



リモートワーク下での 上司・部下コミュニケーションの特徴と課題

2021年9月1日－9月8日

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所

○今城志保 藤村直子

※ 本研究の実施にあたって、著者らが所属する企業との間に利益相反関係にある事柄は一切ありません

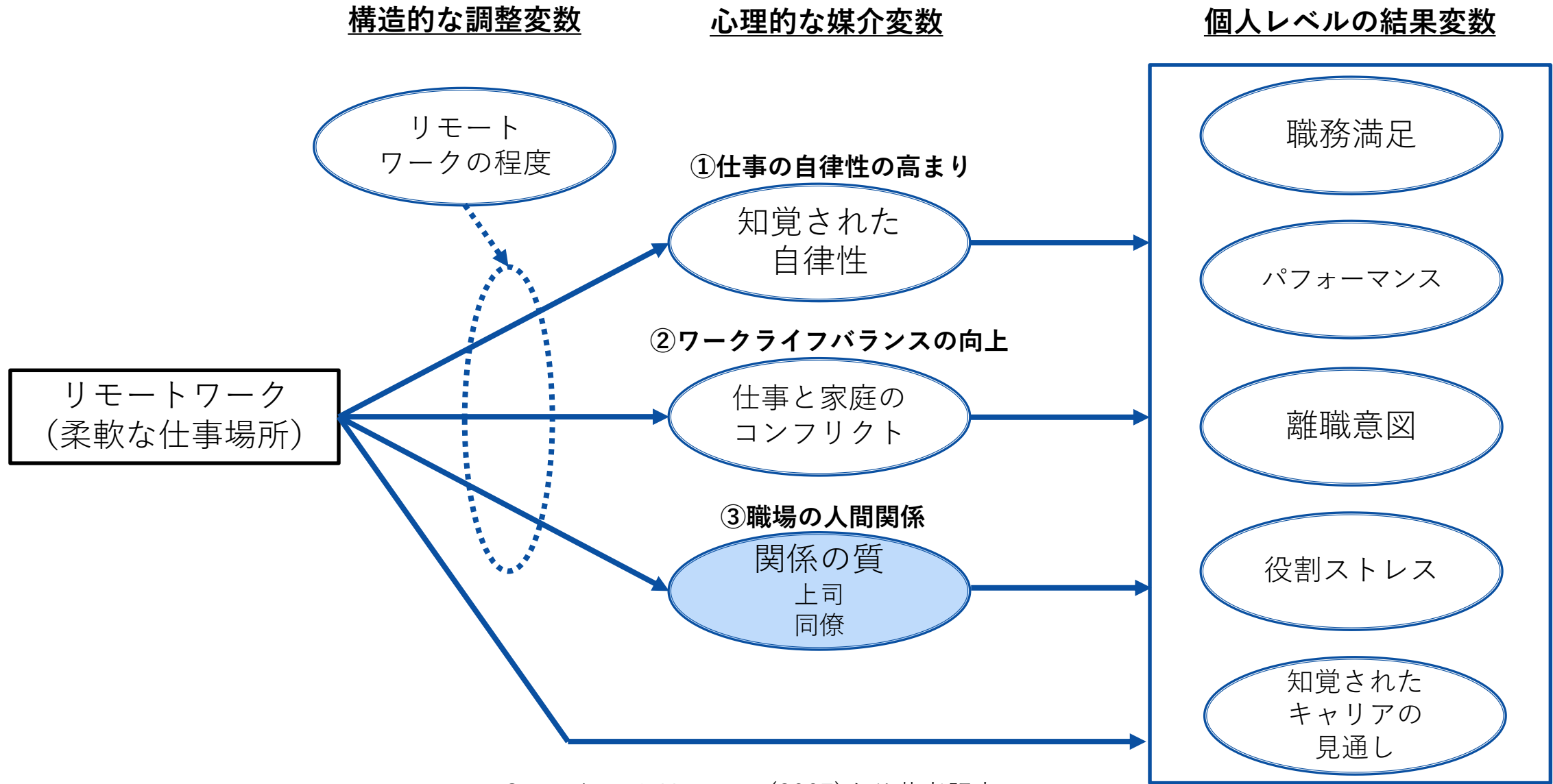
こちらの発表内容は、白桃書房より出版
予定の「リモートワーク・マネジメント
(仮)」の一部をまとめたものです

- コロナの影響を受けて、多くのホワイトカラーはリモートワークを経験することになった。本研究では、「リモートワーク×上司・部下のコミュニケーション」に着目して、どのような特徴・課題があるかを、探索的に検討した
- 分析の結果、一般社員と管理職という立場の違いによって、上司・部下コミュニケーションへの態度に違いが見られた。例えば、コミュニケーションの頻度は、管理職にとってはコミュニケーションが十分行われているとの認識につながったが、一般社員ではそのような関係性はみられなかった
- 一般社員がコミュニケーションが十分に行えていると思う状態が、上司との関係性による影響を受けるかを探索的に検討した結果、以下のことが明らかになった
 - ① 上司という立場に就く人として信頼する程度（上司信頼）と、上司との相互理解が進んでいると思う程度（LMX；Leader-Member Exchange）が高いことは、ともにコミュニケーションが十分に行われているとの認識を高めた
 - ② 上司信頼とLMXがコミュニケーションへ影響する程度は、コミュニケーションの内容によって異なった
- 一般社員の場合、上司とのコミュニケーションに加えて、同僚とのコミュニケーションが心理的安全性を媒介して、仕事の適応感を高めた

研究の背景

- この発表ではリモートワークという用語を用いるが、心理学の研究の中では、テレコミュuting (telecommuting) という用語が、中心的に用いられている。
- テレコミュutingの定義：
“テレコミュuting（ここではリモートワーク）とは、組織メンバーが、彼らの典型的な仕事時間の一部（週に数時間から、ほぼフルタイムまで）を、職場から離れて、主に自宅から、職務遂行に必要な他者とのコミュニケーションにテクノロジーを用いながら、仕事を行うことを指す” (Allen, Golden, & Shockley, 2015)
- 米国でリモートワークの概念が扱われるようになったのは1970年代
- リモートワークの効果に関するメタ分析 (Gajendran & Harrison, 2007) では、心理学的な関心事として、以下の3つの変数に取り上げられている（次ページに概念図）
①**仕事の自律性の高まり**、②**ワークライフバランスの向上**、③**職場の人間関係**
- 上記のメタ分析の結果で関係性が明確に確認されなかった職場の人間関係について、本研究ではコミュニケーションを対象に検討を行う

リモートワークの影響についての理論的フレームワーク



Gajendran & Harrison (2007)より著者訳出

研究の目的

- コミュニケーションをとる相手の反応を、文脈情報やコミュニケーションの目的に加えて、自分の期待や判断の視点などを用いて解釈 (Higgins, & Bargh, 1987)
- 主観的要素が含まれ、双方が相手に伝えたと思う情報が、そのまま伝わっているわけではない (すれ違いの可能性)
- リモートワーク下で同僚とのコミュニケーションが減少する中で、上司部下のコミュニケーションの重要性は高まると考えられる

目的1 リモートワーク下の上司・部下コミュニケーションのすれ違いの実態とその要因を探索的に検討する

- 職場のコミュニケーションは、職場という文脈の影響も受ける
- **心理的安全性 (Edmondson, 1999)** は職場のコミュニケーションにどのような影響があるか

目的2 心理的安全性とリモートワーク下のコミュニケーションはどのような関係性にあるのかを探索的に検討する

リモートワークでの上司・部下コミュニケーション

<コミュニケーション量>

- リモートワークでのコミュニケーションは、対面と比べてメディアとしての豊かさに欠けることから（Daft & Lengel, 1986）、上司や同僚との関係にネガティブな影響が予想されている（Reinsch, 1999）
- メタ分析では、リモートワークの程度と同僚との関係性は予想通りマイナスであったが、上司との関係性は弱いプラスの関係（Gajendran & Harrison, 2007）

<コミュニケーションの内容>

- コミュニケーションには「情報の伝達を行うこと」「相手との関係性を築くこと」の2つの機能（Scollon & Scollon, 1995）
- 上司・部下コミュニケーションの内容は、リーダーシップ行動の分類（Yukl et al, 2002）を参考に；課題遂行行動、対人行動、変革行動（次ページ参照）

リーダシップ行動の分類 (Yukl et al, 2002) と上司・部下コミュニケーションの内容リスト

課題遂行行動

- 短期間の活動計画
- 課題の目的と役割期待の明確化
- 職務のオペレーションや遂行状況をモニタリングする

1. 仕事の進捗に応じて、適切なアドバイスをする
3. 部下Aさんの間違いや足りない点を指摘すること
4. 仕事で困っていることや支援の必要なことはないかを確認すること
5. 担当する仕事の意味について説明すること
6. 期待や達成してほしい水準について、要望すること

対人行動

- 支援と励ましを提供する
- 達成や貢献を認める
- メンバーのスキルと自信を開発する
- 意思決定に際してメンバーに相談する
- 課題解決に主体的に取り組むよう、メンバーをエンパワーする

2. 部下Aさんの成果や良い点をほめること
7. 部下Aさんの関心事や仕事のやりがいについて話をする
8. 部下Aさんに期待をかけていることを明確に伝えること
9. 部下Aさんの貢献に対して感謝を示すこと
10. 部下Aさんのキャリアや成長課題について、話をする
11. 部下Aさんの心身の健康状態について、話をする
14. 上司である自分への要望を確認すること
15. 世間話やプライベートに関する雑談をする

変革行動

- 外的環境をモニターする
- 革新的な戦略や新たなビジョンを提案する
- 革新的な考えを奨励する
- 必要な変革促進のためのリスクをとる

12. 会社や自部署の長期的な目標について話すこと
13. 仕事や職場の課題について、部下Aさんの意見やアイデアを求めること

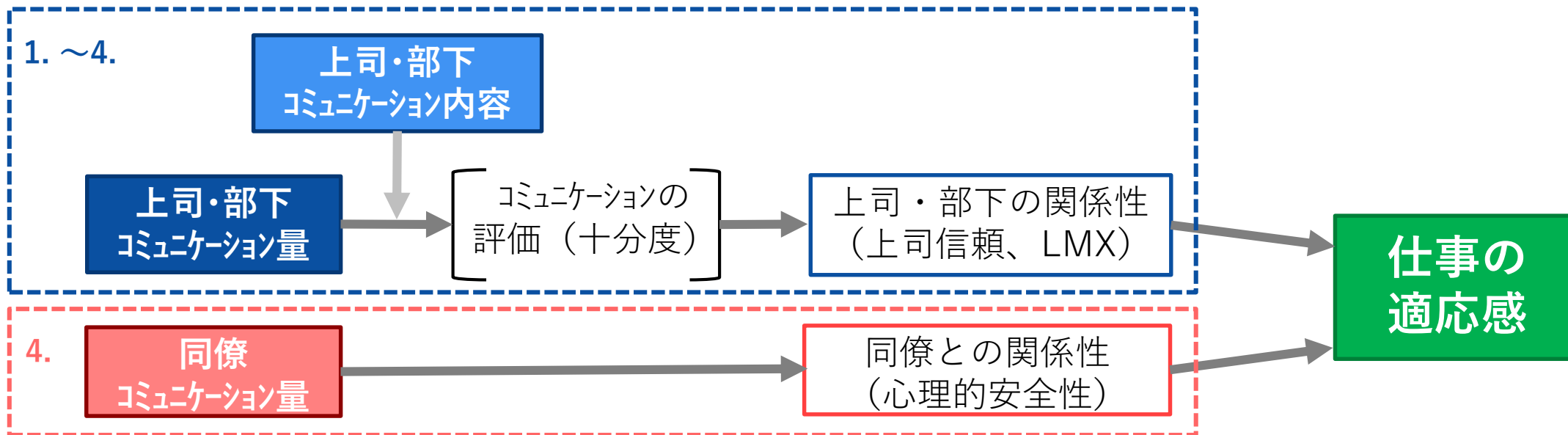
※ 調査にあたってリストアップした上司・部下コミュニケーションの項目
上記は管理職向けのもので、一般社員の場合は「部下Aさん」は「あなた」に変更
数字は調査時の項目順

Yukl, Gordon, & Taber(2002) のtable 1.を著者が訳出

予測

下記の予測について、探索的に検討を行う

1. 上司・部下コミュニケーションの量が多いほど上司・部下の関係性は良いだろう（逆方向の影響も想定）
2. 上司・部下コミュニケーションの量が多いほど、コミュニケーションは十分に行われていると思うだろう
3. コミュニケーション量が十分度評価に及ばず影響は、コミュニケーションの内容によって異なるだろう（e.g., 情報伝達は仕事に必要なので、コミュニケーション量は常に十分度の認識を高める）
4. コミュニケーションの十分度は、量だけでなく、上司部下間の関係性にも影響を受けるだろう
5. 上司や同僚とのコミュニケーション頻度は上司・部下の関係性や職場全体の関係性の良さを媒介して、仕事の適応感にプラスの効果があるだろう。



方法 定量調査 実施概要

■ 調査会社のパネルを用いたインターネット調査を実施

■ 実施時期：2020年9月28～29日

■ 調査対象：会社勤務の正社員 729名

(内訳：一般社員 443名、部下をもつ課長相当の管理職 286名)

● 年齢 一般社員20～34歳、管理職20～59歳

● 管理職については、20～34歳の正社員の部下をもつ管理職に限定

● 勤務先の従業員規模 300名以上

● 職務 営業系、事務系、技術系

● 現在のテレワーク（リモートワーク、在宅勤務）実施頻度

「ほぼ毎日行っている」「週の半分、隔週など、概ね月の半分程度行っている」

■ 主な質問内容

● 上司・部下間のコミュニケーション頻度、コミュニケーション内容ごとの十分度・重要度、上司・部下間の関係性、職場の状況、個人特性、適応感など

※上司・部下間のコミュニケーションや関係性についての設問は、

一般社員は直属の上司を、管理職は「リモートで会話をすることが多い、20代から30代前半」の部下を1名思い浮かべてもらって回答

方法 定量調査 回答者属性

	一般社員	管理職
年齢	平均 29.28 標準偏差 3.33	平均 47.52 標準偏差 6.69
性別	男性 42.66%/女性 57.34%	男性 92.66%/女性 7.34%
職務系統	営業 25.96%/事務 36.12%/技術 37.92%	営業 20.98%/事務 42.66%/技術 36.36%
従業員規模	300-999名 26.64%/1000-2999名 19.64%/ 3000-4999名 11.51%/5000-9999名 8.80%/ 10000名- 33.41%	300-999名 22.03%/1000-2999名 19.93%/ 3000-4999名 14.69%/5000-9999名 11.19%/ 10000名- 32.17%
業種	製造 37.25%/非製造 62.75%	製造 40.21%/非製造 59.79%
テレワーク頻度	ほぼ毎日 51.24%/概ね月の半分程度 48.76%	ほぼ毎日 35.66%/概ね月の半分程度 64.34%

使用変数

回答者	変数	項目数	信頼性	回答形式	項目例
一般社員／ 管理職	上司・部下コミュニケーション頻度	4	—	9件法 (1.まったくしない～9.ほぼ毎日、1日複数回)	※メール・チャット、ビデオ会議、電話、対面それぞれへの回答の和を用いる
一般社員／ 管理職	LMX	7	0.92	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	本人がいないところでも、上司（部下Aさん）の判断の正当性を主張できる/上司（部下Aさん）との仕事上の関係性は、有益なものであるといえる
一般社員	上司信頼	4	0.90	5件法 (1.そう思わない～5.そう思う)	私は上司を信頼している/上司が言うことはあてにならないことが多い (R)
管理職	部下評価	6	0.89	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	私は部下Aさんを信頼している/将来の成長が期待できる
一般社員	同僚コミュニケーション頻度	4	0.79	4件法 (1.まったくしていない～4.頻繁にしている)	同僚と仕事にまつわる情報や意見・感想を共有する/同僚と仕事の問題点や解決策を相談する
一般社員	職務自律性	4	0.78	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	上司の指示がなくても、自分の判断で仕事を進めることができる/仕事の手順や方法は、自分の判断で変えることができる
一般社員	心理的安全性	12	0.82	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	職場では、失敗をした人がいたら、その人が悪く思われることが多い (R) /職場のメンバーは、問題点や困難な論点を提起することができる
一般社員／ 管理職	仕事の適応感	6	0.83	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	会社が期待する成果を出せている/現在の仕事にやりがいを感じている
一般社員／ 管理職	キャリア意識	5	0.80	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	これからのキャリア形成について自分なりの見通しをもっている/充実したキャリアを実現できるかどうかは、自分の行動次第だ

結果 1

	管理職 相関 (n=286)	一般社員 相関(n=443)	管理職 mean(SD)	一般職 mean(SD)
上司・部下コミュニケーション頻度	-	-	25.32 (4.75)	22.09 (6.30)
LMX	0.218 **	0.154 **	3.99 (0.71)	3.84 (0.95)
部下評価／上司信頼	0.123 *	-0.018	4.29 (0.73)	3.52 (0.91)
仕事の適応感	0.228 **	0.046	4.02 (0.69)	3.94 (0.76)
キャリア意識	0.237 **	0.113 *	4.14 (0.74)	3.91 (0.76)

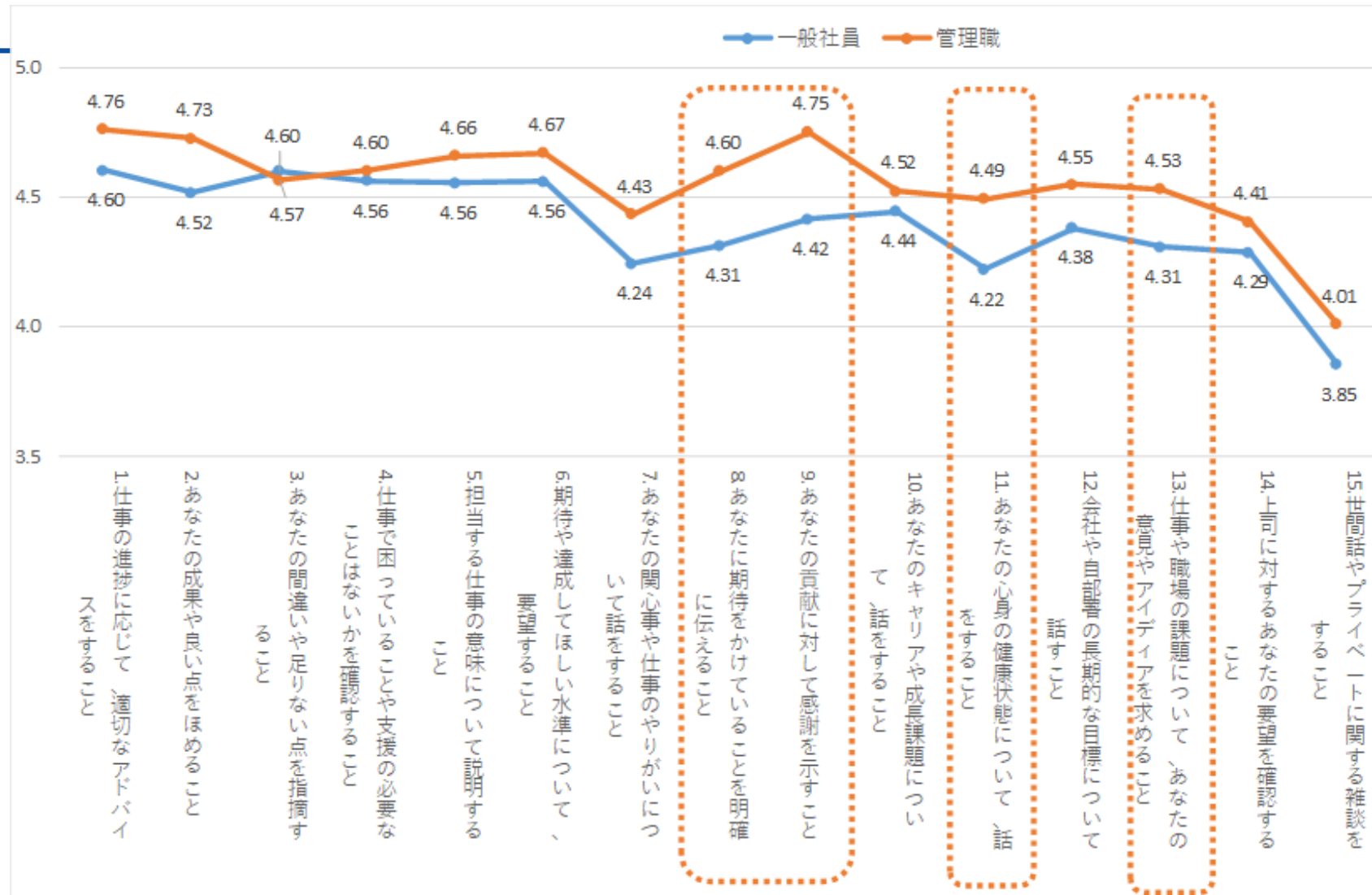
- 一般社員では、上司・部下コミュニケーションの頻度と、上司信頼、仕事の適応感との相関はなし

	一般社員	管理職
1仕事の進捗に応じて、適切なアドバイスをすること	0.06	0.21 **
2あなたの成果や良い点をほめること	0.14 **	0.19 **
3あなたの間違いや足りない点を指摘すること	0.11 *	0.15 **
4仕事で困っていることや支援の必要なことはないかを確認すること	0.08	0.11
5担当する仕事の意味について説明すること	0.08	0.13 *
6期待や達成してほしい水準について、要望すること	0.11 *	0.15 **
7あなたの関心事や仕事のやりがいについて話をすること	0.10 *	0.14 *
8あなたに期待をかけていることを明確に伝えること	0.10 *	0.13 *
9あなたの貢献に対して感謝を示すこと	0.08	0.13 *
10あなたのキャリアや成長課題について、話をすること	0.06	0.18 **
11あなたの心身の健康状態について、話をすること	0.04	0.20 **
12会社や自部署の長期的な目標について話すこと	0.05	0.15 *
13仕事や職場の課題について、あなたの意見やアイデアを求めること	0.10 *	0.12 *
14上司に対するあなたの要望を確認すること	0.09	0.12
15世間話やプライベートに関する雑談をすること	0.13 **	0.11

上司・部下コミュニケーション頻度の影響の違い

- 管理職の場合、上司・部下コミュニケーション頻度が高いと、部下との関係性や、仕事の適応感などが高い傾向があるが、一般社員ではそれが弱い
 - 管理職の場合、上司・部下コミュニケーション頻度が高いと、コミュニケーションが十分に行われているとの認識があるが、一般社員ではそういった関係性が見られないものがある
-
- ➔ 上司・部下コミュニケーションの多くが上司から行われる可能性
 - ➔ 上記を確認するとともに、部下から行うコミュニケーションが、十分度の認識を高めるかは今後の検討課題
 - ➔ 一般社員で頻度と十分度の相関が見られなかった項目は、上司は多く触れたつもりでも（例えば、心身の状態）、部下はその話ができていると思っていない可能性がある（例えば、不安なことがあっても話さない）
 - ➔ 上記についての確認と、どのような場合に両者にギャップが生じやすいかについては、上司・部下のセットデータを用いた分析が必要

上司・部下コミュニケーションの重要度評価（一般社員と管理職別）



- 有意に一般社員の重要度が低いものの多くは、対人行動に関連するもの
- 一般社員は全体的に、対人行動の重要性が低い傾向

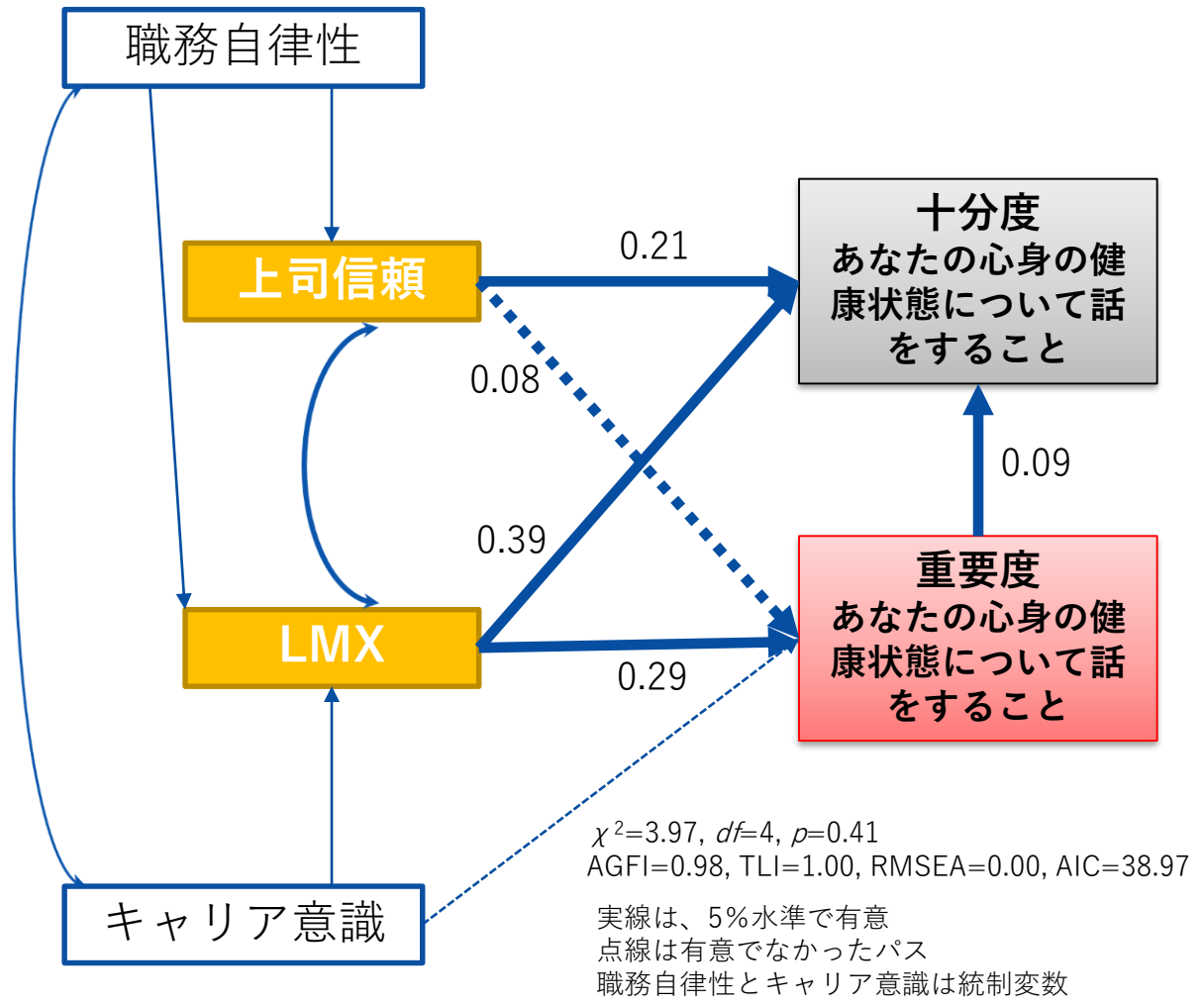
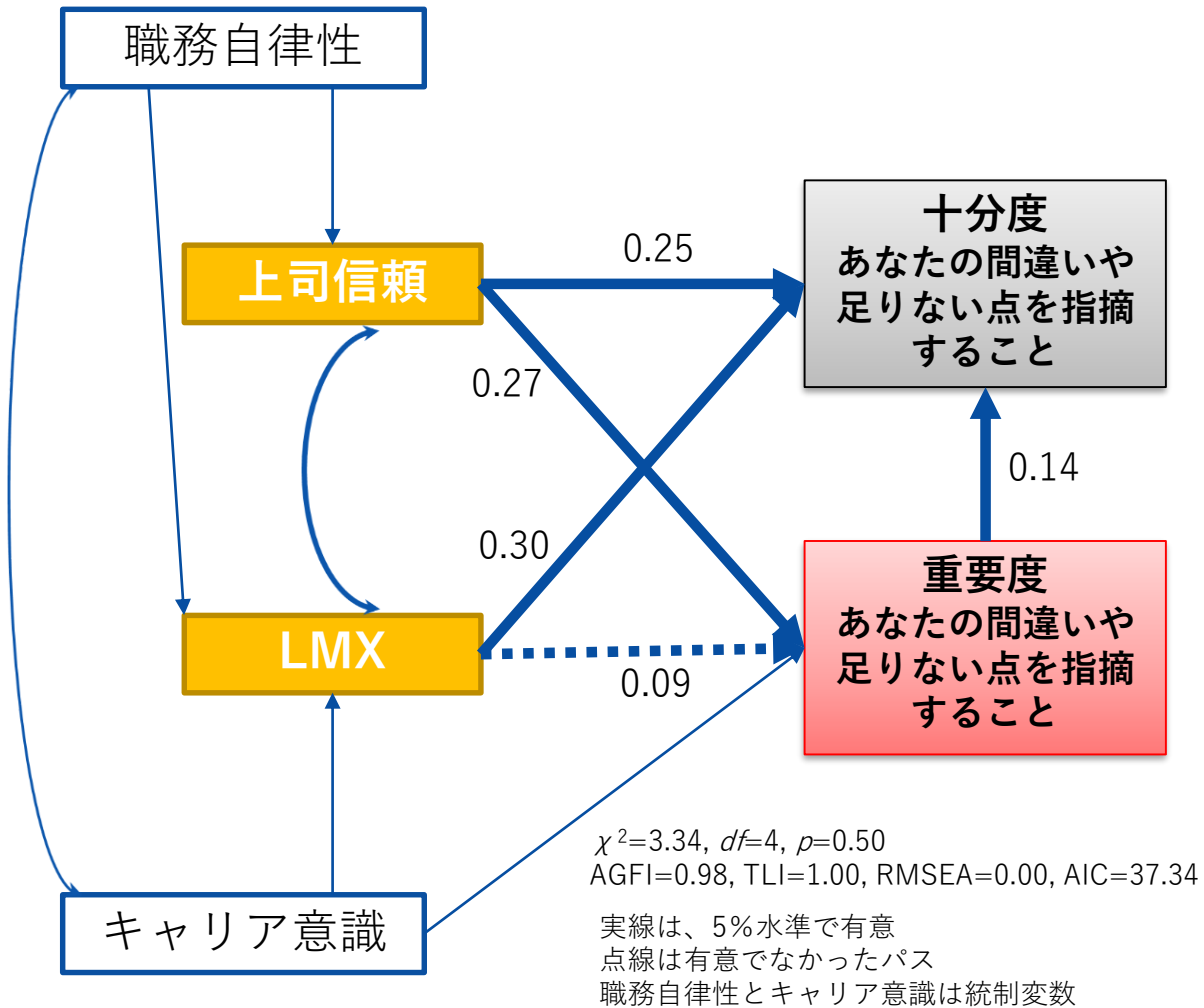
※得点は「1：まったく重要でない 2：重要でない 3：どちらかといえば重要でない 4：どちらかといえば重要である 5：重要である 6：とても重要である」という回答を平均したもの
 ※設問は一般社員向けの内容を表示。管理職については「あなた」を「部下Aさん」に置き換えて提示

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000945/>

上司・部下コミュニケーションの重要度の違い

- 管理職の方が、上司・部下コミュニケーションが重要であるとする程度が、一般社員よりも高い
 - 一般社員では、課題遂行に関するコミュニケーションに比べて、対人行動や革新行動に関するコミュニケーションの重要度が低い傾向がある
-
- ➔ 重要度の違いは、上司・部下コミュニケーションに対する期待の違いが表れたものだろう
 - ➔ 対人行動や革新行動について、一般社員の重要度が相対的に低い理由として下記が考えられる
 - 日々の職務遂行に不可欠なコミュニケーションではないから
 - 今回対象としたのは若手社員であるため、対人行動や革新行動を求めるほどの組織コミットメントがなかったから
 - 管理職は役割としてすべてを重要だと思っているが、一般社員は管理職との関係性によって重要度が異なるから（標準偏差は、一般社員 > 管理職）

結果4 上司との関係性が上司・部下コミュニケーションに及ぼす影響（一般社員）



上司・部下コミュニケーションへの態度の違い

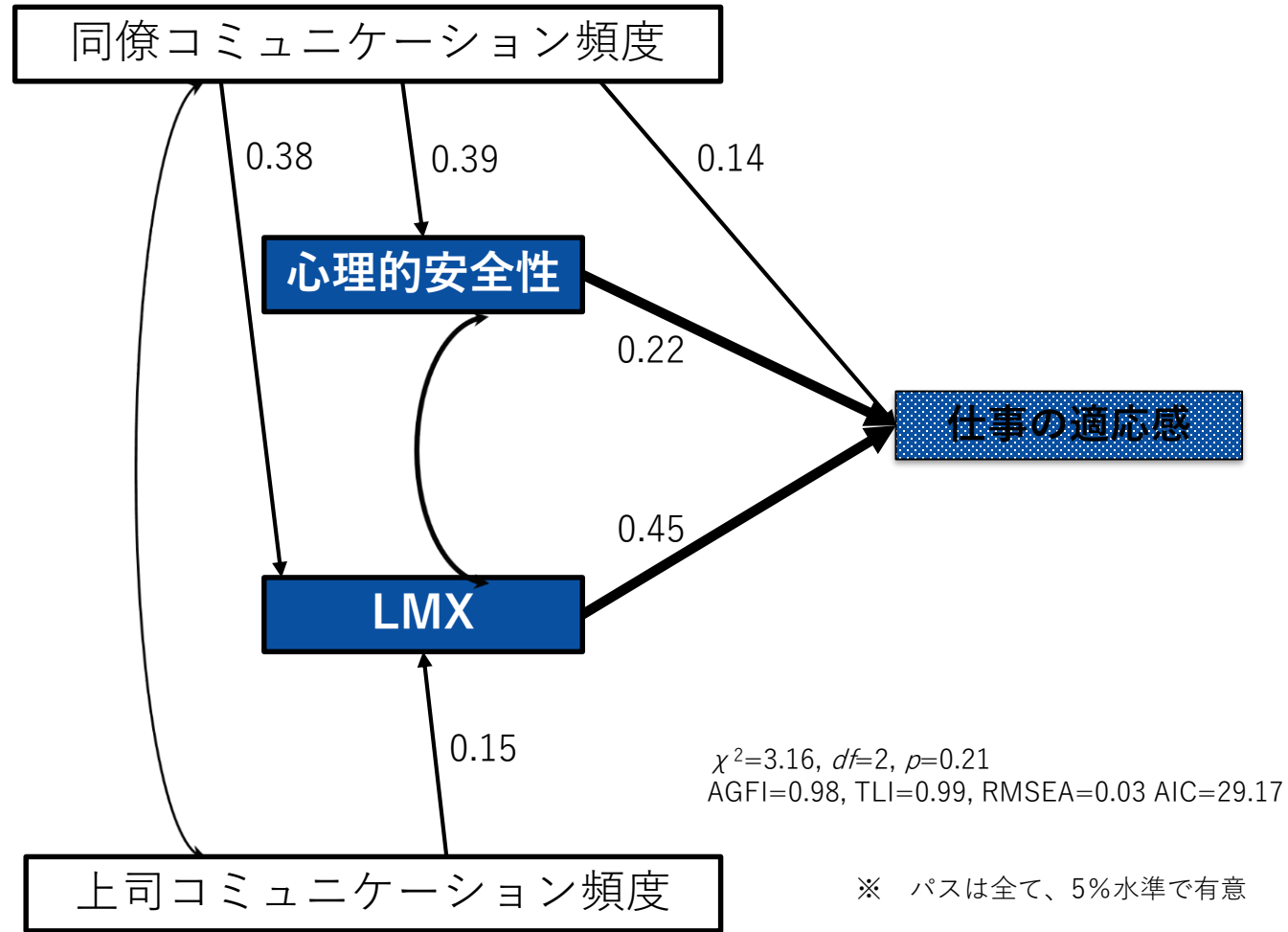
- 一般社員の十分だと思える程度は、上司との関係性が良いと高くなる傾向がある
- 一般社員の重要だと思える程度には、上司との関係性の特徴（上司信頼 vs LMX）によって影響が異なる

➔期待地位理論（expectation states theory; Berger, Conner & Fisek, 1974 ; Correll & Ridgeway, 2006）によるコミュニケーション時に相手に対する期待を形成する際の、3つのプロセス

- ① 性別や年齢などの属性や社内での地位といった相手の社会的特徴に基づく期待
- ② 社会的報酬（ex., 他者からの評価や評判など）をベースにする期待
- ③ 実際の相手とのやり取りのパターン（ex., いつも相手が提案する）による期待

➔「上司信頼」は、①によるものであり、上司という立場に対する一般的な期待をベースとする。上司は部下の間違いや不足を指摘する権限を持っており、自分が組織内で活躍するためにアドバイスをくれるはずとの期待がある

➔「LMX」は、②の社会的報酬や③のやり取りのパターンによって形成されたものと考えられる。心身の健康状態といったセンシティブな話題は、上司という役職よりは、関係性が構築された相手に打ち明けることが重要だと考えているのだろう



上司・部下コミュニケーションと心理的安全性

- 心理的安全性は職場全体の関係性の特徴と考えられるが、上司との関係性の特徴であるLMXとは独立に適応感を高めた
 - 上司とのコミュニケーション頻度はLMXと有意にポジティブな関係があった
 - 同僚とのコミュニケーション頻度の方が、適応感に直接的、間接的な影響があり、上司とのコミュニケーションよりも影響は大きかった
-
- ➔ 一般社員にとって、上司とのコミュニケーションよりも、同僚とのコミュニケーションの方が適応感への影響が大きかった
 - ➔ 上記の結果は、頻度を用いたことによるかもしれない。リモートワークによって同僚とのコミュニケーション機会は、上司とのコミュニケーション機会よりも減少しやすい場合があり、個人差が大きくなった結果、影響が強く出た可能性がある

結果のまとめ

1. 上司・部下コミュニケーションの量が多いほど上司・部下の関係性は良いだろう（両方向の影響を想定） → **管理職のみ○**
2. 上司・部下コミュニケーションの量が多いほど、コミュニケーションは十分に行われていると思うだろう
→ **管理職○、一般社員△**
3. コミュニケーション量が十分度評価に及ぼす影響は、コミュニケーションの内容によって異なるだろう（e.g., 情報伝達は仕事に必要なので、コミュニケーション量は常に十分度の認識を高める） → **○**
4. コミュニケーションの十分度は、量だけでなく、上司部下間の関係性にも影響を受けるだろう → **○（一般社員）**
5. 上司や同僚とのコミュニケーション頻度は上司・部下の関係性や職場全体の関係性の良さを媒介して、仕事の適応感にプラスの効果があるだろう → **○（一般社員）**

