

仕事をする上でのコミュニケーション能力

— 各コミュニケーション能力の重要性認識と自己評価の属性別比較 —

上席主任研究員 宮木 由貴子

目次

1. はじめに	26
2. 仕事をする上でのコミュニケーション能力の重要性の認識と自己評価	27
3. 個別にみたコミュニケーション能力の重要性の認識と自己評価	29
4. 基本・協調型コミュニケーションと発展・統率型コミュニケーション	36
5. 考察	38

要旨

- ① 近年、職場におけるコミュニケーション能力が非常に重視されている。一言でコミュニケーション能力といっても、具体的にどのようなコミュニケーション能力が重視され、その能力はどのように自己評価されているのだろうか。これについて、本稿では「職場のコミュニケーションに関するアンケート調査」から、仕事をする上でのコミュニケーション能力に関する部分を分析した。
- ② 仕事をする上でのコミュニケーション能力の重要性の認識が最も高かったのは、話す能力である。また、自己評価が高かったのは読む能力だった。プレゼンテーション能力やリーダーシップ能力、自己主張能力などは重要性の認識・自己評価ともに高くなかった。
- ③ 各コミュニケーション能力を属性別にみると、大企業の女性管理職では総じて重要性の認識・自己評価ともに他の属性より高い傾向がある。
- ④ 今後の職場のコミュニケーション能力について考えるにあたっては、特に男性のコミュニケーション能力の向上に加え、過大・過小な自己評価についても考慮する必要がある。また、プレゼンテーション能力や自己主張能力といったコミュニケーション能力の重要性を再認識し、積極的に能力が発揮できる職場環境の構築が求められる。

キーワード：コミュニケーション、能力、職場

1. はじめに

(1) 研究の背景と目的

今日、様々な調査において、仕事上重要な能力の1つとして「コミュニケーション能力」が上位にあげられている。しかし、一言でコミュニケーション能力といっても、企業で求められるそれは多岐にわたり、具体的にどのような能力がどのような人で重要ととらえられ、各人においてそれぞれのコミュニケーション能力が自分にどの程度あると思っているかについてまで明らかにされることは少ない。

そこで本稿では、2014年に実施した「職場のコミュニケーションに関する調査」から、コミュニケーション能力に関するものについて分析した。仕事をする上で必要と考えられるコミュニケーション能力として、本稿では図表1にある15項目をとりあげている。

図表1 職場のコミュニケーションに関する調査項目

①	書類やメールなどの文章を「読む」能力
②	書類やメールなどの文章を「書く」能力
③	人に口頭で何かを正確に伝える「話す」能力
④	相手に応じて適切に「敬語を使う」能力
⑤	人前で発表したり報告をする「プレゼンテーション」能力
⑥	会話において相手の話を「きいて理解する」能力
⑦	講習や研修などにおいて「きいて理解する」能力
⑧	その場の雰囲気を感じとる「空気を読む」能力
⑨	社内での報告・連絡・相談などにより「情報を共有する」能力
⑩	社内での意見・見解や方向性を「調整する」能力
⑪	グループをまとめる「リーダーシップ」能力
⑫	相手を不快にさせずに自分の考えを伝える「自己主張」能力
⑬	感情的にならずに冷静でいる「感情コントロール」能力
⑭	相手の気持ちによりそう「共感」能力
⑮	筋道をたててわかりやすく物事を伝える「論理性」

女性の活用推進や女性管理職の増加、非正規職員の増加といった動きにより、職場にいる人の背景やライフスタイル、価値観は多様となり、職場のコミュニケーションも複雑化する傾向にある。本稿では、各職場における今後のコミュニケーションの在り方を検討する一助とすべく、企業規模ごとに正規社員・非正規社員別、管理職・非管理職別、性別の比較を行うことで、各コミュニケーション能力の重要性の認識と自己評価の実態を明らかにし、課題の発見を試みた。

(2) 調査概要

調査概要と主な属性は図表2のとおりである。

図表2 調査概要と主な属性

■調査時期	: 2014年9月27～28日
■調査地域と対象	: 全国の企業に勤める20～59歳の男女1,440名
■調査方法	: インターネット調査(株式会社クロスマーケティング)

(単位:人)

			中小企業 (20～300人未満)	大企業 (300人以上)	合計	合計
正規社員	管理職 (部長・課長)	男性	120	120	240	480
		女性	120	120	240	
	非管理職 (係長・役職なし)	男性	120	120	240	480
		女性	120	120	240	
非正規社員		男性	120	120	240	480
		女性	120	120	240	
合計			720	720	1,440	1,440

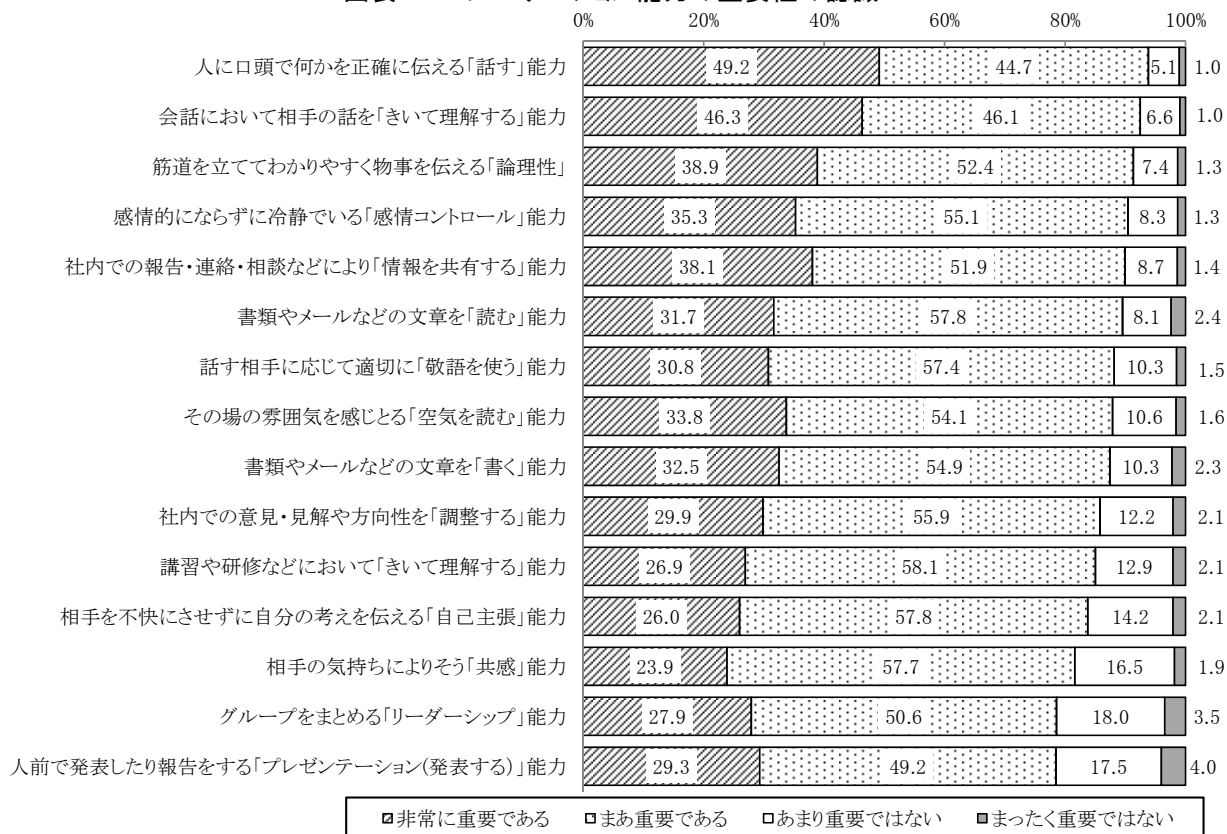
2. 仕事をする上でのコミュニケーション能力の重要性の認識と自己評価

まず、全体的な傾向をみるために、仕事をする上での各コミュニケーション能力の重要性の認識と自己評価について、調査対象者全体の回答をみた。

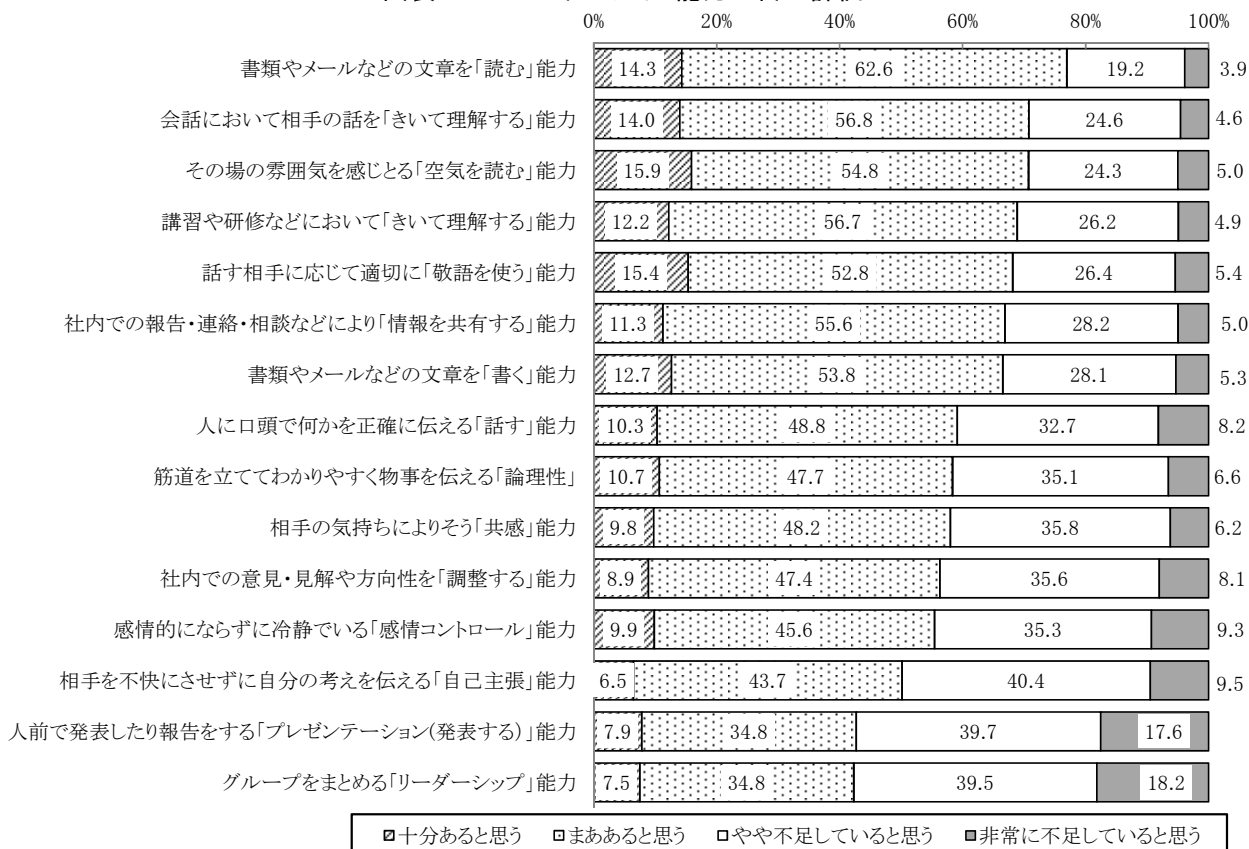
仕事をする上でのコミュニケーション能力の重要性について、「非常に重要である」と「まあ重要である」の合計値が最も高かったのは、③人に口頭で何かを正確に伝える「話す」能力だった(図表3)。これに、⑥会話において相手の話を「きいて理解する」能力、⑮筋道をたててわかりやすく物事を伝える「論理性」、⑬感情的にならずに冷静でいる「感情コントロール」能力、⑨社内での報告・連絡・相談などにより「情報を共有する」能力が続いた。⑤人前で発表したり報告をする「プレゼンテーション」能力や、⑪グループをまとめる「リーダーシップ」能力、⑭相手の気持ちによりそう「共感」能力などは下位に位置している。

また、仕事をする上でのコミュニケーション能力の自己評価について「能力あり」「十分あると思う」と「まああると思う」の合計)とする割合は、上位から、②書類やメールなどの文章を「読む」能力、⑥会話において相手の話を「きいて理解する」能力、⑧その場の雰囲気を感じとる「空気を読む」能力などとなっており、⑪グループをまとめる「リーダーシップ」能力、⑤人前で発表したり報告をする「プレゼンテーション」能力、⑫相手を不快にさせずに自分の考えを伝える「自己主張」能力などは下位に位置した(図表4)。

図表3 コミュニケーション能力の重要性の認識



図表4 コミュニケーション能力の自己評価



3. 個別にみたコミュニケーション能力の重要性の認識と自己評価

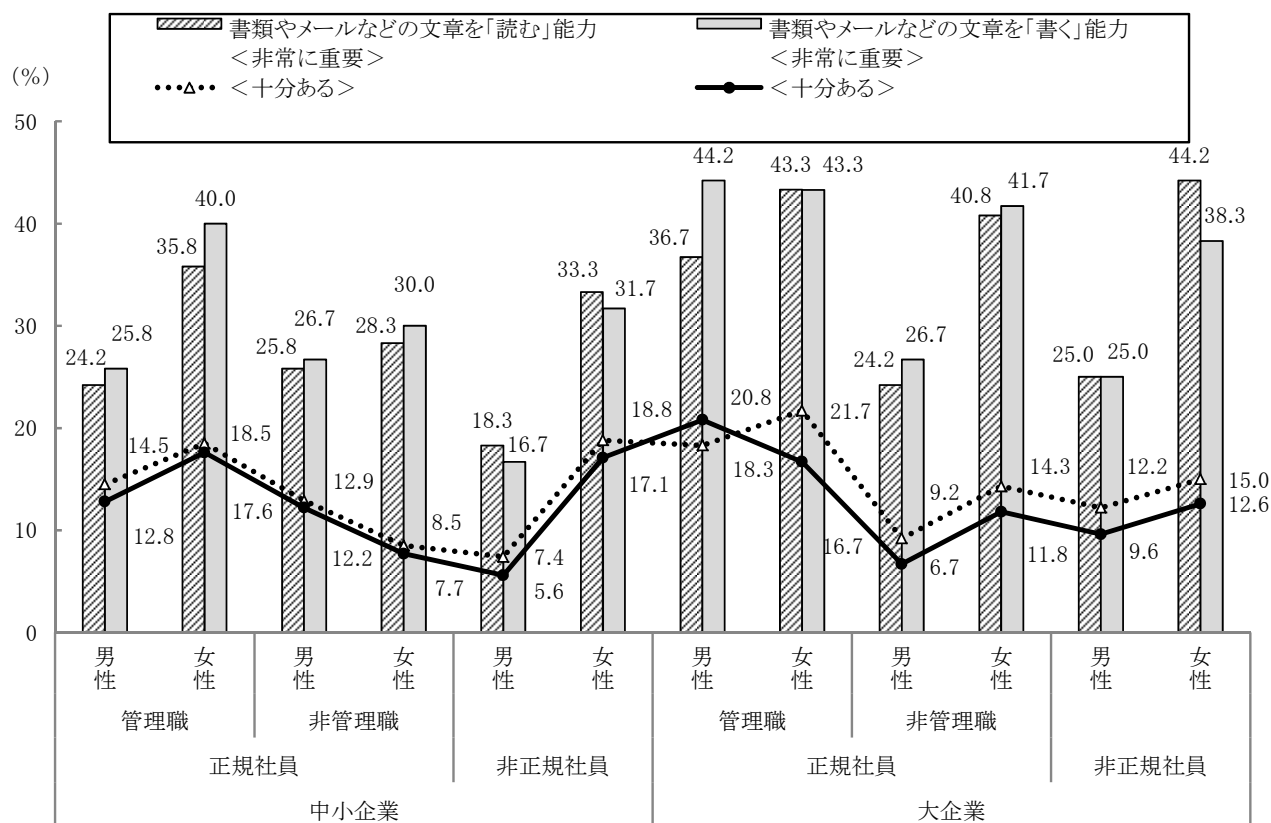
(1) 読む・書く

各コミュニケーション能力について、企業規模ごとに正規社員・非正規社員別、管理職・非管理職別、性別に、重要性の認識（「非常に重要である」と自己評価（「能力が）十分あると思う）」についてみる。

①書類やメールなどの文章を「読む」能力について「非常に重要である」とした人が最も多かったのは大企業の女性非正規社員で、44.2%を占めた（図表5）。これに大企業の女性管理職、大企業の女性非管理職が続いた。一方、読む能力が「十分あると思う」と回答した人は大企業の女性管理職で21.7%であるのに対し、大企業の女性非正規社員と大企業の女性非管理職では15%程度だった。

一方、②書類やメールなどの文章を「書く」能力について「非常に重要である」と回答した割合は、大企業の男性管理職で44.2%と最も多い。これに大企業の女性管理職、大企業の女性非管理職、中小企業の女性管理職が僅差で続いた。全体的に大企業の女性で読む・書く能力を重視する人が多い。自己評価は、読む能力とかなり近い傾向を示しており、管理職で比較的高い。読む能力・書く能力ともに、自己評価は中小企業の男性非正規社員と中小企業の女性非管理職、大企業の男性非管理職で低かった。

図表5 「読む・書く」能力の重要性の認識と自己評価



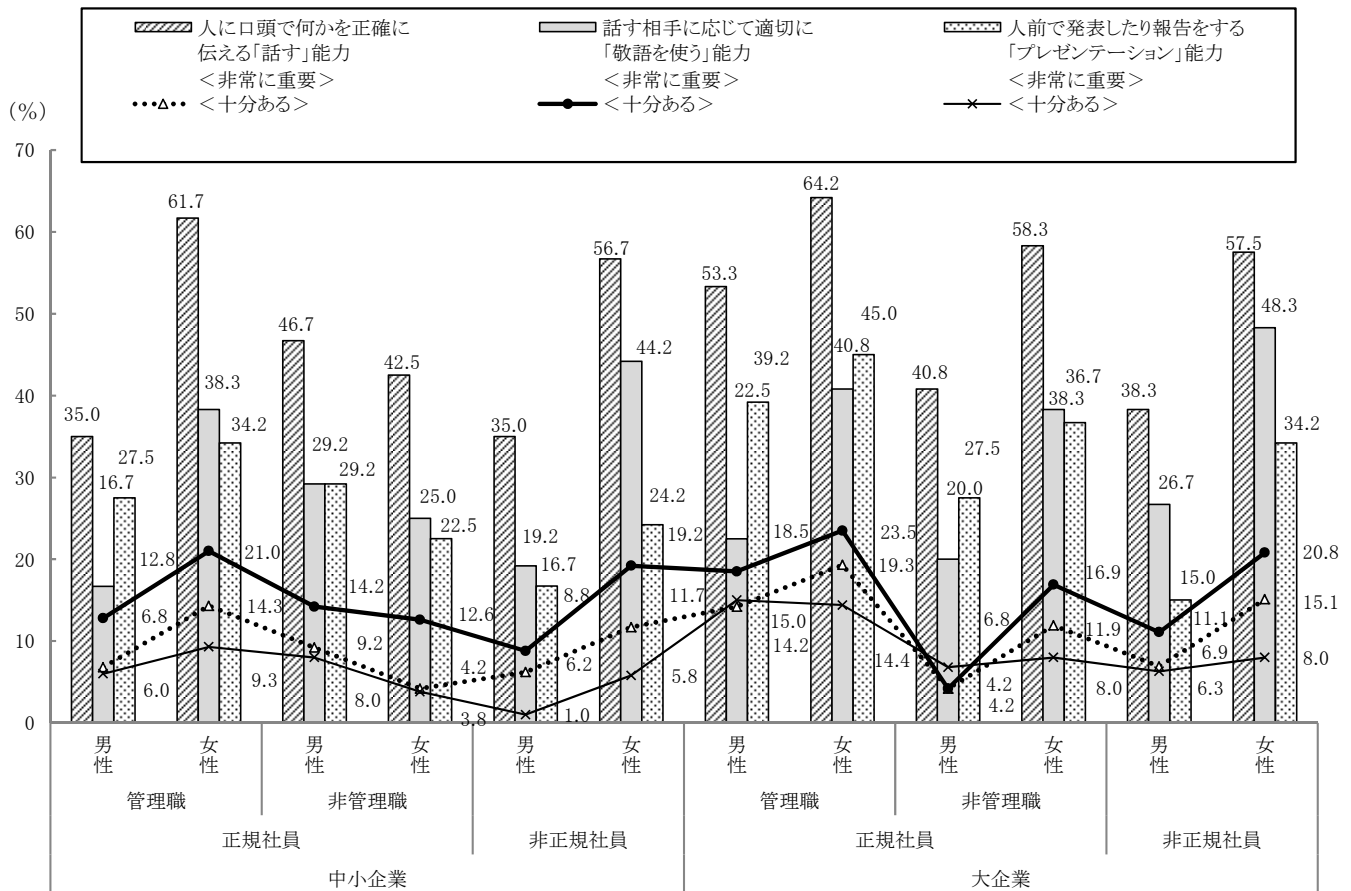
(2) 話す・敬語を使う・プレゼンテーションする

続いて、③人に口頭で何かを正確に伝える「話す」能力の重要性の認識についてみると、中小企業・大企業ともに女性管理職では6割を超えた(図表6)。大企業の女性非管理職と中小企業・大企業の女性非正規社員でも6割近くに及ぶ。自己評価については、大企業の女性管理職で「十分あると思う」(19.3%)とする割合が最も多い。これに大企業の男性管理職、大企業の女性非正規社員、中小企業の女性管理職が続いた。

また、④相手に応じて適切に「敬語を使う」能力については、中小企業・大企業ともに女性非正規社員で「非常に重要である」とする割合が高い。自己評価は中小企業・大企業の女性管理職に次いで、中小企業・大企業の女性非正規社員が高い。一方、大企業の男性非管理職の自己評価は低かった。

さらに、⑤人前で発表したり報告をする「プレゼンテーション」能力についてみると、重要性の認識は大企業の女性管理職で45.0%と高いが、自己評価は大企業の男性管理職が僅差で最も高い。また、全体的に大企業の女性は「非常に重要である」とする割合が中小企業の女性に比べて高かった。

図表6 「話す・敬語を使う・プレゼンテーションする」能力の重要性の認識と自己評価



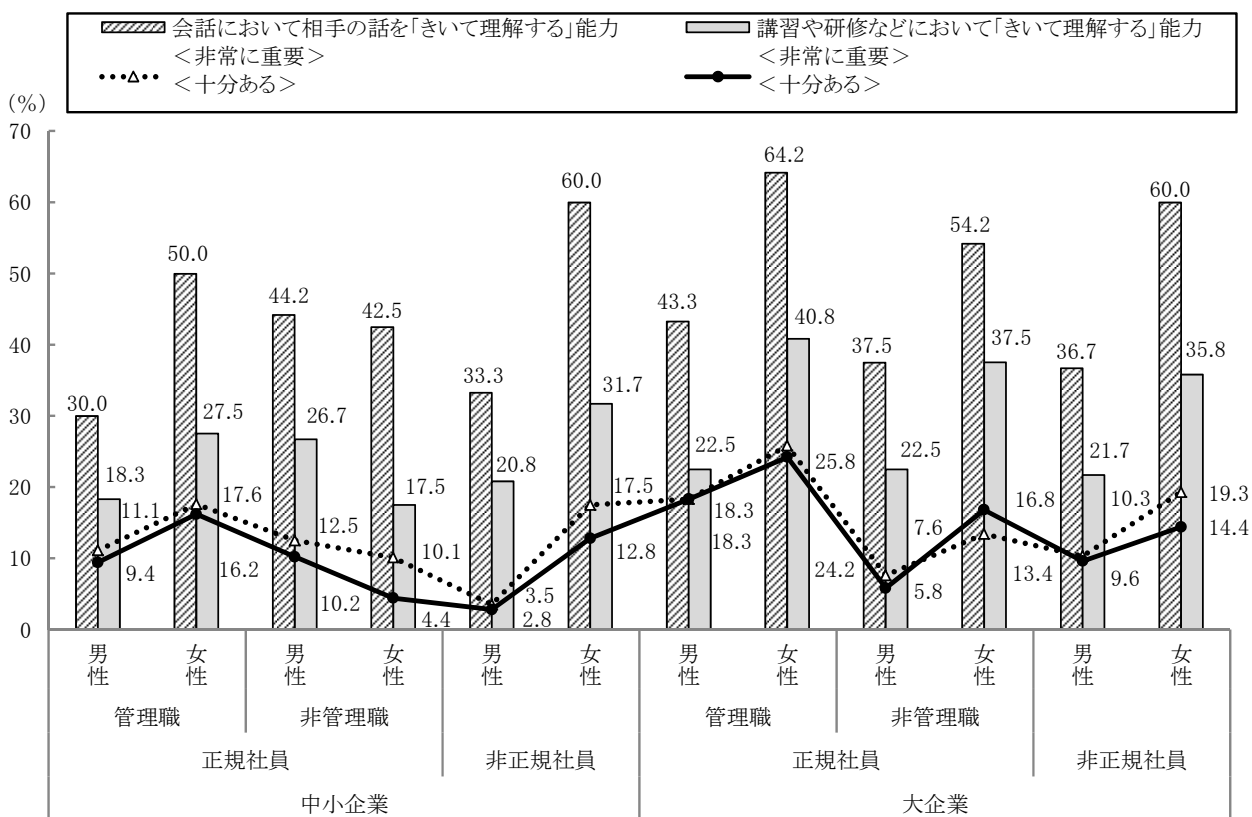
(3)相手の話をきいて理解する・講習や研修をきいて理解する

⑥会話において相手の話を「きいて理解する」能力に対する重要性の認識は、大企業の女性管理職で最も高く、これに中小企業・大企業の女性非正規社員が同割合で続く(図表7)。重要性の認識が最も低かったのは中小企業の男性管理職である。自己評価については、ここでも大企業の女性管理職で最も高く、これに大企業の女性非正規社員が続いた。

一方、⑦講習や研修などにおいて「きいて理解する」能力については、人の話をきいて理解する能力に比べると重要性の認識が全体的に低い。最も高かった大企業の女性管理職においても、その割合は4割程度である。ただし、自己評価については、概ね人の話をきいて理解する能力の自己評価と同程度となっていた。

人とのコミュニケーションにおいて「きく」と、聴衆の1人として一方的に発せられる情報を「きく」とでは、「きく」姿勢において大きな違いがある。重要性の認識についてはかなりの差があるものの、双方の自己評価に大きな差がないのは、自分に後者の「きく」能力があるかについて、普段あまり意識していないことも影響しているのかもしれない。

図表7 「相手の話をきいて理解する・講習や研修をきいて理解する」能力の重要性の認識と自己評価



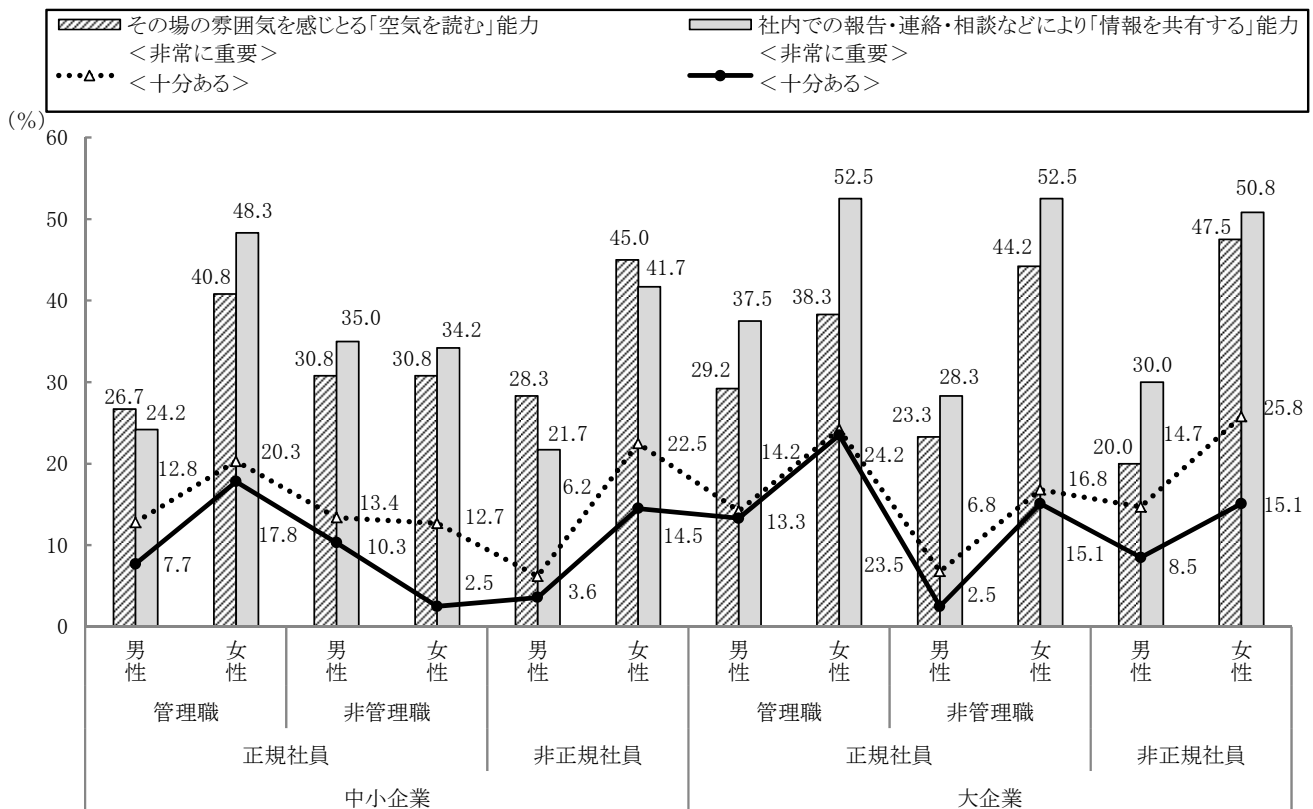
(4) 空気を読む・情報共有する

職場においては、⑧その場の雰囲気を感じ取る「空気を読む」能力も求められる。重要性の認識は、大企業の女性非正規社員、中小企業の女性非正規社員、大企業の女性非管理職、中小企業の女性管理職の順で高く、他の項目で目立っていた大企業の女性管理職が目立たない結果となった(図表8)。大企業の女性管理職はコミュニケーションに関する多くの項目で重要性の認識が他より高かったが、空気を読む能力については相対的に高くなかった。ただし、自己評価については大企業の女性非正規社員に次いで大企業の女性管理職で高く、能力はあると認識している人は少なくない。一方、空気を読む能力の自己評価が低いのは、中小企業の男性非正規社員と大企業の男性非管理職だった。

また、⑨社内での報告・連絡・相談などにより「情報を共有する」能力についてみると、大企業の女性では重要性の認識が一様に高いが、大企業の男性非管理職や男性非正規社員では低い。また、中小企業の男性管理職や男性非正規社員でも重要性の認識の低さが目立つ。自己評価が低いのは中小企業の女性非管理職と大企業の男性非管理職が同割合で最下位だった。

中小企業の女性を除くと、周囲の雰囲気を感じとり、報告・連絡・相談といった情報共有を行うのは、男性より女性で積極的に行われているようである。

図表8 「空気を読む・情報共有する」能力の重要性の認識と自己評価



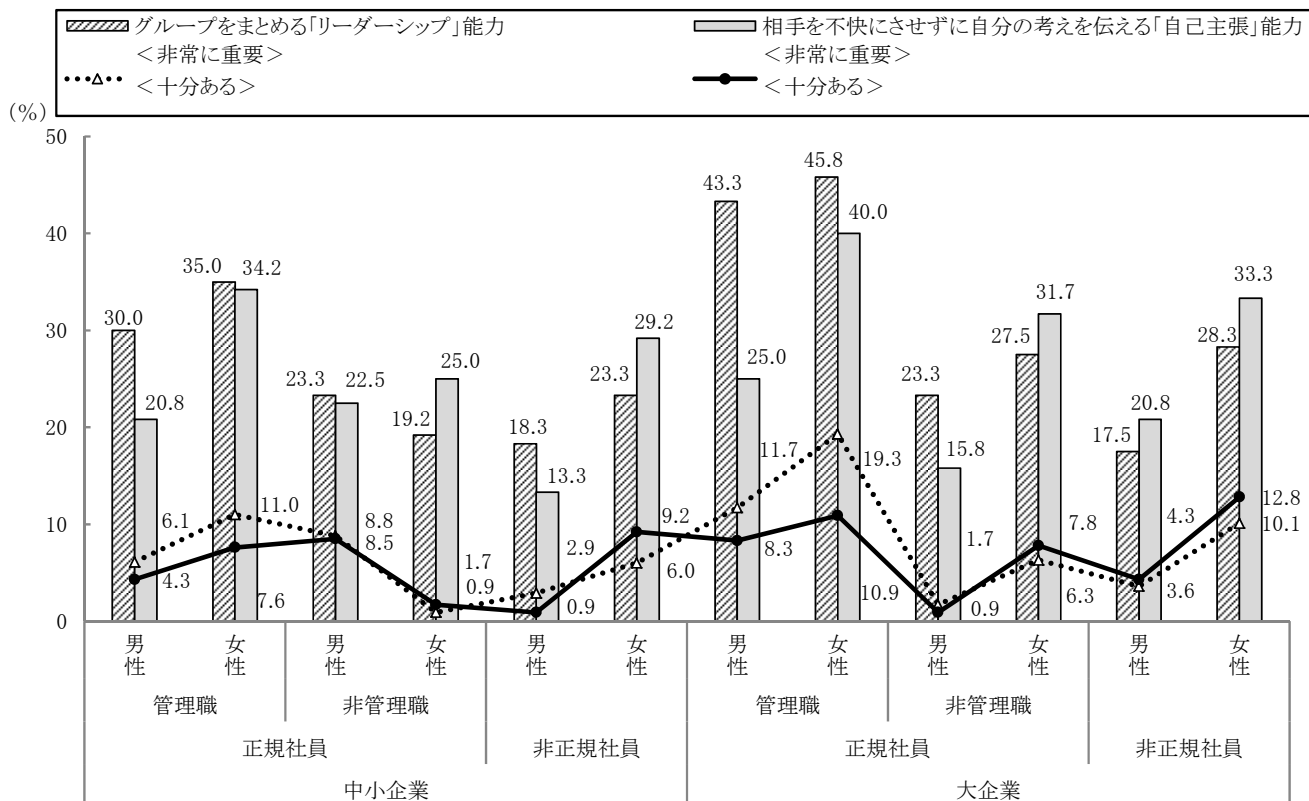
(5)リーダーシップ・自己主張

⑪グループをまとめる「リーダーシップ」能力については、その性質上、管理職を中心に特に求められる能力だが、とりわけ大企業の女性管理職では重要性の認識・自己評価ともに他より高い(図表9)。「十分ある」とする割合は、大企業の女性管理職で2割近くに及ぶが、大企業の男性では1割強にとどまっている。また、管理職の予備軍ともいえる非管理職についてみると、中小企業では重要性の認識・自己評価ともに女性より男性で高いが、大企業の非管理職では男性より女性で高いとの結果を得た。

さらに、⑫相手を不快にさせずに自分の考えを伝える「自己主張」能力、いわゆる「アサーティブ・コミュニケーション」の能力についてみると、重要性の認識はここでも大企業の女性管理職で突出していた。自己評価は大企業の女性非正規社員で最も高かった。大企業の男性非管理職と中小企業の男性非正規社員は、並んで自己評価が最下位となっており、うまく自己主張をする能力がないと考えている人が多い様子が浮き彫りとなった。

全体として、リーダーシップ・自己主張ともに、それらの能力を求められる管理職では重要性の認識・自己評価がもう少し高くてもよいのではないかという印象を受ける。

図表9 「リーダーシップ・自己主張」能力の重要性の認識と自己評価



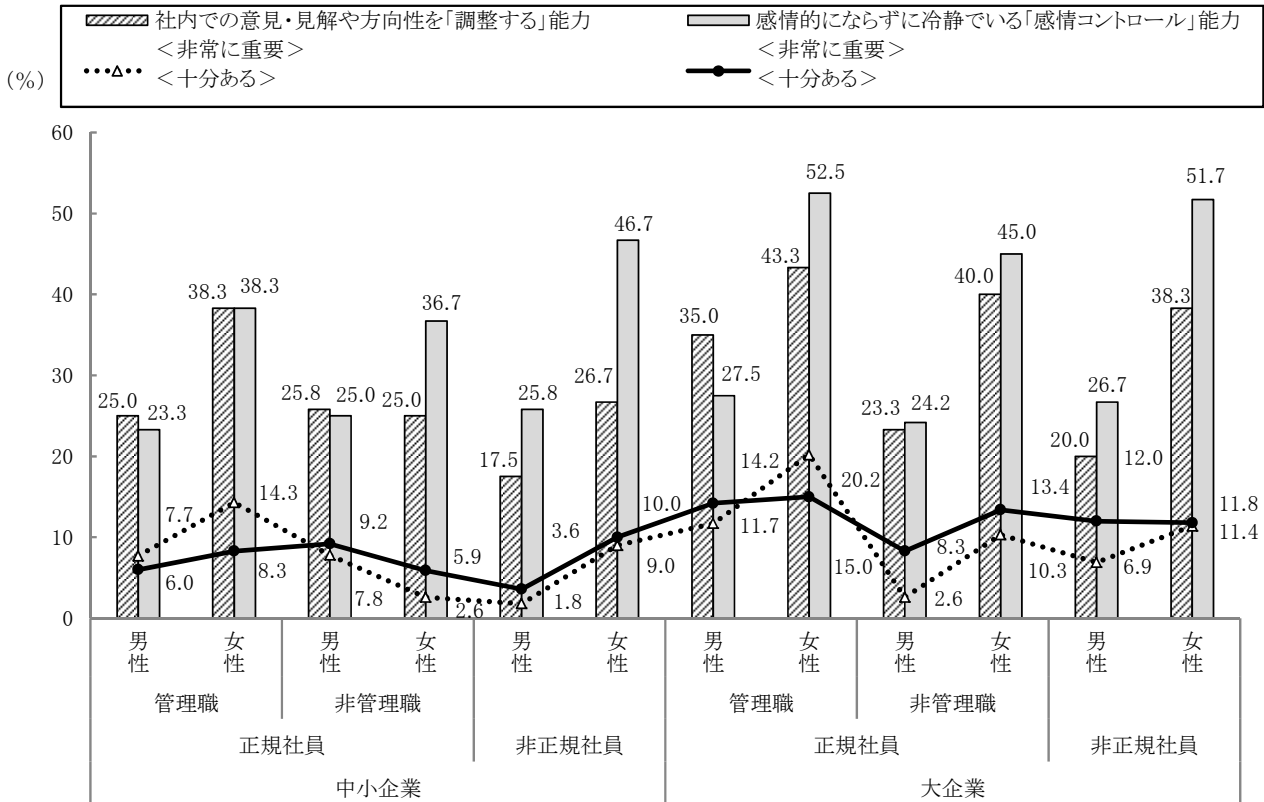
(6)調整・感情コントロール

⑩社内での意見・見解や方向性を「調整する」能力についてみると、重要性の認識は大企業の女性管理職、大企業の女性非管理職で多く、これに中小企業の女性管理職、大企業の女性非正規社員が続くなど、全体的に女性で高い（図表 10）。男性についてみると、大企業の男性管理職が 35.0%で男性の中では最も高いが、それ以外は重要性の認識が低い。自己評価については、中小企業の女性非管理職と大企業の男性非管理職が同割合で最下位だった。

⑬感情的にならずに冷静でいる「感情コントロール」能力の重要性の認識については、大企業の女性全般と中小企業の女性非正規社員で特に回答が多い。一方で男性は全体的に重要性の認識が低かった。自己評価は大企業の女性管理職で最も高く、中小企業の男性非正規社員で最も低い。

筆者が 2010 年に実施した「職場のコミュニケーションに関する調査」の自由回答では、女性が職場で感情的に行動する旨を指摘する男性が散見されたが、今回のデータを見る限り、少なくとも女性は感情をコントロールすることの重要性を認識しているように見える。また、男性の感情コントロールの自己評価が必ずしも女性より高いわけではない点も、一概に「男性は」「女性は」と言えないことを物語っている。

図表 10 「調整・感情コントロール」能力の重要性の認識と自己評価

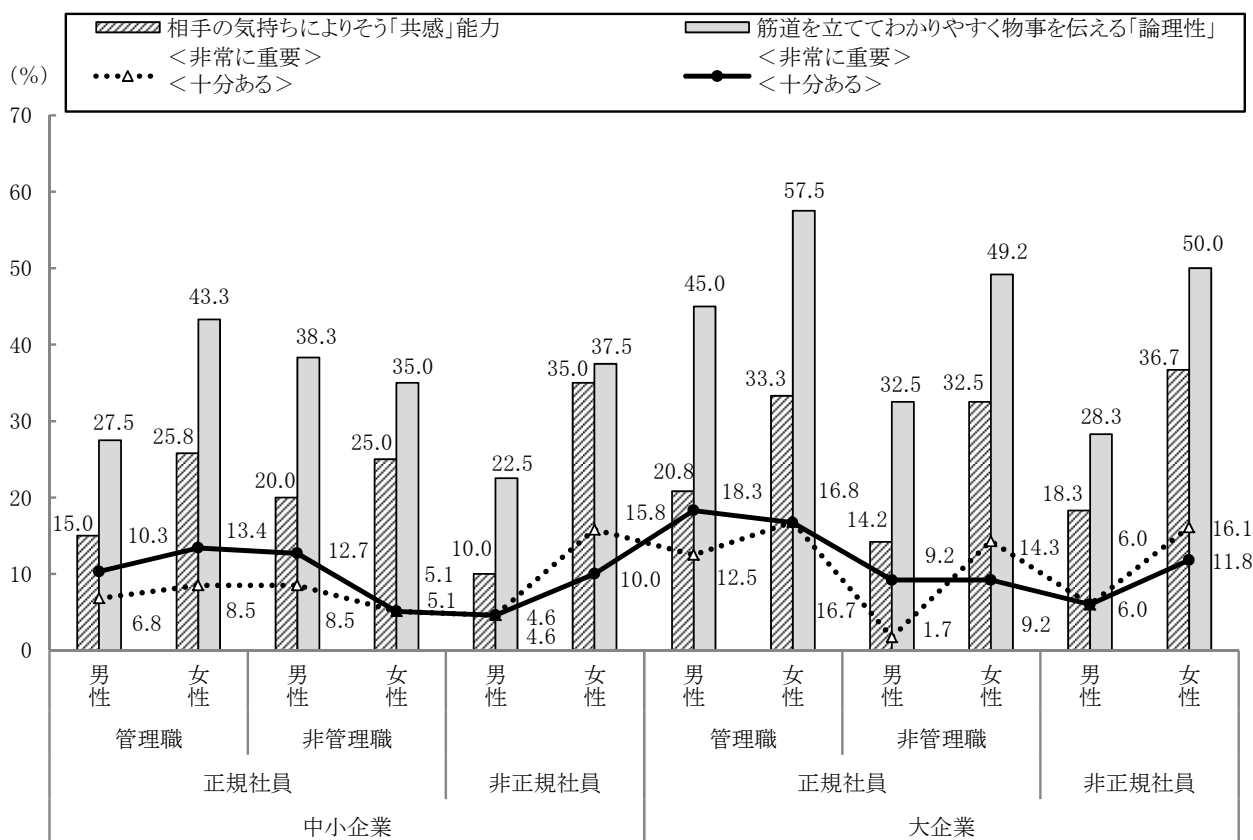


(7) 共感・論理性

⑭相手の気持ちによりそう「共感」能力は、一様に女性より男性で重要性の認識が低く、特に中小企業の男性非正規社員の回答は1割にとどまった（図表 11）。重要性の認識が高かったのは中小・大企業ともに女性非正規社員で、いずれも 35%以上だった。自己評価は大企業の女性全般と中小企業の女性非正規社員で高かった。自己評価が最も低いのは大企業の男性非管理職で、能力が「十分ある」と回答した人は 1.7% だった。

最後に、⑮筋道をたててわかりやすく物事を伝える「論理性」についてみると、重要性の認識は大企業の女性管理職で最も高く、6割近くを占めたが、自己評価としては大企業の男性管理職が最も高く、2割近くが「十分ある」と回答しており、大企業の女性管理職より高い割合を占めた。

図表 11 「共感能力・論理性」の重要性の認識と自己評価



4. 基本・協調型コミュニケーションと発展・統率型コミュニケーション

企業規模ごとの正規社員・非正規社員別、管理職・非管理職別、性別の全体的な傾向をみるべく、各コミュニケーション能力の自己評価の結果を、因子分析結果を元に「基本・協調型コミュニケーション」項目と「発展・統率型コミュニケーション」項目に分類した（図表 12）。基本・協調型コミュニケーションとは、読む・書く・話すなどの基本的なコミュニケーション能力に加え、敬語使いや共感などが含まれる。発展・統率型コミュニケーションはプレゼンテーション能力や調整能力、リーダーシップ、自己主張など、グループを統率したり積極的に主張をするコミュニケーション能力群である。

図表 12 基本・協調型コミュニケーションと発展・統率型コミュニケーションの因子分析結果

	基本・協調	発展・統率
①書類やメールなどの文章を「読む」能力	.885	-.082
②書類やメールなどの文章を「書く」能力	.668	.130
③人に口頭で何かを正確に伝える「話す」能力	.432	.409
④相手に応じて適切に「敬語を使う」能力	.656	.074
⑤人前で発表したり報告をする「プレゼンテーション」能力	.066	.671
⑥会話において相手の話を「きいて理解する」能力	.849	-.018
⑦講習や研修などにおいて「きいて理解する」能力	.894	-.054
⑧その場の雰囲気を感じとる「空気を読む」能力	.538	.183
⑨社内での報告・連絡・相談などにより「情報を共有する」能力	.462	.357
⑩社内での意見・見解や方向性を「調整する」能力	.162	.665
⑪グループをまとめる「リーダーシップ」能力	-.164	.936
⑫相手を不快にさせずに自分の考えを伝える「自己主張」能力	.122	.641
⑬感情的にならずに冷静でいる「感情コントロール」能力	.321	.291
⑭相手の気持ちによりそう「共感」能力	.488	.175
⑮筋道をたててわかりやすく物事を伝える「論理性」	.421	.401

因子抽出法: 最尤法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法、3回の反復で回転が収束

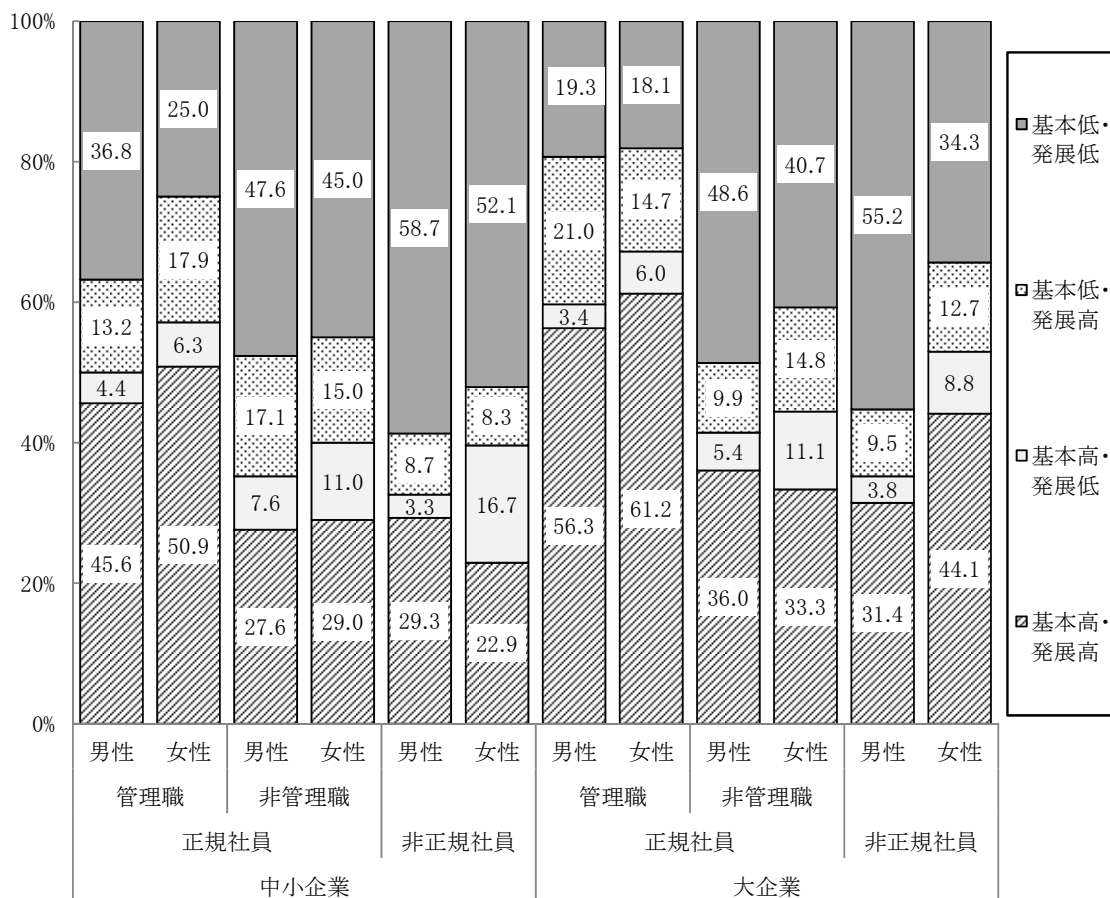
この結果を元に、各項目の自己評価について「十分ある」に4点、「まああると思う」に3点、「やや不足していると思う」に2点、「非常に不足していると思う」に1点を付与し、それぞれを合計して「基本・協調型コミュニケーション」得点と「発展・統率型コミュニケーション」得点を作成した（Cronbach α 係数はそれぞれ 0.926、0.844）。この2つの得点を、それぞれサンプルの分布が等分に近くなるように高得点群と低得点群に2分し、「基本高群かつ発展高群」「基本高群かつ発展低群」「基本低群かつ発展高群」「基本低群かつ発展低群」の4区分に分けて属性別にみたものが図表 13 である。

「基本・協調型コミュニケーション」能力も「発展・統率型コミュニケーション」能力もともに自己評価が高い「基本高群かつ発展高群」が最も多いのは大企業の女性管理職で、61.2%を占めている。これに大企業の男性管理職が56.3%で続いている。以下、中小企業の管理職女性（50.9%）、中小企業の管理職男性（45.6%）、大企業の女性非正規社員（44.1%）と続く。一方、「基本・協調型コミュニケーション」能力も

「発展・統率型コミュニケーション」能力も、ともに自己評価が低い「基本低群かつ発展低群」が多いのは中小企業の男性非正規社員(58.7%)、大企業の男性非正規社員(55.2%)、中小企業の女性非正規社員(52.1%)だった。また、大企業の男性管理職では、「基本・協調型コミュニケーション」能力は低い「発展・統率型コミュニケーション」能力は高いとの自己評価をしている「基本低群かつ発展高群」が21.0%と、他と比べて若干多い。一方、「基本・協調型コミュニケーション」能力は高い「発展・統率型コミュニケーション」能力が低いとの自己評価をしている「基本高群かつ発展低群」はいずれの職位においても男性より女性で多かった。

なお、属性ごとに基本・協調的コミュニケーション能力と発展・統率コミュニケーション能力の高低と職場の人間関係満足度との関係について分析を試みた。それぞれのサンプル数が小さくなるために参考値として検証したが、すべての属性でコミュニケーション能力の自己評価が高いと人間関係満足度も高いとの結果を得ている(図表省略)。コミュニケーション能力の自己評価と人間関係の満足度に関連性が認められたことから、各人のコミュニケーション能力の自己評価を向上させることで職場の人間関係満足度が向上する可能性が示唆された。

図表 13 基本・協調型コミュニケーションと発展・統率型コミュニケーションの分布



5. 考察

以上の結果から、いくつかの示唆や課題が得られた。まず、個々のコミュニケーション能力の重要性の認識と自己評価について随所で属性別に差がみられたが、特に大企業の女性管理職と比べて大企業の男性非管理職の値が低かった。また、中小企業の非管理職における男女差と比べても、大企業の非管理職における男女差が大きい。非管理職は将来の管理職予備軍だが、大企業では男性の非管理職の意識が低い点が目立った。現在、「女性活用」というスローガンのもと、女性のスキルアップやキャリアアップが注目されているが、今回の調査結果をみる限り、男性にも積極的にスキルアップやキャリアアップの意識喚起をしなければ、企業を担う次世代の育成として十分ではないだろう。今後、企業においては男性を中心にコミュニケーション能力への意識を喚起し、その能力向上に取り組むことが、重要な課題であると考えられる。

また、大企業の女性管理職におけるコミュニケーションの自己評価が高い点についても注視する必要がある。従業員満足度調査などでも、管理職が非管理職に比べてかなり肯定的な職場環境評価をする傾向があり、同一の職場に対する評価に齟齬が生じるケースが指摘されている。今回のコミュニケーション能力の評価はあくまで自己評価であり、実際の能力の有無ではない。自分のコミュニケーション能力を客観的に評価することは難しいが、実際の能力の差以外に、過大・過小評価も影響していると推察される。職場に対する認識のギャップを最小化するためにも、管理職と非管理職、非正規社員の相互理解を促進し、多様な立場の人との活発なコミュニケーションを通じて自己のコミュニケーション能力を多方面から客観視できる職場環境が求められる。

さらに、プレゼンテーションや自己主張といった能力に対する重要性の認識があまり高くなかった点も今後の課題である。本稿で国際比較はできないが、日本人の性質上、自分を打ち出すことを美德としてこなかったコミュニケーションスタイルが、今も積極的な発言を阻んではいないだろうか。周囲との軋轢を最小限にしつつ、きちんと発言ができる環境を形成し、業務遂行や人間関係形成において必要な情報発信をすべきであるとの認識を持つ人が増えることで、職場のコミュニケーションも活性化されるのではないだろうか。

職場において必要とされるコミュニケーション能力は、業界・業態や男女比率などの各職場の特性に応じて様々であり、今回の調査結果が各職場にそのまま当てはまるものではないが、まずはこれらの実態について各職場で意識をし、それぞれのコミュニケーション能力の見直しと能力開発の再検討を行っていくことで、従業員満足度の向上や職場のコミュニケーションの円滑化が見込めるのではないだろうか。

(研究開発室 みやき ゆきこ)