

さらば！^{特集}

目的なき社内報

全国に生産拠点があるメーカーや、社員がいか所に集まることが難しい大手企業では、社内コミュニケーション手段の一つとして社内報を発行することが多いです。

たしかに、社内報は効果的に活用すれば企業の組織活性化に大きく寄与します。しかし、発行目的を明確に定めず、「毎号継続して発行すること」が目標になってしまうと、効果を発揮しにくいツールになってしまいます。有効活用のコツは、組織の全体像を理解して社内報の役割を定めることにあります。

そこで今回は、「組織活性化を目的とした社内報づくり」をテーマに、社内コミュニケーションそのものの目的や、社内報の活用法などの情報をお届けします。また、後半では、当社が実際に社内報制作をサポートしている株式会社オリエンタルコンサルタンツ様との座談会も実施。社内報を適切に活用し大きな成果を出している企業の裏側を、ぜひご覧ください。

組織活性化を目的に据えた新たな冊子へ――

組織活性化は中長期的な目線で実施

今や日本国内の企業の総数は、380万社以上にのぼると言われています。テクノロジーが進化し、業界も業態も規模も多種多様に。そんな無数の会社に唯一共通していることが、「利益を出すこと」を目標に活動していることです。そのため各社が、技術研究や商品開発、売り先の拡大などに大きな投資を行い、しのぎを削っています。

しかし、便利なモノやサービスがあふれる「成熟社会」を迎えた現代で商品力だけを武器に勝負するには、莫大な時間とお金をかける必要があります。そこに全力投球するのは得策ではありません。一方で、商品の製造や販売を実際に行う「人」への投資はどうでしょうか。他社と機能が似ている商品であっても、それを販売する担当者の人柄や熱意によって売り上げは大きく変わります。また、社員のモチベーションが高まることで生産効率が向上することも少なくありません。

このように、人や組織への投資は効果的であるにも関わらず、十分な取り組みを行っている企業は稀です。その理由は、施策を実施してすぐに数値的な効果が表れるような性質ではないからです。しかし、中長期的な目線で見れば、社会情勢の変化に対応していくためには、組織が同じ方向を向いて一体感を持つことは欠かせません。直接利益を生む商品開発や営業に力を入れることはもちろん必要ですが、未来へ向けたさらなる拡大を視野に入れるなら、組織活性化は不可欠です。

目的に合わせた社内コミュニケーションを展開

人や組織に対する代表的な施策として、社内コミュニケーションの活性化があげられます。今回のテーマである「社内報」の話に入る前に、大前提として社内コミュニケーションの全体像を整理しておきたいと思います。

まず、社内コミュニケーションの目的は3つに分類されます。1つ目が「理念の浸透」です。「企業理念」や「C」などは会社が目指す方向を社内外に示す非常に大切な要素。しかし、ただ言葉をつくるだけでは効果を発揮しません。社内報や社内イベントを通して社長や役員の思いを発信し、社員への浸透を目指すことが重要です。2つ目は、「情報共有」です。中期経営計画の策定や、経営目標の刷新、新規事業の開始など、企業は日々新たなアクションを起こします。それらの情報を日々共有することで、自社の現在地を社員が理解できます。また、案件の進捗状況や顧客の情報などを社員間で共有することも大切です。3つ目は、「意見の交換」です。1対1での面談やチャットツールでのやりとりを通して、業務上の不安や若手ならではのアイデアなどを吸い上げ、今後の事業活動のヒントとして活用します。

また、社内コミュニケーションの手法は、「同期型コミュニケーション」と「非同期型コミュニケーション」の2種類に分類することができます。「同期型コミュニケーション」とは、2人以上の参加者がお互い同じ時間にやり取りする形式で、具体的には、社内イベント、研修などの教育の場、上司との1on1ミーティング、半期・四半期ごとに実施する評価面談などが該当します。同期型のコミュニケーションには、瞬時に相互のコミュニケーションが可能というメリットがあります。たとえば1対1の場面では、自分の心配事や悩み事をじっくり聞いてもらえるので、かなりふみ込んだ内容の相談も可能です。ただし、デメリットもあります。個別で相談ができるといっても、時間には限りがあるため、多忙な上司が月に何度も部下の話をじっくり聞く時間をとるのは、なかなか現実的ではないでしょう。加えて、人との相性も関係するため、気軽に話せる上司に恵まれない場合は、あまり効果的ではありません。一方、後者の非同期型コミュニケーションは、各々が都合の良いタイミングにやり取りする形式で、一般的には、社内報、イントラネット、メールマガジンなどが該当します。非同期型は、一度ツールが完成してしまえば、あとは受け手が好きなタイミングで確認や反応をすればよいので、事前準備をふくめ多くの時間や労力、コストのかかる同期型よりも効率的に運用できるメリットがあります。

組織活性化に着手する際は、自社の課題や改善すべき点を十分に洗い出し、社内コミュニケーションの目的や特性を理解して、取り組むことが重要です。

デジタルとアナログ、それぞれの特性を活かす

社内報は、会社の方針・社長の考えの共有や、各種制度の解説、新入社員の紹介などさまざまな企画で、読者とのコミュニケーションを図ることができる、非同期型コミュニケーションのなかでも代表的なツールです。しかし、デジタルネイティブであるZ世代の登場も後押しし、企業のコミュニケーションはデジタル比重が加速。最近では、紙の社内報を廃止する企業も少なくありません。

たしかに、イントラネットや社内SNSは緊急性の高い情報をすぐに伝えられる即時性や、一度発信した情報であってもすぐに修正することができる柔軟性において、アナログメディアよりも圧倒的に優れています。しかし、デジタルメディアは「PULL型」と呼ばれる通り、そもそも媒体にアクセスしてもらわなければ情報を伝えることができません。「会社のこと大好き」という社員以外、じっくり閲覧してもらうことはなかなか難しいことも事実です。一方、「PUSH」型であるアナログメディアは、直接手渡しをすることができ、実態のあるモノとして読者が価値を感じやすいため、読んでもらえる可能性がぐっと高まります。社員が家族に見せることで、安心感につながることも期待できます。

このように、デジタル・アナログにはそれぞれの良さがあり、どちらが優れているとは一概には言えません。おすすめるのは、両方を上手く活用すること。「社内情報の共有は、即時性の高いイントラネット」「理念の浸透は、デザイン性に優れ、読まれる可能性も高い紙の社内報」といったように目的別に媒体を使い分け、効果的な運用をするのが、社内コミュニケーション成功のカギです。

社内コミュニケーションの2つの性質

同期型 コミュニケーション	特徴	2人以上の参加者がお互いに同じ時間でやり取りをする形式
	メリット	社員が上司に悩みをじっくり話せる 仕事への姿勢・考え方をくわしく知ることができる
	デメリット	人的コストが高いため、実施回数や頻度に限界がある
非同期型 コミュニケーション	特徴	タイミングに制限がなく、各々の都合でやり取りをすることができる
	メリット	一斉に情報発信でき、時間や人員のコストにとらわれない
	デメリット	媒体や仕組みによっては閲覧率が低くなるため、 媒体の使い分け、表現や見せ方でのフォローが必要

社内コミュニケーション手段とその目的

	理念の浸透	情報の共有	意見の交換
1on1ミーティング			
朝礼			
定例会議			
懇親イベント			
社内表彰			
評価面談			
社内報（紙・Web）			
イントラネット			
理念ブック／経営計画書			
SNS・チャット			
サンクスカード			
日報			

社内報のあり方を考える座談会



株式会社オリエンタルコンサルタンツ様は、橋梁、道路、交通、トンネルなどの分野でトップレベルの技術力を誇り、地域社会の発展に貢献してきた大手建設コンサルタント企業です。アドバンドは、2013年より同社の社内報制作のお手伝いをしています。同社の社内報の特徴は、とにかく社員が数多く登場すること。その背景には、組織活性を目的とした「情熱とやりがいプロジェクト」が関係しているそうです。今回は、アドバンドの藤森が株式会社オリエンタルコンサルタンツの伊藤様と丸山様に、社内報を活用した組織活性化についてお聞きしました。

写真左から

株式会社オリエンタルコンサルタンツ
統括本部人事企画室副室長 伊藤 昌明

2001年入社。同社で人事業務を担当するかたわら、グループ会社である株式会社エイテックの本社経営企画兼東日本支社長補佐を務める。

アドバンド株式会社
ディレクター 藤森 雅絵

2014年入社。社内報や周年記念誌、理念ブックなど幅広いツールの制作を担当。また、ブランディング業務を請け負うチームのリーダーとしても活躍している。

株式会社オリエンタルコンサルタンツ
統括本部 丸山 由佳
グループ会社である株式会社リサーチアンドソリューションを経て、2015年に入社。本社統括本部にて、広報業務や人事業務を担当する。

「やりがいづくり・見える化」のための社内報

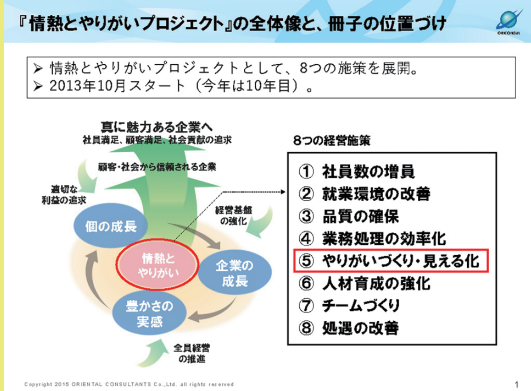
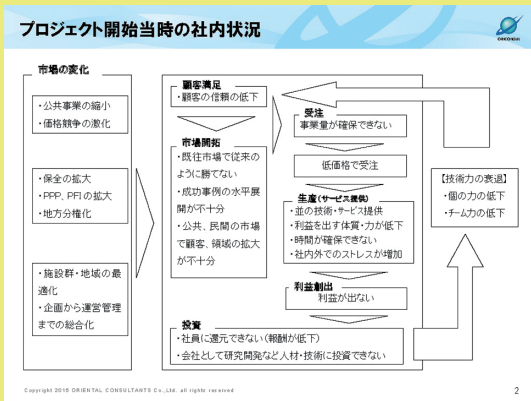
藤森 伊藤様、丸山様、本日はよろしくお願います。さっそくですが、私たちが制作のご支援をしている社内報「情熱のやりがい」はどのような経緯で生まれたのでしょうか？

伊藤 この冊子を創刊したのは2013年10月のことです。まずは、当時の社内の状況からご説明しましょう。当時のオリエンタルコンサルタンツ（以下・OC）では長時間就業が常態化しており「残業はするのが当たり前」というような空気が漂っていました。また、社員一人ひとりの仕事へのやりがい

が低下しており、退職者も増加していたんです。それにより、新規案件の確保ができなくなり、次第に低価格での受注を余儀なくされるようになりました。低価格路線で利益を出すには、仕事量を増や

すことが必須です。そうすると、より労働時間が長くなり、社員のモチベーションが下がります。顧客からの信頼も低下し、また受注

ができないうという負のスパイラルに陥っていました。そんな状況を脱却すべく立ち上がったのが「情熱とやりがいプロジェクト」です。労働環境を改善し社員のモチベーションを高め、「真に魅力ある企業」を目指す。その中心には、社員一人ひとりの「情熱とやりがい」がなければならぬと定め、8つの経営施策（※左の図を参照）を展開しました。社員数の増員や業務処理の効率化など種類の異なる施策ですが、それぞれが目的達成のため



直接手元に届き、価値を感じやすいことが紙媒体の魅力

藤森 全体最適のなかの社内報と位置付けたのです。社内報を発行する際、紙媒体ではなくWeb媒体という選択肢もあるかと思えます。なぜ、紙媒体にしたのですか？

伊藤 もちろんWeb媒体も候補の一つには浮上しました。しかし、目的が「やりがいの見える化と共有」ということで、Web媒体とい

う実体のない情報発信よりも、社員の手元に直接届けられる紙媒体が適していると考えたんです。丸山 制作をアドバンドさんに依頼したのは、もともと当社のほかのツールを制作してくださっており、そちらが社内でも好評だったという理由があります。社内報では、発刊から現在まで、企画テーマの設定やデザイン、取材、原稿作成まで幅広くお願いしています。特に、当社の社内報は「企画」にこだわっているため、綿密な打ち合わせを行います。藤森 企画はどのような部分をご

だわっているのですか？丸山 一般的な社内報というと、経営層のメッセージや経営計画などトップダウンの内容を掲載することが多いと思いますが、「情熱とやりがい」は社員の顔や言葉を多く掲載する「社員が主役」の社内報です。例えば、社員一人にフォーカスした社員インタビュー企画。働く上での想いや未来への目標などをライターによる取材で深掘りした文章と、プロのカメラマンが撮影した写真を掲載し、読者があこがれを持てるようなページに仕上がっています。また、女性座談会を実施したこともあります。業務分野も年代も立場も異なる女性社員を集め、仕事への本音や会社の課題を語っていただきました。さらに、毎号、社員の笑顔を掲載する「働く社員の笑顔」もお気に入りの企画です。

社内報活用の
ポイント

- ☑ 自社の課題に沿った目的を設定し、目的達成のための社内報を制作する
- ☑ デジタル・アナログのメディア特性を理解し、それを活かした情報発信をする



コロナ禍で 就活生に配布し、 社内風土を伝える

藤森 社内報に対する社員からの反応はいかがでしょう？

丸山 社員向けに実施したアンケートでは、94%の社員が肯定的な反応をしてくれています。「普段交流のない社員の、仕事への想いが見られてよかった」「お父さんはこんな仕事をしているんだよ」と家族に自慢ができています。

伊藤 社内報だけの効果ではないことは重々承知ですが、経営状況も大きく向上しています。例えば、2013年と比べると2021年時点での社員数は2倍以上に。5段階評価で調査する社員満足度も「とてもいい」「いい」の割合が、38%から64%まで改善されました。業績や株価も伸びており、会社の大きな転換期に組織活性化を目標としてスタートしたプロジェクト・冊子が、副次的に会社の成長にも貢献しています。

藤森 対象読者は社員のみですか？

成功の秘訣は 「目的」から ブレないこと

藤森 社内報が企業の成長の一助になったことについて、成功の要因は何だと考えますか？

伊藤 社内報の目的をきちんと定めていたことだと思います。メンバー全員が、「やりがいづくり・見える化」のための社内報という意識を持って制作にあたったことが要因ですね。開始から数年を経て、状況は改善されましたが、いまでも目的がずれないように常に気をつ

丸山 メインは社員ですが、当社を志望する就活生にも配布しています。ある就活生からは、「コロナ禍で会社説明会もオンライン開催になり会社の風土を感じることが難しいなか、この冊子を読むことで社風を知ることができました」という意見もいただきました。また、先ほど伊藤から紙媒体に決定した経緯の話がありましたが、実はデジタルも活用しています。これまで発行した社内報すべてのPDFデータをコーポレートサイトに開示。社員ではない方でも、いつで

も好きな号を読めるようになっていきます。アーカイブとして半永久的に残すことができるのが、デジタルの利点ですね。

伊藤 新卒採用で起こりやすい問題として、企業と学生の情報の非対称性があげられますよね。実態とかけ離れたきらびやかな情報だけを発信すると、ミスマッチが起こりやすい。その点においても、あえてプロジェクト達成までの苦労話や会社の課題にも言及するこの社内報は、有用な役割を果たしていると思います。

当社の経営状況の変化と、冊子の効用				
	2013年10月	⇒	2021年10月	伸び率
社員数	532人	⇒	1160人	2.1倍
社員満足度	38%	⇒	64%	1.7倍
売上	133億円	⇒	245億円	1.8倍
利益率	1.6%	⇒	5.4%	3.4倍
株価	572円	⇒	2720円	4.7倍

けています。

藤森 「情熱とやりがいプロジェクト」で軸を定めたことで、一貫性のある制作ができたんですね。丸山さんはいかがですか？

丸山 複数のコミュニケーションツールを活用していることだと思います。当社では社内報のほかに、会社案内、技術論文の報告集、インターネット、慶弔や結婚などを伝える社員お手製の冊子を制作しています。このように、目的・用途・ターゲットに応じて発信する情報をすみ分けることで、効果の出る社内報づくりにつながっていると考えています。また、社員から頻りに冊子の感想が届くことで、制作メンバーのモチベーションが高まることも、質の高い社内報制作の要因だと思っています。制作陣も、「やりがい」を持つことができますね。

藤森 これまでのお話を聞いてい

ると、「発行目的の十分な検討」と「メディアのすみ分け」の二点がカギだと思いました。社内報は発行そのものが目的になりがち。編集に関わるメンバー全員で目的を検討し、共有することが大切です。そしてデジタルとアナログのメディア特性を理解し、使い分けることも重要です。受動的なデジタルメディアは、アクセスされなければ読んでもらうことが難しいものの、最新情報の発信やアーカイブ化が得意。能動的なアナログメディアは、社員の「想い」を伝えブランド感向上をねらうなど、提供する情報のすみ分けがポイントです。コロナ禍が常態化する昨今、非同期型コミュニケーションの需要が高まっています。社内報はますます注目のツールになりそうですね。伊藤様、丸山様、本日はありがとうございました。