

職場のコミュニケーションの組織マネジメント的検討 ～就業意識等の調査結果及び関連事項の先行研究の考察をとおして～

船木 幸弘¹

1. はじめに

職場のコミュニケーションは、多くの人たちが組織で働く上で良好な状態を求めている。企業・組織で働く日本人ビジネスパーソン（個人）を対象に行った調査（「ビジネスパーソンの就業意識調査」NTT データ経営研究所 2007）でも、「職場のコミュニケーションが良好であること／職場の雰囲気が良いこと」を最も求める回答が多かったことがそれを示している。しかしその一方で、職場（組織）のコミュニケーションに不満や問題があつて、社員同士が協力しなくなったり、社員がやる気をなくし、職場のコミュニケーションへの不満が退職理由となつて、社会福祉施設の人材不足を招いている調査報告もある（全国社会福祉協議会 2008）。このように、職場のコミュニケーションの実際は、望ましい状況にないことが懸念される。

そもそも組織では、仕事（業務）・性質を持つ複数名の人間が集団を形成して協働する。さらにそれぞれ形成された複数の集団が協働していくなど、人員が多くなるほど組織は重層的な構造に成っていく。つまり、職場（組織）のマネジメントの課題は、職場（組織）における協働性をいかに高めるかの問題でもあるともいえるだろう。そこで（自分と他者）相互に必要なとなってくるのがコミュニケーションである。職場のコミュニケーションは自分と他者が居るからこそ（独り言のような）一方通行ではなく、他者との間で（相互の交換と理解を伴う）効果的な双方通行であることが望まれる。

職場（組織）のコミュニケーションが直面する課題をどのような事柄が問題とされているのかに区別してみると、人と組織（集団）に関する問題は対処（適応）を問う課題が多いと考えられる。しかし、職場（組織）のコミュニケーションに関わる課題については、現状を把握して組織マネジメントが担うべきことはどのような事柄なのかを含めて検討が必要である。

このことから、本稿では「職場における協働性に影響する要因」など先行研究の知見を参考にしながら、職場（組織）のコミュニケーションに関わる調査結果の考察と組織マネジメントに関連する事柄の検討を行う。これらをとおして、組織マネジメントが担うべき職場（組織）のコミュニケーションに関連する事柄を説明していく。

2. 直面する職場のコミュニケーションの課題

私たち人間の日常生活は「何か」の課題に直面しながら、「何か」に取り組んでいる。この日常生活で取り組む「何か」とは、人間が直面する課題としての「技術的な課題」と「適応を要する課題」である（ロナルド 1996）。しかし、課題に取り組む中で他者とのコミュニケーションを展開していくことになるが、コミュニケーション不足や、相手とのコミュニケーションへの不満という次の課題が生じていく。特に、職場でコミュニケーションに不満があると職員同士が協力しなくなったり、やる気をなくした職員の反社会的行動が起こる（中村 2010a）。さらに、職場の「人

¹ 藤女子大学人間生活学部人間生活学科 准教授

間関係やコミュニケーション」への不満を離職理由とする職員が多い社会福祉施設は人材不足となっていて、職場の協働性やチーム力の低下というサービス提供への懸念を招く「職場における協働」を脅かす事態に陥っている。

職場（組織）のコミュニケーションとは「何か」といえば、自分と他者が居ること（双方通行：複数名の場合もある）で成り立っていく「情報の伝達」と「人間関係」である（船木他 2015）。人員が多くなるほど重層的に成る職場（組織）のコミュニケーションは、複数の他者が居るからこそ（独り言のような）一方通行ではなく、（相互の交換と理解を伴う）双方通行であることが望まれる。このことから、職場が直面するコミュニケーションの課題は、「情報伝達」と「人間関係」それぞれが効果的なのかどうかを問うものであり、それがすでにわかっている技術で対処できるのか、それともこれまでの技術を用いても解決できない（適応できない）のかを問う事柄である。

（1）人間が直面する異なる2つの課題（技術的な課題と適応を要する課題）

ロナルドによると、直面する課題の解決のためにどのような技術やスキルを習得すべきかが明確な事柄を「技術的な課題」という。水道の水漏れや自動車の修理、電卓やパソコンの操作ができないという事柄は、誰でも技術を習得して訓練さえすれば基本的に対処できる。例えば、水道の水漏れや自動車の修理などは、対処すべき課題を調査・分析することによって原因を特定する。さらに、その後の対処にはどのような技術の習得が必要なのかが確立されていて、課題は解消されていく。つまり、これらの課題は「自分自身の外側にある」技術やスキルを習得して解決できる事柄である。

一方、新しく技術を習得しても既存の思考様式のままでは、直面する課題に対処できない事柄を「適応を要する課題」という。これは、既存の思考様式のまま論理的な分析を行っても問題解消できないので、取るべき対策も特定しにくいという事柄である。つまり、既存の技術やスキルの習得だけでは解決できないので、自分自身と職場（組織）の思考様式並びに行動習慣を変容させて課題を解消していくことになる。これらは環境に人が適応していくことで解決に向かう、自分と職場の価値観を変える「当事者自身も問題の一部である」という状況認識で適応すること（行動習慣の変化）を求める事柄である。

したがって、「適応を要する課題」への対処は、「技術的な課題」のいくつかに着目して技術を身に付けるだけでは対応できない。それは、まだ解決策が見つけられない「適応を要する課題」を「技術的な課題」として解決しようとする、より問題が悪化すると考えられるからである。このように捉えてみると、職場のコミュニケーションの課題は「情報の伝達」不足と「人間関係」への不満だと捉えることもできるだろうが、組織マネジメントがそれらはどのような「適応を要する課題」なのかの本質的な把握を担うべき事柄であるといえるだろう。

（2）課題に対処（適応）する知性を高める

タイプの異なる2つの課題の本質的な把握・課題解決への留意点は、「適応を要する課題」を既存の思考様式のまま技術的な手段で対処してしまうと、目指す変化をより悪化させることになることである。また、問題を定義するためには、新しい角度からその事柄を捉えて、これまでより明晰な分析を行うと同時に、適応型のアプローチで対処すべき課題の底流をなす情緒的要素も浮き彫りにしなくてはならない。特に、ロバート・キーガン（2009）は、この種の課題への対処は知性のレベルを高めることによって、思考様式を変容させなくてはならないことを強調している。

これは、職場（組織）のコミュニケーションの問題は、「問題」にばかり目を向けるのではなく、人間側の要因に着目する知性が必要であるという意味の指摘である。つまり、「適応を要する課題」は人の思考様式と行動習慣を変容させる必要があるので、人を取り除くことなく適応型の（技術的ではない）方法を見出すことが重要であるということになる。

したがって、職場のコミュニケーション（「情報の伝達」と「人間関係」）が直面する課題への対処は、職場（組織）の思考様式の変容と職員の思考様式や行動習慣の変容を促す取り組みが必要であることから、職場における協働をどのように実現していくのかの組織マネジメントにわたる「適応を要する課題」であると踏まえる必要がある。

（3）職場のコミュニケーションと課題の帰属

前項のように捉えてみると、職場のコミュニケーションが直面する課題は、職場における協働の場面ともなればその対処に人が関わることを取り除くことができないし、これまでの技術を用いても解決できない「適応を要する課題」であることに気づく。しかし、「あるべき姿」と「現状」のギャップが「問題」とされたとしても、これらの課題が誰に帰属するのかについては非常に曖昧である。職場において協働性が問われる関係性のレベルは、①対人間の協働、②グループ内の協働、③グループ間の協働、④組織内の協働、⑤組織間の協働、が想定できる。また、職場で働くという課題は、上記の①～⑤のレベルにおいて職員（個人）としての課題、職場という集団としての課題、自分と（複数の）他者が取り組む課題など、誰の課題なのかの一面と誰が対処するのかという捉え方も多彩である。さらに、職場の構成メンバー個々人の抱える一場面としての課題であっても、職場（組織・集団）としての一場面としての課題が複雑に絡むと考えられることから、それらの多くは組織マネジメントが担うべき事柄である。

中村（中村他 2010b）の指摘を参考にすると、職場が直面するコミュニケーションの課題は、職場における協働の創生のために職場の各メンバーが互いの協働の問題点に気づくこと、各メンバーがそれらの問題を主体的・協働的に解決していくこと、が効果的である。また、職場の各メンバーの既存認識が新たな認識へと変化していくためには、現状を様々な視点から深く考え、対話をとおして洞察する場、思考様式の変化が生じる場を設ける（機能させる）必要がある。したがって、職場のコミュニケーションの課題は、どこかに問題を帰属させるだけの捉え方ではなく、職場の協働に関わる事柄としてマネジメントが把握・対処しなければ解決できない課題である。

本稿では、これらを踏まえて職場のコミュニケーションに関わる調査結果を考察していく。

3. 職場のコミュニケーションに関連する調査概要と結果考察

この章では、職場のコミュニケーションに関わる事柄についての調査結果の考察を行う。以下では、企業・組織で働く日本人ビジネスパーソン（個人）を対象とした（株）NTTデータ経営研究所の調査（以下、NTTd と呼ぶ）を先行研究として、それに従って小生が行った社会福祉法人A（以下、法人Aと呼ぶ）の調査結果を考察する。社会福祉施設を複数運営する法人Aの調査概要は、表3-1のとおり職員が「上司」・「職場」に「何を」求めるのかを問うもので、次項以降では図表の説明と考察を行う。なお、巻末資料には図表を作成するために調査結果の集計用に作成した表と調査票^{注1)}を参考までに添付しておく。

表 3-1 調査概要

項目	NTTd		法人A 全職員の 法人A 職員
	500スタッフ 経理・リーダー	200役員	
対象	非公認型 匿名記名式	記名式	無記名式 匿名記名式
方法	複数選択可	順位づけ(項目全て)	
実施期間	2012年7月15日～ 2013年7月18日	2012年11月9日～ 2013年5月29日 (男女別々に同じ期間)	2012年11月～ 2013年5月29日
回収者数	1,116	1,116 (500名+616名)	38人 回収率100%
性別	男性77.8% (734人) 女性22.2% (229人)	男性50.0% (616人) 女性50.0% (500人)	無記名式 (特定できない)
対して 強く求めるか?	コミュニケーション (49.5) 仕事の役割・責任 (48.8) 職場・体制 (49.8)	立身・姿勢 (2.7) 指導・フォロー (1.7) コミュニケーション (1.2)	立身・姿勢理解 (0.0) コミュニケーション (30.0) コミュニケーション能力 (20.0)
に対して 強く求めるか?	コミュニケーション (49.5) 仕事の役割・責任 (48.8) 職場・体制 (49.8)	コミュニケーション (62.0) 仕事の環境・体制 (41.1) 仕事の役割・責任 (29.2)	無記名式

出典:「ビ・エフ・エフ」の就業意識調査(2007)「終身雇用制度の廃止による法人Aを筆名掲載」
※調査実施期間/有効回答者数/回答の属性: 法人A 500の欄の「」は「上司」に対しての「無記名」扱い

(1) 調査概要と対象および調査方法

北海道内の法人Aの協力の元で、社会福祉施設の職員が「職場」に対して何を強く求めるのか(何を重視するのか)、「上司」に対して何を強く求めるか(何を重視するか)についての調査を実施した。調査の目的は、法人Aが後日実施する法人内幹部職員研修(2013年1月26日、2013年6月22-23日及び11月23-24日、2014年1月25-26日実施)の内容吟味のために、法人A運営上の参考資料を作成することである。この調査の実施によって、職員それぞれ、自分自身が「職場」や「上司」に何を望んでいるかを知る機会になり、改めて「職場」や「上司」について考え、職場のコミュニケーションを円滑にするきっかけとしていくねらいである。したがって、当該調査は法人Aの意向により調査票は記名式(非公開:対象は幹部のみ)で作成したが、集計結果の考察・資料作成は個人名及び法人名が特定できない倫理的配慮を行う旨法人Aの同意を得て、研究成果の後日説明及び公表することとした。

当該調査で用いた調査票の設問項目は先行研究 NTTd で使用されたもので、「あえて理想的とされる選択肢を設けた中で(道内の法人Aでは項目全ての順位づけを行う、NTTd では該当項目を複数可として選択する)相対比較を行って比率の高い(より重要度が高い)項目を捉えることができる」と説明されていたものである。また、法人Aの調査は、研究成果としてNTTd との比較を行って提供・公表することをNTTd 主催者の承認を得て実施している。

当方が行った(依頼:2012年11月09日及び2013年5月1日)調査方法は、法人Aの全職員(表3-1)を対象に調査票を配布して(「何を重視しますか?」への回答は優先順位を)記入させること。同年11月20日から29日及び2013年5月9日から29日に調査実施期間を定めて、法人Aが調査票(原本)を回収し当方宛に郵送すること、として法人本部を通じて対象職員の同意を得て(2012年11月30日及び2013年5月29日收受)実施した。この結果は、次項以降で調査票の集計結果・図表を作成し、NTTd との比較を含めて考察を行う。

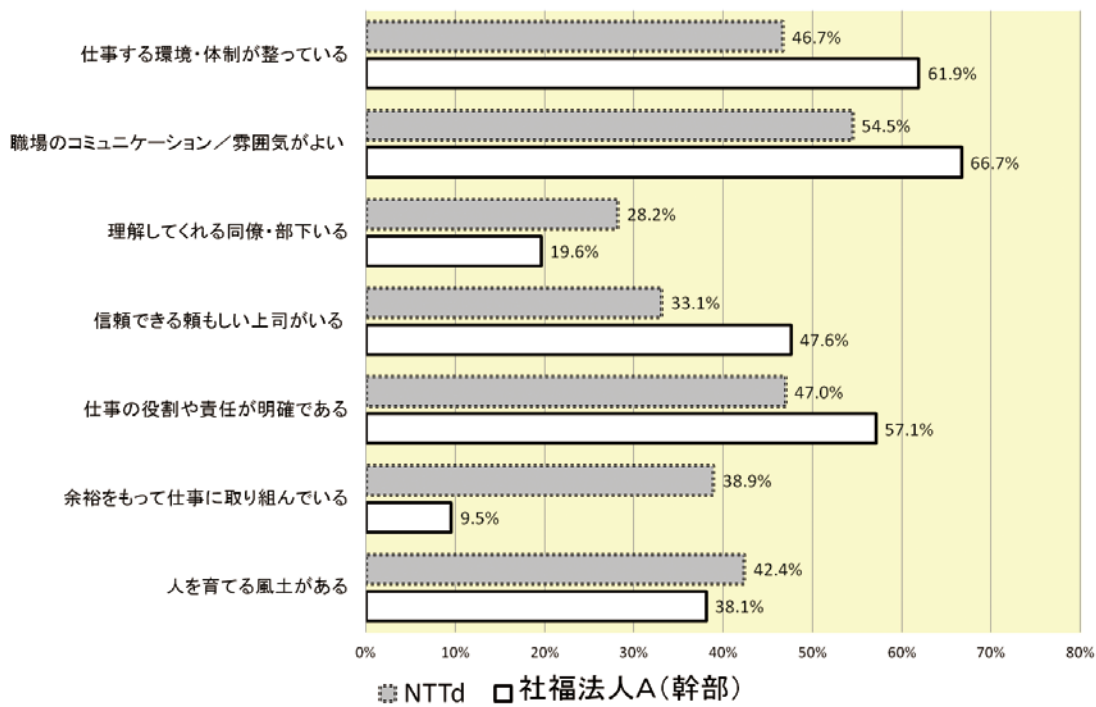


図 3-1 職場に何を強く求めるか？

(2) 職場に対して何を強く求めるか？について (調査結果・考察)

1) 職員が第一に望む職場のコミュニケーション

図 3-1 は、法人Aにおける調査（2012 年実施）を NTTd（2007 年実施）と同じ設問項目を設けた調査票（巻末資料 1）を対象者に配布して実施した結果を、比較ができるように作成した。

その比較結果では、「Q：あなたは『職場』に対して何を強く求めますか？」という代表設問に対して、図 3-1 で示したように上位の 3 項目が共通していた（注；法人Aの調査では項目の全てに順位づけするとしたので、上位 3 位まで項目ごとの集計値を用いた）。また、数値が最も高い項目は①「職場のコミュニケーションが良好であること／職場の雰囲気がよいこと」で 66.7%（NTTd：54.6%）となっている。これは、どのような職場であっても職員たちが「職場のコミュニケーション・雰囲気が良い」ということを第一に求める（望む）意思を示した結果である。職員にとっての「職場のコミュニケーション」は、職場の中で展開する職員同士にとっての中核的事柄（活動）だといえるだろう。また、次いで②「仕事をする環境や体制が十分に整っていること」61.9%（NTTd：46.7%）、③「仕事上の役割や責任が明確であること」57.1%（NTTd：47.0%）となっている。したがって、調査結果の比較では、日本企業で働く個人や社会福祉施設の幹部職員であっても、「職場」に求めることがおおよそ同じで目立った差異も無いという結果である。

また、図表 1 で差異がある項目は、「余裕をもって各自が仕事に取り組んでいること（法人A：9.5%、NTTd：38.9%）」、「自分を理解してくれる同僚や部下がいること（法人A：19.6%、NTTd：28.2%）」となっている。このように社会福祉施設の幹部職員が「仕事の余裕」と「同僚や部下の理解」が NTTd の結果よりも優先順位が低い結果であったことは、「利用者に対する支援関係の質」に配慮する専門性が必要な職場の特徴であると考えられる。

一方、⑤「人を育てる風土があること」38.1%（NTTd：42.4%）も比較的多かった。この職員

の成長を後押しする「風土」と、「仕組み」、「上司」の3要素に課題が生じている職場があるならば、課題解決の方法に問題がある。このような項目に課題が生じている場合は、問題意識を組織内で共有化して改善に向けた目標レベルを曖昧なものにしないこと、問題の本質を洞察したうえで対応策・改善策の検討が必要なマネジメントが早急に解決すべき事柄である（貝沼 2008）。

2) 職場の協働に関わる事柄としての職場のコミュニケーション

法人AとNTTdの調査結果では、職員たちは「職場のコミュニケーションが良好であること／職場の雰囲気がいよこと」を、職場に対して強く望んでいたことから、コミュニケーションは職員たちにとって職場の中核的事柄であるといえるだろう。しかし、職場のコミュニケーションを業務に必要な「情報の伝達」と業務を遂行するための「人間関係」として捉えてみると、当該調査結果で明確な把握はできないが、職員たちは良好な「人間関係」を望んでいると思われる。

一方、法人Aの幹部職員は「仕事の余裕」と「同僚や部下の理解」についての優先順位がNTTdの結果よりも低い。これは法人A固有の結果であると思われるが、社会福祉施設が利用者への「支援関係の質」に配慮を必要とする職場としての特殊性（影響）が窺える。この社会福祉施設の特長は、「仕事の余裕」と「同僚や部下への理解」を欠く状況を職場に生じさせるので、必然的に職場のコミュニケーションが疎かになって職員の「不満」が生じやすくなることを招いていると考えられるだろう。

このように捉えてみると、職員たちにとって中核的事柄である職場のコミュニケーションは、職場の協働性やチーム力の低下という「職場における協働」に関わる事柄であるといえる。また、職場のコミュニケーションのありようは、職場の雰囲気や生産性、職員のモラルなどにも影響を与え、職場（集団・組織）の風土を形成していくものと捉えることもできるだろう。しかし、これは法人A固有の調査結果であることから、「職場における協働」への懸念として次章の先行研究の知見を参考にした検討が今後の継続研究課題となるだろう。

(3) 上司に対して何を強く求めるか？について（調査結果・考察）

1) 求められる職員の立場や状況への理解

法人Aにおける調査（2013年実施）では、「上司」に対して何を強く求めるか（何を重視するか）をNTTd（2007年実施）と同じ設問項目を設けた調査票（巻末資料2・3）を対象者に配布して実施した。「Q：あなたは『上司』に対して何を強く求めますか？」に対して、幹部の調査票の表題は「上司として強く望むことは？」として「職員の回答はどのように考えられますか？」、職員の調査票の表題は「職員として『上司』に強く望むことは？」として「幹部はどのように回答すると考えられますか？」という代表設問を設けている。調査票に記載した設問項目は図3-2の縦軸にあるとおり職員も幹部も全く同じもの（7つの設問項目）である^{注2)}。

この調査結果では、法人Aの幹部・職員ともに最も多かったのが「C.部下の立場や状況を理解しようとする（幹部：62.5%）（職員：54.1%）」である。NTTdでは「A.能力が高く、人間的に魅力があること（49.3%）」が最も多かったため、差異が大きい項目の1つである。しかし、NTTdでも「C.部下の立場や状況を理解しようとする（48.9%）」は僅差であるので、どちらの調査対象もおおよそ上司に対しては「C.部下の立場や状況を理解しようとする」を求めていることを示した結果だといえるだろう。

質問項目の中で「C.部下の立場や状況を理解しようとする（職員：54.1%）（幹部：62.5%）」

と「B.部下とのコミュニケーションを密にとること（職員：38.8%）（幹部：29.2%）」が類似していたので、数値の差異を考察してみた。その結果、法人Aでは、優先される C.と B.は職員が約15.3%、幹部が33.3%の差異があった。NTTdでは、「C.部下の立場や状況を理解しようとする（48.9%）」と「B.部下とのコミュニケーションを密にとること（33.8%）」で、優先される C.と B.の差異が約15%である。このことから、現実的なコミュニケーションの量よりも、部下を理解しようとする姿勢を上司として実際に持っているかどうか極めて重要であるという共通した考え方であることがわかる。その意味では、法人Aの幹部はそのことを棄えている上司たちであるといえる結果である。

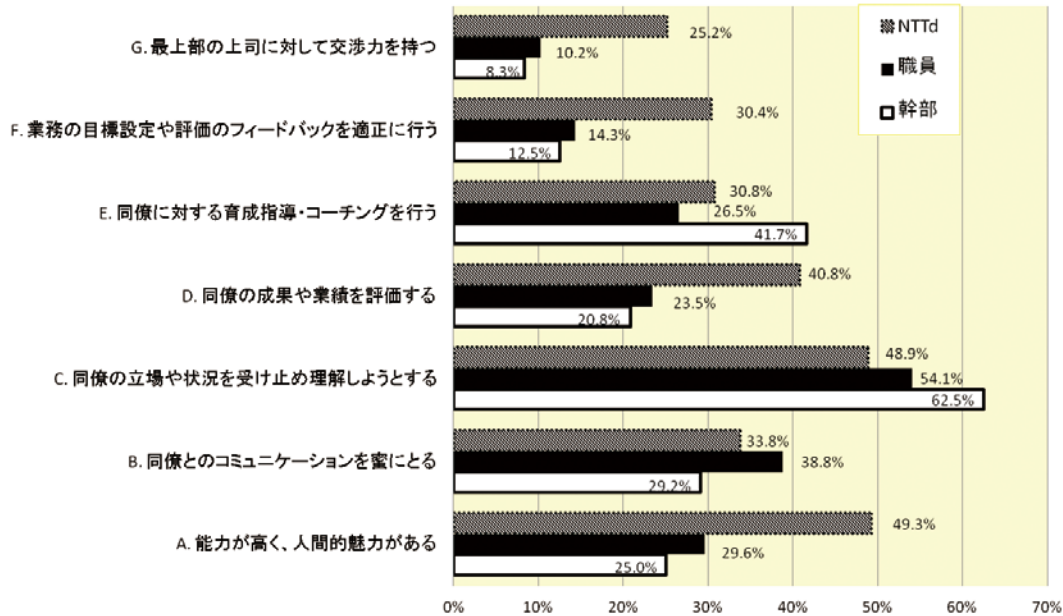


図 3-2 上司に対して何を強く求めるか？

順位 対象	1	2	3	4	5	6	7
NTTd (n=1013)	A (499)	C (495)	D (413)	B (342)	E (312)	F (308)	G (255)
法人A (職員) (n=98)	C (53)	B (38)	A (29)	E (26)	D (23)	F (14)	G (10)
法人A (幹部) (N=24)	C (15)	E (10)	B (7)	A (6)	D (5)	F (3)	G (2)

2) 「上司」職員と上司の意識の違い

一方、法人Aの幹部と職員が優先順位の2位・3位にあげる項目に B.をとともに選んでいるが、もう1つの別項目が異なっている。職員は「B.部下とのコミュニケーションを密にとること（38.8%）」「A.能力が高く、人間的に魅力があること（29.6%）」を選んでいる。しかし、幹部は「E.部下に対する育成指導・コーチングを行う（41.7%）」「B.部下とのコミュニケーションを密にとること（29.2%）」という結果で異なっている。法人Aの職員は上司に対して「A.能力が高く、人間的に魅力があること（29.6%）」を求めている、それに対する幹部は「E.部下に対する育成指

導・コーチングを行う (41.7%)」が求められるだろうと回答していたという差違である。NTTd では、上司に求めるものとして「A.能力が高く、人間的に魅力があること (49.3%)」が最も高い結果であった。特に自己評価の「上位層」において 6 割近く (56.8%) にも及んでいたことが特徴的であると説明されている (自己評価が高い職員ほど A を望む傾向がある)。したがって、法人Aの幹部が A を選んでない。このことから、法人Aの職員は上司に対しては「能力が高く、尊敬できる人物であること」を強く望んでいるが、幹部は自分自身の能力・魅力を職員に対して意識する以上に、職員が職務指導を求めていると捉えているという差異がある。

上司は上司としての自分自身の能力・人間性よりも職員の業務向上を目指して指導したいが、自己評価の高い職員が多い職場では上司の能力と人間的魅力も求めるという NTTd の結果と差異があることから、社会福祉事業の人材不足を反映した現状が窺える結果であるといえるだろう。

3) 成果や業績評価への意識の違い

法人Aの幹部と職員が「D.部下の成果や業績を正當に評価すること (20.8%) (23.5%)」は「E.部下に対する育成指導・コーチングをしっかりと行うこと (26.5%) (41.7%)」と比較して、どちらも幹部は D. 評価よりも E. 指導を優先し、職員は D. 評価よりも A 能力を優先している。

NTTd では、「D. 部下の成果や業績を正當に評価すること (40.8%)」は優先順位 3 位で E (30.8%) よりも多い数値だった。NTTd では自らの業績向上が課題であるため、上司からの指導や教育を切に望む一方で、法人Aの調査結果では職員と幹部からその様子は伺えない。NTTd の調査対象と法人Aの比較してわかる顕著な差異は、成果や業績評価への意識の違いである。

このように社会福祉施設の幹部職員が「仕事の余裕」と「同僚や部下の理解」が NTTd の結果よりも優先順位が低い結果であったことは、個人の業績よりも「利用者に対する支援関係の質」に配慮する専門性を必要とする職場の特徴であると考えられる。

4. 職場の協働性に影響する (阻害) 要因

職場や組織の中では、仕事の専門化、分業化、成果主義 (人事評価) の導入によって、仕事と仕事の間壁、個人と個人の壁が生じている。この「壁」は、職場や組織で働くことをとおしてお互いの関係の中で生じる意識 (心理) 的なものである。これが自分の職務を優先することでそれぞれが生じる葛藤や対立、相手に対する無理解を生みだして、他者への不信感を持つ人の割合を組織内で高めたり、ある種の規範あるいは組織風土を形成していく。

前章 (2) 2) で記述した研究課題に関連して、職場 (組織) における「仕事の専門化、分業化、成果主義 (人事評価)」の導入が及ぼす副作用が指摘されているので、以下で説明しておく。

(1) 仕事の協働を阻害する要因

1) 仕事の協働を阻害する「専門化」

ある職務をある一人の人間に固定する仕事の「専門化」は、その職務に慣れている者が担うことで「最短時間と低コストを求めているので、その業務に精通している」必要がある。しかし、普段からその仕事に関わっていない人には業務をすぐに理解することができないものになる。

また、その仕事の業務特殊性が高くて引き継ぎが難しくなったり、特定の人だけが担う任せきりの職務になって監視機能の低下を招くこともある。したがって、関わる内容が理解できる仕事である場合には協力しやすいが、「専門化」として職務を一人の人に固定させた場合は、他者から

積極的な協力が得にくい状況を生むことになる。このように職務の「専門化」が著しい職場では、その業務に精通している者・精通していない者双方にとって職場の協働を阻害する要因となる。

2) 仕事の協働を阻害する「分業化」

仕事の「分業化」は「どうしたら効率よく仕事を回せるのか」という観点で様々な仕事を分類し、職場や組織の業務を人それぞれに分担することで労働効率を上げるために用いられる。さらに、分業によって賃金の額に差をつける、分業すればするほど経営効率をあげてコストも削減できるという考え方もされていく。

しかし、作業の過度な細分化や、細分化された作業ばかりを担っていると、自分が作業工程の全体の中でどのような役割を果たしているのかなど、仕事の「全体像」が捉えにくくなる。したがって、与えられた仕事を個人ごとに取り組み、あるいは個人ごとの仕事に効率化や明確な責任範囲の分担がある場合では、職員同士が協力し合って仕事をする機会を失わせていく。このように仕事の「分業化」が著しい職場では、その業務に精通している者・精通しない者双方にとって、職場での協働を阻害する要因となっていく。

3) 仕事の協働を阻害する「成果主義」

「成果主義（人事評価）」は、自分が担う「仕事の目先の成果」に多くの人々の意識を向かわせる。これは全体の業績を上げるために個人の成果を求めることで、仕事に対する個人のモチベーション向上と仕事能力が高まっていくことをねらう。

しかし、これは他者と協働して成し遂げるといった目標を持たない、部下・後輩の育成などはすぐに結果の出ないことからあまり関心が無い、といった個人の意識を増幅させていく。さらに、これが強化されていくと「自分さえよければいい」「自分にとって損か得か」という意識で「手がら争いや足の引っ張り合い」を起こすような働き方を招いていく。これが問題の次の行程への先送り、部分最適な思考への偏向、自分だけで解決できない問題の放置、という職場や組織の停滞・窮地を招く事態を引き起こしかねない。

(2) 「仕事のやり方」の職場（組織）風土に及ぼす副作用

仕事のやり方（仕事を部分に分けて、個人にそれを与え、やらせる、管理するという仕事のやり方）としての「専門化」「分業化」「成果主義（人事制度）」「ITインフラの発達整備」によって生じた人の意識が、職場（組織）における協働性の（阻害）要因として影響していく。

高木（中村他 2010c）は、企業風土に携わるコンサルタントとして現状の観察経験から、同じ職場で働く人に対する不信感は、先に示した協働への影響をさらに阻害することになり、組織や職場の風土としての定着へと陥っていくと説明している。このように、職場（組織）における「仕事の専門化、分業化、成果主義（人事評価）の導入」は、同じ職場で働く人に対する不信感、警戒感を高める副作用が及ぼす職場の風土形成への影響が懸念される仕事のやり方である。

(3) 職場での自発的行動、調整から協働へのコミュニケーション

複数の人々が職場（組織）で協働するためには、自発的行動とお互いの行動の調整が必要である。それは仕事の分業化によって個人の職務範囲を明確に定めても、それぞれが担当する職務範囲の間には誰の役割にも属さない仕事が生じるからである。このような場合には、お互いの業務

範囲の隙間となった仕事を自発的にする（組織における向社会行動）ことが必要とされる。

また、職場での協働は、仕事を進めながら、お互いの役割や仕事の進め方を調整する必要性も生じてくる。協働という用語の意味は、「同じ目的のために、力をあわせて働くこと（三省堂国語大辞典）」である。したがって、協働は「作業する」ことだけへの協力を指すものではなく、その「作業が果たすべきこと」、つまり、作業するために目的共有への働きかけが必要となる。その働きかけが職場（組織）のコミュニケーションである。コミュニケーションをとおして、職場が目指す目標（目的）達成に向けてお互いの行動を自発的に調整することで協働性を高めていくこと、それが結果として生産性も高まっていくことになる。

（４）協働性を生み出す規範

協働という用語は、「まちづくり」の分野で行政や市民など異なるステークホルダーや住民同士がともに地域の問題を解決し、豊かな地域を創っていく文脈に好まれて用いられる。本稿では、複数の人間の関係性や関わりに着目して、職場（組織）で人と人がともに働く状況（関係）での協力・協同も含めて、複数の人間の関係性や関わりを扱う用語として協働を用いている。

中村（中村他 2010d）によると、職場における協働性は組織文化と関係しており、協働性を高めていくためには、職場内のネットワークや信頼関係、コミュニケーションや規範などの組織文化を改革していく必要がある。職場（組織）に協働的状況を創り出すためには、仕事のやり方に対する課題と職場（組織）内で仕事に取り組む人の意識（心理）的側面に対する課題の対処を具体化することが重要である。特に、心理的側面に対する改革には、ともに達成することを喜びとする意識づくりが必要な「適用を要する課題」であるので、そのような個々人の意識に大きく影響していくのが職場の規範^{注3)}である。この暗黙の決まりごとである職場の規範は、明文化されたルールや規則よりも、メンバーに規範に沿った行動をするように影響している。

5. まとめ

職場（組織）とは、時間をかけて全体として機能していく知恵を身に付けていく個（人）の「集まり」である。この職場（組織）に職員たちが望む中核的事柄がコミュニケーション（特に「人間関係」）である。しかし、仕事のやり方（専門化、分業化、成果主義、ITインフラの発達整備）によって生じた人の意識が、同じ職場で働く人に対する不信感や不満を抱かせ、協働をさらに阻害する職場の規範と風土を形成する職場（組織）における協働の阻害要因となっている。また、これまでのようなやり方で新たな取り組みによる対処が行われるならば、職場（組織）の目的達成の妨げである規範を放置した状態となる。仕事のやり方が招いた「適応を要する課題」であるこれらは、職場の協働性を生み出す意識（職場の規範・風土）をどのように促すのか、職場（組織）の思考様式の変容と職員の思考様式や行動習慣の変容を促す取り組みをどのように検討していくのかという、組織マネジメントに帰属する事柄であるという認識の有無が問われている。

本稿では、職場（組織）のコミュニケーションに関わる「適応を要する課題」の多くが組織マネジメントに帰属すると述べたが、それらは「適応を要する課題」がどのような事柄であるのかを含めて今後の研究課題である。

<注釈>

注1：調査票1～3は当該調査研究のために作成したものであると同時に、当該研究テーマに関連する学習教材（コンセンサス実習など）として法人Aの組織内研修において活用された。

注2：図3-2では（巻末資料；NTTdは複数回答可、法人Aの調査では項目の全てに順位づけするとしたので、上位2位まで項目ごとの集計値は用いた）結果を比較できるように作成した。

注3：規範とは、グループや組織に認められ、そのメンバーが従うことを要請される判断、態度、行動などの基準や枠組みで、そのグループや組織に固有の規則、慣習、制度、伝統などが含まれる。（吉森（1995）「集団規範」社会心理学用語辞典 改訂新版 北大路書房 p150）

<文献>

NTT データ経営研究所（2007）「ビジネスパーソンの就業意識調査」。

全国社会福祉協議会（2008）「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査（集計結果概要）」社会福祉制度・予算対策委員会施設部会。

R.Heifetz（1998）*Leadership Without Easy Answers*, Cambridge, MA: Harvard University Press

（=1996, 幸田シャーマン訳『リーダーシップとは何か！』, 産能大学 出版部.）

中村和彦他（2010a）「職場における協働の創生-その理論と実践-」『人間関係研究第9号』p4-5.

船木幸弘・山本はるか（2014）『対人コミュニケーションの自己検討・他者検討-女子大生のコミュニケーション2014年の様相-』人間生活学研究第22号, p2.

Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey（2009）（=2013, 翻訳 池村 千秋「なぜ人と組織は変わらないのか ハーバード流 自己改革の理論と実践」英治出版,p18）。

中村和彦他（2010b）「職場における協働の創生-その理論と実践-」『人間関係研究第9号』p10-11. p23.

貝沼知徳（2008）「社員が望む「仕事」, 「職場」, 「上司」とはどんなものか?」『情報未来No31』p62.

中村和彦他（2010c）『職場における協働性の創生-その理論と実践-』人間関係研究第9号 p3-4.

株式会社インソース HP、人的資源管理の流れ 「仕事の“分業”とその問題点」

http://www.insource.co.jp/contents/kan0801_1.html 2015.10.17.

三省堂国語大辞典（第六版）。

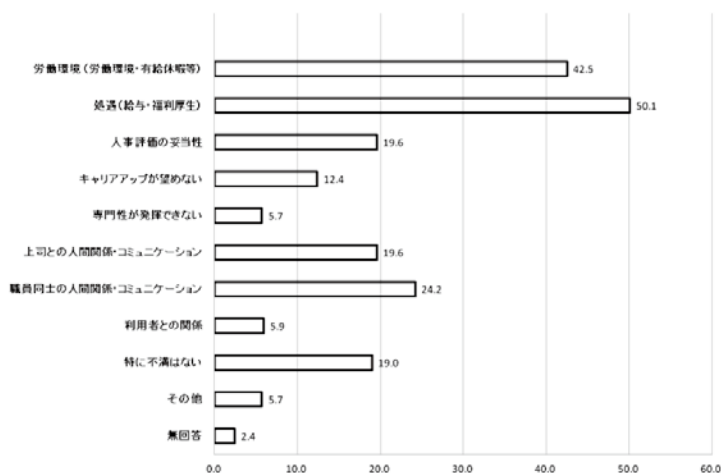
中村和彦他（2010d）『職場における協働性の創生-その理論と実践-』人間関係研究第9号, p23

ピーター・センゲ他（2003）『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社、監訳柴田正治／スコラコンサルト「学習する組織の本質」p41-45, 「学習する組織の構造」p50-62.

船木幸弘（2016）「職場のコミュニケーションと組織マネジメントの留意点」藤女子大学 QOL 研究所紀要 第11巻

《資料》

図表 職場での「不満」(複数回答) N=29,488



(出展:『社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査(集計結果概要)』,2008』 p100)

表 不満別(就業)継続意向

不満項目	全体計(人)	就業継続意向					
		現在の法人ですと働き続けたい	1,2年での転職を検討している	すぐではないが転職を検討している	わからない	無回答	
	29,488	11,458	2,479	5,968	9,005	578	
	%	100.0%	38.9	8.4	20.2	30.5	2.0
労働環境(労働環境・有給休暇等)	12,533	24.4	12.6	28.8	32.4	1.9	
待遇(給与・福利厚生)	14,771	26.7	11.6	28.2	31.5	2.0	
人事評価の妥当性	5,781	21.7	14.4	33.2	28.6	2.2	
キャリアアップが望めない	3,649	14.7	18.9	39.7	25.0	1.6	
専門性が発揮できない	1,689	14.1	19.5	37.7	26.1	2.7	
上司との人間関係・コミュニケーション	5,781	18.2	16.9	33.7	29.1	2.1	
職員同士の人間関係・コミュニケーション	7,149	28.4	12.4	26.2	31.2	1.8	
利用者との関係	1,754	25.6	14.0	26.5	32.3	1.7	
特に不満はない	5,617	71.0	1.1	4.0	22.6	1.4	
その他	1,680	28.8	12.6	25.9	29.2	3.6	
無回答	702	48.0	3.8	4.8	27.1	16.2	

職場に対して何を求めるか?

選択した(優先)順位ごとの人数

求める項目	優先順位							小計		
	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位			
人を育てる風土	5	1	2	8	38.1%	3	3	2	5	13
仕事の余裕	0	1	1	2	9.5%	8	2	3	6	19
仕事の役割や責任	1	7	4	12	57.1%	1	5	3	0	9
上司の頼もしさと信頼	2	6	2	10	47.6%	3	3	5	0	11
理解ある同僚・部下	0	2	2	4	19.6%	2	4	3	8	17
職場の雰囲気・コミュニケーション	7	2	5	14	66.7%	4	2	1	0	7
仕事の環境・体制	6	2	5	13	61.9%	0	2	4	2	8

【法人A職員98人】「上司に対して何を求めるか？」合計 1位～3位(2位)

「C. 同僚の立場や状況を受け止め理解しようとする」35.7 18.4 17.3= **71.4% (54.1%)**

「B. 同僚とのコミュニケーションを蜜にとる」17.3 21.4 17.3= **56.0% (38.7%)**

「A. 能力が高く、人間的魅力がある」17.3 12.2 13.3= **42.8% (29.5%)**

「E. 同僚に対する育成指導・コーチングを行う」14.3 12.2 19.4 = **45.9% (26.5%)**

「D. 同僚の成果や業績を評価する」6.1 17.3 18.4 = 41.8% (23.4%)

項目	1位	2位	3位	4位	5位	6位
能力が高く、人間的魅力がある	17.3	12.2	13.3	17.3	14	10
同僚とのコミュニケーションを蜜にとる	17.3	21.4	17.3	17.3	15.2	10.3
同僚の立場や状況を受け止め理解しようとする	35.7	18.4	17.3	17.3	9	8
同僚の成果や業績を評価する	6.1	17.3	18.4	23.5	20.4	9.2
同僚に対する育成指導・コーチングを行う	14.3	12.2	19.4	23	19	10
上司の目標設定や評価フィードバックを蜜に行う	14.3	12.2	19.4	17.3	19.2	27
上司・上司に対して「蜜」をとる	17.3	21.4	17.3	17.3	15.2	10.3

【法人A幹部24人】「上司に対して何を求めるか？」合計 1位～3位(2位)

「C. 同僚の立場や状況を受け止め理解しようとする」29.2 33.3 8.3= **70.8% (62.5%)**

「E. 同僚に対する育成指導・コーチングを行う」16.7 25 25= **66.7% (41.7%)**

「B. 同僚とのコミュニケーションを蜜にとる」4.2 25 8.3=37.5% (29.2%)

「D. 同僚の成果や業績を評価する」12.5 8.3 20.8= 41.6% (20.8%)

項目	1位	2位	3位	4位	5位	6位
能力が高く、人間的魅力がある	17.3	12.2	13.3	17.3	14	10
同僚とのコミュニケーションを蜜にとる	4.2	25	8.3	17.3	15.2	10.3
同僚の立場や状況を受け止め理解しようとする	29.2	33.3	8.3	17.3	9	8
同僚の成果や業績を評価する	12.5	8.3	20.8	23.5	20.4	9.2
同僚に対する育成指導・コーチングを行う	16.7	25	25	17.3	19	10
上司の目標設定や評価フィードバックを蜜に行う	14.3	12.2	19.4	17.3	19.2	27
上司・上司に対して「蜜」をとる	17.3	21.4	17.3	17.3	15.2	10.3

「職場」に強く望むことは？

幹部研修（平成25年1月予定）の「研修内容」企画検討の参考にしたいので、幹部研修の参加予定者は、つぎの設問に回答してください。

この回答は集計し、当日の講師が結果を研修会（導入）話題にする予定です。

なお、期日までに回収しますので、法人事務局へ提出してください。

あなたの職場のことについて

「あなた自身は、「職場」に対して何を強く求めますか？（複数回答可）」

という質問についての貴方の考えは、どのような回答になりますか？

（どれも重要なことで、人によって異なると考えられますが、）

次に挙げる6つのうち、最も強く望みたいと思うものを1、以下（同じ順位はつけない）順に、2、3、・・・7を最も弱いとして、各項目の左_____（線上）に項目の順位を記入してください（理由の記載が余白にあっても良い）。

《質問》

_____ 人を育てる風土があること

_____ 各自が余裕をもって仕事に取り組んでいること

_____ 仕事上の役割や責任が明確であること

_____ 信頼でき、頼もしい上司がいること

_____ 自分を理解してくれる同僚や部下がいること

_____ 職場の雰囲気がよい／コミュニケーションが良好であること

_____ 仕事をする環境や体制が十分に整っていること

調査票 2

「上司」として強く望むことは？

リーダー研修(平成25年6月予定)の「研修内容」検討企画の参考にしたいので、参加予定者は、つぎの設問に回答してください。

この結果は集計し、当日の講師が研修会当日の(導入)話題にする予定です。なお、期日までに回収しますので、法人事務局へ提出してください。

Q:あなたは、現在職場の中で「仕事に対するモチベーション」は高い方だと思いますか？

_____高い方だと思う _____どちらともいえない _____低い方だと思う

Q:現在の法人(組織)における、あなたの評価(査定結果)はどのレベルですか？

_____上位レベル _____中位レベル _____下位レベル _____わからない

あなたの職場の同僚(部下)にとって

「あなたは、「上司」について何を強く望みますか？(複数回答可)」
という質問について当人・同僚の回答は、どのように考えられますか？
(どれも重要なことで、人によっては異なると考えられますが、)

次の《質問》のうち、同僚(部下)から最も多く挙げられると思うものを1とし、以下(同じ順位はつけない)順に、2、3、4、5、6、7(最も少ない)として、各項目の順位を項目の左_____ (線上)に記入してください。

《質問》

- _____ 能力が高く、人間的に魅力があること
- _____ 同僚(部下)とのコミュニケーションを密にとること
- _____ 同僚(部下)の立場や状況を理解しようとする事
- _____ 同僚(部下)の成果や業績を正當に評価すること
- _____ 同僚(部下)に対する育成指導・コーチングをしっかりと行うこと
- _____ 業務の目標設定や評価のフィードバックを適正に行うこと
- _____ 最上部の上司に対して交渉力を持つこと

職員として「上司」に強く望むことは？

法人内研修（平成 25 年 6 月・11 月予定）の企画検討の参考にしたいので、参加予定者は、つぎの設問に回答してください。

この結果は集計し、当日の講師が研修会当日の（導入）話題にする予定です。なお、期日までに回収しますので、法人事務局へ提出してください。

あなたの職場の上司（又は同僚）が回答する場面を想像してください。

「あなたは、『上司』として何が強く求められていますか？（複数回答可）」という質問に対して、現在はどうのように回答すると考えられますか？

（どれも重要なことで、人によっては異なると考えられますが、）

このときに 次に挙げる 7 つのうち、最も多く挙げられると思うものを 1 とし、以下（同じ順位はつけない）順に、2、3、・・・7 を最も少ないとして、各項目の順位を項目の左 _____（線上）に記入してください。

集計結果は、講師が研修会当日の（導入）話題にする予定です。

《質問》

- _____ 能力が高く、人間的に魅力があること
- _____ 同僚（部下）とのコミュニケーションを密にとること
- _____ 同僚（部下）の立場や状況を理解しようとする事
- _____ 同僚（部下）の成果や業績を正當に評価すること
- _____ 同僚（部下）に対する育成指導・コーチングをしっかりと行うこと
- _____ 業務の目標設定や評価のフィードバックを適正に行うこと
- _____ その上の上司（最上級幹部）に対して交渉力を持つこと