

## 中小企業における企業内コミュニケーションの実態

### [研究メンバー]

主査	仁田道夫	武蔵大学教授
	毛塚勝利	専修大学教授
	佐藤博樹	法政大学助教授
	中村圭介	日本労働研究機構研究員

### [報告書目次]

序

#### 第1部 事業所調査の結果

序章 はじめに

第1章 労働組合と従業員組織

第2章 経営側と従業員間の  
コミュニケーションの方法因

第3章 就業規則と36協定

第4章 集団的発言力の効果

第5章 労働組合・従業員組織  
の機能に関する評価

第6章 結び

#### 第2部 中堅社員調査の結果

序章 はじめに

第1章 中堅社員からみた企業内  
コミュニケーションの概況

第2章 コミュニケーション・ニーズの規定要因

第3章 コミュニケーション類型の規定要

第4章 企業内コミュニケーションと労使関係

#### 第3部 労使コミュニケーション調査の再集計

### [内容要旨]

本研究の目的は、中小企業における経営者・従業員間の意志疎通の実態を、労働組合の有無と労使関係のあり方に関わらせて解明することである。労働組合の組織率低下が問題になる中、これに代わって労務管理に関する決定に発言する企業外の紛争処理機構もあるが、本研究は、企業内の従業員代表制及び中間管理職等の中堅社員について解明することとした。このため、労使関係制度のばらつきが大きく、組織率の低い中小企業（50～299人）の製造業、卸小売業、サービス業2,000事業所とその中堅社員にアンケートを行い、現状分析を行った。

#### I 事業所調査の結果

労働組合や従業員組織等の集団的・公式的コミュニケーションの差異について、労働組合、労働条件についても発言する発言型従業員組織または親睦型従業員組織のある企業及び集団的発言母体のない企業のタイプ別に検討した。

- (1)活動内容を見ると、労働条件のみならず経営計画・方針まで話し合うのは、労働組合 6 割、発言型組織 3 割で労働組合が充実している。労使協議機関の設置、代表参加の点でも同傾向である。
- (2)コミュニケーション方法の多様性、利用度でも、労働組合、発言型組織の順で充実しており、また、上からの伝達より下からのニーズの把握の手段として、より活用されている。
- (3)就業規則、36 協定等、法律がコミュニケーションを規定している分野についても同じ傾向にあり、意見聴取や協定締結の対象とされる割合も労働組合が 9 割、発言型組織は 6~7 割である。
- (4)コミュニケーションは、労働組合、発言型組織のある企業で円滑であると認識されているが、親睦型組織のある企業でも発言母体のない企業より円滑であるとしている。また、労働組合も発言型組織も、不満解消により離職を減らす効果を認められるが、親睦型組織には認められない。
- (5)労働組合のある企業では、そのコミュニケーション機能、特に不満・要望伝達機能と、従業員の意見集約機能が評価されているが、従業員組織のある企業では、労働組合のもつコミュニケーション機能は評価されておらず、労働組合は経営への悪影響もあり、ない方がよいとする回答が多い。以上によると、発言型組織のある企業では、それが労働組合と似たような機能を果たしているのに、労働組合に転化することに抵抗感を持っていることが推測される。特に経営に関する従業員の意見の伝達機能は期待されていない。
- (6)労働組合及び発言型組織は、親睦型組織や発言母体のない組織の場合と比べて、コミュニケーションを活性化させる機能を持っているが、発言型組織の方が労働組合に比べると劣っている。労働組合のない企業の組合に対する評価は厳しい。今後の課題は、発言型組織は労働組合の結成を阻害する原因になるのか、発言型組織と親睦型組織の差異を生み出す原因は何か等々である。

## II 中堅社員調査の結果

日常の公式・非公式的な個別的コミュニケーションに、そのリンキング・ピンでありオピニオン・リーダーたる中堅社員の、回答者平均像は、40 歳、15 年勤続の中間管理職・現場監督者である。

- (1)企業内コミュニケーションは、下意上達の必要性を大半の者が感じ、様々なチャンネルで実践に移しており、企業内コミュニケーションにおいて、中堅社員の役割は大きい。
- (2)コミュニケーション・ニーズは、経営政策や組織風土の評価で規定される。

(3)コミュニケーション行動は、規模が小さく上下の密接度の濃い企業、風通しがよくこれを維持しようとしている企業においてよく行われている傾向がある。中堅社員は高年齢、長勤続、高い地位の者ほどよく行う傾向がある。また、これらの行動が開放的組織風土を作り、経営パフォーマンスにも影響を与えらることも考えられる。

(4)中堅社員による下意上達行動が、集团的発言機構の機能を代替、補完する重要な役割を果たし、他方、集团的発言機構へのニーズも高く、これがうまくいっていない企業、規模の大きな企業で、中堅社員が労働条件に問題意識を持つほどそのニーズはつよいこと、が明らかとなった。

### Ⅲ 労使コミュニケーション調査の再集計

昭和 59 度労使コミュニケーション調査労使協議部分を補足再集計したが、労働組合のない企業の労使協議機関は、機能はしているが成果に対する評価は相対的に低いことが明らかとなった。