



## 第39回

## 「社内コミュニケーションの円滑化」について

野村综研(上海)咨询有限公司

社内コミュニケーションの円滑化については、従来、中国人スタッフと日本人スタッフの間の異文化コミュニケーションの問題が大半を占めていた。しかし最近、社内コミュニケーションにおけるもうひとつの課題が、重要性を増している。それは、経営と現場のコミュニケーション・ギャップの問題である。

## ◇経営と現場のコミュニケーション・ギャップ

会社の立ち上げ当初は、スタッフも少数で、組織階層もフラットであったため、総経理や経営管理層の駐在員が、中国人スタッフと直接コミュニケーションをしていた。そのため、経営側の意思の伝達や、スタッフの意見を聞き出す機会も多く、社内コミュニケーションにおける課題は、異文化コミュニケーションの問題をいかに克服するかに集中していた。しかし、現在、多くの日系企業では、経営基盤が整い、中国国内での業務拡大を進めるステージに入った。組織が大きくなり、多階層化するに伴い、階層をまたいだコミュニケーションがどうしても希薄になり、その結果、経営層の意思が現場まで伝わらない、現場の問題意識が経営層まで上がってこないという、新たな課題に直面する企業が増えてきた。

## ◇中間管理層の役割

この課題における中間管理層の持つ重要性は非常に大きい。なぜなら、経営側の意思をスタッフ層に理解、浸透させるのが彼らであれば、スタッフ層の問題意識を吸い上げるのも彼らだからだ。しかし残念なことに、現状では、そのような役割を担うに足る意識と能力を備えた人材があまり育っていないように思われる。

そもそも、マネジャーに登用されても、経営側の人間になった、という意識が極めて低い人材が多い。そういう人材は、往々にして自立性に欠け、スタッフのころと同じ「指示待ち」状態で仕事をし、会社・部門の抱える課題を自分の課題と認識せず、経営管理層が解決すればいいと考えている。加えて、部下に業務の命令・指示をし、自分は何もせず、その成果を上司に報告するだけが「管理職」であると、「管理職」の役割を正しく理解していないケースも見られる。

優秀な中間管理層とは、会社の方針や戦略を理解し、それを分かりやすいように咀嚼（そしゃく）し、スタッフに理解させ、行動を促すことができる人材である。また、スタッフからの愚痴と建設的な意見を聞き分け、それらを分析し、構造化したうえで、適切に経営管理層に伝達する能力や、時には、すぐには聞き入れられそうにないスタッフからの要望に対して、経営側の置かれている立場を丁寧に説明し、スタッフに納得してもらおうコミュニケーションスキルも必要となる。このような意識と能力を身に付けた中間管理層を育てることで、経営と現場のコミュニケーション・ギャップは相当改善されるはずである。現在の中間管理層がそこまで育っていないのならば、体系だったシステムのもと、育成していく必要があるだろう。

## ◇面談制度化などの仕組みづくり

もちろんいくら中間管理層が優秀だからといって、彼らの自主性に任せるだけでは限界がある。スタッフ面談の定期実施を制度化したり、面談の実行やその成果を中間管理層の評価項目にしたりするなどの仕組みづくりも必要である。

ある企業では、スタッフ層の意見聞き取り役を中間管理層だけでなく、人事部にも担わせている。自分の担当部署が割り当てられた人事部スタッフは、担当部署のスタッフを対象に、四半期に1回、個別インタビューを実施し、そこで収集した意見を、匿名で経営管理層に報告、経営管理層からのフィードバックをスタッフに伝達する、という仕組みを運用している。加えて、人事部のスタッフは、週に1回、各部署に設けられた人事スタッフ用の席で通常業務をする。随時相談を受け付けたり、何気ない会話の中からの課題発見を目的としている。このような工夫が、経営と現場のコミュニケーション・ギャップの改善に大きく貢献しているとのこと、大変興味深い。（経営戦略グループ・吉川昌樹）