

# 組織内インフォーマル・コミュニケーションが果たす役割の追究

コミュニケーションチーム

栗田光貴, 岡田英恵, 川口茉莉, 永田なつき, ユレイトウ

本プロジェクトでは、イノベーション(組織内の創造的なアイデアの実装)を生み出すきっかけとなる、組織内でのインフォーマル・コミュニケーション(以下、IFC)について考察した。菅公学生服株式会社本社の社員を対象とし、組織内でのコミュニケーションに対する意識調査を実施したところ、対象者の約90%はコミュニケーションの重要性を認識していることや、約55%が組織内でのコミュニケーションに満足していないということが明らかになった。また、福田(2019)が組織内でのIFCの活性化が組織全体のイノベーションを生み出すきっかけとなることを報告していることから、組織内でのIFCを促進するツールとしてSoup!を作成し、使用感や組織内でのコミュニケーションについての再調査を行った。対象者の約60%が社員同士の情報に興味を持つことがわかり、コミュニケーションの主な障壁は心理的安全性に起因することが考えられた。今後の展望として、菅公におけるSoup!の改善や学校向けのコミュニケーション促進ツールの提案、IFCと心理的安全性との関連性の更なる調査を進めたい。

**Keywords** : インフォーマル・コミュニケーション, イノベーション, 心理的安全性

## 1. プロジェクトの目的と背景

近年、文部科学省により、新学習指導要領の改訂や中央教育審議会(2021)による『令和の日本型教育』の構築を目指して(答申)<sup>1)</sup>が出されるなど、時代の変化に伴う変革が進められており、学校は大きな転換点を迎えている。一方、文部科学省(2013)<sup>2)</sup>は、特に教員のメンタルヘルスに着目し、職場の雰囲気が良好でないと感じる割合が、教諭等は校長や副校長・教頭に比べ比較的大きいことを調査・報告している。「チーム学校」を掲げて新しい教育に取り組むのであれば、良好な職場の雰囲気を形成することは欠かせない。我々は、職場の良好な雰囲気を形成するために、組織内のコミュニケーションの重要性に着目した。組織内のコミュニケーションの重要性は学校に限った話ではなく、様々なコミュニティで同様である。特に、近年、地域コミュニティの希薄化や新型コロナウイルス感染症によるコミュニケーション様態の変化、働き方や生き方に対する価値観の多様化など、様々な社会状況の変化により、コミュニケーションが重視されるようになってきている。変化に対応させながら、組織内におけるコミュニケーションを充実させることが、組織内にイノベーションを生み出す土台づくりになると我々は考えた。イノベーションが「組織内の創造的なアイデアの実装」と定義づけられる<sup>3)</sup>ことから、イノベーションの実現には、組織内でのコミュニケーションの充実が重要だと考える。コミュニケーションには、会議等で必要とされるフォーマル・コミュニケーション(以下、FC)と、時間や話題の決まっていない偶発的に発生するインフォーマル・コミュニケーションの2種類がある。

福田(2019)<sup>3)</sup>は、インフォーマルな人間関係が集団活動に影響を与えることや、IFCによってイノベーションや業務効率の改善が見られたことを報告している。IFCの充実には、学校だけでなく企業や地域コミュニティなど地域社会に存在する多様な組織でのコミュニケーションが引き起こす諸課題とも関連するのではないかと考える。

また、ご協力いただいた菅公学生服株式会社(以下、菅公)の社員への聞き取りから、イノベーションを生み出すためのコミュニケーションの必要感や、組織内でのIFCが活性化されていない現状を把握できたことも踏まえ、イノベーションを生むための根底にあるIFCに注目した。IFCが活性化することで組織内でのコミュニケーションの充実を図り、菅公社内での一層のイノベーションを生むための可能性を探ることを本プロジェクトの目的とした。

## 2. 方法

主に以下の3つの方法で、IFCを含むコミュニケーションの活性化について調査した。

### 2-1 コミュニケーションへの意識調査

#### 2-1-1 対象者

菅公本社に勤務している社員131名。

#### 2-1-2 アンケート作成について

吉田、高野(2018)<sup>4)</sup>の「組織風土尺度」の項目を参考にし、5段階リッカート尺度による36項目で構成した。Google Formを用いて実施した。質問項目は主に以下の通りである。

- ・所属部署と勤続年数
- ・コミュニケーションの必要性に対する意識
- ・社内外で参加しているコミュニティ

- ・価値観(仕事や人生について)
- ・同僚との関係などについての意識
- ・組織内でのコミュニケーションの発生頻度
- ・組織内コミュニケーションに対する満足度

## 2-2 本社訪問

「2-1. コミュニケーションへの意識調査」の結果をもとに、菅公本社において主に以下の3点を観察した。

- ・組織内でのコミュニケーションの様子
- ・リフレッシュスペース等の活用の様子
- ・デスク配置

## 2-3 IFC 促進を目指した介入

### 2-3-1 対象者

2-1 の対象者から調査に対応頂いた19名。

### 2-3-2 Soup!の実施手順

2-1 の結果をもとに、菅公本社でのIFCの促進のためのツールを試行的に開発した(以下、Soup!)。Soup!には、「占い」「誕生日が近いメンバー」「メンバーリスト」の3つを掲示し、対象者が自由に閲覧できるようにした。

特に「メンバーリスト」については、以下のような社員一人一人の基本的な情報を記載し、相互の情報を知ることができるページを作成した。

- ・名前
- ・モットー
- ・出身地
- ・所属部署等
- ・誕生日
- ・入社日
- ・趣味
- ・個人が分かる画像
- ・自己紹介

### 2-3-3 事後アンケート

対象者に、Soup!の使用感や更なる組織内でのコミュニケーションについて、主に以下の内容を全19問のアンケートによって調査した。

- ・所属と勤続年数
- ・Soup!の使用感・印象に残ったもの
- ・Soup!がコミュニケーションを促す可能性の有無
- ・既存の社内SNSへの興味関心
- ・菅公本社内のコミュニケーション状況
- ・コミュニケーションの取りづらさに対する感じ方とその原因
- ・フリーアドレス化したデスク配置への所感
- ・Soup!に記載して欲しい情報 など

## 3. 結果及び考察

### 3-1 コミュニケーションに対する意識調査

2-1 の意識調査の前に社員への聞き取り調査を複数回行い、主に以下の現状を把握した。

- ・業務が部署内で完結する場合もあるため、組織内のコミュニケーションがFCに留まっている。
- ・勤務時間内では偶発的なコミュニケーション(IFC)が生まれにくい。

- ・フリーアドレス化後も部署を越えたコミュニケーションが難しい。
- ・新型コロナウイルス感染症による、(主にリモートワークに関する)コミュニケーションへの不満感。
- ・身近なコミュニケーションがイノベーションを生む可能性に期待感がある。

これらを念頭に、IFCを含めた自然なコミュニケーションが取れる組織内での仕掛けのために必要な情報を得るために意識調査を行なった。その結果を以下に示す。

図1の各項目間の相関係数(表1)やクロス集計(表2)等の結果から以下の考察を行った。(28)、(29)、(32)において、表2や表3からは、社内におけるFCは比較的活発に起きており、業務への達成感や満足感につながっていることが明らかになった。

(6) 会社において、あなたが安心して話すことのできる社員はいますか。
(11) あなたは現在関わりの濃い(あるいは関わりのない)同僚について、以下のことをもっと知りたいと思いませんか。
(a) その同僚がどんな仕事をしているか
(12) あなたは現在関わりの濃い(あるいは関わりのない)同僚について、以下のことをもっと知りたいと思いませんか。
(b) その同僚がどのような思いで仕事をしているか
(17) あなたには興味や趣味・関心などを共有できる同僚がいますか。
(18) あなたが実現したい目標ができた時、協力してくれる社員や環境はありますか。
(28) 職位や経歴に関係なくオープンに自分の意見を述べ、ディスカッションする雰囲気がありますか?
(29) 周囲に向上心の高い人が多く、互いに刺激し合っていると思いませんか。
(32) 仕事にやりがいがあり、達成感や満足感を感じていますか。
(33) 皆が前向きになれるような雰囲気を作るように努力していますか。

図5 質問項目(一部抜粋)

表5 質問項目ごとの相関係数

相関を分析した質問項目	相関係数	相関を分析した質問項目	相関係数
(6)-(17)	r=0.319	(28)-(32)	r=0.371
(18)-(28)	r=0.477	(6)-(33)	r=0.438
(28)-(29)	r=0.452	(11)-(12)	r=0.517

表2 各項目間のクロス集計の結果

(6)	1	15%	15%	38%	(18)	1	5%	13%	62%	(6)	1	6%	10%	52%
	0	10%	8%	5%		0	5%	5%	5%		0	2%	7%	14%
	-1	5%	1%	3%		-1	3%	0%	2%		-1	5%	2%	2%
		-1	0	1			-1	0	1			-1	0	1
		(17)					(28)					(33)		
(11)	1	4%	14%	59%	(28)	1	6%	17%	47%	(28)	1	5%	12%	52%
	0	2%	16%	4%		0	4%	8%	6%		0	5%	5%	11%
	-1	1%	0%	1%		-1	8%	1%	3%		-1	5%	2%	5%
		-1	0	1			-1	0	1			-1	0	1
		(12)					(29)					(32)		

※「1」は肯定的回答(非常にそう思う、ややそう思う)、「0」は「どちらでもない」、「-1」は否定的回答(あまりそう思わない、全くそう思わない)の割合を示している。

表3 項目単独の回答の割合

	非常にそう思う	ややそう思う	どちらでもない	あまりそう思わない	全くそう思わない
(6)	17.6%	50.4%	22.9%	8.4%	0.8%
(11)	21.4%	55.0%	22.1%	1.5%	0.0%
(12)	19.1%	44.3%	29.8%	3.1%	3.8%
(17)	9.2%	37.4%	22.9%	28.2%	2.3%
(18)	21.4%	58.0%	15.3%	4.6%	0.8%
(28)	16.8%	52.7%	18.3%	11.5%	0.8%
(29)	8.4%	47.3%	26.0%	18.3%	0.0%
(32)	15.3%	52.7%	19.1%	10.7%	2.3%
(33)	16.0%	55.7%	21.4%	6.9%	0.0%

これらの項目と(6)、(17)、(18)は社内における心理的安全性に関連した設問である。Edmondson(1999)<sup>5)</sup>は、心理的安全性とはお互いの意見や感情を気兼ねなく発言できる雰囲気があり、同僚に助けを求める、自身の失敗を認める、新しいアイデアや疑問・懸念を表明するといった行動に対し、他のメンバーから拒絶や制裁を受けることはない信じられる場合に存在する概念であると定義づけている。(18)-(28)から、FCが活発に起こることによる業務への達成感や満足感が生まれている現状が明らかになったが、(6)-(17)からは、菅公社内において心理的安全性が醸成されているもののIFC発生には至っていない可能性も明らかになった。(33)-(6)についても、社内におけるFC発生に至る心理的安全性は醸成されており、社内において前向きな雰囲気をつくろうと努力している社員が一定数いる割には、趣味関心に関わる(17)の否定的回答が一定数あることから、IFCの発生が弱いことが推察される。これは、IFCの重要な役割について社員が認識していないことや、認識する機会がほとんど無いことが原因であると考えられる。ここで、FC発生に必要な心理的安全性の水準とIFC発生に必要な心理的安全性の水準には違いがあると我々は推察する。FC発生には、心理的安全性に加え、コミュニケーション自体が業務に直結するというコミュニケーションへの強制力のようなものが働くため、心理的安全性の水準自体はさほど気にならない。しかし一方で、IFC発生にはそのような強制力が働かない場合が多いため、心理的安全性がFCよりもはるかに高い水準で必要とされるのではないかと考える。したがって、菅公社内におけるIFC発生には、心理的安全性が現状以上に求められると考えられる。また、菅公社内において現状IFCが起こっていないということは、イノベーションが起こらないこととも関連するため、菅公のイノベーション及びコミュニケーションへの問題意識や福田の報告と合致する。(11)-(12)につい

て、対象者はかかわりの浅い同僚にも関心があることがわかるが、仕事への思いよりも業務内容への関心の方が強い傾向が見られた。このことは、かかわりの浅い同僚とのIFCが生み出されにくいことも示していると考ええる。

上記の分析結果から、菅公本社において、組織内での心理的安全性は比較的高く、FCが活発に生まれ、業務に関連する協力体制が比較的取りやすいという現状が明らかになった。また、自発的なコミュニケーションへの意欲が高い社員が多く、親密性の高い同僚を持つ社員が多いこともわかった。しかし、組織内で発生するコミュニケーションはFCが多く、IFCに関しては発生しにくい傾向がある。その理由として、IFC発生に必要な心理的安全性の水準はFC発生に必要な心理的安全性の水準よりも高く、菅公社内においてIFCに至る心理的安全性が一定の水準に達していないからであると推察する。また、自由記述などから、非活発なIFCが時に業務に支障をきたすと自覚している社員がいることも明らかになった。これらを踏まえ、組織内でのIFC発生に必要な心理的安全性を醸成し、IFCを生み出すためのアプローチを考えることとした。そして、アプローチ実施に伴い、社員によるIFCの重要性への社員の理解度を向上させることも期待する。

### 3-2 本社訪問

- 菅公本社では、主に3点を観察することができた。
- 1) 組織内の雰囲気は3-1の結果以上に良いという印象を持った。
  - 2) 2022年7月からフリーアドレス化されていても暗黙の了解で部署ごとに座る場所が決まっており、IFCが起こりにくい。
  - 3) リフレッシュスペースなど業務に直接関連しない空間をより有効に活用できる可能性。

意識調査と本社訪問の結果を踏まえ、組織内でのIFC発生に必要な心理的安全性の醸成が特に必要であることと、心理的安全性は「社員同士のパーソナルな部分が相互に気になる」状態をつくることによって醸成されると考えた。次節では、その観点からSoup!の可能性について考察する。

### 3-3 IFC促進を目指した介入

今回の介入は、Soup!の「メンバーリスト」に、実在の社員の情報よりも架空の社員の情報を多く記載したうえで進めた。Soup!の使用感およびコミュニケーションへの意識の再調査の結果は、Soup!のトピックの中で最も好印象に残ったものとして、対象者の58%が「メンバーリスト」を挙げた。また、対象者の68%がSoup!により組織内でのコミュニケーションを取りたくなったと回答し、52%がSoup!によ

り普通の社内で同僚のことを思い出すきっかけになると回答した。また、68%は社内でコミュニケーションを取りづらいつと感じる瞬間があり、その要因として親密性にかかわる項目が挙げられた。2022年7月にフリーアドレス化されたことに関して、対象者の約72%がどちらでもない・変わっていないと回答した。

結果を踏まえ、架空の社員の情報が多いながらも Soup!は IFC 発生に必要な心理的安全性の醸成および IFC 活性化のための一助になる可能性が示唆された。3-1 から菅公社員はコミュニケーションの重要性を感じているが IFC への理解度があまりないことや、特にかかわりの浅い社員との IFC を含めたコミュニケーションの活性化を望んでいることが明らかになったため、Soup!はコミュニケーションにおける有効なツールになり得ると考えられる。Soup!を実装することでより心理的安全性が醸成され、コミュニケーションの発生および組織全体のイノベーションにつながるのではないかと考える。

また、介入に際して Soup!へ導入することができなかったこととして、コミュニケーションに消極的な社員層へのアプローチが挙げられる。アプローチの手段として、個人の出勤状況や社内プロジェクトの可視化を検討していたが、既存の社内情報サイト等との兼ね合いもあり、今回は導入することが叶わなかった。先述したような業務内で使うツールと組み合わせ、社員のパーソナリティに依存しない、誰もがより自然に使用できるツールにしていく必要があると考える。さらに、「メンバーリスト」等に自分の趣味などを書き込む際の心理的安全性を確保することができていたのが課題として残された。「メンバーリスト」に記載する情報を精査することで、社員の Soup!使用に対する心理的負担を軽減することができると考えられる。

#### 4. 今後の展望

現在、Soup!に関しては予備的な調査の段階であり、菅公社内での実装に耐えうるように精度を上げる必要がある。Soup!は、利用者の互いの心理的安全性を高め、特にパーソナルな情報をより多く必要とする IFC の促進を目指し、最終的にはコミュニケーションの活性化および組織内のイノベーションに寄与できると考える。今後は1.プロジェクトの目的と背景で述べたような地域コミュニティ、学校の職員室、その他のコミュニティなど、様々な組織でも使うことのできる Soup!のようなコミュニケーション活性化ツールの実装について検討し、ツール自体の汎用性を高めていきたい。また、社員への聞き取りから、コミュニケーションを生むためのリフレッシュスベ

ース等の活用や、環境デザイン等の工夫など、社内の環境に介入できる可能性も示唆された。3-2 の調査でフリーアドレス化の現状を把握することができた。石川、楠見 (2020) <sup>6)</sup>はオフィスの空間レイアウトや開放性等が職場の社会的環境に影響し、社会的環境の変化が対面コミュニケーションに影響する可能性を言及していることから、Soup!だけでなくデスク配置等の環境整備などによっても心理的安全性を向上させ、コミュニケーションの活性化を図ることができると考える。特に、対面空間とサイバー空間の両方の仕掛けを連動させる方法を模索するなど、リモートワークへの対応も必要だと考えている。

#### 謝辞

本プロジェクトを進めるにあたり、多大なるご協力を頂いた菅公学生服株式会社の修行啓輔様、古江誠様、長谷川敦様並びに社員の皆様、熱心にご指導くださいました稲田佳彦先生、清田哲男先生をはじめとした岡山大学大学院教育学研究科教育科学専攻の先生方に深く感謝申し上げます。

#### 参考文献

- 1) 中央教育審議会「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協同的な学びの実現～(答申)」、2021、中教審 228 号。
- 2) 文部科学省、「教職員のメンタルヘルス対策について(最終まとめ)」、2013(参照:2023年2月5日)([https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2013/03/29/1332655\\_03.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2013/03/29/1332655_03.pdf))。
- 3) 福田 政紀「インフォーマル・コミュニケーションの活発化による従業員の創造性向上に関する実証分析」2019、立教ビジネスデザイン研究誌、第16号、61-73 頁。
- 4) 吉田佳絵、高野研一「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」、2018、日本経営工学会論文誌、第69巻1号、1-20 頁。
- 5) Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- 6) 石川敦雄、楠見孝「オフィス環境デザインがコミュニケーションに対する期待に及ぼす影響」2020、日本感性工学会誌、第19巻2号、135-143 頁。