

日本企業のインターナル・コミュニケーション 経営理念浸透活動におけるトップの直接対話

池田 勝彦 (いけだ・かつひこ)
(株)ソフィア コンサルタント



日本広報学会「新しいCCを考える会」による第2次ヒアリング調査の事例から得られた洞察として、まず我々が取り上げたいのは、理念経営をうたうなど理念浸透に本格的に取り組んでいる企業は、「トップ自ら現場との直接対話」を重視しているということである。

この傾向は、欧米の経営にも共通することで、バーナードが『経営者の役割』で「経営者の機能の第一は、コミュニケーション・システムを発展させることだ」と提示したように、経営者はフェース・ツー・フェースで現場と対話することを理念浸透におけるインターナル・コミュニケーションの重要な手法と認識している。これは、特に日本で明文化された経営理念の「認知的文化」を社内メディアによる発信によって浸透を図ってきた従来の広報部による社内広報機能を超越するもので、経営者が暗黙知として共有されるべき経営理念の「情緒的文化」を浸透させることを経営課題と捉えていることの証左であろう。経営理念を、インターナル・コミュニケーションを通じて浸透させていくには、広報部だけでなく経営企画や人事などとの横申の連携が必要となっている。

トップによる社員との直接対話、車座

今回の調査を通じて、経営理念制定後の浸透過程において、トップが社員との直接対話を重視する姿勢が浮き彫りになっている。

旭硝子の石村前社長は、市場の拡大と共に顧客ニーズが多様化し、かつ迅速で的確な経営判断が求められる中で、最前線にいる社員の声を聞き、経営理念の浸透と共に経営方針を速やかに伝達したいために、徹底した社員との対話が必要と判断し、本

社を中心に年200回に及ぶ昼食会を開いて若手と対話したり、国内10カ所の主要拠点、および海外の70を超える拠点でトップと社員との対話を実施したりした。また、現社長である島村氏は、世界中で5000人の社員とフェース・ツー・フェースで対話している。

オムロンの会長・社長ら役員は、国内外の出張先で現地部の課長10～20人と「車座」を開いている。自分にとって企業理念はどういうもので、自分はどうか考えるかを説明し、質疑応答などを通じて、より深く理解してもらおうとしている。立石会長は「会長ダイアログ」として、昨年は海外の5拠点を回り、現地法人トップ候補を対象に5時間程度の経営理念ワークショップを実施した。また社長は、年間4～5回、マネジャーと一般社員約10人程度と車座を実施している。その意図するところは、企業理念と経営のスタンス、長期ビジョン、事業戦略が一貫通貫になっていて、経営陣から社員一人ひとりまでが納得することによって、企業全体の経営力を上げていくことにあるという。

社員5000人の顔と名前が一致

西武ホールディングスの後藤社長は、従業員との対話に関して「この10年間、自分のエネルギーを注力してコミュニケーションを図ってきたと自負している」と述べ、あらゆる会議体やディスカッションのほか、毎週末のように現場に足を運んでは「中堅若手との対話」を実施してきた。事業所の視察時には、中堅若手を相手に話し合いの場を設け、自ら司会をして、企業としての考え方から個人的な話題まで全てを話し、意見を聞いていたという。「意見交換は大変貴重で私の楽しみであり、現場の中堅若手に

もそう思ってもらえればと思っている」と言う。後藤社長はグループ施設のホテルスタッフやゴルフ場のキャディーなど、社員を個人名で呼ぶことを「哲学」としていて、グループ社員2万2000人のうち5000人くらいの顔と名前が一致しているという。

NTTデータでは、後段で詳述するが、山下前社長の時代に、ビジョン制定時に階層別に現場を巻き込むことで自分事として腹落ちさせることを図った。また「幹部キャラバン」として社長と副社長が定期的に職場訪問し、話し合いの場を設けている。

伊藤忠商事の岡藤社長は、「現場主義」を徹底して、頻りに現場に足を運ぶ。定期的に支社・支店、グループ会社を回り、機会を見つけて担当社員と交流し、現場との対話を重ねている。社長の日々の動静を伝える「社長トピックス」や重要メッセージ、時には自筆の手紙メッセージを使った「社長メッセージ」を年に100回ほどイントラネット上で発信している。これらにより、社員・現場からの意見を吸い上げ、社員の働きやすい環境、働き甲斐のある環境づくりなどに反映している。

全役員と従業員の直接対話が年間269回

ブラザー工業では、小池社長を含め経営陣が社員に語り掛ける場と機会を重視している。全役員と従業員の直接対話が年間269回に及び(2015年)、ディスカッションに時間をかける一方で、“テリーさん”と愛称で呼ばれる小池社長は、イントラネット上でビジネスのONとOFFの話題をブログで週に3回ほど掲載。これは10言語に翻訳して配信されている。また、次世代を育てたいという小池社長の思いから、2014年から社長自らが講師となって「テリーズ・チャレンジ塾」も開催。半年間で延べ9日間、マネジャー層と30代の中堅社員30人を対象に対話型で実施している。

大阪ガスでは昨年のトップ交代を機に、企業理念を整理して、本荘社長が各事業所を回って従業員と理念の話が続けている。その内容を社内報に掲載している。また、経営理念を自分事化するために、ビデオを用いてディスカッションを実施しているが、今後は部課長クラスで“伝道師”を育成したいとしている。

理念制定における社員の巻き込みと参画意識の醸成

今回調査した企業が理念制定・改訂に至る背景は、各社様々であった。西武ホールディングスは企業不祥事をきっかけとした組織変革。グローバル化またはM&A(企業の吸収・合併)後の求心力の必要性があったのが、伊藤忠商事、旭硝子、NTTデータ、ブラザー工業。オムロンは、事業戦略との整合性を図るためであり、大阪ガスはトップ交代に合わせてというのが理由であった。

しかし、理念浸透に有効と思われた要因は、制定過程からトップが現場とのコミュニケーションを重視して、現場の声を集約し、参画させていることである。西武ホールディングス、伊藤忠商事、オムロンは、いずれも社員ヒアリングやアンケートなどを通じて意見を集め、社員の参画意識がカギとなった。

特にNTTデータでは、社内を5つの階層(①エグゼクティブ(トップマネジメント)、②50代若手役員・本部長、③30～50代の部課長、④30代の中堅社員、⑤20代若手)に分け、階層別と全体へのコミュニケーションを交互に展開しながら2年をかけてビジョンの策定・浸透、参画意識づけを行った。山下前社長は、特に会社を動かしている部課長に納得してもらうことが肝要と考え、自ら出席して部課長全員約2000人を対象に約100人規模の大規模対話会「ビッググループセッション」を19回開催、自分の職場で自分の言葉で語ることができるように徹底したことが浸透のポイントになったという。山下前社長は、「社長コラム」を本人が執筆するほか、スピーチを「社長語録」としてイントラネットに掲載。社内SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)にも自らアクセスして投稿するなど、組織を超えたコミュニケーションを自ら演じてきた。

以上が、調査対象7社のトップによる直接対話の事例である。各社によって特徴はあるが、経営理念浸透を図るインターナル・コミュニケーションの手段として、トップが自ら現場と対話をして、自ら行動様式を示すことで暗黙知である「情緒的文化」の浸透に力を入れているといえよう。

k