

## (2) コミュニケーションの良好さ

本節では、現在の職場のコミュニケーションの現状を、コミュニケーションの良好さという観点から取り上げる。コミュニケーションに関しては、誰とのコミュニケーションであるのかを特定して尋ねる必要がある。今回の調査では、上司層・部下層ごとに質問紙を作成したが、上司層については、上司とのコミュニケーション、部下とのコミュニケーションに関して、その良好さを測定する項目について回答を求めた。一方、部下層からは上司とのコミュニケーション及び同僚とのコミュニケーションについて、同様の回答を得ている。まず、上司層・部下層に共通する、上司とのコミュニケーションの良好さを取り上げる。続いて、上司層による部下とのコミュニケーション、部下層による同僚とのコミュニケーションの結果を紹介する。最後に、上下間のコミュニケーションに対する意識のギャップを指摘する。

### ① 上司とのコミュニケーションの良好さの現状

上司とのコミュニケーションの良好さを測定するために使用した質問項目は、図表 3-2-1 に示されている（個々の質問ごとの分布については 付属資料 2 を参照）。選択肢は、その他の多くの質問項目と同様、「4 該当する」～「1 該当しない」の 4 件法を用いている。コミュニケーションの良好さを直感的に把握できるように、①～⑤の 5 項目の平均値を「上司とのコミュニケーションの良好さ」として点数化した。

図表 3-2-1 上司とのコミュニケーションの良好さの測定に使った質問項目

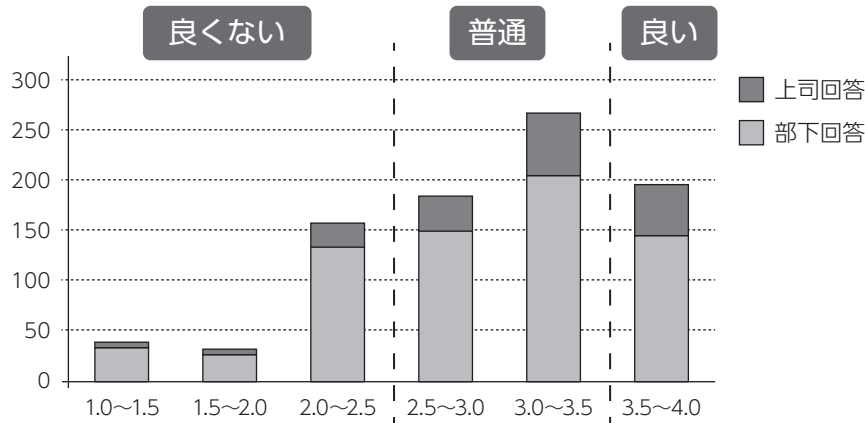
①	上司と、仕事とは直接関係のない日常的なコミュニケーション（あいさつや雑談など）を活発にしている。
②	上司と本音で話し合う機会がある。
③	直近の業務に直接関係しない、上司との雑談から、業務に役立つ情報や知識を得ることがある。
④	業務に影響する可能性のあるプライベートな事情を上司と共有している。
⑤	仕事に関する、上司とのコミュニケーションに満足している。

上司とのコミュニケーションの良好さの点数の分布をグラフにしたのが、図表 3-2-2 である。上司とのコミュニケーションの良好さについては、上司層・部下層ともに回答しているため、図表 3-2-2 ではそれぞれの回答数を合算したものを示している。両者を区別できるように、上司層による回答と部下層による回答を濃さを変えて表示している。

回答者全体の平均値は 2.90(標準偏差 0.71)であり、上司層だけの平均値が 3.08(標準偏差 0.66)、部下層だけの平均値が 2.86(標準偏差 0.72)であった。4 件法で全体の平均値が 2.90 ということからすると、総体的に見ると上司とのコミュニケーションは良好であると評価できる。

全体的にコミュニケーションが良好であることを踏まえて、以下では、3.5以上の回答者をコミュニケーションが良好に行われている群（「良い」群）、2.5未満をコミュニケーションが良好に行われていない群（「良くない」群）、その中間である2.5以上3.5未満をコミュニケーションの良好さの「普通」群と3つに分けて、今後の分析に適用する。

図表 3-2-2 上司とのコミュニケーションの良好さの分布



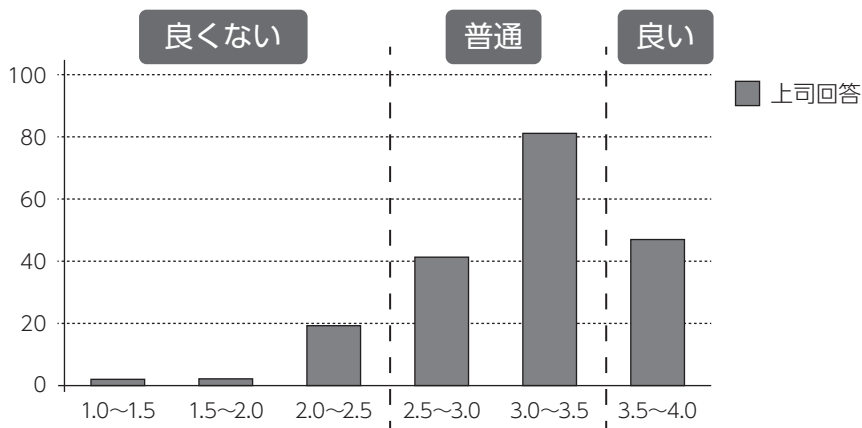
## ②部下とのコミュニケーションの良好さの現状

上司層の部下に対するコミュニケーションの良好さについても、対象を「上司と（の）」を「部下と（の）」に変更しただけで、図表 3-2-1 と同じ文言を用いている。たとえば、⑤であれば「仕事に関する、部下とのコミュニケーションに満足している」となっている。

こちらについても、「上司とのコミュニケーションの良好さ」と同様に、4点尺度であり、5つの項目の点数の平均値を用いて点数化している。その回答の分布を示したのが、図表 3-2-3 である。平均値が 3.06（標準偏差 0.53）であるが、先ほどの部下に対する上司層の平均値は 3.08 であり、ほぼ同じである。いいかえれば、上司層は、上司に対しても部下に対してもコミュニケーションを良好に取れていると認識している。

上司層による部下とのコミュニケーションの良好さについて、上司とのコミュニケーションの良好さと同様に、3.5以上の回答者をコミュニケーションが良好に行われている群（「良い」群）、2.5未満をコミュニケーションが良好に行われていない群（「良くない」群）、その中間である2.5以上3.5未満をコミュニケーションの良好さの「普通」群と3つに分ける。

図表 3-2-3 部下とのコミュニケーションの良好さの分布



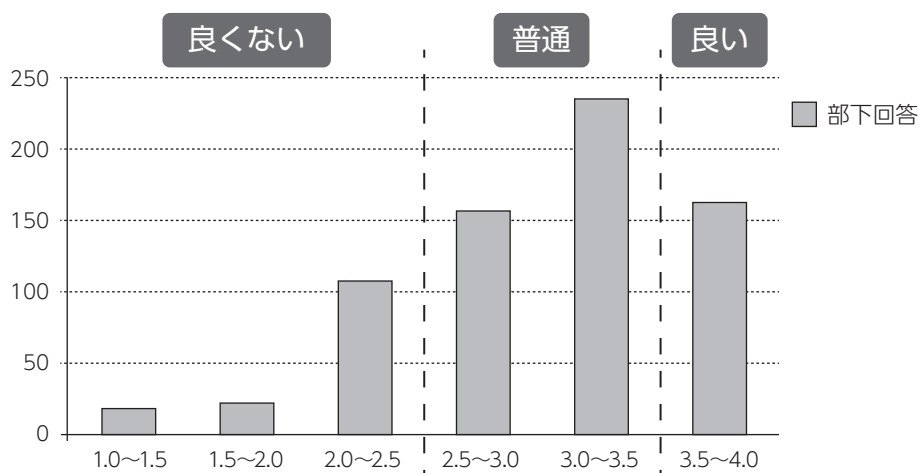
### ③同僚とのコミュニケーションの良好さの現状

最後に部下層による同僚とのコミュニケーションの良好さを取り上げる。こちらについても、測定項目は対象を「部下と(の)」に変更して、図表 3-2-1 の文言を使用している。

集計結果の分布は、図表 3-2-4 の通りである。こちらも上司に対するコミュニケーションとほぼ同じような分布になっている。同僚とのコミュニケーションの良好さの平均値は 2.96 (標準偏差 0.64) であり、上司に対するコミュニケーションよりもやや高いといえる。

同僚とのコミュニケーションの良好さについても、ここまでと同様に 3.5 以上の回答者をコミュニケーションが良好に行われている群(「良い」群)、2.5 未満をコミュニケーションが良好に行われていない群(「良くない」群)、その中間である 2.5 以上 3.5 未満をコミュニケーションの良好さの「普通」群と 3 つに分ける。

図表 3-2-4 同僚とのコミュニケーションの良好さの分布



#### ④上司層と部下層の認識ギャップ

ここまでで上司、部下、同僚それぞれに対するコミュニケーションの良好さを分けてみてきたが、それらの結果をまとめたのが、図表 3-2-5 である。いずれにおいても「普通」カテゴリーが半数以上を占めているが、ここでいう「普通」とは 4 点尺度での 2.5 以上 3.5 未満を指していること、さらに 3.5 以上の「良い」カテゴリーがいずれにおいても 20%を越えていることから、全般的にコミュニケーションは良い状態にあるといえる。

図表 3-2-5 上司・部下・同僚とのコミュニケーションの良好さのまとめ

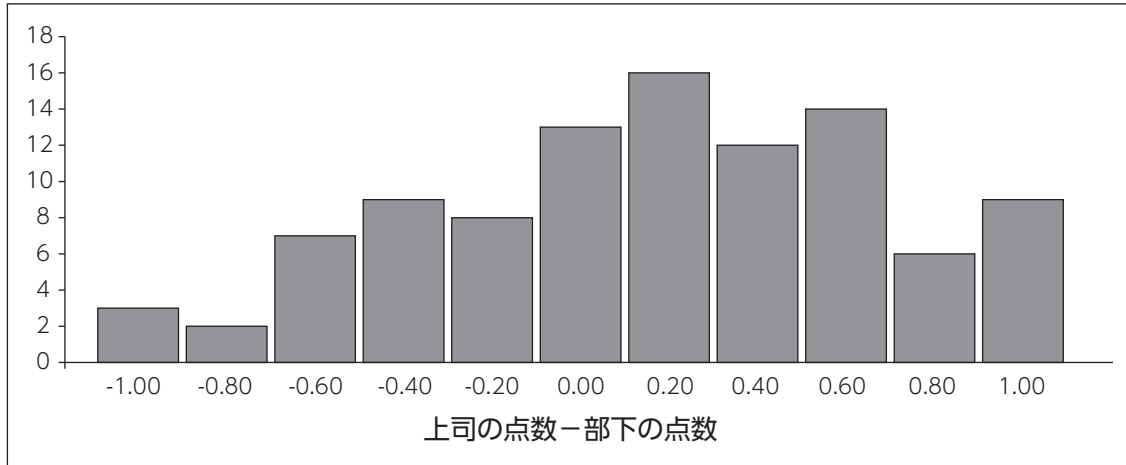
		良くない	普通	良い	全体
上司との コミュニケーション の良好さ	上司	32 (17.7%)	98 (54.1%)	51 (28.2%)	181 (100.0%)
	部下	192 (28.3%)	354 (50.9%)	145 (20.8%)	696 (100.0%)
	計	229 (26.1%)	452 (51.5%)	196 (22.3%)	877 (100.0%)
部下とのコミュニケーションの良好さ		23 (12.5%)	122 (66.3%)	39 (21.2%)	184 (100.0%)
同僚とのコミュニケーションの良好さ		146 (20.9%)	392 (56.0%)	162 (23.1%)	700 (100.0%)

ただし、この表で注目すべき点の一つがある。それは、部下層が回答した「上司とのコミュニケーションの良好さ」と上司層が回答した「部下とのコミュニケーションの良好さ」における分布の違いである。両者の認識が合致していれば、概ね同じ分布になるはずであるが、そのようにはなっていない。いずれも、「良い」という層に関しては約 21%とほぼ変わらないものの、「良くない」の比率が大きく異なっている。具体的には、部下層による上司とのコミュニケーションの評価では 28.3%であるのに対して、上司層による回答では 12.5%にとどまっている。これは上司層が、部下とのコミュニケーションが良好だと思いこんでいる可能性を示唆している。

そこで第 2 章で紹介した、同じ部署の上司と部下を紐付けしたデータを用いてさらに検討した。先に説明したように、895 名から得たデータのうち、436 名分のデータ (48.5%) については、部署コードで上司と部下を紐付けすることができた。そのように紐付けされた部署のデータを用いることで、同じ部署の上司の意識と部下の意識を比較し、より正確なギャップを算出することができる。具体的には、部署単位で上司による「部下とのコミュニケーションの良好さ」の点数から部下による「上司とのコミュニケーションの良好さ」の点数を引いた点数を、「上下間のコミュニケーションの良好さに関する意識のギャップ」として取り出した。なお、一つの部署に部下層の回答者が複数いる場合には平均値を使用している。

紐づけがなされた 100 の部署の「上司の点数」－「部下の点数」の平均値は 0.20（標準偏差 0.76）である。値がプラスになっているということは上司層の方が、上司－部下間のコミュニケーションをより良好だと評価しているということになる。図表 3-2-6 の分布をみても、ゼロより右側が多くなっており、上司は、部下が思っているよりも上下間のコミュニケーションが良好であると思いがちであることを示しているといえる。

図表 3-2-6 コミュニケーションの良好さに関する上司－部下間の意識のずれ



#### ⑤まとめ

以上で見てきたように、全般的にいえば上司－部下間のコミュニケーション、同僚間のコミュニケーションのいずれも良好であるといえる。ただし、上司層は総じてコミュニケーションが良好だと感じているものの、部下とのコミュニケーションの良好さを過大に評価している傾向が見られる。