

2026 年度夏期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
<p>ビジョンを社内の共通言語にするための提案</p> <p>「掲げるビジョン」から「判断基準としてのビジョン」へ</p>	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍 番号	8824105	氏 名	齋藤重幸
----------	---------	--------	------

教 員	
主 査	中山 裕香子 教授
審査 委員 担当	田村 浩道 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

ビジョンを社内の共通言語にするための提案

「掲げるビジョン」から「判断基準としてのビジョン」へ

目次

序章 本 GP の出発点：「掲げられているが使われていない」ビジョン

第 1 章 研究の背景と問題意識

- 1.1 Vision2030 をめぐる三つの問題
- 1.2 Vision2030 を日常判断に用いる経営上の意義
- 1.3 本章のまとめ

第 2 章 Vision2030 と BIPROGY の事業変革

- 2.1 Purpose・Vision2030・経営方針の位置づけ
- 2.2 BIPROGY の強みと事業環境の変化
- 2.3 Vision2030 が示す価値創造と事業変革
- 2.4 判断の拠りどころとしての Vision2030 の役割
- 2.5 本章のまとめ

第 3 章 リサーチクエスションと検討の枠組み

- 3.1 リサーチクエスション
- 3.2 本 GP におけるビジョンの機能化
- 3.3 検討対象と範囲
- 3.4 検討の前提と進め方
- 3.5 本章のまとめ

第 4 章 先行研究・主要理論から分析の観点を導く

- 4.1 国内先行研究が示す浸透の要点と課題
- 4.2 学習する組織論：対話・実践・学習
- 4.3 意思決定前提論：日常判断を方向づける仕組み
- 4.4 理念・パーパス浸透論：ミドルマネージャーと組織施策
- 4.5 補助的視点：ビジョンの具体化・実践・学習
- 4.6 ビジョンの機能化を捉える三観点
- 4.7 本章のまとめ

第 5 章 中心仮説の設定

- 5.1 三観点から構成する中心仮説
- 5.2 三観点の連動と学習還流
- 5.3 本章のまとめ

第 6 章 中心仮説の検証方法

- 6.1 検証の目的と進め方
- 6.2 使用資料と分析上の留意点
- 6.3 三観点の運用・連動・学習還流の分析基準
- 6.4 中心仮説の評価方法

6.5 本章のまとめ

第7章 先行2社による中心仮説の検証と補完事例

7.1 味の素グループにおけるASVの運用

7.2 オムロンにおける企業理念の運用

7.3 先行2社における運用の違い

7.4 両社に共通する三観点の連動と学習還流

7.5 中心仮説の評価

7.6 I-ne にみるビジョン機能不全と組織運営上の問題

7.7 本章のまとめ

第8章 BIPROGYの現状把握

8.1 現状把握に用いる資料と位置づけ

8.2 Vision2030の認知と日常判断での活用

8.3 Vision2030と現場の仕事との距離

8.4 既存施策の状況と運用上の課題

8.5 本章のまとめ

第9章 BIPROGYへの適用と考察

9.1 BIPROGYにおける三観点の運用状況

9.2 三観点の連動と学習還流

9.3 先行2社とBIPROGYの運用構造の違い

9.4 Vision2030が日常判断に十分活用されていない要因

9.5 Vision2030の機能化に必要な五つの設計要件

9.6 本章のまとめ

第10章 提案：Vision2030実践化プログラム

10.1 提案の全体像と実施方針

10.2 代替案との比較と本提案の選択理由

10.3 五つの施策と相互連動

10.4 段階投資と期待効果の評価

10.5 実装ロードマップと判断ゲート

10.6 実行体制とガバナンス

10.7 効果検証の考え方と主要KPI

10.8 段階導入と運用上のリスク対応

10.9 提案の位置づけと経営への意思決定要請

第11章 結論：Vision2030を判断の拠りどころとして機能させる

11.1 リサーチクエスションへの回答

11.2 本GPの貢献と独自性

11.3 今後の課題と持続的な見直し

参考文献

謝辞

1. 研究の背景と問題意識

BIPROGY 株式会社（以下、BIPROGY）は、SI 市場の競争構造変化、生成 AI をはじめとする技術進展、社会的価値への期待の高まりなど、大きな経営環境の変化に直面している。クラウドサービスや SaaS、専門ベンダーの台頭、開発・運用の自動化により、SI 企業に求められる役割は、従来の受託開発から、顧客との共創による事業構想や業務変革の支援へ広がっている。こうした変化に対応するため、BIPROGY は 2021 年に「Purpose」と「Vision2030」を制定し、翌年、日本ユニシス株式会社から商号を変更した。

Vision2030 では、「わたしたちは、デジタルコモンズを誰もが幸せに暮らせる社会づくりを推進するしくみに育てていきます。」を掲げ、多様な主体との共創を通じ、社会的価値と経済的価値を両立することを目指している。

筆者は、当社が長年、顧客企業の重要な情報システムを支え、社会や産業の基盤づくりに関わってきた歴史を踏まえ、Vision2030 に、培ってきた顧客基盤、業界知識、技術力、実装力を生かし、顧客やパートナーと社会課題の解決に挑み、新しい仕組みを社会へ実装する企業への将来像を強く感じている。

Vision2030 は、経営方針、社内行事、研修、対話活動等の場で繰り返し示され、組織内で一定程度認知されている。しかし、今回インタビューしたミドルマネージャーは、その存在と目指す方向を認識したうえで、「自分の業務とのつながりが見えにくい」「判断に使う機会が少ない」と語った。これは、このビジョンが社員に浸透していないというよりも、知っていても仕事へ引き寄せて使いにくい状態を示している。

案件判断、投資判断、新規事業評価、人材配置等の日常の判断においても、Vision2030 が積極的に活用されているとは言い難く、新規・成長事業では短期的な成果と中長期的な投資の間で迷いが生じやすい。本 GP では、この隔たりを社員個人の理解不足だけに求めず、ビジョンを日常の判断へ具体化する組織的な仕組みが整備されていないことの問題として捉える。

2. リサーチクエスション：ビジョンの機能化

本 GP は、Vision2030 が社内で一定程度認知されながら、日常判断に十分活用されていない理由を明らかにし、その隔たりを埋める仕組みを検討する。リサーチクエスションは次のとおりである。

「なぜ、BIPROGY の Vision2030 は、組織内で一定程度認知されながらも、現場の日常判断に十分活用されていないのか。そして、どうすれば、Vision2030 を判断の拠りどころとして機能させられるのか。」

本 GP では、単にビジョンを認知・理解・共感するだけでなく、事業戦略、部門方針、業務プロセス、日常判断へと反映される状態を「ビジョンの機能化」と定義する。

3. 先行研究・主要理論：三観点の導出

理念やビジョンの浸透に関する先行研究では、理念の浸透は「認知」、「理解」、「共感」、「行動への反映」という段階を経て進むとし、その過程で、管理者の働きかけや、職場での対話、組織的な施策が重要であることを示している（栗野，2022；高尾・王，2011，2012；田中，2016）。

一方、理念やビジョンが日常判断や業務プロセスでどのように使われるかには、なお検討の余地がある。そこで本 GP では、ビジョンを判断基準として使える言葉へ具体化し、その実践を組織として支える仕組みに着目した。

理念・ビジョン浸透研究に、共有ビジョンを対話と実践へつなぐ学習する組織論（Senge，1990）、目的・情報・規則・評価等が判断を方向づける意思決定前提論（Simon，1947）を組み合わせた。前者からは対話と学習、後者からは判断前提と業務への組み込みを捉え、さらに翻訳、知識創造・場、見えざる資産の視点を加えた。これらを横断的に整理し、ビジョンを現場の判断へつなぐ三つの観点を導出した。

第一は「**ビジョンの翻訳**」である。これは、Vision2030 を抽象的な理念として示すだけでなく、事業や部門の顧客価値、競争優位、投資、人材育成、リスクなど、現場で実際に判断できる具体的な言葉へ置き換えることである。

第二は「**翻訳の支援**」である。経営のメッセージを現場へ伝える役割を担うミドルマネージャーが、部門の実情に応じてビジョンを解釈し、対話を通じて組織へ浸透させられるよう、対話の場や時間、解釈材料、伴走支援、評価・称賛などを組織として整備することである。

第三は「**業務プロセスへの埋め込み**」である。会議や案件審査、投資判断、目標設定、人事評価、振り返りなどの日常業務の中に、「Vision2030 とどのように関係するか」を確認する仕組みを組み込み、ビジョンを日常的な判断基準として活用できるようにすることである。

図 1 先行研究・主要理論から三観点を導出する過程



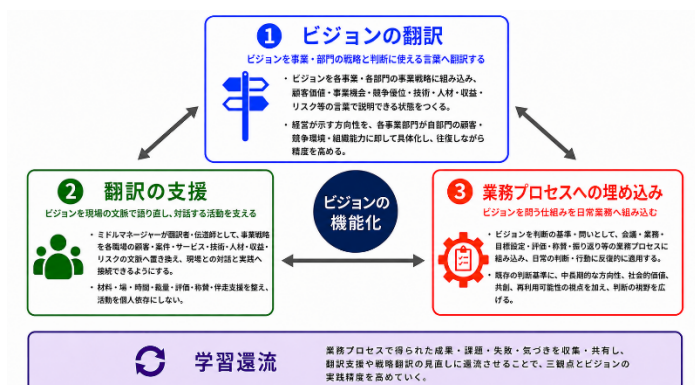
出所：筆者作成

4. 仮説：三観点の連動と学習還流

本 GP では、三観点は独立した施策ではなく、相互に連動することが重要であると考えた。さらに、現場で得られた成果や失敗、気づきなどを各観点の見直しへ戻す「学習還流」も不可欠であると考えた。そこで仮説を次のように設定した。

「ビジョンの翻訳」「翻訳の支援」「業務プロセスへの埋め込み」の三観点が相互に連動し、さらに実践から得られた学びが継続的に各観点の見直しへと還流することによって、ビジョンが日常の判断の拠りどころとして機能するようになる。

図 2 ビジョンの機能化を支える三観点の連動と学習還流



出所：筆者作成

5. 仮説の検証：先行 2 社による検証と BIPROGY の分析

仮説の妥当性を検証するため、理念やビジョンが日常の判断や実践に活用されている企業として、味の素グループとオムロンを対象に分析をおこなった。公開資料と関係者インタビューをもとに三観点に関する施策の有無だけでなく、それぞれがどのように運用され、相互に連動し、実践からの学びを還流させているかを確認した。

そのうえで、同じ分析枠組みを BIPROGY に適用し、経営文書、社内資料、討議・対話記録、制度・業務プロセス、インタビュー内容を分析することで、先行 2 社との違いを明らかにした。

5. 1 事例分析①：味の素グループ

味の素グループでは、「ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value)」を中核に据え、パーパスやビジョンを事業判断に活用する仕組みが構築されていることが確認できた。社会的価値と経済的価値を両立するという考え方を事業戦略や研究開発、投資判断、目標管理、表彰制度などへ具体的に反映し、それらを長期間にわたり継続的に運用している。また、実践から得られた成果や課題を評価制度や運用方法の改善へ反映することで、ビジョンを「掲げる理念」ではなく、「日常の判断基準」として機能させていることが明らかになった。

7. 提案：「Vision2030 実践化プログラム」

以上を踏まえ、本 GP は、既存の経営方針、対話活動、制度、現場実践を三観点から見直し、日常判断と学習還流へつなぐ「Vision2030 実践化プログラム」を提案する。

本プログラムは、次の五施策で構成される。

第一は「事業別ビジョン具体化」である。Vision2030 を全社共通の理念として示すだけでなく、事業や部門ごとの顧客価値、競争優位、事業機会などに応じた具体的な判断言語へ翻訳し、現場で活用できる形にする。

第二は「ミドル翻訳・対話支援」である。対話ガイドや判断の問い、社内コーチ、推進部門による伴走支援などを整備し、ミドルマネージャーが部門内で Vision2030 を主体的に解釈し、実践できるよう支援する。

第三は「判断プロセスへの組み込み」である。投資判断、案件審査、年度計画、目標設定、人事評価などに、Vision2030 との整合性を確認する問いを組み込み、日常の意思決定の中で自然にビジョンが参照される仕組みを構築する。

第四は「実践知の可視化・横展開」である。成功事例だけでなく失敗事例も含めた実践知を蓄積・共有し、部門を超えて活用できる知識資産として組織全体へ展開する。

第五は「学習還流・継続改善」である。定期的なサーベイや振り返りを実施し、現場で得られた成果や課題を戦略や制度の改善へ反映することで、ビジョンの運用を継続的に見直す仕組みを構築する。

導入にあたっては、まず限定部門で試行し、その成果や課題を評価しながら対象範囲を段階的に拡大する。運用状況については、成果指標だけでなく、プロセスや運用品質も継続的に評価し、必要に応じて制度を改善していくことが重要である。

図 4 Vision2030 実践化プログラムの 5 施策と導入ロードマップ



出所：筆者作成

8. 結論：「掲げるビジョン」から「判断基準としてのビジョン」へ

8. 1 本 GP の結論と貢献

本 GP では、BIPROGY の Vision2030 が日常判断に十分活用されていない要因を分析した。その結果、課題は社員の認知や理解の問題だけではなく、「ビジョンの翻訳」「翻訳の支援」「業務プロセスへの埋め込み」が相互に十分連動しておらず、さらに、実践から得られた学びを継続的な改善へ反映する学習還流の仕組みが十分に整備されていないことにありと考えられた。

また、味の素グループおよびオムロンの分析から、ビジョンを現場の判断に使える言葉へ具体化し、ミドルマネジメントや現場による解釈と対話を支援し、会議、目標、投資、評価等の業務プロセスへ組み込むことの重要性が確認された。加えて、実践の成果や課題を継続的に見直しへ反映することが、ビジョンを判断の拠りどころとして機能させる有力な条件であることが示唆された。

したがって、Vision2030 を日常判断の拠りどころとして機能させるためには、三つの観点を個別に進めるのではなく、ビジョンの具体化、解釈と対話の支援、業務プロセスへの組み込み、実践から得られた学びの還流を、一つの流れとして継続的に運用する必要がある。

本 GP の独自性・貢献は、理念やビジョンの浸透を認知や共感の向上にとどめず、組織の日常判断を支える機能として捉え直し、その実現条件を三観点の連動と学習還流として構造化した点にある。さらに、その考え方を具体的な実践方法である「Vision2030 実践化プログラム」としてまとめ、組織への導入プロセスまで提示した点にも特徴がある。

8. 2 今後の実践と継続的改善

本 GP は、インタビュー対象や分析対象企業が限定されており、提案したプログラムについても実証的な検証は今後の課題である。今後は、調査対象を拡大するとともに、実際の導入・運用を通じて有効性を検証し、ビジョンを組織の意思決定へ定着させるための条件をさらに明らかにしていく必要がある。

BIPROGY では、まず限定した部門でプログラムを導入し、現場の反応や負荷、日常判断の変化を確認しながら、施策を見直していく。重要なのは、一度の取り組みで成果を求めるのではなく、実践、振り返り、改善を繰り返し、継続することである。そこで得られた成果や課題を次の実践へつなげ、適用する部門や対象を段階的に広げることで、BIPROGY に適した仕組みへ発展させていく。

参考文献

【外国語学術文献】

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織』英治出版、2011 年)

Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. Macmillan. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社、2009 年)

【日本語学術文献】

栗野智子 (2022) 「理念浸透研究の 4 つのカテゴリーと 2 つのパースペクティブ——海外の理念浸透研究の概観からの探索」『経営哲学』第 19 巻第 2 号、47-62 頁。

伊吹英子・古西幸登 (2022) 『〈ケースでわかる〉実践パーパス経営』日経 BP。

伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理〈第 4 版〉——ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』日本経済新聞出版社。

伊丹敬之 (2025) 『経営は無理をせよ、無茶はするな——オーバーエクステンション戦略のすすめ』日経 BP 日本経済新聞出版。

小田理一郎 (2017) 『「学習する組織」入門——自分・チーム・会社が変わる 持続的成長の技術と実践』英治出版。

佐宗邦威 (2019) 「組織の『存在意義』をデザインする——パーパス・ブランディングを実践するために」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2019 年 3 月号、32-46 頁。

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』第 44 巻第 4 号、52-66 頁。

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 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム——10 年間の調査から見た「わかちあい」の本質と実践』中央経済社。

名和高司 (2021) 『パーパス経営——30 年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社。

永井恒男・後藤照典 (2021) 『パーパス・ドリブンな組織のつくり方——発見・共鳴・実装で会社を変える』日本能率協会マネジメントセンター。

野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。

【公開資料】

BIPROGY 株式会社 (2025) 「BIPROGY 統合報告書 2025」。

味の素グループ (2024) 「ASV レポート (統合報告書) 2024」。

オムロン株式会社 (2024) 『統合レポート 2024』。

オムロン株式会社 (2025) 『統合レポート 2025』。

【非公開社内資料・インタビュー記録】

BIPROGY 株式会社 (2022~2025 年度) Vision2030、デジタルコモンズ、理念・ビジョン浸透、ミドルマネジメント討議、対話施策および業務運用に関する社内資料、非公開。

BIPROGY 株式会社（2026）「Vision2030 の運用に関するミドルマネージャーへのインタビュー記録」（対面、4 名、筆者による一次データ収集・記録作成）。

味の素グループ（2026a）「ASV およびパーパス浸透に関するインタビュー記録（推進側）」（2026 年 5 月 13 日実施、筆者による一次データ収集・文字起こし）。

味の素グループ（2026b）「ASV の現場運用に関するインタビュー記録（現場側）」（2026 年 4 月 30 日実施、筆者による一次データ収集・文字起こし）。

オムロン株式会社（2026）「理念経営・TOGA・SINIC 理論に関するインタビュー記録」（2026 年 5 月 8 日実施、筆者による一次データ収集・文字起こし）。