

北海道の企業が採用時に重視する 「コミュニケーション能力」に関する実証的調査

札幌市立大学デザイン学部准教授 町田佳世子

I. 背景と目的

日本経済団体連合会が毎年実施する『新卒採用に関するアンケート調査』¹⁾の中に「選考にあたって特に重視した点」を問う設問がある。そこでは協調性、主体性、誠実性、チャレンジ精神などとともにコミュニケーション能力が選択肢に挙げられていて、2011年度卒業生の採用についてのアンケート調査も含め、過去8年連続コミュニケーション能力が重視項目の第1位になっている。北海道においても札幌商工会議所が平成19年に実施した新卒者採用に関するアンケート調査で、学生を採用する際重視する点として、コミュニケーション能力が協調性と同率の3位であった²⁾。さらに平成16年度の厚生労働省の実態調査³⁾や、経済産業省による平成21年度就職支援体制調査事業の一環として行われた大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査⁴⁾では、大学生採用時に重視する能力がコミュニケーション能力であることに加えて、その習熟度を不満とする企業が満足とする企業を上回っていると報告された。これらの結果は、どの企業においても円滑な業務遂行にコミュニケーションが不可欠なことと、それにもかかわらず採用時において自社が求めるコミュニケーション能力を満足させる候補者が多くはないことを示している。この原因の1つとして、各企業がコミュニケーション能力の必要性については認識しながらも、採用を希望する人たちに対してコミュニケーション能力という言葉でどのような能力を求めるのかを具体的に提示していないことが考えられる。その結果企業が期待していたコミュニケーション能力と被雇用者の考えるコミュニケーション能力にミスマッチが生じ、採用時、そして採用後の企業の期待と実態の乖離につながっていると推測できる。このような期待と実態の乖離は、採用される側においては入社後の戸惑いや業務遂行の遅延、対人関係のきしみを引き起こす可能性もあり、離職の原因にもなりうると考える。

北海道では今後既存の産業分野に加えて、観光、食関連産業、福祉・医療・介護サービス、IT・コンテンツ・印刷関連などの分野の振興が期待されているが、そのためには各企業がよい人材を確保することが不可欠である。採用の際にそれぞれの業種また職種ごとに求められるコミュニケーション諸能力がどのようなもので、個々の能力を個人がどの程度満足させているのかを客観的に判断できるようになることは採用する側にとってもされる側にとっても意義は大きい。また採用後も、必要とされるコミュニケーション能力を経営者と社員が具体的に共有していけることが重要である。

そこで本研究は、北海道の多様な業種の企業が「コミュニケーション能力」について、採用時にどのような個別能力を重視しているのか、また実際に採用した社員のコミュニケーション能力をどう評価しているかを調査し、企業がコミュニケーション能力として求め

ている能力要素を明らかにすることを試みる。さらに企業が採用したい人材像として「積極性がある」「気配りができる」「明るい」という言葉を用いるとき、どのようなコミュニケーション能力要素を想定しているのかを明らかにすることも試みる。そのことにより、企業においてはより適した人材確保につなげるとともに、個人のコミュニケーション能力の評価やそれに基づいた研鑽のための方策策定、人材開発研究の基礎となり、社会に人材を輩出する教育機関においては、よりの確なキャリア支援構築に貢献できると考える。

Ⅱ. 方法

1. 調査方法

郵送配布・郵送回収法による質問紙調査を行った。

(1) 調査対象

北海道の企業の中から過去の採用状況を参考に804社を抽出した。札幌市の企業については札幌商工会議所の協力を得て、札幌商工会議所の11の部会の中からなるべく均等な数になるよう配慮して500社を選び、札幌市以外の道内企業については過去の採用状況、2012年度の採用予定状況を参考にして、旭川、帯広、室蘭、北見、釧路、函館に本社がある企業304社を選んだ。質問紙の送付先は対象企業の人事担当者宛とした。

(2) 調査期間

2011年12月に実施した。

(3) 質問紙の構成

コミュニケーション能力に関する質問項目は、先行研究を検討した上で本研究において作成した。対人コミュニケーション能力や企業や組織において仕事を遂行する上でのコミュニケーション能力、社会生活を遂行していくスキルを評価する尺度や質問項目は多数作成されている^{5)・13)}。また企業における職務遂行との関連性においても多くの研究でコミュニケーション能力の尺度が利用されている^{14)・16)}。それぞれの尺度はいずれも信頼性や妥当性が検証され、様々な研究で活用されているものではあるが、コミュニケーション能力のどの側面の評価を目的としているのか、コミュニケーション能力をどう定義しているのかにより、用いられる構成概念が少しずつ異なっている。

本研究では、コミュニケーション能力の評価のために既存の単一の尺度を用いるのではなく、様々な尺度で用いられているコミュニケーション能力・スキルの構成概念の中から企業や組織において他者との関係を築き仕事を遂行するためのコミュニケーションに関わるものと、企業の採用担当者に聞き取り調査を行った結果をもとに合計 10 の構成概念を選び、43 のコミュニケーション能力要素で質問紙を構成した (表 1)。43 のコミュニケーション能力要素を問う質問項目は、先行研究で用いられた質問内容を引用した項目と各構成概念の特徴を鑑みて本研究で作成した質問項目が含まれる。その 43 項目について、採用の際に重視する程度と新入社員～入社 3 年目程度の若手社員に対する平均的評価をそれぞ

れ 5 件法できいた。重視の程度については、5. とても重視している～1. ほとんど重視しないの 5 段階、入社 3 年目までの若手社員に対する評価については、5. よくできている～1. ほとんどできていないの 5 段階を設定した。なお評価については、必要としていない、も選択肢として設定しているが解析には含めていない。評価対象として採用後 3 年目までの社員としたのは、対象とした企業の社員規模や採用情報から類推して毎年度新規採用をしていない企業も含まれていると推測したためである。

表1 質問項目と構成概念

質問番号	質問項目	構成概念
1	相手の話をじっくり聴くことができる	Listening
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める	
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる	
4	相手の話に理解や共感していることを示す	
5	相手の気持ちを察する	Empathy
6	相手の立場にたって考える	
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる	
8	その場のその場の雰囲気を読む	Adaptability
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す	
10	相手の期待やニーズを把握する	
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える	
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える	Expressiveness
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える	
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す	
15	人前でプレゼンテーションができる	
16	誰とでもうまくやっていくことができる	Social Relaxation
17	初対面の人も気軽に話ができる	
18	人見知りせず積極的に人とかかわる	
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する	
20	話しかけやすい雰囲気をもっている	
21	自分の感情をコントロールする	Emotional Control
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない	
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない	
24	自分の非をすなおに認める	Conflict Management
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する	
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる	
27	対人関係で落ち込んででも乗り越えていける	
28	会話がスムーズに続くよう努力する	Interaction Management
29	その場に適切な話題を選んで話す	
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる	
31	お礼を言う	General Skills
32	挨拶をする	
33	わからないことや確認したいことを質問する	
34	聞かれたことに適切に答える	
35	指示を理解する	
36	気配りをする	Attitudes and Traits
37	明るい態度で接する	
38	いつも笑顔をやさしい	
39	なごやかな雰囲気を作り出す	
40	協調性がある	
41	積極性がある	
42	偏見のない態度で接する	
43	前向きである	

(4) 倫理的配慮

本調査は札幌市立大学倫理委員会の承認を得て実施した。

Ⅲ. 結果と考察

1. 回収状況

表 2 回収状況

配布数	804
回収数	190 (回収率 23.6%)
有効回答数	188
報告書希望数*1	60 (31.6%)*2

*1 返送されたアンケートの中で報告書の郵送を希望した企業数

*2 返送されたアンケート数に対する割合

本調査に対し、190社から返送があり、回収率は 23.6%であった。質問項目の「採用時に重視するコミュニケーション能力」、「入社3年目までの若手社員の能力評価」のどちらかにしか回答していない2つを除外し、188の回答を分析対象とした。

2. 回答企業の属性

(1) 本社所在地

表 3 本社所在地

	札幌市	札幌市以外の 道内市町村	道外	無効 (2重回答)	合計
企業数	120	64	2	2	188
パーセント	63.8	34.0	1.1	1.1	100

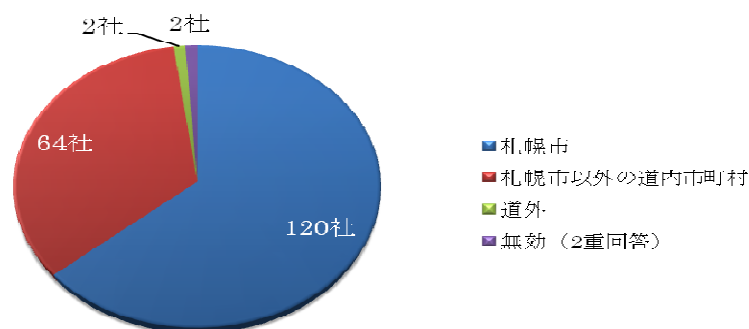


図 1 本社所在地

(2) 従業員数

表 4 従業員数

従業員数	20人以下	21～50人	51～100人	101～200人	201～300人	301人以上	合計
企業数	21	55	32	33	11	36	188
パーセント	11.17	29.26	17.02	17.55	5.85	19.15	100

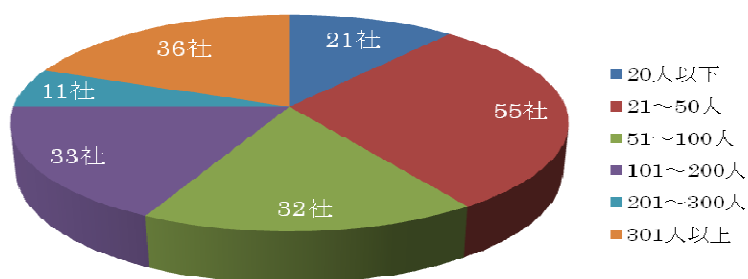


図 2 従業員数

(3) 業種

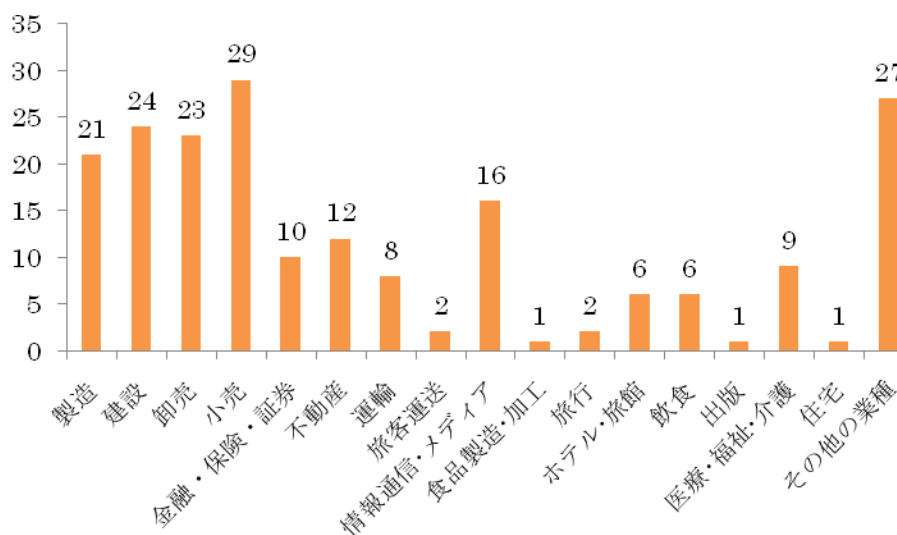


図 3 業種 (複数回答)

質問紙調査に協力してくれた企業の業種では、小売り業、建設業、卸売業、製造業が多かった。北海道の主要産業の1つである観光関連のホテル・旅館業、飲食業、旅行業、および食品製造・加工業からの回答が少なかったのは、調査を実施したのが年末の繁忙期である12月であったことが原因の1つではないかと考えている。

表5 業種別の従業員数（業種は複数回答）

業種	従業員数						合計
	20人 以下	21～ 50人	51～ 100人	101～ 200人	201～ 300人	301人 以上	
製造	2	8	7	3	0	1	21
建設	3	9	4	4	1	3	24
卸売	0	11	4	4	1	3	23
小売	3	6	3	4	3	10	29
金融・保険・証券	0	0	1	5	1	3	10
不動産	2	5	3	0	1	1	12
運輸	0	2	1	1	1	3	8
旅客運送	0	0	0	1	0	1	2
情報通信・メディア	3	6	0	3	2	2	16
食品製造・加工	0	0	0	0	0	1	1
旅行	1	0	0	1	0	0	2
ホテル・旅館	0	3	1	0	0	2	6
飲食	1	0	0	3	0	2	6
出版	0	0	1	0	0	0	1
医療・福祉・介護	1	1	3	1	1	2	9
住宅	0	0	1	0	0	0	1
その他の業種	8	7	5	5	0	2	27
	24	58	34	35	11	36	198

(4) 評価の対象とした若手社員職種（複数回答）

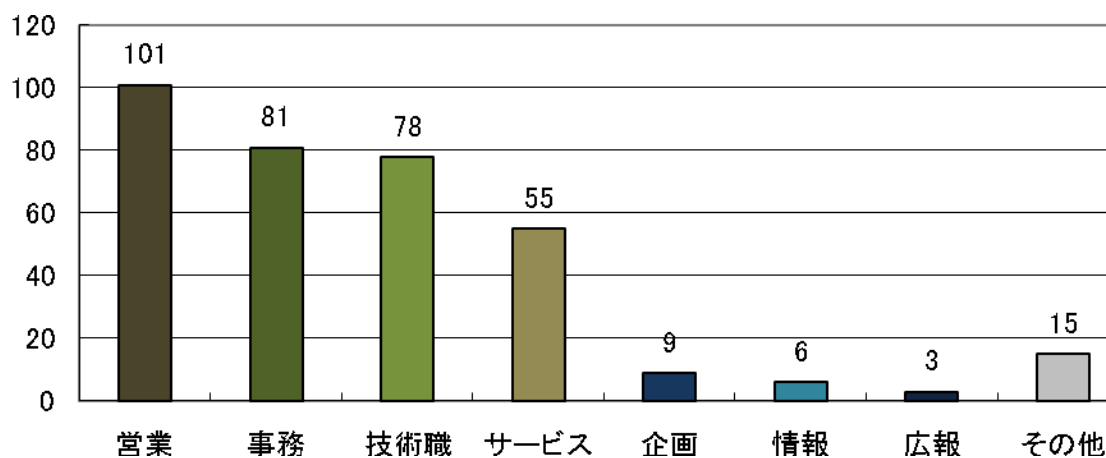


図4 評価の対象とした若手社員職種（複数回答）

評価の際に対象とした若手社員の職種については、営業、事務、技術職、サービス（接客・販売含む）が多く、企画や広報は少なかった。この傾向は業種に関係なく見られた（表6）。

表6 業種別の評価の対象とした若手社員職種（複数回答）

	営業	事務	企画	広報	サービス	情報	技術職	その他	合計
製造	15	8	3	0	3	1	13	3	46
建設	6	10	0	0	1	0	22	0	39
卸売	20	11	2	1	4	1	2	1	42
小売	14	11	0	0	16	0	10	1	52
金融・保険・証券	8	6	0	0	4	0	0	0	18
不動産	7	7	0	0	4	0	1	1	20
運輸	3	4	0	0	0	0	2	1	10
旅客運送	0	2	0	0	0	0	2	0	4
情報通信・メディア	9	4	3	0	0	4	10	3	33
食品製造・加工	1	1	0	0	0	0	1	0	3
旅行	2	1	0	0	2	0	0	0	5
ホテル・旅館	2	1	0	0	6	0	0	0	9
飲食	1	1	0	0	6	0	1	1	10
出版	1	0	0	0	0	0	0	0	1
医療・福祉・介護	2	4	0	1	4	0	4	0	15
住宅	1	1	0	1	0	0	0	0	3
その他	9	9	1	0	5	0	10	4	38
合計	101	81	9	3	55	6	78	15	348

(5) 回答者の所属部署

表7 回答者の所属部署

	企業数	割合
人事担当部署	147	78.6
それ以外	40	21.4
合計	187	100

3. 各コミュニケーション能力要素について採用時に重視する度合い

表1の43項目について、採用時にどの程度重視しているかを聞いた(表8)。

表8 重視度合いの平均値

質問番号	コミュニケーション能力要素	平均値	標準偏差
32	挨拶をする	4.74	0.61
31	お礼を言う	4.57	0.68
43	前向きである	4.44	0.72
37	明るい態度で接する	4.36	0.78
41	積極性がある	4.35	0.74
33	わからないことや確認したいことを質問する	4.30	0.77
40	協調性がある	4.26	0.79
35	指示を理解する	4.24	0.76
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える	4.19	0.79
34	聞かれたことに適切に答える	4.18	0.75
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める	4.14	0.79
24	自分の非をすなおに認める	4.08	0.87
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない	4.02	0.83
1	相手の話をじっくり聴くことができる	3.97	0.79
10	相手の期待やニーズを把握する	3.96	0.86
6	相手の立場にたって考える	3.95	0.89
27	対人関係で落ち込んでも乗り越えていける	3.94	0.82
36	気配りをする	3.94	0.86
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する	3.94	0.84
38	いつも笑顔をたやさない	3.89	0.94
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える	3.89	0.86
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する	3.86	0.89
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す	3.84	0.91
42	偏見のない態度で接する	3.84	0.86
16	誰とでもうまくやっていくことができる	3.83	0.85
21	自分の感情をコントロールする	3.80	0.84
5	相手の気持ちを察する	3.80	0.92
20	話しかけやすい雰囲気をもっている	3.79	0.83
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない	3.77	0.85
18	人見知りせず積極的に人とかかわる	3.77	0.91
8	その場の雰囲気を読む	3.73	0.85
39	なごやかな雰囲気を作り出す	3.71	0.86
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す	3.67	0.89
17	初対面の人とも気軽に話ができる	3.62	0.89
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える	3.62	0.84
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる	3.60	0.86
28	会話がスムーズに続くよう努力する	3.55	0.87
4	相手の話に理解や共感していることを示す	3.55	0.84
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる	3.55	0.93
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる	3.49	0.89
29	その場に適切な話題を選んで話す	3.48	0.94
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる	3.47	0.90
15	人前でプレゼンテーションができる	3.23	1.10

採用時に重視するコミュニケーション能力として平均値が高かったのは「挨拶をする」「お礼を言う」「わからないことや確認したいことを質問する」「指示を理解する」などの基本的なやりとりのスキルや「前向きである」「明るい態度で接する」「積極性がある」「協調性がある」などコミュニケーションや対人へのポジティブな態度であった。一方で、重要度が低かったのは「人前でプレゼンテーションができる」ことや「しぐさや表情から相手の感情をくみとる」「相手が言ったことだけでなく言わなかったこともくみとる」「相手の話に理解や共感していることを示す」など共感や聞き手としての能力に関することであった。また会話を適切に進めていくための会話運用能力に関わる「割り込んだり沈黙せずに会話ができる」や「その場に適切な話題を選んで話す」も重要度が低かった。

この結果から、社会人1年目の人材に対しては、言葉で表現されない意図や真意まで想像する力や感受性、そしてスムーズな会話の展開に貢献する会話運用能力を期待するというよりは、まずは非常に基本的なやりとりを遂行できること、同時に、はつらつとした印象を与えるポジティブな態度が強く求められていることを示している。聞き手としての能力や会話運用能力が仕事を遂行していく上でそれほど重要ではないということではなく、それらの能力は社会や職場での経験を積み重ねていく中で次のステップとして要求すべきものとみなされているのではないだろうか。またポジティブな態度は、入社後の研修や教育によって身につくというよりは、個人の資質によるところが大きいため、採用時には特に重視しているのではないかと考える。

4. 若手社員に対する評価

入社後1年～3年の若手社員について、表1の43項目についての評価を求めた(表9)。

表9 評価の平均値

質問番号	コミュニケーション能力要素	平均値	標準偏差
32	挨拶をする	3.65	0.91
31	お礼を言う	3.54	0.91
1	相手の話をじっくり聴くことができる	3.43	0.79
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める	3.37	0.78
37	明るい態度で接する	3.30	0.94
40	協調性がある	3.22	0.83
42	偏見のない態度で接する	3.16	0.76
33	わからないことや確認したいことを質問する	3.13	0.90
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない	3.13	0.77
43	前向きである	3.11	0.86
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する	3.10	0.78
35	指示を理解する	3.10	0.79
20	話しかけやすい雰囲気をもっている	3.04	0.82
24	自分の非をすなおに認める	3.03	0.90
4	相手の話に理解や共感していることを示す	2.99	0.85
21	自分の感情をコントロールする	2.96	0.76
34	聞かれたことに適切に答える	2.96	0.80
16	誰とでもうまくやっていくことができる	2.94	0.84
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない	2.93	0.74

38	いつも笑顔をやささない	2.92	0.90
17	初対面の人も気軽に話ができる	2.88	0.88
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる	2.88	0.82
18	人見知りせず積極的に人とかかわる	2.86	0.89
39	なごやかな雰囲気を作り出す	2.85	0.88
8	その場の雰囲気を读む	2.81	0.80
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す	2.81	0.79
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する	2.81	0.94
27	対人関係で落ち込んででも乗り越えていける	2.78	0.75
5	相手の気持ちを察する	2.76	0.85
28	会話がスムーズに続くよう努力する	2.76	0.85
41	積極性がある	2.74	0.85
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる	2.72	0.79
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える	2.71	0.73
36	気配りをする	2.70	0.92
10	相手の期待やニーズを把握する	2.69	0.75
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える	2.68	0.80
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す	2.67	0.83
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる	2.64	0.76
29	その場に適切な話題を選んで話す	2.60	0.86
6	相手の立場にたって考える	2.58	0.77
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える	2.47	0.78
15	人前でプレゼンテーションができる	2.44	1.00
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる	2.34	0.81

採用後の若手社員の評価で平均値が高かったのは「挨拶をする」「お礼を言う」「わからないことや確認したいことを質問する」などの基本的なやりとりのスキルや「相手の話をじっくりと聴くことができる」「相手が話す内容を正確に理解しようと努める」などのよい聞き手として求められる力、そして「明るい態度で接する」「協調性がある」「偏見のない態度で接する」「前向きである」というコミュニケーションや対人へのポジティブな態度であった。重視項目として上位にはなかった「目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない」も評価全体の中では9番目に位置していた。一方で評価が低かったのは「人前でプレゼンテーションができる」こと、そして「相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる」「相手が自分の言葉をどう解釈するか考える」「相手の立場にたって考える」「しぐさや表情から相手の感情をくみとる」「相手や状況に応じて表現を選んで話す」などコミュニケーションの相手である他者に対して、推察力や想像力を働かせ相手の内なる視点に移行して、表面には現われない相手の真意を読み取ったり物事をとらえなおしてみようとする姿勢に関する能力要素であった。

5. 重視の度合いと評価の比較

各コミュニケーション能力要素について、採用時における重視の度合いと採用後の入社1～3年目若手社員についての評価を比べたものが表10である。重視の度合いと若手社員に対する評価の平均値の差についてt検定を行った(表10)。

表 10 重視の度合いと評価の比較

質問番号	能力要素(重視)	平均値	能力要素(評価)	平均値	t 値	自由度	有意確率
1	相手の話をじっくり聴くことができる(重視)	3.97	相手の話をじっくり聴くことができる(評価)	3.43	7.008	186	.000
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(重視)	4.14	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(評価)	3.37	10.599	185	.000
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(重視)	3.55	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(評価)	2.34	14.581	185	.000
4	相手の話に理解や共感していることを示す(重視)	3.55	相手の話に理解や共感していることを示す(評価)	2.99	7.734	185	.000
5	相手の気持ちを察する(重視)	3.80	相手の気持ちを察する(評価)	2.76	12.164	185	.000
6	相手の立場にたって考える(重視)	3.95	相手の立場にたって考える(評価)	2.58	17.077	185	.000
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(重視)	3.47	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(評価)	2.64	11.246	185	.000
8	その場の雰囲気を読む(重視)	3.73	その場の雰囲気を読む(評価)	2.81	11.312	185	.000
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す(重視)	3.67	相手や状況に応じて表現を選んで話す(評価)	2.67	12.167	183	.000
10	相手の期待やニーズを把握する(重視)	3.96	相手の期待やニーズを把握する(評価)	2.69	16.364	186	.000
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(重視)	3.62	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(評価)	2.47	14.837	184	.000
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(重視)	4.19	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(評価)	2.68	19.261	186	.000
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える(重視)	3.89	自分の感情や気持ちをうまく伝える(評価)	2.71	16.894	185	.000
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(重視)	3.84	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(評価)	2.81	12.169	184	.000
15	人前でプレゼンテーションができる(重視)	3.23	人前でプレゼンテーションができる(評価)	2.44	8.972	185	.000
16	誰とでもうまくやっていくことができる(重視)	3.83	誰とでもうまくやっていくことができる(評価)	2.94	10.780	185	.000
17	初対面の人とも気軽に話ができる(重視)	3.62	初対面の人とも気軽に話ができる(評価)	2.88	9.392	185	.000
18	人見知りせず積極的に人とかかわる(重視)	3.77	人見知りせず積極的に人とかかわる(評価)	2.86	11.393	185	.000

19	人によって態度を変えることなく誠実に接する(重視)	3.94	人によって態度を変えることなく誠実に接する(評価)	3.10	11.151	186	.000
20	話しかけやすい雰囲気をもっている(重視)	3.79	話しかけやすい雰囲気をもっている(評価)	3.04	9.198	185	.000
21	自分の感情をコントロールする(重視)	3.80	自分の感情をコントロールする(評価)	2.96	10.985	186	.000
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(重視)	3.77	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(評価)	2.93	11.953	185	.000
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(重視)	4.02	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(評価)	3.13	11.806	186	.000
24	自分の非をすなおに認める(重視)	4.08	自分の非をすなおに認める(評価)	3.03	11.969	186	.000
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(重視)	3.86	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(評価)	2.81	12.899	186	.000
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(重視)	3.60	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(評価)	2.72	10.621	183	.000
27	対人関係で落ち込んで乗り越えていける(重視)	3.94	対人関係で落ち込んで乗り越えていける(評価)	2.78	14.128	186	.000
28	会話がスムーズに続くよう努力する(重視)	3.55	会話がスムーズに続くよう努力する(評価)	2.76	9.673	186	.000
29	その場に適切な話題を選んで話す(重視)	3.48	その場に適切な話題を選んで話す(評価)	2.60	9.956	186	.000
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(重視)	3.49	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(評価)	2.88	7.406	186	.000
31	お礼を言う(重視)	4.57	お礼を言う(評価)	3.54	14.600	186	.000
32	挨拶をする(重視)	4.74	挨拶をする(評価)	3.65	14.624	187	.000
33	わからないことや確認したいことを質問する(重視)	4.30	わからないことや確認したいことを質問する(評価)	3.13	14.338	185	.000
34	聞かれたことに適切に答える(重視)	4.18	聞かれたことに適切に答える(評価)	2.96	15.999	186	.000
35	指示を理解する(重視)	4.24	指示を理解する(評価)	3.10	15.773	186	.000
36	気配りをする(重視)	3.94	気配りをする(評価)	2.70	13.265	186	.000
37	明るい態度で接する(重視)	4.36	明るい態度で接する(評価)	3.30	12.708	187	.000
38	いつも笑顔をたやさない(重視)	3.89	いつも笑顔をたやさない(評価)	2.92	11.070	186	.000
39	なごやかな雰囲気を作り出す(重視)	3.71	なごやかな雰囲気を作り出す(評価)	2.85	10.916	186	.000
40	協調性がある(重視)	4.26	協調性がある(評価)	3.22	12.991	187	.000
41	積極性がある(重視)	4.35	積極性がある(評価)	2.74	20.419	186	.000
42	偏見のない態度で接する(重視)	3.84	偏見のない態度で接する(評価)	3.16	8.525	186	.000
43	前向きである(重視)	4.44	前向きである(評価)	3.11	17.037	187	.000

結果は t 値 (7.008~20.419) $p < .001$ であり、すべてのコミュニケーション能力要素について、採用の際に重視する度合いと実情に有意な差があった。このことは、採用する企業の期待に対して、入社 1~3 年目の社員の人たちがその期待に十分応えられていないことを示している。

一方で採用の際に強く重視しているコミュニケーション能力要素と若手社員に対する評価が高い能力要素の内容を見てみると、多くが基本的なやりとりのスキルやコミュニケーションや対人へのポジティブな態度であり、重なり合っている項目も多い。また採用の際にあまり重視していないコミュニケーション能力要素と若手社員に対する評価が低い能力要素の内容を見ても、「人前でプレゼンテーションができる」「相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる」「その場に適切な話題を選んで話す」などいくつかの項目は重なりあっている。このことは、企業の期待と若手社員の実態の乖離は程度の差であり、内容的な齟齬ではないことを示していると考えられる。企業は期待にそわない人材を採用しているのではなく、コミュニケーション能力として重視している能力要素を備えている人を採用してはいるが、その習熟度や達成度については入社 1~3 年目の段階では十分に満足していないというのが実態ではないかと考える。

このように企業の期待と採用した人材のコミュニケーション能力は質的にはだいたい一致してはいるが、能力要素の中には重視の度合いの相対的な強さと評価の相対的な高さがかけはなれているものもある。例えば「偏見のない態度で接する」は重視度では中位の 24 番目であるが、実際の評価では 7 番目という上位にあたり、「割り込んだり沈黙せずに会話ができる」はほとんど重視されていないにも関わらず、評価では中位に位置している。このように重視度の順位はそれほど高くないのに、評価の順位では上位にあるものを表 11 に記載した。ここでの各能力要素の特徴を見ると、堀毛(1994a)の用語でいう「人当たりのよさ」や「打ち解けやすさ」¹⁷⁾のような対人態度に関わる能力要素であったり、よい聞き手としての態度、そして自己抑制が、企業の期待の中での相対的な位置に比べて、評価では上位に位置している能力要素であることがわかる。

表 11 重視度の相対的位置に比べて評価の相対的位置が高い項目

能力要素	重視	評価	特徴
相手の話す内容を正確に理解しようと努める	11	4	よい聞き手としての態度
相手の話をじっくり聴くことができる	14	3	よい聞き手としての態度
偏見のない態度で接する	24	7	人当たりのよさ
割り込んだり沈黙せずに会話ができる	40	22	基本的やり取りのスキル
誰とでもうまくやっていくことができる	25	18	人当たりのよさ
自分の感情をコントロールする	26	16	自己抑制
話しかけやすい雰囲気をもっている	28	13	打ち解けやすさ
相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない	29	19	自己抑制
初対面の人とも気軽に話ができる	34	21	打ち解けやすさ
相手の話に理解や共感していることを示す	38	15	基本的やりとりのスキル

一方で、重視度は高いにもかかわらず、評価では他の能力要素に比べて下位に位置している能力要素もある（表 12）。これらの項目の特徴として、相手の内なる感情やメッセージを想像したり、自分の考えや感情を表出したり発信したり、外に向かっていく態度であることが挙げられる。

表 12 重視度の相対的位置に比べて評価の相対的位置が低い項目

能力要素	重視	評価	特徴
積極性がある	5	31	外に向かう態度
自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える	9	36	発信
相手の期待やニーズを把握する	15	35	相手のことを想像する
相手の立場にたって考える	16	40	相手のことを想像する
前向きである	3	10	外に向かう態度
対人関係で落ち込んでも乗り越えていける	17	28	ストレスコントロール
気配りをする	18	34	相手のことを想像して行動
自分の感情や気持ちをうまく伝える	21	33	発信

表 8～表 12 の結果から、採用後 1～3 年目の若手社員、言い換えれば社会にでて間もない若者たちは、人あたりがよく、明るく振る舞い、ある程度のコミュニケーションマナーを備えて、自己抑制もするなど自分の役割は果たし、働きかけられれば適切に対処するが、相手に対して自らを開示し伝えたり、相手の心の内を想像したり、自ら相手に関わろうとするなど、相手に関心をよせてコミットしていくことについては、十分にできてはいないという印象を与えているのではないかと考える。

6. 「明るい」「積極性のある」「気配りができる」という概念に関連するコミュニケーション能力要素

質問紙調査に先立ち、どのようなコミュニケーション能力をもつ人材を求めるかについて企業人事・採用担当者への聞き取りを行った際、共通して挙げられたのが「明るい」「積極性のある」「気配りができる」であった。そこでこれらの概念がどのようなコミュニケーション能力要素を想定しているのかを調べるために、「明るい態度で接する」「積極性がある」「気配りをする」の重視度と他の重視項目の相関（表 13～表 15）および「明るい態度で接する」「積極性がある」「気配りをする」の評価と他の評価項目との相関をみた（表 17～表 19）。

表 13 明るい態度で接する（重視）と他の重視項目の相関

		相関係数	有意確率
38	いつも笑顔をたやさない(重視)	0.722	.000
39	なごやかな雰囲気を作り出す(重視)	0.619	.000
36	気配りをする(重視)	0.590	.000
31	お礼を言う(重視)	0.550	.000
32	挨拶をする(重視)	0.548	.000
42	偏見のない態度で接する(重視)	0.547	.000
43	前向きである(重視)	0.526	.000
41	積極性がある(重視)	0.519	.000
17	初対面の人も気軽に話ができる(重視)	0.504	.000
16	誰とでもうまくやることができる(重視)	0.501	.000
18	人見知りせず積極的に人とかわる(重視)	0.500	.000
40	協調性がある(重視)	0.497	.000
20	話しかけやすい雰囲気をもっている(重視)	0.494	.000
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(重視)	0.491	.000
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する(重視)	0.478	.000
27	対人関係で落ち込んでも乗り越えていける(重視)	0.468	.000
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(重視)	0.446	.000
21	自分の感情をコントロールする(重視)	0.425	.000
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(重視)	0.424	.000
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(重視)	0.421	.000
6	相手の立場にたって考える(重視)	0.420	.000
28	会話がスムーズに続くよう努力する(重視)	0.418	.000
34	聞かれたことに適切に答える(重視)	0.415	.000
33	わからないことや確認したいことを質問する(重視)	0.415	.000
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(重視)	0.411	.000
5	相手の気持ちを察する(重視)	0.398	.000
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す(重視)	0.392	.000
24	自分の非をすなおに認める(重視)	0.384	.000
10	相手の期待やニーズを把握する(重視)	0.377	.000
8	その場の雰囲気を読む(重視)	0.371	.000
29	その場に適切な話題を選んで話す(重視)	0.354	.000
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(重視)	0.353	.000
35	指示を理解する(重視)	0.343	.000
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(重視)	0.339	.000
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(重視)	0.339	.000
1	相手の話をじっくり聴くことができる(重視)	0.331	.000
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(重視)	0.326	.000
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(重視)	0.313	.000
4	相手の話に理解や共感していることを示す(重視)	0.310	.000
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(重視)	0.305	.000
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える(重視)	0.297	.000
15	人前でプレゼンテーションができる(重視)	0.289	.000

表 14 積極性がある(重視)と他の重視項目の相関

		相関係数	有意確率
43	前向きである(重視)	0.685	.000
40	協調性がある(重視)	0.683	.000
31	お礼を言う(重視)	0.525	.000
37	明るい態度で接する(重視)	0.519	.000
18	人見知りせず積極的に人とかかわる(重視)	0.512	.000
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(重視)	0.500	.000
17	初対面の人も気軽に話ができる(重視)	0.490	.000
35	指示を理解する(重視)	0.490	.000
28	会話がスムーズに続くよう努力する(重視)	0.489	.000
32	挨拶をする(重視)	0.484	.000
42	偏見のない態度で接する(重視)	0.477	.000
27	対人関係で落ち込んでも乗り越えていける(重視)	0.468	.000
29	その場に適切な話題を選んで話す(重視)	0.463	.000
39	なごやかな雰囲気を作り出す(重視)	0.459	.000
20	話しかけやすい雰囲気をもっている(重視)	0.452	.000
34	聞かれたことに適切に答える(重視)	0.451	.000
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(重視)	0.447	.000
36	気配りをする(重視)	0.447	.000
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(重視)	0.441	.000
24	自分の非をすなおに認める(重視)	0.440	.000
16	誰とでもうまくやっていくことができる(重視)	0.435	.000
33	わからないことや確認したいことを質問する(重視)	0.432	.000
38	いつも笑顔をたやさない(重視)	0.424	.000
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する(重視)	0.411	.000
15	人前でプレゼンテーションができる(重視)	0.403	.000
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(重視)	0.389	.000
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(重視)	0.373	.000
21	自分の感情をコントロールする(重視)	0.370	.000
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(重視)	0.368	.000
10	相手の期待やニーズを把握する(重視)	0.366	.000
6	相手の立場にたって考える(重視)	0.354	.000
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(重視)	0.351	.000
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(重視)	0.351	.000
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える(重視)	0.339	.000
5	相手の気持ちを察する(重視)	0.332	.000
8	その場の雰囲気を読む(重視)	0.330	.000
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(重視)	0.308	.000
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す(重視)	0.281	.000
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(重視)	0.275	.000
4	相手の話に理解や共感していることを示す(重視)	0.255	.000
1	相手の話をじっくり聴くことができる(重視)	0.249	.001
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(重視)	0.216	.003

表 15 気配りをする(重視)と他の重視項目の相関

		相関係数	有意確率
39	なごやかな雰囲気を作り出す(重視)	0.599	.000
37	明るい態度で接する(重視)	0.590	.000
20	話しかけやすい雰囲気をもっている(重視)	0.584	.000
42	偏見のない態度で接する(重視)	0.565	.000
40	協調性がある(重視)	0.559	.000
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(重視)	0.557	.000
38	いつも笑顔をたやさない(重視)	0.547	.000
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(重視)	0.532	.000
8	その場の雰囲気を読む(重視)	0.527	.000
6	相手の立場にたって考える(重視)	0.527	.000
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す(重視)	0.519	.000
18	人見知りせず積極的に人とかかわる(重視)	0.512	.000
31	お礼を言う(重視)	0.511	.000
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(重視)	0.511	.000
28	会話がスムーズに続くよう努力する(重視)	0.507	.000
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(重視)	0.501	.000
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(重視)	0.501	.000
32	挨拶をする(重視)	0.494	.000
21	自分の感情をコントロールする(重視)	0.491	.000
5	相手の気持ちを察する(重視)	0.489	.000
10	相手の期待やニーズを把握する(重視)	0.482	.000
35	指示を理解する(重視)	0.479	.000
34	聞かれたことに適切に答える(重視)	0.475	.000
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(重視)	0.472	.000
17	初対面の人も気軽に話ができる(重視)	0.471	.000
27	対人関係で落ち込んでも乗り越えていける(重視)	0.463	.000
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(重視)	0.463	.000
43	前向きである(重視)	0.462	.000
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する(重視)	0.457	.000
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(重視)	0.449	.000
41	積極性がある(重視)	0.447	.000
16	誰とでもうまくやっていくことができる(重視)	0.445	.000
29	その場に適切な話題を選んで話す(重視)	0.442	.000
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(重視)	0.439	.000
4	相手の話に理解や共感していることを示す(重視)	0.410	.000
24	自分の非をすなおに認める(重視)	0.376	.000
15	人前でプレゼンテーションができる(重視)	0.372	.000
33	わからないことや確認したいことを質問する(重視)	0.371	.000
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(重視)	0.318	.000
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える(重視)	0.316	.000
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(重視)	0.308	.000
1	相手の話をじっくり聴くことができる(重視)	0.261	.000

「明るい態度で接する」と相関が特に強かった項目は、「いつも笑顔をたやさない」「なごやかな雰囲気を作り出す」「気配りをする」「偏見のない態度で接する」「前向きである」「初対面の人も気軽に話す」「誰とでもうまくやっていくことができる」など人当たりよく打ち解けやすい雰囲気や、対人やコミュニケーションに対するポジティブな態度に関わる項目であった。さらにお礼を言ったり、挨拶をするなどの基本的なやりとりのスキルも明るいというイメージと関連していることがわかった（表 13）。「積極性がある」と特に相関の高い重視項目は、「前向きである」「協調性がある」「明るい態度で接する」などの対人やコミュニケーションに対するポジティブな態度、「人見知りせず積極的に人と関わる」「初対面の人も気軽に話ができる」などの外向性、「お礼を言う」「指示を理解する」「挨拶をする」の基本的なやりとりのスキルに加えて、「きまづいことがあった相手と上手に和解できる」という対人問題の対処や「会話がスムーズに続くよう努力する」という会話管理への参加など、へこたれずに相手と関わろうとする姿勢やスムーズな会話の展開への努力が想定されている（表 14）。「気配りをする」と相関が高いのは、「なごやかな雰囲気を作り出す」「明るい態度で接する」「偏見のない態度で接する」などに加え、「きまづいことがあった相手と上手に和解できる」ことや「目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない」ように自分をコントロールすることや「その場の雰囲気を読む」「相手の立場に立って考える」という相手や周りの状況への感受性と想像力に関わる項目であった（表 15）。

表 16 明るい態度（重視）、積極性（重視）、気配り（重視）の比較（表 13～15 からの抜粋）

明るい態度で接する	相関 係数	積極性がある	相関 係数	気配りをする	相関 係数
いつも笑顔をたやさない	0.722	前向きである	0.685	なごやかな雰囲気を作り出す	0.599
なごやかな雰囲気を作り出す	0.619	協調性がある	0.683	明るい態度で接する	0.590
気配りをする	0.590	お礼を言う	0.525	話しかけやすい雰囲気をもっている	0.584
お礼を言う	0.550	明るい態度で接する	0.519	偏見のない態度で接する	0.565
挨拶をする	0.548	人見知りせず積極的に人と かかわる	0.512	協調性がある	0.559
偏見のない態度で接する	0.547	きまづいことがあった相手と、 上手に和解できる	0.500	きまづいことがあった相手と、 上手に和解できる	0.557
前向きである	0.526	初対面の人も気軽に話ができる	0.490	いつも笑顔をたやさない	0.547
積極性がある	0.519	指示を理解する	0.490	目つきや言動などで相手に嫌な 印象を与えない	0.532
初対面の人も気軽に話ができる	0.504	会話がスムーズに続くよう努力する	0.489	その場の雰囲気を読む	0.527
誰とでもうまくやっていくことができる	0.501	挨拶をする	0.484	相手の立場にたって考える	0.527

重視という観点から「明るい」とか「積極性がある」「気配りをする」と関連する能力要素を見ることは、言い換えれば企業が採用対象者に対して明るさや積極性や気配りという表現を用いて何を期待しているのかを見ることである。そのため実際に「明るい人」「積極的な人」「気配りをする人」と評価される人たちが、表 16 で示した要素についての評価も高いかどうかは別の問題である。そこで「明るい人」「積極的な人」「気配りをする人」との評価の高さと他の能力要素の評価の関連を見ることにした（表 17～表 19）。

表 17 明るい態度で接する（評価）と他の評価項目の相関

		相関係数	有意確率
38	いつも笑顔をたやさない(評価)	0.809	.000
39	なごやかな雰囲気を作り出す(評価)	0.740	.000
40	協調性がある(評価)	0.684	.000
31	お礼を言う(評価)	0.660	.000
20	話しかけやすい雰囲気をもっている(評価)	0.652	.000
32	挨拶をする(評価)	0.635	.000
41	積極性がある(評価)	0.619	.000
43	前向きである(評価)	0.614	.000
18	人見知りせず積極的に人とかかわる(評価)	0.603	.000
17	初対面の人とも気軽に話ができる(評価)	0.601	.000
33	わからないことや確認したいことを質問する(評価)	0.578	.000
34	聞かれたことに適切に答える(評価)	0.563	.000
36	気配りをする(評価)	0.545	.000
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(評価)	0.540	.000
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する(評価)	0.534	.000
5	相手の気持ちを察する(評価)	0.524	.000
35	指示を理解する(評価)	0.522	.000
28	会話がスムーズに続くよう努力する(評価)	0.520	.000
29	その場に適切な話題を選んで話す(評価)	0.514	.000
16	誰とでもうまくやっていくことができる(評価)	0.512	.000
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(評価)	0.476	.000
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(評価)	0.474	.000
1	相手の話をじっくり聴くことができる(評価)	0.467	.000
4	相手の話に理解や共感していることを示す(評価)	0.460	.000
24	自分の非をすなおに認める(評価)	0.458	.000
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(評価)	0.450	.000
42	偏見のない態度で接する(評価)	0.437	.000
10	相手の期待やニーズを把握する(評価)	0.437	.000
6	相手の立場にたって考える(評価)	0.436	.000
27	対人関係で落ち込んでも乗り越えていける(評価)	0.425	.000
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(評価)	0.424	.000
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(評価)	0.424	.000
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える(評価)	0.412	.000
8	その場の雰囲気を読む(評価)	0.410	.000
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(評価)	0.385	.000
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(評価)	0.375	.000
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(評価)	0.359	.000
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(評価)	0.340	.000
21	自分の感情をコントロールする(評価)	0.334	.000
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(評価)	0.320	.000
15	人前でプレゼンテーションができる(評価)	0.314	.000
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す(評価)	0.260	.000

表 18 積極性がある（評価）と他の評価項目の相関

		相関係数	有意確率
43	前向きである(評価)	0.739	.000
40	協調性がある(評価)	0.654	.000
38	いつも笑顔をやささない(評価)	0.647	.000
39	なごやかな雰囲気を作り出す(評価)	0.644	.000
37	明るい態度で接する(評価)	0.619	.000
20	話しかけやすい雰囲気をもっている(評価)	0.590	.000
28	会話がスムーズに続くよう努力する(評価)	0.589	.000
36	気配りをする(評価)	0.580	.000
18	人見知りせず積極的に人とかかわる(評価)	0.567	.000
6	相手の立場にたって考える(評価)	0.555	.000
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(評価)	0.549	.000
32	挨拶をする(評価)	0.549	.000
17	初対面の人とも気軽に話ができる(評価)	0.548	.000
10	相手の期待やニーズを把握する(評価)	0.547	.000
31	お礼を言う(評価)	0.543	.000
33	わからないことや確認したいことを質問する(評価)	0.537	.000
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(評価)	0.535	.000
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(評価)	0.534	.000
5	相手の気持ちを察する(評価)	0.519	.000
4	相手の話に理解や共感していることを示す(評価)	0.515	.000
34	聞かれたことに適切に答える(評価)	0.513	.000
27	対人関係で落ち込んでも乗り越えていける(評価)	0.513	.000
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する(評価)	0.507	.000
29	その場に適切な話題を選んで話す(評価)	0.506	.000
16	誰とでもうまくやっていくことができる(評価)	0.505	.000
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(評価)	0.493	.000
35	指示を理解する(評価)	0.478	.000
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(評価)	0.478	.000
42	偏見のない態度で接する(評価)	0.473	.000
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える(評価)	0.464	.000
24	自分の非をすなおに認める(評価)	0.453	.000
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(評価)	0.449	.000
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(評価)	0.446	.000
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(評価)	0.427	.000
8	その場の雰囲気を読む(評価)	0.426	.000
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(評価)	0.409	.000
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(評価)	0.406	.000
21	自分の感情をコントロールする(評価)	0.395	.000
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す(評価)	0.391	.000
1	相手の話をじっくり聴くことができる(評価)	0.383	.000
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(評価)	0.311	.000
15	人前でプレゼンテーションができる(評価)	0.296	.000

表 19 気配りをする（評価）と他の評価項目の相関

		相関係数	有意確率
33	わからないことや確認したいことを質問する(評価)	0.593	.000
41	積極性がある(評価)	0.580	.000
34	聞かれたことに適切に答える(評価)	0.555	.000
37	明るい態度で接する(評価)	0.545	.000
3	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる(評価)	0.544	.000
35	指示を理解する(評価)	0.539	.000
5	相手の気持ちを察する(評価)	0.537	.000
40	協調性がある(評価)	0.528	.000
28	会話がスムーズに続くよう努力する(評価)	0.520	.000
31	お礼を言う(評価)	0.518	.000
6	相手の立場にたって考える(評価)	0.513	.000
20	話しかけやすい雰囲気をもっている(評価)	0.512	.000
42	偏見のない態度で接する(評価)	0.512	.000
43	前向きである(評価)	0.509	.000
25	相手からの非難や苦情を受けとめ対処する(評価)	0.507	.000
39	なごやかな雰囲気を作り出す(評価)	0.503	.000
7	しぐさや表情から相手の感情をくみとる(評価)	0.503	.000
32	挨拶をする(評価)	0.498	.000
29	その場に適切な話題を選んで話す(評価)	0.496	.000
38	いつも笑顔をたやさない(評価)	0.492	.000
18	人見知りせず積極的に人とかかわる(評価)	0.486	.000
9	相手や状況に応じて表現を選んで話す(評価)	0.473	.000
12	自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える(評価)	0.469	.000
17	初対面の人とも気軽に話ができる(評価)	0.463	.000
11	相手が自分の言葉をどう解釈するか考える(評価)	0.459	.000
23	目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない(評価)	0.450	.000
2	相手の話す内容を正確に理解しようと努める(評価)	0.444	.000
4	相手の話に理解や共感していることを示す(評価)	0.438	.000
26	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる(評価)	0.435	.000
30	割り込んだり沈黙せずに会話ができる(評価)	0.431	.000
10	相手の期待やニーズを把握する(評価)	0.428	.000
19	人によって態度を変えることなく誠実に接する(評価)	0.426	.000
22	相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない(評価)	0.421	.000
14	その場に相応しい声の大きさや口調で話す(評価)	0.410	.000
21	自分の感情をコントロールする(評価)	0.398	.000
27	対人関係で落ち込んでも乗り越えていける(評価)	0.394	.000
24	自分の非をすなおに認める(評価)	0.391	.000
1	相手の話をじっくり聴くことができる(評価)	0.391	.000
16	誰とでもうまくやっていくことができる(評価)	0.391	.000
13	自分の感情や気持ちをうまく伝える(評価)	0.390	.000
8	その場の雰囲気を読む(評価)	0.387	.000
15	人前でプレゼンテーションができる(評価)	0.349	.000

「明るい態度で接する」ことの評価と相関の高い評価項目は、「いつも笑顔をやささない」「なごやかな雰囲気を作り出す」「協調性がある」、また「話しかけやすい雰囲気をもっている」「人見知りせず積極的に人とかかわる」「初対面でも気軽に話ができる」などの打ち解けやすさや外向性に関する項目であった。一方で「積極性がある」については、「相手の立場に立って考える」や「気配りをする」に対する評価が高くなっていて、明るさとは違う特徴をよみとることができる。

「気配りをする」が高く評価されている場合は、「わからないことや確認したいことを質問する」や「聞かれたことに適切に答える」「指示を理解する」という基本的なやりとりのスキルが高く評価される一方で、「明るい態度」や「積極性がある」と関連していた「なごやかな雰囲気を作り出す」「いつも笑顔をやささない」が上位に入っていないのが特徴的である。基本的なやりとりのスキルについても、「明るい態度」や「積極性がある」の評価が高い場合は、お礼を言ったり挨拶をするスキルの評価が強く関連していたが、「気配りをする」ではそれらとは異なるスキルとの関連が強くなっている。また「相手が言ったことだけでなく言わないこともくみとる」「相手の気持ちを察する」という能力要素の評価が高いのも「気配りをする」の特徴である。これらのことから、「気配りをする」と評価される人は、基本的なスキルの中でも挨拶やお礼などの送り手側の一方的な行為のスキルよりも、相手との双方向的なやりとりのスキルで評価されていること、また相手が伝えたいと思っていることや相手の気持ちにも踏み込んで読み取ろうとする人が気配りをする人ととらえているのではないかと考える。企業の採用・人事担当者が期待する人材として、明るい人、積極性のある人、気配りができる人と述べるときに想定される能力要素については、重なり合う部分はあるとしても、それぞれの概念を構成する要素は異なっていて区別されていることが示された。

表 20 明るい態度（評価）、積極性（評価）、気配り（評価）の比較（表 17～19 からの抜粋）

明るい態度で接する(評価)	相関 係数	積極性がある(評価)	相関 係数	気配りをする(評価)	相関 係数
いつも笑顔をやささない	0.809	前向きである	0.739	わからないことや確認したいことを質問する	0.593
なごやかな雰囲気を作り出す	0.740	協調性がある	0.654	積極性がある	0.580
協調性がある	0.684	いつも笑顔をやささない	0.647	聞かれたことに適切に答える	0.555
お礼を言う	0.660	なごやかな雰囲気を作り出す	0.644	明るい態度で接する	0.545
話しかけやすい雰囲気をもっている	0.652	明るい態度で接する	0.619	相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる	0.544
挨拶をする	0.635	話しかけやすい雰囲気をもっている	0.590	指示を理解する	0.539
積極性がある	0.619	会話がスムーズに続くよう努力する	0.589	相手の気持ちを察する	0.537
前向きである	0.614	気配りをする	0.580	協調性がある	0.528
人見知りせず積極的に人とかかわる	0.603	人見知りせず積極的に人とかかわる	0.567	会話がスムーズに続くよう努力する	0.520
初対面の人も気軽に話ができる	0.601	相手の立場にたって考える	0.555	お礼を言う	0.518

いずれの項目も有意確率 $p < .001$

IV. まとめと今後の課題

北海道の企業 188 社の回答結果を分析した結果、企業が新規採用する人材に対して特に重視しているコミュニケーション能力要素としては、「挨拶をする」「お礼を言う」などの基本的やりとりのスキルやコミュニケーションと対人に対するポジティブな態度であることがわかった。採用後 1～3 年の若手社員に対する評価についても、重視項目と同様に基本的やりとりのスキルやコミュニケーションと対人に対するポジティブな態度に関する能力要素が上位に位置した。しかし重視する度合いと入社後の評価を比べるとその乖離は大きく、すべての能力要素について若手社員は企業の期待に十分応えられていないことも明らかになった。採用後の評価の低さは、期待と実情の乖離を示しているが、重視する度合いとして上位にきた能力要素と、評価で上位にきた能力要素は概ね一致することから、基本的なスキルや態度については期待する能力要素に齟齬があるというよりは程度の乖離であるということも見いだせた。

しかし「積極性がある」など自分から働きかけること、「自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える」「自分の感情や気持ちをうまく伝える」という自己表現、そして「相手の立場に立って考える」「相手の期待やニーズを把握する」など相手の中に一步踏み込んでコミットしなければ実現できないことに関しては、期待と実情の差はさらに大きく、このような実態が若い人たちのコミュニケーション能力弱体化という印象につながっている可能性が示唆された。

「明るい」「積極性がある」「気配りをする」ことについては関連する能力要素にいくつかの違いがあり、それぞれのが概念が区別されて用いられていることが示された。特に気配りができることについては、明るい人や積極性のある人とは異なり、より双方向的で相手志向的な能力要素が想定されていることが明らかになった。

本研究では採用をする側である企業に焦点をあてて意識調査をしたが、今後は採用される側である就労期を迎えた学生たち、そして学生たちを支援するキャリア支援や就職の担当者を対象にして、企業がどのような能力を期待していると考えているのか、また自らのコミュニケーション能力をどう評価しているかについて実態を明らかにしていく必要があると考える。その結果を企業の意識と比較することにより、採用する側・採用される側のミスマッチがどこにあるのかを見出すことができる。また学生時代と社会にでてからではコミュニケーション能力にも変化が生じるので、経年的な比較も行い、その変化を促進する要因が何かを明らかにしたいと考えている。

謝辞

本研究における質問紙調査にご協力いただきました北海道の企業の皆様にお礼申し上げます。

引用文献

- 1) 社団法人日本経済団体連合会. (2011) 新卒採用 (2011年3月卒業者) に関するアンケート調査結果. <http://www.keidanren.or.jp/policy/2011/091kekka.pdf>
- 2) 札幌商工会議所. (2007) 新卒者採用に関するアンケート調査結果概要. <http://www.sapporo-cci.or.jp/kikaku/pdf/sinsotsu-kikaku-200710.pdf>
- 3) 厚生労働省職業能力開発局能力開発課 (2004) 『若年者の就職能力に関する実態調査』結果. <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/01/dl/h0129-3a.pdf>
- 4) 経済産業省. (2010) 平成 21 年度就職支援体制調査事業. 大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査.
- 5) 菊池章夫 (1988) 『思いやりを科学する』川島書店.
- 6) 堀毛一也 (1994a) 「人当たりのよさ尺度」 菊池章夫・堀毛一也 (編著) 『社会的スキルの心理学—100 のスキルとその理論』川島書店. pp. 168-176.
- 7) 堀毛一也. (1994b) 「恋愛関係の発展・崩壊と社会的スキル」 実験社会心理学研究 34(2) pp. 116-128.
- 8) Riggio, R.E. (1986) Assessment of Basic Social Skills. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(3) pp. 649-660.
- 9) Rubin, R. B. (1985) The validity of the communication competency assessment instrument. *Communication Monographs*, 52. pp. 173-185.
- 10) Rubin, R. B. & Martin, M.M. (1994) Development of a measure of interpersonal communication competence. *Communication Research Report*, 11. pp. 33-44.
- 11) Rubin, R.B., Rubin, A.M., Graham, E.E., Perse, E.M. & Seibold, D.R. (2009) *Communication Research Measures II*. New York, NY: Routledge.
- 12) Spitzberg, B.H. and W.R. Cupach (1989) *Handbook of Interpersonal Competence Research*. New York, NY: Springer-Verlag.
- 13) Wiemann, J.M. (1977) Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3. pp. 195-213.
- 14) Maes, J.D., T.G. Weldy, M.L. Icenogle. (1997) A Managerial perspective: Oral communication competency is most important for business students in the workplace. *The Journal of Business Communication*, 34(1). pp. 67-80.
- 15) Payne, H.J. (2005) Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 11(2) pp.63-77.
- 16) Penley, L.E., Alexander, E.R., Jernigan, I.E., & Henwood, C.I. (1991) Communication abilities of managers: *The relationship to performance*. *Journal of Management*, 17. pp. 57-76.
- 17) 堀毛一也 (1994a) 同上書. pp. 168-176.