

〔論 説〕

中小企業経営におけるコミュニケーションの意義

鈴木 孝 男
佐藤 千 里*

はじめに

企業経営一般において、コミュニケーションの意義を認めない人はいないであろう。それが直接口頭で行われるか、文書や手紙のような紙媒体で行われるか、メールのようなオンラインメッセージで行われるかによりその意義は異なるが、およそ企業経営においてコミュニケーションは基礎的な重要性を持つツールである。

ただそれが形式や方法のみとして形で捉えられ、経営に直接影響を与える重要な要素であるとは必ずしも理解されないような印象を受ける。情報共有化、「報連相」、朝礼などの用語や形式でコミュニケーションの意義や重要性が語られることはあるが、人間集団としての企業組織におけるコミュニケーションの意義について掘り下げた議論があるのかどうか、精査する必要がある。

特に中小企業に絞ってコミュニケーションを論ずるということはあまり見られないように思われる。そもそも、企業経営に関する研究は山ほどあるが、中小企業経営に関するものとなると、かなり限られてくるのが実情なのである。

もちろん、実務書のレベルで、中小企業経営を中心に書かれた本は多数あるが、これらのほとんどは事例に基づく経営方法の説明であったり、経営者の心得であったり、理論的に掘り下げた中小企業経営の研究書は多くはない。

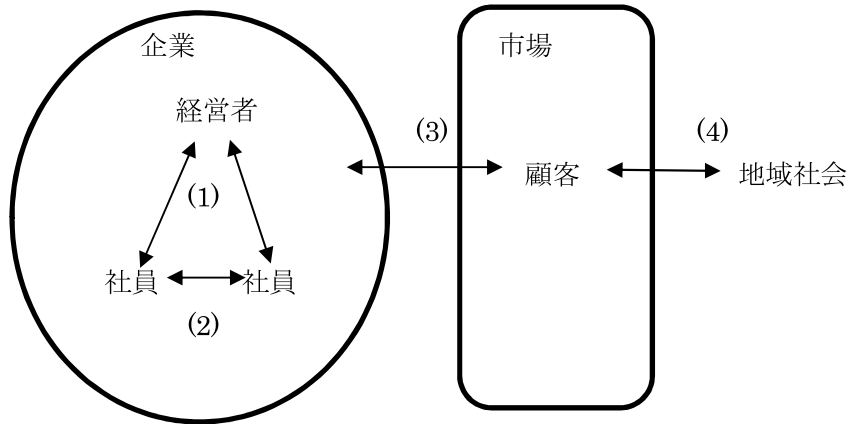
本論文はこのような現状を踏まえて、中小企業経営におけるコミュニケーションの現状と課題について分析を行うものである。1章は鈴木孝男が中小企業におけるコミュニケーションの意義について分析し、2章において佐藤千里が中小企業のコミュニケーションの現状について事例を踏まえて説明することにした。

1章 中小企業経営におけるコミュニケーションの意義

1 企業経営とコミュニケーション

一般に企業におけるコミュニケーションという場合、次のような図式で表される4つの局面が想定される。

* 株式会社ジーン-インサイト代表取締役



(1) 経営者と企業の社員との間のコミュニケーション

企業にとって最も重要な場面であり、ここでのコミュニケーションの成否が企業業績に直結することが多いので、多くの経営者が様々な場面やメディアなどを通じて経営理念や当面の事業方針などを社員に伝えようとする。

(2) 企業の社員同士のコミュニケーション

この場面においては、社員相互の理解を深めて企業が目指す方向に意識をそろえること（ベクトル合わせ）が必要になるが、社員の意識やキャリアなどのずれがあるため、それを実現するのはなかなか難しい。

(3) 顧客と企業とのコミュニケーション

この場合の企業は経営者の場合もあるが、多くの場合は社員である。現場の社員と顧客との意思疎通がうまく働かない場合、事業に大きな障害が発生する。逆に社員が顧客とのコミュニケーションをうまくとって、顧客が真に望む要望を聞き出し、それを実現してあげると、顧客とその社員との間の信頼関係が発生し、事業に大きな利益が生ずる。

(4) 顧客と地域社会とのコミュニケーション

顧客が商品（サービス）を購入・消費する目的は自分の生活や社会での活動において必要とするからである。従って、顧客は購入するにあたってその点を十分に考慮していくつかの候補の中からある商品を選択している。事業者は顧客が地域社会とのコミュニケーションの中から商品選択をしていることを十分に視野に入れて商品開発・生産・販売を行う必要がある。

現実には企業の経営を観察すると、中小企業においてもコミュニケーションをとることに非常に苦労している企業が多いようである。中小企業は大企業と比較してコミュニケーションがとりやすいといわれるが、2で指摘するように、中小企業においてはいくつかの壁があり、小規模であるにもかかわらず、社内で意思疎通がしにくい状況があるのである。

2 中小企業におけるコミュニケーションギャップ

企業経営におけるコミュニケーションの問題といっても、中小企業と大企業とで組織的に異なる特性があり、同列に論ずることは現実的ではない。中小企業組織が持つ特性として下記の4点が指摘できるであろう。

- (1) 個々の社員のレベルのばらつきが大きい。
- (2) 経営者の意思の社員への直接的伝達が容易。
- (3) 1人1人の社員に与えられた責任範囲が広い
- (4) 非正規雇用の社員の比率が高い

(1) 社員のレベルのばらつき

中小企業の場合、毎年新卒社員を定期的に採用している企業は多くはない。業務の繁忙や新規事業への進出などで社員を増やす場合、いわゆる即戦力の経験者を採用する傾向が強い。それにより社員の年齢構成や学歴などでばらつきが生じる傾向が強いのである。この場合、少人数組織ではあっても、日頃の社内でのコミュニケーションをしっかりとすることは難しいのである。

また、即戦力の経験者は前の職場で身につけていた企業文化を持って新しい職場に入ってくる傾向があるので、新しい環境にすぐに適応できるかどうかは難しい問題である。むしろ、前の職場で身につけた企業文化を新しい会社に持ち込み、混乱を与える可能性すらある。

(2) 経営者の意思の社員への直接的伝達

中小企業はもともと少人数組織としての強みを持っている。それは経営者が社員と接触する機会が多いため、自分の意思を直接彼らに伝えることができるからである。人数が多くなればなるほど、このような直接接触は難しくなる。

しかしそれは、中小企業(特に小零細企業)にとって意図的なコミュニケーションの努力が必要なくなることを意味するわけではない。規模が小さいなりに、努力をしないと十分な意思疎通ができない可能性がある。

(3) 1人1人の社員に与えられた責任範囲が広い

中小企業においては社長のトップダウンですべてが進むと考えられがちであるが、必ずしもそうではない場合がある。経営者が会社の事業の柱となる幹部社員にそれぞれ責任を分担させ、これら幹部社員の責任において仕事が行われるという形をとることが多い。この場合、幹部社員の責任範囲に対しては、経営者も同僚もなかなか口を挟めないところが生ずるのである。このような場合、社内に小さな壁が発生して相互の意思や情報が十分に伝わらない可能性が生ずる。

(4) 非正規雇用の比率が高い

中小企業の場合、正規社員を最小限に抑えて繁忙期には非正規雇用を増やして対応する企業が多くなる。『中小企業白書』平成19年版によると、企業規模が小さくなればなるほ

ど、非正規雇用の比率が高まるというデータがある。⁽¹⁾

正規雇用者と非正規雇用者との間に様々な壁があり、相互のコミュニケーションをとることは簡単ではない。勤務形態、指揮命令系統、賃金などでの違いが、スムーズな交流を妨げる可能性がある。したがって小規模企業になるほど正規雇用者と非正規雇用者とのコミュニケーションをしっかりとることが求められているのである。

3 中小企業におけるコミュニケーションの重要性

企業にとって、事業活動の本質を問題解決であるとする、その場合コミュニケーションが非常に重要な意義を持つことが指摘できる。すなわち、問題（外部から企業に課せられる各種の要望）を構成する要素のほとんどは情報であり、それを解決する手段を引き出すにも情報の力が必要なのである。

例えばある企業が顧客からの注文に対応して何らかの商品やサービスを提供する場合、商品開発から製造、販売までの段階において情報が介在し、それが最終段階までの過程を貫く力の方向性を与えるのである。さらに、顧客のニーズ（やウォンツ）を注文として受け取る際に、社員の持つ情報発見能力（気づきの力）や、その気づきを社内で商品（サービス）として製品化する情報実現能力が求められるのである。

このように中小企業においてもコミュニケーションを十分にとって情報を交流させることは、一見簡単そうに見えて実は容易ではない。それを克服するには、現場における多様な人材構成を踏まえて、日々の事業活動の中での工夫を積み重ねることが重要ではあるが、実際にはなかなか実現は難しい。

2章において、個別企業の事例を踏まえながら、中小企業におけるコミュニケーションのあり方を示すことにする。

第2章 中小企業におけるコミュニケーションについての現状

1 中小企業を取り巻く環境

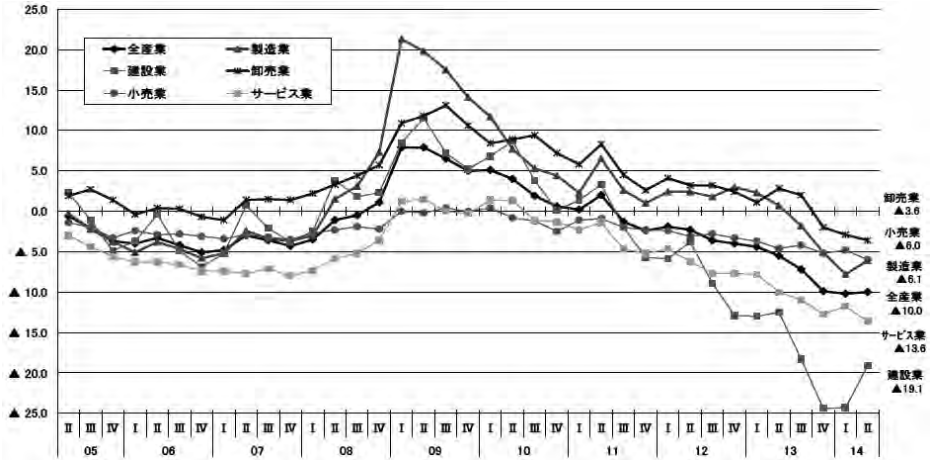
1) 中小企業を取り巻く経済環境

独立行政法人中小企業基盤整備機構が発表している、第136回中小企業景況調査（2014年4月-6月期）報告では、中小企業の景気状況はまだまだ厳しい環境に置かれている事が示されている。消費税率が5%から8%に上がり、消費者からの買い控えが直接景気を悪化させている。又、原材料高騰への企業努力が間接的に企業基盤を苦しめる悪循環に陥っている。今後の円高による弊害を見守っていく事も大切だが、中小企業の生活環境を守る取組みが急務となっている。

その中で、一際問題となるのは従業員不足がもたらす人材難だ。年齢による社員間のバラつきがもたらすジェネレーションギャップや中途採用者が積んできた異なる経験による

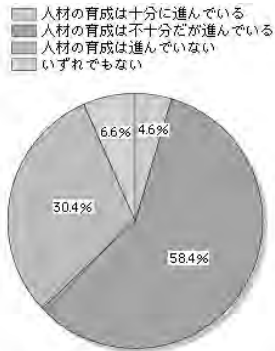
(1) 『中小企業白書』平成19年版、第3部第3章第1節

図1 産業別従業員数不足分D1推移（今期の水準）



出所 独立行政法人中小企業基盤整備機構第136回中小企業景況調査（2014年4月-6月期）より

図2 中小企業における人材育成



資料：中小企業庁「雇用環境および人材の育成・採用に関する実態調査」（2006年12月）

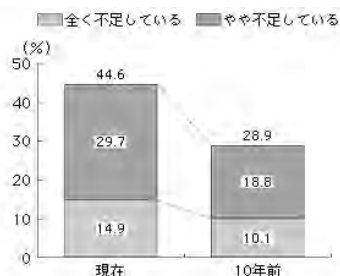
出所 中小企業白書2007年版第3部第3章第4節人材の確保・育成に向けた取組（図3-3-45若手人材の育成状況）より

キャリアギャップ，又，新卒者と中途採用者との業務技術レベルの問題が起きている。

中小企業が景気問題から生産設備投資や売上減額による資金借入れを調整するに当たり、梃入れに真先に行ったのが人材調整であった。企業存続の為に取ってしまった政策とはいえ、契約社員だけでなく正社員も自社にとって必要不可欠な社員を企業に留めておく事ができなかった。先行きの見えない現状で、本来従業員とは不確実な環境を乗り越えていく原動力となるはずだった。しかし、多くの中小企業ではこのような先の見えない不確実な環境下で企業を共に支えてくれる人材を無くしてしまっている。

中小企業白書2007年版での調査結果では、中小企業では積極的な人材育成に取組んでいなかった事が指摘されている。実際に4.6%の中小企業では人材の育成は十分に進んでいるとしているが、95.4%の中小企業は人材育成への取組みに曖昧な回答をしている。景気低

図3 中小企業におけるキーパーソン不足



資料：(株)野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」(2006年11月)

出所 中小企業白書2007年版第3部第3章第4節人材の確保・育成に向けた取組(図3-3-51 キーパーソン候補者の不足度)より

迷時に企業が一方的にリストラを行い従業員確保が難しくなった事も現在の人材不足の一因であるが、働いている従業員が求めている(必要と考えている)仕事経験や技術能力の機会をしっかりと身に付けさせる環境を提供できていなかった事も大きな人材不足の要因になっていると考察できる。又、58.4%が人材の育成は不十分であっても進んでいると回答しているが、中小企業に働く従業員からすれば期待していたキャリアアップが見込めず、自分に投資をしてくれないのなら退職すると考えた人材もいたはずだ。中小企業が人材育成を怠っていた点は現在の人材確保を難しくさせている要因となっているのだと考察できる。

一方、この時期に新卒学生を積極的に採用していた意欲的な企業もいた。大手・中堅企業がリストラを進めている時期に、やりがいを求めるキーパーソン人材を採用していたのである。しかし、中小企業白書2007年版での調査結果では、10年前にキーパーソンが不足していたとした声が28.9%であったのに対し、2007年時点では44.6%に膨らんでいる。中小企業もやりがいのあるキーパーソンを採用する事はできるが、継続して働いてもらうには新卒者が安心して成長を期待できるジョブローテーションや人材育成が必須となる。現在の人材不足を目の当たりにすると、この取組みもキーパーソン数を十分に揃える事ができたとは言えない。

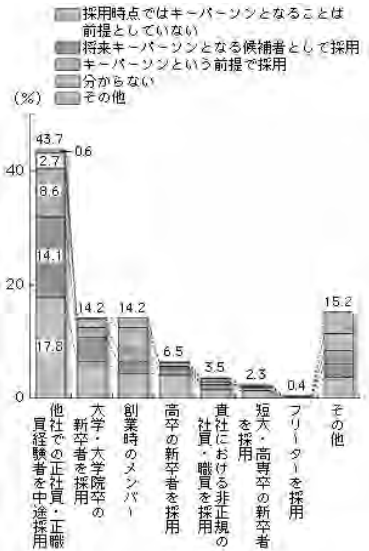
2) 中小企業を取り巻く採用環境 - 新卒採用と中途採用

現在の中小企業経営において、新卒者を採用する事は難しく、社会人経験者を積極的に採用している。この取組は人材育成への時間的、経済的な余裕が無い為だと考察できる。

中小企業白書2007年版では、「中小企業ではキーパーソンを他社での正社員・正職員経験者から中途で採用する場合が43.7%と最も多い。これに対し、新卒採用の場合、大学・大学院卒の新卒者を採用している企業は14.2%、高卒の新卒者は6.5%、短大・高専卒の新卒者は2.3%に留まる。なお、創業時からのメンバーという場合も14.2%存在する。」⁽²⁾となっている。中途者を即戦力として全体の半数近くを採用している現実から、中小企業が中途採用者に掛ける期待の大きさが分かる。その反面、新卒者を中小企業に留めておく事の難

(2) 『中小企業白書』2007年版第3節3中小企業を支えるキーパーソンの経歴 (1)キーパーソンの採用経路一部抜粋。

図4 中小企業における採用動向



資料：中小企業庁「雇用環境および人材の育成・採用に関する実態調査」(2006年12月)

(注) 1. 中小企業のみを集計した。
2. 数字は、全体を100とした場合の割合。

■中小企業白書2007年版第3部第3章第3節中小企業を支えるキーパーソン
(図3-3-37 中小企業のキーパーソンの採用経路)より

しさを顕著に物語っている。新しい仕事は即戦力となる社会人経験者(中途採用者)に振られてしまい、新卒者は経験を積む機会が少ない。バブル期では新卒者に時間を与え経験を積ませて成長を促す仕組みがあったが、現状での景気悪化時では人材教育の時間的・経済的な余裕がなく、中小企業ではせっかく採用した優秀な人材でもすぐに辞めてしまう傾向が強く、育成期間が無駄に終わる事が多い。

実績のある中途採用者に期待する中小企業経営において、コミュニケーションにおいても一方通行になる傾向がある。企業の管理職と仕事の多くで接触する中途採用者とのコミュニケーションが密になるのは自然な流れであり、中途採用者と同様に即戦力と期待される現在の新卒者は中途採用者の小間使いとされ、新卒者は管理職とのコミュニケーションの機会を逃していく事となる。

このように中小企業では中途採用者と新卒者との仕事環境には大きな差があり、新卒者としてじっくりと経験を積む機会は難しい。14.2%の大学生・大学院生、6.5%の高卒生に中小企業がどのようにして成長させる機会を提供できるかが人材確保への近道になる。

3) 中小企業を取り巻く世代間環境

現在の若者は携帯電話などの電子機器が手元に無いと人間関係に問題を抱えてしまう。顔と顔を突き合わせて直接会話をするよりも、SNS (Social Network Service) を利用して間接にいつでも誰かと繋がっている事を求める傾向があるからだ。現在の若年世代は生まれた時からテレビやパソコンが身の回りにあり、成長著しいICT技術環境を有効活用

する事で必要な情報を社内社外に関係無く吸収して創造性や自律性を発揮している。ソーシャルメディアを仕事と生活の両面で活用する事により、中堅層やシニア層から直接に意見やアドバイスを求める機会が減少しており、必要な世代間コミュニケーションが生まれづらい環境ともなっている。既にデジタル環境やソーシャルネットワーク環境をコミュニケーションの手段として考えている若者世代と、アナログ環境で直接に顔を突き合わせて物事を進めてきた中堅世代やシニア世代とではコミュニケーション方法が異なる。

これまでの中小企業では優秀な従業員を社内で育成し、競争に勝ち残った優秀な人材に経営を託した。しかし、現在の中小企業では景気低迷により多くの人材をリストラし、優秀な人材の絶対数が足りていない。現在の中小企業経営に携わっている中堅世代やシニア世代はこの厳しい時代を勝ち残ってきた優秀な世代である。従業員数が限られる中小企業経営を支えてきた今までの人材育成ピラミッド構築が難しくなってきた現在、今までの中堅層・シニア層が過ごしてきた垂直統合的なコミュニケーション環境と、若年層が得意とする水平統合的なコミュニケーション環境とを融合した新たなコミュニケーション環境が必要となってきた。世代間、キャリアの違いを超えてコミュニケーションを図り、そこから自社にとって有益な情報を引き出す事が中小企業には求められている。

これからの中小企業は、信頼できる情報獲得能力と早急な実行力が求められる。“情報(知識)”を持っていても“実行(行動)”に移さねば宝の持ち腐れとなるからだ。“知識”と“行動”を同時に提供できるコミュニケーション組織こそが、これからの中小企業経営に求められる必要な推進力となる。その中で、世代間を超えたコミュニケーションを図る事は、各世代で議論し、精査した活きた情報を安心・安全に取得できる素晴らしい機会となる。これからの中小企業経営では、各自で培われてきた異なる業務スキル(キャリアギャップ)や各世代間での思考・行動のバランス(ジェネレーションギャップ)を上手く活用して、従業員が共存・共栄できる良好な関係構築が求められる。

2 中小企業が取り組むコミュニケーション・マネジメント

これからの中小企業経営では持続的な成長を続ける為に魅力的な人材を採用し、自社の取組みや業務に興味を持ってもらう必要がある。従業員を自社に惹き付け、成長できる機会を与える環境は、継続的に魅力的な人材を確保する施策となる。若年層・中堅層・シニア層との相互に連携するコミュニケーションがキャリアギャップや世代間ギャップの問題を解決する手助けとなり、その人材達が不確実な経済環境を乗り越えていく大きな柱となる。下記に取り上げる株式会社藤井設計と株式会社川合染工場の事例では、独自のコミュニケーション方法で不確実な経済環境の中でも魅力的な人材を採用し、成長を続けている。下記に明記する取組みからコミュニケーション組織を成功へと導く要因を探っていく。

1) 情報を繋ぐコミュニケーション(事例：株式会社藤井設計)

1-1) 企業概要

株式会社藤井設計(以下、藤井設計)は東京都中野区にある1996年に設立された企業である。主にオフィス、カフェテリア、ホテル、住宅の建築設計業務を中心とした事業を展開しており、国内外問わず多数の実績を持つインテリアデザイン会社である。

同社では、社内での特殊なコミュニケーションを密に図る事により業績を伸ばしているとしている。社長(57歳男性)、リーダー(32歳男性)、従業員(30歳前後の男女若手社員達)の総勢5名での人員となっており、社長とリーダーが主に客先に出向き打ち合わせを行い、スタッフ3名が図面作成や現場管理を担う業務体制となっている。社長は30年以上の経験を持つインテリアデザイナーであり、事務所の規模よりも実力を重んじてくれる顧客をターゲットとして成長してきた。その為、他社との差別化として顧客への親切丁寧な対応を心がけている。5名が自律したデザイナーであり、仕事への責任範囲も広い為に集中業務が多く、オフィス内での会話は少なく、各人が独自の仕事スタイルを持っている。顧客からの声として、『いつも親切丁寧な仕事をしてくれる。』、『社長は常に藤井さんに聞いてみる!と言われるくらい藤井設計さんは信頼されています。』(某家具メーカーイベント時のインタビューより。)という声があり、多くの評価を頂いている中小企業である。

1-2) 社内コミュニケーションへの架け橋

常に多くの業務を抱えている社長や従業員にとって過度な拘束は期待できない。密なコミュニケーションについては下記内容により難しい環境に置かれている。

1. 社長は日中外出しておりスタッフとの交流時間が少ない

社長も一人のプレイヤーとして活動している為に終日社外仕事となってしまう事が多い。社内での業務では限られた時間の中で集中して設計業務や社長業務をこなす必要があり、多くの時間を従業員との密な関係構築に時間を作る事が難しい環境に置かれている。

2. リーダーも多忙のために声が掛けづらい

社長不在時に従業員がコミュニケーションを取りたいのがリーダーとなるが、社長から直に受けた業務に追われてしまい従業員への指示の精度を保つ事が難しい。従業員も多忙な社長やリーダーを気遣い、多くの時間を確保してもらう事を遠慮してしまう。

3. 従業員は与えられた仕事量に日々追われている

社長やリーダーが不在、もしくは常に業務に追われているので作業の相談や確認ができない。自己裁量で仕事をこなしていく事が多く、自分で考え行動する事が求められる環境であるので業務以外の事を考える時間がない。

上記の様に仕事環境は社長から従業員まで自己裁量が強く、コミュニケーションの機会が少ない。しかしながら、このような業務環境だからこそ、藤井設計では下記のような多くの知恵を絞った的確に行えるコミュニケーションを展開している。

a) オフィスのカフェとして活用

藤井設計のオフィスでは、平日はオフィスとして藤井設計従業員が使用しているが、終日の土曜日にはカフェとして一般のお客様にも開放し営業をしている。8人が座れるL型のカウンター席と4名テーブル席が置かれた環境が用意されている。そのようなオフィス環境で従業員は平日にカフェをオフィスとして活用するという考えから、固定された席で

は無く各従業員が好きな場所に座る事ができ、集中やコミュニケーションを選択する事が可能となっている。多様性を持った働き方が実施でき、社長やリーダーが在籍時には横に座ったりして短時間でのコミュニケーションを図る事ができる。コーヒープレイク時には5分前後のコミュニケーションが頻繁に起きている。言葉のキャッチボールから各人の業務の問題や過去の成功事例や失敗事例、雑談や個人的悩みなど、仕事のみならず様々な一面を各従業員が共有できる。藤井設計では中途採用者が多く、短いコミュニケーションは各自が藤井設計に入社する前に経験してきた業務スキルを共有する機会となり、従業員間のキャリアギャップの問題を埋める助けにもなっている。社長やリーダー、従業員での意思疎通や思考・行動を各自の個性として捉える仕組みがオフィスを通して構築できている。

b) 知識共有への取組み

オフィス内での少ない会話を補う為に、壁一面に多くの図面やパース(3Dの写真の様な絵)が配置されている。社長やリーダー、従業員間での短いコミュニケーション時に、スムーズな意見交換が促される仕掛けとして、成功体験や事例を受取れる仕組が展開されている。社長、リーダー、従業員は常に最新のトレンドを勉強しており、机上面やPCから目線を上げると多くの知識が“あっ!”と思う程に溢れるオフィスとなっている。各自の暗黙知に相互の知見を補完した新たな知識を発見できる仕組みがオフィス環境に仕込まれている。

藤井設計だけでなく、現在の中小企業が抱える業務環境課題として、ICT技術普及への取組み、若年層・中堅層・シニア層の思考や行動パターンの理解(ジェネレーションギャップ)、中途採用者の経験値判断(キャリアギャップ)が挙げられ、コミュニケーション自体に多様性が求められている。多様性が求められるコミュニケーションとは人と人とが直接相互に顔を突き合わせる事だけで物事が進む訳ではない。今までの様に中堅層・シニア層が経験してきた直接対面して会話する事で、時にスムーズにイメージが浮かぶ事もあるが、一方、若年層が当然に取組んでいる仮想的(ヴァーチャル)に受ける刺激や成果物からも新しいイメージが浮かぶ。直接に顔を突き合わせる環境では、時に雑音に耳を貸す必要があるが、ヴァーチャル環境では直接に成果物からインスピレーションを感じる事ができる。敢えて言えば、知識と人材とのコラボレーションを実践できる環境を藤井設計では展開している事になる。同社での業務環境では、5名という限られた人材構成の為に皆多忙を極め、人と人との直接的なコミュニケーションには限界があるが、活きた知識(成果物)と人材とのコラボレーションを促す仕組みにより、多様性のあるコミュニケーションを享受する事が可能となっている。コミュニケーションを成果へと導く環境を上手く促す仕組みをオフィス環境から実施できている。

2) フラットなコミュニケーション(事例：株式会社川合染工場)

2-1) 企業概要

株式会社川合染工場(以下、川合染工場)は東京都墨田区にある1946年創業され、1951年に設立された企業である。日本の繊維産業が衰退する中、現在も多くの染色技術を開発し日本だけでなく世界の最先端ファッションを支える染色技術開発に取り組んでいる。取引先企業には株式会社イッセイミヤケ、株式会社コムデ・ギャルソン、株式会社トゥモロー

ランド等、他100社との多くの取引を展開している中小企業である。

同社では、社内でのフラットなコミュニケーションを密に図る事により業績を伸ばしているとしている。社長、専務、従業員（65歳前後の熟練工）の総勢26名での人員となっており、社長が主に客先に出向き打ち合わせを行い、専務を中心とした熟練工が染色業務を担う業務体制となっている。社長は社長業を中心に営業活動やメーカー・問屋からの問い合わせに親身に接する事により信頼を勝ち取ってきた。専務は社長がメーカー・問屋に相談されている悩みに耳を傾け、熟練工と共に川合染工場ならではの独自の染色技術開発に多く取組み成功へと導いてきた。このように多くの実績を残している中小企業である。

2-2) フラットなコミュニケーションへの転換

30年前に現社長である川合創記男（以下、川合）が父親である先代から社長を引継ぐ前にはワンマン体制が引かれており、ヒエラルキーの高い組織となっていた。先代社長自らが何事も決めてしまい、従業員の意見を取込まない組織作りを行っていた。ワンマン体制での問題点を見てきた川合は、自身の社長就任時には最終判断となる決定や結論だけを社長である自分が決める組織作りを目指す事を心に誓った。川合は、50人以上の従業員を抱える企業では部課長の役職を揃えたヒエラルキーの高い組織構築が必要であるが、25名前後の従業員を抱える川合染工場では役職に関係の無いフラットな組織で対応する事が最適であると考えていた。現在では川合が望んだフラットな組織体制が出来上がっている。川合は、「メーカー・問屋の担当者からは、もっと組織化した方が良いと言われている。しかしながら、自分は父から会社を引継いだだけで偉そうにやろうとは思わない。社長と従業員が言いあえる環境が良い物を生み出すと私は信じている。」⁽³⁾との考えがあり、川合染工場にしか持ち得ない技術や企業継続に意味を持たせる為に従業員と共に切磋琢磨し社会貢献ができる企業でありたいという思いが強かった。

2-3) 若年層採用への弊害 - 中堅層・シニア層とのフラットなコミュニケーション構築

川合染工場では若年層採用を積極的に行っていない。下記3点は若年層採用を控える要因となっている。

- ・若者の忍耐力不足
- ・若者の意志の弱さ
- ・若者の無気力

上記3点を川合は若年層の特徴と考えている。以前にどうしても頼まれた某大学の学生がインターンとして勤務しに来た時に、学生が自分達の求める仕事（綺麗な仕事）だけをやりたいと主張してきた事があった。汚く地味な仕事はやりたくないとの主張だと認識した川合は、経験を積む事の大切さを親身に論じたが聞く耳を持たずに最終的には自主的に辞めて行った。このような事もあり、現在はほとんどが熟練工（中堅層・シニア層）を継続採用している。若年層を採用する機会があるなら海外からやる気のある若者を迎えて、

(3) 2014年12月8日（月曜日）株式会社川合染工場 川合社長インタビューより。

熟練工の職人ときっちり仕事をさせたいという思いがある。熟練工の職人から仕事を教えてもらう（盗む）には根気と情熱が必要となり、今の日本の若者にはとても厳しい世界に映ってしまう。企業の継続（持続性）を望むには若年層の雇用は必須であるが、業種としても現在の川合染工場を支えている熟練工である職人を継続して雇用し、もしくは経験のある熟練工を中途採用していく方が若年層を一から育てるよりもリスクが低くなる様に思われる。今昔の若者の違いは美徳やマナーにあり、忠義・信義・礼節は日本人の本質であり、教えを請う時の最低条件でもある。若者の道徳の欠如が川合染工場の若年層採用を控えさせてしまう一因となっている。

川合染工場ではフラットな環境を実践している中で、中堅層・シニア層の熟練工の職人達が今でも自律できる存在であり続ける為に、新技術開発に必要な知識習得を続けている。学習意欲のある若年層を獲得できない中小企業では、学習意欲のある中堅層やシニア層を継続雇用して行く事も一つの選択肢となっている。

2-4) 社長と従業員の密なコミュニケーション

川合は近年の不確実な景気状況の中で、いくらやっても儲からない仕事はしないと決めている。その為に従業員である熟練工の職人達にも下記取組みを徹底している。

1. 週一回、従業員に原価をたたき込んでいる。

⇒熟練工の職人が染物の原材料を垂れ流すようなもったいない施工をさせない為にコストを理解させている。

2. 毎日、熟練工の職人達に本日の仕事の時間、原料費、達成を书面化させている。

⇒自分の仕事を理解させる為に、勿体無い事をしていないか、コストに見合ったものを作っているか等、原材料費何キロと工数をレポートで提出させ、専務が全てを取りまとめて全体評価を行っている。

3. 朝礼を行う。(2年前までは毎日。)

⇒社員が順番に問題点や改善点を指摘し合い各人の悩みや問題点を共有している。熟練工の職人は皆無口が多いので、その場や機会を与える事が大切だと考えて実施している。通常朝礼は8時30分開始だが、最近では熟練工の職人達は自主的に早朝6時頃から出社し、黙々と作業をしながら技術の問題点や改善策を情報共有している。

4. 上記3から、社長から従業員に「好きにやりなさい」というメッセージを与える。

⇒川合は毎日工場を回りながら新技術開発に取り組む専務や熟練工の職人との日々の会話を大切にしている。その場で多くの議論をする事で、川合自身も専務や熟練工の職人の課題や悩みを共有できる。何気ない会話から、川合は熟練工の職人達が欲しているアイデアを探求し、熟練工の職人達に解決案を提供する取組みをおこなっている。日々の会話が社長、専務、従業員という縛りを無くし、皆一律に助け合っていくというメッセージを共有させている。

5. 社長や専務が許可しないと残業はさせない。

⇒緊急を要する事がなければ許可をしない。従業員に無理な業務をさせず、空いた時間を有効に学習時間に費やしてもらう。新聞を読んだりテレビニュースを見て景気動向を理解してもらったり、専門性のある本を熟読し社長や専務とのフラットなコミュニケーション時に熟練工の職人から直接にアイデアを出してもらう為の大切な施策となっている。

上記から、社長、専務、従業員（熟練工の職人）はフラットなコミュニケーションを実践できる環境が構築できている。この取組みには従業員自身が会社の為に、「今何ができるのか?」と考えてもらうという大切な意義となっている。フラット組織が実施できる川合染工場だからこそ1～5の施策がしっかりと展開されており、若年層に依存せず、中堅層・シニア層を中心とした業務を実施させる為の自律（自らが足りない点を補う学習）を促す仕組みが構築できている。

2-5) フラットなコミュニケーションが生み出した新技術 - BIX加工技術

BIX加工技術とは、「染色後に酵素を用いて加工し、更に独自のコーティングを行って独自の手触り（風合い）を出す技術」⁽⁴⁾である。川合は他業界での懇親会に出席した後、スキューエアで実施している技術を川合染工場が保有している知識と補完した新たな染色技術として活かさないかと日々専務や熟練工の職人達と技術開発に切磋琢磨していた。社長の川合から「挑戦してみよう!」と促しても、熟練工の職人から決まって「そんな事はできない!」という言葉が帰ってくる。川合は「とりあえずやってみよう!」という意志で熟練工の職人を激励し開発を進めていた。

新技術開発に挑戦しているその時に、メーカー担当者が訪ねてきて面白い染色技術は無いかと相談してきた。川合は改めてその筋の専門家から技術情報を引き出し職人にやらせてみる。しかし、熟練工の職人は改めて「そんなことはできない!」という言葉返し、社長の川合は改めて「とりあえずやってみろ!」と意志を伝えて熟練工の職人を促すという環境を構築させた。このような流れは新技術開発に取組む川合染工場にとって日常のフラットなコミュニケーションである。熟練工である職人の知識に社長の技術情報を補完して誕生した技術がBIX加工であり、社長、専務、従業員が常にフラットな環境に身を置く事で生まれた成功体験である。勿論、失敗する事もあるが、社長の川合から常に発せられる「やってみろ!」という言葉が新しい技術を生み出す導線となっていたのである。

3 新たなコミュニケーションに向けて

3-1) 自律を促すコミュニケーション

藤井設計や川合染工場には社長からの頭ごなしの指示は無く、一方通行でのコミュニケーションも無い。あるのは社長や従業員が皆平等だというフラットな関係である。

藤井設計では、オフィスの中に社長や従業員が活用できる世代間ギャップやキャリアギャップを融合させて働ける“場”があり、自律の元に社長は従業員に適度な規律を持た

(4) 『信用金庫と中小企業のイノベーション』鈴木孝男 著

第5章中小企業のイノベーション 154ページ株式会社川合染工場より一部抜粋。

せ、個人・組織が高められる環境を構築させていた。勿論、社長は各スタッフを気に掛けながら的確なアドバイスで従業員のモチベーションを高めていた。これは30年以上のインテリアデザイナーの経験知を必要としている若い人材にとって、とても有意義な“場”になるのだと考察できる。

川合染工場では、社長、専務、従業員がいつでもフラットなコミュニケーションを展開できる人間関係を構築させていた。社長が持ち込む課題や解決策に成り得る専門知識と中堅層・シニア層を中心とした熟練工の職人が保持する経験知とを補完させるシステムは、多くの独自技術を創りだしてきた。若年層に頼りたい新しい知識については、社長が取り入れた規律（先述した1～5の取組み）により熟練工職人達の日々の学習で埋める取組みを展開していた。若年層の取込みについては海外からの情熱のある学生を積極的に採用できる機会を窺っており、現在の熟練工の職人達が実践している学習は以後の若年層への技術移管への取組みをスムーズに推し進める事が可能となる。

フラットな組織では横断したコミュニケーションが図れる。藤井設計や川合染工場では自分達の得意分野を柔軟に新たな知識や経験知と補完させながら、常に変化をさせて現在の評価が得られる環境を構築していった。

これまでの中小企業では上流から下流への一方通行での垂直統合的な意思疎通で、従業員はトップダウンでのマネジメントで力を発揮し、仕事の幅が狭く自由裁量を必要としない組織でのルーティン化された業務を得意としてきた。しかしながら、これからの中小企業では藤井設計や川合染工場のようにフラットな意思疎通で仕事の幅が広く、自由裁量が大きい業務で力を発揮できる個人の創意が重要となる業務が求められる。藤井設計や川合染工場でのフラットな意思疎通は各自が自由裁量を持ちながら、他者と連動して仕事を進めて行く組織である。人と人とのコミュニケーションだけでなく、自律した各自が持っている知識や経験と補完したコミュニケーション（知識と人材のコラボレーション）で業務を展開していた。

3-2) フラット・コミュニケーションの意義

このように藤井設計や川合染工場にて指摘した様に、自律に向けたコミュニケーションの取組みは中小企業にとっては重要な好機となる。多くの中小企業もこのような自律に向けたコミュニケーション組織を作り上げるべきである。社会人経験者を中途採用者として積極的に取り込む事は必須であるが、人を育てる慣習からすると若年層・中堅層・シニア層に拘らずに自律性の高い、または自立した人材を育てながら自社に取込む施策が中小企業には合っている様に思われる。藤井設計では若年層を中心に取組み、川合染工場では中堅層・シニア層を中心に取組んでいた。

中小企業は垂直統合での上意下達なマネジメントから脱却する必要がある。グローバルな視点から、これからの中小企業経営でも次第にルーティンワークからクリエイティブワークへの転換期がやってくる事が考察できる。藤井設計では社長が従業員を重んじ、又、川合染工場では社長からのメッセージを共有する取組みから、従業員がその期待に応える為に責任ある業務を果たすという好循環を築き上げている。これからの中小企業では、自分で考え行動する人材（自律型人材）が活躍し易いフラットなコミュニケーション環境を構築する必要があり、各中小企業が独自のコミュニケーションを可能とする組織体系を構

築していく時なのだと考える。

組織化過ぎた環境では自律を促進できない。今までの仕事手法や流儀が通用しない中小企業経営の中で、新しい環境でも結果を出せる自律した人材を、自社に適合するコミュニケーション環境から育てる仕組みを中小企業は積極的に取組むべきと考える。

4 結論：中小企業経営者が抱えるジレンマからの脱却

中小企業経営において、コミュニケーションから多くの利益を期待する経営者は少ない。経営者は日々変化するマーケットに目を向け、目先の利益確保が自社を継続させる一番の近道だと考えている。経営者にとって企業持続性とはとても大切なキーワードとなる。しかし、目先の利益追求は更に厳しい市場競争に飲み込まれていく。東アジア、東南アジア諸国が台頭する現在、今までの経営手法では企業継続が難しい環境になってきている。

戦後70年を迎え、日本経済を支えてきた中小企業経営は一つの大きな山場を迎えている。発展途上国の盛隆は、中小企業経営者のワンマン経営力やネットワーク力を思う様に発揮できない環境へと追い込んでいる。今までの仕事の手法や流儀が通用しなくなっているのだ。現在のグローバルな市場は、大手企業と中小企業とのコミュニティだけの繋がりではなく、“個と組織”、“情報と知識”といった誰でも享受できるフラットな環境から成り立っている。企業や従業員自らが必要な課題を抽出し、製品化の可能性を計り、行動に移していく事が求められる。これまでのように企業トップが独断で物事を進めるのではなく、そのマーケットが求めている課題に至る所から吸い上げていく能力が求められている。過去のビジネスモデルも貴重なネットワークも大きく変容していき、これまでの常識が通用せず生き残りが熾烈な環境となっている。

現在は情報に溢れた社会となり、有意義な情報が企業の将来を左右する。中小企業は若者の特性であるソーシャルネットワークの有意義な活用力に目を向けるべきだ。積極的に若年層のアイデアを吸収する為に、垂直統合組織からフラット組織へ移行する時期にきている。日本では未だに垂直統合組織が多く上意下達での意思疎通の為に、従業員の声がマネジメント層に届く機会が少ない。

中小企業経営において“コミュニケーション”とは重要な成功要因と成り得る。日本企業に多い上意下達組織では、一貫性を持って物事を達成させる事が目的となってしまう、その時々に必要な臨機応変な柔軟性が難しくなる。一貫性と柔軟性のバランスを図れる事は、企業の成長を見据える上でとても大切な知恵となる。この知恵を活用できるのは、長年企業に勤務する中堅層やシニア層であり、新たな知識を積極的に取込むのは新しい採用者となる若年層である事が理想だ。

これからの新たなコミュニケーションへの取組みは必ず企業成長への近道となる。中小企業とそこで働く従業員は社内が抱える世代間ギャップやキャリアギャップをしっかりと把握し、新たなコミュニケーション環境を模索していかねばならない。社長と従業員とのフラットなコミュニケーションが新たな中小企業の形を示す事を期待したい。

(2015.1.26 受稿, 2015.3.12 受理)