

原著論文

# レジリエンスの高い企業になるための インターナル・コミュニケーションの在り方 —VUCA時代を生き抜くチェンジコミュニケーション—

木村 信也

日本ビジネスアート株式会社

## 要 旨

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代と呼ばれる現代において、企業に必要なことは「レジリエンス」である。レジリエンスの高い企業は、変化に対して強くかつ柔軟に対応できるとされており、先行きの読めないVUCAの時代を生き抜くのに、レジリエンスは欠かせない資質といえる。本研究で、企業がレジリエンスを高めるために有効なインターナル・コミュニケーション (IC) を調査したところ、レジリエンスの高い企業は、平時よりレジリエンスを高めるためのICインフラを構築していた。それらの企業は、方針伝達、進捗共有、成果表彰の3つから成るチェンジコミュニケーションの重要なステップに相対するICインフラとして、「トップと現場のダイレクトコミュニケーション」、「即時共有できるコミュニケーションツール」、「取り組みに対する表彰制度」を準備している。また、経営企画・広報・人事の3部門が連携することで、これらのインフラを有効的に活用していることがわかった。

キーワード：レジリエンス、インターナル・コミュニケーション、チェンジコミュニケーション、VUCA

## 1 はじめに

### 1.1 本研究の背景と問題意識

現代はVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代と呼ばれている。2023年、世界では3年に及んだ新型コロナウイルス感染症の流行（以下、COVID-19パンデミック）が一段落し、アフターコロナやニューノーマルと呼ばれる世界が動き出した。ロシアのウクライナ侵攻を契機に、エネルギーや食料の供給問題などが表面化し、企業は地政学的リスクを無視できない状況となっている。これらの事象は発生するまで予見・予知が難しく、まさにVUCAの時代である。

このVUCAの時代において、企業に必要なことは「レジリエンス」である。「レジリエンス」とは、負のショックから立ち直る力、復元力を意味する言葉である。企業に当てはめると、レジリエンスの高い企業は、変化に対して強くかつ柔軟に対応できるとされており、VUCAの時代を生き抜くのに、レジリエンスは欠かせない資質といえる。

では、こうした「レジリエンス」を培うには、企業はどのような取り組みをしなければならないのか。

レジリエンスの高い企業に共通するエッセンスに関する研究では、「アンカリングができている」、「自己変革力が高い」、「社会性を追求している」といった要因が抽出されている（ピーダーセン, 2022）。ピーダーセン（2022）は、「マネジメントのあり方や組織運営そのものに革新を起こすこと」すなわち、マネジメントにイノベーションを起こすことが日本企業における最重要課題だと言及している。

一方で、VUCAの時代であることがより鮮明になったCOVID-19パンデミックにより、企業の求心力向上や従業員エンゲージメント向上につながるインターナル・コミュニケーションに注目が集まっている。テレワークが進み、働き方が多様になり、人材の流動性も高まったことで、インターナル・コミュニケーションによる従業員との関係性構築が企業の持続的な成長に欠かせないと考えられるからである。その観点に立つと、VUCAの時代に必要な「レジリエンス」も企業の求心力向上や従業員エンゲージメント

向上と同様にインターナル・コミュニケーションを通じて高めることができるのではないかと考える。

しかしながら、ピーダーセン（2022）の研究では、具体的なインターナル・コミュニケーションの手法にまでは踏み込んで論じられてはいない。そのため、レジリエンスの高い企業が持つ資質や組織運営の方法がわかっても、レジリエンスの高い企業になるための具体的な処方箋が得られない状況といえる。また、インターナル・コミュニケーションの研究は多いが、レジリエンスの高い企業に絞った研究は見られない。

そこで、本研究では、レジリエンスの高い企業における組織の特性ならびにその醸成に資するインターナル・コミュニケーションに焦点を当てることとする。

## 1.2 本研究の目的と範囲

本研究の目的は、レジリエンスの高い企業になるためには、どのようなインターナル・コミュニケーションが必要なのかを解き明かし、日本企業のインターナル・コミュニケーションにおける考え方や施策のヒントを提供することである。

本研究の対象範囲は、日本の大企業である。今回の調査対象の多くが東証プライム上場企業である。

## 2 レジリエンスについて

### 2.1 レジリエンスとは何か

レジリエンス（resilience）とは、そもそも英語圏で発生した概念であり、その意味するところを正しく理解するために英語で示すと、“the ability to become strong, happy, or successful again after a difficult situation or event”あるいは“the ability of a substance such as rubber to return to its original shape after it has been pressed or bent”とされている（ロングマン現代英英辞典）。同英和辞典では、立ち直る力、回復力、（ゴムなどの）弾力性、と訳されている。

日本では2011年の東日本大震災以降、特に注目が高まった印象の強い言葉だが、研究分野ではレジリエンスという言葉が注目されるようになって久しい。石原・中丸（2007）によると、初期の研究では「回復する」という動詞で頻繁に用いられていたが、1970年中ごろレジリエンス研究として注目を浴びるようになった。もともとレジリエンスは、回復力や復元力といった意味を持つ単語である。しかし、近年の研究では、ただ単に元通りになる力という意味のみで使われていない。

直訳すれば、耐性、回復・復元力、柔軟性、適応力、ストレスを跳ね返す性質を意味するが、日本語では「しなやかさ」が最もイメージに近い語といえるかもしれない。強さと柔軟性を持ち合わせ、強風の中でも折れ

ることなく、健全に生長していく竹の姿が目浮かぶ。（ピーダーセン、2015、p. 34）。

こうした「しなやかさ」をもった強さをピーダーセンは竹にたとえたが、ブルネルマイヤーは葦にたとえた。

レジリエンスの本質は、「樫と葦」の寓話にあるように、嵐を乗り越えて回復する力にある。樫の木は丈夫で力強い、普通の風に吹かれてもまず倒れそうにない。対照的に、葦はほんの微風でも曲がる。だが、強い嵐が吹き付けたときには樫は弱い。葦は曲がるが折れない。これが、レジリエンスだ。（ブルネルマイヤー、2022、p. 18）。

ピーダーセンやブルネルマイヤーが植物にたとえたのは偶然だろうか。両者に共通するのは、地に根を張り、その周辺環境の変化により圧力を受けたとしても、折れることなく、立ち直れる性質があるということである。つまり、強さと柔軟性を兼ね備えたうえでの回復力や復元力である。

### 2.2 企業におけるレジリエンス

日本では、2011年の東日本大震災以降、特に注目を浴びる言葉となったレジリエンスだが、近年はVUCAの時代の企業経営においても注目されている。では、企業や組織におけるレジリエンスとは何か。

従業員が想定外のネガティブ事態に直面して一時的にストレスを抱え、精神的に落ち込んだり、モチベーションが下がったりしても、いかにその状態を乗り越え、再び原状通りに職務を遂行できるように回復できるように促すか。（菊地、2013、p. 8）

企業のレジリエンスについては、「三つの領域」で考えています。企業の中核となる一つめの領域が、従業員が知性と知恵を増幅し、精神的活力を高め、互いの結びつきを深めることができるような職場環境です。企業のレジリエンスは、社外でも試されます。地域のことを考え、サプライチェーンの末端まで配慮した活動が二つめの領域におけるレジリエンスを形成します。もっとも外側にある三つ目の領域におけるレジリエンスは、企業がその資源や能力を活用して若者の失業問題や、気候変動といったグローバルな課題に取り組むことによって実現されます。（グラットン、2013、p. 3）

目指すは「しなやかで強い人間集団」＝レジリエント・カンパニーであり、レジリエントな組織です。未来を

恐れるのではなく、フューチャブルであり、フューチャーフィットな、復元力と強靱性に富む、そんな組織の実現目標です。(ピーダーセン, 2022, p. 25)

復元力＝レジリエンス、回復力 (Resilience)。竹の弾力があってよけたわみ、しなるさま同様、危機からのリカバリーなどを企業文化のしなやかさの一つ目の要素。(須永, 2023, p. 95)

特に、ピーダーセン (2015) は、レジリエンスの高い企業を「レジリエント・カンパニー」と称し、その行動パターンには3つの特徴があると論じた。アンカリング (Anchoring)、自己変革力 (Adaptiveness)、社会性 (Alignment) の頭文字を取り、従来の経済的な信用評価だけではない「トリプルA (3A)」ができてることが重要だと説いた。

先行研究より、企業のレジリエンスには3つの観点があると考えられる。

1つめが、言葉そのものの意味でもある危機に直面した際の復元力・回復力である。しかも、しなやかさと評される柔軟で粘り強い回復力である。

近年、企業が直面する危機は想定できないものが多い。そのため、外的環境の急変により業績が急降下したとしても耐えうる財務的体力や信用力はもちろんのこと、業績を回復させていくために迅速かつ粘り強い組織力が必要だと言える。

2つめは、環境変化に柔軟に対応することによって、成長していく力である。

先に挙げたような危機は、刻一刻と状況が変化することも多く、企業・組織はその変化に柔軟に対応していく必要もある。こうした柔軟な対応力は一朝一夕で身に付けられるものではないため、常日頃からの組織的な協働や学習が必要だろう。

ピーダーセン (2015) は、「それなりにうまくいっているとき」に、先を見据えた本質的な変化を自ら起こすことは、組織が大きければ大きいほど難しいことだ、と指摘する。また、事業環境の変化（潮流）をいち早く察知し、自らカルチャーや組織の在り方も柔軟に変えることが必要だと論じている。

こうした自己変革がめざすものは、ピーダーセンが「そのストレスや不確実性の中から、次なる発展のきっかけを見出し」と言及しているように、単なる変化適応ではなく、その先の成長を見据えたものと考えられる。

3つめは、社会に対しての適応力である。サステナブルな社会の発展に貢献する事業継続力が求められている。

2015年に国連がSDGsを採択して以降、グローバル規模

でのサステナビリティが強く推進されることになった。地球温暖化の危機、資源の浪費による危機、そして生態系の危機といった環境問題<sup>1)</sup>が盛んに叫ばれるようになった。地球温暖化防止のための二酸化炭素を中心としたGHG (Green House Gas) の排出量削減はもちろん、サステナブルな社会の発展という方向性に合致する企業や事業活動でなければ継続が厳しくなる風潮や世論が形成されてきた。それはESG投資やサステナビリティ経営といったバズワードが生まれるほどであり、刻々と変化する現代社会への適応は必要条件といえるだろう。

2.3 レジリエンスの高い企業の特徴

ピーダーセン (2022) は、高いレジリエンスを発揮する要素として3A (Anchoring, Adaptiveness, Alignment) を設定し、9側面に分解して、3A診断を実施した。

本研究では、前述の3つの観点をもとに、ピーダーセン

図表2-1 レジリエンス度の指標（筆者作成）

分類	要因	会社・組織の取り組み／社員の行動
回復力	強さ	社員は、経営理念や経営方針・価値観に対して賛同している
		社員は、会社や仲間を信頼している
		会社・組織は、組織の明確なビジョンや目標を描いている
	柔軟性	社員は、多様な考えを受け入れられる
		社員は、会社の変化を受け止められる
		会社・組織は、現場の情報を収集したうえで、目標や計画を修正できる
成長力	環境対応	会社・組織は、環境変化を認識している
		会社・組織は、多様な人材で協働する組織設計を行っている
		会社・組織は、社員に対して一定のエンパワーメント（権限移譲）を与えている
	自己変革	社員は、既存の仕事をやめる、捨てる、入れ替えることができる
		社員は、対話を通じた組織的な学習をしている
		社員は、社外とのつながりを活用している（オープンイノベーション）
持続可能性	ESG対応	会社・組織は、社会課題や環境問題に対応している
		社員は、個人の状況や希望に応じた働き方が認められている
		会社・組織は、情報開示を適時適切に行っている
	BCP対応	会社・組織は、BCPを設計・運用している

(2022)の研究を応用して独自のレジリエンス度を測る指標を作成した(図表2-1)。ピーダーセン(2022)では、3Aとしていたが、本研究では「回復力」「成長力」「持続可能性」とした。3Aのみでは、菊地(2013)や須永(2023)が説くようなレジリエンスそのものの意味(回復や復元)が的確に表されていない点が問題であると考えた。そのため、企業が危機に直面してからレジリエンスを発揮する一連の流れとして、「回復」から「成長」し、その後「持続可能」な状況を生み出すという3つの観点を持たせるようにした。

## 2.4 レジリエンスの高い企業の検証

本研究では、2023年10月から11月にかけて、筆者の顧客企業の広報部門を中心にインターナル・コミュニケーションに関するアンケート調査を実施した。アンケートはオンライン上で実施し、特定の業界に絞らずに筆者の所属企業<sup>2)</sup>の営業担当者の同意を得た55社に配布した結果25社(上場企業18社、非上場企業7社)からの回答を得られた。企業の広報部門を対象とした理由は、多様なステークホルダーとの関係を構築する中で、最も自社を客観的にみられるという仮定からである。その前提で、会社の代弁者として回答してもらうよう依頼した。

レジリエンス度は、図表2-1の16個の構成要素それぞれについて、「そう思う」「やや思う」「あまり思わない」「そう思わない」の4件法でアンケートを実施し、それぞれ4点から1点の得点を配点した。また、「自社のレジリエンス力について教えてください。」という設問(自社のレジリエンス力の自認度)を設け、「高い」「やや高い」「ある」「ない」の4件法で同様に4点から1点の得点を配したアンケートを実施した。

25社のレジリエンス度を測定したところ、16項目合計の平均値は3.26であった(図表2-2)。特に、「強さ」において最も高い値を示しており、経営理念・ビジョンの明確さやその浸透などがうまくいっている企業が多いことが示唆された。回復力や持続可能性に比べて、成長力については顕著に低い結果となった。特に、「自己変革」が2.64と低く、その難しさがうかがえる。

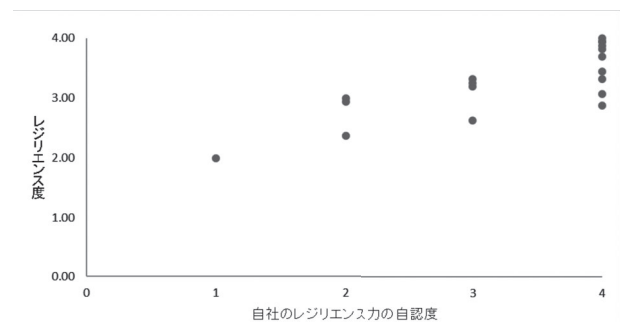
また、自社のレジリエンス力の自認度については、25社の平均値は3.2であり、多くの企業が「高い」や「やや高い」と回答した。

16項目から成るレジリエンス度と自社のレジリエンス力の自認度とのあいだには、0.71の正の強い相関が認められ(図表2-3)、16項目のレジリエンス度が高い企業は、レジリエンス力の自認度が高い傾向にあることが示唆された。

一方で、この指標がアンケート回答企業の回答者による主観的なレジリエンス度という側面が否めないことから、

図表2-2 レジリエンス度 (n=25)

レジリエンス度	3.26
回復力	3.45
強さ	3.59
柔軟性	3.31
成長力	2.89
環境対応	3.15
自己変革	2.64
持続可能性	3.51
ESG対応	3.52
BCP対応	3.48



図表2-3 レジリエンス度と自社のレジリエンス力の自認度の関係性 (n=25)

この指標の信頼性を測るために、対象企業の株価分析を行った。

アンケート回答企業のうち上場企業18社を対象とし、リーマンショック(2008年度発生)とCOVID-19パンデミック(2019年度発生)という2つの危機の前後における各社の株価の市場平均(日経225)との差を検証した。リーマンショックやCOVID-19パンデミックの危機が始まる前年度末(それぞれ、2007年度末、2018年度末)の株価を1として、後続年度末の株価の推移を比較した。

リーマンショックやCOVID-19パンデミックを対象としたのは、どの企業にも一様に訪れた危機であり、全世界的にも経済的にも影響力の大きかった危機だからである。

リーマンショックからの回復対象期間を2008年度から2012年度、COVID-19パンデミックのそれを2019年度から2022年度と設定した。日経225以上の回復・成長を示した場合に1点、基準年(2007年度と2018年度)以上回復・成長を示した場合に1点を付与し、市場評価得点として得点化したところ、図表2-4のようになった。

この市場評価得点と先述の16項目から成るレジリエンス度との相関関係を確認したところ、 $-0.31$ と非常に弱い負の相関がみられた。また、市場評価得点とレジリエンス力の自認度との相関はなかった( $-0.07$ )。

企業のレジリエンス力の自認度は、その企業のレジリエンス力を正確に評価・反映したものであるとはいえないが、



図表2-4 2つの危機時の株価分析による市場評価得点

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	市場評価 得点
日経225年度 末株価	12,525	8,109	11,089	9,755	10,083	12,397	21,205	18,917	29,178	27,821	28,041	
日経225 相対値	1	0.65	0.89	0.78	0.81	0.99	1	0.89	1.38	1.31	1.32	
医薬品 A社	1	0.54	0.63	0.54	0.55	0.65	1	1.49	1.97	1.59	2.75	8
医薬品 B社	1	1.03	1.04	0.89	0.76	0.99	1	1.59	2.59	1.77	1.67	13
医薬品 C社	1	0.90	0.94	0.71	0.95	1.81	1	0.43	0.73	0.47	0.30	5
卸売 D社	1	1.06	1.05	1.04	1.06	1.35	1	0.93	1.21	1.07	1.12	14
機械 E社	1	0.37	0.79	0.73	0.85	0.81	1	0.62	0.77	0.77	0.81	1
機械 F社	1	0.70	0.90	0.88	0.92	1.25	1	0.59	0.75	0.87	1.06	7
建設 G社	1	0.81	1.05	1.07	1.09	1.81	1	0.78\	0.98	0.92	0.88	9
建設 H社	1	0.92	1.12	0.88	0.76	0.86	1	1.00	1.20	1.16	1.21	9
ゴム製品 I社	1	0.43	0.72	0.65	0.74	1.34	1	0.99	1.56	1.25	1.23	7
サービス J社	1	0.42	0.46	0.51	0.57	0.90	1	0.75	0.99	0.89	0.95	0
情報・通信 K社	1	0.60	0.72	0.60	0.67	0.95	1	0.98	1.33	1.28	1.18	4
情報・通信 L社	1	1.02	1.03	0.96	1.05	1.16	1	0.91	1.16	1.33	1.70	15
食料品 M社	1	—	—	—	—	—	1	0.98	0.95	0.79	0.93	1
食料品 N社	1	0.87	0.93	0.87	0.92	1.28	1	1.18	1.08	1.13	1.60	12
食料品 O社	1	0.67	0.90	0.84	1.01	1.34	1	1.14	1.28	1.96	2.60	14
石油・石炭 製品 P社	1	—	—	—	—	—	1	0.58	0.93	0.86	0.84	0
石油・石炭 製品 Q社	1	1.04	0.92	1.17	1.08	1.08	1	0.58	0.69	0.84	0.69	10
その他製品 R社	1	0.85	0.87	0.72	0.68	0.82	1	0.93	1.06	0.99	1.16	4

※危機が起こる前年度末の株価を1として、翌年度以降の年度末株価を相対的に数値化した。

※1.0以上であれば、危機発生前水準まで回復したとして、1点の得点を与えた（斜体）。

※日経225相対値を上回っていれば、成長力があるとして1点の得点を与えた（太字）。

企業のレジリエンス力を測る指標の一つであるとした場合、それが企業の業績における第三者的評価の一つである株価(市場評価)とは相関関係が見られなかった。したがって、企業のレジリエンス力の自認度（以降、自認度）と株価（株価分析による市場評価）には何らかのギャップがあるものと推察される。

そこで、縦軸に自認度、横軸に市場評価得点を取り、先の18社をマッピングした（図表2-5）。自認度と市場評価得点のそれぞれの平均点をボーダーラインとして4象限に分け、自認度も市場評価も高い第1象限群、自認度より市場評価が低い第2象限群、自認度も市場評価も低い第3象限群、自認度より市場評価が高い第4象限群とした。

第1群を自認度も市場評価も高いため、レジリエンスの高い企業として「HR (High Resilience) 企業」と命名した。

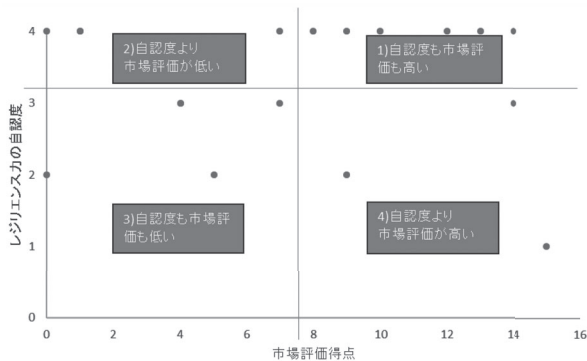
第2群は、自認度は高いが市場評価は低いいため過小評価されている可能性があることからUV (Undervaluation) 企業とした。第3群は、自認度も市場評価も低いいためLR (Low Resilience) 企業とした。第4群は、自認度以上に市場評価が高く、過剰評価されている可能性があることからOV (Overvaluation) 企業と命名した（図表2-6）。

次章では、この4群の視点も取り入れながら、レジリエンスの高い企業になるためのインターナル・コミュニケーションの在り方を探っていく。

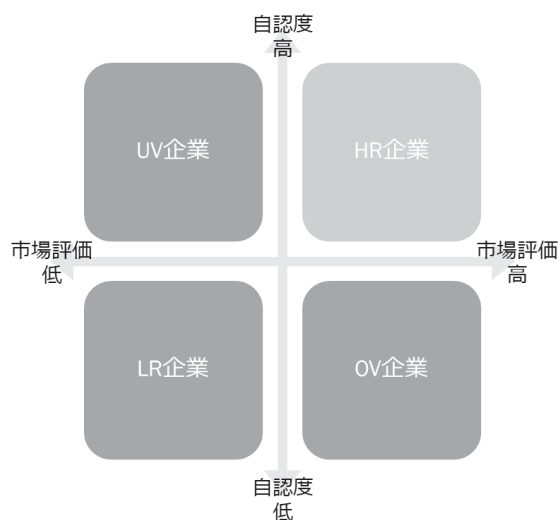
### 3 レジリエンスの高い企業のインターナル・コミュニケーション

#### 3.1 インターナル・コミュニケーションの必要性

近年はVUCAという観点でもインターナル・コミュニ



図表2-5 レジリエンス力の自認度と市場評価得点の関係性



図表2-6 企業のレジリエンスに関する4象限マトリクス（筆者作成）

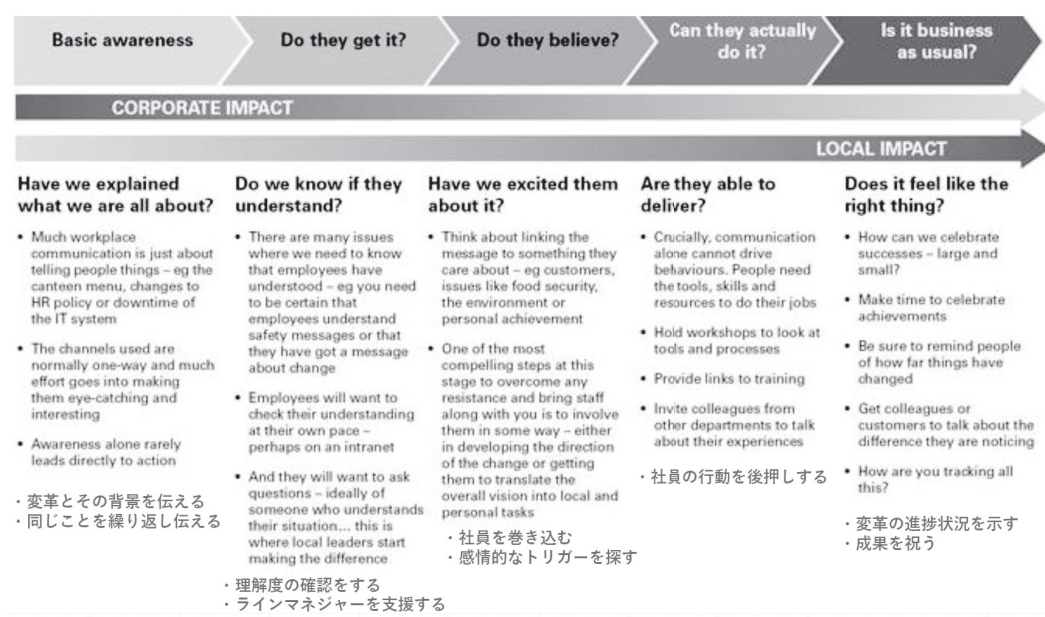
ケーションの必要性が論じられている。斎藤・清水・田口・ブレッドスミス・馬淵（2022）は、変化が起きてから対応するのではなく、変化が起きる前に先制する姿勢が求められ、そのためには社員の共感を醸成する必要があると論じた。

VUCAの時代においては、変化への対応が重要である。企業は外部環境に合わせて変化が求められる。欧米では古くからチェンジマネジメント<sup>3)</sup>という経営手法が取り入れられ、企業変革を推し進めてきた。その際に必要とされる変革や変化を推進するためのコミュニケーションを「チェンジコミュニケーション」と言う。

FitzPatrick & Valskov（2014）は、チェンジコミュニケーションの要諦を図表3-1のようにまとめている。本研究では、このチェンジコミュニケーションの観点も踏まえて、レジリエンスの高い企業のインターナル・コミュニケーションについて論じていく。

### 3.2 レジリエンスの高い企業（HR企業）のインターナル・コミュニケーションの特徴

本研究では、2章で示したレジリエンス力の自認度も市場評価点も高い企業の入った第1象限群をレジリエンスの高い企業（以下、HR企業：High Resilience企業）としたうえで、HR企業がどのようなインターナル・コミュニケーションを行っているのかについて、特に自認度も市場評価も低い第3象限群（LR企業）との比較から分析した。



図表3-1 チェンジコミュニケーションのステップ

（FitzPatrick & Valskov（2014）をもとに筆者作成）

3.2.1 HR企業のインターナル・コミュニケーションで取り扱うツール・手法

インターナル・コミュニケーションで取り扱うツール・手法に関して、HR企業がLR企業よりも高い値を示したのが、社内報（動画）、経営トップの現場訪問、部門を超えた社員同士の対話、社内SNSの4ツール・手法であった（図表3-2）。

注目すべきは「経営トップの現場訪問」で、HR企業のすべての企業が実施していた。トップ自らが現場へ足を運ぶことで、現場社員の腹落ち感や満足度につながっているという意見が目立った。

また、社内報（動画）や社内SNSについても、他のすべての群よりも高い割合で使用されており、その有用性がかがえる。

図表3-2 インターナル・コミュニケーションで取り扱うツール・手法の群別比較

ツール・手法	非上場	1群(HR)	2群(UV)	3群(LR)	4群(OV)	総計
社内報（印刷物）	14.3%	50.0%	75.0%	40.0%	33.3%	40.0%
社内報（Web）	71.4%	100.0%	100.0%	80.0%	100.0%	88.0%
社内報（動画）	42.9%	83.3%	75.0%	60.0%	66.7%	64.0%
社内放送（映像・音声）	28.6%	33.3%	25.0%	40.0%	33.3%	32.0%
社内メルマガ	28.6%	0.0%	0.0%	40.0%	33.3%	20.0%
経営トップと社員との対話（座談会、タウンホールミーティング：事業所訪問など）	71.4%	83.3%	75.0%	100.0%	66.7%	80.0%
経営トップの現場訪問	42.9%	100.0%	75.0%	40.0%	33.3%	60.0%
目安箱や社内提言制度	42.9%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	32.0%
社内表彰制度	71.4%	83.3%	100.0%	80.0%	66.7%	80.0%
社員同士で報酬を贈りあう仕組み・制度（サンクスカードやピアボーナス）	28.6%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	12.0%
部門を超えた社員同士の対話	85.7%	66.7%	25.0%	40.0%	33.3%	56.0%
社内SNS	57.1%	66.7%	50.0%	20.0%	0.0%	44.0%
全社集会	42.9%	16.7%	25.0%	60.0%	33.3%	36.0%
その他3	57.1%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	20.0%
IC ツール・手段の数（平均）	6.9	7.3	6.8	6.0	5.3	6.64

※ 1群（HR）：レジリエンス力の自認度が高い\*市場評価得点が高い、2群（UV）：レジリエンス力の自認度が高い\*市場評価得点が高い  
※ 3群（LR）：レジリエンス力の自認度が低い\*市場評価得点が高い、4群（OV）：レジリエンス力の自認度が低い\*市場評価得点が高い

図表3-3 チェンジコミュニケーションにおける各群比較

	非上場	1群(HR)	2群(UV)	3群(LR)	4群(OV)	合計
変革・変化の背景を伝えている	100.0%	100.0%	75.0%	100.0%	50.0%	81.5%
繰り返し同じことを伝えている	71.4%	50.0%	50.0%	100.0%	25.0%	55.6%
変革・変化に対する社員の理解度を確認している	71.4%	33.3%	50.0%	75.0%	25.0%	48.1%
ラインマネージャー（現場の部課長）を支援している	71.4%	33.3%	0.0%	50.0%	25.0%	37.0%
社員を巻き込み、行動を後押ししている	85.7%	50.0%	50.0%	50.0%	25.0%	51.9%
変革・変化の進捗を社内に表示している	71.4%	83.3%	100.0%	25.0%	25.0%	59.3%
変革・変化に成功した社員や組織を表彰している	71.4%	66.7%	75.0%	50.0%	25.0%	55.6%
変革や変化が必要なタイミングに直面したことがない	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%

※ 1群（HR）：レジリエンス力の自認度が高い\*市場評価得点が高い  
※ 2群（UV）：レジリエンス力の自認度が高い\*市場評価得点が高い  
※ 3群（LR）：レジリエンス力の自認度が低い\*市場評価得点が高い  
※ 4群（OV）：レジリエンス力の自認度が低い\*市場評価得点が高い

### 3.2.2 HR企業のチェンジコミュニケーション

チェンジコミュニケーションに関して、HR企業がLR企業よりも高い値を示したのは、「変革・変化の進捗を社内に表示している」や「変革・変化に成功した社員や組織を表彰している」の2点だった（図表3-3）。ただし、2群（UV企業）も同様に高いことから、レジリエンス力の自認度が高い企業はこの2点が高いとも言える。

以上から、レジリエンスの高いHR企業はインターナル・コミュニケーションのツールや手法も、チェンジコミュニケーションも、LR企業より多く、あるいは有効に活用しているといえる。ゆえに、次項ではインターナル・コミュニケーションのツールや手法とチェンジコミュニケーションについてHR企業の実態を紐解く。

### 3.3 HR企業の事例研究

HR企業のインターナル・コミュニケーションの実態について、調査対象企業のうちHR企業に該当した企業のなかから承諾を得た3社にインタビューを通じて確認した（図表3-4）。

#### 3.3.1 味の素株式会社

味の素グループは、1909年に、世界初のうま味調味料を開発し、100年以上もの間「おいしく食べて健康づくり」という創業の志を受け継ぎながら、グローバルに事業を展開してきた。36の国と地域で事業を展開し、3.4万名を超える従業員を抱え、連結売上高は1.3兆円を超え、海外売上高比率が6割超のグローバルカンパニーである。

2030年の目指す姿として「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わると宣言した。これを実現するのに重要なのが2014年から始まった「ASV経営<sup>4)</sup>」という社会価値と経済価値を両立する経営手法だ。このASV経営の要は従業員であることが統合報告書2020に書かれている。ASVへの共感と実践の間にあるギャップ、すなわち「自分ごと化」が課題であると経営者自らが認識している状態であった。また、当時はCOVID-19パンデミックが始まったタイミングでもあり、インターナル・コミュニケーションには変化への対応が求められていた。

#### 〈社内SNSの活用〉

COVID-19パンデミック発生前から社を挙げて働き方改革に取り組んでいた味の素グループは、COVID-19パンデミック発生直後の在宅勤務への移行をスムーズに対応できたという。同社ではデジタルコミュニケーションを進化させる形で、2020年7月に従来の冊子及びWeb社内報を廃止し、Workplace by Facebookを導入し、「社内SNS」をインターナル・コミュニケーションのコアメディアとして情報を集約した。

特に、コロナ禍では、経営メッセージ、現場社員からのメッセージなど動画を使ったコミュニケーションを多く展開した。これには、働き方の変革を迫られる中での従業員の負担（閲読の時間や労力）減や、経営層や北米等の現場社員からのメッセージによる共感喚起・一体感醸成の狙いがあった。

特に、ASV経営の自分ごと化を促進することを狙った、「私が語るASV」というコンテンツでは、従業員が自らのASV実践事例を共有している。これは、味の素グループが定めるASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル（図表3-5）における事例共有に相当し、重要な役割を担っている。

#### 〈個人目標発表会と社内表彰制度「ASVアワード」の活用〉

また、このマネジメントサイクルにおいて欠かせない役割を果たしているのが、個人目標発表会と社内表彰制度「ASVアワード」である。

個人目標発表会とは、経営計画を実現する組織目標や個人目標の設定後、個人目標について発表する機会を設けるものである。同僚が何をやっているのか、何を目指しているのかを知る機会になり、将来一緒に何か新しい取り組みができるかもしれないといった発見につながる効果があるという。つまり、組織のヨコ・ナナメのコミュニケーションにつながる取り組みである。

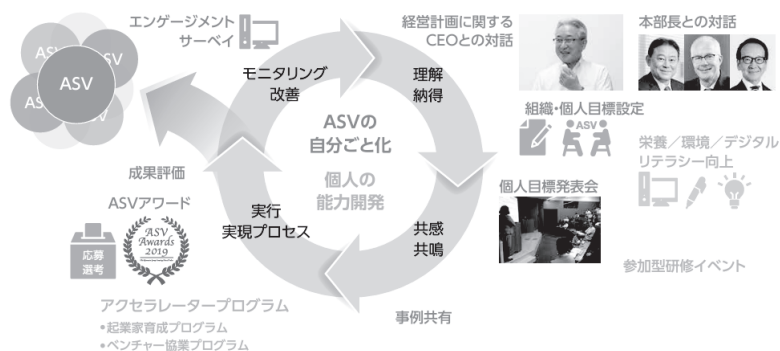
社内表彰制度「ASVアワード」は、ASVを体現した取り組みのうち特に秀逸な事例を表彰する制度である。ASVの実現に向けたベストプラクティスを社内でも共有し、従業員一人ひとりの目標に活かすことで「ASVの自分ごと化」を促進することを目的としている。30件以上の応募の中から

図表3-4 HR企業のインタビュー概要

社名	味の素株式会社	出光興産株式会社	中外製薬株式会社
インタビュー	グローバルコミュニケーション部 石川有紀子氏	広報部 井上達氏	広報IR部 香西直樹氏
日時	2023年11月25日	2023年12月13日	2023年12月18日
所要時間	60分	60分	60分
場所	オンライン	オンライン	オンライン



## ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



図表3-5 ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル

出典：味の素株式会社 サステナビリティデータブック2020

ら、複数回の選考により大賞や入賞などの受賞者が決まる。

## 3.3.2 出光興産株式会社

出光興産は、1911年に、出光佐三が創業した石油業を中心としたエネルギーカンパニーである。石油精製や石油化学はもちろん、有機EL材料や全固体リチウムイオン電池材料などにも事業を展開している。連結売上高9.5兆円、連結従業員数1.4万名、海外64拠点を有するグローバルカンパニーである。2019年4月に昭和シェル石油と経営統合したのち、現在はカーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて、2050年ビジョン「変革をカタチに」を掲げ、大きく事業構造を変革する真ただ中にいる。

広報担当者の井上氏は、自社のレジリエンスの高さを実感した瞬間を次のように語った。

直近でレジリエンスが発揮されたのは、出光と昭和シェルの経営統合のときですね。経営層の話が進むスピード、経営から現場に話が落ちてきたときの対応の早さはそれを象徴していたと思います。2015年11月に経営統合が決まって、同16年4月には統合開始の予定でした。半年ないくらいのスピード感で物事を進めていけるところは、当社らしいと思います。

この背景には、一度決めたことは一致団結して取り組むという企業文化が根付いていると井上氏は言う。さらに、統合先の昭和シェルも同様のカルチャーを持っていたという。特に、使命感が強く、自立心のある人が多く、世の中のため、お客様のためという思考で、自分で考えて物事を進めていける点は両社に共通していたそうだ。

〈タテのつながりをつくる「タウンホールミーティング」〉

出光興産は、創業者の出光佐三氏のイメージが強い企業だが、その実はトップダウンの会社ではなく、階層をより

フラットにするためにも、創業者が存命のころから経営と現場の対話が重宝されてきた。近年は、各部室から計100名程の委員（任期1年）が参加する「Nextフォーラム」という経営層と現場が全社課題を討議しあうワークショップや、会社の方針や経営層の思いを伝える年2回の「タウンホールミーティング」を開催し、経営と現場の距離を近づけている。また、決算説明や管掌役員と事業部の従業員が直接対話するミニタウンホールミーティングも開催している。それらの模様は、Webグループ報を通じて社内によく伝達されている。

Nextフォーラムやタウンホールミーティングで対話されるテーマは多岐にわたり、会社の方針や経営層の思いを伝えることにとどまらず、職場での問題や課題から、従業員のモチベーションややりがい、事業の将来に対する不安や事業環境に対する会社の打ち手までさまざまである。現在、Nextフォーラムでの対話から新たな表彰制度が生まれようとしている。従来、業績表彰を軸とした社長表彰制度はあったものの、従業員の「取り組み」に対する表彰はなかった。有志の活動や、部門横断の活動を活性化したり、従業員が新しいことにチャレンジしたりするきっかけとする狙いを持っているという。

〈ヨコのつながりをつくるワークショップや社内SNS「KATARIBA」〉

2022年10月からは社内SNSツールであるMicrosoft Teamsを活用した「KATARIBA」を開設。参加は任意で、2024年1月時点で約2100名程度の登録者がおり、アクティブユーザーが500～800/日（1900/月）程度あるという。主に、従業員が自身の考えや公私にわたる取り組みなどを投稿する場として使われており、部門を超えた従業員同士がコミュニケーションを取り合っている。

### 3.3.3 中外製薬株式会社

中外製薬は、1925年に創業した医薬品メーカーである。1980年代より他社に先駆けてバイオ医薬品の研究開発に注力し、日本のバイオ医薬品を牽引した。2002年には、スイスのロシュ社と戦略的アライアンスを締結し、ロシュ・グループ入りを果たす。それにより、中外製薬は莫大な資金を必要とする医薬品開発の大部分、特にグローバル後期開発をロシュ社に委託することができ、社内リソースを得意の創業（研究）に集中することができるようになった。このビジネスモデルは奏功し、近年立て続けに新薬を世の中に送り出してきた。その結果、この20年で売上高が6倍以上になる急激な事業成長を見せ、日本の医薬品セクターで時価総額1位になるまでに躍進した。

広報IR部の香西氏は、自社のレジリエンスを発揮した時代は大きく3つあると述べた。

1つめは、大衆薬時代です。1960年代に大衆薬批判の矢面に立った結果、売上は激減し、会社がつぶれかねないくらいの危機があり、大衆薬から医療用医薬品を中心とする経営へと大きく舵を切りました。

2つめは、研究のあり方が変貌した1970年代です。それまでの技術中心の基礎・応用研究から、自社独自の開発を目指方針へ転換し、ソフトおよびハードの見直しが行われました。さらに1980年頃には、当時主流であった化学合成とは異なる、バイオ医薬品の創業や開発へ舵を切っていました。

最後に、2002年のロシュ社とのアライアンスです。当時は業界中位で国際化が必要だとされていました。ロシュ社との戦略的アライアンスという道を選んだことが、今日の特異なビジネスモデルにつながっています。（中外製薬 香西氏）

#### 〈多様なトップと現場のダイレクトコミュニケーション〉

中外製薬には、年間でプランニングされたトップと現場のダイレクトコミュニケーションがある。1月が期首である中外製薬は、2月にその年の方針を役員、部門長、部長に伝達する「事業所長会議」を実施し、毎年の目標や経営課題を共有している。その後、例年夏から秋にかけて経営役員による「事業所訪問」が行われる。「事業所訪問」では、トップと現場の意見交換を行い、懇親会も行われている。これらは、トップと現場の距離を縮めるのに役立てられている。

また、通年でおおよそ毎月のように「社長・統括役員ライブトーク」と称したオンラインライブイベントが行われている。これは、Zoomを使用した全社向けライブイベントであり、毎回経営課題に即したテーマについて、社長と関係役員や部長陣による座談会を実施するというものであ

る。視聴者である従業員は任意で参加し、参加者はチャットツールを使ってライブ配信中に質問をすることができる。社長や役員がその質問にライブで回答するといった双方向性が担保されており、好評を博している。

「社長・統括役員ライブトーク」はCOVID-19パンデミック禍に発案・実施された取り組みである。この布石は、COVID-19パンデミックが発生する直前の2019年に打たれていた。自社のコアバリューに関して部長3名によるライブ座談会を実施し、オンラインで社内に配信するという新企画を行っていたのだ。この試みがベースとなり、のちの「社長・統括役員ライブトーク」に形を変えながら発展した。危機がなくても自ら変革するという企業文化が、突如訪れた危機への準備になっている好例と言える。

#### 〈デジタルを駆使したインターナル・コミュニケーション〉

中外製薬はインターナル・コミュニケーションのツールと手段が豊富にある。特に、Web社内報、社内SNS、社内放送(映像)、役員ブログなど、多様なデジタルコミュニケーション基盤が存在する。

社内SNSは、COVID-19パンデミック前から利用されており、広報IR部が中心となって社内プロモーションを積極的に展開した結果、社員の98%が登録している。主に、社員同士のコミュニケーションツールとして位置付けており、数百名が参加する大規模なコミュニティもあり、海外社員ともつながれるツールとなっている。特に、COVID-19パンデミック禍では、広報IR部は社内の情報収集源として活用していた。

#### 〈企業の価値観を体現した社員を表彰する社内表彰制度〉

中外製薬は、2019年に新たなミッションステートメントを制定した。企業の価値観であるCore Valuesを7つから3つ（患者中心、フロンティア精神、誠実）に見直し、目指す姿Envisioned Futureとして「ヘルスケア産業のトップイノベーター」と定めた。これを機に、従来の社内表彰制度をこのCore Values、Envisioned Futureを体現した社員や取り組みを表彰する表彰制度に刷新した。表彰される取り組みには必ずCore Valuesのいずれかが体現されており、企業として大切にすべき価値観の浸透に役立てられている。授賞式の模様はライブ配信され、全社員が視聴参加できる。また、受賞した取り組みは社内報を通じて社内にも共有されている。

### 3.4 HR企業のインターナル・コミュニケーションの実態

前項の事例研究より、HR企業のインターナル・コミュニケーションには次の3要素があるといえる。

1つめは、チェンジコミュニケーションにおいて、変化・

変革の進捗を共有したり、成果を祝ったりする仕組みがあることである。2つめは、動画や社内SNSといったデジタルツールを駆使して情報共有のスピードを上げていることである。3つめは、トップが積極的に現場社員とコミュニケーションをとることである。

次章では、この3要素についての詳細な考察を行う。

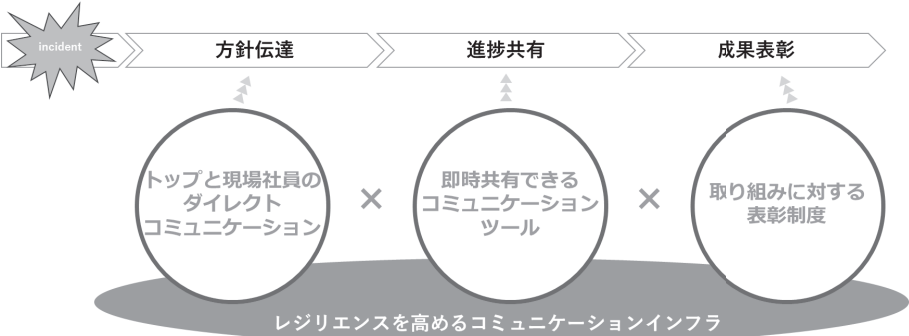
4 レジリエンスを高めるインターナル・コミュニケーションへの提言

企業のレジリエンスを高めるインターナル・コミュニケーションを行うためには、2つの要件が必要である（図表4-1）。

1つは、危機が訪れ、変化が起きた時に、方針伝達→進捗共有→成果表彰という一連のチェンジコミュニケーションのステップを実施することである。これは、従業員に対

図表3-6 HR企業のインタビュー比較表

項目	味の素	出光興産	中外製薬
創業年	1909年	1911年	1925年
従業員数	3.4万名（23年3月）	1.4万名（23年3月）	7.8千名（22年12月）
売上高	1.4兆円（23年3月）	9.5兆円（23年3月）	1.3兆円（22年12月）
レジリエンス度	3.31	3.88	3.94
レジリエンス力の自認度	高い	高い	高い
株価分析（市場評価）	14	10	13
レジリエンスを高めるIC	ASV経営を自分ごと化させるマネジメントサイクルを有し、変化に適應できる基盤を構築している。	経営が現場とのダイレクトコミュニケーションを重視し、新たな方針に対して一致団結して取り組める企業文化を醸成している。	経営と現場のダイレクトコミュニケーションを活用して、危機がなくても自ら変革する企業文化を醸成している。
コロナ禍でのIC	社内SNSをコミュニケーションインフラに変更し、経営方針の伝達はもちろん、個人のASV実践事例も紹介。動画を使ったコミュニケーションも多用。	オンラインでのワークショップを増やし、協働のための価値観を浸透させた。社内SNSを活用してヨコのコミュニケーションを活性化。	経営課題をテーマにした社長・統括役員ライブトークにより、方針浸透のために経営と現場のコミュニケーションを強化。社内SNSや動画メッセージも多用。
IC ツール・手段	6個 ・社内報（Web） ・社内報（動画） ・経営トップと社員との対話 ・経営トップの現場訪問 ・社内表彰制度 ・社内SNS	6個 ・社内報（Web） ・社内報（動画） ・経営トップと社員との対話 ・経営トップの現場訪問 ・部門を超えた社員同士の対話 ・社内SNS	8個 ・社内報（Web） ・経営トップと社員との対話 ・経営トップの現場訪問 ・目安箱や社内提言制度 ・社内表彰制度 ・部門を超えた社員同士の対話 ・社内SNS ・社内放送（映像・音声）



図表4-1 レジリエンスを高めるコミュニケーションインフラとチェンジコミュニケーション  
(筆者作成)

して経営が新たな方針を示し、従業員がその新方針を理解し実行する過程において、従業員の納得度向上と行動促進の観点から、従業員の心理的安全性を担保しながら行動を促すために必要なステップである。

もう1つは、このチェンジコミュニケーションを実行するためにも「レジリエンスを高めるコミュニケーションインフラ」を平時から整えておくことである。危機が訪れてから新たなコミュニケーションインフラを構築すると、どうしてもそれが運用されるまでにタイムラグが生じるため、平時からこうしたコミュニケーションインフラを構築しておくことが望ましい。

#### 4.1 「方針伝達」と「トップと現場のダイレクトコミュニケーション」

チェンジコミュニケーションのステップは「方針伝達」から始まる。訪れた危機に対して、企業としての対応方針を全社員に示すことがインターナル・コミュニケーションの第一歩である。FitzPatrick & Valskov (2014) が示したように、変化・変革に関する方針の背景を伝えたり、繰り返し伝えたりすることが重要である。そのためにも、社長をはじめとするトップと現場社員のダイレクトコミュニケーションを実施すると有効性が高いことが今回の調査から示唆された。

HR企業のすべての企業で、トップ自らが現場を訪問しているという事実は、企業のレジリエンスを高めるのに重要な役割を果たしていることを示唆している。特に、味の素では、方針伝達に際しては、トップのみならず、各本部長からも社員に対してダイレクトコミュニケーションが行

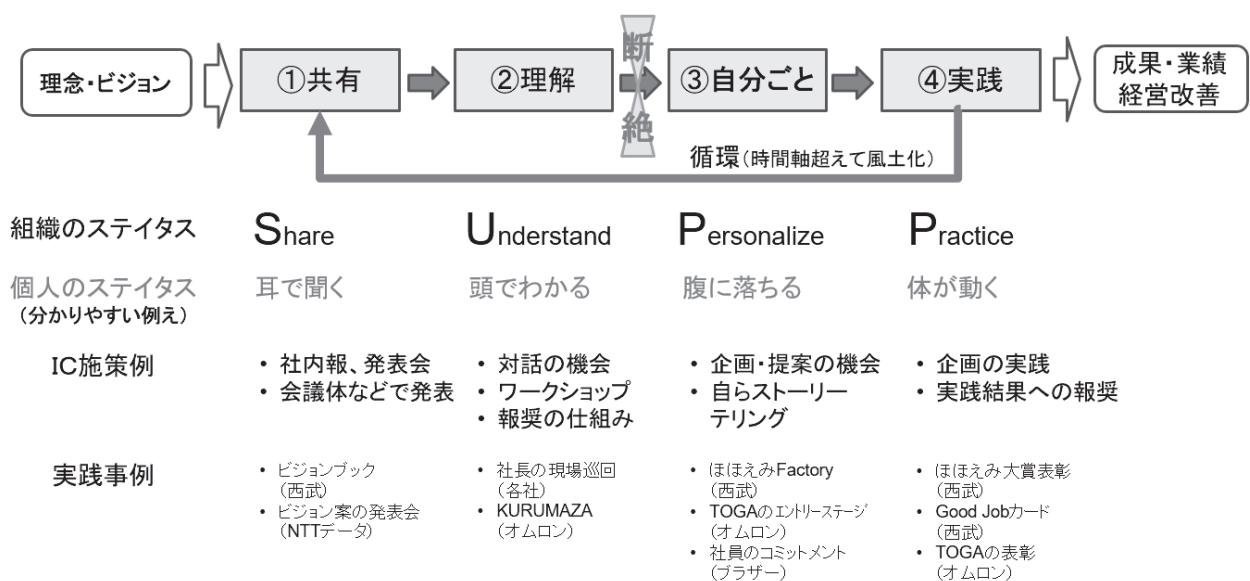
われている。何か危機が訪れた時に、トップあるいはリーダーが現場社員に対してダイレクトコミュニケーションを行うことは、危機への対応において陣頭指揮を執るプレゼンテーションでもあり、社内報（印刷物・Web・動画などの種類を問わず）のようなメディアコミュニケーションでは得られない成果を狙っているのである。

それは、方針に対する理解度であり腹落ち感である。柴山・清水・中村・池田（2018）は、理念・ビジョンの浸透における「対話」と「報奨」の重要性を示した（図表4-2）。これは理念やビジョンのみならず、危機発生後の方針伝達でも同様であると考えられる。柴山ほか（2018）のSUPPモデルと危機発生後のチェンジコミュニケーションにおいて差異があるとすれば、④実践における「進捗共有」であろう。詳しくは次項で述べる。

#### 4.2 「進捗共有」と「即時共有できるコミュニケーションツール」

チェンジコミュニケーションの「方針伝達」の次のステップは、「進捗共有」である。進捗を共有するには、タイムリーな情報発信・情報共有が欠かせない。そのためは、デジタルツールを使ったインターナル・コミュニケーションが欠かせなくなる。

HR企業は、デジタルツールを駆使したインターナル・コミュニケーションを積極的に取り入れている。アンケート調査では、すべてのHR企業がWeb社内報を有していることがわかった。味の素では社内SNSがインターナル・コミュニケーションのプラットフォームとなっており、出光興産ではWebグループ報と社内SNSを用いており、中



図表4-2 理念・ビジョン浸透のSUPPモデル

出典：2018年3月「広報研究」柴山ほかをもとに筆者作成



外製薬ではWeb社内報や社内SNS、役員ブログなど幅広く運用されている。事例研究で取り上げたこの3社はすでに印刷物の社内報を有していない。タイムリーな情報発信・情報共有がしやすい状態にあると言える。

では、HR企業はどのような情報をタイムリーに発信・共有しているのだろうか。それは、社員や組織の取り組みを通じた新たな方針に対する取り組みの進捗共有である。

味の素では、「私が語るASV」というコンテンツを社内SNSで展開し、従業員が自らのASV実践事例を共有している。出光興産では、「Nextフォーラム」に関する各事業所の取り組みをWeb社内報上で紹介している。中外製薬では、「取り組み紹介」というコンテンツをWeb社内報上で展開し、目指す姿の実現に向けた各組織の取り組みを紹介している。

企業の大方針に対して、従業員がどのような取り組みをしているのかを社内で共有する。その必要性は、「組織のサイロ化」にある。組織のサイロ化についてテット(2016)は、リーマンショックのような危機を生み出した一つの原因が「サイロ化」だと指摘している。つまり、サイロ化に陥らない状態を平時から作り出せるかがレジリエンスを高めると言えるのではないか。それには、組織間の情報共有がタイムリーに行えるインターナル・コミュニケーション基盤が必要なことは言うまでもない。

また、情報共有の観点で社内SNSは有効だと考えられる。特に、COVID-19パンデミック禍においては、在宅勤務の導入により、従業員同士が直接コミュニケーションをとる機会も減り、オンライン会議では業務の効率性が優先され、雑談の機会も減った。従業員個々人が「個人のサイロ化」とでもいうべき状態に置かれた。従業員同士をつなぐ役目として、社内SNSの需要は高まっているとも考えられる。他の従業員が、いま何をしているのか、何を考えているのかといった情報を共有できる場としての価値があるからである。先の3社ともに社内SNSを活用し、個々人が情報を発信・共有できる状態を確立していたことがサイロ化に陥らないためのヒントともいえる。

#### 4.3 「成果表彰」と「取り組みに対する表彰制度」

チェンジコミュニケーションの最後は「成果表彰」である。変化・変革の終着点は、FitzPatrick & Valskov (2014)が示したように「成果を祝う」ことにある。ここでいう「成果」とは何か。それはチェンジコミュニケーションの場合、単なる業績ではない。業績は変化・変革の結果であり、目的は変化・変革を成し遂げることであるからである。つまり、成果を祝うにしても、業績が良かったことを祝うのではなく、新たに打ち出した方針に対して取り組んだ結果生み出された成果を祝うのである。それが結果的に業績と紐づけば尚良しである。

味の素は、ASVアワードを開催し、ASV経営という自社の新たな経営手法に対して、その取り組みを表彰する制度を設けている。もちろん、社会価値と経済価値を両立させようとする経営手法だけに、業績考慮が全くないわけではないだろうが、少なくとも業績だけで表彰されているわけではない。

中外製薬は、表彰対象を自社の刷新したCore Valuesを体現する取り組み・活動とした表彰制度に変更した。営業部門を対象とした業績に関する表彰部門も設けられているが、表彰の中核はCore Valuesを体現する取り組み・活動にある。

出光興産は、取り組みに対する表彰制度を検討している状況である。

変化・変革の時に生まれた新たな方針に対して、組織や従業員が取り組み、その成果を祝うためには、取り組みに対する表彰制度が必要である。表彰制度は一朝一夕で創設できるものでもなく、緻密な制度設計と社内承認プロセスを伴うことが多い。そのため、危機が起きてから表彰制度を検討するのは遅く、危機が起きるよりも前にそうした表彰制度を検討し、用意しておくことが重要だろう。

#### 4.4 まとめ

筆者の結論を以下に記す。

レジリエンスを高めるインターナル・コミュニケーションには、チェンジコミュニケーションのプロセス(方針伝達、進捗共有、成果表彰)をスムーズに実行する必要がある。そのためのコミュニケーションインフラを平時から整備しておくことが重要である。

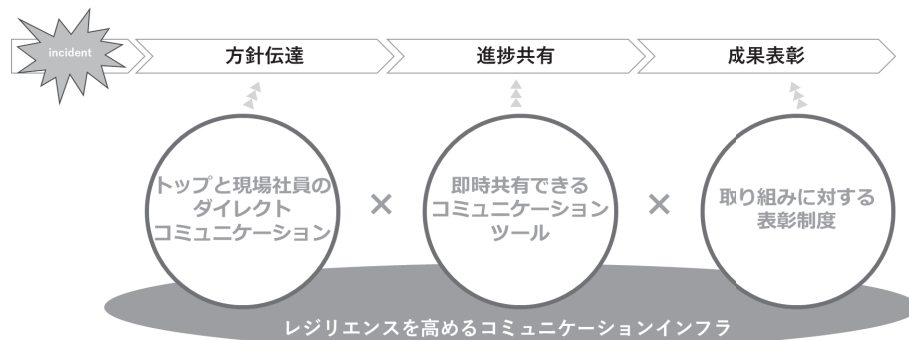
チェンジコミュニケーションにおける重要なステップは方針伝達、進捗共有、成果表彰の3つである。

方針伝達では、トップと現場のダイレクトコミュニケーションがカギを握る。方針の背景や目的を伝えることはもちろんのこと、直接対話により社員の疑問を解消していくことが重要である。

進捗共有では、デジタルコミュニケーションツールの活用がカギを握る。これは、変化の進捗を共有するのみにあらず、組織のサイロ化を防ぐのにも役立つ。Web社内報や社内SNSを用いて、方針に対する現場の取り組みをタイムリーに取り上げることが重要である。

成果表彰では、業績だけではなく取り組みに対する表彰制度がカギを握る。上述の取り組みで顕著な成果をあげたものを表彰し、社内で共有する。特に、表彰式をライブ配信することで、社内を巻き込みやすくすることが重要である。

これらの一連の取り組みは、広報部門単独で賄えるものでもない。方針伝達では経営企画部門との連携が、表彰制度では人事部門との連携が欠かせない。今回HR企業とし



図表4-1 レジリエンスを高めるコミュニケーションインフラとチェンジコミュニケーション(再掲)

て取り上げた3社もそうした部門連携を行いながらチェンジコミュニケーションを機能させていたことからその重要性はうかがえる。

中外製薬の香西氏が語った「危機がなくても自ら変革する企業文化」があれば、再度リーマンショックやCOVID-19パンデミックのような危機が訪れようとも、準備万端で危機に対応できるだろう。また、出光興産の井上氏が語った「新たな方針に対して一致団結して取り組める企業文化」

があれば、危機に直面した際の新たな方針を力強く押し進めていくことができるだろう。

そのためにも、平時からレジリエンスを高めるコミュニケーションインフラを構築することを提言したい。

最後に、平時からレジリエンスを高めるコミュニケーションインフラを構築するためのチェックリスト（図表4-3）を提示しておく。

本チェックリストは、10項目で構成されている。自社

図表4-3 レジリエンスを高めるコミュニケーションインフラ構築チェックリスト

チェック項目	2点	1点	0点	得点
経営トップが現場を訪れて、従業員と対話する機会があるか	毎年、社長や役員が複数の現場を訪問している	数年に一度、あるいは毎年1カ所だけ訪問している	そうした機会はない	
経営トップは平時から社員に情報や方針を発信しているか	自身のブログを毎月1回以上更新している	自身のブログをたまに更新している	社内報に寄稿しているか、何もしていない	
経営トップとインテナル・コミュニケーションについて意見交換しているか	年間に複数回の意見交換機会があり、課題設定している	年に一度、経営トップと意見交換している	経営トップとの意見交換はしていない	
方針の進捗を共有できるデジタルツールを有しているか	Web社内報で社員や組織の取り組みを紹介している	Web社内報を運用している	Web社内報を有していない	
社員発信で情報共有できるデジタルツールを有しているか	社内SNSで社員の16%以上がアクティブである	社内SNSを運用している	社内SNSを有していない	
業績のみではなく社員や組織の取り組みも表彰する制度があるか	毎年、社員や組織の取り組みを表彰する表彰式を実施している	業績表彰はあるが社員や組織の取り組みを表彰していない	表彰制度がない	
組織のタテ・ヨコのコミュニケーションをオンラインでもできるか	オンラインでの対話型コミュニケーション企画を行っている	いつでもオンラインでコミュニケーションできる状態にある	コミュニケーションは対面が原則である	
広報部門は経営企画部門や人事部門と連携・協働しているか	定期的なミーティングの機会がある	必要に応じて連携している	連携・協働していない	
危機発生後のチェンジコミュニケーションのプロセスを整備できているか	平時から方針の背景を伝え、進捗を共有し、成果を表彰している	平時から方針の背景を伝えていますが、それ以外はできていない	何もできていない	
危機発生時のコミュニケーションマニュアルがあるか	社内向けのコミュニケーションマニュアルがあり、更新管理されている	社内向けのコミュニケーションマニュアルはある	社内向けのコミュニケーションマニュアルはない	
合計得点（20点満点）				

の平時におけるインターナル・コミュニケーション状況について当てはまるものに丸を付けて使用する。HR企業は事例紹介した企業が14点ないし15点であることから、14点以上が目安となる。

本チェックリストの項目は、本研究の事例で紹介した3社の取り組みを中心に、平時から実践できる事項について列挙した。このチェックリストの得点が高まれば、レジリエンスを高めるためのインターナル・コミュニケーションのインフラを構築することができ、結果的に筆者が作成したレジリエンス度の指標（図表2-1）でも高得点につながる、すなわちレジリエンス度が高まると考える。

#### 注

- 1) 資源浪費による危機は、鉱物資源の浪費や廃棄物などを指す。生態系の危機は、生物多様性の減少をさす。[https://www.env.go.jp/guide/info/21c\\_ens/21c\\_strategy\\_ref/01.pdf](https://www.env.go.jp/guide/info/21c_ens/21c_strategy_ref/01.pdf)
- 2) 筆者の所属企業は、大手・上場企業のインターナル・コミュニケーションやコーポレートコミュニケーション全般についてコンサルティングおよび実行支援をしている企業であり、300社ほどの顧客企業があるが取引業種に偏りはない。今回のアンケート回答企業の業種は図表2-4を参照。
- 3) チェンジマネジメントとは、組織を「現状」から「目指す状態」へと移行させ、期待するベネフィットを達成するための変革推進手法であり、欧米では組織変革のデファクトスタンダードとして世界有数のビジネススクールでリーダーの必須ナレッジとして教えられ、Fortune 500企業など多くのグローバル企業で採用されている。<https://changemanagement-japan.org/2020/10/23/whatischangemanagement/>
- 4) Ajinomoto Group Creating Shared Value経営の略称

#### 参考文献

- 味の素（2020）『統合報告書2020』、味の素株式会社。  
 味の素（2020）『サステナビリティデータブック2020』、味の素株式会社。  
 Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 邦訳、C・I・バーナード（1968）『経営者の役割（新訳）』（山本安次郎、田杉競、飯野春樹 訳）。ダイヤモンド社。  
 マーカス・K・ブルネルマイヤー（2022）『レジリエントな社会』、

- 日本経済新聞出版。  
 FitzPatrick, L. and K. Valskov (2014) *Internal Communications*. London: Kogan Page.  
 リンダ・グラットン(2013)『未来企業～レジリエンスの経営とリーダーシップ』、プレジデント社。  
 出光興産（2023）『出光統合レポート2023』、出光興産株式会社。  
 石原由紀子・中丸澄子（2007）「レジリエンスについて——その概念、研究の歴史と展望」、『広島文教女子大学紀要』42, pp. 53-81.  
 菊地梓（2013）「組織におけるレジリエンス理解のためのマルチレベルアプローチ：個人、チーム、組織のレジリエンス」、九州大学 博士学位論文, p. 240.  
 菊池浩（2012）「重要インフラ防護におけるレジリエンス・マネジメントについて」公益財団法人 防衛基盤整備協会。  
 ビーター・D・ビーダーセン（2015）『レジリエント・カンパニー』、東洋経済新報社。  
 ビーター・D・ビーダーセン（2022）『しなやかで強い組織のつくりかた』、生産性出版。  
 斎藤智文・清水正道・田口光彦・ブレッダスミス美奈子・馬淵毅彦（2022）「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」『広報研究』26, pp. 18-33.  
 柴山慎一・清水正道・中村昭典・池田勝彦（2018）「先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション：理念・ビジョンの浸透プロセスにおける『自分ごと』の重要性」、『広報研究』22, pp. 34-36.  
 清水正道編著・柴山慎一・北見幸一・中村昭典・佐桑徹・池田勝彦・佐藤浩史（2019）『人を活かし組織を変える インターナル・コミュニケーション経営-経営と広報の新潮流』、経団連出版。  
 須永由美子（2023）「長寿企業にみる『企業理念』と『企業文化』の関係についての考察——『しなやかさ』は企業の持続性を担保する知恵——」、『社会構想研究』5(1), pp1-14.  
 ジリアン・テット（2016）『サイロ・エフェクト 高度専門化社会の罠』、文藝春秋。  
 横尾陽道（2004）「企業文化と戦略経営の視点——『革新志向の企業文化』に関する考察——」、『三田商学研究』47(4), pp. 29-42.  
 日本チェンジマネジメント協会（2020）「チェンジマネジメント（Change Management）とは？」、日本チェンジマネジメント協会ウェブサイト（2024年1月21日取得、<https://changemanagement-japan.org/2020/10/23/whatischangemanagement/>）  
 日経BP（2023）「ポストコロナのリーダーシップ 京セラも学ぶ新しい『VUCA』」、日経ビジネスウェブサイト（2024年1月21日取得、<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00150/021300072/>）

## How to be a resilient company through internal communications - Change communication to survive in the age of VUCA

Shinya Kimura

### Abstract

In this age of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), what companies need is “resilience. Resilience is an indispensable quality for surviving in this age. In this study, I investigated internal communications (IC) that are effective for companies to enhance their resilience and found that highly resilient companies set up an IC infrastructure to enhance their resilience from ordinary times. These companies have prepared “direct communication between top management and the frontline,” “communication tools that can be shared immediately,” and “recognition systems for initiatives” as IC infrastructure relative to the three important steps of change communication, which consist of policy communication, progress sharing, and recognition of achievements. It is also found that these infrastructures are effectively utilized through collaboration among the three divisions of Corporate Planning, Public Relations, and Human Resources in Japan.

Keywords: Resilience, Internal Communications, Change Communication, VUCA