

VUCA 時代における企業価値向上のための コミュニケーション・サイクルに関する研究

齋藤 智文 清水 正道 田口 光彦

(淑徳大学) (CCI 研究所) (ジョイワークス)

ブレッドスミス 美奈子 馬淵 毅彦

(クロスメディア・コミュニケーションズ) (馬淵文筆事務所)

要旨：デジタル化による新しいビジネスモデルの台頭や情報通信技術の発達、地政学的な諸問題やグローバルパンデミックなど、予測が困難な現在の経営環境を VUCA 時代と捉え、かつ企業が直面する課題を「適応課題」と位置付けた。変化対応ではなく、先んじて変化を捉える「変化先制」の姿勢が必要である。変化先制を実践している企業と想定できる 3 社の事例を研究し、企業に必要な活動である 5 つの機能を循環させる「コミュニケーション・サイクル」を確立することで存続と成長を成しえるモデルを提示した。

キーワード：VUCA、適応課題、変化先制、コミュニケーション・サイクル、5 つの機能

1. はじめに

本稿は、企業価値を向上させるための社内外のコミュニケーションのあり方を提案するものである。背景となる現在の時代認識は「VUCA 時代」と設定した。VUCA とは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字で、1990 年代に軍事用語として登場し、2010 年頃よりビジネス界でも近代の経営環境を表現する言葉として使われるようになった。

現在が VUCA 時代だと呼ばれる具体的な事象は以下のとおりである。特筆すべき点として情報通信技術 (以下、ICT と表記) の進展が挙げられる。日本国内のインターネット商用利用の開始は 1993 年で、その後 2000 年代から移動通信システムが格段の進化を遂げた。ICT 系企業は、サービス形態やビジネスモデルが多岐に亘ることから、それらを一括りにはできない。本稿で示す ICT 系企業とは、欧州委員会や日本の総務省が 2015 年頃から注目する Google や Apple、Facebook、Amazon などの「オンライン・プラットフォーマー」とする。それらがもたらした産業界へのインパクトは大きく、またそれらの急成長の背景には、既存市場と大きく異なるサービスの特徴あるいはビジネスモデルがある。それは、利用者の積極的な関わりによって成り立っていることやプラットフォーマーと利用者の相互作用によって価値を創り出している点であると指摘されている (株式会社 NTT データ経営研究所, 2018)。

VUCA 時代で企業が直面する課題の一つが、上記で利用者と記した一般生活者との相互作用や彼らの賛同や参画、共感である。ソーシャルネットワーキングサービスは、モバイルデバイスの普及や通信速度の向上等に後押しされ、個人が文章や写真、動画などの多様な表現手段を用いて自身の意見や考えを発信しやすくなったことに加え、他者の投稿に対して「いいね」などの共感や反論を可視化する機能や「コメントする」という意見を投稿できる機能などを通じて、他者の意見に対して賛同や批判を示すことを容易にした。一般生活者の意見の中には、企業や製品・サービスに対する評価も含まれており、企業はデジタルによって市場の競争環境が変化したことに対応するだけに留まらず、自社のステークホルダーを含む一般生活者の評価や期待にも感度を高める必要があると考える。

さらに、企業はデジタル化による市場変化に適応するだけでなく、2001 年の米国同時多発テロ、その影響も大きかった IT バブルの崩壊、2009 年のリーマンショックから始まった世界的な金融危機、日本国内で

は2011年の東日本大震災の発生、そして2020年初頭から世界の日常を一変させた新型コロナウイルス感染症の拡大などに代表される大規模自然災害や地政学的な紛争等によって突如として事業の継続を揺るがしたり、解決方法を容易に見出せなくなったりするような経営環境にも直面している。

また、このような世界規模の社会問題が深刻化していることを背景に、2000年の「国連ミレニアム・サミット」では、貧しい人々の生活を改善するための集団的行動のための枠組みとして「国連ミレニアム開発目標（MDGs）」が提示され、2015年にはその後継となる「持続可能な開発目標（SDGs）」が掲げられた。さらに、国連環境計画・金融イニシアティブと国連グローバル・コンパクトとが連携した投資家イニシアティブは、2006年に金融システムの側面からも将来的な無数のリスクを克服する動きとして責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）という考えを提唱し、環境・社会・ガバナンスの要因を投資決定やアクティブ・オーナーシップに組み込むことを促進させた。これにより2019年3月末時点で約2400の年金基金や運用会社等がPRIに署名し、運用資産残高の合計は20兆ドル以上（約2200兆円）に達した。つまり、今日の企業が置かれている経営環境は、市場競争の面だけでなく、国際政治や地政学的な側面、危機管理の側面、さらには企業の社会的責任や投資家対応の側面など、事業活動のあらゆる活動において変動性、不確実性、複雑性、曖昧性に対応する組織力を備えることが求められている。

このような状況で、企業は様々な変化に適切に対応しなければ事業に大きな影響を及ぼす可能性が高い。また、それらの課題の多くは、既知の知識で解決可能な「技術的問題（テクニカル・プロブレム）」でなく、問題や解決法の特定が難しく人々の優先事項、信念、習慣、忠誠心を変えなければ対処できない「適応課題（アダプティブ・チャレンジ）」となっている。そして、このような課題に対する挑戦を牽引するためには、周囲の出来事やパターンの「観察」、観察したことの「解釈」、観察と解釈に基づく「介入」という3つの主要な活動のサイクルが必要である（ロナルド・A・ハイフェッツ、マーティ・リンスキー、アレクサンダー・グラショウ、2017）。

一方で、企業は適応課題に取り組みながらも、事業活動を通じて安定した収益を生む必要がある。言い換えれば、「（既存事業を）深堀りする能力＝知の深化」と「（新規事業や適応課題への対応を）探索する能力＝知の探索」を同時に追求することを常態化していく必要が求められる（加藤雅則、チャールズ・A・オリリー、ウリケ・シェーデ、2020）。さらに、自然災害やパンデミックなどの外的な環境変化は、組織のみならず働く者個人にも大きな影響を及ぼすため、現場レベルで何が起きているか把握する必要があり、社員から迅速に情報が共有される文化や組織内の信頼形成が肝要であると考えられる。また、日本国内においては急速な少子高齢化、労働力人口の減少、働き手の就労と子育てや介護、疾病の治療などとの両立など、労働力の維持・確保を図りたい企業と働き手の就労継続のための課題を考えなければならない内的な環境変化も顕著になってきている。

外的・内的環境変化に対応するだけでなく、先んじて変化を作り出したり、ステークホルダーを含む一般生活者との相互作用で新しい価値を創出したりするためには、様々なレベルにおいてマネジメント層と社員が情報や意見を交換・共有し、同時に社員自らが解決方法を見出す意志を持って活動することが重要である。組織内で様々な役割を担う社員が見聞きし感じたことを共有することは、危機や変化が組織にもたらす影響を知ることができる手がかりとなり得る。しかし、個人レベルで収集された情報や主観的な意見や考えは、現状を把握するためのきっかけとなる要素といえるが、組織の意思決定レベルに昇華させるためには、社員個人の主観的な知（個人知）を客観的な知（組織知）へと変換しなければならない（野中郁次郎、竹内弘高、2020）。企業は、個人知を組織に転換する機能を仕組み化し、日常活動で展開できるようにルーティン化すること求められる。

経営を取り巻く環境変化が激しい時代は、新しいニーズが生まれ、企業に新しい価値の創造が期待され

るタイミングでもある。このような環境変化に対して受動的な姿勢をとり、変化への対応が遅れた企業はニーズを取り逃し、競争力を失っていく。そのため、変化を感知し自ら率先して独自かつ新たな価値を創造し、それを優位性の源泉とすべく企業自らが変化を能動的に活用して企業価値を向上させようとするマインドが必要である。本稿ではこの経営姿勢を「変化先制」と呼ぶこととした。

2. 本稿における広報とコミュニケーションの考え方

2020年10月3日・4日に開催された日本広報学会の第26回研究発表全国大会では「ポストコロナ時代の戦略広報」と題し、経営環境が目まぐるしく変化する今日における変化先制、既存事業を維持しながら新しい事業を創発する「両利きの経営」の実現、そのための企業カルチャーの形成、そのための組織内のコミュニケーションの重要性やそのあり方を発表した。その際、「戦略広報」と称していた点について、継続研究で議論を重ねた結果、「広報」という言葉を用いることにより、本稿で提示するコミュニケーション機能が「広報」を担う部署に限定される印象を排除すべきであると考え、「コミュニケーション」という表現が適切であると判断した。

3. 企業事例研究の目的

本研究では、先行研究から適応課題の把握、既存事業と新事業の両立、個人知の組織的活用を主な機能とし、ステークホルダーを含む一般生活者との相互作用によって価値を創造する仕組みが内在化されている企業がVUCAの時代でも存続し成長を成し遂げられるという仮説を見出した。そのためには、環境変化をどのように捉え、それをどう解釈し、組織構成員が納得（腹落ち）した戦略・戦術を立案し、行動化に進むことができるのか。さらに、行動化から得られた新たな知識を自社の強みと練り合わせ、差異化を実現し、組織として俊敏に新しいビジネスモデルを構築していけばいいのだろうか。加えて、組織構成員個々人が感知したものや主観、体験はどのようにして組織知として創造され、実践されるのか。また、このプロセスが仕組み化され、ルーティン化されて絶え間なく繰り返されることによって組織における価値創造の効果を高める重要成功要因は何だろうか。これらの問いへの答えを「コミュニケーションの在り方」として考察することが、本研究の目的である。

VUCAの時代では、変化が起きてからの対応ではなく、生活者の潜在的なニーズを捉え、変化を呼び起こすようなビジネスモデルを世に生み出し、変化先制の姿勢に変わる必要がある。企業は、このような活動を促進させるためにも社員の共感を醸成するコミュニケーションを確立することが必要であり、それを「自社とステークホルダーのあるべき関係性」に到達・維持するために、経営システムを通じて戦略を作成し、経営プロセスの中でその戦略を実行していくことが求められるはずである。

4. ヒアリング調査研究対象企業の選定

上記の考察を進めるために、変化先制を実践するコミュニケーションを重要視していると思われる企業からヒントを得るべく事例研究を実施することとした。対象になるとと思われる企業は、各種メディアや書籍、研究メンバーの実務経験や取材実績などの情報から探し、20社を超える企業を候補として挙げた。その中で、新型コロナウイルス感染症の拡大という未曾有の経営環境の中でも変化先制を実践し、売上や利益などの業績を向上させている企業を選定し、6社にヒアリング調査を依頼した。研究スケジュール期間内に調査に協力する意向を示した企業3社に絞り、公になっている情報を整理・考察した上で、ヒアリング調査を実施した。各社の事象は、事前調査の内容とヒアリングで得られた情報を統合したものである。

4-1. ヒアリング調査方法

ヒアリング調査では、調査対象企業各社におけるコミュニケーション活動の在り方を探るため、事前調査で収集した特筆すべき事象をもとに、実態を確認し、その背景、意図などについて質問を行った。ヒアリングは各社一時間半から二時間、実施回数はそれぞれ二回となった。

4-2. ヒアリング対象企業①：株式会社ワークマン

1 回目のヒアリング調査は 2021 年 4 月 21 日（水）、2 回目は 7 月 30 日（金）に実施。調査では、2012 年に常務取締役役に就任した土屋哲雄が行った「データ経営」改革、その後の「中期業態変革ビジョン」ほか、新しく取り組んだ活動について伺い、コミュニケーションと事業成長の関係を考察した。

ヒアリング回答者：営業企画部兼広報部 部長 林知幸

表 1 株式会社ワークマンの企業概要（当該企業ホームページと東洋経済新報社「四季報」から作成）

設立	1982 年
本社所在地	群馬県伊勢崎市柴町 1732 番地
従業員数	332 人（2021 年 3 月期）
役員（2021 年 3 月期） ※字数の都合上、一部のみ記載	取締役社長 小濱英之 専務取締役 土屋哲雄
営業総収入（単体）	669 億 6900 万円（2019 年 3 月期） 1058 億 1500 万円（2021 年 3 月期）
経常利益（単体）	147 億 5500 万円（2019 年 3 月期） 254 億 900 万円（2021 年 3 月期）
営業総収入成長率（上記 2 期で比較）	58.0%

特筆すべき事象は、2012 年に常務取締役役に就任した土屋哲雄が「エクセル経営」と呼ぶデータ活用である。ヒアリング調査でも 2012 年以前のワークマンは「勘と経験が重視されていた」社風があったことが確認された。従前のワークマンはデータ活用ゼロの会社だったことが指摘されている。入社当時のことについて、土屋は以下のように語っている。“2012 年から 2013 年までの 2 年間、私はこれまでメディアなどで「何もするなという会長の言いつけを守り、何もしなかった」と発言してきた。この何もしない 2 年間こそがワークマン飛躍の原動力となった”（土屋哲雄, 2020）

土屋が行ったことは単なる「データ経営」ではなく、2 年間でワークマンの強みの分析、現場に行って何人もの社員に話を聞き、加盟店を回り、店長にもじっくり話を聞くなど、ステークホルダーの意見を傾聴することも行ったという。この 2 年間は土屋の立ち振る舞いを通じて、経営レベルで社内外の観察を行っていたと捉えることができる。その結果として導き出された全員参加型のエクセルを用いたデータ経営は、組織的な解釈機能を強化する仕組みであるといえる。このデータ経営の一例として、店舗のレジから得られる POS データを収集し、仮説を立てて実験・検証しながら、データが当該店舗特有のものなのか、全国的に通用するものか否かを検証している。過去には上記のデータ分析から異常値を発見し、それが Twitter 上で顧客同士が情報交換をしたことから話題となり、それが売上に反映されたことがわかったという。こうした体験から、商品開発担当者などは自社や自社製品についてソーシャルメディアで検索するようになった。データ分析の結果、その結果を検証する方法として、ソーシャルメディアや店頭での顧客アンケート

など多方面で傾聴する姿勢が醸成されてきていることがわかった。

ヒアリング調査を経て、2012年に入社した土屋が2014年に掲げた「中期業態変革ビジョン」にも社員の共感を醸成する妙があることがわかった。前述の通り、土屋は約2年間で社員の意見にも耳を傾けており、そのスタイルも会議ではなく、隙間時間を見つけて社員の横に座り、雑談のようなカジュアルなスタイルで社員のやりたいことや期待を聞いて回ったという。そのプロセスを経て策定された中期業態変革ビジョンには、社員の声を反映した新業態の開発や無駄なことをしないことが明示され、さらに最も特徴的な要素としては、5年後に100万円の年間給与の賃上げにコミットするという唯一の定量的な目標が「変革の報酬」として示された。そこに売上のノルマなどは言及されておらず、あくまでも「計画」ではなく「ビジョン」として位置づけられている点に、社員が強くプレッシャーを感じる要素がなく、経営の指し示す方向に対する反発がなかったことが伺える。この引き算に引き算を重ねる姿勢こそが、土屋が観察やヒアリングを経て、ワークマンという組織に合った共感の手法を採用したといえる。このビジョンを発表する際、「すること」「しないこと」を20分ほどで端的に語り、「時間がかかってもいいからやろう」と口にはしたが、「何年までに何をやろう」とは言わなかったという。

同社がデータ経営の手法としてエクセルの活用を選択したことは、まさに変化の解釈であり、かつコミュニケーション機能の強化である。このデータ経営は、企業風土を変えることが最終的な目的であり、全員がデータを元に議論できるようになることにこだわった。そのため、高度なシステムの導入ではなく身近なツールであるエクセルを選定し、社内研修は外部講師を呼ばず、業務系の幹部が主体的にプロジェクトを進めること、情報系幹部は一切発言しないことを決め、あくまでも業務改善の手段としてデータを活用することにこだわったという。この点の決め事についても意図をもって設計されたコミュニケーションであるといえる。

ヒアリング調査では、勘と経験が重視されていた組織風土からデータに基づく仮説と検証が浸透してきたことにより、社員が主体的に仮説を立てるようになったことが分かった。また、検証の結果、その仮説が誤っていたことが明らかになれば、複数ある仮説を絞り込めたとして評価されるようになった。このことは、現場レベルの観察と解釈、仮説と検証という新しいことへの挑戦を促すことにもつながっていると考える。

また、データ活用の上位者や功績のあった社員は本人の希望する部署への異動を実現させたり、早い段階で成果を上げたデータ分析チームには社長表彰を出したりした。スポットライトを当て、変革することへのポジティブなインパクトを社内に広げていったわけである。データ活用が全社的に浸透した現在は、作業服だけでなくアパレル製品としての価値と認知を向上させようと、「着こなし」が一つの変革のテーマとして掲げられ、人事評価の一部にも組み込まれている。

同社の営業職であるスーパーバイザー（SV）の重要な役割として、フランチャイズ店を巡回し、売れ筋の在庫があるかを確認することが挙げられるが、データ活用を進める中でSVの中から「未導入製品発見ツール」を開発する社員が登場した。「未導入製品の発見ツール」とは、その店舗で扱っていない製品がすべて表示されるだけでなく、他店で売れている製品順に表示されるものである。SVが売れ筋商品を仕入れていないフランチャイズ店を見つけ、他店舗で売れていることを共有する機会創出につながったことは、各店舗の体験をフランチャイズレベルで形式知を内面化する機能を果たしていると考えられる。これは行動による学習そのものであり、これにより次の知の探索に対する感度を組織レベルで深めることにつながると考える。これらの活動からワークマンプラスやワークマン女子といった新業態が生まれ、継続的な高業績を実現している。

4-3. ヒアリング対象企業②：オイシックス・ラ・大地株式会社

1回目のヒアリング調査は2021年3月23日（火）、2回目は8月12日（木）に実施。調査ではオイシックス・ラ・大地の基本動作である「体感主義」のルーツや社員への浸透策、行動規範「ORDism（オーディズム）」の実践、新たなチャレンジを促す仕組み等について伺い、コミュニケーションと事業成長の関係を考察した。

ヒアリング回答者:コーポレートコミュニケーション部 部長 大熊拓夢

表2 オイシックス・ラ・大地株式会社の企業概要（当該企業ホームページと東洋経済新報社「四季報」から作成）

設立	2000年（オイシックス社）
本社所在地	東京都品川区大崎1丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー5階
従業員数（連結）	915人（2021年3月期）
役員（2021年3月期） ※字数の都合上、一部のみ記載	代表取締役会長 藤田和芳 代表取締役社長 高島宏平
売上高（連結）	640億2600万円（2019年3月期） 1000億6100万円（2021年3月期）
経常利益（連結）	23億100万円（2019年3月期） 70億3700万円（2021年3月期）
売上高成長率（上記2期で比較）	56.2%

オイシックス・ラ・大地は「体感主義」を重んじている。「体感主義」重視には、東大発のベンチャー企業であった旧オイシックス株式会社の創業メンバーが皆20代の独身男性で、農業にも食卓にも縁遠く、事業を立ち上げるにしても知らないことや分からないことが多く、生産者や、家族に食事を用意する知人等に会い、直接話を聞くしかなかったという背景がある。当時の創業メンバーは、農作業を手伝ったり、一緒に食事をしたりして生産者との関係構築を行いつつ、最初の取引がはじまった。想定される顧客層に近い方々からのヒアリングを通じ、「何が求められているか」「どんなサービスを提供すべきか」「どんな価値を生み出せばいいのか」の仮説をつくっていった。「体感主義」は現在でも、同社のすべての事業活動における「基本動作」となっているが、こうした原体験を風化させないために続けられている取り組みの一つが「体感研修」である。「畑の体感研修」は、産地での農作業体験や加工品の生産体験や交流を通じて、生産者の喜びや大変さに対する理解を少しでも深めようとするもの。全社員が毎年1回以上は参加するこの体験を通じて、社員はいろんなことを自身の身体で感じ取り、それが仕事の感覚を育む大きな力になっているという。また、「食卓体感研修」は、実際の顧客をオフィスに招き、普段の食生活や、サービスへの感想などをテーマにしたパネルディスカッションを実施し、その様子を全社員が観察する取り組みである。

ステークホルダーの意見を聞く、体感する姿勢は、知の探索そのものである。具体例の一つとして2020年3月に「牛乳支援コーナー」をオイシックスの公式ECサイト上に設置したことが挙げられる。その当時、日本国内の小中高校では新型コロナウイルス感染拡大防止の対策のため同月2日より一斉に臨時休校が実施され、酪農家は給食向けの牛乳の供給先に困っている状況であった。この緊急支援として3月5日より通常価格から3割引で販売を開始したところ2時間で1週間分の予定数量が完売する成果を上げた。オイシックス・ラ・大地は、臨時休校という事態から、給食の休止や牛乳の余剰というインパクトと社会課

題を社員が見出し、解決に向けての的確な仮説を即座に立てて意思決定することができる組織機能が働いている、つまりオイシックス・ラ・大地流の観察・解釈・介入機能を象徴しているといえる。

社長の高島宏平は、旧オイシックス時代からリーダーが情熱を持ってビジョンを明示すれば、社員（チームメンバー）一人ひとりに使命感が生まれると考えており、メンバーに対してゴールがいかにも魅力的で、全力で注ぐに値するものかを理解してもらうことに気を配ってきた（高島宏平, 2015）。

オイシックス・ラ・大地は「大地を守る会」と「らでいっしゅぼーや」との統合を経て今日に至るが、現行の理念である「これからの食卓、これからの畑」は、オイシックスが大切にしてきた「お客様の食卓を豊かにする」と、大地を守る会・らでいっしゅぼーやが大切にしてきた「生産者さんを守り育てる」という両社の理念を融合して2017年、2018年の統合時に制定されたものである。また行動規範である「ORDism」（オーディズム、7つの行動規範）は、旧オイシックスが掲げてきた「行動規範」をベースにし、改良を加え制定されたものである。

2回にわたる経営統合に際して、前述の通り理念レベルからの融合が図られたが、この過程で両社の経営幹部同士が何度も議論を重ね、お互いが大切にしてきたことへの理解に努め、それを言語化する作業を時間かけて行ったという。組織の軸となる理念や行動規範に3社が重んじてきた考えが反映された結果、組織レベルでの文化の融合は迅速かつ円滑に進められたといえる。また経営統合の初期に、ORDism エバンジェリストとして部門横断的に行動規範の浸透を推進する担当を任命したことも、同社が共感やメンバーの納得（腹落ち）に力を入れている証左である。

オイシックス・ラ・大地では「食に関する社会課題を、ビジネスの手法で解決します」をMission（使命）として掲げるとともに、ORDismの第一の項目には「ベストを尽くすな、Missionを成し遂げろ」がある。ヒアリングでは、同社のECサイトやカタログが、「何が売れるか」ではなく「これからの食卓。これからの畑」に関わる課題を起点に編集されていることが確認された。さらに、社会課題の解決に取り組むことが即ち「売れること」であり「事業成長」であると考えているという。同社では、この使命をメンバーが納得（腹落ち）している状態であるといえることに加え、週次で展開されるECサイトやカタログに現場レベルの仮説が反映、実行されるスピード感をも持ち合わせている。

経営統合後の社名「オイシックス・ラ・大地（オイシックス+らでいっしゅぼーや+大地を守る会）」に各社の要素が取り入れられている点、3社の頭文字に由来する「ORD」というキーワードが「ORDism」（行動規範）や「ORDip」（社内報）、「ORDig」（採用オウンドメディア）、「ORD 海老名サービスステーション」（物流センター）等に用いられている点などから、3社それぞれの理念や事業コンセプトを尊重する姿勢が表れている。このネーミングこそが同社の考え方を反映したコミュニケーション融合の象徴である。

その他の具体例として「速達ミーティング」が挙げられる。毎週月曜の朝、経営層と各部門長とが集まって行われる週次の重要な進捗報告会議の資料ならびに議事録が即日社内公開されているという。この点も経営が意識的に「透明性の確保」を実現すべくデザインされたコミュニケーションであるといえる。

前提として「食品のネット通販」という業態がもつ特性が、柔軟かつ迅速な行動変容を促す大きな要因となっている。同社の主力業務である食品のネット通販はサブスクリプション（定期購買）が基本となるため、優良な固定客をいかに増やすか（離脱者をいかに出さないか）が勝負となる。具体的にはサイト上で週替わりに展開される「売り場」をいかに魅力的なものとして構成し、顧客を惹きつけ続けることができるかがカギを握る。そのため販売担当者らは、生産者や顧客からのさまざまな情報を取り入れながら毎週毎週「より良い売り場づくり」に知恵を絞り続けることになる。

また、取扱商品が食品ならびにその加工品という、天候や災害等の自らの力では如何様にもしがたい「自然」と対峙している点も大きく、社長の高島宏平の「降りかかる問題は選べないが、問題を解く態度は選べ

る」という発言からも行動変容が当たり前の風土を備えているともいえる。さらに、同社には社員が本来の業務とは別に、就業時間の10%程度を自分自身で関心のある業務（プロジェクト）に任意で携わることができる「ダブルミッション」と呼ばれる制度がある。社員の知の探索を促す機能と捉えることができる。

特筆すべき事象は、ORDismを体現したチームや個人を表彰する仕組みである。ORDismをよりよく体現したチームや個人が週に1～2組表彰されることに加え、半期に一度の表彰もあり、コミュニケーションの基盤となる組織文化形成に大きな役割を果たしているといえる。表彰制度は、ともすると「受賞」そのものが目的化する弊害を生むこともあるが、同社には「表彰される人は何かを成し遂げた人（＝Missionを実現した人）」という認識が共有されているため、そのような懸念はないという。これは組織的な知の探索行動といえるが、その前提として、この仕組みはデザインされたコミュニケーションであり、社員の行動変容を目的とした仕組みそのものである。仕組化された行動変容の機会にはリーダーの介入およびコミットメントが明示されたものである。

「事業を通じての社会課題の解決」という使命感が組織に深く浸透し定着していることは、「知の探索」という点においても大きな効用を生み出していると考えられる。日々の活動の目的が競合他社に勝つためであったり、より多くの利益を稼ぐためであったりすると打ち手は次第に固定化され、社員のモチベーションを高く保ち続けるのは困難になるが、その主眼が「社会課題の解決」にあれば、解くべき課題は無尽蔵にあり、そうした使命の探求が同社社員のモチベーションを高く保つとともに、組織マネジメントの知の深化を生み出しているものと思われる。

軸足はあくまでも事業であり、事業が大きくなることでより多くの課題を解決できていることにつながるという認識が社員の共通理解となっているという。オイシックス・ラ・大地では「体感主義」が基本動作になっていると述べたが、これは組織力の強化においても大きな役割を果たしているといえるだろう。

4.4. ヒアリング対象企業③：AGC株式会社

1回目のヒアリング調査は2021年4月6日（火）、2回目のヒアリングは9月27日（火）に実施。調査では、2015年2月の経営方針AGC_plus、経営陣による従業員との「対話会」などの多様なコミュニケーション施策等について伺い、コミュニケーションと事業成長の関係を考察した。

ヒアリング回答者：経営企画本部 サステナビリティ推進部 企画グループリーダー 金井厚史、広報・IR部 マネージャー 土居義岳、広報・IR部 マネージャー 北野悠基

表3 AGC株式会社の企業概要（当該企業ホームページと東洋経済新報社「四季報」から作成）

設立	1907年
本社所在地	東京都千代田区丸の内1丁目5番1号
従業員数（連結）	56,179人（2020年12月期）
売上高（連結）	1兆5180億円（2019年12月期） 1兆6700億円（2021年12月期予想）
営業利益（連結）	1,016億円（2019年12月期）
※IFRS適用会社のため経常利益ではなく営業利益を参照	2,000億円（2021年12月期予測）
売上高成長率（上記2期で比較）	10%

2014年10月31日の決算発表でAGCは、2016年度から成長軌道に乗せることを表明するとともに、過去数年間にわたり懸案事項だった液晶ディスプレイ用ガラスに偏っていた収益構造からの転換を進めることを打ち出した。そして新たなトップとして、常務執行役員兼電子カンパニー・プレジデントを務めていた島村琢哉氏を代表取締役兼社長執行役員CEOの就任を発表した。2010年から数年間の業績は、2010年の営業利益2,292億円から2011年1,657億円、2012年1,018億円、2013年799億円、2014年621億円とほぼ毎年、つるべ落としのような減益を続けていた。AGCは、低収益事業の構造改革と新たな成長事業の開発に注力することを迫られていた。

AGCは2015年2月、経営方針AGC_plusを打ち出し、「素材を製造する会社」から「素材ソリューションを提供する会社」への転換を打ち出した。2016年2月には社内のミドル20人が1年がかりでまとめた、素材のソリューション提供会社を目指すという長期経営戦略「2025年のありたい姿」を発表。企業価値をプラスする方策として、AGCが進むべき道の提示、従業員のやる気を取り戻し、社内に蔓延する内向きの思考の克服、事業ポートフォリオのリバランスを課題として捉えた。そして、2020年までを「ありたい姿」の実現に向けた“礎づくり”の期間と位置づけ、戦略的な事業投資と研究開発に取り組み始めた。同時にAGCは、その実践に向けた取り組みを現場に任せてしまうのではなく、組織のあらゆる階層の人々が関与する仕組みをつくり、トップが率先して遂行していくスタイルをとったのである。

AGCが採用した経営スタイルは、危機感を共有するだけでなく、今後のビジョンを示し、その内容を経営幹部同士や経営陣が内外の拠点に出向き対話を重ねていくことだった。また顧客に対しても、長期にわたる緊密な関係を築き、技術者と営業社員、事業開発のエキスパートが日頃から円滑な双方向コミュニケーションがとれるようにした。まさに組織としての知の探索である。

このことが、一方でガラスなどのコア事業の効率性を高めつつ、他方で新事業開発のクリエイティビティを向上させていくという、いわゆる「両利きの経営」を実践面から支えていくキーアプローチになったのである。具体的には経営企画、広報・IR、人事各部門が連携し、年2回、約100名の経営幹部が対話する「幹部対話集会」や3人の経営陣が国内外の拠点を訪問して行う「対話会」は、たとえば島村CEOの訪問拠点は約50ヶ所に及び対話回数も年150回にわたった。その後は新型コロナにもなる感染症対策で対話会はオンラインなどで代替されるようになったが、このようなタテ・ヨコの重層的で継続的なコミュニケーション活動は、最初の頃はスムーズに行かない面も見られたが、ルーティン化された2~3年後には従業員の受容性も高まり組織の雰囲気は大きく変わったという。

とくに経営陣が現場に出向いて従業員の声を直接聞くという活動の成功例を見ると「現場で直接話し合う」というのがキーワードとなっている。AGCのようにグループ全体で5万人を超える従業員が働く職場では、経営陣ははるか遠くの人でしかない。しかも自分たちの生活や生きがいをも左右する存在である。「自分たちの声を聞いてくれる経営者」の姿や息づかいを直接確認できれば、その安心感は極めて大きくなる。

AGCでは従来、直接対話活動を<伝達モード>の発想で進めていたと考えられる。2015年当時は、一般企業と同様、トップダウンのコミュニケーションが中心にあったが、双方向性を確保しようと工夫を始めていた。その一つは他社が行っている「ゴング・ショー」だった。提案者は、15分間の制限時間内にアイデア発表を終えなければ、ゴングが鳴って即退場という仕組みで、誰でもアイデア提案ができるし、意見も自由に発言できる。2015年9月にまず中央研究所で開催され、16件のアイデアが登場し4件に予算が付いた。翌月の10月には本社でも開催し、11件のアイデアに3件の予算が付いた。このイベントは、埋もれている若い人たちの提案を掘り起したり、チャレンジする企業文化を醸成したりすることを狙って開催されたが、その運営は社内の若手社員の有志が行った。

前述のAGCの対話活動は、経営と従業員とが経営環境を観察、解釈する取り組みと捉えることができ、「ゴング・ショー」が象徴する行動化を促す場づくりは、ハイフェッツが示す介入であると考えられることができる。

2018年7月の社名変更に向けたプロジェクトでは、1年間の時限で「社内インターネットテレビ局」を立ち上げたほか、社名変更を契機とした同社最大規模のTVコマーシャルの放映を開始し、同年9月には埼玉スーパーアリーナの一部を借り切ったファミリーイベントも開催した。従業員のエンゲージメント向上に向けた施策の一環として実施している従業員エンゲージメント調査では、2007年、2010年に低下した肯定的回答率はその後向上し、2019年には約48,000名を対象とした22言語による調査で88%の肯定的回答率を記録した。

各ステークホルダーを対象とするコミュニケーション媒体は、AGCグループの財務・非財務情報を幅広くまとめた『AGC統合レポート』をベースとして、財務情報主体の『フィナンシャル・レビュー』と『株主・投資家情報』のほか、非財務情報主体の『AGCサステナビリティデータブック』と公式サイト上の「サステナビリティ」で構成される。顧客に対しては、社会課題と先端市場、最新技術動向の情報を提供する「グローバル・テクノロジーネットワーク」の運営、ミラノサローネなど世界各地で開催される展示会への出展、また建築用ガラス事業では「カスタマーセンター」を開設し、製品開発の促進・CS向上に取り組んだことなどがあげられる。株主・投資家向けには「株主総会での対話」や個人株主向けの「小冊子」「株主通信」さらに従業員向けにはグループ全員を対象とする季刊『We are AGC!』とイントラネット「AGC World」がある。

これらの記号的メディアだけでは従業員の行動変容はなかなか期待しにくい。AGC特有の制度として特筆されるのは、Cross-division Networking Activity（以下、CNA活動と表記）で、具体的には、技術交流会・討論会、社外見学会、画像コンテスト、問題解決チーム活動、チャレンジものづくり、社内講演会、研修会などの取り組みである。もともと2011年にスキルマップが制度化されていた。これは①プロジェクトのメンバー選定や部門横断的配置を検討する際の候補者検索、②部門ごとの人財マネジメント施策の検討などに活用されるだけでなく、③異なる部門に所属しながら共通のスキルを持った人たちが集まり、情報交換や各事業部の課題解決を協議するなどの自主的活動の場として発展してきた。

しかし部門を越えた活動の場として機能させようと、リーダーの選定や報告制度などの制度的整備を進めた結果、次第に「やらされ感」が強まって、リーダーの負担が増えたりして形骸化が指摘されるようになった。問題点を指摘する声に素早く反応したのが経営陣だった。制約を解除して自主的で自由な活動を保証したのである。現在、登録従業員数は8,000名を超えており、国境を越えた活動も順次増えつつあり、実際に成果に結びついた事例も出てきている。

2016年に長期経営戦略として打ち出された「2025年のありたい姿」では、長期的な社会や市場の変化を見据え、確固たる収益基盤を生み出す「コア事業」を、収益拡大を牽引する成長エンジンとしての「戦略事業」と定義した。これを踏まえて2020年までを「ありたい姿」の実現に向けた“礎づくり”の期間と位置づけ、AGCは戦略的な事業投資と研究開発に取り組んできた。

この実現に向けて研究開発を加速させる仕組みとして、オープンイノベーションに積極的に取り組んでいる。2021年に新設した「AGC横浜テクニカルセンター」はそのためのチャレンジである。ここでは、国内外の有力企業との共同開発をはじめ、国内外の企業や大学・研究機関との戦略的コラボレーションも試行している。AGCでは、こうした短期から中期の商品開発や事業化に加え、より長期的視野に立った新たな素材の研究開発にも同時に取り組んでいる。新たな素材を実用化するには、基礎研究開始から10年以上、場合によっては20年、30年もの年月がかかることも珍しくない。

そこでAGCでは、多様な業界の顧客が求める素材ソリューションのアイデアをいつでも提示できるよう、“技術の引き出し”を充実させようとしている。そのために、社会や技術の長期的なマクロトレンドからバックキャストして選定した戦略的テーマに研究開発リソースを重点配分している。

5. 企業事例の考察

3社の事例研究から以下の共通項を見出すことができた。

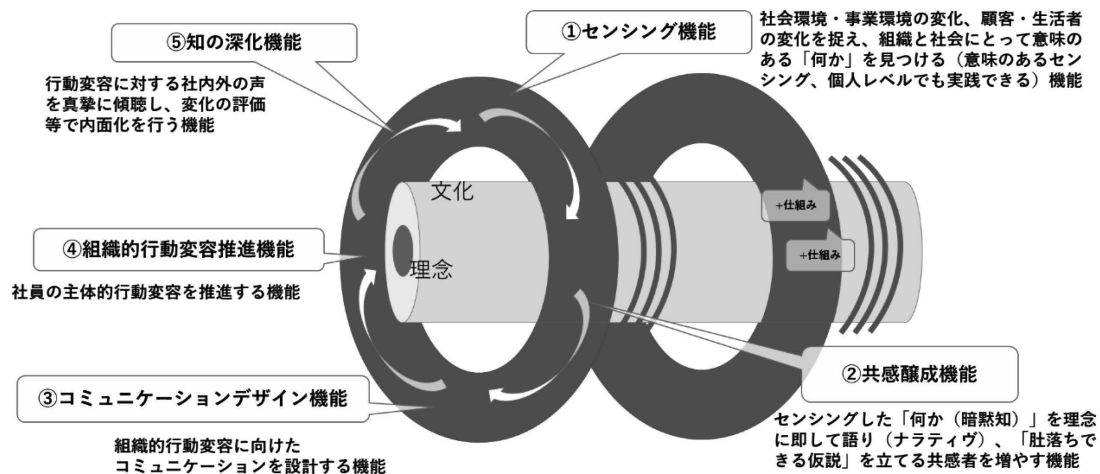
- 環境の変化を観察し、自社ビジネスにおける意味を解釈している
- 組織のあらゆる場所で課題を発見し、速やかに課題設定している
- 設定した課題を社員の共感をもって共有している
- 社員が行動変容をするためにコミュニケーション手法を開発している
- 部門や組織を越えて連携し、課題に応じた柔軟なチームを設計し、必要なメンバーを配置している
- メンバー全員が納得し、腹落ちして目的達成に最善を尽くしている
- 実行にあたっては、前例がない活動として評価し、分析している
- 社内外の評価をもとにビジネスとしての知の深化を図り、仕組み化し、ルーティン化をしている
- 一方で新たな課題を発見し、新たな知の探索を行なっている

研究対象企業の3社は社会的な適応課題に挑戦し、社会問題を解決することで高業績を実現していると見ることができる。課題解決のために、周囲の出来事やパターンの「観察」、観察したことの「解釈」、観察と解釈に基づく「介入」という3つの主要な活動のサイクルを回している。そして、「介入」に関しては、インターナル・コミュニケーションを重視し、社員の行動変容を促し、奨励して、社内外の評価を傾聴しながらノウハウを蓄積して、仕組み化・ルーティン化をしていることを伺うことができる。そして、この3社には共通の機能が存在し、その機能がコミュニケーション・サイクルとして回っていることを発見した。

このコミュニケーション・サイクルには「5の機能」があると考えることができる。5つの機能とは、①センシング機能 ②共感醸成機能 ③コミュニケーションデザイン機能 ④組織的行動変容機能 ⑤知の探索 であり、それぞれの機能の定義は、図1に示した通りである。本研究では、観察をより積極的に行うことを意図して「センシング」という言葉を用いることにする。

図1は、5つの機能が企業の理念と文化を中心軸として循環（サイクル）する様子を示すモデルである。本稿では、これらの機能を循環モデルとして提示しているが、一部の機能は業務プロセスの構築や見直し、人事制度等の仕組化に発展することが考えられる。この仕組化とコミュニケーション・サイクルの歯車が合い、循環を継続することができれば、これらの機能は組織文化へと深化する可能性がある。その結果として期待されることは、理念を求心力として、現場レベルで変化先制の実現に取り組む遠心力が生まれ、VUCA時代に対応できる組織能力が養われることである。

図1：コミュニケーション・サイクル「5つの機能」



図：筆者作成

5-1.①センシング機能の分析

ワークマンの場合は、土屋氏が入社から約2年間に亘り自社を客観的に分析し、エクセル経営と銘打ちデータ分析スキルを全社員に求めたことで売上などのPOSデータから異常値を検知する、つまりセンシング機能を全社に浸透させた。

オイシックス・ラ・大地では、旧オイシックス創設時に高島氏が重視した「体感主義」が現在も根付いており、生産者や顧客の声に直接触れることが組織文化として浸透しつつあり、これがセンシング機能の役割を担っている。

AGCの事例では、島村氏が察知した自社を取り巻く事業環境の変化であり、またそれに対応する自社の変化対応力や挑戦の精神、その根底となる組織風土に危機感を察知した点である。

このようにセンシング機能は3社から見出されたものの、その機能を担う主たる要素は、組織文化、特定のスキルを獲得する研修、経営者と異なる形態であることがわかった。経営者の意思決定や研修制度について、コミュニケーションを担う部署や人材が直接的に取り組むことは難しいと考えるが、これらの企業事例からセンシング機能の重要性を認識すれば、経営者への提言、人事部門へのヒアリングや連携、センシング機能に類する活動を組織内に見出す調査を開始するなど、センシングを機能させるための初動のイメージを掴むことができる。

5-2.②共感醸成機能の分析

ワークマンにおいては、「社員に無駄なことをしない、させない」という経営層が社員の利益や便益に配慮する姿勢が共感醸成につながっていると考えられる。

オイシックス・ラ・大地では、マネジメント層と現場メンバーの両方から収集される情報をもとにセンシングした内容を社内へ周知・共有する活動として速達ミーティングを行っている。同社が重視する社会課題の解決の面から見ても、生鮮食品を扱う同社の事業特性上、すぐに取り組まなければ解決の機会を逃すことになる。「食に関する社会課題をビジネスの手法で解決する」という同社の存在意義を社員一人一人が肚落ちして業務に従事しているため、社内での共感醸成に時間を割かずとも、素早く顧客へと共有され、課題解決に向けた参画を促している。

AGCはセンシングした危機感を共有するために、島村氏が社員の声や意見を聞く対話の場が数多く設けられた。この活動は社員に「声を聞いてくれる経営者」という安心感を与え、経営の危機感や変化に向か

うための納得やモチベーションを引き出したものと評価できる。

3社それぞれに共感醸成機能の存在が認められたが、社員の立場に配慮した経営方針や経営姿勢、理念への共感、社員の声を聞く経営姿勢等、各社で手法は異なることが認められた。

5-3.③コミュニケーションデザイン機能の分析

ワークマンは全社員にエクセル研修を受けさせること、また外部講師による研修ではなく社員の中からエクセルを得意とする人材を発掘し、彼らが講師になることによって、講師となった当事者のモチベーション向上や同僚がデータ分析を推進している様子の社内への波及などが図られている。これらは一般的な研修以上の意図が込められた活動であり、デザインされたものである。

オイシックス・ラ・大地では行動規範として掲げる7つの項目を体現した社員やチームを表彰する仕組みやチャレンジの幅を広げるダブルミッション制度を取り入れるなど、理念の体現や挑戦が促進される仕組み、つまりコミュニケーションのデザインが為されている。

AGCでは、前述の対話活動を職階に応じて実施方法を工夫するなど、経営が誰の声を聞くべきであるか、また当事者となる社員が発言しやすい環境を整えるなど、対話をデザインする意図が見受けられた。またスキルマップから発展したCNA活動は部門を横断した水平コミュニケーションで、自社の技術力や多様なスキル向上を意図してデザインされている。

コミュニケーションデザイン機能も前述2つの機能と同様に各社手法が異なるが、経営の意図が込められた戦略的な取り組みであり、コミュニケーションの当事者となる社員の立場やモチベーションを考慮した工夫はデザインと呼ぶことができる。

5-4.④組織的行動変容推進機能の分析

ワークマンでは、勘と経験が重視されていた意思決定から、エクセル経営という現場のデータに基づく意思決定が重視されるように変化した点が特筆すべき点である。意思決定が新しい取り組みによって現場に委譲されていく様子は、社員に次の変容を促す象徴的な事象といえる。

オイシックス・ラ・大地に見られる組織的行動変容推進機能は、同社の事業特性上、週次でECサイト上の売場や商品カタログを作成し顧客に届け、購買行動を通じて即座にフィードバックが得られる点とその即時性が行動規範の評価サイクルにも反映されている点が特徴として挙げられる。

AGCでは、社員の主体性が重視され強制的なものではないCNA活動を人事部が支援している点が挙げられる。人事部に活動の告知や費用の相談ができるということは、有志の活動でありながら組織として奨励されていることを意味する。

これらの3社の組織的行動変容機能は売上、意思決定、活動支援体制と異なっているが、変容することへの組織的な合意が得られていることが共通点といえる。つまり行動変容推進はコミュニケーション活動でありながらも、成果や評価と紐づけることによって更に行動を加速させるものであると考える。

5-5.⑤知の深化機能の分析

ワークマンではデータ経営が推進され、SVが「未導入製品発見ツール」を開発。それにより他店舗で売れている製品を未導入状態にある店舗に提案する機会の創出が図られた。この例は、成功している店舗の体験を追体験する「フランチャイズレベルの知の内面化」であると考えられる。

オイシックス・ラ・大地は、前述の通り一般消費者向けの生鮮食品等を扱う事業特性上、業務を迅速に行うことが不可欠である。そのため7つの行動規範「ORDism」を実践した社員やチームを評価する仕組みも

週次で行われている。これは現場レベルで行われている行動変容が組織の価値観に照らし合わせて評価されることにより、その変容は組織にとって必要な行動であると肯定されたことを意味すると考える。つまり、この仕組みは社員やチームの体験を内面化する機能であるといえる。

AGCはCNAから派生した社員らによって「社内学会」や社外のハッカソンへの参加など、自発的な学びの活動が発生し、継続されている。これは行動による学習であり、内面化の一端と捉えることができる。

3社の知の深化機能から、行動による学習という内面化のプロセスが見られ、各社その体験に関与する当事者の範囲を広げるような形で、次のセンシングの感度や深度を向上させる好循環に入っていることが伺える。

6. 今後の研究課題

企業事例分析の結果からもわかる通り、企業価値向上のためのコミュニケーション・サイクルの構築のあり方には違いがあることがわかる。これから企業価値向上のためのコミュニケーション・サイクルを構築する際には、「5つの機能」のどこを磨いて自社の強みとするかをまず初めに検討することが求められるものと思われる。

今後の課題として、以下の項目があげられる。

1. ヒアリング対象企業を増やし、「VUCA時代における企業価値向上のためのコミュニケーション・サイクル」および「5つの機能」の効果性を追加検証する
2. 「5つの機能」以外に自社の成長や企業価値に貢献している機能はないかを探る
3. 以上を踏まえて、「VUCA時代における企業価値向上のためのコミュニケーション・サイクル」のモデルを構築する
4. そのうえで企業が「VUCA時代における企業価値向上のためのコミュニケーション・サイクル」を構築するためのガイドブックの開発に向けた検討を行う

以上

参考文献

- Heifetz, R. A., Linsky, M., Grashow, A. (2009) The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Review Press (水上雅人(訳) (2017) 最難関のリーダーシップ 英治出版株式会社 NTT データ経営研究所 (2018) 平成29年度産業経済研究委託事業 プラットフォーマーを巡る法的論点検討調査報告書
- 加藤 雅則・O'reilly, C.A., ・Shaed, U. (2020) 両利きの組織をつくる 英治出版
- 野中 郁次郎・竹内弘高 (2020) 知識創造企業(新装版) 東洋経済新報社.
- 清水 正道 (編著) (2019) インターナル・コミュニケーション経営 経団連出版
- 高島 宏平 (2015) ぼくは「技術」で人を動かす ダイアモンド社
- 土屋 哲雄 (2020) ワークマン式「しない経営」 ダイアモンド社
- 野中郁次郎・竹内弘高 (2020) 知識創造企業(新装版) 東洋経済新報社.
- 斎藤智文・清水正道・田口光彦・ブレッドスミス美奈子・馬淵毅彦 (2020) ポストコロナ時代における戦略広報のあり方の研究 日本広報学会第26回研究発表全国大会予稿集, 34-37

参考 URL

- ワークマン・ホームページ <https://www.workman.co.jp/> (最終閲覧日：2021年11月9日)
- オイシックス・ラ・大地・ホームページ <https://www.oisixradaichi.co.jp/>

(最終閲覧日：2021年11月9日)

オイシックス・ラ・大地オフィシャル「note」<https://note.com/oisixradaichi/>

(最終閲覧日：2021年11月23日)

AGC・ホームページ <https://www.agc.com/index.html> (最終閲覧日：2021年11月9日)

「2030 アジェンダ」国連広報センター、

[https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/2030agenda/) (最終閲覧日：2021年11月14日)

「持続可能な開発目標」国連広報センター、

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/sustainable_development_goals/ (最終閲覧日：2021年11月14日)

「ESG 投資」年金積立金管理運用独立行政法人

<https://www.gpif.go.jp/investment/esg/> (最終閲覧日：2021年11月14日)

【論文履歴】初稿受理日：2021年11月25日 掲載確定日：2022年2月21日

【著者連絡先】斎藤智文：t-saito@u.shukutoku.ac.jp

Research on the Communication Cycle to Improve Corporate Value in the VUCA Era

Tomofumi SAITO Masamichi SHIMIZU Mitsuhiko TAGUCHI
(Shukutoku University) (CCI Laboratory) (Joyworks Inc.)

Minako BREADSMITH Takehiko MABUCHI
(Crossmedia Communication) (Mabuchi Writing Office)

Abstract

We regarded the current business environment as the VUCA era, such as the rise of new business models due to digitalization, the development of information and communication technologies, geopolitical issues, and global pandemics. The challenges faced by companies are positioned as “Adaptive Challenges”. Companies are necessary instead of "responding to change" to have a "preemptive mindset to change " that captures change first and leads to a competitive advantage. We studied the cases of three companies that we can assume are practicing "change preemption," and presented a model for achieving survival and growth by establishing a "communication cycle" that cycles through the five functions that are necessary for a company.

Key words : VUCA era, Adaptive Challenges, communication cycle, preemptive mindset to change, the five functions