

### ■経営と PR ①

### 社内コミュニケーション

### KEYNOTE —基調講演

事業再編時代の社内コミュニケーション

- ――シャワー型広報は通用しない、重視すべきは人脈だ
- 髙 木晴夫 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科・ビジネススクール 松下幸之助チェアシップ教授 経営学博士

### OPINION 一論説

信頼される社内広報の基本は、情報の透明性にある

●山見博康 山見インテグレーター株式会社代表取締役

異なる企業文化を融合させるコミュニケーション術

●駒橋恵子 東京経済大学 コミュニケーション学部 助教授

インナーコミュニケーションの巧拙はクライシス時にも現れる

●片山秀人 株式会社博報堂 コーポレートコミュニケーション局イシューコンサルティング部 部長

ITで変わる社内コミュニケーション

●関□和一 日本経済新聞社産業部編集委員兼論説委員

### FORUM —座談会

企業を強くする社内コミュニケーションのあり方とは

- ---社員間ギャップをなくし、モチベーションを高めるために
- ●鶴田東洋彦 産経新聞東京本社 編集局局次長兼経済部長
- ●西谷武夫 ウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイド株式会社 代表取締役社長
- ●吉江則子 富士ゼロックス株式会社 広報宣伝部 社内コミュニケーショングループ長

### GLOBAL VIEW —海外事情

世界中の社員とバリューを共有—IBM の社内コミュニケーション戦略とは

●日本アイ・ビー・エム株式会社

進化する社内コミュニケーションの今後の姿

■キース・バートン インサイディッジ社長

### CASE STUDY —事例

経営と社員をつなぐ社内コミュニケーション事例

- ●東日本電信電話株式会社(NTT東日本)
- ●株式会社小学館
- ●株式会社日興コーディアルグループ
- ●株式会社バンダイナムコホールディングス

&Aや事業再編といった企業の環境変化。あるいは、企業の社会的 材の流動化。今号では大きく変わろうとしている企業の社内コミュ れているが、その背景には、さまざまな要因がある。たとえば、M 経営課題の一つとして社内コミュニケーションの重要性が再認識さ 責任に対する社会の意識の高まり。そして、派遣社員の増加など人 ニケーションの意義や課題を考える。



# 社内コミューケーション

シャワー型広報は通用しない、重視すべきは人脈だ

松下幸之助チェアシップ教授経営学博士

### 日本企業に見られる固有の特性

きており、日本だけが特別というわけではない したといわれているが、この傾向は1990年以降、米国のみならず世界各地で起 人数が大幅に減少した。〝部課長制の廃止〟や〝中抜き〟により、組織はフラット化 バブル崩壊後、多くの日本企業はリストラを経験し、組織内における中間層の

社内コミュニケーションを考える際には、こうした組織内の変化を認識しておくべき 根付いていた、成果主義の導入や非正社員の大量採用という人事システムが、20 00年以降、組織のフラット化と時を同じくして日本企業に押し寄せてきたのだ。 一方、日本固有の特性として理解すべき点もある。米国では当たり前のように

を超えたという声も耳にする。 う構図がなくなる。一人のマネジャーが管理する社員の数は増加し、「管理限界 さて、フラット化することで組織内部には、マネジャーの下にマネジャーがいるとい

一般的にマネジャーは自分で扱う領域が増えると、それをブレイクダウンして下

ションが減少する要因となる。これは、組織の部分最適問題といえるだろう。 ればいいという職場環境に不満は生まれにくい。つまり、部分最適問題で困る正 員とは成果主義の方が働きやすい人たちで、与えられた仕事を一生懸命やってい 入れられる。だからがむしゃらに働こう」と考えるだろう。 ダーは「与えられた目標を達成すれば、それに応じた明確な額のボーナスを手に のリーダー格の人間に実行させる。このとき、成果主義に基づいて仕事をするリー 人間のやることには無関心になるという弊害が発生しやすく、社員間コミュニケー この発想は悪いことではない。ただし、与えられた目標には一生懸命だが、隣の また、非正社員の増加により状況はさらに複雑になっている。そもそも、非正社

### 社内コミュニケーションのない企業は負ける

いるのだ。

社員と困らない非正社員という、ベクトルの向きが正反対の人間が社内で混在して

いかもしれない)、組織全体のパフォーマンスが社員のこなす仕事の足し算に過ぎな 部分最適化された組織の問題点は、社員が給料分しか働かないため(さらに悪

で、全体のパフォーマンスが高まる いところにある。一方、全体最適化された組織では社員の仕事が掛け算となるの

性化しない限り真に強い企業とはなりえない 両者の差は、基本的に社内コミュニケーションの有無であり、コミュニケーションを活

平等にかけているだけでは、意味をなさない。 いと、その先の社員には伝わらない。人脈を無視し、 透させたいのなら、まずキーパーソンにメッセージを的確に発信し理解してもらわな パーソンとなる人物が存在している。全社的な経営改革プロジェクトを全社員に浸 われるものだから、人のつながりを把握すべきだ。社内には必ず人脈があり、 活性化するための方策を考えてみよう。まず、コミニケーションは人を通して行 、情報のシャワーを社員全員<

れ方が異なってくる。 ただし、米国企業のフラット化された組織と、日本企業の場合とでは人脈の生ま

る。

込む。原理的には成果主義そのもので、非常に米国的だ スキル、給料、期間というスペックをまず分析し、それに見合う人材を組織に組み フラット化された組織は、具体的な仕事ありきで人を採用する。 仕事の難易度

戦略を考える経営トップ層は直下に高能力者を採用し、目標を達成するため

力でないなら別のボスに人脈をつくり、今のボスが失脚しても生き残ろうとする。 員が気にするのは、自分のボスは組織の中でどれくらい有力なのかという点で、 の大きな権限を与える。そこにはラインの人事権も含まれている。組織底辺の社



たかぎ・はるお 慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)教授 義塾大学グローバルセキュリティ研究所上席研究員。1973年慶應義 塾大学工学部管理工学科卒業。同大学院工学研究科修士課程なら びに博士課程を修了。84年ハーバード大学経営大学院(ビジネスス -ル)博士課程卒業。同校より経営学博士号を授与される。 情報組織論。「組織のフラット化・ネットワー ーション向上のためのリーダーシップ」、「企業経営に ヾナンスとリーダーシップ」などの研究に携わる。主な著書に『ネッ ーダーシップ』(日科技連出版社)、『企業維新 ップが組織を変える一』(共著・ダイヤモンド社)、『アントルプ ベンチャー経営入門一』(監修・生産性出版社)、 ビジネススクール高木晴夫教授の MBA 授業 Live[リー プ論]』(中経出版)など。主な訳書に『組織行動のマネジメント - 』(ダイヤモンド社)、『組織の経営学―戦略と意思決 定を支える--』(ダイヤモンド社)などがある

> 過性の人脈とも考えられる。 人脈」と呼ぶ。 ただし、M&Aなどで事業が売却されると人脈は途絶えるため、 こうした、職制上の人脈というより職務能力によって生じる人脈を「高能力者

### 熟成された社内の人脈を使うことが肝

け、コミュニケーションをお互いに図っている。最終面接に近づけば近づくほどその動 組織では、 は職務能力に加え、独特の「有力者人脈」を持っている場合がほとんどだ。 きは活発になる。背景には、この先何十年も付き合うのだからという意識があ 入社前から始まっている。採用面接の時点で、学生たちは有望そうな人間を見分 入社後も、誰と付き合えばいいのかを常時観察しており、上位職に就く人間 方、現在でも日本企業の多くは毎年、大卒一括採用を行っている。こうした 、長期的な付き合いによって熟成された人脈が育ちやすい。

の概念を用いている。 最近、私たちは有力者人脈の構造を分析する際に、スケールフリーネットワーク

つ社員は存在しないとされていたのだ。 ほぼ同数の人脈(リンク)を持つと考えられ、非常に多いもしくは少ない人脈を持 を考えることが一般的であった。社内の人脈を例にすると、大半の社員(ノード)が 従来、世の中には標準的なものが多いとする、ランダムネットワークの概念で物事

の研究により明らかになってきている。 しかし、実際はその逆で、ごく少数の社員が非常に多くの人脈をハブのように持 大半の社員はごく少数の人脈しか持たないことが、グラフ理論に基づく私たち

ビジネスのあり方や、会社が描く次のビジョンを見せられるか。社内コミュニケー ションのツボは、ここにあるのではないだろうか。 **八脈、つまりは情報のハブになる有力者に対し、広報パーソンがどれだけ会社の** 

うにしている。これは、有力者人脈をうまく使った社内コミュニケーションだ。社員 ジョンを知ることができる。 は有力者を通して自分の企業の姿を見られるし、そこから次期有力者や次期ビ グス社長が議長として参加し、厳しい議論を行い、その模様を社員が見られるよ あるホールディングス企業では、各カンパニーで行われる経営会議に、ホールディン

いえるだろう。 に始まる広報の体制作りが、現代の企業における重要な経営課題となっていると る使命だが、 有力者をうまく使い全社員の納得を得ることは、広報パーソンに課せられてい 実行するためには広報パーソン自身の人脈も問われる。 人材の配置

## 信頼される社内広報の基本は、 情報の透明性にある

### 広報とは経営である

社内コミニケーションの必要性を考えるということは、社内コミニケーションの必要性を考えるということは、単広報の定義を見据えることと同義である。広報とは、単にプレスリリース作成やメディアと良好な関係を築くことだけがその活動ではない。会社の経営ビジョンや理念とりがそこで働くことに誇りを持てるようにすることとりがそこで働くことに誇りを持てるようにすることは、単の職務を遂行し得ないものなのだ。

は、経営への取り組み姿勢そのものなのである。とって広報活動を行うことができるのだ。つまり広報ともって広報活動を行うことができるのだ。つまり広報ときって広報活動を行うことができるのだ。つまり広報とればならない。その情

経営の視点を持ち、。人生の達人を目指す位の人が広報の達人になれる。と、自分自身の向上を図ろうとする人物でなければ、広報業務を遂行することは容易ではない。日産自動車CEOカルロス・ゴーン氏は、拙著『広はない。日産自動車CEOカルロス・ゴーン氏は、拙著『広思想家であれ」と鼓舞し、自らも率先してトップ広報を思想家であれ」と鼓舞し、自らも率先してトップ広報を悪づに把握し、それを臨機応変に発信統率するためを適切に把握し、それを臨機応変に発信統率するためには、それにかなう第一級の人材を広報に登用しなければならない。

### 社内外へ効果的に報せる秘訣とは

山見インテグレーター株式会社代表取締役 山見博康

いった点が重要になってくる。

たとえば一斉発表の直後に、プレスリリースをホームページにアップしたり、新聞等に掲載された記事内容をイントラネットや掲示板を利用していち早く社内に報せたり、あるいは社内報で紹介したりすることは、マスメたり、あるいは社内報で紹介したりすることは、マスメた意を組織の末端にまで浸透させ、社員のモチベーション決意を組織の末端にまで浸透させ、社員のモチベーションや帰属意識をも高揚させることができる。また、そのような広報の率先した情報発信の姿勢は、社員の情報に対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報伝達のスピード感を向上させる。人対する感性や情報と言いなる言がを見出するのなであろう。

メディアにおける透明性を一層高揚させるところにある。これらを実行する上でのポイントは、社内―広報―

自分の仕事に役立つより価値のある多くの情報をタイミングよく入手できることは、業務遂行へのモチベーショミングよく入手できることは、業務遂行へのモチベーショラングよく入手できることは、業務遂行へのモチベーショウに加えて、重要な情報を効果的にコントロールできる力に加えて、重要な情報を対しに関いて、情報内容を的確に収拾選択する能力やタイミングよく大手できることは、業務遂行へのモチベーショうには会社の信用に多大な影響を及ぼすのである。

を促す。「広報とは崇高なる仕事」なのである。を促す。「広報とは崇高なる仕事」なのである。との兄弟本原理は同じだ。いかに高い透明性であろうと、この基本原理は同じだ。いかに高い透明性であろうと、この基本原理は同じだ。いかに高い透明性であるか。さらに、いかに自社の商品やサービスに付加価値情報をつけて世に報せ、業績を向上させ、会社を価値情報をつけて世に報せ、業績を向上させ、会社をである。と中堅中小・ベンチャー企業を促す。「広報とは崇高なる仕事」なのである。



やまみ・ひろやす バリューインテグレーター。68年九州大学(経)卒業後、神戸製鋼所入社。人事部、鉄鋼事業部、カタール駐在を経て、79年より一貫して広報を担当、91年広報部長。豪州・ドイツ駐在時もマスコミ対応を行う。97年スーパーカー商業化ベンチャー企業および経営コンサル会社に出向。多くの広報・PR支援を行い、中小企業経営を学んだ後、2002年4月独立。講演・執筆多数。著書に『絵解き広報活動のすべて』(PHP研究所)等の他、『山見式売上倍増PR法(仮称)』(翔泳社)を9月に出版予定。

# 異なる企業文化を融合させるコミュニケーション術

M&A後の社内広報のポイント

企業を巡る社内環境は激変した

アップされるようになった。その理由として以下の三つ が考えられる 近年、社内コミュニケーションに関する課題がクローズ

相次ぎ、異なる企業文化の中で働いてきた社員が融合し 聞も読売新聞も年間1万5000件以上である。 異なる 10倍以上に増えた。05年の「合併」の報道件数は、朝日新 新聞の報道は増加し、「合併」「M&A」の記事数は10年で ミュニケーションが必要とされるようになったのである。 しない。社員の意識を統一するために、戦略的な社内コ 企業が合併すれば、「社内常識」や「暗黙の了解」が通用 なければならなくなったことにある。合併に関する一般 第一は、大手企業同士の合併や外資系による買収が

うになったことにある。情報開示による経営の透明性が求 信が必要である、と認識されるようになってきた 員もステークホルダーの一員であるから双方向の情報受発 で一本音と建前」などの日本的慣習が通用しなくなり、社 められ、コンプライアンス(法令遵守)の徹底が強化される中 で「社内の風通しの悪さ」を反省の弁として挙げられるよ コミから「隠蔽体質」などと企業文化を詰られ、謝罪会見 第二は、多数の企業事件が次々と発覚したことで、マス

ミュニケーションが求められるようになったのである。 になったことである。中途採用も日常化して、新卒で入 となった。「暗黙の了解」は通じなくなり、 就業形態が多様化して、正社員だけでなく、 派遣、契約社員等が混在するよう 、というファミリー体質は過去のもの 戦略的な社内コ

### 「社内常識」を透明化して融合させる

東京経済大学コミュニケーション学部助教授 **駒橋恵子** 

が下がる」のが常識になると、戸惑うのは当然である。 外資系に買収され、「自分をプレゼンテーションしないと評価 細かい点を挙げればきりがない。そうした小さな常識の積 門用語の使い方から、目標に対する意識、事務処理方法 験者であれば誰もが感じているだろう。上司の呼び方や専 い換えてもいい。「出る杭は打たれる」のが常識だった企業が み重ねが「企業文化」を形成する。「社風」「組織文化」と言 有給休暇の取り易さ、社員間コミュニケーションの密度など 基本的なことだが、企業によって「常識」は違う。 転職経

勧業の支店が道路をはさんで隣接し、しかも同一銀行の 収合併した中小企業の企業文化を自社流に染めるか、 必然性を感じなかったのである れが「常識」だった。企業文化を急いで融合しようとする 支店なのに現金の金庫出納方法が違っていたりしても、そ 選任する「たすき掛け人事」を続けていたし、旧第一と旧 等合併後、20年以上も相互にトップ経営者や管理職を 業銀行(現みずほ)の場合は、第一銀行と勧業銀行の対 または異なる企業文化を併存させるかだった。旧第一勧 昔は合併しても企業文化を融合せず、大手企業が吸

を遂行できるような社内コミュニケーションが望まれてい の意識を統一し、M&A後も全社員が一丸となって業務 しかし、前述のように企業を巡る社会環境は激変し 業界再編で企業競争が激化する中で、早急に社員

ある。外資系企業によるM&Aの先駆けでもあった。当 M&A後の社内広報の成功例は、日産自動車の事例で

> ジェクトとして基本用語集を作成し、「コミット:責任を持 全社員に伝わる方法を研究させた。また社内改革プロ 織「コミュニケーショングループ」を新設し、自分の声が直接、 責任者として就任後、すぐに人事部に社内向け広報組 業内の文化摩擦」であると指摘している。そして最高執行 という異なる企業文化はスムーズに融合したのである。 が明確な課題」など、基本概念の統一を図っている。こう したきめ細かいコミュニケーション戦略により、ルノーと日産 って目標の達成を約束すること」「タスク:何をいつまでに、 カルロス・ゴーン氏は、日産が赤字になった原因を「企

業コミュニケーション戦略に成功したといえるだろう。 の反対運動は起きなかった。まさに全社的な観点での企 意見を随分と抑えることができた。工場閉鎖も下請け 企業の取引停止も、まず報道機関が絶賛したため、社内 方針を繰り返し語って評価されたが、これで社内の反対 さらにゴーン氏は、マスコミへ大量に露出し、自分の経営

参謀としての広報担当者なのである 者の意識が最大のポイントであり、それを補うのが情報 略的な社内コミュニケーションを考えていくにはトップ経営 と思い込んでいるだけに、大局的な視点が欠かせない。戦 「企業文化」は目に見えず、各企業の社員が「常識」だ



上智大学文学部新聞学科卒業、慶應 義塾大学大学院経営管理研究科修 士課程修了(MBA)、東京大学大学院 人文社会系研究科修了、博士(社会 情報学)。東洋経済新報社、日経ホ ム出版社、金融財政事情研究会等に 勤務。多摩美術大学専任講師、助教 授を経て、2004年4月より現職。日本 広報学会理事。著書に「報道の経済 的影響』(御茶の水書房)ほか。

# インナーコミュニケーションの巧拙はクライシス時にも現れる

事が起きてからでは遅い、日常の努力が企業を助ける

株式会社博報堂 コーポレートコミュニケーション局 イシューコンサルティング部 部長 片山秀人

関係作りへの努力が必須事項ではないか を持って行動するためには、組織側からの日頃の良好な 困難な状況にある。企業に関わる一人ひとりが自制心 業はそのような個人的な行動を制限することは極めて の不正不満を書き込むという情報発信者になれる。企 間マスコミらの取材対応を強いられる状況に陥る。その のような環境にひとたび巻き込まれると、企業は長期 すい不祥事は徹底的にマークするという状況がある。そ 集中」ともいえる報道環境も読み取れる。つまり扱いや ということであろう。いつでも自分のブログを持って企業 るわけではない。変わったのは「誰もがメディアの書き手 ってもよい。この傾向自体は別に昔と大きな変化があ 違反の摘発」の多くは「内部告発」からスタートするとい とにお気づきになられているであろうか。「組織の法令 ているか否かが、こんな時に実はわかってしまうというこ 企業がインナーコミュニケーションを日頃から怠りなくし 令違反の摘発」が多い。 同時に報じる側のテーマに「一極 ものは増加の一途を辿っている。特に最近は「組織の法 と接触する機会や自らが書く場を持てるようになった ここ数年マスコミ報道の中で企業の不祥事に関する

### 平常時に情報水路を整備することを忘れずに

報回路」がちゃんと組織内にできているかは大切である。う流れる「水路」がなければならない。「水路」=「社内情策だけでは駄目」と申し上げている。情報は水と同じよ筆者はよくインナーコミュニケーションには、「面白い施

さらにこの「水路」は双方向性も要求される。「上司からさらにこの「水路」は双方向性も要求される。「上司から流れているか。「水路」がない環境でいくら施策を作っても作る側の自己満足で終わると筆者は考える。 インナーコミュニケーションは、「受け手に実感を持たせる」ことが肝いであり、トップダウンだけではなく、ボトムアップの発想心であり、トップダウンだけではなく、ボトムアップの発想のであり、トップダウンだけではなく、ボトムアップの発想のであり、トップダウンだけではなく、ボトムアップの発想のであり、トップダウンランがあり、トップダウンドは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルのでは、アイルの「水路」は、アイルのでは、アイルルのでは、アイル

い。別に「ランチ」や「3時のティーブレイク」でも構わない 逆に「監視されている」というイメージを持つ。フランク 認識と受容」が、今の企業を不祥事から守る一つの秘訣 る一人ひとりが何を思っているのか。そんな「多様性の トである。与えられた職務も権限も責任も報酬も異な のではないということを実感しているかは重要なポイン ネジメントと同じ想いで仕事や会社や組織を見ている で示される人材には多様多層なレベルがある。全員がマ 肝心である。今日の企業において「インナー」という言葉 いそうな社員に声をかける。小さなことの積み上げが 方々が、空いた時間は社内をうろうろして、手の空いて とはなにか。些細な行動ではあるが、組織の上に立つ に声をかけ、時にはアフター5の約束をするくらいがよ に記した方法だが、単にうろうろするだけでは社員は までに一対話」を持つということに尽きる。その一つが先 ではないか。そして、多様性を理解するためには愚直な では、トップダウン型で「水路」作りのためにできるこ

> 活動が円滑にいくはずがない。 ンがうまくいっていないのに緊急事態のコミュニケーションというものはでき上がっていく。普段のコミュニケーショ飲食を交えながら話を聞くことを重ねて情報の「水路

### リカバリー活動に企業品位が垣間見られる

最後になるが、不幸にして不祥事の当事者となった時間、では、ぜひインナーの人々の「家族」のことを思い浮かべるには、ぜひインナーの人々の「家族」のことを思い浮かべることを忘れないでいただきたい。 そんな人たちまであるを業不祥事が収まり、そのリカバリーを始める時に企業年生への決意をトップマネジメントがインナーの家族に約束する。 そのような配慮ができるかに企業の「品位」が現れる。 価値観が激動する時代においては、企業は他社とれる。 価値観が激動する時代においては、企業は他社とれる。 価値観が激動する時代においては、企業は他社とれる。 価値観が激動する時代においては、企業は他社とれる。 価値観が激動する時代において大きない時代になりつつある。



かたやま・ひでと
1960年生まれ。83年早稲田大学理工学部卒業。同年株式会社博報堂入社。セールスプロモーション局で食品、精密機器、自動車、アパレルなどの販促企画に携わった後、92年コーボレートコミュニケーション局に所属。金融、化粧品、航空会社、服飾ブランドなどのPR、IR活動をサポート後、03年営業統括局イシューコンサルティング部に異動。05年4月、同部がコーポレートコミュニケーション局傘下になり、5月より同部部長。

# -Tで変わる社内コミュニケーション

会社法の施行や日本版SOX法の導入など企業の情会社法の施行や日本版SOX法の導入など企業の情報開示や透明性の確保が経営の重要課題となっている。 ライブドア事件やシンドラー事件のように顧客や株主にライブドア事件やシンドラー事件のように顧客や株主に対する不透明な情報管理体制をきちっと確立しておく必体制や社内の情報管理体制をきちっと確立しておく必体制や社内の情報管理体制をきちっと確立しておく必体制や社内の情報管理体制をきちっと確立しておく必体制や社内の情報管理体制をきちっと確立しておく必能がある。そうした社内コミュニケーションを円滑に促する。

### 電子メールが社内情報伝達を迅速化

「GEも日本の企業と同じ問題を抱えていた」。米ゼネラル・エレクトリック(GE)を二十年間、増収増益に導いたジャック・ウェルチ前会長は、ITの導入がGEの社内コたジャック・ウェルチ前会長は、ITの導入がGEの社内コー方で社員の生産性の向上に尽力した。日本と同じ問題というのは大企業病のことであり、それを払拭する手題というのは大企業病のことであり、それを払拭する手題というのは大企業病のことであり、それを払拭する手段として活用したのが電子メールだ。

中の社員に直接配信することにしたという。 中の社員に直接配信することにしたという。 は経営会議で決まったことは自ら電子メールにし、世界 は経営会議で決まったことは自ら電子メールにし、世界

したそうだ。メールよりも手紙のほうが感情が伝わるかにはメールではなく、直筆の手紙をファクスで送ることにしかし社員も生身の人間。褒めたり怒ったりする時

分けるためにも、ITは極めて有力なツールだったという。業の重要な経営資源の一つである。自分の時間を使い合には直接、本人に会うことにした。経営者の時間は企らだ。さらに心から称賛したり、改心を促したりする場

### 曖昧な情報交換に頼る日本的経営

そう考えると、バブル崩壊以降に増えた日本企業のでか、手代である。

実はそうした企業風土は日本にはもとから内在した。社会学者の中根千枝氏は日本企業の経営は「タテ社た。社会学者の中根千枝氏は日本企業の経営は「タテ社た。社会学者の中根千枝氏は日本企業の経営は「タテ社会の人間関係」の上に成立し、精神科医の土居健郎氏は先輩と後輩との関係は「甘え」の構造の上に成り立ってた輩と後輩との関係は「甘え」の構造の上に成り立ってた。社会学者の中根千枝氏は日本にはもとから内在した。実はそうした企業風土は日本にはもとから内在した。

また東京一極集中型の日本では、役所の窓口指導のまた東京一極集中型の日本では、役所の窓口指導のとの語源であり、本来は情報を定型化し、多くの人に知との語源であり、本来は情報を定型化し、多くのがもともとの語源であり、本来は情報を定型化し、多くの人に知との語源であり、本来は情報を定型化し、多くの人に知るとの語源であり、本来は情報を定型化し、多くの人に知ることを意味している。

### 全社員の情報リテラシー向上が課題

日本版SOX法は米国の企業改革法(SOX法)より踏み込み、IT活用の義務を明文化しようとしている。それみ込み、IT活用の義務を明文化しようとしている。それは米国などに比べ、日本のIT活用が遅れているためである。日本企業が業務改革の手段としてITを本格的に使い始めたのは最近の話であり、しかも携帯電話や携帯は対めたのは最近の話であり、しかも携帯電話や携帯は対しまりである対面型の情報交換スタイルが温存されてしまった。

ライブドア事件は企業のガバナンスや情報開示の重要ライブドア事件は企業のガバナンスや情報開示の重要を担いたことが結果的には経営の透明性を担保であることになった。逮捕された堀江貴文容疑者はメールの達人として知られたが、社内の情報管理を徹底し、経営判断を迅速化するには、トップから末端社員まで全員が11円の活用法を熟知する必要がある。11による社内が11円の活用法を熟知する必要がある。11による社内が11円の活用法を熟知する必要がある。11による社内が11円の活用法を熟知する必要がある。11による社内が11円の活用法を熟知する必要がある。11による社内が11円の活用法を表知する必要がある。11による社内の防衛策だともいえる。



せきぐち・わいち
1982年一橋大学法学部卒、日本経済新聞社入社。88年フルブライト研究員として米ハーバード大学国際問題研究所に留学。89年英文日経キャップ、90-94年ワシハン支局特派員。電機業界担当キャップを経て、96年より産業部編集委員。2000年から論説委員を兼ね、主に情報通信分野を担当。法政大学大学院客員教授、一橋大学、早稲田大学などの非常勤講師を兼務。著書に「ハソコン革命の旗手たち」(日本経済新聞社)、共著に「サイバースペース革命」「サイバービジネス最前線」(以上日本経済新聞社)「モダンタイムス2001」(日経 BP 社)など。

ご出席

(間ギャップをなくし、モチベーションを高めるために ーションのあり

その現状と今後について語っていただいた。 企業の変革とともに、社内コミュニケーションはどうあるべきなのか、またその実際はどう変化し、社員に対する役割はどう変わってきているのか。 最近、企業をめぐる環境変化や企業の社会的責任の高まりなどで、社外のみならず社内に対するコミュニケーションの重要性が再認識されている。

(司会は、日本パブリックリレーションズ協会理事・広報出版委員長

高雄宏政

吉江則子 氏 富士ゼロックス株式会社 グループ長

西谷武夫氏 シャンドウィック・ ウェ ールドワイド株式会社 代表取締役社長

氏

産経新聞東京本社編集局

局次長兼経済部長



広報宣伝部社内コミュニケ

### 持株制や事業部制に対応する「情報の共有化」が課題

リーに発信するニュース性を重視しています。次に季刊の社内報が ネットの活用があります。ここでは経営の現状などについてタイム 当社ではメディアミックスで行っており、まず主軸としてイントラ またどのように認識しておられるかについて、それぞれのお立場か といえますが、そこで社内コミュニケーションの現状をどうとらえ、 重要性が再認識されています。これはきわめて今日的な経営課題 意識の統 課題となっています。こうしたことから、 世間を賑わす一方、社内においてはCSRやコンプライアンスが企業 らお話いただきたいと思います 社内コミュニケーションの現状ということで申し上げますと、 最近、持株制やグループ経営の進展、あるいはM&Aなどが 一がより重視され、これとともに社内コミュニケーションの 社内での情報共有や社員

コミュニケーションですね。広報では主に部門長を対象に年4回コミ ュニケーションミーティングを実施していますが、そのほかにも随時タ その時々の経営方針をじっくり理解してもらうことに主眼が 「それと経営トップと社員との「フェース・トゥ・フェース」の



鶴田東洋彦(つるた・とよひこ)

1955 年生まれ。79 年立教大学経済学部卒。日刊工業新聞社を経て97 年産経新聞入社、経済部に配属。05 年より現職。記者時代の主な担当分野は、自動車業界(経団連・自動車工業会記者クラブ)、通産省(通産記者会)、鉄鋼・化学・薬品業界(経団連・重工業記者会)、電力・石油・ガス業界(経団連・エネルギー記者会)、証券業界(兜クラブ)、日銀(日銀クラブ)、財界(経団連・財界倶楽部)など。主な著書に『天然ガス新時代』(にっかん書房)、『財界・戦後50 年史』(共著)などがある。

います。 我々としても経営改革を支えるのは社内広報だという認識を持ってに強い関心があり、年間の広報計画づくりにも関与していますし、すが、社長から社員へ向けてのEメールもあります。現社長は広報ウンミーティング的なものが行われています。またイントラの一部で

こうにうでしる。 西谷さんのところでは、社内広報に特化した業務にも力をす。

西谷 昨年、米国のシカゴに本社を置くインサイディッジという会社入れているようですね。

西谷 昨年、米国のシカゴに本社を置くインサイディッジという会社 くことが重視されます。 とことが重視されます。 では、社外PRと整合性を持ったメッセージを社内へ向けて出している中で、社外PRと同じように社内PRも重視されており、 と買収し傘下に置いたのですが、この会社は社内コミュニケーショを買収し傘下に置いたのですが、この会社は社内コミュニケーショ

鶴田さんは報道機関として、第三者的に企業の社内広報を

**鳥日** 土内芸根は、そこどう見ておられますか。

**鶴田** 社内広報は、そのあり方といった点で大きく変わってきていていないので戸惑ってしまうことがあります。 ていないので戸惑ってしまうことがあります。 ていないので戸惑ってしまうことがあります。 ていないので戸惑ってしまうことがあります。 で大き情報が組織の独立化で共有しにくくなり、外部への伝え方が難しくなっている実態があります。 人材育成の面でも、昔のゼネラリスト中心からスペシャリスト中心になっており、そうすると部門ごとに情報のファイアウォールができてしまって、一つの情報がいた さいるに発信される。メディアの欲しい情報が各事業部制、あるいは社外取締 ないろに発信される。メディアの欲しい情報が各事業部制、あるいは社外取締 ないろに発信される。メディアの欲しい情報が各事業部制、あるいは社外取締 ないろに発信される。メディアの欲しい情報が各事業部で共有され のいろに発信される。メディアの欲しい情報が各事業部で共有され といるいので戸惑ってしまうことがあります。

### ブランド理解のために高まる社内広報の重要性

全体の中でどう位置づけられるのでしょうか。―― 社内広報は当然社外広報との関連で考えられるべきですが、

**西谷** よく聞かれるように、企業の内部情報が社内より先に社外 の、スピード化がきわめて重要になっています。 は関になってます。どの情報を、どのように、早く社員につたえる ありますね。特にネガティブ情報は早く流れる。これは大きな経営 ありますね。特にネガティブ情報は早く流れる。これは大きな経営 が、スピード化がきわめて重要になっています。

吉江 社内広報を考える場合、インターナル・ブランディングの重要性があります。つまり、ブランドは社外向けだけでなく社内でのですが、今の20~30代の社員はそれをほとんど知らない。社内のですが、今の20~30代の社員はそれをほとんど知らない。社内のですが、今の20~30代の社員はそれをほとんど知らない。社内には経営方針の理解の促進が目標となり、これをグループ社員一人ひとりが日々の活動に結びつけることに役割があります。本社コーポレートとしてはグループ経営において遠心力を働かせる必要があるし、一方で求心力も持たなければならない。そこのバランスが難しいですね。



西谷武夫(にしたに・たけお)

多くの経営トップは、社内コミュニケーションの重要性を理解

(兼アムステルダム振興財団)勤務。71年 国際ピーアール株式会社(現ウェーバ-ドウィック・ワールドワイド)入社、93年同社代表取締役社長に就任。 び同振興財団では、日本からの観光および直接投資の促進活動に従事。 う広報活動を中心に異文化間のコミュニケーションについてのコンサルテー 特に投資に関わるコミュニケーション分野では多くの実績を残す。

コミュニケーションに力を入れざるを得ず、ますます重要視されて 義務付けられていますが、このような内部管理の観点からも社内 米国ではサーベンス・オクスレー法で内部統制の強化を図ることが が。ここにインターナル・ブランディングの重要性があるわけです ブランドは人がつくっていくものですね。壊すのも人です

社員がどういう課題を共有しているかに関心がある。トップにPR 手に入る。我々としてはむしろ「会社はどういう付加価値を高めよ 鶴田 我々の立場から言えば、社内コミュニケーションとPRあるい を求めているのではありません。我々はそれを求めているので、ト うとしているのか」とか「会社にはどういう問題点があるのか」など、 企業がPRやIR活動に力を入れても、そういう情報はいくらでも がいて、何か都合が悪い情報が外に出ると、広報が悪い、といいます。 はIRは全く違うものなのです。これを一緒に考えている経営幹部 ップはまず、その辺を理解する必要があります

修をするなどしています。

千葉県生まれ。1966年上智大学文学部英文学科卒。同年アムステルダム市観光協会

アムステルダム市観 ル株式会社入社後は、日本企業の海外進出および外国企業の日本進出にともな ミュニケーションに力を入れていますが、それが今は企業風土になっ 記者に求めますが、出ない経営者をいかに出すかも広報の仕事だ り、経営トップが言えばすべては済みます。ネガティブな情報の場 といえますね。 ミュニケーションに取り組んできた背景があります。 で、いわばコミュニケーション環境をつくる本家本元として、社内コ 同じです。当社の事業内容は「知の創造と活用」にあるわけですの ています。また株主であるゼロックス・コーポレーションの経営姿勢も 吉江 当社では小林陽太郎相談役最高顧問が社長の頃から社内コ 合ほどそうですね。だから私は、出てこない経営者、を出すように 鶴田 そのとおりですね。最大のスポークスマンは経営トップであ

教育部門と連携して課長クラスを対象に「経営革新プログラム」の研 キチンと社員調査をした上で、求められる情報、を出すことが重要 良好なカスケードダウンが大事ではないかということです。そこで 問題なのですね。社長の話も大事だけれど、むしろ職制を通じた 目標とリンクしていない」という結果が出ることがあります。ここが 経営方針が部門長、そして課長を通じて降りてきたときに「自分の 己満足してはいけないと自戒しています。例えば社員調査をすると、 **吉江** そのとおりだと思います。我々は社内へ発信しただけで自 れに対するメッセージと伝達手段を考えるという方向にあるべきだ になります。社員が会社に何を期待しているのかを知った上で、そ 社内放送などで一方的に情報を提供してきましたが、これからは してはいますが、米国企業と日本企業では、゛それをどう実行して いるか〟に違いがありますね。例えば今までの日本企業は社内報や

「フェース・トゥ・フェース\_

そうすると、社内広報には経営トップの役割が非常に大きい

経営トップのコミュニケーション手法として有効な

意識の低さが目立ちます。 意識の低さが目立ちます。 意識の低さが目立ちます。 のですね。反対に、金融機関などではトップの を身体で覚えているのですね。反対に、金融機関などではトップの な対応が記者を驚かせました。それで問題は収まってしまいました。 験問題漏えいの件でトヨタが問題になった時、当時の張社長の迅速 験問題漏えいの件でトヨタが問題になった時、当時の張社長の迅速 を身体で覚えているのですね。反対に、金融機関などではトップの 意識の低さが目立ちます。

ス・トゥ・フェースの重要性がありますね。―― 経営トップの社内コミュニケーションというと、先ほど出たフェー

**西谷** 米国での調査ですが、社内広報手段としてもっとも重要なのにスピーチしています。カェース・トゥ・フェース、そして社内報といい順になっています。カェース・トゥ・フェースは日本的なものかなとはイントラネットで、次にフェース・トゥ・フェース、そして社内報といいると、 米国での調査ですが、社内広報手段としてもっとも重要なの

古江 当社では、社長を含めた経営幹部と部門長との間、また社
 古江 当社では、社長を含めた経営幹部と部門長との間、また社
 古が、社長のメッセージはイントラネットで日本語と英語で海外に
 は長から社員へのEメールも大事な内容につ
 は長から社員へのEメールも大事な内容につ
 は長から社員へのEメールも大事な内容につ

してくれました。やはり小林さんも日本人だなと思いました(笑)。部屋を訪ねたのです。すると記事のヒントになることをさりげなく話水財界人会議があった時、夜に何人かの記者と小林陽太郎さんの米は欧米にはない「夜討ち、朝駆け」がありますが、以前、米国で日本では欧米にはない「夜討ち、朝駆け」がありますが、以前、米国で日本のでも当人の口から聞かないと書けない。日鶴田 マスコミでは、最終的にはフェース・トゥ・フェースが原則です。イン

### 社員教育用のツールとしての役割が増す「社内報」

- 一方、社内報にはどんな変化が見られますか。その役割も

違ってきているように思えますが。

古江 紙媒体としての社内報は必要かという議論がありますね。 古江 紙媒体としての社内報が中心になります。ただ、紙媒体は手元 でいないと見られませんね。中国の工場ではパソコンが一人1台と ていないと見られませんね。中国の工場ではパソコンが一人1台と でいないと見られませんね。中国の工場ではパソコンが一人1台と を離れるとどこへ行ってしまうか分からないので、内容もセーブし を離れるとどこへ行ってしまうか分からないので、内容もセーブし を離れるとどこへ行ってしまうか分からないので、内容もセーブし を離れるとどこへ行ってしまうか分からないので、内容もセーブし を離れるとどこへ行ってしまうか分からないので、内容もセーブし を離れるとどこへ行ってしまうか分からないので、内容もセーブし を離れるとどこへ行ってしまうか分からないので、内容もセーブし

て高いですね。 ても新聞の発行部数は減らない。紙媒体による訴求力は依然とし**鶴田** 日本人は活字を重く受け止めます。ウェブでニュース配信し

上 可最と女子目のハーンによるころのは、上貴慈青にしてるなど、社員教育用のツールとして使っている傾向があります。違ってきており、 "社員のモチベーションをどう上げるか、に活用すたと思います。しかし今、グローバル企業などでの社内報の目的は西谷 従来、社内報はオフビジネスの読み物的な意味合いが強かっ

ありませんか。 どうなのでしょうか。工場現場の人とホワイトカラーとでは違いは―― 社内報を教育用のツールにするというのは、社員感情として

ディエンスのニーズに対応していくことが必要です。要で、工場とオフィス、あるいは中国と欧米など、それぞれのオー業とでは社員が求めるものが違います。そこはやはりリサーチが重変とでは社員の意識にかかっていますね。伝統企業と新しい企

吉江 当社の社内報は経営戦略やビジネスの成功事例紹介などがすることから、そういう話題はイントラでカバーすることとしていせんね。写真つきの新入社員紹介への関心も高いです。もっとやわらかい記事も載せたいのですが、社内報としての目的をはっきりさせることから、そういう話題はイントラでカバーすることとしていますが、一方、「つよい、やさしい、おもしろい」というせることから、そういう話題はイントラでカバーすることとしている。

いることが分かりました。 で、 
いることが分かりました。 
とを論ずるよりクルマに関する記事を載せたほうが喜ばれるし、 
どを論ずるよりクルマに関する記事を載せたほうが喜ばれるし、 
どを論ずるよりクルマが好きな人が働いているので、社会貢献なが、 
特に工場ではクルマが好きな人が働いているので、社会貢献なが、 
なが、特に工場ではクルマが好きな人が働いているので、社会貢献なが、 
なが、特に工場ではクルマが好きな人が働いているので、社会貢献なが、 
なが、特に工場ではクルマが好きな人が働いていることが分かりました。

ルの開発も必要でしょう。できる時間が違うし、ツールも違ってきますね。それに適したツーできる時間が違うし、ツールも違ってきますね。それに適したツー**西谷** 自動車会社などでは工場のシフトの問題があり、見ることの

大の高い企業の社内報は薄いですよ。 動田 同じ会社で工場用、オフィス用と別々のツールを出す話です 力の高い企業の社内報は薄いですよ。。私もいろいろな企業の社 大法に問題があると思ってしまいますね。私もいろいろな企業の社 はないと思っています。60ページもあるのは、逆にコミュニケーション カの高い企業の社内報は薄いですより。

バーする。最近はブログもありますね。ありませんね。それをフレキシブルでスピードがあるイントラでカものを出すことが重要です。この点、社内報にはフレキシビリティが西谷 社内報の内容を差別するのではなく、受け手の求めている

### 情報管理の難しさもあるウェブアクセスしやすいメリットとともに

てのウェブ利用はどういう状況でしょうか。―― ブログの話が出ましたが、社内コミュニケーションのツールとし

「良識の範囲で」というルールのもとに自由に行われている状況です。行われるというカルチャーがありますので、そういうものについてはという状況にはありません。しかし、当社でも自然発生的に物事が例は他社にあるようですが、当社では広報が責任を持って推奨する吉江(インターネットやイントラネットでブログ的なものを使っている

ですが、ネガティブに動いていくことの懸念はありますね。コミュニケーションツールとしてブログに興味を持っている社員はいるの

はないかと思います。が得ることで、社内の改革につながる。これは一般企業でも同じでが得ることで、社内の改革につながる。これは一般企業でも同じで口グを書いて、新聞社や記事に対する意見を聞くようにしています。 鶴田 新聞社として初めてなのですが、うちでは約60人の記者がブ

- それは記者にとってはガス抜きにもなりますね。

**晦田** 新聞社もパソコンは外に持ち出せません。

トもあり得る。それらをどう管理できるかですね。すいメリットがある反面、世界中に情報が出て行ってしまうデメリッをコントロールする必要もあるわけですね。ウェブにはアクセスしや西谷 コミュニケーションの内容をコントロールするとともに、ツール

### 現場に密着した。強い広報。に

でしょうか。 ―― 社内コミュニケーションの今後の課題については、どうお考え

広報では半年に1度3000人規模の調査を行っており、また人事した場合、それが社員の日々の行動にどう結びついているかです。をどう測るかですね。例えばフェース・トゥ・フェースを企画し実施吉江(いつも考えていることですが、コミュニケーション活動の効果



吉江則子(よしえ・のりこ)

作成しますが、個々の施策について効果測定するのは難しいですね。 計すべきです。そうでないと、得られた結果はツールが良かったのか うことが基本で、どれだけメッセージが到達しているかがポイント **西谷** コミュニケーション活動の効果測定は、リサーチを定期的に行 れをどう図っていくかにあります。 もう一つの課題は、経営革新を促進していくためには総合企画部や 部でもモラルサーベイをしています。調査結果をもとに次の計画を クルの中で繰り返し行うことで効果を上げる手立てがあると思い メッセージが良かったのかが分からなくなる。これをPDCAのサイ います。ただ、リサーチに当たってはツールとメッセージを分けて設 になります。行動との関係についてはまた別の測定方法があると思 広報宣伝部門、人事・教育部門などとの横の連携が重要ですが、こ

事をする」という姿勢ですね。これは極論かもしれませんが、 が前向きの場合はともかく、なにかネガティブな事態に直面したと 我々が企業の広報に求めていることは「懐に辞表を持って仕

東京都生まれ。早稲田大学法学部卒。ジョンズ・ホプキンス大学高等国際問題研究 大学院(SAIS)で国際関係論修士号(MA)を取得。富士ゼロックス株式会社に入社 後、教育事業部、役員秘書、調査部、経済同友会へ小林代表幹事秘書として出向 等を経て、2003年より現職。

> 時に対応できない。そういう視点での社内情報ネットワークをどの 頼るようになる。経営トップが、この製品は世界一だ、と言ったとき、 い勉強しているか、と広報の人に値踏みされているわけです(笑)。 によって広報担当をランク付けしてしまう。逆に我々は〝どれくら くらい持っているかで我々への対応も違ってくるわけで、我々はそれ は常に野党でないとダメですね。与党だと都合のいい情報ばかりに きこそ、どう対応すべきかが問われるからです。そのためには広報 ″そうは言っても″という野党の気持ちがないと、トラブルが起きた 経営トップは、そういう野党的な広報を理解しなければなり

勢にあります。経営トップは広報担当を置いた以上「オレの悪口を 言ってもいいよ」というぐらいでないと。最近は、いったん外に出た 野党広報を育てる風土ができるかどうかは経営トップの姿 ませんね

員になるケースが多くなっています。それだけ広報への理解度が上 昔は、広報出身の社長は少なかったのですが、今は社長や役

"野党的"な人が役員になるケースも多いですね。

がっているといえます。

場の目ですね。フェース・トゥ・フェースにしても、やればいいのでは 密着した広報であれ」ということだと思います。野党的な目は、現 ぐ、強い広報、になる視点を持ちたいと思います。 なく、現場で何を見極めるかですね。トップと現場の信頼感をつな それは言い換えれば「現場に密着した経営であれ」「現場に

要な情報を必要な人へ」ということが基本であり、社内コミュニケー ションにはスピードが重要であると思います。 す。また、今日のデジタル時代においては「いつでも、どこでも、必 すから社員へのコミュニケーションの良否はコンテンツにかかるわけで しており、日本でも外国人労働者やパート社員が増えています。で ることができます。現在、多国籍企業などでオーディエンスが多様化 社員はどういう情報を求めているのか。それはリサーチによって知 結局、社内広報にとって一番重要なのはコンテンツですね。

考えることができたと思います。ありがとうございました。 本日は、社内コミュニケーションについて、いろいろな観点から



## 世界中の社員とバリューを共有 社内コミューケーション戦略とは

グローバル企業における社内コミュニケーションのあり方を、日本アイ・ビー・エム株式会社理事・広報部長の岡村典氏に伺った。 その一翼を担っているのは、経営と直結している広報戦略にある。 1990年代のいわゆるガースナー改革による復活を遂げ、その後も独自の「価値観経営」を展開し存在感を示し続けている。

世界170カ国で3万人の社員が働く1BMコーポレーション。

### -社内コミュニケーションに対する IBMの考え方とは?

ス・V・ガースナーは、ありとあらゆる変革を行 経営を建て直すためにCEOに就任したルイ によりも求められていたのです。 が理解し、それに基づいて実践することがな ミュニケーションでした。変革の内容を全社員 いました。その際に重要視されたのが社内コ 続で赤字になるなど苦しい時期でした。93年 1990年代初頭は、IBMにとって3年連

りません。何度も聞いてもらうことで、「腹に 繰り返し言うこと。メッセージは1回では伝わ 限り、人は動こうとしないからです。そして、 ぜ」を伝えること。変革の意味を納得しない 込む可能性があるからです。次に、社員に「な 由で社員に伝えると、途中で違う解釈が入り えること。これは、トップの話を上級管理職経 た。まず、経営トップ自らが変革の意志を伝 社内コミュニケーションの軸は次の3点でし

落ちる」のです。

その後の復活への大きなステップとなりました。 メッセージが、社員に広く支持された結果だと までの戦略や文化を変革するんだという強い れ、全社員がIBMの現状と問題点を認識し 館内テレビで、24時間に渡って繰り返し放映さ ーチは、会議の次の日から、全世界のIBMの 管理者500人を対象にしたガースナーのスピ た背景には、ガースナーが発信し続けた、これ 90年代後半に、IBMが健全な状態に戻れ 例えば、2004年の春に開催された上級

### -2003年、世界中の社員を巻き込み 打ち出しましたが? ―BMは新しい3つのバリュー(価値観)を

構成も事業形態も変化する中で、IBMの存 にCEOになったサム・J・パルサミーノは、社員 の信条がありましたが、01年にガースナーの後 もともと、IBMには創業者ワトソンの3つ

えたのです。 在意義をもう一度考え直す必要があると考

年数が5年未満です。事業形態がハードウェ 現在では、半数以上の社員はIBMでの在籍 員は、ガースナーがCEOだった95年には25万 ているのです。 するなかで、求められる人材像が多様になっ アからソフトウェアやサービス事業にシフト 人に減っていましたし、25万人のうちの5万 人は外部から採用した社員でした。さらに 実際、1980年代には40万人近くいた社

広げられたのです 構築するための議論が、72時間に渡って繰り 世界中の社員によるIBMの新たなバリューを 型のフォーラム「バリューズジャム」が開催され、 考え、全社員が参加して話し合う、ボトムアッ 新たな信条や価値観を決めるべきではないと て3年7月に、イントラネット上で全社員参加 プ型のコミュニケーションを採用しました。そし ただ、パルサミーノは創業者ではない自分が

### 迷いはありませんでしたか? 実行する際に

のことだと思いますが、パルサミーノはそういっ 識は高まるだろうか…。この種の懸念は当然 ネガティブな文句ばかりになってしまうのでは う準備は行っていました。しかし、170カ国 を聞き、また1000人を超える社員にサー たことも含めて、やるべきだという決断を下し ないか、英語を母国語としない社員の参加意 に議論ができるのかという疑問はありました。 に点在する30万人もの社員が集まって、本当 べイをかけ、議論のある程度の方向付けを行 実施する前に、シニアマネジャーたちの意見

返ると、トップのやる気、つまりパルサミーノは 的な意見が出てくるようになりました。振り たような問題も見られましたが、次第に建設 いざバリューズジャムが始まると、予想してい

> 因だと思います。 ーションで伝えられたことが、うまくいった要 本気だぞというメッセージを、事前のコミュニケ

と一人ひとりの責任」を発表しました。 るイノベーション」「あらゆる関係における信頼 BMは新たな3つのバリュー「お客様の成功に 全力を尽くす」「私たち、そして世界に価値あ 03年11月、バリューズジャムの結果を受け、1

### バリューは社員に浸透していますか?

の社員が否定的な見方をしていることが分か のですが、現在のIBMの姿はバリューを反映 する認知度は7~8割程度と高くなっていった を行っています。その結果、新たなバリューに対 りました。 しているのかという問いに対しては、5割程度 浸透の度合については、二カ月に一度、調査

パルサミーノは「現実とかけ離れたバリューに

践する企業になるため 年10月にイントラネット を開催し、バリューを実 を使った「ワールドジャム」 めに、さらにいくつかの する場を設けました。 を、再び全社員で議論 の具体的なアクション 社員の参加を促すた

### バリューズジャムで生まれた新たな

意味はない」と考え、04

ことです。 ラムを経営幹部にリードさせたり、多くの経 営トップ自身が積極的に参加したりといった たり、ジャム内に設けられたいくつかのフォー

することになりました。 評価した結果35のアイデアに絞りこんで実行 れにより、出されたアイデアを191に整理し、 全員で評価するシステムを導入しました。こ また、各社員から出されたアイデアを社員

実現しました。 になるための支援策など35のアイデアを全て 業再編を行い、マネジャーがよりよいマネジャー 翌年、この結果を受け、IBMヨーロッパの事

### 課題を教えてください。 今後の社内コミューケーションにおける

題として浮上してきています。いかに一体感を 行えるようになってきており、IBMでも会社 ているところだと思います。 高め、生産性を上げるか。会社として問われ がスムーズに進まず、コミュニケーション面での課 てちょっと話すだけで済んでしまうようなこと 社員が増えてきています。一方で、会社に来 に来ないでお客様先や自宅で仕事を済ませる 現在、仕事の多くがインターネットを通して

可能性を感じます。こうしたツールを広報と たいですね してどう活用していくかという点も考えていき のナレッジベースとしてすでに利用されており 格段に高度化しています。実際、ウィキは社内 場により、ネットを介したコミュニケーションは また、ブログやウィキなどの新しいツールの登





15

ネットをジャム一色にし

ば、期間中のイントラ 工夫をしました。例え

### 社 ーケーションの

キース・バートンインサイディッジ社長

好調と不調、新技術の登場、レイオフとダウ ち、リエンジニアリング、M&Aの波、業績の バル化といった変化が次々と起こり、社内コ ンサイジング、労働関係、ビジネスのグロー でした。企業にはさまざまな変化、すなわ この間一貫して共通していた要素は、 ションの専門チームに関わってきましたが ミュニケーションに多大な影響を及ぼしてき 私は14年にわたり数々の社内コミュニケー 一変化

画を戦略的に支援することが中心であるべ きです。また、経営目標に向かって全社員を の話です。我々の仕事は、 けをやっていればいいという時代ははるか昔 だ社内報やプレゼンテーション資料の編集だ 社内コミュニケーションに携わる人は、た 全社的な事業計

> 動を取れるように、難解な社内の仕組みや 顧客とより深く関わることができるように 出すこと、現場に立つ社員が期待される行 コミュニケーションのトレーニングプログラム ルールを分かりやすく伝えること、社員が 致団結させるような情報やツー ルを作





Southern Methodist 大学卒業。マスコミュニケーション修士号 ジャーナリズム学士号取得。「Time」誌記者、「Texas Business Magazine」のアソシエイトエディターを経てPR業界に転進。 ポレートリレーションズ、社内コミュニケーション、イシューマネ ント、クライシスコミュニケーション、マーケティングコミュニケーシ ョン、環境問題、労使問題のエグゼクティブ・コンサルタントを経 て2005年から現職。1996年にPR活動において特に優れた業 績をあげた人に送られる「Inside PR」誌のオールスター賞(社内 コミュニケーション部門)を受賞。

※インサイディッジ社:ウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイド系 列の社内コミュニケーション専門エージェンシー

ものになっているかもしれません。 化の時代においては、明日からはまた違った ただし、これらも今日までの話です。 変

わりのある12のトレンドをご紹介します。 標を達成しようと組織を導く皆さんにかか 続くだろうと私は考えています。こうした目 コミュニケーションのたゆまぬ進化と精緻化が と同じように企業の業績向上に資する社内 それでも、将来について言えば、これまで

### 新たな技術が 社内コミュニケーションを変える

を送信する2億人の登録ユーザを持ってい ですか。AOLは毎日20億通ものメッセージ デジタルコミュニケーションへの対応は万全

ます。同社の職場環境は、地理的条件や時 といった電子的なコミュニケーションの手法にも劇的な変化をもたらすでし がす。 E メールやワイヤレスデバイス、さら です。 E メールやワイヤレスデバイス、さら にはブログやポッドキャスティング(音声版の にはブログやポッドキャスティング(音声版の にはブログやポッドキャスティング(音声版の が対抗が増えると、当然、社内コミュニケー ションの手法にも劇的な変化をもたらすでし ションの手法にも劇的な変化をもたらすでし よう。

今日、コミュニケーションはその場で瞬時に行われ、その質は強力で大規模なものになっています。そうした状況下、販売やマーなっています。そうした状況下、販売やマーは、技術を導入すると同時に、コンテンツや情報の経路をコントロールするための新しいツールし、技術を導入すると同時に、コンテンツや情も、技術を導入すると同時に、コンテンツや情をアクセス方法に対するアプローチを再考しなければなりません。

### 専門とする世代が現れる社内コミュニケーションを

ションに生かすことのできるプロフェッショナ多方面の専門知識や経験を社内コミュニケーのつあります。企業は業績管理や報酬、組つつあります。企業は業績管理や報酬、組のできる人材は貴重になります。



ルを求めるようになってきているのです。 最近、ある米国の食品会社が食品製造の といるの専門知識、指導者のコミュニケーションについての新しいモデルを作る能力のすべてを兼ね備えた、社内コミュニケーションでつかと依頼してきました。多くの企業が戦略的なビジネス目標を達成するのにコミュニケーションの力を活用するようになっており、こうした専門的で洗練されたタイプのスペシャリストを求める声はますます大きくなるでしょう。

### **3** 最重要課題でありつづける

業は、さまざまなバックグラウンドを持つ人面でもさらに高まるでしょう。武田薬品工かという課題は、社内コミュニケーションの企業が多様性(diversity)にいかに対応する

た。この施策によって同社は、ビジョンや企た。この施策によって同社は、ビジョンや企育てようとしています。世界中の、多様な所し、コミュニケーションしてくれる社員を育てようとしています。世界中の、多様ないっクグラウンドを持つ社員をうまく取り込むには、コミュニケーションの中核を担う人が全社員の多様性を把握していなければなりません。

言葉は重要な点をとらえています。
また、社内のオーディエンスそれぞれにあわからといって、米国中心的な社内コミュニケーションのプログラムを求めてはいけない」というションの

### **⁴** 外部が内部に与える影響力が

過去数年間で、インターネットが社員に与える影響力が高まりました。ヤフーやAOLなどのインターネット掲示板には社員や第三者が集まるコミュニティが形成されています。そこでは、ときには秩序が保たれています。そこでは、ときには秩序が保たれています。そこでは、ときには秩序が保たれています。

をもたらす人たちが、企業のコミュニケーショせん。しかし、こうした外部から情報や意見のかということについてはまだ結論は出ていまションのチャネルとしてどのような役割を持つションのチャネルとしてどのような役割を持つ

見つけようとするでしょう。りません。さらには、真に先進的な企業は、りません。さらには、真に先進的な企業は、社員こそが重要な資産の一つであると認識社員こそが重要な資産の一つであると認識とるこうした「内部」の声を活用する方法を

### 新たなメンバーを獲得する世界中で労働組合が

米国社会において労働組合は力を失いつの米国社会において労働組合は力を失いつのあり、組合員数も減少しています。アナリスあのて、職場における権力の揺れ動きが現れただけにすぎないとする人もいます。一方で、この流れは決定的で、近い将来に職場で起こるであろう、大きな変化の前触れを示すものだとみる人もいます。ともかく、多くのものだとみる人もいます。ともかく、多くのき業分野では、組織化された労働者の役割を禁分野では、組織化された労働者の役割を決してきています。

社、ボーイング社などの多国籍企業はオフといます。同様にグローバルでは、ベルスケア、専門的サービス、ソフトウェア開発、医療機器製造といった業種において組織化の医療機器製造といった業種において組織化の医療機器製造といった業種において組織化の医療機器製造といった業種において組織化の医療機器製造といった業種において組織化のに、製造業の拠点に潜在的な組合員を求めた、製造業の拠点に潜在的な組合員を求めた、表別の表別では、ボーイング社などの多国籍企業はオフ

で労働組合の高まりがみられるでしょう。ボジア、オーストラリアといった国際的な市場しており、たとえば、メキシコ、イラク、カンショアリングや事業のグローバル展開を目指

### 1ミュニケーションは改善される製造部門の社員との

工場など製造現場の社員はこれまで、社内コミュニケーションのシステムに取り込むことが比較的難しい対象でした。完全さを追とが比較的難しい対象でした。完全さを追求する製造工程や3交代制のオペレーション、時間および労働集約的な業務のためにコミュニケーションはしばしば後回しにされてきたのです。直接顔を会わせるコミュニケーション、はいまだに最も効果的であるといえますが、はいまだに最も効果的であるといえますが、はいまだに最も効果的であるといえますが、はいまだに最も効果的であるといえますが、はいまだに最も効果的であるといえますが、はいまだに最も効果的であるといえますが、はいまだに最も効果的であるといえますが、はいまだに最も対象のであるといえますが、はいまだに最も対象のであるといえますが、はいまだによっていまが、はいまでは、



### より顕著になる 特定のオーディエンスの

「管理職向けポータル」と呼ばれるイントラネットを利用した管理職のコミュニティが現れています。さまざまなオーディエンスが持つ個別のニーズに応えることができるとして、企業が期待を寄せる特定オーディエンスとのコミュニケーション手法の先駆けとなってとのコミュニケーションチ法の先駆けとなっているのです。もしそれができなければ、コミュニケーションがスムーズに流れることなく役員のところで止まってしまい、重要なメッセージが下へとおりなくなってしまいます。

### ○ 名物CEOの時代は終わった

たといえるでしょう。新しいリーダーたちはこの5年間で名物CEOの時代は終わっ

践しているのです。 しているのです。 しているのです。。 はら個人にスポットライトを当てるのではな といます。リーダーは全体の合意によって企業 をまとめ上げ、部下や現場の社員にも熱心 に耳を傾けます。また、謙遜も持ち合わせ に耳を傾けます。また、謙遜も持ち合わせ でいます。彼らは「わたし」というよりも流 でいます。彼らは「わたし」というよりも流 でいます。がらは「わたし」というよりも流 でいます。がらは「わたし」というよりも流 でいます。がらは「わたし」というよりも流 でいます。がらは「わたし」というよりも流 がらはジャック・ウェルチやカーリー・フィオ サーナ、ルイス・ガースナー、マイケル・アイ が、新しいやり方でリーダーシップを実 せんが、新しいやり方でリーダーシップを実 はらばいるのです。

### 9 米国中心主義は通用しない

長年にわたり、米国に本拠を置くグローバル企業は、海外業務に際しても国内専業企はそういっていられなくなります。企業はどこに本社を置いていようとも、地域ごとの市場ニーズの違いやビジネスチャンスを知り、あわせていかなければなりません。特に、ヨーロッパやアジアでは、文化や慣習の違いを無視したり敬意を示さないような社内コミュニケーションのメッセージやプログラムに対してケーションのメッセージやプログラムに対して反発が起きています。

### ■ 別定する基準が増える 対内コミュニケーションの効果を

社内コミュニケーション活動に対する社員



に換算することができるのです。 
に換算することができるのです。 
に換算することができるのです。 
の行動がいかに成果に結びついたかとい 
は、社内コミュニケーションの実践の結果、 
は、社内コミュニケーションの実践の結果、 
は、社内コミュニケーションの実践の結果、 
は、社内コミュニケーションの実践の結果、 
は、社内コミュニケーションの実践の結果、 
は、社内コミュニケーションの実践の結果、 
は、社内コミュニケーションの実践の結果、 
は、社内コミュニケーションの実践の活験した。 
ということができるのです。

### ■ 浸透する

### 1 企業にとって重要な資産となる地域に根ざした人材が

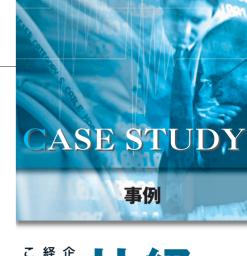
育てることなしには、成長目標を達成するこ多くの企業が、その地域ごとのリーダーを

すことが重要です。で活かし、知識とスキルを最適な形で引き出く、地域に根ざしたリーダーをシステムの中た企業にとって、重要なのは採用だけではなとができないと気づき始めています。こうしとができない

既存の社内コミュニケーションの手法は主流から追いやられつつあります。ここ数年で、特番ことができました。採用が遅れていた企場ることができました。採用が遅れていた企力をもつ後2年ないし5年のます。ここ数年で、

社内コミュニケーションは、新たな突破口を必要とする時期にきています。突破口は、その会社で働くことやブランドにかかわることの意味を個々人の社員にあわせて提示する手法の登場や、社員を主体的に会社にかかわらせるビジネスモデル、あるいは、絶え間なく変化するビジネスモデル、あるいは、絶え間なく変化するビジネス環境に応じてタイムリーに必要な情報を必要なだけ取り出すことのできるような手法の登場という形でやってくるかもしれません。

できる企業が成功を掴み取るでしょう。できる企業が成功を掴み取るでしょう。といってきる企業が成功を掴み取るでしょう。とができる企業が成功を掴み取るでしょう。とができる企業が成功を掴み取るでしょう。



### 経営と社員をつなぐ 内コミュニケーション

ここでは、独自の手法とアイディアで社内コミュニケーションに取り組んでいる4社を紹介する。経営に直結する重要課題の一つとして考える企業が増えてきたのだ。企業環境がめまぐるしく変化する今日、社内コミュニケーションを見直す動きが出てきている。



### SNSで発展する社内コミュニケーション 社員の自主性に任せ

SNSは、ユーザー数の増加とともにその利用価値も多方面から高い評価を得ており、最近ではビジ日本でも、400万人以上の利用者を抱えるSNS「mixi(ミクシィ)」が話題になっている。2003年頃から米国を中心に急速に広まったソーシャル・ネットワーキング・サービス(以下、SNS)。

増えてきている。ここでは、SNSのをいち早く社内に取り入れ、社内コミュニケーションが独自の形で発展し始めた東日本電信電話株式会社 SNSは、ユーザー数の増加とともにその利用価値も多方面から高い評価を得ており、最近ではビジネスに取り入れようとする企業も (以下、NTT東日本)を紹介する

### 他に先駆けて取り入れたSNS

NTT東日本グループでは、2005年10月からSNS「Sati(サティ)」を社内に導入した。これはもともと、本社のブロードバンドビジネス開発部の有志から出たアイディアで、「もっとビジネスを活性化できないだろうかと考えたことがきっかけ」と話すのは同部担当課長の山本寛理氏。通常、インキュベーションや新規事業開発などを主業務としている同部は、新しいことを始めやすい土壌があったため、当時話題になりつつあったSNSを取り入れてみよ

「Sati」とは、パーリ語(上座部仏教の文語)で「気は」という意味を持つ。発案メンバーでもある同部できていくように、という思いを込めて命名した」を沿部潤氏は「サティ上で発生するコミュニケーションの中で、新しいアイディアもスムーズに実現した。

がなくとも管理者に連絡すれば参加できるようにと内容の閲覧はできないが、参加希望の社員は招待きるわけではなく、参加は招待制だ。参加者でないさいる。グループ内SNSとはいえ、誰でも参加でサティのシステムは、一般的なSNSの機能に準じ

れくらいだ。なければならないが、サティ上でのルールといえばこなければならないが、サティ上でのルールといえばこ

サティは、日記やコミュニティ、メール、検索、足あという。 (訪問者の履歴)、トップ画像の設定などの機能を備えているが、中でも特徴的な機能は"Q&A"だ。これは、参加者がある質問を投げ掛けると参加者全で、質問に答えられる人がQ&Aコーナーに回答をで、質問に答えられる人がQ&Aコーナーに回答をで、質問に答えられる人がQ&Aコーナーに回答を能である。新入社員などにとっては、先輩たちのQ&格である。新入社員などにとっては、先輩たちのQ&格である。新入社員などにとっては、先輩たちのQ&格である。新入社員などにとっては、先輩たちのQ&格である。新入社員などにとっては、大事に対している。

### 社内コミュニケーションサティを介して広がる

参加申し込みがある。
参加申し込みがある。
参加申し込みがある。

多数あるコミュニティの約半数は業務や技術情報で、それを実践した結果、受注に繋がったという例があったという。

サティ内でのコミュニケーションは、これまでなかった社員の繋がりも生んでいる。例えば、東京本社でた社員の繋がりも生んでいる。例えば、東京本社でが、、隣の部署や上のフロアに行けば技術者や専門家が、美介されてからは、地域や距離に関係なくコミュニケーションをとれるようになったため、そのようなにケーションをとれるようになったため、そのような問題が解消されてきているという。

テラン社員が気軽に交流し、対等に話をするというを持っている社員が集まっているため、新入社員とべして各コミュニティには年齢や地位に関係なく、興味中心だが、取締役や部長クラスも参加している。そ参加者は、ミクシィに親しんでいるような若手が

ニケーションではないだろうか。構図も生まれている。これもSNSならではのコミュ

### イントラネットとの連携も視野にさらなる活性化目指し

ションが活発でなかったわけではない。いる。部活動やサークル活動も盛んで、コミュニケーたし、社内報もずいぶん前から継続して発行されてツールや社内ホームページ、メーリングリストがあってれまでも同社内には、議事録などのナレッジ

ただし、従来のツールとサティ上でのコミュニケーションには若干違いがあるようだ。山本氏は「イントラネット上のホームページの情報は非常に整理されったる情報は、雑多ではありますが、ボトムアップされる情報は、雑多ではありますが、ボトムアップされる情報は、雑多ではありますが、ボトムアップされる情報は、雑多ではありますが、ボトムアップされる情報は、雑多ではありますが、ボトムアップされる情報は、雑多ではありますが、ボトムアップされる情報は、強多ではありますが、ボトムアップされる情報だ。上から強制されたものではなく、まさに自然発生した社内コミュニケーションと言える。また、社員からの情報発信が可能である点も見逃せない。

といった発信が即時に気軽にできる。といった発信が即時に気軽にできる。管葉のみなさん、お客様に提案してみてください!」営業のみなさん、お客様に提案してみてください!」といった発信が即時に気軽にできる。

「一番の理想は、全社員が知り合いで、何かあった時はみんなで助け合ったり、意見を出し合えたりすること。サティがそのきっかけになればと思います」と長谷部氏は話す。今後は、参加者の拡大が予想と表谷部氏は話す。今後は、参加者の拡大が予想に、社内の他のシステムと連携したり、ポータルサイトの必要性も出てくる。「スケジュールなど社内イントの必要性も出てくる。「スケジュールなど社内イントの必要性も出てくる。「スケジュールなど社内イントの必要性も出てくる。「スケジュールなど社内イントの必要性も出てくる。「スケジュールなど社内イントの必要性も出てくる。「スケジュールなど社内イントの必要性も出てくる。「スケジュールなど社内イントの必要性も出てくる。」



Sati」上のあるコミュニティの画面。所属部署の垣根を越えた交流が生まれている。



# 貝をまとめる『小学館だより』新ルチメディア時代に、

映画やアニメで数々の話題作を送り出している小学館もその例にもれず 各分野の社員がいかに情報を共有しながら業務を広めていくかが、出版社の大きなテーマとなっている 社内コミュニケーションに力を注ぐようになっている。 コミック、アニメ、小説、ゲーム、映画などの各メディアが縦横無尽に相関関係をもつ時代

### 情報共有が新たなコンテンツを生む

得ながら小説のミリオンセラーを生み出す。その 小説は発売する前から映画化が構想されていて、 編集が密接に連携して、カリスマ書店員の協力を ネスはより複雑になってきている。例えば、販売と だった。しかし、いまでは出版社のコンテンツ・ビジ 年誌など各担当者が自分のエリアだけで仕事をし 変わってきているんです。昔は週刊誌、コミック、学 備室室長の坂本隆氏は、「出版社の仕事がどんどん は大きな成功を収めている。小学館総務局広報準 ヒットと同時にコミックでも展開する(代表例に『世 などのコミックをTVや映画でアニメ化するだけ なかったのですが、自分の仕事はそれでも回ってい ていました。ほかの部署の仕事内容はよく分から 急速に変わり、なかでも映像分野と連携した事業 に『ドラえもん』や『名探偵コナン』『ポケットモンスター』 たので、その仕事を頑張ればよかったのです」と話す。 当初はメディアの融合も比較的シンプルで、単純 多様化するメディアの融合で出版社のあり方は

> のが、実写版の大ヒット映画に変身するケースも のように、もともとコミックのロングセラーだったも たり小説化するケースもあり、それらがさらにゲー コミック発の実写版TVドラマも目白押しだし、そ ある。『医龍』『弁護士のくず』『クロサギ』のような 反射が起き、ループ現象が起きているのだ。 ムの世界に展開されて行く。社内にさまざまな乱 れ以外にもコミックを携帯コンテンツとして配信し

えているのか、そうした情報共有が重要になる だからこそ、いま社内で誰が何を進め、何を考

### 社員をつなぐ広報誌をつくる

どを掲載していました」(坂本氏 内報を発行していたが、10年以上前に休刊となって 社などに配布している。小学館ではかつて同名の社 いくことが目的だったので、社員の結婚や家族のこ いた。「以前の社内報は単純に社員の親睦を深めて より』を季刊で発刊し、全社員とその家族、関係会 では2005年6月から、社内広報誌『小学館 そうした社内コミュニケーションの必要から、小学館 または沿線別に社員がどこに住んでいるかな

界の中心で、愛をさけぶ』『いま、会いにゆきます』

『県庁の星』など)。『ALWAYS 三丁目の夕日

リニューアル創刊した『小学館だより』は大きく編



新装刊した『小学館だより』。

小学館だより

各社員の仕事内容を詳しく紹介している





メディアの融合に関する記事などは、社内コミュ ニケーションの貴重な資料となっている。

部とのコラボレーションなどもビジュアル付きで紹介することで、「隣は何をする人ぞ?」が掴める内クトの内容をフルカラーの顔写真入りで詳しく紹集内容を転換した。各社員が関わる仕事やプロジェ



から問題はないのだろうか?込んだところまで書かれているが、情報管理の面介。あくまで社内向け情報ツールなので、かなり突っ

「外部の目に触れることも想定して、編集には気を「外部の目に触れることも想定しています。ただ、かなり内部情報に属することき書かないと実戦に役立つものにはならないので、そこはかなり大胆に割り切ることにしています。合いでね。結構、社内での評判はいいですよ」と坂春では笑顔で話す。

復刊して2年目。振り返れば情報開示方法への復刊して2年目。振り返れば情報開示方法へのある内容にするため、出版界全体が色々なことに取り組めるヒントになるようなものを作り上げていきたいですね。例えば、『こうして失敗した』といったマイナスデータの紹介や蓄積も、社内情報といったマイナスデータの紹介や蓄積も、社内情報といったマイナスデータの紹介や蓄積も、社内情報といったマイナスデータの紹介や蓄積も、社内情報といったマイナスデータの紹介や蓄積も、社内情報といったマイナスデータの紹介や蓄積も、社内情報を表している。

### テーマごとの社内連絡会が必要な時代

増えているんです」と坂本氏。

は、カリンに、知的財産のトラブルを回避する方は、未体験のメディアと付き合わなければならなくり、未体験のメディアと付き合わなければならなくなってきた時に、知的財産のトラブルを回避する方なってきた時に、知的財産のトラブルを回避する方なってきた時に、知的財産のトラブルを回避する方と、大人のとりに、おいてもらいたい知識やノウハウもどんどんです。

外に単純な社会規範を知らないケースもある。「問実際、クリエイターとしては優秀な編集者が、意

でいます。 れてしまわないように、総務局全体として社内教らないので、 容があれば一大事です」。編集者が『自分流』に溺います。小学館はその名の通り子供のための出版集には気を 事業から始まった会社ですから、例えば、発行物の集には気を 事業から始まった会社ですから、例えば、発行物の集には気を 事業から始まった会社ですから、例えば、発行物の集では気を 育にも力を注いでいるという。

す」と社員の前向きな姿勢に感心している きながら全面展開していくという時代になったんで だけでなく、 ぞれ主導をとり、 ているという。「各セクションがテーマに基づいてそれ 連絡会にオブザーバーとして参加するよう心がけ 連絡会、デジタルコンテンツ連絡会など、 の高さに驚いている。また坂本氏自身、 2カ月に1回くらい開催され、「毎回、講堂が 絡会を行っているんです。 いになるほど盛況」なのだと坂本氏も社員の関 ブル対策や知財問題などに関する社内セミナー 厳しい判決が近年とみに増えている。そのためトラ 環として、 さらに、出版社が関係する訴訟問題で、版元への 編集連絡会、営業連絡会、 社内の然るべき人たちと直に結びつ 積極的に呼びかけあいながら連 社員が自分だけのエリア 広報業務 全社的 関係会社

社内コミュニケーションが緊密化するにつれ、広報セクションも飛躍的に多忙になったという。この7月中旬には広報準備室も正式に広報室として立7月中旬には広報準備室も正式に広報室として立にはその時その時の小学館を代表するビジュアルを採用しています。5年後10年後に振り返ったときに、会社の軌跡が表紙イメージで辿れるような誌面作りにしたいですね」と決意を新たにしてな誌面作りにしたいですね」と決意を新たにしてな話面作りにしたいですね」と決意を新たにしている。



### 社内コミュニケーションを図る CSRへの参加意識を喚起しながら

具体的にどんなことをしているのかは、社外はもとより、社員でもよく理解できていないケースが多く CSR(企業が果たすべき社会的責任)は、今や経営の根幹を成す重要な施策の一つだ。 しかし、 どんな理念に基づいているのか 大企業になればなるほどその傾向が強い。日興コーディアルグループでは、このCSRを社内コミュニケーションの核に位置づけ、 "就業者 一人ひとりへの意識に訴えかける様々な取り組みを行っている。

※正社員だけでなく、契約社員、派遣社員、臨時社員等を含み、日興コーディアルグループで働く全ての人という意味

### 日興コーディアルグループで働く全ての人に伝える読まれるCSRレポートで

「角である。 事」にさかのぼる。 日興コーディアルグループがCSRを推進するよう

振り返る。 振り返る。 「瀬戸際で生き残ることができた中で、それまでの 「瀬戸際で生き残ることができた中で、それまでの 「瀬戸際で生き残ることができた中で、それまでの

社会への貢献という意味から注目したのが、当時 社会への貢献という意味から注目したのが、当時 融機関として何をすべきか」という視点にこだわり、 日本初のSRIファンド「日興エコファンド」を立ち上 けた。その後、ISO14001の導入、WWF・日興 がリーンインベスターズ基金設立と、あくまでも本業 での実践を通じて社会貢献活動を進めてきた。

「本社が何をしているのかが全国各地にある支店社外へのアピールを開始した。しかし、同時に取り組社外へのアピールを開始した。しかし、同時に取り組たのは、昨年から。専門部署であるCSR室を設け、たのは、昨年から。専門部署であるCSR室を設け、

レポート』の存在に注目しました」と畑山氏。 やグループ会社の就業者には分からない。もちろん、 を就業者に、会社の理念や目指す方向を伝えるに 社が何をやっているのかをよくは知らない人も多い。 全就業者に、会社の理念や目指す方向を伝えるに はどうしたらいいのか――。そう考えたとき、『CSR はどうしたらいいのか――。

CSRレポートは、「どんな企業なのか」を解説する会社の身上書のようなもので、今や多くの企業が毎年作成している。世界標準のガイドラインが定められ、格付けの評価対象にもなっている。しかし、このガイドラインや格付けを意識するあまり、どうしても内容が難解で、どの企業のレポートも似たようなものになりがちだ。畑山氏は、こうした状況に疑問ものになりがちだ。畑山氏は、こうした状況に疑問ものになりがちだ。畑山氏は、こうした状況に疑問を投げかける。

「CSRレポートは何のために作るのか?ステーク「CSRレポートは何をしているのか、そして何をしなけて、「作ること」が目的ではありません。日興コーディケループのファンになってもらうために作るのであっか、インボルダーの皆さんに読んでもらい、日興コーディアルホルダーの皆さんに読んでもらい、日興コーディアルホルダーの皆さんに読んでもらい、日興コーディアルホルダーの皆さんに読んでもらい、日興コーディアルホルダーの皆さんに読んでもらい、日興コーディアルホルダーの皆さんに表

にっこ

そこで05年、「読んでもらうためのCSRレポート」

**@** 



でORDIAL Bland

EM3-ディアルグループ

2006 年版の CSR レポート。イラストを効果
的に使用するなど、読みやすさを心がけて
いる。

うにした。表紙のてんとう虫は中にも登場、ページを 読みやすい文章で綴られている。 を考え、何をしているのか」が、とても分かりやすく、 遊び心も盛り込んでいる。そして何より、「会社が何 めくっていくと「パラパラまんが」が動いて見えるなど 口絵を使い、子どもたちでも楽しみながら読めるよ てもらう工夫をした。ページをめくった後も大きな かわいらしいてんとう虫のイラストを使い、手に取っ として、編集方針を大幅に方向転換した。表紙には

に請求窓口を設けたりと、一般の方へも広く届けて コーディアル証券の店頭で配ったり、インターネット上 完成したCSRレポートは全就業者に配布。日

その反響を聞くと、畑山氏は満面の笑みでこう答

最終的には3万3千部を作成し、それも2月末には 初版の2万部が3カ月でなくなり、その後2回増刷 が在庫として残ってしまいました。しかし05年版は、 在庫切れになりました」 「4年のCSRレポートは、作成した2万部の半分

語った。 筆のアンケート用紙を手に、畑山氏はうれしそうに もあった。「子どもたちにも読んでもらえたのは、と 評で、総合学習の時間の教材にと、学校からの請求 ても励みになります」。中学生が記入してくれた直 自宅に持ち帰る就業者が増えた。社外からも好

ンの発行も始めた。

そして、こう結んだ。

いう想いを、社内外に伝えていきたいと言う畑山氏。

起されれば、肩肘張らずに一歩が踏み出せそうだ。 えてしまいがちだが、こんな身近で楽しいことから喚

「『投資することを通してよい社会を作りたい』と

### シンボルは「てんとう虫 イントラ+メルマガで情報発信

り組みまで、一基本的にCSRに少しでも係わりのあ ることなら『なんでも』掲載しています」と畑山氏。 スタートさせた。役員会での議事内容から支店の取 昨年10月には、イントラネット上で「CSR通信」を



イントラネット上では「CSR通信」を展開している。

さらに、よりインタラクティブ性を求め、 メールマガジ

社内への浸透を図っている。

CSRレポートのミニチュア版「CSR NOTE」(上)と てんとう虫のシール(下)。遊び心を巧みに盛り込み

> う虫は同グループのCSRのシンボルになりつつある。 帯版も作りました」と、畑山氏は笑う。今や、てんと 貼れるのを作って』と言われてしまいまして……。 携

と思うんです」と畑山氏。CSRというと、つい「難し

「CSRは義務感だけでは続かない。遊び心も必要だ

い」「よく分からない」「自分とは関係ない」などと考

確実に増えてきている。

CSRレポートは名刺入れにも入るミニチュア版も

、また、表紙に登場したてんとう虫のシールも作

「最初のシールは少し大きかったので、『携帯電話に

、社内外に配布した。

から」と言うが、参加したり協力する就業者の数は

運営する側にとっては「朝から晩まで毎日大変。一 途中経過を知ることができるから、意見を言える。 いるという意識を共有することがとても重要になり

単に結果を公表するだけではなく、事前案内や

つひとつに真剣に対応しないとそっぽを向かれます

いと思っています れています。それに応える活動に取り組んでいきた かさ、といったものが、揺れ戻しのように再び求めら ててきた。こころ。。美意識。。やさしさ。。人への暖 域社会、環境への暖かなまなざしです。戦後ずっと捨 あり、美学であり、就業者、お客様、パートナー、地 めています。今ビジネスに求められているのは文化で 「お金さえ儲かればいいという企業は、淘汰され始

しながら、具体的な活動の形を模索していく考えだ。 今後も、『なんでもかんでも』イントラやメールで開

とは言えません。だからこそ、みんなで一緒にやって

したところで、本当の意味でCSRが実践できている

と、単なる掛け声で終わってしまいます。また、強制

「CSRは、就業者一人ひとりがその気にならない

られれば、もう一度内容を練り直したという。

ポートの作成については、骨子や構成案をイントラに

るのが「意見を聞くこと」。例えば、06年版CSRレ

メルマガにも象徴されているが、強くこだわってい

公表した。「意味が分かりにくい」といった意見が寄せ



### を束ねる ーケーション

2005年5月、 同社の社内コミュニケーションの現状について、同社社長室広報・IR担当の方々にお話を伺った 新たな一歩を踏み出したバンダイナムコホールディングス 株式会社バンダイナムコホールディングスを設立した。「世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ」を目指 、株式会社バンダイと株式会社ナムコは経営統合を発表、同年9月には持株会社として

### まずは広報担当者の交流を深めることから

『たまごっち』に『ナンジャタウン』、『花やしき』に『ガンダム』と聞けば、大人も子供もわくわくしてしまう。そんな遊びの世界を創り出すグループ会社を束ねるのがバンダイナムコホールディングスだ。同グループでは、バンダイ、ナムコ両社の強みを融合し相乗効果を発揮するため、グループの事業を5つの「戦略ビジネスユニット」(以下、SBU)に再編成。今年4月からスタートした3カ年の中期経営計画の達成に向け、社員6000名が一丸となって邁進している。

返る。 半数ずつだ。 士 あるはず。 で事業範囲が広がり、 業広報の しているのは6人。 」の交流 ・IR担当シニアエキスパー かりやすく伝えるためには、 在、 同社では「グループ広報連絡会」を隔月ペー 同社社長室で広報・IR・ブランドを担当 担当者をそれぞれ置いている。 社外に対しても社内に対しても情報を 不可 またグループ各社には、 欠だと考えまし 旧バンダイ 分かりにくくなった部分 ŀ 由 まず広報担当者同 旧ナムコの比率 上朗 た」と社長室広 商品広報と事 子氏は振 「経営統合 が

情報を発信するための環境が整いつつあるという。例研究などを行う。こうした交流を重ねる中で、10~30名の広報担当者が集まる。連絡会では近況を報告し、危機管理に関する情報の共有や他社事を報告し、危機管理に関する情報の共有や他社事スで開催している。ホールディングスや各SBU主幹スで開催している。ホールディングスや各SBU主幹スで開催している。ホールディングスや各SBU主幹

### 『BANANA』

の場合、 ません。 しかし 化の違いに直面する毎日でしょう。 内広報のポイントになってくる」と田上氏は話す。 向 お客様を楽しませることを第一に考えるという方 性が同じだったため、 経営統合は、 「現場の社員たちは、 が、 会社や社員を知る機会も少ないかもしれ そこをどううまく融合していくかが 両社が ″遊び″を創る会社であり 比較的スムーズに進んだ 仕事のやり方や社内文 また異なる事業 社

階とはいえ、 ナジーサ が、 るトップメッセージ、役員が交代で本社のある品 タ バンダイナムコグループのコミュニケーションの グルー ŀ した 1 ・プ内ポータルサイト『バンダイ・ナムコ シ ŀ ニュース類に加え、 『BANANA』は、 BANANA だ。 動 まだ試行錯誤の段 画 今年2月にス [を交えて伝



『BANANA』のトップページ画面。同社ならではの工夫で見やすい作りになっている。つい読みたくなるコンテンツが満載だ。





ホールディングスの会社案内。ここでもトップメッセージの発信や沿革の紹介、 各SBUの事業内容の説明を重視している。

ANANA』は、

武男社長をはじめとする経営陣だ。「特に社長は非 常に積極的。 ションも可能にしていきたい」という。 は口を揃える いる施策も少なくありません」と田 同社で社内コミュニケーションに熱心なの 社長の熱意に後押しされて実現して 上氏と吉田 高須

送った。これは、「社員一人ひとりに直接メッセージ な撮影・印刷技術も採用され、グループの特許技 企画だ。このカードには、ナムコが特許を持つ特 を伝えたい」という経営陣の強い意向から実現した 周知にも一役買った。 昨年12月、社員全員の自宅にクリスマスカード

### 常に社員を意識した対外広報を実践

同社では、 対外広報も社内コミュニケーションの

文のその後を追うコーナーなど、 りもこうしたサイトが効果的だという。 ばらんに伝えるというものだ。 社ずつ紹介する「グループピックアップ」というコ テンツが並ぶ。このほかに、グループ会社を毎月 から発信するブログ、経営統合後募集した懸賞論 態に迅速に対応できる点も重要だ。『BANAN なる全社員に情報を伝えるためには、 内外の全ての拠点から閲覧できる。 |員を3名紹介しながら現場の雰囲気をざっく 事業内容や社長の紹介とともに、 、アミューズメント施設を含 独自性のあるコン 就労形 また、 紙媒体よ 緊急 態が ミだけでなく社員にも配られる。 IJ 外向けのホールディングスのホームページでは、 会の模様や発言内容は、 端を担う活動だと位置づけている。例えば、 などをまとめた「ファクトブック」は、 ル ツールを通じて社員全員に報告される。 ほかに各SBU主幹会社の経営陣が出席し、 ディングス主催の決算会社説明会には、 NDAINAM CO ースも全て掲載。 ディングスだけでなくグループ各社のニュースリ N E W S さらに、

株主向け広報誌「BA

社史や商品売上数

いずれも、 投資家、

社員

グループ各社の社内広

また、

社

ホー

同社社長

ホー

もある。

吉田英明氏は今後について「社員が取り上げられて トップとの座談会などを企画したい !のコミュニケー もっと登場機 うというわけだ。 の視点にも配慮しながら作成しており、 にとまるチャンスがあるものも徹底して活用 などへのアプローチも行った。 くなったのではないかという懸念から、 ればというのが狙いだ。 目にした社員がお互いの会社を知るきっかけにな 人となりや考え方を読者に知ってもらえる企 経営統合後、マスコミ取材対応にも変化が出 トップの姿や声が社員 人ひとりに届きにく 会社の外で社員の 特に経営者 これらを

てき

目 画 現在は情報発信が主体だが、

双方向

会を増やし、 いるコーナー

を皆よく閲覧するので、

A O

運営に携わっている、

社長室広報·IR担

思います」と語った。 まり、その先に経営計画の達成が見えてくるのだと やすいものとなっている。田上氏は、「何か一つ大き てはと工夫する」という社風に下支えされ、親しみ とを考えている」「何かするときは、楽しくしなく ニケーションを密にとることで情報伝達の土台が固 気持ちが徐々に一つにまとまっていくはず。 いのが社内コミュニケーション。試行錯誤しながら現 なことをやれば急に成果が出るというものではな の取り組みを継続していくことで、社員たち 同社の社内コミュニケーションは、「いつも面白いこ コミュ