

(4) 調査の基本構想・モデル

以上の既存の調査結果を総合的に判断すると、多くの企業ではこれまでのところ、働き方改革の効果は、労働時間の削減などのごく表面的で部分的なものに留まっているようである。そして、働き方改革が進むほど管理職の業務負担が重くなるという皮肉な結果ももたらすことになった。

実は、このような働き方改革に伴う副作用・逆効果のようなものは、働き方改革の導入当初、もしくは以前より、現場では懸念されていたことでもある。そして、管理職の業務負担の増加の問題と同様に懸念された代表的なものが、「職場のコミュニケーションの一層の希薄化」であった。労働時間の削減や働き方の柔軟性を高めることで、たとえばホワイトカラー同士の face-to-face のコミュニケーションの機会が減少するとともに、その結果として、量だけではなく質も劣化するのではと心配されたのである。

それでなくても、職場のコミュニケーションの希薄化は、働き方改革とは関係なく、近年、問題視されてきている。図表 1-4 は、リクルートマネジメントソリューションズによる「職場におけるソーシャル・サポート実態調査」(2019) の結果であるが、5 年前と比べて職場の人間関係が希薄化しているかとの問いに対し、「希薄化していると思う」と「どちらかといえば希薄化していると思う」を合わせると、44.6%がそう感じていると回答している。

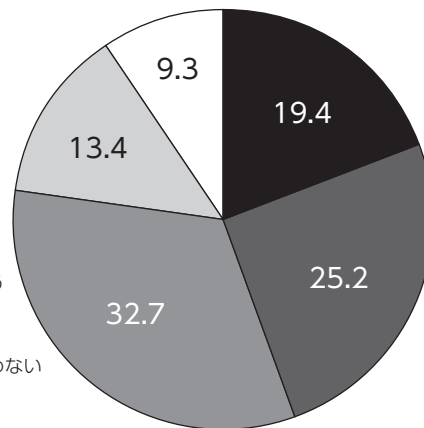
図表 1-4 人間関係の希薄化についての調査結果

人間関係の希薄化 (n=603/%)

現在お勤めの会社で、5年前と比べて、職場の人間関係は希薄化していると思いますか？

(入社して5年未満の場合は、入社時点からの比較で回答)

- 希薄化していると思う
- どちらかといえば希薄化していると思う
- どちらともいえない
- どちらかといえば希薄化していると思わない
- 希薄化していると思わない



(出典) リクルートマネジメントソリューションズ発行『RMS message』vol.54 (2019年5月発行)

同調査では合わせてその理由についても尋ねている。それをここでは、図表 1-5 として転載し、働き方改革が進展すると、一層その影響が深刻になりそうな項目を太枠で囲んでみた。

図表 1-5 働き方改革の進展と関係を持ちそうな理由

図表 9 職場の人間関係の希薄化への回答理由 (自由記述結果より抜粋して分類)

希薄化している	労働時間・ 忙しさ	残業をするなど厳しく言われるようになって、残業中に雑談でお互いを知る機会がなくなった ノー残業デーや勤務時間の短縮にもかかわらず仕事は増えているので、仕事をこなすことに追われて皆余裕がまるでないと思います 忙しさから思いやりが失われている。自分のことで手いっぱいになっている
	業績圧力	数字に追われるようになり、目標達成しないと殺伐とした雰囲気になり、できない人を軽視するなど、助け合い協力したり、思いやりったりすることが少なくなってきた気がします 利益追求のしすぎで、社員が疲れている。ミスをしてはいけない雰囲気
	仕事以外の 対話機会	飲み会などの、仕事以外の交流が少なくなったため、お互いがお互いに干渉することもほとんどなくなった 仕事のこと以外あまり関わらないようにしている人が多い。プライベートの話をしたがらない
	人員構成	中途社員が入りすぎて名前を覚える暇がない 社員の入れ替わりが激しく、長年勤めている社員と新入社員の年齢差が大きいため、コミュニケーションがとれていない気がする
	その他	みんな自分の仕事の範囲を決めてしまって、余計な作業を引き受けるような人が減っている。困った人を助ける人が少なくなっている パソコン上で仕事が完結し、面と向かった対話がない
		ハラスメントが取り上げられて、人間関係が希薄になっていると感じる。私も若い子に何を話してよいか分からず、対応に疲れる

(出典) 同上

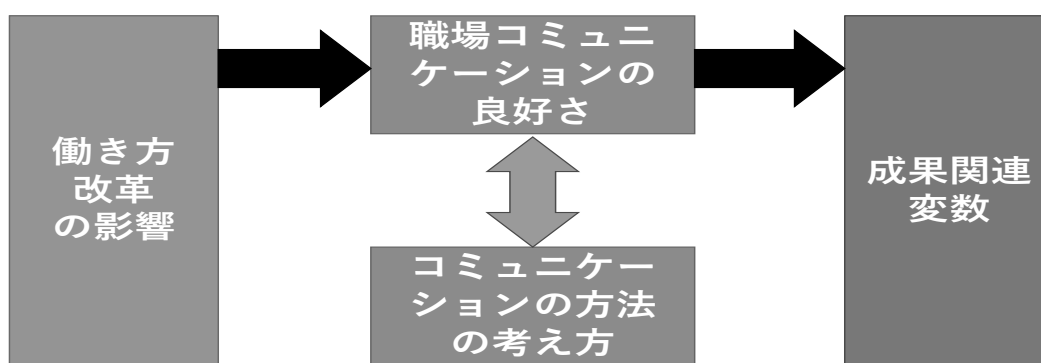
働き方改革を通じて最終的に目指す二本柱の一つ、多様性のある職場の実現を通じて、働き手に働き甲斐や生き甲斐を提供することは、働き手の意欲を引き出すことで労働生産性を高めることに役立つと期待される。したがって、労働時間の減少や働く場所・時間、働き方の柔軟化が進めば、それはその目的の実現にプラスに働くに違いない。しかし一方で、それが職場のコミュニケーションを一層希薄化させる方向に働く場合、逆に、付加価値向上などを通じた労働生産性の向上は期待できない恐れがある。上司部下間の確実な意思疎通や、互いの助け合いこそが効率的な業務遂行を可能にすると考えられてきたからである。

ここで、一つの疑問が浮かぶ。これまでの各社の働き方改革では、プラス・マイナスいずれの影響が大きく及んでいるのだろうか。そもそも実際のところ、働き方改革によって本当にそのような職場のコミュニケーションの希薄化は拡大しているのだろうか。それをまず確かめる必要があるだろう。そして、もし働き方改革を通じて職場のコミュニケーションの希薄化が一層進んだのであれば、次なるステップとして、それによって職場の活力が奪われることなく、本来期待する効果を獲得・発揮するために、どのような組織マネジメントが必要になるのかを考えていく必要がある。

そこで、本調査においては、図表 1-6 のような分析モデルを用意した。まず、一般的に職場コミュニケーションの良好さが成果変数とどのような関係をもつのか明らかにしたうえで（第 2 章および第 3 章）、働き方改革がそれら職場コミュニケーションにどのような直接的な影響を及ぼしたかを確認する（第 4 章）。そして、これらの分析結果を包括的に考察することで、組織で働く個人、その上司である管理者、企業、それぞれに対して、働き方改革から三方ともに期待する効果を引き出すためのあり方を提言することにする（第 5 章）。

分析には主に、質問票調査から得られた量的データおよび質的なデータを用いる。量的データは統計的に分析し、質的データはテキストマイニング分析を行う。また、分析結果の考察、提言のまとめにあたっては、専門委員会を通じたヒアリング調査結果も加味して行う。

図表 1-6 本調査における分析モデル



参考文献

厚生労働省（2019）「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて」

厚生労働省「働き方改革の実現に向けて」

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>)

デロイトトーマツコンサルティング（2020）「調査レポート：働き方改革実態調査 2020～デジタル時代のワークスタイル」デロイトトーマツコンサルティング HP より

パーソル総合研究所（2019）ニュースリリース（2019年10月3日）

リクルートマネジメントソリューションズ（2019）「特集1 職場におけるソーシャルサポート希薄化する人間関係にどう向き合うか PART4 調査報告」『RMS message』vol.54、22-30.

リクルートワークス研究所（2020）「RMS Research2019：『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査」