
研究ノート

社内コミュニケーションに関する実証分析と予備的考察

— あなぶき興産の事例 —

神 吉 直 人

1. はじめに⁽¹⁾

本稿の目的は、香川県を中心に西日本で、主に新築分譲マンションの販売を手掛ける穴吹興産株式会社（以下、あなぶき興産）における従業員のコミュニケーション構造の現状を明らかにし、職務満足や営業成果などとの関連性に関する今後の研究の準備をすることにある。

顧客や従業員の声（意見や要望）は、情動的経営資源とされる。情動的経営資源を組織内の必要なところに摩耗することなく伝えられるかどうかは、企業の成否を決めるといっても過言ではない。また、近年では、顧客やユーザーの声をイノベーションの源泉とする議論も行われてきた（von Hippel, 2005；小川, 2007）。しかし、多くの企業がそれらの収集に努力しているものの、実際は未整理のまま散漫な形で集められるようなケースがほとんどであり、実務に活かされているとは言い難い。『日経ビジネス』などの経済誌をはじめとするメディアに、毎週のように顧客や従業員の声を活かした成功事例が紹介されているのは、裏を返せば大半の企業がこの種の課題に正解を得られず苦勞していることの表れであろう。

(1) 本稿は、穴吹興産株式会社からの助成を受け、香川大学の藤村和宏教授、小宮一高准教授、犬飼知徳准教授と共に行った共同研究に基づくものである。このような機会を与えてくださった関係者各位に記して謝意を表したい。特にあなぶき興産の西谷光夫氏、野田勉氏には仔細に渡り、大変お世話になった。また、京都大学大学院の中本龍市氏、株式会社のぞみ（京都市）の藤田功博氏とのやり取りから多くの示唆を得たことにも感謝する。

情報の流れはしばしば水の流れに例えられるが、汚れの詰まったパイプでは水が上手く流れないように、情報のパイプが詰まっては、本当に必要なときに本当に必要な情報を流すことはできない。そのためには常日頃から些細なことであっても情報を流しておかなければならず、社内のコミュニケーションを円滑にすることは必要であると考えられる。トップマネジメントから末端の成員に至るまで、おそらくほとんど全ての者がコミュニケーションの重要性を認識している。ところが実際には理想的なコミュニケーションの実現は難しく、多くの企業においてコミュニケーションの欠如がボトルネックとなっている。コミュニケーションにまつわる問題は企業にとって永遠の課題であるとしても過言ではない。

2. あなぶき興産における社内コミュニケーションの意義

次に、あなぶき興産の具体的な経営課題に着目し、さらに社内コミュニケーションの意義を考えてみる。

あなぶき興産が扱う新築分譲マンションは高額商品であり、その買い手（オーナー）となる人々は購入時に相当の検討を重ねる。この検討時には幅広い情報が集められるが、その中でもオーナーの購買意思決定に影響を与えると考えられているのが口コミである。あなぶき興産では、オーナーによる口コミ（口コミ紹介；word of mouth）が流布するような状況を作り上げることを戦略的重要課題としている。

通常、買い手に対する価値の売り込みは作り手や売手が担う。しかし、供給者による売り込みは時に自画自賛に陥り、説得力に欠けることがある。ここに、第三者が価値の語り手となる（口コミをする）ことの意義がある。買い手から見て信用の担保がある第三者は、高額な商品が高額であることの意味やその価値を適切に説得しうる。しかし、人の心理として、食べ物や書籍などを人に薦めるのに比べて、保険や金融商品の購入は例え友人でも些か気が引けてしまいがちである。分譲マンションも同様に、口コミの対象としては非常にハードルの高いものと思われる。分譲マンションの購入を薦めるという行為は、いわばマイナスからスタートするものといえるかもしれない。

このような条件で第三者による口コミ紹介を促すものとして、売り手と第三者間の

信頼の構築が挙げられる。マーケティングの分野において、Morgan and Hunt (1994) は、自動車用タイヤの小売業者がメーカーに対して信頼を抱き、コミットすることでメーカーへの協力の意向が高まることを実証し、リレーションシップ・マーケティングの嚆矢となった。彼らの理路は、B to C に拡張し、小売業者を第三者（オーナー）に、そしてメーカーを売り手（あなぶき興産）に置き換えても成立しうる。つまり、オーナーがあなぶき興産に対して信頼を抱けば、口コミ紹介などの協力も得やすくなると考えられる。

さらに、Dichter (1966) などに基づく田路 (2002) の整理によると、発信者による口コミの動機には購入や使用による楽しみなどから生じる熱中 (involvement)、自己満足 (self-enhancement)、他人への好意 (concern for others) などがある。この点に関してあなぶき興産は、購入者による口コミを活用するためには、顧客満足 (customer satisfaction; CS) を高めることが必要であると認識している。確かに CS を高めることは、分譲マンションのような商品の販売には特に重要であると思われる。

しかし、同時に分譲マンション販売では顧客不満足を発生させないことも求められる。“悪事千里を走る”の諺に表れるように、一般に良い評判が流布する速度に比して、悪い評判はあっという間に知れ渡る。分譲マンションは住空間という人間にとって基礎的な部分を満たす財であり、Herzberg のいう衛生要因のようなものである。オーナーが分譲マンションに抱く要求は「あって当然」、「出来て当然」なものも多く、それらが満たされないことは供給企業へのネガティブな感情に直結してしまう。畢竟すれば、10 の成功を積み上げても 1 つの失敗で評価がマイナスになるような状況にあると考えてよい。こうした前提の上で分譲マンションの購入につながるような口コミを発生させるためには、不信感などのネガティブな感情をオーナーに抱かせないことがまずは重要であり、さらにそこからできるだけ良い評判を得なければならない。

ここで、供給企業であるあなぶき興産に向けられるネガティブな感情として考えう

(2) Herzberg によれば、人間は環境から生じる痛みを回避したいという動物的欲求を持つ。衛生要因は、この動物的欲求を満足させる要因であり、職務不満を防止するとされる。主な衛生要因には、会社の方針と管理、監督、給料、対人関係、作業条件がある (Herzberg, 1968; 二村編, 2004)。Herzberg の理論では満足と不満足は別次元に属し、衛生要因の改善は不満足を解消するが、職務満足にはつながらない (赤岡編, 1995)。

るものには、例えば、販売を担当した営業と販売後のアフターサービスを担う部門の連携不足に起因するものなどが挙げられる。これを発生させないためには、社内のスタッフが適宜連携し、顧客に対してきちんと対応していることを継続的に実感してもらうことが重要である。つまり、悪評を招く顧客不満足を抑え、さらに口コミにつながるCSを高めるためには、社内で十分なコミュニケーションを交わし、必要な情報を適切な仕方で循環させなければならない。しかし、特に規模の大きな企業においては、セクションごとの取り組みを相互に理解し合い、情報が全社的に把握されるという状況を整えることは難しい。近年世間を賑わせている品質事故も、同僚間の協力関係の希薄化が原因の1つとして挙げられている。いわゆる分業に伴うセクショナリズムの弊害は組織にとって不可避の課題のひとつである。

さらに、顧客の口コミを喚起するほどにCSを高められるよう従業員が振る舞う(特に営業する)ためには、まず従業員が自社の商品に自信や誇りを持ち、それを心から顧客に勧めたいという状態になることが肝要である。加えて、従業員はみな経営資源であり、その有限性を認めるならば、外部の人々の口コミに期待する前に、全ての従業員が広報担当であり、営業担当であるというような状況を作り出すことが理想的である。そのように商品に自信を持ってコミットするには、商品を知らなければならない。しかし、全ての従業員が自社の商品について十分な知識を有しているという状態はやはり稀である。⁽³⁾ そもそも、スタッフ部門の人員が営業活動は自分のことではないと考えることや、自社の商品が売れないことに対して自分は無垢な非加担者であると考えすることは、ほとんど全ての企業組織において観察されうる事象である。情報共有によって従業員が自社の商品を知るためにも、またコミットメントを基礎づける従業員同士の良好な関係性を構築するためにも、社内のコミュニケーションを円滑にし、情報共有することが求められる。また、商品知識と同様に自社商品への誇りや自信に必要となる職務満足(employer satisfaction; ES)も、従業員間の社内コミュニケーションによって高められると考えられる。

(3) 例えば、キリンのような優良企業でさえ「営業以外の部門の社員が、コンビニエンスストアの棚の前で初めて自社の新商品を知ったという話もあった」ことが報告されている(『日経ビジネス』2009年11月2日号)。

以上、あなぶき興産における経営課題を中心に社内コミュニケーションの意義を述べた。新築分譲マンション販売に限らず、既存研究でも様々な分野で社内コミュニケーションの重要性が語られてきた。例えば、大半の人が自分の近辺のことしかかわからないと、組織として一貫性のある決定をし、行動成果を出していくことに支障をきたしやすいといわれる（増田，2007）。これらに対して、既存研究では社内コミュニケーションに関する多くの仮説が述べられてきた。それらを検証するには、データを収集し定量的な評価を合わせて行うことが必要である。しかし、企業における社内コミュニケーションについての十分な研究データを得ることは難しく、多くの研究の余地が残されている。近年、コミュニケーションをネットワークの構造という視点から捉える研究が行われているが、本稿の調査もこの流れに沿うものである。本稿は、今後実施を予定しているネットワーク分析⁽⁴⁾、およびネットワーク分析の結果と成果指標を合わせた定量分析の予備的調査と位置付けられるものであり、質問票の回答に基づいて企業内のコミュニケーション構造を明らかにしようとしている。単純な集計と考察に止まっているところもあるが、ある程度の数の従業員を有する企業に対して全数調査を行うこと自体が稀であり、非常に貴重なデータとなりうると考えられる。

3. 調査の概要

まず、対象であるあなぶき興産の概要を示す。当社は大阪証券取引所一部上場企業である。平成22年度（2010年）6月期で単体の売上高が42,743百万円、経常利益は405百万円であった。質問票調査は同社マーケティング室の協力の下、2009年11月に実施した。全従業員に質問票を配付し、348人分の回答を得た。不適切な回答など欠損部分を整理した後、327人分のデータを分析の対象とした（N=327）。また、結果の解釈の際には、質問票調査に先立ち行った聞き取り調査⁽⁶⁾、およびあなぶき興産の協力者とのディスカッションの内容を適宜参照している。なお本稿の元となった共

(4) ネットワーク分析は主に専用ソフトである UCINET を用いて行う（Borgatti, Everett & Freeman, 2002）。手法などに関する詳細は、安田（1997；2001）の文献などを参照のこと。

(5) あなぶき興産および、同じ業務を九州エリアで行うあなぶき興産九州の従業員を対象とした。

同研究では、あなぶき興産のグループ企業である株式会社あなぶきリアルエステート、あなぶきホーム株式会社⁽⁷⁾、穴吹不動産流通株式会社も調査対象とし、同様の分析を行ったが、これら3社の従業員（85人）⁽⁸⁾を加えても傾向に大きな変化はみられなかった。本稿ではこれらを含めないデータに関する分析結果について考察する。

本調査では以下の質問項目を設定した。

- (1) 顔と名前が一致する人（人数を自由記述。以下同様）
- (2) 気軽な雑談相手
- (3) 気軽な雑談相手のうち、目上の人
- (4) 気軽な雑談相手のうち、他部門・他部署の人
- (5) 職務上の相談相手
- (6) 職務上の相談相手のうち、目上の人
- (7) 職務上の相談相手のうち、他部門・他部署の人
- (8) 非公式の伝達相手
- (9) 非公式の伝達相手のうち、目上の人
- (10) 非公式の伝達相手のうち、他部門・他部署の人

まず、問(1)「顔と名前が一致する人」の数は、回答者に各自の交友関係を振り返ってもらうことを意図している。次に、問(2)から問(4)では「気軽な雑談相手」の数を尋ねた。これは、ネットワークに関する古典的研究である Krackhardt (1992) に倣い、友人関係 (friendship network) の規模を抽出することを意図している。⁽⁹⁾ 雑談相手の数で代替される職場内での友人関係の程度は、信頼と情報共有に関連する。野中(1990)によれば、密接な相互作用と情報共有を通じた情報冗長性によって信頼関係が生まれ⁽¹⁰⁾

(6) 聞き取り調査は2009年8月24日(月)から28日(金)にかけて、共同研究者の犬飼准教授を中心に行われた。筆者はこのうち27日(木)に参加した。残りの日については、犬飼准教授によるテープ起こしのデータを参照した。

(7) 調査時はあなぶきホームプランニング株式会社であった(2010年に商号変更)。

(8) 85名の内訳はリアルエステート22人、あなぶきホーム32人、不動産流通31人である。

(9) Krackhardt (1992) は、友好関係と助言関係 (advice network) を抽出している。友好関係と違い、助言関係は時に方向性のある(有向の)ネットワークであり、これは今後実施を予定しているネットワーク分析で明らかにする。

る。日常におけるたわいもない雑談でもお互いが持つ情報を共有し合うきっかけとなり、その積み重ねが信頼につながる。また逆に、信頼関係があることで情報が流れ共有される。つまり信頼と情報共有は相互に強化し合う関係にある。気軽な雑談を介して職場の雰囲気がよくなれば、ESが高まることも期待できる。また、雑談を通じて提供商品や顧客に関する情報を交換すれば、それを活かしてCSを高める行動につながるができるかもしれない。

そして、問(5)から問(7)では「職務上の相談相手」の数を尋ねた。相談相手の数は、職務に関する情報経路、および問題解決手段の規模を想定している。仕事は独善的ではまわらない。相談相手がおらず、個人が問題を抱えてしまうことは組織としてのボトルネックになりうる。周りの人間に適宜質問するなど、個人ではできないことを処理するための情報獲得経路を持つことは非常に大切なことに他ならない。⁽¹¹⁾

既存理論では、主に大企業における官僚的な縦割りのシステムが陥る硬直化の弊害に対して、架け橋（渡り板）、境界担当者、ネットワーク組織⁽¹²⁾の導入などいろいろな処方箋が施されてきた。これらを上手く機能させるためには、Barnard (1938) などがいうところの非公式組織の活性化が必要となる。問(8)から問(10)の「非公式の伝達相手」の数は非公式組織、つまり公式の組織構造で意図された伝達経路以外の情報伝達の可能性を抽出することを意図している。同様に問(4)、問(7)、問(10)で他部門・他部署へのコミュニケーション相手数を尋ねているが、これらも水平的な情報経路の存在を明らかにしようとするものである。

(10) 本稿の調査では雑談をする相手の数しか尋ねておらず、それぞれの相手とのコミュニケーションの密度（程度）がわかるわけではないことには注意が必要である。コミュニケーションに割ることができるコストは限られているので、コミュニケーションの相手の数が多ければ多いほど、個々のコミュニケーションの密度は薄くなっている可能性もある（増田，2007）。この点については、今後の調査において質問票を設計する際に十分な検討を要する。

(11) 問(8)以降の「非公式の伝達相手」との関連を考えると相談相手ではなく報告相手とし、公式の伝達経路の数を問うべきであったかもしれない。今後の調査でも質問票の設問の用語は熟慮が必要である。

(12) ネットワーク組織とは、別々の部門にいる人同士が組織内部の縦割りを越えたり、異なる組織同士がその壁を越えたりしつつ、ある目的達成のために、水平的で柔軟な結合関係で動くものである（若林，2009）。若林によれば、構成員間のコミュニケーションが、ネットワーク組織における結合の基礎となる。

4. 調査の結果と考察

以下では、上記の質問項目に対して得られたデータの分析結果を示す。まず全体の傾向を見る。

表1 記述統計量

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値	最頻値	最頻値の度数
顔見知り	75.96	49.952	0	300	60	100	66
雑談相手	28.44	29.847	0	200	20	20	64
雑談－目上	11.63	13.737	0	80	8	10	70
雑談－他所	12.12	19.929	0	112	5	5	55
相談相手	7.87	7.800	0	60	5	5	87
相談－目上	5.31	5.134	0	40	4	5	67
相談－他所	2.61	4.119	0	28	1	0	127
非公式伝達	4.18	3.864	0	30	3	5	64
非公式－目上	2.78	2.523	0	20	2	2	78
非公式－他所	1.29	2.563	0	30	0	0	182

N=327

これより、平均で社内に76人ほどの顔見知りがあり、その中で雑談をするような間柄の者は28人程度であることがわかる。そして、相談相手は8人程度（うち目上の人が5人ほど）、非公式の伝達相手は4人ほどいるというのがあなぶき興産の従業員の平均的な像である。

この表の中で注目すべきは、他部門・他部署の相談相手、および非公式の伝達相手について最頻値が0という点である。他部門・他部署の相談相手が0と答えた人は127人、そして他部門・他部署に非公式の伝達相手が全くいないと答えた人は182人と半数以上（全体の55.7%）に上った。この結果からはあなぶき興産の社内には、他部門・他部署とのつながりがあまり存在しないことが見て取れる。換言すれば、横のつながりが希薄である。社内の声や顧客の声が流れる経路は局所的であることが想像され、もしかすると、セクショナリズムの弊害が存在するかもしれない⁽¹³⁾。

このように社内でのコミュニケーションが不十分であることの原因としては、社内

の人員配置や人事異動など人事戦略の影響が考えられる。さらには、新卒採用者（生え抜き）と中途採用や正社員と契約社員などの従業員カテゴリーの間に、何らかの壁が存在するのかもしれない。そこで、次ではいくつかの条件でグループにわけ、質問項目に関する平均の差を比較する（2つの母平均の差の検定を行う）。

表2 平均の差：異動経験の有無

	顔見知り	雑談相手	雑談-目上	雑談-他所	相談相手	相談-目上	相談-他所	非公式伝達	非公式-目上	非公式-他所
異動経験あり										
平均値	107.85	43.61	18.23	23.06	9.07	5.75	4.38	4.97	3.14	2.27
度数	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
標準偏差	56.842	39.382	20.064	26.736	8.210	5.086	5.507	4.016	2.817	2.860
最頻値	100	20	10	5	5	3	0	5	2	0
最頻値の度数	27	21	22	10	30	18	21	22	23	28
異動経験なし										
平均値	64.21	22.85	9.20	8.09	7.44	5.15	1.97	3.89	2.64	0.93
度数	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239
標準偏差	41.498	23.170	9.450	14.905	7.614	5.152	3.254	3.774	2.398	2.349
最頻値	50	10	10	0	5	5	0	3	2	0
最頻値の度数	49	47	48	49	57	51	106	46	55	154
平均の差	43.64	20.76	9.03	14.97	1.63	0.60	2.41	1.08	0.49	1.34
有意確率(両側)	.000	.000	.000	.000	.106	.344	.000	.030	.148	.000

まず、入社以来、1度以上の異動を社内経験したかどうかで2つのグループにわけた（異動経験者88人、経験のない者239人）。表からわかるように、異動経験のある者は、雑談相手、相談相手、非公式の伝達相手のいずれにおいても他部門・他部署に明らかに多くの話し相手を持っている（t検定の結果1%水準で有意）。このように、社内経験させることは、社内での話し相手を増やすためには有効な人事戦略といえそうである。なお、あなぶき興産における他部門・他部署との公式の接触機会（コミュニケーションの場）としては、製作会議、および企画会議などの会議がある。聞き取り調査によれば、ここで顔を合わせることも他部門・他部署とのつながりのきっかけとなっている。逆にいえば、会議に参加しない役職や職務の人は他と接

(13) 厳密にセクショナリズムの弊害の存在を明らかにするは、部門内でのコミュニケーション頻度と部門間でのそれを共に抽出し、比較検討する必要がある。

する機会があまりない。生来の個人的な資質を別とすれば、一般にコミュニケーションのきっかけの有無の差が話し相手の数に影響する可能性は大きく、あなぶき興産にもその傾向がみられる。また、それ以外の項目のうち、目上の相談相手については有意差が見られないのは、異動経験の有無にかかわらず、目上の者への連絡義務は果たされていることが想像される。

表3 平均の差：社会人としてのキャリア

	顔見知り	雑談相手	雑談-目上	雑談-他所	相談相手	相談-目上	相談-他所	非公式伝達	非公式-目上	非公式-他所	
社会人 2年目 以内	平均値	67.67	26.04	11.42	6.80	9.44	6.76	2.20	4.89	3.84	0.76
	度数	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	標準偏差	31.145	14.924	10.603	7.999	9.353	5.670	4.015	4.233	2.779	1.525
	最頻値	50	30	10	5	10	5	0	3	5	0
	最頻値の度数	16	9	10	11	13	10	20	9	12	32
3年目 以上	平均値	77.28	28.82	11.66	12.96	7.62	5.08	2.68	4.06	2.61	1.38
	度数	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	標準偏差	52.251	31.585	14.188	21.107	7.512	5.015	4.139	3.798	2.442	2.684
	最頻値	100	20	10	0	5	5	0	5	2	0
	最頻値の度数	59	57	60	47	77	57	107	56	70	150
平均の差	-9.61	-2.78	-0.24	-6.16	1.82	1.68	-0.48	0.83	1.24	-0.62	
有意確率(両側)	.231	.563	.893	.054	.219	.067	.460	.224	.007	.028	

次に、学卒後、社会に出てからの年数が2年目以内かそれ以上かで2つのグループにわけた（2年目以内45名、それ以上282名）。社内での話し相手の数に関して、社会人としてのキャリアによる差はほとんど見られなかった（1%水準で有意な差があるのは「非公式伝達-目上」だけである）。また、有意な差は見られなかったものの、2年目以内の者の方が多くの相談相手を持っていることは、仕事に慣れるまでの間にいろいろなことを周りに尋ねている様子がかがえる。この種の相談は義務的なものであり、経験を経て仕事に慣れれば慣れるほど、社内でのコミュニケーションを省いて1人で仕事を進めるようになるのではないかという解釈もできる。このことは、仕事の効率がよくなるという面では評価できるが、それ以外に様々な問題の種を孕んでいるように思われる。

表4 平均の差：他社での経験

	顔見知り	雑談相手	雑談一目上	雑談一他所	相談相手	相談一目上	相談一他所	非公式伝達	非公式一目上	非公式一他所
他社経験あり										
平均値	60.02	21.77	7.67	9.29	6.28	3.98	1.93	3.66	2.25	1.10
度数	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
標準偏差	41.168	25.332	8.425	16.360	6.980	4.522	3.019	3.603	1.809	1.726
最頻値	50	10	10	0	5	2	0	2	2	0
最頻値の度数	28	43	32	35	46	42	73	36	44	94
最小値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他社経験なし										
平均値	92.86	35.50	15.85	15.16	9.58	6.72	3.35	4.73	3.33	1.50
度数	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
標準偏差	52.985	32.653	16.724	22.793	8.279	5.380	4.934	4.070	3.014	3.214
最頻値	100	20	10	5	10	5	0	5	2	0
最頻値の度数	43	37	38	28	52	39	54	33	34	88
最小値	10	2	0	0	1	1	0	0	0	0
平均の差	-32.84	-13.74	-8.18	-5.88	-3.31	-2.74	-1.42	-1.07	-1.08	-0.41
有意確率(両側)	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.002	.013	.000	.152

ここでのグループわけの基準は他社での経験があるかどうかである。つまり、新卒採用であなぶき興産に入ったか、それとも中途採用かでわけている（他社経験あり167名、他社経験なし160名）。他社を経験した人（中途採用）の方が、明らかに話し相手が少ない（ほとんどの項目について1%水準で有意な差がある）。生え抜きと中途採用の従業員の間、何らかの壁がある可能性がみられる。聞き取り調査でも、中途採用は溶け込みにくいなどといった両者間の温度差を感じさせる発言があったが、この結果はそれと符合するものである。

表5 平均の差：現在の部署

	顔見知り	雑談相手	雑談-目上	雑談-他所	相談相手	相談-目上	相談-他所	非公式伝達	非公式伝達-目上	非公式伝達-他所	
本社スタッフ	平均値	93.69	34.41	13.78	19.93	7.64	4.85	4.00	3.37	2.37	1.78
	度数	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	標準偏差	59.029	34.674	15.227	23.492	9.273	5.291	6.148	2.965	2.243	2.118
	最小値	12	2	0	0	0	0	0	0	0	0
営業	平均値	71.26	26.87	10.87	7.32	8.09	5.89	1.69	4.25	2.93	0.78
	度数	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164
	標準偏差	43.403	27.986	10.075	12.963	7.806	5.551	3.043	4.115	2.520	2.536
	最小値	16	2	0	0	0	0	0	0	0	0
開発	平均値	90.25	39.05	18.60	23.90	9.95	6.30	4.50	5.55	3.60	2.93
	度数	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	標準偏差	55.677	34.490	21.809	28.077	8.970	4.519	4.114	4.495	3.311	3.511
	最小値	30	5	1	0	1	1	0	0	0	0
建設	平均値	81.20	32.60	9.96	15.92	7.28	4.16	2.80	4.88	2.52	1.20
	度数	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	標準偏差	52.386	28.482	11.319	26.487	5.719	4.007	3.808	3.767	1.447	1.683
	最小値	0	3	0	0	1	1	0	0	0	0
その他	平均値	52.54	12.84	5.62	6.14	5.46	3.19	2.19	3.11	1.89	0.97
	度数	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	標準偏差	40.733	16.419	12.932	14.597	3.983	3.365	3.340	2.664	1.997	1.607
	最小値	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0

さらに、従業員の所属部署ごとに5つのグループにわけた。本社スタッフ（総務など）、営業、開発⁽¹⁴⁾、建設⁽¹⁵⁾、その他（アフター部門など）⁽¹⁶⁾の5つである。顔見知りの数を除いて、開発部門がいずれの項目においても高い平均値を示している。あなぶき興産でのディスカッションでは、これには開発部門には社内での異動を経験している人が多いこと（40人中26人）が影響している可能性が指摘された。同様に異動経験のある者が多く（59人中35人）、また職務内容上、必然的に接触機会が多くなる本社スタッフも比較的話し相手が多い。一方、営業部門とアフター部門を含むその他の

(14) 開発部門は土地情報を収集し、マンション建設用地の選定、および取得を担当する。

(15) 建設部門は主に商品企画や用地に合ったブランドの選択などを担う。

(16) アフター部門は、マンションの引き渡し前後からのアフターサービスを担当する。

人々は話し相手の数が少ない。⁽¹⁷⁾聞き取り調査によれば、アフター部門の人々は配属先の支店に固定されており、その支店の同僚以外とはほとんど接する機会がない。この物理的な距離が心理的距離の乖離にもつながっている可能性がある。

そして、営業部門に関しては、顧客情報の交換や担当物件に関する知識の獲得などに様々な部署との連携が必要と思われるため、話し相手の少なさは問題と映る。以下では、営業部門に絞って分析を続ける。

表6 営業成績優秀者のネットワーク

	顔見知り	雑談相手	雑談 - 目上	雑談 - 他所	相談相手	相談 - 目上	相談 - 他所	非公式 伝達	非公式 - 目上	非公式 - 他所
A氏	100	4	1	0	5	2	0	2	2	0
B氏	60	30	10	2	5	5	0	1	1	0
C氏	45	20	10	13	8	5	2	2	2	1
D氏	100	3	3	0	2	2	0	1	1	0
E氏	30	10	1	0	3	1	0	2	1	1
F氏	60	20	5	2	10	3	1	0	0	0

単位：人

表7 営業成績と社内コミュニケーションの相関

	顔見知り	雑談相手	雑談相手 目上	雑談相手 他所	相談相手	相談相手 目上	相談相手 他所	非公式 伝達	非公式 伝達目上	非公式 伝達他所
Pearsonの 3年間 合計 相関係数	-.010	-.107	-.141	-.175	-.272*	-.244*	-.206	.001	-.083	-.034
有意確率 (両側)	.931	.370	.234	.138	.020	.038	.081	.996	.483	.772
Pearsonの 3年間 平均 相関係数	-.065	-.091	-.140	-.137	-.218	-.185	-.126	-.062	-.126	.030
有意確率 (両側)	.584	.444	.236	.246	.063	.116	.287	.604	.287	.800

* 5% 水準で有意 (両側) N=73

⁽¹⁸⁾表6は営業成績が特に優秀であった者のうち、無作為に選んだ6人の回答内容を示

(17) 1元配置の多重比較 (Tukey HSD, Scheffe) でも多くの有意差がみられた。分散分析の結果の詳細は紙幅の都合上省略する。

している。営業スタッフの中でもトップクラスの者は、社内でのコミュニケーションをほとんど取っていないこと、換言すれば、他の部署との連携が非常に希薄であることがわかる。また、営業成績と社内話し相手の数の相関を示す表7の結果も、営業成績の優れた者は社内コミュニケーションにあまり熱心でない様を表している。表5で見たようにアフター部門の者も話し相手の数が少ない。聞き取り調査では、営業からアフターへの顧客情報の引き継ぎが連絡事項の域を出ないことが深刻な問題点として指摘されていた。これらの結果は、その内容と符合するものである。表7の結果だけを見れば、社内でのコミュニケーションをあまり取らないことは、個々の営業担当者としては最適な行動かもしれない。しかしこれは、組織全体としてはボトルネックになりうる可能性も含んでいる。

前述のようにマンションのオーナーは、営業担当者と幾度もやり取りを重ねた後に購入に至る。やり取りを経る中で、オーナーは営業担当者に対して少なからず信頼を抱く。そして、オーナーにとっては営業担当者こそがあなぶき興産の代表となる。しかし、成約に至った段階で、営業担当者は次の購入予定者との交渉に時間を割くようになり、オーナーとの接点は少なくなる。購入後に何らかの問題が発生した時、オーナーは質問や苦情をアフター部門のコールセンターに伝える。この時、アフター部門がオーナーに関する情報を知らなければ、新たな顧客に接するような対応をせざるをえない。そうすると、オーナーは営業担当者と築き上げた関係がリセットされたような感覚を感じてしまうかもしれない。⁽¹⁹⁾あなぶき興産では、オーナーからの口コミ紹介による販売の拡大を増やそうとしているが、ここで生じる不満などのネガティブな感情は、口コミにつながるものでは決してない。また、顧客からそのネガティブな感情をぶつけられることがあれば、アフター部門のモチベーションが低下することも懸念される。実際聞き取り調査によれば、営業担当者からアフター部門に顧客情報が引き継がれていないことは、アフター部門の職務上の不満（ESの低下）につながっている

(18) 営業成績は2006年から2008年の3年間の契約成立件数である（データはあなぶき興産から提供された）。

(19) 聞き取り調査の対象とした営業氏の中には、問題が生じたときのために自身の連絡先をオーナーに伝える人もいた。その理由はアフター部門の対応に必ずしも満足していないということであった。

る。表5および表6の結果は、営業とアフター部門の間で顧客情報を上手く受け渡すなど、コミュニケーションを円滑にする仕組みが必要であることを示唆している。

そして、優れた営業担当者のコミュニケーションの欠如がボトルネックとなりうるもう1つの可能性として、彼らの営業ノウハウや知識などの情動的経営資源が後輩に引き継がれないということが考えられる。ここには、短期的成果と長期的学習という典型的なパラドクスがみられる。昨今の経済状況下、短期的な成果を求める圧力の大きさはあなぶき興産においても例外ではない。ディスカッションでも、「一匹狼でも構わないからとりあえず売ってこいという風潮があり、会社としての一体感は感じにくくなっている」という話が聞かれた。また、報奨システムも短期的成果を評価するものが導入されている。このような流れに沿って活動することは、確かに短期的に成果を上げるかもしれないが、情動的経営資源の蓄積やその継承は期待できない。特にノウハウは暗黙知であるものが多く、見取り稽古のような形を経なければ移転されることは難しい。もし、優秀な営業スタッフが引き抜かれてしまえば、彼のもつ情動的経営資源はそのまま失われてしまう。この点を考慮し、組織的な学習につながる何らかの施策が求められる。また、若林(2009)は、企業内の技能伝承が上手くいかない要因として、非正規従業員の増加が進み、雇用形態が異なることによって、かつて正社員だけの世界で見られた強固な結合関係が失われてきたことを挙げている。組織としての学習施策には、人事戦略まで含めた広い視点が必要である。

しかし、表5、表6の結果からは別の可能性を読み取ることもできる。つまり、あなぶき興産においては、社内でのコミュニケーションを活性化する必要はないという可能性である。営業担当者は機会損失がないように迅速に商談を進めることが求められるなど、時間的および心理的な負荷を負っている。仮に情報伝達を密にするような仕組みを導入したとしても、営業担当者に余裕がなければ、その運用義務が負担となってしまうかねない。コミュニケーションの活性化は組織として成果を上げるための手段の1つであるが、それが義務となると目的に転化してしまう。「手段の目的化」の弊害は各所で語られる通りである。現状として、あなぶき興産には、コミュニケーション相手が少ない者が優れた営業成績を上げているという事実がある。既存研究がいうように、また直観的にも社内コミュニケーションの活性化は確かに大切である。

しかしコンティンジェンシー理論が唯一最善の方法は存在しないことを明らかにしたように、社内コミュニケーションが必ずしも全ての企業において必要であるとは限らない。あなぶき興産においては、優秀な営業スタッフの生産性を下げないために、彼らの負担を増やさないことの方が適切かもしれない⁽²⁰⁾。

最後に、ES と話し相手の数の関係を見る。ES の指標には、「私は当社に勤めていることに満足している」という問いの回答（リカートの5段階尺度）を用いた。直観的には、社内にコミュニケーション相手が多いほど職務満足が高まると考えられる。

表 8 ES と話し相手の数

	N	ESの平均値	標準偏差	平均値の差	有意確率(両側)
他部門・他部署の 雑談相手	無 有	54 272	3.759 3.978	0.799 0.872	-0.219 .074
他部門・他部署の 相談相手	無 有	127 199	3.780 4.045	0.881 0.837	-0.266 .007
他部門・他部署の 非公式の伝達相手	無 有	182 144	3.753 4.181	0.841 0.833	-0.428 .000

表 8 は、他部門・他部署にそれぞれ雑談、相談、非公式の伝達相手がいるかどうかでグループにわけ、それぞれの ES の平均値を表したものである。他部門・他部署に話し相手がいる人たちの方が ES に関する平均値が高い（相談相手、非公式の伝達相手についてはそれぞれ 1%水準で有意な差がある）。単純な集計であり因果関係などは明らかではないが、この結果からは、幅広いつながりが ES につながるという可能性が見て取れる。以上が、あなぶき興産において実施した、社内コミュニケーションに関する調査の結果である。

5. まとめと今後の課題

本稿では、あなぶき興産を対象に、社内におけるコミュニケーションの現状を分析

(20) また、形式遵守の義務感から行う仕事は、顧客に対してマニュアルを超えたおまけ（オーバーアチーブメント）を提供するような行動を伴わないことが多い。「特別な待遇を得た」という感覚こそが、顧客の口コミを喚起する。この点を鑑みると義務的な情報伝達の仕組みの導入は口コミにつながらない可能性もある。

した。本研究ノートは、以後に予定している研究の予備的調査である。締め括りとして、上記の分析結果と考察から考えられる今後の課題を記す。

我々の直観的には、「会社では従業員が気軽に会話し、賑やかな雰囲気皆がまとまっている方がいい」と考えられる。しかし、本稿の調査で発見された結果は、この常識に些かの疑問を投げかけるものであった。つまり、あなぶき興産においては、社内コミュニケーションの活性化が必要でないという可能性が見られた。

分譲マンション販売というあなぶき興産の業務にとって、社内でのコミュニケーションを円滑にすることは、そもそも必要なのであろうか。はじめにも述べたように、商品の魅力を伝えるにはその商品を知り抜く必要があり、そのためには部門横断的なコミュニケーションが求められる。分譲マンション販売においても、営業は設計担当者の意図など物件の詳細を知るべきであると直観的には思われる。しかし、あなぶき興産では優れた営業成績を上げている者は話し相手の数が少ない。これを考慮すれば、むしろコミュニケーションを極力排除するべきなのかもしれない。一般化すれば、業種や職種、または組織の性格によっては、コミュニケーションを必要最小限にとどめ、独立独歩で仕事を進める方が効率的・効果的な場合があるかもしれない。

そして今後の調査では、このような点も含めて同社における社内コミュニケーションに対する認識を問いたい。あなぶき興産の従業員が、社内でのつながりを大切だと思っているかどうか。また、それをもちたいと思っているかどうか。上司との飲み会など世代を越えた勤務時間外の付き合いが近頃忌避されているように、同僚とのつながりをもちたくないとする人は確実にいる。あなぶき興産では社内コミュニケーションの必要性がどのように認識されているのか。従業員の認識と現実の間にどれほどのギャップが存在するのかを明らかにしたい。

そして、社内コミュニケーションが必要であるとすれば、コミュニケーションの相手は誰で、どれくらいの頻度で、どのような情報の交換が求められているのか。必要なコミュニケーションの種類や内容を明らかにしたい。さらにその上で、あなぶき興産における社内でのつながりの場やきっかけは、企業が提供すべきことなのかどうか。マネジメントサイドから社内のコミュニケーションを促進するような情報伝達の仕組み・仕掛けを与えることが、果たして有効なのかどうかを問いたい。既に、多く

の企業がコミュニケーション促進に関する取り組みを実施している。しかし、やらされることと自発的なことの間には千里の径庭が存在する。手段の目的化による形骸化が頻繁に指摘されるように、コミュニケーションはあくまで手段であり、それが目的化すると従業員のモチベーションを損ないかねない。とはいえ、経営者として自発的なコミュニケーションを座して期待するのでは、他社に対する競争優位は持ちえない。この点に関する匙加減は非常に難しいが、継続的な検討が求められる。加えて、コミュニケーション促進のための施策と満足度（ES）の関係なども興味深い。また、社内でのコミュニケーションが必要であるとされていても、例えば日常業務に忙殺されることで実行に至らないでいるのかもしれない。コミュニケーションの必要性の有無に加えて、その阻害要因も検討したい。

以上のような事項を検討することで、あなぶき興産への示唆も得られることと思う。例えば、採用戦略への示唆である。表4にあるように、生え抜きの従業員と中途採用の間には、温度差のようなものが感じられる。中途採用する人材は、経験とそれに基づくスキルを持ってさえいれば、どんな人でも構わないのか。社内の雰囲気作りや連帯感を意識すれば、人柄を重視した採用をする方がよいかも。さらに、はじめにも述べたように口コミを介した分譲マンション販売の促進や、顧客の声を実際の企業行動（オペレーションの改善や新製品開発など）に組み込むこともあなぶき興産の戦略的課題とされており、それに関する検討も今後の展開として挙げられる。

また、議論の一般化も課題として残る。上記の分析結果では、話し相手の数が5人未満であることを指して「コミュニケーションの相手の数が少ない」と述べてきたが、これはあなぶき興産1社の事例であり他社との比較検討は行っていない。ここで明らかになった数字が、一般的な意味で少ないかどうかはわからない。本稿のような全数調査を他社に対しても行うことは非常に難しいが、調査対象を拡大して同様の調査を行うことは、常に目指していきたいと思う。

そして、文中でも述べたようにネットワーク分析を行う。本稿の調査では、雑談相手や相談相手の数を明らかにしたが、誰と誰がつながっているなど、どのようなネットワークが存在するかまではわからない。今後は、コミュニケーションの方向性も含めた有向ネットワークを抽出して、より詳細な分析を行いたい。

参 考 文 献

- ・赤岡功編 (1995) 『現代経営学を学ぶ人のために』 世界思想社.
- ・Barnard, C. I. (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1956) 『経営者の役割』ダイヤモンド社.)
- ・Borgatti, S. P., Everett, M. G. and Freeman, L. C. (2002) *UCINET 6 for Windows*, MA: Analytic Technologies.
- ・Dichter, E. (1966) “How Word of Mouth Advertising Works,” *Harvard Business Review*, Vol.44, pp.147-166.
- ・Herzberg, F. (1968) *Work and the Nature of Man*, Staples Press. (北野利信訳 (1968) 『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』 東洋経済新報社.)
- ・二村敏子編 (2004) 『現代ミクロ組織論』 有斐閣.
- ・Krackhardt, D. (1992) “The Strength of Strong Ties: The Importance of *Philos* in Organizations”, in Nohria, N., R. G. Eccles (eds.), *Networks and Organization*, Boston, Mass: Harvard Business School Press, pp.216-239.
- ・増田直紀 (2007) 『私たちはどうつながっているのか』 中公新書.
- ・Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.20-38.
- ・野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』 日本経済新聞社.
- ・小川進 (2007) 『イノベーションの発生論理』 千倉書房.
- ・田路則子 (2002) 「クチコミ伝播のプロセスとジレンマ」 『マーケティングジャーナル』, Vol. 22, No. 1, pp.30-42.
- ・von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, The MIT Press. (サイコムインターナショナル訳 (2005) 『民主化するイノベーションの時代』 ファーストプレス.)
- ・若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織』 有斐閣.
- ・安田雪 (1997) 『ネットワーク分析 何が行為を決定するか』 新曜社.
- ・安田雪 (2001) 『実践ネットワーク分析 関係を解く理論と技法』 新曜社.
- ・『日経ビジネス』, 2009年11月2日号, 日本経済新聞社.