

# 日本企業のインターナル・コミュニケーション 社員参加型の継続的な仕組みで理念を具現化

中村 昭典 (なかむら・あきのり)

名古屋大学 工学研究科 コミュニケーションデザイン室 准教授



経営理念の浸透に経営トップのリーダーシップが強く関与することは、前号で示された通りだが、それが日々の業務にどう反映され、生かされていくのかは、受容する従業員側の課題となる。バーナードはこれに関連し、組織における「権威」という概念で説明している。権威とは、「伝達(命令)を組織メンバーがどの程度受容するか」によって左右され、トップがいかに理念の浸透に積極的にアプローチしても、「メンバーの受容がなければ権威は成立しない」とバーナードは指摘する。従業員に受け入れられ、日々の業務に反映されなければ、理念は「絵に描いた餅」にすぎない。

今回の調査で経営理念の浸透プロセスをひもといていくと、理念の策定段階から従業員が色濃く関与している企業や、現場レベルでの理念の反映事例を共有する仕組みを導入している企業など、社員参加型で継続的な活動を展開する姿に行き当たる。今号では、その先端的な事例を紹介しよう。

### 社員の士気は！Cで高める ボトムアップで復活した西武ホールディングス

「従来、経営で一番大事なことは、ビジョンの浸透だと言っても過言ではないと本気で思っています」、こう話すのは、西武ホールディングス(以下、西武HD)の後藤高志社長だ。2004年、有価証券報告書の虚偽記載事件に端を発し、上場廃止に追い込まれた西武鉄道。そのグループ再建を託されたのが後藤氏である。メインバンクだったみずほコーポレート銀行取締役副頭取を退任し、文字通り退路を断つての転身だった。

再建に当たり最も後藤氏が重視したのが、社員の意識変革だった。事件の影響を受け、社員の士気は低下していた。そこで、まず全社員を対象にアンケート調査を実施し、グループをどう思うか、誇りが持てるのか、自分の仕事にやりがいを持っている

のかを率直に聞いてみた。案の定、世間から厳しい批判を受け、社員は萎縮し、西武グループに対する愛着心も揺らいでいた。そこで社員の気持ちをひとつにするビジョンを作ろうとプロジェクトチームを結成。トップダウンではなく、社員が中心となって、自分たちはどうあるべきか、地域社会にできることは何かを考えた。そこからグループの指針となるグループビジョンを発表するに至る。2006年3月27日、実質的な西武グループ再スタートの日である。

「ビジョンは作った。しかし、ビジョンというのは、浸透させることこそ難しい」。後藤氏は経営雑誌のインタビューでこう述懐している。その後、後藤氏は矢継ぎ早に、かつ継続的に、グループビジョンを浸透させる施策に奔走する。社員の意識変化を定点観測し、その改善策を検討するために、グループ全役職員を対象にしたグループビジョン定点調査アンケートを2006年から毎年実施。2015年度はグループ全役職員約2万2000名を対象として調査し、回答率は95.8%と、社員の総意を確認する意識調査として根付いている。並行して、グループビジョンに基づいた優れた取り組みを表彰する「チームほほえみ賞・大賞」(2006年度から毎年開催)、一堂に会した西武HDをはじめとするグループ会社経営層に対し、グループビジョンを実現する施策を社員が直接提案する「ほほえみFactory」(2008年度より毎年開催)などを定例のイベントとして位置付けて開催し、根付かせている。この活動から駅チカ保育所「Nicot」やお子さまの成長を支援する「西武塾」などが誕生している。また2012年からは、良い仕事を実践した部下に対して上司が素直に「Good Job」と声を掛け、職場の風通しや風土の改善に繋げる「Good Jobカード」の運用を開始。2015年度末までの約3年間で約8600枚もの「Good Jobカード」が活用されている。さらに2015年度からは毎年4

月を「グループビジョン推進月間」と定め、後藤氏と若手社員との座談会や各職場においてグループビジョンをテーマとしたミーティングを開催し、グループ全体で意識付けの機会としている。

「社員の態度は180度変わったと思いますね。以前は、実直だが自立していない、自分の意見を言わないというような風土があったが、今は自発的に考え、行動するようになってきた。ほほえみFactoryは恒例化している機会提供の一環ですが、毎年いいアイデアが出てきています。自己実現の喜びを感じているんだと思いますよ」。そう語る後藤氏の言葉は力強い。

### 世界中のほぼ全社員が参加する オムロンのICイベント

経営理念の「浸透」以上に「実践」が重要と考え、全社挙げて奔走するのがオムロンだ。

「一般的な話として、“企業理念”を作ったけれど、床の間に飾ってあって、日々の仕事の中で意識することはあまりない、という傾向があると思うのです。でもオムロンの場合は、企業理念は“実践”するものであり、実践できなければ意味がない、という位置付け。これこそ、当社が企業理念経営を標榜する真意です」と語るのは、オムロン執行役員常務の安藤聡氏だ。同社では、企業理念の実践を促進する社員参加型イベントとして「TOGA (The Omron Global Awards)」を実施している。一人ひとりが企業理念を実践し、その優れた試みを評価すると同時に全社員で共有する仕組みにより、理念の実現を図っている。制度としてはまだ新しく、2012年から始まったばかりだが、すでに世界35カ国3万数千人の従業員が参加して競うオムロン流のプレゼンテーションイベントとなっており、広く注目を集めている。

TOGAには3つの特徴がある。

- ①チーム単位でエントリーし、チャレンジする内容を宣言して実行する、いわば有言実行を評価する
- ②経営理念を表意した創業者の5つの言葉をカテゴリーとして設定し、各カテゴリーで理念の実践活動をまとめる
- ③勝ち上がり方式でチャレンジ模範事例を共有、お互いに刺激を受け、学び合い、認め合う企業風土を醸成する場とする

高い業績を挙げたもん勝ち、という成果ありきの表彰制度とは違う。あくまでも、企業理念の実践事

例として共有したいものを表彰する仕組み。4年目となる2015年度ではエントリーチーム数4173、参加者数は3万8100人と、世界中にいるオムロングループのほぼ全社員が参加する総力イベントになっている。

「企業理念などに代表されるような企業のコア・コンピタンスを策定するのに、経営者が密室で決めて『はい、これでよろしく』では共感性はありません。こうした経営に大事なものを作るときは、いろいろな部門の社員が集まって、『自分たちにとって何が重要か』を議論し考えてもらうことから始めるのが大事だと考えています。ただ、こうしたボトムアップだけでもダメで、そこにはボトムアップとトップダウンの、いい意味での“せめぎ合い”があるべきなんです。社員も率直に意見を出し、経営陣からも『こういう方向じゃないか』と意見を言い合い、何回も行ったり来たりして作り上げるものだと思います」（安藤常務）。経営の考え方を表意する際に、オムロンでは、社員と経営陣がタッグを組んで作り上げる。完成までの透明性、見える化が、その先にある浸透、そして実践プロセスのカギになると考えているからだ。

### 経営理念は描くより、共有より、 実践することが何より難しい

以上、2社の事例を紹介した。いずれも地道で粘り強く、そして途方もないくらいの時間と労力が注入されていることは推察して余りある。両社の試みは、理念経営の浸透に直結したICのひとつの在り方を示していると思う。文字数の関係で紹介を諦めるが、今回の調査対象の各企業からのヒアリング結果は、実に示唆に富んでいた。そこには、経営理念の浸透プロセスで、コミュニケーション・ツールの工夫だけにとどまらず、様々なイベントに社員が参加し、自分ごととして考える機会を持つことで、腹落ちさせたり、自分の職場に適した実践策を立案するなど、行動規範化するまで落とし込む工夫が表現されていた。手法に違いはあれど、目指すベクトルは同じであるということが確認できた。

「経営理念は描くことよりも共有すること、そして共有することよりも実践することが一番難しい」。調査対象企業を招いてのワークショップの最後に、ある企業の広報担当者がくしくも口にした言葉である。その解決のカギは、インターナル・コミュニケーションにあるはずだ。

k