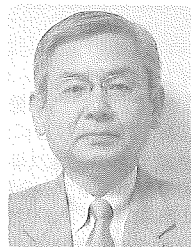


連載 第5回

ステークホルダーの戦略的技術広報の展開 (その2)



ベクター・コンサルティング 代表

浪江 一公

前回（第4回）はステークホルダー別視点からの技術広報のポイントについて、機関投資家・アナリスおよびパートナーについて議論したが、今回は顧客、採用対象者および社員を対象に議論したい。

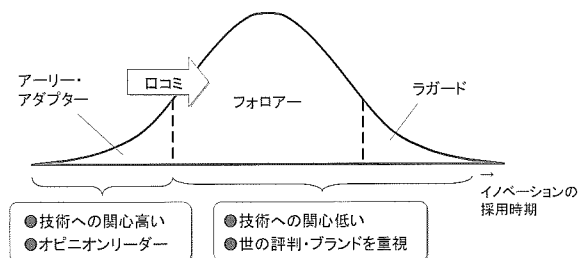
●顧客

顧客に向けての技術広報活動には3つの目的が考えられる。それらは、①既存製品の販売への直接的貢献、②開発パートナーとしての顧客とのコラボレーションへの寄与、そして③顧客のファン化に向けた自社企業ブランド強化である。

以上の①は、製品に関する技術そのものやそれら技術がもたらすベネフィットに関わる顧客とのコミュニケーション活動として従来からのマーケティングが対象とする領域であり、また②に関しては、すでに前回パートナーのところでも議論しているため、ここでは③のみについて議論する。

③の顧客のファン化に向けた自社企業ブランド強化は、いまだ自社について知らない、もしくはその知識が限定的である潜在顧客を含め、技術を通じて自社のブランドを強化し、自社のファンを増やすことを目的とするものだ。ブランドに関しては、第2回目で紹介した「AIDAEに基づくコミュニケーションモデル」および「技術ブランディング・モデル」の中でも議論したが、トリガーを

図表1 イノベーション採用時期別顧客セグメンテーション



皮切りに、段階的にステークホルダーの関心のレベルを向上させる活動が必要となる。ここで重要となるのが、顧客のセグメンテーションおよびターゲットティングである。

顧客のセグメンテーションの切り口はさまざまあるが、製品に組み込まれた技術を含む新しいイノベーションへの顧客による採用の時期により顧客をセグメンテーションする視点を示したものが図表1だ。顧客の中には、アーリー・アダプターという新しいイノベーションへの受容性の高い層と、それ以外のフォロワーやラグードと言ったアーリー・アダプターに追随してイノベーションを採用する層に分けられる。アーリー・アダプターは製品の背後にある技術への関心も高い傾向があり、業界のオピニオン・リーダーとしての役割も担っている。それゆえ、自社のブランド構築への貢献は大きい。一方、フォロワーやラグードはブランドを大変重視しながらも、自らのブランド構築への貢献は限定的である。

加えて、技術広報において、アーリー・アダプ

ターが持つ機能はメーカーの持つ機能と補完関係にある。アーリー・アダプター自身は当然のことユーザーであり、同時に製品に対する高い評価能力を持ち、さらにその立場は中立であるがゆえ他の顧客からは信頼を持たれる位置にある。残念ながら、メーカーはメーカーであるが故に、どんなに努力をしてもこのアーリー・アダプターの役割を代替することは絶対にできない。

以上より、トリガーを含め、コミュニケーションの主要活動をこのアーリー・アダプターに向けて重点的に展開し、これら層による口コミで、他の層に自社の技術やそれに関わる情報を広め、最終的に自社のファンを増やすという展開は、効率・効果の両面からも極めて有効である。

このアーリー・アダプターとのコミュニケーションには、彼らに直接自社に関心を持ってもらうような、さまざまな密度の高いコミュニケーション手段を講ずる。例えば、実際に新製品を使ってもらおう機会の提供（試乗会、お試し、ショールーム等）、詳細情報提供（ウェブサイト上、技術問い合わせ窓口、展示会へのVIPとしての招待等）、ユーザーコミュニティ（ウェブサイト上）などがある。ここで重要なのが、アーリー・アダプターとの双方向のコミュニケーションである。彼らからもたらされる情報も実質的に大変貴重であり、加えて、メーカー側が彼らの意見を積極的に聴く姿勢を持つことで、より彼らに受容される存在となることができる。

実は、このモデルは顧客だけではなく、すべてのステークホルダーに適用可能である。なぜなら、すべてのステークホルダーに、アーリー・アダプター、フォロアーおよびラガードが存在するからだ。

●採用対象者

採用の目的は言うまでもなく、自社に適合した優秀な人材の採用と、彼らの長期に渡る定着である。

前者について言うと、求職者が就職に求める目的を外的報酬と内的報酬の2つに分けて見る見方

がある。外的報酬とは、企業の知名度、給与水準、勤務時間等を言い、内的報酬は、仕事のやりがい、仕事を通じての自己成長、上司や同僚等の人間関係から得られる充足感等を言う。明確なキャリア意識を持つ人材、つまりハイポテンシャルな応募者ほど後者を重視する傾向にある。また、後者の採用人材の長期に渡る定着について言うと、新規採用者の3割は入社後3年以内に離職するという問題がある。多くの場合離職の理由は、当初の想定と現実にはギャップがあったということである。

上の内的報酬の重要性と採用者の長期定着の問題を考え合わせると、多くの企業において企業の求める人材像、企業文化への適合性、求める人材のコンピタンス、求める仕事へのコミットメント等が応募者に十分伝わっていない可能性がある。

そのため、上で述べた採用の目的を達成するためには、企業として、求職者の視点からは内的報酬が充足される可能性、そして企業の視点からは自社が求める人材像の2つの点を明確に示すことが極めて重要になると考えられる。

ここで難しいのが、「明確」に示すことである。仕事のやりがいや企業文化への適合性といった内的報酬や自社が求める人材像は、いくら形式知化された情報を挙げて説明しても現実感を付与することは難しく、また説明し尽くすことは不可能である。また、形式知は企業側の都合でいくらでも作文はできることから、それを応募者に信じてもらうことも難しい。

そこで重要になるのが、暗黙知を応募者に効果的に伝える工夫である。その工夫の例として3つ程挙げられる。1つは、技術に関わる過去からの逸話である。例えば、技術広報活動全般において優れた活動を行っている本田技研のホームページを見ると、これらの情報が豊富に掲載されている。これら逸話を読むことで、得られる内的報酬に関する情報や同社が求める人材像をありありと描くことができる。2つ目は、技術開発現場における日常の描写である。現実には現場の日常は逸話のようなドラマティックな日々が毎日続くわけではない。応募者は、技術者の日常を知りたいのだ。最後が、自社の技術の象徴を示すことである。上の

2点を応募者に見て、読んでもらう、つまり時間を投資してもらうには、それに見合うと思わせるトリガーが必要である。このトリガーの例に、村田製作所の「ムラタセイサクン」や「セイコチャン」がある。これらロボットを（メディア等で）見るだけで、同社の技術や企業文化を長々と説明しなくても、一瞬にして同社がセンサー技術や極小電子部品技術といった技術を保有していることを理解することができ、同時にそのユーモラスな姿・名称から同社の企業文化を想像することができる。

■社員

社員に対する技術広報には、2つの視点がある。1つは技術に関わる企業と社員の間でのコミュニケーションの機能として、もう1つは技術開発活動における社員間のコミュニケーションの推進機能である。

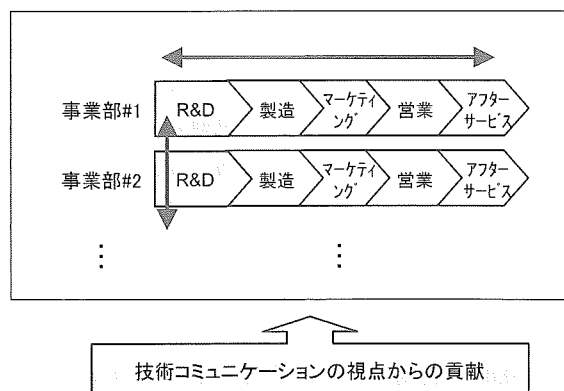
①企業と社員の間でのコミュニケーション機能

会社の戦略や活動を社員に周知することの重要性は言うまでもないが、実は、自社の社員を対象とした企業ブランド醸成は（技術）広報の重要目的と言ってよい。

「テイジングループ社員一人ひとりが、テイジンブランドの大切さを十分に理解し、『広告塔』となり、テイジンブランドに『自信と誇り』をもって活動してください。私がリーダーとなり新しい旗をあげます。ぜひ皆さんも新しい旗のもとで行動してください。」（「B2Bブランディング」、余田拓郎他著、日本経済新聞社）これは帝人・前CEO、長島氏の言葉だが、この言葉が示すように、単に企業の情報を社員に周知するレベルを超えて、自社の企業ブランドを社員と共有し、かつその内容が社員を通じ外部のステークホルダーとコミュニケーションされることが重要である。

技術広報の視点から言うと、第3回で議論したような技術に関わるコンテンツを社員を対象として、コミュニケーションする活動の中から、社員間に企業ブランドを浸透させることが求められる。

図表2 『社内』のオープンイノベーション余地



このような活動により以下が実現できる。

- ・企業ブランドを1つの象徴として、暗黙知にならざるをえない自社の技術に関する姿を社員との間で瞬時に理解・共有できる。
- ・企業ブランドの意味するところを社員自ら自律的に強化する活動が期待できる。
- ・社員が外部のステークホルダーとの最重要のコンタクトポイントとして、自社の企業ブランドが外部のステークホルダーの中に醸成させることを積極的に支援する役割を担う。

②技術開発における社員間の

コミュニケーション推進機能

本連載の中では、社外のステークホルダーとの間でのオープンイノベーション促進を重要視しているが、多くの企業においては、それ以前に『社内』でのオープン（？）イノベーションの余地が極めて大きい（図表2参照）。その証拠に、イノベータティブな技術経営で有名な3Mにおいては、社内の技術やアイデアの共有のために大きな経営資源を投入し、またそのために企業文化醸成・維持に大きな努力をしてきていることは広く知られている。

この目的に向けての技術広報の役割は、社員間での技術に関わるコミュニケーションを促進することにより、従来の広報の定義からは遠くはなるが、その重要性や技術広報を技術に関わるコミュニケーションと考えることで、むしろ技術広報を

このレベルまで広く捉えることが必要と考える。

それでは技術広報としては、どのような活動をすべきなのだろうか。この点に関しては、日本企業の事例として村田製作所のR&Dに関わる社内コミュニケーション活動が参考になるので、以下に簡単に紹介したい。

同社においては、既存のライン組織とは別に、組織横断的にテクノロジーセル(TC)と呼ばれる要素技術毎の組織が存在する。その数は数百あり、これらTCはそれらを種類別にまとめたテクノロジーユニット(TU)、さらにTUをまとめたテクノロジーグループ(TG)という構造をなしている。各TUには、その技術分野のオーソリテイであるチーフプロモーターが任命され、活動計画策定および実行の役割を担っている。関係会社を含めすべての技術者はいずれかのTCに属さなければならない。このような組織のもと、要素技術ごとに以下のような社内活動を実施している。

- ・開発成果発表会(開発グループ単位、年4回

実施)

- ・テクノロジーフォーラム(TU単位での技術交流、年50回以上)
 - ・社内教育講座(さまざまな関連技術テーマが対象、年120回以上)
 - ・TU単位での機関紙発行
 - ・ムラタテクニカルジャーナル発行(年2回)
- (以上「村田製作所の研究開発戦略」(テクノロジーマネジメント2004年4月号による)

同社の例では、要素技術を中心とした「技術」の共有化を進めるための「ハード」な仕組みが中心だが、上で挙げた3Mの例では、企業文化や価値観といった「ソフト」面での企業環境の整備にも配慮がなされたマネジメントが存在する。

今回は本連載の最終回として、ステークホルダー全体を対象とした技術広報活動およびそのための体制について議論したい。

書籍のご案内

研究叢書No.143

グループ経営戦略と管理 ~グループシナジー最大化に向けたマネジメントシステム~

【基本解説編】

- 戦略的グループ経営の実現に向けて

A.T.カーニー

- グループ経営戦略とグループ人事制度のあり方
~人材面から考察するグループ経営施策と制度設計のポイント~
トーマツ コンサルティング
- 日本型シェアードサービス成功の法則~After J-SOXに向けて~
アビーム コンサルティング
- 連結経営時代におけるグループぐるみの内部統制システムの確立と運営上の留意点
長谷川俊明法律事務所

【事例解説編】

- 第1章: グループ経営戦略
- 味の素におけるグループ経営戦略
~次の100年の継続的な成長に向けた体制づくり~
- オムロングループにおけるGD2010経営計画とグループ経営戦略
~中核事業の強化でグローバルNo1を目指す~
- HOYAグループ経営戦略と分権化する組織と人事

＜第2章: 持株会社によるグループ経営管理＞

- 旭化成グループにおける経営戦略とマネジメント体制
~分社・持株会社制による経営~
 - 新日鉄グループ: 持株会社化におけるグループ経営管理とCFOの役割・機能
~制度連結から管理連結へ~
 - 富士電機グループ: 持株会社制への移行と企業価値向上への取り組み
 - キリングループ: グループ経営体制と内部監査機能
~キリン・グループ・ビジョン2015~
- ### ＜第3章: グループ経営管理システムと業務改革＞
- YKKグループのグローバルマネジメント
~グローバル事業経営と6極地域経営のマトリックスによる経営~
 - NTTグループの経理、財務における標準プロセス、グループ共通システム、シェアード化の推進
 - 東レグループ: 経営管理と経理部門の人材育成
~マトリックス管理と経理・管理系研修の概要~

定価(消費税込)
正会員: 42,000円(本体価格 40,000円)
一般: 46,200円(本体価格 44,000円)

事業開発グループ TEL. 03-5215-3514 FAX. 03-5215-0952

※詳細案内進呈

2008年7月発行 B5判 329頁