

## 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 :

氏 名 : 西原 尚宏

論 文 名 : 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

区 分 : 甲

## 論 文 内 容 の 要 旨

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が、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。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ため、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やその浸透などを従業員に対しても推進する。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を向上させて社内連携やブランドの一致した行動などを促進する。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たり、インナーブランディングをより効率的に実施するためのプロセス、従業員の教育方法、ツールなどについてこれまで多岐にわたる研究や文献が展開され、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。特に、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、M&A といった多様な転換期を迎えそのタイミングごとに、限られた資源を活用して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。しかし、これまで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かった。また、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い結果としてブランドが構築・強化される複雑なものである。このような複雑な対象の機能を把握し、その課題を解決するためには、要因の間にみられる因果関係を明確にし、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。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して研究を行った。

中小企業のような限られた企業リソースの中では、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（インナーブランディング評価手法）についての研究は少なく、改善すべき要素の優先順位も曖昧なままだった。そこでまず、インナーブランディングチェックポイントの優先度を数値的に把握、活用したインナーブランディングが可能となることを目的として、顧客満足度の評価法である CS(Customer Satisfaction)分析を応用することで、インナーブランディング定量的評価手法を構築した。その結果、企業毎にインナーブランディングチェックポイントの改善優先度が数値的に把握できるようになった。一方で、従業員へのコミュニケーションについての質的な側面からのアプローチ不足や、エンゲージメント（組織の活性度合い）の視点で従業員の状

態を捉えることへの課題が明確となった。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、多面的な研究が必要であるという視点から、次にインナーブランディング定性的に評価する手法（定性的評価手法）を構築する研究を行った。

定性的な評価の方法とし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組織の人数規模が大きくなるにつれ困難になる。そこで、従業員から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。その結果、インナーブランディングにおける個別の要素をプロセスだけでは把握しきれない、要素間の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。

次に、インナーブランディング要素をシステムとして捉えた評価手法を構築するにあたり、これまでの定量的・定性的評価手法構築の結果や考察で得られた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共分散構造分析を用いて検証した。さらに、それらの要素の関係性を既往研究によるインナーブランディングのプロセスを参考としながら解釈し因果ループ図を用いてインナーブランディングシステムを作成、提案した。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。そこで、この因果ループに対する評価と、要素自体の状態に対する評価の2点について定量的評価手法を用いながら、システムの4つのフェーズのフェイスチャートを作成することで定性的な視点で総合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因果ループへの評価を総合的に診断し実践に繋げることのでき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。