

経営トップと現場第一線職場コミュニケーションの  
意義に関する一考察  
—D社社長コミュニケーション活動を中心に—

井上仁志

Significance of Communication between A Company President and  
His Employees  
— Focus on Analytical Study of “Company D” President’s Communication  
Activities —

INOUE Hitoshi

目次

1. はじめに
2. D社社長コミュニケーション活動結果
3. D社社長コミュニケーション活動結果からの考察
4. おわりに
5. 今後の展望

**Abstract**

Growing and managing a company requires the senior management to accurately grasp changes in the economic and political settings. Successfully navigating these economic and political changes requires the combined efforts of the company president and his employees.

Successful communication between a president and the employees most closely associated with the on-the-ground business environment is essential to create positive change within an organization.

Consequently, when employees are endowed with a sense of importance, or belonging, as a result of communication and support from their president, they are increasingly motivated to perform well.

Through an analysis of “president-employee(s) communication” in an organization referred to as “Company D,” this paper highlights and summarizes the performance of employees, found to be the resulting outcome of the communication they received from their company’s leadership.

キーワード：経営環境、経営トップ、意思疎通、帰属意識

Key words: Managerial Environment for Businesses, Top Management, Communication, Spirit

## 1. はじめに

経営危機に見舞われた企業が倒産せず業績を回復するためには、従業員の並々ならぬ努力とそれを指導する経営者の指導力が極めて重要となる。

巷では、企業再生を果たした経営者が賞賛され、その経営者の出版物は書店に数多く揃えられている。世間から注目を浴びている「日産」、「JAL」、「りそな銀行」などの業績回復を見てみると経営者の経営手腕によって、現場第一線職場まで血液が循環し、抹消細胞から組織の活性化が図られ、見事に起死回生を果たしている。

例えば、1999年度決算で大幅な赤字を計上し、経営危機に陥った日産を再生したカルロス・ゴーン CEO は、現場力が自動車会社の原点であり、良い製品を顧客の要望に合わせて作ることができれば売れる。その意味で現場力が最重要であり、これこそが真の暗黙知というべき要素だとし「現場力の再生」を改革の原点とした。現場力とは日産の社員が保持している潜在能力であり、部門毎に存在していたそれぞれの現場力を交流、統合させ、明確な方向性と進捗度を社員が理解できるようにし復活させた<sup>1</sup>。

2010年1月に会社更生法を申請し経営破綻したJALの稲盛会長は、会社の組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分け、社内からリーダーを選び、経営を任せることで経営者意識を持つリーダー、つまり共同経営者を多数育成した。アメーバ経営では、各アメーバのリーダーが中心となって計画を立て、全員の知恵と努力により目標を達成していく。そうすることで、現場の社員一人ひとりが主役となり、自ら経営に参加することを実現しV字回復を果たした<sup>2</sup>。

2003年5月の公的資金注入決定によって実質的に破綻と同様の状況に陥ったりそな銀行は、同年6月に就任した細谷会長の手腕によって2015年には国から支援を受けた資金の全額返済まで漕ぎ着けた。再生の柱として「厳格に」、「ウソをつかない」、「先送りしない」というトップの意思表明を職場に浸透すべく現場従業員との頻繁なコミュニケーションを実践した。

所有と経営を分離している会社法の理論からすれば、優秀な経営者が企業再生を図るこ

<sup>1</sup> 菖蒲 (2012, p. 203)。

<sup>2</sup> 小野 (2013, p. 6)。

とは当然の論理である。しかし、現実には業績が回復せず破綻する企業が多い。これは、単に経営者の能力だけではなく、その組織に染みついた物事に対する見方、考え方、仕事の進め方、意識といった多くの慣行によって、体質改善不能の状態に陥っているからだとして想定される。前述した三例もまさにその状態から、意識改革、体質改善を断行して強靱な組織体質への変革が図られてきた。多くの企業で改革は実行してはいるものの、それが実効性のあるものになるには、そこで働く従業員の意識改革なくして成しえない。

経営者が思い描く方向に舵を切れるか否かは、そこで働く従業員から信頼され、自社への忠誠心を持って行動をしてもらえるかにかかっている。つまり、経営戦略を実行するにあたって最も重要なことは、その上位概念である経営理念を従業員にしっかり明示し、理解させることができるかということである。その理念に基づいて従業員一人ひとりが常に物事を考え、判断し、実践することができるようにすることが人事戦略の基本となる。

激しい企業競争を勝ち抜くためには、強靱な企業体質の構築と経営層と従業員、本社と現場第一線、各管理者とメンバーの情報の共有化、迅速な情報伝達が必要となる。中小企業であれば、社長の朝の挨拶や、職場巡回での談話を通じて、様々な情報の伝達と収受が可能となる。しかし、企業規模が大きくなり事業所も散在するようになると、経営者の直接の思いや指示事項の伝達は各階層の管理者を通じて行われるようになり、経営トップの思いがそのまま伝わることはない。また、各組織階層の責任者がその分野の情報を握り、その責任範囲の権限を行使することによって企業経営を成り立たせていく必要性から、責任と権限という名の下に経営活動に有用な情報は、各組織長の段階で薄められ、事実のまま経営トップに届けられることは難しくなる<sup>3</sup>。

企業経営の方向性決定において重要な判断要素である、正の情報、負の情報を迅速に正確に収受するためには、各組織長を介在しない従業員からの生の情報の獲得が企業統治上極めて重要であるといえる。

経営トップと従業員とのコミュニケーションが極めて重要であると考えられるが、多くの企業研究の中で、社長と全職場従業員とのコミュニケーション活動自体を研究したものは見受けられない。また、経営理念の役割、機能、策定、指導原理といった経営戦略上のベースとしての研究や企業変革に関する研究は数多く行われているが、実際に経営理念や変革の必要性を企業のトップ自らが浸透させていくことに対する研究は数少ない。

そこで、本稿では企業トップの意思伝達が第一線職場にどのように伝わり、理解され、

<sup>3</sup> 藤村博之（2006, p. 6）によれば、競合他社と営業活動で鎬を削っている営業担当者や顧客と会って技術開発について論議をしているエンジニアが持っている情報は、どんなコンサルタント会社も提供できないような内容を含んでいるとして現場情報の重要性を指摘している。

意識が変化するかという研究を行う第一歩として、D社が行った社長コミュニケーション活動での従業員の発言内容の提供を受け、この内容から経営トップと従業員とのコミュニケーションの有用性を判断するために基礎的な諸元を研究ノートとして纏めることとした。

## 2. D社社長コミュニケーション活動結果

D社は、建設業に該当する企業である<sup>4</sup>。業界では中堅の規模で、設立から順調に発展し安定的な売上と利益を確保してきた。しかし、ここ数年の急激な円安と経営環境の変化によって安定的だった顧客からの受注量が減少している。加えて受注単価の切り下げなどにより厳しい経営環境となり、将来に向けて新規顧客の開拓を急ぐ必要性に駆られている。このような経営環境にもかかわらず、長年、安定した受注で業務の変革を要求されて来なかった従業員に対して、「最近の状況変化に伴う危機感が醸成されていない」、「自ら業務改革の意識を持って取り組む姿勢が感じられない」という経営陣の危機感が顕在化してきた。

そこで、社長自身が従業員に対して自社の厳しい状況を直接伝え、一致団結してD社の将来の発展と従業員自身の生活の安定のために、全ての事業所に出向き対話活動を実施

表1 社長対話活動開催通知

<p>『〇〇社長とよりよい会社を考えるための対話の会』のご案内</p> <p>企画部では、社長と社員の皆さんとの対話の会を「厳しさを増す経営状況の理解・浸透」、「共通認識を持った会社の運営」、「競争力を強化し、安心して働ける会社の創造」を目的としてスタートさせます。</p> <p>各職場を訪問して、テーマについてのそれぞれの思いを伝え合う直接対話を重ねていきますので、より多くの皆さんの参加をお待ちしています。</p> <p>1. <u>テーマ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○第一線職場に伝えたいこと、聞きたいこと。</li> <li>○社長に伝えたいこと、聞きたいこと、確認したいこと。</li> <li>○△△はどのような会社であるべきか、そのために何をすべきかを一緒に考える。</li> </ul> <p>2. <u>開催時期</u></p> <p style="text-align: center;">以下 略</p>
--

出所：D社企画担当部門2013年度実施文書。

<sup>4</sup> 筆者が実施する事例研究は企業の非公開資料や企業として公表しにくい課題を調査研究対象としているため、匿名性を担保した上で掲載許可を受けている。筆者が行う事例研究の案件毎にアルファベット順で事例企業を表記することとしている。

することとした。

実施時期は第1回目が2013年9月から2014年3月まで、本社内の各部、現場事業所合わせて51箇所、424名の従業員が参加して行われた。第2回目は2014年5月から2015年2月まで298名が参加して実施した。

コミュニケーション活動の一連の流れは、まず社長自身が作成したパワーポイントで説明をし、その後にフリーで職場の状況についてのディスカッションを行うことになった。

パワーポイントは18ページで作成され、内容は、①D社の経営状況、②D社社員として心がけるべきこと、③社長としての経営の考え方、④顧客の動向、⑤競業会社の動向、⑥説明に行った事業所が所属するセグメント毎の収支状況である。

本コミュニケーション活動への参加は、1箇所、1回あたり10～15名の規模で実施され、社長の説明を含めて2時間の中で最低一人1回は発言できるようにしている。

## 2-1. 参加者の属性

図1は、D社の社長コミュニケーションに参加した従業員の年齢分布である。

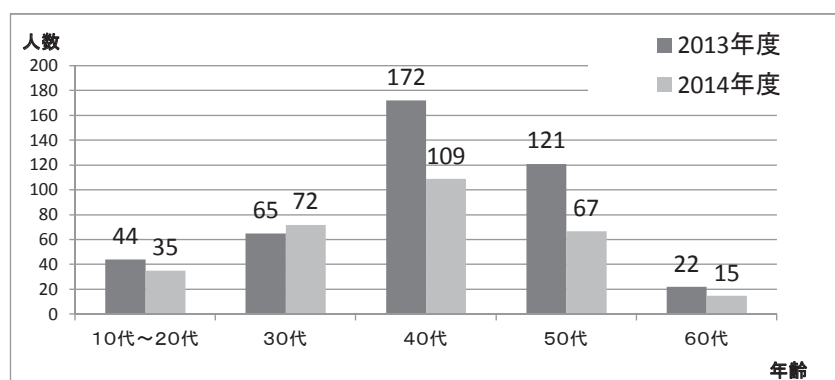


図1 参加者の年齢別内訳

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

参加者の年齢構成は、40歳代が一番多く、次いで50歳代となっている。中間層の出席者が多いように思えるが、建設業界は好況と不況の循環があり、D社の全従業員の割合として2013年度と2014年度の平均で10歳代～20歳代が約13%、30歳代が約16%、40歳代が約30%、50歳代が約29%、60歳代が10%となっている。全従業員の割合を考慮すれば、出席者も母集団と大きな相違はないと考えられる。

## 2-2. 発言項目

図2は参加者の発言項目に関する分類結果である。発言項目については、発言者の意図を探るために、「意見・要望」、「所感」、「質問」、「不安」、「不満」に分類している。発言内容を分類するにあたっては、本コミュニケーション活動を実施したD社の企画担当部門の担当者<sup>5</sup>が統一的基準で分類している<sup>6</sup>。

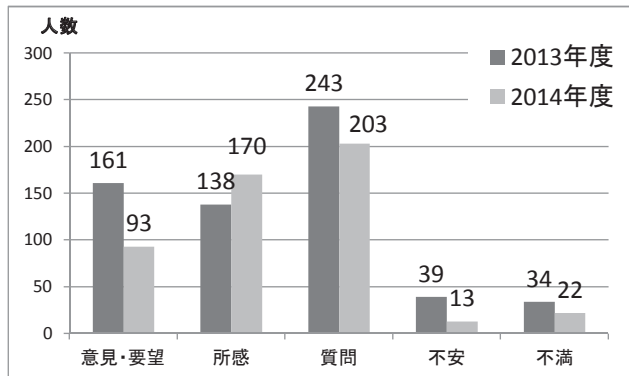


図2 参加者の発言項目

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

D社では、従来、経営トップが直接全ての現場に出向くことがなかったことから、今回経営トップに是非聞いてみたいという「質問」が最も多く2013年度では39.5%、2014年度は40.5%となっている。

次に、経営環境が大きく変化する中で、課題を認識しそれに対する意見を言う、経営トップに直接要望するといった積極的な姿勢の「意見・要望」は、2013年度が2番目に多く26.2%、2014年度は3番目となり18.6%となっている。2014年度に3番目に落ちた理由として考えられることは、2013年度に社長に要望した内容の一部が実施されたこともあり、要望が少なくなったのではないかと考えられる。

「所感」は、経営に対する意見や要望ではないが、会社の状況や自己をいかに成長させていくかなど、自分自身が「このように思っている」という発言を纏めている。普段社長と話す機会のない従業員にとっては、本コミュニケーション活動の所期の目的としての成果が期待される部分である。2013年度は初めての対話ということもあり、「意見・要望」に次いで3番目となっていたが、2014年度は2番目で33.9%となっている。

<sup>5</sup> 本活動の実施報告を纏めるために、企画担当部門のメンバーが社長に随行して、全ての意見を記録にとどめ、その議事録から分類している。

<sup>6</sup> 一人で複数の発言をしている従業員がいることから、発言数は出席者総数を上回った数値となっている。

「不安」については、経営環境の変化は感じているもののどのように変化し、今後どのようになっていくかという経営情報の伝達不足の場合に発生しやすいのではないかと想定される。活動2年目の2014年度は2.6%と2013年度の6.3%から減少している。

「不満」については、どのような組織でも一定割合は発生するものであり、2013年度は5.5%、2014年度は4.4%となっている。「不安」、「不満」とともに2014年度は減少しており、経営トップが直接現場に出向くことの一定の効果を見出すことができる。しかし、企業人として経営トップの前で不満を述べることを良しとしない慣行が少なからずある。この点を考慮すると、むしろ社長の面前で不満を述べるということがやむにやまれない状況で発言していることが考えられる。数が少ないとはいえその内容の精査が必要である。

### 2-3. 発言内容のカテゴリー

図3は発言された内容をカテゴリー毎に積算したものである。今、直面している課題が経営戦略に関するものであるのか、組織体制や制度に対するものなのか、今まで培われてきた社風や醸成されてきた価値観に関するものなのか、人材育成や自身の成長に関する問題なのか、などについて分類したものである。

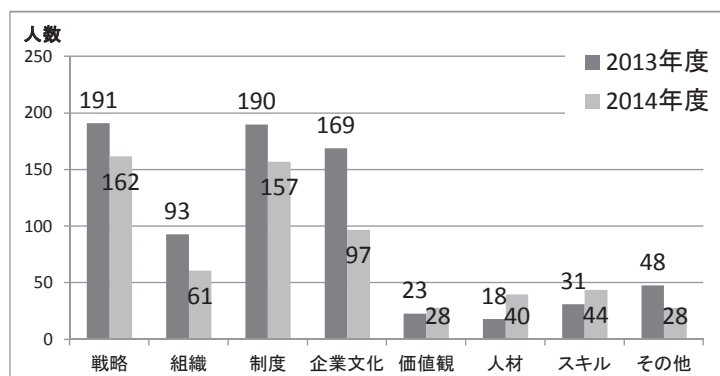


図3 参加者の発言内容のカテゴリー

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

図2の発言項目の分類は容易に行うことができるが、図3のように分類する場合にどのような内容をどの項目に分類するか、二つの項目に該当するものはどのようにするかといったことの定義を的確に行わなければ、分析結果の誤差を招くことになりかねない。

そこで、カテゴリーの定義はマッキンゼー社が伝統的な戦略論と組織論を経営実務上有効なものにしようと開発した企業組織分析（内部環境分析）によるカテゴリーを基本にしながら、D社の業務実態、組織構造等を考慮して表2のとおり「戦略」、「組織」、「制度」、

表2 発言内容のカテゴリーの定義

戦略	経営方針、事業の方向性等
組織	組織形態、職務権限等
制度	賃金制度、職務権限等の各種制度、要員計画、業務運営等社内システム
企業文化	社風、組織文化、行動様式等
価値観	従業員が認識しているD社の理念、組織目標、倫理感等
人材	従業員の有する能力、育成等
スキル	D社が有する技術・技能等
その他	戦略～スキルに属さないもの

「企業文化」、「価値観」、「人材」、「スキル」、「その他」に分類した。

なお、一つの発言が二つ以上の内容に当する場合には、それぞれの項目にカウントしているため、分類されたカテゴリー毎の合計数が図2の合計数とは異なっている。図3をみると2013年度、2014年度とも「戦略」、「制度」、「企業文化」の順に上位3位を占めており、経営トップに対して、今後どのようにしていくかを直接聞き、意見を言うという本コミュニケーション活動の趣旨にかなったものになっているといえる。

#### 2-4. 発言項目と発言内容のカテゴリーのクロス集計

発言項目と発言内容のカテゴリーをクロスで集計することにより、どのカテゴリーについて要望しているのか、どのカテゴリーについて不安があるのかなどを把握することが可能となる。そこで、五つの発言項目に対して八つの発言内容のカテゴリーのどれが多いのかを分析するため、発言項目をキーに発言内容のカテゴリーを分類している。

##### (1) 意見・要望

図4は、意見・要望の発言内容別の数を示している。この中で一番多いのは、2013年度も2014年度も制度に関する内容で、2013年度は71件で全体の32.4%、2014年度は49件で全体の39.8%となっている。

具体的には、2103年度では、年齢構成の歪が顕在化していることを受けて、「要員計画策定の基本的な考え方」、新規事業への最適な要員配置や機動性に関する「異動・配置の基本的な考え方」、後進に対する「技術伝承システム」、「人事評価制度」など人事関係が大半を占めている。一部「賃金制度」、「旅費制度」、「職務権限」などその他の制度も散見されるが、それぞれ1～数件と数は少ない。

2014年度も同様の結果となっているが、2013年度に出されていた「旅費制度」や「職務



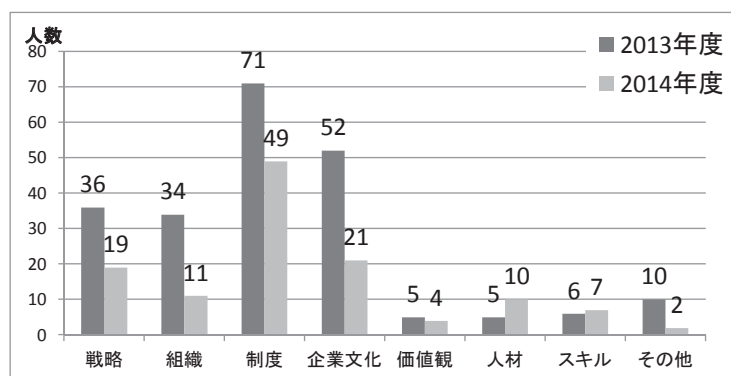


図4 意見・要望の内訳

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

権限」に関する発言はない。

次いで企業文化が2013年度、2014年度とも2位となっている。2013年度では52件となっている。企業文化は、様々な考えの従業員がいることから幅広い意見・要望が出ている。企業文化の中で一番多いのが「業務の効率化」で9件、2番目が「大口顧客との関係」で5件、その他数は少ないが「現場施工」や「安全レベル」など建設会社ならではの内容もある。2014年度は、「営業対応への考え方」が3件、「管理職の業務運営の考え方」が2件、その他幅広い発言となっている。3番目、4番目は戦略、組織と続き、あまり差はない。

戦略について2013年度では、「新規事業展開」に関する内容が7件、経営トップの「情報発信」が3件、その他「トップセールス」、「設備投資」、「アウトソーシング」など様々な内容となっている。2014年度は、「新規事業展開」が5件でその他特徴的な傾向はない。

組織については、2013年度「縦割り組織・部門の壁」が6件、「協力企業との関係」が3件となっている。2014年度では、「縦割り組織・部門の壁」が2件で、その他特徴的な傾向はない。

一つひとつの発言をみていくと、その内容やレベルは別として、経営トップが社長室に居るままで各組織の長からの報告という通常の伝達ルートでは収集することができないものとなっている。その点では、本「意見・要望」は、今後、社長が経営判断をする場合の材料として有効的である。

## (2) 所感

図5は、所感の発言内容別の数を示している。所感は、経営トップに対する意見や要望という形ではないが、自分として今の状況を改善するために、今後どのようにすべきかと

いうことを従業員が発言した内容である。所感を述べている従業員が多いことは社長に対する親近感の表れではないかと感じられる。

2013年度、2014年度ともトップは企業文化となっている。2013年度では、「内部統制」、「安全」、「顧客対応」、「現場での苦勞」など幅広い内容となっており、一部の内容に集中してはいない。2014年度も2013年度同様な傾向で幅広い発言があるが、その中で厳しい経営環境での「原価管理」が4件、「不採算部門の今後について」が4件、「情報の共有化」が4件と複数の発言がある。

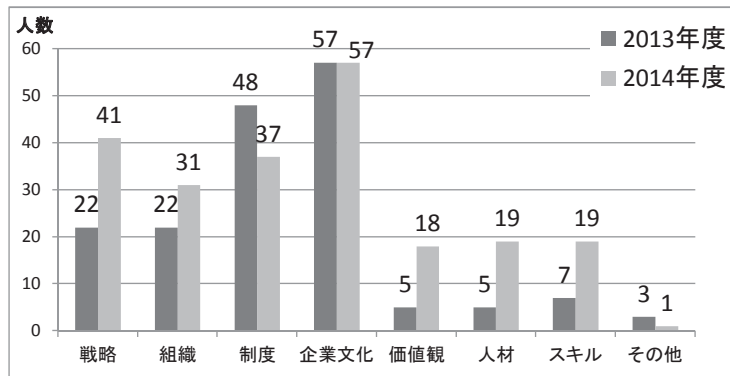


図5 所感の内訳

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

2013年度2番目に多いのは制度で48件となっている。48件中、意見・要望同様に「人事制度に関する内容」が多く約4割を占めている。なお、2014年度では3番目となっている。制度に関する所感の内容としては、課題意識を持って改善の方策を述べて前向きなものあり、経営に反発するような内容はない。

2014年度の2番目は、戦略で41件となっている。社長に対して自社の方向性を考えて発言していると評価できる「新規事業」や「不採算部門の整理」、「原価管理・コスト削減」というまさにD社の将来に関する内容が17件となっている。本コミュニケーション活動の継続実施の成果ではないかと思われる。

また、2014年は価値観、人材、スキルに関する内容が大きく増加している。内容としては、前述した戦略との関係で新規事業やコスト削減に向けた「人材確保」、「技術伝承」、「人材育成」の発言が多くなっている。

### (3) 質問

図6は、質問の発言内容別の数を示している。質問については、2013年度、2014年度と

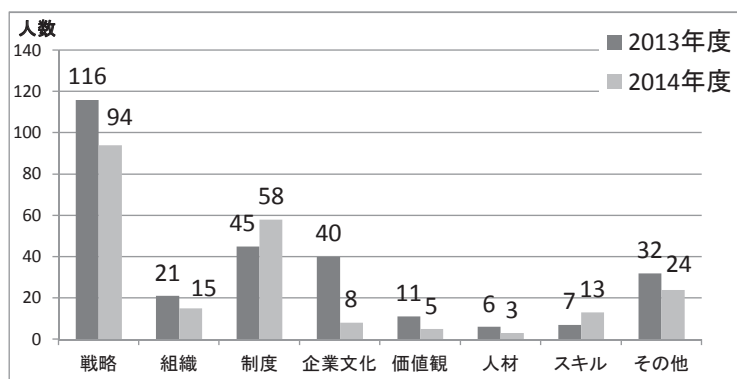


図6 質問の内訳

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

も戦略に集中している。これは、極めて自然な流れである。経営トップが現場第一線に来て話をするとすれば、自社の将来がどのようになるのか、今後の戦略をどのように考えているのかを質問したくなる。

2013年度は116件と全体の41.7%に上る。割合としては「新規事業に関する内容」が13件と最も多い。その他「今後10年20年先の経営ビジョンについてどのように考えているか」、「不採算部門の今後の方向性についてどのように考えているか」というものがある。

2014年度は94件、全体の42.7%と2013年度と同様の割合となっている。その中で「新規事業に関する内容」が15件と最も多い。その他の質問項目としては、「不採算部門の撤退」が3件、「現在の顧客との関係」、「将来ビジョン」など自社の将来を考えた内容となっている。

2013年度は、制度に関する質問が45件、企業文化に関するものが40件と続いている。制度については、「人事制度」に関する内容が約6割を占めている。企業文化については特に傾向はない。

2014年度も制度が2番目となっている。23件が2013年度同様に「人事制度」に関するものとなっている。

#### (4) 不安

図7は、不安の発言内容別の数を示している。不安について2013年度は、全体の6.3%と少ない。2013年度は戦略、制度、企業文化、スキルに関するものがほぼ同じ件数となっている。特徴としては他のカテゴリーと異なりスキルに関する割合が多くなっている。具体的には「仕事量減少による技術・技能の伝承」、「若年層の不足による自社技術力確保の

懸念」といった経営環境変化に伴う技術・技能の伝承に対する不安がある。

2014年度の不安の割合は、2103年度に比べ半減し、2.6%となっている。内容としては、「今後の仕事の確保」、「技術・技能の習得」などとなっている。

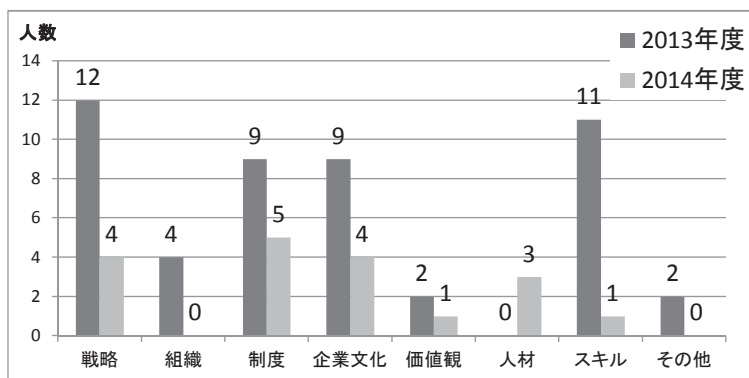


図7 不安の内訳

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

### (5) 不満

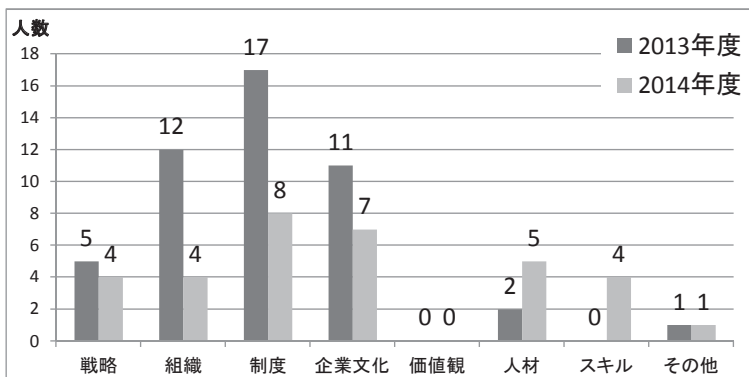


図8 不満の内訳

出所：D社企画担当部門社長コミュニケーション活動実施結果。

図8は、不満の発言内容別の数を示している。不満についても不安同様全体数ではそれほど多くない。2013年度は全体の5.5%、2014年度も全体の4.4%と少ない。

2013年度、2014年度とも意見・要望、所感、質問で多く発言されていた制度に関する不満が多い。具体的には、2013年度では「サービス管理」、「旅費制度」と具体的な指摘がある。

2014年度では、制度に関する不満は少なくなり、その中でも「人事制度」に関する不満も2件と少なくなっている。

2013年度に割合が多かった組織では「本社と現場との関係」や「新規案件に対する業務運行」、企業文化では「競争入札への対応」から「会議の運営」まで幅広い内容となっている。

2014年度では人材とスキルが2013年度より増加している。内容としては、厳しい環境の中で「管理職のマネジメント能力」、「技術力養成」に対するものがある。

### 3. D 社社長コミュニケーション活動結果からの考察

D 社の社長コミュニケーション活動から、経営トップが現場第一線職場に行くことに対して従業員がどのように受け止めるかの大きな傾向を把握することができた。

D 社のコミュニケーション活動の単純集計から経営トップと現場第一線職場のコミュニケーションの有効性が示唆された。主な内容として、①2013年度に実施した活動に続き2014年度も実施したことから、発言者の発言項目で所感の発言が増え、それ以外は全て減少している。発言総数が2013年度に比べ2014年度が114件少ない中で2014年度の所感が2013年度に比べ32件増加していることは、本コミュニケーション活動の成果と想定できる。

②発言項目の「意見・要望」では制度に関する発言が多い。企業を運営するために必要な制度やシステムは本社で検討し設計しているため、多くの従業員は、制度やシステム設計の業務に携わることができない。そこで、経営トップに対して直接意見、要望することによって改善してもらいたいという発言の意図があるのではないかと想定できる。

その中でも人事制度に関する内容が多い。現場第一線が行っている業務は、改善活動や顧客の状況変化を捉えた業務運営方法の変更を現場から提案し、改善することができる。しかし、要員計画や人事評価制度は、現場からの提案での改善をする内容でないことから企業の提案制度の適用外となっていることも多い。制度に対する思いを経営トップに直接伝えることで、改善が期待できると考えているのではないかと想定できる。現にD社は、対話活動等の発言を踏まえた社長からの指示で人事制度改革に着手している。

③発言項目の「質問」では、圧倒的に戦略に関する発言が多い。内容的に新規事業や不採算部門など、今後の自社の将来がどのようになるのかを直接経営トップに聞きたいという意図があると想定できる。特に経営環境が大きく変化する時期には、この項目が多くなると想定できる。

④発言項目の「不安や不満」について大きな傾向はない。唯一2014年度に人材に対する不安や不満が増加している。これは、2013年に現在の社長が就任する前に採用人員を大きく絞り込み、業務運営と将来の企業発展に必要な若年層が不足していることに起因していると考えられる。事業構造を大きく転換し、新規事業分野に進出する、新規の顧客を開拓

するには、バイタリティーある若年層の存在は必要不可欠である。安定的に人材を確保することがいかに重要かを現場から示唆されている。

以上、4項目以外にも年齢とのクロス集計や役職との関係を分析することによって、今後新たな傾向を見出すことができるものと考えている。

#### 4. おわりに

D社社長コミュニケーション活動から、経営の考え方を直接伝達することと継続的に実施することの二つの有効性が想定できる可能性が示唆された。一企業の事例ではあるが、経営トップが現場事業所レベルまで出向き、従業員と直接対話することによって、従業員自身が経営環境の変化を五感で修得することができる。

先行研究では、経営者トップが成し遂げてきた偉業や経営者が実行した経営戦略の内容についての蓄積はある。しかし、経営トップと現場第一線とのコミュニケーションの実施、それ以降のフォローなどによって従業員の意識がどのように変化していったかを経年的に分析した研究は筆者の知る限りない。

このような中で、今回、D社から提供を受けたコミュニケーション活動の単純集計によって、次のような傾向が見受けられる結果となった。

①自分自身が今後どのようにしていくかという所感の発言が増えている。②意見・要望では企業の制度に関する内容が多い。③質問では、圧倒的に戦略が多い。④不安や不満について大きな傾向はないが、対話活動での発言の意図をくみ取り改善を図ることによって減少している。

本研究を深化させるには多くの課題があることは十分認識している。本稿の評価はあくまでも社長が現場を訪問して、参加した従業員の意識を単に数値化したに過ぎない。これでは経営トップに対する本当の意識を探ることはできない。定量的に評価する場合には仮説を立て質問項目を設定し、その質問に回答してもらい調査・分析することが定石である。しかし、全員同じ形式で質問を行うと従業員の本心を把握しにくくなり、文書による回答では発言者の意図にそぐわない可能性がある。

そこで、オープンな形式で対話することの趣旨を徹底し、発言されたフランクな意見・要望、質問、所感、不安、不満の内容一つひとつについて発言の意図を精査して纏めることとした。纏めた内容は定性的ではあるが、そこから従業員意識の評価を試みる事ができた。

今回実施した社長コミュニケーション活動は、社長の意向を受け企画担当部門が数多く

の現場と調整しながら実施した好事例と言える。加えて、対話活動で出された意見を基に企画担当部門が関係部門と調整を行い改善に向け、従業員に見える形で実施していることも従業員の不安や不満の解消に役立っている。このような地道で継続した活動を行うことが従業員の帰属意識とモチベーションの向上を図り、強靱な企業体質を構築していく。

企業の財産であり、競争の源泉である人的資源管理の在り方を考える上で、是非他社の参考にしてもらいたく研究ノートとして纏めることとした。

## 5. 今後の展望

今後、1,000以上の発言の全てについてデーターの提供を受けいろいろな角度から評価を行うことを予定している。さらに、2015年度の実施結果の提供も受け、3年分の実績を多変量解析することを考えている。

特に企業組織のキーである課長級の意識、第一線の職場従業員の中心的役割である係長級、主任級といった階層毎の意識変化についても十分な解析を行いたいと考えている。

D社のコミュニケーション活動の議事録は経営情報上非公開の扱いになっている。筆者の日本企業の発展の参考にというお願いに対し、快く協力いただいたD社には心より感謝している。本コミュニケーション活動は現在も続けられており、継続的な状況をリサーチすることで有用な研究になると考えており、引き続きD社の協力を得ながら様々な研究を実施することを考えている。

## 参考文献

小野展克（2013）「日本航空再上場の課題」『嘉悦大学研究論集』第55巻第2号，pp. 1-13。

菖蒲誠（2012）「ゴーンが発揮したリーダーシップ — CFT による暗黙知の活用 —」『立命館国際研究』25巻2号，pp. 191-209。

藤村博之（2006）「労使コミュニケーションの現状と課題」『日本労働研究雑誌』第546号，pp. 23-36。