



資料 No. 156
平成 29 年 3 月

企業競争力強化のための 社内コミュニケーション形成に関する調査

大阪府商工労働部

orcie 大阪産業経済リサーチセンター
Osaka Research Center for Industry and the Economy

まえがき

大阪経済活性化のためには、競争力の高い企業が府内に多数集積することが不可欠です。企業が自社の競争力を維持・強化していくには、経営者による社内外の的確な情勢分析に基づく経営戦略立案、そしてその戦略実現へ向けた全社一丸となった全社員の結束した取組が重要であろうと思われます。

特に大企業より社員数が少なく、資本力の小さな中小企業が競争を勝ち抜いていくには、大企業以上に強い経営者と社員間の結束のもとで、社員が高いモチベーションをもって働く体制の構築（企業の競争力向上に社員が積極的に協力するシステムの構築）が必要であると考えられます。

そしてこの結束の成否を握る大きなポイントのひとつが、良好な社内コミュニケーションの形成です。なぜなら、社内コミュニケーションの良し悪しが、経営者と社員間、また社員間などでの日常の業務遂行上の情報伝達の迅速性・確実性のみならず、社員の就労や能力向上へのモチベーション、社内の士気を大きく左右するからです。

本調査は、府内中小企業の代表者や役員などの経営幹部の方々へのアンケートやヒアリングによって、このような社内コミュニケーション形成への取組状況を明らかにし、その現状と課題について考察しました。

本調査報告書が、中小企業の競争力強化に向けた社内コミュニケーション形成のための効果的方策などについて検討する際の参考資料となりましたら幸いです。

本調査実施に当たりましては、アンケートやヒアリングなどで府内企業の皆様方に多大なご協力をいただきました。厚く御礼申し上げます。

また本調査は、大阪府立大学大学院経済学研究科の野田知彦教授に企画段階からご協力をいただくとともに、アンケート回答データによる離職率低下と生産性向上の視点から企業競争力強化のためのインプリケーションをご提示いただきました。

本調査報告書の執筆分担は、下記のとおりです。

第1～9章、第11章 須永 努 大阪産業経済リサーチセンター主任研究員
第10章 野田知彦 大阪府立大学大学院経済学研究科教授

平成29年3月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目 次

要 約	1
第1章 調査の背景とねらい	5
第2章 アンケート調査と回答企業の概要	8
1. アンケート調査実施概要	8
2. アンケート回答企業の概要	8
(1) 業種	8
(2) 社員規模	9
(3) 女性社員比率	9
(4) 創業時期	10
第3章 企業競争力	11
1. 同業他社との競争状況	11
2. 現在の競争力の状況	11
3. 3年(3期)前に比べた競争力の変化	12
第4章 正社員の状況	13
1. 正社員の現況	13
(1) 正社員比率	13
(2) 正社員の平均年齢	14
2. 最近3年間の状況	14
(1) 3年前に比べた正社員数の増減	14
(2) 最近3年間の自己都合退職者の状況	15
3. 主力正社員の経歴	15
第5章 社長(経営者)の社員の意向・要望把握に対するスタンス	17
1. 社長の社長就任後の年数と就任の経緯	17
2. 社員の意向・要望把握に対するスタンス	18
(1) 社長(経営者)就任前の社員の意向・要望把握に対するスタンス	18
(2) 現在の社員の意向・要望把握に対するスタンス	18

(3) 社長（経営者）就任前と現在との社員の意向・要望把握に対する スタンスの変化	19
(4) 現在の社員の意向・要望把握に対するスタンスを取る理由	20
第6章 人事・労務面の取組	22
1. 正社員の採用活動と採用選考	22
2. 人事諸制度の有無	23
3. 正社員の終身雇用についての今後の方針	24
4. 最近10年間における雇用調整の経験	24
第7章 労働組合や社員組織の状況	27
1. 労働組合の状況	27
2. 社員だけからなる組織（労働組合以外）の状況	28
第8章 社内コミュニケーションの状況	31
1. 社員からの意見・提案・要望への対応	31
(1) 業務改善に関する意見・提案	31
(2) 労働条件、人事評価、安全衛生、職場環境面での社員の要望	35
2. 業務遂行上の基本的社内コミュニケーションの状況	36
3. 能力向上に向けた社内の雰囲気	37
4. 経営情報の一般社員への開示	38
5. 社員との個人面談	43
6. 管理・監督者の果たす役割	47
7. 親睦のための取組	48
第9章 社内の結束力の高い企業の特徴	52
1. 企業規模との関係	52
2. 企業競争力との関係	52
3. 業務遂行上の基本的社内コミュニケーションの状況との関係	54
4. 業務特性や社風との関係	55
5. 労働条件・福利厚生面の状況との関係	56
6. 社員の親睦のための取組との関係	56
7. 正社員の採用状況との関係	57
8. 正社員の終身雇用についての今後の方針との関係	57
9. 雇用調整の経験との関係	58

第 10 章 従業員の発言を企業競争力強化に結びつけるために	
－離職率低下と生産性向上の視点から－	5 9
1. はじめに	5 9
2. 離職率に影響する要因を探る	5 9
3. 生産性向上のための従業員の提案・意見と企業の競争力	6 4
4. まとめとインプリケーション	6 9
第 11 章 おわりに	7 1
参考文献	7 4
資料編	7 5
資料 1 : アンケート調査票	7 6
資料 2 : 社内コミュニケーション形成に関するアンケート自由記述回答	
－工夫している点、配慮している点、苦勞している点－	8 3

要 約

調査の背景とねらい（第1章）

- 機動性、小回り性の高さなど、中小企業としての強みを発揮していくには、事業遂行に向けた大企業以上に強い経営者と社員間の相互理解と信頼に基づく結束が必要。そして、相互理解と信頼のためには、社内コミュニケーション形成が不可欠。
- 良好な社内コミュニケーション形成は、取引先など社外とのコミュニケーションと同様、企業競争力強化にとって必要な最重要ポイントのひとつである。
- 社内コミュニケーション形成には何らかの仕掛けが必要であり、経営者にはそのための手間隙（時間と労力）がかかる。そこで、社内コミュニケーション形成への取組の現状と課題を明らかにし、競争力強化のためのポイントについて考察する。

アンケート調査と回答企業の概要（第2章）

- 府内中小企業の代表者や役員などの経営幹部の方々を対象にアンケート調査を実施した。アンケートは有効発送数 1,966、有効回答数 422、有効回答率 21.5%。回答の半数以上を製造業と卸売・小売業、8割を社員数 100 人以下の企業が占める。

企業競争力（第3章）

- 「製品・サービスの質」と「社内の結束力」の両項目について、「同規模の同業他社と比べて競争力が高い」、「3年前に比べて競争力が向上した」とする企業が多い。

正社員の状況（第4章）

- 正社員比率は、全体としては 75%以上の企業が多いが、業種により異なる。
- 離職率（現在の正社員数に対する、最近3年間の正社員の年平均自己都合退職者数の比率）は、5%以下の企業が過半数であるが、20%を超える企業もある。
- 現在自社の業績に最も寄与している主力正社員は、即戦力として中途入社した人材ではなく、新卒や中途入社後に育成して、能力を向上させた人材であるケースが多い。

社長（経営者）の社員の意向・要望把握に対するスタンス（第5章）

- 経営者の多くは、社員の仕事への意欲向上のほか、業務遂行に関わる現場の社員からの情報提供や提案の有益性から、社員の意向・要望把握の必要性を認めている。
- 「経営は経営者が行うもので、経営について社員の意向や要望をあえて聞く必要はない」とする経営者でも、その理由は「経営に対する責任の重みが社員とは違いすぎる」が多く、「自社の現実からして、実現困難な意見・要望が多い」は少ない。

人事・労務面の取組（第6章）

- 人材確保に苦慮している企業が多い中、入社した人材を定着させ、戦力化し、経営戦略目標の達成に向けて動機づけていくことが重要となっている。
- 賞与制度、退職金制度、定期昇給制度のある企業は多いが、人事評価制度については、社員数101人以上の企業には7割近くあるが、100人以下の企業では5割程度。
- 「正社員全員の終身雇用を、経営環境等を考慮しつつ、できるだけ維持していく」など、「正社員にはできるだけ長く勤めてほしい」というスタンスの企業が多い。

労働組合や社員組織の状況（第7章）

- 労働組合のある企業の比率は、全体の1割。社員数101人以上の企業では17.1%であるのに対し、50人以下の企業では4.3%にとどまる。
- 社員会のような社員だけから成る組織（労働組合以外）のある企業は、全体の23.1%。社員数50人以下の企業でも23.0%と労働組合に比べて高い。社員組織が行っているのは、「親睦を深めるためのイベント開催」と「慶弔関係」が多いが、50人以下の企業では「社員の意見を聞き取り、経営者と協議を行う」という回答も一定みられる。

社内コミュニケーションの状況（第8章）

- 正社員には仕事の裁量が一定与えられる中、業務改善に関する社員の意見・提案を聞いていない企業はほとんどない。意見・提案が役職を問わず積極的に出る企業もあれば、あまり出ない企業もあるが、妥当性・実現可能性のある提案には多くの企業がその実現に向けて取り組んでいる。
- 経営者は労働条件、人事評価などの面での社員の要望などは、一般社員や管理・監督者との会合や日頃の会話、社員との個人面談の中などで聞き取りをしている。
- 業務遂行上の基本的コミュニケーションとして、「問題発生時の職場での共有と再発防止策の周知」「日頃からの経営者の社員への声かけ」などを行う企業が多い。
- 人材育成や能力向上面でも「部下や後輩を育てようという雰囲気」「社員間で学び合い教え合う雰囲気」を有する企業が多い。
- 「経営方針」「売上高」「売上計画」などの経営情報を一般社員に開示する企業が多い。会社創業後または現社長就任後、しばらくして開示を始めたケースも多い。
- 社員との個人面談は約4分の3の企業で実施されており、そこでは「日頃の仕事上の悩みや問題点の聞き取り」「今後の期待の伝達」などが行われている。
- 社内コミュニケーション形成に果たす管理・監督者の役割は、「部下への経営方針の説明、伝達」「部下からもたらされる情報の重要性判断」などの面で大きい。

社内コミュニケーションの状況（第8章）【続き】

- 社員の親睦のために「何も行っていない」企業は1割強で、9割弱の企業は「食事会や飲み会」「旅行」などの親睦行事を開催。親睦行事を開催している企業の約3分の1が社員の家族も参加するイベントを実施。その理由としては、「社員が会社のために働くには家族の理解・協力・応援が必要だから」が最多。

社内の結束力の高い企業の特徴（第9章）

- 社内の結束力の高い企業は高くない企業よりも、「製品・サービスの品質」「情報収集・分析力」「環境変化への対応スピード」「人材育成能力」などの競争力が高く、またこれらの競争力を3年前よりも向上させている。
- 基本的な挨拶が徹底されており、経営者が日頃から社内各所を回って社員の顔色を見ながら、声がけをしているほか、社内の業務上のコミュニケーションが的確に行われ、社員の経営への協力度も高い。
- 「社員間で仕事を助け合う」「部下や後輩を育てよう」「社員間で学び合い教え合う」「皆が仕事を頑張るので、自分も遅れを取ってはいけなと社員に思わせる」「皆で会社を盛り立てていこう」といった雰囲気が社内にある。
- 社員の親睦のための取組を行っており、賃金水準や福利厚生面の充実度が自社の本社周辺の同規模の同業他社と比べて高い。
- 必要な人材の確保ができており、正社員の終身雇用への志向性が高く、最近10年間に雇用調整の経験がない。

従業員の発言を企業競争力強化に結びつけるために —離職率低下と生産性向上の視点から—（第10章）

- 離職率については、同族企業がそうでない企業よりも有意に高いが、社員の意見・提案は同族企業の方でより広範で活発に行われており、社員の意見・提案の活発さは企業の競争力にプラスの影響を与えている。離職率低下のためには、同族企業では社員の生産性向上などの業務改善に関する声だけではなく、労働条件面などに関する声にもより耳を傾けることが重要。
- 離職率を低下させ、生産性を向上させていくには、個人的な発言制度と集団的な発言制度を上手く組み合わせて使うことが企業と社員の間で win-win の関係を築くために有効。

おわりに（第11章）

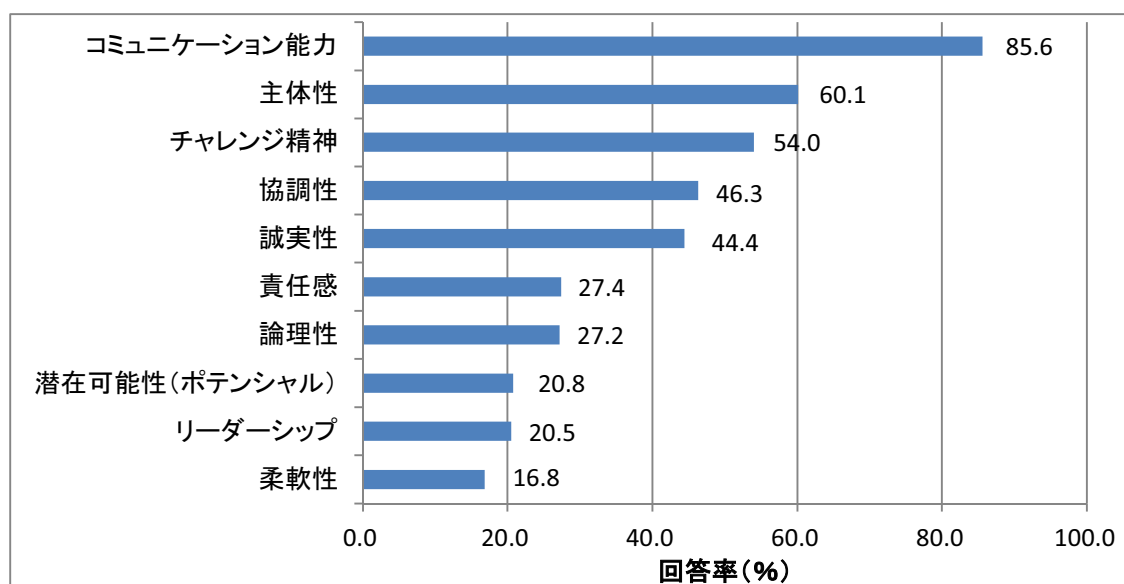
- 多くの経営者は、雇用する社員の意向・要望把握の必要性を高く認めており、業務中の会議の席、日常の声がけ、個人面談、経営情報の公開、親睦行事の開催など、社員とのコミュニケーション形成に様々な手法を駆使し、工夫しながら取り組んでおり、社内コミュニケーションの重要性に対する経営者の認識も高まっている。
- 今後の社内コミュニケーション形成のポイントとしては、「会社の将来像の提示と社長の経営戦略や経営判断についての社員への説明能力の向上」「経営者による社員の意向・要望把握の充実」「意見や提案を出した社員への対応改善」「社内の結束力を高めるための効果的取組」「管理・監督者の能力及びモチベーションの向上」があげられる。

第1章 調査の背景とねらい

企業の事業は人と人とのコミュニケーションなしに進めていくことはできないことから、企業にとって、自社のコミュニケーション能力は事業の円滑な遂行を、ひいては業績をも左右するきわめて重要なポイントであると考えられる。

この企業のコミュニケーション能力は様々な要素によって構成されるが、まずは社員の対人的コミュニケーション能力が必要である。(一社)日本経済団体連合会が会員企業を対象に毎年行っている「新卒採用に関するアンケート調査」によれば、採用選考時に重視する要素として、2016年2月に発表された調査結果(図表1-1)まで、「コミュニケーション能力」が12年連続で第1位となっている。このように、社員を雇用する企業側は採用選考の際、求人応募者のコミュニケーション能力を重視して社員を採用している。

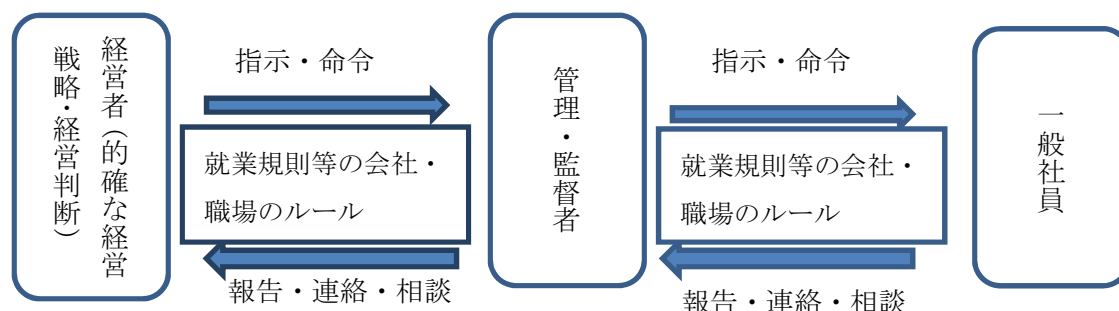
図表1-1 採用選考時に重視する要素(上位10位)



(出所) (一社)日本経済団体連合会「2015年度 新卒採用に関するアンケート調査結果」2016年2月16日、13ページより作成。有効回答企業766社の回答率。

その背景には、企業における業務においては、図表1-2のように、経営者、管理・監督者、一般社員との間で、就業規則などの会社・職場のルールのもとに、上司から部下への「指示・命令」、部下から上司への「報告・連絡・相談」が行われるが、この情報の流れを「言った⇔聞いてない」「言っていない⇔聞いた」「聞いたけれど、忘れた」というようなことがないように、指揮命令系統を一元化し、行き違いなく、迅速・確実に行うことが必要であることが考えられる。また、自分の属する部署だけではなく、他の部署の管理・監督者や一般社員との円滑な連携も重要である。このように企業内の業務は、社内の人間間のコミュニケーションによって成立している。

図表 1-2 日常の業務上のコミュニケーション



一方、求職者側も就職先のコミュニケーションの良さを重視している。例えば、(株)リクルートキャリアの就職みらい研究所が2016年7月25日に発表した、2017年3月卒業予定の大学4年生を対象に「働きたい組織(企業、団体、官庁など)の特徴」を尋ねたインターネット調査(回答者数8,240)の結果によれば、組織のコミュニケーションスタイルとして、図表1-3のように、「コミュニケーションは希薄で、個人の自由に任せる」組織よりも、「コミュニケーションが密で、一体感を求められる」組織が支持されている。つまり、社内の人間同士の関係性の高い、一体感のある企業への入社を希望する者が多い。

図表 1-3 働きたい組織のコミュニケーションスタイル (%)

A	A	どちらかといえばA	どちらかといえばB	B	B
コミュニケーションが密で、一体感を求められる	32.7	47.6	14.6	5.1	コミュニケーションは希薄で、個人の自由に任せる

(出所) (株)リクルートキャリア就職みらい研究所「働きたい組織の特徴(2017年卒)」2016年7月25日、3ページ。

こうした中で、働く場としての中小企業の特徴として、日本政策金融公庫総合研究所が2015年3月に刊行したレポート『働く場としての中小企業の魅力～中小企業就業者の特性を踏まえて採用難・就職難を乗り越える人材確保・育成策～』では、「働き手の目から見て感じられる身近な経営、経営との一体感」があげられている。すなわち、中小企業では、「高い頻度で経営トップと接触する機会があり、このことが経営の透明性・経営との共感・一体感というひとつの魅力につながっている」とし、経営者との良好なコミュニケーションは、経営の透明性を通して社員のモチベーションを向上させる効用もあると指摘している。しかしそれとともに、「ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない」といった組織の未熟・未整備・規模の不利といった課題の存在にも言及している(35～37、39～40、71～74ページ)。

また、大阪府内の企業全体の常用労働者が30人以上の事業所を対象とした調査から、労働時間等の課題について労使間が話し合う機会の有無を企業規模別にみると、図表1-4のように、企業規模が小さくなるにつれ、「ある」とする企業の比率は低くなっている。

図表 1-4 労働時間等の課題について労使間が話し合う機会の有無 (%)

企業規模 (常用労働者数)	集計 事業所数	構成比(%)			
		ある	今後、設 ける予定	ない	合計
1,000人以上	491	81.3	4.5	14.3	100.0
500人~999人	231	62.8	5.6	31.6	100.0
100人~499人	646	51.5	9.8	38.7	100.0
30人~99人	968	34.5	11.8	53.7	100.0

(出所) 大阪府総合労働事務所『平成 27 年度 大阪府労働関係調査報告書』2016 年 2 月、25 ページ

しかし、大企業よりも社員数が少なく、資本力も小さい中小企業が、状況に応じて臨機応変に動く機動性や小回り性の高さなど、中小企業としての強みを発揮して事業を展開していくには、上述した社内での「指示・命令」「報告・連絡・相談」といった日常の業務遂行上のコミュニケーションによる情報の迅速・確実な伝達とともに、事業遂行に向けた大企業以上に強い経営者と社員間の相互理解と信頼に基づく結束が必要であろうと考えられる。なぜなら、会社の成長・発展を、そこで働く社員がどれほど自分にとってプラスになる〔今いる会社で社長はじめ経営者のもとで、職場の仲間たちと一緒に働き続けることが自分にとってメリットとなる〕と感じるかによって、社員の勤続意欲、就労意欲、能力向上や能力活用への意欲、周囲への気配り、心遣いが変わってくると考えられるからである。

こうしたことから、会社として一丸となって、社員が高いモチベーションをもって働く体制（企業の競争力向上に社員が積極的に協力するシステム）を構築していくには、相互理解と信頼構築のための社内コミュニケーション形成が不可欠となる。

したがって、良好な社内コミュニケーション形成は、顧客をはじめとする取引先など社外とのコミュニケーションと同様、企業競争力強化にとって必要な最重要ポイントのひとつであると考えられる。しかし、社内コミュニケーションは、会社が社員に給料さえ払っていれば、自然発生的に形成されるものではないだろう。多くの場合、それぞれ性格も異なり、入社前は縁もゆかりもない全くの他人だった社員たちを、会社の発展のために、会社を盛り立て、頑張ろうと動機づけ、就労意欲を高めるためのコミュニケーションを形成するには何らかの仕掛けが必要であり、そのための手間隙（時間と労力）がかかるものである。

そこで本調査は、府内中小企業の代表者や役員などの経営幹部の方々を対象に、次章で述べるアンケートや 11 社へのヒアリングを実施し、府内中小企業における社内コミュニケーション形成への取組の現状と課題を明らかにし、競争力強化のためのポイントについて考察した。

第2章 アンケート調査と回答企業の概要

本章では、調査で実施したアンケートの概要と回答のあった企業の概要について述べる。

1. アンケート調査実施概要

アンケート調査の実施概要は、図表2-1のとおりである。

図表2-1 アンケート調査の実施概要

調査対象	大阪府内に本社を置き、親会社を持たず、日本標準産業分類に掲げる大分類「農業、林業」「漁業」を除く業種の常用雇用者31人以上300人以下の民営企業
調査方法	郵送自記式アンケート調査
アンケート送付先選定のための使用名簿と送付先抽出方法	総務省の事業所母集団データベース『平成26年次フレーム(確報)』の事業所名簿により、上記調査対象の10,610社から2,000社を無作為に抽出した。
調査時期	2016年8月
調査回答基準日	2016年8月1日
発送数	総発送数 2,000 うち有効発送数 1,966
有効回答数	422 (有効回答率 21.5%)

2. アンケート回答企業の概要

次にアンケートに回答のあった企業の概要について述べる。

(1) 業種

回答企業の業種をみると、図表2-2-1のように、製造業が全体の34.4%を占めて最

図表2-2-1 業種構成

業種	回答企業数	構成比(%)
製造業	145	34.4
卸売・小売業	91	21.6
運輸業	33	7.8
建設業	29	6.9
学術研究、専門・技術サービス業	26	6.2
医療、福祉	23	5.5
飲食店・宿泊業	16	3.8
生活関連サービス業・娯楽業	16	3.8
情報通信業	13	3.1
不動産業・物品賃貸業	8	1.9
金融業・保険業	0	0.0
その他	22	5.2
合計	422	100.0

(注)「その他」の業種は、人材派遣業、警備業、ビルメンテナンス業、学習塾など

も多く、次いで卸売・小売業が 21.6%となっており、この両業種が回答企業の半数以上を占めている。

(2) 社員規模

本報告書で社員とは、正社員（常勤役員を含む）と非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）であり、外部社員（派遣社員と請負社員）は含まない。こうした社員の人数は、図表 2-2-2 のように、31~50 人の企業が 37.3%で最も多く、次いで 51~100 人の企業が 34.4%となっている。100 人以下の規模の企業の比率が全体の 8 割を占めている。

図表 2-2-2 現在の社員数

社員数	回答企業数	構成比(%)
301人以上	3	0.7
201~300人	13	3.1
101~200人	67	16.1
51~100人	143	34.4
31~50人	155	37.3
30人以下	35	8.4
合計	416	100.0

(3) 女性社員比率

社員総数に占める女性社員の比率は、全体としては、図表 2-2-3 のように、1~24%の企業が約半数を占めている。一方で、女性社員数が男性社員数を上回る企業も 2 割を超えている。

図表 2-2-3 社員全体に占める女性社員の比率（業種別）

業種	回答企業数	構成比(%)					合計
		0%	1%~24%	25%~49%	50%~74%	75%以上	
製造業	142	0.7	56.3	27.5	12.0	3.5	100.0
卸売・小売業	87	2.3	36.8	33.3	20.7	6.9	100.0
運輸業	31	6.5	83.9	3.2	6.5	0.0	100.0
建設業	29	6.9	82.8	10.3	0.0	0.0	100.0
学術研究、専門・技術サービス業	25	4.0	64.0	20.0	8.0	4.0	100.0
医療、福祉	23	0.0	4.3	0.0	26.1	69.6	100.0
飲食店・宿泊業	16	0.0	12.5	31.3	43.8	12.5	100.0
生活関連サービス業・娯楽業	15	0.0	33.3	20.0	26.7	20.0	100.0
情報通信業	13	7.7	84.6	7.7	0.0	0.0	100.0
不動産業・物品賃貸業	8	0.0	62.5	37.5	0.0	0.0	100.0
その他	22	9.1	22.7	27.3	36.4	4.5	100.0
全体	411	2.7	50.4	23.1	15.6	8.3	100.0

(注)図表 2-2-2 と同じ

この比率は業種によって違いがみられ、「医療、福祉」では 50%を超える企業がほとんど

であり、「飲食店・宿泊業」も半数以上、「生活関連サービス業・娯楽業」も半数近くの企業が50%を超えている。一方で、運輸業、建設業、情報通信業においては女性社員の比率が低い企業が多い。

金属製品製造業のA社（社員総数約110名）においては、機械加工の現場では生産性の向上のためロボットの導入を積極的に進めるとともに、製造現場での女性の活用を推進しており、事業所内保育所を設けることも検討しているという。

また、卸売・小売業のある企業は、アンケートに、「子育て中の女性社員・パート社員については、子供の突発的な病気の時のみならず、参観日・運動会など、休み・早退などのしやすい環境づくりに努めている」と記述している。

（４）創業時期

創業年は、図表2-2-4のように、1956～1965年、1966～1975年の創業の企業がそれぞれ15.1%で最も多い。1945年以前創業の長い歴史のある企業が16.1%ある一方で、1996年以降創業の新しい企業も約2割ある。

図表2-2-4 創業時期

創業年	回答企業数	構成比(%)
1900年以前	7	1.7
1901～1945年	60	14.4
1946～1955年	56	13.4
1956～1965年	63	15.1
1966～1975年	63	15.1
1976～1985年	36	8.6
1986～1995年	49	11.8
1996～2005年	53	12.7
2006年以降	30	7.2
合計	417	100.0

第3章 企業競争力

本章では、企業の同業他社との競争環境と競争力に対する認識について述べる。

1. 同業他社との競争状況

まず、同業他社との競争の厳しさについてみると、図表3-1のように、全体の約3分の2の企業では、「自社が厳しい競争環境下に置かれている」と認識している。

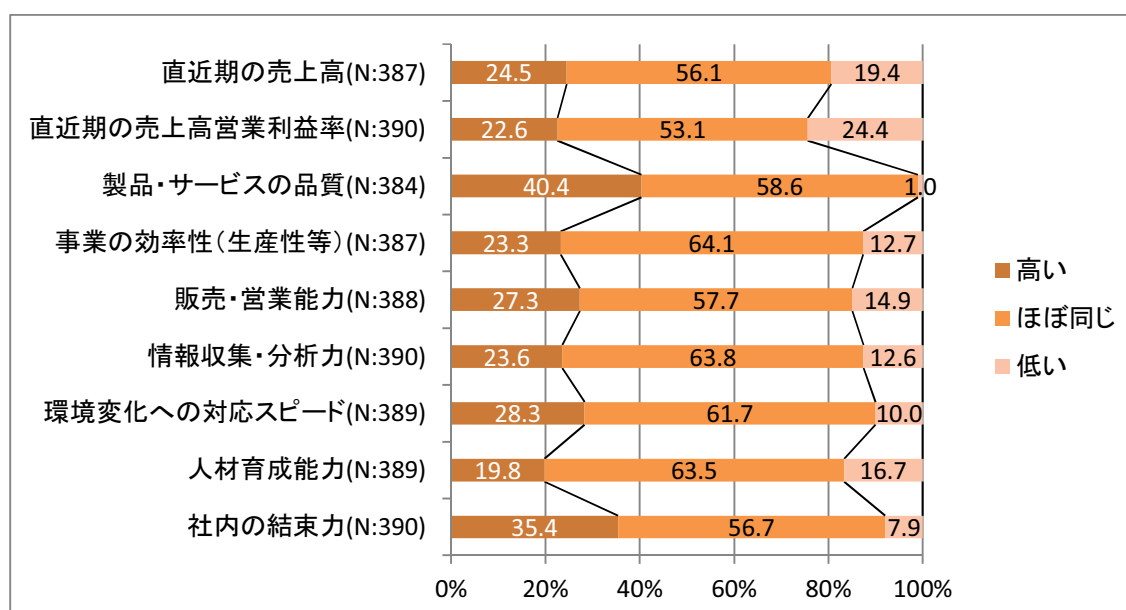
図表3-1 同業他社との競争の厳しさ

	回答 企業数	構成比(%)					合計
		当てはまらない	あまり 当てはまらない	どちらとも 言えない	やや 当てはまる	当てはまる	
同業他社との競争が厳しい	414	4.3	7.0	22.9	37.9	27.8	100.0

2. 現在の競争力の状況

次に、自社と同規模の同業他社と比べた現在（直近期）の競争力についてみると、図表3-2のように、自社の競争力の方が高いとする企業の比率は、「製品・サービスの品質」が40.4%と最も高く、次いで「社内の結束力」が35.4%、「環境変化への対応スピード」が28.3%となっている。また、これらの項目について、競争力が低いとする企業の比率はいずれも低い。

図表3-2 同規模の同業他社に比べた現在（直近期）の自社の競争力



(注) N=有効回答企業数。以下、同じ。

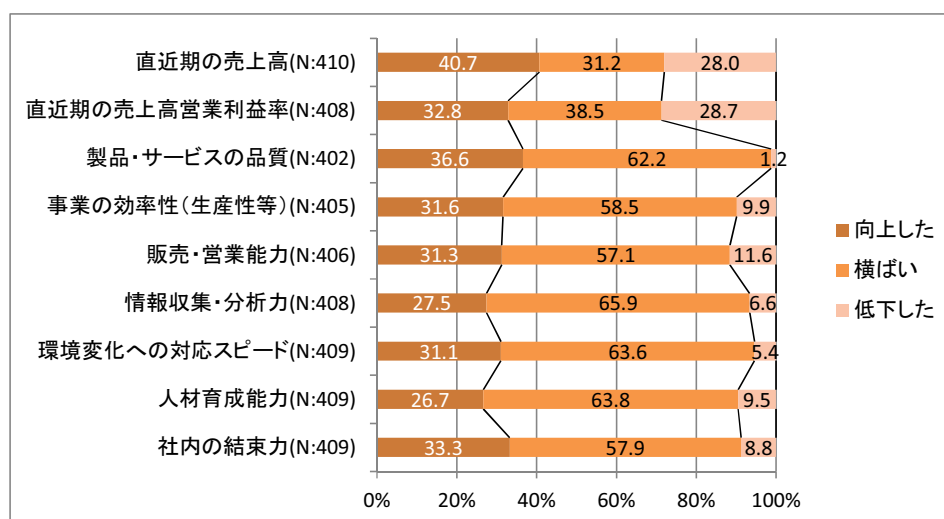
金属製品製造業のB社（社員総数約 30 名）では、「競争力確保のためには、お客様に喜んでもらえる品質の製品づくりをしていかねばならないが、社員の能力のレベルは様々で、全員が高度な仕事をできるわけではない。高度な仕事ができない社員も、できないなりにレベルに合った仕事をさせる。社員一人ひとりにその社員なりの使い方がある。社員がバラバラに動いたらだめなので、業務をシステム化し、社長が社員個々人の性格、特性を見極めながら、人材として適材適所で使うことが重要」という。

また、それと同時に同社は、より高精度、高難度の加工への対応が求められており、社員一人ひとりの能力のレベルを引き上げるための人材育成に力を入れている。各社員に合わせた教育（外部の研修センターへの派遣・通信教育の受講・社内でのOJTなどの教育）のための時間や経費を確保して、多能工化、ものづくりを熟知したNC工作機械のプログラマーの育成など、社員の能力向上に努めている。

3. 3年（3期）前に比べた競争力の変化

次に、3年（3期）前に比べた自社の競争力の変化についてみると、図表3-3のように、直近期の売上高と売上高営業利益率はともに、向上したとする企業の比率も高いが、一方で、低下したとする企業の比率も高い。こうした中で、上の2で自社と同規模の同業他社と比べて高い競争力を有している項目として上位にあがっていた「製品・サービスの品質」「社内の結束力」の両項目は、3年前に比べて競争力が向上したとする企業の比率も高く、低下したとする企業の比率は低い。

図表3-3 3年前（3期前）に比べた自社の競争力の変化



このように、自社と同規模の同業他社よりも「社内の結束力」が高いとする企業や、最近において「社内の結束力」を高めた企業も多いことなどから、「社内の結束力」は競争を勝ち抜いていくうえで重要なポイントであることがうかがえる。

第4章 正社員の状況

本章では、社員のうち正社員の状況について述べる。

1. 正社員の現況

(1) 正社員比率

社員総数に占める正社員の比率は、全体としては、図表4-1-1のように、75%以上の企業が最も多く、57.5%を占めている。一方で25%未満の企業も12.7%、50%未満の企業も全体の4分の1ほどある。

しかし、この比率は業種によって違いがみられ、「建設業」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」「運輸業」では高く、「飲食店・宿泊業」「医療、福祉」「生活関連サービス業・娯楽業」では低い。

図表4-1-1 正社員比率（業種別）

業種	回答 企業数	構成比(%)				合計
		25%未満	25%~ 50%未満	50%~ 75%未満	75%以上	
製造業	137	2.2	8.0	20.4	69.3	100.0
卸売・小売業	84	11.9	16.7	14.3	57.1	100.0
運輸業	28	7.1	7.1	17.9	67.9	100.0
建設業	28	0.0	3.6	3.6	92.9	100.0
学術研究、専門・技術サービス業	23	4.3	4.3	30.4	60.9	100.0
医療、福祉	21	33.3	47.6	19.0	0.0	100.0
飲食店・宿泊業	16	50.0	31.3	12.5	6.3	100.0
生活関連サービス業・娯楽業	15	40.0	26.7	13.3	20.0	100.0
情報通信業	13	0.0	0.0	15.4	84.6	100.0
不動産業・物品賃貸業	8	0.0	25.0	12.5	62.5	100.0
その他	22	59.1	18.2	0.0	22.7	100.0
全体	395	12.7	13.7	16.2	57.5	100.0

(注) 正社員比率 = 正社員数 / (社員総数 : 正社員数 + 非正規社員数) × 100

資材製造業のC社（社員総数約40名）では、社員全員が正社員である。理由は、社内のどの部署の社員も品質を守るポイントなどをきちんと覚えてもらうため、じっくり丁寧に育てていく必要があるからである。

飲食店事業のD社（社員総数約90名）では、アルバイトの非正規社員数が正社員数を上回っているが、創業当初から安定した店舗運営を行えるように、チェーン店には店長以外にも正社員を2～3人ずつ必ず配置し、安定して業務ができるように考えている。

食品製造小売業のE社（社員総数約40名）では、社員の半数近くが女性のパート社員であるが、頑張って仕事をしてくれた彼女たちにボーナスを多く出したくても、配偶者控除額の壁にぶつかって断念せざるを得ないケースがあるという。

また、企業規模別に正社員比率をみると、図表4-1-2のように、社員数が多くなるほど、社員総数の半分以上が非正規社員という50%未満の企業の比率が高まっている。

図表4-1-2 正社員比率（企業規模別）

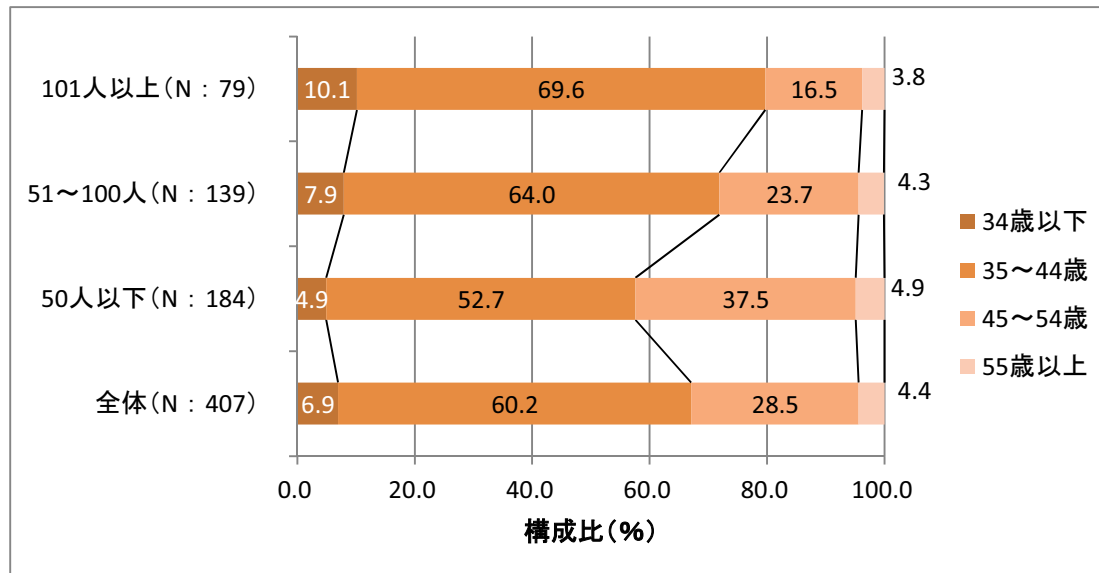
企業規模 (社員数)	回答 企業数	構成比(%)				合計
		25%未満	25%~ 50%未満	50%~ 75%未満	75%以上	
101人以上	81	22.2	14.8	11.1	51.9	100.0
50~100人	139	13.7	12.2	15.1	59.0	100.0
50人以下	175	7.4	14.1	19.4	58.9	100.0
全体	395	12.7	13.7	16.2	57.5	100.0

(2) 正社員の平均年齢

正社員の平均年齢をみると、図表4-1-3のように、全体としては35~44歳の企業が約6割を占めている。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど平均年齢が低く、逆に小さくなるほど高くなる傾向にある。

図表4-1-3 正社員の平均年齢（企業規模別）



(注) 全体の回答企業数には、企業規模（社員数）不詳の企業も含めているため、規模別区分の回答企業数合計とは一致しない。以下、同じ。

2. 最近3年間の状況

(1) 3年前に比べた正社員数の増減

3年前に比べた正社員数の増減をみると、図表4-2-1のように、「ほぼ横ばい」の企業が42.7%と最も多い。また、「増加した」企業も39.3%あり、減少した企業の倍以上の比

率となっている。

図表 4-2-1 3年前に比べた正社員数の増減

	回答企業数	構成比(%)
増加した	162	39.3
ほぼ黄ばい	176	42.7
減少した	74	18.0
合計	412	100.0

(2) 最近3年間の自己都合退職者の状況

正社員の自己都合退職者の状況をみるため、現在の正社員数に対する、最近3年間の正社員の年平均自己都合退職者数の比率をみたのが図表4-2-2である。5%以下の企業が過半数であるが、逆に20%を超える企業もある。

図表 4-2-2 正社員の自己都合退職者の比率

	回答企業数	構成比(%)
20.0%超	33	8.0
15.0%超 20.0%以下	18	4.4
10.0%超 15.0%以下	30	7.3
5.0%超 10.0%以下	102	24.7
5.0%以下	230	55.7
合計	413	100.0

(注)現在の正社員数に対する、最近3年間の正社員の年平均自己都合退職者数の比率

3. 主力正社員の経歴

現在自社の業績に最も寄与している主力正社員の経歴をみると、図表4-3のように、全体では、「自社に中途入社前は現在の仕事に関する知識や技能をほとんどもっていなかったが、入社後経験を積みながら育成した人材が主力」という企業が31.3%と最も多く、次いで「自社に新卒で入社して、長年経験を積みながら育成した人材が主力」という企業の27.7%の順となっている。

しかし、企業規模別にみると違いがみられる。社員数100人以下の企業では、「自社に中途入社前は現在の仕事に関する知識や技能をほとんどもっていなかったが、入社後経験を積みながら育成した人材が主力」という企業が最も多いが、101人以上の企業では、「自社に新卒で入社して、長年経験を積みながら育成した人材が主力」という企業が最も多い。

「他社で高い仕事の知識や能力を習得し、自社に即戦力として中途入社してきた人材が主力」という企業の比率は規模が大きいほど高いものの、社員数101人以上の企業でも22.2%にとどまっている。したがって、多くの企業では即戦力の確保が困難であり、主力正

社員は入社後に経験を積みながら育て上げていると考えられる。したがって、企業にとって、入社した正社員の人材育成のシステム構築とともに、定着性の確保や能力向上へのモチベーション喚起のためのシステム構築も重要な課題となっている。

図表 4-3 主力正社員の経歴として最も当てはまるもの（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	構成比(%)					その他	合計
		自社で新卒で入社して、長年経験を積みながら育成した人材が注力	他社で高い仕事の知識や能力を習得し、自社で即戦力として中途入社してきた人材が注力	他社で仕事の基本的知識や技能を習得し、自社で中途入社後経験を積みながら育成した人材が注力	自社で中途入社前は現在の仕事に関する知識や技能をほとんどもっていなかったが、入社後経験を積みながら育成した人材が注力			
101人以上	81	37.0	22.2	16.0	22.2	2.5	100.0	
51~100人	140	24.3	17.9	24.3	33.6	0.0	100.0	
50人以下	186	25.8	12.4	28.0	33.3	0.5	100.0	
全体	412	27.7	16.0	24.3	31.3	0.7	100.0	

第5章 社長（経営者）の社員の意向・要望把握に対するスタンス

本章では、企業において経営上の最終的意思決定を行うトップの社長について、また、社長はじめ経営者による社員の意向や要望把握に対するスタンスの就任前と就任後の変化などについて述べる

1. 社長の社長就任後の年数と就任の経緯

現社長が社長に就任してからの年数をみると、図表5-1-1のように、10年～25年の企業が37.9%で最も多い。しかし、10年未満の企業も44.4%と、最近就任した社長も多い。また、就任後25年以上の企業は17.7%にすぎず、社長の8割以上は1990年代以降に社長に就任している。

図表5-1-1 現社長が社長に就任してからの年数

	回答企業数	構成比(%)
25年以上	74	17.7
10年～25年未満	158	37.9
3年～10年未満	128	30.7
3年未満	57	13.7
合計	417	100.0

現社長の就任の経緯をみると、図表5-1-2のように、「自分の親の後を継いだ」が41.4%と最も多く、次いで「自分が創業者である」が27.0%となっている。また、「従業員から昇進した」は15.2%となっている。

図表5-1-2 現社長の社長就任の経緯

	回答企業数	構成比(%)
自分が創業者である	112	27.0
自分の親の後を継いだ	172	41.4
義父母・兄弟姉妹・親戚の後を継いだ	36	8.7
従業員から昇進した	63	15.2
経営者として雇われた	14	3.4
その他	18	4.3
合計	415	100.0

(注)「その他」は企業買収、M&Aなど

資材卸売業のF社(社員総数約30名)の社長は、父の後を継いで約1年前に就任したばかりであるが、社長に就任してから、その肩書の重さ、社長としてのプレッシャーの大きさを実感しているという。それは、得意先と話をする際にも、自分の判断が会社の最終判断になり、会社の業績が社員の家族の生活にまで影響するという責任の重さのためである。

職別工事を行う建設業のG社（社員総数約50名）は、大正時代創業の長い歴史を有する職人集団の企業である。経営陣には創業家の役員もいるが、先代と現社長は創業家と無縁の職人出身であり、マネジメント能力を評価されて抜擢された。社長は自分も職人として現場で働いていたので、現場の職人の気持ち（職人の言語）を理解しながら経営を行っている。

2. 社員の意向・要望把握に対するスタンス

社長をはじめとする経営者は、経営判断を行いながら事業を遂行していくが、その際、社員の意向や要望を把握することに対してどのようなスタンスで臨んでいるのか考察する。

そこで、次のA、Bの2つの意見を示したうえで、回答を求めた。

Aの意見：企業は社員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ

Bの意見：経営は経営者が行うもので、経営について社員の意向や要望をあえて聞く必要はない

(1) 社長（経営者）就任前の社員の意向・要望把握に対するスタンス

まず社長や経営者に就任する前は、経営を行う際、社員の意向や要望を把握することに対し、どのようなスタンスだったのかみると、図表5-2-1のように、「どちらかといえばAの意見に近かった」が40.2%で最も多く、次いで「Aの意見に近かった」が32.4%となっており、Aの意見とBの意見の割合は、およそ3：1であった。

図表5-2-1 社員の意向や要望把握に対する社長（経営者）になる前のスタンス

	回答企業数	構成比(%)
Aの意見に近かった	129	32.4
どちらかといえばAの意見に近かった	160	40.2
どちらかといえばBの意見に近かった	75	18.8
Bの意見に近かった	34	8.5
合計	398	100.0

(注)社長が創業者の場合は、創業する直前のスタンス

(2) 現在の社員の意向・要望把握に対するスタンス

そして、社長や経営者の立場にある現在の社員の意向・要望把握に対するスタンスについてみると、図表5-2-2のように、就任前と同様に、「どちらかといえばAの意見に近い」が45.4%で最も多く、次いで「Aの意見に近い」が32.5%となっている。全体としてはAの意見の社長や経営者の割合が高く、Aの意見とBの意見の割合は、およそ4：1となっている。

図表 5-2-2 社員の意向や要望把握に対する社長（経営者）の現在のスタンス

	回答企業数	構成比(%)
Aの意見に近い	135	32.5
どちらかといえばAの意見に近い	189	45.4
どちらかといえばBの意見に近い	69	16.6
Bの意見に近い	23	5.5
合計	416	100.0

(3) 社長（経営者）就任前と現在との社員の意向・要望把握に対するスタンスの変化

では、社長や経営者に就任する前と、社長や経営者の立場にある現在とで社員の意向や要望把握に対するスタンスが変化したかどうかについてみると、図表 5-2-3 のように、「就任する前も現在も A の意見に近い」が 66.8% と最も高い。

就任前と現在とでスタンスが変わったケースについてみると、A の意見から B の意見に変わったケースは 5.8% であるのに対し、B の意見から A の意見に変わったケースは 11.8% であり、社長や経営者になって「社員の意向や要望を十分に把握して経営を行う」スタンスに変わったケースの方が多くなっている。

このスタンスの変化について、企業の規模別にみると、社員数 50 人以下の規模の企業では、社長（経営者）が「就任する前も現在も A の意見に近い」とする比率が、51 人以上の企業に比べてやや高い。一方、「就任する前は B の意見に近かったが、就任した現在は A の意見に変わった」とする社長（経営者）の比率は、企業規模が大きいほど高い。

図表 5-2-3 社員の意向や要望把握に対する社長（経営者）就任前のスタンスと現在のスタンス（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	構成比(%)				合計
		なる前も、なっ てからもAの意 見に近い	なる前はAの意 見に近かった が、なつてから はBの意見に近 くなった	なる前も、なっ てからもBの意 見に近い	なる前はBの意 見に近かった が、なつてから はAの意見に近 くなった	
101人以上	74	64.9	5.4	12.2	17.6	100.0
51~100人	136	64.0	5.1	16.9	14.0	100.0
50人以下	182	66.8	6.0	15.9	8.2	100.0
全体	398	66.8	5.8	15.6	11.8	100.0

B の意見から A の意見に変わった金属製品製造業の H 社（社員総数約 70 名）の社長は、「社長になる前は営業をやっていたので、仕事を取ってきて給料を払うのが社長の仕事。『文句あるか』という姿勢だったが、社長になって、社員との信頼関係の大きさが分かった」という。「そのきっかけとなったのは、異業種交流で、中小企業家同友会に入って考えが変わった」という。

Aの意見からBの意見に変わった前出の製造小売業のE社の社長は、「経営は99%がコミュニケーションであり、コミュニケーションが上手く取れないと、円滑に仕事が回っていない」と考えている。先代社長である現会長の『「相手がどう思うか』を考えて発言しないといけない』という教えを受け、社員と話す時間を設けるようにしているが、社長として社員と家族を守っていかないといけない。社員の声はよく聞いて参考にはするが、経営者としての軸はぶれてはいけないと考えている。したがって、社員とは近すぎると「なあなあ」になるので、良い距離感を取るようになっているという。

(4) 現在の社員の意向・要望把握に対するスタンスを取る理由

次に、現在の社員の意向・要望把握に対するスタンスを取る理由についてみていく。

まず、「Aの意見に近い」とする社長（経営者）があげるその理由としては、図表5-2-4のように、「社員の仕事への意欲向上のために必要」が最も多い。したがって、経営者の多くは、「社員の意向や要望把握のための取組を経営者が行うことが社員の仕事への意欲を高めるうえでプラスとなる」と考えていると思われる。また、「経営者の気付かない現場の問題把握や情報収集が重要」「現場の問題を大きくならないうちに把握し、早期に対策を講じるうえで重要」「経営者の思いつかない、社員の良いアイデアが有益」といった業務遂行上の現場の社員からの情報提供や発案の有益性から、社員の意向・要望把握の必要性が認められている。さらに、「その他」の理由としては、「社員の納得が必要なため」「人材が全てであり、100%近い能力を発揮させたい」などがあげられている。

これを企業規模別にみると、いずれの理由の項目も、社員数101人以上の企業からの回答率が最も高くなっている。これは、企業規模が大きいと、経営者による現場の問題把握が規模の小さい企業に比べて困難なため、社員の意向・要望把握の必要性がより高いことによるものと思われる。

図表5-2-4 「企業は社員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」と考える理由（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)				
		社員の仕事への 意欲向上のため に必要	経営者の気付か ない現場の問題 把握や情報収集 が重要	現場の問題を大 きくならないう ちに把握し、早 期に対策を講じ るうえで重要	経営者の思いつ かない、社員の 良いアイデアが 有益	Aの意見に近い その他の理由
101人以上	64	82.8	73.4	60.9	59.4	1.6
51~100人	109	78.9	68.8	58.7	43.1	3.7
50人以下	142	73.2	65.5	52.1	44.4	3.5
全体	319	76.2	68.0	56.4	46.7	3.4

(注) 「Aの意見に近い」「どちらかといえばAの意見に近い」と回答した企業からの複数回答

一方、「Bの意見に近い」とする社長（経営者）があげるその理由としては、図表5-2-5のように、「経営に対する責任の重みが社員とは違いすぎる」が65.6%で最も多い。次いで「社員から有効な意見が出されるケースが少ない」が31.1%となっている。「自社の現実からして、実現困難な意見・要望が多い」は15.6%にとどまっている。「その他」の理由としては、「対外環境の把握や、長期的視野での判断などは難しい」「社員の発想には限界がある」「合議制で会社の業績は良くならない」「意見は聞くが、決定は経営者」「スピード重視」などがあげられている。

図表5-2-5 「経営は経営者が行うもので、経営について社員の意向や要望をあえて聞く必要はない」と考える理由

	回答企業数	回答率(%)
経営に対する責任の重みが社員とは違いすぎる	59	65.6
社員から有効な意見が出されるケースが少ない	28	31.1
社員にも様々な意見があり、まとめきれない	18	20.0
自社の現実からして、実現困難な意見・要望が多い	14	15.6
その他	10	11.1
有効回答企業総数	90	

(注) 「Bの意見に近い」「どちらかといえばBの意見に近い」と回答した企業からの複数回答

第6章 人事・労務面の取組

本章では、採用活動、社内の人事制度、今後の終身雇用に対する方針、雇用調整について述べる。

1. 正社員の採用活動と採用選考

正社員の採用活動による必要な人材の確保状況をみると、図表6-1-1のように、「求人すれば、希望する人材が確保できている」企業も30.0%あるが、「求人はしているが、採用したい人材の応募がない」企業はそれを上回る42.0%にのぼっており、また、「求人はしているが、入社希望者自体が集まらない」企業も23.4%あり、人材の確保に苦慮している企業が多い。

図表6-1-1 正社員の採用活動における必要な人材の確保度

	回答企業数	構成比(%)
求人はしているが、採用したい人材の応募がない	165	42.0
求人すれば、希望する人材が採用できている	118	30.0
求人はしているが、入社希望者自体が集まらない	92	23.4
その他	18	4.6
合計	393	1000.0

前出の卸売業のF社では、営業マンは新卒採用をしているが、大学のスポーツ部の先輩・後輩関係のルートを活用しているため、困った時に先輩に相談しやすいことなどから、定着しやすいという。

前出の飲食店事業のD社では、採用したい人材を確保するには大阪だけでは難しく、採用担当者が関西圏外にも出かけて面接を行っている。入社志望理由も変わってきていて、以前は将来独立したいという人が多かったが、最近では勤め続けることを希望する人が多い。正社員はずっと中途採用ばかりだったが、5年前からは新卒採用も始めた。毎年2月に全店舗のスタッフを集めて成果発表会を行っているが、そこには新卒の入社予定者が参加し、さらにその親御さんも参加でき、参加するための交通費なども同社が負担しているという。

前出の製造業のB社では、「親も大手企業になら就職しろと言うが、中小企業への就職は良く思わない。ほしい人材は入ってこない。大手と違って、たくさん採って選別することもできない。だから能力的に不十分だとしても採用するが、それは仕方がない。まずは入社してもらうことが大事」という。そして、採用して入社させた社員を、前職の経験や適性などに合わせて、前述したような能力向上への精力的な取組(12ページ)、適材適所での人材活用などによって、早期に戦力化するよう努めている。

このように、厳しい採用環境の中で入社させた貴重な人材を、定着させ、組織の一員と

して育成して戦力化し、戦略目標達成に向けて動機づけていくことが重要になっている。

こうした採用活動を行うに当たっての採用選考の際の評価項目として、「協調性の高さ」「コミュニケーション能力の高さ」「能力向上への意欲の大きさ」「定着可能性の高さ」についてみると、図表6-1-2のように、いずれの項目もほとんどの企業が「大変重視する」または「ある程度重視する」と回答している。特に、「能力向上への意欲の大きさ」を「大変重視する」という企業が多い。

図表6-1-2 正社員の採用選考において重視する評価項目

	回答企業数	構成比(%)				合計
		全く重視しない	あまり重視しない	ある程度重視する	大変重視する	
協調性の高さ	412	0.2	2.2	53.4	44.2	100.0
コミュニケーション能力の高さ	412	0.0	5.3	51.9	42.7	100.0
能力向上への意欲の大きさ	413	0.2	1.9	40.7	57.1	100.0
定着可能性の高さ	414	0.7	8.2	48.6	42.5	100.0

前出の製造小売業のE社では、「協調性の高さ」「能力向上への意欲の大きさ」「定着可能性の高さ」は大変重視するが、「コミュニケーション能力の高さ」はある程度重視としている。その理由は、「コミュニケーションを取るのが下手な人もいるが、それは持っている方次第で対応できるので、会社のルールに従って働いてくれたら、寡黙であっても構わない」からである。

2. 人事諸制度の有無

また社員の就労意欲を喚起するうえで、人事制度の果たす役割は大きいと考えられる。

そこで、主要な人事制度について、制度の有無をみると、図表6-2のように、賞与制度は9割近く、退職金制度は8割近く、定期昇給制度は約7割の企業にあり、企業規模間の差も大きくはない。しかし、人事評価制度については、社員数101人以上の企業では7割近い企業にあるが、100人以下の企業では5割程度にとどまっている。

図表6-2 各人事制度がある企業の比率（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)				
		賞与制度	退職金制度	定期昇給制度	人事評価制度	左記の制度は 全くない
101人以上	82	86.6	80.5	70.7	69.5	3.7
51~100人	139	89.2	80.6	74.1	54.0	1.4
50人以下	187	87.2	75.4	70.1	48.7	4.3
全体	414	87.7	78.0	71.5	54.6	3.1

(注) 複数回答

前出の製造業のA社では、社員のモチベーションを上げるため、表彰制度を活用している。社長がQCの優秀グループを月1回表彰して金一封を渡している。社員については、社長による優良社員・功労者表彰のほか、大阪府の技術改善功労者表彰、発明実施功労者表彰、優秀技能者表彰（なにわの名工）及び中小企業優良従業員表彰並びに他の公的団体の表彰制度を活用している。

老人福祉・介護事業のI社（社員総数約90名）では、毎年1回、勤務年数・勤務状態や研修参加実績などを称える正社員・パート社員の表彰式を行っている。表彰式は日頃の労をねぎらう意味も含めて会食を行い、記念品の贈呈も行っている。また同社の複数施設間の交流の場にもなっている。

3. 正社員の終身雇用についての今後の方針

正社員の終身雇用（長期安定雇用）に対する今後の方針については、図表6-3のように、「正社員全員の終身雇用を、経営環境等を考慮しつつ、できるだけ維持していく」という企業が57.5%で最も多い。次いで、ポイント差は大きい、「正社員の終身雇用を、経営環境等にかかわらず、最優先経営課題としていく」が15.9%となっている。このように、「正社員にはできるだけ長く勤めてほしい」というスタンスの企業が多い。

企業規模別にみると、社員数50人以下の企業では、51人以上の企業に比べて「正社員の終身雇用を、経営環境等にかかわらず、最優先経営課題としていく」の比率はやや低いが、「正社員全員の終身雇用を、経営環境等を考慮しつつ、できるだけ維持していく」の比率は高い。101人以上の企業は、100人以下の企業よりも「終身雇用は、経営における優先的な課題ではない」「そもそも終身雇用ではない」という企業の比率が高い。この背景には、第4章1（1）で述べたように、101人以上の企業における正社員比率の低さもあるように思われる。

図表6-3 正社員の終身雇用についての今後の方針（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	構成比(%)						
		正社員全員の終身雇用を、経営環境等にかかわらず、最優先経営課題としていく	正社員全員の終身雇用を、経営環境等を考慮しつつ、できるだけ維持していく	終身雇用は重要であるが、終身雇用の対象とする正社員は限定していく	終身雇用は、経営における優先的な課題ではない	そもそも終身雇用ではない	その他	合計
101人以上	82	17.1	47.6	13.4	13.4	7.3	1.2	100.0
51~100人	141	17.7	56.0	11.3	9.9	2.8	2.1	100.0
50人以下	185	14.6	61.6	14.6	5.4	3.2	0.5	100.0
全体	414	15.9	57.5	13.0	8.5	3.9	1.2	100.0

4. 最近10年間における雇用調整の経験

最近10年間に、リーマンショックなどによる経営環境の悪化により、雇用調整を行った経験の有無についてみると、図表6-4-1のように、経験のある企業は全体の22.4%となっている。

図表 6-4-1 雇用調整の経験の有無

	回答企業数	構成比(%)
経験がある	93	22.4
経験はない	323	77.6
合計	416	100.0

次に、雇用調整を行った企業において行われた雇用調整の内容についてみると、図表 6-4-2 のように、「賃上げの抑制」が 37.6% で最も多く、次いで「新規雇用抑制」、「残業規制」「賃金カット」の順となっている。「整理解雇」や「希望退職者の募集」といった人員削減にまで及ぶ雇用調整を行った企業も、雇用調整を行った企業の 2 割近くみられる。

図表 6-4-2 行った雇用調整の内容

	回答企業数	回答率(%)
賃上げの抑制	35	37.6
新規雇用抑制	30	32.3
残業規制	30	32.3
賃金カット	27	29.0
不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖	23	24.7
一時金のカット	20	21.5
整理解雇	17	18.3
希望退職の募集	17	18.3
パート・アルバイトの雇い止め	15	16.1
早期退職奨励制度による退職促進	4	4.3
その他	6	6.5
有効回答企業総数	93	

(注) 雇用調整を行った経験のある企業からの複数回答

次に、雇用調整を行った企業が、雇用調整を行った際に行った措置についてみると、図表 6-4-3 のように、「当該措置の実施に至った経緯の社員への説明」が 67.8% で最も高

図表 6-4-3 雇用調整の際に行った措置

	回答企業数	回答率(%)
当該措置の実施に至った経緯の社員への説明	59	67.8
社員側との協議・合意形成	30	34.5
対象者の退職金の増額	14	16.1
西置車貸換等の当該措置の回避措置	12	13.8
再就職の相談・斡旋	6	6.9
その他	3	3.4
特段、措置は取らなかった	8	9.2
有効回答企業総数	87	

(注) 雇用調整を行った経験のある企業からの複数回答

く、次いで「社員側との協議・合意形成」の順となっている。「特段、措置は取らなかった」という企業は1割以下である。

第7章 労働組合や社員組織の状況

次に、労働組合と、社員会のような社員だけからなる組織の状況について述べる。

1. 労働組合の状況

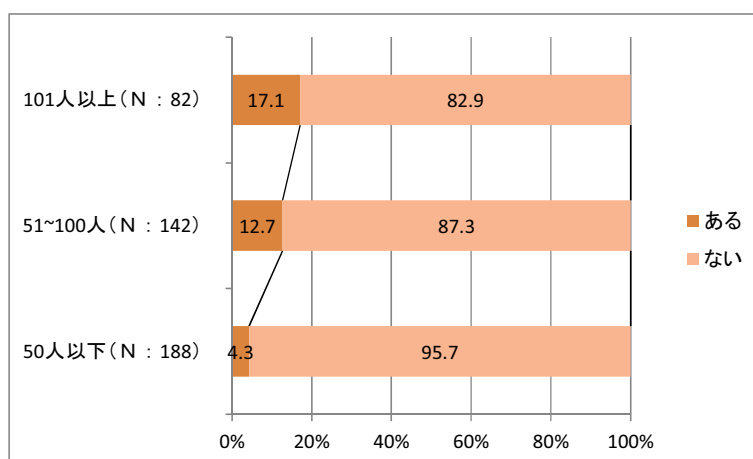
労働組合の有無についてみると、図表7-1-1のように、労働組合があるのは全体の1割となっている。

図表7-1-1 労働組合の有無

	回答企業数	構成比(%)
ある	42	10.0
ない	376	90.0
合計	418	100.0

これを企業規模別にみると、図表7-1-2のように、規模が大きくなるにつれ、労働組合のある企業の比率は高まっていく。すなわち、社員数101人以上の規模の企業では17.1%であるのに対し、50人以下の企業では4.3%にすぎない。

図表7-1-2 労働組合の有無（企業規模別）



また、企業の創業時期と労働組合の有無との関係を見ると、図表7-1-3のように、1966年以降に創業した企業において、労働組合がある企業の比率はきわめて低い。

図表 7-1-3 会社の創業年と労働組合の有無との関係

会社創業年	回答 企業数	構成比(%)		
		ある	ない	合計
1945年以前	67	26.9	73.1	100.0
1946~1965年	119	15.1	84.9	100.0
1966~1985年	97	2.1	97.9	100.0
1986年以降	131	3.1	96.9	100.0

こうした中で、労働組合がある企業について、労働組合ができてからの年数をみると、図表 7-1-4 のように、25 年以上が全体の 8 割を超えており、最近労働組合ができた企業の比率は低い。

図表 7-1-4 労働組合ができてからの年数

	回答企業数	構成比(%)
25年以上	34	82.9
10年~25年未満	1	2.4
3年~10年未満	5	12.2
3年未満	1	2.4
合計	41	100.0

(注) 労働組合のある企業からの回答

2. 社員だけからなる組織（労働組合以外）の状況

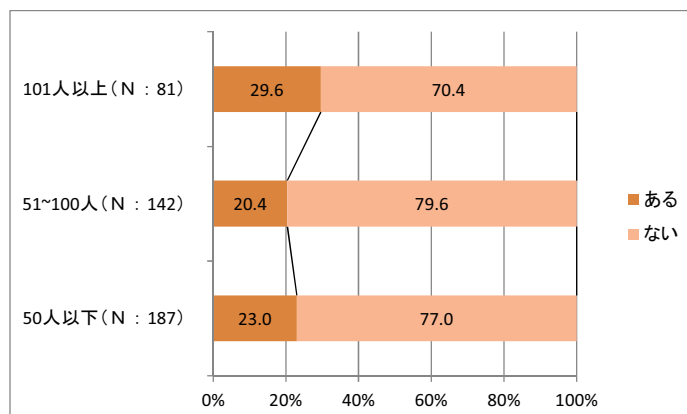
次に、労働組合以外の社員会のような社員だけから成る組織（社員組織、以下同じ）の有無についてみると、図表 7-2-1 のように、こうした社員組織がある企業は全体の 23.1% となっており、労働組合のある企業の比率の倍以上となっている。

図表 7-2-1 社員組織の有無

	回答企業数	構成比(%)
ある	96	23.1
ない	320	76.9
合計	416	100.0

これを企業規模別にみると、図表 7-2-2 のように、社員数 101 人以上の規模の企業では、社員組織のある比率が 29.6% となっている。また、50 人以下の企業では、労働組合のある比率は 4.3% にすぎなかったが、社員組織のある比率は 23.0% にのぼっている。

図表 7-2-2 社員組織の有無（企業規模別）



また、企業の創業時期と社員組織の有無との関係を見ると、図表 7-2-3 のように、労働組合がある企業の比率がきわめて低かった 1966 年以降の創業の企業においても、社員組織のある企業の比率はかなり高い。そして、労働組合とは対照的に、1966 年以降の創業の企業の方が 1965 年以前の創業の企業よりも社員組織のある比率が高い。

図表 7-2-3 会社の創業時期と社員組織の有無との関係

会社創業年	回答企業数	構成比(%)		
		ある	ない	合計
1945年以前	66	13.7	86.3	100.0
1946~1965年	118	21.6	78.4	100.0
1966~1985年	97	34.7	65.3	100.0
1986年以降	131	22.7	77.3	100.0

こうした中で、社員組織がある企業について、社員組織のうち最も大きいものができてからの年数をみると、図表 7-2-4 のように、10 年未満の企業の比率は低いものの、25 年以上の比率は労働組合よりも約 20 ポイント低い一方で、10 年~25 年未満の比率は約 25 ポイントも高い。

図表 7-2-4 社員組織ができてからの年数

	回答企業数	構成比(%)
25年以上	60	62.5
10年~25年未満	26	27.1
3年~10年未満	5	5.2
3年未満	5	5.2
合計	96	100.0

(注) 社員組織のある企業からの回答

社員組織が行っている事項についてみると、図表7-2-5のように、「親睦を深めるためのイベント開催」と「慶弔関係」が多い。「社員の意見を聞き取り、経営者と協議を行う」「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」「社員の苦情処理活動」もあがってはいるものの、行っている企業の比率は低い。

企業規模別にみると、社員数50人以下の企業では、51人以上の企業に比べて「社員の意見を聞き取り、経営者と協議を行う」と回答した企業の比率が高い。

図表7-2-5 社員組織が行っている事項（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)					
		社員の意見を聞き 取り、経営者と協 議を行う	社員の苦情処理活 動	生産計画や経営方 針について経営側 と話し合う活動	親睦を深めるため のイベント開催	慶弔関係	その他
101人以上	24	125	0.0	125	83.3	58.3	0.0
51~100人	29	69	34	34	89.7	79.3	34
50人以下	43	233	7.0	4.7	79.1	74.4	4.7
全体	96	156	4.2	6.3	83.3	71.9	3.1

(注) 社員組織のある企業からの複数回答

前出の卸売業のF社では、70~80年前から役員以外の社員が入る社員会がある。代表者は持ち回り制で、労使間で文書を交わし、賞与などの労働条件の話をしている。社員会として慰安旅行なども行っており、社員間で仕事以外での交流を深めている。

第8章 社内コミュニケーションの状況

本章では、社員から出される意見・提案の状況、能力向上に向けた社内の雰囲気、経営情報の一般社員への開示や社員との個人面談の状況、管理・監督者の役割、親睦のための取組などの社内コミュニケーションの状況について述べる。

1. 社員からの意見・提案・要望への対応

まず、社員からの業務改善に関する意見・提案や、労働条件、職場環境などの面での要望の聞き取りの状況についてみていく。

(1) 業務改善に関する意見・提案

まず、現場の問題改善、生産性（仕事の効率）向上などの業務改善に関する社員側から出される創意工夫などの意見・提案の状況について検討する。

こうした社員の意見・提案については、社員に与えられた裁量の大小が関係すると考えられることから、正社員への仕事の裁量の付与の状況についてみると、図表8-1-1のように、全体として、正社員には裁量が一定与えられているケースが多いように思われる。

図表8-1-1 正社員への仕事の裁量の付与状況

	回答 企業数	構成比(%)					合計
		当てはまらない	あまり 当てはまらない	どちらとも 言えない	やや 当てはまる	当てはまる	
正社員に仕事の裁量ができるだけ多く与えている	414	1.2	5.3	28.3	45.4	19.8	100.0

このような中で、社員からの意見・提案などの発意の状況についてみたのが、図表8-1-2である。

まず、業務改善に関して「そもそも社員の意見・提案を聞いていない」という企業はほとんどないことから、経営者は自分の指示どおりに、黙って何も言わずに働いてくれる社員ばかりを必ずしも望んでいるわけではないと考えられる。

全体では、社員からの意見・提案などの発意の状況については様々である。「役職を問わず、積極的に出る」という企業が38.2%で最も高く、次いで「管理・監督者からは積極的に出るが、一般社員からはあまり出ない」が32.6%、「役職を問わず、あまり出ない」が24.2%となっている。

企業規模別にみると、社員数101人以上の企業では100人以下の企業に比べて、「役職を問わず、積極的に出る」の比率が高く、「役職を問わず、あまり出ない」の比率が低い。51～100人の企業は、「役職を問わず、積極的に出る」よりも、「管理・監督者からは積極的に出るが、一般社員からはあまり出ない」の比率の方がやや高い。

図表 8-1-2 社員からの発意の状況（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	構成比(%)						合計
		役職を問わず、 積極的に出る	管理・監督者から はあまり出ない	管理・監督者から はあまり出ないが、一般社員 からはあまり出ない	管理・監督者から はあまり出ないが、一般社員 からは積極的に出る	役職を問わず、 あまり出ない	その他	
101人以上	80	43.8	33.8	2.5	17.5	1.3	1.3	100.0
51~100人	140	34.3	36.4	2.9	24.3	2.1	0.0	100.0
50人以下	188	39.4	29.8	3.7	25.5	0.5	1.1	100.0
全体	414	38.2	32.6	3.1	24.2	1.2	0.7	100.0

前出の建設業のG社は、職人集団の企業であるが、以前は口で言ったら、「何、自慢してんねん」と笑われ、「黙って仕事せんか!」「口で言う前に腕で示せ!」と言われて、しゃべりたくても黙って仕事をしてきた。しかし、「こうやってやると、うまくいく」といったように、良いことは自慢して皆に教えるよう評価制度も整備するなどして改革に取り組んだ。すると、「それいいな!うちの現場でもそれでやるか!」と反応が出るようになり、そうなると言った方も「言って良かった」と嬉しくなるなどして、現在では役職を問わず、積極的に社員から意見・提案が出るようになったという。

一方、「役職を問わず、あまり出ない」という卸売・小売業のある企業は、アンケートに、「目安箱なるものを作っていた（経営者が” さくら ” で入れたりした）が、効果はない。提案書もあり、上司に言う環境もできているが、あまり出てこない」と記述している。

社員側からの意見表明・提案のルートについてみると、全体では、図表 8-1-3 のように、「日頃の業務の中で一般社員は管理・監督者に伝え、それを管理・監督者が経営者に伝える」が 62.6% で最も多く、管理・監督者を通じた意見具申や提案が多くなっている。次いで、ポイント差は大きいですが、「日頃の業務の中で社員が直接経営者に伝える」が 32.3% となっている。「その他」とする回答には、「経営者から朝礼などで個々に聞く」「毎朝ミーティング」「会議上」「年4回の全社員研修日や、経営計画・実績報告会、クラス別/グループ飲み会」「個人面談の中」「社内SNSを通じ、全員に伝える」「提案書入れ（提案箱）を

図表 8-1-3 社員からの発意の場（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)				
		日頃の業務の中で 一般社員は管理・ 監督者に伝え、そ れを管理・監督者 が経営者に伝える	日頃の業務の中で 社員が直接経営者 に伝える	小集団・QCサーク ル活動の中	労対話場	その他
101人以上	79	68.4	24.1	22.8	12.7	7.6
50~100人	137	68.6	29.2	14.6	2.9	6.6
50人以下	184	56.0	37.5	14.1	4.9	11.4
全体	406	62.6	32.3	15.8	6.2	8.9

(注) 業務改善について社員の意見・提案を聞いている企業からの複数回答

設置」「改善提案制度で提案書を提出」「業務改善提案書を年2回、提出してもらっている」などがある。

これを企業規模別にみると、社員数101人以上の企業では100人以下の企業に比べて、回答率自体は低い、「小集団・QCサークル活動の中」「労使協議の場」とする比率が高い。50人以下の企業では、51人以上の企業と同様、「日頃の業務の中で一般社員は管理・監督者に伝え、それを管理・監督者が経営者に伝える」が最も多く、次いで「日頃の業務の中で社員が直接経営者に伝える」の順となっているものの、51人以上の企業に比べて前者の比率は低く、後者の比率は高くなっている。これは、社員数の少なさによる経営者と一般社員との間の距離の近さを示すものと考えられる。

前出の製造業のH社では、「風通しの良い会社」を目指しており、社員には「一人ひとりが考え、できるだけ口を開いてもらう」ため、毎月1回1時間、社員全員が参加する月例発表会を行っている。前半30分は営業や生産の状況を報告し、後半30分は「どういう会社にしたいか」「社員がもっと自主性を発揮するようになるには、どのようにしたらよいか」などのテーマで、異なる部署の社員でグループを作って、グループディスカッションを行っている。

また同社では、クレームなどの問題は、毎朝の管理職ミーティングで検討している。もめる問題は、ひとりで抱え込んで悩むのではなく、一緒になって考え、皆で解決していくようにしている。

前出の卸売業のF社は、モチベーションアップにつながるように、明るい職場づくりを目指している。社長は最近父の後を継いで就任したばかりで、代替わりして社長と社員と年齢が近づいたが、それでも社員が話しづらくないよう、門戸を広くし、社長であろうが、部課長であろうが、平社員だろうが意見を言い合えるような雰囲気づくりを行っている。なぜなら、起こったトラブルを隠したところで何の意味もないので、隠さずに伝え、そうした情報共有が再発防止になるなど、話しやすくすることが、会社にとってメリットになるからである。社長の立場にあるが、目線を下げて、「馬鹿を言う時は馬鹿を言う。厳しくするときは厳しくする」というスタンスで社員に臨んでいる。

前出の製造業のA社では、QC活動の中で社員の意見・提案を汲み上げている。また、営業や製造、新製品開発などに関する各種の会議においても社員からの意見が積極的に出されており、こうして出された意見・提案を管理・監督者が経営者に伝えている。

製品検査を行う技術サービス業のJ社（社員総数約30名）では、社員が意見を言いやすい雰囲気であり、役職を問わず、積極的に意見・提案が出されている。しかし、後向きの意見や、自分本位の意見が出されるケースもあることから、経営者から「今はこうやっているが、もっと良い方法はないか」と社員に問いかけるなどして、問題点を解決するための前向きな意見を引き出せるよう工夫している。

ソフトウェア開発を行う情報サービス業のK社（社員総数約20名）では、社員の定着、モチベーションの向上のためには、自社に魅力を感じてもらえるようなビジョンを社員に呈

示していくことが重要と考えている。そこで、全体会議という名称の全社員が月に1回集まる会議の中で、スマートグリッドやビッグデータといったテーマを取り上げ、それらを大手企業ができない分野で、小回り性などの強みを生かして自社のビジネスに取り込むためにはどのようにしていけばよいか、社員をグループ分けして皆でアイデアや意見を出し合い、検討している。また、ビッグデータの分析の際に必要な統計検定の資格を社員に取らせたりしている。

社員側から出された意見・提案に対する経営者の対応についてみると、全体では、図表8-1-4のように、「意見・提案について、妥当性・実現可能性のあるものは実現に向けて取り組む」が82.4%と最も多く、次いで「出された意見・提案は検討し、検討結果を必ず発言者・提案者に伝える」の順となっている。「出された意見・提案は検討するが、検討結果を発言者・提案者に伝えない場合もある」という企業こそ12.9%と少ないが、「効果的な提案をした社員を、人事考課の際にきちんとプラス評価する」は31.0%にとどまり、「意見・提案した社員が同僚からの反感を買わないよう配慮して対応する」企業は13.7%にすぎない。

これを企業規模別にみると、社員数101人以上の企業では100人以下の企業に比べて、「意見・提案について、妥当性・実現可能性のあるものは実現に向けて取り組む」とする比率こそ高いものの、これ以外の対応については100人以下の企業に比べて、消極的な印象も感じられる。100人以下の企業では、101人以上の企業に比べて「出された意見・提案は検討し、検討結果を必ず発言者・提案者に伝える」の比率が10ポイント以上高い。

図表8-1-4 社員から出された意見や提案への対応（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)					その他
		意見・提案について、妥当性・実現可能性のあるものは実現に向けて取り組む	出された意見・提案は検討し、検討結果を必ず発言者・提案者に伝える	出された意見・提案は検討するが、検討結果を発言者・提案者に伝えない場合もある	意見・提案した社員が同僚からの反感を買わないよう配慮して対応する	効果的な提案をした社員を、人事考課の際にきちんとプラス評価する	
101人以上	81	85.2	42.0	17.3	12.3	29.6	0.0
51~100人	139	84.2	54.7	11.5	15.1	32.4	0.7
50人以下	184	80.4	53.3	11.4	13.6	30.4	1.1
全体	410	82.4	51.0	12.9	13.7	31.0	0.7

(注) 業務改善について社員の意見・提案を聞いている企業からの複数回答

前出の飲食店事業のD社では、創意工夫の提案が出やすい雰囲気を作っており、役職を問わず、意見や提案が積極的に出されている。こうした中で、聞く側の対応が重要と考えている。つまり、聞く側が何でも「そうやな」と言ってばかりだと、不平・不満が増えてくる。前向きの提案が出るようなシチュエーションにしていくには、発言する社員が「自分はそのために、どのような行動を起こすのか」まで述べるようにさせ、それに対し、会社として、改善するか、否定するか、しっかり対応してやるのが大事だという。

「何か言ったら、『お前やれ』と言われるからいやだ」ということになれば、社員は出し惜しみして、良い意見は出ない。前出の製造業のC社では、一般社員からは公式の会議の場では意見や提案が出ないが、飲み会の席などだと出る。例えば、「どうしたらクレームをなくせるか」ということについて、思うところを言い合う。こうしたごく基本的な当然のことでも、言葉にすることで、皆の意識も一緒になる。「仲間のために、自分のためにクレームをなくそう！そのためには、今何をすべきか？」といったことについて皆から意見が出てくる。その際、意見・提案した社員が同僚からの反感を買わないように会社として対応している。そのための手段として、社長が「お客様から言われたこと」などの情報を載せた壁新聞を毎月作成するなどして、社員に業界の情報を流し、業界の厳しい現状を伝え、こうした提案が会社全体の発展のためになるということを理解させるようにしている。

(2) 労働条件、人事評価、安全衛生、職場環境面での社員の要望

上述した現場の問題改善、生産性向上などの業務改善面だけではなく、労働条件、人事評価などの面についても、経営者が社員と話し合い、その妥当性について社員からの納得を得ることが、評価の公平・公正性、客観性を高め、モチベーションや士気の向上につながるのではないかと考えられる。

そこで、労働条件、人事評価、安全衛生、職場環境面での社員からの要望などを聞き取る場についてみると、図表8-1-5のように、全体では「一般社員との会合や日頃の会話」が61.6%で最も多く、次いで「管理・監督者との会合や日頃の会話」が55.3%、「社員との個人面談」が46.6%の順となっている。「その他」とする回答には、「朝のミーティング」「毎年自己申告書を提出させている」「Webによる全社アンケート」「要望事項アンケートの実施」「提案箱」などがある。

図表8-1-5 労働条件、人事評価、安全衛生、職場環境面での社員の要望などの聞き取りの場（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)						
		労使協賛	社員会のような 社員組織(労働 組合以外)との 協賛	安全委員会・衛 生委員会・安全 衛生委員会	管理・監督者との 会合や日頃の 会話	一般社員との会 合や日頃の会話	社員との個人面 談	その他
101人以上	82	20.7	3.7	41.5	57.3	57.3	46.1	24
51~100人	141	10.6	3.5	23.4	63.1	63.1	48.2	5.0
50人以下	185	4.9	6.5	10.3	49.2	62.7	45.9	2.7
全体	414	10.4	4.8	21.0	55.3	61.6	46.6	3.4

(注) 複数回答

これを企業規模別にみると、社員数101人以上の企業では100人以下の企業に比べて、「安全委員会・衛生委員会・安全衛生委員会」「労使協賛」をあげた比率が高い。100人以下の企業では、「一般社員との会合や日頃の会話」「管理・監督者との会合や日頃の会話」「社員との個人面談」の3つに回答が集中している。「一般社員との会合や日頃の会話」は、51人

以上の企業では「管理・監督者との会合や日頃の会話」とポイントが同じであるが、50人以下の企業では、ポイントで上回っている。

前出の製造業のH社では、約10年前に人事評価制度を導入し、全社員が自分の評価されたいポイントを出し合って作成した評価シートを活用している。また、管理・監督者を対象とする考課者訓練や個人面談のための研修も行っている。

2. 業務遂行上の基本的社内コミュニケーションの状況

次に、図表1-2に示したような業務を円滑に遂行していくうえでの基本的な社内コミュニケーションの状況についてみると、図表8-2のように、「ミスや問題が発生した場合、職場で共有し、再発防止策を講じ、周知している」「経営者が日頃から社内各所を回り、社員の顔色を見ながら、声かけをしている」とする企業が多く、また、上司から部下への業務上の指示の的確性、部下から上司への報告・連絡・相談の的確性、社内の部署間の連携の円滑性もほぼ確保されている企業が多い。一方、「社内コミュニケーション確保のために社内SNSを積極的に活用している」という企業は少ない。

図表8-2 基本的社内コミュニケーションの状況

	回答 企業数	構成比(%)					合計
		当てはまらない	あまり 当てはまらない	どちらとも 言えない	やや 当てはまる	当てはまる	
経営者が日頃から社内各所を回り、社員の顔色を見ながら、声かけをしている	418	5.5	9.1	16.5	38.8	30.1	100.0
日常の上司から部下への業務上の指示が的確に行われている	418	0.2	4.5	18.7	52.4	24.2	100.0
部下から上司への報告・連絡・相談が的確に行われている	418	0.2	6.0	28.2	49.0	16.5	100.0
総務、営業、生産等社内部署間の連携が円滑に行われている	412	0.7	3.6	25.5	48.5	21.6	100.0
ミスや問題が発生した場合、職場で共有し、再発防止策を講じ、周知している	414	0.2	1.7	12.8	49.5	35.7	100.0
社内コミュニケーション確保のため、社内SNSを積極的に活用している	411	32.6	18.0	20.2	17.5	11.7	100.0

前出の製造業のB社では、製品にトラブルが発生すると、社員全員で情報共有し、原因を追究して再発防止に努めている。工場内では工程管理用のパソコンをリーダーが独占しないよう、皆が使えるようにするなど、情報のフラット化を進めている。

前出の飲食店事業のD社では、事業運営においては、来店するお客様との社員の接客上のコミュニケーションだけではなく、スタッフ間のコミュニケーションづくりが重要という。

前出の卸売業のF社では営業担当者に対して、得意先から聞いた話は聞いたとおりの言葉を、自分のフィルターをかけずに上司に報告するよう指示している。

前出の福祉・介護事業のI社では、経験や資格を取得してからの年数、勤務年数の長い社員が多いので、できるだけ仕事を任せている。それが能力向上につながり、現場での対応も速く正しく行えるようになっていく。報告・連絡・相談は徹底して行い、夕礼では情

報の共有も行っている。社長も現場で働き、正社員にも、パート社員にも常に声かけを行い、コミュニケーションを取りやすい雰囲気づくりを行っている。

また、人材派遣業のある企業ではアンケートに、「できる限りではあるが、入社時には全員の顔色を見て話しかけるようにしている。また、個人のプライベート面の悩みなどを聞き、相談などに乗るようにしている」と記述している。

3. 能力向上に向けた社内の雰囲気

企業にとって、自社の競争力を高めていくうえで必要となる、より高度な問題解決や新事業への挑戦、若手への技能伝承、人的基盤の強化などのための社員の育成（能力向上）は、きわめて重要な経営課題であると考えられる。

府内製造業の企業を調査対象とした大阪産業経済リサーチセンター（2016）は、こうした技能系・技術系正社員の育成の成否は、「部下や後輩を育てようという雰囲気」など能力向上に向けた社内の雰囲気が影響を与えていることを明らかにしている（53～55 ページ）。

そこで、能力向上に向けた社内の雰囲気についてみると、図表 8-3 のように、全体として、「社内に部下や後輩を育てようという雰囲気」「社員間に学び合い教え合う雰囲気」のある企業が多く、「皆が仕事を頑張るので、自分も後れを取ってはいけなと社員に思わせる雰囲気」のある企業も少なくない。

図表 8-3 能力向上に向けた社内の雰囲気

	回答 企業数	構成比(%)					合計
		当てはまらない	あまり 当てはまらない	どちらとも 言えない	やや 当てはまる	当てはまる	
社内に部下や後輩を育てようという雰囲気がある	413	1.9	8.5	24.5	47.9	17.2	100.0
社員間学び合い 教え合う雰囲気がある	416	1.9	7.5	28.8	47.1	14.7	100.0
皆が仕事を頑張るので、自分も後れを取ってはいけなと社員に思わせる雰囲気が社内にある	416	31	10.8	45.0	32.7	8.4	100.0

前出の技術サービス業の J 社では、現在一人前に検査業務ができるようになるまで 10 年を要しているが、これを半分の 5 年で育成できるように取組を始めている。後輩が先輩の背中を見て学ぶのではなく、先輩の上司が検査のノウハウを積極的に開示し、部下の後輩に説明していくよう面談の際に指示するとともに、部下を育てる能力評価を給与査定に入れるなどしている。

前出の製造業の C 社では、昔は「先輩の技を盗め」だったが、今はそうはいかない。管理・監督者には、「人として魅力ある上司になろう」と言っている。「聞かれるのを待っていては、部下は聞いてこない」ので、部下に対して教え惜しみせず、自分から「高い品質を守るために何が必要なのか？」ということについて親切丁寧に教えるように言っている。またそれが、教える自分たちのためにもなることを理解させている。つまり、「自分が教えた人がやれるようになったら、自分は違うことをやれる。部下や後輩が多能工になったら、

自分も休暇を取りやすくなる。もっと休暇も取ってリフレッシュするには、自分の仕事を周りの他の人もできるようになればできる」と説明している。

このように、育成期間短縮のため、社員から自分のもっているノウハウを積極的に開示してもらい、それを社内で共有化していくことが重要となっている。

また、前出の製造業のB社では、多品種少量生産のもとで機械の稼働率を高めるため、機械を個人専属にせず、グループごとに複数台の機械を割り当てる体制で生産を行っている。グループ内には『わからないことは互いに相談しやすい雰囲気』があり、こうした中でOJTなどの教育を行いながら、グループのメンバーの能力の底上げを図っている。

前出の福祉・介護事業のI社では、パートの社員も含めた全社員を対象に、1ヶ月に1回の全体ミーティングを創業以来続けている。ミーティングでは、1年間に学びたいことについてアンケートを取り、月ごとに様々なテーマを決めて、ともに学んでいる。テーマは「プライバシー保護」「職業倫理」「虐待防止」「緊急時の対応方法」などで、外部から講師を招いて「腰痛体操」「リラクゼーション」などのテーマで行うこともある。こうした取組によって、社員の提供するサービスの質の向上を図っている。年末のミーティングでは、お茶を飲みながら、日頃の悩みや困ったこと、楽しかったことも振り返り、親睦も深める時間も作っている。

4. 経営情報の一般社員への開示

社員にとって自分の働く会社の経営状況は、多くの場合、自分の生計を支える柱となる賃金や賞与はもちろん、キャリアにも大きな影響を及ぼす重大な関心事であると考えられる。したがって、社員に会社の発展と収益性の確保・向上に関心をもたせ、働きに見合った報酬の支払いや処遇を行い、彼らのモチベーションを高めていくことは、経営上きわめて重要な取組となると考えられる。

そこで、会社の今後進んでいく方向や財務情報などの経営情報の一般社員への開示状況についてみると、図表8-4-1のように、全体では、経営方針は9割を超える企業、売上高や売上計画は約8割、利益は7割近くの企業が開示している。しかし、人員計画や設備投資計画は約半数、人件費は約4割となり、交際費は約4分の1、役員報酬は15.1%にとどまっている。

図表8-4-1 一般社員へ開示している経営情報（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)								
		経営方針	売上高	売上計画	利益	人員計画	設備投資 計画	人件費	交際費	役員報酬
101人以上	75	92.0	93.3	88.0	73.3	54.7	45.3	38.7	22.7	13.3
51~100人	130	90.8	86.9	78.5	74.6	49.2	44.6	40.8	25.4	12.3
50人以下	166	90.4	77.1	74.1	63.9	51.8	51.8	40.4	24.7	18.1
全体	377	90.7	84.1	78.5	69.8	51.5	48.0	40.6	24.9	15.1

(注) 複数回答

これを企業規模別にみると、社員数 101 人以上の企業は 50 人以下の企業に比べて、経営方針、売上高、売上計画、利益、人員計画では開示している企業の比率が高いが、設備投資計画、人件費、交際費、役員報酬では逆にやや低くなっている。

次に、こうした経営情報の一般社員への開示方法についてみると、図表 8-4-2 のように、経営方針、売上高、売上計画、利益といった開示率の高い項目は「一般社員が集まった場で経営者から伝達」が多いが、開示率の低い設備投資計画、人件費、交際費、役員報酬については、「管理・監督者を通じて一般社員に伝達」が多い。また、「一般社員が閲覧できるよう文書（資料）を開架」は経営方針や売上高で約 4 分の 1 の企業が行うにとどまっている。

図表 8-4-2 経営情報の一般社員への開示方法

開示項目	回答 企業数	回答率(%)			
		一般社員が集 まった場で経営 者から伝達	一般社員が閲覧 できるよう文書 (資料)を開架	管理・監督者を 通じて一般社員 に伝達	その他
経営方針	326	62.0	25.2	30.1	2.5
売上高	303	49.5	25.4	39.3	3.3
売上計画	281	52.3	21.0	41.6	2.8
利益	251	50.6	23.1	40.6	4.8
人員計画	183	47.5	15.3	47.5	2.7
設備投資計画	172	44.8	12.2	55.8	2.9
人件費	144	35.4	22.9	49.3	4.2
交際費	89	31.5	23.6	43.8	7.9
役員報酬	52	32.7	21.2	46.2	9.6

(注) 各事項について開示している企業からの複数回答

前出の製造業の A 社では、経営基本計画を年度当初に全社員に説明している。また、毎朝の朝礼で経営理念や社是、年度経営方針を本社にいる全員で唱和し、社会貢献意識と愛社精神を鼓舞することにより、社内の団結、コミュニケーションの向上を図っている。壇上でこの唱和をリードする社員は、全員で持ち回りしており、併せて個人的なコメントも述べるようにしている。朝礼では改善活動の報告、安全衛生管理やイベントなどの連絡のほか、社長の訓示が行われ、訓示の内容は全国の営業所に毎日伝えられている。このようにして、経営者と社員が同じ現状認識や課題意識を持つことにより、コミュニケーションの取れた一体化した会社運営を行うようにしている。

前出の製造業の H 社では、毎年 1 回、経営計画発表会を 5 月の連休前に行っている。その理由は、製造部門が 24 時間稼働なので、工場を休業にする連休前のこの時期なら社員全員が揃うからである。社長と各部署のマネージャーが計画の内容を説明している。また同社では、社員に決算書を公開している。それは、「会社を良くするのは社長だけではない。

皆が頑張らないと、会社は良くならない」からであり、「会社が厳しいから、コストダウンしよう。その結果、ボーナスがこれだけしか出せない」ということになっても、「会社の財務状態を表す数字を示さなかったら、社員に納得してもらえない」ためであるという。

前出の製造業のC社では、現社長が社長就任後、利益率が下がり、賞与や昇給の額も減ったため、「前の社長の方が良かった」などと社員から言われたりもした。そこで、経営をガラス張りにして、社長が会社を私物化していないことを社員にわかってもらうために経営情報の公開を始めた。そして、「これから会社を良くする投資のために資金を貯めている」「この資金を貯めていくことが結果として高収益につながる」といったことを社員に理解してもらっているという。

前出の製造小売業のE社では、公開は先代社長の時代から行っている。公開のねらいは、会社の情報をオープンにすることにより、会社が何をしているのか一般社員に知ってもらうことにあるという。

前出の技術サービス業のJ社は、経営方針、資産運用状況、交際費などの経営情報を公開して、社員に仕事への目的意識を高めてもらうようにしている。

会社の利益を社員にばかり配分するわけにはいかないことなどから、経営情報を開示している企業は、経営施策に対する「社員の納得性を高める」ために行っているケースが多い。

項目ごとに、開示を行っている企業での開示を始めてからの年数をみると、図表8-4-3のように、全体として、最近10年未満に始めた項目も少なくなく、特に「役員報酬」「人件費」といった開示比率の低い項目で、最近開示を始めた企業の比率が高い。

図表8-4-3 開示を始めてからの年数

開示項目	回答企業数	構成比(%)				合計
		3年未満	3年～10年未満	10年～25年未満	25年以上	
経営方針	319	6.0	31.0	36.4	26.6	100.0
売上高	294	5.8	34.4	33.3	26.5	100.0
売上計画	270	5.6	33.7	35.2	25.6	100.0
利益	247	7.7	30.4	35.2	26.7	100.0
人員計画	178	8.4	37.1	29.2	25.3	100.0
設備投資計画	168	7.1	33.9	33.3	25.6	100.0
人件費	141	7.1	39.0	33.3	20.6	100.0
交際費	84	6.0	36.9	38.1	19.0	100.0
役員報酬	52	7.7	44.2	34.6	13.5	100.0

(注) 各事項について開示している企業からの回答

こうした開示を始めてからの年数を、会社の創業時期との関係でみると、図表8-4-4のように、創業時からではなく、創業後しばらくしてから開示を始めたケースが多い。また、1985年以前に創業した30年以上の歴史をもつ企業でも、最近10年のうちに開示を始めた企業の比率が低い。

図表 8-4-4 会社創業時期と開示を始めてからの年数

	開示始めてからの年数(構成比:%)					
	N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計
	経営方針					
2006年以降	21	14.3	81.0	4.8	0.0	100.0
1996~2005年	30	6.9	41.4	51.7	0.0	100.0
1986~1995年	36	5.6	36.1	47.2	11.1	100.0
1985年以前	228	5.3	24.1	36.0	34.6	100.0
	売上計画					
2006年以降	18	5.6	88.9	5.6	0.0	100.0
1996~2005年	25	12.5	33.3	54.2	0.0	100.0
1986~1995年	28	3.6	42.9	42.9	10.7	100.0
1985年以前	196	5.1	27.0	35.2	32.7	100.0
	人員計画					
2006年以降	15	6.7	86.7	6.7	0.0	100.0
1996~2005年	24	20.8	29.2	50.0	0.0	100.0
1986~1995年	21	4.8	52.4	33.3	9.5	100.0
1985年以前	114	7.0	28.9	28.1	36.0	100.0
	設備投資計画					
2006年以降	11	9.1	81.8	9.1	0.0	100.0
1996~2005年	15	20.0	33.3	46.7	0.0	100.0
1986~1995年	19	5.3	36.8	47.4	10.5	100.0
1985年以前	119	5.9	28.6	32.8	32.8	100.0
	売上高					
2006年以降	19	5.3	89.5	5.3	0.0	100.0
1996~2005年	27	14.8	40.7	44.4	0.0	100.0
1986~1995年	32	12.5	31.3	43.8	12.5	100.0
1985年以前	212	3.8	28.8	33.5	34.0	100.0
	利益					
2006年以降	14	14.3	78.6	7.1	0.0	100.0
1996~2005年	19	21.1	31.6	47.4	0.0	100.0
1986~1995年	25	16.0	40.0	36.0	8.0	100.0
1985年以前	186	4.8	25.3	36.6	33.3	100.0
	人件費					
2006年以降	11	9.1	90.9	0.0	0.0	100.0
1996~2005年	18	16.7	33.3	50.0	0.0	100.0
1986~1995年	17	11.8	47.1	35.3	5.9	100.0
1985年以前	93	4.3	32.3	34.4	29.0	100.0
	交際費					
2006年以降	5	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
1996~2005年	10	10.0	30.0	60.0	0.0	100.0
1986~1995年	8	12.5	37.5	37.5	12.5	100.0
1985年以前	59	5.1	32.2	39.0	23.7	100.0
	役員報酬					
2006年以降	4	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
1996~2005年	6	16.7	16.7	66.7	0.0	100.0
1986~1995年	8	12.5	50.0	25.0	12.5	100.0
1985年以前	33	6.1	39.4	36.4	18.2	100.0

(注) 各項目についてそれぞれ開示している企業からの回答

この開示を始めてからの年数を、現社長が社長に就任してからの年数との関係でみると、図表 8-4-5 のように、いずれの項目についても、社長に就任してから 3 年未満の企業

は、就任前から開示が始まっていたケースが多いが、社長に就任してから3年以上の企業では、就任と同時期か、就任後しばらくして開示を始めたケースが多い。

図表8-4-5 現社長が社長に就任してからの年数と開示を始めてからの年数

		開示を始めてからの年数(構成比%)					
	N	経営方針				合計	
		3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上		
現社長が社長に就任してからの年数	3年未満	46	6.5	30.4	21.7	41.3	100.0
	3年~10年未満	96	8.3	42.7	28.1	20.8	100.0
	10年~25年未満	120	3.3	29.2	48.3	19.2	100.0
	25年以上	53	3.8	17.0	37.7	41.5	100.0
			売上価				
		N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計
	3年未満	38	10.5	34.2	21.1	34.2	100.0
	3年~10年未満	84	6.0	47.6	26.2	20.2	100.0
	10年~25年未満	94	2.1	27.7	51.1	19.1	100.0
	25年以上	50	4.0	24.0	32.0	40.0	100.0
			人員価				
		N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計
	3年未満	22	13.6	27.3	13.6	45.5	100.0
	3年~10年未満	58	8.6	53.4	22.4	15.5	100.0
	10年~25年未満	82	6.5	33.9	43.5	16.1	100.0
	25年以上	34	2.9	23.5	26.5	47.1	100.0
		設備投資価					
	N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計	
3年未満	18	16.7	16.7	16.7	50.0	100.0	
3年~10年未満	52	7.7	53.8	21.2	17.3	100.0	
10年~25年未満	63	4.8	30.2	49.2	15.9	100.0	
25年以上	33	3.0	21.2	33.3	42.4	100.0	
		売上高					
	N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計	
3年未満	41	7.3	39.0	19.5	34.1	100.0	
3年~10年未満	92	7.6	45.7	26.1	20.7	100.0	
10年~25年未満	106	2.8	29.2	47.2	20.8	100.0	
25年以上	52	5.8	23.1	28.8	42.3	100.0	
		利益					
	N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計	
3年未満	38	7.9	36.8	21.1	34.2	100.0	
3年~10年未満	79	8.9	45.6	25.3	20.3	100.0	
10年~25年未満	85	8.2	18.8	52.9	20.0	100.0	
25年以上	42	2.4	21.4	31.0	45.2	100.0	
		人件費					
	N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計	
3年未満	19	5.3	26.3	31.6	36.8	100.0	
3年~10年未満	45	6.7	64.4	17.8	11.1	100.0	
10年~25年未満	52	7.7	32.7	48.1	11.5	100.0	
25年以上	23	4.3	17.4	30.4	47.8	100.0	
		交際費					
	N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計	
3年未満	17	5.9	23.5	35.3	35.3	100.0	
3年~10年未満	18	5.6	72.2	22.2	0.0	100.0	
10年~25年未満	30	6.7	36.7	46.7	10.0	100.0	
25年以上	18	5.6	16.7	38.9	38.9	100.0	
		役員報酬					
	N	3年未満	3年~10年未満	10年~25年未満	25年以上	合計	
3年未満	5	0.0	20.0	40.0	40.0	100.0	
3年~10年未満	13	7.7	76.9	15.4	0.0	100.0	
10年~25年未満	22	9.1	45.9	36.4	9.1	100.0	
25年以上	12	8.3	16.7	50.0	25.0	100.0	

(注) 各項目についてそれぞれ開示している企業からの回答

5. 社員との個人面談

社員との個人面談については、図表8-5-1のように、全体としては、「実施していない」企業は27.8%であり、約4分の3の企業では経営者または管理・監督者が社員との個人面談を実施している。「その他」には、「社長が毎月の給与の手渡し時に個人と話をしている」という回答があった。

図表8-5-1 面談の実施状況(企業規模別)

企業規模 (社員数)	回答 企業数	構成比(%)						合計
		経営者が非正規社員も含めた社員全員と実施している	経営者が正社員のみ全員と実施している	経営者ではないが、管理・監督者が非正規社員も含めた部下全員と実施している	経営者ではないが、管理・監督者が部下の正社員のみ全員と実施している	その他	実施していない	
101人以上	82	7.3	13.4	32.9	24.4	0.0	22.0	100.0
51~100人	139	25.2	23.0	15.1	6.5	2.9	27.3	100.0
50人以下	183	32.8	17.5	9.3	6.6	3.8	30.1	100.0
全体	410	24.9	18.5	15.9	10.2	2.7	27.8	100.0

「経営者が非正規社員も含めた社員全員と実施している」のは全体の24.9%であるが、社員数50人以下の企業では約3分の1の企業が実施している。一方で101人以上の企業は7.3%であり、企業規模が大きくなるにしたがって、経営者が社員全員と実施している企業の比率は低下している。年間の実施回数は、図表8-5-2のように、1回の企業が半数強、2回の企業が4割強となっており、平均は1.7回である。

図表8-5-2 経営者が非正規社員も含めた社員全員と面談を実施している場合の年間面談回数

年間回数	回答企業数	構成比(%)
0.5	1	1.0
1	52	51.5
2	42	41.6
3	2	2.0
4	2	2.0
12	2	2.0
合計	101	100.0

前出の製造小売業のE社では、社員との個人面談は回数を限らず、何かあれば社長がその都度行っている。社員の様子をうかがい、「ちょっとした変化」に気をつけ、早目に対応するようにしている。このため、社員によって面談の回数は異なるという。

「経営者が正社員のみ全員と実施している」のは全体の18.5%であるが、社員数51~100人の企業では2割強となっている。年間の実施回数は、図表8-5-3のように、ほとん

どが1回または2回であり、それぞれ4割半ばの比率となっており、平均は2.1回である。

前出の製造業のA社では、個人面談は40年ほど前から始まり、現在は社長と部長が年に2回、正社員のみ全員と面談を実施している。正社員は約90名いるが、社長は全員の能力や性格などを把握しているという。

図表8-5-3 経営者が正社員のみ全員と面談を実施している場合の年間面談回数

年間回数	回答企業数	構成比(%)
0.4	1	1.4
1	33	44.6
2	34	45.9
3	1	1.4
6	1	1.4
12	4	5.4
合計	74	100.0

「経営者ではないが、管理・監督者が非正規社員も含めた部下全員と実施している」のは全体の15.9%であるが、社員数101人以上の企業では約3割強にのぼっている。一方で50人以下の企業は9.3%であり、企業規模が大きくなるにしたがって、経営者ではなく、管理・監督者が実施する企業の比率が高まっている。年間の実施回数は、図表8-5-4のように、2回の企業が4割半ばで最も多く、平均は2.8回である。

図表8-5-4 経営者ではないが、管理・監督者が非正規社員も含めた部下全員と面談を実施している場合の年間面談回数

年間回数	回答企業数	構成比(%)
1	18	28.6
2	28	44.4
3	8	12.7
4	3	4.8
6	1	1.6
10	1	1.6
12	4	6.3
合計	63	100.0

「経営者ではないが、管理・監督者が部下の正社員のみ全員と実施している」のは全体の10.2%であるが、社員数101人以上の企業では24.4%と約4分の1を占めている。一方で100人以下の企業は6~7%と低い。年間の実施回数は、図表8-5-5のように、2回の企業が6割近くを占めており、平均は2.2回である。

図表 8-5-5 経営者ではないが、管理・監督者が部下の正社員のみ全員と面談を実施している場合の年間面談回数

年間回数	回答企業数	構成比(%)
1	10	24.4
2	24	58.5
3	4	9.8
4	1	2.4
6	1	2.4
12	1	2.4
合計	41	100.0

こうした社員との個人面談を始めてからの年数をみると、図表 8-5-6 のように、全体では、3年～10年未満の企業が4割強で最も高く、次いで10年～25年未満の企業が3割強となっている。

この社員との個人面談を始めてからの年数を、会社の創業時期との関係を見ると、今から25年より前に創業された、1985年以前の創業の企業でも、個人面談を始めて10年未満という企業の比率が高い。

図表 8-5-6 会社の創業時期と面談を始めてからの年数

		回答企業数	個人面談を始めてからの年数 (構成比: %)				合計
			3年未満	3年～10年未満	10年～25年未満	25年以上	
会社創業年	2006年以降	20	10.0	90.0	0.0	0.0	100.0
	1996～2005年	36	27.8	36.1	36.1	0.0	100.0
	1986～1995年	35	14.3	45.7	37.1	2.9	100.0
	1985年以前	197	15.7	36.0	32.5	15.7	100.0
	全体	291	16.5	40.5	31.6	11.3	100.0

(注) 個人面談を実施している企業からの回答

さらに、社員との個人面談を始めてからの年数を、現社長が社長に就任してからの年数との関係を見ると、図表 8-5-7 のように、現社長が就任してから面談を始めた企業の

図表 8-5-7 社長就任後の年数と面談を始めてからの年数

		回答企業数	個人面談を始めてからの年数 (構成比: %)				合計
			3年未満	3年～10年未満	10年～25年未満	25年以上	
社長就任後の年数	3年未満	40	35.0	32.5	27.5	5.0	100.0
	3年～10年	84	17.9	58.3	15.5	8.3	100.0
	10年～25年	112	10.7	39.3	41.1	8.9	100.0
	25年以上	52	11.5	23.1	38.5	26.9	100.0

(注) 個人面談を実施している企業からの回答

比率が高い。

面談の際に話し合われる項目についてみると、図表 8-5-8 のように、全体としては、「日頃の仕事上の悩みや問題点の聞き取り」が 82.2%と最も多く、次いで「今後の期待の伝達」が 67.1%、「今後の仕事の個人目標設定」が 57.2%、「業務改善の提案の聞き取り」が 48.6%となっている。

企業規模別でも、上記の順位はいずれも同じであるが、社員数 101 人以上の企業は 50 人以下の企業に比べて、「日頃の仕事上の悩みや問題点の聞き取り」「今後の期待の伝達」「今後の仕事の個人目標設定」「人事評価の開示」「配置転換、能力開発などの希望の聞き取り」のいずれにおいても回答率が 10 ポイント以上高い。ただし、「業務改善の提案の聞き取り」のみ、50 人以下の企業が 101 人以上の企業を 2 ポイント上回っている。

図表 8-5-8 面談時に話し合われる項目（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)						
		日頃の仕 事上の悩 みや問題 点の聞き 取り	今後の期 待の伝達	今後の仕 事の個人 目標設定	業務改善 の提案の 聞き取り	人事評価 の開示	配置転 換、能力 開発など の希望の 聞き取り	その他
101人以上	64	90.6	73.4	68.8	48.4	51.6	37.5	0.0
50~100人	100	83.0	70.0	57.0	47.0	44.0	31.0	1.0
50人以下	125	78.4	61.6	51.2	50.4	44.0	25.6	3.2
全体	292	82.2	67.1	57.2	48.6	45.9	30.1	3.2

(注) 個人面談を実施している企業からの複数回答

前出の製造業のH社では、年2回、ボーナス支給月の前月に実施している。社員自らの考えを言葉で直接聞き出している。年度末の面談のメインテーマは、「1年を振り返って来年度どうするか」である。目標設定が大事と考えており、「高い目標を設定せよ」ということではないが、何を期待しているかを社長から社員に伝え、各自の目標について話し合っている。

前出の情報サービス業のK社は、ただ単に労力を提供する会社ではなく、シンクタンクになることを目指している。しかし、会社として存続していくために、当面の利益を生む仕事もしていかなければならない。そうした中で、人材を確保し、育成していくのは容易ではない。そこで創業者の社長は、非正規社員も含めた社員全員との個人面談を約10年前の会社創業時から定期的にも実施するよう努めている。面談の中で社長は、不満や悩みとともに、「今担当している仕事に興味が持てているか?」、「今後どういう分野のスキルを伸ばしていきたいか?」聞くようにしている。なぜなら、システム開発業務をこなしていくには、プログラミング能力だけではなく、例えば金融や保険など受注先の業種に関する幅広い業

務知識も不可欠だからである。そして、できるだけ本人の希望する業種、技術分野にあった仕事に就けさせてやれるよう努め、今後の教育計画、要員計画にも反映させるよう心掛けている。

前出の飲食店事業のD社では、アルバイトも含め毎月店長が部下全員と面談している。2か月1回覆面モニターが店に入り、スタッフの動きをチェックしているが、その結果などを社員に伝え、良い所を伸ばすよう、また「店として頑張ろう」と動機づけている。

6. 管理・監督者の果たす役割

社内コミュニケーション形成に果たす管理・監督者の役割の大きさについてみると、図表8-6-1のように、企業規模を問わず、「大きい」という企業が多い。

図表8-6-1 社内コミュニケーション形成に果たす管理・監督者の役割（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	構成比(%)					合計
		非常に 大きい	どちらか と言えば 大きい	どちらか と言えば 小さい	非常に 小さい	そもそも 管理・監督者はい ない	
101人以上	82	42.0	46.9	7.4	2.5	1.2	100.0
51~100人	139	36.7	55.4	5.8	1.4	0.7	100.0
50人以下	184	34.2	51.6	7.1	2.2	4.3	100.0
全体	410	36.1	52.2	6.8	2.2	2.7	100.0

次に、管理・監督者の役割が「大きい」と回答した企業が、どのような面で管理・監督者の社内コミュニケーション形成に果たす役割が大きいと考えているかについてみると、図表8-6-2のように、全体としては、「部下への経営方針や事業計画等の説明、伝達」「部下からもたらされる情報の重要性の判断」を約3分の2の企業があげている。

図表8-6-2 管理・監督者の果たす役割の大きい側面（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)				
		部下への経営方針や事業計画等の説明、伝達	部下からもたらされる情報の重要性の判断	リーダーシップ	組織内外との利害調整・交渉	その他
101人以上	72	79.2	70.8	58.3	34.7	0.0
51~100人	126	69.8	64.3	49.2	26.2	1.6
50人以下	156	60.9	67.3	42.9	32.1	1.9
全体	358	67.6	67.0	47.8	30.4	1.4

(注) 社内コミュニケーション形成に果たす管理・監督者の役割が「非常に大きい」または「どちらかと言えば大きい」と回答した企業からの複数回答

これを企業規模別にみると、「その他」以外のすべての項目で、社員数101人以上の企業の回答率は100人以下の企業の回答率を上回っており、様々な側面において管理・監督者の果たす役割が大きいことがうかがえるが、特に「部下への経営方針や事業計画等の説明、

伝達」「リーダーシップ」でポイント差が大きい。50 人以下の企業では、「部下からもたらされる情報の重要性の判断」が「部下への経営方針や事業計画等の説明、伝達」を回答率で上回っている点が特徴的である。

前出の飲食店事業のD社では、創業当初は創業者の判断だけで事業が進められたが、社員が増えてくると、経営者の目も常時届かなくなり、各店舗の現場スタッフに権限を委譲し、分担して業務を行わないといけなくなってきた。こうした中で、管理・監督者としてチェーン店の店長の果たす役割が非常に大きい。なぜなら、店舗ごとに独自の新しいメニューを開発するなど、各店舗に大きな権限が移譲されており、毎日お客様と接する現場の若い社員の提案や意見を聞き入れながら、事業を進めていくことが、社員の意欲向上にとって重要となっているからである。また、経営幹部が店長から問題点や他店舗でも推奨できる取組などを聞き出し、問題点については解決に向けて意見交換を行い、そうした情報を全店舗で共有するようにしている。店のチームづくり、人の教え方などの勉強会も開催し、店長にノウハウを学習させている。

また同社の店舗のアルバイト社員の人事評価は、「メニューを把握できているか」「料理の提供の仕方」など基本 10 項目と他 50 項目の評価表に基づき、店長が行っており、評価結果は育成に活用するとともに、給与に反映させている。低い評価が続いていけば、「頑張ろう」と意識づけるなど、コミュニケーションを取る際の題材にしている。

前出の製造業のC社では、管理・監督者（リーダー）の社内コミュニケーション形成に果たす役割は非常に大きい。リーダーへの昇進のポイントは人柄だが、優しいだけではだめで、皆を引っ張っていくことができ、理想に近づいていこうと理解してくれた社員を昇進させている。社長がリーダーを社外で開かれる加入団体の会議などに連れて行った帰りや、遠方に出張した際などに、飲み連れて行くなどしたりして、「もっと良い会社にしよう」「一緒にやろう」と話しかけてきた。上から「やれ」と言われるより、自分たちで「こうしよう」と決めた方が頑張れるが、今では各ポジションのリーダーが部下と会議をして目標を定められる組織になってきた。リーダーの誰かに悩みがあれば、リーダーの会議で解決策を皆で考えるようにしている。「子供や奥さんという時間と同じくらい、会社の同僚や部下と顔を合わせている。だから、会社の人間を大事にしなさい！」と言っているという。

7. 親睦のための取組

社員の親睦のために行っていることについてみると、図表 8-7-1 のように、「親睦行事の開催」が突出して多い。一方で「何も行っていない」企業も 1 割強みられる。

企業規模別にみると、社員数 101 人以上の企業では、100 人以下の企業に比べて、比率自体は高くはないが、「クラブ活動への支援」でポイント差に開きがみられる。

図表 8-7-1 社員の親睦のために行っていること（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)			
		親睦行事の開催	クラブ活動への支援	その他	何も行ってない
101人以上	82	84.1	22.0	1.2	12.2
50~100人	140	91.4	6.4	3.6	7.9
50人以下	184	85.9	5.4	2.2	13.6
全体	87	86.9	9.0	2.4	11.9

(注) 複数回答

親睦行事（経営者と社員が参加するもの）として最近3年間に開催したイベントについてみると、図表8-7-2のように、全体としては、「新年会・花見・暑気払い・バーベキュー大会・クリスマスパーティ・忘年会などの食事や飲み会」が最も多く、9割近い企業で開催されている。次いで、「新入社員歓迎会・退職者送別会」が56.4%、「国内旅行」が40.5%、「運動会、ボーリング、ゴルフなどのスポーツ大会」が31.0%となっている。

企業規模間に違いはあまりみられないが、「新年会・花見・暑気払い・バーベキュー大会・クリスマスパーティ・忘年会などの食事や飲み会」を開催している比率が、社員数100人以下の企業は101人以上の企業に比べて10ポイントほど高い。

図表 8-7-2 最近3年間に社員の親睦のために開催したイベント（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答 企業数	回答率(%)						
		国内旅行	海外旅行	新入社員歓迎会・ 退職者送別会	スポーツ観戦・観 劇	新年会・花見・暑 気払い・バーベ キュー大会・クリ スマスパーティ・ 忘年会などの食事 や飲み会	運動会、ボーリ ング、ゴルフなどの スポーツ大会	その他
101人以上	69	44.9	11.6	58.0	10.1	78.3	29.0	5.8
51~100人	128	42.2	9.4	57.0	5.5	93.0	32.0	1.6
50人以下	158	37.3	12.0	55.7	7.6	91.1	31.6	3.2
全体	358	40.5	11.2	56.4	7.3	89.4	31.0	3.1

(注) 社員の親睦のために、親睦行事を開催している企業からの複数回答

前出の製造業のA社では、月に1回は何らかのイベントを開催しており、経営陣を含め全員参加を原則としている。国内外への社員旅行、ゴルフ、ボーリング、花見、魚釣り、バーベキュー（夏・冬）などの行事は、社員の親睦会幹事と社長夫人などが中心となって準備し行われている。QC大会後の打ち上げ会には、社員だけでなく顧問の税理士、弁理士、社労士、中小企業診断士なども参加し交流を図っている。また、バーベキュー大会や海外旅行には、家族参加の機会も設けている。経営者も社員も参加するこうした様々なイベントは、家族的な雰囲気を醸し出し社内コミュニケーションの醸成に寄与しているという。

前出の卸売業のF社では、ゴルフコンペを行うほか、地域の駅伝大会に社員でチームを

作って参加している。大会当日は会場に他の社員も駆けつけ、ランナーの選手への応援を通じて会社としての一体感が高まるという。

前出の製造小売業のE社では、本社のほか、国内に複数の事業所を設けて事業を展開している。普段は電話などで連絡を取り合っているが、顔を揃える機会がない。そこで、数年に1度、全国各地で開かれる業界の博覧会に社員旅行も兼ねて集まり、親睦を深めているという

こうした親睦のイベントを行っている企業のうち、社員の家族も参加するイベントを行っている企業の比率については、図表8-7-3のように、全体としては、3割強にのぼっている。

企業規模別にみると、社員数51~100人の企業で家族参加のイベントの実施率が高い。

図表8-7-3 社員の家族も参加する親睦行事の有無（企業規模別）

企業規模 (社員数)	回答企業数	構成比(%)		
		ある	ない	合計
101人以上	69	31.9	68.1	100.0
51~100人	128	35.9	64.1	100.0
50人以下	153	26.8	73.2	100.0
全体	353	31.2	68.8	100.0

(注)社員の親睦のために、親睦行事を開催している企業からの回答

こうした社員の家族も参加するイベントとしては、図表8-7-4のように、「新年会・花見・暑気払い・バーベキュー大会・クリスマスパーティ・忘年会などの食事や飲み会」が最も多く、次いで、同率で「運動会、ボーリング、ゴルフなどのスポーツ大会」「国内旅行」となっている。

図表8-7-4 社員の家族も参加したイベント

	回答企業数	回答率(%)
新年会・花見・暑気払い・バーベキュー大会・クリスマスパーティ・忘年会などの食事や飲み会	72	74.2
運動会、ボーリング、ゴルフなどのスポーツ大会	16	16.5
国内旅行	16	16.5
スポーツ観戦・観劇	7	7.2
海外旅行	3	3.1
新入社員歓迎会・退職者送別会	2	2.1
その他	2	2.1
有効回答企業総数	97	

(注)社員の家族も参加する親睦行事を開催している企業からの複数回答

このように、社員の家族も会社の親睦行事のイベントに参加させている理由としては、図表8-7-5のように、「社員が会社のために働くには家族の理解・協力・応援が必要だから」が86.1%と突出して多い。これとのポイント差は大きいですが、「社員の家族の生活を支えていることを経営者が自覚するため」「社員の会社への帰属意識の向上」も約2割みられる。

図表8-7-5 社員の家族もイベントに参加させているねらい

	回答企業数	回答率(%)
社員が会社のために働くには家族の理解・協力・応援が必要だから	93	86.1
会社が社員の家族の生活を支えていることを経営者が自覚するため	22	20.4
社員の会社への帰属意識の向上	19	17.6
その他	6	5.6
有効回答企業総数	108	

(注)社員の家族も参加する親睦行事を開催している企業からの複数回答

第9章 社内の結束力の高い企業の特徴

中小企業において、状況に応じて臨機応変に動く機動性、小回り性の高さなどの強みを発揮していくには、事業遂行に向けた大企業以上に強い経営者と社員間の結束のもとで、社員が高いモチベーションをもって働く体制構築（企業の競争力向上に社員が積極的に協力するシステム構築）が必要となると考えられる。

そこで本章では、社内の結束力という観点から、自社と同規模の同業他社と比べて社内の結束力の高い企業の特徴について考察する。

1. 企業規模との関係

まず、自社と同規模の同業他社と比べて社内の結束力の高低について、企業規模別にみるため、社員数により 50 人以下、51～100 人、101 人以上に区分し、一元配置分散分析を行ったところ、図表 9-1 のように、企業規模による有意差はなかった。

図表 9-1 企業規模別の社内の結束力の状況

企業規模 (社員数)	回答 企業数	平均値	標準偏差	有意差
101人以上	75	2.29	.564	NS
51～100人	138	2.30	.635	
50人以下	171	2.25	.585	

(注) 社内の結束力が自社と同規模の同業他社と比べて低い=1、ほぼ同じ=2、高い=3として算出。
N.S.=有意差なし

2. 企業競争力との関係

次に、社内の結束力が高い企業群と、高くない企業群（自社と同規模の同業他社と比べて「ほぼ同じ」または「低い」とする企業）とで社内の結束力以外の企業の競争力指標について t 検定を行ったところ、図表 9-2-1 のように、社内結束力の高い企業の方が高くない企業に比べて、いずれの競争力指標についても、高いことが明らかになった。

図表 9-2-1 社内結束力の高い企業と高くない企業の他の競争力指標に対する関係

競争力指標	社内結束力	回答企業数	平均値	標準偏差	有意差
直近期の売上高	高い	135	2.37	.666	※※※
	高くない	248	1.88	.594	
直近期の売上高に対する営業利益率 (営業利益÷売上高×100)	高い	136	2.27	.683	※※※
	高くない	250	1.82	.635	
製品・サービスの品質	高い	137	2.72	.453	※※※
	高くない	246	2.22	.450	
事業の効率性(生産性等)	高い	136	2.39	.669	※※※
	高くない	250	1.95	.480	
販売・営業能力	高い	138	2.44	.662	※※※
	高くない	250	1.95	.554	
情報収集・分析力	高い	138	2.46	.568	※※※
	高くない	252	1.92	.514	
環境変化への対応スピード	高い	138	2.52	.607	※※※
	高くない	251	2.00	.494	
人材育成能力	高い	137	2.40	.624	※※※
	高くない	252	1.83	.488	

(注) 同業他社に比べて自社の競争力が低い=1、ほぼ同じ=2、高い=3として算出。

※※※は1%で有意である

さらに、社内の結束力が高い企業群と、高くない企業群とで、社内の結束力以外の企業の競争力指標の3年前(3期前)に比べた変化についてt検定を行ったところ、図表9-2-2のように、社内結束力の高い企業の方が高くない企業に比べて、いずれの競争力指標についても、競争力を高めていることが明らかになった。

図表 9-2-2 社内結束力の高い企業と高くない企業の競争力の変化に対する関係

競争力指標	社内結束力	回答企業数	平均値	標準偏差	有意差
直近期の売上高	高い	137	2.44	.756	※※※
	高くない	247	1.93	.798	
直近期の売上高に対する営業利益率 (営業利益÷売上高×100)	高い	136	2.30	.723	※※※
	高くない	246	1.87	.764	
製品・サービスの品質	高い	136	2.62	.488	※※※
	高くない	242	2.21	.450	
事業の効率性(生産性等)	高い	136	2.47	.583	※※※
	高くない	245	2.07	.576	
販売・営業能力	高い	137	2.50	.620	※※※
	高くない	245	2.02	.569	
情報収集・分析力	高い	137	2.47	.529	※※※
	高くない	247	2.08	.516	
環境変化への対応スピード	高い	138	2.57	.526	※※※
	高くない	247	2.08	.479	
人材育成能力	高い	138	2.49	.530	※※※
	高くない	247	2.00	.530	

(注) 3年(3期)前に比べて自社の競争力が低下した=1、横ばい=2、向上した=3として算出。

※※※は1%で有意である

3. 業務遂行上の基本的社内コミュニケーションの状況との関係

次に、自社の社内の結束力が高い企業群と高くない企業群とで、業務遂行上の基本的社内コミュニケーションに関する諸項目について、t検定を行った。結果は、図表9-3のとおりである。

図表9-3 社内コミュニケーションの状況

	社内結束力	回答企業数	平均値	標準偏差	有意差
基本的な挨拶（「おはようございます」「お疲れ様でした」など）が徹底されている	高い	137	4.69	.615	※※※
	高くない	249	4.33	.816	
経営者が日頃から社内各所を回り、社員の顔色を見ながら、声がけをしている	高い	137	4.14	.994	※※※
	高くない	249	3.63	1.147	
日常の上司から部下への業務上の指示は的確に行われている	高い	137	4.19	.692	※※※
	高くない	249	3.84	.825	
部下から上司への報告・連絡・相談が的確に行われている	高い	137	4.04	.742	※※※
	高くない	249	3.63	.804	
総務、営業、生産等社内部署間の連携は円滑に行われている	高い	134	4.11	.782	※※※
	高くない	246	3.72	.812	
ミスや問題が発生した場合、職場で共有し、再発防止策を講じ、周知している	高い	134	4.41	.663	※※※
	高くない	248	4.07	.727	
社員は経営に対して協力的である	高い	134	4.15	.771	※※※
	高くない	246	3.59	.851	
社内コミュニケーション形成のため、社内SNSを積極的に活用している	高い	134	2.83	1.469	※※
	高くない	245	2.49	1.354	

(注) 当てはまらない=1、あまり当てはまらない=2、どちらとも言えない=3、やや当てはまる=4、当てはまる=5として算出。 ※※※は1%、※※は5%で有意である

社内の結束力が高い企業は、高くない企業に比べて、「基本的な挨拶（「おはようございます」「お疲れ様でした」など）が徹底されている」「経営者が日頃から社内各所を回り、社員の顔色を見ながら、声がけをしている」「日常の上司から部下への業務上の指示は的確に行われている」「部下から上司への報告・連絡・相談が的確に行われている」「総務、営業、生産等社内部署間の連携は円滑に行われている」「ミスや問題が発生した場合、職場で共有し、再発防止策を講じ、周知している」「社員は経営に対して協力的である」「社内コミュニケーション形成のため、社内SNSを積極的に活用している」という項目について有意差が認められた。

すなわち、社内の結束力の高い企業は、基本的な挨拶が徹底されており、経営者が日頃から社内各所を回って社員の顔色を見ながら、声がけをしているほか、社内の業務上のコミュニケーションが的確に行われ、社員の経営への協力度も高いという特徴が認められる。

前出の製造業のA社では、業務を遂行していくうえで、製造の部門内、製造部門と営業部門間など社員間の円滑なコミュニケーションが不可欠である。こうした中で、昼食はカフェテリアに集まって、社員と役員が一緒にとるようにしている。また、夕方の終業前の15分間、社員全員で社内の掃除をしている。掃除は業務委託せず、社員自らで一緒に掃除することが社員間の日頃のコミュニケーション形成につながり、お客様へのおもてなしの

心、掃除する同僚への思いやり、トイレなどを「きれいに使おう」という意識づけにもなるという。

また、卸売・小売業のある企業の社長は、アンケートに、「私自身が一番に出社して、最後に退社している。常に話しかけ、偉そうにしない！」と記述している。

4. 業務特性や社風との関係

同様に、この社内の結束力が高い企業群と高くない企業群とで、企業の業務特性や社風に関する諸項目について、t検定を行った。結果は、図表9-4のとおりである。

社内の結束力が高い企業は、高くない企業に比べて、同業他社との競争の厳しさについてこそ有意差はないが、チームワークを必要とする仕事の多さ、正社員に与えられる仕事の裁量の多さといった業務特性や、「社員間で仕事を助け合う雰囲気」「部下や後輩を育てようという雰囲気」「社員間での学び合い教え合う雰囲気」「皆が仕事を頑張るので、自分も遅れを取ってはいけないと社員に思わせる雰囲気」「皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気」が社内にあるという点において有意差が認められる。

図表9-4 業務特性や社風

	社内結束力	回答企業数	平均値	標準偏差	有意差
同業他社との競争が厳しい	高い	136	3.73	1.092	NS
	高くない	248	3.85	1.014	
チームワークを必要とする仕事が多い	高い	136	4.19	.865	※※
	高くない	249	3.96	.872	
正社員には仕事の裁量をできるだけ多く与えている	高い	135	3.93	.883	※※
	高くない	248	3.72	.839	
社内・社員間で仕事を助け合う雰囲気がある	高い	135	4.21	.795	※※※
	高くない	247	3.60	.794	
社内・部下や後輩を育てようという雰囲気がある	高い	136	4.15	.739	※※※
	高くない	249	3.47	.898	
社員間で学び合い教え合う雰囲気がある	高い	136	4.06	.748	※※※
	高くない	249	3.45	.856	
皆が仕事を頑張るので、自分も遅れを取ってはいけないと社員に思わせる雰囲気が社内にある	高い	136	3.63	.860	※※※
	高くない	249	3.18	.859	
皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気がある	高い	136	4.15	.650	※※※
	高くない	249	3.38	.810	

(注) 当てはまらない=1、あまり当てはまらない=2、どちらとも言えない=3、やや当てはまる=4、当てはまる=5として算出。 ※※※は1%、※※は5%で有意である。N.S.=有意差なし

前出の製造小売業のE社では、メインの製品は昔からある製品であるが、事業を現状維持にとどめることなく、工場見学や手作り体験ができるようにするとともに、製品の品種を増やしたり、食品以外の分野の新製品を開発するなどしている。このようにして、会社として事業に積極的に前向きに取り組んでいく経営姿勢を社員に示し、会社の将来の発展への希望を抱かせていくことが、社員のモチベーションアップにつながるという。

前出の製造業のC社では、月に1回、忙しくない時期は会社全体で、それ以外の時期は

部署別に、共通の本を読んで思ったことを言い合う会合を開いている。仕事以外のテーマで話し合うのがポイントであり、社員は、同じテーマでも人によって感じ方が違うことや、日頃話すことがない人と話して「この人にはこんな一面もあるのだ！」とわかったりすることが社内での付き合いをしていくうえでプラスになるという。

また、同社では毎年春には、新入社員も入れて社員と経営者 10～12 人で、近隣の宿泊施設で合宿を行っている。部屋で研修し、寝食をともにして親交を深めている。

5. 労働条件・福利厚生面の状況との関係

また同様に、この社内の結束力が高い企業群と高くない企業群とで、自社の本社周辺の自社と同規模の同業他社との賃金水準、正社員 1 人当たりの実労働時間、福利厚生面の充実度の状況について、t 検定を行った。結果は、図表 9-5 のとおりである。

賃金水準と福利厚生面の充実度について、1%水準で有意差がみられた。したがって、賃金水準や福利厚生面の充実度の高さも、社内の結束力にプラスの影響をもたらすと考えられる。

図表 9-5 自社の本社周辺の自社と同規模の同業他社との比較

	社内結束力	回答企業数	平均値	標準偏差	有意差
(1) 賃金水準	高い	136	3.58	.775	※※※
	高くない	245	3.17	.749	
(2) 正社員1人当たりの実労働時間	高い	137	3.04	.771	NS
	高くない	245	3.02	.715	
(3) 福利厚生面の充実度	高い	136	3.43	.805	※※※
	高くない	244	3.04	.744	

(注) (1) と (3) は、自社の方が低い=1、やや低い=2、自社とほぼ同じ=3、自社の方がやや高い=4、高い=5として算出。 ※※※は1%で有意である。

(2) は、自社の方が長い=1、やや長い=2、自社とほぼ同じ=3、自社の方がやや短い=4、短い=5として算出。 N.S.=有意差なし。

前出の福祉・介護事業の I 社では、16 年前の創業当初は残業も多かったが、現在では週休 2 日、週労働時間は 40 時間の勤務体制を確立できるようになり、社員の定着率も上がった。また、社員や登録ヘルパーの年齢や個々の身体の負担にならないように適した介護の仕事を選択できるようにしている。さらに、勤務形態も考慮して、なるべく長く勤務できるようにしている。

6. 社員の親睦のための取組との関係

また、社員の親睦のための取組との関係をみるため、アンケートで「親睦行事の開催」「クラブ活動への支援」「その他の取組」を行っている」と回答した企業群を「親睦のための取組

を行っている」企業とし、親睦のための取組を行っていない企業とで、社内の結束力とのカイ二乗検定を行ったところ、図表9-6のように、1%水準で有意差がみられた。したがって、社員の親睦のための取組を行っている企業は、行っていない企業に比べて社内の結束力が高くなっている。

図表9-6 社員の親睦のための取組との関係

社内の結束力		親睦のための取組を行っている	親睦のための取組を行っていない	合計	有意差
高い	回答企業数	128	7	135	***
	構成比(%)	94.8	5.2	100.0	
高くない	回答企業数	207	38	245	
	構成比(%)	84.5	15.5	100.0	

(注) ***は1%で有意である

7. 正社員の採用状況との関係

また、正社員の採用状況との関係を見るため、アンケートの回答について、「求人すれば、希望する人材が採用できている」を3、「求人はしているが、採用したい人材の応募がない」を2、「求人はしているが、入社希望者自体が集まらない」を1として、社内結束力が高い企業群と高くない企業群とでt検定を行ったところ、図表9-7のように、1%水準で有意差がみられた。こうしたことから、社内結束力の高い企業の方が高くない企業に比べて、必要な人材の確保ができていると考えられる。

図表9-7 正社員の採用状況との関係

社内の結束力	回答企業数	平均値	標準偏差	有意差
高い	118	2.21	.714	***
高くない	229	1.97	.749	

(注) ***は1%で有意である

8. 正社員の終身雇用についての今後の方針との関係

さらに、正社員の終身雇用（長期安定雇用）についての今後の方針との関係を見るため、アンケートの回答について、「正社員全員の終身雇用を、経営環境等にかかわらず、最優先経営課題としていく」を5、「正社員全員の終身雇用を、経営環境等を考慮しつつ、できるだけ維持していく」を4、「終身雇用は重要であるが、終身雇用の対象とする正社員は限定していく」を3、「終身雇用は、経営における優先的な課題ではない」を2、「そもそも終身雇用ではない」を1として、社内結束力が高い企業群と高くない企業群とでt検定を行ったところ、図表9-8のように、5%水準で有意差がみられた。こうしたことから、社内結束力の高い企業の方が高くない企業に比べて、正社員の終身雇用への志向性が高いと

考えられる。

図表 9-8 正社員の終身雇用についての今後の方針との関係

社内の結束力	回答企業数	平均値	標準偏差	有意差
高い	134	3.91	.913	※※
高くない	244	3.68	.967	

(注) ※※は5%で有意である

9. 雇用調整の経験との関係

また、雇用調整の経験との関係をみるため、アンケートで「最近10年間に、リーマンショックなどによる経営環境の悪化により、雇用調整を行った経験」がある企業とない企業とで、社内の結束力とのカイ二乗検定を行ったところ、図表9-9のように、10%水準ではあるが、有意差がみられた。したがって、雇用調整の実施は、社内の結束力にマイナスの影響を及ぼすと考えられる。

図表 9-9 雇用調整の経験との関係

社内の結束力		雇用調整の経験あり	雇用調整の経験なし	合計	有意差
		高い	23		
	回答企業数	16.8	83.2	100.0	
	構成比(%)	60	187	247	
高くない	回答企業数	24.3	75.7	100.0	
	構成比(%)				

(注) ※は10%で有意である

第10章 従業員の発言を企業競争力強化に結びつけるために

－離職率低下と生産性向上の視点から－

1. はじめに

労働経済学や労使関係論では、従業員の発言が企業の業績の向上にプラスの影響を与えることが知られている。この場合、従業員の発言は、大きく分けて2種類に分けられる。労働条件や人事制度に関するものと企業の生産性向上に影響するものがあげられる。第一に、労働条件や人事制度に関する従業員の選好や要望に経営者が耳を傾けることは、たとえば、それらが実現されなくても、従業員の満足度を向上させて、彼らの労働のモチベーションを向上させることが可能となる。また、離職率を低く抑えることは、人材育成のコストを無駄にせず、採用や離職にかかるコストを削減することになり生産性を向上させる。

第二には、直接的に生産性の向上や経営の意思決定を上げることにつながる発言である。企業組織の中では、経営者はすべての情報を知りえるわけではなく、現場にある情報で彼らが知りえないが企業の生産性向上に有益な情報が存在することが予想されるが、労使コミュニケーションを良好にすれば、これらの情報が経営者にもたらされ、生産性向上のために利用されることが可能となる。

従業員の発言ルートとしては、労働組合、労使協議、従業員組織などの集団的な制度とともに、個人的な面談などのパーソナルな制度の有効性も考えられる。本調査で対象とするような規模が小さくしかも同族企業が多い中小企業では、集団的な発言制度よりも、個人的な発言システムが採用されることも多いようである。一つには従業員が少ないために、制度の設立と運営のコストが高くなるということ、さらには、オーナー経営者が、労使間で紛争が起こり、それによって家族的な雰囲気を壊されるのを恐れて、集団的な発言制度を採用したがる、などの理由が指摘されている。

そこで本章では、労働条件面での従業員の発言をその離職率に対する効果から分析するとともに、生産性向上のための発言を引き出すための要因も分析し、その生産性向上のための発言が企業の競争力指標にプラスの影響を与えているか否かを分析する。

2. 離職率に影響する要因を探る

上でも述べたように、企業の離職率が高い企業では、従業員の不満が高く、人材が定着しないために人材育成にコストがかかけられず、また余計な採用コストが発生してしまう。このように離職率が高いことは、直接的、間接的に企業の生産性や競争力にマイナスの影響を与えてしまう。社内コミュニケーションが良好であれば、従業員の要望・意見・提案などが経営に伝わりやすくなり、従業員の不満の解消や要望の実現がされやすく、結果として離職率は低下し、従業員のモチベーションが向上する。したがって、離職率が低下することは、経営者にとっても従業員にとっても良い結果をもたらす。それでは離職率を引き下げるためには、どのような施策が有効なのかについて分析する。

図表 10-2-1 属性別離職率の差

離職率	経営者の態度		t検定
	社員の意向・ 要望を十分聞く 7.208	社員の意向・要望 をあえて聞く必要なし 8.145	
	経営者の属生		t検定
	同族 8.026	それ以外 5.567	**
	労働組合		t検定
	ある 4.210	ない 7.774	**
	従業員組織		t検定
	ある 4.868	ない 8.186	***
	個人面談		t検定
	ある 7.151	ない 8.105	

(注) ***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

経営者の社員の意見への態度や同族企業か否か、労使コミュニケーションを促進する諸制度（労働組合の有無、従業員組織の有無、個人面談の有無別）の有無別に離職率の平均値の差を比較、検定したのが、図表 10-2-1 である。アンケートでは、「最近3年間における正社員の自己都合退職者数は毎年（1年間で）どのくらいですか」という質問を行っているので、自己都合退職者数/正社員数で離職率と定義した。

まず、経営者の社員の意向や要望に対する態度の別に離職率の差を比較した。アンケートでは、社員の意向や要望の把握について次のような質問をしている。「AとBの二つの意見のうちで、社長（経営者）のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。」

Aの意見：企業は社員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ。

Bの意見：経営は経営者が行うもので、経営について社員の意向や要望をあえて聞く必要はない。

選択肢は、1. Aの意見に近い、2. どちらかといえばAの意見に近い、3. どちらかといえばBの意見に近い、4. Bの意見に近い、の4つで聞いているが、1. Aの意見に近い、2. どちらかといえばAの意見に近いのいずれかを選択した企業を経営者が社員の意向を十分聞く企業、経営者が 3. どちらかといえばBの意見に近い、4. Bの意見に近いのいずれかを選択した企業を、経営者が社員の意向をあえて聞く必要なしとする企業とした。

両社間での差を見ると、1ポイントほど経営者が社員の意向を十分聞くとした企業におい

て離職率が低くなっているが、統計的に有意な差は認められていない。

次に、経営者の属性別に離職率の差を比較してみよう。アンケートでは、社長就任の経緯は、次のうちどれですか、という質問に対して次の選択肢を用意している。

1. 自分が創業者である、2. 自分の親の後を継いだ、3. 義父母・兄弟姉妹・親戚の後を継いだ、4. 従業員から昇進した、5. 経営者として雇われた、6. その他 である。1から3に回答した企業を同族企業と考えて、同族企業とその他のタイプの企業の間で離職率が有意に異なるか否かを見た。結果は、同族企業において 2.5 ポイントほど離職率が高くなっており、この差は5%で有意となっている。一般的に言われるように、同族企業では創業者または同族出身の経営者の力が強く、労働条件などの面での従業員の声が通りにくくなっており、そのことが離職率を高める一因となっているのかもしれない。

次に、従業員の発言ルート別に離職率の差を検討してみよう。労働組合の有無別に見ると、組合のある企業において 3.5 ポイントほど離職率が低くなっており、統計的にも有意である。

日本においては、労働組合のない企業においても、「社員会」などと呼ばれる従業員組織が存在し、労働組合と同様の労働条件向上機能を持っていることがあることが知られている。そこで、従業員組織の有無別にみると従業員組織のある企業において 3.3 ポイントほど離職率が低くなっており、この差は統計的に有意である。

一方、個人面談の実施については、「経営者と社員との個人面談を実施していますか」という質問に対して、次の5段階の選択肢がある。1. 経営者が非正規社員も含めた社員全員と実施している、2. 経営者が正社員のみ全員と実施している、3. 経営者ではないが、管理・監督者が非正規社員も含めた部下全員と実施している、4. 経営者ではないが、管理・監督者が部下の正社員のみ全員と実施している、5. 実施していない、6. その他 である。この中で、選択肢 1 から4のいずれかを選択した企業を個人面談を実施している企業と考えて、離職率の差を比較した。結果としては、実施している企業のほうが離職率は低い統計的な差は確認できない。

これらの結果から、離職率に関しては集団的な発言制度のほうがパーソナルな制度よりも離職率を低下させていることが予想できる。

次に、実際に離職率にどのような要因が影響を与えているのかを重回帰分析を行って分析してみよう。上で見た、経営者の態度ダミー、同族経営者ダミー、労働組合ダミー、従業員組織ダミーに加えて、次のような人事制度、1. 定期昇給制度、2. 賞与制度、3. 退職金制度、4. 人事評価制度がある場合にそれぞれ1、ない場合に0をとるダミー変数を4種類作成した。

同規模の同業他社と比較した労働条件を示す変数として、1. 同規模の同業他社と比較した賃金水準（貴社の方が低い=0、やや低い=1、ほぼ同じ=2、やや高い=3、高い=4）、2. 同規模の同業他社と比較した正社員1人当たり実労働時間（貴社の方が長い=0、やや長い=1、ほぼ同じ=2、やや短い=3、短い=4）、3. 同規模の同業他社と比較した福利厚生面の充

実度（貴社の方が低い=0、やや低い=1、ほぼ同じ=2、やや高い=3、高い=4）のように 5 段階のスコアを付けた変数を 3 種類作成した。

会社の親睦の取り組みについては、1. 親睦行事の開催を行っている、2. クラブ活動への支援を行っている、3. その他の取組を行っている、のいずれかまたは複数を選択した場合に 1、何も行っていない場合を 0 とした社員親睦行事ダミーを作成した。

会社の業務特性、雰囲気など社風については、次の 8 項目についてそれぞれに 5 段階でスコアをつけた。

- (1) 同業他社との競争が厳しい。
- (2) チームワークを必要とする仕事が多い。
- (3) 正社員には仕事の裁量をできるだけ多く与えている。
- (4) 社内に社員間で仕事を助け合う雰囲気がある。
- (5) 社内に部下や後輩を育てようという雰囲気がある。
- (6) 社員間に学び合い教え合う雰囲気がある。
- (7) 皆が仕事を頑張るので、自分も後れを取ってはいけないと社員に思わせる雰囲気が社内にある。
- (8) 皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気がある。

図表 10-2-2 離職率の決定要因の分析

変数	離職率			
	1	2	3	4
経営者の態度	-0.146 (0.522)	-0.016 (0.494)	0.265 (0.514)	-0.112 (0.567)
同族経営者タミー	3.756 *** (1.142)	4.147 *** (1.122)	4.434 *** (1.159)	3.488 *** (1.278)
組合タミー	-0.375 (1.439)	-0.520 (1.439)	-0.769 (1.494)	-0.531 (1.658)
従業員組織タミー	-1.778 * (1.017)	-1.894 * (1.014)	-1.750 * (1.052)	-2.155 * (1.155)
個人面談	-0.239 (0.278)	-0.150 (0.271)	-0.161 (0.284)	-0.463 (0.305)
定期昇給制度	-1.209 (1.026)	-1.654 (1.010)	-2.127 ** (1.046)	-1.437 (1.139)
賞与制度	0.035 (1.456)	0.499 (1.419)	0.673 (1.476)	-1.168 (1.603)
退職金制度	-2.926 *** (1.232)	-0.295 *** (1.207)	-3.281 ** (1.250)	-3.963 *** (1.370)
人事評価制度	0.222 (0.940)	0.356 (0.928)	0.426 (0.957)	0.982 (1.046)
賃金水準			-1.205 ** (0.581)	
労働時間			-0.172 (0.607)	
福利厚生			0.613 (0.613)	
企業規模	-1.003 (0.683)	-1.268 * (0.675)	-1.632 ** (0.703)	-1.611 ** (0.764)
企業の創業年数	-0.032 ** (0.016)	-0.029 * (0.016)	-0.031 * (0.016)	-0.035 (0.018)
同業他社との競争	0.338 (0.409)			
チームワークが必要	1.092 ** (0.523)			
正社員の仕事の裁量性	0.513 (0.552)			
仕事における助け合いの雰囲気	0.723 (0.726)			
部下や後輩を育てようという雰囲気	0.055 (0.738)			
社員間の学び合い 教え合う雰囲気	0.094 (0.795)			
切磋琢磨する雰囲気	0.274 (0.712)			
会社を盛り立てていく雰囲気	-2.585 *** (0.745)			
親近行事タミー				0.536 (1.490)
製造業タミー	-0.886 (0.927)	-0.568 (0.916)	-0.307 (0.959)	-0.757 (1.045)
Adj R2	0.188	0.187	0.176	0.183

(注) ***は 1%、**は 5%、*は 10% で有意である。

重回帰分析の結果は、図表 10-2-2 である。まず、経営者の態度は、どの推定においても統計的に優位とはなっておらず、離職率に影響を与えていない。次に、同族経営者ダ

ミーは、いずれの推定においてもマイナスで統計的に有意となっており、創業者やその一族の企業においては 経営者が従業員出身や雇われている企業よりも、従業員の離職率が3-4ポイント有意に高くなっていることがわかる。ここからわかることは、同族の経営者は、そうでない経営者に比べて、労働条件の決定や企業経営に関する従業員の発言への対応が十分ではない傾向にあるために、従業員が不満を抱えてしまい、その結果、離職率が高くなってしまおうということではないだろうか。

次に、労働組合ダミー、個人面談ダミーは統計的に有意ではないが、従業員組織ダミーが統計的に有意であり、それが無い企業よりも1.8から2ポイント離職率が低い。より強力な発言力を持つと予想される労働組合が離職率を低下させずに、なぜ、従業員組織のみが離職率を低下させるのかという理由については、判然としないが、集团的に発言する制度があることが、従業員の不満や選好を経営者に伝えやすく、その解消、実現も容易になるということとは言えそうである。一方、個人面談の実施は有意ではなく、経営者が従業員個人から意見や要望を聞きとる手段では、従業員に離職を抑制するまでの満足度を与えていないということを意味しているように思われる。また、社員の親睦のための行事の実施も統計的に有意な影響を与えておらず、このような行事の実施、未実施は離職率には影響しない。

人事管理に関する変数では、定期昇給制度や退職金制度の存在がマイナスで有意であり、これらの制度のあるところはないところと比べて離職率が有意に低く、年功賃金や後払い賃金としての退職金制度が、従業員の自発的退職を抑制していると考えられる。

会社の業務特性や雰囲気、社風に関しては、チームワークを必要とする仕事が多い傾向にある企業と、皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気が強い企業では、離職率が低くなる傾向にあることがわかる。仕事のやり方や社風も離職率に有意に影響を与えていることがわかる。

3. 生産性向上のための従業員の提案・意見と企業の競争力

日本において、労働者の発言を高生産性の基礎として位置づけたのは、小池（1983）の「ホワイトカラー化組合モデル」である。このモデルの要点は次のようになる。強固な内部労働市場が形成されている下では、技能・熟練が企業特殊的になるために、解雇（倒産も含む）は労働者にとっては極めて不利になる。従って、彼らにとっては、企業内に留まって様々な問題を解決するための経営への発言の必要性が増すことになる。内部労働市場においては、賃金の高い仕事への移動、昇進は企業内で行われ、また、解雇も企業ごとに行われる。技能・熟練が特殊であれば、解雇は長期勤続者にとって大きな損失をもたらす。企業内で賃金、昇進、そして解雇は決められるのであるから、それに対して発言する組織も、企業別の組織形態であることが合理的である。企業別の労働組合は、企業内の仕事と報酬を巡るルールに対して発言するが、発言は経営戦略に対してもなされる。なぜなら、内部労働市場の下では、企業の盛衰は従業員のキャリアを大きく左右し、もし企業が傾け

ば身につけた技能・熟練が無駄になってしまうからであり、これを避けるために従業員は企業の成長に関心を持ち、経営事項にも積極的に発言するのである。これが小池のホワイトカラー化組合モデルの概要である。

さらに、最近の小池（2012）においても、労働者の発言は企業の競争力の基盤をなすものとしてとらえられている。戦前の労使関係に光を当てる中で、基本的なフレームワークにおいては、従業員、とりわけ中堅層の働き、具体的には仕事に関する創意工夫と企業の中核の事柄に対する発言が効率を高めて、国際競争力を強化するための基盤であると説いている。労働組合は労働者の発言の制度的な基盤としてとらえられており、労働組合の役割を否定するならば、職場の発言の基礎が失われ、品質の低下とともに国際競争力が低下するとされている。

それでは、まず、従業員の生産性向上のための意見・発言の活発さの程度についてみてみよう。アンケートでは、「現場の問題改善、生産性（仕事の効率）向上など業務改善について、社員側から創意工夫などの意見・提案が出ますか」という質問を行っており、選択肢としては、1. 役職を問わず、積極的に出る、2. 管理・監督者からは積極的に出るが、一般社員からはあまり出ない、3. 管理・監督者からはあまり出ないが、一般社員からは積極的に出る、4. 役職を問わず、あまり出ない、5. その他、6. そもそも社員の意見・提案を聞いていないの6つであり、選択肢1を5、選択肢2を4と順番にスコアを付けた。

この活発さについてもいくつかの属性別に比較を行った。まず、経営者の社員の意向や要望に対する態度の別に従業員の意見・発言の活発さの差を比較したが、経営者が経営について社員の意向や要望をあえて聞く必要がないと回答した企業のほうが社員側からの意見・提案の活発さが統計的に有意に低い。次に、経営者の属性別に従業員の意見・発言の活発さの差を比較してみると、同族企業において社員側からの創意工夫などの意見・提案の活発さが高くなっており、この差は1%水準で有意となっている。

次に、従業員の発言ルート別に差を検討してみよう。労働組合の有無別、従業員組織の有無別にみると、従業員の意見・発言の活発さに統計的に有意な差は見られないが、個人面談の実施については、実施している企業のほうが従業員の意見・発言の活発さのスコアが高い。

これらの結果から、離職率の場合とは反対に、パーソナルな制度のほうが集団的な制度より従業員の意見・発言を活発にしていると予想できる。

図表 10-3-1 属性別社員の意見・提案の活発さ

社員の意見・ 提案の活発さ	経営者の態度		t検定
	社員の意向・ 要望を十分聞く	社員の意向・要望 をあえて聞く必要なし	***
	3.207	2.906	
	経営者の属生		t検定
	同族	それ以外	***
	3.204	2.948	
	労働組合		t検定
	ある	ない	
	3.175	3.138	
	従業員組織		t検定
ある	ない		
3.230	3.115		
個人面談		t検定	
ある	ない	**	
3.198	3.000		

(注) ***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

図表 10-3-2 従業員の意見・提案の活発さの決定要因

変数	従業員の意見・提案の活発さ		
	1	2	3
経営者の態度	-0.291 *** (0.073)	-0.307 *** (0.071)	-0.211 *** (0.077)
同族経営者タミ	-0.164 *** (0.046)	-0.152 *** (0.045)	-0.122 *** (0.047)
組合タミ	0.067 (0.200)	0.080 (0.194)	0.109 (0.203)
従業員組織タミ	0.157 (0.151)	0.151 (0.146)	0.036 (0.153)
個人面談	0.077 ** (0.039)	0.082 ** (0.038)	0.039 ** (0.040)
定期昇給制度	-0.060 (0.146)	-0.003 (0.142)	-0.050 (0.151)
賞与制度	0.063 (0.202)	0.044 (0.194)	-0.073 (0.206)
退職金制度	-0.024 (0.165)	0.037 (0.159)	0.000 (0.170)
人事評価制度	0.182 (0.130)	0.195 (0.127)	0.142 (0.133)
賃金水準	0.081 (0.081)		
労働時間	-0.095 (0.086)		
福利厚生	0.050 (0.085)		
同業他社との競争			0.057 (0.057)
チームワークが必要			0.100 (0.077)
正社員の仕事の裁量性			0.090 (0.080)
仕事における助け合いの雰囲気			0.080 (0.106)
部下や後輩を育てようという雰囲気			0.022 (0.106)
社員間の学び合い 教え合う雰囲気			0.232 ** (0.114)
切磋琢磨する雰囲気			-0.010 (0.104)
会社を盛り立てていく雰囲気			0.197 * (0.107)
製造業タミ	0.036 (0.133)	0.027 (0.127)	0.103 (0.134)
Pseudo R2	0.055	0.05	0.117

(注) ***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

従業員の意見・提案の活発さに影響を与える要因を分析するために、順序プロビット分析を行った。分析にあたっては、「その他」と「そもそも社員の意見・提案を聞いていない」と回答した企業は除いている。

結果は図表 10-3-2 である。まず、経営者の態度はマイナスで有意、同族経営者ダメージはプラスでそれぞれ統計的に有意である。したがって、経営者が「企業は社員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」と考える企業、そして同族企業の従業員のほうが他の企業の従業員のよりも積極的に生産性向上のための意見・提案を行う傾向があることがわかる。これは、同族経営が形成する家族的な雰囲気、従業員の企業への帰属意識を高めて、従業員の発言を活発化させているものと考えられる。

労働組合、従業員組織は、従業員の意見・提案の活発さに影響を与えていないが、個人面談の実施はプラスで有意な影響を与えている。従業員の生産性向上へのコミットメントを引き出すためには経営者、または管理職による個人面談を行って、個々の従業員のおかれた状況を的確に把握することが必要となるということであろう。

会社の業務特性や社風については、「社員間に学び教えあう雰囲気」と「皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気」がプラスで有意な影響を与えており、これらの雰囲気が強い企業では、従業員の意見・提案が活発化する傾向にある。

次に、従業員の意見・提案の活発さが企業の競争力指標にどのような影響を与えているのかを分析した。被説明変数は各企業の競争力指標に関して、

- (1) 直近期の売上高
- (2) 直近期の売上高に対する営業利益率（営業利益÷売上高×100）
- (3) 製品・サービスの品質
- (4) 事業の効率性（生産性等）
- (5) 販売・営業能力
- (6) 情報収集・分析力
- (7) 環境変化への対応スピード
- (8) 人材育成能力

の8項目について、それぞれ同規模の同業他社と比較して（貴社の方が低い=0、ほぼ同じ=1、高い=2）と3段階でスコアをつけ、順序プロビット分析を行った。

説明変数としては図表 10-3-1 の分析で使用した変数を使用しているが、従業員の意見・提案の係数だけ報告している。

図表 10-3-3 競争力と社員の意見・提案の活発さ

従業員の意見・提案の活発さ	1. 直前期の売上高	2. 直前期の売上高に対する営業利益率 (営業利益÷売上高×100)	3. 製品・サービスの品質	4. 事業の効率性 (生産性)
		0.230 *** (0.081)	0.118 (0.080)	0.178 *** (0.091)
従業員の意見・提案の活発さ	5. 販売・営業能力	6. 情報収集・分析力	7. 環境変化への対応スピード	8. 人材育成能力
	0.379 *** (0.083)	0.345 *** (0.084)	0.249 *** (0.084)	0.185 ** (0.934)

(注) ***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

図表 10-3-3 では、従業員の意見・提案の活発さは、売上高に対する営業利益率を除くすべての項目にプラスで有意な影響を与えており、多くの従業員が発言する企業のほうが、競争力指標が高くなっていることがわかる。したがって、企業がその競争力を向上させるには、できるだけ多くの従業員に生産性向上の意見・提案を出させるようにインセンティブを与えることが重要となるのである。

4. まとめとインプリケーション

本章で明らかになったこと、およびそこから導かれる政策的インプリケーションは以下のとおりである。

第一に、離職率については、同族企業がそうでない企業よりも有意に高かったが、社員の意見・提案は同族企業のほうでより広範で活発に行われていた。そして、また社員の意見・提案の活発さが企業の競争力にプラスの影響を与えていた。同族会社では家族的な雰囲気醸成しやすく、このことは社員が生産性向上へ積極的に関与するインセンティブを与えていると思われる。一方、同族経営者は労働条件や企業経営などに関する従業員の声への対応が十分ではないという可能性が明らかとなった。このことは、極端に言えば、同族会社の社員は生産性向上に協力するように動機付けられるが（そしてその結果として競争力は向上しているが）、労働条件の向上などといった形態でその見返りが得られてないということを感じて離職する従業員が一定数いる可能性を示している。本調査では、いわゆる「ブラック企業」について直接的に分析しているものではないが、このような同族企業に関する結果は、同族会社がそうでない企業よりブラック化しやすい危険性があることを示唆しているのかもしれない。また、同族企業で離職率が高い状況を放置した場合、中長期的にはかれらの競争力が低下する恐れも払拭できない。

第二に、労働組合は離職率を低下させていないものの、従業員組織は離職率を有意に低下させていた。また、個人面談は離職率に対して影響を与えていなかった。このことから、離職抑制につながる社員の満足度を向上させるためには、個人的な発言制度ではなくて、集団的な発言制度が必要であることが示唆された。上記の同族企業の特性ととも合わせて考えると、従業員の生産性向上への協力の見返りを保証する方法として、従業員代表制の制度化などが検討されるべきかもしれない。このような制度化によって、中長期的に同族企

業にもメリットがもたらされる可能性を本稿の分析は示唆している。

第三に、社員の生産性向上のための意見・提案については、個人面談を積極的に行うなどして、従業員の置かれた状況をよく把握することが必要であるが、その前提としても、経営者は、会社経営にあたって従業員の意見や要望によく耳を傾けるという経営者の態度が求められている。本章の分析からは、個人的な手段ではなかなか従業員の労働条件面などでの要望が実現されにくい（離職率を低下させにくい）ことが明らかとなったのであるから、繰り返しになるが、経営者に従業員の声に耳を傾けさせるためにも、従業員代表制を制度化するなどして、個人的発言手段と集团的発言手段を上手く組み合わせて使うことが従業員と企業の間には **win-win** の関係を築くために必要である。

第11章 おわりに

社内コミュニケーション形成への府内中小企業の取組の状況について、企業の経営者の方々を対象に実施したアンケートやヒアリング調査の結果をもとに、検討を行ってきた。

多くの経営者は、雇用する社員の意向・要望把握の必要性を高く認めており、業務中の会議の席、日常の声がけ、個人面談、経営情報の公開、親睦行事の開催など、社員とのコミュニケーション形成のために様々な手法を駆使し、企業事例にみられるように各社工夫しながら取り組んでいる。それは、社内コミュニケーションの良し悪しが、経営者と社員との間、社員同士の間での協力・信頼関係に直結し、日常の業務遂行上の情報伝達の迅速性・確実性のみならず、経営者の経営判断の的確性、社員の会社への帰属意識や定着性、就労や能力向上へのモチベーション、職場の士気をも大きく左右するからである。

10年以上の社歴をもつ企業の中でも、最近10年間のうちに、社員との個人面談や一般社員への経営情報の公開などを始める動きが増えてきているのも、こうした社内コミュニケーションの重要性に対する経営者の認識の高まりが背景にあるのではないかと考えられる。

グローバル化の進展に伴う海外への生産移管の拡大、海外製品の流入、国内市場の成熟などによる厳しい経営環境の中にあって、企業がさらに存続・発展を遂げていくには、製品やサービスの品質、情報収集・分析力、環境変化への対応スピード、人材育成能力などの自社の競争力を向上させ、付加価値を創出できるより高度な事業を展開していくことが求められる。

第9章でみたように、社内結束力の高い企業では、高くない企業よりも「社員が経営に対して協力的である」とともに、「日常の上司から部下への業務上の指示が的確」「部下から上司への報告・連絡・相談が的確」「社内部署間の連携が円滑」「ミスや問題発生時には職場で情報共有され、再発防止策が周知される」といった特性が認められる。また、「皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気」はもちろん、「社員間で仕事を助け合う雰囲気」「部下や後輩を育てようという雰囲気」「社員間で学び合い教え合う雰囲気」「皆が仕事を頑張るので、自分も遅れを取ってはいけないと社員に思わせる雰囲気」もある。これらの特性が製品やサービスの品質、情報収集・分析力、環境変化への対応スピード、人材育成能力などの企業競争力を高める要因になっているのではないかと考えられる。今後、こうした社内の結束力の強化が一層必要となっており、この結束にとって不可欠な社内コミュニケーション形成の重要性はますます高まってきている。

これまでの考察から、今後中小企業において自社の競争力強化に向けて社内の結束力を高め、経営者と社員との間で良好なコミュニケーションづくりをしていくためのポイントについて、下記のようにまとめられる。

○会社の将来像の提示と社長の戦略立案や経営判断についての社員への説明能力の向上

労働力を提供する多くの社員にとっては、会社は生計を維持するための収入を得る場で

ある。経営者と社員が協力・信頼関係で結ばれた良好な社内コミュニケーションを形成していくためには、何よりも社員に安心して働ける安定した雇用環境を企業が提供することが前提となるであろう。そのためには、給与や労働環境の改善を可能にする原資を得るための安定した業績（収益）を確保していくことが必要であり、それが社員の定着性の向上、採用のしやすさ、優秀な人材の確保につながっていくと考えられる。

こうしたサイクルを円滑に回していくには、会社の将来像が提示され、その実現への道筋となる戦略が経営者によって示され、その戦略の根拠や有効性を社員に関連情報を提示して説明し、納得させる努力をしていくことが重要であろう。また戦略実現の過程で行われる重大な経営判断においても、判断の妥当性の同様の説明努力が必要であろう。こうした説明に社員が納得してこそ、戦略実現への高いモチベーションにつながるであろう。

そしてそのためにも、経営者が社内外の情勢を見極めつつ、的確な戦略立案や経営判断を行い、それらについての社員への説明能力を高めていくことが重要であろう。

○経営者による社員の意向・要望把握の充実

多くの企業では即戦力の社員の確保が難しく、採用した社員を入社後に長い時間をかけて育て上げ、主力社員へと戦力化していくスタンスであり、その前提となる社員の定着（離職防止）を図っていく必要がある。こうした中で、多くの経営者は社員の意向・要望把握の必要性を高く認めているが、生産性向上などの業務改善に関する声だけではなく、労働条件面などに関する声にもより耳を傾けることが離職防止などのうえで重要である。その際には、個人的な発言制度と集団的な発言制度を上手く組み合わせることも有効ではないかと考えられる。

○意見や提案を出した社員への対応改善

業務改善に対する社員の意見・提案については、「妥当性・実現可能性のあるものは実現に向けて取り組む」企業が多い。しかし、「出された意見・提案は検討し、検討結果を必ず発言者・提案者に伝える」企業は全体の半数強、「効果的な提案をした社員を、人事考課の際にきちんとプラス評価する」企業は3割強にとどまり、「意見・提案した社員が同僚からの反感を買わないよう配慮して対応する」企業は1割強にすぎない。周囲に遠慮して意見や提案を出しにくくならないよう配慮するとともに、意見や提案が成果に結実すれば評価される体制づくり、また発言者・提案者への検討結果の伝達など、意見や提案を出した社員への対応改善を行い、社員が意見、提案を出すモチベーションを高めることが必要である。

○社内の結束力を高めるための効果的取組

社内結束力の高い企業では、高くない企業よりも基本的挨拶が徹底され、経営者の日頃からの社員への声かけが行われているとともに、正社員には仕事の裁量ができるだけ多く

与えられている。また、社員の親睦のための取組も行われている。社内の結束力を高める背景にあると考えられるこうした取組を効果的に実施していくことが必要である。さらに、自社の本社周辺と同規模の同業他社と比べて、賃金水準や福利厚生面の充実度も高いことから、人事評価制度等の整備や既存の人事労務関係の制度の改善、職場環境の改善や福利厚生制度の充実など、社員が前向きに意欲的に働くための環境づくりに取り組むことも重要である。

○管理・監督者の能力及びモチベーションの向上

「部下への経営方針や事業計画等の説明、伝達」「日常の部下への業務上の指示」「部下からの報告・連絡・相談への対応」「部下からもたらされる情報の重要性の判断」を行うほか、部下の面談なども行う場合もある管理・監督者の社内コミュニケーションに果たす役割が大きいという企業が多い。企業規模が大きくなるほど、管理・監督者の果たす役割は大きくなる。こうしたことから、管理・監督者の能力向上のための教育訓練の充実、モチベーション向上のための人事評価などの適正な処遇を行っていくことが重要である。

参考文献

大阪産業経済リサーチセンター『府内製造業の技能系・技術系正社員の育成に関する調査』

2016年3月

大阪府総合労働事務所『平成27年度 大阪府労働関係調査報告書』2016年2月

(一社)日本経済団体連合会「2015年度 新卒採用に関するアンケート調査結果の概要」

2016年2月

小池和男「ホワイトカラー化組合モデル」『八〇年代の労使関係』所収、日本労働協会、1983年

小池和男『高品質日本の起源』日本経済新聞出版社、2012年

日本政策金融公庫総合研究所『働く場としての中小企業の魅力～中小企業就業者の特性を踏まえて採用難・就職難を乗り越える人材確保・育成策～』日本公庫総研レポートNo.2014-6、2015年3月

野田知彦「労使コミュニケーションの再構築を」『Business Labor Trend』2014年5月号

野田知彦「コーポレートガバナンスを基点とした労使コミュニケーションのあり方」『D I O』連合総研レポート、No.299、2014年12月号

(株)リクルートキャリア 就職みらい研究所「働きたい組織の特徴(2017年卒)」平成28年7月25日

<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2016/160725-01/>

(独法)労働政策研究・研修機構『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』労働政策研究報告書No.90、2007年9月

(独法)労働政策研究・研修機構『労使コミュニケーションの経営資源性と課題—中小企業の先進事例を中心に—』JIL資料シリーズNo.124、2013年5月

資料編

資料 1 : アンケート調査票

資料 2 : 社内コミュニケーション形成に関するアンケート自由記述回答

－ 工夫している点、配慮している点、苦勞している点 －

秘

企業競争力強化のための社内コミュニケーション形成に関する調査

(平成 28 年 8 月 1 日現在)

【ご記入に当たってのお願い】
【調査の届出】

この調査は、統計法（平成 19 年法律第 53 号）第 24 条第 1 項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

【調査の目的】

この調査は、大阪府内に本社のある企業における競争力強化のための社内コミュニケーション形成に向けたお取組の現状や課題について把握することを目的としています。調査結果は、今後の大阪府の商工労働施策検討の基礎資料として活用します。

【ご記入方法】

ご回答は、**平成 28 年 8 月 1 日現在**の状況でご記入ください。貴社の代表者、または役員などの経営幹部の方にご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご回答は選択肢の番号を○で囲むか、数字や、当てあてはまる番号や記号を回答欄に、また（ ）内には具体的にご記入ください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】

ご記入のうへは、**8 月 24 日（水）までに**、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

【お問い合わせ先】

**大阪府商工労働部
大阪産業経済リサーチセンター**

【担当】

企業リサーチグループ：須永（すなが）

〒559-8555

大阪市住之江区南港北 1-14-16

TEL: 06-6210-9938(直通)

FAX: 06-6210-9940

URL

<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/index.html>

(記入不要)

(整理番号)

--	--	--	--

貴 社 名		
貴 社 の 所 在 地	(〒 -)	
ご 記 入 者	氏 名	
	役 職 名	
ご 連 絡 先	T E L	() -

***** このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にもお答えください。*****

I 貴社の概要

(整理番号)	(記入不要)			

問1 貴社の業種をお答えください[主なもの(業種が複数の場合、最も売上げが大きい業種) 1つに○]

1. 建設業 2. 製造業 3. 卸売・小売業 4. 運輸業 5. 医療、福祉 6. 飲食店・宿泊業
 7. 学術研究、専門・技術サービス業 8. 金融業・保険業 9. 情報通信業 10. 不動産業・物品賃貸業
 11. 生活関連サービス業・娯楽業 12. その他 ()

問2 (1) 貴社の創業年をお答えください 西暦 () 年

(2) 貴社の社長は、社長に就任されて何年ですか (1つに○)

1. 3年未満 2. 3年～10年未満 3. 10年～25年未満 4. 25年以上

(3) 社長就任の経緯は、次のうちどれですか (1つに○)

1. 自分が創業者である 2. 自分の親の後を継いだ 3. 義父母・兄弟姉妹・親戚の後を継いだ
 4. 従業員から昇進した 5. 経営者として雇われた 6. その他 ()

問3 下記の競争力に関する項目について、貴社と同規模の同業他社に比べた現在(直近期)の状況と、3年前(3期前)に比べた変化をお答えください(それぞれ1つずつに○)

	現在の状況(貴社と同規模の同業他社に比べて) (1つに○)			3年(3期)前に比べた変化 (1つに○)		
	低い	ほぼ同じ	高い	低下した	横ばい	向上した
(1) 直近期の売上高	1	2	3	1	2	3
(2) 直近期の売上高に対する営業利益率(営業利益÷売上高×100)	1	2	3	1	2	3
(3) 製品・サービスの品質	1	2	3	1	2	3
(4) 事業の効率性(生産性等)	1	2	3	1	2	3
(5) 販売・営業能力	1	2	3	1	2	3
(6) 情報収集・分析力	1	2	3	1	2	3
(7) 環境変化への対応スピード	1	2	3	1	2	3
(8) 人材育成能力	1	2	3	1	2	3
(9) 社内の結束力	1	2	3	1	2	3

II 貴社の社員の状況

問4 (1) 現在の貴社の正社員(常勤役員を含む)、非正規社員[非正規社員(パート・アルバイト、嘱託・契約社員)を含む。外部社員(派遣社員と請負社員)は除く]の人数をお答えください

正社員 () 人、 非正規社員 () 人

(2) 社員全体(正社員と非正規社員の合計)に占める女性社員の割合は何%ですか (1つに○)

1. 0% 2. 1～24% 3. 25～49% 4. 50～74% 5. 75%以上

(3) 3年前に比べた正社員数の増減についてお答えください (1つに○)

1. 増加した 2. ほぼ横ばい 3. 減少した

(4) 最近3年間を平均すると、正社員の自己都合退職者数は毎年(1年間で)どのくらいですか

最近3年間を平均すると、約 () 人 / 年

(5) 現在の正社員の平均年齢をお答えください (1つに○)

1. 34歳以下 2. 35～44歳 3. 45～54歳 4. 55歳以上

問5 現在貴社の業績に最も寄与している主力正社員の経歴として、最も当てはまるものをお答えください (1つに○)

1. 貴社に新卒で入社して、長年経験を積みながら育成した人材が主力
2. 他社で高い仕事の知識や能力を習得し、貴社に即戦力として中途入社してきた人材が主力
3. 他社で仕事の基本的知識や技能を習得し、貴社に中途入社後に経験を積みながら育成した人材が主力
4. 貴社に中途入社前は現在の仕事に関する知識や技能をほとんどもっていなかったが、入社後経験を積みながら育成した人材が主力
5. その他 ()

Ⅲ 経営戦略決定への社員の関わり

問6 (1) 社員の意向や要望の把握について、AとBの二つの意見があります。社長(経営者)のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか (1つに○)

Aの意見：企業は社員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ
Bの意見：経営は経営者が行うもので、経営について社員の意向や要望をあえて聞く必要はない

1. Aの意見に近い 2. どちらかといえばAの意見に近い 3. どちらかといえばBの意見に近い
4. Bの意見に近い

(2) うえの(1)のように考えられる理由についてお答えください (当てはまるものすべてに○)

(1) で1または2に○をされた方	(1) で3または4に○をされた方
1. 社員の仕事への意欲向上のために必要 2. 経営者の気付かない現場の問題把握や情報収集が重要 3. 現場の問題を大きくならないうちに把握し、早期に対策を講じるうえで重要 4. 経営者の思いつかない、社員の良いアイデアが有益 5. その他 ()	1. 社員にも様々な意見があり、まとめきれない 2. 経営に対する責任の重みが社員とは違いすぎる 3. 社員から有効な意見が出されるケースが少ない 4. 自社の現実からして、実現困難な意見・要望が多い 5. その他 ()

(3) うえの(1)の設問について、社長(経営者)になられる以前のお考えは、どうでしたか。社長が創業者の場合は、創業される直前のお考えは、どうでしたか (1つに○)

1. Aの意見に近かった 2. どちらかといえばAの意見に近かった
3. どちらかといえばBの意見に近かった 4. Bの意見に近かった

問7 (1) 現場の問題改善、生産性(仕事の効率)向上など業務改善について、社員側から創意工夫などの意見・提案が出ますか (1つに○)

1. 役職を問わず、積極的に出る 2. 管理・監督者からは積極的に出るが、一般社員からはあまり出ない
3. 管理・監督者からはあまり出ないが、一般社員からは積極的に出る 4. 役職を問わず、あまり出ない
5. その他 () 6. そもそも社員の意見・提案を聞いていない⇒問8へ

(2) こうした社員側からの意見表明・提案はどのような場で行われますか (当てはまるものすべてに○)

1. 日頃の業務の中で一般社員は管理・監督者に伝え、それを管理・監督者が経営者に伝える
2. 日頃の業務の中で社員が直接経営者に伝える 3. 小集団・QCサークル活動の中 4. 労使協議の場
5. その他 ()

(3) 社員側から出された意見・提案に対してどのように対応していますか (当てはまるものすべてに○)

1. 意見・提案について、妥当性・実現可能性のあるものは実現に向けて取り組む
2. 出された意見・提案は検討し、検討結果を必ず発言者・提案者に伝える
3. 出された意見・提案は検討するが、検討結果を発言者・提案者に伝えない場合もある
4. 意見・提案した社員が同僚からの反感を買わないよう配慮して対応する
5. 効果的な提案をした社員を、人事考課の際にきちんとプラス評価する
6. その他 ()

IV 社内コミュニケーション形成への取組

問 8 (1) 貴社に労働組合はありますか (1つに○)

1. ある ⇒ 下の (2) へ
2. ない ⇒ 問 9 へ

(2) 貴社の労働組合は、できて何年ですか (1つに○)

1. 3年未満
2. 3年～10年未満
3. 10年～25年未満
4. 25年以上

問 9 (1) 貴社には、社員会のような社員だけから成る組織 (労働組合以外) はありますか (当てはまるものすべてに○)

1. ある ⇒ 下の (2) へ
2. ない ⇒ 問 10 へ

(2) それらのうち最も大きいものは、できて何年ですか (1つに○)

1. 3年未満
2. 3年～10年未満
3. 10年～25年未満
4. 25年以上

(3) それら社員組織は、どのようなことを行っていますか (当てはまるものすべてに○)

1. 社員の意見を聞き取り、経営者と協議を行う
2. 社員の苦情処理活動
3. 生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動
4. 親睦を深めるためのイベント開催
5. 慶弔関係
6. その他 ()

問 10 労働条件、人事評価、安全衛生、職場環境面での社員からの要望等は、どのような場で聞いていますか (当てはまるものすべてに○)

1. 労使協議
2. 社員会のような社員組織 (労働組合以外) との協議
3. 安全委員会・衛生委員会・安全衛生委員会
4. 管理・監督者との会合や日頃の会話
5. 一般社員との会合や日頃の会話
6. 社員との個人面談
7. その他 ()

問 11 社内コミュニケーションの状況についてお答えください (項目ごとに1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
(1) 基本的な挨拶 (「おはようございます」「お疲れ様でした」など) が徹底されている	1	2	3	4	5
(2) 経営者が日頃から社内各所を回り、社員の顔色を見ながら、声がけをしている	1	2	3	4	5
(3) 日常の上司から部下への業務上の指示は的確に行われている	1	2	3	4	5
(4) 部下から上司への報告・連絡・相談が的確に行われている	1	2	3	4	5

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
(5) 総務、営業、生産等社内部署間の連携は円滑に行われている	1	2	3	4	5
(6) ミスや問題が発生した場合、職場で共有し、再発防止策を講じ、周知している	1	2	3	4	5
(7) 社員は経営に対して協力的である	1	2	3	4	5
(8) 社内コミュニケーション形成のため、社内SNSを積極的に活用している	1	2	3	4	5

問 12 貴社の今後の経営方針や財務情報に関して、どのような事項を一般社員にまで開示していますか。また、開示している事項は、どのように開示し、何年前から開示していますか（○と番号を記入）

	開示している事項（当てはまるものすべてに○）	開示している事項の開示方法（当てはまるものすべてに○）				開示を始めて何年（下の選択肢の番号を記入）
		1. 一般社員が集まった場で経営者から伝達	2. 一般社員が閲覧できるような文書（資料）を開架	3. 管理・監督者を通じて一般社員に伝達	4. その他 ※具体的に記入してください	
(1) 経営方針						
(2) 売上計画						
(3) 人員計画						
(4) 設備投資計画						
(5) 売上高						
(6) 利益						
(7) 人件費						
(8) 交際費						
(9) 役員報酬						

1. 3年未満	2. 3年～10年未満	3. 10年～25年未満	4. 25年以上
---------	-------------	--------------	----------

問 13 (1) 経営者と社員との個人面談を実施していますか（1つに○）。実施している場合、年何回ですか

1. 経営者が非正規社員も含めた社員全員と実施している ⇒年()回 ⇒(2)～
2. 経営者が正社員のみ全員と実施している ⇒年()回 ⇒(2)～
3. 経営者ではないが、管理・監督者が非正規社員も含めた部下全員と実施している ⇒年()回 ⇒(2)～
4. 経営者ではないが、管理・監督者が部下の正社員のみ全員と実施している ⇒年()回 ⇒(2)～
5. 実施していない ⇒問 14～
6. その他 ()

(2) こうした個人面談を始めて何年くらいですか（1つに○）

1. 3年未満
2. 3年～10年未満
3. 10年～25年未満
4. 25年以上

(3) 個人面談の際に行われるのは、どのようなことですか（当てはまるものすべてに○）

1. 人事評価の開示
2. 今後の仕事の個人目標設定
3. 今後の期待の伝達
4. 配置転換、能力開発などの希望の聞き取り
5. 日頃の仕事上の悩みや問題点の聞き取り
6. 業務改善の提案の聞き取り
7. その他 ()

問 14 (1) 貴社では社内コミュニケーション形成に果たす管理・監督者の役割は大きいですか（1つに○）

1. 非常に大きい ⇒ 下の(2)～
2. どちらかと言えば大きい ⇒ 下の(2)～
3. どちらかと言えば小さい ⇒ 問 15～
4. 非常に小さい ⇒ 問 15～
5. そもそも管理・監督者はいない ⇒ 問 15～

**(2) どのような面で管理・監督者の社内コミュニケーション形成に果たす役割が大きいですか
(当てはまるものすべてに○)**

1. 部下への経営方針や事業計画等の説明、伝達
2. 部下からもたらされる情報の重要性の判断
3. リーダーシップ
4. 組織内外との利害調整・交渉
5. その他 ()

問 15 (1) 社員の親睦のためにどのようなことを行っていますか (当てはまるものすべてに○)

1. 親睦行事の開催 ⇒ (2) へ
2. クラブ活動への支援 ⇒ 問 16 へ
3. その他 () ⇒ 問 16 へ
4. 何も行っていない ⇒ 問 16 へ

(2) 親睦行事(経営者と社員が参加するもの)として最近3年間にどのようなイベントを開催しましたか (当てはまるものすべてに○)

1. 国内旅行
2. 海外旅行
3. 新入社員歓迎会・退職者送別会
4. スポーツ観戦・観劇
5. 新年会・花見・暑気払い・バーベキュー大会・クリスマスパーティ・忘年会などの食事や飲み会
6. 運動会、ボーリング、ゴルフなどのスポーツ大会
7. その他 ()

(3) イベントには、社員の家族も参加するものがありますか (1つに○)

1. ある ⇒ 家族参加のイベントについて(2)の番号を右の()にすべて記入してください ⇒ ()
2. ない ⇒ 問 16 へ

(4) 社員の家族も参加させているねらいは何ですか (当てはまるものすべてに○)

1. 社員が会社のために働くには家族の理解・協力・応援が必要だから
2. 社員の会社への帰属意識の向上
3. 会社が社員の家族の生活を支えていることを経営者が自覚するため
4. その他 ()

V 人事戦略

問 16 (1) 正社員の採用活動において、必要な人材の採用はできていますか (1つに○)

1. 求人すれば、希望する人材が採用できている
2. 求人はしているが、採用したい人材の応募がない
3. 求人はしているが、入社希望者自体が集まらない
4. その他 ()

(2) 正社員の採用選考において、下記の項目はどのように評価されますか (項目ごとに1つに○)

	全く重視しない	あまり重視しない	ある程度重視する	大変重視する
1. 協調性の高さ	1	2	3	4
2. コミュニケーション能力の高さ	1	2	3	4
3. 能力向上への意欲の大きさ	1	2	3	4
4. 定着可能性の高さ	1	2	3	4

問 17 正社員の終身雇用(長期安定雇用)についての今後の方針についてお答えください (1つに○)

1. 正社員全員の終身雇用を、経営環境等にかかわらず、最優先経営課題としていく
2. 正社員全員の終身雇用を、経営環境等を考慮しつつ、できるだけ維持していく
3. 終身雇用は重要であるが、終身雇用の対象とする正社員は限定していく
4. 終身雇用は、経営における優先的な課題ではない
5. そもそも終身雇用ではない
6. その他 ()

問 18 (1) 最近10年間に、リーマンショックなどによる経営環境の悪化により、雇用調整を行った経験はありますか (1つに○)

1. ある ⇒ 下の(2)へ
2. ない ⇒ 問 19 へ

(2) どのような雇用調整を行いましたか (当てはまるものすべてに○)

1. 整理解雇 2. 希望退職の募集 3. 早期退職優遇制度による退職勧奨 4. 一時金のカット
 5. 賃上げの抑制 6. 賃金カット 7. 不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖 8. 新規雇用抑制
 9. 残業規制 10. パート・アルバイトの雇い止め 11. その他 ()

(3) 雇用調整の際、どのような措置を取りましたか (当てはまるものすべてに○)

1. 当該措置の実施に至った経緯の社員への説明 2. 社員側との協議・合意形成
 3. 配置転換等の当該措置の回避措置 4. 対象者の退職金の割増 5. 再就職の相談・斡旋
 6. その他 () 7. 特段、措置は取らなかった

問 19 貴社には次のような制度がありますか (貴社にある制度すべてに○、全くない場合は「5」に○)

1. 定期昇給制度 2. 賞与制度 3. 退職金制度 4. 人事評価制度 5. 左記の制度は全くない

問 20 次のような側面で貴社の現状をどのように思われますか (項目ごとに1つに○)

- (1) 貴社本社周辺の同規模の同業他社と比べて賃金水準
 …… 1 — 2 — 3 — 4 — 5
 貴社の方が低い やや低い ほぼ同じ やや高い 高い
- (2) 貴社本社周辺の同規模の同業他社と比べて正社員1人当たり実労働時間
 …… 1 — 2 — 3 — 4 — 5
 貴社の方が長い やや長い ほぼ同じ やや短い 短い
- (3) 貴社本社周辺の同規模の同業他社と比べて福利厚生面の充実度
 …… 1 — 2 — 3 — 4 — 5
 貴社の方が低い やや低い ほぼ同じ やや高い 高い

VI 社風

問 21 貴社の業務特性、雰囲気など社風についてお答えください (項目ごとに1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
(1) 同業他社との競争が厳しい	1	2	3	4	5
(2) チームワークを必要とする仕事が多い	1	2	3	4	5
(3) 正社員には仕事の裁量をできるだけ多く与えている	1	2	3	4	5
(4) 社内に社員間で仕事を助け合う雰囲気がある	1	2	3	4	5
(5) 社内に部下や後輩を育てようという雰囲気がある	1	2	3	4	5
(6) 社員間に学び合い教え合う雰囲気がある	1	2	3	4	5
(7) 皆が仕事を頑張るので、自分も後れを取ってはいけないと社員に思わせる雰囲気が社内にある	1	2	3	4	5
(8) 皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気がある	1	2	3	4	5

社員との間など社内のコミュニケーションを取りつつ、全社一丸となって会社を発展させていくうえで、工夫されている点、配慮されている点、ご苦労されている点などについてご教示ください。

お忙しい中、ご協力いただきありがとうございました

資料 2

社内コミュニケーション形成に関するアンケート自由記述回答

－ 工夫している点、配慮している点、苦勞している点 －

「社員との間など社内のコミュニケーションを取りつつ、全社一丸となって会社を発展させていくうえで、工夫されている点、配慮されている点、ご苦勞されている点などについてご教示ください」という設問への自由記述回答

(1) 工夫している点

- ・挨拶は必須としている。これが原点。
- ・毎日の挨拶と掃除の徹底。
- ・毎日始業時間から 30 分間、清掃活動や業務改善活動を行っていく中で、部門を越えたコミュニケーションを図っている。
- ・朝礼で従業員全員にクレド（重点 4 項目）を唱和させている。
- ・毎日の朝礼にて、ラジオ体操を全員で実施し、適宜必要に応じて、社内融和の啓蒙を行うほか、毎年決算後に謝恩会、3 ヶ月ごとに該当者全員に誕生会、年 1～2 回のペースで焼肉パーティを全額会社負担で実施。
- ・仕事を始める時、仕舞う時の点呼業務を大事にし、職場の統制を図っている。
- ・情報共有が各自の意識向上につながると思い、週 1 回ミーティングを必ず行っている。
- ・週に 1 回は必ず全社員が顔を合わせる会議を設けている。
- ・月 1 回、外部講師を呼んで全社員が研修とチーム討論会を行う人づくり勉強会を開催している。また、業務改善提案制度により、社員ひとり当たり月に 5～10 件の提案がある。
- ・適材適所での配置転換や、月 1 回のグループ討論、経営計画会議など話合う場を設定。
- ・全正社員と月 1 回の面談（個別）。全正社員と月 1 回の勉強会と懇親会（全員）。
- ・毎月実施する誕生会には社長が必ず出席し、社員に直接経営者の考えを伝達したり、幅広い年齢層とのコミュニケーションをフランクに取れる機会としている。
- ・半年に 1 回、目標の達成度と今後の対策を発表する全社研修を実施し、終了後、全社コンパを行っている。そのほか、都度都度、目的、テーマ別にコンパを実施し、会社の方針を伝えたり、社員との思いの共有に努めている。
- ・年一度、全社員参加で経営指針の策定を行っている。
- ・年 1 回、職場懇談会等、個々人の意見を直に吸い上げるようにしている。

- ・定期的な会合を実施し、その機会を通して意志疎通を図る。月1回、全社員に1件以上の提案を求め、採否判定と報酬について全員に発表（全般的な意識高揚につなげている）。
- ・①グループミーティングを重点的に行っている。②社内教育体制を重視している。
- ・企業理念、経営理念の共有と、理念を学習、深化するための勉強会を毎月実施している。
- ・経営者の理念・哲学をより深く理解してもらえよう、話す機会をより多く設ける。
- ・会社内は楽しく、明るく。大きい声で挨拶。業者の方にもねぎらいの言葉を言う。
- ・自社製品ソフトウェアの開発を通して、共通目標の設定を行っている。
- ・介護の仕事は、毎日が時間に追われ、なかなか一人ひとりのコミュニケーションを取るの難しい環境にある。また、ハードなロードワークを余儀なくされるため、できるだけ皆が集まれるよう、研修会や勉強会、また親睦会などを定期的に行い、お互いの理解を深めようと努力している。
- ・子育て中の女性社員・パート社員については、子供の突発的な病気の時のみならず、参観日・運動会など、休み・早退などしやすい環境づくりに努めている。「公私混同」を社長自ら社員に勧めており、家庭円満な状況が整ってこそ良い仕事ができる、と説いている。週に一度は、役員が社員と共に昼食をとり、3ヶ月に一度くらいは女性のみでの食事会を実施。男性社員中心のマラソン部は年2回の大会参加とコミュニケーションは極めて良好。
- ・目標の経常利益額を越えた分の半分を、決算賞与として全従業員に割り振って支給。
- ・以前に比べて成果や能力のある社員の待遇（給与等）を良くし、良い意味で個人差をつけてやる気を促進させているが、まだまだ道半ば。
- ・ハウレンソウ（報告・連絡・相談）よりソウレンハウ（相談・連絡・報告）方式に切り換え、コミュニケーションが高まるよう努力している。
- ・メール、Dropbox等、共通のデータを保有している。
- ・定期的な飲み会や、女性が大半なので、女子会等を行っている。
- ・できるだけ家族ぐるみで参加するイベントなどを発案して実施していく。手作りパーティ的なものが多い。
- ・今年は何知の資産経営報告書を作成し、全社員に配布した。知的資産とは、財務諸表に記載される資産以外の人材、技術、知的財産、組織、顧客、ネットワーク等の「目に見えない資産」のことで、企業の競争力の源泉になるものであり、報告書は、将来の企業価値向上に向けた取組みを分かりやすく伝えるツール。

（２）配慮している点

- ・社員を大事に（社員あつての会社）。

- ・できる限りであるが、入社時には全員の顔色を見て話しかけるようにしている。また、個人のプライベート面の悩みなどを聞き、相談などに乗るようにしている。
- ・警備業務を1日終了し、その日の不満等をその日のうちに解消できるよう、帰社して来た時に話ができる雰囲気を作るようにしている。
- ・経営陣ができる限り、社員ひとり一人と接点を持ち、ものづくりへの誇りと自信を持ってもらえるように努力している。
- ・社長自ら挨拶の徹底を行うこと。問題があれば、時間を取って話し合うようにしている。個々の常識に差を感じることもあり、同じことを何度も話して理解してもらうよう努力している。
- ・私（社長）自身が一番に出社して、最後に退社している。常に話しかけ、偉そうにしない！頑張った分だけ、賃金に反映させている。
- ・常に笑顔で接し、長期的視野から人を育てる。
- ・モチベーションUPにつながるように、明るい職場づくりを目指している。社員とフランクに会話するなど、意識している。ただ、十人十色とよく言うように、いろいろな個性の社員がいるため、話す内容もいろいろと検討しないといけないと考えている。
- ・明るい職場の雰囲気や聞く力をつけるように配慮している。
- ・少人数の会社なので、普段から家族的に接し、個々のモチベーションを上げるように対応する。
- ・問題点などは早めに対応するようにし、現場への接触で早期に気付けるように努めている。また、できる限りは問題点と解決策を全員で共有するようにしている。奨励すべき事項も全員で共有して意欲向上を促す。会社全体としての勉強会を開催して皆で同じ方向を目指しやすくしている。
- ・職業柄夜勤が多く、社員とのコミュニケーションが取りにくい職場である。日頃の社員への声かけはもちろんのこと、毎月第1月曜日の総員朝礼、四半期に社員の誕生日に合わせて誕生日会、年1回の旅行会などを実施してコミュニケーションを図っている。
- ・営業職と事務職間で相互に相手への理解度を高めないと、責任転嫁しやすくなり、業務に支障が出るため、社長、役員が橋渡しをして、相手業務の苦勞を伝えるようにしている。
- ・頑張った社員の正当な評価（例一賞与額／臨時賞与等）。
- ・①優秀な人材の育成のための公平な人事考課、②適材適所の人材配置。
- ・社内コミュニケーションを取るに当たり、各部署内で1人当たり3千円の予算内で飲食する経費を計上している。
- ・勤務中に摂取する飲料について、会社で用意している。

(3) 苦勞している点

- ・能力や実績に応じて差をつけたいけれど、あまり大きくはできない（和が崩れる）。
- ・技術の会社なので、個人のスキルに差があり、年数と評価が一致せず、難しい。
- ・人間成長の実現と、社員の自主性及び創造性の重視により、結果として、会社の利潤を生み、お客様に喜びと感動と満足を与えることに必要な考えと行動を浸透させるなど、労力を費やす点。
- ・新入社員を取り込むことにより、会社の将来像を全社員で考え直す、見つめ直すきっかけとしているが、なかなか入社希望者の確保に悪戦苦闘している。
- ・部門内及び部門間ミーティングや会議等で報連相を心がけるようにしているが、幹部やリーダーと一般社員との間で協調意識の乖離が一部ある。
- ・報告、連絡、相談の重要性を認識させるのに苦勞する。
- ・何人かのスーパースターを育成することにより、周りがついていくようにしたいが、スーパースターはそんなにいない。
- ・会社主導で様々な取組を実施している（改善提案、5S、プライバシーマーク、キックオフイベント、人事制度構築）が、それによって社員の活性化、主体的・自律的行動には必ずしもつながっていない。
- ・努力している人、成果を挙げた人はきちっと評価してやるため、昇格、昇給、賞与で差をつける（信賞必罰）ようにしているが、社員の向上心、昇格志向が乏しく、人參をぶら下げても効果が薄い。
- ・最大限配慮しているつもりでも、本人たちには響かず、次第に当然と思う節がある。無意味なことが多い。
- ・社員の考え方、行動において温度差がある。
- ・人により考えが違う中、自分中心にと思う正社員、パートが多いように思える。会社側も必要で雇っているが、メディアでの条件や、様々な内容を皆が普通に会社の大小に関わらず言っている。中には、すばらしく働いてくれる人がいるが、どうも世間がおかしいと感じることが多い（国が日本人に合う労働にしないとだめだと思う。昔は海外もなく、国内で売上げをあげ、それで潤っていた）。
- ・業務内容が様々で、イベント事が実施できない（休日等）
- ・一番大きな課題は管理職の育成である。中途採用者がほとんどであり、IT技術者として一人で仕事をこなすことに慣れてきた人に、管理職の仕事がいかに大切であるか、その真のあり方に常に悩んでいる。背景として、それぞれの職場が異なっている（客先常駐）という点があり、ネックとなっている。



大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 平成 29 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9938