

社内のベクトルを1つに揃える



フォレストコンサルティング経営人事フォーラム代表
社会保険労務士・公認心理師

松井 勇策

米澤社労士事務所代表
特定社会保険労務士

米澤 裕美

インターナルブランディング *Internal Branding* 具体的手法

会社の生産性を高めるには、社員全員が同じ方向を目指し、互いに知恵を出し合うことが必要です。
そうした組織づくりに有効なのが、「インターナルブランディング」です。

インターナルブランディングとは

企業が持続的に成長するには、顧客にとって自社の価値を高める外部向けのブランディングはもちろんです。が、一緒に働く社員に対し、自社で働くことの価値を高める内部向けのブランディングも欠かすことができません。

こうした内部向けのブランディングのことを「インターナルブランディング」と呼びます。

特に近年は、多様な働き方が広がり、様々な目的を持ってキャリアを積む人が増えています。以前のように、大多数の人が正社員として、同じ会社で長く勤める時代ではなくなっています。また、社会が変わるスピードがいつそう増していくなか、事業を変化させる必要性も高まっています。

様々な立場や価値観を持つ働く人たちのベクトルを1つに揃えるには、事業の目的や風土を共有し、1人ひとりが自発的に行動する仕組みが求められます。

こうした内部向けのインターナルブランドの構築は、もちろん一朝一夕にはいきません。ですが、

ブランド力を高めることは社員のモチベーションや企業文化により影響を与え、結果的に、業績向上に大いに寄与していくことが期待されます。

社内ルールの周知とともに社員に浸透させる

また、特に人事や労務において、企業の理念や人事労務のルールを浸透させることは、インターナルブランディングと結びつけて捉えるべき重要なテーマです。

時代の変化に合わせ、福利厚生の内容や人事評価制度の変更を行なう企業が増えています。たとえば業界水準との比較で福利厚生や報酬設定を考慮するだけでなく、そうした制度を通じて、社員に対し、「企業が重視する価値基準をどう伝えるか」という視点も重要だと考えます。

人間は忘れやすい生き物です。で、一度、企業理念やルールを伝えただけでは不十分です。何度も繰り返し、多角的な方向から伝えていく必要があります。

たとえば、口頭だけでなく、社内のポータルサイトや掲示板、またはハンドブックなどをつくり、

図表1 3つの視点と5つの共通要素

3つの視点	
視点①	経営戦略と人材戦略の連動
視点②	As is -To be ギャップの定量把握
視点③	企業文化への定着
5つの共通要素	
要素①	動的な人材ポートフォリオ
要素②	知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
要素③	リスキル・学び直し
要素④	従業員エンゲージメント
要素⑤	時間や場所に捉われない働き方

それを社員に渡して伝えることも考えられるでしょう。
本稿では、インターナルブランディングのツールとして、社内のポータルサイト等の使い方を紹介します。

人的資本経営と インターナルブランディング

具体的な話に入る前に、まず、インターナルブランディングが求められる社会的背景を確認しておきましょう。

近年、「人的資本経営」が重視

されています。この人的資本経営においても、インターナルブランディングは重要な位置づけにあります。

国内における人的資本経営の制度実施において、もっとも重視される文書が、経産省から公表された「人材版伊藤レポート」です。

2020年と2022年に1と2の2つの文書が発行されていますが、いずれの文書でも、人的資本経営を定着させるには、「3つの視点と5つの共通要素」が重視されています（図表1）。なかでも重視されているのが、人的資本経営の「企業文化への定着」です。

3つの視点は、人的資本経営に取り組むうえでもっとも重要な経営上の視点です。5つの共通要素は、人的資本経営を行なううえでポイントとなる構成要素と言われています。

「人材版伊藤レポート」では、3つの視点のうち視点①「経営戦略と人材戦略の連動」で人的資本経営の戦略を計画し、視点②「ギャップの定量把握」を通じて現状との差異を把握した

うえで、具体的な人事施策を行なっていくとしています。そして、それを繰り返すことで視点③「企業文化への定着」に至るとされています。

この「企業文化への定着」こそが非常に重要とされるものです。「企業文化への定着」を実現するための具体的な手段や方法は、企業の状況や文化、従業員のニーズに応じて柔軟に検討する必要があります。単なる一過性のプロジェクトで定着させることは難しく、継続的な「インターナルブランディング」への取り組みが必要であると言えるでしょう。

そこで提案したいのが、5つの共通要素を具体的施策に落とし込む際に、そこにインターナルブランディングを組み込む方法です。

例1 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

あるアプリケーション開発企業では、多文化・多背景の人材を積極的に採用し、それぞれの専門性や視点を活かすチーム編成をしています。そして、これらの取組みを社内報などで繰り返し発信しています。

その結果、多様性を受け入れる企業文化が根付き、会社も持続的に成長しています。

例2 リスキル・学び直しへの取り組み

ある食品製造企業では、新しい製品ラインを開始する際、従業員に対して新しい技術習得のための研修を行なっています。積極的にリスキル・学び直しの機会を与えることで、既存の従業員が蓄積してきたスキルやノウハウに、新たな価値を加えて製品ラインに活かすことができています。

そして社内報では、こうした取り組みの意義を全従業員に向けて発信し、リスキル・学び直しの文化を社内にて定着させています。

例3 時間や場所にとらわれない働き方への取り組み

ある化粧品メーカーは、自社のリモートワークやフレキシブルな勤務形態を社内報やSNSなどを使って積極的に発信しています。

こうした情報発信は従業員からも好評で、会社のブランド価値を社内にも定着させています。

これら3つの例に共通しているのは、社内報やSNSなどを使って、自社が行なっている取組みを積極的に発信していることです。

その結果、企業理念や事業目標が、組織全体に企業文化として定

図表2 社内にある主な情報媒体

	見る頻度が高い	見る頻度が比較的低い
比較的注意深く見られる	A <ul style="list-style-type: none">●社内WEBポータル●業務マニュアル●社内のメールやツールでの広報	B <ul style="list-style-type: none">●就業規則・規程●業績報告●評価などの資料
情報の内容より印象が重視される	C <ul style="list-style-type: none">●社内の壁への掲示●社内の備品等へのブランドやキーワードの表示など	D <ul style="list-style-type: none">●会社案内資料●外部発信したマーケティング用の広告など

インターネットブランディングの実践方法

着いています。
こうした取組みこそが、まさに「インターネットブランディング」であると言えるでしょう。

インターネットブランディングには、社内にある様々な情報媒体を通じて、企業の理念や価値観を従業員に浸透させることが大切です。特に、テレワークが珍しくな

くなった昨今、オフィスの外にいても社内文化を感じられるような媒体づくりが求められます。

企業には、社内の掲示板、Eメール、チャットなどいろいろな情報媒体があります。こうした多様な媒体を効果的に活用するには、それぞれの特性を理解し、適切に内容設計をする必要があります。

一般的に、社内では情報媒体と見なせるものを種類別に分類したのが図表2です。媒体の特性にあわせて、メッセージの内容や伝え方を設計していきます。

(1) Aの領域：会社からのメッセージを従業員へ発信する設計にする

Aの領域にあるのは、社内ルールなどを確認するために頻繁に目にするツールです。そこで、目につく場所に会社の方針や企業文化を明確に打ち出すような設計を考えるとよいでしょう。

たとえば、a社は月に1度、社内ウェブポータルに、自社の従業員が携わった社外プロジェクトや、達成した目標に関する記事を掲載し、トップページに告知しています。

こうした情報を目にするにより、従業員は自社の成果や文化

に誇りを感じ、帰属意識を高めていきます。

(2) Bの領域：就業規則や経営數字と会社のビジョン等を紐づけて見せる

一般的にはAの領域が重視されがちですが、それ以外の領域にも多くの可能性が広がっています。たとえば、就業規則や業績報告は、目にする頻度は低いものの比較的に注意深く読まれるものです。

b社では、就業規則の冒頭に社訓やビジョン、ミッションを明記し、これらを実現するためのルールとして就業規則が社員に認識されるような工夫をしています。このアプローチは、大切な価値観や会社の方向性を社内に浸透させるのに効果的です。

さらに、毎月の業績報告にも社訓や自社のビジョン、ミッションを掲載して、会社全体が目指す方向をわかりやすくしています。このような取組みは、社員のモチベーション向上にも大きく寄与しています。

(3) Cの領域：視覚的なものから印象を形成する

社内にある掲示板や備品にも、ブランディング要素をとり入れることができます。小さな印象が意

外に深い影響を与える場合も多く、企業文化の浸透が図れます。たとえば、グーグルのオフィスで会社のカラフルなロゴやコードネームが随所に表示されているのは有名な話です。

c社では、オフィスの壁に会社の歴史や、社長が好きな名言などを掲示しています。これによって、社員は自社のアイデンティティや文化について、日々思いを巡らせることができます。

(4) Dの領域：社内と社外のメッセージを一致させる

会社案内や外部向けにつくる広告資料は、単に外部の顧客やステークホルダーへの情報発信というだけでなく、従業員の会社に対する印象形成にも大きな影響を与えます。

かつては「外部向けなので社内への影響はあまりない」という意見もあったかもしれませんが、インターネットなどを介して情報の共有が進んだ現在では、社内外の境界は曖昧になってきており、外部向けの発信内容が、翻って社内の価値観やカルチャーに影響することが認識されています。

なぜなら、1人ひとりの社員は、外部とのコミュニケーション

のなかで自社の発信内容を再確認するからです。特に近年では、社外への発信内容と社内における方針が一致しているか否かが、企業の信頼性やブランドイメージの確立に直結するものとして重要視されています。

また、社外へ向けた情報発信に直接、従業員が関与することも、インターナルブランディングの強化に効果があります。発信プロセスに関与することで、企業のビジョンやミッションにより深く共感し、企業の価値観を自らのものとして受け入れ、日々の業務においてもそれを体現することを促進する効果が期待されるためです。

たとえば、d社は社外向けに発信する広告やPR記事の制作に、社員を積極的に参加させています。これにより、従業員のモチベーションが向上しただけでなく、社外からの評価も高まりました。

実践する際のポイント

(1) 明確なメッセージを設定

自社が大事にしたいことや目指すところを詳細に明文化する過程はとても重要です。

たとえば、役員レベルでも、役員同士、目標や理念について異なる解釈をしていることは少なくありません。これらを具体的に言葉にすることで、共通の理解やビジョンを共有する基盤を築くことができます。

目標や理念の明確化は、組織内でのスムーズなコミュニケーションの促進につながります。

(2) ツールには従業員に有益な情報を掲載

従業員が情報を得るためのツールは、使いやすさやアクセスを重視する必要があります。もし、提供される情報があまり業務と関連なく、しかもアクセスしづらければ、そのツールは形骸化してしまいうでしょう。

そこで、社内のルールやニュースを掲載したツールに、上記の(1)で設定したメッセージを盛り込むのです。そうすれば、従業員は(1)のメッセージを日常的に目にすることができます。

(3) コミュニケーションの継続

社内の情報や理念を一度伝えただけでは、時間と共にその内容は記憶から薄れてしまいます。

定期的なミーティングやワークショップなどを通じて、企業理念

や価値観を繰り返し伝えていくことで浸透していきます。

(4) 従業員からのフィードバックの収集と反映

インターナルブランディングの取組みを成功させるには、従業員からの声や意見を大切にし、それをもとに改善点を見つけ出すことが不可欠です。

たとえば、ある会社は月に1度、「ブランドトーク」というフィードバックセッションを実施しています。そこでは、従業員が会社の取組みに対して感じたことを自由に語り、新しい提案をしたり、それらを共有したりすることができま

す。また、半年に1度、インターナルブランディングに関するアンケートを実施し、従業員のニーズや要望を捉えています。同社はアンケート結果をもとに、オフィス内のブランディングのデザインを一新し、さらに従業員からの要望で新しい研修プログラムを導入するなど、インターナルブランディングに戦略的に取り組んでいます。

* * *

インターナルブランディングは、従業員の行動や考え方に深い影響を及ぼします。従業員それぞれ

れが、企業の理念を理解することで、その価値観や思考を自らの仕事に活かすことができます。

たとえば、カスタマーサービスの担当者、自社の顧客へのコメントメントを強く感じると、その対応はより誠実なものになるでしょう。製品開発チームが企業のビジョンを強く共有することで、開発する製品が顧客の期待を超えるものになるかもしれません。

日々の業務のなかで企業のブランドメッセージを具現化する行動が増え、企業全体のブランディング効果を高めることができます。そして、このことは、チーム内や部署間のコミュニケーションにもポジティブな影響をもたらします。

また、インターナルブランディングには社員の結束力を高める効果があります。共通の目標やビジョンに向かって努力することで、チームの協調性や連携が強まり、結果として生産性の向上やイノベーションにもつながります。

さらに、従業員が自らの業務に誇りを持ち、モチベーションを高めることで、離職率の低下や社員の満足度向上にも寄与することが期待できます。

まつい ゆうさく
よねざわ ひろみ

人的資本経営や労務法務のコンサルティング等を行なう。著書に『人的資本経営と開示実務の教科書』等。
「働き方ブランドコンサルタント」として、雇用とブランディングを融合させた支援をしている。