

## IC事例交流部会の創設に当たって

経営環境が一層不確実さを増す時代に、企業が「社会から見た姿」を自覚し、未来に向かって新たなカタチを獲得していくチカラは、どこにあるのか？

「社内報」編集者を経て、経営雑誌記者、書籍編集者、広報担当者を経て、組織変革に向けたCI(コーポレート・アイデンティティ)プロジェクト推進事務局の時に、その成功は「組織コミュニケーション」によると判断し成果につながった。

あれから30年。市場はグローバルに広がる一方、組織内の私たちの視野は逆に縮んでしまったのではないかと。

「組織コミュニケーションの可能性」に改めてチャレンジしようと、2014年から日本広報学会に「新しいCC(コーポレート・コミュニケーション)を考える会」や「経営コミュニケーション研究会」を立ち上げ、交流や研究の場で議論を続け、2019年春に書籍『インターナル・コミュニケーション(IC)経営』を刊行し、2021年春に当部会が誕生した。

ICはまだ小さな声である。だが次第に響きを増している。

【報告】第4回部会の開催は現在交渉中の3社との協議がまとも次第、ご連絡いたします。



部会長：清水 正道  
(CCI研究所代表)

第2回  
事例交流部会

ゲストスピーカー：  
**山下 和行氏** インターナルコミュニケーション研究者



1990年 輸送機器メーカー入社。  
国内営業を経て、93年から海外事業に携わり、中国、米国と駐在経験を持つ。駐在時代には、合併会社の設立、マーケティング、広報宣伝、事業戦略立案、海外拠点経営等、広範な役割を担う。2013年から本社勤務。現在は事業部長付 特命担当(戦略アドバイザー)

インターナル・コミュニケーションの担当を離れた現在もこのテーマに高い関心を寄せている。

## 4年にわたって行った『社内報』改革はインターナル・コミュニケーション改革へと進化した。

### 主要ICエピソード

- 2014年11月「社内報を担当してほしい」と上司から言われた時、「やりたくない」と思った。社内報担当とはそういう見られ方をする仕事だった
- 「変えたい」という言葉をきっかけにやる気になった
- 着任一年目はマイナーチェンジ
- 20代～30代の若手社員からヒアリングを行った結果「中身が表面的なものばかり」「白黒で読む気がしない」と低評価だった
- 2016年から本格的な改革を行おうと計画を立て、自身も半年間にわたり編集やライティングなどの雑誌づくりを学んだ
- 情報過多の時代に社員が「見たい」と思う魅力的な社内報を作る。そのために必要な「相応しい費用」を得るために社長にプレゼンを行った
- 制作、編集の軸を「経営」と「社員目線」両方に置き、自社らしさを前面に出す新企画を展開
- 社内ヒエラルキーに沿ったトップ型の社内広報ではなく、フラットな関係性に基づく双方向性のある新たなインターナルコミュニケーションを磨いた

## 参加者とのやり取り(抜粋)

### 柴山 慎一氏(社会情報大学院大学 教授)

- 経営課題、組織課題を解決するのがインターナル・コミュニケーションのテーマだと考えている
- 山下さんの問題意識が経営目線にあったのはなぜか?経営課題と結びつけてインターナル・コミュニケーションに取り組もうと思った背景は何か?

### 山下氏

- 社内報を担当することになったのは、リーマンショック後の構造改革の途上だった。当時社長は社員へのメッセージ発信に力を入れていたが、届いていないと感じていた。社員が社内報を読んでいないことに課題感を抱いていた。
- リーマンから数年経ち業績は回復しつつあったが経営層は市場競争における危機感を抱いており、社員との意識の差を感じていた。
- 海外事業に携わり、経営企画にもいた私は経営の危機感を理解していた。
- 私が入社した時と比べて連結の売上は倍近くになった。自分の仕事と会社の成長を紐づけて組織を見ることができ、近年入社した社員は会社が安定した売上を得ていることが当たり前で、組織としての成長への貪欲さは薄れていた。

### 北見 幸一氏(東京都市大学 准教授)

- インターナル・コミュニケーションの話になると、その範囲に焦点を絞りがちだが、山下さんのお話は顧客の視点も取り入れているのがポイントだと感じた。価値の源泉が従業員にあることに共感する。
- 費用と投資の話があったが、多くの経営者はインターナル・コミュニケーションを投資と捉えていない。どのようにして投資に向かうことができたのか?

### 山下氏

- 中国に駐在している時に、販売会社(合弁会社)を立ち上げた。ブランディングも行った。日本本社はどのような会社なのか、何が提供できるのかを

伝えていく仕事もした。会社をゼロベースで立ち上げる時だからこそ必要だった。予算のない中でなぜこのようなブランディングを行うのか、中国人の経営者にも理解してもらう必要があった。

- 米国に駐在していた時はブランディングへの理解はあった。ブランドを日々の仕事に落とし込んでもらうために、中途社員にも都度説明していた。これは人材投資で、社員がブランドを理解することが売上げにつながると説明した。
- 変化を起こすための投資であると訴えた。当時の社内報を見直す際も、社長からのヒアリングを重視し、何を実現したいのか尋ねた。

### 田中 康志氏(アサインポスト)

- 費用として捉えられていた時代と比べてどのくらい投資を増やしたのか?

### 山下氏

- 予算規模は5倍くらいに増やした。4年の間に社内コミュニケーションに関わる人数も増やした。

### 丸山 鉄臣氏(資生堂 グローバル広報部)

- インターナル・コミュニケーションについて理解がない人と戦略を共有、引継ぎは可能か?
- 業績への貢献度は?

### 山下氏

- インターナル・コミュニケーションはマーケティングだと思っている。インサイトを掴む、何を求めているのかを探る。これを社員を対象に行った。社内コミュニケーションは色々な仕事に応用ができる。
- 私は中期経営計画の浸透を行うことと製造現場のモチベーションを高めることを中心に行った。社内報の新企画記事を製造拠点の新卒採用に活用してもらったところ、創業以来はじめて女子高生からの応募があった。