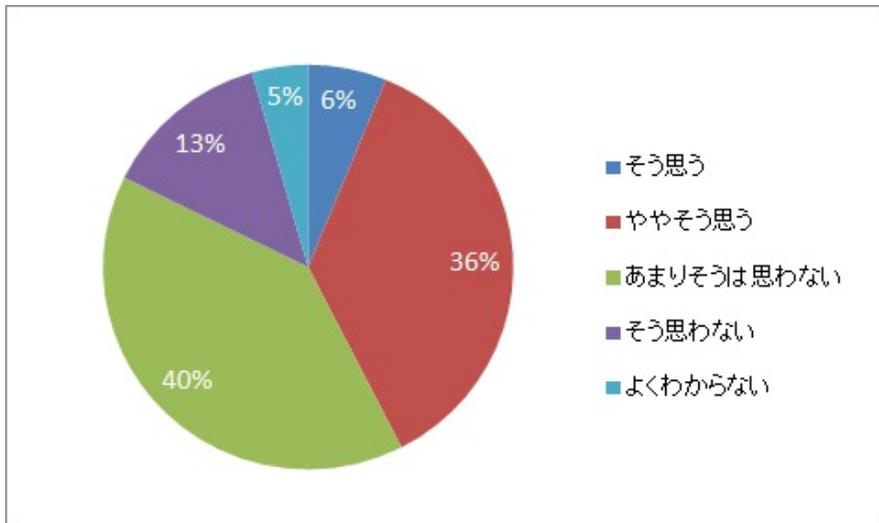
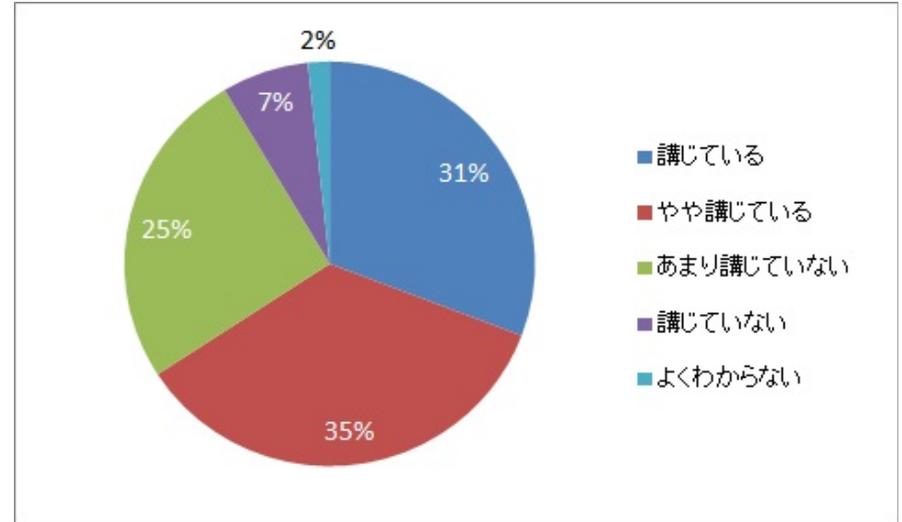
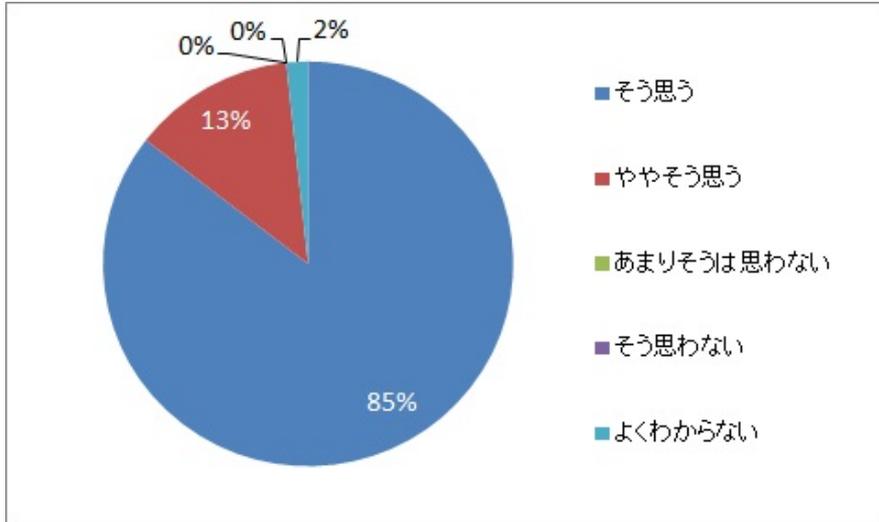


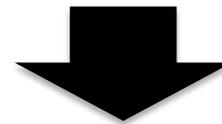
企業理念の浸透を 促進するブランド実践 の概念とメカニズム

アドラー心理学の応用がもたらす
インナーブランディングの実践的仕組み

企業理念浸透に関するアンケート調査

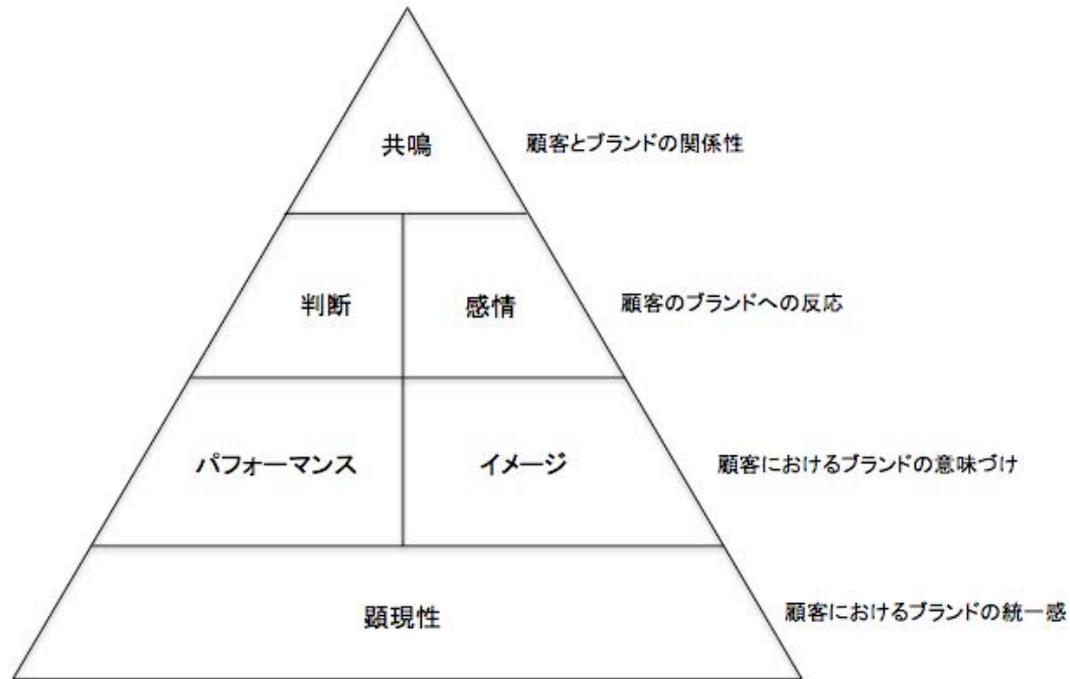


左上：社員への理念浸透は必要か
右上：理念浸透に対策を講じているか
左下：理念は浸透しているか。



わかっちゃいるけど、
どうすりゃいいの？

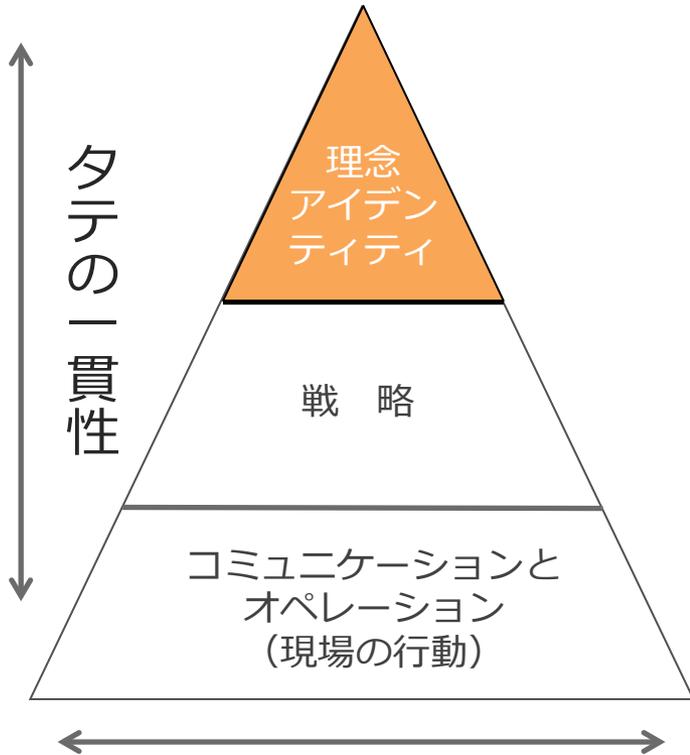
ブランドを作るための核＝ブランド・ビジョン(アーカー2014)



ケビン・レーン・ケラー(2003)『ケラーの戦略的ブランディング』(東急エージェンシー)

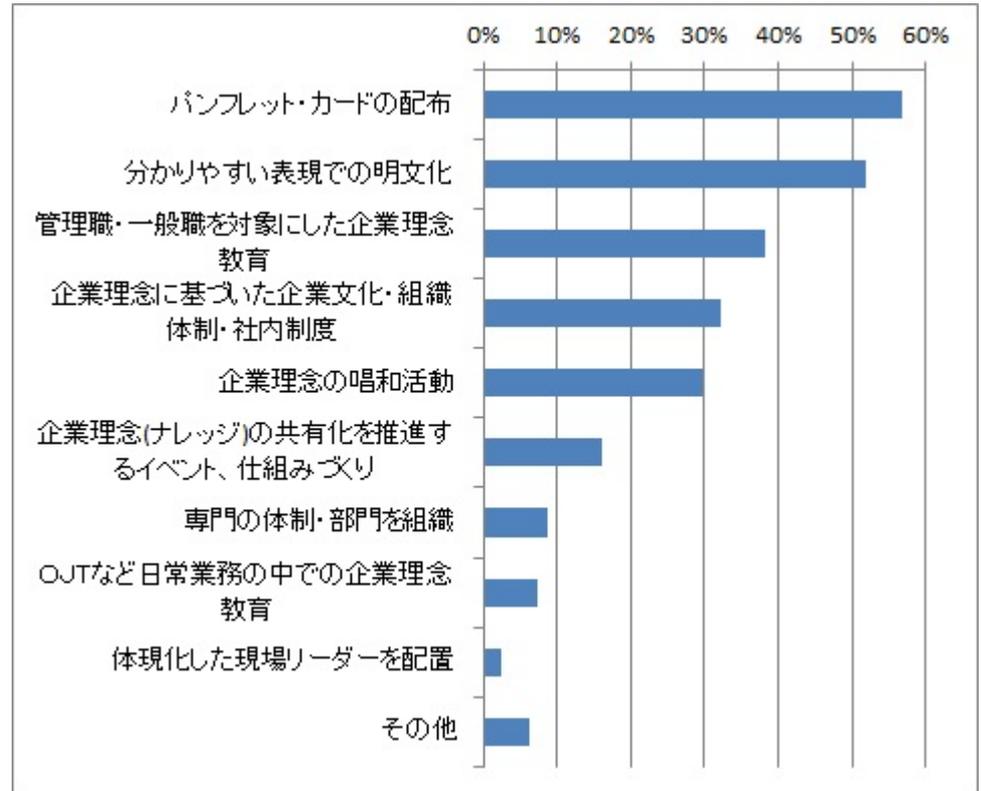
ブランド・ビジョン(理念)に共鳴すること＝ファンを作ること

経営の三角形



ヨコの一貫性

グロービス経営大学院(1999)を一部改変



HR総合研究所2013

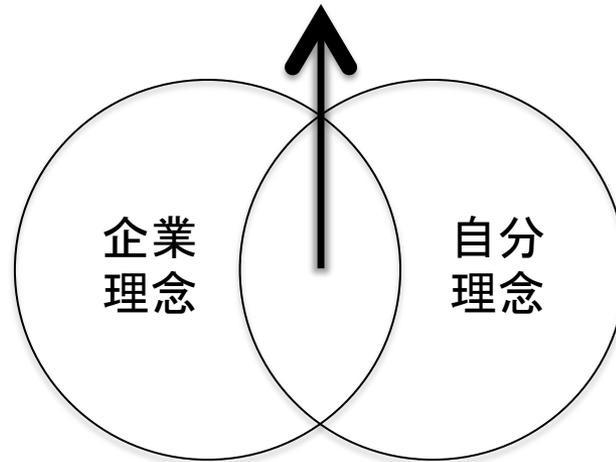
<https://www.searchnewworld.com/search/search2.html?p=HR%20%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80%20%E7%90%86%E5%BF%B5%E6%B5%B8%E9%80%8F>

理念浸透の重要性認識しているものの具体的に何をすればいいか明確になっていない。

ブランド・プラクティス(実践)仮説とは

組織の理念に共感し,自ら理念・価値観と重合わせ,組織と自分の理念達成ために起こす主体的な行動。

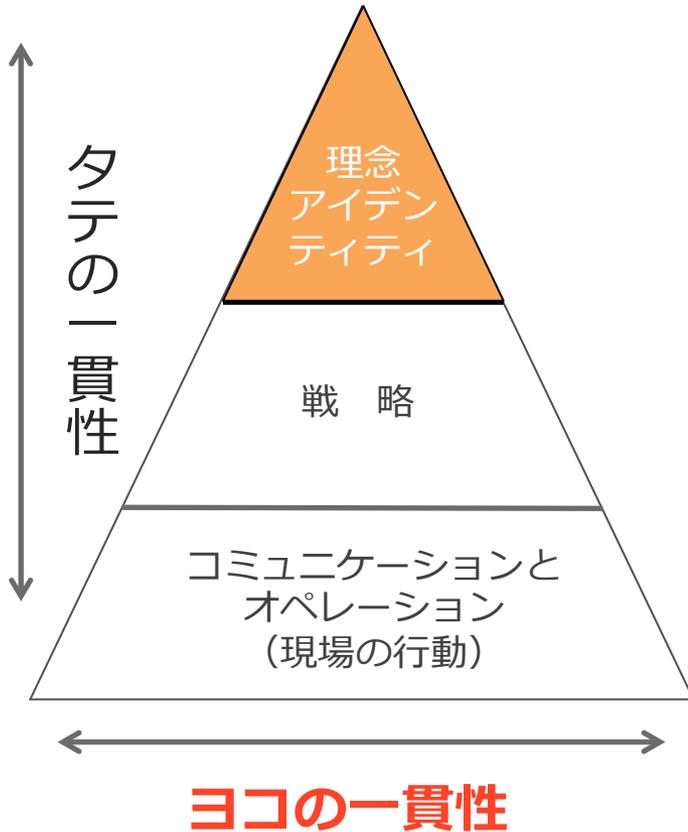
自分と会社の理念(ビジョン)を達成することになる



- 1, 理念共感(共鳴)
- 2, 自分の理念はなにか
- 3, 1と2が合致していること。

主体的な行動を促せる

経営の三角形



グロービス経営大学院(1999)を一部改変

理念に共感する人を採用することで、
理念浸透が促進する。
そのための施策としての採用ブランディング

- 即時性
- 明確性
- ジャイアント・キリング**
- 予算削減効果

深澤(2015)

人気企業を断って、自社に入社する
＝理念共感(共鳴)

どんな姿勢や行動がブランド・プラクティスとなるのか。

アルフレッド・アドラー



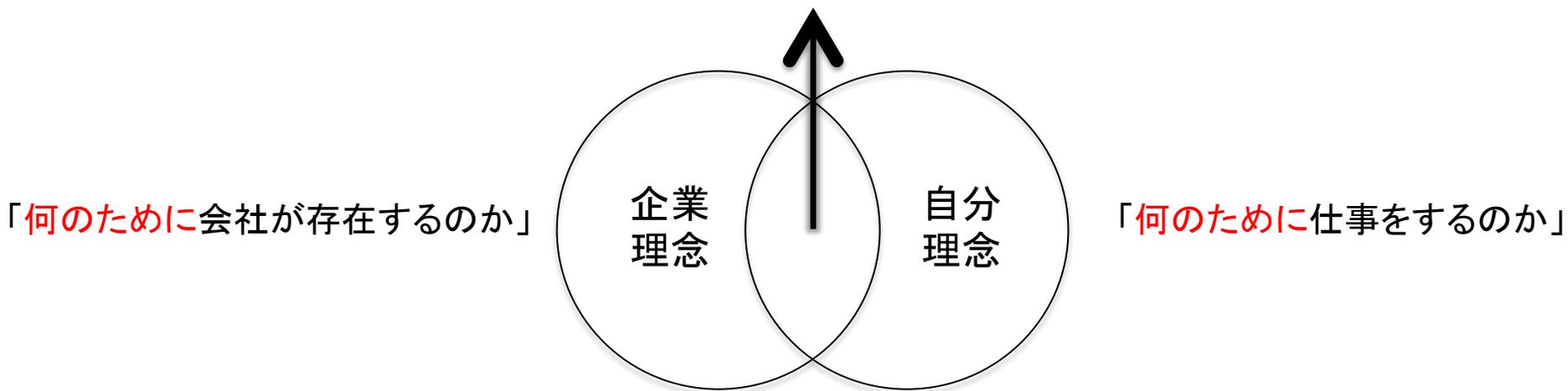
アドラー心理学

目的論: 人の行動には必ず目的がある
「何のために行動するのか」

信頼 尊敬 共感 共同体感覚
自己決定性

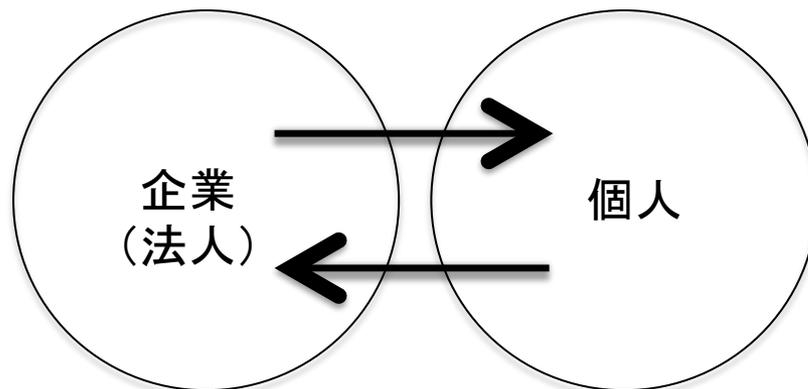
<https://diamond.jp/articles/-/145864>

自分と会社の理念(ビジョン)を達成することになる



企業と個人の関係性をどうつくるか

アドラー心理学を応用することにより....



企業と個人の関係性をどうつくるか
→理念浸透への応用の可能性

「経営理念の浸透は理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティティと個人アイデンティティ融合プロセスである」高尾・王(2012)

理念浸透の方法

- ① 企業理念を明確化する
- ② それを従業員と共有する
- ③ 従業員がここで働く目的や、やり甲斐を言語化する。
- ④ 言語化したことを実践する。

定量調査と定性調査

表-1 定量・ヒアリング調査の対象

業種	取材対象者	売上規模概算(現在)	従業員数(現在)	浸透活動開始	上場/非上場
飲食(ラーメン他)	専務取締役	67 億円(2018.10)	871 名(2018.7)	2016.1~	上場
ホテル	代表取締役	74 億円(2017.3)	1066 名(2019.3)	2018.4~	非上場
不動産	広報責任者	226 億円(2018.12)	93 名(2018.12)	2015.7~	上場
飲食(居酒屋)	本部長/店長 2 名	615 億円(2018.8)	2257 名(2018.8)	2019.4~	上場
学校	学長補佐	23 億円(2019.3)	171 名(2018.4)	2018.4~	非上場

* 学校はヒアリング調査のみ。売上規模は学園全体。

表-2 ビジョン(理念の最上位概念),ミッションの段階ごとの浸透割合(定量調査)

業種 /調査対象 /n 数	ビジョン -覚えている・見たら 思い出す	ビジョン- 人に伝えている (2週に1度以上)	ミッション -覚えている・見たら思 い出す	ミッション -人に伝えている (2週に1度以上)
飲食(ラーメン他)/ 店長・社員 n=77	96.72%	55.85%	93.51%	55.85%
ホテル/社員 n=68	98.53%	26.47%	67.65%	22.06%
不動産/社員 n=32	100%	9.37%	100%	6.25%
飲食(居酒屋)/店 長 n=53	77.36%	52.83%	60.38%	50.94%

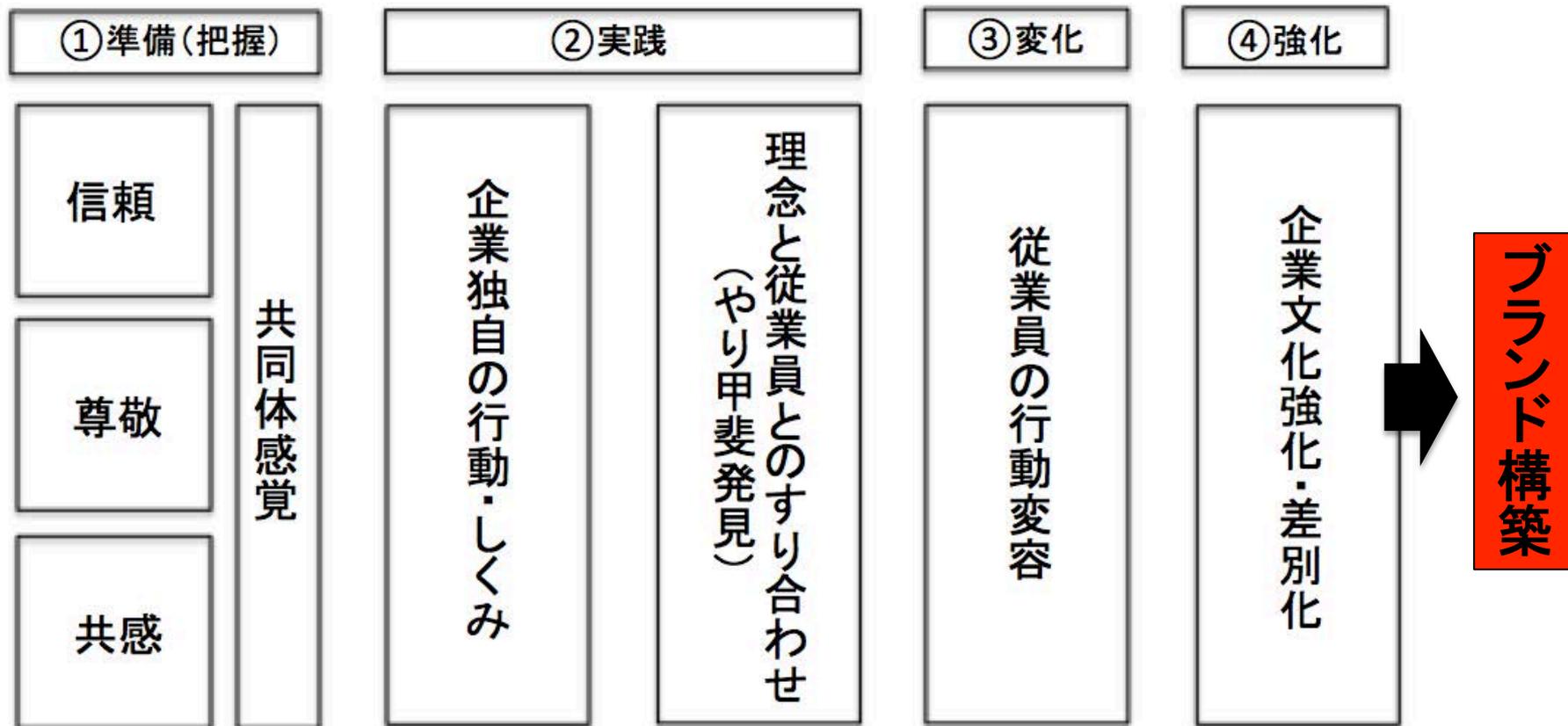
表-3 仕事において大切にしていること(定量調査-上位2位 2019.5~7 実施)

業種/調査対象/n数	信頼	尊敬	共感	共同体感覚
飲食(ラーメン他) /店長・社員 n=77	仕事を任せる 64.47% 相手を認める 59.21%	年齢・役職別け隔てな く接する 71.43% 感謝する 61.04%	人の話によくうなずく 58.89% 相手を認める・感謝す る・助け合う 48.68%	助け合う 64.46% 年齢・役職別け隔てな く接する 63.16%
ホテル /社員 n=68	仕事を任せる 55.88% 相手を認める 52.94%	年齢・役職別け隔てな く接する 59.7% 学ぶ姿勢がある 52.24%	人の話によくうなずく 46.27% 感謝する 44.78%	チームメンバーで話す 場をつくる 57.58% 仕事を任せる 43.94%
不動産 /社員 n=32	仕事を任せる・相手 を認める 40.63%	チームメンバーで話す 場をつくる 53.13% 社内外別け隔てなく接 拶する 46.88%	人の話によくうなず く・目標を共有する 43.75%	チームメンバーで話す 場をつくる 59.38% 目標を共有する 56.25%
飲食(居酒屋) /店長 n=53	仕事を任せる 28.3% 年齢、役職など別け隔 てなく接する・相手の 話を否定しない 11.32%	年齢、役職など別け隔 てなく接する 16.98% 社内外別け隔てなく接 拶する・相手の話を否 定しない 9.43%	相手を認める 18.87% 年齢、役職など別け隔 てなく接する 11.31%	※調査中

表-4 理念浸透時に大切にしている文化(定性調査)

業種	信頼	尊敬	共感	共同体感覚
飲食(ラーメン他)	成功体験を積ませる	ありがとうを伝える	社内 SNS の理念に書き込みに共感する	息を合わせての従業員同士の店舗運営
ホテル	支配人への権限委譲	やりたい人を役職者へ抜擢	お客様の喜びを自分の喜びと感じられる人	現場のカイゼンを吸い上げ共有化するしくみ
			を採用	
不動産	どんな意見も受け入れる風土づくりで風通しをよくする	相手の話を否定しない /外部の訪問者に必ず立ち止まって挨拶	他の人に素直になれる人を採用・教育	外部から褒められたことを経営者側が積極的に社内に伝える。
飲食(居酒屋)	各店舗で独自のメニュー、キャンペーンなど裁量権を与える	アルバイトのアイデアも積極的に採用	お客様の要望を叶えようと努力する風土	社内 SNS で理念に沿った店舗の取り組みを共有
学校	どんな情報もオープンにし、排除せず一緒にやりましょう、という態度で接する。	教授が職員を同じビジネスをしている仲間と捉える	つまらないと言う学生の気持ちに共感し、授業を変える	教職員がクレドを作成し、学校案内や名刺などで表明する。

理念浸透を推し進めるブランド・プラクティスモデル



自社における文化を
アドラー心理学の
フレームで把握

どんな企業独自の
行動をとることが
できるかを考える。

【ブランド実践をもたらす条件】

1. 信頼：相手の可能性を信じ,任せきる。

定量調査ではすべての企業で「仕事を任せる」が1位。
「従業員の可能性を信じ,何を任せるのかを決める」

2. 尊敬：相手の気持ちを受け入れる。

「ありがとうを伝える」「やりたい人を役職者へ抜擢」など,従業員のやる気や気持ちを受容し,それに応えるマネジメント。

3. 共感：相手の気持ちになって考え,表現する。

単に心の中で相手に共感しているのではなく,しっかりと言葉や体で相手にわかるように表現することが重要。

4. 共同体感覚：従業員を巻き込み,仕組み化する。

従業員を巻き込み,参加できる仕組みをつくるのが「共同体感覚=チームワーク」を醸成するために必要である

【今後の課題】

継続的に調査研究し、また調査対象企業を増やし、業績の変化を追っていく必要があると考えている。

①準備と②実践の企業独自の行動・しくみをつくることが重要であることが示唆されたが、理念浸透が「信頼」「尊敬」「共感」「共同体感覚」それぞれのどの因子の影響を受けるのかを重回帰分析などを通して明らかにしていきたい、精緻に理論化していきたい。

②実践の理念と従業員とのすり合わせ以降で、どのような企業内の実践が理念浸透に影響を及ぼすのかを解き明かし、企業がインナーブランディングを推進するための理論化を推し進めていきたい。

【フィードバックに関する答え】

●審査員1フィードバック

ビジョン(理念の最上位概念)、ミッションの段階ごとの浸透割合に関する定量調査の結果、ホテルと不動産の場合、浸透していないのではないのでしょうか。一方、ホテル・不動産は、飲食(居酒屋)より、信頼、尊敬、共感、共同体感覚の取り組みが見られます。これをどのように解釈すべきでしょうか。

→理念を自分の言葉で話している人は少ないが、アドラー心理学的アプローチで見ると、実際には取り組みが盛ん。つまり、理念という枠組みで従業員は考えていないが、理念浸透の取り組み自体はしっかりなされているということではないか。と考えています。

●審査員2フィードバック

アドラー心理学とキャリアデザインと企業ブランディングを結ぶ理論枠組みを構築できるとさらに良くなったかと思えます。「浸透」という言葉を使ったために企業から個人への一方向な理念を伝達するイメージですが、本研究も「組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセス」と述べているとおり理念浸透がアイデンティティの融合であるとするならばその融合をどのように測定できるのでしょうか。

→理念と個人(従業員)のすり合わせから出てきたものを、どこまで達成できているのか定量調査を行えば測定できると考えます。

【フィードバックに関する答え】

審査員3フィードバック:

定量調査の概要や測定尺度の設定根拠などを示したほうがよいと思います。社員の「採用時」の議論と「採用後」の議論が混在しているように感じました。

→ページの関係で定量調査は一部しか書くことができませんでしたので、次回の論文以降の課題としたいと思います。今回は各企業ごとの傾向(上位2位まで)を見ることで、企業間での違い、定量・定性での違いなど、検討したかったので、とくに設定根拠を示しませんでした。

業績を上げるために理念浸透が重要であるということは、今いる社員だけでなく、採用時からそれを徹底する必要があるため、「採用ブランディング」の話を入れています。