

論文

企業変革の推進における戦略的インターナル・ ブランディングの普遍的なプロセスに関する研究

—Kotter の 8 段階プロセスの視点に着目して—

徐 誠敏¹

李 美善²

A Study on Omnipresent Process of Strategic Internal Branding in Promoting Organizational Transformation

—Focusing on Kotter's 8-Step Process—

SEO, Sung Min¹

LEE, Miseon²

¹名古屋経済大学経済学部准教授

²名古屋経済大学経営学部准教授

キーワード: 企業変革, ブランド・ビジョン, 戦略的インターナル・ブランディング, ブランド創発型企業,
リーダーシップ, 自社ブランド推進プロジェクト・チーム

1. はじめに

1-1 問題提起

「脱皮できない蛇は滅びる(The snake which cannot cast its skin has to die)」¹。蛇はなぜ脱皮しなければならないのか。その理由は、外部環境の変化に合わせ、自分の体を大きく成長させると同時に、自らの姿を進化させるためである。この言葉が持つ意味は、組織進化論にも通じるものがある。すなわち、企業組織は、外部環境の変化に適合しない古い考え方・価値観・体質づくりに固執しすぎると、次第に内側から個々人の意識改革や成長欲求が止まり、その結果、市場から淘汰されてしまう。したがって、企業組織は、常に外部環境の変化に対応できるような新しい考え方・価値観・体質づくりに積極的かつ主体的に取り組まなければならない。同時に、従来の組織ルーチンや組織能力から新たな変化と価値を創出する企業変革²を推進することで、組織内の新陳代謝を活性化させ更なる進化を遂げることができるのである。

今日の市場環境は、かつてないほどの速いスピードで大きな変化を遂げており、多くの競合他社との激烈な競争が繰り広げられている。また、それは、先が読めず不確実性がきわめて高い。たとえば、①急速な技術革新の進展による消費者のニーズの高度化・多様化、②ナショナリズムによる保護貿易主義の台頭、③反グローバリズム勢力の拡大、④ESG(Environment, Social, Governance)・SDGs(Sustainable Development Goals)の関心への高まりなどが挙げられる。このような激変する外部の市場環境の中で、企業は絶えず組織を変革する戦略的かつ組織的な取り組みを実行していかない限り、持続的な成長は望めない。すなわち、不連続的な進化や変化の激しい市場環境下において、企業変革は、企業の成長において必要不可欠な革新活動であるといえる。

今日の企業は、上記のような外部の市場環境の変化に対して、柔軟かつ迅速に対応できるような組織能力を高めなければならない。だが、それを阻むいくつかの要因がある。たとえば、①セクショナリズム・官僚主義的な縦割り組織による社内コミュニケーションと情報共有の不足、一体感の欠如、②企業トップのリーダーシップ不足による社内の理念定着率の低さと実行力の不足、③①と②による社員の自社に対する組織コミットメント・社員エンゲ

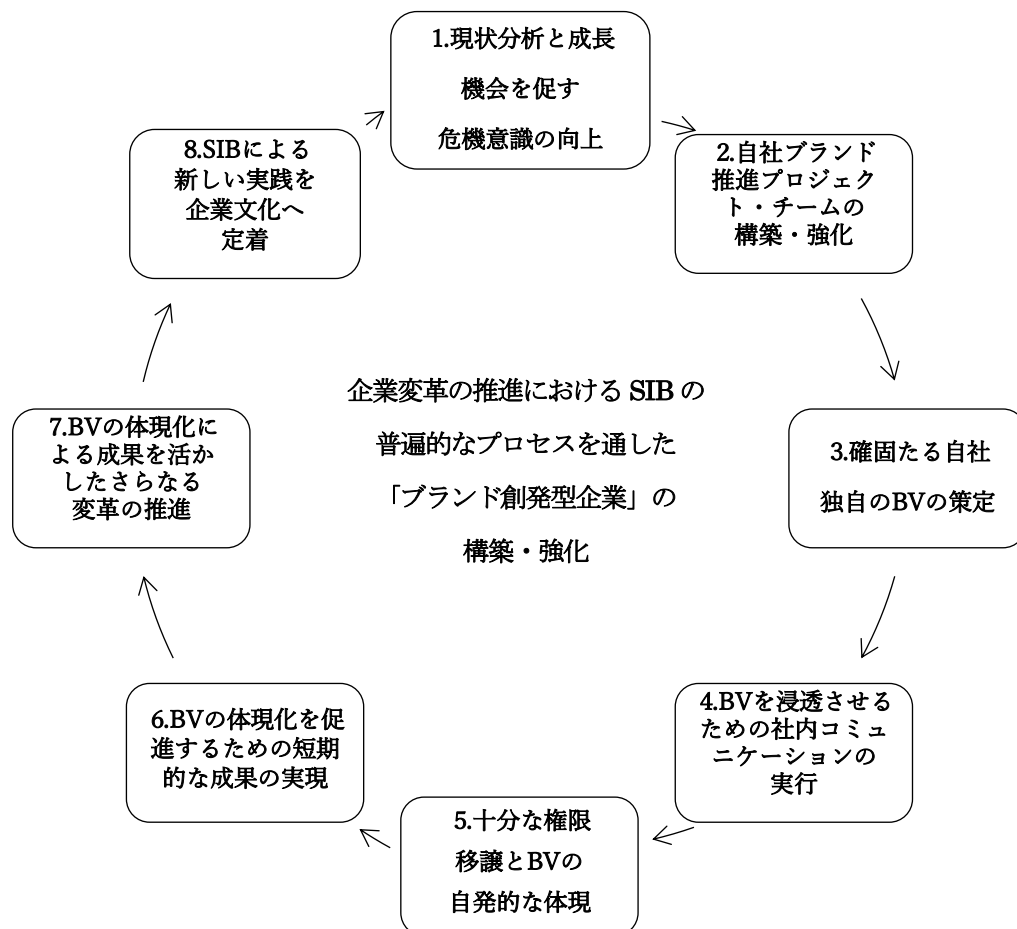
ージメントの欠如、モチベーションの低下と離職率の高さ、④M&A と経営統合による企業文化の対立と価値観の不一致などが挙げられる。企業は、上記の「大企業病」のような成長の阻害要因を解決しない限り、企業変革の実現と自社ブランド価値を向上させることはできない。企業は、規模が拡大されていくにつれ、現状満足と危機意識の欠如により、成長志向のマインドがかなり低下していく。同時に、経営者と社員間または部門間のコミュニケーションが不十分な状態または断絶され、意思決定が遅れてしまう。このような企業の体質、すなわち、硬直的かつ非効率的な組織構造が組織内に長年にわたり蔓延すると、官僚主義的な考え方に基づいた縦割りの組織構造や事なかれ主義などが生じてしまい、企業変革を阻むことになりかねないのである。

企業は、上記の変革と成長の阻害要因を解決するという共通の目的と戦略的意図を組織全体に明確に示さなければならない。それと同時に、企業は全社員の意識改革をはじめ、創発的な学びの場のマネジメントの実現、組織内での自社独自のブランド・ビジョン³(Brand Vision : 以下は、BV と表記)の確実な浸透と体现、その実践などを可能にする企業変革を実行しなければならない。その結果、徐・李(2016, 2018, 2019a, 2019b, 2019c)が提唱した戦略的インターナル・ブランディング⁴(Strategic Internal Branding : 以下は、SIB と表記)の実行を通じた「ブランド創発型企業(Brand-Inspired Company)」を構築・強化することが可能になるのである。

1-2 研究目的と研究方法

したがって、上記の問題意識を踏まえ、本稿の目的は、リーダーシップ論と企業変革論の世界的な権威であるKotter(1995, 1996)が提唱した企業変革における8段階プロセスの視点から捉えるSIBの普遍的なプロセスを提示することである(図1参照)。この全社的な取り組みの究極の目的は、「ブランド創発型企業」を構築・強化することである。本稿での研究方法は、Kotter(1995, 1996)の企業変革のそれぞれの段階での課題に対する解決策として、徐・李(2016, 2018, 2019a, 2019b, 2019c)が提唱したSIBの取り組みを中心に論じていく。

図1 企業変革の推進におけるSIBの普遍的なプロセス



(出所) Kotter(1995, 1996)をもとに筆者ら作成。

2. 企業変革の推進における戦略的インターナル・ブランディングの普遍的なプロセス

2-1 自社ブランドを取り巻く内部・外部環境の現状分析と成長機会を促す危機意識の向上

企業内における危機意識の向上は、企業変革の一環として取り組む SIB を促す最初の段階において最も重要な推進力となる。だが、危機意識が低い状態、すなわち、現状満足が組織内に蔓延している状態では、多くの社員は SIB への取り組みに貢献意欲を示さない。言い換えれば、今の安定製品に力を入れ現状を肯定するという経営者の老化現象が組織内に生じ、現状満足の度合いが高まることで、組織全体が硬直化してしまう(清水, 1983)。SIB は、このような状態の維持に賛同する企業トップや社員が増えれば増えるほど、その必要性を感じなくなる。そのため、組織内において十分な危機意識が形成・浸透されず、SIB を組織的に推し進めることはきわめて困難なものとなる。その結果、企業変革の一環として行う SIB の推進に必要な社員の権限委譲と自己犠牲が期待できず、それに対する抵抗勢力が強まる。同時に、戦略的 BV の浸透をはじめ、革新的な製品・サービスの創造、品質向上などを実質的な価値として転換することができなくなるのである。

表 1 危機意識を高めるための 9 つの有効な方法

(1)	業績上で赤字を出すマネージャーたちに競合他社と比較し自社の弱点を明示する、最終段階で間違いを是正するのではなく途中でその間違いを明示する、といった手段を通して危機的状況を生み出す。
(2)	贅沢な象徴(たとえば、会社所有のカントリークラブ施設、企業所有のジェット機とパイロット、豪華な役員食堂)を廃止する。
(3)	ビジネスを通常通りに進めていたのではとても達成不可能な売上、利益、生産性、顧客満足、生産期間の目標を設定する。
(4)	各部門の業績を狭い専門分野内の目標のみに基づいて設定することをやめ、もっと数多くの社員が、より広範な企業全体の業績の向上に責任を持つべきであることを明確に要求する。
(5)	さらに数多くの社員に、顧客満足や企業業績に関するデータ、特に競合他社に比較して自社の弱点に関する情報をふんだんに提供する。
(6)	社員に対して不満を抱く顧客、満足していない供給企業、怒りをあらわにしている株主に、頻繁に接触することを求める。
(7)	経営会議において、正確なデータを提供し、率直な議論を促すために、外部コンサルタントやその他の方法を活用する。
(8)	社内報や、経営幹部によるスピーチに、企業の抱える諸問題を率直に表明していく。経営幹部による「すべてがうまくいっている」という発言をやめる。
(9)	将来、待ち構えている絶好の機会を実現することから生まれる素晴らしい利益、さらにこれらの機会を追求していくうえで、自社の抱える現在の問題点についての情報を開示して、社員の自覚を促す。

(出所) Kotter(1996), 梅津訳(2002), 78 頁をもとに修正。

企業は、SIB に本腰を入れる前の段階として、表 1 のような方法を通して、組織内における危機意識を高めなければならない。それを実現するには、まず、個人間または部門間において共感してもらえるような適切な市場情報を俯瞰的かつ客観的に分析し、「見える化」することが不可欠である。はっきり目に見える危機的状況が存在していないと、現状満足を生んでしまうからである。しかし、市場は常に変化し続けるダイナミックな生態系である(徐・李, 2018)。それゆえ、企業は国内市場だけでなく、海外市場も視野に入れ新事業を展開する際に、マーケティングの出発点として、マクロ環境分析(PEST)の動向調査を徹底的に行うべきである。その結果、企業は市場の動向や特性を正しく知り、理解し、学習すると同時に、数多くの市場機会を発見することが容易になる。次に、企業は市場から導き出された戦略的情報を実践的知識へと転換させ、それを組織全体に共有させることで、革新的な製品・サービスを具現化できる組織能力の構築・強化を促すことができる(徐・李, 2015 ; 2018)。その結果、企業は新製品・新市場を実現し、顧客をはじめとする主要なステークホルダーの心の中に、自社ブランドの認知度と存在感の向上だけでなく、高品質な製品ブランド・イメージの確立も可能にする(徐, 2018)。

2-2 企業変革を促すための自社ブランド推進プロジェクト・チームの構築・強化

Apple, Google, Amazon, Microsoft, Starbucks, Dell のようなグローバル・ブランドの原点は、そもそも小規模な企業や個人企業家が最初から創り出し育てた中小企業のブランドから始まっている(Abimbola, 2001; Koehn, 2001; 徐・李, 2019b)。これらのグローバル・ブランド競争力を有する企業は、中小企業のうちに、顧客を

はじめ、社員、株主、地域社会などの多様なステークホルダーに対して、自社独自の BV を体現すると同時に、ブランド・プロミスを実現させるために、組織能力を育てて高めたと推測できる。なぜなら、革新的な製品・サービスの創出には、創造的なブランド・マーケティングをはじめ、徹底した品質管理、財務管理、社員のモチベーション管理のほかに、多くの機能や役割を果たせるような組織能力が必要だったからである。したがって、企業は、自社独自の BV の体現と自社ブランドに対する長期にわたる信頼関係の構築のための、ブランディングや SIB の取り組みを組織的に展開する自社ブランド推進プロジェクト・チーム(以下は、プロジェクト・チームと表記)をつくらなければならない。

自社ブランド管理組織体制の 1 つであるプロジェクト・チームは、外部のブランディング専門家を迎え入れ、企業内部の次世代経営幹部や各部門のリーダー候補を部門横断的に結成することが望ましい⁵。とりわけ、中小企業の場合は、企業トップや経営幹部をはじめ、多くの社員のブランディングや SIB に関する重要性や認識がきわめて低いのである。また、彼らには、それらに関する専門知識やスキル、ノウハウなどがほとんど蓄積されていないからである。さらに、プロジェクト・チームは、特定の部門のみに限定され行われると、ほとんど効果は得られない。なぜなら、各部門においてさまざまな形で不協和音が生じると、確固たる自社独自の BV を確立し、自社ブランド価値を高めるという企業変革を阻むことになるからである。すなわち、自社独自の BV と価値観が各部門にほとんど浸透されず、経営者と社員間または部門間の言行不一致が発生することで、相互の理解と支援、信頼の関係が失われてしまうのである。

企業が上記のようなプロジェクト・チームをつくる際には、企業トップの強力なリーダーシップと積極的な支援・関与が必要不可欠である。これらが無い限り、プロジェクト・チームとしての十分な力や効果を発揮することは難しい。なぜなら、社員の危機意識の醸成をはじめ、明確な自社独自の BV の策定と啓蒙活動、確固たる自社ブランド・ポジショニングの確保などを実現し得ないからである。それゆえ、企業トップや経営幹部たちが企業変革の緊急性を明確に認識すると同時に、プロジェクト・チームに十分な権限を与えなければならない。また、このようなプロジェクト・チームでは、自社ブランド構築のための共通の目的・認識・言語を、チーム・メンバー間または全部門の社員に対し強く共感・共有させなければならない。これを実現させるためには、双方向のコミュニケーションの場とツールを最大限に活用し、自社にとっての機会を明確に理解させ、これから皆一丸となって企業変革に取り組もうとする貢献意欲を高めることがきわめて重要なのである。

企業変革の一環として SIB を行う際に、プロジェクト・チームを組織内につくるだけでは不十分である。まず、チーム・メンバーをまとめ上げるリーダーシップを発揮する人がいなければならない。次に、そのリーダーを中心に、自社ブランド構築とその競争力の向上のための問題点、市場機会を見つけ出すための共通認識を共有させると同時に、相互の信頼関係を深められるようなコミュニケーションを築き上げることが不可欠である。ここで注意すべき点は、プロジェクト・チームの中で、変化を生み出す困難さを実感せず、またその重要性を軽視してはいけないことである。このような状態に陥ると、企業変革は必ず失敗する。この失敗の根本的な原因は、企業変革としての SIB とチームワークの経験不足である。もし、プロジェクト・チーム内で SIB に関する知識や経験を持ちリーダーシップを発揮できる適任者がいない場合は、外部のブランディング専門家を迎え入れることも望ましい⁶。その結果、自社独自の BV と価値観などを組織内に確実に浸透させる SIB の基盤づくりが可能になる(徐・李, 2019a)。

プロジェクト・チームが、SIB を通して、企業変革を成功させるためには、戦略的かつ適正な情報を備える必要がある。同時に、自社ブランドに関する主要な意思決定にも参画できるようにしなければならない。これを実現しない限り、自社独自の BV と価値観、方法などを迅速に実行することは困難なものとなる。また、このプロジェクト・チームが、SIB を通して、効果的に企業変革を推し進めるためには、次のような 4 つの要件が必要不可欠である⁷。第 1 の要件は、強力なポジション・パワーである。企業経営(特に、SIB)における意思決定権者がプロジェクト・チームに参加することである。それにより、自社ブランドの構築と価値向上をより効果的かつ効率的に推進することができる。第 2 の要件は、広範な高い専門知識である。プロジェクト・チームのメンバー、とりわけチーム・リーダーは、自社ブランドを構築し、その価値を高める際に生じうるさまざまな課題に対して上手く対応できる専門能力や職務経験を兼ね備えなければならない。それにより、自社ブランドの構築と価値向上のための適切な情報を十分に反映した、納得性の高い意思決定が可能になる。第 3 の要件は、高い信頼感である。社内はもとより社外からも高い評価を受けている人材が多数このチームに参画していなければならない。それにより、今後このチームが進めていく提言に対して、各部門の社員によって真剣に考慮される。また、社外で開催される細心に計画されたミーティングで、数多くの討議と共同作業を通じて、相互信頼を築くこともきわめて大事である。第 4 の要件は、リーダーシップである。このチームには、SIB のプロセスを推進できる能力を兼ね備えている十分な数のリーダーがいなければならない。それにより、自社独自の BV を組織内に確実に浸透させることを可能にする。

2-3 確固たる自社独自のブランド・ビジョンの策定

明確なビジョンのない企業は、全社員が目指す目的地にたどり着けない。それゆえ、プロジェクト・チームは、現在と将来の顧客・社員、投資家、事業パートナー、地域社会などに対して、自社が将来、全社レベルで進むべき方向性を明確に伝達することがきわめて重要である。同時に、彼らに中長期的な視点から提供・伝達しようとするブランド価値・存在意義である戦略的 BV をわかりやすく伝えなければならない。とりわけ、社員には、数多くの現場での事例を通して、5 分以内に顧客をはじめとする外部のステークホルダーにわかりやすく説明し、理解・共感してもらえるようにしなければならない。なぜなら、社員は SIB の実行主体であるため、BV を明確に理解しないまま、計画や方針を立てて、さまざまなプログラムと戦略を実行すると、企業変革は必ず失敗してしまうからである。

企業変革の一環として SIB を推し進めるに当たって、戦略的 BV が果たす重要な役割は 3 つある⁸。第 1 に、SIB の目指す方向や方針を明確に示すことで、それに伴い必要な自社ブランド構築に関するさまざまな意思決定を容易にする。第 2 に、製品開発部やマーケティング部、生産管理部、品質管理部、人事部、総務部といった各部門で働く社員が、自社ブランドへの理解を深めると同時に、正しい方向を目指して一貫した行動ができるように促す。第 3 に、多くの社員が参画する場においても、きわめて迅速かつ効率的に、各部門の社員が自社独自の BV に沿った行動をまとめ上げることが容易になる。このような役割から、SIB の推進において、戦略的 BV を明確に示すことがいかに重要であるかがわかる。それゆえ、企業は、自社独自の BV に対して、全社員がその方向に納得・賛成・共感してもらえるように明示しなければならない。なぜなら、社員から納得・賛成・共感が得られるような BV を明確に示さないと、組織内に確実に浸透されないからである。また、非効率な会議や不適切なプロジェクトにより、無駄な時間と資金が費やされ、企業変革の目的地にたどり着けないからなのである。

表 2 優れた BV が持つ 6 つの特徴

(1)目に見えやすい点	将来、自社ブランドが目指すべき姿がどのようになるのかを明確かつわかりやすく示している。
(2)実現が待望できる点	BV の実現を通して、社員、顧客、株主、地域社会、その他のステークホルダーが期待する長期的利益に訴えている。
(3)実現可能性がある点	現実をしっかりと反映し、達成可能な目標から生み出されている。
(4)明確な方向性を示す点	自社ブランド構築に関する適切な意思決定を導き出すために、明確な方向性を示している。
(5)柔軟性がある点	激変する状況の中で、自社ブランド構築のために、社員個々人の自主的行動とさまざまな選択肢を許容する柔軟性を備えている。
(6)わかりやすく伝えることができる点	短期間(5 分内)で、BV の本質を、顧客をはじめとする多様なステークホルダーにわかりやすく説明することが可能である。

(出所) Kotter(1996)、梅津訳(2002)、122 頁をもとに修正・加筆。

通常、SIB は、多くの社員の参加や協力が必要不可欠な企業変革の 1 つである。企業は、この取り組みを組織内に推進していく際に、共通の目的・理解・認識・言語を見つけ出すために、多くの社員とさまざまな意見・情報・感情の交換を行わなければならない。もし、共通の目的・理解・認識・言語が存在しないまま、SIB を行くと、経営者と社員間または部門間で、常に対立が生じ、非効率な会議が繰り返されてしまう。このような問題を未然に防ぐためには、多くの社員からの納得・賛成・共感が得られた BV を、あらゆる場とコミュニケーション・ツールを通して、全社員に共有させなければならない。同時に、自社独自の BV から全社員が強い共感を得、それを創発的な学びの場のマネジメントを通して、外部のステークホルダーに対して、主体的かつ創造的に体現することで、徐・李(2016, 2018, 2019a, 2019b, 2019c)が提唱した「ブランド創発型企業」の構築・強化を可能にする。このような優れた BV には、表 2 のような 6 つの特徴が備わっている。

2-4 自社独自のブランド・ビジョンを確実に浸透させるための社内コミュニケーションの実行

企業は企業変革としての SIB を通して、全社員が自社独自の BV に示された考え方と目標、方向について共通理解を深めたときに、競合他社に対してブランド競争力を高めることができる。また、企業は、多くの社員から納得・賛成・共感が得られた BV を明確に示し共有することで、SIB を行う際に必要とされる積極的な行動を喚起することが可能になる。さらに、これらを加速化させるためには、組織内において普段行われるコミュニケーションが重

要である。すなわち、BV を組織内で確実に浸透させるための社内コミュニケーションを戦略的かつ組織的に取り組むことで、SIB を効果的に推し進めることができるのである。

組織内において自社独自の BV を、確実に浸透させるための社内コミュニケーションを行う際に陥りやすい3つの落とし穴がある⁹。第1パターンは、プロジェクト・チームがつくった BV が、短期間において組織内で浸透されたと急いで判断をしてしまう点である。すなわち、数回にわたる説明会の開催や文書の配信を行うだけで、自社独自の BV が社員に伝わっていると思い込むことである。その結果、新しい BV を明確に理解している社員がほとんどいないことに、プロジェクト・チームのメンバーのモチベーションは相当下がってしまう。第2のパターンは、企業トップとして相応な時間を割いて、社員に BV を説明したとしても、ほとんど理解できていない点である。第3のパターンは、いくつかの社内コミュニケーション・ツールを通して、全力を傾けて努力したとしても、経営幹部の数人が新しい BV に反する不適切な言葉や行動を取ってしまう点である。その結果、企業変革に対する社員たちのモチベーションも次第に低下してしまう。

上述したように、企業変革の一環として SIB を成功させるためには、自社独自の BV を組織全体に確実に浸透させることが最も重要である。それを実現させるには、何らかの形で意思決定権を持つ経営幹部たちが、ありとあらゆる社内コミュニケーション・ツールを最大限に活用していかなければならない。そのため、まず、これまで非効率的に行われていた既存の社内コミュニケーションの1つである社内報のあり方などを根本的に改革することに注力しなければならない。たとえば、その内容に、企業トップや経営幹部が外部のステークホルダーに対し、BV を自主的かつ創造的に体現した生の声を盛り込んだ記事を定期的にリニューアルすることが挙げられる。その具体的な内容としては、彼らが持つリーダーシップ能力の発揮を通して、自社ブランドの資産的価値の向上と確固たるブランド・ポジショニングの確保に貢献しているということがきわめて望ましい。

また、形式的かつ非効率的な役員会議は、自社独自の BV の実現のための企業文化の変革についてさまざまな意見・情報・感情の交換を積極的に行えるような議論の場に変えることも望ましい。その一環として、まず、従来の経営幹部を中心とした各種の研修会を最小限に抑えることから始める。同時に、各部門のミドル・マネージャーや現場の社員たちが抱える業務上の課題や自社独自の新しい BV の確立と浸透を主軸にした研修を増やさなければならない。何より重要なのは、自社独自の BV を、組織内において確実に浸透させるためのコミュニケーション・ツールを通して、経営幹部自らが、率先してそれに一貫した言葉と行動で示すことである。とりわけ、自社独自の BV を実現させるための彼らの一貫した行動が最も説得力を増す強力な社内コミュニケーション・ツールとなる。

表3 組織内における BV を効果的に浸透させるための7つの要件

(1)簡潔でわかりやすさ	専門用語や技術的専門言語の使用は極力避ける。
(2)比喩、たとえ、実例	目に見える姿を示すことは千の言葉に勝る。
(3)多様なコミュニケーション・ツールの活用	各種の社内コミュニケーション・ツールを通して、BV を伝達する。
(4)繰り返し伝えること	あらゆるコミュニケーション・ツールや場を通して、頻繁に BV の内容に触れさせる。
(5)リーダー自らが規範を示すこと	企業トップまたは経営幹部が BV の体現の模範となる言葉や行動を示す。
(6)言行不一致への対応	BV に対する企業トップまたは経営幹部の言行不一致への問題を解決する。
(7)双方向のコミュニケーション	BV の伝達や体現において生じうる問題を解決するために相互に意見・情報の交換を積極的に行う。

(出所) Kotter(1996), 梅津沢(2002), 150 頁をもとに修正・加筆。

さらに、自社独自の BV を組織内において効果的に浸透させるためには、次の7つの要件を満たさなければならない(表3 参照)。第1の要件として、難しい専門用語や技術的な専門言語は極力使わず、簡明な表現からその意味を強く共感してもらえるような簡潔でわかりやすい BV にすることである。第2の要件として、社員の心に印象深く残り共感を呼べるような比喩的な表現やたとえ、実例を最大限に活用することである。第1と2の要件を満たすことにより、BV に関する戦略的情報の順調な流れや確実な浸透を図る際に生じうる混乱や疑惑、疎外感を未然に防ぐことが可能となる。第3と4の要件は、大規模・小規模な会議、社内報、イントラネット、公式・非公式の会話、各種の研修会などのようなあらゆる社内コミュニケーション・ツールを通して、繰り返し伝えることである。BV に関する重要な情報を伝えるためには、時間を有効活用し、重点的に双方向のコミュニケーションを行うことで、社員の理性や感情のレベルでの理解度を高め、心の中に深く浸透させることが可能になる。第5と6、7の要

件として、経営幹部やプロジェクト・チーム・リーダーとしての規範をはじめ、BV に対して一貫した言葉や行動を示しつつ、多くの社員と双方向のコミュニケーションを大事にすることである。これらの要件を満たすことで、一貫した BV のメッセージを効果的に伝えると同時に、リーダーとしての信頼感を高めることができる。その結果、企業変革としての SIB を組織的に推し進めることが容易になる。

2-5 十分な権限委譲とブランド・ビジョンの自発的な体現

企業は、SIB を通して、自社独自の BV に対する社員の 3 つのマインドの変化(①「学ぶ」段階→②「信じる」段階→③「体現する」段階)を引き起こさなければならない(徐・李, 2016)。とりわけ、企業は、自社独自の BV から全社員が強い刺激や共感を得、それらを創発的な学びの場のマネジメントを通して、ダイナミックかつ創造的に捉え、主体的に体現できるように働きかけなければならない。企業はこのような組織構造や企業文化を、中長期的な視点から構築・強化することで、「ブランド創発型企業」を実現することができる。これを可能にする最も大きな原動力は、社員に十分な権限移譲を行うことである。それにより、社員の自発性と創造性を促すことができる。社員に十分な権限を与えないと、BV を組織内において浸透させる際に、それを妨げる多くの障害が生じるからである。

この段階において、企業は社員への十分な権限移譲を行う際に、それを阻む以下の 4 つの要因を事前に把握し、取り除かなければならない¹⁰⁾。

まず、第 1 の要因として、組織の構造的な問題が挙げられる。経営資源の配分と権限移譲がほとんど制限・断絶されている組織構造の場合は、顧客のニーズを的確に捉えた新製品を顧客に素早く提供することがきわめて困難なものとなる。たとえば、1 つの新製品をつくるたびに、各部門の社員が集まり、横断的な機能を備えたチームをつくるが、その際に、個々に独立した組織が、そのチーム活動を妨げることになる。企業の中に数多くの組織階層が存在しており、その上、経営幹部や中間管理者に意思決定権限が集中すぎている組織構造でも、企業変革を戦略的かつ組織的に推し進めることはほとんど不可能となる。

第 2 の要因として、社員の能力不足による行動の制約が挙げられる。とりわけ、中小企業の場合、企業変革の環境として SIB を推進する際に、それに関する社員の専門知識はもちろん、スキルやノウハウなどのような能力がほとんど不足している。このような問題を解決するためには、実際に SIB を実行する際に生じる諸問題への対処方法(行動方針、スキル、態度など)を十分に検討する必要がある。すなわち、必要な社内研修やトレーニング、講座の適切な形式と量を考慮することがきわめて重要である。短期間でも、これらを深く考慮した社内研修やトレーニング、講座を通して、社会的課題や顧客価値を最優先に考え行動することが、組織内外における自社ブランド競争力の向上にいかに関与しているのかについて認識させなければならない。

第 3 の要因として、人事や情報システムの不整合による社員の行動の制約が挙げられる。言い換えれば、SIB を実行に移す仕組みづくりを重視しないマネジメント・システムであるといえる。とりわけ、他の部門に比べ、比較的に官僚主義的な色彩が強い人事部門は、プロジェクト・チームのリーダーシップの発揮を阻み、ブランド・アンバサダーを育成するうえで大きな障害となりうる。それゆえ、企業は、ブランド中心の企業文化を根付かせるために、自社独自の BV に沿って実行した人を客観的に人事評価するシステムを制度化する必要がある。その結果、SIB を実行する習慣が強固な独自の企業文化として確立されていく。

第 4 の要因として、企業変革に抵抗する経営幹部による社員の行動の阻害が挙げられる。自社独自の BV を主体的に体現するためには、社員の自発性と創造性を最大限に発揮できるように、彼らに十分な権限を与えることがきわめて重要である。しかし、強力な意思決定権を持つ経営幹部が、SIB の重要性に対して、ネガティブな認識(抵抗感)を持ってしまうと、その企業変革の推進はほとんど不可能となる。このような事態を未然に防ぐために、プロジェクト・チームは、最初の段階から、彼らが SIB の必要性について、十分に認識できるように働きかけなければならない。また、プロジェクト・チームは、戦略的な対話を通して、彼らと一緒に企業変革を阻む障害を取り除くと同時に、解決策を見つけないといけないのである。

企業は、上記の 4 つの阻害要因を克服しつつ、自社独自の BV を組織全体に徹底的に浸透させるために、SIB を実行するに当たって、表 4 のような 4 つの戦略的仕組みをつくらなければならない。

表 4 SIB の実行における 4 つの戦略的仕組み

(1)SIB の立案・策定における全社員参加型の仕組みの構築	SIB の立案・策定の時点から、現場を巻き込み、合意を形成しておくことが必要。
(2) SIB と業務計画の間の整合性ををはかるための仕組みの構築	SIB を実行するためには、両者の間に一貫性と継続性を確保していくことが必要。
(3) SIB 実行を支える権限移譲	現場への自社独自の BV を体現する際に必要な権限の範囲を明確にし、行使していくための支援の仕方をつくることが必要。
(4) SIB 実行の成果連動型の報酬制度の構築	自社独自の BV を体現する能力がある人材を高く評価し、長期的な視点から育成することが必要。

(出所) 筆者ら作成。

2-6 ブランド・ビジョンの体現化を促進するための短期的な成果の実現

自社独自の BV を組織内に確実に浸透させるまでは、相当な時間と労力を要する。それゆえ、企業トップまたは経営幹部の強いリーダーシップと積極的な支援・関与は、組織内における BV の推進を後押しする強力な原動力となる。一方、そのような強力な後押しなくしては、その取り組みを中長期的な視点から推し進めるのは、ほとんど実現不可能なものとなる。しかし、短期間でその企業変革が生み出す成果が得られない場合、新しい BV の推進に対して、ネガティブな認識を持っている抵抗勢力から、その変革を妨げることになりかねない。

表 5 短期的な成果がもたらす 6 つの意義

(1) 自己犠牲が価値を生むとの証拠を示す	短期的な成果を生むことによってその際に生じる短期的コスト、犠牲を補ってくれる。
(2) 変革に取り組む推進者の功績をたたえて、報いを与える	長期間に及ぶハードワークのあとには、それを褒めたたえるフィードバックを送ることによってさらにモラルとモチベーションを高める。
(3) BV と戦略を微調整する機会を生む	短期的な成果を上げることによって、変革を導くプロジェクト・チームを自分たちの考え方の妥当性をチェックするためのデータが入手できる。
(4) 批判勢力や自己本位の変革反対者の勢いを抑える	業績上ではっきりした向上を示すことによって、必要とされている変革を妨害することを阻止する。
(5) 経営幹部を味方につける	組織の上層部に、変革が順調に進んでいる証拠を示す。
(6) 変革の勢いを維持する	傍観者を支援者に、消極的支援者を積極的支援者に転換する。

(出所) Kotter(1996), 梅津訳(2002), 204 頁をもとに修正・加筆。

プロジェクト・チームは、短期的な成果を上げることで、次のような 3 つのメリットが得られる¹¹。①チーム・メンバーたちが生み出した自社独自の BV の妥当性をより確実なものとするための定量的な裏付けを獲得できる点である。②自社独自の BV の体現を促せるような、チーム・メンバーたちが目指すべきチェック・ポイントごとの目標を示すことができる点である。③短期的な成果を出すという責務を課すことで、緊急性を常に意識しつつも、BV を体現する努力が後押しされる点である。また、短期的な成果を出すためには、3 つの特徴を備えている必要がある¹²。①BV の体現による短期的な成果を、企業トップと経営幹部をはじめ、中間管理者、現場担当者、それぞれのニーズに合わせて「見える化」する点である。②短期的な成果に対し議論の余地がないほどの具体性がある点である。③SIB の全体的な変革の方向に明確に関連づけられている点である。さらに、表 5 で示されているように、短期的な成果にはきわめて重要な意義がある。すなわち、このような短期的な成果は、SIB を推進していくうえで、企業トップや経営幹部をはじめ全社員に、企業変革全体に対する信頼感を高めると同時に、協力者を増やすこともできるのである。

2-7 ブランド・ビジョンの体現化による成果を活かしたさらなる変革の推進

第 7 段階においても、短期的な成果は、自社独自の BV を推進する勢いを維持するために必要不可欠な要素である。だが、確固たる自社独自の BV を確立していく企業変革の達成には、次のような阻害要因がある。それらには、①重要な変革推進者の人事異動、②リーダーたちに蓄積される疲労、③不運な展開(コントロール不可能な自社を取り巻く外部環境の変化)などが挙げられる。これらの要因の中で、注目したいのは、①重要な変革推進者の人事異動、

すなわち、プロジェクト・チームの中で、きわめて重要なチェンジエージェントの役割を果たすリーダーたちの人事異動である。彼らは、企業変革を導く強いリーダーシップを持っており、プロジェクト・チームのメンバーが SIB を推進する際に起こりうるさまざまな変化に上手く対応できるように支援している。同時に、彼らは、SIB の推進にあたって、その変革を支持し推進する社員たちとその変化を嫌い抵抗する社員たちとの間を仲介し、相互の信頼関係を構築しようと努めている。その結果、SIB を効果的に推し進めることを可能にする。それゆえ、彼らの短期間の人事異動は、SIB の推進を阻止する大きな要因となりうる。このような事態を防ぐためには、企業トップの強力なリーダーシップを発揮して、SIB の推進における彼らの在任期間を長期化(5 年以上)することも戦略的な取り組みの 1 つとして考えられる。その実現は、組織内におけるチェンジエージェントの育成にもつながる。

プロジェクト・チームは、この第 7 段階での SIB を成功させるために、短期的な成果によって多くの社員から高まった信頼感を最大限に活用しなければならない。また、このような企業変革では、経営幹部がその全体的な方向性を示しつつ、ほとんどのマネジメントの責任とプロジェクト・チームのリーダーシップの責任をそれぞれのメンバーに任せなければならない。すなわち、メンバーたちへ十分な権限移譲を行うことで、SIB そのものをさらに効果的かつ迅速に推進することが可能になる。このような経営幹部によるリーダーシップの発揮により、SIB の取り組みに対して共有・拡張された目的意識が明確になり、多くの社員の危機意識を保つことができるようになる。同時に、彼らは、組織内に存在する無意味な相互依存性を見つけ取り除くことで、短期的かつ長期的な企業変革の推進を容易にする。

2-8 戦略的インターナル・ブランディングによる新しい実践を企業文化へ定着

企業は、自社独自の BV を、組織の隅々まで伝え浸透させない限り、変革を企業文化として定着させることは不可能である。これが定着されないまま実行すると、企業変革によって取り入れられた SIB の新しい実践は、企業文化と合致しておらず、前の状態に戻ることにになりかねない。すなわち、各部門の文化と激しく衝突しその葛藤から、その重要性が次第に薄れかけてしまうのである。それゆえ、企業変革による SIB の新しい実践や方法を企業文化として定着させるために、以下のような取り組みを行わなければならない。

まず、自社独自の BV を体現するための行動規範と共有された価値観は、企業変革の最後の段階でその転換が実現するといえる。このような企業変革を企業文化として制度的に根付かせるには、次のような要素が特に重要である¹³。それは、新しいアプローチや行動様式、考え方などが業績改善にどれくらい貢献しえたのか、社員に意図的にアピールしていくことである。SIB の因果関係を正しく理解させるには、やはり社内コミュニケーションが不可欠である。たとえば、重要な経営会議などで毎回時間を割いて、BV がどれくらい浸透しているのか、BV の体現と業績の向上の相関関係はあるのかなどについて話し合うことである。また、社内報においては、SIB の推進によってどのように売上や自社ブランド価値が向上したのか、繰り返し報じることなのである。

次に、プロジェクト・チームは、自社独自の BV を企業文化として定着させるために、目に見えるような成果を明確に示す必要がある。プロジェクト・チームは、BV の体現を通して形成された新しい仕事の進め方が、効果的に進められ、従来の方法よりも優れている事実を客観的なデータに基づき、多くの社員に確認させなければならない。それにより、企業変革によって取り入れられた SIB の新しい実践が、はじめて企業文化として定着するようになる。また、SIB における新しい実践方法については、あらゆるコミュニケーションの場を通して、繰り返し議論しなければならない。とりわけ、重要な外部のステークホルダーに対し、自社独自の BV を明確に体現することで、高業績を上げている優れたリーダーたちとのコミュニケーションの場を設けることがきわめて重要である。なぜなら、その場を通して、自社独自の BV への認識やその体現の新しい実践方法、スキル、ノウハウなどが不足している社員に再び教え伝えることができるからである。同時に、その場を通して、多くの社員は、その新しい実践方法が優れたものであるということを改めて認識できるからである。

3. おわりに—総括および今後の研究課題

本稿では、「ブランド創発型企業」を構築・強化するために、Kotter(1995, 1996)が提唱した企業変革における 8 段階プロセスの視点から、企業が実行可能な SIB の普遍的なプロセスの提示を目指した。本稿の考察の最も大きな成果は、企業が企業変革の一環として SIB を組織的に推進していく際に生じる阻害要因と促進要因の解明である。

第 1 段階での阻害要因は、現状維持で満足し企業変革を嫌う経営幹部や社員といった抵抗勢力の存在である。これを解決するためには、企業トップや経営幹部をはじめ、全社員に自社を取り巻く現状の客観的な分析と成長機会を「見える化」することで、危機意識を醸成することが重要である。同時に、SIB の重要性や必要性に対する肯定的な態度や意識改革の醸成も促進要因として考えられる。

第2段階での阻害要因は、多くの社員のブランディングやSIBに関する重要性や認識がきわめて低い点と、それに関する専門知識やスキル、ノウハウがほとんど蓄積されていない点である。また、全社員に強く共感してもらえるような明確な自社独自のBVを、組織全体に確実に浸透させる組織能力を持つチームがないことも考えられる。これを解決するためには、企業トップの積極的な支援を得、外部のブランディング専門家を迎え入れ、企業内部の次世代の経営幹部や各部門のリーダー候補を部門横断的に結成するプロジェクト・チームの存在が促進要因として考えられる。

第3段階での阻害要因は、複雑で曖昧なBVのまま、SIBを行うと、経営者と社員間または部門間で、常に対立が生じ、非効率な会議などが繰り返されてしまう点である。これを解決するためには、多くの社員から納得・賛成・共感してもらえるような明確かつわかりやすいBVを確立することが重要である。また、組織内における共通の目的・理解・認識・言語をつくり出すことで、多くの社員からさまざまな意見・情報・感情の交換を促すことも促進要因として考えられる。

第4段階での阻害要因は、BVを浸透させるための社内コミュニケーション不足をはじめ、短期的な視点による組織内におけるBVの浸透の判断、数人の経営幹部によるBVに相反する不適切な言動である。これを解決するためには、社内コミュニケーション・ツールを最大限に活用することが促進要因として考えられる。たとえば、①企業トップや経営幹部によるBVの体現の内容を中心とした社内報、②現場のミドル・マネージャーやその他の社員を中心としたブランディングやSIBに関する社内研修会などがある。

第5段階での阻害要因は、縦割りの組織構造による経営資源の配分と権限移譲、社員の能力不足による行動、人事や情報システムの不整合による社員の行動、企業変革に抵抗する経営幹部による社員の行動といった制約である。これを解決するためには、SIBの立案・策定における全社員参加型の仕組みの構築、SIBと業務計画の間の整合性をはかるための仕組みの構築、SIB実行を支える権限移譲、SIB実行の成果連動型の報酬制度の構築が促進要因として考えられる。

第6段階での阻害要因は、企業トップの強いリーダーシップと積極的な支援・関与が途切れる点と、新しいBVの推進に対するネガティブな認識を持っている抵抗勢力の存在である。これを解決するためには、BVの体現を通して、企業トップと経営幹部をはじめ、中間管理者、現場担当者に納得してもらえるような具体性のある短期的な成果の「見える化」が重要である。また、SIBの全体的な変革の方向に明確に関連づけられるような短期的な成果の提示も促進要因として考えられる。

第7段階での阻害要因は、重要な変革推進者の人事異動、すなわち、プロジェクト・チームの中で、きわめて重要なチェンジエージェントの役割を果たすリーダーたちの短期間の人事異動である。これを解決するためには、企業トップの強力なリーダーシップの発揮によるチェンジエージェントの役割を果たすリーダーたちの在任期間の長期化(5年以上)が促進要因として考えられる。

第8段階での阻害要因は、企業変革を通して採用された新しい実践と企業文化との衝突により、ブランディングやSIBの重要性や必要性が薄れてしまい、企業文化として定着されない点である。これを解決するためには、BVの体現が業績改善にどれぐらい貢献したのかを、客観的なデータに基づき、多くの社員に確認させるコミュニケーションの場を設けて、繰り返し議論し伝えることが促進要因として考えられる。

本稿の考察のもう1つの成果は、企業変革の一環としてSIBを実行する際に、企業トップまたはプロジェクト・チームのリーダーが兼ね備えるべき変革型リーダーシップ¹⁴のあり方である。彼らは、変革型リーダーシップを発揮することで、企業全体の新しい知識として、確固たる自社独自のBVを、組織内において明確かつわかりやすく伝え確実に浸透させなければならない。これを実現させるために、リーダーたちは、全社員が自社独自のBVから強く共感をすると共に、自社に対する貢献意欲を高められるように働きかけるべきである。また、彼らは、自社独自のBVに基づいた各部門の目標を達成するために、社員に新しい発想や視点から考えることを奨励しなければならない。同時に、その意味や問題解決策を自ら考え行動するように、常に知的好奇心を刺激しなければならない。その結果、社員たちは、顧客をはじめとする外部のステークホルダーに対して、自社独自のBVを主体的かつ創造的に体現できるようになる。さらに、リーダーたちは、各部門の社員に対してコーチングや啓蒙活動、企業内研修などを通して、社員一人ひとりに寄り添いつつ、自社独自のBVを体現するための成長を重んじなければならないのである。

今後の研究課題は、中小企業の先進的な取り組み事例の考察を通して、本稿で明らかにした企業変革の推進におけるSIBの普遍的な8段階プロセスの有効性について検証することである。

注

- ¹ ニーチェ, 白取編訳(2010), p.43。
- ² ここでいう企業変革とは, 「組織の主体者(経営主体)が, 環境の変化に適合しない古い考え方・価値観・組織体質を変えると同時に, 環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」を指す。大月(2005), p.6をもとに若干修正。
- ³ ここでいうブランド・ビジョンとは, 「現在と将来の顧客・社員, 投資家, パートナーなどに対して, 中長期的な視点から伝達しようとするブランド価値・存在意義であり, ブランド戦略の根幹となるもの」を指す。徐・李(2016), p.25。
- ⁴ ここでいう戦略的インターナル・ブランディングとは, 「自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンを中長期的な視点から, 部門横断的な連携やコミュニケーションを通して, 外部のステークホルダーに対して体现できるよう全社員に理解・共感・共有してもらうために全社的に取り組む諸活動」を指す。徐・李(2019c), p.93をもとに若干修正。
- ⁵ 自社ブランド管理組織の体制には, ①専門組織担当制, ②既存部門担当制, ③委員会担当制, ④役員担当制, ⑤部課長担当制, ⑥外部組織担当制が挙げられる。詳細な内容については, 田中(2017), pp.214-215を参照されたい。本稿で取り上げるプロジェクト・チームは, ③と⑥を組み合わせた組織形態である。
- ⁶ リーダーシップ不在という問題に対する望ましい対処方法としては, 次の3つの選択肢がある。①企業の外部から人材を登用する。②企業の内部から卓越したリーダーシップを有する人材を登用する。③まだ十分なリーダーシップを発揮していない経営幹部に, リーダーとしての役割を引き受けるように奨励する。Kotter(1996), 梅津訳(2002), p.100。
- ⁷ 同上訳書, p.99をSIBの視点から論じる。
- ⁸ 同上訳書, pp.117-118をSIBの視点から論じる。
- ⁹ Kotter(1995), 黒田訳(2002), pp.80-81をSIBの視点から論じる。
- ¹⁰ Kotter(1996), 梅津訳(2002), pp.173-194をSIBの視点から論じる。
- ¹¹ 同上訳書, p.201をSIBの視点から論じる。
- ¹² 同上訳書, p.202をSIBの視点から論じる。
- ¹³ Kotter(1995), 黒田訳(2002), p.85をSIBの視点から論じる。
- ¹⁴ ここでいう変革型リーダーシップとは, 企業全体をはじめ, 組織文化, 社員の動機づけや欲求構造, 企業のさまざまな戦略の変革などを実現させるためのリーダーシップを指す。

参考文献

英語文献

- Abimbola, T.(2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3(2), 97-106.
- Koehn, N. (2001). *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*. Boston: Harvard Business School Press. (櫻村志保訳『ザ・ブランド: 世紀を超えた起業家たちのブランド戦略』東京: 翔泳社, 2001).
- Kotter, J.P.(1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. (黒田由貴子訳「企業変革の落とし穴」『DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』27(10), 2000年, 74-85).
- Kotter, J.P.(1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.(梅津祐良訳『企業変革力』東京: 日経BP, 2002年).

日本語文献

- 大月博司(2005). 『組織変革とパラドックス[改訂版]』東京: 同文館出版.
- 徐誠敏(2010). 『企業ブランド・マネジメント戦略: CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ』東京: 創成社.
- 徐誠敏(2018). 「需要探索型イノベーションの視点から捉えるブランドづくりに関する研究: 日米韓グローバル企業の先進的な取り組み事例を中心に」『商学論纂(中央大学)』59(3・4), 141-171.
- 徐誠敏・李美善(2016). 「『ブランド創発型企業(Brand-Inspired Company)』を構築・強化するための戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究」『経済経営論集(名古屋経済大学)』24(1), 13-28.
- 徐誠敏・李美善(2018). 「中小企業がブランド創発型企業を構築するための基盤づくりに関する理論的考察」『経済経営論集(名古屋経済大学)』26(1), 18-31.
- 徐誠敏・李美善(2019a). 「中小企業のブランディング戦略の実行課題とその解決策に関する研究: (財)ブランド・マ

ネージャー認定協会の事例を中心に」『経済経営論集(名古屋経済大学)』26(2), 29-41.

徐誠敏・李美善(2019b). 「中島大祥堂のブランディングとインターナル・ブランディング戦略実行の阻害要因を克服するための戦略的な取り組みに関する研究：5つの企業競争力の発展プロセスに着目して」『経済経営論集(名古屋経済大学)』27(1), 9-22.

徐誠敏・李美善(2019c). 「ブランド創発型企業を構築・強化するための戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究：中小企業の視点を中心に」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』78, 89-96.

清水龍瑩(1983). 『経営者能力論』東京：千倉書房.

田中洋(2017). 『ブランド戦略論』東京：有斐閣.

フリードリヒ・ニーチェ, 白取春彦編訳(2010). 『超訳 ニーチェの言葉』東京：ディスカヴァー・トゥエンティワン.