

働き方改革ばやりの昨今。多くの会社で「早く帰れ」の号令が響いている。過重労働につながる長時間労働は根絶すべきだが、目先の仕事をこなすのに躍起となるばかりに、同僚らとの会話が減ったという声もある。何気ない雑談にも仕事に有益なヒントが隠れている。効率最優先の職場は生産性を逆に下げリスクもある。

「水曜の夕方、仕事と関係ない話を同僚にしても反応が薄い」。金融サービス会社勤務の40代男性はこうぼやく。毎週水曜はノー残業デー。部長の許可がないと残業はできない。退社時刻が迫るほど職場の空気は冷たく張り詰めてくる。

会社は昨年、残業を半減すると打ち出した。早く帰れることを男性も歓迎するが、担当業務はにわかに減らない。就業時間管理が厳しくなった結果、ノー残業デーに限らず、皆がいつも仕事に追われている感じだ。「直行直帰やモバイルワークも推奨され、顔を合わせる機会も減り、会話が少なくなった」

開会中の国会で残業時間上限を設ける労働基準法改正案が議論されている。企業は法案を先取りし、長時間労働の是正に力を注ぐ。過重労働を防ぐために残業削減は不可欠。だが結果を性急に求めるとコミュニケーション不全に陥る。サトーホールディング傘下のサトーテクノロジ(東京・目黒)は2016年秋に社長と全部長の16人が1日6時間勤務を1週間試行した。効率的に働くコツを身をもって学ぶ目的だ。権限委譲や社内手続き

## 残業抑制、迫る退社時間

# 働き方改革で

# 会話が消える？

## 生活

の簡素化など改善点が明確になった一方で、同僚・部下とのコミュニケーションの減少が課題に挙がった。「目先の仕事に無関係な同僚や部下とは話そうとしない」「振り返れば試行中、一度も会話しなかった部下がいた」といった反省だ。長時間労働を見直す一方で社員同士のコミュニケーションの活性化に工夫を凝らす企業もある。ITベンチャー企業アイディーエス(東京・港)は本社近くの居酒屋と契約し、飲食代は会社が全額負担する。飲みニケーション促進制度を16年10月に導入した。



居酒屋に集ったアイディーエスの社員。職場でのコミュニケーション不足を補う(東京都港区)

「お疲れさま。乾杯」。2月中旬にその居酒屋を訪ねると営業部門のリーダーと入社数年の若手社員が集まっていた。事前に会社に申請する必要もなく、終業後に誰でも、ふらりと立ち寄れる。ただ、もし会社の

## 飲み会促進…企業、改善に知恵

同僚がいたら知り合いであろうとなかろうと同席がルールだ。正社員70人程度の小さな組織だが、全員がつながっているわけではない。社長の中野貴志さんは「顔は知っていても、名前や担当業務、プライベートな一面などは案外知らない。ここでできた接点が次の仕事につながる」と強調する。13年以降に長時間労働の是正に取り組んできたS.C.S.K. 1人当たりの月平均残業は現在18時間程度で取り組み当初から半減した。業務プロセスの見直しなど組織を挙げて対策を打つ一方で社員一人ひとりもコミュニケーションが希薄にならないように試行錯誤を続けてきた。

担当業務はそれぞれ違うが、働き方改革の一環で情報の共有化が徹底され、仕事に関する連絡メールは担当にかかわらず、全員に一斉送信される。「自分が担当する案件で対処に悩んだときに」「こんなメールが届いてますが、どうすればいいんですかね」とつぶやく。すると誰かしらがアドバイスをくれる。かつては残業が常態化していたが、今ではほとんどが定時に帰宅する。以前は隣の同僚がどんな案件を抱えているかも分からなかったが、情報の共有化で誰が何をしているかが相互に分かっている。一人で思い悩むより、周囲を巻き込んだ方が解決策は早く見つかる。草野さんは「職場のコミュニケーションをよりしつかりすることが効率的に働くコツだ」と強調する。(編集委員 石塚由紀夫)

日立製作所は職場内のコミュニケーションが全体の生産性にどう影響するかを研究している。一人ひとりにセンサーを付けてもらい、就業時間に誰とどの程度会話をしたかなど行動を測定する。ここ10年で複数企業の約200部署の協力を得て約3万人分のデータを収集。人工知能(AI)を使って分析した。人とのコミュニケーションを好む人と好まぬ人がいたり、集中的に課題に取り組むときには同僚との会話が妨げになったりするなどいくつかのパターンが判明した。職場内コミュニケーション

## 週1回は同僚と雑談を

ションの濃さと生産性の高さに正の相関関係はなかった。ただ生産性が高い職場には①一方通行の指示・命令ではなく、双方向の会話ができている②同僚同士など横のコミュニケーションが活発——という2つの共通点があった。サービスデザイン研究部主任研究員の辻聡美さんは「会話のプランクが空けば空くほど話しかけづらくなることも分かった。仕事で困ったときに相談できる関係をつくるには業務上の必要はなくとも、週1回は同僚と雑談をしておきたい」と解説する。