



# 職場コミュニケーション ヒントブック



— 職場交流活動研究の実践者 二瓶博士と学ぶ —



PLUS

働き方が変化すると共に、オフィスとコミュニケーションの在り方は大きく変化してきました。

出社とテレワークを使い分けるハイブリッドワークが定着してきた一方で、

チーム活動において心の距離が離れてしまった、つながりが希薄になった、という声も。

本書では、職場交流について研究されている二瓶博士を監修にお招きし、

今求められる職場でのインフォーマルコミュニケーションと、オフィスの役割について考えていきます。

#### PROFILE

株式会社タップクリエート代表取締役

にへい さとる

**二瓶 哲 氏**

博士（総合社会文化）／  
経済産業大臣登録 中小企業診断士

1972年生まれ。日本大学大学院総合社会情報研究科博士後期課程総合社会情報専攻修了。イベント企画・運営会社勤務を経て、生き生きと仕事ができる職場づくり、人材育成支援業務に携わる。昨今では職場交流に関する研究を積極的に行っており、学術誌に論文が掲載されている。また、これまでの業務実績をもとにした複数の著書が発行されているほか、国際会議での発表経験もある。



二瓶博士が研究するのは、

職場で**自由な意思**で行われるコミュニケーション

『**インフォーマルコミュニケーション**』。



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**」と定義しています。

本書では、この**インフォーマルコミュニケーション(IC)**について  
二瓶博士の研究内容を参考にまとめていきます。

# インフォーマル コミュニケーションと オフィスの歴史

今日にいたるまで、働き方は大きな変遷を遂げてきました。  
それに伴い、オフィスでのコミュニケーションの在り方も大きく変化しています。  
このコーナーでは、各年代で行われていたインフォーマルコミュニケーションと  
オフィスの歴史を年表形式で振り返ります。



## コミュニケーションの歴史

### コミュニケーションの歴史 昭和的

終業後の「飲みニケーション」のほか、社員旅行や、休日にBBQをした記憶がある方も多いのでは。オフィス外での交流イベントが多く持たれていた印象です。



## ~1989 昭和的

バブル期。ワープロやPCの登場によってOA化が急速に進みました。経済の急拡大により働く時間も長くなり、「24時間戦えますか？」のフレーズは平成元年に流行語大賞に。愛社精神や職場仲間との一体感が重視される時代であったと言えます。

## オフィスの歴史

### オフィスの歴史 昭和的

OA機器の発展と共に長時間のデスクワークが常態化。効率的な島型対向のオフィスが一般的となりました。人間工学に基づいた執務チェアなども多く取り入れられました。

→昭和59年12月発売  
手のひらサイズの文具セット「チームデミ」



昭和57年9月発売オフィス環境システム「VOICE」





## コミュニケーションの歴史 平成的

働き方や雇用形態が多様化したことで、オフィスで就業時間内に気軽に交流できる施策が見られるようになり、終業後に開かれる従来の飲み会では参加の難しかった育児中の従業員なども、気軽に参加できるようになりました。



## コミュニケーションの歴史 令和的

テレワークの増加にともないオンラインコミュニケーションツールの活用が増えましたが、同僚とちょっとした相談をしたり、偶発的な雑談の機会を生むことは難しいことから、対面でのコミュニケーションの重要性が再認識されてきています<sup>3</sup>。



# ~2019 平成的

少子高齢化による人材不足などを背景に、内閣府は2007年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」を策定。また、2018年には「働き方改革関連法案」が施行され、新しい働き方への関心が高まった時期と言えます。

# 2019~ 令和的

コロナ禍を契機とし、オフィスとコミュニケーションの在り方は大きな変化を余儀なくされました。オフィスとテレワークを使い分けるハイブリッドワークの形式が顕著に見られるようになり、毎日の通勤時間や、会議の在り方が見直されていきました。オフィスへの出勤率を制限し、座席数を絞ってフリーアドレスでの運用を行う企業が多くなりました<sup>1</sup>。

## オフィスの歴史 平成的

フリーアドレス、ABW※といった考え方が生まれ、執務スペースの中にラウンジやカフェスペースを設ける企業が増えました。メンタルヘルスやモチベーションといった言葉を多く耳にするようになり、従業員が心地よく働けるオフィスづくりが推進されました。

※アクティビティ・ベースド・ワーキング…仕事内容に応じて働く場所を自ら選ぶことができる働き方。

→平成10年1月発売事務用チェア「オーバル」



平成20年11月発売  
フリーアドレスデスク「STAGEO FREE」

## オフィスの歴史 令和的

テレワークが進む中で、オフィスは必要最低限の座席数で効率的に運用する方向へ。全員と顔を合わせる頻度が少なくなり、限られたコミュニケーションの機会を活かすための工夫が求められています。

→令和3年1月にリニューアル発売されたオフィスの雑談スポット「5 TSUBO CAFE」



令和4年1月発売ラウンジファニチャー「DANCE」

# インフォーマル コミュニケーションの メリットは？

コロナ禍を契機に、みんながオフィスに集まることを前提とした働き方から、在宅勤務、サテライトオフィスの利用など、多様な働き方が広がりました。その一方で、自社内のコミュニケーションに課題を感じている人が多く<sup>4</sup>、対策が必要であると考えられます。

とはいえ、職場コミュニケーションが企業にもたらす効能・効果はなかなか数値化が難しいもの。具体的な施策を検討する前に判断材料を集めたい、という方も多いのではないのでしょうか。ここでは、職場コミュニケーションについて学術的に研究されている二瓶博士にお話を伺いし、職場コミュニケーションのメリットを学んでいきます。

**あかりさん** 「同僚や上司とのコミュニケーションが充分にとれていないと感じています。特にテレワークではメールやチャットでのやり取りが中心になり、用件があるときしか連絡を取れていません。何からはじめればいいのでしょうか。」

**二瓶博士** 「まずは、インフォーマルコミュニケーション（以降はICと称します）にどんなメリットがあるか見ていきましょう。先行研究では、以下の報告がされています。」

- ・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（中部産業・労働政策研究会、2015）
- ・コミュニケーションコーナー設置により職員同士の交流が進む効果として、職場に活気が生まれ、職場の雰囲気が明るくなる（後藤・金山・河合・藤野、2018）
- ・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活発なほど、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\*（中部産業・労働政策研究会、2015）

※上司・同僚との仕事に関するコミュニケーションも同様に、活発なほど、負の影響を緩和させることが報告されています。



あかりさん | 聞き手

職場コミュニケーション促進のための企画を任された若手社員。自分自身も先輩社員の顔と名前が一致していないようです。

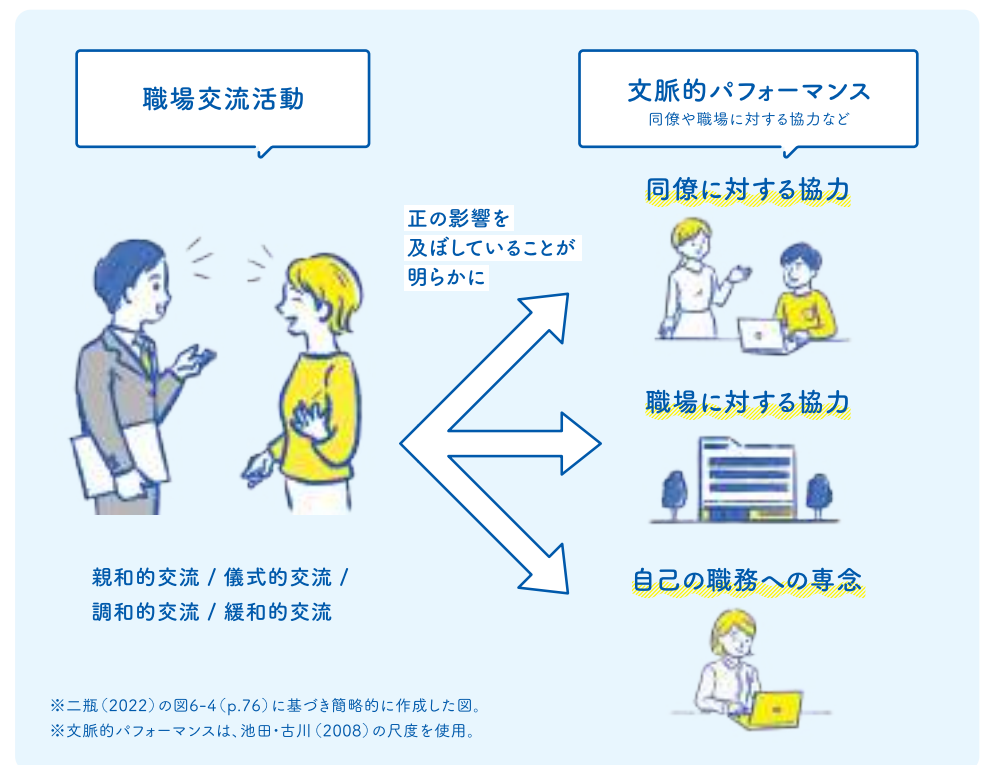


二瓶博士

日本における職場交流を研究している二瓶博士。職場交流活動の定着度合いを測定する「職場交流活動尺度」を作成した第一人者です。2021年には、学会誌『経営行動科学』\*にて「職場交流活動尺度の作成—日本における調査結果に基づく試みとして—」を共著で発表されています。

※第32巻第3号、91-107。

**二瓶博士** 「また、私は自身の博士論文\*で、ICの一形式である職場交流活動は同僚や職場に対する協力など（文脈的パフォーマンス）に繋がっていることを明らかにしました。」※二瓶（2022）



あかりさん 「ICを積極に行うことで、職場における『協力』にも直接的なプラスになるんですね。」

二瓶博士 「さらに、心理的安全性への影響も示唆されています。チームにおける心理的安全性とは、Edmondson（1999）によると、チームにおいて安心して対人リスクをとることができる、という共有された信頼と定義されています。例えば、チーム内で率直な意見を出すことができる、ということでしょうか。リクルートマネジメントソリューションズ（2017）による調査報告では、心理的安全性を高めるための工夫として、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等のICと関わりがあると考えられる内容が挙げられています。

また、ICは、公式な規則から外れたときに交わす会話においてより生じやすい（Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 1990）とされています。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きはICがより生じやすいということですね。」

あかりさん 「テレワークが増えて、ランチや飲み会も減っている印象です。」

二瓶博士 「そういった企業が今増えていると思います。しかし、テレワーク下では、ICに目を向けていくことの重要性がこれまで以上に増してくる考えられます。先行研究では、ICが生起するきっかけの一つとして職場メンバー間の物理的な近接が挙げられています（Kraut et al., 1990; Luo, 2006）。対面による会話のやり取りが理想である、ということですね。」

あかりさん 「直接会って交流すると仲が深まる、というのは、イメージがつきやすいです。ただ、職場の飲み会や業務時間外のイベントには消極的な人もいますよね。」

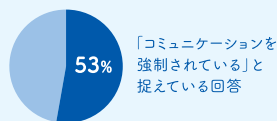
二瓶博士 「そうですね。私は自身の博士論文で、ICが従業員から必要とされているか?についても報告・引用しています。」

・勤務中の職場交流活動については全般的に肯定的な捉え方をしている一方、勤務時間外の職場交流活動については全般的な肯定傾向とは必ずしもいえない

・属性別による分析結果について、性別では、男性の方が職場交流活動に対して女性よりも高い意識を持つ傾向

・職場メンバーのニーズと合わない職場交流活動を行うと、職場メンバーは強制的に働きかけられていると認識するおそれがある（後藤他（2018）およびWaytz・飯野（2018）に基づく）

・コミュニケーションコーナーの非利用者に利用しない理由を尋ねたところ、「コミュニケーションを強制されている」と捉えている回答が53%（後藤他（2018）に基づく）



あかりさん 「難しいですね。ICの施策を推進していいのかわからなくなってきました……」

二瓶博士 「一方で、このようなデータがあります。」

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おり、「仲間と楽しく働ける仕事」が1980年代以降、常に最も多い回答を集めている（荒牧（2019）に基づく）

「このことから、ICのニーズは存在していると考えられ、気軽に参加できるような取り組みから始めていくことが必要だと言えます。」

あかりさん 「なるほど。ICの施策を是非進めたいのですが、職場のメンバーから『面倒だ、やりたくない』という声が上がった場合はどうすればいいでしょうか……」

二瓶博士 「たとえばあかりさんは、最初は『気が乗らないな』と思っていた飲み会でも、終わってみると『あれはあれでよかった』と感じることはありませんか？」

あかりさん 「あります。行くまでは面倒臭いのですが……」

二瓶博士 「したがって、職場や組織が積極的に参加を促しながら交流の機会を創ることが有効に作用する状況もあると考えます。取り組み内容については、いくつかのバリエーションがあると望ましいですね。『これなら、職場の皆は楽しく参加できそうかな』と思う取り組みでも、人によって捉え方が異なる可能性がある中で、中には『面倒だ』と思う人もいるかもしれません。のちほど紹介する『親和的交流』のような、取り組みやすく、ニーズが強いと考えられるところから展開するといいでしょう。

そして当然、ICには負の側面もあると考えます。私の博士論文\*に基づくと、例えば、安定した人間関係を維持することに強く意識が向いてしまい、『〇〇さんに申し訳ないから……』と、本来指摘すべき事柄を伝えられない、といった事態が生じてしまう可能性が考えられます。よって、ICがなされることのメリットを享受しつつ、負の側面にも目を向けて対応策を講じていくことが大切であるということでしょうか。」

※先行研究である鎌田・上瀬・宮本・今野・岡本（2003）を踏まえた考察がなされている。

二瓶博士 「最後に、事例として、マスコミに取り上げられていたICに関する記事の中からいくつかご紹介します。要点をまとめていますので、参考にはいかがでしょうか。」

## \\ PICK UP! /

### 記事01 「褒め合いゲーム 社員を育てる」



ゲームの要素を含んだ、自社開発システムや匿名でメールを送り合える仕組みを使って、社員同士が褒め合う文化の定着化を図る。例えば、従業員がそれぞれ一定数のバッジを持っており、褒めたい相手に送るというルール。褒めようとする同僚の仕事ぶりを観察するので、モチベーションの向上とコミュニケーションの活性化になるそう。

### 記事02 「朝礼で笑顔に ゲーム感覚で盛り上がる」



朝礼において、曜日替わりの「思わず笑顔になる」メニューを実施する取り組み。例えば月曜日は職場仲間で本気のじゃんけん。火曜日は最初の1人が決めたテーマに沿って順番に1行ずつ言葉をつなげて1編仕上げるリレー式の即興ボエムづくり。人前で話すコツや企画力など仕事につながる面も磨かれるとのこと。

### 記事03 「おやつ 職場交流のお供」



円滑な意思疎通や業務改善のための積極的なおやつの取り入れ。労働時間外に参加を促す飲みニケーションが難しくなった中、おやつであれば職場で気軽にリフレッシュしながら会話を交わすことができ、「思った以上に和む」との声も。

記事01：日経流通新聞、2012/11/21、16ページ 記事02：日本経済新聞、2013/6/17夕刊、7ページ 記事03：日本経済新聞、2017/6/20夕刊、9ページ

あかりさん 「どれも参考になりそうです。二瓶博士、ありがとうございました。」

# あなたの職場は?

## 職場コミュニケーション

### チェックリスト ☒

「職場コミュニケーション不足」と一口に言っても、内容はさまざま。

あなたの職場では、どのような職場コミュニケーションが行われているでしょうか。

職場で行われているICについてチェックしてみましょう。

01



職場では仕事とは関係のない話（プライベートに関すること）がされていますか？

☐

02



職場では仕事をしながらの雑談がありますか？

☐

05



職場では互いが笑顔になるような業務とは関係のないやり取りはありますか？

☐

06



職場では忘年会や歓送迎会、仕事の打ち上げ会といった行事はありますか？

☐

07



職場ではコーヒーや紅茶等を飲みながらのミーティングといったような場はありますか？

☐

08



職場のメンバー間において、絵文字を加えるといった親しみが湧くメールのやり取りがありますか？

☐

03



職場のメンバーは、相手をねぎらったり  
気遣ったりする言葉をかけることが  
ありますか？



04



職場のメンバーについて、ふざけあうと  
いったような行動は見られますか？



09



職場では“おやつタイム”のような、少し  
の時間くつろげる機会がありますか？



10



職場ではメンバー同士で趣味に関する  
モノの貸し借りをを行うなどのやり取りが  
ありますか？



5  
個しか  
社員  
みんなが  
気軽に  
参加で  
きる  
取り組  
みはな  
いかな  
あ。



上記10項目は、当社の  
事業経験をもとに、二瓶・  
田中（2021）で示されて  
いる『職場交流活動尺度』  
の項目を参考・引用しつ  
つ作成したものです。

## 『職場交流活動尺度』とは？

二瓶博士の研究は、職場交流の形式を体系化  
するためのきっかけとして、学術研究においても  
意義が大きいといえます。

学会誌『経営行動科学』※において、職場交流  
活動が4つの分類による19項目で整理される  
ことが示されています。

※第32巻第3号、91-107.「職場交流活動尺度の作成  
—日本における調査結果に基づく試みとして—」（二瓶・  
田中、2021）

## 職場交流活動の4つの分類

### 親和的交流

メンバー同士の心理的な距離感を  
縮めると考えられる項目、  
心理的な支えに関連すると考えられる項目

### 儀式的交流

職場行事に関する項目

### 調和的交流

メンバー間の気遣いの要素が  
含まれると考えられる項目

### 緩和的交流

業務による緊張感を解すことに  
つながると考えられる項目

# プラスが実践する 職場コミュニケーションの 事例をご紹介します！

私たちプラスは、従業員同士のコミュニケーションの場を大切に、部門や世代を超えた“雑談”が生まれる環境づくりに取り組んできました。その取り組みの一部をご紹介します。



**雑談スポットの設置** オフィスのカフェスペース 5 TSUBO CAFE (ゴツボカフェ)

場所を作るだけでなく、「どう運用するか」をカギと捉え、コミュニケーションの取り組みを積極的に企画・実施しました。

## 事例01 写真展

長期休暇の後などに、思い出の写真を募集して社内に掲示するイベント。リモートワークが増えてからは、オンライン掲示板を活用したデジタル写真展も実施し、たくさんの投稿がありました。



## 事例02 社内パーティー

料理やお酒を介し、仕事ではあまり関わらない人同士が出会う場。時節毎の要素を取り入れることで変化をつけて楽しみました。  
コロナ禍では、お酒と軽食を配布し各自の席や自宅からリモート会議をつなぎながら楽しむオンライン社内パーティーも行いました。



## 事例03 あいさつリレー

毎週月曜日に代表者がオフィス内を周りながら「おはようございます!」と朝の挨拶。ワーカー全員、リレー形式でバトンタッチ。「話したことなかった人に親近感を抱ききっかけになった」と好評でした。



## 事例04 サンクスツリー

日頃の感謝を手書きで伝える「ありがとうの木」。同じ場所で働く仲間のみならず、普段はメールや電話でしか連絡する機会のない他拠点のワーカー同士が、感謝の言葉を伝えあう良い機会となります。



## 注

<sup>1234</sup> 年表については、森ビル株式会社「2021年 東京23区オフィスニーズに関する調査」、総務省「令和3年 情報通信白書」、当社調査データ、およびHR総研「社内コミュニケーションに関するアンケート2022」（番号順）を参考にしながら記述いたしております。

## 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, 2019年6月号, 2-37.

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

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 *Journal of the Institute of Nuclear Safety System*, 25, 2-16.

池田 浩・古川 久敬（2008）. 組織における文脈的パフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発 産業・組織心理学研究, 22(1), 15-26

鎌田 晶子・上瀬 由美子・宮本 聡介・今野 裕之・岡本 浩一（2003）. 組織風土による違反防止『属人思考』の概念の有効性と活用 社会技術研究論文集, 1, 239-247.

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. I S. Oskamp & S. Spacapan (Eds.), *In Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 145-199). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Luo, A. (2006). Informal communication in collaboratories. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 43(1), 1-16.

二瓶 哲（2022）. 日本における職場交流活動が業務パフォーマンスに及ぼす影響-職場交流活動の体系化を通して 日本大学リポジトリ

二瓶 哲・田中 堅一郎（2021）. 職場交流活動尺度の作成—日本における調査結果に基づく試みとして— 経営行動科学, 32(3), 91-107.

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在り方 RMS Message, 48, 5-30.

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.

**PLUS**