

新たなステージを迎えた インターナルブランディング ——「見える化」から「自分ゴト化、行動化」へ——

企業の新たな成長の実現に向けて、最も重要になる従業員。
経営のグローバル化や人材の多様性が進む中で、
従業員の一体感醸成や人材開発などに対する関心が非常に高まっている。
従業員の意識や行動を統合するために必要な
インターナルブランディングの新たな考え方について論じていただく。

(株)電通・イマージェンス インターナルブランディングプロジェクトチーム

(株)電通 ストラテジック・プランニング局

斎藤 淳一 コンサルティング・ディレクター

津布楽 一樹 シニア・コンサルタント

谷 昭輝 シニア・コンサルタント

笹木 隆之 コンサルタント

(株)イマージェンス

桑畑 英紀 代表取締役社長

新たなステージを迎えた インターナルブランディング

昨今のインターナルブランディングの動向

長引く不況の最中、次なる成長の実現に向け、企業ブランド戦略の再構築や経営戦略の見直し、経営統合やM&A等の実施に伴う従業員の一体感醸成や融和など、人材のもつ能力・可能性をいかに発揮させるかということへの関心が高まっている。また、経営のグローバル化への対応の中で、多様な人材を活用し、自社の企業理念やブランドの実現のために、その意識や行動をアラインすることにも、課題意識が高まってきている。

インターナルブランディングとは、「企業（ブランド）の目指すべき姿」をもとに「従業員や職場の目指すべき行動」を設定し、様々な施策を展開することにより、従業員の意識・行動を変革し、企業の目指す姿（ブランド）を実現していく活動である。そのためには、コミュニケーション活動や教育活動のみならず、人事・評価制度・報酬制度、キャリア開発など様々な施策が必要となってくる。

経営統合や事業統合が頻繁に起こる昨今においては、企業ブランド戦略の見直しに伴い、インターナル（企業の内

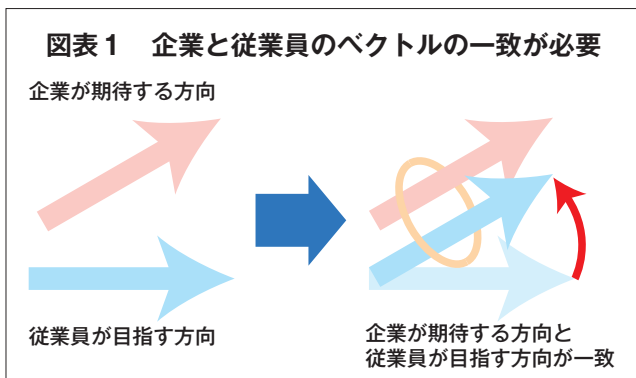
部）に力点をおいた活動が多く見られる。しかしながら、展開される施策の多くは新たな企業ブランド戦略導入時のみの一過性の展開が多く、継続的に展開し、ブランドの定着・実現に結びつくようなものでないことが多い。多くの企業において展開される活動としては、ブランドブック、社内イントラのような社内向けツールの制作、社長キャラバンなどのイベントの開催、TV-CFといった社外向け広告などが中心であり、従業員の心理変容・行動変革を促す取り組みや「制度」にかかわるような取り組みは十分に行われていない。また、経営層は、ブランドの実現のために社内に向け必要な施策を展開していると思っているが、社員は必ずしもそのように思っていないという、認識のギャップが生じている例もよく聞く。

今こそ求められるインターナルブランディングの役割

このような状況下においては、企業の目指す姿と従業員の目指す方向を一致させることが必要になってくる。そのためには、従業員一人ひとりが企業から求められている考え方や行動を理解するだけでなく、心で納得し、自ら率先してとるべき行動を考えること。また、会社も従業員の心理状況を理解し、彼らの心の火を灯す、いわばイグナイトさせること。

これらを従業員単位、職場単位、その総体としての全社単位で行うことで企業の目指す姿に対して全従業員がアライメントされ、企業の成長戦略のキードライバーとして従業員のソフトパワーが機能する。

我々は、新たなインターナルブランディングの手法の開発を目指し「電通・イマージェンス インターナルブランディングプロジェクトチーム」を結成し、インターナルブランディングが果たすべき役割と機能的な要件を設定し、それを実現可能にするメソロジーの探索・開発を行った。



インターナルブランディングの3ステップ

まず、我々はインターナルブランディングが実現するまでのステップを図表2に示すような3つに分けて検討した。これはステップであると同時に、従業員の心理変容を促すための要件となる。

①STEP1：見える化

ブランドの規定やその背景にある様々な思いや事実を理解する。これは、ブランドという無形のものを従業員一人ひとりの頭の中で実体化し“可視化=見える化”することである。そのためには、ブランドブックなどのコミュニケーションツールや、イベント、研修などといった教育を展開することが有効となる。

②STEP2：自分ゴト化

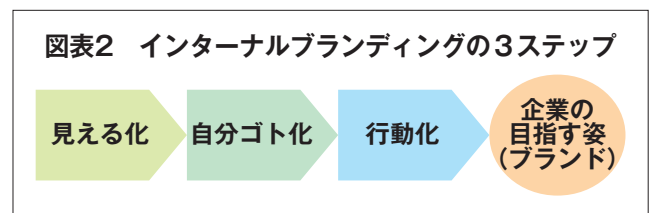
ブランドを実現していく主体が自分であり、自分が企業のあるべき姿を実現していく活動に参加しているという自覚と、コミットメントを形成する。インターナルブランディングを行動化する前提としてきわめて重要なプロセスである。この「自分ゴト化」は従業員の心の中で仕事や会社に対する認識や意識を変容させることであり、その変容を促す最適な施策

や機会を提供していくことが必要となる。

③STEP3：行動化

自分ゴト化が進むと、今まで行っていた行動がブランドの実現に向けた行動へと変化する。それらの行動が継続されていくのがこのプロセスである。これらを実現するため、従業員の自発的な行動欲求を刺激するモチベーション形成と、それを促進する制度や職場環境の整備が必要となる。

このように、インターナルブランディングは、コミュニケーションや人材育成、様々な社内制度や業務プロセスといった従業員一人ひとりから企業全体にかかわる多様な領域でのアプローチが必要とされ、企業全体での取り組みと部門間の壁を越えた連携による施策展開が必要な活動である。



調査や事例に見るインターナルブランディング成功に向けた鍵

見える化に有効な情報接触

インターナルブランディングの手法を開発していく中で、現在インターナルブランディングのための活動として展開されている施策や活動の実態把握をすべく、従業員規模5000人以上の企業に勤める社員を対象にしたアンケート調査を行った(図表3)。

図表4はアンケート結果の一部を抜粋したものである。従業員が接触する頻度が高かったのは「業務での同僚・部下との会話」「社内の休憩所、喫煙所などのスペースでの会話」「業務での上司との会話」といった職場での日常的なFace to Faceのコミュニケーションと「メールで送られる資料・文書」「メール(一斉送信以外のメール)」「社内イントラのトップページ」といったデジタルツール・媒体やイントラ・webでの情報接触であった。

見える化と自分ゴト化・行動化に有効な活動の差異

調査概要

調査地域	1都3県							
□調査対象	下記に該当する20～49歳男女個人（広告代理店・マスコミ・調査企業関係者は除く） ・5000人以上の企業就労者 ・役員以上を除く							
□サンプル数	500ss（出現率10%程度） ※平成19年就業構造基本調査-全国・正規労働者	男性			女性			計
		20代	30代	40代	20代	30代	40代	
		89	157	145	46	40	24	
□サンプル抽出法	電通リサーチ ミリオネットパネルより抽出							
□調査方法	インターネット調査（メール配信・会員用HP誘導）							
□調査実施機関	株式会社電通 株式会社電通リサーチ							

図表3 アンケート調査結果

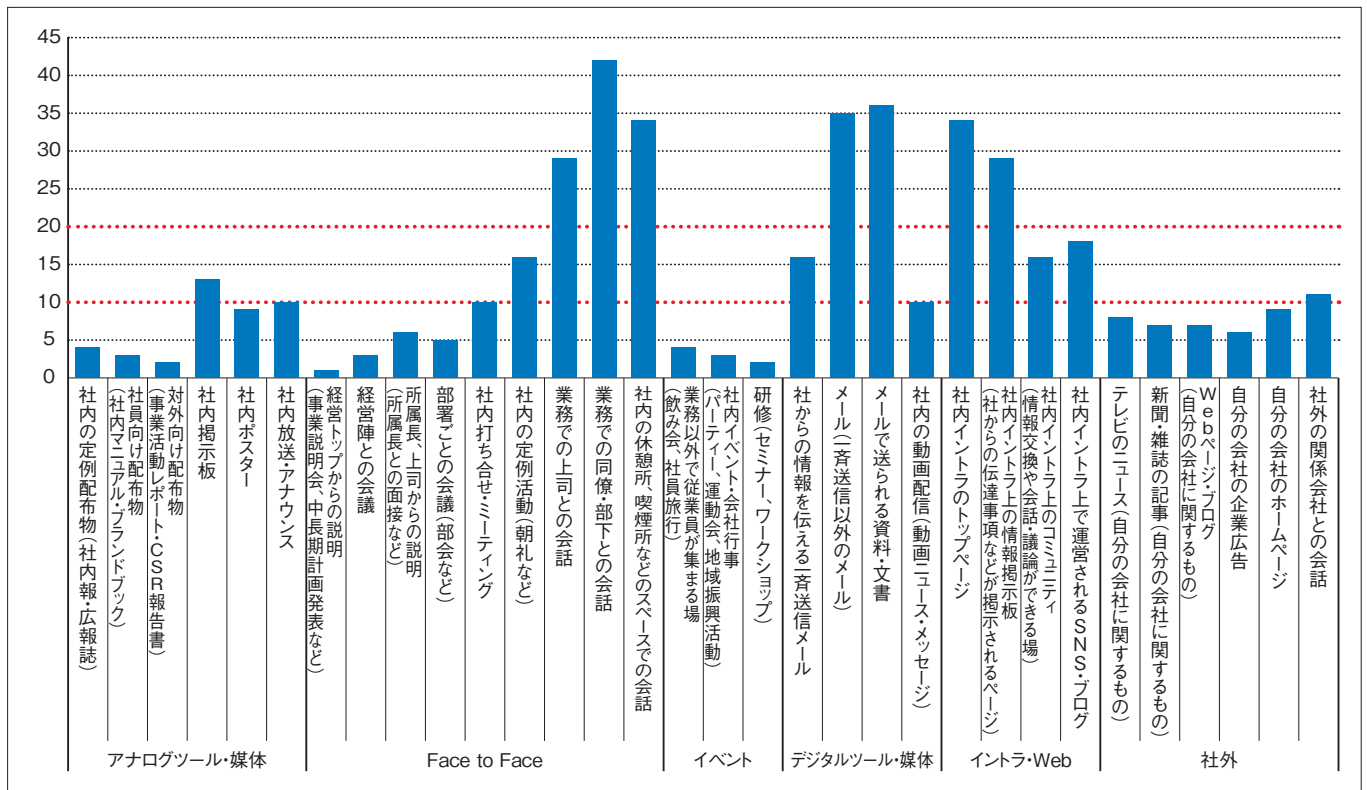
	活動	頻度(回/月平均)	見える化	自分ゴト化・行動化
アナログ ツール・ 媒体	1 社内の定例配布物(社内報・広報誌)	4.04	20.0	10.1
	2 社員向け配布物(社内マニュアル・ブランドブック)	3.02	11.7	6.6
	3 対外向け配布物(事業活動レポート・CSR報告書)	2.04	12.8	8.6
	4 社内掲示板	3.03	12.3	5.6
	5 社内ポスター	9.63	9.9	7.7
	6 社内放送・アナウンス	10.15	6.8	4.9
Face to Face	7 経営トップからの説明(事業説明会、中長期計画発表など)	1.39	11.2	12.7
	8 経営陣との会議	3.19	11.7	14.2
	9 所属長、上司からの説明(所属長との面接など)	6.13	15.4	6.3
	10 部署ごとの会議(部会など)	5.21	15.9	4.7
	11 社内打合せ・ミーティング	10.36	14.6	4.2
	12 社内の定例活動(朝礼など)	15.54	13.1	5.9
	13 業務での上司との会話	29.66	17.4	5.5
	14 業務での同僚・部下との会話	41.49	15.0	5.4
	15 社内の休憩所、喫煙所などのスペースでの会話	34.16	10.8	6.2
イベント	16 業務以外で従業員が集まる場(飲み会、社員旅行)	3.97	9.9	9.6
	17 社内イベント・会社行事(パーティー、運動会、地域振興活動)	2.76	8.2	11.3
	18 研修(セミナー、ワークショップ)	1.86	9.3	10.0
デジタル ツール・ 媒体	19 社からの情報を伝える一斉送信メール	16.03	10.5	4.3
	20 メール(一斉送信以外のメール)	35.32	10.9	3.1
	21 メールで送られる資料・文書	35.73	12.1	2.9
	22 社内の動画配信(動画ニュース・メッセージ)	4.98	12.4	5.7
イントラ・Web	23 社内イントラのトップページ	33.95	14.0	4.8
	24 社内イントラ上の情報掲示板(社からの伝達事項などが掲示されるページ)	29.29	13.0	4.3
	25 社内イントラ上のコミュニティ(情報交換や会話・議論ができる場)	15.96	11.0	4.8
	26 社内イントラ上で運営されるSNS・ブログ	17.76	9.4	4.7
社外	27 テレビのニュース(自分の会社に関するもの)	8.72	9.9	5.9
	28 新聞・雑誌の記事(自分の会社に関するもの)	7.5	8.7	5.2
	29 Webページ・ブログ(自分の会社に関するもの)	7.71	9.6	4.5
	30 自分の会社の企業広告	6.42	8.2	11.4
	31 自分の会社のホームページ	9.43	9.9	9.1
	32 社外の関係会社との会話	11.1	6.1	6.4
	平均		11.6	6.8

※見える化は、「理解しやすい」「情報量が適切」「頻度が適切」の合成値

※自分ゴト化・行動化は、「やる気が起きる」「会社との一体感を感じる」「自分の会社らしさを感じる」の合成値

図表4 接触頻度

単位:回/月



しかしながら、各情報媒体の、自分ゴト化・行動化への効果をみると、接触頻度の高い活動である、職場でのFace to Faceの「業務での同僚・部下との会話」「社内の休憩所、喫煙所などのスペースでの会話」といった活動や「メールで送られる資料・文書」といったデジタルツール・媒体やイントラ・webでの情報接触は、見える化には効果を与えるものの、それだけでは自分ゴト化・行動化に効果的ではないことが明らかとなった。

各施策による見える化と自分ゴト化・行動化への効果については、図表5に示すように、両方に有効な効果を与える活動は少なく、それぞれ効果のある施策が異なっている。自分ゴト化・行動化では「経営陣との会議」「経営トップからの説明」といった経営層とのコミュニケーション、また、「研修」といった人材育成活動や「社内イベント・会社行事」「業務以外で従業員が集まる場」といった比較的インフォーマルな場での交流が有効な活動となっている。

見える化と自分ゴト化・行動化では、従業員への効果に本質的な違いがあるため、双方に有効な活動は少なく、そ

れぞれ異なった活動を展開することが求められると推察される。

情報発信活動の限界

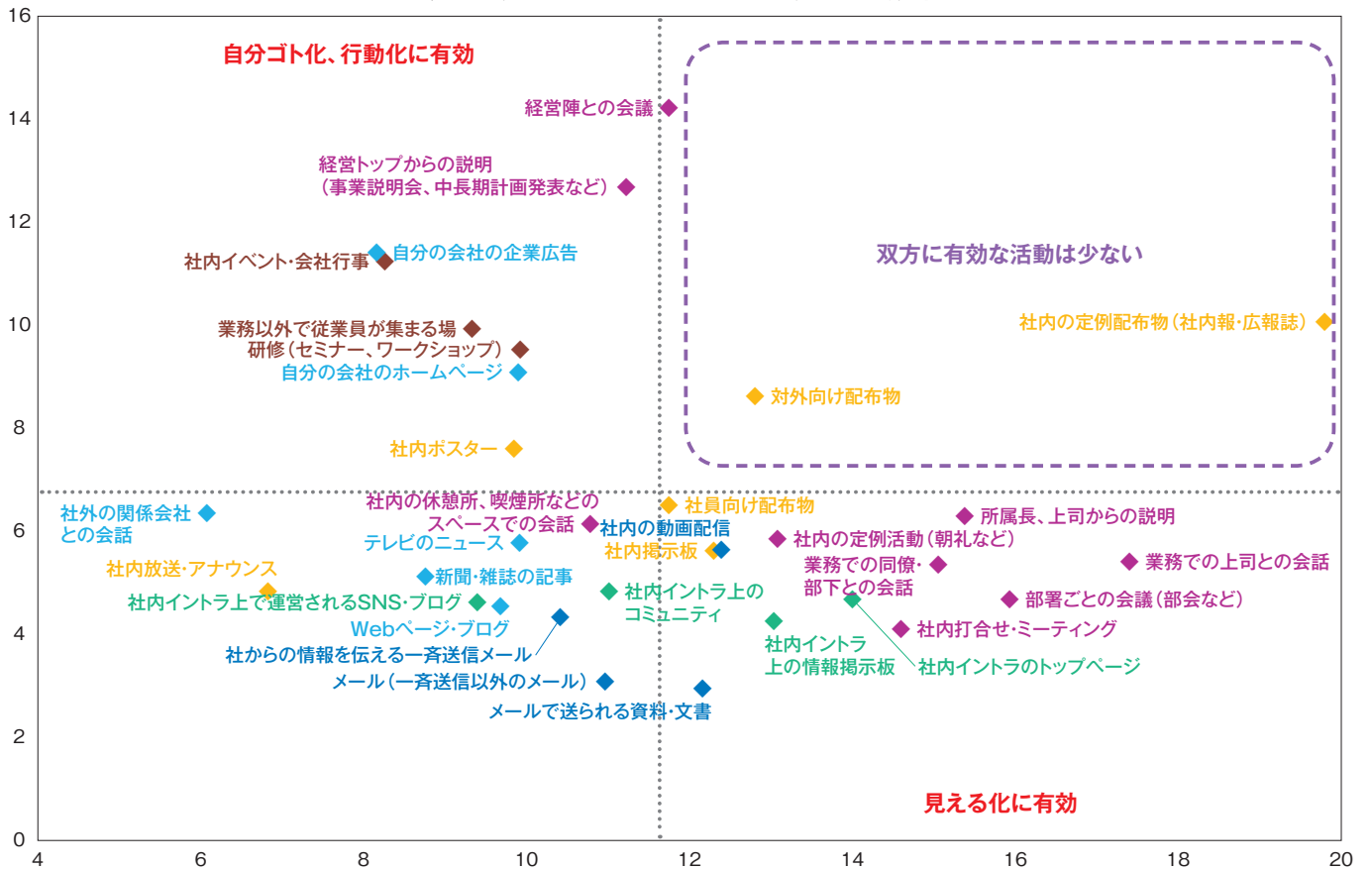
通常のインターナルブランディング施策の多くは、社内向けの情報発信活動として展開されることが多い。その活動は、ブランドの見える化には有効であるが、自分ゴト化・行動化には効果が限定的であることが推察される。

ブランドが社内に浸透しない、ブランドを考えた行動を従業員がなかなか取ってくれないなどといった問題の背景には、情報発信活動だけでは自分ゴト化・行動化という、本質的に異なるステップに十分な効果が期待できないという原因が考えられ、様々な施策を組み合わせながら、インターナルブランディングの施策を展開していくことが重要になる。

企業の事例にみる自分ゴト化と行動化に向けた施策

では、ブランディングに積極的と言われている企業は、自分ゴト化・行動化に向けてどういった活動を行っているの

図表5 見える化と自分ゴト化・行動化への効果



図表6 インターナルブランディングの活動例

	見える化	自分ゴト化	行動化
ザ・リッツ・カールトン ホテル カンパニー	「クレド」の携帯 企業理念を記載したカードを常に携帯	ファーストクラスカード 自分の業務をヘルプしてくれた相手を称え合うシステム。人事考課の参考にもなる	ブランド視点の人材採用基準 ブランドに基づく厳格な採用システム。「親切なおもてなし」への共感度を図るために、管理職がウェ이터となり、コーヒーなどを応募者に出し、その反応を見る
	ラインナップ 企業理念をテーマにしたディスカッション方式の朝礼	創造性強化教育 プロジェクト型若手教育	自立行動の奨励 顧客ニーズを満たし、ブランドを維持するため、1日2000ドルまでの自由裁量を与える
スターバックス コーポレーション	ビジョン共有研修 20時間に及ぶ企業ビジョンの共有を図る研修	メンタリング制度 外部から来た新しい管理職への社内文化共有制度	ブランド基準の人材採用 4つのブランド資質を採用基準とすることでブランドにふさわしい人材を採用することに注力
	チームワークの奨励 部門の垣根を越えて作業をする仲間を作ることを推奨	ミッションレビュー制度 従業員一人ひとりがミッションに関する意見や提案を直接会社に行う。毎月200前後の提案を受け、実施に至ったものは、提案者個人の功績として評価	10分ルール 顧客に対し約束以上の顧客志向サービスを提供。店舗に表示されている営業時間より10分早く開店し、10分遅く閉店する

出所) 各社HPなどより当プロジェクトチーム作成

だろうか。代表的な2社の例を図表6に記す。

このような事例企業では、情報発信活動のツール類にとどまらず、人材育成のための活動、社内の制度を含めブランド実現のために体系的な活動展開が行われている。

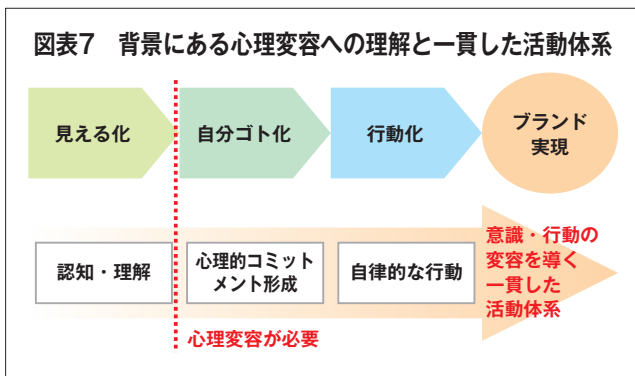
特に、自分ゴト化・行動化のために、顧客とのコンタクトポイント（接点）に関する部分において多面的な取り組みが行われている。また、最終的な人事評価にも結びつくため、運動論としてのブランド構築ではなく、実体づくりの活動としてインターナショナルブランディングの活動が展開されている（サービス業においては、顧客との接点においてブランド構築の重要性が特に高いことも要因の1つとなる）。

また、特にシンボリックな活動には、ネーミングも含めた工夫がなされることから、従業員の心に訴える努力をしていることがうかがえる。

インターナショナルブランディングの新しいアプローチ

キャズムを超えるための心理学的アプローチ

さて、見える化から、自分ゴト化・行動化への流れを体系的に行うためには、見える化と自分ゴト化・行動化の間にあるキャズムをいかに越えていくかが重要となってくる（図表7）。この心理的キャズムを越えていくためには、ブランドに対する心理的なコミットメント形成と、行動化へのモチベーション形成を引き起こすことが必要となり、これらに向けた心理学的なアプローチに基づく、段階的な活動の展開が不可欠といえる。



成功に向けて求められる要件

そこで、心理学的なアプローチに基づき、従業員の心理

変容をもたらすためにはどういったことを検討すればよいのか、我々の考える成功要件は以下の4つである。

①構造的な意識の把握

従業員がインターナショナルブランディングに向けた行動を自ら行うまでには、見える化、自分ゴト化、行動化という3つのステップが存在し、特に見える化の状態から自分ゴト化・行動化への心理変容を達成することが重要であることは先にも述べた。この心理変容の達成は、階層、職種、部門、グループ企業、ロケーションなどの特性と相互作用を把握することが前提となる。そのうえで自分ゴト化、行動化につながらないボトルネックの課題やそれに対して有効な活動群を構造的に把握することが求められる。

②訴求・展開方法における右脳・左脳両面からのアプローチ

コミュニケーションツール類などによる情報発信活動、人材育成活動、社内の制度といった総合的な活動設計においては、右脳・左脳の両面からのアプローチにより、多面的な設計を行うことが重要である。先に述べた他社事例でも明らかなように、例えば、社員全員を対象に社内プロジェクトを立ち上げ、そのプロジェクトの目標や意図をシンプルかつチャミングに表現した名称やロゴをつくる、こういったこともすると疎かにされてしまいがちな工夫こそが、頭で理解することだけでなく、心で共感することに大きく寄与する。

また、研修などにおいても、単にブランドやビジョンを伝える一方向な研修ではなく、場の雰囲気をも変えてみたり、社員のアイデアを発散するツールを用いた研修を行う。時にゲームのような個々人のキャラクターを浮き彫りにするインフォーマルな会話の機会をつくるなど、ささやかであるが細かい仕掛けが心からの共感をサポートする。また、働き方を変えることを指示するだけではなく、目標に向かった行動が生まれやすいオフィスのレイアウト改革など、感情面と論理面の強弱をそれぞれのステップに設計することが求められる。

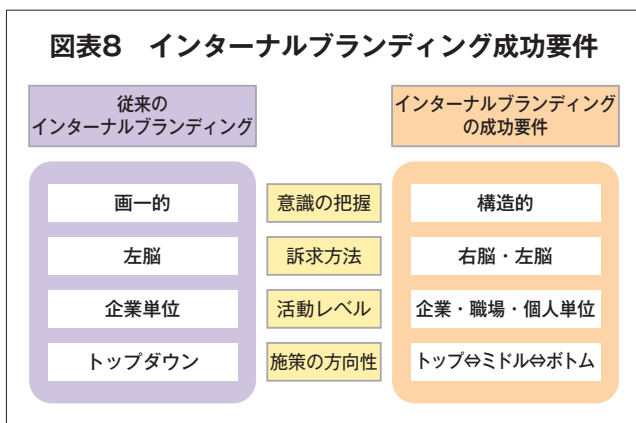
③企業・職場・個人単位での多面的な活動展開

従来のインターナショナルブランディングが企業全体の画一的なアプローチであるとするならば、今求められるインターナショナルブランディングは企業、職場、個人単位での細やかなアプローチが必要だと考えられる。自分の部署が企業の中でどう見られたいか、また個人が会社の中で何をを目指したいか、それらを考慮した多面的な活動展開が望まれる。

④施策展開の「トップ・ダウン」・「ボトム・アップ」・「ミドル・アップ／ダウン」

情報の流れ、活動における交流やコンタクトポイントは、一方方向ではなく、さまざまな方向での接触が有効である。特に、自分ゴト化では職場内の上司・部下間の会話だけでなく、経営層、社外関係者などの、より広範な接触が有効である。

これら4つの要件を満たすことこそが、社員のコミットメントを形成し、会社の目指す方向と個人の目指す方向をすりあわせ、様々な活動での自主的な行動を促進することにつながると思われる。



「心理パス」の活用

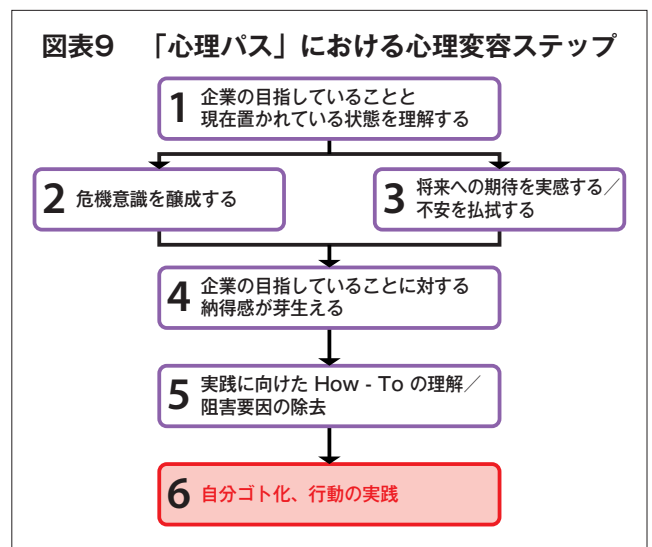
我々は、従来の情報発信活動中心のインターナルブランディングから、3ステップに対応した新しいインターナルブランディングの手法開発において、心理変容を組み入れた理論と、体系的な活動設計の手法を探索してきた。心理変容については、現場へのウォークインを前提に組織・人事の変革を第一線で行ってきた(株)イマージェンスが提唱する「心理パス」が今後のインターナルブランディングの基盤となる理論として有効であることを見だし、これに基づくアプローチを共同開発した。

インターナルブランディングの推進には、強制力や功利性に依拠したマネジメントでは不十分であり限界がある。心理的なコミットメントに裏打ちされた自律的な行動が重要であり、当事者である従業員にいか「心理パス」を踏ませるかが成否のポイントとなる。

「心理パス」は、もともと組織変革などの場面で用いられる行動変革のアプローチ方法である。行動心理や組織心理

の研究でも明らかなように、人の行動は論理的な合理性だけでは変わらない。変わったように見えても、それは一時的で、表層的なものにとどまりやすい。新たな行動を自律的に継続させるには、心で感じるプロセスが不可欠である。心で感じるということは、ある物事や状態を想起して、「嫌だ」「そうなりたくない」、また逆に「好ましい」「そうなりたい」と実感することである。そうした心の動きが根底にない限り、人は本気にならないし、自発的な行動は期待できない。

この前提に立ち、一人ひとりがこのような実感を持つプロセスをパス(経路)として構成したものが「心理パス」である。この「心理パス」(図表9)がインターナルブランディングの推進にとって不可欠なベースとなる。



参考：(株)イマージェンス 行動受容の「心理パス」

新たなステージへの挑戦

今回我々は、「心理パス」という考えに基づき、見える化から、自分ゴト化・行動化といった一連のステップを踏む新たなインターナルブランディングのプログラムを開発した。社員一人ひとりの意識や行動が、自発的かつ継続的に変革していくためには、地道ではあるが、パスのステップを一つ一つ丁寧に踏んでいくことこそが結果として大きな果実を得ることにつながると信じている。

当プログラムの詳細は、今後、書籍やwebなどで発表していくので、そちらもご覧いただければ幸いです。