

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

社員のエンゲージメント
を高める

中小企業の インターナル・ブラン ディングの進め方

- 1 社員の定着に有効なインターナル・ブランディング
- 2 インターナル・ブランディング導入のステップ
- 3 インターナル・ブランディングの実践方法
- 4 インターナル・ブランディングの取り組み事例

2024

4

APR

伊藤誠一税理士事務所

1 | 社員の定着に有効なインターナル・ブランディング

良いモノを作れば売れるという時代が終わり、有形要素で他社との違いを出すことが極めて難しい状況下で、今後「ブランド」や「人材」などの無形要素による差別化に活路を見出せない企業は淘汰されることになるかも知れません。

そこで今回は、企業理念をもとに社員がチカラを発揮することで他社とは異なる価値を生み出し、世の中から必要とされる永続企業になるための手段として必須ともいえるインターナル・ブランディング（社内・社員に向けてブランディングを発信する活動）について解説していくことにします。

1 | なぜ中小企業にインターナル・ブランディングが必要か

(1) 難航する人材の採用と定着

今の時代、「給与が高い」「残業が少ない」「社員同士のコミュニケーションが取れている」「職場環境が整っている」というだけでは離職を防ぐことはできません。

給与や残業問題以外で社員が退職する理由は下記の通りです。

■社員が退職する理由

- 「仕事が自分のキャリアに役立たない（つまらないなど）」
- 「これまで以上に能力・知識を発揮したかった」「仕事の領域を広げたかった」
- 「会社の理念・経営方針に不満」
- 「自分に対する評価に満足できなかった」「将来の昇進・昇格の見通しに不安」

出所：日経 BizGate「なぜ、御社は若手社員が辞めるのか」

上記から、社員自身の成長実感や価値観などが離職防止のキーワードとして浮かび上がってきます。つまり、社員がやりたい事と会社が求める事にズレがある場合、遅かれ早かれ退職につながってしまうということです。また、このような社員が無理に会社に居座り続けても、高いパフォーマンスを発揮し続けることが難しいということは容易に想像できます。

応募者の数を確保することを最優先の目的とし、社内の実情とは異なるような広告内容で募集すると、採用のミスマッチが生じて、入社しても社員が不満を持ち退職してしまい、再び経費を掛けて募集を開始しなければならないという負のスパイラルに陥ります。

また、応募者に対する評価が面接官任せになっている会社も多く、結果的に面接官好みの人材が採用されているような場合は、面接官の異動の都度に採用基準が変わってしまい、

自社としての一貫性を欠いた採用になってしまいます。

(2) インターナル・ブランディングとは

上述したように、会社が社員に求めることと、社員自身がやりたいことが一致していなければ、社員は成長イメージを持つことができず、頑張りを続けることはできません。

人の「価値観」や「やりたい事」などを変えることは難しく、本来は最初から自社の考え方（理念）に合った社員を採用することが望ましいといえます。また、採用だけではなく、教育や評価、日々の業務まで理念に基づいて行うことが必要になります。

インターナル・ブランディングの目的は、社員を自社のファンにすることです。その結果、人材や社風などの無形資産の価値が向上し、世の中から必要とされる永続企業としての基盤を構築することが可能となります。

そして、社員を自社のファンにする「ファン化」の拠り所は理念であり、理念の浸透によって社員の仕事に意義を持たせ、それが誇りにつながり、社員に主体性が生まれることで業績向上につながっていくのです。

以下、インターナル・ブランディングとは何かを理解するために定義例を記載します。

■ インターナル・ブランディングの企業ごとの定義例

- 会社の理念や価値を明確にし、自社の社員に共感を促して企業のブランド価値を向上させる活動。（具体的な活動には、社内外の広報活動や教育活動のほか、報酬制度や人事評価制度などのシステム改革も含む。） 出所：株式会社ソフィアホームページ
- 従業員に対して企業の理念やビジョン、価値観を共有し、理解を深め、共感や愛着心を持って行動してもらうための活動。 出所：アイリスチトセ株式会社ホームページ
- 仕事や業務がブランドと関連性のあることを、社内コミュニケーションを通して社員に伝え、社員の行動様式を企業ブランドと一貫通貫させていくこと。
出所：インターナルブランディング ブランド・コミュニティの構築（陶山計介・伊藤佳代共著）

(3) インターナル・ブランディングの効果

インターナル・ブランディングを実践すると次のような効果が期待できます。

① 採用力の強化

自社が求める人材像が明確になるとともに、理念に基づいた募集を行うことができ、自社の魅力や価値に共感した人材を採用することができます。また求職者は自社がどのような会社なのかを知ることができるため、他社と差別化した採用を行うことができます。

②人材定着率の向上

社員は理念を理解して入社するため、採用のミスマッチが回避され、離職率の抑制が期待できます。また、インターナル・ブランディングで理念や価値観が共有されていることで、企業としての一体感や社員同士の連帯感が醸成されます。

③エンゲージメントが高まる

自社が掲げる理念のために働いているという目的意識を持つことができ、社員自身のやりたいことが理念の実現とつながっているため、会社に対する愛着心や貢献意欲が高まります。

④生産性向上

エンゲージメントの高い社員が一体感を持って働くことでコミュニケーションが活発になり、効率的に業務を進めることができ、その結果として生産性が向上します。

⑤モチベーションアップ

インターナル・ブランディングによって生産性が高まり、目標を達成できるようになると社員が充実感や成長実感を持つことができるようになり、さらにモチベーションがアップします。また、新たな目標に対するチャレンジ意欲も醸成され、前向きな組織風土を醸成することもできます。

さらには上記以外にも、インターナル・ブランディングの取り組みが社外に対するイメージアップや、意識の高い社員が増えることによるコンプライアンスリスクの抑制などの効果が期待できます。

(4)インターナル・ブランディングの チェックシート

ここでインターナル・ブランディングの取り組み状況を測定する手法を紹介します。

右図に記載されている9つの設問をチェックすると、自社の取り組み状況と課題が可視化できます。

さらには、特定の社員にとどまらず、全社員に配布して回答してもらうと、社員間の認識のズレを確認することもできます。

■各設問と評価基準

| 当社に関するあなたのお考えをお聞かせください | 全然そう 思わない | あまり そう 思わない | どちらとも 言えない | やや そう 思う | ま ったく そう 思う |
|------------------------|--------------|-------------------|---------------|----------------|----------------------|
| ①経営者の企業理念 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ②理念を成文化している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ③展望を社内外に語る | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ④社員への公開説明 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ⑤社員は理解し共感 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ⑥活性化の意識 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ⑦会社への所属感 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ⑧幸福感はあるか | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ⑨あこがれ・ビジョン | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

出所：企業のインナーブランディングの定量的評価
手法 日本感性工学会論文誌 2019. 08. 30

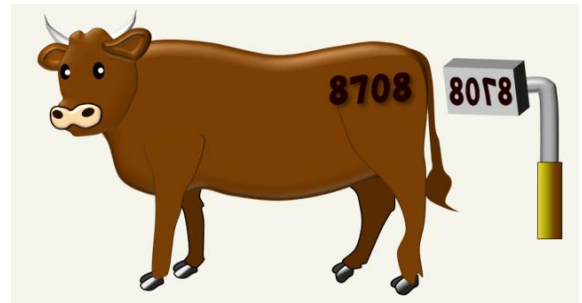
2 | インターナル・ブランディング導入のステップ

1 | 全てのブランディングの土台となるインターナル・ブランディング

(1) ブランドとは

ブランド (brand) の語源は古い北欧の言葉で「焼き印」を意味するブランドル (BRANDR) にあります。つまり、放牧していた牛などの家畜に対し、自分の牛と他人の牛を間違えないようにするために「焼き印」を押し、自分の所有であることを示していたことがその始まりとされています。これが転じてビジネスの世界では、他社と区別し独自性を示すという意味合いで用いられるようになりました。

ブランドは他社と区別するだけではなく、商品やサービスに対して価値を与えることができます。例えば、ロゴや広告、商品名、社名などを見たり聞いたりすると高級感や安心感を持つことがあります。高いブランドイメージを築くことができれば、顧客はそこに価値を感じて数ある企業の中から自社の商品やサービスを選んでくれるようになります。



出所：ゼロから学べるアイザワ投資
大学サイト ザ語源 第20回
語源から考える「ブランディング」

(2) ブランディングの種類

ブランドを顧客に認識させるための活動全般をブランディングといい、次のような種類があります。

「商品・サービスブランディング」は、商品などのイメージを消費者に浸透させる方法で、商品名やパッケージ、宣伝方法などを設計して競合商品・サービスとの違いを訴求します。

「企業ブランディング」は、企業自体に対してブランドをつけることで企業価値を高め、理念や価値観、イメージなどをステークホルダーに伝えて信頼感を与えるために行います。

「エクスターナル・ブランディング」は、消費者や顧客などの社外のステークホルダーに対して行うブランディングです。採用においては応募者を対象に行います。

「インターナル・ブランディング」は、自社の社員に対して実施します。経営層からアルバイトまでのすべての階層を対象に、理念を基軸として仕事をするために行います。

それぞれのブランディングを行うためには、理念や価値観などが社員に共有されていなければ、期待する成果を得ることはできません。このことから理念を基軸とするインターナル・ブランディングは全てのブランディングの土台となる非常に重要な手法であるといえます。

2 | インターナル・ブランディングの導入ステップ

以下、自社でインターナル・ブランディングを行う場合の進め方についてみていくことにします。

ただし、会社によっては順序や内容が変わることもあります。

■ インターナル・ブランディングの導入ステップ

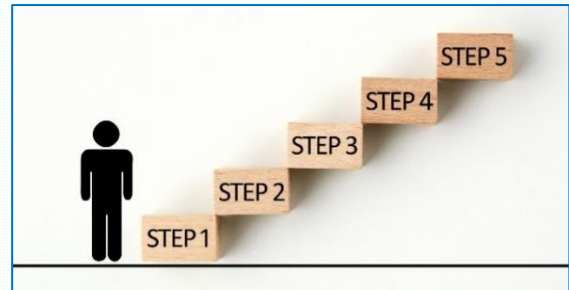
STEP 1 : 現状把握

STEP 2 : 企業理念の見直し・策定

STEP 3 : ブランドコンセプトの作成

STEP 4 : 社員への共有

STEP 5 : 定期的な効果測定と軌道修正



3 | インターナル・ブランディング導入の各ステップ

STEP 1 : 現状把握

インターナル・ブランディングを行う際、まずは自社の現状を正しく把握することが大切です。まずは現時点での企業理念やビジョンなどに対する社員への浸透度を確認することから始めます。

理念浸透度を確認するために、アンケートやインタビュー、セッションなどを行うと良いでしょう。

STEP 2 : 企業理念の見直し・策定

ブランドコンセプトの基となる企業理念やMVV（ミッション、ビジョン、バリュー）などを見直します。既に掲げられている企業理念やMVVをそのまま流用するのではなく、自社を取り巻く環境変化や社内の状況などをふまえて再検討することが重要です。

ミッションとは、企業として行う使命のことであり、自社が存在する意義や果たさなければならない役割を指します。ビジョンとは「将来のありたい姿」や「理想の会社像」のことで、達成した組織の状態が表現されています。バリューとは、ミッションやビジョンを達成するために必要な行動指針や行動基準を指し、社員の行動や判断の基準となります。

企業理念やMVVが曖昧な状態では組織としての統率は取れません。そこで企業理念などを策定もしくは見直しをすることで組織が変わっていくための礎にします。

STEP 3 : ブランドコンセプトの作成

企業理念などを見直したら、これをもとにブランドコンセプトを作成します。ブランドの核となる要素を明文化することが、ブランドコンセプト確立の基本となります。ブランドコンセプトは社員だけではなく、顧客や取引企業などの社外からも共感を得られるようなものにすることが重要です。

ブランドコンセプトに適した商品やサービスを提供していない場合は、ブランドのイメージダウンにつながってしまう恐れがあるため、自社の想いが込められた最適なコンセプトが作成できるまで、時間を惜しまずに検討することが必要です。

またブランドコンセプトをもとに、そのブランドが将来実現したい世界観やありたい姿を明文化した「ブランドビジョン」や、ブランドビジョンを実現するために取り組むべき使命である「ブランドミッション」を作成します。

最後にブランドコンセプト、ブランドビジョン、ブランドミッションの3つをまとめて50～150文字程度の宣言文にまとめます。あまり文字数が多くなると覚えることができず、社員に浸透しない可能性があるので注意が必要です。

以下はブランドコンセプトの事例です。

■ブランドコンセプト事例

RIZAP : 結果にコミットする

ダイソン : 吸引力が変わらない、ただ1つの掃除機

ディズニーランド : 魔法の国

ドミノピザ : 30分以内に熱々ピザを自宅までお届け

QBハウス : 10分の身だしなみ

スターバックス : 家庭でもなく職場でもない第3の空間

※上記枠内の青文字は社名や愛称など、黒文字がブランドコンセプト

STEP 4 : 社員への共有

ブランドコンセプトが明文化できたら、社員に伝達する方法を決めます。その伝達する方法としては、社内報、社内イベント、クレド、人事評価制度などがあります。

詳しくは第3章で解説します。

STEP 5 : 定期的な効果測定と軌道修正

ブランドコンセプトを様々な方法で社員に伝達したら、その後の効果測定を定期的に行い、施策の良し悪しを判断し、必要に応じて改善や軌道修正を行います。

インターナル・ブランディングを進める際には、社内からいろいろな意見が出てきます。

中には非常に厳しい意見や批判的な意見もあるかもしれませんが、くじけずに改善と行動を継続することが、社員の成長や仕事への誇りにつながり、自社を世の中から今まで以上に必要とされる永続企業へと生まれ変わることにつながっていくのです。

3 | インターナル・ブランディングの実践方法

1 | インターナル・ブランディング浸透の有用な手段

企業理念などをもとに作成したブランドコンセプトをどのように社内へ浸透させるのかについて、その有用な手段をいくつか紹介します。自社に合うものがあれば是非実践してみてください。

■ インターナル・ブランディングの浸透手段

- ①社内報 ②社内イベント ③ブランドムービー ④社内ポータルサイト ⑤クレド
⑥ワークショップ ⑦サンクスカード ⑧1on1 ミーティング ⑨ロゴ ⑩人事評価制度

2 | インターナル・ブランディング浸透の具体的な方法

①社内報

社内報とはWebページや紙面といった媒体を通じて、経営者の考え方やビジョン、組織文化、会社の業績や取り組みなどを発信するツールです。社内報を発行することで、会社として伝えたいメッセージを全社員へ直接伝えることができます。

社内報を作成する際には、理念との整合性を取りながら自社の風土に合わせるようにしましょう。理念が浸透していない、部門間や拠点間でのコミュニケーションが不足している場合は、社内報の発行が有効な方法となります。



②社内イベント

社内イベントを開催して多くの社員に参加してもらい、イベント内で経営層などが理念やビジョンについて想いを伝えます。最近では、オンライン上で社内イベントを開催する企業が増えています。

社内イベントの開催により、経営陣と社員、業務上の関わりがない社員同士の接点ができるため、コミュニケーションの促進が期待できます。懇親会、社員旅行、社内運動会、社内パーティーなどのイベントを通じた社内コミュニケーションの活性化は、インターナル・ブランディングを進める上で有効な取り組みです。

③ブランドムービー

企業の理念や価値観を社内向けに発信する動画を作成し、映像や音声などによって社員の直感に訴えかけます。企業の理念や価値観などの抽象的な概念を文章で伝えることは難しいため、「動画」を活用することで抽象的な概念を視覚化し、社員に理解を促すことができます。



動画には、理念を伝えることを目的に制作する「理念動画」、インターナル・ブランディングの要素を加えて作成した動画をイベントで放映する「社内イベント動画」、社員研修時に使用する入社したばかりの人でも理念やビジョンを理解しやすく伝える「社内研修動画」などがあります。

ブランドムービーの作成には費用は掛かりますが、一度作ってしまえば会社説明会や入社式など、さまざまな場面で活用できるため、十分な費用対効果が期待できます。

④社内ポータルサイト

社内ポータルサイトとは、内部の社員だけがアクセスできる社員専用の情報サイトです。

サイト内で、自社の理念や歴史、社内のノウハウやナレッジ、お知らせ情報、検索機能、コミュニケーション機能などを提供し、社員にブランドに関わる情報を共有していきます。



社内ポータルサイトは社員同士の情報共有や業務効率化に役立ち、サイトを適切に活用することで、社員の意思統一やエンゲージメント向上が期待できます。また、サイト上で社員からの意見を収集できるため、社員の反応も確認しながら一貫性のあるメッセージを発信して、インターナル・ブランディングを進めます。

⑤クレド

クレドはラテン語で「信条・志・約束」となり、堅く信じて守っている事柄を指します。ビジネスの世界では「大切にすべき精神」を意味し、社員が守るべき日常的な行動指針や社員共通の価値観を表します。クレドにより、社員が企業理念を身近に感じ、さまざまな事態に直面した際の判断基準・行動指針にすることができます。

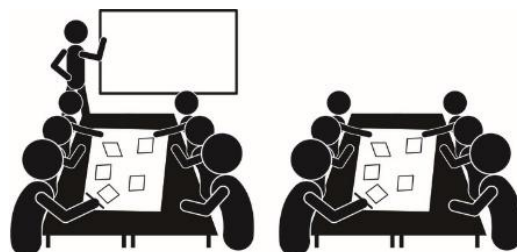
また、クレドを社内に浸透させるためにクレドカードを作成することをお勧めします。クレドカードには「企業の信条・行動指針」などを記載し、常に携帯することで企業の信条を理解した優秀な人材が育ちます。



⑥ワークショップ

ワークショップによって社員同士が意見交換することで、インターナル・ブランディングを強化することができます。普段は社員同士で業務の話や雑談などをすることはあっても理念やビジョンなどについて話す機会はなかなかありません。また、経営者や上司ではなく、社員同士で理念を意識しながらお互いの経験や体験について語り合うことで、共通認識を持つことができるようになります。

これまでのブランドイメージやブランディングへの取り組みを振り返る過去の話、自社の強みや市場でのポジションなどを把握する現在の話、今後どうするかという未来の話など、過去・現在・未来についてワークショップを行うことも効果的です。



研修やセミナーなどのように講師が主導で話を進めるのとは異なり、ワークショップでは理念について自分ごととして捉えて話し合うため、社員一人ひとりの考え方をクリアにすることができます。

⑦サンクスカード

サンクスカードは、社員間で感謝の気持ちをカードに書いて送り合う制度のことです。

普段はなかなか面と向かって伝えられない感謝の気持ちを、言葉としてサンクスカードに残すことで、お互いの信頼関係構築や社員同士のコミュニケーション活性化を促す効果があり、社員が自社で働きたいという気持ちを高めることができます。



⑧1on1 ミーティング

多くの会社で取り入れられている1on1ミーティングも、インターナル・ブランディングの有用なアプローチ方法の1つです。

1on1ミーティングは、目標設定や人事評価の面談とは異なり、社員が感じていることや悩みなどを気軽に上司と共有する機会となります。

常日頃、上司と話す機会が少なく、コミュニケーション不足が続くと社員は会社に対する不信感や不満を持つことになり、場合によっては離職につながることもなりかねません。

上司と本音で気軽に話すことができる機会を設けることは、社員の心理的安全性を高め、エンゲージメントやモチベーションを上げることが期待できます。



⑨ ロゴ

理念やブランドコンセプトを想起することができるよう、ロゴを作成します。ロゴは目で見て分かりやすく記憶に残りやすいというメリットがあります。日々の仕事の中で目指している姿やあり方について悩んだ時にロゴがあれば、それを見ることで判断の拠り所とすることができます。

また、対象は社内だけに限らず、社外に対して行うエクスターナル・ブランディングのツールとしても活用することができ、社外にブランドイメージを配信することができます。

⑩ 人事評価制度

人材育成を目的に作成する人事評価表は、理念をもとに自社が求める人材像を反映させた具体的な評価項目を設定します。人事評価は1年もしくは半年などの定期的な評価面談以外に、「何が評価されるのか」「何をすべきなのか」「何のために働いているのか」を適宜に上司と部下で確認できるため、理念の浸透に効果的な方法となります。

また、評価結果は昇給や昇進、賞与などの処遇に反映されるため、理念に基づいた社員の行動を支える制度なので理念浸透や人材育成に必須の取り組みになります。

以下は、企業理念が事業計画からプロセス評価まで、どのように関連しているのかイメージできるように作成した人事評価表の例です。

■ 企業理念と行動理念を反映させた人事評価表

人事評価表 ○等価(○○○)

対象期間 西暦 年 月 日 ~ 西暦 年 月 日

被評価者 所属 役職 氏 名 等級

一次評価者 印

二次評価者 印

＜色の説明＞ 評価期間開始前、本人が記入。 評価期間開始前、一次評価者が記入。 評価期間開始後、本人が記入。 評価期間終了後、評価者が記入。

【企業理念・使命・基本方針】

●経営理念
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○

●○○使命
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○

●基本方針
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○

企業理念

【事業計画】 ※評価点は、評価基準に基づいた数値で入力してください。

| 計画項目 | S評価(5点) | A評価(4点) | B評価(3点) | C評価(2点) | D評価(1点) | ウェイト | 評価 | 評価点数 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|------|------|------|
| 1.売上高目標達成率 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%未満 | 50% | 5 | 50.0 |
| 2.営業利益目標達成率 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%未満 | 50% | 5 | 50.0 |
| 3. | | | | | | | | 0.0 |
| 4. | | | | | | | | 0.0 |
| 合計 | | | | | | | 100% | |

※ 評価ウェイト合計が100%になるように評価ウェイトを設定・入力してください。

【部門・個人取り組みテーマ】 ※評価点は、評価基準に基づいた数値で入力してください。

| 計画項目 | S評価(5点) | A評価(4点) | B評価(3点) | C評価(2点) | D評価(1点) | ウェイト | 評価 | 評価点数 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------|------|-------|
| 1.新規顧客件数 (自身の営業活動によって、新たに 取り引きを開始した客先の件数) | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%未満 | 30% | 5 | 30.0 |
| 2.生産性向上 単位作業時間あたりの生産額 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%未満 | 30% | 5 | 30.0 |
| 3.不良率削減 前年度実績に比較して不良率を削減し た割合 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%以上 | ○○%未満 | 20% | 5 | 20.0 |
| 4.事故・怪我 事故・怪我の発生件数 | ○○%未満 | ○○%未満 | ○○%未満 | ○○%未満 | ○○%以上 | 20% | 5 | 20.0 |
| 合計 | | | | | | | 100% | 100.0 |

※ 評価ウェイト合計が100%になるように評価ウェイトを設定・入力してください。

【プロセス評価】

| 評価項目 | 評価基準 | 評価 | 評価点数 |
|---------|-----------|----|------|
| 行動理念 | 具体的な内容 | | |
| 知識・技能 | | | |
| 判断力 | | | |
| 企画力 | | | |
| 折衝力 | | | |
| 能力評価 小計 | | | |
| 選択用係数 | 5 4 3 2 1 | | |
| 合計 | | | |

【加点・減点項目】(加点・減点 点数合計が-5点~5点になるように記入)

| 項目 | 点数 |
|----|----|
| | |
| 合計 | 0 |

【一次評価者記入欄】

| 項目 | 評価 | 評価点数 |
|------|-----|------|
| 賞与評価 | 40% | 30% |
| 昇給評価 | 10% | 30% |
| 合計 | 50% | 60% |

【評価点数合計】

| 項目 | 賞与評価 | 昇給評価 | 合計 |
|----------------------|-------|-------|-------|
| 事業計画 合計点数 | 40.0 | 30.0 | 70.0 |
| 部門・個人取り組み テーマ合計点数 | 30.0 | 30.0 | 60.0 |
| プロセス評価 合計点数 | 30.0 | 60.0 | 90.0 |
| 加点・減点項目 合計点数 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 総合評価 | 100.0 | 100.0 | 200.0 |

以上、インターナル・ブランディング浸透の具体的な方法について解説してきましたが、その他にもカルチャーブック作成やオフィスデザイン、ピアボーナス制度などのさまざまな方法がありますので、自社に適した方法を検討してみるとよいでしょう。

4 | インターナル・ブランディングの取り組み事例

インターナル・ブランディングに取り組み、業績向上に成功している先進企業の中から2社を取り上げて紹介します。

事例1: 会社を元気にする仕組みで働きがいNo.1企業



アクロエストテクノロジー株式会社<神奈川県>

1991年設立 売上高：14億円 従業員数：70名
 情報サービス業：IoT革新事業、デジタルデータ活用事業
 AIソリューション事業

働きがいのある会社ランキング（従業員25～99人部門）で2015年・2016年・2018年と3度も1位となった同社は、MA（全社員会議）、全社査定（Happy査定360）、ほうれんそうシート（報告・連絡・相談のテンプレート）などを行っており、これらの取り組みが『会社を元気にする51の「仕組み」』という書籍にまとめられています。



MAは月に1回開催される経営層を含めた原則全社員が参加する会議で、「徹底的に議論する」「私情をはさまない」「コミットできない話題のときは退出する」という鉄則のもと全社員で議論し、そこで決定された議題は即座に実行しています。

自社の「企業哲学」を念頭に、自分たちが働きやすい環境やルールを自由に提案し、大いに議論し合うことでブラッシュアップされた案が続々と実現しているのです。

全社査定は、社員一人ひとりの評価と報酬を全社員で査定するというもので、上司や部下の立場など関係なく、お互いの成果や能力について本音で意見をぶつけ合います。数時間もの熱い議論が繰り広げられるので、社員全員がさらにお互いを深く理解できるうえ、全員で決めた正当な評価・報酬に満足しています。

ほうれんそうシートは、報告・連絡・相談すべき事項を予めフォーマットにまとめておくようにしておくことで、効率的なホウレンソウが行われています。その他にも、Acronote（15分単位で1日の仕事の予実を記録するノート）、SPATメモ（ミーティングや電話のメモ取りフォーム）、など、日常業務をフレームワーク化しています。

■ほうれんそうシート

|   Sheet | |
|--|--------------------|
| <div>上司</div> <div>名前</div> <div>年 月 日 :</div> | <div>プロジェクト:</div> |
| ①問題 | ②事象 |

出所：同社ホームページ

事例2：配送業界における先駆的な人事制度



株式会社アルプスウェイ<長野県>

2005 年設立 売上高：29 億円 従業員数：384 名

一般道路貨物運送業：大手コンビニへの日配食料品の共同配送
および共配センターの管理運営 他

人手不足や円安による燃料費の高騰、残業規制などに悩まされている運送業界のなかで、同社は「安全性優良事業所認定」「働きやすい職場認証」「健康経営優良法人認定」などの認証を取得するといった企業努力を行い、顧客からの信頼を得てきましたが、人材確保や利益率の向上、配送効率や収益性に対する社員の意識に課題がありました。

そこで全社員の給与を一律に引き上げるベースアップは行わず、優秀な社員に人件費を配分できるよう等級フレームを見直し、賃金表も改定して等級に応じた給与を支給できるようにしました。等級フレームには専任職と総合職の2コースを設定し、社員と会社との話し合いによって社員個別の特性や希望を尊重したコース選択をできるようにしました。

さらに、求める人材像を「収益性にこだわる社員」とし、高収益を目指す「マイスター」を新設しました。マイスターは専任職コースの最上位等級の呼称とし、「業績貢献」や「接遇力」などの役割基準を設定し、花形ドライバーとしての位置づけを明確化しました。

■「マイスター」を組み入れた同社の等級フレーム

| | 専任職コース | | | 総合職コース | | |
|-----|--------|-----------|------------|--------|---------------|---------|
| | 階層 | 呼称 | 期待役割 | 階層 | 呼称 | 期待役割 |
| 8等級 | | | | 管理 | 部長 | 部門統括 |
| 7等級 | | | | | センター長・部長補佐 | センター統括 |
| 6等級 | | | | | サブセンター長・所長・課長 | 営業所統括 |
| 5等級 | | | | 指導 | 所長補佐・課長補佐 | 営業所統括補佐 |
| 4等級 | 専門 | マイスター | 高度専門業務の達人 | | 班長・リーダー | 班統括 |
| 3等級 | | プロフェッショナル | 高度専門業務の熟練者 | | 班長補佐・サブリーダー | 班統括補佐 |
| 2等級 | | エキスパート | 高度専門業務の実行者 | | | |
| 1等級 | 一般 | スペシャリスト | 応用業務 | | | |
| | | スタッフ | 定型業務・補助業務 | | | |

マイスターに支給される役職手当は総合職コースの同位等級よりも高く、さらに運行に関する選任手当や資格手当も支給される魅力的な給与水準を設定しました。一方で事故を起こした場合は即時降格などの厳しい条件を設定しており、マイスターを継続して任命される社員のブランド価値を高めており、目指すべき存在として位置づけています。また、同社では人事評価を行い、上司と部下の面談を定期的に行い、人材育成に努めています。

このようにインターナル・ブランディングに取り組むことで、理念やビジョンなどが社員に浸透し、商品やサービスに統一されたメッセージが形成され、一体感のある強いブランドイメージを生み出すことができます。このレポートが、インターナル・ブランディングにより、貴社が世の中から必要とされる永続企業になるための一助となれば幸いです。

■参考資料

『どんな会社でもできるインナー・ブランディング』（深澤了 著）

『インターナル・ブランディングの理論と実践』（岡田裕幸 著）

『「自立と共創」の仕組みと実践 企業内ブランディング』（伊藤裕一 著）

『インナーブランディングのすすめ 共感され選ばれる企業へ』（鈴木誠一郎 著）

『インターナルブランディング ブランド・コミュニティの構築』（陶山計介・伊藤佳代 共著）

『企業のインナーブランディングの定量的評価手法』日本感性工学会論文誌 2019.08.30

ゼロから学べるアイザワ投資大学：ザ語源 第20回 語源から考える「ブランディング」

日経 BizGate：「なぜ、御社は若手社員が辞めるのか」

アイリスチトセ株式会社 ホームページ コラム、株式会社ソフィア ホームページ コラム

株式会社スカイアーク ホームページ コラム、株式会社クロスメディア・マーケティング ブログ

株式会社PA Communication ホームページ コラム、株式会社エルク ホームページ

株式会社イマジナ ホームページ、株式会社揚羽 ホームページ

Repro 株式会社 ホームページ：Branded Video News、ourly 株式会社 ホームページ

アクロエストテクノロジー株式会社 ホームページ