

【論文】日本における職場交流の形式についての一考察

—社会的文脈から今後の動向を見据えて—

二瓶 哲

日本大学大学院総合社会情報研究科

Team members' interactional activity styles at Japanese workplaces

—Perspectives on future directions based on social contexts—

NIHEI Satoru

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Team members' workplace interactional activity styles are diverse; some are casual, and others, such as special events, are formal. Such interactional activities are critical for organizations. However, recently workplace communication opportunities have become rare because of organizational revisions and employees' diversified lifestyles. Furthermore, teleworking has rapidly increased because of the 2020 COVID-19 pandemic, making it difficult to maintain workplace interactions. This paper discussed human relationships at Japanese workplaces and discusses future perspectives on workplace interactional activity styles based on relevant research and recent environmental changes.

1.はじめに

マスクからは、職場の交流に関する記事が数多く発信されている。例えば、ランチで雑談の時間をつくることで社員交流を活発にさせていく（日本経済新聞, 2019）、毎日決まった時間に全スタッフでお互いにハイタッチすることで関係構築の効果を発揮させている（日経流通新聞, 2014）、といった日常の職場生活において気軽に取り組める内容もあれば、社内運動会を開催することで社員のつながりを深める（日本経済新聞, 2014）、世代を問わずに参加できる内容を盛り込んだプランで社員旅行を実施し、価値観の共有や組織の一体感を図る（日経流通新聞, 2015）といった大掛かりな取組もある。職場の交流によって従業員が感じたこととして、社員を祝う誕生会を行う企業では「仕事以外の付き合いが多くてみんな家族みたい」（日本経済新聞, 2015a）、週に1度、午後3時から30分間、職場の全員が喫茶スペースに集まる「おやつタイム」を設けている企業では

「子どもの話をおやつ時間によくするので同僚も気遣ってくれる」（日本経済新聞, 2015b）といった声が聞かれる。

こうした職場の交流について、常見（2019）は、「一見すると『古い』取り組みもやり方によっては有効だ。『宴会』『バーベキュー』『カラオケ大会』など。いかにも昭和的な取り組みもバカにはできない」と述べている。さらには「あなたの勤務先やオフィスには普段の業務を離れて、社員が想いを共有する場があるだろうか。雇用形態や年次を超えて交流する場を作っているだろうか。しかも、やらされ感がなく、誰もが参加しやすい形で」と投げかけている。

上記のように、職場の交流は大切である旨の主張がなされているが、職場の交流がなされることは、組織にどのような影響が及ぶのであろうか。中部産業・労働政策研究会¹（2015）は、飲み会・バーベキューの参加回数が一体感や会社への愛着を高めることを報告している。後藤・金山・河合・藤野（2018）

¹ 以下、中部産政研と称する

も、コミュニケーションコーナー設置の試みによる職員同士の交流の効果として、職場に活気が生まれ、職場の雰囲気明るくなることを挙げている。

また、職場で働く人のメンタル不調を防ぐ効果も見込まれる。中部産政研(2015)は、上司・同僚とのプライベートに関するコミュニケーションが、うつ促進要因(職務役割の曖昧さ、職務役割内葛藤、多忙さ)がメンタルヘルスに与える負の影響を緩和させることを報告している。心理的安全性という観点からも交流の効果が見込まれることが示されている。心理的安全性とは、Edmondson(1999)によると「対人リスクをとるのに安全である、という確信がチーム内で共有されていること」(p.354)と定義²されている。具体的な場面としては、困難に直面したとき、他のメンバーに助けを求めることができることが考えられる。リクルートマネジメントソリューションズ(2017)では、心理的安全性の調査報告をしており、心理的安全性を高める工夫として、冗談を交えながらのやり取り、飲み会や食事会といったイベントの開催、食事を一緒にしたり、休憩もなるべく一緒にとるといった、職場交流の形式に該当する取組が挙げられている。

上記のように、職場の交流は重要な役割を果たしていることが確認できる。しかしながら、昨今において、日本的雇用慣行の見直しや雇用の非正規化など企業の雇用方針の変化、職場のIT化に伴う個人単位での業務遂行の増加、若年層を中心とする会社人間的な考え方の弱まりなどにより、職場の対人関係やコミュニケーションに変化をもたらし、職場がコミュニケーション不全の問題を抱えている(中部産政研, 2015)、今日ではランチや飲み会といった職場での人間関係の維持や相互理解を図るためのコミュニケーションをとる機会は減少傾向にあり、ライフスタイルの多様化も伴って職場のコミュニケーション機会の確保が難しくなっている(第一生命保険, 2015)といった動向により、職場交流の機会確保や交流のしかたに影響が及んでいることが考えられる。さらには、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大により、職場においては気軽なコミュニケーション

のやり取りの困難さがある、コミュニケーションそのものの不足感を抱えているといった調査結果が報告されている(内閣府, 2020)ことから、職場交流への負の影響は極めて大きくなっているものと考えられる。

そこで本稿では、これまでの社会的文脈から、今後において職場交流の形式はどのようになされていくのが望ましいかを考察する。そのために、職場交流に関連する学術的知見を確認しつつ、日本における職場の人間関係のあり方について、職場交流と関係が深いと考えられる事項を取り上げる。また、昨今の環境変化についても触れていく。

2. 職場交流に関連する学術的知見の確認

2.1 職場コミュニケーションと交流活動

これまで述べてきた職場の交流について、コミュニケーション上の位置づけを確認する。加藤(1986)によると、コミュニケーションには「伝達」の側面と「交わり」の側面がある。仲谷・原島・西田(1994)が、「伝達」要素が多いほどフォーマル、「交わり」要素が多いほどインフォーマルと区分けしていることに基くと、職場の交流はインフォーマルなコミュニケーションの要素を多く含むと考えられる。

Fay(2011)は、インフォーマルコミュニケーションを「単なる仕事上のやり取りでなくてよい、あるいは仕事に焦点を当てなくてもよい、自由な意思から出た会話」(p.213)と定義している。Kraut, Fish, Root & Chalfonte(1990)は、インフォーマルコミュニケーションについて、親しい人同士の会話、公式な規則から外れた時に交わす会話においてより生じやすいことを述べている。例えば、親しい同僚とランチをとったり、終業後に飲みに行ったりするという職場の交流がなされるときには、インフォーマルコミュニケーションがより生じやすいといえる。

こうしたインフォーマルコミュニケーションは、人間関係の構築(Kraut *et al.*, 1990)や協働(Bismarck & Held, 1999)につながることが報告されており、職場において重要な役割を果たすことが確認できる。よって、インフォーマルコミュニケーションの要素を多く含むと考えられる職場の交流は、理論面で捉

² ここでは、チームにおける心理的安全性と捉えられ

ている。

えても組織にとって必要であるといえる。

2.2 職場交流の形式について

こうした職場交流にはどのような手段があるのだろうか。二瓶（2017）は、職場交流の形式を「職場交流活動」と称し、「職場メンバー間の相互関係促進あるいは職場の活気を高めるため、ひいては効果的な業務がなされるための、業務内あるいは業務外での活動」と定義したうえで19項目を挙げている（表1）。

表1 二瓶（2017）で報告された職場交流活動

モノの貸し借り	プライベートなやり取り
お菓子の振る舞い	雑談（勤務外）
ユーモアあふれる会話	雑談（勤務中）
誕生日祝い	歓送迎会
食事等（昼食以外）	忘年会
休日におけるレジャー活動	打ち上げ会
ランチ	部やサークル活動
趣味等の活動	社員旅行
スポーツ活動	運動会（スポーツ大会）
プライベートな相談	

これらを概観すると、雑談やユーモアあふれる会話のように日常の業務において自然発生的になされることが考えられる項目のほか、社員旅行や運動会のように組織や職場が行事として開催する項目があることが確認できる。

2.3 公式組織・非公式組織

先述のインフォーマルコミュニケーションは、非公式組織と称されるメンバー同士の関わりと密接に結び付いているといえる。ここでは、非公式組織の定義、機能および形成のきっかけについて、公式組織と照らして確認する。

2.3.1 公式組織と非公式組織

公式組織と非公式組織は、Barnard（1938）によって提唱されている。公式組織は「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」（p.76）と定義されている。この定義における活動とは、（p.78に基づき）組織への貢献と捉えることができると考える。また、諸力とは、言葉、外見、身ぶり、動作で示される人々の行為（p.79）と記されている。中村・水田（2004）は、公式組織とは、分業化・階層化という2つの方向に広がりを持つことにより、効率性を追

求した組織構造であることを示している。分業化は、企業活動を複数の作業に分割して、作業ごとに人を集めてそれに専念させることにより、生産性を上げる効果があること（例えば、企画、生産、営業などの分業）、階層化は、個々の作業の管理を実現させるため、連鎖というかたちで権限を分散させることと位置づけている（例えば、部長、課長、係長といった階層）。

次に非公式組織について、Barnard（1938）によると、個人的な接触や相互作用の総合を意味している。同著では、非公式組織は、不明確なものであり、きまった構造をもたず、はっきりとした下部単位をもたないということ、その密度の程度のさまざまな、形のない集合体である旨が述べられている。つまりは、「組織」という表現を用いていても、組織体という実態は伴わないと解釈できる。中村・水田（2004）は、非公式組織を「業務とは無関係に、趣味を同じくする個人間の親密さが業務を円滑に進める要因となることも珍しくない。このように、企業において公式組織の潤滑材となる人間関係」（p.950）と記している。非公式組織の機能について、Barnard（1938）によると、(1)伝達機能、(2)公式組織の凝集性を維持する機能、(3)自律的人格保持の感覚、自尊心および自主的選択力を維持する機能、があるとされている（p.128）。

各機能について、Barnard（1938）および磯村（1998）をもとに筆者なりに表現すると、(1)については、職場のメンバー同士が互いに理解し合うことで、仕事をするうえでの情報を伝えやすくすること、(2)については、組織からの働きかけに対して同意し、共同体意識を持って取り組むこと、(3)については、職場メンバーそれぞれの個性が表出される機会を喪失させないこと、と考える。また、これらの内容により、非公式組織は公式組織と密接に結びついており、非公式組織の状況が公式組織としてのパフォーマンスにも大きな影響を与えることが確認できる。濱口・公文（1982）も「企業体において、フォーマルな組織がいかに整備されていようとも、組織に有機的に結合しているインフォーマルな仕組みやコミュニケーション・システムを抜き取ったり、機能を停止させてしまえば、やはり、表の組織は動かなくなるだろ

う」(p.165)と主張している。

2.3.2 非公式組織が形成されるきっかけ

磯村(1998)は「非公式組織は、公式組織と関連すると否とにかかわらず、人々の間の接触や相互作用だから、人々の間に接触があるところではどこでも発生する。当然、公式組織において、活動をともにする人々の間には、公式的な関係に関わると関わらないとを問わず接触や相互作用は必ず含まれる。公式組織においては、必ず非公式組織が生まれる。非公式組織は、常に公式組織とともにあることを強調しておかなければならない」(p.65)と述べている。

磯村(1998)に基づく、非公式組織は自然に発生する要素が濃いといえるであろう。Parker & Slaughter(1988)によれば、「仕事がきつければきつほど、労働者は些細でインフォーマルな協力を頼り合う。ちょっとした気ばらし、ユーモア、心理的な助け、等々」(p.102)とあるように、公式組織の一員として業務を行っている中で、自然とインフォーマルなやり取りがなされている(非公式組織が形成されている)ことが確認できる。

一方、組織や職場として非公式組織の形成を働きかけるという報告もある。香川・吉村(2011)は、新卒看護師の離職率が高いという問題を解決するために、同期同士の「昼食交流会」を開催するとともに、看護部長、副部長が新人の悩みや不安などを直接聞く「何でも相談コーナー」を設置、結果として新卒看護師の1年以内の離職率が88%からゼロになったと報告している。同論文では、「昼食交流会や何でも相談コーナーのような場は、組織が公的に設置した場(第一の場)であるが、第一の場の代表例である会議のような場では言いづらい不満や本音などの、非公式な会話をする場(第二の場)でもある。つまり、公的だが非公式な場でもある点で、『第三の場(サードスペース)』と言い換えられる」(p.35)と述べられている。こうした取組は、まさに組織として意図的に非公式な会話をする場がつくられるように働きかけていることが特徴的である。

以上の内容から、特に後者(意図的な働きかけを行うこと)の場合は、組織としての人事政策や職場管理者のマネジメントが深く関わってくるであろう。佐藤(1985)は「(前略)個人間の接触が一時的ではなく、結合の密度が濃厚であればあるほど、非公式組織の結合の密度も濃厚になるといえる」(p.76)と指摘していることから、職場の交流がどのようになされていくのかを考えることは、組織運営者や職場管理者にとって望まれるといえる。

3.関連研究の論文発行数について

先に挙げた研究分野であるインフォーマルコミュニケーションおよび非公式組織について、発行されている論文数の推移を捉えることで、これらの分野に対する関心の程度を確認した。その際、学術研究に係る情報サイト Google Scholar を利用した。³具体的な検索キーワードについて、インフォーマルコミュニケーションでは、国内研究は「インフォーマルコミュニケーション」、海外研究は「informal communication」という表記で論文タイトルにおけるフレーズ検索⁴を用いた。インフォーマル組織では、国内研究は「インフォーマル組織」、「インフォーマル集団」、「インフォーマルグループ」、海外研究は「informal organization」、「informal group」という表記で論文タイトルにおけるフレーズ検索を用いた。リサーチの期間については、1931年～1940年を起点⁵とした10年間隔としている(図1)。

インフォーマルコミュニケーションの全体傾向としては、1991年～2000年から検索ヒット数が大幅に増加、インフォーマル組織については、2001年～2010年から大幅に増加している。総務省(2019)に基づく、当該期間は、インターネットが普及し始め、ブロードバンドの急速な普及へとつながり、さらには、パソコンからスマートフォンといったモバイル端末への移行がなされたと捉えられる。「ブロードバンド化、モバイル化等、ユビキタスネットワークが進展する中、人と人のコミュニケーションは、コミ

³ 検索は2020年12月1日に実施された。

⁴ 「特許を含める」、「引用部分を含める」のチェックを外して検索を行っている。

⁵ 非公式組織が提唱された著書(Barnard, 1938)の発行年を含む10年間(1931～1940)を起点としている。

コミュニケーションツールである固定電話、携帯電話、パソコン等、また、コミュニケーションの形態である通話、メール等において様々な組み合わせが可能となり、多様化が進展している」と総務省（2007）で

述べられていることから、情報通信の発展により様々な手段のコミュニケーションが可能になったことが、インフォーマルな要素に対する関心へと波及

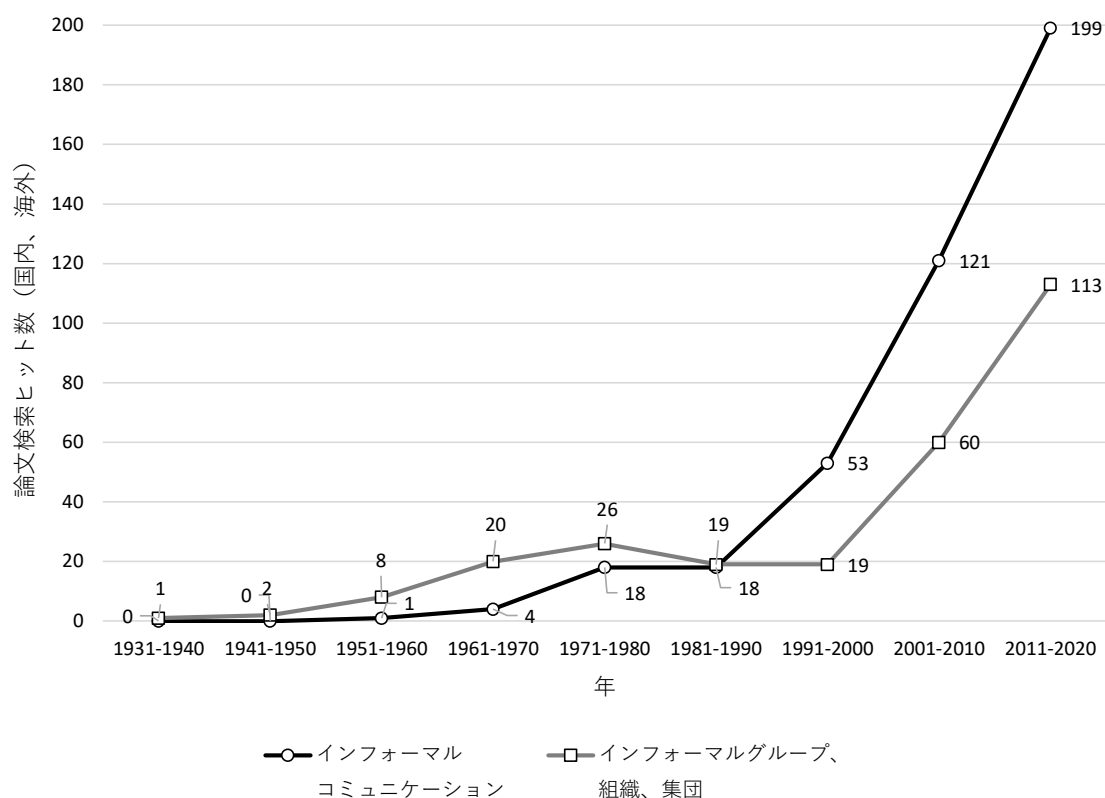


図1 論文検索数の推移 出所：Google Scholar

していき、それが研究の数に反映されていったものと考えられる。

4. 日本における職場の人間関係のあり方

先述の非公式組織の研究において、佐藤（1985）は、「（前略）産業界においても、人間関係に基づく非公式組織の力は強い。日本人は同一民族で、論理よりも和を優先する」（p.69）、「（前略）日本社会では、日本社会特有の非公式組織が創造される」（p.70）と述べている。つまりは、日本における非公式組織やインフォーマルコミュニケーション、そしてこれら

の要素が多く関わる職場交流を捉える際には、日本における職場の人間関係のあり方の特徴について認識しておく必要があるといえる。そこで本項目では、同特徴について職場交流と関連が深いと考える事項に焦点を当てて確認する。

4.1 日本の職場における人間関係のあり方の特徴

日本における職場の人間関係のあり方の特徴について、村杉（1987）は、ハーツバーグの2要因理論⁶の日本における実証的研究をもとに示している。具体的には、職場の人間関係について「仕事上の人間関係（フォーマル）」と「仕事をはなれた人間関係（イ

⁶ Herzberg & 北野（1979）は、不満要因（衛生要因）と満足要因（動機づけ要因）を挙げている。前者は「（前略）本質的に環境を表していて、主として職務不満を防止する役目をし、積極的職務態度にはほとんど

効果をもたない（後略）」（p.87）、後者は「（前略）個人をよりすぐれた遂行と努力へ動機づける効果をもつ（後略）」（p.87）と述べられている。

ンフォーマル)」に区別してそれらの特性を明らかにしている。前者は、満足要因とも不満要因ともいえず両方の性質を有しており、後者（特に同僚との関係）は満足要因であると述べている。⁷ Herzberg & 北野 (1979) は、動機づけ事象について、個人的成長ないし自己実現に対する欲求のゆえに職務満足を招くこと、「自分が成長したという感じは、その個人にとって意味をもつ課業における達成にかかっている」（p.91）こと、すなわち、満足要因（動機づけ要因）は課業要因であることを述べている。村杉（1986）の「日本人にとって対人関係は、仕事の遂行において重要であり、しかも仕事と分離できない面がある（後略）」（p.201）という指摘と合わせると、日本の職場において働く人にとって、良好な人間関係を構築し維持することは、職務の遂行をより良くすることにもつながるため、課業要因の要素が色濃くなり、それが満足要因につながっているといえる。

上記内容と関連すると考えられる調査結果も報告されている。NHK 放送文化研究所は、5年に1度実施している「日本人の意識」調査において「理想の仕事」を尋ねる質問をしている。荒巻（2019）によると、1980年代以降、「仲間と楽しく働ける仕事」が常に最も多く回答されている。⁸

4.2 職場の人間関係のあり方を特徴づける背景

前項で述べたような職場の人間関係のあり方を特徴づける背景として考えられるのは、組織の共同体構造である。工藤（1996）をもとに著者なりに記すと、日本の企業について、①集合体の比較的強い閉鎖性、②成員相互が比較的強く依存し合う労働および生活の存在、③上記二条件に基づく成員間の比較的強い平等性、といった条件により成立する共同体になぞらえて組織されたものであり、その共同体においては、そこで働く人が仕事に対し全人格的に関わることが要請され、労働以外の生活領域においても共同体的性格が有されるといえる。また工藤（1996）では、「成員の長期固定化がみられかつ労働・生活が共同的に行われることが多く、従って集合体が包括

的機能を持っている場合、成員は直接的・面接的關係を深め、相互の關係に強い情緒的・人格的性格を与えるようになり、密度の高い人間關係に高い価値を与える」（p.79）と述べている。つまりは、長期雇用慣行のもと同じ組織・職場で仕事をしつつ、仕事以外の場においても共同体的な関わりがなされていると、良好な人間關係の構築が非常に重要となるといえる。また村杉（1986）は「仕事の分担や責任が明確でなく、その遂行には、たぶんに対人關係が関与するなど、流動的な作業組織、いわゆる日本的な特徴なのかもしれない」（p.271,272）と述べている。こうした特徴は、先述の工藤（1996）が指摘する共同体構造が成り立つ条件②における相互依存の労働と特に強く結びつくものと考ええる。

上記とは観点が異なるが、西・荒牧（2009）は、先に述べた「仲間と楽しく働ける仕事」が常に最も多い回答となっていることの背景として「日本では終身雇用や年功序列が長い間雇用慣行であったためか、仕事そのものの条件よりも、仕事をする雰囲気や人間關係のようなものが考慮されるのかもしれない」（p.23）と報告しており、本項目における村杉（1986）と重なる考える。

こうしたことから、長期雇用慣行および同慣行に基づき形成される共同体構造が日本における職場の人間關係のあり方を特徴づける主な背景の一つとして位置づけられると考える。

5.職場を取り巻く環境の変化

加藤（2007）は「（前略）家族ぐるみの付き合いという雰囲気が会社で薄れてきたことは間違いない」（p.127）と指摘しているほか、「職場の人間關係が潤いをなくし、ギスギスしたものになっているのではないか」（p.127）と述べている。これらの関連事項として、職場での仲間意識の希薄化、仕事で忙しく心のゆとりをなくしていることを挙げている。ここでは、2つの関連事項（仲間意識の希薄化は、人間關係の希薄化と捉える）を、インフォーマルなやり取り

する方法がとられており、集計は、1番目だけの結果、1番目+2番目の結果それぞれでなされている。本稿で記載しているのは後者である。

⁷ Herzberg & 北野（1979）では、対人關係は不満要因であると報告されている。

⁸ 同調査では、「理想の仕事」について、いちばん理想的だと思う仕事と、2番目にそう思う仕事とを選択

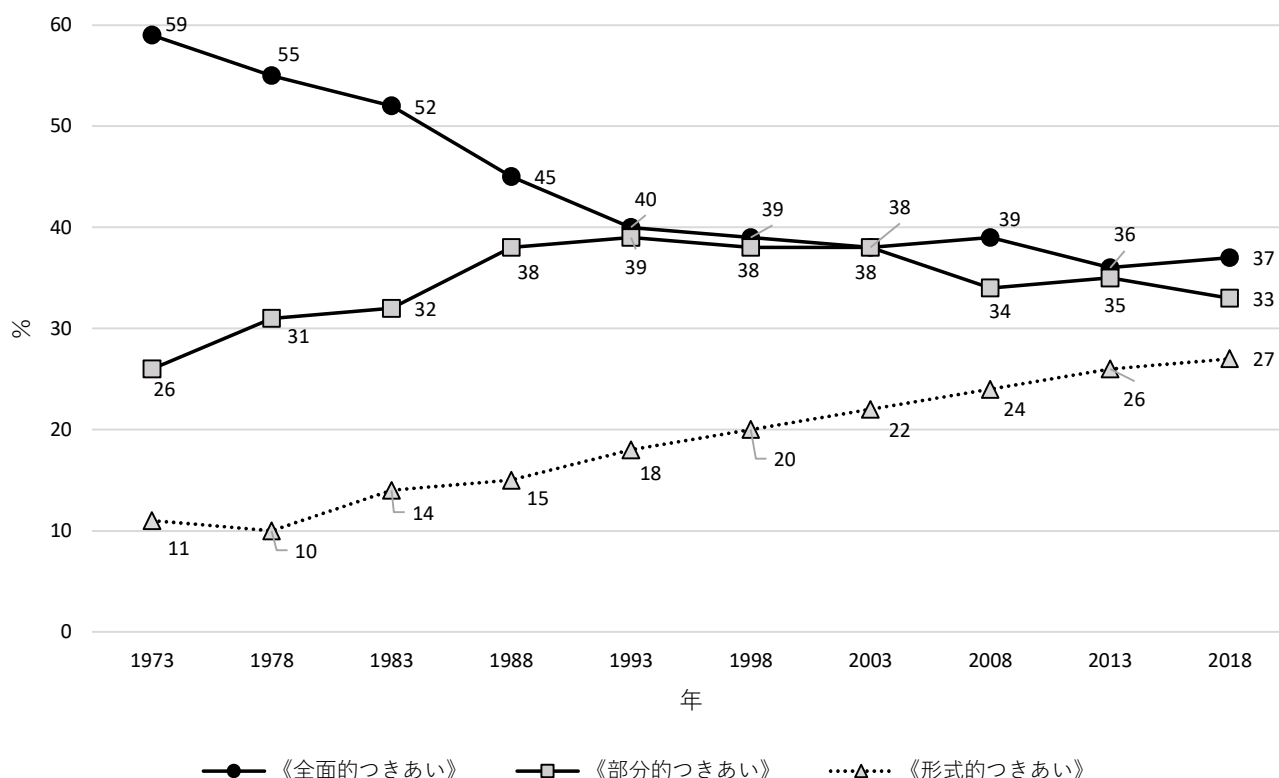


図2 人間関係（職場）の推移 出所：荒牧・村田・吉澤（2019）

を減少させることにつながると考えられることを理由として、これまで述べてきた日本の職場における人間関係のあり方の特徴に影響を及ぼし、且つ、職場交流と関連があると考えられる要因として捉え、先行研究の内容等を示しつつ、2020年に入り日本の職場に極めて大きな影響を及ぼした新型コロナウイルスに関わる事項についても触れていくこととする。

5.1 職場の人間関係の希薄化

職場の人間関係の希薄化について、工藤（1996）は、1980年代半ば以降に顕著に現れた人材派遣、キャリアの複線化、専門職制度、出向・転籍の増加、グループ採用、早期退職優遇制度、年俸制等の市場原理・契約原理の浸透などにより、従業員の固定制や平等性の中に微妙な変化をもたらしていること、その事実から共同体包摂型構造の一定の弛緩が認められることを指摘している。また大野（2005）は、「競争のなかの協調」から「協調なき競争」への熾烈な企業社会へと変容する動きが出てきていること、中村（2010）は、1990年代以降のIT機器とインターネットの加速度的な普及により、仕事の進め方やコミ

ュニケーションの仕方に変化が起きたこと、パソコンの導入によって仕事は分業化・細分化され、個人で仕事をこなすことが増えたこと、また、メールでのやりとりが増えたことによって、対面的コミュニケーションが減少したことを述べており、職場の人間関係の希薄化について触れている。

上記は、仕事のしかたや組織構造上の観点から捉えた内容として整理できると考える。その一方で、組織で働く人の属性という観点からも要因を捉えることができる。NHK放送文化研究所は、職場の人間関係について、「仕事に直接関係する範囲のつきあい《形式的つきあい》」、「仕事が終わってからも、話し合ったり遊んだりするつきあい《部分的つきあい》」、「なにかにつけ相談したり、たすけ合えるようなつきあい《全面的つきあい》」という3項目の回答傾向を経年的に調査している。荒牧・村田・吉澤（2019）が示している結果（図2）では、《形式的つきあい》は、1973年が11%、2018年が27%、《部分的つきあい》は同年順で26%、33%、《全面的つきあい》は同様に59%、37%である。こうした傾向を踏まえ、45

年という期間でみれば、密着した関係を望む人が減少したことを指摘している。なお、こうした「職場」における人間関係についての考えは、世代によって決まっていることが報告されている（高橋・荒巻, 2014）。具体的には、《全面的つきあい》が望ましいという人は明治生まれで多く、昭和生まれでは少ないため、次第に前者の割合が減る一方、《全面的つきあい》が望ましいという人が少ない世代が新たに加わった結果、国民全体として、《全面的つきあい》が望ましいという人が減少したとしている。

5.2 心のゆとりなき職場への変貌

心のゆとりをなくしていることについて、加藤（2007）は、「（前略）10 数年ほど前までは、昼休みの時間、食事が終わってからバレーボールやテニス、あるいは将棋や碁に興じる時間があつたのではないだろうか。また、仕事の合間にタバコを吸って一息つく人が多かったのだが、職場で禁煙が励行される今日、タバコでの休息は不可能に近くなっている。このようにして、一方で迅速かつ的確な仕事の遂行、他方で顧客を含む他人との如才ない交流を求められ（後略）」（p.125）と指摘している。また中部政経研（2015）では、かつては「仲間同士のコミュニケーションの良さ」や「情報共有の濃密さ」など、職場における対話や関わり合いの機会が豊富にあることが日本的経営の強みとされていたものの、近年ではそのような人間関係が稀薄化しつつあり、働く人の「こころの健康」にも大きな影響を与える可能性がある」と述べられている。第一生命保険（2015）も先述のように、職場のコミュニケーション機会の確保が難しくなっていることを指摘している。

5.3. コロナ禍と職場交流

特に 2020 年に入り、新型コロナウイルスという新たな脅威が世界を震撼させた。日本では、緊急事態宣言が 4 月 7 日から 5 月 25 日⁹にかけて発令され、国民への外出の自粛要請がなされた。こうした状況に対応するために、組織はテレワークの導入を急速に進めていった。テレワークは、佐藤（2006）によれば「情報通信機器の活用を前提として、従来の職場空間とは異なった空間を労働の場を含みながら、業

務として情報の製造および加工の全部あるいは一部を行う労働の形態」（p.12）と定義されている。東京都産業労働局（2020）が行ったテレワーク導入率緊急調査では、緊急事態宣言以前と発令後との比較が報告されている。「テレワークを導入していますか」という質問を都内企業に行ったところ、「導入している」と回答したのは同年 3 月時点で 24.0%であったのに対し、4 月時点では 62.7%と 2.6 倍に増加していること、テレワークを実施している社員の割合については、2019 年 12 月の時点では 15.7%であったのに対し、2020 年 4 月では 49.1%と約 2.5 倍増加していること、「ひと月に、何日テレワークをしているか」という質問については、2019 年 12 月では約 20 日の就業日数のうち 1.2 日をテレワークしていると回答したのに対し、2020 年 4 月では 12.2 日と 10.2 倍に増加していることが報告されている。緊急事態宣言の解除後におけるテレワークの全国傾向としては、内閣府（2020）¹⁰で報告されている。テレワークの実施率について、「テレワーク（ほぼ 100%）」、「テレワーク中心（50%以上）」、「定期的にテレワーク（出勤中心：50%以上）」、「基本的に出勤（不定期にテレワーク）」の順に 10.5%、11.0%、6.9%、6.1%という結果である。つまりは、先の数値を合計した 34.6%において何らかのテレワークが導入されていることが明らかとなっている。特に、業種別、雇用形態別、地域別でテレワークの実施率が大きく異なることも報告されている。

こうしたテレワークは、職場で働く人々にとってどのように評価されているのであろうか。日本経済新聞社によるアンケート実施結果（日本経済新聞, 2020b）によれば、テレワークにより生産性が「上がった」（31.2%）、「下がった」（26.7%）、「変わらない」（42.2%）であり、上がった理由については「移動時間が減り作業時間を確保しやすくなった」が最も多く、下がった理由については「同僚や部下、上司とのコミュニケーションがとりにくい」が最も多く回答されたことを報告している。内閣府（2020）もテレワークで不便な点と考えられるものに関して、1 位が「社内での気軽な相談・報告が困難」（34.5%）、2

⁹ 全ての都道府県で解除された日である。

¹⁰ 調査期間は 5 月 25 日～6 月 5 日である。

位が「取引先等とのやり取りが困難（機器、環境の違い等）」（34.0%）、3 位が「画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス」（27.1%）という結果¹¹を報告している。特に 1 位、3 位の項目については、職場の交流とも関係があると考えられる。

緊急事態宣言が解除されてから時間が経つにつれ状況が変わる可能性はあるものの、日本テレビ放送網（2020）のように、在宅勤務制度を恒久化させるという企業動向があり、識者も「（前略）テレワークを可能にするテクノロジーは、大部屋形式で場所と時間を共有し、社員の一体感を重視してきた日本のホワイトカラーの働き方を変えるだろう。（後略）」

（日本経済新聞, 2020a）と述べている。コロナ禍の収束後も含め、今後においては、大なり小なり従来とは異なる形態で業務が行われると考えられる。こうした変化は、組織で働く従業員同士の関わり方、つまりは職場交流の形式にも影響を及ぼすと予想される。

6. これからの職場交流の形式についての考察

コロナ禍という、人と人との接触が制限される中、組織によっては、既に新たな形式による職場交流を試みている。日経流通新聞（2020）では、午後 3 時から 1 時間、おやつを食べながら雑談する場を不定期で開く企業の事例が紹介されている。同企業では、2020 年 4 月に完全テレワークに移行、仕事に大きな支障はなかったものの、「気付けば必要なことしか話さなくなっていた」と他のメンバーの状況や課題が見えにくくなり、不安が募ったことが雑談の場を設けるきっかけとなった。また同紙では、オンライン上で料理教室やヨガ教室を開催し、社員同士の交流につなげている事例も紹介されている。さらに、ネット上で仮想オフィスを設けて、あたかも出社しているかのような交流のやり取りをしている企業事例も紹介されている（日本経済新聞, 2020c）。具体的には、社員の「分身」となるアイコンが仮想オフィス内に表示され、声をかけたい場合は、その人のアイコンに自らのアイコンを近づけて会話をスタートさ

せるという仕組みである。仮想オフィスには、その他の仕組みも実装されており、利用者からは「声かけのハードルが劇的に下がった」という感想も挙げられている。こうした取組からも、コロナ禍という状況下にあっても、職場交流のニーズが顕在していることが確認できる。

これからの職場交流はどのような形式でなされるのが望ましいといえるのか。これまでの内容をもとに考察を試みる。先述のように、日本における職場は総じて、職場メンバー同士が深く関わり合いながら業務を行うという特性があると考えられる。このため、インフォーマルな要素を含んだ職場交流は、人間関係の希薄化（特に働く人の世代構成の変化や多様化、コミュニケーションの機会減少という側面で）、心のゆとりのない職場状況を克服し、効果的な業務の遂行につなげていくために必要であり、また特にテレワークが普及されていく状況においては、その重要度が増していくと考える。では、どのような交流形式が有効であろうか。職場のフレンドシップという分野の研究で、Sias, Pedersen, Gallagher, & Kopaneva（2012）は、コミュニケーションの取り方（同論文では、対面、電話、電子メール、携帯電話による文字のやり取り、テレビ会議、ソーシャルネットワーキング、インスタントメッセージ、紙の文書を挙げている）について定量的な調査の結果を報告している。コミュニケーションの質については、対面が他の方法と比べて有意に高く、フレンドシップの関係維持の重要性についても、対面が他の方法と比べて有意に高くなっている。同報告に基づく、コミュニケーションを行う際には、対面によるやり取りが理想であることが確認できる。しかしながら、鶴（2020）は「（前略）コストをかけて対面接触することで関係の『絆』をつくるという機能は、コストという面では逆に効率的であるビデオ会議で代替することはできない。しかし、コロナ危機で対面接触のコストが様々な意味でかなり高まってしまった状況を考えると、こうした関係構築手法が見直される可能性もある」と指摘していることから、組織としては対面でのやり取りによる交流形式を模索しつつも、他の形

¹¹ 最大 3 つまで選択できる複数回答形式で質問がなさ

れている。

式でも効果的な交流がなされること追求するものと考えられる。その際、インフォーマルコミュニケーションが起こるきっかけの一つとして職場メンバー同士の物理的な近接が挙げられること (Kraut *et al.*, 1990; Luo, 2006) を踏まえ、この点の克服方法を検討することが留意点であると考え。具体的には、特に職場メンバーの全てまたは一部においてテレワークがなされている状況下では、自然発生的な職場交流は量的に少なくなると考えられるため、先の日経流通新聞 (2020) のように、組織や職場として意図的に交流する場を設けていくことが必要であると考え。

次に、職場で働く人の属性と職場交流に対するニーズの面から捉える。先述 (高橋・荒巻, 2014; 荒牧・村田・吉澤, 2019) のように、時代の流れとともに世代構成が変わることで、職場の人間関係について《全面的つきあい》が減少していることが報告されているものの、2018 年時点では、《部分的つきあい》と《全面的つきあい》を合わせると 70% である。この数値から、職場で働く人の多くは、ある程度の付き合いを望んでいるといえる。先述の荒巻 (2019) による、1980 年代以降、「仲間と楽しく働ける仕事」が常に最も多く回答されているという報告からも、職場交流に対するニーズの存在を確認できる。しかしながら、先述の世代構成の変化により、求められる職場交流の形式も変化しているといえる。これは、働く人の多様化という観点からも同様のことがいえよう。「仕事における社会的つながりを強めようとする試みの全部ではないにせよ、その多くは惨憺たる結果に終わっている。にもかかわらず、企業はあらゆる種類の活動やイベントを推進し続けている」という Waytz & 飯野 (2018) の指摘にもあるように、職場メンバーが有する交流に対するニーズと組織や職場の取組との乖離が生じないよう留意することも必要である。こうした点については、宮木 (2015) も「職場それぞれに応じた工夫を施しながらコミュニケーションの機会を持つ必要がある」と主張している。本論文で述べた職場を取り巻く環境変化の内容を踏まえると、時間的、労力的な負担が軽いと思われる形式を中心に検討していくことが有効ではないかと考える。二瓶 (2017) で挙げられた項目においては、雑談、ユー

モアあふれる会話、お菓子の振る舞い等が挙げられる。

上記のような職場交流に関する取組がなされることにより、職場メンバー間のインフォーマルコミュニケーションが量質ともに充実したものとなり、それが非公式組織の機能を維持・充足化させていくことにつながる (公式組織の機能強化にもつながる) といえる。職場メンバーにおいても、インフォーマルコミュニケーションが充実することで良好な人間関係が築かれ、仕事の満足 (動機づけ) にもつながっていくと考える。また、職場メンバーのニーズに即した交流の形式がなされることにより、先述の常見 (2019) における「(前略) やらされ感がなく、誰もが参加しやすい形 (後略)」の実現につながるのではないかと考える。

インフォーマルコミュニケーションおよび非公式組織に関する研究課題は、先述の図 1 のように、昨今では高い関心が持たれており、2020 年の新型コロナウイルスによる影響を受け、さらに関心が高まる可能性があるといえる。こうした傾向により、新たな知見が多く生み出されると考えられ、これらの知見を活かした職場交流の形式の検討が進んでいくこと、さらには、インフォーマルコミュニケーションおよび非公式組織に関する新たな知見を待たずとも、職場交流の形式そのものに着目した研究が進んでいくことを期待する。

謝辞

本論文の執筆にあたりご指導を賜りました日本大学大学院総合社会情報研究科 田中堅一郎教授に深く感謝申し上げます。

引用文献

- 荒牧 央 (2019). 45 年で日本人はどう変わったか(1) ～第 10 回「日本人の意識」調査から～ 放送研究と調査, *MAY 2019*, 2-37.
- 荒牧 央・村田ひろ子・吉澤千和子 (2019). 45 年で日本人はどう変わったか(2)～第 10 回「日本人の意識」調査から～ 放送研究と調査, *JUNE 2019*, 62-82.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*.

- Harvard University Press. (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳 (1956) 経営者の役割 ダイアモンド社)
- Bismarck, W.-B.v., Bungard, W., & Held, M. (1999). Is informal communication needed, wanted and supported? *Lecture at 8th International Conference on Human-Computer Interaction, Munich*.
- 中部産業・労働政策研究会 (2015). 第3期調査研究 職場力向上のための社内コミュニケーションのあり方
- 第一生命保険 (2015). 全国の大企業・中小企業勤務者 1,440 名に聞いた『職場でのコミュニケーションの現状と課題』～性・雇用形態・職位の違いによるコミュニケーションギャップ～, *News Release*, 3月20日, 1-12.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212-229.
- 後藤 学・金山正樹・河合 学・藤野秀則 (2018). 職場風土改善のための方策に関する研究: コミュニケーションコーナー設置の試み. *INSS Journal: Journal of the Institute of Nuclear Safety System*, 25, 2-16.
- 濱口恵俊・公文俊平 (1982). 日本的集団主義 有斐閣
- Herzberg, F., & 北野利信 (1979). 仕事と人間性 動機づけ-衛生理論の新展開 東洋経済新報社
- 磯村和人 (1998). 組織の基盤としての非公式組織—複雑で多様な利害, 感情, 欲求の調整— 商学論集, 67(1), 59-75.
- 香川秀太・吉村ひとみ (2011). 新卒看護師の離職率を「ゼロ」へ改善したマツダ病院の組織改革 状況論的アプローチによる解釈 蘇生, 30(1), 33-38.
- 加藤 敏 (2007). 現代の仕事, 社会の問題はどのようにに精神障害に影響を与えているか 精神科治療学, 22(2), 121-131.
- 加藤春恵子 (1986). 広場のコミュニケーションへ 勁草書房
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. *et al.* (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *Human reactions to technology. Claremont symposium on applied social psychology*, 145-199.
- 工藤剛治 (1996). 日本における職場の人間関係と企業福祉: 労働の人間化に向けて 経済学研究, 46(3), 74-99.
- Luo, A. (2006). Informal communication in collaboratories. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 43(1), 1-16.
- 宮木由貴子 (2015). 職場のランチ・飲み会はどう評価されているか—「職場のコミュニケーションに関する調査」より— *LIFE DESIGN REPORT*, 2015.4, 11-22.
- 村杉 健 (1987). 作業組織の行動科学 モラル・モチベーション研究 税務経理協会
- 内閣府 (2020). 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査, 令和2年6月21日.
- 中村英史・水田秀行 (2004). 《解説》 企業をコミュニケーションから評価する 情報処理, 45(9), 950-955.
- 中村和彦 (2010). コミュニケーション不足が招く「協働性」と「生産性」の低下 人と組織の潜在能力を引き出すビジネス・コミュニケーションを創るために *OMNI-MANAGEMENT*, 2010.2, 2-7.
- 仲谷美江・原島 博・西田正吾 (1994). インフォーマルコミュニケーション評価に関する考察 情報処理学会研究報告グループウェアとネットワークサービス, 1994(60), 45-52.
- 二瓶 哲 (2017). 職場交流活動と職場の結束力との関係—職場メンバーの交流活動意識, 職場環境要因を含めた分析を通して— 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 18, 135-145.
- 日本経済新聞 (2014). 社内運動会, つながり応援 ニュースぶらす, 9月3日夕刊, 2面.
- 日本経済新聞 (2015a). 「密な職場」自分も強く 働き

- 方 Next 常識を疑え 5, 3月3日, 1面.
- 日本経済新聞 (2015b). なぜか職場でおやつ・家族… 3月16日夕刊, 9面.
- 日本経済新聞 (2019). ランチで社員交流活発に Bizワザ, 7月30日夕刊, 2面.
- 日本経済新聞 (2020a). テレワーク, 後戻りなし 4月17日夕刊, 4面.
- 日本経済新聞 (2020b). テレワーク 分かれる評価 10月7日, 3面.
- 日本経済新聞 (2020c). 在宅だけど出社してます 10月19日夕刊, 8面.
- 日本テレビ放送網 (2020). トヨタ, 在宅勤務制度を拡充 一部を恒久化 日テレNEWS24, 経済, 2020年7月2日.
<https://www.news24.jp/articles/2020/07/02/06670938.html> (2020.12.7)
- 日経流通新聞 (2014). 従業員が辞めない店 挨拶・笑顔で関係築く うまい飲食ビズ 10月3日, 15面.
- 日経流通新聞 (2015). 社員旅行は皆で汗 トレンド 2月18日, 16面.
- 日経流通新聞 (2020). オンライン雑談してますか 6月5日, 12面.
- 西久美子・荒牧 央 (2009). 仕事の満足度が低い日本人～ISSP 国際比較調査「職業意識」から～ 放送研究と調査 JUNE 2009, 18-31.
- 大野正和 (2005). まなざしに管理される職場 青弓社
- Parker, M. & Slaughter, J. (1988). *Choosing sides: Unions and the team concept*. South End Press. (戸塚秀夫監訳 1995 米国自動車工場の変貌―「ストレスによる管理」と労働者 緑風出版)
- リクルートマネジメントソリューションズ (2017). 組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方 RMS Message, 48, 5-30.
- 佐藤彰男 (2006). テレワークの社会学的研究 御茶の水書房
- 佐藤一昭 (1985). 米国と日本における非公式組織の状態について 太平洋学会学会誌, 26, 64-77.
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279.
- 総務省 (2007). 平成 19 年版情報通信白書, 第 1 章第 3 節-3-(2).
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h19/html/j1332000.html> (2020.12.10)
- 総務省 (2019). 令和元年版情報通信白書, 第 1 部第 1 節-(2).
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/html/nd111120.html> (2020.12.10)
- 高橋幸市・荒牧 央 (2014). 日本人の意識・40 年の軌跡(2) ～第 9 回「日本人の意識」調査から～ 放送研究と調査 AUGUST 2014, 2-23.
- 常見陽平 (2019). 従業員交流の場 Human Resources マネジメントを考える 日経産業新聞, 9月11日, 15面.
- 東京都産業労働局 (2020). (第 330 報) テレワーク導入率緊急調査結果と事業継続緊急対策(テレワーク) 助成金募集期間延長をお知らせします! ～都内企業のテレワーク導入率が大幅に増加～ 令和 2 年 5 月 11 日.
<https://www.bousai.metro.tokyo.lg.jp/taisaku/saigai/1010035/1011450/1010350.html> (2020.12.7)
- 鶴光太郎 (2020). ビデオ会議, 対面に代わるか 日本経済新聞 9月16日, 28面.
- Waytz, A. & 飯野由美子 (2018). つながりを構築できない原因は何か 社内交流イベントの負の効果 (特集 職場の孤独: 企業に広がる"病" にどう対処するか) Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, 43(6), 52-55.

(Received: January 24, 2021)

(Issued in internet Edition: February 6, 2021)