

バラバラコミュニケーションはNG! 社外PRと連動した 社内ブランディングを

企業に対する生活者の目が厳しくなる中で、市場の競争に勝ち抜くためには、社員による企業の正しい理解、目標の共有が不可欠である。企業がどのように社内コミュニケーションに取り組んでいるのか、紹介する。

「ブランドとは？」を問い 社員を原点に立ち返らせる

企業ブランドや商品・サービスのブランドなど、ひとつの企業体の中でも抱えている「ブランド」は数多い。では、社外に対して「ブランド」を推進しようとしたときに、社員一人ひとりの「ブランド」に対する認識が違っていたとしたらどうなるか。それぞれの社員が外に対して説明する「ブランド」にブレが生じることになり、社外でのブランディングに大きな影響を与えてしまう。そこで、社外へのブランディングを行うと同時に、そもそも社内における「ブランド」に対する認識を確認、再定義し、共有すべきだと考え、2004年より、インナーブランディング

に取り組んでいるのが、大手通信事業者のKDDIだ。

このブランディングの「スタートライン」よりも前」ともいえる地点に立ち返った理由について、同社マーケティング本部ブランド・マネジメント室室長の大山淳子氏は次のように話す。「当社は、主に法人向けのサービスブランド「KDDI」と、コンシューマー向けサービスブランド「au」という、大きく分けて2つのブランドを持っています。それぞれお客さまも違いますが、仕事内容も、auショップのスタッフから、保守・運用や開発に携わる技術系の社員まで、さまざまな業種の社員がいます。また、「通信」という形のないサービスを提供しているため、ブランドをイメージしにくい難しさもあ

ります。そのため、自社のブランドを一言で表現しようとする、社員間でばらつきが出てしまうと、そこで企業として、社員が同じ言葉で、KDDIの目指す「ブランド」の姿を語り、自律的に実践し続けることを目指し、「インナーブランディング」を行っています。今回のインナーブランディングは、社員同士の情報共有をサポートする「社内コミュニケーション」とは一線を画している。実際に、この施策を担当しているのは、広報部ではなく、対外的なブランディングを主業務とするブランド・マネジメント室だ。同部署で行うことで、社内向け、社外向けのブランディングで足並みがそろえられるという利点がある。

また、そのイントラネット内のサイトの更新を案内するメールマガジン「KDDI Branding Letter」や、社内の研修も活用。07年度には、広報部が制作している社内報の中に、ブランドについて学ぶ「KDDI Branding Note」というページを設けるなど、さまざまなツールを横断的に用いたコミュニケーションを行っている。「社員には、理系出身者も多いので、イメージだけでなく、ロジカルに伝えることも必要だと感じていました。そのため、社内報の連載では、たとえば、ブランド・マネジメント室が主管となる「ブランド力向上活動」と、他部署が推進する理念の浸透活動やステークホルダーの満足度向上活動（Total Customer Satisfaction）と、目的は同じであることを説明することで、社員がそれぞれの仕事の中で立ち戻るべき拠り所を明確化するなどしています。08年度は、角度を変えて、社員自らが共感を持って、自律的にブランドについて考え、実践するきっかけになるようなページを検討しています」（大山氏）。

「au」においては、04年度から進めていた活動を08年1月から新たなフェーズに進め、「Create it」というスローガンのもと、ブランディングを行っている。auに関係するインナーのベクトルをあわせるために、ブランドブックをauショップも含め関係部署に展開し、また、イントラのauブランドコーナーに、社員やショップスタッフが実践していることをインタビューして動画として流すなど、説明だけでなく、共感、自分事化の促進を行っている。「ただ、この動きが、auブランドだけで閉じてしまっているように、KDDIブランドに拡大して仕組みを考えています」（大山氏）。

企業の危機的状況から、始まった社内コミュニケーション
社外へのコミュニケーションと社内へのコミュニケーションを連動させて実践している企業はほかにもある。

KDDIのインナーブランディングの構成

「インナーブランディング」を実践するに当たり、ブランド・マネジメント室では、さまざまなツールを用いて多方面から社員にアプローチしている。

「ブランド」を定義 Webサイト 「KDDI Branding Site」

イントラネット内に設けられたインナーブランディングサイト。企業・KDDIにおけるブランドの定義や、他社事例の紹介、ロゴ・名称関連の開発・使用規定などのコンテンツがある。社外向けWebの「KDDIのココロ」とも連動。内容は月に一度更新される。



集中して学ぶ場 社内研修

3か月に一度行っている社内研修では、ブランドに関する1時間半の研修がある。新入社員研修でも同様の内容の講義が設けられている。



ロジカルな理解を 社内報 「KDDI Branding Note」

07年4月から社内報にて、ブランディングに関する連載をスタート。社員がイメージだけでなく、ロジカルに「ブランド」を理解できるよう務めている。08年度は、角度を変えて、社員が共感を持って、自らがブランドについて考えるきっかけになるような内容を検討している。（写真は、07年4月号）



社員との意見交換

メールマガジン 「KDDI Branding Letter」

「KDDI Branding Site」の更新の翌日には、全社員向けに、メールマガジンが配信される。配信すると、必ず意見を返してくれる社員がいるという。「内容はさまざまですが、社員が自分の意見を書ける環境はとても大切だと思います。その意見を元に、次に何をすべきかを考えています」（大山氏）。



信している。

「au」においては、04年度から進めていた活動を08年1月から新たなフェーズに進め、「Create it」というスローガンのもと、ブランディングを行っている。

auに関係するインナーのベクトルをあわせるために、ブランドブックをauショップも含め関係部署に展開し、また、イントラのauブランドコーナーに、社員やショップスタッフが実践していることをインタビューして動画として流すなど、説明だけでなく、共感、自分事化の促進を行っている。

「ただ、この動きが、auブランドだけで閉じてしまっているように、KDDIブランドに拡大して仕組みを考えています」（大山氏）。

トンボ鉛筆もそんな企業のひとつだ。学生のころ、誰もが一度はお世話になったであろうトンボの文具。しかし、IT化が進み、少子高齢化傾向にある中、文具市場の膨張は期待できない状況だ。トンボ鉛筆も例外ではなく、現社長の小川晃弘氏が就任した03年ごろの市場環境も親観は許されなかった。

そこで、その状況を打破すべく、トッブダウンで取り組まれたのが社内・社外に向けたブランディング活動だ。「トンボ鉛筆のミッションとは何か、トンボの使命とは何かを考え直すため、社員より有志を集めてブランディング活動を開始し、トンボが存続する理由」という価値規定を行いました（経営企画室長 武田恵一氏）。

06年1月より社外に向けては新聞広告やテレビCMを開始。また、正月には、社員全員に向けて、社長のメッセージカードと、テレビCMを2分間の特別映像に編集した社員向けDVDを自宅に郵送。インナーコミュニケーション