

Essay

エッセイ

中小企業経営と 非言語コミュニケーション

千葉商科大学 人間社会学部教授

鈴木 孝男



中小企業経営者がよく口にする愚痴の一つに、「社員の気持ちがバラバラで力が発揮できない」、「経営理念や事業計画を作っても、うまく働かない」といった組織マネジメントに関するものがある。「売り上げが思うように伸びない」、「仕事はあるが社員が思うように集まらない」といった外部的要因に関する悩みもあるが、どちらかというとも組織(社員)に関する内部的要因のほうが多いのではないだろうか。

企業も組織なので、よい製品(サービス)を供給するためには社員組織がうまく働かないと目的は実現できない。中小企業の場合、規模が小さい分社員の意識を同じ方向に向けて(ベクトル合わせをして)組織を動かさないと、自社が持っている力を100%はおろか半分も発揮できない可能性がある。

1 CUC中小企業マネジメントスクール での経験

私は1997(平成9)年からこれまで、CUC中小企業マネジメントスクールを主催してきた。初めの頃は経営革新を行って成果を上げた企業の経営者から話を中心にプログラムを作ってきたが、参加してくれている経営者の皆さんの問題関心とずれがあることに気がつき、途中から組織マネジメントに関する取り組みにテーマを移した。2013(平成15)年には「人と組織とイノベーション」というメインテーマを掲げて、社員の意識を高めてベクトル合わせに成功している企業の経営者に講義をしてもらった。その中で、S社のS社長の話が大変印象的で、受講者にも大きな刺激と感動を与えた。

S社は交通誘導警備という分野で事業を行っており、建設現場などで歩行者や車両などの安全を確保するための警備事業を主な仕事にしている。この仕事には交通誘導警備業務検定という国家資格があり、それを所持する必要がある仕事もあるが、特に高度な知識や技術が必要なわけではなく、現場に立って歩行者等の安全を確保することが中心で参入が容易のようである。従って業界内で競争が激しく、仕事を取ろうとするとどうしても価格競争になってしまう傾向があるようだ。しかし、これまで同社では、取引先から社員の指名で仕事が多く、これまで不況で業界全体では仕事がなかなかとれない時でも、無理な営業をしなくても仕事が確保できたということである。それだけ社員の意識が高く、責任ある仕事ぶりが顧客から評価されて、こうした結果が生じているのだそうである。

しかし、同社でも最初から社員がこのように高い意識で仕事をしていただけではなく、責任感の欠如、モラルの低さなど問題があったようである。それが、毎月第3日曜日に実施する講習会や社内報の発行などを通じて社員の意識が変わっていき、その結果社員が高い意識で仕事をすることで顧客からの信頼を得るようになって、営業しなくても仕事に来る会社になったということである。同社が行った取り組みの特徴としては、コミュニケーションを重視して、経営者と社員、社員相互の意思疎通を十分に図ることを時間をかけて行ったということがある。

S社の事例は、社員相互のコミュニケーションをとることや、それにより自分が企業にとって必要な

存在であることに気づかせることで、社員の意識が変わることを示している。

2 非言語コミュニケーションの大切さ

一方、益々進化する情報化社会のなかで、企業における人間関係はパソコン、スマホなどの情報機器を介してデータ化されたものになりつつある。社内の隣の席に座っている人とのやりとりもメールやSNSなどで行い、直接的な会話がなかなか行われなくなっているという話をよく聞く。

確かにデータ化された情報でコミュニケーションすることは文字などで記録が残るので、相手に正確に伝わるといったメリットがあるが、反面ちょっとした言葉の使い方のミスから、相手との感情的な対立に発展してしまうという問題もあるようだ。直接の会話でなら起こらないようなトラブルが、文字情報に頼りすぎると起こる可能性があるのである。

こうしたコミュニケーションに関するトラブルを回避して、社員の意識を高めるにはどうすればよいのだろうか。そこで考えて欲しいのがコミュニケーションには2つのタイプがあるということである。一つは言語コミュニケーションで、もう一つが非言語コミュニケーションである。組織内のコミュニケーションを円滑にするためには、言語コミュニケーションにばかり頼ってはいない。そこに大切なことは非言語コミュニケーションを活用することである。非言語コミュニケーションとは、言語で表現しきれない思いや感情を相手に伝えることで、そのメディアとしては体での動作、目、身体接触、音楽、絵画などがある。

多くの経営者は社員とのコミュニケーションを保つ手段として帰属意識を持つことを期待している。言葉で言えば「愛社精神」あるいは「〇〇社の社員としての自覚」ということであろうか。それを上から押しつけると返って逆効果になる可能性がある。むしろ、社長や上司、同僚との個別の人間関係の積み重ねが帰属意識の基本にあるのだと思う。こうした帰属意識は文章化しにくく、目に見えるものではな

いが、心の中にあって仕事の中でかなり大きな役割を果たしていることは事実である。

こうした帰属意識を持たずに仕事をしていると、常に形式ばかりにとらわれて官僚的な対応になり、その仕事が本来求めている「本質」に到達することは難しくなる。よく言われる社員の「気づき」は、帰属意識を持っているかどうかの違いが影響していると考えられる。このように形にしにくい帰属意識を高めるには、非言語コミュニケーションを用いることが有効である。その場合、人間的な感情の共有化を込めることが大切である。

特に企業のような組織の中で、思いや感情を相手に伝える手段としては、飲食、旅行、イベント、スポーツなどを共にすることが有効と考えられている。最近、企業の中で社員旅行を復活したとか以前からあった社歌を歌うようになった、といった話題を聞くようになった。社員旅行や社歌のように経営とは直接関係がないように思われるものを復活させたのは、非言語コミュニケーションの効用を意識しているのだと考えられる。導入した企業(経営者)がこうした背景を知っていたかどうかはともかく、企業内部で行われている仕事のデジタル化が組織内部の人間関係を希薄なものにして、社員の会社への帰属意識を弱めている現状を理解し、それへの解決策として導入しているものと思われる。

企業組織の中で、社員の心を通わせる取り組みとしては、上記の旅行や飲食(いわゆる飲み会など)以外にも、儀式的活用(周年記念日、社員の誕生日など)、ボランティア活動(公共の場所の清掃、被災地支援など)、地域貢献活動(お祭りへの参加など)等がある。特に特定スポーツチームの応援は効果がある。野球やサッカーなどのメジャースポーツのスポンサーになるにはかなりのお金が必要であり、中小企業にとっては敷居が高いが、マイナースポーツへの応援はそれほど大きな資金が必要になるわけではない。

社員のモチベーションの向上のために、非言語コミュニケーションを使って士気を高める工夫をなさることをお勧めしたい。