

集まる機会が個人の適応に及ぼす影響の検討  
—熟達段階による調整効果に焦点を当て—

高田治樹(医療創生大学)  
辰巳哲子(リクルートワークス研究所)

集まる機会が個人の適応に及ぼす影響の検討  
—熟達段階による調整効果に焦点を当て—

高田治樹（医療創生大学）  
辰巳哲子（リクルートワークス研究所）

2023年12月15日

要旨

The purpose of this study was to examine the factor structure of opportunities for gathering and to examine the differences in the influence of opportunities for gathering on individual adjustment depending on the stage of expert. 4202 participants were surveyed via the Web. As a result, four factors were derived as opportunities for gathering: "a place for sharing feelings", "a place for a sense of unity", "a place for awareness", and "self-disclosure". A simultaneous multi-population analysis was conducted to examine the effects of opportunities for gathering on individual adjustment at each stage of expert. The results showed that opportunities for emotional sharing increased job fulfillment and job satisfaction from the first to the fourth stage of expert, while opportunities for self-disclosure increased job fulfillment and job satisfaction at the second and fifth stages of maturity. In the fourth stage, the place of awareness increased job fulfillment, while the place for a sense of unity decreased job satisfaction. This study suggests the importance of creating opportunities for gathering under teleworking for the adaptation of individuals according to their stage of expert.

キーワード 集まる場, 熟達段階, テレワーク

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

## 問題

### テレワークと集まる機会の創出

新型コロナウイルスの蔓延による緊急事態宣言の発令で日常生活がままならなくなるなか、新型コロナウイルス感染症防止対策の一環として、企業ではテレワークが実施されてきた。コロナ禍以前では、情報通信システムの普及に伴い、業務効率性の向上や勤務者のワーク・ライフ・バランスの向上を目的として導入されていたが(中川・竹田・越川・岡村, 2021)、テレワークの認知率は41%で、経験率が5%であり(エンジャパン, 2017)、企業のテレワークの実施率は2017年に13.8%、2018年に19.0%、2019年に20.1%と導入が進んでいなかった(総務省, 2019)。しかし、新型コロナウイルスが蔓延した2020年3月以降、企業のテレワーク実施率は、3月には24.2%、4月には54.8%、5月には55.8%と増加の一途を辿った(労働政策研究・研修機構, 2020)。総務省(2021)の調査においても、テレワーク実施率は2020年3月に17.6%であり、2020年6月に56.4%と増加していたが、2021年3月には38.4%となり、徐々にテレワークの実施率は減少している。ただし、企業においてテレワークによって得られた利点は大きく、採用活動にも大きな影響を及ぼしていることから、テレワークの継続は今後も重点的な課題になると考えられる。

それではテレワークの実施は個人にどのような影響を及ぼしているのだろうか。Gajendran & Harrison(2007)は、テレワークに関する46の調査についてメタ分析を実施し、職務満足やパフォーマンス、離職意図の抑制に対して肯定的な影響を及ぼすことを明らかにしている。また、Allen, Golden, & Shockley(2015)も、テレワークに関する研究をレビューし、テレワークが職務満足感、組織コミットメント、離職行動の抑制などの仕事に関する個人の適応だけでなく、組織の生産性なども高めることを明らかにしている。日本においても、金井(2021)は、コロナ禍におけるテレワーク実施者への実態調査に基づき(パーソル総合研究所, 2020; 厚生労働省, 2020)、テレワークの実施が通勤時間の削減や、リラックスして仕事ができること、仕事と育児や家事の両立などのワーク・ライフ・バランスに寄与することを示唆している。また、森川(2016)は、大都市における子育て世代の就労に関わる待機児童問題の緩和に対して、テレワークや在宅勤務制度の導入が女性の就労機会の拡充に重要であると指摘している。中川・竹田・越川・岡村(2021)は、中学生以下の子どもがいない男性において、テレワークの実施がワーク・ファミリー・バランスのネガティブな影響を抑制することを明らかにしている。以上のように、テレワークの実施は個人の仕事に対する効率性を高め、仕事に対する充実感をもたらすと考えられる。

一方で、テレワークの否定的な側面として孤立感が高まることやキャリアの停滞、ストレスの増大などのデメリットも指摘されている(Gajendran & Harrison, 2007; Allen et al., 2015)。また、江夏・神吉・高尾・服部・麓・矢寺(2020)は、孤立感や承認といった他者との関係性が希薄になることによるデメリットがテレワークによってもたらされることを指摘している。先述の中川他(2021)は、テレワークによるワーク・ファミリー・バランスへの肯定的な影響が中学生以下の子どもがいる男性においてしか見られなかったことについて

て、テレワークによるポジティブな作用が仕事や家庭での負荷などのネガティブな作用によって相殺されていた可能性を示唆している。加えて、正木・久保(2021)は、2019年と比較して2020年に感謝を示すコミュニケーションの量が減少していることを明らかにしている。内閣府(2020)は、テレワークに従事する従業員を対象においてもテレワークの課題として「コミュニケーション」を挙げている。また、ONE JAPAN(2020)による調査において、テレワークの課題や支障として、「職場の一体感がなくなる」や「誤解や勘違いを避けるために、コミュニケーションの負担が増える」などのコミュニケーションに関わる理由が多く挙げられていた。ただし、縄田・池田・青島・山口(2021)は、コロナ禍におけるテレワークが組織のチームワークに及ぼす影響を検討し、テレワークがチームワークを悪化させるわけではないことを明らかにし、「テレワークが進み、直接対面しなくなったチームは、チームワークが悪化する」という印象が素朴な印象論である可能性を指摘している。以上のように、テレワークの否定的な側面としては、チームワークなどの組織パフォーマンスというよりもむしろ、対人関係に関わるコミュニケーションに対する否定的な影響が挙げられる。

このように、テレワークは従業員に肯定的な影響を及ぼすだけでなく、否定的な影響を及ぼすことが明らかにされている。ただし、否定的な影響はコミュニケーションの減少によってもたらされる孤立感やストレスの結果であると推測される。たとえば、西村・西岡(2021)は、コロナ禍によるテレワークの実施に伴うコミュニケーションの減少がワーク・ライフ・バランスを阻害させることを明らかにしている。言い換えると、テレワーク自体が個人に対して否定的な影響をもたらすのではなく、テレワークによるコミュニケーション量の減少によって様々な否定的な影響がもたらされると考えられる。したがって、テレワークにおいてコミュニケーションをするための集まる機会を創出することによって、テレワークの否定的な影響を緩和することが可能になると推察される。

### **インフォーマル・コミュニケーションと集まる機会**

テレワークには在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィスワークなど様々な種類がある。しかし、事業所に集まり一同に会する機会やちょっとした雑談の機会など対面であると機能しやすい集まる機会の減少がもたらされる。このような、業務遂行と関わりが薄いコミュニケーションはインフォーマルなコミュニケーションと呼ばれ(江頭, 2012)、インフォーマルなコミュニケーションの質や量の低下がテレワークにおける組織運営の重要な課題として指摘される(Gajendran & Harrison, 2007; 正木・久保, 2021)。インフォーマルなコミュニケーションの重要性を示す研究として、縄田・山口・波多野・青島(2015)は、挨拶・声掛けなどのインフォーマルなものを含むコミュニケーションが目標への協同とチーム・パフォーマンスを高めることを明らかにし、渡邊・藤田・矢野・金坂・長谷川(2013)は、休憩中のコミュニケーションの活発さが業績と関連することを明らかにしている。したがって、テレワークは情報伝達としてのフォーマルなコミュニケーションとしては十分機能しているが、インフォーマルなコミュニケーションが不十分である可能性が推測され、

インフォーマルなコミュニケーション機会の創出が組織運営にとって重要になると考えられる。

また、インフォーマルなコミュニケーションが重要な理由として、自己開示をする機会の減少が挙げられる。自己開示(self-disclosure)とは、「個人的な情報を他者に知らせる行為」と定義され(Jourard, 1971)、自己開示には情報伝達を除く5つの心理的機能があることが示されている(Derlega & Grzelak, 1979; 畑中, 2019)。第1の機能は、感情表出であり、自身の悩みや不満などの鬱積した気持ちを話すことでカタルシス効果(感情浄化)が得られ、特に、他者と感情を共有する感情伝染によって否定的な感情が収まる機能である。第2の機能は自己明確化であり、他者に自分の気持ちや考えを話すことで、自分の中であいまいであった感情や思考が明確になる機能である。第3の機能は社会的妥当化であり、誰かに自分の考えを話し、他者からフィードバックを得ることで自分自身の態度や信念の適切さや正しさを確認することができる。第4の機能は対人関係の発展であり、自己開示された他者は相手からの信頼感や好意を受け取り、自己開示の返報性として対人関係が進展する。第5の機能は社会的コントロールであり、相手との関係性や行動に影響を及ぼすことを意図して計画された自己開示である。たとえば、自己開示を減らすことで心理的距離を確保しようとする行為などが該当する。特に、第1、第2、第3の機能は話し手の心理状態に働く機能であり、第4、第5の機能は話し手と受け手との関係性に働く機能である(畑中, 2019)。

自己開示に関する研究として、榎本(1993)は、大学生を対象として自己開示の量と精神的健康との関連を検討し、自己開示の量が多いほど精神的健康が高まることを明らかにしている。一方で、自己開示の表出を控える行動は「発言抑制行動」ないしは「開示抑制」と呼ばれ、発言抑制行動は、会話に対する不満感を高め、精神的健康を害することが明らかにされている(畑中, 2003)。テレワーク下においては、情報伝達のためのフォーマルなコミュニケーションは行われていたとしても、会議等で「発言をしてよいか」と発言の適切性を考慮したり、無用な雑談をしようとしなかったり、インフォーマルなコミュニケーションにおける自己開示が抑制される状況にあると推測される。したがって、インフォーマルなコミュニケーションを生み出すためにも、集まる機会を創出する必要がある。

企業における集まる機会に関する研究として、リクルートワークス研究所(2021)は、テレワークならびにテレワークと対面での業務の併用によるハイブリッドワークを実施する6社への調査によって集まることによる4つの機能があることを見出している。第1の機能は、集まることで相手との感覚や情緒を共有することができるという感覚・情緒的価値をもたらす機能である。第2の機能は、集まることで情報の共有ができるという機能的価値をもたらす機能である。第3の機能は、同じ出来事を共有することで得られる経験的価値をもたらす機能である。第4の機能は、単純な情報伝達ではなく、意見を言い合うことで得られる文脈的価値をもたらす機能である。このように、集まる機会には多様な機能があると推測され、それぞれがインフォーマルなコミュニケーションにおける自己開示を生

み出す機能を有していると推測される。

以上のように、自己開示をもたらすインフォーマルなコミュニケーションを生み出す集まる機会があると考えられるが、どのような集まる機会があるのかについて実証的に検討した研究は見当たらない。また、これらの集まる機会は個人の適応感に影響を及ぼすと予想されるが、集まる機会が個人の適応感に及ぼす影響について検討されていない。そのため、本研究では、集まる機会の構造を探索的に検討し、集まる機会が個人の適応感に及ぼす影響について検討することを目的とする。

### 熟達段階と集まる機会の認知

「集まる機会」が有する機能は、必ずしもすべての人に同じ意味を有しているわけではなく、それぞれの人によって異なると推測される。たとえば、正木・久保(2021)においても、コロナ禍において感謝コミュニケーションが、特に新人において減少していることが明らかにされている。また、高齢の従業員は、若年の従業員と比較して、テレワークを必要としないと回答する割合が多く(総務省, 2021)、テレワークに対して否定的なイメージを有していると推測される。つまり、職歴によってテレワークに対する態度は異なっていると考えられる。さらに、Smith, Patmos, & Pitts(2018)は、電話やビデオでのコミュニケーションに満足していない人のうち、外向性や誠実性が高いほど、職務満足度が高まることを明らかにし、テレワークにおける個人特性の調整効果を明らかにしている。以上のように、個人の特徴によって集まる機会が有する機能が個人の適応に及ぼす影響は異なると考えられる。したがって、集まる機会の機能を検討するうえで、個人の特徴による調整効果に焦点を当てることでより精緻に集まる機会の機能を検討することが可能になると考えられる。

本研究では「集まる機会の機能」に違いをもたらす個人の特徴として、熟達段階を取り上げる。熟達段階とは、特定の領域における実践的な経験を積み、特別な技能や知識を獲得した熟達者になるためのプロセスを表した段階であり、技能獲得に関する段階である(Dreyfus, 1983; 服部, 2012; 松尾, 2006)。熟達段階はドレイファスにより5つの段階に分類されている。すなわち、①初心者、②上級ビギナー、③一人前、④上級者、⑤熟達者である。①初心者段階は、技能に関する経験がないために、全体的な状況把握ではなく、個別的な要素のみに着目しているため、状況に関わらないルールが与えられれば仕事ができる段階である。②上級ビギナー段階は、顕著な特徴を把握することができるが、まだ意識的な選択をすることができない段階である。③一人前段階は、決まったルールから離れ、一人で仕事に当たることができるが、全体像を把握することがいまだにできない段階である。④上級者段階は、全体的な状況把握をすることが可能になり、他人の経験から学ぶことができるようになる段階である。⑤熟達者段階は、全体的な状況把握に基づいて論理的な判断をしていた上級者段階から、経験則に基づいて直感的に判断するようになる段階である。なお、松尾(2011)は、熟達者と経験年数との関連を検討し、「一人前」が3.85年、「中堅(上級者)」が7.33年、熟達者が12.46年であることを示し、熟達者の割合が10.86%

中堅の割合が 30.5%であることを示している。熟達者になるまでには最低でも 10 年以上の経験が必要であるという 10 年ルール(Ericsson, 1996)と対応することが明らかにされている。このように、ドレイファスが提唱した熟達段階は様々な経験を通して 10 年以上をかけて熟達になるプロセスをおり、それぞれの熟達段階では認知能力による状況や特徴の把握が熟達することが仮定されており、熟達段階によって「集まる機会の機能」に相違が見られると推測される。

また、Kegan & Lahey (2013)は、成人期以降も人が成長し続けることを示した成人発達理論を提唱し、大人の知性として 3 つの段階を提示している。具体的に、第一段階はまだ自己が確立されていないために環境に順応し指示を待つ環境順応型知性である。第二段階は、自己を確立し問題を解決し自律的に課題を設定する自己主導型知性、第三段階は自己の主観のみではなく、他者の視点も含めて相互依存的に問題を発見する自己変容型知性である。ドレイファスの熟達段階との対応を考えると、環境順応型知性の段階はまだ自己を確立できずに、環境に対応している段階であり、①初心者と②上級ビギナーの段階に対応していると考えられる。自己主導型知性の段階は一人で仕事に当たることができる段階であり、③一人前段階に対応していると考えられる。自己変容型知性の段階は他者の経験から学びを獲得し、経験則的な問題発見が可能な段階であり、④上級者と⑤熟達者の段階に対応すると考えられる。

熟達段階と成人発達理論において共通しているのは、それぞれの段階で必要とされるコミュニケーションが異なるという点である。つまり、初期の段階においては、まだ自己を確立しておらず、ルールや慣習を知らないために、意識的な選択をすることができない。したがって、組織内において必要な知識を提供し、組織の目的や価値観を内在化させるために、組織適応を促すコミュニケーションが必要になると考えられる。次に、組織内での自己を確立した段階においては、自律的な問題解決を求めるために、自身の仕事を自律的に勧めることができる情報を提供するコミュニケーションを求めると考えられる。最後に、熟達した段階になると、自己の判断のみによるのではなく、他者の意見を包含したうえで新たな問題発見を求めるために、他者の意見を述べるコミュニケーションを求めると考えられる。

以上のように、熟達段階によって求める情報が異なると推測され、集まる機会によってもたらされる情報は異なることから、それぞれの段階で必要とされる集まる機会も異なると考えられる。したがって、熟達段階によって、集まる機会が個人の適応に及ぼす影響も異なると考えられる。つまり、集まる機会が個人の適応に及ぼす機能に対して熟達段階は調整効果を有すると推測される。

そこで、本研究では熟達段階による「集まる機会」の認識による影響の相違を検討する。熟達段階による「集まる機会の機能」の相違が明らかにされることで、テレワークを推進する企業での集まり方についての新たな視座が得られると予想される。

## 本研究の目的

以上の議論に基づき、本研究では、コロナ禍において普及したテレワークによって変化した人が集まることの意味を再検討するために、以下の2つの目的に基づき検討する。第一に、集まることの機能が個人の適応感や組織の成果に及ぼす影響を検討し、第二に、熟達段階による調整効果について検討する。

## 方法

### 調査対象者

リクルートワークス研究所が2021年10月に「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトで調査を実施した。本研究では調査によって収集された4202名(男性3116名、女性1086名)のデータについて再分析を実施した。

### 分析項目

本研究の目的である熟達段階による集まる意味の認知が個人の適応感に及ぼす影響を検討するために、以下の4つ調査項目を用いた。

① **熟達段階** ドレイファスの熟達段階により5つの項目を独自に作成した。具体的には「あなたは現在の仕事(分野)において、どの段階まで達していると考えていますか。下記の段階のうち、最も近いと思われるものをお選びください。」と教示し、「第1段階 仕事の基本ややり方を習得しつつある段階」、「第2段階 ひとり立ちしている段階」、「第3段階 常に期待以上の成果をあげ続けている段階」、「第4段階 自分ならではの知識や技術・やり方が高く評価されている段階」、「第5段階 その道をきわめ、第一人者として社会的に広く認められている段階」の5つの段階から1つを選択するように求めた。

② **集まる機会** 組織での集まる機会を測定するために項目を独自に作成した。項目はリクルートワークス研究所(2011)の結果に基づき、理論的に導出されると仮定される4領域の内容を網羅する13項目を作成した。また、「現時点における、職場のメンバーと集まる場についてお聞きします。それぞれ最も近いものを1つずつお選びください。※対面/オンラインを問いません」と教示し、13項目について「1.あてはまらない」～「5.あてはまる」までの5件法で回答するように求めた。

③ **個人の適応感** 個人の適応感を測定するために、「現在、あなたは次のことをどのように感じていますか。それぞれ最も近いものを1つずつお選びください。」と教示し、12項目を5件法で回答するように求めた。

12項目はワーク・ライフ・バランス、孤立感、ストレス、生き生きさ、離職意図、組織コミットメントなどの項目を参考に独自に作成された。

④ **個人の属性** 個人の属性として、年齢、役職の有無、勤続年数を回答するように求めた。

なお、上記の調査項目以外にも調査項目に回答するように求めたが、本研究の目的とはそ

Table 1 各段階ごとの役職あり割合ならびに平均年齢

	<i>n</i>	<i>rate</i>	役職あり		年齢	
			<i>Freq</i>	<i>Rate</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
第1段階	249	5.9%	60	24.1%	44.10	11.12
第2段階	1104	26.3%	285	25.8%	47.72	9.82
第3段階	849	20.2%	426	50.2%	49.49	8.67
第4段階	1340	31.9%	892	66.6%	52.86	8.11
第5段階	660	15.7%	504	76.4%	55.33	7.07

ぐわらないために、分析からは除外した。

## 結果

### 熟達段階尺度の妥当性

熟達段階尺度の妥当性を検証するために、熟達段階尺度と役職の有無ならびに年齢との関連について検討した。まず、熟達段階と役職の有無のクロス集計表ならびに熟達段階ごとの平均年齢を算出した(Table1)。本研究においては、第4段階の回答者が最も多く(31.9%)、第1段階の回答者が最も少なかった(5.9%)。

次に、熟達段階尺度と役職の有無との関連性を検討するために  $\chi^2$  検定を実施した。その結果、 $\chi^2(4) = 652.24, p < .000, Cramer V = .394$  であった。そのため、各群の比率の差をライアン法により算出した結果、すべての群間で有意差がみられ、第5段階、第4段階、第3段階、第2段階、第1段階の順で比率が高かった(RD range = .050 ~ .104,  $p$  values < .000)。

次に、熟達段階を独立変数、年齢を従属変数とする分散分析を実施した。その結果、 $F(4, 4201) = 137.83, p < .000, \eta^2 = .116$  で有意な主効果が見られた。そのため、多重比較を実施した結果、第5段階、第4段階、第3段階、第2段階、第1段階の順で有意な差が見られた( $t$  value range = 4.43 ~ 17.65,  $p$  values < .000)。

最後に、熟達段階を独立変数、勤続年数を従属変数とする分散分析を実施した。その結果、 $F(4, 4201) = 96.72, p < .000, \eta^2 = .084$  で有意な主効果が見られた。そのため、多重比較を実施した結果、第5段階、第4段階、第3段階、第2段階、第1段階の順で有意な差が見られた( $t$  value range = 4.21 ~ 14.48,  $p$  values < .000)。

まとめると、熟達段階が高いと、役職を有しやすく、年齢、勤続年数が高かった。したがって、熟達段階尺度の構成概念妥当性について、十分な証拠を示す結果が得られたと考えられる。

### 各尺度構造の検討

まず、「集まる機会」の因子構造を検討するために、探索的因子分析を実施した。探索的因子分析を実施するにあたり、平行分析によって因子数を推定した。その結果、4因子を推奨する結果が得られたため、因子数を4として探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)を実施した。結果をTable2に示す。第一因子は、「メンバーや同僚の感情や本音を感じ取れる機会がある」や「仕事から得た喜びをメンバーや同僚と共有する機会がある」という、自身と同僚との感情を共有する機会を表す項目がまとまっていたため、「感情共有の場」因子と命名された。第二因子は、「自分の意見や行動を求められる、全員参加型のイベント体験がある」や「社内研修やランチ会など、同じ体験を共有する機会がある」という一体感を感

Table 2 「集まる機会」の探索的因子分析の結果

	F1	F2	F3	F4	h2
<b>F1：感情共有の場</b>					
メンバーや同僚の感情や本音を感じ取れる機会がある	<b>.836</b>	-.054	-.055	.100	.690
仕事から得た喜びをメンバーや同僚と共有する機会がある	<b>.741</b>	.042	.108	-.012	.720
組織の一員であることを感じられる機会がある	<b>.560</b>	-.003	.067	.236	.640
仕事では直接接点のない人とのつながりが持てる機会がある	<b>.478</b>	.236	.173	-.119	.510
<b>F2：一体感の場</b>					
自分の意見や行動を求められる、全員参加型のイベント体験がある	-.060	<b>.885</b>	.002	.020	.740
同僚やメンバーと一緒に自社の企業文化を理解する機会がある	-.083	<b>.662</b>	.019	.300	.730
社内研修やランチ会など、同じ体験を共有する機会がある	.251	<b>.660</b>	-.059	-.048	.600
<b>F3：気づきの場</b>					
自分の仕事に役に立つ情報が得られる会議がある	-.102	.032	<b>.834</b>	.043	.650
自分に必要な情報が思いがけずもたらされる場がある	.106	-.053	<b>.778</b>	-.001	.690
新たな問題解決のための創発的な対話ができる機会がある	.241	-.029	<b>.624</b>	.057	.710
<b>F4：意見共有の場</b>					
自分の仕事に対するスタンスや仕事にける思いを共有する機会がある	.152	.112	-.035	<b>.702</b>	.770
経営から出されるメッセージを他のメンバーと共有する機会がある	-.114	.145	.134	<b>.650</b>	.600
自分の仕事について、他のメンバーに意見を聞いてみる機会がある	.297	-.057	-.008	<b>.597</b>	.620
負荷量平方和	2.59	2.05	2.05	1.98	
因子間相関 F1		.691	.754	.722	
F2			.601	.714	
F3				.688	
$\alpha$ 係数	.865	.856	.859	.842	
$\omega$ 係数	.868	.856	.856	.847	

じられる機会を表す項目がまとまっていたため、「一体感の場」因子と命名された。第三因子は、「自分の仕事に役に立つ情報が得られる機会がある」や「自分に必要な情報が思いがけずもたらされる場がある」という仕事に対する気づきを得られる機会を表す項目がまとまっていたため、「気づきの場」因子と命名された。第四因子は、「自分の仕事に対するスタンスや仕事にける思いを共有する機会がある」や「自分の仕事について、他のメンバーに意見を聞いてみる機会がある」という自分自身の仕事に対する情報や気持ちを開示する機会を表す項目がまとまっていたため、「確認の場」と命名された。各下位因子の信頼性係数を算出した結果、 $\alpha = .842 \sim .865$ ,  $\omega = .847 \sim .868$  であり、許容される内的整合性を支持する結果が得られた。

次に、個人の適応感の因子構造を検討するために、「集まる機会」と同様の手続きで探索的因子分析を実施した。平行分析と解釈可能性によって2因子が導出された。結果を Table3 に示す。第一因子は、「仕事にのめりこんでいる」や「仕事に熱心である」などの仕事への充実感を表す項目がまとまっていたため、「仕事への充実感」因子と命名された。第二因子は、「十分にワークライフバランスがとれている」や「とても幸せである」などの満足感を表す項目がまとまっていたため、「仕事への満足感」因子と命名された。各下位因子の信頼性係数を算出した結果、仕事への充実感で  $\alpha = .883$ ,  $\omega = .882$  であり、仕事への満足感で  $\alpha = .791$ ,  $\omega = .772$  と許容される内的整合性を支持する結果が得られた。

Table 3 個人の適応感に対する探索的因子分析

	F1	F2	h2
<b>F1：仕事への充実感</b>			
仕事にのめりこんでいる	<b>.845</b>	-.125	.604
仕事に熱心である	<b>.826</b>	-.065	.623
職場にとっての問題は私にとっても重要な問題である	<b>.713</b>	-.136	.412
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	<b>.676</b>	.247	.715
職場の一員なのだと強く感じる	<b>.672</b>	.064	.506
仕事を通じて「成長している」という実感をもっている	<b>.639</b>	.196	.595
<b>F2：仕事への満足感</b>			
十分にワークライフバランスが取れている	-.081	<b>.666</b>	.387
とても幸せである	.109	<b>.663</b>	.537
仕事にストレスを感じている (逆転)	-.141	<b>.656</b>	.340
生き生きと働いている	.372	<b>.604</b>	.769
仕事をしていて寂しさを感じている (逆転)	-.025	<b>.526</b>	.262
いい職場に移れるのなら、今の職場から離れたたい (逆転)	.077	<b>.445</b>	.244
因子負荷量	3.552	2.442	
因子間相関		.592	
$\alpha$ 係数	.883	.791	
$\omega$ 係数	.882	.772	

### 熟達段階別の集まる機会が適応感に及ぼす影響の検討

5つの熟達段階ごとに集まる機会の認知が個人の適応感に及ぼす影響を検討するために、多母集団同時分析を実施した(Table4)。なお、熟達段階は、入社日数及び年齢との関連が見られたことから、それらの変数を統制変数として説明変数に投入した。

まず、仕事への充実感に対して、第1段階から第4段階で「感情共有の場」が影響を及ぼしていた( $\beta$  range = .284 ~ .630,  $p$  values < .001)。また、「気づきの場」は、第3段階と第4段階で仕事への充実感に影響を及ぼしていた( $\beta$  range = .141 ~ .193,  $p$  values < .035)。「確認の場」は、第5段階においてのみ仕事への充実感に影響を及ぼしていた( $\beta$  = .387,  $p$  = .001)。

次に、仕事への満足感に対しては、第2段階と第4段階において、「感情共有の場」が影響を及ぼしていた( $\beta$  range = .217 ~ .321,  $p$  values < .024)。また、第2段階において、「気づきの場」が仕事への満足感に負の影響を及ぼしていた( $\beta$  = -.167,  $p$  = .022)。また、第2段階から第5段階までで、年齢が仕事への満足感に正の影響を及ぼしていた( $\beta$  range = .069 ~ .255,  $p$  values < .015)。

## 考察

### 集まる機会の因子構造

本研究では、熟達段階ごとに「集まる機会」が個人の適応感に及ぼす影響を検討した。まず、「集まる機会」の因子構造について考察する。本研究では、集まる機会として、「感情共有の場」、「一体感の場」、「気づきの場」、「社会的妥当化の場」という4つの機会が導出された。集まる機会はインフォーマルなコミュニケーションを創出する場と捉えることができるため、自己開示の機能(Derlega & Grzelak, 1979; 畑中, 2019)と集まる場の価値(リクルートワークス研究所, 2021)の観点から理論的知見との整合性について検討する。

まず、第一の感情共有の場は、自己開示における「感情表出」の機能を有する機会であ

Table 4 集まる機会が適応感に及ぼす影響の多母集団同時分析

	第一段階		第二段階				第三段階				第四段階				第一段階					
	仕事への充実感		仕事への満足感		仕事への充実感		仕事への満足感		仕事への充実感		仕事への満足感		仕事への充実感		仕事への満足感		仕事への充実感			
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$		
感情共有の場	<b>.630</b>	<b>.000</b>	.022	.910	<b>.322</b>	<b>.000</b>	<b>.217</b>	<b>.024</b>	<b>.291</b>	<b>.001</b>	.023	.829	<b>.284</b>	<b>.000</b>	<b>.321</b>	<b>.000</b>	.093	.466	.095	.496
気づきの場	.040	.758	.097	.516	.052	.411	<b>-.167</b>	<b>.022</b>	<b>.141</b>	<b>.035</b>	.021	.794	<b>.193</b>	<b>.001</b>	-.022	.742	.089	.354	.075	.475
意見の共有	.030	.882	.090	.699	.137	.096	.156	.098	.157	.067	.065	.528	.132	.062	.025	.754	<b>.387</b>	<b>.001</b>	.055	.673
一体感の場	-.196	.200	-.153	.391	.008	.898	-.131	.083	.012	.858	.077	.318	-.058	.271	-.108	.067	-.090	.289	-.088	.345
入社日数	-.035	.552	<b>-.165</b>	<b>.016</b>	-.037	.195	-.106	.001	-.030	.328	-.038	.310	.003	.911	<b>-.082</b>	<b>.003</b>	.000	.996	-.042	.288
年齢	.057	.326	.054	.428	<b>.069</b>	<b>.015</b>	<b>.107</b>	<b>.001</b>	.001	.971	<b>.163</b>	<b>.000</b>	-.041	.095	<b>.255</b>	<b>.000</b>	<b>-.076</b>	<b>.032</b>	<b>.254</b>	<b>.000</b>
	.290		.035		.255		.029		.333		.052		.303		.132		.243		.084	

ると推測される。この機会は達成感や喜びなどの肯定的な感情を共有するだけではなく、本音といった否定的な意味合いを有する可能性がある感情を共有する機会であった。集まる機会においても、感情・情緒共有の場という価値が導出されており、先行研究の知見と整合する。

第二の「一体感の場」は、自己開示における「対人関係の発展」の機能を有する機会であると推測される。この機会は、体験型の機会を共有する機会であり、その場でのインフォーマルなコミュニケーションを通して、自分の意見を開示するだけではなく、他者と協同する中で他者からの開示を受容する機会でもあると考えられる。集まる機会においても、出来事の共有という経験的価値を有する機会が導出されており、先行研究の知見と整合する。

第三の「気づきの場」は、自分の仕事に必要な情報に気付くことができる機会である。この機会は、自己開示によってもたらされる気づきというよりも、他者からの情報によって気づきもたらされるという点から、「社会的妥当化」に類する機能を有する機会と考えられる。しかし、能動的な自己開示によってもたらされるものではなく、むしろ受動的な機能であると推測される。また、集まる機会においても、情報共有による機能的価値という側面が導出されていたが、能動的な情報共有ではないことから、異なる機能であると考えられる。したがって、気づきの場は、他者からの情報を自分自身の仕事に還元する機会という点で他の機会とは異なる種類の機会と捉えることができる。

第四の「意見共有の場」の場は、自分の意見と他者の意見を言い合う機会であり、他者の意見によって自分自身の立場を明確にすることが可能になるという点から、自己開示における「社会的妥当化」の機能と「自己明確化」の機能を有すると考えられる。また、自分の意見を開示することで、他者からの信頼を獲得する可能性もあることから、「対人関係の発展」の機能も有すると考えられる。集まる機会においては、文脈的価値に対応する因子であると考えられる。また、情報共有の側面も有することから、機能的側面にも対応する複合的な因子であると考えられる。

以上のように、集まる機会の因子構造を検討した結果、自己開示の機能ならびに集まる機会に概ね該当する因子が導出された。しかし、能動的な自己開示の機会だけではなく、受動的に他者からの情報を受領する機会も導出されたため、自己開示に留まらないインフォーマルなコミュニケーションを包括することが可能な尺度が開発されたと考えられる。

## 集まる機会が適応に及ぼす影響

「感情共有の場」は熟達段階で第1段階から第4段階までで個人の適応を促すことを明らかにした。感情共有は、コミュニケーションを円滑にするために必要なものであり、対人関係の構築においても重要な要素である。また、自己開示は精神的健康を高め、感情表出はストレスを低減すると考えられる(榎本, 1993; 畑中, 2003)。そのため、第1段階から第4段階までで感情共有の場が個人の適応感を高めていたと考えられる。また、第1段階の人はその他の段階よりも標準化偏回帰係数が高かった。新入社員は、技能に関する経験もなく、自分自身の行動に自信を持ってない段階と考えられる。また、正木・久保(2021)では、新人において感謝コミュニケーションが少ないことが明らかにされている。したがって、まだ自分がどのような行動をすべきかわからない状況では、他者との感情の共有を通じて、自分自身が組織の一員であることを確認し、仕事に対する充実感がもたらされると考えられる。

次に、「気づきの場」は、第3段階と第4段階で仕事への充実感を高めていた。第3段階は一人前となり、顕著な特徴を把握して、物事を効率的に進めることができるようになる段階である。また、第3段階は Kegan & Lahey(2013)の成人発達段階の自己主導型知性に対応していると考えられる。つまり、自己を確立した時期においては、今までの仕事をより効率的に進め、自己判断に基づいて自律的な仕事をする段階になると考えられる。つまり、新たな気づきをもたらす集まる機会があることによって、仕事から充実感を得ていたと考えられる。

一方で、第5段階では、「感情共有の場」や「気づきの場」ではなく、「意見共有の場」が個人の適応感を高めていた。熟達段階において、第4段階まで意思決定が合理的に行われているが、熟達者となる第5段階では意思決定が直感的であり(松尾, 2006)、感情に左右されないコミュニケーションが可能であると推測される。また、熟達者というプロフェッショナルは、感情に左右されない建設的な意見の出し合いによって、仕事の質を高めていくことが自身の満足感に繋がると考えられる。また、第4段階と第5段階は成人発達理論における自己変容型知性の段階であると推測される。第4段階において「意見共有の場」が仕事の充実感に及ぼす影響は有意傾向であったが、第4段階と第5段階において「意見共有の場」が仕事への充実感を高めていた。したがって、自身の意見と他者の意見を伝え合い、多様な新たな視点を獲得する中で、自己と組織を成長させる契機と捉えることが仕事への充実感をもたらしたと考えられる。そのため、第5段階の熟達者段階においては、「感情共有の場」や「気づきの場」ではなく、「意見共有の場」において個人の適応感が高まっていたと考えられる。

以上のように、集まる機会の影響が熟達段階によって異なっていた。具体的には、第1段階と第2段階では「感情共有の場」が、第3段階と第4段階では「気づきの場」が、第5段階では「確認の場」が仕事への充実感に影響を及ぼしていた。つまり、熟達段階による仕事に対する認知の方略が、仕事の取り組み方を変え、必要とするコミュニケーション

も異なると推測される。したがって、企業は社員の熟達段階に応じて、提供するコミュニケーションの場を変えることで、個人の充実した働きを促すことができると考えられる。

### **本研究の含意**

まず、本研究では集まる機会として、感情共有の場は熟達段階が第1段階から第4段階の人において、仕事の充実感と満足感を高めていた。テレワークでは、十分にインフォーマルなコミュニケーションを取れない可能性が指摘されているが(Gajendran & Harrison, 2007; 正木・久保, 2021)、特に仕事に対する喜びを共有する機会や本音を言い合える機会の創出が必要である可能性が示唆された。一方で、第5段階の熟達者では、意見共有の場が個人の充実感と満足感を高めており、熟達者にとって感情表出という機能ではなく、自己の意見と他者の意見を言い合い、より仕事の質を高めることを目的としたコミュニケーションが重要であると考えられる。熟達段階によって、コミュニケーションに求める要素が異なっており、それぞれの段階に対応した目的で集まる機会を創出しなければ、職場内での葛藤が生じる可能性がある。つまり、集まる機会を創出したとしても、感情を共有したいという目的で集まるか、仕事の質を高めるという目的で集まるかという目的の相違によって充実感や満足感を高める機会になりえない可能性がある。したがって、そのような目的の違いがもたらす葛藤が生じるという前提に基づき、戦略を考える必要があるであろう。

現代は大変に複雑であり、先を読むことが難しい世の中である。その中で既存の枠組みでの集まる機会が変化していく中で、テレワークの利点を活かし、不利点を解消するためには、集まる機会を単純に創出するのではなく、社員の熟達段階を踏まえたうえで、多様な他者の持ち味を引き出せるコミュニケーションを取る機会を提供し、互いの意見を交換し合える場を作ることで、組織も個人も成長することができると考えられる。その際には単純な集まる機会の創出ではなく、熟達段階に応じたうえでの求められる情報を把握し、段階に応じた集まる機会の創出が必要となるだろう。

### **本研究の限界と展望**

本研究では、集まる機会の因子構造を探索的に検討し、集まる機会が個人の適応に及ぼす影響を明らかにしたが、以下の三点について限界があると考えられる。

第一に、本研究では自己開示の量を測定していない点である。集まる機会はインフォーマルなコミュニケーションないしはフォーマルなコミュニケーションにおける自己開示が媒介し、個人の適応に影響を及ぼしていると推測される。しかし、自己開示の媒介効果については検討されていない。そのため、コミュニケーションにおける自己開示の媒介効果について検討する必要がある。

第二に、集まる機会と組織パフォーマンスの指標との関連が検討されていない。テレワークでは個人の適応指標だけでなく、組織のパフォーマンス指標との関連が明らかにされている(Allen, Golden, & Shockley, 2015; Gajendran & Harrison, 2007)。そのため、

今後は集まる機会と組織パフォーマンスとの関連を検討する必要があるだろう。

第三に、集まる機会の影響は仕事への充実感においては見られたが、仕事への満足感には見られず、年齢の影響が見られた。類似した概念であるにもかかわらず、集まる機会の影響が異なっていたために、集まる機会の影響をより精緻に検討する必要があると考えられる。

## 引用文献

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Cooper, C. D., Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Derlega, V. J., & Grzelak, M. S. (1979). Appropriateness of self-disclosure. In G. J. Chelune, et al. (Eds.), *Self-disclosure*, pp.151-176. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dreyfus, S.E. (1983) How Expert Managers Tend to Let the Gut Lead the Brain. *ManagementReview*, 56-61.
- 江頭尚子 (2013). 高等学校の学校組織におけるインフォーマル・コミュニケーション-生徒集団の意識や行動,教師の学校変革への意識や行動に及ぼす影響 *経営行動科学*, 26(2), 133-148.
- 江夏幾太郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓 仁美・矢寺顕行 (2020). 新型コロナウイルス感染症の流行への対応が,就労者の心理・行動に与える影響 *Works Discussion Paper*, 31, 1-120.
- 榎本博明 (1993). 自己開示と自己評価・外向性・神経症傾向との関係について *名城大学人間科学研究*, 4, 29-36.
- エンジャパン (2017). 「エン転職」ユーザーアンケート調査「テレワーク」結果発表  
<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2017/10377.html>
- Ericsson, KA. (1996) The Acquisition of Expert Performance: An Introduction to Some of the Issues. In KA. Ericsson (Ed.), *The Road to Excellence*. Mahwah, NJ: LEA.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and unknown about telecommuting: Meta-Analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- 畑中美穂 (2003). 会話場面における発言の抑制が精神的健康に及ぼす影響 *心理学研究*, 74, 95-103.
- 畑中美穂 (2019). 第3章 会話場面における開示と抑制 松井豊(監修) 畑中美穂・宇井美代子・高橋尚也(編) *対人関係を読み解く心理学-データ化が照らし出す社会現象-*サイエンス社, pp.45-61.
- 服部俊子 (2012). ドレイファスの技能獲得段階, *滋賀医科大学看護学ジャーナル*, 10(1), 57-63.
- Hunt Andy (2009). *リファクタリング・ウェットウェア-達人プログラマーの思考法と学習法* 武舎広幸・武舎るみ(訳) オライリージャパン.
- Jourard, S. M. (1971). *Self-disclosure: An experimental analysis of the transparent self*. New York: Wiley Interscience.
- 金井篤子 (2021). ウィズ・アフターコロナの時代のテレワークとワーク・ライフ・バランス *産業・組織心理学*, 35(1), 25-34.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2013). *なぜ人と組織は変わらないのか-ハーバード流 自己変革の理論*

- と実践 池村千秋(訳), 英治出版.
- 厚生労働省 (2020). テレワークの労務管理等に関する実態調査 (速報版)  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/000694957.pdf>
- 正木郁太郎・久保 健 (2021). テレワーク下で組織内の感謝のコミュニケーションは減少したのか : COVID-19 流行前後の行動データを用いた検討, *産業・組織心理学研究*, 35(1), 87-99.
- 松尾 睦 (2006). 経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス 同文館出版.
- 松尾 睦 (2011). 企業における熟達と経験年数 *経営学論集*, 81, 144-145.
- 森川正之(2016)サービス産業の生産性と労働市場. *日本労働研究雑誌*, 666, 16-26.
- 内閣府 (2020). 令和 2 年度 年次経済財政報告.  
[https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index\\_pdf.html](https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index_pdf.html)
- 中川裕美・竹田 剛・越川陽介・岡村心平 (2021). コロナ禍のテレワークおよび仕事と家庭の境界管理がワーク・ファミリー・バランスに与える影響 *産業・組織心理学研究*, 35(1), 165-178.
- 縄田健悟・池田 浩・青島未佳・山口裕幸 (2021). COVID-19 感染禍でのテレワークの急速な普及が組織のチームワークにもたらす影響に関する実証的検討：感染拡大の前後比較 *産業・組織心理学研究*, 35(1), 117-129.
- 縄田健悟・山口裕幸・波多野 徹・青島未佳 (2015). 企業組織において好業績を導くチーム・プロセスの解明 *心理学研究*, 85(6), 529-539.
- 西村孝史・西岡由美 (2021). COVID-19 下における働き方の変化とワークエンゲージメント, *産業・組織心理学研究*, 35(1), 75-86.
- パーソル総合研究所 (2020). 第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey4.html>
- ONE JAPAN (2020). 緊急実施 新型コロナウイルス感染拡大「働き方」意識調査 大企業若手中堅社員 1400 人の声  
[https://drive.google.com/file/d/1zr\\_VcrIjqaVDutR4xpmr\\_dfRI0khCUDC/view?fbclid=IwR0t53inwmgoCMRGtr\\_ywentTEhZCcX2fSNlpxAi84g1cs6NpL0bz5jtMbQ](https://drive.google.com/file/d/1zr_VcrIjqaVDutR4xpmr_dfRI0khCUDC/view?fbclid=IwR0t53inwmgoCMRGtr_ywentTEhZCcX2fSNlpxAi84g1cs6NpL0bz5jtMbQ)
- 労働政策研究・研修機構 (2020). 新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査 (一時集計) 結果(2,3,4,5 月の変化を 6 月に調査・企業調査)
- リクルートワークス研究所 (2021). 「人が集まる価値」から考えるハイブリッドワークのあり方  
<https://www.works-i.com/project/gettogether/currentlocation/detail007.html>
- 総務省 (2019). 令和元年通信利用動向調査報告書.
- 総務省 (2021). 情報通信白書.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality and job satisfaction for teleworking employees, *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68.
- 渡邊純一郎・藤田真理奈・矢野和男・金坂秀雄・長谷川智之 (2013). コールセンタにおける職場の活性度が生産性に与える影響の定量評価 *情報処理学会論文誌*, 54(4), 1470-1479.