

## コロナ禍で変わる職場の“集まり方”を調査

伝達を目的とした会議は、約半数が「オンラインでも有意義」

目的によって場を変えることが求められるが、対応できているのは3割未満。

集まる意味は「創発」「共通の体験」等にある。個人のニーズに即したコミュニケーションの再設計が必要に

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）内の、人と組織に関する研究機関・リクルートワークス研究所は、コロナ禍を契機に広がったリモートワークなどの新しい働き方が、職場の“集まり方”にどのような影響を及ぼしたのか、実態を調査いたしました。以下に、「職場における集まる意味の調査」結果の概要をご報告いたします。

### ■ 解説

本調査の結果から、以下が明らかになりました。

- ✓ コロナ禍前と比べて職場コミュニケーションの総量が減少したと37.6%が回答（図表1-1、2ページ）。中長期的な課題として、「ノウハウが継承されない」「職場の一体感やチームワークが弱くなる」「離職者ややる気のない人がでてくる」が上位3位に挙がりました（図表2-2、4ページ）。
- ✓ コミュニケーションの量が減少しても満足度が上がった人が約1割存在（図表2-1、4ページ）。コロナ禍前と比べて職場の一体感が増加した人と減少した人とは、「職場全体で同じ経験をするを大切にしている（推奨している）」かどうかが違うことがわかりました（図表2-4、5ページ）。
- ✓ 「有意義な集まり方」について目的別にみると（図表3-2 7ページ）、「情報伝達」の場合、「オンラインでも対面でも同じ」と回答した人は約4割。しかし、「ブレインストーミングや合意形成」といった「創発」の場や、研修などの「体験共有」、雑談など「非公式のコミュニケーション」についての多くは、「対面のほうが有効」と回答した人が4割を超え、目的によって有意義な集まり方は異なっていました。
- ✓ 個人のコミュニケーション志向によって、一部の集まり方が仕事の充実感を下げています。「一人で働きたい人」は会議前後の雑談や職場のランチといった集まりは仕事の充実感を下げ、一方で、「協働したい人」にとっては、ブレインストーミングや方針伝達の会議が仕事の充実に影響していました（図表3-4・8ページ）。
- ✓ 個人の働き方やニーズにあわせた職場コミュニケーションの在り方を検討する必要がありますが、「集まる目的によって場を使い分けしている」と回答した人は28.5%（図表3-1・6ページ）にすぎません。今後、目的や個人のニーズに応じたコミュニケーションの再設計が必要です。

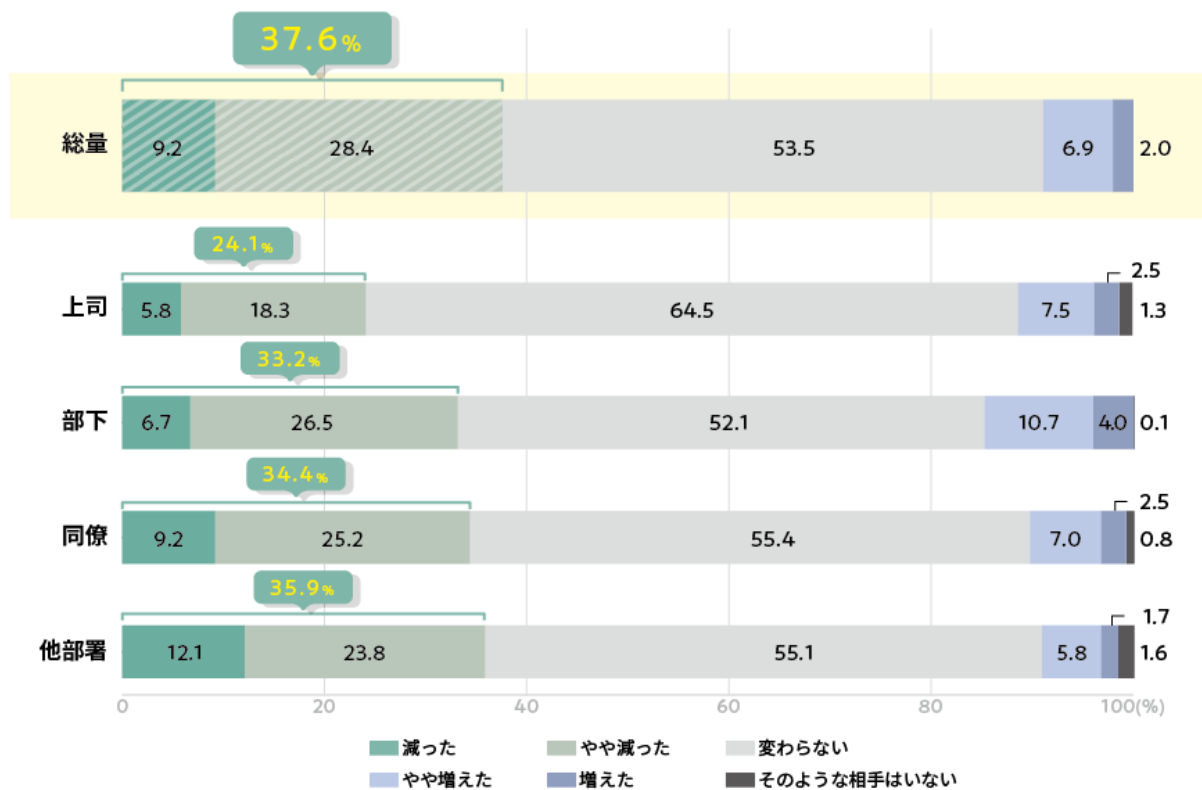
## コロナ禍における「職場の集まり」の変化

### コミュニケーションの総量、37.6%が減少。「変わらない」は5割を超える結果に

コミュニケーションの総量については、回答者の37.6%がコロナ禍前と比べて「減少」と回答しました（「減った9.2%」「やや減った28.4%」）。「減少」の割合がもっとも高いのは「他部署」とのコミュニケーションで、35.9%（「減った12.1%」「やや減った23.8%」）でした。

一方で、コロナ禍でもコミュニケーション総量が「変わらない」と回答したのは53.5%で半数以上でした。

#### ■1-1 コロナ禍前からのコミュニケーション量の変化（増加/減少・単一回答）



## 4 割超の人が、雑談や部署外の新たな出会いが減少したと回答

どのような「集まり」が減少したのか、職場における会議や会話の機会の中で減少したものを尋ねました。上位 10 位までを見ると、コロナ禍で開催が難しくなったランチや飲み会、研修やイベントといった場に加え、仕事とは関係のない雑談や他部署や社外の人との新たな出会い、たまたまの出会いが減少している人などが 4 割を超えることが明らかになりました。

■ 1-2 減少した「集まり」（会議や会話の機会）（複数回答）

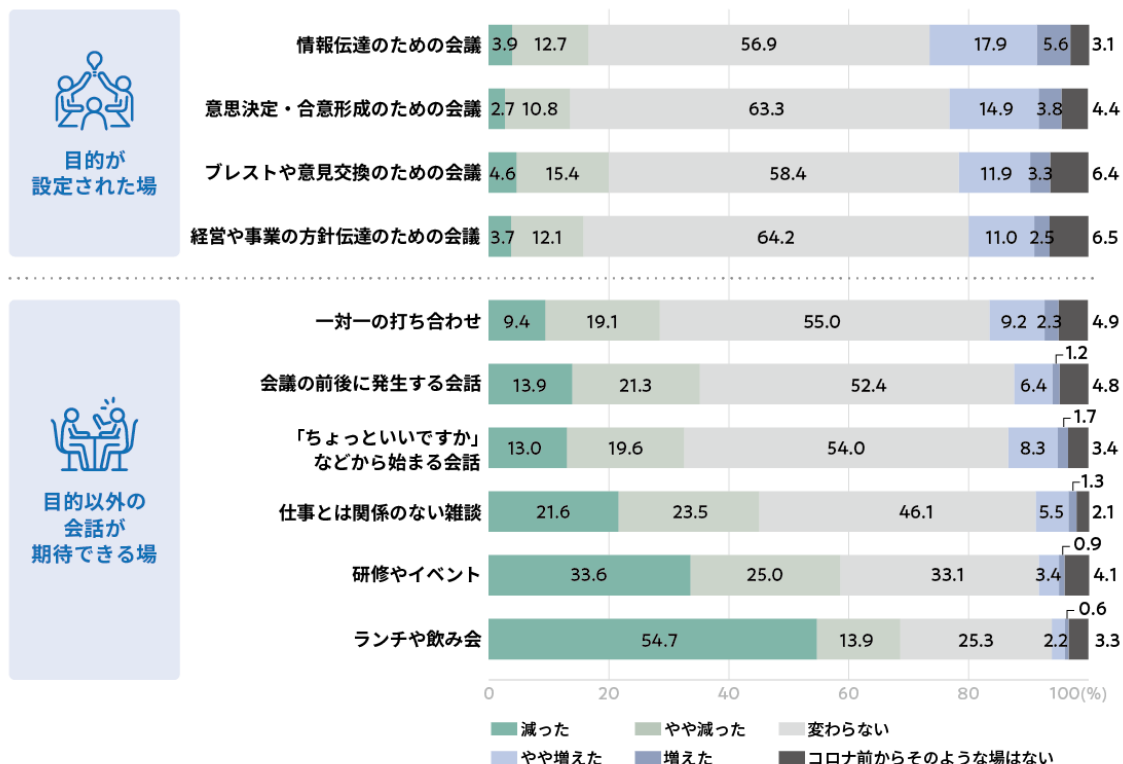
	減った+ やや減った (%)
1 ランチや飲み会	71.0
2 研修やイベント	61.1
3 仕事とは関係のない雑談	46.0
4 他部署や社外の人との新たな出会い	44.4
5 たまたま出会ったり、予定していなかった人との情報交換	41.7
6 職場で偶然聞こえてきた会話や、自然に受け取った情報をもとに仕事をする経験	40.9
7 会議の前後に発生する会話	37.0
8 目の前で怒られたり、褒められたりしている先輩をみて、その姿から学びを得る経験	35.8
9 「ちょっといいですか」などから始まる会話	33.8
10 職場の一体感や仲間意識	31.5

※「コロナ前からそのような場はない」を除いた集計結果

## 目的が明確な「集まり」が増加、一方、「ちょっといいですか」「仕事とは関係のない雑談」は減少

目的が設定された場（「情報伝達のための会議」「意思決定・合意形成のための会議」「ブレインストーミングや意見交換のための会議」「経営や事業の方針伝達のための会議」）のうち、「情報伝達」や「意思決定・合意形成」は、増加が減少を上回っていました。一方、「仕事とは関係のない雑談」は 45.1%が、「会議の前後に発生する会話」は 35.2%が「減少」と回答しました。

■ 1-3 コロナ禍前からのコミュニケーション内容別の変化（増加/減少・単一回答）



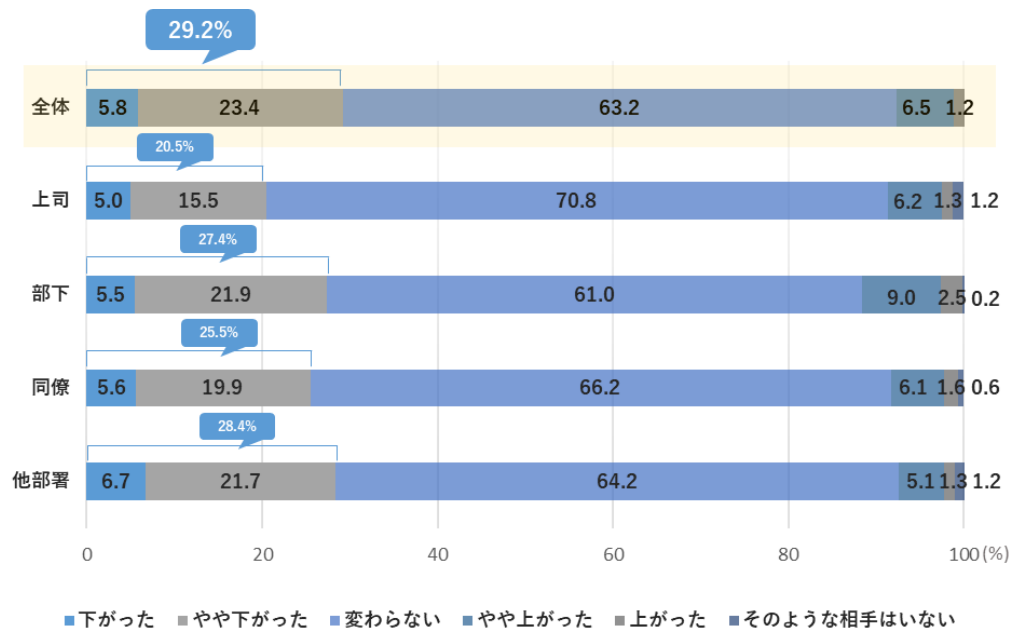
## 「職場の集まり」が変化したことによる影響

コミュニケーション満足度の低下は 29.2%、特に他部署とのコミュニケーションが低下傾向に。  
一方、「変わらない」は6割を超える

コミュニケーションの満足度は 29.2%が低下（「下がった 5.8%」「やや下がった 23.4%」）と回答しました。関係者別では「他部署」とのコミュニケーションの満足度が他に比べてより低下（28.4%）（「下がった 6.7%」「やや下がった 21.7%」）している傾向がみられました。

全体の満足度が「変わらない」と回答した人は 63.2%でした。

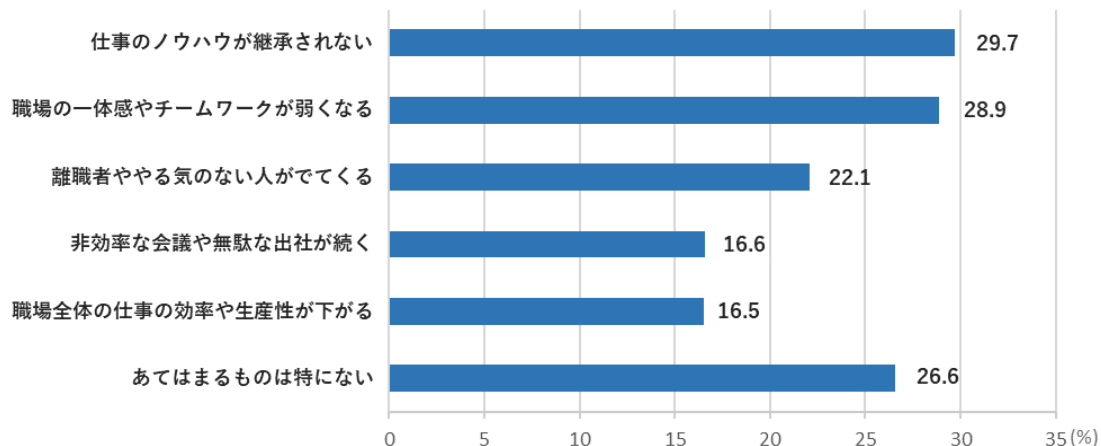
### ■2-1 コロナ禍前と比較したコミュニケーション満足度の変化（増加/減少・単一回答）



### 中長期的な課題は、「ノウハウの継承」が1位に。続いて、「職場の一体感」「モチベーション」が挙がる

職場のコミュニケーションが変化したことによる中長期的な課題の上位は、1位：仕事のノウハウが継承されないこと、2位：職場の一体感やチームワークが弱くなること、3位：離職者ややる気のない人がでてくることでした。

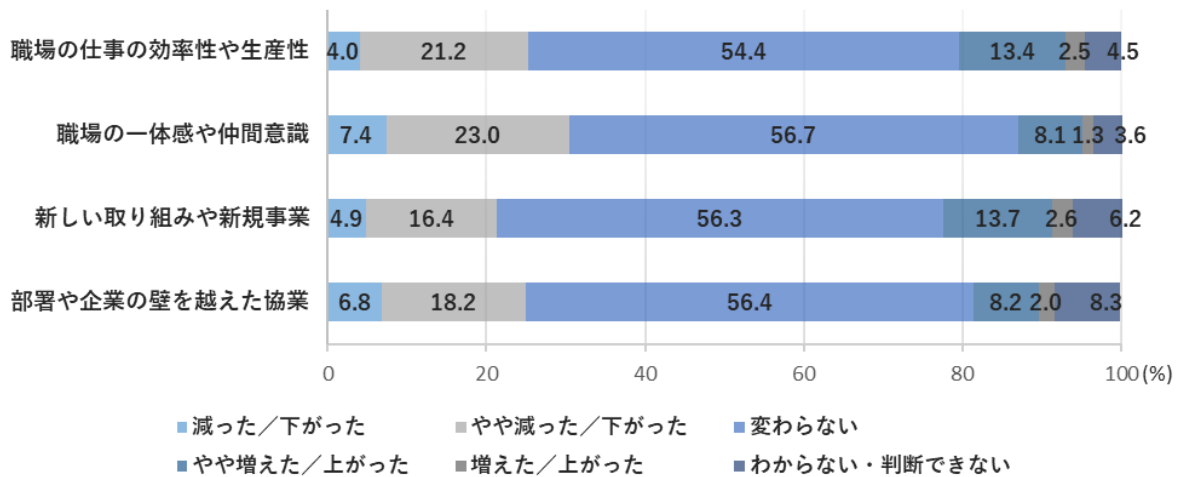
### ■2-2 中長期的な課題（複数回答）



## コミュニケーション課題の背景から見える改善の道筋

一体感や仲間意識は「減った」と「増えた」で回答割れる、新規事業への取り組みにもばらつき  
 コミュニケーションの満足度が低下した背景を探索すべく、職場での取り組み内容ごとのパフォーマンスの増減を聞くと、30.4%が「一体感や仲間意識」が「減少」と回答しました。その一方で、約1割が「増加」と回答。「新しい取り組みや新規事業」については、21.3%が「減少」と回答する一方、16.3%が「増加」と回答しました。

### ■2-3 コロナ禍前と比較した職場パフォーマンスの変化（増加/減少・単一回答）



### 職場の一体感や仲間意識の増減を分けるのは、「職場全体で同じ経験をすることを大切にしている」こと

「職場の一体感や仲間意識」が減少した群と、増加した群におけるコミュニケーションの特徴について平均値を比較したところ、特に差が大きかったのは、以下の5項目でした（図表 2-4）。「職場全体で同じ経験をすることを大切にしている（推奨している）」の平均スコアでもっとも大きな違いが見られました。

### ■ 2-4 職場の一体感と組織風土の関係

	(ポイント)		
	職場の一体感や仲間意識		
	減少群 (a)	増加群 (b)	b-a
研修やイベントなど、職場全体で同じ経験をすることを大切にしている（推奨している）	2.4	3.1	0.7
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	2.9	3.4	0.6
日常的に雑談など気軽に話ができる職場風土をつくろうとしている	2.9	3.5	0.6
会議などで職場のみんなが参加できるよう、発言を促したり意見を尊重したりする	3.0	3.5	0.5
冗談をいったり本題とは関係のない話をして、場を和ませる	2.9	3.4	0.5

注）職場の一体感と組織風土のクロス分析結果。職場の一体感が減少した群（減った・やや減った）と、増加した群（やや増えた・増えた）について、各組織風土項目の回答（「あてはまらない」1点、「あまりあてはまらない」2点、「どちらでもない」3点、「ややあてはまる」4点、「あてはまる」5点）の平均値を比較した。

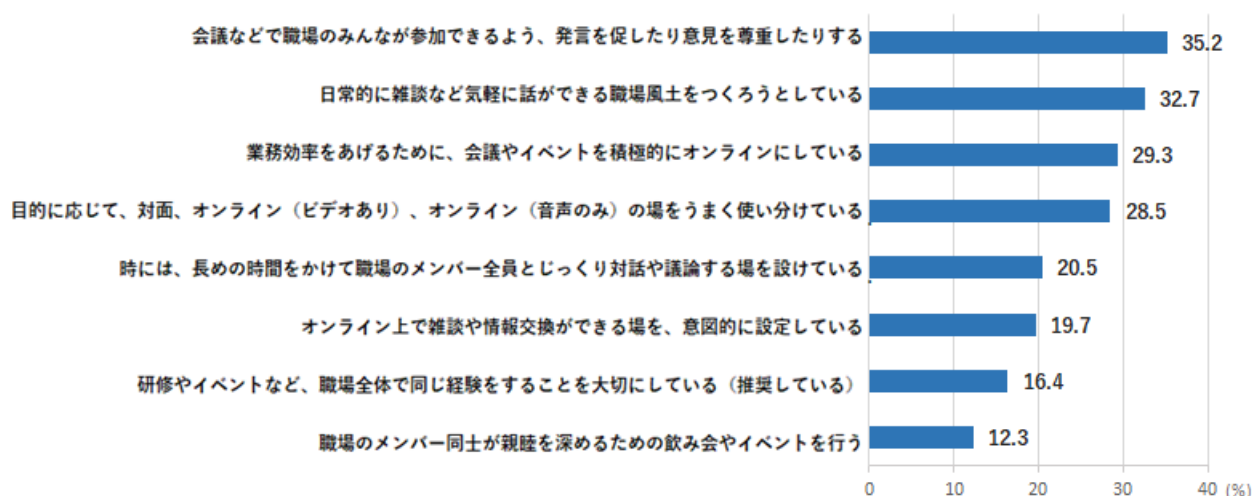
## 中長期的な課題を解消するためのコミュニケーション上の工夫

「会議での発言促進」と「雑談の場づくり」を工夫、「目的に応じた場の使い分け」は28.5%に留まる

職場内のコミュニケーション課題を解決するための工夫では、「会議などで職場のみんなが参加できるよう、発言を促したり意見を尊重したりする」「日常的に雑談など気軽に話ができる職場風土をつくろうとしている」とする人が3割を超えました。「目的に応じて、対面、オンライン（ビデオあり・音声のみ）の場をうまく使い分けしている」のは28.5%で、目的によって場を使い分けしているのは3割弱に留まることが示されました。

詳細なデータを確認すると、企業規模別に差が見られており、300人未満の企業では対応が遅れがちで全体的にスコアが低いことが明らかになっています（注）。

### ■3-1 職場内コミュニケーションの工夫（複数回答・「あてはまる」「ややあてはまる」の回答比率）



注) 企業規模別詳細データは、「職場における集まる意味の調査 調査結果」を参照

[https://www.works-i.com/research/works-report/2021/gettogether\\_research\\_detail.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2021/gettogether_research_detail.html)

「職場のコミュニケーション上の工夫」自由記述

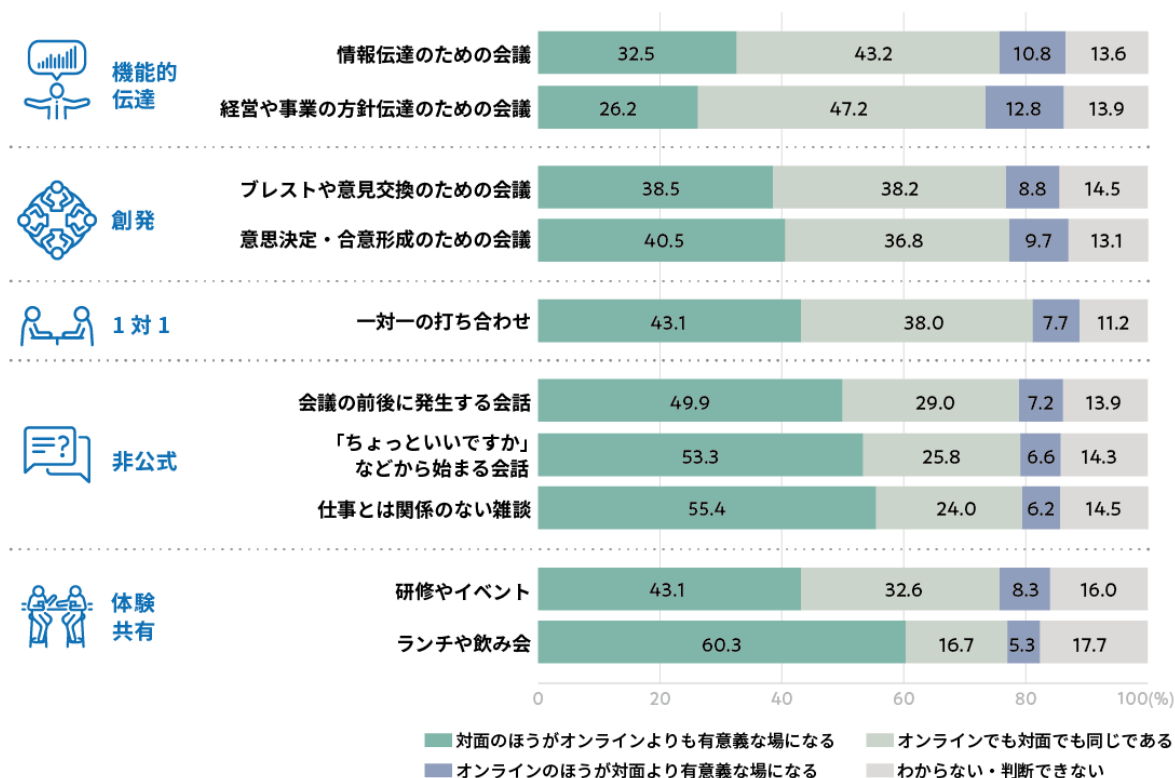
- ・自分が抱えている業務上の課題を聞いてもらう（47歳・一般社員）
- ・ちょっとした雑談を意図的に行っている（53歳・部長）
- ・部下とはリモートの時でも、電話、チャットで1日1回はコミュニケーションをとる（49歳・課長）
- ・2週間に一度の課内会議で、1人一言を話してもらう。近況の変化など何でもよい（51歳・専門職）

## 「集まり方」のバリエーションの工夫が効果を高める

伝達目的の場は半数以上がオンラインの有効性を支持。創発の場は、管理職とメンバーで異なる結果に

「情報伝達のための会議」「経営や事業の方針伝達のための会議」などの、「機能的伝達」を目的とした会議については、「オンラインのほうが対面より有意義な場になる」「オンラインでも効果は同じ」とオンラインの有効性を示す回答が半数以上でした。一方で、「ブレーストーミングや意見交換のための会議」などの創発的な会議は、「対面のほうが有意義」と回答した人と、「オンラインでも対面でも同じ」の回答がほぼ同率でした。回答者の役職ごとに集計すると、特に「ブレーストーミングや意見交換のための会議」についての回答傾向が異なります。管理職では「対面のほうがオンラインよりも有意義な場になる」と回答した割合が44.2%でもっとも高く、一般では「オンラインでも対面でも同じ」と回答した割合がもっとも高く、37.4%でした。

### ■3-2 会議/会話の目的別、有意義な集まり方（単一回答）



### ■3-3 「ブレーストーミングや意見交換のための会議」の有意義な集まり方（単一回答）

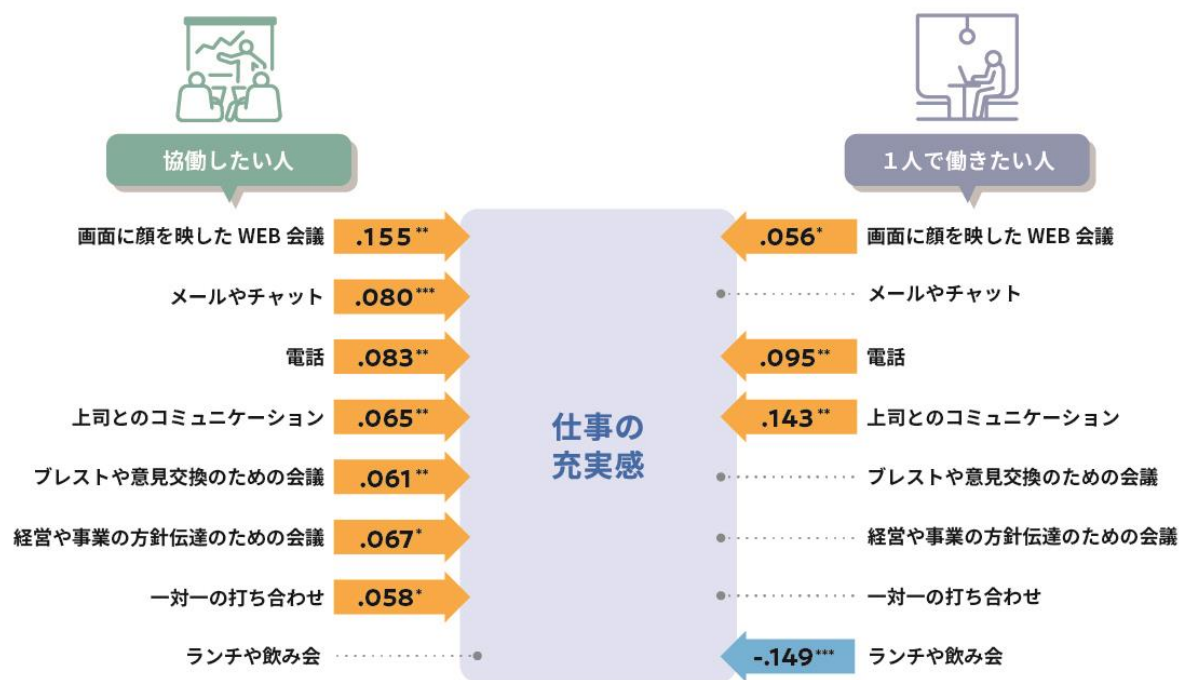
	管理職 n=1,499	専門職 n=547	一般 n=1,680
対面が有意義	44.2%	42.0%	32.2%
対面でもオンラインでも同じ	39.2%	37.8%	37.4%
オンラインが有意義	10.2%	10.6%	7.0%
わからない	6.3%	9.5%	23.4%

※表中の網掛けは役職別に最も多く選択された項目

## 個人のコミュニケーション志向によって、仕事の充実感に必要なコミュニケーションは異なる

仕事の充実感への影響を分析したところ、協働したい、1人で働きたい、といった個人のコミュニケーション志向の違いによって、仕事の充実感に影響する要因が異なっています。協働したい人は、「画面に顔を映した WEB 会議」「メールやチャット」「電話」「上司とのコミュニケーション」「ブレーストーミングや意見交換のための会議」「経営や事業の方針伝達のための会議」「一対一の打ち合わせ」が増えると、仕事の充実感が高まります。一方、1人で働きたい人の場合、「画面に顔を映した WEB 会議」「電話」「上司とのコミュニケーション」は、協働したい人と同じく仕事の充実感を高めますが、「メールやチャット」などの気軽なコミュニケーション、「ブレーストーミング」や「方針伝達」、「一対一の打ち合わせ」は協働したい人とは異なり、「充実感」との関係は見られませんでした。また、「ランチや飲み会」は仕事の充実感を有意に下げる結果となりました。

### ■3-4 コミュニケーション志向別「仕事の充実感」に影響する要因



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

- 個人特性に関する変数の主成分分析の結果から「親和特性」と「援助特性」を導出
- 親和特性と援助特性それぞれを k-means 法による非階層クラスター分析により親和特性低群・高群
- 全サンプルによる重回帰分析 (ステップワイズ法 (AIC 基準)) によって変数を選定
- 個人の成果に関する変数の主成分分析の結果から「仕事の充実感」と「仕事の満足感」の主成分得点を算出
- 3 で選択された変数を説明変数、4 で算出された「仕事の充実感」を目的変数とし、2 で導出された親和特性高群・低群を集団とした多母集団同時分析を実施した。適合度指標は、飽和モデルのため  $\chi^2(16)=296.045, p < .001, CFI=1.00, TLI=1.00, RMSEA=0.00$ 。なお、図の簡略化のために、有意ではない変数のパスを除外した。

詳細はリクルートワークス研究所「人が集まる意味を問いなおす」職場における集まる意味の調査にて公開

[https://www.works-i.com/research/works-report/2021/gettogether\\_research\\_detail.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2021/gettogether_research_detail.html)

## リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人一人のライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、メディア&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、4万6,000人以上の従業員とともに、60を超える国・地域で事業を展開しています。2020年度の売上収益は2兆2,693億円、海外売上比率は約45%になります。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人一人が輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/>

リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>



## 調査概要と研究について

■調査名称：職場における集まる意味の調査

■調査目的：コロナ禍における日本企業の働き方の変化、職場コミュニケーションの在り方の変化を明らかにする

■調査手法：株式会社インテージ社のモニターを用いたインターネットモニター調査。依頼人数 89,768 名

■調査時期：2021 年 10 月 14 日～18 日

■調査対象：

三大都市圏にある従業員 50 名以上の企業で働くオフィスワーカー（職種が「管理的職業、専門的・技術的職業、事務的職業、営業職業」のいわゆるデスクワーカー）20-69 歳。役職（管理職／非管理職）と従業員規模で割付を行った

■回収数：有効回答数 4,202 名（有効回答率 4.7%）

### 【人が集まる意味を問いなおすプロジェクト】

#### 研究活動について

リクルートワークス研究所内の 2021 年度研究プロジェクトとして、コクヨ株式会社ワークスタイル研究所との共同で研究活動を実施しています。

テレワークの導入により、職場のマネジメントやコミュニケーションスタイルが変化するなか、あらためて「集まる」ことの意味が問われています。どのような仕事場面において「集まる」ことが必要なのか、なぜリモートでは難しいのか、集まらないことによる長期的な影響はあるのか。リモートか職場での対面かの議論を超えた、「集まる」意味を解き明かすことを目的としています。

企業のコミュニケーション戦略についての提言を 2022 年春に公開予定です。

#### 研究コンテンツ

- ✓ いま問われている、「集まる意味」をどう考えるか
- ✓ 研究者が問いなおす「集まる意味」
- ✓ 企業が語る「集まる意味」の現在地

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>