

1. 本論文の構成

本論文の構成は、次の通りである。

第1章 問題設定と本論文の構成

- 1-1. 問題設定
 - 1-1-1. オフィス空間の物理的特徴に着目する理由
- 1-2. 本論文の構成

第2章 既存研究の検討

- 2-1. はじめに
- 2-2. 人員間距離
- 2-3. 空間特性
 - 2-3-1. オープン・オフィスと普及前後の一般的な論調
 - 2-3-2. オープン・オフィスに関する実証研究
- 2-4. 統制変数
- 2-5. 本論文で新たに追加される研究課題
- 2-6. 本章のまとめ

第3章 調査対象・調査方法・記述統計

- 3-1. 調査対象・調査方法
 - 3-1-1. 調査対象・調査方法 A社
 - 3-1-2. 調査対象・調査方法 B社
- 3-2. 記述統計
 - 3-2-1. A社の記述統計
 - 3-2-2. B社の記述統計

第4章 人員間距離とコミュニケーション・パターン(A社)

- 4-1. はじめに
- 4-2. 先行研究の紹介と仮説の導出
- 4-3. データと変数の設定
 - 4-3-1. 変数の設定
- 4-4. 分析結果
- 4-5. ディスカッション
- 4-6. 本章のまとめ

第5章 人員間距離とコミュニケーション・パターン(B社)

- 5-1. はじめに
- 5-2. 調査対象に関する説明
- 5-3. 仮説および追加で検討する課題
 - 5-3-1. 仮説
 - 5-3-2. 追加で検討する課題:コロケーションの影響
- 5-4. 変数の設定
- 5-5. 分析結果
- 5-6. ディスカッション
- 5-7. 小括
 - 5-7-1. 本章のまとめ
 - 5-7-2. 人員間距離とコミュニケーション・パターン:2社の比較

第6章 人員間の距離を克服する手段

- 6-1. はじめに
- 6-2. 先行研究
 - 6-2-1. メディア・リッチネス
 - 6-2-2. 〈たまり場〉
- 6-3. データと変数の設定
 - 6-3-1. 変数の設定
 - 6-3-2. 分析対象の選択
- 6-4. 分析
 - 6-4-1. 相関分析
 - 6-4-2. 回帰分析
- 6-5. 本章の結論

第7章 オフィス空間の認知

- 7-1. はじめに

- 7-2. 先行研究
 - 7-2-1. オープン・オフィスの影響に関する研究
 - 7-2-2. 追加で考慮すべき点
- 7-3. 調査対象と変数に関する説明
 - 7-3-1. 調査対象
 - 7-3-2. 変数の説明・操作化
- 7-4. 分析
 - 7-4-1. 分析1: 調査対象全体
 - 7-4-2. 分析2: 集団への社会化・オフィス空間への慣れによる分類
- 7-5. 本章での結論

第8章 本論文の要約と結論

- 8-1. 各章の要約
 - 8-1-1. 本論文の目的(第1章の要約)
 - 8-1-2. 先行研究から導かれた課題(第2章の要約)
 - 8-1-3. 分析1: 距離とコミュニケーション(第4章と第5章の要約)
 - 8-1-4. 分析2: 距離の効果を克服する手段(第6章の要約)
 - 8-1-5. 分析3: オフィス空間の認知(第7章の要約)
- 8-2. 結論: 組織メンバーのコミュニケーション活性化のために
- 8-3. 含意と今後の課題
 - 8-3-1. 含意
 - 8-3-2. 今後の課題

付録(A) 追加分析1: 第7章の分析2に関して

- 1. はじめに
- 2. 変数の設定
- 3. 分析結果
- 4. まとめ

付録(B) 追加分析2: 〈たまり場〉に関する追加考察

- 1. はじめに
- 2. 仮説
- 3. データと変数の設定
 - 3-1. 変数の設定
 - 3-2. 〈たまり場〉の利用を示す変数の作成
- 4. 分析
- 5. 結論とディスカッション
- 6. 〈たまり場〉の影響に関する仮説

付録(C) 質問票

参考文献

2. 本論文の目的

本論文の目的は、オフィス空間の物理的な特徴と組織メンバーのコミュニケーション・パターンの関係について、ハード・データを用いて明らかにしていくことである。より具体的には、以下の3つの実証分析を通じて、オフィス空間の物理的な特徴と組織メンバーのコミュニケーション・パターンについて明らかにする。3つの分析をそれぞれ簡単なキーワードで示すならば、(1)距離とコミュニケーション、(2)距離の効果を緩和する手段、(3)オフィス空間の認知である。

3. 実証研究への課題の探索・提示

第2章では、オフィス空間の物理的な特徴と組織メンバーのコミュニケーション・パターンの関係に関する先行研究を概観することで、第4章以降で論じる実証研究への課題を探索・提示した。第2章では、オフィス空間の物理的な特徴を①人員間距離と②オフィス空間そのものの特性の2つに分類し、これら2つの側面がそれぞれコミュニケーション・パターンにどのような影響を及ぼすと既存研究が主張してきたのかを紹介した。

まず、人員間距離とコミュニケーション・パターンに関する実証研究からは、①人は僅かな距離を隔てるだけで、対面コミュニケーションを取る確率(もしくは回数)が劇的に低下することと②階段などの不便さをもたらす要因も対面コミュニケーションに対する阻害効果を持っていること、の2点が明らかになった。

次に、オフィス空間そのものの特性に関する研究として、オープン・オフィスに関する研究を紹介した。これらの研究には、オープン・オフィスの利点を強調する議論とオープン・オフィスに変更することによって生じた問題点を指摘する議論が存在していた。オープン・オフィスを導入することの利点を強調する研究では、それによって偶発的な相互作用が多くなり、その結果コミュニケーション回数が増加すると主張されてきた。しかし、その一方で、オープン・オフィスのさまざまな問題点を指摘する研究も存在していた。オープン・オフィスを導入した後の問題点を指摘する研究では、プライバシーが十分に確保できない状態になるが故に、機密事項に関する会話が困難になったことや、周囲から見られることを懸念して必要なコミュニケーションですら減少してしまうことなどが報告されていた。

4. 分析1: 距離とコミュニケーション

第4章と第5章では、第2章で紹介した先行研究のうち、人員間距離とコミュニケーション・パターンとの関係に着目して分析を試みた。第4章では、国内大手化学メーカー(A社)のホワイト・カラー117名に対してわれわれが行なった質問票調査から得られたデータを利用し分析を行なった。第5章では、国内電機メーカーの関連会社(B社)に対する質問票調査から得られた69名分のデータを利用し、第4章と同様の分析を試みた。この2つの章では、以下に示す3つの仮説について検討を加えた。

- 仮説1: 組織メンバー間の物理的距離が大きくなるほど、対面コミュニケーションの回数は劇的に減少していく。
- 仮説2: コミュニケーションを取る必要がある場合には、距離が隔たるほど、電話でのコミュニケーションは増加する。
- 仮説3: コミュニケーションを取る必要がある場合には、距離が隔たるほど、電子メールでのコミュニケーションも増加する。

この2つの章でわれわれが行なった分析から明らかになったのは、以下に示す2点である。第一に、先行研究がすでに明らかにしていたように、人員間距離が隔たるほど、対面コミュニケーションの回数はかなり劇的に低下することである。第二に、距離を隔てている相手とどうしてもコミュニケーションを取らなければならない場合には、人は電話に頼るようになるということである。しかしながら、電話と同様に距離を克服するためのコミュニケーション手段と思われていた電子メールは、距離との間に有意な関係は見られなかった。すなわち、距離が遠くなったからといって往復数が増えるわけでもなく、近くなったからといって減るわけではない、という関係が確認されたのである。電子メールは対面回数と正の関係を持ち、電話回数とも正の関係を持っていることも同時に示された。すなわち、電話や電子メールは対面コミュニケーションを代替もしくは補完している、ということが示されたのである。

また、第5章では、上記の3つの仮説に関する分析に加えて、コロケーション(Co-Location)の影響についても考察を加えた。コロケーションとは、地理的に分散している部門を一箇所に統合することを指す。先行研究ではコロケーションによって、組織メンバー間の対面コミュニケーションが増加する、と想定されてきた。B社を対象として分析を行なった結果、コロケーション後、新たに同僚になった者と対面回数が増加する事が示された。もちろん、この結果のみで部門統合やコロケーションを行なえば即座に元の所属を横断したコミュニケーションが発生すると論じることは出来ないけれども、コロケーションを実施することにより、人員間距離のもたらす対面コミュニケーション阻害効果を弱めることができると示唆されたのである。

5. 分析2: 距離の効果を緩和する手段

通常の座席が離れていれば、その距離に応じて対面コミュニケーションを行なう頻度が著しく低下することは第4章と第5章で確認をした。しかし製造ラインで働いているブルーカラー以外の従業員は、座席は決まっていますが、比較的自由に会社内を移動することができる。それゆえ、座席とは異なるスペースで、互いに対面コミュニケーションを行なう場所について注目する。われわれは、このような場所のことを〈たまり場〉と呼び、〈たまり場〉を巡る対面コミュニケーションの問題を第6章で検討することとしたのである。より具体的には、〈たまり場〉を使用しているほど、人員間の距離によって生じる対面コミュニケーションの阻害効果が弱まる、という仮説に基づき、B社のデータを用いて分析を展開した。

分析の結果、B社では3つの場所が〈たまり場〉としてよく利用されていることが明らかになった。その3つの〈たまり場〉のうち、1つの〈たまり場〉に関しては、距離のもたらす対面コミュニケーション阻害効果を緩和する可能性が示された。すなわち、その1つの〈たまり場〉は人が自分の持ち場とは別に、他の組織メンバーと距離的に近づく可能性の高い場所となっている事が示されたのである。ただし、コミュニケーション相手との距離があまりに隔たってしまうと、〈たまり場〉の利用程度と対面回数との関係が見られなくなっていくことも示された。このことは、あまりに距離を隔てたもの同士の場合、〈たまり場〉は人員間距離のもたらすコミュニケーション阻害効果を緩和する手立てとならない、ということを示しているのであろう。すなわち、〈たまり場〉は、人員間距離のもたらす対面コミュニケーション阻害効果を緩和するのだけれども、その効果は限定的であり、根本的な解決策をもたらしてくれるわけではない、ということが示されたのである。

6. 分析3: オフィス空間の認知

第7章では、オフィス空間でのコミュニケーションの取りやすさに影響を与える要因について明らかにした。とりわけ、オフィス空間でのコミュニケーションの取りやすさに影響を与える要因としてオフィス空間の物理的特徴に対する認知と社会的環境に対する認知に注目して検討を加えた。ここで言うオフィス空間の物理的特徴に対する認知とは、パーティションの数や高さといったオフィス空間の特徴をどのように認知しているかということを示している。また、オフィス空間の社会的環境に対する認知とは、同じオフィス内に配置されている組織メンバーの行動を気にかけるか否かといったことを指している。分析は、回答者全体を対象とした分析(分析 i)と回答者を2つのグループに分けた分析(分析 ii)の2つの分析を行なった。以下で順に説明する。

まず、回答者全体を対象とした分析 i からは、以下の2点が明らかになった。ひとつには、パーティションの高さや数に関する認知と、周囲の視線や周囲の会話、オフィス機器の音が気になるか否かというオフィス空間の社会的環境に関する項目との間に有意な関係が見られなかったということである。通常、パーティションが高い、もしくは多いと感じている人ほど、周囲の視線や音声が気にならないと感じるはずである。しかしながら、ここではそのような関係が観察されなかったのである。このことは、パーティションは視線の遮断や音声

の緩和のために存在していると認識されているのではなく、単にオフィス空間の物理的な仕切りとして認識されている可能性が高いということが示唆されたのである。

いまひとつには、パーティションが多いと感じるほど、コミュニケーションが取りにくくなると回答者たちは感じていることが示された。ここで見られる関係は、パーティションの存在そのものはコミュニケーションを取る際に不便さをもたらす要因として認識されている事を示している可能性が高いのである。これら2つの知見を踏まえると、パーティションなどの遮蔽物は、人の視線を遮断したり、音声を減じたりすることで周囲に気を使うことなくコミュニケーションを取るために存在しているのではなく、タスクの相互依存度の高い集団などを物理的に括るための仕切りであると回答者たちは認識している可能性が示唆されるのである。

分析 ii では、回答者たちの集団への社会化・オフィス空間そのものへの適応という変数に着目して、集団を2つに分けて分析を進めた。ここでは現在勤務しているオフィスに配置されてからの年数を、集団への社会化・オフィス空間のそのものへの適応を代理する変数とし、オフィスの配置期間の長さで集団を2つに分けた。

この分析を通じて明らかになった知見は以下の2点である。まず、社会化の程度・空間への慣れの程度が低い者は、パーティションなどの物理的環境がコミュニケーションの取りやすさに影響を与えていると感じていることである。すなわち、社会化の程度や空間への慣れの程度が低い者にとっては、パーティションなどの遮蔽物がコミュニケーションを取る際に不便さをもたらす要因として認識されているということなのである。その一方で、社会化の程度・空間への慣れの程度が高い者にとっては、周囲の視線や会話といったオフィス空間の社会的環境がコミュニケーションの取りやすさに影響を与える要因であることが明らかになった。より具体的に言うと、彼(女)らはコミュニケーションを取る際に、他の組織メンバーたちに対して配慮しているということが明らかになったのである。すなわち、分析 ii からは、オフィス空間への配置期間に着目すると、オフィス空間内でのコミュニケーションの取りやすさに影響を与える要因がパーティションなどのオフィスの物理的特徴そのものから、周囲の同僚の視線や話し声といったオフィス空間の社会的な環境へと変化していくことが示されたのである。

7. 結論: 組織メンバーのコミュニケーション活性化のために

本論文では、オフィス空間の物理的な特徴と組織メンバーのコミュニケーション・パターンとの関係について、以上の3つの実証分析を行ってきた。最後に、本論文で展開してきたこれら3つの分析作業を組織メンバーのコミュニケーションを活性化するために何をなすべきであるのかという観点から振り返り、それを本論文の結論としたい。より具体的には、(1)距離の影響を克服する手段と(2)コミュニケーションのハブ、(3)コミュニケーションの取りやすさに影響を与える要因、の3つに着目する。

(1) 距離の影響を克服する手段

人と人の距離が隔たるとともに、対面コミュニケーションの発生回数が劇的に低下していく事を第4章および第5章で明らかにしてきた。人員間の距離は、コミュニケーションを取るペア間のタスクの相互依存関係を統制した上でも、対面回数との間に有意な負の関係を持ち、かつ、対面回数に最も大きな影響を与えている変数であった。すなわち、タスクの相互依存度が高く、本来ならば密接にコミュニケーションを取り合わなければならないものであっても、距離が隔たってしまうと対面でのコミュニケーションを取らなくなる可能性が示されたのである。それゆえ、本論文では、距離がもたらす対面コミュニケーションの阻害効果を克服し、コミュニケーションの機会を確保する手段として、①他のコミュニケーション手段(電話と電子メール)と②〈たまり場〉、③コロケーション、の3つの手段に注目を向けてきた。これら3つの距離の影響を克服する手段を利用し、組織メンバーのコミュニケーションを活性化すべく、研究者・実務家たちが思考を巡らせる際に注意すべきポイントは以下の通りである。すなわち、これらの手段の組み合わせを考慮することが必要であることである。代替手段となる情報技術を導入する際には、組織構造の大幅な変更などは必ずしも必要なく、この策は比較的容易に実施する事が可能であろう。ただし、対面コミュニケーションほど情報が豊富に伝わらないことや、電子メールなどのように、コミュニケーション相手との距離とは無関係に活用され、対面コミュニケーションの代替手段となるとも限らない情報技術もあることには注意が必要である。それゆえ、代替・補完手段の導入は、実施することは容易であるけれども、組織メンバーのコミュニケーションを活発にするという効果は必ずしも大きくは無い可能性が高いのである。それに対して、物理的設計による克服(〈たまり場〉の設置及びコロケーション)は対面コミュニケーションの機会を確保する事を目的として行なわれる。その効果は代替・補完手段である情報技術と比較すると大きく、確かに対面コミュニケーションの機会は拡大している。しかしながら、いくつかの問題点が残されている。〈たまり場〉を導入する場合、必ずしもそのすべての〈たまり場〉が文字通り〈たまり場〉として機能するわけではないのである。それゆえ、どのような場所が実際に〈たまり場〉として機能しているか事前に綿密な調査が必要となるであろう。この点は本論文では明らかにすることの出来なかった一つの課題である。また、コロケーションの実施の場合には、オフィス設計自体の変更や組織構造自体の変更など、大規模な変更を伴う可能性が高いのである。確かに物理的設計による克服は、実施する事による効果は大きく、対面コミュニケーションの機会を確保する事が期待できるのだけれども、実施するコストが比較的高いという問題点が残るのである。実務家や研究者たちが組織を設計する際は、それぞれの組織ユニットが抱えるコミュニケーションの問題が異なることや、何らかの手段を実施する際に存在する様々な制約条件を考慮に入れなければならない。それゆえ、これらの手段を様々な組み合わせで、組織メンバーのコミュニケーション活性化の問題に対処する必要があるのである。

(2) コミュニケーションのハブ

第4章と第5章の分析からは、相談相手を多く有する人は、コミュニケーション相手と対面もしくは電話、電子メールを用いて積極的にコミュニケーションを取っているということが示された。すなわち、相談相手を多く有する人は、彼(女)らがコミュニケーション・ネットワークのハブとなり、組織メンバー間のコミュニケーションを活性化している可能性がある。このような相談相手を多く有する組織メンバーをどのように配置するのかということが、組織メンバー間のコミュニケーションを活性化する問題を考える上では考慮に入れる点の一つである。

う。

(3) コミュニケーションの取りやすさに影響を与える要因

第7章の分析からは、集団への社会化・空間そのものへの慣れに着目して分析を進めると次に示す点が明らかになった。社会化の程度・空間への慣れの程度が低い者のみが、パーティションなどの遮蔽物の存在があるとオフィス空間内でコミュニケーションを取りにくいと感じている事である。このような関係はオフィスに配属されている期間が長い者に見られない関係である。人はオフィス空間の物理的特徴がもたらす影響を時間の経過とともに克服する可能性があるのである。しかしながら、社会化の程度・空間への慣れの程度が高い者は、その程度が低い者と比較した際に、周囲の視線や会話といった周囲の同僚の存在を意識して、コミュニケーションを取る傾向にあるという事が示唆されたのである。彼(女)らは、周囲の視線を気にしながらコミュニケーションを取ったり、オフィス空間が静寂に包まれている際にはコミュニケーションを自重するなどして、周囲の同僚に対して配慮をしながらオフィス空間内でのコミュニケーションを取っているのである。これらの事を考慮に入れると、オフィス空間内で組織メンバーのコミュニケーションを活性化するには、以下に示す2点が必要であるように思われる。すなわち、①開放的なオフィス設計にする事と②周囲の人に対する配慮を緩和する何らかの組織的な試み、の2点である。しかしながら、これらの点については本論文内では十分に考察ができていない。これは今後の課題のひとつである。