

# 企業活動における コミュニケーションの 重要性



エイドリアン・クロプリー IABC 理事長

経済広報センターは4月20日、IABC(インターナショナル・アソシエーション・オブ・ビジネス・コミュニケーターズ)のエイドリアン・クロプリー理事長を講師に迎え、「世界が求める日本のコミュニケーション・リーダーシップ」と題する講演会を開催した。企業活動においてコミュニケーション部門の責任者が広範な責任を担うようになり、コミュニケーションが企業の問題解決に資するものへと進化している状況に触れ、日本企業に対して、コミュニケーションが果たす役割を高める必要性を訴えた。

## なぜコミュニケーションが重要なのか

米タワーズワトソン社が2年ごとに実施しているROI(投資収益率)調査によると、非常に効果的なコミュニケーションを行っている企業は、そうでない企業に比べて1.7倍の高業績を上げているという結果が得られている。

また、英ビジネス・イノベーション・技能省のマクラウド・レポートでは、英国企業で従業員が病気で休む日数は、エンゲージメントの強い社員が年間平均2.69日であるのに対して、エンゲージメントの弱い社員は6.19日という結果だった。英産業連盟の試算によると、この病気休暇は英国経済にとって年間134億ポンドという巨額の費用負担になるという。

こうした統計データから、企業の業績に影響を及ぼす要素として、優れたコミュニケーションと社員のエンゲージメントがあることが理解できる。

また、我々は、現状の知識・態度・行動から、目標とする知識・態度・行動に到達できるよう努力しなければならないが、この現状と目標のギャップを埋める役割としてもコミュニケーションは重要であ

る。とりわけ重要なのは「行動」であり、コミュニケーションの結果、現状とは異なる行動に結び付けられるかどうかのカギとなる。

## 社内コミュニケーションの重要性

企業の業績に関わる社員のエンゲージメントの重要性については、1998年に出版されたケビン・トムソンの著書『Emotional Capital』でも指摘されている。

同書では、企業を内部(Internal)と外部(External)の2つに分類し、それぞれにおいて、企業にとっての「知的資本(Intellectual Capital)」と「情的資本(Emotional Capital)」が何であるかを説明している。

「知的資本」は、内部では人材やプロセス、慣習についての知識やノウハウであり、外部では製品・サービスに関わる特許や商標、著作権、ライセンスなどの知的財産を意味する。一方、「情的資本」は、内部では、社員が自分の持つ知識をもとに行動し、ビジネスの目標が達成されるのをサポートして企業をより良くしようとする意欲のことであり、外部ではステークホルダーが企業に対して抱く感情、すなわち、その企業の製品やサービス、株式を購入する

かどうかを左右するような感情を意味する。

このコンセプトを紹介する中で、著者は、外部に対するコミュニケーションと同じ重みを、内部にも置くことが必要であると強調している。社内コミュニケーションには、社外コミュニケーションと同等の投資を行うことが求められる。

## コミュニケーションが ビジネスに与える影響

コミュニケーションがビジネスに与える影響に関して、タワーズワトソン社による前述の調査では、「明確さ」「信頼」「コミュニティ」の3つの要素に触れている。「明確さ」とは、社員にビジョンを示し、それぞれがどのように企業・業務に貢献すべきかを明確にすること。「信頼」は、マネージャーのリーダーシップを信頼し、コミュニケーションや変化へのアプローチをサポートすること。「コミュニティ」は、経験を共有し、企業の中で一緒に働いているという感情を持つこと。

「明確さ」という点で見ると、業績の良い企業では、コミュニケーションを取ることで社員はビジネスをより深く理解するという調査結果が示されている。また、EVP(Employee Value Proposition: 企業が社員に提供できる価値や意義)については、好業績の企業ほどEVPを明確に社員に提示している。地域別に見ると、アジア・太平洋では「明確に定義されたEVPがある」との回答割合が53%と、他の地域に比べて突出している。

一方、「信頼」については、好業績の企業では、コミュニケーションとチェンジマネジメントの統合的な戦略があるとの結果が得られている。地域別に見ると、アジア・太平洋では自社について「文書化されたコミュニケーション戦略がある」「コミュニケーション戦略とチェンジマネジメント戦略の統合がうまくいっている」とする割合がそれぞれ約4割と、米国やカナダなど他地域に比べて相対的に低い。企業の業績にとって、コミュニケーション戦略とチェンジマネジメント戦略を統合し、社員に向けてEVPを明確に伝えていくことが重要であるが、この点において、アジア・太平洋地域では対応が不十分であるということが読み取れる。

「コミュニティ」については、戦略や、業績、ビジョン、価値に関するコミュニケーションが重要で

あると示されている。なお、アジア・太平洋では、組織や国・地域の違いにかかわらず、すべての社員に対して同一のコミュニケーションを行っている割合が相対的に高く、コミュニケーションが一律的であるという特徴が顕著である。

## コミュニケーション・ プロフェッショナルの役割

欧州のコミュニケーションに関する調査「2011ヨーロッパ・コミュニケーション・モニター」では、コミュニケーション・プロフェッショナルの役割について幾つかの興味深い結果が得られている。同調査は欧州を対象としたものだが、アジアと欧州は国の数が多く、多様な文化や言語があるなど共通点が多いことから、アジアにおいても参考になると思われる。

調査結果から、まず、従来の“PR”という言葉に対するマイナスイメージが強くなっており、それが肩書きにつくことによってコミュニケーション・プロフェッショナルの価値が損なわれるという状況が生まれていることが分かる。こうした状況を受けて、現在“PR”に代わる肩書きとして、「戦略的コミュニケーション」(Strategic Communication)や「コミュニケーション・プロフェッショナル」(Communication Professional)という呼称を用いるべき、という機運が高まっている。

また、多くの広報実務者は企業戦略を実行するためのサポート役を担っており、現在では企業のコミュニケーション部門の責任者の50%以上がCEO直属である。これは非常に好ましい傾向だが、一方で、グローバル企業ではコミュニケーションの価値がまだ十分に確立していないという課題が残されている。

さらに、コミュニケーション・プロフェッショナルの役割は、メディア対応など専門分野に特化した狭い範囲から、より全般的な範囲へと拡大している。その中でも、コミュニケーションが企業のROIにどのように貢献できるかが最も肝心である。

## コミュニケーションの課題の変化

前述の調査によると、コミュニケーション・マネジメント上の重要課題にも変化が見られる。現在、

重要とされているコミュニケーション分野は、「コーポレートコミュニケーション」「マーケティング/ブランド/コンシューマーコミュニケーション」「クライシスコミュニケーション」「社内コミュニケーションおよびチェンジマネジメント」「イシューマネジメント」の順となっている。

これに対して、予測では、2014年も依然として「コーポレートコミュニケーション」は最上位に位置付けられているが、次いで重視されるのが「社内コミュニケーションおよびチェンジマネジメント」に変化し、「マーケティング/ブランド/コンシューマーコミュニケーション」の重要度は相対的に低下すると見られる。新たな分野としては「CSR（企業の社会的責任）およびサステナビリティ」が台頭すると考えられている。

また、2014年に向けたコミュニケーション・マネジメントの戦略的な課題としては、「デジタル進化とソーシャルウェブへの対応」や「ビジネス戦略とコミュニケーションの関連付け」が重要である。

## コミュニケーション・プロフェッショナルの進化

「企業において、コミュニケーション担当者がようやく（議論の）テーブルに着けるようになった」と表現されることがある。しかし、私はむしろ「コミュニケーション担当者のテーブルに、他部門が参加を希望するようになった」と言い換えたい。

ここでは、コミュニケーション・プロフェッショナルの役割の進化について紹介する。

単に与えられた仕事を確実にかつ効率的に遂行するだけでは、コミュニケーションの価値は無きに等しい。コミュニケーション・プロフェッショナルは、「知る・考える・実行する」ことで効果的なコミュニケーションを行い、成果を上げることによって、初めて本当の「コミュニケーション担当者」となる。

次の段階として、リーダーシップ能力を身に付け、戦略的コミュニケーションによってビジネス上の問題を解決できるレベルに到達すれば、企業から「信頼されるアドバイザー」の地位を得ることができる。

そして、企業のコミュニケーション戦略を構築し、社内的问题解決に資するようなコミュニケーションを打ち出し、協調・協力関係を醸成して企業ブランドを促進することができれば、コミュニケー

ション・プロフェッショナルとして最も価値のある「戦略的パートナー」として認められるのである。

コミュニケーションとは、「リレーションシップ」に尽きる。コミュニケーション・プロフェッショナルは、まずはマネジメント層のテーブルに自らも着くことで適切な関係をつくり、どうすれば、より効果的なコミュニケーションを行うことができるかについて、マネジメント層からアドバイスを求められるような「信頼されるリレーションシップ」を構築していくことが大切である。

## グローバルコミュニケーションにおける注意点

グローバルコミュニケーションで注意すべき点は、国・地域によって文化的脈絡が異なることである。グローバルにビジネスを展開するならば、それぞれの国・地域には独自の文化的脈絡が存在することを理解しなければならない。現地に合わせたコミュニケーション戦略を持たず、自国でのやり方をそのまま他国に導入しても効果は期待できない。

自国で開発した手法だから優れているはずだという思い込みは捨て、どのようなコミュニケーションが本当に適切なのかを常に考える必要がある。

## 日本企業に対する提言

最後に、日本でのコミュニケーションに関して、企業の中でコミュニケーションに対する認識を高めるとともに、コミュニケーション・プロフェッショナルの地位を、より一層向上・進化させてほしいということを強く訴えたい。

今日のグローバル化した企業や組織では、コミュニケーションがますます重要になっている。効果的にコミュニケーションを行うことで、社員のエンゲージメントを高め、その能力を最大限に引き出し、そして企業に関与させていくことが、企業の確固たる業績に結び付いていくのである。そのために、我々はコミュニケーション・プロフェッショナルが果たす役割を高めるよう、今から行動していかなければならない。 **K**

（文責：国内広報部専門研究員 森田真樹子）