

特集

人事と 社内メディアの 新しい関係

SECTION 1


社内メディアで人事は何をするのか
過去から未来、その役割の変容

P6

SECTION 2

組織を変える、人を動かす
社内メディア活用レポート

P22



はじめに

“普通”の私の“トナリ”の後輩は、 世界と知恵をつないでいた

2010年5月、ワークス研究所内で夜、仕事をしていたら、ある研究員がiPadを持ってうれしそうに話しかけてきた。「『Works』のバックナンバーのPDF、これで持ち歩いて読める。やっぱりこれからはこれだよ」。iPadの発売から間もなくのことだった。

こんなこともある。社内の他部署または他社で会議、取材をするとき、編集長と私はいまだに紙の資料とノート、筆記用具を携えて臨む。しかし、相手はノートパソコン、そして最近ではiPadのみ、という場合がかなり多いのだ。

そして、またあるとき。後輩とランチをしているとき、彼女はツイッターが気になって仕方がないようで、スマートフォンを手から離さないのである。聞けば、SNSで知り合った人たちと、BOP（Base Of the Pyramid）に関するNPOの立ち上げを考えているそうだ。世界に散っているメンバーと時間をおかず、コミュニケーションを取るには、ツイッターが最適、というのである。リアルな会議なしに知恵をつなぎ、組織の形を作って活動を進めている。

決して最先端とはいえない普通の仕事、暮らしをしている私の周辺の人々を見ていると、情報との関わり方が大きく変わりつつあるのを毎日実感する。まずは、使用するデバイス、メディアが変わってきている。そして、そうしたデバイスやメディアをフル活用して、単に情報を受け取るだけでなく、情報をつなぎ、知恵を生み出すことを普通にやっている人が増えてきた。

人事の役割とは、大きくとらえると、人や組織を動かし、ときには変えることだ。社内報や社員総会、イントラネットといったさまざまな社内メディアを通じて、さまざまな情報を送り、その役割を果たそうとしているはずだ。しかし、このように個人の情報への関わり方が変化する今、その伝え方、伝えるメディアをもう一度見直す時期にきているのではないかと考えたことが、この特集の出发点である。

SECTION1では、社内メディアの歴史からその役割の変遷を振り返ったうえで、メディアと個人、社会の変化を踏まえ、人事が社内メディアを今後どのように使っていくべきか、その可能性を模索した。

続くSECTION2では、人事のさまざまな役割を果たすために有効と思われる社内メディアの活用法を、事例を通じて紹介していく。

入倉由理子（本誌編集部）

社内メディアで人事は何をするのか 過去から未来、その役割の変容

社内メディアといえば、まずは“社内報”である。その歴史を振り返り、その目的や人事との関わりをひもとく。そして、社会や個人の情報の関わり方の変化は、社内メディアの未来をどのように変え、人事はどのように活用できる可能性があるのかを考える。

歴史を振り返ると見えてくる 社内報が果たすべき役割の不易と流行

このセクションでは社内メディアの過去から現在を振り返り、未来のあり方を探っていく。社内メディアの代表格に挙げられる社内報の歴史を振り返ることから、話を始めていきたい。

戦前

温情主義経営から第1号誕生 狙いは相互理解と意思疎通

日本における社内報の第1号とされているのが、鐘淵紡績（鐘紡、現クラシエ）が1903年（明治36年）に創刊した『鐘紡の汽笛』と、その前身で同社の兵庫支店が発行した『兵庫の汽笛』だ。この国内社内報第1号を手がけたのが、当時の鐘紡の経営者、武藤山治だ。武藤率いる鐘紡

は、ほかの紡績工場が低賃金、高密度で女性工員たちを働かせていたのに対し、高賃金・高能率の経営哲学を標榜。福利厚生も充実させ「温情主義経営」とも評された。

武藤の筆による発刊の言葉（現代語訳）を見ると、社内報発行の意図にもこうした温情主義経営の影響が見て取れる。「米国オハイオ州のキャッシュ・レジスター製造所社長パーソン氏が、職員の待遇に気を配り、成功した記事で、同社が社内新聞を発行していることを知り、わが社もこれを採り入れることにした。（中略）この新聞の発行によって各工場の状況を互いに知り、よい点は学び、悪い点は戒め合って、上は工場長から下は一職工に至るまで、会社全体の出来事を知り、同時に意思

疎通を図りたい」

「当時の米国でも、温情主義経営が主流だったわけではありません。お手本として見出した米企業の取り組みを、わが鐘紡でもまねしてみようと考えたのでしょう」と、社内報の歴史に詳しい東京経済大学名誉教授の猪狩誠也氏は、武藤の意図を解説する。社内報第1号から、「経営陣の考えを上から下に知らしめる」と

（8ページに続く→）



猪狩誠也氏

東京経済大学名誉教授

社内報の歴史年表

戦前

第1号の目的も「(従業員) 相互の知悉」。発行することが成長会社の必要条件に

● 社会の動き

- 1903 ライト兄弟が人類初の動力飛行
- 1914 第一次世界大戦勃発
- 1916 工場法施行
- 1923 関東大震災、死者9万余人
- 1925 NHKラジオ放送開始
- 1927 金融恐慌

● 社内報の創刊

- 1903 『鐘紡の汽笛』(クラシエ)
- 『社況月報』(朝日生命)
- 1909 『鉱友』(新日鉄釜石)
- 1913 『倉紡月報』『倉紡婦人の友』(倉敷紡績)
- 1917 『毎日新聞社報』(毎日新聞社)
- 1922 『てんゆう』(大丸)『鋼の友』(日本製鋼所)
- 1928 『協同』(協同印刷)



『社況月報』
朝日生命
(当時は帝国生命)

『鐘紡の汽笛』とその
前身『兵庫の汽笛』(右)

戦中・戦後

用紙統制で冬の時代。戦後は組合報に対抗、“紙の弾丸”となる

● 社会の動き

- 1937 盧溝橋事件(日中戦争)勃発
- 1945 日本降伏、第二次世界大戦終戦
- 1947 ニーゼネスト中止に
- 1951 紙の統制撤廃

● 社内報の創刊

- 1934 『松下電器所内新聞』(パナソニック)
- 1937 『CONVEX』(凸版印刷)
- 1948 『TOSHIBA LIFE』(東芝)
- 1951 『知新』(大日本精糖)
- 『国策通信』(国策パルプ)



『東芝ライフ』東芝

社内報ブームの70年代

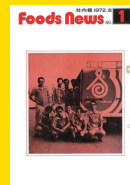
“第三のジャーナリズム”と雑誌も注目。不況期には経費節減のスケープゴートに

● 社会の動き

- 1959 皇太子(現在の天皇陛下)ご成婚
- 1968 東大紛争
- 1969 アポロ11号月面着陸
- 1973 第一次石油危機始まる
- 1976 ロッキード事件
- 1977 日本人の平均寿命世界一に

● 社内報の創刊

- 1957 『知己』(ワコール)
- 1960 『アルプス』(アルプス電気)
- 1964 『MBK Life』(三井物産)
- 1971 『月刊かもめ』(リクルート)
- 1972 『わ』(サントリーフーズ)
- 1977 『あふらっく広場』(アフラック)



『わ』
サントリーフーズ



『知己』
ワコール

80年代のバブル期

CI活動や企業の社会的貢献に連動。ビデオ、ファクス……多メディア化の萌芽

● 社会の動き

- 1983 東京ディズニーランド開園
- 1985 日航ジャンボ機墜落 プラザ合意
- 1987 NY株式市場大暴落
- 1989 日経平均最高値、38,916円
- 1990 統一ドイツ誕生
- 1991 雲仙普賢岳火砕流

● 社内報の創刊

- 1983 『AKE news』(アンリツエンジニアリング)
- 『そにぶる(SCRUM)』(ソニー生命)
- 1986 『SEARCH for』(ノジマ)
- 1988 『つばさ』(ヒューテックノオリオン)
- 『ハートでネットワーク』(京セラ)
- 1989 『ワインレッド』(アドバンテスト)
- 1990 『LINTEC』(リンテック)
- 1991 『ヤマハライフ』(ヤマハ)



『そにぶる
(SCRUM)』
ソニー生命



『ワインレッド』
アドバンテスト

失われた10年と現在

連結経営の影響で増えるグループ報。IT進化で問われる「組み合わせの妙」

● 社会の動き

- 1993 Jリーグ開幕
- 1995 阪神・淡路大震災
地下鉄サリン事件
- 1997 北海道拓殖銀行、山一證券が破綻
- 2001 9.11米国同時多発テロ
- 2003 「おれおれ詐欺」が横行
- 2007 世界金融危機

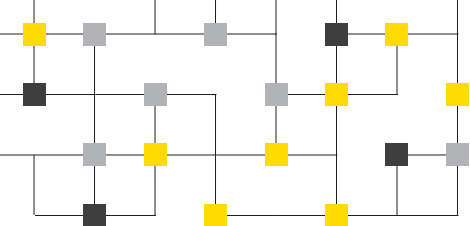
● 社内報の創刊

- 1992 『かたばみ』(西武百貨店)
- 『愛にあくしゅ』(しずおか信用金庫)
- 1995 『クラレタイムズ』(クラレ)
- 1997 『dai好き』(ダイエー)『SORUN'S』(ソラン)
- 2001 『A' (エー・ダッシュ)』(朝日新聞社)
- 『CyBar』(Web) (サイバーエージェント)
- 2005 『グリーン・プリズム』(大日本住友製薬)
- 2006 『J-SOUND』(JBCCホールディングス)
- 2010 『慶友たより』
(慶成会青梅慶友病院・よみうりランド慶友病院)

『J-SOUND』
JBCCホールディングス



『Web-CONVEX』凸版印刷



いうよりは、「上から下まで社員同士が互いをよく知り、意思疎通を図る」ことが強調されている点がなかなか興味深い。

また、武藤は社内報発行とほぼ同時に、提案制度のさきがけといわれる「注意箱」制度を、これも米国企業の経営を模倣して導入している。原始的な形ながら、「双方向コミュニケーション」も社内報の最初期から存在していたことになる。

大正時代を経て1931年(昭和6年)の満州事変ごろまでは、日本経済の急速な発展に伴い、鉱工業、航空、造船、鉄道、発電、土木建設、銀行業などが成長。社内報発行は成長企業の必要条件とみなされるようになった。また、この時期の社内報には経営トップ層が自ら執筆する機会がきわめて多く、経営者が文筆力を競うがごとき観を呈したという記録も残っている。

戦中・戦後

用紙がなくなり発行中止に 戦後は組合報と対抗

この時期は、一言でいえば社内報受難の時代といえるだろう。日中戦争から太平洋戦争へと戦争が激しくなるにつれ、多くの社内報が発行中止に追い込まれている。「用紙の統制によって、新聞でさえ統廃合が進められた。社内報を出そうにも印刷する紙が入手できない事態になったのです。また読み手も作り手も、み

な戦場に駆り出されていったということも影響したでしょう」(猪狩氏)

民主化が進んだ第二次世界大戦後の社内報の歩みに大きな影響を与えたのが、労働運動の興隆だ。次々と結成された大手企業や官公の労組は、こぞって組合報を発行。団結力を高めて争議行為を成功に導こうと強力なプロパガンダを推進した。

経営側はこれに対抗し、業績や給与の支払い能力を社員に説明するメディアとして社内報を見直し始める。県単位に組織された経営者協会には、加盟会社の社内報研究会が発足。組合対策を編集方針とする勉強会が催された。このようにして組合報と社内報による「紙の弾丸合戦」とでも呼ぶような状況が生まれた。いきおい、社内報も経営側の立場や主張を訴えていく内容が中心となった時期だった。

社内報ブーム～70年代

ジャーナリズムがお手本 名もなき社員に光を当てる

経済白書が、「もはや戦後ではない」と書いたのは1956年(昭和31年)。それに遅れること3年の1959年(昭和34年)、“社内報ブーム”が到来する。火付け役となったのは、社内報研究会が主催した全国社内報コンクールだ。このコンクールは審査員を有名週刊誌編集長や大手出版社編集長、大手広告代理店のPR部長などが務めたことからマスコミの注目を集め、「第三のジャーナリズム・社内報」「社内報というチャンス・身近な人が活字になると」といった

特集が次々と雑誌、週刊誌で組まれた。その後、主催者側には「社内報を出したいと計画中だが、指導してほしい」「受賞した社内報を入手したい」などの問い合わせが殺到。第2回コンクールが開催された1959年には、主催者側に届いた社内報は軽く1000件を超えたという。

「週刊誌ジャーナリズムがブームに大きく関与したという経緯もあって、社内報の編集方針も、当時の週刊誌の流行に影響されたのです」(猪狩氏)。コンクール審査員でもあったある週刊誌編集長は「自分の名前はゴシックに見える(浮かび上がって見える)」と言い、一般人を誌面に登場させる企画を得意にしていたが、そうした手法を社内報にも取り入れることを推奨した。ここで再び「普通の社員を取り上げることをきっかけに、社員同士のコミュニケーションを深める」という社内報の機能に脚光が当たることとなった。またこうした方針は、ヒューマン・リレーション(職場内の対人関係)の改善重視という傾向ともあいまって、社内報編集における1つの王道となっていった。

この時期でもう1つ触れたいトピックは好不況と社内報の関係だ。たとえば1960年代後半、東京オリンピック後の不況では大企業で社内報の廃刊・休刊が目立った。「社員みんなが目にする社内報を休刊したり、ページを減らしたりするのは、『だからみなさんも経費節減を』と、わかりやすいコスト削減のアピールになる」(猪狩氏)。こうした不況期のスケープゴートの役回りは、不況の

たびに現在まで繰り返されることになる。

80年代～バブル期

CI活動、メセナと連動 多メディア化へ進み始める

この時期で注目したいのは、CI（コーポレート・アイデンティティ）活動や、企業の社会的貢献活動と社内報の連動だ。

好景気で派手なバブル経済にばかり注目が集まる1980年代だが、それに先立つ1980年代前半は、重厚長大から軽薄短小へと、日本の産業構造転換が叫ばれた時期でもあった。主力分野を変化させたり、事業を多角化したりする企業が増えていったのだ。「環境変化の時代にこそ、わが社の存在意義は何か、大事にすべき理念は何かを明確にすることが求められる。そうしてCIに取り組む企業が増えていったのです」（猪狩氏）

CI活動では社員と経営者や、社員同士の対話がよく重視された。そうした対話の様子や経営者のメッセージをビデオ社内報で放映する、CI活動の進捗状況をファクス社内報で発信するというように、“ニューメディア”社内報との連携も見られた。

企業の社会的貢献活動でもイベント自体を社外に対してアピールするだけでなく、文化活動に参加した社員の様子を社内報でレポートするなど、社員に対しても貢献活動の内容が伝えられていった。

先にも触れたが、この時期は現在に続く「多メディア化」への道がよいよ姿を現した時期でもある。多

メディア化というIT進化が著しい2000年代以降に目が行きがちだが、先に紹介したビデオ社内報、ファクス社内報などを見れば、既に1980年代からそのルールは敷かれていたことがわかる。

失われた10年～現在

IT進化で新ツール続々 メディアの複合的活用が課題

「失われた10年」のころ、そしてリーマンショックに端を発した最近の世界同時不況など、「不況期の社内報スケープゴート化」はこの時期でも繰り返された。

だがより注目したいのは、IT進化の影響だ。ナナ総合コミュニケーション研究所によれば、Web社内報が一般化したのは2002年ごろ。同研究所がまとめる『社内誌白書2003』によると、2002年の段階で調査対象のうち22%の企業がWeb社内報を導入していると回答。『社内誌白書2005』はその年の社内広報をひもとくキーワードとして「メディアミックス」を挙げ、「回読率が高く『じっくり読ませること』に長けた紙媒体と、『速報性』や『双方向性』に長けたWebの使い分けが今後大きなポイントとなってくるだろう」と指摘した。ITの発達は、Web版社内報の普及に影響しただけではない。電子掲示板やブログ、ソーシャル・ネットワーク・サ

ービス（以下、SNS）なども、新たな技術やサービスが誕生するたび、社内コミュニケーションのツールへと取り込まれていった。

リアルなイベント、紙の社内報、Web版社内報、動画、SNSやブログ、最近でいえばツイッター……。社内メディアに活用できるツールは本当に多種多様な時代となった。「その時々々の社内メディアが果たすべき目的に応じて、そうしたツールを単発ではなく、複合的に組み合わせ活用する。そういう姿勢が、ますます社内メディア担当者には求められるでしょう」（猪狩氏）



駆け足で100年を超す社内報の歴史を振り返ってきた。あるときは労組への対抗手段、またあるときはCIなど企業変革を促進するツールと、その時々々の経営の、社員のニーズに応じて社内報の果たす役割も変化してきたことがわかる。一方で第1号社内報の意図や社内報ブームの経緯で見られたように、「社員同士のコミュニケーションを深め、人や組織の活性化につなげる」という目的は、少しずつ形を変えながら、連綿と引き継がれているように感じられる。そのような視点で見ると「社内報で、再び社員同士のコミュニケーションを見直す特集が目立ち始めている」という最近の傾向にも、何か歴史的意味を感じずにはいられないのは、筆者だけだろうか。

- 参考文献 「企業内コミュニケーション」（上田利男、日経文庫）
「企業の発展と広報戦略」（猪狩誠也編、経済広報センター監修、日経BP企画）
「月刊総務」連載「社内報百年史」（池田喜作）
「コミサポネット」連載「社内広報を考える」（川崎明）
『社内誌白書2003』『社内誌白書2005』（ナナ総合コミュニケーション研究所）

社会、個人、ツールの変化は、 社内メディアの未来に何をにつけるのか

社内報の活性化
という視点から



社員のインフォーマル情報をどんどん掲載 「知ることは愛すること」で社内をラクな場に

社内報を人や組織の活性化に貢献するメディアにしていくには、どうすればいいのだろうか。

リクルートの社内報編集長を26年間務め、現在は社内広報のコンサルティング、サポートを手がけるナナ・コーポレート・コミュニケーション社長の福西七重氏は「社内報を、社員の心を開いていく役割を持つ情報ツールにしていく必要がある」と語る。

福西氏の言う「社員の心が開いた状態」とは、

●会社（一緒に働いている人たち）について知れば知るほど、会社にいる時間がラクになる。

●社内のどこで、誰が、どんな仕事をしているか、仕事以外ではどんな人生を送っているかを知ること、みんながんばっているな、と実感でき、会社全体を把握できる。

という状態だ。

社内報をそうした情報ツールにするポイントの第1は「社員のインフォーマル情報こそ伝える」だという。インフォーマル情報とは、仕事に直接関係ないこと。趣味、参加してい

るボランティアや地域活動、家族やペットの話題など。仕事に関係していても、ちょっと一緒に仕事したいくらいではなかなかわからない、過去の大事な経験、秘めた思いなどだ。

「なぜそれが大事かといえば、仕事に深く関係するフォーマルな情報は、たとえば仕事上の会話、社内の会議などほかに伝わってくるチャンネルがいくつかあります。ですがインフォーマル情報は社内報が意図して発信しない限り、なかなか社内全体へは伝わらない」。だからこそ「この会社にはどんな人が働いているのか」を知るため貴重な情報となるという。たとえば、そりが合わないと敬遠していた同僚と偶然弁当屋で会った際、一言二言「社内報に出ていた趣味」を話題にしたら、それをきっかけに楽に付き合えるようになったということが起こりうるのだ。

インフォーマル情報は、机に座っているだけでは入ってこない。社内を歩き回り、ネットワークを張り巡らして、1人でも多く社員のことを知る必要がある。

企画の狙いは
飲み屋で話題になること

ポイントの第2は「社内報は作品ではなく、ツールであるべし」。福西氏はリクルートの社内報で「売れる理由」「買わない理由」という特集を連続で組んだことがある。「あれ読んだ？」と飲み屋で話題になったと営業部門の人から聞き、「しめた」と思ったという。飲み屋で話題になったということは、その特集が売上アップの意識付け、心の気付きに結び付く道具となれたことを意味するからだ。

インフォーマル情報でいうなら「〇〇さんが取り組んでいるボランティア活動で、次の週末5人の助っ人を求めている」と社内報で発信し、実際に人が集まったとしよう。これは活動支援のツールとして役立つことになる。社内報は読んで楽しいだけの作品ではなく、行動や思考を喚起するツールであるべきなのだ。

ポイントの第3は「トップは社員を、社員はトップを知りたい」。福

福西七重氏

ナナ・コーポレート・コミュニケーション
代表取締役

Nanae Fukunishi_リクルートの社内報『かもめ』創刊と同時に編集長に就任。以後26年間、編集長を務める。この間全国社内報コンクール（PR研究会主催）で24年連続入賞、総合優秀賞11回を記録した。1997年にナナ・コーポレート・コミュニケーションを創業。社内広報のコンサルティング、サポートを手がける。著書は『冒険する社内報』（日本経済新聞出版社）、『もっと！冒険する社内報』（ナナ・コーポレート・コミュニケーション）、『リクルートの女性力』（朝日新聞出版）など。



西氏はある中堅企業の40代のトップに「社内報は、私（社長）が伝えたいことだけを伝えてくれればいい」と言われたことがある。「ですが『まずは社員がトップのことを知れ』という姿勢では、社員がトップに信頼を寄せるようにはならないでしょう」。社内報が多様な社員のインフォーマル情報を伝えることで、社員同士だけでなく、トップも社員のことをよく知るようになり、社員同士、トップと社員に信頼関係が生まれる。「そうなれば、社員もトップのことをもっと知りたいと思い始めます」。ここで社内報担当者は、多忙なトップをひるまずつかまえて取材しなくてはならない。「トップは社員を、社員はトップを知りたい」は、両方実現すべきなのだ。「知ることは愛することなのです」

**社外秘厳守は現実的に無理
逆手に取って活用を**

社内報は社外に開かれているべきか否かを聞いた。「どうやっても社外へ絶対に漏れないようにすること

は無理。それなら外部の人も読むことを前提に編集し、それを積極的に生かしたほうがいい」

福西氏は、社内報は次の3つのことを除けば、たいていのことは企画にできるという。

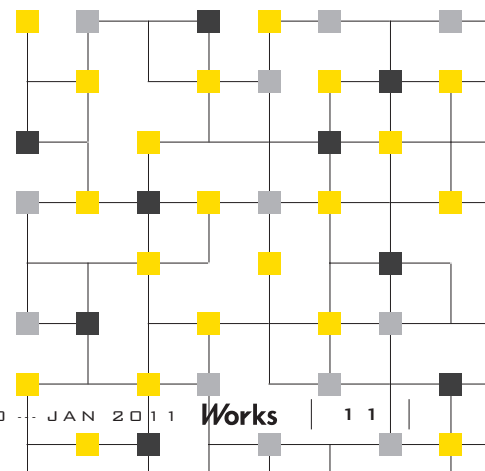
- (1) 企業を潰すような機密情報
- (2) 個人の誹謗中傷
- (3) 人事情報のすっぱ抜き

「これらを企画にすべきでないことは、社内報を社外秘にしようとしまいと同じこと。また、あまりつまびらかにしたくない内部事情も、会社にはあるでしょう。それらをオブラートに包んで表現することは、やむを得ないことだと思います」

これらの原則を守りつつ、福西氏は担当したリクルートの社内報を、社外の人にもどんどん読んでもらった。「故郷を離れて暮らす社員の親御さんには、発送費を負担して送っていました。社員よりご両親のほうが会社情報に詳しくなる現象が起こったものです」。社外の人からは「社員が得ているのと同じ情報を外部の人にも公開するのはすばらしい」とほめられたこともあったという。「知

ることは愛すること」は、社外の人にも通用するのだ。

最後に人事担当者が社内報に携わる際の心得を聞いた。評価や制度づくりなどに関わる人事担当者は、公正に、またルールを厳密に守って仕事を進める必要がある。「ですが社員からインフォーマル情報を引き出すには、四角四面ではうまくいきません。社内報を担当する際はユーモアたっぷりに編集するなど、キャラの使い分けも必要でしょう」。人の管理や評価だけでなく、その活性化や育成にも大きな役割を果たしていく人事になっていくためには、必要な工夫ではないだろうか。



デバイス、メディアの変化
という視点から



社員の考えていることを表に出すツールを 使って、日常的に“モノを言う”仕組みを作る

キンドルやiPad、ツイッターやSNSといったデジタルデバイス、ソーシャルメディアがこの数年で次々と登場し、私たちのライフスタイルや情報との関わり方を大きく変えている。情報を吸い上げる、コミュニケーションを促すなど、経営や人事と社員、社員同士をつなぐ役割を社内メディアに持たせるならば、これらのデバイスやメディアの活用は欠かせないはずだ。新しいデバイスやメディアが社内メディアにどのような価値をもたらす可能性があるか、デジタルメディアに詳しい、メディア・ナレッジ代表取締役の田代真人氏に話を聞いた。

“たたき台”に多くの
人の知恵が集約される

これらを活用する最も大きな価値

は、「少ないコストで多くの人の知恵を集め、共有できること」と、田代氏は話す。田代氏は2010年、『電子書籍元年』（インプレスジャパン）を刊行した。これを出版したところ、ツイッターを通じて、数カ所の誤植を指摘されたという。

「第2版ではすべて修正しました。プロの編集者や校正者が見ても、小人数では“完璧”というところにどうしても届かない。そこを一般読者がツイッターを通じて補完してくれた、ということです」（田代氏）

ツイッターは公のメディアであり、それを社内メディアとして使うには、それなりの覚悟とルールが必要だ。しかし、重要なことはツイッターというメディアを使うことではなく、「ソーシャルメディアや電子デバイスを使うことで、ある“たたき台”に多くの人の知恵が集約される」（田

代氏）という事実だ。

たとえば、iPadのような電子書籍用のデバイスを全員に配布し、教育研修用のテキストをそこで公開すると、先の例のように「ここは間違い」という指摘や、「ここは現場ではこのようにしている」という知恵がテキストのなかに書き込まれ、更新されていく。

「多くの人の手を介することで、完成度が高くなり、現場で使いやすいものになっていく可能性があるのです」（田代氏）

これは、もちろん社内報でも同様だ。社員の成果の事例を紹介したとき、「自分はこんな工夫をしている」と書き込めるようになれば、ナレッジがそこに蓄積されていく。

また、生の情報を吸い上げられる、という価値も大きい。

「もう古い話になりますが、私があ



田代真人氏

メディア・ナレッジ 代表取締役社長

Masato Tashiro_九州大学工学部機械工学科卒業。朝日新聞社技術職、学習研究社でのファッション女性誌編集者を経て、ダイヤモンド社へ。初代Webマスターとしてダイヤモンド社ホームページを立ち上げ、その後『ダイヤモンド・ビットビジネス』など雑誌編集長を歴任後、ダイヤモンド社ビジネス開発本部副部長に。2007年に同社を退社後、現職に就任。メール悩み相談を行うマイ・カウンセラー代表、電子書籍出版社アゴラブックス取締役も務める。著書に『電子書籍元年』（インプレスジャパン）がある。

る女性誌の編集者だったころ、パソコン通信で“井戸端会議室”のようなものを作り、その管理人を務めていました。すると、そこに参加者から『今回は競合誌を買っちゃいました』というような、書き込みが入る。いくら読者アンケートを取っても、それは買ってくれた人の意見であり、その号をなぜ買わずに、競合誌に手が伸びたかは聞くことができません。こうしたコミュニティを作っておくことで、手に入れにくい情報が入ってきます。経営者や人事にとっても、SNSなど、社員が日常的にモノを言えるメディアを持つておくことは、とても重要でしょう」（田代氏）

デジタルネイティブを意識したメディアづくり

もちろん、新しいメディアを取り入れることそのものが目的ではない。情報を吸い上げたいのか、ナレッジを共有したいのか、理念を浸透させたいのか……など、あくまで、社内メディアを使って“実現したいこと”ありきである。それによって、合目的に社内メディアを設計すべきなのは、言うまでもない。

田代氏は同様に、「マイ・カウンセラー」というメールによる心の相談窓口を設けている。ここには、さまざまな世代から相談が寄せられる。「ある電話悩み相談のサービスがあります。これは基本的に電話による受け付けですが、10代が非常に少ないといいます。ところが、その団体が試しにメールで受け付けたところ、10代からの相談が急に増えたそう

です。つまり、悩みがあっても彼らは電話では話しにくいということなのでしょう」（田代氏）

このように、理解しておかなければならないのは、コミュニケーションの手法が従来と大きく変わっているという事実だ。

「私は、現在の29歳以下をモバイルネイティブと呼んでいます。29歳の彼らが18歳のとき、1999年2月にiモードのサービスが始まりました。彼らにとっては通話よりメールが当たり前。そういう人が、会社では既に中堅になりつつあります。彼らがツイッターやSNS、メールでモノが言いやすいならば、また、情報も紙よりネットから取りやすいならば、そういう社内メディアを作るのが会社の役割でしょう」（田代氏）

「わかる人は手を挙げて」。そう言っても、教室で手が挙がることは少ない。しかし、指名するとそれなりに答える。小中学校時代、そんな経験があるだろう。会社でも、状況はまったく同じだ。意見は持っている、それを声に出す社員は多くない。「意見が出ないから通り過ぎる。気付かない。それでは、不満は蓄積されるし、いいアイデアが出てくることもありません。せっかく社員の考えていることを表に出し、共有できるデバイスやツールがあるのだから、それを使って、背中を押す仕組みが必要なのだと思います」（田代氏）

デバイスやメディアは進化を続ける

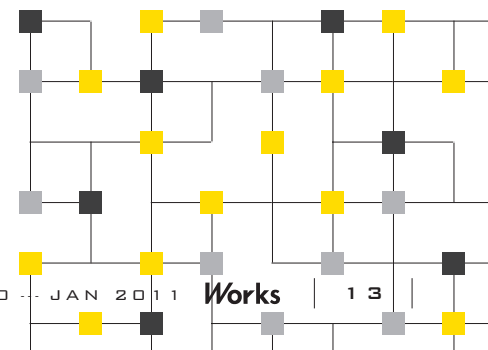
既述の通り、社内メディアを設計

するとき、合目的であることが第一義であり、何を使うかは二の次だ。目的や対象とする社員に合わせて、ツールを選べばいい。

「とはいえ、デバイスやソーシャルメディアに関して、まったく知識がないのは困る。開発会社に依頼して、“これを使うべき”と言われたとき、それが最適なのかどうか、判断がつかないからです。そういう意味では、人事もある程度は知識を付けたほうがいいでしょう」（田代氏）

「デジタルデバイスやメディアの進化は止まらない」と田代氏は強調する。「人間は、どこまでいってもアナログです。デジタルなツールをどうアナログな人間に使いやすくしていくか。それが進化だと思います。今後も私たちがやりたいことを適切に実現できるツールが出てくるのは間違いありません」（田代氏）

たとえば、Web上のホームページ、ブログ、SNS、ツイッター。それぞれ、メディアの特性は異なり、目的によって最適なメディアは違うはずだ。田代氏が言うように今後も進化を続けるのならば、より目的に合ったコミュニケーションを取れるツールが出てくる可能性は高い。組織は人のコミュニケーションで成り立っているという前提から考えれば、人事もこれらの進化を無視しているわけにはいかないはずだ。





個人が情報を掲げ、新しいモノ、コトを作り出したくなる魅力的な装置を仕掛ける

社内メディアの情報の“受け手”は、個人である。近年、ソーシャルメディアの登場もあって、ますます個人がバーチャルな世界でのコミュニケーションに軸足を移しているかに見える。実際に、個人のコミュニケーション手法はどのように変化しているのか。そして、個人を動かそうとするとき、社内メディアはその変化にどう対応すべきなのか。「消費者や生活者としての個人は、

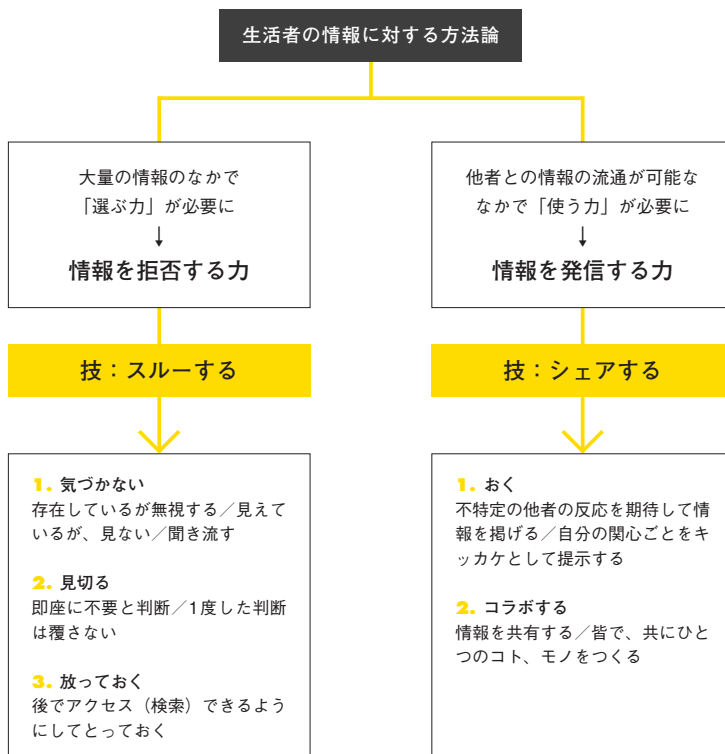
従来はマスメディアなどから送られてくる情報を受け取るだけでした。しかし、今やブログやSNS、ツイッターといった“武器”を手に入れることで、自ら情報を発信することが可能になりました」

と、博報堂で社員の知識創造に関する企画に携わってきた中馬淳氏はその変化を指摘する。2010年初め、博報堂生活総合研究所は、「態度表明社会」という言葉で個人の行動様

式の変化を表現した。ここ数年で、“思い切って”自らの「態度」を、何かを始めた・やめたといった行動として示し、それをほかの人に「表明する」個人が4割を超えたという^(*)。

こうした個人の情報発信をソーシャルメディアがサポートし、地域、勤務先などリアルな場以外のコミュニティづくりを可能にした。小学校の友だちとつながろうと思えばつながる。遠方にいる同じ趣味を持つ人ともつながる。さまざまなコミュニティに属し、さまざまな属性を持つ自分が、その都度、それにふさわしい行動を取る。そんなライフスタイルが一般的になりつつある。

■ 生活者の“スルー”と“シェア”の技術



社内の非公式な関係を社内メディアで補完する

企業と消費者としての個人との関係も、これと同じ文脈にある。個人は企業が提供する商品に対して、意見を自由に言う、つまり、態度を表明するようになった。

「すると、企業は開発段階から個人の意見を取り入れ、企業と複数の個人がつながるコミュニティがそこに生まれました。コミュニケーション手法の変化が個人の行動を変え、さらには企業の行動をも大きく変えたのです」（中馬氏）

こうした企業と個人のつながりか

個人が情報を拒否する力を持つようになった今、単に情報を発信するだけでは、「自分ごと」として受け止められず、“スルー”されてしまう。情報を発信する力を発揮できる“場づくり”が求められる。

出典：「自分ごと」だと人は動く」（博報堂DYグループエンゲージメント研究会、ダイヤモンド社）を編集部が一部改変

中馬 淳氏

博報堂
人材開発戦略室 室長代理

Jun Chuma_1985年博報堂に入社。PR局、研究開発局、経営企画局などを経て、2010年4月より現職。企業内大学であるHAKUHODO UNIV. の運営に携わる。長年にわたり、社員の知識の移転や創造に関わる施策の企画・実施に従事。学習院女子大学非常勤講師。日本広報学会所属。



ら、これまでになかった商品が生まれることもある。

では、企業の組織内に目を転じるとどうだろうか。

「組織内では、縦のフォーマルなコミュニケーションが普通です。しかし、一般社会でのコミュニケーションは、横のカジュアルなつながりのなかで成り立っており、そこではさまざまな知識創造が起こっています。新しい価値を生み出すことが企業の至上命題だとするならば、社員同士の知恵をつなぐコミュニケーションは無視できないはずだ」と(中馬氏)

元来、企業では組織図にない非公式の横のつながりがあって、そうした関係から、お互い仕事のアイデアをもらったり、人を紹介し合ったりということが行われてきた。「人と人が知識をぶつけ合って、個人でできないことができるのが会社の面白さです。やりたい人は、評価や報酬を超えて、自由にやっている。こういう動きを全社に広げるために補完的な役割を果たすのが、社内メディアではないか」と中馬氏は言う。

しかしながら、人事は人事制度を

作って落とすというように、組織内の縦のコミュニケーションを作らざるを得ない。それだけに、「横のつながりを促す社内メディアを仕掛けるのは難しい」と(中馬氏)ともいえる。

魅力的な装置や情報を置けば、人はそこに集まる

「人事が、あるいは会社が“SNSに参加しなさい”“ここで議論しなさい”と言っても、そこでいいつながりが生まれるとは思えません。仕掛けるとすれば、“ゆるやかな場づくり”ではないでしょうか」と(中馬氏)

左の図は、個人の情報に対する態度を示したものである。そもそも、情報が溢れる昨今、かつてのマスメディアのように大量の情報を発信したとしても、多くの個人は上手に“スルー”する技を身に付けている。だから、一方通行の情報発信は、実際には届いていないことが多い。

態度を表明することを覚えた個人は情報を掲げ、それを共有し、新しいモノ、コトを作り出すことを好む。人事が社内メディアを仕掛けようと

するならば、個人がモノを言いたくなるような「装置」であればいい。

「SNSであれば、自由にテーマを掲げられる単なる“ハコ”かもしれないし、いろんな人が集まりやすい、カフェのようなオープンスペースかもしれません。何より大事なことは、会社がそうしたコミュニケーションを奨励している、という意味を示すことです。強制すれば、人は引いてしまいますが、魅力的な装置や情報をそこに置いておけば、人は自然と集まってきます」と(中馬氏)

バーチャルでも、リアルでも、新しくても古くても、「メディアは何でもいい」と(中馬氏)という。

「ただし、組織にはさまざまな属性、年代の社員が集まりますから、これを1つ、というのではなく、多元的に用意すべきでしょう」と(中馬氏)

新しいメディアの登場は、確かに個人のコミュニケーション、そして行動を変えた。だからといって新しいメディアが必須なのではない。新しいコミュニケーション手法、行動スタイルに合った社内メディアの設計を試みるべきだろう。

社会で起こるイノベーション
という視点から



イノベーションを目的に社内にコミュニティを 作ろうとするならば、社外を巻き込む勇気を

人と人のつながりによって、何かが生まれたり、問題を解決したりする。人事が社内メディアにかけられる期待をそのように設定し、成功事例を探そうとするならば、ある意味で「企業に先んじて、学校や自治体、医療の現場で既に起こっている」と、慶應義塾大学・金子郁容氏は話す。ここでは、主に金子氏が関わってきた事例に基づき、そこから学べることとメディアが果たす役割を考えたい。

大きな問題を解決するのは 一人ひとりの行動の力

兵庫県・丹波市にある柏原病院。2006年に3人いた小児科医が、2007年には1人に減り、その1人も辞意を表明。医療崩壊寸前の状況だ。「医師は苛酷な労働条件下にあるが、一方、親は昼間忙しく、幼児の具合

が悪くなると夜、救急を訪れることが多くなってしまった。そのままでは協力関係が成り立たない構造がそこにある。しかし小児科がなくなつては、親としては困る。そこで誕生したのが、母親たちのネットワークでした」と、金子氏は説明する。

時間外の救急患者の半数が子ども、そのうちの9割は軽症の患者だった。そこで母親たちはSNSや講演会などリアル、バーチャルな場を使って、「必要のない救急医の利用を自制しよう」「医師には感謝をしよう」などと呼びかけた。その結果、病院には感謝の言葉が多く寄せられた。4月に最後の医師が辞意を表明したが、5月には100人だった時間外受診者が、6月に25人、8月に17人と大きく減少した。そして、翌年には常勤医師が再び増えたのである。「日本、米国、ヨーロッパのどんな

国を見ても、政府が必死に取り組んでいるにもかかわらず、経済、医療・福祉、環境といった大きな問題を乗り越えられずにいます。しかし、このようにネット上や地域のコミュニティが機能し、一人ひとりが行動を起こすことによって問題を解決したり、改善したりする例は少なからず出てきています。これを、コミュニティ・ソリューションと呼んでいます」(金子氏)

コミュニティ・ソリューションの成功にはいくつかのポイントがある。

1つは、問題の関係者の間にある相互理解の欠如や対立の構造を、いかに変化させるかだ。医師と患者は対立するつもりはそもそもない。しかし、医師はいくら患者の命を救いたい、苦しみを軽減したいという気持ちがあっても、あまりに条件が悪すぎればやっていられない。親にし



金子郁容氏

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授
総合政策学部 教授

Ikuyou Kaneko_慶應義塾大学工学部卒業後、渡米。3年後にスタンフォード大学にてPh.D.(工学博士号)を取得。ウィスコンシン大学コンピュータサイエンス学科准教授を務めるなど、米国、ヨーロッパで12年間過ごし帰国。一橋大学商学部教授を経て1994年4月より慶應義塾大学教授。専門は情報組織論、コミュニティ論など。『コミュニティ・ソリューション』(岩波書店)、『コミュニティのちから』(共著、慶應義塾大学出版会)など著書多数。

てみれば、医師の苛酷さは理解していても、自分のこととなれば、つい気楽に救急を利用してしまふ。

「こうしたなかで生まれる対立や不信感がコミュニティに属する人々の配慮や自制心、相互協力によって信頼関係に変わり、問題解決や改善につながっていきます。それが「社会イノベーション」です。そこには、大きな予算は必要ない」(金子氏)

問題解決に必要な “組織”と“技術”

ただし、「個人レベルでの人と人の相互協力や、信頼関係の構築だけでは問題解決にはつながらない」とも金子氏は言う。そこには、「組織」と「技術」が必要だというのだ。

「別の例をお話ししましょう。遠隔医療は莫大な費用はかかるが、効果がないといわれてきました。ところが、最近のコミュニティ型遠隔医療では大きな成果が出ています。その1つが東京都奥多摩町での遠隔予防医療相談事業です」(金子氏)

必要な機器は、テレビ電話と血圧計や体重計など。ほんの数万円だ。これを自治体が数台購入し、集会所に置くことにした。そこでは、医師がテレビ電話を使って、一人ひとりの健康状況を把握する。テレビ電話が集会所にあるために、高齢者が誘い合って定期的集まる。しばらくすると互いに誘い合って日常的に歩くようになった。これによって、体重、血圧などや血液検査の数値結果に大きな改善が見られた。

「これは、ネットワークインフラ、

テレビ電話というテクノロジーの進化と普及の積み重ねの上に成り立っています。それがあって、初めて“誘い合って歩く”というコミュニティの力が発揮されます。技術だけではイノベーションは起こりませんが、それらがなくては起こらない、つまり、必要条件なのです」(金子氏)

もう1つの必要条件は“組織”だ。「ピーター・ドラッカー氏は、『コミュニティはbe(あるもの)で、組織はdo(するもの)だ』と言っています。コミュニティは日常な生活の場として“あるもの”ですが、最近では、問題を解決する“do”の要素を取り入れることが多くなった。つまり、当事者たちが共通目的を達成するために動く組織として機能し出した。そこには自治体の関与も大きい」(金子氏)

企業内でコミュニティが 生成されにくい理由

企業は、元来、利潤を最大化するという共通目的を達成するために“do”する組織だ。しかし、企業内でコミュニティ・ソリューションを起こそうとすると、「そこに障壁がある」と金子氏は指摘する。

「隣の人が成果を出すと自分より評価され、自分の給与は下がる。誰かが昇格すると自分が得るべきポストがなくなる。短期的にはゼロサムであり、個人が競争のなかで全体を活性化するのが企業です。ですから、他者と共通目的に向かって自発的に協力するようなコミュニティが生成されにくい。コミュニティを機能さ

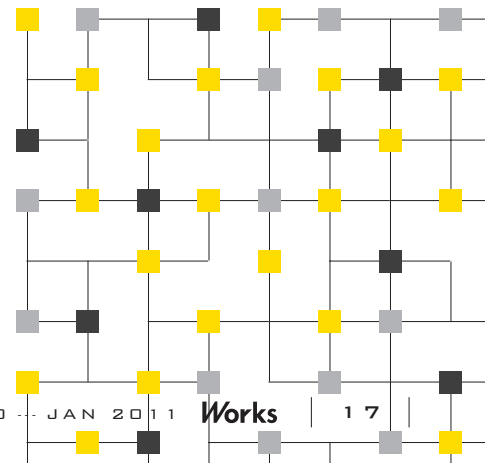
せたいのであれば、“周りもよくなれば自分もよくなる”という気持ちを醸成する制度や仕組みをいかに作るかが重要になります」(金子氏)

そうした制度、仕組みは、どのようにすれば実現できるのか。

「企業内に閉じた状態では難しいでしょう。取引先、消費者など外を巻き込むことによって、そこに存在する問題を解決することが、自社の、ひいては自分のためになるという意味の醸成につながっていく可能性はあります。社会イノベーションを目的に社内にコミュニティを作ろうとするならば、外を巻き込む勇気が必要ですね」(金子氏)

加えて、人がつながるとネガティブな方向に動く可能性も無視できないと金子氏は言う。1カ所で起こったデモが、各地に飛び火するのは、その典型例だ。

「しかし、結果的に見れば、個人のなかに鬱積した不満を放置しておく、より大きな問題になることもあります。人がつながるということは、問題を顕在化させる機能であり、そしてその問題を解決・改善し、イノベーションにつなげるチャンスだととらえるべきでしょう」(金子氏)



人事の役割を果たすために 社内メディアをいかに使うか



人を変える。組織を動かす、活性化する。

人事の役割を大きくそのようにとらえたとき、社内報をはじめとした社内メディアを、人事はもっと意識して使ったほうがいいのではないか。そのような問題意識を持って本特集はスタートした。

社内報の歴史をひもといてみると、鐘淵紡績の例にあったように、黎明期から、単に経営者のメッセージを伝えるだけでなく、社員から情報を吸い上げる、コミュニケーションを促す目的として使われてきた。現在、多くの人事の社内メディアへの関わり方は、ビジョンや方針、バリュー、人事施策を伝えることがほとんどではないだろうか。しかし、社内報の機能をあらためて認識し、新しいメディアの登場や個人のコミュニケーション手法の変化、社会で実際に起こっていることを目の当たりにしたとき、人事が社内メディアをもう一度見直すことの価値が見えてきたような気がしてならない。ここに、人事の役割に照らしたときの活用法を3つ紹介する。

1 多様性に向き合う

コミュニケーション手法の変化に注目する

性別や年齢などの属性、雇用形態、働くことに対する価値観など、さまざまな相違によって、従来よりも社員の多様性に向き合わざるを得ない状況に人事はある。1つには、多様性を増していく社員をいかに知るか、もう1つは、その多様な彼らに情報を伝え、彼らをどのように動かすかを人事は常に考えなければならない。多様性に向き合うという意味で、社内メディアはどう使えるだろうか。

いかに知るか、という意味においては、ナナ・コーポレート・コミュニケーションの福西七重氏が言うように、社内報で意図してインフォーマルな情報を集める、という方法がある。社員の趣味や興味、家族についてなど、本人の価値観に影響するような情報は、仕事を通じてだけでは得にくい。社内報をツールとして、こうした目に見えにくい“人事情報”を蓄積することは可能だろう。

また、博報堂・中馬淳氏は、現在を「態度表明社会」だと言った。SNSのようなソーシャルメディアを人事が活用し、社員が自らの意見や興味、知識を公開する場をそこに置き、つぶさに見続けることで社員への理解は深まっていくはずだ。

このように情報収集をするときはもちろん、多様な社員に情報を伝え、動かそうとするとき、個人の情報との関わり方、コミュニケーションの手法の変化に目を向けざるを得ない。メディア・ナレッジの田代真人氏は、モバイルネイティブといわれる世代の変化を指摘した。「彼らがツイッターやSNS、メールでモノが言いやすいならば、また、情報も紙よりネットから取りやすいならば、そういう社内メディアを作るのが会社の役割」(田代氏)だ。

一方的な情報発信は、情報が溢れているだけに、興味を持たれなければ「スルー」されてしまう(中馬氏)のだ。

とはいえ、あくまで多様な社員がいることを忘れずに、情報発信や情報収集ではメディアを多元的に使うことが求められる。

2 人を活性化する、育てる

リアル、バーチャルを問わず 多様な人が出会う場を設計

人が生き生きと働き、そのなかで人が育っていくことの支援はもちろ

ん、人事の欠かせない役割だ。こうした役割に社内メディアを活用するならば、“人をつなぐ”機能に注目したい。言うまでもないことだが、部門や部署の縦割組織に阻まれて、大企業であっても一緒に仕事をする人数は限られている。多様な人材が増えている、といっても、その出会いは少ないのが現実だ。

既に述べたが、SNSなどバーチャルな場が、自らの「態度」を表明したい人たちが情報を発信し、そこに同じ興味を持つ人が集う“装置”となりうる。

社員をつなぐ、というとバーチャルな場に視点が行きがちではあるが、リアルに人をつなぐ場の設計の重要性を中馬氏は指摘した。

博報堂が2008年に新本社に移転したとき、中馬氏はオフィス設計プロジェクトに参加した。コンセプトは、「うごく 出会う つくる」だという。各フロアにオープンスペースを設けたほか、本社12階、13階を内階段で結び、カフェやライブラリーを設けて、社内にもなかなか出会えない他部門、他職種の人が集う場を作った。

バーチャルな場、リアルな場を問わず、多くの人との出会いのなかで、ロールモデルを見つける、情報や意見の交換をする、また無駄話をする、ことすら、日常では得られない刺激を受ける。そして、ひいてはそれが意欲につながっていく。

3 イノベーションを促す

アイデアのぶつかり合いと自律的行動がカギに

人のつながりによってコミュニティが生成され、それが問題を解決したり、社会イノベーションを起こす可能性があることを、慶應義塾大学・金子郁容氏は指摘した。

一般的に、人のつながりによってイノベーションが起きるのは、多様な知識、経験、アイデアを持つ人たちがそれをぶつけ合い、新しいモノ、コトへと昇華していくことによる、と考えられる。縦割の組織を超えた連携により、それまでになかった商品やサービスを生み出すことを、バーチャル、リアルな社内メディアが支援できることは既に述べた。

また、田代氏が可能性を示唆したように、デジタルデバイスやソーシャルメディアに“たたき台”を公開することによって、それに“ツッコミ”を入れてもらい知恵を集めることが、イノベーションのベースになることも考えられるだろう。

しかし、金子氏の指摘は異なる側面もある。ある共通のテーマで人のコミュニティが生成されることにより、問題を解決するために必要な行動を、メンバーの一人ひとりが取るようになる、ということだ。アイデアだけでは、イノベーションは起こらない。そのアイデアを実現すべく、

一人ひとりが自律的に行動すること。それを促す関係の変化を生むのがコミュニティの力なのである。

ただし、イノベーションを起こそうとすると、企業が「個人が競争のなかで全体を活性化する閉じた組織だ」という特性がそれを阻む」（金子氏）可能性は否定できない。また、より多様な知恵を集められるという新しいメディアの可能性を追求するならば、やはり、社内メディアを外に開く覚悟も必要だろう。



SECTION 2では、実際に社内メディアを使って、人をつなぎ、動かし、組織を変えた事例を紹介する。

ソフトバンクは、ツイッターというメディアを使い、社内外の知恵を集めて新しいサービスの開発や問題解決に役立てている。日本マクドナルドは、多様な人材に向かい合うため、情報が隅々まで届くよう、工夫をこらす。日本アイ・ビー・エム、日立ソリューションズはリアルな場を活用して、人の活性化や人材育成に成功している好例だ。また、六花亭製菓は、「社内報経営」と言っても過言ではないその活用法が特徴的だ。日本興亜損害保険は、退職者をつなぐことで、自社で「育った人を囲い込む」ことを試みる。

これらの取り組みは、人事が主導したものだけではないが、そこには人事が社内メディアをどのように使うのかというヒントが溢れている。

ネットワーキングによる情報漏洩にどう向き合うか

ITが進化すればするほどリスク管理は困難に 教育と内部ルールづくり、チェック体制を急げ

岡村久道氏

弁護士 英知法律事務所 所長

デジタルデバイスやソーシャルメディアを社内でも多用しようとするとき、企業がぶつかるのは情報漏洩のリスクだ。企業は今、どのような情報漏洩リスクにさらされているのか、そして、それにどのように対峙すべきか。情報ネットワーク法の第一人者として知られる、弁護士・岡村久道氏に話を聞いた。



現在、実際に企業で起こっている情報漏洩の問題には、いくつかの類型があります。まず、具体的な事例をお話ししましょう。

ある企業で、エンジニアが技術情報を不正に持ち出しました。その社員は外国人で、技術情報を持って、自国に帰ってしまった。会社側は手の施しようがなく、会社の技術情報は社外に漏れ、信用を大きく失墜してしまったのです。

ほかの事例では、あるプロバイダがセキュリティが甘かったため、他社から預かった顧客データを大量漏洩してしまった。ある社員が使っていた接続IDとパスワードを、退職後も抹消せずに放置していたため、それを悪用して元社員が不正アクセスしたのです。このプロバイダは、

漏洩被害を受けた顧客から裁判を起こされ、損害賠償を命じられました。

これらの事例から見えてくる情報漏洩のリスクは、自社の機密情報が外に漏れることはもちろん、個人情報や他社の機密情報が漏洩したとき、個人や他社の権利を侵害するため、裁判沙汰に巻き込まれるリスクまで負うということです。

情報漏洩の多くは 従業員の“うっかりミス”

これらに対処する法律のパターンはいくつかあります。

はじめの例のように、悪意で持ち出す場合には、商品の模倣、営業秘密の不正取得・利用など不正・不法行為を防止し、市場の公正な競争を守る不正競争防止法によって、不正行為の責任を追及することで対処します。

ただし、自社の損失だけではなく、個人や他社の権利の侵害をした場合、管理責任が問われ、故意にしるそうでないにしろ、リスク管理体制の整備をしておかなければ、損失を被った第三者に対して賠償をしなければならなくなります。そこで企業では、

プライバシーポリシーや情報セキュリティポリシーなど、基本方針を定め、担当役員を置いてリスクを管理する必要が出てくるのです。

ITが進化すればするほど、リスク管理は難しくなります。もし、100万件の個人情報を紙で出力して持ち出すとしたら……。プリントアウトだけでも目立ちますし、自分のデスクから会社の出口まで持っているのは、台車を使わなければ無理でしょう。つまり、非現実的なのです。

しかし、今やUSBメモリーや携帯電話に入れるマイクロSDカードなどを使用すれば、目立たずに、簡単に社外に持ち出すことができます。

さらに問題なのは、不正に持ち出そうとする社員がいなかったとしても、企業はリスクにさらされていることです。現在は消費者庁の所管ですが、内閣府に所管があったころから取っている情報漏洩に関するデータによれば、情報漏洩の9割以上は内部者が行ったものであり、そのほとんどは“うっかりミス”によるものだ、とあります。自宅で作業をしようと考えて、ノートパソコンを持ち出したが、そのままお酒を飲みに行き、酔っぱらって電車のなかに置

Hisamichi Okamura_京都大学法学部卒業後、1986年に弁護士登録。国立情報学研究所客員教授、神戸大学法科大学院講師（知的財産法）、近畿大学産業法律情報研究所兼任講師。主な著書に『これだけは知っておきたい個人情報保護』（日本経済新聞出版社）、『情報セキュリティの法律』（商事法務）などがある。



き忘れた。ジャケットのポケットにUSBメモリーを入れたまま電車の網棚に乗せ、紛失した。また、社内のパソコンからファイルを添付したメールを送るとき、間違った送信先に送ってしまった。このようなことは、少なからず発生しています。

終身雇用がセキュリティ機能を果たしてきた

つまり、サイバー攻撃に備えるだけでなく、従業員の監督が求められます。個人情報保護法でも、21条でその義務を定めています。従業員とは正社員はもちろん、役員、アルバイトや派遣スタッフなど、非正規人材も含まれます。日本ではこれまで、終身雇用が一般的だったため、“何か問題を起こせば一生がファイになる”という意識が社員にあって、それがセキュリティ機能を果たしてきました。しかし、終身雇用が崩壊し、正社員はもとより、短期雇用の従業員にはそれが機能しにくくなっています。だからといって終身雇用に戻れ、というのは絵空事。ほかの“仕組み”で補完しなければなりません。その仕組みの第一歩は、教育です。

これまで述べてきたようなリスクに加え、特に今回の論点でいえば、SNSやツイッターといったソーシャルメディアの使用は、そのメディアの特質を教育する必要があります。つぶやいた瞬間に、それが公になる。バーチャルなつながりのなかで、退職してライバル会社にいる同期が、SNSの日記を読んでいる可能性がある。会社の機密情報や職務の地位において得たものを書き込んでほならない、というルールは必須です。

機密情報とは何か 内部ルールづくりを

不正競争防止法は2005年改正で、営業秘密の刑事的保護が強化されました。さらに2009年改正では処罰の対象範囲が拡大されています。ただし、“機密情報”と呼べるものは、不正競争防止法で定められた要件を満たしていなければなりません。1つは有用性。技術ノウハウや顧客情報、営業戦略など、役に立つ情報であること。2つ目は非公知性。公になっている情報ではないこと。そして、最後が秘密管理性です。文書であれば“社外秘”と明確に記されて

いること、会議で話されることであれば始まる前に「ここで話された話は外に漏らさない」と明言すること、データであればアクセス制限をかけるほか、ノートパソコンを施錠管理すること。これらが判例として出されています。これを満たしていなければ、“機密”とみなされず、法律でも保護されません。厳しいようですが、法律で保護してほしいければ、最低限の自主管理をするというインセンティブとして、この項目は非常に重要です。何を機密情報としてどのように管理するのか。その内部ルールづくりが求められます。

これまで情報漏洩のリスクにばかり触れてきましたが、ソーシャルメディアでの社員の発言が、会社の信用を著しく失墜させる可能性も否めません。また、従業員には“職務専念義務”もあります。プライベートと職務の線引きも必要でしょう。それが社内限定のSNSでも、同様です。

とはいえ、こうしたメディアを完全に禁止するのも、非現実的です。教育のほか、従業員に公知したうえでのモニタリング、そして確認のための内部監査の仕組みの構築を急ぐべきでしょう。

組織を変える、人を動かす 社内メディア活用レポート

リアル、バーチャルな社内メディアを使って、人や組織を動かし、
また変革を促してきた企業の事例を紹介する。取り組みの主体者は必ずしも
“人事”ではないが、人事がその役割を果たすうえで、大きなヒントになるはずだ。

REPORT 1 ツイッターで社内外を巻き込む

多くの人の英知を凝縮できる“合脳”メディア 行動をスピードアップし、会社の方針も共有

ソフトバンク

「やりましょう」。ツイッター上で孫正義社長がこうつぶやいたことが、次々と「できました」という言葉とともに実現され、話題になっている。

その代表的な例が、2010年3月に開催された「ソフトバンクオープンDAY」である。1000組2000人を招き、社員食堂でランチを振る舞うなど、本社を一般に開放した。これは、ツイッター上で、ユーザーの1人が「素敵な社員食堂でランチしてみたい」とつぶやいたことに、「青野君、やろう。」と孫氏が反応したことがきっかけだった。

「青野君」とは、弊社の人事担当役員です。このつぶやきの後、青野をはじめ、人事総務部門が一斉に動いて、約2カ月で実現しました」

と、人事企画課・足立竜治氏は振り返る。

ユーザーの強い要望を
つぶやきのなかで理解する

「もともと当社には“逆算文化”というものがあります。何かやるべきことができたなら、できない理由を考えるのではなく、期日を決めて、実現するにはどう進めるべきかを考えるのです。ですから、孫のつぶやきを実現するのは大変なこともありますが、スピード感を持って対応する

文化が強まっただけ、ともいえます」
(足立氏)

同社が現在取り組む「電波改善宣言」も、ツイッターに端を発する。ユーザーから「ここでつながらない」「不便」という声が次々と寄せられたのだ。

「以前も家のなかであれば、98%のエリアをカバーできていました。数字的に見れば、なんとかそれでご満足いただけているのではないかと経営判断していたのですが、孫が直接ユーザーの声を聞き、設備投資を増額すると意思決定しました。残された2%がどれだけ重要かを実感したというわけです」

と、広報室・富田英里氏は話す。もちろん、「やりましょう」のつぶ

■設立/1981年 ■本社所在地/東京都港区 ■従業員数/2万1872名(連結、2010年9月末現在) ■売上高/2兆7634億600万円(2010年3月期)

やきの後、実際に動く担当者たちも、孫氏とユーザーたちとのやり取りを見ている。

「単に社長から電波改善目標を伝えられるのではなく、それがユーザーの強い要望だと担当者も理解できます。だからこそ、担当者のやりがいも大きくなります。オープンなメディアを使う効果は、ここにあるのではないのでしょうか」（富田氏）

先に慶應義塾大学・金子郁容氏が言ったように、社外を巻き込むことにより、そこにある問題を解決することが、自社の、ひいては自分のためになる、という意識の醸成につながっているのは間違いなさそうだ。

気軽なメディアだからこそ 全員の“参加感”を醸成

もとを正せば、孫氏がツイッターで社内外に向かってつぶやき始め、また、グループ2万人の社員に積極的に使用を呼びかけたのは、2010年に創業30年を迎えるにあたり、2009年末に「これからの30年を社内外を巻き込んで議論したい」という目的があったからだ。そのとき、孫氏は“合脳”という言葉を使った。

「自分が問いかければ、それに対して反応が無数に返ってくる。そこに知恵と宝が溢れている。多くの人の英知を凝縮できる魅力を表した言葉です」（富田氏）

2010年6月に発表した同社の新30年ビジョンには、ツイッター上で集めたユーザーの声のほか、社内限定の「ツイントラ」を使って議論した内容も反映された。「ツイントラ」



足立竜治氏

ソフトバンクモバイル
ソフトバンクBB
ソフトバンクテレコム
人事本部 人事企画部
人事企画課 課長



富田英里氏

ソフトバンク
広報室

とは、イントラネット上に設けたツイッターのような機能で、150文字以内で自分の意見をつぶやけるツールだ。社内外を巻き込んで、30年後の未来がどのような世の中になって、そこでソフトバンクがどう貢献できるのか、“合脳”によって議論されていった。

社内で開発した「ツイントラ」を、150文字というツイッターに近い短い文字量に限定した理由はあるのだろうか。

「短いことに意味があります。自分でつぶやかなくても、そのつぶやきに賛成か、反対か表明できる機能も付けました。気軽に参加できるからこそ、誰もが新30年ビジョンづくりに関わった、という意識を持つことができたのだと思います」（富田氏）

企業のビジョンはいくら言葉を尽

くしても、上から伝えるだけでは“自分ごと”にならないことが多い。

「ビジョンは確実に社員に理解されていると思います。ツイッターでの孫のつぶやきのなかにも、ソフトバンクが大事にしたいバリューが短い言葉で織り込まれています。オープンなメディアだからこそ、社員はいつも見ている。経営者の考え方、会社が向いている方向を理解し、そこに参加しているという意識の醸成にも役立っているのではないのでしょうか」（足立氏）

「やりましょう」「検討します」「できました」は常にオープンな状態。社員全員がツイッターを利用するにあたり、マニュアルには「機密情報をつぶやかないこと」「ほかのユーザーの氏名など個人情報を書き込まないこと」などの記載があり、何が機密情報・個人情報にあたるのかが解説された。これまでは特に問題は生じていないという。



受け取る側の理解促進と実行性を追求し、 クロスメディアでスピーディに情報発信を実現

日本マクドナルド

総店舗数約3360（2010年9月末）、そのうちフランチャイズ（FC）店が6割。同社ではクルーと呼ぶアルバイトが10～80代まで17万人。本社の社員以外に社外の組織、多様な雇用形態、年代が混在する日本マクドナルドでは、多くのメディアを組み合わせたクロスメディアコミュニケーションで、多様性と向き合う。

「社内の意思疎通を円滑にすることが目的のインナーコミュニケーション部ができたのは2004年のことです。そのミッションは、“経営の意思、戦略、施策を統一化したメッセージで伝え、確実な実行に結び付けるこ

と”。たとえば、以前は直営店がほとんどでしたが、FC店舗の比率が増えた今、オーナーにきちんと理解していただき、それを確実に伝え、行動につなげてもらうことが非常に重要です。そのために、コミュニケーションスケジュールを計画し、内容を精査する。弊社の情報発信基地のような役割を担っています」

と、広報担当・山本美和氏は説明する。社内メディアの種類は多様である。紙とWebそれぞれに、店舗マネージャー・オーナー向けと、クルー向けの2種類が用意されている。

内容に合わせて的確な メディア、時期を選択

紙の社内報では、店舗マネージャー・オーナー向けの『BIZスマイル』で会社の方針や戦略を中心に情報を提供、クルー向けの『スマイル』では、店舗紹介や新商品の売り方の事例、クルーのインタビューなど、より身近な情報を紹介する。

Webメディアには、本社・店長・FCオーナー向けの『EBISポータル』、クルー用の『Webスマイル』がある。Webでは、よりタイムリーにその日何を実行すべきかを伝え

る。そして、年に1回イベントを行い、対面で会社の方針を確認しベクトルを合わせていく。これらのメディアをどのように使って、何をどんなタイミングで発信していくのか。そのすべてを同部が統括している。

その仕組みはこうだ。各担当者が決まったフォーマットで発信したい情報を、各部署にいるコミュニケーションマネージャーに送る。コミュニケーションマネージャーはその内容や使うメディアを精査する。最終的にはゲートキーパー2と呼ばれるインナーコミュニケーション部がさらに情報を精査する（右ページ図）。

たとえば、会社戦略を発信しようとするとき、情報によってWebよりも紙に落としてじっくり読ませたほうがいい、などの意見が出てくる。異なる部署の“監査人”が違う視点で内容をチェックすることで、情報を最適化し、的確なメディア、タイミング、量で伝わるようにしている。

また、同社社長の原田泳幸氏は「サイエンスとサイコロジー」という言葉をよく用いる。会社の戦略（サイエンス）だけでなく、モチベーションや仕事へのプライド（サイコロジー）があって、初めてその人の能力が最大化されるという考えだ。つま



山本美和氏

広報担当
マネージャーアソシエイト

■設立/1971年 ■本社所在地/東京都新宿区 ■従業員数/3571名（連結、2010年9月末現在） ■売上高/5319億円（2009年度）

り、情報提供するだけでなく、いかにサイコロジーの部分で醸成していくかが重要であることから、社内報とイベントをうまく組み合わせて情報発信を行っている。また、「ここまで情報の伝え方にこだわるもう1つの理由は、弊社の業務特性にあります。弊社のビジネスは、スピーディに商品を提供することが重要であり、いかに時間を有効に使うかを常に念頭に置いています。店舗運営に集中できる環境を作るため、シンプルに効率よく伝えることがポイントになります」と山本氏は言う

たとえば、『EBISポータル』は、店舗で実行すべき施策、新商品のキャンペーン情報など、店舗で共有すべき情報が配信される。それぞれの情報の横には「〇分」とその情報を読み、処理するのに要する時間が記されている。店長やオーナーが時間管理をしやすくする配慮である。

**多様性と向き合うために
多元的にツールを使う**

クルーに対する情報の伝え方にも知恵を絞る。新商品のキャンペーンなど必ず読むべき情報は、店長が『EBISポータル』から取り出して掲示する。クルー向けのメディア『スマイル』『Webスマイル』は、どちらかといえばモチベーションアップや一体感の醸成に重きを置いている。『Webスマイル』はモバイルのメディア。掲示板を設けてクルー同士の情報交換を実現するなど、中心世代の10代を意識したコンテンツになっている。新商品のスレッドが立つ

と「おいしいよね」「調理が難しい」というようなコメントが飛び交う。これを同部でモニタリングし、クルーが今、どんなやりがいや不満を感じているのかなど、生の声を情報として吸い上げることにも使っている。

また、『Webスマイル』上では、自分のシフト管理まで可能だ。

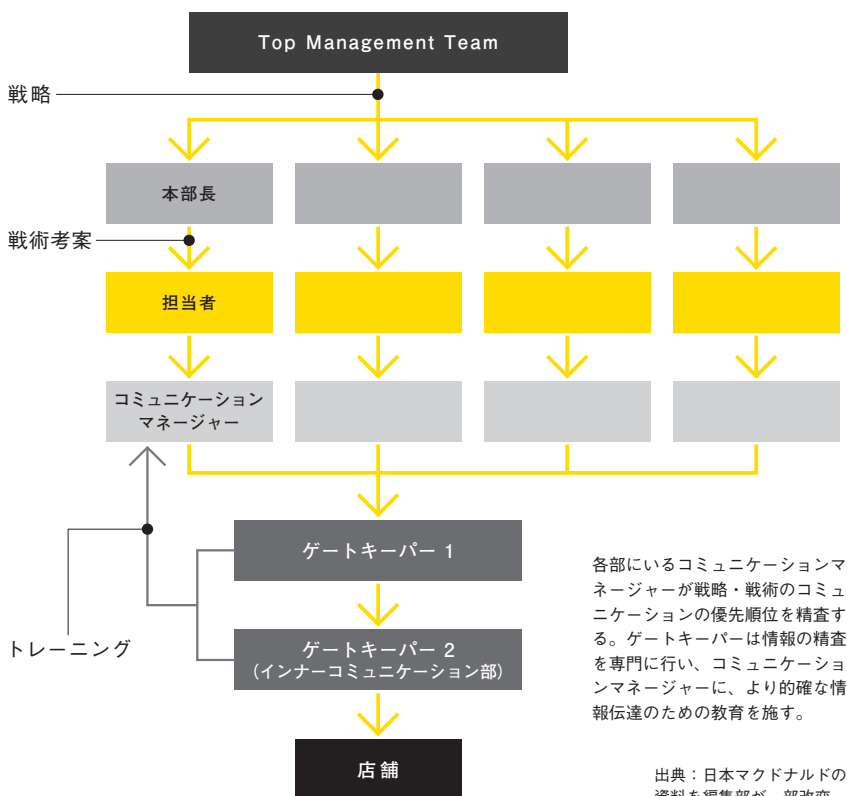
「とはいえ、クルーには主婦もいれば、60代、70代の方もいます。モバイルが苦手、という人に無理に押し付けることはしません。シフトの確認は来店や電話でもできますから。加えて言うならば、社内報として紙メディアを配布することも、これは世代を超えて、ご家族の仕事へのご理解を深めたり、自分や自分が働く店舗が取材される喜びを感じてもらっています。効率的だからという理

由で、モバイルメディアに集約してしまうことはないのです」(山本氏)

同社では、クルートレーニングに、任天堂DSを取り入れている。たとえば、実際に調理場に立つ前に、調理の手順を自社開発したソフトを使って学ぶ。これによって、トレーニング期間が短縮したが、DSが苦手、という人には別の手法を使って教えることもあるという。

「効率や便利を追求するなら、発信側ではなく受け取る側の視点で考えるべき。弊社では、店舗で働くクルーの力なしには、事業が成り立ちません。だからこそ、常に店長やFCオーナー、その先で働くクルーが実行力を最大化できるよう、適切な情報を適切な媒体を通じて伝えることを意識しているのです」(山本氏)

■ インナーコミュニケーションプロセス



1万人を超える技術者を元気にする トップからのメッセージを実現するリアルメディア

日本アイ・ビー・エム（日本IBM）

“リアルな場”で主に活動するコミュニティを、技術者の育成の場として機能させる会社がある。日本IBMである。このコミュニティは、そこに技術者が集い、議論したり、情報を共有したりする“装置”であり、技術者に対して会社がメッセージを送る“社内メディア”としての役割も果たしている。

「1万人を超える技術者を元気にしたい」。それが経営トップからのメッセージです。それを実現するための1つの機能が、自主参加型、全社横断のコミュニティなのです」

と話すのは、同社のチーフテクノ



宇田茂雄氏

取締役執行役員
テクニカル・リーダーシップ担当

■設立/1937年 ■本社所在地/東京都中央区 ■従業員数/非公開（2010年10月1日現在） ■売上高/9545億6800万円（2009年度）

ロジーオフィサーの役割を担う取締役執行役員・宇田茂雄氏だ。具体的には、一人ひとりの技術者を“自ら手を挙げて挑戦する”人材に育てることが目的だ。そのために、日常業務のなかでの個別の育成、メンタリング、発明や論文提出による表彰プログラムへの挑戦、海外のイベントへの参加などと併せて、コミュニティ活動を推進しているという。

メンバー間の情報交換、 スキルの共有が起こる

コミュニティの構造は、右ページの図に示した。全社横断型のコミュニティは、副部長格以上の技術リーダーが集まるTEC-J、主任以下の若手技術者のスキル向上を目指すITLMC、若手技術者の活性化施策を提言実行するJTC、女性技術者支援を行うCOSMOSなど世代や性別など属性の異なるコミュニティのほか、職種別にもコミュニティがある。これらはそれぞれ、同様の機能を持つグローバルな組織と密接に結び付いている。このような全社横断コミュニティのほか、事業部門内にもそれぞれコミュニティが複数、存在しているという。

「ITLMCは、ある技術者が“若手のスキル向上のためのコミュニティを作るべき”と提案したことがきっかけでしたし、COSMOSの場合は、女性の役員が音頭を取って女性技術者の活躍支援のためにスタートしました。これは、部長格以上の女性技術者数の向上という数値目標を設けた目標達成型のコミュニティです。このように成り立ちはさまざまですが、基本的に参加には強制力はありませんし、活動も自主運営が基本です」（宇田氏）

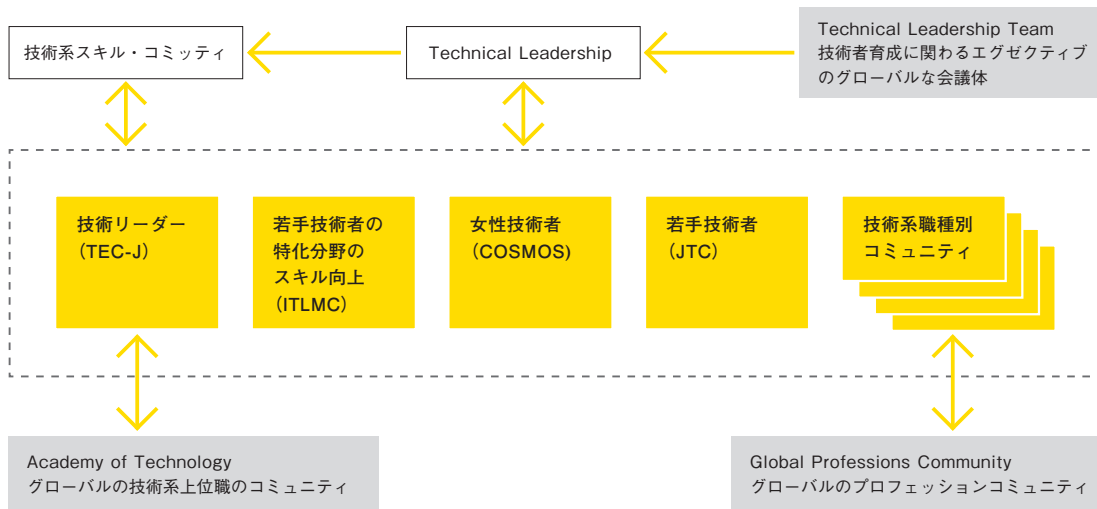
活動の大枠はこうだ。任期制のコアメンバー数人により、活動計画が立案される。グループでの技術研究会や勉強会の開催により、メンバー間の情報やスキルの共有や意見交換を行い、論文、ポスターセッション、プロジェクトの提案など成果発表につなげていく。この一連の活動を半年、1年といったタームで回す。

ロールモデルやメンターによる刺激が大きな効果

「この活動での育成効果はかなり大きい」と宇田氏は強調する。

組織を横断し、普段は話すことのない他部門の技術者と知恵や情報を

■ 技術コミュニティの構造



全社横断型のコミュニティの構造。統括するテクニカル・リーダーシップという全社組織がその運営を支援し、それぞれのコミュニティと同様の性格を持つグローバルな組織と、密接に関わり、情報交換や育成のサポートをし合う仕組みだ。

出典：日本アイ・ピー・エム作成資料を編集部が一部改変

共有する。ロールモデルやメンター的な役割を担う人を見つける。コミュニティへの参加で、日常的な仕事のなかでは得られない刺激を受ける。SNSといったバーチャルな場ではなく、リアルな場での活動にこだわるのは、「ロールモデルやメンターになりうる人からの刺激がより強いから」（宇田氏）だという。

「たとえばシニアなメンバーが集まるTEC-Jですが、研究会には若手でも自由に参加できるように門戸を開いており、世代も組織も超えた交流の機会をより増やそうとしています」（宇田氏）

また、それぞれの技術者について、キャリアステップの認定をするとき、所属するコミュニティのメンバーがレジュメの診断をすることがある。

「その際に、“このスキル、経験が足りない”というアドバイスを受けられます。さらに、フェローや技術理事という高いレベルのキャリア認

定においては、グローバルにそのスキルを認められていなければなりません。そこで、グローバルのコミュニティに紹介して、グローバルで経験を積む橋渡しをすることもあります。多くのシニアな技術者が、“コミュニティに育ててもらった”という意識を持っているのは、こうした仕組みが機能しているからなのです」（宇田氏）

「コミュニティに育てられた」という意識をみなが共有

これらのコミュニティを統括するのは、宇田氏がリーダーを務めるテクニカル・リーダーシップという正式な組織だが、コミュニティは業務外の活動である。だから、会社からの金銭的な支援はほとんどない。

「大きな社外イベントの開催以外は、せいぜい場所の提供程度でしょうか。しかし、それぞれのコミュニティに

は社長、役員がスポンサーとして付きます。スポンサーに活動報告をすることは義務付けられますが、その代わりに、活動へのコミットは、スポンサーからオーソライズされた状態になります」（宇田氏）

業務外の活動に社員を自主的に参加させるには、特に若手の場合、所属長が背中を押す必要がある。基本的に活動は業務時間外だが、イベントなどは業務時間内に行われることもあるからだ。所属長にしてみれば、会社が積極的に後押しする活動であり、また、自らもそこで育てられた経験を持つのだから、業務内・業務外という細かい線引きはしない。

「最初はスポンサーのオーソライズによって、多少、過保護にコミュニティを育てます。しかし、あとは自主性に任せる。そうしないと、“自ら手を挙げて挑戦する人材になってほしい”という会社からのメッセージは届かないですから」（宇田氏）

トップからの情報を伝え、社員の情報を 吸い上げ、働く満足度を向上

日立ソリューションズ

2010年10月1日、日立ソリューションズは旧・日立ソフトと旧・日立システムが合併し、誕生した。両社が持つ社内メディアは、社内報などの紙メディア、SNSなどのWebメディアも数多くあるが、なかでも特徴的なのは、旧・日立ソフトが取り組んできた、組織を縦・横・斜めに貫く飲み会を含めた「懇談会」というリアルな“コミュニケーションメディア”である。

取り組みの始まりは、2004年度に遡る。この年の3月期、1970年の創業以来黒字を続けていた日立ソフトは、初の赤字に転落した。

「2001年ごろのITバブルの崩壊後、業績が悪化。無理の多いプロジェクトの受注が続き、長時間残業者が続出しました。ついには赤字に転落し、残業のうえに賞与が下がっていく。そんななか、若くて優秀な人材ほど辞めてしまいました。そこで現取締役会長の小野功が牽引したのが“活気ある職場づくり”を目指したコミュニケーション施策でした」

と、執行役員・石川浩氏は当時を振り返る。問題のベースには、社員の疲弊がある。ソフト開発会社においては、人がすべての財産。社員が仕事に意欲的に向かい、生産性を高

めていくには、職場の活性化が欠かせない。そうした発想のもと、労働時間の縮減ややりがい感の向上、仕事と家庭の両立支援などの施策と並び、コミュニケーション活性化の取り組みを始めた。

コミュニケーションは 組織活性化の礎

会社として何をすべきか。方針を上から下ろすのではなく、女性、シニア、若手のワーキンググループを組織し、社員が議論した。

そうしたなかで各ワーキンググループから出てきたのが、「コミュニケーションの活性化により風通しのいい職場を作ることは、一緒に働いている者同士がお互いの置かれている状況を理解するきっかけとなり、残業縮減、健康管理にも効果がある。すべての取り組みの基本はコミュニケーション」という意見だった。これによって、取り組みの軸足は、コミュニケーション施策に大きく動いた。既述の「懇談会」の施策は、このような流れで生まれたのだという。「たとえば、現場の社員と部長、課長と役員や社長、というように、縦の階層を飛び越した懇談会を“段々



石川 浩氏

執行役員 人事総務統括本部
副統括本部長



井上正人氏

人事総務統括本部
第2人事総務本部 担当部長

■設立/1970年 ■本社所在地/東京都品川区 ■従業員数/1万387名(2010年10月1日現在) ■売上高/1314億8011万円(2010年3月期、存続会社である日立ソフトの業績)

飛び”、部署や部門を超えた懇談会を“横っ飛び”と呼び、会社として推進しています。階層や部門が違っていると、どうしてもコミュニケーションが希薄になる。特に縦の関係においては、そこにコミュニケーションがないと、会社の方針が現場に明確に伝わらなかったり、現場の状況を把握できなくなってしまう。懇談会は、普段触れ合わない人が1つの場に集まり、お互いに情報を伝え、吸い上げるメディアとして機能しているのです」(石川氏)

基本的な“懇談会パッケージ”は出来上がっている。16~18時まで、たとえば社長や部長が方針を話して、現場の声を聞いて議論するというような場を会議室で持ち、その後、より交流を深めるために、ざっくばらんに話ができる飲み会に移る。

年間3000万円のコストも 退職者の減少で相殺

「当初からさまざまな階層、部門を組み合わせさせた懇談会を人事部門が仕掛けてきました。マトリックス上にシステマティックに5000人以上の人を交流させるのは無理。それよりは労を惜しまず、あの手、この手をやってみよう、と考えたのです。今では生の声をお互い聞ける効果を実感し、人事部門が後押ししなくても、あちこちで勝手にやってくれるようになりました」

と、人事総務統括本部 担当部長・井上正人氏は話す。

飲み会には、会社から補助が出る。本社ビルにある社員クラブを使用す

ると1人あたり3000円、社外の飲食店であれば3500円だ。社員クラブでは、3000円の「段々飛びセット」という食事プラス飲み放題のセットが用意されており、社員は無料で参加できる。

ここに年間、3000万円という予算をかける。

「これに驚かれる方はたくさんいます。しかし、2004年度の離職率が5%だったのが、現在では1%に下がりました。人数にして約200人、年間の退職者が減ったわけです。中途採用にかかるコストが激減し、また、当社で経験を積んだ戦力となる人材が残ってくれている。そう考えれば、安いものです」(石川氏)

2005年度から開始した社員満足度調査の数字も、2005年度には「どちらでもない」の「3」を下回る2.79ポイントだった満足度が、2009年度には3.58まで改善した。2004年度の赤字転落後、2007年度には過去最高益を記録し、リーマンショック

の影響はありながらも、同社は黒字を続けている。

2010年10月に合併したばかりの同社だが、合併について、2010年2月から、社長は50~60回、説明会を開催し、社員に直接その意味を説いて回った。その成果もあって、「比較的落ち着いた合併だった」と石川氏は振り返る。

合併した旧・日立システムは、社内メディアとしてSNSを活用している。ここでは、技術者同士が部門を超えて、積極的に情報交換やナレッジ共有をしている。

「リアルな場でのコミュニケーションが得意な日立ソフトと、バーチャルな場が得意な日立システムの“いいとこどり”をしていけばいいと思っています。たとえば、SNSでつながりを持った社員が、テーマを持って研究会をリアルな場で開催し、飲み会で交流を深める、ということ、今後は仕掛けていきたいですね」(石川氏)



合併直後のこの日、部長から下半期の方針をメンバーに伝えた後、コミュニケーションの活性化を図るためにコーチングプログラムを使った相互理解の研修を行った。



社員クラブに場所を移し、部長、主任、メンバーの“段々飛び”の飲み会が開かれた。こうした取り組みが奏功し、役職を超えたざっくばらんなコミュニケーションに社員が慣れてきたという。

マルセイバターサンドを支える「社内報経営」 年中無休発行が巻き起こす波紋とは

六花亭製菓

北海道に根を張り、「マルセイバターサンド」で知られる六花亭製菓の、「1人1日1情報」と日刊社内報『六輪』の連動を見ると、中枢神経となった社内メディアが、いったいどんな効果を組織にもたらすのかが見えてくる。

六花亭製菓は帯広市を本拠に、道内だけに61店舗、3工場を展開している。道外の人が六花亭製菓のお菓子を味わうためには、北海道に出かけるか、通信販売で取り寄せるしかないわけだが、「無添加のお菓子をおいしいうちに召し上がっていただくことを考えると、道外まで店舗展

開するのは難しい」と常務の小竹正信氏は説明する。

そんな安全でおいしい、手頃な価格のお菓子を顧客に届けるため、「1人1日1情報」と日刊社内報『六輪』はどんな連携を見せているのだろうか。「1人1日1情報」とは、同社で働くパートを含む従業員が、その日の出来事、仕事の改善・提案、お客さまからの注意、個人的な悩みなど、自由なテーマで小田豊社長に直接意見を送信できる権利を指す。

届く情報は1日700通
社長はすべてに目を通す

携帯電話から送信できるシステムが整備されており、パートを含む約1350人の従業員から、1日約700通の情報が寄せられる。送られた情報は翌日の午前、小田氏がすべてに目を通す。社長が出張などで不在の場合は役員が代行することもある。送られた情報のうち、「全従業員で共有すべき」と判断された情報が六輪に収録される。掲載情報には社長の一言コメントが付けられるものもある。「選ばれる」といっても掲載情報は100を超すため、六輪はB4サイズ両面刷りで、10数ページに及ぶ。

従業員が情報を送った翌々日、社内の流通ルートを通じて、道内に散在する店舗や工場に六輪は届けられる。

六輪は日刊で、同社には定休日がないため、こうした社内報が365日休みなく発行されることになる。小田氏がまだ副社長だった1987年に創刊された六輪は、同社を取材した10月20日の時点で8271号を数えている。

「1人1日1情報」で上がる
商品開発の速度と密度

ここまでの説明だけでは「社長が社員一人ひとりを直接マネジメントするためのツールにすぎないのでは？」と読者は感じるかもしれない。だが、選ばれた情報が六輪で全従業員に共有されることが、情報を送った従業員と社長のキャッチボールを超えて、大きな波紋を起こしていく。

六花亭製菓では、企業に必要なあらゆる機能が、「1人1日1情報」と『六輪』での「情報のキャッチボールと、その波紋」のなかで展開されていく。そのことをいくつかの事例を通じて説明しよう。

まずはお菓子メーカーの要である新商品開発に注目しよう。同社の新



小竹正信氏

常務取締役

■設立/1933年 ■本社所在地/北海道帯広市 ■従業員数/1345名(2010年4月1日現在) ■売上高/188億3000万円(連結、2010年3月期)

商品開発には小田氏がかなり深くコミットし、最終的なゴーサインも小田氏が出す。「ほぼ日刊イトイ新聞」の「あの会社のお仕事。」という企画で六花亭製菓が取り上げられたことがある。そこで紹介された、新商品（ブラウニー）をめぐる小田氏と開発担当者のやり取りはこうだ。

小田氏 たださあ、これ、マモル（開発担当者）。

マモルさん はい。

小田氏 さっき情報（1人1日1情報のこと）を読んだけどさ、これ、何で切ってる？

マモルさん 包丁です。

このように直接話し合う会議の前に、議題になる新商品についてどの

ように開発が進んでいるか、小田氏は1人1日1情報を通じて、既にある程度のことを把握していることがわかる。六輪でコメントを返したり、（六輪には掲載しなくても）直接その社員と連絡を取ったりすることで、事前に指示や宿題を出すことも可能だ。こうしたやり取りは同社の新商品開発の密度や速度を上げることに貢献するだろう。

開発担当者が苦労やこだわりを「1人1日1情報」で報告し、六輪に掲載されることもある。「こうした情報は店舗の販売スタッフが商品をお勧めする際の説明に生かされていきます」（小竹氏）。さらに販売スタッフが聞いた顧客の声が情報として寄せられ、次の開発に生かされることは言うまでもない。

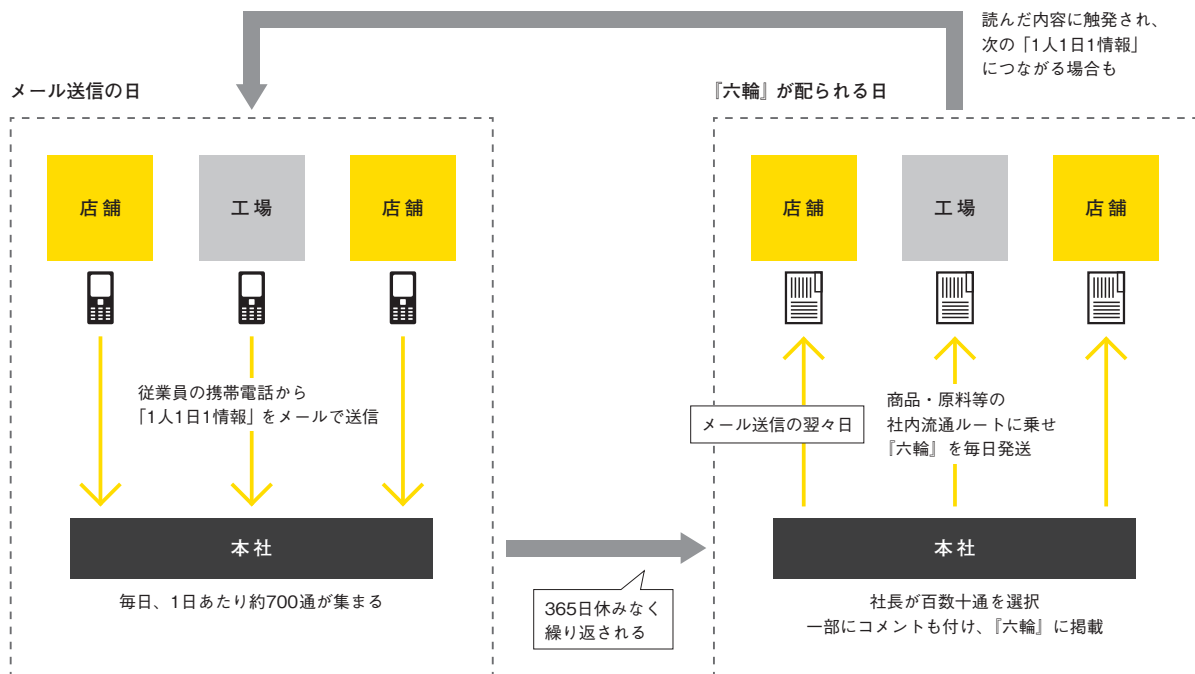
試食会の情報から生まれる顧客に喜ばれるアドバイス

次は接客サービス向上、販売促進にまつわるエピソードだ。六花亭製菓はお得意顧客への感謝の意味を込めて「500円のおやつ屋さん」という企画を月1回実施している。お得なセット商品を予約でのみ販売する企画で、最近、種類の違うロールケ



1年365日、休みなく発行される『六輪』。多数の「1人1日1情報」が掲載される紙面は、B4判10数ページに及ぶ。

■ 「1人1日1情報」と社内報『六輪』の連動



「1人1日1情報」と『六輪』の連動サイクルは、3日間で1回転する。従業員は携帯電話から情報を送信。翌日、社長がすべての情報に目を通し、『六輪』に掲載する情報を選択。翌々日に従業員の手元に届く。

ーキ4本をセットにして売り出したことがあった。

発売日の1週間ほど前に、販売スタッフによる試食会を必ず開催している。試食会の翌日、さっそく多数の情報が試食をしたスタッフから寄せられた。何人かが指摘したのは「4本のうち1本だけバタークリームを使用している点」だった。バタークリームは生クリームに比べ、冷やすと固くなりやすい。「バタークリームケーキをおいしく召し上がってもらうためには、そのケーキだけ早めに冷蔵庫から出すことをお客さんに伝えたほうがいい」と報告したのだ。もちろんこの情報は六輪で全社に共有された。

「当社には決まったサービス手順を伝える店舗マニュアルはありません」と小竹氏は説明する。「むしろ『ありがとう』という気持ちを、その言葉を使わないで、あなたらしくどう伝えるかをスタッフ一人ひとりに考えてもらいます。バタークリームに関する情報は、『ありがとう』を使わずにお客さまに感謝の気持ちを伝える、1つの引き出しとして店舗で活用されたはずです」

社内報を通じて可視化 ある新入社員の挫折と成長

最後は人事担当者が最も関心を寄せるであろう、育成に関する逸話を

紹介する。六花亭製菓で販売部に配属される新入社員は、最初「実習生」バッジを付けて店頭に立ち、ある程度業務を覚えたら、バッジを外せるようになっている。バッジは、遅くとも2カ月以内にはみんな外れるのが通例だったという。

ところが2010年、3カ月たってもバッジが外れない女性社員がいた。「遊びも仕事も一生懸命」がモットーの同社は、部活動も盛んだ。管楽器アンサンブル部に所属するその女性社員は部活にも熱心に打ち込んでいたが、仕事のほうはなかなか結果が伴わない状態が続いていた。

ここで小田氏は“ショック療法”に出た。女性社員を販売部門から発送部門へ、異例の異動をさせたのだ。

異動を知らされた女性社員は1人1日1情報に思いを発信してきた。「新しい部署でがんばりたい」とは書いてあったが、悔しさが伝わってくる文面だったという。たまたまそのとき六輪編集を担当していた小竹氏は、その発信を六輪に掲載した。

女性社員の声への反響は大きかった。上司の店長からは「今回彼女が異動になったのは私の責任です」、寮の同僚からは「落ち込んでいたので、食事会をして励ました」、部活動の先輩からは「部活動はよくやっていたが、この会社では部活動の前に仕事にもしっかり取り組む必要があることをうまく伝えられず、悔やんでいる」、他店の店長からは「こんなことで異動させてしまったのは、新人教育はできなくなってしまう」と、異動を批判する声も届いた。「この異動に対する女性社員の思い、周

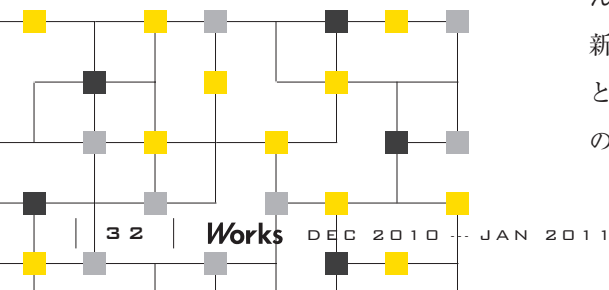
りの思いが、六輪を通じて可視化されたのです」（小竹氏）

この女性社員の件に限らず、六輪経由の「公式コミュニケーションルート」だけでなく、「あの六輪の情報には私も共感した」と手紙に書いて送るような「非公式ルート」でも情報が飛び交うという。「このケースでも本人に手紙が何通も届いていたようです」

このような公式、非公式ルートを通じた叱咤激励や共感が徐々に女性社員を前向きにしていっただろう。「包装を寮に持ち帰って練習している」という声が六輪に掲載されることで、女性社員の立ち直りもまた、可視化された。「こうしたコミュニケーションを通じて、本人も、周囲の人たちも異動の本当の意味するところを理解していったのだと思います」（小竹氏）。女性社員は2カ月後には販売部門に復帰。今も元気に仕事を続けているという。

六花亭製菓では開発、販促、育成など、企業経営に必要なあらゆる機能が、「1人1日1情報」と『六輪』の連動のなかに起こる「キャッチボールと波紋」のなかで働いていることをここまで伝えてきた。

同社の手法を丸ごとまねすることはかなり困難だろう。だが、社内報の中核神経化を同社のように徹底して促進していくと、社内報経営とも呼べるような状態に到達できることが、このケースから学び取ることができる。人と組織の活性化に資する社内メディアのあり方を考えていくうえで、多くの示唆を含んではいないだろうか。



REPORT 6 SNSで退職者をネットワーク

ゆるやかなつながりを保つことで、
知識・経験を持つ人材を確保する

日本興亜損害保険

優秀な人材の確保は、人事にとって常に重要なテーマの1つだ。日本興亜損害保険は、保険の専門知識や自社での職務経験を持つ人材を確保するために、退職した元社員をネットワークでつなぐSNSを開設している。現在、人事部でその管理・運営に携わる課長代理・平田純氏は、「これは2005年に始まった女性活躍支援のためのLady,GOプロジェクトで、育児や配偶者の転勤で退職する女性社員を減らすために何ができるか、という議論から始まりました。育児休業制度の拡充や配偶者の転勤に同行する制度の整備をしたものの、やはり、退職者は出てきます。培った



平田 純氏

人事部 人事グループ 課長代理

■設立/1892年 ■本社所在地/東京都千代田区 ■従業員数/8883名(2010年3月31日現在) ■売上高/6333億円(2009年度)

知識や経験を持った人材とつながりを持っておきたいと考え、退職者をネットワークでつなぐSNS『サポーターズ倶楽部』をスタートしました」と、その経緯を話す。

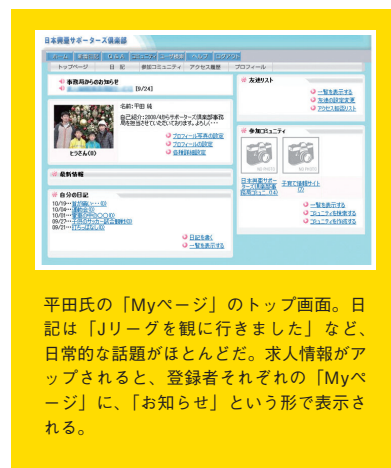
目的は退職者とのつながりを保ち、欠員が生じた場合、経験者を募集することだ。立ち上げるとき、求人サイトのような形態も検討したが、「前任者がSNSを使っており、人のつながりを作り、保つための有効なツールだと実感した」(平田氏)ことで、現在の形におさまった。

「SNSの登録者が日記を書き込むなどしてお互いに交流すれば、人事部から専任で人をつけたり、特別なコンテンツを用意しなくてもいい。時間もコストもそれほどかけずに済む、という理由も大きかったですね」(平田氏)

全国1000人の
ネットワークを目指す

担当する平田氏も、「Myページ」のなかで、名前を公開して日記を書き込んでいる。

「肩に力を入れず、週に数回、子どもと遊びに行ったことなどを書く程度。サイトの活性化に少しでも役立つ



平田氏の「Myページ」のトップ画面。日記は「Jリーグを観に行きました」など、日常的な話題がほとんどだ。求人情報がアップされると、登録者それぞれの「Myページ」に、「お知らせ」という形で表示される。

てばいいと考えています」(平田氏)

開設当初、それまでに退職した人約3000人に呼びかけ、約300人が登録。その後、退職者に案内し、現在では約400人となった。性質上、劇的に登録者数が増えることはないが、「退職者の登録率を上げ、全国に1000人程度のネットワークを作りたい」と平田氏は話す。

「欠員募集をしたときに、勤務地の近くに登録者がいない、というケースがあるからです。とはいえ募集コストの削減にはつながっており、実際に『サポーターズ倶楽部』を通じて再入社した人材に対して、即戦力だし、社風も理解しているのでありがたいという現場の声も上がっていますから、一定の効果はあるといえるでしょう」(平田氏)

伝える情報への関心をいかに喚起するか

人事は会社と社員をつなぐ情報の結節点 “ゲートキーパー” だという自覚を

関谷直也氏

東洋大学社会学部 メディア・コミュニケーション学科 准教授

伝えたことに関心を持たれない。必要以上に不安にさせるなど、意図と違うとらえ方をされてしまう。人事が方針や制度の転換などを社員に伝えるとき、悩むことの1つだ。このようなリスクを避けるために、人事が情報を伝えるうえで配慮しなければならないことは何か。環境問題、災害、風評被害などを研究し、広告論、PR論を教える東洋大学准教授・関谷直也氏に話を聞いた。



伝えたことが送り手の意図通り伝わらず混乱を生むことは、一般社会でもよく起こります。たとえば、風評被害。もともとは原子力発電所の事故に関して、使用された言葉でした。放射性物質から出る放射線は、そこに存在するかどうか科学的に測定でき、その影響の有無がわかります。しかし、計測して影響がないとわかっても、人々は原子力発電所から近いという理由だけで不安が生じ、近くに旅行するのをやめたり、近隣で採れる野菜の購入を控えたりします。そして、結果的に経済的被害につながります。これが原子力発電の問題だけでなく、“うわさによる経済的被害”と意味が転化され、使わ

れるようになりました。

この現象の源は報道です。たとえばマスメディアが“その放射性物質の影響はなかった”ということより、“放射性物質の危険性”に注目します。そして後者が大きく取り上げられれば、情報の受け手側にはそちらのほうがより印象に残ります。消費者はそこで採れた野菜を買わない、それを予想して流通業者が仕入れない、と被害が拡大していきます。

関心を持たれない情報は
繰り返し投下する

メディア研究の分野では、このように情報とその受け手の間をつなぐ結節点となる報道機関を、“ゲートキーパー”と呼ぶことがあります。これは、世の中で今、何が問題なのかということを経営機関がつかみ、序列を付ける。すなわち、門番のような役割を果たすという意味です。今、何が問題なのかを序列付けることを“アジェンダビルディング”といい、それによって情報の受け手は今何が問題になっているのかを認識します。

視点を変えれば、報道機関以外に

もゲートキーパーは存在します。たとえば、災害の専門家や学者。彼らは災害の可能性を伝えるとき、専門的・学術的な豊富な知識を「そのまま伝えたら誤解を生むかもしれない」と考え、伝え方に配慮します。

これを、組織に置き換えれば、人事も会社の方針や人事制度を社員に伝える結節点、ゲートキーパーだといえるのではないのでしょうか。人事がどのように情報に序列を付け、どれだけの量・頻度で伝えるか、つまり、人事のアジェンダビルディングいかんによって社員の認識に違いが出てくるのです(右図)。災害の専門家・学者の例もそうですが、情報を限定することで逆に不安をかき立てることもあれば、場合によっては関心を持たれずに終わってしまうこともあるでしょう。

人事をゲートキーパーと定義するならば、情報を伝えるうえで知っておくべきことが2点あります。

1つは、情報が届くには、情報の投下量と受け手のその情報への関心の高さが必要ということです。

たとえば、環境問題と災害対策は、両方とも重要な社会問題です。環境問題は1990年代前半から少しずつ

Naoya Sekiya_ 1998年慶應義塾大学総合政策学部卒業。2004年東京大学大学院人文社会系研究科社会情報学専門分野博士課程単位取得退学。2004年東京大学大学院情報学環助手。2007年東洋大学社会学部専任講師を経て、2010年より現職。日本広報学会理事。専門は災害情報・環境情報の社会心理、安全社会論。2009年日本広告学会賞・日本広報学会賞。著書に『環境広告の心理と戦略』（同友館）がある。



話題となり、1997年の京都議定書調印を機に企業も対応を迫られました。そしてあるメーカーの環境を意識した商品の成功によって、環境を扱うことに市場性や競争優位性を見出す企業が増え、環境を意識した商品とその広告を多く投下するようになりました。こうした影響もあって、環境問題は消費者に重要な問題として擦り込まれています。

一方、災害対策はどうでしょうか。災害が起きたときの報道量は多くても、それが終息するとほとんどなくなります。また、災害対策に関する商品は、一般消費者向けのマーケティングには乗らないことが多く、広告の投下も少ない。建物の耐震構造化もあまり進まないなど、認識はかなり遅れています。

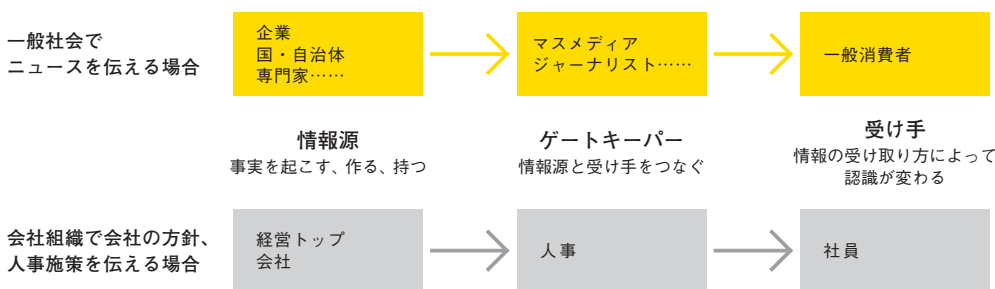
社会心理学では、これを“単純接触効果”と呼びます。情報でも、人でも、接すれば接するほど関心が増し、与える影響が大きくなります。給与制度や福利厚生など社員の多くが関心を持つ情報は、それほど量を投下しなくても十分に届きます。しかし、人事ポリシーや中期経営計画など、日々の仕事や生活にそれほど影響がない情報は、なかなか届きにくいのが現実です。この場合、繰り返し多くの情報を投下し、浸透するのを待つしかないのです。

人事であると同時に
一般社員の視点を持つ

もう1つ知っておくべきことは、“広報”だけではなく、“広聴”の機

能を持ち、受け手側の気持ちを理解して、情報を送るべき、ということです。これはSNSやメールで意見を吸い上げる、というシステムを作ればいいということではありません。誰かがモニタリングしていると思えば、これらに本音を書く人はいません。一般社会のゲートキーパーであるマスメディアも、視聴者、読者からの電話やメールでの意見や、書き込みだけを参考に、記事や番組を作っているわけではありません。そこにある情報の偏りを知っているからです。だからこそ、彼らも情報の送り手であると同時に、自らの一般生活者としての価値観を大切にしています。人事も、情報の送り手であると同時に一般の社員としての意識を失ってはならないのです。

■ 社内の情報伝達における人事の役割



情報源の出す情報とゲートキーパーの相互作用によって、今何が問題なのかという序列が決まる（アジェンダビルディング）。そして、ゲートキーパーが提示した重要議題が、受け手が考える重要議題にも影響を与えていく（アジェンダセッティング）。ゲートキーパーは情報源に近寄りすぎず、「これを受け手はどう感じるか」を考慮することが必要になる。

出典：関谷氏の話をもとに、編集部が作成

情報フローの新たなマネジメント 受け手側への高い意識と 偶然を必然化する仕組みが重要な時代に

小山智通 本誌編集長

人事の普遍的な機能とは、人と組織をデザインすることによって、企業の競争力を常に高めることにある。競争力を高めるために、企業変革を強力に推進していくという役割が人事にはあるということができる。長期と短期、経営と現場、それぞれのバランスを取りながら時代の変化に対してさまざまな設計をし、実行していくのが人事であろう。

あらためて考える 情報フローのマネジメント

企業変革推進者として、重要になるのが、情報フローに対するマネジメント機能である。人事が社内外的状況を冷静に判断し、多くの知見から最適だと思える戦略を立案したとしても、その本意が社員に伝わらなければまったく意味をなさない。また戦略の前提となる現状把握に誤りや不足、片寄りがあっては戦略の周知徹底以前の問題である。

情報フローを対象別に見てみると、以下の2つを意識する必要がある。

1つは社外環境の正確な把握である。顧客や株主、経済や規制、技術情報など社外からの情報の流れをつかむことである。もう1つは組織の垣根を越えた社内の情報の流れを作ることである。また情報フローをプロセスで見れば、伝達機能とコミュニケーション機能の2つに大別することができる。

これらの社内外の情報フローの対象とプロセスをコントロールしながら、人事は企業変革を強力に推進していく必要がある。情報の受け手である人と情報フローの仕組みに敏感でなければ企業変革の推進は困難を極めると言っても過言ではない。

はたして、人事は今どういう状況なのか。多くの人事担当者が、企業変革推進者としての自覚を持ち、社内外の情報をキャッチアップしながら、日々業務に取り組んでいることだろう。しかし、情報フローという視点では十分にマネジメントできているとはいえないのではないかと。人事がさまざまな知見をもとに検討し覚悟を持って設計した制度であって

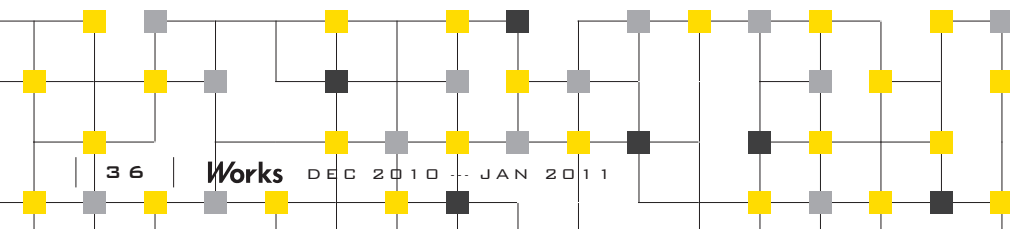
もその真意がすべての人に等しく伝わることは難しい。組織に属する人材の多様化が進む昨今、一方通行の伝達のみで真意を含めて共有することが、以前にも増して困難な状況になってきているというのが実態ではないだろうか。

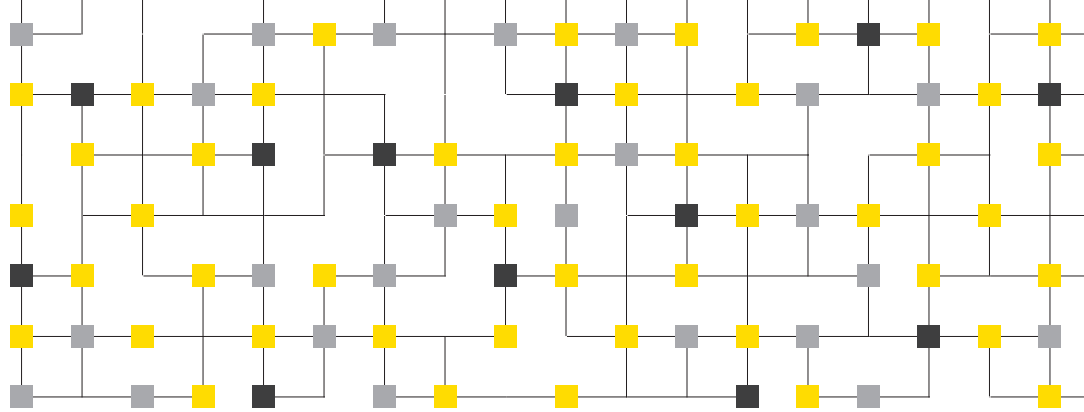
今回の特集のタイトル「人事と社内メディアの新しい関係」とは、言い換えれば「人事の新しい情報フローのマネジメント」である。

では情報フローをマネジメントするための重要なポイントは何か。

徹底した受け手側重視が 経営方針を強力に進める

情報フローのマネジメントの目的をまずは整理しておきたい。経営としての方針を具体化し、ぶれることなく確実に推進していくことと、変革を起こす仕組みを創るということが重要な目的となる。この視点で見たとき、情報フローをどのように形づくっていくべきなのか。企業事例からそのポイントを探ってみる。





まずは経営方針を強力に推進させていくためのキーワードとして「徹底した受け手側重視」を挙げたい。日本マクドナルドの事例を見てわかるように、効率性はあくまで受け手側に立脚した重要なキーワードである。発信者側は受け手側の効率性を最大限あげるために、大きな労力をかけている。受け手側が多様であるなら多様に対応するというシンプルではあるが覚悟を持った情報フローの設計がそこに垣間見える。重要なことは現場が高い競争力を持つという1点であって、その目的に沿ってすべては設計されている。

**意図した偶然性が
企業変革を起こす**

変革を起こす仕組みを創るという点ではどうであろうか。

そのキーワードは、「偶然を必然化する仕組み」だと思われる。事例から見てきたこととは、オープンという思想を基盤に、「社外との接続」「社内における組織の垣根を越

えた自己組織化」という2つのポイントである。

ソフトバンクでは社外の情報を統計データだけでなく、お客さまの生の声そのものを共有している。日本IBMでは社内組織の枠を超えたエンジニアのコミュニティを場として仕掛けている。これらの事例は、問いそのものや解決策が事前にはわからないことを意図的に取り込んでいるという共通点がある。つまりは予測不可能な偶然性を前提にしている。一方でそこから得た情報を、企業変革につなげる仕組みとしても機能させている。偶然から得た情報に向き合うことによって、既存の組織を超えて新たな動きが生まれる。そこには、関わる人々が自己組織化していくことを推奨している姿がある。

人事の持つべき機能を考えれば管理からくる秩序維持へのエネルギーが強まることは避け難いことである。逆にいえば、企業変革者として機能するためには、意図した偶然を仕掛けることが重要になってくる。

組織内の独自にストックした情報

価値より、手に入れた情報に新たな価値を付加して放流するほうが、より大きなりターンをもたらす。これは昨今の産業界で起こっている1つの現象である。情報フローの価値とそのマネジメントについて、あらためて人事も向き合う時期にきているのではないか。

**より多様なものから
創発を目指す時代のなかで**

偶然の持つ可能性とエネルギーに価値を見出し、それを企業変革のエネルギーに転化させる。つまり偶然を必然化する仕組みを構築していくことが大切な時代が今ではないか。一方で、必然化した情報を経営方針として全社に徹底させる。このとき、受け手側に対する意識は今まで以上に高めなければならない。

これからは、より多様なものから創発を目指す時代に突入する。企業の競争力を常に高めるために、情報フローのマネジメントについて、今後議論が高まることを期待したい。