

## 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—

二瓶 哲

日本大学大学院総合社会情報研究科

## Correlations between workplace interactions and cohesion among co-workers

—Analysis of employees' consciousness about exchange activities and factors related to the work environment—

NIHEI Satoru

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

Questionnaire items related to exchange activities at workplaces were inquired of employees (N=28) in a preliminary investigation, which identified 129 items. These were classified into 19 major items. In the main study, an online survey was conducted with participants (N=500) regarding the state of 19 exchange activity items, environmental factors that facilitated workplace interactions, the consciousness of exchange activities, and the state of cohesion in the workplace. The results of cross-tabulation and chi-square tests indicated that correlations between workplace interactions and cohesion among co-workers were significant for all the items. Moreover, analysis of correlation levels suggested that having time to relax together with all the workplace members promoted exchange activities and that a high level of consciousness about interactions of coworkers promoted exchange activities, as well as cohesion in the workplace.

---

### 1. 問題

わが国の職場におけるつきあいの捉え方は、ここ数十年にわたり変化してきている。日本放送協会（NHK）が職場における人間関係について、「形式的なつきあい」「部分的なつきあい」「全面的なつきあい」という3区分で、それらの割合を1973年より継続的に調査している。高橋・荒牧（2014）では、「全面的なつきあい」が減少傾向であるのに対し、「形式的なつきあい」は増加傾向、「部分的なつきあい」は微増傾向であることを示している。具体的には、「全面的なつきあい」が1973年には59%であったのに対し、2013年では36%と23ポイント減少している。「形式的なつきあい」は、1973年において11%であったのに対し2013年では26%と15ポイント増加している。「部分的なつきあい」は、1973年

において26%、2013年では35%と9ポイント増加している。

宮木（2015）では、2010年から2014年にかけて「お互いの状況のある程度把握しているなど、相互理解が図れている」と感じている人が減少していることが示されており、先の高橋・荒牧（2014）と重ねると、昨今において、職場メンバー間における互いの関わり方が従来と比べ希薄になっていると考えられる。

社内の人的ネットワークの発達には、職場の中でまとまりを高め、業績を上げる（若林，2016<sup>1</sup>）という指摘もなされ、また、地域は限定されているものの、社内結束力と企業競争力との関係も公的な調査によ

---

<sup>1</sup> 仕事上で同僚に対して相互支援することを強化する、という指摘もなされている。

り明らかになっていることから（大阪府商工労働部, 2017）、職場メンバー間の相互の関わりが希薄になっていることは、職場においては結束力においてマイナスの影響にあると捉えられる。

こうした中、職場のメンバー同士のつながりを深めようとする事業所もある。例えば、誕生日を迎える従業員には、朝礼で社長がプレゼントを渡し、職場メンバーがその人の良いところを発表する事業所（日本経済新聞, 2013）、スポーツ大会の開催や社員旅行の実施をする事業所（日本経済新聞, 2014a）、職場リーダーが雑談を仕掛ける事業所（日本経済新聞, 2014b）、ハロウィンといった季節感あるイベントを開催する事業所（日本経済新聞, 2015）等、数多くの事例がある。国内ばかりではない。サウスウエスト航空では、職場の交流イベントを開催し（Gittell, 2003）、ユーモアのあるやり取りを通して（Quick, 1992）強固な組織づくりをしている。

こうした職場における交流に係る様々な取り組みは、結束力の面で効果を及ぼすのであろうか。大阪府商工労働部（2017）では、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結果が出されている。また、社内イベントの効果という観点に限定されるが、「職場の中でコミュニケーションが増えた」「仕事に対するモチベーションが上がった」「職場に活気が出た」という職場の結束力と関連がありそうな調査結果も出されている（JTB コミュニケーションデザイン, 2017）。

この分野における学術的な研究がなされているのは海外が中心であるが、数はそれ程多くはない。海外では、主に“fun”といった単語を用いたテーマにより職場の交流に係る研究が進められてきている。先行研究において、Fluegge (2008) では“fun at work”を「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」と定義している。

職場の交流に係る取り組みは、組織メンバーに対して、熱意、職務満足、業務パフォーマンスなどに影響し、職場全体に対して組織コミットメント、組織文化への強化などに影響することが示されている（Fluegge, 2008）ほか、職場の結束力向上につながる

るとされている（Ford, Melaughlin, & Newstorm, 2003, Friedman, 2014）。

また、職場の交流に係る個々の具体的な活動については、Ford et al. (2003) が 10 項目（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エンターテインメント）にまとめている。

これらの先行研究において、職場交流全般としての諸効果は明らかにされているが、個々の具体的な活動が、それぞどのような効果を及ぼすか、という踏み込んだ内容までは明らかにされていない。

わが国においては、先に挙げた宮木（2015）、JTB コミュニケーションデザイン（2017）、大阪府商工労働部（2017）のように、民間・公的分野での調査研究は、数は少ないものの存在する。しかしながら、海外の学術研究と同様、個々の職場における交流に係る具体的な活動が及ぼす効果についてまでは言及されていない。学術的な観点での研究は、Nihei (2016) による学会発表以外は特に見当たらないと思われる。Nihei (2016) では、個々の職場における交流に係る活動に目を向け、職場結束力との有意な関係、一般社員・職員層よりもリーダー層の方が職場の交流に係る意識が高いことが見出されているが詳細な分析までは至っていない。職場において交流活動を展開するためには、個々の活動について、その効果を具体的に明らかにすることが望まれる。

わが国においては、職場の交流に係る活動について、学術的な研究がほとんどなされておらず、且つ、論文という形態では未だ発表されていない状況であるため、わが国の特性に合った研究の展開が待たれるところである。

## 2. 本研究の目的

本研究では、職場の交流に係る活動について、以降、「職場交流活動」と称し、定義として「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」を掲げる。これは、先に記した Fluegge (2008) における定義とは異なる

要素を含む、より広い捉え方である。理由としては、筆者が事業所で働く 28 名に対し職場交流活動項目の列挙を依頼したところ、職場でのあいさつ、仕事について誉める・誉められる、清掃活動などといった、Fluegge (2008) の定義における「…陽気な、あるいはユーモアのある特性を有した…」という要素を必ずしも含んでいないと考えられる内容が入っていたことが挙げられる。

本研究の目的として、まず、職場交流活動が成果創出に向けた結束力の認知とどれほどの関係性があるのか、それぞれの職場交流活動がどれほどの頻度でなされているのかを確認する。次に、職場交流活動に係る職場リーダーおよび一般社員・職員層の意識について、さらには、職場交流活動が促進される環境要因についても目を向ける。

### 3. 予備調査

#### 3.1 手続き

わが国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。

#### 3.2 回答者

28 名<sup>2</sup> (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)

#### 3.3 結果

129 種類の項目が列挙された (同じ内容のものは 1 つの項目として集約させた)。回答者一人あたり平均 12.82 件が示された。その後、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 (買ってきたもの、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 項目に取りまとめられた。なお、これらの項目については、Ford et al (2003) がまとめた職場交流活動に係る 10 項目 (先述) とは一部で異なる項目である。

## 4 本調査

### 4.1 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<sup>3</sup>に委託した。その際、無回答が生じているケース、大方あるいは全ての質問に対し同じ番号に回答している (質問に沿った回答をしていないと推測される) ケース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。

#### 4.1.1 属性に関する調査項目

性別、年齢、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。

#### 4.1.2 職場交流活動に関する調査項目

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、誕生日祝い、お菓子の振る舞い (買ってきたもの、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 項目について回答された。選択肢の数は 4 つまたは 5 つであり、項目によって異なっている。

#### 4.1.3 関連事項に関する調査項目

職場交流活動に係る環境要因として、例として「10

<sup>2</sup> 括弧内の記述は、回答者の所属業種を示している。

<sup>3</sup> 株式会社メルリンクスに委託した。

時 30 分のお茶タイム、3 時のおやつタイムなど」と記しつつ、皆でくつろぐ時間について尋ねた。

職場交流活動に係る意識については、勤務時間内で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。

また、職場の結束力（ここでは、力を合わせて成果を創出する力を指す）についても尋ねた。

#### 4.1.4 回答者

回答者の属性は表 1 のとおりである。

表 1 回答者の属性

性別	男性	309
	女性	191
年代	20代以下	33
	30代	169
	40代	167
	50代	111
	60代以上	20
職位	部署リーダー	380
	一般社員（職員）	120
所属する職場の規模	1名～4名	113
	5名～10名	162
	11名～20名	86
	21名～50名	77
	51名以上	62

## 4.2 結果

### 4.2.1 各職場交流活動の状況

#### 4.2.1.1 職場メンバーとの食事、レジャー、スポーツ、趣味等の活動

「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、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。それぞれ 137 名 (27.4%)、60 名 (12.0%)、55 名 (11.0%)、73 名 (14.6%)、175 名 (35.0%) と回答された。

「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」については、同 5 段階にて、それぞれ 1 名 (0.2%)、12 名 (2.4%)、

62 名 (12.4%)、226 名 (45.2%)、199 名 (39.8%) と回答された。

「あなたが職場のメンバーとスポーツ活動をする頻度」については、同じく 0 名 (0%)、4 名 (0.8%)、26 名 (5.2%)、60 名 (12.0%)、410 名 (82.0%) と回答された。

「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」については、同じく 1 名 (0.2%)、9 名 (1.8%)、10 名 (2.0%)、54 名 (10.8%)、426 名 (85.2%) と回答された。

「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」については、同じく 0 名 (0%)、6 名 (1.2%)、16 名 (3.2%)、39 名 (7.8%)、439 名 (87.8%) と回答された。

#### 4.2.1.2 休日のレジャー活動

「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、回答項目は「1. 週に 1 回以上」「2. 月に 1 回程度」「3. 年に数回程度」「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。それぞれ 8 名 (1.6%)、26 名 (5.2%)、56 名 (11.2%)、69 名 (13.8%)、341 名 (68.2%) と回答された。

#### 4.2.1.3 法人や職場の恒例行事

「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。それぞれ 295 名 (59.0%)、69 名 (13.8%)、46 名 (9.2%)、90 名 (18.0%) と回答された。

「あなたの職場における社員旅行の実施」では、同 4 段階にて、それぞれ 63 名 (12.6%)、58 名 (11.6%)、55 名 (11.0%)、324 名 (64.8%) と回答された。

「あなたの会社の運動会（スポーツ大会）の開催」では、同じく 35 名 (7.0%)、31 名 (6.2%)、35 名 (7.0%)、399 名 (79.8%) と回答された。

#### 4.2.1.4 歓送迎会・打ち上げ会

「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

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。それぞれ 201 名 (40.2%)、120 名 (24.0%)、75 名 (15.0%)、104 名 (20.8%) と回答された。

「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」については、同 4 段階にて、それぞれ 51 名 (10.2%)、138 名 (27.6%)、91 名 (18.2%)、220 名 (44.0%) と回答された。

#### 4.2.1.5 雑談

「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。それぞれ 26 名 (5.2%)、97 名 (19.4%)、176 名 (35.2%)、157 名 (31.4%)、44 名 (8.8%) と回答された。

「勤務時間外(休憩中、勤務前後)に雑談する頻度」については、同 5 段階にて、それぞれ 38 名 (7.6%)、111 名 (22.2%)、164 名 (32.8%)、136 名 (27.2%)、51 名 (10.2%) と回答された。

#### 4.2.1.6 プライベートなやり取り

「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。それぞれ 42 名 (8.4%)、59 名 (11.8%)、84 名 (16.8%)、75 名 (15.0%)、240 名 (48.0%) と回答された。

#### 4.2.1.7 プライベートな悩みごとの相談

「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。それぞれ 12 名 (2.4%)、87 名 (17.4%)、115 名 (23.0%)、134 名 (26.8%)、152 名 (30.4%) と回答された。

#### 4.2.1.8 誕生日祝いについて

「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。それぞれ 50 名 (10.0%)、393 名 (78.6%)、57 名 (11.4%) と回答された。

#### 4.2.1.9 菓子の振る舞い、モノの貸し借り

「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。それぞれ 14 名 (2.8%)、46 名 (9.2%)、85 名 (17.0%)、222 名 (44.4%)、133 名 (26.6%) と回答された。

「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」については、同 5 段階にて、それぞれ 3 名 (0.6%)、17 名 (3.4%)、36 名 (7.2%)、133 名 (26.6%)、311 名 (62.2%) と回答された。

#### 4.2.1.10 ユーモアある会話

「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。それぞれ 31 名 (6.2%)、117 名 (23.4%)、193 名 (38.6%)、104 名 (20.8%)、55 名 (11.0%) と回答された。

### 4.2.2 関連事項

#### 4.2.2.1 職場メンバー皆でくつろぐ時間

「あなたの職場における、お昼休み以外での、皆でくつろぐ時間について」という質問で尋ね、回答項目は「1. 毎日、一定の時間がある」「2. 2~3 日に 1 回程度のタイミングである」「3. 週に 1 回程度のタイミングである」「4. 月に 1 回以下のタイミングで

ある」「5. 全くない」という5段階とした。それぞれ111名(22.2%)、50名(10.0%)、35名(7.0%)、42名(8.4%)、262名(52.4%)と回答された。

4.2.2.2 職場の結束力の認知

本研究では、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。具体的な質問は「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」とした。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段階で、それぞれ22名(4.4%)、165名(33.0%)、192名(38.4%)、83名(16.6%)、38名(7.6%)と回答された。

表2 職場交流活動と職場の結束力認知との関係

区分	職場交流活動項目	Cramer's V	職場の結束力認知	
			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	.333**	7.1	5.1
●	お菓子の振る舞い	.273**	5.2	5.2
○	ユーモアあふれる会話	.422**	8.0	8.0
○	歓送迎会	.220**	4.0	4.3
○	忘年会	.191**	2.3	4.2
○	打ち上げ会	.178**	3.7	3.0
○	社員旅行	.165**	3.6	2.3
○	運動会(スポーツ大会)	.151**	3.4	1.2
□	誕生日祝い	.198**	5.3	-1.3
●	食事等(昼食以外)	.302**	6.7	3.8
●	休日におけるレジャー活動	.263**	5.7	3.9
●	ランチ	.213**	4.7	2.6
●	趣味等の活動	.193**	4.0	3.2
●	スポーツ活動	.177**	3.9	2.1
●	部やサークル活動	.166**	3.2	3.1
○	プライベートな相談	.351**	7.5	5.4
◇	プライベートなやり取り	.319**	7.0	4.4
△	雑談(勤務外)	.396**	8.4	6.2
△	雑談(勤務中)	.325**	6.4	5.8

注)

- ・本表は、職場交流活動の頻度と職場の結束力認知の程度について、クロス集計を行った結果を示している。
- ・職場の結束力認知は、5段階の回答項目を3段階に集約させている。
- ・各職場交流活動については、クロス集計がしやすいよう、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区分としており、表の左枠に区分方法により記号付けしている。●は、活動の有無の2区分、○は、ほとんどない・全くない、それ以外の2区分、□は、特に集約せず3区分、◇は、年に数回以下、月に一回程度以上の2区分、△は、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。
- ・表の中スペースより上段は、質問項目が職場の状況を尋ねたもの、下段は、質問項目が個人の状況を尋ねたものである。(質問の詳細については、4.2.1の項目を参照)
- ・Cramer's Vの横に記載されている\*(アスタリスク)は、カイ二乗検定の有意確率を示している。※\* $p < .05$  \*\* $p < .01$
- ・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、結束力がとても強い〜ある程度強い、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、結束力がとても弱い〜ある程度弱い、でクロスするセルの値を指す。

#### 4.2.3 職場交流活動と職場の結束力認知との関係

先に挙げた 19 項目の職場交流活動と職場結束力（力を合わせて成果を創出する力）の認知の関係について、Nihei (2016) をより深く掘り下げて分析した。具体的には、クロス集計を経てカイ二乗検定にて関係性の有無を確認し、関係性が認められる場合は、その強さを水本・竹内 (2008) に基づき、効果量である Cramer's  $V$  (1 が効果量小、3 が効果量中、5 が効果量大) を用いて確認した。さらには、調整済み標準化残差の数値により関係性の方向を捉えた。結果の一覧は表 2 のとおりである。

まずは上段の項目（「モノの貸し借り」から「誕生日祝い」まで）について、カイ二乗検定で全て有意であり、Cramer's  $V$  が小程度から中程度の効果量を示している。調整済標準化残差では、「運動会（スポーツ大会）」「誕生日祝い」以外で、活動が何らかなされている（あるいは多頻度でなされている）と高い結束力認知との関係、活動がなされていない（あるいは低頻度でなされている）と低い結束力認知との関係が見受けられる。

下段の項目（「食事等（昼食以外）」から「雑談（勤務中）」まで）については、各活動の頻度について、職場ではなく回答者自身の視点（質問では「あなたは（が）…」という表現）となっているため、職場の結束力認知との関係の捉え方は上段とは同じではない。<sup>4</sup>結果については、Cramer's  $V$  が小から中程度よりもやや強めの効果量を示している。調整済み標準化残差では、全ての項目で結束力の認知との関係が見受けられる。つまり、回答者自身が何らかの活動をしている（あるいは多頻度でしている）と高い結束力認知との関係、活動をしていない（あるいは低頻度でしている）と低い結束力認知との関係が見受けられる。

#### 4.2.4 職場交流活動の促進にかかる環境要因

職場交流活動を促進させる環境要因の一つとして、職場メンバー皆でくつろぐ時間（昼休み以外）を

<sup>4</sup> 例えば、「雑談（勤務外）」の頻度が多い人は、職場の結束力が強い方向に認知する傾向があり、逆も同様、と捉える。雑談（勤務外）が多い職場にいる人は、結束力が強い方向に認知する傾向があり、逆も同様、という捉え方とは異なる。

捉え、そこから直接的・間接的に生じるであろう職場交流活動項目を推測、選定し関係性を分析した(表 3)。具体的には、表 2 と同様にクロス集計を経てカイ二乗検定にて関係性の有無を確認し、関係性が認められる場合は、その強さを  $\phi$  (ファイ) 係数を用いて確認した。さらには、調整済み標準化残差の数値により関係性の方向を捉えた。

表 3 職場交流活動と、職場メンバー皆でくつろぐ時間の有無との関係

職場交流活動項目	皆でくつろぐ時間の有無	
	$\phi$ 係数	調整済み標準化残差 活動有(多)× くつろぐ時間有
プライベートな相談	.381**	8.5
休日におけるレジャー活動	.364**	8.1
ランチ	.338**	7.6
モノの貸し借り	.314**	7.0
雑談（勤務外）	.306**	6.8
ユーモアあふれる会話	.350**	7.8
ランチ以外の食事等	.284**	6.4
プライベートなやり取り	.315**	7.0
お菓子の振る舞い	.247**	5.5
雑談（勤務中）	.210**	4.7

注)

- ・各職場交流活動については、クロス集計がしやすいよう、それぞれ頻度や有無に応じて2区分としている。区分方法は表2と同様である。
- ・職場メンバー皆でくつろぐ時間については、何らかある、全くない、の2区分で分析を行った。
- ・ $\phi$  (ファイ) 係数の横に記載されている\* (アスタリスク) は、カイ二乗検定の有意確率を示している。  
※\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$
- ・調整済み標準化残差については、当該活動が何らかなされているか相対的に高頻度であり、且つ、職場メンバー皆でくつろぐ時間がある、でクロスするセルの値である。

結果としては、カイ二乗検定が全て有意であり、 $\phi$  係数では一定の関係性が見受けられた。また、当該職場交流活動が何らか（あるいは相対的に多頻度で）なされており、職場メンバー皆でくつろぐ時間がある、でクロスするセルの調整済み標準化残差を確認し、全てが 1.96 を超えているため、正の関係が確認できた。

以上の結果から、職場メンバー皆でくつろぐ時間の設定が、職場交流活動を促進させていることが推察された。

#### 4.2.5 職場交流活動に係る意識

前項までの内容により、各職場交流活動と職場の結束力の認知との関係、職場交流活動を促進する環境要因について確認してきた。次に、職場で働くメンバーの職場交流活動に係る意識について目を向ける。

4.2.5.1 回答者全体および職層別の意識度合い

「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。

まず回答者全体について、勤務中における意識度合いでは、同5項目に基づき、それぞれ45名(9.0%)、221名(44.2%)、117名(23.4%)、58名(11.6%)、59名(11.8%)と回答された。勤務時間外における意識度合いでは、それぞれ25名(5.0%)、126名(25.2%)、156名(31.2%)、111名(22.2%)、82名(16.4%)と回答された。「1. 必要である」「2. ある程度必要である」を合わせると、勤務中の意識度合いの方が勤務時間外よりも23ポイント高くなっている。

次に職層別(リーダー層、一般社員・職員層)で意識度合いの違いについてt検定により確認した。勤務中における意識度合いでは、リーダー層の方が一般社員・職員層より高いという有意差が認められた( $t(498)=-3.844, p<.01$ )。勤務時間外における意識度合いについても、リーダー層の方が一般社員・職員層より高いという有意差が認められた( $t(498)=-4.676, p<.01$ )。

4.2.5.2 職場交流活動に係る意識と結束力認知との関係

表4に示されているように、勤務中および勤務時間外における職場交流活動に係る意識度合いと、結束力の認知との相関係数は共に近い数値となっており、中程度の関係が見受けられる。

勤務中、勤務時間外における職場交流活動に係る意識間の相関係数については、.630とある程度強い数値である。これは、職場交流活動について、勤務中、勤務時間外と割り切ることなく全体として捉える傾向がそれなりに強くあると推察できる。

表4 職場交流活動に係る意識度合いと結束力認知との相関

職場交流活動に係る意識度合い・ 職場結束力の認知	1	2	3
1. 職場交流活動に係る意識(勤務中)	1		
2. 職場交流活動に係る意識(勤務時間外)	.630**	1	
3. 職場結束力の認知	.414**	.422**	1

注)  
\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$   
・Kolmogorov-Smirnov検定により正規性を確認できなかったため、ノンパラメトリックの方法による相関係数(Spearman's  $\rho$ )を用いた。

4.2.5.3 職場交流活動の促進に係る環境要因と職場交流活動に係る意識度合いの関係

職場メンバー皆でくつろぐ時間(お昼休み以外)と職場交流活動に係る意識度合い(勤務中)の関係について表5に記した。

表5 職場交流活動の促進に係る環境要因および職場交流活動に係る意識度合い(勤務中)との関係

職場交流活動の 促進に係る環境要因	職場交流活動に係る意識度合い(勤務中)			
	リーダー層 Cramer's V	一般社員・職員層 Cramer's V	調整済み残差 くつろぐ時間有 ×交流意識高	くつろぐ時間無 ×交流意識低
皆でくつろぐ時間 (お昼休み以外)	.212	.228**	3.5	4.3

注)  
・職場メンバー皆でくつろぐ時間については、何らかある、全くない、の2区分で集約した。  
・職場交流活動に係る意識度合いについては、高中低群の3段階に集約した。  
・Cramer's Vの横に記載されている\*(アスタリスク)は、カイ二乗検定の有意確率を示している。\* $p < .05$  \*\* $p < .01$   
・調整済み標準化残差については、職場メンバー皆でくつろぐ時間があり、職場交流活動に係る意識度合いが高群であるセル、職場メンバー皆でくつろぐ時間がなく、職場交流活動に係る意識度合いが低群であるセルの数値をそれぞれ記している。  
※カイ二乗検定が有意である場合に記載している。

表2と同様、クロス集計を経てカイ二乗検定にて関係性の有無を確認し、関係性が認められる場合は、その強さをCramer's Vを用いて確認した。さらには、調整済み標準化残差の数値により関係性の方向を捉えた。

表5より、リーダー層においては有意ではない一方、一般社員・職員においてはCramer's Vが.228と少し弱め関係が見出された。また、調整済み標準化残差について、職場メンバー皆でくつろぐ時間があり、職場交流活動に係る意識度合いが高群であるセルが3.5、職場メンバー皆でくつろぐ時間がなく、



職場交流活動に係る意識度合いが低群であるセルが4.3と共に1.96を上回っていた。

## 5. 考察

本研究は、先述のように3つの目的を掲げている。考察についても目的別に記していく。

### 5.1 各職場交流活動の状況、職場の結束力認知との関係性

研究目的の1つ目は、職場交流活動と成果創出に向けた結束力の認知との間でどれほどの関係性があるのか、それぞれの職場交流活動がどれほどの頻度でなされているのかを確認することであった。

本研究では、職場交流活動について19項目にまとめ、クロス集計表をもとに関係性について分析を行い、全てが関係性において有意となった。

職場への結束力認知との関係が相対的に強いのが、雑談（勤務中・勤務時間外）、ユーモアのある会話、モノの貸し借り、食事等（昼食以外）、プライベートなやり取り・相談、お菓子の振る舞い、休日におけるレジャー活動等である。この結果から分かることは、日常の職場において気軽に取り組みそうな項目が多いことである。

各職場交流活動の頻度を見てみると、ユーモアのある会話については68.2%が、勤務中における雑談については59.8%が、職場である程度（あるいはそれ以上）なされていると回答されている。お菓子の振る舞いについては、個人差はあると思われるが、メンバー同士のコミュニケーションにつながるものが考えられるものの「月に1回程度以下」が44.4%で「全く行われていない」が26.6%と、ある程度日常的に職場に定着しているとは言い難い状況である。

プライベートな要素が関わる項目として、プライベートなやり取りでは、「年に数回以下」が48.0%、プライベートな悩みごと相談では、「ほとんどない」が26.8%で「全くない」が30.4%、モノの貸し借りでは、62.2%が「全くなされてない」と回答されている。これらより、職場メンバーにおいてプライベートな側面を開示する機会がある程度限られていることが分かる。

勤務時間以外での職場メンバー同士の関わりとしては、勤務時間外（休憩中、勤務前後）における雑談では62.6%が職場である程度（あるいはそれ以上）

なされている、食事等（夕食や飲み会など昼食以外）では、何らかしている、という回答が60.2%である。一方、休日におけるレジャーでは「全くしていない」が68.2%である。

上記についてまとめると、職場交流活動は職場における結束力と関係があることが確認されたので、事業組織としては、こうした活動の積極的展開を組織活性化に係る施策として検討することも有効ではないかと考える。先述のように、相対的に結束力認知との関係が相対的に強い活動項目は、日頃、気軽に取り組みそうな内容が多いため、コスト面での導入障壁は少ないといえる。なお、導入の際には、業種によっては合わない活動がある可能性、勤務時間外における取り組みについては賛否が分かれる可能性も視野に入れておくことが望ましい。

### 5.2 各職場交流活動に係る意識と職場交流活動との関係

研究目的の2つ目は、職場交流活動に係る職場リーダーおよび一般社員・職員層の意識について目を向ける。

表4に示されているように、職場交流活動に係る意識度合い（勤務中・勤務時間外）と職場の結束力認知との間には一定の関係性が見られた。これにより、何かしらの職場交流活動が媒介され、そのような関係につながっているものと推察される。

勤務中の交流活動に係る意識度合いについては「必要である」「ある程度必要である」を合わせて53.2%、勤務時間外では同じ括りで30.2%である。これらの数値をより向上させていくことが、職場交流活動の促進につながるものと考えられる。

職位別に見ると、リーダー層の方が一般社員・職員層よりも職場交流活動に係る意識度合いが高いという結果が出ている。職場交流活動の展開においてはリーダーの存在が重要である（Pryor, Singleton, Taneja & Humphreys, 2010）とされているものの、リーダーが部下にとって親しみやすいと感じられる集団風土を維持したいと考えても、その努力は上役によっては認知されない（若林・中村・斎藤, 1986）との指摘もあり、簡単ではない側面もあることが考えられる。つまりは、組織全体の取り組み課題として推進していくことが有効であると考えられる。

### 5.3 職場交流活動が展開される環境要因

研究目的の3つ目は、職場交流活動が展開される環境要因について目を向けることであった。

表3から、職場メンバー皆でくつろぐ時間の設定が職場交流活動の促進につながる事が確認された。

皆でくつろぐ時間について、「月に1回以下のタイミングである」が8.4%、「全くない」が52.4%であった。また、職場交流活動に係る意識度合いと皆でくつろぐ時間の関係性について示している表5では、一般社員・職員層では有意であり、中程度より少し小さな関係が見られたものの、リーダー層では有意な関係ではない、という結果であった。これにより、リーダーが率先してこのような時間を設けることを考えるというよりは、一般社員・職員側がそのような時間を見出しているような姿が推察できる。

業種によっては、このような時間を確保することは難しいと考えられるが、リーダー側が職場への成果を見込んで、ある程度の時間を確保することは、職場をマネジメントする選択肢の一つしておくことは有効なのかもしれない。Ford et al.(2003)は、職場の交流に係る活動について公式な方針を打ち立てている組織は5%未満であると指摘している。国内においてもそれが当てはまるのであれば、リーダーが職場において皆でくつろぐ時間の設定を選択肢として含めるためには、それを推し進める組織文化の存在にも目を向けることも必要であると考えられる。

## 6. 今後の研究に向けて

本研究は、職場の結束力認知という観点で職場交流活動に目を向け、一定の関係性が確認された。しかしながら、各職場交流活動がどのような心理的作用を通してこうした効果につながるか、という側面にも目を向けていくことが求められると考える。

また、職場交流活動の促進要因について、本研究では、くつろぐ時間に焦点を当てたが、それ以外の要因もあると考えられる。この点についても明らかにすることが望ましいといえる。

## 引用文献

Friedman, R.(2014). *The best place to work*. A Perigee Book.

- 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. *People and Strategy*, **26(4)**, 18.
- Gittel, J.H.(2003). *The southwest airlines way*. McGraw-Hill Audio.
- JTB コミュニケーションデザイン (2017) . 社内イベントに関するコミュニケーション調査
- 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*, 2015.2, 1-6.
- 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ー基礎的概念と注意点ー 英語教育研究, **31**, 57-66.
- Nihei, S.(2016). Confirmation of the current status of workplace exchange activities; association with recognition of workplace cohesiveness as well as with motivation for contribution. 31st International Congress of Psychology, poster presentation, 2016 *International Union of Psychological Science*, 800.
- 日本経済新聞 (2013) . らいふプラス 朝礼で元気に 6月17日夕刊
- 日本経済新聞 (2014a) . エコノ探偵団 企業の親睦行事 なぜ復活? 1月11日朝刊
- 日本経済新聞 (2014b) . らいふプラス 求ム、上司の雑談力 1月27日夕刊
- 日本経済新聞 (2015) . ハロウィーン 職場で学校で 10月31日夕刊
- 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
- Quick, J.C .(1992).Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics*, **21**, 45-56.
- 高橋幸一・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, **AUGUST 2014**, 2-23.
- 若林満・中村雅彦・斎藤和志 (1986) . リーダー行動と集団風土および集団効果性との関連について

て, 経営行動科学, **1**, 115-122.

若林直樹 (2016) . 経済教室 社員の人脈、業績にも影響 日本経済新聞, 2016 年 4 月 18 日朝刊

本論文における各職場交流活動と職場の結束力認知との関係、リーダー層および一般社員・職員層における職場交流活動に係る意識度合いに係る一部の結果については、2016 年 7 月 24 日～29 日に開催された 31st International Congress of Psychology (ICP2016)にてポスター発表された。

(Received:May 31,2017)

(Issued in internet Edition:July 1,2017)