

## (5) コミュニケーション方法についての意識とコミュニケーションの良好さ

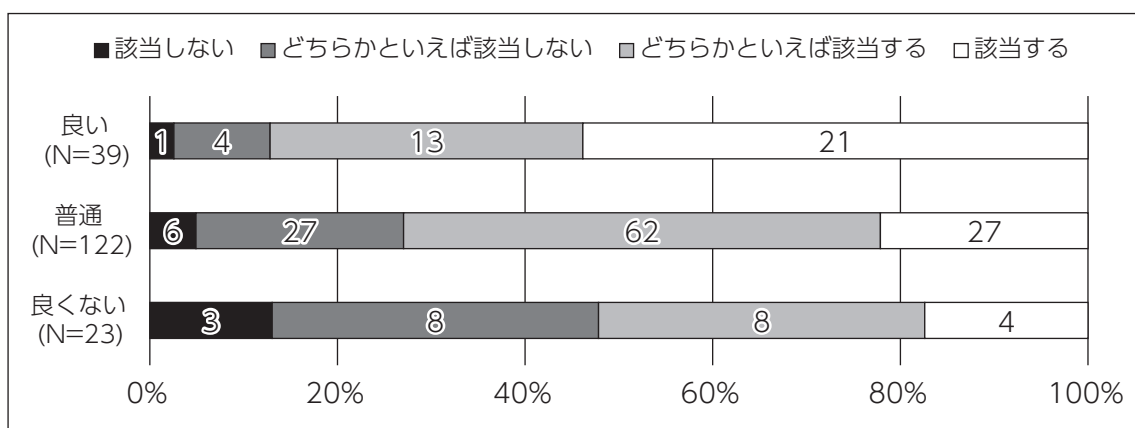
第2節及び第4節の検討を踏まえ、本節では第4の問いである「コミュニケーションの方法が、職場のコミュニケーションにどのような影響を及ぼしているか？」に取り組む。具体的には、第4節で取り上げた8つの項目の分布についての、コミュニケーションの良好さの程度（「良い」／「普通」／「良くない」）ごとの分布の違いから、コミュニケーションの方法についての意識とコミュニケーションの良好さとの関係を検討する。

### ①オンライン・コミュニケーション

まず、上司層のみを対象にして、「①重要な内容でもオンラインで部下に連絡することがある」を、部下とのコミュニケーションの良好さの程度ごとに分布を確認する。図表3-5-1の上段は部下とのコミュニケーションが「良い」回答者(N=39)の①の回答の分布を示している。同様に、中段は、部下とのコミュニケーションが「普通」(N=122)の回答分布を表したものであり、下段は、部下とのコミュニケーションが「悪い」回答者(N=23)のものである。

図表3-5-1を見ればすぐわかるように、部下とのコミュニケーションが良好であるほど、「該当する」という回答が多くなっている。たとえば、部下とのコミュニケーションが「良い」層は50%以上が「該当する」と回答しているのに対して、「普通」層は、20%強であり、「良くない」層では20%未満である。「どちらかといえば該当する」を含めても同様の傾向である。この結果は、部下とのコミュニケーションが良好であれば、重要なこともオンラインで連絡できるようになることを意味している。

図表3-5-1 「①重要な内容でもオンラインで部下に連絡することがある」の部下とのコミュニケーションの良好さ別回答分布

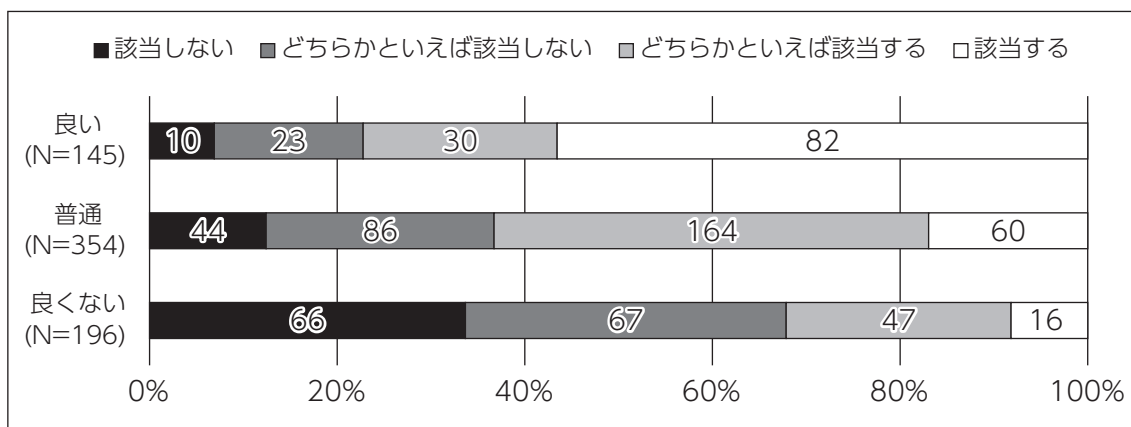


次に、部下層のみが回答対象となった「② 重要な内容でもオンライン（テレビ会議、メール、SNS）で上司に報告・相談することがある」について、上司とのコミュニケーションの良好さとの関係を同様の方法で整理した。

図表 3-5-2 にその結果が示されている。全体的な傾向はさきほどの図表 3-5-1 と同様であるが、3つの層での差異がより顕著である。上司とのコミュニケーションが「良い」層は56.5%が「該当する」と回答しているのに対して、「普通」層では16.9%であり、「良くない」層では10%未満（8.1%）である。「どちらかといえば該当する」を含めても同様の傾向である。図表 3-5-1 と比べて特徴的なのは、「良くない」層の「該当しない」という回答が約1/3を占めていることである（33.6%）。以上から、上司とのコミュニケーションが良好であればあるほど、重要なこともオンラインで法則・相談できる傾向が強くなるといえる。

①の結果と合わせると、上司一部下間のコミュニケーションが良好で信頼関係が構築されている場合には、重要なことでもオンラインで連絡、相談することが容易になるといえる。

図表 3-5-2 「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」の上司とのコミュニケーションの良好さ別回答分布



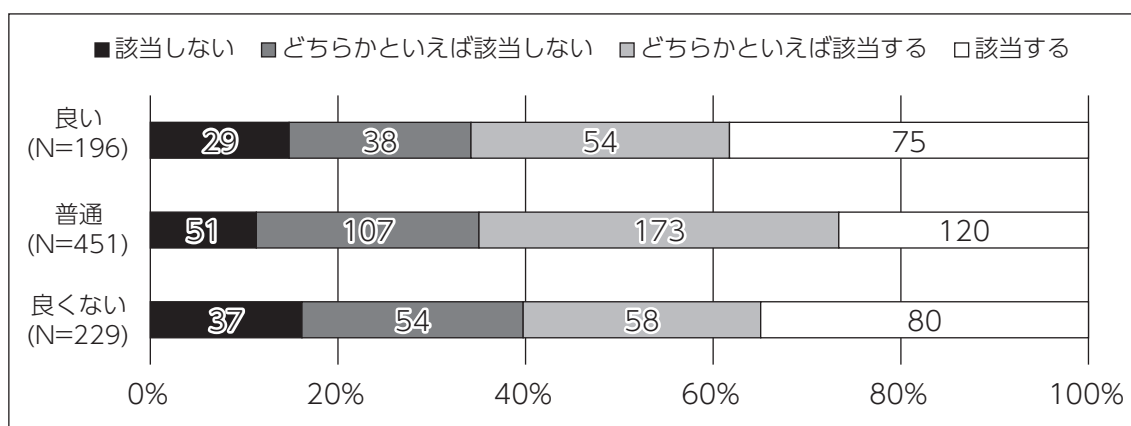
オンライン・コミュニケーションの意識についての項目はさらに2つ（③及び④）あるが、これらはすでに紹介した①及び②とは異なる傾向を示した。「④内容が残るメールやチャット、文書などでのコミュニケーションを、できるだけ増やしたほうがよい」については、上司とのコミュニケーション、部下とのコミュニケーション、同僚とのコミュニケーションのいずれを取り上げても、コミュニケーションの良好さと有意な関係が見られなかった。いいかえれば、上司／部下／同僚とのコミュニケーションとの良好さとは無関係な要因によって、記録が残るコミュニケーションを選好するかどうか左右されているということである。

一方、「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」については、上司とのコミュニケーションの良好さとの間では有意な関係が見いだされたものの、部下とのコミュニケーションの間では有意な関係が見られなかった。

上司とのコミュニケーションの良好さとの関係を示したものが図表 3-5-3 である。この結果は、①の結果(図表 3-5-2)とは少し異なっている。

「該当する」の比率で言えば、最も高いのは「良い」層だが(38.26%)、それに続くのは「良くない」層であり (34.93%)、最も少ないのが「普通」層(26.60%)であった。最も高いのが「良い」層であるのは、①の場合と同様に、コミュニケーションが良好で信頼関係が構築されているためであると解釈できる。それに対して、「良くない」層がそれに続いているのは、オンラインでは心理的距離を取りながら情報伝達することも可能であることが関わっていると推測される。すなわち、欠勤の連絡といった、都合の悪い連絡を電話などのインタラクティブなコミュニケーション手段で上司に伝えると、ネガティブな反応を受けるかもしれない、そうした事態を回避したいという心理が反映されていると解釈できる。

図表 3-5-3 「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」の上司とのコミュニケーションの良好さ別回答分布



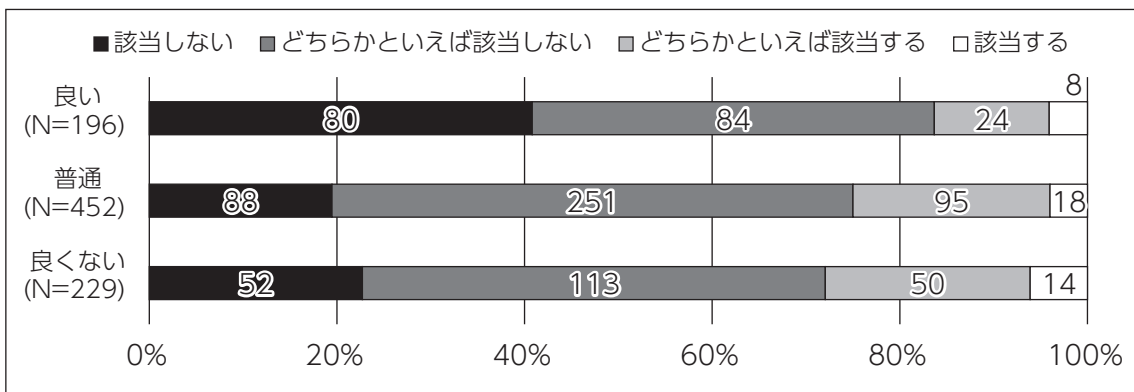
## ②対面・非公式コミュニケーション

次に、非公式コミュニケーションや対面的コミュニケーションについての意識とコミュニケーションの良好さとの関係を取り上げる。コミュニケーションの良好さについては、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、同僚とのコミュニケーションすべてを検討したが、いずれも有意な関係にあり、その傾向も同様であったため、以下では上司とのコミュニケーションの良好さとの関係のグラフのみを示すことにする。

非公式コミュニケーションの重要性を尋ねている「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」と上司とのコミュニケーションの良好さの関係は、図表 3-5-4 の通りである。

非公式コミュニケーションの重要性を認める「該当しない」に注目すると、上司とのコミュニケーションが「良い」層では4割を超えている(40.8%)、それに対して、「普通」層や「良くない」層では、20%前後にとどまっている(それぞれ19.4%、22.7%)。「どちらかといえば該当しない」を加えると、比率が高いのは「良い」層、「普通」層、「良くない」層となる。以上から、非公式なコミュニケーションの重視とコミュニケーションの良好さには正の関係が見いだせる。この関係は非公式なコミュニケーションによってコミュニケーションの良好さが醸成されていることを示唆していると考えられる。

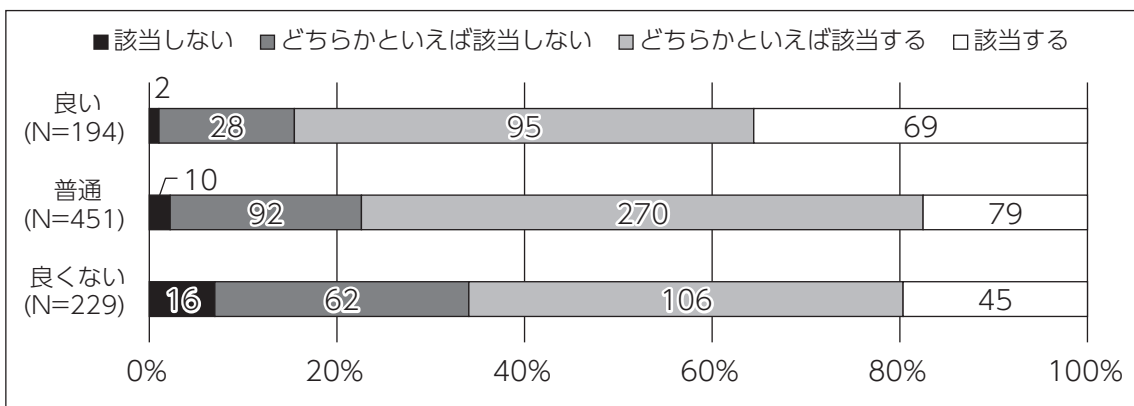
図表 3-5-4 「⑤限られた時間で成果を上げるために、仕事に直接関係のないコミュニケーションは少ないほうがよい」の上司とのコミュニケーションの良好さ別回答分布



次に対面会話（電話を含む）についての意識を取り上げた「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」についても、ここまでと同様の方法で上司とのコミュニケーションの良好さとの関係を確認した。

図表 3-5-5 の「該当する」に注目すると、上司とのコミュニケーションが「良い」層では1/3を超えている(35.5%)、それに対して、「普通」層や「良くない」層では、20%未満である(それぞれ17.5%、19.6%)。「どちらかといえば該当する」を加えると、比率の違いが顕著になる（「良い」層：84.5%、「普通」層：77.3%、「良くない」層：65.9%）。

図表 3-5-5 「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。」の上司とのコミュニケーションの良好さ別回答分布



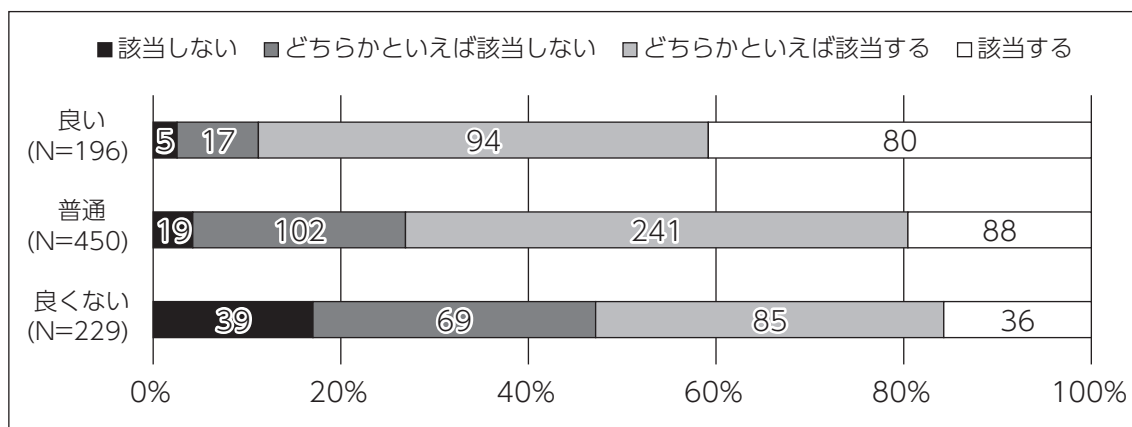
以上から、非公式なコミュニケーションや対面的コミュニケーションについても、オンライン・コミュニケーションのように、コミュニケーションの良好さとの有意な関係性が見いだされた。コミュニケーションが「良い」層が他の層よりも非公式なコミュニケーションや対面的会話の機会を大事にしていることが見いだされた。ただし、「普通」層と「良くない」層の差がやや小さかったことが、オンライン・コミュニケーションに対する意識との違いとして指摘できる。

### ③仕事以外での対面的接点

最後に業務時間外の懇親会や社内行事といった、仕事以外での対面機会の意義についての意識とコミュニケーションの良好さとの関係を確認する。これらについても(2)と同様に、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、同僚とのコミュニケーションのいずれについても分析を行ったが、同様の傾向が見られたため、ここでも上司とのコミュニケーションの良好さとの関係のみを紹介する。

図表 3-5-6 では、「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」の回答分布を、上司とのコミュニケーションの良好さの程度ごとに分解している。コミュニケーションが「良好」な層では、「該当する」が40%を超えており(40.8%)、「どちらかといえば該当する」も加えると90%弱になっている(88.7%)。「普通」層では、「該当する」と「どちらかといえば該当する」を合わせた比率は70%強(73.1%)であり、「良くない」層では、50%強にとどまっている(52.8%)。

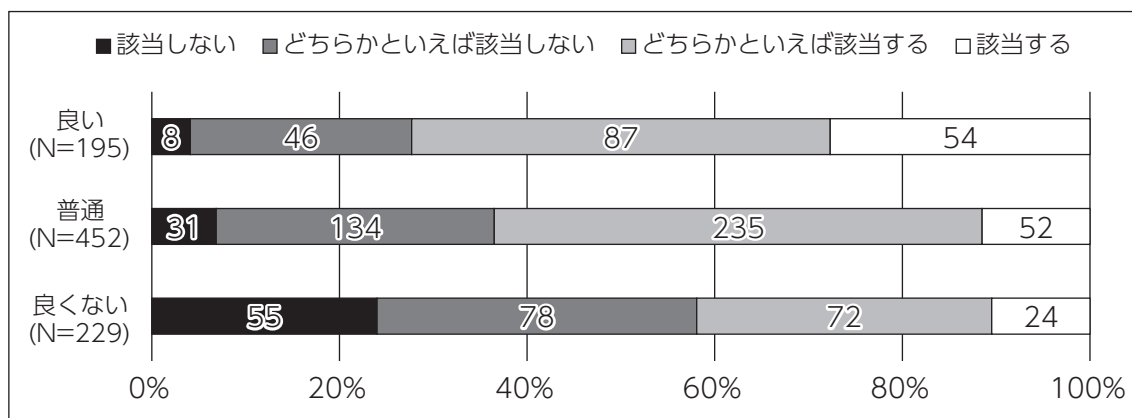
図表 3-5-6 「⑦ランチミーティングや業務時間外の飲み会、懇親会などは、親睦・情報交換・意思疎通の円滑化に役立つ」の上司とのコミュニケーションの良好さ別回答分布



懇親会などの対面機会とコミュニケーションの良好さの関係は相互的に影響し合っている可能性がある。すなわち、こうした対面機会によって親睦を深め、情報交換や意思疎通が円滑になされることで上司や部下、同僚とのコミュニケーションが良好になるという、質問文通りの働きがある。逆に、コミュニケーションが良好だからこそ、懇親の機会に参加したり、そうした機会をうまく利用できるという側面も見逃せない。しかし、コロナ禍において対面的な接点が減っている中では、前者のような働きがこれまで以上に期待されているとも考えられる。

図表 3-5-7 は、これまでと同様の方法で「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」の回答分布を示している。賛同する比率（「該当する」と「どちらかといえば該当する」の合計）が、⑦の懇親会よりも全体的に低めであることを除けば、図表 3-5-7 と傾向が類似している。すなわち、コミュニケーションが「良い」層は賛同する比率が 72.3%であり、「普通」層の比率が 63.49%、「良くない」層の比率は 41.92%と、コミュニケーションの良好さが低下すると、賛同する比率が低下するという関係である。先に紹介した⑦との顕著な違いとしては、「良くない」層の「該当しない」の比率が約 1/4(24.0%)に達していることである。こうした関係は、⑦と同様に相互影響的であると考えられるが、社内行事の意義を支持するものとみなせるだろう。

図表 3-5-7 「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」の上司とのコミュニケーションの良好さ別回答分布



#### ④まとめ

コミュニケーション方法についての意識とコミュニケーションの良好さに関する分析結果から言えることは、以下の3点に要約できる。第一に、コミュニケーションが良好であると、オンライン・コミュニケーションをより活用できるようになることである。ただし、オンライン・コミュニケーションは接触を回避しようとする点にも用いることができる点には留意が必要である。第二に、非公式なコミュニケーションや対面会話の機会は、コミュニケーションの良好さに寄与すると考えられることである。第三に、懇親会や社内行事といった対面的接点を増やすことも、コミュニケーションの良好さに貢献する可能性が高いことである。以上を踏まえると、図表3-5-8のような関係が成り立っていると推測される。

図表 3-5-8 コミュニケーションの方法と良好さのモデル

