

4 働き方の多様性と職場における適切なコミュニケーションに関する研究

堀下 智子

1 はじめに

コロナ禍において、テレワークやオンラインツールの使用等、働き方が大きく変化しました。それに伴って、職場でのコミュニケーションの方法や頻度も変化しています。この変化は、職場での人間関係や仕事の効率に影響を与えている可能性が考えられます。

そこで本研究では、コロナ禍によるテレワーク導入から約 2 年の時点でのテレワーク実態を調査しました。そして、コミュニケーションの変化による職場での人間関係や仕事の効率への影響をどう捉えているかを調べました。また、これらの影響の捉え方の違いとテレワークの実態との関連を明らかにしました。

本報告では、これらの調査結果の一部を報告します。

2 内容

一般の社会人を対象に、以下の方法でアンケート調査を実施しました¹⁾。なお、実験の方法については、事前に実験等倫理委員会の承認を得ました。

(1) 実施期間・方法

2022 年 3 月 web 調査会社を利用したオンラインアンケート調査

(2) 回答者

以下の条件を満たす 20～59 歳の公務員または会社員（正社員・一般社員クラス）

- ・一都三県および大阪府在住
- ・勤続年数が 4 年以上
- ・協働年数 1 年以上の上司がいる
- ・調査時点でのテレワーク頻度が週 3 日以上（テレワーク群：309 名）または月 1～2 回以下（出社群：309 名）
- ・コロナ禍以前にはおおむね出社していた（テレワーク頻度が月 1～2 回以下）

なお本報告では「テレワーク群」についての結果を報告します。

(3) 質問内容（一部）

① コミュニケーションの変化による影響の捉え方

2021 年 12 月に、「調査時点でテレワークが概ね週 2 回以上の人」を対象に web 調

査を実施しました。その中で、コロナ禍前のテレワーク頻度が月 1～2 回以下であった人に対して、「テレワークによって職場でのコミュニケーションがどのように変化し、その結果どのような影響があったか」について自由記述で回答を求めました。

このうち「影響」に関する自由記述を 4 名の研究員で分類・整理した結果、ポジティブに捉えた意見（19 項目）とネガティブに捉えた意見（19 項目）に分けられました。これらの「影響」に関するポジティブ・ネガティブそれぞれ 19 項目について、どの程度あてはまるかを 5 段階評価で質問しました。

② テレワークの実態

- ・仕事のテレワークへの適性

仕事がテレワークに適している程度

- ・テレワークへの納得感

テレワークの頻度やタイミングに納得できている程度

- ・職場のサポート

職場・組織がテレワークのための環境を整えている程度

- ・上司のサポート

上司がテレワークに理解がある程度

3 結果

(1) 影響の捉え方

ポジティブ・ネガティブそれぞれ 19 項目について、共通した特徴を持つ項目同士をグループ化しました。その結果、ポジティブ・ネガティブそれぞれ「対人」の特徴を持つ項目と、「効率」の特徴を持つ項目にグループ化することが出来ました。それぞれの対人・効率に分類された項目の一部を、表 1 に示します。

表 1 テレワークによる対人面・効率面の影響（一部）

	ポジティブ	ネガティブ
対人	コミュニケーションが活発になった 情報を共有しやすくなった 気軽な相談がしやすくなった	意思疎通しにくくなった 相手の状況が分かりにくくなった 人間関係が希薄になった
効率	仕事の効率が上がった 無駄な仕事が減った 集中して仕事出来るようになった	仕事に関して手間が増えた 仕事の効率が下がった スピード感が落ちた

また、回答を1点（あてはまらない）～5点（あてはまる）として点数化し、対人ポジティブ、対人ネガティブ、効率ポジティブ、効率ネガティブのそれぞれの得点（対人P得点、対人N得点、効率P得点、効率N得点）を算出しました。そして、この得点をもとに分析を行い、回答の傾向が類似した人同士をグループ化しました。その結果、対人・効率それぞれ2つのグループに分類することができました。それぞれのグループの得点の平均値と特徴を表2に示します。

表2 対人・効率のグループごとの得点と特徴

対人		ポジティブ (P)	ネガティブ (N)	特徴
第1グループ	(208名)	1.45	1.84	PNいずれも低く感じている
第2グループ	(101名)	1.95	3.51	ネガティブな影響を高く感じている
効率		ポジティブ (P)	ネガティブ (N)	
第1グループ	(101名)	3.38	1.25	ポジティブな影響を高く感じている
第2グループ	(208名)	1.98	2.16	PNいずれも低く感じている

この結果から、テレワークによってコミュニケーションの方法や頻度が変化したことをどのように捉えているかについては、個人差があることが分かりました。

(2) 影響の捉え方の違いと、テレワークの実態との関係

(1)で分類した対人・効率のそれぞれ2つのグループに分類された人々の特徴を明らかにするため、「テレワークへの職場のサポート」「テレワークへの上司のサポート」「テレワークへの適性」「テレワークへの納得感」についてグループ間で比較しました（表3）。

表3 テレワークの実態のグループ間での比較

	対人			効率		
	第1グループ	第2グループ		第1グループ	第2グループ	
職場のサポート	4.09	3.87	*	4.18	3.94	*
上司のサポート	3.92	3.80		3.98	3.83	
テレワークへの適性	5.07	4.62	**	5.32	4.73	*
テレワークへの納得	4.18	3.70	**	4.17	3.96	**

※「テレワークへの納得」のみ6件法、他は5件法

※ *: $p < .05$, **: $p < .01$ (太字は有意に高かったもの)

その結果、「テレワークへの職場のサポート」「テレワークへの適性」「テレワークへの納得感」の3つの項目について、対人・効率ともに、第1グループが第2グループより得点が高いことが分かりました。上司のサポートについては、対人・効率ともにグループ間で統計的な差はありませんでした。

この結果から、以下のことが示唆されます。

- ・「対人面でネガティブな影響を感じている人」は、職場からのサポートやテレワークへの仕事の適性、テレワークへの納得感を比較的「低く」感じている。
- ・「効率面でポジティブな影響を感じている人」は、職場からのサポートやテレワークへの仕事の適性、テレワークへの納得感を比較的「高く」感じている。

4 まとめ

テレワークの実施は、対面の場合に比べて、オンラインツールの利用の増加や会話の量の減少等、方法や量・頻度の面で違いがあります。その違いが与える影響については、テレワークに関する様々な先行研究でも調査されていますが、良い影響と悪い影響のいずれも存在することが指摘されています²⁾。

今回の調査では、テレワークによるポジティブな影響とネガティブな影響をそれぞれ別に測定し、対人面・効率面それぞれでポジティブな影響・ネガティブな影響の感じ方に個人差があることを明らかにしました。また、その違いによって、テレワークの実態に違いがあることが明らかになりました。

テレワークによる悪い影響を感じにくく、良い影響を感じやすくするために、仕事の仕組みや制度、上司の理解やサポート、納得感を高める工夫など、マネジメント面から対応できる可能性があることが示唆されました。

【参考文献】

- 1) 堀下智子. テレワークによる職場コミュニケーションの変化が対人関係・仕事の効率に及ぼす影響. 産業・組織心理学会第37回大会発表論文集, 2022.
- 2) 後藤学・濱野和桂. 新型コロナウイルス感染症流行下でのテレワークの実態に関する調査動向. INSS JOURNAL. 27, pp. 252-274, 2020.