

<原著>

## 職場のコミュニケーションと組織マネジメントの留意点 — 社会福祉職場のコミュニケーションに関する調査結果の考察を通して —

船 木 幸 弘 (藤女子大学 人間生活学部 人間生活学科)

本稿では、社会福祉施設の人材不足と職場のコミュニケーションに関連する調査結果の考察をとおして、組織マネジメントの留意点を検討した。社会福祉施設は人間関係やコミュニケーションの「不満」を離職理由にする職員が多い職場である。しかし、社会福祉事業を担う多くの法人がこれを把握していないことから、職場の協働性やチーム力の低下を招くサービスの提供への影響が懸念されている。職場（組織）の目的達成への妨げとなる組織的要因を放置したまま、これまでのやり方（問題意識が曖昧）で新たな取り組みが行われるかぎり、次の次元に職場を進化させる組織マネジメントは実現しない。これらは解決方法に問題があるから生じることでもあるので、組織的要因の本質的検討が社会福祉施設における組織マネジメントの留意点である。

組織的要因として考えられる「協働性を阻害する要因」は、仕事の「専門化」「分業化」「成果主義（人事制度）」などの仕事のやり方である。これらは、職場（組織）の中の仕事と仕事の間壁、個人と個人の壁（意識）を形成し、コミュニケーション不足という副作用を生じさせ、他者への不信感を持つ人の割合を高める職場（組織）の風土を形成する。

今後の課題は、本稿を踏まえた組織的要因（物事の成立に必要な原因）の本質的検討による職場の協働性に関する規範の改革であり、「コミュニケーションが円滑な組織」を目指す次の次元の取り組みの具体化である。

**キーワード：**職場のコミュニケーション、組織的要因、仕事のやり方、組織のマネジメント

### 1. はじめに 社会福祉施設の職場問題の現状

社会福祉施設の人材不足（職員の採用・確保が困難、離職者が多いなど）が介護分野を中心として問題となっている。この社会福祉施設の人材不足は、職員の協働が求められる職場の協働性やチーム力の低下、サービスの提供への影響も懸念される事態である。

この社会福祉事業の人材確保・育成に困難を生じさせている問題の明確化と解消方策をさぐるために、全国的な調査を全国社会福祉協議会（2008）が行った。これをまとめた「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査」（以下、報告書と呼ぶ）の概要には、離職率（法人全体平均）は11.0%、正規職員の離職率が10%未満の法人39.4%、10~20%未満の法人29.4%、職員採用に「困難を感じる」法人80.4%という結果と、これらの調査結果の分析が記述されている。また、職員の職場に対する「不満」と離職意向の調査では、職場

の「処遇・労働環境」と「コミュニケーション」への不満が施設の種別を問わず多い結果が報告されている。

さらにこの報告書では、離職と人材育成に関する取り組みとして離職を防ぐキーワード（表1）が調査結果を踏まえて示され、コミュニケーションが円滑な組織を目指す組織マネジメントへの提言が行われている。この提言が社会福祉事業を担う法人に期待したことは、人材不足の解決に向けた取り組みや、コミュニケーションが円滑な職場（組織）づくりをすすめる組織マネジメントであったが、報告書の公表以降7年が経過した。

本稿では、職場のコミュニケーションに関連する調査結果の考察をとおして、社会福祉事業の人材不足と職場のコミュニケーション不足との関連の考察と、コミュニケーションが円滑な組織を目指す組織マネジメントの留意点の検討を目的として論考する。

次章以降では、社会福祉施設の人材不足（離職者が多いなど）に関連した調査のうち、特に職場の人間関係・コミュニケーションに関する調査結果の説明と、先行研究の知見に基づく関連事項の考察から組織マネジメントにおける留意点（視点）を検討する。

## 2. 職場のコミュニケーションと 社会福祉施設の人材不足の関連

### (1) 社会福祉施設の人材不足と組織的要因

社会福祉施設の人材不足は、介護分野を中心として障害、児童福祉などの事業種別を問わず広がっている。報告書で示された法人施設種別ごとの人材不足に関わる離職率は、高齢者関連事業法人 12.6%、児童関連事業法人 10.2%、障害者関連事業法人 9.7%、複合事業法人 9.6%などが法人調査の結果である。また、離職率が低い法人は「職員間のコミュニケーション」の状態について、「非常に良い」（10.3%）、「どちらかといえば良い」（60.0%）となっていて、離職率が高い法人は「どちらかといえば悪い」（4.0%）、「悪い」（0.1%）という離職率と関連する結果が報告されている。これらの結果を踏まえて組織的要因として記述されたのが、表1の③【良好なコミュニケーション状態】である。

しかし、当該調査では職員たちの調査も同時に行っているため、組織的要因として適当な指摘であるかどうかの検討が必要である。それは、法人調査と職員調査の「職員間のコミュニケーション」の結果認識には「ギャップが存在する」ことが報告書の中で指摘されているからである。実状として多くの法人が職員の「不満」を把握できていない状況があるため、報告書で示された「離職と人材育成に影響を与える要因（表1）」の説明は法人調査結果の記述となっている。したがっ

て、法人（組織）内の職員調査の結果を加味した組織的要因をより具体的に示す必要がある。

また、表1の要因については「ある事象が起こる（起こし得る）組織内の事柄」を職員調査結果の吟味・考察から把握しておく必要がある。したがって、組織内の状態が「良好なコミュニケーション状態」であるのかどうかに関連する調査結果の説明から、組織的要因の把握と組織マネジメントが今後参考とすべき留意点の検討に必要な事柄の考察を本章で行っていく。

### (2) 社会福祉施設の離職理由と職場でのコミュニケーションの「不満」

報告書によると社会福祉施設の職員たちの職場への「不満」は、表1で示したように処遇（給与・福利厚生等）、労働環境（労働時間・有給休暇等）という予め提示される条件への「不満」が最も際立っている。次に「職員同士の人間関係・コミュニケーション（24.2%）」、「上司との人間関係・コミュニケーション（19.6%）」が多い結果となっている。

この「職員同士の人間関係・コミュニケーション」について施設種別ごとの「不満」は、乳児院（29.8%）、児童養護（29.3%）、特養（25.7%）、知的更生（24.6%）となっていて、施設種別を問わず存在している結果であった（図表省略、上位のみ記載）。さらに、「上司との人間関係・コミュニケーション」についての施設種別ごと（上位）の「不満」でも、知的更生（21.5%）、特養（20.6%）、児童養護（19.1%）、乳児院（18.8%）となっていて、施設種別を問わず同じ程度の数値であった。したがって、社会福祉施設は種別を問わず「良好なコミュニケーション状態」を否定する職員がいるといえる調査結果であった。

一方、職場での「不満」を回答した職員の就業継続

表1 離職と人材育成に影響を与える要因（抜粋）

○離職を防ぐキーワードは、「事業理念の共有」、「現場リーダーの存在」、「職員間のコミュニケーション」、「専門性の向上を促す人材配置と成長機会」、「良好な労働環境」。

【表】離職と人材育成に影響を与える要因（全体像）

組織マネジメント	①理念・価値を感ぜさせる組織
	②厚みのある組織編成
	③コミュニケーションが円滑な組織

出典：『社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査（集計結果概要）』（2008, p3）から組織マネジメントの箇所を抜粋

N=29,488

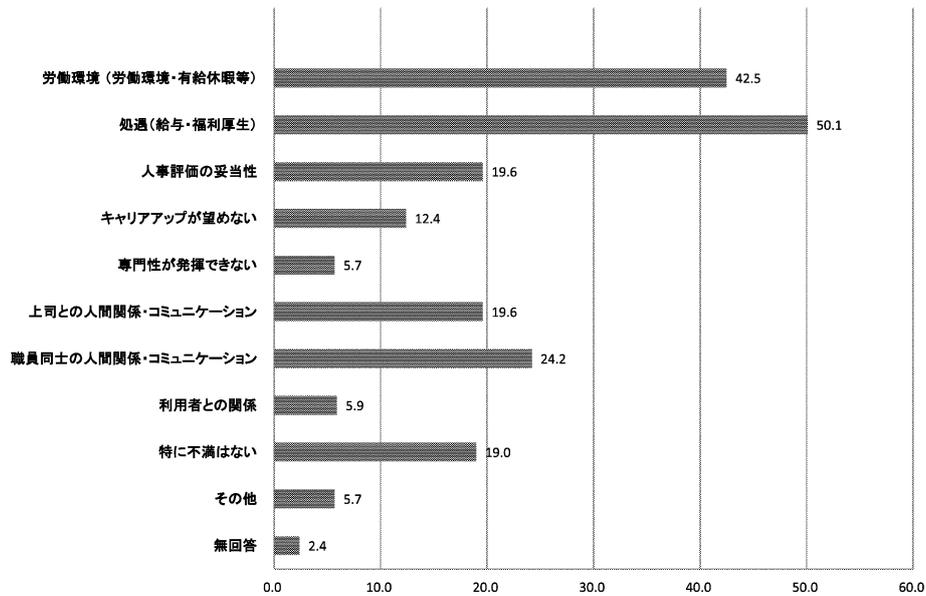


図1 職場での「不満」(複数回答)

出典：『社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査 (集計結果概要)』(2008, p 100)

意向の調査では表1で示したとおり、「職員同士の人間関係・コミュニケーション」を「不満」と回答した職員の約4割(38.6%)が「すぐではないが転職を検討している」(26.2%)「1・2年で転職を検討している」(12.4%)という結果である。さらに、「上司との人間関係・コミュニケーション」を「不満」とした職員の約5割(50.6%)が「すぐではないが転職を検討している」(33.7%)「1・2年で転職を検討している」(16.9%)という結果であった。このことから、職員の離職自体が人材不足を招くことになることと捉えると、離職理由を生じさせる事柄の影響が招いた結果が人材不足であるといえるだろう。また、職場の人間関係やコミュニケーションへの「不満」を離職理由とする職員が施設種別を問わず多いという結果であったので、社会福祉施設は「良好なコミュニケーション状態」の職場・施設数が少ないといえる。このように同様の結果であったことから、これらの結果に影響を及ぼす組織的要因も社会福祉施設の施設種別を問わず類似していると考えられるだろう。

### (3) 職場での「不満」と組織的要因

職場の人間関係・コミュニケーションへの「不満」が人材不足を招いた結果であるならば、職員個々人の離職理由・「不満」として見做せない。これらがその後社会福祉施設に招く結果として懸念されるのが、職場の協働性やチーム力の低下、サービス提供への影響という組織的な事柄であることから、組織マネジメントの課題として捉える必要がある。このことから、「コ

ミュネーションが活性化することによって、活気のある職場づくりが実現できる」と示された表1の組織マネジメントの記述部分は、概ねこれらの結果を踏まえているといえる。

しかし、離職理由として多い職場の人間関係やコミュニケーションへの「不満」は、職場の協働性やチーム力の低下というサービス提供への懸念が伴う「職場における協働」に関わる事柄であるが、多くの法人が把握できていないことが報告されている。したがって、これらについての組織的要因(物事の成立に必要な原因)の本質的検討はこの章で扱った社会福祉施設の調査結果の限界でもあることから、本稿が目的とする今後参考とすべき組織マネジメントの留意点は、先行研究の知見に基づく考察によってまとめていきたい。

### (4) 効果的な組織マネジメントへの課題

社会福祉施設の人材不足に対処するための報告書で、「離職と人材育成に影響を与える要因(表1)」が組織マネジメントの課題として示されてから7年が経過した。その指摘部分を表1から抜粋すると、②厚みのある組織編成「コミュニケーションが活性化することによって、活気のある職場づくりが実現できる」、③コミュニケーションが円滑な組織「職員間のコミュニケーションの状態が良い法人ほど離職率が低い」と記述されていて、職場の活気と良い状態のコミュニケーションを期待する内容であった。これらは、前述した法人調査と職員調査の結果にギャップがあることから、職場のコミュニケーションへの組織的な対処を喚

起する意図が込められている。まずは、サービスの低下や職場の協働性への影響を生じさせないように、職場（組織）の目的達成への適切な対処を法人に期待した記述だと思われる。

しかし、表の②③の記述を参考に取り組みとしても、職場の「コミュニケーションの活性化」「コミュニケーションの状態が良い」とはどのような状態を指すのか、その実現のために把握すべき事柄は何か、という把握が曖昧であることから、社会福祉事業を担う法人が従前の組織マネジメントによって対処することが危惧される。

このような危惧をロバート・キーガン（2009）は著書の中でつぎのように説明している<sup>1)</sup>。

「改革の課題に立ち向かおうと思えば、（中略）組織のレベルの学習を次の次元に進化させなくてはならない。それができないうちは、（中略）望まれるような改革は実現しない。（中略）これまでのやり方で行われるかぎり、どうしてもそうになってしまう<sup>2)</sup>。」

この説明は、組織を次の次元に進化させる組織マネジメントは、職場（組織）の目的達成への妨げとなっている組織的事柄を放置したまま、これまでのやり方で新たな取り組みが行われるかぎり実現しない、ことを示唆している。したがって、報告書の公表以降7年が経過した組織マネジメントが効果的であるためには、職場のコミュニケーション不足はどのような組織的事柄が影響して生じているのかの適切な把握と対処を行ってから、その後の組織的な取組へと進化させていくことが重要であるといえるだろう。

(5) 組織的要因への組織マネジメントと職場のコミュニケーション

この章で取り上げた調査結果では、社会福祉施設の職員たちの「不満」は「処遇・労働環境」と「職場のコミュニケーション」が多かった。また、職場の「人間関係やコミュニケーション」への「不満」は、それぞれ種別ごとの社会福祉施設で離職理由とする職員が多かったので、職場の協働性やチーム力の低下というサービス提供への懸念を招く「職場における協働」に関わる事柄であるといえる。しかし、社会福祉事業を担う法人の多くは、職員個々人の「不満」・離職理由と見なすかのように組織的に捉えない状況があったことから、「良好なコミュニケーション状態」がマネジメントされている職場・施設数も少ないと考えられる。したがって、社会福祉施設は「人間関係やコミュニケーション」に影響を生じさせる要因がある職場であると捉えられるので、報告書が組織的要因の中で組織マネジメントを取り上げたことは適当だったといえる。

しかし、報告書が公表されて以降、社会福祉事業を担う法人がその指摘を参考に取り組み場合、どのような組織的事柄を要因とするのかの把握は、組織マネジメントをどのように理解（認識）して取り組むのかの違いを伴ってその後の対処と効果も異なると考えられる。また、職場のコミュニケーションの活性化を実現するという、組織マネジメントに期待された次の次元への進化は停滞状態にあると思われる。問題解決に向けた具体的な取組も急がれるだろうが、それぞれの社会福祉施設でコミュニケーション不足が生じているならば、まずは、組織内のどのような事柄がこれらに影響を及ぼす要因（物事の成立に必要な原因）なのかの把握と対処が組織マネジメントに期待される。

表2 不満別（就業）継続意向

		全体計 (人)	現在の法人 でずっと働 き続けたい	1、2年で の転職を検 討している	すぐではない が転職を検討 している	わからない	無回答
人		29,488	11,458	2,479	5,968	9,005	578
%		100.0	38.9	8.4	20.2	30.5	2.0
不満	労働環境（労働環境・有給休暇等）	12,533	24.4	12.6	28.8	32.4	1.9
	処遇（給与・福利厚生）	14,771	26.7	11.6	28.2	31.5	2.0
	人事評価の妥当性	5,781	21.7	14.4	33.2	28.6	2.2
	キャリアアップが望めない	3,649	14.7	18.9	39.7	25.0	1.6
	専門性が発揮できない	1,689	14.1	19.5	37.7	26.1	2.7
	上司との人間関係・コミュニケーション	5,781	18.2	16.9	33.7	29.1	2.1
	職員同士の人間関係・コミュニケーション	7,149	28.4	12.4	26.2	31.2	1.8
	利用者との関係	1,754	25.6	14.0	26.5	32.3	1.7
	特に不満はない	5,617	71.0	1.1	4.0	22.6	1.4
	その他	1,680	28.8	12.6	25.9	29.2	3.6
	無回答	702	48.0	3.8	4.8	27.1	16.2

出典：『社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査（集計結果概要）』（2008, p 117）

今後の課題は、現状の取り組み状況と、社会福祉施設の人材不足（離職理由）が解消されているのかどうかの把握である。また、この章では職場の人間関係・コミュニケーションの「不満」が施設種別を問わず生じるのはなぜか、職場のどのような事柄が影響して「不満」が生じるのかの具体的な把握はできなかった。したがって、次章以降では、これらとは異なる視点による調査結果と、先行研究「職場における協働を阻害する要因」などの知見に基づく考察から、組織マネジメントが今後参考とすべき留意点を検討していく。

### 3. 職員が「職場」に対して強く求めること

前章では、「職場の人間関係やコミュニケーション」に影響を及ぼす組織的要因(物事の成立に必要な原因)の把握が組織マネジメントに期待されている留意点であると説明した。この章では、職員が職場に「何を」求めるのかについての調査結果から、組織マネジメントが参考とすべき留意点の検討に必要な職場のコミュニケーションに関わる事柄の考察を行う。

以下は、企業・組織で働く日本人ビジネスパーソン(個人)を対象とした(株)NTTデータ経営研究所の調査(以下、NTTdと呼ぶ)と、社会福祉施設を複数運営する社会福祉法人A(以下、法人Aと呼ぶ)の職員を対象に小生が行った調査結果の比較である。

#### (1) 対象および調査方法

社会福祉施設の職員が「職場」に対して何を強く求めるのか(何を重視するのか)のNTTdの調査と同様の把握を、道内の法人Aの協力の元で調査した。調査の目的は、法人Aが後日実施する法人内幹部職員研修の内容吟味のために、法人A運営上の参考資料を作成することであった。したがって、法人Aの意向により当該調査の調査票は記名式(非公開)で作成したが、集計結果の考察・資料作成は個人名及び法人名が特定できない倫理的配慮を行う旨法人Aの同意を得て、研究成果の後日説明及び公表することとした。

当該調査で用いた調査票の設問項目は、NTTdで使用されたもので「あえて理想的とされる選択肢を設けた中で(NTTdでは該当項目を複数可として選択する)相対比較を行って比率の高い(より重要度が高い)項目を捉えることができる」とされたものである。法人Aの調査(項目全ての順位づけを行う)では、研究成果の比較を行ったうえで提供・公表することをNTTd主催者の承認を得て実施した。

当方から行った依頼(2013年11月09日)は、法人Aの全幹部職員24名を対象に調査票を配布して回答

協力を求めた。調査の実施期間を同年11月20日から29日として、法人Aが調査票(原本)を回収し当方宛に郵送することとして法人本部を通じて対象職員の同意を得て(同年11月30日收受、回収率100%)実施した。調査票の集計結果から図表作成し、NTTdの調査結果と比較を行った。この結果と考察は、次の通りである。

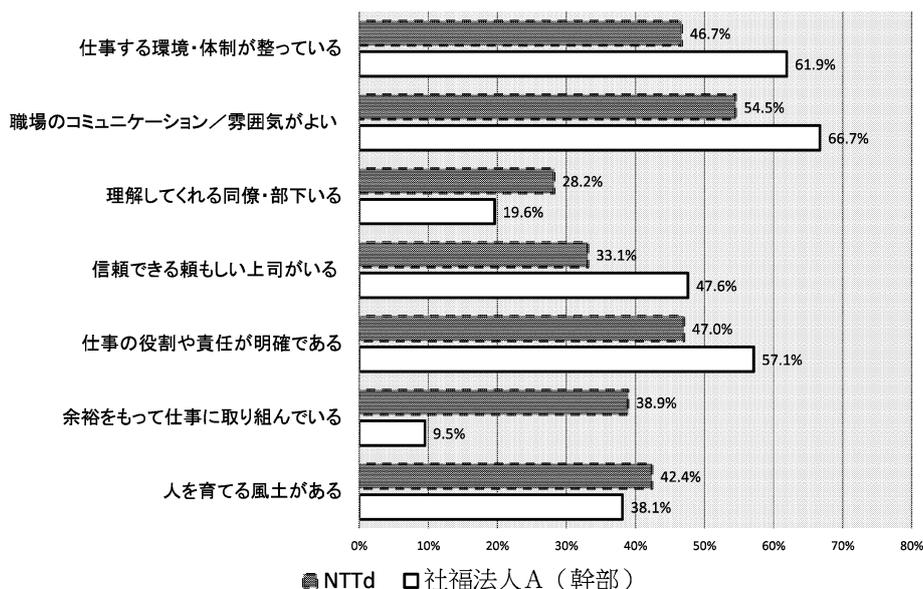
#### (2) 職員が第一に望む職場のコミュニケーション

図2は、NTTd(2007年実施)と同じ設問項目を設けて法人Aの調査(2013年実施)を実施したので、これらの項目を縦軸に表示して作成したものである。

その比較結果では、「Q:あなたは『職場』に対して何を強く求めますか?」という代表設問に対して、図2で示したように上位の3項目が共通していた(注:法人Aの調査では項目の全てに順位づけするとしたので、上位3位まで項目ごとの集計値を用いた)。また、数値が最も高い項目は①「職場のコミュニケーションが良好であること/職場の雰囲気がよいこと」で66.7%(NTTd:54.6%)となっている。これは、どのような職場であっても職員たちが「職場のコミュニケーション・雰囲気が良い」ということを第一に求める(望む)という意味を示した結果である。このことから職員にとっての職場のコミュニケーションは、職場の中で展開する職員同士にとっての中核的事柄(活動)だといえる。また、次いで②「仕事をする環境や体制が十分に整っていること」61.9%(NTTd:46.7%)、③「仕事上の役割や責任が明確であること」57.1%(NTTd:47.0%)となっている。この調査結果の比較では、日本企業で働く個人や社会福祉施設の幹部職員であっても、職場に求めることが同じであって、おおよそ目立った異なりが無い結果である。

また、図表2で異なっていた項目は、「余裕をもって各自が仕事に取り組んでいること(法人A:9.5%、NTTd:38.9%)」、「自分を理解してくれる同僚や部下がいること(法人A:19.6%、NTTd:28.2%)」となっている。このように社会福祉施設の幹部職員は「仕事の余裕」と「同僚や部下の理解」がNTTdの結果よりも優先順位が低いことが、「利用者に対する支援関係の質」に配慮する専門性を必要とする職場の特徴であると考えられる。

一方、⑤「人を育てる風土があること」38.1%(NTTd:42.4%)も比較的多かった。この職員の成長を後押しする「風土」と「仕組み」「上司」の3要素に課題が生じている職場があるならば、課題解決の方法に問題がある。このような項目に課題が生じている場合は、問題意識を組織内で共有化して改善に向けた目



■NTTd □社福法人A（幹部）

図2 「職場」に何を強く求めるか？

※ NTTd(2007年調べ) N=1,013、法人A(2013年調べ) N=24の結果の一部を掲載

標レベルを曖昧なものにしないこと、問題の本質を洞察したうえで対応策・改善策の検討が必要でありマネジメントが早急に解決すべき問題である<sup>2)</sup>。

(3) 職場の中核的な事柄としてのコミュニケーション

法人AとNTTdの調査では、職員たちは「職場のコミュニケーションが良好であること／職場の雰囲気が良いこと」を、職場に対して強く望んでいたことから、職員たちにとって職場のコミュニケーションは中核的の事柄であるといえる結果である。しかし、職場のコミュニケーションを業務に必要な「情報の伝達」と業務を遂行する中の「人間関係」として捉えてみると、当該調査結果では明確な把握ができないが、良好な「人間関係」を職員たちが望んでいるように思われる。

一方、法人Aの幹部職員は「仕事の余裕」と「同僚や部下の理解」についての優先順位がNTTdの結果よりも低い。この法人Aの結果では、社会福祉施設が利用者との「支援関係の質」に配慮を必要とする専門職場としての特殊性（影響）が窺える。その社会福祉施設の特長が「仕事の余裕」と「同僚や部下への理解」を欠く状況を職場に生じさせるので、職場のコミュニケーションが疎かになって必然的に職員の「不満」が生じやすくなっていると考えられるだろう。

このように捉えてみると、職員たちにとって中核的の事柄である職場のコミュニケーションは、職場の協働性やチーム力の低下という「職場における協働」に関わる事柄であるといえる。また、職場のコミュニケーションのありようは、職場の雰囲気や生産性、職員のモラルなどにも影響を与え、職場（集団・組織）の風

土を形成していくものと捉えることもできるだろう。しかし、これは法人A固有の調査結果であることから、「職場における協働」への懸念として一般化できるかどうかの検討は今後の継続研究課題である。

4. 職場のコミュニケーションと組織的要因

この章では、職場のコミュニケーションと職場における協働に関連する先行研究の知見に基づく考察を通して、前章で説明しなかった事項の補足・説明を行う。職場（組織）のコミュニケーションについては、「情報の伝達」と「人間関係」という2つの側面から捉えた説明とともに、コミュニケーションに影響を生じさせる「職場の協働性に影響する（障害）要因」という先行研究の知見に基づく考察を加えていく。

(1) 情報の伝達という職場のコミュニケーション

職場の情報伝達は、定期あるいは臨時の会議、口頭による伝達指示、文書による伝達・周知・掲示、電子メールの送信など、さまざまな情報の伝達方法（手段）が職場に取り入れられている。この捉え方によると、職場（組織）は情報伝達のネットワークであるといえそうだが、これらはフォーマルなコミュニケーションといわれる業務上のものである。しかし、日常的に取り組んでいる情報の伝達というコミュニケーション（のプロセス）では、情報の発信者と受信者の間の4つのステップ（記号化、送信、受信、解読化）で障害が生じる可能性がある<sup>3)</sup>。職員たちが職場の中核的の事柄としている職場のコミュニケーションは、このミスコ

コミュニケーションが生じない職場を強く望んでいると  
言い換えることもできるだろう。

#### (2) 情報伝達で生じるミスコミュニケーション

ミスコミュニケーションは、適切な言葉（記号）が  
思い浮かばない、自分の体験や気持ちなど言葉（記号）  
で十分に伝えきれないことで生じる障害である。また、  
個人の価値観、相手の性格などから影響を受けた自分の  
枠組み（主観的辞書）で理解してしまう（誤解が生  
まれる）などで生じる障害である。情報の伝達という  
コミュニケーションは、情報を上司から部下へ、部下  
から上司へと、どのように情報が収集・伝達され分析  
されていくのか。どの程度その情報が職場（組織）の  
構成員に共有されているのか。そのためにどのような  
ことが配慮されているのか。というように捉えてみる  
と、あちらこちらでミスコミュニケーションが起こっ  
ている可能性がある。このようにミスコミュニケーション  
が職場（組織）内の事柄として溢れていると、  
情報の発信者と受信者の人間関係によって共感的理解  
の度合いも異なっていく。したがって、共感的理解の  
度合いが異なっている職場の情報伝達は、ミスコミュ  
ニケーションに溺れた状態を職場に生じさせるといえ  
るだろう。

#### (3) 人間関係という職場のコミュニケーション

職場のコミュニケーションは職員たちにとって中核  
的事柄であることから、職場の人間関係・コミュニケー  
ションへの「不満」を離職理由とする職員が多いとい  
う結果であった。この職場の人間関係・コミュニケー  
ションを「人間関係」と「情報の伝達」に分けると、  
職場（組織）の良好な「人間関係」を職員たちが強く  
望んでいると思われる。それは、好ましい関係の下で  
は、情報伝達も能率的に機能すると思われるのに対し  
て、好ましくない関係の下では正確な情報伝達さえも  
妨害されるなど、職場（組織）の中で困りごとが生じ  
ていくように捉えられるからである。これらは作業（業  
務）的な事柄とは異なる情緒的なものであり、人と人  
の相互理解というインフォーマルな職場のコミュニ  
ケーション問題といえるものである。したがって、前  
章までの結果を踏まえると、社会福祉施設は、このイン  
フォーマルなコミュニケーション問題が生じやすい  
職場であるといえる。

#### (4) 職場のコミュニケーションに影響する組織的要因

社会福祉施設の職員の「人間関係やコミュニケー  
ション」への「不満」は、職場の離職理由となってい  
て、職場の協働性やチーム力の低下という「職場にお

ける協働」への妨げとなる人材不足を生じさせている。  
このようなインフォーマルなコミュニケーション問題  
が生じやすい社会福祉施設では、職場における協働や  
目標達成に向けてどのような組織的要因が影響してい  
るのかの把握が、組織マネジメントの重要課題である。

職場における協働に関連する諸理論の検討を行った  
高木は、職場のコミュニケーション不足が仕事と仕事  
の間の壁、個人と個人の壁を職場（組織）の中で生じ  
させることを指摘した<sup>4)</sup>。この壁は、自分の職務を優先  
することでそれぞれに生じる葛藤や対立、相手に対す  
る無理解など、職場で働く中でお互いの関係をとおし  
て生じる意識（心理）的なものである。企業風土に携  
わるコンサルタントの高木の様々な企業の現状観察に  
よれば、これらの壁は、組織の仕事のやり方（仕事を  
部分に分けて、個人にそれを与え、やらせる、管理す  
るというやり方）として、仕事の「専門化」「分業化」  
「成果主義（人事制度）」「IT インフラの発達整備」に  
よって職員に生じていく意識である<sup>4)</sup>。これらの仕事  
のやり方が壁（意識）を生じさせ、その壁が及ぼす副  
作用が職場のコミュニケーション不足となって職場  
（組織）内で他者への不信感を持つ人の割合を高め、あ  
る種の規範あるいは組織風土を形成していくという。  
つまり、仕事のやり方が職場の「協働性を阻害する要  
因」となって副作用を生じさせているということであ  
る。したがって、社会福祉事業の仕事のやり方に職場  
（組織）における仕事の「専門化」「分業化」「成果主義  
（人事制度）」といった IT インフラの発達整備が含ま  
れているならば、職場（組織）における協働性に影響  
する（阻害）要因があることになる。前章(3)で指摘し  
た専門職場の特殊性は、これに該当する事柄である  
と思われる。このことから、社会福祉事業ではどのよ  
うな仕事のやり方が及ぼす影響なのかの把握が、今後  
の対処と取り組みを検討するうえで重要な課題である  
といえる。

### 5. まとめ～職場・組織のコミュニケーション への対処

仕事の「専門化」「分業化」「成果主義（人事制度）」  
「IT インフラの発達整備」という仕事のやり方が、「協  
働性を阻害する要因」となって職場に副作用を生じさ  
せている。これらの仕事のやり方は職場（組織）の中  
の仕事と仕事との壁、個人と個人の壁（意識）を形  
成し、コミュニケーション不足という副作用を生んで  
いく。また、職場のコミュニケーション不足は、他者  
への不信感を持つ人の割合を高める職場（組織）内の  
風土を形成し、職員の「不満」や「離職理由」となっ

て人材不足を招き、職場の協働性やチーム力の低下、サービスの提供への懸念という事態を招いていく。このような職場（組織）の目的達成への妨げとなる組織的事柄を放置したまま、これまでのやり方で新たな取り組みが行われるかぎり、職場を次の次元に進化させる組織マネジメントは実現しない。

これらは課題の解決方法に問題があるから生じることであるので、改善に向けて問題意識を組織内で共有化して目標レベルを曖昧なものにしないこと、問題の本質を洞察したうえで対応策・改善策の検討が必要である。したがって、インフォーマルなコミュニケーション問題が生じやすい社会福祉施設では、職場における協働や目標達成に向けて組織的要因（仕事のやり方）の本質的検討・把握が、今後の対処と取り組み開始前の重要な組織マネジメントの課題である。

また、職場（組織）に協働的状況を創り出すためには、仕事のやり方という課題に対する改革と（仕事に取り組む）人の心理的側面に対する改革の両方が必要とされる<sup>5)</sup>。特に、心理的側面に対する改革はともに達成することを喜びとする意識づくりが必要となるが、そのような個々人の意識に大きく影響するのが、職場の規範である。調査結果を踏まえて「離職を防ぐキーワード（表1）」が報告書で提示されて7年が経過したが、職場の協働性に関する規範の改革はこれを参考にした取り組みによる実現が法人に期待されている。特に、「良好なコミュニケーション状態のための仕組みづくり」については、「施設運営に関する改善提案の場の設定」「委員会活動等による横断的なコミュニケーションの場の設定」「職員による多様なレクリエーションの

実施」が取り組むべき具体例とされている。今後の課題は、本稿を踏まえた組織的要因（物事の成立に必要な原因）の本質的検討と、「コミュニケーションが円滑な組織を目指す」次の次元の取り組みの具体化である。

#### 引用文献

- 1) Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey (2009) (= 2013, 翻訳 池村 千秋「なぜ人と組織は変わらないのか ハーバード流 自己改革の理論と実践」英治出版, p18)
- 2) 貝沼知徳「社員が望む「仕事」, 「職場」, 「上司」とはどんなものか?」『情報未来 No.31』p 62, 2008
- 3) 津村俊充「14. コミュニケーション・プロセス」「15. コミュニケーションの障害要因とは」『プロセス・エデュケーション 学びを支援するファシリテーションの理論と実際』金子書房, 220-21, 2012
- 4) 中村和彦他「職場における協働の創生—その理論と実践—」『人間関係研究第9号』p 2-3, 2010
- 5) 中村和彦他「職場における協働の創生—その理論と実践—」『人間関係研究第9号』p 10-11, 2010

#### 参考文献

- 1) 全国社会福祉協議会：「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査（集計結果概要）」社会福祉制度・予算対策委員会施設部会, 2008
- 2) 日本国語大辞典（第二版）
- 3) NTT データ経営研究所：「ビジネスパーソンの就業意識調査」2007
- 4) 船木幸弘, 山本はるか「対人コミュニケーションの自己検討・他者検討—女子大生のコミュニケーション 2014年の様相—」p 2-3, 2015

## Considerations of the workplace communication and the organization's management

— Through consideration of survey result about communications on the social welfare workplace —

Yukihiro FUNAKI

(Fuji Women's University, Faculty of Human Life Sciences, Department of Human Life Studies)

**Key words:** Workplace communication, Organizational factors, Way of work, Organization's management