

従業員が伝えるブランド

コンサルティンググループ チーフコンサルタント 原田 洋一

なぜブランドを意識するのか

ここ数年、『ブランド』という言葉を目にする機会は多く、また、いかにしてブランドを構築するか悩まれている経営者も多いことと思う。

特に技術や市場が成熟化している業界の企業では、製品の機能そのものだけでは他社との違いを明確にすることが難しくなっている。そういったなか、「（同価格なら）ブランド力の高い商品が購入される」「ブランド力があれば類似商品より高く販売できる」など、ブランド力を競争優位性の源泉とし、企業利益を高めようとする。

また、ブランドロイヤルティを高めることは、万一のリスク対策へもつながるものでもある。なぜなら、ロイヤルティの高いお客様は、多少の事ではブランドスイッチ（他社への乗換え）しにくいものだからである。

ひとえにブランドといっても、ソニーやマイクロソフトといった「企業ブランド」、ウォークマン、スカイラインといった「商品ブランド」があり、最近では「地域ブランド」なども話題となっている。

ブランドに関する書籍を見ると、どうやらブランドの起源は牛の焼印という説が有力なようである。「誰の（誰が生産した）牛なのか」を明確にするために付けられた印であり、「信頼できる製品」「品質の証明」が起源である。

ブランドは「製品そのものの機能的な要素」「製品から連想される情緒的な要素」ばかりでなく、「製品を使っている（保有している）ことによる自己表現（演出）的な要素」など複数の要素から成り立っていると言われる。数千円で購入できるバッグと（荷物を入れるという）同じよう機能のバッグが数十万でも品切れになるのは、「私は〇〇のバッグを持っている」という自己表現（演出）的な要素以外のなにものでもない。

ブランドという言葉を知るとすぐに、グッチやルイ・ヴィトンといったプレミアムブランドを連想しがちである。

大企業が新商品を導入する際は、TVCMをはじめとする大規模なプロモーション・広告を展開し、商品・ブランドを浸透させ、ブランド認知度を向上させる事が多い。

しかし、TV等の広告投資には多額の費用が発生し、大企業以外で取り組む事はなかなか困難である。では、多大な広告投資をしないとブランドは構築できないのか。

今回は、プレミアムブランドや大企業の多大な広告投資によるブランドの醸成とは違う、中堅企業なりのブランド構築について考えていきたい。

中堅企業でも出来るブランド構築とは

ブランドを原点（牛の焼印）に振り返って考えると、「お客様との信頼関係を構築すること」が「ブランドを構築すること」になる。

ということは、まずはお客様と企業とが出会わなければことは始まらない。そして、その時に企業としてお客様の期待感を高め、それに見合ったパフォーマンスができるかが信頼関係構築の基本である。

その機会はお客様が、広告を見る、店頭の商品を知る、店頭やお客様相談窓口などで従業員と接する、友人知人からその企業の存在を知る、など色々と考えられる。これらを組み合わせ、マネジメントすることにより、偶然的な出会いを必然的にさせることも可能である。もちろんそのためには、多大な投資がかかる場合もある。

経験として、中堅企業がブランド構築を考える際、多大な広告投資よりも地道な活動でお客様との信頼関係を長期に渡ってじっくりと醸成させるケースが多い。

ここでは、その1つの着眼点である「従業員を介したブランド構築」について考えてみたい。なぜなら、従業員がお客様と接するという機会はどんな企業でも共通で、中堅中小企業でも必ず存在しているからである。つまり、「信頼を獲得する」チャンスは中堅中小企業にも十分にあるということでもある。

従業員とお客様が接するという場面を想定する場合、サービス業を念頭におくと考え易い。サービス業ではお客様に接する時間が長く、商品自体に人的な要素が多分に含まれている。ただしサービス業といってもその範囲は非常に幅広いので、ここではホテルやレストランなどの

接客業を想像していただくと以下の内容もイメージし易いと思う。

ブランドを伝えるのは従業員

「企業側の思いを正しくお客様に伝えること」がブランド構築の第一歩である。

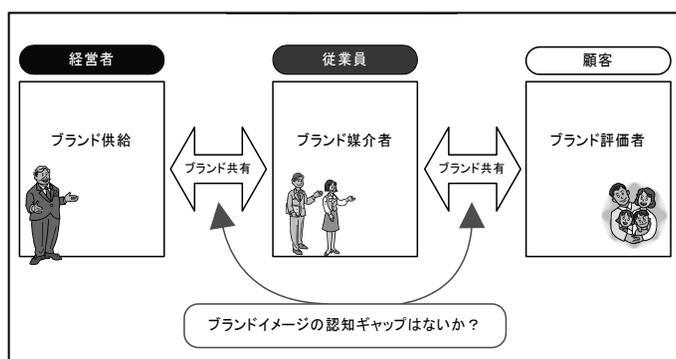
では、誰がお客様に「企業側の思い」を伝えるのか。

創業間もない頃なら、経営者が直接お客様に接し、思いを伝える機会も多かったはずである。しかし、幸いにも事業が順調に拡大するにつれ、思いを持った経営者が直接お客様と接する機会は減っていくのが一般的である。

中には今でも「お客様と接している」という経営者もいるかと思うが、接していたとしても「月一回程度」多くても「週一回程度」と、その時間は以前に比べ格段に短くなっているに違いない。

では、誰が経営者に代わって思いを伝えているのか。それはお客様と実際に接している従業員に他ならない。

図表1 ブランドを介した三者間の役割



上図は、経営者の思うブランドが従業員を通じてお客様に伝わっていく（共有する）イメージ図である。実際には上図のように単純でなく、経営者とお客様の媒介者である従業員が非常に多段階（例えば部長→課長→係長→一般→アルバイト）になっているケースが多い。更にはお客様から他のお客様へも口コミで伝わって行く。

考えてみれば、子供の頃にやった伝言ゲームに似ている。子供の頃の伝言ゲームでは、ほとんど正確に伝わらなかった記憶がある。正確に伝わらなかったというよりむしろ、全然違う内容で伝わっていた事の方が多かった（もっともそこが面白かったのだが）。

しかし、ゲームではなく経営となると「全然違う内容で伝わっていたね」と笑っているわけにはいかない。経営者の思いを正確にお客様まで伝えなくてはならない。

では、どのようにすればお客様まで経営者の思いを伝

える事が出来るのか。それは、ブランドの媒介者である他段階な従業員の間を正確に伝える事が重要となる。

従業員のモチベーションを高める

最近では雇用環境が多様化し、契約社員やパートタイマー・アルバイトなど比較的短期間の就業形態も多くなっている。雇用形態が多様化するほど、従業員の仕事に対する姿勢は多様化するケースが多く、企業側の思いを伝えていくためのマネジメントに工夫が必要となってくる。そのマネジメントで重要なのが、モチベーションを高めることである。

例えば、ディズニーランドに行くと言われるとゴミー一つ落ちていないとよく言われるが、実際に清掃している人の多くはキャストと呼ばれるアルバイト達である。ディズニーランドに関する書籍によると、採用段階で「夢を共有」できる資質のある人を見抜いて採用し、更に採用時の教育にも相当の時間を掛けた上で、キャストとの「夢の共有」を実現しているそうである。これによりモチベーションが高くなり、仕事への誇りにつながっていく。お客様はそれをきちんと評価してくれる。ディズニーランドのきれいさがどんなに心地よいことか……と。

また先日ラジオを聞いていたら、「お客様のためになると思えば社長に何でも言う」というアルバイトの女性が紹介されていた。これもお客様の信頼を得るためのモチベーションの高さがうかがえるが、それは情熱と言った方がよいかもしれない。

従業員のモチベーションの高さは、与えられた役割のパフォーマンスを高め、それがお客様の信頼や安心につながり、ブランド醸成の一端を担っていくのである。

従業員満足とお客様満足的好循環サイクル

ブランドを構築する上では、お客様の満足度（CS）を高めることが不可欠である。

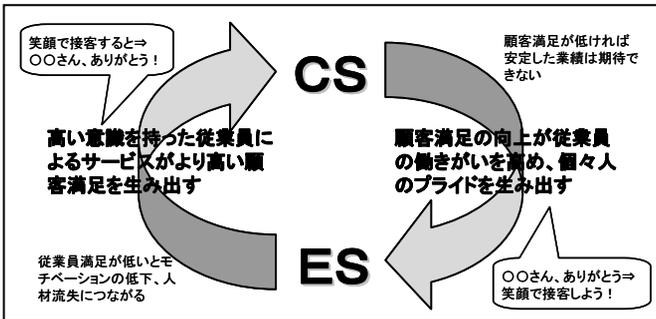
そして、お客様にブランドを伝えるのは従業員である。特に上述の通り、サービスが商品の大部分を占める業種においては、サービスを提供する最前線の従業員の満足度（ES）が高くないと、CSを高める事は難しい。

笑顔で接客されて悪い気がするお客様は少ないだろう。反対にお客様から「ありがとう」と笑顔で言われて悪い気がする従業員も少ない。

『従業員とお客様との好循環サイクル』を構築する事が、サービス業においては非常に重要である。むしろ、この

好循環サイクルが出来上がってしまえば、後は相乗効果でCSとESが高まっていくのである。

図表2 CSとESの関係性



中には逆のサイクルが回ってしまっている店も多いのではないだろうか。

無愛想な従業員のせいでお客様の気分が悪くなる→必要以上に従業員に文句を言う→従業員のモチベーションが低下し無愛想になる。

このような悪循環が回り始めてしまうとみるみるうちに信頼関係は低下していつてしまう。この悪循環のサイクルに陥らないためにも、従業員のモチベーションを高いレベルに維持する事は重要である。特にサービス業においては笑顔での接客は最低限の要素である。

まずは従業員と商品の素晴らしさを共有し、その従業員を通じてお客様に商品の素晴らしさを伝えていく。

前述したが、ブランドをお客様に伝え、浸透させる事が出来るのは経営ではなく、従業員である。

この従業員の満足度を高め、この会社で働いて良かった、今後もこの会社で働き続けたいと思える職場環境を作ることがポイントとなる。

経営者・従業員・お客様のブランド共感

ブランドを構築していくには、経営者・従業員・お客様との一体感を醸成することが重要となる。経営者・従業員・お客様の三者を対象に「ブランド共感度調査」と実施すると、ブランドに対して三者が抱いているイメージ(の違い)が面白いように見えてくる。

実際には、三者が共感している(近い距離にいる)ケースは意外に少なく、

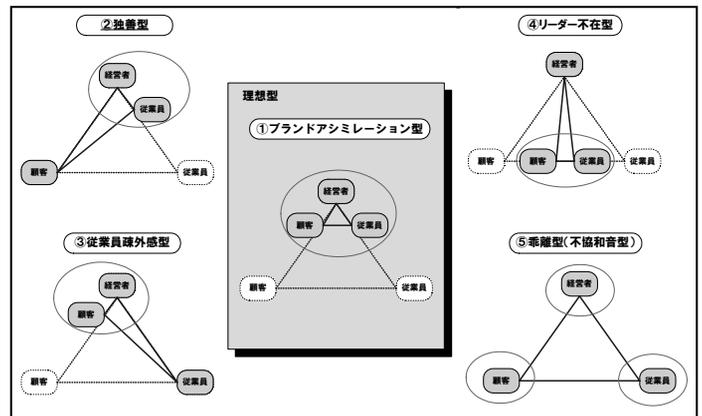
- (1) 経営者と従業員は近いが、お客様が離れている
 - (2) 経営者とお客様は近いが、従業員が離れている
 - (3) 経営者から離れているが、お客様と従業員は近い
 - (4) 三者の思いがバラバラ
- など、一致していないケースの方がむしろ多い。

(2)の「経営者とお客様が近い」ケースでは、経営者の思いはお客様に伝わっているようだが、実際には「お客様が誤解されている可能性が高い」と解釈するのが自然であり、決して望ましい姿ではないだろう。

調査結果を見る時は、全体的な傾向を見るばかりでなく、事業所間や年代間などの属性ごとによる認知ギャップを把握する事も重要となってくる。

更に、「ブランド共感度と従業員満足度の関係」「ブランド共感度とお客様満足度の関係」「従業員満足度とお客様満足度の関係」などを見ると、各種の傾向や課題が見えてくる。

図表3 ブランド認知ギャップのパターン



お客様への働きかけは難しい

店の印象を作り出す構成要素としては、店舗施設そのものやサービスをする従業員もさることながら、『お客様』も意外に重要な存在である。

先日、出張のついでに大阪で有名なホテルに立ち寄ってみたところ、施設・従業員ともイメージ通りだったが、どことなく妙な違和感があった。しばらく様子を見てみるとその原因に気が付いた。あくまでも主観的な印象であるが、サービスを提供している企業側の問題ではなく、そこにいる顧客層がイメージと違うのである。

たしかに、店や料理は好きだが、なんとなく雰囲気(常連客)が気に入らず足が遠のいてしまう店も意外にある。

しかし現実問題としては、企業側でお客様を選別することは非常に困難である。

中には女性限定や禁煙スペースを設置しある程度の顧客属性を限定している店舗もあるが、男性客・喫煙者などの潜在顧客を除外する事は、(売上減少を懸念し)相当な決断を有するものである。

前述のディズニーランドは、従業員のみならずお客様の

共感も得て成功しているケースではないかと思う。正直言ってゴミ一つ落ちていないきれいに清掃された所にゴミを落とすのは相当な勇気がいる。(清掃の効果だけではないだろうが)禁煙の園内では、歩きながら喫煙している人を見かけたことが無い。恐らく、普段は市区などで設定されている禁煙地域で歩きタバコをしてしまう人でも、ディズニーランドでの歩きタバコはできない。

あの空間は、まさにディズニーの夢に共感した、企業側とそこで働く従業員達、更にはそこに訪れるお客様までもが夢を共有し、『夢の空間』を作り出しているのではないだろうか。

しかし、一般的にお客様への働きかけは難しい。どのようにしてお客様に働きかければよいのか、悩まれている企業も多いのではないだろうか。

まとめ

しかし、「お客様に働きかける事は難しい」と何もせずに諦めているわけにはいかない。企業としてはブランド力を高める努力をし、競合他社との違いを明確にする事が求められている。

では、どうすれば良いだろうか。企業側として比較的取り組みやすい従業員への働きかけから着手する事が「ブランド構築：お客様との信頼関係を構築する」第一歩だと考えられる。

企業側として、従業員に働きかけ、経営者の思いに共感させてモチベーションを高めるにはどのような事が出来るのだろうか。

『徹底してコミュニケーションを高める』：従業員とのコミュニケーション、従業員間のコミュニケーションを高め、明るい職場にすること、に尽きると思う。

具体的には、以下のような取り組みがあげられる。

1. 組織診断（現状把握）

まずは、従業員が企業や職場についてどう思っているかを調査し、現状を正確に把握する事が重要である。そして、課題を改善し、良いところを伸ばしていく。

組織の規模にもよるが、出来る事なら全従業員を対象に実施した方が望ましい。この段階でつまづいてしまっている企業が多いのではないだろうか。

今時「従業員の声なんて恐くて聞けない」などと言っている経営者はいないだろう。しかし、中には「自分は従業員とよく話をするから大丈夫」と思われている経営者もいるのではないかと思うが、本当に従業員の本音を把握しているだろうか。

実際に従業員について調査してみると、〇年までは社長に直接教育してもらった機会があったが、最近は忙しいようでそういう機会がない、など、従業員からすると経営者が従業員自身の本音を把握する機会が減っているととらえている場合が多いようである。

2. ビジョン策定・発信（思いの明文化）

経営者の考えている企業としての方向性（企業ビジョン）を従業員に向けて発信する事が重要となる。

思いのほか経営者との距離が遠く「会社の目指している方向性」「社長が何を考えているのか」が分からないという従業員が多い企業がある。意外にビジョンは社長の頭の中にあるだけで、明文化されていないケースは多いようである。

このような場合、経営者の頭の中にある思い、目指している方向性の一つひとつ整理し、企業ビジョンを策定していくことから始める必要がある。

3. ビジョンの浸透・定着（しっかりと伝える）

企業ビジョンを従業員にしっかりと伝え、その方向性（ビジョン）を共有したメンバーでゴールに向かって進んで行くことが重要となる。

もともと、一度や二度伝えただけでは多くの従業員と共有する事は難しい。定期的なミーティング等で継続的に確認する、掲げるビジョンを日常業務の中にある具体例で説明し手触り感を持たせるなど、浸透し納得し共有し合えるまで繰り返しながらしつこく伝える必要がある。常時携帯できるポケットサイズの簡易版を全従業員に配布している企業なども多い。

企業ビジョンは経営者の思いであるから、極力、経営者自らが直接伝える事が望ましい。経営者は地方事業所を含め全事業所に少なくとも年1回は訪問すべきだと考える。けて「社長の顔を見たことが無い」などと言う従業員がいるようではいけない。

「やらなければいけない事は分かっている」しかし「人手が足らず実際には何も取組んでいない」という企業は意外に多いのではないだろうか。

特に、伸び盛りの中堅企業となれば、売上の増大に対応するのですら人手不足で精一杯、社内の組織機能強化まで取り組んでいる余裕がないケースも多いだろう。

私たち価値総合研究所では、「企業ビジョンの策定」「事業戦略の立案」「組織診断」などを通じて、経営者・従業員、更にはお客様までもが共感する企業になるためのお手伝いを今後も続けて行きたい。