

「企業らしさ」とは何か ——広報研究から見た経営理念，組織アイデンティティ——

川北 眞紀子

要旨

経営理念，あるいはミッション・ビジョン・バリュー，企業イメージ，組織アイデンティティといった用語は，すべて「企業らしさ」を表しており，コミュニケーションの場においては，自社を伝える際の指針となるものであり重要である。しかし，これらの概念は多様な分野で扱われており，それらの関係が明らかではなかった。本研究の目的は，「企業らしさ」を表す用語について，パブリック・リレーションズやコミュニケーションの観点から概念整理を行い，今後の広報研究やコミュニケーション研究に活かす手がかりを示すことである。そこで明らかになったのは，内部からの視座として組織アイデンティティと意図されたイメージの2つがあること，外部からの視座として知覚されたイメージとレピュテーションがあることであり，これらの領域での研究の位置づけが示された。

キーワード：経営理念，組織アイデンティティ，ブランド・イメージ，レピュテーション，パブリック・リレーションズ

1. はじめに

企業広報活動において，経営理念など企業が拠り所とする言葉，たとえば経営理念や組織アイデンティティは，様々な点から重要である。広報活動の行動指針としても有効であるばかりでなく，インナーへの経営理念浸透という文脈では社内コミュニケーションの中心概念であるし，企業イメージを外部のステークホルダーに提示し良いレピュテーションを獲得していくのかという意味においても，その「企業らしさ」は重要である。社会貢献活動を行うにしても，その企業ならではの活動というものがある。にもかかわらず，広報研究において「企業らしさ」を正面から扱ったものはほとんど見られない。経営理念，あるいはミッション・ビジョン・バリュー，企業イメージ，組織アイデンティティ，組織文化といった用語は，すべて「企業らしさ」を表しており，コミュニケーションの場において，それらをどのように扱えばよいのだろうか。

本研究の目的は，「企業らしさ」を表す用語について，パブリック・リレーションズやコミュニケーションの観点から概念整理を行い，今後の広報研究やコミュニケー

「企業らしさ」とは何か

ション研究に活かす手がかりを示すことである。

まず、「企業らしさ」に関わる概念として、いくつかの研究分野でどのような概念が研究されてきているのかを大きく見ておこう。1つ目は、日本における一連の経営理念の浸透に関する研究領域である。初めに経営理念用語の整理をしてから、経営理念浸透と諸概念との関連について見ていくことにする。2つ目は、海外を中心とした組織アイデンティティの研究の流れである。1つめの経営理念浸透研究やマーケティングにも援用されてきている。組織アイデンティティの形成や変化についての研究も多くみられ、コミュニケーションへの示唆も得られそうである。3つ目は、外部から見た企業ブランドのイメージやレピュテーションについて、その用語を簡単に示す。ブランド・パーソナリティ、ブランド・エクイティなど、ブランド研究は豊富にあり、また消費者行動の分野では、消費者の知覚や態度についての研究は多い。また、レピュテーションは広報の中心概念である。最後にこれら各企業の特徴を示す用語を整理するために関連する研究の1つを参考にしながら、本稿のフレームを示しながら、各分野との関連や用語間の関係を明らかにする。

2. 経営理念の浸透に関する研究領域

1つめが、日本における一連の経営理念の浸透研究である。ここでは、そもそも経営理念とは何かという点について、実務レベルでの議論とともに整理しておきたい。また、組織文化や組織アイデンティティとの関連について、さらに理念浸透の方策や理念浸透の結果についても検討する。

2-1. 様々な経営理念用語

経営理念とは、「明文化され、公表された価値観や信念（高，2010，57p；高尾・王，2012，17p）」とされる。日本企業においては、社訓、綱領、信条など企業が守り続けた経営における思想を指すものであり、従来型の終身雇用制度のもとで社員に刷り込まれた価値観であった。経営理念という言葉が使われるようになったのは戦後からであり、「経済思想・経営思想としての経営理念」「経営者の哲学，経営者理念としての経営理念」「経営組織の経営理念」へとその意味の変遷が見られるとされる（野林，2020）。現在では経営理念に類する用語は多く、企業理念、基本理念、ビジョン、綱領、経営方針、フィロソフィー、行動指針などがあげられ、多様かつ複雑な様相を示している。海外においてのミッション・ステートメントについては、management philosophy, credo, creed, core valueなどの概念があり、1980年代から発展してきている（Alegre et. al., 2018）。

ドラッカーによる「社会的正当性」としてのミッション・ビジョン・バリュー

(Drucker, 2002) の提示をきっかけに、これらの用語が日本企業でも使われるようになった。さらに、2009年頃には理念浸透を軸とした「ミッション志向の経営」に注目が集まった(高, 2010)。近年では、パーパス経営に注目が集まり、2020年から2021年にかけてパーパスを制定した企業が増加している(野林, 2023)。大手コンサルティング・ファームがパーパス経営を打ち出した影響だけでなく、大手投資運用機関BlackRockのトップであるラリー・フィンクの手紙の影響によるものであるという。環境問題、人権問題への多大な配慮を、投資機関が求めており、企業もパーパス抜きには存在そのものが不可能となってきている(村山, 2022)。

経営理念を理解するにあたり、その特徴についても検討しておきたい。まずは、階層性と領域性について述べておこう。経営理念にはより大きな理念から具体的な行動指針までの階層構造をもつ場合がある。①会社の使命や存在意義についての経営理念。②これを具体化し実行あらしめる経営方針、③社員の行動を指示する行動指針、のように理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る階層が構成されている(奥村, 1994)。

たとえば、味の素グループの場合、「Our philosophy」は、志・存在意義、志を実現する取り組み、価値観といった3層構造になっている(図1参照)。マネーフォワードは、Mission「お金を前へ。人生をもっと前へ」、Vision「すべての人の、“お金のプラットフォーム”になる」、Values「ユーザー・フォーカス、テック&デザイン、フェアネスの3つの行動指針」、Culture、「スピード、プロフェッショナル、チームワーク、リスペクト、エボリューション、ファン」、Action Guideline、と多くの用語が使われている¹⁾。



図1 味の素グループの「Our philosophy」²⁾

1) マネーフォワードホームページより (2023年12月29日取得 <https://recruit.moneyforward.com/mvvc#section-culture>)

2) 味の素グループホームページより (2023年12月28日取得 <https://www.ajinomoto.co.jp/>)

「企業らしさ」とは何か

経営理念が、企業、企業環境、及び管理・行動という3つの領域をカバーしていることを、奥村（1994）は経営理念の領域性と名付けている。その3つとは、世界の繁栄など貢献するために企業の成長と発展を果たすという「企業の存在についての理念」、世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行するなどの「企業環境についての理念」、国際人主義・三自の精神³⁾ などという「企業の管理活動を行動基準についての理念」という3つの領域のこととされる。

現在では、ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスといった用語がより多く使われるようになった。これを実務家の視点から整理した黒田（2020）をもとに、パーパスを追加した（図2）。インナーブランディングという文脈で、エンゲージメントを高めるために組織が掲げている言葉を分類整理してみると、このように7つに分類されるという。

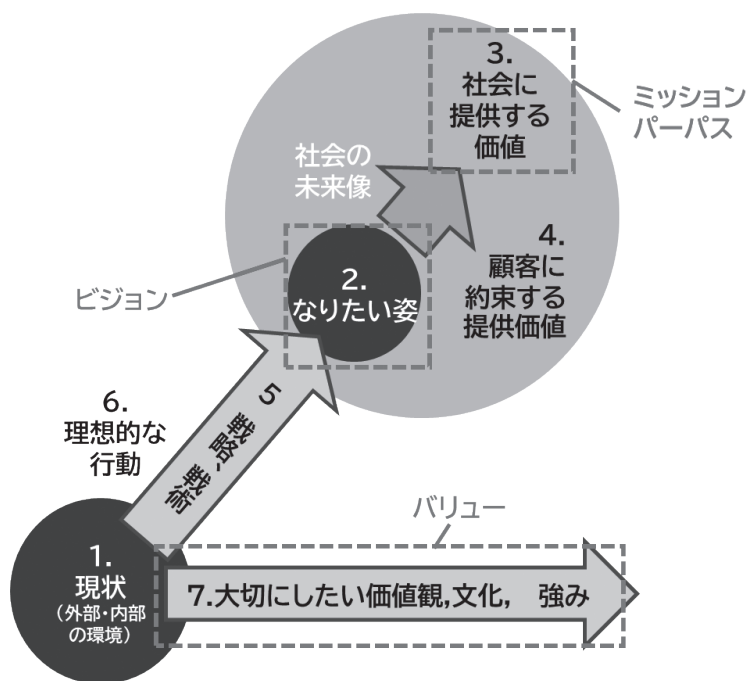


図2 言葉を分類するためのフレームワーク

※黒田（2020）に加筆

[company/jp/aboutus/philosophy/](https://www.canon.com/company/jp/aboutus/philosophy/)

3) キヤノンの行動指針の原点は、創業期から受け継がれる「自発・自治・自覚」の「三自の精神」とされる。キャノングループホームページより（2023年12月29日取得 <https://global.canon/ja/corporate/philosophy/>）

2-2. 経営理念が持つ課題

このように、組織が掲げる言葉には、そもそも多様な類似した用語が使われてきており、その階層性についてもどの用語が最も上位概念なのかといった点は一様ではない。また、どの企業も似たような言葉を掲げており、言い換えると、その企業らしさを表す言葉になっていない場合も多い。これについては、後述する組織アイデンティティで再度触れたい。

歴史的に受け継がれてきた創業者の精神も大事だが、近年の経営環境変化への対応も欠かせないなど、大切なことをすべて盛り込もうとすることで、ますます複雑になってきているのではないだろうか。

さらに指摘したいのは、経営理念が形骸化しているものも多く、その企業の暗黙の価値観や実際の制度、リーダーや上司の行動との整合性とれていないことも多くありそうである。後述する理念の浸透という文脈でいえば、理念が浸透していない状態と捉えてもよいかもしれない。しかし、ここで問題となるのは2つの点である。1つ目は、企業の実態と経営理念との間の乖離といった点については、我々が実務上感じてはいるのは、浸透していないのではなく、掲げる理念を真に目指していないのではないかと、そしてそれを内部のコミュニケーションで利用してよいのかという点である。2つ目は、掲げる言葉と現状とが乖離しているのであれば、外部へコミュニケーションする際にこの言葉を利用してもよいのかという点である。

2-3. 経営理念の機能

経営理念とは何かという関心だけでなく、これらの経営理念がどのように経営に影響するのかという点へと関心が向けられるようになる。経営理念の機能に言及したものの、経営理念の浸透研究、経営理念の変化の3つがある。

はじめに、経営理念がどのような効果があるのかという点をみておこう。これらの経営理念が持つ効果や機能を、田中（2016）は先行研究をもとに整理している。1つめの機能が企業内部に対する機能をさす「企業内統合の原理」である。それには、成員統合機能として成員の判断基準を与えたり倫理観や道徳観を与えるバックボーン機能と、一体感を醸成する機能がある。動機づけ機能もこれにあたる。2つ目の機能が、「社会的適応の原理」であり、企業の外部に対するものである。それには、組織の存在意義や方向性を示すことで正当性を得ようとする正当化機能、社会的価値を示しながら経営環境に働きかけようとする環境適合機能がある。

経営理念は、実際に経営活動に活かされなければ意味をもたない。経営理念の形骸化の問題はその機能の不全にある（横川，2010）ため、組織に浸透してはじめて意味をもつとされてきた。

いずれも、経営理念が浸透してる場合に、どのように機能するのかという点を述べ

「企業らしさ」とは何か

ている。そして、経営理念は、内部のメンバーを動かし一体感をもたせる言葉であると同時に、外部に対する信頼獲得といった機能も同時に狙った言葉であると考えられてきたのである。

2-4. 経営理念の浸透研究

次に取り上げたいのが、経営理念の浸透についての一連の研究である。欧米ではミッションや理念に断片的に言及した文献は少なからずあるものの、それらの浸透を詳しく検討した文献は非常に少ない（高尾・王，2012）。組織文化の浸透という文脈でなされた、Schein（1985）による一次浸透メカニズムと二次浸透メカニズムの研究を援用するものも多い。

日本での萌芽的研究は金井・松岡・藤本（1997）であり、ここでは、強い文化モデル、組織学習モデル、意味生成モデルの3つの理論、これらのいずれが、理論浸透メカニズムを説明するにあたり適用可能かを、インタビューデータを用いて明らかにしようとした。組織論の主要なモデルを援用しようとする新しい視座での研究であった。

2000年代に入ると、理念浸透と焦点とした一連の研究がなされるようになる。理念浸透度に影響する先行要因、そして、理念浸透がもたらす効果を、量的な研究群を中心に整理した（表1参照）。理念の浸透度に影響するものは何かという関心から、浸透度がどのような組織成果につながるのかといった結果要素への関心、そして、その3つを同時に明らかにしようとするものまでがある。中でも、高尾・王（2012）は

表1 経営理念浸透とその先行要因と結果を扱った研究群

	先行要因	理念浸透	浸透効果
野林・浅川(2001)	理念浸透策	理念浸透度	
北居・松田(2004)	理念浸透策（一次, 二次）		企業業績
松業（2008）		理念浸透	顧客満足, 従業員満足
北居・田中(2009)	理念浸透策	浸透度(定着化と内面化)	
高（2010）	情緒的コミットメント, 上司の理念への姿勢, 組織的取組	共感, 認識, 行動への反映	職務関与, 革新指向性
高尾・王（2012）	理念的カテゴリー（アイデンティティ志向） 個人要素, 職場環境要素, 組織的浸透施策	認知的理解, 情緒的共感, 行動的関与	組織市民行動, 職務関与, 革新志向
橋本（2017）	個人要素, 職場環境要素, 組織的浸透施策	理念浸透度	

（筆者作成）

経営理念を「意図的に提示された組織アイデンティティ」であるとし、理念浸透は、経営理念と組織のアイデンティティと組織成員個人のアイデンティティの3者がダイナミックな関係のなかで、オーバーラップしていくプロセスであると捉えている。彼らは経営理念と組織アイデンティティの乖離についても指摘している。

また、量的な検証を中心とするものだけでなく、従業員へのインタビューをもとにそのメカニズムを明らかにしようとするものなどもある（たとえば、田中，2013；2016）。その中で、田中（2013）の研究は、経営理念の内容表現（具体的／抽象的）が、その浸透プロセスの順序に影響することを示している。理念の内容表現が具体的な場合は、「理解→行動」というプロセスをとり、抽象的な場合は既有知識だけでは掲げられた文言を理解することはできず、行動することでその意味を理解していく「行動→理解」のプロセスをとるといふ。

このような内容表現についての研究は、コミュニケーション研究に援用する際には参考になる。また、行動を伴いながら理解していくという点もインナー・コミュニケーションの観点からは有用な知見であろう。

3. 組織アイデンティティ研究

「企業らしさ」に最も近い概念は、組織アイデンティティであろう。前述したように、経営理念浸透研究にも多くが援用されている。組織メンバーが自己をその組織の一員としてカテゴライズし一体性を認知するという組織アイデンティフィケーションが、ポジティブな成果をもたらすとして研究も多い。また、組織アイデンティティの形成や変化についての研究も多くみられ、コミュニケーションへの示唆も得られそうである。

3-1. 組織アイデンティティとは何か

組織アイデンティティとは、「我々（の会社）はどのような存在であるか」という問いに対する自己認識である（Albert & Whetten, 1985; 山城, 2015, 小谷, 2023）。この研究の端緒となったものは、個人が自分をどの集団に位置づけるかということ扱った社会的アイデンティティ理論を組織論に取り入れた Albert & Whetten (1985) の研究である。そこでは3つの特徴が述べられてきた。1つ目が組織メンバーの目から見てその組織の特徴または「自己イメージ」の中心のもしくは中核となる特徴（central character）である。2つ目が、その組織を他の類似した組織から識別させる特徴（distinctiveness）である。3つ目が、時間の経過とともにある程度の継続性を示す特徴（temporal continuity）である（Albert and Whetten, 1985; Gioia et. al., 2013）。また、この組織アイデンティティは多重的であり、1つの組織に複数存在す

「企業らしさ」とは何か

る (Pratt and Foreman, 2000) といわれている。

言い換えると、組織アイデンティティとは、その組織メンバーが自らを定義しようと言及した「組織のコアあるいは中心的なステートメント」であり、複数存在しうる。そして、それは、同業他社など他の組織と識別できるだけの特徴を備えている。また、時間的にある程度の持続性を持っており簡単に変わるものではないものの、長期に亘っては変化しうるとされる。

組織アイデンティティは組織メンバーが問題をどのように処理し解決するかに影響を及ぼす知覚的なスクリーンやフィルターとして機能する (Reger et al., 1994; Gioia et al., 2013) とされ、経営理念と同様の機能を持つといってもいいだろう。

経営理念は公式に掲げられた言葉を指す用語であり、実態が伴うかどうかについては定義に含まれてはいない。一方、組織アイデンティティは公式・非公式にかかわらず組織メンバーによる自己定義されたものであり、他社との識別できる特徴が必要であり、ある程度の持続性があるという特徴がある。

「経営理念と組織アイデンティティが一致していることは決して自明ではない。むしろ両者が一致していないことのほうが一般的と考えられる (高尾・王 2012, 26p)」。つまり、経営理念は形骸化していることが多く、そういった意味では、組織メンバーが自ら定義した組織アイデンティティのほうが、現在のその「企業らしさ」を表しているといっていだろう。

3-2. 組織アイデンティフィケーション研究

次にメンバーが組織に同一化するという組織アイデンティフィケーション概念について検討しよう。組織アイデンティフィケーションとは、自己をその動機を満たす集団(組織)の一員としてカテゴライズし、所属する組織に対する一体感や所属感をもち、組織と個人の価値観が一致している状態である (Ashforth & Mael, 1989; 金, 2021)。個人は、様々な対象に一体感を抱く。そのため、多重に同一化することも指摘されてきており、それは入れ子構造のアイデンティティと横断的アイデンティティ (Ashforth & Johnson, 2001) といわれている。たとえば、入れ子構造とは、メンバーが所属グループや所属事業部といった下位組織から企業全体組織まで、様々な単位でのアイデンティフィケーションを持つ可能性である。横断的アイデンティティとは、職業など他グループへのアイデンティフィケーションを感じることである。

組織メンバーの組織アイデンティフィケーションが注目されるのは、それがポジティブな結果をもたらすからであり、諸変数との有意な関係が示されてきた。たとえば、職務満足、職務没入、組織市民行動、顧客志向 (Haslam & Ellemers, 2005)、クリエイティビティ (Amabile et al., 1996) など、従業員パフォーマンスを高める (高尾・王, 2012; He and Brown, 2013)。しかし、財務的パフォーマンスに影響すると

いう研究は多くなく、従業員満足から顧客満足へと外部へとつながる点も研究されてきている (He and Brown, 2013)。

3-3. 組織アイデンティティの形成や変化の研究

組織アイデンティティがいかにか形成されていくか、あるいはどのように変化するかという点に焦点をあてた研究がみられる。組織アイデンティティの特徴の1つが継続性というものの、それはある一定の時間持続するものの、変化しうるものとして想定されている。

組織アイデンティティは、企業の歴史的背景により形成されてくるものであるが、新しい組織がいかにか組織アイデンティティを形成していくのかについての2の研究がある。2つの大学設立というコンテキストにおいて、その2つを比較した事例研究において、組織アイデンティティがその運命を決定づけたことが示された (Czarnizawska & Wolff, 1998)。Cleggら (2007) の研究では、ビジネスコーチングという新興産業でのアイデンティティ確立のプロセスを研究し、この組織が自社を業界アイデンティティと関連付けながら獲得していることを示した。これらは同業他社や業界の中での、どのように組織アイデンティティを位置づけていた。これは、マーケティングでいうところのポジショニングを、組織アイデンティティを使って行っていたことになる。

アイデンティティの形成をより構造的に捉えたものとして、Gioiaら (2010) の組織アイデンティティ形成プロセスのグラウンデッド理論モデルをあげておきたい。そこで示されたのは、①ビジョンの明確化、②意味の空白の経験 (我々は何ものではないかを考える)、③ (ほか組織との) 経験的差異への関与、④合意されたアイデンティティへの収斂という4段階があり、関連する要素がそれぞれに関わっていくモデルである。

組織アイデンティティの変化の研究は、形成研究よりも先に行われてきた。ここでは、組織アイデンティティ変化の原因がいくつか特定されている。そのひとつがアイデンティティ・ギャップである。アイデンティティ・ギャップとは現在のアイデンティティの認識と理想的なアイデンティティの認識との間の認知的な不一致である (Reger et al., 1994)。アイデンティティの変化を誘発するには、このアイデンティティ・ギャップが大きすぎず小さすぎない中程度が最大の動機づけにつながることも示されている (Reger et al., 1994)。

アイデンティティの変化の研究は、そのプロセスを詳細に検討していくものが多く、組織アイデンティティの構成要素を詳細に識別し、その変化プロセスを見ていくものが多い。たとえば、組織アイデンティティの変化は、①ラベルの変化と②そのラベルに関連する意味の変化で現れる (Gioia et al., 2000) ことなどである。このラベルと

「企業らしさ」とは何か

意味についての研究は、合併、スピンオフなど組織の変化のコンテキストで研究されてきている。

組織アイデンティティのダイナミクスは、組織の構成員と外部のステークホルダーとの両方によって行われる「主張 (claiming) と認定 (granting)」と関連していることが指摘されてきた。組織アイデンティティの形成プロセスは、その組織による「我々は何者か」という主張について、外部の人々が理解するプロセスでもある (Gioia et al., 2013)。

つまり、内部と外部とのコミュニケーションプロセスを経て、組織アイデンティティは形成されていくということになり、これはまさに、パブリック・リレーションズ分野においては、非常に重要な点であろう。

3-4. 誰にとっての「企業らしさ」か

組織アイデンティティは、組織メンバーの目から定義しようとするという点からも、組織内部を対象にした概念である。ただ、ステークホルダーとの相互作用で形成されていくのであれば、その組織と関わりの深いメンバーが、組織アイデンティティに同一化していくことも考えられる。

その結果、マーケティング論においても、コアな顧客がもつ組織アイデンティフィケーションが研究へと拡張されるようになる。従業員と顧客の中間にいるステークホルダーとして、大学の卒業生 (Mael & Ashforth, 1992)、美術館の会員 (Bhattacharya et al. 1995) へと研究が進み、その後、大手レストランチェーンの顧客 (Huang et al., 2017) など顧客アイデンティフィケーションが研究されるようになっていく。

このような比較的近い存在の外部のステークホルダーによるアイデンティフィケーションは、否定的な情報に対する回復力、つまり会社が批判にさらされても擁護してくれるという結果につながる (Bhattacharya & Sen, 2003; Homburg et al., 2009; 小谷, 2023) ことが示されている。これは、ステークホルダーがその組織の味方になってくれるという意味であり、パブリック・リレーションズが目標としているよい関係づくりの望ましい姿といえるだろう。

その後、スポーツチームのファン研究ではチーム・アイデンティフィケーション、ファン・コミュニティへの愛着などの研究へと発展してきている (小谷, 2023)

4. 外部から見たイメージ

最後に、マーケティングやパブリック・リレーションズの観点から「企業らしさ」を表す概念として、企業ブランドのブランド・イメージとレピュテーションをとりあげておこう。

4-1. 企業のブランド・イメージ

ブランドには、商品ブランドや企業ブランドなど様々なレベルでのブランド概念がある。ここでは「企業らしさ」を考えるにあたり、組織内からではなく外部のステークホルダーから見た「企業ブランド」について検討していきたい。

ブランド論は主に、次のように変遷している。ブランド・ロイヤリティ研究、ブランド・アイデンティティ研究、ブランド・エクイティ研究、そしてブランド・リレーションシップ研究である。顧客から見た「企業ブランド」を検討するためには、ブランド・エクイティ研究の中でも、顧客ベースのブランド・エクイティ論から、ブランド・イメージを検討したい。

Aaker (1991) がブランドを資産として捉え、ブランド・エクイティ概念を打ち出した。彼は、あるブランド名やロゴから連想されるプラスとマイナスの要素の総和として、ブランド・エクイティを捉えた。その次元としてブランド連想をあげている。また、ブランド・アイデンティティを「ブランド連想のユニークな集合」として示している。

これに対して、消費者のブランド知識構造に着目し「顧客ベースのブランド・エクイティ」を主張したのが Keller (1998) である。「顧客ベースのブランド・エクイティ」とは、あるブランドのマーケティングに対応する消費者の反応に、ブランド知識が及ぼす効果の違いとして定義される (Keller, 1998)。そして、ブランド・エクイティの源泉としてのブランド知識は「ブランド認知」と「ブランド・イメージ」の2つからなるとしている。ブランド認知は、そのブランドを知っているかという点であり、ブランド・イメージは「あるブランドに対するの消費者の知覚であり、消費者の記憶内に抱かれるブランド連想を反映するもの (Keller, 1998, 翻訳書 82p)」である。

企業らしさをブランド論の視座からみると、企業のブランド・イメージということになる。それは、消費者の知覚であり、その記憶内にある知識構造といえる。

4-2. レピュテーション

組織へのレピュテーションとは、組織に対して第三者によって与えられた、その組織の特性ないし属性についての査定である (山岸・吉岡, 2009; 北見, 2022)。パブリック・リレーションズが目指すのは、ステークホルダーとの良好な関係を築くことであり、企業のレピュテーションを高めることである。レピュテーションは日本語では評判と訳され、広報やパブリック・リレーションズの分野においては、最重要概念といってもいいだろう。

2004年に、レピュテーションに関する書籍 (Alsop, 2004; Fombrun & Van Riel, 2004) が相次いで出版され、目に見えない資産としてレピュテーションの価値を測定し、マネジメントすることを主張した。この頃から、評判は様々なコミュニケーショ

「企業らしさ」とは何か

ンの結果だけではなく積極的にマネジメントできるものという見方がされるようになった。

Gray and Balmer (1998) は、企業イメージとレピュテーションについて、以下のように区別している。企業イメージとは、オーディエンスが組織に対して抱く直接的な心象であるが、一方、企業のレピュテーションは企業の属性に関する価値判断を示すものである。そして、このレピュテーションは効果的なコミュニケーションにより、長い時間をかけて形成されていく。このレピュテーションは、組織をとりまくステークホルダーをサポートするかどうかの意思に影響するのである。

つまり、印象やイメージは短期的なスナップショットとして捉えられ、レピュテーションは長期的に築いていく資産として捉えられてきた (Alsop, 2004; Fombrun & Van Riel, 2004; 北見, 2022)。また、ブランドとレピュテーションは、評価情報という意味では同じである。しかし、ブランドは顧客との取引関係のあるところで形成されいくが、レピュテーションは取引関係のないところでも形成されていく (北見, 2022) という意味でも、異なっている。

5. 「企業らしさ」を表す用語

これまで見てきたように、「企業らしさ」を表す概念には多様なものがあつた。経営理念は組織によって明示された言葉である。組織アイデンティティは組織メンバーによる自己定義であり、経営理念が形骸化している場合は、実態としての組織アイデンティティとは異なることも多い。また、組織アイデンティティには、そのラベルと意味の2つが識別されており、ラベルは経営理念として明示される場合もあるだろう。

企業のブランド・イメージは外部のステークホルダーが記憶内にもつブランド連想を反映した知覚である。消費者などのステークホルダーに知覚されたときの、イメージであり、短期的にでも作ることができる。一方、レピュテーションは、長期にわたり第三者評価が蓄積されたものである。

5-1. Brown らの分類

このような様々な企業の特徴に関する Brown ら (2006) の研究を、見ておきたい。彼らは、アイデンティティ、イメージ、レピュテーションといった様々な「企業らしさ」を表す用語について、多様な分野における研究のレビューを通して3つの次元により体系的に分類した (図3)。1つめの次元は視点 (viewpoint) であり (1) 組織として我々は誰なのか? (2) 組織は他者から、自らの組織を何と見られたいのか? (3) 他者がこの組織を何とと思っていると組織は捉えているのか? (4) ステークホルダーが実際にその組織を何とと思っているのか? の4つである。2つ目が、研究の分

析レベルが個人レベルなのか組織全体なのかである。3つ目の次元は、スコープとしており、CED (central, enduring, distinctive)⁴⁾ についてなのか、全体についてなのかという点である。

この1つ目の視点の分類は、企業らしさを語る主語が誰なのか、対象は何か、未来か現在か、といった点からの分類がなされている点が、分野横断的な研究をうまく識別することに寄与している。(1) (2) は組織内部から、(3) (4) は外部からの視点である。(3) に関しては、組織が外からどう見られているかの内部認識である。隣接する多様な分野の研究者が使ってきた用語を、体系的に示すことに成功している。本研究では、この分類をベースに考えていきたい。

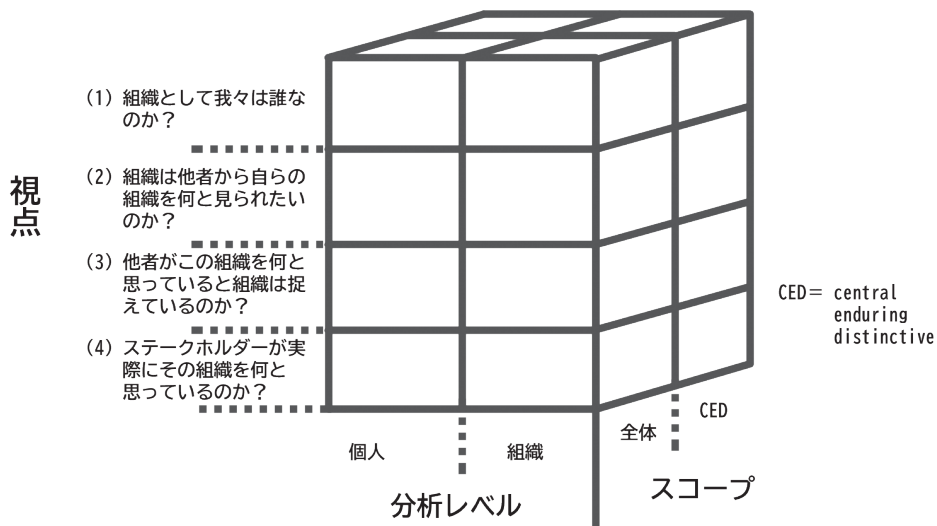


図3 企業アイデンティティ、イメージ、レピュテーションの次元

※ Brown et al. (2006) 101p より

ただ、ひとつ問題がある。我々研究者が、マーケティングや消費者行動、広報の研究を行う場合、消費者がどのように企業のイメージを知覚しているのかを測定することはあるが、それは (3) に分類してもよいのだろうか。前述した、Keller の示すブランド・イメージが、(3) にあたるのかという点があきらかでない。 (4) のレピュテーションは、単なるイメージではなく評価や査定まで入ってしまうため、こちらに分類もできない。研究者が最もよく使う変数を扱うことができないのが課題である。

4) CED (central, enduring, distinctive) は、Albert & Whetten (1985) によって示された組織アイデンティティの3つの特徴のことである。

5-2. 本研究での分類と、それらの概念間の関係

この課題となる点を踏まえ、Brownら（2006）本研究では「企業らしさ」を表す用語を整理しなおした（表2）。1つ目は、内部から見た「我々は誰なのか?」についてであり、ここの代表的なラベルは、組織アイデンティティである。組織論の分野であり、個人レベルの研究から組織全体が持つ集合的なレベルの研究まで多くの蓄積がある。組織アイデンティティの定義にあるように、一定の持続性を持つ。2つ目も内部からの視座であるが、「他者からどう見られたいのか?」について、組織のリーダーたちが示すイメージである。Brownら（2006）にならって意図されたイメージというラベルを利用する。それは、組織のリーダーたちが、重要なオーディエンス（組織メンバー、主要取引先、顧客など）に持ってほしいと考えているイメージであり、こちらも短期で変更させることは少なく、比較的持続性があると考えられる。3つ目は、組織外部の「ステークホルダーがこの組織をどう捉えているのか」であり、知覚されたイメージというラベルとした。比較的近いステークホルダーが、経験や接触を通じてその組織に対して持つイメージである。コミュニケーションを通じて、イメージは短期的に醸成することができる。4つ目は、外部のステークホルダーが、「実際に組織をどう評価しているのか」についてのものであり、ラベルはレピュテーションである。知覚されたイメージや第三者からの評価が蓄積していくことで、レピュテーションは形成される。そのため、長期的な概念であるが、不祥事が起こった場合には短期的にレピュ

表2 「企業らしさ」を表す用語

視点		ラベル（類似ラベル）	内容	期間
内部	我々は誰なのか	組織アイデンティティ （アイデンティティ、集合的アイデンティティ）	組織メンバーが持つ、その組織についての知識構造	一定の持続性
	組織は、他者から自らの組織を何と見られたいのか?	意図されたイメージ （企業アイデンティティ、望ましい組織イメージ、ビジョン、経営理念）	組織のリーダーたちが、重要なオーディエンス（組織メンバー、主要取引先、顧客など）に持ってほしいと考えているイメージ	一定の持続性
外部	ステークホルダーがこの組織をどう捉えている?	知覚されたイメージ （企業ブランド・イメージ、解釈されたイメージ）	ステークホルダーがその組織について抱いているイメージ	短期的
	ステークホルダーが実際にその組織をどう評価しているのか?	レピュテーション （企業評価）	ステークホルダーが実際に持つ、組織についての査定	長期的

※ Brown et al., 2006 (101p, 102p) を参考に筆者作成

テーションは悪くなる。

次に、これらの用語と研究領域について示したのが図4である。組織アイデンティティの研究においては、組織メンバーの組織アイデンティフィケーションについての研究も多い。さらに、組織アイデンティティの形成や変化などについての研究も多く見られる。意図されたイメージは、企業アイデンティティ、ブランド、経営理念などがそこにあたる。経営理念は明示された組織アイデンティティである場合もある。日本においては、経営理念の浸透という一連の研究が見られる。外部のステークホルダーにとっての「企業らしさ」のひとつが、知覚された企業イメージである。意図された企業イメージ、あるいは組織同一化した組織メンバーのふるまいが、様々なコーポレート・コミュニケーションを通じて外部に伝達されていき、重要なステークホルダーは企業イメージを知覚する。ここを扱うのは、パブリック・リレーションズだけでなく、広告やブランド論などマーケティング分野、消費者行動などである。レピュテーションは、この知覚されたイメージが累積していくことにより、長期的に形成されていく。

パブリック・リレーションズは、組織内のコミュニケーションから、顧客、取引先、投資家、地域住民など、コミュニケーションの対象が幅広い。そのため、レピュテーションについてだけでなく、知覚された企業イメージや、組織アイデンティフィケーションや経営理念の浸透についての研究にまで、その範囲が及ぶ。

これらの研究については、個人レベルのミクロな視点のものから、企業全体あるいはステークホルダー全体の集計されたマクロな視点の両方の研究が見られる。

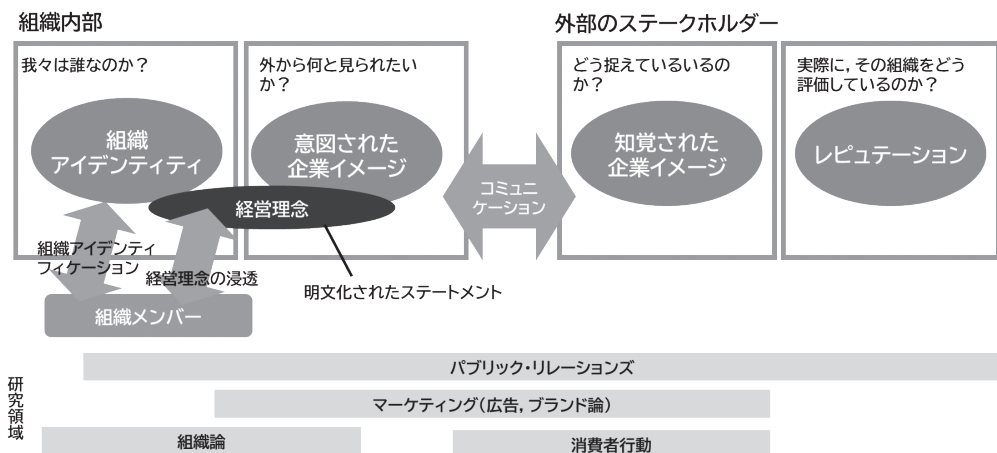


図4 本研究のフレーム：「企業らしさ」を表す用語と研究領域

6. おわりに

本研究の目的は、「企業らしさ」を表す用語について、パブリック・リレーションズやコミュニケーションの観点から概念整理を行い、今後の広報研究やコミュニケーション研究に活かす手がかりを示すことであった。

最初に、経営理念研究は主に日本でのものが多く、経営理念とは何か、その機能、企業における理念の変遷などが研究されてきたが、経営理念の浸透策、理念浸透の先行要因と結果などの研究へと発展してきた。明示された言葉である経営理念には、バリュー、社是、多様な類似したラベルが企業で使われており、意味も多様である。また、掲げた理念も似通った言葉も多く、形骸化していることもある。ここで指摘された問題は、掲げる理念を真に目指していないのではないか、そしてそれを内部のコミュニケーションで利用してよいのかという点である。また、掲げる言葉と現状とが乖離しているのであれば、外部へコミュニケーションする際にこの言葉を利用してもよいのかという点である。

組織アイデンティティの研究については、海外を中心に組織論の中に豊富な研究蓄積がある。組織アイデンティティの形成や変化についての研究も多い。内部と外部のコミュニケーションを通じて、アイデンティティの変化が起こっていく様子など、コミュニケーションを考えるときのベースとしても有用だろう。また、企業の歴史的な背景、ヘリテージをベースに、未来につなげる経営理念を作る手がかりがありそうである。組織アイデンティフィケーションについては、経営理念浸透と同様に、その結果要素として従業員タスクパフォーマンスが改善されることが示されてきており、結果要素との関連の研究も多い。さらに、組織メンバーを対象としたものだけでなく、会員、ファンといった非常に近い存在であるコア顧客のアイデンティフィケーション研究へと発展しており、これは価値共創といったマーケティング文脈においては今後発展していくだろう。

外部のステークホルダーにとっての企業らしさとして、企業ブランドとレピュテーションについても検討した。企業のブランド・イメージは、顧客など重要なステークホルダーが知覚したイメージであり、その知識構造とされている。一方レピュテーションは、ステークホルダーからの評価であり、長期的に形成されるものである。

さらに、企業らしさを表す用語について整理した Brown ら (2006) の研究を検討した。企業らしさを語る主語、その対象、未来か現在か、といった点からの記述が、分野横断的な研究を体系的に示すことに成功している。ただ、消費者行動やブランド論で利用するブランド・イメージや知覚されたイメージを扱いにくい点が指摘された。

そのため、本研究では、この分類をベースに、改善を加えながら、概念間の関係を示した (図 4)。組織内部から見た組織アイデンティティ、意図されたイメージ、外

部から見た知覚された企業イメージ, レピュテーションの4つの用語である。さらに, 分野横断的な研究領域との関係を示した。このフレームを利用することで, 今後行う研究の位置づけがより明確になるだろう。実務的には, 経営理念策定やインナー・コミュニケーションと, 外部のレピュテーションを考えると時の手がかかりとなるだろう。

本稿は, それぞれの研究領域について概説したにすぎず, 網羅性がないことはお断りしておきたい。それぞれの研究領域にはまだまだ, 多くの研究が見られる。

今後, 「企業らしさ」が, 本業の企業活動だけでなく, 社会貢献活動のあり方を規定し, また, 企業の活動の蓄積が組織アイデンティティを醸成していくといった, 循環構造についての研究へとつなげたい。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 20K01946, 南山大学 2023 年度パツヘ研究奨励金 I-A-2 及び南山大学 2023 年度経営研究センターの助成を受けたものである。ここに感謝の意を表したい。

参考文献

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity* New York, NY: Free Pres.
- Albert, S., & D. A. Whetten, (1985). "Organizational identity," *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456-473.
- Alsop, R. (2004). The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting & repairing your most valuable asset. *Kogan Page Publishers*.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ashforth, B. E., S. A. Johnson. 2001. Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. M. A. Hogg, D. J. Terry, eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Psychology Press, Philadelphia, 31-48.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.

- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495–513.
- Czarniawska, B., & Wolff, R. (1998). Constructing new identities in established organization fields: Young universities in old Europe. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 32–56.
- Drucker, P. F. (2002). *A Functioning Society: Community, Society, and Polity in the Twentieth Century*. Routledge.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT press.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science quarterly*, 55(1), 1–46.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63–81.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2005, 20, 39–118.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38–54.
- Huang, M. H., Cheng, Z. H., & Chen, I. C. (2017). The importance of CSR in forming customer-company identification and long-term loyalty. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 63–72.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc. (恩藏直人・亀井昭宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー)
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of management review*, 19(3), 565–584.
- Schein, E. H. (1985). *Organization Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass

- Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989)『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社).
- 奥村恵一 (1994). 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997). 「コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透—組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求—」『組織科学』, 31(2), 29-39.
- 北居明・松田良子 (2004). 「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの展望』白桃書房, 93-121.
- 北居明, & 田中雅子. (2009). 理念の浸透方法と浸透度の定量的分析：定着化と内面化®. 経営教育研究：日本マネジメント学会誌 / 日本マネジメント学会機関誌委員会 編, 12(2), 49-58.
- 北見幸一 (2022). 「組織のレピュテーション」『広報・PR 論 パブリック・リレーションズの理論と実際』38-55.
- 金倫廷. (2021). 「組織アイデンティフィケーション研究の新展開 - 関係アイデンティティとアイデンティフィケーションに注目して」『開発論集』, 北海学園大学, 108, 65-76.
- 黒田天兵 (2020). 『組織は「言葉」から変わる』朝日新聞出版
- 小谷恵子 (2023). 『プロフェッショナル・サービスにおける組織アイデンティフィケーション構造』千倉書房
- 高巖 (2010). 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」. 『麗澤経済研究』, 18(1), 57-66.
- 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
- 田中雅子. (2013). 「経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響」. 『同志社商学』, 64(6), 1147-1164.
- 田中雅子 (2016). 『経営理念浸透のメカニズム——10年間の調査から見えた“わかちあい”の本質と実践』, 中央経済社
- 橋本弘道 (2017). 「理念追求型組織における理念浸透の定量的研究—教員組織の理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性に関する分析—」『鶴見大学紀要』, 54(4), pp. 145-154.
- 野林晴彦 (2020). 「日本の経営理念の歴史的変遷—概念の誕生・変容と普及—」滋賀大学大学院経済学研究科, 博士論文
- 野林晴彦. (2023). 「日本企業のパーパス制定の現状 - 経営理念との関係に着目して」. <https://jxiv.jst.go.jp/index.php/jxiv/preprint/view/428>
- 野林晴彦・浅川和宏. (2001). 「理念浸透 “5つの策”—経営理念の企業内浸透度に着目して」. 『慶應経営論集』, 18, (1) 37-55.
- 松葉博雄 (2008). 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす影響」『経営行動科学』21(2),
- 三井泉 (2010). 「経営理念研究の方法に関する一試論—“継承” と “伝播” のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』, (32), 93-106.
- 村山元理. (2022). パーパスは経営理念か: その背景とビジョンの一考察. 『駒大経営研究』, 53(3・4), 127-149.
- 山岸俊男・吉岡範章 (2009). 『ネット評判社会』NTT 出版.
- 山城慶晃. (2015). 「組織アイデンティティの三つの基準とは何だったのか? 経営学輪講 Albert and Whetten (1985)」. 『赤門マネジメント・レビュー』, 14(2), 77-88.
- 横川雅人. (2010). 現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策. ビジネス & アカウンティングレビュー, (5), 219-236.