



# 企業イメージ戦略におけるビジネスマナーの有用性 に関する一考察：従業員尊重の企業文化創造に向けて

著者	田中 雅子
雑誌名	同志社政策科学研究
巻	4
ページ	347-360
発行年	2003-03-18
権利	同志社大学大学院総合政策科学会
URL	<a href="http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000004766">http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000004766</a>

# 企業イメージ戦略におけるビジネスマナーの有用性に関する一考察

## 従業員尊重の企業文化創造に向けて

田中 雅子

### あらまし

日本で企業イメージが注目されるようになったのは、大量消費社会の幕が開き始めた1960年代からである。経営戦略の特にマーケティングのアプローチの一つとして台頭し、その後、時代のコミュニケーション・ニーズに対応しながら今日に至っている。しかし、バブル崩壊後、懐疑論が渦巻いている。その要因として、企業および研究者が、広告や商品など経費をかけて発信する恣意的な情報を、イメージ戦略と位置づけてきたことが考えられる。時代や経済状況が変わろうとも、普遍的かつ本質的な企業イメージがあるのではないか。この疑問を解決するために、本稿では組織の中心にいる従業員に着目し、ビジネスマナーを切り口に、従業員の対応や態度が企業イメージを構築するうえで有用であることを提案する。具体的研究プロセスとしては、企業イメージ戦略と企業文化の視点から、製造業の「人不在」の問題点を指摘したうえで、京都に本社をおく製造業9社に対して行った来客対応と企業の意識調査の結果をもとに、企業文化がどのように組織の活性化のテコとなり、ひいてはそれがいかに企業イメージになり得るかを明らかにする。

### 1. はじめに

企業イメージ戦略は、80年代後半、CI (Corporate Identity) 戦略の展開とともに頂点を迎えた。しかし、バブル崩壊後、企業はその取り組みを放棄してしまった感がある。

企業イメージ懐疑論として〔松田・花上・鈴木95\_1〕は、本業回帰やリストラが最優先のときに企業イメージは必要ないというものや、価格破壊が広がり低価格品が主流となった市場に企業イメージの支援はいらぬという企業の声を挙げ、「これらは企業イメージそのものの不要論ではない。バブルの崩壊により、かつての企業イメージ戦略のテーマが消えたことを主張しているだけだととらえるべきであろう」と述べている。

企業イメージ戦略に関する研究も、時代の流れとともに少しずつ視点が変わってきている<sup>1</sup>。

80年代の先行研究は、古川<sup>2</sup>、所<sup>3</sup>、境<sup>4</sup>に代表されるように、社名変更や広告表現、商品利用等が、対外的に及ぼす効果について考察をしたものが多い。

ところが、90年代以降になると、企業イメージを組織体と関連づけ、組織内外の視点から多面的に考察したものが増えてくる。例えば、〔根岸93〕の企業の文化活動が企業イメージを革新するとともに、従業員を活性化し、組織風土そのものを刷新すると主張するものや、〔小山・四本

<sup>1</sup> イメージ戦略に関する著書のタイトルからもその変遷が見てとれる。80年代に出版されたものは、「CI」「広告」といった言葉が圧倒的に多く使われているのに対し、90年代以降のものは、「広告」「顧客満足」「広報」「ブランド」など、使用されている言葉が多岐にわたっている。

<sup>2</sup> 〔古川83〕181 - 186ページ。

<sup>3</sup> 〔所85〕146ページ。

<sup>4</sup> 〔境88〕124 - 137ページ。

00)のCI戦略への批判を加えながら、企業が社会的存在としてのアイデンティティをもつことの必要性を論じるものなどである。

しかし、これらほとんどの先行研究は、企業の本質部分に焦点をあて企業イメージを考察するというよりは、「いかに良好なイメージをつくることができるか」といった恣意的な部分に重きがおかれたものが多い。冒頭で述べたように懐疑論が出てくるのも、企業および研究者が、広告や文化活動といった多額の経費をかけて発信する情報を、イメージ戦略と位置づけてきたところからくるのではないか。

企業イメージを形成する要因は、従業員・株主・経営者など「人」によるもの、建物・商品・車輛・名刺など「物」によるもの、広告・パブリシティ・イベントなど「メディア」によるもの、の3つである〔日経広告研究所86〕。このことを念頭におくならば、なおのこと先行研究は組織の中心にいる「人」、つまり「従業員」<sup>5</sup>をイメージ戦略ととらえた視点で議論されていない。そこで、本稿では、製造業の来客応対に焦点をあて<sup>6</sup>、従業員の対応や態度が企業イメージを構築するうえで有用であることを、企業文化の視点から検討したい。ここで本稿の指す企業イメージとは、「企業を取り囲む環境主体、ステークホルダー」<sup>7</sup>が、企業に対して抱いている見方や印象〔藤江・館99〕という定義のもとに議論を進めるものとする。

## 2. 経営と企業イメージ

### 2.1 企業イメージの段階と求められる方向性

それでは、21世紀に求められる企業イメージの方向性とはどのようなものであろうか。

企業イメージには3つの段階がある。第1段

階は、発足して間もない企業あるいは新しい経営組織や社名で再出発した企業が人々に認知徹底するまでの期間、第2段階は80年代のCIに見られた自社のアイデンティティを高めるとともに、他社との差別化を図り、イメージアップを図る期間、第3段階は企業とステークホルダーがどのような関係にあるのかを表現しようとするイミづくりの段階である。ここでは、従来以上に情報受信を行うことや、ステークホルダーと対話をし、その意見を企業活動に反映させることができるインタラクティブなコミュニケーションづくりが必要となる〔松田・花上・鈴木95\_2〕。企業が成熟し、企業内容が熟知され、イメージができあがっている現状や、バブル崩壊後、人々の企業観や生活価値観が変化した背景を考えるならば、21世紀はこのイミづくり、つまり、企業をステークホルダーに近づけ、共生<sup>8</sup>共存の関係を築くイメージ戦略を展開していかなければならないだろう。そうなれば、企業イメージの主役を担うのは、従業員であるというのが筆者の考えである。

### 2.2 日経「企業イメージ調査」にみる企業イメージの性質と製造業の問題点

1986年の日経広告研究所編の「イメージが会社を変える」には、企業イメージの性質が4つ挙げられている。長期的につくられるもので、急速にイメージが変化することは稀である、稀な例として、災害、スキャンダルが続いた場合、あるいは画期的なイメージ戦略が展開された場合、企業イメージは急速に変化することがある、全業種を通じて、のれんイメージは企業評価を決める大切な要素である、業種により特にイメージを左右するものは異なる。例えば、製造業の場合は技術がよいと一流企業イメージが上がり、金融業ではのれんイメージが大切であり、

<sup>5</sup> 本稿では「従業員」という表現に統一する。

<sup>6</sup> 製造業に焦点をあてようと思った理由は、筆者の経験上、製造業は手段としての従業員に重きはおいていても、人としての従業員は後手に回しているのではないかとの印象をもったことにある。

<sup>7</sup> この定義の立場をとるため、本稿では企業を取り囲む人々のことを「ステークホルダー」という表現を用いるものとする。ただし、このなかに従業員は含まないものとする。

<sup>8</sup> 経団連では、共生の概念について「二者以上のものが共に生成発展し、共に生きるために、大きな多元的な秩序の中で協調すること」と定義している。また、「共生の条件 - 相互理解」という項目では、「共生」の主体が個々あるいは集団としての人間である場合には、相互に理解し合うことなくして「共生」はあり得ない。当然自らを理解してもらおうための努力が必要であり、その前提として、自らを知り、相手を知ることが必要となる」と明記されている（〔経団連92〕11ページ、20ページ）。

親しみやすさは大きなウエートを占めない、小売業や大衆消費財メーカーの場合はマーケティングイメージが大切である、というものである。

では、現在もその性質に変わりはないか、ここで特に注目したのは、この本稿が研究対象とする製造業のイメージを左右するものは、今も「技術」であるかという点である。その回答のために本節では、「企業イメージ調査(2000年調べ)」<sup>9,10</sup>の結果を分析したうえで、製造業の問題点を指摘したい<sup>11</sup>。

IT革命が浸透するなかで「研究開発力・商品開発力が旺盛である」という項目が2000年調べでも、企業の評価項目として、あらためて重要になっている。その項目のベスト5は、1位ソニー、2位キャノン、3位シャープ、4位京セラ、5位松下電器産業というように、デジタル化への対応や一段の機能アップが競争戦略上のウエートを高めている、電気・精密機械メーカーでこの傾向が強まっている。

「研究開発力・商品開発力が旺盛である」というイメージが高い企業の場合、「技術力がある」というイメージも高く、また、その反映として「扱っている製品・サービスの質がよい」というイメージも高い傾向にある。つまり、製造業にとって「開発力・技術力・製品の質」が企業イメージを左右することは、現在も同様である。

しかし、ここで興味深いのは、ソニーやトヨタ自動車、松下電器産業といったリーディングカンパニーは、技術と直接関連がなさそうな「親しみやすい」「活気がある」の項目にも上位にランキングされていることである。

これらの項目を見ると、「親しみやすい」(一般個人)では、1位がイトーヨーカ堂、2位セブン・イレブン・ジャパン、3位キュービー、4位山崎製パン、5位味の素がランキングされ、「活気がある」(一般個人)では、1位日本マクドナルド、

2位マツモトキヨシ、3位ユニクロ、4位日本コカ・コーラ、5位ソニーとなっている。これらには、小売業、サービス業、食品メーカー、また新進企業、外資系企業が数多くランキングされているのが特徴である。そこに、ソニーやトヨタ、松下がくいこんでいるのである<sup>12</sup>。このことから、企業イメージが総合して高い企業は、ドメインとなっているもののイメージはもちろんのこと、それ以外のイメージも高いことがわかる。

つまり、今や技術力や開発力といった一面だけでは、信頼を勝ち得ることができない時代になってきているといえる。一流企業たりえるためには、多面的な要素が複合的に絡み合ったものが企業イメージであるとの認識をもち、さまざまな角度からステークホルダーに承認されることが必要であろう。

また、「その企業の好きな部分(嫌いな部分)はどこか」という質問の結果を累積値として示した「好意度形成チャネル」(松田・花上・鈴木95\_3)(図1参照)の調査のなかで、「企業が嫌い」と回答した人にしばって嫌いな部分を見たとき、社名、経営方針、商品の品質がほぼ同率で並んでいるだけでなく、「経営者」や「従業員」が要因として挙がっている。「企業が好き」と回答した人と比較すると、人的要因が目立っていることが特徴的である。このことは、経営上の不祥事や商品の欠陥問題などは対応を間違えると企業自体が嫌われてしまったり、経営者や従業員には日ごろからステークホルダーとの間に好意的な関係を維持しようとする心構えが求められたりしていることを示唆しているといえよう。

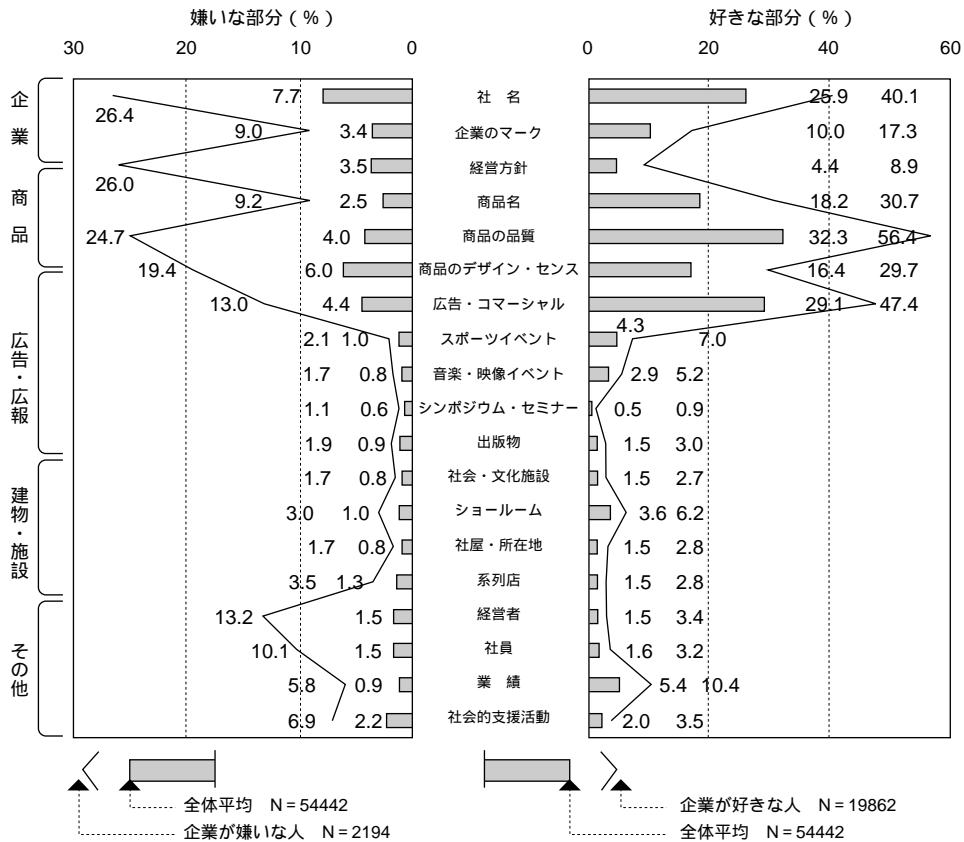
以上のことから、企業が扱う商品や製品は不動のものであるとしても、従業員の対応や印象により、企業イメージを好意的なものにすることが可能ではないか、つまり従業員の対応次第でステークホルダーとの関係が変わってくるの

<sup>9</sup> [日本経済新聞社・日本産業消費研究所01]

<sup>10</sup> 企業イメージの調査対象企業は、上場・非上場の有力企業1115社である。回答者は東京の民間有力企業に勤務するビジネスマン14874人と、首都圏40km圏内在住の18歳から69歳までの一般個人14800人である。調査対象企業は31の調査項目それぞれに関する良否を回答者によって判断され、そのイメージが統計的に集約される。調査項目の内容は、1企業認知 2好感度 3広告接触 4一流評価 5株購入意向 6就職意向 7親しみやすい 8顧客ニーズへの対応に熱心である 9研究開発力・商品開発力が旺盛である 10信頼性がある 11センスがよい 12営業・販売力が強い 13扱っている製品・サービスの質がよい 14安定性がある 15活気がある 16よい広告活動をしている 17成長力がある 18伝統がある 19個性がある 20国際化がすすんでいる 21文化・スポーツ・イベント活動に熱心である 22新分野進出に熱心である 23社会の変化に対応できる 24経営者がすぐれている 25技術力がある 26優秀な人材が多い 27財務内容がすぐれている 28スピード経営を進めている企業 29自己改革に積極的な企業 30自社の経営情報の公開に積極的な企業 31地球環境に気を配っている企業となっている。

<sup>11</sup> 誌面の関係上、割愛したが、～の性質は「好感度」「一流評価」などの項目から、今も健在であることが分析済みである。

<sup>12</sup> 「親しみやすい」(一般個人)では、トヨタ自動車が35位、松下電器産業が40位、ソニーが49位となっている。



出所：松田義郎・花上雅男・鈴木昭男『信頼と好意の企業イメージ創造』日経広告研究所、1995、p.71

図1 好意度形成チャネル

ではないかという、一つの仮説が生まれる。しかし、「企業イメージ調査」を分析する限りにおいては、製造業は「モノの提供者」としての意識が強く、従業員を企業イメージを構築する要素としてはとらえていないように思われる。

そこで測定尺度として注目したのが、応対の際に欠かせない要素としての「ビジネスマナー」である。次章では組織におけるビジネスマナーと、それに影響を及ぼしていると考えられる企業文化について考察し、企業文化の視点からみた製造業の問題点を指摘したい。

### 3. ビジネスマナーと企業文化

#### 3.1 ビジネスマナーの意義と定義

「マナー」はラテン語の「手の」あるいは「手で」という意味の「manuādris」から、フランス語の「manière」を経た英語の「manner」に由来している。日本語に「マナー」が、いつ、誰によって導入されたかはわかっていないが、『日本国語大辞典』(小学館、1975)では、行儀作法。ある行為や事柄に関するやり方や態度、風習としている。つまり、マナーとは本来、手を中心とした体による行儀作法のことで、さらにそこから行為や事柄に関するやり方や態度、そして社会、時代、階級によって変化する風習、慣習、慣わしを意味するようになったと考えられる〔今91〕。

マナーは立場によりとらえ方が違い、個人の解釈によりその意味が異なる曖昧さを持ち合わ

せていることは確かである。しかし、少なくともさまざまな認識<sup>13</sup>に共通する考えとして、生活をしていくうえで他者に対する思いやりをもち、相手に敵意のないこと、相手を不愉快にさせないことを表現する手だてとして、必要なものであるといえる。

では、ビジネスマナーにはどのような意義があるのだろうか。それは、帰属意識としてのビジネスマナー、潤滑油としてのビジネスマナー、企業イメージとしてのビジネスマナー、の3点に集約できると考えられる<sup>14</sup>。

ビジネスマナーというと、電話対応での応答や来客対応でのふるまいなど方法論ととらえられがちである。しかし、ビジネスマナーとは人が行う行為である。前述した「帰属意識」、「潤滑油」、「企業イメージ」を広義にとらえ直したなら、ビジネスマナーとは、従業員の組織に対する意識・行動のあり方であると同時に、人間性や社風を反映し、企業の質やイメージにかかわってくるものという見方ができるのではなからうか。

そこで、本稿ではビジネスマナーを「当該企業の企業文化を反映させた、行為や事柄に関する、個人および集団のやり方・態度のこと」と定義づけ、その企業や従業員を評価する手がかりの一つとなるものと位置づけるものとする。

### 3.2 従業員の態度に影響を及ぼす企業文化

前述したように、ビジネスマナーは「組織における個人および集団の態度」である。では、組織において、個人および集団の態度を形成し、影響を及ぼしているものとは一体何であろうか。これに回答を与えてくれるのが、「河野88\_1」の「グループの態度形成のモデル」である。

〔Moris82〕は、個人の態度と集団の態度形成には、類似性があるとしたうえで、個人の態度は情報、他人の影響、経験、賞罰、の4つから形成されるという。河野は個人の態度形成の要因と企業文化の形成の要因とは共通性が見いだせるとして、これら4つに企業文化を左右する要素である 企業理念、仕事の内容、組

織構造と人事制度を対応させ、集団の態度形成のモデルを導いている。つまり、企業文化が羅針盤となって集団の意思決定や行動に影響を及ぼし、その結果、当該企業の価値観を体現した態度がつけられていくのである。

たしかに、企業文化は企業の努力と工夫の結果、生み出されたものである。既存のパターンに従うことによって、集団の一員として認められるようになったり、共通の価値観を共有することによって、職務の意味が理解しやすくなり、満足や達成感が増したりするというプラスの面はある。

しかし、あたりまえとされている認識が、見えない構造となって人々の行動をしばり、方向づけてしまう面もあるのではないか。そうになると、従業員の思考や態度は硬直化し、旧態依然とした習慣や発想を何の疑問もなく受け入れてしまう。その結果、企業業績に負の作用を及ぼす可能性も考えられる。組織の財産であるはずの文化が、実は組織のクセでしかなかったということもありえるだろう。

### 3.3 業種文化にみる製造業の落とし穴

この企業文化を性格づける要因の一つに業種文化がある。〔梅澤90a〕は業種文化を4つに区分（知識文化・商事文化・産業文化・奉仕文化）したうえで、その性格を知るための基準として、5つの文化項目を抽出している。

従業員のどんな脳細胞が投入されるか - 頭脳ないし知性、感覚ないし才覚、身体ないし技能、精神ないし心のいずれか。

どんな働き方（ないしは協働様式）が支配的か - パーソナル・ワーク、サークル・ワーク、オーガニゼーション・ワーク、チーム・ワークのいずれか。

重視される「価」値は何か - 知価、価格、原価、対価のいずれか。

アウトプットの呼び名はどうか - 作品、商品、製品、人品のいずれか。

仕事の様式は主としてどれか - うみだす、う

<sup>13</sup> さまざまな認識とは、〔小笠原89〕〔猪狩91〕〔乾91〕〔今91〕〔大木91〕〔小此木91〕〔小田91〕〔篠竹91〕〔亘91〕〔岡田・梅津・山内01〕を参考にした。

<sup>14</sup> は〔乾91〕〔上田91〕〔小此木91〕を、 は〔梅島・牧野88〕〔猪狩91〕〔大木91〕〔篠竹91〕を、 は〔梅島・牧野88〕〔猪狩91〕〔小此木91〕を参考にした。

表1 業種文化の違い

	知識文化	商事文化	産業文化	奉仕文化
成果の性質	作品	商品	製品	人品
仕事の様態	うみだす	うる	つくる	つかえる
協働の様式	パーソナル	サークル	オーガニゼーション	チーム
駆使する頭脳	知性	才覚	技能	精神
成果の値打ち	知価	価格	原価	対価

出所：梅澤正「企業文化の革新と創造」有斐閣、1990、p.98

る、つくる、つかえるのいずれか。

そして、5つの文化項目と、先に述べた4つの業種との関連を、グリッド上にモデル化し、それぞれの業種が従業員に要請するであろう思考・行動様式をまとめたものが表1である。

この表からも、産業文化<sup>15</sup>である製造業に求められることは、「よりよい製品を、より安く、より高い技術で、効率よく、つくる」ことであり、優れた開発力・技術力は企業を存続、発展させていくうえで、必要不可欠なものであることがうかがえる。

しかし、ここで、企業文化の視点からも第2章で提起した問題が頭をもたげる。再言しよう。人々が企業をみるとき、ラインのつくる製品だけでなく、電話での応対や接客でのふるまい、クレーム処理の対応など、スタッフを含めた全従業員のとる対応や態度などを総合して、イメージを形成するものである。しかし、産業文化にはいずれの文化項目を見ても「人」の視点がない。つまり、意識して組織文化に従業員を中心に据えた概念を組み込まなければ、従業員不在の文化、ひいては従業員不在の企業イメージとなってしまうのではないかという懸念がある。

これらの問題を踏まえたうえで、次章では従業員に対する企業のとらえ方が、従業員のステークホルダーへの対応に影響を及ぼし、ひいては企業イメージとなっていくことを検証したい。

## 4. 事例研究

本調査の目的は、従業員の来客応対と企業文化との関係を、ビジネスマナーを切り口に明らかにしていくことである。具体的研究目的としては、従業員を企業のイメージ戦略になるとらえている企業とそうでない企業の来客応対が、どの程度異なるか、また、その違いを生み出した背景は何かを明らかにしようとするものである。

### 4.1 調査方法

#### 4.1.1 調査対象

京都に本社をおく民間有力企業(製造業)9社の総務部もしくは人事部の受付、および部長・課長クラスの担当者。企業の内訳は、電気4社、精密2社、食品2社、繊維1社<sup>16</sup>。

#### 4.1.2 調査時期

2000年11月22日～12月11日

<sup>15</sup> 梅澤の分類によると、産業文化に属している業種は、他にエネルギー、建設、鉱業がある。

<sup>16</sup> 製造業のなかで、電気、精密、食品、繊維企業に焦点をあてたのは、〔河野88\_2〕49 - 51ページの「事業の種類による企業文化の方向の相違」という調査にもとづく。河野によると、上記企業の企業文化は、同じ類型に属していて、「自由な発想、積極的、分析的かつ冒険的であることが必要」という方向性があるという。

### 4.1.3 調査方法

#### (1) 実態調査

受付が行う来客対応に焦点をあて、出迎えから見送りまでがどの程度できているかを、あらかじめ用意した10の項目をもとに評価を行い分析した。その際、「あてはまる」から「あてはまらない」までを4段階で評価し、各評価については次のような基準を設けた。来客対応における行動様式をVerbal communication(以下VC)とNon-verbal communication(以下NVC)に分け、VCを姿勢やおじぎ、お茶の出し方などの「形」、NVCを対応から伝わる「雰囲気、心地よさ」ととらえ、VCとNVCともにできているものを「あてはまる」(3点)、VCはできているがNVCはできていないものを「ややあてはまる」(2点)、VCはできていないがNVCはできているものを「ややあてはまらない」(1点)、VCとNVCともにできていないものを「あてはまらない」(0点)とした。

担当者の対応がどの程度好感のもてるものかを、あらかじめ用意した10の項目をもとに評価を行い分析した。その際、項目ごとに一定の基準を設け、「あてはまる」(3点)「ややあてはまる」(2点)「ややあてはまらない」(1点)「あて

はまらない」(0点)の4段階評価とした。

#### (2) ヒアリング調査

担当者に対し、従業員のビジネスマナーや印象のよさ、ひいては存在そのものをイメージ戦略ととらえているか、とらえているならその理由と、従業員を使って企業のイメージ構築を行っている具体例、および従業員のイメージを上げるために行っていることを、とらえていないならその理由をヒアリングした。

## 4.2 結果

### 4.2.1 実態調査：受付の来客対応と担当者の対応

結果として導きだされたことは以下の3点である。

受付の来客対応における企業ごとの総得点を出し、それを高得点順に並べたものに、従業員をイメージ戦略ととらえているかということへの回答を付加したものが表2である。この結果が示すように、従業員をイメージ戦略ととらえていることと、受付の来客対応の到達度との間には相関性のあることが見いだせた。

表2 受付の来客対応と企業の意識

	調査項目	A社 電気	B社 食品	C社 食品	D社 精密	E社 繊維	F社 電気	G社 電気	H社 精密	I社 電気
1	来客が見えたら受付はすぐに立ち上がり、「いらっしゃいませ」と気持ちよく、あいさつ・おじぎをしている。	3	2	3	1	2	1	1	3	3
2	受付の対応は誰に対しても親切・公平・丁寧である。	3	3	3	3	2	1	2	3	2
3	受付の雰囲気には温かさや明るさがあり、笑顔で来客に接している。	3	3	3	3	1	1	2	3	3
4	受付と部署との連絡は行き届いている。	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	来客を応接室へ通したら、頃合よくお茶が出る。	3	3	3	3	3	3	1	0	0
6	来客へのお茶出しは礼儀正しく、ふるまいに好感が持てる。	3	3	2	3	2	3	2	0	0
7	お茶の味はよい。	2	3	2	3	2	1	3	0	0
8	茶碗や茶たぐなどの茶器は、汚れや欠けのないものを使用している。	3	3	1	3	3	3	3	0	0
9	応接室は清掃が行き届き、整理整頓されている。	3	3	3	2	3	2	1	2	1
10	丁寧な見送りができている。	3	1	3	2	2	2	0	3	2
	合計点	29	27	26	26	23	20	18	17	14
	従業員をイメージ戦略ととらえているか。			×	×	×	×	×	×	×



表3 担当者の対応と企業の意識

	調査項目	A社 電気	B社 食品	C社 食品	D社 精密	E社 繊維	F社 電気	G社 電気	H社 精密	I社 電気
1	来客を待たせない <sup>17</sup>	0	3	3	3	0	1	0	3	2
2	歓迎的なあいさつ・名刺の交換 <sup>18</sup>	3	3	2	2	1	0	1	3	1
3	リサーチへの協力的な姿勢 <sup>19</sup>	3	3	2	1	1	0	1	3	2
4	十分な情報提供 <sup>20</sup>	3	3	2	1	1	2	2	3	1
5	友好的な表情 <sup>21</sup>	3	3	3	2	1	0	2	3	1
6	適切な言葉遣い・話し方 <sup>22</sup>	3	3	3	2	2	1	3	3	2
7	身だしなみのよさ <sup>23</sup>	3	3	3	3	2	2	3	3	3
8	再来への勧誘 <sup>24</sup>	2	3	3	1	0	0	1	3	0
9	丁寧な見送り <sup>25</sup>	3	2	2	1	3	3	3	2	0
10	追跡調査への回答 <sup>26</sup>	0	3	3	0	0	0	0	3	0
	合計点	23	29	26	16	11	9	16	29	12
	従業員をイメージ戦略ととらえているか。			×	×	×	×	×	×	×

担当者の対応の総得点を出し、それに従業員をイメージ戦略ととらえているかということへの回答を付加したものが表3である。この表でも、概ね従業員をイメージ戦略ととらえていると回答した企業が上位を占めていて、企業の従業員に対するとらえ方と担当者の対応との間には、何らかの相関性を見いだすことができた。

図2は受付の来客応対に担当者の対応を加算して、企業ごとの対応を比較したものである。この図から、受付の来客応対で高得点をマークした企業は、ほぼ担当者の対応も高得点となっていて、一企業における従業員の行動や態度には類似性のあることが示唆された。

<sup>17</sup> 評定基準として、担当者がすぐに来た場合を3点、5分以内を2点、10分以内を1点、10分以上を0点とした。

<sup>18</sup> 評定基準として、あいさつ・名刺の交換ともに良好な場合を3点、いずれかにやや不備がある場合を2点、一方に不備がある場合を1点、両方ともに不備がある場合を0点とした。

<sup>19</sup> 評定基準として、開口一番に好意的な言葉が出、資料などをあらかじめ用意していた場合を3点、言葉・資料のいずれかに不備があった場合を2点、両方ともに不備があった場合を1点、来社を迷惑だと感じていると感じた場合を0点とした。

<sup>20</sup> 評定基準として、質問した以上の情報が提供された場合を3点、質問したことに對して情報が提供された場合を2点、質問したことに對して情報が不足している場合を1点、質問しても情報が返らない場合を0点とした。

<sup>21</sup> 評定基準として、明るく友好的な表情を3点、普通の表情を2点、暗い表情を1点、無然とした表情を0点とした。

<sup>22</sup> 評定基準として、正しい言葉遣い・わかりやすい話し方・心が伝わるのいずれもできている場合を3点、2つができている場合を2点、1つができている場合を1点、いずれもできていない場合を0点とした。

<sup>23</sup> 評定基準として、清潔感・安心感のいずれもある場合を3点、いずれかがない場合を2点、いずれもない場合を1点、職場にふさわしくない場合を0点とした。

<sup>24</sup> 評定基準として、担当者から「何かあったら連絡してほしい」との言葉が出た場合を3点、こちらから「連絡をしてもよいか」と尋ねたときに、好意的な言葉が返った場合を2点、こちらから「連絡をしてもよいか」と尋ねたときに、好意的な言葉が返らなかった場合を1点、「これ以上聞いてもムダだ」と言われた場合を0点とした。

<sup>25</sup> 評定基準として、玄関先まで見送った場合を3点、エレベーターまで見送った場合を2点、その場で見送った場合を1点、見送らなかった場合を0点とした。

<sup>26</sup> 評定基準として、半年後に文書で依頼したアンケートに對し回答が返った場合を3点、返らなかった場合を0点とした。

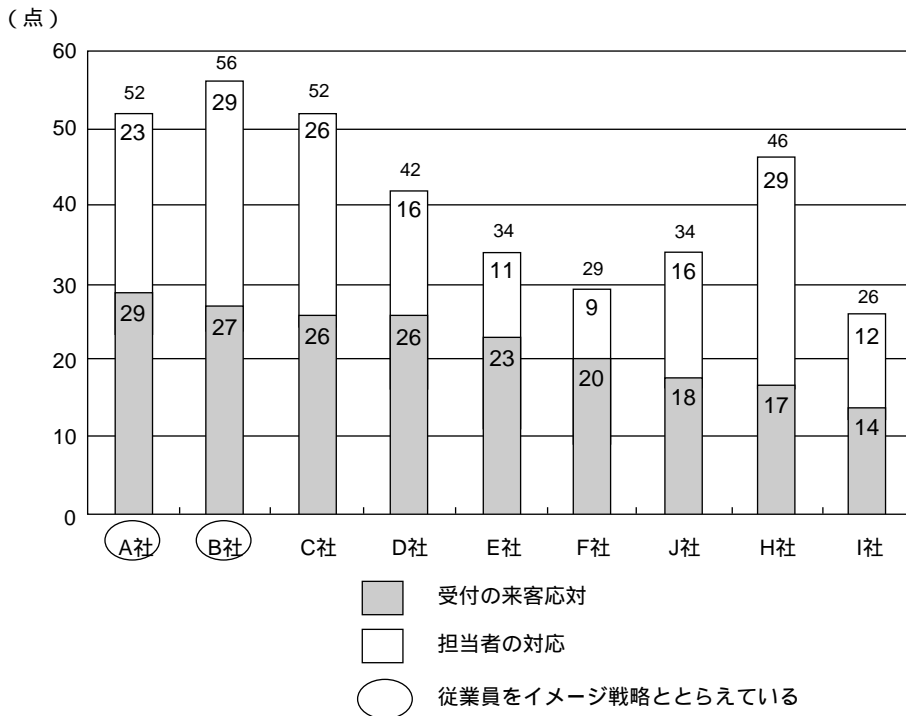


図2 接待の来客対応と担当者の対応の総合計

### 4.3 分析と考察

以下では本調査での結果を要約しつつ、企業イメージと企業文化の視点から、来客対応について考察を深めたい。

#### 4.3.1 企業イメージの視点からみた来客対応

ここでは担当者の対応から企業イメージを考察してみよう。

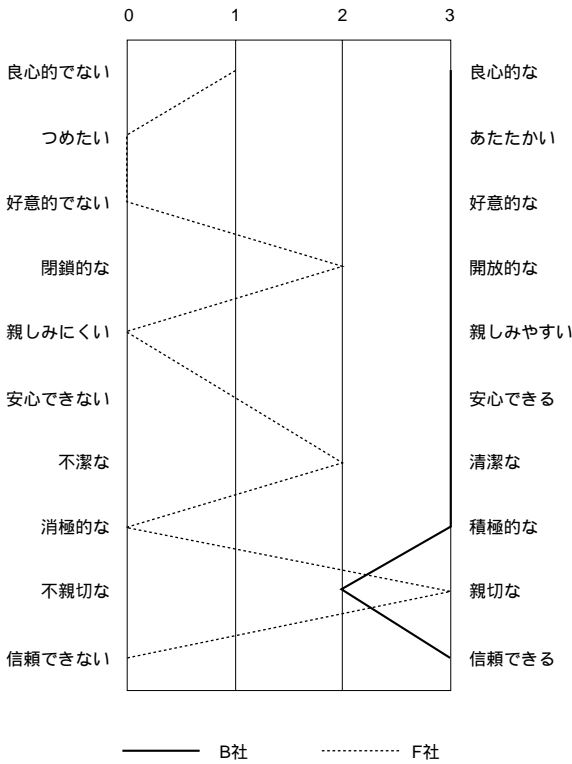
9社に出向いた際に、表3に示した10の調査項目のなかで、特に来客の感情に働きかけ、企業イメージに影響を及ぼすと感じた項目が、「リサーチへの協力的な姿勢」「十分な情報提供」「追跡調査への回答」の3点である。そこで、この3点に焦点をあて考察を行ってみた。

まず、「リサーチへの協力的な姿勢」であるが、A社(電気)・B社(食品)・H社(精密)のよう

に開口一番に「何でもお聞きください」といった言葉が出るか、それともD社(精密)・E社(繊維)・F社(電気)・G社(電気)のように「ウチは製造業なのでマナーとは関係がないんですよ」「お役に立てないと思いますが」といった言葉が出るかでは、担当者に対する第一印象や好感度が変わることはいうまでもない。

また、好意的な言葉を発した前者は、あらかじめ資料を用意してリサーチに臨み、必要に応じて同伴している部下にコピーをとらせたり、求める以上の情報を発信したのに対し、後者は上記のような気配りはなかった。さらに、「他社はどうにお答えですか」と他社情報を気にするD社(精密)や、伏し目がちに話の滞るE社(繊維)からは「十分な情報」を得ることすらできず、閉鎖的なイメージを感じた。

「追跡調査」はフィールドリサーチを行った半年後に、文書でアンケートを依頼したものであるが、回答を得られたのは、B社(食品)・C社(食品)・H社(精密)の3社からであった。しか



調査項目	対応するイメージ
来客を待たせない	良心的な — 良心的でない
歓迎的なあいさつ・名刺の交換	あたたかい — つめたい
リサーチへの協力的な姿勢	好意的な — 好意的でない
十分な情報提供	開放的な — 閉鎖的な
友好的な表情	親しみやすい — 親しみにくい
適切な言葉づかい・話し方	安心できる — 安心できない
身だしなみのよさ	清潔な — 不潔な
再来への勧誘	積極的な — 消極的な
丁寧な見送り	親切な — 不親切な
追跡調査への回答	信頼できる — 信頼できない

図3 担当者の対応がつくる企業イメージ

し、これらの企業に対しては、時間が経っても来客を大切に作る姿勢が感じられ信頼度が増した。

また、以上のことを踏まえ、担当者の対応から来客が受けるであろうイメージを言葉として置き換え、最高値のB社(食品)と最低値のF社(電気)との企業イメージを比較したものが、図3である。

B社(食品)が全体的にプラスのイメージである右側でグラフを描いているのに対し、F社(電気)はマイナスのイメージである左側でグラフを描いている。このグラフからもわかるように、担当者の対応として特徴的なものに、一つの言動がすべての言動に通ずるといことが挙げられる。例えば、事前に資料を準備している担当者(好意的な)は、情報を多く発し(開放的な)

表情も明るく(親しみやすい)、身だしなみも整っている(清潔な)。このように、面談時間を通して総合して肯定的なイメージを与える担当者として、そうでない担当者とは、来客に与えるイメージや抱かせる感情は違うものとなる。

ステークホルダーは誰も企業の全従業員と接触するわけではない。にもかかわらず、偶然接触した、たった一人ないし二人の従業員の対応からその企業を推し量ったり、他社と比較することは十分に考えられる。特にある程度まとまった時間、話をする担当者の対応は企業イメージにとり、軽視できない要素であるといえよう。

しかし、その言動をつくるものは、個人のパーソナリティだけではなく、組織の精神構造<sup>27</sup>、つまり「企業文化」といった側面もあることを忘れてはならない。

<sup>27</sup> 「組織の精神構造」とは梅澤の表現である(〔梅澤 90 b〕241 ページ)。

### 4.3.2 企業文化の視点からみた来客対応

従業員をイメージ戦略ととらえている企業と、とらえていない企業との来客対応には差異のあること、また、一企業における従業員の行動や態度には類似性のあることは何に起因しているのだろうか。ここでは、担当者へのヒアリング調査をもとに考察をしたい。

来客対応の違いを生み出す理由であるが、両者には行動レベルにおいて、いくつかの異なる点が挙げられる。

とらえているA社(電気)B社(食品)は、新人研修以外にも集合研修や独自の教育を行ったり、就職説明会で話をさせる機会を設けたりするなど、従業員の資質や能力の向上、機会の創出を図っている。そのような環境が訓練された意識の高い従業員をつくり、結果、対外的なイメージを向上させることになっていると考えられる。

また、H社(精密)は従業員をイメージ戦略ととらえていないものの、好印象を与える企業である<sup>28</sup>。これは、従業員を世間にどう見せて会社を売っていくかに価値をおき、メディアに従業員を登場させたり<sup>29</sup>、人材育成に力を注いだりしているゆえんである。つまり、従業員の質的向上や機会の創出を図るという点では、A社・B社と同様の努力をしていて、その結果がイメージを向上させているのであろう。

反面、とらえていないと回答したその他の企業は、理由として「製造業だから」「技術優位の価値観があるため」「一般消費者が顧客になることはないから」といういずれかの点を挙げている。また、前者と比べると、従業員に対し新人研修以外に特別な教育を施さず、従業員が対外的に登場する機会も限られていた。その理由を聞くと、「人(従業員)では利益が上がらない」との回答が6社中5社から返った。これらのことから、技術優位の企業文化が、従業員の来客対応時の行動様式や考え方に影響を及ぼしていると考えられる。両者の来客対応の差異は、言い換えれば、従業員とりわけスタッフに対する期待

度の差異ということができるのではなかろうか。

受付の来客対応でのビジネスマナーそのものは、ささやかなものである。しかし、そのささやかな、一見あたりまえと感じられることにも、心を傾けて取り組もうと思える環境こそが、従業員のモラルを高め、組織を活性化させるのではないか。技術優位のみを声高に叫ぶ組織のなかで、スタッフははたして、ステークホルダーに近づいた心が伝わる対応ができるのだろうか。

## 5. 新しい企業イメージ戦略の創造へ

### 5.1 従業員尊重の重要性

本節では従業員に価値をおくことの重要性を裏付けるデータを、企業文化と企業イメージの視点から、2つ紹介しよう。

1つめに、〔Kotter & Heskett 94〕、および〔河野・内野・飯田 89〕が行った企業文化と企業業績に関する研究がある。コッター等は高業績の企業は、リーダーがすぐれたリーダーシップを発揮し、その目的・方向は、顧客・株主・従業員に対して高い価値をおいた文化を備えていることや、低業績の企業よりも高業績の企業において、変革を促す文化が色濃く存在していることを明らかにしている。

また、河野等によると、企業文化と業績との間にはある程度の相関があり、高業績と低業績を分けるものは、経営理念や目標に関する認識、及びコミュニケーションや協力関係に関する認識の2要因が主たるもので、さらに、革新性あるいは新取性、および評価方法に関する諸要因があるという。また、高業績企業の従業員が明らかに活性化意識を抱き、低業績企業の従業員が沈滞意識を抱いていることも明らかにしている。

これら2つの研究結果からも、組織の従業員に対する肯定的なとらえ方や風通しのよさが従業員を活性化させ、それが高業績につながっていること、また、活性化した企業は環境に適応しようとする革新性もちあわせていることがわ

<sup>28</sup> しかし、お茶出しの際に顧客と取引先のみ出すことを原則としているため、表2の受付での来客対応の総合点は低い結果となっている。

<sup>29</sup> 『企業文化と広報』では、新しい企業文化の視点から、従業員を動機づけるには、社内イベントに参加させること、社長とコミュニケーションをとること、社外メディアに登場させることが効果的だと述べられている(〔財団法人・経済広報センター95〕18-21ページ)。

表4 企業イメージ調査とCS&amp;ES ランキングの相関性

企業イメージ調査（一般個人）	CS & ES ランキング
1位 ソニー	1位
2位 松下電器産業	15位
3位 トヨタ自動車	23位
4位 キリンビール	17位
5位 サントリー	調査企業になし

出所：『週刊ポスト』1992年5月8 - 15日号、93 - 99ページと、『日経「企業イメージ調査」について - 1992年調査』1993、71ページをもとに作表。

かる。

2つめは、企業イメージの視点から、従業員に価値をおくことの重要性が立証できる「週刊ポスト」が行った「CS(Customer Satisfaction) & ES(Employee Satisfaction) ランキング」<sup>30</sup>である。この調査は日本の製造業143社を対象に、CSとESを指標としてランキングをつけたものである<sup>31</sup>。ここでは、ソニー、富士写真フィルム、任天堂などが上位にランキングされている。この調査と「企業イメージ調査」<sup>32</sup>の「21項目平均」の項目でベスト5にランキングされている企業とを対応させたものが表4である。

この表から、CS・ESの高い企業は、企業イメージも高くなっていることがわかる。つまり、従業員が満足して働いている企業は顧客満足も高く、それが好意的な企業イメージとして、外部に伝わっているということができよう。

## 5.2 製造業における企業イメージ戦略の展望

以上を踏まえたうえで、製造業があらためて見直すべきは、ライン優先、スタッフ後回しの企業文化がないか、また、そういった状況にスタッフは甘んじていないかといった従業員一人ひと

りの意識や行動である。また、よりよいものをつくる技術力や開発力があればあるほど、変化する環境や社会に適応する形で、情報や価値の受信・発信を積極的に行い、ステークホルダーと共に創造するインタラクティブなコミュニケーション活動を実践する必要がある。

そのためには、全従業員がもてる能力をフルに発揮したくなるような企業文化の変革が求められる。換言するなら、従業員を単に労働力を提供する資源とだけとらえず、感情もあれば頭脳ももつ、自分の主張をしたいと同時に集団のなかでの調和も考えるといった、「人の集団」(伊丹93)として企業をとらえた文化が育てば、従業員は自らを見つめ直し、語り、組織という媒体を通じて人生の物語を紡ぎだす能力を発揮するだろう。

そうならば、内外に対してもおのずと心地よい対応ができるようになるはずである。それは既存のビジネスマナーといった狭義にとらえられるのではなく、組織体としてのあり方が経営者や従業員の雰囲気や対応、コミュニケーション活動などを通して外部に伝えられるという「コーポレートマナー」<sup>33</sup>の確立を意味する。

企業イメージとは本来帰納的なものであろう。従業員が組織のなかで生き、働くことに甲斐が感じられれば、その姿や姿勢がメッセージとし

<sup>30</sup> 「あなたの会社選びは間違っていないか - 任天堂がソニー、富士写真フィルムを追い！CS(顧客満足度)&ES(従業員満足度)143社製造業ランキング」『週刊ポスト』、1992年5月8 - 15日号、93 - 99ページ。

<sup>31</sup> CSをはかるために、CSイメージ指数、売上高3年前比増加率、売上高営業利益率が、またESをはかるために、ESイメージ指数、一人当たり人件費、女子従業員の平均勤続年数が、項目として立てられている(同書、94 - 95ページ)。

<sup>32</sup> 『週刊ポスト』の調査が1992年調べであるので、『企業イメージ調査』も1992年調べのものを対応させている。

<sup>33</sup> 「コーポレートマナー」とは筆者が考えた、ビジネスマナーの新しい概念である。

て、情報として、マナーのよい対応として人々に伝わり、結果、良好な企業イメージがつくられるのである。

そして、このような組織における人間力こそが、移りやすい経営環境のなかで普遍的に求められる企業イメージ戦略ではなからうか。

## 6. おわりに

本稿は広告や文化活動など、「物」や「イベント」をイメージ戦略ととらえてきた企業および、それに乗じて論じてきた多くの先行研究に対するアンチテーゼでもある。

筆者は組織の中心にいる従業員こそが、企業イメージを形成する最も重要な要素であるという立場をとった。そして、今回のフィールドリサーチの範囲に限って言えば、組織の方針や価値観といった企業文化が、従業員の意識や行動を支え、それがひいては企業イメージになるとの知見を得ることができた。

しかし、本稿には不足する点が残っている。それを指摘して、今後の課題としたい。

第1に、時間的制約からフィールドリサーチの標本数が少なかったことが不満である。今後は、サービス業、小売業、金融業などさまざまな業種に調査の範囲を広げ、従業員を柱に据えたイメージ戦略を追究すべく、企業文化と従業員の対応(ビジネスマナー)との関係を考察し続けたい。また、その際に、ステークホルダーが当該企業の来客対応に対し、どのようなイメージをもっているかという調査も、あわせて行いたいと考えている。

第2に、今回の研究では、企業イメージの視点から、差別化を図るうえでビジネスマナーは有用であるという立場をとった。しかし、企業本来の存在意義を考えたとき、マナーのよしあしが利益にかかわるという経済原理の視点が不足している。ビジネスマナーを高めることで、直接利益に結びついた事例などからのアプローチも必要であったと感じている。

## 参考文献

- [ 飽戸70 ] 飽戸弘『イメージの心理学』潮出版社、1970、260ページ。
- [ 伊丹93 ] 伊丹敬之『人本主義企業』筑摩書房、1993、12ページ。
- [ 梅澤・上野95 ] 梅澤正・上野征洋編著『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社、1995、16-32ページ、108-131ページ、208-224ページ。
- [ 梅澤90a ] 梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990。
- [ 梅澤90b ] 梅澤正『人が見える企業文化』講談社、1990。
- [ 梅島・牧野88 ] 梅島みよ・牧野真知子『ビジネスマナー入門』日本経済新聞社、1988、11-12ページ、37ページ。
- [ 小笠原89 ] 小笠原忠統『小笠原流礼儀作法入門』日本文芸社、1989、あとがき。
- [ 岡田・梅津・山内01 ] 岡田和子・梅津新子・山内エミ子『図説私たちのマナーとエチケット』一橋出版、2001、2ページ。
- [ 河野・クレグ99 ] 河野豊弘・S.R. クレグ『経営戦略と企業文化』白桃書房、1999、85-118ページ。
- [ 河野88 ] 河野豊弘『変革の企業文化』講談社、1988。
- [ 財団法人・経済広報センター93 ] 財団法人・経済広報センター『企業イメージと広報(企業広報講座)』日本経済新聞社、1993、2-15ページ。
- [ 財団法人・経済広報センター93 ] 財団法人・経済広報センター『企業文化と広報(企業広報講座)』日本経済新聞社、1993、18-21ページ。
- [ 日本CI会議体会員00 ] 日本CI会議体会員『二十一世紀CI展望企業価値とアイデンティティ』日本CI会議体、2000。
- [ 日経広告研究所86 ] 日経広告研究所編著『イメージが会社を変える』日本経済新聞社、1986、3-4ページ。
- [ 日本能率協会00 ] 日本能率協会『日本企業の21世紀経営革新』日本能率協会マネジメントセンター、2000、3-6ページ、31-32ページ、326-340ページ。
- [ 八巻84 ] 八巻俊雄『企業イメージ戦略とCI』産業能率大学出版部、1984、15ページ。
- [ 藤江・館99 ] 藤江俊彦・館輝和『経営とイメージ戦略』国元書房、1999。
- [ 松田・花上・萩原90 ] 松田義郎・花上雅男・萩原雅之『企業を伸ばす好意度づくり』日経広告研究所、1990。
- [ 松田・花上・鈴木95 ] 松田義郎・花上雅男・鈴木昭男『信頼と好意の企業イメージ創造』日経広告研究所、1995。
- [ 加護野97 ] 加護野忠男『日本企業における組織文化と価値の共有について』『組織科学』第31巻第2号、1997、4-11ページ。
- [ 河野・内野・飯田89 ] 河野豊弘・内野崇・飯田史彦『企業文化についての調査報告書』『年報』(学習院大学)第2巻、1989、43-72ページ。
- [ 小山・四本00 ] 小山巖也・四本雅人『組織/企業アイデ

- ンティティとイメージ戦略(上)』『山梨学院大学商学論集』(山梨学院大学商学研究会)第26巻、2000、17-41ページ。
- [境88] 境忠宏「企業文化の表現およびイメージ戦略としてのリクルーティング広告の研究」(吉田秀雄記念事業財団編『助成研究集21次』吉田秀雄記念事業財団、1988) 124-137ページ。
- [佐々木89] 佐々木茂「マーケティング・コミュニケーションとコーポレート・コミュニケーションに関する研究 - 企業のイメージ・アップのためのコミュニケーション論を重視して」『明治大学大学院紀要』(明治大学大学院)第27集、1989、63-79ページ。
- [佐野・若林87] 佐野守・若林満「経営理念と企業の組織風土特性 - 実証的データに基づく比較研究」『経営行動科学』第2巻第1号、1987、23-35ページ。
- [所85] 所正文「企業イメージと消費者行動」(日本応用心理学会第52回大会準備委員会編『日本応用心理学会大会発表論文集第52回』日本応用心理学会、1985) 146ページ。
- [根岸93] 根岸圭子「企業イメージ革新のための企業文化活動の展開 - 社会貢献的文化活動の提唱」『戦略的経営診断の課題』同友館、1993、92-97ページ。
- [日本広報学会98] 日本広報学会「企業文化論の可能性」研究会編著『論叢企業文化論の可能性 - 研究の視点・事例研究』日本広報学会、1998。
- [古川83] 古川勇吉「企業イメージに関する一考察 - 名古屋市の主要百貨店を中心にして - 」『産業技術の新展開と経営管理の課題』千倉書房、1983、181-186ページ。
- [若林・斎藤・中村89] 若林満・斎藤和志・中村雅彦「CI活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響について - 組織コミュニケーションとしてのCI活動の視点から」『経営行動科学』第4巻第2号、1989、111-122ページ。
- [若林・斎藤・中村90] 若林満・斎藤和志・中村雅彦「CI活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響について - 導入1年後のフォローアップ」『経営行動科学』第5巻第2号、1990、85-98ページ。
- [金子書房91] 金子書房編『青年心理特集ほんとうのマネー No88』金子書房、1991年7月号。
- [日本経済新聞社・日経産業消費研究所01] 日本経済新聞社・日経産業消費研究所編『日経「企業イメージ調査」について - 2000年調査』日本経済新聞社・日経産業消費研究所、2001。
- [経団連92] 経団連『共生の概念について - 序論』1992年8月4日付事務局資料。
- [グレゴリー&ウイッチマン94] ジェームス・R・グレゴリー & ジャック・G・ウイッチマン/国際コミュニケーション研究会訳『企業イメージと経営戦略』日経広告研究所、1994、215-251ページ。
- [コッター&ヘスケット94] ジョン・P・コッター & ジェイムズ・L・ヘスケット/梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む - 競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社、1994、70-88ページ。
- [ディール&ケネディ83] ディール・T・E & ケネディ・A・A / 城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』新潮社、1983。