

各位

三井不動産ビルマネジメント株式会社

---

---

## 南山大学安藤史江教授との共同研究 「組織成果と社内コミュニケーションとの関係性に関する研究」 について

～コロナ禍で企業の経営課題としてより注目されるようになった社内コミュニケーション～

---

---

三井不動産ビルマネジメント株式会社(本社:東京都中央区、代表取締役社長:高橋寛)は、組織学習論の研究が専門の南山大学経営学部安藤史江教授と共同で「組織成果と社内コミュニケーションとの関係性」について産学共同研究を行いました。当社は、本研究で得られた結果を、「ビジネスシーンの明日を変えていく」というブランドビジョンのもと、企業の経営課題を捉えたソリューションサービスやワークスタイルの提案に活用していきます。

### ■ 研究背景

経営課題の1つとして、職場をはじめとする社内のコミュニケーション不全を挙げる企業は、決して少なくありません。しかし、社内コミュニケーションといってもその種類はさまざまです。また、どのコミュニケーションの改善・充実が、具体的にどのような組織成果に効果をもたらすのか、十分に解明されているとはいえないのが実状です。

そこで、当社では、組織成果と社内コミュニケーションの関係性を明らかにし、企業の経営課題を捉えたソリューションサービスやワークスタイルの提案につながる研究に取り組みました。

### ■ 調査概要

- ・調査対象者:首都圏(一都三県)の20~65歳の正社員1,650名
- ・調査方法:調査専門会社によるweb形式のアンケート配布・回収
- ・調査期間:2020年11月27日から11月30日まで(4日間)

### ■ 研究結果

- ・組織成果を示す3指標「メンバー個人の仕事の効率」「メンバー個人のモチベーション」「職場でのイノベーションの実現」の同時実現が組織業績向上に効果的である(図1)
  - ・3指標の同時実現のためには公式・非公式コミュニケーションの充実が重要である
  - ・3指標に影響を与える公式・非公式コミュニケーションの種類は5つあり、コミュニケーションの種類によって各指標へ影響を与える度合いが異なる(表1)
- 例えば、表1内①職場でのイノベーションの実現には、「非公式コミュニケーション」の1つの要

素である「職場内外のコミュニケーション促進の仕組み(リラックスしながらコミュニケーションできる場所やメンバー同士が交流できるツールが用意されているなど)」が最も効果的である

図 1：組織成果の3指標

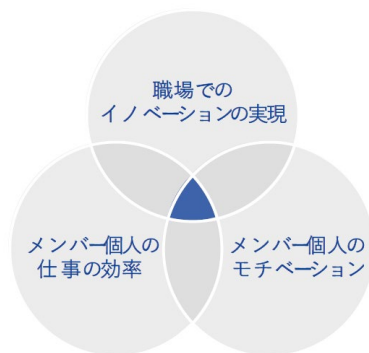


表 1：成果指標別にみた効果的なコミュニケーション

社内のコミュニケーション	コミュニケーションに影響を与える因子	① 職場でのイノベーション	② 個人の仕事の効率	③ 個人のモチベーション
非公式コミュニケーション	日常的なコミュニケーションスキル	×	◎	◎
	働き方に対する考え方	◎	△	◎
	職場内外のコミュニケーション促進の仕組み	◎	◎	◎
公式コミュニケーション	参加型会議	×	◎	×
	計画的な会議運営	×	◎	○

◎ 最も影響力が強い      ◎ 2番目に影響力が強い      ◎ 影響力が比較的強い  
 ○ 影響力がある      △ ほぼ影響力はない      × 影響力はない

## ■ 研究考察

社内コミュニケーションの充実は、組織成果の3指標の実現を通じて、組織業績の向上に役立ちます。しかしながら、限られた組織資源のもとで、効果的に成果を上げることを目指す場合、無作為にあらゆる種類のコミュニケーションの充実を図るよりも、自社の強みや弱みを十分に把握・理解したうえで、特に弱みの改善に役立つ対策を講じることが重要と考えます。

当社では、今回得られた研究成果も活用しながら、今後も企業の経営課題を捉えたソリューションサービスの開発や提供を行い、新たな価値を提供していきます。

#### ■共同研究者プロフィール



南山大学 経営学部

安藤史江 教授

東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学，2000年3月東京大学より博士（経済学）取得。1999年4月より南山大学経営学部専任講師、ビジネス研究科准教授などを経て、2014年より現職。

専門は、組織学習論、組織変革論、人的資源管理 など。

主著に、『コア・テキスト組織学習』（新世社，2019年，単著）、『組織変革のレバレッジ』（白桃書房，2017年，編著）など。

#### ■監修者プロフィール



三井不動産ビルマネジメント株式会社

ビジネスソリューション事業推進本部企画開発部イノベーショングループ

中崎 恵未

企業の働き方変革推進をサポートするワークスタイルコンサルティング事業の構築・推進や、企業の経営課題を捉えた新規ソリューションサービスの企画開発推進を担当。

<本件に関するお問合せ先>

三井不動産ビルマネジメント株式会社

ビジネスソリューション事業推進本部 企画開発部 イノベーショングループ

問合せフォーム→[リンク](#)

TEL: 03-6214-1476 FAX: 03-6214-1465

# 社内コミュニケーション不全を 課題としてませんか

産学共同研究

企業の経営課題にもたらす効果  
コミュニケーションの充実が

経営課題の1つとして、職場をはじめとする社内のコミュニケーション不全を挙げる企業は、決して少なくありません。しかし、社内コミュニケーションといってもその種類はさまざまです。また、どのコミュニケーションの改善・充実が、具体的にどのような組織成果に効果をもたらすのか、十分に解明されているとはいえないのが実状です。

そこで、この点を明らかにすることを目的として、組織学習論や組織変革論を専門とする南山大学の安藤教授と共に産学共同研究を実施しました。2020年11月27日～11月30日までの4日間、インターネット調査を通じて、首都圏（一都三県）の20～65歳の正社員1,650名から回答を集め、その分析を行いました。



## 1. 組織成果の3指標の同時実現は、組織業績向上に効果的

組織成果に影響を与える指標はさまざまありますが、本調査では、社内コミュニケーションを充実させることと密接な関係をもつ可能性のある、以下の異なる3つの組織成果指標（以下、3指標）を選びました（図1）。

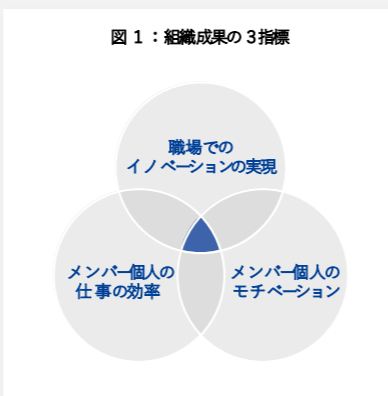
- ① 職場でのイノベーションの実現（新たな事業機会の創出）
- ② 組織メンバー個人の仕事の効率（既存事業の深堀）
- ③ 組織メンバー個人のモチベーション（意欲・活力）

この3指標が実際に社内コミュニケーションとどのような関係をもつかを確認する前に、これらを達成することが組織的にどのような意義をもつのかを分析しました。

3指標について、それぞれの平均値を高いグループと低いグループに分けたとき、3指標とも高いグループに分類された職場では、低いグループに分類された職場と比較し、圧倒的に「職場業績が上昇傾向にある」や「職場の顧客満足度は高い」といった項目で測定組織業績（パフォーマンス）

が高くなることがわかりました。つまり、この3指標の向上と組織業績向上との連動性が確認されました。

図1：組織成果の3指標



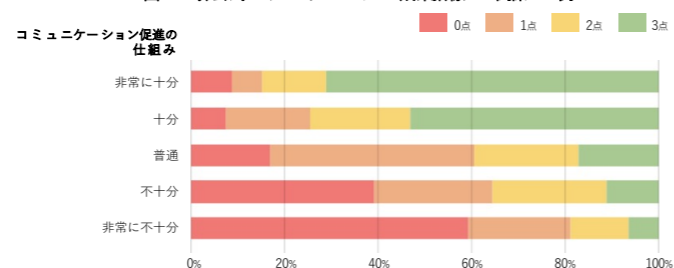
## 2. 3指標の同時実現のカギは、公式・非公式コミュニケーションの充実

では、社内のコミュニケーションは、組織成果とどのような関係をもつのでしょうか。本調査では社内コミュニケーションを、会議や打ち合わせなど、企業活動における公式的な場面でのコミュニケーション（公式コミュニケーション）と、会話・雑談・交流など、職場で人々が日常のかつ自由に行うコミュニケーション（非公式コミュニケーション）と2つに分けて定義しました。

結果、公式・非公式コミュニケーションが充実しているほど、高い組織成果に結びつくことがわかりました。

各指標で平均以上であると「1点」、平均未満は「0点」とし、3指標とも平均以上をとれば、3点という評価としたとき、例えば図2のように、「コミュニケーション促進の仕組み」と評価との関係を見ると、仕組みが「非常に不十分」なときは、3点の職場が1割にも満たない一方で、仕組みが「非常に十分」なときは、3点の職場は7割以上にも上るのです。

図2：非公式コミュニケーションと成果指標との関係の一例



## 3. 3指標とコミュニケーションの種類との関係性

各成果指標にとってより効果が期待できる社内コミュニケーションの種類は異なります（表1）。大きく非公式コミュニケーションと公式コミュニケーションとに分かれる社内コミュニケーションですが、本調査ではそれぞれのコミュニケーションに影響を与える因子を、個人レベルのものから組織レベルのものまで5つに絞り込みました。

どの因子も3指標に影響をもちますが、特徴的な点を挙げると、表内②個人の仕事の効率と③個人のモチベーションを高めるには、「非公式コミュニケーション」の1つの要素である「日常的なコミュニケーションスキル（自分の考えを相手にしっかりと伝え周りを巻き込んで仕事ができるなど）」が効果的であることがわかりました。また、表内①職場でのイノベーションの実現には、同じく「非公式コミュニケーション」の1つの要素である「職場内外のコミュニケーション促進の仕組み（リラックスしながらコミュニケーションできる場所やメンバー同士が交流できるツールが用意されているなど）」が最も効果的であり、次に「働き方に対する考え方（目的意識を持った働き方、働く場所の選択など）」が効果的であることが確認されました。

求める成果指標に応じて非公式コミュニケーションの充実を図ることが重要ですが、表内②個人の仕事の効率をより効果的に高めるために、全員の「参加型会議（全員が発言しやすい会議など）」の推奨や「計画的な会議運営（ファシリテーターやタイムキーパーを用意して行われる会議など）」の公式コミュニケーションにも策を講じることが望ましいことが明らかになりました。

## 4. 自社状態に応じた対応策を！

社内コミュニケーションの充実、組織の成果指標の実現を通じて、組織業績の向上に役立ちます。しかしながら、限られた組織資源のもとで、効果的に成果を上げることを目指す場合、無作為にあらゆる種類のコミュニケーションの充実を図るよりも、自社の強み・弱みを十分に把握・理解したうえで、特に弱みの改善に役立つ対策を講じることが重要です。

例えば個人の仕事の効率に悩みを抱えている企業の場合は、メンバーの日常的なコミュニケーションスキルを高めることが効果的（表1）であり、研修プログラムを用意するのが1つの方法でしょう（表2）。また、個人のモチベーションや個人の仕事の効率は十分ながら、職場でなかなかイノベーションを実現できない場合には、コミュニケーション促進の仕組み（表1）が効果的であり、社員が集うカフェを用意するとよいでしょう（表2）。正しい分析のもと、自社の現状と目的にあった対応策こそが求められるのです。

表1：成果指標別にみた効果的なコミュニケーション

社内のコミュニケーション	コミュニケーションに影響を与える因子	① 職場でのイノベーション	② 個人の仕事の効率	③ 個人のモチベーション
非公式コミュニケーション	日常的なコミュニケーションスキル	×	◎	◎
	働き方に対する考え方	◎	△	◎
	職場内外のコミュニケーション促進の仕組み	◎	◎	◎
公式コミュニケーション	参加型会議	×	◎	×
	計画的な会議運営	×	◎	○

◎ 最も影響力が強い  
○ 影響力がある  
◎ 2番目に影響力が強い  
△ ほぼ影響力はない  
× 影響力はない

表2：対応策の例



南山大学 経営学部  
安藤 史江 教授

東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学、2000年3月 東京大学より博士（経済学）取得。1999年4月より南山大学経営学部専任講師、ビジネス研究科准教授などを経て、2014年より現職。  
専門は、組織学習論、組織変革論、人的資源管理 など。  
主著に、『コア・テキスト組織学習』（新世社、2019年、単著）、『組織変革のレバレッジ』（白桃書房、2017年、編著）など。

三井不動産ビルマネジメント株式会社

中崎 恵未

ビジネスソリューション事業推進本部  
企画開発イノベーショングループ

企業の働き方変革推進をサポートするワークスタイルコンサルティング事業の構築・推進や、企業の経営課題を捉えた新規ソリューションサービスの企画開発推進を担当。