

オフィスにおける企業内非公式ネットワークに関する研究

○谷口美虎人^{*1} 竹林祥恩^{*2} 松本裕司^{*3}
城戸崎和佐^{*4} 仲隆介^{*5}

キーワード：非公式ネットワーク コミュニティ コミュニケーション オフィス

1. 研究の背景と目的

バブル崩壊を端緒に、企業の経営目標は業績中心となり、個人主義が強まり「職場コミュニティの弱体化」^[1]が嘆かれている。それをうけ、近年ではソーシャル・キャピタル（社会資本関係）といった「社会全体の人間関係の豊かさ」^[2]が注目され、職場でのコミュニティや非公式ネットワークの重要性が見直されている。経営戦略としての人的資源の有効活用は19世紀頃から注目され、ホーソン実験後の面接調査では非公式組織が公式組織にもまして人々の態度や行動に影響を及ぼすことが明らかにされている^[3]。近年の研究では、職場でのコミュニティや非公式ネットワーク作りを目的としたイベントやクラブ活動、ICT ツールについて言及されている。また、非公式ネットワーク構成へのオフィス空間やレイアウトの関与についても幾つかの文献^{[4][5]}で示されているが、研究は未だ発展途上である。

そこで本研究ではオフィスにおける企業内の非公式ネットワークに着目し以下3点を目的とした（表1）。まず、現状把握をした上で、非公式ネットワークを作る際にワーカーが求めるオフィス環境要素について示す。最後にオフィス環境と非公式ネットワークの関係性について示す。

表1 研究の流れと目的

1. 非公式ネットワークの現状把握 ・非公式ネットワークの量的把握（A-II①～④） ・非公式ネットワークの質的把握（B-I）
2. 非公式ネットワークを作る際にワーカーが求めるオフィス環境要素の抽出 ・非公式ネットワークメンバーとよく会う場所の現状・理想像の把握（A-II④～⑥） ・非公式ネットワークを形成しやすいと感じる場所の要素の抽出（B-II）
3. オフィス環境と非公式ネットワークの関係の把握（A-III）

非公式ネットワークの定義

自分が勤務する会社内で、管理側（会社側）により意図的・計画的に編成されるものではなく、組織構成員（社員）の間での相互作用の過程から自然発生的に生成するネットワークのことを示す。また、メンバーは明確に固定化されず、規則よりも価値により構成されるものである。

※会社主催のイベント・研修等で生まれたものに関しても、自主的に構成されたネットワークについては非公式ネットワークに含む。ネットワークメンバーは、自分が勤める会社の社員が1人（自分を入れて2人以上）でも含まれている場合に限定する。

本研究は、先行研究が少ないため、企業内の非公式ネットワークに関してより詳しい情報を得るため、段階的に調査を行った。はじめにA)アンケート調査から現状把握を行い、さらにB)ヒアリング調査を行うことで非公式ネットワークに関するより詳しい情報を得ることを試みた。

表2 アンケート調査項目

予備調査	アンケート項目決定のための予備調査
A アンケート調査	I. 個人の属性、オフィスに関する項目 II. 非公式ネットワークに関する項目 ①相手 ②きっかけ ③感じた利点 ④メンバーとよく会う場所 ⑤会った際の「④」の場所のイメージ・状況 ⑥会った際の「⑤」の場所の理想のイメージ・状況 III. 非公式ネットワーク・オフィスに対する考えの項目
B ヒアリング調査	I. 非公式ネットワークの価値観・形成過程について II. アンケート項目A-II-⑥の自由記述回答の具体化

3. 非公式ネットワークに関する分析（A-II①～④）

調査対象者 113 名から 213 個のネットワークを得た（表3）。ワーカー1人当たり平均1.88個のネットワークを持っていた。アンケート調査より得た基礎情報を示す（図1～4）。

表3 非公式ネットワークの数ごとの内訳

非公式ネットワークの数	回答数	合計
1 個	49	49
2 個	40	80
3 個	16	48
4 個	5	20
5 個	2	10
6 個	1	6
合計	113	213

非公式ネットワークの相手について

ネットワークの相手に関しては、「違う部署の先輩・後輩(76)」が約3割を占め最も多い。続いて「同期(62)」が多く「出身校が同じ人(11)」「入社前からの知人(8)」は少数であり、そのような相手と知り合う機会は少ないと考えられる。

2. 調査概要

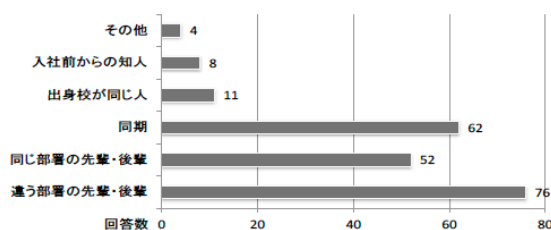
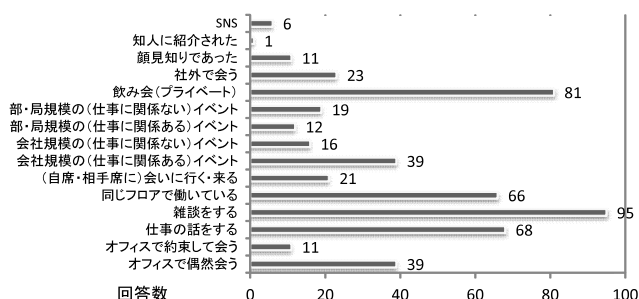


図 1 非公式ネットワークの相手について

非公式ネットワークができたきっかけについて

ネットワーク形成のきっかけを選択肢から3つ以内で選択させた結果、「雑談 (95)」「飲み会 (81)」といった仕事に直結しない項目をきっかけとするワーカーが多い。続いて「仕事の話をする (68)」「同じフロアで働いている (66)」と仕事に関する項目が多い。イベントに関しては「会社規模の (仕事に関係ある) イベント (39)」が最も多く、「オフィスで偶然会う」と同じ回答数である。

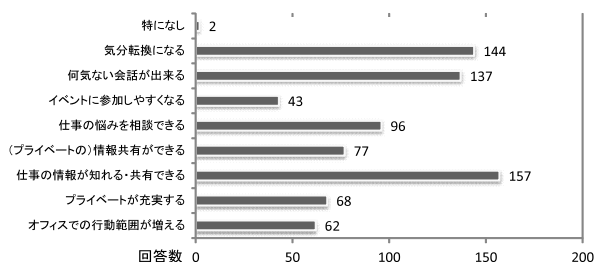
図 2 非公式ネットワークができたきっかけについて



非公式ネットワークがあることで感じた利点について

非公式ネットワークがあることで感じた利点に関しては、「仕事の情報が知れる・共有できる (157)」「何気ない会話ができる (137)」「気分転換になる (144)」といった利点が多い。

図 3 非公式ネットワークがあることで感じた利点



非公式ネットワークのメンバーとよく会う場所について

よく会う場所としては「個人席周り (90)」が最も多く、「社外 (78)」が2番目に多い。続いて「食堂 (42)」や「廊下 (32)」など直接仕事に関係なく、会議室のような約束して会う場ではない、オフィスの共用施設で会うことが多く、偶然の出会いが予想される。

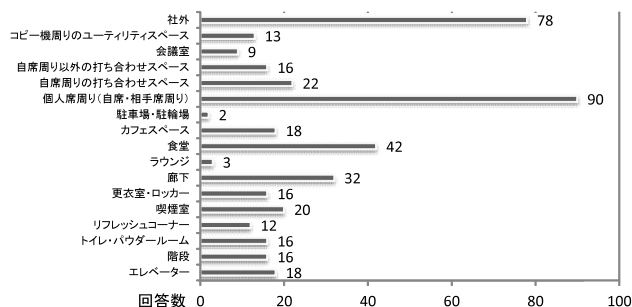


図 4 非公式ネットワークのメンバーとよく会う場所

これらを属性別にみた結果のみを以下に列挙する。

- 企画系 (事業企画、製品企画、販促・マーケティング) の業務内容のワーカーは、比較的ネットワーク数が多い傾向がある。
- ネットワーク形成のきっかけは、どの職種においても「仕事の話をする」「雑談をする」「飲み会 (プライベート)」が多い。
- 「SNS」をきっかけとするワーカーは、20 代男性に多く、デザイン・開発、研究・技術、販促・マーケティングなど創造的な業務の割合が多いと考えられるワーカーに多く見られる傾向がある。また、「入社前からの知人」のネットワークである確率が高い。
- 勤続年数・年代ごとのネットワーク数の傾向はほぼ同じである。
- 6～10 年の勤続年数を境に、ネットワークの相手が「同期」から「違う部署の先輩・後輩」に移り変わる傾向がある。
- 51 人以上のワーカーが働く企業では、従業員数に限らず個人により形成するネットワーク数が異なる。
- ネットワークの相手は、社内で親しいと感じる人とは限らない。

4. 非公式ネットワークに関するヒアリング調査 (B-I)

先の3で量的に把握した現状に加え、ワーカー個人が感じている非公式ネットワークの価値観についての質的把握を行うために以下4点についてヒアリングを行った。本節では表4のヒアリング項目1・2の結果を示す。

表 4 ヒアリング項目

ヒアリング調査項目	1. 非公式ネットワークの相手について
	2. 非公式ネットワークの形成過程
調査対象者	3. ネットワークがあることで感じた利点・欠点
	4. キャリア・プランと非公式ネットワークの関係性
アンケート回答者から選出した非公式ネットワークの相手に多様性のあるワーカー10名	

調査対象ワーカー10名からは、34 個のネットワークを得た。ネットワークの相手の内訳は違う部署の先輩・後輩 (14) / 出身校が同じ人 (2) / 同じ部署の先輩・後輩 (8) / 同期 (9) / 入社前からの知人 (1) である。次に、回答数が多い違う部署の先輩・後輩/同期のネットワーク形成過程を示す (図 5, 6)。

違う部署の先輩・後輩とのネットワーク形成過程について

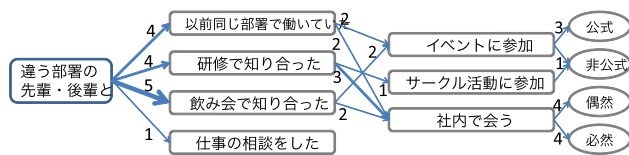


図 5「違う部署の先輩・後輩」との非公式ネットワークの形成過程

14 個のネットワーク形成のきっかけは「以前働いていた部署の人 (4)」「同期・知人に紹介された別の部署の人 (4)」、「研修で知り合った (5)」という回答を得た。勤続年数が長く、他部署への異動経験がある人は、以前働いていた部署の人とネットワークを持つ傾向がある。

次のプロセスは、「社内で会う (7)」また「イベントへの参加 (4)」がほとんどである。「社内で会う」は、「出勤時にタイムカードを押す場所は、全社員同じ場所なので偶然よく会う、その際に話す」「働いているオフィスは違うが、食堂は共用なので偶然会う」など偶然の出会い (4) から、「相手席・自席に会いに行く・来る」といった意図して会うワーカー (4) もいる。3 割の人が、社員同士が偶然会う場所でネットワークを形成しており、場所との関係性を少なからず見いだせたと言える。

次のプロセスの「イベントへの参加 (4)」は、飲み会や忘年会の出し物練習など公式・非公式なイベントに 2 分化した。その後は、「社外で会う (飲み会や共通の趣味活動など) (10)」がある。7 割のネットワークは、ワーカー同士が社外で会っている。

同期とのネットワーク形成過程について

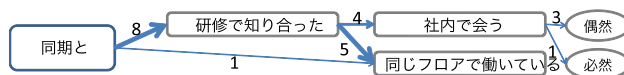


図 6「同期」との非公式ネットワークの形成過程

9 個の同期ネットワーク形成のきっかけの大半が「研修で知り合った (8)」であることから、研修にはきっかけを作る副産物的な価値があると言える。次のプロセスでは「同じフロアで働いている (6)」「社内で会う (4)」等があり、物理的距離が比較的に近いワーカー同士のネットワークが多いことが分かった。物理的距離が離れると、会う機会もあまりなく継続しにくい (3) との回答が同期とのネットワークに限らずあった。3 割のワーカーが、ネットワーク形成には継続的な対面でのコミュニケーションが重要な要素のひとつ、と考えているといえる。

5. ワーカーが求めるオフィス環境要素の抽出

5.1 ワーカーが求める要素に関する分析 (A-II ④～⑥)

自由記述形式より回答 (A-II ④) を得た非公式ネットワークのメンバーと「よく会う場所」の〈現状〉と〈理想〉の「場所の印象」についての分類を行った。約 20 の項目に分類し、さらに「イメージ」「家具・設備」「空間要素」「行動」「その他」に分類した (表 5)。

表 5 自由記述回答から得た項目の分類

イメージ	家具・設備	空間要素	行動	その他
雑然とした / すっきり	パーティションの有無	音環境 (静・賑)	コミュニケーション関係	用途
未来っぽい	レイアウト	距離感	リラックス	集中できる
オフィスっぽい	椅子	開放感 (開・閉)	自由	やる気が出る
	デスク・机	広さ		
		人の気配		
		明 (明・暗)		

記述要素が多かった「場所の印象」の〈現状〉・〈理想〉のそれぞれ上位 10 項目の内訳を示す (表 6, 7)。

〈現状〉のほとんどが「空間要素」であるのに対し、〈理想〉は「空間要素」に続き「行動」「家具・設備」など身の周りに関する記述が多く見られた (表 6, 7)。ワーカーは、〈現状〉に比べ〈理想〉では空間要素そのものよりも、物レベルの要素や行動要素を求めている。これを場所ごとに分類した結果を示す (図 7)。

表 6〈現状〉の場所の印象記述項目 表 7〈理想〉の場所の印象記述項目

分類項目	回答数	分類項目	回答数
音環境 (静・賑)	42	明るさ (明・暗)	27
明るさ (明・暗)	35	広さ	24
距離感	31	リラックス	23
広さ	24	椅子	18
コムのしやすさ	12	音環境 (静・賑)	12
人の気配	9	距離感	12
開放感	9	自由	11
リラックス	8	コムのしやすさ	9
コムのしにくさ	7	窓	9
雑然とした	6	パーティションの有無	7

※コミュニケーション=コム (以下コム)

よく会う場所の回答数は「個人席周り」「食堂」「廊下・階段」の順で多く、会議室等のフォーマルな場ではない場所の回答が多い。滞在時間が長いと考えられる「個人席」や、仕事に直接関係ないと考えられるオフィスの共用施設でワーカーは非公式ネットワークのメンバーと会う可能性が高いと言える。

次に、回答数が多かった 3 箇所の特徴を示す (表 8)。「個人席周り」では、コムの起こりやすさや活気が求められているのに対して、「食堂」「廊下・階段」では家具の設えや外の景色が見える環境が求められていた。

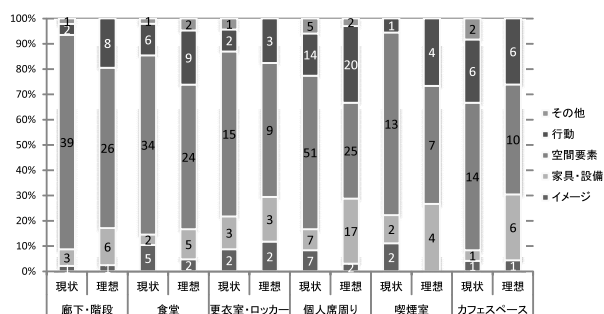


図 7 現状・理想のイメージ・状況回答

表 8 各場所の特徴

場所	求められている空間要素
個人席周り	・ コム（自席周り、自席周り以外の両者と）が起 こりやすい・しやすいレイアウト ・ 活気があり、オープンすぎずクローズすぎない 空間 ・ 明るさは満たされている
食堂	・ 家具のバリエーション ・ 外の様子、景色が見られる ・ オフィスの個人席周りとは異なる環境を求めている
廊下・階段	・ 機能性以上の家具の設え ・ 食堂と同様に外の景色が見える、明るい

5.2 非公式ネットワークを形成しやすい場所の分析(B-II)

次にヒアリング調査からワーカーが非公式ネットワークを形成する際に、オフィス空間のどの要素に着目し、どう感じるのか、なぜその要素に注目したのかという判断理由を抽出した。

表 9 ヒアリング調査の流れ

＜アンケート調査から＞ (A-I ⑥) Q、会った際の場所の理想のイメージ・状況を教えてください。 A、〇〇です。 ＜ヒアリング調査＞ <u>理由の抽出</u> Q、〇〇だと、どうして「非公式ネットワークをより形成しやすい」と思うのですか？ A、△△だからです。 <u>具体例の抽出</u> Q、〇〇であるためには、具体的に何がどうなっていることが必要ですか？ A、××が●●であることが必要です。

表 10 ヒアリング対象者のアンケート回答項目

アンケート回答項目	回答数
ゆっくりできる	6
静か・賑やか	6
明るい	5
距離がある・距離が近い	5
広い	2

ヒアリング対象者 10 名が「非公式ネットワークをより形成しやすい場所」のイメージや状況としてあげたものを分類した結果を示す(表 10)。全 30 項目の回答を得たが、今回は回答数の多かった以下の上位 4 つを分析対象にした。

それぞれの記述に対し、その記述を理想とした理由と、具体的な状況をたずねた(表 11)。結果、「ゆったりできる」や「明るさ」など心理面の作用が多く、コムを取る際に周りに気を使わない気持ち・空間共に余裕のあるオフィスを望んでいると言える。

表 11 ヒアリング結果

場所	空間要素	空間要素を挙げた理由	具体化
オフィスの共用施設 (食堂・更衣室など)	明るさ	・ 落ち着く ・ 気持ちが上がる	・ 窓・外の景色が見える、植栽、暖色系の色の空間
	ゆったりできる	・ 息抜きが出来る ・ 仕事の息抜き・モチベーションの向上	・ 椅子・机など家具の充実 ・ カフェのような居心地の良さ
	静か・賑やか	・ 個人席周りの空間とは対照的な環境	・ 賑やかでもゆったりした空間 ・ 畳で靴が脱げる
個人席周り	相手との距離がある・狭い	・ 話をしやすい ・ 相手の状況を把握できる (距離がある・狭い共に同じ回答)	・ 個人席周り以外のスペースを求める「休憩スペース」「アクセスしやすいスペース」

明るさ

心理面での作用が多い。これらの要素がネットワーク形成に繋がると考えられる。

ゆったりできる

ゆったりできる場所があることで、他の人と就業時間以外を楽しんだり、コムを取る機会が増える可能性があるため、と言える。これより、ワーカーは気持ち・空間共に余裕のあるオフィスを望んでいると考えられる。

静か・賑やか

賑やかでゆったりとした場所があることで、ワーカー同士が周りに気を使わずにコムを取る機会が増えるため、と考えられる。

相手との距離がある・狭い

個人席周りでの会話は、周りの人に気を使うためオフィスに場所の選択肢があると、場所を移し周りを気にせず会話出来る機会が増えるため、と言える。

6. 非公式ネットワークとオフィス環境に関する分析 (A-III)

ワーカーの非公式ネットワークに関する考えとオフィス環境の関係を把握するためにアンケート調査を行った(6点尺度)。項目を表 12 に示す(Q項目は選択形式)。

表 12 非公式ネットワーク・オフィスに対する考えの質問項目

ワークについて	A1	非公式ネットワークを作りたいと思う。
	A2	非公式ネットワークを作るのに、「場所」は関係あると思う。
	A3	非公式ネットワークがあることで、仕事に役立ったと思う。
	A4	非公式ネットワークがあることで、生活が充実していると思う。
業務活動について	B1	非公式ネットワークは、他の会社ではなくこの会社を選んでよかったと思う一因である。
	B2	非公式ネットワークは、もう一度就職するとしても、同じ会社に入りたいと思う一因である。
	B3	非公式ネットワークは、友人にこの会社は素晴らしい働き場所であるといえる一因である。
	B4	非公式ネットワークは、今の会社を気に入っている一因である。
イベント活動について	C1	会社規模のイベント等共同活動へ参加したいと思う。
	C2	部・局規模のイベント等共同活動へ参加したいと思う。
	C3	クラブ活動へ参加したいと思う。
	C4	会社規模のイベント等共同活動へ参加している。
	C5	部・局規模のイベント等共同活動へ参加している。
	C6	クラブ活動に参加している。
コミュニケーション環境について	D1	仕事上関係が薄い同僚とコムを行う機会がよくある。
	D2	フォーマルなコムが出来る場所が適切に設けられていると思う。
	D3	必要なときに必要な規模で会話ができる場所が適切に設けられていると思う。
	D4	偶発的な会話ができる場所が適切に設けられていると思う。
	D5	リラックスしながら自由にコム出来る場所が適切に設けられていると思う。
	D6	自由に相談できる場所が適切に設けられていると思う。
	D7	他部門の人と、会話できる場所は適切に設けられていると思う。
にス	Q1	休憩時間を過ごす場所の数
	Q2	勤務しているオフィスにある場所の数
	Q3	勤務しているオフィスの占有階数

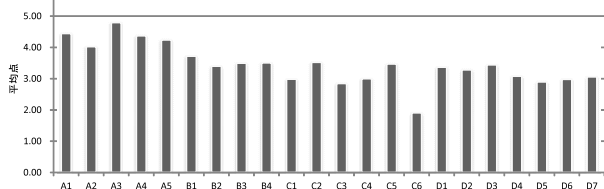


図 8 非公式ネットワーク・オフィスに対する考えの項目平均点

回答の平均点（図 8）は「A3 仕事に役立つ」が最も高く、アンケート調査では仕事に役立たない、と言うワーカーもいたが全体で見るとネットワークは仕事に役立つと考えられている。

ここで、非公式ネットワークに関する指標を 1. 非公式ネットワークの数、2. 非公式ネットワークに対する意識の評価（表 12 A1～B4 の平均点）として、相関関係を見た（表 13）。

表 13 相関分析の結果

設問項目	ネットワーク数	ネットワークの意識に関する評価	設問項目	ネットワーク数	ネットワークの意識に関する評価
D2	.261**	.128	D7	.167	.187*
D3	.084	.170	Q1	.278**	.143
D4	.127	.249**	Q2	.061	-.056
D5	.195*	.265**	Q3	.292**	.015
D6	.141	.147			

結果、「非公式ネットワークの意識に関する評価」ではインフォーマルな場との関係性が示され、「非公式ネットワークの数」はフォーマルな場との関係性、ワーカーのオフィスでの行動範囲との関係性が示された。考察を以下に列挙する。

・「ネットワークの数」と「Q1 休憩時間を過ごす場所の数」「Q3 勤務しているオフィスの占有階数」の弱い相関はワーカーのオフィスでの行動範囲が関係していると考えられる。

・「ネットワークの意識に関する評価」と「D4 偶発的な会話ができる場所」「D5 リラックスしながら自由にコムできる場所」の弱い相関は、図 5 から得られたように直接仕事に関係する場所ではない環境でネットワークが形成されている可能性がある、と考えられる。

・「ネットワークの数」と「D2 フォーマルなコムが出来る場所」、「ネットワークの意識に関する評価」と「D4」「D5」は「フォーマルな場」と「インフォーマルな場」であり、「ネットワークの数」と「ネットワークの意識に関する評価」には関係する要素が異なる、と分かった。

7. まとめ

本研究では研究途上である非公式ネットワークとオフィス環境の関係性について着目し、企業内で形成される非公式ネットワークの現状把握、ネットワーク形成時に求められるオフィス環境要素の抽出、ネットワーク形成とオフィス環境の関係性の提示を行った。これより得た要素は、一般的なオフィスで求められている価値であるが、非公式ネットワーク形成の意味でも求められており、ネットワーク形成に貢献する要素を得たと言える。

【参考文献】

- [1] 酒井稜、「ご機嫌な職場ー「職場コミュニティ」再構築の方法ー」、東洋経済新報社、2011
- [2] ロバート・D. パットナム、「哲学する民主主義 伝統と改革の市民的構造」、NTT 出版、2001
- [3] レスリスバーガー、F. J.、野田一夫・川村欣也訳、「経営と勤労意欲」、ダイヤモンド社、1965
- [4] 百嶋徹、「イノベーション促進のためのオフィス戦略ー経営戦略の視点からオフィスづくりを考えるー」、NLI Research Institute Report、2011
- [5] ドンコーエン、ローレンスブルサック 沢崎冬日訳、「人と人の「つながり」に投資する企業ーソーシャル・キャピタルが信頼を育むー」、ダイヤモンド社、2003
- [6] 田中康裕、山田哲弥、村田明子、北後明彦、鈴木毅、「居住者相互の関係からみた都市の大規模分譲マンションの類型化についての考察」、日本建築学会計画系論文集 第75巻 第647号 pp.75-83、2010

- *1 株式会社岡村製作所 修士（工学）
- *2 京都工芸繊維大学大学院工芸神学研究科博士前期課程
- *3 京都工芸繊維大学デザイン経営工学部門・新世代オフィス研究センター 助教 博士（学術）
- *4 京都工芸繊維大学デザイン経営工学部門 准教授 修士（工学）
- *5 京都工芸繊維大学デザイン経営工学部門・新世代オフィス研究センター 教授 博士（学術）

A Study of Informal Network in the workplace

○Mikoto TANIGUCHI^{*1} Shoon TAKEBAYASHI^{*2} Yuji MATSUMOTO^{*3}
Nagisa KIDOSAKI^{*2} Ryusuke NAKA^{*2}

Keywords : Informal Network, Community, Communication, Office

Clues to the bubble, managerial goal of the company have become a performance center. Individualism is strengthened, weakening of the workplace community is mourn. In recent years, the importance of community and informal networks in the workplace has been reviewed. In this study, we focused on the informal network in the office. I intend to the following three points.

1. To comprehend the actual informal network
2. When workers build an informal network, I perform the extraction they seek space element.
3. Understanding of the relationship between informal network and office environment.

First, I comprehend the actual informal network from the survey. Next I tried to get more information about the informal network by interview survey.

As a result of their analysis, I showed there .Characteristics of an informal network due to differences in business content and length of service, relationship between Informal network formation process and the environment worker come across, seek space element when they build an informal network. Element obtained from here, which is worth has been obtained by the general office. But we also are required in the sense of forming an informal network, we obtained the elements that contribute to build an informal network.

*1 Okamura Corporation, M.Eng.

*2 Graduate Student,Kyoto Institute of Technology

*3 Assistant Prof.,Dept. of Design Engineering and Management,Kyoto Institute of Technology, Ph.D.

*4 Assoc. Prof., Dept. of Design Engineering and Management,Kyoto Institute of Technology, M.Eng.

*5 Prof., Dept. of Design Engineering and Management,Kyoto Institute of Technology,Ph.D.