



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

# 従業員の行動につながる 企業理念と人事制度の浸透施策とは

- 企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査



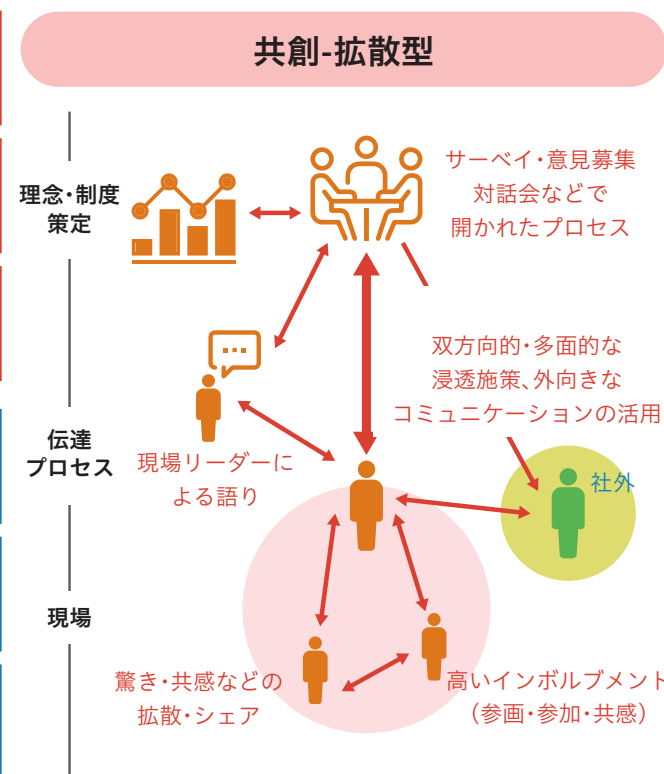
# エグゼクティブサマリ

企業理念や人事制度の重要性に注目度が高まっている。しかし、その重要性に比して、現場への浸透施策の効果や要点は十分に解明されているとはいえない。そこで、浸透施策を5つの次元(「組織」「情報」「プロセス」「人」「媒体」次元)に分けて定量的な検証を行い、重要点や課題を整理した。

## ●企業理念や人事制度の浸透における重要・要注意ポイントと提言

企業理念や人事制度の浸透には、現場の巻き込みとリアリティを重視する「共創-拡散型」へのかじ切りが必要。

	組織／情報次元 どんな企業が どんなことを	プロセス次元 どのように	人次元 誰が・誰に	媒体次元 何によって伝えるか
重要ポイント	解像度の高さ	従業員のインボルブメント (関与・参画・共感)	従業員同士に「シェア」 される理念・制度	双方向型の 媒体・イベント
	課題の直視	対話機会、 意見の吸い上げ、 プロセスの透明性	うわさ内容を ポジティブなものに	4媒体以上での 多面展開
	現場でのリアリティ	インボルブメントの 「偏り」に注意	現場に近いリーダーの 語りが重要	ポジティブ感情を 喚起する施策を
要注意ポイント	標準的な理念は 解像度が低い	老舗企業ほど インボルブメントが下がる	驚きや危機感を 喚起しないと シェアされない	効果の薄い一方通行型に 大きく偏っている
	規模が大きくなると 「総花的」理念になりがち	製造・建設・インフラ系は 対話機会やプロセスの 透明性が低い	長時間労働層、女性高齢層、 ブルーカラーは ネガティブな傾向	コストと効果の バランス
	基幹人事制度の変更は 浸透しにくい	ブルーカラー、 女性高齢層を いかに巻き込めるか	社長・部長級は 登場頻度が多いが 浸透効果は疑問	一方通行型、掲示型は 感情を喚起していない



1	調査の背景と目的 .....	4
2	調査対象者 .....	5
3	分析の構成 .....	6
4	調査結果	
	- 組織次元・情報次元——どんな企業が、どんなことを伝えるのか .....	8
	- プロセス次元——どのように浸透させるのか .....	12
	- 人次元——誰が・誰に浸透させるのか .....	17
	- 媒体次元——何によって浸透させるのか .....	23
5	まとめ .....	28
	Appendix .....	30

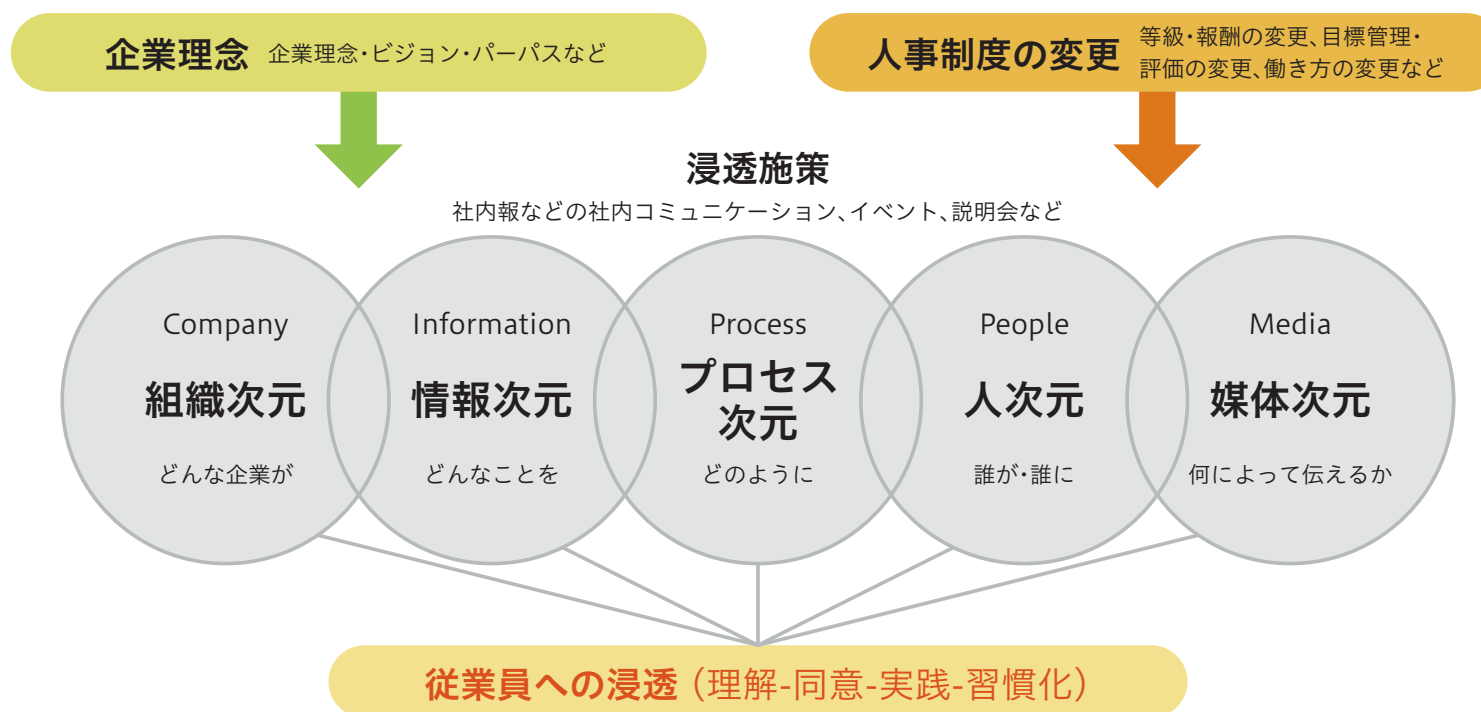


## 調査の背景と目的

近年、「パーパス」といったキーワードとともに、企業の持つ理念やビジョンの重要性が改めて注目されている。背景には、労働力不足、成長の鈍化、価値観の多様化などによる企業の求心力低下があるだろう。都市部企業においてはテレワークの普及・定着により「組織に一体感がない」などの声も多く聞かれるようになった。

企業理念と同様に人事制度もまた、従業員への浸透が肝となる組織マネジメントの要素だ。人事制度の改定や構築は、制度そのものがどれほど緻密に設計されようとも、従業員に理解され行動変容につながらなければ機能しない。制度もまた、対象となる従業員の個性と意識が多様になるほどに浸透の難度は増していく。

企業理念や人事制度の重要性に比して、現場への浸透施策の効果や要点は十分に解明されているとはいえない。そこで、浸透施策を以下の5つの次元（「組織」「情報」「プロセス」「人」「媒体」次元）に分けて定量的な検証を行い、重要点や課題を整理した。



# 調査対象者

## 全国の男女・正規雇用就業者（年齢20-59歳）

- 理念浸透セル：企業理念浸透について何らかの施策が行われている者
- 制度浸透セル：過去5年以内に何らかの人事制度の変更があった者
- 一般セル：条件無し（自然発生—比較対象）

	20代	30代	40代	50代	合計(人)
理念浸透セル	317	407	388	388	1500
制度浸透セル	340	388	426	346	1500
一般セル	400	400	400	400	1600

## 調査結果の見方〔重回帰分析について〕P.10、11、19、25、26

本調査分析では、分析対象の成果（目的変数）にどの要素（説明変数）がどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」を行っているものがある。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。また、図中の\*\*などのマークは、1%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。

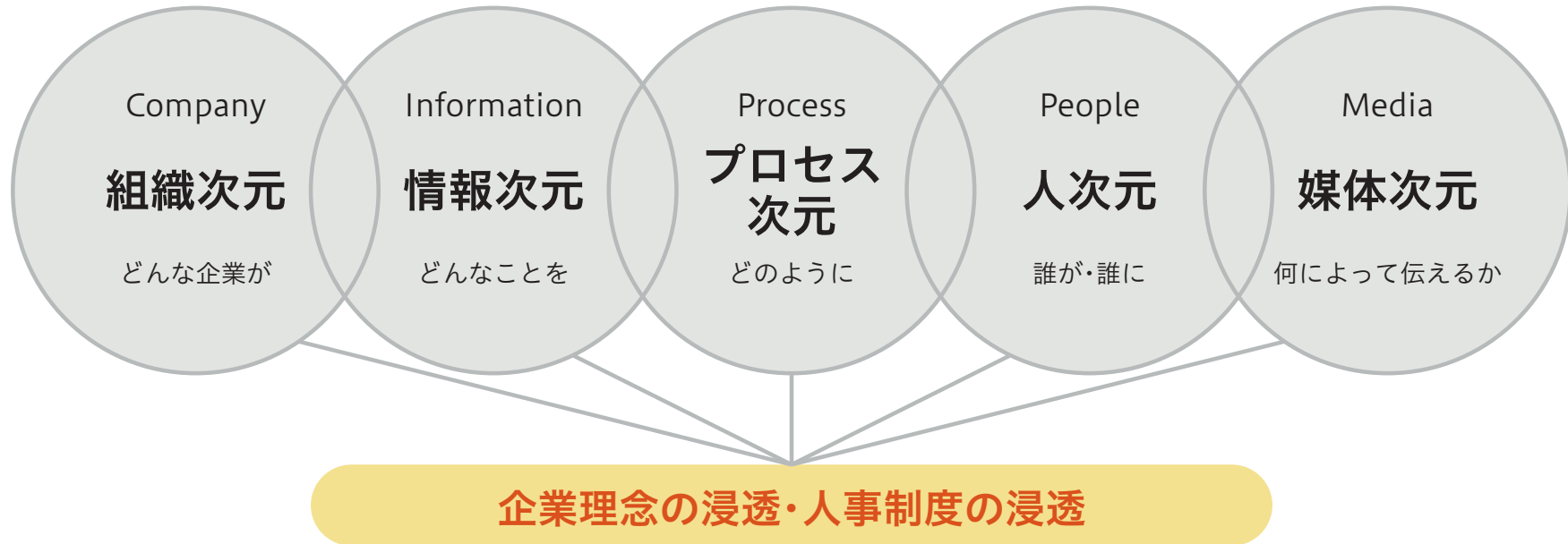
※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。図版中の（ ）内の数値はn数。

## - 分析の構成



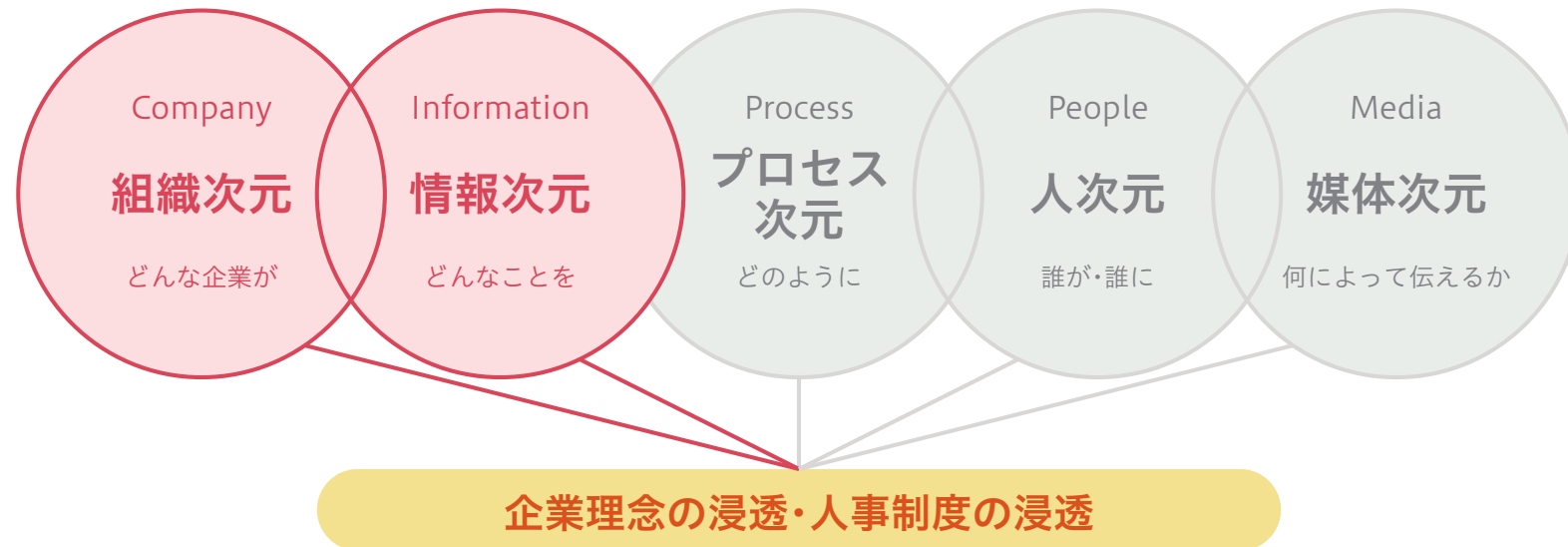
# 企業理念と人事制度の浸透要因の分析構成

企業理念・人事制度の浸透施策を以下の5つの次元に分けて、企業理念の浸透・人事制度の浸透のポイントを整理した。



調査結果

- 組織次元・情報次元  
— どんな企業が、どんなことを伝えるのか





## 組織次元・情報次元——どんな企業が、どんなことを伝えるのか 企業理念に含まれるトピック



企業理念に含まれるトピックを企業規模別に見た。大規模な企業になるほど多くのトピックに触れる、総花的な理念になっている。10人未満の企業も全体的に高めの数値。

### 企業理念の内容（企業規模別・%）

理念浸透セル  
括弧内はサンプル数

	顧客への 貢献	企業の社会的 責任	正直さ・誠実さ・ 法令遵守	事業の 成長・発展	従業員の尊重や 健康・幸せ	社会の人々の 健康・幸せ	地域への 貢献	革新や イノベーション	地球環境への 配慮	グローバル化 (国際化)	文化の 継承・発展	株主への 貢献	その他
10人未満(41)	51.2	36.6	29.3	26.8	34.1	31.7	34.1	17.1	17.1	17.1	22.0	12.2	0.0
10人-100人未満(237)	41.4	27.4	35.4	27.0	29.5	24.9	21.5	13.5	16.9	10.1	9.3	8.0	3.4
100-2000人未満(689)	40.1	43.1	40.8	36.9	32.4	27.0	25.5	23.9	23.8	17.6	18.9	14.4	4.1
2000人以上(533)	49.5	52.2	50.8	43.7	39.0	32.3	34.5	36.8	34.5	29.6	18.9	22.9	3.4



# 組織次元・情報次元——どんな企業が、どんなことを伝えるのか 企業理念・人事制度のトピックと浸透

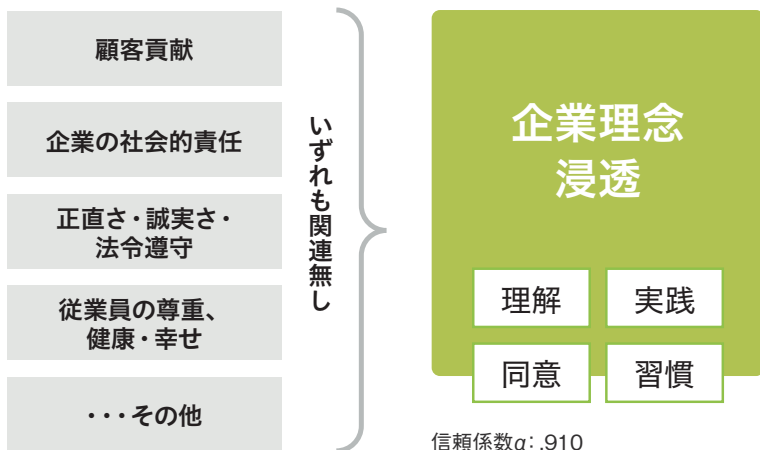


企業理念に含まれるトピックと浸透の程度には関連が見られない。人事制度の浸透内容については、処遇・等級などの「主たる人事制度」の変更は浸透しにくく、「働き方の制度変更」は浸透しやすい傾向が見られた。



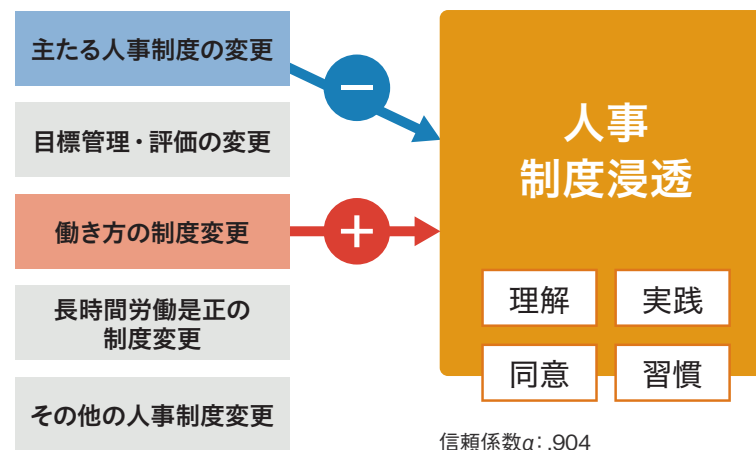
## 企業理念・人事制度のトピックと浸透

### 企業理念に含まれるトピックと浸透



重回帰分析  
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・設立年数・従業員規模・残業時間  
理念浸透セル n=1500 調整済R2値：0.040

### 人事制度のトピックと浸透



重回帰分析  
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・設立年数・従業員規模・残業時間  
制度浸透セル n=1500 調整済R2値：0.120

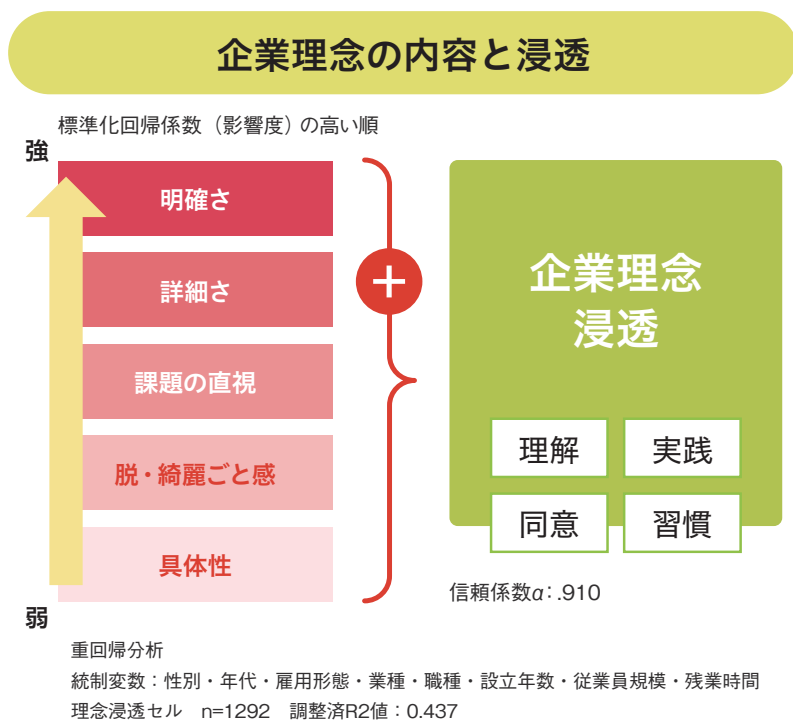
# 組織次元・情報次元——どんな企業が、どんなことを伝えるのか

## 企業理念・人事制度の浸透度



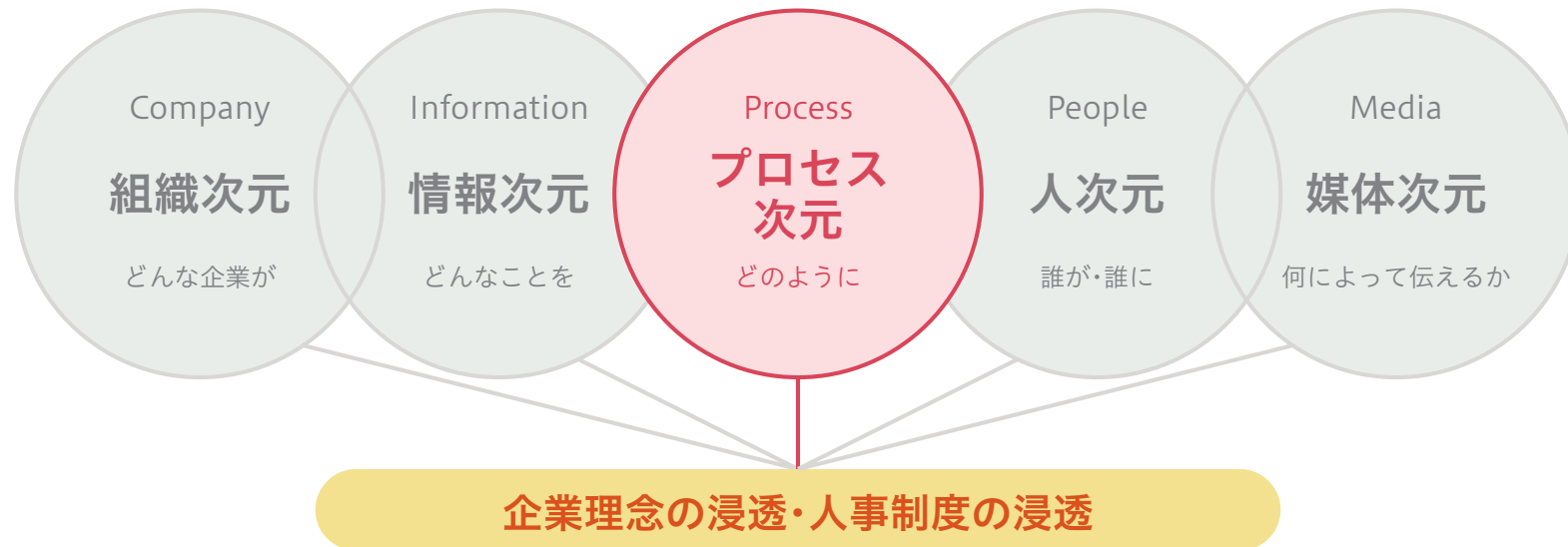
企業理念と人事制度の浸透には、「明確さ」「詳細さ」がともに良い影響。さらに企業理念は、「課題の直視」や「脱・綺麗ごと感」などが浸透につながっている。人事制度は「ビジュアル性」や「現場でのリアリティ」などが浸透に影響している。

### 企業理念・人事制度の内容と浸透度



調査結果

- プロセス次元  
— どのように浸透させるのか





## プロセス次元—どのように浸透させるのか

# 策定・浸透プロセスにおける従業員インボルブメント

企業理念や人事制度の浸透には、策定・浸透プロセスにおける従業員のインボルブメント（関与・参画・共感）の度合いが大きく関係している。

### <インボルブメント>

関与：理念／制度の内容は、自分にも大いに関係があると思う

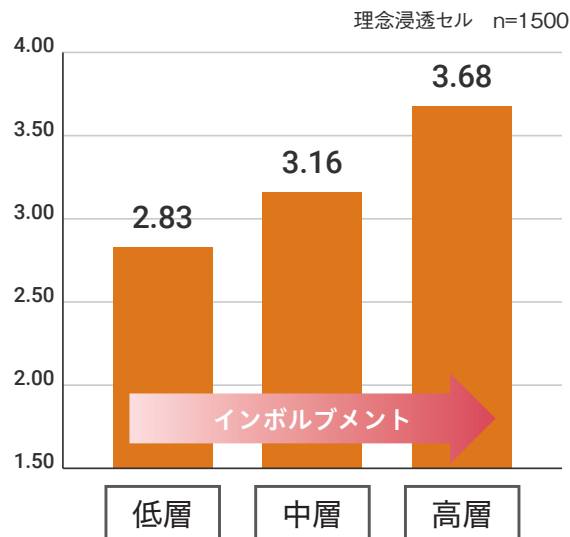
参画：理念／制度の策定に、自分も参加した実感がある

共感：理念／制度は、従業員みなで創りあげたものだ

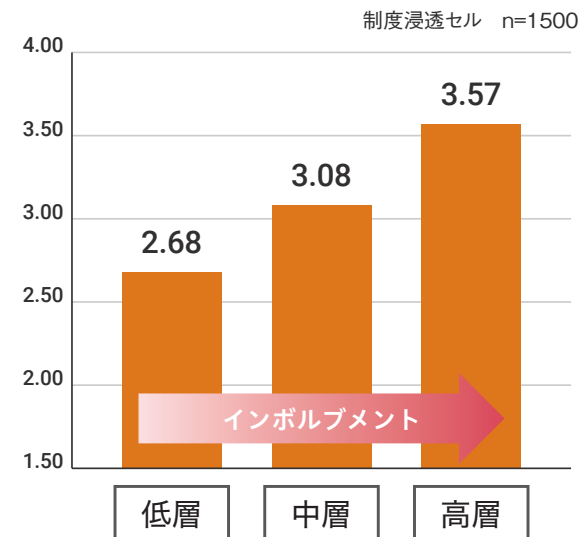


## インボルブメントと企業理念・人事制度の浸透度

### インボルブメントと理念浸透 (平均値・pt)



### インボルブメントと制度浸透 (平均値・pt)



## プロセス次元——どのように浸透させるのか 従業員インボルブメントの実態



従業員のインボルブメント（関与・参画・共感）を性年代別に見た。男性20-30代が高く、女性の40-50代が低い傾向。

### 性年代別 | インボルブメント（平均値・pt）

男性20代(253)	3.13
男性30代(458)	3.01
男性40代(484)	2.74
男性50代(480)	2.68
女性20代(404)	2.90
女性30代(337)	2.75
女性40代(330)	2.63
女性50代(254)	2.43

理念浸透層・制度浸透層 括弧内はサンプル数



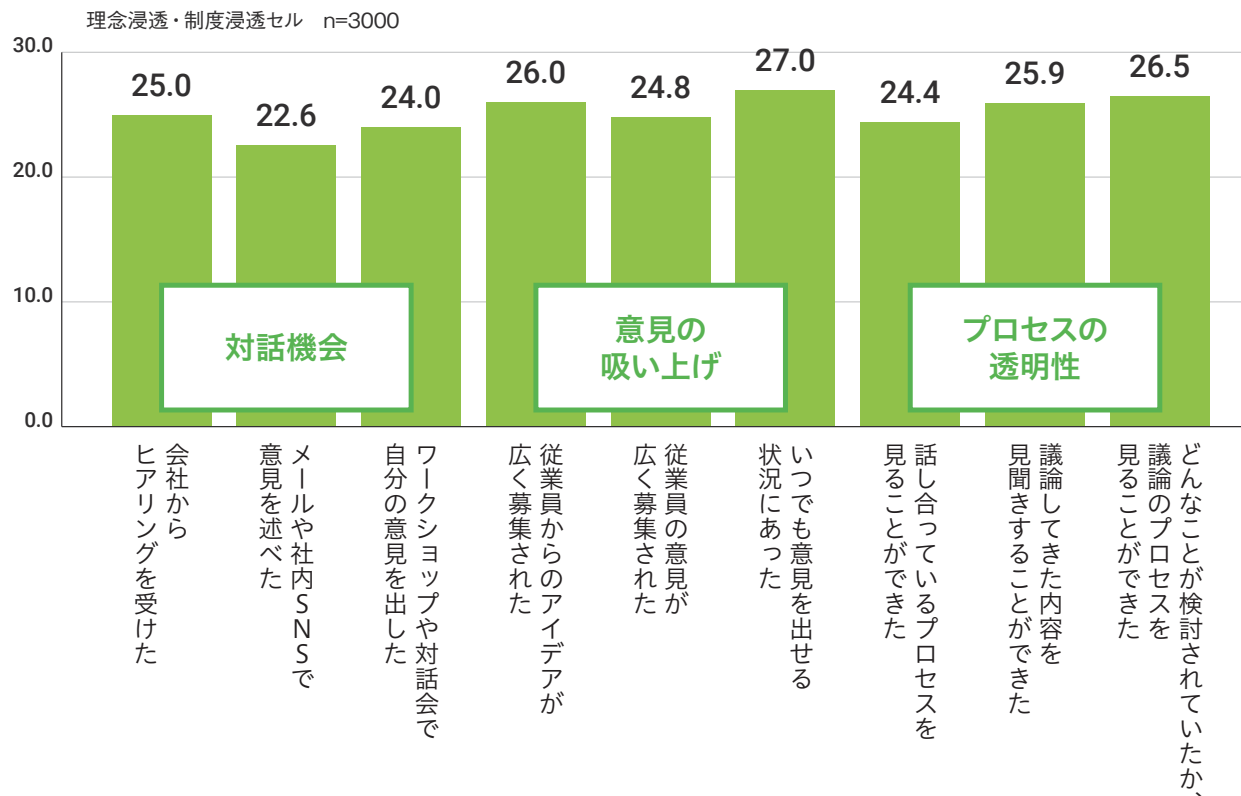


# プロセス次元—どのように浸透させるのか

## 策定・浸透時に重要なプロセスと実施率

策定・浸透プロセスにおける「対話機会」「意見の吸い上げ」「プロセスの透明性」がインボルブメントを上昇させる傾向が見られた。しかし、それらの実施率は全体的に22-27%前後でそれほど高くない。

### 企業理念・人事制度の浸透時のプロセス (%)





# プロセス次元—どのように浸透させるのか

## 策定・浸透時に重要なプロセスの実態

業種別には「教育、学習支援業」「サービス業」が「対話機会」「意見の吸い上げ」機会が多く、「プロセスの透明性」も高い。設立年数が15年以上の企業ではそうした機会が創れておらず、「プロセスの透明性」も低い傾向が見られた。

### 業種・設立年数別のプロセス (%)

理念浸透・制度浸透セル  
括弧内はサンプル数  
※その他業種は省略  
※不明は省略

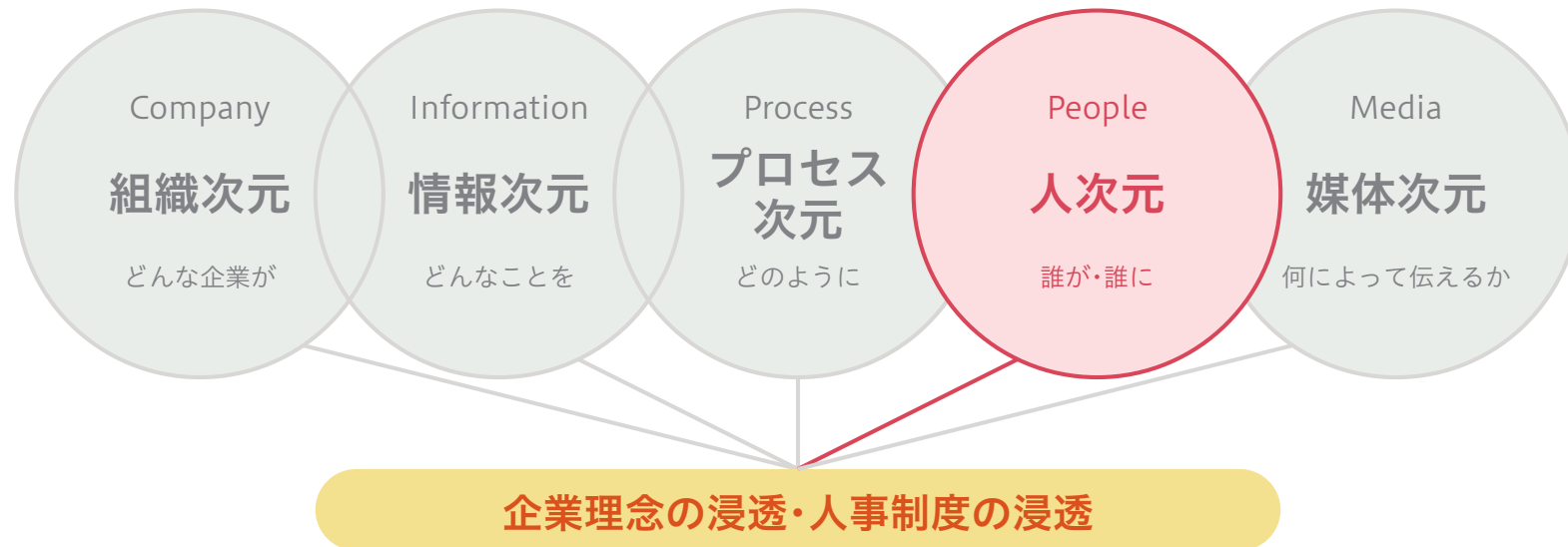
	対話機会	意見の吸い上げ	プロセスの透明性
製造・建設・インフラ系業種(1115)	2.56	2.69	2.68
情報通信業(277)	2.55	2.69	2.64
サービス業(1166)	2.63	2.73	2.71
教育、学習支援業(57)	2.70	2.75	2.90
医療、福祉業(219)	2.56	2.68	2.70
5年未満(108)	3.18	3.20	3.33
5-15年未満(257)	2.83	2.92	2.90
15年以上(2415)	2.58	2.69	2.68





調査結果

- 人次元  
—— 誰が・誰に浸透させるのか





# 人次元——誰が・誰に浸透させるのか

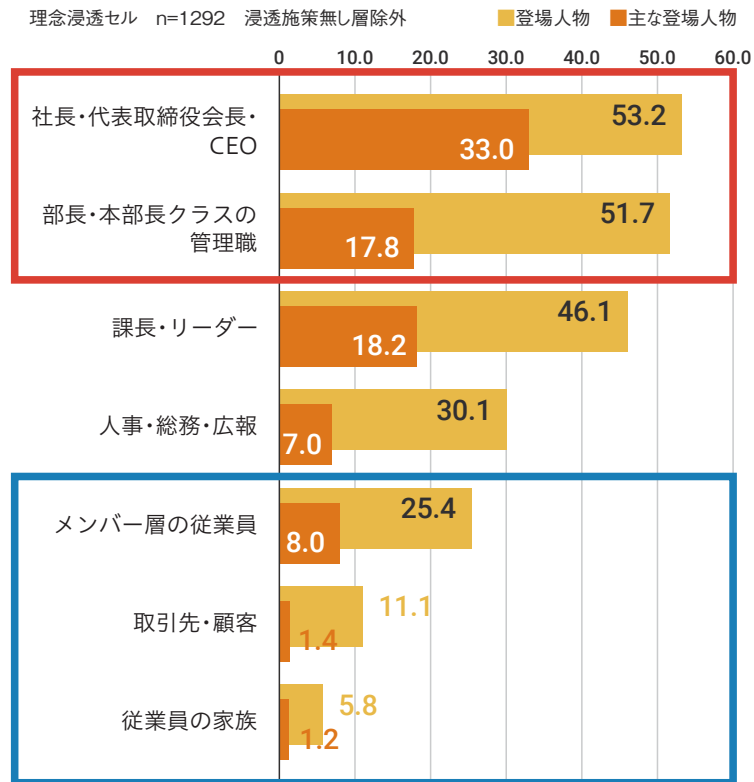
## 浸透施策の登場人物

企業理念・人事制度の浸透施策に登場する人物を見た。企業理念・人事制度ともに「社長・代表取締役会長・CEO」「部長・本部長クラスの管理職」が多い。「メンバー層の従業員」や「取引先・顧客」「従業員の家族」は登場が少ない。

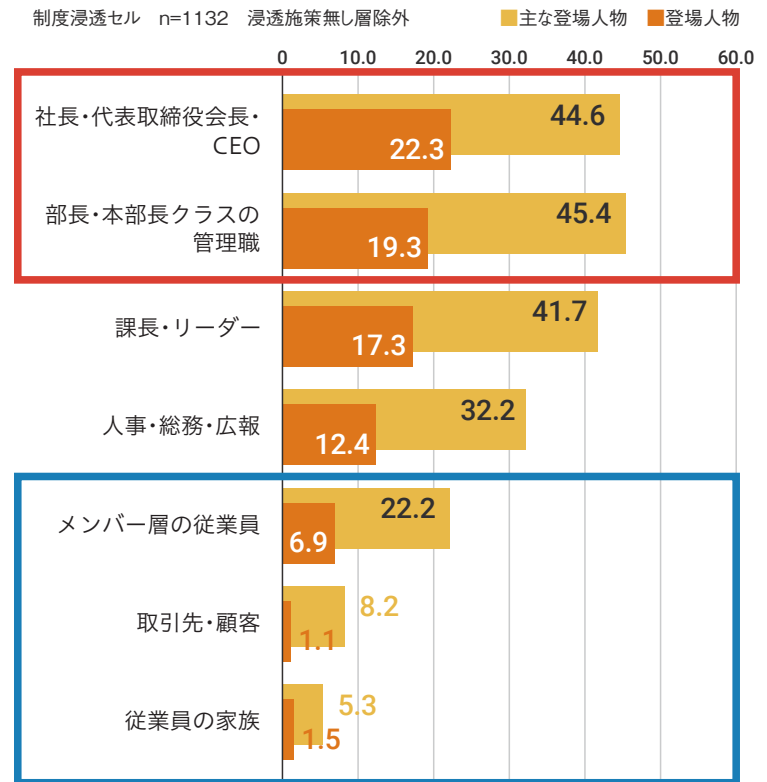


### 企業理念・人事制度の浸透施策における登場人物 (%)

#### 理念浸透施策における登場人物 (%)



#### 制度浸透施策における登場人物 (%)





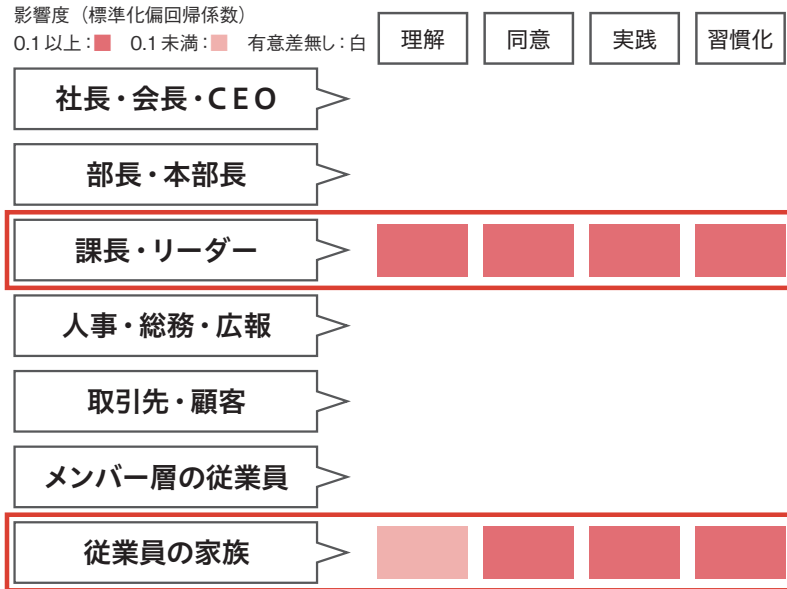
# 人次元——誰が・誰に浸透させるのか

## 浸透施策の登場人物と浸透度

浸透施策に登場する人物と浸透への影響を見た。企業理念については、浸透施策に「課長・リーダー」や「従業員の家族」が登場している場合、浸透プロセスに良い影響が見られる。人事制度については、「メンバー層の従業員」も浸透に良い影響がある。一方で、「社長・会長・CEO」といった組織トップは浸透に良い影響は確認されなかった。

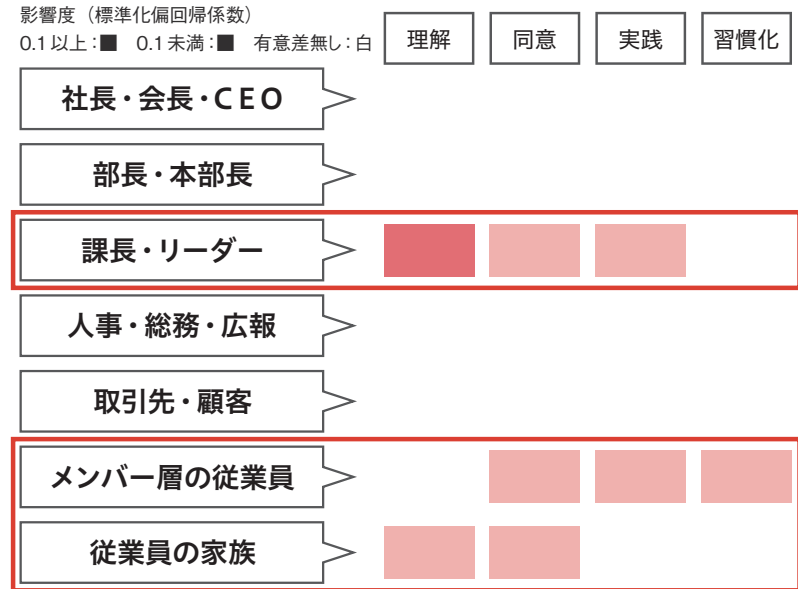
### 企業理念・人事制度の浸透施策の登場人物と浸透への影響

#### 浸透施策の登場人物と理念浸透への影響



重回帰分析  
統制変数: 性別・年代・雇用形態・業種・職種・残業時間・勤続年数・従業員規模  
理念浸透セル n=1292 調整済R2値: 省略

#### 浸透施策の登場人物と人事制度浸透への影響



重回帰分析  
統制変数: 性別・年代・雇用形態・業種・職種・残業時間・勤続年数・従業員規模  
制度浸透セル n=1132 調整済R2値: 省略



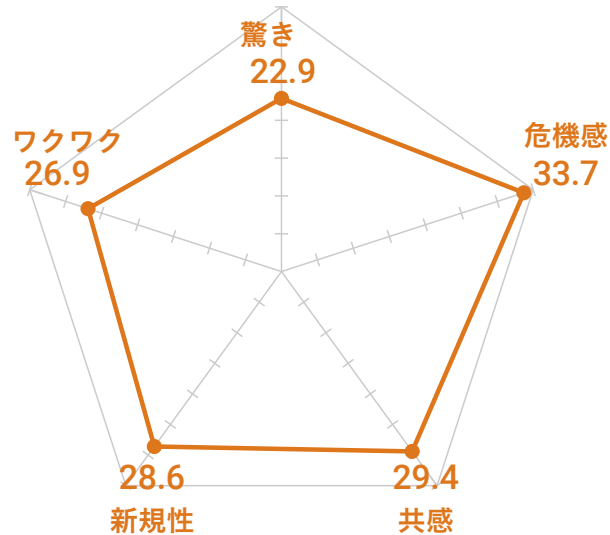
## 人次元——誰が・誰に浸透させるのか

# 浸透施策へ抱く感情と理念・制度に関するうわさの内容

浸透施策に抱いた感情を測定すると、「今までのままではいけない」「何かアクションを起こさなければならないと切迫感を感じた」などの「危機感」が高く、「冷静に評価した」「何も心が動かなかった」などの「客観視」も高い。企業理念や人事制度に関して話されるうわさの内容として拡散されやすいのは、「危機感」「共感」「ワクワク」「新規性」「驚き」といった「ポジティブ・中立」な感情。

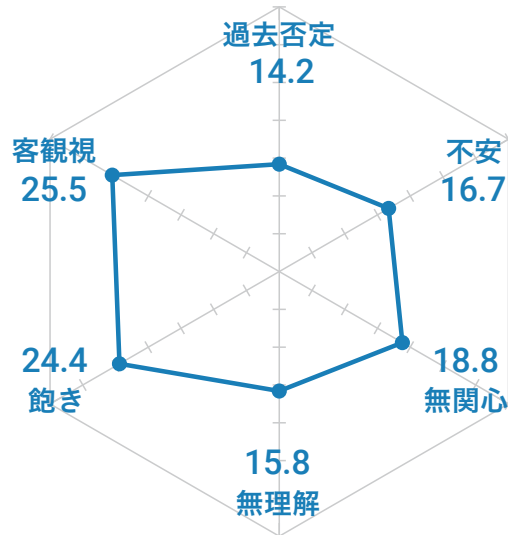
## 浸透施策へ抱く感情とうわさの内容

ポジティブ・中立な感情 (カテゴリ平均・%)



理念浸透・制度浸透セル  
n=2424 ※浸透施策無し除外

ネガティブな感情 (カテゴリ平均・%)



理念浸透・制度浸透セル  
n=2424 ※浸透施策無し除外

話した会話の内容 (カテゴリ平均・%)

理念浸透・制度浸透セル n=2424 ※浸透施策無し除外

シェアされやすい



シェアされにくい

危機感	59.7
共感	59.5
ワクワク	56.8
新規性	55.2
驚き	54.1
無理解	50.8
距離化	49.8
不安感	49.3
飽き	48.5
過去否定	46.1
無関心	40.6



## 人次元——誰が・誰に浸透させるのか

# うわさ行動の頻度とポジティブさの実態

企業理念や人事制度に関するうわさ行動の頻度とポジティブさを属性別に見た。男性若年層、教育関連職が頻度、ポジティブさともに高い。女性の50代、配送関連、軽作業・警備職は低い。残業時間は、40～60時間未満の層でうわさ行動が最も多い。



## うわさ行動の頻度とポジティブさ

### 性年代別

理念浸透・制度浸透セル  
※サンプル数は会話相手ごとに異なるため省略

	うわさ行動の頻度	うわさ内容のポジティブさ
男性20代	9.36	3.45
男性30代	9.34	3.63
男性40代	7.34	3.32
男性50代	7.02	3.49
女性20代	7.76	3.39
女性30代	7.59	3.44
女性40代	6.42	3.54
女性50代	5.41	3.32

### 職種別

理念浸透・制度浸透セル  
※サンプル数は会話相手ごとに異なるため省略

	うわさ行動の頻度	うわさ内容のポジティブさ
間接部門	8.74	3.58
事務職	6.51	3.27
営業・販売・接客サービス職	8.34	3.46
生産工程・管理・製造	6.58	3.35
配送・物流・運輸職	6.98	3.15
情報処理・通信技術職	7.16	3.68
専門職種	6.29	3.33
医療・福祉系職	8.05	3.47
教育関連職	11.00	3.62
軽作業・警備職	5.90	3.28
その他	5.53	3.09

### 残業時間別

理念浸透・制度浸透セル  
※サンプル数は会話相手ごとに異なるため省略

	うわさ行動の頻度	うわさ内容のポジティブさ
0時間	6.22	3.53
20時間未満	7.28	3.45
20～40時間未満	8.30	3.45
40～60時間未満	9.49	3.48
60～80時間未満	7.62	3.27
80時間以上	8.40	2.75

うわさ行動の頻度はうわさ行動の平均回数(回)、うわさのポジティブさは会話相手ごとのポジティブ(好意度)の平均(pt)



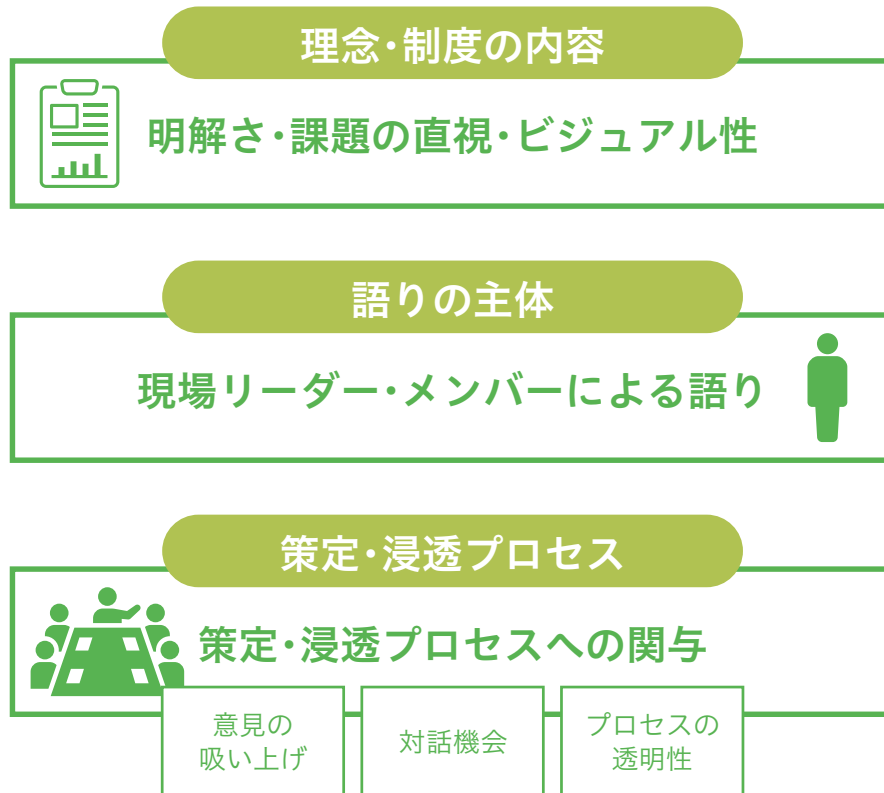
# 人次元——誰が・誰に浸透させるのか

## 企業理念・人事制度の浸透におけるネットワーク

企業理念・人事制度浸透は、従業員の「うわさ」を介して広がり、その広がり大きさは、理念・制度の内容、語りの主体、浸透プロセスへの関与の度合いによって影響される。

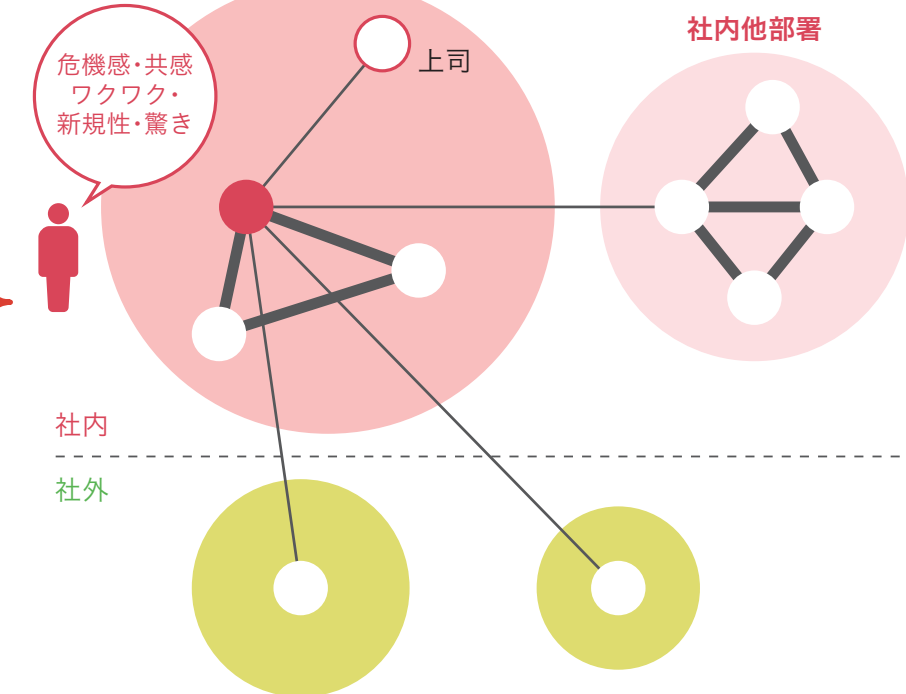


### 人の「うわさ」ネットワーク



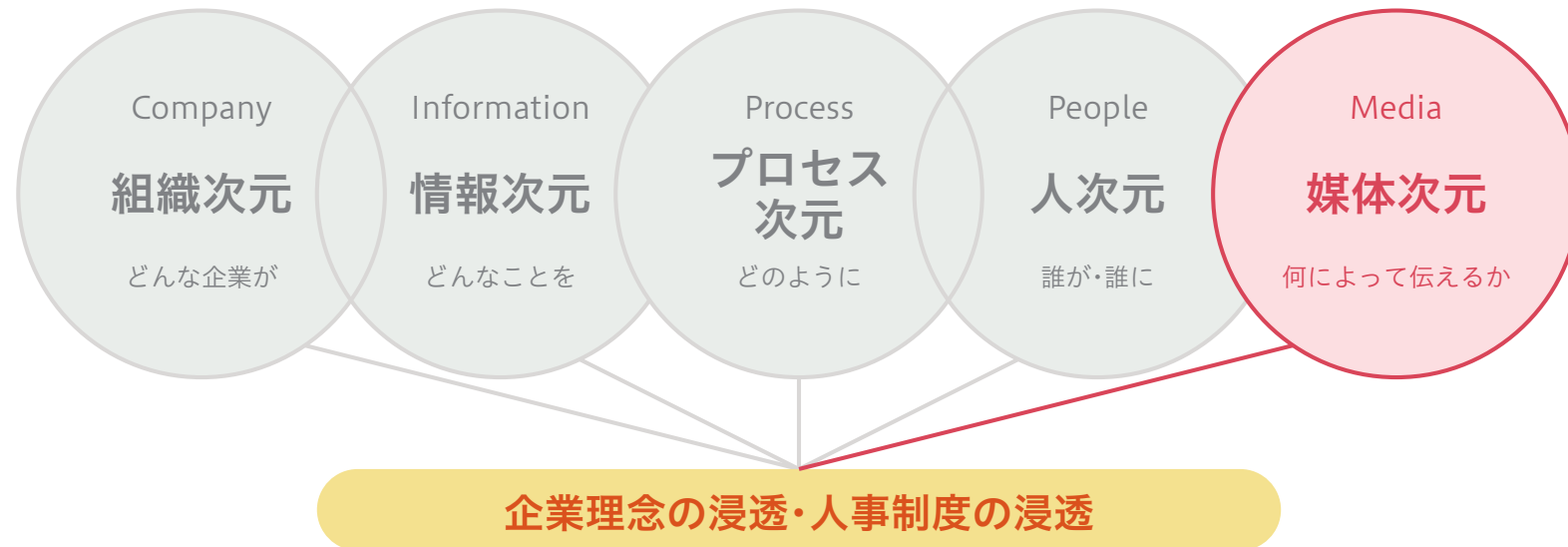
—— 濃いネットワーク —— 薄いネットワーク

伝わりやすい印象



調査結果

- 媒体次元  
— 何によって浸透させるのか



# 媒体次元——何によって浸透させるのか

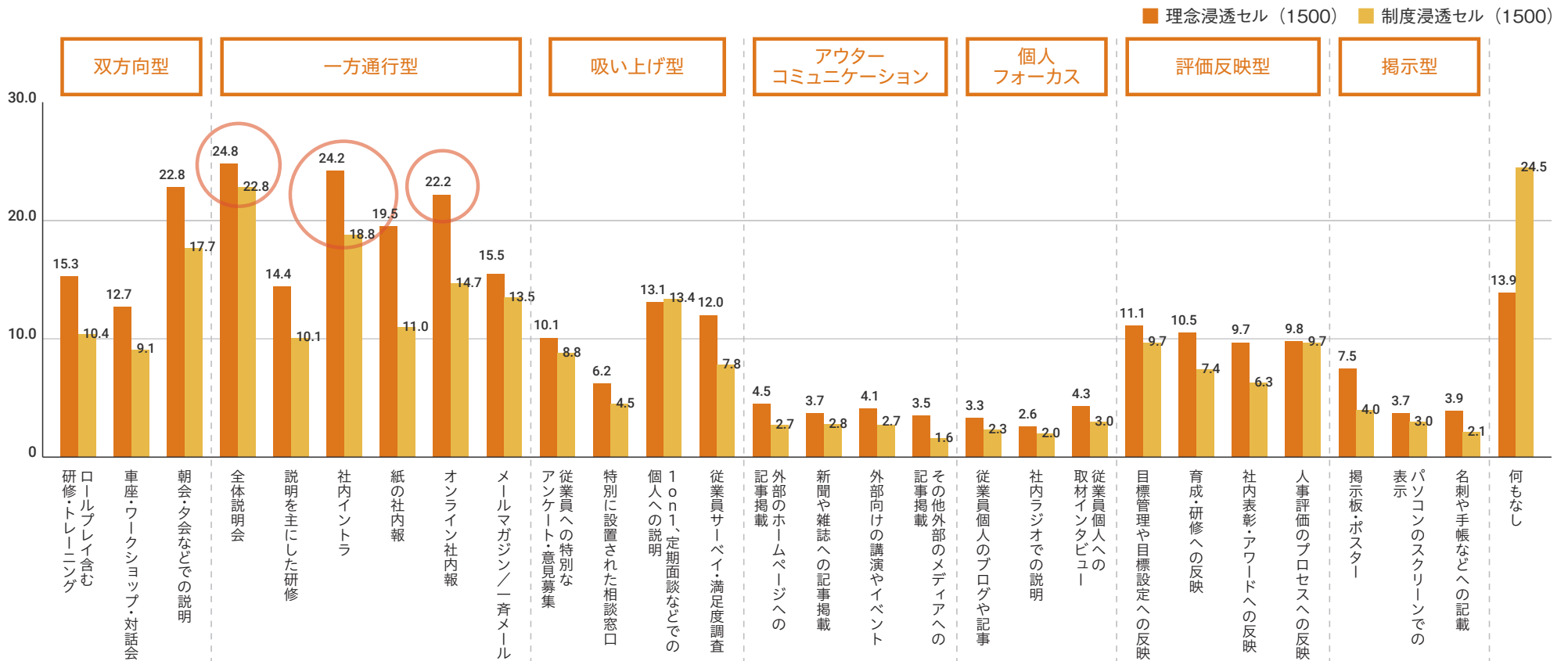
## 浸透施策の媒体・イベント実態



企業理念・人事制度の浸透施策の媒体・イベントは、「全体説明会」「社内イントラ」「朝会・夕会」「オンライン社内報」が上位で20%を超える。人事制度は浸透のための媒体・イベントの数が全体的に少なく、「何もし」も24.5%に上る。企業理念・人事制度ともに、「全体説明会」「社内イントラ」「社内報」などの「一方通行型」のコミュニケーション施策が突出して多い。



企業理念・人事制度の浸透施策の媒体・イベント（実施率・%）





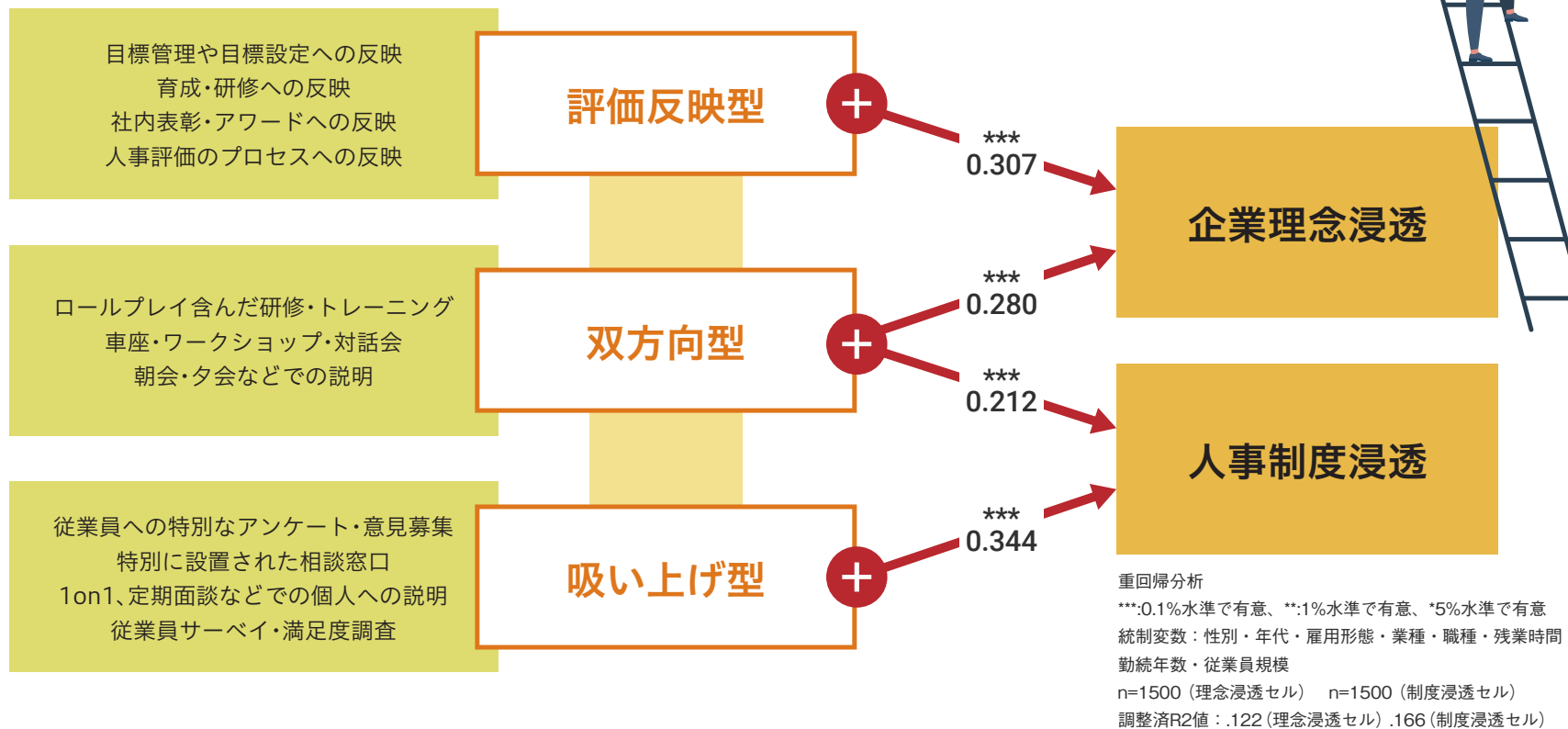


# 媒体次元——何によって浸透させるのか

## 浸透施策の媒体と浸透度

企業理念・人事制度ともに浸透に良い影響が確認されたのは、ロールプレイを含む研修、車座・ワークショップなどの「双方向型」のメディア・イベント。また、企業理念は目標やアワードなどへ反映する「評価反映型」、人事制度はアンケートや相談窓口などの「吸い上げ型」の媒体がプラスに関連していた。

### 企業理念・人事制度の浸透施策の媒体と浸透への影響



## 媒体次元——何によって浸透させるのか

# 浸透施策の媒体と従業員の感情

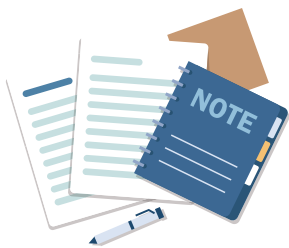


企業理念浸透の媒体・イベントと従業員感情の関係を見た。「双方向型」の施策は、ポジティブ感情を喚起しネガティブ感情を抑制する傾向にある。他にも、外部のホームページへの記事掲載などの「アウトコミュニケーション」や従業員個人への取材インタビューなどの「個人フォーカス」、目標管理や目標設定への反映などの「評価反映型」もポジティブ感情を喚起する傾向が全体的に見られる。



## 企業理念浸透の媒体・イベントと従業員の感情

	ポジティブ感情					ネガティブ感情					
	驚き	危機感	共感	新規性	ワクワク	過去否定	不安感	無関心	無理解	飽き	客観視
双方向型	0.097	0.107	0.144	0.118	0.161	-0.110	-0.111	-0.103	-0.12	-0.106	-0.088
一方通行型											
吸い上げ型								-0.076			
アウトコミュニケーション	0.110	0.080	0.099	0.101							
個人フォーカス	0.134		0.068	0.086	0.106						-0.076
評価反映型		0.094	0.104	0.064	0.066			-0.074	-0.093		
揭示型											



重回帰分析 5%水準で有意な項目抜粋  
 統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・残業時間・勤続年数・従業員規模  
 n=3000 (理念浸透・制度浸透セル) 決定係数省略



# 媒体次元——何によって浸透させるのか

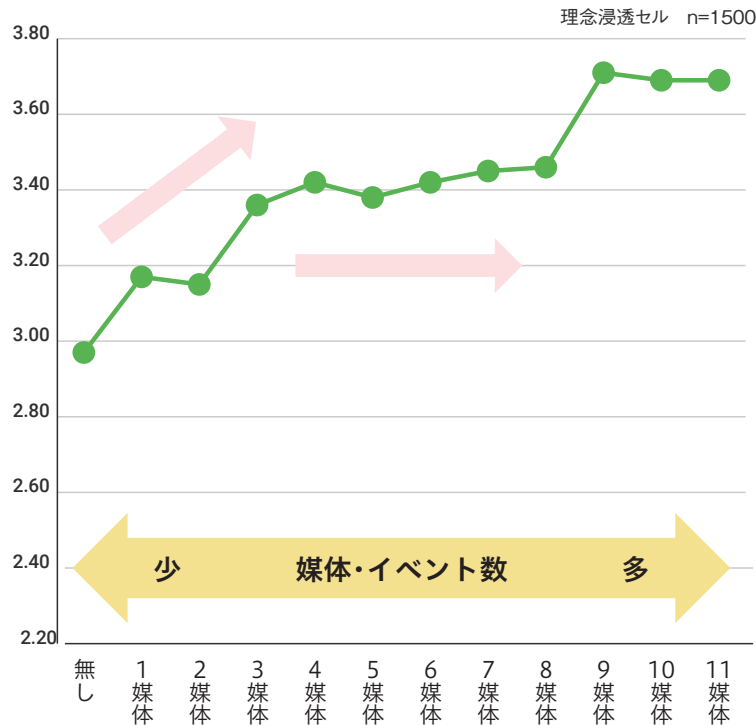
## 浸透施策の数と浸透度

企業理念・人事制度の浸透施策の媒体・イベント数と浸透状況を見た。理念、制度ともに施策数が4媒体程度で浸透度が横ばいになり、8-9媒体前後で再度上昇している。

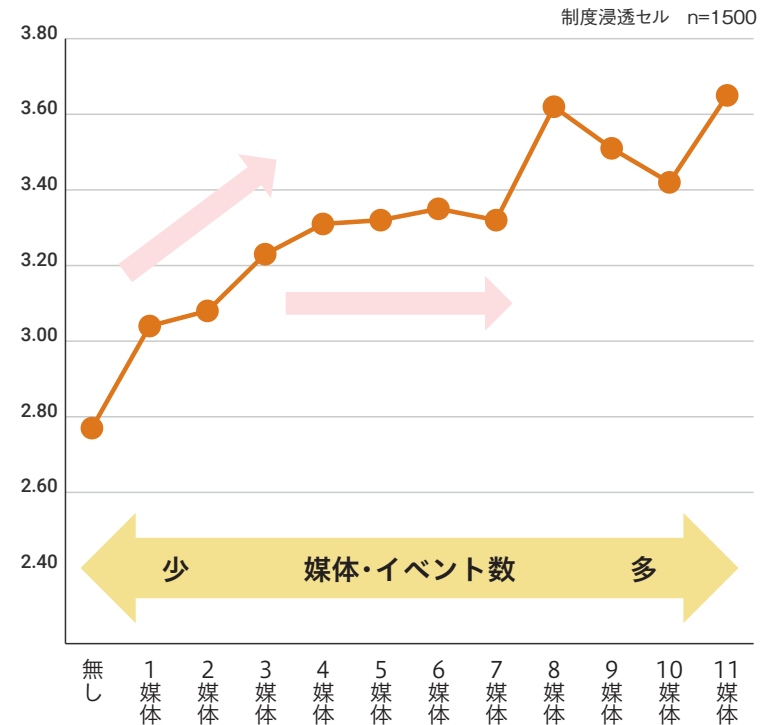


### 企業理念・人事制度の浸透施策の媒体数と浸透度

理念浸透の媒体数と浸透 (平均値・pt)



制度浸透の媒体数と浸透 (平均値・pt)



まとめ

# 浸透施策の各次元ごとの重要点と課題

各次元ごとの企業理念・人事制度の浸透ポイントをまとめると以下の通り。

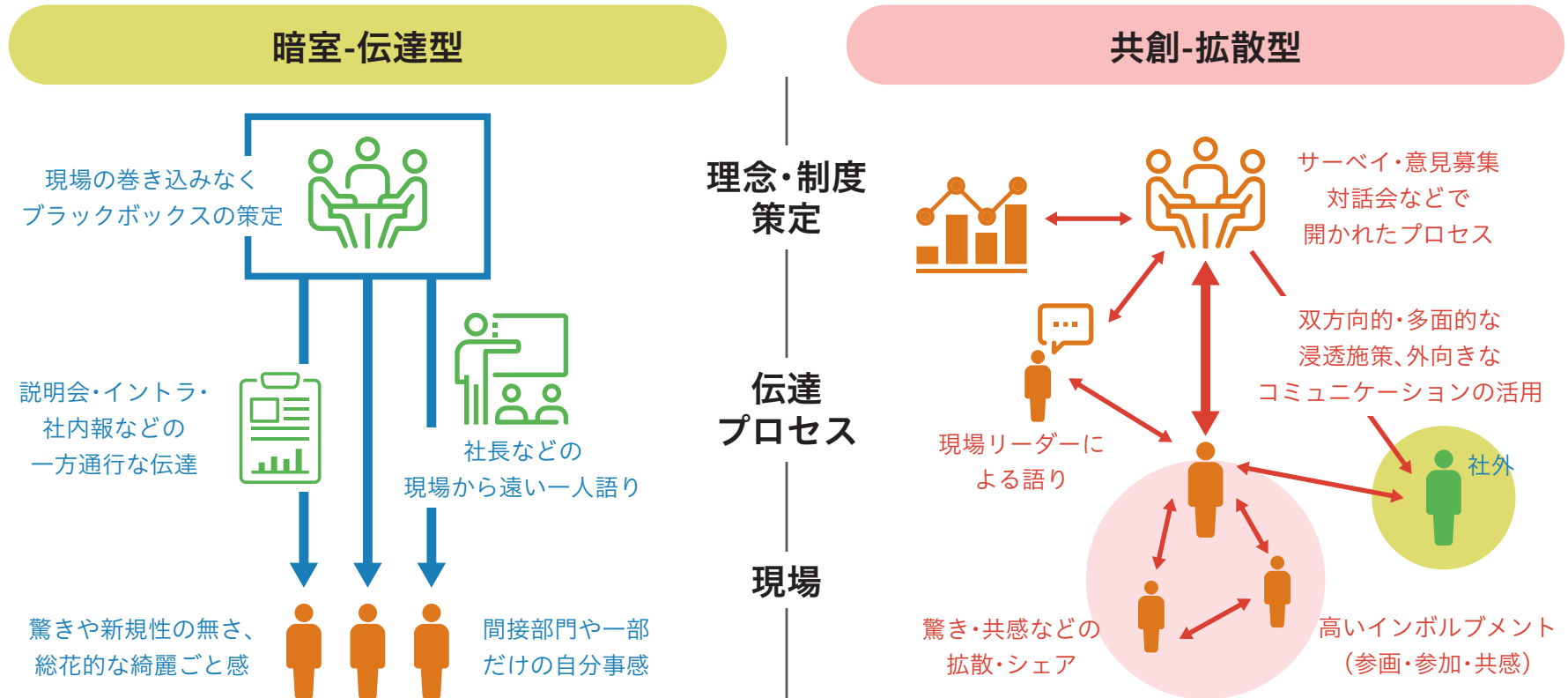


	組織／情報次元 どんな企業が どんなことを	プロセス次元 どのように	人次元 誰が・誰に	媒体次元 何によって伝えるか
重要ポイント	解像度の高さ	従業員のインボルブメント (関与・参画・共感)	従業員同士に「シェア」 される理念・制度	双方向型の 媒体・イベント
	課題の直視	対話機会、 意見の吸い上げ、 プロセスの透明性	うわさ内容を ポジティブなものに	4媒体以上での 多面展開
	現場でのリアリティ	インボルブメントの 「偏り」に注意	現場に近いリーダーの 語りが重要	ポジティブ感情を 喚起する施策を
要注意ポイント	標準的な理念は 解像度が低い	老舗企業ほど インボルブメントが下がる	驚きや危機感を 喚起しないと シェアされない	効果の薄い一方通行型に 大きく偏っている
	規模が大きくなると 「総花」的になりがち	製造・建設・インフラ系は 対話機会やプロセスの 透明性が低い	長時間労働層、女性高齢層、 ブルーカラーは ネガティブな傾向	コストと効果の バランス
	基幹人事制度の変更は 浸透しにくい	ブルーカラー、 女性高齢層を いかに巻き込めるか	社長・部長級は 登場頻度が多いが 浸透効果は疑問	一方通行型、掲示型は 感情を喚起していない

まとめ

# 企業理念や人事制度の浸透施策のこれから

企業理念や人事制度の浸透には、経営や管理部門が決めたものを下に伝達する「暗室-伝達型」から、現場の巻き込みとリアリティを重視する「共創-拡散型」へと大きく変化する必要がある。



# - Appendix



# 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査」																												
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業理念の浸透、そして人事制度の浸透に関する社内コミュニケーションの実態を明らかにする。</li> <li>・それぞれの浸透の効果やその要因、課題を明らかにする。</li> </ul>																												
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																												
調査時期	2023年4月4日-6日																												
調査対象者	<p>■全国の男女・正規雇用就業者(年齢20-59歳)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理念浸透セル:企業理念浸透について何らかの施策が行われている者</li> <li>・制度浸透セル:過去5年以内に何らかの人事制度の変更があった者</li> <li>・一般セル:条件無し(自然発生一比較対象)</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>合計(人)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>理念浸透セル</td> <td>317</td> <td>407</td> <td>388</td> <td>388</td> <td>1500</td> </tr> <tr> <td>制度浸透セル</td> <td>340</td> <td>388</td> <td>426</td> <td>346</td> <td>1500</td> </tr> <tr> <td>一般セル</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>1600</td> </tr> </tbody> </table>						20代	30代	40代	50代	合計(人)	理念浸透セル	317	407	388	388	1500	制度浸透セル	340	388	426	346	1500	一般セル	400	400	400	400	1600
	20代	30代	40代	50代	合計(人)																								
理念浸透セル	317	407	388	388	1500																								
制度浸透セル	340	388	426	346	1500																								
一般セル	400	400	400	400	1600																								
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																												

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査」

本調査の報告書全文はこちらからご覧いただけます。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/corporate-identity.pdf>

# この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

・機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



・機関誌一覧



・特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



・特設一覧

