

# 職場活性化を促す社員間コミュニケーションの研究 — コミュニケーション機会の創出手法に焦点を当てて —

石 田 秀 朗

奈良文化女子短期大学

## A Study of Human Communication for Work Place Activation — With a Focus on the Methods for Encouraging Their Communication —

Hideo Ishida

*Narabunka Women's College*

変化のスピードが激しく、多様化・個性化する時代において経営資源における競争優位の源泉は「ヒト」であり、それを活かす組織マネジメントが経営において重要な要因となりつつある。人々が働く職場活性化の阻害要因は経営者や中間管理職など上司とメンバー間の関係性の希薄さ、具体的には「仕事の価値や意味」「評価の納得性」「職場の人間関係づくり」についてコミュニケーションが不足していることが原因である。職場の活性化を促す社員間コミュニケーションを実施している企業におけるコミュニケーション機会創出の手法を分析したところ、そこに共通するものは企業理念や行動指針の日常的な意識化を前提として「互いが知り合う状態」「互いが学びあう状態」「互いが賞賛しあう状態」を生み出す仕掛けや仕組みを可能な限りたくさん作り、そのことが更なる活性化を促すスパイラルを生み出していた。

キーワード：仕事の価値や意味、評価、職場の人間関係、社員間コミュニケーション

### 1. はじめに

バブル崩壊後の1995年頃からキャリア開発を個人に対して促す傾向が増加しているように思われる。社会人によるキャリアアップのための様々な実用的な資格やMBAの取得がさかんに行われるようになった。大学もそれに習い、学生に対して資格取得を促し、学内でキャリア教育が行われるようになった。最近では高校や中学においてもキャリア教育を実施するようになった。個人が自らキャリア開発を行っていくことについて異論を唱える者は少ないだろう。一方で、個人を活かす組織についてはどうだろうか。一般に経営資源の三要素は「ヒト」「モノ」「カネ」のことをいうが、変化が現在ほど激しくない時代は規格品の大量生産・大量販売が中心的考え方であり、良い「モノ」を作ること、また「モノ」を作る「モノ」である設備や建物が大きなアドバンテージとなっていた。しかし、汎用品などはすでに韓国、台湾、中国に対して競争優位は得られない状況であり、経営において設備や建物が以前に比べる

と競争優位の源泉とは言い難くなっている。また、「カネ」に関しても以前のように資金調達が限定されている時代は資金そのものを持っていることにより優位な状況を得やすかったが、現在のように低金利の時代、直接金融が可能な状況においては必ずしも競争優位は得られるわけではない。変化が激しく商品寿命が短くなり、人々の価値観が多様化した現在、そしてこれからの時代の経営においては「ヒト」がこれまで以上に重要なファクターになってくるだろう。しかも、「ヒト」という資源に対して個人の能力開発の上に依存するのではなく、個人の能力を活かす組織マネジメントが重要になってくるだろう。本稿では、個人の能力を活かす組織マネジメントにおける職場の活性化を促す社員間のコミュニケーションの創出機会の手法について考察するものである。

## 2. 職場活性化の阻害要因

中原<sup>1)</sup>は様々な文献研究の結果、活性化された職場について、

- a. 職場メンバーが相互に意志をコミュニケーションし、目的・価値観を共有できること
- b. 職場メンバーが能動的に新しいことに挑戦し、成長を実感できること

と定義づけている。20年以上にわたって「働きがいのある会社」の調査を行っている Great Place To Work(R) Institute Japan<sup>2)</sup>では、「働きがいのある会社」を「従業員が勤務する会社や経営者・管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感が持てる場所」と定義している。それでは、まず職場活性化の阻害要因は何かを社員のモチベーションに関する二つの調査資料を見ながら検討していく。中堅・中小企業の社員のモチベーションを高める方策等に関する調査研究委員会<sup>3)</sup>の調査によると社員がモチベーションを低下させる要因として上位に挙げられているのは「経営陣や上司への信頼感をなくした時 (63.3%)」、「賃金や処遇に対する不満が生じた時 (50.6%)」、「職場の人間関係が悪化した時 (40.8%)」、「努力・成果が正当に評価されないこと (34.0%)」である (図1)。

次に、野村総合研究所 (以下 NRI)<sup>4)</sup>が実施した働く意欲に関するネットアンケート調査の中で、「現在の仕事・職場に対する不満は何ですか」という問いについて見てみることにする。上位に挙げられている回答は「給与・賞与が少ない (43.6%)」「忙しすぎてゆとりがない (25.5%)」「評価が不公平である (17.3%)」「上司に問題がある (16.0%)」「自分自身が成長している実感がない (15.0%)」「やったことに対する手ごたえが感じられない (14.1%)」「仕事の内容がつまらない (13.5%)」「職場の人間関係や雰囲気がよくない (10.8%)」である (図2)。どちらの調査においても1位は「賃金・給与」といった金銭的報酬が挙げられている。これは仕事をする上で生活の安定が前提条件であるからと考えられるが、それでは金銭的報酬以外に重要視しているものは何であろうか。NRIの同調査の「あなたにとって、お金以外の報酬で重要なものは何ですか」という問いに対して上位に挙げられた回答は「仕事自体の面白さや刺激 (44.5%)」「同僚や後輩から信頼されたり感謝されたりすること (35.0%)」「顧客から感謝されること (34.2%)」「上司から高い評価や承認を得られること (26.6%)」「一緒に仕事をする仲間の質が高いこと、関係が刺激的であること (21.9%)」であった (図3)。

これらの調査から浮かび上がってくる職場活性化の阻害要因として考えられるのは、経営者や中間管

理職のマネジメントにおいて「仕事に対する努力への評価」「職場の人間関係」「仕事自体の面白さ」といったことが重要な要因になってくるのではないかと考えられる。

坂本<sup>5)</sup>は職場活性化の阻害要因についてまず、経営陣や中間管理職の人格・識見・能力にあると分析している。特に、中間管理職は一般社員にとって日常的に接するので経営陣同様に重要な要因となると述べている。具体的に中間管理職の仕事について「その組織が顧客の満足と幸せのために果たすべき使命・役割を部下に対して、明確に示さなければならない。そして、その実行に際しては、可能な限りの権限移譲を行い、部下が常に最高の状態、最善の方法で職務に専心できるよう良い環境を準備するとともに、継続的にサポートしなければならない。そして部下が成長したならば、邪魔にならないようにしなければならない」と定義している。次に、職場の人間関係については、経営陣や中間管理職が一人一人の社員とコミュニケーションを取ろうとせず、社員同士がコミュニケーションを取りやすい様々な“場”を意識的に創出していないことが職場活性化の阻害要因であると分析している。その他、賃金、処遇、評価については、同業他社の社員と比較しその賃金が大幅に下回っていたり、その処遇に納得できなかったり、社員間の格差に納得性や復元性といったシステムがないことをその阻害要因として挙げている。また、NRI<sup>6)</sup>は職場活性化の阻害要因には次の5つのパターンがあると分析している。

パターン1：存在価値や仕事の意味の喪失

パターン2：自己成長に対する閉塞感や不安感

パターン3：組織の保守化とイノベーション行動の阻害

パターン4：自分に対する被害者意識と他人に対する攻撃性の拡大

パターン5：ワークライフバランスの崩壊

それぞれを要約し説明すると、パターン1は目に見える数値目標の達成が唯一の目標として肥大化し、顧客への価値創造やプロフェッショナルとしての仕事の追求、従業員同士の質の高い仕事を創造するための熱い対話が失われている状態の時に起こりやすいと分析している。これは指導する経営者や中間管理職が、数値目標に並び立つ重要な要素として自らの仕事の価値や意味を実質的に指導できていないことがその要因とみている。パターン2は、一人の従業員を同じ上司のもとで、同じ役割で、同じ仕事に数年間続けさせるという状態、またマネージャー層（一般に部長職や課長職）に中高年が長くどまっている状態、同じ状態で働かされてばかりで新しいことへの学習や自己研鑽の機会が少ない状態、こういった時に起こりやすいとしている。仕事に慣れた従業員にその仕事をしてもらうことの効率の良さやそういう人材を上司は手放さないこと、また、ポストの問題は以前のようにピラミッド構造の時代とは違い定期的な昇進・昇格が期待できないことがその要因とみている。パターン3は、新しいアイデアや発想を実現するために職場内においてそれを受け入れてもらうための調整エネルギーが非常に大きい状態である。これは、既存事業がさほど問題なくうまくいっている状態で新しいことをすることに対してリスクと捉える傾向にあること、既存事業の各部門長の権限の大きさが新しい試みに人的資源を組織横断的に集約させるのが難しいことが要因とみている。パターン4は、個々人の過剰な自己主張が従業員同士の相互批判を生み出し、職場における相互の信頼感や連帯感が失われる状態である。これは、成果主義に基づく個人評価の行き過ぎを要因と挙げている。つまり、成果を自己誘導すること、競争相手を悪く言うことにより個人評価を上げようとする傾向が見受けられるとみている。パターン5は、深夜残

業や休日出勤が日常化し、肉体的・精神的な疲労が蓄積し、仕事の質や自分の成長を振り返る余裕が失われている状態で、その要因は慢性的な過剰労働とみている。ただし、過剰労働を一概に仕事の絶対量とはみなさずに、仕事の自律性とリズムの関係性、つまり自分で仕事を設計しコントロールできる場合は、客観的にはハードワークであっても本人にとっては充実感のある状態であるとしている。

以上のことから職場活性化の阻害要因として考えられるのは、職場のリーダーである経営者や中間管理職とメンバーとの関係性、つまりコミュニケーションの希薄さがその大きな要因として考えられる。コミュニケーションの希薄さの具体的内容を挙げれば以下の3点に集約されよう。

- ① 仕事の価値や意味、あるいは使命をメンバーに伝えきれていないことである。
- ② 仕事に対する評価を納得させるような説明が行われていないことである。
- ③ 経営者と中間管理職とメンバー間のみならず、メンバー同士においても職場の人間関係が良好になるようなコミュニケーションの機会の創出ができていないことである。

### 3. 社員間コミュニケーション戦略の事例研究

前章で挙げた職場の阻害要因を取り除き、活性化された職場では、どのような取り組みをしているのだろうか。本章では、活性化された職場と認識されている企業を3社取り上げて、とりわけ社員間コミュニケーションについての取り組みを検討していきたい。活性化された職場であるという基準に明確なものはないが、先述の中原の定義に基づき特定の企業が実施する働きがいや社員のモチベーションに関するコンテストにおいて上位にランキングされていたり、マスメディアに取り上げられたり、国や地方自治体で表彰されたりしている企業の中から選択した。

#### 3.1 サイバーエージェント

まず、株式会社サイバーエージェントについて見ていく。同社はコミュニティゲームサービス「アメーバ (Ameba)」やネット広告代理業などを手掛けるベンチャー企業である。1998年の創設以来、拡大路線を続けているが、2000年にITバブルが崩壊して業績が低迷した時期もあり、当時は将来に不安を覚える社員が次々流出した。離職率が30%を超えていた同社は、この頃から若い社員が魅力を感じて集まる会社づくりへの挑戦をはじめ、役員も参加して社員活性化の委員会を立ち上げた。その委員会は現在も継続中で、社内を活性化させるアイデアを創出し、現在は社員が根付く働きがいのある会社と認識されている。社員が働きがいを生み出すための人事強化を経営方針とし、具体的には「現場の声を拾う会議体の開催」「ビジョンを一つに絞る」「価値観の明文化」「社内報の強化」「社員総会及び社内表彰の強化」「部活動支援制度」「新規事業プランコンテスト」などの施策が挙げられる。

##### 3.1.1 社員が職場の近くに住む仕掛け

同社には、オフィスのある駅から2駅以内に住むと3万円の家賃補助を出すという「2駅ルール」がある。首都圏は片道2時間近く使って通勤する者も多く、その精神的・肉体的負担を減らしもっと仕事

に集中してもらおうということから考えられたが、この制度のもう一つの意図は、メンバー同士のコミュニケーションを密にしたいというものである。現に多くの社員がオフィスの近くに住んでおり、社員同士が仕事帰りに食事に行ったり、休みの日には集まったりと交流の機会が増え、社員と行動を共にすることが多く、社員の連帯感が生まれている。また、部門内に限らず、部門外の社員同士の交流もでき、新しい仕事や事業の創出機会となっている。

### 3.1.2 豆本の行動指針とトイレのミッションステートメント

同社は「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンを掲げているが、このビジョンを社員全員が共感し、実現に向かうモチベーションを高めるための仕掛けをしている。掲げたビジョンを全社員に示す。そしてビジョンを達成させるための行動規範「マキシズム」を名刺サイズの小冊子にして「豆本」と称して全社員に配布している（写真1）。これは、どんな時にも原点に戻って仕事をするための指針となるように、絶えず携帯できる小さなサイズにしている。そして次に経営方針を、誰にでも伝わる言葉にして「ミッションステートメント」と称して社内に掲示している。これは、トイレの鏡に映る位置に逆さ文字で掲示している。その意図は、手を洗って鏡に映った自分の姿を目にして身を正す時、その背景に「ミッションステートメント」が映り、絶えずミッションを意識することを狙っている（写真2）。

### 3.1.3 経営陣やマネージャーのブログ

同社の経営者やマネージャーは、ほぼ全員が自主的にブログを立ち上げ、日々の想いを発信している。このブログを読むと、個人の価値観や考え方が伝わってくるが、これをメンバーが読むことで上司の考えていることを理解することができる。一般に直属の上司でも日常会話の中では価値観に触れる会話をする機会は少なく、まして日常的に接触機会が少ない他部署のマネージャーや役員などの価値観を知る機会はほとんどないと言っても過言ではない。そんな中でブログの存在は有効なコミュニケーションツールとして役割を發揮している。社長の藤田晋氏も「渋谷で働く社長のアメブロ」とうブログを通してメッセージを綴っていることは有名であるが、社内の出来事にも触れてその見解を載せていることもあり、社長の考え方を社員により理解させる機会となっている。

### 3.1.4 採用ホームページの社員紹介ページと社内報の「私の履歴書」

この会社の採用ホームページには「100words」「55works」というコーナーがある。これは、社員紹介のページには100人の社員が、仕事紹介のページには55人の社員の仕事が掲載されているというものである。社員の熱意や仕事に対する意識を伝えることで「こんなに多くの仲間がこの会社を支えている」ということを社外に存在する採用ターゲットに感じてもらうという意図がある。しかし、これらは外部に向けたメッセージであると同時に、社内のメンバー同士が知り合うツールとしても有効なものである。これ以外にも、社内報には「私の履歴書」というコーナーがあり、社員の生い立ちやこれまでの歩みを掲載しており、閲読率が非常に高く、社員同士が互いを知る機会であり、また他の社員の仕事ぶりから学ぶ機会を創出している。

## 3.2 堀場製作所

堀場製作所は、京都府に本社がある分析・計測機器の開発・製造・販売の会社である。この会社の社是は「おもしろおかしく」である。創業者である堀場雅夫氏は医学博士であり、研究のプロセスで生命誕生の神秘に感動を覚え、奇跡ともいえる確率で誕生する人間が人生の大半を過ごすことになる「会社」が面白くなければ不幸だと考えた。そこで、社員がおもしろおかしく仕事に打ち込める環境を整えることにこだわってきた。

### 3.2.1 人事の基本戦略

社是とは社会への姿勢に対する言葉が一般的であるが、堀場製作所は企業としての社員への約束が社是となっている。それを前提にした人事の基本戦略は以下の3点である。

#### ①オープン&フェア

オープン&フェアは、どの社員に対しても組織が求めていることを開示して、機会を平等に与えるという意味で使われている。オープンとは、最初に期待している内容やルールを明らかにすることであり、フェアとは、誰もがチャレンジできる環境を整えるということ、すなわち、人事戦略としては、結果の平等ではなく機会を平等に与えるということを重視している。絶えず努力するための機会が与えられ、努力することで達成感や充実感を得ることができて初めて「おもしろおかしく」が体感でき、成果をあげることができるという考えに基づく戦略である。

#### ②加点主義

評価において減点しないという方針である。これには、減点を恐れ挑戦しようとせず、準備に必要以上の時間をかけて機会を喪失してしまう、また、何もしない方が減点されないという思考に至り何もしない社員が増えないようにするという目的がある。社内における具体的な言葉として、「見逃しの三振ではなく空振りの三振」を推奨しており、失敗では減点せず、チャレンジに加点している。

#### ③コミュニケーション

現代のビジネス環境は、情報化社会となりスピードが求められており、スピードを左右する最大の要因が、社員同士のコミュニケーションが良好か否かであると考えている。情報をスピーディーに共有するためには、互いの「想い」が伝わってこそコミュニケーションであると捉え、社員同士のコミュニケーションを良好にする機会を多く設けている。

### 3.2.2 社是と企業哲学の浸透法

#### ①社是の日常化

社内の至る所に「おもしろおかしく」というメッセージが散りばめられている。エレベーターのドア(写真3)、エレベーター内部のカーペット、社内の自動販売機のコップ(写真4)など社員が目にするところに「おもしろおかしく」という文字が目に入るようになっている。日常的に企業の社員に対する想いに触れられ、その想いの下、各社員が「おもしろおかしく」働くことができる風土形成をしようというものである。

#### ②HORIBA ブランドブック(写真5)

会社規模が拡大し、社員が増えて、働く場が分散すれば企業文化が薄れていくといったことに対して、それを防止するために、堀場ブランドを再確認して、共有・伝承して行くことを目的とし「HORIBA ブランドブック」という冊子を作っている。この冊子を制作するにあたり、各国で働く社員に、「自分にとって『おもしろおかしく』とは何か?」や「HORIBA の存在価値は何か?」などのアンケート調査を実施し、「何が HORIBA ブランドなのか?」を社員自らが考え、社員自らその冊子を制作している。具体的には、36人の社員のメッセージを含めた構成になっており、主要6ヶ国語に翻訳し、全世界で同じ内容を共有している。

### 3.2.3 多様なコミュニケーションの機会

同社は「日本一宴会の多い会社」と雑誌で紹介されるほど、人事の基本戦略であるコミュニケーションを向上させるために、多くのイベントを開催して社員間交流の機会を増やしている。

#### ①誕生会

月に1度、社長や役員がホスト役になって誕生会を開催している。この会には中間管理職は参加できず、経営陣が直に現場で働く社員の生の声を聴く機会としている。

#### ②感謝デー

毎年5月1日は一般的にメーデーで労働者が団結して権利主張をする日であるが、同社では感謝デーとして全国各地でバーベキューや野球観戦などの様々なイベントを開催している。

#### ③オープンハウス

社員の家族などを会社に招待し、社員が働いている会社を家族に知ってもらったり、働く姿を見せたりするイベントである。社内見学や排ガス測定器による実験等を行い、参加した家族が環境問題を考えよう機会、家族のしている仕事の社会的意義を理解しよう機会としている。

#### ④新入社員によるビアパーティ

毎年夏の終わり頃に、本社の屋上でグループ会社の社員を集めて600人以上が参加するビアパーティが行われ、新入社員が運営を取り仕切る。原価計算や会場レイアウト等企画から当日の運営までのすべてを担うことで、新入社員の教育の一環としても捉えている。失敗しても減点評価はない同社だからこそ、新入社員にとっておもしろいことが企画でき、この体験を通して自信を得て成長する機会になると考えられている。

#### ⑤コミュニケーション促進補助金制度

社員同士のコミュニケーション強化を目的としたイベントであれば、会社が補助金を出すという制度も導入している。

## 3.3 天彦産業

天彦産業は、大阪市にある鉄鋼卸の会社であり、創業は1875年の歴史ある中小企業である。「われわれは人類社会向上のベースたる働きをするものである」という企業理念のもと、人類社会に貢献しようという志を以て企業経営をしている。経営基本方針は以下の3つである。

- i . 我社は三方良し（売り手良し、買い手良し、世間良し）の精神を再認識する。

ii . 我社にとって現状維持は死を意味する。常に時代を先取りし、社会のニーズに応え、グローバルな視点で、領域を充実・拡大する。

iii . 我社は人生創造の場と位置付け、生き甲斐、働き甲斐を見出し、自己実現を図る。

同社がこだわるのは社員第一主義であり、経営方針に3H（自らの幸福、家庭の幸福、会社の幸福）を掲げ、社員第一主義の経営を行っている。以前、長期にわたり経営難に苦しんだ時代があり、現在の社長は、社長一人での経営に限界を感じ、社員への教育投資を決意した。人材育成の考え方は社員一人一人に対して、他者との違いを否定するのではなく、違いを尊重し、それを長所として伸ばしていくことを重視している。そして今を充実させることを大切にしながら、成長の過程を認めて評価する取り組みをしている。

### 3.3.1 ユニークな委員会活動

同社の一番ともいえる特徴は、ユニークな委員会活動である。「業務と委員会は企業活動で同等の価値を持つ」というスローガンを掲げ、委員会の活動を人事評価に反映している。全員がヒラメキ・トキメキ・ハツラツ・スッキリという4つ委員会のいずれかに属する。委員会活動も人事評価に反映するかという根拠を社員に伝え、ホームページなどでも公表している。「委員会でも成長を願うと同時に、仕事だけではすべての社員を褒めることができないため、委員会活動を通じての成長も褒めたい」という社長の意志を評価に反映するということ、その姿勢を内外部に示すことで、社員と経営者との信頼関係の強化にもつなげることを目的としている。4つの委員会の目的と活動については以下のとおりである。

#### ■ヒラメキ委員会（社員の自己啓発・促進をテーマとして活動）

- 当番制で行う朝礼の実施
- 読書、新聞購読の推奨
- 天彦ギネス（努力した人の表彰）

#### ■トキメキ委員会（社内外に対する広報・情報収集をテーマとして活動）

- 「てんひこ」新聞の制作
- 社内外に情報のアンテナを張る
- 社内の歴史を保存

#### ■ハツラツ委員会（社員の心と体の健康管理・促進をテーマとし活動）

- 早朝ジョギング（週3回）
- 3時のストレッチ体操
- 金剛山登山（年2回）

#### ■スッキリ委員会（社員の安全・美化・しつけをテーマとし活動）

- ピカピカタイム・外周清掃
- 花壇管理
- 危機管理

具体的な活動とそのねらい、成果をいくつか見てみることにする。週に3回の早朝ジョギングは社員の体力向上、健康管理を目的として、毎週月・水・金の7:30からラジオ体操をした後、2km先の海釣



り公園まで走るのだが、負荷のあることを全員でやり遂げることで協調性を高めることに繋がっている。年に2回の金剛山登山は社外活動で協力し合い、個人の役割を自覚し、目標に対する達成意識を高めることを目的とし、取引先や顧客、社員の家族も一緒に登り、夏は山頂でバーベキュー、冬は下山後全員で鍋の会食をするなど、それらは全員一丸となって困難を超えることの喜びを分かちあい、達成感を得る経験をする機会となっている。職場で業務以外の活動を強要することが難しい時代だが、部署を超えて触れ合う時間をつくるのが業務遂行に良い効果をもたらすということがわかり、継続して実施している。「天彦ギネス」という名の表彰制度は、社員のモチベーションアップを目的に、仕事以外のことも対象にして委員会が努力した人を表彰するものである。社員同士が褒め合う仕組みによって互いにモチベーションを高め合うという相乗効果が得られている。

### 3.3.2 助け合う企業風土づくり

委員会活動が活発なことによる効果は多々あるが、委員会活動が部署を超えたコミュニケーションの場として機能しており、「部署間の連携」を強化することに役立っている。部署を超え、上下関係の意識を持たずに通常業務ではない話を密にするうちに、仲間のために互いが努力をしたいという意識が芽生え、助け合うという企業風土が育まれた。また、それを支えるのは、この会社は社員全員が委員会活動に主体的に参加して、その活動は日常業務同様に評価されることであり、その評価は「いい評価をする機会を増やしたい」という社長の意志を証明していることである。

## 4. 社員間コミュニケーションの手法についての考察

職場活性化の阻害要因として経営者や中間管理職とメンバー間のコミュニケーションの希薄さを課題とし、その解決策として今回は3つの企業の事例を研究してきた。企業における社員間コミュニケーション戦略は、企業理念や行動指針の日常的な意識化を前提として以下の3つの機会を作る仕組みや仕掛けをできるだけたくさん作ることがその要素となっていると考えられる。

- a. 互いが知り合う機会をできるだけたくさん作る
- b. 互いが学びあう機会をできるだけたくさん作る
- c. 互いが賞賛しあう機会をできるだけたくさん作る

これらは、まず互いが知り合う機会を作る仕組みや仕掛けから始まる。直接的に社員同士が接触する機会として、イベント、委員会等があげられる。間接的な接触機会としてはホームページやブログなどのインターネットを活用したメディア、社内報や社内新聞など紙メディアなどが挙げられる。そして、こうした機会の創出手段を使うにあたり、社員同士が知り合うべきことは、仕事については役割、考え方、工夫や方法、実績、将来の希望などであり、またプライベートについては出身地、住居地、趣味・特技、出身校などである。サイバーエージェントは、採用ホームページにおいて「100words」「55works」というコーナーを設けたり、社内報において「私の履歴書」を掲載したり、また経営陣やマネージャーが自身のブログを立ち上げるなどしている。堀場製作所は、誕生会、感謝デー、オープンハウス、新入

社員によるビアパーティ、コミュニケーション促進補助金制度により、天彦産業は委員会活動において、また各委員会が実施するイベントや発行する新聞などを通じて日常において直接仕事で関係しない社員とのコミュニケーションの場を積極的に創出している。

互いが知り合うということは、自分のことを知っている人がいるということであり、その人数が増えればその職場にいる安心感が生まれ、また、他の社員との間でコミュニケーションが取り易くなる。他の社員にコミュニケーションが取り易くなるとお互いに情報を交換し合ったり、仕事のノウハウを提供し合ったりする機会を得ることができる。それらの機会を通じて、単に知り合っている状態から互いが学び合う関係、つまり互いが役に立ちあう関係が築かれることになる。さらに、こうして築かれた社員同士の関係は、それぞれが成果を出したり、功績をあげた時にそのことに関心を持ちやすくなり、互いに賞賛し合う機会を得ることにより、さらなる連帯感の創出機会を得ることになる。

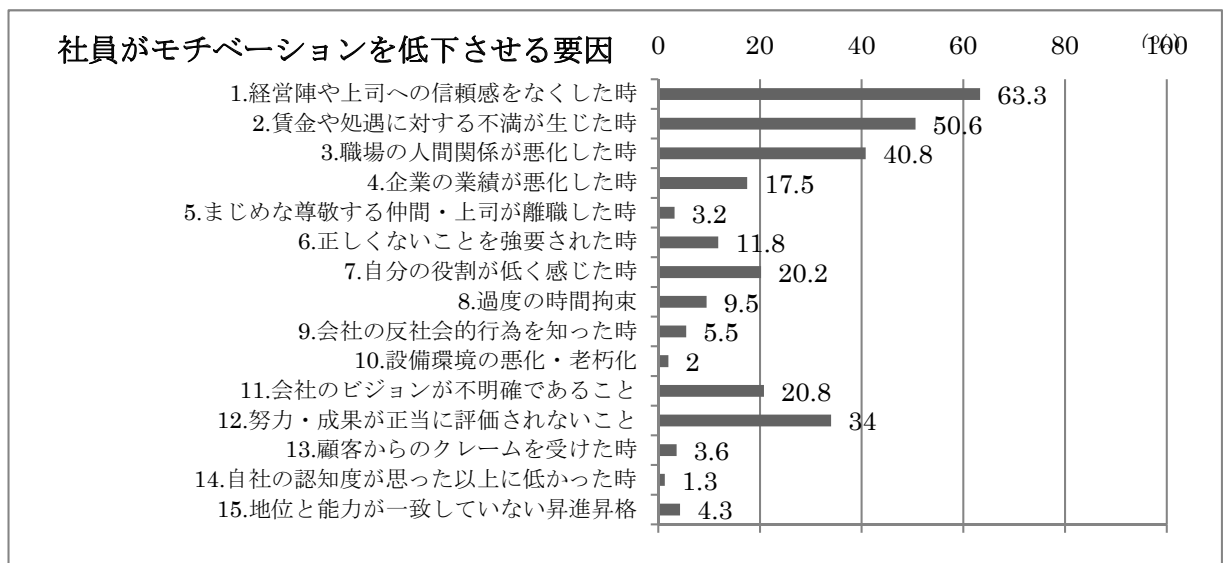
賞賛ということでは、事例の3社は企業として賞賛する機会を重要視している。前章では紹介しなかったが、サイバーエージェントは半年に1回ホテルの宴会場を貸し切り、レッドカーペットを敷いて装飾や演出も重要視し、毎回10名あらゆる職種の人に対して表彰したり、また毎月部署ごとにMVPを表彰したりし、賞賛の機会を多く作っている。また、「トピックスメール」という、上司が部下の活躍を、また同僚が仲間の活躍を、メールで賞賛することが日常化している。月に一度、社長は「ベストトピックスメール」を選び、賞を贈呈している。堀場製作所の加点主義、天彦産業の「いい評価をする機会を増やしたい」という経営側の意志は、社員の仕事を中心とした様々な活動に価値や意味を感じさせるものであり、その賞賛の機会は誇りの醸成に繋がっているといえる。

職場において、上記に挙げた3つの機会を作る際に重要なことは、意図的に「可能な限り多く」作るということである。また、その前提として経営者や中間管理職が社員に対して賞賛する機会を増やしたいという意志を日常的に発信することである。評価とは一般的に仕事に対する報酬との連動だけがクローズアップされる傾向があるが、日常的な賞賛される機会の創出も社員にとって大きな評価を得る機会となる。社員に対するこうしたコミュニケーションの機会を通じて、企業理念や行動指針を体現した仕事や活動の情報も共有され、社員にとっては「連帯感」「成長機会」「誇り」が生まれやすくなり、それらを得た社員のさらなるコミュニケーションが職場を活性化させていくのではないかと考えられる。

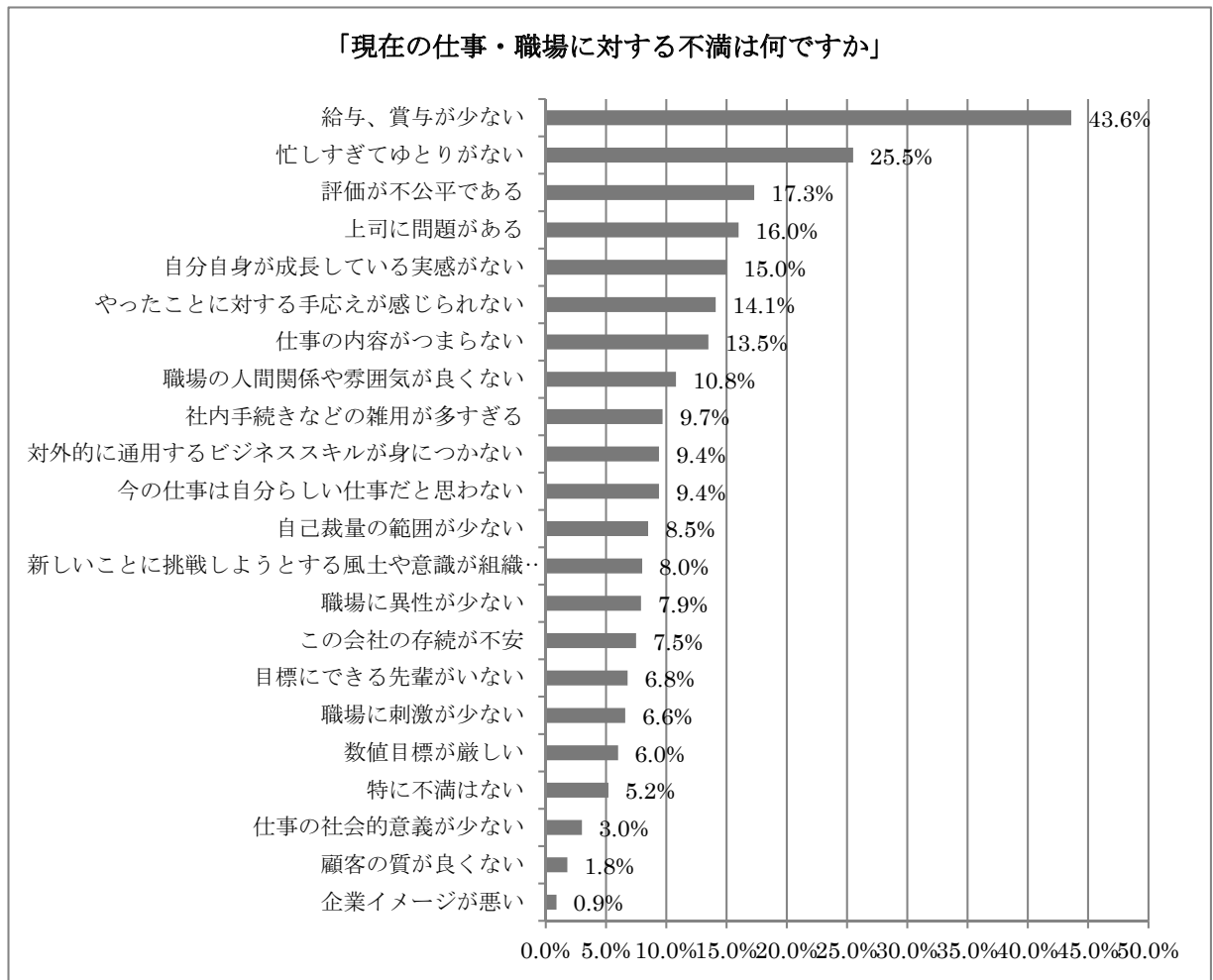
## 5. まとめ

個人のキャリア開発と職場における社員間コミュニケーションによる職場の活性化は、今後、さらに企業を初めとする組織の経営において重要性を増してくると考えられる。坂本<sup>10)</sup>は社員のモチベーションと業績の関係について、売上高動向を見ても経常利益率の動向を見ても社員のモチベーションが高い企業ほどその業績も高く、逆に社員のモチベーションが低い企業ほどその業績が低いということも、自身の調査により見出している。また、本合<sup>11)</sup>は分析件数が少ないということを断ったうえで、Great Place To Work(R) Institute Japanの「働きがいのある会社」ランキングの上位企業と業績との関係を株価を使用し分析した結果、景気低迷時においても企業業績を高められる可能性が高いことを示唆する

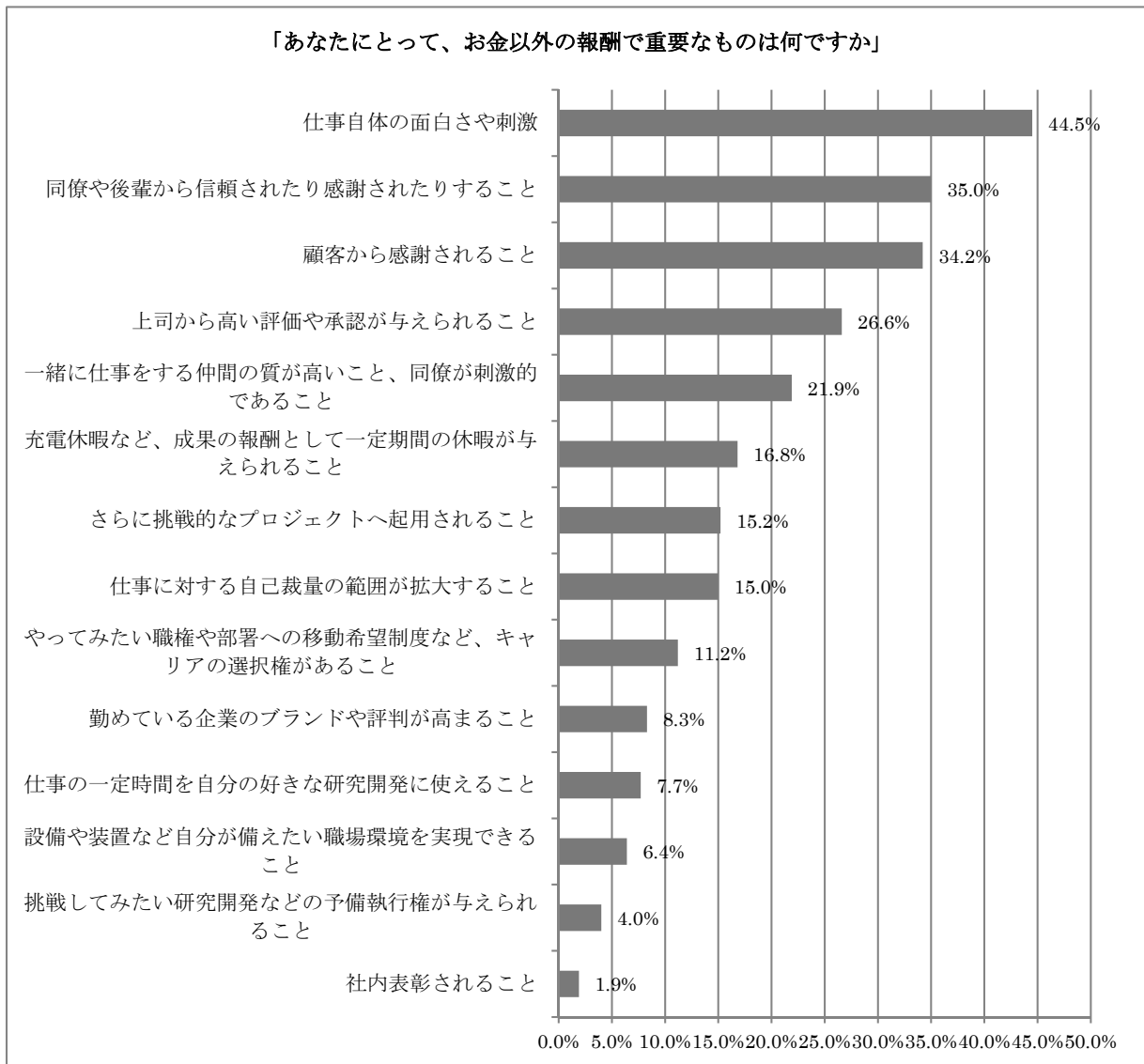
結果を得ており、働きがいのある会社の業績が市場・産業全体と比較して高くなる傾向を示していると分析している。社員間のコミュニケーションが円滑になるためには一定の時間と費用、労力がかかると考えられるので、そのための施策を実施したからと言って短期的に職場が活性化し、業績が安定するあるいは向上するとは言えないが、将来的・長期的に経営を安定化させるためには最優先課題と言えるのではないだろうか。今後は、独自に職場活性化を促す社員間コミュニケーションの手法の開発を行い、実際に職場への導入機会を得て、本研究を継続していきたい。



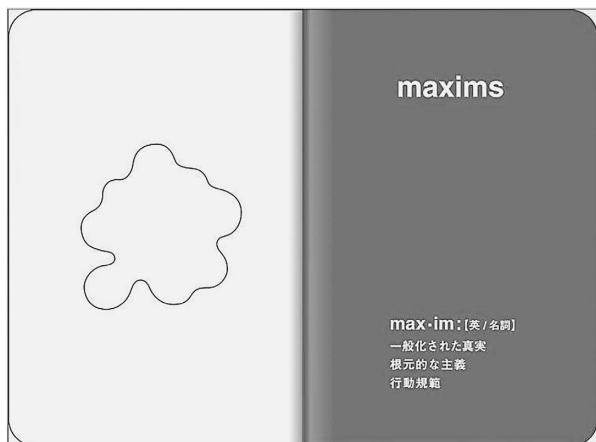
(図1) 出所：中堅・中小企業の社員のモチベーションを高める方策などに関する調査研究委員会 (2008年) <sup>3)</sup>



(図2) 出所：野村総合研究所「仕事に対するモチベーションに関する調査」(2005年) <sup>4)</sup>



(図3) 野村総合研究所「仕事に対するモチベーションに関する調査」(2005年)



(写真1) 「マキシムズ」<sup>7)</sup>



(写真2) トイレのミッションステートメント<sup>8)</sup>



(写真3)  
エレベーターのドア<sup>9)</sup>



(写真4)  
自動販売機の紙コップ<sup>9)</sup>



(写真5)  
HORIBA ブランドブック<sup>9)</sup>

#### 引用文献

- 1) 中原淳 (2011) 「組織活性化」を問い直す：経営学習論・組織論の知見から HR カンファレンス  
<http://hr-conference.jp/report/r06/basic.html>
- 2) Great Place To Work(R) Institute Japan ホームページ  
[http://hatarakigai.info/service/worth\\_doing.html](http://hatarakigai.info/service/worth_doing.html)
- 3) 法政大学・アイエヌジー生命保険株式会社 産学連携共同研究プロジェクト「中堅・中小企業の社員のモチベーションを高める方策等に関する調査研究委員会」(2008) 中堅・中小企業の社員のモチベーションを高める方策等に関する調査研究 法政大学・アイエヌジー生命保険株式会社
- 4) 野村総合研究所 (2005) 働く意欲に関するネットアンケート調査 野村総合研究所
- 5) 坂本光司 (2009) なぜこの会社はモチベーションが高いのか P190,P196,P206 商業界
- 6) 野村総合研究所 (2008) モチベーション企業の研究 東洋経済新報社 27-36
- 7) My News Japan (2009) サイバーエージェント「喜び組」が支えるサークル組織 My News Japan  
<http://www.mynewsjapan.com/reports/1088>
- 8) サイバーエージェント広報 & IR 担当のオフィシャルブログ (2008)  
<http://ameblo.jp/cair/entry-10079164497.html>
- 9) 堀場製作所ホームページ <http://www.horiba.com/jp/>
- 10) 坂本光司 (2009) なぜこの会社はモチベーションが高いのか P17 商業界
- 11) 本合暁詩 (2012) 「働きがい」は業績に関係するのか2012年版～2012年発表「働きがいのある会社」ランキング上位企業の株価パフォーマンス リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所  
[http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/120523\\_01.html](http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/120523_01.html)

#### 参考文献

- ・和田彰 (2010) 日本でいちばん働きがいのある会社 中経出版
- ・経団連出版 (2008) 働きがいのある職場づくり事例集 経団連出版
- ・坂本光司 (2009) なぜこの会社のモチベーションは高いのか 商業界
- ・サイバーエージェントホームページ <http://www.cyberagent.co.jp/>
- ・堀場製作所ホームページ <http://www.horiba.com/jp/>
- ・天彦産業ホームページ <http://www.tenhiko.co.jp/company/index.html>