

# 自由回答を用いた組織内コミュニケーションの分析

## An analysis of Communications within a Corporation Organization Using Responses to the Open-ended type Question

工藤 直志 (Tadashi Kudo) \*<sup>1</sup>

**要約** 本稿は、企業組織の従業員を対象として実施した調査データを用いて、組織内のコミュニケーションを検討する。組織が有効に機能するためには、組織内のコミュニケーション、とりわけ、実際の業務を担っている部門（現場）と経営方針などを伝える部門（本部）の相互の情報伝達が重要である。しかし、組織の性質上、本部に対して現場の従業員が情報発信をしづらいつ感じることが多い。そこで、現場の従業員が本部の「相談を受け入れる姿勢」をどのように評価しているのかと評価の理由を、選択肢による回答と自由回答を用いて分析した。分析の結果、(1)「相談を受け入れる姿勢」を高く評価する理由には、相談した時の対応が良かったことや相談しやすい雰囲気があること、(2) 低く評価する理由には、相談への回答が適切ではなかったり、回答自体が得られなかったりしたこと、さらには本部から一方的な情報しか伝えられなかったこと、(3)「相談を受け入れる姿勢」への評価には、本部の情報発信の仕方が影響していることが明らかとなった。現場と本部のコミュニケーションを円滑にするためには、本部が現場からのメッセージを効果的に受容すること、さらには、本部と現場がともに、相手にとって効果的な情報発信を行うことが必要となるだろう。

**キーワード** 組織内コミュニケーション テキスト分析 共起ネットワーク 対応分析

**Abstract** This article investigates communications within a corporation organization, using web-based questionnaire data. In order to make organizations more efficient, it is necessary to facilitate communications between departments, especially administrative headquarters(HQ) and work-front departments. Frequently, work staff in work-front departments, however, inherently have difficulty in communicating with HQ. The author, therefore, analyzed the attitude of the HQ in their consultation with work-front departments. The results of the analysis are as follows.(1) Working staff in work-front departments were satisfied with the attitude of HQ because they were treated well and they had a promise for being taken good care.(2) Work staff were dissatisfied because they got inappropriate answers or no replies from HQ and they felt communications with HQ were one-way.(3) HQ's attitudes on informing front-work departments of messages had a strong influence on evaluating the attitude of HQ, in cases where the HQ's attitude was dissatisfied. In order to facilitate communication, the HQ staff are expected to use suitable methods to accept messages from front-work departments. Additionally, the HQ staff and work-front staff should consider the other side's standpoint when they are in communication with each other.

**Keywords** communications between departments, text analysis, co-occurrence networks, correspondence analysis

## 1. 背景と目的

組織が有効に機能するためには、組織を構成するメンバー間の円滑なコミュニケーションが欠かせない。業務内容の高度化や複雑化、組織規模の拡大などのために、多くの企業組織は、生産、開発、営業、

管理などの業務を、部署や部門と呼ばれる単位で分担している。このような組織では、同じ部署や部門に所属するメンバー同士だけでなく、お互いに異なる業務単位間でのコミュニケーション、すなわち、異なる業務を担当するメンバー間のコミュニケーションも注目すべき課題のひとつである。

\*1 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

通常、業務を分担する単位間のコミュニケーションには、一定のパターンが存在する。インフォーマルなコミュニケーションを除けば、複数の部署や部門が関与するコミュニケーションが自由になされることはほとんどない。ある部署のメンバーにとって、他部署のコミュニケーションの相手は決まっていることが多い。つまり、パターン化されたチャネル(経路)で、業務単位同士のコミュニケーションは行なわれている。

このコミュニケーション・チャネルは、企業組織の構造が規定する。安藤・田草川(1990)は、「組織構造を形成する基本的単位を組織単位(organizational unit)」とし「組織単位ごとに分担される課業内容と各組織単位相互間の連結様式」に注目することで、組織形態が分類できるとする。この連結様式がコミュニケーション・チャネルでもあり、情報の流れ方を規定することになる。さらに、連結様式は組織単位と組織単位のつながりだけでなく、両者がやり取りする情報の内容にも影響を及ぼす。企業組織内の組織単位間のコミュニケーションを検討するためには、組織単位の連結様式を把握しておく必要があるだろう。

また、組織単位の連結様式は、コミュニケーションを構成する要素でもある。コミュニケーションの検討時に、頻繁に参照される言語学者ヤコブソンのモデルでは、発信者、受信者、メッセージ、コンテキスト、コード、接触という6つの基本的要素から、コミュニケーションは構成されており、そのうちのコンテキストは「言語メッセージが何(指示対象)についてのものであるかを示す機能」があり、「指示対象のさまざまな可能な意味のなかから当面の意味を定める」枠組みとなる(長田, 2008)。コンテキストには、さまざまな意味に解釈することができる発信者のメッセージを、受信者に対して単一の意味を定める機能がある。ヤコブソンは、発信者と受信者が依拠し、意味の類推を可能にするコンテキストを重視していたとされる(朝妻, 2009)。ヤコブソンのモデルを援用するならば、組織単位の連結様式がコミュニケーションのコンテキストとなり、組織単位と組織単位のコミュニケーションの枠組みとなる。組織単位と組織単位のコミュニケーションを検討する場合には、企業組織内で業務を分担する単位の関係性が重要な要素となりうる。

本稿では、組織単位の多様な関係性のうち、組織単位が一对多の関係にある組織に注目し、組織単位

間のコミュニケーションとその課題を検討する。このような組織では、「一」の組織単位が「多」の組織単位に対し、基本的な経営方針を伝達したり、実際の業務を行うために必要なサポートを提供したりすることが多い。一对多の関係性でのコミュニケーションには課題が多く、様々な問題が顕在化しやすいと考えられる。

まず、安藤・田草川(1990)にもとづき、組織単位が一对多の関係にある組織の特徴を確認しておきたい。一对多の関係とは、「各組織単位が中心となる核的な組織単位とのみ直接的な連結関係を構成する方式」であり、核的な組織単位と連結している組織単位のあいだには直接的な関係がない。組織形態は「放射的連結様式」にタイプ分けすることができ、組織単位間のコミュニケーションの流れは、主として「助言・統制・報告」や「調整・指揮」であるとされている。

この「放射的連結様式」における核的な組織単位とそれ以外の組織単位の関係は、縦系列の垂直的な上下関係、または横系列の水平的な協同的關係を考えることができる。核的な組織単位とそれ以外の組織単位は必ずしも上下の関係とは限らない。しかし、核的な1つの組織単位と多数の組織単位のやり取りは、どうしても一方通行となる傾向がある。このような傾向が生じる要因のひとつに、一般的な組織が有する性質がある。組織とは、上意下達「基本的なコミュニケーション」であり、「上」が決定、下「が実行」という機能分化が組織の本質」とされている(田尾, 1999)。さらに、組織内での上下関係は、高い権限を持つ「上」に対して、低い権限を持つ「下」は「権力のある人からの評価を恐れるため」、「率直な意見を出そうとしない」という関係となりやすい(原岡, 1993)。実際の業務を担う組織単位に所属する従業員は、企業の基本方針などの業務上の決定を伝える側と、「上下」の関係があるという印象を持ちやすく、「上」の組織単位に対し、率直な意見を出さなくなる可能性がある。結果として、組織単位間のコミュニケーションの円滑さが失われることも起こりうる。

日本の企業では、「本部」や「現場」と通称される部署から構成される組織が、一对多、すなわち「放射的連結様式」の組織形態となっているケースが多い。「本部」を核的な組織単位、「現場」を核的な組織単位と直接的な連結関係を持つ組織単位とみなすことができ、両者のコミュニケーションの流れは、

助言、統制、報告、調整、指揮と考えることができる。本稿で検討するコミュニケーションとは、「本部」と「現場」のコミュニケーションと考えることができるだろう。

このようなコミュニケーションは、組織の「風通し」と表現される課題でもある。鎌田・本多（2007）は、「風通し」は「意見が言える」かどうかであり、「上下のコミュニケーションに密接に関連」と指摘している。稲水（2014）は、「風通し」とは、「タテ」のコミュニケーションであり、「現場が積極的に発言し、ボトムアップで意見集約・実行が行なわれていること」とする。組織の「風通し」とは、実際の業務を担う部署（「現場」）から経営方針などの決定を担う部門（「本部」）への「下から上」の円滑なコミュニケーションのことであり、「風通し」の課題とは、このようなコミュニケーションを促進することであろう。本稿では、明確な「上下関係」のもとでのコミュニケーションを扱うわけではないが、組織の「風通し」として検討される課題に対しても、有益な知見を提供できる可能性がある。

以上のような観点を踏まえ、本稿では、「組織単位」の関係が「放射的連結様式」となっている組織を対象とし、実際の業務を担う「現場」の従業員が「核的な組織単位」である「本部」へのコミュニケーションをどのように感じているのかを分析する。さらに、「本部」と「現場」のコミュニケーションにおいて生じている問題点を適切に把握し、より円滑なコミュニケーションのための方策を提示したい。

## 2. 調査方法

### 2.1 調査対象組織

組織内コミュニケーションを分析するために、ある企業を対象として、2014年に実施した調査で得たデータを用いる<sup>\*2</sup>。データのうち、「現場」に属

しており、担当する業務内容に関して、「本部」とのやり取りがあるケースを分析に用いる<sup>\*3</sup>。

調査対象である企業の概要は、以下の通りである。この企業には、業務を担当する複数の部署から構成され、組織上の上位区分となる部門がある<sup>\*4</sup>。組織上の区分である部門は複数存在しているが、業務の内容から2つに大別することができる。一方は、実際の業務が行われるために「現場」と通称されている。他方は、「現場」に対して、企業全体の経営方針などの情報を伝える業務を担っており、「本部」と通称されている。「本部」は、「現場」の要望や相談事に適切に対処し、「現場」の意向も反映した業務の方針を立案するなどの業務も担っている。つまり、「本部」は、業務を担う複数の部門である「現場」を管理し、サポートを担っていることになる<sup>\*5</sup>。

調査の対象である企業組織は、本部と現場が「放射的」に連結していること、伝達される情報の主たる内容が「助言・統制・報告」および「調整・指揮」であること、「現場」の各部門同士ではフォーマルなコミュニケーションがそれほど頻繁に行われていないことなどから、「放射的連結様式」の組織形態ということが出来る。このような企業組織から得たデータを分析することは、まさしく本稿の問題意識に適っている。

### 2.2 質問項目

分析するデータには、質問項目に対する選択肢による回答と自由回答の項目で得た回答が含まれている。

まず、選択回答の質問項目は、「本部に現場の相談を受け入れる姿勢が感じられる」である<sup>\*6</sup>。本部の態度に対する現場の従業員の評価、すなわち、現場の従業員が、本部とのコミュニケーションが行いやすいと感じているのか、もしくは行いにくいと感じているのかを測定する質問項目である。回答の選

\*2 調査対象組織では、「現場」に該当する部門のなかには、独自の部署を持つ部門もあるが、そのような部署に属するケースは分析からは省いた。そのために、分析したデータは各部門とも同数で同種類の部署から構成されていることになる。

\*3 調査対象者に、現在、担当している業務で「本部」とのやり取りの有無について、「ある」と「ない」の選択肢で回答を求め、「ある」と回答したケースを分析に使用した。

\*4 ここでは、部門を、部署の上位区分であり、複数の部署から構成される部分を示すために用いており、調査対象組織で、部門という名称が必ずしも使われているわけではない。

\*5 以下、分析の対象となる企業組織において、実際の業務を担う複数の部門の総称として現場の語を用いる。同様に、現場を管理・サポートする部門の総称として本部の語を用いる。各部門は固有の名称を持つが、調査対象である企業の名称や業種を匿名とするために、調査対象の組織内で使われており、一般的なイメージとも一致する語である現場と本部を用いる。つまり、以降の記述では、現場と本部は、調査対象の企業組織で特定の業務を担う諸部門を指し示す語として用いている。

\*6 調査で用いた質問項目では、本部と現場ではなく、調査対象の企業内で用いられている名称を用いた。



表1 相談を受け入れ姿勢への評価と自由回答の有無

	感じられない	どちらかという と感じられない	どちらとも いえない	どちらかという と感じられる	感じられる	合計
記入あり	20 3.55%	56 9.93%	112 19.86%	291 51.60%	85 15.07%	564 100.00%
記入なし	5 2.46%	19 9.36%	89 43.84%	72 35.47%	18 8.87%	203 100.00%
合計	25 3.26%	75 9.78%	201 26.21%	363 47.33%	103 13.43%	767 100.00%

$$\chi^2 = 45.835 \text{ df} = 4 \text{ } P < 0.001 \text{ Cramer's } V = .244$$

択肢は、「感じられない」、「どちらかというと感じられない」、「どちらともいえない」、「どちらかというと感じられる」、「感じられる」の5つを設けた。否定的回答（「感じられない」と「どちらかというと感じられない」）は「相談を受け入れる姿勢」への評価が低く、肯定的回答（「感じられる」と「どちらかといえば感じられる」）は「相談を受け入れる姿勢」への評価が高いことになる。

選択回答の質問項目に続いて、「相談を受け入れる姿勢」への評価理由を探るために、「選択した1～5について、そのように感じられた理由は何ですか。500文字以内で自由にご記入ください」という設問を設けて、自由回答による記入を求めた。

### 3. 調査結果

#### 3.1 選択回答の質問項目から得たデータの概要

選択回答式の質問項目に回答したのは767人であり、自由回答も記入していたのは564人（回答率73.5%）であった\*7。表1をみると、「相談を受け入れる姿勢」についての質問項目に回答した767人のうち、60.8%が肯定的な回答をしており、26.2%が「どちらともいえない」と肯定的でも否定的でも

ないと回答したことがわかる。次に、自由回答の記入の有無と評価との関連では、「記入あり」のほうが「記入なし」よりも、肯定的な回答の割合が多かった。また、「記入なし」では、肯定的な回答と「どちらともいえない」の割合がほぼ同じであった。「どちらともいえない」の割合が多い理由として、即断はできないが、「相談を受け入れる姿勢」について強い意見がなく、評価理由の記入には消極的であったためと推測できる。

自由回答に記入のあった564人についてみると、記入された文字数の平均値は39.8、標準偏差は37.0、文字数の最小値は4、最大値は403であった。回答者の属性をみると、職位が高くなると、記入文字数も多くなる傾向があった\*8。

#### 3.2 自由回答項目から得たデータの概要

次に、自由回答により記入された内容の概要を把握する。なお、自由回答で得たテキストデータの分析には、計量テキスト分析のためのフリーソフトウェアである「KH Coder」(樋口, 2014)を利用した。

自由回答の全体的な傾向を把握するために、記入内容から自動的に頻出語を取り出して、共起ネットワークを作成した\*9。

ここでの共起ネットワークとは、データに多く

\*7 一般的に、選択肢から回答する質問項目よりも、自由回答の記入(自由記述)を求める項目のほうが、回答率は低くなる。留置法を用いた調査では、自由回答項目の回答率が80.7%～86.7%であったことが示されている(太郎丸 1999)。本稿で採りあげた自由回答の項目は、選択回答式の質問項目の「枝間」として設けられており、厳密な比較はできないが、自由回答型の設問としては、やや低い回答率となっている。

\*8 記入文字数の平均値は、最も高い職位が45.44、2番目に高い職位が33.01、最も低い職位が29.83であった。

\*9 機械的に取り出された抽出語のうち、以下の条件に合致する語は分析から省いた。

1) 調査対象組織の企業名や業種などが類推可能な語。抽出語には、調査対象の組織内での部署や部門の固有の名称、本部や現場を示す業種特有の通称が含まれていた。これらの語は、本部または現場の同義とみなせる場合は、それぞれの同義語として扱った。

2) 一般的な文章で頻繁に用いられる品詞である助詞と助動詞。

3) 名詞、動詞、副詞に該当する語のうち、平仮名のみ(「こと」、「する」、「ある」など)。平仮名のみからなる語は、2点目の条件と同様に一般的な文章で利用されることが多く、分析や分析結果の解釈に用いることが難しいために、分析から除いている。

なお、分析に使用する語を取捨選択する時に、送り仮名の違いや表記ゆれなど、同じ意味だが表記が異なると判断した抽出語(「問いか合せ」と「問合せ」など)は同義語とし、ひとつの語として分析した。



う記入がみられた。

また、①のグループでは、「感じる」と「ない」が結びついている。実際の回答をみると、「日頃、業務を通じて本部の姿勢に疑問を感じたことはなく」、「無条件に断られるようなことはなく、真摯に対応しようという姿勢は感じられる」などがあった。「ない」が用いられた回答でも、否定的な内容が記載されているとは限らないことがわかった\*12。

次に、②のグループからは、「職場」の相談を「受け入れる」、「姿勢」についての記入が多かったことがわかる。これらの語を含む回答としては、「本部は現場の相談を受け入れる姿勢が感じられると思う」、「相談を受け入れる姿勢は感じられる人もいれば、そうでもない人もいる」などがあった。

③のグループからは、「担当」、「多い」の語を使った記入があったことがわかる。実際の回答をみると、「現在の担当業務については、本部-現場間の連絡事項が多い」、「担当から、自分で調べ、同僚に聞けと言われる事が多い」などがあった。「担当」の語が、コミュニケーションの相手となる人を示していたり、業務などの名詞を形容する語として使われていたりするために、この部分の記入内容の傾向を把握することはやや難しくなっている。

④のグループをみると、「検討」を「依頼」する、もしくは「検討」を「依頼」されるという記入が多かったことがわかる。実際の記入内容をみると、「その場限りの検討依頼が多すぎるため」、「相互間での検討であったり現場からの依頼等において、現場の視点で対応されている」などがあった。

⑤のグループからは、現場からの「質問」への「丁寧」な「回答」、⑥のグループからは「電話」や「メール」を用いたやり取りについての記述が多かったことを読み取れる。「現場からの質問等にも丁寧に対応し、回答についても可能な限り早い時期に提示してくれる」、「メールだけでなく、電話でのフォローもきっちりしてくれる」などの回答があった。

⑦のグループには、「実施」、「必要」、「調整」、「状況」が集まっている。これらの語は、部門間で伝えられる一般的な内容を表現する語である。実際の記入をみると、「適切な助言や必要な調整を積極的にしてくれる」、「現場において疑問点等があれば、相

談・調整を実施しているとともに、必要に応じ、主旨説明等も実施している」などがあった。本部が担う業務内容に言及しつつ、評価理由の記入がなされたことが確認できる。

⑧のグループからは、本部を「上位」と表現した回答があることがわかる。具体的な記入内容をみると、「上位機関としての上から目線で対応される時がある」、「上位機関に問い合わせても、たらいまわしにされることがあり、あきらめることもある」などがあった。これらの記入は否定的な内容となっているが、「上位機関に質問や相談を行った時、親切に対応して頂ける方が多い」、「上位機関に問い合わせをした場合、たいていはすぐに回答がくる」といった記入もあった。サポートを担う本部を「上位」とみなしていても、必ずしも否定的な内容とは限らないことがわかる。

⑨のグループをみると、「確認」と「内容」が結びついている。本部とのやりとりにおいて、「確認」すべき「内容」に関連した記入がなされたことがわかる。「疑問に感じた内容や確認を要する内容について、最近においては相談によく応じてくれているため」などの回答があった。

⑩のグループからは、「困る」ことがあった場合に「気軽」に相談できること、⑪のグループからは、「会議」での「説明」についての記入があることがわかる。「現場で業務を進める上で対応に困った場合等において、気軽に相談し易い雰囲気があるため、相談も含めやり取りをしている」、「業務連絡で通知があるだけでなく、会議等で内容を丁寧に説明してくれるので」といった記入があった。

⑫のグループには、「機会」と「少ない」が含まれており、本部と相談する機会が少ないという記入が一定数あったことが確認できる。実際の回答には、「本店に対して相談する機会が少ないため」などがあり、直接的な評価理由ではなく、本部とコミュニケーションを図る機会が少ないという記入があったことが確認できる。

以上が自由回答の項目に記入された主たる内容である。このような内容と語のつながりを把握することで、次節の分析結果の解釈が容易となるだろう。

\*12 前述したように、今回の分析では助動詞は分析から省いているので、共起ネットワークに図示されている語の「ない」の品詞は形容詞である。そのために、共起ネットワークに図示された「感じる」と「ない」を結びつけて、「感じない」という記入があると解釈することはできない。

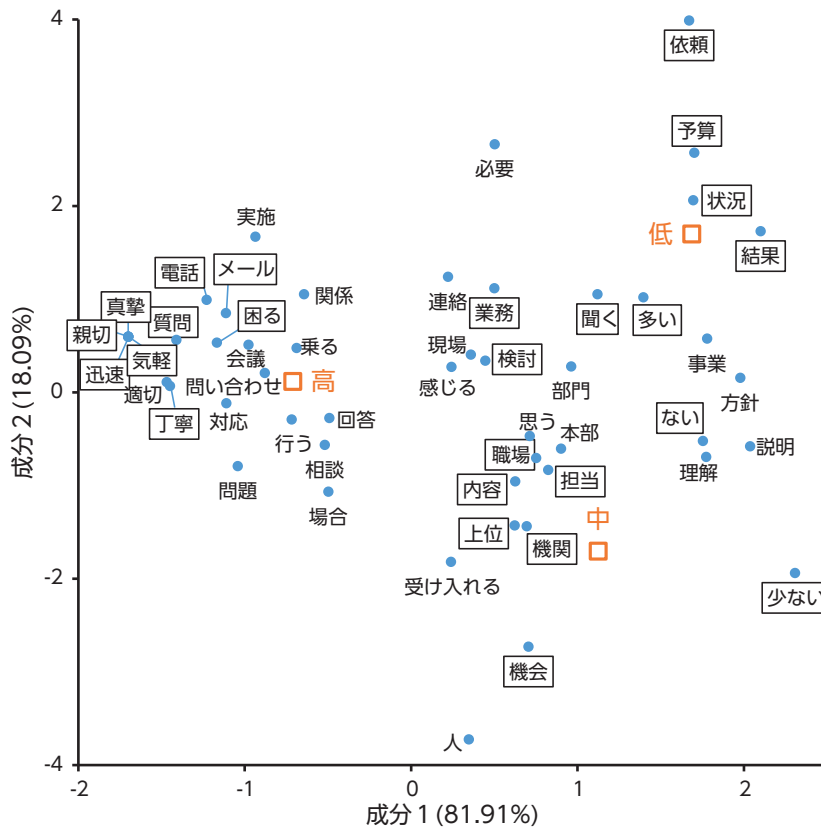


図2 「相談を受け入れる姿勢」への評価と評価理由の対応分析

## 4. 分析と考察

### 4.1 データ分析の方法

「相談を受け入れる姿勢」への評価とその評価理由の関連を探る。まず、自由回答項目に記入された内容から63語の頻出語を取り出した<sup>\*13</sup>。つづいて、「相談を受け入れる姿勢」への評価を、「高」（「感じられる」と「どちらかといえば感じられる」）、「中」（「どちらともいえない」）、「低」（「どちらかというと感じられない」と「感じられない」）に3区分し、63の抽出語との対応分析を行った<sup>\*14</sup>。

図2は、対応分析の結果を2次元の散布図で示し

たものである<sup>\*15</sup>。また、分析結果の解釈で注目した語を、四角で囲んでいる<sup>\*16</sup>。「相談を受け入れる姿勢」への評価の布置関係をみると、「高」評価が左側に、「中」評価が右下に、「低」評価が右上に布置されており、それぞれの評価理由として記入された内容に異なる傾向があったことが確認できる。

### 4.2 「高」評価の理由として記入された内容

「相談を受け入れる姿勢」を高く評価する理由として記入された内容において、特徴的な語には、「質問」、「丁寧」、「親切」、「真摯」、「迅速」がある。これらの語は、「高」評価の回答理由では、次のよう

\*13 共起ネットワークの分析時と同様に、自由回答から取り出した語は15回以上出現していた63語を選択した。次に、63語のうちで、「相談を受け入れる姿勢」への3段階の評価により出現の割合が大きく変化する50語を選んで対応分析を行った（出現割合の変化の大きさは $\chi^2$ 値で測定）。なお、語の取捨選択では、前述の共起ネットワークの分析時と同様の条件で、分析に用いる頻出語の処理を行った。

\*14 対応分析は、クロス表の行（本稿では回答者）と列（本稿では語の出現回数）を調整し、相関係数が最大になるように数量化する手法である。対応分析の結果から作成された2次元の散布図をもとに、出現パターンが似通った語や回答者のグループごとに特徴的な語などを探索することができる。

\*15 この散布図では、原点(0,0)からみて、「高」、「中」、「低」のそれぞれの評価と同じ方向に布置されている語が、その評価に特徴的な語となる。

\*16 自由回答から自動的に抽出したすべての語を解釈してゆくと、本稿の問題関心とは関連がない語も含まれてしまうので、一部の語に注目して解釈を行った。このような解釈が恣意的になりうる可能性があることから、どの部分に注目して解釈したのかを明確に示すことにした（樋口, 2014）。



に用いられていた。

- ・こちらからのそれほど重要でない質問あるいは意見に対して、真摯に対応を行ってくれており、大変助かっている
- ・現場でトラブル等が発生した場合、迅速な指導・助言がある。相談事に関しては、懇切・丁寧に回答していただいている
- ・業務依頼事項で不明な点があれば、親切丁寧に対応してくれる
- ・質問を拒否しない。これまでの質問に対し、真摯に回答してもらっている

「高」評価の理由として、過去に相談した時に、反応や対応が良かったことへの言及がみられた。相談に対する的確な情報や回答の提示だけでなく、相談する側（現場）の立場を考えた対応が「高」評価の理由となっている。

さらに、「困る」と「気軽」の特徴語にも注目すると、「高」評価の理由として、以下のような回答があった。

- ・実際に現場で困った案件の相談を持ちかけたところ、他部門を巻き込んで情報収集に当たって業務改善の手助けをして頂いたことも度々あり、気軽に相談を受け入れてくれる環境となっている。
  - ・判断に困った事例など、気軽に相談を受け入れる雰囲気があり、親切丁寧な回答を頂けている
- 先ほどの回答理由と同様に、本部の対応が良いことが「高」評価の理由となっていることがわかった。また、過去の経験だけでなく、今後も相談がしやすい環境や雰囲気があることが、「高」評価の理由となっていることも確認できた。

「高」評価に特徴的な語には、コミュニケーションのためのツールである「メール」と「電話」があり、具体的な回答には以下があった。

- ・相談に対しては、メールや電話などで何らかの回答が必ずある
- ・相談をメールや電話で行った時、親切に対応していただいているため

本部への相談時でも、本部からの回答時でも、メールや電話が利用されていることが読み取れる。ただ、メール・電話の利用と「高」評価の理由に関連性を読み取ることは難しく、自由回答の記入内容から、これらのコミュニケーション・ツールの利用が「相談を受け入れる姿勢」に与える影響を判断することはできなかった。

#### 4.3 「中」評価の理由として記入された内容

「中」評価の理由に特徴的な語には、「職場」、「担当」、「内容」、「上位」、「機関」があった。評価理由の自由回答をみると、これらの語は、以下のように使われていた。

- ・職場というよりは、各個人の資質によるところが大きいと感じる。よって、自分の担当業務や問合せ先にどちらのタイプの担当者が多いかで回答は変わる
- ・それぞれの部署、担当者によって異なる
- ・相談は聞いてくれるが、内容を受け入れる（他のことをしらべてくれる）かとなると疑問（対応する人にもよる）があるから
- ・人によって違うが上位機関に相談を持ちかけたときに、話し口調から相談を忌避していると感じることがあるため

自由回答をみると、相談される側（本部）の担当者により、対応が良かったり悪かったりするために、「相談を受け入れる姿勢」を「中」評価（「どちらともいえない」）としたことがわかる。

また、「中」評価に特徴的な語として、「機会」、「少ない」、「ない」がある。これらの語は、実際の自由回答では、以下のように用いられていた。

- ・直接相談をする機会があまりないので
- ・相談の機会が少ないため、実感がない
- ・直接打ち合わせや相談することが、ほとんどないため、相談を受け入れる姿勢があるかどうか判断できない

共起ネットワークでも示されていたように、現場には、本部とやり取りする機会がほとんどない従業員がおり、そのような人たちは、「相談を受け入れる姿勢」を「中」と評価する傾向があったことが確認できる。

#### 4.4 「低」評価の理由として記入された内容

「低」評価の理由に特徴的な語としては、「業務」、「多い」、「予算」、「状況」、「聞く」、「結果」、「検討」、「依頼」がある。これらの語を用いた自由回答には、実際に本部とやり取りした時のことに言及しつつ、評価理由が記入されていた。具体的には、以下の記入内容があった。

- ・担当する業務の相談に対して、「実態に応じて処理を行ってください」といわれることが多く



- ・なり、相談に対する回答を得られないことが多くなった
- ・予算について、この運営状況では仕方ないとは思いつつも、いつも「苦しい」「コスト削減」と同じ回答である
- ・相談しても他部門に聞いてくださいといわれることがある
- ・メールにて回答した内容について、その後のフォロー状況が分からない。回答内容がどのように処理されているのか分からない。現場の思いを聞くものの、結果が伴っていない

相談した内容に期待していたような回答が返ってこなかった、相談しても受け付けてもらえなかった、現場からの連絡に対するフォローがないなど、本部の窓口で相談や連絡をした経験にもとづき、本部の「相談を受け入れる姿勢」への評価がなされたことがわかる。親切でも丁寧でもない対応をされると、当然ながら、「相談を受け入れる姿勢」への評価は低くなる傾向がある。

現場から本部に相談をした経験だけでなく、本部から現場への指示や依頼など、本部発の情報伝達に言及した自由回答もあった。具体的な記入内容には、以下のものがあつた。

- ・結論や判断基準が明確でない検討依頼が多いと感じる
- ・業務内容が本店から現場へ一方的となる部分が多く、相互に良い雰囲気の仕事ができていないと感じるため
- ・業務が一方通行で、一方的に期日を定め結果を要求してくるイメージがある
- ・現場へ業務を依頼するのに、「業務連絡さえ発行すればよい」という雰囲気が感じられる。現場での業務に要する日数が考慮されていない場合が非常に多い
- ・必要な情報（工程、予算状況）が開示されていないため、業務に過渡期があり、無駄な仕事が多い

「低」評価の理由に、本部からの情報伝達が一方的である、現場で必要な情報の伝達が行われないなど、本部と十分なコミュニケーションができていないことへの言及があつたことが確認できる。本部の「相談を受け入れる姿勢」の評価理由には、相談の受け手としてだけでなく、情報の送り手という視点からの記入もあつたことが確認できる。

また、「高」と「中」評価の理由と比較すると、「低」

評価の理由には、「業務」という語や業務と関連する語（「予算」、「依頼」など）が記入される傾向があつた。このような種類の情報を伝達する場合に、どのようなコミュニケーションがなされているかと、「相談を受け入れる姿勢」の「低」評価に関連があると考えられる。

## 5. まとめ

本稿では、現場の従業員が、本部の「相談を受け入れる姿勢」をどのように評価しているのかを、選択肢による回答データと自由回答データを用いて検討してきた。

まず、分析結果から、実際に相談をした経験にもとづいて「相談を受け入れる姿勢」の評価がなされていることが確認できた。そして、評価理由には、「相談を受け入れる姿勢」への3段階の評価ごとに異なる傾向があることもわかつた。評価の理由をまとめると、次のようになる。相談した時の対応が良かった、さらには、今後も同じような良い対応が期待できると評価は高くなる。相談をした相手により対応が変わる場合には、高くも低くもないという中間の評価となる。相談しても適切な回答がなかったり、一方的に情報を伝えられたりすると、評価は低くなる。

このような傾向から、相談の受け手、すなわちコミュニケーションの受信者が、現場からのメッセージを適切に受容することが、組織内の円滑なコミュニケーションを促進し、本部の「相談を受け入れる姿勢」への評価の向上にもつながると考えられる。発信されたメッセージの適切な受容にはさまざまな方法があるが、そのひとつは、受信者がメッセージを解釈する前に、発信者のことを十分に理解したいという態度を十分に示すことである。そして、相談を受ける部署や担当者によって、メッセージの適切な受容に、ばらつきがないことが望ましい。

また、「低」評価の理由をみると、「相談を受け入れる姿勢」への評価に、メッセージの発信者の態度が影響していたことにも注意する必要がある。組織内のコミュニケーションのように、コミュニケーション・チャンネルが一定のコミュニケーションでは、発信者が受信者になること、その逆に受信者も発信者となること、コミュニケーションが双方向のプロセスであることを、常に意識しておくべきだろう。発信者として、明確なメッセージを伝える、受容し

たメッセージのフィードバックを行うなど、効果的なメッセージの発信を行う必要がある。

さらに、コミュニケーションが双方向のプロセスであることから、「相談を受け入れる姿勢」を評価する側であった現場からも、効果的なメッセージの発信を試みることで、組織内の円滑なコミュニケーションを促進する一助を積極的に担うべきであろう。

組織内のコミュニケーションとは直接的にかかわることではないが、今回の分析結果をもとに、選択肢の「3. どちらともいえない」が回答される理由にも触れておきたい。通常、今回の質問項目のように5件法で得られた値は、順序尺度として扱われている<sup>\*17</sup>。しかし、自由回答の分析結果をみると、「2. どちらかというと感じられない」よりも高く、「4. どちらかというと感じられる」よりも低い評価として、必ずしも「3. どちらともいえない」が選ばれていないことがわかった。つまり、5段階評価の「3. どちらともいえない」を選んだ回答者の一定数は、本部とやり取りする機会がない、もしくは機会が少ないために、「相談を受け入れる姿勢」への評価を保留して、「3」を選んだことになる<sup>\*18</sup>。このような意味で「どちらともいえない」が選ばれることは、5件法や7件法を用いた選択式の質問項目では常に起こりうる。このことが、自由回答の分析結果からも裏付けられたといえるだろう。質問項目の内容によっては、「わからない」、「答えられない」のような選択肢を設けることも必要となってくるだろう。

最後に、今後の研究の展望を述べておきたい。本稿では、現場から本部へのコミュニケーションを検討するために、現場の従業員の属性（年齢、職位）については分析から省いた。しかし、現場の従業員は決して一枚岩ではなく、年齢や職位、さらに職能の違いなどにより、考え方や意識も異なっていると予想できる。組織内の各部署で、それぞれの従業員が持つ役割も、コミュニケーションの検討には重要である。たとえば、組織間の風通しを扱った研究では、現場において、役職者が担う職位間のコミュニケーションが、組織全体の風通しの良さに影響する

という指摘もある（高城・福井 2007）。今後は、現場の従業員の属性や意識を扱ったり、ひとつの部署に注目し職位間のコミュニケーションを分析したりすることも必要である。さらに、今回は扱わなかった本部の従業員に関するデータを含めた分析も重要な知見をもたらす可能性がある。このような分析を通じて、さまざまな知見を蓄積することが、組織内コミュニケーションを円滑にするための方策のさらなる提示にもつながるであろう。

## 引用文献

- 安藤 喜久雄・田草川 僚一 (1990). 産業と組織の社会学 学文社
- 朝妻 恵理子 (2009). ロマン・ヤコブソンのコミュニケーション論——言語の「転位」——『スラヴ研究』, 56, 197-213.
- 原岡 一馬 (1993). 効果的コミュニケーションの創造——職場における効果的コミュニケーションの基礎——原岡 一馬・若林 満 (編) 組織コミュニケーション (pp.280-302) 福村出版
- 樋口 耕一 (2014). 社会調査のための計量テキスト分析——内容分析の継承と発展を目指して——ナカニシヤ出版
- 稲水 伸行 (2014). 職場意識調査と組織力・競争力『電機連合navi: 労働組合活動を支援する政策・研究情報誌』, 53, 21-27.
- 鎌田 晶子・本多-ハワード 素子 (2007). 組織の『風通し』に関する研究——従業員は「風通し」をどのように感じているのか? 『産業・組織心理学会第23回発表論文集』, 27-30.
- 長田 攻一 (2008). 対人コミュニケーションの社会学 学文社
- 高城 美穂・福井 宏和 (2007). 企業内における組織間の風通しに関する検討——第一線職場の役職者による情報伝達が職員に与える影響——『INSS Journal』, 14, 11-15.
- 田尾 雅夫 (1999). 組織の心理学 [新版] 有斐閣

\* 17 場合によっては、各選択肢に付与された値の間隔がすべて等しいという仮定が(暗黙裡に)採用されて、間隔尺度として扱われることもある。間隔尺度として回答を数量化すると、利用できる分析手法も多くなり、人々の意識や考えなどについて有益な知見がもたらされることも多い。

\* 18 もちろん、評価を保留して「3. どちらともいえない」以外の選択肢が選ばれることもありうる。本稿で分析したデータでも、「3」以外を選択し本部とのやり取りが少ないという自由回答を記入した回答者も存在する。過度な一般化は控えるにしても、積極的な評価を保留して、段階的な選択肢の中間にあたる「どちらともいえない」が選ばれる蓋然性は高いだろう。

太郎丸 博 (1999). 自由回答の回答率と回答の長さ  
—— 調査法および回答者の社会的属性が及ぼ  
す影響 —— 川端亮(編)非定型データのコー  
ディング・システムとその利用 (1996-1998  
年度科学研究費補助金研究成果報告書・大阪  
大学), 61-69.