

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

令和3年度

指導教員 田中 堅一郎 教授
71171010 二瓶 哲

目 次

第 1 章 研究の背景・目的	1
1.1 研究の背景	1
1.1.1 社会的背景.....	1
1.1.2 理論的背景.....	1
1.2 研究の目的	2
1.3 本論文の構成	2
第 2 章 日本の職場における人間関係と職場交流活動	4
2.1 日本の職場における人間関係の特徴.....	4
2.2 職場における人間関係の希薄化傾向.....	6
2.3 職場交流に対するニーズの存在.....	7
2.4 職場における人材の多様化と人間関係.....	8
2.4.1 多様化する職場人材.....	8
2.4.2 人材の多様化と職場の人間関係.....	8
2.4.3 人材の多様化と職場交流の捉え方の違い.....	9
2.5 職場交流活動の定義.....	10
第 3 章 職場交流活動に関する先行研究	11
3.1 非公式組織に関する研究.....	11
3.1.1 公式組織と非公式組織.....	11
3.1.2 非公式組織が形成されるきっかけ	12
3.1.3 非公式組織の特性.....	12
3.2 インフォーマルコミュニケーションに関する研究.....	13
3.3 職場のフレンドシップに関する研究.....	15
3.3.1 フレンドシップの定義と体系.....	15
3.3.2 職場のフレンドシップが及ぼす効果.....	17
3.3.3 職場のフレンドシップの先行要因.....	17
3.3.4 情報技術が発展する社会における職場のフレンドシップ	18
3.4 職場の“fun”に関する研究.....	18
3.4.1 職場の“fun”について	18
3.4.2 職場の “fun”に係る活動が及ぼす職場メンバーへの影響について.....	18
3.5 先行研究の概観に基づく理論的課題.....	19
第 4 章 職場交流活動の網羅的な整理に向けた予備的調査：研究 1	20
4.1 問題および目的	20
4.2 方法	20
4.2.1 予備調査	20
4.2.2 本調査	21

4.3 結果	21
4.3.1 回答者の属性	21
4.3.2 各職場交流活動の状況	22
4.3.3 職場結束力の認知と職場交流活動との関係	46
4.3.4 職場メンバー間の交流活動についての意識	47
4.4 考察	52
第5章 職場交流活動の尺度作成：研究2	55
5.1 問題および目的	55
5.2 調査1	55
5.2.1 目的	55
5.2.2 方法	55
5.2.3 結果	60
5.2.4 考察	63
5.3 調査2	63
5.3.1 目的	63
5.3.2 方法	63
5.3.3 結果	64
5.3.4 考察	66
5.4 本研究の限界	67
第6章 職場交流活動の業務パフォーマンスへの影響	
－文脈的パフォーマンスに着目して－：研究3	68
6.1 業務パフォーマンスの先行研究に基づく整理	68
6.1.1 業務パフォーマンスについて	68
6.1.2 業務パフォーマンスの体系	68
6.2 文脈的パフォーマンスについての先行研究	69
6.3 職場交流活動と文脈的パフォーマンスの関係	71
6.4 目的	72
6.5 方法	72
6.5.1 調査時期	72
6.5.2 調査手続き	73
6.5.3 調査対象者	73
6.5.4 調査内容	73
6.5.5 分析	73
6.6 結果	74
6.6.1 コモン・メソッド・バリエンス (Common Method Variance) の有無の確認	74
6.6.2 各項目における統計量	74
6.6.3 全体モデルの結果	74
6.6.4 下位尺度モデルの結果	76

6.7 考察	78
第7章 職場交流活動の業務パフォーマンスへの影響	
－反社会的行動に着目して－：研究4	80
7.1 反社会的行動についての先行研究.....	80
7.2 目的	81
7.3 方法	82
7.3.1 調査時期	82
7.3.2 調査手続き	82
7.3.3 調査対象者.....	82
7.3.4 調査内容	82
7.3.5 分析	82
7.4 結果	84
7.4.1 コモン・メソッド・バリエンス (Common Method Variance) の有無の確認.....	84
7.4.2 各項目における統計量.....	84
7.4.3 全体モデルの結果.....	84
7.4.4 下位尺度モデルの結果.....	85
7.5 考察	86
第8章 職場交流活動のニーズ分析－コロナ禍による影響からの探索－：研究5.....	90
8.1 問題および目的	90
8.2 方法	91
8.2.1 調査時期	91
8.2.2 調査手続き	91
8.2.3 調査対象者.....	91
8.2.4 調査内容	92
8.3 結果	93
8.3.1 インフォーマルコミュニケーションの傾向 (コロナ禍前)	93
8.3.2 インフォーマルコミュニケーションの傾向 (コロナ禍以降)	93
8.3.3 職場におけるテレワークの状況.....	93
8.3.4 職場交流活動における下位尺度の回答結果.....	93
8.3.5 職場規模および回答者属性による職場交流活動の下位尺度得点の比較分析 結果	95
8.3.6 インフォーマルコミュニケーションの傾向による職場交流活動の下位尺度 得点の分散分析結果.....	96
8.3.7 インフォーマルコミュニケーションの傾向とテレワーク状況との関係性.....	97
8.4 考察	98
第9章 総合考察	102
9.1 本論文の概観	102

9.2 本論文の意義	104
9.2.1 職場交流活動の網羅的な整理	104
9.2.2 インフォーマルコミュニケーションがなされるメカニズム解明への貢献	105
9.2.3 職場における関わりの「行動」面からのアプローチ	105
9.2.4 職場における協力を促進させるための方策案出への貢献	106
9.3 本論文における研究成果の応用に向けて	107
9.3.1 取り組みやすいところから展開する	107
9.3.2 出勤とテレワークの併用という新たな環境での展開を検討する	108
9.3.3 職場交流活動の展開における負の側面にも目を向ける	109
9.3.4 職場メンバーの特性にも目を向ける	110
9.4 今後の課題と期待	112
9.4.1 職場交流活動に係る因果関係の一層の明確化	112
9.4.2 現場における研究の実践	113
9.4.3 職場交流活動の定義内容の精緻化	113
引用文献	114
利益相反について	121
謝辞	122
付録	123
付録1 ワーク・エンゲイジメント尺度	123
付録2 文脈的パフォーマンス尺度（実行レベル）	124
付録3 反社会的行動尺度	125
付録4 職場交流活動に対するニーズ	126
付録5 第8章の8.3.6に記された3群の区分け方法について	127

第1章 研究の背景・目的¹

1.1 研究の背景

1.1.1 社会的背景

職場における、業務とは直接関係のない交流のやり取りは様々な形式でなされ、その効果が報告されている。例えば社員旅行について、産労総合研究所（2014）では、社員旅行の実施率として1994年（88.6%）から2014年（46.0%）までの傾向を捉え、減少傾向から増加、そして横ばいで推移していることが確認されている。また、社員旅行に行ってよかったことについては、「ふだんあまり話さない人と会話できた」という回答が最も多い（41.5%）と報告されている。親睦を深める行事の開催については、日本経営協会（2015）が組織・職場内のコミュニケーション向上策について調査を行い、「社内（庁内）イベント・懇親会等の開催」（34.6%）が最も多くなっていることを報告している。同結果から、親睦を深める行事の開催は、職場のコミュニケーションをより良くするうえで有効であると捉えられていることが確認できる。また、中部産業・労働政策研究会（2015）では、親睦行事の中でも、飲み会・バーベキューの開催数が上司・同僚との仕事に関するコミュニケーション、プライベートに関するコミュニケーションを促進するという結果が報告されている。

職場の交流は、先述の社員旅行や親睦行事といった大掛かりな取組であると思われるものに限らず、より気軽に行えそうなものもある。日本経済新聞（2017）では、「交流を深めようにも飲み会は『労働時間外に参加を促すのは難しいし、子育て中の社員にとっては参加しづらい』。おやつを職場で食べるのなら気軽に楽しめて『思った以上に和む』と、菓子の活用について紹介されている。

こうした職場の交流について、常見（2019）は、「一見すると『古い』取り組みもやり方によっては有効だ。『宴会』『バーベキュー』『カラオケ大会』など。いかにも昭和的な取り組みもバカにはできない」と述べている。また「あなたの勤務先やオフィスには普段の業務を離れて、社員が想いを共有する場があるだろうか。雇用形態や年次を超えて交流する場を作っているだろうか。しかも、やらされ感がなく、誰もが参加しやすい形で」と投げかけている。さらに、宮木（2015）は、「1日の大半を過ごす職場で円満な人間関係を構築・維持するためには、個人の状況や事情に配慮しつつ、職場それぞれに応じた工夫を施しながらコミュニケーションの機会を持つ必要がある」（p.6）と述べている。

社会的に職場の交流を捉えると、組織や職場にとって大切な機能を果たしており、どの形式（やり方）で交流するのかを吟味しているか否かによって結果が左右されるといえる。

1.1.2 理論的背景

1.1.1 で挙げた職場の交流について、組織内のコミュニケーションにおける位置づけを確認する。加藤（1986）は、コミュニケーションには「伝達」の側面と「交わり」の側面があることを示している。仲谷・原島・西田（1994）は、加藤（1986）に基づき、前者を情報伝達のためのコミュニケーション、後者を伝えることがなくても相手と交流したいからとるコミュニケーションと捉えつつ、「コミュニケーションには常にこの2つの要素が含まれていて、どちらか一方と言うことはない。ただその含まれる割合が違うだけである」（p.47）と

¹ 「1.1 研究の背景」の一部は、学会誌『経営行動科学』（二瓶・田中，2021）に掲載された。

述べている。また、仲谷他（1994）では、「伝達」要素が多いほどフォーマル、「交わり」要素が多いほどインフォーマルと捉えられている。これらの知見によると、職場の交流はインフォーマルなコミュニケーションの要素が多いといえる。

インフォーマルコミュニケーションは、組織において重要な役割を果たすという報告がなされている先行研究がある。Roethlisberger & Dickson（1939）では、「ホーソン研究」と呼ばれる一連の研究により、協働の限界は、フォーマルよりもインフォーマルによって決定づけられることが示されている。Kraut, Fish, Root, & Chalfonte（1990）および Bismarck & Held（1999）も、インフォーマルコミュニケーションは、職場における協働につながることを示している。さらに Kraut *et al.*（1990）では、インフォーマルコミュニケーションが職場における人間関係の構築につながると述べられている。従って、インフォーマルなコミュニケーションの要素が多い職場の交流がなされることは、組織や職場にとって有効であるといえる。

1.2 研究の目的

1.1.2において、インフォーマルコミュニケーションの一形式²である職場交流活動について、組織や職場においてなされることが有効であることを社会的背景および理論的背景という視点で確認した。しかしながら、先行研究においては、関連研究は見られるものの、職場交流の形式そのものを包括的に取り上げている研究は見受けられない（詳細は第3章において述べられる）。そこで本研究では、以下の内容を目的とする。

- ① 日本国内の職場交流活動を包括的に整理することを試みる
- ② 職場交流活動が職場メンバーにどのような影響を及ぼすのかについて、業務に直結するパフォーマンスという観点から探求する
- ③ 職場のインフォーマルコミュニケーションがなされる程度の違いと職場交流活動の望ましさとの関係を捉えることで、同活動に対するニーズの内容を明らかにする
- ④ 上記を踏まえ、職場における実践方策を案出する

1.3 本論文の構成

本論文の構成（図1-1）について、まず、日本の職場における人間関係の特徴について述べつつ、その関係が希薄化の傾向にありつつも、職場交流のニーズが存在する（そこにギャップが生じる）とともに、職場における人材が多様化していることを踏まえた職場交流のあり方が求められていることを示す（第2章）。次に、職場交流活動に関する先行研究を整理する（第3章）。その後、職場交流活動の網羅的な整理を試み、尺度作成へとつなげていく（第4章、第5章）。さらには、同尺度を使用して職場メンバーにおける業務パフォーマンスへの影響を明らかにする（第6章、第7章）。また、職場交流活動に対するニーズの内容についても明らかにする（第8章）。最後に、これまでの内容を踏まえて、職場交流活動の展開についての提案や留意点を示すことで総合考察につなげていく（第9章）。

² 本論文では「形式」を「物事を行うときの一定のやり方」（小学館の『デジタル大辞泉』より引用）という意味で捉える。

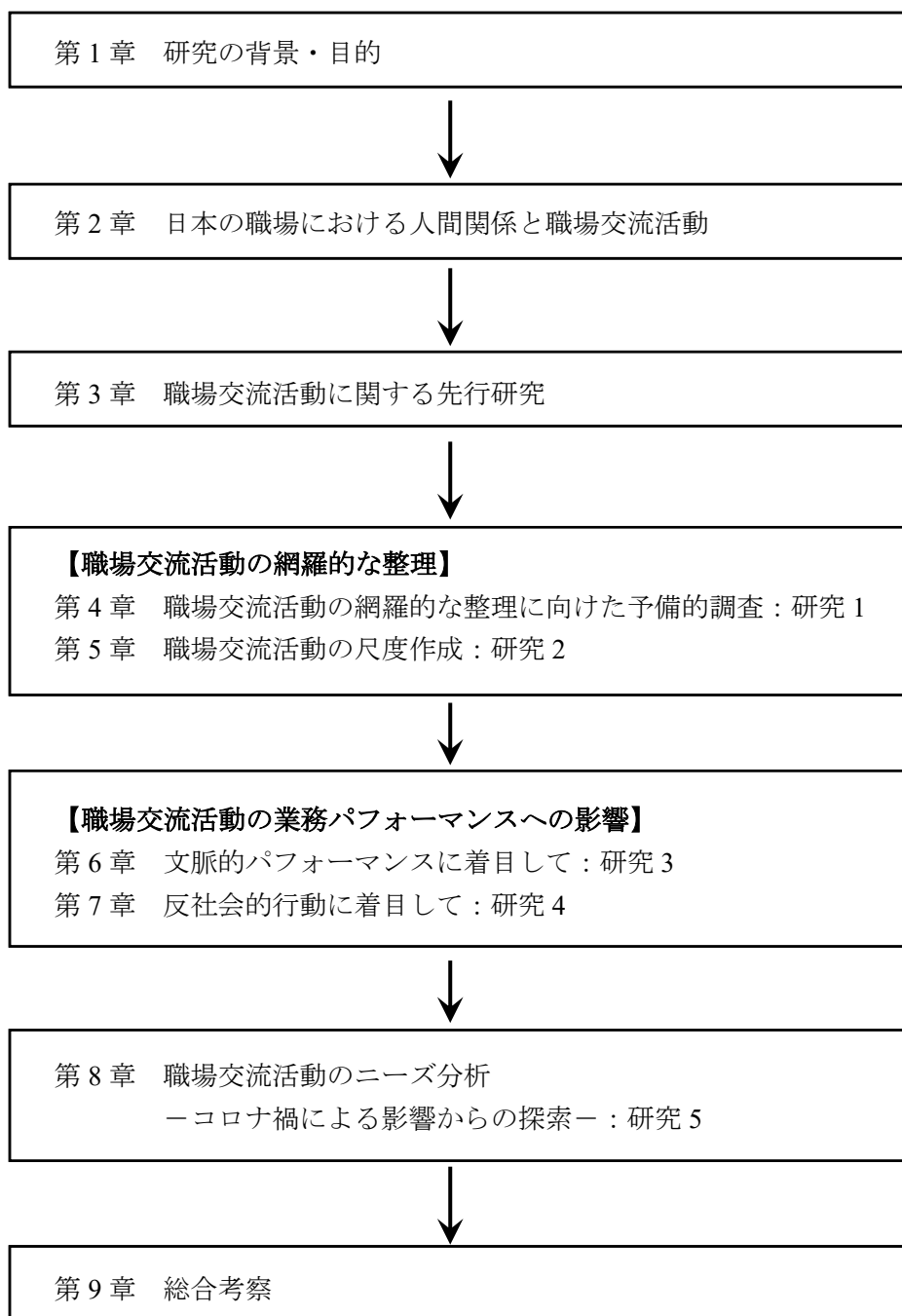


図 1-1 本論文の構成

第2章 日本の職場における人間関係と職場交流活動³

職場の交流には、その職場における人間関係が深く関わってくることは自明であるが、こうした人間関係に目を向けた研究の発端が、ハーバード大学のメイヨー教授 (Elton Mayo) らが作業能率に及ぼす作用を調査するために、照明の強さ、休憩、終業時間の繰上げ等、あらゆる条件を設定してデータを集めたホーソン工場実験であると田杉 (1958) は述べている。ホーソン実験が報告された Roethlisberger & Dickson (1939) では、会社の期待に対して照明と能率という特定の質問に答えるには十分ではない結果となったものの、職場の人間関係という分野に向けた、より充実した調査への大いなる刺激があったこと、(業務をより良く行うためには) 4人間的要素を含む問題に関するより多くの知識が不可欠であるという認識の着実な強化に貢献したことが述べられている。

本章では、特に日本における職場の人間関係の特徴およびその背景、併せて昨今における傾向を確認する。また、職場の人間関係と職場交流活動の関わりについても触れる。

2.1 日本の職場における人間関係の特徴

村杉 (1987) は、ハーツバーグの2要因理論⁴の日本における実証的研究をもとに日本の職場における人間関係の特徴的な事柄を示している。職場の人間関係を「仕事上の人間関係」(フォーマル) および「仕事をはなれた人間関係」(インフォーマル) に区別し、それらの特性を明らかにしている。前者は、満足要因および不満要因の両方の性質を有しており、後者 (特に同僚との関係) は満足要因であることを示している。Herzberg・北野 (1979) では対人関係は不満要因であると報告されているため、村杉 (1987) で述べられている研究結果は興味深い。Herzberg・北野 (1979) は、満足要因に係る動機づけ事象について、個人的成長ないし自己実現に対する欲求が職務満足を招くこと、「自分が成長したという感じは、その個人にとって意味をもつ課業における達成にかかっている」(p.91) こと、つまり、満足要因は課業要因であることを述べている。村杉 (1987) における「日本人にとって対人関係は、仕事の遂行において重要であり、しかも仕事と分離できない面がある (後略)」(p.201) という指摘と合わせると、日本の職場で働く人にとって、良好な人間関係を構築し維持することは、より良い職務遂行につながるため、課業要因の要素が色濃くなり、それが満足要因につながっていると考えられる。

上記のような職場の人間関係の捉え方がなされる背景として、日本における組織の共同体構造が考えられる。工藤 (1996) をもとに著者としてまとめると、日本の企業について、①集合体の比較的強い閉鎖性、②成員相互が比較的強く依存し合う労働および生活の存在、

³ 本章の一部は、日本大学大学院総合社会情報研究科紀要 (二瓶, 2020) および学会誌『経営行動科学』(二瓶・田中, 2021) に掲載された。

⁴ 括弧内の文章については、筆者が Roethlisberger & Dickson (1939) の p.18 における記述の文脈をもとに加筆した。

⁵ Herzberg・北野 (1979) は、職務態度について、不満要因 (衛生要因) と満足要因 (動機づけ要因) を挙げている。前者は「(前略) 本質的に環境を表していて、主として職務不満を防止する役目をし、積極的職務態度にはほとんど効果をもたない (後略)」(p.87)、後者は「(前略) 個人をよりすぐれた遂行と努力へ動機づける効果をもつ (後略)」(p.87) と述べられている。

③上記二条件（①および②）に基づく成員間の比較的強い平等性、といった条件により成立する共同体になぞらえて組織されたものであり、その共同体においては、働く人が仕事に対し全人格的に関わることが要請され、労働以外の生活領域においても共同体的性格が有されるといえる。また工藤（1996）では、「成員の長期固定化がみられかつ労働・生活が共同的に行われることが多く、従って集合体が包括的機能を持っている場合、成員は直接的・間接的関係を深め、相互の関係に強い情緒的・人格的性格を与えるようになり、密度の高い人間関係に高い価値を与える」（p.79）と述べている。つまりは、長期雇用慣行⁶のもと、同じ組織・職場の仲間と仕事をしつつ、仕事以外の場においても共同体的な関わりがなされると、良好な人間関係の構築・維持が非常に重要となるといえる。また、村杉（1987）は、仕事の分担や責任が明確でなく、その遂行には、たぶんに対人関係が関与するなど、流動的な作業組織であり、それが日本的な特徴であるかもしれないと人間関係の重要性について示唆している。

上記内容と関連すると考えられる調査結果も報告されている。NHK 放送文化研究所⁷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いる。荒牧（2019）によると、1980年代以降、「仲間と楽しく働ける仕事」が常に最も多く回答されている⁸。西・荒牧（2009）では、「仲間と楽しく働ける仕事」が常に最も多い回答となっていることの背景として「日本では終身雇用や年功序列が長い間雇用慣行であったためか、仕事そのものの条件よりも、仕事をする雰囲気や人間関係のようなものが考慮されるのかもしれない」（p.23）と報告しており、村杉（1987）による指摘と重なる考える。これと関連すると考えられる報告もある。NHK 放送文化研究所では、「仕事の相手」について、ものごとを進める際に、能率と情緒のどちらを優先するかについて尋ねている。能率については「多少つきあいくいが、能力のすぐれた人」、情緒については「多少能力は劣るが、人柄のよい人」という項目を設けている。荒牧（2019）が報告している最新の2018年調査の結果（1973年から2018年まで5年間隔で報告されている）では、能率を志向する人は24.6%と1973年から20%台で推移している。一方、情緒を志向する人は71.6%で、1973年から60%台後半～70%台前半で推移している。こうした結果は、「仕事の相手」に対する考えの傾向（情緒志向が能率志向を上回ること）について、45年間にわたりあまり変化していないことを示しているといえる。「仕事の相手」に対する情緒志向が強いということは、職場内の人間関係で捉えると、付き合いやすい人と関わることを望んでいると解釈できる。

こうした調査結果からも、日本の組織で仕事をしていくうえでは、長期にわたり人間関係を良好に保つことが大変重要であることが確認できる。森田（2004）では、終身雇用（学校卒業と同時に採用した社員を定年まで雇用し続けること）を「日本的経営」の要素の一つと

⁶ 樋口（2004）は、1990年代に入り、バブル経済が崩壊し企業の期待成長率が低下することで、長期雇用、年功賃金等が特徴の日本型雇用システムに対する厳しい評価がなされるようになった旨を示している一方、長期雇用慣行は崩れ去ったわけではないという見解（加藤・神林, 2016）もある。

⁷ 本章における同研究所による報告は、荒牧（2019）、荒牧・村田・吉澤（2019）、西・荒牧（2009）および高橋・荒牧（2014）によりなされている。

⁸ 同調査では、「理想の仕事」について、いちばん理想的だと思う仕事と、2番目にそう思う仕事とを選択する方法がとられており、集計は、1番目のみの結果、1番目と2番目を合算した結果それぞれでなされている。本論文において記載しているのは后者である。

位置づけをたうえで、日本的経営においては、職務内容が「職場の人間関係」などを含んだ会社文化の影響を色濃く受けており、社員自身も、自らの職業生活の基盤を、職務遂行能力のレベルアップの中ではなく、会社という組織の持続と発展の中に見い出さざるをえないことを指摘している。つまりは、職場のメンバーと良好な関係を築き、それを維持させていくことが、組織からの期待に応えることにもつながり、自らの職業生活が安定・充実したものになっていき、ひいては、仕事の満足につながるという側面もあると考えられる。

2.2 職場における人間関係の希薄化傾向

日本における職場の人間関係について、昨今、希薄化の傾向があることを示す先行研究が見受けられる。加藤（2007）は「職場で従業員の間での連帯感、ひいては相手を一個の人格として真摯に尊重する態度が希薄になっているのは間違いないのではないか」（p.127）、「（前略）家族ぐるみの付き合いという雰囲気会社が薄れてきたことは間違いない」（p.127）と指摘しつつ、職場の人間関係が潤いをなくし、ギスギスしたものになっていると見解している。中部産業・労働政策研究会（2015）は、「仲間同士のコミュニケーションの良さ」や「情報共有の濃密さ」など、対話や関わり合いの機会が豊富にあるような人間関係が近年において希薄化しつつあることを示している。その背景として、日本的雇用環境の見直し、雇用の非正規化など企業の雇用方針の変化、職場のIT化に伴う個人単位での業務遂行の増加、若年層を中心とする会社人間⁹的な考え方の弱まり等を挙げている。また、2.1で述べた共同体構造という側面からも背景となる要因が確認できる。工藤（1996）は、共同体構型構造の一定の弛緩が認められるとし、1980年代半ば以降に顕著に現れた人材派遣、キャリアの複線化、専門職制度、出向・転籍の増加、グループ採用、早期退職優遇制度、年俸制等の市場原理・契約原理の浸透などにより、従業員の固定制や平等性の中に微妙な変化をもたらしていることを挙げている。

組織で働く人の属性という観点からも人間関係の希薄化要因が見受けられると考えられる。NHK放送文化研究所は、職場の人間関係について、「仕事に直接関係する範囲のつきあい《形式的つきあい》」、「仕事が終わってから、話し合ったり遊んだりするつきあい《部分的つきあい》」、「なにかにつけ相談したり、たすけ合えるようなつきあい《全面的つきあい》」という3項目の回答傾向を経年的に調査している（5年間隔で実施）。荒牧（2019）および荒牧・村田・吉澤（2019）によると、《形式的つきあい》は、1973年が11.3%、2018年が27.1%、《部分的つきあい》は同年順で26.4%、33.0%、《全面的つきあい》は同様に59.4%、37.2%である（図2-1）。こうした傾向を踏まえ、荒牧・村田・吉澤（2019）において、45年間でみれば、密着した関係を望む人が大きく減少したことが報告されている。併せて、《全面的つきあい》を望む人が最も多いのは（「親せき」、「近隣」と比較して）「職場」であるとともに、その傾向は45年間変わっていないことも報告されている。また、職場の人間関係についての考えは、世代によって基本的には決まっていることが高橋・荒牧（2014）において報告されている。具体的には、《全面的つきあい》が望ましいという人は明治生まれの回答者で多く、昭和生まれでは少なく、《形式的つきあい》と《部分的つきあい》については明治生まれでは少なく、昭和生まれの回答者で多くなっていることが述べられている。

⁹ 広辞苑（第六版）では、「所属する会社に強い帰属意識を持つ人。会社の仕事を最優先にする人」と記載されている。

上記により、職場の人間関係が希薄化の傾向にある背景としては、あらゆる要因が絡んでいる可能性が確認できる。

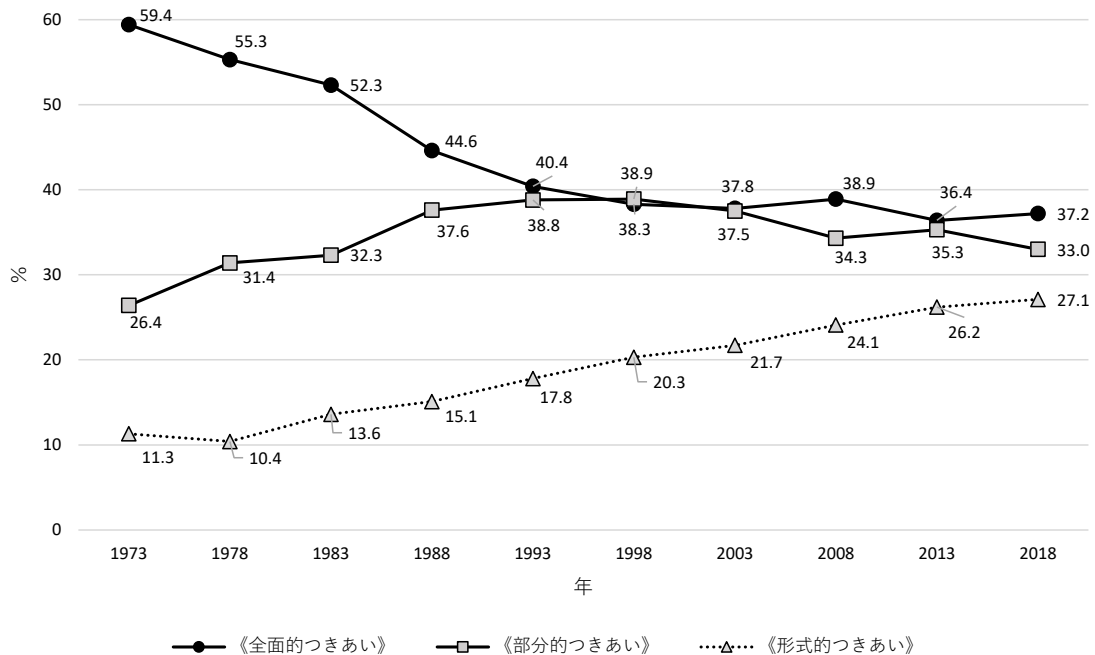


図 2-1 人間関係（職場）の推移（荒牧，2019；荒牧・村田・吉澤，2019）

2.3 職場交流に対するニーズの存在

2.2 では、職場の人間関係の希薄化傾向が見られることを述べた。背景となると考えられる数々の要因がある中、中部産業・労働政策研究会（2015）においては、職場における人間関係の希薄化の根底は「コミュニケーション不全の問題」として包括されている。「コミュニケーション不全」に係る、職場交流と関係があると考えられる指摘について、加藤（2007）では「(前略) 10 数年ほど前までは、昼休みの時間、食事が終わってからバレーボールやテニス、あるいは将棋や碁に興じる時間があったのではないだろうか。また、仕事の合間にタバコを吸って一息つく人が多かったのだが、職場で禁煙が励行される今日、タバコでの休息は不可能に近くなっている」(p.125) と示しながら、職場において心のゆとりがなくなっている旨が述べられている。第一生命経済研究所（2015）では、職場における人間関係の維持や相互理解を図るためのコミュニケーションの多くは、ランチや飲み会といった業務外の時間に持たれてきたものの、今日では、そうした機会は減少傾向にあり、職場のコミュニケーション機会の確保が難しくなっており、今後においては、職場の人間関係の構築・維持に向けたコミュニケーション機会の確保は、ライフスタイルの多様化に伴ってますます難しいものになると指摘されている。

コミュニケーション機会の減少については、職場で働く人が望んでいるわけではないことが確認できる調査結果がある。宮木（2015）は、ランチや飲み会といった交流の機会を「楽しい」と感じる人は（調査対象者のうち）全体の半数以上おり、多くの人が交流の機会に否定的であるというわけではないことを報告している。先述した、「仲間と楽しく働ける仕事」

が1980年以降、常に最も多く回答されている（荒牧, 2019）という報告と併せて捉えると、職場交流に対するニーズが見受けられるといえる。さらには、先述の荒牧・村田・吉澤（2019）における2018年時点の数値について、《部分的つきあい》と《全面的つきあい》を合わせると約7割である。この数値から、ある程度の付き合いを望んでいる人は、比較的高い割合を占めていると捉えられる。つまりは、職場交流の機会が減少している一方、職場交流に対する一定のニーズが存在するというギャップがあり、これをどのように埋めていくのかを考え実践していくことが組織における課題であるといえる。この課題を解決するための留意点として、先述の宮木（2015）のように、ライフスタイルの多様化といった個人の状況や事情に配慮しながら、職場の状況に応じた工夫を施すことが挙げられる。

2.4 職場における人材の多様化と人間関係

2.4.1 多様化する職場人材

内閣府が公表している経済財政白書 令和元年度 年次経済財政報告によると、労働市場において多様な人材の活躍が進んでいるとしており、その背景として労働供給側（雇用者）と労働需要側（企業）の要因があると述べられている。ここでは、女性、高齢者、外国人、雇用形態（正規・非正規の区分）という観点から多様化の傾向を捉える。

女性労働者については、総務省が公表している1984年から2020年までの労働力調査により捉えると、全就業者に占める女性就業者の割合が38.5%から44.5%へと6ポイント上昇している。高齢者についても労働力調査により捉えると、全就業者数における65歳以上の就業者の割合が4.6%から13.6%へと約3倍に増加している。高齢・障害・求職者雇用支援機構（2020）では、定年の廃止または定年65歳以上の企業割合について、2015年から2019年にかけて18.3%から22.1%へと3.8ポイント上昇していることが報告されていること、66歳以上も働ける制度をもつ企業の割合が30.8%と3割を超えていることが報告されていることと照らし合わせると、組織が高齢者の有する能力を積極的に活かしている姿が見受けられる。外国人労働者については、厚生労働省の「外国人雇用状況」（2020年10月末現在）の報告をもとに捉えると、2008年においては48万6千人であるのに対し2020年では172万4千人と約3.5倍に増加しており、外国人労働者の働く機会が大きく増えてきていることが確認できる。正規、非正規の区分では、総務省が公表している1984年から2020年までの労働力調査によると、役員を除く雇用者のうち非正規の職員・従業員の割合は、15.3%から37.2%へと2.4倍に上昇している。組織は非正規の職員・従業員を積極的に採用し続けており、約4割を占めつつあることが確認できる。

2.4.2 人材の多様化と職場の人間関係

人材の多様化に伴い、職場の人間関係は様々な様相を呈している。性別に関する事柄として、男性では上司（タテ方向）が人間関係の悩みの対象として多いのに対し、女性では同性の同僚（ヨコ方向）が多く見られていることが大野（2009）において述べられている。また、異性間の交友関係については、友愛的なものであっても、第三者からは恋愛的なものとして誤解されてしまうこと、異性間における親しみのあるやり取りがセクシャルハラスメントとして捉えられてしまうこともあるという指摘がElsesser & Peplau（2006）によりなされている。年代に関する事柄としては、リクルートマネジメントソリューションズ（2021）における、「役職定年制度」などで役職を降りた経験をもつ50～64歳の会社員を対象とした調査

報告により確認できる。ポストオフ後の労働価値観について、全12項目の順位づけを行っており、世代間関係とつながると考えられる項目「次の世代のためになると感じられる」の順位について、役員ポストオフでは5位、部長ポストオフでは4位、課長ポストオフでは4位と比較的上位となっている。同結果は、原田・小林(2019)の「高齢就業者にとって、サポートを受領する側ではなく、サポートを提供する側で居続けることが、自尊感情の維持・増大につながり、職場満足度を高めているのかもしれない」(p.311)という指摘と重なると考える。その一方で、ポストオフ後の変化について、「一日に会話する人の数」が下がった・減ったとする回答が49.0%と約半数となっていることも報告されている。これは、原田・小林(2019)において、職場の世代間関係におけるエイジズム(年齢差別)や否定的相互作用¹⁰について言及されていることから、組織における世代間関係ならではの問題が顕在または潜在している可能性があることと無関係ではないといえる。外国人労働者に関する事柄については、徳永(2009)において、職場に外国人就業者がいる者から見た抵抗感の調査結果が報告されている。具体的には「よく感じる」12.4%、「時々感じる」42.0%、「ほとんど感じない」45.4%である。また、抵抗の主たる要因は「言語力」であることも示されている。さらには、仕事上、外国人に対して抵抗感がある者とならない者は、仕事で接する人々とは仕事以外でも付き合うかどうか、仕事やプライベートでも多数の人と幅広く付き合う方を好むかどうか等で分岐される(当てはまる者の方が抵抗感が低い)ことも述べられている。正規職員・従業員と非正規職員・従業員に関する事柄について、阿部(2012)は、同じ職場の中でも、正社員と非正規社員の間には「見えない壁」が存在すること、同じ一つの目標を持ち、仲間意識を持つことが難しくなっていることを指摘している。また第一生命経済研究所(2015)では、中小企業において正社員が非正規社員とのコミュニケーションに難しさを感じる割合よりも、非正規社員が正社員とのコミュニケーションに難しさを感じる割合の方が高いという報告がなされている。

2.4.3 人材の多様化と職場交流の捉え方の違い

2.4.2の内容を踏まえると、職場における人材の多様化により、職場交流の捉え方も一様ではないと考えられる。朝日新聞(2018a)では、職場の飲み会に対する意見が掲載されている。「子供ができる前は当たり前に参加していたが、たぶん子供が独立するまで夜の参加はありえないし、それで不都合があるとしてもしょうがない。ただ、主人は同じ子供をもちながら新年、忘年会、全て当たり前、その中で子供の話もしているようで、会社の飲み会って何なのだろうとモヤモヤする」といった共働き夫婦における飲み会に対する捉え方の乖離、「職場の飲み会は、相互理解を目的とする強制参加の有料研修だと受け止めています。言いたいことも言えず、帰宅後の家事時間が削られるので嫌いです。そうはいつでも一定の必要性は認めます。ただし非正規雇用で給与の低い身としては、飲み会代は経費でおしてもらいたい」といった非正規として雇用されて働く人の思いが挙げられている。さらには、「飲み会の席で決まる仕事があると思っている上司も多い。実際は、そんな仕事うまくいくはずもなく。時代錯誤も甚だしい。飲み会は皆本当は嫌がって、愛想笑いをしているだけな

¹⁰ 否定的相互作用は、Lincoln(2000)によると、感情表現をやめさせたり、批判的な意見を出したり、相手のプライバシーを侵害したり、相手の個人的な問題に口出ししたり、周りに前もって約束した援助を提供し損ねることが含まれるとしている。

のに、それに気が付かない上司がほとんどである」(朝日新聞, 2018b)といった、職位や年代の違いによるであろう乖離を示す声も挙げられている。これらの声を踏まえて識者は、職場のメンバーが日本人で、男性で、正社員の人ばかりという状況下においては、「飲み会」が結束力を高めるための一番簡単なチームビルディングの方法であったこと、「取りあえず飲んでいればどうにかなる」と考えるのは、思考停止であると述べている(朝日新聞, 2018a)。

上記を踏まえると、画一的な方法で職場交流を行うことは、人材が多様化している昨今においては、人間関係の構築や維持促進に繋がりにくくなっていることが浮かび上がってくる。これも先述の宮木(2015)で示されたように、職場で働く人の状況や事情に配慮した、職場の状況に応じた工夫が求められてくることに繋がるといえる。

2.5 職場交流活動の定義

職場の状況に適応した職場交流がなされていくためには、あらゆる選択肢を持ち合わせていることが望ましいといえる。このためには、職場交流の形式(やり方)を明らかにすることが有効であると考えられる。そこで本論文では、まず、職場交流の形式(やり方)を「職場交流活動」と称し、同活動の定義を設定する。具体的な内容は以下のとおりである。

職場交流活動の定義

「職場メンバー間の相互関係促進あるいは職場の活気を高めるため、ひいては効果的な業務がなされるための、業務内あるいは業務外での活動」

第3章 職場交流活動に関する先行研究¹¹

本章では、職場交流活動との関わりが深いインフォーマルコミュニケーションおよび同コミュニケーションと関わりが深い非公式組織のほか、職場交流の形式が取り上げられている研究分野である職場のフレンドシップおよび職場の“fun”についての先行研究を確認する。

3.1 非公式組織に関する研究

3.1.1 公式組織と非公式組織

公式組織について、Barnard (1938)によると「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(p.76)と定義されている。この定義における「活動」とは、(p.78に基づき)組織への貢献と捉えられると考える。「諸力」については、「言葉、外見、身ぶり、動作で示される人々の行為(後略)」(p.79)と示されている。公式組織の成立要件としては、「(1)相互に意思を伝達できる人々がおり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通目的の達成をめざすとき(後略)」(p.85)と述べられている。また、中村・水田(2004)は、公式組織とは、分業化・階層化という2つの方向に広がりを持つことにより、効率性を追求した組織構造であることを示している。分業化は、企業活動を複数の作業に分担して、作業ごとに人を集めてそれに専念させることにより、生産性を上げる効果があること(例えば、企画、生産、営業などの分担)、階層化は、個々の作業の管理を実現させるため、連鎖というかたちで権限を分散させることと位置づけている(例えば、部長、課長、係長といった階層)。

次に非公式組織について、Barnard (1938)によると、個人的な接触や相互作用の総合¹²、と捉えられている。非公式組織は、不明確なものであり、きまった構造をもたず、はっきりとした下部単位をもたないということ、その密度の程度のさまざまな、形のない集合体である、と述べられている。よって、「組織」という表現が用いられていても、組織体という実態は伴わないと捉えられる。またBarnard (1938)において、非公式組織においてなされる接触や相互作用の特徴について、何らかの特に意識された共同目的なしにそれらが生じ、継続し、あるいは反復されるということ、その接触は、組織された活動にとって偶発的・付随的であることもあり、あるいはなんらかの個人的欲望とか群衆本能から生ずることもある。それは友好的であったり敵対的であったりするという見解がなされている。中村・水田(2004)では、非公式組織を「企業において公式組織の潤滑剤となる人間関係」(p.950)と捉え、業務とは無関係に趣味を同じくする個人間の親密さが業務を円滑に進める要因となることも珍しくない、と述べられている。

非公式組織の機能について、Barnard (1938)によると、(1)伝達機能、(2)公式組織の凝集性を維持する機能、(3)自律的人格保持の感覚、自尊心および自主的選択力を維持する機能、があると述べられている。各機能について、Barnard (1938)をもとに筆者として表現する

¹¹ 本章の一部は、日本大学大学院総合社会情報研究科紀要(二瓶, 2017; 二瓶, 2020)および学会誌『経営行動科学』(二瓶・田中, 2021)に掲載された。

¹² Barnard (1938)では、併せて「人々の集団の連結」という表現もなされているが、本章の文脈に沿い、本文には表記していない。

と、(1)については、職場のメンバー同士が互いに理解し合うことで、業務を行うための情報が伝わりやすくなること、(2)については、組織からの働きかけに対して同意し、共同体意識を持って取り組むこと、(3)について、職場メンバーそれぞれの個性が表出される機会を喪失させないこと、であると考えられる。

これらの内容により、非公式組織は公式組織と密接に結びついており、非公式組織の如何が公式組織としての機能にも大きな影響を与えることが確認できる。

3.1.2 非公式組織が形成されるきっかけ

磯村（1998）は「非公式組織は、公式組織と関連すると否にかかわらず、人々間の接触や相互作用だから、人々の間に接触があるところではどこでも発生する。当然、公式組織において、活動をともしする人々の間には、公式的な関係に関わると関わらないとを問わず接触や相互作用が必ず含まれる。公式組織においては、必ず非公式組織が生まれる。非公式組織は、常に公式組織とともにあることを強調しておかなければならない」（p.65）と主張している。この主張に基づくと、非公式組織は自然に発生する要素が濃いといえるであろう。Parker & Slaughter（1988）においても「仕事がきつければきついほど、労働者は些細でインフォーマルな協力を頼り合う。ちょっとした気ばらし、ユーモア、心理的な助け、等々」（p.102）とあるように、業務を行う中で自然とインフォーマルなやり取りがなされている（非公式組織が形成されている）ことが確認できる。岸本（2017）においても、コミュニケーション促進策を考える際のポイントとして、「非仕事向け」の空間や機能を積極的に活用すること、一般に、インフォーマルコミュニケーションが生まれるのは、人々が自然に出会い、気兼ねなく交流できる場所である、としている。

一方、組織や職場として非公式組織の形成を働きかける事例もある。香川・吉村（2011）では、新卒看護師の離職率が高いという問題を解決するために、同期同士の「昼食交流会」を開催するとともに、看護部長、副部長が新人の悩みや不安などを直接聞く「何でも相談コーナー」を設置、結果として新卒看護師の1年以内の離職率が88%からゼロになったと報告されている。同論文では、「昼食交流会や何でも相談コーナーのような場は、組織が公的に設置した場（第一の場）であるが、第一の場の代表例である会議のような場では言いづらい不満や本音などの、非公式な会話をする場（第二の場）でもある。つまり、公的だが非公式な場でもある点で、『第三の場（サードスペース）』と言い換えられる」（p.35）と述べられている。こうした取組は、まさに組織として意図的に非公式な会話をする場がつくられるように働きかけている（自然発生するインフォーマルなやり取りとは質が異なる）と捉えることができる。

以上の内容から、非公式組織は自然発生したり、意図的に発生させられたりする、というきっかけがあることが確認できる。特にインフォーマルなやり取りが発生するように意図的な働きかけがなされることは、組織としての人事・総務政策や職場管理者のマネジメントが深く関わってくるといえる。

3.1.3 非公式組織の特性

佐藤（1985）は「（前略）個人間の接触が一時的ではなく、結合の密度が濃厚であればあるほど、非公式組織の結合の密度も濃厚になるといえる」（p.76）と指摘している。したがって、継続的な接触がなされることで非公式組織が強固なものとなることが確認できる。非公

式組織の結びつきの強さについて、佐藤（1985）は、出身校、同期入社、趣味等の同一媒体をとおしての結びつきが強いことを指摘している。西山（1962）も、スポーツの友、趣味の友、マージャンの友がある人は、ない人よりも職場の友人関係の形成が促進されると述べていることも、佐藤（1985）における同一媒体をとおした結びつきと重なる。

インフォーマルな人間関係の集団サイズとの関連について、西山（1962）は、集団サイズが大きくなるほど友好的な雰囲気が大であり、小サイズの集団のインフォーマルな人間関係が貧弱であると報告している。また、隣接した作業集団は作業上の接触の機会が多く、コミュニケーション連結の可能性も大きく、それに伴ってインフォーマルな友人関係形成の機会も多くなることを指摘している。

非公式組織が形成されることは、その組織に関わる人に心理的な影響が及ぶとされる。北野（1996）は、「個人的接触や相互作用、それに集団化を通じて、いわば心の交流が起り、そこから心の合流が生じる（後略）」(p.229)と述べている。こうした影響は公式組織にも及ぶと考えられる。濱口・公文（1982）が「企業体において、フォーマルな組織がいかに整備されていようと、組織に有機的に結合しているインフォーマルな仕組みやコミュニケーション・システムを抜き取ったり、機能を停止させてしまえば、やはり、表の組織は動かなくなるだろう」(p.165)と述べていることが根拠となると考えられる。

3.2 インフォーマルコミュニケーションに関する研究

非公式組織と密接に関わりがあると考えられるのがインフォーマルコミュニケーションである。ここでは、同コミュニケーションについての先行研究を確認する。

インフォーマルコミュニケーションの定義¹³について、Fay（2011）では「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」(p.213)とされている。インフォーマルコミュニケーションは、同僚となされる機会が増えるほど、その同僚および彼ら彼女らの仕事に親しみをもち好意を抱くこと、よく知らない人や階層の異なる人との会話よりも、親しい人や同僚同士の会話のほうがインフォーマルになりやすいこと、公式な規則に従って行動している人同士の会話よりも、規則から外れた時のほうがインフォーマルになりやすいことが Kraut *et al.*（1990）により報告されている。また、コミュニケーションをとる場が、その類型を決定づけることに影響する（例えば、会議の場よりも会社のフィットネスセンターで話をするほうがインフォーマルになりやすい）ことについても同氏らにより述べられている。インフォーマルコミュニケーションの概観について、Luo（2006）によると「コミュニケーション域の確立と維持」と「情報交換」¹⁴という2つの重要な過程を含むとしている（図3-1）。前者を促進させるための要件として、集結性のある仕事を行ううえでの人との関わり（業務プロジェクトやネットワーク）、人同士

¹³ 一方のフォーマルコミュニケーションは、Felipe & Dailey（2017）によると「組織階層を流れ、定められた規律に従い、時間と空間を越えていく、組織が目指すゴールに方向づけられ、明確に定められた、組織の機能と関連したコミュニケーション」(p.1)と定義されており、仕事に焦点が当たることが前提となることが確認できる。

¹⁴ 仲谷他（1994）は、情報を伝達するためのコミュニケーションをフォーマル色が強い（事務的な）もの、いわゆる道具的側面と位置づけている。一方、Luo（2006）における「情報交換」は、仲谷他（1994）に照らすと、コミュニケーション自体が目的となっているもの、いわゆる目的側面と位置づけられるといえる。

が会する仕組み、物理的な近接、集団同一性を挙げ、後者を促進させるための要件として、会話をする人同士の互いの共通点を挙げている。

また先行研究では、インフォーマルコミュニケーションの体系的な整理が試みられている。発生する必然性や偶然性という観点では、Kraut *et al.* (1990) が挙げられる。同研究では、従業員間の会話が分析され、①その会話は元々予定されていた (scheduled)、②会話を始めた人が、相手方の所属する部署を訪問することを明確に示した (intended)、③会話を始めた人が、いずれ相手の人と話すつもりであり、ちょうどその時に会話をするチャンスととらえた (opportunistic)、④会話を始めた人にとって、相手とは元々話すつもりはなかった (spontaneous) という4分類で整理されている。また、各分類の発生割合も数値で示されており、具体的には①から順に12%、36%、21%、31%と報告されている。これらの研究成果を先述のLuo (2006) が示した体系で捉えると、「コミュニケーション域の確立と維持」の過程に該当すると考えられる。インフォーマルコミュニケーションの内容という観点では、Bismarck & Held (1999) が挙げられる。同研究では、インフォーマルコミュニケーションについて、仕事に関する話題、プライベートな話題で整理している。前者では、業務環境、業務プロジェクト、仕事に関する質問、約束事の調整、組織の変化や発展に関する事柄が挙げられ、後者では、天気、趣味、誕生日、家族、個人的な問題、噂、世間話が挙げられている。またBismarck & Held (1999) は、インフォーマルコミュニケーションにおいては仕事に関する話題が占める割合が相対的に大きいものの、プライベートも含めた全ての話題に基づくやり取りが組織の健全性につながることを指摘している。Fay (2011) は、調査対象者から収集されたインフォーマルコミュニケーションのやり取りに関する回答を5つに分類している。具体的には、①個人的な内容の開示、②社交的なやり取り、③支えとなるやり取り、④不平や哀れみ、⑤仕事に関連したやり取りである。これらの研究成果をLuo (2006) が示した体系で捉えると、「情報交換」の過程に該当するといえる。

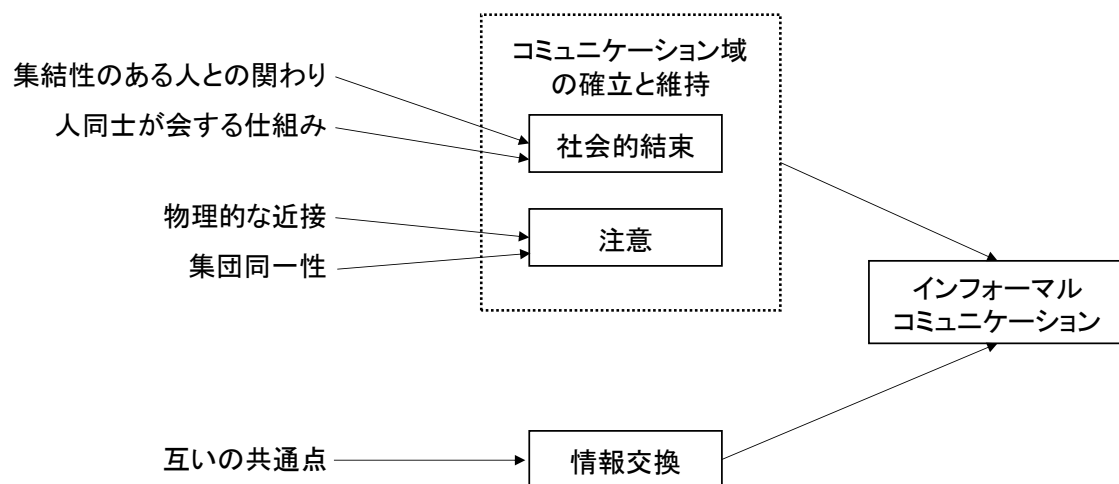


図 3-1 インフォーマルコミュニケーションの概観図¹⁵

¹⁵ Luo (2006) の Figure 1 をもとに筆者が一部加筆している。また、Luo (2006) においては「注意」につながる項目が「Invisible colleges」を加えた3項目となっているが、本論文に即した内容にするため除外している。

本論文が焦点を当てる、職場に関するインフォーマルコミュニケーションの形式（いわゆる職場交流活動）について、Luo（2006）の体系に照らして捉えると、主として「コミュニケーション域の確立と維持」の過程における「人同士が会する仕組み」が該当するといえる。同仕組みに係る研究については、Luo（2006）がコミュニケーションをとる場所（廊下やカフェテリア等）を挙げているほか、先述したインフォーマルコミュニケーションが発生する必然性・偶発性という観点からの報告（Kraut *et al.*, 1990）が該当すると考えられるものの、これらにより十分に解明されているとは言い難い状況である。

3.3 職場のフレンドシップに関する研究

3.3.1 フレンドシップの定義と体系

フレンドシップは、Wright（1984）によると「属性や役割といった体裁に囚われるというよりはむしろ、互いに一個人として尊重し合った、自発的または制約のない人同士の交流を含む関係」（p.119）と定義されており、同概念は職場においても用いられている。Zarankin & Kunkel（2019）は、フレンドシップな関係が築かれると、互いに支え合ったり、助け合ったりすること、また、互いに好意を抱き、会社生活を楽しむ、そしてメンバー同士が互いに利益となる行動のやり取りを行うとしている。さらには、先行研究をもとに、互いの関心は仕事に関連することや関係しないことがきっかけとなって知ったその人の特徴や分かち合っている価値観がもとになって生じていることを記している。

職場におけるフレンドシップは、仕事上の公式的な関係がもとになり、そこから発展していくことで築かれていくことをZarankin & Kunkel（2019）は記している。ここから解釈できることは、互いにフレンドシップの関係が築かれるためには、まずは仕事上の関係がしっかりと築き上げられていることが前提となること、言い換えれば、仕事上の関係が築き上げられていない状態でフレンドシップの関係が築かれる機会は多くはないと考えられる。

職場のフレンドシップを体系化した研究もある。その一つがSias & Cahill（1998）である。同研究では、職場のフレンドシップが、第1転換（仕事関係の人から友人へ）、第2転換（友人から親しい友人へ）、第3転換（親しい友人から極めて親しい友人へ）という3段階で捉えられている（図3-2）。そして、フレンドシップが次の段階に発展していく際には、職場における交流が深く関わっていることが見受けられる。まず、第1転換に至るにあたり、同僚同士の近接（物理的に近くにいる、同じ部署で働いている、同じタイムシフトで働いている）、業務外の社交（業務時間外において一緒に過ごす、共に昼食をとる、終業後に飲みに行く）、共通した業務遂行（共通のプロジェクトで仕事をする、仕事を指導する人と指導を受ける人という関係を含めた関係）、仕事以外の個人的な問題についての話し合い（趣味や最近の出来事、家族のこと）の増加、警戒心の低減（警戒することなく、より楽に、より素直にコミュニケーションがとれる）等の要因が挙げられている。第2転換に至るにあたっては、生活上の出来事（離婚、病気、妊娠などの個人的な生活上の主な出来事）や仕事に関する問題（手ごわい上司や同僚への苦悩といった仕事に関する問題や挫折）についてのやり取り、親密さの増大（個人的なことや業務上の問題に関する情報、より深い事柄についての共有）、業務上の問題についての議論（業務において発生した出来事に関する意見の共有）の増加、業務外の社交、警戒心の低減等の要因が挙げられている。第3転換に至るにあたっては、業務外の社交、仕事に関する問題についてのやり取り、生活上の出来事、警戒心の低減、業務上の問題についての議論の増加、親密さの増大等が挙げられている。なお、3段階にわたる転換

において、既述のような職場に係る要因のほか、個人的な要因として類似性の認知についても報告されている。例えば、趣味が同じである同僚がいたり、自分と同じように子育てしている同僚がいることが転換のきっかけとなると述べられている（3.1.3 で述べた同一媒体をとおしての結びつきと重なるといえる）。類似性の認知は、3段階にわたる全ての転換において関わってくる要因とされている。

こうした転換のプロセスにおいて総じていえることとして、Sias & Cahill (1998) は、職場のメンバーにおいて職場とプライベートとの境界線が明確ではないということであり、同研究において収集されたデータのうち半数は、職場外において同僚と過ごす時間がフレンドシップを促進させたと報告している。それは、“職場における友人”から“たまたま職場の同僚となった友人”に移り変わることを指す、とも述べられている。

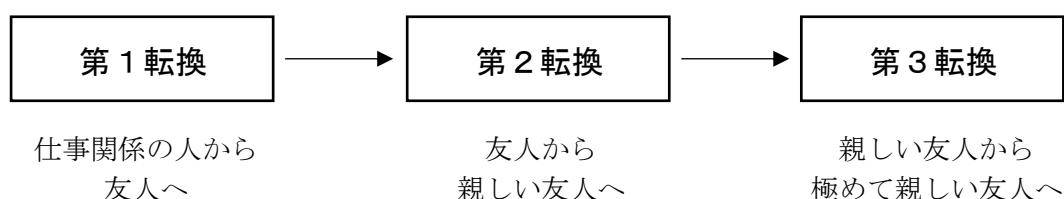


図 3-2 職場のフレンドシップの3段階にわたる転換¹⁶

もう1つの研究は、Zarankin & Kunkel (2019) によるものである。同研究では、職場のフレンドシップを、フレンドシップの質とフレンドシップの範囲という2つの軸を用いて、それぞれの高低により4つの象限で整理している（図3-3）。軸について、フレンドシップの質を示す縦軸は、互惠、傾倒、信頼、情緒の高低で記される。フレンドシップの範囲を示す横軸は、左端が限定された範囲（例：期間限定のプロジェクト、職場でのみ生じる相互なやり取り）、右側が限定されない範囲、いわゆる広範囲（例：仕事に関する様々な側面での関わり、職場以外にまで広がりを見せる相互なやり取り）で記される。

同研究では、職場で働くメンバーにとっても、組織にとっても最も有益な関係は、包括的なフレンドシップ（Comprehensive Friendships）であるとしている。フレンドシップの質と範囲の両方が相対的に高い関係である。ここでは、職場メンバー同士で、職場および職場以外においても、多面的で、様々なやり取りがなされる。例えば、メンバー同士が共にあらゆるプロジェクトに携わる、あるいは、一つのプロジェクトに長期間携わる、そして、週末や祝祭日といった休日においても、メンバー同士で共に仕事をしたり、時間を過ごしたりする。こうした関係は、互いにとって有益であるとともに、関係を長続きさせようという動機が働く。Zarankin & Kunkel (2019) は、フレンドシップを築き維持していくためには、労力と時間がかかることも指摘している。そのため、職場の管理者やそこで働くメンバーに対して、職場のフレンドシップが効率的に築けるような手段が講じられることが賢明であると述べている。

¹⁶ Sias & Cahill (1998) をもとに筆者が一部を加筆して作成した。

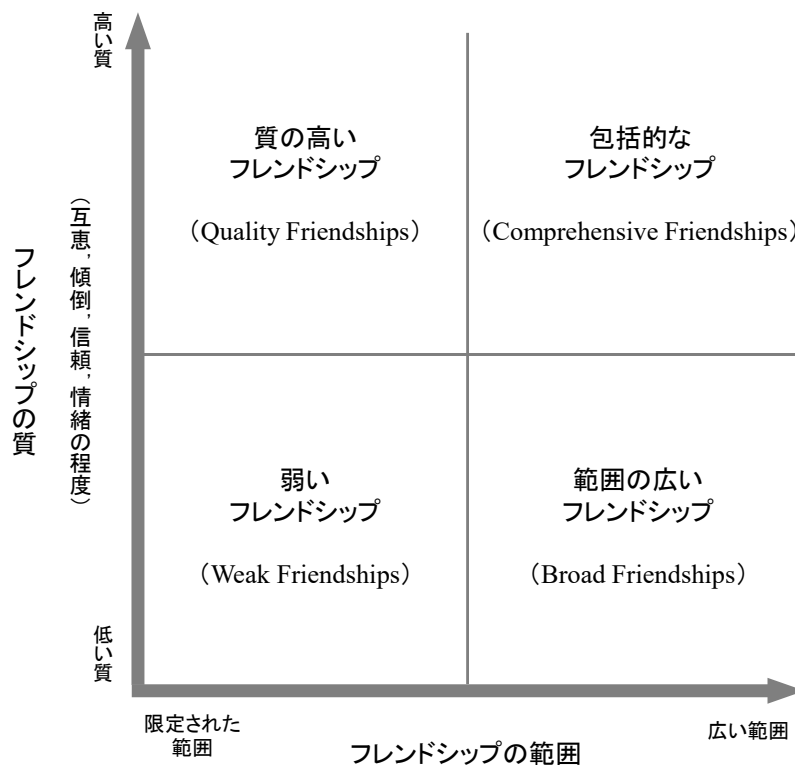


図 3-3 職場におけるフレンドシップの分類 (Zarankin & Kunkel, 2019)

3.3.2 職場のフレンドシップが及ぼす効果

Nielsen, Jex, & Adams (2000) によると、職場のフレンドシップは、個人および組織の両方に対する正の影響があると述べられている。Zarankin & Kunke (2019) においても、先行研究を挙げながら、業務パフォーマンスの向上、ストレスの軽減、従業員の幸福 (wellbeing)、職務満足、組織コミットメント、チームパフォーマンスの向上、肯定的な感情の喚起といった影響が挙げられている。さらには、Ibrahim & Dickie (2010) において、ソーシャルサポートを通じた離職防止、パーンアウトの減少が挙げられている。

一方、負の影響についての指摘もある。Song & Olshfski (2008) は、職場のフレンドシップは、セクシャルハラスメント、えこひいき、噂話、他のメンバーへの過度な依存、組織への忠誠心の希薄化などについて、先行研究をもとに挙げている。

3.3.3 職場のフレンドシップの先行要因

職場のフレンドシップの先行要因についてもいくつかの報告がなされている。まずは先述の Sias & Cahill (1998) において、各転換がなされるきっかけが挙げられる。その他には、上司のサポート、従業員の参加や連携がなされる組織文化や職場風土 (Zarankin & Kunkel, 2019)、相互依存性の高い業務を行うこと (Ibrahim & Dickie, 2010) が挙げられる。また、Ibrahim & Dickie (2010) は、組織としての成功を実現させるための職場メンバー同士の相互作用といったことを人的資源管理の一環として組織が発展させていくことが不可欠であると述べ、人的資源管理を職場のフレンドシップの先行要因として位置づけている。

3.3.4 情報技術が発展する社会における職場のフレンドシップ

Sias, Pedersen, Gallagher, & Kopaneva (2012) では、情報通信技術を活用したコミュニケーションを通じた職場メンバー同士のやり取りが職場のフレンドシップに対してどのような影響を及ぼすのかを調査し、電話、eメール、ビデオ会議などといったあらゆるテレコミュニケーションの手段が活用できる中でも、対面でのやり取りが最も高い質のコミュニケーションがとれること、そして、職場のフレンドシップを維持するには重要な手段であることが報告されている。よって、情報通信技術を活用したコミュニケーションは、職場のフレンドシップを構築し維持するという観点で、対面でのやり取りにとって代わるのではなく、あくまでも補完する手段として位置づけられると述べられている。また、対面でのやり取りを行った後については、電話やeメールといったテキストメッセージのやり取りを好むという報告もなされていることから、たとえ情報通信技術を活用したコミュニケーションが多い職場であっても、節目においては対面のやり取りを行うことが望ましいと考えられる。

3.4 職場の“fun”に関する研究

3.4.1 職場の“fun”について

職場交流の形式を取り上げているもう一つの研究領域として、“fun at work”や“workplace fun”（以降、職場の“fun”と称する）が挙げられる。Fluegge (2008) では“fun at work”が「職場のメンバーに楽しみや喜びをもたらす、陽気な、あるいはユーモアのある特性を有した、社会的・相互関係的活動、業務活動」(p.15) と定義されている。

職場の“fun”に係る具体的な活動については、Ford, McLaughlin, & Newstrom (2003) が10項目にまとめている。具体的には、①個人の歩みについての表彰・承認、②イベント・行事、③仕事上の成功に対する御祝い、④コミュニティ活動の機会、⑤ストレス解消のための取り組み、⑥ユーモア、⑦ゲーム、⑧従業員間の好意的な競争、⑨自己啓発のための機会提供、⑩エンターテイメントである。Georganta (2017) では、冗談を言う、ゲームをする、仕事以外の場で同僚と社会的に関わる、誕生祝いをする、悪ふざけをする、ダンスをする、押したりつついたりするようなふざけた行動をとる、いちゃつく、いたずらをする、からかう、あだ名をつける、社会的責任遂行に関するイベントに参加する、同僚についての噂話をする、自組織についての噂話をする、風刺をする、同僚と昼食をとる、職場でパーティーを開催する、その他インフォーマルな集まり、達成祝いパーティー、旅行、競技、コンテスト、会社から提供される気分転換の場、休暇時やほかの特別な時に催される祭典、互いの物語の共有が挙げられている。

職場の“fun”を分類でまとめた研究もある。Chan (2010) では、事業組織で働くスタッフのヒアリング調査により、①従業員志向の“fun”、②管理者志向の“fun”、③社会的志向の“fun”、④戦略志向の“fun”という4分類が報告されている。Plester, Cooper-Thomas, & Winquist (2015) では、“fun”の類型として“Organic fun”、“Managed fun”、“Task fun”の3つが挙げられている。

3.4.2 職場の“fun”に係る活動が及ぼす職場メンバーへの影響について

Georganta (2017) では、職場の“fun”の測定尺度を作成し、ワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響について報告されている。具体的には「組織的に行われる“fun”」因子は、ワー

ク・エンゲイジメントの全因子である「活力」、「熱意」、「没頭」¹⁷に正の影響があること、「純粋に自然発生した“fun”」因子は、「活力」、「没頭」の2因子に対する正の影響があることが報告されている。また、Plester & Hutchison (2016) では、インタビューを通じた定性的な調査により、職場の“fun”について語る際、エンゲイジメントに関わる内容が多く盛り込まれていることが報告されている。理由として、職場の“fun”がなされることで、肯定的な感情を抱いたり、周りのメンバーとの間に友愛が生まれやすくなることがきっかけとなることが挙げられている。さらには、業務パフォーマンス、創造的なパフォーマンス、組織市民行動などに影響する(Fluegge, 2008)ほか、職場集団の凝集性につながる(Ford *et al.*, 2003)という報告もある。しかしながら、職場の“fun”に係る活動内容によっては、好意的である人もいればそうでない人もいるとの指摘もある(Everett, 2011)。職場の“fun”に係る活動に対して好意的である人の性格要素について、Karl, Peluchette, & Harland (2007) は、ビッグファイブのうち「外向性」が該当することを報告している。

3.5 先行研究の概観に基づく理論的課題

3.1 から 3.4 において、職場交流は非公式組織やインフォーマルコミュニケーションと深く関わりがあること、また、職場交流の形式については職場の“fun”および職場のフレンドシップという研究分野で取り上げられていることを確認した。しかしながら、職場交流の形式そのもの(いわゆる職場交流活動)に着目した先行研究は特に確認できていない状況である。

先述の宮木(2015)に基づくと、組織では、職場の状況に応じたコミュニケーションの機会を創出する手段、いわゆる、どのような職場交流活動を行えばよいかを検討することが求められているといえる。これがなされるためには、信頼性・妥当性に基づき、且つ、網羅的に整理された職場交流活動を独立変数、職場メンバーや職場集団への影響が考えられる事柄を従属変数とした研究が進められることが必要である。また、職場交流の形式が整理されることは、先述したインフォーマルコミュニケーションの概観における「人同士が会する仕組み」(同コミュニケーションを促進させていく要素)をさらに明らかにしていくという新たな議論がなされることにもつながるといえる。

1.2 で述べた本論文の目的を遂げることは、上記課題の解決に向けたアプローチとなると考える。

¹⁷ Georganta (2017)においては、Utrecht Work Engagement Scale (UWES) が使用されている。

第4章 職場交流活動の網羅的な整理に向けた予備的調査：研究1¹⁸

4.1 問題および目的

第3章においては、職場交流活動に関する先行研究における理論的な課題として、同活動を包括的に捉える研究が確認できていないことを挙げた。よって、職場交流活動を網羅的に整理すること、ひいては測定可能な尺度として作成することにより、同尺度を独立変数としたあらゆる影響の分析も可能となり、インフォーマルコミュニケーションの研究をより豊かなものにつなぐと考える。

そこで本研究は、以下の内容を目的として進めていく。まずは職場交流活動尺度を作成する前段階として、社会人を対象にヒアリング調査を行い、回答者から得られた内容をもとに同活動の項目を抽出する。そして、各項目においてどのような頻度でなされているのか、その現状を確認する。併せて、第1章において示された先行研究のように、職場交流が職場メンバーの協力につながるとされることについて、その是非も確認する。さらには、職場交流活動に対する意識を探る。

4.2. 方法

4.2.1 予備調査

4.2.1.1 調査時期

2015年7月～9月に調査を行った。

4.2.1.2 調査方法

日本における職場交流活動について、どのような項目が挙げられるのかを調べるため、「職場内、職場外における交流活動について、思い当たる内容をできるだけ多く挙げてください。(職場内の例：雑談、職場外の例：飲み会)」という質問を設け、できるだけ多く列挙してもらった。

4.2.1.3 回答者

28名(教育；12名，製造；4名，医療；3名，販売；2名，広告；1名，情報；1名，不明；5名)

4.2.1.4 結果

回答者より出された項目の数は129であった。その際、類似したものは1つの項目として集約させた。その後、さらに内容が似た項目ごとに分類し、職場交流活動の集約項目としてまとめた。その結果、主として、ランチ、食事等(夕食や飲み会など。昼食以外で)、スポーツ活動、趣味等の活動(レジャー、スポーツ以外の習い事やボランティア活動など)、部やサークル活動、レジャー活動(旅行、ドライブなど)、忘年会、社員旅行、運動会(スポーツ大会)、歓送迎会、打ち上げ会(プロジェクトや案件の)、雑談(勤務中)、雑談(休憩中、勤務前後といった勤務外)、プライベートなやり取り(電話、メール、SNSなど)、プライベートな相談、ユーモアあふれる会話、誕生祝い、お菓子の振る舞い(買ったもの、手作りのもの)、モノ(本、DVD、趣味の道具など)の貸し借り、という19項目に取りまと

¹⁸ 本章の一部は、日本大学大学院総合社会情報研究科紀要(二瓶，2017)に掲載された。

められた。

4.2.2 本調査¹⁹

4.2.2.1 調査時期

2015年11月に調査を行った。

4.2.2.2 調査方法

予備調査で得られた職場交流活動の19項目ならびに関連内容についてインターネット調査を行い、500名（全て正規社員・職員であり、非正規は含まない）の回答を得た。調査の実施については専門業者に委託した。その際、無回答が生じているケース、全ての質問に対し同じ番号で回答しているケース等（質問に沿った回答をしていないと推測されるもの）については業者側で削除され、500名に到達するまで調査が継続された。

4.2.2.3 属性に関する調査項目

性別、年代、職位（部署リーダーあるいは一般社員・職員）、所属する職場の規模について尋ねた。

4.2.2.4 職場交流活動に関する調査項目

4.2.1.4 で挙げられた19項目それぞれの頻度について回答された。

4.2.2.5 関連事項に関する調査項目

職場の結束力について「力を合わせて成果を創出する力」として捉え、その認知について尋ねた。また、職場交流活動に係る意識については、勤務中の交流についての意識、勤務時間外での交流意識に区分けして尋ねた。

4.3 結果

4.3.1 回答者の属性

性別については、男性309名（61.8%）、女性191名（38.2%）であった。年代については、20代33名（6.6%）、30代169名（33.8%）、40代167名（33.4%）、50代111名（22.2%）、60代20名（4.0%）であった。現在の職場における配属年数について、平均5.64年（ $SD=5.60$ ）であった。職位については、一般社員（職員）層が380名（76.0%）、部署リーダー（長）層が120名（24.0%）であった。所属する職場の規模²⁰について、1～4名が113名（22.6%）、5～10名が162名（32.4%）、11名～20名が86名（17.2%）、21名～50名が77名（15.4%）、51名以上が62名（12.4%）であった。

¹⁹ 本章以降においてなされる定量的な分析について、使用した統計ソフトは、IBM SPSS 23 および IBM Amos 23 である（第8章における効果量を除く。詳細は後述）。

²⁰ ここでの職場は所属部署（課に所属していれば課の人数）を指す。

4.3.2 各職場交流活動の状況²¹

4.3.2.1 ランチの頻度について

「あなたが職場のメンバーとお昼休みにランチを一緒にとる頻度」という質問で尋ねた。回答項目は「1. ほぼ毎日」、「2. 2～3日に1回程度」、「3. 週に1回程度」、「4. 月に1回程度以下」、「5. 全くしていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ137名(27.4%)、60名(12.0%)、55名(11.0%)、73名(14.6%)、175名(35.0%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模とランチの頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では1%水準で有意)という結果となった(表4-1)。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリーにおいて差²²が確認された。具体的には、「2～3日に1回程度」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあり、「全くしていない」においては、1～10名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(11名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表4-1 ランチの頻度(職場規模別)

		ランチ					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
職場規模	1～10名	77 (0.33)	21 (-3.32)	25 (-1.51)	40 (-0.04)	112 (2.97)	275
	11名以上	60 (-0.33)	39 (3.32)	30 (1.51)	33 (0.04)	63 (-2.97)	225
合計		137	60	55	73	175	500

注)

職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
17.531	4	.002	.187

ランチの頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性(性別、年代別、職位別)によるクロス集計を行った(表4-2、表4-3、表4-4)。その結果、性別、年代別、職位別それぞれにおいて、ランチの頻度との関係が見られないという結果となった(カイ二乗検定において有意ではなかった)。

²¹ 全体集計およびクロス集計を行った。クロス集計について、職場状況について尋ねている質問においては職場規模(1～10名、11名以上)、回答者自身について尋ねている質問においては職場規模(区分は先と同様)、性別、年代別(30代以下、40代以上)、職位別(一般社員(職員)、部署リーダー(長))とした。

²² 調整済み標準化残差の数値が1.96を上回る、または-1.96を下回る場合には、そのカテゴリーに5%の有意水準で差があると捉えている(以降の項目も同様である)。※小数点第3位以降を含む、端数処理を行わない数値に基づき比較する。

表 4-2 ランチの頻度（性別）

		ランチ					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1 回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
性別	男性	76	39	41	47	106	309
	女性	61	21	14	26	69	191
合計		137	60	55	73	175	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
6.685	4	.153	.116

表 4-3 ランチの頻度（年代別）

		ランチ					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1 回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
年代	30代以下	49	21	26	36	70	202
	40代以上	88	39	29	37	105	298
合計		137	60	55	73	175	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
5.448	4	.244	.104

表 4-4 ランチの頻度（職位別）

		ランチ					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1 回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
職位	一般社員 (職員)	100	42	39	56	143	380
	部署リー ダー(長)	37	18	16	17	32	120
合計		137	60	55	73	175	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
5.798	4	.215	.108

4.3.2.2 昼食以外の食事等の頻度について

「あなたが職場のメンバーと食事等（夕食や飲み会など。昼食以外で）をする頻度」という質問で尋ねた。回答項目は「1. ほぼ毎日」、「2. 2～3日に1回程度」、「3. 週に1回程度」、「4. 月に1回程度以下」、「5. 全くしていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ1名（0.2%）、12名（2.4%）、62名（12.4%）、226名（45.2%）、199名（39.8%）であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った。期待度数が5未満のセルが全体の20%以上であったため、「ほぼ毎日」および「2～3日に1回程度」を結合して再度クロス集計を行った（表 4-5）。その結果、職場規模と食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度は無関係ではない（カイ二乗検定では5%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行ったものの、差は確認されなかった。

表 4-5 食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度（職場規模別）

		食事等（夕食や飲み会など昼食以外）				合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	
職場規模	1～10名	4 (-1.78)	27 (-1.94)	124 (-0.05)	120 (1.94)	275
	11名以上	9 (1.78)	35 (1.94)	102 (0.05)	79 (-1.94)	225
合計		13	62	226	199	500

注)

- ・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
8.630	3	.035	.131

食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性（性別、年代別、職位別）によるクロス集計を行った（表 4-6、表 4-7、表 4-8）。その結果、性別と食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度は無関係ではない（カイ二乗検定では 5%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「週に1回程度」において男性が選択する傾向（女性は選択しない傾向）にあり、「全くしていない」においては、女性が選択する傾向（男性は選択しない傾向）にあるという結果となった。年代別については、食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度との関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。職位別については、食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度は無関係ではない（カイ二乗検定では 1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「週に1回程度」において部署リーダー（長）が選択する傾向（一般社員（職員）は選択しない傾向）にあり、「全くしていない」においては、一般社員（職員）が選択する傾向（部署リーダー（長）は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-6 食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度（性別）

		食事等（夕食や飲み会など昼食以外）				合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	
性別	男性	9 (0.56)	49 (2.98)	139 (-0.12)	112 (-2.07)	309
	女性	4 (-0.56)	13 (-2.98)	87 (0.12)	87 (2.07)	191
合計		13	62	226	199	500

注)

- ・性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
10.678	3	.014	.146

表 4-7 食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度（年代別）

		食事等（夕食や飲み会など昼食以外）				合計	
		ほぼ毎日	2～3日に 1 回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下		全くして いない
年代	30代以下	8		25	90	79	202
	40代以上	5		37	136	120	298
	合計	13		62	226	199	500

注)

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
2.485	3	.478	.070

表 4-8 食事等（夕食や飲み会など昼食以外）の頻度（職位別）

		食事等（夕食や飲み会など昼食以外）				合計	
		ほぼ毎日	2～3日に 1 回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下		全くして いない
職位	一般社員 (職員)	8 (-1.24)		35 (-3.85)	167 (-1.00)	170 (4.01)	380
	部署リー ダー(長)	5 (1.24)		27 (3.85)	59 (1.00)	29 (-4.01)	120
	合計	13		62	226	199	500

注)

・職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
24.725	3	.000	.222

4.3.2.3 スポーツ活動の頻度について

「あなたが職場のメンバーとスポーツ活動をする頻度」という質問で尋ねた。回答項目は「1. ほぼ毎日」、「2. 2～3日に1回程度」、「3. 週に1回程度」、「4. 月に1回程度以下」、「5. 全くしていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ0名(0%)、4名(0.8%)、26名(5.2%)、60名(12.0%)、410名(82.0%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った。期待度数が5未満のセルが全体の20%以上であったため、「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」を結合して再度クロス集計を行った(表4-9)。その結果、職場規模とスポーツ活動の頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあり、「全くしていない」においては、1～10名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(11名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-9 スポーツ活動の頻度（職場規模別）

		スポーツ活動			合計	
		2～3日に 1回程度	週に1回程度	月に1回 程度以下		全くして いない
職場規模	1～10名	10 (-2.46)		27 (-1.66)	238 (2.92)	275
	11名以上	20 (2.46)		33 (1.66)	172 (-2.92)	225
合計		30		60	410	500

注)

- ・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
9.654	2	.008	.139

スポーツ活動の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性(性別、年代別、職位別)によるクロス集計を行った(表 4-10、表 4-11、表 4-12)。性別について、スポーツ活動の頻度とは無関係ではない(カイ二乗検定では 1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行い、3つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」において男性が選択する傾向(女性は選択しない傾向)にあり、「月に1回程度以下」においても男性が選択する傾向(女性は選択しない傾向)にあった。一方、「全くしていない」においては、女性が選択する傾向(男性は選択しない傾向)にあるという結果となった。年代別については、スポーツ活動の頻度との関係が見られないという結果となった(カイ二乗検定において有意ではなかった)。職位別については、スポーツ活動の頻度とは無関係ではない(カイ二乗検定では 1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。「月に1回程度以下」において部署リーダー(長)が選択する傾向(一般社員(職員)は選択しない傾向)にあった。一方、「全くしていない」においては、一般社員(職員)が選択する傾向(部署リーダー(長)は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-10 スポーツ活動の頻度（性別）

		スポーツ活動			合計	
		2～3日に 1回程度	週に1回程度	月に1回 程度以下		全くして いない
性別	男性	26 (2.89)		50 (3.66)	233 (-4.88)	309
	女性	4 (-2.89)		10 (-3.66)	177 (4.88)	191
合計		30		60	410	500

注)

- ・性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
23.934	2	.000	.219

表 4-11 スポーツ活動の頻度（年代別）

		スポーツ活動			合計	
		2～3日に 1回程度	週に1回程度	月に1回 程度以下		全くして いない
年代	30代以下	17		20	165	202
	40代以上	13		40	245	298
	合計	30		60	410	500

注)

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
4.545	2	.103	.095

表 4-12 スポーツ活動の頻度（職位別）

		スポーツ活動			合計	
		2～3日に 1回程度	週に1回程度	月に1回 程度以下		全くして いない
職位	一般社員 (職員)	22 (-0.35)		33 (-4.06)	325 (3.65)	380
	部署リー ダー(長)	8 (0.35)		27 (4.06)	85 (-3.65)	120
	合計	30		60	410	500

注)

・職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
17.025	2	.000	.185

4.3.2.4 趣味等の活動の頻度について

「あなたが職場のメンバーと(レジャー、スポーツ以外の習い事やボランティア活動など)趣味等の活動をする頻度」という質問で尋ねた、回答項目は「1. ほぼ毎日」、「2. 2～3日に1回程度」、「3. 週に1回程度」、「4. 月に1回程度以下」、「5. 全くしていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ1名(0.2%)、9名(1.8%)、10名(2.0%)、54名(10.8%)、426名(85.2%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った。期待度数が5未満のセルが全体の20%以上であったため、「ほぼ毎日」、「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」を結合して再度クロス集計を行った(表4-13)。その結果、職場規模と趣味等の活動の頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、1つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「ほぼ毎日」、「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-13 趣味等の活動の頻度（職場規模別）

		趣味等の活動					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
職場規模	1～10名		4 (-3.21)		30 (0.09)	241 (1.70)	275
	11名以上		16 (3.21)		24 (-0.09)	185 (-1.70)	225
合計			20		54	426	500

注)

- ・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
10.331	2	.006	.144

趣味等の活動の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性(性別、年代別、職位別)によるクロス集計を行った(表 4-14、表 4-15、表 4-16)。性別について、趣味等の活動の頻度とは無関係ではない(カイ二乗検定では 1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「月に1回程度以下」において男性が選択する傾向(女性は選択しない傾向)にあり、「全くしていない」においては、女性が選択する傾向(男性は選択しない傾向)にあるという結果となった。年代別については、趣味等の活動の頻度との関係が見られないという結果となった(カイ二乗検定において有意ではなかった)。職位別については、趣味等の活動の頻度とは無関係ではない(カイ二乗検定では 5%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「ほぼ毎日」、「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」において部署リーダー(長)が選択する傾向(一般社員(職員)は選択しない傾向)にあった。一方、「全くしていない」においては、一般社員(職員)が選択する傾向(部署リーダー(長)は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-14 趣味等の活動の頻度（性別）

		趣味等の活動					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
性別	男性		16 (1.71)		46 (3.74)	247 (-4.22)	309
	女性		4 (-1.71)		8 (-3.74)	179 (4.22)	191
合計			20		54	426	500

注)

- ・性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
17.947	2	.000	.189

表 4-15 趣味等の活動の頻度（年代別）

		趣味等の活動					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
年代	30代以下		10		20	172	202
	40代以上		10		34	254	298
	合計		20		54	426	500

注)

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
1.019	2	.601	.045

表 4-16 趣味等の活動の頻度（職位別）

		趣味等の活動					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
職位	一般社員 (職員)		11 (-2.24)		37 (-1.36)	332 (2.43)	380
	部署リー ダー(長)		9 (2.24)		17 (1.36)	94 (-2.43)	120
	合計		20		54	426	500

注)

・職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
7.366	2	.025	.121

4.3.2.5 部やサークル活動の頻度について

「あなたが職場や会社の部やサークル活動をしている頻度」という質問で尋ねた、回答項目は「1. ほぼ毎日」、「2. 2～3日に1回程度」、「3. 週に1回程度」、「4. 月に1回程度以下」、「5. 全くしていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ0名(0%)、6名(1.2%)、16名(3.2%)、39名(7.8%)、439名(87.8%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った。期待度数が5未満のセルが全体の20%以上であったため、「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」を結合して再度クロス集計を行った(表4-17)。その結果、職場規模と部やサークル活動の頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあり、「全くしていない」においては、1～10名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(11名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-17 部やサークル活動の頻度（職場規模別）

		部やサークル活動				合計
		2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
職場規模	1～10名	3 (-3.99)		21 (-0.15)	251 (2.62)	275
	11名以上	19 (3.99)		18 (0.15)	188 (-2.62)	225
合計		22		39	439	500

注)

- ・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
16.069	2	.000	.179

部やサークル活動の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性（性別、年代別、職位別）によるクロス集計を行った（表 4-18、表 4-19、表 4-20）。性別について、部やサークル活動の頻度とは無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行い、3つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」において男性が選択する傾向（女性は選択しない傾向）にあり、「月に1回程度以下」についても同様の結果となった。一方、「全くしていない」においては、女性が選択する傾向（男性は選択しない傾向）にあるという結果となった。年代別については、部やサークル活動の頻度との関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。職位別については、部やサークル活動の頻度とは無関係ではない（カイ二乗検定では5%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「2～3日に1回程度」および「週に1回程度」において部署リーダー（長）が選択する傾向（一般社員（職員）は選択しない傾向）にあった。一方、「全くしていない」においては、一般社員（職員）が選択する傾向（部署リーダー（長）は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-18 部やサークル活動の頻度（性別）

		部やサークル活動				合計
		2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
性別	男性	19 (2.43)		32 (2.71)	258 (-3.74)	309
	女性	3 (-2.43)		7 (-2.71)	181 (3.74)	191
合計		22		39	439	500

注)

- ・性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
14.105	2	.001	.168

表 4-19 部やサークル活動の頻度（年代別）

		部やサークル活動				合計
		2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
年代	30代以下	10		17	175	202
	40代以上	12		22	264	298
	合計	22		39	439	500

注)

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
0.451	2	.798	.030

表 4-20 部やサークル活動の頻度（職位別）

		部やサークル活動				合計
		2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度以下	全くして いない	
職位	一般社員 (職員)	12 (-2.41)		27 (-1.03)	341 (2.35)	380
	部署リー ダー(長)	10 (2.41)		12 (1.03)	98 (-2.35)	120
	合計	22		39	439	500

注)

・職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
7.208	2	.027	.120

4.3.2.6 休日のレジャー活動の頻度について

「あなたが休日において、職場のメンバーとレジャー活動（旅行、ドライブなど）をする頻度」という質問で尋ねた。回答項目は「1. 週に1回以上」、「2. 月に1回程度」、「3. 年に数回程」、「4. 年に1回程度以下」、「5. 全くしていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ8名（1.6%）、26名（5.2%）、56名（11.2%）、69名（13.8%）、341名（68.2%）であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った。期待度数が5未満のセルが全体の20%以上であったため、「週に1回以上」および「月に1回程度」を結合して再度クロス集計を行った（表 4-21）。その結果、職場規模と部やサークル活動の頻度は関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。

休日のレジャー活動の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性（性別、年代別、職位別）によるクロス集計を行った（表 4-22、表 4-23、表 4-24）。性別について、休日のレジャー活動の頻度とは無関係ではない（カイ二乗検定では5%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「年に1回程度以下」において男性が選択する傾向（女性は選択しない傾向）にあり、「全くしていない」においては、女性が選択する傾向（男性は選択しない傾向）にあるという結果となった。年代別については、休日のレジャー活動の頻度との関係が見られないとい

う結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。職位別については、休日のレジャー活動の頻度とは無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行い、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「年に数回程度」において部署リーダー（長）が選択する傾向（一般社員（職員）は選択しない傾向）にあった。一方、「全くしていない」においては、一般社員（職員）が選択する傾向（部署リーダー（長）は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-21 休日レジャーの頻度（職場規模別）

		休日レジャー			合計		
		週に1回以上	月に1回程度	年に数回程		年に1回程度以下	全くして いない
職場規模	1～10名		16	26	33	200	275
	11名以上		18	30	36	141	225
	合計		34	56	69	341	500

注)

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
5.800	3	.122	.108

表 4-22 休日レジャーの頻度（性別）

		休日レジャー			合計		
		週に1回以上	月に1回程度	年に数回程		年に1回程度以下	全くして いない
性別	男性		24 (1.09)	41 (1.87)	50 (1.96)	194 (-3.31)	309
	女性		10 (-1.09)	15 (-1.87)	19 (-1.96)	147 (3.31)	191
	合計		34	56	69	341	500

注)

・性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
11.007	3	.012	.148

表 4-23 休日レジャーの頻度（年代別）

		休日レジャー			合計		
		週に1回以上	月に1回程度	年に数回程		年に1回程度以下	全くして いない
年代	30代以下		20	20	27	135	202
	40代以上		14	36	42	206	298
	合計		34	56	69	341	500

注)

・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
5.443	3	.142	.104

表 4-24 休日レジャーの頻度（職位別）

職位	休日レジャー					合計
	週に1回以上	月に1回程度	年に数回程	年に1回程度以下	全くしてない	
一般社員（職員）	25 (-0.35)		33 (-3.17)	48 (-1.35)	274 (3.34)	380
部署リーダー（長）	9 (0.35)		23 (3.17)	21 (1.35)	67 (-3.34)	120
合計	34		56	69	341	500

注)

- ・職位別の数値について、上段は回答者数、下段（括弧書き）は調整済み標準化残差を示している。
- ・網掛けの部分は、カテゴリーを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
14.168	3	.003	.168

4.3.2.7 忘年会（または新年会）の頻度について

「あなたの職場における忘年会（または新年会）の開催」という質問で尋ね、回答項目は「1. 毎年開催される」、「2. 開催される年としない年がある」、「3. ほとんど開催されない」、「4. 全く開催されない」という4段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ295名（59.0%）、69名（13.8%）、46名（9.2%）、90名（18.0%）であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模と忘年会（または新年会）の頻度は無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった（表4-25）。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「毎年開催される」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向（1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向）にあり、「全く開催されない」においては、1～10名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向（11名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-25 忘年会（または新年会）の頻度（職場規模別）

職場規模	忘年会（または新年会）				合計
	毎年開催される	開催される年としない年がある	ほとんど開催されない	全く開催されない	
1～10名	146 (-2.97)	38 (0.01)	29 (1.15)	62 (2.92)	275
11名以上	149 (2.97)	31 (-0.01)	17 (-1.15)	28 (-2.92)	225
合計	295	69	46	90	500

注)

- ・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段（括弧書き）は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
11.834	3	.008	.154

4.3.2.8 社員旅行の頻度について

「あなたの職場における社員旅行の実施」という質問で尋ね、回答項目は「1. 毎年実施される」、「2. 実施される年としない年がある」、「3. ほとんど実施されない」、「4. 全く実施されない」という4段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ63名(12.6%)、58名(11.6%)、55名(11.0%)、324名(64.8%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った(表4-26)。その結果、職場規模と社員旅行の頻度は関係が見られないという結果となった(カイ二乗検定において有意ではなかった)。

表 4-26 社員旅行の頻度 (職場規模別)

		社員旅行				合計
		毎年実施される	実施される年としない年がある	ほとんど実施されない	全く実施されない	
職場規模	1～10名	28	29	36	182	275
	11名以上	35	29	19	142	225
合計		63	58	55	324	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
6.031	3	.110	.110

4.3.2.9 運動会 (スポーツ大会) の頻度について

「あなたの会社の運動会 (スポーツ大会) の開催」という質問で尋ね、回答項目は「1. 毎年開催される」、「2. 開催される年としない年がある」、「3. ほとんど開催されない」、「4. 全く開催されない」という4段階とした。

表 4-27 運動会 (スポーツ大会) の頻度 (職場規模別)

		運動会 (スポーツ大会)				合計
		毎年開催される	開催される年としない年がある	ほとんど開催されない	全く開催されない	
職場規模	1～10名	14	9	20	232	275
		(-1.85)	(-3.00)	(0.26)	(2.81)	
	11名以上	21	22	15	167	225
		(1.85)	(3.00)	(-0.26)	(-2.81)	
合計		35	31	35	399	500

注)

・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
13.288	3	.004	.163

回答者全体の結果について、それぞれ 35 名 (7.0%)、31 名 (6.2%)、35 名 (7.0%)、399 名 (79.8%) であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模と運動会 (スポーツ大会) の頻度は無関係ではない (カイ二乗検定では 1%水準で有意) という結果となった (表 4-27)。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「開催される年としない年がある」において 11 名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向 (1~10 名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向) にあり、「全く開催されない」においては、1~10 名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向 (11 名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向) にあるという結果となった。

4.3.2.10 歓送迎会の頻度について

「あなたの職場における歓送迎会の開催」という質問で尋ね、回答項目は「1. 必ず開催される」、「2. 開催されるときと、されないときがある」、「3. ほとんど開催されない」、「4. 全く開催されない」という 4 段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ 201 名 (40.2%)、120 名 (24.0%)、75 名 (15.0%)、104 名 (20.8%) であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模と歓送迎会の頻度は無関係ではない (カイ二乗検定では 1%水準で有意) という結果となった (表 4-28)。さらに残差分析を行ったところ、3つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「必ず開催される」において 11 名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向 (1~10 名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向) にあり、「ほとんど開催されない」および「全く開催されない」においては、1~10 名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向 (11 名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向) にあるという結果となった。

表 4-28 歓送迎会の頻度 (職場規模別)

		歓送迎会				合計
		必ず開催される	開催されるときと、されないときがある	ほとんど開催されない	全く開催されない	
職場規模	1~10名	96 (-2.67)	61 (-1.05)	51 (2.45)	67 (2.17)	275
	11名以上	105 (2.67)	59 (1.05)	24 (-2.45)	37 (-2.17)	225
合計		201	120	75	104	500

注)

・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段 (括弧書き) は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
13.950	3	.003	.167

4.3.2.11 打ち上げ会の頻度について

「あなたの職場における (プロジェクトや案件の) 打ち上げ会の開催」という質問で尋ね、回答項目は「1. 必ず開催される」、「2. 開催されるときと、されないときがある」、「3. ほとんど開催されない」、「4. 全く開催されない」という 4 段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ 51 名 (10.2%)、138 名 (27.6%)、91 名 (18.2%)、220 名 (44.0%) であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模と打ち上げ会の頻度は無関係ではない (カイ二乗検定では 1%水準で有意) という結果となった (表 4-29)。さらに残差分析を行ったところ、2 つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「必ず開催される」において 11 名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向 (1~10 名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向) にあり、「全く開催されない」においては、1~10 名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向 (11 名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向) にあるという結果となった。

表 4-29 打ち上げ会の頻度 (職場規模別)

		打ち上げ会				合計
		必ず開催される	開催されるときと、されないときがある	ほとんど開催されない	全く開催されない	
職場規模	1~10名	16 (-3.58)	71 (-0.99)	51 (0.22)	137 (2.90)	275
	11名以上	35 (3.58)	67 (0.99)	40 (-0.22)	83 (-2.90)	225
合計		51	138	91	220	500

注)

・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
16.948	3	.001	.184

4.3.2.12 勤務中の雑談の頻度について

「勤務中に雑談する頻度」という質問で尋ね、回答項目は「1. 常に雑談している」、「2. 比較的多く雑談している」、「3. ある程度雑談している」、「4. あまり雑談していない」、「5. 雑談は全くしていない」の 5 段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ 26 名 (5.2%)、97 名 (19.4%)、176 名 (35.2%)、157 名 (31.4%)、44 名 (8.8%) であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った (表 4-30)。その結果、職場規模と勤務中の雑談の頻度は関係が見られないという結果となった (カイ二乗検定において有意ではなかった)。

勤務中の雑談の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性 (性別、年代別、職位別) によるクロス集計を行った (表 4-31, 表 4-32, 表 4-33)。その結果、性別、年代別、職位別それぞれにおいて、勤務中の雑談の頻度との関係が見られないという結果となった (カイ二乗検定において有意ではなかった)。

表 4-30 雑談（勤務中）の頻度（職場規模別）

		勤務中の雑談					合計
		常に雑談 している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
職場規模	1～10名	17	46	96	92	24	275
	11名以上	9	51	80	65	20	225
合計		26	97	176	157	44	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
4.223	4	.377	.092

表 4-31 雑談（勤務中）の頻度（性別）

		勤務中の雑談					合計
		常に雑談 している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
性別	男性	15	60	119	94	21	309
	女性	11	37	57	63	23	191
合計		26	97	176	157	44	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
6.644	4	.156	.115

表 4-32 雑談（勤務中）の頻度（年代別）

		勤務中の雑談					合計
		常に雑談 している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
年代	30代以下	13	40	68	60	21	202
	40代以上	13	57	108	97	23	298
合計		26	97	176	157	44	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
2.543	4	.637	.071

表 4-33 雑談（勤務中）の頻度（職位別）

職位	勤務中の雑談					合計
	常に雑談している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
一般社員 (職員)	20	73	126	122	39	380
部署リー ダー(長)	6	24	50	35	5	120
合計	26	97	176	157	44	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
6.020	4	.198	.110

4.3.2.13 勤務時間外の雑談の頻度について

「勤務時間外（休憩中、勤務前後）に雑談する頻度」という質問で尋ね、回答項目は「1. 常に雑談している」、「2. 比較的多く雑談している」、「3. ある程度雑談している」、「4. あまり雑談していない」、「5. 雑談は全くしていない」の5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ 38 名 (7.6%)、111 名 (22.2%)、164 名 (32.8%)、136 名 (27.2%)、51 名 (10.2%) であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った（表 4-34）。その結果、職場規模と勤務時間外の雑談の頻度は関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。

表 4-34 勤務時間外の雑談の頻度（職場規模別）

職場規模	勤務時間外の雑談					合計
	常に雑談している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
1～10名	20	52	89	86	28	275
11名以上	18	59	75	50	23	225
合計	38	111	164	136	51	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
6.830	4	.145	.117

勤務時間外の雑談の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性（性別、年代別、職位別）によるクロス集計を行った（表 4-35、表 4-36、表 4-37）。その結果、性別、年代別、職位別それぞれにおいて、勤務時間外の雑談の頻度との関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。

表 4-35 勤務時間外の雑談の頻度（性別）

		勤務時間外の雑談					合計
		常に雑談 している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
性別	男性	24	68	112	81	24	309
	女性	14	43	52	55	27	191
合計		38	111	164	136	51	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
7.956	4	.093	.126

表 4-36 勤務時間外の雑談の頻度（年代別）

		勤務時間外の雑談					合計
		常に雑談 している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
年代	30代以下	13	45	68	54	22	202
	40代以上	25	66	96	82	29	298
合計		38	111	164	136	51	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
0.868	4	.929	.042

表 4-37 勤務時間外の雑談の頻度（職位別）

		勤務時間外の雑談					合計
		常に雑談 している	比較的 多く雑談 している	ある程度 雑談 している	あまり 雑談して いない	雑談は 全くして いない	
職位	一般社員 (職員)	26	86	114	112	42	380
	部署リー ダー(長)	12	25	50	24	9	120
合計		38	111	164	136	51	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
9.252	4	.055	.136

4.3.2.14 プライベートなやり取りの頻度について

「あなたが職場のメンバーと電話，メール，SNS 等でプライベートなやり取りをしている頻度」という質問で尋ね，回答項目は「1. ほぼ毎日」，「2. 2～3 日に 1 回程度」，「3. 週に 1 回程度」，「4. 月に 1 回程度」，「5. 年に数回以下」という 5 段階とした。

回答者全体の結果について，それぞれ 42 名 (8.4%)，59 名 (11.8%)，84 名 (16.8%)，75 名 (15.0%)，240 名 (48.0%) であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い，職場規模とプライベートなやり取りの頻度は無関係ではない（カイ二乗検定では 5%水準で有意）という結果となった（表 4-38）。さらに残差分析を行ったところ，1つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には，「年に数回以下」において 1～10 名の規模の職場に所属する

回答者が選択する傾向（11名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-38 プライベートなやり取りの頻度（職場規模別）

		プライベートなやり取り					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度	年に数回 以下	
職場規模	1～10名	18 (-1.65)	36 (0.99)	42 (-1.01)	34 (-1.83)	145 (2.34)	275
	11名以上	24 (1.65)	23 (-0.99)	42 (1.01)	41 (1.83)	95 (-2.34)	225
合計		42	59	84	75	240	500

注)

職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
9.890	4	.042	.141

プライベートなやり取りの頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性(性別、年代別、職位別)によるクロス集計を行った(表 4-39、表 4-40、表 4-41)。その結果、性別について、プライベートなやり取りの頻度とは無関係ではない(カイ二乗検定では1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行い、1つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には「ほぼ毎日」において男性が選択する傾向(女性は選択しない傾向)にあるという結果となった。年代別については、プライベートなやり取りの頻度との関係が見られないという結果となった(カイ二乗検定において有意ではなかった)。職位については、プライベートなやり取りの頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では1%水準で有意)という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、4つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「ほぼ毎日」および「2～3日に1回程度」において部署リーダー(長)が選択する傾向(一般社員(職員)は選択しない傾向)にあるという結果となった。一方、「月に1回程度」および「年に数回以下」において一般社員(職員)が選択する傾向(部署リーダー(長)は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-39 プライベートなやり取りの頻度（性別）

		プライベートなやり取り					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度	年に数回 以下	
性別	男性	35 (3.00)	39 (0.72)	57 (1.25)	39 (-1.89)	139 (-1.72)	309
	女性	7 (-3.00)	20 (-0.72)	27 (-1.25)	36 (1.89)	101 (1.72)	191
合計		42	59	84	75	240	500

注)

性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
14.602	4	.006	.171

表 4-40 プライベートなやり取りの頻度（年代別）

		プライベートなやり取り					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度	年に数回 以下	
年代	30代以下	12	22	37	37	94	202
	40代以上	30	37	47	38	146	298
合計		42	59	84	75	240	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
5.779	4	.216	.108

表 4-41 プライベートなやり取りの頻度（職位別）

		プライベートなやり取り					合計
		ほぼ毎日	2～3日に 1回程度	週に1回 程度	月に1回 程度	年に数回 以下	
職位	一般社員 (職員)	21 (-4.12)	34 (-3.52)	65 (0.32)	68 (3.23)	192 (2.01)	380
	部署リー ダー(長)	21 (4.12)	25 (3.52)	19 (-0.32)	7 (-3.23)	48 (-2.01)	120
合計		42	59	84	75	240	500

注)

職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
37.523	4	.000	.274

4.3.2.15 プライベートな悩みごとの相談の頻度について

「あなたが、職場のメンバーからプライベートな悩みごとの相談を受ける頻度」という質問で尋ね、回答項目は「1. 頻繁に相談を受ける」、「2. 比較的多く相談を受ける」、「3. 相談を受けることはあまりない」、「4. 相談を受けることはほとんどない」、「5. 相談を受けることは全くない」までの5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ12名(2.4%)、87名(17.4%)、115名(23.0%)、134名(26.8%)、152名(30.4%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模とプライベートな悩みごと相談の頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では5%水準で有意)という結果となった(表 4-42)。さらに残差分析を行ったところ、1つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「頻繁に相談を受ける」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-42 プライベートな悩みごと相談の頻度（職場規模別）

		プライベートな悩みごと相談					合計
		頻繁に 相談を 受ける	比較的多く 相談を 受ける	相談を受け ることは あまりない	相談を受け ることはほと んどない	相談を 受けること は全くない	
職場規模	1～10名	2 (-2.70)	41 (-1.62)	63 (-0.05)	80 (1.28)	89 (1.06)	275
	11名以上	10 (2.70)	46 (1.62)	52 (0.05)	54 (-1.28)	63 (-1.06)	225
合計		12	87	115	134	152	500

注)

職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
11.278	4	.024	.150

プライベートな悩みごと相談の頻度は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性（性別、年代別、職位別）によるクロス集計を行った（表 4-43、表 4-44、表 4-45）。その結果、性別および年代別について、プライベートな悩みごと相談の頻度との関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。一方、職位については、プライベートなやり取りの頻度とは無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、3つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「頻繁に相談を受ける」および「比較的多く相談を受ける」において部署リーダー（長）が選択する傾向（一般社員（職員）は選択しない傾向）にあるという結果となった。一方、「相談を受けることは全くない」において一般社員（職員）が選択する傾向（部署リーダー（長）は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-43 プライベートな悩みごと相談の頻度（性別）

		プライベートな悩みごと相談					合計
		頻繁に 相談を 受ける	比較的多く 相談を 受ける	相談を受け ることは あまりない	相談を受け ることはほと んどない	相談を 受けること は全くない	
性別	男性	8	52	68	86	95	309
	女性	4	35	47	48	57	191
合計		12	87	115	134	152	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
0.972	4	.914	.044

表 4-44 プライベートな悩みごと相談の頻度（年代別）

		プライベートな悩みごと相談					合計
		頻繁に相談を受ける	比較的多く相談を受ける	相談を受けることはあまりない	相談を受けることはほとんどない	相談を受けることは全くない	
年代	30代以下	4	31	47	57	63	202
	40代以上	8	56	68	77	89	298
合計		12	87	115	134	152	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
1.404	4	.843	.053

表 4-45 プライベートな悩みごと相談の頻度（職位別）

		プライベートな悩みごと相談					合計
		頻繁に相談を受ける	比較的多く相談を受ける	相談を受けることはあまりない	相談を受けることはほとんどない	相談を受けることは全くない	
職位	一般社員 (職員)	5 (-2.82)	55 (-3.07)	87 (-0.10)	106 (0.98)	127 (2.61)	380
	部署リーダー(長)	7 (2.82)	32 (3.07)	28 (0.10)	28 (-0.98)	25 (-2.61)	120
合計		12	87	115	134	152	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
21.017	4	.000	.205

注)

職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

4.3.2.16 メンバーの誕生日祝いの有無について

「あなたの職場において、メンバーの誕生日に御祝い会、プレゼント贈呈、誕生日であることのお知らせなど、メンバーの誕生日に係る何らかの行事や活動をしていますか」という質問で尋ね、回答項目は「1. メンバーの誕生日を祝ったり告知したりする活動をしている」、 「2. 特に活動はしていない」、 「3. どちらともいえない」という3項目とした。

回答者全体の結果について、それぞれ50名(10.0%)、393名(78.6%)、57名(11.4%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った(表4-46)。その結果、職場規模とメンバーの誕生日祝いの有無は関係が見られない(カイ二乗検定において有意ではなかった)という結果となった。

表 4-46 メンバーの誕生日祝いの有無（職場規模別）

		メンバーの誕生日祝い			
		メンバーの 誕生日を 祝ったり告 知したりする 活動をして いる	特に活動は していない	どちらともい えない	合計
職場規模	1～10名	22	221	32	275
	11名以上	28	172	25	225
合計		50	393	57	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
2.716	2	.257	.074

4.3.2.17 菓子の振る舞いの頻度について

「あなたの職場において、メンバーからお菓子（買ってきたもの、手作りのもの）が振る舞われる頻度（旅行先・出張先等で買ってきたお土産も含む）」という質問で尋ね、回答項目は「1. ほぼ毎日行われている」、「2. 2～3日に1回程度行われている」、「3. 週に1回程度行われている」、「4. 月に1回程度以下で行われている」、「5. 全く行われていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ14名（2.8%）、46名（9.2%）、85名（17.0%）、222名（44.4%）、133名（26.6%）であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模と菓子の振る舞いの頻度は無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった（表 4-47）。さらに残差分析を行ったところ、3つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「ほぼ毎日行われている」および「2～3日に1回程度行われている」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向（1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向）にあるという結果となった。また、「月に1回程度以下で行われている」において1～10名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向（11名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-47 菓子の振る舞いの頻度（職場規模別）

		菓子の振る舞い					合計
		ほぼ毎日行 われている	2～3日に1 回程度行わ れている	週に1回 程度行われ ている	月に1回程 度以下で行 われている	全く行われ ていない	
職場規模	1～10名	3 (-2.56)	14 (-3.51)	47 (0.06)	134 (2.15)	77 (0.78)	275
	11名以上	11 (2.56)	32 (3.51)	38 (-0.06)	88 (-2.15)	56 (-0.78)	225
合計		14	46	85	222	133	500

注)

職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
20.621	4	.000	.203

4.3.2.18 モノの貸し借りの頻度について

「あなたの職場において、メンバー同士でモノ（本、DVD、趣味の道具など）の貸し借りを
する頻度」という質問で尋ね、回答項目は「1. ほぼ毎日行われている」、「2. 2～3日に1
回程度行われている」、「3. 週に1回程度行われている」、「4. 月に1回程度以下で行われ
ている」、「5. 全く行われていない」という5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ3名(0.6%)、17名(3.4%)、36名(7.2%)、133名
(26.6%)、311名(62.2%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行った。「期待度数
が5未満のセルが全体の20%以上であったため、「1. ほぼ毎日行われている」および「2. 2
～3日に1回程度行われている」を結合して再度クロス集計を行った(表4-48)。その結果、
職場規模とモノの貸し借りの頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では1%水準で有意)こ
とが明らかになった。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリにおいて差が確認
された。具体的には、「ほぼ毎日行われている」および「2～3日に1回程度行われている」
において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(1～10名の規模の職場

表 4-48 モノの貸し借りの頻度（職場規模別）

		モノの貸し借り					合計
		ほぼ毎日行 われている	2～3日に1 回程度行わ れている	週に1回 程度行われ ている	月に1回程 度以下で行 われている	全く行われ ていない	
職場規模	1～10名	3 (-3.67)	16 (-1.32)	74 (0.17)	182 (2.03)	275	
	11名以上	17 (3.67)	20 (1.32)	59 (-0.17)	129 (-2.03)	225	
合計		20	36	133	311	500	

注)

・職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

・網掛けの部分は、カテゴリを結合させている。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
16.130	3	.001	.180

に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。また、「全く行われていない」において1～10名の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(11名以上の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。

4.3.2.19 ユーモアあふれる会話の頻度について

「あなたの職場における、ユーモアあふれる会話がなされる度合いについて」という質問で尋ね、回答項目は「1. 職場では、いつもユーモアにあふれる会話、やり取りがなされている」、「2. 職場では、比較的多くユーモアにあふれる会話、やり取りがなされている」、「3. 職場では、ある程度ユーモアにあふれる会話、やり取りがなされている」、「4. 職場では、ユーモアにあふれる会話、やり取りがほとんどない」、「5. 職場では、ユーモアにあふれる会話、やり取りが全くない」までの5段階とした。

回答者全体の結果について、それぞれ31名(6.2%)、117名(23.4%)、193名(38.6%)、104名(20.8%)、55名(11.0%)であった。続いて職場規模別のクロス集計を行い、職場規模とユーモアあふれる会話の頻度は無関係ではない(カイ二乗検定では5%水準で有意)という結果となった(表4-49)。さらに残差分析を行ったところ、1つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「職場では、比較的多くユーモアにあふれる会話、やり取りがなされている」において11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向(1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向)にあるという結果となった。

表 4-49 ユーモアあふれる会話の頻度(職場規模別)

		ユーモアあふれる会話					合計
		職場では、いつもユーモアにあふれる会話、やり取りがなされている	職場では、比較的多くユーモアにあふれる会話、やり取りがなされている	職場では、ある程度ユーモアにあふれる会話、やり取りがなされている	職場では、ユーモアにあふれる会話、やり取りがほとんどない	職場では、ユーモアにあふれる会話、やり取りが全くない	
職場規模	1～10名	17 (-0.02)	48 (-3.47)	113 (1.26)	61 (0.84)	36 (1.65)	275
	11名以上	14 (0.02)	69 (3.47)	80 (-1.26)	43 (-0.84)	19 (-1.65)	225
合計		31	117	193	104	55	500

注)

職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
13.204	4	.010	.163

4.3.3 職場結束力の認知と職場交流活動との関係

4.3.3.1 職場結束力の認知

「あなたの職場の結束力(力を合わせて成果を創出する力)がどの程度強いか」という質問で尋ねた。回答項目は「1. とても結束力が強い」、「2. 比較的結束力が強い」、「3. どちらでもない」、「4. あまり結束力は強くない」、「5. 結束力は全くない」までの5段階とした。回答者全体として、それぞれ22名(4.4%)、165名(33.0%)、192名(38.4%)、83名(16.6%)、

38名（7.6%）という結果となった。

4.3.3.2 分析に向けた手続き

職場交流活動の頻度と職場結束力の認知の程度との関係についてクロス集計による分析を行うため、それぞれ分析に向けた整理がなされた。具体的には以下のとおりである。

- ・職場結束力の認知について、クロス集計を行いやすいよう5段階の回答項目を3段階に集約させた。具体的には、「とても結束力が強い」および「比較的結束力が強い」、「あまり結束力は強くない」および「5.結束力は全くない」をそれぞれ結合、「どちらでもない」はそのままとした。
- ・各職場交流活動についても、クロス集計を行いやすいよう、それぞれ質問項目に記載されている頻度や有無に応じて2区分または3区分とした（詳細は表4-50の注記を参照）。

4.3.3.3 分析結果の概観

表4-50に記載された項目全てにおいて、カイ二乗検定で1%水準で有意であることから、各職場交流活動の頻度（有無）と職場の結束力の認知は無関係ではないことが明らかになった。さらに、残差分析を行うことにより、運動会（スポーツ大会）およびメンバーの誕生日祝いにおける「活動無（少）×結束力弱」カテゴリ以外においては差があることが確認できた（調整済み標準化残差が1.96を上回っている）。差が確認できたカテゴリについて、具体的には、当該活動がなされている（または頻度が多い）と回答した人は、職場結束力の認知について「とても結束力が強い」または「比較的結束力が強い」を選択する傾向にあり、一方、当該活動がなされていない（または頻度が少ない）と回答した人は、職場結束力の認知について「結束力が全くない」または「あまり結束力は強くない」を選択する傾向にあった。

4.3.4 職場メンバー間の交流活動についての意識

「あなたは職場のメンバー同士の交流活動は必要であると考えますか」という質問により、勤務中および勤務時間外それぞれについて尋ねた。回答項目は「1. 必要である」、「2. ある程度必要である」、「3. どちらでもない」、「4. あまり必要ではない」、「5. 全く必要ない」の5段階とした。

4.3.4.1 勤務中における職場メンバー同士の交流活動についての意識

勤務中における職場メンバー同士の交流活動の意識度合いについて、回答者全体では、同5項目に基づき、「必要である」：45名（9.0%）、「ある程度必要である」：221名（44.2%）、「どちらでもない」：117名（23.4%）、「あまり必要ではない」：58名（11.6%）、「全く必要ない」：59名（11.8%）と回答された。次に、職場規模別による意識度合いの違いについてクロス集計により確認した（表4-51）。職場規模と勤務中における職場メンバー同士の交流活動についての意識は無関係ではない（カイ二乗検定では5%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、1つのカテゴリにおいて差が確認された。具体的には、「必要である」において、11名以上の規模の職場に所属する回答者が選択する傾向（1～10名の規模の職場に所属する回答者は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-50 職場交流活動と職場の結束力認知とのクロス集計による
残差分析結果（二瓶，2017）

区分	職場交流活動項目	χ^2	Cramer's <i>V</i>	調整済み標準化残差	
				活動有(多)× 結束力強	活動無(少)× 結束力弱
●	モノの貸し借り	55.558	.333	7.1	5.1
●	お菓子の振る舞い	37.138	.273	5.2	5.2
○	ユーモアあふれる会話	89.047	.422	8.0	8.0
○	歓送迎会	24.174	.220	4.0	4.3
○	忘年会	18.215	.191	2.3	4.2
○	打ち上げ会	15.807	.178	3.7	3.0
○	社員旅行	13.639	.165	3.6	2.3
○	運動会（スポーツ大会）	11.382	.151	3.4	1.2
□	誕生日祝い	39.238	.198	5.3	-1.3
●	食事等（昼食以外）	45.712	.302	6.7	3.8
●	休日におけるレジャー活動	34.652	.263	5.7	3.9
●	ランチ	22.733	.213	4.7	2.6
●	趣味等の活動	18.563	.193	4.0	3.2
●	スポーツ活動	15.648	.177	3.9	2.1
●	部やサークル活動	13.698	.166	3.2	3.1
○	プライベートな相談	61.611	.351	7.5	5.4
◇	プライベートなやり取り	50.956	.319	7.0	4.4
△	雑談（勤務外）	78.399	.396	8.4	6.2
△	雑談（勤務中）	52.717	.325	6.4	5.8

注)

- ・表中の各クロス集計結果について、カイ二乗検定では全ての項目において1%水準で有意である。
- ・表の中段におけるスペースより上側は質問項目が職場の状況を尋ねたもの、下側は質問項目が回答者自身の状況を尋ねたものである。
- ・表の左側にある記号は区分方法を示している。具体的には、●（活動の有無の2区分）、○（ほとんどない・全くない、それ以外の2区分）、□（特に集約せず3区分）、◇（年に数回以下、月に一回程度以上の2区分）、△（あまりしていない・全くしていない、それ以外の2区分）である。
- ・職場の結束力認知における調整済み標準化残差について、「活動有（多）×結束力強」は、当該活動が何らかなされている、または相対的に高頻度であり、且つ、とても結束力が強い～比較的結束力が強い、でクロスするセルの値、「活動無（少）×結束力弱」は、当該活動がなされていない、または相対的に低頻度であり、且つ、結束力は全くない～あまり結束力は強くない、でクロスするセルの値を指す。

表 4-51 勤務中における職場交流活動についての意識（職場規模別）

		勤務中における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
職場規模	1～10名	16 (-2.75)	122 (0.08)	64 (-0.07)	34 (0.59)	39 (1.83)	275
	11名以上	29 (2.75)	99 (-0.08)	53 (0.07)	24 (-0.59)	20 (-1.83)	225
合計		45	221	117	58	59	500

注)

職場規模別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
10.127	4	.038	.142

勤務中における職場メンバー同士の交流活動についての意識は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性（性別、年代別、職位別）によるクロス集計を行った（表 4-52、表 4-53、表 4-54）。その結果、性別については、勤務中における職場メンバー同士の交流活動についての意識と無関係ではない（カイ二乗検定では 1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、3つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「必要である」および「どちらでもない」において男性が選択する傾向（女性は選択しない傾向）にあるという結果となった。一方、「全く必要ない」において女性が選択する傾向（男性は選択しない傾向）にあるという結果となった。年代別については、勤務中における職場メンバー同士の交流活動についての意識との関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。

表 4-52 勤務中における職場交流活動についての意識（性別）

		勤務中における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
性別	男性	34 (1.99)	133 (-0.66)	82 (2.11)	34 (-0.53)	26 (-2.98)	309
	女性	11 (-1.99)	88 (0.66)	35 (-2.11)	24 (0.53)	33 (2.98)	191
合計		45	221	117	58	59	500

注)

性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
15.361	4	.004	.175

表 4-53 勤務中における職場交流活動についての意識（年代別）

		勤務中における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
年代	30代以下	16	91	50	22	23	202
	40代以上	29	130	67	36	36	298
合計		45	221	117	58	59	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
0.955	4	.917	.044

職位別について、勤務中における職場メンバー同士の交流活動についての意識と無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、4つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「必要である」および「ある程度必要である」において、部署リーダー（長）が選択する傾向（一般社員（職員）は選択しない傾向）にあるという結果となった。また、「どちらでもない」および「全く必要ない」において、一般社員（職員）が選択する傾向（部署リーダー（長）は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-54 勤務中における職場交流活動についての意識（職位別）

		勤務中における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
職場規模	一般社員	27	158	97	45	53	380
	（職員）層	(-2.63)	(-2.10)	(2.00)	(0.30)	(2.65)	
部署リーダー（長）層	部署リーダー（長）層	18	63	20	13	6	120
		(2.63)	(2.10)	(-2.00)	(-0.30)	(-2.65)	
合計		45	221	117	58	59	500

注)
職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
18.103	4	.001	.190

4.3.4.2 勤務時間外における職場メンバー同士の交流活動についての意識

勤務時間外における職場メンバー同士の交流活動の意識度合いについて、回答者全体では、「必要である」: 25名 (5.0%), 「ある程度必要である」: 126名 (25.2%), 「どちらでもない」: 156名 (31.2%), 「あまり必要ではない」: 111名 (22.2%), 「全く必要ない」: 82名 (16.4%) と回答された。次に、職場規模別による意識度合いの違いについてクロス集計により確認した(表 4-55)。勤務時間外における職場メンバー同士の交流活動の意識とは関係が見られない(カイ二乗検定において有意ではなかった)という結果となった。

勤務時間外における職場メンバー同士の交流活動についての意識は回答者自身について尋ねているため、回答者の属性(性別, 年代別, 職位別)によるクロス集計を行った(表 4-56, 表 4-57, 表 4-58)。その結果、性別については、勤務時間外における職場メンバー同士

の交流活動についての意識と無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、1つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「全く必要ない」において女性が選択する傾向（男性は選択しない傾向）にあるという結果となった。年代別については、勤務時間外における職場メンバー同士の交流活動についての意識との関係が見られないという結果となった（カイ二乗検定において有意ではなかった）。職位について、勤務時間外における職場メンバー同士の交流活動についての意識と無関係ではない（カイ二乗検定では1%水準で有意）という結果となった。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「必要である」において、部署リーダー（長）が選択する傾向（一般社員（職員）は選択しない傾向）にあるという結果となった。また、「全く必要ない」において、一般社員（職員）が選択する傾向（部署リーダー（長）は選択しない傾向）にあるという結果となった。

表 4-55 勤務時間外における職場交流活動についての意識（職場規模別）

		勤務時間外における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
職場規模	1～10名	10	66	89	60	50	275
	11名以上	15	60	67	51	32	225
	合計	25	126	156	111	82	500

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
4.110	4	.391	.091

表 4-56 勤務時間外における職場交流活動についての意識（性別）

		勤務時間外における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
性別	男性	20 (1.92)	81 (0.66)	106 (1.91)	63 (-1.24)	39 (-2.90)	309
	女性	5 (-1.92)	45 (-0.66)	50 (-1.91)	48 (1.24)	43 (2.90)	
	合計	25	126	156	111	82	500

注)

性別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
14.574	4	.006	.171

表 4-57 勤務時間外における職場交流活動についての意識（年代別）

		勤務時間外における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
年代	30代以下	9	51	60	48	34	202
	40代以上	16	75	96	63	48	298
合計		25	126	156	111	82	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
0.856	4	.931	.041

表 4-58 勤務時間外における職場交流活動についての意識（職位別）

		勤務時間外における職場交流活動についての意識					合計
		必要である	ある程度必要である	どちらでもない	あまり必要ではない	全く必要ない	
職場規模	一般社員	11	89	118	88	74	380
	(職員)層	(-3.84)	(-1.63)	(-0.13)	(0.92)	(3.30)	
	部署リーダー(長)層	(3.84)	(1.63)	(0.13)	(-0.92)	(-3.30)	
合計		25	126	156	111	82	500

カイ二乗検定			
χ^2	df	p	Cramer's V
25.810	4	.000	.227

注)

職位別の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

4.4 考察

本研究は、職場交流活動尺度を作成する前段階、いわゆる予備調査の位置づけでなされた。まずは職場交流活動の項目を抽出するため28名の社会人に対してヒアリングを行い、19項目が抽出された。インフォーマルコミュニケーションの形式について包括的に取り上げている先行研究は確認できないため、職場交流活動の項目が明らかになったことは大きな意味があると考えられる。また、抽出された19項目について、職場または職場外においてどの程度なされるのかを単純集計およびクロス集計で明らかにした。単純集計の結果によると、勤務中や勤務時間外の雑談、ユーモアあふれる会話といった、職場で負担感なく実施できると考えられる項目の実施頻度が高い結果となった。一方、社員旅行や運動会といった組織的な行事については実施程度が低い結果となった。1.1.1で述べたように、社員旅行や組織イベントの実施については一定の効果が見込めるものの、準備段階の労力が大きいことが考えられるため、組織として積極的には推進しきれないものと推測される。次にクロス集計結果について、本研究では、全19項目において職場規模別で行いつつ、回答者自身について尋ねている10項目については、さらに性別、年代別、職位別で分析を行った。職場規模別では、全般的に規模の比較的大きな職場に属する回答者はより多くの頻度、且つ、より多様な職場交流活動を行っていることが明らかになった。同結果は、3.1.3において述べた、集団サイズが大きくなるほど友好的な雰囲気が大であるという西山(1962)による指摘と重なるといえる。性別では、食事等(夕食や飲み会など昼食以外)、スポーツ活動、趣味等の活動、

部やサークル活動、休日レジャー、プライベートなやり取りにおいて、女性よりも男性の方がより多くの頻度でなされている傾向があることが明らかになった。特に男性における結果の背景として、若い女性のフレンドシップは信頼を共有し合うことで親密になるという特色を有している一方、若い男性のフレンドシップは活動共有を目的とした関わりが中心となる、という Maccoby (1990) による指摘²³が考えられるといえる。年代別では、特に違いは見られなかった。本研究では 60 代以上の回答者が全体の 4%と少なかったため、年代区分を 30 代以下、40 代以上という 2 区分で行ったが、60 代以上の回答がより多く得られ、20~30 代、40 代~50 代および 60 代以上という 3 区分の比較ができれば、本研究とは異なる結果が出された可能性も考えられる。職位別では、食事等(夕食や飲み会など昼食以外)、スポーツ活動、趣味等の活動、部やサークル活動、休日レジャーの頻度、プライベートなやり取り、プライベートな悩みごと相談において、一般社員(職員)よりも部署リーダー(長)の方がより多くの頻度でなされている傾向があることが明らかになった。本研究における回答者のうち部署リーダー(長)である性別の内訳は男性 108 名(90.0%)、女性 12 名(10.0%)であり、第一生命経済研究所(2015)では、大企業の男性管理職が「楽しい人間関係を築きたい」と思う割合が相対的に高いと報告されている²⁴ことと重ね合わせると、本研究における部署リーダー(長)である回答者は、「楽しい人間関係を築きたい」という思いを職場交流活動として相対的に強く表出していたということが推察される。また、特筆すべき点として、職場規模別による食事等(夕食や飲み会など昼食以外)の頻度(表 4-5)については、カイ二乗検定で有意となったものの、残差分析で 1.96 を上回る(-1.96 を下回る)数値が確認されなかったことが挙げられる。その理由としては、効果量である Cramer's V が .131 と他の有意となった結果(計 26)と比べて相対的に小さめである(水本・竹内(2008)によると、絶対値としても小さめであることが確認される)ことが考えられる。同結果については、残差の絶対値が 1.94 と 5%の有意水準である 1.96 に近い数値が確認されるため「差がある可能性は否定できない」という解釈ができよう。

また本研究では、職場交流活動と職場の結束力(力を合わせて成果を創出する力)についての認知との間は無関係ではないことが明らかになった。この結果は、大阪府商工労働部(2017)が民営企業に対する調査を行い、社員の親睦のための取組を行っている企業は、行っていない企業に比べて社内の結束力が高くなっていると報告していることと重なる部分があるといえる。

職場交流活動に対する意識について、勤務中の交流活動では、53.2%の回答者が「必要である」または「ある程度必要である」と回答しており、全般的に肯定的な捉え方をしているのに対し、勤務時間外の交流活動では 30.2%の回答者が「必要である」または「ある程度必要である」と回答しており、全般的な肯定傾向とは必ずしもいえない結果となった。これは、勤務時間外においても職場交流活動のために拘束されることへの抵抗感が滲み出ていると捉えられる。また、職場規模別、性別、年代別、職位別で行ったクロス集計について、職場

²³ Maccoby (1990) においては、思春期と大人それぞれのフレンドシップは類似している旨が述べられているため引用した。

²⁴ 第一生命経済研究所(2015)では、「職場では、わきあいあいと楽しい人間関係を築きたい」という思いについて、大企業、中小企業それぞれにおいて、正規社員の管理職および非管理職、非正規社員という区分で性別ごとにデータをまとめている。

規模別では、勤務中の交流活動において比較的大きな職場に属する回答者の方が高い意識を持っている傾向があることが明らかになった。これは、より多くのメンバーと関わって仕事をする環境に身を置いていることが背景となると考えられる。性別では、勤務中の交流活動および勤務時間外の交流活動において、女性よりも男性の方が高い意識を持っている傾向があることが明らかになった。この結果は、女性が差し障りのない、ある程度の距離感を保った周りの職場メンバーとの関わりを望んでいることが背景にあると考えられる。第一生命経済研究所（2007）では、職場における女性比率が高くなるにつれて、もめごとや仲の悪い関係が増えると報告されていること、また第一生命経済研究所（2015）では、衝突を避けてうまく付き合おうとする傾向が女性では強いと報告されていること、さらには、特に勤務時間外の交流については、エン・ジャパン（2019）がアンケート調査を行い、女性は「業務時間外の交友を望まない」が「望む」を上回るという結果を報告していることが根拠となるといえる。年代別では、特に違いは見られなかった。先と同様、60代以上のより多い回答者のもと、20～30代、40代～50代および60代以上という3区分の比較ができれば、本研究とは異なる結果が出された可能性は否めない。職位別では、部署リーダー（長）の方が勤務中および勤務時間外における職場交流活動について高い意識を持っていることが確認された。これは、三隅（1986）が提示したリーダーシップのM機能²⁵が働いていることが根拠の一つになるものと考えられる。

最後に本研究における限界を5点述べる。第1は、予備調査における回答者属性である。職場交流活動項目を抽出する際に行った28名の社会人に対するヒアリングについて、回答者の約4割が教育関連の業種に属しており、特定業種に偏りが見られることである。より幅広い業種からの回答が得られれば、抽出された項目に違いが出た可能性は否定できない。第2は、予備調査の回答方法である。本研究ではシートに記入後、郵送してもらう方法が主であったため、回答者と直接会ってヒアリングを行うことができれば、より多くの項目が抽出された可能性は否定できない。第3は、職場規模別の分析についてである。本研究では、回答者数のバランスを考慮して1～10名、11名以上という2区分としたが、相対的に大きな規模の回答者の割合を増やして区分をより細分化することで、より詳細な結果が確認できた可能性は否めない。第4は、職場交流活動と職場の結束力（力を合わせて成果を創出する力）についての認知との間の関係性を分析したことについて、特に職場の結束力については測定尺度を使用せず、「あなたの職場の結束力（力を合わせて成果を創出する力）がどの程度強いのか」という1つの質問で尋ねたことである。該当する測定尺度を使用することにより、さらに的確に関係性を捉えることができたのではないかと考える。第5は、導出された職場交流活動項目について、特に信頼性や妥当性といった観点から検証がなされていないことである。よって、測定尺度の作成に繋げていくことが重要であるといえる。

²⁵ 三隅（1986）では「人間関係に異常な緊張が生じたり、お互いに敵意が生まれると、集団は崩壊の危機をはらむようになる。そのような時、緊張や敵意を解消し、人間関係の回復をはかるというのが、集団のM機能である」（p.70）と述べられている。

5.1 問題および目的

第4章では、職場交流活動について19項目が抽出されたものの、信頼性、妥当性、網羅性という点では十分に整理されていない状態である。これらの課題を解決していくためには、項目の精緻化を図りつつ、信頼性、妥当性の検証を行うことが望まれる。

そこで本研究では、職場交流活動尺度の作成を試みることで、因子構造を明らかにすることを目的とする。

5.2 調査1

5.2.1 目的

職場交流活動尺度の因子構造を探索的に明らかにし、信頼性および妥当性を検証する。

5.2.2 方法

5.2.2.1 職場交流活動の尺度項目の設定

職場交流活動に関する新たな情報収集を行うことで項目抽出し、第4章で抽出された19項目に加えることとした。具体的には、日本の主要経済紙である日本経済新聞および日経流通新聞の記事を2014年1月から2018年7月にかけて紙面を閲覧し、職場交流活動に該当すると判断された37件の記事を抽出した。また、調査時期には該当しないものの、著者が保有する新聞記事のうち、職場交流活動に該当すると判断し抽出された記事3件（2012年2件、2013年1件）を加えた（表5-1）。新聞記事を用いた理由は、タイムリーで且つ網羅的であると考えられる情報が（基本的には）毎日発信され、さらには、（再現性の観点から）発信された情報へのアクセスが確実に実現できるからである。

抽出された記事の内容について、複数の事例が紹介されている、事例情報のほか識者のコメントが記されている等、複数の情報が含まれているケースも見受けられるため、内容ごとに細分化項目として抽出しつつ、これらがどのような職場交流活動であるのかをキーワード化してまとめた（キーワードの例：組織行事、仕事とは関係のないことについて褒める、儀式的なやり取り等）。最終的には97の細分化項目が抽出された。さらには、第4章で抽出された19項目と重複するものについては除外し、残る項目についてはキーワードをもとにグルーピングを行うことで、新たに17項目が抽出された。

職場交流活動に関する上記の36項目（第4章で抽出された19項目に新聞記事から抽出された17項目を加えたもの）について、実務者からの意見を聴取する場を設けた。中小企業経営者および社会福祉法人における管理者の2名に対し、第2章における職場交流活動の定義を説明し、現場のマネジメントを行う観点でコメントを出してもらった。その内容を踏まえ、第4章で記された「運動会（スポーツ大会）」を収集した記事から抽出された項目である「会社全体で開催される行事」に集約、「職場メンバー同士がふざけ合う（笑顔につ

²⁶ 本章の内容は、学会誌『経営行動科学』（二瓶・田中，2021）に掲載された。また、同論文の関連内容については、日本応用心理学会第86回大会において「職場交流活動の体系化に向けた試み～探索的因子分析を用いて～」という題目でポスター発表された（日本応用心理学会第86回大会発表論文集 p.101 に掲載されている）。

ながる行動として)」という項目を追加した。

また、職場交流活動に該当すると考えられる日本の風習があることを先行研究において確認したため、新たに2項目を追加した。1つは年賀状や暑中見舞いといった季節に応じた文面のやり取りである。追加の理由は、年賀状が身近な人との密接な絆の機能を果たす(川端・田中, 2001)とされており、職場の人間関係の構築・維持との関わりが深いと判断したからである(暑中見舞いも年賀状と同様の機能を果たすと筆者は捉えた)。もう1つは中元や歳暮といった物品のやり取りである。追加の理由は、中元や歳暮に関する調査結果により、贈答は人間関係の潤滑油として重要な意味を持つことが報告されている(市川, 1989)からである。

さらには、表彰に関する3項目(勤続年数に対する表彰, 仕事の成果に対する表彰, 仕事とは関係のない内容に対する表彰)について除外することとした。理由は、太田(2013)に基づき、表彰は承認についての公式な制度であり、職場の交流は主に付随的な位置づけであると筆者が判断²⁷したからである。

上記により、最終的には35項目を職場交流尺度作成のための分析項目とした(表5-2)。

5.2.2.2 調査時期

2018年9月～10月に調査を行った。

5.2.2.3 調査手続き

インターネット調査業者に委託して実施した。民間組織に正規社員または職員として勤める男性400名, 女性400名の計800名に達するまでデータを収集した。調査終了後の筆者のチェックにより, 全ての項目において評定尺度の端の数値を選択している回答者が3名確認されたため, これらのデータは除外された。

5.2.2.4 調査対象者

調査対象者数は797名となった。属性について, 性別は男性397名(49.8%), 女性400名(50.2%), 平均年齢は42.3歳($SD=12.6$), 職層は一般社員(職員)層624名(78.3%), リーダー・管理職層173名(21.7%)であった。

5.2.2.5 調査内容

5.2.2.5.1 職場交流活動尺度

5.2.2.1で挙げた35項目について尋ねた。回答は、「全くなされていない」(1点), 「ほとんどなされていない」(2点), 「どちらでもない」(3点), 「ある程度定着している」(4点), 「定着している」(5点)の5段階評定とした。特に高得点の項目においては, 頻度に左右されないよう「定着」という表現を用いている。例えば, 項目「私の職場では, 年賀状, 暑中見舞い等, 季節に応じた文面のやり取りがある」, 「私の職場では, お中元, お歳暮といっ

²⁷ 収集した新聞記事によっては, 表彰と職場交流の内容が含まれていることから, 表彰についても職場交流活動項目として抽出した。その後, 記事内容を精査することにより, 表彰と職場交流は主従の関係が見受けられると筆者が判断したことが, 除外検討のきっかけとなった。

た風習に基づく物品のやり取りがある」のように、季節性の要素が濃い特性がある場合、年間を通した頻度は限られてしまうため「非常に数多くなされている」といった表現は相応しくないと判断した。また、社員旅行や組織（職場）行事に関する項目については床効果になる可能性があるため、本研究では、たとえ活動がなされていなくても、その活動に向けた取組の話が職場でなされていれば、同項目に相当する程度の相互接触がなされていると捉えることとした。

表 5-1 本研究において抽出された職場交流活動に関する記事一覧（二瓶・田中，2021）

No.	新聞名	掲載年月日	種別	頁	記事タイトル
1	日経流通新聞	2012/11/21	—	16	褒め合いゲーム 社員を育てる
2	日本経済新聞	2012/12/25	朝刊	13	飲食店店員 褒めて繁盛
3	日本経済新聞	2013/6/17	夕刊	7	朝礼で笑顔に ゲーム感覚で盛り上がる
4	日本経済新聞	2014/1/11	NIKKEIプラス1	11	企業の親睦行事 なぜ復活？
5	日本経済新聞	2014/1/27	夕刊	7	職場が静かすぎるのも... 求ム、上司の雑談力
6	日経流通新聞	2014/2/5	—	13	バイトにも全力感謝 オリエンタルランド 冬の一夜、TDL貸し切り
7	日本経済新聞	2014/3/17	夕刊	9	ユニーク表彰 職場に活気 人間性や頑張り評価／互い知り一体感
8	日本経済新聞	2014/5/7	夕刊	9	なぜか職場対抗戦 本気で競い 強まる結束
9	日経流通新聞	2014/8/6	—	20	招客招福の法則 グータッチでスタッフの絆
10	日本経済新聞	2014/9/3	夕刊	2	社内運動会、つながり応援
11	日経流通新聞	2014/10/3	—	15	従業員が辞めない店 挨拶・笑顔で関係築く
12	日本経済新聞	2014/10/20	夕刊	9	雑談風会議 仕事に活気
13	日経流通新聞	2015/2/18	—	16	社員旅行は皆で汗
14	日本経済新聞	2015/3/3	朝刊	1	「密な職場」自分も強く
15	日本経済新聞	2015/3/16	夕刊	9	なぜか職場でおやつ・家族...
16	日本経済新聞	2015/9/22	朝刊	13	私の課長時代 信頼つかんだ「卓球所長」
17	日本経済新聞	2015/10/31	夕刊	9	おばけ人口増加中 ハロウィーン 職場や学校で
18	日経流通新聞	2015/12/11	—	15	スタッフの協調性育む 見える形で褒め合う
19	日本経済新聞	2016/3/14	夕刊	7	ビジネスランチの心得 社内編
20	日本経済新聞	2016/6/28	朝刊	35	テナント同士 仲良く交流会
21	日本経済新聞	2016/7/28	夕刊	5	十字路 社内人脈づくりの世代差
22	日本経済新聞	2016/8/9	朝刊	17	フットサルで一致団結
23	日本経済新聞	2016/9/5	夕刊	7	職場への手土産 好印象の極意
24	日本経済新聞	2016/9/20	朝刊	15	攻める人事部 意欲引き出す
25	日本経済新聞	2016/10/24	夕刊	7	飲みニケーションの掟
26	日経流通新聞	2017/1/4	—	20	やる気オン！ 斬新オフィス
27	日経流通新聞	2017/1/25	—	3	会社の理念 伝わる場選ぶ
28	日本経済新聞	2017/3/30	朝刊	33	毀損した日本企業の組織力⑦ 維持・強化の活動「組織開発」
29	日本経済新聞	2017/6/20	夕刊	9	おやつ 職場交流のお供
30	日経流通新聞	2017/8/2	—	24	ほめてホメられ 褒め三昧
31	日本経済新聞	2017/8/14	夕刊	7	上司に相談 円滑のコツ
32	日本経済新聞	2017/8/21	夕刊	9	職場の交流減った今こそ 社員旅行 復活だ
33	日経流通新聞	2017/10/2	—	20	職場を変える？ 社員のゆるコミ
34	日経流通新聞	2017/12/10	—	16	スタッフを本気にさせる場
35	日経流通新聞	2018/1/12	—	14	飲み方改革に乾杯！ 飲みニケーション進化 会社に新風
36	日本経済新聞	2018/1/27	夕刊	1	「開発合宿」能率アップ 非日常・集中 アイデア誘う
37	日本経済新聞	2018/3/2	夕刊	4	残業規制、迫る退社時間 働き方改革で会話が消える？
38	日経流通新聞	2018/3/7	—	3	鍋奉行は上司、一体感作る
39	日経流通新聞	2018/5/16	—	11	つながり重視の平成世代 会社イベントに前向き
40	日本経済新聞	2018/7/13	夕刊	4	社歌っていいね！

表 5-2 職場交流尺度作成のための分析項目一覧

1.	私の職場では、メンバー同士でモノ(本、趣味の道具等)の貸し借りをしている
2.	私の職場では、"おやつタイム"のような、少しの時間くつろげる機会を設けている
3.	私の職場では、メンバーがお菓子(買ってきたもの、手作りのもの等)等を振る舞っている
4.	私の職場では、ユーモアあふれる会話がなされている
5.	私の職場では、仕事の打ち上げ会がなされている
6.	私の職場では、メンバー同士でランチをとっている
7.	私の職場では、メンバー同士で食事(ランチ以外)をとっている
8.	私の職場では、休日においてメンバー同士でレジャー活動をする
9.	私の職場では、メンバー同士で趣味等の活動(ボランティア活動を含む)をする
10.	私の職場では、メンバー同士でプライベートなやり取り(仕事以外の話等)をする
11.	私の職場では、仕事をしながら雑談がなされる
12.	私の職場では、飲食を伴いながらのミーティングを行う
13.	私の職場では、通常とは異なる場所(社内に設けられた特別な場所、飲食店、宿泊施設等)でミーティングを行う
14.	私の職場では、業務とは関係のないやり取り(笑顔になるようなきっかけづくり等)を行う機会がある
15.	私の職場では、親近感を持つようなメールのやり取り(絵文字を加える等、親しみが湧く表現を用いる等)がなされている
16.	私の職場では、メンバー同士で、ねぎらい・気遣いの言葉をかけている
17.	私の職場では、飲み会がある
18.	私の職場では、メンバー同士で、仕事のしかたや成果等についてほめている
19.	私の職場では、メンバー同士で、仕事とは関係のないことについてほめている
20.	私の職場では、メンバー同士で挨拶をする
21.	私の職場では、メンバー同士でプライベートな相談をする
22.	私の職場では、勤務時間外において雑談がなされる
23.	私の職場では、メンバー同士でスポーツ活動をする
24.	私の職場では、メンバー同士で互いの親近感が湧く、あるいは団結を感じるような儀式的なやり取りをする(例:グータッチ、ハイタッチをする等)
25.	私の職場では、メンバー同士がふざけ合う(笑顔につながる行動として)
26.	私の職場では、メンバー同士で道具を使って共に楽しむこと(ゲームをする等)をする
27.	私の職場では、年賀状、暑中見舞い等、季節に応じた文面のやり取りがある
28.	私の職場では、お中元、お歳暮といった風習に基づく物品のやり取りがある
29.	私の職場では、歓送迎会がなされている
30.	私の職場には、忘年会(あるいは暑気払い)がある
31.	私の職場では、メンバーの誕生日を祝う
32.	私の職場では、社員旅行がある(または、実施に向けた話が出る)
33.	私の職場では、会社全体で開催される行事がある(または、実施に向けた話が出る)
34.	私の職場では、自部署にて(または周辺部署と共に)開催される行事がある(または、実施に向けた話が出る)
35.	私の職場では、部やサークル活動がある(または、設立に向けた話が出る)

5.2.2.5.2 収束的妥当性²⁸を検証するための尺度

5.2.2.5.2.1 職場の人間関係尺度

第2章では、職場交流活動の定義において、職場の人間関係をより良くする要素が含まれているほか、職場の交流は人間関係構築に深く関わってくるのが先行研究により確認されたことから、その測定尺度との相関を捉えることにした。使用尺度については、日本労働研究機構（2003）のうち、「職場の人間関係」の尺度を用いた。その理由について、同尺度では、職場の人間関係が構築されている状態を「職場のコミュニケーションは良好で、友好的な雰囲気がある」と捉えられており、職場交流活動の定義に記されている要素が確認できること、日本国内で作成された尺度であることが挙げられる。同尺度の利用にあたっては、表現の一部を削除、修正し、「職場は友好的な雰囲気である」、「私の職場の人間関係はよい」、「職場のメンバー間では、みんな気持ちがしっくり合っている」の3項目とした。回答は、「あてはまらない」（1点）、「どちらかといえば、あてはまらない」（2点）、「どちらでもない」（3点）、「どちらかといえば、あてはまる」（4点）、「あてはまる」（5点）の5段階評定とした²⁹。

5.2.2.5.2.2 チームワーク尺度

1.1 および第3章では、職場の交流はメンバー同士の協力がより強くなされることにつながるが先行研究により確認されたことから、関連事項を測定する尺度との相関を捉えることにした。使用尺度については、日本労働研究機構（2003）のうち、「チームワーク」の尺度を用いた。その理由について、同尺度では、チームワークがとれている状態を「同僚の間には仲間意識があり、お互いに助け合って仕事をしている」と捉えられており、職場交流活動の定義に記されている要素が確認できること、日本国内で作成された尺度であることが挙げられる。同尺度の利用にあたっては、表現の一部を削除、修正し、「仕事が遅れたり困ったりしているとき、職場のメンバーはお互いに助け合っている」、「職場のメンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている」、「職場のメンバー間では仕事上の情報交換が活発である」の3項目とした。回答は、職場の人間関係尺度と同様の5段階評定とした³⁰。

²⁸ 本研究では、収束的妥当性を、村山（2012）に基づき、理論的に類似している概念が実際に関連していることとみなす。

²⁹ 日本労働研究機構（2003）における「職場の人間関係」尺度では、「職場は友好的な雰囲気である」、「私の職場の人間関係はよい」、「同僚の多くに好感をもてる」、「同僚の間では、みんな気持ちがしっくり合っている」の4項目が挙げられている。このうち、「同僚の多くに好感をもてる」については、回答者を除いた職場メンバー間の状況を尋ねる要素が含まれていないと判断したため（回答者自身を含む職場全体の状況を尋ねる項目で統一させるため）、本研究では除外した。また、「同僚」という表現については、回答者の先輩や後輩等も含めた状況を尋ねる要素を濃くするねらいから「職場のメンバー」という表現に変更した。5段階評定については、日本労働研究機構（2003）では「1.No」、「2.どちらかというNo」、「3.どちらでもない」、「4.どちらかというYes」、「5.Yes」という表現がなされている。

³⁰ 日本労働研究機構（2003）における「チームワーク」尺度では、「仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている」、「メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている」、「私と同僚の間には良好なチームワークがある」、「同僚の間では仕事上の情報交換が活発である」の4項目が挙げられている。このうち、「私と同僚の間には良好なチームワークがある」については、回答者を除いた職場メンバー間の状況を尋ね

5.2.2.5.2.3 基準関連妥当性³¹を検証するための尺度

ワーク・エンゲイジメントは「活力、熱意、没頭により特性づけられた、前向きで、充実した、業務に関連した心の状態」(p.74)と Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) により定義され、バーンアウトとは対の概念として位置づけられている。3.4.2 では、交流の形式を含む職場の“fun”とワーク・エンゲイジメントとの関係が報告されていることを Georganta (2017) および Plester & Hutchison (2016) を引用しながら確認した。

これらの先行研究により、ワーク・エンゲイジメントを職場交流活動の外的基準として捉えることができると判断し、同概念の測定尺度を基準関連妥当性の検討のために使用した。使用尺度については、Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimajiri, Amano, Hirohata, & Goto (2008) の Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-J) を用いた (同尺度については付録 1 を参照)。

5.2.2.5.3 分析方法

職場交流活動尺度については天井効果および床効果を確認し、該当する項目を除外した。その後、探索的因子分析を行い、信頼性および妥当性を検証した。信頼性の検証においては内的一貫性を示すクロンバックの α 係数を算出した。妥当性については、5.2.2.5.2.1 から 5.2.2.5.2.3 で挙げられた収束的妥当性および基準関連妥当性を検証するための尺度との相関係数を確認した。

5.2.3 結果

5.2.3.1 天井効果および床効果の確認

天井効果の確認においては 1 項目「私の職場では、メンバー同士で挨拶をする」が該当した。また、床効果の確認においては 11 項目が該当した。具体的には「私の職場では、休日においてメンバー同士でレジャー活動をする」、「私の職場では、メンバー同士で趣味等の活動 (ボランティア活動を含む) をする」、「私の職場では、通常とは異なる場所 (社内に設けられた特別な場所、飲食店、宿泊施設等) でミーティングを行う」、「私の職場では、メンバー同士でスポーツ活動をする」、「私の職場では、メンバー同士で互いの親近感が湧く、あるいは団結を感じるような儀式的なやり取りをする (例: グータッチ、ハイタッチをする等)」、「私の職場では、メンバー同士で道具を使って共に楽しむこと (ゲームをする等) をする」、「私の職場では、お中元、お歳暮といった風習に基づく物品のやり取りがある」、「私の職場では、メンバーの誕生日を祝う」、「私の職場では、社員旅行がある (または、実施に向けた話が出る)」、「私の職場では、自部署にて (または周辺部署と共に) 開催される行事がある (または、実施に向けた話が出る)」、「私の職場では、部やサークル活動がある (または、設立に向けた話が出る)」であった。

る要素が含まれていないと判断したため (回答者自身を含む職場全体の状況を尋ねる項目で統一させるため)、本研究では除外した。また、「メンバー」、「同僚」といった表現は、5.2.2.5.2.1 と同様の理由で「職場のメンバー」に統一させた。5 段階評定の表現についても同様である。

³¹ 本研究では、基準関連妥当性を、村山 (2012) に基づき、ある尺度の得点が外的基準とどれだけ関係するかという観点から捉えることとみなす。

5.2.3.2 職場交流活動項目における探索的因子分析の結果

天井効果および床効果が確認された項目を除外し、残る 23 項目で探索的因子分析を行った。探索的因子分析の初期解を求めるため、回転なしの設定で最尤法を用いて分析を行った。その結果、固有値が 1 を上回るのは 4 因子以下であった(固有値の減衰状況は、9.991, 1.707, 1.417, 1.193, 0.866.....)。さらに因子の解釈可能性を検討して因子数を 4 に設定した。因子間の相関が考えられるためプロマックス回転、最尤法により再度分析を行った。その結果、「私の職場では、メンバー同士で、仕事のしかたや成果等についてほめている」の因子負荷量が複数の因子において.40 以上であり、「私の職場では、会社全体で開催される行事がある（または、実施に向けた話が出る）」の因子負荷量が全ての因子において.40 未満であった。そこで、「私の職場では、会社全体で開催される行事がある（または、実施に向けた話が出る）」が除外された。2 回目の分析（22 項目で実施）では、「私の職場では、メンバー同士で、仕事のしかたや成果等についてほめている」の因子負荷量が複数の因子において.40 を超え、「私の職場では、メンバー同士で食事（ランチ以外）をとっている」の因子負荷量が全ての因子において.40 未満であった。そこで、「私の職場では、メンバー同士で食事（ランチ以外）をとっている」が除外された。3 回目の分析（21 項目で実施）においては、「私の職場では、メンバー同士でランチをとっている」の因子負荷量が全ての因子において.40 未満であったため除外された。4 回目の分析（20 項目で実施）においては、「私の職場では、メンバー同士で、仕事のしかたや成果等についてほめている」の因子負荷量が複数の因子において.40 以上であったため除外された。最終的には、5 回目の分析により 19 項目で構成される 4 因子構造となった。（表 5-3）。

因子 1 は 9 項目で構成され、職場メンバー間の心理的距離感を縮めると考えられる項目および職場メンバーの心理的な支えに関連すると考えられる項目の負荷量が高いことから「親和的交流」と命名した。因子 2 は 4 項目で構成され、職場行事に関する項目の負荷量が高いことから「儀式的交流」と命名した。因子 3 は 3 項目で構成され、職場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の負荷量が高いことから「調和的交流」と命名した。因子 4 は 3 項目で構成されており、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の負荷量が高いことから「緩和的交流」と命名した。

5.2.3.3 職場交流活動尺度の信頼性検証

クロンバックの α 係数の算出結果について、「親和的交流」因子は $\alpha=.915$ 、「儀式的交流」因子は $\alpha=.831$ 、「調和的交流」因子は $\alpha=.703$ 、「緩和的交流」因子は $\alpha=.720$ であった（表 5-4）。

5.2.3.4 職場交流活動尺度の妥当性検証

収束的妥当性の検証について、職場の人間関係尺度、チームワーク尺度との相関分析を行ったところ、全てにおいて正の相関（1%水準の有意）が確認された。基準関連妥当性の検証について、ワーク・エンゲイジメント尺度（本研究では全 17 項目で 1 因子と捉えた）との相関分析を行ったところ、全てにおいて正の相関（1%水準の有意）が確認された（表 5-4）。

表 5-3 職場交流活動尺度の探索的因子分析結果（二瓶・田中，2021）

項目番号	下位尺度と項目	因子1	因子2	因子3	因子4	共通性
因子1 親和的交流 ($\alpha = .92$)						
1	私の職場では、メンバー同士でプライベートな相談をする	.809	-.035	.136	-.148	.637
2	私の職場では、メンバー同士でプライベートなやり取り（仕事以外の話等）をする	.808	.031	-.199	.107	.612
3	私の職場では、勤務時間外において雑談がなされる	.777	.137	-.018	-.120	.610
4	私の職場では、仕事をしながら雑談がなされる	.725	-.011	-.194	.150	.504
5	私の職場では、メンバー同士で、仕事とは関係のないことについてほめている	.713	-.074	.246	-.078	.645
6	私の職場では、メンバー同士で、ねぎらい・気遣いの言葉をかけている	.591	.137	.075	.032	.561
7	私の職場では、メンバー同士がふざけ合う（笑顔につながる行動として）	.543	-.057	.259	.007	.502
8	私の職場では、ユーモアあふれる会話がなされている	.539	.068	-.134	.378	.619
9	私の職場では、業務とは関係のないやり取り（笑顔になるようなきっかけづくり等）を行う機会がある	.500	-.003	.309	.031	.568
因子2 儀式的交流 ($\alpha = .83$)						
10	私の職場には、忘年会（あるいは暑気払い）がある	.051	.818	-.129	-.029	.614
11	私の職場では、歓送迎会がなされている	.066	.800	-.119	-.008	.616
12	私の職場では、飲み会がある	-.010	.694	.284	-.089	.663
13	私の職場では、仕事の打ち上げ会がなされている	-.105	.496	.362	.142	.554
因子3 調和的交流 ($\alpha = .70$)						
14	私の職場では、飲食を伴いながらのミーティングを行う	-.112	-.082	.772	.118	.539
15	私の職場では、親近感を持つようなメールのやり取り（絵文字を加える等、親しみが湧く表現を用いる等）がなされている	.322	-.128	.634	.023	.684
16	私の職場では、年賀状、暑中見舞い等、季節に応じた文面のやり取りがある	-.042	.098	.507	-.041	.262
因子4 緩和的交流 ($\alpha = .72$)						
17	私の職場では、“おやつタイム”のような、少しの時間くつろげる機会を設けている	-.056	-.108	.100	.748	.531
18	私の職場では、メンバーがお菓子（買ってきたもの、手作りのもの等）等を振る舞っている	.133	.040	.001	.631	.548
19	私の職場では、メンバー同士でモノ（本、趣味の道具等）の貸し借りをしている	-.019	.073	.297	.400	.397

因子間相関	因子1	因子2	因子3
因子1			
因子2	.566		
因子3	.637	.455	
因子4	.618	.410	.501

表 5-4 調査 1 における職場交流活動尺度と妥当性検証尺度の平均値，標準偏差， α 係数および相関係数（二瓶・田中，2021）

尺度	項目数	平均	標準偏差	α	1	2	3	4	5	6	7
1 親和的交流	9	27.52	8.11	.915	—						
2 儀式的交流	4	12.60	4.28	.831	.572 **	—					
3 調和的交流	3	7.04	2.92	.703	.600 **	.425 **	—				
4 緩和的交流	3	7.88	3.11	.720	.599 **	.408 **	.504 **	—			
5 職場の人間関係	3	9.76	3.05	.905	.689 **	.439 **	.403 **	.392 **	—		
6 チームワーク	3	9.59	3.01	.891	.679 **	.443 **	.407 **	.425 **	.816 **	—	
7 ワーク・エンゲージメント	17	61.17	20.27	.968	.524 **	.359 **	.488 **	.369 **	.545 **	.565 **	—

** $p < .01$

5.2.4 考察

本調査では，第 4 章で抽出された 19 項目の職場交流活動をもとに，新たに 40 に及ぶ新聞記事から抽出した項目を加え，最終的な整理を経て 35 項目で探索的因子分析を行うことで尺度が作成された。その結果，「親和的交流」，「儀式的交流」，「調和的交流」，「緩和的交流」という 4 因子で構成される計 19 項目となった。特に「親和的交流」は 9 項目で構成されており，他の因子と比べ項目数が多くなっている。

職場交流活動尺度の信頼性については，4 因子全てにおいて α 係数が .700 を上回っていたため担保されていることが確認された。妥当性の検証について，収束的妥当性は，職場交流活動の 4 因子と職場の人間関係尺度，チームワーク尺度という観点では，正の相関により担保されていることが確認された。また，基準関連妥当性は，同 4 因子とワーク・エンゲージメント尺度という観点では，正の相関により担保されていることが確認された。

上記により，探索的因子分析によって導出された 4 因子については，さらに確認的因子分析により，データと適合するか否かを検証する段階に入ることとした。

5.3 調査 2

5.3.1 目的

調査 1 により明らかになった「親和的交流」，「儀式的交流」，「調和的交流」，「緩和的交流」の 4 因子構造について，確認的因子分析を通してデータとの適合性を検証することを目的とする。

5.3.2 方法

5.3.2.1 調査時期

2018 年 11 月に調査を行った。

5.3.2.2 調査手続き

調査 1 と同じインターネット調査業者に委託して実施した。民間組織に正規社員または職員として勤める男性 200 名，女性 200 名の計 400 名に達するまで調査を継続した。その際，調査 1 と同じモニターが回答しないよう，調査 1 の回答者属性と照合しながら進めていくことを調査業者に依頼した。調査終了後の筆者のチェックにより，全ての項目において

評定尺度の端の数値を選択している回答者が 1 名確認されたため、該当データは除外された。

5.3.2.3 調査対象者

調査対象者は 399 名、属性について、性別は男性 199 名 (49.9%)、女性 200 名 (50.1%)、平均年齢は 40.4 歳 ($SD=12.1$)、職層は一般社員 (職員) 層 321 名 (80.5%)、リーダー・管理職層 78 名 (19.5%) であった。

5.3.2.4 調査内容

調査 1 と同様の内容で実施した。

5.3.2.5 分析方法

職場交流活動尺度について、調査 1 と同様、クロンバックの α 係数の算出により信頼性を検証するとともに、収束の妥当性および基準関連妥当性について検証した。その後、調査 1 で導出された職場交流活動の因子モデルについて、確認的因子分析によりデータとの適合性を検証した。

5.3.3 結果

5.3.3.1 職場交流活動尺度の信頼性検証

クロンバックの α 係数の算出結果について、「親和的交流」因子は $\alpha=.926$ 、「儀式的交流」因子は $\alpha=.838$ 、「調和的交流」因子は $\alpha=.712$ 、「緩和的交流」因子は $\alpha=.712$ であった (表 5-5)。

5.3.3.2 職場交流活動尺度の妥当性検証

収束的妥当性の検証について、職場の人間関係尺度、チームワーク尺度との相関分析を行ったところ、全てにおいて正の相関 (1%水準の有意) が確認された。基準関連妥当性の検証について、ワーク・エンゲイジメント尺度 (調査 1 と同様、全 17 項目で 1 因子と捉えた) との相関分析を行ったところ、全てにおいて正の相関 (1%水準の有意) が確認された (表 5-5)。

5.3.3.3 職場交流活動尺度における確認的因子分析

調査 1 において実施された探索的因子分析においては、因子間相関を想定したプロマックス回転がなされたため、本調査における確認的因子分析においては、潜在変数である「親和的交流」、「儀式的交流」、「調和的交流」、「緩和的交流」の間にそれぞれ共分散の矢印を引いた。その結果、適合度指標は、CFI=.924, TLI=.911, SRMR=.047, RMSEA=.074, AIC=549.653 であった。

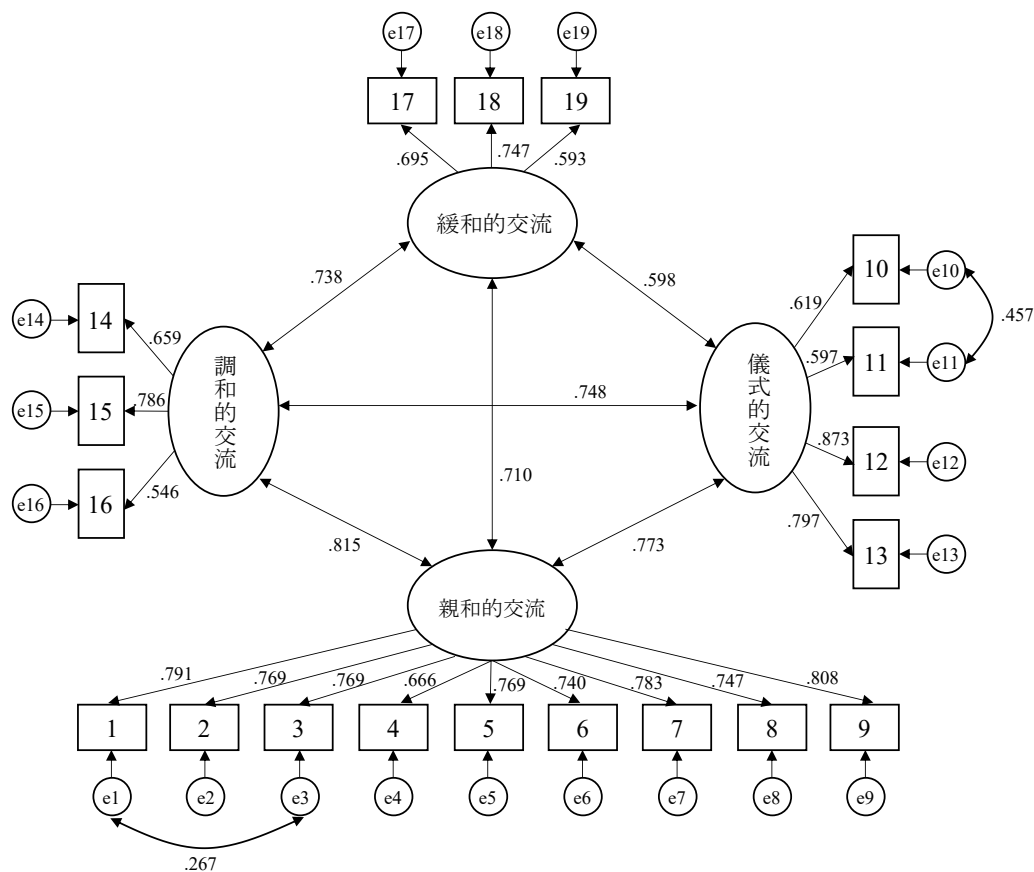
その後、修正指数の数値を確認することによりモデルの改善を行った。同指数の数値が相対的に高く、且つ、項目の内容が類似している「私の職場では、メンバー同士でプライベートな相談をする」および「私の職場では、勤務時間外において雑談がなされる」、「私の職場では、歓送迎会がなされている」および「私の職場には、忘年会 (あるいは暑気払い) がある」の誤差変数間に相関を認めるモデルとした。この結果、適合度指標は、CFI=.949, TLI=.939,

SRMR=.040, RMSEA=.061, AIC=449.755 となり, CFI, TLI, SRMR, RMSEA, AIC に改善が見られた (図 5-1)。

表 5-5 調査 2 における職場交流活動尺度と妥当性検証尺度の平均値, 標準偏差, α 係数および相関係数 (二瓶・田中, 2021)

尺度	項目数	平均	標準偏差	α	1	2	3	4	5	6	7
1 親和的交流	9	27.16	8.59	.926	—						
2 儀式的交流	4	12.33	4.40	.838	.649 **	—					
3 調和的交流	3	6.98	3.01	.712	.633 **	.514 **	—				
4 緩和的交流	3	7.72	3.12	.712	.590 **	.444 **	.542 **	—			
5 職場の人間関係	3	9.58	3.05	.918	.670 **	.480 **	.443 **	.367 **	—		
6 チームワーク	3	9.52	3.06	.882	.706 **	.515 **	.530 **	.452 **	.842 **	—	
7 ワーク・エンゲージメント	17	55.90	20.40	.967	.464 **	.348 **	.428 **	.335 **	.548 **	.575 **	—

** $p < .01$



CFI=.949, TLI=.939, SRMR=.040, RMSEA=.061, AIC=449.755

(注)

- ・ 口の中に記されている数字は項目番号を記している。
- ・ 潜在変数から観測変数にかけての数値および誤差相関の数値について, 有意確率は全て $p < .001$ である。
- ※ 図中の数値は標準化係数を記している。

図 5-1 職場交流活動尺度における確認的因子分析の結果 (二瓶・田中, 2021)

5.3.4 考察

調査 1 において明らかになった 4 因子構造に基づき実施された確認的因子分析による最終モデルにおいて、先行研究³²に基づき、適合度指標の CFI および TLI については、大方十分な数値であること、SRMR および RMSEA については十分な数値であること、AIC については、より低い数値が得られたことから、同 4 因子のモデルにより職場交流活動尺度が成り立つことが確認された。

次に、先行研究をはじめとする文献に照らして各因子を捉えていく。まず「親和的交流」因子について、Georganta (2017) により報告された職場の“fun”の測定尺度を構成する因子の一つであり、互いの物語の共有、冗談を言う、といった職場交流の形式に関する項目が含まれる「同僚との社交」と重なる部分があること、インフォーマルコミュニケーションは人間関係を良好にするという第 1 章および第 3 章において述べた内容が抽出の根拠となると考える。

「儀式的交流」因子について、職場の“fun”の測定尺度 (Georganta, 2017) において、旅行、コンテスト等の項目が含まれた「楽しむための特別なイベント」因子、職場でのパーティー開催、会社から提供される気分転換の場等の項目が含まれた「楽しむためのイベント」因子が確認されていることと合致する。また、労働以外の生活領域においても共同体的性格を有し、レクリエーションも職場を単位とすることが多くなる (工藤, 1996)、組織は職務上の人間交流の場であると同時に全人格的交流の場となることから、終業後、同じ職場や組織の人間が共に飲み食い語り、喜怒哀楽を共にすることになる (濱口・公文, 1982)、という日本企業の特性に関する指摘から、職場における仕事と催される行事との深い関わりが見られる。これらも「儀式的交流」因子が抽出された根拠となると考える。

「調和的交流」因子について、自分のおかれた状況に配慮しつつ、相互作用する相手の立場を念頭においた振る舞い方をする、といったようなことが日本人の社会生活にとって非常に重要である (濱口, 1998)、日本の職場においては、職場の業務の全般に気を配り、同僚や関係者との調整をはかり、協同の実をあげようと努める (濱口・公文, 1982)、という指摘から、職場のメンバー同士で軋轢が生じるのを避けながら業務を行う姿が捉えられることが同因子の抽出根拠となると考える。

「緩和的交流」因子について、仕事がきついほど、労働者は些細でインフォーマルな協力 (ちょっとした気ばらし、ユーモア、心理的な助け等) に頼り合うこと (Parker & Slaughter, 1988)、Roy (1959) が、ある工場内労働者グループにおいて 1 日の業務を行う際、昼食休憩のほか、フルーツを食べる時間や窓を開ける時間など、メンバーがリフレッシュする時間を

³² CFI は.90 以上が望ましいとされてきたものの、近年では.95 以上という、より厳しい基準も提案されていること、TLI は以前に.90 という基準が利用されてきたものの、最近では.95 以上という基準も用いられるようになってきていることが谷・平島・伊藤・村上・行廣 (2018) において先行研究をもとに述べられている。RMSEA は、Hu & Bentler (1998) において、先行研究ではモデルの当てはまりがある程度良いといえる数値は.05 から.08 までであったものの、.06 付近の数値がモデル採否の境界であることが提案されている。また、山本・小野寺 (2002) においては、.08 以下であれば適合度が高いとされ、.10 以上であればそのモデルを採択すべきではないとされると述べられている。SRMR は、谷他 (2018) において、.08 程度までの範囲に収まれば、適合が良好であると判断すると述べられている。AIC は、大石・都竹 (2009) において「比較するモデルにおいて GFI や AGFI、CFI などの指標がほとんど変わらないのであれば、AIC の値が最も小さいモデルを最適のモデルとして採択する」(p.197) と述べられている。

設けていること、またその際は、インフォーマルなやり取りがなされていると報告していることから、職場の緊張感を緩めると考えられるコミュニケーションがなされている様子が見受けられ、同因子の抽出根拠となると考える。

5.4 本研究の限界

調査 1, 2 における限界について 3 点挙げる。第 1 は、職場交流活動項目の抽出に関する事項である。同項目の抽出元は著者が定期購読している日本経済新聞および日経流通新聞という 2 紙であり抽出範囲が限られていること、また、抽出方法についても、新聞に目を通すという行動によるため、該当する記事を見落としてしまう可能性があること、抽出期間も 2014 年 1 月から 2018 年 7 月まで（追加された 3 つの記事については、先述のように 2012 年、2013 年のものである）と限られており、完全に網羅的な方法による収集がなされたわけではないことである。第 2 は、職場交流活動尺度における 5 段階評定の表現である。本研究では床効果が 11 項目確認されたことについて、5 段階評定の「全くなされていない」から「定着している」までの表現の仕方によっては、床効果の発生数がある程度抑えられた可能性があると考えられる。第 3 は、職場交流活動尺度の妥当性検討である。本研究では、「職場の人間関係」、「チームワーク」尺度との相関関係に基づく収束的妥当性、ワーク・エンゲイジメント尺度との相関関係に基づく基準関連妥当性により検討がなされたものの、弁別的妥当性の検討はなされなかった。また、収束的妥当性についても、「職場の人間関係」尺度および「チームワーク」尺度の構成項目および 5 段階評定の表現修正（脚注 29, 30 で記載）を行い、クロンバックの α 係数により信頼性が確認されたものの、元の表現を用いて調査を行うことが望ましいという見方も否定できない。さらには、実業界の経営者や管理者に尺度構成に係る意見を求めたことについて、業務がなされる現場の視点でコメントを受ける機会として貴重であるが、産業・組織心理学といった本研究と関連のある学術分野で活動する研究者の意見を収集する場を併せて設けることがより望ましかったといえる。

第6章 職場交流活動の業務パフォーマンスへの影響 —文脈的パフォーマンスに着目して—：研究3

第3章において、宮木（2015）に基づき、職場状況に応じた交流活動を展開することが求められ、それをなすためには、職場交流活動を独立変数、職場メンバーや職場集団への影響が考えられる事柄を従属変数とした研究の進展が求められると述べた。

そこで本研究は、職場交流活動の職場メンバーへの影響について、業務に直結するパフォーマンスに焦点を当てて進めていく。

6.1 業務パフォーマンスの先行研究に基づく整理

6.1.1 業務パフォーマンスについて

業務パフォーマンスとは、Motowidlo（2003）によると、「個人が標準的な期間において実行する非連続の行動がもたらす組織に対する総合的な期待価値」（p.39）とされている。業務パフォーマンスを捉える基本的な前提は以下の4つであることを Motowidlo, Borman, & Schmit（1997）は示している。

- ① パフォーマンスは行動（behavior）を示す。結果に焦点を当ててしまうと、個人がとる行動とは異なる要因（外的な要因）の影響が及んでしまう
- ② パフォーマンスに係る行動は非連続である。人は仕事を行う際、常に継続して組織にとってプラスとなる行動をとっているわけではない。言い方を換えれば、組織の目標達成とは関係のない行動を数多くとっている
- ③ パフォーマンスは、評価できる行動である。組織ゴールの達成といった、組織にとって望ましい状態をつくる行動に焦点を当てている
- ④ パフォーマンスの領域は多次的である。パフォーマンスは、異質的な複数の要素で成り立っているため、多次的に捉えることでその全体を体系づけることができる

6.1.2 業務パフォーマンスの体系

6.1.1 で述べたように、業務パフォーマンス³³は多次的に捉えられる。蔡（2010）は、先行研究を整理したうえで4つの次元を記している。第1はタスク・パフォーマンス（task performance）次元である。組織が生産・提供している製品やサービスに密接に関わる個人の行動を意味し、具体的には、個人が自分に任された仕事や役割をどのくらい効率よく、効果的に遂行しているかということであると述べている。第2は、コンテクスチュアル・パフォーマンス（contextual performance）次元である。職場づくりや雰囲気づくりに貢献し、一緒に働く人々のタスク・パフォーマンスを高め、結果的に組織有効性に貢献する可能性があること、既存の役割を超えた行動（extra role behaviors）や組織市民行動などを多く含む次元として理解しても差し支えない旨を述べている。第3は、適応パフォーマンス（adaptive performance）次元である。組織の中で働く人々が見せる「変化に対する適応行動」によって組織有効性が大きく左右される可能性が高いと述べている。第4は、反社会的パフォーマンス

³³ 本論文における「業務パフォーマンス」は、数々のパフォーマンスを総称したものである（後述のタスク・パフォーマンス、コンテクスチュアル・パフォーマンス等は「業務パフォーマンス」に包含される）。

ンス (antisocial performance) 次元である。個人が組織有効性を阻害しうる行動をとらず、組織や社会のルールや規範を遵守することも重要なパフォーマンス行動でありうる、としている。

また蔡 (2010) は、業務パフォーマンスの次元において、弁別的妥当性という観点で先行研究を引用しながら次のような2つの課題を挙げている。1つは、コンテクスチュアル・パフォーマンス (contextual performance) と適応パフォーマンス (adaptive performance) との間の弁別的妥当性である。両パフォーマンスの内容の多くが重なっており、適応パフォーマンスをコンテクスチュアル・パフォーマンスに含めることも考えられることである。もう1つは、コンテクスチュアル・パフォーマンス (contextual performance) と反社会的パフォーマンス (antisocial performance) との間の弁別的妥当性である。反社会的パフォーマンスは、コンテクスチュアル・パフォーマンスの逆の概念に過ぎないと考えられることである。

Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Van Buuren, Van der Beek, & de Vet (2012) は、業務パフォーマンスの4次元 (タスク・パフォーマンス, コンテクスチュアル・パフォーマンス, 適応パフォーマンス, 反社会的行動³⁴) について、総合的な尺度の必要性を挙げ、それを実現させた。その結果、適応パフォーマンスがコンテクスチュアル・パフォーマンスに組み込まれ、計3次元で構成された。後に Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet, & Van der Beek (2014) において同尺度の妥当性が検証された。作成された尺度は Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) と称され、タスク・パフォーマンス, コンテクスチュアル・パフォーマンス, 反社会的行動の3次元となっている。

本研究において、特にタスク・パフォーマンスについては、業務によりその内容が異なる (Borman & Motowidlo, 1993) とされていることから対象には含めず、一方、業務が異なってもその本質は変わらないとされるコンテクスチュアル・パフォーマンス (Borman & Motowidlo, 1993), 反社会的行動 (次章にて詳細を記述) に着目して研究を進めていくこととする。

6.2 文脈的パフォーマンスについての先行研究

文脈的パフォーマンスは、6.1.2 におけるコンテクスチュアル・パフォーマンスに該当する。同パフォーマンスと関わりのある役割外行動については、1960年代から議論がなされている。具体的には、Katz & Kahn (1967) が「spontaneous behavior」という表現で職場の仲間との協力行動を挙げ、同行動の組織における必要性を示している。

文脈的パフォーマンスは Borman & Motowidlo (1993) により提唱された。同パフォーマンスの5つの主要な領域とそれらを構成する項目は以下のとおりである。

- 業務活動をうまく完結させるため、必要に応じて熱心さと一手間をかけることを継続する
 - ・ 忍耐と誠実性
 - ・ 仕事における一手間
- 公式的には自らの仕事ではない業務活動を自発的に実行する

³⁴ 原典においては counterproductive work behavior (非生産的職務行動) と記されているが、田中 (2008) の「組織における反社会的行動に該当する用語には様々なものがある」(p.13) という指摘を踏まえ、本研究においては「反社会的行動」という表現を用いる。

- ・組織がより良くなるような提案をする
- ・超過責任を率先して引き受ける
- 他の職場メンバーを手助けしたり協力したりする
 - ・同僚の手助けをする
 - ・お客様の手助けをする
 - ・組織的な礼儀正しさ，不平を言わない
 - ・利他主義
- 組織の規則や手続きに従う
 - ・指示や規則には従う，権威者を敬う
 - ・組織としての価値観や方針を受け入れる
 - ・誠実性
 - ・締め切りに間に合わせる
 - ・公德
- 組織目標を承認，支持，達成に向けて取り組む
 - ・組織の忠誠度
 - ・部署目標を気にかける
 - ・苦戦しているときも組織に留まり，外部の人に対しては組織について好意的なことをいう

タスク・パフォーマンスと文脈的パフォーマンスの違いについては、それぞれ別の特性を有したものであるとされ (Motowidlo & Van Scotter, 1994)、その主張を支える根拠として、経験は文脈的パフォーマンスよりもタスク・パフォーマンスの方がより深い関わりがあり、個性は業務パフォーマンスよりも文脈的パフォーマンスの方が深い関わりがあること、それぞれ異なった行動の種類であり先行要因も異なることが挙げられている。また、タスク・パフォーマンスは、業務の熟達さ、自身の業務を効果的に行うような動機が重点におかれ、文脈的パフォーマンスは、対人関係スキル、良い人間関係を構築するために職場メンバーと関わる動機が重点に置かれる (Van Scotter & Motowidlo, 1996) ともいわれている。

文脈的パフォーマンスは測定尺度も開発されている。Van Scotter & Motowidlo (1996) は、文脈的パフォーマンスを対人促進因子、業務への専念因子の2因子として捉えている。対人促進因子は、①同僚が成功したときには賞賛する、②同僚の個人的な問題について支えたり勇気づけたりする、③他の従業員に影響が及ぶと思われる行動をとる前に彼ら・彼女らと話し合う、④仕事仲間が自身のこと、あるいは仕事を行う集団のことを良く感じるような事柄を話す、⑤他のメンバーの不和を克服し、周りとは仲良くやっていけるように働きかける、⑥他者を公平に扱う、⑦依頼されなくても周りの人に手を差し伸べる、という7項目で構成されている。また、業務への専念因子は、①納期に間に合うように、より多くの時間を仕事にあてる、②重要な事柄には細心の注意を払う、③必要以上に熱心に仕事をする、④挑戦的な仕事を求める、⑤個人的な鍛練と自己統制を行う、⑥仕事上の問題解決を率先して行う、⑦仕事を完結させるために、耐えながらも障害を克服する、⑧困難な仕事に熱心に取り組む、という8項目で構成されている。

日本においても、池田・古川 (2008) により文脈的パフォーマンスの尺度が開発されている。文脈的パフォーマンスについて、実行レベルと貢献レベルの2つで捉えており、それぞ

れ測定尺度が作成されている。実行レベルについては、同僚や職場の成果向上に役立つ協力行動を行っている度合いを意味している。具体的な尺度内容について、「同僚に対する協力」因子で7項目、「職場に対する協力」因子で6項目、「自己の職務への専念」因子で7項目として構成されている（項目の詳細は付録2を参照）。池田・古川（2008）では、「同僚に対する協力」および「自己の職務への専念」因子は、Van Scotter & Motowidlo（1996）における「対人的促進」および「職務専念」とそれぞれ符合していることを示しつつ、「職場に対する協力」因子は独立して抽出され、新たに集団レベルの文脈的パフォーマンスに拡張した適切性を示す旨が述べられている。また、貢献レベルについては、「同僚の成果に対する貢献度」因子および「職場の成果に対する貢献度」因子の2因子構造を報告している。各因子を構成する具体的な項目として、前者では「同僚の職務の到達度にご貢献している」、「同僚に対する他者からの評価に役立っている」、「同僚の職務に対する意欲の向上にご貢献している」、「同僚の成長や学習の向上に役立っている」、「同僚の創造的なアイデアの創出にご貢献している」の5項目が挙げられている。後者では「職場全体の職務の効率性に役立っている」、「職場全体の学習の向上に役立っている」、「職場全体の創造性にご貢献している」、「職場の評価に寄与している」、「職場の盛り上がりにご貢献している」の5項目が挙げられている。

6.3 職場交流活動と文脈的パフォーマンスの関係

Amjad, Sabri, Ilyas, & Hameed（2015）は、職場のフレンドシップが文脈的パフォーマンスに正の影響を及ぼしていることを報告している。独立変数である職場のフレンドシップの測定尺度項目においては、職場メンバー同士のインフォーマルコミュニケーションの形式に係る項目が含まれており、文脈的パフォーマンスについては、「私は、同僚が困難に陥ったときにいつも支援している」、「私は、行動を起こす前に、（職場の）友人と議論することを好む」、「私は、いつも周りの人が精力的な努力がなされるように励ます」、「私は、いつも周りの人に対して不和を克服するように働きかけている」といった、協力に関する要素が含まれた項目で構成されている。また Ting & Ho（2017）は、大学職員における職場のフレンドシップが（文脈的パフォーマンスと関連があると考えられる）職場における対人相互作用を含む大学職員における仕事のパフォーマンス³⁵に正の影響を及ぼしていることを報告している。具体的には、直接的な影響のほか、職務への没頭や組織同一視を介した間接的な影響も及ぼしていることが述べられている。

これらの研究結果から、職場のインフォーマルコミュニケーションの一形式である職場交流活動がなされることは、文脈的パフォーマンスに正の影響を及ぼす可能性があることが確認できる。

社会関係資本という観点でも、職場交流活動と（文脈的パフォーマンスに関連する）職場における協力との関係について確認することができる。社会関係資本（ソーシャルキャピタル）とは、稲葉（2011）によると、「人々が他人に対して抱く『信頼』、それに『情けは人の為ならず』『お互い様』『持ちつ持たれつ』といった言葉に象徴される『互酬性の規範』、人や組織の間の『ネットワーク（絆）』（p.1）と定義されている。石塚（2010）が「社会関係

³⁵ Ting & Ho（2017）では、大学職員における仕事のパフォーマンスを測定するために、「業務の達成」、「対人相互作用」、「サービス評価」という3つの次元で構成される尺度を使用している。

資本は、人々の間に形成された関係つまり社会的ネットワークがもたらす価値である」(p.65)と述べているように、社会関係資本は、人間関係のみならず、それが創出する価値までを含めた概念であることが確認できる。

社会関係資本は、複数のタイプがあるとされる。稲葉(2011)は、異質な者同士を結びつけるブリッジング(橋渡し型)な社会関係資本と、同質な者同士が結びつくボンディング(結束型)な社会関係資本という区別がある、と述べている。企業のような事業組織で捉えると、ブリッジング(橋渡し型)を強めることは、他部署や社外とのネットワークを構築すること、ボンディング(結束型)を強めることは、自部署内のつながりを強固なものとするのが考えられる。稲葉(2011)においても、過去の実証研究から、ボンディングな社会関係資本は結束を強化する傾向があり、ブリッジングな社会関係資本は、情報の伝播や評判の流布において強い外部性を持つとされている。

組織における社会関係資本が増大する要因について、石塚(2013)は定量的な分析を行い、業務の調整や連携、職場メンバーの協力意欲、インフォーマル交流等を挙げている。特にインフォーマル交流については、職場交流活動と深い関わりがあると考えられる。

社会関係資本が事業組織に及ぼす影響について、Ferrer, Bousoño, Jorge, Lora, Miranda, & Natalizio(2013)では、有効かつ友好的な仕事環境、より良い集団のコミュニケーションと連携、情報共有など文脈的パフォーマンスと関連すると考えられる事柄が挙げられている。

上記により、職場交流活動がなされることは、社会関係資本の増大、ひいては職場における協力につながるといえる。

6.4. 目的

本論文においては、業務パフォーマンスについて、先述した IWPQ における 3 次元のうち、文脈的パフォーマンス、反社会的行動を対象とする(ただし、各パフォーマンスの尺度については IWPQ ではなく、日本国内で作成されたものを使用する)。残るタスク・パフォーマンスを対象として含めない理由は、6.1.2 で述べられたように、業務によりその内容が異なる特性があると考えられるからである。

そして本研究(本章)では、職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響に焦点を当てる。職場の交流が職場メンバー同士の協力につながるという先行研究は、1.1.2, 第3章および本章の 6.3 で示されており、また第5章では、職場交流活動尺度の妥当性検討においてチームワーク尺度との相関関係も確認されたことから、以下の仮説を設定する。

仮説 職場交流活動は文脈的パフォーマンスに正の影響を及ぼすであろう。

本研究の目的について、まずは設定した仮説を検証することが挙げられる。仮説が支持された場合は、職場交流活動尺度および文脈的パフォーマンス尺度における下位尺度間の因果関係を探索的に捉えていく。

6.5 方法

6.5.1 調査時期

2019年7月～8月に調査を行った。

6.5.2 調査手続き

インターネット調査業者に委託して行い、民間組織の正規社員または職員として勤める530名からの回答が得られた。このうち、全ての尺度項目において同じ数値を選択している回答者が12名確認されたため、これらのデータを除外した。

6.5.3 調査対象者

属性について、性別は男性266名(51.4%)、女性252名(48.6%)、平均年齢は44.8歳($SD=14.9$)、職層は一般社員(職員)層409名(79.0%)、リーダー・管理職層109名(21.0%)であった。

6.5.4 調査内容

6.5.4.1 職場交流活動の測定尺度

職場交流活動の測定については、第5章で作成された尺度を用いた³⁶。

6.5.4.2 文脈的パフォーマンスの測定尺度

文脈的パフォーマンスの測定については、先述した池田・古川(2008)のうち実行レベルの尺度を用いた(尺度項目および評定内容については付録2を参照)。本研究において貢献レベルを用いない理由は、成果の貢献度に先立つパフォーマンスそのものに着目するからである(以降、文脈的パフォーマンス尺度は実行レベルを指す)。

6.5.5 分析

6.5.5.1 分析1：職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響(全体モデル)

共分散構造分析を用いて分析を行った。職場交流活動においては、同尺度を構成する「親和的交流」、「儀式的交流」、「調和的交流」、「緩和的交流」それぞれの因子における構成項目の得点を合計し、これらを観測変数とした。文脈的パフォーマンスの尺度については、同尺度を構成する「同僚に対する協力」、「職場に対する協力」、「自己の職務への専念」それぞれの因子における構成項目の得点を合計し、これらを観測変数とした。また、潜在変数「職場交流活動」から潜在変数「文脈的パフォーマンス」へのパス、誤差変数(e1~e7)から観測変数へのパスおよび攪乱変数(d1)から潜在変数へのパスを引いた。(図6-1)。

6.5.5.2 分析2：職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響(下位尺度モデル)

全体モデルの検証後に行う手続きとして、職場交流活動の観測変数と文脈的パフォーマンスの観測変数との間の因果モデルを探索的に分析するにあたり、職場交流活動の各観測変数から文脈的パフォーマンスの各観測変数に対してパスを引くモデルを想定した(図6-2)。

³⁶ 「私の職場には、忘年会(あるいは暑気払い)がある」という項目については、他の項目と表現を合わせるため「私の職場では、忘年会(あるいは暑気払い)がある」とした。

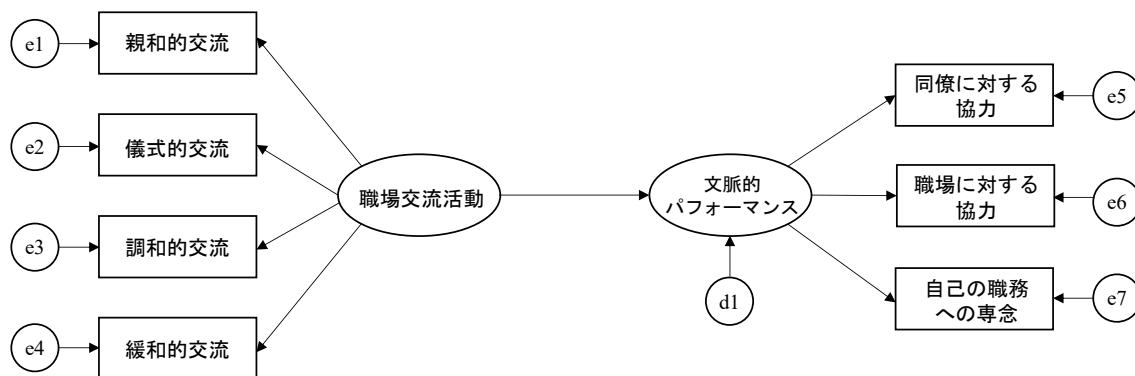


図 6-1 職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響（全体モデル）

6.6 結果

6.6.1 コモン・メソッド・バリエーション（Common Method Variance）³⁷の有無の確認

本研究では、独立変数と従属変数を同一の調査で回答者に尋ねていることから、コモン・メソッド・バリエーションが生じる可能性がある。このため、Podsakoff & Organ (1986) の Harman's one-factor test を実施した。具体的には、職場交流活動尺度の 19 項目および文脈的パフォーマンス尺度の 20 項目を合わせた 39 項目について探索的因子分析を行った（主因子法，回転なし）。その結果，第 1 因子の分散が 42.277 と 50%を超えていないことから，コモン・メソッド・バリエーションは生じていないことが確認された。

6.6.2 各項目における統計量

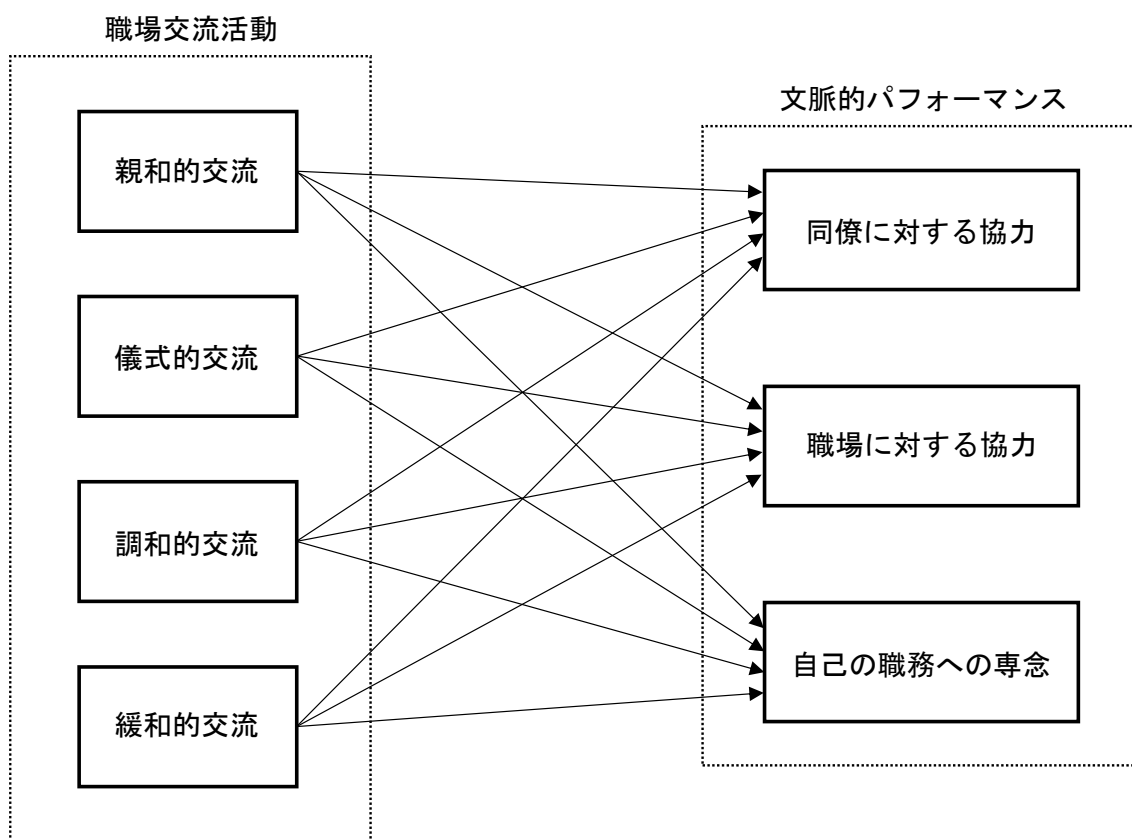
職場交流活動および文脈的パフォーマンスにおける各下位尺度の平均値，標準偏差， α 係数および相関係数については表 6-1 のとおりである。尺度の内的一貫性を示す α 係数の数値について，職場交流活動における 4 つの下位尺度，文脈的パフォーマンスにおける 3 つの下位尺度において全て .700 を上回っているため，各下位尺度において信頼性が担保された。よって，下位尺度は先行研究に基づいて使用することとした。相関係数では，職場交流活動の下位尺度と文脈的パフォーマンスの下位尺度との間の数値が全て $p < .01$ で有意となった。

6.6.3 全体モデルの結果

共分散構造分析の結果，適合度指標は，CFI=.977, TLI=.963, SRMR=.050, RMSEA=.099, AIC=109.289 であった（図 6-3）。特に RMSEA の数値は，山本・小野寺（2002）において採択されるべきではないとされる 0.1 に極めて近い数値であるためモデルの改善を行った。具体的には，修正指数をもとに，観測変数「調和的交流」および「緩和的交流」の間に誤差相関を設定した。その結果，モデル改善前で確認した適合度指標の全てにおいて改善が見られ

³⁷ Podsakoff & Organ (1986) によると，コモン・メソッド・バリエーションとは，回答者における過去の行動や特徴的な行動を尋ねたり，仕事に対する態度や緊張感，あるいは，やる気といった回答者の心理的な状態等を尋ねる際，複数におよぶ尺度の回答データが同じ回答者から集められた場合，それらの尺度において，関連づけられた解釈が回答者によりなされてしまうという問題が生じてしまうことを意味する。

た。具体的な適合度指標は CFI=.987, TLI=.977, SRMR=.042, RMSEA=.080, AIC=83.342 となった (図 6-4)。



(注)

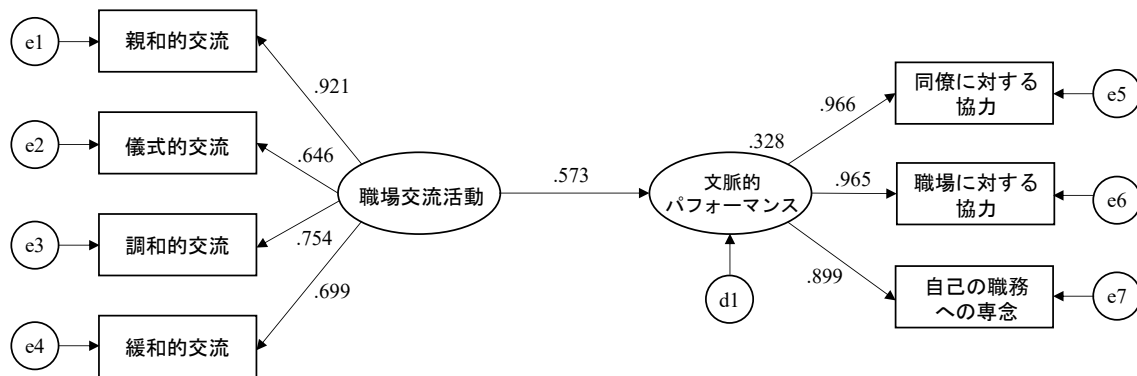
- ・ 職場交流活動における 4 つの観測変数間の相関について記載を省略している。

図 6-2 職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響 (下位尺度の探索モデル)

表 6-1 職場交流活動尺度と文脈的パフォーマンス尺度の平均値, 標準偏差, α 係数および相関係数

尺度	項目数	平均	標準偏差	α	1	2	3	4	5	6	7
1 親和的交流	9	26.24	7.87	.920	—						
2 儀式的交流	4	12.32	4.25	.864	.593 **	—					
3 調和的交流	3	7.00	2.90	.759	.687 **	.494 **	—				
4 緩和的交流	3	7.43	3.01	.723	.635 **	.404 **	.613 **	—			
5 同僚に対する協力	7	21.99	6.14	.921	.546 **	.425 **	.305 **	.320 **	—		
6 職場に対する協力	6	18.58	5.27	.904	.548 **	.435 **	.331 **	.339 **	.932 **	—	
7 自己の職務への専念	7	22.45	5.78	.901	.451 **	.396 **	.282 **	.289 **	.870 **	.868 **	—

** $p < .01$

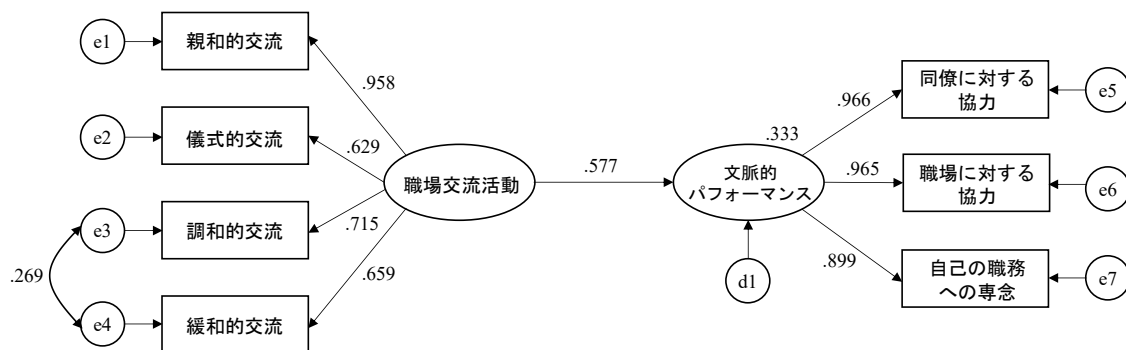


CFI=.977, TLI=.963, SRMR=.050, RMSEA=.099, AIC=109.289

(注)

- 全てのパスの数値について、有意確率は $p < .001$ である。
- 図中の数値は標準化推定値で出力されたものである。

図 6-3 職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響（改善前のモデル）



CFI=.987, TLI=.977, SRMR=.042, RMSEA=.080, AIC=83.342

(注)

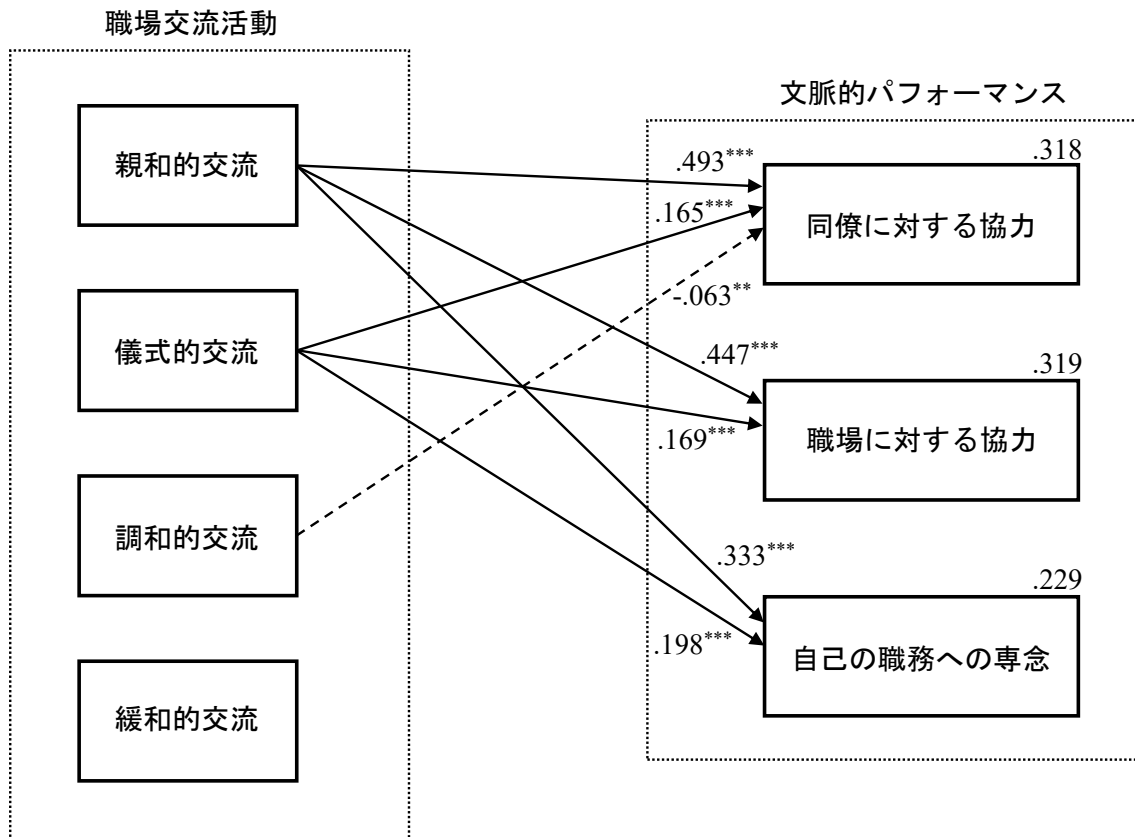
- パスの数値について、誤差変数である e1 は $p < .05$, 他は全て $p < .001$ である。
- 図中の数値は標準化推定値で出力されたものである。

図 6-4 職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響（最終モデル）

6.6.4 下位尺度モデルの結果

図 6-2 のように、職場交流活動における全ての観測変数から文脈的パフォーマンスにおける全ての観測変数に引かれたパスのモデルでは、有意ではないパスが複数見受けられた。このため、有意ではないパスを削除するほか、修正指数を踏まえて従属変数の誤差変数間に相関を認めるモデル改善を行った。最終的には、「親和的交流」および「儀式的交流」から文脈的パフォーマンスの各観測変数に引かれたパス、「調和的交流」から「同僚に対する協力」に引かれたパスが残った（図 6-5）。パス係数について、「親和的交流」から「同僚に対する協力」へのパスは.493、「職場に対する協力」へは.447、「自己の職務への専念」へは.333と

なった。「儀式的交流」から「同僚に対する協力」へのパスは.165, 「職場に対する協力」へは.169, 「自己の職務への専念」へは.198 となった。「調和的交流」から「同僚に対する協力」へのパスは-.063 となった。同モデルの適合度指標は, CFI=.999, TLI=.997, SRMR=.018, RMSEA=.028, AIC=52.972 となった。



*** $p < .001$, ** $p < .01$

CFI=.999, TLI=.997, SRMR=.018, RMSEA=.028, AIC=52.972

(注)

- ・ 職場交流活動における 4 つの観測変数間の相関について記載を省略している。
- ・ 文脈的パフォーマンスにおける 3 つの観測変数の誤差変数および誤差変数間の相関について記載を省略している。
- ・ 数値の有意確率について、図中に記した内容以外の数値（共分散，分散）は全て $p < .001$ である。
- ・ パスの形状について、実線はプラスの数値，点線はマイナスの数値を示している。
- ・ 図中の数値は標準化推定値で出力されたものである。

図 6-5 職場交流活動が及ぼす文脈的パフォーマンスへの影響（下位尺度の最終モデル）

6.7 考察

先述の仮説「職場交流活動は文脈的パフォーマンスに正の影響を及ぼすであろう」を検証するために共分散構造分析を行ったところ、最終的には CFI=.987, TLI=.977, SRMR=.042, RMSEA=.080, AIC=83.342 とモデルがデータに適合していることが確認できる数値となったことから仮説が支持されたといえる。6.3 で述べたように、職場交流の形式と関わりのある職場のフレンドシップ (Ting & Ho, 2017; Amjad *et al.*, 2015) や社会関係資本 (石塚, 2013) における先行研究で確認された結果が根拠となると考える。また、中村・塩見・高木 (2010) における、人と人との間で起こる情緒的な交流から生まれる親和性が低いと、お互いの誤解と不信を生んでいくこと、コミュニケーションや情緒的交流がない職場では情緒的報酬を得ることができる見込みも少ないため、コストがかかってまで他者に協力することはない、という指摘、高橋・河合・永田・渡部 (2008) における、互いの「人となり」に関する情報の共有度合の低下が職場における協力的行動を阻害している旨の指摘および職場において互いを知る機会を増やし、協力し合えるようにすることの必要性の主張とも重ねて捉えることができる。と考える。

仮説が支持されたことから、次に職場交流活動尺度の各観測変数が文脈的パフォーマンス尺度の各観測変数にどのような影響を及ぼすのかを共分散構造分析により探索した、最終的には CFI=.999, TLI=.997, SRMR=.018, RMSEA=.028, AIC=52.972 とモデルがデータに十分に適合していることが確認できる数値が得られた。同モデルについて、「親和的交流」および「儀式的交流」は、文脈的パフォーマンスの観測変数全てに直接的に正の影響を及ぼすことが確認された。「親和的交流」については、先述の Amjad *et al.* (2015) が報告しているように、職場のフレンドシップが文脈的パフォーマンスに正の影響を及ぼしていることと符合している。また、同交流の因子項目の一つである、ユーモアあふれる会話に関する研究において、ユーモアによって職場メンバー間の関係性の変化という個人間過程の影響を介し、生産性を向上させたりする可能性は十分に考えられる (丸山・藤, 2016) という指摘も根拠となるといえる。「儀式的交流」については、4.4 で述べた、社員の親睦のための取組を行っている企業は、行っていない企業に比べて社内の結束力が高くなっているという大阪府商工労働部 (2017) による報告のほか、JTB モチベーションズ (2013) により、社内イベント実施後の職場内の変化として、「職場の中でコミュニケーションが増えた」が最も多く、「仕事に対するモチベーションが上がった」が相対的に多かったという調査報告³⁸がなされていることも根拠になるといえる。

「緩和的交流」については、文脈的パフォーマンスに直接的には影響を及ぼさないことも明らかになった。同交流については、5.3.4 で述べられたように、インフォーマルなやり取りを促進させるきっかけという位置づけもあるといえる。

「調和的交流」については、係数の数値は小さいものの「同僚に対する協力」に直接的に負の影響を及ぼすことが明らかになった。同交流については、5.3.4 において職場メンバー間の軋轢回避との関わりが考えられる旨を述べたこと、そして、軋轢回避の働きかけは必ず

³⁸ 調査結果の詳細は、「職場の中でコミュニケーションが増えた」(49.4%)、「他の部門と仕事 がしやすくなった」(43.4%)、「仕事に対するモチベーションが上がった」(35.3%)、「上司 と話しやすくなった」(34.1%)、「職場に活気が出た」(30.4%)、「家族と職場の話をするこ とが増えた」(19.1%)、「業績が上がった」(13.1%) である。

しも良い結果を生むわけではないこと、Vardi & Weitz (2003) において、妬みといった職場の人間関係の状況と関わりのある個人のネガティブな感情が業務パフォーマンスにマイナスの影響を及ぼす旨について述べられていることが根拠といえる。一方、「親和的交流」、「儀式的交流」、「緩和的交流」との因子間相関が確認されているため、他因子の交流がなされることにつながる可能性もあることから、文脈的パフォーマンスに対して間接的に正の影響を及ぼしていることが考えられる。

最後に、本研究の限界について2つ挙げる。第1は、使用した文脈的パフォーマンス尺度についてである。池田・古川 (2008) では、本研究において使用した実行レベルの尺度とともに貢献レベルの尺度も作成されていること、「(前略) たとえ同僚や職場に対して協力行動を行っていたとしても、その全てが必ずしも業績向上に結実しているとは見られていない(後略)」(p.21) と述べられていることから、実行レベルおよび貢献レベルの両方を捉えることで、より詳細にわたり職場交流活動の文脈的パフォーマンスへの影響について捉えることができると考えられる。第2は、独立変数と従属変数の関係である。本研究においては、職場交流活動を独立変数、文脈的パフォーマンスを従属変数として分析を行うことで一定の知見が確認された。しかしながら、本研究において想定された因果関係の方向のみで両概念の関係を十分に説明することにはならないと考える。職場における協力がなされるという特性があることにより、職場メンバー間の交流が積極的になされることにつながる、という可能性もあるといえる。よって、今後の研究においては業務特性といった変数を新たに加えることで、より深い分析を行うことが望まれる。

第7章 職場交流活動の業務パフォーマンスへの影響 －反社会的行動に着目して－：研究4

7.1 反社会的行動についての先行研究

組織における反社会的行動とは、Giacalone & Greenberg (1997)によると、「組織とその従業員、または利害関係者に損害を与える、あるいは損害を与えることが意図された全ての行為」と定義されている。

反社会的行動の具体的内容について、Robinson & Bennett (1995)では、職場における逸脱行動の類型として「組織的－対人的」、「軽微な－深刻な」という軸設定のもと4象限で整理されている(図7-1)。国内においては、上瀬・宮本・鎌田・岡本(2003)が組織における違反の現状を明らかにするために、①職場における違反容認の雰囲気、②職場における違反に対する抵抗感、③職場における回答者自身の違反経験の3側面から調査を行っている。その結果、①においては、「組織的違反容認」、「不正かばいあい」、「違反の排除」、「個人的違反容認」の4因子構造が確認されている。②については「組織的違反の抵抗感」、「個人的違反の抵抗感」、③については「組織違反行為の経験」、「個人違反行為の経験」という、それぞれ2因子が確認されている。日本国内における反社会的行動に焦点を当てた尺度も作成されている。田中(2008)は、同行動について、「言語的暴力/いじめ」、「怠業」、「業務への深刻な阻害行動」、「言語的嫌がらせ」という4因子構造から成り立つ全24項目を報告している(付録3を参照)³⁹。また、これらの因子がRobinson & Bennett(1995)で確認された尺度が4象限であったという事実と符合すると述べている。

反社会的行動の先行要因については、Vardi & Weitz(2003)において体系的にまとめられている。具体的には、①個人レベル：個性、価値観、ストレス等、②職位や業務レベル：業務設計、業務特性(自律性、責任、心理的圧力)等、③集団レベル：規律、凝集性、集団力学、リーダーシップ、④組織レベル：組織タイプ、組織文化、組織風土等である。田中(2008)においては、職階、勤務年数等の人口統計的要因、パーソナリティ要因(ネガティブイズム、恨み)、職務満足感⁴⁰、職務ストレス等が挙げられている。

職場交流活動と反社会的行動について、組織内における対人相互作用は、互いに協力し合うことにつながり、それが業務を行ううえで必要とされるというプラスの側面と、妨害したり裏切る等のマイナスの側面もあることをVardi & Weitz(2003)が言及していることから、一定の正の関係があると考えられる。また、Waytz・飯野(2018)が「仕事における社会的つながりを強めようとする試みの全部ではないにせよ、その多くは惨憺たる結果に終わっている。にもかかわらず、企業はあらゆる種類の活動やイベントを推進し続けている」(p.54)と指摘していることから、職場メンバーが望まない交流活動が展開され、それにより職場メンバーのネガティブな感情が組織や職場に対して向けられることが推測されること、さらには、後藤・金山・河合・藤野(2018)において、職場に設けられたコミュニケーションコ

³⁹ 田中(2008)における改訂版(pp.162-164)を指している。改訂前は全24項目で「業務への深刻な阻害行動」、「怠業」、「言語的嫌がらせ」、「言語的暴力」の4因子構造である。

⁴⁰ 田中(2008)では、対人的公正や職務満足感が反社会的行動の要因となる理由として、ある意味で多くの従業員によって「共有」され、比較あたりまえに行われているという見解を示している。

ナーの非利用者に対して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」において53%が「非常にあてはまる」および「あてはまる」を選択していることから、職場交流を働きかける職場や組織に対して否定的な思いを抱いているメンバーが一定割合で存在することが確認できる。

したがって、第6章の内容が職場交流活動の正の側面と捉えるのであれば、本章の内容は負の側面と位置づけられるといえる。

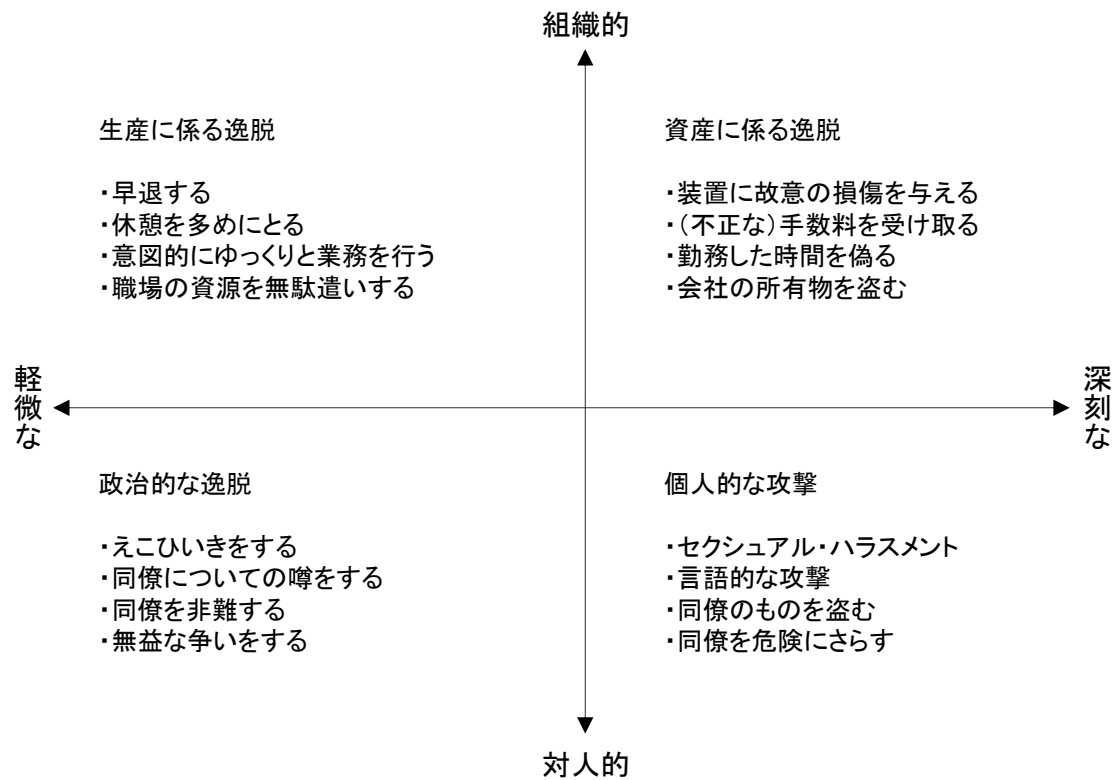


図 7-1 職場における逸脱行動の類型 (Robinson & Bennett, 1995) ⁴¹

7.2 目的

本研究では、7.1において、職場交流活動は反社会的行動につながる可能性があるという負の側面を示したことを踏まえ、以下の仮説を設定する。

仮説 職場交流活動は反社会的行動に正の影響を及ぼすであろう。

なお、同仮説と併せて確認しておく事項を述べる。第4章において、職場交流活動尺度作成の際に基準関連妥当性を検証するためワーク・エンゲイジメント尺度を使用し、正の相関を確認した。ワーク・エンゲイジメントについては、Ariani (2013)により、非生産的行動との間に負の相関があることが報告されている。よって、職場交流活動がなされることが逆に反社会的行動を抑えるという作用も働くものと考えられる。このため、拮抗に近い傾向が

⁴¹ 原典の表現を筆者が翻訳したものを、田中 (2008) の p.15 で示されている内容に照らして修正した。

確認される可能性があるといえる。

本研究の目的について、まずは設定した仮説を検証することが挙げられる。仮説が支持された場合は、職場交流活動および反社会的行動における下位尺度間の因果関係を探索的に捉えていく。

7.3 方法

7.3.1 調査時期

2019年7～8月に調査を行った。

7.3.2 調査手続き

第6章と同様である。

7.3.3 調査対象者

第6章と同様である。

7.3.4 調査内容

7.3.4.1 職場交流活動の測定尺度

第6章と同様である。

7.3.4.2 反社会的行動の測定尺度

反社会的行動の測定については、田中（2008）の組織における反社会的行動尺度の改訂版（以降、反社会的行動尺度と称する）を用いた（尺度項目および評定内容については付録3を参照）。

7.3.5 分析

7.3.5.1 分析1：職場交流活動が及ぼす反社会的行動への影響（全体モデル）

共分散構造分析を用いて分析を行った。職場交流活動においては、第6章と同様、「親和的交流」、「儀式的交流」、「調和的交流」、「緩和的交流」の4因子を構成する各項目の得点を合計し、これらを観測変数とした。反社会的行動尺度については、同尺度を構成する「言語的暴力／いじめ」、「怠業」、「業務への深刻な阻害行動」、「言語的嫌がらせ」の4因子における構成項目の得点を合計し、これらを観測変数とした。また、潜在変数「職場交流活動」から潜在変数「反社会的行動」へのパス、誤差変数（e1～e8）から観察変数へのパスおよび攪乱変数（d1）から潜在変数へのパスを引いた。（図7-2）。

7.3.5.2 分析2：職場交流活動が及ぼす反社会的行動への影響（下位尺度モデル）

全体モデルの検証後に行う手続きとして、職場交流活動の観測変数と反社会的行動の観測変数との間の因果モデルを探索的に分析するにあたり、職場交流活動の各観測変数から反社会的行動の各観測変数に対してパスを引くモデルを想定した（図7-3）。

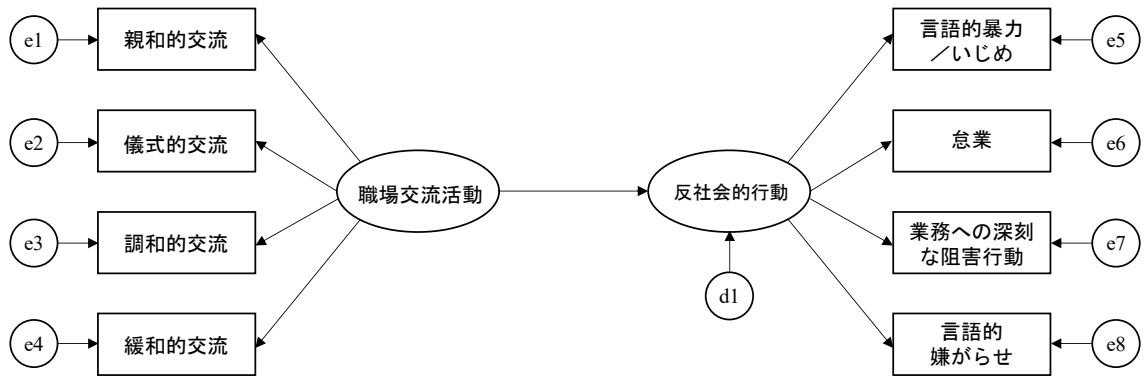
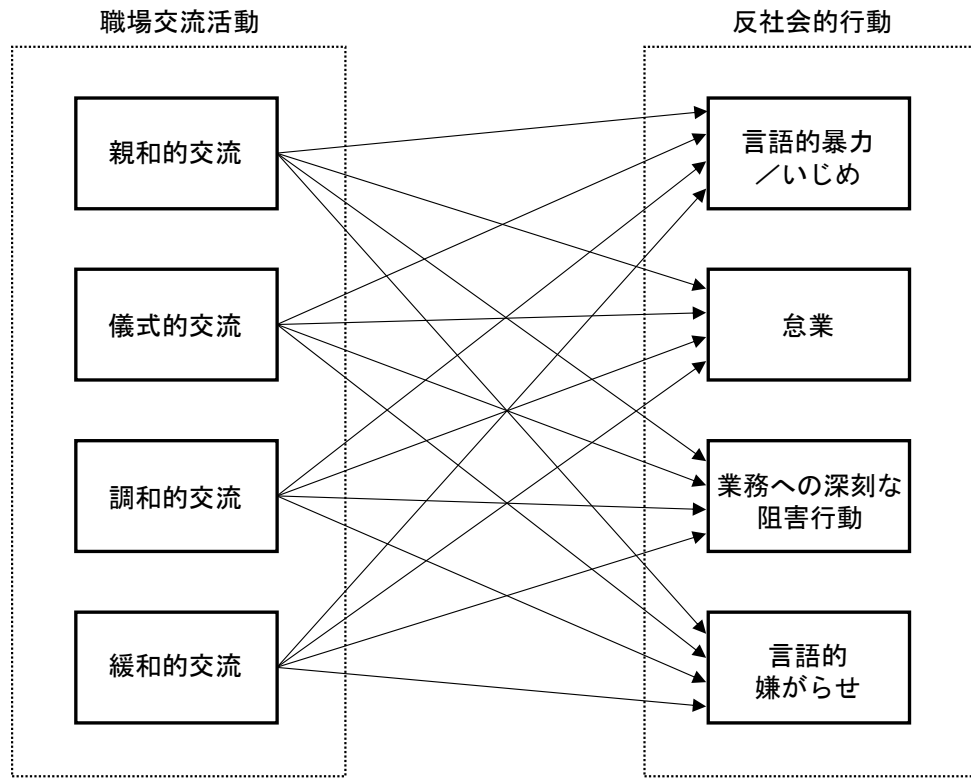


図 7-2 職場交流活動が及ぼす反社会的行動への影響（全体モデル）



(注)

・職場交流活動における4つの観測変数間の相関について記載を省略している。

図 7-3 職場交流活動が及ぼす反社会的行動への影響（下位尺度の探索モデル）

7.4 結果

7.4.1 コモン・メソッド・バリエーション (Common Method Variance) の有無の確認

第6章と同様、Podsakoff & Organ (1986) の Harman's one-factor test を実施した。具体的には、職場交流活動尺度の19項目および反社会的行動尺度の24項目を合わせた43項目について探索的因子分析を行った(主因子法, 回転なし)。その結果, 第1因子の分散が31.738と50%を超えていないことから, コモン・メソッド・バリエーションは生じていないことが確認された。

7.4.2 各項目における統計量

職場交流活動および反社会的行動における各下位尺度の平均値, 標準偏差, α 係数および相関係数については表 7-1 のとおりである。尺度の内の一貫性を示す α 係数の数値について, 反社会的行動における4つの下位尺度で全て.700を上回っているため, 信頼性が担保された(職場交流活動の下位尺度については, 6.6.2で述べたように信頼性は担保されている)。よって, 反社会的行動の下位尺度は先行研究のままを使用することにした。相関係数では, 「儀式的交流」と「業務への深刻な阻害行動」との間のみが有意ではなかった⁴²。また, 相関係数の有意水準について, 「儀式的交流」と「言語的暴力/いじめ」との相関は $p<.05$, その他は $p<.01$ であった。

7.4.3 全体モデルの結果

共分散構造分析の結果(図 7-4), 適合度指標は, CFI=.931, TLI=.899, SRMR=.058, RMSEA=.129, AIC=217.517 であった。特に TLI および RMSEA については, 谷・平島・伊藤・村上・行廣(2018) および山本・小野寺(2002)により, 適合度が十分ではないため, 修正指数を参照しつつ, 変数間の関係を検討しながらモデルの改善を行った。具体的には, 「言語的暴力/いじめ」および「言語的嫌がらせ」の間で, 言語的な攻撃という要素が背景にあると考えられることから誤差相関を設定, 「怠業」および「言語的嫌がらせ」の間で組織に対する反発という要素が背景にあると考えられることから誤差相関を設定した。さらには, 「調和的交流」と「業務への深刻な阻害行動」の間で誤差相関を設定した⁴³。その理由について, 修正指数が相対的に非常に高いこと, 6.7で述べたように, 「調和的交流」の展開が必ずしも軋轢の回避につながるわけではないと考えられ, 文脈的パフォーマンスの「同僚に対する協力」に弱いながらも直接的なマイナスの影響が確認されたことが挙げられる。

その結果, モデル改善前で確認した適合度指標の全てにおいて改善が見られた。具体的な数値は, CFI=.976, TLI=.959, SRMR=.040, RMSEA=.083, AIC=112.535 である(図 7-5)。

⁴² 後述の「儀式的交流」から「業務への深刻な阻害行動」への負の影響が確認されたことを踏まえると, 疑似無相関であると考えられる。

⁴³ 因果関係を想定した潜在変数間の誤差相関をモデルに組み込む例は, 山本・小野寺(2002)で確認されている。

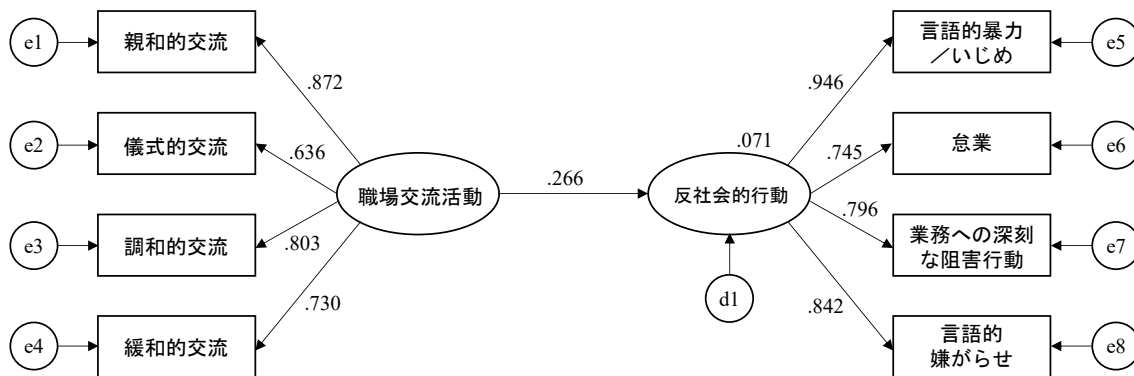
表 7-1 職場交流活動尺度と反社会的行動尺度の平均値、標準偏差、 α 係数および相関係数

尺度	項目数	平均	標準偏差	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1 親和的交流	9	26.24	7.87	.920	—							
2 儀式的交流	4	12.32	4.25	.864	.593 **	—						
3 調和的交流	3	7.00	2.90	.759	.687 **	.494 **	—					
4 緩和的交流	3	7.43	3.01	.723	.635 **	.404 **	.613 **	—				
5 言語的暴力/いじめ	8	12.51	6.26	.901	.164 **	.093 *	.263 **	.192 **	—			
6 怠業	5	9.04	4.53	.810	.241 **	.193 **	.244 **	.226 **	.678 **	—		
7 業務への深刻な阻害行動	6	8.05	4.16	.918	.176 **	.084	.380 **	.272 **	.765 **	.626 **	—	
8 言語的嫌がらせ	5	8.58	4.39	.853	.113 **	.117 **	.163 **	.119 **	.804 **	.677 **	.607 **	—

** $p < .01$, * $p < .05$

7.4.4 下位尺度モデルの結果

図 7-3 のように、職場交流活動における全ての観測変数から反社会的行動における全ての観測変数に引かれたパスのモデルでは、有意ではないパスが複数見受けられた。このため、有意ではないパスを削除するほか、修正指数を踏まえて従属変数の誤差変数間に相関を認めるモデル改善を行った。最終的には、「親和的交流」から「怠業」、「業務への深刻な阻害行動」に引かれたパス、「儀式的交流」から「業務への深刻な阻害行動」に引かれたパス、「調和的交流」から反社会的行動の全ての観測変数に引かれたパス、「緩和的交流」から「業務への深刻な阻害行動」に引かれたパスが残った（図 7-6）。同モデルの適合度指標は、CFI=.997, TLI=.989, SRMR=.016, RMSEA=.042, AIC=71.315 となった。

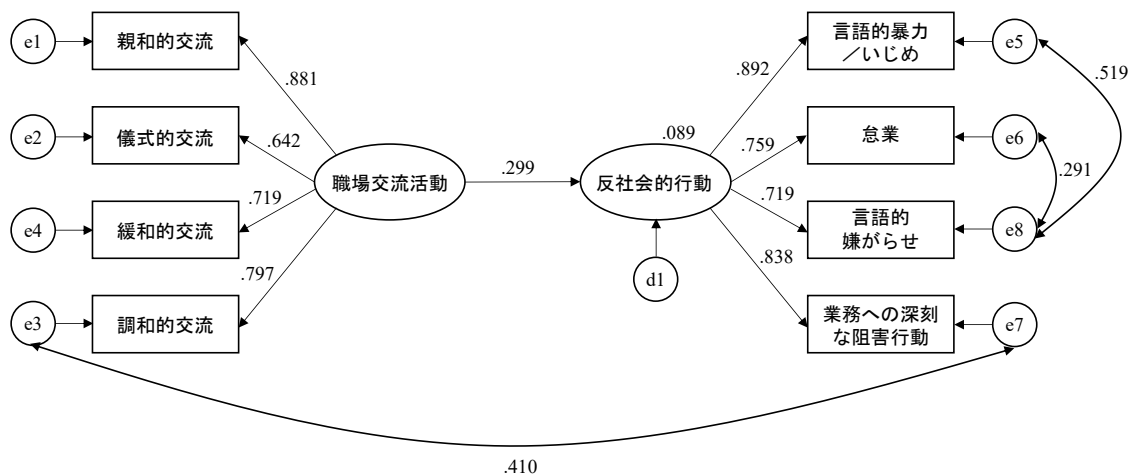


CFI=.931, TLI=.899, SRMR=.058, RMSEA=.129, AIC=217.517

(注)

- ・全てのパスの数値について、 $p < .001$ である。
- ・図中の数値は標準化推定値で出力されたものである。

図 7-4 職場交流活動が及ぼす反社会的行動への影響（改善前のモデル）



CFI=.976, TLI=.959, SRMR=.040, RMSEA=.083, AIC=112.535

(注)

- ・全てのパスの数値について、 $p < .001$ である。
- ・図中の数値は標準化推定値で出力されたものである。

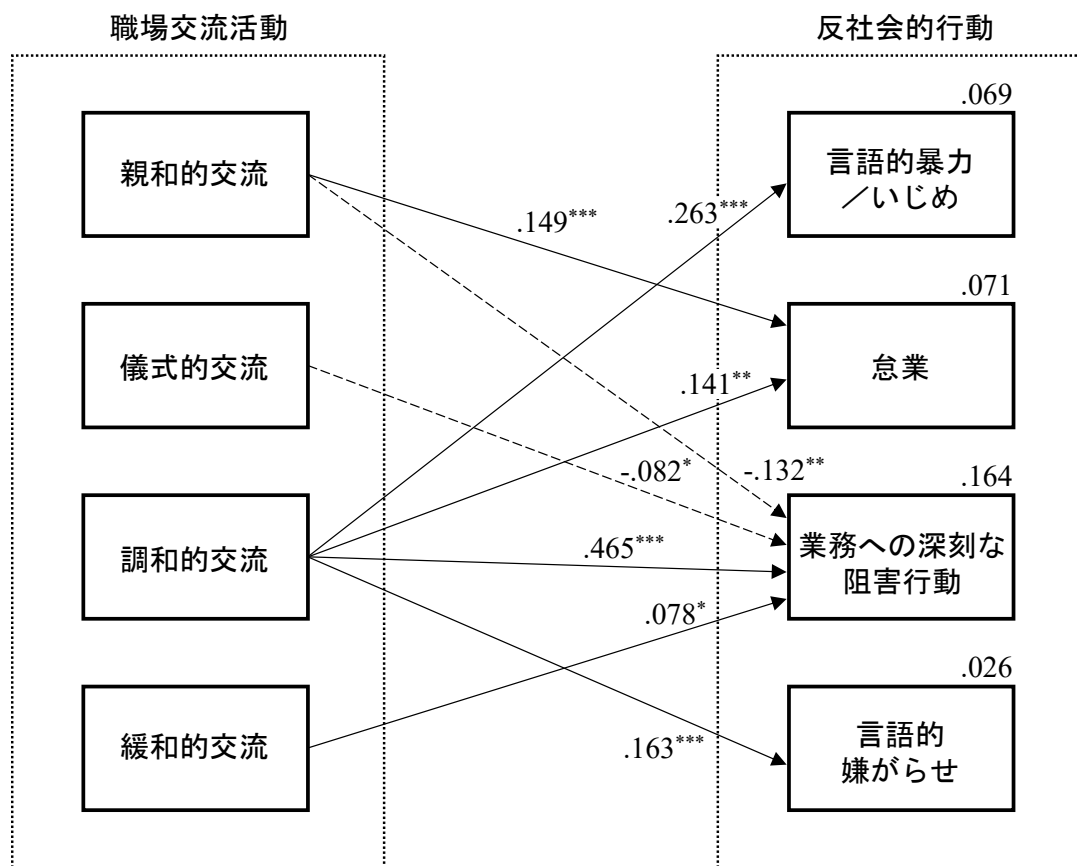
図 7-5 職場交流活動が及ぼす反社会的行動への影響（最終モデル）

7.5 考察

先述の仮説「職場交流活動は反社会的行動に正の影響を及ぼすであろう」を検証するために共分散構造分析を行ったところ、最終的には CFI=.976, TLI=.959, SRMR=.040, RMSEA=.083⁴⁴, AIC=112.535 とモデルがデータに適合していることが確認できる数値となったことから、仮説が支持されたといえる。また、職場交流活動から反社会的行動への影響については、反社会的行動の重相関係数の平方が.089 であることから弱いものと考えられる。これは、仮説設定の際に述べた拮抗の可能性と重なると考えられるとともに、「調和的交流」の誤差変数と「業務への深刻な阻害行動」の誤差変数との間に相関関係が認められることも背景要因といえる。

仮説が支持されたことから、次に職場交流活動尺度の各観測変数が反社会的行動尺度の各観測変数に直接的にどのような影響を及ぼすのかを共分散構造分析により探索した、最終的には CFI=.997, TLI=.989, SRMR=.016, RMSEA=.042, AIC=71.315 とモデルがデータに十分に適合していることが確認できる数値が得られた。同モデルにおいては「調和的交流」が反社会的行動の観測変数全てに正の影響を及ぼしており、第 6 章において文脈のパフォーマンスの「同僚に対する協力」に対して、数値は低いものの直接的な負の影響を及ぼしていることが確認されたことと重なる部分があるといえる。また、先述のように「調和的交流」は軋轢回避と関わりがあることから、結果としてうまくいかない（逆に反発を生む）ことも考えられる。さらには、先述の Vardi & Weitz (2003) のように、人間関係に基づくネガティ

⁴⁴ 数値が.80 を超えていることについて、先行研究によってはモデル採択の範囲に含まれていないものの、山本・小野寺 (2002) においてはモデル採択の範囲内であること（脚注 32 を参照）、他の指標においてはモデルがデータに十分に適合していることが確認できる数値であることから、本研究においてはモデル採択できるという判断に至った。



*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

CFI=.997, TLI=.989, SRMR=.016, RMSEA=.042, AIC=71.315

(注)

- ・ 職場交流活動における 4 つの観測変数間の相関について記載を省略している。
- ・ 反社会的行動における 4 つの観測変数の誤差変数および誤差変数間の相関について記載を省略している。
- ・ 数値の有意確率について、図中に記した内容以外の推定値（共分散，分散）は全て $p < .001$ である。
- ・ パスの形状について、実線はプラスの数値，点線はマイナスの数値を示している。
- ・ 図中の数値は標準化推定値で出力されたものである。

図 7-6 職場交流活動が及ぼす反社会的行動への影響（下位尺度の最終モデル）

ブな感情が業務パフォーマンスにマイナスの影響を及ぼしていることも背景要因となると考えられる。

「緩和的交流」が「業務への深刻な阻害行動」に弱いながらも直接的に正の影響を及ぼしていることについて、上瀬他（2003）において比較的自分で仕事を統制しやすい業務を担う回答者の個人的違反が高かったことを受け、自己裁量にかかわる要因を推測していること、Vardi & Weitz（2003）において、業務の自律性と逸脱行動との間に関係が認められると報告されていることが根拠になるといえる。「緩和的交流」に記されている項目について自身で決められるとするならば、そこには自由裁量の要素が含まれるからである。

「儀式的交流」が「業務の深刻な阻害行動」に弱いながらも直接的な負の影響を及ぼすことについては、鎌田・上瀬・宮本・今野・岡本（2003）をもとに捉えることができると考える。鎌田他（2003）は、「属人風土」⁴⁵という概念を用いて違反件数への影響を調査している。

「属人風土」においては、「組織的違反容認の雰囲気」に強い関連、「個人的違反容認の雰囲気」⁴⁶にも関連していることを確認しつつ、「属人風土」の組織で働くメンバーの方が所属する組織との感情的つながりが希薄であることを述べている。同研究による知見を踏まえると、「儀式的交流」は、職場行事の要素が濃い項目で構成されているため、所属する職場との感情的つながりをつくり、強固なものとする作用が働き（ひいては「属人風土」を弱めることにつながり）、それが「業務の深刻な阻害行動」に対して直接的にマイナスの影響を及ぼすことにつながっていると考えられる。

「親和的交流」が「怠業」に対して直接的な正の影響を及ぼしていることについて、鎌田他（2003）から、「親和的交流」がなされることによって人間関係の安定に安心し、それを維持することが主要な目的となり、ひいては違反の容認につながっていくという構図が考えられる。この点について鎌田他（2003）を引用しつつ見方を変えると、「属人風土」になりにくい「親和的交流」がなされると「信頼関係に裏打ちされた真の意味での良い人間関係」が構築され、ひいては所属する職場との感情的つながりが強くなること（違反件数が減る）につながるのではないかと考える。これは、「親和的交流」が「業務への深刻な阻害行動」に対して直接的な負の影響を及ぼしていることに繋がるといえる。したがって、「親和的交流」が及ぼす反社会的行動への直接的な正負の影響については、「怠業」、「業務への深刻な阻害行動」それぞれに異なる要因が作用していると考えられる。

最後に、本研究の限界について2点挙げる。第1は、反社会的行動尺度の評定についてである。田中（2008）における改訂版を使用した本研究の結果においては「一度も行っていない」（1点）と回答した割合が7割を超えたのは24項目のうち14項目であった。田中（2008）における改訂前の尺度の評定では「行おうと考えたことはない」（1点）と行動ではなく意識レベルで表現がなされているため、本研究の回答者においては、改訂前の表現を用いることで、得点が1点の項目を選択する回答者はより少なくなった可能性がある。よって、予備的調査をより精緻なものとすることで評定の表現を検討することが望ましかったといえる。また、6.1.2において、コンテクスチュアル・パフォーマンス（contextual performance）と反社会的パフォーマンス（antisocial performance）との弁別的妥当性の可能性について触れられているほか、Ariani（2013）においても、組織市民行動⁴⁷と非生産的行動との間に負の相関関係があることが報告されているものの、本研究では文脈的パフォーマンスと反社会的行

⁴⁵ 鎌田他（2003）では、事柄の評価の際に、誰がそれを行っているのかという「人」情報を重要視する組織風土であり、同風土のもとでは、人間関係の不調和を回避するため違反が容認されやすいという見解を示している。

⁴⁶ 「個人的違反容認の雰囲気」は、「会社の電話を私用に使ってもよしとする雰囲気がある」、「出勤時間に少々遅れてもとがめられない雰囲気がある」、「勤務時間中にさげられない雰囲気がある」（逆転項目）の3項目で構成されており、特に第2および第3項目については田中（2008）の反社会的行動尺度の「業務への深刻な阻害行動」を構成している項目と重なる部分があると考えられる。

⁴⁷ 田中（2004）では、組織市民行動と文脈的業績について、内容的に同じものだといえるものの起源が異なると述べている。

動の相関関係は見られず ($r=.04, n.s.$), 先行研究とは異なる結果となったことも, 評定項目の表現が影響している可能性は否定できないと考える。第2は, 独立変数と従属変数の関係である。本研究においては, 職場交流活動を独立変数, 反社会的行動を従属変数として分析を行い, 一定の知見が確認された。しかしながら, 本研究において想定された因果関係の方向のみで両概念の関係を十分に説明することにはならないと考える。「調和的交流」と「業務への深刻な阻害行動」の誤差変数間の相関が認められたことから, 本研究におけるアプローチとは逆に, 反社会的行動がなされることが職場交流活動に影響を及ぼすという作用も考えられる。よって, 今後の研究においては, 双方の作用についてより深く分析することが望まれる。

8.1 問題および目的

2020年に入り、新型コロナウイルスが新たな脅威として世界を震撼させた。日本では、初めての緊急事態宣言が4月7日から5月25日⁵⁰にかけて発令され、国民に対する外出の自粛要請がなされた。こうした大きな環境変化に対応するために、組織はテレワークの導入を急速に進めていった。佐藤（2006）では、テレワークは「情報通信機器の活用を前提として、従来の職場空間とは異なった空間を労働の場に含みながら、業務として情報の製造および加工の全部あるいは一部を行う労働の形態」（p.12）と定義されている。組織におけるテレワークの導入傾向については調査が行われており、東京都産業労働局（2020）では、国内初の緊急事態宣言発令の前後での比較が報告されている。都内企業に「テレワークを導入していますか」と尋ねたところ、「導入している」と回答したのは同年3月時点で24.0%であったのに対し、4月時点では62.7%と2.6倍に増加していること、テレワークを実施している社員の割合については、2019年12月の時点では15.7%であったのに対し、2020年4月では49.1%に増加していること、「ひと月に、何日テレワークをしているか」という質問については、2019年12月では約20日の就業日数のうち1.2日をテレワークしていると回答されていたのに対し、2020年4月では12.2日と10.2倍に増加していることが報告されている。国内初の緊急事態宣言が解除された後におけるテレワークの実施率（全国）について、「テレワーク（ほぼ100%）」（10.5%）、「テレワーク中心（50%以上）」（11.0%）、「定期的なテレワーク（出勤中心：50%以上）」（6.9%）、「基本的に出勤（不定期にテレワーク）」（6.1%）という結果が内閣府（2020a）により報告されている。同報告により、約35%において何らかのテレワークが導入されていることが確認できる⁵¹。また内閣府（2020a）では、特に、業種別、雇用形態別、地域別でテレワークの実施率が大きく異なることも報告されている。

テレワークの職場で働く人々からの評価はどうであろうか。日本経済新聞社によるアンケート調査（日本経済新聞、2020b）によれば、テレワークにより生産性が「上がった」（31.2%）、「下がった」（26.7%）、「変わらない」（42.2%）という結果が報告されている。また、「上がった」理由については「移動時間が減り作業時間を確保しやすくなった」が最も多く、「下がった」理由については「同僚や部下、上司とのコミュニケーションがとりにくい」が最も多い回答であったことが報告されている。内閣府（2020a）においても、テレワークで不便な点と考えられることに関しての報告がなされている。回答が多い順に「社内での気軽な相談・報告が困難」（34.5%）、「取引先等とのやり取りが困難（機器、環境の違い等）」（34.0%）、「画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス」（27.1%）という結果（1位から3位までを表記）である。特に1位、3位の項目については、職場の交流とも関係があると考えられる。

⁴⁸ 本章の一部は、日本大学大学院総合社会情報研究科紀要（二瓶、2020）に掲載された。

⁴⁹ ここでは「新型コロナウイルスが招いた災難や危機的状況」（NHK放送文化研究所、2020）を指す。

⁵⁰ 全ての都道府県で解除された日である。

⁵¹ その他の回答結果は「週4日、週3日などの勤務日制限」（11.2%）、「時差出勤やフレックスタイムによる勤務」（9.3%）、「特別休暇取得などによる勤務時間縮減」（12.6%）、「その他」（3.5%）、「いずれも実施していない」（41.0%）である。

コロナ禍により人同士の接触が制限される中、新たな形式による職場交流を試みる組織もある。日経流通新聞(2020)では、午後3時から1時間、おやつを食べながら雑談する場を不定期で開く企業の事例が紹介されている。同企業は、2020年4月に完全テレワークに移行、仕事に大きな支障はなかったものの、「気付けば必要なことしか話さなくなっていた」。他のメンバーの状況や課題が見えにくくなり、不安が募ったことが雑談の場を設けるきっかけとなった旨が述べられている。また同記事では、オンライン上で料理教室やヨガ教室を開催し、社員同士の交流につなげている事例も紹介されている。さらに日本経済新聞(2020c)では、ネット上で仮想オフィスを設けて、あたかも出社しているかのような交流のやり取りをしている事例が紹介されている。社員の「分身」となるアイコンが仮想オフィス内に表示され、他の社員に声をかけたい場合は、その人のアイコンに自らのアイコンを近づけて会話を始めるという仕組みである。仮想オフィスには、その他の仕組みも実装されており、利用者からは「声かけのハードルが劇的に下がった」という声も出されている。こうした取組からも、コロナ禍という状況下における職場交流のニーズの存在が確認できる。

そこで本研究では、コロナ禍によりインフォーマルコミュニケーションが減少したとされる職場とそうでない職場において、職場交流活動についての望ましさの度合いを比較することで、職場交流活動に対するニーズの特徴を捉えることを目的とする。

8.2 方法

8.2.1 調査時期

2021年4月～5月に調査を行った。

8.2.2 調査手続き

インターネット調査業者に委託して行った。具体的には、民間組織に正規社員または職員として勤めるモニターのうち、以下の条件に照らして320名分の回答データが収集された。

- ① コロナ禍においてインフォーマルコミュニケーションが減少傾向であると捉えている回答者を半数(回答者A)、残る半数(回答者B)はコロナ禍以降においても同コミュニケーションの傾向が変わらない、または増加していると捉えている回答者とする⁵²(且つ、回答者A、Bにおいてはそれぞれ男女同数にする)。
- ② インフォーマルコミュニケーションの傾向についてコロナ禍の前と以降とで比較するため、少なくとも2年以上は現在の職場に所属している回答者とする。

なお、質問の1つである、コロナ禍が収束した状況における職場交流活動(後述)において、全ての尺度項目で同じ数値を選択している回答者は対象者から除外するという手続きが調査業者においてなされた。

8.2.3 調査対象者

調査対象者は320名、8.2.2の内容に準じてインフォーマルコミュニケーションが減少傾向であると捉えている回答者が160名、同コミュニケーションが変わらない、または増加し

⁵² 設問の詳細については、8.2.4.2を参照。

ていると捉えている回答者が 160 名であった。また、前後者共に男女 80 名ずつ（男女それぞれの合計は 160 名ずつ）、であった。

上記のほか、平均年齢は 41.4 歳 ($SD=12.1$)、職層は一般社員（職員）層 254 名 (79.4%)、リーダー・管理職層 66 名 (20.6%) であった。職場人数については、1~4 名が 41 名 (12.8%)、5~10 名が 87 名 (27.2%)、11 名~20 名が 65 名 (20.3%)、21 名~50 名が 54 名 (16.9%)、51 名以上が 73 名 (22.8%) であった。

8.2.4 調査内容

8.2.4.1 インフォーマルコミュニケーションの傾向（コロナ禍前）

質問は「あなたが所属する職場⁵³における、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あてなくてもよい自由なコミュニケーション（職場交流）の機会の頻度について、コロナ禍の前の状況をお答えください」とした。同文面において、「インフォーマルコミュニケーション」という表現は使用せず、3.2 で述べた Fay (2011) の定義をもとに記述した。また「コロナ禍」については、脚注 49 と同様、NHK 放送文化研究所 (2020) の表現を引用し、「新型コロナウイルスが招いた災難や危機的状況」を指すこと、コロナ禍の前後は 2020 年 3 月半ば頃が境となる旨を文面に記した。

回答は、「コロナ禍の前は、ほとんど（あるいはまったく）なかった」（1 点）、「コロナ禍の前は、ある程度少なかった」（2 点）、「コロナ禍の前は、どちらともいえない」（3 点）、「コロナ禍の前は、ある程度多かった」（4 点）、「コロナ禍の前は、非常に多かった」（5 点）の 5 段階評定とした。

8.2.4.2 インフォーマルコミュニケーションの傾向（コロナ禍以降）

質問は「あなたが所属する職場における、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あてなくてもよい自由なコミュニケーション（職場交流）の機会について、コロナ禍の前（2020 年 3 月半ば頃以前）と比べた増減の傾向をお答えください」とした⁵⁴。設問の表現方法については 8.2.4.1 と同様である。

回答は、「コロナ禍の前と比べて、かなり減少している」（1 点）、「コロナ禍の前と比べて、ある程度減少している」（2 点）、「コロナ禍の前と比べて、変わらない」（3 点）、「コロナ禍の前と比べて、ある程度増加している」（4 点）、「コロナ禍の前と比べて、かなり増加している」（5 点）の 5 段階評定とした。

8.2.4.3 職場のテレワークの状況

2020 年 3 月半ば頃以降におけるテレワークの状況について尋ねた⁵⁵。回答は、「基本的に出勤（ほぼ 100%）である」（1 点）、「出勤中心（出勤が 51%以上）である」（2 点）、「出勤とテレワークがちょうど半々である」（3 点）、「テレワーク中心（テレワークが 51%以上）」

⁵³ 質問において、課が最小単位の場合は課、係が最小単位の場合は係、という表現を補った。8.2.4.2 も同様である。

⁵⁴ 「2020 年 3 月半ば頃から現在までの全般的な傾向をお答えください」という表現を付記した。

⁵⁵ 業務状況や緊急事態宣言発令の有無によってテレワークの割合は変化すると考え、設問の文面には「2020 年 3 月半ば頃以降の平均でお答えください」という表現を盛り込んだ。

である」(4点),「基本的にテレワーク(ほぼ100%)である」(5点)とした。

8.2.4.4 コロナ禍が収束した状況における職場交流活動

コロナ禍が収束した状況において望まれる職場交流活動について、第5章において作成された尺度項目に基づいて尋ねた(各項目の表現および評定内容については付録4を参照)。

8.3 結果

8.3.1 インフォーマルコミュニケーションの傾向(コロナ禍前)

回答者が捉えたコロナ禍の前におけるインフォーマルコミュニケーションの傾向について、「コロナ禍の前は、ほとんど(あるいはまったく)なかった」:11.3%、「コロナ禍の前は、ある程度少なかった」:13.1%、「コロナ禍の前は、どちらともいえない」:28.7%、「コロナ禍の前は、ある程度多かった」:38.4%、「コロナ禍の前は、非常に多かった」:8.4%であった。

8.3.2 インフォーマルコミュニケーションの傾向(コロナ禍以降)

回答者が捉えたコロナ禍以降におけるインフォーマルコミュニケーションの傾向について、「コロナ禍の前と比べて、かなり減少している」:28.1%、「コロナ禍の前と比べて、ある程度減少している」:21.9%、「コロナ禍の前と比べて、変わらない」:48.1%、「コロナ禍の前と比べて、ある程度増加している」:1.3%、「コロナ禍の前と比べて、かなり増加している」:0.6%であった⁵⁶。

8.3.3 職場におけるテレワークの状況

回答者が捉えた職場のテレワークの状況について、「基本的に出勤(ほぼ100%)である」:73.1%、「出勤中心(出勤が51%以上)である」:10.9%、「出勤とテレワークがちょうど半々である」:5.9%、「テレワーク中心(テレワークが51%以上)である」:6.6%、「基本的にテレワーク(ほぼ100%)である」:3.4%であった。

8.3.4 職場交流活動における下位尺度の回答結果

「親和的交流」について、「メンバー同士でプライベートな相談をする」および「仕事をしながら雑談がなされる」は、「とても望ましい」および「ある程度望ましい」を合わせた回答(以下、「望ましい」と称する)がそれぞれ47.5%、49.4%と大方半数であり、他の項目においては全て半数以上の回答者が「望ましい」と回答している。特に、「メンバー同士で、ねぎらい・気遣いの言葉をかけている」および「ユーモアあふれる会話がなされている」については、「望ましい」という回答がそれぞれ85.3%、78.7%と他の項目と比べて高くなっている(図8-1)。

⁵⁶ 本結果については、8.2.2における①のように、「コロナ禍の前と比べて、かなり減少している」および「コロナ禍の前と比べて、ある程度減少している」で回答者の半数(いわゆる回答者A)、「コロナ禍の前と比べて、変わらない」、「コロナ禍の前と比べて、ある程度増加している」および「コロナ禍の前と比べて、かなり増加している」で残る半数(いわゆる回答者B)となるようなデータ収集を調査業者に依頼している。

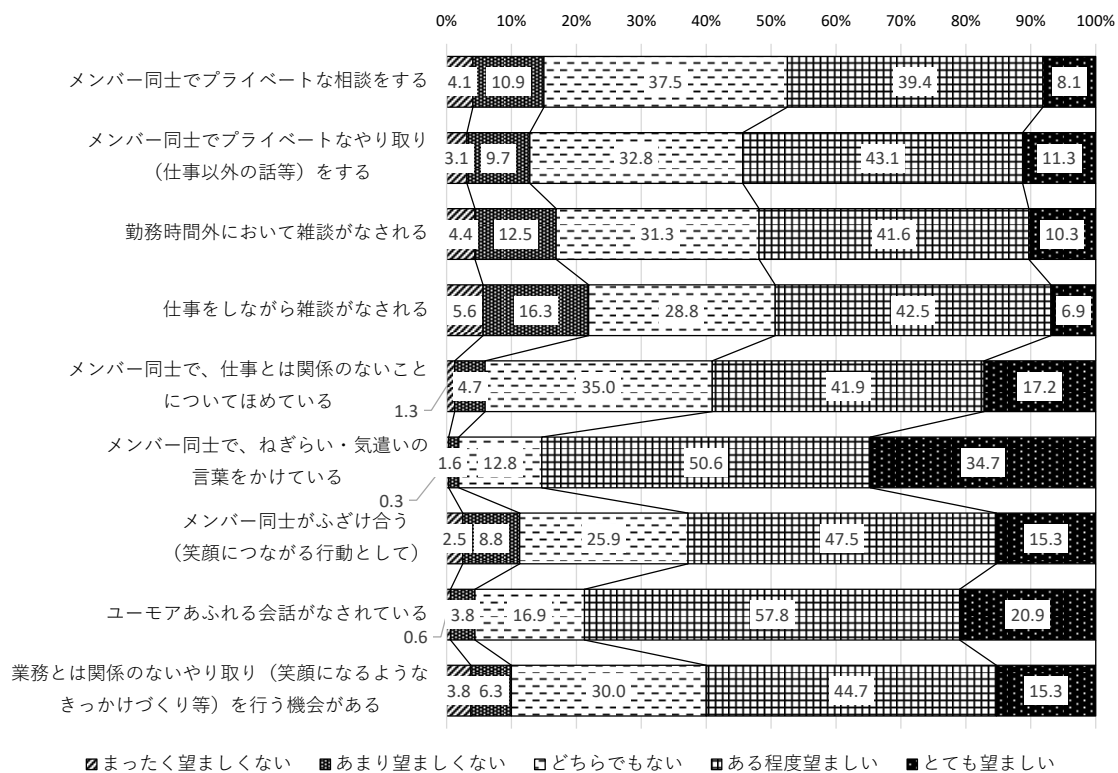


図 8-1 親和的交流に対する回答（全体）

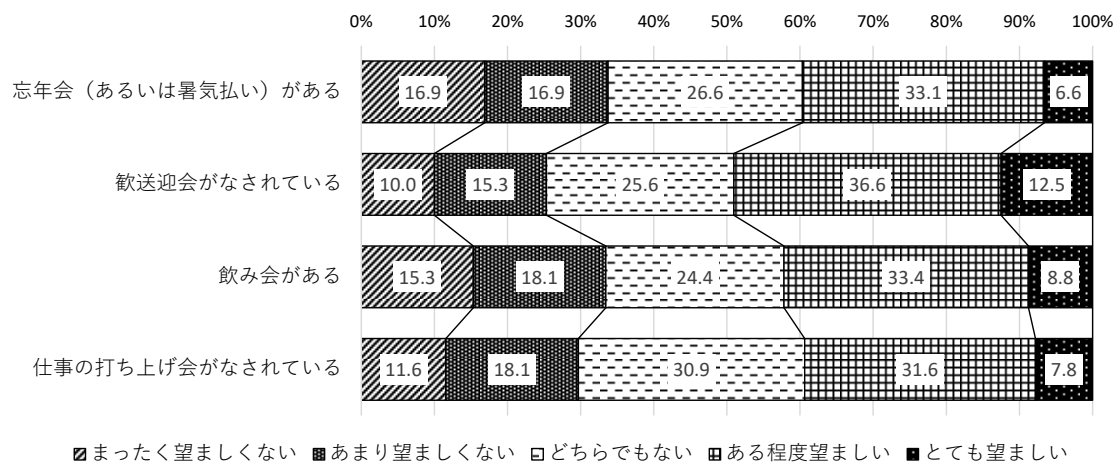


図 8-2 儀式的交流に対する回答（全体）

「儀式的交流」については、「望ましい」という回答が全ての項目において半数を下回っているが、特に「歓送迎会がなされている」については49.1%と最も多くなっている（図8-2）。

「調和的交流」については、「親近感を持つようなメールのやり取り（絵文字を加える等、親しみが湧く表現を用いる等）がなされている」において約4割が「望ましい」と回答している。一方、「飲食を伴いながらのミーティングを行う」および「年賀状、暑中見舞い等、

季節に応じた文面のやり取りがある」については約4割が「望ましくない」⁵⁷という結果となっている（図8-3）。

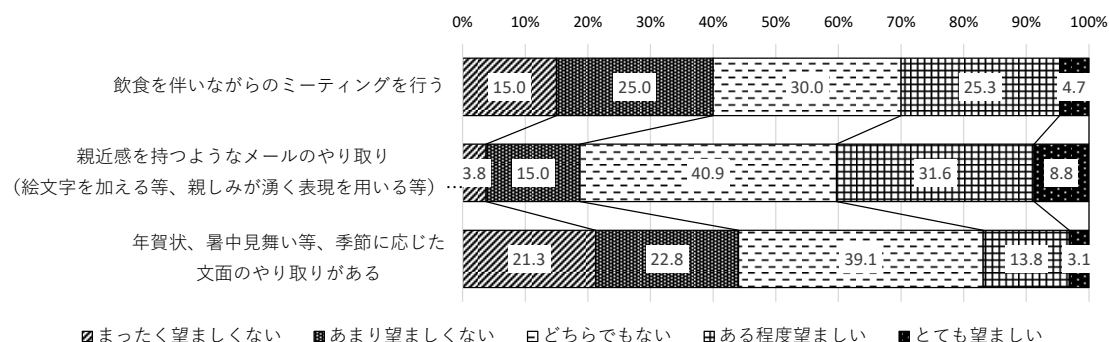


図 8-3 調和的交流に対する回答（全体）

「緩和的交流」については、「メンバー同士でモノ（本、趣味の道具等）の貸し借りをしている」において「望ましい」という回答が約3割である一方、他の項目については「望ましい」が回答者の大方半数および半数を超える結果となっている（図8-4）。

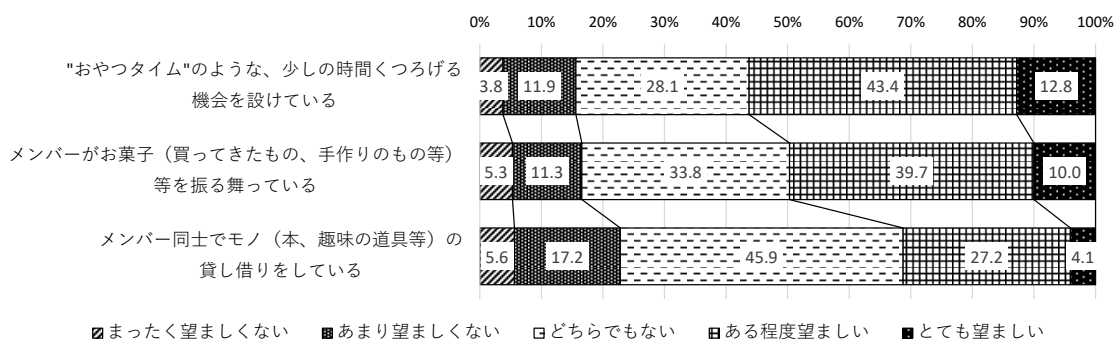


図 8-4 緩和的交流に対する回答（全体）

8.3.5 職場規模および回答者属性による職場交流活動の下位尺度得点の比較分析結果

職場交流活動の下位尺度それぞれの得点について、職場規模別（1～10名、11名以上）による違いがあるか否かを明らかにするため t 検定を行った。その結果、「親和的交流」($t(318)=-.321, n.s., d=.04$)⁵⁸、「儀式的交流」($t(297.684)=-.040, n.s., d=.00$)、「調和的交流」($t(318)=-.156, n.s., d=.02$)、「緩和的交流」($t(310.086)= 1.154, n.s., d=.13$)となり、全ての下位尺度得点において職場規模による差異は有意ではなかった。

回答者属性では、性別、年代別、職位別に分析を行った。性別による t 検定では、「親和的交流」($t(318)=-.348, n.s., d=.04$)、「儀式的交流」($t(318)= 1.758, n.s., d=.20$)、「調和的交流」($t(318)= 1.561, n.s., d=.17$)、「緩和的交流」($t(311.826)=-1.424, n.s., d=.16$)となり、全ての下

⁵⁷ 「まったく望ましくない」および「あまり望ましくない」の回答を合わせた結果である。

⁵⁸ 括弧内の記号「 d 」は、効果量である Cohen's d を意味する。Nakagawa & Cuthill (2007)における Table 1 (p.596) の式により算出（絶対値で表記）している。

位尺度得点において有意ではなかった。年代別については、20代～30代（153名）、40～50代（133名）、60代～70代（34名）の3群に分けて分散分析を行った。「親和的交流」については、3群間における望ましさを程度の差が有意であった ($F(2, 317)=4.210, p<.05, \epsilon^2=.02$)⁵⁹。このため、多重比較（TukeyのHSD法を用いた。以降も同様である）を行ったところ、20代～30代と60代～70代の差が有意 ($p<.05$) であった（20代～30代の方が60代～70代よりも望ましさが強い）。「儀式的交流」については、3群間における望ましさを程度の差が有意ではなかった ($F(2, 317)=.186, n.s., \epsilon^2=.01$)。「調和的交流」についても3群間における望ましさを程度の差が有意ではなかった ($F(2, 317)=.651, n.s., \epsilon^2=.00$)。「緩和的交流」については、3群間における望ましさを程度の差が有意であった ($F(2, 317)=4.941, p<.01, \epsilon^2=.02$)。このため、多重比較を行ったところ、20代～30代と60代～70代の差が有意 ($p<.05$) であった（20代～30代の方が60代～70代よりも望ましさが強い）。職位別（一般社員（職員）層、リーダー・管理職層）による t 検定では、「儀式的交流」 ($t(318)=-2.082, p<.05, d=.29$) および「調和的交流」 ($t(318)=-3.253, p<.01, d=.45$) において有意差（リーダー・管理職層のほうが一般社員（職員）層よりも望ましさが強い）が認められ、「親和的交流」 ($t(318)=-.520, n.s., d=.07$) および「緩和的交流」 ($t(126.275)=1.035, n.s., d=.12$) においては有意ではなかった。

8.3.6 インフォーマルコミュニケーションの傾向による職場交流活動の下位尺度得点の分散分析結果

インフォーマルコミュニケーションについて、コロナ禍前と以降それぞれの状況についての組み合わせにより、「元々ない」、「減少している」、「変わらない・増えている」という3群に分けた（分類方法の詳細については付録5を参照）。その結果、「元々ない」群が25名（7.8%）、「減少している」群が160名（50.0%）、「変わらない・増えている」群が135名（42.2%）となった。

「親和的交流」については、3群間における望ましさを程度の差が有意であった ($F(2, 317)=9.734, p<.01, \epsilon^2=.05$)。このため、多重比較（TukeyのHSD法を用いた。以降も同様である）を行ったところ、「元々ない」群と「減少している」群の差が1%水準で有意（「減少している」群の方が「元々ない」群よりも望ましさを程度の差が高い）、「減少している」群と「変わらない・増えている」群の差が5%水準で有意（「減少している」群の方が「変わらない・増えている」群よりも望ましさを程度の差が高い）、「元々ない」群と「変わらない・増えている」群の差が5%水準で有意（「変わらない・増えている」群の方が「元々ない」群よりも望ましさを程度の差が高い）であった（図8-5）。

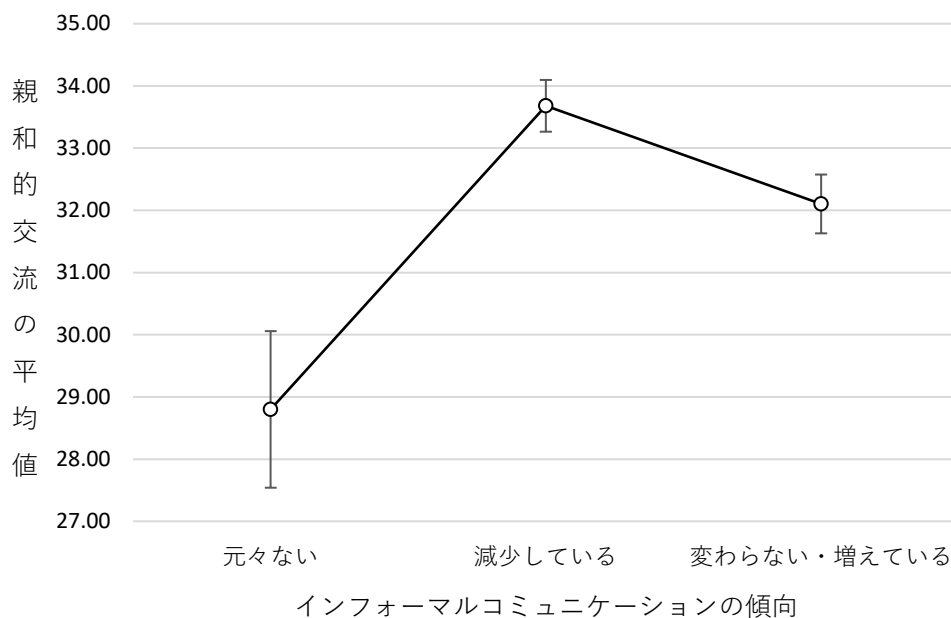
「儀式的交流」については、3群間における望ましさを程度の差が有意であった ($F(2, 317)=8.725, p<.01, \epsilon^2=.05$)。このため、多重比較を行ったところ、「元々ない」群と「減少している」群の差が1%水準で有意（「減少している」群の方が「元々ない」群よりも望ましさを程度の差が高い）、「減少している」群と「変わらない・増えている」群の差が1%水準で有意（「減少している」群の方が「変わらない・増えている」群よりも望ましさを程度の差が高い）である一方、「元々ない」群と「変わらない・増えている」群の差は有意ではなかった

⁵⁹ 括弧内の記号「 ϵ^2 」は効果量を意味する。南風原（2014）のp.97, 98をもとに算出している。

(図 8-6)。

「調和的交流」については、3 群間における望ましさの程度の差が有意であった ($F(2, 317)=6.919, p<.01, \epsilon^2=.04$)。このため、多重比較を行ったところ、「元々ない」群と「減少している」群の差が 1%水準で有意(「減少している」群の方が「元々ない」群よりも望ましさの数値が高い)、「元々ない」群と「変わらない・増えている」群の差が 5%水準で有意(「変わらない・増えている」群の方が「元々ない」群よりも望ましさの数値が高い)であった。一方、「減少している」群と「変わらない・増えている」群の差は有意ではなかった(図 8-7)。

「緩和的交流」については、3 群間における望ましさの程度の差が有意であった ($F(2, 317)=3.671, p<.05, \epsilon^2=.02$)。このため、多重比較を行ったところ、「元々ない」群と「減少している」群の差が 5%水準で有意(「減少している」群の方が「元々ない」群よりも望ましさの数値が高い)であったものの、「減少している」群と「変わらない・増えている」群の差、「元々ない」群と「変わらない・増えている」群の差は有意ではなかった(図 8-8)。



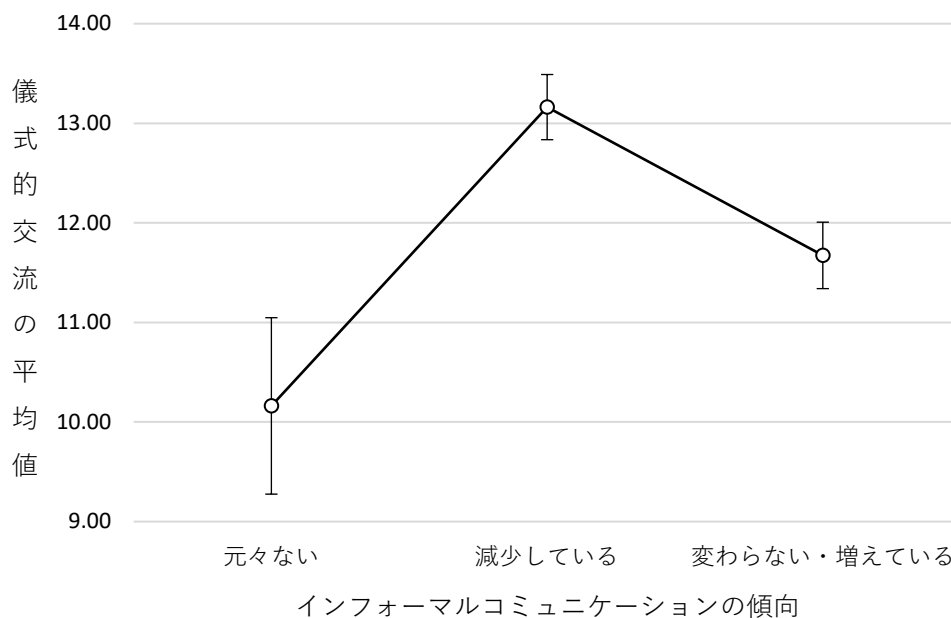
注) エラーバーは標準誤差を示している。

図 8-5 「親和的交流」に対する回答 (増減傾向別)

8.3.7 インフォーマルコミュニケーションの傾向とテレワーク状況との関係性

インフォーマルコミュニケーションの傾向 (8.3.6 で述べた 3 群を指す) とテレワーク状況は無関係ではない (カイ二乗検定では 5%水準で有意) という結果となった (表 8-1)。さらに残差分析を行ったところ、2つのカテゴリーにおいて差が確認された。具体的には、「基本的に出勤 (ほぼ 100%) である」または「出勤中心 (出勤が 51%以上) である」と回答した人は、インフォーマルコミュニケーションの状況について「変わらない・増えている」に該当する傾向にあること、また、「減少している」には該当しない傾向に

あることが確認された。「出勤とテレワークがちょうど半々である」、「テレワーク中心（テレワークが51%以上）である」あるいは「基本的にテレワーク（ほぼ100%）である」と回答した人は、インフォーマルコミュニケーションの状況について「減少している」に該当する傾向にあること、「変わらない・増えている」には該当しない傾向にあることが確認された。



注) エラーバーは標準誤差を示している。

図 8-6 「儀式的交流」に対する回答（増減傾向別）

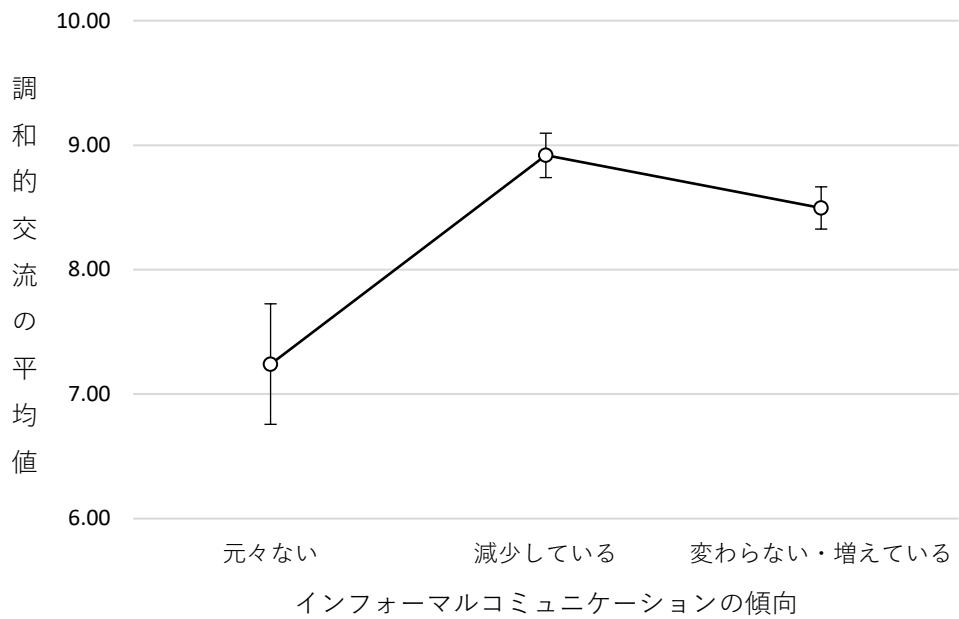
8.4 考察

本研究においては、まず職場交流尺度を構成する項目それぞれについて、どの程度望ましいのかを回答者に尋ねたところ、特に「親和的交流」および「調和的交流」に特徴が見られた。

「親和的交流」については、2項目が大方半数、他の項目では半数を超える回答者が「望ましい」と回答、中でも「メンバー同士で、ねぎらい・気遣いの言葉をかけている」および「ユーモアあふれる会話がなされている」の2項目については、それぞれ85.3%、78.7%が「望ましい」と回答しており、他の職場交流活動の因子と比べ望ましさが強い傾向を示している。こうした結果について、2.1において述べた、「仲間と楽しく働ける仕事」が「理想の仕事」において最も多く回答されているという荒牧（2019）による報告が根拠の一つとなるといえる。また、「親和的交流」には、特に事前準備がなくてもできる、少ない人数でもできる、季節に関わらずできる等のように、取り組みやすさという特性が見受けられることも要因であると考えられる。

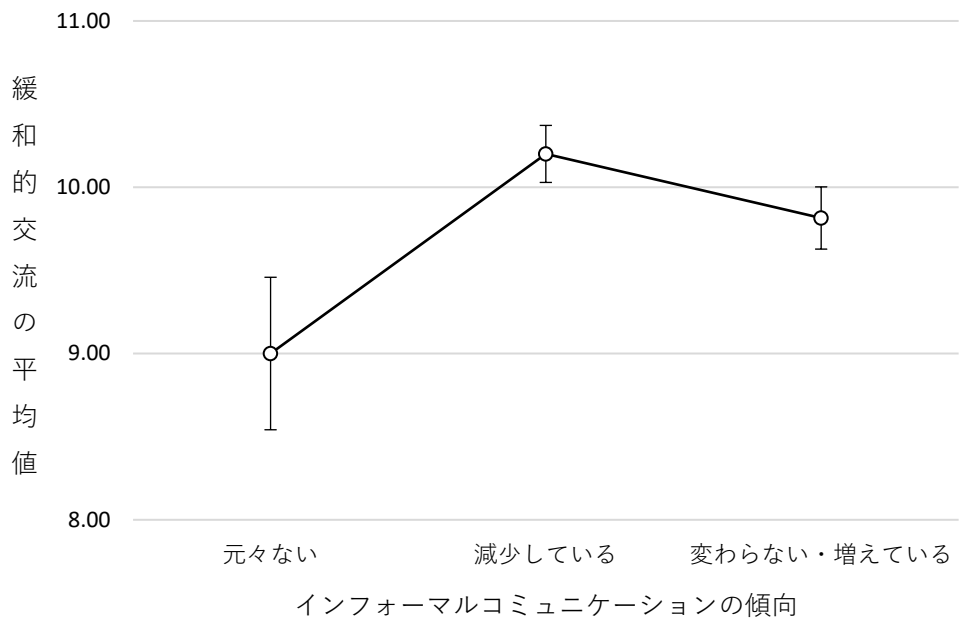
次に「調和的交流」については、他の因子と比べて「望ましい」とする回答が少ない結果となった。こうした結果は、5.3.4で述べたように、「調和的交流」は、周りに気を配り、職

場のメンバー同士での軋轢を回避することと関わりがあるため、「望ましい」と捉えるよりはむしろ、必要に応じて行うという要素が濃いといえる。



注) エラーバーは標準誤差を示している。

図 8-7 「調和的交流」に対する回答 (増減傾向別)



注) エラーバーは標準誤差を示している。

図 8-8 「緩和的交流」に対する回答 (増減傾向別)

表 8-1 インフォーマルコミュニケーション（IC）の傾向とテレワーク状況のクロス集計

	ICの状況	テレワークの状況		合計
		基本的に出勤 (ほぼ100%)、 出勤中心(出 勤が51%以 上)	出勤とテレ ワークが半々 ～基本的なテ レワーク(ほぼ 100%)	
	元々ない	21 (0.0)	4 (0.0)	25
	減少している	126 (-2.6)	34 (2.6)	160
	変わらない・ 増えている	122 (2.6)	13 (-2.6)	135
	合計	269	51	320

注)

ICの状況の数値について、上段は回答者数、下段(括弧書き)は調整済み標準化残差を示している。

カイ二乗検定

χ^2	df	p	Cramer's V
7.380	2	.025	.152

職場規模別および回答者の属性別(性別, 年代別, 職位別)で4つの職場交流活動の因子について望ましさを分析したところ, 職場規模別では違いが見られなかった。次に属性別について, 性別では違いが見られなかった。性別については, 2.4.2 で述べたように, 男性では上司(タテ方向)が人間関係の悩みの対象として多いのに対し, 女性では同性の同僚(ヨコ方向)が多く見られている(大野, 2009)。よって, 人間関係構築において関心が持たれる方向(タテまたはヨコ)は性別によって異なる可能性があり, 同じ望ましさでも特性が異なることが考えられる。次に, 年代別について, 「親和的交流」および「緩和的交流」で違い(20代~30代の方が60代~70代よりも望ましさが強い)が見られたことは, 2.4.2 で述べたように, 50~64歳の会社員は, 「次の世代のためになると感じられる」という世代間関係とつながると考えられる事柄を比較的強い労働価値観として有していること(リクルートマネジメントソリューションズ, 2021), 高齢就業者において, サポートを提供することが職場満足度につながると推測されること(原田・小林, 2019)と関係があると考えられる。言い換えれば, 本研究における60代~70代の回答者は, インフォーマルな要素が多い関わりというよりは, サポート提供というフォーマルな要素が多い関わりに関心があると推察される。職位別では, 「儀式的交流」および「調和的交流」について, リーダー・管理職のほうが一般社員(職員)よりも望ましさが強いという結果が見られた。まず「儀式的交流」については, 職場行事に関係した項目が多いと見受けられるため, 職場のマネジメントとの関連があると考えられる。「調和的交流」については, 4.4 で述べたように, 三隅(1986)がリーダーシップを目標達成および集団維持という2つの方向性で整理し, 特に後者については, 人間関係の緊張や敵意を解消し, 人間関係の回復をはかろうという働きかけを指すものであり, 職場の軋轢を調整する要素について確認できることが関係していると考えられる。

インフォーマルコミュニケーションのコロナ禍前と以降における増減傾向に基づく職場交流活動についての望ましさをの違いでは, 特に「減少している」群が他の群(「変わらない・

増えている」,「元々ない)と比べて望ましさを強く感じていることが確認できる。理由は、「親和的交流」および「儀式的交流」において、他の2群と比べて有意に望ましさを強く感じていること、「調和的交流」および「緩和的交流」においては「元々ない」群と比べて有意に望ましさを強く感じていることが挙げられる。一方、「元々ない」群については、他の2群と比べて望ましさを感じていないことが確認できる。理由は、「親和的交流」および「調和的交流」において他の2群と比べて有意に望ましさが弱かったこと、「儀式的交流」および「緩和的交流」において「減少している」群と比べて有意に望ましさが弱かったことが挙げられる。残る「変わらない・増えている」群については、「減っている」群と「元々ない」群の中間に位置づけられるといえる。

こうした結果を踏まえると、職場交流活動に対するニーズ(望ましさ)は、インフォーマルコミュニケーションが欠乏状態にあると認識していると相対的に強くなり、逆にインフォーマルコミュニケーションが欠乏状態にあると認識していない(あるいは、あまり認識していない)場合には相対的に弱くなることを示唆しているといえる。言い換えれば、当事者はインフォーマルコミュニケーションが減少していると認識していない場合は、職場交流活動の望ましさを強く感じにくいといえる。

インフォーマルコミュニケーションの増減傾向とテレワークの状況との関係については、表8-1で示されたように、テレワークが定着しているほどインフォーマルコミュニケーションの減少傾向を感じているといえる。これは、Kraut *et al.* (1990)が指摘するように、インフォーマルコミュニケーションを行うためには物理的的近接が要因の一つとなっており、テレワークにおいてはそれが十分な環境にないと考えられること、一方のインフォーマルコミュニケーションが「変わらない・増えている」に該当する回答者は、出勤が51%以上であることを選択する傾向にあることも根拠となるといえる。

最後に本研究の限界について2点挙げる。第1は、コロナ禍以降におけるインフォーマルコミュニケーションの増減傾向についてである。本研究においては、脚注54のように、2020年3月半ば頃から現在までの全般的な傾向を回答するように依頼しているものの、例えば、回答するタイミングの直近においてインフォーマルコミュニケーションの機会が顕著に増えてきている場合と回答するタイミングの一定期間前に同コミュニケーションの機会が増え、その後は横ばいの傾向が続いている場合とでは、回答内容に違いが生じる可能性は否定できない。第2は、コロナ禍前と以降それぞれの状況についての組み合わせにより、「元々ない」、「減少している」、「変わらない・増えている」という3群に分けたことについて、特に「元々ない」の回答者数は25名と他の2群と比べて少なく標準誤差の幅が相対的に広がっていることである。このため、同群の回答者数がより多いことが望ましかったといえる。

9.1 本論文の概観

第1章においては、まず社会的背景および理論的背景という側面で、職場交流活動という分野の研究背景について述べた。社会的背景では、社員旅行や親睦を深める行事といった、大掛かりな取組であると思われる事例およびこれらを実施することによる効果、さらには、お菓子の活用といった気軽に行えそうな職場交流の事例について新聞記事や調査結果を引用しながら示してきた。理論的背景では、加藤（1986）および仲谷他（1994）に基づき、コミュニケーションには「伝達」および「交わり」の側面があること、特に職場の交流は「交わり」の要素、言い換えれば、インフォーマルなコミュニケーションの要素が多いことを確認した。また、先行研究を示しながら、インフォーマルなコミュニケーションが組織や職場にとって有効であることを述べた。そのうえで、本論文全体にわたる研究では、①日本国内の職場交流形式の包括的な整理の試み、②職場交流活動の業務パフォーマンスへの影響、③職場交流活動に対するニーズの確認、④職場における実践方策の案出という4点を目的とすることを示した。

第2章においては、村杉（1987）および Herzberg・北野（1979）を引用しながら、日本の職場におけるインフォーマルな人間関係は満足要因であり、ハーツバーグの2要因理論とは異なる結果であること（2要因理論では人間関係は不満要因とされている）を示しつつ、NHK 放送文化研究所の調査結果も併せながら日本の職場における人間関係の特徴について述べた。しかしながら、昨今の職場における人間関係は、数々の要因によりコミュニケーションの機会が減少し希薄化傾向にあること、一方、職場で働く人は、コミュニケーション機会の減少を望んでいるわけではないこと、言い換えれば、職場交流に対するニーズが存在し、職場の人間関係の希薄化傾向との間にギャップが生じていると考えられることを示した。また、職場における人材は多様化しており、人間関係についても様々な様相を呈していること、職場交流の捉え方も一様ではないことを述べた。さらに同章においては、職場交流の形式（やり方）を「職場交流活動」と称して定義を設定した。

第3章においては、職場交流活動に関する先行研究について述べた。まずは同活動と関わりが深い研究分野として非公式組織およびインフォーマルコミュニケーションを挙げた。非公式組織は、Barnard（1938）により、個人的な接触や相互作用の総合で形のない集合体であるとされており、自然発生したり意図的に発生させられることもありうると述べた。非公式組織は、その組織に関わる人への心理的影響はもとより、公式組織にも影響を及ぼすことを確認した。インフォーマルコミュニケーションは、Fay（2011）による定義を示しつつ、Luo（2006）が報告した「コミュニケーション域の確立と維持」と「情報交換」という2つの重要な過程に基づく概観をもとに、職場交流活動の位置づけ（「コミュニケーション域の確立と維持」における「人同士が会する仕組み」）を確認した。

次に、職場交流の形式が取り上げられている研究分野として、職場のフレンドシップおよび職場の“fun”を挙げた。職場のフレンドシップについては、Wright（1984）による定義を示しつつ、複数に及ぶ転換を通してフレンドシップが発展していくこと、転換がなされるには、職場交流が深く関わることを Sias & Cahill（1998）に基づいて述べた。また、Zarankin & Kunkel

⁶⁰ 本章の一部は、日本大学大学院総合社会情報研究科紀要（二瓶，2020）に掲載された。

(2019)による、組織において有益なフレンドシップは、互惠・傾倒・信頼・情緒の程度が高く、且つ、関わる範囲が広いこと(職場および職場外)であるという報告も併せて示した。職場の“fun”については、Fluegge (2008)による定義を確認しつつ、Ford *et al.* (2003)やGeorganta (2017)の先行研究を示しながら、職場交流の形式が取り上げられていることに言及した。

上記内容に基づき、職場交流の形式(いわゆる職場交流活動)そのものに着目した先行研究は特に確認できないこと、職場交流活動についての網羅的な整理が、インフォーマルコミュニケーション分野の研究における新たな議論の機会提供、職場交流活動が及ぼす職場メンバーや職場集団への影響の検証につながることを理論的な課題として示した。

第4章においては、職場交流活動を網羅的に整理するための前段階として予備的調査を行った。まずはヒアリング調査を通じて職場交流活動としての19項目が抽出された。そのうえで、各項目がどの程度の頻度でなされているのかについてインターネット調査を行い、職場で負担感なく実施できると考えられる項目の実施頻度が相対的に高いこと、組織的な行事については実施頻度が相対的に低いこと等が明らかとなった。続いて、職場交流活動が職場の協力(同章においては、職場の結束力についての認知とした)との関係の有無を明らかにするためにクロス集計を行い、大方の項目で正の関係が確認された。さらには、職場交流活動に対する意識についての調査も行い、勤務中の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結果となった。属性別による分析結果について、性別では、男性の方が女性よりも高い意識を持つ(肯定的に捉えている)傾向があること、職層別では、部署リーダー(長)の方が一般社員(職員)よりも職場交流活動に対して高い意識を持つ(肯定的に捉えている)傾向がある⁶¹こと等が明らかになった。

第5章においては、第4章で抽出された職場交流活動の19項目に加え、日本の主要経済紙に基づく新たな情報収集による項目追加および調整を行うことで35項目とし、職場交流活動尺度を作成した。具体的には、同項目についてインターネット調査を行い、探索的因子分析および確認的因子分析、信頼性の検討、収束的妥当性および基準関連妥当性の検討を経て、全19項目からなる「親和的交流」(9項目)、「儀式的交流」(4項目)、「調和的交流」(3項目)、「緩和的交流」(3項目)という4因子構造の尺度となった。

第6章においては、職場交流活動の職場メンバーへの影響に目を向けた。具体的には、業務パフォーマンスに着目し、先行研究に基づく同パフォーマンスの体系的な確認を行った。そのうえで、本論文では文脈的パフォーマンスおよび反社会的行動に着目し、同章においては文脈的パフォーマンスへの影響を検証した。結果として、職場交流活動が文脈的パフォーマンスに対して全体的に正の影響を及ぼすことが明らかになった。さらには、下位尺度モデルとして職場交流活動の各因子が文脈的パフォーマンスの各因子に直接的にどのような影響を及ぼすのかを探索的に分析し、一部に正負のパスが確認された。

第7章においては、職場交流活動の反社会的行動への影響を検証した。結果として、職場交流活動は僅かながらも全体的に正の影響を及ぼすことが明らかになった。さらには、職場

⁶¹ 4.4で述べたように、部署リーダー(長)である回答者の9割は男性であることを留意する必要がある。

交流活動の各因子が反社会的行動の各因子に直接的にどのような影響を及ぼすのかを探索的に分析し、一部に正負のパスが確認された。

第 8 章においては、コロナ禍をインフォーマルコミュニケーションの状況が変化するタイミングとして捉え、職場交流活動に対するニーズを確認するための調査を行い、特に「親和的交流」については他の因子と比べて望ましさが強いこと、一方「調和的交流」については他の因子と比べて望ましさが弱いことが明らかになった。また、属性別の分析において、年代では、「親和的交流」および「緩和的交流」において 20 代～30 代の方が 60 代～70 代よりも「望ましい」と回答する割合が多いこと、職位では、「儀式的交流」および「調和的交流」においてリーダー・管理職層の方が一般社員（職員）層よりも「望ましい」と回答する割合が多いという結果が確認された。さらには、コロナ禍前と以降におけるインフォーマルコミュニケーションの増減傾向に基づく職場交流活動の望ましさの違いを確認し、インフォーマルコミュニケーションが欠乏状態にあると認識している場合は職場交流活動に対するニーズ（望ましさ）が相対的に強くなり、一方、インフォーマルコミュニケーションが欠乏状態にあると認識していない（あるいは、あまり認識していない）場合には相対的に弱くなることが明らかになった。

9.2 本論文の意義

本論文における一連の研究について、特に以下の意義があると考えられる。

9.2.1 職場交流活動の網羅的な整理

本論文の研究においては、職場交流活動の測定尺度が作成された。職場交流の形式について取り上げられている先行研究は見受けられるものの、同形式そのものに着目した先行研究は特に見られない中、宮木（2015）が指摘したような、職場の状況に応じたコミュニケーションの機会を確保する工夫を施すことが求められているという状況を踏まえると、職場交流にはどのような形式があるのかを網羅的に確認できる測定尺度の存在が強く求められていると考える。よって、職場交流活動尺度の作成は、研究の独自性や活用可能性という観点で学術的に大きな意義があるといえる。また、この意義に関して、以下の鈴木（2013）の指摘⁶²も確認しておく。

態度や行動の関わりあいの強さを構築する手立ては数多くある。社内運動会の実施や飲み会の企画もそうであろうし、IT による情報共有のシステムや互いの顔が見えるようなオフィスレイアウトの工夫も手立ての 1 つであろう。もちろん職場の長が積極的に話しかけることや、冗談を言うといったことも職場における態度や行動レベルの関わりあいを強くすると考えられる。しかし、このような手立ての有効性を 1 つひとつ検討することが有効であるとも思えない。つまり、マネジメントの観点からはその手立てが求められるものの、態度や行動レベルでの関わりあいに注目する限り、一方でその手立ては無数にあり、それらの手立ての有効性を検討することは本質的な解決とは言えないのである。

⁶² 鈴木（2013）の pp.103-104 に掲載されている。

特に職場交流活動の項目抽出においては、上記の指摘にもある、無数にあるとされる手立てについて、社会人に対するヒアリング調査や数年間に及ぶ該当する新聞記事の収集等により網羅性を極力高め、且つ、一定の抽象性を保つように努めた。そして、同項目に基づき諸分析を行うことで「親和的交流」、「儀式的交流」、「調和的交流」、「緩和的交流」という4つの因子が抽出された。さらには、職場交流活動の有効性を検討するため、業務パフォーマンスへの影響が明らかにされた。よって、本論文における一連の研究は、鈴木（2013）による指摘事項を解決する一助になるものと考えられる。

9.2.2 インフォーマルコミュニケーションがなされるメカニズム解明への貢献

3.2 で述べたように、職場交流活動は、Luo（2006）のインフォーマルコミュニケーションの概観における、「人同士が会する仕組み」に該当すると捉えられる。先行研究においては、同仕組みのメカニズムについて十分に解明されているとはいえない状況であったが、本論文における一連の研究により、その一部の解明に貢献したといえる。ただし、この点については留意点もある。佐藤（1985）では、日本社会における非公式組織においては日本の特徴が強く表面化するという指摘がなされており、非公式組織と密接に関わるインフォーマルコミュニケーションの形式においても当てはまることが考えられる。つまりは、諸外国の職場交流活動を捉える場合、本論文で示された同活動の尺度項目と共通するものがある一方、当該国では馴染みの薄い（または馴染みのない）項目が存在している可能性もある。その場合には、その国ならではの項目が組み込まれることが望ましいといえる。

9.2.3 職場における関わりの「行動」面からのアプローチ

業務パフォーマンスの中でも、特に文脈的パフォーマンスについて、田中（2003）では、先行研究を示しながら、職場の中には誰の役割でもないが誰かがやらなければ職場の機能を滞らせてしまう仕事が多く存在しており、こうした仕事を誰かが自発的に行ってこそ職場の業務は円滑に進んでいく。こうした役割外の行動は、少なくともかつての日本企業では「やって当たり前」のものだったと指摘されている。誰の役割でもないが誰かがやらなければ職場の機能を滞らせてしまう仕事と関連した事項については、大藪（2009）が参考になると考えられる。同文献によると、職務にはスキマとアナが生じてくるとされている。前者については、職務領域が重なる同僚間でどちらがやるべきか判断に迷ったり、あるいは誰の担当でもない機能上の空白ができてしまうことを指している（図 9-1 左側の斜線部分）。組織は外部環境の変化により、日々の活動のカタチを変えざるをえないこと、そこで働く各個人の職務のあり方も動的な事態に対処できるようにすることが求められることがスキマの発生理由として挙げられている。後者については、職場メンバーがちょっと席を外すレベルから異動・離職まで、短期から長期にさまざまな理由で職場における人材構成も常に変化しており、そこでは常に個人の職務の変化が余儀なくされる。こうした内部要因の変化が理由でアナがあくとされている（図 9-1 右側の網掛け部分）。こうした職務のスキマやアナを埋めていくためには、職務外の協力的行動が継続的かつ自発的に行われることが関係してくると考えられる。こうした働きかけがなされるためには、職場メンバー同士の関わりが重要な要因となることは自明である。

鈴木（2013）における表現を用いながら筆者なりに捉えると、こうした関わりを「構造（仕事の性質における周囲との関わりあい）」の側面から仕事の相互依存性に着目してアプロー

チした研究が鈴木（2013）であるのに対し、本論文における研究は、主に「行動（頻繁にコミュニケーションをとる、相談する）」の中でもインフォーマルな要素が多いものという側面から、9.2.1 において述べた同氏による指摘事項の解決の一助に繋げつつアプローチしていると捉えられる。

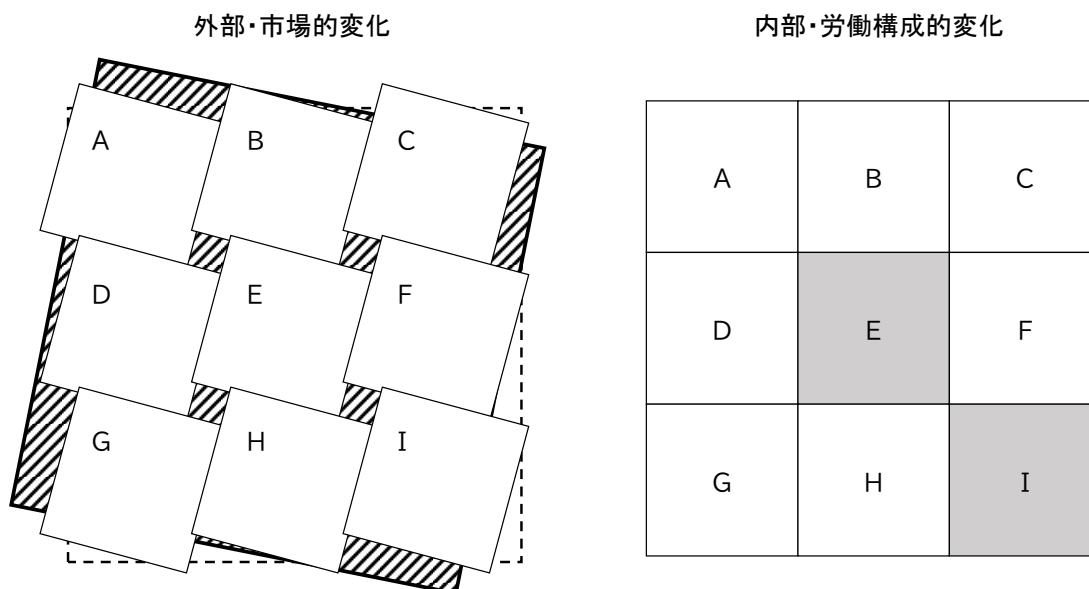


図 9-1 職場と個人の仕事の動態的变化⁶³

9.2.4 職場における協力を促進させるための方策案出への貢献

9.2.3 では、役割外の行動は、少なくともかつての日本企業では「やって当たり前」のものであったという田中（2003）の指摘を挙げた。同指摘に関して田中（2003）では「このような行動を研究課題として着目したのがアメリカの産業・組織心理学や経営科学であったことは興味深い」（p.239）と述べられている。まとめると、日本企業においては「やって当たり前」であるため、特に研究課題として着目するに値しなかったといえるのではないかと。Organ, Podsakoff, & MacKenzie（2006）の冒頭⁶⁴においても関連した内容が述べられている。

本書の日本語版が刊行されるほどに日本の研究者が OCB（organizational citizenship behavior；組織市民行動）に関心を持たれていることを知り、とても嬉しく思っております。実はこのことに関して、私は少し皮肉めいたことを言わなくてはなりません。というのは、私自身が OCB に関心を抱いたばかりのころ、私の考えの多くは、日本的経営について聞いたり、学んだりしたことからの強い影響を受けたからです。…（中略）…私は従来からの日本的経営スタイルが OCB の重要性を認識し、かつ OCB を妨げてしまうような業務慣行を回避することで、グローバルなビジネス環境の中で、日本企業が米国企業にとって手ごわい競争相手となるほどの業務の有効性を実現させることができたのだと信じていたのです。…（中略）…OCB のような貢献を喚起

⁶³ 大藪（2009）における図 3-3 および図 3-4 の一部を並列で示したものである。

⁶⁴ Organ *et al.*（2006）の pp. i～ii（日本の読者の皆さんへ）に記載されている。

する従来の慣行を放棄する危険性についてもっと考えても良いのではないのでしょうか。

OCB への関心の元となる要素は日本的経営にあり、一方の日本企業はその経営方法を放棄する危険性があるという指摘である。つまりは、職場メンバーが自発的に協力し合って仕事をするという、海外においても関心を持たれた日本的な業務のあり方が失われつつあることを意味するのではなかろうか。田中（2004）では「(前略)自分の業績達成に汲々とし他の人の仕事のことなど上の空といった職場、潤滑油の切れかかった歯車のようにギシギシと音が聞こえそうな人間関係の職場を好む天の邪鬼が世の中にどれほどいるであろうか。やはり職場は従業員が生き生きと仕事し、お互い良い気持ちでいられる場所でなければならない。仕事を終えて帰路につくとき、『ああ、今日もいい仕事できたな』と多くの従業員が感じられなければならない」(p.160)と述べられている。特に人間関係の記述については職場交流活動が絡んでくるといえる。Organ *et al.* (2006) および田中 (2004) を重ねると、日本企業における業務のあり方と職場で働く人の思いとのギャップがあると捉えられ、2.3において述べたギャップと重なるといえる。また、田中 (2004) は、「もし金銭的なインセンティブが組織全員に行き渡らない現状が打開できないならば、従業員のパフォーマンスをあげるためには組織や職場の質的なありようを改善する以外にないはずだ」(p.160)としつつ、組織市民行動や文脈的業績を生起しやすくなる企業や組織の人的資源管理の施策のあり方にまで話が及ぶことになると述べている。職場交流活動は、まさに田中 (2004) における「組織や職場の質的なありよう」、「企業や組織の人的資源管理の施策のあり方」に関わると考えられるものであり、職場交流活動が文脈的パフォーマンスに対して全体的に正の影響が確認され、さらに、各下位尺度からなる観測係数間の直接的な関係が明らかになったこと（後述する研究成果の応用も含めて）は実務的に意義があるといえる。

9.3 本論文における研究成果の応用に向けて

9.3.1 取り組みやすいところから展開する

先述の常見 (2019) および Waytz・飯野 (2018) の指摘にあるように、職場メンバーが嫌悪感を抱くような職場交流活動を展開するのは望ましくないといえる。よって、宮木 (2015) が主張しているように、職場の状況に応じた職場交流活動の展開が求められる。その際の拠りどころとなるよう、本論文における研究成果を踏まえた職場交流活動の展開案を述べる。

まずは職場交流活動の4因子のうち、職場において「親和的交流」を積極的に進めていくことである。その根拠について、第8章において「親和的交流」の項目が他の因子と比べて望ましさが強いという結果が確認されたこと、また、「親和的交流」因子を構成する項目は、特に事前準備がなくてもできる、少ない人数でもできる、季節に関わらずできる等のように、取り組みやすさという特性が見受けられること、さらに「親和的交流」は、文脈的パフォーマンスにおける各観測変数への直接的な正の影響が確認されたことが挙げられる。「親和的交流」を具体的に進めるにあたっては、職場メンバーの関心事や人となり把握できるような情報が職場や休憩室等に掲示されると（ボードや壁面等を用いて）、同交流のきっかけがつけられやすいと考える。なお、「親和的交流」を進めていくにあたっては、こうした交流

活動が許容される集団規範であるか否かについて目を向けていくことも重要⁶⁵であり、必要に応じて規範づくりに取り組むことが求められるといえる。続いて「緩和的交流」である。5.3.4 において述べたように、業務を行う際、適宜気晴らしの機会が設けられているという Parker & Slaughter (1988) および Roy (1959) による言及があること、第 8 章において、特に菓子を活用した気晴らしの要素が濃い項目についての望ましさは相対的に高いという結果が確認されたこと、「親和的交流」と同じく気軽に組み入れる要素があること、文脈的パフォーマンスに対する直接的な影響は確認できなかったものの、「親和的交流」との因子間相関が確認できるため、「緩和的交流」の展開が親和的交流のきっかけとなると考えられることが根拠として挙げられる。

「儀式的交流」については、8.3.4 で歓送迎会の項目以外は「望ましい」という回答が半数に満たなかったものの、文脈的パフォーマンスにおける各因子への直接的な正の影響が確認されたこと、また、「親和的交流」や「緩和的交流」との因子間相関が確認されていることにより、「儀式的交流」の展開が「親和的交流」や「緩和的交流」のきっかけとなると考えられることから、職場の状況が可能であれば展開していくことが有効であるといえる。その際には、4.4 において、勤務時間外の交流活動について全般的な肯定傾向とは必ずしもいえない結果が示され、これを踏まえ、昼食時間におけるケータリングサービスの利用による打ち上げ会、忘年会、「〇〇会」といった飲み会代替りの場を設ける等、終業後の時間確保を必要としない形式による実施を検討することも考えられる。なお、同交流に対する望ましさについて、職層による違い（リーダー・管理職層のほうが一般社員（職員）層よりも望ましさが高い）が確認されたため、職場マネジメントの一環として儀式的交流の場を設けていくという働きかけを行うことが実現可能性をより高めることにつながると考える。残る「調和的交流」については、5.3.4 において、職場メンバー同士の軋轢が生じるのを避けながら業務を行うこととの関連が述べられていること、第 8 章において望ましさが弱いことが確認されたことを根拠として、必要に応じてなされる、という位置づけにあると捉えることができる。なお、同交流における項目のうち、年賀状、暑中見舞い等、季節に応じた文面のやり取り（項目番号 16）については、共通性の数値が.262 と他の尺度項目と比べて大きく下回っているため、この点を考慮する（他項目と比べて「調和的交流」の要素が薄いと捉える）ことが留意点として挙げられる。

9.3.2 出勤とテレワークの併用という新たな環境での展開を検討する

第 2 章で述べたように、日本における職場は総じて職場メンバー同士が深く関わり合いながら業務を行うという特性があるといえる。このため、インフォーマルな要素を多く含んだ職場交流活動は、人間関係の希薄化、職場生活における心のゆとりのなさといった状況を克服し、効果的な業務遂行につなげるために必要であり、特にテレワークが一定の割合でなされる状況下においては、その重要度が増してくると考える。

当該状況下での職場において有効に作用する具体的な交流形式を検討するうえで参考になる先行研究が 3.3.4 で述べた Sias, Pedersen, Gallagher, & Kopaneva (2012) による報告である。職場のフレンドシップ分野において、コミュニケーションの取り方（同研究では、対面、

⁶⁵ 丸山・藤 (2016) 「職場ユーモアの活性化を考える際には、そうしたユーモアを職場全体が許容し、また共有しようとする集団規範が重要となることも想定される」(p.29) に基づく。

電話、電子メール、携帯電話による文字のやり取り、テレビ会議、ソーシャルネットワークング、インスタントメッセージ、紙の文書を挙げている) についての調査を行い、対面によるやり取りが他の方法と比べてコミュニケーションの質が高く、フレンドシップの維持にとって他の方法と比べて重要であることが確認されている。また、インフォーマルコミュニケーション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る先行研究 (Kraut *et al.*, 1990; Luo, 2006) もある。これらの研究結果により、他者とコミュニケーションをとる際には、対面によるやり取りが理想であることが確認できる。しかしながら、鶴 (2020) は「(前略) コストをかけて対面接触することで関係の『絆』をつくるという機能は、コストという面では逆に効率的であるビデオ会議で代替することはできない。しかし、コロナ危機で対面接触のコストが様々な意味でかなり高まってしまった状況を考えると、こうした関係構築手法が見直される可能性もある」と指摘しているほか、日本テレビ放送網 (2020) による在宅勤務制度を恒久化させる企業動向に関する報道、「テレワークを可能にするテクノロジーは、大部屋方式で場所と時間を共有し、社員の一体感を重視してきた日本のホワイトカラーの働き方を変えるだろう」という識者による指摘 (日本経済新聞, 2020a) もあることから、今後においては、対面とオンラインを融合させた仕事のスタイルが定着する可能性があると考えられる。こうした、特に職場メンバーの全て、または一部においてテレワークがなされる状況下では、自然発生的な職場交流は量的に少なくなると考えられるため、対面時には、あえて、雑談といったインフォーマルな接触の機会を創出したり、オンライン時においても、先の日経流通新聞 (2020) のように、ビデオ会議システムの特徴を活かした交流の場を設けるといった、組織や職場による意図的な働きかけが必要であると考えられる。

9.3.3 職場交流活動の展開における負の側面にも目を向ける

職場交流活動は、僅かながらも全体的に反社会的行動への正の影響を及ぼすことが第7章において示された。これは、職場交流活動における正の側面のみならず、負の側面もあることが確認されたといえる。したがって、職場交流活動を展開する際には、反社会的行動が生起されるきっかけをつくらぬよう留意することが望まれる。

反社会的行動は、妬み (Vardi & Weitz, 2003) や恨み (田中, 2008) といった人間関係に基づくネガティブな感情が要因の一つとなっていることが確認されている。一方、Einarsen, Raknes, & Matthiesen (1994) では、職場の社会的風土⁶⁶が職場いじめと負の関係にあるという報告がなされている。これらを踏まえると、職場交流活動は、自然発生的なものに委ねるのみならず、職場において望ましい影響が及ぶように予め考え練られた活動を意図的に発生させる働きかけも有効であると考えられる。また、発生後においても成り行きに任せるのみならず、その経緯をモニタリングして必要に応じて介入するといった、職場マネジメントを行うことが望ましいといえる。それにより、人間関係に基づくネガティブな感情を職場メンバーが抱く可能性を減じることにつながるほか、7.5 で述べた上瀬他 (2003) における自己裁量と個人的違反の関係、鎌田他 (2003) における属人風土と違反件数の関係についても目が向けられ、望ましくない状況に陥らないようにすることにつながると思われる。

⁶⁶ 職場において、お互いに話したり、理解し合おうとしたり、尊重したり、支え合う等の項目をもとに命名されている (ここでは良い意味での風土を意味する)。

また、7.1 で述べた後藤他 (2018) および Waytz・飯野 (2018) のように、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もある。よって、職場メンバーのニーズを把握したうえで職場交流活動の働きかけを行うことが望ましいといえる。なお、第8章で述べたように、特に、元々インフォーマルコミュニケーションがなされていないと職場メンバーに認識されている、あるいは職場メンバーがインフォーマルコミュニケーションについての欠乏感を抱いていない場合においては、職場交流活動に対する望ましさが相対的に弱く感じられているため、新たに働きかける職場交流活動についての理解が十分になされないと、(一定の効果が見込まれるとしても) 同活動の展開が難しくなる可能性があることに留意しておく必要がある。

9.3.4 職場メンバーの特性にも目を向ける

2.4 では、職場における人材の多様化について述べた。職場交流活動が効果的に展開されるためには、多様化された職場メンバーの多くが同活動について肯定的に捉えることが必要であるといえる。言い方を換えれば、特に職場として交流活動を働きかける場合、画一的な交流活動を職場メンバーの特性や事情を考慮することなく展開することが、職場メンバーには「押しつけ」として捉えられてしまい、結果として否定的な印象を持たれる可能性も考えられる。ここでは、性別、年代、職位、雇用形態(ここでは正規・非正規の区分とする)という観点で述べる。

性別では、「家事・育児・介護」の負担が女性に偏っている現状があり、生活満足度等への影響、就業継続や仕事との両立の難しさにつながっている状況にある、という内閣府(2020b)の指摘にもあるように、子供がいる女性にとっては、特に勤務時間外の交流活動に参加することは時間的に厳しい状況にあることが考えられる。第一生命保険経済研究所(2007)においても、アンケート調査結果を踏まえ、育児中の母親のように「飲みニケーション」に参加したくても参加できない人は、業務とも非業務ともいえない部分でのコミュニケーションから取り残されていく不安を抱えていることが明らかになっていると述べられている。こうした事情に対応して、9.3.1 で述べたような勤務時間外の時間確保が必要とならない交流活動の展開も検討するといった働きかけが有効であると考えられる。また、2.4.2 で述べたように、異性間における親しみのあるやり取りは、セクシャルハラスメントとして捉えられてしまうこともある(Elsesser & Peplau, 2006)ということも念頭において職場交流を捉える必要がある。Raver & Gelfand (2005)では、従業員教育を行うことがセクシャルハラスメントの問題を解決することにつながる旨が述べられているため、その実践が有効であるといえる。また、Elsesser & Peplau (2006)を参考にすると、男女が二人きりになるような空間ができない職場のレイアウトにするといった方策を検討することも有効であると考えられる。

年代では、職場交流活動に対する捉え方が異なる可能性があることを視野に入れておくことも必要である。例えば、飲み会の効果に関連する調査結果について、ジェイアール東海エージェンシー(2016)では、「お酒はコミュニケーションを円滑にする」の当てはまり度合について、20代(74.0%)が相対的に高く、30代(68.5%)、40代(65.0%)、50代(62.0%)と年代が上がるにつれて数値が下がるものの、60代(79.5%)では最も高い数値であることが報告されている。飲み会に限らず、他の職場交流活動についても年代によって捉え方が異なる可能性があるため、特に職場のマネジメントを行う管理者やリーダーは、アンテナを張

り、職場メンバーが交流活動に対してどのような反応を示すのかを観察し、今後の展開に活かしていくことが期待されるといえる。また、高齢の職場メンバーについては、2.4.2 で述べたように、次世代のメンバーに対してサポートを提供することで職場満足度が高まると考えられる（原田・小林，2019）ことから、コミュニケーションの内容もインフォーマルな要素よりもフォーマルな要素が多いと推察される（例えば、たわいもない話をするよりは、業務上のアドバイスといった話が多くなされる）。よって、フォーマルな要素を含んだ話をして場違いになりにくいような交流の場を設けるといった働きかけも視野に入れておくことが大切であると考えられる。

非正規の職員・従業員では、2.4.2 で述べたように、中小企業において正規社員が非正規社員とのコミュニケーションに難しさを感じる割合よりも、非正規社員が正規社員とのコミュニケーションに難しさを感じる割合の方が高い、という正規社員と非正規社員とのコミュニケーション上のギャップの報告（第一生命経済研究所，2015）を認識しておく必要がある。このようなギャップを埋めるニーズの存在が見受けられる調査結果もある。エン・ジャパン（2014）では、派遣社員に対する「派遣で働く上で、仕事以外での付き合いはある方が良いと思いますか？」というアンケートの質問について、「ある方が良い」：63%、「ない方が良い」：37%という結果が報告されている。また、職場で仕事以外の人付き合いがある方がよい理由（上位3項目）として「コミュニケーションは大事」（78%）、「仕事にも良い影響がある」（53%）、「早く派遣先になじむことができる」（45%）という結果も報告されている。こうしたニーズに対応する交流活動の展開が望ましいと考えられるが、留意すべき事柄もある。エン・ジャパン（2014）は、「仕事以外での人付き合いについて、どのような派遣先が良いと思いますか？」という質問で尋ね、最も多い回答が「飲み会や社内行事の参加・不参加が自由」（68%）であり、「正社員・派遣社員の区別なく、社内行事に参加できる」（37%）と続いている。よって、非正規職員・従業員が強制的に参加させられたり（あるいは参加しなければならない雰囲気があったり）、逆に非正規職員・従業員には声をかけない（あるいは非正規職員・従業員にとって参加しづらい）といった事態にならないよう、非正規職員・従業員にとって関わりやすい職場交流の機会を設けることが望ましいといえる。しかしながら、こうした働きかけが積極的になされない可能性もある。江夏（2008）は、非正規従業員の質的基幹化の程度が強いほど、彼らの量的基幹化に対して正規従業員はより否定的かつ俊敏に反応すること、正規従業員の多くは、非正規従業員の増加に対しては雇用保障の観点から歓迎するが、均等処遇に対しては憤りを示す傾向があることを述べている。⁶⁷よって、自組織における非正規職員・従業員の特性を的確に把握し、正規職員・従業員が否定的な態度を示すおそれがある場合は、非正規従業員に対する理解促進の機会を設けることが必要であると考えられる。これらの諸要因が噛み合うことにより、2.4.2 で述べた、阿部（2012）が指摘した非正規社員と正社員の間の「見えない壁」が取り払われることに繋がるといえる。

職位について、2.4.3 で述べたように、管理職と非管理職との間では、部分的ではあるものの、職場交流の捉え方についての乖離が生じている旨の声が挙げられている（飲み会の場合、管理職は非管理職よりも必要性を感じている）ことに目を向けることが大切である。第

⁶⁷ 江夏（2008）においては、量的基幹化；非正規雇用の増加、質的基幹化；非正規従業員を正規従業員と同等の仕事に従事させる、均等処遇；正規従業員と非正規従業員に同等の処遇を与える、と捉えられている。

一生命経済研究所（2007）では、職場で飲みに行く機会について、管理的職業は比較対象となっている専門・技術系および事務・営業系と比べて「楽しい」、「必要である」と捉えている人が多いこと、職場における人間関係上のコミュニケーションについて、管理的職業において（先と同様、他の2職種と比べて）満足度が高いことが報告されている。つまり、管理職が非管理職よりも「必要である」、「楽しい」と感じている交流活動があり、現状のコミュニケーションのとり方（飲み会に限らず、現在なされている職場交流活動も含めて）に満足しているため、特に改善する必要性を認識していない可能性がある。よって、職場交流活動に対する管理職と非管理職との間に生じている認識のギャップは埋まらないまま交流活動が継続されることが予想される。職場における飲み会に対しては「今の日本企業にとって一番の課題は、人材と人手不足。誰かを排除したり疎外感を感じさせたりするマネジメントは、厳しいと思います」（朝日新聞，2018a）、「飲み会のあり方を見つめ直すことは、組織を見直すことにも通じると思います」（朝日新聞，2018b）といった識者によるコメントが出されているように、職場交流活動を展開するうえではマネジメントの要素が関わってくる。よって、リーダーや管理職をはじめ経営者に至るまで、職場における人材が多様化している現今において、職場におけるコミュニケーションのあり方をどうするか、しっかりと目を向けるべきであると考ええる。

9.4 今後の課題と期待

9.4.1 職場交流活動に係る因果関係の一層の明確化

第6章、第7章では、職場交流活動が業務パフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかについて、文脈的パフォーマンスおよび反社会的行動に焦点を当てて述べてきた。しかしながら、業務パフォーマンスには、6.1.2で述べたように、業務によりその内容が異なる（Borman & Motowidlo, 1993）という理由で本論文では焦点を当てなかったタスク・パフォーマンスも含まれる。よって、今後においては業種・業態を絞り込んだ、タスク・パフォーマンスを含めた業務パフォーマンスへの影響を明らかにするための研究がなされることが望ましいといえる。また、業務パフォーマンス以外においても職場メンバーへの影響という側面で研究が進められていくことが期待される（例：メンタルヘルス、職務満足等）。さらには、職場集団への影響についても明らかになることが望まれるといえる。

次に因果関係についての議論である。第6章および第7章では、職場交流活動を独立変数、文脈的パフォーマンスおよび反社会的行動を従属変数として研究を行うことで一定の知見が創出されたが、先述のように、それらの知見のみで両変数の関係を十分に説明することにはならず、言い換えれば、双方向の因果が認められる可能性もあると考ええる。よって、今後においては、より包括的な因果関係を明らかにする研究が望まれるといえる。

調査対象者についても、本論文では正規職員・従業員に向けた調査を行ってきたが、2.4.1で述べたように、職場で働く人の約4割は非正規職員・従業員である。よって、今後は非正規職員・従業員に対する調査を行い、正規職員・従業員との比較分析を行うことで、その特徴を明らかにすることが重要である。また外国人労働者についても、本論文の研究では回答者における外国籍の有無について確認しなかったため、将来的な調査対象として視野に入れておくことが望ましいといえる。

9.4.2 現場における研究の実践

本論文の研究で作成された職場交流活動尺度は、先述のように一定の網羅性および抽象性が保たれていると考えるが、職場で実践する場合は、同尺度項目について、当該職場の実情に合った形式に詳細化されていくことになると思う。そのうえで、職場メンバーや職場集団への影響を明らかにするためには、アクションリサーチ⁶⁸による研究がなされることが望ましいといえる。同リサーチの展開により、学術的な貢献はもとより、実務的な貢献をも果たすことに繋がると考える。

9.4.3 職場交流活動の定義内容の精緻化

本論文における研究は、2.5 で示されたように、職場交流活動を「職場メンバー間の相互関係促進あるいは職場の活気を高めるため、ひいては効果的な業務がなされるための、業務内あるいは業務外での活動」と定義したうえで進められた。今後は、職場交流活動が職場におけるインフォーマルコミュニケーションの一形式であるという要素がより明確に示されるよう、定義内容の精緻化を図ることが望ましいといえる。

⁶⁸ 筒井・江本・草柳・川名（2010）をもとに筆者なりにまとめると、研究者が現場の人たちとともに研究を進めていき、学問的な成果および「社会そのものに影響を与えて変化をもたらす」ことを目指す活動であるといえる。

引用文献

- 阿部晋吾 (2012). 働きがいのある職場——職場の人間関係とモチベーション—— JP 総研 Research, 19, 12-19.
- Amjad, Z., Sabri, P. S. U., Ilyas, M., & Hameed, A. (2015). Informal relationships at workplace and employee performance: A study of employees private higher education sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 303-321.
- 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.
- 荒牧 央・村田 ひろ子・吉澤 千和子 (2019). 45年で日本人はどう変わったか (2) ～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, 62-82.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- 朝日新聞 (2018a). フォーラム カイシャの飲み会 1 現状は 9月23日, 9面.
- 朝日新聞 (2018b). フォーラム カイシャの飲み会 2 どうすれば 9月30日, 9面.
- Barnard, Chester. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. (山本 安次郎・田杉 競・飯野 春樹 (訳) (1956) 経営者の役割 ダイヤモンド社)
- Bismarck, W.-B.v., Bungard, W., & Held, M. (1999). Is informal communication needed, wanted and supported? *Lecture at 8th International Conference on Human-Computer Interaction*, Munich.
- Borman, W. C. C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Schmitt, N. & Borman, W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Chan, S. C. (2010). Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 720-728.
- 蔡 苙錫 (2010). パフォーマンスに関する研究の現状と課題 産業・組織心理学研究, 23(2), 117-128.
- 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
- 第一生命経済研究所 (2007). 全国の20～59歳の会社員800名に聞いた『職場でのコミュニケーションに関するアンケート調査』 NEWS 宅配便, 11月.
- 第一生命経済研究所 (2015). 全国の大企業・中小企業勤務者1,440名に聞いた『職場でのコミュニケーションの現状と課題』～性・雇用形態・職位の違いによるコミュニケーションギャップ～ News Release, 3月20日.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Elsesser, K. & Peplau, L. A. (2006). The glass partition: Obstacles to cross-sex friendships at work. *Human Relations*, 59(8), 1077-1100.
- 江夏幾多郎 (2008). 非正規従業員への人事諸施策の充実と正規従業員の就労意識--『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』の再分析 日本労働研究雑誌, 50(1),

68-81.

- エン・ジャパン (2014) . 忘年会シーズン直前, 派遣社員が好むプライベートでの職場との付き合い方とは? - 「エン派遣のお仕事情報」ユーザーアンケート集計結果- News Release, 12月3日.
- エン・ジャパン (2019) . 女性に聞く「職場の人間関係」意識調査 News Release, 4月5日.
- Everett, A. (2011). Benefits and challenges of fun in the workplace. *Library Leadership & Management, 25(1)*, 1-10.
- 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.
- Felipe Gómez, L. & Dailey, S. L. (2017). Formal communication. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-15.
- Ferrer, E., Bousoño, C., Jorge, J., Lora, L., Miranda, E., & Natalizio, N. (2013). Enriching social capital and improving organizational performance in the age of social networking. *Business and Management, 5(2)*, 94-281.
- Fluegge, E. R. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance* (Doctoral dissertation, University of Florida).
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning, 26(4)*, 18-34.
- Georganta, A. (2017). *Fun and positive experiences in the workplace: Effects on job burnout, need for recovery and job engagement*. Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Macedonia School of Social Sciences, Humanities and Arts Department of Educational & Social Policy.
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- 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.
- 南風原 朝和 (2014) . 続・心理統計学の基礎——統合的理解を広げ深める 有斐閣
- 濱口 恵俊 (1998) . 何が日本人の行動を決めるのか 日本保健医療行動科学会年報, *13*, 27-34.
- 濱口 恵俊・公文 俊平 (1982) . 日本的集団主義 有斐閣
- 原田 謙・小林江里香 (2019) . 高齢就業者の職場における世代間関係と精神的健康——媒介変数としての職場満足度—— *老年社会科学, 41(3)*, 306-313.
- Herzberg, F.・北野 利信 (1979) . 仕事と人間性 動機づけ—衛生理論の新展開 東洋経済新報社
- 樋口 美雄 (2004) . 長期雇用システムは崩壊したのか 日本労働研究雑誌, *46(4)*, 2-5.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods, 3(4)*, 424-453.
- Ibrahim, E. & Dickie, C. (2010). A conceptual model of the human resource climate dimensions that influence the development of workplace relationships. *Research & Practice in Human Resource Management, 18(2)*, 47-60.

- 市川 孝一 (1989) . 贈答の生活学 生活科学研究, *11*, 21-28.
- 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.
- 稲葉 陽二 (2011) . ソーシャル・キャピタル入門：孤立から絆へ 中央公論新社
- 石塚 浩 (2010) . 社会関係資本と企業業績：組織横断型の協力関係と橋渡し促進の関係 日本経営学会誌, *26*, 65-76.
- 石塚 浩 (2013) . 組織レベル社会関係資本：モチベーション効果と組織全体の理解 情報研究, *49*, 1-17.
- 磯村 和人 (1998) . 組織の基盤としての非公式組織—複雑で多様な利害, 感情, 欲求の調整 商学論集, *67(1)*, 59 -75.
- ジェイアール東海エージェンシー (2016) . ビジネスパーソンの「お酒」に関する調査 2016 ビジネスパーソン・ウォッチング調査, *13*, 1-5.
- JTBモチベーションズ (2013) . 社内イベントに関するコミュニケーション調査 旬刊 福利厚生, *2120*, 43-46.
- 香川 秀太・吉村 ひとみ (2011) . 新卒看護師の離職率を「ゼロ」へ改善したマツダ病院の組織改革 状況論的アプローチによる解釈 蘇生, *30(1)*, 33-38.
- 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.
- 上瀬 由美子・宮本 聡介・鎌田 晶子・岡本 浩一 (2003) . 組織における違反の現状 社会技術研究論文集, *1*, 218-227.
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Harland, L. (2007). Is fun for everyone? Personality differences in healthcare providers' attitudes toward fun. *Journal of Health and Human Services Administration, SPRING*, 409-447.
- 加藤 春恵子 (1986) . 広場のコミュニケーションへ 勁草書房
- 加藤 隆夫・神林 龍 (2016) . 1980年代以降の長期雇用慣行の動向 『経済研究』 Discussion Paper Series A, No . 644.
- 加藤 敏 (2007) . 現代の仕事, 社会の問題はどのように精神障害に影響を与えているか 精神科治療学, *22(2)*, 121-131.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1967). *The social psychology of organizations*, Wiley.
- 川端 亮・田中 重人 (2001) . 吹田市民のコミュニティ・ネットワークに関する調査報告書 大阪大学大学院人間科学研究科社会環境学講座先進経験社会学研究分野
- 岸本 章弘 (2017) . チームコミュニケーション空間としてのオフィス 人事実務, *1175*, 15-18.
- 北野 利信 (1996) . 経営学原論 東洋経済新報社
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *62(1)*, 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56(3)*, 331-337.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2020) . 65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題

- <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/teinen.html> (2021.10.16)
- 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.
- 工藤 剛治 (1996) . 日本における職場の人間関係と企業福祉: 労働の人間化に向けて 経済学研究, 46(3), 74-99.
- Lincoln, K. D. (2000). Social support, negative social interactions, and psychological well-being. *Social Service Review*, 74(2), 231-252.
- Luo, A. (2006). Informal communication in laboratories. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 43(1), 1-16.
- Maccoby, E. E. (1990). Gender and relationships: A developmental account. *American Psychologist*, 45(4), 513-520.
- 丸山淳市・藤 桂 (2016) . 職場ユーモアが心身の健康と業務成果への自己評価に及ぼす効果 心理学研究, 87(1), 21-31.
- 三隅 二不二 (1986) . リーダーシップの科学 講談社
- 宮木 由貴子 (2015) . 職場のランチ・飲み会はどう評価されているかー「職場のコミュニケーションに関する調査」よりー *LIFE DESIGN REPORT*, 4, 11-22.
- 水本 篤・竹内 理 (2008) . 研究論文における効果量の報告のために 基礎的概念と注意点 英語教育研究, 31, 57-66.
- 森田 慎一郎 (2004) . 会社員の仕事意識に関する日本の独自性 東京大学大学院教育学研究科紀要, 43, 197-204.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 39-53.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- 村杉 健 (1987) . 作業組織の行動科学 モラール・モチベーション研究 税務経理協会
- 村山 航 (2012) . 妥当性 概念の歴史的変遷と心理測定学的観点からの考察 教育心理学年報, 51, 118-130.
- 内閣府 (2020a) . 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査, 令和2年6月21日.
- 内閣府 (2020b) . 特集「家事・育児・介護」と「仕事」のバランス～個人は、家庭は、社会はどう向き合っていくかー令和2年版男女共同参画白書からー 共同参画, 137, 2-7.
- Nakagawa, S. & Cuthill, I. C. (2007). Effect size, confidence interval and statistical significance: a practical guide for biologists. *Biological Reviews*, 82(4), 591-605.
- 中村 英史・水田 秀行 (2004) . 《解説》企業をコミュニケーションから評価する 情報処理, 45(9), 950-955.
- 中村 和彦・塩見 康史・高木 穰 (2010) . 職場における協働の創生: その理論と実践 人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要) , 9, 1-34.

- 仲谷 美江・原島 博・西田 正吾 (1994) . インフォーマルコミュニケーション評価に関する考察 情報処理学会研究報告グループウェアとネットワークサービス, 60, 45-52.
- NHK 放送文化研究所 (2020) . 「新型コロナウイルス」関連のことば～「コロナ禍」の使い方～, 7月1日.
https://www.nhk.or.jp/bunken/research/kotoba/20200701_4.html (2021.6.7)
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- 二瓶 哲 (2017) . 職場交流活動と職場の結束力との関係—職場メンバーの交流活動意識, 職場環境要因を含めた分析を通して— 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 18, 135-145.
- 二瓶 哲 (2020) . 日本における職場交流の形式についての一考察—社会的文脈から今後の動向を見据えて— 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 21, 333-344.
- 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.
- 日本経営協会 (2015) . ビジネス・コミュニケーション白書「第7回ビジネス・コミュニケーション実態調査」結果報告書
- 日本経済新聞 (2017) . おやつ 職場交流のお供 6月20日夕刊, 9面.
- 日本経済新聞 (2020a) . テレワーク, 後戻りなし 4月17日夕刊, 4面.
- 日本経済新聞 (2020b) . テレワーク 分かれる評価 10月7日, 3面.
- 日本経済新聞 (2020c) . 在宅だけど出社してます 10月19日夕刊, 8面.
- 日本労働研究機構 (2003) . 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—. 調査研究報告書, No. 161.
- 日本テレビ放送網 (2020) . トヨタ, 在宅勤務制度を拡充 一部を恒久化 日テレ NEWS24, 経済, 2020年7月2日.
<https://www.news24.jp/articles/2020/07/02/06670938.html> (2021.7.23)
- 日経流通新聞 (2020) . オンライン雑談してますか 6月5日, 12面.
- 西 久美子・荒牧 央 (2009) . 仕事の満足度が低い日本人～ISSP 国際比較調査「職業意識」から～ 放送研究と調査, 2009年6月号, 18-31.
- 西山 美瑛子 (1962) . 産業集団における人間関係-北九州某工場の例 論集, 9(2), 101-152.
- 大石 展緒・都竹 浩生 (2009) . Amos で学ぶ調査系データ解析 —共分散構造分析をやさしく使いこなす 東京図書
- 大野正和 (2009) . 職場における関係性の「まなざし」と「存在論的不安」 社会情報, 19(1), 53-60.
- 大阪府商工労働部 (2017) . 企業競争力強化のための社内コミュニケーション形成に関する調査 大阪産業経済リサーチセンター, 156.
- 太田 肇 (2013) . 表彰制度 会社を変える最強のモチベーション戦略 東洋経済新報社
- 大藪 毅 (2009) . 長期雇用制組織の研究 日本的人材マネジメントの構造 中央経済社
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior; Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications (上田 泰 (訳) (2007) 組織市民行動 白桃書房)

- Parker, M. & Slaughter, J. (1988). *Choosing sides: Unions and the team concept*. South End Press.
 (戸塚 秀夫 (監訳) (1995) 米国自動車工場の変貌－「ストレスによる管理」と労働者
 緑風出版)
- Plester, B., Cooper-Thomas, H., & Winqvist, J. (2015). The fun paradox. *Employee Relations*, 37(3), 380-398.
- Plester, B. & Hutchison, A. (2016). Fun times: The relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332-350.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Raver, J. L. & Gelfand, M. J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. *Academy of Management Journal*, 48(3), 387-400.
- リクルートマネジメントソリューションズ (2021) . 調査報告 ポストオフ・トランジションの促進要因－50～64 歳のポストオフ経験者 766 名への実態調査 RMS Message, 62, 23-30.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts.
- Roy, D. (1959). "Banana time": Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18(4), 158-168.
- 産労総合研究所 (2014) . 社員旅行の新潮流 人事実務, 1141, 7-27.
- 佐藤 彰男 (2006) . テレワークの社会学的研究 御茶の水書房
- 佐藤 一昭 (1985) . 米国と日本における非公式組織の状態について 太平洋学会学会誌, 26, 64-77.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510-523.
- Sias, P. M. & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299.
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279.
- Song, S. H. & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration & Society*, 40(2), 147-169.
- 鈴木 竜太 (2013) . 関わりあう職場のマネジメント 有斐閣
- 高橋 克徳・河合 太介・永田 稔・渡部 幹 (2008) . 不機嫌な職場 なぜ社員同士で協力できないのか 講談社
- 高橋 幸市・荒牧 央 (2014) . 日本人の意識・40年の軌跡(2) ～第9回「日本人の意識」調

- 査から～ 放送研究と調査, 2014年8月号, 2-23.
- 田中 堅一郎 (2003). 文脈的業績に関する心理学的研究の展望 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 4, 239-245.
- 田中 堅一郎 (2004). 従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学研究— ナカニシヤ出版
- 田中 堅一郎 (2008). 荒廃する職場/反逆する従業員: 職場における従業員の反社会的行動についての心理学的研究 ナカニシヤ出版
- 谷 伊織・平島 太郎・伊藤 大幸 (編)・村上 隆 (監修)・行廣 陵次 (監修) (2018). 心理学・社会科学研究のための構造方程式モデリング: Mplusによる実践 ナカニシヤ出版
- 田杉 競 (1958). 産業における人間関係 経済論叢, 82(5), 297-311.
- Ting, S. C. & Ho, M. H. (2017). The influence of workplace friendship, job involvement, and organizational identification on job performance: administrative staffs of private science and technology universities in south Taiwan as an example. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(6), 46-57.
- 徳永英子 (2009). 日本人就業者と外国人就業者とのギャップは何か —仕事上での“抵抗感”から探る— Works Review, 4(3), 1-14.
- 東京都産業労働局 (2020). (第330報) テレワーク導入率緊急調査結果と事業継続緊急対策(テレワーク)助成金募集期間延長をお知らせします!～都内企業のテレワーク導入率が大幅に増加～ 令和2年5月11日.
<https://www.bousai.metro.tokyo.lg.jp/taisaku/saigai/1010035/1011450/1010350.html>
 (2020.12.7)
- 常見 陽平 (2019). 従業員交流の場 Human Resources マネジメントを考える 日経産業新聞, 9月11日, 15面.
- 鶴 光太郎 (2020). ビデオ会議, 対面に代わるか 日本経済新聞, 9月16日, 28面.
- 筒井 真優美・江本 リナ・草柳 浩子・川名 るり (2010). 研究と実践をつなぐ アクションリサーチ入門 看護研究の新たなステージへ ライフサポート社
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press.
- 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.
- Wright, P. H. (1984). Self-referent motivation and the intrinsic quality of friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1(1), 115-130.
- 山本 嘉一郎・小野寺 孝義 (2002). Amosによる共分散構造分析と解析事例 ナカニシヤ出版
- Zarankin, T. G. & Kunkel, D. (2019). Colleagues and friends: Theoretical framework of workplace friendship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5), 156-170.

利益相反について

本論文において著者が利益相反に該当する事項はない。

謝辞

本論文の執筆にあたり、研究趣旨についてご理解いただき、調査にご協力くださった方々、本論文の中核である職場交流活動尺度の作成において貴重なご意見をくださった方々には心より感謝申し上げます。本論文に係る研究の始まりは、私が博士後期課程に入る前である、研究生の頃に遡ります。当時から現在に至るまでの約 8 年間、職場交流活動の研究について、構想自体が曖昧な段階から本論文の完成に至るまで、数多くの事柄について、ゼミの場はもとより、数多くの研究室訪問により多大なるご指導をいただき、学位論文審査の主査をお引き受けいただいた田中堅一郎教授に深く感謝申し上げます。田中堅一郎教授のゼミにおいて示唆に富むコメント、研究を進めていくうえでの激励をいただいた外島裕名誉教授に心より感謝申し上げます。また、本論文の審査にあたり副査をお引き受けいただき、貴重なご意見をいただいた先生方、中間発表の際に本論文を発展させていくためのアドバイスをいただいた先生方には厚く御礼申し上げます。さらには、研究を進めていくうえでの助言をいただき、心理的な支えとなった田中堅一郎教授のゼミにおける先輩方、メンバーの方々の存在が研究生生活において辛い時を乗り越える大きな推進力となりました。本当にありがとうございました。

東京経済大学在学中はもとより、卒業後も私の成長を温かく見守って下さった竹内一夫先生（在学当時、東京経済大学教授。2010 年 5 月 17 日逝去）。真摯に学業に向き合うことの大切さを教えていただいたことは、その後の人生において大きな影響を受けました。「大学院に行きます！」という先生への宣言が博士号取得につながりました。

最後に、仕事をしながらの研究生生活を長く続けることは、家族の理解・応援がなければ成し得ませんでした。妻、3 人の息子達、両親に感謝いたします。

付録 1

■ワーク・エンゲイジメント尺度

- ・ 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。(活力1)
- ・ 自分の仕事に、意義や価値を大いに感じる。(熱意1)
- ・ 仕事をしていると、時間がたつのが速い。(没頭1)
- ・ 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。(活力2)
- ・ 仕事に熱心である。(熱意2)
- ・ 仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう。(没頭2)
- ・ 仕事は、私に活力を与えてくれる。(熱意3)
- ・ 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。(活力3)
- ・ 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。(没頭3)
- ・ 自分の仕事に誇りを感じる。(熱意4)
- ・ 私は仕事にのめり込んでいる。(没頭4)
- ・ 長時間休まずに、働き続けることができる。(活力4)
- ・ 私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである。(熱意5)
- ・ 仕事をしていると、つい夢中になってしまう。(没頭5)
- ・ 職場では、気持ちがはつらつとしている。(活力5)
- ・ 仕事から頭を切り離すのが難しい。(没頭6)
- ・ ことがうまく運んでいないときでも、辛抱強く仕事をする。(活力6)

Shimazu *et al.* (2008) の p.523 をもとに、「一度も感じたことがない」、「ほとんど感じない」、「めったに感じない」、「時々感じる」、「よく感じる」、「とてもよく感じる」、「いつも感じる」の7段階評定⁶⁹とした。

⁶⁹ Shimazu *et al.* (2008) においては0～6点の配分であるが、本研究においては1～7点の配分で分析を行っている。

付録2

■文脈的パフォーマンス尺度（実行レベル）

【同僚に対する協力】

- ・ 同僚が仕事に関わる問題を解決できるよう進んで援助している。
- ・ 同僚の仕事の成功を褒めている
- ・ 職務上の問題を抱える同僚を支援したり勇気づけている
- ・ 自発的に職場内の同僚を援助している
- ・ 同僚に対してアイデアや意見を提供している
- ・ 同僚のアイデアに、自らの示唆を上乗せしている
- ・ 職場内の同僚を公平に扱っている

【職場に対する協力】

- ・ 職場全体の意欲を高めるようなことを話している
- ・ 職場内で生じた問題やトラブルを率先して解決しようとしている
- ・ 職場内の職務が円滑に進むような手続きやアイデアを提案している
- ・ 自分の行為が従業員に影響を与える前にそのことを周囲に通知している
- ・ 職場内で意見の相違を改善するよう同僚を励ましている
- ・ 職場内で職務に関する情報を共有している

【自己の職務への専念】

- ・ 課題を成し遂げるための障害を克服し続ける
- ・ 率先して仕事の問題を解決している
- ・ 積極的に困難な仕事に取り組んでいる
- ・ 期待以上に一生懸命働いている
- ・ 自己修練と自己管理を実践している
- ・ 重要な職務には細心の注意を払っている
- ・ やりがいのある職務に割り当ててもらえるように求めている

評定項目は、池田・古川（2008）の p.18 をもとに「全くそうでない」（1点）、「あまりそうでない」（2点）、「どちらでもない」（3点）、「ある程度そうである」（4点）、「非常にそうである」（5点）の5段階評定とした。

付録 3

■反社会的行動尺度

【言語的暴力／いじめ】

- ・ 同僚に対して中傷発言をする
- ・ 同僚を無視する
- ・ ある同僚との会話を拒む
- ・ 職場の誰かについて、本人のいないところで悪口を言う
- ・ 他の同僚の前である同僚をからかう
- ・ 同僚や部下を罵倒する
- ・ 意図的に上司の指示を無視する
- ・ 自分の上司を傷つけることを何かやる

【怠業】

- ・ 勤務中に仕事に関係ないホームページ（ウェブサイト）を長いこと見ている
- ・ 勤務中に私用で電子メールを使用する
- ・ 勤務中に行うべき仕事をせずに個人的な仕事を行う
- ・ 仕事をせずに長い間物思いにふける
- ・ 普段働くスピードよりも意図的にゆっくり仕事をする

【業務への深刻な阻害行動】

- ・ 許可なく早退する
- ・ うその作業時間数を申告する
- ・ 許可なく仕事に遅れていく
- ・ より多い金額支払いのため書類を偽装する
- ・ 勤務中に何も言わずにどこかへ出かけて、しばらく帰らない
- ・ 会社や職場の共有物を壊して損害を与える

【言語的嫌がらせ】

- ・ 自分の上司に口答えする
- ・ 仕事で誰かと口論する
- ・ 上司や組織について失礼なことを言う
- ・ 他人に自分の会社について悪く言う
- ・ 意図的に自分の上司を無視する

評定項目は、田中（2008）の p.116 および p.156 をもとに「一度も行っていない」（1点）、「行おうと考えたがやったことはない」（2点）、「1, 2 度行った」（3点）、「数回行った」（4点）、「頻繁に行った」（5点）の 5 段階評定とした。

付録4

■職場交流活動に対するニーズ

- ・メンバー同士でプライベートな相談をする
- ・メンバー同士でプライベートなやり取り（仕事以外の話等）をする
- ・勤務時間外において雑談がなされる
- ・仕事をしながら雑談がなされる
- ・メンバー同士で、仕事とは関係のないことについてほめている
- ・メンバー同士で、ねぎらい・気遣いの言葉をかけている
- ・メンバー同士がふざけ合う（笑顔につながる行動として）
- ・ユーモアあふれる会話がなされている
- ・業務とは関係のないやり取り（笑顔になるようなきっかけづくり等）を行う機会がある
- ・忘年会（あるいは暑気払い）がある
- ・歓送迎会がなされている
- ・飲み会がある
- ・仕事の打ち上げ会がなされている
- ・飲食を伴いながらのミーティングを行う
- ・親近感を持つようなメールのやり取り（絵文字を加える等、親しみが湧く表現を用いる等）がなされている
- ・年賀状、暑中見舞い等、季節に応じた文面のやり取りがある
- ・"おやつタイム"のような、少しの時間くつろげる機会を設けている
- ・メンバーがお菓子（買ってきたもの、手作りのもの等）等を振る舞っている
- ・メンバー同士でモノ（本、趣味の道具等）の貸し借りをしている

評定項目は、「まったく望ましくない」（1点）、「あまり望ましくない」（2点）、「どちらでもない」（3点）、「ある程度望ましい」（4点）、「とても望ましい」（5点）の5段階評定とした。

付録 5

■第 8 章の 8.3.6 に記された 3 群の区分け方法について

・「元々ない」群

インフォーマルコミュニケーションの傾向	
コロナ禍前 (回答項目は 8.2.4.1 に記載)	コロナ禍以降 (回答項目は 8.2.4.2 に記載)
コロナ禍の前は、ほとんど(あるいはまったく)なかった	コロナ禍の前と比べて、変わらない

・「減少している」群

インフォーマルコミュニケーションの傾向	
コロナ禍前 (回答項目は 8.2.4.1 に記載)	コロナ禍以降 (回答項目は 8.2.4.2 に記載)
<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の前は、ほとんど (あるいはまったく)なかった ・コロナ禍の前は、ある程度少なかった ・コロナ禍の前は、どちらともいえない ・コロナ禍の前は、ある程度多かった ・コロナ禍の前は、非常に多かった 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の前と比べて、かなり減少している ・コロナ禍の前と比べて、ある程度減少している

・「変わらない・増えている」群

インフォーマルコミュニケーションの傾向	
コロナ禍前 (回答項目は 8.2.4.1 に記載)	コロナ禍以降 (回答項目は 8.2.4.2 に記載)
<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の前は、ほとんど (あるいはまったく)なかった ・コロナ禍の前は、ある程度少なかった ・コロナ禍の前は、どちらともいえない ・コロナ禍の前は、ある程度多かった ・コロナ禍の前は、非常に多かった 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の前と比べて、ある程度増加している ・コロナ禍の前と比べて、かなり増加している ・コロナ禍の前と比べて、変わらない ・コロナ禍の前と比べて、ある程度増加している ・コロナ禍の前と比べて、かなり増加している