

## 中小企業におけるインナーブランディングシステム 評価手法の構築

西原, 尚宏

<https://hdl.handle.net/2324/4784708>

---

出版情報 : Kyushu University, 2021, 博士 (感性学), 課程博士  
バージョン :  
権利関係 :

九州大学統合新領域学府  
ユーザー感性学専攻

2021 年度

博 士 論 文

中小企業における  
インナーブランディングシステム評価手法の構築

Study on Evaluating Internal Branding System  
of Small Medium Size Company

指導教員 清須美 匡洋 教授

西原 尚宏

Nishihara, Takahiro



# 目次

<b>第 I 部</b>	<b>序論とブランドについて</b>	<b>1</b>
<b>第 1 章</b>	<b>序論</b>	<b>3</b>
1.1	研究の背景 . . . . .	3
1.2	研究の目的 . . . . .	6
1.3	研究の方法 . . . . .	7
1.3.1	本論の研究課題と研究の方法 . . . . .	7
1.3.2	インナーブランディング評価手法の研究手法 . . . . .	9
1.3.3	CS 分析手法を本研究で用いる理由 . . . . .	10
1.3.4	フェイスチャート手法を本研究で用いる理由 . . . . .	10
1.3.5	インナーブランディング概念構造とインナー ブランディングシステム評価手法の研究手法 . . . . .	11
1.3.6	構造的方程式モデリング手法を用いる理由 . . . . .	12
1.4	まとめと本論文の構成 . . . . .	13
<b>第 2 章</b>	<b>インナーブランディングについて</b>	<b>19</b>
2.1	ブランドとは . . . . .	19

2.2	ブランディングとは . . . . .	21
2.3	企業の存在意義への注目とブランディング . . . . .	25
2.4	インナーブランディングの目的と定義 . . . . .	26
2.5	インナーブランディングのプロセスと方法論 . . . . .	29
2.6	強いインナーブランディング . . . . .	32
2.7	本研究の位置づけ . . . . .	34
 <b>第 II 部 評価手法の構築について</b>		<b>41</b>
 <b>第 3 章 インナーブランディング定量的評価手法構築の研究</b>		<b>43</b>
3.1	本章の目的 . . . . .	43
3.2	インナーブランディングの評価チェックポイント . . . . .	44
3.3	企業（顧客）満足度（CS）の評価 . . . . .	45
3.4	インナーブランディングの定量的評価手法 . . . . .	46
3.5	インナーブランディングの定量的評価の検証 . . . . .	55
3.6	考察と今後の展望 . . . . .	56
3.7	まとめ . . . . .	57
 <b>第 4 章 インナーブランディング</b>		
<b>定性的評価手法構築の研究</b>		<b>67</b>
4.1	本章の目的 . . . . .	67
4.2	研究の方法 . . . . .	68
4.3	インナーブランディングの 評価チェックポイント . . . . .	69
4.4	インナーブランディングの定性的評価手法 . . . . .	69
4.5	フェイスチャート . . . . .	70

4.6	インナーブランディングの定性的評価と検証 . . . . .	75
4.7	考察と今後の展望 . . . . .	76
4.8	まとめ . . . . .	77

### 第 III 部 インナーブランディング

#### システム評価手法の構築 89

#### 第 5 章 インナーブランディング

	システム評価手法の構築に関する研究	91
5.1	本章の目的 . . . . .	91
5.2	研究の方法 . . . . .	93
5.3	共分散構造分析・構造的方程式モデリング . . . . .	94
5.4	インナーブランディングを構成する要素 . . . . .	98
	5.4.1 社内コミュニケーション . . . . .	100
	5.4.2 エンゲージメント・仕事としての意義化 . . . . .	101
	5.4.3 企業ブランド評価 . . . . .	104
5.5	インナーブランディングの概念構造仮説 . . . . .	105
5.6	インナーブランディング概念仮説モデルの検証と結果	106
5.7	因果ループ図を用いたインナーブランディングシステムへの展開 . . . . .	109
5.8	インナーブランディングシステム 評価手法の構築 . . . . .	111
5.9	まとめと考察 . . . . .	116

---

第 IV 部	終論	131
第 6 章	終論：本論のまとめ	133
6.1	本章の目的 . . . . .	133
6.2	本研究のまとめ . . . . .	133
6.3	本研究の結論 . . . . .	137
6.4	本論の今後の課題と展望 . . . . .	137
第 7 章	謝辞	139
	謝辞	139

# 目次

1.1	研究の流れの全体像 . . . . .	17
2.1	ブランドはマーケティング課題から経営課題に . . . . .	22
2.2	アウトブランディングとインブランディングの 関係性 . . . . .	31
2.3	インブランディング構築の流れ . . . . .	32
2.4	インブランディングのプロセス . . . . .	33
2.5	インブランディングを強化するポイントとなる概念	35
3.1	総合評価の点数（1～5） . . . . .	47
3.2	評価項目の配点例 . . . . .	48
3.3	A社の満足度グラフ . . . . .	48
3.4	B社の満足度グラフ . . . . .	49
3.5	A社のCSグラフ . . . . .	50
3.6	B社のCSグラフ . . . . .	50
3.7	A社の偏差値CSグラフ . . . . .	52
3.8	B社の偏差値CSグラフ . . . . .	52

3.9	A社の改善度グラフ . . . . .	54
3.10	B社の改善度グラフ . . . . .	54
4.1	総合評価の点数 . . . . .	70
4.2	各社のデンドログラム . . . . .	71
4.3	フェイスチャートの顔のパーツ配置 . . . . .	72
4.4	フェイスチャートの顔の各パーツのパターン . . . . .	73
4.5	インナーブランディングの状態が良い場合・悪い場合	74
4.6	パラメーターとの対応図 . . . . .	83
4.7	A社のインナーブランディングフェイスチャート . . .	84
4.8	B社のインナーブランディングフェイスチャート . . .	84
4.9	定性的評価手法へのヒアリング結果 . . . . .	86
4.10	インナーブランディングに対する定性評価のまとめ (A社) . . . . .	87
5.1	因果関係と共変関係と誤差 . . . . .	95
5.2	潜在変数と測定変数 . . . . .	96
5.3	潜在変数と測定変数の因果関係 . . . . .	97
5.4	潜在変数間の因果関係の例 . . . . .	97
5.5	インナーブランディング概念仮説モデルの全体像 . . .	107
5.6	インナーブランディング概念仮説モデル . . . . .	121
5.7	修正したインナーブランディング概念仮説モデル . . .	125
5.8	最終的なインナーブランディング概念モデル . . . . .	127
5.9	インナーブランディングシステム . . . . .	128
5.10	インナーブランディングシステム評価手法の全体像 .	129

# 表目次

2.1	ブランド論の変遷 . . . . .	25
2.2	インナーブランディングの定義 . . . . .	28
3.1	インナーブランディングのチェックポイント . . . . .	44
3.2	各設問と評価基準 . . . . .	47
3.3	A 社の集計結果 . . . . .	59
3.4	B 社の集計結果 . . . . .	60
3.5	A 社、B 社アンケート対象の属性 . . . . .	61
3.6	A 社の単相関関数 . . . . .	62
3.7	B 社の単相関関数 . . . . .	62
3.8	A 社の満足度偏差値 . . . . .	63
3.9	B 社の満足度偏差値 . . . . .	63
3.10	A 社 B 社のインナーブランディング改善度 . . . . .	64
3.11	改善度の順番についての各社意見 . . . . .	65
4.1	各設問と評価基準 . . . . .	71
4.2	A 社のアンケート結果 . . . . .	80

---

4.3	B 社のアンケート結果 . . . . .	81
4.4	A 社、B 社アンケート対象の属性 . . . . .	82
4.5	定性的評価のポイント（ヒアリング項目） . . . . .	85
5.1	従業員およびワーク・エンゲージメントの既存研究に おける定義 . . . . .	103
5.2	観測変数と項目の一覧 . . . . .	122
5.3	アンケート対象の属性 . . . . .	123
5.4	インナーブランディング概念仮説モデルの係数、p 値、 指標一覧 . . . . .	124
5.5	修正したインナーブランディング概念仮説モデルの係 数、p 値、指標一覧 . . . . .	126

## 第1部

# 序論とブランドについて



# 第1章

## 序論

### 1.1 研究の背景

私達は、常にブランドに囲まれて生活をしている。ブランドといえば、商品、サービス、事業などのブランドをイメージすることが多いが、企業自体のブランドのことを、企業ブランドと呼ぶ。ブランドは、他の商品や企業との差別化やロイヤリティの向上を目的として構築し、管理、強化する。PR や販促においても、見た目や機能などあらゆる側面から商品の差別化を行う必要がある。つまり、ブランドはマーケティングや販促などの大きな前提として位置づけることができる。

また企業の製品、サービス、事業など、企業が提供するモノやコト、そして企業自体そのものを差別化するために、企業がブランドを創出、成長・強化、管理することを、ブランディングと呼ぶ。企業がブランドを創出、成長・強化、管理してゆくには、企業が一丸となってブランディングを行うことが不可欠である。

ブランディングと聞くと、例えばターゲットに合わせた製品の外観・

ロゴづくり、服開発における新機能づくり、商品のわかりやすい伝え方、ウェブサービスの使いやすさや便利さ、飲食店やホテルでの接客の質などのようなことが思い浮かぶ。このような、お客様に対するブランディングのことをアウトブランディング (Outer Branding) と呼ぶ。アウトブランディングでは、あらゆる顧客の接点においてブランドの核となる提供価値や利便性を見える化 (標榜) し、具体的な価値提供を行ってゆく。

一方、製品、サービス、事業の価値を生み出しお客様に提供するのには企業に属する従業員である。そこで、アウトブランディングと同時に、従業員に対してブランド代表としての意識や態度、従業員が商品、サービスを提供する考え方づくりとその浸透などを推進する。このような従業員に対するブランディングのことを、インナーブランディング (Inner Branding) と呼ぶ。インナーブランディングでは、ブランドビジョン、ブランドコアバリューを社内全体に浸透させることで、従業員の会社に対する帰属意識の向上、仕事に対するモチベーションの向上させ、例えば社内連携を促進する [1]。なお本論文で扱う「インナーブランディング」という言葉は、企業が扱う企業ブランドだけでなく、商品ブランドなどを含めたすべてのブランドについて従業員に対して浸透をしてゆくことを指し、「インターナルブランディング」という言葉は企業ブランドに限定してその考え方を浸透してゆくこととして、区別して扱う。また、「社員」という言葉は「正規社員」を示し、「従業員」という言葉は、正規社員 (社員)、契約社員、アルバイト・パートといった企業の価値提供に関わり企業から報酬や給与を得ている労働者のことを指す。

インナーブランディングとその強化は企業ブランドだけでなく、そ

の傘下にあるブランドを引き上げる上でも意味がある。そのため、企業により組織形態や戦略に合わせて様々な方法でインナーブランディングが行われている。もちろん組織によって様々な考え方があるが、より理想的、より効率的に実施するために、プロセス、従業員の教育方法、ツールなどについて様々な研究が実施されてきた。このような、プロセス・方法論における研究にとどまらずさらに具体的な実践のための方法論が文献や専門家によって多様に展開され、インナーブランディングのプロセスや要素についての議論は深まってきている。

これまで自分ごと化やコミュニケーションの方法などの多岐にわたるインナーブランディングを実施するための要素やプロセスについて研究や文献において言及がされてきたが、例えば中小企業のような限られた企業リソースの中でどのポイントを優先的に改善すべきかを客観的に評価するための手法についての研究は少なく、改善すべき優先順位が曖昧なままだった。そこで、筆者らは顧客満足度の評価法(CS: Customer Satisfaction 分析)を応用し、インナーブランディングの定量的評価手法を構築した。しかし、インナーブランディング定量的評価手法構築では、従業員へのコミュニケーションへの質的な側面からのアプローチ不足、エンゲージメントの視点で従業員の状態などを捉えることへの必要性が明確になった。また、インナーブランディングが扱う企業組織という複雑な対象を評価するためにはより多面的な研究が必要であるという視点からも、インナーブランディングの定性的評価手法を構築する研究を行った。定性的評価手法においてはエスノグラフィーや観察調査が一般的であるが、従業員一人ひとりの状態を短い時間で確認してゆくことは、従業員規模が大きくなるにつれ現実的ではない。一方で、経営者や担当者が感覚で判断する方法を

行っては、何をもととして判断をしたのかが曖昧となる。また、筆者らは中小企業を中心に研究を行ってきたが、150人程度の規模を経営者やブランドのトップが把握してゆくことは困難であると考えられる。さらに、規模が150人から拡大してゆく途中の中小企業に注目した研究をおこなってきたが、このような中小企業では、事業継承、事業拡大、M&Aなどといった組織が大きく変化してゆくタイミングでインナーブランディングが求められる課題に多く直面している。

そこで筆者はインナーブランディングチェックポイントを用いて従業員のインナーブランディングへの評価を顔グラフ（フェイスチャート）に変換することで定性的にインナーブランディングを評価する手法の構築を行った。本論における定性的という言葉の定義は後述する。この評価手法を構築した結果、要素のプロセスだけでは把握しきれない複雑な関係性をさらに把握して評価することの必要性が示唆された。

## 1.2 研究の目的

上述した通り、ブランディングを実施する中小企業は組織・事業の規模拡大や継承といった多様な転換期を迎えそのタイミングごとにインナーブランディングを機敏に実施してゆく必要がある。このインナーブランディングが扱う企業組織のさまざまな課題は元来、人と人との物理的な関係性に限られない多様な要因が絡み合っており、その結果ブランドが構築・強化される。このような複雑な対象の機能を把握したり説明することで課題を解決するためには、要因の間にみられる因果関係の繋がりを明確にし、ひとつのシステムとして捉えることの重要性が指摘されている [2]。さらに、中小企業ではインナーブランディングを診断することでより効率的に計画をすすめるための総合的な評

価手法が確立されていない。

そこで本論では、中小企業におけるインナーブランディングの現状を把握し、その課題に対して定量的・定性的評価手法を活用することで、中小企業におけるインナーブランディングシステム評価手法を構築することを目的とする。

## 1.3 研究の方法

### 1.3.1 本論の研究課題と研究の方法

日本・世界において企業の全体数に対する中小企業の数比率は非常に高く、中小企業の競争力を高めることは経済活性化のかなめのひとつとして考えられる。国際的な競争力を高めるためにはブランドは必須であるとされ、企業ブランドの強化は業績向上に寄与するとされている。中小企業においては、限りのある資源の中で人的資源のもつ力を最大化することは経営課題の一つであると考えられる。しかしながら、日本の企業においてはブランドについて未だ軽視する傾向にあることが指摘されている。また、中小企業ではブランドを管理運用する経験のある人財が非常に少ない状況であると言える。そこで、中小企業におけるインナーブランディングを強化するための総合的な評価手法を構築する必要がある。

そもそもインナーブランディングの評価は、企業が行う計画やそれぞれのタスクに対して企業が独自で個別に KPI 及び目標を設定し実施するのが一般的である。しかしながら、それらの計画がどんな要件を満たしながら実行されているとインナーブランディングとしてより良いかという「インナーブランディングの要件に沿っているかどうか」

を評価する方法論が確立されていない。また、実践の連続の中でどう  
いう視点でインナーブランディングを行うべきか、計画を社内ですぐ  
に見直す事のできるよう客観的に判断する評価手法が確立されていな  
い。そこで、インナーブランディングの評価手法の構築について研究  
を行った。本論では、まずインナーブランディングの評価手法の構築  
について記述する。

さらに、インナーブランディングを評価するという事は、態度や  
行動を規定する要因が複雑である「人」が集団となった「企業組織」の  
振る舞いを評価するという事である。そこで、多面的にインナーブ  
ランディングの評価手法を構築し理解を深めるため、インナーブラン  
ディング評価手法の研究は、量的研究と質的研究の2つのアプローチ  
を行う混合研究法を参考、応用し研究を実施した。本論では、まずそ  
の内容を敷衍する。

次に、それらから得られたインナーブランディングに必要と考えら  
れる要素とそれらの複雑な関係性を構造的に把握する事を考える。な  
ぜならば、組織というものは複雑で、その相互の影響関係性は物理的  
な距離や時間に限定されるものではないと指摘されており [3]、このよ  
うな対象を評価する場合、定量的な側面と定性的な側面の両面を活用  
し、機能をもつ構造、つまりシステムの視点で活用することがよりの  
確なインナーブランディング評価となるものと考えられるためである。

そこで、本論ではインナーブランディングシステム評価手法の構築  
を行うが、構築にあたっては、インナーブランディングをシステム考  
的に捉え、インナーブランディングのどの要素が影響しあい、互いを  
強めたり弱めたりしているかをシステム思考で用いられる因果ルー  
プ図を活用する。これにより、インナーブランディングがどのように従

業員の行動強化に関係しているかを構造的に明確にすることで、因果関係のどの部分で要素間が強め合っているかを明らかにする。そして得られたインナーブランディングシステムを、インナーブランディング定量的・定性的評価手法を活用し評価する方法論へと展開する。

本研究はこのインナーブランディングシステム評価手法により、中小企業の経営者や担当者がインナーブランディングにおいてどのような要素や目的を持った計画や活動が適切であるかを診断するための総合的な評価を実現することに貢献できるものと考えられる。

### 1.3.2 インナーブランディング評価手法の研究方法

前述の通りインナーブランディング評価手法の研究方法では、評価の対象が複雑な要因が絡み合った人の集合である企業組織である。そこで、妥当性がより高いインナーブランディング評価手法の構築に際して、インナーブランディング評価手法への深い理解や知見を得るため、混合研究法 [4][5] を参考として、定量的な視点および定性的な視点の2つの視点からの評価手法の確立を目指した。

ただし、本論では「定性」という言葉を「多様な情報が集まることで表出した数値ではない性質のこと」と定義し、これにより、インナーブランディングの定性的評価手法の構築では、議論において数値化できない視点が提供され、企業独自の議論やインナーブランディングに対する新たな要素がもたらされる性質の評価が可能となることを目指す。

### 1.3.3 CS 分析手法を本研究で用いる理由

現在の自社のインナーブランディングがどのくらいその要件を満たしており、それを改善するとした場合どの要素をどの優先順位で改善すべきかを明らかにしなければならない。そこで、ある物事の要素に対して、その満足度、重要度で評価することのできる顧客満足度の評価法 (CS : Customer Satisfaction 分析) をインナーブランディングの評価に応用することで定量的なインナーブランディング評価手法構築の研究を行った。

### 1.3.4 フェイスチャート手法を本研究で用いる理由

一般的にある計画の評価をする場合、KPI を設定するなど定量的な視点を重視する傾向がある。同様に、「インナーブランディングに対して従業員が感じていること」のような人的で質的な観点からインナーブランディングを捉えるプロセスを設計することは少ない。しかしながら、もともと定量的な評価にも従業員の感覚的な要素は含まれており、定量的評価手法、定性的評価手法は相互に補完し合う関係として扱うべきだと考えられる。そこで、定量的評価だけでなく定性的評価によってインナーブランディングを捉えることで、さらに深く要素を評価できる手法を考える。定性的評価として代表的な手法を挙げると、個別インタビュー、グループインタビューなどがあるが、従業員の規模が大きくなるにつれインナーブランディングの評価を行う上での時間的、体制的な制約が増え、上述の方法では実施可能な組織が限られてくることによる汎用性や実現性に乏しいだろう。そこで、ブランド

管理組織の担当者のレベルで、インナーブランディングに対する従業員の態度を表情として仮想的に捉えられるようにフェイスチャートを応用することで定性的なインナーブランディング評価手法構築の研究を行った。

### 1.3.5 インナーブランディング概念構造とインナーブランディングシステム評価手法の研究方法

組織の課題を解決する上で、複雑な人間組織の根本的特徴は「原因（結果に対する潜在的な相互作用）」と「結果」が時間的・空間的に近接しているとは限らず [3]、複雑な因果関係をシステムの、構造的に捉えることの重要性が指摘されている。つまり、インナーブランディングが対象としている企業組織のような複雑な人間組織は、要素やプロセスだけに注目するのではなく、全体をシステムとして構造的に捉えることが重要であり、インナーブランディングは自分ごと化や浸透などの主な構成要素やプロセスと他の関連要素が元来どのような構造を持っているのかという観点から研究を進める必要があるといえる。さらに、それらがどのような場所で強化し合うのかを詳細に検討することが望ましいと考えられる。そこで本論では、インナーブランディングを形成する要素の因果関係を詳細に明らかにし、構造的にどの部分が強化、弱体化しているかを把握することを考える。そこで、システム思考で用いられる因果ループ図を応用することで、インナーブランディングシステムを構築することで評価モデルとする。

### 1.3.6 構造的方程式モデリング手法を用いる理由

前述の通り、インナーブランディングを「出来事」だけでなく潜在する「構造」で捉え、インナーブランディング評価手法構築の研究において議論された要素、そしてそこで考察されたインナーブランディングという概念を醸成する要素の因果関係を明らかにすることで、インナーブランディングシステムと評価のためのポイントを、インナーブランディング構造を検証した上で構築する。インナーブランディングの構造的な評価モデルの構築にあたり、インナーブランディングには例えばコミュニケーション、自分ごと化、従業員のブランドに資する態度や行動などの概念が関連している。これらの「要素を構造的に捉える方法」として、「物事の因果関係」を構造的に捉えるシステム思考がある。これにより、構造的に物事の因果関係を矢印で記述し、因果関係の構造を明らかにすることが可能となる。

しかしながら、どんな要素をインナーブランディングの概念として扱うことが妥当かについては現在直感的な判断を行うしかなく、インナーブランディング概念としての妥当性の検証が必要であると考えられる。そこで、本論ではまず単純に因果関係に注目するのではなくインナーブランディングシステムを構築する上で関わってくる要素を扱うにあたり構造的な妥当性を検証する。本論では、より妥当性の高いインナーブランディングシステムの構築を行うために、要素間の因果関係を明らかにすることで概念の妥当性を検証できる構造的方程式モデリングという手法を、インナーブランディングに関わる要素との関係性の仮説に適用して検証し、その後にインナーブランディングシステムの構築を行う。インナーブランディングシステムの構築には、シス

テム思考で用いられる因果ループ図を用い、インナーブランディング概念として構造的に検証された要素どうしが従業員の行動へとつながるインナーブランディングの中でどのように強め合ったり弱め合ったりしているかを明確にする。

## 1.4 まとめと本論文の構成

本章では、研究を実施する背景と目的を示した。本研究は、劇的に変化する社会の中で、従業員が自発的に行動してゆくためにシステムという視点からインナーブランディングを体系化し評価する手法を確立することを目指し、中小企業におけるインナーブランディングの現状を把握し、その課題に対して定量的・定性的評価手法を活用することで中小企業におけるインナーブランディングシステム評価手法を構築することを目的とする。

この目的を果たすために研究の方法として、まず混合研究法を参考、応用し、定量的・定性的な側面からインナーブランディングの評価手法の構築を行う。次に、インナーブランディングをフィードバックループを含むような構造として捉え、既往研究で指摘された構成要素がどのような因果関係で強めあったり弱めあったりしているかのインナーブランディングシステムを明確にする。そして、そのシステムで評価すべきポイントに対して、インナーブランディング定量的、定性的評価手法を活用した総合的評価手法としてインナーブランディングシステム評価手法を構築する。なお、インナーブランディングシステムの構築にあたり、注目する要素については、それらの要素をインナーブランディング概念として扱うことの妥当性を検証する。

本論文の構成は序章である本章の他に、5つの章からなる。

## 第2章

本章では、インナーブランディング研究における、インナーブランディングシステム評価手法構築の研究の位置づけを明確にする。

インナーブランディングシステム評価手法の構築にあたり、まずブランドの歴史や経営におけるブランドの位置付けなどについて調査し、次にインナーブランディングとは何かを記述する。そして、既往のインナーブランディングのプロセスを調査する。最後に、インナーブランディングシステムを構築する上で指摘されているインナーブランディングのポイントについて調査する。

## 第3章

本章では、インナーブランディングの良し悪しを判断する上で、インナーブランディングの要件（以後、インナーブランディングチェックポイント）としてあげられるポイントをどんな優先順位で改善する必要があるかを明らかにすることのできる手法を構築する。デザインや商品評価に用いられるCS分析を応用しインナーブランディングを定量的に評価する手法を示す。なお、本章では、インナーブランディングチェックポイントの検証ではなく、あくまで定量的評価手法の構築を行った研究について敷衍する。

## 第4章

本章では、インナーブランディングを定量的な視点では評価しきれない点を補うための定性的評価手法を提案する。企業の原動力としてインナーブランディングに注目するとき、従業員ひとりひとりの状態を確認してゆくことが望ましい。しかしながら、定量的な評価だけでは全体を数值的に評価することしかできず、インナーブランディングがもつ組織に関わる定性的な視点における評価ができない。従業員一

人ひとりの表情を読み取ってゆくという視点で、フェイスチャートを活用する形でインナーブランディングの定性的評価手法を構築した研究について敷衍する。

### 第5章

本章では、今後の社会において重視される視点とともに、インナーブランディングの要件として指摘されている要素をインナーブランディング概念の一部として扱うこと概念妥当性を検証する。その後、インナーブランディングシステムを因果ループ図として記述することで、要素の構造を明らかにし、インナーブランディングシステムを提案する。提案したインナーブランディングシステムを前提として、第3章、第4章で示した評価手法を活用したインナーブランディングシステム評価手法の構築へと展開する。

### 第6章

本章では、本研究を統括し、まとめを行い、インナーブランディングシステム評価手法の構築に関する結論を述べる。そして、本研究の今後の展望と課題について示す。

## 参考文献

- [1] 徐誠敏, 李美善, et al. “「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するための戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究”. In: *経済経営論集* 24.1 (2016), pp. 13–28.
- [2] Chester Irving Barnard. *経営者の役割: 新訳*. ja. ダイヤモンド社, 1968.
- [3] P Senge and 守部信之. *最強組織の法則*. 1995.
- [4] 樋口 倫代. “現場からの発信手段としての混合研究法—量的アプローチと質的アプローチの併用”. In: *国際保健医療* 26.2 (2011), pp. 107–117.
- [5] 廣瀬真理子. “混合研究法介入デザインを研究実践にどう活用するのか”. In: *立命館人間科学研究* 39 (2019), pp. 61–71.



図 1.1 研究の流れの全体像（筆者が作成）



## 第2章

# インナーブランディングについて

### 2.1 ブランドとは

アメリカマーケティング協会によるとブランドとは、個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたものとされている [6]。また、Aakerによると、記憶の中でブランドに結びつく全てがブランド連想である [7]。このブランド連想を差別化したりそれを戦略的に強化、活用するブランド戦略について研究されている。

差別化や意味をもたせるという視点でブランドを捉えると、ブランドには長い歴史がある。ブランドの歴史的フェーズは大きく、先史ブランド、原ブランド、前近代ブランド、近代ブランド、現代ブランドの時代に分けられる [8]。先史ブランドの時代は歴史以前の段階で、前肢

時代のブランド観のことで、文字で記録されることのなかった石器時代で、主に石器や装飾品に一定の品質を保つ商品が生産され、特定の作り手、または産地において作り出された。当時の状況証拠から黒曜石の石器、装飾品が威信財、呪力などの意味を孕むようになり、ブランドに近い考え方が展開された。原ブランドの時代は歴史が始まった段階で、遠隔交易が活発になったことを背景に、信用を保障したり一定の品質を約束する産地を表示する目的でブランドが用いられた。前近代ブランドの時代では、近代以前の中世・近世社会で、食品や調味料、嗜好品、道具などごく限られた商品分野でブランドが用いられた。当時江戸時代の日本でもタバコ酒などの嗜好品を中心にブランドが用いられた。近代ブランドの時代では、19世紀の「産業革命」の後から形成された巨大な装置産業形成や国からの資本投資によるイノベーションをベースとしたパッケージ型消費財ブランドの時代で、大規模な企業ブランドやそれらを模倣したブランドが出現した。現代ブランドでは、1980年代以降、サービス、ソフトウェア、ウェブなどを主に無形商品のブランド、ブランドエクイティロンの出現や商品以外に拡張されたブランドが登場した。

現代ブランドの時代になり、1980年代後半にブランドエクイティの概念によりブランド研究が本格化した。エクイティ論は、イメージやロイヤリティといったブランドに関連する諸概念に統合的な枠組みを与え、マーケティング活動の結果としてブランドという「器」の中に蓄積されている資産的価値（エクイティ）を管理することの重要性を説いた。1990年代にはマーケティング課題の一つとしてブランドへの関心が高まり、ブランド構築、ブランド拡張、ブランド・アーキテクチャーなどの基本的課題を経てブランド研究は広がり続けている。そ

の後、急速な市場のコモディティ化の中で、価値獲得・維持のためのブランド戦略が模索された。経験価値に着目したブランド価値のデザインやブランド価値共創のための、ブランド接点の設計・管理を含んだ統合的ブランドコミュニケーション（Integrated Brand Communication）や、ブランドを介した顧客との関係性としてのブランドリレーションシップ構築と維持が注目された。

現代ブランドにおいてブランドの対象ごとに、商品ブランド、製品ブランド、サービスブランド、事業ブランド、企業ブランド、雇用者ブランドなどの種類がある。

今ではブランドが企業にとって価値ある資産であり、企業ブランドは企業業績に大きく関わるという報告もあり、経営課題の一つとして日本でも広く浸透し、実業家の間でもその認識は共有されつつある。インターブランド社によると、ブランドはマーケティング課題ではなく、経営における全ての要素に関わる経営課題の一つとして変化しているとされており、企業の経営課題とブランドの関係性を評価する取り組みをおこなっている [9]。このように、経営におけるブランドの重要性はさらに高まってきているといえる。

## 2.2 ブランディングとは

近代から現代までのブランドとブランディング（ブランド化）の歴史は、マーケティングの歴史そのものと言われている。近代ブランドの時代と呼ばれる 19 世紀末では、輸送や通信などのインフラが整備される中、標準化された製品を全国市場に向けて大量に流通させ、地域分断されていた市場を統合してゆく、マーケティングの手段としてのブランディングが行われた。1950 年代には、実態的・機能的存

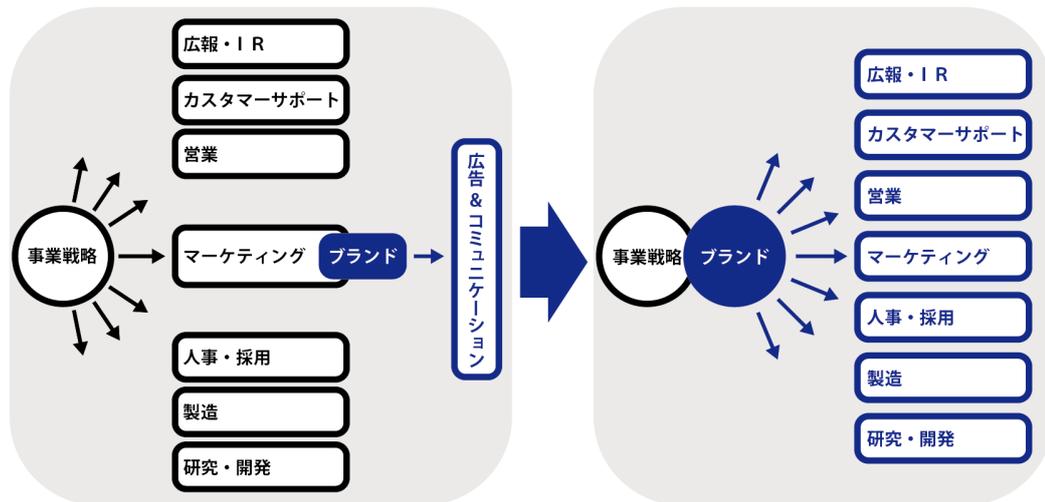


図 2.1 ブランドはマーケティング課題から経営課題に  
(インターブランドジャパン 2020[9] から引用)

在としての製品と、象徴的・情緒的な記号としてのブランドの違いを明確に区別することの重要性が説かれ、ブランドパーソナリティづくりを広告によって行うことが、ブランド育成のための長期的な投資であると位置づけられていた [10]。さらに、ブランド・ロイヤルティの存在と重要性も指摘され [11]、後のブランド・イメージ研究、ブランド・ロイヤルティ研究が個別に発展する起点の時代となった [12]。つまり、マーケティングの手段としてブランディングを捉えたとき、ブランドと製品を区別することにより、ブランドパーソナリティ、ロイヤルティを形成することを目的とした戦略でブランディングを行う時代だった。

その後、米国マーケティング研究をリードした MSI(Marketing Sci-

ence Institute) が、最重点研究課題にブランド・エクイティ研究を指定した 1988 年～1990 年ごろからマーケティング活動の結果としてのブランドという「器」に蓄積される資産的価値に着目し、その維持、強化、活用を提案したエクイティ論が活発になった。ブランド・エクイティを「あるブランド名やロゴから連想されるプラスとマイナスの要素の総和（差し引いて残る正味価値）」と捉え、「同種の製品でも、ブランド名がついていることによって生じ得る価値の差」とであると定義した。その構成次元として①ブランドロイヤルティ②ブランド認知、③知覚品質、④ブランド連想、⑤その他のブランド資産（特許、商標、流通チャンネルなど）の 5 つを挙げた [7]。一つ一つの構成概念は、新しいものではなかったが、ブランド・エクイティとして整理し、顧客や企業に価値を提供することを体系的に示した点に意義があった。つまり、マーケティングの結果に着目してブランディングを捉えた時、ブランドのもつ資産的価値の差を維持、強化、活用することを目的としたブランディングに注目した時代だった。そして、1990 年代半ばを過ぎると、ブランドの資産的価値を維持・強化するための「強いブランドをいかに構築するか」という具体的な方法論や枠組みづくりへと変化した。

そこで Aaker はブランドはマーケティングの結果としてではなく、むしろマーケティングの起点として捉えることで、「ブランドのあるべき姿」としてのアイデンティティの明確化と共有化が強いブランドを構築する上での条件であるとして、ブランド・アイデンティティの概念を提示した。また、関係性を構築・維持する際のベースとなるブランドのあるべき姿としてのアイデンティティを顧客に対する価値提供の約束として価値提案として表現することで明文化され、関係者間で共有されることでブランドの「振る舞い方」に一貫性が生まれる

としている [7, 13]。

これにより、ブランドを介して構築される顧客との関係性は、他社が簡単に模倣できない遺産として競争優位性とその持続化に貢献する立場をとる。強いブランドの構築、つまりブランディングとは、競争優位性を生み出し、持続化させる仕組みを築くことなのである。

このようなブランド戦略論、ブランド・マネジメント論に関する研究は、顧客に焦点を当てたアウターブランディング（Outer Branding：OB）を主とするものであった [7, 14]。

アウターブランディングに着目すると、顧客接点となり得る企業の情報は、マーケティング情報だけでなく、広報・IR、カスタマーサポート、営業、人事・採用、製造、研究・開発など、企業経営に関わる全てに関わる。このように、前述の通り、現代においてブランドの役割は企業全体の活動に関わる経営のついでをなす存在として認識され始めている。

現代ブランドにおけるブランド概念は表 2.1 のような変遷を遂げている。

経営課題としての強いブランドの構築＝ブランディングという視点で捉えると、顧客だけでなく、従業員らとの相互関係という視点におけるブランディングも重要だといえる。つまり、自社ブランドの価値を体現して顧客へとその価値を提供する従業員に注目し、企業のブランドが組織内部にいかに関与されるかというインナーブランディングに着目する必要がある。なぜなら、ブランド管理の主体はあくまで企業であり、組織行動特性を考慮することなしに、適切なブランド戦略を策定・実行するのは難しいためである [16]。

表 2.1 ブランド論の変遷 (青木 2000[15] より引用し、インターブランドジャパン社 2020[9] を元に一部改変)

時代区分	～1985年	1985～95年	1996年～	現在
ブランドの位置づけ	手段としてのブランド	結果としてのブランド	起点としてのブランド	経営課題としてのブランド
主たるブランド概念	ブランド・ロイヤリティ ブランド・イメージ	ブランド・エクイティ	ブランド・アイデンティティ	戦略的ブランディング
ブランド認識	断片的認識 マーケティングの手段	統合的認識 マーケティングの結果	統合的認識 マーケティングの起点	統合的認識 経営と同等

## 2.3 企業の存在意義への注目とブランディング

21世紀に入り技術発展の速度は高まり、デジタルインフラ上でサービス展開や商品提供などが当たり前となっている。その中で企業組織は、そのスピードや限られた時間での知識創造の質と量が重視されている。そこで、企業組織がみる理想から逆算したときの現実との乖離の間で、今の企業組織を動機づけることでクリエイティブテンション（創造的緊張）を生み出すというバックキャスト的な価値提供戦略が重視されてきている。その上で、組織のミッションとして大きな目的・目標である「私達は何を成し遂げるのか」「私達はどうありたいのか」といった組織の存在意義を明確にするという考え方が重要視されている [17]。

その上で、存在意義を中心としたブランディングのあり方として、

パーパス・ブランディングがある。パーパス (企業の存在意義) 中心のブランディングにおいては、企業の存在意義を中心に企業の思想、コミュニティ、習慣をデザインすることが重要とされている。組織の中の「生きた存在意義」を設計し、それが組織内で伝搬されるコミュニティを設計しながら、様々な日常において習慣として浸透してゆく [17]。これらは、のちに記述するブランド・アーキテクチャの構築の際に、経営における組織づくりと連動する必要があるだろう。さらにインナーブランディングの強化のためには、ブランド・コアバリューやブランド・ビジョンの浸透と同時に、このような企業の「生きた存在意義」を浸透させることと連携することで、組織内のコミュニケーションと従業員の自発的な行動が「どんどん促進されてゆく」こと、それによって生まれる「組織の活性度合い」すなわちエンゲージメントについても注目する必要があると考えられる。

## 2.4 インナーブランディングの目的と定義

前述の通り、企業から従業員へのコミュニケーションも、顧客に匹敵する重要なブランドコミュニケーションの対象であることが指摘されてきた [18, 19, 20]

従業員へのコミュニケーションといえば、従業員に対して顧客志向の考え方を共有させたり、従業員満足を実現することに注目して、これまでインターナルマーケティングという視点で、サービスや商品の品質を向上させることで顧客満足を実現するための研究が論じられてきた [19, 20, 21, 22, 23, 24, 25]。これらは、北欧ノルディック学派を中心とするサービス・マーケティング研究や小売研究、組織論、人的資源管理、観光学などの分野で主に取り上げられてきたが、メインテー

マとしてブランドやブランディングが扱われることがなかった。1980年代に入り、ブランド・エクイティという概念が普及する中でブランディングに注目が集まり、インターナルマーケティングとは別のインナーブランディング（インターナルブランディング）が成り立ってきた [6]。keller(1999)、Thomson et al.(1999)らにより「どのように社員がブランドを体現できるか」という問題提起が文献として初めて行われ [26, 27]、ヨーロッパでは特に会社買収や会社再編が盛んに行われた 2000 年～2010 年ごろまでで特に多くの研究が行われた [6]。しかし、陶山（2021）によると、「日本ではインターナルブランディングはどうしても付加的な要素としてしか位置付けられていない。」ことを指摘しながら、理由として、「実際には、製品やサービスの最終的価値を決定づけるのは顧客であることから、消費者や顧客に向けてのブランディング活動であるエクスターナルブランディングに大きな注意が向けられてしまう」こと、さらに「企業のトップの多くは営業部門の出身者が多く、マーケティングやブランドないし知財関係の出身者がすくないことや人事・労務部門出身の役員にはそもそもブランドという発想が弱い」 [6] ことを挙げている。

社員は、日々ビジネス現場で自社のブランド作りに直接関わるだけでなく、顧客をはじめとした外部ステークホルダーに対して自社ブランドの価値を体現し伝えている [28]。企業の存在意義を浸透させることに注目されるように、インナーブランディングは企業にとって外部ステークホルダー向けの OB よりも多様な面から重要であるといえる [29]。そのインナーブランディングとは何かについては、多様に存在する定義のまとめを表 2.2 に示す。

このように、インナーブランディングは常に企業の中長期的なミッ

表 2.2 インナーブランディングの定義 (陶山 2021[6] より引用し、徐 2016[1] を元に一部改変)

著者	定義
Thomson et al. (1999)	理性、感情の両面でスタッフの賛同を確保するために用いる企業活動
Bergstrom et al. (2002)	次の3つのことに関連 ①ブランドを社員に効果的にコミュニケーションすること ②社員にブランドとの関連性やブランドに価値があることを納得させること ③組織内のすべての仕事を『ブランドエッセンス』の提供にうまく結びつけること
Aurand et al. (2005)	ブランドと社員とのエンゲージメントであり、社外の人々にブランド品質を表現する
Vallaster and de Chernatony (2006)	スタッフの行動を企業ブランドのアイデンティティに合わせるプロセス
Henkel et al. (2007)	ブランドと一致する社員の行動
Punjaisri and Wilson (2007)	強い企業ブランドを創造する手段
Mahnert and Torres (2007)	インターナルブランドを創造、維持するために部門内外に対して行われるコミュニケーション エクスターナルブランドと一致させるように社員にブランドへの貢献とその擁護を奨励すること この目的のために、企業の内外に対してブランドの価値を反映し約束を実現すること
King and Grace (2008)	組織内での社員の体験の管理
King and Grace (2012)	ブランドの本質の提供を通じた顧客満足を実現する上で不可欠
Asha and Jyothi (2013)	鍵は、顧客やその他のステークホルダー（利害関係者）に対して、社員が共有しているブランドメッセージを実現すること
徐誠敏 et al. (2016)	ブランド・ビジョンを中期的な視点から組織全体に確実に浸透させると同時に、それを全社員共有・共感し、それに即した顧客を始めとする外部ステークホルダーに対して一貫して体現し伝えられるよう全社的に取り組む諸活動

ションとも結びついているため、会社の重要な転換期（M&A、トップの交代、新ミッション策定時・改訂時、新製品・サービス・事業の開始時など）に用いると効果的であるとされる [6]。

本論では、Punjaisri and Wilson、Mahnert and Torres、King and Grace の定義にあるようにインナーブランディングの目的としては「ブランドの本質を通じた顧客満足を実現するためのブランドに貢献する行動

を通じて強いブランドを創造する」という視点を援用する。その目的のために「社員が自ら顧客満足を実現するための強いブランド創造に対してブランドの本質に納得して行動できるよう働きかける」ことが必要であると考え。また本論では、自発的な行動を促すという視点で、インナーブランディングでは「従業員の意識変化を引き起こす」ことにも注目する。

そこで、本論でのインナーブランディングの定義は、「ブランドの「目指す姿」(ブランド・コアバリュー、ブランド・ビジョン、ミッション)を従業員に対してコミュニケーションをすることで認知、浸透させ、従業員の納得を作り出し、全従業員がブランドと一致する行動が取れ、ブランド戦略の実行推進者として自ら自社ブランドの価値を伝えられるよう全社的に取り組む諸活動のこと」とする。このように広義に捉えることにより、インナーブランディングに関わる概念を広く取り入れることができ、インナーブランディングの構造的な概念を柔軟に捉えることを目指す。なお、本論でのインナーブランディングとは、CBだけでなく、企業に関わるすべてのブランドの構築や強化を目的とした活動のことを指す。

## 2.5 インナーブランディングのプロセスと方法論

急速な技術革新の進展による消費者ニーズの高速化・多様化、ナショナリズムによる保護紡績主義の台頭、反グローバリズム勢力の拡大、ESG、SDGsの関心への高まりなど、今日の市場環境は激変している。その中で、持続的な成長を遂げるために、柔軟に組織を変革させる戦

略的な取り組みを実行してゆく必要がある。

企業は、規模の拡大とともに現状満足と危機意識の欠如で成長に対する意識が薄れ、経営者と社員間または部門間のコミュニケーションが不十分な状態になったり分断されたりして、意思決定が遅れる。このような硬直的で非効率的な組織構造を継続すると、官僚主義的な考え方に基づいた縦割りの組織構造や事なかれ主義などが生じ、企業変革が生まれにくいといえる [1]。

変化の激しい市場環境の中で、組織が柔軟に意思決定してゆかなければ企業は衰退やコモディティ化などの競争力のない状態に陥ってしまうため、変革や成長の阻害要因の解決や、共通の目的・戦略的糸を組織全体に明確に示さなければならない。このような組織の問題解決とともに、これまで記述したように、組織内での独自のブランド強化を同時に行ってゆく必要がある。

インナーブランディングは、図 2.2 のように OB と対をなし、ブランドが強化されてゆくものとされている [1]。

インナーブランディングを戦略的に強化するために、具体的なブランド強化のためのプロセスについての研究が展開されてきた。Aaker によれば、ブランドの構築・強化は図 2.3 のようにブランド・アーキテクチャの構築、ブランド管理組織の編成、ブランドポジション・戦略的イニシアチブ・行動計画、企業から社内へのコミュニケーション、進捗・全体評価によって行われるとされている [30]。1、2 で企業ブランドの基礎づくりを行い、2、3、4 で企業ブランドの体質づくりを行うといえる。

また、牧口によれば、企業ブランド強化のためのインナーブランディングプロセスとして4つのフェーズと8つのタスクを図 2.4 のように

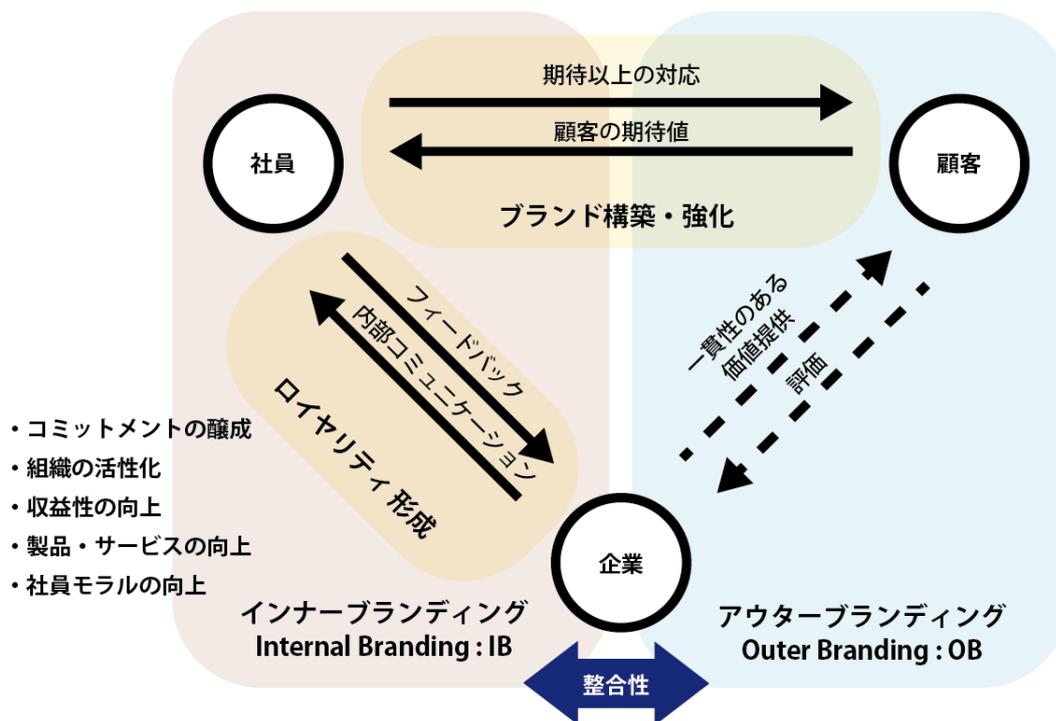


図 2.2 アウターブランディングとインナーブランディングの関係性  
(徐 2016 [1] を元に筆者が作成)

示している。1～6がインナーブランディング評価の対象となる。つまり、1. ブランド・アーキテクチャーの構築、2. ブランド管理組織の編成（とブランド強化の委任）、3. で構築をめざすプロセスをより具体的に示したのが図 2.4 である [31, 32]。

### 企業ブランド構築・強化のプロセス

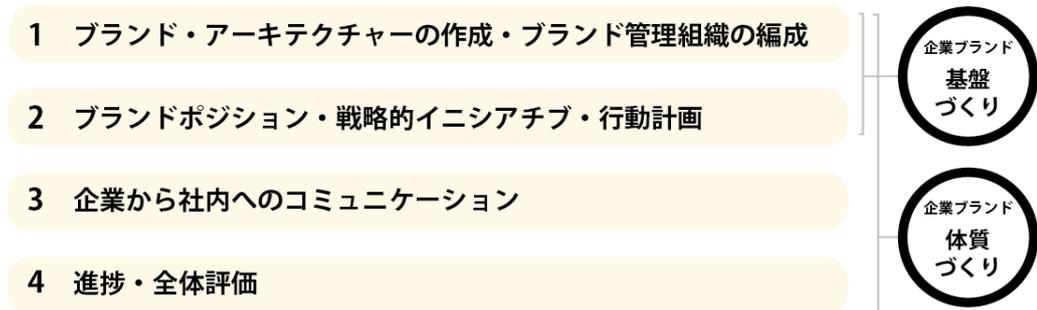


図 2.3 インナーブランディング構築の流れ (Aaker, 田中 [30, 8] を元に筆者が作成)

## 2.6 強いインナーブランディング

インナーブランディングの定義、プロセスについて調査したが、インナーブランディングによって、どのような状態になっているのが良いのかを調査する。

組織の存在意義を自分ごと化させ、そこに自分なりストーリーを生み出し、社会に対するアクションに変えられるコミュニケーションを媒介とした「生きた存在意義」を設計し、浸透させる必要がある [17]。Barnard によると、企業は「共通の目的」に多くの社員が強く共感してもらえよう、「コミュニケーション」を活性化させ「貢献意欲」を高めることで、組織体制の構築・強化を可能にする [2]。また、徐による

## 企業ブランド強化のための IB プロセス

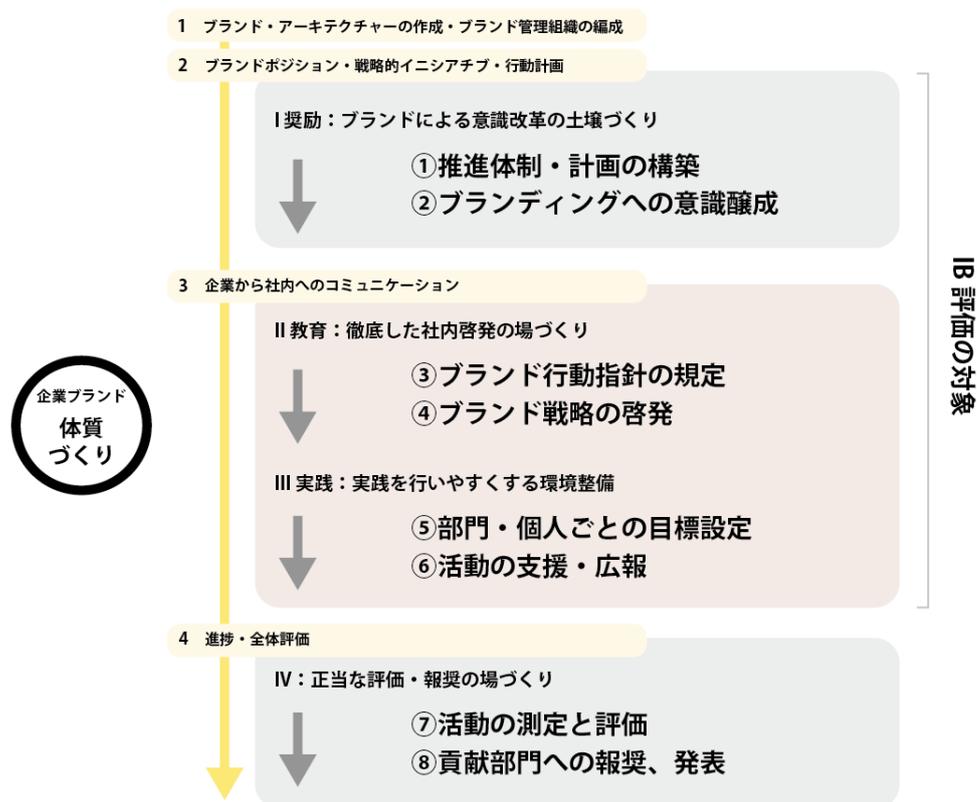


図 2.4 インナーブランディングのプロセス (Aaker1998, 牧口 2008[30, 31] を元に筆者が作成)

と、1. 組織全体への共通目的の確実な浸透、2. 効果的な社内コミュニケーション活動、3. 組織の目標達成に向けた自発的な貢献意欲の源泉となるエンゲージメント向上を実現させることで、戦略的インターナル・ブランディングを促すことができる。エンゲージメントとは活性

度のことであり、従業員ロイヤルティに関わる重要な概念である [33]。

インナーブランディングのプロセスについて前述したように、インナーブランディングプロセスにおいては、企業ブランドの体質や存在意義の習慣の構築のために社内へのコミュニケーション、社内でのコミュニケーション促進が欠かせない。また、貢献意欲を高めるエンゲージメントという視点を取り入れてインナーブランディングを実施する必要がある。このようなインナーブランディングが上手く行っているかどうかを判断する上で重要であると考えられる要素を、図 2.5 に示す。この3つのポイント要素のうち、「共通目的」とは「組織全体が共通の目的を理解している」ことだが、どのように具体的な行動につながっているのか、アクションとしての目標がとても抽象的である。そこで、企業のパーパスを浸透することによる行動変容の重要性に注目し、本論では「共通目的が理解され、仕事として意義化されていること」として捉えることとする。

本論ではこれら3つのポイント概念をインナーブランディングの関連概念として扱うこととする。このインナーブランディングを促進するポイントとなる3つの概念は、インナーブランディングとして扱ってよいか妥当性を検証する必要があるため、5章にて検証する。

## 2.7 本研究の位置づけ

上述したようなインナーブランディングのプロセスやツールは目的達成のための方法論や道具である。さらに、それらに付随してやるべきこと（タスク）は、企業ごとにその必要性を吟味しながら設定する細かい目標のことである。一方で、インナーブランディングプロセスにおいてツールを使いタスクを独自に達成・実施できるが、これまで



図 2.5 インナーブランディングを強化するポイントとなる概念  
(Barnard1968, 徐 2016[2, 1] を元に筆者が作成)

インナーブランディングの状態自体を判断、診断するための評価方法が不足していた。また、ブランディング促進のポイントを指摘したりそのプロセスを提示する研究は多いが、それらの要素同士はどのような関係性があり総合的な評価の方法とともに体系的に論じられた研究はまれである。そこで本論は、企業のインナーブランディング評価として具体的に利用できるということを前提に、インナーブランディングをシステム思考的に捉え、それを評価する手法を構築する。もちろん、実践に耐えうるかについての検証は必要であるが、本論ではブランドの担当者や経営者が客観的にインナーブランディングを診断し総合的にシステムとして評価、判断可能な手法を目指す。

インナーブランディングは前述の通りその「構成要素」自体やブラ

ンド・コアバリューやブランド・ビジョンを浸透するためのプロセスやツールについての研究や実践論についての文献などは多く存在する。一方で本論は、評価手法を構築する中で得られた新たな構成要素をインナーブランディング概念として扱うことの妥当性を検証した上で、それらの要素間をシステム思想的に捉え構造化し、強化すべきフィードバックループを明らかにした上でそれを評価する方法論を提案する研究である。

## 参考文献

- [1] 徐誠敏, 李美善, et al. “「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するための戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究”. In: *経済経営論集* 24.1 (2016), pp. 13–28.
- [2] Chester Irving Barnard. *経営者の役割: 新訳*. ja. ダイヤモンド社, 1968.
- [6] 陶山計介 and 伊藤佳代. *インターナルブランディング: ブランド・コミュニティの構築*. ja. 中央経済社, Aug. 2021.
- [7] David A Aaker. *Managing Brand Equity*. en. Simon and Schuster, Dec. 2009.
- [8] 田中洋. *ブランド戦略論*. ja. 有斐閣, Dec. 2017.
- [9] 株式会社インターブランドジャパン, ed. 「ブランディング」を評価する日本初のアワード ”Japan Branding Awards 2020” の受賞ブランドを発表. 2020.
- [10] B B Gardner and S J Levy. *The product and the brand*. R.D. Irwin, 1963.
- [11] Ross M Cunningham. “Brand loyalty-what, where, how much”. In: *Harv. Bus. Rev.* 34.1 (1956), pp. 116–128.
- [12] 青木 幸弘. “ブランド研究における近年の展開: 価値と関係性の問題を中心に”. In: *商学論究* 58.4 (Mar. 2011), pp. 43–68.
- [13] アーカー and D A (デービッド・a). *ブランド優位の戦略: 顧客を創造する BI の開発と実践*. ja. ダイヤモンド社, July 1997.

- [14] Kevin Lane Keller. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. en. Prentice Hall, 1998.
- [15] 青木幸弘. “ブランド研究の系譜: その過去, 現在, 未来”. In: 青木幸弘・岸志津江・田中洋 (編著), 『ブランド構築と広告戦略』, 日経広告研究所 19 (2000), p. 52.
- [16] 哲 小林 and 克義 高嶋. “組織行動がブランド・マネジメントに与える影響—資源ベース理論の適用可能性に関する考察”. In: マーケティングジャーナル 25.2 (2005), pp. 20–37.
- [17] DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部. *PURPOSE パーパス: 会社は何のために存在するのかあなたはなぜそこで働くのか*. ja. ダイヤモンド社, Oct. 2021.
- [18] D A (デービッド・a) アーカー and 中田善啓. *ブランド・エクイティ戦略: 競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン*. ja. ダイヤモンド社, 1994.
- [19] William R George. “Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level”. In: *J. Bus. Res.* 20.1 (Jan. 1990), pp. 63–70.
- [20] Walter E Greene, Gary D Walls, and Larry J Schrest. “Internal Marketing: The Key to External Marketing Success”. en. In: *J. Prof. Serv. Mark.* 39 (Dec. 1994), p. 88.
- [21] 木村達也. *インターナル・マーケティング: 内部組織へのマーケティング・アプローチ*. ja. 中央経済社, May 2007.
- [22] 平岩 英治. “インターナル・マーケティング研究の現状と課題”. In: *経営戦略研究 = Studies in business and accounting* 6 (2012), pp. 49–68.

- [23] 森村 文一. “インターナル・マーケティング”. In: マーケティングジャーナル 29.1 (2009), pp. 87–97.
- [24] 柴田彰. エンゲージメント経営: 日本を代表する企業の実例に学ぶ人と組織の関係性. ja. 日本能率協会マネジメントセンター, Dec. 2018.
- [25] 山崎 方義. “BtoB 企業におけるインターナル・コミュニケーションの研究: BtoC 企業調査による比較”. In: 広報研究= *Corporate communication studies* 20 (2016), pp. 122–135.
- [26] Kevin Lane Keller. “Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples”. In: *J. Mark. Manage.* 15.1-3 (Apr. 1999), pp. 43–51.
- [27] Kevin Thomson et al. “The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance”. In: *J. Mark. Manage.* 15.8 (Nov. 1999), pp. 819–835.
- [28] Kai E Mahnert and Ann M Torres. “The brand inside: The factors of failure and success in internal branding”. In: *Irish Marketing Review* 19 (2007).
- [29] Rick Jacobs. “Turn employees into brand ambassadors”. In: *ABA Bank Marketing* 35.3 (2003), pp. 22–22.
- [30] デービッド・アーカー. ブランド論: 無形の差別化をつくる 20 の基本原則. ja. ダイヤモンド社, Sept. 2014.
- [31] 牧口 and 松二. “インターナル・ブランディング—社内へのブランド浸透の方法論とその重要性”. In: 日経広告研究所報 36.6 (2003), pp. 31–37.

- [32] 善 徐誠敏. “「ブランド創発型企业 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するための戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究”. In: **経済経営論集** 24.1 (2016), pp. 13–28.
- [33] 神田正樹. “ブランド企業における従業員エンゲージメント-主体資源に基づくエンゲージメント概念へのアプローチ”. In: **商学研究論集** 50 (Feb. 2019), pp. 49–68.

## 第II部

# 評価手法の構築について



## 第3章

# インナーブランディング定量的評価手法構築の研究

### 3.1 本章の目的

本章では、このCS分析の手法をB2B中小企業のインナーブランディングの評価に適用するための実際的な検証を行なった。そのために、企業の現場に出向いて経営者及び社員に対してアンケート調査を行い、その現場データをCS分析の手法を適用して分析した結果、本評価手法の有効性について述べる。企業間のB2Bに対して消費者を対象にしたB2Cもあるが、中小企業B2Bに焦点を当て、実際の調査は、条件を揃えるために福岡に本社を置く従業員数が150～200名で同規模の同業種のA社とB社の2社の企業に対して行なった。

表 3.1 インナーブランディングのチェックポイント（経験者の調査を元に筆者が作成）

社員	経営者
E1: 社員はそれらのことによりトップの理念がよく理解できたと感じているか？そしてトップの日々の行動や決断はまさにその理念に沿ったものであると感じ共感し納得しているか？	T1: トップは企業理念をしっかりと持っておりそれは時代性や普遍性を持っているか？
E2: 社員はそれらのことにより組織間、社員間、上下間でそのことが共有され社内でのコミュニケーションの壁が低くなり組織が柔らかくなることにより活性化されつつあるという意識を持っているか？（flat, fare, respectの造成）	T2: トップはそれを成文化できているか？そしてキーワード化しているか？
E3: 社員はさらに社外のアウターブランディングの進展に呼応して自社の経営理念の正当性とエネルギーの拡大を感じ取り、社外との一体感が一層強まって社会的に存在意義のある企業に属していると感じるようになっているか？	T3: トップはそれをもって現事業との関わりや将来の事業展開を社内外に語るか？
E4: 社員は以上のことにより以前に比して自分の組織上での立場と社内外の関わりのイメージが拡大したことにより自分の行動が受動的ではなく能動的になりそのことにより仕事が楽しくなり幸福感が増大したと感じているか？	T4: トップはそれをもとにしたCIの中長期の展開計画（マニュアル、販促物、イベント、関連事業など）を準備し社員に公開説明しているか？
E5: 経営者・社員は自社に対して「あこがれ・ビジョン」を持っているか？	

## 3.2 インナーブランディングの評価チェックポイント

インナーブランディングのチェックポイントの流れの基本概念は、長年実際の現場で携わってきた経験者からの調査をもとにして、表 3.1 に示すように S1～S9 の項目が得られた。

### 3.3 企業（顧客）満足度（CS）の評価

ここでまず、今回の実験のプロセスとその内容の構成について、顧客満足度の評価法をインナーブランディングの評価に応用する [34]。

インナーブランディングは社員や役員に認知されて、その結果としてアウトブランディング等のなんらかの行動に反映されて、はじめて総合的なブランディングの意義があることになる。したがって、現在の自社のインナーブランディング満足度がどのくらいあって、もし、それを改善するとした場合、どの部分をどのように改善したら良いのかを明らかにしなければならない。

顧客満足度（customer satisfaction:CS）は、例えば、物品を購入する場合に、その物品に何らかの満足を感じたときに購入するとの考え方で、企業等の現場では、その度合いを定期的に評価し、次期商品開発に結びつけたりする時に使うことがある。例えば、文具メーカーが顧客満足度を調べるためにシャープペンシルについてアンケート調査を行なったとする。この場合、被験者を集めて「書きやすさ」について、良いか悪いかアンケートを行なった。その結果、書きやすさが「良い」と答えた人の大半は再び購入予定があると答え、「悪い」と答えた人の大半は再び購入予定なしと答えた。よって、この場合は、「書きやすさは購入を決める重要な要因である」ことがわかる。同様な方法で、デザイン等の要因が再び購入を決める重要な要因になるか否かを求めることができる。

これらの質問項目における重要度の度合いは、単相関係数（single correlation coefficient）によって求めることができる。例えば、いまいくつかの営業所  $oi$  で、売上  $si$  と広告費  $ai$  が分かっているとす

のとき、横軸に広告費  $a_i$  をとり縦軸に売上  $s_i$  をとると、両者の単相関関係図が得られる [34]。一般に、単相関係数は次の式によって与えられる。

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}} \quad (3.1)$$

この単相関係数  $r$  の値は  $[-1,1]$  の値をとり、 $+1$  に近ければ正の相関で、その分布は右上がりの直線で近似でき、 $-1$  に近ければ負の相関があり、右下がりの直線で近似できる。また、 $0$  であれば両者の間にまったく関係が見られなく無相関を表す。

ここでまず、今回の実験のプロセスとその内容の構成について CS 分析の評価法を用いて、インナーブランディングの評価と分析を行った。

### 3.4 インナーブランディングの定量的評価手法

#### (a) 各設問項目の決定と評価法

まず、企業のインナーブランディングに関する評価対象となる項目についてアンケートを行う。例えば、いまその企業について表 3.2 に示す各項目について 5 段階評価で答えてもらうことを考えてみよう。この場合の 5 段階評価は、ラフな考えで答えていただくことを参加者には伝えておく。

#### (b) 総合評価

次に、総合的に見てこの企業のインナーブランディングに関する全体イメージ的な評価を求めるために、図 3.1 の内容で総合評価の点数をつけてもらった。

表 3.2 各設問と評価基準（筆者が作成）

	御社に関するあなたのお考えを聞かせ下さい。	全然 そう 思わ ない	あ ま り そ う 思 わ な い	ど ち ら と も 言 え な い	や や そ う 思 う	ま っ た く そ う 思 う
S1	経営者の企業理念	1	2	3	4	5
S2	理念を成文化している	1	2	3	4	5
S3	展望を社内外に語る	1	2	3	4	5
S4	社員への公開説明	1	2	3	4	5
S5	社員は理解し共感	1	2	3	4	5
S6	活性化の意識	1	2	3	4	5
S7	会社への所属感	1	2	3	4	5
S8	幸福感はあるか	1	2	3	4	5
S9	あこがれ・ビジョン	1	2	3	4	5

- |  |
|--|
| 1 非常に悪い<br>2 やや悪い<br>3 普通<br>4 やや良い<br>5 非常に良い |
|--|

図 3.1 総合評価の点数（1～5）（筆者が作成）

この総合評価は、全体の中に組み入れてアンケートを行なった。実施のアンケートは、A社に対しては29名、B社に対しては20名の方々に対して行なった。アンケート調査を行った結果、表3.3、表3.4に示すような集計結果が得られた。なお、アンケートの属性は表3.5

に示す。

ここで、各評価項目について、「まったくそう思う」「ややそう思う」のいずれかに回答したものを「良い」、「どちらともいえない」を「普通」、「あまりそう思わない」「全然そう思わない」を「悪い」として、次の図3.2のように点数をつけた。

「まったくそう思う」	5点
「ややそう思う」	4点
「どちらともいえない」	3点
「あまりそう思わない」	2点
「全然そう思わない」	1点

図3.2 評価項目の配点例（筆者が作成）

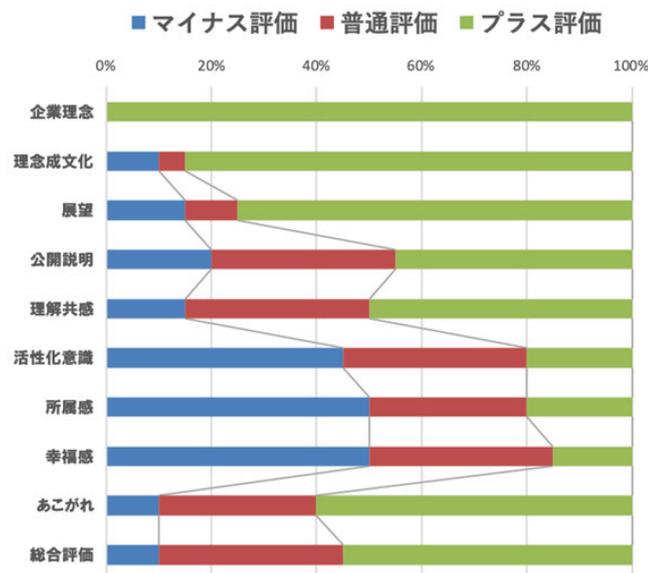


図3.3 A社の満足度グラフ（筆者が作成）

このように点数を付けると、図3.3、図3.4に示すような各項目に対する満足度グラフが得られる。このグラフは、上から[良い]と評価さ

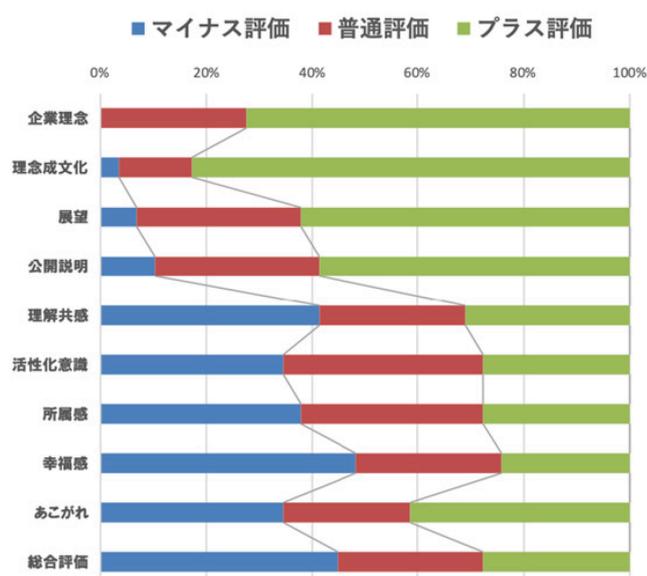


図 3.4 B 社の満足度グラフ（筆者が作成）

れた値が大きい順に示されている。

### (c) 満足度 (CS) グラフの作成

次に、評価項目と総合評価の単相関係数を計算すると、表 3.6、表 3.6 が得られる。この単相関係数を横軸に、満足度（「良い」に割合）を縦軸にとりグラフに描くと、図 3.5、図 3.6 に示す顧客満足グラフ（CS グラフ）が得られる。

これらの結果から分かることは、2 社の違いが一目瞭然と示されたことである。つまり、同規模の B2B 企業であっても、社内のインナーブランディングに関する構成員の意識はかなり異なっていることが分かる。

次に、A 社、B 社の集計結果から、式 (3.1) を用いてそれぞれの単相関係数と図 3.3、図 3.4 で得られた満足度グラフの「プラス評価値」から、A 社、B 社の CS グラフを求めると、それぞれ図 3.5、図 3.6 に

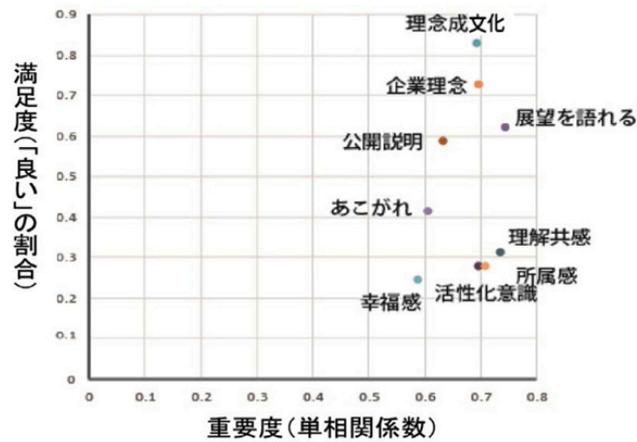


図 3.5 A 社の CS グラフ (筆者が作成)

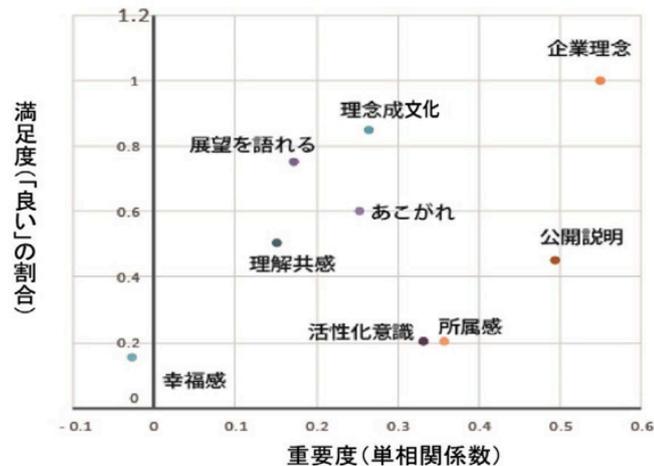


図 3.6 B 社の CS グラフ (筆者が作成)

示す結果が得られた。

このように、ここで得られた結果をもとにして、企業のインナーブランディングの改善度を求めることができる。

#### (d) 改善度を求める

満足度偏差値、重要度偏差値の導入

図 3.5、図 3.6 で得られた CS グラフから、どの項目を改善すべきなのか求めるため、ここで、「満足度偏差値」、「重要度偏差値」の概念を用いる。

一般に、偏差値は、平均点と標準偏差の 2 つの条件を用いて、基準を同一にして（釣り鐘の型を同じにして）各評価者の得点から導き出された“全体のなかでの評価者の位置”を示す値である。中心のポイントを常に 50 と定め、釣り鐘型のすその幅の「広い」、「狭い」を、標準偏差を使って同一基準に変換し、各項目の評価者全体の評価分布の中央の部分から、どれくらい上位、あるいは下位に偏っているかを推し計る数値である。当然のことながら釣り鐘型の中央に近い部分ほど、そこに含まれる評価者の数が多いが、偏差値 50 を中心にして、75 から 25 までの間に母集団の約 99 % をカバーするようにしている。したがって、ここで議論している「満足度偏差値」、「重要度偏差値」を導く式は次のように定義される。

$$\text{満足度偏差値} = 10 \times \frac{\text{満足度} - \text{平均}}{\text{標準偏差}} + 50 \quad (3.2)$$

$$\text{重要度偏差値} = 10 \times \frac{\text{重要度} - \text{平均}}{\text{標準偏差}} + 50 \quad (3.3)$$

これらの式を用いて、満足度偏差値と重要度偏差値を求めると表 3.8、表 3.9 に示す結果が得られた。表 3.8、表 3.9 の満足度偏差値と重要度偏差値をグラフに描いたグラフ（偏差値 CS グラフ）を図 3.7、図 3.8 に示す。

さらに、図 3.7、図 3.8 に示す偏差値 CS グラフにおいて、原点から各プロット点への距離を求める。一般に、横軸を  $x$ 、縦軸を  $y$  とすれば座標  $(x_i, y_i)$  までの距離  $R$  は

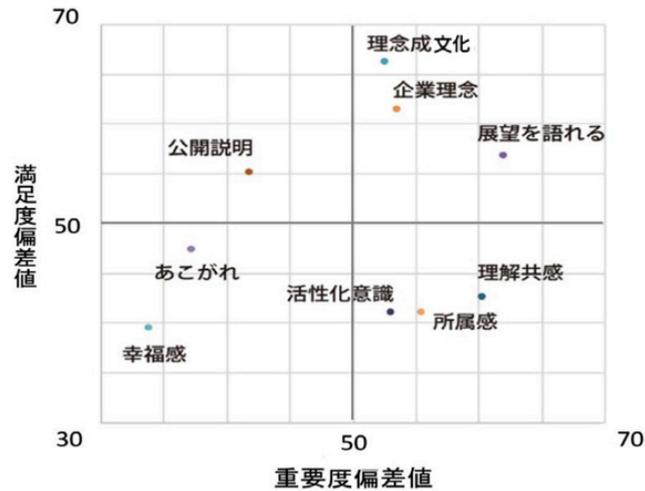


図 3.7 A 社の偏差値 CS グラフ (筆者が作成)

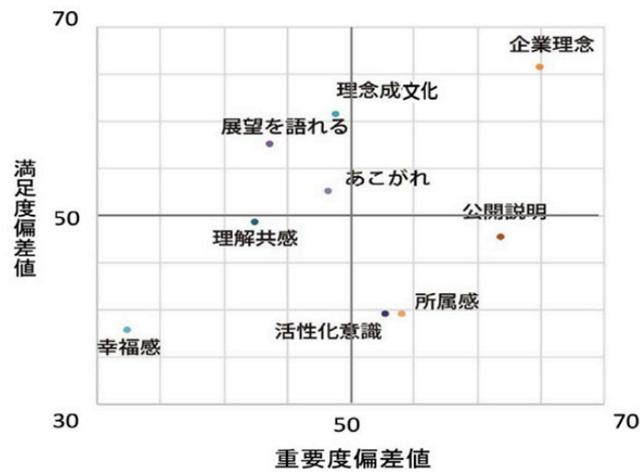


図 3.8 B 社の偏差値 CS グラフ (筆者が作成)

$$R = \sqrt{(x_i - \bar{x})^2 + (y_i - \bar{y})^2} \quad (3.4)$$

によって与えられる。さらに、原点と点 (70,30) を結ぶ直線と各点を通る直線との角度 $\theta$ とする。ここで、修正指数を  $r$  とすれば

$$r = \frac{90^\circ - \theta}{90^\circ} \quad (3.5)$$

として求められる。したがって、最終的に改善度として

$$\text{改善度} = \text{距離} (R) \times \text{修正指数} (r) \quad (3.6)$$

によって求めることができる。式 (3.6) から、改善度は距離と修正指数 (角度 $\theta$ ) の関数であるから、定量的な評価とその改善の方向性が明確になる。式 (3.6) の改善度は、図 3.9 及び、図 3.10 からわかるように、満足度偏差値と重要度偏差値の低い箇所の改善を意味している。

以上のことから、各評価項目に対する「距離」、「角度」、「修正指数」、「改善度」を計算してまとめると表 3.10 に示すようになる。図 3.9、図 3.10 はこれら 2 社の改善度グラフを示す。定量的でわかりやすい表現であることが分かる。

表 3.10 から分かることは、A 社の場合、改善度の大きな値は「理解共感」、「所属感」などと続き、B 社の場合、「所属感」「公開説明」などと続いているから、まずこれらから改善を行う必要があり、改善度が負の値の項目は改善不要であることを意味している。

A 社、B 社共に「活性化意識」や「所属感」などといった、理念・ビジョンを社員に浸透させることによって得られる効果の項目の多くが要改善のポイントとして挙げられる。

つまり、ブランドに関するトップのビジョン・理念を社員がうまく共有できていないか、または体感できていない可能性が高い。一方で、「企業理念」、「あこがれ」、「理念成文化」などといった、トップの考える企業理念については、改善度が負の傾向にあることで、理念については大きな改善が急務ということではなく、それをいかに社員に伝え

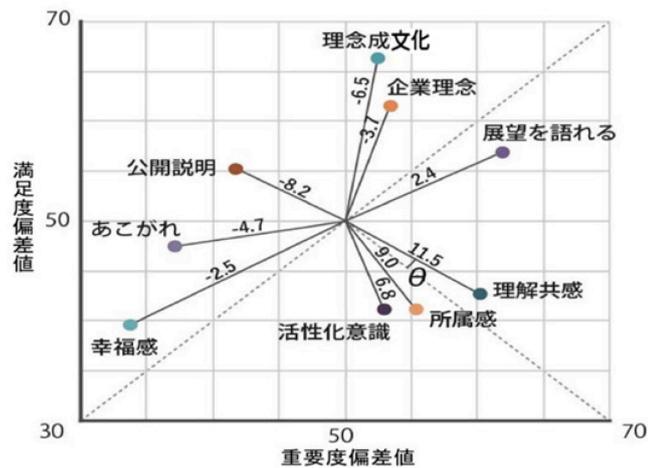


図 3.9 A 社の改善度グラフ（筆者が作成）

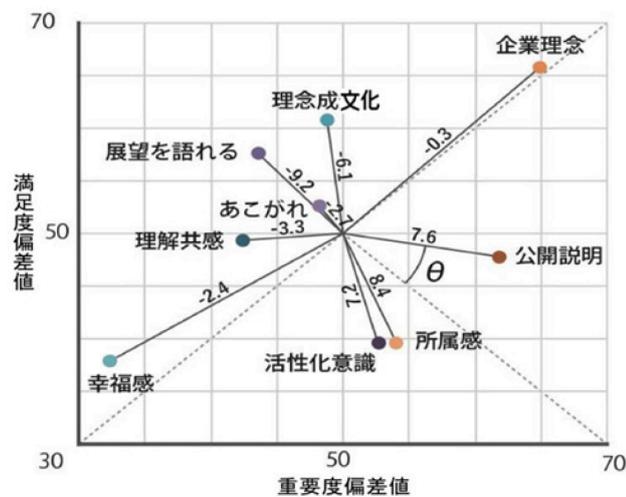


図 3.10 B 社の改善度グラフ（筆者が作成）

るかが課題となっていることが浮き彫りとなった。

つまり、長期間事業を継続している企業にはなんらかの理念が必ずあるため、トップのブランドに関連するビジョンや理念が存在するかどうかといったチェックポイントに注目するだけでなく、それがどの

ようなプロセスで浸透してゆくかといったポイントに注目すべきである。トップのビジョン・理念などをブランディングとして、社員に対していかに浸透させ、ひいてはその先にいるお客様が製品や社員とのコミュニケーションの中で体感できる組織の風土や各員のスキルづくりをいかにまとめるかは大事である。

## 3.5 インナーブランディングの定量的評価の検証

次に、B2B 中小企業 2 社 (A 社、B 社) のブランド担当者 1 名ずつへのヒアリング調査を行った結果を示し、その考察を行う。これにより、企業インナーブランディングの評価項目の改善への考察を行う。

### (1) アンケート結果のヒアリング

以上の結果に対して、各企業のインナーブランディングに関わる A 社、B 社の管理職 1 名ずつに、主に「改善度の順番は正しいと思うか、現在の何か取り組みはされているか」に対してヒアリング調査を行った。なお、A 社のブランド担当者の属性は 30 代男性で、B 社のブランド担当者の属性も 30 代男性である。

各社の現状の取り組みと比べ、改善度の順番について、「特にあっていると感じる点」「気になる点」「不明な点」についてヒアリングをした結果を表 3.11 に示す。両社の結果より「所属感」「活性化意識」の改善度が高いということについては納得できると評価が高く、この点については妥当性がある。一方で、「公開説明」についての解釈が難しいとの意見が見られる。つまり、トップの理念の「公開説明」に取り組んでいる企業は多いが、それが社員に伝わっておらず「理解共感」さ

れていない可能性があるということは、リーダーがトップの理念や考え方を自分なりに噛み砕いて、理解・納得しなければ社員に伝わらず、社員の共感を得ることができていないのではないかと思われる。また、文字だけのツールでは「活性化意識」が向上されていないためではないかなどの意見があった。このように、現状の評価項目では「公開説明」がうまくいっているかどうかについて改善度から判断することができず、トップから社員への説明と理解が上手くいかない点についてあいまいなままである。

## 3.6 考察と今後の展望

### 1. ブランドコミュニケーションへの質的アプローチの必要性

本稿での議論は、インナーブランディングにおけるコミュニケーションのあり方を定量的に評価する手法であるが、一方で、ブランドコミュニケーションとしての“質的”な視点からの考察が必要であると考えられる。つまり量的な視点だけではとらえきれない側面があるので、そのためのより定性的で B2B 中小企業の特徴に沿った形の評価項目作成や、新たな方法論構築のための研究を進める必要がある。つまり、定量化によって失われる情報をどこで補うかということである [35]。

### 2. エンゲージメントの視点を捉える必要性

インナーブランディングは視点を変えれば、「どうすれば優秀な人材を定着させられるか、どうすれば社員が意欲的に仕事に取り組むことができるのか」といったことに関係してくる。これは最近特に注目されているエンゲージメント (engagement) の概念からも関心が注がれている [36]。例えば、従業員満足度、モチベーション、ロイヤルティ

等も含めてエンゲージメントの視点からインナーブランディングを捉えることも必要であろう。

## 3.7 まとめ

本稿では、顧客満足度（CS 分析）の概念を用いてインナーブランディングを定量的に評価するための方法を検証した。これにより、インナーブランディングの定量的評価手法の妥当性を示すことができた。これは、この種の問題に対して1つの意義のある結果を示すことができたことを示唆している。しかし、ここでの結果から、その評価項目に対して階層的設計を行うなどの改善が必要であることも分かった。さらに、ブランドコミュニケーションへの質的アプローチの必要性、エンゲージメントの視点を捉える必要性が考察された。

### 附記

本章は、筆者の研究論文「企業のインナーブランディングの定量的評価手法-CS 分析を用いた中小企業の現場における適用事例とその考察」[37]の内容を、敷衍したものである。

## 参考文献

- [34] 椎塚久雄 西原尚宏 清須美匡洋. “インナーブランディングの評価項目の導出とその評価法について-企業のインナーブランディングの確立がイノベーションを導く-”. In: 感性工学会第47回あいまいと感性研究部会ワークショップ (2017).
- [35] 椎塚久雄. “定量的な感性の部価で失われたものは何処で補うのか-感性の評価から質的研究を考える-”. In: 日本感性工学会会誌「感性工学」10.4 (2011), pp. 210–218.
- [36] 松林博文 新居佳英. 組織の未来はエンゲージメントで決まる. 英治出版, 2018.
- [37] 西原尚宏, 清須美匡洋, 椎塚久雄. “企業のインナーブランディングの定量的評価手法-CS分析を用いた中小企業の現場における適用事例とその考察”. In: 日本感性工学会論文誌 (2019).

表 3.3 A 社の集計結果（筆者が作成）

項目 従業員	1	2	3	4	5	6	7	8	9	目的変数
	企業理念	理念成文化	展望	公開説明	理解共感	活性化意識	所属感	幸福感	あこがれ	総合評価
1	5	5	3	3	3	2	2	1	4	4
2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3
3	5	4	5	2	3	4	3	2	3	3
4	4	5	3	3	3	2	2	2	3	3
5	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3
6	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4
7	5	5	4	5	5	3	3	3	5	3
8	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4
9	4	5	4	3	4	2	3	3	4	3
10	5	5	4	4	3	2	1	1	4	4
11	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4
12	5	5	4	5	4	3	3	2	4	4
13	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5
14	4	3	2	4	2	1	2	3	2	4
15	5	5	5	4	4	4	2	1	5	4
16	5	2	2	3	3	3	2	2	2	4
17	5	5	5	3	4	3	2	4	4	3
18	4	4	4	2	4	2	2	4	3	2
19	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4
20	5	1	1	1	1	1	1	1	3	2
21	5	5	3	3	3	2	2	1	4	4
22	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3
22	5	4	5	2	3	4	3	2	3	3
23	4	5	3	3	3	2	2	2	3	3
24	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3
25	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4
26	5	5	4	5	5	3	3	3	5	3
27	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4
28	4	5	4	3	4	2	3	3	4	3
29	5	5	4	4	3	2	1	1	4	4



ht]

表 3.5 A 社、B 社アンケート対象の属性（筆者が作成）

		A 社	B 社
回答数		20	29
性別	男性	19 (95.00%)	16 (55.17%)
	女性	1 (5.00%)	13 (44.83%)
	回答しない	0 (0.00%)	0 (0.00%)
属性	平社員	9 (45.00%)	24 (82.76%)
	経営陣・社長	11 (55.00%)	5 (17.24%)
年齢層	10 代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	20 代	0 (0.00%)	8 (27.59%)
	30 代	6 (30.00%)	9 (31.03%)
	40 代	7 (35.00%)	8 (27.59%)
	50 代	6 (30.00%)	2 (6.90%)
	60 代	1 (5.00%)	2 (6.90%)
	70 代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	80 代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	90 代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	不明	0 (0.00%)	0 (0.00%)

単位：人（構成比率）

※構成比率は小数点第 2 位以下を切り捨て

表 3.6 A 社の単相関関数（筆者が作成）

評価項目／総合評価	単相関係数
経営者の企業理念	0.549451
その理念の成文化	0.264766
展望を内外に語れる	0.172414
社員への公開説明	0.49505
社員は理解・共感	0.151057
会社への所属感	0.332326
活性化の意識	0.357143
幸福感はあるか	-0.026385
あこがれ・ビジョン	0.253521

表 3.7 B 社の単相関関数（筆者が作成）

評価項目／総合評価	単相関係数
経営者の企業理念	0.696809
その理念の成文化	0.691429
展望を内外に語れる	0.743812
社員への公開説明	0.63147
社員は理解・共感	0.734609
会社への所属感	0.694379
活性化の意識	0.707921
幸福感はあるか	0.586762
あこがれ・ビジョン	0.606222

表 3.8 A 社の満足度偏差値（筆者が作成）

評価項目	満足度 (%)	重要度	偏差値	
			満足度	重要度
経営者の企業理念	72.4	0.696809	53.5	61.4
理念を成文化している	82.8	0.691429	52.6	66.1
展望を社内外に語る	62.1	0.743812	62.0	56.6
社員への公開説明	58.6	0.63147	41.8	55.1
社員は理解し共感	31.0	0.734609	60.3	42.5
活性化の意識	27.6	0.694379	53.1	40.9
会社への所属感	27.6	0.707921	55.5	40.9
幸福感はあるか	24.1	0.586762	33.8	39.3
あこがれ・ビジョン	41.4	0.606222	37.3	47.2
平均	33.33	0.68	50.0	50.0
標準偏差	21.93	0.06		

表 3.9 B 社の満足度偏差値（筆者が作成）

評価項目	満足度 (%)	重要度	偏差値	
			満足度	重要度
経営者の企業理念	100	0.696809	65.0	65.7
理念を成文化している	85	0.691429	49.0	60.7
展望を社内外に語る	75	0.743812	43.7	57.5
社員への公開説明	45	0.63147	62.0	47.6
社員は理解し共感	50	0.734609	42.5	49.3
活性化の意識	20	0.694379	52.8	39.4
会社への所属感	20	0.707921	54.2	39.4
幸福感はあるか	15	0.586762	32.5	37.8
あこがれ・ビジョン	60	0.606222	48.3	52.5
平均	52.22	0.31	50.0	50.0
標準偏差	30.53	0.18		

表 3.10 A 社 B 社のインナーブランディング改善度（改善度が高い順番で並び替え）（筆者が作成）

A社の改善		B社の改善度	
改善度	項目記号	改善度	項目記号
11.5	理解共感	8.4	所属感
9.0	所属感	7.6	公開説明
6.8	活性化意識	7.2	活性化意識
2.4	展望を語れる	-0.3	企業理念
-2.5	幸福感	-2.4	幸福感
-3.7	企業理念	-2.7	あこがれ
-4.7	あこがれ	-3.3	理解共感
-6.5	理念成文化	-6.1	理念成文化
-8.2	公開説明	-9.2	展望を語れる

表 3.11 改善度の順番についての各社意見（筆者が作成）

項目	A社	B社
01/改善度への評価	概ねこの通りだと思う	概ねこの通りだと思う
02/特に合っていると感じる点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• トップの考えが押し付けになっている傾向があり、「理解共感」「所属感」「活性化意識」などの項目が改善度上位にあるのは納得できる。想像がついていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「所属感」の項目はブランディングの進展が一般社員に浸透していないように思える上、実際の社員の意見も聞かれる。</li> <li>• 「活性化意識」の項目は、社内コミュニケーションがうまくいっていない現状があり、当てはまる。</li> <li>• 「企業理念」「理念文化」についてはこの順位で良いと思う。</li> </ul>
03/気になる点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「公開説明」に取り組んでおり、「理解共感」を得られているはずなので、「理解共感」・「公開説明」は一緒の評価になるのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「公開説明」、「展望を語れる」の項目は、同じ項目に感じられる。</li> <li>• 「公開説明」「活性化意識」には取り組んでおり、改善度が低いはず。社員がどう感じているか判断が難しい。“文字だけのコミュニケーション”となっている傾向はあるため、“人と人の直接のコミュニケーション”が必要かもしれない。</li> </ul>
04/不明な点	言葉が少し分かりづらい節はある。	「理解共感」「公開説明」の言葉が分かりづらい。



## 第4章

# インナーブランディング 定性的評価手法構築の研究

### 4.1 本章の目的

インナーブランディングの定量的評価手法により、インナーブランディングのポイントのどこを改善すべきかを定量的に表現できるようになった [38]。しかしながら、企業ごとに暗黙知として存在するルール、社内の熱量や仕事への集中度、など必ずしも定量的なもので表現しきれない要素がインナーブランディングにおいて最低必要不可欠な情報や関係性として存在する。

そのような質的な情報についても評価し、考慮しなければならないであろう。つまり、定量的評価と定性的評価を合わせて初めてインナーブランディングを表現することができ、それがより効果的な活動に繋がるものと考える。

そこで本章では、中小企業インナーブランディングの定性的評価手

法を提案する。

ただし、本論では「定性」という言葉を「多様な情報が集まることで表出した数値ではない性質のこと」と定義し、これにより、インナーブランディングの定性的評価手法の構築では、議論において数値化できない視点が提供され、企業独自の議論やインナーブランディングに対する新たな要素がもたらされる性質の評価が可能となることを目指す

## 4.2 研究の方法

インナーブランディング定量的評価と比較して、インナーブランディング定性的評価においてはそのデータの特性や関係性を直感的に把握したり比較できる必要がある。そこで本章では、Chemoff の提案したフェイスチャートを利用する [39]。これは、多変量のデータで人の顔を作ることで、2次元情報で表すことができるという特徴を持ち。これにより、インナーブランディングの定量的評価において得られたデータを人の表情として直感的に把握することができる [40]。本章ではインナーブランディングの定性的評価としてこのフェイスチャートを企業の経営者や従業員に提示し、インナーブランディングの質的な課題や重要なポイントについてヒアリングを実施する。これにより提案手法の有用性、妥当性などを考察する。

## 4.3 インナーブランディングの

## 評価チェックポイント

インナーブランディングの評価項目（チェックポイント）の流れの基本概念は、表 3.1 に示すように、先の報告 [38] にまとめた評価項目を用いる。

### 4.4 インナーブランディングの定性的評価手法

#### (a) 各設問項目の決定と評価法

企業のインナーブランディングに関する評価対象となる項目について、従業員 150 人～200 人の同規模で同業種の B2B 中小企業 2 社にアンケートを行った。またその企業について表 4.1 に示す各項目について 5 段階評価で答えてもらった。

#### (b) 総合評価

次に、総合的に見てこの企業のインナーブランディングに関する全体イメージ的な評価を求めるために、図 4.1 の内容で総合評価の点数をつけてもらった。この総合評価は、表 3.1 に組み入れて中小企業 A 社、B 社へのアンケートを行った。結果を表 4.2、4.3 に示す。なお、アンケートの属性は表 4.4 に示す。

さらに、図 4.2 に示すようにアンケートのデータをもとに各チェックポイントの項目を対象としてユークリッド距離による非類似度を計算し、ワード法を用いたクラスタリングを行なった。すると大まかに「経営者に関する項目」と、「従業員に関する項目」に分類することができた。なお図 4.2 の (b) B 社のデンドログラムについて、e1、e5 の項目は“従業員が経営者に対してどう評価するか”という性質の項目であるため、経営者についての項目と、従業員についての項目で大

きく分かれたものとする。

以上より、インナーブランディングのチェックポイントのうち経営者が主体となった項目（tのつく項目）と従業員が主体となった項目（eのつく項目）のそれぞれについてフェイスチャートを作成し、定性的評価を行うこととする。

### (c) 満足度（CS）グラフの作成

次に、評価項目と総合評価の単相関係数を計算する。この単相関係数を横軸に、満足度（「良い」割合）を縦軸にとりグラフに描くと、顧客満足グラフ（CSグラフ）が得られる。A社とB社の顧客満足グラフ（CSグラフ）を作成した次は、それぞれの項目に対してどの程度改善が必要であるかの度合いである「改善度」を求める [38]。

## 4.5 フェイスチャート

視覚的な情報提示の方法には、ピクセルによる表示法 [16] や頂点グラフとして表示する方法 [17] など様々ある中、その代表的なものにフェイスチャート [15] がある。フェイスチャートはデータの各成分を顔図形の各要素の変化に対応させることで、多変量データを人間の顔の表情で表現しようとするものである。フェイスチャートを用いることで、多次元データを2次元のグラフで表現できる。

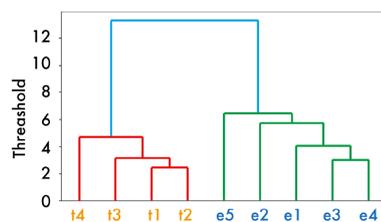
1	非常に悪い
2	やや悪い
3	普通
4	やや良い
5	非常に良い

図 4.1 総合評価の点数（筆者が作成）

表 4.1 各設問と評価基準（筆者が作成）

御社に関するあなたのお考えを聞かせ下さい。		全然そう 思わない	あまりそう 思わない	どちらとも 言えない	ややそう 思う	とてもそう 思う
S1	経営者の企業理念	1	2	3	4	5
S2	理念を成文化している	1	2	3	4	5
S3	展望を社内外に語る	1	2	3	4	5
S4	社員への公開説明	1	2	3	4	5
S5	社員は理解し共感	1	2	3	4	5
S6	活性化の意識	1	2	3	4	5
S7	会社への所属感	1	2	3	4	5
S8	幸福感はあるか	1	2	3	4	5
S9	あこがれ・ビジョン	1	2	3	4	5

a) A社のデンドログラム



b) B社のデンドログラム

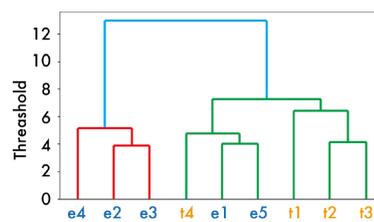


図 4.2 各社のデンドログラム（筆者が作成）

Chemoff のフェイスチャートは、変量に対する計算式を用いてパーツの位置や傾きなどを複雑に計算して幾何学的に描画することで人の顔を描く。しかし実際には、目や眉などそれぞれのパーツをパターン化してパラメーターの変量によって変化させて顔を描くもの、イラスト化された人の顔に近いものなど変数の数やグラフ化したい観測特性に合わせた様々なものがある [39][40][41]。

本章では、フェイスチャートを見たときにどの程度インナーブランディングの状態が良いか悪いかを直感的に判断できることを目標とする。そこで、図4.3のようにある領域に顔に見えるよう目や口などのパーツを配置し、変量によってそれぞれの大きさとパターンを変化させるフェイスチャートを利用する。本章では、表3.1の9つの項目をパラメータとするため、9つの変量で変化するフェイスチャートを作成する。

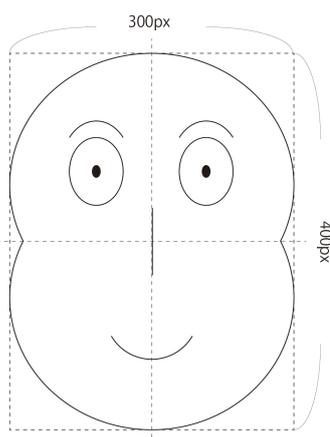


図4.3 フェイスチャートの顔のパーツ配置（筆者が作成）

#### A) 顔のパーツについて

まず、顔のパーツのうち眉毛、目、鼻、口はパターンとして表現する。それぞれのパターンは図4.4に示す通りである。それぞれのパーツはa)～e)の5段階で別れており、「改善度」が良い場合はa)に近いパターンが表示される。「改善度」が悪い場合はe)に近いパターンが表示される。鼻は直線で表し、横軸の中心、縦軸の目の直下を始点として、口の上までを上限としてパラメータの変化に合わせて変化する。

なお、パラメータが足りない場合は眉毛の大きさ、目の大きさ、口の大きさ、それぞれの大きさに対応させる。さらに足りない場合、眉

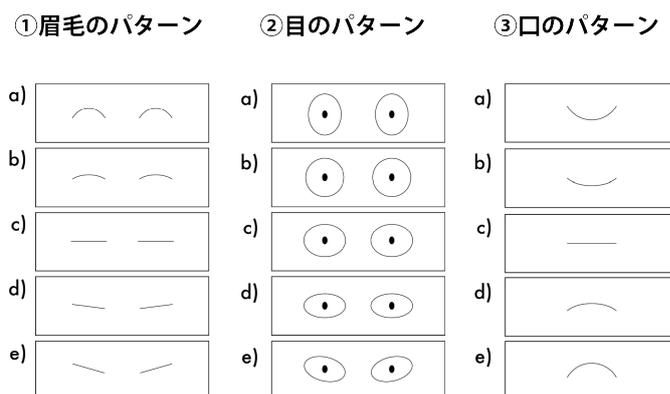


図 4.4 フェイスチャートの顔の各パーツのパターン（筆者が作成）

毛の間の距離、目の間の距離などのパラメータを利用する。なお、パラメータは定量的評価の際に求められる 9 つの「改善度」を利用する。Chemoff のフェイスチャートでは、1 つの顔に対して 18 のパラメータを当てはめることが可能である。しかし、実際に観測値はその特性によってそれぞれ異なる範囲を取ることがあり、そのまま利用すると、極端な顔となったり、人の顔の形とならないことも考えられる。そのようなことを防ぐため、各パラメータをある範囲内に収まるように何らかの方法を用いてあらかじめ基準化しておく必要がある。「改善度」は全て同一の範囲を持つが、フェイスチャートに対応させる際にフェイスチャートの表情を出すために各値を調整する。

これにより企業のインナーブランディングのフェイスチャートを作成するが、「改善度」が全体的に低くインナーブランディングが良い状態の場合は、図 4.5 の左のような表情になる。

一方、「改善度」が全体的に高くインナーブランディングが悪い状態の場合は、図 4.5 の右のような表情になる。

**B) パラメータの対応について** 表 3.1 の項目に対応する改善度

をパラメータとして図 4.6 のように対応づける。企業全体のフェイスチャートは、e1～e5 と t1～t4 の9パラメータ。経営者のフェイスチャートは、t1～t4、e5 の5パラメータ。従業員のフェイスチャートは e1～e5 の5パラメータを対応づける。

**各社のフェイスチャート**図 4.7、4.8 のように A、B 社の「改善度」を基にそれぞれ「1. 企業全体」「2. 経営者」「3. 従業員」のインナーブランディングフェイスチャートを作成した。なお、「1. 企業全体」だけでなく「2. 経営者」「3. 従業員」を作成したのは、前述のクラスタ分析で大きく経営者と従業員に関する項目で分けられたためである。図 4.7 の A-1 は、A 社の企業全体のインナーブランディングフェイスチャートを、A-2 は A 社の経営者のインナーブランディングフェイスチャートを、A-3 は A 社の従業員のインナーブランディングフェイスチャートを表す。また、図 4.8 の B-1 は、B 社の企業全体のインナーブランディングフェイスチャートを、B-2 は B 社の経営者のインナーブランディングフェイスチャートを、B-3 は A 社の従業員のインナーブランディングフェイスチャートを表す。

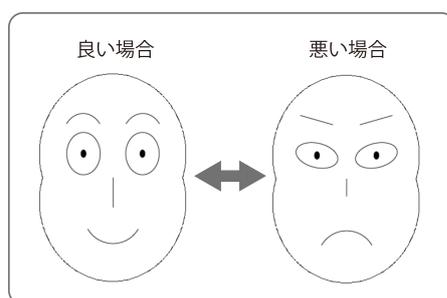


図 4.5 インナーブランディングの状態が良い場合・悪い場合（筆者が作成）

## 4.6 インナーブランディングの定性的評価と検証

インナーブランディングの定性的評価は、企業の方に対して作成したフェイスチャートを提示しながら定性的評価のポイントに沿ったヒアリングによって行った。ヒアリング項目は表 4.5 である。

フェイスチャートを提示した上で、以上の項目に対して A 社の社員 1 名にヒアリングを行った。ヒアリング対象の属性は、中間管理職に所属する 30 代女性社員である。その結果を表 4.9 に示す。まずヒアリング結果からフェイスチャートとして提示する方が定量的評価で求められた数値よりも、より感覚的でわかりやすいということがわかった。インナーブランディングの現状についてはヒアリング項目 4 番の結果のように、数値ではなくより質的で仮説的な話題や議論を引き出すことができた。ヒアリングで得られた全体的な課題観は、定量的評価において A 社でもっとも改善されるべき項目である従業員に対する理念の浸透や従業員の理解に関する項目の e1（改善度 6.78）と近い内容であることもわかった。また、ヒアリング項目 5 番や 6 番での結果のように、現状で何を改善するべきかの課題についてより具体的な議論を展開することができた。一方でヒアリング項目 1、2 番のように「無表情となってしまう場合は判断が難しくなってしまう」ということが分かった。また、無表情のフェイスチャートとならないようパラメータに対する重み付けや各パーツへの対応づけなどの工夫が必要であると考えられる。

フェイスチャートを用いた定性評価の結果、数値的な情報提示に比

べより直感的な状況判断と定性的評価が可能となった。また、図 4.10 のように現状のインナーブランディングについて、定量的な評価に比べてより精緻化された情報をまとめることができた。これにより、いわばインナーブランディングの質的な状態図を作成するための一つのアプローチが可能となった。

## 4.7 考察と今後の展望

フェイスチャートを用いた定性評価の結果、数値的な情報提示に比べより直感的な状況判断と定性的評価が可能となった。また、図 4.10 のように現状のインナーブランディングについて、定量的な評価に比べてより精緻化された情報をまとめることができた。これにより、いわばインナーブランディングの質的な状態図を作成するための一つのアプローチが可能となった。

図 4.10 は「インナーブランディングの現状の課題点」と「やらなければならないと感じること」の内容の関係性が低いように思われる。そこで、課題感を踏まえて、インナーブランディングとして実施しないといけないと思うことについて、社内でさらにアイデアを出してゆくことが必要ではないかと考えられる。その上ではもちろん、良い点を踏まえた効率化なども考慮する必要がある。

### 1. 従業員の思いについての評価

「企業の一員としての思い」に対して経営者や従業員などがどう判断してゆくかは、インナーブランディングだけでなく組織と個人の関係性やそれぞれの幸福度など、様々な事柄に関わる重要な情報の一つであるためである。

### 2. インナーブランディングチェックポイントの再策定の必要性

最後に、図 4.10 のようなインナーブランディング定性評価の活用フローを示す。フェイスチャートを用いた定性的評価によって図 4.9 のように「インナーブランディングの現状の課題点」「インナーブランディングの現状の良い点」「企業の一員としての思い」などを基として「インナーブランディング活動のアイデア出し」「インナーブランディングチェックポイントの再策定」「企業の一員としての思いについてのコミュニケーション活動」を実施することで、企業ブランド強化のためのプログラムづくりが可能と考えられる。

### 3. システム思考的アプローチの必要性

インナーブランディングの評価項目は、各々独立ではなく、相互に何らかの関係性を持っている。評価項目は複雑に錯綜するインナーブランディング・システムの中での振る舞いによっても変化するものと考えられるから、それを考慮するにはシステム思考的な視点から捉えることが必要であろう [42]。本稿で作成した項目をさらにヒアリングや先行研究などと比較しながら精緻化する必要がある。これにより、実際の調査においてインナーブランディングの評価項目としての妥当性をさらに高めることができるであろう。

## 4.8 まとめ

本章では、インナーブランディングの定性的評価をフェイスチャートを用いて行なった。今後の展開として、インタビュー企業の増加、そして定性的評価における経営者へのインタビューと従業員へのインタビューの数を増やし、さらなる定性的評価を行う必要がある。最終的には、定量的評価手法の構築において不足しているエンゲージメントの視点、そして定性的評価手法の構築において不足している企業の

意義の理解不足への対応やシステム思考的アプローチの必要性を踏まえ、ブランド強化のためのインナーブランディングシステムを構築することで、評価をより妥当かつ正当に実施する基準となるインナーブランディングチェックポイントを再構築する必要がある。

#### 附記

本章は、筆者の研究論文「インナーブランディングの定性的評価手法の提案ーフェイスチャートを活用した定性的評価手法ー」[43]の内容を、敷衍したものである。

## 参考文献

- [38] Hisao Shizuka Takahiro Nishihara Masahiro Kiyosumi. “Derivation of Evaluation Items of Inner Branding for Quantitative Method – Proposal of Quantitative Evaluation Method of Inner Branding Using CS Analysis –”. In: *ISASE 2019* (Dec. 2019).
- [39] H. Chemoff. “” The Use of Faces to Represent Points in  $k$  – Dimensional Space Graphically” ”. In: *J. of American Statist. Assoc.* NO.333 (June 1973), pp. 361–368.
- [40] 椎塚 久雄. “「ファジィ・フェイスチャート」”. In: *数理科学* NO.333 (Mar. 1991).
- [41] 藤田 紗耶佳. 顔型グラフを用いた Web ユーザビリティの表現. 平成 18 年度工学院大学情報学部椎塚研究室卒業論文, 2006.
- [42] 小野田一郎歌) ジョン・D・スターマン (枝廣淳子. システム思考-複雑な問題の解決法-. 東洋総済新報社, 2009.
- [43] Takahiro Nishihara, Masahiro Kiyosumi, and Hisao Shiizuka. “Qualitative evaluation method for inner branding of B2B small and medium-size enterprises using face chart”. en. In: *International Symposium on Affective Science and Engineering ISASE2020.0* (2020), pp. 1–5.

表4.2 A社のアンケート結果（筆者が作成）

項目 従業員	1	2	3	4	5	6	7	8	9	目的 変数
	企業 理念	理念 文化	展 望	公 開 説 明	理 解 共 感	活 性 化 意 識	所 属 感	幸 福 感	あ こ が れ	総 合 評 価
1	4	5	5	5	3	3	4	3	2	3
2	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4
3	4	5	5	3	4	2	3	4	4	4
4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	3	2	3	3	4	4
6	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
7	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4
8	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
9	4	5	5	4	4	1	3	3	4	5
10	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
11	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4
12	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4
13	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4
14	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	4	3	4	3	5	4
16	4	5	5	5	4	3	4	4	2	3
17	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
18	5	5	5	5	4	2	3	3	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4
21	4	4	5	4	4	3	3	2	3	3
22	5	5	5	5	4	2	2	2	4	4
23	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4
24	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3
25	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
26	5	5	5	4	4	3	3	3	2	4
27	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3



表 4.4 A 社、B 社アンケート対象の属性（筆者が作成）

		A 社	B 社
回答数		27	20
性別	男性	26 (96.30%)	19 (95.00%)
	女性	1 (3.70%)	1 (5.00%)
	回答しない	0 (0.00%)	0 (0.00%)
属性	平社員	19 (70.37%)	9 (45.00%)
	経営陣・社長	8 (29.63%)	11 (55.0%)
年齢層	10代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	20代	5 (18.52%)	0 (0.00%)
	30代	10 (37.04%)	6 (30.00%)
	40代	6 (22.22%)	7 (35.00%)
	50代	4 (14.81%)	6 (30.00%)
	60代	2 (7.41%)	1 (5.00%)
	70代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	80代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	90代	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	不明	0 (0.00%)	0 (0.00%)

単位：人（構成比率）

※構成比率は小数点第2位以下を切り捨て

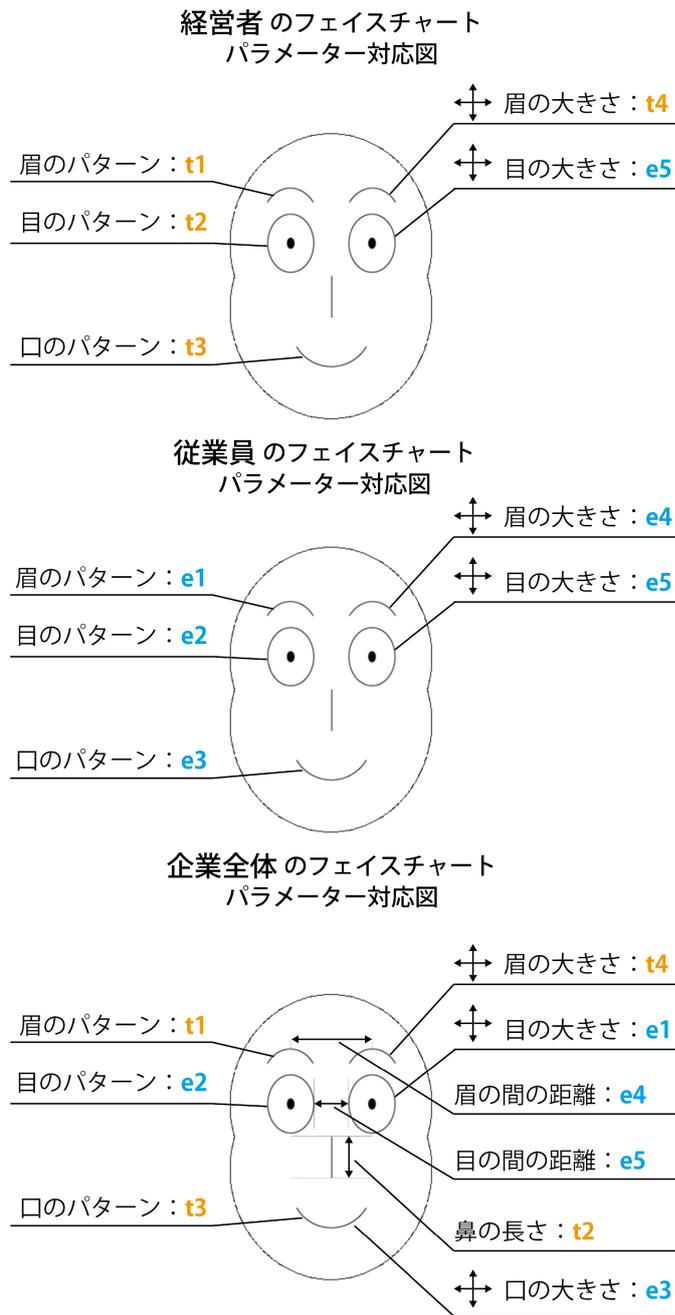


図 4.6 パラメーターとの対応図（筆者が作成）

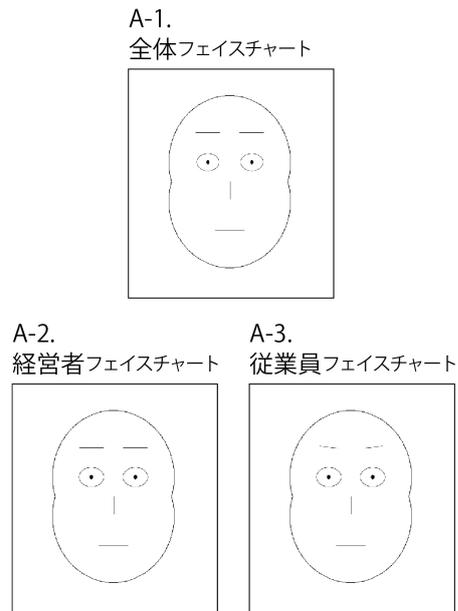


図 4.7 A 社のインナーブランディングフェイスチャート（筆者が作成）

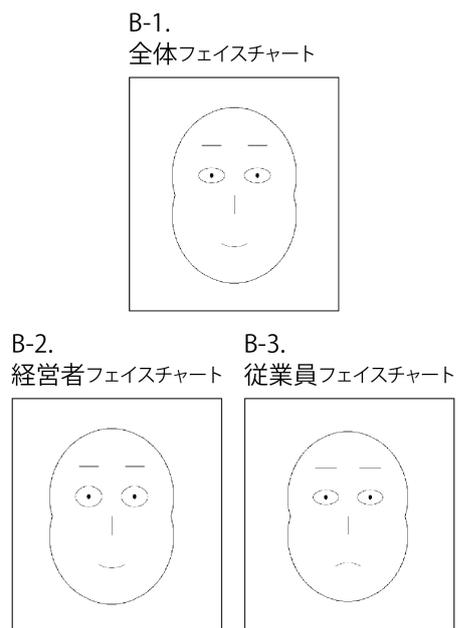


図 4.8 B 社のインナーブランディングフェイスチャート（筆者が作成）

表 4.5 定性的評価のポイント（ヒアリング項目）（筆者が作成）

No.	定性的評価のポイント
1	フェイスチャートによるインナーブランディングの評価についてどう思われますか？
2	企業全体のフェイスチャートについてどう思われますか？
3	経営者のフェイスチャートについてどう思われますか？
4	従業員のフェイスチャートについてどう思われますか？
5	現状の御社のインナーブランディングにおける課題点についてお聞かせください
6	具体的な行動として取らないといけないとお考えの点についてお聞かせください
7	御社の社内におけるコミュニケーションについてお教え下さい

図 4.9 定性的評価手法へのヒアリング結果（まとめ）（筆者が作成）

No.	結果
1	この手法を知らなかったが、とてもわかりやすい。数値よりも感覚的で理解しやすい。
2	無表情に見える。みんながそう思っているのだろうか。みんなあまり思い入れがないのだろうかと感じる。
3	全体のフェイスチャートとだいたい同じに見える。良いのか、悪いのか判断が難しい。何も考えていないように感じる。
4	どちらかという悪い表情に寄っている。あまり満足していないのだろうか。経営層から見たとき従業員があまり見えていないのかと思った。経営層の思いなどがあまり浸透していないのではないか。
5	会社がやっている仕事や、会社の社会的な意義などを理解できるようにすること。
6	上司や経営層の働き方や一貫した説明などが必要になると思っている。日々の中で、根気強くやっていくことが必要だと思う。誇りを持ってもらうことも目標。現実から乖離しない目標設定も重要。上の思いを咀嚼して、もっとわかりやすく下へ伝えていく必要がある。
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップから従業員に年に複数回発信の機会があるので、トップからの発信はできていると思うが、経営者層から、管理職、下の社員末端まで本当にうまく伝わっているかなとは思っている。</li> <li>・下の人からの声が吸い上げられていくということはない。風土的にも体制的にも不満や意見は吸い上げられていると思う。従業員からの意見を吸い上げる体制はうまくいっている。しかし、<sup>2</sup>弱まってはいるが（経営層の思いは）浸透していないと思う。</li> <li>・自分達にどういう風に関係あるのかなどをを関連づける自分ごと化がうまくできていないと思う。</li> <li>・組織図上のつながり以上にインフォーマルなつながりは結構あると思う。やはり、上司がうまく教えられていないところが原因ではないかと思う。</li> <li>・全体では、人事評価制度を1年前から変えるなど取り組みはしている。上司が各人のモチベーションを上げてあげる必要があるのではないかと思う。</li> </ul>

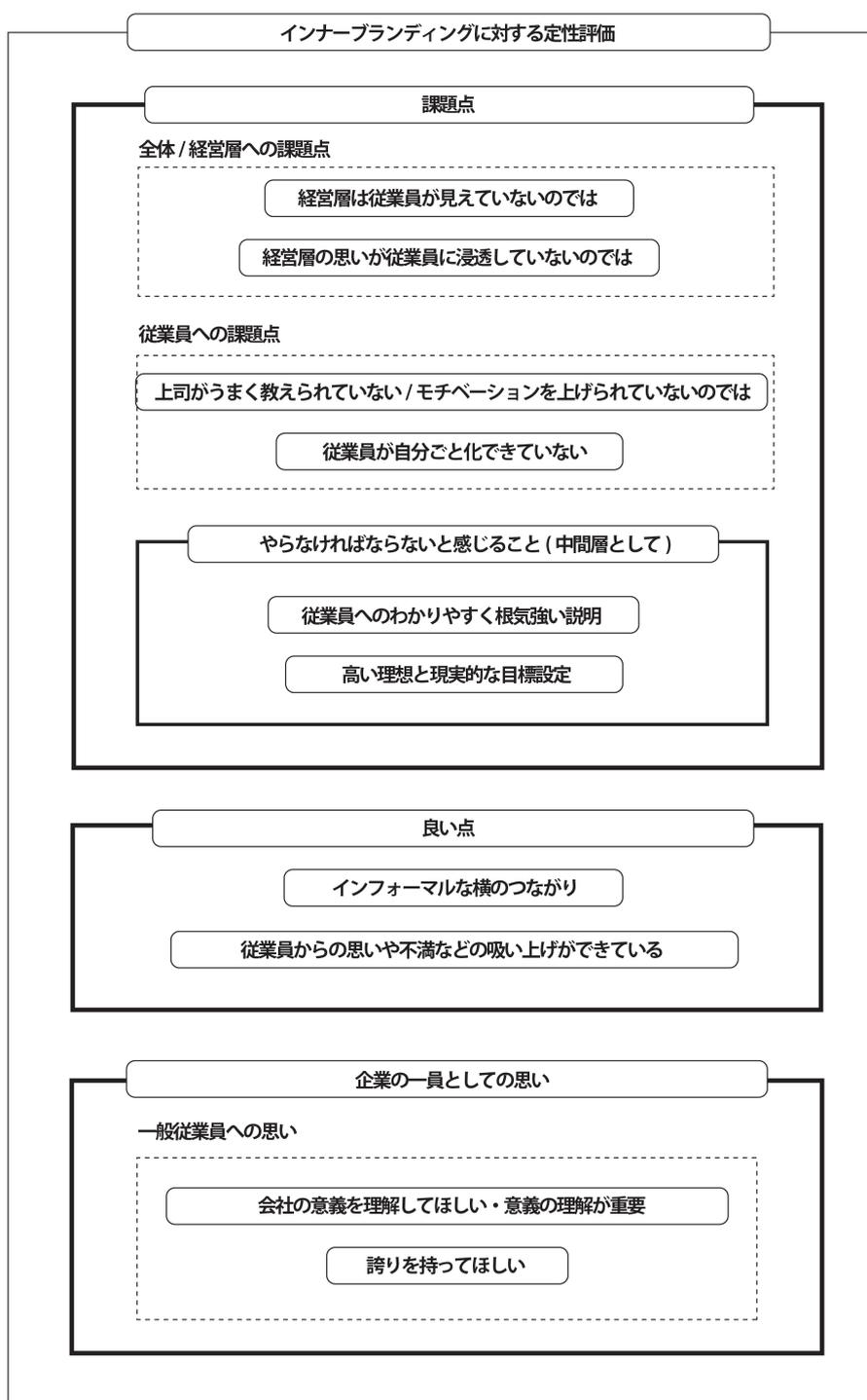


図 4.10 インナーブランディングに対する定性評価のまとめ (A 社)  
(筆者が作成)



## 第 III 部

# インナーブランディング システム評価手法の構築



## 第5章

# インナーブランディング システム評価手法の構築に 関する研究

### 5.1 本章の目的

インナーブランディング定性的評価手法の構築の研究から、評価をより妥当かつ正当に実施する基準となるインナーブランディングチェックポイント再構築の必要性が示唆されたとともに、前述の通り、インナーブランディングの評価項目は複雑に錯綜するインナーブランディングシステムの中での振る舞いによっても変化するものと考えられるため、それを考慮するにはシステム思考的な視点から捉えることが必要であろう [42][38]。組織をどのようにより活発化させ、インナーブランディングをさらに促進してゆくかという問題は、本来課題が複雑に絡み合っており、それらの問題を多様な要素の因果関係を解

明することで解決することに取り組む必要がある [3]。

Sengeによると、組織の課題の「原因」と「結果」は時間的、空間的に近接しているとは限らず、システムの捉えることが必要とされている。つまりインナーブランディングをプロセスとしてではなく、それらが因果関係によって構造的に組み合わさったインナーブランディングシステムとして捉えることで、評価の項目や重点を柔軟に変化させることでより柔軟なインナーブランディングを行える評価項目と評価手法づくりが課題であるといえる。一方、現状においてはインナーブランディング強化の原因と結果を画一的に達成する個別の方法論についての研究は成熟しているが、インナーブランディングの構造化を検証できていないことで、インナーブランディングのフィードバックループを探る研究は成熟しているとは言えない。

これまでインナーブランディングの定量的評価手法、定性的評価手法などインナーブランディングを評価する方法論が展開されてきたが、評価手法の提案における評価項目は経験者への調査を基にしたそれぞれの評価項目を用いている。インナーブランディング構築・促進についての構造化により、インナーブランディングの構造を基礎とした議論が可能となるといえる。

そこで、まず本論では定量的評価手法や定性的評価手法の構築の研究で考察として得られたエンゲージメントや企業の意義の共有などの要素をインナーブランディング概念の一部として扱うことの妥当性を検証する。そこで、得られたインナーブランディングの構造をシステム思考的な視点からインナーブランディングを捉えることで、インナーブランディングシステムを構築する。

なお、インナーブランディングシステムについては、これまでの研

究と同様に、システム全体の定性的な状態を把握すること、そしてシステムを構成する要素や関係性の定量的な改善度合いを把握することは重要である。そこで、本章では定量的評価手法、定性的評価手法をシステム中心に統合することで、システム評価手法を構築する。

## 5.2 研究の方法

本論ではまず定量的評価手法や定性的評価手法の構築の研究で考察として得られたエンゲージメントや企業の意義の共有などの考え方をインナーブランディング概念の一部として扱うことの妥当性を検証する。なぜなら、それらの考え方がインナーブランディングと関係のないものであれば、その概念に含まれる要素をインナーブランディングシステムに組み込む意味がないためである。

そこで、システムの構造を検証する共分散構造分析 (構造方程式モデル Structural Equation Modeling : SEM)[44] を用いて、コミュニケーションといったインナーブランディングプロセスにおける基本的な概念とともに、エンゲージメントや意義化などの関連概念を構造的にモデル化して検証する。共分散構造分析とは、観測変数間の共分散の構造を分析することで、直接は観測できない潜在変数を導入し、因果関係の構造を分析する手法である。この共分散構造分析は、尺度研究ではよく用いられる。

また、本論は構造化の視点からシステム評価手法を構築することを目指しているが、インナーブランディングを評価してゆくことは直接的な運用に関わるため、より妥当性の高いモデルの構築が必要であるといえる。妥当性とは、「測定したいものが測定できるか」ということであり、たとえば「学力」を測定する時、何を測定すれば「学力」を測

定できたといえるかという問題であり、「学力」を妥当に測定できているということ、どのように判断するかという議論の主題である。つまり、システム評価手法の構築を行うにあたり、構造自体の妥当性が低い場合、インナーブランディングに則しない概念でシステムを構築し、それらを検査してしまうことになる。そこで、妥当性について検証するために本論ではSEMを用いる。

本研究のプロセスは、インナーブランディングモデルの仮説を立て、変数に当たる項目についてアンケートをとり、SEMを用いて仮説モデルの検証を行う。本研究では、アンケートは150人規模の中小企業を対象とした。SEMを実行するにはモデルごとに必要なサンプル数を計算するが、一般的に最低限100サンプルは必要であるとされており、十分なサンプル数が想定される。

仮説モデルの検証を行い、概念の妥当性を示したのちに、システム思考で用いられる因果ループ図を用いて、概念に関連する要素を解釈しながら構造化する。この因果ループ図は、概念モデルの要素に関する既往研究から筆者が仮説として作成、提案する。この因果ループ図で示される、要素同士が強化し合う関係性を作り出している部分（因果ループ）を明らかにし、第3章、4章で用いられるインナーブランディングの評価手法をどのように組み込むかという考察を行う。

### 5.3 共分散構造分析・構造的方程式モデリング

私たちは普段「協調性」「知能」「充実感」や「ブランド価値」などの抽象的な言葉を使い物事を捉えるが、これらは実際目に見えず、数値として直接観測できない概念的なものである。しかしながら、その存在を仮定することで物事をうまく理解・説明することができる。この

ように現象を理解するために構成した概念のことを構成概念と呼ぶ。

共分散構造分析は、観測したデータをもとに構成概念や観測概念の関連性を検討するための統計手法である。その大きな特徴として、柔軟にモデルを構築できることが挙げられる。たとえば、重回帰分析では、従属変数が1つと決まっているが、共分散構造分析を利用することで複数の観測変数を従属変数として用いることができる。また、因子分析では、構成概念と観測変数の関係性を考察できるが、共分散構造分析では更に構成概念間の影響関係も検討することができる。もう一つの特徴は、複雑な変数間の関係をパス図で表現できることである。パス図とは、図 5.1 のように、構成概念や観測変数間の関係性を円や四角、矢印を利用して表現した図のことである。これにより、より分かりやすく仮説を理解することができる。

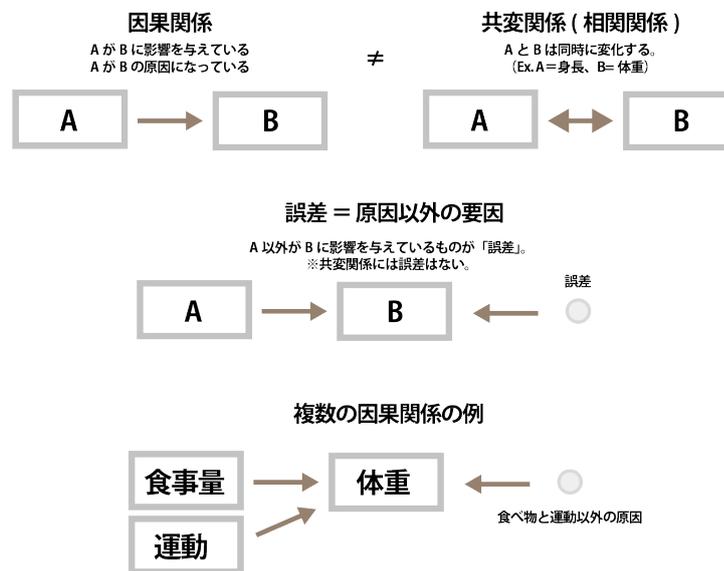


図 5.1 因果関係と共変関係と誤差（小塩 2020[45] をもとに筆者が作成）

次に、共分散構造分析における、パス図の書き方・読み方について

説明する [45]。まず図 5.1 にあるように、単純に方矢印のみで物事をつなげた関係性を「因果関係」とよび、A が B に影響を及ぼしているということを意味する。(A が原因で B になっている。という解釈もできる。) 一方で、双方向矢印で表される関係性を「共変関係 (相関関係)」と呼ぶ。これは、A と B どちらかが増減すると、もう片方ももれなく増減するという相関関係にあることを意味する。たとえば、A を身長、B を体重としたとき、身長が伸びている人の体重は増えやすいという関係にあるが、身長が原因で体重が増えているというわけではなく、あくまで身長と体重が同時に変化するように共変関係にあるということを示している。つまり、共変関係は、因果関係とは全く別の関係にあるといえる。

また図 5.1 の下部にあるように、因果関係の結果には「誤差」をつける。これは、A が原因となって B の結果になっているという状態を表すとき、B に影響を及ぼす原因は A だけではないという可能性を示す。例えば、食事が原因で体重が増えているというパス図を書くとき、体重が増える原因が食事だけでない (例えば、遺伝などの様々な要因がある) 可能性を「誤差」として表現する。

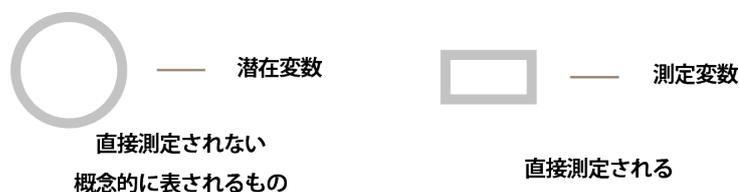


図 5.2 潜在変数と測定変数 (小塩 2020[45] をもとに筆者が作成)

次に、図 5.2 にあるように、直接観測できる変数を測定変数と呼び、四角で表し、直接観測できない概念を潜在変数と呼び、円で表す。図 5.3 のように、潜在変数が複数の測定変数により規定される概念である

ことを示すとき、必ず測定変数の原因として表現される。

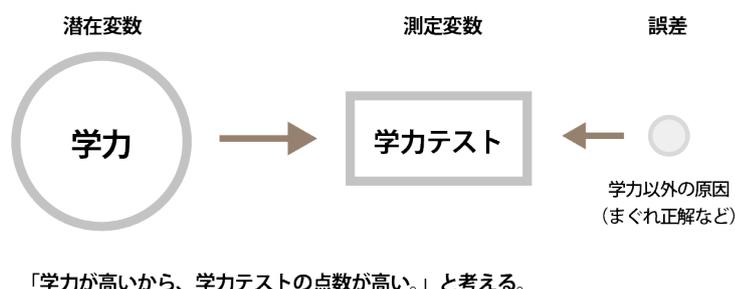


図 5.3 潜在変数と測定変数の因果関係（小塩 2019[45] をもとに筆者が作成）

最後に、図 5.3 にあるように、潜在変数は他の潜在変数の因果関係を示すことができる。また、潜在変数が複数の潜在変数を取るような 2 次因子分析も行うことができる。

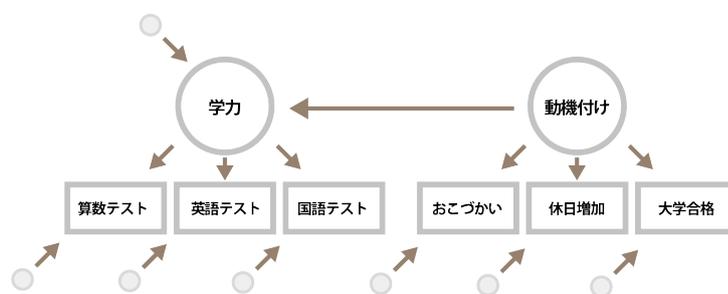


図 5.4 潜在変数間の因果関係の例（小塩 2019[45] をもとに筆者が作成）

### 共分散構造分析の手順 [44]

#### (a) 仮説の構築とモデル表現

これまで提唱された理論や先行研究を参考に、有益な知見が得られるモデルの仮説を構築し、上記のパス図のルールをもとに図 5.4 のようにモデル表現を行う。

#### (b) 母数の推定

具体的にデータを使い、共分散構造分析を行い、係数や誤差分散などの母数の値を求める。

### (c) モデルの評価・結果の解釈

最後に、モデルの適合を確認し、分析結果の解釈を行う。代表的な適合度指標として、CFI(Comparative fit index: 比較適合度)、TLI(Tucker-Lewis Index)、RMSEA、SRMR(Standardized root mean square residual: 標準化残差平方平均)がある。CFIはその値が0~1までの範囲に収まり、1に近いほど、適合が良く、一般的には0.95以上あると良いモデルとされている。TLIも1に近いほど適合が良いと判断する指標だが、1を超える場合もある。RMSEAは頻繁に利用される指標で、0.05以下であれば当てはまりが良く、0.1以上で当てはまりが悪いと判断する。SRMRは標本の分散・共分散ともモデルにより再現される分散・共分散の差である残差によってモデル適合を検討するための指標であり、下限値を0として0に近いほど適合していると判断する。モデルが適合していない場合、再度仮説を立てて分析を行う [44]。

そして、結果の係数や共分散(相関)などの母数推定値をもとに、因果関係の中で原因が結果に対してどの程度影響を及ぼしているかを解釈し分析する。

## 5.4 インナーブランディングを構成する要素

インナーブランディングを促進する要素について考えるとき、まず企業が管理できる範囲内で考える必要があるものと考えられる。まずAakerによると、インナーブランディング構築のプロセスにおいては社内コミュニケーションが重要だと指摘している。経営的な組織体制強化の視点では、Barnerdは多くの社員が共通の目的に強く共感して

もらえるよう「コミュニケーション」を活性化させ、社員の貢献意欲を高めることで組織体制の構築・強化を可能にするとしている [2]。また、インナーブランディングの定義やそのプロセスにおいて挙げられた「社内コミュニケーション」はインナーブランディングを構成する要素の一つであると考えられる。

また、徐はソーシャル・キャピタルを中心として、効果的な社内コミュニケーションがエンゲージメントの確立に繋がり、エンゲージメントが自社独自のブランドの考え方の共有につながるとしている [46]。なおソーシャルキャピタルとは、金光によると「社会的ネットワーク構築の努力を通じて獲得され、個人や集団にリターンやベネフィットをもたらすような創発的な関係資産のこと」 [47] で、他にも様々な定義があるが、このような従業員が他者からの支援を得られるような関係性については、あくまでコミュニケーションの結果としてエンゲージメントが確立されるまでのプロセスや方法論として捉えることができる。本論では、インナーブランディングの目的であるブランドに資する従業員の行動を促す要素として、定量的評価手法の研究のまとめやインナーブランディング定義の中にも言及されていた「エンゲージメント」に注目する。

また本研究では、インナーブランディングを「ブランドの「目指す姿」(ブランド・コアバリュー、ブランド・ビジョン、ミッション)を従業員に対してコミュニケーションをすることで認知、浸透させ、従業員の納得を作り出し、全従業員がブランドと一致する行動が取れ、ブランド戦略の実行推進者として自ら自社ブランドの価値を伝えられるよう全社的に取り組む諸活動のこと」と定義しており、インナーブランディングが効率的に行われるためには「行動などが変化するよう、ブ

ランドの提供価値にも自分の仕事の意義を見出すこと」という要素に注目することは必須であると考えられる。また、インナーブランディングシステム評価を時系列に捉えるため頻繁に行うことを考え、より少ない項目で計測できるよう変数や関連要素の数を抑え、最低限の要素で構造化することを目指す。

そこで、3、4章で行ったインナーブランディングの定量的・定性的評価手法の構築やこれまで提示されてきたインナーブランディング定義や既往文献におけるインナーブランディングプロセスを基として、本論では「社内コミュニケーション」により社員のブランドに対する意欲に関わる「エンゲージメント」が高まり、提供価値の理解・共有を促し、「仕事に意義づけをする」ことが社内からのブランドの評価につながる最低限の構成要素であると仮説を立てし、最終的な企業ブランドへの評価の因果関係をインナーブランディングモデルとして構築しその妥当性を検証する。

#### 5.4.1 社内コミュニケーション

インナーブランディングにおける社内コミュニケーションとは、インナーブランディングプロセスに関わる、企業から従業員に対するコミュニケーションの他に、社内で自然と行われているコミュニケーションも含まれているものと考えられる。企業から従業員に対するコミュニケーションをたえず続けることで、それが話題となり、社内で自然とコミュニケーションがおこなわれるようになるということが考えられるためである。また、社内コミュニケーションには、仕事に関するコミュニケーションと、趣味などの仕事と関係のないコミュニケーションにも大きく分けられる。

インナーブランディングプロセスにおいては、認識の統一や浸透のための従業員へのコミュニケーションを中心としているが、そこから派生するすべての社内コミュニケーションが顧客への価値提供や社内の活性化につながってゆくことにも注目できると考えられる。社内の活性化がインナーブランディングに資するとすれば、社内でのコミュニケーションは基本的な仕事に関わるコミュニケーションだけでなく仕事に関係のないカジュアルで気軽なコミュニケーションにも注目できる。そこで今回は、コミュニケーションを「仕事に関わるもの」と「仕事に関わらないもの」に分けながら、インナーブランディングの構成要素として扱う妥当性を検証する。

本研究では、コミュニケーションについて計測する尺度として社内での企業全体、部署内外における人間関係コミュニケーションの尺度を応用することとする [48][49]。この尺度では社外とのコミュニケーションについての尺度も含まれるが、データ取得上、今後の検討も踏まえて社内のコミュニケーション、社外のコミュニケーションともに計測した。

#### 5.4.2 エンゲージメント・仕事としての意義化

インナーブランディングの研究が成熟するにつれ、社内の活性化などの視点からエンゲージメントへの注目が集まっている。なお本研究で取り上げるエンゲージメントとは、厳密にはワーク・エンゲージメントのことである。ワーク・エンゲージメントとは仕事に関連するウェルビーイング（個人の権利や自己実現が保証され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念）の状態を示す用語として、社会心理学、組織心理学分野で研究が進められた概念である [50,

51]。神田によれば、エンゲージメントについての定義は表のようにまとめられるものとされる [33] が、エンゲージメントは一般的に「活力 (vigor)、熱意 (dedication)、及び没頭 (absorption) によって特徴づけられるポジティブで達成感に満ちた仕事に関連のある心理状態」 [50] と定義される。本論ではこの定義を援用し、従業員エンゲージメントも同様の意味で扱う。

ワーク・エンゲイジメントは、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度として定量的に測定可能な変数として定義されており、ワーク・エンゲージメントの構成要素である「活力」、「熱意」、「没頭」の3つの2次構成要素、17項目から構成される [52]。「活力」は、目の前の仕事に対して高レベルのエネルギーを投じようとする高い意欲と困難な状況でもやり続ける精神的弾力性 (mental resilience) を意味する。「熱意」は、自分の仕事に強く関与し、意義、意欲、創造性、誇り、挑戦の感覚によって特徴づけられる状態である。「没頭」は、完全に集中し、自分の仕事に喜んで夢中になる事によって特徴づけられ、時間が素早く進み、仕事から自分を切り離すことが困難である心理状態を意味する。「没頭」は、「フロー」 [53] に近いが、より一般的で持続的な心理状態にであることに比べて、「フロー」はより複雑な概念で、短期的な経験を意味する [33]。また、神田によると、従業員エンゲージメントが従業員ロイヤリティに資することが報告されている [33]。このように社内においてブランド強化に対する社員の態度や行動へとつなげてゆくには、エンゲージメントを構成する「活力」「熱意」「没頭」の要素が必要不可欠であると考えられる。一方で、社内コミュニケーションと従業員エンゲージメント、そしてブランドと従業員エンゲージメントなどの多視点からの因果関係については触れられていない。

表 5.1 従業員およびワーク・エンゲージメントの既存研究における定義（神田 2019 [33] を引用）

著者 (年)	主要な貢献	エンゲージメントの定義 (タイプ: 次元)
Bakker and Leiter (2010)	ワーク・エンゲージメントを動機づけの概念として定義し、操作的に定義された心理状態としてエンゲージメントを使用すべきであることを提唱した	ワークエンゲージメントとは、ポジティブで仕事に関連するウェルビーイングまたは達成の状態を指す用語であり、エネルギーで自分の仕事に熱心に関わっているという特徴をもつ (ワークエンゲージメント: 活力/熱意/没頭)
Bakker et al. (2007)	仕事の資源は、仕事の要求度が高い状況で特にワークエンゲージメントを高める	—
Avery, McKay, and Wilson (2007)	同僚に対する満足度と知覚される年齢の類似性は、従業員エンゲージメントに関連する	仕事の役割における有意義な従業員の表現 (従業員エンゲージメント: 認知的/行動的)
Higgins (2006)	価値に対するエンゲージメントの強さの貢献の含意を提案した	—
Hallberg and Schaufeli (2006)	ワークエンゲージメント、ジョブインボルブメント、組織コミットメントは、実証的に異なる構成概念であり、仕事の愛着のさまざまな側面を反映していることを示した	—
Saks(2006)	従業員エンゲージメントをジョブインボルブメント、組織的市民行動、および組織コミットメントと区別	個々の役割のパフォーマンスに関連する認知的、感情的、行動的要素で構成される (従業員エンゲージメント)
May, Gilson, and Harter (2004)	有意義性は、従業員エンゲージメントと強く関連している	ジョブエンリッチメントと仕事の役割は、有意義性: 安全への実り多い関係: 利用可能な資源の可用性の関係と適合する (従業員エンゲージメント: 感情的/認知的)
Schaufeli et al. (2002)	エンゲージメントの次元: 活力 (エネルギーと精神的回復力の高いレベル)、熱意 (意義、熱心さ、インスピレーション、プライド、チャレンジの感覚)、没頭 (完全に集中し、幸せであり、深く夢中になっている)	エンゲージメントは、活力、熱意、および没頭によって特徴づけられる、ポジティブで、満たされた仕事に関連する心理状態である (ワークエンゲージメント: 活力/熱意/没頭)
Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001)	エンゲージメントは、バーンアウトを軽減するための介入について新たな視点をもたらすことを約束する	ワークエンゲージメントは、遂行の永続的かつ積極的で感情的動機づけの状態である (ワークエンゲージメント: 認知的/感情的)
Rothbard (2001)	ロールエンゲージメントの構成要素 — 注意と没頭を特定	(ロールエンゲージメント: 認知的)
Watkins et al. (1991)	関連性とエンゲージメントは、構造上の類似点を有する	ロールエンゲージメントとは、さまざまな役割の行動が実際に実行されたり、エンゲージされたりする程度である (ロールエンゲージメント: 行動的)
Kahn (1990)	(1) どれだけ私がこのパフォーマンスに自分自身を持ち込むことは、意義があるか? (2) どれくらいそれは安全なのか? (3) どのように、私はそうすることができるのか?	組織成員の自己を仕事上の役割に結びつけその力を利用することであり、エンゲージしている人は、身体的、認知的、感情的、精神的に自分の役割に関わっている (パーソナルエンゲージメント)

また、従業員のエンゲージメントに関わると考えられる、ブランドの「自分ごと化」などについては組織マネジメントやリーダー育成など視点で個別に議論されている。これらは、それぞれ「社員一人ひとりが企業ブランドを強化しようと自発的に行動することやその意欲が

高まること」を目指して形成された「仕事への意義化や価値化」へのプロセスであると考えられる。そこで本論は自分ごと化といった議論は、その目的として考えられる「従業員がブランドの強化のために行動することが自分にとって意義があることであり価値があることだと納得する」という、「仕事の意義や価値化」に注目する。

この「仕事の意義や価値化」という要素については、エンゲージメントの尺度であるユトレヒト・ワーク・エンゲージメントの尺度のうち「熱意」の構成要素の尺度に含まれており、その重要性が示唆される。そこで本論では、インナーブランディングにおいてこの「仕事の意義や価値化」は、エンゲージメントの構成要素である「熱意」の一部としてではなく、ブランドに対する社員の納得に関わる独自の要素として扱う。

以上より、本論では「社内コミュニケーション」に加え、「エンゲージメント」と「仕事の意義や価値化」を計測し、インナーブランディング概念の一部として扱うことを仮説とする。エンゲージメントの計測には、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度を用いる。「仕事の意義や価値化」の測定については、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度に含まれる「熱意」の尺度を一部併用する。

### 5.4.3 企業ブランド評価

インナーブランディングにおける企業ブランド評価には大きく2種類あるといえる。企業に対する顧客からの評価と、社員の評価である。本研究では、社員がどのように自社を評価するかについて検討する。理由は大きく2つある。1つ目の理由は、インナーブランディングの結果として従業員が納得してブランド強化に対して独自の行動を進め

られるようになれば、社員の自社に対する評価が高まると考えられるためである。2つ目の理由は、インナーブランディングのターゲットはあくまで従業員であり、従業員の評価を中心に検討することでより直接的かつ企業の総体としてインナーブランディングの結果を評価するためである。本研究では、顧客ロイヤルティの指標としてブランド評価に用いられる NPS (Net Promoters Score: 顧客推奨度) [54] などで計測される「推奨度合い」を従業員によるブランド評価に応用することで、インナーブランディングの全体評価を行う。具体的には、NPS では 11 段階評価 (0~10 点) を用い分析を行うが、本研究ではユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度に合わせ、7 段階 (0~6 点) で推奨度を計測する。また、推奨度合いの変化を直接的に捉えることを目的とし NPS 指標自体は計算せず、あくまで推奨度が高まるということに注目をして推奨度合い自体、つまりこの 7 段階の評価自体を企業への全体評価 (従業員ロイヤルティ評価) とする。

## 5.5 インナーブランディングの概念構造仮説

インナーブランディングの概念構造の仮説の方向性を図 5.5 に示す。前述した通り、まず概念構造の仮説として、

H1 「インナーブランディング」は「社内コミュニケーション」に影響を及ぼす

H2 「インナーブランディング」は「エンゲージメント」に影響を及ぼす

H3 「インナーブランディング」は「仕事への意義づけ」に影響を及ぼす

を立てた。まずこれにより、「社内コミュニケーション」「エンゲ

ジメント」「仕事への意義づけ」により「インナーブランディング」を構成した。そして、さらに「インナーブランディング」が従業員の「企業のブランド評価」につながるという4つの仮説による概念的構造（インナーブランディング概念のみモデル）の全体像の仮説モデルを図5.5に作成した。なお本論では、従業員の評価が高まることを擬似的にブランド評価が高まることとして捉える。なぜならば、従業員はブランドを構築する当人であり、従業員自身のブランドに対する評価が低い場合、顧客に対するブランド価値を最大化することは困難であるものとして考えるためである。

H4「インナーブランディング」は「企業のブランド評価」に影響を及ぼす

さらに、「社内コミュニケーション」は「社内の仕事コミュニケーション」と「仕事以外コミュニケーション」に尺度を分けて観測変数を選定。また「エンゲージメント」は「活力」「熱意」「没頭」に分けて観測変数を選定し、観測変数を図5.6のようにインナーブランディングモデルの仮説を構築した。

## 5.6 インナーブランディング概念仮説モデルの 検証と結果

観測変数データを取得するため、表5.2のようなアンケート項目でアンケートを行った。アンケートは、それぞれ0～6点の7段階で評価点をつけてもらった。実施対象は150人規模で3、4章でアンケートを取った企業と同業種のB2B中小企業とし、社長・会長を除いた管理職・役員等の経営陣を含む企業全員に対してアンケートを行ない、124

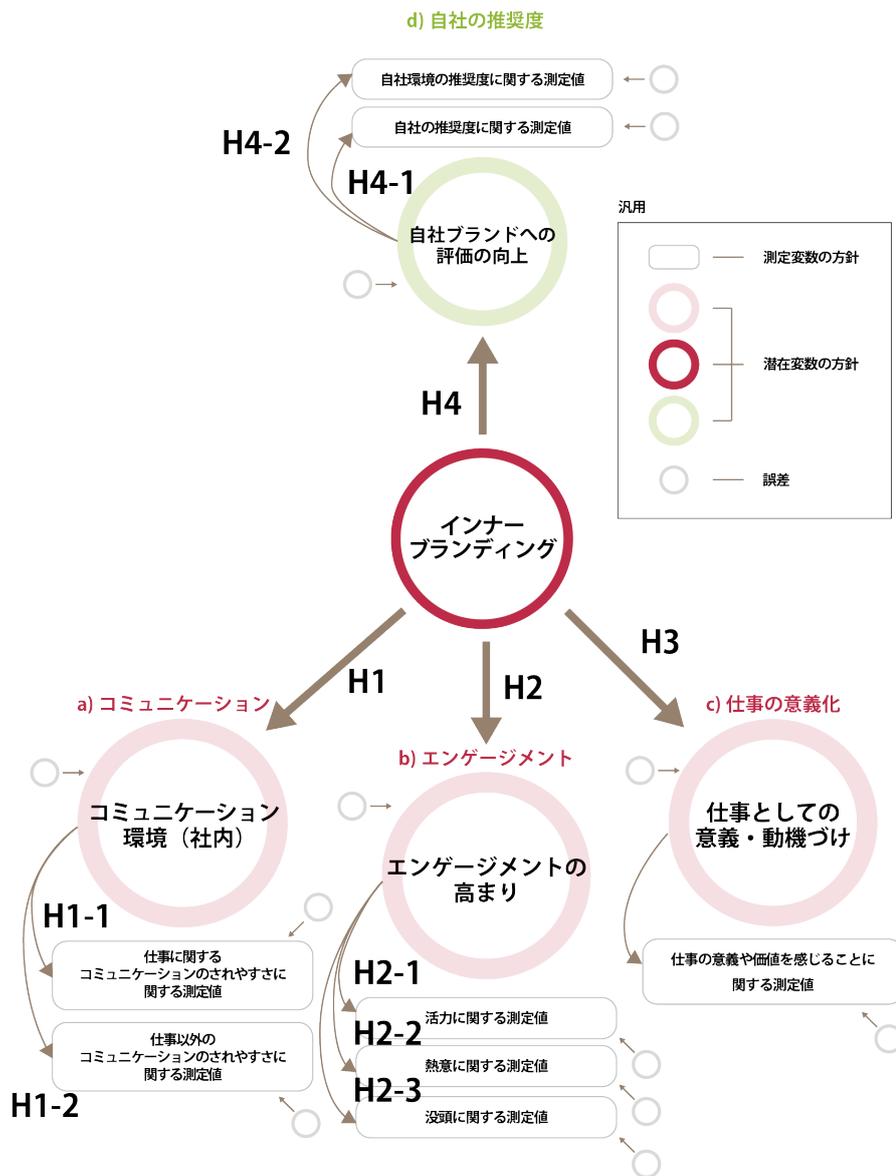


図 5.5 インナーブランディング概念仮説モデルの全体像（筆者が作成）

の有効回答数を得た。なお、アンケートの属性は表 5.3 に示す。

アンケートの内容をもとに、インナーブランディング仮説モデルの検証をおこなった結果の母数推定値及び適合指標を表 5.4 に示す。

まず、モデルの適合度指標 CFI は 0.778(0.95)、TLI は 0.754、RMSEA

は 0.114(0.1)、SRMR は 0.089 で、仮説モデルは適合していないことがわかった。そこで、観測変数を推定値の高いもの（影響力の高いもの）に絞り、仮説モデルの修正を行なった。母数推定値を確認し、「エンゲージメント」については「活力」「熱意」「没頭」における推定値が高いものからそれぞれ一つづつに観測変数を絞った。具体的には「活力」は x1、「熱意」は x7、「没頭」は x9 である。また、「コミュニケーション」については、まず「仕事についてのコミュニケーション」に絞り、その上で変数を影響度の高い x18、x27 の 2 つに絞った。「仕事の意義化」については、x2 をそのまま潜在変数「インナーブランディング」との因果関係を仮説づけた。自社への評価については、y1、y2 とも影響度が高いためそのままとし、図 5.7 のように修正仮説モデルを作成した。

図 5.7 の修正仮説モデルで、再度 SEM 分析を行った結果を表 5.5 に示す。

モデルの適合度指標 CFI は 0.995(0.95)、TLI は 0.992(1 に近い)、RMSEA は 0.031(0.1)、SRMR は 0.046(修正前と比べ 0 に近づいた)で、修正仮説モデルは適合しているといえる。そこで、修正仮説モデルを、最終的なインナーブランディングモデルとして図 5.8 に示す。

なお、補足実験として部署間のコミュニケーション (x19) を含めたモデル、そして仕事に関係のないコミュニケーションの観測変数を含めたモデルについても検証を行なったが、どれも適合しなかった。さらに、仕事への意義化の観測変数 (x2) をなくした場合も同様であり、それぞれ最終的なインナーブランディングモデルの構成要素に対する考察に資するものといえる。

最終版のインナーブランディングモデルとして構造化することで、

まず、インナーブランディングに関わる概念の重要度とその因果関係がひとめでわかることがわかる。また、それぞれの影響度合いも把握できることがわかる。図 5.8 のように、社内のコミュニケーション、活力を中心としたエンゲージメント、仕事としての意義化がインナーブランディング概念を構成しており、これらが自社の推奨度に影響している。つまり、インナーブランディングにおいては、社内のコミュニケーションの他に、エンゲージメント（活力、熱意、没頭）と仕事への意義化が概念を構成する要素として含めることが妥当といえる。

## 5.7 因果ループ図を用いたインナーブランディングシステムへの展開

次に、インナーブランディングをコミュニケーションによる浸透のプロセスとしてだけでなく、社内のコミュニケーション（ブランド担当から従業員へのコミュニケーション、社内での従業員間のコミュニケーションなど）、ブランド強化の仕事への意義化、エンゲージメント（活力、熱意、没頭）を通じて企業のブランドに資する従業員の行動につながるシステムとして捉える。これにより、インナーブランディングを促進・強化する構造を明らかにする。システムとは、「複数の構成要素が相互作用しながら全体としてまとまった機能を果たすもの」と定義され [55]、インナーブランディングシステムとは「インナーブランディング概念の構成要素が相互作用しながら全体としてまとまったブランド構築・強化という機能を果たすもの」であるといえる。システムは一般的に因果ループ図で表すことができる。

因果ループ図とは、「分析対象を変数という要素に分解し、変数間の

因果の連鎖関係を明らかにすることで、システム内に含まれるフィードバック構造を分析する」ための方法論である [55]。矢印とプラス (+)・マイナス (-) で要素の因果関係を表現し、本論ではその「因果の連鎖関係全体のこと」を広義の意味でシステムと呼ぶ。プラスの矢印は、「ある一方が増加するとある一方が増加する」関係や、「ある一方が減少するとある一方が減少する」関係のような、2つの要素間で「正の変化を起こす」ということを表す。逆に、マイナスの矢印は、「ある一方が増加するとある一方が減少する」関係や、「ある一方が減少するとある一方が増加する」関係のような、2つの要素間で負の変化を起こすということを表す。このように要素間を矢印で表現してゆくと、要素間の循環型のフィードバック構造があれば循環 (ループ) が現れる。同じ性質の矢印のみで表されるループを「強化型ループ」とよび、プラスとマイナスが混在しているループを「バランス型ループ」と呼ぶ [55]。

このようにして、2章の既往研究で挙げられるような、ブランドアーキテクチャを構築し、ブランド構築の体制をつくり、コミュニケーションを行うことでブランドコアバリューの浸透を図るという、基本的なインナーブランディングプロセスから、上述のインナーブランディング概念モデルで検証された、「エンゲージメント」や「仕事への意義化」の要素を通じて、従業員が自ら具体的な行動を起こしてゆくという全体を因果ループ図で表したインナーブランディングシステムを図 5.9 のように作成し提案する。

このインナーブランディングシステムにおいて、大きな「インナーブランディング促進の強化型ループ」が見て取れる。また、エンゲージメントの要素である「従業員の活力が高まる」ことを起点とした強

化型ループがいくつか見受けられる。このような循環関係は、これまでの研究において、インナーブランディングとしての活力を中心としたエンゲージメントについて議論することの妥当性とともにも明確にされていない点である。一方、図の下部で示されるようなマイナス矢印で構成されるバランス型ループの存在は、これまでの研究や経験においてインナーブランディング不足による不利益につながるループともいえる。つまり、不利益につながるループ、そして大きな「インナーブランディング促進の強化型ループ」の大ループ、そしてエンゲージメントや仕事への意義化による、小さな強化型ループのそれぞれが上手く回っているかを評価することで、インナーブランディング促進や強化を評価してゆくことができるといえる。また、ループを形成する要素についての評価も実施してゆくことで、インナーブランディング全体の状態を把握してゆくことができるといえる。

さらに、上述した基本の要素を必須要素としてインナーブランディングシステムを企業が独自で拡張することで、独自のシステムへと変化させてゆくことができるだろう。

## 5.8 インナーブランディングシステム 評価手法の構築

最後に、インナーブランディングシステムを評価する方法論を構築する。

システムを評価する手法には一般的にシステム・ダイナミクスという考え方がある。システム・ダイナミクスとは時間の経過とともに変動するシステムの振る舞いをシミュレートすることで、システムの動

的な特性を解明する方法論であり、因果ループ図に加えストック・フロー図と呼ばれる要素間のモデリング手法を用いることがある。構築したインナーブランディングシステムを構成するある要素の変化量などを把握するには、システムダイナミクスの考え方をを用いてシミュレーションを行うことで、行動量の予測値や、要素の影響度合いの分析が可能である。なお、因果ループ図を用いるシステム思考は、このシステム・ダイナミクスという学問分野に由来する。

しかしながら本章の目的にも記述した通り、インナーブランディングシステム評価の目的は、時間変化によるインナーブランディングの振る舞いが定量的に確認できるということではなく、エンゲージメント、コミュニケーション、仕事への意義化の関係性を前提に企業が継続的にインナーブランディングを改善・強化できることである。全体としてブランドに資する従業員の行動の量と質が増加してゆく機能を持つシステムであっても、やはりそれらの総合としての定性的な視点での状態の把握や、要素ごとの定量的な改善優先度の把握が必要であると考えられる。つまり、これまでの評価手法をシステムを中心として融合することで、システム評価手法を構築することを考える。強化ループ間の相対的な評価の差や、システムを構成する要素間の相対的な評価の差を把握すること、インナーブランディングの定量的評価手法の活用がインナーブランディングの改善と強化につながるものと考えられる。また、インナーブランディングシステムにおける従業員の振る舞いについても、システムのフェーズごとに定性的な視点で把握することで、議論が深めることができる。

もしシステム・ダイナミクスの視点でインナーブランディングシステムでシミュレーションしその結果を活用する場合は、例えば改善が

必要な要素に対して中小企業がどの程度の資源を投じるべきかを判断することを目的として利用することができると考えられる。なぜなら、システムシミュレーションによって、どの要素の測定量がどれくらい変化すると、従業員のブランドに資する行動がどれくらい変化するかなどを把握できるためである。しかしながら、システム・ダイナミクスを用いる場合、因果ループ図をストックフロー図へと置き換え、具体的なデータを用いて検証をした上で活用方法を検討する必要がある。これにより定量的に扱うことのできるシステムは把握できるが、ブランドの担当者が定性的な視点で総合的にインナーブランディングをとらえ、継続的に定量的に改善度を把握するという視点においては、システム・ダイナミクスの活用については本章の目的の必要条件ではないため、今後の課題についての節にて言及するに留める。

以上より、本章では中小企業のブランド担当者や経営者そしてブランドの専門家がシステムのフェーズごとの全体像を定性的な視点で総合的に把握でき、さらにインナーブランディングのチェックポイントを客観的に評価できるよう、インナーブランディング定量的評価手法、定性的評価手法を活用したインナーブランディングシステム評価手法を構築する。

インナーブランディングシステム評価という言葉には、1. テストとしての評価（システムが正しく動作しているといえるかどうか）と、2. システムの振る舞いの評価（インナーブランディングが具体的にどのような状態にあるか）という意味がある。本論で構築したインナーブランディング因果ループ図を用いて行うインナーブランディングシステム評価手法では、後者のシステムの振る舞いを評価することつまり、インナーブランディングの状態を診断できることを指す。

インナーブランディングシステム評価のチェックポイントを踏まえて、インナーブランディングシステムの振る舞いの評価のポイントは以下の3つである。

#### ＜評価のポイント＞

1. 構成要素
2. フィードバックループ
3. フェーズ

また、定量的評価手法で言及したように、インナーブランディングシステム評価において改善すべき要素の優先度を把握することは、運用を行う上で重要であると考えられる。さらに、定性的評価で言及したように、インナーブランディングの状態を顔グラフを用いて定性的に把握することは、現状を素早く把握したり、周囲と議論をして足りない要素を補う上でも重要である。これらのポイントでインナーブランディングシステムの振る舞いを評価する上では、これまでの定量的評価、定性的評価で言及したインナーブランディング評価手法を活用することは重要である。そこで、インナーブランディングシステム評価手法においても、これらの2つの評価手法を活用する。

2つの評価手法を活用することを前提として、3つの評価ポイントごとに評価の目的と方法をまとめる。

#### 1. システムの構成要素の評価

構成要素の評価は、要素ごとの評価を把握し、インナーブランディング改善の参考とすることが目的である。構成要素を個別に捉える場合、構成要素を改善する優先順位を把握することでインナーブランディングを効果的に改善することを考える。そこで、システムを構成する要

素を評価する上では、インナーブランディング定量的手法を活用する。そこで評価の方法は、インナーブランディングチェックポイントとしてまとめた要素への評価を直接的にアンケート化し、5段階で定量的に評価する。

### 2. インナーブランディングシステムの構成要素が形成するフィードバックループの評価

インナーブランディングシステムの構成要素が形成するフィードバックループの評価は、システムの強化機能がどの程度働いているかを把握し改善の参考とすることが目的である。インナーブランディングシステムを全体で捉えると複雑に見えるが、フィードバックループを個別に捉えることでシステム化したことによる独自のインナーブランディング促進関係の評価ができるものと考えられる。そこで、個別のフィードバックループがどのような状態にあるかを定量的に評価する必要がある。

そこでフィードバックループへの評価では、フィードバックループに直接関与する要素をチェックポイントとして5段階評価をし、その合計値の平均を用いることで評価する。

### 3. インナーブランディングシステムのフェーズの評価

インナーブランディングシステムのフェーズの評価は、現状の課題が見受けられそうなフェーズとして総合的に切り分け、フェーズの状態を定性的な視点で議論することが目的である。つまり、各フェーズについては、それぞれの状態を顔グラフを用いて定性的な視点で把握することで、各フェーズの状態について総合的に議論ができることを重視する。

それぞれのポイントをインナーブランディングシステムに照らし合

わせたインナーブランディング評価手法の全体像を図 5.10 に示す。

このように、インナーブランディングシステムのフェーズを顔グラフを用いた定性的評価手法を活用し、インナーブランディングシステムの構成要素を CS 分析を用いた定量的評価手法を活用することで、インナーブランディングシステムの各フェーズを総合的かつ定性的に捉えながら同時に各要素を定量的に評価するインナーブランディングシステム評価手法を提案する。

## 5.9 まとめと考察

本論は、ブランド評価に関わる具体的なインナーブランディングモデルの構築により、インナーブランディングを系統的に捉えて議論するモデル構築を行なった。インナーブランディング概念としてのエンゲージメントや、仕事への意義化の必要性を提起し重要性を検証した。また、インナーブランディング概念構造からインナーブランディングシステムを構築し、インナーブランディングチェックポイントをシステムにおけるループと必須要素という視点で考察し、具体的なインナーブランディング評価手法へと組み込んだインナーブランディングシステム評価手法を構築、提案した。

### インナーブランディング概念構造について

第一に、エンゲージメントとブランドの仕事への意義化をインナーブランディング概念として組み込み、その概念の妥当性を検証し、インナーブランディング概念構造を構築した。

社内コミュニケーション（潜在変数）については、エンゲージメント（潜在変数）と比べてインナーブランディング概念に対する重みが低いが、社内コミュニケーション（潜在変数）よりも相対的にエンゲージ

メント（潜在変数）に重点を置いた評価が重要であることがえる。

また、仕事に関係しないコミュニケーションより、仕事に関するコミュニケーションがインナーブランディングには重要であると考えられる。なお、仕事に関するコミュニケーションについては、企業全体としては部署間コミュニケーションは構成要素としては含まれず、あくまで部署内のコミュニケーションが重要であると言える。ブランド管理体制は別として、社内コミュニケーションの視点では部署のリーダーが、部署内に対してしっかりコミュニケーションしてゆくことが望ましいと考えられる。

仕事への意義化については、その影響はコミュニケーションよりも大きく、エンゲージメントとは別概念として研究の深掘りを行う必要があると考えられる。

エンゲージメントについては、インナーブランディングからの影響度が最も高く、これまでの報告からもその重要性は高いと言える。一方、観測変数に注目すると活力の尺度である「仕事をしていると活力がみなぎるように感じる」(x1)、熱意の尺度である「仕事は、私に活力を与えてくれる」(x7)、没頭の尺度である「仕事に没頭している時、幸せだと感じる」(x9)のように、「仕事から個人の活力を感じ、仕事をしているときもそれを感じられ、没頭している時に幸せを感じる」という状態がインナーブランディングによって引き起こされることが、重要であると言える。つまり、インナーブランディングでは仕事への意義化とコミュニケーションとの相乗効果を狙う必要があるものと考えられる。

今後の展開においては、共創に注目したインナーブランディングの構造についても検討することで、人材流動が激しい業界や、デジタル

化が進む現代における新たなインナーブランディングモデルを構築できる。また、今後、サンプル数の増加や、経営とのつながりにおける企業全体の意義や戦略を包含したモデルをインナーブランディング関連概念として追加してゆくことで、インナーブランディングシステムをアップデートしてゆくことを検討すべきである。

#### インナーブランディングシステム評価手法について

第二に、インナーブランディング概念構造と関連するものと考えられる要素を用いてインナーブランディングシステムを構築した。そして、インナーブランディングを促進・強化するループを明確にした。これにより、インナーブランディング評価を「ループへの評価」と、システムに現れる「構成要素への評価」、さらにシステムの「フェーズ」に対して行うことで、インナーブランディング全体を評価する新たなインナーブランディングシステム評価手法を構築した。

本論では、インナーブランディングシステム評価手法を構築したが、今後の展開においては、評価手法とシステムダイナミクスを組み合わせることにより、インナーブランディング法への展開をすることにより、構成要素の検証をした上でどの要素がシステムにおいてどのような影響を与えているかを明確化することで、資源の最適配分を行う手法の構築へと展開する必要がある。

## 参考文献

- [2] Chester Irving Barnard. 経営者の役割: 新訳. ja. ダイヤモンド社, 1968.
- [3] P Senge and 守部信之. 最強組織の法則. 1995.
- [33] 神田正樹. “ブランド企業における従業員エンゲージメント-主体資源に基づくエンゲージメント概念へのアプローチ”. In: 商学研究論集 50 (Feb. 2019), pp. 49–68.
- [38] Hisao Shizuka Takahiro Nishihara Masahiro Kiyosumi. “Derivation of Evaluation Items of Inner Branding for Quantitative Method – Proposal of Quantitative Evaluation Method of Inner Branding Using CS Analysis –”. In: *ISASE 2019* (Dec. 2019).
- [42] 小野田一郎歌) ジョン・D・スターマン (枝廣淳子. システム思考-複雑な問題の解決法-. 東洋総済新報社, 2009.
- [44] 豊田秀樹. 共分散構造分析 R 編: 構造方程式モデリング. ja. 東京図書, Apr. 2014.
- [45] 小塩真司. 共分散構造分析はじめの一: 図の意味から学ぶパス解析入門. アルテ, 2020.
- [46] 徐誠敏, 李美善, et al. “ウィズコロナ時代における ICT を活用した戦略的インターナル・ブランディングの実行を促す要因に関する研究: 「ソーシャル・キャピタル」の視点に着目して”. In: 経済経営論集 29.1 (2021), pp. 9–19.
- [47] 金光淳. “社会ネットワーク分析の基礎-社会的関係資本論にむけて”. In: 勁草書房 (2003).

- [48] 向日 恒喜. “企業組織における従業員の知識提供動機がコミュニケーションと知識創造に与える影響”. In: **経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2008f** (2008), pp. 87–87.
- [49] 古屋光俊. “インターナルコミュニケーション満足度の調査法と日本語版尺度の検証”. In: **商学研究科紀要 75** (2012), pp. 79–98.
- [50] Wilmar B Schaufeli et al. “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. In: *J. Happiness Stud.* 3.1 (Mar. 2002), pp. 71–92.
- [51] Arnold B Bakker and Michael P Leiter. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press, 2010.
- [52] W B Schaufeli and A B Bakker. “UWES–Utrecht work engagement scale: test manual”. In: *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University* 8 (2003).
- [53] Mihaly Csikszentmihalyi and Mihaly Csikzentmihaly. *Flow: The psychology of optimal experience*. Vol. 1990. Harper & Row New York, 1990.
- [54] Neil A Morgan and Lopo Leotte Rego. “The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance”. In: *Marketing Science* 25.5 (Sept. 2006), pp. 426–439.
- [55] 湊宣明. **実践システム・シンキング 論理思考を超える問題解決のスキル**. ja. 講談社, Mar. 2016.

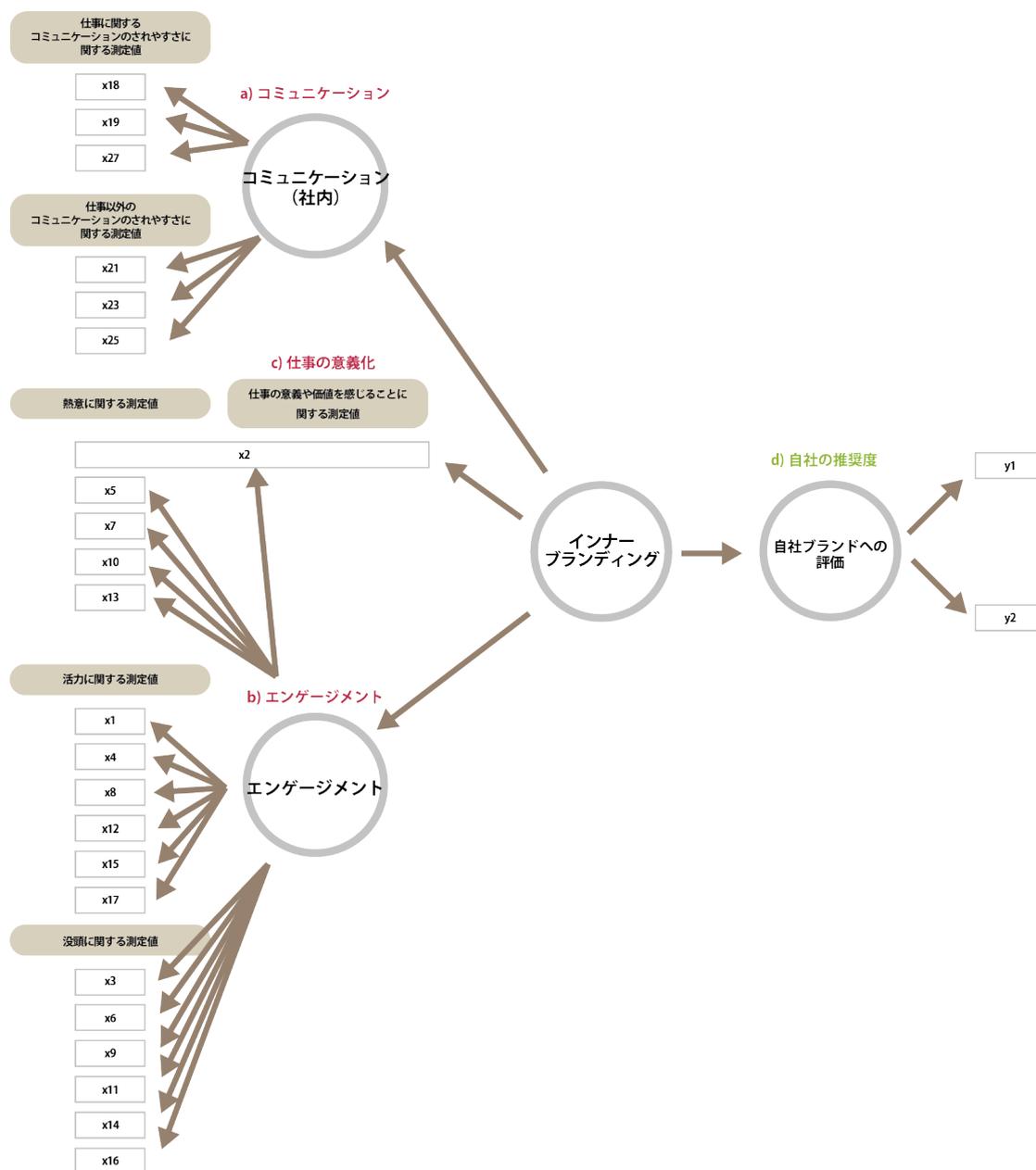


図 5.6 インナーブランディング概念仮説モデル (筆者が作成)

表 5.2 観測変数と項目の一覧（筆者が作成）

エンゲージメント + 仕事の意義 尺度			
<項目コードの意味>	変数名	項目コード	質問内容
eng-○-i :エンゲージメントに 関する項目 <hr/> ○ = k : 活気 n : 熱意 b : 没頭 に関する項目 <hr/> + : 仕事の意義 に関する項目	x1	eng-k-1	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。
	x2	eng-n-1+	自分の仕事に、意義や価値を大いに感じる。
	x3	eng-b-1	仕事をしていると、時間がたつのが速い。
	x4	eng-k-2	職場では、元気が出て精神的になるように感じる。
	x5	eng-n-2	仕事に熱心である。
	x6	eng-b-2	仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう。
	x7	eng-n-3	仕事は、私に活力を与えてくれる。
	x8	eng-k-3	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。
	x9	eng-b-3	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。
	x10	eng-n-4	自分の仕事に誇りを感じる。
	x11	eng-b-4	私は仕事にのめり込んでいる。
	x12	eng-k-4	気づいたら時間を忘れて働き続けていることがある。
	x13	eng-n-5	私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである。
	x14	eng-b-5	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。
	x15	eng-k-5	職場では、気持ちがはつらつとしている。
	x16	eng-b-6	仕事から頭を切り離すのが難しい。
	x17	eng-k-6	ことがうまく運んでいないときでも、辛抱強く仕事をする。
コミュニケーション 尺度			
<項目コードの意味>	変数名	項目コード	質問内容
com-q-p :コミュニケーション に関する項目 <hr/> q = 1 : 部署内外の話しやすさ 2 : 社外の知り合い 3 : 気の知れた人 4 : 仕事以外の話ができる人 5 : 仕事以外の付き合いのある人 6 : 仕事の情報交換ができる人 7 : 信頼できる人 <hr/> p = 1 : 社内コミュニケーション 2 : 社外コミュニケーション	x18	com-1-1	所属する部署に、話しやすい人が多い。
	x19	com-1-2	他の部署に、話しやすい人が多い。
	x20	com-2-2	お客様や協力会社など仕事関係のやり取りのある、社員以外の知り合いについて。
	x21	com-3-1	会社に、気心を知れた人が多い。
	x22	com-3-2	仕事関係でやり取りのある社外の人に、気心を知れた人が多い。
	x23	com-4-1	会社に、仕事以外の話ができる人が多い。
	x24	com-4-2	仕事関係でやり取りのある社外の人に、仕事以外の話ができる人が多い。
	x25	com-5-1	会社に、仕事以外で付き合いのある人が多い。
	x26	com-5-2	仕事関係でやり取りのある社外の人に、仕事以外で付き合いのある人が多い。
	x27	com-6-1	会社に、仕事の情報交換ができる人が多い。
	x28	com-6-2	仕事関係でやり取りのある社外の人に、仕事の情報交換ができる人が多い。
	x29	com-7-1	会社に、信頼できる人が多い。
	x30	com-7-2	仕事関係でやり取りのある社外の人に、信頼できる人が多い。

※ com-2-1 はない。

表 5.3 アンケート対象の属性（筆者が作成）

		A 社
回答数		124
性別	男性	94 (75.81%)
	女性	29 (23.39%)
	回答しない	1 (1.06%)
属性	平社員	117 (94.35%)
	経営陣・社長	7 (5.65%)
年齢層	10 代	1 (0.81%)
	20 代	38 (30.65%)
	30 代	41 (33.06%)
	40 代	21 (16.94%)
	50 代	14 (11.29%)
	60 代	5 (4.03%)
	70 代	3 (2.42%)
	80 代	0 (0.00%)
	90 代	0 (0.00%)
	不明	1 (0.81%)

単位：人（構成比率）

※構成比率は小数点第 2 位以下を切り捨て

## 124第5章 インナーブランディングシステム評価手法の構築に関する研究

表 5.4 インナーブランディング概念仮説モデルの係数、p 値、指標一覧（筆者が作成）

lavaan 0.6-9 ended normally after 42 iterations				Parameter Estimates:			
Estimator	ML			Standard errors		Standard	
Optimization method	NLMINB			Information		Expected	
Number of model parameters	54			Information saturated (h1)	model	Structured	
	Used	Total		Latent Variables:			
Number of observations	119	124		Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )
<b>Model Test User Model:</b>				engagement =~			
Test statistic	692.656			x1	0.823	0.160	5.134 0.000
Degrees of freedom	271			x2	0.507	0.189	2.687 0.007
P-value (Chi-square)	0.000			x3	0.591	0.127	4.641 0.000
<b>Model Test Baseline Model:</b>				x4	0.777	0.151	5.160 0.000
Test statistic	2196.962			x5	0.408	0.093	4.398 0.000
Degrees of freedom	300			x6	0.372	0.105	3.535 0.000
P-value	0.000			x7	0.803	0.157	5.104 0.000
<b>User Model versus Baseline Model:</b>				x8	0.826	0.166	4.963 0.000
Comparative Fit Index (CFI)	0.778			x9	0.772	0.155	4.975 0.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.754			x10	0.478	0.113	4.233 0.000
<b>Loglikelihood and Information Criteria:</b>				x11	0.675	0.140	4.835 0.000
Loglikelihood user model (H0)	-4591.651			x12	0.346	0.105	3.278 0.001
Loglikelihood unrestricted model (H1)	-4245.323			x13	0.819	0.158	5.179 0.000
Akaike (AIC)	9291.303			x14	0.531	0.116	4.583 0.000
Bayesian (BIC)	9441.376			x15	0.782	0.154	5.094 0.000
Sample-size adjusted Bayesian (BIC)	9270.661			x16	0.056	0.112	0.505 0.614
<b>Root Mean Square Error of Approximation:</b>				x17	0.178	0.071	2.486 0.013
RMSEA	0.114			com =~			
90 Percent confidence interval - lower	0.104			x21	0.981	0.115	8.543 0.000
90 Percent confidence interval - upper	0.125			x23	0.945	0.115	8.222 0.000
P-value RMSEA <= 0.05	0.000			x25	0.784	0.132	5.948 0.000
<b>Standardized Root Mean Square Residual:</b>				x18	0.728	0.112	6.507 0.000
SRMR	0.089			x19	0.720	0.112	6.450 0.000
				x27	0.907	0.119	7.631 0.000
				evaluation =~			
				y1	0.787	0.145	5.437 0.000
				y2	0.889	0.160	5.556 0.000
				IB =~			
				engagement	1.244	0.388	3.204 0.001
				com	0.678	0.166	4.077 0.000
				x2	0.111	0.280	0.395 0.693
				<b>Regressions:</b>			
				Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )
				evaluation ~			
				IB	1.099	0.322	3.420 0.001
				<b>Variances:</b>			
				Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )
				.x1	0.562	0.084	6.728 0.000
				.x2	1.100	0.148	7.451 0.000
				.x3	1.155	0.155	7.467 0.000
				.x4	0.433	0.066	6.570 0.000
				.x5	0.807	0.107	7.545 0.000
				.x6	1.807	0.236	7.651 0.000
				.x7	0.618	0.090	6.860 0.000
				.x8	1.094	0.152	7.205 0.000
				.x9	0.924	0.129	7.187 0.000
				.x10	1.380	0.182	7.579 0.000
				.x11	1.021	0.139	7.350 0.000
				.x12	2.018	0.263	7.665 0.000
				.x13	0.429	0.067	6.431 0.000
				.x14	1.027	0.137	7.490 0.000
				.x15	0.615	0.089	6.901 0.000
				.x16	3.587	0.465	7.713 0.000
				.x17	1.163	0.151	7.692 0.000
				.x21	0.786	0.144	5.467 0.000
				.x23	0.885	0.151	5.861 0.000
				.x25	1.869	0.262	7.122 0.000
				.x18	1.240	0.179	6.942 0.000
				.x19	1.247	0.179	6.962 0.000
				.x27	1.119	0.176	6.373 0.000
				.y1	0.472	0.174	2.703 0.007
				.y2	0.845	0.236	3.586 0.000
				.engagement	1.000		
				.com	1.000		
				.evaluation	1.000		
				IB	1.000		

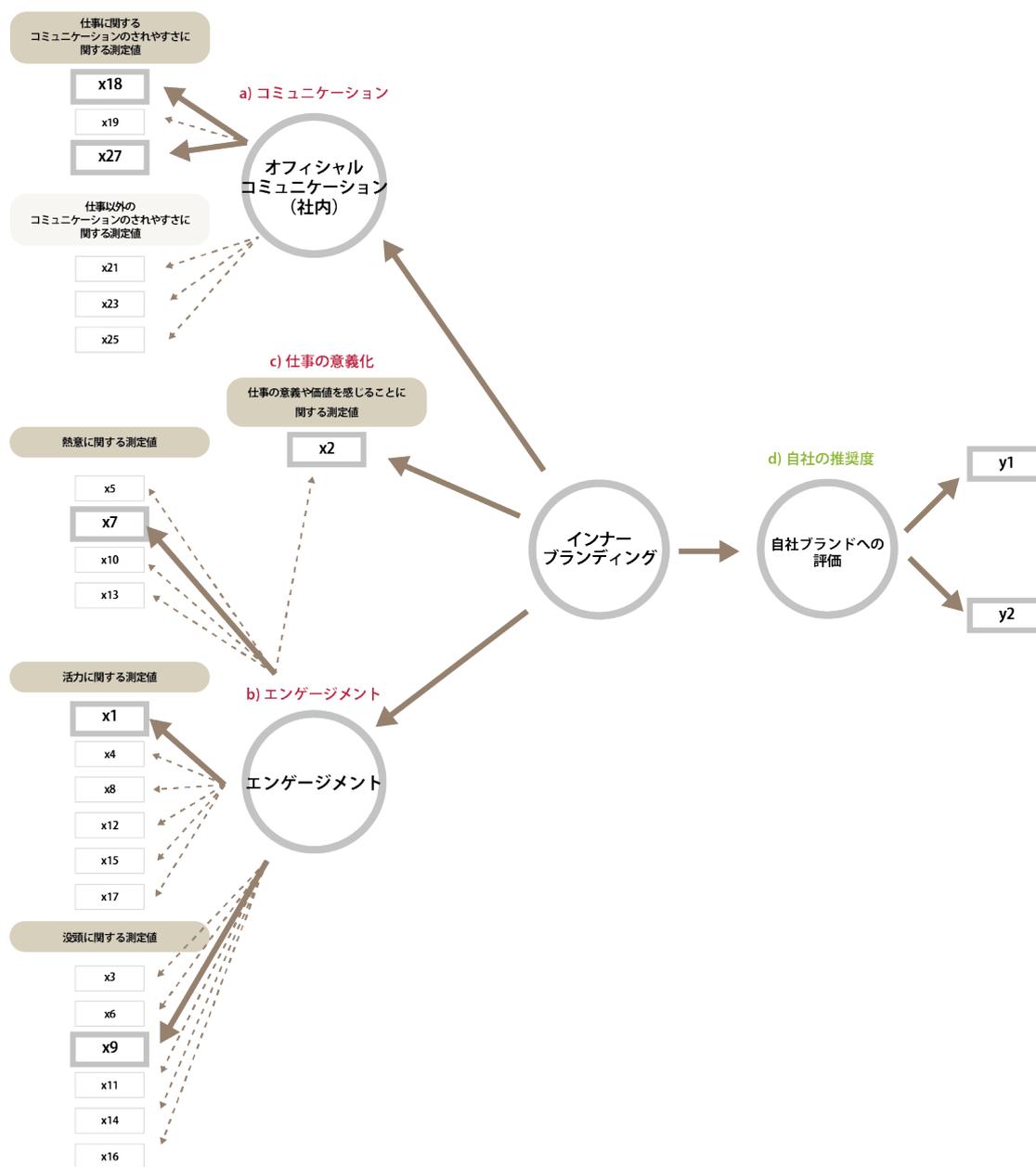


図 5.7 修正したインナーブランディング概念仮説モデル (筆者が作成)

表 5.5 修正したインナーブランディング概念仮説モデルの係数、p 値、指標一覧（筆者が作成）

lavaan 0.6-9 ended normally after 39 iterations				Parameter Estimates:				
Estimator	ML			Standard errors		Standard		
Optimization method	NLMINB			Information		Expected		
Number of model parameters	19			Information saturated (h1)	model	Structured		
Number of observations	124			<b>Latent Variables:</b>				
<b>Model Test User Model:</b>				Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	
Test statistic	18.967			engagement =~				
Degrees of freedom	17			x1	0.625	0.177	3.520	0.000
P-value (Chi-square)	0.330			x7	0.610	0.173	3.521	0.000
<b>Model Test Baseline Model:</b>				x9	0.542	0.157	3.442	0.001
Test statistic	438.579			whole_ib_evaluation =~				
Degrees of freedom	28			y1	0.879	0.110	7.973	0.000
P-value	0.000			y2	1.051	0.133	7.929	0.000
<b>User Model versus Baseline Model:</b>				com =~				
Comparative Fit Index (CFI)	0.995			x18	0.731	0.154	4.752	0.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.992			x27	1.008	0.219	4.599	0.000
<b>Loglikelihood and Information Criteria:</b>				ib =~				
Loglikelihood user model (H0)	-1578.791			engagement	1.893	0.682	2.775	0.006
Loglikelihood unrestricted model (H1)	-1569.308			com	0.545	0.167	3.264	0.001
Akaike (AIC)	3195.582			x2	0.942	0.128	7.337	0.000
Bayesian (BIC)	3249.168			<b>Regressions:</b>				
Sample-size adjusted Bayesian (BIC)	3189.089			Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	
<b>Root Mean Square Error of Approximation:</b>				whole_ib_evaluation ~				
RMSEA	0.031			ib	0.806	0.172	4.682	0.000
90 Percent confidence interval - lower	0.000			<b>Variances:</b>				
90 Percent confidence interval - upper	0.090			Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	
P-value RMSEA <= 0.05	0.640			.x1	0.435	0.105	4.120	0.000
<b>Standardized Root Mean Square Residual:</b>				.x7	0.519	0.109	4.766	0.000
SRMR	0.046			.x9	1.040	0.154	6.761	0.000
				.y1	0.553	0.178	3.105	0.002
				.y2	0.709	0.251	2.827	0.005
				.x18	1.267	0.277	4.572	0.000
				.x27	1.010	0.448	2.253	0.024
				.x2	0.984	0.182	5.399	0.000
				.engagement	1.000			
				.whole_ib_ev/ln	1.000			
				.com	1.000			
				ib	1.000			

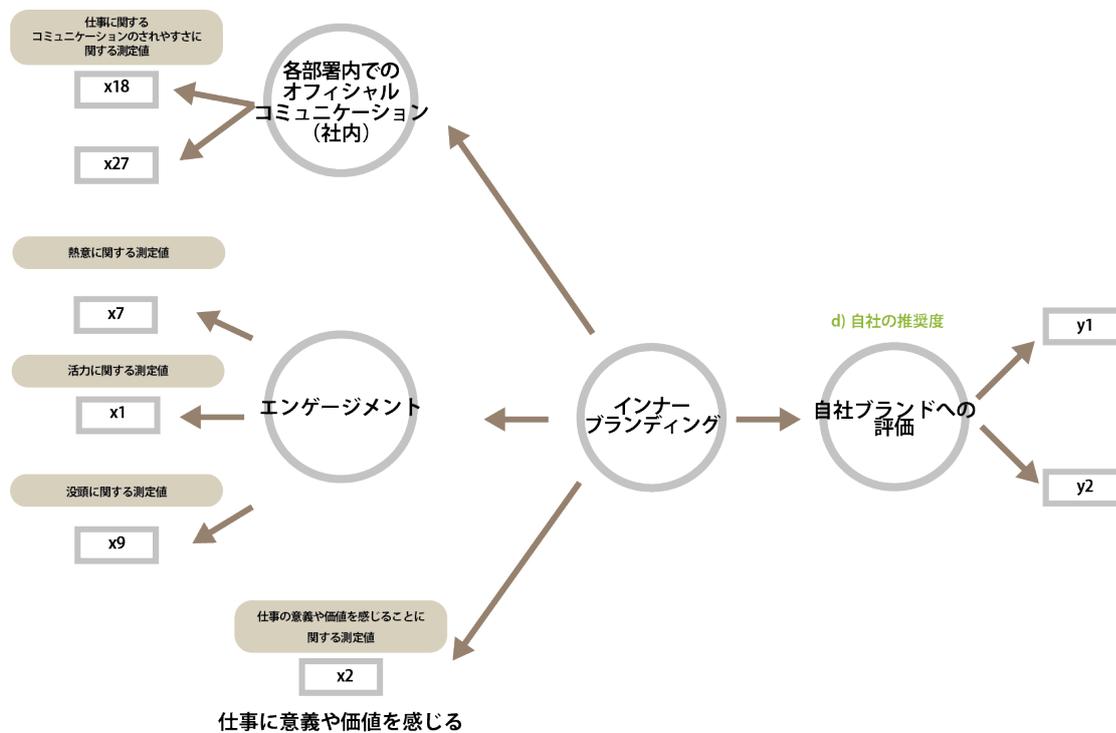


図 5.8 最終的なインナーブランディング概念モデル (筆者が作成)

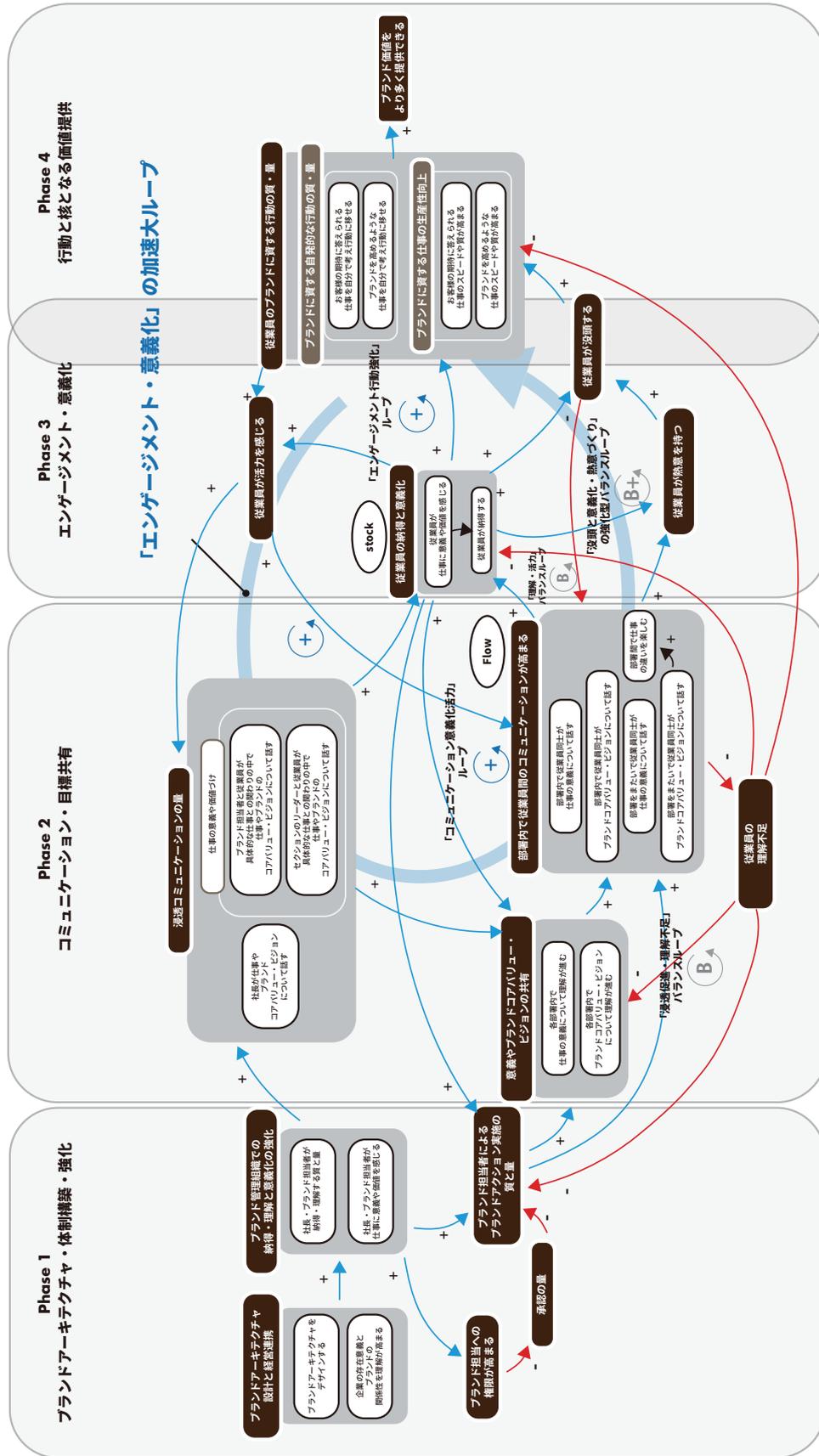
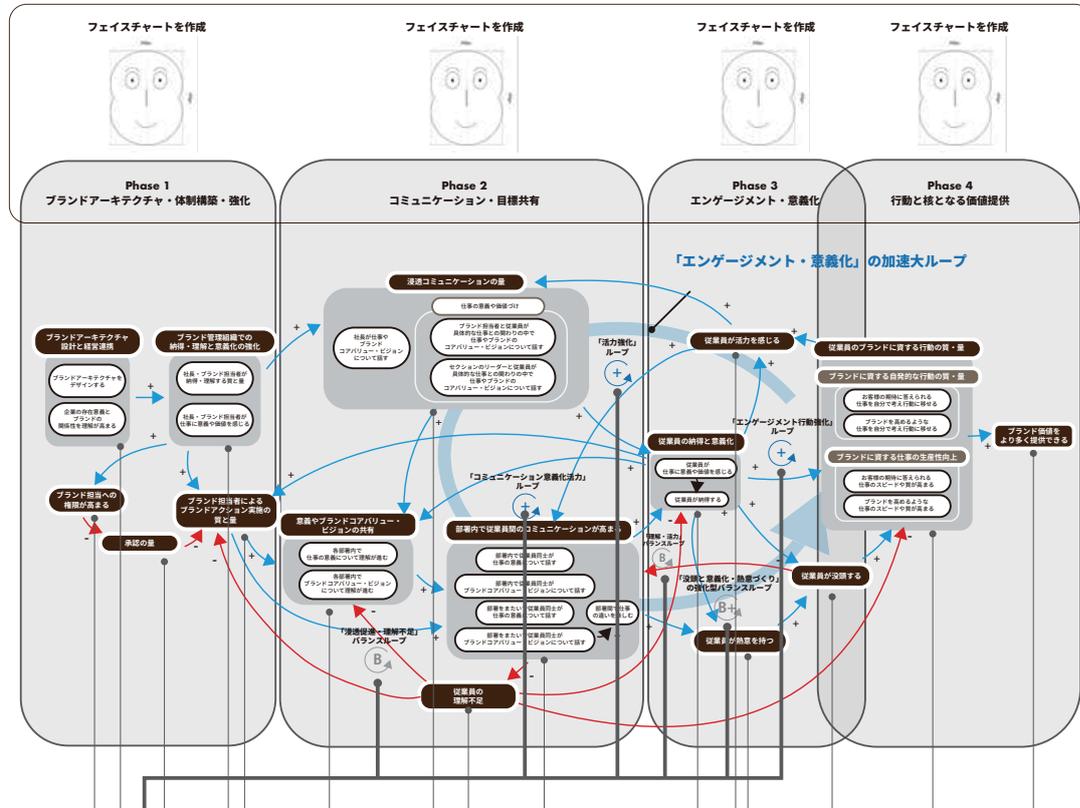


図 5.9 インナーブランディングシステム (筆者が作成)

定性的評価



定量的評価



図 5.10 インナーブランディングシステム評価手法の全体像（筆者が作成）



## 第 IV 部

### 終論



## 第6章

# 終論：本論のまとめ

### 6.1 本章の目的

本章では、インナーブランディングシステム評価手法の構築の研究に取り組む中で得られた知見を総括する。そして、最後に本論の今後の展望を示す。

### 6.2 本研究のまとめ

第1章序論において、まず企業にとってのブランディングの意義と、アウトナーブランディングとインナーブランディングの意義について記述した。しかしながら、これまで客観的にインナーブランディングを評価し計画改善の優先順位を把握する手法が存在しなかったため、インナーブランディングの定量的に評価する手法を構築した。次に、エンゲージメントや従業員の状態を捉えることでより多面的に評価するため、インナーブランディングの定性的な評価手法を構築し、これによ

り従業員の思いや企業の意義への理解への課題感を捉えることができた。このようなポイントは、元来インナーブランディングの評価の対象として扱うことが望ましいものと考えられる。さらに、これらの要素がどのような関係性でお互いの要素を強化しあっているかなどが不明のままである。そこで、本論文の目的を中小企業におけるインナーブランディングの現状を把握し、その課題に対して定量的・定性的評価手法を活用することで、中小企業におけるインナーブランディングシステム評価手法を構築することとした。

次に第2章「ブランドについて」では、まずブランドの歴史をふまえ、インナーブランディングが注目されてきた背景をまとめた。さらに、既往研究におけるインナーブランディングの定義から、本論でインナーブランディングを「ブランドの「目指す姿」(ブランド・コアバリュー、ブランド・ビジョン、ミッション)を従業員に対してコミュニケーションをすることで認知、浸透させ、従業員の納得を作り出し、全従業員がブランドと一致する行動が取れ、ブランド戦略の実行推進者として自ら自社ブランドの価値を伝えられるよう全社的に取り組む諸活動のこと」と定義した。その後、インナーブランディングのプロセスや関連する要素をまとめ、本論の目的であるインナーブランディング評価を構造的に行うという視点から独自性を明確にした。

第3章では、インナーブランディング評価の定量的な手法についてまとめた。定量的評価は、これまでインナーブランディングを客観的に優先順位を把握することのできる評価手法が確立されていなかった。そこで、同規模の同業態の中小企業2社を対象に、専門家が示したインナーブランディングチェックポイントについてアンケートを行い、CS分析を応用することで評価する手法を示した。一方で、エンゲージ

メントの視点や質的な評価の視点の不足を明確にした。

そこで第4章では、インナーブランディング評価の定性的な手法についてまとめた。本論では「定性」という言葉を「多様な情報が集まることで表出した数値ではない性質のこと」と定義し、これにより、インナーブランディングの定性的評価手法の構築では、議論において数値化できない視点が提供され、企業独自の議論やインナーブランディングに対する新たな要素がもたらされる性質の評価が可能となることを目指した。元来インナーブランディングを定性的に評価するには、従業員一人ひとりの状態を把握しなければならない。しかしながら、規模が大きくなるに連れ、大変な時間を費やすこととなり、評価という側面において客観性が乏しいといえる。そこで、前述のインナーブランディングチェックポイントで得られた数値をもとに、従業員や組織の顔グラフを作成し、それを評価する手法を示した。フェイスチャートを用いて定性的に評価する手法ではインタビューにより検証を行ったが、インナーブランディングチェックポイントでは明確に現れていなかった「従業員の思い（熱意）」や「企業の意義の理解」について言及された。このような要素は、元来他の要素との因果関係をもち、互いを強めたり弱めたりするはずであり、インナーブランディングをシステム思想的に捉えなおし、インナーブランディングシステムと定量的・定性的評価手法を組み合わせた、インナーブランディングシステム評価手法を構築することを今後の展開として示した。

第5章では以上を踏まえ、インナーブランディングシステムと定量的・定性的評価手法を組み合わせたインナーブランディングシステム評価手法を構築した。定量的な評価の手法についての考察において言及された「エンゲージメント」という要素、そして定性的な評価の手法

についての考察において言及された「従業員の思い」「企業の意義の理解」をまとめ、「エンゲージメント」「仕事の意義化」と捉え直し、インナーブランディングの基本的な要素である「コミュニケーション」とともに、それらをまずインナーブランディング概念として扱うことが妥当であるかを共分散構造分析を用いて統計的に検証した。その結果、仮説における変数を絞ることでこれらの要素をインナーブランディング概念として扱うことに妥当性があることが検証できた。そこで、各要素をかみくだきながら、システム思考で用いられる因果ループ図を用い、従業員へのコミュニケーションから従業員の行動へとつながる因果関係をインナーブランディングシステムとして図示した。その結果、インナーブランディングに関わる大きな因果ループと小さな因果ループが明らかになった。この1. 因果ループに対する評価と、2. 要素自体の状態に対する2点への評価を定量的評価手法を用い、どの部分を優先的に改善するべきかについての改善度を算出することで、システム全体の状態を数値的に把握する。また、システムにおける全体の流れを大きく「ブランドアーキテクチャ・体制構築・強化」「コミュニケーション・目的共有」「エンゲージメント・意義化」「行動と核となる価値の提供」の4フェーズに分け、それぞれのフェーズに関わる因果ループ、要素を用いることで4フェーズのフェイスチャートを作成し、どのフェーズがどのような状態にあるかを定性的な視点で総合的に評価する。このように定量的評価手法と定性的評価手法を、インナーブランディングシステムを中心に融合することで、インナーブランディングをシステムとして捉え、全体を評価するインナーブランディングシステムによる評価手法を構築した。

## 6.3 本研究の結論

本論では、定量的定性的評価手法で得られた不足点から、インナーブランディングを構築する要素を拡張することについて共分散構造分析を用いて検証した。そのうえで、インナーブランディングをシステム思考的に捉えることでインナーブランディングシステムの構築方法を示し、それを評価手法として展開した。最終的にインナーブランディングシステムと定量的・定性的評価手法を組み合わせた、インナーブランディングシステム評価手法を構築した。

これにより、これまでインナーブランディング評価において不足していた各論をインナーブランディングの一部として捉えながら、定量的、定性的な評価の利点を生かして個別の要素や強化ループへの評価を総合的に素早く診断し実践に繋げられるインナーブランディングシステム評価が可能となった。

また、企業間のインナーブランディングを一定の客観性をもって比較研究できる基礎を構築することができたものと考えられ、さらなるブランディング研究加速の一助となったと言える。

## 6.4 本論の今後の課題と展望

本論では、インナーブランディングシステムと定量的・定性的評価手法を組み合わせることでインナーブランディングシステム評価手法を構築した。一方で様々な課題も存在する。

まず、エンゲージメント、仕事への意義化などを拡張要素として捉えたが、企業の組織規模が大きい大企業の場合や、企業の組織形態が

異なる場合について、細かく要素や因果関係を検討する必要があると考えられる。たとえば、企業の規模が大きくなるにつれ、組織の物理は変化する。また、日本企業に顕著に見られるツリー型のトップダウン形式の組織だけでなく、判断基盤が分散するティール組織などの他の形態の組織もある。これらのインナーブランディングシステムは、本論で提案したものとは大きく異なることが予想される。

また、インナーブランディングシステム評価手法については、実際に運用する中でさらなる課題点を得る必要がある。さらに、5章でも記述したが、評価手法とシステムダイナミクスを組み合わせることにより、構成要素の検証をした上でどの要素が他の要素にどの程度影響を与えているかを数値化することで、改善度合いだけでなく資源の最適配分を数値的に判断してゆくシステムを用いたインナーブランディング法の構築へと展開することができるだろう。

今後はこれらの課題に対して研究をすすめるだけでなく、新入社員のような外部者が内部者になる過程における意識の違いをインナーブランディングシステムがどのように捉えてゆくかといった、インナーブランディングにおける個別課題に対するインナーブランディングシステム評価とアクションへの適応例などケースごとの活用方法を成熟させてゆく必要があるだろう。

## 第7章

# 謝辞

筆者が本研究に取り組み、本論文へまとめるにあたり多くの方々からのご支援とご指導をいただきました。この場をお借りし、感謝を申し上げます。

まず、このような研究に挑戦させていただき、強く研究を推進できる環境を整えていただいた上に、人生についての機微をご教示くださったことで多様な知見や物事の考え方について多くを学ばせていただけて、常に暖かく厳しく応援していただいた清須美匡洋先生には感謝をしてもしきれません。次に、椎塚久雄先生には、研究とは何か、勉強するということとは何か、熱意を物事に持って取り組むということとは何か、構想するとは何かという、今後の人生を変えるほどの大切な心のもちようや構え方について、常に熱くご指導いただきました。いつでも何事も全力でいただいたその姿は、いつまでも忘れることのできない恩師です。そして、秋田直繁先生には、私が修士過程だった頃より暖かく私の研究や日常における考えや活動を見守っていただけてだけでなく、大小関わらず多くの相談や議論に真摯に応じていただ

きました。研究に際しては、取り組みの姿勢や成果を常に参考にさせていただきますました。本当に有難うございます。

また、南博文先生には、感性学、心理学、コミュニケーションとはなにか、そしてその重要性について深く学ばせていただきました。曾我部春香先生には、博士課程における研究に取り組むということの意義や、様々な事柄に対する鋭い指摘を何度も頂きました。また、私が修士課程だった頃からずっと研究への姿勢や私の夢について多くのアドバイスをいただきました。そして、森田昌嗣先生には、私の修士・博士過程の期間を通じて、仕事の意義やデザインへの姿勢など、これからの人生における重要な物事の考え方に気づかせていただきました。杉本美貴先生には、多様な勉強の場をお与えただけだけでなく、デザインの行く末や人生の楽しみ方について多くを勉強・参考にさせていただきますました。先生方にはこの場をお借りして、特に感謝申し上げます。

私の父ミツル、母チグサ、家族の皆様には、長年大変な心配をおかけしました。その中でも長い目でしっかり見守ってくださいますて本当に有難うございました。これからはより健康に過ごします。

坂田光輝さんはまさになくはない存在で、私の至らない点にも関わらず常にも私の挑戦に対して積極的かつ全力で意見を交わしてくれましたし、一人では絶対にできないような本当に沢山のことに共に取り組んでくれました。また彼が私の研究生活や考え方に大きな理解を示してくれたことは、大きな心の支えとなりました。感謝をしてもしきれません。江口昇汰さんは、どんなことでも冷静で的確な議論をしてくれました。石井譲治さんは、一緒に研究を続けてきた研究室の仲間、様々な辛いことをともに乗り越えてきました。この場を借

---

りて感謝致します。岩間泰広さんは、常に私の研究生活や考え方を支えてくれました。これからもお世話になります。諸永隆晃さんは、研究について共に考えていただいたおかげで研究生活が大変有意義なものとなりました。研究室の中村さんは私の日々の研究生活を暖かく見守ってくださりました。

また、研究にご協力頂いた企業の皆様方におかれましても、大変貴重なお時間とご意見をいただき、誠に有難うございました。

もちろん、上記以外にも多様な方々に支えられて博士論文を完成することができました。皆様に、この場をお借りして、重ね重ね感謝申し上げます。

