

印刷会社の社員教育レポート

個から組織へ研修ノウハウを共有！ チームプレイによる組織活性

十一房印刷工業株式会社

企業が成長力を高めるためには「人材」への投資が不可欠である。印刷会社の年間教育研修費への投資額は増加傾向にある。しかし、研修を受講するだけでは効果が限定的であり、費用対効果を高めるために、社内勉強会の開催、プロジェクトチームの発足等、ナレッジを社内で共有することで組織的な学習に取り組み始めている。今回は、「ブランディング」をテーマに、JAGATの研修に参加した十一房印刷の社員教育の取り組み方について紹介する。

十一房印刷工業株式会社はJAGATが開催したブランディングに関する研修（概要は別記参照）の参加者を中心に社内で「ブランディングプロジェクト」を立ち上げ、研修内容の共有化を図りながら、会社全体でブランディングの導入を進めている。組織的にブランディングに取り組むことで、社内の活性化が図られるとともに、企画提案力の強化、対外発信力が高まりつつある。社員を巻き込みながら、ブランディングの考え方をどのように取り入れていったのか、プロジェクトチームのリーダーである米原氏以下、研修の参加者4名に伺った。

—— ブランディングをテーマに選んで、研修に参加された理由をお聞かせください。

米原：当社は印刷だけではなく、顧客の要望に応じてプログラム開発からデータベース構築も行う会社です。ほかにも、高いセキュリティ体制、複雑なアSEMBリ（セット作業）、発送等、多くの強みがあります。しかし、顧客が理解しやすい言葉で明確に表現できていないのが課題でした。

また、顧客へクリエイティブな支援をしていく際、ただデザインをするだけでは「綺麗になったね」くらいにしかならない。本質は顧客の売りに貢献することであり、それを実現するために、論理的に提案するノウハウを習得する必要があります。「自社の価値の再確認」「顧客への提案力強化」、これらの課題を解決するには、価値について徹底的に考えるブランディング手法を取り入れることが重要だと考えました。



米原 澄子
プリプレス部 部長
プロジェクトリーダー

自社ブランド研修に参加。得意分野：1つ目は医療、特に産業衛生。日本産業衛生学会に、印刷会社で起こる健康問題を何度も発表。2つ目は落語。柳家喬太郎が大好き。笑い人情と論理性で部を率いていければ最高。



石井 明美
プリプレス部 課長
プロジェクトサブリーダー

ブランドデザイン研修参加。デザイン担当。しかし好きなアプリケーションはInDesign。文章や段落スタイルが多いマニュアル制作が好き。全体の構成を考えながら、文章の筋道を考える。人のさばきも得意。



藤田 悠介
プリプレス部 主任

「効率化」「自動化」「改善」が好き。日々、目的に応じた最適な作業方法を探っている。中学・高校でディベートをやっていたので、問題点を指摘することに抵抗がない。担当業務は幅広く、自社ブランド研修に参加したことが大きな刺激になった。



辻 真悠子
プリプレス部

ブランドデザイン研修参加。石井の下でデザイン修行中。イラストを描いている時間は至福の時。守備範囲は広く、文字組みも、システムを活用したバリアブルデータ作成も気持ちよくこなす。

職種、年齢の垣根を越えて 「プロジェクトチーム」発足

— どのような意図でプロジェクトチームを立ち上げられたのでしょうか。

米原：「ブランディング」に取り組むに当たり、「一部の社員が理解するだけではあまり効果がない。なるべく多くの社員に知識と意識の共有を図ることが重要」と考えました。

あとは単純に、新しい視点を取り入れることで社内在活性化するのは、あるいは自分たちが習得した知識をより広く迅速に社内に伝えたいなどの気持ちからです。

— メンバーはどのようにして選んだのですか？

米原：本当は全員参加にしたかったのですが、まずはブランディングに馴染みそうな人、業務に生かしてほしい人、意見を出してくれそうな人を選びました。また、一つの部門だけでは効果が限定的だと感じ、私が管轄しているプリプレス部だけでなく営業部、生産管理部などさまざまな部署から、また、部長職から若手までと部門・役職・年齢の垣根を越えたメンバー14名で構成しました。

— 多様なメンバーをまとめる上で苦労されたことなどありましたか？

米原：特に苦労は感じませんでしたが、背景となるプロジェクトの意義については、数日かけてじっくり考えました。受け身ではなく、それぞれが理由を持って参加してもらいたいため、「売り上げを上げるため」、「顧客の心に刺さる武器を作るため」など営業的な課題を目標として示しました。

プリプレスは、自分たちの仕事だけやっていればいい、営業の言うことを聞いてさえいればいいと視野が狭くなりがちです。そうではなく、その先の顧客を見て欲しい、顧客の意図を考えてプロとしての仕事をして欲しいと思い、その視点を養う意味でプロジェクトに参加させました。

— 大きな抵抗もなく皆さん参加されたわけですね。

藤田：当社の社風だと思いますが、先進的な技術や考え方を積極的に取り入れようという姿勢があります。新しいことに対して抵抗なくやっていける社員が多いですね。

辻：私は入社2年目で、プロジェクトメンバーの中では一番若手です。新しいことを学ぶだけでなく、仕事

JAGATで実施した研修内容

1 ブランドデザインコンサルティング研修

ブランドをデザイン・クリエイティブ表現に落とし込むためのプロセスを通して、クライアントの情報発信の効果を最大限に発揮するための方法を習得する。

クライアントに対して、市場機会発見（3C分析）→市場細分化（セグメンテーション）→見込み客選定（ターゲティング/ペルソナ）→独自性発見（ポジショニング）という段階を経てブランドアイデンティティを策定し、広告・販促物のデザイン表現で成果を出す戦略を構築する。

2 自社ブランド構築コンサルティング研修

自社の現状を整理した上で、価値・独自性・魅力をクライアントが理解しやすい表現に落とし込むための方法を習得する。

自社の取り巻く外部環境及び内部環境を分析し、自社の強みを抽出して見出した自社の価値イメージを、ツール作成などのデザイン表現を通してクライアントに浸透させ、売上アップにつなげていくための手法を学ぶ。

1は「他社へのソリューション」、2は「自社ブランド構築」と、異なる2つのアプローチから「ブランディング」の手法をそれぞれ学ぶ内容。

も幅広くやっていきたいと思っていたので、今回もそうした機会の一つだと考えていました。

米原：プリプレス部は分業制にしています。担当を固定していない分、普段から新しいことに関わる機会が多いですね。定期刊行物なども何年かしたら下に引き継いでいく。それでオブザーバー的な立場になって後輩を教育する、あるいは別の課題に取り組んでもらうなどです。フレキシブルに動ける人材を育てたいというつもりです。

自由な意見交換と刺激の場が プロジェクトを後押し

— プロジェクトチームを実際にどのように運営されていたのでしょうか。

米原：プロジェクトチームは、JAGATの研修初日が終了した数日後、メンバーを集めての説明からスタートしました。「ブランディングとは?」「マーケティングとどう違うのか」といった導入部分の説明から始めました。

用語の意味が分からないと進めないなので、皆が理解しやすいよう、いろいろ調べて資料を作りました。

2回目以降は、研修で課題が出されるタイミングに

合わせてプロジェクトの実施スケジュールを組みました。だいたい次のような手順です。①受講して学んだ内容を私と石井が消化、②それを基にチームが理解しやすいよう概要を整理、③作業分担と担当者を決める、④メンバーを集めて勉強会を開く。

若手にも役割を持たせるため、事務局を作りました。事務局のメイン業務は、資料集め、勉強会終了後意見をまとめたのデータ化です。それらを基に課題を作成し、JAGATに提出、そんなサイクルですね。プロジェクトは1回60分、月に1~2回、グループワークを中心に進めました。

— その際、直接研修で講義を受けている受講者の方と受講されていない方との理解の差からくるギャップのようなものはなかったのでしょうか？

米原：初回のワークは個人作業にしたのですが、チーム全体に活気がない。JAGATでは各社の発表に対し、皆で意見・質問をしながら進めていました。同じような双方向性のスタイルにしてみようと、それ以降をグループワークにし、これが功を奏しました。

石井：JAGATの講義では、クライアントやその競合など、情報はとにかくたくさん集めるよう指導されていたので、それぞれ分担を決めて調べてもらいました。

その際、むやみに調べるのではなく「集めた情報をブランディング手法の中でどのように使うのか」など、全体の流れの中での位置付けや目的を明確にしてから作業させました。

私自身講義だけでは理解できなかったことが、課題を進める中で解決し、より深い理解につながった経験から、メンバー自身にもなるべく多く考えさせる形にしました。

米原：限られた時間の中で最大の効果を出したかったので、プロジェクトメンバーに渡す情報はあらかじめ整理し、範囲を区切ったワークを設定しました。特に効果的だったのは、実際の案件をグループワークの題材にして情報の収集・分析を行ったことです。その結果、「実際に自分で行くと、何が正解か迷いが出て難しかった」「どうしても顧客目線になり切れなかった」「根拠から結果までの一貫性が大事だと分かった」との意見が出ました。実際にやってみないと、何が分からないかすらも分からないのだと思います。ブランディングは、自分で実行して初めて理解できることです。今後も、教育も兼ね積極的にブランディングに取り組み、力を付けたいと思います。

すぐに実践し経験を積む

— 実際に顧客に活用されましたか。

石井：ちょうど研修を受講している期間に、保険のパンフレットの改訂依頼が来ました。「デザインを変えるだけでなく、エンドユーザーに合った内容にしたい」という話だったので、ブランディングを実践するいい機会だと思いました。女性が多い会社なのに、今までのパンフレットで「ケース例」として挙げていたのは男性だけ。ターゲットを考えていない構成でした。

新しいペルソナ（ターゲットセグメントの具体的な人物像）が4人必要で、プロジェクトメンバーから4人選び、各人にペルソナを設定してもらいました。それを基にストーリー展開を考え、冊子の構成を提案しました。

— 提案をしてみて、顧客の反応はどうですか。

米原：顧客もこのような具体的な提案を初めて目にされたようで、「すごいですね。ここまでやるんですか」と。私たち自身もブランディング料金なしでよくここまでやったとは思いましたが（笑）。

石井：初めに顧客と方向性を共有できたことで、その後も道筋を外れることなく進行できました。やりやすかったですし、基準があるとないとでは大違いだと実感しました。

— 皆さん自身、変わったことはありますか。

辻：これまでは自分の作業をやることしか頭になく、チラシのデザインにしても、感覚的にレイアウトしたり、手探りで作業を進めたりすることが多かったと思います。それが、何を一番に目立たせるべきか、そこからの視線の誘導をどう進めるべきか、顧客目線でデザインすることができるようになったと感じています。

藤田：研修も後半に入ると知識も付き、実際の制作物の良さあしが分かるようになってきました。学んだばかりの知識を基に、当社の強みをアピールしたチラシを作成し、営業ツールとして使用することもできました。また、新卒採用の会社説明も担当しているのですが、説明資料ひとつとっても、ブランディングを勉強した立場で見直すと、内容が伝えたいこと（自社の強み）と合っていないと気づき、作り直しました。

米原：そこに気付けたのも成果ですね。ブランディングを学んだことで、自社の強みを抽出でき、それに賛同してくれる人材に響くことを伝えていければと思います。



継続して行われている定期ミーティング



— さまざまな場面で積極的に実践されているわけですね。

米原：研修が終了してから使い方を考えるというやり方もあると思うのですが、受講途中でも、とにかく今ある知識だけでも活用してみようじゃないかと。実習していかないと、身に付かないと思いましたから。

藤田：知識だけで終わるのではなく、60%の完成度でもいいので、とにかく実践の場で使ってみる。やってみて分かるところもあり、本当にいい経験だったと思います。

社内全体で活用できるよう定式化する

— 他に、取り組んでみて感じたことなどはありますか？

米原：講師の方に研修初日に言われて気付いたのが、会社紹介等の営業ツールの必要性です。「そういえば何もない」と。今まで口頭で説明すればいいと思っていたのですが、それは間違いでした。今は、何の情報を発信していくかを定式化していくことが必要だと思っています。

— 定式化についてどのようなことを考えていらっしゃいますか。

米原：今、当社は印刷会社というより「データを運用・活用していく会社」になっています。そのカテゴリーが複雑で表現しにくいのですが、事例も含めた自社紹介ツールをつくり、当社ができることを発信していきたいです。

また、顧客から「こういうことを考えてくれないか」と依頼された案件の内容にブランディングできる要素を見つけ、企画を提案していきたいとも考えています。そのためには、毎回ゼロから考えるのは大変なので、基本的な企画書のフォーマット策定等、社員が誰でも使える、再現性の高いものを作らなければなりません。より活用しやすいツールを作ることで、個々の社員による提案力の差（習熟度のギャップ）を埋め、組織と

しての提案力向上ができると考えています。

個々の案件の提案内容やヒアリング項目について、定期的にミーティングを開いてチーム毎に発表していく流れで、継続してやっています。

— 今後プロジェクトを進める上での課題はどのようなことでしょうか。

米原：やはり人材の育成ですね。ブランディングを通して全体の営業力を強化しながら、平行して人も育てたい。

藤田：当社になかったもの、ブランディングという「武器」が初めて手に入りました。自分たちが使い方をよく理解して、それをさらに新しいメンバーに伝えていくことができれば、自然と結果は変わってくるのではないのでしょうか。まずは、今のプロジェクトメンバーの底上げをして、さらに全体へと広げていきたい。

米原：今までは方法論が分からず、技術はあるのに顧客に何も伝えられない会社でした。でも学んだブランディングによって進め方の理論が分かりました。それにより自信を持った対応ができ、顧客が本当に望むものを実現することができます。その繰り返しがさらなる自信を生み、よりよい循環が生まれるはずです。そうした成果を一つずつ積み重ねていければ、会社全体が変わっていくと思っています。

— ありがとうございました。

今回取材にご協力いただいた十一房印刷工業株式会社さんの取り組みの様子は、「ブランディング手法」の具体的な内容説明とともに、2016年2月3日～5日に開催されるpage2016のセミナーでご紹介させていただく予定です。お問い合わせ：JAGAT CS部 TEL 03-3384-3411