

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 —

Communication between organizations in a company
- The influence of frontline workplace managers' communication
on the personnel's evaluation of higher organization -

高城 美穂 (Miho Takagi)* 福井 宏和 (Hirokazu Fukui)*

要約 企業が業務を行っていきにあたり、第一線職場と上位組織が互いに適切な情報伝達を行うことは重要である。本検討では組織間の情報伝達の状態を「組織間の風通し」ととらえ、質問紙法による評価を行った。その結果、第一線職場の職員は、上位組織の第一線職場への情報伝達の仕方の問題があると評価する傾向が示された。しかし第一線職場職員の組織間の風通しに対する評価に影響を与える要因を検討した結果、上位組織のみが評価に影響を与えるのではなく、上位組織との情報伝達の役割を担っている第一線職場の役職者による職場内の意思疎通もまた、第一線職場職員の上位組織に対する評価に影響を与えていることが示された。

キーワード 組織間の風通し 上位組織 第一線職場 意思疎通

Abstract In this study, an evaluation of communication between organizations was investigated by a questionnaire method. An evaluation with regard to communication between organizations found that frontline workplace personnel tend to think that problems are present in the methods employed to convey information from higher organization. However it was revealed that not only higher organization but also frontline workplace managers, who are responsible for conveying information, influence frontline workplace personnel's evaluation of higher organization.

Keywords communication between organizations, higher organization, frontline workplace, communication in a organization

1. 目的

一般に企業は異なる職能の組織が連携をとりながら業務を行っており、業務がスムーズに行われるためには組織間の情報伝達が欠かせないと考えられる。組織間の連携には様々な形があるが、中でも第一線職場は企業の主力部門であり、上位組織はそれをサポートする部門と言える。また上位組織には第一線職場の意見を取り入れて基本方針を立案する役割があり、第一線職場は定められた基本方針を受けて詳細を定め、実際の業務を執り行っていく立場にあると言える。従って第一線職場の意見や要望を上位組織がスムーズに吸い上げ、また上位組織から第一線職場に対し情報が適切に伝達されることが、企業にとって重要であると考えられる。

このような組織間の情報伝達は、しばしば「風通し」という言葉で表現される。鎌田・本多(2007)は『風通し』に関する評価と評価理由(自由記述)

の分析を行い、「意見」や「情報」という単語の出現頻度が高いことから、『風通し』が意見が言えるという形態でのコミュニケーションであることを指摘している。更に「上司」「上」「下」「現場」といった縦方向の係りに係わる単語が多く挙げられたことは、『風通し』が企業内における上下のコミュニケーションに関連して捉えられていることを示しているとした。

しかしながら鎌田・本多(2007)で示された「上」という言葉は、回答者の組織にとっての上位組織を指しているのか、それとも回答者の上司をさしているのかは明確に区別されておらず、また回答者にとっての上位組織と上司の関連についても言及されていない。一般に組織間の風通しは、前述のように上位組織と第一線職場の間の問題として捉えられやすい傾向がある。しかし現実には、第一線職場が上位組織と情報伝達を行う場合、情報に付帯する責任を明確にするため、図1のように第一線職場の役職

* (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

者を通してなされることが多いと考えられる。すなわち第一線職場の役職者が、組織間と職場内の両方における情報伝達の職務を担うこととなるのである。従って第一線職場の職員の組織間の風通しに対する認識には、単に上位組織と第一線職場間の問題ばかりではなく、第一線職場の役職者がその職場内で意思疎通をいかに行っているかも影響を与えている可能性がある。

そこで本稿では、第一線職場の役職者の職場間および職場内における情報伝達が、第一線職場職員の組織間の風通しに対する認識に与える影響について検討する。

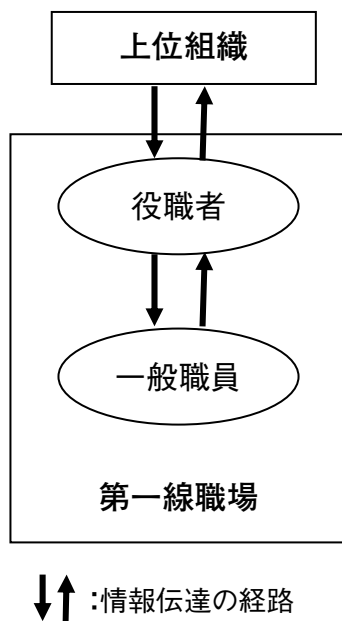


図1 企業の情報伝達の形態

2. 方法

2.1 調査方法

調査対象はA企業の一部門に属する上位組織3組織と第一線職場19組織である。上位組織は主に第一線職場のサポート、および基本方針を決定する職務を担い、第一線職場は決定された基本方針を受けて詳細を定め、実際の業務を運営する。以上の組織の全職員を対象とし、自記式の質問紙調査を2006年11月に実施した。

調査対象者数1792名に対し有効回収数は1788票(回収率99.8%)であった。このうち、業務内容より本検討に適さないと考えられる2組織(43票)を除外した。その結果、上位組織にあたる3組織268票および第一線職場17組織の1477票を分析対象とした。

2.2 調査項目

質問項目は(財)集団力学研究所が作成した職場モラル調査項目(三隅,1984)20項目、品質保証に関する項目44項目、組織間の風通しに関する項目7項目、安全行動などに関する項目18項目から成っている。各項目の選択肢は、すべて5段階評定である。なお本検討にあたっては、組織間の風通しに関する項目7項目(表1)および職場モラル調査項目のうち「意思疎通」を測定する5項目(表2)を用いた。

表1 組織間の風通しに関する項目

No.	項目概要
q3_1	上位組織*に第一線職場の相談を受け入れる雰囲気を感じられる
q3_2	上位組織*は第一線職場に上位組織の立場を押し付けてないと思う
q3_3	上位組織*から第一線職場へ情報が適切に伝達されていると思う
q3_4	上位組織*は第一線職場の業務実態について把握する努力をしていると思う
q3_5	上位組織*の間で意思疎通が十分に図られていると思う
q3_6	第一線職場から上位組織*へ情報が適切に伝達されていると思う
q3_7	あなたの職場では他の第一線職場との意思疎通が十分に図られていると思う

*実際の調査に使用した項目は上位組織の組織名を用いた。

表2 「意思疎通」の評定項目

No.	項目概要
q1_11	会社はあなた方に会社の計画や経営の状態などを知らせてくれる
q1_12	あなたの直属上司は職場間の連絡をうまくとっていると思う
q1_13	会社から当然あなた方に知らされているべき事柄であるのに、それが知らされていないことがある
q1_14	あなたの直属上司は、その直属上司と連絡をうまくとっていると思う
q1_15	あなたの意見やアイデアが途中でたち消えてしまって、上の方まで届いていないと思われるような場合がある

3. 結果

3.1 組織間の風通しに関する項目の評定

上位組織（3組織）と第一線職場（17組織）について、組織間の風通しに関する7項目の評定値を求めた。組織間の風通しに関する項目は、上位組織と第一線職場の情報伝達の状態を評定する項目、上位組織の姿勢を評定する項目、第一線職場の姿勢を評定する項目等から構成される。その結果を図2に示す。「q3_6 第一線職場から上位組織へ情報が適切に伝達されていると思う」以外の全ての項目において、第一線職場の評定は上位組織より有意に低かった。

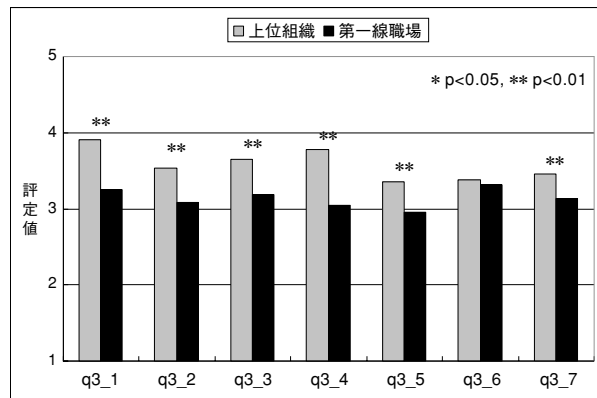


図2 組織間の風通しに関する評定

3.2 第一線職場における組織間の風通しに関する評定に影響を与える要因の検討

A企業の情報伝達においては、第一線職場の役職者が上位組織と第一線職場の窓口の役割を果たしている。従って、第一線職場において役職者が情報を適切に伝達している職場では、組織間の風通しについても好意的にとらえられており、逆に役職者が情報を適切に伝達していない職場では、組織間の風通しについても非好意的にとらえられていると推測できる。そこで役職者の職場内および職場間における情報伝達を評定する要因である「意思疎通」と、組織間の風通しに関する項目の関連を検討した。「意思疎通」は表2に示した5項目の合計得点で測定する。

3.2.1 「意思疎通」と組織間の風通しに関する評定の関係

分析には、第一線職場のデータを用いた。第一線職場である17組織に属する38の課・グループを、「意思疎通」の評定値により「意思疎通」高評定群・中評定群・低評定群に分類し、組織間の風通しに関する項目の評定値を各群間で比較した。その結果を図3に示す。組織間の風通しに関するいずれの項目も、「意思疎通」の評定が高い群ほど高く評定する傾向が見られた。特に評定群間に有意差が認められた項目は以下のとおりである。低評定群、中評定群、高評定群それぞれの間有意差が認められた項目は「q3_3 上位組織から第一線職場へ情報が適切に伝達されていると思う」、低評定群と高評定群の間に有意差が認められた項目は「q3_4 上位組織は第一線職場の業務実態について把握する努力をしている」と

思う」, 「q3_5 上位組織の間で意思疎通が十分に図られていると思う」, 「q3_6 第一線職場から上位組織へ情報が適切に伝達されていると思う」, 低評価群と中評価群の間に有意差が認められた項目は「q3_7 あなたの職場では他の第一線職場との意思疎通が十分に図られていると思う」であった。

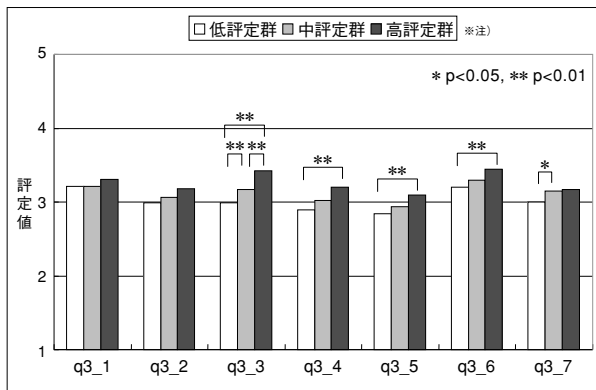


図3 「意思疎通」の低・中・高評価群の組織間の風通しに対する評価

※注) 低評価群: $X < m - 2/3 \sigma$, 中評価群: $m - 2/3 \sigma \leq X < m + 2/3 \sigma$, 高評価群: $m + 2/3 \sigma \leq X$ (X: 課の評価値, m: 課の評価値の平均値, σ : 標準偏差)

3.2.2 「意思疎通」の各項目と組織間の風通しに関する評価の関係

次に第一線職場の役職者による情報伝達をより具体的に示すため、「意思疎通」の各項目と組織間の風通しに関する項目の関係について検討を行った。また分析対象は、第一線職場の課・グループに替えて職員個人を用いた。「意思疎通」の各項目につき、5段階評価の1, 2, 3点を選択した回答者のグループを低評価群, 4, 5点を選択した回答者のグループを高評価群とし、二群間において組織間の風通しに関する項目の評価値を比較した。その結果を図4-1～5に示す。組織間の風通しに関する全ての項目において、「意思疎通」項目の高評価群は低評価群より有意に高く評価していた。

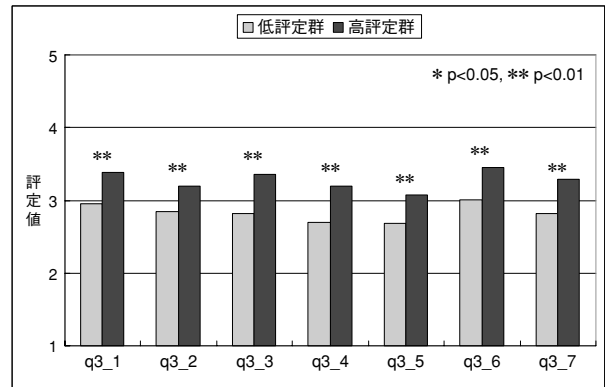


図4-1 「q1-11 会社はあなた方に会社の計画や経営の状態などを知らせてくれる」低・高評価群の組織間の風通しに関する評価

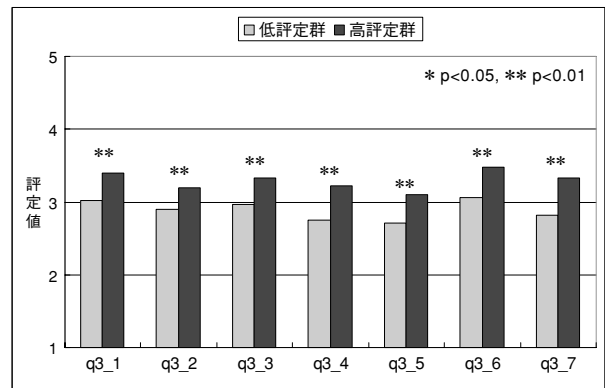


図4-2 「q1-12 あなたの直属上司は職場間の連絡をうまくとっていると思う」低・高評価群の組織間の風通しに関する評価

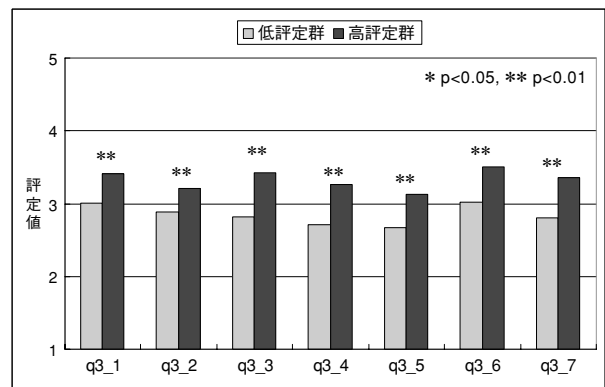


図4-3 「q1-13 会社から当然あなた方に知らされているべき事柄であるのに、それが知らされていないことがある」低・高評価群の組織間の風通しに関する評価

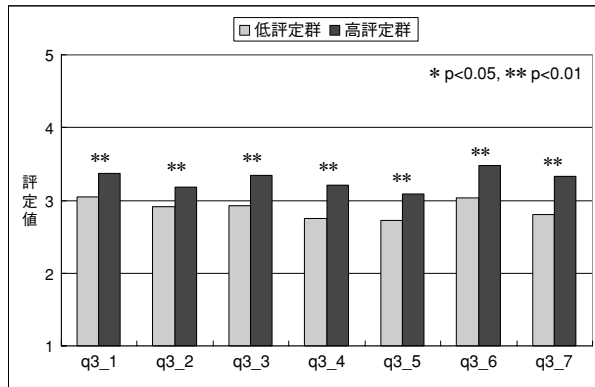


図 4-4 「q1-14 あなたの直属上司は、その直属上司と連絡をうまくとっていると思う」低・高評定群の組織間の風通しに関する評定

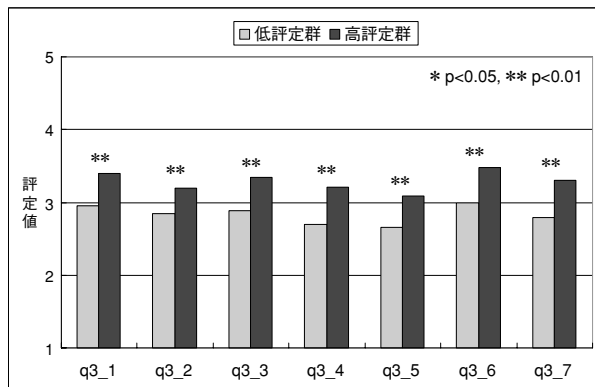


図 4-5 「q1-15 あなたの意見やアイデアが途中でたち消えてしまっ、上の方まで届いていないと思われるような場合がある」低・高評定群の組織間の風通しに関する評定

4. 考察

A 企業において組織間の風通しに関する評定を行った結果、第一線職場の職員は上位組織よりも組織間の風通しに関する評定が低く、上位組織の第一線職場への情報伝達の仕方に問題があると評価する傾向があることが示された。福井・吉田・杉万・渡邊 (2002) は、自己に対する評定が他者に対する評定よりも高くなる傾向があることを示している。組織間の風通しに関する項目は主に上位組織を評定する内容になっており、そのため上位組織の評定が第一線職場の評定より高くなった可能性がある。

しかしながら第一線職場では、概して第一線職場の役職者を介して上位組織との情報伝達が行なわれることが多い。そこで第一線職場の役職者に着目し、第一線職場職員の組織間の風通し評定に対して影響

を与える要因の検討を行った。その結果、第一線職場の役職者が職場内で情報伝達を適切に行っているかどうか、第一線職場の組織成員の上位組織に対する評価に影響を与えている可能性が示された。すなわち組織間の風通しの問題は、上位組織の情報伝達の仕方のみならず、上位組織と第一線職場間における情報伝達を担っている第一線職場の役職者の職場内での意思疎通もまた重要な要因になっているといえる。

5. 結論

組織間の情報伝達すなわち組織間の風通しに当たっては、第一線職場にあって上位組織との情報伝達を担う第一線職場の役職者の役割の重要性が示唆された。従って組織間の風通しの向上のためには、上位組織はまず、第一線職場の役職者に対して納得できるような丁寧な説明を行うことは言うまでもないが、第一線職場の役職者にも、上位組織と第一線職場との情報伝達の役割を担うキーパーソンとして、職場内および上位組織に対する適切な情報の伝達を行う努力が求められるであろう。

引用文献

- 福井宏和・吉田道雄・杉万俊夫・渡邊としえ 2002 安全行動の自己評定と他者評定の特徴 *Journal of the Institute of Nuclear Safety System*, 9, 2-7.
- 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回大会発表論文集 27-30
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 (改訂版) 有斐閣