

パネルディスカッション I

職場でのコミュニケーションの課題について考える

インクルーシブなチーム形成を目指すには

岡 耕平

博士（人間科学）／ 公認心理師

滋慶医療科学大学大学院

前提として考えるべきこと

- 従来の障害者雇用と今後の障害者雇用の違い
 - 従来の障害者雇用はインテグレーション（組織の条件を満たした人の受け入れ）
 - 今後必要になるのはインクルージョン（多数派／組織の作った仕組みの見直し）
 - ベクトルが変わる。仕組みの見直しには DX との連動が不可欠になる。
- 「情報保障」と「アクセシビリティ」が仕組み見直しのポイントに
 - 必要な 情報保障 と アクセシビリティ は障害種別で異なる。
 - 認知的な機能障害がある場合、情報にアクセスできてもそれを利用できるかどうかは別。
- 特にテレワークでは、アウトプットの質をどう担保するか
 - 個人単位で仕事を想定するとうまくいかない。
 - チームワークを機能させるために何が必要か。

障害のある人のケアにおける持続可能なテクノロジー導入の障壁と促進要因 (van der Weegen, et al., 2024)

- オランダの28の障害者ケア組織で実施された28のテクノロジー導入プロジェクトに基づくデータをアンケートとインタビューで調査（ロボティクス、ホームオートメーション、アプリ利用、遠隔医療など）
- テクノロジー導入と組織改革成功の要因が示された
 1. 財政：プロジェクト単位でなく、組織全体での導入予算が不足しているとうまくいかない。
 2. 組織：組織全体のビジョンと技術導入の目的が一致している場合、導入がスムーズに進む一方、ビジョンが欠如している場合には導入の進捗が遅れる。
 3. 内部・外部コラボレーション：管理職からのサポートや他のケア組織とのコラボレーションが促進要因となったが、サポートが欠如している場合は阻害要因となった。外部の技術提供者がプロジェクトに積極的に関与することが成功のカギとなった。
 4. ケアスタッフ：ケアスタッフのデジタルスキルが不足している場合、スタッフの負担が増加し、導入が困難になった。

職場のテレワークはチームワークにどのように影響するか（縄田・池田・青嶋・山口, 2024）

- 567名の労働者にオンライン調査。テレワークの程度やチームでのコミュニケーション媒体やコミュニケーションの程度、仕事のプロセスへの影響を調査
- 仮説
 - メンバーが地理的に分散すると、チームワークに負の影響がある
 - テクノロジーの利用が地理的分散の負の影響を緩和する
- 結果
 - メンバーの地理的分散はチームパフォーマンスを下げるが、ICTを使ってコミュニケーションを維持できているチームのパフォーマンスは下がらない。
 - 遠隔でのコミュニケーションの担保がパフォーマンス維持に重要。

リモートワークの強さの二重経路モデル：正と負の同時効果に関するメタ分析 (Gajendran et al., 2024)

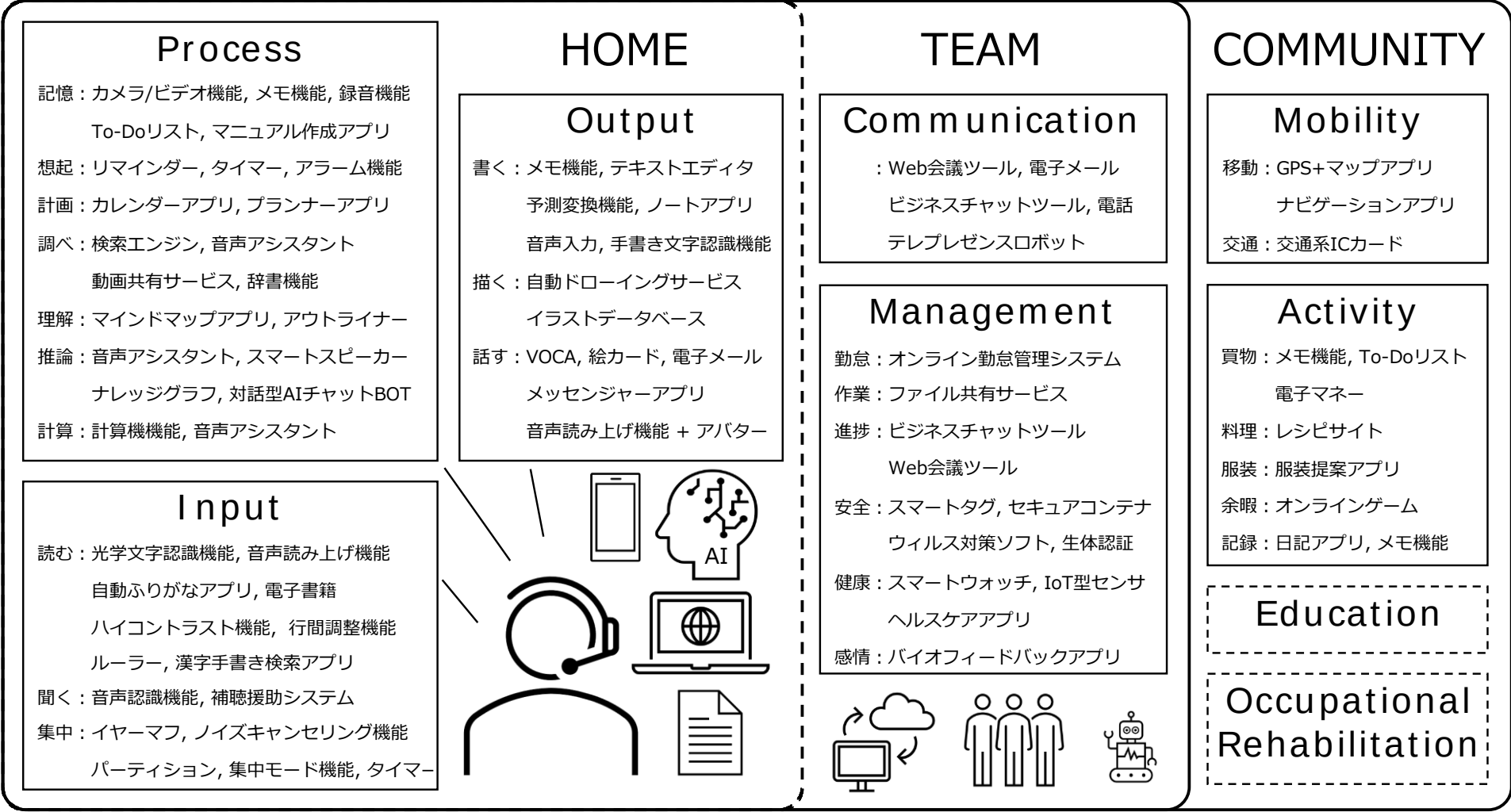
- オフィスワーク復帰を希望する組織 vs. リモートワークを希望する社員
- 108のリモートワーク研究（45,288名が対象）をメタ分析
- 結果
 - 従業員の自立性が上がる一方で、孤立性も上がる（二重の経路を確認）。
 - パフォーマンスやや向上：職務満足度(↑)、組織が社員のことを考えてくれている感覚(↑)
 - リモートワーカーはオフィスワーカーと比較して孤立感が高いが、組織へのコミットメントやバーンアウトについては差がなかった。

→ リモートワークは課題もあるが、トータルではポジティブな側面がやや上回る

知的・発達障害のある人のテレワークを支援するためのテクノロジー (岡, 2021)

- 知的・発達障害のある人のテレワークに関する文献レビュー調査
- 4つの点が重要
 - 課題難度調整、物理的環境整備、人的環境整備、規則・手続き整備
- チームワークを機能させるための2つの要素
 - 共有メンタルモデル (Sheard Mental Model: SMM)
 - チームメンバー全員で共有する「事象についての考え方」とその共有の程度のこと。「認知的な共有」に関する概念。SMMが発達しているチームでは、メンバーは互いに次を取る行動について予測できるのでパフォーマンスが高い。
 - トランザクティブ・メモリー・システム (Transactive Memory System: TMS)
 - チームメンバー個人が互いに認識しているそれぞれの専門性に関する知識のこと。「認知的な分業」に関する概念。TMSが発達しているチームでは、互いに専門性の異なるメンバーたちがひとつのチームとして機能する。

知的・発達障害のある人のテレワークを支援するためのテクノロジー (岡, 2021)



リモートワーク中のインフォーマルなコミュニケーション (Viererbl, Denner & Koch, 2022)

- 21名のリモートワーカーにインタビュー調査。リモートワーク中のインフォーマルコミュニケーションについて質問。
- 結果
 - オフィスワークとの違いは？
 - グループでの偶発的会話の機会が減り、1対1になるし絶対量としても減る。
 - どういうときに生じる？
 - 公式なミーティングの前後に偶発的に生じる。
 - 組織側ができる有効な工夫は？
 - 管理職側が定期的に「インフォーマルな話」ができる機会を作ることが偶発的出会いを生む。
 - ミーティング中のパラレルチャットのシステムがインフォーマルコミュニケーションに。

まとめ

- 従来の障害者雇用は「どのようにして障害のある従業員を組織内で機能させるか」というアプローチだったが、今後は「どのように仕組みを見直し、どんなテクノロジーを導入すれば、誰もが働きやすい組織になるか」が重要になる。
- テクノロジー導入のためのスタッフ教育とコラボレーションが重要になる。
- コミュニケーションを担保するためのテクノロジーの利用が組織のパフォーマンスを左右する。
- チームワークを機能させるためには認知的なメンタルモデルの共有と、認知的分業が重要になる。これを理解して組織がフォーマル／インフォーマルなコミュニケーションできる環境を用意することが有効。

文献

- van der Weegen, S., van der Poel, A., Kagenaar, E., Bierhoff, I., & Boon, B. (2024). Barriers and Facilitators to Sustainable Technology Implementation in Care for People With Disabilities—Real World Data From a Three - Year Implementation Programme. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 37(6), e13298.
- 縄田健悟, 池田浩, 青島未佳, & 山口裕幸. (2023). チームワークにおけるチーム・バーチャリティ 2 側面の相反する関連性: 職場のテレワークはチームワークにどのように影響するか. *社会心理学研究*, 39(2), 76-86.
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta - analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*.
- 岡耕平. (2021). 知的・発達障害のある人のテレワークを支援するための支援技術. *職業リハビリテーション*, 34(2), 40-56.
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331-348.