

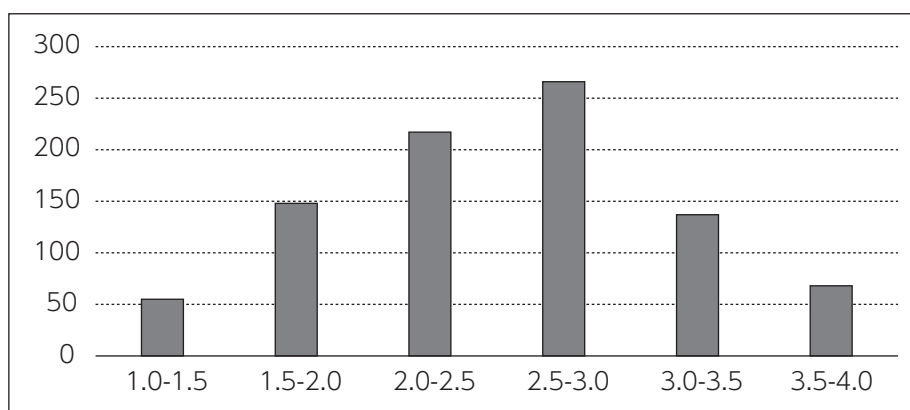
(3) コミュニケーションの良好さと成果の関係性

本節では、第1節で挙げた第2の問いである「職場のコミュニケーションは成果等にどのような影響を及ぼしているのか？」を取り上げる。コミュニケーションの良好さが成果を左右する諸変数とどのような関係にあるかを確認していくが、ワーク・エンゲージメント、仕事の自分事化、知識所在の共有という3つの変数を、成果に大きな影響を与えるものとして取り上げる。

①ワーク・エンゲージメント

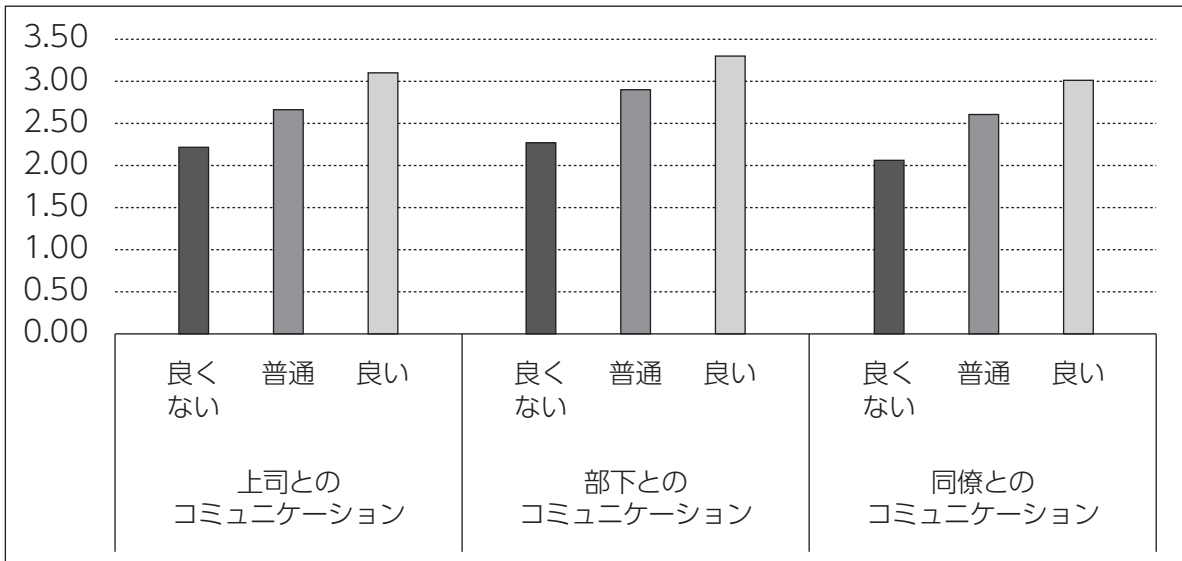
ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている」程度を指す。測定に使用したのは、「自分の仕事に誇りを感じる」、「仕事をしていると、つい時間を忘れてしまう」、「職場では、元気が出て精力的になるように感じる」の3項目で「1. 該当しない」～「4. 該当する」の4点尺度を用いた。これらの3項目の点数の平均値を取り、回答者のワーク・エンゲージメントとした。最大値4、最小値1になるが、平均値は2.65(標準偏差0.69)であった。その分布は図表3-3-1の通りである。なお、上司層と部下層毎に見ると、上司層の平均値が2.91、部下層の平均値が2.58と上司層の方が高い傾向が見られた。

図表 3-3-1 ワーク・エンゲージメントの分布



次に、コミュニケーションの良好さとワーク・エンゲージメントの関係性を示す。具体的には、コミュニケーションの良好さが「良い」「普通」「良くない」という3つの群ごとのワーク・エンゲージメントの平均点数を算出している。図表3-3-2に示されているよう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おいても、正の関係が見いだされる。いいかえれば、コミュニケーションが良好であるほど、ワーク・エンゲージメントが高いことがわかる。

図表 3-3-2 ワーク・エンゲージメントとコミュニケーションの良好さの関係

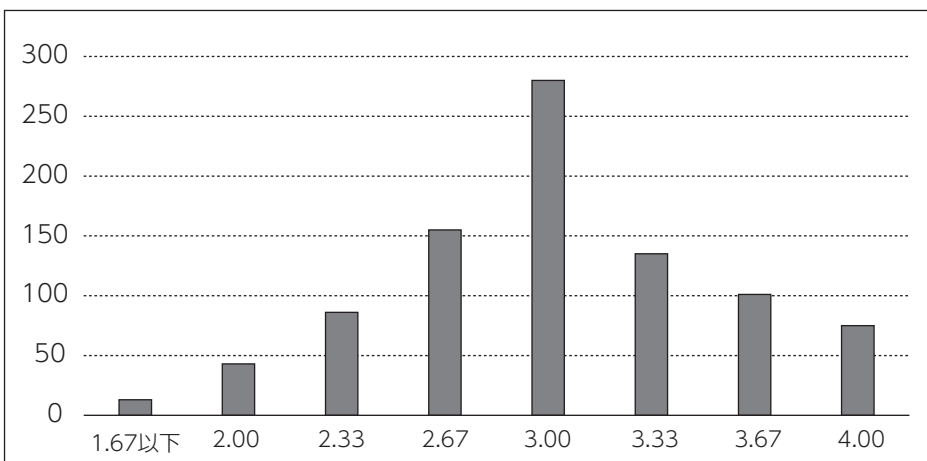


②仕事の自分事化

仕事の自分事化とは、主体的に仕事や職場の人間関係に変化を加え、自らの仕事を意味づけしていくことである。学術的にはジョブ・クラフティングという用語を当てられ、近年急速に研究が進展している。そうした研究では、仕事の自分事化を行うことで、職務パフォーマンスやワーク・エンゲージメントに正の影響を及ぼすことが明らかになっている

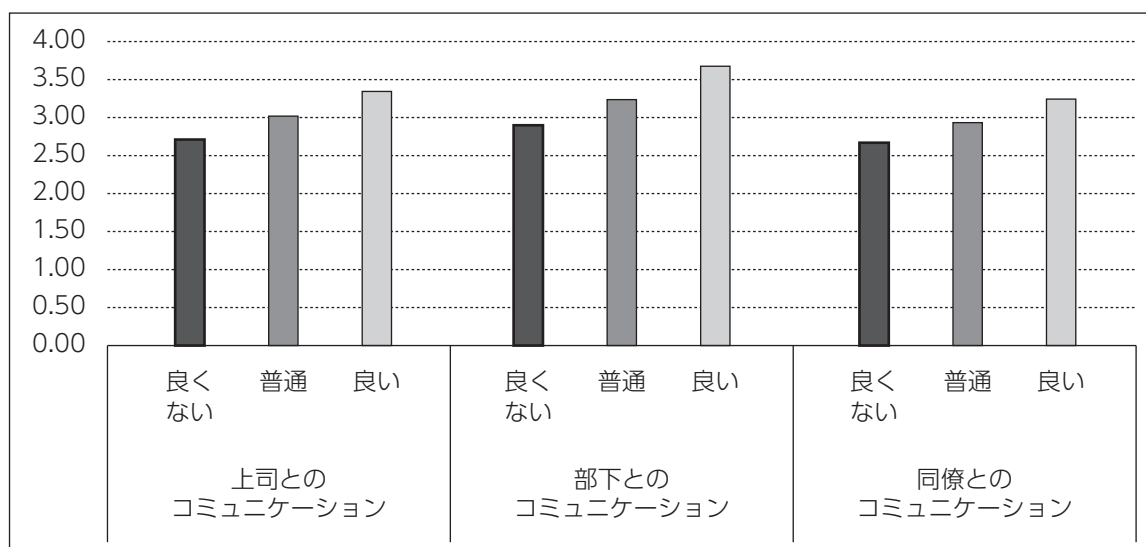
測定に使用したのは、「仕事をよりよくするために、新しいアプローチを取り入れている」、「仕事上で関わる人々のことを良く知ろうとしている」、「自分の仕事のもつ社会的な意義について自覚しようと努めている」の3項目で、「1. 該当しない」～「4. 該当する」の4点尺度を用いた。これらの3項目の点数の平均値を取り、「仕事の自分事化」の得点として算出した結果、平均値は 3.01(標準偏差 0.54)であった。その分布は図表 3-3-3 の通りである。なお、上司層と部下層毎に見ると、上司層の平均値が 3.29、部下層の平均値が 2.95であった。

図表 3-3-3 仕事の自分事化の分布



コミュニケーションの良好さと仕事の自分事化の関係性についても、ワーク・エンゲージメントを扱ったときと同様に、コミュニケーションの良好さが「良い」「普通」「良くない」という3つの群ごとの平均点数を算出している。図表 3-3-4 に示されているよう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おいても、コミュニケーションが良好であるほど、仕事の自分事化を行っていることがわかる。

図表 3-3-4 仕事の自分事化とコミュニケーションの良好さの関係



③「知識所在の共有」

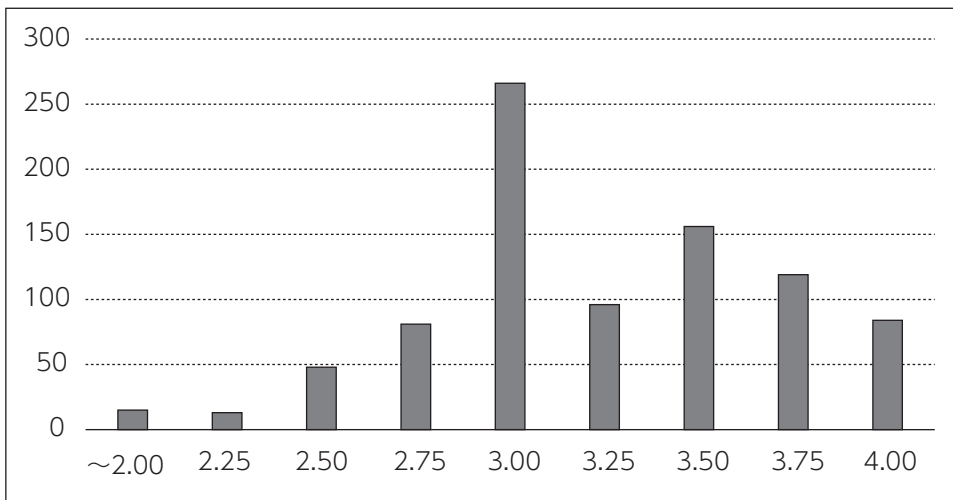
「知識所在の共有」とは、誰が何を知っているか (Who knows what) を共有している程度のことである。学術的には、ここでいう知識所在の共有はトランザクティブ・メモリーと呼ばれ、チーム (部署) のパフォーマンスや創造性、満足感に影響を及ぼすことが知られている。

「知識所在の共有」については、学術研究で用いられる測定尺度を活用し、図表 3-3-5 の7つの項目を測定に用いた。他の多くの項目同様、「該当する」～「該当しない」の4件法を用いているため、以下の7項目の平均を算出したが、その分布を示したものが図表 3-3-6 である。なお、回答者全体の平均は 3.13 (標準偏差 0.46) であった。

図表 3-3-5 「知識所在の共有」の質問項目

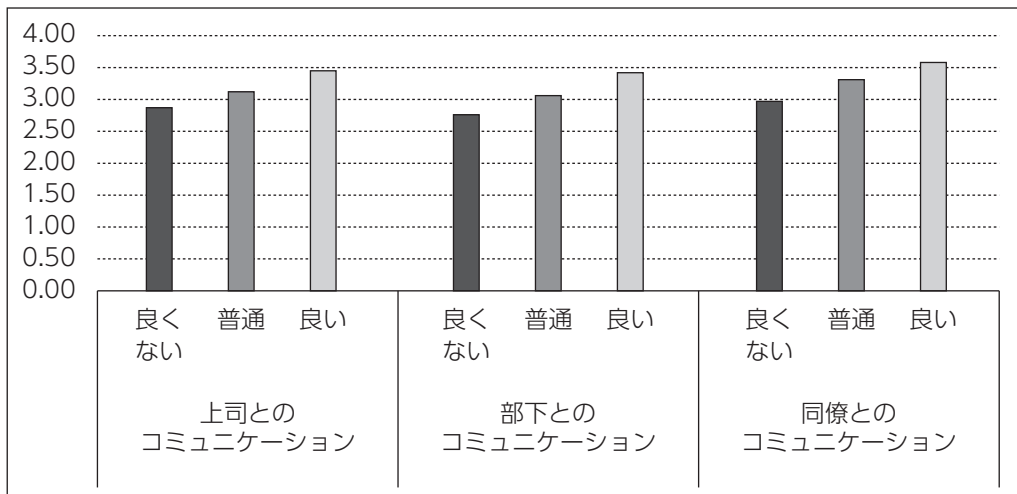
①	職場のメンバーは、仕事をするうえで必要な専門知識をもっている
②	私は、職場メンバーの誰がどのような専門知識・分野を得意とするか知っている
③	私は、仕事に関する職場メンバーの知識に対して信頼をおいている
④	職場の成果は、複数のメンバーの専門知識があっこそである
⑤	私たちの職場では、目標達成のために相互に協力しあって仕事をしている
⑥	私は、職場メンバーから提案があれば、一度決めた仕事手順の見直しも喜んで行う
⑦	私たちの職場では、円滑かつ効率的に仕事を進めることができる

図表 3-3-6 知識所在の共有の回答分布



これまでと同様の方法でコミュニケーションの良好さと知識所在の共有の関係性を示したものが図表 3-3-7 である。この結果から、コミュニケーションが良好だと、知識所在の共有が促進されることがわかる。

図表 3-3-7 知識所在の共有とコミュニケーションの良好さの関係



④まとめ

以上で示してきたように、コミュニケーションの対象にかかわらず、コミュニケーションの良好さと成果関連の諸変数は有意な正の関係が見いだされた。すなわち、ワーク・エンゲージメント、仕事の自分事化といった個人のパフォーマンスと密接な関連がある変数は、コミュニケーションが良好であるほど高水準である。同時に、チーム（集団）の成果や創造性に影響を及ぼす「知識所在の共有」についても、コミュニケーションの良好さによって高まるという関係にある。

コミュニケーションの良好さが重要な影響を及ぼすことは常識ともいえるが、それを学術研究で近年注目が高まっているワーク・エンゲージメントなどの諸変数を用いて確認したことが本節の分析の意義といえる。そうしたコミュニケーションの良好さは、コミュニケーションの方法の変化とも相互的關係にあることから、次節以降ではその関係について検討する。