



グループ社員725人が参加したアンケート結果を紹介する紙面からスタート。なぜこの活動が必要なのか、社員自身が実感したこととして見せる工夫だ。

NTTデータが、全社員にグループプランディングの活動を可視化するために制作した新聞。アンケートやインターネット、ブランドフォーラムなど、体感した過程を紙で改めて経過としてまとめてすることで社員の納得感を増す。



経営におけるブランド、ビジョン、ミッションに翻訳することが必要だ。「経営者から社員に向けて、自社が何をするべきか、そのためには行動するべきか」を訓示するための経営理念と、「マーケット(社会)と会社が共有する契約」であるブランドは、理念としては同じだがコミュニケーションの対象と目的が異なる(小々馬氏)。メッセージは、マーケットで伝わりやすいメッセージに置き換えることが求められるのだ。

経緯を見せ、階層別に対応 浸透には工夫が必要

米国型の企業では、本社がつくるものを教育的に落とし込む手法がある。なぜこの活動が必要なのか、社員自身が実感したこととして見せる工夫だ。

先行するグローバル企業では、トップ、ミドル、一般の階層別にブランドを浸透させることが多いと小々馬氏。トップに対しては、徹底したトレーニングで、社内外にブランドについて語ることができるよう訓練する。中堅に対しては、次世代のリーダーとして会社の考え方を正確に理解解説部下にコーチするための教育的な制作物をつくることが多い。そして、一般社員にはもう少し感覚的にない。

通用しやすい。一方で「日本企業では、通常全体の20%くらいしか、本社発信の新しい考え方に乗ってきてくれない」(小々馬氏)。そのため、その伝え方にも工夫が必要だ。NTTデータでは、ブランドのイメージを全社員にヒアリングし、その内容をグループプランディングニュースとして、インターネットなどで配信する。「プロセスを見せることで、受け入れ方が変わる」からだ。八木氏も、以前に比べ、ブランドをつくる過程で社員を巻き込むワーカシヨップなどの手法が増えてきている、と語る。「特に、社内に『エンジニアリスト』と言われる伝道者を育成し、その人たちが現場に戻つて周囲の人々に伝えていくという方法は浸透しやすい」。

先行するグローバル企業では、トップ、ミドル、一般の階層別にブランドを浸透させることが多いと小々馬氏。トップに対しては、徹底したトレーニングで、社内外にブランドについて語ることができるよう訓練する。中堅に対しては、次世代のリーダーとして会社の考え方を正確に理解解説部下にコーチするための教育的な制作物をつくることが多い。そして、一般社員にはもう少し感覚的にない。

成功しているグローバル企業はブランドを活用して、組織内の価値の共有化を進めている。自社アイデンティティが明確になることで、各國の組織運営の効率性が高まると人事を巻き込み、全社的に推進する力が求められる。

ブランドをうまく活用しグローバルに組織を管理できるかどうかが、今後の日本企業がグローバル市場で生き残る競争の鍵であることは間違いない。

経営環境の変化が スピードイーディーな成果を求める

近年、インナーブランディングに関する仕事の多くが、「目的が明確」、「スピードイーディーな結果を求める」点が特徴的だと博報堂 マーケティング戦略企画室ナレッジビジネス推進部長の八木祥和氏は語る。事業領域を変える、海外でも生産・販売を本格化しなければならない、といった経営環境の変化に伴い、いかに社内を取りまとめていくかが、早急な課題となってきた。漠然と「社内の結束力を高めよう」「コミュニケーションを活性化しよう」ということではなく、「経営戦略上、企業の存続のために、意識や行動パターンを変える必要がある」と考える企業が

圧倒的だ。「広告会社に対しても、単純に『広告をつくること』ではなく、経営に関するアイデアや視点、気づきを提供することが求められている」。それが結果的に、絵や言葉となり、社内外に発信する情報になる。さらには、成果が出るまでのスピードが要求されるようになつた。以前は、ビジョンを伝えていくには「社員それぞれに『腹落ち』する」パンでじっくり取り組むことも多かつた。しかし今は、中期経営計画を実現させる前段階の意識改革は、1~2年での成果が求められる。

マッキサン・ワールドグループでブランドコンサルティングに関わる小々馬敦氏は、「海外売上比率を50%60%にすることを目指に掲げる企業があることから、5、6年のスパンでじっくり取り組むことも多くなつてきている。漠然と『社内の結束力を高めよう』『コミュニケーションを活性化しよう』ということとなつてきている。漠然と『社内の結束力を高めよう』『コミュニケーションを活性化しよう』ということではなく、「経営戦略上、企業の存続のために、意識や行動パターンを変える必要がある」と考える企業が

理念の焼き直しが不可欠 どんな組織をつくりたいか

しかし、欧米の先行事例やツールをそのまま日本企業に応用できるかというと、そうではない、と小々馬氏は言う。まず、経営戦略、人事戦略として、グローバルにどういう組織をつくるとしているのか、その方針を明確にしなければインナーブラン

業が急増している。特に、対象市場となるインド、ブラジルといった文化、習慣が異なる新興国で、日本企業はいかにブランディングしていくか、という壁にぶつかっている」と語る。同社への相談も2010年からこういった課題が急速に増えており、「海外の事例を知りたい」という企業が多い。

専門家に聞く(1)――ブランディング
**日本企業で効果を出せる
インナーブランディング活動とは**

歐米に比べ、教育的に上層部から下りてきた方針が浸透しにくいと言われる日本企業。効果を出すために必要な準備、方法とはどんなものか。様々なインナーブランディングのツールやノウハウを提供している専門家に聞いた。

専門家に聞く(1)――ブランディング
**日本企業で効果を出せる
インナーブランディング活動とは**