそ、いろいろな価値が揺らいだ時には、原点に戻る、それがCIだと思います。その原点に帰って、次の発展に貢献できる方法がCIだと思います。」

「CIって言うのは、経営者的な発想の部分だけを見ると、経営トップの最高のマネジメントツールといわれています。経営者が会社を改革するとか、ある方向へ持っていくときに、CIは最も優れたツールという意味ですが…。それを、社長が交代したとたんに、逆説的に証明したことになります。親会社から来た社長に交代したとたんに、活動は終息状況になりました。」

「C社があるのは、CIという確固たる哲学を持って経営し、従業員はそれに賛同して懸命に働いてきたし、それからお客さんも信じてくれて、支持してくれたということがあると思います。したがって、活動を行っていた際には15年連続増収増益ですが、これも、一部ではありますが、下支えになっているのは、CIです。」

「…C社の社風とか従業員のモラルというのは長年にわたって作られてきたものですから、全然その基盤がなくてやると、たとえ後で良いことだったとしても、やはり猛反発になったようです。…CIがなくても会社は動きますから…CIは会社にとっての必需品ってよりは、会社のその価値とかそれを高める土壌づくりですから…」

②CI活動を実施した後、従業員の意識や行動にはどのような変化がありましたか。

③上記については、どのようなことから判断できますか。

C社は、子会社意識の変革を指摘している。また、モラルの向上や活動に対する反応の高さから判断できると、元担当者はこの2つについて、次のように述べている。

「…クレジット産業というマイナーな業界のイメージ、これが従業員のモラルを下げています。もう1つは、子会社意識というか、これがモラルを下げていると思います。これらが変わったのが一番大きいと思います。」

「…好業績を上げていても、親会社の業績が悪い。その影響はあります。逆に、C社が悪くて、親会社が良くてもその影響はあまりありません。…経営というのは、親会社中心的な面があります。これが、社会的ステータスを低くし、また、親子であるという、肩身の狭さからくるモラルダウンを招いていたと思います。自らのマークを持って、きっちりとアイデンティティを発表し、要するに独自性を勝ち得て「我が社は、他のクレジット会社とは違う」といことを表明する。それから、子会社ではあるが、経営の独自性を持っているのだと…。これが、やはり従業員にとって一番の誇りというか、良い方向に働きました。だから、CIをスタートしてから新聞発表したりする過程で、従業員の声が続々きました。「うちも一人前になったか」とか、それから、「いよいよ頑張ろう」とか、いろいろありました。…最大の効果は、経営だから業績だと思います。しかし、前提としていっておきますが、CIは業績には直接寄与しません。CIをやると100万円儲かるとか、というのは一切ありませんから…」

「…行動を起こす従業員のマインドに働きかけます。それと外から会社を支援してくれる方々、こういう人たちにやはり働きかけます。その結果、直接の業績向上に関連することを立証することはできませんが、15期連続の増収増益の、少なくとも下支えにはなったと思います。」

「やはり、CIの言葉で言えばアイデンティティというのは、もの凄く大事です。個人のアイデンティティもそうですが、会社としてのアイデンティティ、これが確固としてあるということが一人一人の安心感とかに誇りを持たせます。効果の最大のものは、まさにそれだと思っています。」

「CIがスタートして、〇〇キャンペーンを常に行なっていました。それに対する反応が入ってきますが、従業員アンケートの回答率は85%です。普通、ここまで答えません。驚異的です。同規模の会社の親友が、C社のこのような反応にびっくりしていました。普通、半分以下とかが多いようです。」

④貴社のCI活動の成果についてお聞かせください。

⑤その他、上記以外のことで貴社のCI活動について、お聞かせください。

C社では、従業員のモラルの向上や参加意欲の高い従業員の増加等で、直接的にはないかもしれないが、連続した増収増益に影響を与え、その基礎になっていると認識している。その一方で、合併による活動中断や成果追跡の中断等を招いており、企業間の企業文化の差異が障壁、あるいは活動継続の抵抗要因になったことを指摘している。元担当者はこの2つについて、次のように述べている。

「…第1次CI、これはスタートのCIです。次は、第2次、3次とあります。第2次っていうのは合併したときです。そして、第3次で、新社長に変わりました。…C社のCIはインナー重視です。よって、絶えず従業員の実情を知るための意識調査と、もう一つは、会社の姿勢を示します。実は、回答を求める以上に「会社は我々にこういうことを問いかけているのだな」とか「変えようとしてい

るのだな」というように、従業員に対して会社の姿勢を示す証明になると考えています。」

「新社長に交代して、CI担当部署がなくなりました。それまでは、従業員アンケートは2年に1回必ずやる、あるいは3年に1回やると決めていました。顧客アンケートはそれほどやっていませんでした。」

「残念なことが2つあります。1つは、社長がやめれば、CIをやめてしまったということです。CI活動を20年間やってきましたが、最初の危機は合併でした。合併というのはもう大変なことです。…やはり、C社は創業40年とすると、相手方は創業30年です。C社は、一部上場企業で増収増益ですが、先方も、業界が違うとはいえその業界では第3位の会社です。それで、こういう合併は大変です。しかも、波風立てないために、C社からすれば、事実上は、吸収合併にもかかわらず対等合併でした。ですから、何をお互いに話し合っても、対等にしないと、相手が怒ってしまうことが時々あります。当然、逆のパターンもあります。中には、C社の従業員がね、「ウチが吸収するのに何で相手に合わせるんだ」と怒りだしたりしました。しかし、これは、双方、同じことです。双方が、それぞれお互いを主張するから大変でした。…「CIとんでもない、うちは、そんなものは要らない」と先方は主張してきました。…例えば、C社マークの名刺を相手の従業員人分作って届けます。社章もそうです。しかし、それを誰も付けません。名刺は、自分で作ってきて、使用していました。細かいことですが、そういうことがありました。それが、CIを複雑化した一つだと思います。」

「新社長に交替して、CIというものがなくなりました。CI広報部自体はなくなりましたが、機能は分散して残っています。例えば、宣伝、社内報や広報誌の出版とかです。しかし、これは資源とは言えません。どこの会社にも、普通にある機能です。…CIは1つのアイデンティティのもとで、それに基づいて放射状に、あらゆる活動分野に展開することをいいます。…個々の機能は、会社にはたいていあります。ただし、それらの機能があることをCIとは言いません。…元の会社の欠点を指摘するのは、私も悲しいことですが、それが事実です。しかしやった効果とすれば、先ほど言いましたように、具体的に立証することはむずかしいのですが、従業員のモラルを高めて、お客さんの信用を高めて、結果15年間の増収増益は他のどこの会社にもなかったことでした。それを、少しだけ支えてきたのではないかと思います。」

4. 広告業D社

(1)インタビュー調査の概要

- ①時期：2006年12月1日
- ②時間：約1時間
- ③担当者：総務課長
- ④企業概要：広告業

D社は、2006年調査に協力いただいた企業のうちの1つである。1996年調査においては、残念ながら

ら協力をいただいているわけではない。

(2)インタビュー調査の内容

①貴社のCI活動の概要について、お聞かせください（時期、施策内容等）

D社は、広告・印刷業という、自社の仕事としてCI活動に関わってきており、それが発端で活動を開始している。D社は、2000年ごろに会社の危機があり、活動の推進がうまくいかなかった点が指摘されている。担当者は次のように述べている。

「1980年代の終わりぐらいから、それ以前より、D社自身がこういう広告関係の仕事ですので、CI的な仕事をしていく必要がありました。また、CIを営業のメニューにして勉強していたということもあります。…D社自身のマークとか経営の方針とかも古く、例えば、従業員アンケートをした結果、社内報でCIをこういう形でやろう、ということが話題になり、いわゆる社内キャンペーン的に1989年から92年にかけてやりました。…92年ですが、このCIの中で事業革新をやろうということになり、そのときに事業の定義をし直したりとかしました。…CIプロジェクトを立ち上げたときには、〇〇部会とか多く作り、人事は人事制度について考え直すとかしました。」

「当時、創業40年を過ぎたところで、創業者が作った業態がどんどん拡大して、非常にまとまりのない状態でした。…変に会社が大きくなった、という時期でもあったと思います。」

「創業者は、元々、繊維商社を設立したのですが、紙を扱うようになり、それが紙に何か付加価値をつけて売るといふ新しい業態を言い出した人でした。紙だけを扱っていても利益が少ないということです。紙を横流ししているだけでは利益が薄く、それにちょっとこう包装紙にデザインをしたりとか、広告とか、というように事業を拡大したようです。それで、早くから社内にデザイナーを採用していました。」

「…やはり、イメージが古臭く見えるのだと思います。D社の社名も、変えるか変えないかということをすごく議論したのですが…結局、変えませんでした。」

「『考えることと、売ることとは人間に任された最後の仕事である』という創業者の言葉が社是に残っていたのですが、改めて、経営理念、社会的使命、会社の事業の定義を議論しました。その社内啓発活動を行っていましたが、これは、結局、形だけに終わった気がします。個人的には、研究所に行っていたときですので、CIのレポートを書くとか、こういうことを勉強して要は売り物にしようと思っていました。D社の事例を作っておいて、例えば、風土改革とか事業の建直しとかあるいはリストラとかということもあって、これらに関連づけると、単なる人減らしのリストラではなくて本当の事業になるのではないか、ということです。」

「社内報は1999年に終わりました。当時、業績が思わしくなく、いわゆる希望退職者を募るとか、新年会をやめるとか、社内旅行をやめるとか、という状況の中で、年間、1,000万円近いお金を削減しようということです。」

②CI活動を実施した後、従業員の意識や行動にはどのような変化がありましたか。

③上記については、どのようなことから判断できますか。

D社は、従業員間で共通な意識が芽生え、活性化したことを指摘している。それらは、経常の仕事ぶりや言動に表れることも指摘している。ただし、あくまで仕事を基礎において意識や行動の変革を目的とするべきであり、単に職場の雰囲気を変えただけに終る可能性もあるという懸念を指摘している。担当者はこの2つについて、次のように述べている。

「従業員の意識改革…いろいろな意味での議論を、各従業員層で行いましたので、意見はたくさん出ました。ただし、それが一本化できたかと言うとやはりできなかったのではないかと思っています。ですから、逆に、皆が思ったことを言ったわりには、それを実現することができないというフラストレーションはありました。」

「社内報でも、トップの言葉ばかりを書いていたわけではなく、社内のジャーナリズムという視点からいろいろな若い人の雑談会の結果を書いています。それらが取り入れられたのか、というと難しいところがあります。…。ただし、こういうことをすることによって、今の事業を明確にしようということになり、今までは新しいことやってもそれは新規事業部だけでやっていましたが、意識は共有できるようになったと思います。」

「社内キャンペーンとしてはものすごく大々的なものでした。そのころはCI、とにかく全部CIに引掛けてやる、ということでした。…意識改革というのも何を持って意識改革というのか難しいのですが、やはりスローガンだけで終わると、単なるスローガンになってしまうと思います…しかし、それに従ってできる仕組みを作って、その仕組みが動くようになってくるとよいと思います。ですから、2～3年でできるものではなくて、…私自身のことで言うと、そのときに考えていたことが、10年後の今になって、やっと、今回の人事異動でできるようになったと思います。やはり、こういう活動は、今でも従業員からは「ああいうのをもう一遍しないと駄目だ」という意見も出てきています。そういう意味では、会社の人格、…会社の人格化みたいなものじゃないでしょうか、CIというのは…。」

「普段は、「儲けるために、皆、寄ってるだけや」と言っていたのが、せっかく一緒になった共同体で「僕らは何かひとつ価値観を共有しようや」ということがなければ、仕事は楽しくないと思います。そういう意味では、今でもやればよいと思います。ただし、お金をかけずに、また、マークにお金かけるとか変なイベントや広告にかけるとことはなしで、です。…だからCIという言葉がな

いと、なかなか従業員の意識改革の活動はやりにくいです。今は、どちらかと言えば、「顧客満足」というようなキャンペーンばかりです。やはり、時代が、即、利益に繋がらない活動というのは…あまり余裕が無いのかもしれませんが。」

「…社内風土の改革というのをかなり意識してやっていたのですが、社内風土を変えようということを目的にやると、不満の言い合いとか仲良しクラブで終わりやすい面もあると思います。社内風土が良い会社というのは、すごくオリジナリティのある商売をしているとか、仕事にプライドがあるとか、会社が活性化しているとか、そちらが先にあると思います。ですから、やはり、プライベートもそうでしょうが、「皆でがんばろう」という会合をいくら行なっても強くならないのと一緒に、強いから、強くて自分らがすごくプライドを持って商売ができてから結束感ができたり、価値観が共有できたりする、ということだと思えます。」

「変化…やはり、一番は、従業員が働いているとき、仕事を生き生きとして行なっているというのは、ものすごくわかります。顔、顔です。職場は、元気がなくなれば、皆、挨拶もしなくなりますし、また、職場がまず汚くなります。やはり、元気な職場というのは、きれいになるし、挨拶も声が出ている、というように、仕事にプライドが持てている状態だということだと思えます。例えば、長時間労働だから疲れる、ということではなくて、忙しい支店でも活性化している支店は、病気になる従業員もいません。」

「効果測定としては、社内アンケートに近いものを、社内報を利用して、毎月、行なっていました。…倒産後、モラルサーベイ、いわゆる従業員満足度調査を、今年で3年目になるのですが、50問くらいの設問で行なっています。」

④貴社のCI活動の成果についてお聞かせください。

⑤その他、上記以外のことで貴社のCI活動について、お聞かせください。

D社は、CI活動がある程度進んだ段階で業績不振になり、結果的に、具体的な成果を認識できていない面もある。ただし、CI活動の推進中に中高齢者からの抵抗、いわゆる活動への無理解と消極的な姿勢があったことを指摘している。担当者はこの2つについて、次のように述べている。

「…抵抗…こういうのは形式的なものだ、というような冷めた目というか、視線は、上の年代ほど、やはりありました。しかし、無理やり進めました。社長がバックにいましたから…だから、討論会をしても、本気で意見を出したりするのは、中堅以下の若い人が多かったかもしれません。ただし、どちらかと言うと、中堅以下の若い人にビジョンを持ってもらうとか、そういうことを目的にしていたところもあります。…年代で区切っていたわけではないのですが…逆に、そういうことに熱心な人をキーマンに据えていくということにはしていません。」

「…結局、最後、一番抵抗が多かったのは、策定した事業戦略を実行するときでした。…ボトムアップで事業戦略を作ったのですが、…私も、かなり上位層の人も入って、「21世紀に向けてうちの事業はこうやって、コア事業はこうやってゆこう」という話になりました。これについては、社長も専務も、事業部長・本部長クラスも何も言わないのですが、実際に、これを年度計画にしようとしたら、「それなんや？」ということになりました。…やはりトップの想いから出たものではないからかもしれない。例えば、事業部を整理しましょうという話、また、CIを専門にやるチームを作りましょうという話、ウェブを事業部化してやりましょうという話とかありました。しかし、結局、なかなか幹部の理解が得られませんでした。言葉だけでは、認めてもらえるのですが、それを具体的に組織にするとか、あるいは仕組みにするとか、実際そういう事業活動するとか、となってくると、「そういうことをせんでも皆でやったらいい」とか「今まで通り、地域ごとの営業形態でいい」というような返答でした。やはり、皆がボトムアップで作ったものを具体的な制度にしようとか、組織にしよう、という時には、逆に幹部のほうの抵抗が大きかったように思います。」

5. インタビュー調査の要約

インタビュー調査の要約は、表1のとおりである。

表1 インタビュー調査の要約表

質問\企業	A社	B社	C社	D社
1. 貴社のCI活動の概要について、お聞かせください。	1996年以降も中期計画に連動した活動は、名称は変わったが、形を変えて継続している。	2000年ぐらいに自然に終息した。社章とかスローガンが残っている程度である。経営理念は残っている。	社長交代により自然終息した。しかし、企業価値とかコンプライアンスが指摘される今こそCIだと思う。	終息している。事業で行っていた延長として活動を行った。創業者の意をふまえ、経営理念や事業の定義等をかなり議論した。
2. CI活動を実施した後、従業員の意識や行動にはどのような変化がありましたか。	スピード化が進み、スリム化が進んでいる。エンパワーメントによる自主性も高まってきている。	大きく変わったとは思わないが、共通の言葉をもつことで、行動などのスピード化が進んだ。	子会社意識の払拭が大きな変化である。	従業員に共有できるものができて、活性化した。
3. 上記については、どのようなことから判断できますか。	新経営指標の策定や組織変更の評価からわかる。また、グローバルな連結経営によって、数字のごまかしがなくなり、意識も変わった。	お客さんからの評価は変わっていないが、株主総会等の対応の変化は変わった。	モラルの向上や活動に対する従業員の反応からわかる。また、会社を支援してくれる人々の反応からもわかる。	会議での発言の積極性や、行動の活性化に見受けられる。ただし、基本は仕事である。かけ声だけでは続かない。効果測定は行っている。
4. 貴社のCI活動の成果についてお聞かせください。	フラット型組織になって意思決定の迅速化、自己裁量意識の向上、コスト削減意識が向上した。	同上	直接的な業績への寄与は少ないかもしれないが、下支えになっている。	同上
5. その他、貴社のCI活動について、お聞かせください。	とくになし	とくになし	合併に際して、企業間の経営のやり方や実務的な面による活動継続への抵抗は、大きいものがある。	中高齢者の無関心や経営幹部の無理解や消極性は活動の抵抗になる。

V. 議 論

- (1)CI 活動については、終了しているという認識の企業が多い。A社のように、名称こそ使用していないが、中期計画としての位置づけで、その考え方ややり方については、継続している企業もある。これは、CI 活動の施策としての有効性が、企業にかなり評価されるようになり、1つの施策として認識されつつあることによると考えられる。ただし、松田（2007）でも述べたように、1980年代のように従業員の意識や行動の変革のための総合的な施策として、どの程度、正当に認識されているのかについては、かなり企業の中でも差異があると考えられる。B社のように、CI 活動の成果については、限定された見方を継続し、この10年間でほとんど変化のない企業もあれば、C社のように非常に有効な施策として評価している企業もある。
- (2)4社に共通しているのは、程度の差異はあるが、従業員の意識や行動の変革には有効な施策であると評価し、それを認識していることである。それ以外にも、①スピード化（A・B社）、②子会社意識の払拭（C社）、③共有できるものができたこと（B・D社）などに有効性を認識している。これは、松田（2000）でも指摘していることであるが、このインタビュー調査では、さらに具体的に明らかにすることができている。また、③については、企業文化論からも有効性を指摘している事例は多い（Schein（1985）、Deal&Kennedy（1987）、Kotter et al（1992））。
- (3)上記(2)で述べた有効性について、経営指標（A社）、株主への対応（B社）、従業員のモラル向上や企業を支援してくれる関係者の反応（C社）、従業員の積極性や行動の活性化（D社）などから評価し、判断しているということについては、松田（2008）のアンケート調査結果でも指摘していることである。ただし、そのモニタリング（変化を検証するための追跡調査等）については、C・D社以外では、とくに意識して行われてはいない。これも、松田（2000）で指摘しており、共通的な様相である。
- (4)CI 活動の大きな成果として、多様な指摘があるが、C社のように、業績向上への直接的な寄与よりもむしろ、その下支え的な役割や効果を明確に指摘している企業はそれほど多くない。これは、CI 活動に限らず、企業が行うどのような施策にでも共通することであるが、施策に対する理解およびその有効性の評価（予測）にかなりの差異があるということに起因していると考えられる。つまり、企業は、教科書的に施策の内容の一義的に理解し、実施し、評価しているわけではなく、多義的に理解し、実施し、評価しているということである。しかし、そこには、差異が生じ、それにおいて成果に対する認識や施策の有効性に対する評価が異なることは避けられないということである。具体的には、A社のように業績向上を意図してスピード化や意識変革を意図する企業もあれば、C社のように経営者のマネジメントツールと位置づけ業績向上のための下支えを意図する企業もある。その一方で、B社のように、他社ほど施策の有効性を評価していない企業もある。

附 録

このインタビュー調査の前段階に、質問項目を設計するために行ったインタビュー調査がある。そ

の対象は、地方銀行E社である。意図は、同様に、CI活動を行った後の評価と従業員の変化である。以下にその概要を掲げておく。

(1)インタビュー調査の概要

- ①時期：2002年11月13日
- ②時間：約1時間
- ③担当者：広報室長・主任
- ④企業概要：金融業

(2)インタビュー調査の内容

①CI活動はいつ終了したという認識ですか？今後、同じような活動を行われる予定はありますか。

E社のCI活動は、自然に終息したようである。もともと、ブランド戦略などと大きな（差異）があるようには考えていない。担当者は次のように述べている。

「わが社もいつ終了というか、いつになく終了という感じです。いわゆる社章とかも変えましたが、しだいに消えた印象です。キャラクターも当初はあり、通帳キャラクターとかは残っています。1989年に名称を変えましたから…。普通銀行への転換にともなって委員会を作り、お客様のマーケティングを少しやりました。…CI活動を徹底するという以前に従業員の意見を取り入れた…そういったことからやっていきました。」

「当時、CI活動というのは、わりとデザインから入って、形からハードから入っていったというのか、それで、従業員を統一しようというねらいが強かったと思います。ですから、例えば、「その緑はこれだ、赤はこれだと絶対にこれを崩しちゃいかんよ」という取り決めをしていました。それは今でも変わらないですが…。制服にもこだわりを持った部分がありましたが、今は自由化しました。」

「1898年に普通銀行に転換するっていう事で、やはり、そこでぐっとイメージが変わるとか、銀行自体が変わるといので、それをきっかけに他の部分も変わるというのが大きかったと思います。ただし、CI活動をはじめたときには、いろいろ考えていたのかもしれませんが、環境が大きく変わりすぎていると思います。それで、そのときの言った言葉通りにしなければいけないんですけど、それらをいちいちCIとしてとらえて理解していくというのはできていなかったと思います。」

③一連のCI活動によって、従業員には意識や行動の面でどのような変化があったとお考えですか。

それはどのような点から判断できますか。

E社は、従業員の意識や行動には、お客様目線になるという変化があったと認めているが、それがCI活動の影響かどうかについてはやや疑問があるようである。これは、VIがCIであり、あれもこれもすべてCIに関連して考えることに関する疑問である。なお、これらの変化については、お客様

からの反応が大きいと指摘している。担当者は次のように述べている。

「…何をしていこうかという、意識改革、組織改革を模索しているところです。銀行というのは、民間企業とまったく一緒に、その一方で、公共的な部分もあるのですが、やはり「儲けなきゃいかん」と言う部分がありまして、民間企業化という方向に、今、目を向けています。例えば、銀行の場合、普通、トップは頭取ですけれども、当時から頭取から社長に変更してみたりとか、お客様視点をもったりとかです。同じ視線にたって、お客様と同じ視点に立って徐々に変わっていくということです。」

「個人的にはCIのイメージっていうのは、ハードの部分とかデザイン的なものだというイメージが強いんです。そういう固定観念からすると当時のCIは、十何年たって古臭いというイメージがあります。今、ブランド戦略とか、流行っていると思います。あれと感覚的には同じものなのかな、という印象が強いんです。ブランド戦略とかとは全然違うものなんですか、CI活動って…」

「MIだとかBIと言われれば、今もやろうとしています。そういう言葉で広げると確かにそれを全部あわせてCIということになるかもしれませんが、今でも意識させようとしています。それは、やっていることです。…通帳とかデザインには残っているんですが、結局…、昔は通帳がブランドです。でも、その中身がなくなっている、中身は後からつけていきたいと思いますということではあったのですが…」

「お客様のところへ伝わるに、テレビに名称変更が出ました。お客様からは「馬鹿にするな」ということを言われました。つまり、インパクトは強かったです。それによって、従業員の意識がかなり変わったというのは事実でした。…例えば、県外に出たときに、認知度が全然違います。他の同様な銀行と比べても、E銀行といえ、[あーあー]という反応でした。東京でもそうです。新しいお客様が入っても、まず銀行の説明をしてこういう銀行ですというように説明するところから、「あーあーE銀行さんね」と言っていただけでもスタートラインが違うという意味では、よかったと思っています。」

④従業員の反応はどうか。確認するためのアンケートとか聞き取り調査等の追跡調査は行われましたか？

E社は、仕事のやりやすさを指摘している。お客様への調査等を行っている。担当者は次のように述べている。

「我々も当時、営業活動を行ってまして、とくに新規のお客様のところに行ったときに、そのお客様から違った目で見ただけという、とくにイメージ的な部分が大いだと思います。また、名称変更時に入社した従業員は、少し違った意識で入社している部分はあると思います。私たちが以前か

ら行っていた営業活動と比べればずいぶんとやりやすくなりました。』

「…会社自体としては、普通銀行に転換するということがありましたから、そのCI活動によって意識が変わったのか、あるいは、その転換があったから変わったのか、そのあたりの区別っていうのは分らないですが…。」

「…名称変更後に、東京支店に列を作って預金をしていただき、預金量もぐっとアップしました。…あれだけ週刊誌とかマスコミに取り上げられたら、その後、本当に自分らの行動にしても、意識にしても変えざるを得ないです。外出しましても、下手なことではできませんし、それは、逆の意味で、マスコミにたたかれたら困るというのもありましたが…。」

「アンケート調査をお客様に対しては、やっていた時期はあります。」

⑤活動と関連して人事関連施策、あるいは組織改編施策を行いましたか。

E社は、CI活動に向けて組織改革は行っている。その後、その反省・検討のうえ、新たな組織改革を行っている、また、女性だけの店舗を作ったり、営業時間延長の店舗を作ったりしている。担当者は次のように述べている。

「組織改革は、CIの当時、その4月のスタートに向けてです。CIの専任部署を設置したり、商品開発をしたり、また業務開発を強化しようということで特別な部署を作ったりしました。…年俸制を検討しているが、CIとは関連ないと思います。…当時、組織施策になるのか人事施策になるのか不明ですが、例えば、9時から午後3時営業を1店舗だけ午後7時にしてみたり、女性だけの店舗を作ってみたりとかしました。」

⑥その他 ア：従業員からの抵抗は？ イ：推進していくのに苦労した点は？

ウ：何をもちて成功したと評価するか エ：他にあればご自由にお聞かせください。

E社は、名称変更には抵抗がなかったと指摘している。また、マスコミに取り上げて世間の評判を得なかったら、ここまでの変革ができたかどうかは不明であったことも指摘している。ただし、その一方で、当時、いろいろな委員会をつくり進めたが、社長のトップダウン的に決まることも多く、両者がうまく不満なく進めるということがむずかしかったと指摘している。担当者は次のように述べている。

「(名称変更への抵抗は)なかったでしょう。普通銀行転換の流れに沿って、出てきたことですから、抵抗するとかしないとかの問題でもありませんでした。それにむけての準備もおのずとやらないといけないことでしたから…。E社に変わったって聞いたときにはかなり驚きはしましたが…。それまでは、硬いイメージがあったようです。ところが手形とか小切手とかに漫画が入ってきた。それ

で、お客様から現に言われたことですが、そのリアクションがあまりよくなく、また、お客様からあまり言われないから「よくないのかな」とも思っていました。そういう部分での抵抗感がありました。…急に軽くなりすぎて、あれでマスコミとかテレビに報道されなかったらつぶれていたんじゃないかと…。だから、当時の社長は、逆に従業員に向けて発言をしたとも思います。逆にマスコミとかいったところから従業員の意識を変える…実際に、従業員から変わっていくじゃないですか。（社長は）テレビなどを意識してE社という名前をつけたということも考えられます…どちらが前か後か分かりませんが…。新しい企業文化の形成ということは常日頃から言っていましたから…。」

「…いっぱい意見は出ました。しかし、その抵抗というよりも社名が変わったと、けれどやりたいと思っても、現実には、行政指導もあるからできないという部分もあります。それから自由にやろうということで、いろんな委員会とか作りました。ところが、なかなか委員会で話をしたことができませんでした。結局、そういうことが逆に不満になる。だからトップダウン方式で委員会に任せてやる。デザインも全部任してもらえる。ただし、社内の中では、そういった意識の変化に対して逆に反対するとかがありました。例えば、決まったことなのに、E社に変えたから悪いとかですね、こういう店舗を作るから悪いとかです。そうすると、また、それに逆に反発する従業員もでてきました。だから従業員も満足できる、トップも満足できるというような考えを徹底するのは難しいと思います。ずーっと模索ですね。」

「正解はこれだと決まってないから、みんな暗中模索の状況です。はっきりとした形として出てこないから、CIのときも、基本的に外から攻めていく、とりあえず形をまず作ってしまう。E社にしましょう、マークも新しく作りました、制服も変えました、イメージもかなり変わりました、だから、みんな、中身も変わらないといけないんですよっていう、やり方ではもうだめではないかという感じは途中からありました。バブルがはじけたせいもあります。一時的な流行に守ってもらえるわけではないですから、外を固めたくらいじゃお客様はごまかせません。…中身がしっかりしてないといけない、外のことばかり言っている場合ではない、本当に、今後、ちゃんとやっっていこうというのが、CSとかそういう方向になっていると思います。でも、お客様が本当に何を考えているのかというのは私にも分かりません。…いわゆるブランド戦略…。E社に行ったらこれがあるよという、これがという部分を何か作らないと、生きていけないと思います。他にも同業社はたくさんいますから…。ですから、E社に行けばこれができるということが重要になってくると思います。」

「…一つの効果としては、リクルートがあります。CI活動前までは、私立大学出身者が多かったのですが、後は、国立大学出身者や都会の有名私立大学出身者がかなり増えました。」

【参 考 文 献 等】

- 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』、神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
松田陽一（1995）、「組織開発からみたCI活動」奥林康司編『変革期の人的資源管理』所収、中央経済社、39-60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。
- 松田陽一（2000），『企業の組織変革行動』千倉書房。
- 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（06年調査の集計結果）』未刊。
- 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（2008），「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～」岡山大学経済学会雑誌，第40巻，第1号，63-91頁。
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley. (城山三郎訳 (1987), 『シンボリック・マネジャー』, 新潮社。)
- Kotter, J. P., and J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press. (梅津祐良訳 (1994), 『企業文化が高業績を生む』, ダイアモンド社。)
- 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., Watson, J., and B. Westley (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』, ダイアモンド社。)
- Schein, E. H. (1985), *Organizational 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』, ダイアモンド社。)

謝辞

本稿の基礎になるインタビュー調査につきましては，平成17年度～平成19年度にかけて科学研究費補助金（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」）の援助を受けています。重ねて，謝意を表すものであります。