

# テレワークを理念浸透のチャンスに変え、 組織を強くする方法論

— テレワークで人は理念を意識するか、働き方に影響するか —

むすび株式会社 代表取締役

深澤 了

## 要約

ビジネスパーソン500人にテレワーク下における理念浸透の意識、働きやすさ、やりがい、副業・フリーランスへの影響、愛着度、生産性、活躍イメージなど15の質問を行い、現在の理念共感や採用時の理念共感を軸に分析を行った。結果、採用時の理念共感現在の理念共感に大きく影響し、またそれらは各項目に正の影響を持つことが回帰分析によってわかった。また各項目はコミュニケーションの頻度においても回帰分析により正の影響を持つことがわかった。つまりテレワーク状況下においても重要なのはコミュニケーションの頻度や質である。従業員といかに理念浸透を意識しながらコミュニケーションを行うかということは、すなわち組織をどうつくりあげていくかということと同義であり、理念浸透というプロモーションの社内版のような一方的な施策が一般的であるが、そうではなく、企業の目指すべき方向性と従業員との接点（=やりがい）を見つけ出し、それを軸にコミュニケーションを頻度高く図っていくことが、重要であることが示唆される。

## キーワード

インターナル、ブランディング、テレワーク、組織開発

## 1. はじめに（研究の背景）

HR総合研究所が2013年に行った「企業理念浸透に関するアンケート調査」によれば、「社員への理念浸透が必要か」という問いに対して「そう思う：85%」、「ややそう思う：13%」と合計して98%が企業理念の浸透に関して必要性を感じている。また「理念浸透のために具体的な施策を講じているか」という問いに対しては、「講じている：31%」、「やや講じている：35%」と合計して66%が何らかの対策を講じている。しかし、「理念は浸透しているか」と問うと「そう思う：6%」、「ややそう思う：36%」と合計42%で、半数にも満たない。また理念が浸透しない阻害要因は「経営層が旗振り役になれていない：54%」が最も多く、調査では「経営理念が策定されたものの、お飾りになっている企業が多い」と分析している。「現在と今後の施策の合計値」では「わかりやすい表現での明文化：78%」と最も多く、浸透の前段階として「そもそも理念の言語化が不十分」と思っている企業が多いことがわかる。またその第2位は「パンフレット・カードの配布」、第3位は「管理職・一般職を対象

にした企業理念教育」であり、ともに60%を超えている。これらのデータを見てわかるのは、「企業理念の浸透は重要だと認識し、対策も講じているつもりであるが、しかしその対策は通り一辺倒のものであり、十分に機能しているとは思えない」というものではないだろうか。現在考えられる施策のバージョンアップ、ないしはもっと他の方法を模索しなければ、その重要性と浸透の促進のギャップを埋められるとは思えない。

昨年からの新型コロナウイルスの影響で、一気にテレワークが進んだ。東京都が行っている「テレワーク実施率調査」では今年の1月前半の値で57.1%、同後半で63.5%となっており、同5月では54.8%となった。またテレワークの実施回数は週3日以上が49.9%（同5月の調査）となっている。昨年の3月の同調査ではテレワークの実施率は24%であったから、この1年以上で実施する企業が増えたことがわかるだろう。一方で、オンライン中心でのコミュニケーションにおいて課題や懸念点も数多く挙げられている。東京商工会議所が行った「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」

(2020年6月)ではテレワーク実施の課題を「ネットワーク環境の整備:56.7%」、「PC・スマホ機器の確保:55.9%」、「社内コミュニケーション:55.5%」と挙げられている。環境整備は比較的取り組みやすい改善として、「社内コミュニケーション」は実際に顔をあわせることが減ってしまったため、難しい。これは「気分転換」、「コミュニケーション回数」、「偶然の会話による思いがけないアイデア」などの減少を引き起こしていると推察される。オンラインによる時間の使い方は効率的になった一方で、組織開発全体の難易度が一気に上がった感がある。

理念浸透は業績との相関関係がこれまでにいくつも指摘されている一方で、HR総合研究所の調査が示すように、それが実務に生かされているとはとうてい言えない。またテレワークが「あたりまえ」の働き方になりつつある中で、理念浸透の方法もバージョンアップさせていかなければますます理念浸透の重要性と効果は乖離を深めていくことだろう。理念浸透は「インナー」や「インターナル」という言葉で言われる通り、社内向けのブランディングである。これは企業の規模を問わず、どんな企業でも取り組める施策である。テレワークが当たり前になったことをきっかけとして捉え、その上での理念浸透の新たな方法論を模索することは、多くの企業にとって企業を進化させる一助になるかと思ひ、研究と論文に着手に至った。

## II. 先行研究の考察

テレワークの歴史は1970年代アメリカ・ロスアンゼルスまで遡る(古谷, 2011)。アメリカの大気汚染問題を発端に、出勤せず自宅で仕事をするを指した。日本では国土交通省が2002年から「テレワーク人口実態に関する調査」を行っている。それによれば、2002年度は6.1%程度だったテレワーカーは2019年度調査で9.0%となっており、17年経過してもそれほど日本企業に進まなかったことがわかる。これらの原因として考えられるのがテレワークにおける特有の課題だ。「作業者が互いの状態を把握できず、共同作業の質が低下する」(磯・由井蘭, 2020)ことで企業はさまざま

な支援が必要になることはこれまでの研究で指摘され、これらの問題を解決するために「コミュニケーションのきっかけをつくるプレゼンス共有」が重要(磯・由井蘭, 2020)と指摘される。実際、テレワークを行うにはしっかりとしたWi-Fi環境があるかどうか重要であり、コミュニケーションのきっかけをどうつくるか、という点において、先述した東京商工会議所の調査でも企業内の課題として表出されている。

それらの問題に関して、阿久津・勝村・徳永・後藤・木村(2020)は「オンライン共感コミュニケーションモデル」で「テレワークになると、対面で親密に行ってきた上司のサポートや会社の存在意義や経営トップの熱い思いを共有するための理念浸透策など、これまで成果を上げてきた施策を思うように続けられなくなり、(中略)社員へのチームや組織による支援・ケアが疎かになる恐れがある」と指摘する。また「音声や動画の情報伝達が少し遅れるだけで共感の程度に差が出る」と指摘しており、Wi-Fi環境やパソコンの性能の問題に関して解消しておくことが企業側として行うべきこととわかる。テレワークというオンラインが前提のコミュニケーションに立ってもなお、理念共有や相互信頼が重要であることを示唆し「従業員個々人の能力向上努力だけでは限界があり、職場チームによる共感と励まし、経営トップからの共感共鳴できる理念や思いの共有といった『心の支援』が必要となる」と指摘している。阿久津・勝村・徳永・後藤・木村(2020)は、テレワーク時代という大前提に立って、どうすれば組織の一体感を得られるか、という側面にアプローチし、これまでのテレワークや理念浸透の議論を一步推し進めた。

一方で理念浸透という文脈からは、さまざまな研究が行われてきた。今日のブランド論の基礎をつくったアーカー(2014)は「ブランド・ビジョンに沿って社員が演じられる状態をつくること」を指摘し、インナー・ブランディングに関して「ブランド・ビジョンについて学び→信じ→演じる」という3つの段階があることを説明している。また「外部向けブランディングと社内向けブランディングには関連がある」とした。歴史的に理念浸透の研究は1社を深く掘り下げる研究が多く、その中から理念浸透の方法論がいくつも示唆さ

れてきた。田中（2016）は経営理念浸透レベルのモデルを6ステップで次のように提示している。「①理念を認識している②理念を主観的に解釈できる③理念を客観的に理解できる④理念が納得できる⑤理念が前提になる⑥理念が信念になる」とし、理念浸透に求められる経営者・管理者のリーダーシップを「①繰り返し理念を語る②部下のために行動を起こし支援すること③言動がモデルケースになること」と説明している。また深澤・嶋尾（2019）は企業を目指すべきビジョンと個人の目標の接点（=やりがい）を見出すブランド・プラクティスモデルを提示している。インナー・ブランディングは単に理念浸透を企業側から一方的に行えばよいというわけではない。言うなれば「組織をいかにつくるか」ということでもあるから、組織行動の側面からも言及がされなければならない。服部（2020）は、「組織への愛着や義務の意識によって人々を組織につなぎとめることが、現実の問題として難しくなっているわけである。こうした中で、必ずしも組織に対するコミットメントがなくても優秀な人材を自社に引き止め、その人材に活躍してもらうために、ジョブ・エベンデッドネスはますます注目されるであろう」と指摘する。ジョブ・エベンデッドネスとは「組織内外における仕事やプロジェクト、人間関係のネットワークに、個人が埋め込まれている度合いを指す」（服部, 2020）としている。服部（2020）は調査から情緒的コミットメントと仕事成果は離職意思との相関関係（ $p < 0.01$ , それぞれ  $-0.05$ ,  $-0.15$ ）があることを指摘し、仕事の成果と実際の転職にも負の相関関係（ $P < 0.01$ ,  $-0.12$ ）があることを示している。服部（2020）は「組織行動とは組織の中の個人や集団の行動・態度であり、組織行動研究とは、中の個人や集団の行動・態度が、なぜ、どのように起こるのかを理解する研究」と定義している。つまりインナー・ブランディング領域から言及されてきた組織の理念を浸透させる方法論と、組織行動において言及されてきた個人や集団の行動を融合させることで、効果的な組織づくりへの示唆を行うことができるはずである。残念ながらこの2分野が融合されてきた研究はそう多くない。ここにこの1年余りで急増したテレワークという働き方の大変革を加味することで、企業が今後取るべき組織開発

のありかたを示唆することができると思う。

### III. 調査分析方針

#### 1. 仮説と設問の検討

先行研究を踏まえ、テレワークと理念共感の間にどのような関係性があるのか総合的に把握したい。テレワークを行うことで理念共感が進むのか、あるいは希薄となるのか。これを仮説とし、設問を設計した。テレワークにおける個人と組織への影響を念頭に、採用時と現在の理念共感度合いを把握し、採用時とテレワークが進んだ現在の理念共感との相関も合わせて見ることで「採用ブランディング」（深澤, 2020）との関連性も見ることとした。また「テレワーク時に理念を意識することがあるか」はテレワーク中において理念がどの程度ビジネスパーソンに影響を与えているのかを把握し、「テレワークに働きやすさを感じるか」、「テレワークは副業やフリーランスをはじめきっかけになると感じますか」はテレワークへの好意度や昨今増えている副業・フリーランスへの興味度がテレワークによってどの程度強化されるのかを把握する。他それぞれの設問の設計とその意図は表—1の通りであるが、テレワークが理念共感を強め、また組織を強くするかどうかを問い、さらに個人の活躍イメージを問うことで、テレワークが個人と組織にどのように影響を与えているのかを把握する。

#### 2. 調査の手法・対象

調査は2021年1月27日から1週間、インターネット調査によって一都三県（埼玉県・千葉県・神奈川県）の週1回以上テレワークを行っており、かつ企業に属するビジネスパーソン（20代～50代）500名に表—1の質問を行った。合わせて属性データとして性別、年齢、住居の都道府県、職業、未婚・既婚の有無、子どもの有無を聞いた。また一都三県に絞った理由としては、国土交通省が毎年行ってきた「テレワーク人口動態調査」（2019年・令和元年度）の調査において雇用型テレワーカーの全国平均値が14.8%（ $n=35,807$ ）であったところ、首都圏は18.4%（ $n=11,162$ ）

表—1 各設問とその意図

設問	意図
Q1 あなたは採用時に、現在働いている会社の企業理念について、共感または理解していましたか？	採用時の理念共感がQ2をはじめ、他設問との相関
Q2 あなたは現在働いている会社の企業理念について、共感または理解していますか？ (現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。)	テレワーク中の理念共感の影響
Q3 テレワーク中の会社とのコミュニケーション方法を教えてください。	コミュニケーション方法の把握
Q4 テレワーク中、会社とのコミュニケーション頻度についてどのように感じますか？	頻度が各設問に及ぼす影響
Q5 テレワーク中、企業理念を意識することはありますか？	テレワーク中の理念共感の影響
Q6 テレワークに働きやすさを感じますか？	テレワークの好意度と他設問との相関
Q7 テレワークは副業やフリーランスを始めるきっかけになると感じますか？	テレワークをきっかけとした働き方の意識の変化
Q8 テレワークを経験し、会社の業務と副業の両立が出来ると思いますか？ (現在副業をしているかどうかは問わずお答えください。)	テレワークをきっかけとした働き方の意識の変化
Q9 テレワークにより会社に対する愛着に変化はありましたか？	テレワークをきっかけとした愛着度の変化と他設問との相関
Q10 テレワークにより会社の企業理念への共感度合いに変化はありましたか？	テレワークをきっかけとした理念共感の変化と他設問との相関
Q11 テレワークにより仕事に対するモチベーションに変化はありましたか？	テレワークをきっかけとした働き方の意識の変化
Q12 テレワークにより会社のチーム力は強くなると思いますか？	テレワークをきっかけとした組織への影響
Q13 テレワークによりあなた自身の生産性は向上すると思いますか？	テレワークをきっかけとした働き方の変化
Q14 テレワークにより会社全体の生産性は向上すると思いますか？	テレワークをきっかけとした働き方の変化と組織への影響
Q15 テレワークにより現在働いている会社で将来活躍しているイメージに変化はありましたか？	テレワークをきっかけとした働き方や意識の変化

と他の近畿 (15.5% : n=5,702), 中京 (14.9% : n=3,308), 地方都市 (12.0% : n=15,635) と他の地域よりも比率が最も高かったためである。また調査数を確保する意図とテレワークという働き方について慣れがあり、それが今回の設問において調査対象者の回答のしやすさにつながることを考え、設定した。

### 3. 調査結果の分析 (クロス集計より)

まずクロス集計の分析結果は表-2から表-6の通りである。現在の理念共感および理念を理解している状態を確認する設問2と設問5から設問15までをクロス集計した。それぞれ現在所属している企業の理念を「共感している」、「理解している」人の合計と、それぞれの設問の左から2

つ目 (例：設問5であれば常に意識している・時々意識している) までの合計を全体のn=500でその割合を調べ、特筆すべきものを挙げたい。設問5「企業理念を意識することがあるか」では58.2%、設問6「テレワークに働きやすさを感じますか」では72.6%、設問7「テレワークは副業・フリーランスを始めるきっかけになると感じますか」では61.2%、設問8「テレワークを経験し、会社の業務と副業の両立が出来ると思いますか」では61.2%となった。深澤・嶋尾 (2020) が指摘している通り、理念への共感や理解が高いと、副業・フリーランスのチャンスと捉えていることがわかる。これは自身の働く目的意識の高さが伺える結果だ。またどの設問に関する事項に関して、理念共感+理解及び理解も共感も



していない人がネガティブな評価をした割合は圧倒的に理念共感+理解の人たちよりも少ないことがわかる。つまり、テレワークという状況下においても企業理念に関して共感+理解という点において（共感する+どちらかという共感している+理解している+どちらかという理解している）87.2%が企業理念を意識し、またそれらの人はテレワークや個人や会社の生産性、会社への愛着、共感度合い、モチベーション、チームワークに関してすべてポジティブな評価を下していることがわかる。そうであれば、これからテレワークありきの組織運営をしていくことが通常であることが見込まれる企業において、理念共感する人の割合をいかに増やし

ていくかを考えることが肝要となる。

またテレワーク時のコミュニケーション頻度に関して（設問4）は多く感じる、どちらかという多く感じる、適切だと感じるをあわせると82.9%がこまめな連絡をとっていると感じ、その手段に関しては（設問3）、電話55.6%、メール78.4%、SNS（Twitter、フェイスブック、LINEなど）36.8%、社内SNS（Slack、ChatWork、LINE WORKSなど）54.8%、オンラインミーティング51.2%となっている。つまりこれらの手段を駆使し、適切もしくは多めのコミュニケーションを取っていることが伺える。

表-2

	n	Q5 テレワーク中、企業理念を意識することはありますか？			Q6 テレワークに働きやすさを感じますか？				Q7 テレワークは副業やフリーランスを始めるきっかけになると思いますか？					
		常に意識している	時々意識している	意識していない	働きやすい	どちらかという働きやすい	どちらかという働きにくい	働きにくい	きっかけになる	どちらかというきっかけになる	どちらかというきっかけにならない	きっかけにならない	わからない	
全体	500	134	167	199	185	221	82	12	117	217	57	68	41	
あなたは現在働いている会社の企業理念について、共感または理解していますか？（現在のあなたの気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというも含）	245	109	80	56	124	97	22	2	78	110	18	23	16
	割合（共感）		21.80%	16.00%	11.20%	24.80%	19.40%	4.40%	0.40%	15.60%	22.00%	3.60%	4.60%	3.20%
	理解している（どちらかというも含）	191	24	78	89	44	98	43	6	33	85	27	27	19
	割合（共感+理解）		26.60%	31.60%	29.00%	33.60%	39.00%	13.00%	1.60%	22.20%	39.00%	9.00%	10.00%	7.00%
	共感も理解もしていない	64	1	9	54	17	26	17	4	6	22	12	18	6
	割合（共感・理解していない）		0.20%	1.80%	10.80%	3.40%	5.20%	3.40%	0.80%	1.20%	4.40%	2.40%	3.60%	1.20%
答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

表—3

		n	Q8 テレワークを経験し、会社の業務と副業の両立が出来ると思いますか？（現在副業をしているかどうかは問わずお答えください。）					Q9 テレワークにより会社に対する愛着に変化はありましたか？						
			両立できると思う	どちらかという両立できると思う	どちらかという両立出来ないと思う	両立出来ないと思う	わからない	愛着が高まった	どちらかという愛着が高まった	変わらない	どちらかという愛着が低下した	愛着が低下した	答えたくない	
全体		500	122	216	85	43	34	59	133	245	42	21	0	
あなたは現在働いている会社の企業理念について、共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというも含）	245	94	106	25	12	8	56	91	84	13	1	0	
	割合（共感）		18.80%	21.20%	5.00%	2.40%	1.60%	11.20%	18.20%	16.80%	2.60%	0.20%	0.00%	
	理解している（どちらかというも含）	191	24	82	49	18	18	3	40	116	21	11	0	
	割合（共感+理解）		23.60%	37.60%	14.80%	6.00%	5.20%	11.80%	26.20%	40.00%	6.80%	2.40%	0.00%	
	共感も理解もしていない	64	4	28	11	13	8	0	2	45	8	9	0	
	割合（共感・理解していない）		0.80%	5.60%	2.20%	2.60%	1.60%	0.00%	0.40%	9.00%	1.60%	1.80%	0.00%	
答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

表—4

		n	Q10 テレワークにより会社の企業理念への共感度合いに変化はありましたか？					Q11 テレワークにより仕事に対するモチベーションに変化はありましたか？					
			共感する度合いが強くなった	どちらかという共感する度合いが強くなった	変わらない	どちらかという共感する度合いが弱くなった	共感する度合いが弱くなった	答えたくない	モチベーションが上がった	どちらかというモチベーションが上がった	変わらない	どちらかというモチベーションが下がった	モチベーションが下がった
全体		500	60	108	260	37	8	0	74	127	197	82	20
あなたは現在働いている会社の企業理念について、共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというも含）	245	55	79	104	7	0	0	65	82	64	31	3
	割合（共感）		11.00%	15.80%	20.80%	1.40%	0.00%	0.00%	13.00%	16.40%	12.80%	6.20%	0.60%
	理解している（どちらかというも含）	191	5	27	128	26	5	0	5	39	97	40	10
	割合（共感+理解）		12.00%	21.20%	46.40%	6.60%	1.00%	0.00%	14.00%	24.20%	32.20%	14.20%	2.60%
	共感も理解もしていない	64	0	2	28	4	3	0	4	6	36	11	7
	割合（共感・理解していない）		0.00%	0.40%	5.60%	0.80%	0.60%	0.00%	0.80%	1.20%	7.20%	2.20%	1.40%
答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

表—5

	n	Q12 テレワークにより会社のチーム力は強くなると思いますか？						Q13 テレワークによりあなた自身の生産性は向上すると思いますか？						
		強くなると思う	どちらかというと思う	変わらない	どちらかというと思う	弱くなると思う	わからない	向上すると思う	どちらかというと思う	変わらない	どちらかというと思う	低下すると思う	わからない	
全体	500	58	118	169	102	34	19	84	159	134	85	32	6	
あなたは現在働いている会社の企業理念について、共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというも含）	245	55	73	67	39	8	3	62	99	47	28	7	2
	割合（共感）		11.00%	14.60%	13.40%	7.80%	1.60%	0.60%	12.40%	19.80%	9.40%	5.60%	1.40%	0.40%
	理解している（どちらかというも含）	191	3	40	75	48	17	8	17	50	60	44	16	4
	割合（共感+理解）		11.60%	22.60%	28.40%	17.40%	5.00%	2.20%	15.80%	29.80%	21.40%	14.40%	4.60%	1.20%
	共感も理解もしていない	64	0	5	27	15	9	8	5	10	27	13	9	0
	割合（共感・理解していない）		0.00%	1.00%	5.40%	3.00%	1.80%	1.60%	1.00%	2.00%	5.40%	2.60%	1.80%	0.00%
答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

表—6

	n	Q14 テレワークにより会社全体の生産性は向上すると思いますか？						Q15 テレワークにより現在働いている会社で将来活躍しているイメージに変化はありましたか？					
		向上すると思う	どちらかというと思う	変わらない	どちらかというと思う	低下すると思う	わからない	より明確になった	どちらかというようになった	変わらない	どちらかというようになった	不明確になった	
全体	500	70	147	130	94	30	29	76	144	212	57	11	
あなたは現在働いている会社の企業理念について、共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというも含）	245	63	90	46	29	10	7	64	91	70	16	4
	割合（共感）		12.60%	18.00%	9.20%	5.80%	2.00%	1.40%	12.80%	18.20%	14.00%	3.20%	0.80%
	理解している（どちらかというも含）	191	6	47	64	47	15	12	11	47	95	35	3
	割合（共感+理解）		13.80%	27.40%	22.00%	15.20%	5.00%	3.80%	15.00%	27.60%	33.00%	10.20%	1.40%
	共感も理解もしていない	64	1	10	20	18	5	10	1	6	47	6	4
	割合（共感・理解していない）		0.20%	2.00%	4.00%	3.60%	1.00%	2.00%	0.20%	1.20%	9.40%	1.20%	0.80%
答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

#### 4. 調査結果の分析（回帰分析より）

次に入社時の理念共感と、現在の理念共感がそれぞれの要因にどの程度影響力を与えているのか回帰分析を行った（表-7）。いずれもほとんどの項目に対して標準回帰係数はpが5%ないしは1%で有意差が認められた。「入社時の理念共感」が「会社への現在の愛着に及ぼす影響」は有意確率0.23となり、有意確率を仮に25%まで許容すれば正の影響力を持つことがわかる。また、「現在の会社への理念共感」が「副業・フリーランスをはじめるきっかけ」

になるかという問いに関しては、有意確率0.25となり、これも25%まで許容すれば正の影響力を持つ。テレワークという状況下においても、表7の各設問と「入社時の理念共感」、「現在の理念共感」に因果関係があることがわかった。また各項目に対して問4「コミュニケーション頻度」で回帰分析を行うとすべての項目で標準回帰係数はpが1%で有意差が認められた。つまりテレワーク状況下においてはコミュニケーションの頻度が重要であることが示唆される。

表-7

	β（標準化係数ベータ）										
	企業理念を意識	働きやすさ	副業・フリーランスをはじめるきっかけ	業務と副業の両立できる	会社への愛着	理念への共感度合いの変化	モチベーションの変化	会社のチーム力	自身の生産性	会社の生産性	活躍イメージ
入社時の理念共感	0.25 ※※	0.14 ※※	0.26 ※※	0.226 ※※	0.067	0.16 ※※	0.10 ※	0.15 ※※	0.23 ※※	0.23 ※※	0.18 ※※
現在の理念共感	0.32 ※※	0.22 ※※	0.070	0.20 ※※	0.45 ※※	0.38 ※※	0.33 ※※	0.32 ※※	0.20 ※※	0.24 ※※	0.29 ※※
R2乗	0.279	0.109	0.100	0.157	0.245	0.248	0.165	0.201	0.152	0.198	0.187
調整済みR2乗	0.276	0.106	0.096	0.154	0.242	0.245	0.162	0.197	0.156	0.194	0.184
N	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
F値	95.954	30.527	27.494	46.330	80.625	77.636	49.101	62.347	45.845	61.171	57.122

P ※※ >.01

P ※ >.05

表-8

	β（標準化係数ベータ）										
	企業理念を意識	働きやすさ	副業・フリーランスをはじめるきっかけ	業務と副業の両立できる	会社への愛着	理念への共感度合いの変化	モチベーションの変化	会社のチーム力	自身の生産性	会社の生産性	活躍イメージ
コミュニケーション頻度	0.56 ※※	0.37 ※※	0.31 ※※	0.33 ※※	0.52 ※※	0.57 ※※	0.55 ※※	0.56 ※※	0.50 ※※	0.49 ※※	0.57 ※※
R2乗	0.315	0.140	0.093	0.108	0.269	0.322	0.302	0.312	0.248	0.242	0.329
調整済みR2乗	0.314	0.138	0.092	0.106	0.267	0.321	0.300	0.311	0.246	0.240	0.328
N	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
F値	226.465	80.208	50.717	59.501	181.031	221.470	212.463	223.023	161.999	156.952	241.103

P ※※ >.01



#### IV. テレワーク時代の理念浸透の方法論と組織開発

##### 1. 理念浸透と組織開発

分析の結果から言えるのはテレワーク状況下においては、コミュニケーションの頻度を意識的に高めることが重要であり、さらに「入社時の理念共感」や「現在の理念共感」がそれぞれの項目に対して影響力を与えることもわかった。「入社時の理念共感」が「現在の理念共感」に影響を与えることは深澤（2020）の研究でも明らかにされており、今回の調査でも回帰分析を行うと表—9の通り高い因果関係があることがわかる。つまりこれらを勘案すれば、採用時からすでに組織開発は始まっており、入社後のテレワークになっても意識的にコミュニケーション頻度を上げていく必要がある。前述したHR総合研究所（2013）の調査では、プロモーションの社内版程度の施策しかできていないのが理念浸透の現状であるが、まずコミュニケーションの頻度を上げ、そして阿久津・勝村・徳永・後藤・木村（2020）ら指摘するように、コミュニケーションの質を向上させ、オンラインで行える「理念浸透」は何があるのかを模索する必要がある。理念浸透とはすでに組織づくりそのものであり、管理者側からの一方的なコミュニケーションでは意味がない。この前提を転換することこそが、理念浸透と組織開発を融合させ、実効性のある実効性のある組織づくりにつながると指摘できる。

表—9

$\beta$ （標準化係数）	
	現在の理念共感
入社時の理念共感	0.71 ※※
R2 乗	0.510
調整済み R2 乗	0.505
N	500
F 値	510.811

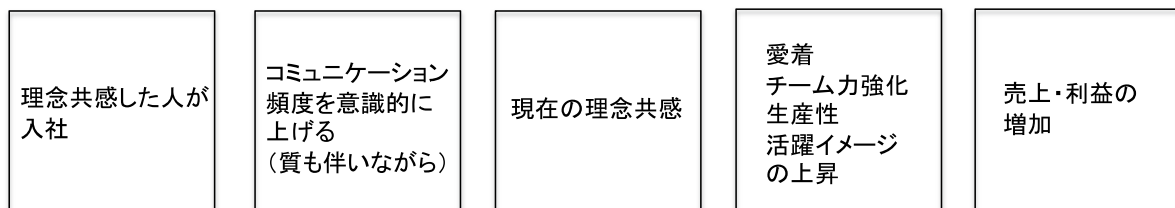
P ※※ > .01

##### 2. テレワーク下における理念浸透と組織開発の方法論

つまりIV-1で指摘したことをモデル化すれば図-1になる。こうしてみるとテレワークになったからといって、特段特別なことではない。コミュニケーションの質と頻度が組織力の向上になるという、しごく単純化されたモデルである。企業はこのコロナ禍によって、テレワークによってオフィスでの偶発的な会話の機会を失っており、圧倒的にコミュニケーション不足に陥った。しかし意図的ではあってもコミュニケーションの頻度を質的な面でも気遣いながら上げ、理念浸透を行うことによって、個人の生産性や活躍イメージを創出し、組織力をむしろ上げることもつながるという示唆を得ることができる。

深澤・嶋尾（2019）がブランド・プラクティスモデルで提示したように、コミュニケーション頻度の中で企業と個人の接点（＝やりがい）を見出す作業がまず企業側に求められる。それを軸とすれば、自身のやりがいを求めていくことが企業のビジョン達成にもつながることになるわけだから図-1の先には企業の利益につながってくると言える。理念浸透はリクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）の調査など、これまでの研究で業績に正の影響があることを指摘されている。

図—1



自身のキャリア展望と理念が重なり合い、やりがいに繋がる。

## V. 今後の研究の課題

テレワーク時における理念浸透の現状、またそれが入社時の理念共感とどのようなつながりがあり、さらに副業・フリーランスや企業への愛着、チーム力の強化、個人と企業の生産性、活躍イメージに至るまで、どのような影響力があるのかを探った。結局、コミュニケーションの頻度と質という問題に帰結したのであるから、コロナ禍以前のリアルコミュニケーションと比較し、さらに分析、研究を進めていく必要がある。またテレワークにおけるそれぞれの企業の理念浸透や組織開発の施策、工夫を研究することで、テレワーク時代における理念浸透や組織開発におけるベストプラクティスを示唆することができる。

新・企業は理念の下に集うコミュニティになる』マーケティング学会オールフルペーパー

福田正彦 (2014) 『ブランド効果と企業業績に関する実証研究』年報 経営分析研究 第30号

古谷真義 (2011) 『最近の国内外のテレワーク事情』UNISYS TECHNOLOGY REVIEW 第109号

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (2010) 『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社

## 引用文献

阿久津聡・勝村史明・徳永麻子・後藤恵美・木村真 『コロナ架で加速したテレワーク時代の共感マネジメント・コミュニケーションモデルの提案と実践手法の検討』(2021) マーケティングジャーナル 41 巻 1 号

磯和之・由井蘭隆也 (2020) 『テレワーク環境に適応したプレゼンス共有のための作業状態システムの協調的な構築方法』日本バーチャルリアリティ学会論文誌 25 巻 1 号

HR 総合調査研究所 (2013) 「企業理念浸透に関するアンケート調査」『HRpro』  
[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=77](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=77)

久保田進彦・阿久津聡・余田拓郎・杉谷陽子 (2019) 『ブランド研究の現状と課題』マーケティング・ジャーナル Vol.39 No.1

高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣

高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因 - 組織ルーティン論からのアプローチ -」『組織科学/組織学会』

田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社

デービッド・アーカー (2014) 阿久津聡・訳 『ブランド論 無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社

服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方・使い方』有斐閣

深澤了・嶋尾かの子 (2019) 『企業理念を促進するブランド実践の概念とメカニズム』マーケティング学会オールフルペーパー

深澤了 (2020) 『採用ブランディングが企業経営にもたらす未来の革