

企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査

調査結果

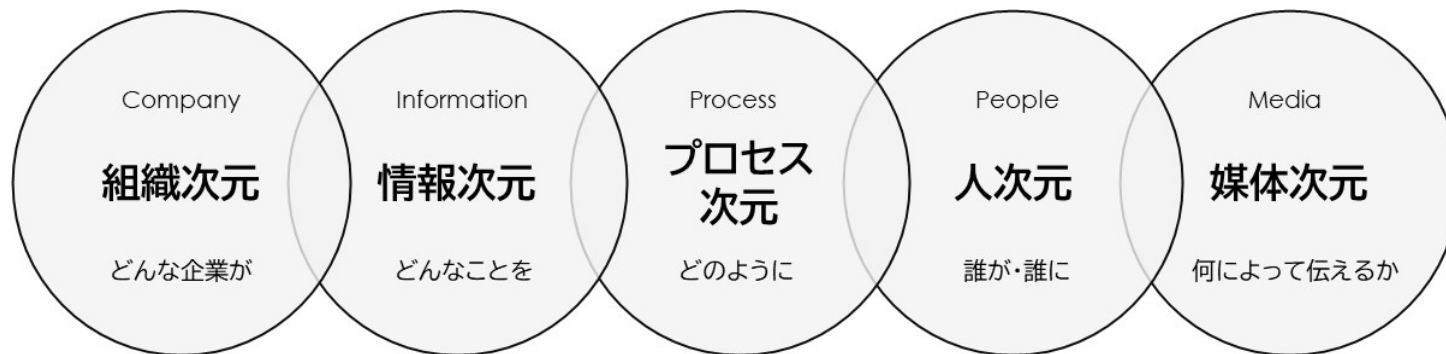
パーソル総合研究所
シンクタンク本部



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「組織に一体感が無い」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言えない。本調査では、それぞれの社内コミュニケーションや浸透施策を以下の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。



頁	内容	
P4	調査概要と全体サマリ	
P20	【Ⅰ】企業理念と人事制度の浸透状況	
P27	【Ⅱ】 企業理念と人事制度の浸透要因	組織次元／情報次元
P43		プロセス次元
P50		人次元
P64		媒体次元

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」

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	・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。 ・それぞれの浸透の効果やその要因、課題を明らかにする。					
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	■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
実施主体	株式会社パーソル総合研究所					

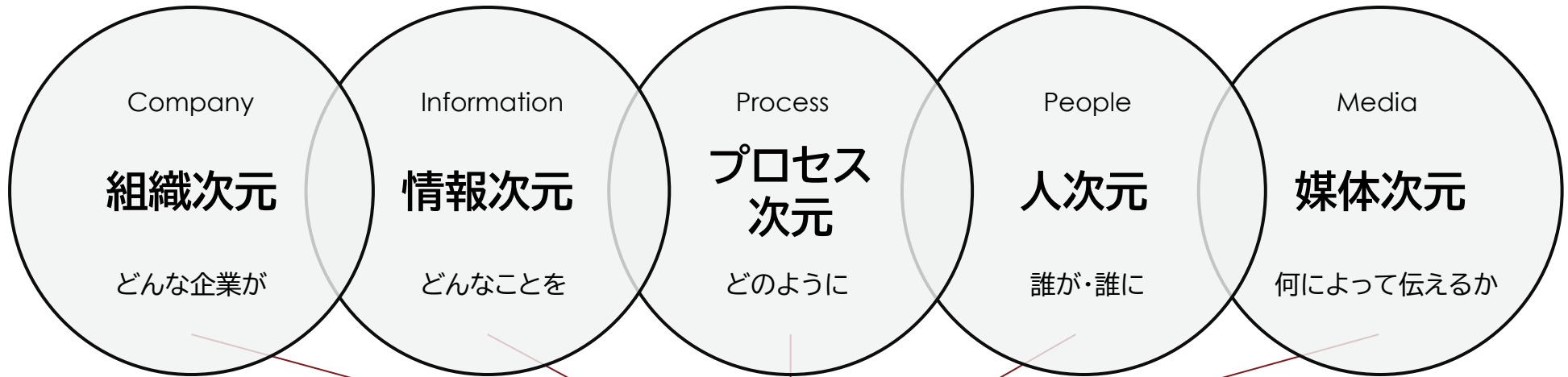
引用について

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」



浸透施策

社内報などの社内コミュニケーション、イベント、説明会など



従業員への浸透 (理解-同意-実践-習慣化)

1.

企業理念と人事制度の浸透実態

■企業理念・人事制度浸透の実態

- 企業理念について、「内容を十分理解している」は41.8%、「内容について同意できる」は44.5%。
- 人事制度は、企業理念よりも浸透度合いが全体的に低く、「内容を十分理解している」は36.1%、「内容について同意できる」は33.8%。
- また、浸透自体をフェーズ別にみると、「理解」「同意」よりも「実践」「習慣」といったより行動に近いカテゴリが低い傾向。

■企業属性別の浸透度

- 企業理念・人事制度の浸透度は、企業の設立年数が古くなるほどに低くなっている。
- 企業規模別には、規模が大きくなるほど浸透度が高くなっている。
- 業種別には、教育・学習支援業の浸透度が高く、医療、福祉業の浸透度が低い傾向。
- 企業の業績別には、業績の悪い企業のほうが、理念・制度ともに浸透度が低い。

■従業員の属性別の浸透度

- 職種別には、「総務・人事」や「経営・経営企画」「広報・宣伝」など、浸透施策に関連性の強い職種は浸透度が高い。
- 一方、「配送・倉庫管理・物流」「事務・アシスタント」「警備・清掃・ビル管理」などの職種は浸透度が低い。

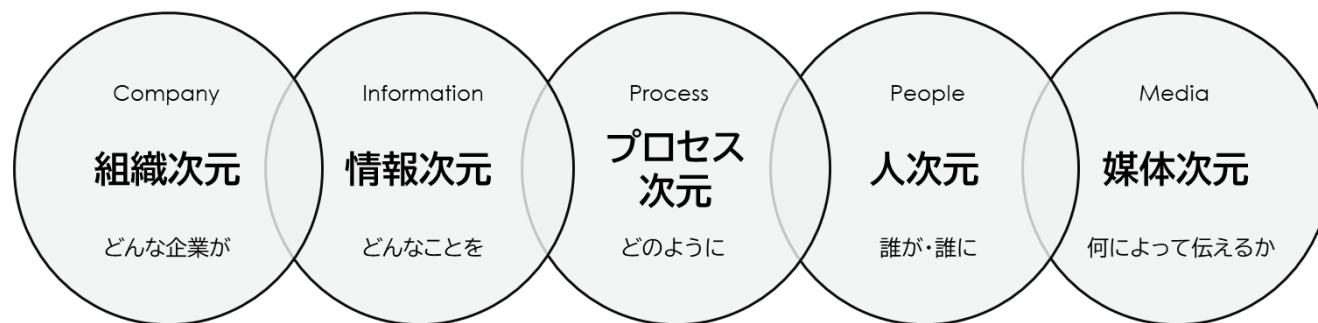
2.

企業理念浸透の従業員への影響

■企業理念浸透の影響

- 企業理念の浸透は、個人のパフォーマンス・就業継続意向・ワーク・エンゲイジメントとのプラスの関係が見られる。
- 企業理念の浸透は、組織の一体感にプラスの関係にあり、自己との会社の重なりをIOS(Inclusion of Other in Self)尺度を参考に聴取すると、理念浸透度が高い層ほど自分と会社の重なりが高い。

以下のページでは、浸透のための施策実態やその影響について、次の5つの次元に整理しつつ結果を概覧する



3. 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

■理念・制度変更に含まれるトピック

- 企業理念に含まれているトピックとしては、「顧客への貢献」「企業の社会的責任」「正直さ・誠実さ・法令遵守」が43%程度とほぼ同率で多くなっている。
- 業種別には教育・学習支援業、医療・福祉業は「社会の人々の健康・幸せ」や「地域への貢献」のトピックに触れるものが多い。情報通信業はそれらのトピックが低く、「革新やイノベーション」が多い。
- 企業規模が大きい企業ほど、多くのトピックに触れる、総花的な理念になっている。
- 人事制度変更の時期と内容を見ると、近年は働き方についての変更がやや多い傾向。

■理念・制度のトピックと浸透への影響

- 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。
- 人事制度については、主たる人事制度(処遇・等級など)の変更は浸透しにくく、働き方関連の制度浸透は浸透しやすい傾向。
- 理念浸透、制度浸透のためには、「明確さ」「詳細さ」が共にプラスの影響。
- 理念はさらに「課題の直視」や「脱・綺麗ごと」などが浸透につながっている。制度は「ビジュアル性」、「現場でのリアリティ」など現場からの視点が浸透に影響する。
- 文章生成AI(ChatGPT)に典型的な企業理念のステートメントを作成させ、評価させた。
自社に「似ている」とする層のみに印象を聞くと、「内容が綺麗ごとばかりだ」「ふんわりしている」「表面的な世間体をつくらっている」と評価する割合が36%を超えた。

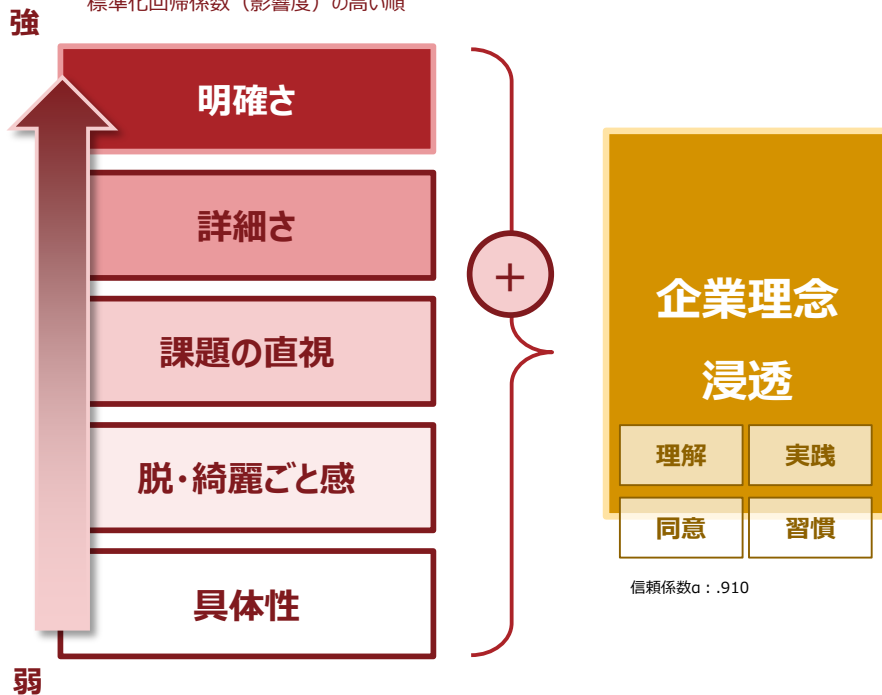
3. 組織次元・情報次元——どんな企業が、どんなことを伝えるのか

理念・制度の浸透には、「明確さ」「詳細さ」が共にプラスの影響。

さらに、理念は「課題の直視」や「脱・綺麗ごと」、制度は、「ビジュアル性」「現場でのリアリティ」などが浸透に影響している。

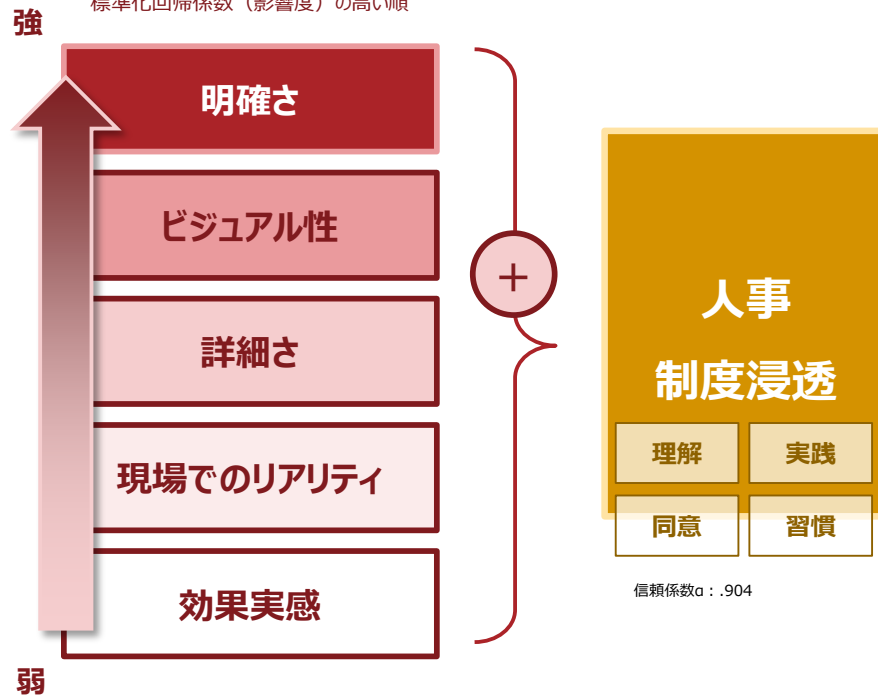
企業理念の内容と浸透

標準化回帰係数（影響度）の高い順



人事制度浸透の内容と浸透

標準化回帰係数（影響度）の高い順

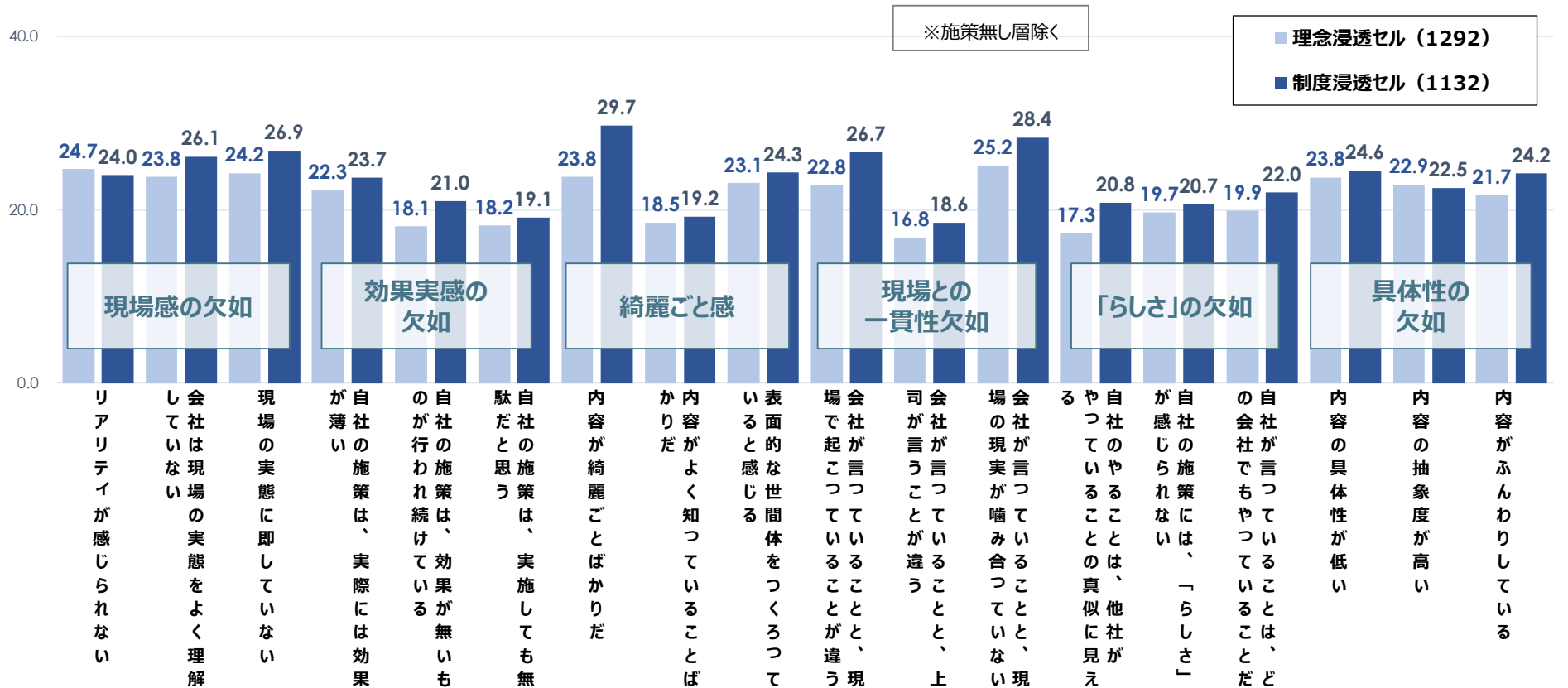


3.

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・人事制度へのネガティブな印象を見た。「内容が綺麗ごとばかりだ」などの「綺麗ごと感」が強く感じられている。

理念・制度への印象 (あてはまる計・%)



4.

プロセス次元——理念・制度がどのように策定されるか

■理念・制度浸透と従業員インボルブメント(関与・参画・共感)

- 企業理念や制度の浸透には、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)の度合いが大きくプラスの関係にある。
- インボルブメントの実感は、「自分にも大いに関係がある」で35.2%。「理念・制度は従業員みなで創りあげたものだ」が23.6%。
- 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。
- 現状を見ると、対話機会、意見の吸い上げ、プロセスの透明性は、全体的に22-27%前後でそれほど高くない。

■属性別の従業員インボルブメント

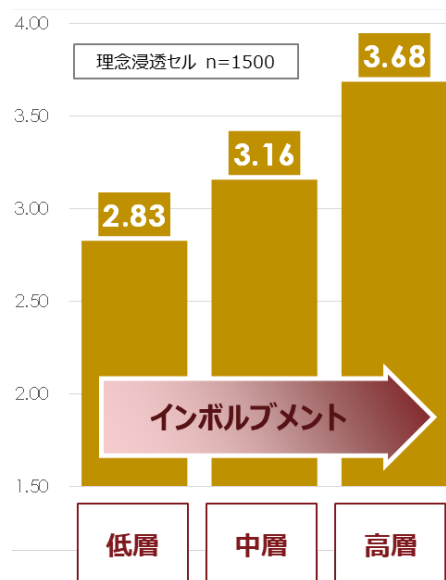
- 職種別には、間接部門職、事務職、営業・販売・接客サービス職などがインボルブメントの度合いが高い。
- 性年代別には、男性20-30代が高く、女性の40-50代が低い傾向。
- 設立から15年以上の企業では対話機会・意見の吸い上げ機会が創れておらず、プロセスの透明性も低い傾向。

4.

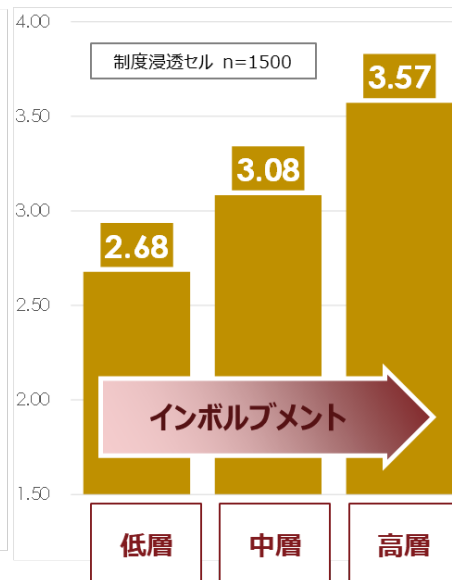
プロセス次元——理念・制度がどのように策定されるか

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・共感の実感)の度合いが浸透と強いプラスの関係。
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が、全体的に22-27%前後。

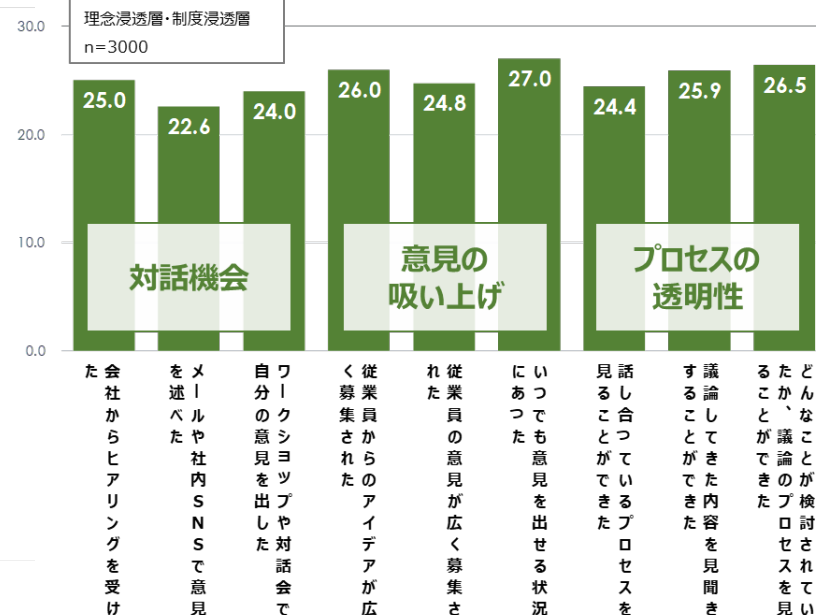
インボルブメントと理念浸透 (平均値・pt)



インボルブメントと制度浸透 (平均値・pt)



企業理念・制度浸透時のプロセス (%)



5.

人次元——誰が・誰に浸透させるのか

■浸透施策の登場人物

- 浸透施策に登場する人物を見ると、「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・顧客は登場が少ない。
- 理念については、施策に「課長・リーダー」、「従業員の家族」が登場している場合、理念浸透にプラスの影響が見られる。
- 人事制度の浸透については、「メンバー層の従業員」も浸透プロセスの多くにプラスの影響。
- 社長・会長・CEOといった組織トップは浸透にプラスの影響は確認されなかった。

■従業員のうわさ行動

- 「誰と話すか」を聴取した。従業員の5割が「同僚」「上司」「先輩」と話しており、「同僚」は「5回以上話した」も2割を超える。
- うわさの内容の好意度を見ると、人事制度は、理念よりも好意的なうわさが少なく、批判的なうわさ行動が見られる。
- 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」といった感情。
- 浸透施策への感情を聴取すると、「今までのままではいけない(35.4%)」といった危機感、「時代が変わったことを感じた(35.7%)」といった新規性を感じる者が多い。
- 理念、制度の策定・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」が高いと、うわさ内容のポジティブ(好意度)さが上昇している傾向。

5.

理念・制度は、従業員の「うわさ」を介して広がり、その広がり大きさやポジティブさは、理念・制度の内容、語りの主体、浸透プロセスへの関与度などによって影響される。

理念・制度の内容

明解さ・課題の直視・ビジュアル性

語りの主体

現場リーダー・メンバーによる語り

策定・浸透プロセス

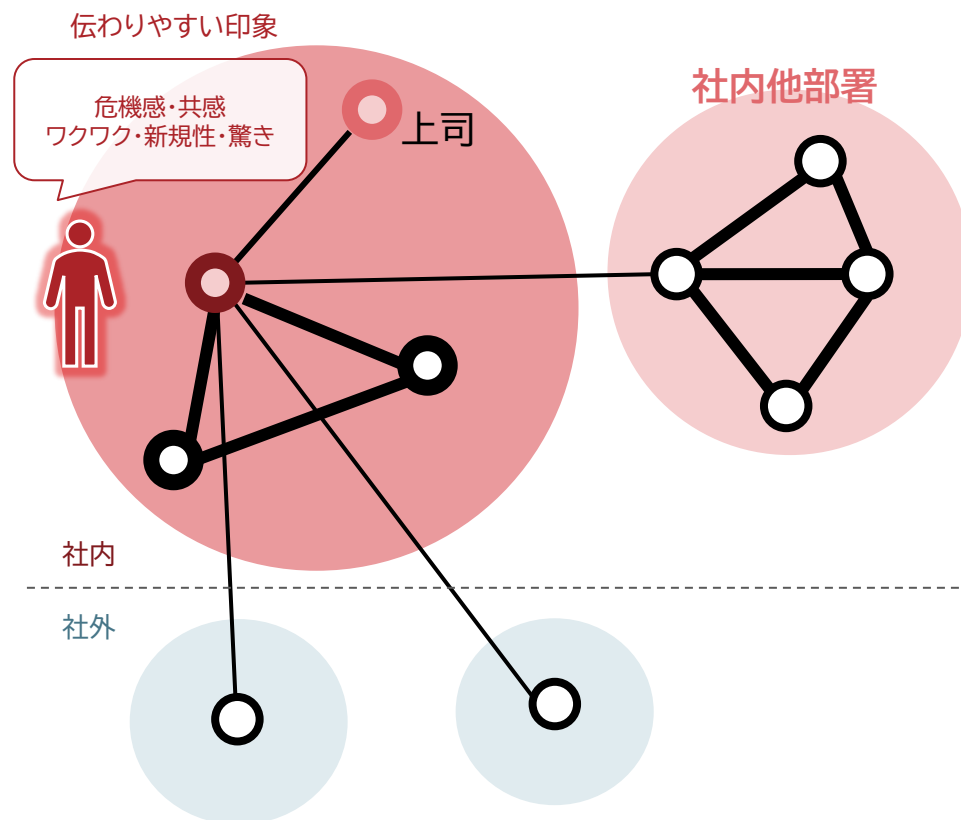
策定・浸透プロセスへの関与

意見の
吸い上げ

対話機会

プロセスの
透明性

—— 濃いネットワーク —— 薄いネットワーク



6.

媒体次元——何によって浸透させるのか

■理念・制度浸透の媒体・イベント

- 理念・制度浸透の媒体・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、「何もしない」も24.5%に上る。
- 理念、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。
- 業種別には、情報通信業は一方通行型、吸い上げ型が多い。サービス業・教育、学習支援業は個人フォーカス、処遇反映型が高め。医療、福祉業はアウターコミュニケーションが多い。

■媒体・イベントの浸透への効果

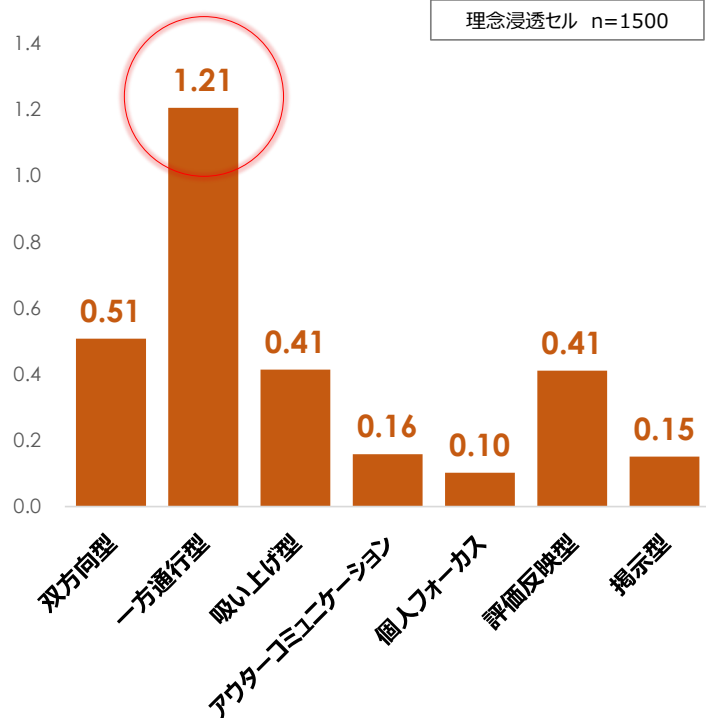
- 理念・制度ともに、ロールプレイを含む研修、車座・ワークショップなどの双方型のメディア・イベントが共通してプラスの影響。また、理念は目標やアワードなどへ反映する評価反映型、制度はアンケートや相談窓口などの吸い上げ型の媒体がプラスに関連。
- 双方向型の施策は、ポジティブ感情を喚起しネガティブ感情を抑制する傾向にある。
- アウターコミュニケーションや個人フォーカス、評価反映型もポジティブ感情を喚起する傾向が全体的に見られる。
- 浸透施策の媒体・イベントの数と浸透状況を見ると、理念、制度ともに施策数が4程度で浸透度が横ばいになり、8-9前後で再度上昇している。

6.

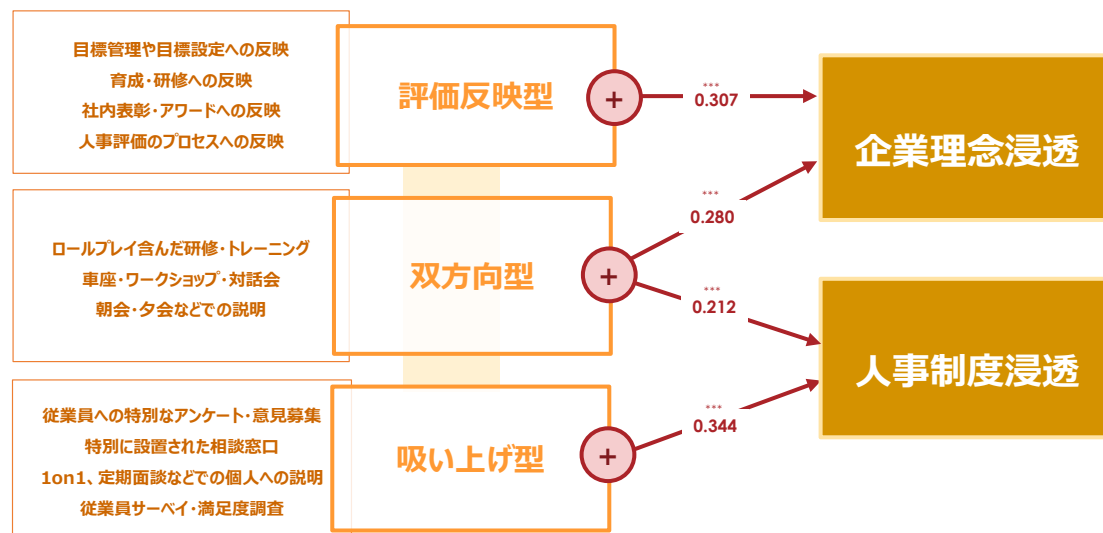
媒体次元——何によって浸透させるのか

理念、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が、浸透に影響が確認されたのは「双方向型」の浸透施策。

理念浸透の媒体 (実施数・平均値)



理念浸透の媒体と浸透への影響





企業にとって、その理念や制度を従業員が理解し、行動へとつながっていることは組織マネジメント上の重要な意味を持つ。しかし、現状の日本企業の理念・制度は、従業員の関与が足りないまま策定され、解像度が低い状態で上から伝達されるものになっている。これでは、いくら精緻に構築したパーパスや制度も意味が無いものになりかねない。

また、今回の調査で明らかになったのは、理念や制度は従業員にただ伝達されるだけでなく、従業員同士のうわさ行動によって「シェア」されており、その頻度やポジティブさもまた、浸透施策のあり方に大きく左右されているということである。

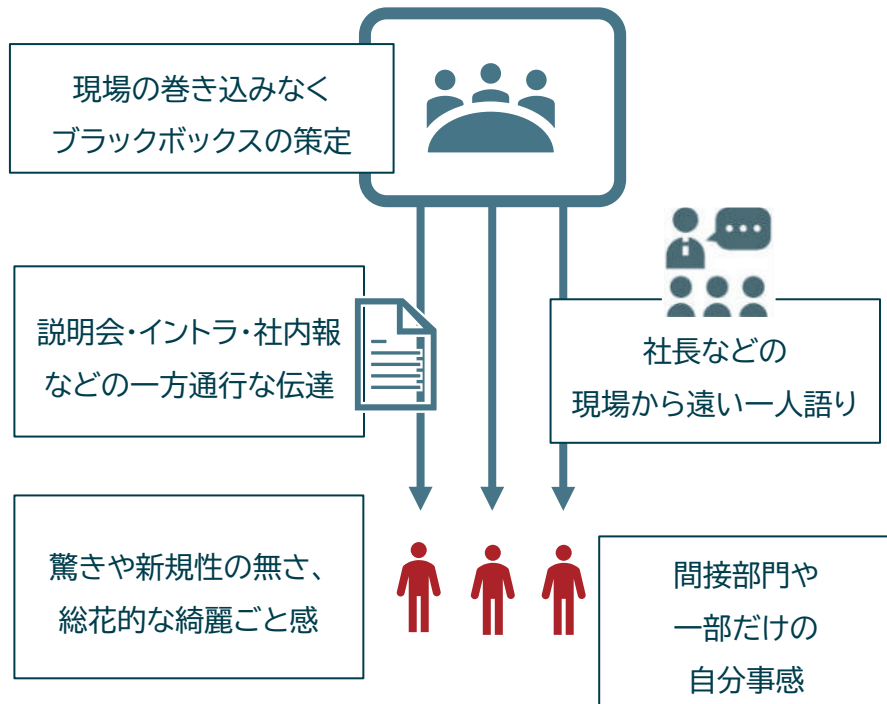
本調査から見てきたことは、理念も制度も、経営や管理部門が決めたものを下に伝達する「暗室-伝達型」から、現場の巻き込みとリアリティを重視する「共創-拡散型」へと大きく変化する必要があるということだ。

就業価値観の多様化と労働力不足が同時に進行する中、企業の「大方針」としての理念やパーパス、組織の「基盤」としての人事制度の浸透は、これからも重要性を増し続ける。

	現在の暗室-伝達型	共創-拡散型
トピック	表面的・世間体重視	課題直視・リアリティ
内容	曖昧・抽象的	高解像度
浸透施策の登場人物	社長・上級管理職	現場リーダー
策定プロセス	経営・人事主導	インボルブメント (関与・参画・共感)
現場の位置	伝達される存在	シェア・拡散する主体
メディア・伝達	一方通行・内向き	双方向・外向き

経営や管理部門が決めたものを伝達する「暗室-伝達型」から、現場の巻き込みとリアリティ重視の「共創-拡散型」へ

暗室-伝達型

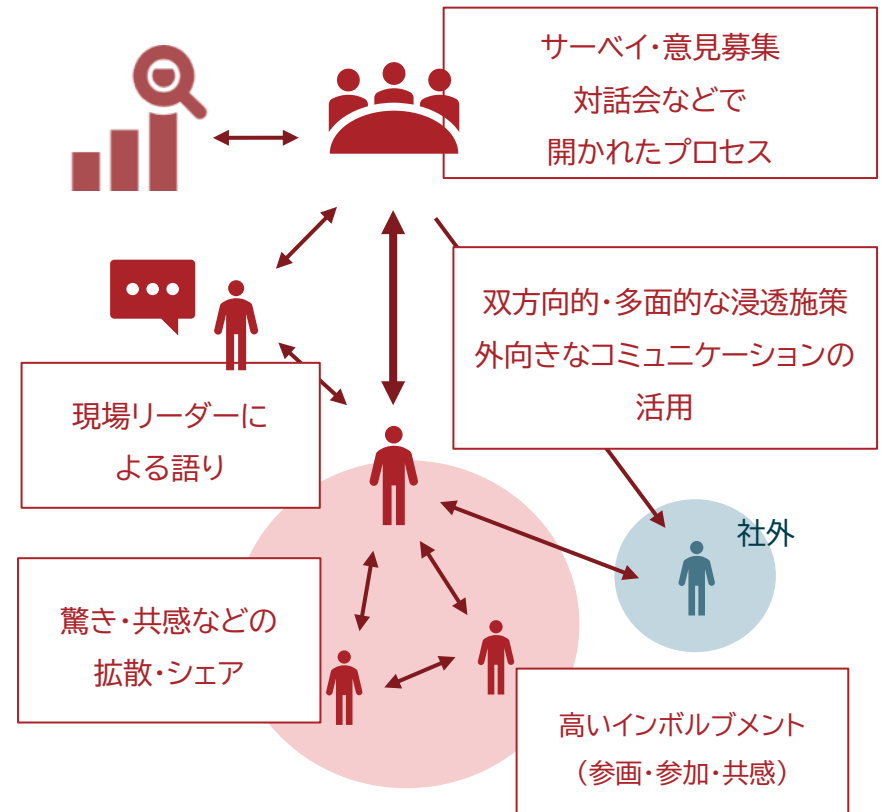


理念・制度
策定

伝達
プロセス

現場

共創・拡散型



【I】 企業理念と人事制度の浸透状況

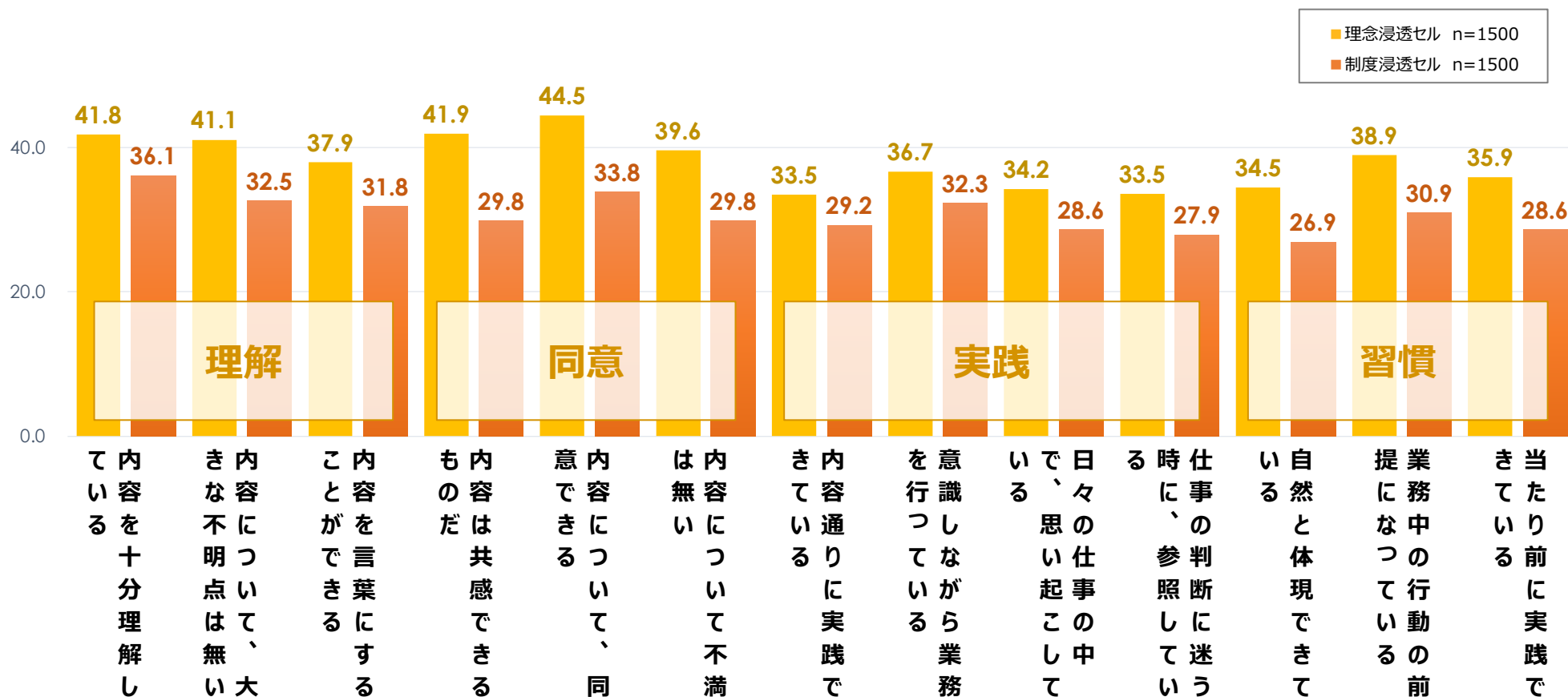
パーソル総合研究所

シンクタンク本部



企業理念・人事制度の浸透実態を「理解」「同意」「実践」「習慣」のフェーズに分けて見た。全体的に人事制度のほうが浸透度合いが全体的に低い。また、「理解」「同意」よりも「実践」「習慣」といったフェーズが全体的に低い。

企業理念・人事制度の浸透の実態 (%)

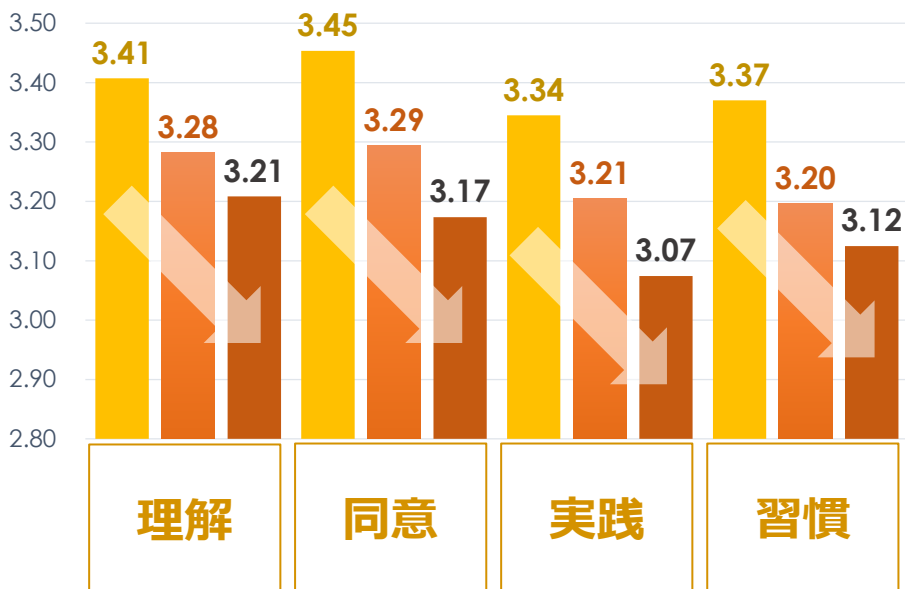


設立年数別には、設立年数が上がるほどに浸透度が低くなる。
企業規模別には、規模が大きくなるほど浸透度が高くなっている。

設立年数別 | 企業理念・制度の浸透の実態 (平均値・pt)

理念浸透セル・制度浸透セル
n=3000

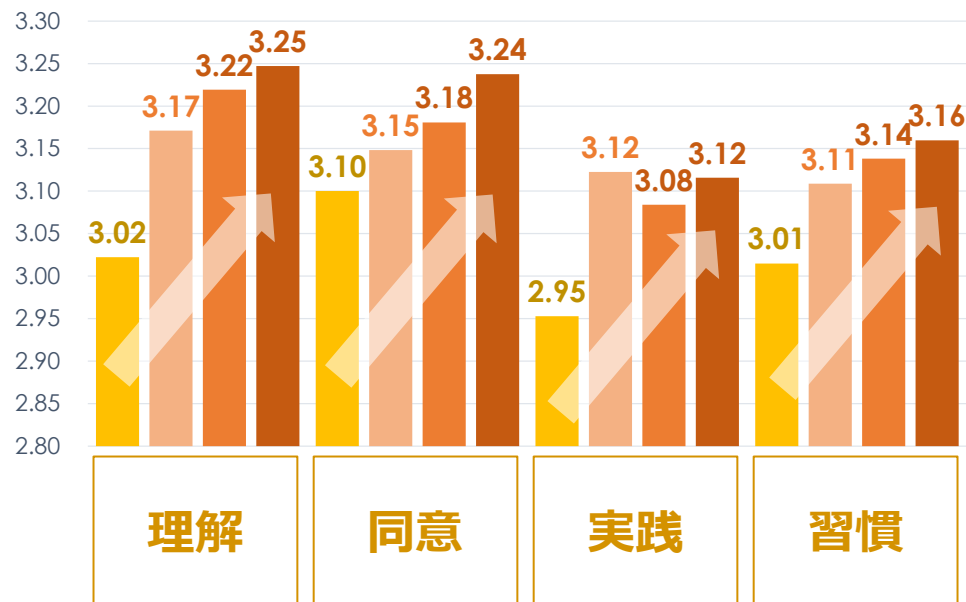
■ 5年未満 ■ 5～15年未満 ■ 15年以上



企業規模別 | 企業理念・制度の浸透の実態 (平均値・pt)

理念浸透セル・制度浸透セル
n=3000

■ 10人未満 ■ 10人-100人未満 ■ 100-2000人未満 ■ 2000人以上



職種別 | 企業理念・制度浸透の実態 (平均値・pt)

理念浸透セル・制度浸透セル
括弧内サンプル数
※サンプル少の職種除く

理解 同意 実践 習慣

	理解	同意	実践	習慣
総務・人事(276)	3.44	3.42	3.32	3.31
経営・経営企画(68)	3.42	3.36	3.32	3.34
広報・宣伝(20)	3.40	3.35	3.18	3.32
Webクリエイティブ(21)	3.38	3.29	3.33	3.22
【飲食以外】接客・サービス系職種(35)	3.37	3.33	3.14	2.99
IT系技術職(268)	3.31	3.29	3.13	3.22
企画・マーケティング(89)	3.30	3.26	3.10	3.03
資材・購買(48)	3.29	3.21	3.03	3.07
建築・土木系 技術職種(84)	3.27	3.32	3.12	3.21
営業推進・営業企画(78)	3.26	3.16	3.14	3.05
ドライバー(24)	3.26	3.22	3.34	3.26
生産技術・生産管理・品質管理(175)	3.24	3.13	3.12	3.11
営業職(370)	3.24	3.25	3.18	3.20
顧客サービス・サポート(77)	3.23	3.17	2.97	3.07
財務・会計・経理・法務(184)	3.21	3.20	3.02	3.14
福祉系専門職(介護福祉士・ヘルパーなど)(67)	3.19	3.11	3.08	3.22
医療系専門職種(60)	3.17	3.08	3.02	3.03
商品開発・研究(160)	3.11	3.09	2.97	3.05
販売職(販売店員、レジなど)(94)	3.11	3.07	2.97	3.08
製造(組立・加工)(157)	3.08	3.03	2.99	3.03
警備・清掃・ビル管理(28)	3.08	3.07	2.85	2.85
事務・アシスタント(399)	3.06	3.10	3.02	3.08
配送・倉庫管理・物流(29)	3.01	2.97	2.99	3.17

業種別 | 企業理念・制度浸透の実態 (平均値・pt)

理念浸透セル・制度浸透セル
括弧内サンプル数
※その他業種除く

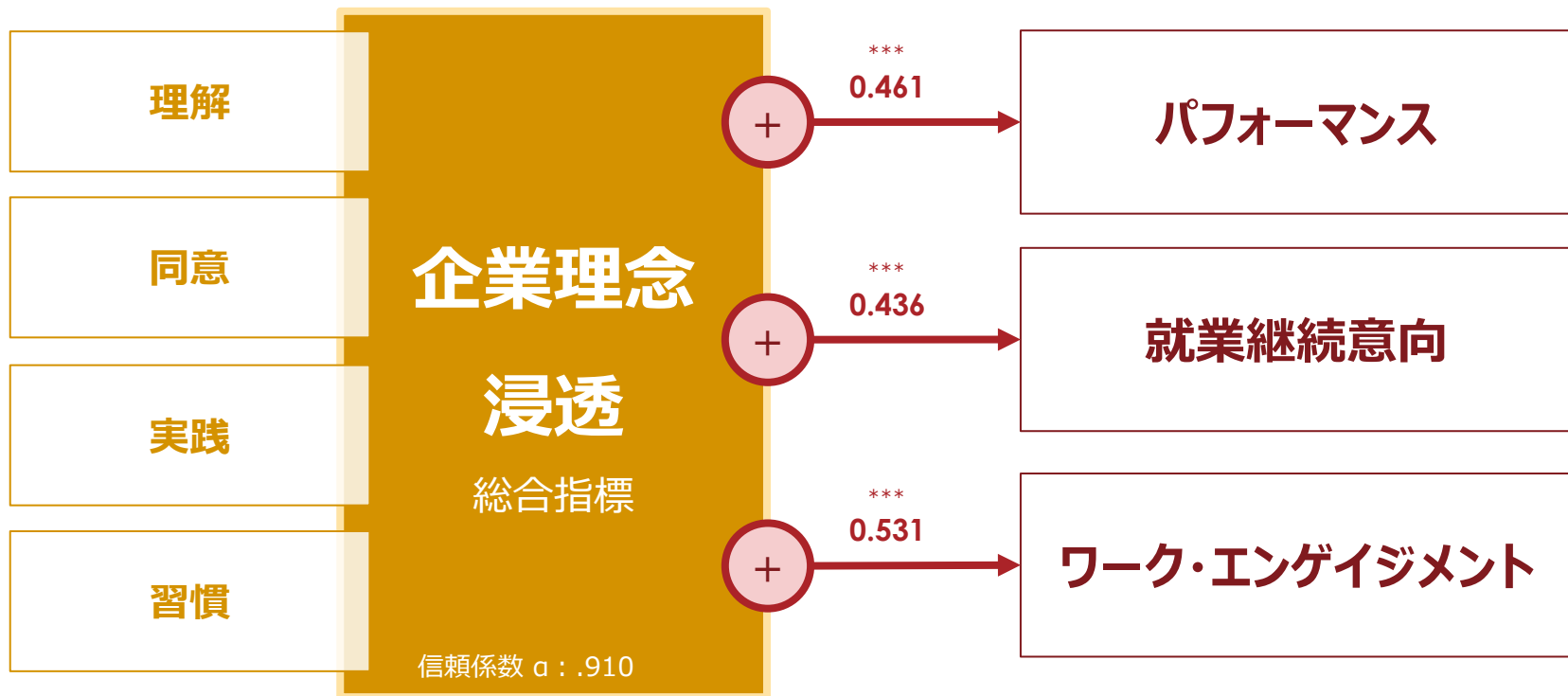
理解 同意 実践 習慣

	理解	同意	実践	習慣
製造・建設・インフラ系業種(1115)	3.19	3.17	3.07	3.10
情報通信業(277)	3.23	3.22	3.02	3.10
サービス業(1166)	3.21	3.20	3.11	3.14
教育、学習支援業(57)	3.40	3.27	3.23	3.32
医療、福祉業(219)	3.09	3.06	3.01	3.11

職種別には、「総務・人事」や「経営・経営企画」「広報・宣伝」など、浸透施策に関連性の強い職種は浸透度が高いが、「配送・倉庫管理・物流」「事務・アシスタント」「警備・清掃・ビル管理」などの職種は浸透度が低い。

業種別には、「教育・学習支援業」の浸透度が高く、「医療、福祉業」の浸透度が低い傾向。

企業理念の浸透は、個人のパフォーマンス・就業継続意向・ワーク・エンゲイジメントにプラスの関係が見られる。



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 ***：1%水準で有意

調整済R²値：0.249（パフォーマンス） 0.188（就業継続） 0.307（ワーク・エンゲイジメント）

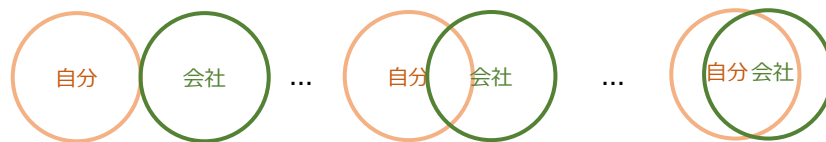
企業理念の浸透は、組織の一体感にプラスの関係にある。自己と会社のイメージの重なりをIOS (Inclusion of Other in Self) 尺度を参考に図示によって聴取すると、理念浸透度が高い層ほど自分と会社の重なりが高い。

理念浸透と組織の一体感



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：0.336
***：1%水準で有意

浸透度別のIOS意識 (%)

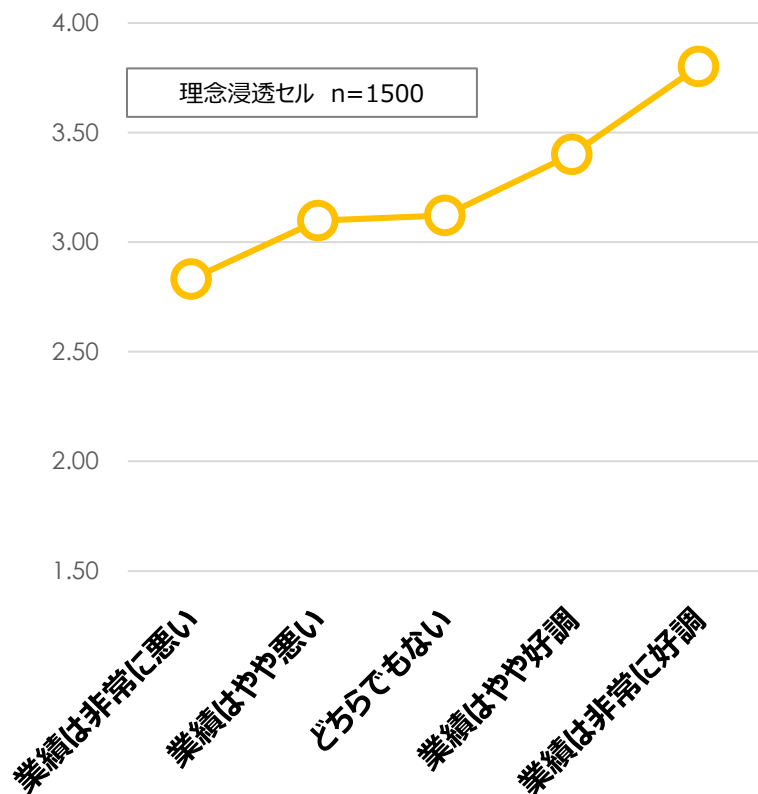


	自分	会社	...	自分	会社	...	自分会社
理念浸透 低層	38.1	34.1	15.9	8.4	3.5		
中層	25.7	35.0	21.9	12.0	5.4		
高層	25.0	27.5	23.4	16.0	8.1		

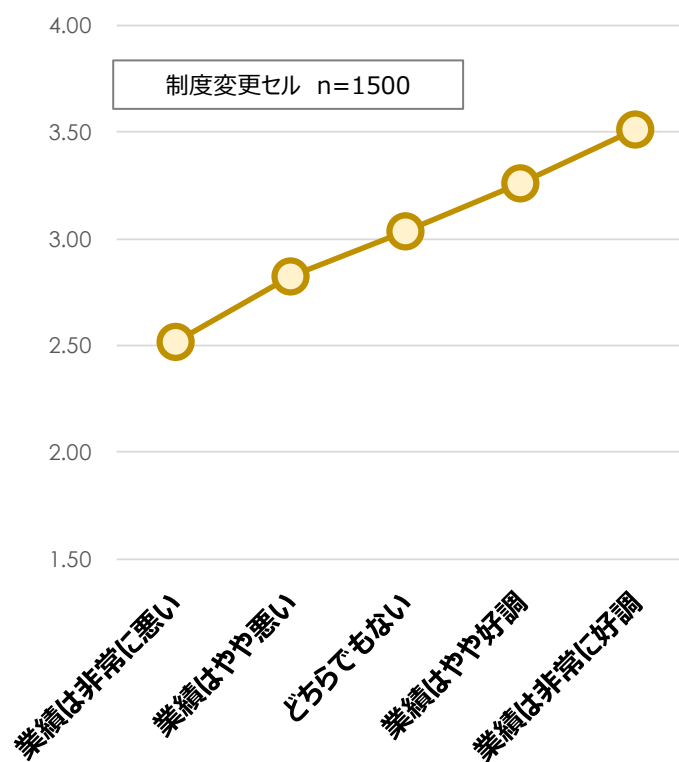
IOS尺度についての参考：Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. 1992 Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. Journal of Personality and Social Psychology, 63, 596-612

企業の業績別に理念・制度浸透の度合いを見た。業績の悪い企業のほうが、理念・制度ともに浸透度が低くなっている。

業績別 | 企業理念の浸透 (平均値・pt)



業績別 | 人事制度の浸透 (平均値・pt)



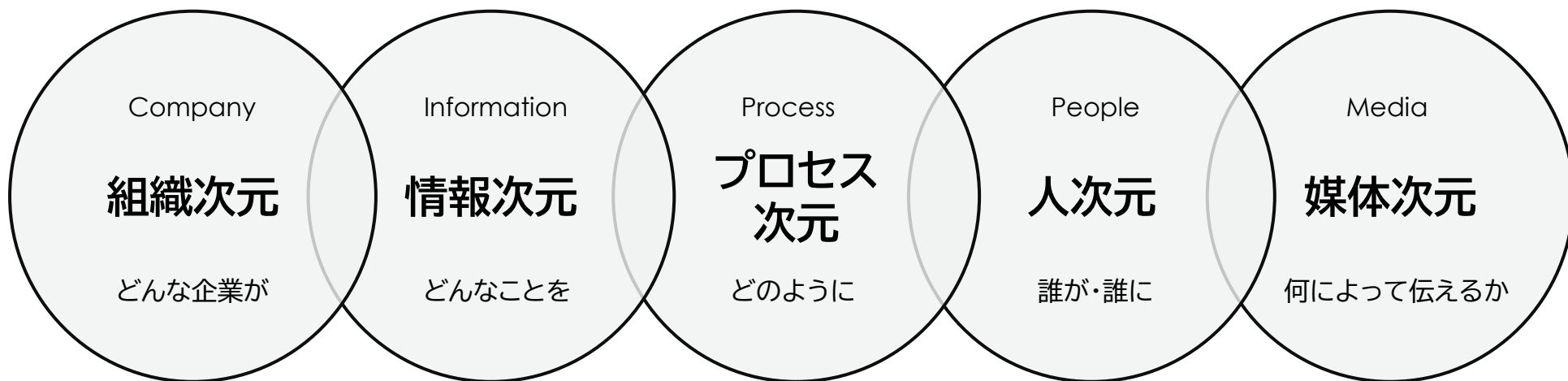
【Ⅱ】 企業理念・人事制度の浸透要因

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



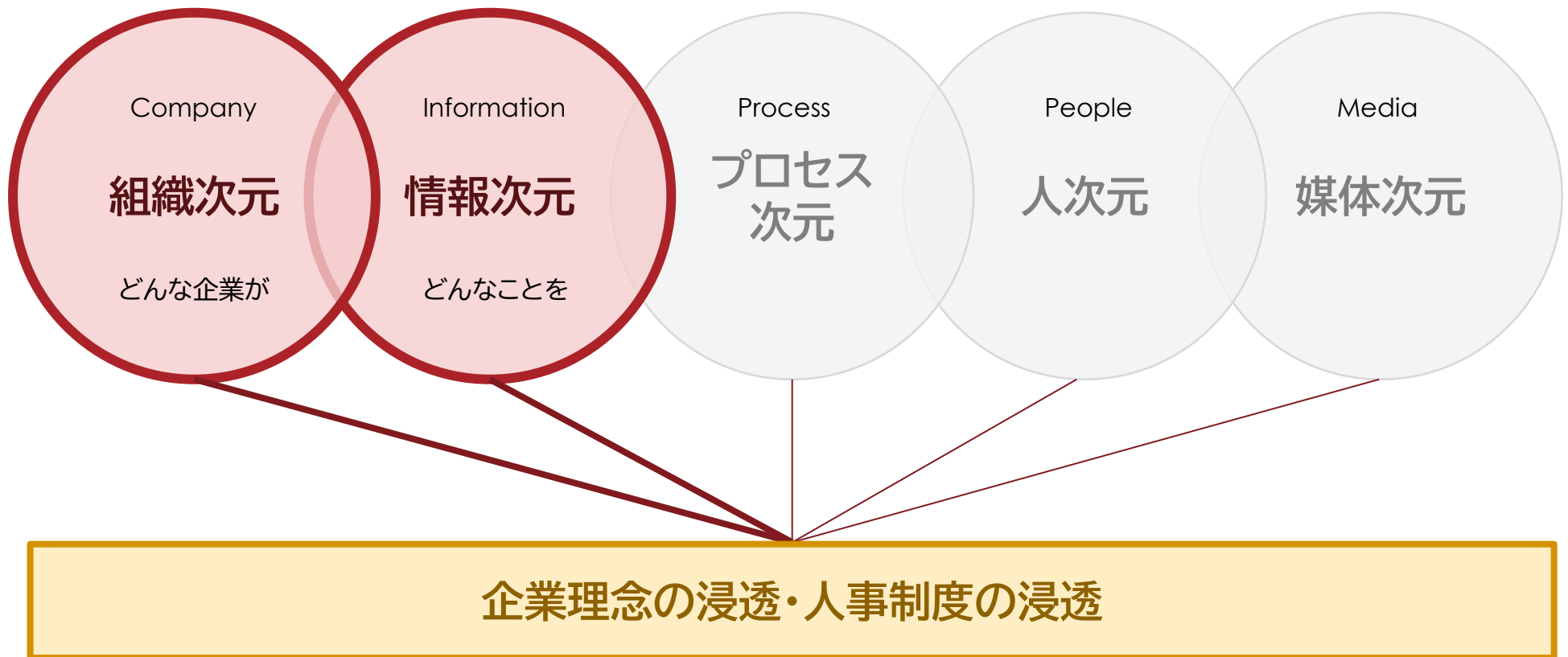
以下の5つの次元に分けて、企業理念の浸透・人事制度の浸透のポイントを明らかにしていく。



企業理念の浸透・人事制度の浸透

1.

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

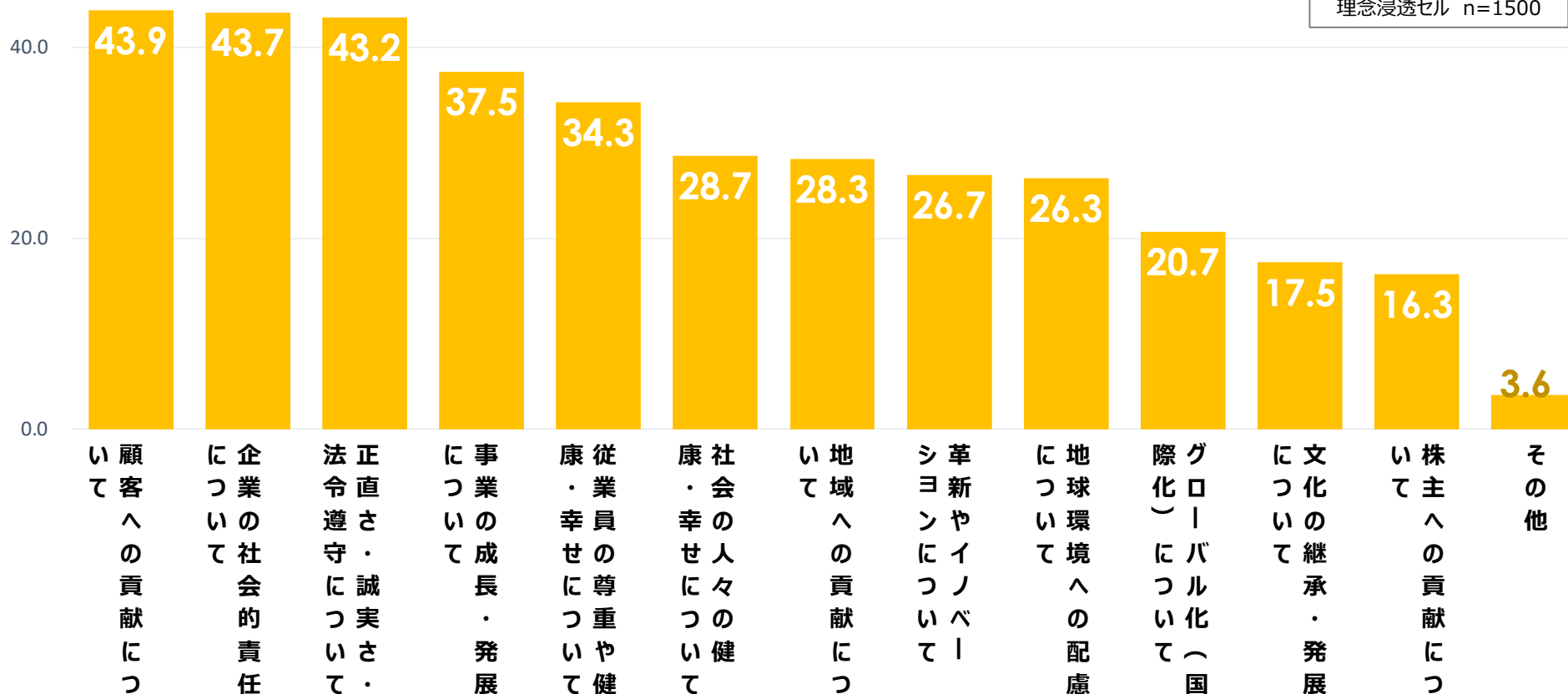


企業理念に含まれているトピックを見た。

「顧客への貢献」「企業の社会的責任」「正直さ・誠実さ・法令遵守」などが43%程度とほぼ同率で多くなっている。

企業理念に含まれているトピック (複数回答・%)

理念浸透セル n=1500



企業理念に含まれるトピックを業種別に見た。教育、医療領域は「社会の人々の健康・幸せ」や「地域への貢献」のトピックに触れるものが多い。情報通信業はそれらが低く、「革新やイノベーション」が多い。

業種別 | 企業理念のトピック (%)

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
製造・建設・インフラ系業種(586)	45.6	46.1	44.0	41.0	37.4	29.7	30.4	29.2	33.4	26.1	20.1	20.0	3.2
情報通信業(134)	45.5	44.8	45.5	35.8	28.4	23.9	14.9	42.5	21.6	28.4	14.9	14.9	2.2
サービス業(579)	43.7	43.7	44.2	35.2	32.3	26.8	24.2	21.4	20.9	13.6	13.8	13.5	3.5
教育、学習支援業(18)	27.8	33.3	22.2	22.2	16.7	38.9	38.9	11.1	16.7	38.9	38.9	5.6	16.7
医療、福祉業(106)	35.8	29.2	30.2	25.5	34.0	36.8	45.3	11.3	16.0	6.6	9.4	6.6	2.8

教育、学習支援はサンプル数小のため参考値
その他業種除外

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ていることがわかる。
10人未満の企業も全体的に高めの数値。

企業規模別 | 企業理念の内容 (%)

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

設立年数別には、設立が古い企業ほど多くのトピックに触れていることがわかる。
経営戦略別には、多角化戦略をとっている企業のほうが多くのトピックに触れている。

設立年数 | 企業理念の内容 (%)

理念浸透セル

括弧内はサンプル数 ※不明除外

	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
5年未満(53)	32.1	22.6	32.1	26.4	26.4	32.1	20.8	30.2	28.3	20.8	18.9	35.8	1.9
5～15年未満(125)	37.6	12.0	24.8	26.4	29.6	21.6	20.8	29.6	27.2	22.4	12.0	31.2	4.0
15年以上(1238)	45.1	16.8	35.5	28.9	39.5	27.5	20.5	46.7	28.1	26.5	18.5	45.2	3.3

経営戦略別 | 企業理念の内容 (%)

理念浸透セル

括弧内はサンプル数 ※不明除外

	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
多角化戦略(267)	48.3	21.0	34.5	35.6	47.6	34.5	27.7	45.7	33.7	33.0	21.0	44.6	1.5
製品開発戦略(447)	43.6	17.0	36.5	29.8	33.3	29.3	22.8	45.2	28.0	28.0	17.9	45.9	2.5
市場開拓戦略(235)	38.7	18.7	31.9	28.1	38.3	28.1	23.0	38.7	30.6	26.4	19.6	41.7	3.8
市場浸透戦略(330)	44.5	12.1	35.2	26.1	40.3	19.4	12.4	45.8	23.6	21.5	14.8	42.7	3.6

制度浸透セルにおける、人事制度変更の時期と内容を見た。近年は、働き方についての変更がやや多い傾向。

制度浸透セル n=1500

人事制度の変更時期と内容 (%)

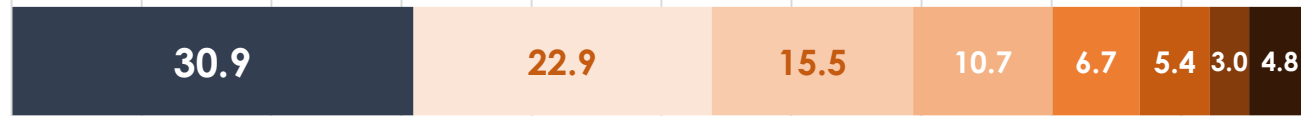
■ 変更はない ■ 半年以内にあった ■ 半年 - 1年未満にあった ■ 1年 - 2年未満にあった ■ 2年 - 3年未満にあった ■ 3年 - 5年未満にあった ■ 5年以上前にあった ■ わからない

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

主たる人事制度（処遇・等級など）の変更



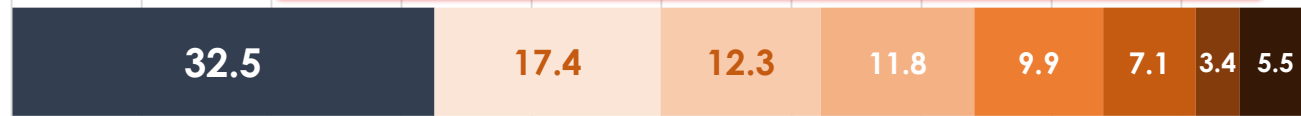
目標管理、人事評価に関する制度の変更



働き方についての制度変更



長時間労働是正についての制度変更

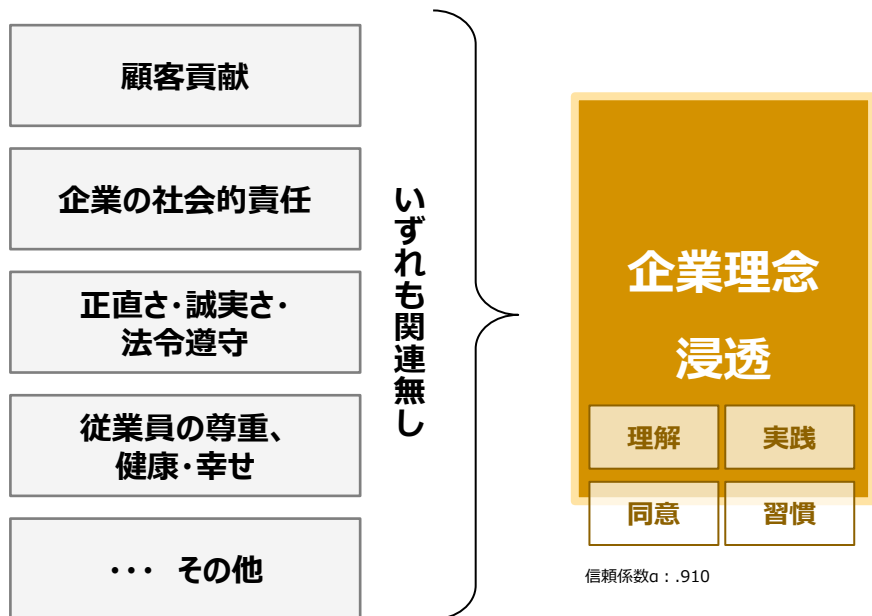


その他人事制度の変更



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。制度浸透内容については、「主たる人事制度（処遇・等級など）」の変更は浸透しにくく、働き方関連の制度変更は浸透しやすい傾向が見られた。

企業理念に含まれるトピックと浸透

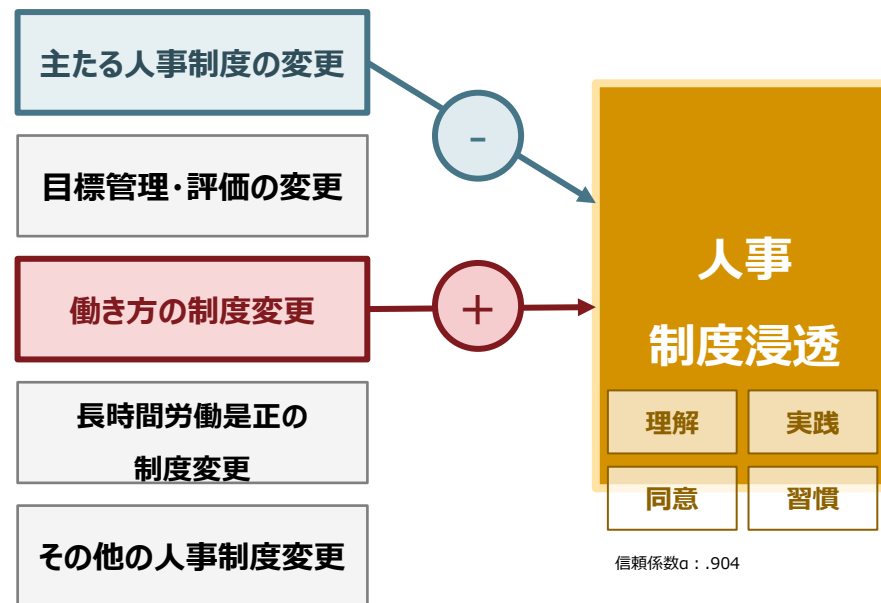


重回帰分析

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



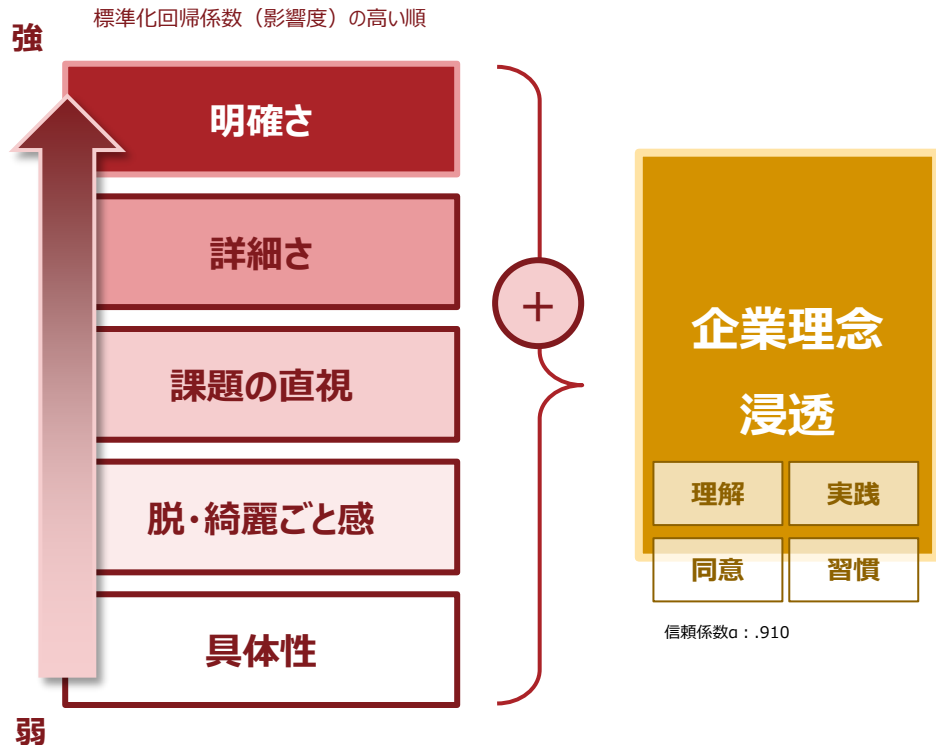
重回帰分析

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

理念・制度の浸透には、内容の「明確さ」「詳細さ」が共にプラスの影響。また、理念は「課題の直視」や「脱・綺麗ごと」などが浸透につながっている。制度は、「ビジュアル性」「現場でのリアリティ」などが浸透に影響している。

企業理念の内容と浸透

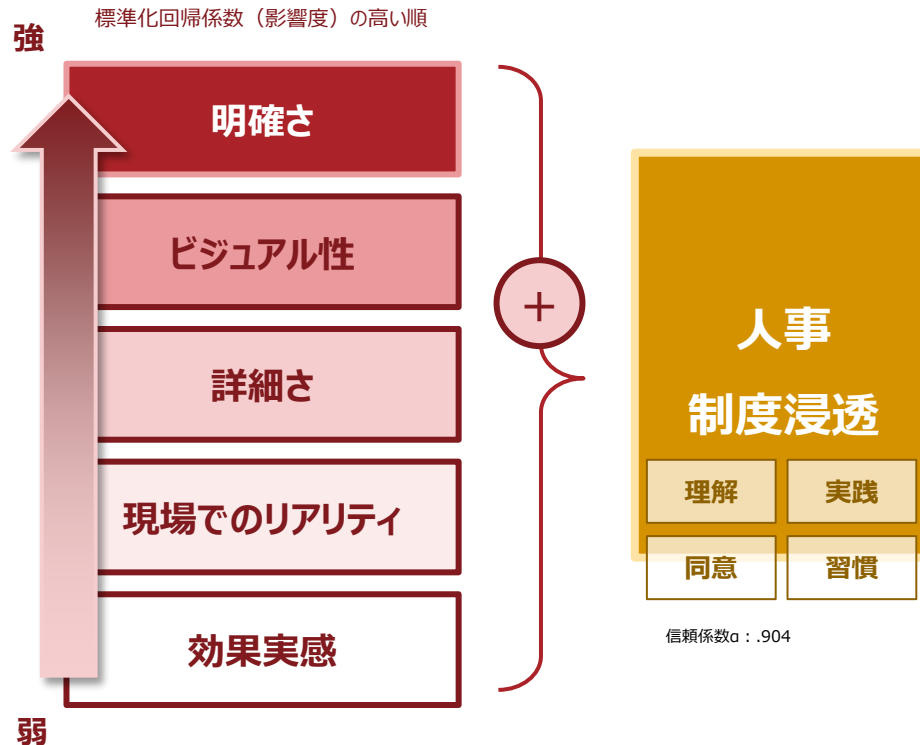


重回帰分析

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=1292 調整済R²値：0.437

人事制度浸透の内容と浸透



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=1132 調整済R²値：0.120

分析の詳細を見た。明確さは理念・制度ともに全体的に浸透とプラスの関係。「課題の直視」や「脱・綺麗ごと」などの姿勢は理念の行動実践や習慣化につながっている。制度については、現場でのリアリティや効果実感など、現場的視点が影響。

企業理念浸透への影響

影響度（標準化偏回帰係数）
0.2以上：■ 0.2未満：■
有意差無し：白

理解

同意

実践

習慣化

明確さ

具体性

カジュアルさ

効果実感

課題の直視

詳細化

脱・綺麗ごと

人事制度浸透への影響

影響度（標準化偏回帰係数）
0.2以上：■ 0.2未満：■
有意差無し：白

理解

同意

実践

習慣化

明確さ

詳細さ

ビジュアル性

カジュアルさ

現場との一貫性

現場でのリアリティ

効果実感

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 ※施策無し層除く 調整済R²値：省略

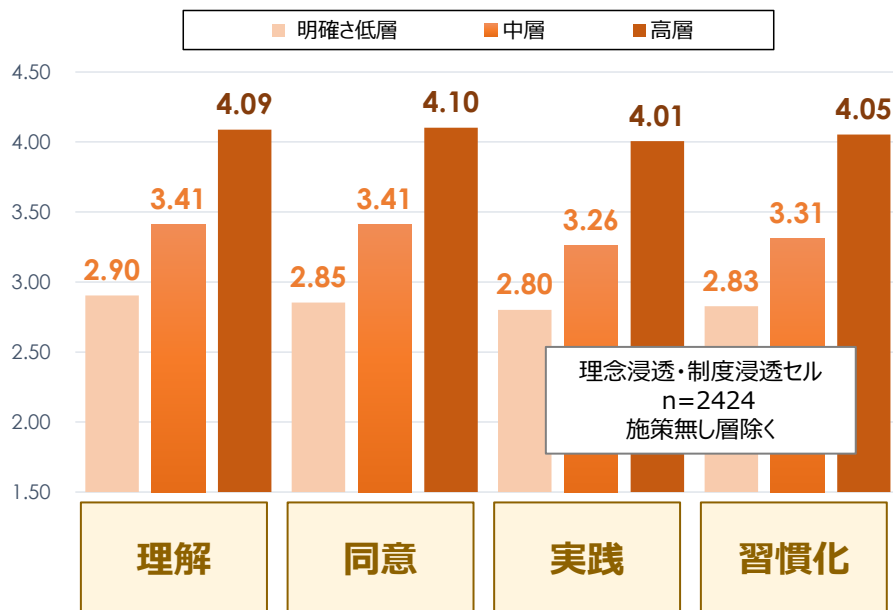
重回帰分析

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

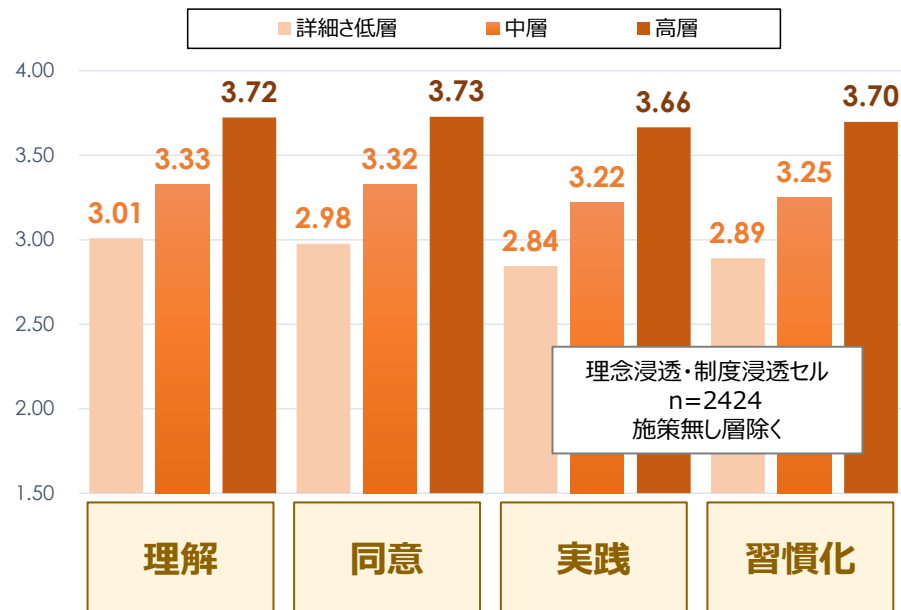
明確さ、詳細さを3層に分け、理解・同意・実践・習慣化の浸透フェーズ別に浸透度の程度を見た。

それぞれの高層が大きく浸透度が高くなっている。

明確さと理念・制度浸透 (平均値・pt)

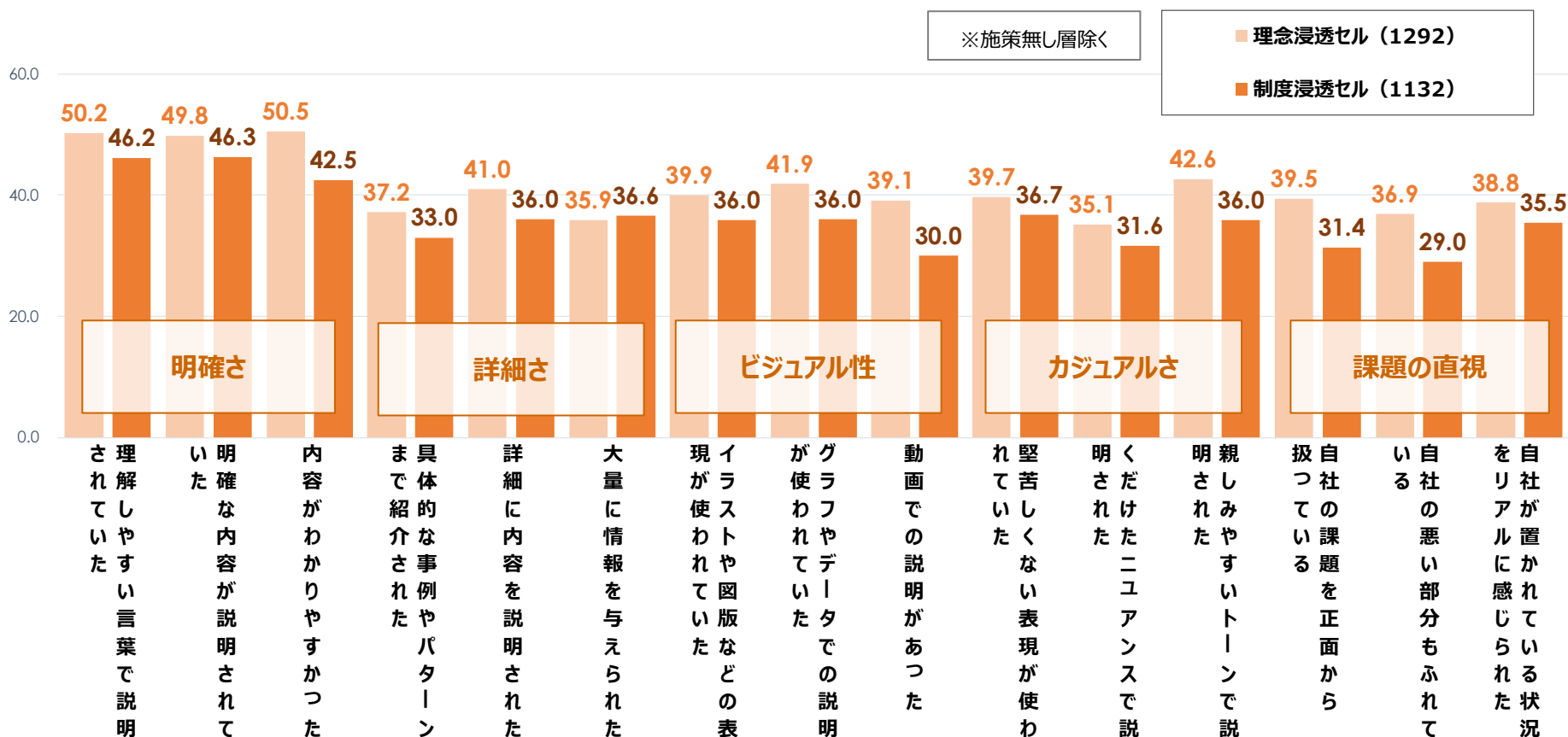


詳細さと理念・制度浸透 (平均値・pt)



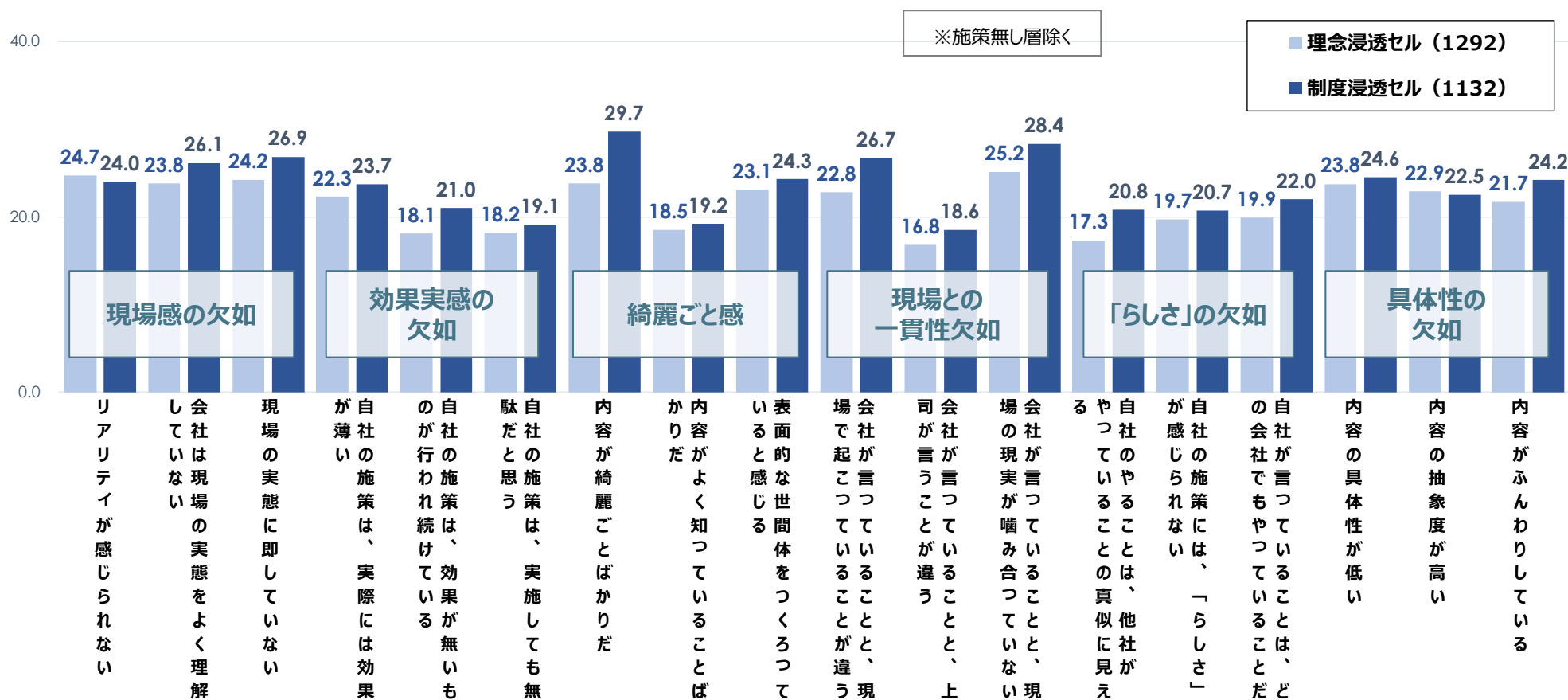
理念・制度の内容へのポジティブな印象の詳細を見た。「内容が分かりやすかった」などの「明確さ」を感じるものが多い。「自社の悪い部分もふれている」などの「課題の直視」は低め。全体的に人事制度のほうが印象が悪い。

理念・制度への印象 (あてはまる計・%)



理念・制度へのネガティブな印象詳細。「内容が綺麗ごとばかりだ」などの「綺麗ごと感」が強く感じられている。「現場の現実がかみ合っていない」などの「現場との一貫性欠如」も高め。全体的に人事制度のほうが印象が悪い。

理念・制度への印象 (あてはまる計・%)



文章生成AI (ChatGPT) に典型的な企業理念のステートメントを作成させ、自社の理念に似ていると答えた者からの評価を得た。「内容が綺麗ごとばかりだ」「ふんわりしている」「表面的な世間体をつくらっている」と評価する割合が36%を超えた。

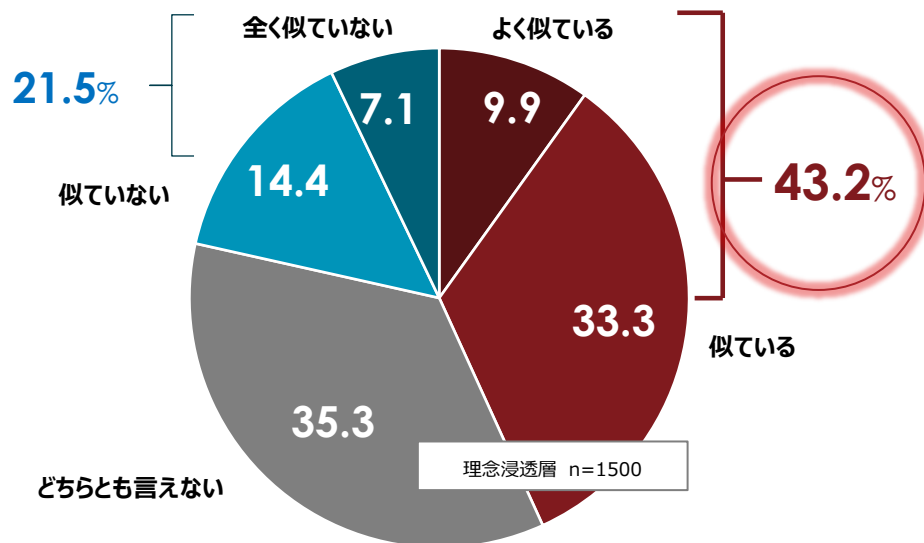
ChatGPTが作成した典型的企業理念

私たちは、常に顧客満足度を追求し、高品質かつ革新的な製品・サービスを提供します。

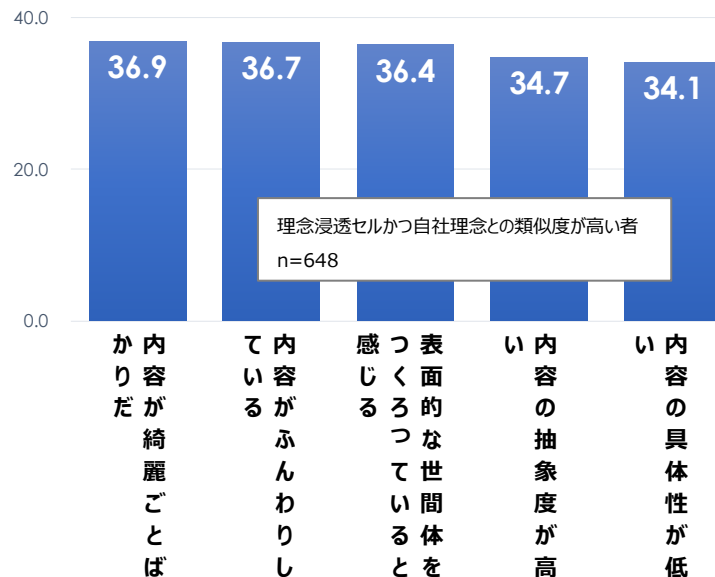
社員一人ひとりが主体性を持ち、チームワークを発揮し、創造性とイノベーションを追求することで、企業価値を高めます。

私たちは社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

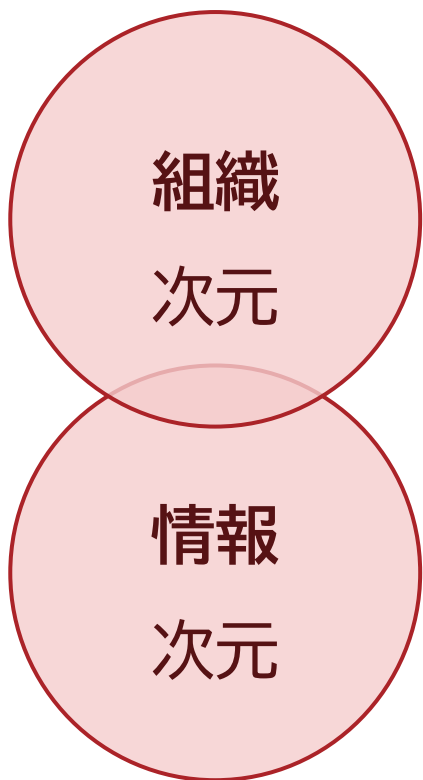
文章への類似度評価 (%)



典型的企業理念への評価 (%)



組織(どんな組織が)・情報(何を伝えるか)次元における重要ポイントと要注意ポイントのまとめ



重要ポイント

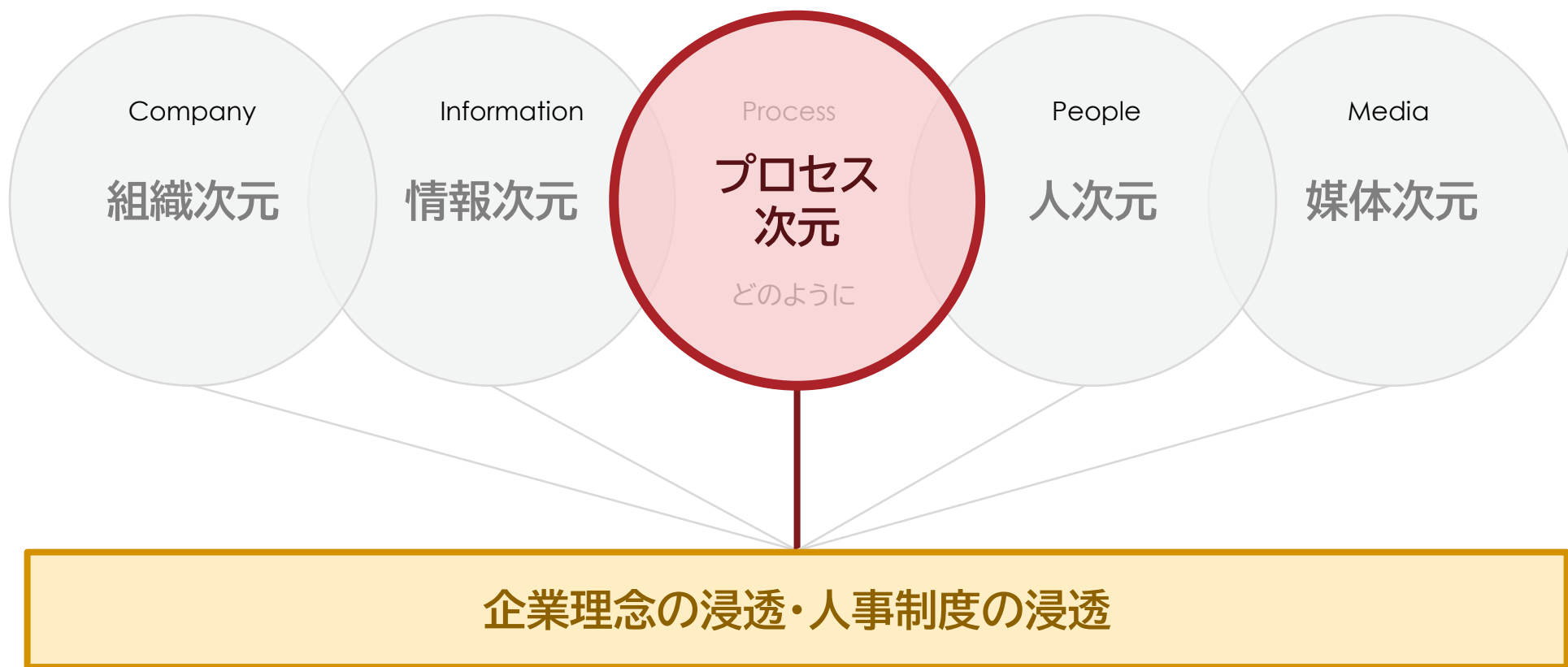
1. **解像度の高さ**
明確さ・詳細さ・具体性が十分あるか
2. **課題の直視**
表層的な綺麗ごとだと思われていないか
3. **現場でのリアリティ**
現場目線から実効性や現実性があるか

要注意ポイント

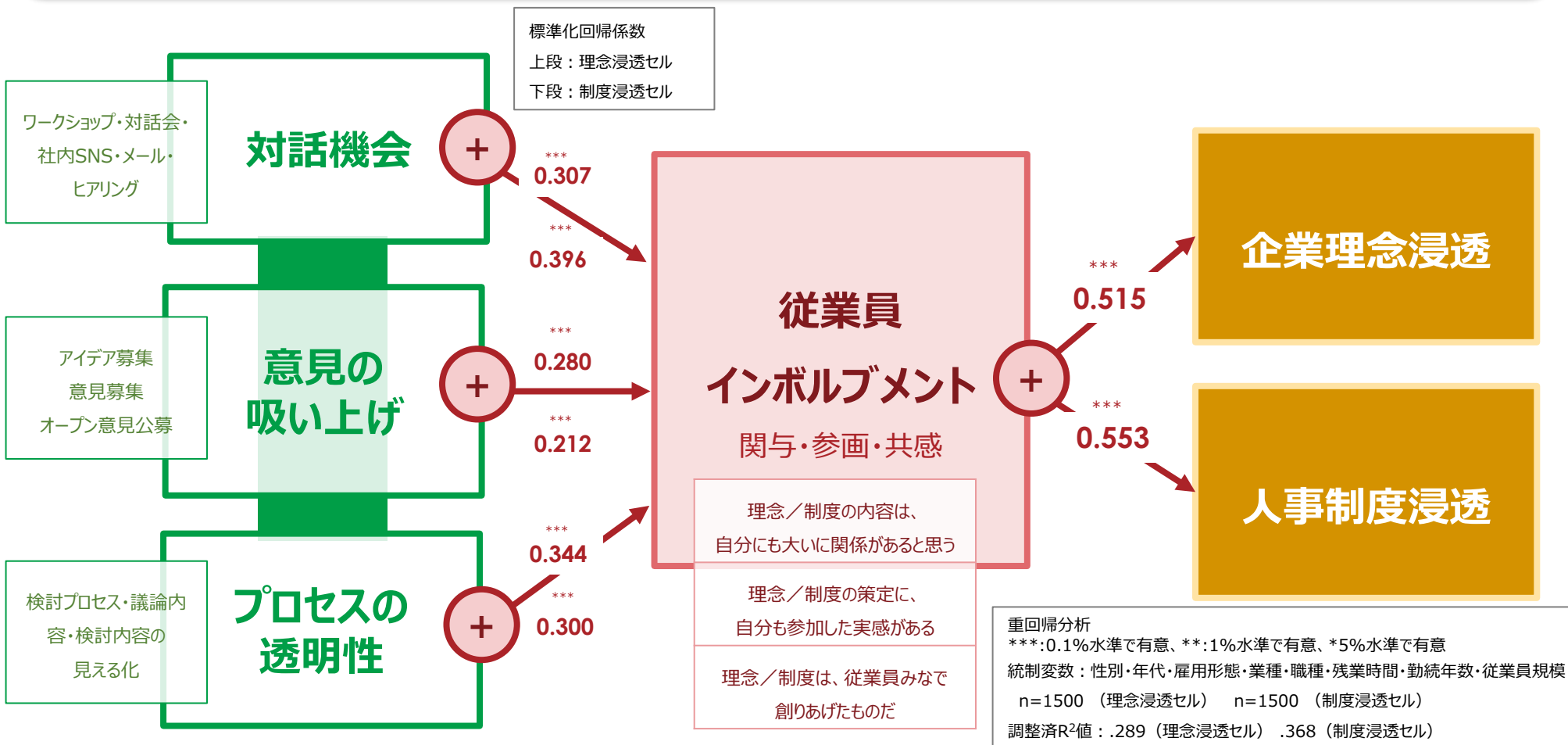
1. **標準的な理念は解像度が低い**
明確さ・詳細さ・具体性が伝わらない
2. **規模が大きくなると「総花」的になりがち**
理念に多様な内容が含まれているが、そのことは浸透には寄与しない
3. **基幹人事制度の変更は浸透しにくい**
ビジュアル性・カジュアルさも付加したい

2.

プロセス次元——どのように浸透させるのか



理念や制度の浸透には、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・共感の実感）の度合いが大きくプラスの関係にある。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。



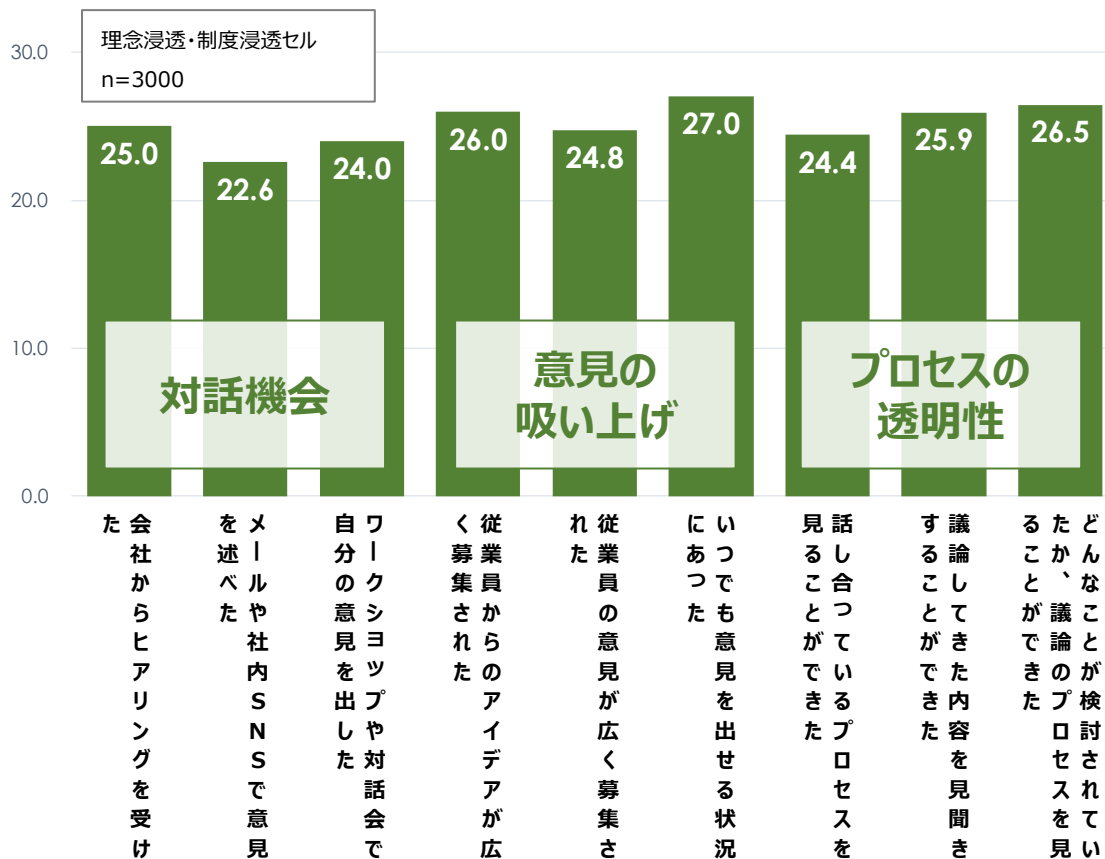
調整済R²値：.768 (理念浸透セル) .754 (制度浸透セル)

対話機会、意見の吸い上げ、プロセスの透明性の実現率は、全体的に22-27%前後でそれほど高くない。

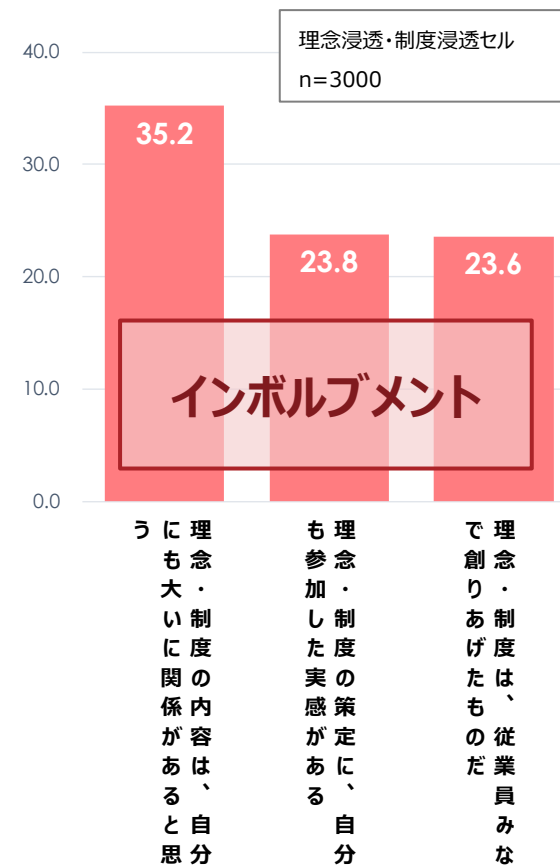
インボルブメントの実感は、「自分にも大いに関係がある」で35.2%。

「理念・制度は従業員みなで創りあげたものだ」が23.6%。

企業理念・制度浸透時のプロセス (%)

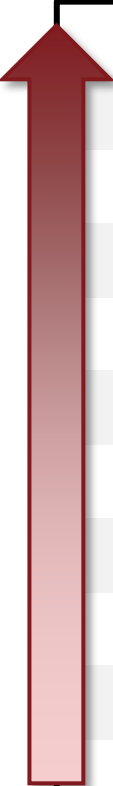


従業員インボルブメント (%)



従業員のインボルブメント（関与・参画・共感）を属性別に見た。職種別には、間接部門職、事務職、営業・販売・接客サービス職などが高い。性年代別には男性20-30代が高く、女性の40-50代が低い傾向。

職種別 | インボルブメント (平均値・pt)



間接部門(763)	2.97
事務職(418)	2.93
営業・販売・接客サービス職(600)	2.93
生産工程・管理・製造(332)	2.81
配送・物流・運輸職(53)	2.76
情報処理・通信技術職(289)	2.74
専門職種(295)	2.73
医療・福祉系職(127)	2.70
教育関連職(30)	2.65
軽作業・警備職(42)	2.60
その他(51)	2.51

理念浸透層・制度浸透層 括弧内はサンプル数

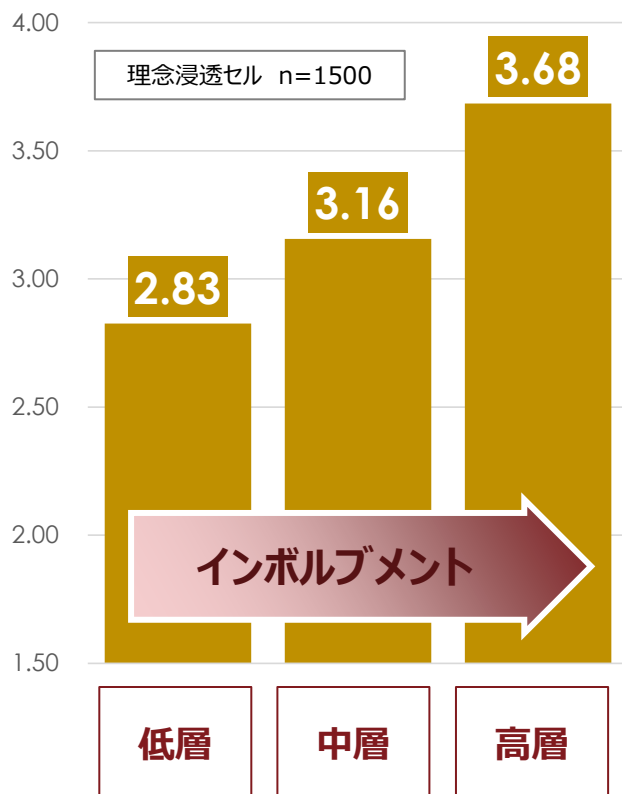
性年代別 | インボルブメント (平均値・pt)

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

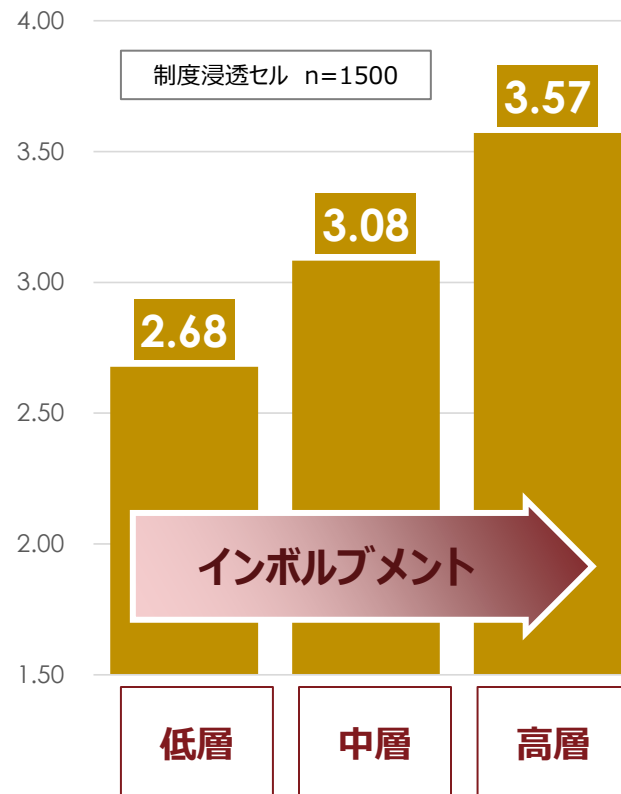
理念浸透層・制度浸透層 括弧内はサンプル数

従業員のインボルブメントの度合いを分布に合わせてほぼ等分に3分割して比較した。
インボルブメントが高い層ほど、理念も制度も浸透度が高い。

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)



業種別には教育、学習支援業、サービス業がやや対話機会や意見の吸い上げ機会が多く、プロセスの透明性も高い。
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

	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

従業員規模・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
※不明は省略

	対話 機会	意見 の 吸い上げ	プロセス の 透明性
10人未満(90)	2.65	2.71	2.83
10人-100人未満(549)	2.61	2.70	2.71
100-2000人未満(1348)	2.64	2.73	2.70
2000人以上(1013)	2.61	2.75	2.73
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

プロセス(理念浸透・制度策定のプロセス)次元における重要ポイントと要注意ポイントのまとめ



最重要ポイント

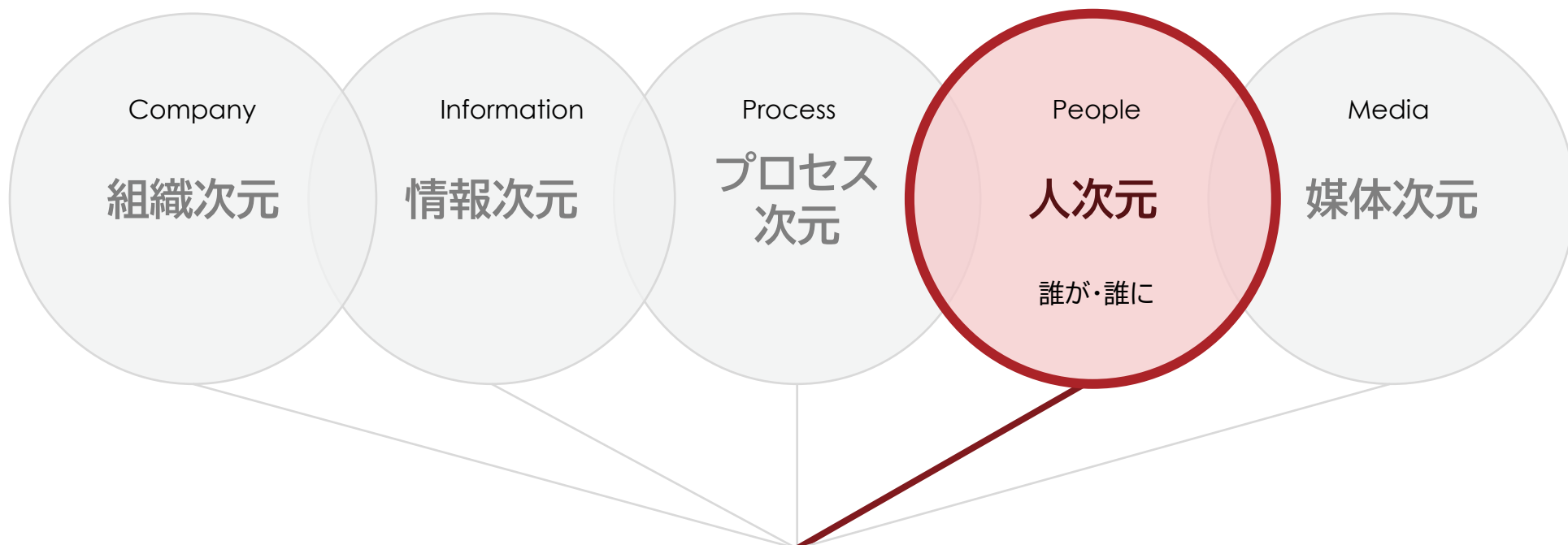
1. **従業員のインボルブメント**
(関与・参画・共感)
従業員が参画実感を持たない理念・制度は浸透していない
2. **対話機会、意見の吸い上げ、プロセスの透明性**
これらの要素がインボルブメントを上げている
3. **インボルブメントの「偏り」**
従業員の巻き込みには、大きな偏りが存在する

要注意ポイント

1. **老舗企業ほどインボルブメントが下がる**
理念・制度のアップデートや策定時の従業員の巻き込みが不足している
2. **製造・建設・インフラ系業種は対話機会やプロセスの透明性が低い**
「上から落とす」タイプの理念・制度になっている
3. **ブルーカラー、女性高齢層をいかに巻き込めるか**
ホワイトカラーだけが参画している傾向

3.

人次元——誰が・誰に浸透させるのか



企業理念の浸透・人事制度の浸透

人次元

「誰が話すか」という浸透施策の登場人物と、
「誰と・何を話すか」という従業員のうわさ行動の2つの側面から実態を明らかにする。

誰が話すか

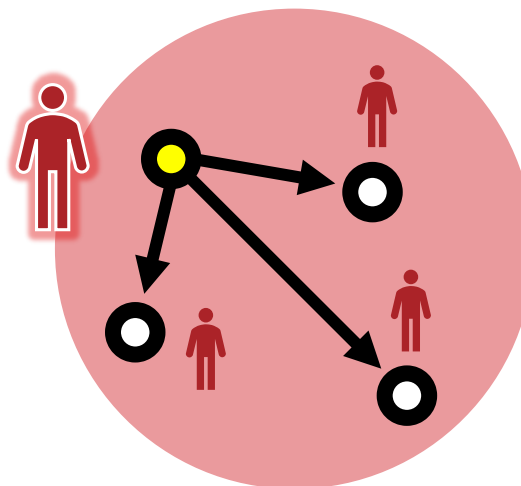
説明会・イントラ・社内報など
の登場人物



例：社長・部長・中間管理職・人事など

誰と・何を話すか

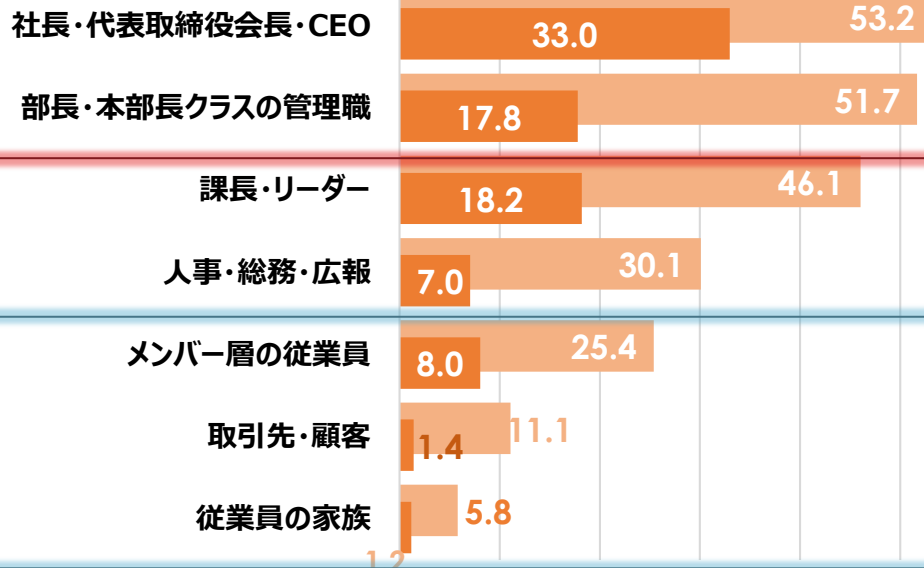
理念・制度についてのうわさ行動



浸透施策に登場する人物を見た。「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・顧客は登場が少ない。

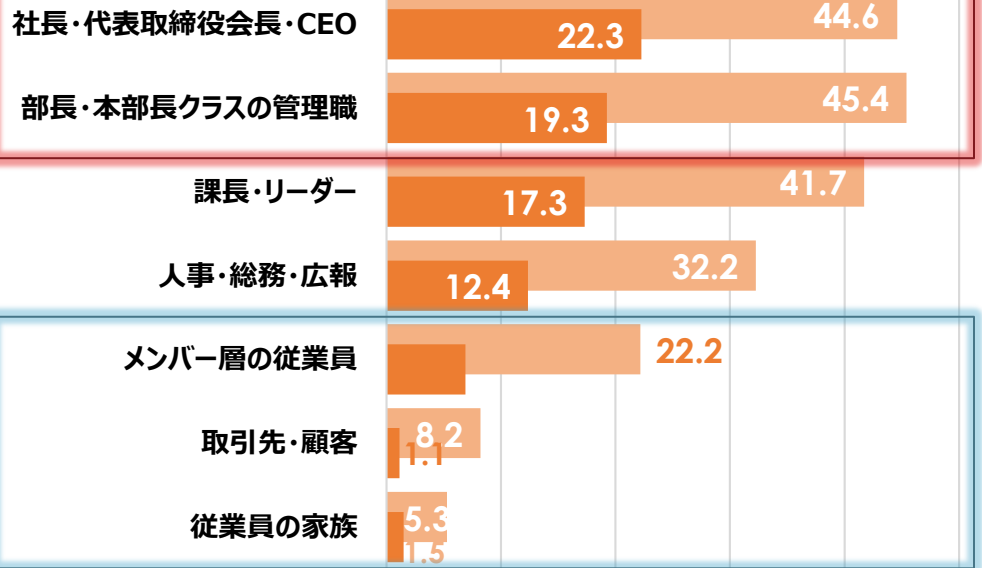
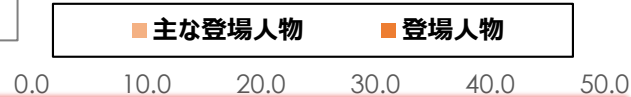
理念浸透施策における登場人物 (%)

理念浸透セル n=1292
浸透施策無し層除外



制度浸透施策における登場人物 (%)

制度浸透セル n=1132
浸透施策無し層除外



理念については、浸透施策に「課長・リーダー」、「従業員の家族」が登場している場合、理念浸透にプラスの影響が見られる。
人事制度の浸透については、「メンバー層の従業員」も浸透プロセスの多くにプラスの影響。

浸透施策の登場人物と理念浸透への影響

影響度（標準化偏回帰係数）
0.1以上：■ 0.1未満：■
有意差無し：白

理解

同意

実践

習慣化

社長・会長・CEO

部長・本部長

課長・リーダー

人事・総務・広報

取引先・顧客

メンバー層の従業員

従業員の家族

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

影響度（標準化偏回帰係数）
0.1以上：■ 0.1未満：■
有意差無し：白

理解

同意

実践

習慣化

社長・会長・CEO

部長・本部長

課長・リーダー

人事・総務・広報

取引先・顧客

メンバー層の従業員

従業員の家族

重回帰分析

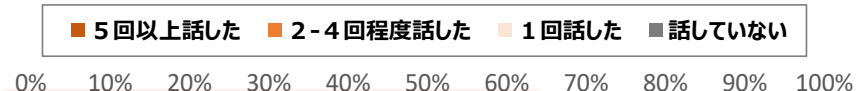
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・残業時間・勤続年数・従業員規模

制度浸透セル n=1132 調整済R²値：省略

企業理念・人事制度について「誰と話すか」を聴取した。従業員の5割が「同僚」「上司」「先輩」と話しており、「同僚」は「5回以上話した」も2割を超える。うわさの内容の好意度を見ると、人事制度は、理念よりも好意的なうわさが少ない。

うわさの頻度と相手 (%)

上段：理念浸透セル n=1500 下段：制度浸透セル n=1500



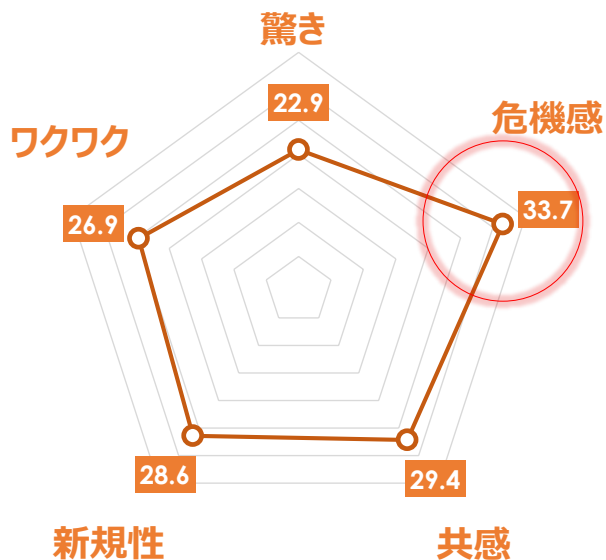
うわさの内容（好意度）と相手 (%)

上段：理念浸透セル 下段：制度浸透セル ※サンプル数は相手によって異なるため省略



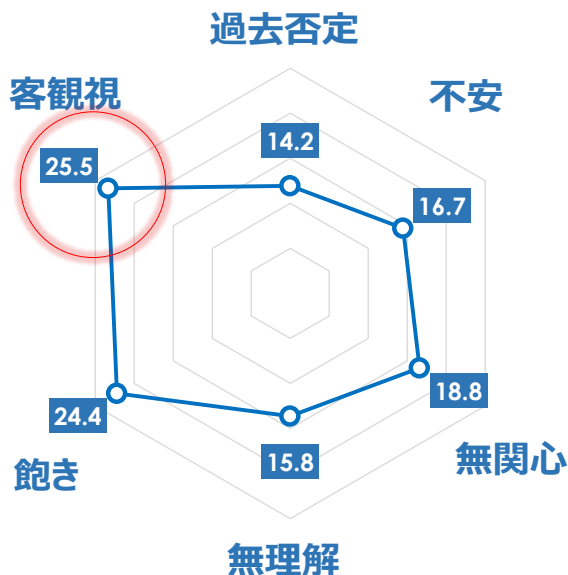
浸透施策に抱いた感情を測定すると、「時代が変わったと感じた」などの「危機感」が高く、「冷静に評価した」などの「客観視」が高い。うわさの内容として拡散されやすいのは、「危機感」「共感」「ワクワク」「新規性」「驚き」といった感情。

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

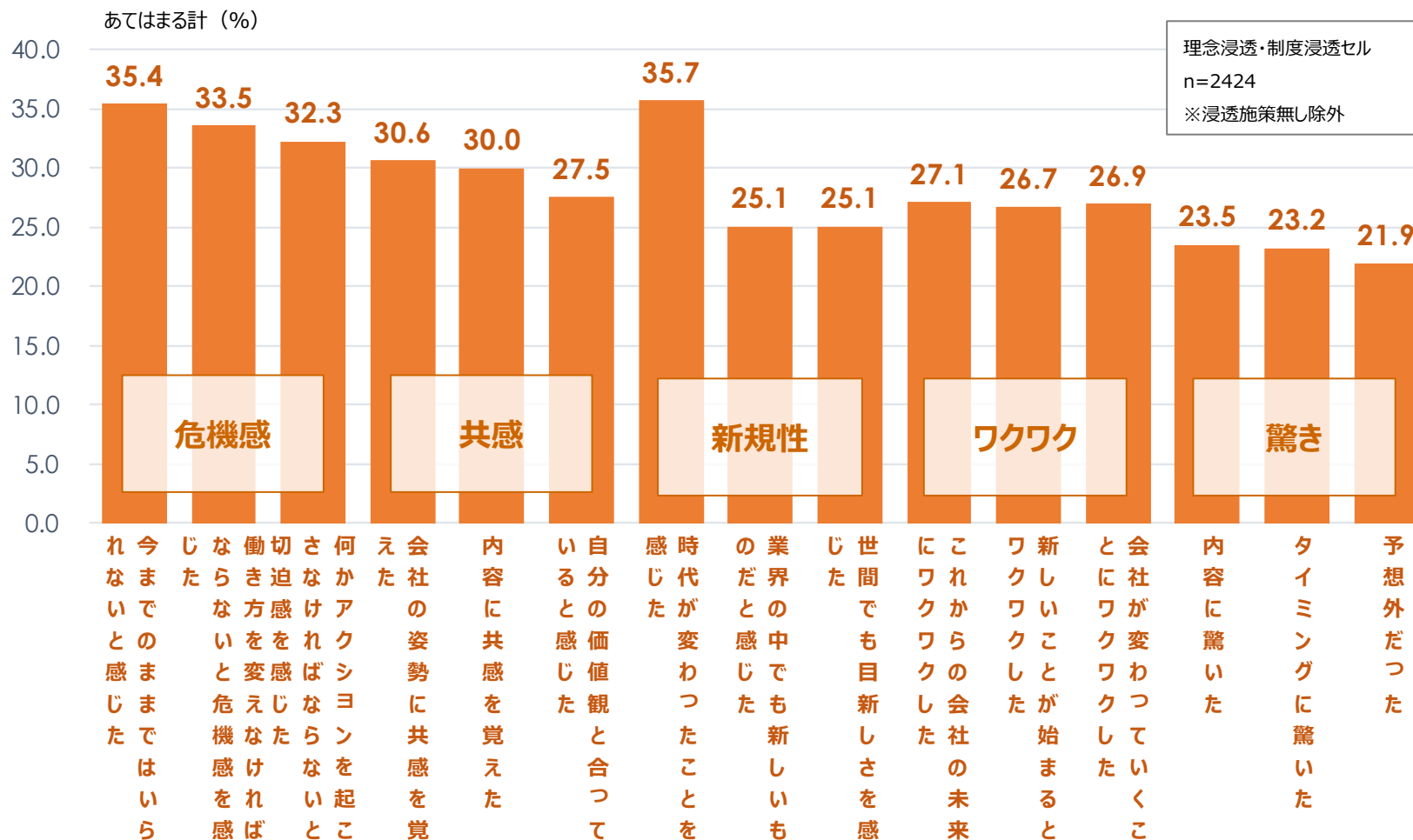
シェアされやすい



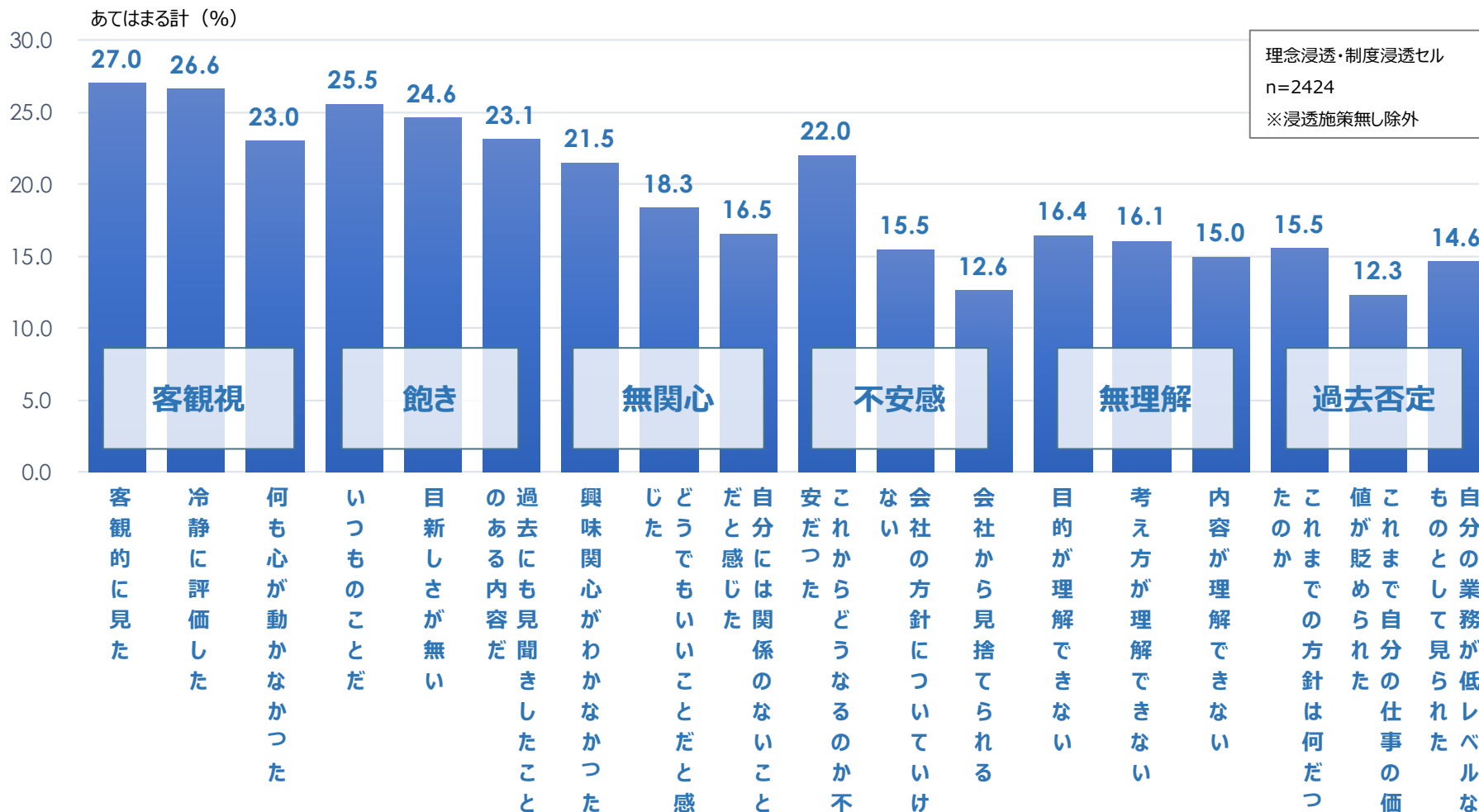
されにくい

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

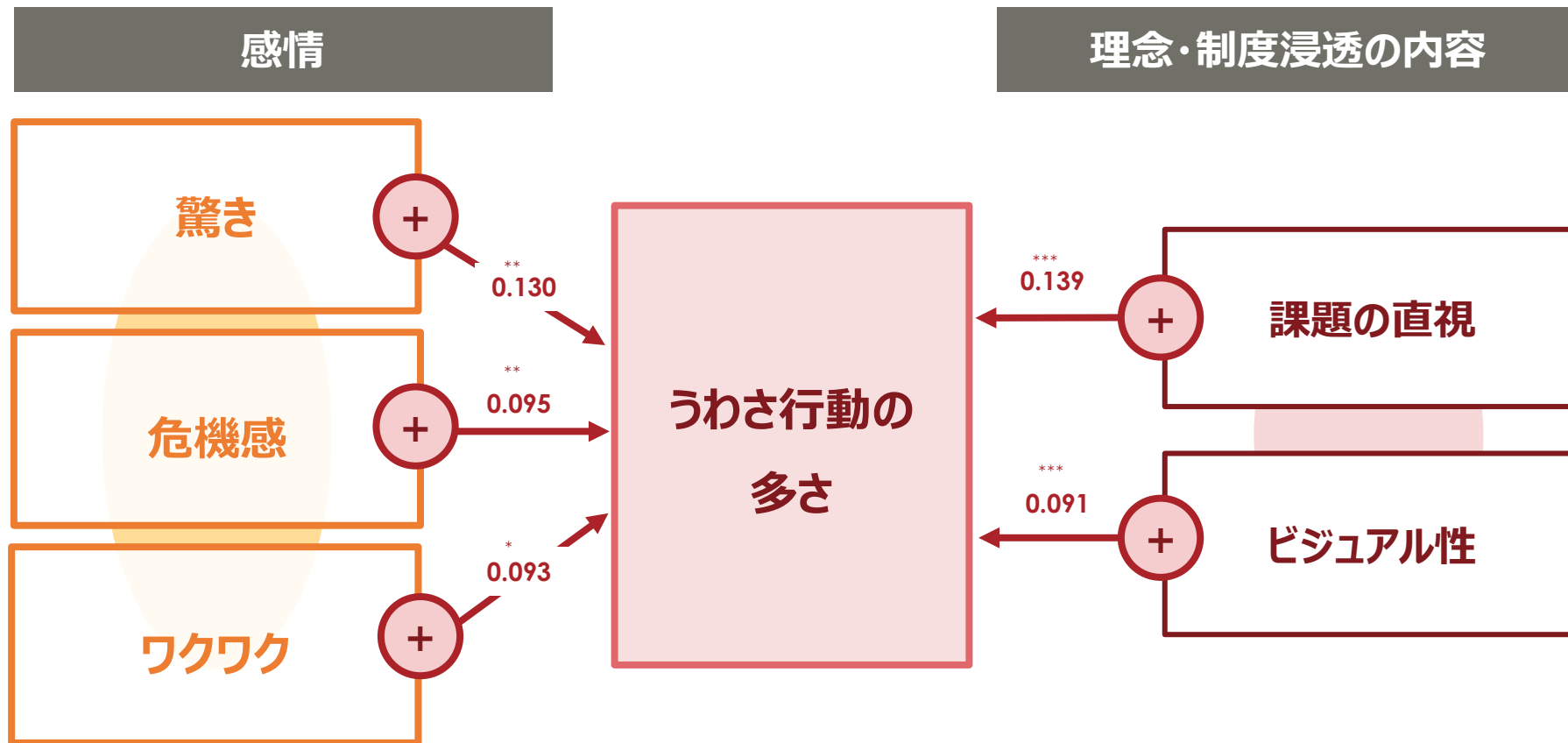
浸透施策についてのポジティブ・中立な感情の詳細を見た。「今までのままではいけない（35.4%）」といった危機感、「時代が変わったことを感じた（35.7%）」といった新規性を感じる者が多い。



浸透施策についてのネガティブ感情の詳細を見た。「客観的に見た」が27.0%と、客観視する傾向が高い。
「いつものことだ（25.5%）」「目新しさが無い（24.6%）」のような、飽きの感情も比較的高い。



「驚き」「危機感」「ワクワク」といった感情を抱いた従業員は、うわさ行動の頻度が多く、多くシェアされていることがうかがえる。
また、理念・制度の内容として、「課題の直視」、「ビジュアル性」の高さもうわさ行動の頻度を上げている。



重回帰分析 ***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*5%水準で有意
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・制度浸透セル n=3000 調整済R²値：.218 (感情) .215 (内容)

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。

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

性年代別	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

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）

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

職種別	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

職位別には部長・事業部長相当が圧倒的に高い。テレワーク頻度が上がるほど、うわさ行動は減る。
残業時間は、40-60時間未満の層でうわさ行動が最も多い。

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
一般社員・従業員	6.50	3.33
係長相当	8.51	3.48
課長相当	8.66	3.50
部長・事業部長相当	12.94	4.01

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

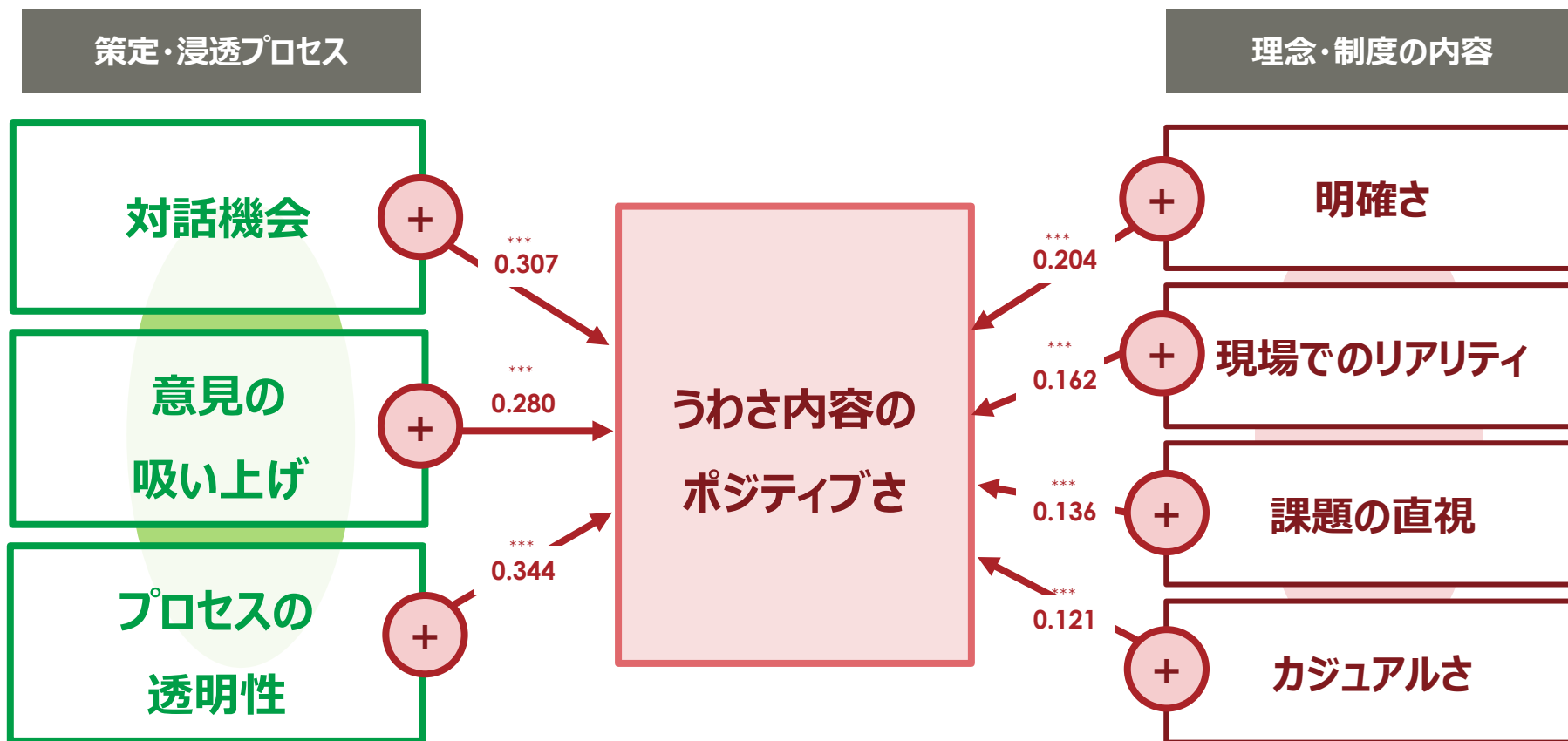
	うわさ行動の頻度	うわさ内容のポジティブさ
0時間	6.22	3.53
20時間未満	7.28	3.45
20～40時間未満	8.30	3.45
40～60時間未満	9.49	3.48
60～80時間未満	7.62	3.27
80時間以上	8.40	2.75

テレワーク頻度別

1週間に1日未満	10.08	3.74
1週間に1日程度	8.46	3.58
1週間に2～3日程度	8.11	3.70
1週間に4日程度	7.54	3.67
出社無し	6.71	3.64

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）

理念、制度の策定・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」が高いと、
うわさ内容のポジティブさ（好意度）が上昇している傾向。（同僚へのうわさ行動で分析）



重回帰分析 ***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*5%水準で有意
 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・制度浸透セル n=3000 調整済R²値：.275（浸透プロセス）.223（内容）

理念・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。

明解さ・課題の直視・ビジュアル性

現場リーダー・メンバーによる語り

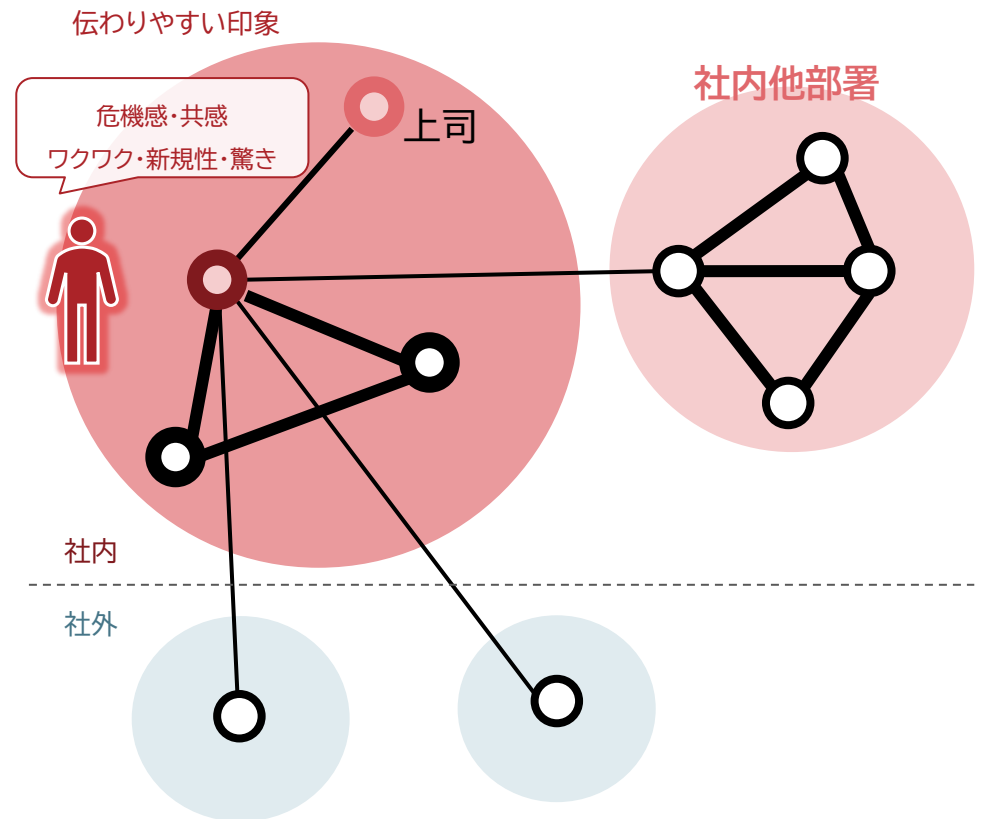
浸透プロセスへの関与

意見の
吸い上げ

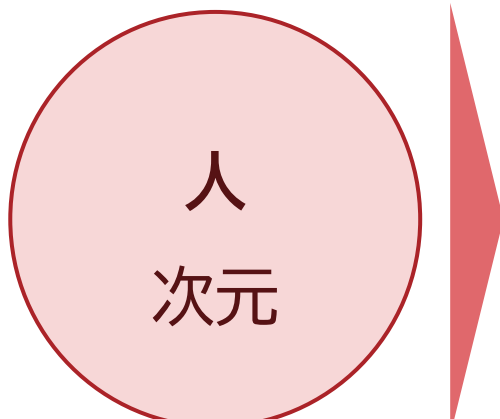
対話機会

プロセスの
透明性

—— 濃いネットワーク —— 薄いネットワーク



人次元における重要ポイントと要注意ポイントのまとめ



重要ポイント

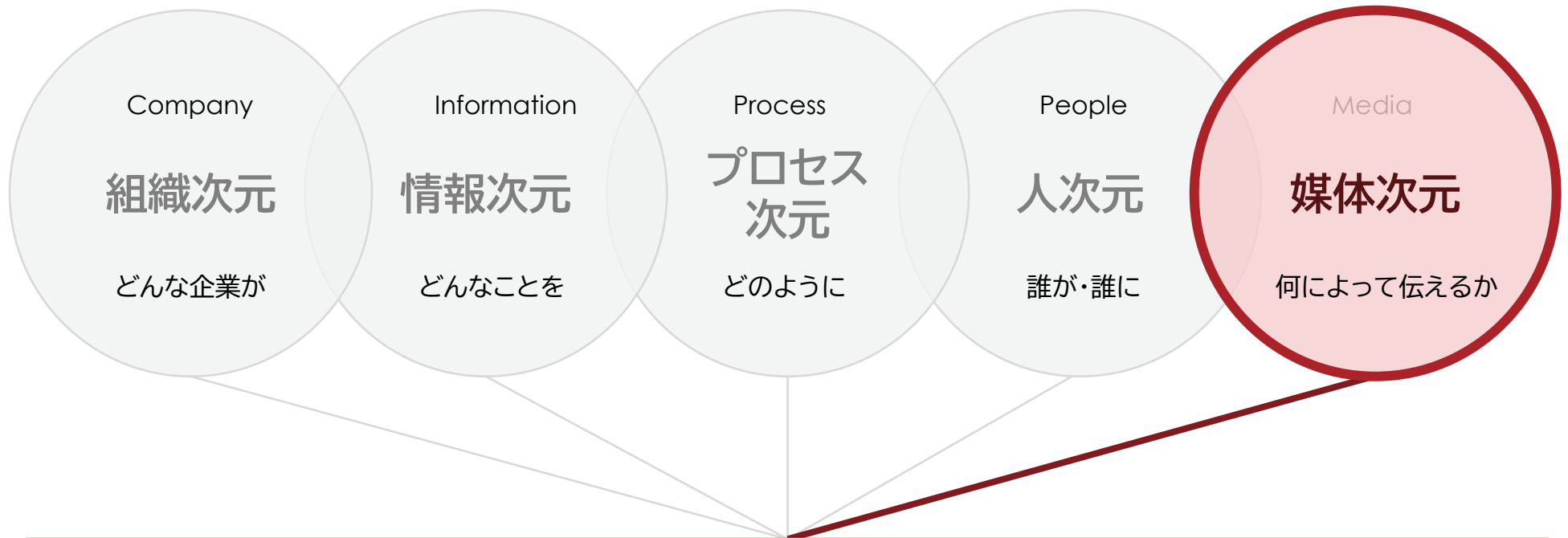
1. 従業員同士に「シェア」される理念・制度
従業員同士のうわさの効果を認識する
2. うわさ内容をポジティブなものにする
内容とプロセスポジティブさが左右される
3. 現場に近いリーダーの語りが重要
ファーストラインマネジャーによる説明が有効

要注意ポイント

1. 驚きや危機感を喚起しないとシェアされない
理念・制度の拡散力に注意
2. 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
働き方や施策によって悪いうわさも広がる
3. 社長・部長級は登場頻度が多いが浸透効果は疑問
有意な浸透効果は確認できず

4.

媒体次元——何によって浸透させるのか

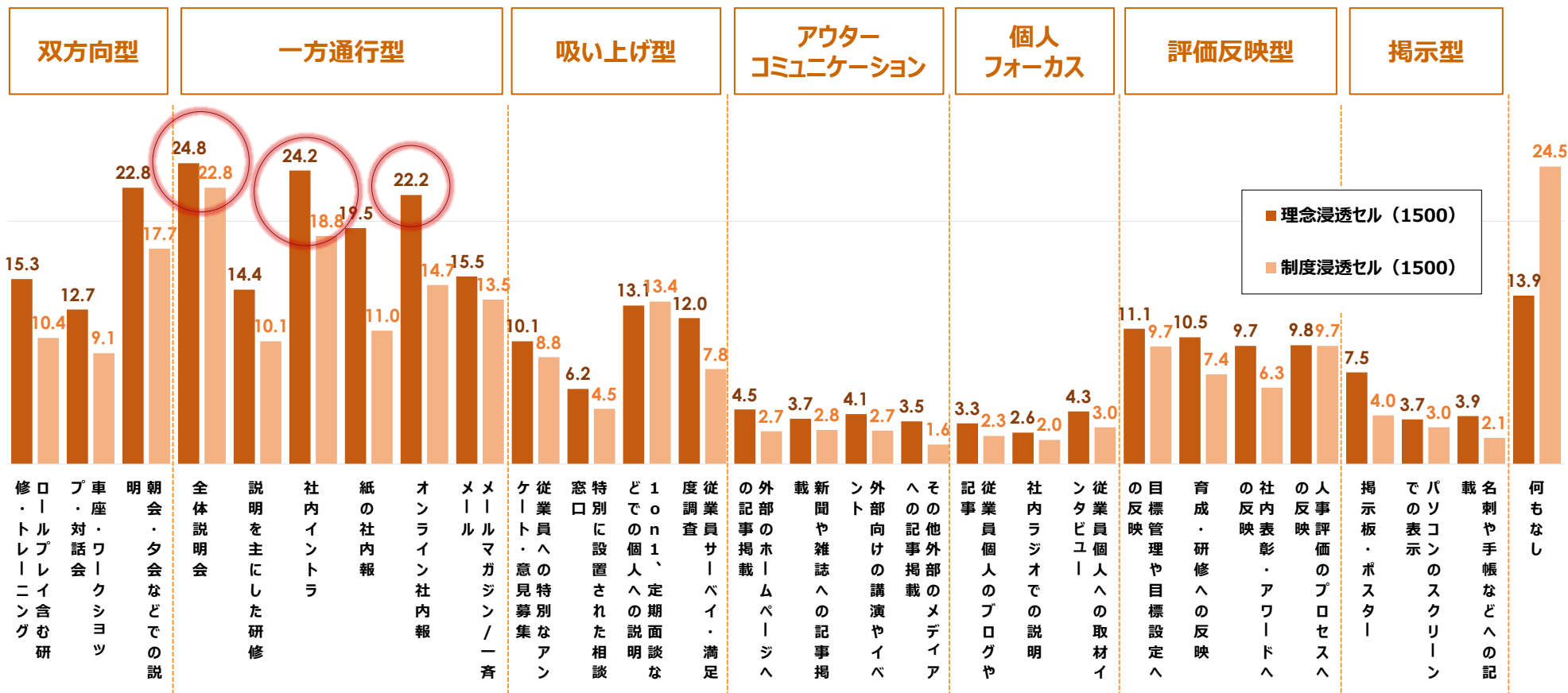


企業理念の浸透・人事制度の浸透

理念・制度浸透の媒体・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。

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、「何もなし」も24.5%に上る。

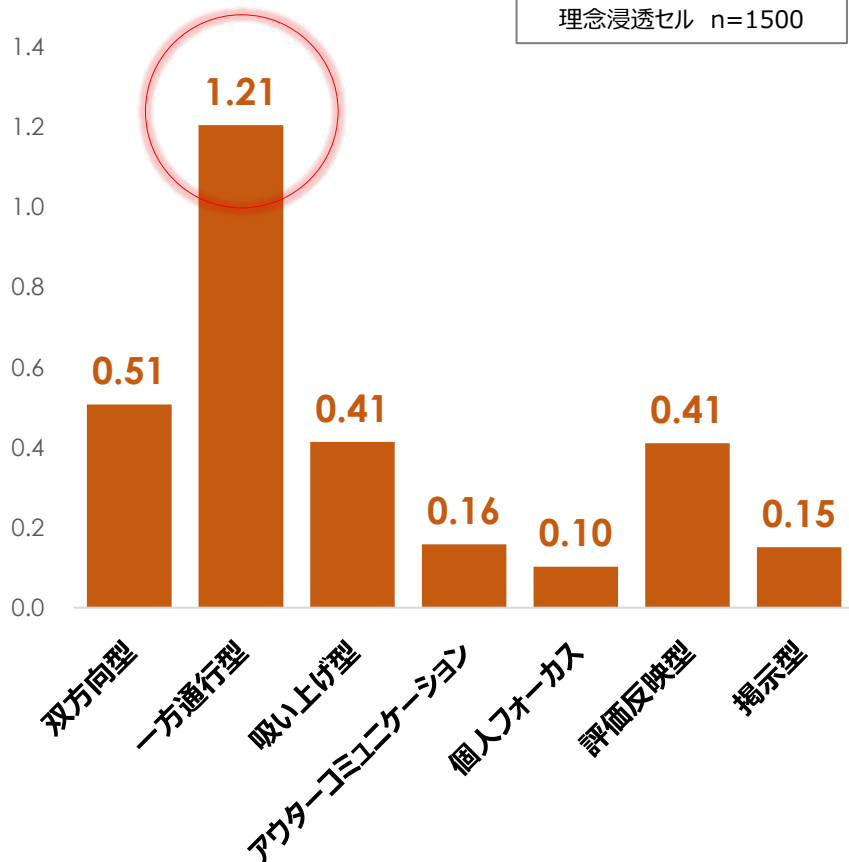
理念・制度浸透施策の媒体・イベント (実施率・%)



理念浸透施策、制度浸透施策ともに、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。

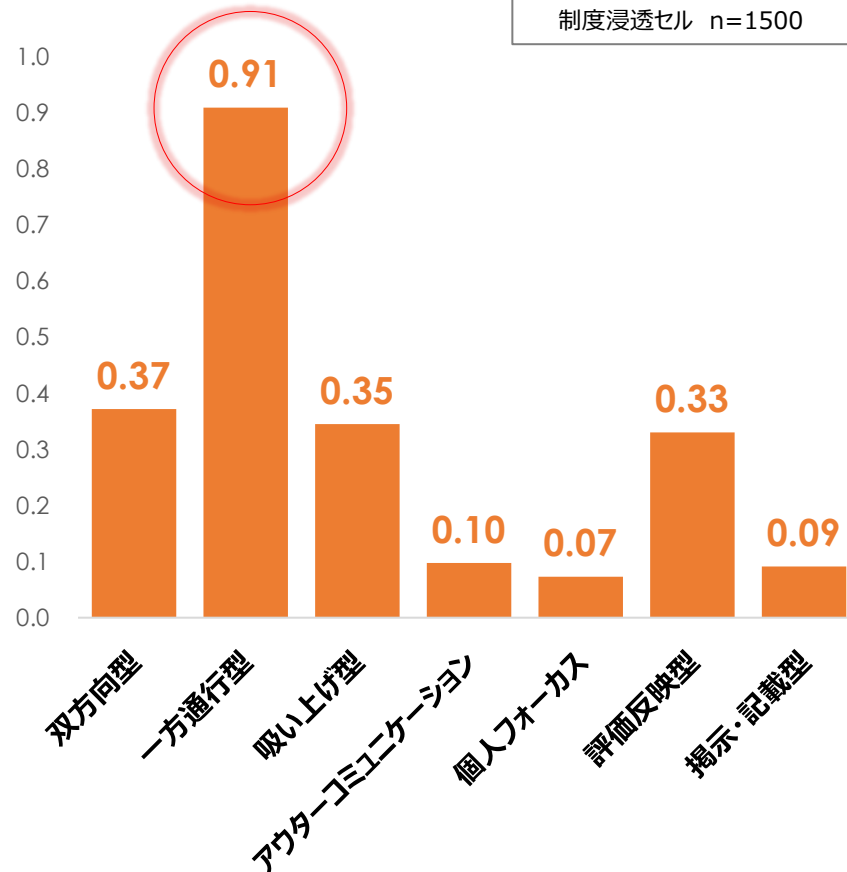
理念浸透の媒体 (実施数・平均値)

理念浸透セル n=1500



人事制度浸透の媒体 (実施数・平均値)

制度浸透セル n=1500



企業規模別の媒体・イベント (カテゴリ平均.pt)

理念浸透・制度浸透セル 括弧内はサンプル数	双方向型	一方通行型	吸い上げ型	アウトーコミュニケーション	個人フォーカス	処遇反映型	掲示・記載型
10人未満(90)	0.322	0.344	0.133	0.044	0.078	0.089	0.089
10人-100人未満(549)	0.337	0.503	0.231	0.066	0.055	0.146	0.095
100-2000人未満(1348)	0.313	0.602	0.233	0.079	0.069	0.226	0.097
2000人以上(1013)	0.385	0.683	0.316	0.113	0.081	0.237	0.100

業種別の媒体・イベント (カテゴリ平均.pt)

理念浸透・制度浸透セル 括弧内はサンプル数 ※その他業種除く	双方向型	一方通行型	吸い上げ型	アウトーコミュニケーション	個人フォーカス	処遇反映型	掲示・記載型
製造・建設・インフラ系業種(1115)	0.352	0.626	0.268	0.091	0.069	0.197	0.102
情報通信業(277)	0.314	0.625	0.264	0.083	0.058	0.184	0.058
サービス業(1166)	0.347	0.610	0.255	0.079	0.072	0.231	0.091
教育、学習支援業(57)	0.298	0.544	0.228	0.088	0.070	0.228	0.105
医療、福祉業(219)	0.279	0.466	0.201	0.110	0.064	0.192	0.119

2000人以上の規模の企業は、浸透施策全体のバリエーションが多い。
10人未満の企業では、個人にフォーカスした浸透施策が比較的多い傾向。

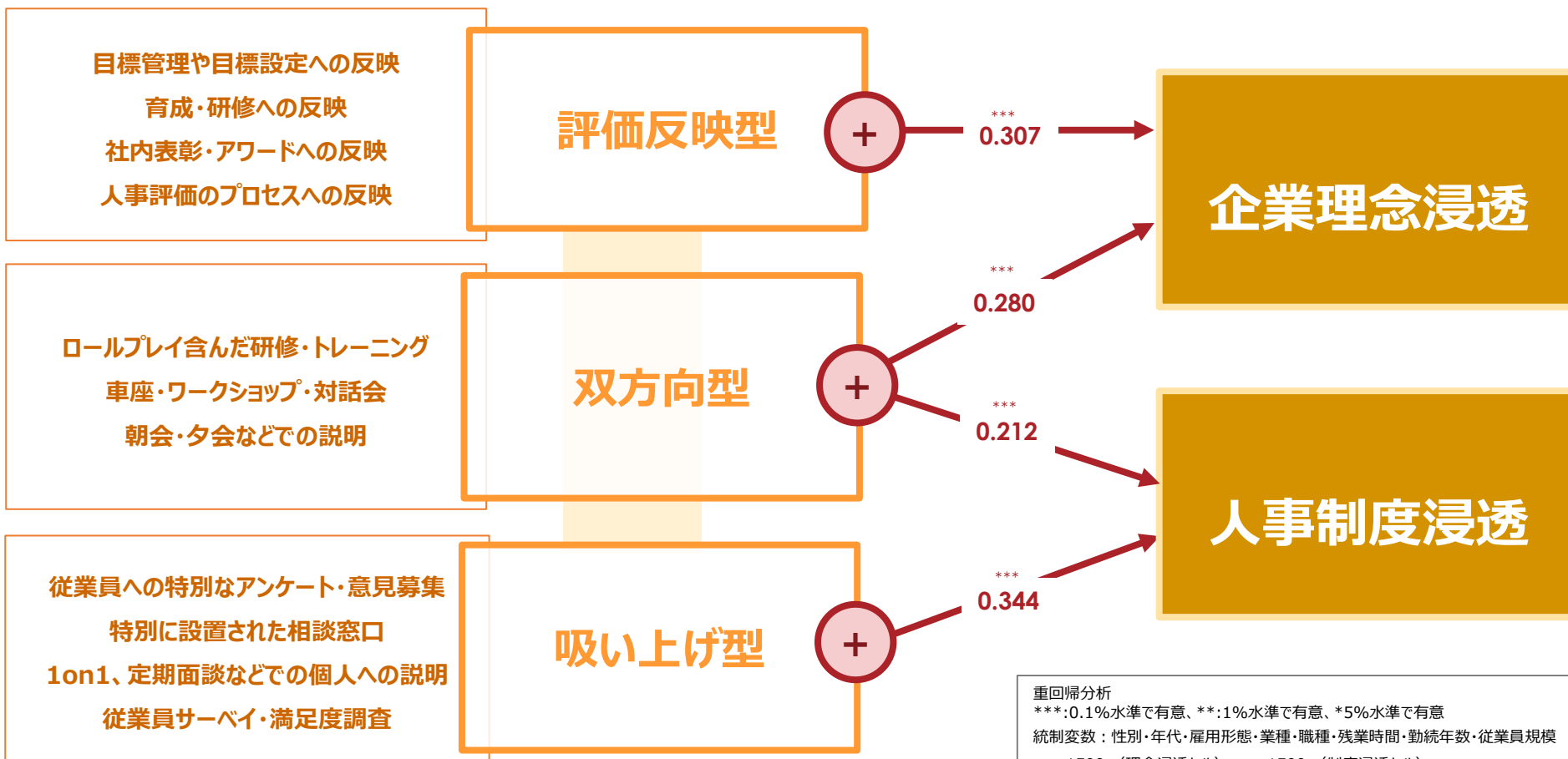
業種別には、製造・建設・インフラ系業種、情報通信業は一方通行型、吸い上げ型が多い。

サービス業・教育、学習支援業は個人フォーカス、処遇反映型が高め。

医療、福祉業はアウトーコミュニケーションが多い。

理念・制度ともに、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媒体・イベントが共通して浸透にプラスの影響。

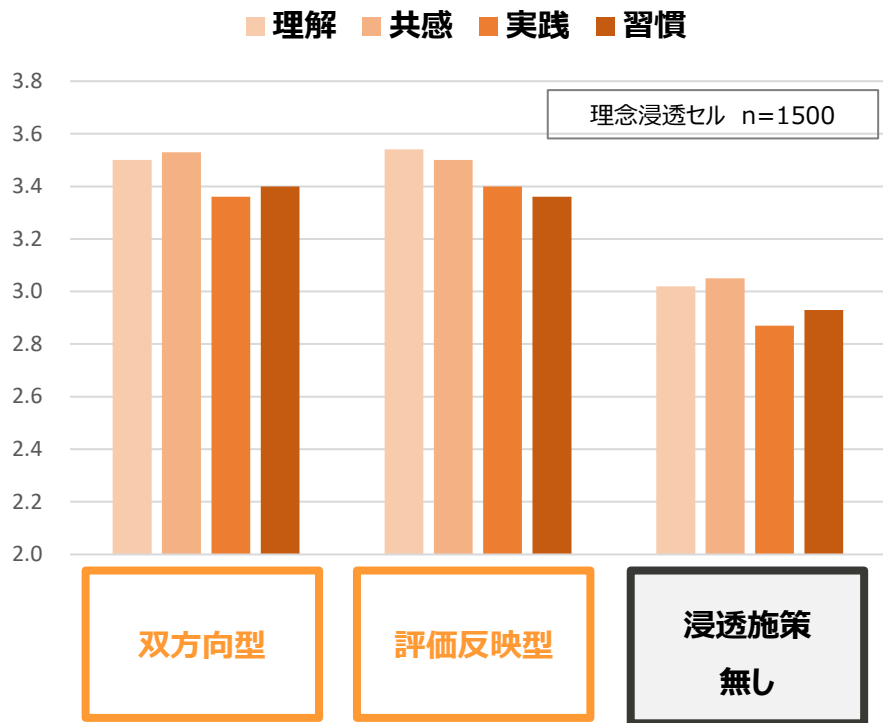
また、理念は目標やアワードなどへ反映する評価反映型、制度はアンケートや相談窓口などの吸い上げ型のメディアが浸透にプラスの関連。



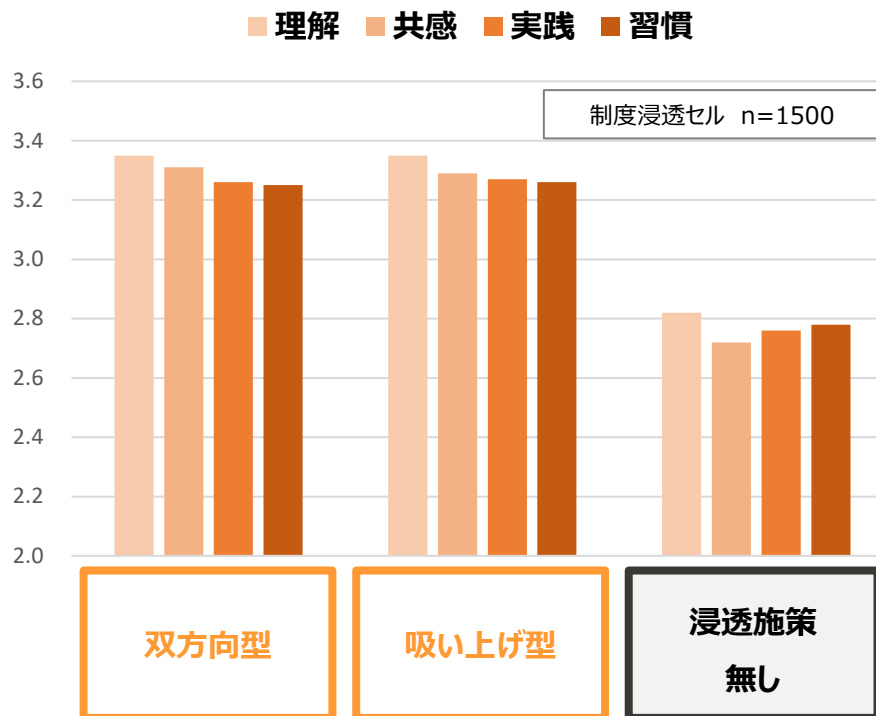
重回帰分析
 ***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*5%水準で有意
 統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・残業時間・勤続年数・従業員規模
 n=1500 (理念浸透セル) n=1500 (制度浸透セル)
 調整済R²値：.122 (理念浸透セル) .166 (制度浸透セル)

理念浸透については双方向型の媒体と評価反映型、人事制度については双方向型と吸い上げ型と、
浸透施策が無い場合との浸透度を比べた。いずれも無い場合よりも浸透度が高い。

理念浸透の媒体と浸透 (平均値・pt)



人事制度の媒体と浸透 (平均値・pt)



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。

アウトコミュニケーションや個人フォーカス、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。

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

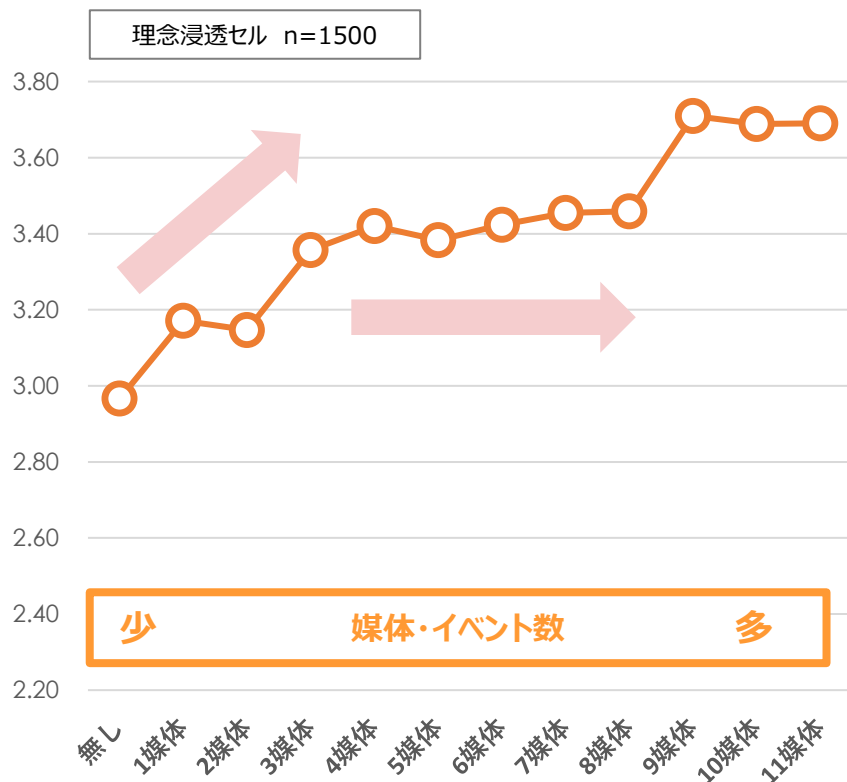
理念浸透の媒体・イベントと従業員感情

	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											

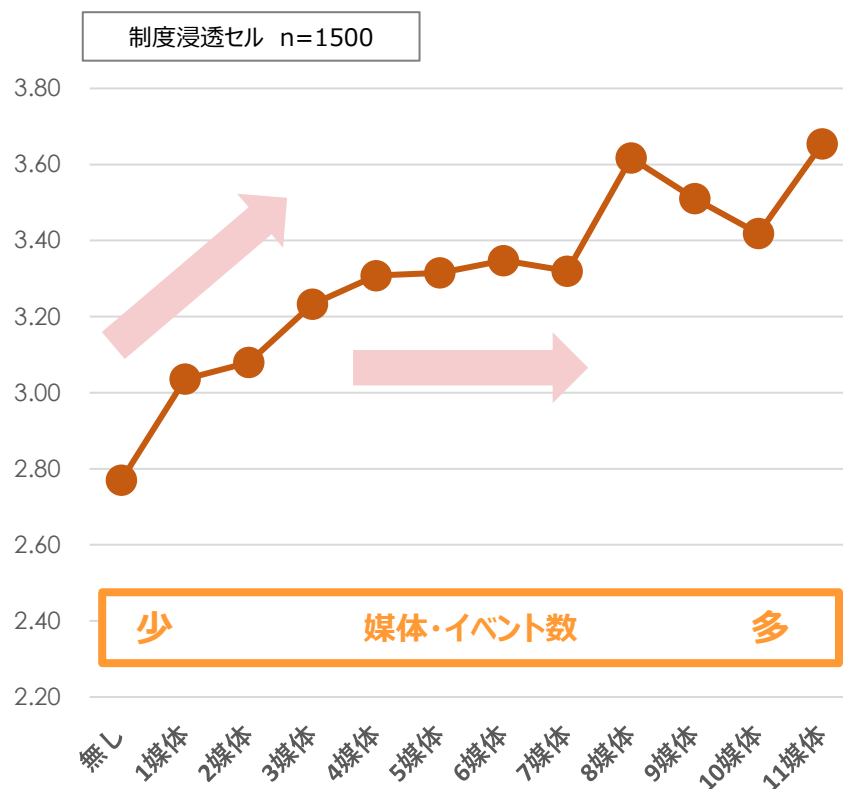
浸透施策の媒体・イベントの数と浸透状況を見た。

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。

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)



媒体次元における重要ポイントと要注意ポイントのまとめ



重要ポイント

1. 双方向型の媒体・イベント
 ロールプレイ、車座などで対話形式のイベントが浸透効果が高い
2. 4媒体以上での多面展開
 浸透効果は4施策程度まで安定的に上がる
3. ポジティブ感情を喚起する施策を
 双方向型、アウトターコミュニケーションなどとの組み合わせが重要

要注意ポイント

1. 効果の薄い一方通行型に大きく偏っている
 全体説明会や社内イントラ掲載だけでは従業員に浸透しない
2. コストと効果のバランス
 時間・予算とのバランスで施策数を見極める必要
3. 一方通行型、掲示型は感情を喚起していない
 従業員の心にまで届いていない