

職場コミュニケーション活性化の試みの成果と課題*¹

Achievements and Problems Identified in the Trial Attempt to Activate Informal Communication in the Workplace

後藤 学 (Manabu Goto) *² 金山 正樹 (Masaki Kanayama) *³
河合 学 (Manabu Kawai) *² 藤野 秀則 (Hidenori Fujino) *⁴

要約 職場内でのインフォーマルコミュニケーションの活性化を目的とした試みの成果と課題について論じた。ある職場を対象に平日の1時間限定でコミュニケーションコーナーを設置した。2回のアンケート調査でコーナーの利用状況を調査した結果、このコーナーは職場の仲間と雑談する気分転換の場として機能していた。また、一般職については利用者が一部に限定されており、そのうちの約4割でしか多様な相手とのコミュニケーションが経験されていなかった。続くインタビュー調査では、一般職がコーナーを利用しない理由について特に検討した。利用を妨げている要因として、現状認識の違い、担当業務の性質、会話を強制されているような空気、規範意識や労働観の違いなどを指摘した。最後に、こういった取り組みが全社的に効果をあげるためには従業員ひとりひとりがオーナーシップをもって運営していく仕組みが必要であると主張した。

キーワード 職場風土, インフォーマルコミュニケーション, オーナーシップ

Abstract We discuss the achievements and problems identified in the trial attempt to activate informal communication in the workplace. A tea corner for employees where they could communicate with each other was established in a cafeteria of a company. We did 3 surveys: 2 questionnaire surveys and an interview survey. As a result, in the questionnaire surveys, we found that users went to the tea corner to change their mood rather than talk to others. In addition, only a part of non-managerial workers used the tea corner, and only about 40% of them had conversations with various parties. In the interview survey, we particularly examined the reasons why non-managerial workers did not use the tea corners. In order for this kind of attempt for getting informal communication to be effective, it is necessary for each and every employee to be involved with a sense of ownership.

Keywords workplace climate, informal communication, ownership

1. はじめに

弊社では、長年、原子力関係の職場を中心に従業員の安全に対する意識や行動と、それに関わる職場環境についてアンケート調査を実施している(福井・吉田・吉山, 2001など)。この安全風土調査において、各職場から抽出される課題は多岐にわたるが、その最も代表的なものは、組織の各職位(幹部、管理職、一般職)間の情報のやりとりや、職場内でのコミュニケーションがうまくとれていないという問

題である。

職場では、異なる世代の人とのコミュニケーションを余儀なくされる。異世代間では、若手とベテランの持つ知識や価値観にギャップがあり、互いが前提となる情報を共有できていないため、円滑なコミュニケーションが成立しにくいとされる(池田, 2000)。また、この20年ほどの間に携帯電話やインターネットが急速に普及し、職場内コミュニケーションのスタイルが大きく変化した。PCや情報端末を介した非対面・非同期のやりとり(電子メー

*1 本研究の一部は、後藤・金山・河合・藤野(2018)にて報告した。

*2 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

*3 元(株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所 現(一社)原子力安全推進協会

*4 福井県立大学 経済学部

ル等)が大幅に増え、対面でのやりとりは激減した。非対面・非同期のやりとりは、相手の時間を拘束することなく、対面では伝えにくいことも伝えやすいなど多くのメリットを持つが、声や表情、しぐさなどから得られる情報が制限されるため(川浦, 1990)、相手に自分の意図が伝わりにくかったり、誤解が生じたり、その不伝達や誤解に気がつきにくいといった特徴を併せ持つ。

こういった状況の中で、各組織では、タテ・ヨコ・ナナメ^{*5}といった社内の多様な関係性について、対面によるコミュニケーションの機会を増やそうと取り組んでいる。一時は下火になった社内運動会や職場懇親会、社内サークルの復活など、こういった取り組みは各所で行われている。さらには仕事場や休憩スペースなどの空間づくり(岸本, 2011, Doorley & Witthoft, 2012)や、そこに置かれた仕掛け(藤野・北村・下田・石井・浦山・大倉・西口・棟友, 2017)がコミュニケーションの活性化に寄与するとする知見もある。ただ、そういった取り組みがコミュニケーションの活性化にどの程度の効果をあげ、特にどういった方策が有効で、どういった課題を伴うのかといった検討はまだ十分になされていない。そこで、後藤・金山・河合・藤野(2018)は、ある事業所に一日1時間限定で飲み物を飲みながら他の従業員と会話できる場(コミュニケーションコーナー)を設置し、コミュニケーションの活性化の効果について検討した。

本稿は、約2年間にわたるコミュニケーションコーナーのアクションリサーチに関して、いったん総括するとともに、今後の職場風土改善方策に関する研究課題につなげることに資するものである。

2. 設置概要

コミュニケーションコーナーの設置趣旨、内容については、後藤ら(2018)に詳しく記載した。本稿では概要のみ述べる。

2.1 設置目的

今回、コミュニケーション活性化方策を試みた事業所は、従業員数約80名で、管理部門と現業部門(部

門A、部門B)の3つの部門から成る。現業部門の従業員の主たる業務は研究業務で、個々もしくは数名単位で個別のテーマに取り組んでいる。グループ内や役職者単位では、定例的な会議・ミーティングが行われているものの、一般職の場合には、他部署(自部門内の他グループ)や他部門との交流は非常に少ない。そのため、ある時、事業所幹部から職場が静か過ぎるのではないかという心配の声があがり、従業員全体が日常的に交流できるような場を設けることを目的に、コミュニケーションコーナーの提案がなされた。

なお、管理部門の従業員は、部門Aや部門Bの従業員と業務を通じて、少なからずやりとりが発生する。また、年に数回、事業所全体での懇親行事が企画・開催されており、部門の壁を超えた交流の機会はこのコーナー以外にもないわけではない。

2.2 コーナーの設置と運用

コミュニケーションコーナー(以下、コーナーという)は、2017年4月から現在まで運用を続けている。事業所の食堂に併設された喫茶カウンターを利用して、平日の14:30~15:30の間、コーヒーや紅茶などの飲み物をセルフサービスで飲むことができる。コーヒーについてはコーヒーメーカーで一度に約10杯分のコーヒーを淹れることができ、なくなれば利用者の有志が淹れ足している。

後藤ら(2018)では、利用者の拡大や定着、コミュニケーションのさらなる活性化を目的にいくつかの介入(情報ディスプレイの設置、持ち寄りイベントの実施)を行っており、その介入内容・結果を報告した。また、管理部門でもコーナーの利用状況を見ながら適宜改善が図られた。コーナーがオープンしている合図としてラジオ体操の放送を流すようにしたり、100円でお菓子を購入できるサービスをはじめたりした。

3. コーナーを設置したことによる効果

コーナーを設置したことによるコミュニケーションの活性化について検証するため、コーナーの利用状況等について追跡的にアンケート調査を実施

*5 タテ(上司と部下、経営者と従業員など異なる職位間の関係)、ヨコ(同僚のように職位差のない関係)、ナナメ(指示系統のない先輩、他部署の管理職などとの関係)

した。コーナーの運用開始から約半年後（調査1：2017年10月）と、約1年後（調査2：2018年3月）の2回、アンケート調査を行った。詳しい結果は後藤ら（2018）を参照していただきたいが、本稿では要点を整理し直した。結果や図表の一部については再掲した。

(1) コーナーを毎日20～30名ほどの人が利用していた。利用経験のある従業員60名余のうちの約7割が週1回以上コーナーを利用しており、それは設置1年後も維持されていた（図1）。

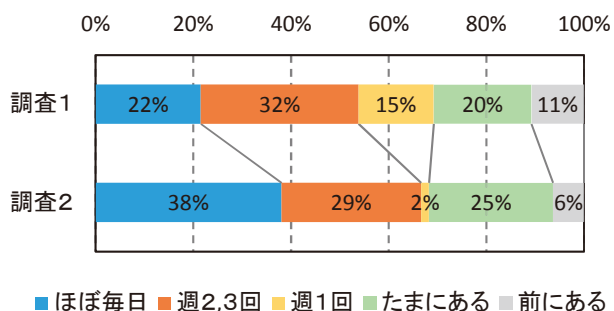


図1 利用頻度の変化

(2) 利用者（59名）の約7割が、同じ部署の同僚だけでなく、他の部門の人や異なる部署の人と会話をしていた（「よく話す」「たまに話す」と回答した割合）。また、コーナーで幹部と会話する人は約5割であった（図2）。

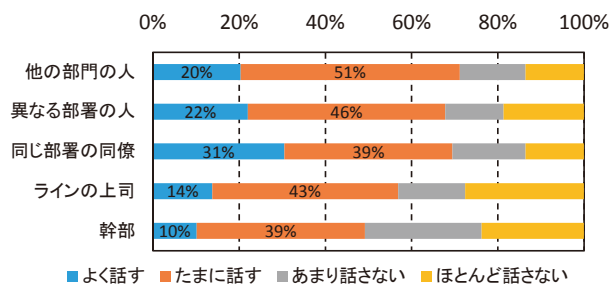


図2 【再掲】コーナーでの会話相手（調査2）

コーナーで交わされる会話内容は、あいさつや世間話が多く、仕事の話（報連相）をするという人は約4割であった（図3）。今回の試みのように、もともと仕事で接点の少ない人との間では、その相手といきなり仕事の話をするのは容易なことではない。普段あまり話さない人と雑談する機会を持てただけでもコミュニケーション活性化について一定の評価ができると考えられる。

(3) 利用者（58名）の9割がコーナーを利用す

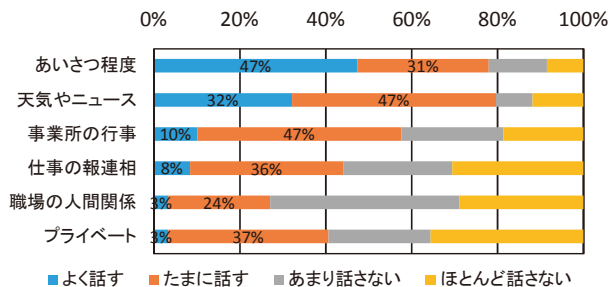


図3 【再掲】コーナーでの会話内容（調査2）

る理由として「自席から離れて気分転換できる」を選択した。「普段話さない相手と話せる」「気心の知れた相手と話せる」など、会話をすることを利用理由として選択した人は約半数であった（図4）。

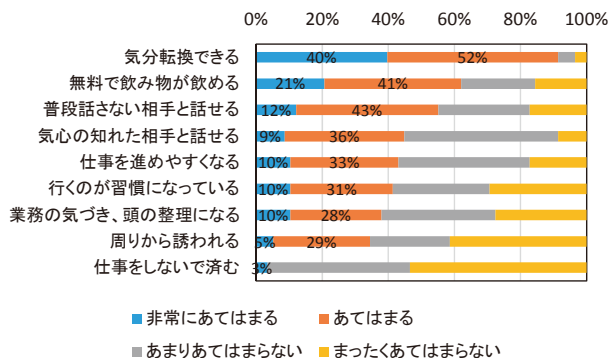


図4 【再掲】利用者がコーナーを利用する理由

(4) 観察した限りでは、コーナーでの会話は設置当初より活発になり、場が賑やかになった。

また、コーナーを設置した副次的な効果と考えられるものとして、以下のような意見も得られた。例えば「コーナーのような試みを実現できたことは、会社の懐の深さを広げる良い効果となった」というように、会社が従業員の労働環境に配慮する姿勢が評価されていた。また、コーナーを継続的に運用していく中で、コーヒーマーカーの準備や片付けを率先して行ってくれる人や、用意してきたお菓子やお土産を振る舞ってくれる人、コーナーを使った新企画や提案をしてくれる人などが出てきた。このように、利用者の一部はコーナーの運用に積極的に関わり、自発的に他の利用者をもてなすような行動をとるようになった。

以上のことから、コーナーの設置はコミュニケーションを活性化し、職場の風土改善にも一定の効果をあげたと考えられる。しかし、いくつか課題もあった。

第一に、コーナー開設の半年後にあたるアンケー

ト（調査1）で、非利用者（19名）の7割以上が、コーナーを利用しない理由として「コミュニケーションの必要性を感じない」を選択している（図5）。この結果は、この職場はコミュニケーションがないから心配である、という幹部の現状認識を否定しているということなのかもしれない。また、5割以上が「コミュニケーションを強制されている」という理由を選択しており、コーナーの設置によるコミュニケーション活性化の取り組みが、会社（幹部）からの強制として受けとめられた可能性を示唆している。

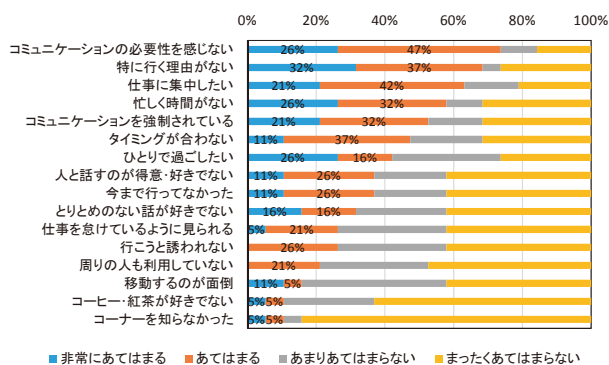


図5 【再掲】非利用者がコーナーを利用しない理由

第二に、利用者が固定化したことがあげられる。職位別で利用状況をみた場合、管理職では9割以上が定常的な利用者であったが、一般職ではそれが6割にとどまった（図6）。また、利用頻度別でみた場合、調査2では週1回程度利用する人の割合が以前より減っており（図1）、週に複数回利用する人とほとんど利用しない人とに二極化する傾向が認められた。このことは、コーナーの利用者の中でコミュニケーションが活性化されても、事業所全体には浸透しないことを意味している。その点をふまえると、非利用者がなぜコーナーを利用しないのか、その原因や背景要因を検討する必要がある。

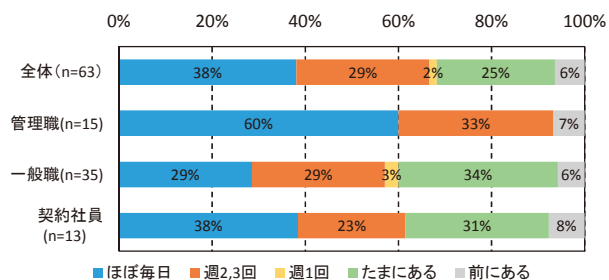


図6 【再掲】コーナーの利用頻度（調査2）

第三に、コーナーで普段できないようなコミュニケーションが経験できたのかという観点に立った場合、管理職には相応の効果があつたが、一般職では効果が希薄であった。管理職利用者に限れば、8割程度の方が多様な相手（違う部署の人、年齢の離れた人、幹部など）と会話することができたと思わせるが、一般職利用者ではそれが2～4割にとどまった（図7）。

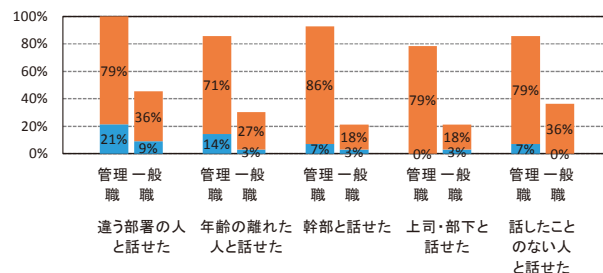


図7 様々な相手との会話経験の職位差（調査2）

先述したように、コーナーは、従業員にとって第一義的には仕事の合間の気分転換の場とみなされていた。すなわち、利用者の大部分は普段できないような会話がしたいと思ってコーナーに足を運んでいるわけではなかった。そのため、コーナーの設立趣旨をよく理解している管理職では積極的な利用と広範な経験が認められたが、一般職では利用者の広がりも経験の程度も限定的であったと推測される。いずれにしても、非利用者の多くは一般職で占められていることから、一般職の従業員を重点的に非利用の原因や背景要因を探る必要がある。

4. 利用・非利用の背景の検討

コーナーの設置によるコミュニケーションの活性化が一般職に十分浸透しなかった理由について検討するため、利用者／非利用者のコーナーを利用する理由／しない理由と、非利用者についてはその原因や背景等を深掘りする、個別インタビューを実施した。

4.1 方法

インタビューは、コーナーの設置から約1年半後にあたる2018年12月に実施した。対象者は、管理部門、現業部門（部門A、B）から計10名を選出した。一般職（契約社員を含む）に限定し、各部門から利

用者、非利用者をどちらも選出するようにした。インタビューは第四著者の藤野が担当した。インタビューは一回につき45分を目安とし、録音・録画等の記録は行わなかった。

インタビューは半構造化面接法で実施した。あらかじめ、1) 所属している職場、2) 入社・着任してから現在までのキャリアパス、3) 日常業務の流れ、4) コーナーの利用頻度、5) コーナーを利用することによって得られるメリット／生じるデメリット、6) 利用しないことによって得られるメリット／生じるデメリット、7) コーナーの設置についての経営層のねらいについての認識、を問う質問を用意しておいた。

5)、6) については、コーナーの利用者には、利用することのメリット／デメリットを先に、非利用者には、利用しないことのメリット／デメリットを先に尋ねた。その後、想像できる範囲で、利用者には「非利用者にとっての利用しないことのメリット／デメリット」について推測させた。同様に、非利用者には「利用者にとっての利用することのメリット／デメリット」について推測させた。

4.2 結果・考察

得られた意見を、横軸（利用する／利用しない）、縦軸（メリット／デメリット）として整理したものが表1である。表1で、青色で示した意見は利用者からの意見、オレンジで示した意見は非利用者からの意見である。黒色で示した意見は、利用者、非利用者双方からあげられた意見である。

利用することのメリットとしては、利用者・非利用者双方から「飲み物が飲める、お菓子が食べられる」「リフレッシュできる」「他の人・普段関わりがない人と会話できる」があげられた。その他に、利用者からは「ちょっとしたこと、急ぎでないことを聞ける」「時間のメリハリがつく」といった意見があげられた。

反対に、利用することのデメリットとしては「サボっている、余裕があると（ほかの人に）思われる」、「嫌な人や馴染みのない人と二人きりだと気まずい」が利用者・非利用者双方からあげられた。その他に、利用者からは「仕事の手が止まる」「急ぎの用事が入ると、迷惑がかかる」があげられた。非利用者からは「会話に気を遣う」「プライベートなことを詮索される」など関係性に関わる要因、「仕事時間が延びる」「世話になっている申し訳なさを感じる」などがあつた。

利用することのデメリットとしては、コーナーでの会話相手との関係性に関わる要因だけでなく、同じ課・グループの相手との関係性についての意見も多くあげられた。その背景には、その人の担当業務の性質が影響していると推測される。自分の業務がほかの人と共有されている場合（例えば、電話対応など）、自分がコーナーを利用すると他のメンバーに負担をかけることになる。また、自分の仕事が他者の仕事に影響を与えたり、影響を受けたりする場合（例えば、流れ作業など）、自分ひとり抜けると、特定の他者やチーム全体の業務を停滞させることになる。こういった他者にかかる迷惑や他者に対する後ろめたさ、心理的負債（相川・吉森, 1995）を回

表1 利用・非利用×メリット・デメリットの整理表

	利用する	利用しない
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・飲み物が飲める、お菓子が食べられる ・リフレッシュできる ・他の人・普段あまり関わりがない人と会話できる ・ちょっとしたこと、急ぎでないことを聞ける ・時間のメリハリがつく 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の時間を有効に活用できる ・やりたいことを集中してできる ・作業を中断しなくて済む ・頭の切り替えが不要 ・嫌な人や馴染みのない人と関わらなくて済む
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・サボっている、余裕があると思われる ・嫌な人や馴染みのない人と二人きりだと気まずい ・仕事の手を止めないといけない ・急ぎの用事が入ることがあり、それへの対応が遅れて迷惑がかかる ・会話をしないといけない、気を遣う ・プライベートなことを詮索される ・仕事時間が延びるか、忙しくなる ・誰かの世話になっている申し訳なさを感じる 	<ul style="list-style-type: none"> ・特に思い浮かばない ・反体制派、一人が好きな変な人と思われる ・周りの人の様子や仕事の状況などの情報が入ってこない ・気分転換できずに疲れがたまる ・視野が狭まる ・他の人（特に他部署の人）との関わりが少なくなる

利用する人：青字 利用しない人：オレンジ 両方から出た意見：黒字

避しようとする心理が、コーナー利用を妨げる要因のひとつと考えられる。

次に、利用しないことのメリットとしては、非利用者から「自分の時間の有効活用」「やりたいことに集中できる」「作業を中断しなくて済む」「頭の切り替えが不要」などの意見があがった。非利用者はコーナーのオープン時間に合わせて思考や作業を中断することに抵抗感を抱く人が多かった。この事業所のように、研究業務が多い職場では、短時間に限定した運用は向いていなかったのかもしれない。ただ、仮に開放時間を今より拡大した場合、コーナーに人がたまらなくなり、多様な相手とコミュニケーションをとるといふ本来の趣旨にそぐわなくなるおそれがある。

また利用者からは「嫌な人や馴染みのない人と関わらなくて済む」という関係性要因もあげられた。人づき合いを得意とする人にとっては、コーナー利用によるストレスは小さいであろうが、人づき合いを苦手とする人には少なからずストレスを伴う。実際、利用頻度の少ない人からは「(コーナーを利用すれば)誰かと話をしないといけないような空気がある」「コミュニケーションをとらないといけないのかなという圧を感じる」などの意見があった。いずれにしても、本来会社として最もコーナーを利用してほしい層(社会的でない人、控え目な人)にとっては利用しにくい場となっている可能性がある。

反対に利用しないことのデメリットについては、利用者、非利用者とも「特に思い浮かばない」という人が多かった。あえて考えてもらうと「他の人との関わりが少なくなる」「気分転換ができない」といった意見も出たが、利用しなくても、仕事に大きな支障がないというのが、利用者にとっても非利用者にとっても、率直な意見であろうと思われる。

なお、利用しないことのメリット/デメリットとは別に、非利用者の中には、コーナーを利用したくない、もしくは利用の必要性を感じないという意見を持つ人もいた。具体的には「(本来の休憩時間以外に)休憩をとって残業しているのはどうかと思う」「本当にコミュニケーションをとりたいのであれば、直接その人のところに行けばよい。こういったことは会社のお金を使ってすることではない」といった趣旨の意見があった。また「(誰かと話したければ)コーナーではなく、別なところ(例:喫煙室、社内サークル、昼食を一緒に食べる仲間など)で話をする」という意見もあった。このように規範意識・価値観

の違いや代わりとなるコミュニティの存在などの要因が非利用につながっていることが示唆された。

インタビューの最後に、経営層がコーナーに込めたねらいについての認識を問うた。すべての人が、コーナーを設置することで、様々な相手とのコミュニケーション、部門の壁を超えたコミュニケーションを期待しているのだと認識していた。また、多くの人がコーナーの設置趣旨にも理解を示しており、実際にコーナーのポジティブな効果を認めてもいた。ただ、それでも部門間の壁を超えたコミュニケーションの活性化となると、容易ではないと悲観的な見方をする人が多く、部門間コミュニケーションの難しさ、根深さを実感させられる結果となった。

5. 全体考察と今後の課題

冒頭にも述べたように、今回のコミュニケーション活性化の試みは、幹部の抱いた問題意識がきっかけとなった。その改善方策としてコミュニケーションコーナーを設置したが、非利用者からは「コミュニケーションの必要性を感じない」「コミュニケーションが強制されている」といったネガティブな反応があった。この種の取り組みを行うにあたっては、取り組みの目的と内容を従業員が十分に理解したうえで始めることが望ましいが、今回のコーナーの設置・運用はいわばトップダウンで始めたことであり、こういった活動に対してのオーナーシップ(当事者意識)を従業員一人ひとりが持っていなかったという言い方ができるだろう。

また、この事業所における部門間のコミュニケーション上の隔たりを、幹部は問題と感じたが、多くの一般職は特段問題とは感じていなかった。ここには、組織の中での立場の違い、視点の違いが存在している。一人の従業員が自分の仕事を進める上で、他部門とのコミュニケーションは必要ないと捉えたとしても、部門全体・会社全体といった単位で考えれば、別の部門の人同士がコミュニケーションをとることが仕事を進める上でプラスに働くことはあるかもしれないし、別の部門の人が、(他部門とのコミュニケーションを必要と感じていない)当の従業員とのコミュニケーションを望んでいて、そのやりとりをきっかけに業務上の手がかりやヒントを得ることもあるかもしれない。であるとすれば、自分の仕事には必要ないから、他部門とのコミュニケーションはとらなくていいという考え方は、会社全体

を構成する一員としてのオーナーシップを持っていないという見方もできるのかもしれない。

今回の取り組みから、現状認識の違い、業務内容の性質、会話を強いられている感覚、規範意識・価値観の違い、他のコミュニティの存在などの様々な要因がコーナーを利用するか否かに影響していることがわかった。こういった取り組みを全社的に進めていくためには、全従業員にコミュニケーション不足についての問題意識や取り組みの必要性を理解・共有してもらう必要がある。納得できている取り組みであるからこそ、みなが積極的に取り組みに関与するような姿勢があらわれてくるものと思われる。

ただし、どのような取り組みであっても、すべての従業員が納得できるものにするのは容易なことではない。そうすると、例えば部門間のコミュニケーションを活性化させたいという目的・指針だけを幹部が掲げて、そのための方策やその後の運用は下にいる従業員自身に考えてもらうというやり方もできる。インタビュー調査の中で、ある人が「業務の中で結びつきを生める活動、例えば5S^{*6}を各課・グループから当番を出し合ったり、事業所の地域開放のイベントでチーム横断の出展をしたりといった、業務のひとつとしてやれるような活動があってもよいのではないか」という意見を述べていた。コミュニケーション活性化の問題が、職場の誰か別の人の問題ではなく、職場の自分たち自身の問題として認識されるような進め方についても検討していく必要があるであろう。

今後の研究課題としては、筆者らは「オーナーシップ」に注目した研究を行っていきたいと考えている。なぜなら、オーナーシップを考慮した取り組みにより職場が活性化している事例をいくつか目にするようになってきたからである。今後これまでの研究成果をベースに、オーナーシップという視点に注目した職場活性化研究に取り組んでいく予定である。

引用文献

- 相川 充・吉森 護 (1995). 心理的負債感尺度の作成の試み 社会心理学研究, 11, 63-72.
- Doorley, S., & Witthoft, S. (2012). Make space: How to set the stage for creative collaboration. イトーキ オフィス総合研究所監修 藤原朝子訳 阪急コミュニケーションズ.
- 藤野秀則・北村尊義・下田宏・石井裕剛・浦山大輝・大倉杏菜・西口幸太・棟友優香 (2017). 業務における知識継承・情報共有を促す「休憩所での雑談」を生み出す仕掛け 第31回人工知能学会全国大会論文集, 4B2-OS-23b-2.
- 福井宏和・吉田道雄・吉山尚裕 (2001). 原子力発電所における安全風土に関する研究 Journal of the Institute of Nuclear Safety System, 8, 2-14.
- 後藤 学・金山正樹・河合 学・藤野秀則 (2018). 職場風土改善のための方策に関する研究 — コミュニケーションコーナー設置の試み — Journal of the Institute of Nuclear Safety System, 25, 2-16.
- 池田謙一 (2000). コミュニケーション 東京大学出版会.
- 岸本章弘 (2011). NEW WORKSCAPE—仕事を変えるオフィスのデザイナー— 弘文堂.
- 川浦康至 (1990). コミュニケーション・メディアの効果 大坊郁夫・安藤清志・池田謙一 (編) 社会心理学パースペクティブ2 第4章.

*6 整理, 整頓, 清掃, 清潔, 躰をスローガンとした職場環境の維持・改善活動. 5つの言葉の頭文字をとり5Sと呼ぶ.