

社内広報のパラダイムシフトを目指して

1999年度日本広報学会「雇用不安時代の社内広報」研究会中間報告書

2000年8月
日本広報学会

はじめに

主査 中村豊

過剰雇用を解消するためのリストラ施策が一般化した企業組織において、社内広報の現状はいかがか。課題は何か。日本広報学会の自主的研究会「雇用不安時代の社内広報」では1999年度から2年間に亘り、研究活動を行っている。

社内広報が持つ経営上の役割とは、社内コミュニケーションを通じて、いかに社員の意識改革を実現していくかにある、とされている。トップが経営理念、ビジョンを自ら社員に語り伝え、共感させる。共感した社員が日常業務にそれを生かし、組織においてやりがいを感じ、会社（ブランド）に誇りを持ち、組織と一体感をもって自己実現を図っていく。

「終身雇用、年功序列のいわゆる日本的雇用慣行は幻影であった。これからのビジネスマンは1社懸命にならず、就社した企業に生涯を捧げず（安住せず）、自分のスキルを磨いて会社を渡り歩けるような『個の自立』が求められる」という論調が目立つ。若者に対しては「就職が超氷河期」、中高年に対しては、「希望退職を募る企業が増加傾向」のマスコミ報道にもあおられ、ビジネスマンの就労意識、組織への帰属感は変わらざるを得ない。大分、変化してきているだろう。

このような日本産業社会全般に漂っている、雇用に関する不安感を背景にして、社内広報の現状と課題を探るを目的に、99年5月、当研究会はスタートした。当報文集は99年度の活動結果を、企業事例編（第1部）、コミュニケーション手法編（第2部）、社内広報機能編（第3部）にまとめ、中間報告するものである。

第1部 企業事例編

99年度は社内広報活動が他から見えやすい企業事例の研究から開始した。月例会に該当企業から講師を招き、お話を伺いディスカッションを進めた方式（2、3、5、6章）と、市販されている書籍、雑誌等を資料として執筆した方式（1、4章）で行った。

| | | |
|----|---|--------|
| 1章 | CS、ESを実現するファイナンシャル・プランナー制度 中村豊（TOTO サービス推進部） | p4～7 |
| 2章 | 経営理念を共感させる社内広報 中村豊 | p8～11 |
| 3章 | 知の創造、活用を推進する社内広報 植竹政次（山九広報部・企画担当マネージャー） | p12～17 |
| 4章 | 日産自動車の場合は、経営と社風の大改革なのだ だるまたろう（経営評論家） | p18～23 |
| 5章 | 個を輝かせる人事施策と社内反響 大田憲明（ウエイ・ステーションコンサルティング教育部） | p24～29 |
| 6章 | 社内報の役割と社内ジャーナリズムに関する私見 葉山利幸（リンクス・インターナショナル代表取締役） | p30～33 |

企業トップが社員に、経営理念、ビジョンそして社会的存在意義を語り伝える。伝え方と社員に共感させるしくみに、コミュニケーション上の特徴が大きくはっきり出ている事例を取り上げた（1、2、3、4章）。1、2章は社員対象のコミュニケーションと他のステークホルダー対象のコミュニケーションが連動されている点に特徴がある。3章は社内コミュニケーションにナレッジマネジメント手法を活用している。4章ではコミュニケーションを阻害する要因、意識改革の難しさをテーマにした。

5章では、社員教育をテーマにした。雇用責任に加え、社員の教育責任という企業の新しい任務遂行にも触れてみたかった。6章はメディアが多様化している中での、社内報が持つ役割と限界である。

第2部 コミュニケーション手法編

企業事例をフィールドワークする研究と同時並行して、具体的事例を離れてコミュニケーション手法の可能性を探る研究も行った。原稿としてまとめることができたのは2編である。

- | | | |
|----|-------------------------------|--------|
| 7章 | ナレッジマネジメントと社内広報 | p34～47 |
| | 城義紀（コーポレート・コミュニケーション研究所長） | |
| 8章 | リ・コミュニケーションのすすめ～なぜ会社は変わらないのか～ | p48～53 |
| | 氏家和朗（東光電気企画部副部長・広報担当） | |

7章は事例編3章と同一テーマである。社内広報とナレッジ・マネジメントとの関係を考察したものである。8章はコミュニケーションが持つ人間関係構築、風土形成をテーマにした。

第3部 社内広報機能編

企業事例、コミュニケーション手法のどちらにしても、具体的な現象をいきなり研究開始した。その反動もあって、当研究会の基盤となる「雇用不安時代」「社内広報」の定義についての討論が月例会では何回もなされるようになった。

社内広報と社内コミュニケーションとの相違、社員対象の広報と他を対象とする広報活動との関係を明確にしないまま、広報活動の現象を把握しようとしても、砂上の楼閣を作ることにならないか。「雇用不安時代」とは時代を意識させる当研究会の研究テーマの枕詞でよいのか、企業の雇用責任や終身雇用に代表される雇用慣行の変化が、社内広報にどう影響を与えているのか、テーマを絞り込まないといけないのではないか。この二つの議題はコンセンサスを得られないまま、具体的研究だけは進行していった。当報文集を編集するにあたって、現段階でのコンセンサスを明確にする意味を込め、二つの原稿を執筆した。

- | | | |
|-----|------------------------------|--------|
| 9章 | 「雇用不安」環境下での従業員対象の広報の機能 | p54～57 |
| | 藤原博彦（東京大学大学院博士課程） | |
| 10章 | 高度経済成長時代までに醸成された日本的企業風土、社員意識 | p58～61 |
| | 中村豊 | |

9章は、インベスタリレーションの機能、手法を重視する観点から、社内広報の役割と社員対象の広報活動の位置付けを明確化しようというアプローチである。

10章は、改革すべきとされる旧パラダイム、日本的企業風土、発想方式について言及する。