

日本企業のオフィス形態とコミュニケーション Office Design and Communication in Japanese Corporations

古川 靖洋
Yasuhiro Furukawa

This article is the study of the present condition of office design, communication and morale in Japanese corporations.

As a result of two times questionnaire, I introduce my consequence. First of all, the design of office in Japanese corporations is changing from open-office to closed-office, to improve productivity in office.

By doing correlation analysis, the coefficient between the horizontal informal communication variable and the vertical one has the highest score. If the one of which informal communication is active, this active condition spreads the another one, and the communication of the whole corporation will become very active. On the other hand, correlation coefficients between office design variables and communication variables show no significance.

So, to improve the activity of communication in office design, managers must arrange communication control methods, from a standpoint of not organizational efficiency but effectiveness.

キーワード： オフィス形態、コミュニケーション、従業員モラル、
リフレッシュ・スペース、相関分析

Key words : office design, communication, morale, refresh space, correlation analysis

序

通産省が「ニューオフィス化推進委員会」を設立し、それが「ニューオフィス化推進の提言」を発表したのは、1986年であった。それから、10年以上が経過し、日本企業のオフィス環境はどのように変化してきたのであろうか？

提言が発表されてから数年間は、バブル景気に後押しされたこともあり、多くの企業が、従来より遅れているといわれていた、オフィス環境の整備や改善に積極的に取り組んでいた。ただその内

容は、潤沢な資金力にものをいわせて、各種OA機器や斬新なデザインのオフィス家具をそろえるという、メーカー主導・ハード主体のものが多かった。しかし、バブル崩壊を契機に、各企業とも経営目標を「合理化／省力化によるコスト低減」に転換し^{注1}、その流れを汲んで、オフィス環境の整備・改善への投資も大幅に削減されることとなった。全社的にコストダウンを進める傾向があっても、必要な設備に対しては最低限の投資をしなければならない。工場の製造設備の場合、その投資の善し悪しは一目瞭然なので、必要な設備

注1 拙稿「経営戦略と経営計画」『経営学総論(第2版)』平野文彦編著、八千代出版社、1998、pp.179-180。

にはしっかり投資が行なわれる。しかし、オフィス関連の設備の場合、それに関連するコストは全て間接費であり^{注1}、コストダウンの対象として手をつけやすく^{注2}、更には、企業業績との関係が短期的・直接的でないため^{注3}、周辺に及ぼしうる悪影響をあまり考慮することなく、一気に削減対象となってしまったのである。

また、これと同時に、ホワイトカラーの人員削減やダウンサイジングが行なわれたため、残った人々は、以前と同じ量の仕事をより少ない人員で、かつ改善半ばのオフィス環境下で行なわなければならないとなり、オフィスの生産性は以前にも増して、低下してしまつたとさえいわれている。

ただ、そのような状況下にあるとはいえ、オフィス環境に大きな影響を及ぼす変化も起こってきている。例えば、Microsoft社のWindows95の発売以来、今までとは比べものにならないほど急速にPCが普及し、またそのMPUの処理スピードは日進月歩で速くなり、小型化・軽量化している。そして、従来はスタンド・アロンとして使われていたそれぞれのPCが、インターネットでお互い結ばれることにより、全世界をとりまくネットワーク網が形成されることとなった。更に、携帯電話やPHSなどの発達により、いつでもどこからでもこのネットワークを利用することが可能になっているのである。

このような急激な外部環境の変化に対応して、ホワイトカラーの役割や仕事の進め方も当然変化していかなければならない。人々のオフィスでの役割や仕事の進め方が変われば、オフィス環境をそれに合わせて変化させていくのは、当たり前の動きである。Fredrickson^{注4}は、このことについて、「ビジネス・コンディションやスタッフ・レベル、タスクの割り当てにおける変化は、オフィス内で長期にわたって固定されたままということは

なかった。1つの基本的なオフィス・デザインがあらゆる時間に対して適用されることを仮定することは、オフィスの基本的な変化の本質を無視することである。」と述べている。

現在、長期的な不況の真っ只中にあるとはいえ、バブル崩壊の嵐が吹き荒れた頃と比べて、幾分将来を見据えた企業行動が取られるようになってきた。各企業とも、新しい活路を見出すべく、新たなイノベーションの創出に取り組み始めている。イノベーションの源泉は、情報の新結合による人々の創造性の発揮であるので、企業はそれを支援するような環境を整備する必要がある。なぜなら、人々の行動がその環境から大きな影響を受けるのは、自明の理だからであろう。つまり、企業内でより活発なコミュニケーションが行なわれ、それをイノベーションへ結び付けていく環境が必要なのである。

そこで本論文では、企業に対してアンケートを実施し、日本企業のオフィス形態の現状とオフィスにおけるコミュニケーションの状況や、コミュニケーションと従業員モラルとの関係を調査している。

1 オフィス形態とコミュニケーション

前述したように、バブル崩壊後は、合理化やコスト削減を主要な経営目標としていた日本企業であるが、それぞれが長期維持発展するためには、いつまでもこのような後ろ向きの戦略を展開しているわけにはいかない。10年後20年後に、企業経営の柱となる新製品開発が、ここに来て急務となっている。そのためには、画期的なイノベーションが求められよう。画期的なイノベーションが生み出されるためには、数多くの創造性の発揮

注1 Ray, P.K. & Sahu, S., "The Measurement and Evaluation of White-collar Productivity," *International Journal of Operation & Product Management*, Vol.9, No.4, 1989, p.29.

注2 ベッカー・スティール『ワークプレイス戦略』鈴木信治(訳)、日経BP社、1996、p.239。

注3 島田達巳・小澤行正編著『知識ワーカーの変革』日科技連、1997、p.21。

注4 Fredrickson, J.M., *Designing the COST-EFFECTIVE OFFICE*, Quorum, 1989, p.14.

やアイデアの創出が個人レベルあるいはグループレベルで起こり、それらがコミュニケーションを介して既存の情報等と結び付くことが必要である。そして、それが次第に具体的な内容へ変容していくのである。

ホワイトカラーがそれぞれの業務を行なっていると、同時に彼らがコミュニケーションを通して情報の新結合を主として起こしているのもオフィスである。企業が常に創造的な状態であるためには、それを達成するための条件が必要である。Sternberg *et al.*^{注1} は、創造的な企業にとって必要な6つの条件として、1.専門的知識の蓄積、2.その知識を統合・分析・実践する能力、3.革新的思考スタイル、4.高いモチベーション、5.従業員の革新的な個性、6.イノベーションを促進する環境を挙げている。また、Cummings=Oldham^{注2} は、従業員の創造性発揮を最大化するための条件として、1.潜在能力を持つ人材の雇用、2.彼らの能力を活かせる環境整備、3.適材適所を挙げ、人間の能力と働く場所が共に機能してこそ、創造性の発揮へつなげると主張している。同様に、Woodman *et al.*^{注3} は、「複雑な社会状況において、創造性を十分に理解するためには、個人に焦点を当てるだけでなく、創造的プロセスが行なわれる状況要因をも注意深く考える必要がある。」と述べている。このように、個々の従業員またはグループが創造性を発揮するためには、それぞれの個人が専門知識を持っているだけでなく、その能力を十分に発揮する環境がそれに伴わなければならないといえるだろう。

そこで本節では、まず日本企業と欧米企業のオフィス形態の変化を概観し、それとオフィス内でのコミュニケーションの関係を考察していく。

1-1 近年のオフィス形態の変化

従来より、日本企業のオフィス形態^{注4} は大部屋形態(いわゆるオープン・オフィス)がその中心である。具体的には、ビルの1フロア内に、いくつかの部署が同居し、それぞれの部署に所属する人々が対向的に机を並べ、それを見渡す場所に管理職の机が離れて配置されるという対向島型オフィスといわれるものが一般的である。

これに対して、欧米の企業のオフィス形態は、管理職以上は完全な個室、一般従業員レベルでもプライバシーがある程度確保された形態(いわゆるクローズド・オフィス)をとるところが多い。このオフィス形態における相違は、日本人と欧米人のプライバシーに対する考え方を反映しているということだけでなく、集団主義と個人主義、個々人への業務の割り当てや業務の進め方など様々な要因を反映した結果生じてきたものである。

國領^{注5}によると、日本企業は長期の雇用関係や安定的な企業間関係を通して、組織内に高度な文脈(コンテクスト)を築き、それを利用して、創造的な活動を促進したと述べている。そして、創造的活動の源となるのが、共通体験の蓄積によるコミュニティーの円滑なコミュニケーションなのである。日本企業で多く採用されているオープン・オフィスでは、周りの人々の会話や電話の話などが自然に耳に入り、グループで取り組んでいる業務内容などを、メンバーが大まかにつかむことができ、その結果、メンバー間のコミュニケーションがスムーズに行くという点が評価されている^{注6}。高度に文脈を共有すると、日常的なコミュニ

注1 Sternberg,R.J., O'Hara,L.A. & Lubart,T.I., "Creative as Investment," *California Management Review*, Vol.40,No.1, 1997, pp.8-9.

注2 Cummings,A. & Oldham,G.R., "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee," *California Management Review*, Vol.40,No.1, 1997, p.22.

注3 Woodman,R.W., Sawyer,J.E. & Griffin,R.W., "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*,Vol.18,No.2, 1993, p.314.

注4 オフィス形態とは、オフィスフロアにおける椅子、机、什器等、更には、会議室や打ち合わせ場所の物理的配置状況のことをいう。

注5 國領二郎「プラットフォーム型経営戦略と協働の未来形」『組織科学』Vol.31、No.4、1998、p.11。

注6 沖塩莊一郎・吉田邦彦・仲隆介編著『変化するオフィス』丸善、1996、pp.137-138。

ケーションの効率は高くなるのである。このような日本のオフィスをベッカー^{注1}は、緩やかに組み合わされた設定からなる全体的システム、即ち、トータル・ワークプレイスであると賞賛している。先を行く欧米企業の進んでいる所を、日本企業が積極的に取り入れ、改良し、一気に追いついていくためには、各個人の持つ情報や知識を共有できる、グループ思考中心のオープン・オフィスは非常に好都合であった。

一方、欧米企業では、キリスト教を中心とした内面的良心や個人意識が強いため、個人主義的競争が激しい。それ故、能力のある個人が、それぞれの創造的成果を生み出すためには、他からの干渉が少ない個室形態のオフィスの方が好都合だったのである。そして、画期的なアイデアが生み出され、それを製品等へ具体化していく際も、そのプロセスを必要な部分ごとに区分し、その業務に適した人材をそこに配置するということが行なわれたため、それぞれの人々に対して個室またはプライバシーの保てるオフィスが割り当てられていったのである。

このように、形態としては対照的であった日本企業と欧米企業のオフィスであるが、近年、それぞれに変化が起こりつつある。

日本企業では、このところ、従来のオープン・オフィスを依然として取る企業が多いものの、部署ごとあるいは個人ごとに、テリトリーをローパーティション(低いパーティション)で区切った形態を取る企業が次第に多くなりつつある(図1)。まず役員クラスのオフィス形態であるが、1997年時点で23.5%の企業で完全個室形態を採用している。一方、全く何のパーティションもない完全大部屋のオフィス形態を取っている企業は50.0%であった。また、役員クラスでは、個室化への動きは増加傾向にあった。

一方、管理職クラスで個室形態のオフィスを採用している企業はほとんど存在していない。更に、個人区切のオフィスでさえ、2.1%しか存在

していなかった(1997年度調査)。欧米企業では、管理職クラス以上は個室のオフィスを持つというのが一般的であるようだが、日本企業では、従来より個室という考えはないようで、この点では、欧米企業の模倣は見うけられない。ただ、旧態依然とした大部屋形態は減少の傾向にあり(88.5%→78.0%)、部署ごとにローパーティションで区切ったオフィス形態が次第に増加している(11.1%→19.5%)。

一般従業員クラスのオフィス形態も管理職クラスのそれとほぼ同じで、ほとんどの企業が区切のない大部屋形態をとっている。部署ごとにローパーティションで区切るオフィス形態が増加している傾向も全く同じで(9.4%→17.8%)、区切のない大部屋形態は減少傾向にある(90.6%→80.9%)。管理職クラスの結果と一般従業員クラスの結果より、日本企業では、管理職と一般従業員をオフィス形態で区別することはなく、大部屋で共に仕事をこなすという形を取ってきていることがこれから読み取れる。ただ、近年、他の部署や部門の業務が同一のオフィス内で入り乱れることによって、オフィスの生産性が低下しているのではないかという考えがあるためか、同じフロアにあるオフィスであっても、完全な大部屋から部署ごとにローパーティションで区切るオフィス形態へと移行しつつあることも、この結果から見て取れる。

また、具体的な例として日本IBM社におけるパーティションの状況を見てみると、職種および取り扱うデータの機密度によってパーティションの使い分けをしている。

職種によるパーティションの差は、プライバシーとコミュニケーションという切り口から見た場合、業務に必要とされる作業環境から来ている。例えば、研究職とかシステムラボの技術者のような落ち着いた環境の必要な職種の場合、シーティングプライバシーが保てる1.2-1.4mの高さのローパーティションで区切っているが、営業や総務のように人とのコミュニケーションが主体の職種

注1 ベッカー「トータルワークプレイス」加藤彰一(訳)、デルファイ研究所、1992、pp11-12。

では、座りながらも会話のできる1.0-1.1mの高さのローパーティションを机と机の区切(PCからの排熱防護や配線の目隠しが主たる目的)として用いている。

一方、取り扱うデータの機密度という点では、ハイセキュリティデータを取り扱う部門は床から天井裏のスラブ下までの区切で部外者がその部屋に侵入出来ないようにプロテクトしている。一般機密データを取り扱う部門の場合では、1.4m以上のパーティションまたは天井までのハイパーパーティションで部門全体を囲うようになっている。

以上のような変化は、オフィス部門の生産性やホワイトカラーの生産性の向上を目指すための1つの施策であると考えられる。欧米に遅れていた頃であれば、人々が集まって情報や知識を出し合い、一気に問題解決を図れるオープン・オフィスの方が好都合だったのであるが、世界を相手に対等の立場で勝負をしなければならない現在、専門知識を持った人々が、彼らの創造性をより一層発揮するためには、周りからの過度の干渉を避けられ、業務に集中できるオフィス形態が必要となったのである。また、従来、日本人の価値観の1つであった集団主義が次第に個人主義へ移行しているのではないかと注1ということも影響していると考えられる。個人主義的価値観が台頭してくれば、各個人が職場においてもプライバシーを求めようになるのは当然である。但し、欧米のような完全なクローズド・オフィスにしてしまっただけでは、日本企業の強みである集団主義に基づいた、暗黙知を形式知へ転換し注2、一気に製品化に持ち込むという行動が鈍くなる恐れがあるため、ローパーティションで区切るという中間的なオ

フィス形態に移行しつつある。

一方、欧米企業の場合、従来のクローズド・オフィスにおいて、高度の専門能力を持つ人々が、それぞれ創造性を発揮し、画期的な成果を上げてきた注3。しかし、この画期的なアイデアを製品化し、更に量産化していくことはあまり得意ではなかった。即ち、暗黙知が形式知へ転換されず、暗黙知のまま個人に留まっていることが多かったと考えられる。また、國領注4はこのことについて、「固有のプロトコルが増殖する閉鎖社会の内部で創造された知識の多くは、共通の文脈を持たない外部世界には理解不能で、外部とのインターフェースを失ってしまう。」と述べている。しかし、現在の世界レベルでの激しい競争を勝ち抜いていくためには、個人レベルよりも集団レベルで作業し、情報を広範囲に展開していった方が効率はよい。例えば、ソフトウェアを作り上げる場合、従来は1～2名の天才的プログラマーがその作成に携わっていたのだが、現在では、1つのソフトウェアを部分部分に分け、それぞれを数人のグループが作成し、最終的にそれらを統合するという方法が取られている。

このような方法で業務が行なわれ始めると、従来のクローズドなオフィスでは、メンバー相互の意志の疎通やコミュニケーションを図れない。ただ、完全なオープン・オフィスへの移行には、プライバシーの保護という観点から抵抗がある。そこで、その中間的な形態であるローパーティションによって部署や業務グループを区切る形態のオフィスを採用する企業が増加してきているのである。

以上述べてきたように、その出発点、目的のい

注1 山口と七井は、日本人従業員を対象とした調査で、日本人の集団主義志向が全体的に弱まり、全年齢層にわたって個人主義を反映する自己実現主義が表れているという結果を報告している。また、渡辺は、日本人の仕事に関する意識や価値観の中心的志向であった集団主義が1970年以降衰退し、個人主義的傾向が台頭してきた、と指摘している。

山口生史・七井誠一郎「日本人労働志向の変化と新しい経営システムの創造」『組織科学』Vol.30, No.4, pp.72-86。
渡辺聡子「生きがい創造への組織改革:自己実現至上主義と企業経営」東洋経済新報社、1994。

注2 野中郁次郎・竹内弘高「知識創造企業」梅本勝博(訳)、東洋経済新報社、1996、pp.92-95。

注3 企業に属する個人で、ノーベル賞を受賞したものは、欧米企業では多数存在するが、日本企業では皆無である。

注4 國領二郎、前掲論文、p.11。

ずれもが異なっているが、日本企業・欧米企業共に似通ったオフィス形態へ移行しつつあるといえよう。但し、現時点で、あくまでもこの動きは一部の企業に限定され、日本企業ではオープン・オフィスが、欧米企業ではクローズド・オフィスが主流であることに変わりはない。

1-2 コミュニケーション推進のためのオフィス形態

前節では、日本・欧米それぞれの企業における、オフィス形態の変化について述べたが、そこで問題としてよく取り上げられるのがコミュニケーションの問題である。日本企業では、従来よりもクローズドな形態へ移行することにより、コミュニケーションが減少するのではないかと懸念されている。欧米企業では、プライバシーの侵害が問題となる可能性があるとはいえ、コミュニケーションを促進するために、オープンオフィスへ移行している。このようにオフィス形態の変更は、企業内でのコミュニケーションの状況と大きく関連する。本節では、この関係についてみていくことにする。

まず、コミュニケーションについて述べていくことにする。バーナードは、組織成立にあたって、必要十分条件の要素の1つとして、コミュニケーションを挙げている^{注1}。そして、組織の構造、広さ、範囲は、ほとんどコミュニケーション技術によって決定されることから、これが組織理論の中心的な地位を占めると述べている^{注2}。組織内の特定の個人は、なさなければならぬ特定の意思決定に関連する情報を持っている。しかし、その1人の個人が特定の決定に関連する全て

の情報を持ち得ないため、企業内の様々な部署から、必要な情報のある場所まで伝達するために、コミュニケーション過程が作られるのである。そこで必要な情報は結合され、最終意思決定者に伝えられる^{注3}。そして、最終意思決定者は、もたらされた情報に基づいて意思決定を行ない、コミュニケーション過程を通じて、その内容を組織内に伝達していくのである。

このコミュニケーション過程は、コミュニケーションの迅速性、正確性などの効率を確保するように公式の組織構造に合わせて設計される。フォーマルな調整を欠いては、結果はきわめて偶然なものになる^{注4}。従って、効率を目指すこの過程で行なわれるコミュニケーションは、フォーマルなコミュニケーションということになる。

一方、組織内のコミュニケーションには、インフォーマルなコミュニケーションも存在する。通常、インフォーマル・コミュニケーションは、フォーマルな組織内で行なわれるものではなく、インフォーマルな組織内において行なわれる。インフォーマルな組織とは、組織の中で意思決定に影響を与えるが、しかしフォーマルな機構から除外されているか、あるいは、その機構とは相容れないような、組織の中の個人間の関係をいう^{注5}。バーナードは、インフォーマルな組織は、ある程度のフォーマル組織を必要とし、フォーマル組織が出現しなければ、非公式組織は永続も発展も出来ない^{注6}。なぜなら、組織が成立するには、メンバーの間にほぼ等しい欲求や関心がなくてはならないからである。

このようなインフォーマル組織で行なわれるコ

注1 組織内で、無形の対象や標準化されていない対象について伝達することは、非常に困難であるため、従業員が貢献意欲と共通目的を持つことも、同時に組織成立のための必要十分条件となっている。

バーナード, C.I. 『新訳 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹(訳)、ダイヤモンド社、1968、p.85。

注2 バーナード, C.I.、前掲訳書、p.95。

注3 サイモン, H.A. 『新版 経営行動』松田武彦・高柳暁・二村敏子(訳)、ダイヤモンド社、1989、pp.200-201。

注4 サイモン, H.A.、前掲訳書、p.134。

注5 サイモン, H.A.、前掲訳書、p.190。

注6 バーナード, C.I.、前掲訳書、p.122。

コミュニケーションは、組織メンバーの社会的な諸関係を基礎として作り上げられる^{注1}。それ故、フォーマルな組織体系とは異なる権限関係を生み出す可能性もあるし、本来メンバーに与えられている役割とは異なったものを各人に与える可能性もある。

インフォーマルな組織では、組織目標の他に、個人目標も前面に出てくる。これらの2つの目標は必ずしも一致するとは限らず、調整のためには、自由闊達な意見交換が必要となる。企業がこのような直接的な個人的関係の中に協力の態度を維持・促進できる時、インフォーマルなコミュニケーション体系は企業にとってより重要なものになるのである。

以上で述べてきたように、コミュニケーションにはフォーマルなものインフォーマルなものが存在するのであるが、フォーマル・コミュニケーションは、主に、公式組織構造において行なわれ、企業の目標達成に必要な情報を迅速かつ正確かつ効率的に伝えることを目的としている。それ故、管理者はその流れが一定の経路を通るように、情報を流す人と流す方向を権限に基づいて、管理する。フォーマル・コミュニケーションは、階層的・公式的組織構造を通じての、情報の効率的な伝達に適しているのである。要するに、フォーマル・コミュニケーションは、効率的なコミュニケーション体系であるといえるだろう。野中と竹内^{注2}は、形式知を形式知に転換する知識の連結化と形式知を暗黙知に転換する知識の内面化には、ビューロクラシーが適しているとしている。即ち、官僚組織の中で行なわれるフォーマル・コミュニケーションは、既存情報の効率的な伝達や知識の利用と蓄積に適しているといえるのである。

一方、インフォーマル・コミュニケーションは、公式組織に縛られない、非公式組織におい

て、主として行なわれている。この非公式組織に参加するメンバーは、たとえ立場は違ったとしても、お互いに共通の関心を持って集まっているので、情報を効率的に伝達することは目的ではなく、メンバー間に共通する情報や話題、知識などをざっくばらんに、そして相互に交換することを目的としている。決して、情報伝達は効率的ではないが、異質な情報の新結合により、新たな情報や知識が生み出される度合いは高いのである。つまり、インフォーマル・コミュニケーションは創造的なコミュニケーション体系であるといえるだろう。前述の野中と竹内も、暗黙知を暗黙知へ転換する知識の共同化と暗黙知を形式知へ転換していく知識の表出化には、タスクフォースが適していると述べている。タスクフォースやプロジェクトチームなどは、公式の組織とは別に臨時的に作られる非公式組織なので、その中で行なわれるコミュニケーションはインフォーマルなものとなり、その結果、情報の新結合が促進され、新たな知識の共有や創造を促進することになるのである。

情報の新結合が活発化すれば、企業内でイノベーションにつながっていく。新しい情報と既存の情報がそれぞれ多面的に結び付くことによって、情報の新結合の数は幾何級数的に増大し、その中から画期的な新製品につながっていくシーズが見出されてくるのである。そして、このような情報の新結合を起こすためには、企業内の人々の間で活発なコミュニケーションが行なわれなければならない。

清水^{注3}は、他社よりも競争優位を達成している企業は、それぞれ複数の強みを持っており、それぞれの強み同士が人を介した強みネットワークで結ばれているとしている。通常、この強みネットワークは、定常的、安定的、定型的な情報交換によって維持されている(静態的強みネットワー

注1 サイモン,H.A.,前掲訳書,p.207。

注2 野中郁次郎・竹内弘高,前掲訳書,p.245。

注3 清水龍登,前掲書,pp.103-106。

ク)のであるが、ある閾値を越えるような不連続的变化が起こった場合、この静態的強みネットワークでは対処できない。そして、このような変化に対処するためには、インフォーマルな情報交換を介して情報の新結合が盛んに起こる強みネットワーク(活性化された強みネットワーク)が必要であると説いている。また池島^{注1}は、製品革新を推進するためには、研究所内の先端技術情報や事業部の持っている市場ニーズ情報等の戦略情報をフォーマルな会議だけでなく、組織のどのレベルとも常に意見交換し、情報の共有化を積極的に行なうことが重要であると述べている。アレン^{注2}は、R&D部門の有効性は研究者が自分の所属部門だけでなく、それ以外の部門の所属する人々と、どのくらいの頻度でインフォーマルな結び付きを持っているかに関連すると述べている。

インフォーマル・コミュニケーションの重要性については、今述べてきた通りだが、オフィス形態はこの関係をどのように支援することができるのであろうか。サイモン^{注3}は、「場所的に近いことは、おそらく、口頭のコミュニケーションの頻度を定めるきわめて現実的な要因である。それ故、オフィスの配置は、コミュニケーション体系の重要な公式決定の1つである。」と述べ、コミュニケーション体系を決める上でのオフィス形態の重要性を主張している。但し、この場合のコミュニケーションはフォーマルなものを対象としており、あくまで効率性を念頭に置いた考えである。

一方、ベッカー^{注4}は、「創造性を刺激するコミュニケーションは、調整や報告のためのコミュニケーションに比べて、いつ生じるか予想できないものであり、よりインフォーマルなものであ

る。そして、それはフォーマルな組織構造によって影響されにくく、オフィス空間の物的な構成により影響される。」と述べている。またBecker et al.^{注5}は、「建物内での柔軟なワークロケーションの目的は、インフォーマルなインタラクションを促進し、(最終的には)彼らの業績を高めることである。」と述べている。つまり、あるオフィス形態を企業が採用することによって、よりインフォーマルなコミュニケーションが促進され、それが新たなアイデアの創造へとつながっていくとしているのである。そして、そのための具体例として、人を引きつけて止まないマグネット・スポットの設置を主張している^{注6}。このマグネット・スポットとは、オフィス内の人々が自然と集まることができ、そこで、ちょっとした打ち合わせなどもできるスペースのことである。

欧米の企業では、様々な様式のマグネット・スポットを設置している企業もあるが、コストをかけたくない場合は、従来のオフィス・スペース内で十分に対処可能である。現在、6割以上の日本企業で設置されているリフレッシュ・スペースもこの役割を十分に果たしうる。ただ、インフォーマルなコミュニケーションを促進するために、これを有効に使うとなると、多少の意識改革が必要になる。サイモン^{注7}は、「管理者が事実的な問題に適用する基準は能率の基準である。彼の役割は、彼が用いる限られた資源を効率的に使って、組織の諸目的を最大限に達成することである。」と述べている。この観点から見れば、リフレッシュ・スペースにおけるインフォーマル・コミュニケーションは、通常業務の効率を下げるものなので、当然規制の対象となるであろう。しか

注1 池島政広「優良企業の経営戦略」『品質管理』Vol.49、No.5、1998、p.19。

注2 アレン『技術の流れ、管理法』中村信夫(訳)、開発社、1984、pp.88-106。

注3 サイモン、H.A.、前掲訳書、p.204。

注4 ベッカー、前掲訳書、p.199。

注5 Becker, F., Rappaport, A.J., Quinn, K.L., & Sims, W.R., *New Working Practices*, Cornell University, 1993, pp.53-54.

注6 ベッカー・スティール、前掲訳書、pp.125-126。

注7 サイモン、H.A.、前掲訳書、p.237。

し、ホワイトカラーに効率性よりも創造性が求められる現在、リフレッシュ・スペースの利用＝休憩・非効率という考えを彼らがすて、企業全体にインフォーマル・コミュニケーションは有意義であり、従来の仕事のパターンとは異なる形で仕事を行なっても必ずしも非効率にはつながらず、情報の新結合を増大させるということに理解があつてこそ、初めてリフレッシュ・スペースの利用は意味をもつことになるのである。

1-3 オフィス形態と従業員モラル

前述してきたように、オフィス形態の変更は、従業員相互間のコミュニケーションパターンに影響を及ぼす。そして、コミュニケーションパターンの変更や労働環境の変更は、従業員の組織への帰属意識やモラルに関連すると考えられる。本節では、この関係について見ていくことにする。まず、コミュニケーションパターンと従業員モラルとの関係であるが、March=Simon^{注1}によると、人は、自分が組織内で考えられる限りのインタラクションを持つことができ、自分を受け入れてくれていると知覚し、個人的な目的の充足を許容する組織に対して、より一体化しやすい。即ち、より強い帰属意識を示すのである。このような条件を備えた組織であれば、人々の帰属意識、更には従業員モラル^{注2}も向上すると考えられる。具体的にいえば、タスクフォースやプロジェクトチームのような非公式組織を設置し、その中で個々人がインフォーマル・コミュニケーション

を活発に行なうことが、モラル向上につながると考えられる。

次に、労働環境と従業員モラルの関係を見ていく。欧米の研究では、従来のクローズド・オフィスからオープン・オフィスへの移行に際して生じるプライバシー問題と職場満足(workplace satisfaction)や職務満足(job satisfaction)との関係を調査したものが多^{注3}。それらについて総合的にいえることは、たとえオープン・オフィスに移行したとしても、個人のプライバシー保護のために設備を付け加えることで、彼らの職場満足は増大するというものであった。更に、Oldham^{注4}は、オープン・オフィスからローパーティションで区切られたオフィス(Pオフィス)、オープンではあるが1人当たりのスペースがより広いオフィス(Dオフィス)へ移行した場合の、職場満足・職務満足について調査している。これによると、PオフィスまたはDオフィスへの移行は、オフィス内での混雑度の緩和、プライバシーの充実、職場満足度の向上に対して、プラスの効果をもたらすが、職務満足の向上をもたらすのはDオフィスへの移行の場合のみというものであった。その理由として、どちらのオフィスへの移行も、外部からの過度の刺激を制限し、プライバシーを高めるといふ点が個人の満足度を高めるといふことでは共通しているのだが、DオフィスではPオフィスと異なり、自分の仕事が他人の仕事とどう関連しているかがわかり、業務上のコミュニケーションがスムーズにいくので、それが最終的に職務満足の向上につながっているという結論を挙げている。

注1 March, J.G. & Simon, H.A., *ORGANIZATIONS (2nd Edition)*, BLACKWELL, 1993, p.94.

注2 ここでいう従業員モラルは、従業員の帰属意識と仕事に対する意欲を合わせたものである。それ故、帰属意識が向上すれば、モラルも向上することになる。

注3 例えば、

Oldham, G.R. & Brass, D.J., "Employee Reaction to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, 1979, pp.267-284.

Sundstrom, E., Burt, R.E. & Kamp, D., "Privacy at Work: Architectural Correlates of Job Satisfaction and Job Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.1, 1980, pp.101-117.

Oldham, G.R. & Rochford, N.L., "Relationships between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of Physical Environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983, pp.542-556.

注4 Oldham, G.R., "Effects of Changes In Workspace Partitions and Spatial Density on Employee Reactions: A Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.2, 1988, pp.253-258.

つまり、既にオープン・オフィスで働いている人々にとっては、他人とのつながりを完全に見えないものにしてしまうと、コミュニケーション過程からの疎外感が出てくるためか、かえってモラルダウンを引き起こすようである。

日本では、前述した通り、ニューオフィス化の提言が出てくるまでは、あまりオフィス環境について考えられておらず、オフィス環境の改善と従業員モラルの関係もほとんど調査されていなかった。そのような中で古川^{注1}は、ハーズバーグの衛生理論を踏まえてアンケート調査を行っている。その結果、当時話題になっていたオフィスの快適性や機能性だけに注目した環境改善は、従業員の帰属意識の向上には貢献するが、労働意欲の向上に対しては間接的な要因にしかないと述べている。また、その後の調査では、日本の場合、欧米とは異なり、プライバシーの保護が職場満足に貢献する度合いは低いという結果も発表している^{注2}。更に、古川の研究に共通していえることとして、オフィス環境の改善はあくまで従業員の不満や満足にのみ関連し、彼らの仕事に対する動機づけ要因にはならないということを加えておく。要するに、新しいオフィス環境を作るだけでなく、それを有効利用しなければ、動機づけには結び付かないのである。

2 日本企業のオフィス形態とコミュニケーションの実証分析

2-1 日本企業のオフィスにおけるコミュニケーションの状況

日本企業のオフィスにおけるコミュニケーションの状況とオフィス形態の現状を見るために、1996年と1997年の2回にわたって、アンケート調査を行なった^{注3}。オフィスにおけるコミュニケーションの状況についてであるが、部門間・セクション間(いわゆる水平方向)のコミュニケーションと、担当部署上下間(いわゆる垂直方向)のコミュニケーションの度合いを、フォーマルとインフォーマルという2つの観点からそれぞれ調べている。

まずいえることは、水平方向のコミュニケーションがより活発に行なわれるようになってきている(図2、図3、カテゴリー5・6)。特に、水平方向のインフォーマル・コミュニケーションがより活発になっていることが見うけられる。一方、垂直方向のフォーマル・コミュニケーションは、非常に活発な部類(カテゴリー5・6)に回答した企業はかなりの減少傾向にあった(図4)。

この理由として、近年の不況期における危機的状況から何とか脱するために、新たな情報を多方面から収集し、それを何とか新製品のシーズへ結び付けようとしている状況が考えられよう。垂直方向のコミュニケーションは、公式組織に則した既存の情報の流れに結び付いているため、情報の新結合が起こりにくく、新しいアイデアの創造が難しい。それに対して、水平方向のコミュニケー

注1 拙稿「ニューオフィス化とホワイトカラーのモラルに関する研究」『嘉悦女子短期大学研究論集』第34巻第1号、1991、pp.43-67。

注2 拙稿「オフィスにおける従業員満足の研究」『三田商学研究』第37巻第5号、pp.15-33、1994。

注3 本調査研究は、慶應義塾大学商学部経営研究グループ(主査:十川廣國教授)による「環境不測時代の経営」並びに「脱成熟化に向けての経営」のアンケート調査の一部である。著者もそのプロジェクトの一員として、調査に参加している。詳しい内容は、以下の文献を参照されたい。

十川廣國・土居弘元・今口忠政・青木幹喜・岡本大輔・中野千秋・高橋美樹・古川靖洋・園田智昭・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・李甲斗・黒川文子・韓 中和・清水 馨・大前慶和・今野喜文

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査(2)』『三田商学研究』第39巻第2号、1996、pp.197-222。

十川廣國・古川靖洋・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水 馨・大前慶和・今野喜文

「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査』『三田商学研究』第40巻第2号、1997、pp.123-143。

ションでは、今までとは異質の情報が飛び交うため、情報の新結合が起りやすく、その結果、新たなアイデアがより創造されやすくなるのである。それ故、水平方向のコミュニケーションが垂直方向のそれに比べて活発化してきているのである。ただ、いきなり部門の壁を越えて、フォーマルな形でコミュニケーションを行なうことはセクショナリズムの横行する企業では難しい。しかし、その必要性から、とりあえずインフォーマルな形で水平方向のコミュニケーションを活発化させ始めていると考えられよう。

また、水平方向に比べて垂直方向のフォーマル・コミュニケーションがあまり活発化していない理由として、組織のフラット化の進展などが考えられる。垂直方向のフォーマル・コミュニケーションに比べて、インフォーマル・コミュニケーションの活発さがほとんど変化していないことから(図5)、この傾向が読み取れる。つまり、垂直方向のコミュニケーションをより迅速にするため、組織階層を減らし、組織をフラット化したため、フォーマルな形での情報伝達はあまり行なわれなくなり、担当者間のインフォーマルな打ち合わせがそれにとって変わっているのである。

今まで述べてきた諸変数間の相関係数は表1の通りである。この表より考えられることをいくつか示していくことにする。まず、オフィスにおけるフォーマル及びインフォーマルなコミュニケーションの活発さを表わす変数間の相関係数は、いずれの組み合わせにおいても総じて高かった。その中でも、水平方向のインフォーマル・コミュニケーションと垂直方向のインフォーマル・コミュニケーションの間の相関係数が0.608と最も高かった。これより、垂直方向・水平方向いずれかの方向において、インフォーマルコミュニケーションが活発な企業では、そのもう一方のインフォーマルコミュニケーションも活発であるということが出来る。つまり、企業内のどこかでひとたびインフォーマルなコミュニケーションが活発になれば、それは企業内のタテ・ヨコいずれの方向にも伝播していくのである。

また、水平方向のフォーマル・コミュニケーションと垂直方向のフォーマル・コミュニケーションの活発さの間の相関係数も0.562と高かった。これより、コミュニケーションが主としてフォーマルな形で行なわれている企業では、それが垂直方向だけや水平方向だけというような片手落ちで行なわれることは少なく、タテ・ヨコいずれの方向に対してもしっかりと情報伝達が行なわれているといえよう。

2-2 オフィス形態とコミュニケーションの関係

前述した表1から、オフィス形態とオフィスにおけるコミュニケーションの活発さとの間の相関係数を見てみると、どの組み合わせもほとんど無相関に近かった。つまり、オフィス形態が企業内のコミュニケーションの活発さに何らかの影響を与える、とはいえないのである。各企業は企業内のコミュニケーションをより活発にしようとして、従来のオープン・オフィスからローパーティションで区切ったオフィスなどへその形態を変更しているのだが、このようなオフィス形態の変更だけでは、企業内でのコミュニケーションはいずれの方向も活発化しないのである。

次に、1986年に発表された通産省の「ニューオフィス化推進の提言」以来、快適かつ機能的なオフィス作りの一つの表われとして、盛んに導入されてきたリフレッシュ・スペースの状況を見てみよう(図6)。1997年度調査では、67.2%の企業が、何らかの形でリフレッシュ・スペースを設置している。1996年度よりもこの数値は少しだけ増加している。前述したように、リフレッシュ・スペースは、その名の通り、業務上の息抜きをする場所であるが、それと同時に、社内におけるマグネット・スポットとなり、インフォーマルな情報交換が可能となる場所でもある。その利用状況について見ると、1997年時点で、リフレッシュ・スペースを持っている企業の65.1%が、どちらかといえばインフォーマルな情報交換の場として役立っていると回答している(カテゴリー1・2・3)。

更に、この変数と前述の水平方向および垂直方向のインフォーマル・コミュニケーションの活発さとの相関係数を見てみると(表1)、水平方向が0.097、垂直方向が0.194であった。つまり、リフレッシュ・スペースは、垂直方向のインフォーマルなコミュニケーションによく利用されており、水平方向のコミュニケーションにはあまり利用されていないといえる。日本企業では、様々な部門の人々がリフレッシュ・スペースで出くわし、そこで積極的に情報交換をするということはほとんどなく、同一部門の人々が、リフレッシュ・スペースを打ち合わせ場所の代わりとして利用していることが多いのではないかと考えられる。

2-3 コミュニケーションと従業員モラル

最後に、今まで述べてきた諸変数と従業員モラルとの関係を見ていくことにする。本研究では、この関係を調べるための分析手法として、定性要因のための定量分析(QAQF: Quantitative Analysis for Qualitative Factors)を用いている。

まず、コミュニケーションの活発さと従業員モラルとの関係についてであるが、水平方向・垂直方向、フォーマル・インフォーマルのあらゆる組み合わせにおいて、コミュニケーションが活発であるほど従業員モラルは高かった(表2、表3、表4、表5)。D値を比較してみると、水平・垂直共にインフォーマル・コミュニケーションよりもフォーマル・コミュニケーションの方がその値は高かった。企業内でコミュニケーションが活発になれば、情報の共有が進み、人々の一体感や企業への帰属意識が高まり、その結果、従業員モラルも向上するのである。フォーマル・コミュニケーションは、企業にとって重要な情報や好ましい情報を効率的に伝達するのに優れている。それ故、フォーマル・コミュニケーションが活発であるということは、現在、既存のコミュニケー

ション過程を通して、企業の好調な状態が企業全体に伝わっていることを意味するので、人々はそのことによって、気分を良くし、従業員モラルを向上させるのであろう。

次に、リフレッシュ・スペースの活用度と従業員モラルの関係について見ていくことにする(表6)。1996年度調査では、「情報交換の場として非常に役立っている」と回答した企業の従業員モラルの数値が最も高く、「リフレッシュ・スペースは存在しない」と回答した企業のそれが最も低かった^{注1}。リフレッシュ・スペースは、本来、業務上の疲れを癒したり、ほっと一息するのに利用され、更にはそこでインフォーマルなコミュニケーションも同時に行なわれると考えられている。仕事へのエネルギーを補充するリフレッシュ・スペースがないような企業では、従業員が次第にストレスを感じるようになり、モラルの低下へとつながっていくのであろう。

また、企業によっては、その場所の利用=仕事のサボタージュとしてみられ、そのチェックのため上司や同僚の目が常に光っていたりして、そこを情報交換の場としてなかなか有効利用できないという声もある。そのような状況にあれば、リフレッシュ・スペースの利用は次第に下火になり、コミュニケーションの場としても役立たなくなり、結果として従業員モラルの低下をまねくことになる。その反面、リフレッシュ・スペースの利用をマイナス志向で考えるのではなく、鋭気を養いその上コミュニケーションも活発になるだろうというプラス志向で考えている企業では、従業員モラルも次第に向上することになるのである。

注1 この結果は、個人を対象にしたアンケート調査においても、同様に確認されている。
拙稿、前掲論文(1994)、pp.23-29。

3 まとめ

バブル崩壊以降、オフィス家具をビルごと取り替えるような大々的なオフィスへの投資は、コスト削減を実行するため、大幅にカットされた。しかし、ここに来て、小規模ではあるが、オフィスへの投資が新たに進められている。平成不況の真っ只中にいるとはいえ、いつまでもコスト削減やダウンサイジングという後ろ向きの戦略を展開していたのでは、企業の将来は先細るだけなので、それを防ぐ意味で、イノベーションや新製品開発に企業は再び焦点を当て始めている。そして、それをフォローするために、オフィス環境を整備・改善し、オフィスの生産性を向上させ、少しでも多くの画期的アイデアが創造されることを望んでいる。そこで、本論文では、企業に対してアンケートを実施し、日本企業のオフィス形態の現状とオフィスにおけるコミュニケーションの状況や、コミュニケーションと従業員モラルとの関係を調査したのである。

バブル期のオフィス環境への投資は、その快適性や機能性などに重点を置き、今までなかったような斬新なデザインの家具を導入したり、各種OA機器を取り揃えるというものが多かった。一方、最近のオフィス環境への投資は、従業員が各個人の業務に集中し、それと同時に従業員同士のコミュニケーションをより促進するためのものが多い。日本企業の場合、役員クラスを含めて、圧倒的に大部屋形態を採用する企業が多かった。ただ、従来の全く区切もなく、同一フロアでいくつかの部署の人々が働いているという形態は減少傾向にあった。区切を設けることによって、周りの人々からの過度の干渉を避けることができ、人々は今までよりも個々の業務により集中できるようになるだろう。ただ、この場合、お互いのコミュニケーションが減退するのではないかという懸念もあるが、それは、情報ネットワークの整備を同時に行なうことにより、マイナス面を補完してい

るようである。事実、社内共有データベースは、約8割の企業で、電子メールシステムは約7割の企業で、既に導入済みである^{注1}。

企業内におけるコミュニケーションの状況は、垂直方向よりも水平方向において活発化している。この理由として、近年の不況期における危機的状況から何とか脱するために、新たな情報を多方面から収集し、それを新製品のシーズへ結び付けようとしている状況が考えられよう。水平方向のコミュニケーションでは、今までとは異質の情報飛び交うため、情報の新結合が起こりやすく、新たなアイデアがより創造されやすくなるのである。それ故、これが盛んになってきていると考えられる。

また、コミュニケーションの活発さに関して相関分析を行なったところ、水平、垂直、フォーマル、インフォーマルのいずれの組み合わせにおいても、相関係数は高かった。特に、水平方向のインフォーマル・コミュニケーションと垂直方向のインフォーマル・コミュニケーションの相関係数が高かった。つまり、垂直方向、水平方向のいずれかにおいて、インフォーマル・コミュニケーションが活発になれば、それがもう一方のインフォーマル・コミュニケーションに伝播し、その結果、企業内全体でこれが盛んになるのである。これは、まさに強みネットワークが活性化した状態といえる。

フォーマル・コミュニケーションを見た場合、水平方向、垂直方向との相関係数が高かった。これより、コミュニケーションが主としてフォーマルな形で行われている企業では、それがどちらか一方だけで盛んというような方手落ち状態で行われることは少なく、タテ・ヨコいずれの方向に対しても、しっかりと情報伝達が行われているといえよう。

更に、コミュニケーションが活発である企業ほど、その従業員モラルは高かった。つまり、コミュニケーションが活発である企業では、より多

注1 十川他、前掲資料(1997)、p.135。

くの情報の新結合が起こり、それに基づいた新製品開発が盛んになり、人々はそれによって更にやる気を出すようになるのである。

一方、オフィス形態とオフィスにおけるコミュニケーションの活発さとの間の相関係数は、どの組み合わせもほとんど無相関に近かった。つまり、オフィス形態が企業内のコミュニケーションの活発さに何らかの影響を与える、とはいえないのである。各企業は企業内のコミュニケーションをより活発にしようとして、従来のオープン・オフィスからローパーティションで区切ったオフィスなどへその形態を変更しているのだが、このようなオフィス形態の変更だけでは、企業内のコミュニケーションはいずれの方向も活発化しないのである。コミュニケーションを活発にするには、管理者がいかにかまうコミュニケーション過程を利用するかにかかっている。ひとたびそれが活発化すると、前述した通り、その状態は企業全体に広がっていく。新たなオフィス形態を採用すれば、企業全体に何かを変えようとしている企業の意気込みを示すことが出来る。それに乗じて、管理者がコミュニケーション活発化策を実施すれば、期待以上の効果が得られるだろう。つまり、オフィス形態の変更はコミュニケーションの活発化に直接プラスに作用しないが、マイナス方向へ進もうとする状況を間接的に引き戻す効果を持つのである。リフレッシュ・スペースの設置などの目に見えるオフィス形態の変更は、今までにないコミュニケーション過程の登場を示すよい例になると考えられる。

リフレッシュ・スペースがインフォーマル・コミュニケーションの交換の場として役立っているとする企業では、それを持たない企業に比べて、明らかに従業員モラルは高かった。高いモラ

ルを持つ従業員が盛んに情報交換をすれば、それは情報の新結合を生み出し、やがてイノベーションを企業にもたらすことになるだろう。そういう意味で、リフレッシュ・スペースを積極的に利用すれば、それは企業に大きな効果をもたらすことになる。そのためには、リフレッシュ・スペースでのインフォーマル・コミュニケーションを活発化するための施策として、従来の効率性を重視した管理方針を、従業員の創造性発揮を重視した管理方針へ変更する必要がある。つまり、リフレッシュ・スペースのような新しいオフィス形態を採用するだけで直接コミュニケーションが活発化するという事は考えられないが、その使い次第で、コミュニケーションが盛んになり、従業員モラルを向上させ、それが将来的に企業に好業績をもたらすということは十分に考えられる。そのために、管理者はこのような設備の利用方法を、休憩＝非効率という観点から細かく制定したり、制限したりするのではなく、従業員の創造性発揮を促すという観点からそれらの利用を促し、その利用方法を定期的にチェックし、調整すべき点があれば迅速にそれを調整することが必要になるのである^{注1}。

今後、更なる技術革新や政府の規制強化などによって、多様なオフィス形態が現れてくると予想される^{注2}。但し、企業は、新たなオフィス形態を採用するだけで、活発なコミュニケーションを企業内に引き起こすことは出来ない。従業員のタイプとオフィス形態のタイプのダイナミックな関係を常に考慮し、コミュニケーションが活発化するように常にオフィス管理の方法を検討し、有効な管理手法を適宜採用することによって、従業員モラルは向上し、その結果、将来の好業績を達成することが可能になるのである。

注1 Cummins, A. & Oldham, G.R., *ibid.*, p.37.

注2 現在、アメリカでは、間接費削減のためだけでなく、交通渋滞・大気汚染を緩和するための政府規制によって、テレワークやテレコミュニケーション、バーチャル・オフィス、SOHO (Small Office Home Office) などに代表される新しいオフィス形態が次第に普及しつつある。1997年時点で、全米の就業人口1億2300万人の38%にあたる、約4700万人が、何らかの形でテレワークをしているといわれている (日本経済新聞、1997.7.1.朝刊)。これら増大は、インターネットなどに代表される情報通信技術の発展によるところが大きい。

Devito, M.D., "Blueprint for Office 2000: The Adventure Continues," *Managing Office Technology*, December, 1996, pp.16-21.

図1 日本企業のオフィス形態

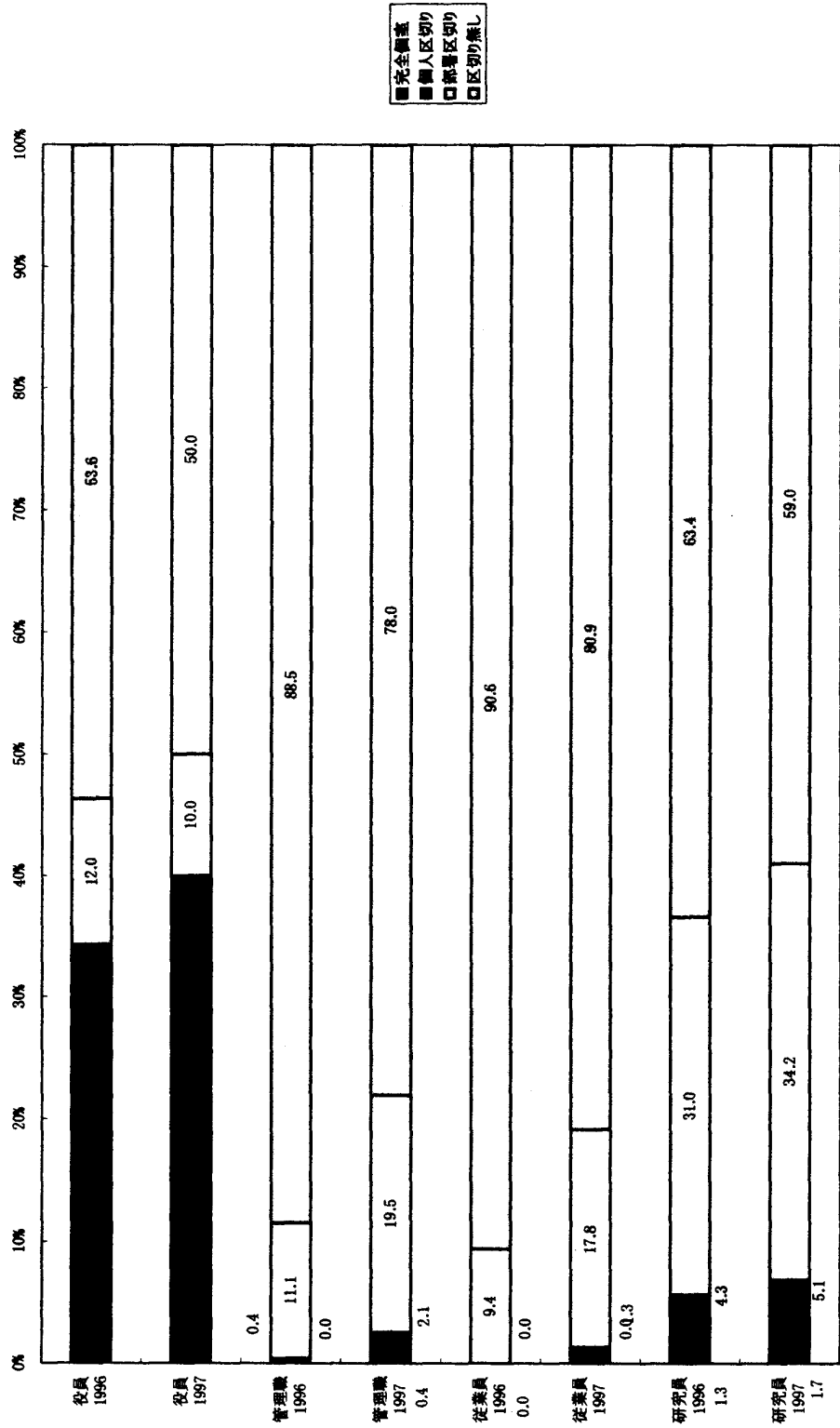


図2 水平・フォーマル

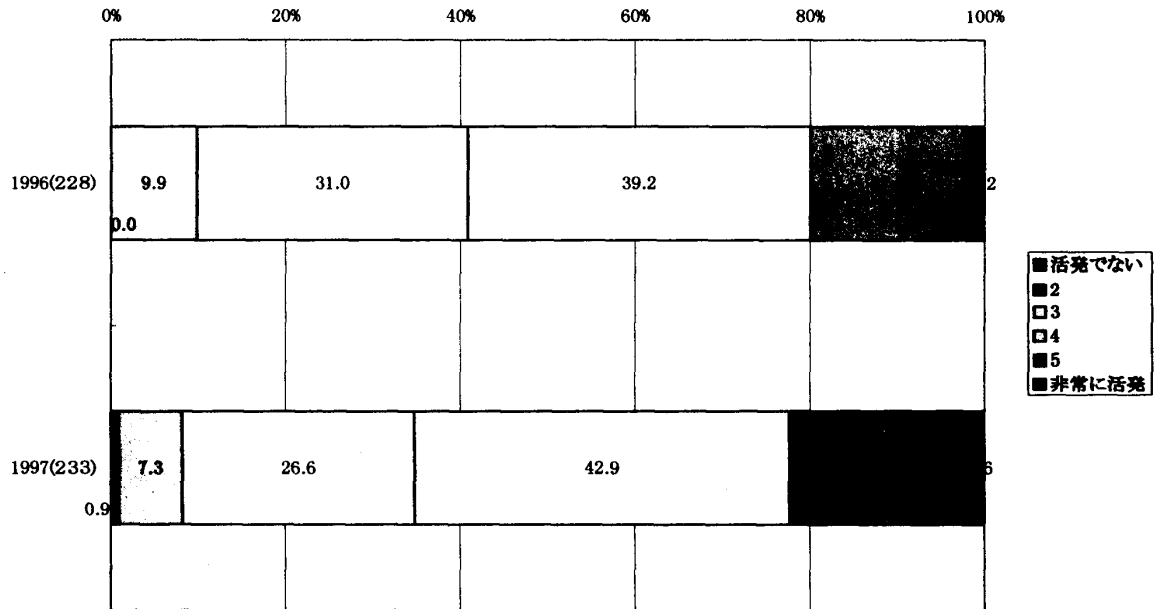


図3 水平・インフォーマル

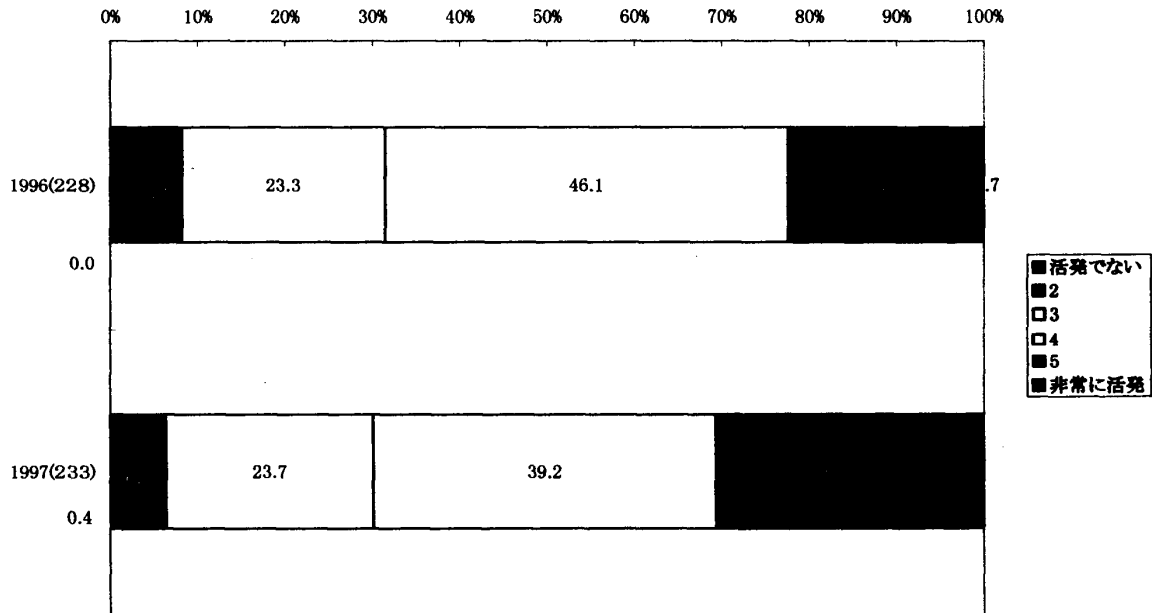


図4 垂直・フォーマル

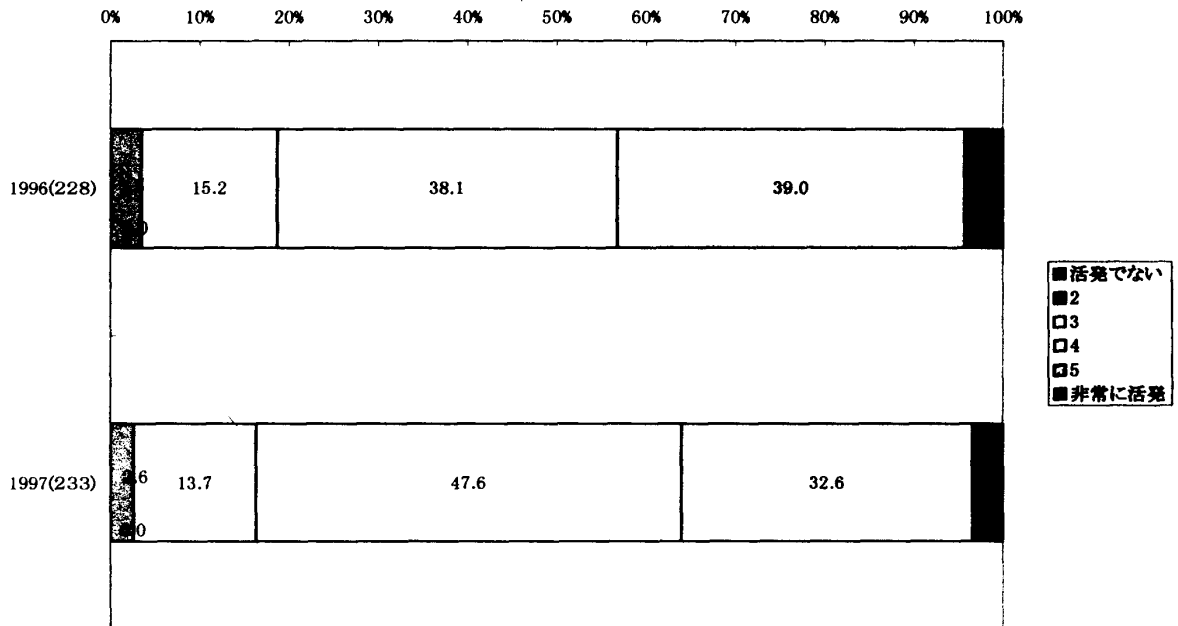


図5 垂直・インフォーマル

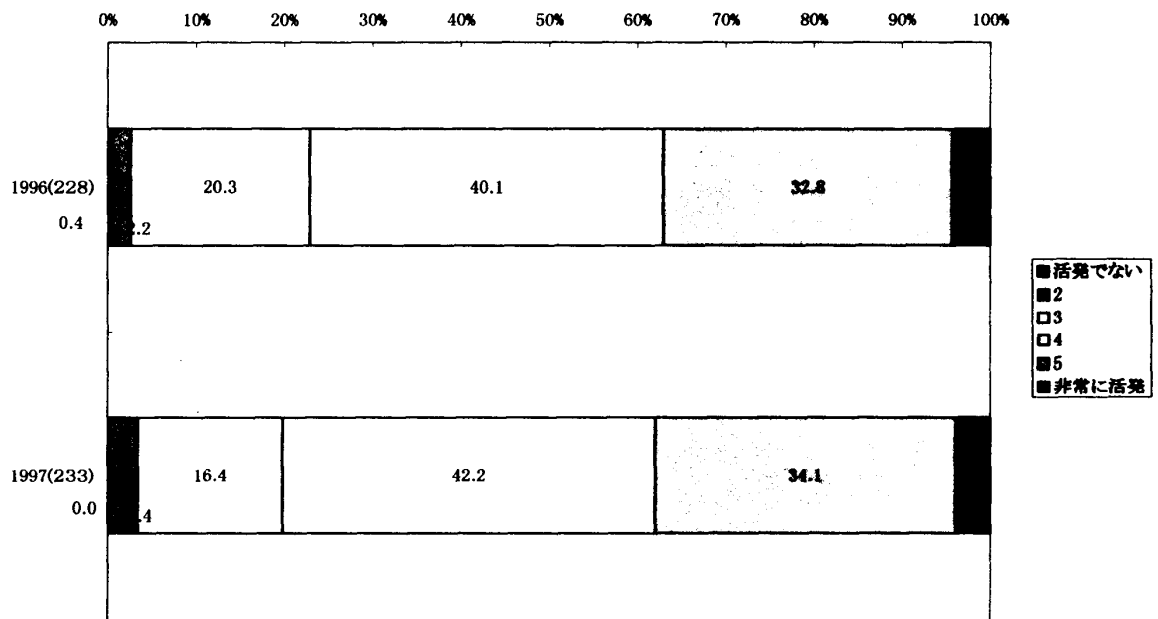


図6 リフレッシュ・スペースの活用

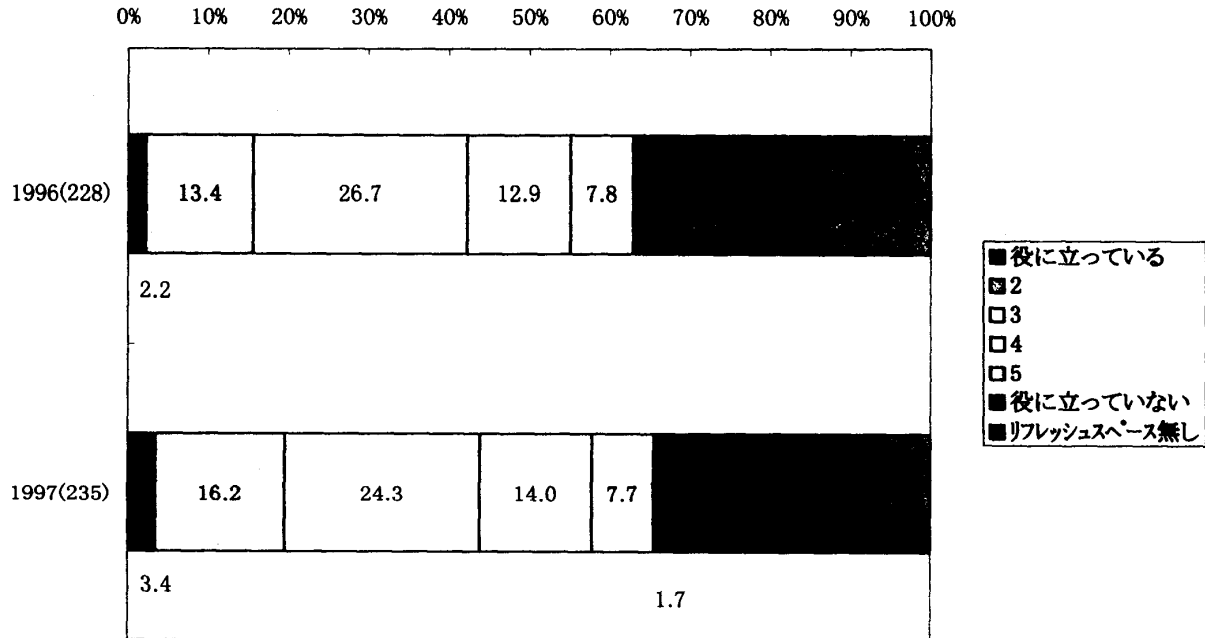


表1 変数間の相関係数表

	1	2	3	4	5	6	7
1.水平フォーマル	1.000						
2.水平インフォーマル	0.505	1.000					
3.垂直フォーマル	0.562	0.307	1.000				
4.垂直インフォーマル	0.354	0.608	0.589	1.000			
5.役員オフィス	-0.044	0.077	0.037	0.048	1.000		
6.管理職オフィス	-0.114	-0.011	-0.094	-0.021	0.402	1.000	
7.従業員オフィス	0.011	0.000	-0.025	-0.046	0.280	0.736	1.000
8.リフレッシュ・スペース	0.002	0.097	0.017	0.194	0.012	-0.025	0.069

表2

	1996(モラル)	1997(モラル)
活発でない	3.274	2.006
2	3.443	2.557
3	3.562	3.114
非常に活発	3.756	-
D値	0.482	1.054

表 3

	1996(モラル)	1997(モラル)
活発でない	3.302	2.073
2	3.443	2.441
3	3.554	3.023
非常に活発	3.675	-
D値	0.373	0.951

表 4

	1996(モラル)	1997(モラル)
活発でない	2.964	1.944
2	3.537	2.367
非常に活発	3.778	2.958
D値	0.814	1.014

表 5

	1996(モラル)	1997(モラル)
活発でない	3.226	1.936
2	3.468	2.377
非常に活発	3.797	2.940
D値	0.571	1.004

表 6

	96モラル	97モラル
役に立っている	3.873	2.604
2	3.555	2.572
3	3.657	2.648
役に立っていない	3.406	2.454
リフレッシュスペース無し	3.355	2.335
D値	0.519	N.S.

【謝辞】

本研究は、慶應義塾大学大学院高度化推進研究資金による「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査(2)並びに「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査を用いた研究である。本調査への参加とデータ使用を快諾してくださった十川廣國教授に感謝すると同時に、研究会で多大なるご指導をいただいた共同研究者の皆様に感謝いたします。