

# 自己信頼と職場コミュニケーションの 関係

## ——上司の存在が与えるリスク——

森 亜紀 リクルートワークス研究所

昨今問題視されている職場のコミュニケーション不全について、個人の自己信頼と、上司から受ける影響との関係から数量的検証をおこなった。その結果、自己信頼のない人が、上司から受ける悪影響（ストレッサー）によって職場でコミュニケーション不全が起きていることがわかった。

**キーワード：** 職場コミュニケーション, 自己信頼, 上司

### I. コミュニケーション不全と自己信頼

職場でのコミュニケーション不全に、個人の自己信頼はどのように影響しているのだろうか。

ワークス研究所編（2009）によると、コミュニケーション不全の解消には、共感の場を醸成することと述べられており、それには個人の自己信頼が関係するという。コミュニケーション手段のIT化やグローバル化により、仕事が高度化し、複雑化するなかで、特に若手は、仕事を通して失敗や成功の経験を積み、他者からの評価によって自信が積み重ねられるという自己信頼を醸成する機会が減ってきており、ある日突然、自律を求められたり責任の重い仕事を任された際、そのような状況を乗り越えられない人が多いという。

リクルートワークス研究所がおこなった「職場ストレス実態調査 人材マネジメント調査（個人編）」<sup>1</sup>でも、年齢が低い若手ほど自己信頼がないという結果が出ている。

では自己信頼とは、どのような状態のことだろうか。天貝（1995）は、信頼感について、自分自身や他人を、安心して信じ、頼ることができるという気持ちと定義し、「対自的信頼（自己信頼）」

「対他的信頼（他者信頼）」「不信」の3つの尺度で構成した信頼感尺度を作成している。そして、信頼感の核となってくるのは自己信頼感であるとしている。また、高垣（1999）は、信頼には自己信頼と他者信頼の両面があり、その両面から自己肯定感が成立すると展開している。渡辺（2004）によると、自己信頼は、Rogers（1951, 1959）の提唱する自己受容と密接な関連があるとしている。

本稿では、自己信頼を「自己に対する有能感・信頼感」と定義した。自己信頼がない人は、他者からの正確な評価が受けられない結果、自己効力感が持てないので、他者理解の余裕もなくコミュニケーション不全に陥る可能性が高い。一方で自己信頼のある人は、自己をよく理解し自己効力感を持ち、職場のなかで役割を認識し、それ以外の役割を担ってくれる他者をも尊重できる人である。

はじめに「自己信頼」と「職場コミュニケーション」の関係を検証した。個人の自己信頼の程度と職場コミュニケーションとの関係においては、ゆるやかな相関は見られるものの、直接的な因果関係があるとは言い難い結果であった。そこで、「上司からの影響」という外部要因の変数を加え

検証した。その結果、自己信頼の程度のみがコミュニケーション不全を引き起こすのではなく、上司からの影響の程度との組み合わせにより、不全が起きていることが明らかになった。なかでも、自己信頼のない人と、悪い影響を与える上司との組み合わせでは不全が起き、弱い組織となるリスクがあるのだ。以下に分析の詳細を説明する。

## II. 分析

本稿の分析には、「職場ストレス実態調査 人材マネジメント調査（個人編）」を用いた。まずは以下に使用した変数を説明する。変数は合成変数を作成して使用した。

### II-1. 自己信頼の程度

自己信頼の変数としては、自己効力感、自己信頼に関する質問項目「自分は何をやってもだめだと思う（5段階評価の回答を反転して集計）」「自分の努力は、社会への貢献につながると思っている」「自分はたいていの仕事は人並みにできると思う」「自分の能力を信頼している」「自分が、組織に貢献できている自信がある」「自分自身を信頼している」の6つを合算し、合成変数を作成した。以降は「自己信頼」と称する（合成変数は、レンジを均等にして作成し、中央値、平均値は中央のレンジの中に含めた）。

### II-2. コミュニケーション不全

ここではコミュニケーション不全の状態とは、職場での孤立や、仕事でのフォローや私的な会話が、間接的には部門間での連携が取れていない、意思疎通が図れていないと感じる状態のことであるとする。

従属変数となるコミュニケーション不全の変数は「職場環境や上司や同僚との人間関係が原因で孤立してしまう」「意思決定や部門間の連携がうまくいっていない」「職場の中でお互いに声を掛

け合う、話し合うことができていない」「職場の仲間と、私的な付き合い、私的な話をする機会がない」「職場のコミュニケーションの量が減少する」の5つを合算し、合成変数を作成した（合成変数は、レンジを均等にして作成し、中央値、平均値は中央のレンジの中に含めた）。

### II-3. 分析①：自己信頼とコミュニケーションの関係

はじめに個人の自己信頼の欠如によって、職場のコミュニケーション不全が起きているとの仮説を検証したが、決定的な相関は見られなかった(図表1)。

図表 1 自己信頼と職場コミュニケーションのクロス集計 (%)

		コミュニケーション				
		5	4	3	2	1
自己信頼	有	6.5	16.5	31.7	24.5	2.2
	4	3.3	19.1	45.1	22.1	10.5
	3	2.5	17.6	44.2	24.0	11.6
	2	7.3	22.3	46.1	15.0	9.3
	1	15.2	21.2	30.0	12.1	21.2
	無					

そこで、自己信頼というものは、単体でコミュニケーション不全を引き起こすものではなく、何かそれ以外の要因が間に存在するのではないかと考えた。「職場」という環境から考えた場合、登場人物は上司、部下、同僚、先輩、後輩が考えられ、縦の関係から見ると上司という存在は重要である。上司の影響とコミュニケーションの関係については、すでに以下のような指摘がある。上司自身もコンプライアンスや仕事量の増加で心理的余裕もないため、自己信頼を醸成できていないケースが見受けられ、上司と部下が親子のような関係に陥り、大人と大人のコミュニケーションに至れない(ワークス研究所編, 2009)。上司からの支持があるとストレスは少なくなるが、逆に直接ストレスを引き起こす要因にもなる

(LaRoccs&Jones, 1978)。

そこで以降では、個人の自己信頼の程度と、上司からの影響の程度の相互作用が、職場のコミュニケーションにどう関係するのかを検証した。追加した上司の変数を以下に説明する。

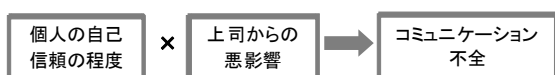
#### II-4. 上司からの悪影響

上司から受けるストレス要因（ストレッサー）として「上司による仕事のフォローがない」「上司が、厳しい目標や難題を押し付ける」「上司が方針や目標を明確に示さず、指示も曖昧であったり、ブレたりする」の3つの質問項目を合算し、合成変数を作成した。以降は「上司」と称する（合成変数は、レンジを均等にして作成し、中央値、平均値は中央のレンジの中に含めた）。

#### II-5. 分析②：自己信頼と上司とコミュニケーションとの関係

本人の自己信頼の程度と、上司からの悪影響（ストレッサー）との組み合わせによって、職場でコミュニケーション不全の状態が起きているという仮説を立て、それをモデル図にした（図表2）。

図表2 仮説モデル図



まず、自己信頼と上司との相関分析を試みたが相関はなく、またクロス集計でも相関は見られなかった。したがって、この2変数は互いに独立していると考えられる。

つぎに、自己信頼の程度を縦軸に、上司からの悪影響を横軸に置き、サンプルを5×5の25群にグルーピングした。各々のグループにおけるコミュニケーションの状態の加重平均を見たところ、図表3のようになった。これは三重クロスをマトリクスの形に変えたものである。

この結果、左下のセル、つまり自己信頼がなく、上司からの悪影響が多いという組み合わせでは

4.75とコミュニケーション不全が起きており、右上のセルの自己信頼があり、上司からの悪影響が少ないという組み合わせでは、1.54とコミュニケーションは良好な状態であった（図表3）。

図表4は、図表3でのコミュニケーションの状態をより単純に表現したものである。自己信頼がなく、上司からの悪影響が多いという組み合わせのコミュニケーション状態を「×」、その逆である自己信頼があり、上司から悪影響が少ないという組み合わせのコミュニケーションの状態を「◎」とした。また、自己信頼がなく、上司からの悪影響が少ない組み合わせでは、コミュニケーションの状態が良好であったので「○」とし、その逆である自己信頼が高く、上司からの悪影響が多い組み合わせは、ややコミュニケーション不全であるため「△」と表現した。

図表3 「自己信頼×上司」のグルーピングごとのコミュニケーションの加重平均値

		上司からの悪影響					
		多	4	3	2	少	
自己信頼	有	5	4.00	3.59	2.75	2.47	1.54
		4	3.85	3.43	2.99	2.48	1.79
		3	3.88	3.43	2.96	2.50	1.68
		2	4.29	3.63	3.21	2.76	1.97
	無	1	4.75	3.50	3.50	2.71	1.38

※ 平均値の4以上は網掛け+ボールド、3以上は網掛け、2以上はイタリック

図表4 「自己信頼×上司」の組み合わせによるコミュニケーションの状態

		上司からの悪影響	
		多	少
自己信頼	有	△	◎
	無	×	○

### III. まとめ

以上の分析の結果、個人の自己信頼と上司との組み合わせによりコミュニケーション不全が起こるといふ、図表2のモデルの関係が明らかとなった。自己信頼の低い人と悪い影響を与える上司が組み合わさると、コミュニケーション不全の程度が高く、悪い状態になることがわかった（「×」の状態）。その逆である自己信頼の高い人と、悪い影響を与えない上司との組み合わせでは、コミュニケーション不全は起きていない（「○」の状態）。

この2つの現象はわかりやすいが、一方で、自己信頼の低い人が上司から悪い影響を受けていない場合、コミュニケーション不全は生じていなかった（「○」の状態）。しかしながらこのことは、自己信頼の低い人の上司が異動や転職などで変わった場合に、不全に陥るリスクを含んでいると考えられる。つまり、自己信頼の低い人が上司から悪い影響を受けない職場であれば、問題は表面化しないが、それは何らかのきっかけでコミュニケーション不全を起こす薄氷の状態なのである。これは、一見表面化しないリスクを含んでいると言える。その反対の、自己信頼の高い人と悪い影響を与える上司との組み合わせでは、不全は起きていたが、「×」の状態よりは悪くなかった（「△」の状態）。このことから、上司からの悪い影響を頻繁に受け続けることにより、この先、自己信頼が低下して不全に陥るリスクがあると考えられる。

今回の分析では上司がモデレータとなるか否かまではわからなかった。しかしながら上司という存在が部下の自己信頼の状態との相互作用において、職場コミュニケーション上のリスクにもなりうるということがわかった。

企業が注意すべき点は、自己信頼が低い人と部下に悪影響を与える上司という組み合わせを回避することである。また、上司だけではなく、自己信頼のない人に注意を向けることも、職場コミュニケーション不全の予防になるだろう。

そして、自己信頼の低い人には自己信頼を醸成する機会の提供が必要となる。すなわち、上司は

メンバーに仕事を通じ様々な経験を積ませることがマネジメントポイントとなるだろう。一方で上司もまた自己信頼を醸成する必要があるだろう。そのため、日常の業務を遂行するなかで自己信頼を醸成できる仕組みが組織に求められる。自己信頼の欠如した従業員の多い組織でも自己信頼のある状態に変えていくことで、職場では良好なコミュニケーションが生まれ、やがては組織の生産性や創造性の向上につながっていくものと考えられる。

## 注

1 「職場ストレス実態調査 人材マネジメント調査（個人編）」の目的は、働く人々の職場ストレスに関する実態を明らかにすることであり、対象母集団は、正社員、契約社員・嘱託、フリーター、パートタイマー、派遣、業務委託として就業している20～59歳の2060名（男性：1030名、女性：1030名）に実施したものである。調査方法は、2009年11月30日～12月1日に株式会社マクロミルの全国のモニターによるインターネット調査でおこなわれた。

## 参考文献

- ワークス研究所編、2009、「Works コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章」97号。
- 天貝由美子、1995、「信頼感の類型とその発達の変容—高校生を中心に—」,日本教育心理学会総会発表論文集, (37), 493。
- , 2001,『信頼感の発達心理学—思春期から老年期に至るまで』,新曜社。
- 高垣忠一郎、1999,『心の浮輪のさがし方—子ども再生の心理学』,柏書房。
- 渡辺弘純、渡邊俊、David S.Crystal、中嶋恵美、2004、「日本の児童生徒における希望、信頼、寛容の発達とその相互的関連」,愛媛大学教育学部紀要, 教育科学, 第50巻, 第2号, 19。
- LaRoccs, J.M.&Jones, A.P.1978, "Coworker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations," *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634