

クションにつなげていくというように、社員活性化のループを回している。

ここまで述べてきたことは「会社」-「社員」間のいわばフォーマルな打ち手だが、BCGではこれに加えて、「社員」同士の草の根での関係性強化による満足度の向上も重視している。(良い意味での)先輩・後輩間の徒弟関係や同期・同僚との仕事を越えた繋がりのような、さまざまな「複層」のネットワークがあることが、BCGで働くことの意味・意義付けの強化に大きな影響をもたらす。これらのネットワークを強化するために、後輩指導の動機付けなど仕事上の打ち手に加え、社内活動(食事会やスポーツ・文化などの部活動)の奨励・予算付けなど、仕事を離れた打ち手も行っている。これらのネットワークによって企業文化の伝播なども行われるため、その意味でも草の根ネットワークの維持・強化は極めて重要である。

### 重要なのは取り組みを愚直に繰り返せるかどうか

ここまでBCGの取り組みを、さも整然と行われているように述べてきたが、このようなテーマには唯一の正解はなく、我々も日々試行錯誤しながら取り組んでいる。社員活性化を本心から重要なことと考え、真摯に社員の声を聞きながら対応していくことを愚直に繰り返すことができはじめて、社員に力を発揮し続けてもらうことができるのではなかろうか。これからも、活性化された社員とともにお客様に質の高いサービスを提供できるよう、日々、愚直に取り組んでいきたい。

きやま・さとし/ポストコンサルティンググループ  
パートナー&マネージング・ディレクター  
東京大学経済学部卒業。伊藤忠商事株式会社を経て現在に至る。  
商社、自動車、総合電機、産業財、環境などの業界を中心に事業再編、新規事業開発、イノベーション、組織、グループマネジメント、PMI(M&A後の統合マネジメント)、グローバル戦略等のコンサルティングを手がける。BCG社内「ピープル・チーム」の中核メンバー。

## Action

# 『自分ゴト化』のインナーブランディング ～社員の行動をブランディングする～

桑畑英紀(イマージェンス)

「会社が『言ってること』と、社員の『やってること』が違う——」そう感じることは少なくない。

会社は、様々なステークホルダーに対して、「わが社はこういう会社」という「約束」をしている。しかし、肝心の社員は、その約束を果たそうという意識を持って仕事していない——。

これは会社の「ブランドが実現していない状態」だ。

一人ひとりの社員が、企業理念や企業ブラン

ドを体現する行動を『自分ゴト』として実践しない限り、ブランドを実現することはできない。ブランドを体現する行動を、社員が『自分ゴト』として実践するようにすること、これがインナーブランディングである。

これまでも、多くの企業でインナーブランディングや企業理念浸透の施策が行われてきた。しかし、依然として社員は、ビジョンや企業目標、ブランドの実現を「他人ゴト」として捉え、受け身の行動しか取らないという状態から抜け

出せていない。

それは、インナーブランディングの施策のほとんどが、社内向けの情報発信活動にとどまっていたためだと考えられる。

社員一人ひとりがブランドに沿った行動を「自分ゴト化」するには「心理的な過程」を経ることが必要である。「心理的な過程」とは、ココロで感じるプロセスだ。ココロで感じてはじめて、人は本気になり、自ら考え、行動することができるようになる。

一人ひとりが、このような実感を持つ「心理的な過程」を一連のパス（経路）として構造化したものが「心理パス ㉔」である。

心理パスの前半は、「現状認識」「危機感醸成」「期待実感」というパスを経て、「納得感醸成」に至る心理変容のプロセスだ。

## 心理パス①ー現状認識

社員の日常行動や社内の組織プロセスなどの現状を、事実に基づいて具体的に明らかにし、「ブランドとして約束している姿」と「会社の実情」との間のギャップを理解することが、心理パスの第一歩だ。

## 心理パス②ー危機感醸成

次に、時間軸を現在から将来に移し、危機感を醸成する必要がある。現状をそのままにし、何も行動をとらず、日々を過ごした場合のネガティブシナリオを徹底的に考える。そのシナリオの先に待ち受ける「良くない」状況を具体的に想像することで、「そうなりたくない」という切実な実感を持つのだ。その実感が胸に迫ってはじめて、人は危機感を感じる。

## 心理パス③ー期待実感

人は危機感を抱けば行動するかというと、必ずしもそうではない。行動するにはエネルギーが必要である。そのエネルギーは、行動した先にある将来への期待からわき上がるものだ。ここでも、理屈ではなく実感することが重要なポイントとなる。「そうあるべき」ではなく「そうな

りたい」と心から実感できるかどうか、期待実感のカギである。

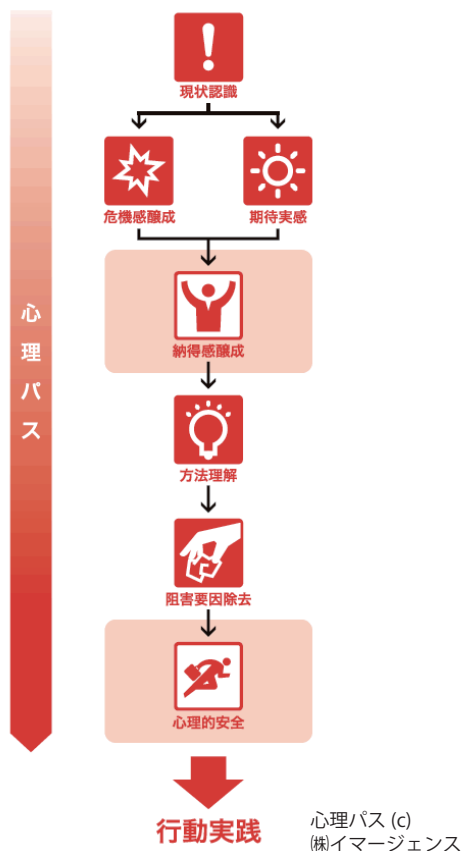
## ⇒そして納得感へ

現状を放置することが招く「なりたくない」状況を実感し、同時に行動を起こした先にある、明るい将来を実感することで、「行動したほうがいい」「行動せざるを得ない」という認識に至る。その時はじめて、行動実践への納得感が醸成される。

心理パスの後半は、行動実践にむけて、不安や疑問、阻害要因を取り除き、「心理的安全」を形成するプロセスである。

## 心理パス④ー方法理解

行動することに納得感を持ち、行動しようという意志を持った社員は、「どうやって行動すればいいのか」という自然な疑問を持ったり、不安を感じたりする。具体的な行動の方法につい



て理解するための支援が必要となるのだ。理解支援にあたっては、知識や情報、考え方などを与えながらも、受け身の意識を持たせないよう、あくまでも自らが気付くことを支援するコーチング的なスタンスが重要だ。

### 心理パス⑤－阻害要因除去

インナーブランディングに取り組むことに納得し、行動の具体的な方法を理解したとしても、「そうは言っても…」「どうせ…」という、行動を阻害する要因が頭の中にわき上がってくることも少なくない。

行動を阻害する様々なことは、当人の自助努力だけでは除去できないことも多い。トップや上司も含め、阻害要因を除去すべき当事者が、聖域なく除去する取り組みが不可欠だ。これ無くして、「自分ゴト化」の一步を踏み出すことはできない。

### ⇒そして組織文化へ

ここまでのパスを経てようやくブランドを体現する行動が「自分ゴト化」し始める。次に必要なことは、様々な形の継続的な取り組みだ。「自分ゴト化」へ一步を踏み出し始めた社員に対して的確なモニタリングとフィードバックを継続し、「行動して良かった」という実感を持たせ続けてはじめて、それらの行動が企業文化にまで定着していくものだからだ。

くわはた・ひでき／組織・人事改革、人材育成のコンサルティング会社、株式会社イマージェンス 代表取締役社長。

日米大手の事業会社で組織・人材マネジメントに携わった後、組織・人事コンサルティング大手マザーコンサルティングの日本法人マザージャパンにて、取締役、組織・人事コンサルティング部門代表を歴任。2008年より現職。人と組織の成長支援とその力の最大化をライフワークとしている。

りそな銀行社外取締役、電通アライアンスパートナー、MSCエグゼクティブアドバイザー、ISL (Institute For Strategic Leadership) 幹事・フアカルティなどを兼務。

主な著書に、「自分ゴト化」（共著：ファーストプレスより2011年4月刊行予定）、「死に至る病」から会社を救う」（日本経済新聞出版社）、「強い組織をつくる」（PHP研究所）ほか、専門誌・新聞等への寄稿多数。

## Engagement

# 日本的経営を忘れた日本企業へ

本荘修二（本荘事務所）

日本の文化は、「もえる社員、ほほえむ顧客」に本来は向いていると思う方は多いのではなかろうか。しかし、いまの日本企業はこれとは距離があるのが実情だ。そこには深く重い課題が横たわっている。

ジェームズ・アベグレンが著書『日本の経営』（1958年）で示した「日本的経営」は、合意による意思決定や終身の関係（lifetime commitment）などの特徴とともに広く知られることとなった。その本質には欧米で失われた共同体としての企業という姿がある。日本企業は、株主と経営者に報いることだけを目的とせず、第一の利害関係者を社員とし、社員の共同体として、共同体

の全員が将来にわたって幸福に生活できるようにすることを目標にする、とアベグレン氏は説明している。

しかし、それも一変した。社員の会社との心のつながりについて興味深い調査結果がある。コンサルティング会社タワーズペリン（現タワーズワトソン）の調査によると、米国の29%に対し、日本はわずか3%の社員しか会社へのエンゲージメントを持っていない。同社によれば、エンゲージメント（会社・組織との一体感やつながり）が高いということは、会社の成長を実現するために社員一人一人が貢献への意欲を持っている状態を意味し、従業員のエンゲージメントが