

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

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員

須永 努

はじめに

企業競争力強化のためには、その取組への社員の積極的協力が求められます。特に中小企業が機動性、小回り性の高さなどの自ら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であり、こうした相互理解と信頼のためには、社内コミュニケーションの形成が不可欠です。

しかし、社内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、経営者にはそのための手間隙（時間と労力）が求められます。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について、大阪府立大学大学院経済学研究科の野田知彦教授のご協力のもと、府内の中小企業経営者の方々を対象に調査を行いました。

調査において実施したアンケートは、大阪府内の常用雇用者31人以上300人以下の民営企業を対象に行い（有効発送数1,966）、有効回答数422で、有効回答率は21.5%でした。

社員とのコミュニケーション形成への取組

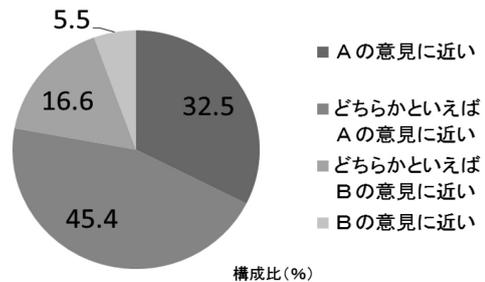
経営者が、社員の意向や要望の把握に対してどのようなスタンスで臨んでいるか考察するため、次のA、Bの2つの意見を示し、どちらの意見に近いか回答を求めました。

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

すると、「Aの意見に近い」「どちらかといえばAの意見に近い」とする回答が約8割を占めました（図表1）。Aの意見に近い理由としては、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があげられています（図表2）。

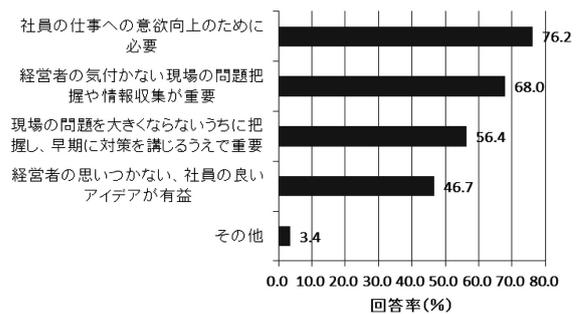
このように、多くの経営者は社員の意向・要望把握の必要性を高く認めており、会議の席、日常の声かけ、個人面談、経営情報の公開、親睦行事の開催など、社員とのコミュニケーション形成に様々な手法を駆使し、工夫しながら取り組んでおり、社内コミュニケーションの重要性に対する経営者の認識も高まっています。

図表1 社員の意向や要望把握への経営者のスタンス



(注) N=416。Nは有効回答数、以下同じ。

図表2 Aの意見に近い理由



(注) N=319。「Aの意見に近い」「どちらかといえばAの意見に近い」企業からの複数回答。

社内結束力の高い企業の特徴

社内の結束力の高い企業と高くない企業とを比較してみると、結束力の高い企業は高くない企業よりも、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（図表3）、社内の雰囲気も良い（図表4）ということが明らかになりました。

また、社内結束力の高い企業の方が高くない企

業よりも、「製品・サービスの品質」「情報収集・分析力」などの競争力が高く、さらに最近3年間にこうした競争力を向上させています。

図表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	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	※※※
	高くない	249	4.33	
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	※※※
	高くない	249	3.63	
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	※※※
	高くない	249	3.84	
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	※※※
	高くない	249	3.63	
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	※※※
	高くない	246	3.72	
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	※※※
	高くない	248	4.07	
社員は経営に対して協力的である	高い	134	4.15	※※※
	高くない	246	3.59	

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

図表4 社内の雰囲気との関係

	社内結束力	回答企業数	平均値	有意差
社内に社員間で仕事を助け合う雰囲気がある	高い	135	4.21	※※※
	高くない	247	3.60	
社内に部下や後輩を育てようという雰囲気がある	高い	136	4.15	※※※
	高くない	249	3.47	
社員間に学び合い教え合う雰囲気がある	高い	136	4.06	※※※
	高くない	249	3.45	
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	高い	136	3.63	※※※
	高くない	249	3.18	
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	※※※
	高くない	249	3.38	

(注) 図表3と同じ。

離職率低下に向けた社員の発言制度

採用環境が厳しい中、終身雇用をできるだけ維持するスタンスで、自社の業績に寄与する主力正社員は社内で育て上げて確保している企業が多いことから、競争力を向上させるうえで、離職率の低下は企業の最重要な課題となっています。

そのような中で、離職率を低下させ、生産性を向上させていくには、できるだけ多くの社員から生産性向上の意見・提案が出るようにインセンティブを与え、業務改善に関する声を聞き取るだけでなく、労働条件や人事制度などに関する声にもより耳を傾け、社員の不満解消などを図っていくことが重要となっています。こうした経営者による社員の意向・要望把握を充実させるうえで、個人面談のような個人的な発言制度と、従業員代表制のような集団的な発言制度とを上手く組み合わせることで、企業が社員の間にwin-winの関係を築くうえで有効と考えられます。

社内コミュニケーション形成のポイント

今後中小企業が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を形成していくポイントとしては、下記の項目があげられます。

(1) 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

社員にとって会社は生計を維持するための収入を得る場であり、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ります。したがって、経営者が社内外の情勢を見極め、的確な戦略立案や経営判断を行い、それらについて社員への説明能力を高めていくことが重要です。

(2) 意見や提案を出した社員への対応改善

「妥当性・実現可能性のある業務改善に関する社員の意見や提案は実現に向け取り組む」企業は多いですが、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、それらが成果に結実すれば評価される体制づくり、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を改善し、社員が意見や提案を出すモチベーションを高めていくことが重要です。

(3) 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が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、社員の親睦のための取組も行われています。社内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す。さらに、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す。

(4) 管理・監督者の能力・モチベーション向上

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いう企業が多いことから、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につながる人事評価による適正な処遇などを行っていくことが重要です。

※本調査については、報告書『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』に取りまとめています。大阪府の下記URLをご参照ください。

http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr1_2.html