

(4) コミュニケーション方法についての意識や考え方の現状

本節では、第3の問いである「コミュニケーションの方法（オンライン／対面）についての意識や考え方は、現在どのようになっているのか？」を取り上げる。近年、オンラインツールの進化により、情報を伝える方法も多様になっている。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、多くの人たちがリモートワークを経験したこともあって、実際に取りうるコミュニケーションの方法が拡大した。そうしたコミュニケーションの技術的環境の変化は、コミュニケーション方法に関する意識に変化を与えている可能性がある一方、「職場のコミュニケーションとはかくあるべき」といった、コミュニケーションに関する規範は短期間で大きく変わらないこともありうる。そこで、本章ではオンライン・コミュニケーション及び対面的コミュニケーションの機会などについての意識の現状を確認する。

① コミュニケーション方法の意識についての回答分布

図表 3-4-1 に示されている8つの質問項目を用いて、コミュニケーションの方法に関する意識について回答を求めた。①～④はオンライン・コミュニケーションをどのような状況で用いるのかに関わるものである。⑤は、非公式なコミュニケーションについての意識、⑥は対面会話(電話も含む)についてである。⑦及び⑧は、対面会話の機会の意義に関して尋ねている。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。

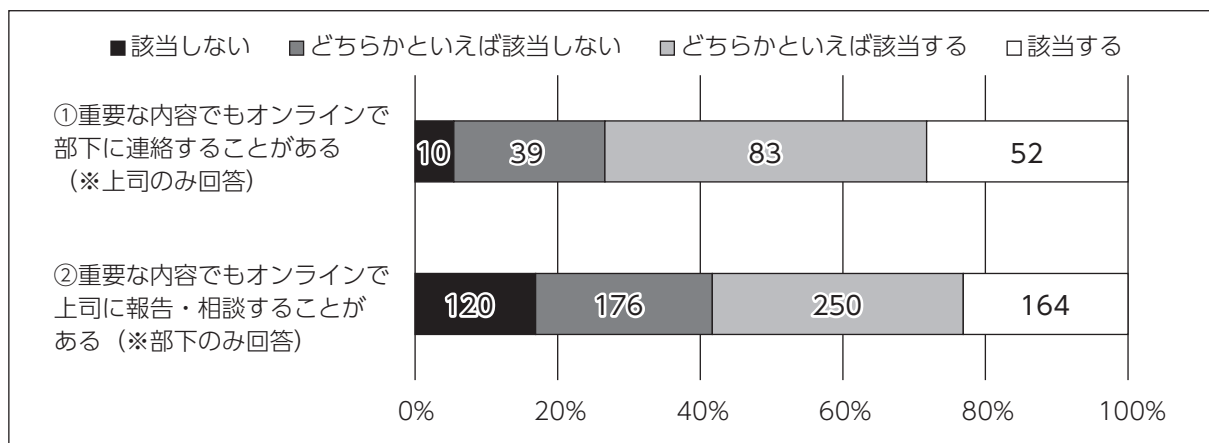
図表 3-4-1 コミュニケーション方法の意識についての質問項目

| | |
|---|---|
| ① | 重要な内容でもオンライン（テレビ会議、メール、SNS）で部下に連絡することがある ※上司層のみ回答 |
| ② | 重要な内容でもオンライン（テレビ会議、メール、SNS）で上司に報告・相談することがある ※部下層のみ回答 |
| ③ | 欠勤や急な予定変更の部下から上司への連絡は、SNS やメールでもよいと思う |
| ④ | 内容が残るメールやチャット、文書などでのコミュニケーションを、できるだけ増やしたほうがよい |
| ⑤ | 限られた時間で成果を上げるために、仕事に直接関係のないコミュニケーションは少ないほうがよい。 |
| ⑥ | 上司や同じ部署の同僚（部下や上司）とは、できるだけ対面会話や電話を活用したほうがよい。 |
| ⑦ | ランチミーティングや業務時間外の飲み会、懇親会などは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ。 |
| ⑧ | 社内行事（スポーツ行事など）や社内の趣味のサークルは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ。 |

① -(a)オンライン・コミュニケーション

「重要な内容でもオンラインで連絡等を行うか」に関する問いについては、上司層(①)と部下層(②)に分けて回答を求めている。回答の分布は図表 3-4-2 で示されている。①②のいずれについても「該当する」や「該当する」と「どちらかといえば該当する」を合計した比率は50%を超えている。より詳しく見ると、①の方が「該当する」や「該当する」と「どちらかといえば該当する」を合計した比率が高い。具体的には、①の上司層の回答は、「該当する」の比率が28.2%であり、「該当する」と「どちらかといえば該当する」の合計は73.3%に達するのに対して、②の部下層の回答では「該当する」の比率が23.0%(①比:△5.2%)、「該当する」と「どちらかといえば該当する」の合計が58.3%(同:△15.0%)である。また、②の部下層では「該当しない」という回答が16.9%を占めている(①比:+11.5%)。以上から言えることは、上司層・部下層のいずれも重要な内容でもオンラインで連絡・相談する傾向があるが、上司の方がその傾向が強いということである。なお、③以降の項目についての、上司層と部下層の回答傾向の比較については、上司一部下間の意識のギャップ(P.30~32)で扱う。

図表 3-4-2 オンラインでの重要な内容の連絡についての回答分布

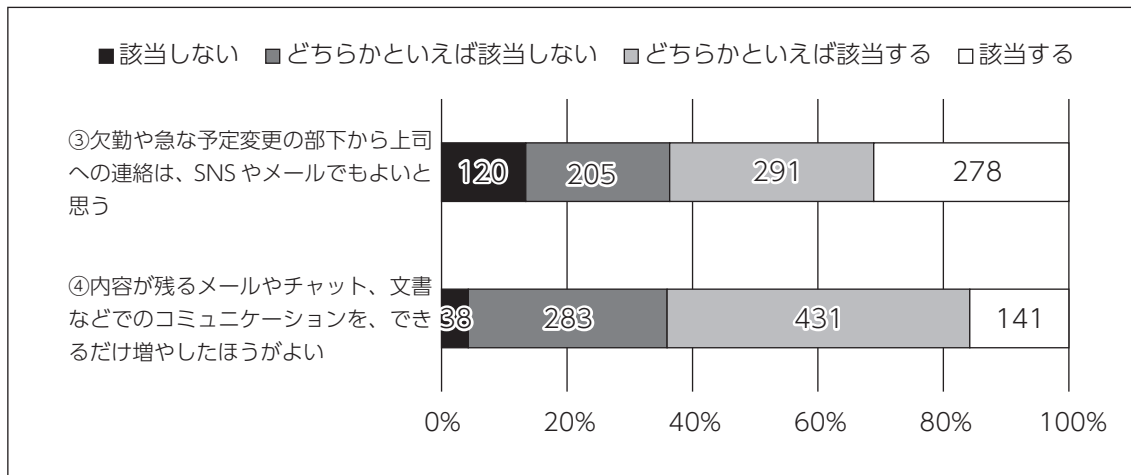


次にオンライン・コミュニケーションの使用範囲に関する③及び④の回答分布を確認する。図表 3-4-3 の上段は、「③欠勤や急な予定変更の部下から上司への連絡は、SNS やメールでもよいと思う」についてである。「該当する」と「どちらかといえば該当する」の合計が63.6%であり、是とする回答者の方が多い。しかし、「該当しない」とする回答者も一定数(13.4%)存在していることから、職場によってオンラインでも許されるかどうかについての規範が異なっている可能性がある。

図表 3-4-3 の下段は「④内容が残るメールやチャット、文書などでのコミュニケーションを、できるだけ増やしたほうがよい」についてである。単純に「該当する」と「どちらかといえば該当する」を合算すれば③とほぼ同じくらいの比率(64.0%)に達するものの、全体としての分布は③と異なっている。

最も多い回答は「どちらかといえば該当する」であり(48.2%)、「どちらかといえば該当しない」がそれに続いている(31.6%)。このように中間的な回答が8割以上占めていることは、メールなどで記述することの負担感や、インフォーマルなやり取りが後で参照できることへの抵抗感なども反映されているように思われる。

図表 3-4-3 オンラインの使用範囲についての回答分布

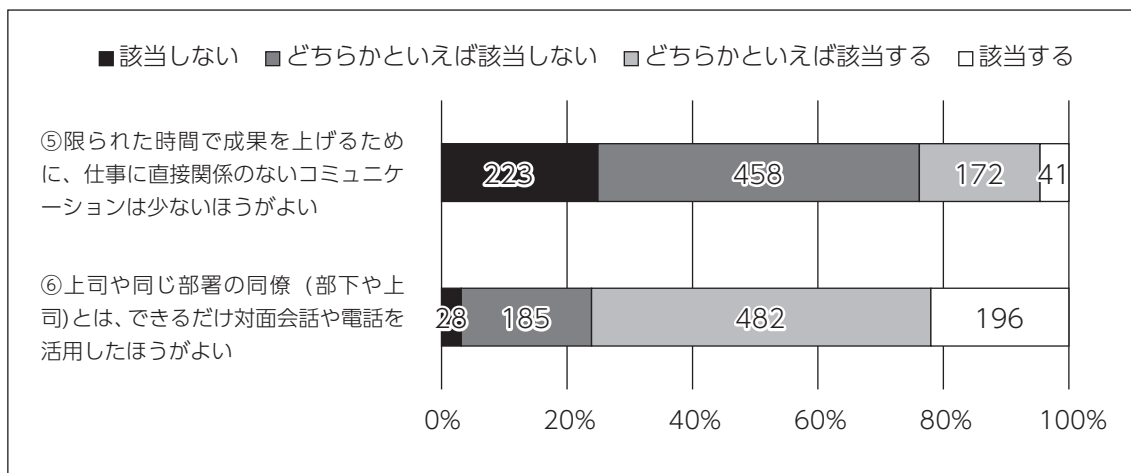


①-(b)対面会話や非公式コミュニケーション

次に、公式的でないコミュニケーションや、対面会話(電話を含む)の意義に関する項目を取り上げる。

「⑤限られた時間で成果を上げるために、仕事に直接関係のないコミュニケーションは少ないほうがよい」の分布は、図表 3-4-4 の上段に示されている。「該当しない」及び「どちらかといえば該当しない」の合計が3/4を超えており(76.1%)、仕事に直接関係がない非公式なコミュニケーションの意義が、幅広く認められているといえる。

図表 3-4-4 非公式なコミュニケーションや対面的コミュニケーションの重要性についての回答分布



対面会話の利用に関する「⑥上司や同じ部署の同僚（部下や上司）とは、できるだけ対面会話や電話を活用したほうがよい」の分布は図表 3-4-4 の下段の通り、「該当する」及び「どちらかといえば該当する」の合計が 3/4 を超えている（76.1%）。いいかえれば、対面会話や電話という、肉声を通じた時間（や場所）を共有するコミュニケーションの重要性は多くの人たちが認識しているといえる。以上の結果をやや深読みをすれば、第 1 章で紹介した人間関係の希薄化の進行に対する懸念が反映されているといえるかもしれない。

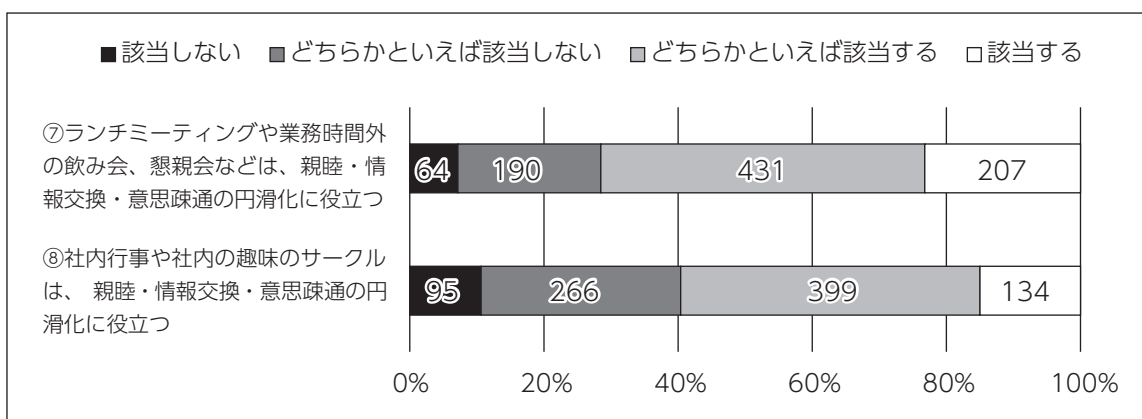
①-(c)仕事以外での対面的接点

最後に仕事の場合以外での対面的コミュニケーションの意義に関する意識を取り上げる。用いた項目は「⑦ランチミーティングや業務時間外の飲み会、懇親会などは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ」と「⑧社内行事（スポーツ行事など）や社内の趣味のサークルは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ」である。

⑦の分布が図表 3-4-5 の上段に、⑧の分布が下段に示されているが、回答の傾向がおおむね似ている。「該当する」及び「どちらかといえば該当する」の合計は、⑦は 71.52%、⑧は 59.61%となっており、⑦の方が肯定的な回答が多い。⑦に含まれる業務時間外の懇親会等は多くの人たちが参加したことがあるのに対して、⑧に含まれる社内の趣味のサークルへの参加率は低いことが想像される。

しかし、どちらの質問に対しても肯定的回答が多いことから、仕事以外での対面的コミュニケーション機会があることは、仕事上のコミュニケーションにも寄与することが認められているといえる。もっとも、本調査は、⑦や⑧で挙げられているような対面的コミュニケーションの機会が大幅に奪われた新型コロナウイルス感染拡大の状況のもとで実施されており、そうした状況がこれらの回答に対しても影響を与えている可能性がある。

図表 3-4-5 仕事の場合以外での対面的コミュニケーションの意義についての回答分布

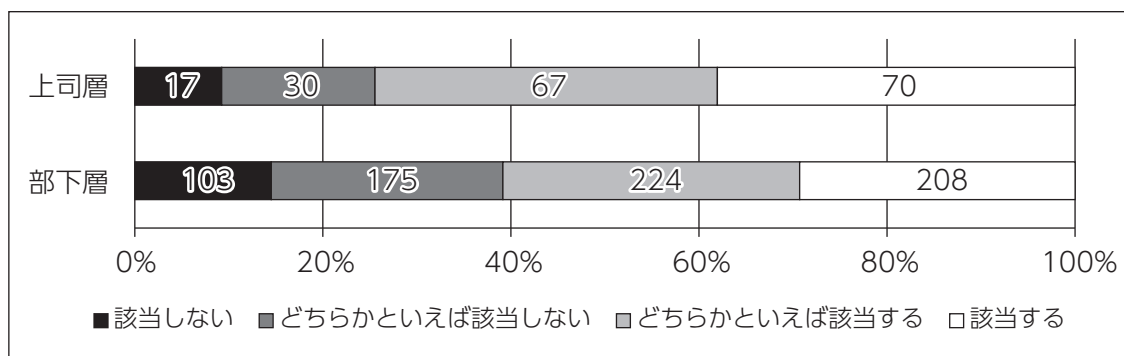


②上司一部下間の意識ギャップ

(1)で取り上げた項目のうち、上司層と部下層で別々に設問を準備した①②以外に関して上司層と部下層に分けて、回答分布に顕著な差があるかを確認したところ、統計検定(χ^2 乗検定)によって有意な差であることが確認されたのは以下に紹介する3つの項目であった。それらを順次紹介する。

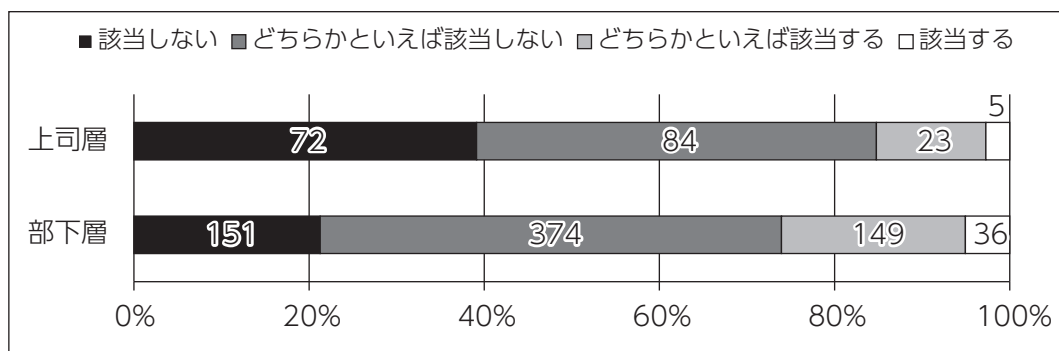
まず、「③欠勤や急な予定変更の部下から上司への連絡は、SNS やメールでもよいと思う」の上司層と部下層別の回答分布は、図表 3-4-6 の通りである。「該当する」及び「どちらかといえば該当する」の合計は、上段の上司層では74.4%であるのに対して、部下層では60.8%にとどまっている。この傾向は、①及び②の重要な事項の報告等に関するオンラインの使用と類似しており、上司層の方がさまざまな情報伝達についてオンラインで実施して良いと考えていることが確認されたといえる。

図表 3-4-6 「③欠勤や急な予定変更の部下から上司への連絡は、SNS やメールでもよいと思う」の上司層／部下層別回答分布



上司層と部下層で回答分布の有意な差が見られた第2の項目は、「⑤限られた時間で成果を上げるために、仕事に直接関係のないコミュニケーションは少ないほうがよい」であった。図表 3-4-7 に示されている通り、上司層／部下層のいずれにおいても否定的な回答（「該当しない」または「どちらかといえば該当しない」という比率の方が多いが、特に上司層の「該当しない」という回答が40%近くに達しているのに対して(39.1%)、部下層が20%強であること(21.2%)が注目される。

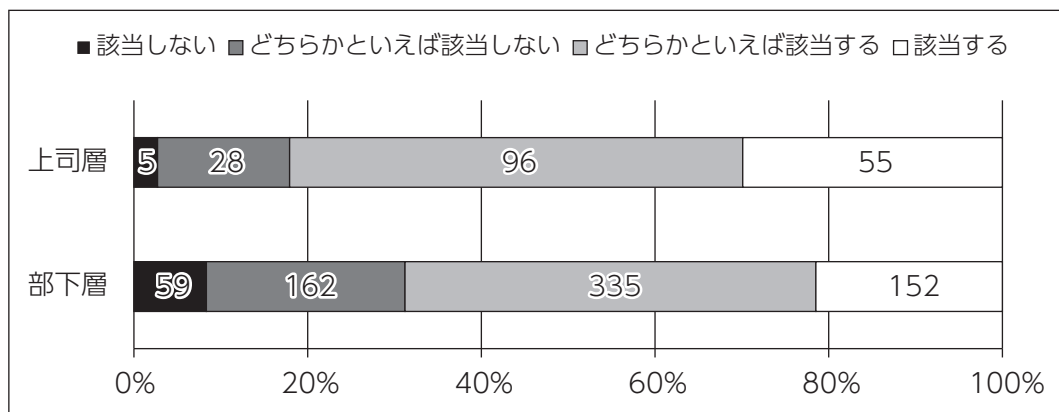
図表 3-4-7 「⑤限られた時間で成果を上げるために、仕事に直接関係のないコミュニケーションは少ないほうがよい」の上司層／部下層別回答分布



仕事に直接関係がないコミュニケーションが様々な情報をもたらしたり、そうしたコミュニケーションを通じて部下の様子を把握したりできることを、上司層はより重要視していることが伺える。

上司層と部下層で顕著な違いが見られた最後の項目は、「⑦ランチミーティングや業務時間外の飲み会、懇親会などは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ」であった。その分布は、図表 3-4-8 の通りである。上司層では、「該当する」と「どちらかといえば該当する」の合計は 82.0% に達しているのに対して、部下層では 68.7% にとどまっている。上司層の方が平均年齢が高いと推測されるために年代の影響も含まれるように思われるかもしれないが、後述するように年代が上であるほど肯定であるとは限らないため、階層による考え方の違いが反映されていると考えられる。

図表 3-4-8 「⑦ランチミーティングや業務時間外の飲み会、懇親会などは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ」の上司層／部下層別回答分布



以上の検討を踏まえて、上司層と部下層のコミュニケーション方法に関する意識の違いをまとめる。第一に、上司層の方がオンラインですませられることはオンラインでもよいと考える傾向が強いことである。第二に、上司層の方が、非公式なコミュニケーションを重視していることである。

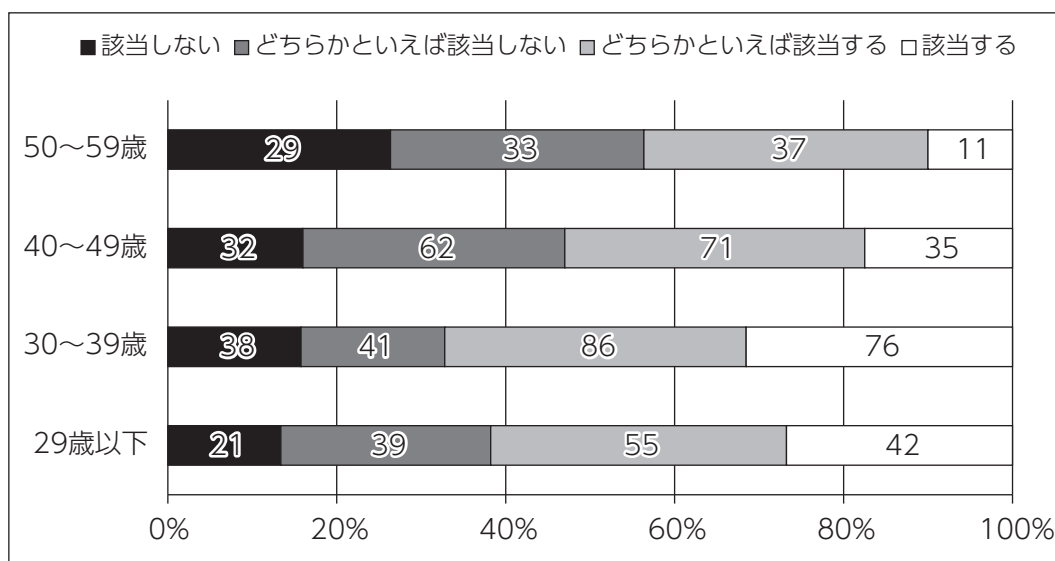
以上は差があった内容を取り上げたが、逆にいえばそれら以外については大きな差がないということである。いいかえれば、対面会話の重視などのその他の内容については、上司層と部下層で大きな違いがなかったことも明らかになったといえる。

③世代による意識ギャップ

前項では、上司層と部下層における顕著な差を確認したが、同様の方法で年代によって回答分布に顕著な差があるかを確認したところ、4つの項目が統計検定(χ^2 乗検定)によって有意な差だと確認された。それら4項目について、どのような差異が見られたのかを順番に確認していく。

まず、「②重要な内容でもオンラインで上司に報告・相談することがある」(部下層のみ回答)を取り上げる。図表 3-4-9 のように、若手層(20 歳代、30 歳代)では、肯定派(「該当する」・「どちらかといえば該当する」の合計)は 60%を越えているのに対して、40 歳代では肯定派と否定派がおおむね拮抗しており、50 歳代では否定派(「該当しない」・「どちらかといえば該当しない」)の方が多(56.37%)。このように年代によるギャップが明らかにみられる。すなわち、年齢が高いほど、オンラインで重要なことを相談しないという傾向が見られる。

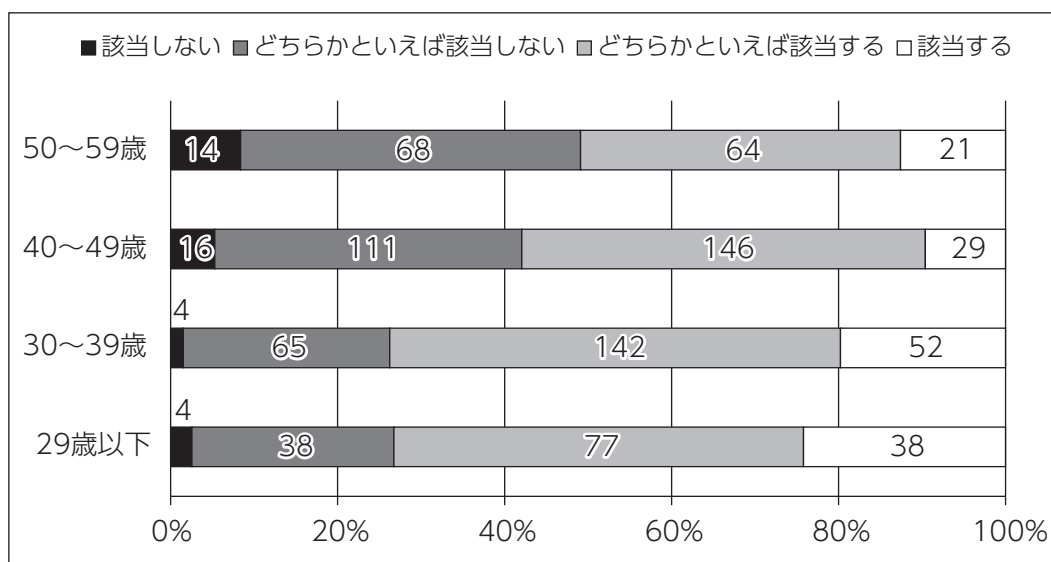
図表 3-4-9 「②重要な内容でもオンラインで上司に報告・相談することがある」の年代別回答分布



次に、「④内容が残るメールやチャット、文書などでのコミュニケーションを、できるだけ増やしたほうがよい」の差異を見ていく。図表 3-4-10 に分布が示されているが、全体的な傾向は先ほどのものと類似している。すなわち、若年層(20 歳代、30 歳代)で「該当する」・「どちらかといえば該当する」の合計が 70%強と肯定派が多いのに対して、40 歳代では 60%を割る水準になり、50 歳代では肯定派と否定派がおおむね拮抗している。このように、世代が若いほど内容が残るコミュニケーションの使用に対して肯定的であるという結果が見いだされた。

こうした傾向が見られる理由を本調査のみから導くことはできないが、若年層の場合には、入社当時からオンラインでのコミュニケーションが当たり前だったことなどが影響していると推測される。すなわち、オンラインを用いたコミュニケーションへの慣れやスキルがこうした差異の背景の一つにあると考えられる。

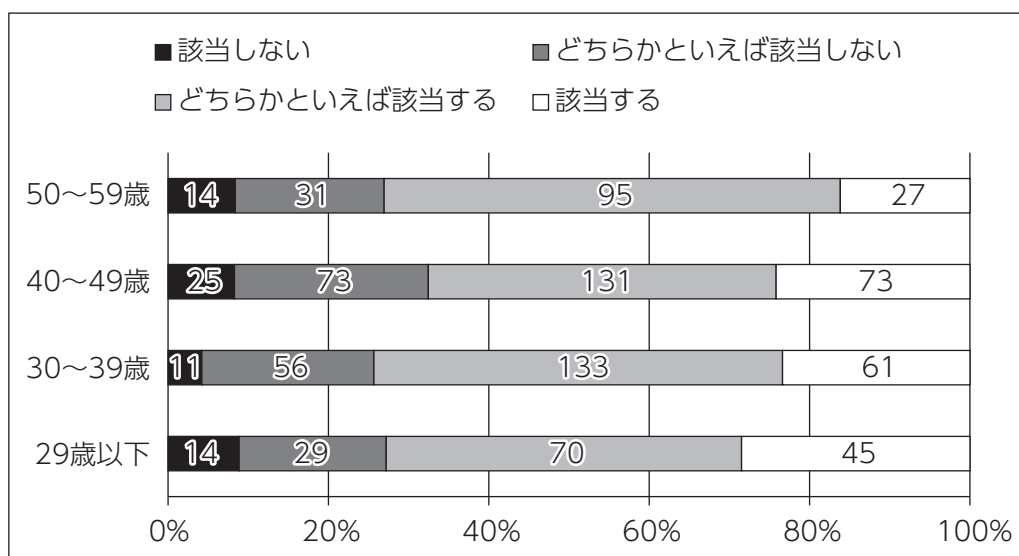
図表 3-4-10 「④内容が残るメールやチャット、文書などでのコミュニケーションを、できるだけ増やしたほうがよい」の年代別回答分布



年代で分布に有意な差が見いだされた残り 2つの項目は、仕事以外での対面の機会に関するものである。これらについては、年代が若いほど傾向が賛成する比率が高いといった単純な関係ではなかった。

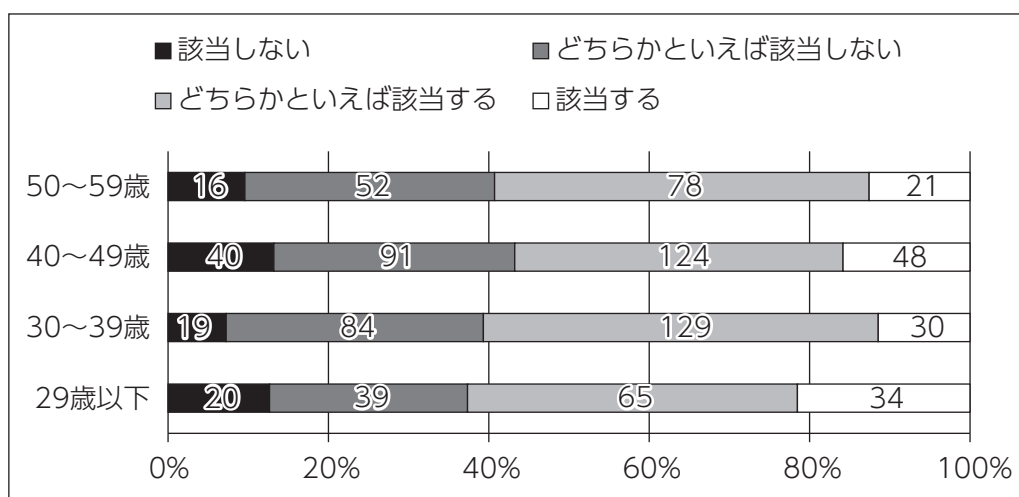
図表 3-4-11 は、懇親会などの意義についての考え方を尋ねた回答の分布である。懇親会などがコミュニケーションの機会として役立つという問いに対して「該当する」と「どちらかといえば該当する」を賛成派とすると、賛成の比率が最も低かったのは 40 歳代であった (67.5%)。40 歳代は、他の年代以上にワークとライフのバランスを取ることが重要な課題になっていることが反映されているように思われる。

図表 3-4-11 「⑦ランチミーティングや業務時間外の飲み会、懇親会などは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ」の年代別回答分布



図表 3-4-12 は、社内行事などの意義についての問いに対する回答の分布を示している。こちらも図表 3-4-11 と同様に傾向を示している。世代による差は先ほどよりも微妙だが、「該当する」と「どちらかといえば該当する」が最も少ないのは 40 歳代であった (56.7%)。この背景にも先に挙げたワーク・ライフ・バランスが関係していると想像される。

図表 3-4-12 「⑧社内行事や社内の趣味のサークルは、親睦・情報 交換・意思疎通の円滑化に役立つ」の年代別回答分布



④まとめ

ここで、コミュニケーションの方法についての意識についての分析結果を整理しておきたい。まず、オンライン・コミュニケーションについては、階層や年代によって考え方にばらつきがあることが判明した。全体的に見れば、重要な内容や急ぎの連絡もオンラインで行われることが増えているが、上司層は重要な内容や欠勤などの連絡もオンラインでよいと考えている傾向がより強い。また、若年世代も同様である。いいかえれば、年齢層が高い部下層では、そうした連絡をオンラインで行うことを躊躇しがちである傾向が見いだされた。

非公式なコミュニケーションや対面会話の重要性については全般的に認められているものの、上司層の方がよりそうしたコミュニケーションを重視する傾向にあった。もっとも、オンライン・コミュニケーションにより慣れている若年層も対面会話の重要性や非公式なコミュニケーションの重要性を認識している。

懇親会や社内行事の意義についても全般的に肯定的であったが、上司層は懇親会の意義をより評価していた。年代については、40歳代で肯定的な評価がやや低めであり、ワーク・ライフ・バランスの維持などが関係していると推測される。