

職場風土改善のための方策に関する研究*¹ – コミュニケーションコーナー設置の試み –

Action Research on Improvement of the Workplace Climate
 – Trial Attempt to Establish a Communication Corner –

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

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アクションリサーチを行った。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、その後、一層のコミュニケーションの活性化を図るため3つの取り組み(①ラジオ体操の放送, ②情報ディスプレイの設置, ③持ち寄りイベントの開催)を行った。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ところ、上司-部下間、異世代間の会話と比較すると、部門・部署の垣根を越えた会話が多くの経験されていた。また、職位別でみると、管理職では全般的に会話が多くの経験されていること、一般職では調査1よりも調査2で「仕事を進めるヒント/頭の整理」を経験する人の割合が増えていることがわかった。今回の介入を通じて、同種の方策を職場で実施する場合の意義や課題について考察した。

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, アクションリサーチ

Abstract We conducted action research for the purpose of activating 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, and three types of interventions were made. A questionnaire survey was conducted two times to investigate the usage of the tea corner. As a result, three findings were obtained. 1) There was not much conversation between the boss and his subordinates, but there were many conversations between members belonging different departments. 2) Many conversations were held among persons in managerial positions. 3) Among non-managerial workers, more people gained tips about work than before. The importance and issues of this research were considered.

Keywords workplace climate, informal communication, action research

1. はじめに

本研究では、職場風土改善のための方策の一つとして、コミュニケーション活性化の試みを取りあげる。職場におけるコミュニケーションは、その性質によって大きくフォーマルコミュニケーションとインフォーマルコミュニケーションとに分けられる(松原, 1990)。フォーマルコミュニケーションは、組織目標の効果的な達成を主眼とし、職制に対応して垂直方向、水平方向に分け隔てなくなされる。

一方、インフォーマルコミュニケーションは、従業員の個人的な欲求に基づいて、自発的に発生する対人関係ネットワークを通じて行われる。そこでの会話内容には、会社や仕事に関わること、個人的なこと、噂話、その他雑談など様々なものが含まれる。

メイヨー(Mayo, G.E.)らは、一連のホーソン実験⁴のなかで、職場の生産性やモラルにとってインフォーマルな集団の影響が大きいことを指摘した。また、以降の多くの研究が、インフォーマルな人間関係と、そこで交わされるコミュニケーション

*1 本研究の一部は、産業・組織心理学会第34回大会にて報告した(藤野・後藤・金山, 2018)。

*2 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

*3 福井県立大学 経済学部

が集団活動に多大な影響を及ぼすことを明らかにしてきた。

その後、インフォーマルコミュニケーションの重要性が一般に周知・理解されるにつれて、オフィス空間にも変化が見られるようになった（三幸エステート, 2018）。1980年代までの日本では、オフィスは、執務室とフォーマルなミーティングを行う会議室という2つの要素で構成されていた。それが1990年代以降、新たな要素として多目的なテーブル席を設けたり、休憩スペース（リフレッシュエリア）の導入が進むなど、インフォーマルコミュニケーションを産み出すためのエリアが次々に設置された（野中・梅本, 2001）。

2000年代に入ると、IT化が進み、職場でのコミュニケーションスタイルが一変した。電子メールの登場は、私たちが相手と面と向かってコミュニケーションをとる機会を減らし、特に一方的な報告や連絡においては、対面のコミュニケーションにとってかわるほどの存在となった。さらに各職場に時間的な余裕がなくなったことで、業務を進めることに精一杯で、いろいろな職場の仲間と雑談をするような時間を惜しむような風潮も出てきた。

これと並行するように、オフィスでは健康志向の高まりにより分煙化が進み、各企業はいわゆる休憩スペースとは独立して、喫煙スペース（喫煙室）を確保する必要性が生じた。スペースが限られているオフィスの場合には、かつてのリフレッシュエリアのスペースを喫煙室に充てるような事態も生じている。そのため、喫煙室の設置は、喫煙者同士のインフォーマルコミュニケーションを活性化させたものの、喫煙者と非喫煙者との間のインフォーマルコミュニケーションを阻害している面もあることが指摘されている。

このような背景もあって、現在多くの企業では、職場全体でのインフォーマルコミュニケーションを再び活性化させるべく様々な取り組みが進められている。代表的な取り組みとしては、企業が従業員に対して、交流の「機会」を提供する取り組みと、交流の「場」を提供する取り組みとに整理できる（岸本,

2011）。交流の「機会」の提供とは、中止していた社内運動会を復活させたり、普段の部署とは異なる従業員同士がサークルを作って仕事以外の活動に励んだり、会社負担で懇親会を実施したりといった形式の取り組みである。一方、交流の「場」の提供とは、オープン型の喫煙コーナーの設置、従来の休憩スペースの見直し、そのほか共有のコピー機、プリンタなどの設置場所を人の集まりやすい場所にするなどの取り組みがある。加えて、大企業でよくみられるオープンアドレスなど、オフィス空間を劇的に変えるようなやり方も偶発的な交流の場を作り出す取り組みの一つといえる。

本研究では、IT化によるコミュニケーションレスに加え、従業員同士の交流が図られにくいといった、多くの職場と共通の問題を抱えた一事業所を対象にコミュニケーション活性化の取り組みを行った。具体的には新たな出会い・交流の場、また知識共有・技術伝承の場、アイデアなどの共創の場となることを目的にコミュニケーションコーナーを設置し、利用状況を見ながら、いくつかの取り組みを行った。

職場内コミュニケーションを活性化するためには、いつも決まった相手、知っている相手とコミュニケーションをとるだけでなく、自分にとって異質の相手とコミュニケーションをとることが重要であると考えられる。たとえば、これまで話しくさそうに感じていた相手との出会い・会話がきっかけとなって、新たな対人関係の輪が広がり、仕事をより円滑に進められるようになることがある。また、自分とは大きく年の離れた年長者に悩みを相談することで、仕事で感じていた困難の打開策や、仕事のやり方のコツ、仕事との向き合い方などを示してもらえることもある。ときには、自分とは考え方や価値観の異なる人が、自分には到底考えの及ばないアイデアを出してくれることがある。

ただ、私たちは一般的に異質の相手とのコミュニケーションが得意ではない。自分と同じような背景を持った相手とは、あらかじめ前提（文脈、背景知識）を多く共有しており、コミュニケーションがと

*4 1924年、長距離電話会社AT&Tの製造部門であったウェスタン・エレクトリック社は、イリノイ州ホーソンにある工場に、科学的管理法に基づいて生産効率の改善を目的とした大規模な実験を開始した。1927年には、ハーバード大学のメイヨーやレスリスパーガーらの研究者が加わり、新たな実験が開始され、作業時間や休憩時間などの労働条件を変化させて生産性との関係を検討した。それらの実験のうちの一つは、職場から選抜された6人の女性工員を被験者としたもので、様々な条件の下で、部品の組立作業が観察記録された。ときに不利な労働条件が設定されても、被験者たちの作業量は観察されている間上昇し続けた。この結果に影響した要因として、会社が行っている重要な研究に協力しているという誇りや、誰かの成績が悪くなれば他のメンバーがそれをカバーするといった仲間関係の形成が関わっていることが指摘されている（大橋・竹林, 2008）。

りやすい（池田，2000）．その一方で，異質の相手とは前提をあまり共有できていないため，コミュニケーションのきっかけがつかみづらく，その後の進展も覚束ない．

そこで今回の介入では，職場における代表的な異質な相手として，①上司-部下間，②異世代間，③異部門・異部署間の関係を取り上げ，そういった相手とのコミュニケーションがどの程度活性化されるのかに特に注目した．

本研究はアクションリサーチであり，実際の職場の中でのコミュニケーション活性化を試みるものである．ただし，そこでの介入の方法については，この職場にとって仮に適切な方法であったとしても，他の職場に即座に適用できるような知見を提供できるとは限らない．ただ，今回の介入には，同様の問題を抱えた他職場に適用可能なエッセンスが含まれていると考えられ，その助けとなることを目指している．

2. 目的

本研究は，職場風土改善の一環として，ある事業所で試みられた介入（コミュニケーションコーナーの設置とその後の取り組み）が職員のコミュニケーションの活性化に寄与するのかを検討することにある．そして，コミュニケーションコーナーの運用に伴う課題を抽出し，今後の介入方法の手がかりとする．

具体的な手順としては，2017年4月にコミュニケーションコーナーを設置，その後運用を続け，約半年後にあたる10月に，利用状況の調査（調査1）を実施した（表1）．

その結果をふまえ，コミュニケーション活性化の観点で不十分な点を抽出し，いくつかの新たな取り組みを検討した．2018年1月から順次それらに取り組み，3月の時点でコミュニケーションコーナーの利用状況と追加した取り組みの効果を確認するための調査（調査2）を実施した．

3. フィールド

本研究が対象とした事業所は，管理部門と2つの現業部門（部門A，部門B）の3部門から構成されている．管理部門は，事業所全体の庶務と事業所運営の中核を担っており，部門Aと部門Bは，業務

内容が異なり，それぞれが独立して業務を行っている．そのため，管理部門と部門A，Bとは業務上の連携が不可欠であるが，部門Aと部門Bは連携がしにくい状況にある．また，各部門内の各部署単位でも担当業務が個別化しており，他部署の人とコミュニケーションをとる機会が少ない．そのため，職場が静か過ぎるといった懸念の声は以前から幹部を中心にあがっていた．

4. 介入1

4.1. コーナーの設置

そういった状況を受け，職員のさらなる交流を図ることを目的に，2017年4月19日に「コミュニケーションコーナー」が設置された（表1）．コミュニケーションコーナーとは，3階建ての事業所（1F：実験室，2F：執務室，3F：会議室，図書室，食堂，喫煙室）の3階にある食堂内の喫茶カウンターを活用して，平日の14:30～15:30までの時間限定で置かれるセルフサービスのコーヒー・ティーコーナーのことを指す．コーヒーメーカーや湯沸しポットなどの設備，ドリップコーヒーやティーパック，カップ，シュガー，フレッシュなどの消耗品については会社が支給した．職員には，設置前にコミュニケーションコーナーの運用方法と設置目的（「セルフサービスのコーヒー・ティーコーナーですので，職場の仲間との意思疎通や連携，業務遂行に関する意見交換，ひらめきや発想の場にご活用ください．」）等がメール周知された．

なお，この事業所の食堂は，飲料の自動販売機や給茶器が併設されていて，昼食時以外であっても職員が出入りしている．ただし，職員が必要なときに飲料を購入したり，お茶を汲みに行ったりするだけで，昼食時以外の時間帯に多くの職員が集まったり，

表1 コミュニケーションコーナーに関する出来事

年	月日	主な出来事
2017	4/19	コミュニケーションコーナー開設
	10/12～20	アンケート調査（調査1）
2018	1/9	ラジオ体操放送開始
	2/1	情報ディスプレイ設置
	2/14	持ち寄りイベント①
	3/14	持ち寄りイベント②
	3/19～4/3	アンケート調査（調査2）

滞留することは以前にはなかった。一方で食堂の向かい側には喫煙室が設けられており、昼食時以外でも喫煙目的に職員の一部が集まり、会話を交わす姿がみられる。

4.2. 検証アンケート（調査1）

コミュニケーションコーナー設置から約半年にあたる2017年10月12日～20日に、コーナー（以下、コミュニケーションコーナーを、単に「コーナー」と略記することがある）の利用状況を把握することを目的にアンケート調査を実施した（調査1）。調査方法はWebアンケートで、従業員80名に事前にアンケートサイトにログインするためのIDを配布し、回答を求めた。77名から回答を得た（回収率96.3%）。77名の職位・雇用形態別の内訳は、正社員一般職が56%（43名）を占め、正社員管理職25%（19名）、派遣社員18%（14名）であった（未回答1名）。

アンケートの質問項目については、表2に示した。回答形式は多くの質問で択一の選択式、質問Q10についてのみ自由記述式であった。ただし、択一式の質問で「その他」を選択した場合にも自由記述で回答したデータが含まれる。

表2 調査の質問内容

問	質問の概要	回答形式
Q1	コーナーの利用有無	選択式（2件法）
Q2	利用頻度	選択式（5件法）
Q3	過ごし方	選択式（4件法）
Q4	会話相手	選択式（4件法）
Q5	会話内容	選択式（4件法）
Q6	利用を通じた経験	選択式（4件法）
Q7	利用する理由意見への当否	選択式（4件法）
Q8	利用を控える理由意見への当否	選択式（4件法）
Q9	コーナーへの期待	選択式（4件法）
Q10	コーナーへの意見や改善案	自由記述式

4.3. 結果

4.3.1. 利用状況

コーナーの利用有無（Q1）を問うたところ、「利用あり」が84%（65名）であった。「利用あり」の回答割合を管理職、一般職、派遣社員別で集計した結果を、図1に示す。

次に、Q1で「利用あり」と答えた65名（調査1）に利用頻度（Q2）を問うた。全体と職位・雇用形態別の割合を図2に示した。

利用率、利用頻度ともに管理職で高かった。管理職は多くの人でコーナーの利用経験があり、利用頻度も高かった。一般職では利用経験は高かったものの、利用頻度は最も低かった。

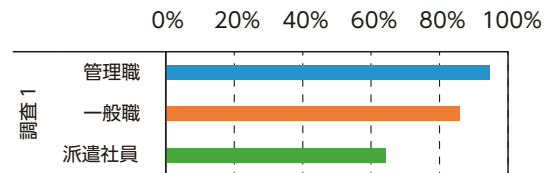


図1 利用率の職位・雇用形態による比較

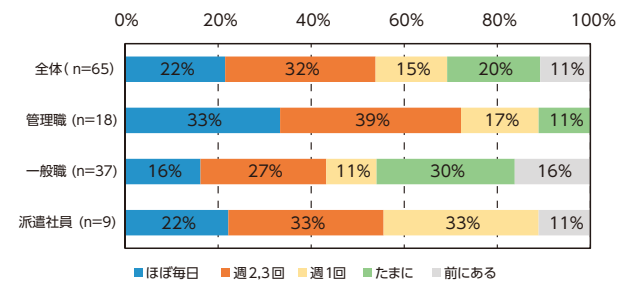


図2 コーナーの利用頻度（調査1）

4.3.2. 会話相手と会話内容

コーナーの利用者58名^{*5}に、コーナーでの会話相手（Q4）、会話内容（Q5）について問うた。

選択肢の相手と「よく話す」「たまに話す」と回答した人を合わせた割合（以下、肯定率）に注目した（図3）。「他の部門^{*6}の人」「異なる部署^{*6}の人」「同じ部署の同僚」と会話している人が約8割にのぼった。その一方で「ラインの上司」「幹部」と会話している人は5割前後であった。所属（部門や部

*5 Q1で「利用あり」と回答した65名から、Q2で「以前は利用したことがあるが、現在は利用していない」と回答した7名を除いた。

*6 ここでは、「部門」とは一般的な会社の部のことを、「部署」とは一般的な会社の課やグループのことを指しており、各部門の下にそれぞれ複数の部署が存在する。

署)の垣根を越えた相手との会話については多くの人が経験していたが、それと比較すると異職位の相手(上司や幹部)との会話は半数程度の人で経験されるにとどまった。

次に、会話内容について「よく話す」「たまに話す」と回答した人を合わせた割合(以下、肯定率)に注目した(図4)。「あいさつ程度」「天気やニュース」を話題に会話している人が多く、約8割を占めた。続いて「事業所の行事」で約6割であった。これに対し「仕事の報連相」「職場の人間関係」「プライベート(自分や家族、友人の話)」の話題は肯定率が4割程度であった。多くの利用者にとって、コーナーは、仕事の話や個人的な話をする場というよりも、当たり障りのない日常的な会話の場であった。

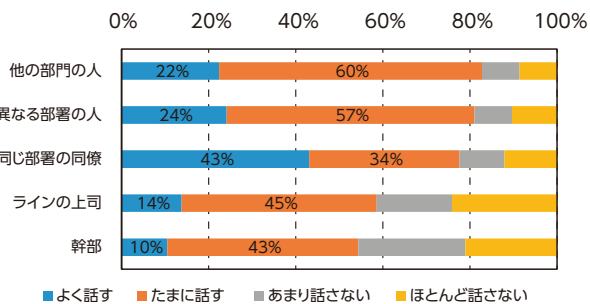


図3 コーナーでの会話相手(調査1)

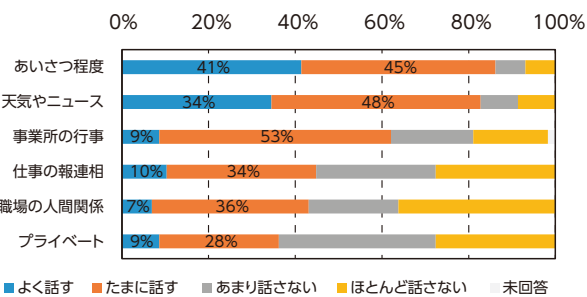


図4 コーナーでの会話内容(調査1)

4.3.3. コーナー利用を通じた経験

コーナーの利用者58名に、コーナー利用を通じて経験されたことについて問うた(Q6)。回答分布を図5に示す。

肯定率の高い順に並べると、「違う部署の人と話せた」「顔見知り、知り合いが増えた」「普段と違った一面を見られた」で5割を上回っていた。反対に、「自分と違う見方や考え方を得た」「他職場と連携しやすくなった」「仕事を進めるヒントが得られたり、頭の整理ができた」では4割に達しなかった。

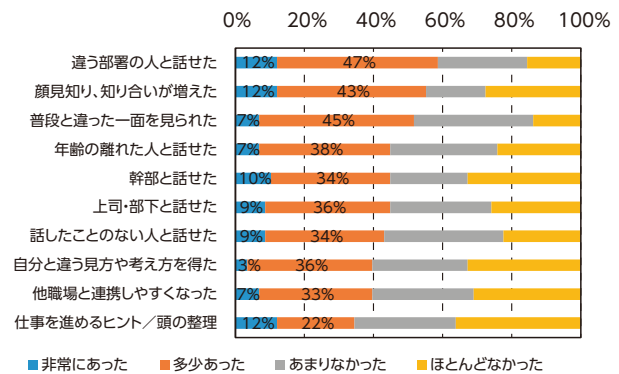


図5 コーナー利用を通じた経験

4.3.4. コーナーを利用する理由／しない理由

利用者58名に、コーナーを利用する理由意見9つをあげ、それぞれにあてはまる程度について回答を求めた(Q7)。回答分布を図6に示す。

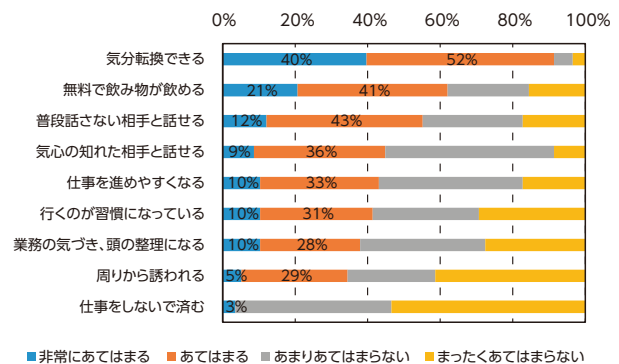


図6 利用者がコーナーを利用する理由

「自席から離れて気分転換できる」が他の理由と比べて圧倒的に支持された。また「無料で飲み物が飲める」「普段話さない相手と話せる」で肯定率が5割を超えた。多くの利用者がリフレッシュと飲み物を目的にコーナーを利用しており、コミュニケーションをとることは副次的な理由であるといえる。

次に、全回答者にコーナーを利用しない(もしくは利用を控えさせる)16の理由意見をあげ、あてはまる程度について回答を求めた(Q8)。ここでは、コーナーの非利用者が、なぜ利用しないのかを明確にするため、非利用者19名の回答に限定して集計した。回答分布を図7に示す。

肯定率が5割を超えている回答として「コミュニケーションの必要性を感じない」「特に行く理由がない」「仕事に集中したい」「忙しく時間がない」「コミュニケーションを強制されている」があった。非

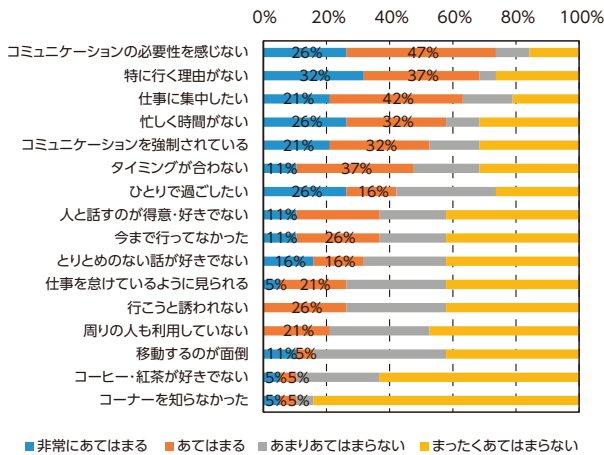


図7 非利用者がコーナーを利用しない理由

利用者が利用しない共通の理由は、コーナーでのコミュニケーションを特に求めていることや、仕事に専念したいことであるといえる。

5. 介入2

5.1. 調査1をふまえた取り組み

5.1.1. コーナー名の変更

調査1の結果、コミュニケーションコーナーを利用していない職員や、すぐに利用をやめてしまった職員が全体の2割程度いることがわかった。コーナーを利用することで、対人関係ネットワークが広がったり、仕事を進める上で約に立つヒントが得られたりするとすれば、まずは利用してもらわなければはじまらない。そこで、コーナーを利用しない・利用を控えさせている理由意見への当否(Q8)をさらに分析した。

コーナーを利用しない・利用を控えさせている理由の潜在因子を探るため、回答者全員(77名)の16の理由意見への当否の回答について探索的因子分析(最尤法, promax回転, カイザー基準)を行い、5因子を抽出した。第1因子は「コミュニケーションを強制されている」「コミュニケーションの必要性を感じない」「特に行く理由がない」「とりとめのない話が好きでない」で負荷量が高く、「被強制・不必要」因子と命名した。第2因子は「休憩はひとりで過ごしたい」「タイミングや時間帯が合わない」「移動するのが面倒」「人と話すのが得意でない、好きでない」で負荷量が高く、「ひとり志向」因子と命名した。第3因子は「周りの人も利用していない」

「行こうと誘われない」「仕事を怠けているように見られる」で負荷量が高く、「周囲配慮」因子と命名した。第4因子は「コーナーを知らなかった」「コーヒーや紅茶が好きでない」「今まで行ってなかった」で負荷量が高く、「関心なし」因子と命名した。第5因子は「忙しく時間がない」「仕事に集中したい」で負荷量が高く、「仕事優先」因子と命名した。

次に、利用者58名と非利用者19名の間で、5因子の評定値がどのように異なるのかを検討した。各因子で負荷量が高かった項目の評定値を平均化し、尺度得点を算出した(尺度得点は、それぞれの意見にあてはまるほど評定値が高くなるよう変換した)。その結果を図8に示した。

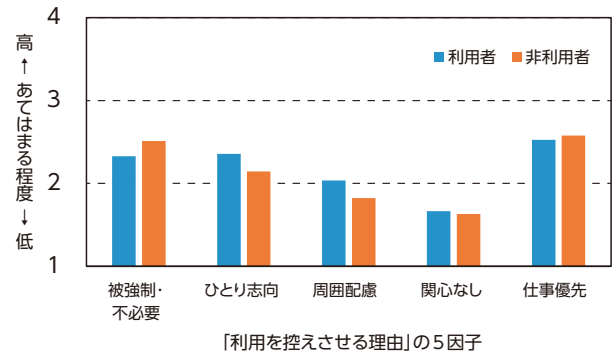


図8 利用/非利用者にとって利用を控えさせる理由

「被強制・不必要」因子では、利用者よりも非利用者で意見を肯定した。非利用者は利用者よりもコミュニケーションを強制されていると感じており、コーナーを利用する必要性を感じていなかった。反対に「ひとり志向」「周囲配慮」因子では、利用者のほうが意見を肯定した。利用者は非利用者よりも、コーナーを利用しないことが休憩をひとりで過ごしたいという気持ちと関連しており、周りの人がコーナーを利用していないと自分も利用しにくいのではないかと推測した。「関心なし」「仕事優先」因子では、利用者と非利用者の回答に大きな差は認められなかった。非利用者がなぜコーナーを利用しないのかに焦点を当てれば、コミュニケーションの必要性を感じていないこと、コミュニケーションを強制されているように感じていることが強く影響していた。

また、利用を控えさせている理由(Q8)についてのその他の意見や、コーナーへの意見や改善案(Q10)の回答の中にもこれと関連する記述がみられた。例を挙げれば「行くことによって、自分にとっ

で特に得となることやメリットが感じられない、行かないことによって、自分にとって特に不利なことや支障が感じられない」「自分が何度か利用して、設置目的や趣旨に沿う過ごし方ができなかった」など、コーナーの必要性に疑問を投げかける意見や、「喫煙室で十分息抜きと業務外情報交換が出来る」「休憩時間を設けると残業時間が長くなる」などの意見もあった。また「自由であるため、利用しなくても良いと考える人がいるのは自然ではないのか」「コミュニケーションコーナーという名前が良くない。コミュニケーションを押し付けているように感じる」といったコーナーの利用自体やそこでのコミュニケーションを強制されているとの指摘や、「ただのお茶する時間だと思っている。それ以外に利用しようと思うのは会社に謙虚さがなくなっている」「こういったものは、副次的な仕事にも役に立つとか、そういうものを求めすぎない方が良く、そういう匂いが出始めたら、来る人が減る」といったコーナーに期待することについての会社（運営側）と利用者の間のずれを指摘する意見もあった。

コーナーを運営する側がインフォーマルコミュニケーションを増やしたいという、このコーナーの本来の目的を強く押し出してしまうと、利用者はコミュニケーションを押し付けられているように感じ、利用しにくくなる可能性があることがわかった。そこで、当初はこのコーナーを「コミュニケーションコーナー」と呼んでいたが、調査1の終了後からは、公式には「コーヒーコーナー」と呼ぶようにした。なお、呼称の変更については大々的に周知するのではなく、管理部門等から出される諸連絡（例：コーナーに海外出張のお土産が差し入れられた、今日はコーヒー豆が切れている）等でさりげなくそう呼ぶようにした。

5.1.2. ラジオ体操の放送

自由記述意見の中には「仕事に集中しているとき、気付くと利用時間を過ぎてしまっている」「気が付いたらコーナーの利用時間が過ぎていることが多いので、15:00にチャイムを鳴らしてもらえると気が付いて、より利用しやすくなる」という趣旨の意見が多くあった。コーナーを利用するつもりがある人でも、思うように利用できていない人がいることが推測されたため、対応を検討した。その結果、職員に時間の目安を提示すれば、コーナーに足を運ぶ

きっかけになるのではないかと考え、15時にラジオ体操の斉放放送を流すことにした。ラジオ体操の放送は、2018年1月9日から開始した。放送自体はラジオ体操第1を流すのみで、数分で終わるものである。

5.1.3. 情報ディスプレイの設置

その他の自由記述意見として「集まって自由に話したり、情報交換したり、オープンに議論したりする雰囲気になっていない」「同じ場所でコーヒーや紅茶を飲むだけでは、（中略）日頃あまり話したことのない誰かと会話するきっかけになりにくい」などの意見がみられた。このことからコーナーに来て、話すきっかけや共通の話題に困っている人がいるものと推測された。そこでデジタルサイネージを利用して、ディスプレイに情報を提示し、利用者が共通の話題として活用できるようにした。

デジタルサイネージは、もともと広告・宣伝用に開発されたツールで、待ち合わせ場所や休憩所のような公共のスペースで利用者に情報を提示することを目的としている。これを利用者同士のコミュニケーションが期待される場に持ち込めば、雑談を誘発する可能性がある（藤野ら、2017）。

実際にコーナーに設置した情報ディスプレイは、福井県立大学と（株）原子力安全システム研究所で共同開発し、2018年2月1日からコーヒーサーバーなどが置かれている喫茶カウンター横に配置・導入した（図9）。基本画面はタッチパネルディスプレイの画面が4分割されていて、各分割画面にタッチすることで、詳しい情報が別ウィンドウで拡大表示される。4分割された画面に配置された情報は、



図9 情報ディスプレイ

①世界の「絶景写真」、②事業所所在地域のおすすめの飲食店を集めた「グルメ情報」、③生活習慣病や労働災害などについて取り上げた「健康情報」、④事業所の行事写真や利用者の「自由投稿」となっており、いずれも画像と文字情報によって構成された。④については、新たな行事写真が撮れたり、職員から投稿があったりした場合は、それに応じて情報を更新した。

また、情報ディスプレイにはそれ以外に「ミニゲーム」「笑顔になろう!」「ホワイトボード」の機能を盛り込んだ。いずれの機能も、コーナー利用者の気分転換・リラックスを意図したものである。そしてこれらのコンテンツを情報ディスプレイの大画面で行うことにより、周りにいる他の利用者との会話が誘発されることも期待される。「笑顔になろう!」は、笑顔認識システムを応用したもので、情報ディスプレイに設置したカメラに向かって利用者同士ペアになって笑顔を作り、一定時間笑顔を維持すると写真が撮影される仕掛けである。写真が撮影され登録すれば、情報ディスプレイの自由投稿欄に掲載できるようにした。

5.1.4. 持ち寄りイベントの開催

非利用者の多くがコーナーを利用しない理由意見として肯定したものに「特に行く理由がない」があった。わざわざ仕事を中断してコーナーに足を運ぶからには、飲み物が飲めるという直接的なメリット以外にも魅力が必要ではないかと考えられた。自由記述回答の中にも「飲み物しか準備されていないなど、環境設定として中途半端」「つまめる菓子があるといい」「コーヒーや紅茶が苦手な方のために飲み物の選択肢を増やしてほしい」といった声があった。普段はコーヒーや紅茶を飲む場でしかないが、たまにもう少し豪華な日があれば足を運んでみようという人が増える可能性はある。そこで、今回は試行的に2018年の2月14日と3月14日の両日、コーナーの開設時間中に、有志によるお菓子の持ち寄りイベントを開催した。このイベントの開催案内は、開催の約1週間前から情報ディスプレイ(図9)に表示し、それ以外の周知・宣伝はしなかった。また、お菓子の持ち寄りは、あくまで利用者がボランティアに行った。

5.2. 検証アンケート(調査2)

調査2は、コーナーの利用状況の変化と、調査1をふまえた取り組みの効果を把握することを目的に2018年3月19日～4月3日に実施した。調査方法は調査1と同様で、従業員80名に事前にログインIDを配布し、68名から回答を得た(回収率85.0%)。68名の職位・雇用形態別の内訳は、正社員一般職56%(38名)、正社員管理職22%(15名)、派遣社員22%(15名)であった。

アンケートの質問項目の多くは調査1に準じ、Q7～Q9については取り組みへの評価を求めた(表3)。

表3 調査2の質問内容

問	質問の概要	回答形式
Q1	コーナーの利用有無	選択式(2件法)
Q2	利用頻度	選択式(5件法)
Q3	過ごし方	選択式(4件法)
Q4	会話相手	選択式(4件法)
Q5	会話内容	選択式(4件法)
Q6	利用を通じた経験	選択式(4件法)
Q7	ラジオ体操の放送	選択式(2～4件法)
Q8	情報ディスプレイの設置	選択式(2～4件法)
Q9	イベントの開催	選択式(2～4件法)
Q10	コーナーへの期待	選択式(4件法)
Q11	コーナーへの意見や改善案	自由記述式

5.3. 結果

5.3.1. 利用状況

コーナーの利用有無(Q1)を問うたところ、「利用あり」は93%(63名)であった。利用あり(Q1)の回答を管理職、一般職、派遣社員別で集計した結果を、図10に示す。調査2では派遣社員の利用率が調査1の時点(図1)よりも上昇した。

次に、Q1で「利用あり」と答えた63名に利用頻度(Q2)を問うた。図11に利用頻度の分布を示した。

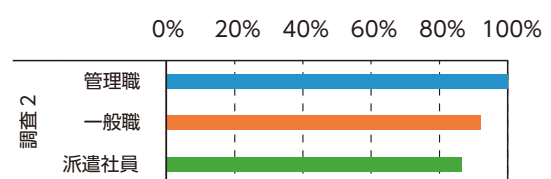


図10 利用率の職位・雇用形態による比較

2度の調査でコーナーの利用者数に大きな変化はないが、調査2では調査1と比べて「ほぼ毎日」利用する人の割合が増え、「週1回」利用する人の割合が減った。調査1の時点では、週に複数回利用する人は5割強であったが、調査2では7割近くに増加した。利用者に占める週複数回利用者の割合を職位・雇用形態別でみると、調査1では管理職72%、一般職43%、派遣社員56%であったが、調査2では管理職93%、一般職57%、派遣社員62%と軒並み増加した。ただ管理職ではほとんどが週に複数回利用しているが、一般職や派遣社員では利用頻度の多くない人も相当数いた。

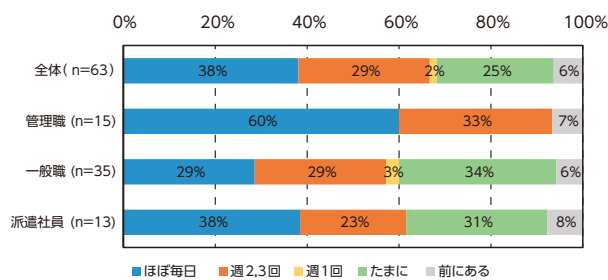


図11 コーナーの利用頻度 (調査2)

5.3.2. コーナーでの会話相手と内容

調査2のコーナー利用者59名^{*7}に、コーナーでの最も多い過ごし方について4つの選択肢からひとつを選ぶよう求めた (Q3)。図12に回答分布を示した。

全体では、利用者の7割がコーナーで会話をして過ごすことが多いと回答した。また、管理職や一般職の多くは立ち話をしているが、派遣社員の多くは座って話をしていた。管理職・一般職の多くは男性で占められ、派遣社員は女性の比率が高いことから、過ごし方に性差がある可能性がある。

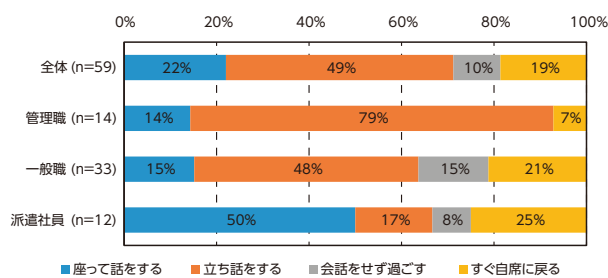


図12 コーナーでの過ごし方

利用者59名に、コーナーでの会話相手 (Q4)、会話内容 (Q5) について問うた。

選択肢の相手と「よく話す」「たまに話す」と回答した人を合わせた割合 (以下、肯定率) に注目した (図13)。「他の部門の人」「異なる部署の人」「同じ部署の同僚」と会話している人の割合が高水準で維持されたものの、調査1 (図3) から多少低下した。「ラインの上司」「幹部」と会話している人は変化なく5割前後であった。

次に、会話内容について、「よく話す」「たまに話す」と回答した人を合わせた割合 (以下、肯定率) に注目した (図14)。調査1 (図4) からの変化は小さく、「あいさつ程度」「天気やニュース」を話題に会話している人が圧倒的に多かった。「プライベート (自分や家族、友人等の話)」の割合がやや増加したことについては、派遣社員の利用が増えたことが影響した可能性がある。

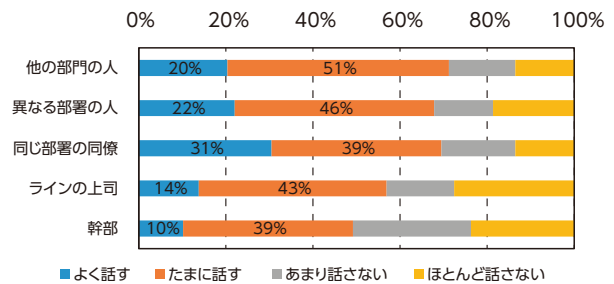


図13 コーナーでの会話相手 (調査2)

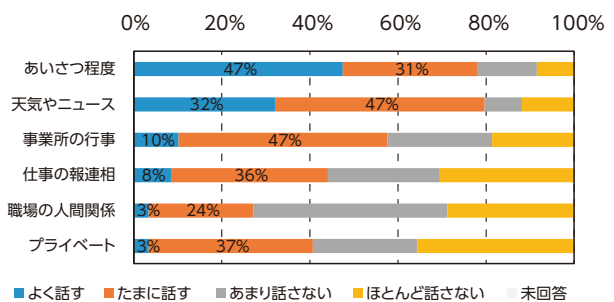


図14 コーナーでの会話内容 (調査2)

5.3.3. コーナー利用を通じた経験

利用者59名に、コーナーの利用を通じて経験されたことについて問うた (Q6)。調査1と調査2の肯定率の比較を図15に示す。

図15は、左から調査1で肯定率の高かった順に結果を並べたものである。「違う部署の人と話せた」

*7 Q1で「利用あり」と回答した63名から、Q2で「以前は利用したことがあるが、現在は利用していない」と回答した4名を除いた。

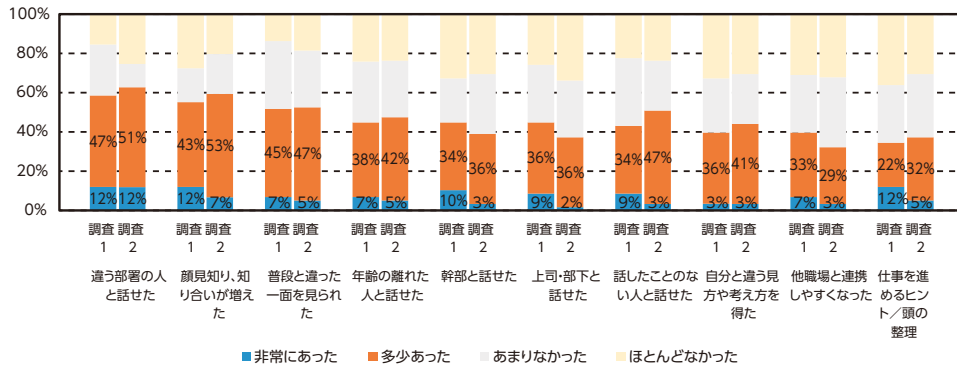


図15 コーナー利用を通じた経験の肯定率の変化

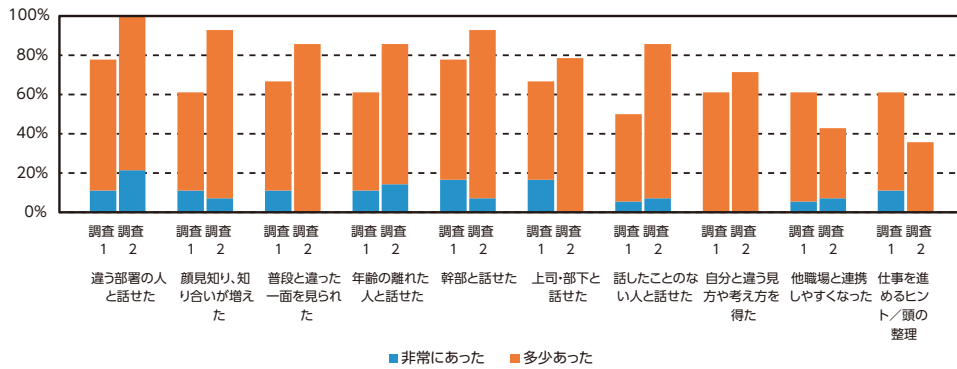


図16 コーナーでの経験の肯定率の変化 管理職

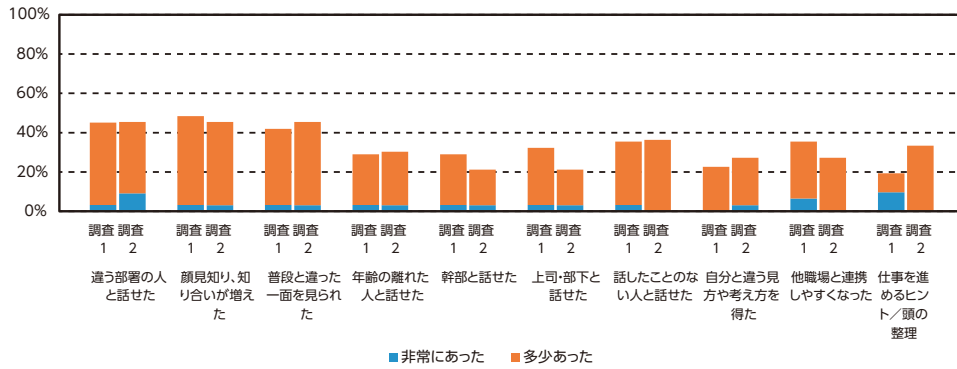


図17 コーナーでの経験の肯定率の変化 一般職

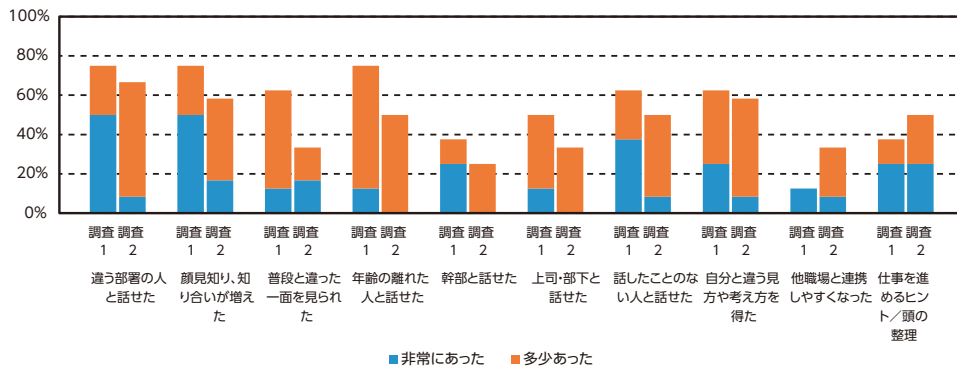


図18 コーナーでの経験の肯定率の変化 派遣社員

「顔見知り、知り合いが増えた」「普段と違った一面を見られた」「年齢の離れた人と話せた」「話したことの無い人と話せた」の5経験は、いずれも調査2で肯定率が増す傾向にあった。特に「話したことの無い人と話せた」で大きく上昇した。これらの経験は、コーナーの利用によって対人関係が広がったり、深まったりした経験といえる。

これに対し「上司・部下と話せた」「幹部と話せた」「他職場と連携しやすくなった」の3経験は、いずれも調査2で肯定率がやや低下した。コーナーにおいて異なる職位間で会話する経験はそれほど多くなく、コーナーでの会話が仕事における他職場との連携にはつながらなかったものと思われる。

「自分と違う見方や考え方を得た」「仕事を進めるヒントが得られたり、頭の整理ができた」の2経験の肯定率は、ほぼ横ばいか、わずかに上昇傾向であった。コーナーの利用によって、仕事における新しい視点やヒントが得られるような経験は、多くはないが、あったものと考えられる。

続いて、コーナーでの経験についてより詳しく検討するため、職位・雇用形態別で違いを検討した。管理職の結果を図16、一般職の結果を図17、派遣社員の結果を図18にそれぞれ示した。

管理職では、対人関係を広げ・深めるような経験は、調査2で軒並み増加した。なかでも「顔見知り、知り合いが増えた」「話したことの無い人と話せた」の経験率は大きく増加した。その一方で「他職場と連携しやすくなった」「仕事を進めるヒント／頭の整理」は低下した。

一般職では、全般的に肯定率の変化は非常に小さかった。比較的变化の大きかったものとしては、「仕事を進めるヒント／頭の整理」で肯定率が上昇傾向に、反対に「幹部と話せた」「上司・部下と話せた」「他職場と連携しやすくなった」の肯定率は低下傾向にあった。

派遣社員では、コーナー利用を通じた対人関係の広がりや深まりについては多くの要因で肯定率が低下した。しかしながら「他職場と連携しやすくなった」「仕事を進めるヒント／頭の整理」については経験率が上昇した。調査1から調査2の肯定率の変化に注目すると、管理職と派遣社員の肯定率の変化の仕方は正反対であった。

一般職で最も肯定率が上昇した「仕事を進めるヒント／頭の整理」、派遣社員で最も肯定率が上昇した「他職場と連携しやすくなった」について、

肯定率の上昇の背景にどのようなことがあるのかを探るためさらに分析した。一般職のうち、コーナーで「仕事の報連相」をしていた群では、10名中8名(80%)が「仕事を進めるヒント／頭の整理」を経験していたが、「仕事の報連相」をしていない群では、23名中3名(23%)が「仕事を進めるヒント／頭の整理」を経験するにとどまった。同様に、派遣社員のうち、「他の部門の人」と話している群では、7名中4名(57%)が「他職場と連携しやすくなった」経験をしていたが、「他の部門の人」と話をしていない群では、「他職場と連携しやすくなった」経験をした者はいなかった(5名中0名)。したがって、コーナーで積極的に「仕事の報連相」を行った一般職や、積極的に「他の部門の人」と話をした派遣社員は、非常に高い確率で「仕事を進めるヒント／頭の整理」「他職場と連携しやすくなった」の経験をしていることになる。

5.4. その他の質問の分析結果

調査2では、調査1の質問項目の多くを継続して質問したが、ここでは調査2独自の項目である、(1)ラジオ体操、(2)情報ディスプレイ、(3)持ち寄りイベントに関する質問について分析した。

5.4.1. ラジオ体操

全員に15時のラジオ体操を実施しているのかを問うた(Q7)。68名のうち「体操している」が63%(43名)、「していない」が37%(25名)で、職位・雇用形態別で「体操している」人の割合(人数)は、管理職60%(9名)、一般職61%(23名)、派遣社員73%(11名)であった。利用者の39%(23名)が15時のラジオ体操の終了後に、その流れでコミュニケーションコーナーに足を運んでいた。

実際の様子を観察した限りでは、各職場・各職員によって体操への取り組み方は様々であった。放送が始まるとそろって体操に取り組む人々もあれば、放送が始まって黙々と仕事を続ける姿もみられた。また、わざわざ席を立ててまで作業を中断しないものの、椅子に座ったままでストレッチをするような人もいた。

5.4.2. 情報ディスプレイ

全員に情報ディスプレイの認知度を問うた(Q8). 68名のうち、99%(67名)がその存在を知っていた。

図19に情報ディスプレイを見たり触ったりした経験、ディスプレイの表示内容をきっかけとした利用者同士のコミュニケーション、「笑顔になろう!」をきっかけとしたコミュニケーションについて整理した。

「画面をタッチして切り替えた」「表示内容を話題に話をした」の肯定率は利用者の約6割であった。頻度は多くはないものの、情報ディスプレイを通じたコミュニケーションは利用者の半数超で経験されていた。

「笑顔になろう!」については、このゲームを一度でも体験したことのある人が利用者の約4割に留まり、違う部署の人とゲームに挑戦した人は、そのさらに半分の2割、あまり話さない人と挑戦したに至っては利用者の1割以下であった。

情報ディスプレイに関する自由記述回答では、「共通の時間・場所・ツールを設けるという意味で、今回の試みは非常に大切である」など、肯定的な評価が多く認められた一方で、「業務内容の議論のきっかけになるような話題を入れて欲しい」「各自のパソコンから、書き込み、アップロードできればいい」「情報がきわめて少なく、関心の持てるもの、新しいもの、魅力的なものがほとんどない」などのコンテンツに関する指摘、「基本操作などが感覚的に分からずうまく動かなかったので、ミスタッチで他の方の設定を変えてはいけなかなと思って触れなくなった」「タッチパネルの反応が悪かったり、クリックしてから切り替わるまで時間がかかったりするのが残念」「情報ディスプレイを見るだけだと問題は

ないが、みんなの前で使うのには抵抗がある」など、操作性の悪さに関する指摘、皆の前で操作することへの抵抗感などもあげられた。

5.4.3. 持ち寄りイベント

全員に持ち寄りイベントへの参加度を問うた(Q9). 68名のうち、2回のイベントに両方とも参加した人は38%(25名)、どちらか一方に参加した人を合わせると64%(42名)であった。職位・雇用形態別で一度でも参加した人の割合(人数)を比較すると、管理職で80%(12名)、一般職で56%(20名)、派遣社員で67%(10名)であった。

参加者42名に尋ねたところ、イベントの日は普段より利用者が多く(肯定率100%,42名)、長い時間を過ごし(肯定率90%,38名)、いろいろな相手と話げできた(肯定率74%,31名)と報告した。総じてイベント参加者からの評価は非常に高かった。

ただし、イベント参加者の2~3割、不参加者の8~9割は事前にイベントが開催されることを知らなかったと回答しており、イベント開催に関する案内方法については再検討する必要がある。

イベントに関する自由記述回答では、主に「イベントは活気があって、すごく楽しかった。今後も続けてほしい」といった肯定的な意見が多数を占めた。その一方で「あまり負担のかからない範囲で続けてほしい」「手間がかかっていたので準備が大変だったと思うが、あれで良いのかよくわからない」など、一部の人の負担に頼っていることに対する疑問の声もあった。

お菓子の持ち寄りは、出張先からのお土産や単身赴任者の地元のおすすめなどが多かった。また一部は個々の職員の手づくりであったり、職員数名が協力して事前準備したスイーツがふるまわれたりもした。

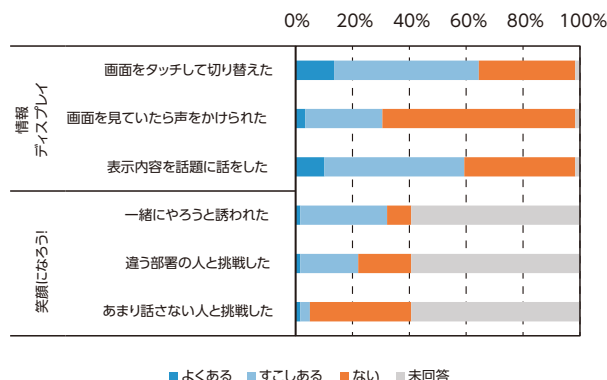


図19 情報ディスプレイを通じたコミュニケーション

6. 全体考察

6.1. コミュニケーションの活性化

6.1.1. 上司-部下間のコミュニケーション

会話相手を問う質問(Q4)では、同じラインの上司との会話の肯定率は約6割で、2回の調査を通じて大きな変化は認められなかった。経験を問う質

問(Q6)では、「上司・部下と話せた」「幹部と話せた」の肯定率はいずれも4割前後であった。ただし、職位・雇用形態別でみると、管理職が上司や幹部と話せたことについての肯定率は7割以上であるのに対し、一般職の肯定率は2～3割程度に限られていた。

管理職の肯定率が一般職のそれを大きく上回っていた背景には、いくつかの可能性が考えられる。一つには、コーナー設置の取り組みがもともと事業所の幹部主導で行われたもので、管理職のほうがコーナーの運営に対して協力的、積極的であった。そのため、コーナーへの思い入れが強く、部下とコミュニケーションをとったことが印象に残りやすかった可能性が考えられる。二つ目に、上司にとっての部下の存在と、部下にとっての上司の存在は、非対称な関係にあることがあげられる。上司は通常、複数の部下を抱えており、コーナーでその部下のいずれかと会話をすれば、コミュニケーションをとったことになる。しかし、部下の場合には、直属の上司は一人しかおらず、まさにその相手とコミュニケーションをとらなければ、上司とコミュニケーションをとったとはみなせないことがあるだろう。

6.1.2. 異世代間のコミュニケーション

経験を問う質問(Q6)では「年齢の離れた人と話せた」の肯定率が4割を超え、コーナー利用者の約半数は、コーナーを利用することで異世代とのコミュニケーションを図ることができた。ただし、ここでも職位・雇用形態別でみると、管理職では6割(調査1)～8割(調査2)であるのに対し、一般職では約3割と職位間で肯定率の差が大きかった。情報ディスプレイの導入により、異世代間で共通の話題について話をしてもらえよう意図したが、現状では思うような効果は認められなかった。

その原因としては、第一に情報ディスプレイへの接触率、それを通じたコミュニケーション経験がいずれも低く、情報ディスプレイが気軽にタッチできるツールになっていなかったことが挙げられる。情報ディスプレイの設置場所が妥当であったのかといった検証はもとより、複数の画面を重ねて開くとシステムが固まることがあるなど、操作性の問題を解消する必要がある。第二に情報ディスプレイに提示される情報が、継続的に興味・関心をひくようなものになっていなかったことがある。情報が先述の4種類に限られていたことに加え、リアルタイムで

情報更新できるシステムでなかったため、情報を閲覧し尽くしてしまうと、新鮮な情報は得られなくなってしまった。ほぼ無限といっているようなインターネット環境に慣れている私たちにとっては、物足りなく感じたものと推測される。また、いわゆる雑談を引き出すような話題を中心としたため、仕事のヒントにつながるような深い会話に進展しにくかったことも原因の一つに挙げられる。第三に、コーナーでよく知らない異世代の人に話しかけることは、特に下の立場の職員にとっては、相当に勇気のいることであったと思われる。自然発生的に会話を誘発するには、現在のような話題提供の段階まででは不十分で、そこから会話が始まるまでのもうワンステップ踏み込んだ支援が必要だったかもしれない。

なお、こういったアイスブレイキング的な役割を期待して「笑顔になろう!」を導入してみたが、最初の数日を除くとほとんど利用されなかった。利用するにはどうしても気恥ずかしさを伴うこと、仮に利用しても新鮮さがすぐに薄れてしまうことなどが影響し、利用頻度が高まらなかったものと思われる。どのようにすれば、コーナー利用者にすすんでそして継続的に利用してもらえるのか、今後の運用については再検討が必要である。

6.1.3. 異部門・異部署間のコミュニケーション

会話相手を問う質問(Q4)では、「他の部門の人」「異なる部署の人」でともに肯定率が7～8割であった。また、実際の経験を問うた質問(Q6)でも「違う部署の人と話せた」の肯定率は約6割と高かった。ただし、管理職、派遣社員では肯定率が7～8割あるのに対し、一般職では4割強であった。

上司・部下間、異世代間のコミュニケーションと比較すると、異部門・異部署間のコミュニケーションでは利用者の肯定率が高かった。したがって、コーナーの設置によって異部門・異部署間のコミュニケーションは比較的多く発生していたものと推測される。しかしながら、職位・雇用形態別では、管理職や派遣社員と比較すると、一般職の肯定率はあまり高まらなかった。

管理職は一般職と比べ、職場でのキャリアが豊富であることから、異質の相手と話すための話題のレパートリーを多く持っているものと推測される。ま

た、キャリアを通じて、インフォーマルコミュニケーションの重要性を経験的に理解しており、一見無駄であるように思われるコミュニケーションにも労を惜しまないようになってきているのかもしれない。その一方で一般職は話題の引き出しに乏しく、その重要性についても実感を伴っていない可能性がある。仮にそうであるとするならば、コーナーでの他部門・他部署の人とのやりとりが確かに有用なものと実感するようなことが今後、実際に経験されれば、その後の異質な相手とのコミュニケーションへの向き合い方は変わっていくものと予想される。そういった意味では、コーナーでインフォーマルコミュニケーションを繰り返すことが職員にもたらす肯定的な影響は、短期的なスパンで期待されるものではなく、より長期的な視点で見ていく必要がある。また、他部署の人と交わす話が単なる雑談であるよりは、異なる業務間に通底する事柄であったほうが、会話することの有用性について実感しやすいはずである。コミュニケーションコーナーは、新たな関係の入り口として雑談を誘発する場であったが、またそれとは別に業務に直結した話で盛り上げられる場もあるとよいのかもしれない。

6.2. 組織風土変革への効果

コミュニケーションコーナーを設置したことが、自然発生的な会話を生じさせ、コミュニケーションを活性化させたことは、利用者の一部に対してではあるが確認できた。それに加えて、調査1の自由記述回答や観察から、こうした取り組みが組織の雰囲気や風土の変革につながると期待させる3つの効果が示唆された。

1つ目は、職員同士の交流が進むことによって職場に活気が生まれ、職場の雰囲気が明るくなるという点が挙げられる。実際に「職場の雰囲気がよくなるのが、もっとも必要でよい効果だと思う」「会社自体が明るい雰囲気になる」といった声が寄せられている。また、利用者からも「会話の声がかつてよりも大きくなったと感じる」「以前より笑い声が聞かれ、賑やかになった」といった声がある。

2つ目は、会社組織が業務時間中にもかかわらず、自由に利用できるようなインフォーマルコミュニケーションの場を設置し、それを現時点で1年以上にわたって維持し続けている姿勢が評価されている点が挙げられる。例えば「10年以上前からこのよ

うな場所を作ったらどうかと何回か提案したことがあるが、(中略)たばこをやめてからほとんど話をしなくなっていた。今のコーナーを作っていただいたのは良いことだと思う」「自分自身の効果というより、コミュニケーション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思う」などの声があった。こういったコーナーを設置した事業所や幹部に対する評価は、職員ひとりひとりの組織に対する満足感やコミットメントの醸成につながるものであると考えられる。

3つ目は、コミュニケーションコーナーの利用者の中からコーナーを自分たちで盛り上げ、維持していこうという動きが出てきたことが挙げられる。2度試験的に持ち寄りイベントを実施したが、その後、新たな企画の提案・実施や、コーナーへのお土産の差し入れ、自由投稿の提供などが利用者によって継続して行われている。会社から用意されたものに満足するのではなく、自分たちがくつろぎやすいように場を作り変えていく風土が出てきたことは、コミュニケーションコーナーを継続させていく大きな原動力となっている。

6.3. 今後の取り組みに向けて

職場風土改善のためのコミュニケーション活性化の施策として、今回のような介入を考えると、まず冷静に見極めておくべきことがあるように思う。私たちの職場は、コミュニケーションが少ないことによって、現実の業務にどういった支障があるのか。また、以前よりコミュニケーションが増えることによって、現実の業務にどういったメリットがあるのか。今回のような取り組みをいざ始動させてしまうと、コミュニケーションを積極的にとることこそが正で、黙々と仕事に取り組むことが悪であるように考えてしまいそうになるが、それが正しいとは限らない。

また、コミュニケーションコーナーに足を運ばない人もいるが、その人たちの中でも足を運ばない理由は様々であった。休憩時はひとりで過ごしたい人、知らない人と話すかもしれないと思うと億劫に感じる人、休憩中に仕事の話などしたくない人、相性の良くない相手と会うのは避けたい人、どうしても業務上席を空けられない人など。こういった人すべてにコミュニケーションコーナーのような一つの取り組みが役立てるわけではない。このコーナーで

はやりとりができない、またやりとりを望まない人には、その他の懇親・福利厚生・交流の「機会」「場」でその分を埋め合わせてもらえばよいわけで、このコーナーはいくつもあるオプションの一つとして位置づけられるべきである。

7. まとめ

以下に本研究から得られた知見を整理する。

- ①公認のインフォーマルコミュニケーションの場を職場に設けたことによって、ある程度のメンバーはそこに集まりコミュニケーションをとった。
- ②週に複数回利用する者の割合が増加した。管理職ではほとんどの人がコーナーを積極的に利用していたものの、一般職以下では定常的な利用者は6～7割程度であった。
- ③業務に関する会話をするメンバーも一定数おり、そのようなメンバーでは業務に役立つ知識や情報のやり取りが起っていた可能性がある。
- ④メンバーにとってはあくまで主目的は気分転換であり、知識や情報のやり取りは副次的であった。
- ⑤こういう場を設け、それをメンテナンスし続けることによって職場の雰囲気や風土の変革につながる可能性がある。

ただし、すべての職員のインフォーマルコミュニケーションを活性化するためには、一つの方法では限界がある。リーダーの姿勢とフォロワーの行動、それらを総合的に見て常にPDCAをまわすことこそに意義があるものと考えられる。今後も引き続き、職場風土改善につながる処方について研究が必要である。

引用文献

- 藤野秀則・後藤学・金山正樹 (2018). 職場内コミュニケーション活性化にむけた介入研究 産業・組織心理学会第34回大会発表論文集, 115-118.
- 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.

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ン – 弘文堂.

松原敏浩 (1990). 企業組織におけるコミュニケーション 原岡一馬 (編) 人間とコミュニケーション ナカニシヤ出版.

野中郁次郎・梅本勝博 (2001). 知識管理から知識経営へ – ナレッジマネジメントの最新動向 – 人工知能学会誌, 16, 1, 4-14.

大橋昭一・竹林浩志 (2008). ホーソン実験の研究 同文館出版.

三幸エステート (2018). インフォーマル・コミュニケーション・エリア大研究 https://www.sanko-e.co.jp/download_file/view/541/332.