



全24ケース掲載

ブランドコンサルティング プロジェクト事例集

ブランドコンサルティング領域



さらなる成長を目指し、パーパス・ビジョン・バリューを再構築して迎える創業50周年

株式会社キクチ様
経営層および社員インタビューの実施、パーパス策定、ビジョン策定、バリュー策定支援(前編)



株式会社キクチ

専務取締役 菊地 大介様 (写真左)
人材開発部 主任 竹田 晃子様 (写真右)

【取り組みの背景】

快適で安全な建物環境を目指し、ビルディングオートメーションシステムの導入・メンテナンスや省エネルギーソリューションを展開する株式会社キクチ様。
エンゲージメント(社員の会社に対する愛着心、貢献意欲)の向上を目指し、理念体系の見直しに踏み切ることに。その取り組みにパイワイルが伴走させていただき、パーパス・ビジョン・バリュー(以下「PVV」)の策定をご支援しました。

【取り組み概要】

- 経営層および社員インタビューの実施
- パーパス策定
- ビジョン策定
- バリュー策定

課題は、社員のエンゲージメント向上。会社の未来を社員に示し、熱量高く進んでいくために目を付けたのは、浸透していなかった「ミッション・ビジョン」。

—なぜ、理念体系を見直そうと思われたのですか？

菊地様:きっかけとなったのは、エンゲージメント向上プロジェクトの立ち上げでした。社員の定着に課題感があり、私や竹田を中心に立ち上げたプロジェクトです。

エンゲージメントの向上に向け、社員がどのような気持ちで働いているのかを知るべく、まずは社内でエンゲージメント調査を実施しました。結果は想定よりもはるかに厳しく、「働きたい」とは複合的のものであり、多くの課題が存在していることを改めて認識しました。

ですが、数多くある課題を、ひとつひとつ解決していくにも、人的リソースや時間には限界があります。そこで、調査結果をもとに取り組みの優先順位を考えてみたところ、「会社がどこに向かうのかわからない」という問題がすべての土台にあるのではないかと感じました。こうして、ミッション・ビジョン(以下「MV」)の浸透が、エンゲージメント向上の鍵になるかもしれないと考えたのです。

竹田様:実は、調査をするまでもなく、MVが浸透していないと感じる場面は日々ありました。そのため、当初はMVの“浸透促進”プロジェクトを企画案として出すことにしました。

—浸透ではなく、作り直すことになったのはどうしてですか？

竹田様:当時のビジョンは元々、中期経営計画の一部として作られた言葉でした。その言葉が当社らしいという理由から、ビジョンとして据えられるようになったという背景があり、「そもそも、このMVを掲げつづけるべきなのかを検討したほうがよいのではないか」という意見を受け、まずはMVとは何か、どのように作るのか、から勉強することにしました。

書籍をいくつか読むなかで、これまで作り込むものなのであればプロの力を借りるべきだと思い、パイワイルさんを含めたコンサル会社数社にお問い合わせしました。

菊地様:パイワイルさんのご提案を聞き、やはり今のMVのままではいけないと思い至ったのが、作り直すことになったきっかけです。PVVやMVVなど会社が掲げる理念は、社員に浸透し、愛されるべきものですので、社員の皆がイメージでき、共感できることがとても重要です。だからこそ、経営陣だけで作るべきものではないと分かりました。これまでのMVは経営層で決めたものでしたし、パイワイルさんから提案いただいた「社員を巻き込みながら策定するプロセス」にも納得感があったため、力を借りてリニューアルすることを決意しました。

竹田様:パイワイルさんはPVV・MVVの策定の実績を多くお持ちでしたし、ご提案いただくなかで元々抱えていた「やりきれぬだろうか」という不安も解消されて、進んでいくイメージが持てました。安心してお任せすることができましたね。

—今回のリニューアルによって、理念の最上位が「ミッション」から「パーパス」に変わりましたが、その点で不安はなかったですか？

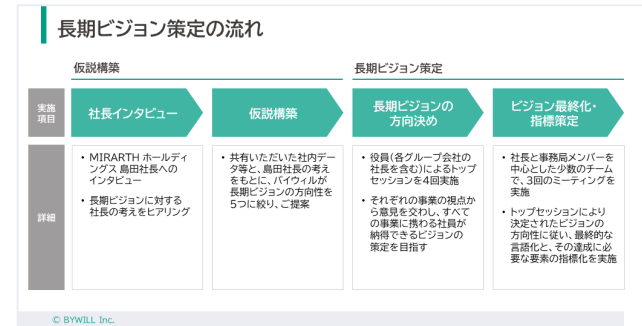
菊地様:不安はなかったです。パーパスとは、会社の「社会的存在価値」を示すものですね。環境に向き合う当社の事業とは親和性が高く、「社会に貢献したい」という想いをもって入社してくれる社員も多いので、より共感してもらいやすくなると思いました。

自社らしさは社員インタビューから。社会的価値はディスカッションで。多くの社員を巻き込み、作り上げたPVV。

—PVVの策定プロジェクトは、社員の方々へのインタビューから始まりました。新たな気づきはありませんでしたか？

竹田様:これまで直接聞くことは少なかった、社員の価値観や仕事への考えを知ることができ、新鮮でした。改めて、皆が「お客さまのために」と思いながら仕事をしていることを感じられて、嬉しかったです。

菊地様:現場でお客さまに接する社員が、具体的にどのようなことを強みと捉えているのかわかったのは良かったです。もちろん経営層が考える「会社としての強み」と重なる部分も大きいですが、お客さまとの接点における強みには新たな気づきもありました。また、様々な部署の社員にインタビューしてもらったことで、組織ごとの風土や価値観への解像度が上がり、「自社らしさ」に関する議論を進めるうえで軸になったと思います。



▲長期ビジョン策定の流れ

—インタビューの結果を整理したのち、パーパス策定に移りました。そのなかで印象に残っていることはありますか？

菊地様:パーパスは経営層でのディスカッションで策定しました。会長・社長の代表2名の価値観や思考を改めて整理できたのが良かったです。これからのキクチを描くにあたって、共通する考えとそうでない部分を明確にし、共通しない部分についてはどのように着地させるのかを、パイワイルさんにリードしてもらい整理できました。

パイワイル:お二人とも「会社を成長させていかなければ」という強い思いと、一方で「自社だけ成長すればよいわけではなくて、社会貢献あつての会社の成長である」とのお考えが一致されていたので、スムーズでしたよね。

株式会社キクチ パーパス

ひとを想う力で、
ともに「心地いい」を創る

地球温暖化が進み、CO2削減が求められるいま、キクチは社会課題を解決し、サステナブルな社会の実現をめざして挑戦しつづけます。

ひとと社会の心地よさを叶えるために社員とお客様とともに取り組み、快適環境づくりを探索します。

私たちは持続可能な明日を見つめる想像力と新しい価値を生み出し、磨き、広めていく技術力で、ひとと社会の「心地いい」を創っていきます。

▲策定された新パーパス

(後編に続く)

さらなる成長を目指し、パーパス・ビジョン・バリューを再構築して迎える創業50周年

株式会社キクチ様
経営層および社員インタビューの実施、パーパス策定、ビジョン策定、バリュー策定支援(後編)



株式会社キクチ

専務取締役 菊地 大介様 (写真左)
人材開発部 主任 竹田 晃子様 (写真右)

【取り組みの背景】

快適で安全な建物環境を目指し、ビルディングオートメーションシステムの導入・メンテナンスや省エネルギーソリューションを展開する株式会社キクチ様。
エンゲージメント(社員の会社に対する愛着心、貢献意欲)の向上を目指し、理念体系の見直しに踏み切ることに。その取り組みにパイプが伴走させていただき、パーパス・ビジョン・バリュー(以下「PVV」)の策定をご支援しました。

【取り組み概要】

- 経営層および社員インタビューの実施
- パーパス策定
- ビジョン策定
- バリュー策定

ービジョンについては、次世代を担うリーダー層を交え、複数名でのワークショップ形式で策定しました。パーパスとは議論の進め方も異なっていたかと思いますが、いかがでしたか？

竹田様:現場を引っ張るリーダー層だからこそ、「会社の10年後を考えよう」とはいつも今の仕事の延長線上で考えてしまい、目先の業務から切り離して考えるのが大変そうだったのが印象的でした。初めは、ワークショップの中で投げかけられた問いに対して、なかなか意見が出ないシーンも少なくありませんでした。ですが、パイプさんが準備された外部環境の情報をもとに議論を重ねるうちに、視野が広がったというか、自身の業務だけでなく「外部環境を踏まえると、会社としてこうあるべき」という意見がどんどん出るようになったんです。それがとても嬉しかったですね。

菊地様:会社の「社会的な価値」を客観的に語れるようになるという、その変化が短期間で起きたことは、とても意義深い経験だったと思います。皆、視座がぐんと上がった様子でしたね。幹部候補、次世代リーダーの育成にも繋がったと思います。ビジョン策定のワークショップでは私も議論に参加していたのですが、同じグループだったメンバーから、私も考えたことのないようなアイデアや新しい知識がどんどん出てきたのも嬉しかったです。これからの会社の発展にますます期待が持てました。

ーバリュー策定には、各事業の責任者の方々などさらに多くの方に参加してもらい、15名近くでディスカッションを行いました。印象に残っていることはありますか？

竹田様:実は始まる前、忙しい方々に参加していただくこともあり、あまり乗り気でなかったらどうしようと思っていたんです。ですが、実際はとても盛り上がり、深い議論ができました。参加者にはこれまでの策定プロセスには関わっていない方も多く、パーパスとビジョンを紹介するところからのスタートとなりましたが、「パーパスやビジョンを実現するためには？」という問いに真摯に向き合ってもらえたのが嬉しかったですね。

また、元々「バリュー浸透のキーマン」になることを期待して集まっていた参加者の方々ではあったのですが、実際に策定プロセスに携わったことで、「部下に浸透させていきたい」と自発的に言ってくれる方もいました。このプロジェクトを実施してよかったと感じています。

菊地様:ディスカッションには複数事業の部長・課長や、各拠点の事業所長にも参加してもらいました。そのため、それぞれの強みや経験も違えば、日頃大切にしている想いも違はずです。だからこそ、それらを共有しあってお互いの仕事や想いを知り、そのうえで「どのようなことを共通の価値観として持つべきか」について話しあえたことには大きな意味があったと思います。

新たな指針となるPVVを携え、迎えた創業50周年。会社が変わる期待感を、社員の働きがいに繋げていく。

ー元々、MV浸透への課題感から始まった今回のプロジェクト。これからの浸透に向けたお気持ちを聞かせてください。

菊地様:「パーパス」というのは、会社が続きがざり変わらないものです。そのように確固たる「会社が向かう方向」を全員で共有するという、これまではあまりできていなかったことを進めることによって、会社が変わると期待感を持っています。

また、バリューが新しくなったことで、現状の価値観が変化したり、発展したりすることも期待しています。会社が変わり、社員の皆の価値観や行動も変わり、それぞれの仕事に社会貢献に繋がっているのだという実感が持てるようになれば、働きがいを感ぜてもらえるようになるのではないかと考えています。

PVVの浸透は社員の皆の協力があってこそですが、それ以上に、浸透をリードする私たちや策定に関わってくれたメンバーがPVVを意識しなくては行けないと考えています。PVVが社員全員に理解・共感され、日々の業務の原動力になれるよう、浸透活動を進めていきます。

竹田様:PVVのリニューアルによって共通の価値観が改めて整理されたので、皆の足並みを揃えてさらに力強く進んでいきたいです。それが、エンゲージメント向上にも繋がると信じています。

浸透活動の第一歩目として、当社の創業50周年記念式典で、新しくなったPVVをお披露目しよう準備を進めています。皆に楽しんでもらえるような企画も考えているので、発表した際に、社員の皆が会社のこれからの期待感を持ってくれたら嬉しいです。

ー創業50周年という節目にPVVをリニューアルするという、貴重かつ重要な時に立ち会えたこと、大変嬉しいです。ありがとうございました。

株式会社キクチ ビジョン

建物の未来価値を創造する トータルソリューションカンパニー

めまぐるしく変化する時代、脱炭素社会への転換とCO2削減が重要な社会課題となり、建物の管理に求められることも多様で複雑になっています。また、私たちが提供するソリューションも日々進化。最先端のデジタル技術にいち早く対応することは、課題を解決していくうえで不可欠です。

キクチは、ひとと社会の「心地いい」を実現するために挑戦します。これまで培った確かな技術力をベースに新たなテクノロジーを取り入れ、時代の要請に応えるソリューションを自ら考え、本業社会のスタンダードとなる価値を創出していきます。私たちの目指すのは、建物の未来価値を創造するトータルソリューションカンパニー。日本国内だけでなくグローバルでも挑戦を続け、ひとと社会の「心地いい」に徹底的にこだわり、未来を切り拓きます。

▲策定した新ビジョン



▲ワークショップの様子

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

パーパスと事業戦略を接続するために。 複数の事業に通ずる長期ビジョン策定をご支援

MIRARTHホールディングス株式会社 様
長期ビジョン策定、パーパス浸透を目的としたWebコンテンツ「想い定期便」の企画・制作支援(前編)

MIRARTH
HOLDINGS



MIRARTHホールディングス株式会社

グループ広報部長 兼 広報課 課長 高木 幸子様
グループCRO 兼 執行役員、グループ人事戦略部長 兼 社長
室長 山地 剛様
経営企画本部 グループ経営企画部 次長 荒木 健蔵様
IR室長 鈴木 健介様 (写真左から)

【取り組みの背景】

2022年10月、タカラレーベンが持株会社体制に移行して誕生したMIRARTH(ミラース)ホールディングス様。不動産事業、エネルギー事業、アセットマネジメント事業など多岐にわたる事業を展開されており、グループで掲げるパーパスに対し、各会社がどのように自社事業と接続していくべきなのか、具体的に分かりづらいという課題をお持ちでした。そこで今回、パーパスと事業を接続する「長期ビジョン」と、その達成への「指標」の策定をバイウィルがご支援させていただきました。

【取り組み概要】

- ・ 長期ビジョン策定支援
- ・ パーパス浸透を目的としたWebコンテンツ「想い定期便」の企画・制作支援

直接的には事業に接続しづらいパーパス。グループ会社視点でも、経営視点でも、より事業性の高い具体的な目標が求められた。

—なぜ今回、長期ビジョンを策定しようと思ったのですか？

荒木様：長期ビジョンの策定に至ったのは、ここにいる現在のブランディング事務局メンバーに対し、私が提案したことがきっかけだと思っています。
2022年10月にMIRARTHホールディングスとなるタイミングで私は現在の部署に合流したのですが、それまでは東北にあるグループ会社に所属していました。
グループ会社にいた頃、グループの中期経営計画において自身の仕事や自社の事業がどの部分を担っているのが分かりづらく、リアリティを感じられないことにもどかしさを感じていました。
その後、2022年にパーパス『サステナブルな環境をデザインする力で、人と地球の未来を幸せにする。』が発表されたのですが、パーパスについても同様でした。パーパスそのものが抽象的な概念であることも相まって、具体的に何をすれば達成できるのかが分からず、“自分ごと”として考えづらかったのです。

「自分の仕事は中期経営計画の目標達成にも繋がっているし、さらにはその先にあるパーパスの実現にも繋がるのだ」という実感をもちたい。そして、皆が同じように実感をもつべく業務に向き合えるよう、具体的な“指針”となるものがあれば、会社が目指す方向に沿ってそれぞれのパフォーマンスがさらに上がり、MIRARTHとしてのグループ力も高まるのではないかと考えるようになりました。

そこで、2023年の1月頃、正式に長期ビジョンを作りたいという提案をしたのが、今回のプロジェクト発足のきっかけです。

山地様：次の中期経営計画を考えるにあたり、長期ビジョンを策定するべきだと私も考えていたので、荒木さんにはよいタイミングで提案をもらいましたね。
パーパスは企業価値の向上において重要な要素ですが、一方で、パーパスだけでは経営計画は作れません。会社が何を指し、どういったことに注力していくのかを語りきれものではないので、テーマにはなり得ないのです。ですので、より具体的な、次期中期経営計画の礎となる長期ビジョンを策定するという意味でも、プロジェクトには賛成でした。

また、島田社長(MIRARTHホールディングス 代表取締役)は、親会社と子会社を上下で捉えることはなく、グループの中でそれぞれが別の役割を持ち、同じ目標に向けてひとつのチームとしてやっていくのだ、という考えが強いのです。そのため、長期ビジョンを作るという点には、より事業性をもたせた目標によって、チームにさらなる強い軸を通すという意味もあったと思います。

高木様：広報としてもパーパスの浸透活動を積極的に行っており、パーパスが“言葉”としては伝わったように感じてはいたのですが、業務に落とし込めるまでにはまだ隔たりがあると考えていました。
そこで、経営企画×経営管理×IR×広報という、部署横断のメンバーでブランディング事務局を結成。バイウィルさんにも入っていただき、2030年に向けた長期ビジョンの策定を始めました。

ご支援の全体像

「パーパス」と「事業」の接続	
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な指針や目標の設定 体現事例の共有・自分ごと化
取組施策	<ul style="list-style-type: none"> グループ長期ビジョン・指標の策定 パーパス体現事例コンテンツ「想い定期便」の企画・制作
詳細	<ul style="list-style-type: none"> 1. 長期ビジョンに向けた社長へのヒアリング実施 2. ヒアリングをもとにした、ビジョンの方向性に対する仮説構築 3. 役員陣による全4回のトップセッションの実施、議論のフォロー 4. 指標の設定・言語化における議論のリード 5. コピーライティング～最終化
	<ul style="list-style-type: none"> 1. コンテンツ企画 2. インタビュー対象社員の選定フォロー 3. インタビュー実施 4. コンテンツページのデザイン 5. 記事のライティング 6. 取り組み内製化に向けたフォーマット作成

© BYWILL Inc.

▲本プロジェクトでのご支援の全体像

—グループ会社が多く、事業が多岐にわたるからこそ重要な「共通の長期ビジョン」ではありますが、その分、策定のプロセスにおいても意見を集約することは簡単ではないように思います。議論を重ねるうえで印象的だったことや、ポイントとなったことはありますか。

山地様：最終的に『地域社会のタカラであれ。』という長期ビジョンとなりましたが、言葉が決まるまでには、紆余曲折がありましたね。私たちのグループは不動産事業、エネルギー事業、アセットマネジメント事業を中心に、幅広い事業領域をもちます。そのため、それらの最大公約数的な言葉を選ぶと、どの部門にとっても具体性の低いものになりますし、一方でどこか特定の領域に絞った表現にすると、その他の部門にとっては自分ごと化できない長期ビジョンになってしまいます。そのバランスを見極めるのには苦労しました。

長期ビジョンを決めるミーティングには、各事業領域を掌管する役員の方皆さんに参加してもらったのですが、我々ブランディング事務局としては、「役員の方々に決めていただく」ということを大切にしていました。すべての部門が納得できる言葉を作るためには、事務局が主導するのではなく、実際にその言葉を中心に据えて事業を進めていく人たちが腹落ちできるまで議論してもらうべきと考えていたのです。これは、策定のプロセスとしてはもちろん、今後の社内浸透に向けても、よい意志決定だったと思います。

長期ビジョン策定の流れ

	仮説構築	長期ビジョン策定
実施項目	社長インタビュー	長期ビジョンの方向決め
詳細	<ul style="list-style-type: none"> ・ MIRARTH ホールディングス 島田社長へのインタビュー ・ 長期ビジョンに対する社長の考えをヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員(各グループ会社の社長を含む)によるトップセッションを4回実施 ・ それぞれの事業の視点から意見を交わし、すべての事業に携わる社員が納得できるビジョンの策定を目指す
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共有いただいた社内データ等と、島田社長の考えをもとに、バイウィルが長期ビジョンの方向性を5つに絞り、ご提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長と事務局メンバーを中心とした少数のチームで、3回のミーティングを実施 ・ トップセッションにより決定されたビジョンの方向性に従い、最終的な言語化と、その達成に必要な要素の指標化を実施

© BYWILL Inc.

▲長期ビジョン策定の流れ

(中編に続く)

パーパスと事業戦略を接続するために。 複数の事業に通ずる長期ビジョン策定をご支援

MIRARTHホールディングス株式会社 様
長期ビジョン策定、パーパス浸透を目的としたWebコンテンツ「想い定期便」の企画・制作支援(中編)

MIRARTH
HOLDINGS



MIRARTHホールディングス株式会社

グループ広報部長 兼 広報課 課長 高木 幸子様
グループCRO 兼 執行役員、グループ人事戦略部長 兼 社長
室長 山地 剛様
経営企画本部 グループ経営企画部 次長 荒木 健蔵様
IR室長 鈴木 健介様 (写真左から)

【取り組みの背景】

2022年10月、タカラレーベンが持株会社体制に移行して誕生したMIRARTH(ミラース)ホールディングス様。不動産事業、エネルギー事業、アセットマネジメント事業など多岐にわたる事業を展開されており、グループで掲げるパーパスに対し、各会社がどのように自社事業と接続していくべきなのか、具体的に分かりづらいという課題をお持ちでした。そこで今回、パーパスと事業を接続する「長期ビジョン」と、その達成への「指標」の策定をバイウィルがご支援させていただきました。

高木様：それぞれ事業領域を管掌する役員の方々が、責任をもつプロフェッショナルとして忌憚ない意見を出し合ってくれて、よい議論がなされたのは印象的でした。また、事務局はあまり意見を出さない形で進めていたため、バイウィルさんが客観的な立場で意見や他社事例を伝えてくださったのも、議論がスムーズに進むひとつのポイントだったと思います。

最終的に、創業時の「宝工務店」や商号変更後の「タカラレーベン」など、なじみ深い「タカラ」という響きを残せたのも、チームの想いをひとつにするための言葉として、納得感が高いと感じています。

山地様：策定のプロセスのなかで、改めて「皆でやっという」ムードを高められたのもよかったですね。今回の長期ビジョンは、メッセージのメインターゲットを「社員」に設定することになりました。これも役員の方々による議論で決定されたことです。初めは「お客さま」のほうを向いて議論が始まったのですが、途中から、「パーパスにもある『幸せ』は社員が作っていくべきだ」という意見が変わりました。最終的に、皆が納得できる結論になったと思います。



▲社内向け長期ビジョン発表会資料より抜粋。パーパス、長期ビジョン、中期経営計画、そして各グループ会社のビジョン等が接続していることを明記している。

ー今回、「指標」という、長期ビジョンを事業に落とし込むため、さらに具体性を持たせた項目を設けられたのが特徴的だと思います。これにはどのようなお考えがあったのでしょうか。

鈴木様：長期ビジョンは、全グループ会社の社員が日々の業務に接続できることが重要だと考えています。そのため、どの事業においても長期ビジョンを事業戦略に落とし込めるよう、具体的な要件を4つ掲げました。さらに、「4つの指標のうち、少なくとも必ず1つは満たしましょう」という形式を取ったことで、グループ会社単位での戦略に落とし込む際に、どの会社においても具体的に考えやすくなっていると思います。これは、事業との接続を促す仕組みとして、こだわった点です。

荒木様：目の前の仕事や事業が、中期経営計画、そしてパーパスに繋がるということを実体化したいというのがプロジェクトを提案した当初の想いでしたので、指標を設けることにはこだわりがありました。結果として、言葉、内容ともにもっともしくりしています。一方で、ようやくここがスタート地点です。事業との接続を実現するためにどう働きかけるか、検討も始めています。パーパスや長期ビジョンが事業の戦略や戦術に繋がるということ、私たちが信じ、そして全社に示せるよう行動していきます。

長期ビジョンの浸透施策を通して、距離が縮まりつつあるグループ会社。社外への発信も、社内浸透の大きなきっかけに。

ー長期ビジョンの策定について、社員の皆さまの反応はいかがですか？

高木様：長期ビジョンおよび指標の発表は、初回の発表にどれだけインパクトを持たせられるかが重要だと考え、会社初のグループ全社員向け生配信を行いました。内容もさることながら、生配信という試み自体にも注目してもらえて、ほぼ全員にリアルタイムで視聴してもらったことができました。生配信では島田社長から直々に長期ビジョンに関するメッセージを伝えてもらいました。配信後のアンケートでも、「社長から直接聞けてよかった」「よく理解できた」など好意的なコメントがとても多く、社長が丁寧な説明をしてくれたことで社員の満足度が高かったことが見て取れましたね。

山地様：先日、グループ全体で開催した新年会でも、島田社長からの年始の挨拶で長期ビジョンについて伝えられました。この時に嬉しかったのが、グループ会社の社長による挨拶でも、皆さんがビジョンについて話してくれたことです。かつての当社では、全社に対する何らかの発信は島田社長に任せられれば十分でした。ですが、ホールディングス化した私たちが今後はグループ全体で進んでいくことを考えると、同じようにいかないことは明白です。今回、グループの社長方に長期ビジョンの策定を進めてもらったことにより、グループ全体が目指す姿について、各社社長にも島田社長と同じように話してもらえる状態を作りました。これにより、自然に多頻度接触を図れる状態を作れたのは非常に良かったですし、今までとは違う流れが生まれているなど、肌で感じられましたね。

ーそのほか、長期ビジョンの浸透に向け、取り組まれていることはありますか？

高木様：生配信の場では長期ビジョンの発表のみでしたので、そこからは「多頻度接触」を重要視し、複数の取り組みを進めています。

たとえば、社員向けに「役員コラムリレー」を開始しました。長期ビジョンの策定に携わった役員の方々から全社員へ、毎月順番にメッセージを送ってもらっているものです。また、パーパスや長期ビジョンの実現に向かっていく社員の姿をインタビュー形式で紹介する、「想い定期便」という企画も行っています。こちらはバイウィルさんにも走り出しをご支援いただいたものですが、社員に対し、仕事とパーパス・ビジョンの接続に向けたヒントを与えるだけでなく、私たちの仕事が「地域のタカラ」になれているということを実感してもらえるコンテンツにしたいと考えています。



▲「想い定期便」は社内イントラネットだけでなく、公式HPで一般公開もされている。

◀ 社内の会議室や、モデルルームなどに貼られているポスター。「地域社会のタカラであれ。」の文字は、島田社長の直筆。(後編に続く)

パーパスと事業戦略を接続するために。 複数の事業に通ずる長期ビジョン策定をご支援

MIRARTHホールディングス株式会社 様
長期ビジョン策定、パーパス浸透を目的としたWebコンテンツ「想い定期便」の企画・制作支援(後編)

MIRARTH
HOLDINGS



MIRARTHホールディングス株式会社

グループ広報部長 兼 広報課 課長 高木 幸子様
グループCRO 兼 執行役員、グループ人事戦略部長 兼 社長
室長 山地 剛様
経営企画本部 グループ経営企画部 次長 荒木 健蔵様
IR室長 鈴木 健介様 (写真左から)

【取り組みの背景】

2022年10月、タカラレーベンが持株会社体制に移行して誕生したMIRARTH(ミラース)ホールディングス様。不動産事業、エネルギー事業、アセットマネジメント事業など多岐にわたる事業を展開されており、グループで掲げるパーパスに対し、各会社がどのように自社事業と接続していくべきなのか、具体的に分かりづらいという課題をお持ちでした。そこで今回、パーパスと事業を接続する「長期ビジョン」と、その達成への「指標」の策定をパイプラインをご支援させていただきました。

【取り組み概要】

- ・ 長期ビジョン策定支援
- ・ パーパス浸透を目的としたWebコンテンツ「想い定期便」の企画・制作支援

高木様:さらに、各グループ会社に対しては、ホールディングスの動きをより身近に感じてもらうこと、そして各社の戦略を共有することを目的とした、「コミュニケーションフォーラム」を順次開催しています。全社員約1,400名が集う会もありますが、その規模ですと役員陣から一方的に伝えることしかできません。そのため、島田社長にグループ会社へ出向いてもらい、各社ごとの小さな単位でパーパス・長期ビジョンについて直接お話ししてもらうことで、同じ目標に向かうチームであることを伝えようとして取り組んでいます。

鈴木様:規模を小さくしたことで、満足度や理解度はとても高いです。アンケートのコメントでも「直接お話しすることはないと思っていた島田社長とお話でき、感動しました」という内容が多く見られたり、特に若手社員はフォーラムをきっかけに「社長についていきます」という空気になってくれたり、よい変化が起きていますね。

高木様:また、長期ビジョンのメインターゲットを社員に定めたとお伝えしましたが、社外への発信も並行して進めています。たとえば、テレビ・ラジオCMのナレーションにも「地域社会のタカラ」という言葉を入れました。また、1社提供番組の『街角パレット〜未来へのだからもの〜』でも、「日本の未来を元気にするMIRARTHホールディングス」と、長期ビジョンを踏まえて表現しています。

CMや番組を見て、「MIRARTHはこういうふうには地域に貢献していくのか」と社員が知り、自分も頑張ろうと思ってもらえるような環境作りは徐々にでき始めているように思います。

鈴木様:長期ビジョンについて、社内と同じタイミングで社外にも発信できたのは、社内浸透に向けて非常に大きな効果があったと思います。社外に向けて大々的に発信をすると、やはりお客さまからそのお話を振っていただく機会がありますよね。そうすると、お客さまに対峙する社員たちも、会社全体の取り組みについて知っておかなければならないので、自然と社内浸透も進みます。ですので、当社は、サステナビリティなどについても同様に、社内浸透も見据えた社外発信を積極的に行っています。



ホールディングスCM「少年の描くMIRAIの街」篇 (30秒)

◀ テレビCM「少年の描くMIRAIの街」篇 (30秒)
(<https://mirarth.co.jp/corporate/promotion/>)

※画像をクリックすると、CM動画に遷移します

ー長期ビジョンの浸透については、貴社においてもここがスタート地点だとは存じますが、「パーパスは策定したが、どう活かせばいいのかわからない」「パーパスが形骸化している」などのお悩みをもつ企業さまに、アドバイスを頂けますか。

山地様:パーパス経営が企業価値の向上に繋がるということ、本気で信じて、覚悟をもつということではないでしょうか。きつい言葉かもしれませんが、「企業の価値を高めるために、パーパスやビジョンが必要だ」と腹落ちできないのであれば、潔くやめたほうがよいと思います。パーパスやビジョンの策定には相当な労力がかかりますし、その結果として使われない言葉を生み出すのは、社員にも不信感を与えることになりかねません。

ですので、パーパスと長期ビジョンを構想する際に、企業価値と業績の向上につながるストーリーを描けるイメージを持つことが大事だと考えます。

鈴木様:必要なのは、覚悟と意志だと思います。作るだけなら誰でもできますが、それを育て、組織の隅々まで伝わるようにやり切るという、トップや事務局の覚悟がないと難しいですね。当社の場合はトップが前向きですので問題はありますが、もしそうでない場合には、トップに動いてもらうための仕掛けも、事務局としては重要だと思います。

高木様:事務局としての心がけという意味では、前に出過ぎず、一方で動いてもらうべき人に動いてもらうための働きかけを積極的に行うことのバランスが重要だと考えています。また、トップ・役員の方々と社員の橋渡し役として、社員それぞれが、会社の掲げる目標と重ね合わせた自らの成長を目指せる環境づくりが求められると思います。

荒木様:やはり、初めに「事業とパーパスを接続する言葉を作りたい」と言った私としては、自分が「ワクワク」することが大切だと思います。ワクワクして前向きに考えつつ、「これをやってみよう!」と思ったことを、着実に前に進めていくことが重要ではないでしょうか。

ー「覚悟」と「ワクワク」をもち、積極的に社内に働きかけながら着実に前へと進める。参考になった企業さまも多いと思います。ありがとうございました。

『ブランディングを通して、自分の仕事をもっと好きになった』。 注力事業・ITインフラサービス「SOLTAGE」のブランド立ち上げをご支援

キヤノンITソリューションズ株式会社

ブランドコンセプト策定・ブランドロードマップ策定・ロゴマーク制作・キービジュアル制作等（前編）



キヤノンITソリューションズ株式会社

ITプラットフォーム営業統括本部 ITサービス営業本部 ITサービス事業企画部 部長 寺本 幸司様(写真右)
ITサービス支援課 五十嵐 美穂様(写真左)

【取り組みの背景】

SIおよびコンサルティング、各種ソフトウェアの開発・販売など、IT領域で幅広い事業を展開するキヤノンITソリューションズ株式会社。
今回、同社がもつITインフラサービスが統合され、「SOLTAGE(ソルテージ)」という新ブランドが誕生。ブランドコンセプトの策定からクリエイティブ制作まで、ブランドの立ち上げをバイウィルがご支援させていただきました。

【取り組み概要】

サービスブランド「SOLTAGE」

- ・ブランドコンセプト策定
- ・ロゴマーク制作
- ・キービジュアル制作
- ・ブランドムービー制作
- ・ブランドサイト制作
- ・ブランドロードマップ策定
- ・サービス紹介資料制作

「特長を訴求しづらい」と言われたITサービス。その事業成長を目指して選んだのは、事業部門初の「ブランディング」

—まずは、今回ブランディングを始めるに至った経緯を教えてください。

五十嵐様：2年前の夏、親会社であるキヤノンマーケティングジャパン(株)の中で、「サービス型事業モデル」にあたる事業を拡大・拡充するという方針が発表されました。これはお客さまに継続してサービスを提供する、いわゆるストック型のビジネスモデルのことで、クラウドサービスやデータセンターなど、私たちが担当しているITサービス事業も重要な役割を担っています。そのため、どうすればITサービスのプレゼンスを上げることができ、目標を達成できるのかを、これまで以上に考えることが求められました。

私は広報宣伝の立場ですので、まずはPR施策やマーケティングについて考えたのですが、これには限界があると感じました。実はこれまで、ITサービスのプロモーションは個々のサービスごとに行われており、発信するメッセージもそれぞれの担当者が考えていたのです。そのメッセージが正しいのかを確認しようにも、正解と言えるものもありません。そのため、発信されているメッセージに統一感はなく、制作物なども方向性がバラバラになっているという状況にありました。

このままの状況でプロモーションだけを進めるのは厳しいと感じた私が辿り着いたのが、「ブランディング」でした。ただ、いきなりブランディングしたいです！」と言っても誰もついてきてはくれないと思いますので、書籍を読むなどしてブランディングの概念やメリットを自分なりに理解したうえで、企画にまどめました。

寺本様：当時、私が感じていた課題はいくつかあったのですが、最も大きかったのは、「目に見えないITサービスはその特長を訴求しづらい」と部署内外から思われていたことでした。
弊社は「VISION2025」というビジョンを掲げているのですが、そこでは今後の事業展開について、「サービス提供モデル」「システムインテグレーションモデル」、そして「ビジネス共創モデル」という3つの事業モデルを持ち、それぞれを連携させながら提供価値を最大化していくと語られています。その中で、私たちの事業部は、継続したサービス提供によって顧客課題を解決する「サービス提供モデル」という領域におり、その中核を担っています。
実は、かつての組織はほぼ縦割りで、アプリケーション開発や、プロダクト提供チーム、私たちのようなサービスを提供するチームが部門ごとに独立していました。ところが、ビジョン策定により、開発チームでお付き合いのあるお客さまに対してITサービスもご案内するなど、部門を跨いだクロスセルやアップセルを進める方針が示されたわけです。

そんななかでぶつかった壁が、先ほど申し上げた「特長を訴求しづらい」と思われていたことでした。ITサービスの中でも、例えば西東京のデータセンターは目に見え、他事業部のメンバーにも内容をわかってもらいやすい。一方で、クラウドサービスやネットワークのように「目に見えない」サービスは、何が魅力なのかかわからず、どうやって売り込めばよいかわからないという声が多かったです。事業部内のメンバーは感覚的に営業できいましたが、それでも「なぜ、うちのITサービスがよいのか？」という問いには明快に答えられなかったのです。

寺本様：なんとこの課題に手を打たなくてはというときに、五十嵐から「ブランディングによってITサービスをまとめてわかりやすくし、社内・市場でのプレゼンスを上げていこう」という提案をもらいました。これしかない、という感覚でした。特長を訴求しづらい」という課題の解決はもちろんのこと、データセンターだけが社内外で目立っているという状況についても、ブランディングによってその他のサービスも引き上げることで、ITサービス全体の存在感を高められるのではないかと感じました。

—ブランディングへの期待が高かったことが伺えます。その重要な局面でのパートナーにバイウィルを選んでくださったのは、どのような理由だったのでしょうか？

五十嵐様：バイウィルさんに出会ったとき、実はすでに他の企業様にお願しようとしておぼけていました。そんな状況でもお願いしたいと思った理由はいくつかありましたが、決め手になったのは、最初からKGI・KPIの設定についての提案があったことです。他社様にお話を伺うなかでは、ブランドリリース後のお話を具体的にしてくださったところはありませんでした。ですが、私たちは事業を成長させるためにブランディングに取り組もうと思っていたので、ブランドをリリースした後の目標が重要だったのです。KGIやKPIの設定が終わった今も、やはりそれがバイウィルさんをお願いしてよかった一番のポイントですね。

寺本様：プロジェクトマネージャーを担当してくれる渡邊さんにお会いしたときに、ピントが合った感覚を得たのも決め手になりました。熱い方だったんです。私たちが新しいブランドに欲していたものと通ずるかもしれないですが、ただロジカルにゴリゴリ進めるよりも、熱やパッションのある方に伴走してほしいと思っていたので、その点でぴったりでした。

ご支援の全体像

フェーズ	ブランドコンセプト策定	クリエイティブ制作	ブランド浸透施策
概要	<ul style="list-style-type: none">・市場調査、顧客インタビューの実施・ブランドコンセプトの策定・ブランド範囲(SOLTAGE)に包含する商品・サービスの決定	<ul style="list-style-type: none">・ロゴマーク制作・タグライン制作・ステートメント制作・キービジュアル制作	<ul style="list-style-type: none">・ブランドムービー制作・ブランドサイト制作・サービス紹介資料制作・ブランドロードマップ策定
詳細	<ul style="list-style-type: none">・事業トップやセールスパーソンなど社内のキーマンのインタビューの設計、実施・既存顧客および未取引顧客へのインタビュー設計、実施、分析・市場調査の設計、実施、分析・ブランドコンセプト(ターゲット、コアバリュー、ベネフィット、エビデンス、リリースの各項目)の策定におけるプロセス設計、各種ワーク設計・最終承認者への報告・最終化	<ul style="list-style-type: none">・ロゴマーク、タグライン、ステートメント、キービジュアルの説明と、それぞれに持たせるべき役割の解説・制作パートナーを交えたクリエイティブディレクション・それぞれのデザイン案提出および評価や範囲の提示・議論のリードおよび意見の集約、方向性の決定・最終承認者への報告・最終化	<ul style="list-style-type: none">・各種制作物の目的の整理、重要視すべき観念の提示・制作パートナーを交えたクリエイティブディレクション・ロードマップ策定の準備としての目指すべき家の整理、目線合わせ・KPI評価の観点および仮説の提示・ロードマップの時間軸、評価項目、目標数値の議論のリード・最終承認者への報告・最終化

▲本プロジェクトでのご支援の全体像

社外への調査では予想外の結果が。客観的に自身のサービスを見つめ直すことができたコンセプト策定

—嬉しいお言葉をありがとうございます。プロジェクトはブランドコンセプト策定からスタートしましたが、印象的なことはありましたか？

寺本様：まず、その進め方に驚きましたね。ブランディングに取り組んだことのない私は、すぐにロゴなどのデザインに取りかかるのかなと思っていました。実際は、ブランドの現状を調査して、ターゲットを考へて、パーソナリティを設定して……と、助走がとても長かったです。
ですが、その期間に自身が扱うサービスを改めて見つめ直すことができたのが、とても有意義だったと感じています。議論に参加したメンバーはとにかく通常業務が忙しく、サービスの現状やこれからについてゆっくり考える時間は、こんな機会ではなければなかなか取れません。だからこそ、あらゆる部署を跨いで20名ものキーマンに参加してもらい、皆でサービスを見つめ直したあのプロセスは、一番爽りの多い時間でした。

また、このプロジェクトが始まる前は、他部署の部長が担当サービスについてここまで熱く語っているところを見る機会が、それほどありませんでした。ですが、プロジェクトミーティングではこうしていきたいんだという熱い話がどんどん出てきたのです。さまざまな意見が出て大変なシーンもありましたが、皆でいい議論ができて嬉しかったです。ここまで深く話し合うと、もう参加したメンバー全員がSOLTAGEを他人事にはできなくなり、社内に共感者がおらず、今頃つらい思いをしていたと思います。今のような、組織を跨いだメンバーにはなっていないかたは、はずです。

(中編に続く)

『ブランディングを通して、自分の仕事をもっと好きになった』。 注力事業・ITインフラサービス「SOLTAGE」のブランド立ち上げをご支援

キヤノンITソリューションズ株式会社様

ブランドコンセプト策定・ブランドロードマップ策定・ロゴマーク制作・キービジュアル制作等（中編）



キヤノンITソリューションズ株式会社

ITプラットフォーム営業統括本部 ITサービス営業本部 ITサービス事業企画部 部長 寺本 幸司様(写真右)
ITサービス支援課 五十嵐 美恵様(写真左)

【取り組みの背景】

SIおよびコンサルティング、各種ソフトウェアの開発・販売など、IT領域で幅広い事業を展開するキヤノンITソリューションズ株式会社。
今回、当社もITインフラサービスが統合され、「SOLTAGE(ソルテージ)」という新ブランドが誕生。ブランドコンセプトの策定からクリエイティブ制作まで、ブランドの立ち上げをバイウィルがご支援させていただきました。

【取り組み概要】

サービスブランド「SOLTAGE」

- ・ブランドコンセプト策定
- ・ロゴマーク制作
- ・キービジュアル制作
- ・ブランドムービー制作
- ・ブランドサイト制作
- ・ブランドロードマップ策定
- ・サービス紹介資料制作

五十嵐様：たしかに、私たち企画部だけという少人数でプロジェクトを進めていたら、社内に共感者がおらず、今頃つらい思いをしていたと思います。今のような、組織を跨いだムーブメントにはなっていなかったはず。

寺本様：もう一点、そのような有意義な議論ができたのは、プロジェクトの一番初めに行われた市場調査とお客さまインタビューのおかげだったと思います。初めて、自分たちが提供しているサービスを客観視できました。正直、その結果は、私や経営陣が考えていたことは乖離があったのです。私はお客さまインタビューにも同席したのですが、お話を伺うなかで、自社サービスなのに外からの見られ方を全然わかっていなかったんだと気づきましたね。そういった客観的な情報が、その後の議論の軸となりました。

特に印象に残っているのは、SOLTAGEのブランドパーソナリティ(ブランドの性格を表すもの)を決めていたことでした。2つの方向性があり、意見が分かれました。ひとつは「寄り添う」「安心感のある」「親切」などの温かさがあるイメージです。もう一方は、「高品質」「センスがいい」「頼りになる」というスマートなもの。こちららも、ITインフラを扱ううえでは、捨てがたいイメージでした。

最終的に、パーソナリティは前者で決定しました。この決定の鍵になったのが、まさに市場調査やお客さまインタビューの結果でした。私たちは、お客さまから期待されているのは「技術」「品質」だと思っていたのですが、結果を見ると、それほどスマートなものを望まれているわけではないことがわかったのです。もちろん、品質も見られてはいますが、お客さまが特に期待し、評価してくださっているのは、「寄り添い」「人」など温かさのある要素でした。インタビューの際にも、弊社のサポートに対して『社員よりうちのことを考えてくれる』とか、『想いがあり、社内の誰よりもうちの仕事に詳しくなっている』など、嬉しいお言葉をたくさん頂けましたね。

ですので、今回のブランディングでは、「自身の“強み”を伸ばし、期待されている私たちになろう」という結論に至りました。期待されていることを完璧にこなすのも、簡単ではありません。もちろん、なりたい姿になるにも相当な努力が必要です。だったら、期待されていることを極めて、きちんとお客さまにお返ししたいと考えました。

五十嵐様：それぞれが仕事に対して考えや熱意を持っているからこそ、想いだけで話していると議論の決着はつかなかったと思います。明確な根拠になるデータを、最初に取ってもらえてよかったです。

ブランドコンセプト策定の流れ

	現状把握	ブランドコンセプト策定	
実施項目	インタビュー	市場調査	ディスカッション
詳細	<ul style="list-style-type: none"> ・インタビュー内容の設計および実施 ・インタビュー対象： <ol style="list-style-type: none"> (1)事業トップ (2)社内キーマン (3)セールスパートナー (4)既存顧客、未取引顧客 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトミーティングにて調査項目を検討 ・現顧客および将来顧客に対し、市場調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット、ペネフィットの議論 ・エビデンス、リソースの議論 ・コアバリューの議論 ・ブランド範囲の決定 ・ブランドコンセプトの最終化 ・事業トップへの最終報告
形式	バイウィルがインタビューとなり、インタビュー形式で進行	約20名のプロジェクトメンバーとバイウィルが参加する、ワークショップ形式で進行	約20名のプロジェクトメンバーとバイウィルが参加する、ワークショップ形式で進行

▲ブランドコンセプト策定の流れ

ブランディングを通して、SOLTAGEは我が子のように。自分たちの仕事をさらに好きになれた

ーコンセプトがまとまった後、ようやくクリエイティブ制作に入りました。今回、多くの制作物がありましたが、記憶に残っていることはありますか？

五十嵐様：クリエイティブはあまり苦労した覚えがなく、総じて楽しかったです。初期段階からスバツと良い案を出してくださって、プロにお願いすると違うなと感じました。

やはり感性というのは人それぞれで、よいと思うデザインやコピーは違いますよね。だからこそ、ブランドコンセプトを事前に固める意味を感じました。「先進的でかっこいい」という意見が出たとして、「でも、私たちのコンセプトはその方向ではないよね」とすぐに軌道修正できるのです。そのため、あまり苦労せずにクリエイティブ制作を進められました。

その想いを、 次のステージへ。

ITインフラは、
ビジネスの躍動を支えるステージ。
だから、
さらなる高みをめざしたいという想いを、
SOLTAGEは受け止める。

想いに寄り添い、課題や目標を共有し、
パートナーとして同じ目標で戦える。

設計・構築・保守から運用まで
全領域を網羅するサービス群をカスタマイズして、
期待を超えるソリューションを提供する。

新しく動き出し、力強く変え、柔軟に対応する
ITインフラサービス。

さあ、SOLTAGEと一緒に、
ビジネスを次のステージへ。

SOLTAGE
IT Infrastructure Service

▲「SOLTAGE」新ロゴ、新ステートメント

(後編に続く)

『ブランディングを通して、自分の仕事をもっと好きになった』。 注力事業・ITインフラサービス「SOLTAGE」のブランド立ち上げをご支援

キヤノンITソリューションズ株式会社様

ブランドコンセプト策定・ブランドロードマップ策定・ロゴマーク制作・キービジュアル制作等（後編）



キヤノンITソリューションズ株式会社

ITプラットフォーム営業統括本部 ITサービス営業本部 IT
サービス事業企画部 部長 寺本 幸司様(写真右)
ITサービス支援課 五十嵐 美恵様(写真左)

【取り組みの背景】

SIおよびコンサルティング、各種ソフトウェアの開発・販売など、IT領域で幅広い事業を展開するキヤノンITソリューションズ株式会社様。
今回、同社がもつITインフラサービスが統合され、「SOLTAGE(ソルテージ)」という新ブランドが誕生。ブランドコンセプトの策定からクリエイティブ制作まで、ブランドの立ち上げをバイウィルがご支援させていただきました。

【取り組み概要】

サービスブランド「SOLTAGE」

- ・ブランドコンセプト策定
- ・ロゴマーク制作
- ・キービジュアル制作
- ・ブランドムービー制作
- ・ブランドサイト制作
- ・ブランドロードマップ策定
- ・サービス紹介資料制作

寺本様：すぐにデザインに入らないことに初めは驚いていましたが、ブランドコンセプトに時間をかけたのは本当に良かったですね。議論がふれなかったというのもそうですし、議論に参加していない人にロゴを紹介する際にも、ブランドコンセプトから説明をするように正しく意図を捉えていただけます。

やはり、ストーリーを知っているロゴは、愛着がまったく違うのです。今までにもサービスのロゴはありましたが、思い入れが違います。これは、私たち企画部だけではなく、議論に参加したメンバーも同様に、愛着をもってロゴを使ってくれている気がします。



▲「SOLTAGE」ブランドサイト

ープロジェクトをともに進めるなかで、皆様のSOLTAGEへの想いに変化があったんですね。

寺本様：そうですね。ブランディングを通して、自分の仕事やブランドを好きになりましたね。これまで、営業担当をしていた頃は、私自身も「特長を訴求しづらい」なんて思うこともありましたが、今はSOLTAGEを子どものように感じるといって……愛着が湧いていますね。足りないところすらも可愛く見えてくるほど。

五十嵐様：足りないところを足りないままにしておくのはよくないな、という想いが芽生えますよね。もう他人事にはできません。

寺本様：部長たちも「SOLTAGEって人に寄り添うブランドだね？今、それでできてる？」と、よく口にしています。日々キーワードを発信してくれているところを見ると、ブランディング前とは異なり、「ブランドを大切に育てよう」「自分たちの言動で汚してはいけない」という意識が浸透しているように感じますね。

バイウィル：実は、弊社がブランドコンサルティングを通して叶えたいことのひとつが、「社員の方々が自分たちのブランドを好きになること」です。もちろん、お客さまから愛されることも大切ですが、社員の方々が好きになれるブランドを創るご支援をしたいという価値観が強いので、そう感じていただけていることがとても嬉しいです。ありがとうございます。



▲社内に掲示されている「SOLTAGE」のポスター

他事業部からも「必ず紹介したい」と思われるブランドを目指して

ーブランドとしてはまだまだこれから育てていこうというフェーズですが、今後、SOLTAGEをどのようなブランドにしていきたいですか？

寺本様：自部門はもちろんですが、他事業部の人たちにも愛着をもって営業してもらいたいですね。会社の方針だから嫌々売るといってではなく、自信をもって勧めてもらえるブランドになりたいです。また、今回私たちは「ブランディング」という手法を選びましたが、他社より選ばれる存在になるためには、価格や機能など他の要素だけで戦う道もあったと思います。ですが、私たちは事業部門で初めての「ブランディング」を選んだので、それが間違いないと証明したいです。

五十嵐様：先日、社内報にSOLTAGEが掲載されたのですが、その際にも「必ず紹介したい」と思われるブランドになりたいですと書きました。他事業部の社員も「SOLTAGEを持っていきたい！勧めたい！」と思うような、愛されるブランドにしたいですね。

寺本様：そのためには、まずはSOLTAGEを知ってもらって、想いを理解してもらうことが大切ですね。先ほどお話ししたように、ブランディングに携わったメンバーにはすでに明確な変化が起きています。だからこそ、それ以外の社員とは温度差があるはずで、これから進める社内浸透は簡単ではないと思いますし、少し怖さもあります。ただ、プロジェクトに参加していなかった社員も含めて、「SOLTAGEって最近よく聞くけど何なんだろう？」と、すでに社内では少しざわざわしてきている印象です。社内の至る所に貼っているポスターや、部長陣がよく発信してくれている効果が出ているのかもしれない。ここからますます他事業部の営業メンバーにも愛着を持ってもらえるよう、社内内外への浸透活動に取り組んでいきます。

ーSOLTAGEがさらに愛されるブランドになるよう、浸透活動も併走させていただきますのでよろしくお願いたします。本日はありがとうございました。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

コーポレートブランドと主力サービスブランド「アキサポ」の戦略策定からクリエイティブ制作を一貫してご支援

株式会社ジェクトワン様

コーポレートビジョン策定・ブランドコンセプト策定・ロゴマーク制作・ブランドガイドライン策定等(前編)



株式会社ジェクトワン

経営企画部
部長 ゼネラルマネージャー 金丸 郁代様 (写真左)
経営ユニット シニアマネージャー 布川 朋美様 (写真右)

【取り組みの背景】

不動産の売買・賃貸・仲介および空き家活用事業を展開する株式会社ジェクトワン様。今回は、同社のビジョン策定やコーポレートブランドのコンセプト策定、そして注力事業の空き家活用サービス「アキサポ」のブランド構築のご支援を実施した。

【取り組み概要】

- | | |
|--|--|
| コーポレートブランド | サービスブランド(アキサポ) |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン策定 ・ブランドコンセプト策定 ・キービジュアル制作 ・ブランドガイドライン制作 | <ul style="list-style-type: none"> ・ブランドコンセプト策定 ・ブランドロードマップ策定 ・サービスロゴマーク制作 ・ブランドガイドライン制作 ・CM制作(アドバイザリー) |

戦略からクリエイティブ制作まで、一貫性と統一感のあるブランド構築を目指す

→まず、今回のプロジェクトを実施しようと考えた背景を教えてください。

金丸様:きっかけは、中期経営計画策定の時にジェクトワンブランド(コーポレートブランド)の確立と、空き家活用サービス「アキサポ」の認知拡大が課題として挙げたことです。ブランドが確立されていない状態の中で、それぞれをどう見せていくのがベストかを改めて整理したいという考えからでした。また、当社は創業当初から社員の個性を尊重する文化が強く根付いているのですが、一方で、クリエイティブにおいても個人の裁量に任せすぎていて一貫性が保たれていないことにも課題を感じていました。そこで、そういったものにもしっかり統一感をもたせられるルールが必要だと考えていました。

布川様:当社が展開する空き家事業「アキサポ」は、7年前に始まり、空き家に関するお困りごとを一括で解決できるという特徴を持つサービスです。しかしながら、「アキサポ」はまだ十分にブランド化できておらず、社員一人ひとりが持つ「アキサポ」のイメージや認識にもズレが生じていました。そのため、「アキサポってどういふものだったか」をコンセプトとして明確に言語化する必要性を感じ、ブランドの土台を整えることにしました。

→ご支援のパートナーとして、なぜ弊社を選んでいたのでしょうか？

布川様:そうですね。何社かブランディングに強そうな企業様を選んでいて、その中でバイウィルさんに出会ったのですが、大手企業様へのご支援実績が豊富な点やコンペの内容が素晴らしい点はもちろん、一番の決め手は、当社にしっかり寄り添い、並走してご支援してくれと思った点でした。会社の状況や方針が変わったとしても、その状況に合わせて柔軟かつ何でもご対応いただけるかどうかは大事なポイントだと考えていて、その点、バイウィルさんは戦略策定からインナーブランディング・アウトターブランディングまで幅広くサービスを提供していて、とてもピッタリに感じました。

金丸様:また、我々はすごく熱い想いは持っているものの、それを言語化することに苦手意識がありました。バイウィルさんはその点、その想いをちゃんと拾って適切に言語化してくれたり、話の方向性が大きくそれて迷子になってしまいそうな場面でも、議論を的確に軌道修正してくれたりといった面で強みがあると感じました。加えて、クライアントファーストになりすぎない点も魅力でした。ご提案時から、我々の要望にただ答えるのではなく、より良い方法があれば違う選択肢を提案してくれるなど、他社とは違う信頼感を持ったことからバイウィルさんにご依頼したいと思いました。

ご支援の全体像



▲ご支援の全体像
(コーポレートブランドとサービスブランド(アキサポ)、それぞれのブランディングを実施)

中期経営計画に基づき、「いつ、どのような状態を目指すのか」を明確にしたコーポレートビジョンを策定

→まずビジョンの策定を実施しましたが、従来のビジョンから刷新を考えた理由を教えてください。

布川様:従来のビジョンは、一見すると楽しそうな内容ではあったのですが、少し具体性を欠き、不明瞭なところが気になっていました。せっかく定めたビジョンにも関わらず、「具体的に何を目標しているのかわかりにくい」「どこを目指していけばよいかかわからない」という声も社員からは寄せられており、今一度見直すことに決めました。

→ビジョンを策定する過程で印象に残っていることはありますか？

金丸様:ビジョンに限った話ではないのですが、中期経営計画に沿ったブランディングやマーケティングを行うというバイウィルさんの姿勢が、話の進め方や資料など、あらゆる場面で反映されていたのが印象的でした。「そもそもビジョンは何のために必要なのか?利益に繋げるためですよね?その骨子をしっかりと持ってください」といった話し方や、「この話は3年後の話です」「この話は10年後の話です」といったように、時間軸を揃え、私たちの目線が合った状態で話を進めていただきました。社長は5年後の話をしているのに周りは10年後の話だと思っていれば、見ている方向は一緒でも、認識に大きなズレが生れてしまいます。そういう混乱がなく、常に整理いただきながらディスカッションができてとてもわかりやすかったです。

布川様:ビジョンの策定において、私たちは自社の強みや提供する価値、時間感などを含め、多くの要素を盛り込みたいと考えていました。ただし、それらを一言で短く表現しようとする抽象度が高くなり、人によって伝わる内容に差が出てしまいます。そこで、ビジョンをキャッチコピーとボディコピーに分けて掲げることにしました。キャッチコピーで端的に目指す姿を表し、ボディコピーで具体的な説明を加えることで、より伝わりやすいビジョンにできたと感じます。

※新たに策定したコーポレートビジョンは下記URLからご覧いただけます
<https://iectone.jp/iectvision/>

サービスに対する社内メンバーの認識を統一し、ブランドの基盤となるコンセプト策定～ロゴ制作

→続いて、貴社サービス「アキサポ」のブランディングについて伺います。まず、「アキサポ」がどんなサービスなのか教えていただけますか？

金丸様:アキサポは、そもそも一般的に空き家問題を解決する手段が「売却」と「解体」しか知られていなかった状態に対して、空き家を手放さずに活用できるサービス(=空き家活用サービス)として、7年前に立ち上げたサービスです。今では、空き家の活用だけでなく、空き家を売りたい人も解体したい人に対しても、「空き家に関する相談は全てアキサポにお任せください」という形で、サービスの幅を広げています。

※サービスの詳細は「アキサポ」Webサイト(<https://www.akisapo.jp/>)にてご確認ください

(中編に続く)

コーポレートブランドと主力サービスブランド「アキサポ」の 戦略策定からクリエイティブ制作を一貫してご支援

株式会社ジェクトワン様

コーポレートビジョン策定・ブランドコンセプト策定・ロゴマーク制作・ブランドガイドライン策定等(中編)

JECT ONE



株式会社ジェクトワン

経営企画部
部長 ゼネラルマネージャー 金丸 郁代様 (写真左)
経営ユニット シニアマネージャー 布川 朋美様 (写真右)

【取り組みの背景】

不動産の売買・賃貸・仲介および空き家活用事業を展開する株式会社ジェクトワン様。今回は、同社のビジョン策定やコーポレートブランドのコンセプト策定、そして注力事業の空き家活用サービス「アキサポ」のブランド構築のご支援を実施した。

【取り組み概要】

コーポレートブランド	サービスブランド(アキサポ)
<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン策定 ・ブランドコンセプト策定 ・キービジュアル制作 ・ブランドガイドライン制作 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドコンセプト策定 ・ブランドロードマップ策定 ・サービスロゴマーク制作 ・ブランドガイドライン制作 ・CM制作(アドバイザー)

「アキサポ」のブランドコンセプト策定の過程で印象に残っていることはありますか？

布川様:まず、市場調査をしっかり行ったことと、バイウィルさんのマーケティングセグメンテーション「Flower」に当てはめて考えたことで、ターゲットがとてわかりやすくなったのが良かったです。ターゲット像をしっかりと言語化・視覚化していただいたので、これまでモヤッとしていた部分の霧が晴れるようにすっきりした感覚になりましたし、ブランドのパーソナリティもイメージがつきやすくなりました。

※バイウィルの価値観セグメンテーション「Flower」に関する詳細は下記URLよりご確認いただけます
<https://www.bywill.co.jp/services/brand/research>

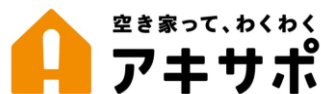
金丸様:正解という道筋が明確になった感じがですね。サービスに対して、皆「親しみ」や「優しい」といった共通のイメージを持ってはいたものの、それが具体的にどういうことなのかを掘り下げると、中身が人によって違っていました。コンセプトを「コアバリュー」「パーソナリティ」「ベネフィット」「エビデンス」という構造で整理し、しっかりと言語化・視覚化したことによって共通認識を持てるようになりました。

「アキサポ」のロゴマーク制作について伺います。

布川様:ブランドコンセプトがしっかり定まったことによって、「アキサポ」の魅力を誰にどう伝えていくべきか、目指すものがはっきりとしました。そのため、個人の趣味嗜好に惑わされず、判断基準をしっかりと持ってロゴを策定～選定することができたと思います。

金丸様:最初は不動産会社っぽさを出したくないという思いから、家の形ではないデザインにすることにこだわっていたのですが、バイウィルさんから「現状の認知度を踏まえると、アキサポという名前だけではサービス内容が分からない可能性があるため、商材の形を残す方がよい」と客観的なアドバイスをいただいたのはありがたかったです。また、弊社からも横長の形やアンメトリーなデザインを手書きで作成して提案をしていたのですが、バイウィルさんはあくまで専門的な立場からロゴの使い勝手や視認性、汎用性に優れたデザインを推奨していただきました。

こちらの要望に答えるだけでなく、私たちにあって最も良い選択は何かを提案し続けてくれたおかげで、最後はすごくしっくりくるロゴにすることができましたし、納得感の高いものになりました。



▲リニューアルした「アキサポ」ロゴ

デザインのポイント

- ・「アキサポ」の提供価値を家型のシルエットと「！」で表現
- ・中心の「！」は、アイデアや閃きを提供するクリエイティブ性の象徴、空き家が生まれ変わった時の感動を表現
- ・「アキサポ」の「A」、空き家問題への「Answer」の「A」を表現
- ・イメージカラーのオレンジは、空き家に新たな命を吹き込む「アキサポ」を象徴

参照:株式会社ジェクトワン様プレスリリース「空き家活用サービス『アキサポ』のロゴをリニューアル」

<https://www.akisapo.jp/news/release/9264/>

「新しいロゴに対して、周囲からの反応はいかがでしたか？」

布川様:以前のロゴに愛着を持っていた社員も多かったのですが、テレビCMや様々なグッズを通して新ロゴを広く訴求する中で、視認性が高いことの重要性も浮き彫りとなり、変更して良かったという声がありました。3月に変わったばかりではありますが、今ですっきり馴染み、周囲からも心地よく受け入れられていると思います。



▲新しいロゴはパンフレットや、ノベルティなど様々な場所で使用されている

日本中に知れ渡っている「アキサポ」を目指して。ブランドの定量・定性目標とそこに至る道筋を描く ブランドロードマップ策定

一次のご支援としては、貴社サービス「アキサポ」のコンセプトを実現していくための道筋をつくる、ブランドロードマップの策定をさせていただきました。「アキサポ」のあるべき姿・目標を「定量」「定性」の両面から段階的に規定し、目標に向けた活動がブレないようにする効果もあるブランドロードマップですが、策定の過程で感じたことはありますか？

金丸様:ロードマップの策定では、それまでメンバー同士の意見が折り合っていなかったことが浮き彫りになり、議論が深まったのが印象的でした。「アキサポで日本一になりたい」と良く代表が話していて、我々の目標でもあるのですが、いったいどういう状態になれば日本一といえるのか。受件数、売上、知名度など様々な観点があるのにも関わらず、しっかりと定義をせずに曖昧だったのがこれまでの状態でした。その状態に対して、今回のブランドロードマップ策定を通じて「認知度=みんなに知れ渡ることを」目指すべきだという結論に至り、認識の折り合わせもできたと思います。

布川様:また、世の中のブランドの常識のようなことを教えていただいたのもすごくありがたかったですね。認知度で一番になるとしても、何%に到達すれば皆に知れ渡っている状態と言えるのか。その数字感覚について我々は全く知識がなく、とてつもなく高い目標数値を掲げていました。それに対して、然るべき目標値とそこに至るステップを定め、ブランドやPRIに関するノウハウを丁寧に教えていただけお陰で、数字を正しく捉えられるようになりました。ブランドロードマップに基づいて、目標とそれを実現するための施策についてメンバー内で共通認識を持てるようになったので、各施策への迷いも生まれなくなりました。

(後編に続く)

コーポレートブランドと主力サービスブランド「アキサポ」の戦略策定からクリエイティブ制作を一貫してご支援

株式会社ジェクトワン様

コーポレートビジョン策定・ブランドコンセプト策定・ロゴマーク制作・ブランドガイドライン策定等(後編)



株式会社ジェクトワン

経営企画部
部長 ゼネラルマネージャー 金丸 郁代様 (写真左)
経営ユニット シニアマネージャー 布川 朋美様 (写真右)

【取り組みの背景】

不動産の売買・賃貸・仲介および空き家活用事業を展開する株式会社ジェクトワン様。今回は、同社のビジョン策定やコーポレートブランドのコンセプト策定、そして注力事業の空き家活用サービス「アキサポ」のブランド構築のご支援を実施した。

【取り組み概要】

コーポレートブランド	サービスブランド(アキサポ)
<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン策定 ・ブランドコンセプト策定 ・キービジュアル制作 ・ブランドガイドライン制作 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドコンセプト策定 ・ブランドロードマップ策定 ・サービスロゴマーク制作 ・ブランドガイドライン制作 ・CM制作(アドバイザー)

一具体的な施策において、ブランドロードマップを活用できた場面はありますか？

金丸様：そうですね。今回初めて「アキサポ」のTVCMを制作したのですが、まさにその場面で非常に役に立ちました。当社は、顧客獲得というマーケティング施策、認知拡大というPR・ブランディング施策、それぞれの役割が明確に社内浸透できていないという課題がありました。ブランドロードマップで今回のCMの目標や指標を定めていなかったら、CMによってお問い合わせを〇件いただいたといった獲得の方のみがフォーカスされてしまい、その数によって善し悪しが判断されてしまう恐れがありました。今回はあくまで「認知」を広げることが目的であり、その数値を追うという共通の認識を握れた状態でCM制作ができて非常に良かったです。



▲【アキサポTVCM】空き家会議(どうもしない篇)
※4/28(金)~5/21(日)の期間、関東広域圏にて放映

下記URLからもご視聴いただけます。
<https://www.youtube.com/watch?v=YPbDkzu8pZE>

一放送されたTVCMに対する反響はいかがですか？

金丸様：ありがたい悲鳴なのですが、通常時よりもかなり多くのお問い合わせをいただき大変嬉しく思っています。やっぱり一番最初に「空き家問題」と出てくるのが目を惹いたのが、空き家活用のCM自体を初めて見たという反応も多かったです。狙い通り我々が空き家活用サービスを実施していることが伝わって良かったと感じています。

会社のアイデンティティ醸成に寄与するキービジュアル、誰が関わっても一貫したブランディング運用を可能にするブランドガイドラインの制作

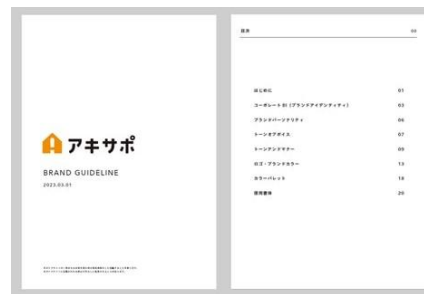
一コーポレートブランディングの方ではコンセプト策定の他に、キービジュアル制作をさせていただきました。デザイン選定のポイントや、活用シーンについて教えてください。

布川様：もともと当社にはキービジュアル自体がなかったのですが、Webサイトなど色々なシーンで汎用的に当社のイメージを訴求できるものが欲しいと考えていました。デザインに関しては、伝統的な印象を与えるものやフォーマルなものといった、いわゆる不動産会社っぽく見えないものが良かったので、思い切って斬新なデザインを選択しました。

金丸様：WebサイトやPCの壁紙、Googleスライドのテンプレートなど、日常的に社員が目にする場面でも多く登場させるようにしています。今後も、積極的に活用し、当社のアイデンティティ醸成に繋げていきたいと考えています。

▼キービジュアルとデザインコンセプト

KEY VISUAL DESIGN CONCEPT



▲アキサポブランドガイドライン(一部抜粋)
コーポレートバージョン(全26ページ)と
アキサポバージョン(全23ページ)それぞれ作成

一最後に、ご支援してきたことのみならず、「コーポレートブランド」と「アキサポ」それぞれのブランドガイドラインを制作致しました。こちらには、コンセプトの定義やロゴの使い方などのマニュアル的な要素だけではなく、ブランドに携わる人にはぜひ知っていただきたい「ブランドとは?」や「ブランディングを推進するためのポイント」についても記載しておりますが、実際に使ってみていかがでしょうか？

金丸様：こちらのガイドラインは積極的に活用しています。当社は各部署にクリエイティブ制作を任せていて、発注は各部署、管理者が我々というスタイルをとっております。今回ガイドラインに従った運用が可能になったことで、知識や経験がないメンバーであっても、ガイドラインに従うことでクリエイティブの善し悪しの判断ができるようになり、ブランドに統一感を持たせられるようになりました。今後もガイドラインの運用をさらに強化し、全社員が当社のブランディングについて理解・実践できている状態を目指したいです。

一ご支援全体を通して弊社のサポートで良かったところはどこなところでしょうか？

金丸様：やはり全体を通して、我々の立場にたつて、寄り添ったご支援をしてくださったことかなと強く思います。例えば、続きものの会議になると、前はどんな話をしたのか思い出すのに時間がかかることもあると思うのですが、資料には必ず、前回の振り返りを入れていただいているので、会議冒頭から効率良く話し合いがスタートできていました。我々の想いや考えを適切に言語化したり、ディスカッションの内容を軌道修正していただいたり、我々が考えやすいように、きめ細かく丁寧にリードいただいたのはありがたかったです。

布川様：一時期は毎日担当者さんと電話をしておいたのではないかっていうほど、些細なことも含めてよくご相談していました。きっとパイ威尔さんの社内でも色々連携していただいていたのだと思いますが、どんなことでもすぐに対応いただけて、とても頼りにしていました。

一ありがとうございます。最後に、今後の展望を教えてください。

金丸様：これからより一層、空き家活用サービス「アキサポ」の訴求に努めてまいりたいと考えています。ようやくブランドの基盤が整い、ここからスタートだと思っています。「アキサポ」が全国に知れ渡っている状態にしたいという想いは強いので、今後5年10年とかかるかもしれませんが、まずは首都圏から全国への展開を目指して、成長を遂げたいと思っています。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

主力サービス「Clovernet」のブランド戦略からブランドサイト制作を一気通貫でサポート。サービスの市場浸透を目指したリブランディングを実施

NECネクサソリューションズ株式会社様

ブランドコンセプト策定・ブランドロゴ制作・ブランドサイト制作(前編)



NECネクサソリューションズ株式会社

サービスプラットフォームソリューション事業部

主幹 高橋 征広様 (写真中央)
サービス企画部 部長 佐藤 麻衣様 (写真左)
第二営業部 マネージャー 大久保 貴之様(写真右)

【取り組みの背景】

NECグループにおいて、中堅企業のお客様をターゲットにSI(システムインテグレーション)事業をはじめ多くのITサービスを展開するNECネクサソリューションズ株式会社様。今回は同社が手掛けるマネージドVPNサービス「Clovernet」のブランドコンセプト策定・ロゴ制作・Webサイト制作のご支援を実施した。

【取り組み概要】

- ・ブランドコンセプト(キャッチコピー・ボディコピー)策定
- ・ブランドロゴ制作
- ・ブランドサイト制作

20年の節目に、主力サービス「Clovernet」のリブランディングを決意。会社全体をリードするサービスへと成長を目指す。

→早速ですが、貴社サービス「Clovernet」をリブランディングしようと思った背景を教えてください。

高橋様:まず大きな背景からお伝えすると、2年前に設立された我々の事業部(サービスプラットフォームソリューション事業部)では、従業員が丸となるよりどころ、旗印のような存在が欲しいと考えていました。その「旗」として、事業部のコアコンピテンシーであり、売上の大部分を占めるネットワーク事業「Clovernet」に光を当てました。「Clovernet」はちょうど20周年を迎える節目でもあり、全社としても注力すべきサービスになっています。事業部として、そんな「Clovernet」をリードする新しい役割も生まれ、こうした複合的な背景から、リブランディングを行うことになりました。

リブランディング推進メンバーは次の10年・20年を背負う人材に託したいと考え、ここにいる佐藤・大久保に声をかけました。

佐藤様:「Clovernet」は企業規模を問わず、スモールビジネスにも導入しやすいDX推進サービスで、クラウド接続からモバイル対応まで、業務に欠かせないネットワークを手軽に素早く導入できます。今回のリブランディングにあたり、まずは社内で「そもそも自分たちはどうなっていきたいのか?」「どうあるべきなのか?」をディスカッションしたのですが、想像以上に様々な方向性の考え方があり、やはりブランドの軸となるコンセプトが必要不可欠であると感じました。

また、弊社は「お客様に寄り添う」ということを非常に大切にしており、「人」が強みとなってお客様に選ばれているような側面もあります。一方で、これらより多くのお客様に対してこのサービスを拡げていくためには、「商品・サービス」「ブランド」で選んでいただくことができるようにしていきたいという考えもありました。

大久保様:はじめは事業部内の自薦・他薦も含めた約20名のメンバーと共に検討を重ねましたが、その結果はこれまで当社が強みにしてきた「顧客一人ひとりに寄り添うOne to Oneのビジネス」を重視する方向にまとまりました。もちろんその想いは継承していきたいのですが、これからは「One to Many」でより多くのお客様にサービスを届けていく、ビジネスモデルの変革期でもあります。これまでの強みだけが押し出された内容よりも、今後のサービス展開を見据えた要素をしっかりと組み込むべきだと考え、戦略的な部分から一緒に検討いただける外部パートナーを交えてコンセプトを考え直すことにしました。

→ご支援のパートナーとして、なぜ弊社を選んでいたのでしょうか?

佐藤様:フォワード(現:バイウィル)さんはデザインやクリエイティブだけでなく、戦略策定を得意とされていることからお声がけさせていただいたのですが、戦略に対する強みだけでなく、我々への寄り添い方が非常に丁寧で頼りになりました。商談の過程から、私たちに足りていないことや考えるべきことをしっかりと伝えていただけたことも大きく、満腹一致でご支援をお願いすることになりました。

従来のサービスの在り方を見直し、挑戦する姿勢を表す「Clovernet」のコンセプト創り

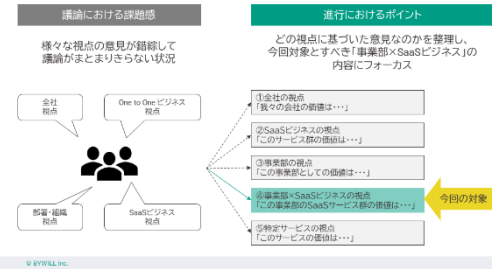
→コンセプトを策定させていただく過程で印象に残っていることはありますか?

佐藤様:フォワード(現:バイウィル)さんとのディスカッションによって、自分たちは商材の組み合わせせなど、いわゆる売り方・見せ方目に行きがちで、「お客様から見たサービスの価値やメリットは何か」という顧客視点の視野が狭くなってしまっていたことに気が付きました。そして、単に「顧客視点で考えてください」とアドバイスするのではなく、「こんな感じでどうですか?」と具体的に提示してもらえたからこそ、私たちがイメージを膨らませ、意見を伝えられたのだと思います。

大久保様:議論の中で、どうしても全社としての話やサービス単体の話を行ったり来たりしてモヤモヤすることもあったのですが、そんなときにフォワード(現:バイウィル)さんが、「それは全社視点の話ですね」「今回創るコンセプトはこっちの話ですね」など、全社と事業・サービスの位置づけを整理してくださったので、非常に進めやすかったです。

本プロジェクトのポイント

ビジネスモデルの変革期において、「従来の強み⇨今後の強み」「全社⇨事業部」などの視点で拡散していた意見を切り分け、整理しながらサービスブランドとしてのコンセプトを策定



→ディスカッションの中で見えてきたサービスの在り方や、新しいコンセプト(キャッチコピー・ボディコピー)に込めた想いを教えてください。

佐藤様:重視したのは、冒頭でもお伝えした「従来のビジネスモデルから『Clovernet』の在り方を大きく変えていきたい」ということです。当社はおお客様の成長に寄り添う「まごころITサービス」を掲げているのですが、SI事業からの変革を示すうえで「挑戦的」や「スピード」といった方向性を大切にしていきたいと考えていました。「挑戦」に寄っているものやNECグループの安心感が出るものなど、10パターン以上の案から自分たちの目指す価値が現れるフレーズを選んでいたのですが、最終的には「挑戦」と「寄り添う」のどちらも反映された納得感のある言葉になったと感じています。

大久保様:「私たちの経験やノウハウをもとに、お客様の少し先を照らしながら一緒に挑戦していく」という姿勢を表したコンセプトを、従業員をはじめ多くの人に認識してもらいやすいような形で、キャッチコピーやボディコピーに落とし込むことができたのではないかとと思っています。

Clovernetはあなたの機嫌に寄り添うITサービス。
これまで2,000社を超えるお客様の経験基盤を支えてきました。

安堵する中で生じた想い・決意があります。
それは、日本にまだ数多く存在する
「やっぴみない」「変わりない」をもっともっと叫ぶということ。
そのために、積み重ねたノウハウや技術を持って
新たなClovernetへと生まれ変わりました。

テーマはSpeed & Easy。
スモールビジネスでもサポートできる体制が整っています。
前へと進む小さな歩みを誰よりも近くで支えるために、
Clovernetは進化を続け、あなたのそばですし先を照らし続けます。

さあ、ともに歩もう。ともに獲ろう。
会社の大ききではなく、想いの大ききに寄り添うClovernetです。

次を、ご一緒に。

▲「Clovernet」ブランドコンセプト(キャッチコピー「左」・ボディコピー「右」)

(後編に続く)

主力サービス「Clovernet」のブランド戦略からブランドサイト制作を一気通貫でサポート。サービスの市場浸透を目指したリブランディングを実施

NECネクサソリューションズ株式会社様

ブランドコンセプト策定・ブランドロゴ制作・ブランドサイト制作(後編)

NEC
NECネクサソリューションズ



NECネクサソリューションズ株式会社

サービスプラットフォームソリューション事業部

主幹 高橋 征広様 (写真中央)

サービス企画部 部長 佐藤 麻衣様 (写真左)

第二営業部 マネージャー 大久保 貴之様 (写真右)

【取り組みの背景】

NECグループにおいて、中堅企業のお客様をターゲットにSI(システムインテグレーション)事業をはじめ多くのITサービスを展開するNECネクサソリューションズ株式会社様。今回は同社が手掛けるマネージドVPNサービス「Clovernet」のブランドコンセプト策定・ロゴ制作・Webサイト制作のご支援を実施した。

【取り組み概要】

- ・ ブランドコンセプト(キャッチコピー・ボディコピー)策定
- ・ ブランドロゴ制作
- ・ ブランドサイト制作

お客様もフォワード(現:バイウィル)も。対話を積み重ねて創り上げたロゴ制作

一続きしてロゴ制作について伺います。従来のロゴからリニューアルされましたが、新しいロゴに込めた想いや、こだわったことを教えてください。

佐藤様:かつてのロゴは20年間使用し続けたので愛着もありましたが、各サービスを束ねる新しい「Clovernet」を創るためには、従来のものを刷新して新しいロゴを掲げるべきだと考えました。また、これまでのお客様に多い40代・50代の方だけでなく、若者や学生といった、これから認知を高めていきたい幅広いステークホルダーの方々に対してもキャッチーさやポップさを感じてもらえるようにしたいなど、デザインに対する具体的なこだわりまでデザイナーさんに伝えました。

ロゴに込めた想い

シンボルマークは、幸せを運ぶ四葉クローバーに「+ (プラス)」や「× (かける)」といった“つなぐ”意味合いのあるシルエットを持たせ、あえてロゴタイプの下に配置。すこし先を照らすClovernet+ (×) パートナー (支援するお客さま) という構図を反映しています。

カラーは「挑戦・進化」のレッド / 「寄り添う・共創」のグリーン / 「Speed & Easy」のブルー / 「未来を照らす」のイエローの4色で、今までとこれからも大事にしていきたい4つの想いが込められています。

参照:「Clovernet」ブランドサイトより
<https://www.nec-nexs.com/service/clovernet/concept/>

一思い描くイメージやアイデアを具体的に伝えたとのお話がありましたが、ロゴ決定に至るまでの進め方で、印象に残っていることや良かったと感じる部分はございますか？

佐藤様: 私たち事務局メンバー、フォワード(現:バイウィル)さん、デザイナーさん全員が一つのチームのようになってディスカッションできたのが印象的です。提案いただいたデザインに対して「もっとこうしたい」と感じたときは、画像検索をしたり、時には手書きでロゴを書いたりして率直にお伝えし、デザイナーさんも意見をくみ取って快く修正を加えてくれました。デザイナーさん一つひとつの案に対して「Clovernetの価値がどう表現されているのか」を熟く語ってくれましたし、正直に言って、20年使い続けたロゴを変えること、その決定をこの事務局メンバーで行うことのプレッシャーも大きかったのですが、意匠性や使いやすさについても丁寧に教えてくれたことはすごくためになりました。

Clovernet

▲「Clovernet」新ロゴ

大久保様: 我々はかなり主張も多く無理を言う部分もあったかもしれませんが、フォワード(現:バイウィル)さんが上手く内容をくみ取りながら舵取りをしてくださったと感じています。すごく良い関係性で進められたからこそ、活発な意見を言い合え、納得感の高いロゴができました。新しいロゴになったことで「これまで露出していなかった場所に新ロゴを出してみたい」「ノベルティを作るのはどうか」といった声が事業部メンバーからも寄せられているので、新しい発想が生まれるきっかけにもなっていると思います。

フォワード(現:バイウィル): ありがとうございます。クリエイティブの分野は「なんとなく違う」など、デザインの好き嫌いに終始してしまうこともあります。要望を具体的にお伝えいただけることはデザイナーにとっても進めやすかったと感じます。非常に嬉しいお話をありがとうございます。

市場への浸透度を高めるためのブランドサイトを新たに構築。挑戦する姿勢をデザインにも施した

一続きしてブランドサイト制作について伺います。サイト制作を行ううえでこだわったことや意識したことは何ですか？

高橋様: 「Clovernet」の市場への浸透度がまだまだ低いことが課題だったので、認知を高める受け皿を構築することがWebサイト制作の大きな目的でした。また、従来はClovernetが備える各種ラインナップがそれぞれ独立している状態だったので、それらを束ねるサービス群としてのWebサイトを創ること自体は初の試みとなりました。

大久保様: これまで当社が行ってきたOne to Oneのビジネスからサービスの在り方を変革し、One to Manyで広げていくという決意や姿勢が反映されるWebサイトになるよう意識しました。

佐藤様: だからこそ「新しさ」を明確に出したいと思い、従来は写真がメインだったところから、あえてイラストやアニメーションを取り入れる決断をしました。方向性が定まったあとは、キャラクターの服装や全体の色味など細部にまでこだわり、キャッチーさや明るさが伝わることを意識しました。



▲「Clovernet」ブランドサイト

お客様の挑戦に寄り添うサービスを目指して

一全体を通して、弊社のご支援で印象に残っている点はありますか？

大久保様: 今回は特定の商品やサービスのプロモーションではなく「サービス群」としてのブランディングであったので、訴求することも抽象的で難しかったと思うのですが、上手くまとめていただきました。

また、プロジェクトを進めるなかで、我々ではわからないことが沢山あったのですが「とにかくフォワード(現:バイウィル)さんに聞いてみよう」というスタンスで、すごく頼らせてもらっていました。質問への回答もスピーディーで、ぼやっとした質問にも的確にお答えいただき、とても進めやすかったです。正直フォワード(現:バイウィル)さんにとってご支援の範疇ではない部分もあったかと思いますが、決して突き放すことなく寄り添っていただけて非常に助かりました。

一ありがとうございます。最後に今後の展望を教えてください。

大久保様: ようやく事業部としての旗印ができ、ここがスタート地点だと思っています。社内においては、従業員がその「旗」に集まってもらえるように訴求していきたいですし、社外に向けたサービス訴求の観点では、従来の強みである足で稼ぐ力を継承しつつ、お客様にその「旗」が見えるようにマーケティングの強化に力を入れていきたいと考えています。

高橋様: 大久保の言うように、プラットフォームが「旗」ができたことは大きな前進だと思っています。「旗」ができたということも立ち返る場所ができたということでもあるので、これから様々な自問自答を繰り返しながら、新しいサービスやソリューションの企画がどんどん進んでいくのではないかと思います。

佐藤様: 会社の核となる「Clovernet」の在り方を見つめ直して創ったコンセプトは、私たちのバイブルになっています。私は企画・創出という立場で今後ラインナップを増やしていきますが、その過程では、市場のニーズとギャップが生じることもあるかもしれません。その際は引き続きフォワード(現:バイウィル)さんにアドバイスいただきながら一緒にサイクルを回して、サービスを育てていきたいです。私たち自身も、トライ&エラーを繰り返し、利用するお客様の挑戦に寄り添い続けるITサービスを提供する企業になっていきたいと思っています。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

メンバーの企画力を支えるマーケティング業務の基盤を構築。「消費者セグメントプロファイルブック」「商品企画フォーマット制作」のご支援

ロゼット株式会社様 消費者セグメントプロファイルブック制作・商品企画フォーマット制作(前編)

ROSETTE



ロゼット株式会社

マーケティング部 マーケティング1課
課長 島田亜紗子様

【取り組みの背景】

洗顔をはじめとするスキンケア商品の製造・販売を手掛ける化粧品メーカー、ロゼット株式会社。消費者のニーズを捉え、戦略的なマーケティング活動を展開するための「消費者セグメントプロファイルブック制作」、商品企画の「型・フロー」を整備する「商品企画フォーマット」制作を行った。

【取り組み概要】

- ・ マーケティングリサーチ(価値観セグメント「Flower」を活用したターゲットインサイト)
- ・ 消費者セグメントプロファイルブック制作
- ・ 商品企画フォーマット制作

消費者ニーズを捉えたマーケティング戦略の基盤を整えていきたい

→早速ですが、今回ご支援をさせていただくことになった背景を教えてください。

島田様:これまで以上に、消費者のニーズに沿った商品企画を行い、当社ならではの確固たるマーケティング戦略の基盤を創りたいと考えていました。もともと、当社ではフォワード(現:バイウィル)さんが提供している「Flower」(日本人を生活や消費に対する価値観で分類したマーケティングセグメンテーション)を活用していたのですが、より美容に特化したセグメントを構築したいと考えました。価値観やライフスタイルといった一般的な情報と美容に関する詳細な情報を組み合わせ、より高いレベルで商品企画に活用できる内容にするために、フォワード(現:バイウィル)さんにご支援を依頼することになりました。

あらゆるマーケティング活動の起点となる「ターゲティング」の精度向上へ。消費者セグメントのプロファイルブックを制作

→まず、「プロファイルブック」の制作を行いました。より美容に特化したセグメントとして、効果的に使える状態にしたいということでしたが、どのような内容になったのでしょうか？

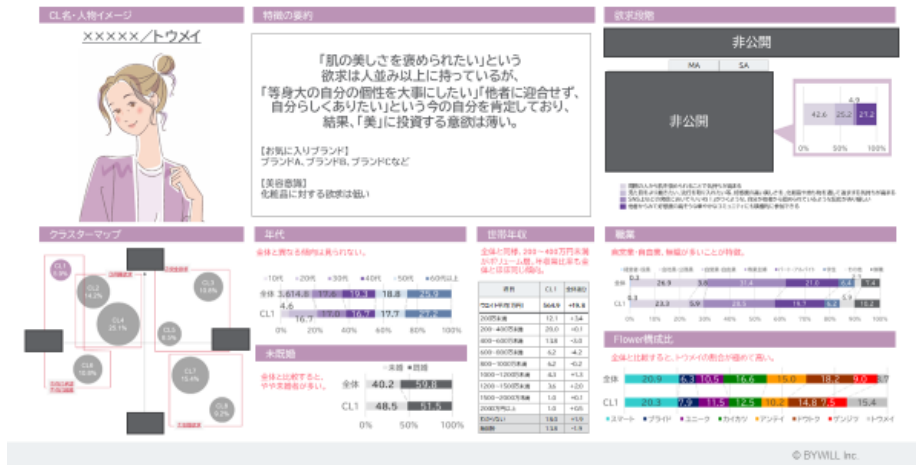
島田様:「Flower」には生活者の価値観や消費全般に関する豊富な情報が詰まっていますが、その情報と、肌悩みなど美容に関する詳細な情報を組み合わせると新しいセグメントとして再構築しました。そうすることで商品企画に活かすための人物像や人となり、より立体的にイメージできるとともに、セグメントごとの市場ボリュームや相対的な関係性なども新たに捉えなおせるため、それらの情報が集約されたプロファイルブックとして制作してまいりました。

※フォワード(現:バイウィル)の価値観セグメンテーション「Flower」に関する詳細は[こちら](#)

→作成した「プロファイルブック」を実際に運用されて得られた変化はありますか？

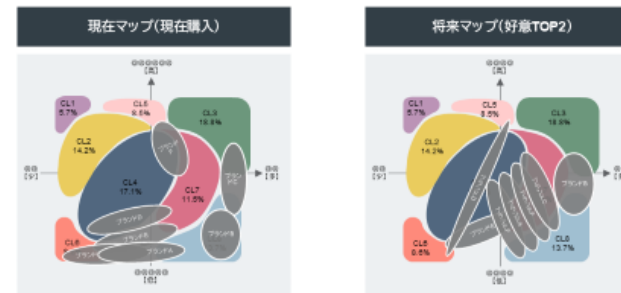
島田様:それぞれのセグメントに膨大な量の情報が詰まっていたので、最初は読み込むのに大変なところもありましたが、今では皆がターゲット像をかなり深掘りして考えられるようになりました。例えば、肌悩みが多いタイプの人だとしても、「パッと一つで解決したい」と考える人なのか、「手間暇かけることはいわず、肌に良いことをしている感覚を得たい」人なのかでは、打ち出す商品が変わってきます。以前と比べてターゲットのイメージをはっきりと描けるようになったことで、効能や成分、値段からパッケージはどうしたら良いかまで、商品企画に関する一つ一つの要素をリアルに具体的に膨らませることができるようになりました。

CL1|サマリ



▲「プロファイルブック」の一部ページ抜粋

クレンジング(バーム) | ブランドマップ



▲各セグメントと市場に存在するブランドの関係性を現在・将来予測で表現した「ブランドマップ」も併せて制作

(後編に続く)

メンバーの企画力を支えるマーケティング業務の基盤を構築。「消費者セグメントプロフィールブック」「商品企画フォーマット制作」のご支援

ロゼット株式会社様 消費者セグメントプロフィールブック制作・商品企画フォーマット制作(後編)

ROSETTE



ロゼット株式会社

マーケティング部 マーケティング1課
課長 島田亜紗子様

【取り組みの背景】

洗顔をはじめとするスキンケア商品の製造・販売を手掛ける化粧品メーカー、ロゼット株式会社。消費者のニーズを捉え、戦略的なマーケティング活動を展開するための「消費者セグメントプロフィールブック制作」、商品企画の「型・フロー」を整備する「商品企画フォーマット」制作を行った。

【取り組み概要】

- マーケティングリサーチ(価値観セグメント「Flower」を活用したターゲットインサイト)
- 消費者セグメントプロフィールブック制作
- 商品企画フォーマット制作

メンバー全員の企画力向上を目指した「企画フォーマット」の制作

— 続いて、「商品企画フォーマット」の制作をさせていただきました。制作の目的を教えてください。

島田様:大きく2つの目的があります。1つ目は、ターゲットと企画の接続です。プロフィールブックによって、ターゲットの肌悩みと美容価値観を深掘りできるようになりましたが、企画した商品が本当にそのターゲットが求めているものなのかを検証するロジカルな思考をアウトプットすることが必要でした。今回制作した企画フォーマットは、フォーマットに沿って検討を進めることで、検証とアウトプットをスムーズに行うことができるようになっています。

2つ目の目的は、打ち出した商品カテゴリにおける市場動向や競合分析、今後のマクロトレンドや自社の強みを活かせるかどうかなど、商品化において欠かせないビジネス的観点を漏らさずに検討できるようにすることです。こうした市場・競合・自社における検討事項を企画フォーマットに盛り込んでいます。この2つの目的を果たす要素が網羅されたものを企画フォーマットとし、それを使いこなしていくことによってメンバーの企画力向上を目指しました。

— 実際に運用されてみて良かった点はありますか？

島田様:「企画フォーマット」を使うことによって、メンバーが提案した企画の要素分解やターゲットとの接続において客観的な視点を持つことができるようになりました。これまで曖昧になりがちだった部分が少しずつクリアになり、企画段階で今までよりもかなり深く思考できるようになってきており、課内提案時や他部署に向けた説得力も増してきていると感じています。

培ったメンバー全員の思考力向上を土台に、持ち味のアイデア力が光る商品企画で、会社を牽引できるようなマーケティング部を目指して。

— 弊社のご支援で何か印象的だったことはありますか？

島田様:コンサル会社さんならではのかもしれませんが、徹底して左脳のロジカル思考でご対応いただいたことが印象的です。当社にもとても良い刺激になりました。もともと、当社の企画メンバーは若手が中心の組織で、アイデアは次々に産まれてくるという良さがある一方、「本当にこの商品が売れるのか」といった根拠や説得力に課題も感じており、ロジカルな面を強化したいところでした。

代表の伊佐さんをはじめ、フォワード(現:バイウィル)さんにはアイデアで押し切らずに誰もが納得できる内容になるまで徹底してロジカルにご指摘いただきました。“痛いところを突かれている”感覚も多く味わいましたが、私たちの課題から目を背けずに一貫した姿勢でアドバイスくださいました。例えるなら筋トレのような感覚に近いですが、私たちが懸念に向き合わせていただいた結果、チーム全体として思考力が高まってきているのかなと感じています。



copyright | ROSETTE Co., Ltd.

▲「商品企画フォーマット」の一部ページ抜粋

フォワード(現:バイウィル)さんにご支援いただいたもの全てをその通りに行おうとすると、情報量や考えるべきことが多くてヘビーに感じたところも正直あります。ただ、当社の企画メンバーは企画に対する熱意も強く、妥協しないメンバーが多いということもあり、粘り強く向き合わせていただきました。その結果、ターゲットにしたい人物像を考えること一つをとっても、「この人はどんな人物なのか」を徹底的に考え抜くようになり、全体として、メンバーの思考する力が高まった気がします。そして深く考える習慣が身についたからこそ、現在はご支援いただいたものの中から重要な部分をカスタマイズし、より自分たちにあった方法で運用ができるようになってきています。

— 最後に今後に向けた展望を教えてください

島田様:当たり前のことではありますが、売れる商品を作る会社が会社の成長に繋がります。マーケティング部として、消費者に強く求められる商品世の中に届けていきたい。そのために、プロフィールブックや企画フォーマットを制作・活用することで、当社のマーケティングの基盤を整え、部署全体のレベルアップをはかっていきたいと思っています。今回手にした武器をどこまで使いこなし、1年後・2年後・10年後と結果を出し続け、マーケティング部が会社を引っ張っている。そのような存在になっていきたいと考えています。

— ありがとうございます。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

「誰も病気にならない未来」に向けて。コーポレートブランド戦略～サービスブランド開発を一気通貫でご支援。事業成長を加速させるブランディング

フォーネスライフ株式会社様 コーポレートブランド戦略策定・サービスブランド開発(前編)



フォーネスライフ株式会社 様
代表取締役CEO 江川尚人様

【取り組みの背景】

ヘルスケア事業を加速・強化するために、2020年よりNECソリューションイノベータからカーブアウトする形で創業されたフォーネスライフ株式会社様。人間の体を構成する「タンパク質」を解析する技術と、ICT・AI技術を用いて現在の疾病リスクを見える化し、一人一人の健康サポートを行うサービス「フォーネスビジュアス」を主力事業としている。今回は、会社立ち上げ期のコーポレートブランドコンセプト・ビジョン・ロゴ策定から、サービスブランドの構築・ウェブサイトやアプリ開発をおこなった。

【取り組み概要】

- ・ コーポレートブランド戦略策定
ブランドコンセプト策定、ビジョン策定、ロゴ制作・ステートメント開発
- ・ サービスブランド開発
サービスブランド開発・ロゴ制作、医療関係者向けサービスサイト制作、サービスアプリ、UI・UXデザイン制作

人々が未永く健康でいられる社会の実現へ～「フォーネスライフ(FonesLife)」創業の想い

ー江川CEOは、2020年にNECソリューションイノベータから、フォーネスライフ株式会社を設立されました。創業の経緯を教えてください。

江川様:これまでNECグループで行っていたヘルスケア事業をさらに強化、加速していきたいと考え、グループからカーブアウトする形で、フォーネスライフを創業しました。私が勤務していたNECグループでは、10年以上、アメリカにあるSomaLogic社と共同で研究開発を行っていました。その研究の中で、SomaLogic社の一度に7000種類のタンパク質を測定する技術「血中タンパク質解析技術」に注目しました。この技術はこれまであまり精度の良くなかったものを飛躍的に向上できるものすごく画期的な技術です。このSomaLogic社の技術とNECがもつAI技術とを合わせれば、たった数滴の血液成分で、早期発見よりもさらに早い段階で健康状態や疾病のリスクを見える化できます。人々がずっと健康でいられる社会の実現に向けて大きな価値を提供できると考えました。

私は当時、経営企画や法務の仕事を担当していたのですが、人々が長く健康でいられる社会の実現に向けて、この技術をいち早く事業化させたいと思いました。スピード感を持って取り組むには、新しく会社を立ち上げるのがベストと考え、私自身の社会人人生の全てをかける想いで創業を決意しました。

また、フォーネスライフ(Foneslife)という企業名は、「命の声」と言う意味のギリシャ語「Fones(声)[tis zois(命)]を語源とし、「命の声」、体からのシグナルに耳を傾け続けるという想いを込めて命名しました。

コーポレートブランディング(ブランドコンセプト・ビジョン・ロゴの制作)で、会社の進むべき道が明確に。採用の強化、加速に繋がった

ー今回、コーポレートブランドからサービスブランドまで幅広くご支援をさせていただきましたが、どのようなお考えで弊社にご依頼いただいたのでしょうか？

江川様:創業後、その後のビジネス展開を記者会見の場で発表するために、様々な準備が必要でした。その中でコーポレートロゴを作成したいというのは明確に決まっていたため、フォワード(現:バイウィル)さんにお声がけをしたのが最初の接点です。また、当時事業の大きな構想や会社として訴えていきたいキーマッセージはあったものの、それらが明確に形になっていただけではなく、フォワード(現:バイウィル)伊佐さんと議論を重ねるうちに、弊社のサービスをより沢山のお客様に届けていくためにはブランド戦略が必要だと強く感じるようになりました。そこで、ロゴだけでなく、コーポレートブランドのコンセプトやビジョン、タグライン制作といった、ブランド開発全般の支援をお願いすることにしました。



▲策定したブランドコンセプト

誰も病気にならない未来。
誰もが自分らしく生きられる社会へ。



私たちは、「命の声」に耳を傾けます。
“今”の健康状態と“将来”の疾病リスクをわかりやすく可視化し、一人ひとりにフィットした改善策を提案すること。
それにより、ストレスフリーで、誰もがイキイキと、
真に自分らしく生きることができる社会を実現します。

▲コーポレートロゴ・ビジョン

社内外に向けて軸となるメッセージを掲げることで会社としての魅力や求心力を高める

(後編に続く)

「誰も病気にならない未来」に向けて。コーポレートブランド戦略～サービスブランド開発を一気通貫でご支援。事業成長を加速させるブランディング

フォーネスライフ株式会社様 コーポレートブランド戦略策定・サービスブランド開発(後編)

FonesLife
フォーネスライフ 誰も病気にならない世界。



フォーネスライフ株式会社 様
代表取締役CEO 江川尚人様

【取り組みの背景】

ヘルスケア事業を加速・強化するために、2020年よりNECソリューションイノベータからカーブアウトする形で創業されたフォーネスライフ株式会社様。人間の体を構成する「タンパク質」を解析する技術と、ICT・AI技術を用いて現在の疾病リスクを見える化し、一人一人の健康サポートを行うサービス「フォーネスビジュアル」を主力事業としている。今回は、会社立ち上げ期のコーポレートブランドコンセプト・ビジョン・ロゴ策定から、サービスブランドの構築・ウェブサイトやアプリ開発をおこなった。

【取り組み概要】

- ・ コーポレートブランド戦略策定
ブランドコンセプト策定、ビジョン策定、ロゴ制作・ステートメント開発
- ・ サービスブランド開発
サービスブランド開発・ロゴ制作、医療関係者向けサービスサイト制作、サービスアプリ、UI・UXデザイン制作

ーブランドコンセプトやビジョンが出来たことによって、その後どのような変化がありましたか？

江川様：事業をどのように成長させていくべきか、未来に向けて会社の方向性を明確に打ち出せたことで、今やるべきことが何かをしっかりと整理することができました。それによって、組織づくり、特に採用に大きな効果がありました。求める人物像が具体的に定まり、採用を加速させることができました。

FWD伊佐：ビジョンを掲げ、社外に向けて発信したことが、同じ志を持った人や共感をした人を惹きつける力になったのかもしれない。

江川様：そうですね。創業して間もない頃は特に「人」の力が重要なので、組織力強化に繋がったのはとても良かったと思います。

「誰も病気にならない未来」へ近づくために。「サービスブランド」の立ち上げによって事業成長を加速させる

ー御社の主要サービスである「フォーネスビジュアル」は、何故コーポレートブランドとは別の名称としてブランド化されたのですか？

江川様：まずサービスの意味や意図をわかりやすく伝えられるようにしたという目的がありました。中長期的に考えると、幅広くサービス展開をしていく可能性があったので、新しいサービスが増えるたびに「フォーネスライフの○○」「フォーネスライフの□□」と名称が増えていっては、周囲に理解を得られにくいのではと感じていました。

そこで、ビジョンである「誰も病気にならない未来。誰もが自分らしく生きられる社会へ。」に近づき、ビジネスの成長も加速させていくためには、弊社が強みとしている複数のサービスを一つに集めブランド化する必要性があるという考えに至ったのです。

弊社のサービスの強みは、SomaLogic社の血中タンパク質の測定技術です。しかし、その技術で将来の疾病を予測できるだけでは足りません。リスク予測を元にその後どのように生活習慣を改善すればよいのか、行動変容に落とし込んでこそ「誰も病気にならない未来」の実現に近づくことができます。そこで健康維持・改善がトータルで叶うサービスブランドとして、専用アプリを使った生活習慣改善メニューの提案や、コンシェルジュとの健康相談メニュー、といった行動変容に繋がるサービスを一つに集約する形で、フォーネスビジュアルが誕生しました。



▲「疾病を見える化(可視化)し、明日の健康につなげる」という思いが込められたサービス名称



◀医療関係者向けサービスサイトも制作

ーサービスブランド(フォーネスビジュアル)を立ち上げたことで感じられたメリットがあれば教えてください。

江川様：社会的な健康経営に対する意識の高まりもあって、企業からの注目も集まり、営業も軌道に乗ってきています。それぞれのサービスを別々に展開していたら健康経営という切り口でアプローチすることはできなかったかもしれません。

複数のサービスを包含したことで軸がぼやけてしまってもいいという懸念はありましたが、企業の健康経営をサポートするトータルソリューションとしてブランド化したことで、サービスの切り口に広がり生まれ、様々なニーズを持つお客さんとの接点を作ることができました。

また弊社はNECのグループ会社ですので、サービスがブランド化されたことで、グループの営業部の方々が商談の場で弊社サービスを紹介しやすくなったという変化もあり、サービス全体の訴求力が高まったと感じています。

フォワード(現:バイウィル)の印象は「事業に深く入り込み、同じ目線に立って寄り添った支援をしてくれるディスカッションパートナー」

ー弊社のご支援について、何か印象に残っていることはございますか？

江川様：フォワード(現:バイウィル)さんが弊社の事業に深く入り込み、ディスカッションパートナーとして寄り添った支援を行ってくださったお陰で、会社として今進めるべきことは何なのかをしっかりと整理することができました。

やりたいことや大きな構想はあったのですが、創業して間もなかったこともあり、具体的に何から取り掛かるべきかはまだ漠然としていて、さらに時間もない状況でした。その中で弊社の状況に柔軟に対応しながら、ロゴだけでなく、ブランドコンセプトやビジョンといった戦略的な部分の重要性にも気づかせていただきました。その後のサービスブランドの立ち上げやサービスサイト、アプリ開発といった全ての支援においても、しっかりとこちらの情報を咀嚼し、同じ目線に立って考えていただけたのが印象的です。

また、どの支援に対しても、すぐ沢山のオプションを出してくださいました。特に企業ロゴやサービスロゴの数の多さには驚きましたが、このパターンならこれ、この状況であればこちら、というように様々な状況を想定してくださいました。弊社のことをよく理解いただいているからこそ感じます。

全体的に、一緒に創りあげているのだという感覚も味わえましたし、一つ一つの行程が終わる度に、次にやるべきことが整理されていたことが良かったです。

「誰も病気にならない未来」を創るために～事業の展望や想い

ー最後に、今後の事業展望や想いについてお聞かせください。

江川様：短期的には、フォーネスビジュアルというサービスをより多くの方に広めていきたいと思っています。「早期発見よりもっと早く」ということを掲げてはいますが、脳卒中や心筋梗塞にかかってしまう方はまだまだ多いので、健康意識の高い2~3割の方に留まらず、自分の体の状態を知ることの重要性をもっと啓発していく必要があるし、より多くの方にこのサービスを認知してもらい、適切な生活習慣の改善で未来は変えられるという体験を少しでも増やしていきたいと考えています。

そしてもう少し中長期的な話をすると、サービス単体を広めることに留まらず、「誰も病気にならない世界」を創るために、病気や健康に関する価値観を変え、制度や仕組みも変えていきたいと考えています。フォーネスビジュアルでリスクを見える化した後の段階として、製薬や創薬、それに伴う自由診療と保険適用という仕組みへのアプローチも有効かもしれませんし、また、健康診断という大きな仕組みにアプローチしていくことも必要かもしれません。いずれにしても短期的に成し遂げられることではなく、10年20年という時間軸での取り組みにしたいと思います。そして、「誰も病気にならない未来」を創るためにチャレンジしていきたいと考えています。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

グループとしての信頼や共感を醸成し、自分たちの仕事を誇りに思えるサステナビリティ動画を制作

株式会社U-NEXT HOLDINGS様 サステナビリティ動画制作(前編)



株式会社U-NEXT HOLDINGS 様

コーポレート統括部 サステナビリティ推進室長
山本まりも様

【取り組みの背景】

店舗・施設支援や、コンテンツ配信、通信・エネルギーなど全24の事業会社で幅広く事業展開を行うUSEN&U-NEXT GROUP様。2021年にサステナビリティ推進室が設立され、グループ全体でのサステナビリティ経営を推進、社内外へ向け周知、浸透させるべく様々な取り組みを行っている。今回はUSEN&U-NEXT GROUPの事業がどのような社会課題の解決に結びつくのかをわかりやすく伝えることを目的に「サステナビリティ動画制作」を行った。

【取り組み概要】

- サステナビリティ動画制作

サステナビリティの概念が広いこと、事業との接続が見えづらい課題を解決したい

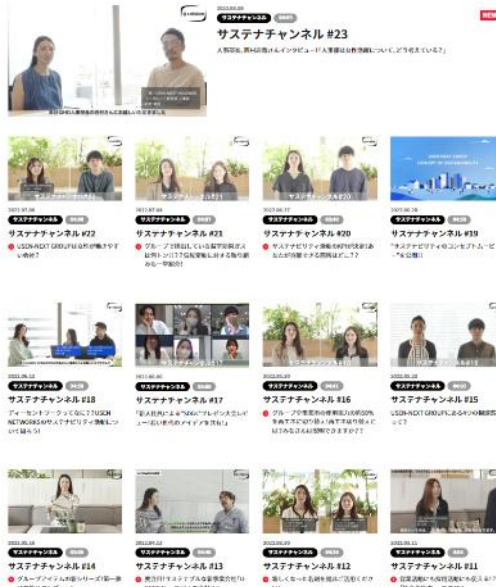
まず、御社がサステナビリティの取り組みをはじめた背景を教えてください。

山本様:ここ数年間、SDGsやESGが非常に注目され、サステナビリティへの取り組みを行わない企業は評価されにくくなるという時代背景があります。プライム市場に上場している弊社では、サステナビリティ経営に注力するため、2021年8月にサステナビリティ推進室を創設しました。「企業の社会的責任として当たり前のことをしっかりとやっていく」というところに加えて、「企業のブランド価値向上に寄っていきたい」というのが組織のミッションになります。

組織が立ち上がり、まずはグループのサステナビリティ方針やマテリアリティ、それに基くKPIを定めるなどベースを作っていくところからスタートしました。それが進んできたので、次の段階としては決定した方針を実行に移すことや、こうしたサステナビリティに関わる情報を社内外に向けてPRしていくことを考えています。

PRという話がありましたが、具体的に取組まれていることはありますか？

山本様:元々は社内の情報発信を一斉メールという形式で行っていたのですが、それだと受信だけで終わってしまうこともあるため、数年前から社内コミュニケーションツールを導入し、従業員が能動的に見に行きそこからコミュニケーションが生まれるように、当社らしさを活かした動画形式での情報発信を行っています。サステナビリティについても、社内への周知・理解を高めるために、社内コミュニケーションツールを活用して『サステナチャンネル』という動画チャンネルを2021年11月に立ち上げ、ラフな形で動画配信を行っています。



▲社内への周知・理解を高めるための『サステナチャンネル』

どのような内容になっているのでしょうか？

山本様:1回でほしい4分くらいの内容にしている。「サステナビリティとは?」「SDGsとは?」「なぜ会社が行う必要があるか?」「メリットは?」といった基本的な知識を私やサステナビリティ推進室のメンバーが出演して発信しています。ただ、それだけでは一方的になってしまうので、「もっと面白くしたい、身近に感じてほしい」と思い、事業会社の従業員をゲストに招いてインタビュー形式にする回もあるなど、中身を工夫して配信しています。



すごく御社らしさを感じますし、とても工夫されていますね。

山本様:ありがとうございます。従業員に「日ごろから見続けてもらうためにはどうしたら良いか」を意識してコンテンツを作っています。組織ができたときから、サステナビリティを「従業員に根付かせる、日頃から意識してほしい」ということは考えていたのですが、社風的にも形式的な研修などは合わないと思いました。研修やeラーニングのようなものを検討したこともあったのですが、「学ばせる」「理解させる」といった方法は取りたくありませんでした。従業員に楽しく見てもらい、「自然と自分の業務や日々の活動に反映されていくこと」を目指していきたいと考えています。



▲コーポレート統括部 サステナビリティ推進室長 山本まりも様

このような取組みを進めていく中で感じた課題はありますか？

山本様:大きく2つあると思っています。まず1つ目は「サステナビリティ」の意味がかなり多岐にわたっていて、全体像を捉えにくいということです。例えば環境に対する取り組みもあれば、従業員が働きやすい環境づくりもサステナビリティですし、私たちが接するお客さま、サプライチェーンというところも含めた人権への配慮やいわゆる社会貢献の側面も含め、全てがサステナビリティに含まれています。そのため、一般の方々が見たときに「その企業のサステナビリティ活動ってどんなことをやっているのか」ということがすぐわかりにくいと思うんですよね。それは社内から見ても同様かもしれません。2つ目は、事業とサステナビリティが紐づきにくいことです。企業の事業や商品、サービス自体がエコや再生エネルギーといったサステナビリティと直結しているとイメージが付きやすいと思うのですが、一般の方から見て、USEN&U-NEXT GROUPの事業とサステナビリティが紐づきにくいことも課題だと感じていました。

(後編に続く)

グループとしての信頼や共感を醸成し、自分たちの仕事を誇りに思えるサステナビリティ動画を制作

株式会社U-NEXT HOLDINGS様 サステナビリティ動画制作(後編)

U-NEXT HOLDINGS | USEN & U-NEXT GROUP



株式会社U-NEXT HOLDINGS 様

コーポレート統括部 サステナビリティ推進室長
山本まり子様

【取り組みの背景】

店舗・施設支援や、コンテンツ配信、通信・エネルギーなど全24の事業会社で幅広く事業展開を行うUSEN&U-NEXT GROUP様。2021年にサステナビリティ推進室が設立され、グループ全体でのサステナビリティ経営を推進、社内外へ向け周知、浸透させるべく様々な取り組みを行っている。今回はUSEN&U-NEXT GROUPの事業がどのような社会課題の解決に結びつのかをわかりやすく伝えることを目的に「サステナビリティ動画制作」を行った。

【取り組み概要】

- サステナビリティ動画制作

USEN&U-NEXT GROUPの事業が大きな社会貢献に繋がっている～「共感」「信頼」「仕事への誇り」を感じてもらえるような動画に

一課題も見えてきた中で、今回はなぜ動画を作ろうと思ったのですか？

山本様：グループの事業がサステナビリティと繋がっていることを社内にも社外にもわかりやすく発信する必要性を強く感じていました。例えば、弊社では「店舗DX」と呼んでいますが、お店の様々なデジタル化をサポートする事業を展開していて、店舗BGMやPOSレジ、防犯カメラなどの提供によって、お店の働き方を効率化する取り組みを行っています。効率化によってお店のスタッフが丁寧な接客に時間をかけることができれば、お客さまが快適に過ごせてリピーターになってくれるかもしれません。そのようなお店が沢山増えれば結果として地域活性化に繋がっていきます。ただ、弊社の一つひとつの事業が地域貢献に繋がっているという発想にはなかなかたどり着かないと思います。

だからこそ、グループの事業が社会課題解決と連動していることをしっかりと描くことで、従業員は「自分の仕事を誇りに思える」、お客さまに対しては「信頼や共感を抱いてもらえる」動画にしたいと考えていました。

一弊社をパートナーとして選んでくださったのは何故でしょうか？

山本様：最初のころは、わかりやすく伝えたいという思いはあったものの、何をメインメッセージとして伝える動画にするか定まっておらず、社内では中々決められないという状況でした。グループのマテリアリティをわかりやすく伝える案もあったのですが、フォワード(現：バイウィル)さんとのミーティングを繰り返す度に、最終的に「グループの事業がいかに社会に貢献できているか」という軸で作成すると定めることができました。議論のたびに、方向性が研ぎ澄まされ、どんどん求めているクオリティに近づいていく感覚が得られて、すごく助かりました。

一構成についてお聞きします。動画を見た従業員や社外の方が「誇り」や「共感・信頼」を感じられるようにするために意識したポイントは何でしょうか？

山本様：当社は全部で24社もの事業会社で成り立つグループなので、お客さまにとっても従業員にとってもグループ全体としてどんな価値を出せているか見えにくいところがあります。だからこそ、それぞれの事業が向き合っている社会課題を結集させ、一つのグループになると、実はとても大きな価値を社会に提供できていると感じて欲しいと思っています。

そこで構成を大きく3つに分けました。①創業の思いや成り立ちを描き、それが現在3つの主要事業に受け継がれていること②それぞれの事業がどんな社会課題の解決と繋がっているのかを明確に伝えること③それぞれの事業が解決する社会課題を通じて、グループ全体として目指したい社会を繋ぐことこの3つをストーリーにし、視覚的にもわかりやすくするため、インフォグラフィックス形式で伝えていくことにしました。

グループ全体で約5000人の従業員がいますが、普段は自分の目の前にあるもの、自分の仕事とか自分のお客さまを見ていると思うんですね。でもUSEN&U-NEXT GROUP全体で見ると、「こんなに幅広いことをやっていて世の中に大きな価値を提供できているんだ」といったようなことを感じてもらえたら嬉しいなと思っています。



▲制作したサステナビリティ動画 動画をご覧になりたい場合は[こちら](#)

※2024年4月に『U-NEXT HOLDINGS』へ社名を変更、グループ名称も『USEN&U-NEXT GROUP』に変更されました。

一動画を公開されて、どのような反応がありましたか？

山本様：事業会社から「どうやって作ったの？」と声をかけられました。今回のような動画コンテンツの制作を考えていたようで、制作にかかった時間や費用を教えて欲しいと聞かれたのですが、この動画が良いと感じてもらえたと思うと嬉しかったです。また、社外の顧問の方とのミーティングの場でも「ジーンとくるね」と共感をいただけて、時間も短いですし伝えられることは限られていると思いますが、その中でも私たちが感じてもらいたいと考えていた部分はちゃんと伝わったのではないかとと思っています。

「サステナビリティ」を目につく様々な場所で発信～自然に理解、浸透していくことを目指して

一それは嬉しいです。今後はこの動画をどのように活用していこうとお考えですか？

山本様：まだ明確に考えられているわけではないのですが、現在サステナビリティサイトや社内のサステナチャンネルで紹介しているのと、オフィスの様々な場所にモニターがあるので目に触れる機会を増やしていければと思います。

フォワード(現：バイウィル)：今はどんな社会貢献をしているかで企業選びをする学生も増えてきているので、採用シーンでも活用できそうですね。あとは、この動画で紹介した3つの主要事業の方をゲストに招いて実際の話をしてもらい、それをサステナチャンネルで発信するもの良いかもしれませんね。

山本様：それは良いですね。例えば弊社では通信・エネルギー事業一つとっても複数社あるので、会社ごとに分けていくと、沢山のコンテンツにできそうです。

フォワード(現：バイウィル)：はい。1回で終わりにするのではなく、この動画をベースに色々な場面で社外や社内に発信していけると本来の意味での浸透に繋がっていくと思います。

一最後に、サステナビリティの取り組み全体を今後どのように展開していきたいかお聞かせください。

山本様：社外に向けては、大きなSDGsフェスへの登壇やニュースサイトへの出稿など、まだ具体的には決まっていないですが様々なアイデアを出しているところです。また、誰から見ても弊社の取り組みがわかりやすく認知されるように、サステナビリティサイトのリニューアルも検討中です。

また、社内浸透の面では、「SUSTAINABLE COLLECTIONS」という、従業員用に様々なサステナビリティグッズを配ったり販売したりしているのでも、こうしたグッズも活用し、従業員のサステナビリティに対する意識が自然と高まっていったら良いなと思っています。

一方的だったり単発で終わりになったりにはしない形で、弊社らしさでもあ「楽しく面白いこと」をやっているながら社内への浸透も強化していきたいと考えています。



(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

「ダイバーシティポリシー」の浸透に向けて。 全社員を巻き込むマネジメント者向け研修

森永製菓株式会社様 「ダイバーシティポリシー」の浸透への取り組み(前編)



森永製菓株式会社 様

経営戦略部 ダイバーシティ推進室 室長 赤田喜郎様
経営戦略部 ダイバーシティ推進室 西田遥子様



▲経営戦略部 ダイバーシティ推進室 室長 赤田喜郎 様

【取り組みの概要】

菓子、食品、冷菓等の製造、仕入れ及び販売を主要な事業としている森永製菓株式会社様。近年、経営戦略の柱の一つとして「ダイバーシティの推進」を掲げ、精力的に浸透活動を進めている。今回、2021年に策定した「ダイバーシティポリシー」の浸透を目的として、マネジメント者向け研修を実施した。

【ご提供サービス】

- 「ダイバーシティポリシー」浸透を目的としたマネジメント者向け研修共有会の設計
- 社員の共感を促進するためのイメージ動画制作

2030ビジョン実現に向けた基本方針の一つである「ダイバーシティ推進」

「全社として「ダイバーシティの推進」を掲げていらっしゃいますが、その背景にはどういった狙いがあるのでしょうか？」

西田様:弊社では、2030ビジョン『森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。』に向けた基本方針の1つとして「ダイバーシティの推進」を掲げています。2030ビジョンを実現し弊社が持続的に成長していくには、イノベーションを起こすことが必要不可欠です。イノベーションを起こすためには多様な人材が個性を發揮し、相乗効果を發揮することが重要になるため、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)を基本方針の1つとして掲げています。



▲経営戦略部 ダイバーシティ推進室 西田遥子 様

また、2021年5月に森永製菓グループとして新たな企業理念を発表しているのですが、その文脈においても、パーパスを実現するためには、D&Iを推進し多くの方が個性を發揮できている状態が必要不可欠だと整理しています。このように、経営の中でD&Iが重要な軸として位置づけられています。

赤田様:2030ビジョンについて補足すると、お客様に幸せを提供していくことはもちろん、社会課題の解決に繋がるような価値を創出することが重要だと考えています。そういった新たな価値を生み出すためにはイノベーションが必要であり、その手段としてD&Iが位置付けられています。

「ダイバーシティの推進」というテーマにおける、これまでの経緯を教えてくださいませんか？」

西田様:取り組みの始まりは2001年の女性活躍推進です。その後2012年にダイバーシティ推進担当を設置しました。その中で、優先的に取り組んだ女性活躍推進において女性が育ってきた一方、違和感をもつ人も増え「どうして女性だけ取り上げるのか」といった声が男女双方からあがってきました。推進側としても、そもそも女性といっても一人ひとり違うという事に気づき、マジョリティがマイノリティを活かすといったD&Iではなく、一人ひとりの個を活かすD&Iの推進へと転換していきました。

転機となったのは2020年です。従来ダイバーシティ推進は人事部内の一担当の位置づけでしたが、現社長である太田自らが旗を振り、社長直轄組織としました。2021年にはD&Iの推進を2030ビジョン達成に向けた重要方針として経営戦略の中心に掲げ、ダイバーシティ推進室を経営戦略部に移管しました。同時にD&Iとはあらゆる社員の一人ひとりの個性を活かすことだという考えのもと、一般的なダイバーシティの解釈だけではなく多様な森永製菓らしいダイバーシティを表現する概念として「ダイバーシティポリシー」を発表しました。それまではボトムアップの取り組みという側面が強かったのですが、2020年以降会社全体の重要な取り組みとして位置づけられました。

森永製菓 ダイバーシティポリシー・5つの指針

■ ダイバーシティポリシー

多様な人材が活躍できる環境・風土を醸成するための方針

■ 5つの指針

ダイバーシティポリシーを実践するための指針

一人ひとりの個を活かす

5つの指針

- 多様な人材の活躍を促進する
- 公平なスタートの実現
- 信頼関係の構築
- 多様な人材の活躍を促進する

▶今回の研修では「ダイバーシティポリシー」と「5つの指針」の浸透に取り組んだ。文章をご覧になりたい場合は[こちら](#)

単発的な取り組みで終わらせないために、浸透施策全体を設計。会社として本気度を伝え、本格的にスタートを切るためのマネジメント者向け研修

「ダイバーシティポリシー」浸透施策を設計する中で、マネジメント者向け研修を行うことになった理由は何でしょうか？」

西田様:会社が本気でD&Iを推進していくとなったときに、まずはマネジメント層がポリシーを語れずして浸透はできないと考えていました。その他の層にも、マネジメント者に研修を実施した事実が伝わることでダイバーシティ浸透にける会社の本気度が伝わるだろうと思いました。他に重視したことはダイバーシティポリシーを自分事として感じてもらうことです。最初から全員が正しく内容を理解し、共感することは難しいと思いますが、「これが私たちがD&Iの推進で共に目指すありたい姿です」と上司が自らの言葉で宣言するという狙いの1つでした。

「弊社をパートナーとして選んでいただいた理由はどういった点でしょうか？」

西田様:フォワード(現:バイウィル)様には当初からダイバーシティポリシー浸透施策の全体像をご提案いただいており、研修に関しても、WhyからHowまでを一貫して考えさせるプログラムをご提案いただけたため、依頼をいたしました。

本件は、会社の風土を取り組みであり、一朝一夕で成し得るものではありません。担当者の交代と共に取り組みそのものが無くなることのないように、5年、10年と活動が継続していく仕組みを作ろうと考えていました。そのため研修も様々醸成していきな施策を一貫して行う中の1つとして位置付ける必要がありました。

(中編に続く)

「ダイバーシティポリシー」の浸透に向けて。 全社員を巻き込むマネジメント者向け研修

森永製菓株式会社様 「ダイバーシティポリシー」の浸透への取り組み(中編)



森永製菓株式会社 様

経営戦略部 ダイバーシティ推進室 室長 赤田喜郎様
経営戦略部 ダイバーシティ推進室 西田遥子様

【取り組みの概要】

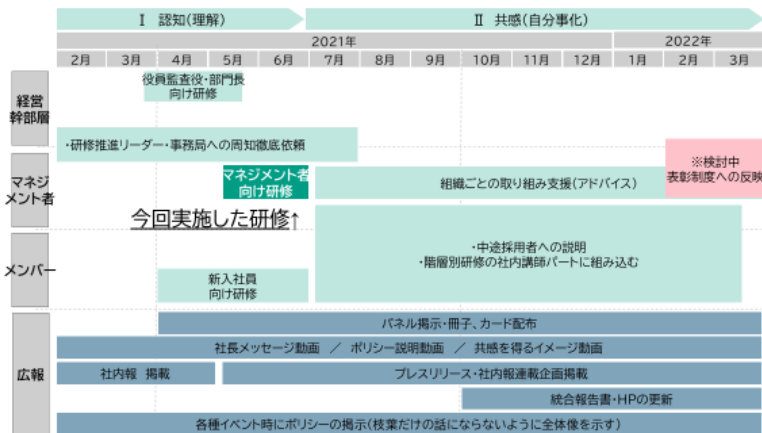
菓子、食品、冷菓等の製造、仕入れ及び販売を主要な事業としている森永製菓株式会社様。近年、経営戦略の柱の一つとして「ダイバーシティの推進」を掲げ、精力的に浸透活動を進めている。今回、2021年に策定した「ダイバーシティポリシー」の浸透を目的として、マネジメント者向け研修を実施した。

【ご提供サービス】

- 「ダイバーシティポリシー」浸透を目的としたマネジメント者向け研修共有会の設計
- 社員の共感を促進するためのイメージ動画制作

ダイバーシティポリシー浸透施策 全体像

約1年間は認知・共感を高める施策を行う



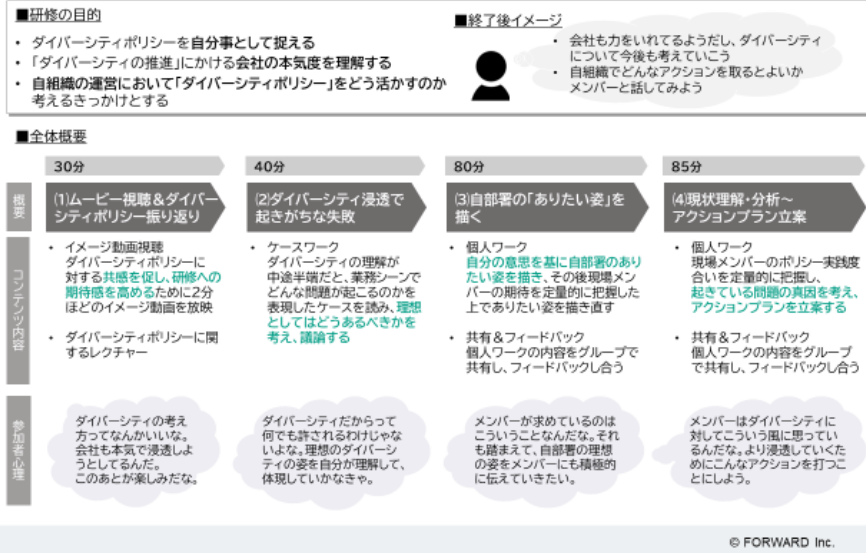
© BYWILL Inc.

▲フォワード(現:バイウィル)ご提案時の、ダイバーシティポリシー浸透施策の全体像

また、「D&Iの推進」には誰にも当てはまる“正解”や“特定のスキル・ノウハウ”があるわけではなく、それぞれの社員や組織が置かれた状況の中で適切な方法を作っていくことが求められます。ですので、スキル研修のようなHowのインプットだけでなく、「どうしてD&Iを推進すべきなのか」といったWhyから考えて、Howに落とし込むことが重要でした。

また、フォワード(現:バイウィル)様には根気強く相談に乗っていただき、当社の考えをしっかりと把握した上で、研修のコンテンツを上手く整理して下さったこともありがたかったです。

マネジメント者向け研修 全体像



▲マネジメント者向け研修のプログラム概要

ダイバーシティポリシーを自分事化するために、各コンテンツでこだわったポイントとは？

ーここからは、研修の具体的なコンテンツについて伺います。大きく分けると(1)イメージ動画視聴、(2)D&I推進で起きがちな失敗、(3)部署のありたい姿を描く、(4)アクションプラン立案といったコンテンツをご提案し、皆様と共に内容を固めていきました。それぞれこだわったポイントがあれば教えてください。

西田様:まず、研修冒頭に視聴するイメージ動画ですが、2つポイントがあります。1つはダイバーシティポリシーが描くありたい姿を同じビジュアルで想像してもらうことです。言葉だけだと人によって解釈が異なってしまう可能性があるため、ポリシーを補完するものとして位置づけていました。また研修のスタートとして、様々な社員が現在もいきいきと活躍している姿を映すことで現状を肯定しつつ、ポリシーを実現するとよりよい未来になるのだという高揚感を感じてもらおうことで、前向きに研修に臨めるようなものにしたいと考えていました。

西田様:次に、「(2)D&I推進で起きがちな失敗」についてです。ケースワークとして、ダイバーシティポリシーを実践しようとしたときに現場で起こりがちなシーンや行動を取り上げ、受講者に本当に目指すべき姿はどういうものかを考え、議論してもらいました。組織のD&I推進について考える際、「とはいえこういう人もいて困るよね、、、」と自身とは異なる属性の人の行動に対してネガティブな意見が出たり、活かす側と活かされる側のような発想になったりしがちです。このように、職場で起こりがちな事例を幅広くケースワークとして取り上げること、「自分もこういうことをしていたかもしれない」と気が付けたり、起きがちな行動や考え方を客観的に捉え解決策を議論することで、知見を広げられることを意識しました。

(後編に続く)

「ダイバーシティポリシー」の浸透に向けて。 全社員を巻き込むマネジメント者向け研修

森永製菓株式会社様 「ダイバーシティポリシー」の浸透への取り組み(後編)



森永製菓株式会社 様

経営戦略部 ダイバーシティ推進室 室長 赤田喜郎様
経営戦略部 ダイバーシティ推進室 西田遥子様

【取り組みの概要】

菓子、食品、冷菓等の製造、仕入れ及び販売を主要な事業としている森永製菓株式会社様。近年、経営戦略の柱の一つとして「ダイバーシティの推進」を掲げ、精力的に浸透活動を進めている。今回、2021年に策定した「ダイバーシティポリシー」の浸透を目的として、マネジメント者向け研修を実施した。

【ご提供サービス】

- 「ダイバーシティポリシー」浸透を目的としたマネジメント者向け研修共有会の設計
- 社員の共感を促進するためのイメージ動画制作



▲社員の共感を促進するためのイメージ動画(画面キャプチャ)

「(3)自部署のありたい姿を描く」については、「ダイバーシティはこうあるべき」といった世の中の一般論に留まるのではなく、「自分自身はどうしていきたいか」を起点とし、主体的に考えられるように設計しました。そのために現場メンバーに事前にアンケートを実施し、自部署の現状や課題感について定量的・定性的に把握した上で、ありたい姿を描くことができました。

「(4)アクションプラン立案」では、自部署のありたい姿を実現していくために5つの指針に沿って課題抽出し、優先順位付けした上でアクションプランを立案し、参加者同士で相互にフィードバックを行いました。前述のアンケート結果を深掘しながら具体的なシーンを想定して課題設定を行い、その課題を解決するアクションプランを立案するという進め方によって、リアリティかつ実効性のあるアクションプランを立てることができたと思います。

また、研修後の取り組みとして、立案したアクションがきちんと現場で納得感をもって実行されるように、研修参加者である各マネジメント者が主催者となる職場分科会を開きました。これは、ダイバーシティポリシーを各現場でどう実現していくのかをメンバーと話し合う機会となるものです。この取り組みのポイントは3つです。まずマネジメント者が現場メンバーに対して自分の言葉でD&Iやダイバーシティポリシーについて語るということです。自分の言葉で語れるということは、自分事になっているということだと思います。次に、すべての現場社員が誰かしらから直接説明を受ける状況を作ることです。最後に、上司が決めたアクションプランをただ受け入れるのではなく、たたき台としてメンバー全員で考え議論し、全員が自組織のアクションプランを自分事として捉えられるようにすることです。社内イントラ等に載せて「見ておいてください」と社員任せにするのではなく、多少強制力を働かせてでも、ダイバーシティポリシーについて考える時間をきちんと設けられたことがよかったと思います。

社員からのD&I推進に関する相談が増加。社内事例を収集・発信し、より質の高いアクションを促進したい

— 今回のマネジメント者向け研修の参加者の方々からの反応や声として印象に残っているものはありますか？

西田様:研修そのものに対する感想としては「D&Iがどういうことで、どう進めていけばいいかを理解できた」という声が多くありました。またマネジメント者同士が部門横断でディスカッションしたことで「D&Iについて考え、議論していく空気感が醸成されてきている」といった声も聞きました。職場分科会については「これまでは上司と部下の間で業務を推進するための会話が多かったが、組織を運営するためにどうすべきかを議論できるきっかけになって良かった」という声もありました。

目に見える変化として印象に残っていることとして、私がフロアを歩いていると、「こういう場合はどうすればよいか」といったD&Iに関する相談を直接もらうことも増えました。一回の研修でこのように変化が見られることは珍しく、驚きました。一方で、まだどんな行動をすればいいか具体的なイメージが湧かないという声もあります。ダイバーシティポリシーと5つの指針を体現した事例をしっかりと作って、社内でも展開していきたいです。

赤田様:今回職場分科会を実施したことで、その後自走していくチームも生まれてきました。所属しているチーム内でコミュニケーションの場づくりを増やす取り組みが生まれたり、新しい取り組みを実施していきたいので内容について相談したいというチームが出てきたりと各職場がD&Iの推進を自分事として捉えた取り組みが生まれています。課題もまだまだありますが、能動的なアクションにもつながってきているのではないかと感じています。

— 今後ダイバーシティを推進するうえで課題になりそうなことや、取り組みとして実施予定のことはありますか？

西田様:全員が「ダイバーシティポリシーを知っている」という状態までは一定程度達成できていると思っています。一方、ダイバーシティポリシーに関する解釈のずれはまだ見られるので、そのずれができる限り無くなるよう取り組んでいきたいです。そのうえで、現場における行動に繋がるようサポートしていくことや自社内の事例を発信することが重要だと考えています。今回立案されたアクションプランの中で成功事例を取り上げ、結果的にイノベーションや成果につながったかどうか今後も今後追っていきたいと思っています。

また、社員みなさんがD&Iに関して相談を気軽にしてもらえるようなダイバーシティ推進室にしていきたいと思っています。そのためには、私たちが一人ひとりに寄り添って考えるスタンスを継続していくと共に、常に推進室からも情報発信を行うような仕組みづくりも行っていきたいと思っています。

赤田様:先日、各職場で立案した200以上のアクションプランシートをダイバーシティ推進室のメンバーですべて確認をしてチームごとにフィードバックを行いました。現状としてはまだまだチームによって、取り組みの質・量にばらつきがありますので、それらを底上げしていくことも今後の伸びしろと捉えています。全社で取り組みを継続的に積み重ね進化させていくことで、ダイバーシティポリシーの浸透を図り、2030ビジョンの達成に資する組織作り、風土醸成を行っていきたいと考えています。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

バックキャストिंगによる中期経営計画策定&浸透プロジェクト

株式会社ルミネ 中期経営計画の策定、共有会の設計への取り組み(前編)

わたしたしらくをあたらしく
LUMINE



株式会社ルミネ 様

総合企画本部 総合企画部 チーフ 石見康太様

【取り組みの背景】

都心部の駅立地を中心とした、SC(ショッピングセンター)事業を営む株式会社ルミネ様。今回、会社として初めて、目標とする未来を起点に今何をすべきかを考えるバックキャストイングという手法で中期経営計画を策定した。策定後は、社員向け共有会の実施や社員・パートナー向けWebページの作成を行った。

【取り組み概要】

- ・ 中期経営計画の策定
- ・ 共有会の設計

10年後のありたい姿から逆算して作る中期経営計画。現場での施策への落とし込みやすさにも留意

—今回、中期経営計画をバックキャストイングの手法を用いて描くことにされたと思いますが、この判断にはどのような背景や狙いがあったのでしょうか？

まず背景の部分でいくと、弊社では「お客さまの思いの先をよみ、期待の先をみたり」という企業理念を掲げており、この理念を軸に行動する文化が社員に根付いています。具体的には、「目の前のお客様にもっと喜んでいただくには何をすべきか」を考え、行動するというようなフォアキャスト的な考え方が非常に得意な組織です。

一方で、「フォアキャスト的な考え方で今後でも通用するのか」という声が社内からあがっていました。テクノロジーの進化をはじめ、環境変化が非常に速くなってきている中で、現状の積み上げ式ではないアプローチを考える必要性が増していたのです。そこで、フォアキャスト的な考え方はなく、10年という長期的なスパンでありたい姿を描き、それを実現していくのだと考え方を切り替えて、2019年の夏から検討を開始しました。いたので相談もしやすかったです。

—そういった背景で始まったプロジェクトですが、弊社と共に進めていくことをご決断頂きました。我々にはどのような役割を期待されていたのでしょうか？

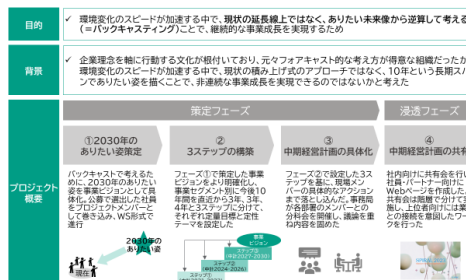
大きく2点あります。1つ目は、バックキャストイングで中期経営計画を描くことが初めてで、策定のプロセスもこれまで以上に複雑だったので、自社内のリソースだけでは十分な成果をあげられないと考えました。進め方の全体像としては、10年後のありたい姿を描き、そこを起点にバックキャストイングで10年間で3段階に分けて到達基準を定め、直近の3年間について中期経営計画として具体化するという手順で考えていきました。進める中で、関わる社員もフェーズごとに入れ替わりがあるなど、非常に複雑だったと思います。

2つ目は、中計の内容を社員の行動に繋げることです。これまでの中計において、抽象的な上位概念を共有しても、具体の施策に落とし込みされていない側面があったと思います。そこで、インナーブランディングや組織強化といった領域に強みを持つフォワード(現:バイウィル)さんであれば、社員の行動への落とし込みをより促進できるのではないかと思います。また、過去にも組織領域でご支援をいただいております。弊社内部の状況についてもご理解いただいていたので相談もしやすかったです。



▲総合企画本部 総合企画部 チーフ 石見康太 様

バックキャストイングによる中期経営計画策定～浸透プロジェクト



◆本プロジェクトは全体で4つのフェーズを通じて支援を行った。まず、フェーズ①では2030年のありたい姿を策定した。次に、フェーズ②では、3ステップの構築ということで、現在から2030年までの10年間で3段階に分け、それぞれ定量目標及び定性テーマを設定した。さらに、フェーズ③では、直近3年間の中期経営計画として具体化を行った。最後にフェーズ④では、社員に向けて中計の共有会を行い、社員・パートナー向けWebページを作成した。

“あるべき”ではなく“ありたい”で描いた10年先の事業ビジョン

—2030年のありたい姿の策定について、どのようなプロセスで進められたか、また進められる上で工夫された点を教えてください。

実は、プロジェクト当初は「バックキャストで考えることは本当に必要なか」「10年後にこう変わることは断言できないのだから、意味がないのではないかと」という声が社内でもあがり、なかなか理解・共感が得られませんでした。そこで、最初は「10年後のあるべき姿」にしていたところから、「10年後のありたい姿」に考えをシフトしました。つまり、今後10年間の社会環境上の変化や社内の変化等を予測し、ある程度は対応するものの、会社としてこうありたいという意思を軸に10年後の2030年を考えることを出発点としました。

とはいえ、どうしても抽象的な概念になってしまうことは否めないで、現場メンバーがより自分事化しやすくなるように策定プロセスに巻き込むことにしました。そのために、弊社ではあまり前例がない公募によるプロジェクトメンバーの選定を行い、5名のメンバーを選出しました。そのようにして現場メンバーを巻き込むことにより、「社員がどういう会社でありたいと思っているか」を上手く反映できたと思います。

—“ありたい”を軸に進めると、メンバーの意見が拡散してしまい、考えをまとめるのが大変だったのではないかと思います。その点はいかがでしたか？

色々な方向性の意見が出てきて、議論にもなりましたが、既に浸透している企業理念がメンバーの考えをまとめる際に軸になりました。最終的には、理念をベースに事業を通じて10年間で成し遂げたいこと、そしてルミネとして“ありたい姿”という位置づけで「事業ビジョン2030」を策定しました。

既存のコアビジネスと新規事業のバランスをうまく取って、社員の腹落ち感を醸成する

—次に、フェーズ②の3ステップの構築について具体的にに行ったことと進め方として意識したポイントを教えてください。

3ステップの構築では、フェーズ①で策定した2030年の事業ビジョンを達成するために、今後10年間で直近から3年、3年、4年と3つのステップに分けて、ステップごとに定量目標と定性テーマを設定しました。進め方として意識したポイントは、社員が中計の内容を理解・共感した上でしっかりと行動に落とし込んでもらうための「腹落ち感」です。具体的には、現在のコアビジネスであるSC事業と、今後伸ばしていく必要のある新規事業の成長スピードを考慮して、3ステップごとにどのようなバランスで到達基準を定めるかに気を配りました。

一般的に、既存のコアビジネスと新規ビジネスがカニ食ってしまうことや、それによって組織内の連携が取りづらくなることはよくあると思います。ルミネの場合、ほとんどの社員がコアビジネスのSC事業に従事していて、売上比率としても9割を占めるなど収益のウェイトも大きいです。その中で、SC事業の深化と新しい事業領域の探索の両方が大事だと発信するように意識しました。例えば、SC事業に重きを置かずと、「バックキャストイングという割には今までと変わらな」と思われてしまいますし、新規事業に重きを置くと、SC事業に従事する多くの社員から「私たちの事業や仕事はどうなるのか」と不安視されてしまいます。なので、SC事業と新規事業の成長スピードの違いを踏まえ、両事業のバランスを意識して3ステップの内容を構築していきました。そして、3ステップの内容が固まり次第、直近3年間の中期経営計画の具体化を進めていきました。(後編に続く)

バックカastingによる中期経営計画策定&浸透プロジェクト

株式会社ルミネ 中期経営計画の策定、共有会の設計への取り組み(後編)

わたしらしくをあたらしく
LUMINE



株式会社ルミネ 様

総合企画本部 総合企画部 チーフ 石見康太様

【取り組みの背景】

都心部の駅立地を中心とした、SC(ショッピングセンター)事業を営む株式会社ルミネ様。今回、会社として初めて、目標とする未来を起点に今何をすべきかを考えるバックカastingという手法で中期経営計画を策定した。策定後は、社員向け共有会の実施や社員・パートナー向けWebページの作成を行った。

【取り組み概要】

- ・ 中期経営計画の策定
- ・ 共有会の設計

現場メンバーと共に進めたアクションの具体化

－フェーズ③の中期経営計画の具体化について、進め方として意識したポイントを教えてください。

フェーズ②の3ステップの構築から続いている話ですが、各事業セグメントに関連する部署と分科会を開いて話し合いの場を持ち、共に3ステップの構築～中期経営計画の具体化までを進めました。各部署のメンバーからの理解・共感を得て実効性を高めたいと考えていたため、現状抱えている課題感など当事者の意見を反映させて、プランの解像度を高めていきました。

また、メンバーが現状の課題に囚われず、2030年の事業ビジョンからのバックカastingという視点を持てるよう意識して準備を行いました。分科会の進捗の際に使うフレームワークなどの考え方についてはフォワード(現:パイワイル)さんにも協力を仰ぎました。それにより、分科会当日は活発に意見交換がなされましたし、このプロセスを経たことで、各部署のメンバーの中で納得感が高まり、アクションプランの具体化に繋がったと考えています。

伝える相手に合わせた共有プロセスを設計。細かい改善にこだわって、理解・共感を促進する

－中計の共有会について社員の方の納得感を高め、アクションに繋がっていただくために、工夫された点を教えてください。

これまでの中計の共有会の比較でお伝えしますと、前回までは全社員を一律に対象として実施していました。この場合、部署や役職横断で交流する機会になるメリットがある一方で、視座が異なるため議論が噛み合わなくなりやすいというデメリットがありました。今回は、中計の内容をしっかりと行動に繋げたいという狙いもあり、グレード(職位)が上位の方ほど、自部署のメンバーに「中計と業務をどう接続するか」を伝えていただく必要がありました。そこで、同じ視座で議論ができるよう、対象者をグレードで分けて共有会を実施しました。グレードが上位の方向けには中計で掲げた全社のテーマを自部署に落とし込むためのワークを行いました。

－石見様が共有会の司会進行を担われたと思いますが、何か気を付けられた点はありますか？

今回は新しい概念が非常に多かったので、丁寧に説明することを意識していました。共有会は複数回に分けて行ったのですが、特に序盤においてはアンケート結果や、共有会の場で直接聞こえてくる声を基に、伝わりづらいと感じた箇所は適宜修正をかけた。フォワード(現:パイワイル)さんにも共有会の場に来ていただき、改善点などアドバイスをいただけて有難かったです。

－ありがとうございます。御社社員や出店されているテナントの方々向けに、中期経営計画を紹介するためのWebページを作成されたとも伺いました。作成に当たり意識されたポイントはありますか？

テナントの方々向けにも、今回発表した新しい考え方や方向性をしっかりご理解いただき、共感していただけるように意識していました。社員の場合は企業理念がかなり浸透しているため、多少言葉足らずの部分があっても頭の中で補完されやすいと思いますが、社外の方の場合、共有している部分が少ないので、より細部まで伝わりやすくなるように配慮してWebページを作成しました。

中期経営計画共有用のWebページ▶



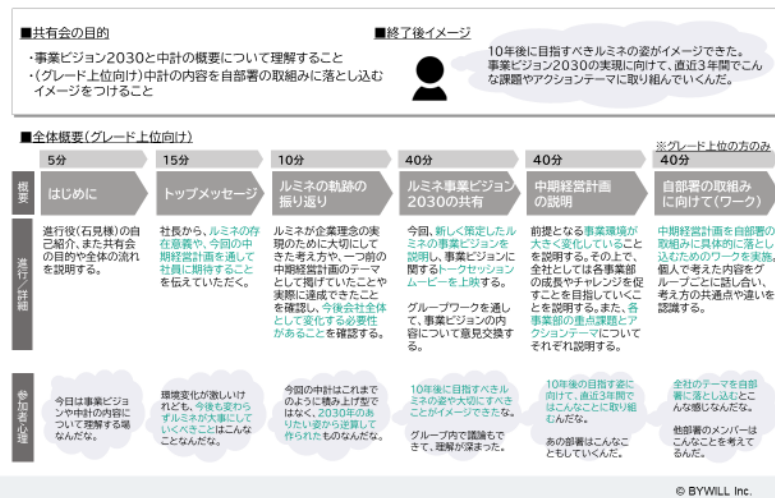
中計が前向きに受け止められたからこそ生まれた社員からの要望。実行のための環境整備は今後の課題

－最後に、プロジェクトの成果と今後の課題についてはどのように捉えられていますか。

まず成果に関しては、元々あった企業理念ではかなり抽象度が高かったですが、2030年の事業ビジョンや3ステップとして具体化されたことで「将来目指す姿が明確になった」「自分の業務との接続もしやすくなった」という声が上がっています。特にSC事業については、これまでの延長線上ではなく、バックカastingで10年後に提供したい価値から逆算して考えることの必要性を感じ、前向きに取り組むという声も多くなりました。

一方、課題という意味では、中計の内容を業務に落とし込み実行するためのリソースや組織状態が整っていないのではないかという意見もありました。ただ、こういった反応は、社員の皆さんが今回の中期経営計画を真摯に受け止め、実行に移そうとしているからこそ生まれたものだと思います。経営企画としてはこういった社員の声をきちんと受け止めて、より社員が行動に移しやすくなるような環境整備など引き続きサポートしていきたいと思っています。

中期経営計画共有会 実施内容



▲中期経営計画共有会の実施内容

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

ブランドコンセプトを創るだけではダメだと思っていた

JR東日本クロスステーション ウォータービジネスカンパニー
「acure<アキュア>」 リブランディングの取り組み



株式会社JR東日本クロスステーション
ウォータービジネスカンパニー 様
宣伝戦略部 担当部長 松本 真理様

(※2021年4月より株式会社JR東日本ウォータービジネス様は株式会社JR東日本クロスステーション ウォータービジネスカンパニーに社名変更されました。)

【課題・取り組みの背景】

従来より様々なマーケティング活動を行ってきただけで、各施策においてターゲットやメッセージの考え方がややバラバラになってしまったり、単発で終わってしまうなどの課題感があった。会社設立10周年というタイミングもあり、改めてブランドの軸となるターゲット・コンセプトを定めることからリブランディング活動を始めていくこととなった。

【取り組み概要】

- ・ブランドターゲット&ブランドコンセプト策定
- ・ブランドロゴ、VIマニュアル策定
- ・名刺、フライヤー、Webブランドコンセプトページ、ブランドムービー制作
- ・クレド策定～クレドカード制作
- ・人事考課・表彰制度策定

「継続的かつ多面的にコンセプトやクレドを意識できるような環境・仕組みを整えることにこだわった」

～今回、「acure」ブランドのリブランディングに取り組むことになった背景やきっかけを教えてください。

過去、広告やキャンペーン、コラボ企画などを用いたPR施策など、いわゆるマーケティング活動は色々やってきていたのですが、それらが単発で終わってしまっているという課題感がありました。単発で終わっているというのは、ターゲットだったり、「acure」というブランドが打ち出していくメッセージだったり施策によってややバラバラになってしまうことにより、長い時間軸で見たときになかなか積み上がり感が出てこないというようなことです。

そうした課題感もともとあったところに、会社設立10周年を迎えるというタイミングや、事業の中期ビジョンとしてより高い目標を目指していく上で、改めてブランディングというものを根本からしっかりやっていくという機運が高まり、リブランディングの取り組みを始めることになりました。

～リブランディングを進めていく上で、特に意識したことなどはありますか。

今回のリブランディングで策定した「ブランドコンセプト」、それを体現するための「クレド」などをしっかり全社員に浸透させることです。先程お話ししたターゲットにしても、ブランドの強みにしても、もともと各施策を考える担当部署やプロジェクトの中だけではしっかり議論できていたのです。ただ、それが部署や役割という壁を越えて全社員に具体的に浸透するまでに至っていませんでした。ですので、今回のリブランディング活動では「策定」というところは勿論ですが「浸透」というところを徹底してやり抜こうと考えていました。

▼女性向け自動販売機「naturacure <ナチュラルキュア>」



「浸透」に力を入れるということで、具体的にどのような取り組みを行われたのですか。

まずは、「策定」のプロセスに積極的に社員を巻き込んでいきました。ブランドの強みやお客様に提供する価値について社員から広く考えを募ったり、ブランドロゴのリニューアル案についても、複数のアイデアに対して社員の投票を行うというプロセスを組み込みました。シンプルなりやり方ですが、多くの社員に「策定」のプロセスに関わってもらうことで参画感が高まり、策定後の「浸透」にもスムーズに移行できたと思います。

あとは、策定したものを社員の行動に繋げるための「仕組み」づくりです。過去の経験から、ブランドコンセプトを創るだけではダメだということもわかっていました。「創るだけではダメ」というのは、こうしたものは往々にして策定に関わった人たちが理解しており、なかなかそれ以外の社員の行動に繋がっていかないということです。実は今回「クレド」を策定する前にも行動指針というものは存在していたのですが、具体的に社員の行動につながるような運用がされていませんでした。

ですので、「コンセプトやクレドを策定するだけでなく、策定したものをきちんと口頭で説明する「共有会」を開く」、「1回きりの説明で終わらせるのではなく「クレドカード」などの携帯ツールを作成する」、さらには「クレドの内容を、評価や表彰、研修など人事制度とも接続する」など、継続的かつ多面的にコンセプトやクレドを意識できるような環境・仕組みを整えることにこだわりました。

「コンセプト策定から時間を空けずに様々な施策を同時並行で走らせたことが「巻き込み感」や「当事者意識」をもたらした」

～取り組みを進める上で大変だったことはありますか。

会社設立10周年行事やサンプリングイベント、事業としての新しい試みである「イノベーション自販機」のリリースなど色々なタイミングが重なったこともあり、ブランドコンセプト策定から間髪入れずに、新コンセプトを社外に発信していく大きな施策が同時に複数併走していたことでしょうか。新コンセプト策定・ロゴリニューアルから数か月の間に、Webサイトリニューアル、機体デザイン開発、ブランドムービー制作、名刺のリニューアル……などを一気に進めていきました。

新コンセプトの共有会を丁寧に行う前の、まだまだ全員が同じように深くコンセプトを理解できていない中で各担当者が施策とブランドの接続を図らなくてはならず、大変な部分もあったと思います。リブランディング事務局である私の下にも、問い合わせが相次ぎました。例えば、10周年のサンプリングイベントで配布する限定デザインボトルで今回策定したコンセプトに合っているのはどれか、や「実施内容が本当にターゲットに合っているか?」のような質問が寄せられたりなど。

ただ、こういった質問や突っ込みが産まれるということ自体が、社員が今回のターゲットやコンセプトを軸に「acure」ブランドを捉えられていることの表れなのかも考えています。そういう意味では、コンセプト策定から時間を空けずに様々な施策を同時並行で走らせたことが、先程の「巻き込み感」というか、実際の業務担当者に今回のリブランディングに対する当事者意識をもたらす良い機会になったのかもしれない。ターゲットの理解を深めることや、新コンセプトを様々な施策に反映していくことなど、まだまだブラッシュアップが必要な部分はありますが、今回のように「走りながら吸収する」という形で取り組んでいけたらと考えています。

▼リニューアルした名刺とクレドカード。名刺裏面が自販機という遊び心のあるデザインが会話のきっかけにもなっているとこと



～今回の取り組みを行って、現時点で成果・効果のようなものは感じられますか。

わかりやすい成果という意味では、今回のコンセプトに基づいてデザインをリニューアルした機体の売上が上昇しています。その他にも、Webサイトへの新規流入が増えたり、感覚的にはありますがtwitterなどのSNS上で「acure」というワードの出現数が増えたりもしています。ちょっと変わった側面では、リニューアルした名刺をパートナー様に見せた時に「オッ」という反応があったりとか、ある社員が読んでいた漫画に弊社の自販機が出てきたとか(笑)。少しづつではありますが、新しい「acure」ブランドが社外に認知されはじめてきている実感もあります。名刺の話などは、なぜこのようなデザインなのか、どういう意図が込められているのかを自分の言葉で話すことによって、ブランドが自分のものになるきっかけにもなっているようです。

～最後に、今後の課題についてお聞かせください。

ブランドの社内浸透という意味では、先程申し上げたようにターゲットの理解を深めていくことだったり、各施策への反映を精度高く続けていくことがあると思います。また、先日実施した社内におけるブランド浸透度調査により、部署や役職別にどんな課題があるのかを細かく把握できているので、それらを1つずつ解決していくようなことが必要だとも考えています。また、もっと長い時間軸で捉えると、異動などによって現在のリブランディング事務局メンバーが変わったとしても、今の取り組みがしっかりと継続していくような仕組みをより一層強固にしていけることも必要です。

ブランドの発展という意味では、今は「移動中のJR東日本のエキナカにあるから「acure」の自販機を使う」というのが実情だと思いますが、将来的には「「acure」の自販機があるからJR経由で行こうかな」というくらいまで、ついではなくわざわざ立ち寄りたくなるブランドになりたいと考えています。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

20周年プロジェクトで進められたインナーブランディング

サッポロ不動産開発「恵比寿ガーデンプレイス」リブランディングの取り組み



サッポロ不動産開発株式会社 様
(恵比寿ガーデンプレイス)

恵比寿事業本部企画部
深川 高史様
大木 梨江様

【課題・取り組みの背景】

20周年を迎えるにあたり、街を見直し、もう一度一貫性をもった恵比寿ガーデンプレイスブランドを提供するべく、ブランドコンセプトを策定。しかし、新しく作ったコンセプトが行動に結びついていないことが課題であった。ブランドコンセプトを社内に浸透させるために、インナーブランディングに力を入れることとなった。

【取り組み概要】

- ・コンセプト共有会実施
- ・行動指針(ブランドスタイル)策定
- ・ワークショップの開催
- ・アクションプラン策定
- ・ブランドターゲット深耕、調査
- ・ロードマップ策定
- ・KPI策定

「社員が、ブランドに対する意識に変化が起ころきっかけに」

ーリブランディングプロジェクトに至った経緯をお聞かせください。

20周年を迎えるにあたって、恵比寿ガーデンプレイス(以下:YGP)という街を見直した時に、街としての一体感や世界観が薄れ、一貫性をもってYGPブランドを提供できていないと感じました。

もう一度YGPファンを作るために、まずは2013年に広告代理店様とブランドコンセプトを作り、その成果物として新しいYGPのブランド規定(ブランド価値構造・ブランドパーソナリティ・ブランドステートメント)を出しました。

しかし、策定したブランドコンセプトから具体的に何をすれば良いのかを社員が明確に認識できておらず、それぞれが試行錯誤している状態でした。そこで、一貫性のあるYGPらしい価値を顧客に提供するためにも、ブランドコンセプトをより社内に浸透させる取組みに注力しようということになり、インナーブランディングを得意とするフォワード(現:バイウィル)さんと一緒にすることになりました。

一具体的な取り組みを、お二人の視点で振り返って頂けますか。

新しく作ったコンセプトが行動に結びついていない状態を解決するために、フォワード(現:バイウィル)様とまずはじめに取り組んだことは関連部署全員参加の共有会です。コンセプト策定の背景も含めて、内容をもう一度しっかりと理解してもらうために、体験ワークなどを通して会の設計を行いました。

次にブランドコンセプトを実践するための行動指針を策定するために、ブランド伝道師(インナーブランディングの核となる社員)を選抜しワークショップを積み重ねました。その後、策定した行動指針に沿って、部署別にアクションプランを設定し、ブランドコンセプトを具体的に落とし込み実践する準備ができました。現在は、ブランドターゲットを改めて調査・深耕し、目標までの道のりを描いたブランドロードマップとその鍵となる指標(ブランディングのKPI)を定めている最中です。



深川様: 他人事ではなく、自らが先頭立ってブランド戦略を推進できている実を言うと、ブランドコンセプトと新しいYGPのブランド規定をつくった2013年と、2014年にフォワード(現:バイウィル)さんの支援がはじまって最初に行っていた共有会の段階では、私は現在の恵比寿事業本部の企画部の人間ではありませんでしたので、「ブランドなんて毎年変わる企業広告の一部だろうな」という認識でした。

そして、共有会を開催する際に、当時在籍していた部署から選抜された時は、「なんで俺？」という感じでしたし、共有会に参加した際も、「どうせ周りがちゃんと決めてくれるだろうな」という当事者意識とは無縁の状態でした。

行動指針のワークショップを重ねている段階で現在の企画部に移ってきて、「いよいよ私も本腰を入れてやらないといけないな」と思っていました。と同時に、ワークショップを重ねるたびに「ブランド」というものを理解し始めたので、その重要性が分りはじめ、純粋に楽しくなってきました。

そして、伝道師にも任命されて私が社内である意味「先生」になって教える立場になったことも、私が力を入れて真剣になった要因だと思います。現在では、私を含め任命された伝道師が自発的に集まって、会議体を持ち、自分たちのブランドの今後について話し合ったり改善策を練ったりしていますから、このブランド戦略当初の他人事感覚ではなく、私たちが先頭に立って推進できているのではないかと感じています。



大木様: 日常的に“ブランド”や“ブランドターゲット”というキーワードが増えた私も、2013年のブランドコンセプト・新しいYGPのブランド規定段階では、深川さんと同じように恵比寿事業本部・企画部の人間ではなかったで、「こんなにブランド活動をやっている会社なんだ」という感じにしか捉えていませんでした。最初の共有会の際には、もうすでに現在の企画部に配属されていたので、資料なども読んで参加しましたが、“ブランド”というものに対する理解が難しかったです。

行動指針を定めるワークショップの伝道師会議までは後ろ向きな人も多かったのですが、伝道師会議では、皆意識が高まっていくのが分かり、私としてもやり易かったのが本音です。現在では、日常的に“ブランド”や“ブランドターゲット”という言葉が出てくるが増え、より理解が深まっているのだなと感じています。

一今までの取り組みの中での成果を教えてください。

一番の成果物としては、ブランドブックです。作成した当初は、「こんなもの机にしまって置くだろう」と思っていたのですが、ブランドコンセプトが作られた背景・プロセスや、YGPにとってのブランディングの意義などがコンパクトにまとまっているので、実は非常に役立っています。ブランド戦略を進めていく上で、ブランドブックを見ないと分からないことがあり、その都度助けられていますので、作成した意義が大いにあったと思います。

それと、ブランドコンセプトを基にして各部署のアクションプランを作り、実施したのですが、ブランドコンセプトを各部署のアクションプランに繋げ、それを各部署が目標としてやっていくという流れを作らないといけないと分かっただけでも、YGPにとっては大きな成果です。



一これからの課題を教えてください。

組織として、まだまだブランドに対する意識が低いと感じています。最初(2014年にインナーブランディングを始めた頃)と比べると全く違いますが(笑)。

つまり、ブランドって企業にとってそんなに重要なかという懐疑的な目がまだあるのが現状で、そのような懐疑的な目をなくし、YGP一丸となってブランド戦略の遂行に取り組むためには、私たちがブランドについてもっと勉強して知識を蓄積し、適切に伝えることができれば、より他の社員も理解し、実践してくれるのではないかと思います。

ブランド浸透度調査やアクションプラン、伝道師会議など定期的な取り組みはいつも根付きました。ですが、それらをただ単純に消化する状態になってしまわないように注意することが必要です。そもそも何のためにこれらの施策をやっているのか、私たちが当初の目的に立ち返り、このブランド戦略を進めていかなければならないと思っています。結局、そういうことをやり続けること、やれる状況を作ることが、一番大事なかもしれません。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

「ブランドとは、人がつくっていくもの」 ブリヂストンスポーツが挑んだ、ブランド強化

ブリヂストンスポーツ株式会社「TOUR B」リブランディングの取り組み

**BRIDGESTONE
GOLF**



ブリヂストンスポーツ株式会社 様

販売企画本部 ブランド・コミュニケーション戦略部
堀井 大輔様（写真右）

株式会社フォワード（現：バイウィル）
マネージャー 齋藤 雅英（写真左）
※2018年12月時点

【課題・取り組みの背景】

宮里藍、そしてタイガー・ウッズなど、多くのトッププレイヤーから支持を受け、長きに渡って日本のゴルフ業界を牽引してきたブリヂストンスポーツ。しかしゴルフ人口の減少など市場環境が大きく変化する中で、ブランド戦略の抜本的な見直しを敢行。過去の成功パターンに縛られず本音で語られたことでブランド変革が動き出した。

【取り組み概要】

- ・ブランドターゲットの再構築
- ・ブランドコンセプトの再構築
- ・浸透ワークショップ開催
- ・管理体制構築

「一人ひとりを取りこぼさないワークショップで、『自分ごと化』に成功」

齋藤：『TOUR B』を立ち上げたのは2016年、そして我々にご相談をいただいたのは2年後の2018年だと記憶しています。

堀井様：そうですね。2年間の間にも試行錯誤を重ねて取り組んでいたのですが、新ブランドに対して社員がしっかり反応できているかという点、そうではありませんでした。「次世代アスリートゴルファー」というコンセプトに対して、例えば商品企画やプロモーションなどのマーケティングの仕事に対してどう接続し、具体的にどう動いていけるのか分からないという状況だったと思います。現場との接続部分を強化したいという思いから、フォワード（現：バイウィル）さんのお力をお借りしました。

齋藤：具体的には、約20名の皆さんに対して全5回のワークショップを実施していくわけですが、初回のワークショップで、想定していたよりも根本的な問題に直面しました。

堀井様：そうですね。各商品企画品種のキーマンとなるブランド担当課長を中心にした20名ほどを集めました。1回目から、具体的な生の現場の声で議論がなされました。「本当にこのターゲットなのか」「であれば本当に差別化はできるのか」。それにより、ブランドコンセプトを再度捉え直すステップをはさむことになりました。

齋藤：当初の想定では、1回目のワークショップでコンセプトについての現状認識を合わせた後、2回目以降に各々の具体的な業務の中身に接続していく予定でしたが、ブランドコンセプトに対して納得感を持つことを重視したんですよね。全5回のワークショップの参加者は固定で、毎回同じ20名。キーマンを選んでいたのならこの数になったということもありますが、ファシリテーターとして登壇していた弊社のコンサルタントが各グループの議論にしっかり関わることを前提とした数でもありました。

堀井さんをはじめ事務局の皆さんとも協力しながら、参加者の発言内容や参加姿勢をきちんと把握したこともポイントではないでしょうか。一人ひとりかどのようなマインドで参加しているのか、その後担当部署に戻った際にネガティブな影響を及ぼすようなしこりを残したままワークショップを終えていないのかなど、かなり細かくケアをしていったという特徴がありました。実際に、納得できていないのではと見受けられる参加者に対しては、堀井さんが個別に「あの場面どう思った？」としっかり本人が腹落ちするように、サポートして下さっていましたよね。



▲ブランド・コミュニケーション戦略部 堀井様

堀井様：そうですね、1回目・2回目のワークショップは比較的静かだったと思いますが、ワークショップ外の時間で「この部分が腑に落ちなかったな」「実はこう思ってる」という自発的なコメントを受けるようになりました。

そこで、「フォワード（現：バイウィル）さんのワークショップだけで時間が足りないなら、別場でも議論したらいいんじゃない？」という流れが生まれ、元々社内有志で行われていた会議体場を活用し、分科会を実施するようになりました。

齋藤：ワークショップでは一人ひとりに目を配るものの、時間は限られていきますからね。本質的に大事なことを繰り返し何度も伝えられたことも良かったですし、地道で丁寧な活動の積み重ねで、皆さんが自主的な議論をする場が生まれたことが何よりも大きかったです。分科会の場は、皆さんが前向きな議論をする土台になっていたと思います。



▲ワークショップ時の写真

堀井様：ワークショップ自体も一方通行なプレゼンテーションの場ではなく、参加者自身が考え議論する時間が多くあったことが良かったと思います。「なぜお客様は自社ブランドを選んでくださるのか？（＝ベネフィット）」「ベネフィットをもたらす各商品における事実や根拠は？」「既にある資産で、活かすべきものは？」などの問いに対して、率直な意見交換がありました。

齋藤：当事者意識や自分ごと化というのは常に課題に上がるものですが、これはトップが旗振りをするだけでは実現しません。ブランドというのは概念であり言葉。だから、それを知るだけでは意味がなくて、「ブランドを自分の業務にしたらどうなのか」というところで接続する必要があります。

「これから取り組みたいのは、社員のさらなる『自分ごと化』と、ファンづくり」

齋藤：全員が現状を理解し、『TOUR B』ブランドに向き合い進むというベクトルは揃った状態だと思いますが、今後さらに強化したいテーマやクリアにしたい課題などはありますか。

堀井様：内向けと外向けにそれぞれあります。まず内向けからお話すると、やはり自分ごと化についてです。きっかけは十分で、既にみんなの中に種はありますが、これを継続してより強くすることを目指したい。であれば、もっと仕掛けていかなければいけないと思っています。

今の状態は、ようやく船出をしたくらいだと認識しているので、この種火を絶やさないようにしたい。外向けについては、『TOUR B』の独自性をどうやって知ってもらい、共感してくれる人を増やしていくのか。この手段をもっともっと考えないといけないと思っています。『TOUR B』の認知はまだ広がっていないので、まず知っていただくこと。そしてその先に体感していただいて、好きになっていただくこと。これらに挑戦していきたいと思っています



▲新ブランド：TOUR B

齋藤：ファンづくりですね。具体的なファン向けのサービスはありますが。

堀井様：会員の方向けのイベントですが、秩父にあるテストレンジに、抽選で選ばれたお客様をお呼びする、ボールフィッティングというものを開催しています。普段では見られないテストレンジならではのデモンストレーションや、当社契約プロも使っているデータ計測をしながら「あなたに合ったボールをフィッティング」させていただけます。手前味噌ながら、参加くだされば必ず、我々の良さをわかっていたら、ファンになってくださるんですよ。

参加者の皆さんの目が輝いているのがわかりますし、イベント後にわざわざ感激をメールにして送ってくださる方も多く、大変嬉しく思っています。こういったお客様の顔を見ることができると、改めてブランドの良さをしっかりと伝えたいと思います。そのためには、ブランドは人がつくっていくものだとことを肝に銘じてこれからも取り組んでいきたいです。

（掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです）

シェア大躍進を果たしたヒット商品「Runfee」開発秘話

ピジョン株式会社 ベビーカー「Runfee」商品コンセプト開発の取り組み



ピジョン株式会社 様

ベビー大型商品マーケティンググループ
大口様・渡邊様
ベビー大型商品設計グループ
町屋様

【課題・取り組みの背景】

2004年よりベビーカー用品にも進出していたが、従来通りのやり方を続けても、大手との争いに巻き込まれ、事業自体が疲弊していくことが予想された。部署や役割を超えて、全社員に施策を浸透させるべく、ブランドコンセプトを策定し、それを体現するクレドを浸透させることから、リブランディング活動を始めていくこととなった。

【取り組み概要】

- ・市場リサーチ
- ・ターゲット選定
- ・ブランドコンセプト策定
- ・商品企画ワークショップ

今春、ベビーカーの高価格帯市場において、一つの驚くべき出来事が起こった。弊社が「商品企画ワークショップ」の企画運営という形でご支援しているピジョン株式会社のベビーカーのシェア※が2014年の3%から2015年には12.6%まで大躍進したのだ。※4万円以上の高価格帯ベビーカー群の2月度POSシェア
その大躍進を支えたのが、今春発売になった新商品「Runfee(ランフィー)」。
Runfeeは「段差をラクに乗り越えられる走行性」を訴求の中心として、2015年1月より全国で販売開始、2015年3月時点でメーカー出荷が7,000台を突破する大ヒットとなった。
コンピ社やアップリカ社の寡占状況を呈しているベビーカー市場では異例とも言える今回の大ヒットの秘密やRunfeeの開発秘話をブランド担当者にお伺した。



▲ベビー大型商品
マーケティンググループ
マネージャー 大口様

「早速ですが、もともとベビー生活用品を主軸とする御社での、ベビーカー事業の立ちあがりをお教えてください。」

大口様:弊社ベビーカー事業は、会社が進出できていないベビー用品領域に対するチャレンジの一つとして、2004年にスタート致しました。紆余曲折あり、一度は撤退をしたのですが、2008年に再スタートし、2009年くらいからいくつかの商品を売り出すようになりました。

弊社では哺乳びん等の主に室内で使用される小物のベビー用品を得意としていましたが、ベビーカー開発はそれと異なる部分も多く、苦労することも少なくなかったです。

「具体的にはどういったことでしょうか。」

今回のリブランディングで策定した「ブランドコンセプト」、それを体現するための「クレド」などをしっかり全社員に浸透させることです。先程お話ししたターゲットにしても、ブランドの強みにしても、もともと各施策を考える担当部署やプロジェクトの中ではしっかり議論できていたのです。ただ、それが部署や役割という壁を越えて全社員に具体的に浸透するまでに至っていませんでした。ですので、今回のリブランディング活動では「策定」というところは勿論ですが「浸透」というところを徹底してやり抜こうと考えていました。

「厳しい状況ですね。そのような中で、なぜ弊社に商品企画ワークショップのご依頼をいただくことになったのでしょうか。」

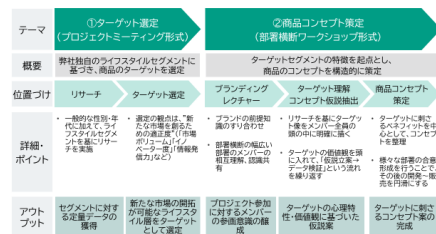
町屋様:先ほどお話ししたような社内と市場の状況を鑑みるに、これまで通りのやり方を続けていても、事業自体が疲弊していくことがなんとなく予想されていました。つまり、大手との価格競争やバックチェンジ合戦に巻き込まれていくだろうことが目に見えていたのです。

そのような状況に陥らないために、何かいい方法はないかと悩んでいた折、フォワード(現:パイウィル)様のお話をお聞きしました。フォワード(現:パイウィル)様の商品企画ワークショップは、消費者を価値観でセグメントした独自のライフスタイルセグメントを使うものでした。そのセグメントを使うことで、顧客の深層の価値観に基づき、ニーズの半歩先を描けるのではないかと思います。商品企画ワークショップをお願い致しました。



▲ベビー大型商品
設計グループ
マネージャー 町屋様

商品企画プロジェクト モデルフロー



「弊社の典型的な「商品企画ワークショップ」は下記の2ステップで実施

1. ライフスタイルセグメントに基づいたリサーチとターゲット選定
2. ターゲットを起点とした商品コンセプトの策定



Flower

※弊社ライフスタイルセグメント「Flower 2014」
※当ワークショップ当時は、別のライフスタイルセグメントを使用しておりました。

「商品企画ワークショップを振り返っていただく中で、良かった点・悪かった点があれば振返っていただけませんか。」

町屋様:良かった点の一つ目としては、外部リソースを使うことで、プロジェクトに参加する社員の意識が高まったことが挙げられます。いい意味で甘えが排され、また要所で議論の方向性を的確に示して頂けました。
良かった点の二つ目は、ベビーカー市場において「走行性」という独自のポジションを築けたことです。消費者から実際に顕在化しているベビーカーに対するニーズだけを追うのではなく、ライフスタイルセグメントを用いて消費者の「価値観」まで一度遡って考えることで、既存の枠組みに囚われずにニーズの半歩先を描くことができたのだと思います。その結果、「Runfee」のヒットに繋がりました。

また、「Runfee」発売後に実施した調査では、ベビーカーの選択時重視点に走行性関連項目が上位に出現してきました。以前はそのようなことがなかったことを考えると、Runfeeのリリクスにより、まさに市場に新しい風を吹かせることが出来たと思います。「走行性」というベネフィットが消費者から高い支持と評価を受けている証拠ですね。



▲ベビー大型商品
マーケティンググループ 渡邊様

渡邊様:一方、悪かった点・難しかった点としては、ワークショップの場の設定に関してでしょうか。

兼ねてより、研究開発～マーケティングの一貫性も社内で課題とされていたので、ワークショップに参加する社員を、研究開発～マーケティングまでの部署横断になるようにしたのですが、これが大変でした。特に研究・開発寄りの人になればなるほど、コンセプトメイクの場への参加には苦手意識を持つ人も少なくなく、日程調整やモチベーション担保に気を使いました。

それでも、ワークショップの中で『ブランドを高めていくには、研究・開発～マーケティングまでブランドに関わる全ての人間が消費者や自社ブランドのことを理解し、一貫性を担保することが重要である』ことを共有した後は、参加に対して次第に積極的になり、白熱した議論を行うことが出来ました。

「ありがとうございます。最後に今後に向けての課題をお聞かせいただいてもよろしいでしょうか。」

大口様:一番はピジョンブランドの世界観をもっと広めていくことと、ピジョンベビーカーの認知を8～9割まで高めていくことかと思います。

ブランドイメージ面においては、もともとの得意領域であった「ケア商品」的なイメージに加えて、「おでかけの楽しさ」などのイメージをどのように高めていくかがカギになってくるかと思います。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

組織コンサルティング領域



従業員や採用候補者から「共感」される企業理念で、全社一丸となれる組織になるために～ミッション・ビジョン・バリュー策定

株式会社北の達人コーポレーション様 組織文化調査の実施/ミッション・ビジョン・バリューの策定/クレドの改定/全従業員に向けた共有会のご支援(前編)



株式会社北の達人コーポレーション

人事総務部 Kotaro.H様
人事総務部 Hirono.K様
人事総務部 Yuta.U様

【取り組みの背景】

東京・札幌を拠点に健康食品や化粧品、雑貨などの企画・製造販売を手掛ける北の達人コーポレーション様。従業員が共感し、一丸となれる組織の基盤を創ること、更に採用を強化していくという目的のもと、ミッション・ビジョン・バリューの策定、クレドの改定を行った。また策定後は、全従業員に向けた共有会を実施した。

【取り組み概要】

- ・組織文化調査の実施
- ・ミッション・ビジョン・バリューの策定
- ・クレドの改定
- ・全従業員に向けた共有会のご支援

今働く従業員も、これから加わるメンバーも、皆が共感するビジョンを軸に、組織力を高めていきたい!

ーこれまでの理念(既存のビジョンやクレド)を見直そうと考えた背景を教えてください

H様:まず、新しいビジョンが必要だと考えた理由は二つありました。一つは、今働いている従業員が一丸となれる「軸」となるビジョンが必要だと考えたこと。二つ目に、これから当社が目指していきたい姿を理念に込めることで、その想いとマッチするロイヤリティの高い人材を採用していきたいと考えたこと。元々、経営理念の中にビジョンは存在していたのですが、会社として目指す方向が曖昧に捉えられてしまう側面もあり、従業員の行動が紐づきにくい状態でした。

K様:二つ目の話に紐づく課題として、離職者が多かった時期がありました。当社は東証プライム上場企業ではありますが、200名規模の所謂「ベンチャー企業」です。少数精鋭でここまで成長したノウハウやスキルを身に著けたい、成長できる環境に身を置きたいという思いで入社をし、当社との価値観が合わなければ退職をしようという流れも生まれていて、そこを改善していきたいと考えていました。「商品への誇り」や「お客様思考」といった本来大事にしたい部分をビジョンに掲げることで、当社の想いに共感してくれる人材を迎え入れる体制を整えていきたいと感じていました。

ーそうした背景で検討された理念策定ですが、弊社をパートナーとして選んでいただけた理由はどこなところにあったのでしょうか?

H様:直感的な話になるかもしれませんが、決め手はフォワード(現:バイウィル)さんの人柄や、当社と相性が良いと感じられたところにあります。パートナーとして考えていた会社は複数あり、どの会社からも最終目的に沿った提案をしていただきました。私たちはその分野に詳しいわけではないので、気軽に様々なことを相談できる会社をパートナーにしたいと考えていました。担当コンサルタントの方から伊佐社長まで、フォワード(現:バイウィル)の皆さんにはすごく親身になって話を聞いていただき、とても安心感を得られました。それから、当社の課題(離職の問題について)を包み隠さず指摘してくださる姿勢にも好感を持っていたので、パートナーになっていたんです。

フォワード(現:バイウィル):お客様に寄り添ったご支援を日々心がけている弊社としては、非常に嬉しいお言葉です。ありがとうございます。

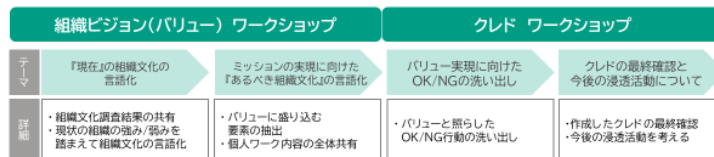
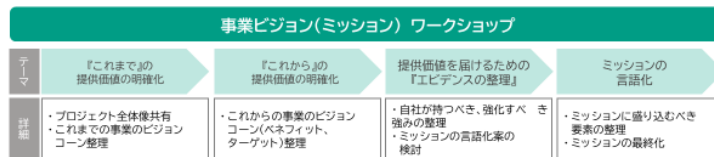
役職や部署の垣根を越えてディスカッションを重ねたからこそ、会社として最も大事にしていきたいことが見えた

ー策定プロジェクトを進めるうえで、こだわったことはありますか?

H様:納得感の高い理念にすること、その後の浸透活動をスムーズに行いたいという想いから、トップダウンではなく、ボトムアップで進めていきたいという強い想いがありました。そのため、役職・部署・年齢・中途/新卒と満遍なく声をかけて20人程のプロジェクトメンバーで検討を進めていく体制を創りました。

K様:声をかけたメンバーは、はじめから協力的で心強いなと感じました。フォワード(現:バイウィル)さんから提案いただいたワークショップを通して、メンバー同士、忌憚らない意見を出し合いながら進めていきました。

プロジェクトの全体像



© BYWILL Inc.

▲策定プロジェクトの全体像

ー今回新しいビジョンを創るにあたり、「事業におけるビジョン」と「組織におけるビジョン」とを分けて検討していただきました。分けて考えたことで良かった点はありますか?

H様:もし、事業面と組織面を分けて、最初から一括りの「ビジョン」で考えていたら、事業視点で話をする人と、組織視点で考える人の意見が混ざってしまい、焦点が定まらなかったのではないかと思います。最初に、事業面で「ありたい姿」を検討していったおかげで、当社はこれまでもこれからも「お客様思考」を大切にしていきたいということを再認識できました。その上で「ありたい組織の姿」を検討したことで、事業・組織それぞれのありたい姿を明確に描くことができたのだと思います。

K様:普段、なかなか事業や組織について部署の垣根を越えて話し合うことがなかったので、商品部のメンバーがものすごく強い商品愛をもっていたりとか、お客様のことを想っていたりとか、他の部署の強い想いを知る機会となり、様々な気づきがありました。人事として、そのような従業員の気持ちをもっと外に届けていきたいと思えたことも良かったです。全体を通してすごく有意義な話ができたと感じています。

ー検討を進めていくうちに、ビジョンやクレドだけでなく、そもそもの理念体系を変更する決断をされました。その決断にはどのような背景があったのでしょうか?

H様:理念体系を見直した方が良いのではないかと考えたのは、組織ビジョンを形にしていく段階に入ったときでした。集約された皆の想いが、「おもしろいカタチにして世の中をカイケキにする達人集団」という、これまであった当社の経営理念に近い内容になっていきました。実際、この経営理念が好きだというメンバーも多く、この内容は残していく方向で再検討した結果、理念体系そのものを見直すことがベストと考え、ミッション・ビジョン・バリュー・クレドを合わせて企業理念とする、新しい理念体系として整理することにしました。

K様:多くのメンバーが惹かれていた元の経営理念は、少し表現を変えて、バリューに位置付けることにしました。このフレーズには、楽しくやっという自分たちらしさも表れていて、大切な要素だと再認識することができました。

(後編に続く)

従業員や採用候補者から「共感」される企業理念で、全社一丸となれる組織になるために～ミッション・ビジョン・バリュー策定

株式会社北の達人コーポレーション様 組織文化調査の実施／ミッション・ビジョン・バリューの策定／クレドの改定／全従業員に向けた共有会のご支援(後編)



株式会社北の達人コーポレーション

人事総務部 Kotaro.H様
人事総務部 Hirono.K様
人事総務部 Yuta.U様

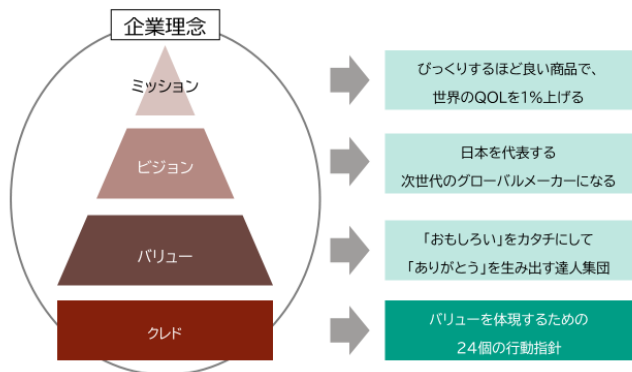
【取り組みの背景】

東京・札幌を拠点に健康食品や化粧品、雑貨などの企画・製造販売を手掛ける北の達人コーポレーション様。従業員が共感し、一丸となれる組織の基盤を創ること、更に採用を強化していくという目的のもと、ミッション・ビジョン・バリューの策定、クレドの改定を行った。また策定後は、全従業員に向けた共有会を実施した。

【取り組み概要】

- 組織文化調査の実施
- ミッション・ビジョン・バリューの策定
- クレドの改定
- 全従業員に向けた共有会のご支援

新しく策定した理念体系(ミッション・ビジョン・バリュー・クレド)



▲新しく策定された理念体系

スピーディーかつ的確な「意見集約」「論点整理」のおかげで、1回ごとに納得感の高い話し合いをすることができた

皆様には、弊社がご提供したワークショップを通して、多くのディスカッションをしていただきました。弊社のご支援で良かった点や進めやすいと感じた点があれば教えてください。

H様:限られた時間の中で、全員の意見をくみ取って、整理して、次の展開に繋げていくことを繰り返し行っていただきましたが、そこが本当にすごいなと思いました、ありがたかったです。ワークショップの回数も多く、間隔も短いタイトなスケジュールだったので、当社だけでは出来なかったことだと思います。ワークショップのたびに、メンバーから沢山の意見が出されたのは良かったのですが、正直かなり意見が散らかったまま終わる日もあったので、「一体この後どうするんだろう…」と気がかりな時もありました。でも、次の回には、皆が納得できるような論点整理がなされていて、本当に見事でしたし、その分我々はディスカッションに集中することができました。

フワード(現:バイウィル):ありがとうございます。若い方でも遠慮せず、意見を出してくださることが大切ですが、御社はその点でも当初から活発な意見交換がなされていて素晴らしいと感じました。様々な視点から意見が出れば出るほど、情報整理や意見集約のハードルは上がると思うのですが、その面をお手伝いさせていただくことで貢献できたのであれば大変嬉しく思います。

K様:また、「会社の理念」を考えると、どうしても話し合いの内容が抽象的になり、メンバー層など立場によっては、具体的に考えにくい部分もあります。そうしたイメージしにくい内容に関しても、OK行動・NG行動といった考え方や、自分の仕事と結び付けて具体的に話ができる工夫のおかげで、全員がとても参加しやすい場を創ってもらえました。

全社員に向けたオンライン共有会を実施～従業員一人一人の道標となる理念浸透を目指して

ー理念策定後は、全従業員に向けたオンラインでの共有会を実施されました。参加者の反応はいかがでしたか？

H様:全従業員228名を対象にオンラインで、共有会を開催しました。「ただ結果の共有で終わるのではなく、決定に至るまでの経緯をしっかりと伝えて良かった」という声や、その後の「動画視聴→個人ワーク→グループディスカッション」という順番によって一層理解が深められた」という声も多く挙がりました。策定に携った各部署のメンバーから直接説明してもらえたことや、ディスカッションタイムで立場の上下関係なしに意見交換ができたことが良かったという反応もありました。

K様:開催後のアンケートでは9割近くの参加者が「満足感を得られる内容だった」という回答をしてきていて、不満の声もほぼありませんでした。我々が伝えたかったことはしっかりと皆に届けられたのかなと感じています。今回策定した企業理念が全社一丸となるものとなるよう、これから浸透活動に励んでいきたいです。



▲オンライン共有会の様子



▲理念策定に伴って制作した動画 採用HPに掲載し、採用候補者への訴求を目指す他、社内のモニターでも常時再生している動画をご覧になりたい場合は[こちら](#)



◀ PCの壁紙や従業員が持つ手帳など、新しい理念体系が常に目に触れられる環境を創っている

ー最後に、今回の理念策定をふまえて感じたことや、今後に向けた想いをお聞かせください。

H様:当社は中途入社の方が多く、今後もさらに採用を加速させていき、その割合も更に増えてくると思います。中途メンバーは年齢、経験や前職で過ごした企業文化などのバックボーンが様々なので、組織として、皆が同じ方向に向かっていける道標があることが重要で、今回のミッション・ビジョン・バリュー・クレドの策定はとても良い機会になると考えています。働く従業員一人一人が当事者意識を持ってこの理念を体現できるように、人事の自分たちから推進していきたいです。

K様:個人的な考えなのですが、人が成長できるタイミングとは、お客様の役に立てていると感じる時など、自分の仕事に何に繋がっているかを意識できている時に訪れるものだと考えています。ただ、日々目先の仕事で余裕がなくなってしまうと、自己成長が最優先になったり、その時々によって、自分の仕事に何に繋がっているか見えなくなる時は出てきてしまいます。そうした時にこそ、今回の企業理念の存在が、従業員にとって本当に大切なものであり、迷った時に立ち戻る道標であって欲しいと思います。

今は、ひとまず共有会を終えたところですが、浸透はまだまだこれからなので、従業員の道標となる理念になるよう、引き続き取り組んでいきたいです。

ーありがとうございました。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

長期ビジョン実現に向けた行動指針策定&浸透プロジェクト① 「新行動指針」の策定

東亜建設工業株式会社 行動指針・バリュー策定の取り組み



東亜建設工業株式会社 様

経営企画部 広報室長 北川 欽一様
経営企画部 広報室兼企画課 山崎 晃様

【取り組みの背景】

海上土木に強みを持つ総合建設会社の東亜建設工業株式会社様。今回、法人としての設立100周年を機に社内向けに行動指針を策定し、社外向けにコーポレートメッセージを策定した。また策定後は、行動指針の浸透活動としてオンライン共有ミーティングを実施し、コーポレートメッセージをHPやムービーの形式で社外に向けて発信した。前編では、新行動指針の策定について取り上げる。

【取り組み概要】

行動指針・バリュー策定

より前向きな会社へ。長期ビジョンの実現に向けて、社員が持つべき考え方を言語化した!

ー今回、広報室として取り組みを始めたきっかけや経緯を教えてください。

北川様：検討を始めた契機は2020年1月に法人として設立100周年を迎えることでした。社長の秋山から直接「100周年を機に、改めて社員が前向き、モチベーションを高めていけるような明るい取り組みを行いたい」と広報室に話がありました。そこで、まず他社の事例を集めることから始め、2018年7月に宣伝会議で行われた周年事業のセミナーに参加しました。そこちょうどフォワード(現:バイウィル)の加藤さんが登壇されていて、話を聞いたのが最初でした。

ー周年をきっかけに検討を開始したということですが、どうして“行動指針”に着目したのでしょうか。

北川様：10年後に目指す姿として長期ビジョン「TOA2030」を策定していたのですが、それを実現するためにも、長期ビジョンの達成に向けて社員が持つべき考え方や価値観を示す行動指針を策定しようと考えました。当初は社外向けのコーポレートメッセージのみを改定する方向で話していたのですが、フォワード(現:バイウィル)さんから「日々の業務の中で活用できるような判断基準を社員目線で明確にした方がいいのではないか」とご提案をいただきました。そのため、まず社内向けに行動指針を定め、それを基に社外に向けたコーポレートメッセージを策定することにしました。

「新行動指針」策定プロジェクト 支援の全体像

目的	<ul style="list-style-type: none"> 社員のモチベーションを高め、前向きな会社にする 長期ビジョン「TOA2030」の達成に向けた、社員が持つべき考え方や価値観を明確にする 				
背景	<ul style="list-style-type: none"> 2020年1月に法人としての設立100周年を迎え、社長からも「100周年を機に、改めて社員のモチベーションを高める」念にすると、この取り組みを行いたいという話があり、検討を開始 また、2020年を初年度とする中期経営計画の中で、会社として10年後に目指す姿である長期ビジョン「TOA2030」は明確になっていた一方、そのために社員が持つべき考え方や価値観は明確になっていなかったため、新しい行動指針を策定することになった 				
プロジェクト概要	<table border="1"> <tr> <th>策定フェーズ</th> <th>浸透フェーズ</th> </tr> <tr> <td> ①「新行動指針」策定 長期ビジョン「TOA2030」に即した行動指針で考え方や価値観を、若手中心のワークショップで言語化 </td> <td> ③ムービー作成 ④共有ミーティングの設計及び実施 </td> </tr> </table> <p>私たちの今が、 社会の未来を創る Create Value Build the Future</p>	策定フェーズ	浸透フェーズ	①「新行動指針」策定 長期ビジョン「TOA2030」に即した行動指針で考え方や価値観を、若手中心のワークショップで言語化	③ムービー作成 ④共有ミーティングの設計及び実施
策定フェーズ	浸透フェーズ				
①「新行動指針」策定 長期ビジョン「TOA2030」に即した行動指針で考え方や価値観を、若手中心のワークショップで言語化	③ムービー作成 ④共有ミーティングの設計及び実施				

© BYWILL Inc.



▲経営企画部 広報室長 北川欽一様

「会社は変えられる」想いを胸にプロジェクトスタート。新行動指針として掲げられた4つのキーワードに基づき、社員の意識や行動が変わりつつある実感も。

ーそういった背景で始まった新行動指針の策定をワークショップ形式にて進められたとのことですが、30代~40代で管理職になる前のメンバーを中心に人選をされたそうですね。こういった意図があったのでしょうか。

北川様：経営陣の中には、5年~10年先の未来を創り、当社を引っ張っていくような若い社員たちに奮起してほしいという想いがあったと思います。今回の議論の土台となる中期経営計画自体の策定にも一部若手メンバーが参画していたという下地もありました。比較的若く現場感覚のある社員の意見を取り入れることで、現場で働いている社員から共感を集められる内容にしたいという考えもありました。

フォワード(現:バイウィル)：プロジェクトメンバーに対する期待として、社長からは「会社の活力には若手社員の元気さが必要だ。今回のプロジェクトも、会社一体で取り組むという方向を作っていて欲しい」、副社長からは「会社を変えていく、会社は変えられる、という期待を持って取り組んで欲しい」という、参画へのコミットメントが高まるメッセージを拝見したのも印象に残っています。

「新行動指針」策定ワークショップの全体像

	テーマ	実施内容
第1回	キックオフ	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト概要説明(ワークショップの目的・体制・進め方・スケジュール) 自己紹介+チームビルディング ワークショップ参加者が抱える「進捗しな」の発表 経営層+タビユーザーからの共有 ゴールイメージ(行動指針の位置づけ)の共有 宿題(東進らしいエピソード)
第2回	行動指針に入れる要素の絞込	<ul style="list-style-type: none"> 長期ビジョンを踏まえて大切にしたい「加えるべき進捗しな」の議論 現状から考えて変えていきたい「変えるべき価値観の議論 宿題(要素の言語化)
第3回	要素の確定・言語化	<ul style="list-style-type: none"> 行動指針に入れるべき要素の議論→要素の確定 言語化案の議論 宿題(言語化のブラッシュアップ)
第4回	行動指針案の確定 経営層プレゼン練習	<ul style="list-style-type: none"> 宿題の共有→行動指針案の確定 経営層へのプレゼン練習をフィードバック 宿題(プレゼン資料のブラッシュアップ・ロールプレイ)
第5回	経営層へのプレゼン	<ul style="list-style-type: none"> 経営層へのプレゼン 宿題(経営層からのフィードバック事項のブラッシュアップ)
第6回	経営層への再プレゼン確定	<ul style="list-style-type: none"> 「新行動指針」の確定

© BYWILL Inc.

ー経営層プレゼンでの承認を経て、新行動指針は4つのキーワードとしてまとめられました。ここにはどんな想いが込められていますか。また、新行動指針を社員が体現した象徴的なエピソードがあれば教えてください。

「新行動指針」4つのキーワード

しなやかに！

世の中の変化に対して、過去にとらわれない柔軟さを持ち続けます。

俊敏に！

時代の流れに即時に反応し、すばやく決断・行動します。

自分らしく！

自分のなりたい姿を見つけ、実現するため志を持って行動します。

一歩先へ！

今より明日をより良いものにするために、日々挑戦し続けます。

山崎様：社員一人ひとりがなりたい姿を見つけ、そのために日々挑戦し成長し続ける企業であること、また変化を恐れずにスピーディーに対応していく企業であること、そんな想いが込められていると思います。

新行動指針を体現したエピソードで言えば、プロジェクトのある女性メンバーのことなのですが、新行動指針の紹介ページを社内イントラ向けに作ったときに、もともと格好よくしたいと自ら声を上げてくれました。また、4月にある新入社員研修で新行動指針について教える時間があって、本来なら広報室の私が北川が担当するところだったのですが、「協力するよ」と自主的に言ってくれた社員もいましたね。



▲経営企画部 広報室 兼 企画課 山崎 晃様

北川様：他にも社内でも新しい取り組みが生まれ始めています。直近の中期経営計画の中でSDGsへの貢献やESG経営の推進について発信しているのですが、その流れで海洋プラスチックの問題について取り組みを始めようかという話が出てきています。また、先日HPIにリリースを出しましたが、弊社が強みを持つ冷蔵倉庫において「冷蔵倉庫の相談室」というお客様からの相談窓口を新たに設置しました。そういった今までにないアイデアが社員から生まれ始めていくのを感じている一方、浸透活動はまだ道半ばでして2021年度から本格的に取り組んでいく予定です。

フォワード(現:バイウィル)：今いただいたお話も、社員の方が主体的に業務に取り組んでいる様子から日々挑戦し続ける「一歩先へ」の要素がうかがえますし、SDGsやESGといったテーマで取り組みを始められていることに関して、世の中の変化に対応した過去にとらわれない柔軟さを持ち続ける「しなやかさ」を感じさせ、まさに新行動指針を体現しているものと言えますね

(②全社初のオンライン共有ミーティングと社外発信へ続く)

長期ビジョン実現に向けた行動指針策定&浸透プロジェクト② 全社初のオンライン共有ミーティングと社外発信

東亜建設工業株式会社 行動指針・バリュー策定の取り組み



東亜建設工業株式会社 様
 経営企画部 広報室長 北川 欽一様
 経営企画部 広報室兼企画課 山崎晃様

【取り組みの背景】

海上土木に強みを持つ総合建設会社の東亜建設工業株式会社様。今年、法人としての設立100周年を機に社内向けに行動指針を策定し、社外向けにコーポレートメッセージを策定した。また策定後は、行動指針の浸透活動としてオンライン共有ミーティングを実施し、コーポレートメッセージをHPやムービーの形式で社外に向けて発信した。前編では、新行動指針の策定について取り上げる。

【取り組み概要】

行動指針・バリュー策定

約1,600名もの社員に向けた、オンラインでの「新行動指針」共有ミーティングへの挑戦

策定した新行動指針を社内浸透する共有ミーティングですが、オンラインによる全社規模のイベントは初めてのことだったと伺っています。約1,600名もの社員を巻き込んだ全12回の共有ミーティングという非常にチャレンジングな試みだったと思いますが、そこに苦労や葛藤はありましたか。

北川様：今回、初めての全社規模のオンラインイベントとして「新行動指針」共有ミーティングを開催することができましたが、経営層が思い切った判断を認めてくれたのが大きかったです。プロジェクトが開始した当初、この共有ミーティングは数百人を5拠点くらいに集めたりリアルでの開催を予定していましたが、コロナの状況を鑑みるとリアルでの開催は現実的に難しくなりました。そうなるとオンラインという手段を検討しようとなるのですが、正直なところ最初は上手くできるイメージが全く持てず半信半疑のところもありました。ただ、フォワード（現：パイウィル）さんのオンラインセミナーでブレイクアウトルームを使ったグループワークを上手にやっているのを見て「こんなやり方もあるのか」という気づきを得られました。また、オンラインで実施することを経営層に提案したときにある役員から「世の中の変化に遅れないためにもやった方がいい」と後押し頂いたことから、前向きに取り組みを進めることができました。これは実施してみた結果論でもあります。当社は全国・海外に数多くの建設現場が点在しており、本来越えていくWeb会議の活用とは相性が良いのかも知れません。



山崎様：そもそもWeb会議を行う環境も十分に整っていませんでした。イヤホンやマイク、Webカメラがない社員も多く、モバイル端末も持っている人と持っていない人が混在している状況でした。そのため、そもそもZoomの会議を出来る状態にあるのかを全社員にアンケートを取るところから始めました。また、Zoomを実際に使いこなせるようにすることも課題でした。共有ミーティング当日のサポート体制を作るため、各支店の総務担当に依頼して、Zoom未経験者に対する事前のアクセス確認会を行いました。本当に知識がない人だと、カメラとマイクをつけずにZoom会議に入ってきて「私は何をしたいんですか？」と言う状況だったのですが、事前にZoom会議への参加方法をインプットしたお陰で共有ミーティング当日の支店総務の方の負担も軽減されたと聞いています。また、フォワード（現：パイウィル）さんはオンラインでの研修やワークショップの経験が豊富だということで、Zoomの操作方法を分かりやすく資料にまとめてくださったり、オペレーション面での手厚いサポートを頂いたことも大変助かりました。

— 今回のオンライン共有ミーティングのコンテンツなどを設計する上で重視したことはありましたか？

北川様：まず、共有ミーティングの所要時間ですが最長で1時間半だと考えて2～3時間は必要と言われていました。フォワード（現：パイウィル）さんからは丁寧にやるなら1時間、現場で忙しい社員が大多数なので、飽きさせずかつ中身が詰まったものを作るために1時間半ということで依頼しました。ワークショップの内容をシンプルにして時間を短縮したのですが、レクチャーやグループワークをベストな時間配分で詰め込むことができ、トータルのパッケージとして良いものになったと考えています。

— 今回の共有ミーティングに対する社員の方々の反応はいかがでしたか。

北川様：参加者アンケートからは、全体的に良い印象を持っている様子が見受けられました。もちろん、グループワークの時間が足りなかったなど様々な改善意見はありましたが、全体として内容・時間配分は適切だったろうと思っています。「こういった共有の機会を今後も設けた方が良い」と答えている社員も多数おり、来年度以降も取り組みを継続できればと考えています。

「新行動指針」オンライン共有ミーティング 実施内容



① オンライン共有ミーティングの概要。メインのコンテンツは「新行動指針」の共有。その前後に2つグループワークも行い、参加者間でコミュニケーションを取る機会も大事にした。

社外に向けて意志を発信する目的で創られたコーポレートメッセージ

— ここからは、社外に発信した内容について伺います。まず取り組みの全体像を教えてください。

北川様：長期ビジョンを実現していくという意志を社外に発信するために、「私たちの今が、社会の未来を創る」というコーポレートメッセージを策定しました。そしてそれを伝えていくための具体的な手段として、各ステークホルダーに伝えるための特設サイトを制作しました。そのサイト内では、メッセージにストーリー性を持たせて伝えていくためのPRムービーも閲覧できるようになりました。また、日経新聞への広告出稿も行いました。



— PRムービーの制作や広告出稿はどういった狙いで進められたのでしょうか。

北川様：実際の制作の流れとしては、共有ミーティングに使う社内向けの動画が先にスタートして、あとから社外向けのPRムービーを作りました。社外向けの動画に関しては、社内向けと比べると内容を絞って、コーポレートメッセージの発信というところに焦点を当ててはいますが、それでも社員が見て奮い立つ内容になったと思います。また、社外向けムービーのポイントは、創業者にスポットライトを当てたことです。当社は、京浜工業地帯の埋立事業を行った浅野総一郎とその事業を支援した浪沢栄一と安田善次郎の3人が創業者ですが、ちょうど浪沢栄一の大河ドラマの放送開始が今回のムービーの公開時期とタイミングが重なったので、これを活かさないわけにはいかないと考えていました。

今回のメインコンテンツであるコーポレートメッセージは、今いる社員たちが感じている自社らしさを踏まえつつ、未来に向けて足りない部分を補う考え方で作ったものではありませんが、そもそも浅野総一郎や浪沢栄一らも「未来を創る」というマインドを持っているという意味では今の我々と同じだということ踏まえ、創業の精神とリンクさせた動画に仕上がりました。広報の立場としては、創業者と今回のコーポレートメッセージを結び付けられた良い動画ができたと思っています。動画制作に関しては、フォワード（現：パイウィル）さんに多大なご協力を頂きました。第三者の目で、かつ当社に寄り添った冷静な意見を多数出して下さり、大変助かりました。

また、2021年2月10日のコーポレートメッセージ公開日に掲載したのが日本経済新聞の浪沢栄一企画特集への広告でした。記事の中では、浅野総一郎も浪沢栄一の事業パートナーとして紹介され、タイミングよく新しいコーポレートメッセージの広告を世に広めることができたと思います。

フォワード（現：パイウィル）：創業者の精神を引き継ぎ、100年という節目で未来に向けたコーポレートメッセージを外に打ち出していく、その手段が広告でPRムービーでもあることだと思います。新聞に掲載されると社員の家族や採用候補者など色々な方に見られることが多いと思うので、社員が改めて会社に誇りを持つきっかけになるとは思います。そういった声はありますか。

山崎様：各支店の総務担当がリクルート活動の一環で地方の大学に行って学生さんと話すのですが、今回の企画広告を学生にアピールしとくよと言ってくれたり、また人事も中途採用の面接の中で、浪沢栄一が関わっている会社なんですよと言ってくれたりしているようです。採用活動でも役立ててもらえていることが分かり、コーポレートブランディングを担う広報担当者として嬉しい限りです。ただ、新行動指針の社内浸透も、社外に向けたコーポレートブランディングも、当社としての取組みは始まったばかりですので、今後も継続的な活動として取り組んでいきたいと考えています。

（掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです）

社員800名への組織文化調査を基に求心力を高める「行動規範(バリュー)」を策定。1人1人の行動規範実践が理想の組織像をつくり出す

三井住友DSアセットマネジメント株式会社 組織変革の取り組み



三井住友DSアセットマネジメント株式会社 様

コミュニケーション推進部 副部長
丸山 勝己様

【取り組み概要】

従来実施していた従業員満足度調査に代替する形で「組織文化調査(Go Forward Survey)」を導入。その調査結果を基に、社員の「期待と現実のギャップ」を埋める形で行動規範(バリュー)の策定に活用。経営理念・行動規範(バリュー)策定後は、人事評価制度や表彰制度への組み込み、社内ワークショップ、社内Webサイト(イントラ)での情報発信など、幅広く浸透施策を進めている

【ご提供サービス】

組織文化調査(Go Forward Survey)
組織文化を数値化・見える化し、目標の設定から変革施策の立案までをご支援するサービスです。企業が戦略を実行に移すために重要なのは、戦略の遂行に最適な組織文化の浸透です。組織文化は、どんな組織にも存在する社内の暗黙のルールであり、従業員の行動に影響を与えています。

「従業員満足度調査」ではなく「組織文化調査」を選んだ理由とは？

→フォワード(現:バイウィル)の組織文化調査を導入頂いたきっかけについてお聞かせください。

以前より、いわゆる「従業員満足度調査」は実施していたのですが、それに代わる調査はないかと考えていました。どういふことかと言うと、一般的な「従業員満足度調査」は、「会社が社員に何かをやってくれる」「社員が会社に何かをやってもらう」という会社が社員の期待を満たす努力をするのは当然といった暗黙の前提があり、とすれば「社員の不満のはけ口」になってしまう側面が強いということが気になっていたのです。

そこで出会ったのがフォワード(現:バイウィル)さんの組織文化調査です。「組織文化」とは、社員1人1人が組織の一員として皆で築き上げていくものです。「会社が何かをしてくれる」ではなく「自分が何をやるか」という当事者意識を持ってほしい、会社と社員を双方向の関係にしていきたい、と考えていた私たちの状況にフィットするものだと思え、導入を決めました。世の中にあまりない切り口の組織調査であり、金額的に導入しやすかったことも実施の後押しになりました。

社員の「期待と現状のギャップ」から行動規範(バリュー)を策定。 行動規範(バリュー)の実践が、社員自らが理想の組織を築き上げることに繋がる

一組織文化調査の実施は、どのような面で役に立ちましたでしょうか。

そもそも組織の課題として、「社員のエンゲージメントが低い」会社としての一体感に欠ける」ということを感じていました。事業や業務の特性として、製造業のバリューチェーンのような「社内の後工程がお客様」というつながり意識が希薄で、個々人の業務が比較的独立している背景もそのような課題につながっていると思います。実際の調査結果でもほぼ想定通りの結果が出たのですが、組織文化の現状が定量的に「見える化」されたことによって、その課題や危機感、社員を束ねる「軸」を明確にしていかなければならないということと共通認識にできたことは大きな意味があったと考えています。

三井住友DSの経営理念：行動規範(バリュー)	
◆ 昨年10月に両社あわせて約800名が参加した組織文化調査の結果を基に、最終的に5つのキーワードに絞り込みました。	
誠実 Sincerity お客様さまに対する誠意。私たちが、お客様さまの信頼を勝ち取りたい。お客様さまの信頼を勝ち取りたい。誠実な関係を築きたい。	思いやりのある 思いやりある
スピード Agility 変化に迅速に対応。迅速な意思決定と実行。迅速な意思決定と実行。迅速な意思決定と実行。	チャレンジ精神のある チャレンジ精神のある
挑戦 Challenge お客様の課題を解決。お客様の課題を解決。お客様の課題を解決。お客様の課題を解決。	変化し続ける 変化し続ける
情熱 Passion 熱い気持ち。熱い気持ち。熱い気持ち。熱い気持ち。熱い気持ち。熱い気持ち。熱い気持ち。熱い気持ち。	情熱的な 情熱的な
チームワーク Teamwork 一人の力量以上の力。一人の力量以上の力。一人の力量以上の力。一人の力量以上の力。	協調性のある 自由闊達な

▲行動規範と組織文化調査のキーワード
(三井住友DSアセットマネジメント様ご提供資料)

一見えてきた課題を、どのように解決していったのでしょうか。

組織文化調査の実施を決めた直後に合併することが決まり、新会社の経営理念をゼロからつくることになりました。組織文化調査の結果は、「行動規範(バリュー)」を策定し、浸透させていくことに大いに活用させていただきました。

具体的には、800名を超える社員が回答した組織文化調査の結果の中から、「社員が期待する組織文化」と「現状感じている組織文化」のギャップが大きいところを7つのキーワードとしてピックアップし、それとの関連性が高い5つの要素を最終的に「行動規範(バリュー)」としました。

社員の「期待と現状のギャップ」が「行動規範(バリュー)」と上手く紐づいたことで、社員1人1人がその行動規範(バリュー)を実践し続けることが、「期待と現状のギャップ」を埋め、みんなが理想とする会社・組織文化を自ら創り上げていくことになるんだよ、と言えるようになりました。

「人事評価。表彰。81回のワークショップ実施。形骸化させないための徹底した浸透施策の実践。」

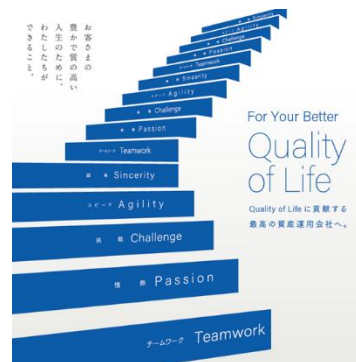
一弊社も行動規範(バリュー)に関するお手伝いをさせて頂くことは多いですが、ある意味「策定」より重要と言えるのが「浸透」です。策定した行動規範(バリュー)をどのように浸透させているのでしょうか。

実際のところ、会社の理念や行動規範を「知らない・頭に入っていない」という状況はよくあることかもしれません。組織文化調査の結果、すなわち多くの社員の声を反映させてつくれたわけですので、絶対にそのような状態にはしたくなかった。社員の求心力となる理念・行動規範として機能させたいと思い、様々な取り組みを行っています。

まず、この行動規範(バリュー)を人事評価制度に組み込みました。割合としては、行動評価の15%が行動規範(バリュー)に関するものという設計になっています。それを受けて、社員向けのワークショップを実施しました。ワークショップでは、「行動規範は社員みんなが求めているものである」ということをしっかり伝え、「行動規範(バリュー)を理解し当事者として受け止める」というスタートラインに立ちってもらうこと、この行動規範(バリュー)をどのように日々の業務のなかで実践するかを考えるきっかけとすることを意識しています。ちなみに、ワークショップ受講後に行ったアンケート調査では、行動規範を含む経営理念に共感する社員の割合は受講前の8%から受講後には86%に大幅に上昇しました。このワークショップは約1か月半かけて私を含む3名が講師となり計81回実施しましたが、苦労した甲斐があったと思います。

他には、2019年4月の合併にあわせて社内Webサイト(イントラ)をつくり、情報発信の頻度を高めています。具体的なコンテンツとしては、新任管理職層17名が、それぞれ自分が最も重要だと思う行動規範を1つ選び、「私にとっての●●(行動規範の1つ)とは」を語る動画を掲載したり、部門統括役員に自身が最も大切にしている行動規範についてインタビューのなかで語ってもらったりしています。毎週月曜日には新着情報をメールで配信するなど、閲覧率を高める工夫も取り入れています。

▼行動規範キーワードをポスターにし社内でも掲載
(三井住友DSアセットマネジメント様ご提供資料)



一今後はどのようなことをお考えでしょうか。

また、これは昨年度からですが、表彰制度にも行動規範(バリュー)を反映させています。行動規範(バリュー)の実践によって成果をおげた取り組みを、1次審査:社員全員からの投票、2次審査:役員向けプレゼンというプロセスを経て表彰するようにしました。受賞を目指してエントリーする部署の社員はもちろん、投票する社員にとっても、行動規範(バリュー)について考えてもらう良い機会になっていると思います。

今のところ取り組みは順調に進んでいますが、組織文化調査は定期的に実施してPDCAを回していきたいと考えています。5つある行動規範の中でも、効果が出やすいものに出にくいものなどがきつと出てくると思うので、その結果を基に、何かの要素に特化した打ち手の立案なども検討していきたいと思っています。



▲社員向けのワークショップの様子



▲社内Webサイト(イントラ)「Be Active」

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

組織文化の見える化によって生まれた「本音の話し合い」が チーム初の快挙をもたらす

ラグビートップリーグ クボタスピアーズ 組織変革の取り組み



クボタスピアーズ 様
(ジャパンラグビートップリーグ所属)

株式会社クボタ 人事部企業スポーツ推進G
岩上 篤史様 (写真左)
クボタスピアーズ チームマネージャー兼採用担当
前川 泰慶様 (写真右)

【課題・取り組みの背景】

ジャパンラグビートップリーグに所属するクボタスピアーズ様。2019年、「ジャパンラグビートップリーグカップ」というカップ戦にて、強豪がひしめき合う中、準優勝を果たした。しかしその背景には、選手・スタッフに大きな人員の入れ替わりがあり、チームの組織文化に課題を抱えているという事情もあった。

【取り組み概要】

弊社が行っている組織の文化を可視化する調査を実施し、チームの現状を把握。その結果をもとにチームの目指す姿や課題について話し合っ頂く「フィードバック研修」を実施した。

チーム全員で厳しいことも言い合う「一体感を持った勝てるチーム」へ

－弊社の組織文化調査を導入するまでの背景、きっかけについてお聞かせください。

岩上様：チームの文化として「真面目」「優しい」「仲が良い」といったものが根付いていました。チームの総合力が問われるラグビーでは、お互いに厳しいことも言い合い、高めあう関係性でなければ、結果を残していくことができません。これまでは、チームメイトとの関係性に波風を立てることを避ける傾向があり、お互いが自身の主張を積極的に伝える双方向のコミュニケーションが不十分という問題意識を感じていました。

前川様：また、目標達成のためチームのベクトルを合わせ、ヘッドコーチの考え方などをチームの隅々まで浸透させる必要がある中で、出身国や言語が異なる多様な背景を持った選手やスタッフがいたためかなり苦労をしていました。

そういった中で、チームの組織文化を変え、「一体感を持った勝てるチーム」にしていこうとチーム全体で決まりました。

改善や浸透を進めていく上で自分たちでも様々な施策を打ちましたが、客観的視点を持った第三者に、内部にいると気が付かない問題点や課題などチームの現状を評価してもらうことが必要であると考えました。

現状を把握する調査だけでは変革には繋がらないと思っていたので、チームを構成する選手やスタッフの意識面の共有、「今後何をやっていかなければならないのか」を話し合う場を設ける必要もあり、組織コンサルティングのプロであるフォワード(現:バイウィル)さんの「組織文化調査」と「フィードバック研修」の導入を決めました。

チームの現状の「見える化」を経た「本音の話し合い」によって組織文化に変化が起り始める

－実際に調査結果を見てどのように感じましたか？

前川様：チームの組織文化に対する好意度で「好き」と回答した人が9割を超えていたことやスタッフや監督に対しての信頼が大きかった点は非常に良かったです。その反面、組織文化を表すキーワードの中で「馴れ合いがある」という項目がありましたが、その数値が高かったです。つまり、「本来言わなければならないことを言えていない」「チーム環境というのは私だけが感じていたのではなく、チーム全体でそういった認識があったのだろうと感じました。

またチームスローガンである「One」の浸透度合いについても調査したのですが、ポジションや国籍など属性によって捉え方が異なっていたことにも気づくことができました。

*「One」は今シーズンが始まる前にチーム全体で話し合っ決めて4つの項目から成り立つチームスローガン。「1位になる、優勝する」「一体感を持つ、結束する」「一つ殻を破る」「一つ一つ前へ進む」という意味が込められている。



▲フィードバック研修中の様子

－調査結果をもとに行ったフィードバック研修はいかがでしたでしょうか？

岩上様：今回、チーム関係者の考えや想いを表出させ、チームがより良い方向に進むために「自分たちは何ができるのか・何をやるのか」を本気で考える機会を持てたことはとてもプラスになりました。

チームの現状を数値として可視化し、自分たちの強みや弱み・課題が明確になったことで、何もない状態で議論するよりも活発に進められたと感じています。議論の中では、具体的には下記のような課題を共通認識として擦り合わせる事ができました。

「ミスに対して、怒るだけのことが多く、改善策について話し合う機会が少ない」
「コーチやスタッフに頼りすぎている部分がある」
「フィードバック以前に外国人選手と日本人選手同士のコミュニケーション量が少ない」

前川様：日頃からリーダーシップのある選手だけでなく、今まであまり発言がなかった選手やスタッフが積極的に参加して的確なコメントを残してくれたのは、あの場があったからこそ出てきた意見だろうと強く感じました。

岩上様：一方で普段から「思っていることをその場で言えていない」ということを痛感しました。想いや感情を埋もれさせずに風通しの良いチーム環境を作っていくためには、「顔を合わせて話し合う」場づくりが重要ということに改めて気付きました。

－研修後、チーム内にどのような変化が現れましたか？

▼クボタスピアーズの主将を務める立川理道選手
(写真中央)

前川様：コーチ・スタッフの指示を聞いてから実行するのではなく、自ら行動を起こそうとしているのを感じます。リアクションからアクションに変わりましたね。フィードバック研修で決めたアクションとして、「練習後にトークタイムを設け自分たちのトレーニング映像をもとにディスカッションをする」「月の目標を作成し、クラブハウス内に貼る」などが挙げられました。実際に、選手同士の話し合いの時間はかなり増えましたね。

決めたアクションを実行するために、こちらがそのような場を設けることなく自分たちで考えてミーティングの時間を設けたりするようになりました。オンザピッチのプレー面の話だけではなく、オフザピッチのチームとしての行動に関する話もするようになりました。



岩上様：やはり、フィードバック研修の際に、ポジションごとに自分たちのやるべきことが明確になったことやお互いの想いを共有できたことがチームに変化を与えてくれたと思います。

5月に第一回目の調査を取り、カップ戦を挟み、第二回目の調査を8月に実施したのですが、第二回目の調査結果では「馴れ合いのある」という数値が下がりました。話し合いの頻度が増えてきただけでなく、その内容についても、互いに厳しいことを言い合えてきていると感じています。



▲ラグビー日本代表でも活躍する
ピーター・ラブスカフ二選手
(写真中央)

文化が変われば行動が変わり、行動が変われば結果も変わる

－今年はカップ戦準優勝という結果を残しましたが、ラグビーのプレー面でチームの変化が表れている感覚はありますか？

前川様：カップ戦準優勝の東芝さんとの試合での出来事なのですが、後半のラスト、7点差でリードしていた際にうちの選手が2人反則退場になってしまったんですね。ラグビーは1人減るだけでもかなりゲームを左右してしまう中、2人も少なくなってしまうんです。

その際に、ヘッドコーチの指示を待つのではなく、自分たちで集まって話し合っ役割を明確にしていた。おかげで東芝さんボールのスクラムを無事防ぐことができました。

急なアクシデントに見舞われても選手たちが自分たちで考えて話し合い、対処するというのは簡単なことではありません。一見ラグビーとは関係のないようなことかもしれませんが、本音で話し合い、小さな変化を積み重ねていくことで、準優勝というチーム初の快挙に繋がったと思います。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

人材育成・研修領域



従業員のエンゲージメント向上に向けて、マネジメント層を起点に仕掛けたチームビルディングプロジェクト

セゾン自動車火災保険株式会社様 チームビルディングプロジェクトの取り組み(前編)



セゾン自動車火災保険株式会社 様

人事部 人事企画 副長 越智康裕様

【取り組みの背景】

損害保険会社として、業界に先駆けてたくさんの画期的なサービスを生み出してきたセゾン自動車火災保険株式会社様。近年、自律型人材の育成を目的に、エンゲージメント向上の取り組みに力を入れている。今回、顧客接点部門のマネジメント層を対象に、1年間という長期にわたるチームビルディングプロジェクトを実施した。

【取り組み概要】

- マネジメント層向け研修の企画・実施
- 共有会の設計
- 職場分科会の企画・実施
- アクションプランのPDCA実行支援

“自律型人材”の育成のカギとなる従業員エンゲージメント向上のために。注目したのは現場マネジメント層のチームビルディング

ー今回、エンゲージメント向上を目指した取り組みを行われた背景はどのようなものだったのでしょうか？

まず、弊社では会社の成長サイクルを回すために“人”が原動力になるという考え方があります。“人”と一口に言っても、人事制度や組織の仕組み、働き方など様々なテーマがありましたが、その中で“自律型人材”の育成にアプローチすることになりました。会社の事業的にも、パット保険など扱う商材を増やしさらなる成長を模索するタイミングでした。そんな中で、日常業務においても顧客の変化を敏感に察知し、課題解決に向けて周囲を導いていけるような、まさに“自律型人材”が求められているという背景もありました。

そういった“自律型人材”を育成するために鍵になるのが従業員エンゲージメントの向上だと考えています。弊社やグループ会社では、これまでもエンゲージメント向上に取り組む施策を行ってきました。例えば、エンゲージメントサーベイを従業員向けに実施し、部門ごとに改善策を立案するといった施策です。しかし、調査結果を大きくくりの部門でしか見られなかったため、本当に組織変革に繋がっていくには至らず、より細かい部門単位でPDCAを回したいという問題意識がありました。

ーそういった背景をもとに、今回はマネジメント層向けのチームビルディングプロジェクトを行うことになりましたが、どういった狙いがあったのでしょうか？

従業員エンゲージメントを高める取り組みを始めるにあたり、まずは社員の約8割を占める顧客接点部門の社員を対象としました。そして、顧客接点部門のエンゲージメントを向上させる上で障壁になっていたことが2つありました。

1つは、現場のメンバーレベルまで会社のビジョンが浸透していないということです。なので、まずは現場に近いマネジメント層が会社の目指す方向を浸透させる主体者としての意識を持つこと、そして社員同士のコミュニケーション量を増やしていくことを課題として設定しました。それによって、会社の進んでいく方向性への理解や共感を高めることで、エンゲージメント向上を実現しようと考えたのです。

また、障壁の2つ目としては、現場に近い社員であるほど日々の業務をこなすことで精一杯になってしまい、将来を見据えた対応や取り組みができていませんでした。なので、将来の自組織がどうありたいのかを考える機会を創ることにしました。日常業務で忙しいという社員からの声もありましたが、最初のうちは強制的にでも将来について考える場を設定することが重要だと考えていました。

そして、こういった活動の起点はやはりマネジメント層です。まずはマネジメント層が自律型人材としての自覚を持つこと。そのうえで、現場のメンバーと積極的にコミュニケーションを取ったり、将来のありたい姿を考える場を持つことで、影響を波及させていく。そんな全体像を描いて、マネジメント層向けのチームビルディングプロジェクトに取り組むことにしました。

現場メンバーの「やりたい」を引き出し、「自律型人材」へ導く

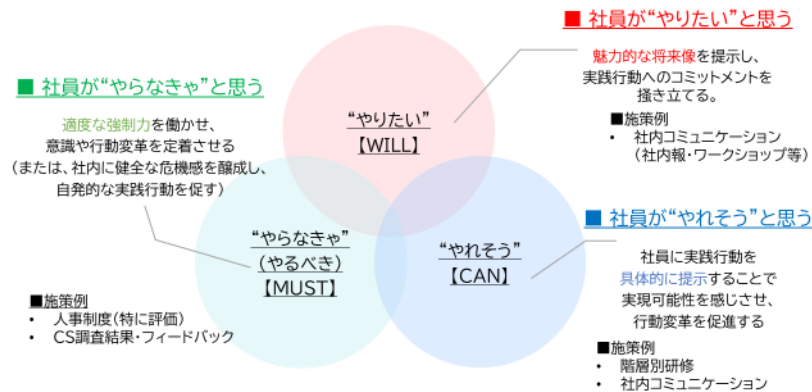
ーマネジメント層向けのチームビルディングプロジェクトを始めるにあたり、パートナーとして弊社を選定していただいた理由を教えてくださいませんか？

始めにしっかりとヒアリングをしていただいて、弊社の状況にマッチしたご提案をいただき、提案への共感や納得感が高かったことが大きいです。印象に残っているのは、現場メンバーの意識や行動を変えていくために「Will Can Must」の3要素を満たすことが大事だということです。その中でも今後は「Will(=やりたい)」を伸ばしていかなければいけないという指摘に特に共感しました。実際、現場メンバーは与えられた業務をこなすのでいっぱいはいっぱいで、「やりたい」を感じられる瞬間は多くなかったと思います。「やりたい」という気持ちに火をつけることができれば、彼ら・彼女らが自律型人材に育っていくことにも繋がると感じました。

メンバーの行動変革を促すために必要な3つの観点

メンバーの意識や行動変革を促すためには、下記3つの観点が必要です。

「どの要素から強めていくべきか」も各組織の状況によって異なります。



▲社員の行動変革を促すための「Will Can Must」の考え方

エンゲージメント向上を実現するためのポイントは“継続する”ための仕組みづくり

ーチームビルディングプロジェクトの内容について伺っていきます。今回、プロジェクトの全体像を設計する上でこだわりを持っていた点や重視していた点はなんですか？

今回のチームビルディングプロジェクトでは、現場に近いマネジメント層が自律的に組織づくりをしていけることを目指していました。なのでまずは、4時間×2日程度のマネジメント層向け研修を行い、組織ビジョンを描くポイントや、チームメンバーにビジョンを分かりやすく伝え、効果的にチームメンバーを巻き込むためのスキルを伝えました。しかし、こういった1回限りの研修で終わってしまうとその後活かされることが多いと思います。なので、きちんと振り返りの機会を持ち、PDCAを回すことを重視しました。具体的には研修後に職場分科会を実施し、チームメンバーもいる場で自組織のアクションプランを最終化しました。さらに、3か月に一度エンゲージメントサーベイを実施し、そのサーベイ結果を基にフィードバック研修を行うという仕組みを回すことができたのが良かったと思います。その度にアクションプランをブラッシュアップし、継続的にアクションを実行させることを意識させました。

欲を言うと、毎回のフィードバック研修の中でも、最初の研修で伝えたマネジメントスキルを振り返った方がよかったのかもしれない。やはり1回限りの研修だと忘れてしまうことも多いと思います。

(後編に続く)

従業員のエンゲージメント向上に向けて、マネジメント層を起点に仕掛けたチームビルディングプロジェクト

セゾン自動車火災保険株式会社様 チームビルディングプロジェクトの取り組み(後編)



セゾン自動車火災保険株式会社 様
人事部 人事企画 副長 越智康裕様

【取り組みの背景】

損害保険会社として、業界に先駆けてたくさんの画期的なサービスを生み出してきたセゾン自動車火災保険株式会社様。近年、自律型人材の育成を目的に、エンゲージメント向上の取り組みに力を入れている。今回、顧客接点部門のマネジメント層を対象に、1年間という長期にわたるチームビルディングプロジェクトを実施した。

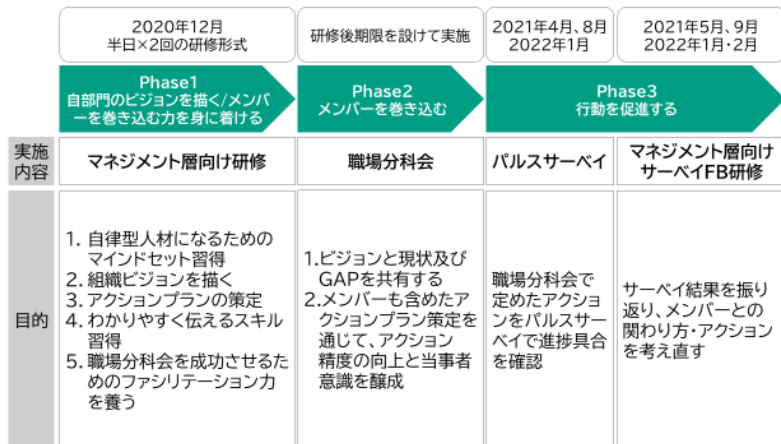
【取り組み概要】

- ・ マネジメント層向け研修の企画・実施共有会の設計
- ・ 職場分科会の企画・実施
- ・ アクションプランのPDCA実行支援

ーここからは、チームビルディングプロジェクトの具体的な取り組みについて一つ一つ伺います。マネジメント層向け研修については、どのような点が良かったと感じていらっしゃいますか？

マネジメント層向け研修のコンテンツについては、率直に中身の濃いものだと感じました。4時間×2日間という長丁場の研修でしたが、必要な情報がしっかり入っていて盛りだくさんなくらいでしたし、参加者にも響いていたと思います。また、グループワークが多く、普段なかなか話せない人同士で話せたことは良かったです。

チームビルディングプロジェクト 全体像



© BYWILL Inc.

▲チームビルディングプロジェクト全体像

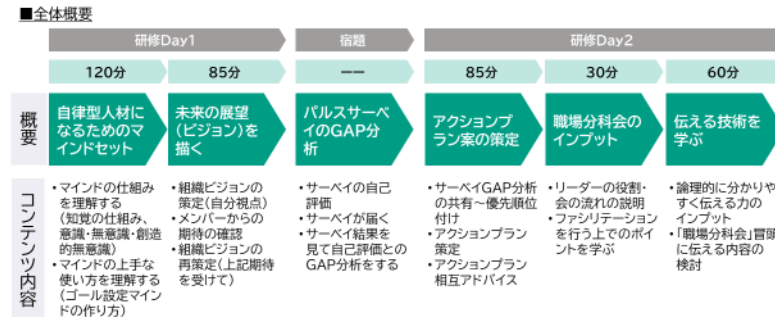
マネジメント層向け研修 全体像

■研修の目的

- ・ マネジメント層が自律型人材になるためのマインドセットを行う
- ・ 組織ビジョンを描き、それを実現するためのアクションプランを策定する
- ・ メンバーに分かりやすく伝え、巻き込むためのスキルを習得する

■終了後イメージ

- ・ 今回学んだ目標設定の手法を活かして、自分自身や自組織のビジョンを立て、発信していく
- ・ 自組織のビジョンとアクションプランをメンバーに分かりやすく共有しよう。メンバーの意見も取り入れよう



© BYWILL Inc.

▲マネジメント層向け研修のプログラム概要

ー職場分科会については、こういった印象を持たれていましたか？

分科会のファシリテーションの仕方について細かく指示を出してくださったので、現場でも何をやるべきなのかが明確になったので良かったです。各チームリーダーの感覚で何となく進めるのではなく、真面目な社員も多いこともありファシリテーションの仕方を参考にする社員が多く、丁寧に進めることができたと思います。

ーその後、エンゲージメントサーベイとサーベイフィードバック研修を約一年間にわたり、期間を空けて3回実施しました。こちらの取り組みで印象に残っていることはありますか？

現場としては、同じことを課せられてると思われていた側面もあったようですが、しっかりアクションを継続することに繋がられたと思います。また、少しずつ成果も上がっている感覚でした。

また印象に残っている施策としては、現場に近いマネジメント層の中で、自組織のエンゲージメントを高めることに成功している方の実践事例を社内メールで通知しました。これはフォワード(現:バイウィル)の齋藤さんに、「最後に向けて追いかみましょう」ということで、ご提案いただいた施策です。社内での通達を出す方法もありましたが、忙しい中でも閲覧数を増やすために、人事共通アドレスからメールマガジン形式で配信することにしました。

「継続は力なり」。地道にPDCAを回し続けることこそが確実な成果創出のポイント

ー1年間を通してプロジェクトに取り組んだ成果として、エンゲージメントの数値が、5段階評価の平均値で約0.3ポイント向上しました。この結果については、どのように捉えていらっしゃいますか？

取り組み自体が初めてだったので、どれくらい良かったのか測り切れない面もありますが、数値の向上自体はポジティブに振り返っています。やはり数値にしっかり変化が現れたのは、エンゲージメントサーベイを実施し、そのフィードバック研修までを徹底して行った結果だと思っています。

今回のプロジェクトから感じたのは「継続は力なり」ということです。数値を定点観測して、きちんと振り返りを行ってプランを立てるサイクルを回していくことが、一見地味ですが重要なことだと分かりました。今回は顧客接点部門が対象でしたが、全社に対象を拡大して今後もエンゲージメントサーベイは続けていきたいと思っています。

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

リモートワーク新時代に必要な「ロジカルシンキング」×「コミュニケーション」をオンラインで学ぶ

今回のフォワード(現:バイウィル)さんの研修では、グループワークメンバーをあえて固定化しないことで、毎回新鮮な気持ちで、ある意味緊張感をもってワークに臨めたことが集中力や満足度にも繋がったのかなと思います。また、アンケートでは「久々にたくさんの同期と話せて良かった」や「リアル研修の時よりもペアとなる人に偏りがなく、多くの人と意見交換ができてよかった」という声がありました。様々なアウトプットやフィードバックに触れることで、「こんなに同期は成長している、自分も頑張らない」という刺激にもなったと思います。コンテンツ面でも、前回とても印象的だった「ブラインドスクエア」(立場や情報量の違いによるコミュニケーションギャップの重要性)というメッセージを伝えるワーク※前回の事例参照)も、メッセージはそのままにオンライン向けにがらっと変えていただきました。

今回のオンライン研修のポイント

集合型の単なる代替ではないオンラインの特徴を活かしたコンテンツ設計と運営

- 受講環境
- テクニカル部分のサポート体制
- 集中力保持のための時間配分
- ワーク内容に適したグルーピング
- 体感型ワークやロープレの活用

オンライン研修のポイント▶

「伝言ゲーム」も、シーン設定が今の状況によりフィットしてZoomの様々な機能を駆使した仕立てのワークに進化していました。Zoomに慣れていない受講者が多かったのですが、どちらのワークも非常に盛り上がりがありましたね。やはり体感型のワークがあることで、その後の解説への理解がより深いものになります。最後の30秒ロープレでは、ペアワークを何度か行ったら、最終的に全員の前でアウトプットする場を新たに設けていただいたのがとても良かったです。従来のように一人一人前に出て発表すると大変ですが、Zoomだと非常にスムーズにできますし、投票機能を使ってその場で順位をつけることができるのもオンラインならではの強みだと思います。

ーオンライン研修を実施してみて、他に感じたことはありますか？

受講環境の重要性ですね。一人の環境で受けるのがベストですが、同じ会議室で複数人が受けていたり、周囲に人がいるオフィスの自席で受けていたり…「研修に集中できる環境で受講して下さい」と案内はしていましたが、事務局としてもっとしっかりアナウンスする必要があるとあらためて思います。

あとは、集合研修だと1か所に集められ、ある意味、普段の業務からは強制的に遮断されますが、オンラインの場合そうはいきません。

手元で何か別なことをやっても気付かれにくい環境なので、研修に向き合う自立性が受講者側にも必要ですし、研修の冒頭でその点をこちらから強く伝える必要があるなと思いました。

あとは、やはり講師の方の仕切りやテクニカル部分を含めた進行の部分です。そこがイマイチだとどんなに内容が良くてもクオリティがぐっと下がってしまいますね。講師の方が操作に不慣れだったり、音声や映像にトラブルがあると受講中もそっぽに気がなくなってしまいます。フォワード(現:バイウィル)さんの場合、講師の方がオンラインに慣れていてスムーズでした。また、講師の方には別にテクニカル部分の運営の方もずっとついて下さって、研修開始前の待機室でのアナウンスだったり、研修中の細かいサポートなど、慣れない受講者を不安にさせないきめ細やかな配慮が非常にありがたかったです。

ー逆に、もう少しこうだったらよかったな…という点はありますか？

そうですね、オンラインだと講師の方と受講者にどうしても距離感が生まれてしまうので、より「質問できる空気感づくり」ですね。

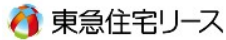
オンラインだと、「今の部分、よくわからなかった」という場合もなかなか気軽に聞けません。これは集合型でもそうですが、全体の進行を止めてまで質問しづらいですね。ちょっとした質問などを拾える工夫があると、より理解度も高まるのかなと思いました。

これらの時代に必要となる「自ら考え、推進していく力」

ー最後に、これからの時代において、若手社員に期待することをお聞かせください。

弊社でも、在宅など「働く場所を選択できる働き方」を推奨しており、今までのように常に近くに上司がいるという状況ではなくなっていきます。いちいち上司の承認を待たない進められないような仕事の進め方では立ち行かなくなると思います。だからこそ、「今の仕事には何が必要なのか」「こういうやり方はどうだろう」というのを自分で考えて推進していくことが必要となります。そういった自主性や推進力が、これからの時代はさらに求められていくと思うので、そこを伸ばしていただきたいと思います。

東急住宅リース株式会社 オンライン研修の取り組み



東急住宅リース株式会社 様

経営戦略本部
人事部 人事開発グループ
高橋 謙司様

【取り組み概要】

ロジカルコミュニケーション研修(入社2年目向け)※オンライン研修

受託から運営までをワンストップでサポートし、オーナー様に代わって賃貸管理を行っている東急住宅リース様。昨年に続く2年目社員の皆様へロジカルコミュニケーション研修を、Zoomを使用したオンライン形式で実施。ロジカルシンキングを活用した「伝わる」コミュニケーションの習得をゴールに、オンラインならではの体感ワークや実践形式のロープレなどを取り入れながら学んで頂いた。

“ロジカル”だけでは意味がない。相手に“伝わる”コミュニケーションがオンラインでは重要となる

ーまずは昨年同様2年目研修に「ロジカルコミュニケーション」を導入した背景をお聞かせください。

本研修は、昨年の受講者の満足度が非常に高かったため、新型コロナウイルスの感染が拡大する前から実施を決めていました。「背景や相手の立場を踏まえたうえで伝える」ことに苦手意識を持つ若手社員も多く、本人たちの意向にもフィットした研修でした。

企画時点では、こんなにもテレワークが進んでいることは想定外だったのですが、このような状況となり、あらためて「ロジカルコミュニケーション」の重要性を感じます。対面だけでなく、相手の反応や場の雰囲気でも何となく伝わる、という状況があったと思います。でも、オンラインでは相手の反応を見ることが小さなPCの画面のみ。より「言葉」の比重が大きくなり、自分の考えを順序立てて説明する力が重要になってきます。

ただ、その一方で、オンラインでは、会話が端的になりすぎるという側面もあると思います。話す側も余計なことは言わないようにしよう、聞く側も途中で途切らばダメ…そういったオンラインならではの見えない圧力でしょうか。その点からも、今回の研修で学ぶ「相手の視界に合わせること」や「認識のズレがないように話すこと」が、論理的に話せること以上に重要になってくると思います。ロジカルシンキングと伝わるコミュニケーションの両面を学べた今回の研修は、タイミング的にも非常に良かったなと思っています。

集合型の単なる代替ではない、オンラインに最適化されたコンテンツと運営により、受講者の高い集中力を引き出す

ー昨年の集合型と比較して、参加者の受講態度や効果についてはいかがでしょうか？

オンライン研修は、集中して話が聞ける「クローズドな空間」だと思っています。リアルな場だと、特に後方の席だと集中力が散漫になってしまったり、個人ワークでも隣の人の進み具合が気になってしまったり…。あとは、今回のような同期や階層別で集まると、積極的に参加するのが照れくさかったりということもあるようです。その点、オンラインだと周りに遠慮することがないので、「集中」という面では長けていると思います。



ー時間を短くした分、効果が下がってしまったりは本末転倒なので、短時間でも効果は変わらない、もしくはそれ以上のもになるよう、オンラインならではのコンテンツで実施させて頂きました。コンテンツ面、いかがでしたか？

はい、まずブレイクアウトセッションを使ったグループワークを多く盛り込んでいただきました。グルーピングに関してフォワード(現:バイウィル)さんは、「今回はあえてワークごとに毎回ランダムでグルーピングします」とのことです。それが正解だと感じました。

集合型のグループワークではそれなりに参画意識を持って臨んでいた人でも、オンラインだと、グループワーク中にも関わらず他の電話に出てしまったり、発言をほとんどしなかったり。目の前に人がいないせいか、希薄な関係でもいやと割り切ってしまうのでしょ。そういう人とすると同じグループだと、他の受講者の満足度も下がってしまいます。

販売員としてはもちろん、ビジネスマンとしてプロフェッショナルな人材を育てたい

UNITED ARROWS green label relaxing 人材育成の取り組み



株式会社ユニテッドアローズ 様

グリーンレーベルリラクシング本部
林 三博様(左)
稲川 寛知様(右)

【研修実施の背景】

事業の急成長や市場環境の変化に伴い、現場(店舗)人材強化の必要性が高まる。また、「販売スキル」など業務に直結した社内研修が多い中、より広い視野や高い視座を持ったビジネスマンに成長していくための意識・考え方を伝える研修という位置づけで導入を決定。

【研修対象者】

「UNITED ARROWS green label relaxing」全店舗店長70名

「モチベーションをコントロールするための具体的な方法論を学び、よりプロフェッショナルな個人や組織を創っていきたい」

—今回、本研修を導入頂いた背景をお聞かせください。

この10年で店舗数・売上共に約3倍に拡大するなど、事業としては順調に成長していましたが、それに対して人材の育成や採用など組織面の成長がそのスピードに追いついていない側面がありました。また、人口減少・少子高齢化という現在の市場環境においては、今後国内において大きな店舗数拡大は見込めず、既存の各店舗で売上を伸ばしていかなければいけない状況なのですが、そのようなことを踏まえた時に、改めて現場(店舗)における人材強化の必要性を感じていました。

私たちのブランドは元々教育には力を入れており、プロ意識の高い販売員が多く、組織の風土としても、ネガティブなことを他人や環境のせいとしない「自責」の文化が根付いていました。一方で、プロとして結果を出すことはある種「当たり前」のようなところもあり、人によってはなかなか「人から褒められる」ようなことが少なく、モチベーションが不安定になってしまうこともあったのかも知れません。特に若手のメンバーなどは、アパレルの華やかな世界に足を踏み入れることが出来るという期待とは裏腹に、業務がマンネリ化しているように感じてしまったり、日々の業務に忙殺されキャリアパスが見えなくなってしまうなどして離職につながるケースも少なくはありませんでした。先程申し上げたように、店舗数拡大に伴いまだ経験が浅いリーダーが増え、1人1人のメンバーに目が行き届かなくなってしまうことも一因かも知れません。

「自分のモチベーションは自分でコントロールする」ことも含めた「自責」の姿勢はプロフェッショナルとしては大事な要素だと思いますし、今後も組織として大事にしたい文化です。ただ、それをどのように実現するのか、自身のモチベーションをどのようにコントロールするのかという具体的な方法論に関しては今まであまり伝えられる機会もなかったのを、それを伝えることによって、よりプロフェッショナルな個人や組織を創っていきたく考えました。

▼研修実施時の様子



また、これまで社内研修というと、「販売スキル向上」のような具体的な業務に直結する内容が多かったのですが、今後の会社の成長を考えた際どのような人材が必要かと考えると、「一人の販売員としては勿論、一人の社会人・ビジネスマンとしてのプロフェッショナルである人材」だと考えています。

自分が「グリーンレーベルリラクシング」というブランドで働く意義を明確に感じ、同時に理想の自分を実現するために、広い視野と高い視座で物事を考え判断できる。更には、既存の型や枠組みを破って新しい役割を担っていく。そのような人材を育成していくことが必要だと感じ、今回の研修を実施することにしました。

【研修概要】

- モチベーションの構造を学ぶ
「モチベーションを「高める」ということ
「モチベーションを「下げない」ということ
 - 自身のモチベーションの源泉を明確にする
 - モチベーションをコントロールする思考技術を学ぶ
- ※プログラムの詳細はお問い合わせください

「なぜこの会社で働いているのか?なぜこの仕事をしているのか?」への答えが明確になると、高い成果につながっていく」

—プログラムの内容についてはいかがでしたか。

今回受けたプログラムはプロアスリートの言葉や事例を通じた具体的な内容だったので非常に分かりやすかったです。ビジネスとスポーツは異なるのではないかと考えられますが、実際に大きな成果を出しているアスリートが使っている思考の技術であるというところに説得力もありましたし、随った困難やモチベーションが下がるリアルな様子が具体的に想像しやすいことも、研修全体のわかりやすさに繋がっていると思います。

プログラムの中でも特に印象に残っているのは、思考切り替えの技術「Time,View,Chance」の部分です。これまで自身のモチベーションをコントロールする上で、無意識に出来る部分もあったと思いますが、あくまで無意識であるためいつも出来ているわけではなく、その時の状況や気分が左右されていました。今回、モチベーションコントロールという課題に対して、思考切り替えの技術を具体的に体系的に学べたことで、今後は意識的に活用することができると感じています。

また、二人一組になり、相手と自分に実際にあった過去のモチベーションダウンに対してどのような思考の切り替えが出来るかアドバイスをを行う、というペアワークがありました。お互い、過去の経験に対して他人からアドバイスをもらう事で、今まで持っていなかった視点を得ることが出来たのではないかと思います。また反対に他の人のモチベーションが下がっているシチュエーションや原因が自分とは異なるという発見もあり、今後メンバーが悩んでいる状況などにも、より敏感に察知して対処ができるのではないかと感じています。

一般的な研修と異なり、実際に手を動かしたり、アドバイスし合ったりするなど楽しく取り組めたことはもちろん、自分の実体験をベースにしているからこそ納得する部分も多く、非常に満足しています。

▼二人一組になって、お互いの過去のモチベーションダウン体験に対してアドバイスをを行う。対自分だけでなく部下や後輩へのコミュニケーションのトレーニングも兼ねる



▼自分が仕事で実現したい理想の姿を絵に描いて説明するワーク。説明に対して質問を受け、それに応えていくプロセスで気づきが生まれ、考えが深まっていく



—研修後の成果や今後の課題について教えてください。

研修後には、「メンバーとの面談で使ってみてわかりやすく伝えられた」などの声も上がってきています。今回この研修を実施し、各自がモチベーションのコントロール方法を理解～整理できたと思いますが、一番の成果は、今回学んだことが社内でも共通言語化することで、よりプロフェッショナルな組織になる一歩目を踏み出したことだと感じています。もちろん、一度この研修を実施しただけで、組織の文化や風土が完全に出来るとは思っていません。今回学んだことを継続的に実践し、定着させていくことが今後の課題になると思います。

また、「なぜ自分はこの会社で働いているのか?」「なぜ自分はこの仕事をしているのか?」という問いに対する答えが明確になり、それを日々の業務に結びつけられることが、高い成果に繋がっていくものだと考えています。自分自身の目指す姿の実現に向けて、今回学んだことを活かしつつ、この会社、このブランドで働くことの意義を見つけていって欲しいと思っています。

～研修参加者の声～(一部抜粋)

■自身の内発的なモチベーションアップ

- 自分の根源にある欲求や入社理由を含めて、改めて確認できたことで意志が強くなった
- わかりやすく、実践できることが多いだけでなく、入社した当時の自分の夢や将来のビジョンを思い出し、ワクワクしてきた

■自身のモチベーションコントロール

- 仕事に対する不安や壁へぶつかった時に、今回の思考コントロールがあれば乗り越えられる・成長できると感じた
- 仕事をしていく上で、苦勞することや困難な場面はたくさんあるが、それを自分自身がどう捉え、考え行動していくかによって得られる結果が大きく異なることがわかった

■他者(部下や後輩)のモチベーションコントロール

- アドバイスする機会が多い立場として、すぐ実践できそう、メンバーにも様々な角度で物事を捉えてもらうきっかけを作れそう
- 他者のモチベーションダウン体験に対し、思考技術を使ってアドバイスをするというのがリアルで良かった。メンバーのモチベーション管理をどうすればよいのか具体的にわかって実行できそう

(掲載されている所属、役職およびインタビュー内容などは取材当時のものです)

「入社2年目の悩み」にどう向き合い、「強い個」を育てるか。 社員全体離職率1.08%を実現する若手教育に迫る

横河ソリューションサービス株式会社 人材育成の取り組み



横河ソリューションサービス株式会社 様

(写真左より)
人財総務本部 人財開発部
田代様 新井様 齊藤様

【課題・取り組みの背景】

従来より、個人の内面的な部分にフォーカスを当て、新卒で入社して5年目までに強い個をつくるべく、年次研修を設けている。新人研修を終え、職場に配属されて約1年が経とうとしているタイミングで、物事の捉え方に関するトレーニングも重ねながら、夢や目標に向かっていける強い個に成長してほしいといった想いもあり、自分をどうコントロールするかを学べる環境適応研修を導入。

【取り組み概要】

入社2年目のフォローアップ研修としてフォワード(現:バイウィル)の「環境適応研修」を導入(2018年~2019年の2年連続)。配属後約1年が経つタイミングで、理想と現実のギャップを感じたり、モチベーションの低下が起こりそうなシーンで自分自身をどうコントロールするかスキルを学んで頂いた。研修終了後は、弊社研修の特徴である「フォローメール」によって研修内容のリマインドや成功事例の共有などを支援させて頂いた。
※2018年度の社員全体離職率は1.08%

「理想と現実のギャップを乗り越え、夢や目標に向かっていける「強い個」に成長してほしい!」

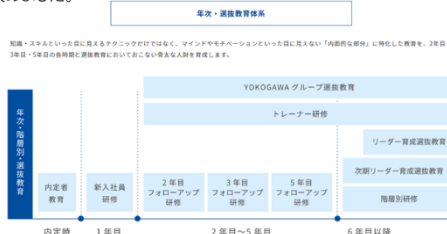
—2年目フォローアップ研修を実施している元々の背景や、その中で今回弊社の研修を導入頂いたきっかけをお聞かせください。

齊藤様:まず全体的な弊社の人財育成の考え方として、「社員全員が職種に関わらずお客様の課題解決をできる、ソリューションを提案していけるような人材になろう」ということがあります。その中で、知識やスキルといったことも勿論ですが、より個人的な内面的な部分にフォーカスを当てるのが重要だと考えていて、新卒で入社して5年目までに「強い個」という土台をつくるフォローアップという意味で、年次研修を設けています。今回研修をお願いした2年目フォローアップは、新人研修を終え職場に配属されて、約1年が経とうとしているタイミングです。入社時に思い描いていた理想と、実際に職場で働いてみて感じる現実にギャップを感じ始める時期でもあります。

田代様:弊社の新卒採用では「新たな“あたりまえ”を生みだせ」というメッセージを打ち出していて、それに共感して夢や希望を持って入ってきている社員が多いのですが、当然入社してすぐに1人で出来ることは多くはないという現実もあります。上手くいかない現実や悩みとどう向き合うかなど、物事の捉え方に関するトレーニングも重ねながら、夢や目標に向かっていける「強い個」に成長して欲しい。そのような想いもあって“自分をどうコントロールするか”を学べるフォワード(現:バイウィル)さんの「環境適応研修」をお願いすることにしました。以前フォワード(現:バイウィル)さんのセミナーでお話されていた内容が、弊社の個人・組織の成長に対する考え方に近かったのもあり導入を決めました。

—具体的に、どのような悩みが多かったのでしょうか。

新井様:配属されて1年経ち、皆が自分に合った仕事を見出しているか、上手く環境に順応できているかという点必ずしもそうではありません。よく挙がってくるものとしては、「先輩や上司が忙しすぎて何も教えてくれない」「色々な経験をしたいと思い入社したのに、先輩に言われたことしかやれない」「上手く人間関係が築けない」など。上司や環境のような、自分自身では直接コントロールできないことに悩んでいることが多いのかもしれない



▲年次・選抜教育体系
(横河ソリューションサービス株式会社採用サイトより)

「一方的に話を聞くのではなく、頭と身体を使い、参加者自らの体感を通じて学びを得られる研修」

—研修内容や実施時のことについて、特に印象に残っていることなどはありますか?

齊藤様:研修内容としては、セルフコントロールの思考法が受講者の印象に残ったようでした。先程新井がお話したような「上司や環境など、自分が直接コントロールできないもの」に対する向き合い方へのヒントが得られたようです。研修後のアンケートを見ていても、「自身でコントロールできることに集中することで気持ちを切り替えられそう」といった内容のコメントが多く見られました。

また、実施時の雰囲気を見ていて、受講生が積極的に楽しそうにしているなど感じました。特にインプロビゼーション(即興劇のワーク)は印象的でした。今までそのような形の研修は見たことがなかったのですが、普通のグループワークとも異なり、頭も身体も使って学びを得られる設計で、参加者も前向きに取り組んでいたかと思えます。一方的に話を聞くだけでなく、参加者自らの体感を通じて学びを得られるというのが工夫されていると感じました。

—その後、実際に研修の学びを活かすことができたというエピソードなどはありますか?

田代様:ある2年目社員は、配属先の職場環境に対してモチベーションが下がっていた、「今の職場では波風立たず、無難にこの場をやり過ごせばいいや」と考えていたそうです。しかし、フォワード(現:バイウィル)さんの研修を受け終わった後に話をしてみると「今自分ができることを頑張ってみる」と話していました。研修によって、受講者の考え方が変わったということを感じられた瞬間でした。

齊藤様:研修後に一人一人と面談も行っているのですが、抱えていたことを、ただの不満ではなく、「こういう風に対処していきたい」というように前向きな形で話してくれるようになったということもありました。

「研修3か月後のフォローメールにて、学びを最大化」

※フォローメール:研修効果定着のため、研修後一定期間の後、内容についてリマインドを図るメールを配信している

—研修後のフォローメールについてもお聞かせ頂けますでしょうか。

齊藤様:どんな研修であったとしても、時間が経つとその内容を忘れてしまい、なかなか定着しないという課題は存在すると思います。その点、フォワード(現:バイウィル)さんの研修では、3か月という時間が経ったタイミングで、メールで研修のポイントを送って頂くことができました。それによって、改めて内容を思い出し、意識や行動に結び付けることができたのではないかと思います。また、アンケートという形をとることによって、同じ立場の受講者がどのように研修内容を実践に活かしているか、反対に何が障壁になっているかなど、情報収集~共有の手段として機能していた部分もあったかと思えます。

田代様:人財開発部と若手は日頃からコミュニケーションが取れていて、若手が相談に来てくれるようなことも少なくないのですが、今回のフォローメールによって、私たちが気付いていない“現場の生の声”を聞きだすことができたのは非常に良かったです。

—最後に、今後の課題などがあればお聞かせください

新井様:5年目までの研修で「強い個」を作るということで年次研修を進めています。若手だけでなく、それを受け入れるマネジャー・リーダー層にも同じ考え方を浸透させて、組織全体として成長していきたいと考えています。個人としては勿論、組織全体としてどんな方向性に進んでいきたいかを明確にし、一人一人がそのような議論をできるようにしていきたいと考えています。

▼インプロビゼーション(即興劇ワーク)の様子



オーナー様の真のニーズを汲み取り一歩先の提案ができる社員を育成したい

東急住宅リース株式会社 人材育成の取り組み

東急住宅リース



東急住宅リース株式会社
経営管理本部
総務・人事部 人事グループ課長
高橋 謙司様

【取り組みの背景】

受託から運営までをワンストップでサポートし、オーナー様に代わって賃貸管理を行っている東急住宅リース様。徐々に業務を1人で任せられるようになる2年目社員の皆様に、担当の高橋様が現場で感じていたコミュニケーションの課題を解決すべく、ロジカルコミュニケーション研修を実施。

【取り組み概要】

ロジカルコミュニケーション研修では、ロジカルシンキングを活用した「伝える」コミュニケーションの方法を学んで頂いた。研修内容としては、前半に「立場や情報量の違いによるコミュニケーションギャップ」を体感して頂き、後半には業務ですぐに使える「論理的に伝える」コミュニケーションの具体的な方法をお伝えした。

「言われたことをやる」だけでなく、その先の提案ができる人材へ

一若手の方にはどのような課題を感じていたのでしょうか？

弊社は賃貸住宅の管理をしている会社です。オーナー様から物件をお預かりして、入居者募集や賃料・契約管理、原状回復工事等を行ない、その対価として手数料を頂いています。業務の特性上、ともしれば機械的に“こなしてしまふ”ようなところがあります。若い人と話していると、具体的な指示を求め過ぎていたり、結果を出すための方法を端的に知ろうとする社員が多くなって来たと感じています。結果を出すことだけにとらわれていて、回り道することを嫌う。「なぜこれをやるのか」「他に良い方法はないか」と深掘りする若手が少ないと感じています。

例えば、指示や結果だけを求めすぎると、お客様が本当に求めているものを、感じ取れなくなってしまうことがあります。以前、土地活用を検討されているオーナー様から「とにかく賃料を高く設定して欲しい。」という依頼がありました。ある若手はこの依頼を藕呑みにし、可能な限りの高い賃料の提案をしましたが、結局他社に決められてしまいました。よくよく話を聞いてみたら、オーナー様には高齢のご両親がおり、現在の社会情勢も踏まえ、サービス付き高齢者向け住宅を建てて高齢者の方に貢献したいという思いもあったそうです。結果的には、オーナー様との色々な会話を通じて得られた、真のニーズを汲み取った企業が選ばれました。



▲経営管理本部 高橋様

オーナー様に限らず、関わる全ての方々に対して、表面的なコミュニケーションだけにとらわれず、表には出せない本当の想いを汲み取って一歩先の提案をする。そのような人材を育てていきたいと考えています。

一そのような中で、今回のロジカルコミュニケーション研修を選んでくださった背景を教えてくださいませんか？

私は研修担当になる前に現場の管理職をやっていました。現場で実際に若手社員をみている立場にいて、日頃からもっとコミュニケーション力が必要だと感じていました。具体的には、「報告・連絡・相談」の区別ができていない」「自分の話したいことを一方的に話してしまう」「言葉の羅列になっていて、内容が伝わりにくい」などです。そのような状況に対し、御社の研修の「相手の立場に立って、ロジカルにコミュニケーションを図る」「伝える“ではなく”“伝える”」という点がマッチすると考え、今回研修をお願いすることになりました。

「立場による情報量の違い」を考慮したコミュニケーションの必要性を理解できた

一研修を見ていて、特に印象に残っていることなどはありますか？

やはり、「ブライндスクエア」(チームを作り、1人のリーダーが目隠しをしている残りのメンバーに指示をしながら、指定された形にメンバーを配置するというワーク)は印象に残っています。あるチームのリーダーは、ワークが始まる前は自信有りげな様子でした。しかし、ワークが始まりしばらくすると、目隠しをしているメンバーに「指示の内容が分かりづらい。」と言われ、20分後には「20分経つのに、まだ私だけ1つも指示がないんですけど大丈夫ですか?！」というような指摘を受け、彼の顔には相当の焦りの表情が浮かんでいました。振り返りの時間ではメンバーからのフィードバックを受け、相当ショックを受けていましたが、真摯にチームのみんなの意見を受け止めていましたね。自分の持っている情報量と相手の持っている情報量が異なるときに、いかに相手の立場に立ったコミュニケーションをする必要があるかということを感じたのではないかと思います。

研修後のアンケートのなかで、「今日の研修が実務に活かせるか」という設問に関して「大いに活かせる」と答えている人が大半だったことも、印象に残っています。

一具体的にどんな点が役立つと思ってもらえたのでしょうか？

ロジックツリーの部分が活かせると思った人が多かったのではないのでしょうか。「話す内容を、相手の情報量や立場・状況に合わせて必要なものではないものを選別すること」「『今日の話は次の3点です』」などのように、伝えたい内容を大きく3つくらいの枠組みに分けて提示し、それぞれについて抽象⇒具体の流れで話していくこと」となどというようなことは普段の業務で教えてもらう機会がないので、役に立ったのではないのでしょうか。業務ですぐに使える、会話や報告の組み立て方のトレーニングができたと思います。

「コミュニケーションの中で重要なことを3つあげましょう。」という質問では、研修前には「結論から言う」が全てのチームに共通していた項目でした。

研修後では全てのチームで「立場による情報量の違いを考慮して、報告する」が一番に来ていましたね。研修後も上司や顧客に関わらず、意識して欲しい部分です。

「人と人」「人と会社」の関係性を深めるようなコミュニケーションも増やしていきたい!

一最後に今後、改善していきたい課題などはございますか？

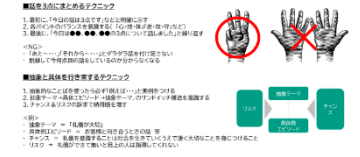
AIやRPAなど様々な技術が発展し、仕事の進め方も変わってきている中で、多くの仕事が上司との対面での会話がなく進んでしまい、上司と部下の関係性が希薄になっていると感じています。

若手社員との面談でも、マネージャーとの日々のコミュニケーションが不足していると感じています。様々なツールを活用することによって、業務の生産性が高まり、企業としての収益性が高まること自体は良いことですが、「このチームで自身は何をやりたいか」「この会社で何を実現したいか」などの目線に立ったコミュニケーションが少なくなってしまうように感じます。

今後はAIなどで生産性を高めつつ、それと同時に「人と人」「人と会社」の関係性が深まるようなコミュニケーションの向上や相互理解が深まるチームビルディングについて取り組んでいきたいと考えています。

コミュニケーションの基礎技術 伝える力

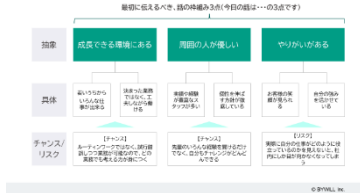
相手に伝わるコミュニケーションの基本は「話を数点にまとめる」事。
【もっとも一般的なのは「3点」】
【抽象】と【具体】を行き来しながら話すより相手がイメージが伝わりやすい。



▲コミュニケーションの基礎技術 伝える力

【ワーク】コミュニケーションの基礎技術 伝える力 記入例

はじめに話の枠組みを提示し、「抽象」⇒「具体」⇒「チャンス」＆「リスク」訴求で補強」の流れで話を伝える



▲【ワーク】コミュニケーションの基礎技術 伝える力 記入例

強みである「顧客理解」を基に、自信を持って交渉に臨んでほしい

「交渉=悪いこと」から「交渉=問題解決の共同作業」というマインドセットへ

株式会社揚羽 人材育成の取り組み



株式会社揚羽 様

人事部 マネージャー
米田 様(写真左)

営業部 部長
新規事業開発室bizミル事業部
佐々木 様(写真右)

【取り組みの背景】

リクルーティング、コーポレートコミュニケーション、マーケティングといった領域におけるあらゆる課題をWebサイトやムービー制作のクリエイティブを通して解決する揚羽様。クライアントへの価格交渉の際に「値引き」が数多く起きていたこともあり、交渉力研修を導入。

【取り組み概要】

・交渉力研修&フォローメール
交渉学の原理原則に基づいた基本的な概念～即効性のあるテクニックを学んで頂いた。

そもそも価格交渉ができていなかった

→まず、御社における交渉シーンを教えてください。

米田様:主に2パターンあります。1つはクライアント様との交渉。もう1つは提携している外部パートナー様(コピーライターやデザイナー)との交渉です。特にクライアント様への提案内容のプランニングと価格提示は、最も交渉力の問われる部分です。

→どのような課題があったのでしょうか。

佐々木様:最も課題と感じているのはクライアント様との金額交渉のシーンです。何が課題かという点、「そもそも交渉をしていないこと」だと考えています。本来の価格設定は、原価に工数を加味して提案し、先方の予算と擦り合わせていくのが普通だと思うんです。ですが、弊社でよく起きているのは、最初から先方の予算を聞いてしまい、その予算に合わせて価格設定をしまっているということです。値引き権限の上限は決まっていますが、その権限内の値引きが常態化してしまっています。提案もその価格するので、最終的に大幅な値引きが起きてしまっています。商品が無形でアウトプットが定量的に見れないため、営業も良い商品ということはわかっていても自信を持っていない感じがするんです。

米田様:弊社の強みとして、クライアント様の“分身”と思われるくらいに「企業理解」に力を入れています。そのおかげか、納品後の顧客満足度調査でも有難いことに「同じ温度感で同じ目線で最後までついてきてくれる」と言ってもらえることが多いです。ただ、そのような熱い思いやビジョンは担当者には共感して頂けるのですが、決裁者からはどうしても予算の部分で受け入れられないことが多くて、値引きが頻繁に起きてしまっていると思います。

あとは、本当はもっと商品に価値があるにも関わらず、お客様思いのメンバーが多いので、「お客さんに申し訳ないから…」という気持ちのみで価格を下げてしまうことも多いです。会社も利益を上げなければ大きくなっていけないので、こういった課題はずっと持ち続けていました。



▲人事部 マネージャー 米田様

佐々木様:このような課題を持っていた中で、フォワード(現:バイウィル)さんから「交渉力研修」のお話を聞きました。業態や業種も我々に似ていましたし、交渉に特化した研修を受けたことがなかったので導入を決断しました。

→研修の内容について印象に残っていることはありますか。また、そこで得られた気づきなどがあれば教えてください。

米田様:研修を受ける前までは、営業メンバーの中に「交渉=悪いこと」という間違っただけの認識が蔓延していました。ですが、研修を通してその認識が「交渉はしても良いもの」に変わったことが一番大きかったですね。その他にも、交渉に関する様々な概念の理解から実践に落とし込んでいくためのポイントまで、非常にわかりやすかったです。あとは、日頃交渉が上手くいかない理由について研修やアンケートを通じて詳しく把握できたことも良かったです。

具体的には、

- ・交渉に対して「駆け引き」という考えを持っている
- ・交渉相手の表情やその場の雰囲気になんか耐え切れず値下げの話をしてしまう
- ・失注を恐れて、つい値引きの話をしてしまう
- ・「費用がネックになる」と思い込んでいるから自分から先に予算を聞いてしまう

など、交渉に関する現場のリアルな課題が明確になったことは大変良い気づきになりました。

佐々木様:あとは、最後の総合演習のワークには私も参加したのですが、非常に楽しかったです。ゲーム感覚で理解から実践、そして応用できるような内容でした。交渉という行為に対して「問題解決のための共同作業」というマインドセットができたのは非常に良かったです。

また、わかりやすく実践しやすいという学びの「質」の部分もそうですが、学びの「量」も多かったんです。今まできちんと言語化できていなかった考え方や、新しい概念を知ることができましたね。共通言語化しやすい言葉もあったのでそこも良かったです。今、「Best Option(交渉学というBATNA)」という言葉は社内の色々なところで聞きますね!



▲営業部 部長
新規事業開発室bizミル事業部 佐々木様

→今後に向けた課題などがあれば教えてください。

佐々木様:まだまだ、実際の交渉場面においてメンバーが研修内容を活用できているとは言えません。一方でマネージャーレベルでは少しずつ意識が変わってきており、一方的な譲歩をするのではなく、相手にも譲歩してもらえるような交渉を意識することが出来るようになってきています。

米田様:今回の研修が意識の変化になってきているので、今後は継続的な意識づけであったり、実際の交渉場面への接続の部分が大事だと思います。そのあたりは今後、フォワード(現:バイウィル)さんのフォローメールや、社内での勉強会等を通じて高めていきたいと思っています。

理由のない値引きは自分たちの仕事の価値を下げることに当たるので、自分たちは良い仕事をしていることを改めて認識してほしいです。目に見えるモノがない分、自分たちの知識や姿勢、クライアント企業様の理解など、時間・工数を使って良い商品を生み出しているのだから自信を持ってほしいです。

佐々木様:クライアント企業様のことを想うことは我々の強みですし、そこは今後も一番大事にしてほしいですが、自社の利益のことも考えて行動できるようになってほしいです。そうすると極力値引きをしないことも重要ですし、その結果金額の面で失注してしまうこともあると思います。それでもその経験から何かを得て次に繋げること、そうして組織としての交渉力を高めていって欲しいです。

