

奈良県内中小企業における組織力強化の方策を考える

企業は「組織」である。そして、その「組織」は経営資源のひとつである「人」で構成されるが、「人」には限りがある。したがって、企業がこの先、業容を拡大させていくためには、「人」という経営資源を有効に活用して、組織力を強化することが必要であると考えます。

こういった観点から、当研究所では「組織力強化に関するアンケート調査」を実施し、その結果を踏まえて、奈良県内中小企業における組織力強化の方策について考えた。

1 組織力の強化に関するアンケート調査

1. アンケート調査の意図と概要

企業が業容を拡大させ、勝ち残っていくためには、「人」という経営資源を有効に活用して、組織力を強化することが必要であると考えます。

こういった観点から、当研究所では、奈良県内の企業932先に対し「組織力強化に関するアンケート調査」(以下、「研究所調査」という)を実施した。なお、調査概要等は以下のとおりである(図表1)。

◆調査概要

- ・調査実施時期：2013年6月中旬～7月上旬
- ・調査方法：郵送法によるアンケート方式
- ・対象企業数：932先(個人事業を含む)
- ・有効回答数：199先(有効回答率：21.4%)

図表1：回答企業の概要

	回答先数	構成比 (%)
資本金		
個人事業	4	2.0
1,000万円未満	5	2.5
1,000万円～3,000万円未満	103	51.8
3,000万円～1億円未満	78	39.2
1億円以上	9	4.5
社員数		
1～9人	33	16.6
10～19人	36	18.1
20～49人	69	34.7
50～99人	38	19.1
100～299人	21	10.6
300人以上	2	1.0
所在地		
奈良県	199	100.0
業種別		
製造業	106	53.3
非製造業	93	46.7
全体	199	100.0

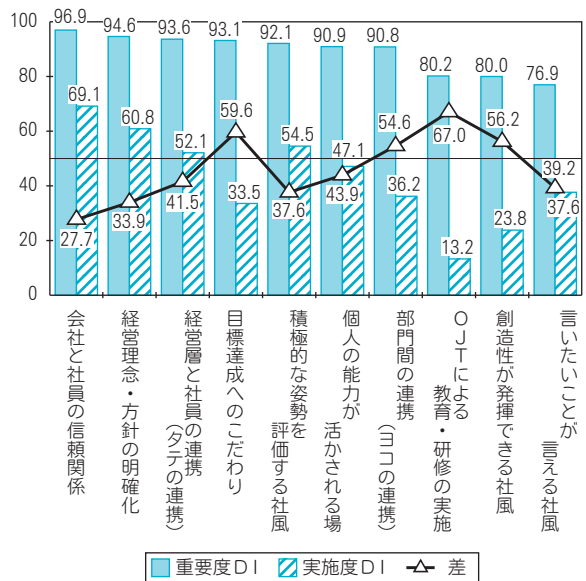
2. アンケート結果からみた「重要度」・「実施度」

「研究所調査」では「組織力強化(組織活性化)に関連する項目の重要度についての企業の見方」および「組織力強化(組織活性化)の実施状況等」について尋ねている。なお、前者を「重要度」、後者を「実施度」と表している。

重要度と実施度をDI^(※)で示すと、重要度DIはすべての項目で高く、最高が96.9、最低でも76.9となった。一方、実施度DIは、最高が69.1、最低が13.2となり、重要度DIに比べ実施度DIは総じて低く、かつ最高最低の差が大きくなった(図表2)。

(※) 重要度と実施度の差が大きいほど、改善に取り組む優先度が高い。

図表2：重要度、実施度および両者の差(重要度DIの降順)



※図表に出所の記載がないものは、「研究所調査」。以下、同じ。

◆重要度DI…「重要（必要）である」+「やや重要（必要）である」-「あまり重要（必要）でない」-「まったく重要（必要）でない」
 ◆実施度DI…「十分である、できている」+「どちらかといえばできている」-「やや不十分、またはあまり取り組んでいない」-「不十分、または取り組んでいない」
 ◆「重要度」と「実施度」は対と考えているため、両方に回答があるものを有効回答としている。そのため、項目によって回答数が異なっている。

2 アンケート結果から導き出される4つの方策

アンケート結果で、「重要度と実施度の差が大きい項目」が課題であり、組織力の強化のために優先して改善に取り組むべき項目であると考えられる。

そこで、図表2から「重要度と実施度の差」が50.0を超える項目を「県内中小企業の課題」としてピックアップし、「その課題を克服するための方策」を検討した。

なお、課題から導き出した方策およびその根拠は以下の通りである（図表3）。

県内中小企業の課題（差）	課題克服への方策
① OJTによる教育・研修の実施 (67.0) ➡	教育・研修の充実による人材育成
② 目標達成へのこだわり (59.6) ➡	目標達成への意識強化
③ 創造性が発揮できる社風 (56.2) ➡	創造性が発揮できる仕組みの形成
④ 部門間の連携（ヨコの連携）(54.6) ➡	コミュニケーションの強化

図表3の①に関して：「OJTによる教育・研修」は実施度が低かったが、後述するように「OJT以外の教育・研修」の実施度はさらに低かった。そこで、「OJT」、「OJT以外」に関わらず教育・研修を充実させ、人材育成を図る方策を検討した。

②に関して：「目標達成へのこだわり」とは目標達成への意識を強くすることである。意識の強化で組織が一つにまとまり、組織力が強化される。

③に関して：創造性が発揮できる社風を醸成することで、社員の創造性が高まり組織は活性化される。そのための仕組みづくりが重要である。

④に関して：連携を強化するにはコミュニケー

ションが必要である。アンケート調査から課題として抽出したのは「部門間（ヨコ）の連携」だったが、ヨコの連携と密接に関係する「経営陣と社員（タテ）の連携」も含めたコミュニケーションの強化策について検討する。

次に、4つの方策について詳しく検討していく。

1. 教育・研修の充実による人材育成

企業は「人」であり、その「人」がどう関わることによって組織の力は強まったり弱まったりする。

そこで、中小企業という組織の力を強化するためには、組織を構成する「人」の能力や意欲を最大限引き出すことが必要であり、それを高めるために、教育・研修が必要である。

（1）教育・研修の現状

県内中小企業の教育・研修の現状を把握するため、「研究所調査」ではOJT以外の教育・研修に関して、具体的な項目ごとに質問した。その結果は以下（図表4）の通りである。

	重要度DI	実施度DI
OJTによる教育・研修の実施	80.2	13.2
OJT以外の教育・研修の実施	59.9	
ジョブローテーション		-37.9
社内での勉強会・研修実施		-7.1
社外への勉強会・研修へ派遣		-3.8
自己啓発への支援		-19.2

「OJT以外の教育・研修の実施」の具体的4項目の実施度DIはマイナスとなっている。それは、実施している企業よりも実施していない企業の割合が多いということを示している。

（2）人材育成・能力開発に関する課題

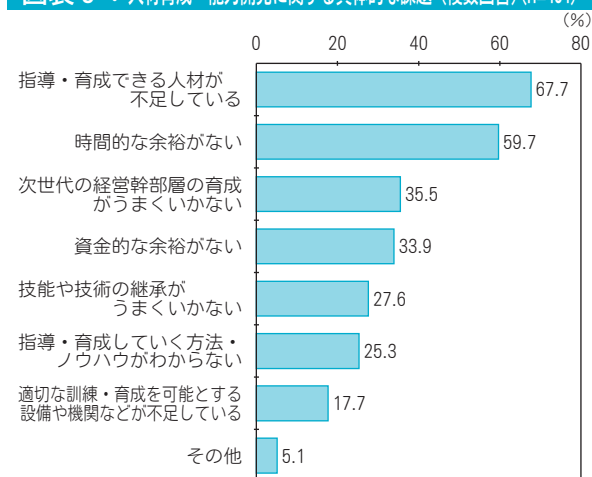
（社）日本経済団体連合会「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」（2009年7月）では、人材を育成するにあたって「指導・育成できる人材が不足している」と「時間的な余

裕がない」の課題が過半数を超えている。

中小企業では、指導すべき立場の人間が、マネージャーとプレーヤーの仕事を兼ねていることが多く、どちらかといえば「自身のプレーヤーとしての仕事に追われている」という現実があるのではないだろうか。また、「資金的な余裕がない」という回答も3分の1強を占めている。

以上から考えると、中小企業では人材育成に関しては、「指導する側の人材の面」、「教育・研修に拠出する資金の面」、「教育・研修にあてる時間の面」において課題があることが窺える（図表5）。

図表5：人材育成・能力開発に関する具体的な課題（複数回答）(n=434)



出所：日本経団連「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果（2009年7月）」

（3）時間面、指導人材面での対策

業務の効率化を図り、時間や指導する人材を捻出することは当然のこととして、それ以外に「教育・研修の時間がない」、「指導する人材がない」という問題に対しての特効薬はないと思われる。したがって、経営陣（社長）が教育・研修の重要性を認識し、教育・研修ができる仕組みを自社の状況に合わせて作ることが求められる。教育・研修の効果はすぐに表れるものではないので長期的な視野で捉えてひとつひとつ実行していくことが必要であると思われる。

（4）資金面での対策

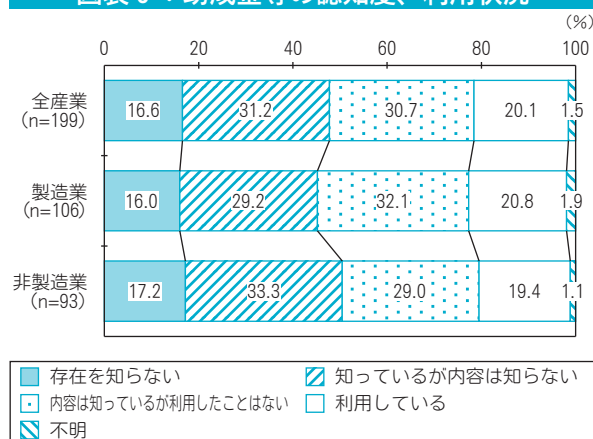
①助成金等の認知度、利用状況

資金面においては、助成金の活用が有効な手だてとなる。「研究所調査」では「人材育成に関する助成金、補助金等（国、都道府県など）の認知度および利用状況」について尋ねた。

その結果、「利用している」と回答したのは約5分の1の20.1%に留まった。一方で、「内容は知っているが利用したことはない」が30.7%、「知っているが内容を知らない」が31.2%で、両者を合わせて6割強を占め、「存在を知らない」（16.6%）を含めると8割弱の中小企業が助成金等を利用していないと回答している。

回答の企業が助成金等を利用していない理由は定かでないが、内容を知らなければ、自社にとって役立つ助成金なのかさえわからない。その意味からすると、「知っているが内容を知らない」と「存在を知らない」を合わせた5割弱の企業においては、自社が利用できるかどうかを一度検討してもよいのではないだろうか（図表6）。

図表6：助成金等の認知度、利用状況



②助成金制度の利用促進

教育・研修に関する主な助成金としては、以下の2つがある。

■キャリア形成促進助成金（正規労働者対象）

この助成金は、労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練などを段階的かつ体系的に実施する事業主に対して助成する制度である。具体的には、社員に対して行う職業能力開発に関する計画に基づいて訓練などを行った事業主に対して、その経費と訓練期間中に支払った賃金の一部を助成する。助成対象には、職業訓練のほか、職業能力検定およびキャリア・コンサルティングも含み、その経費や受験時間などに対する賃金も助成の対象となる。

■キャリアアップ助成金（非正規労働者対象）

有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者といった、いわゆる非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、正規雇用への転換、人材育成、処遇改善などの取り組みを実施した事業主に対して助成する制度。

※詳しくは、厚生労働省ホームページを参照。

●助成金制度の利用状況等

奈良県内の中小企業における助成金の利用状況等を把握するため、奈良労働局で話を聞いた。奈良労働局では、「奈良県内の企業に助成金を活用してもらおうべく、PRに努めている。これまで、窓口に来られた企業担当者にパンフレットを渡して説明していたが、電子申請の普及から来訪する人が減り、PRの機会が減少している。

個社ごとの対応は物理的に不可能であるため、今は、各種業界団体の会合にお邪魔するなど、機会を見つけては積極的に助成金のPRを行っている。厚生労働省のHPにも掲載しているので、こまめに見て確認してほしい」とのことだった。

また、「書類申請は社会保険労務士等の専門家が行うことが多い」とのことであった。もちろん、別途費用はかかるものの、「時間的な余裕がない」「手続きが面倒だ」と考え申請を躊躇しているのであれば、専門家に委ねるという選択肢もあるのではないだろうか。

助成金の申請には一定の条件があるが、返済不要ということは大きなメリットである。また、予算の枠がないため途中で終了することもない。ただし、申請から決定まで時間がかかる場合もあるので注意が必要だ。

2. 目標達成への意識強化

(1) 働きがいのある職場とは

職場において、目標とするものがないならば、日々の仕事のなかで経営陣（社長）から厳しい生産指示や獲得目標数値が示されることはほとんどない。そういった中で働く社員にとっては、ある意味居心地の良い組織であるかもしれない。

しかしながら、それは裏を返せば管理体制や相互牽制が機能せず、いわば「仲良しグループ」のような組織になっているともいえる。この環境では、往々にして「建設的でない環境」を求める者が集まりがちで、それは営利を追求すべき企業にとっては決して望ましい姿ではない。

企業で働く社員にとって本当に働きがいのある職場とは、そういった「ぬるま湯状態」の中で働くことではない。組織を構成する人が共通の目標をもち、目標に向かっていきいきと働く職場なのである。また、困難や苦しみを乗り越え、目標達成の喜びを分かち合うような「場」でもある。

「研究所調査」の結果からみると、多くの中小企業では、目標達成へのこだわりについての重要性は認識しているものの、実際には生産目標や営

業目標といった確たる目標の設定や進捗の管理があいまいであったり、あるいは設定自体がなかったりするのかもしれない。

(2) 目標達成のためのリーダーシップ

組織の目標達成にはトップ（社長）の強いリーダーシップは欠かせない。トップの役目は水先案内人、つまり社員がどうすれば早く確実に目標を達成できるか、どうすれば行動を起こしやすいかを示すことであり、そのために必要なことは「組織をまとめること」である。組織のメンバーがバラバラに行動すると、組織としてのまとまりに欠け、組織力を十分に発揮することができないどころか力は分散する。

トップは個々人の能力を束ね、部門の能力を最大化させていくことが大事である。まとまった組織は、共通の目標に向かって一丸となり邁進することができる。その結果、「1 + 1」が2以上の相乗効果が生まれ、組織力が強化されていくのである。

3. 創造性が発揮できる仕組みの形成

「研究所調査」によると、企業では創造性が発揮できるような社風形成の重要度が高いと認識しているが実施度は低く、創造性が発揮できる土壌はあまり形成されていないものと思われる。

取り巻く厳しい環境の中で、企業が発展を続けていくために、今までのやり方や常識にとらわれず、「新たな発想で事業を展開」することや「新製品・新商品を開発」することは大きな意義がある。なぜなら、創造性を如何なく発揮できる社風を作ることによって、社員の創造力を刺激し合い、組織力は強化されるからだ。

そこで、社員が創造性を発揮できるように企業がしなければならないことは、「創造力を発揮

できる仕組み」を作ることである。

何事もトップダウンで決定されるような集権的な組織では社員の創造性は発揮できない。ある程度自由に物が言える組織でなければ、発揮できないのである。

そのためには、例えば、「提案制度」といった取り組みが有効な方策となるが、提案制度で心がけたいことは、社員がアイデアを出しやすくする仕組みづくりである。出されたアイデアに対して、頭ごなしに「これは実現不可能である」とか「それはすぐに利益を生むのか」といったような、にべもない態度は、せっかくのアイデアの芽を摘み、二度と出さない雰囲気させるので注意したい。

提案されたアイデアに対しては、何らかのインセンティブをつけることも検討したい。それには報奨金を出すことも一計だが、インセンティブは何も金銭的なものでなくてもよい。むしろ、お金の代えがたいインセンティブもある。例えば、「優れた改善提案を朝礼等で全員に発表し称える」、新製品に関する提案なら、「開発した製品に提案者の名前を盛り込む」などは、当事者は言うに及ばず社員全員のモチベーションアップにも効果的であろう。

ただし、創造性を発揮するためには社員自身に「愛社精神」があることが必要である。さらに、社員の失敗や欠点を注視する「減点主義」ではなく、社員の良い点や新しい取り組みを評価する「加点主義」は、創造性の発揮に好都合である。

4. コミュニケーションの強化

(1) 良好な人間関係を築くために

企業で働く人の多くは、一日の大部分を組織の中で働いている。その組織では、同僚や上司、部下などが報告・連絡・相談等を行いながら業務を

行っている。また、場合によっては、終業後の飲食や休日の旅行やゴルフなどで行動を共にすることもある。

良好な人間関係は、人と人のつながりで成り立つ職場の組織力強化に重要であるが、良好な人間関係の形成にはコミュニケーションが欠かせない。

逆に、職場の人間関係が気まずいとコミュニケーションは不活になり、それが社内の空気を悪くする。当然、社員の士気は低下し、労働災害や社員の離職などの悪い事態も招きかねない。したがって、コミュニケーションを強化させ、職場における良好な人間関係を形成することは、中小企業の業績の向上に寄与するともいえるだろう。

平成19年国民生活白書では、社内コミュニケーションが『まったく取れていない』、『あまり取れていない』と感じている人は約4分の1となっているように、組織内でのコミュニケーション不足は白書からも明白である。

近年、インターネットの普及などITの進展に伴いコミュニケーションの方法が多様化し、私生活においては「人間同士のつきあい」が希薄になっている。職場においても、ちょっとした会話でさえメールを使うなど、従来からのコミュニケーションの機会が減少。そしてその結果、コミュニケーションスキルが低下するという事態に陥っているものと思われる。また、ワークライフバランスなど、社員の仕事に対する考え方や価値観の変化もこれを助長している。ただ、こういったコミュニケーションの不足はハラスメントや精神的苦痛、労働災害の発生につながりかねない。

(2) コミュニケーションを強化するには

組織力強化のためにはコミュニケーションを強化する必要があるが、中小企業が小規模な組織であることを鑑みると、社長（経営陣）と社員との

間で密接なコミュニケーションを取ることでもできるだろう。社長がすべきことは、「自ら現場に顔を出し社員に直接話しかける」あるいは「社員1人ひとりとの面談の機会を設けるなど」といったような簡単な行為でよい。それにより社員のコミットメント（組織と個人の関わり合い）が強まり、危機意識の醸成や経営陣が打ち出す目標の達成に対する意欲が高まると考えられるからである。

以上の事柄を踏まえ、今後中小企業がコミュニケーションを強化するための方法を提案する。

●経営陣（主に社長）のリーダーシップの発揮

まずは経営陣（社長）自身が意識改革を行い、組織を牽引していかなければならない。そのためには社長の強いリーダーシップが必要である。組織の活性化に社長が及ぼす影響は大きく、その意味からも強いリーダーシップのもと社員とのコミュニケーションを積極的に図る必要がある。例えば、以下のような事例は効果的と考える。

◆社長自らがアフター5の飲み会を設定し、費用は会社もちで仕事とは別の角度から社員とのコミュニケーションを図る。また、管理者と社員あるいは同僚同士の「飲みにケーション」に資金だけ提供する。

●形を変えた職場旅行の復活

社員旅行は、働く社員の普段の仕事の労をねぎらうこと、仕事上のストレスの解消、社員間のコミュニケーションを密にすることなどを目的に実施されてきたが、長期にわたる景気の低迷の影響や社員の考え方の変化等から年々減少していた。

ところが最近、職場旅行が少し形を変えて復活している。従前のお仕着せの旅行ではなく、「社員が行程を企画する旅行」や「現地集合・現地解散」「日帰り」など、若手社員も含め楽しく旅行をできるとともに社員の精神的・金銭的負担を少

なくする工夫も行う。これにより、仕事とは一種違ったコミュニケーションや普段あまり接しない社員とのコミュニケーションが図れると思われる。

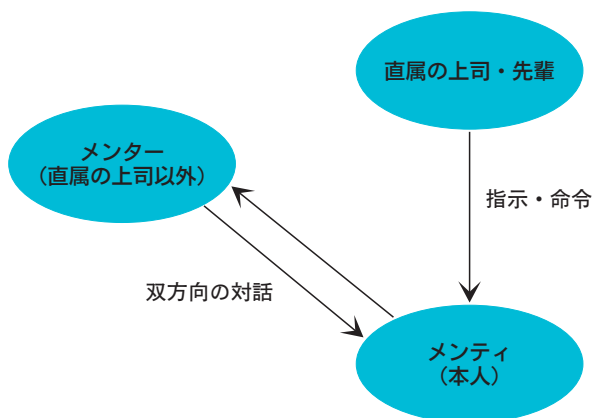
●メンター制度の活用

メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動である。直属の上司・先輩ではない別の先輩社員が指導することが特徴的で、職務上の相談にとどまらず、生活上の悩みや不安に関する相談を受け、助言を与える（図表7）。多様な人材の活用により競争力強化を目指す中小企業が、若手社員の育成や女性社員の登用・幹部候補育成を目的に導入しつつある。

メンター制度は、コミュニケーションを向上させて、組織力を強化するのに効果的な制度である。さらに、効果はメンティだけに留まらず、指導・育成にあたる側の先輩社員（メンター）にとって、マネジメント能力を向上させるなど自身のスキルアップといった別の効果も期待できる。それは、「1. 教育・研修の充実による人材育成」で述べた、「指導する人材不足」解消の方策にも繋がると考える。

メンター制度は企業規模等の個々の事情もあり、

図表7：メンター・メンティの関係イメージ



出所：厚生労働省「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」

すべての企業で導入できるとは限らないが、今後は拡大していくものと思われる。

3 社員のメンタル面の対策

これまでみてきた「教育・研修の充実による人材育成」「目標達成への意識強化」「創造性が発揮できる仕組みの形成」「コミュニケーションの強化」の4つの方策を実施することによって働きやすい環境は整い組織力は強化されると思われる。さらに、「研究所調査」の項目にはなかったが、良い職場環境を形成するためには、「メンタルヘルス対策」についてみておく必要がある。

1. メンタルヘルスケアの実態

職場で働く人々のストレスは年々増加しており、働きやすい職場環境の形成のため、メンタルヘルスケア（心の健康対策）への取り組みが企業に求められている。

「平成19年 労働者健康状況調査（厚生労働省）」によると、「メンタルヘルスケアに取り組んでいる」企業は3分の1強で、残りの企業では取り組んでいない。

これを事業所規模別にみると、規模が小さくなるほど取り組んでいる企業の割合が低下する（図表8）。また、自分の仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスが「ある」とする労働者の割合は58.0%で、その者の具体的なストレスの内容（3つ以内の複数回答）としては、「職場の人間関係の問題」が最も高く、以下、「仕事の質の問題」、「仕事の量の問題」の順となっている。男女別にみると、男性は「仕事の質の問題」に次いで「職場の人間関係の問題」が多く、女性は「職場の人間関係の問題」がトップであり、しかも過半数を占めている（図表9）。

以上のことから、「職場の人間関係」がストレスを生む大きな要因となっていることがわかり、特に女性にとっては重大な問題である。

図表 8：心の健康対策取組状況

全 体	33.6%
5000人以上	100.0%
1000～4999人	95.5%
300～999人	83.0%
100～299人	64.1%
50～99人	45.2%
30～49人	36.8%
10～29人	29.2%

出所：厚生労働省「平成19年労働者健康状況調査」

図表 9：仕事に対するストレス等の割合（上位3位）

	全 体	男	女
①	人間関係 38.4%	仕事の質の問題 36.3%	人間関係 50.5%
②	仕事の質の問題 34.8%	人間関係 30.4%	仕事の質の問題 32.5%
③	仕事の量の問題 30.6%	仕事の量の問題 30.3%	仕事の量の問題 31.1%

出所：厚生労働省「平成19年労働者健康状況調査」

2. ストレス発見は経営陣のリーダーシップから

人間関係を良くしてストレスを生まない職場をつくるのが第一であるが、発生したストレスは、できるだけ早期に発見して対応することが大切である。社員のストレスを発見するためにも経営陣のリーダーシップが欠かせない。

「二者間の対話では、言葉によって伝えられるメッセージは全体の35%に過ぎず、残りの65%は話しぶりなど、言葉以外の手段によって伝えられる」という説がある。したがって、経営陣は、普段から社員の特徴を把握しておき、「いつもと違う様子」に早く気付くよう努めなければならない。

4 おわりに

これまで、「組織力の強化」について考えてきた。そのための方策としてアンケート結果から4つの点を検討してきた。さらに、メンタルヘルス

ケアへの取り組みの重要性にも触れた。

一日の大半を企業で過ごす社員にとって、いきいきと働くことのできる環境は絶対条件。一方で、経営側からは、生き残りのためにはコストの削減が必要なことは言うまでもなく、「コストの削減は人員の削減」と捉える傾向がある。しかしながら、人員が削減されると、残された社員にかかる負担は増加し、その結果、労働環境の悪化やモチベーションの低下をもたらしかねない。

「コストを削減するためには人員を減らす」と短絡的に捉えるのではなく、「組織を構成する『人』全員のレベルアップを図り、組織力を強化する」ことで生産・販売の効率性を向上させることが重要である。こうした取り組みが社員の成長とともにコスト削減へと繋がっていくのではないだろうか。

経営資源に限りがある中小企業にとって「人」という経営資源は最も大事な要素である。なぜなら、組織が強くなるのも弱くなるのも「人」の力が影響するからである。

そして、組織力強化の主役は社長であり、厳しい企業環境のなか、「社長自らが先陣を切って強化に取り組む」ことによって、組織が一枚岩となり盤石な体制を築くことができ、それが企業にとっての大きな財産になると確信している。

（丸尾尚史）

■参考文献

- ・「平成19年版 国民生活白書」
- ・「2013年版 中小企業白書」
- ・「平成24年版、25年版 労働経済白書」
- ・厚生労働省「労働者健康状況調査」平成19年
- ・「メンタルヘルスマネジメント検定試験 公式テキストⅡ種」 中央経済社
- ・（社）日本経済団体連合会、厚生労働省 HP