

北海道の企業が若者に求めるコミュニケーション能力



町田 佳世子 (まちだ かよこ)

札幌市立大学デザイン学部准教授

旭川市生まれ。2000年北海道大学大学院教育学研究科博士後期課程修了。博士(教育学)(北海道大学)。01年北海道東海大学国際文化学部国際文化学科コミュニケーション専攻助教授。06年同コミュニケーション学科教授。08年から現職。専門はコミュニケーション学。対人・小グループコミュニケーションでのコミュニケーション能力、ストレス対処、相手との関係性認識と発話解釈への影響などを研究している。また、山形県上山市において健康ウォーキングがもたらす心理的効果についての共同研究、博物館施設での専門家の語り聞き手にどう伝わるかの共同研究を行っている。

1 はじめに

私たちは日々社会生活を営む中、様々な場面でコミュニケーションを必要としている。そしてその出来不出来が人間関係から仕事の遂行や成否まで大きな影響力を持つことを感じている。

企業においてもコミュニケーション能力の重要性が強く認識されていることは、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「選考にあたって特に重視した点」でコミュニケーション能力が過去9年連続して第1位であること、また平成16年の厚生労働省の実態調査²⁾でも、大学生採用時に重視する能力としてコミュニケーション能力が1位であることから明らかである。北海道においても採用時にコミュニケーション能力が重視されていることは、札幌商工会議所の平成19年の調査結果³⁾が示している。

一方で、採用対象である学生たちのコミュニケーション能力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こと²⁾や、企業側が学生のコミュニケーション能力に不足感をもっている一方で、学生側はさほど不足していると思っていないという認識のずれが報告されている⁴⁾。採用する側と採用される側になぜこのような不足意識のずれが生じてしまうのだろうか。

この原因の一つとして、コミュニケーション能力という同じ言葉を使いながら採用する側とされる側で思い描く能力要素が異なっているのではないかとということ、またコミュニケーション全般やそれぞれの能力要素に関して「できる・できない」を評価する客観的な基準がないため、どの程度できることを求めているのかについての認識が異なっていることがあげられるのではないかと考えた。

そこで本研究では、企業がコミュニケーション能力重視と言うとき、どのような個別能力を想定しているのか、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、企業が採用時に

求めているコミュニケーション能力要素を記述すること、そしてどの能力要素について不足感を感じているかを明らかにすることを試みる。そのことにより採用する側とされる側の意識の違いが少しでも解消され、不満足感の減少につながることをめざしたい。

2 コミュニケーション能力を構成する能力要素

一般的なコミュニケーション遂行のためのコミュニケーション能力を構成する個々の能力要素や構成概念については、Spitzberg & Capuch (2002) が「対人能力と関連する100以上の構成概念と因子分析に基づいた100以上の構成概念を同定した」⁵⁾と述べているように、その内容と数は非常に多く、それゆえに能力評価のための尺度も多種作成されている。しかし企業での業務遂行に関わるコミュニケーション能力の評価を目的として作られた尺度はないため、本調査では独自の質問紙を作成することとし、まず先行研究における尺度や質問紙に共通する概念として、共感、相手・状況適応力、表出・発信力、社交性、感情抑制、会話運用力を選び、さらに業務遂行研究から聴く力と衝突対処の2つのカテゴリーを加えた。また本調査に先立ち行った道内複数企業への聞き取りで多く挙げられた「挨拶をする」「お礼を言う」「積極性」「明るい態度」等を含めるため、基本的スキルおよび態度というカテゴリーを設定し、全部で10のカテゴリーとその下位項目として43の質問項目を作成した(表1参照)。

3 調査方法

2011年12月に郵送配布・郵送回収法による質問紙調査を北海道の企業804社を対象に実施した。対象企業の抽出の方法として、札幌市の企業については、札幌商工会議所の11の部会から過去の採用状況、2012年度の採用予定状況を参考にして、なるべく均等な数になるよう配慮して500社を選んだ。札幌市以外の道内企業については旭川、帯広、室蘭、北見、釧路、函館の企業から採用状況を参考に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。

質問紙では、2で述べた43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程度を、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1～3年未満の若手社員に対する平均的評価を、5よくできている～1ほとんどできていないの5段階で聞いた。

したがって、回答はすべて5段階で得ているが、本レポートではそれら5段階の回答を、重視の程度については「重視している」(5とても重視する～3どちらかといえば重視するの合計)と「重視しない」(2あまり重視しないと1ほとんど重視しないの合計)の2群、評価の回答を「できている」(5よくできている～3どちらかといえばできている)とできていない(2あまりできていないと1ほとんどできていない)の2群にまとめて分析を行った*。

4 結果と考察

4-1 回収状況と属性

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。回答のあった企業の事業規模を従業員数で分類すると、20人以下の小規模企業が11%、21人から300人の中小企業が70%、301人以上の大企業が19%であった(図1)。回答企業の業種は図2のとおりである。

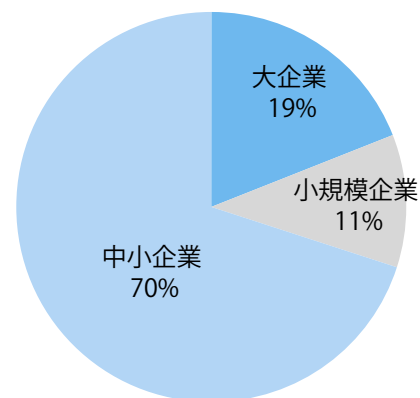


図1 従業員数による事業規模

* 回答の5段階は、間隔尺度とみなすことも可能かもしれないが、厳密には順序尺度として扱うことが適切であると考え、本レポートでは順序尺度として分析した。

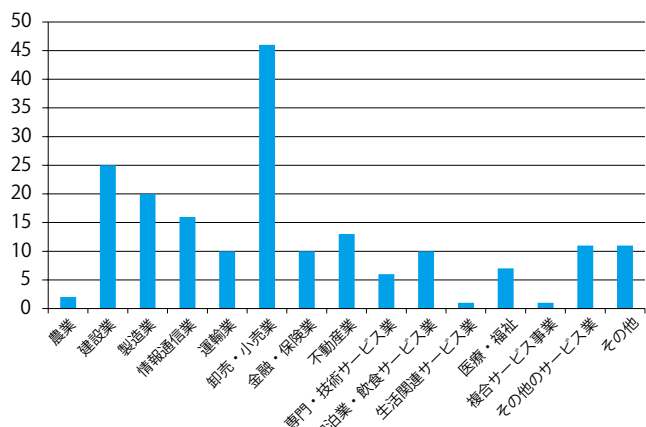


図2 業種別企業数

注) 日本標準産業分類第12回改訂(平成21年総務省告示第175号)業種の大分類をもとにした。

4-2 採用時の重視度と採用後の若手社員の評価

採用時に重視するコミュニケーション能力として割合が高かったのは、「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「前向きである」「明るい態度で接する」などコミュニケーションへのポジティブな態度であった。一方で、最も重視度が低かったのは、「人前でプレゼンテーションができる」という能力要素であり、約3割の企業が、あまりもしくはほとんど重視していないと回答していた。他の項目に比べてやや低かったのは、「しぐさや表情から相手の感情

表1 採用時の重視の程度と若手社員の評価

| カテゴリ | 項目内容 | 重視度 | | | 評価 | | | | |
|--------------|---|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| | | 企業数 | % | 企業数 | % | 企業数 | % | 企業数 | % |
| 聴く力 | 1 相手の話をじっくり聴くことができる | 184 | 97.9 | 4 | 2.1 | 163 | 86.8 | 25 | 13.3 |
| | 2 相手の話す内容を正確に理解しようと努める | 184 | 98.4 | 3 | 1.6 | 162 | 86.2 | 26 | 13.8 |
| | 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 | 166 | 88.7 | 21 | 11.3 | 67 | 35.7 | 121 | 64.4 |
| | 4 相手の話に理解や共感していることを示す | 170 | 90.9 | 17 | 9.1 | 133 | 70.7 | 55 | 29.3 |
| 共感 | 5 相手の気持ちを察する | 171 | 91.4 | 16 | 8.6 | 112 | 59.6 | 76 | 40.4 |
| | 6 相手の立場にたって考える | 177 | 94.7 | 10 | 5.3 | 96 | 51.1 | 92 | 48.9 |
| | 7 しぐさや表情から相手の感情をくみとる | 162 | 86.7 | 25 | 13.4 | 101 | 54 | 86 | 46 |
| 状況・相手・応力 | 8 その場の雰囲気を読む | 173 | 92.5 | 14 | 7.5 | 118 | 62.8 | 70 | 37.2 |
| | 9 相手や状況に応じて表現を選んで話す | 169 | 90.8 | 17 | 9.1 | 103 | 55.4 | 83 | 44.6 |
| | 10 相手の期待やニーズを把握する | 181 | 95.8 | 8 | 4.2 | 107 | 57.2 | 80 | 42.8 |
| | 11 相手が自分の言葉をどう解釈するか考える | 170 | 91.4 | 16 | 8.6 | 81 | 43.1 | 107 | 56.9 |
| 発信力・表出 | 12 自分の意見や考えをわかりやすく相手に伝える | 183 | 97.3 | 5 | 2.7 | 104 | 55.6 | 83 | 44.4 |
| | 13 自分の感情や気持ちをうまく伝える | 177 | 94.6 | 10 | 5.3 | 114 | 61 | 73 | 39 |
| | 14 その場に相応しい声の大きさや口調で話す | 174 | 93 | 13 | 7 | 117 | 62.5 | 70 | 37.4 |
| | 15 人前でプレゼンテーションができる | 134 | 71.6 | 53 | 28.4 | 92 | 51.2 | 88 | 48.9 |
| 社交性 | 16 誰とでもうまくやっていくことができる | 176 | 93.6 | 12 | 6.4 | 132 | 70.2 | 56 | 29.8 |
| | 17 初対面の人も気軽に話ができる ^{注3)} | 168 | 89.8 | 19 | 10.1 | 122 | 64.8 | 66 | 35.1 |
| | 18 人見知りせず積極的に人とかかわる | 169 | 90.4 | 18 | 9.6 | 117 | 62.2 | 71 | 37.8 |
| | 19 人によって態度を変えることなく誠実に接する | 182 | 96.9 | 6 | 3.2 | 154 | 81.9 | 34 | 18.1 |
| 抑制感情 | 20 話しかけやすい雰囲気をもっている | 179 | 95.2 | 9 | 4.8 | 147 | 78.6 | 40 | 21.4 |
| | 21 自分の感情をコントロールする | 181 | 96.2 | 7 | 3.7 | 143 | 76.1 | 45 | 23.9 |
| | 22 相手に不快な感じをもっても、それを表に出さない ^{注3)} | 177 | 94.1 | 11 | 5.8 | 140 | 75.3 | 46 | 24.7 |
| | 23 目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない ^{注3)} | 182 | 96.8 | 6 | 3.2 | 151 | 80.4 | 37 | 19.7 |
| 衝突対処 | 24 自分の非をすなおに認める | 181 | 96.3 | 7 | 3.7 | 137 | 72.9 | 51 | 27.1 |
| | 25 相手からの非難や苦情を受けとめ対処する | 177 | 94.2 | 11 | 5.8 | 116 | 62.4 | 70 | 37.6 |
| | 26 気まずいことがあった相手と、上手に和解できる ^{注4)} | 171 | 91.9 | 15 | 8 | 112 | 59.9 | 75 | 40.1 |
| | 27 対人関係で落ち込んでも乗り越えていける | 182 | 96.8 | 6 | 3.2 | 124 | 66 | 64 | 34 |
| 運用力 | 28 会話がスムーズに続くよう努力する | 169 | 89.9 | 19 | 10.1 | 115 | 61.2 | 73 | 38.8 |
| | 29 その場に適切な話題を選んで話す | 165 | 87.7 | 23 | 12.3 | 108 | 58.4 | 77 | 41.6 |
| | 30 割り込んだり沈黙せずに会話ができる | 165 | 87.8 | 23 | 12.2 | 126 | 67 | 62 | 33 |
| 基本的なやりとりのスキル | 31 お礼を言う | 185 | 98.4 | 3 | 1.6 | 166 | 88.3 | 22 | 11.7 |
| | 32 挨拶をする | 186 | 98.4 | 3 | 1.6 | 170 | 90.4 | 18 | 9.6 |
| | 33 わからないことや確認したいことを質問する | 184 | 97.8 | 4 | 2.1 | 138 | 73.8 | 49 | 26.2 |
| | 34 聞かれたことに適切に答える | 185 | 98.4 | 3 | 1.6 | 139 | 73.9 | 49 | 26.1 |
| | 35 指示を理解する | 184 | 97.9 | 4 | 2.1 | 153 | 81.4 | 35 | 18.6 |
| 態度や特性 | 36 気配りをする | 180 | 95.8 | 8 | 4.2 | 104 | 55.9 | 82 | 44.1 |
| | 37 明るい態度で接する | 186 | 98.5 | 3 | 1.6 | 153 | 81.4 | 35 | 18.6 |
| | 38 いつも笑顔をやさしい | 175 | 93.1 | 13 | 6.9 | 123 | 65.4 | 65 | 34.6 |
| | 39 なごやかな雰囲気を作り出す | 175 | 93.1 | 13 | 6.9 | 124 | 66.3 | 63 | 33.7 |
| | 40 協調性がある | 182 | 96.3 | 7 | 3.7 | 158 | 84 | 30 | 16 |
| | 41 積極性がある | 185 | 98.5 | 3 | 1.6 | 107 | 56.9 | 81 | 43.1 |
| | 42 偏見のない態度で接する | 180 | 95.7 | 8 | 4.3 | 163 | 87.2 | 24 | 12.8 |
| | 43 前向きである | 186 | 98.5 | 3 | 1.6 | 148 | 78.7 | 40 | 21.3 |

注1) 「重視する」は5段階のうち 5とも重視 4わりと重視 3どちらかといえば重視 の回答を合計した数値。「重視しない」は5段階のうち、2あまり重視しない 1ほとんど重視しない の回答を合計した数値

注2) 「できている」は5段階のうち 5よくできている 4だいたいできている の回答を合計した数値。「できていない」は2あまりできていない 1ほとんどできていない の回答を合計した数値

注3) 堀毛 (1994) 人あたりの良さ尺度から引用⁶⁾

注4) 菊池 (1988) KiSS-18から引用⁷⁾

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」など相手の意図や感情を想像し解読する能力に関すること、そして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」であった(表1)。

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を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態度を強く求めているのではないかと考えた。

採用後の若手社員の評価が高かった能力要素は、「挨拶をする」「お礼を言う」「指示を理解する」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」などよい聞き手としての能力、そして「明るい態度で接する」「協調性がある」というコミュニケーションへのポジティブな態度であった。一方で、できていないとの評価ができていないという評価を上回ったのは「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」であったこと、また「相手の立場にたって」「しぐさや表情から相手の感情をくみとる」「気配りをする」も「できていない」の比率が50%に近かったことから、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視点に立ち、表面には現われない相手の真意を読み取って行動することに関わる能力要素については評価が低いことが示された。

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若手社員についての評価を比べると、すべての項目において「重視する」に比べ「できている」の割合が低い(表1)。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のではないかと考える。しかし、能力要素ごとに見ると、「相手の話をじっくり聴くことができる」

などの聴く力や「人によって態度を変えることなく誠実に接する」「目つきや言動などで相手に嫌な印象を与えない」「挨拶をする」「指示を理解する」などは、重視度が高くかつ評価も比較的高い能力要素であり、企業は自らが求めるコミュニケーション能力要素をある程度兼ね備えた人材を採用しているのではないかと推測した。

一方で、重視するが90%近くもしくはそれ以上にもかかわらず、できていないという評価が40%を超える能力要素が43項目中11項目あり、それらは共感、相手・状況適応力のカテゴリーに多く見られた。このことから相手の立場に立って気持ちを察したり、相手が自分の言葉をどう解釈するか考えるなど、相手の内側を想像しそれに対応していく能力要素が若者のコミュニケーション能力に対する不満感を生み出しているのではないかと考えた。

4-3 業種と求められるコミュニケーション能力

回答企業の業種により重視の度合いや評価が異なるのかを見るために、図2の15種類の業種から「その他のサービス業」「その他」を除いた13種類の業種のうち、農業、建設業、製造業の3業種を「ものづくりを主たる業務とする業種」、それ以外の10業種を「人や事業所・組織に対して何らかのサービスを提供することを主たる業務とする業種」と2群に分類し、重視の程度の2群(重視する・重視しない)、評価の2群(できている・できていない)への回答の相違を調べた。重視度については、ものづくりを主たる業務とする業種と何らかのサービスを提供することを主たる業務とする業種に有意な違いはなかった。評価については、13項目について有意な違いがあり、どの能力要素についてもサービス提供の業種の方ができているの評価が多いという結果であった(表2)。カテゴリーを見ると、相違があった能力は共感、相手・状況適応力、社交性、衝突の対処、会話運用力、態度と特性であり、相手の立場に立って相手の気持ちを想像しそれに対応していく能力要素

や対人関係で問題が生じる場面で適切に対処できるかどうかについて、サービス提供の業種の方がその能力を持ち合わせた人を採用している傾向があると考えた。一方で、感情の抑制や表出・発信、基本的スキルについては、ものづくりとサービス提供の群に差異はなかった。

表2 業種による評価の違い（有意差のあった能力要素）

| 項目 | カテゴリー |
|--|----------|
| 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* | 共感 |
| その場の雰囲気を読む** 相手や状況に応じて表現を選んで話す** 相手の期待やニーズを把握する* | 相手・状況適応力 |
| 初対面の人とも気軽に話ができる* | 社交性 |
| 自分の非をすなおに認める* 相手からの非難や苦情を受けとめ対処する* 対人関係で落ち込んでも乗り越えていける* 会話がスムーズに続くよう努力する* | 衝突対処 |
| 割り込んだり沈黙せずに会話ができる* | 会話運用力 |
| 明るい態度で接する* 積極性がある* | 態度や特性 |

* p<.05, ** p<.01 (フィッシャーの直接法による)

5 まとめ

北海道の企業190社からの回答を分析した結果、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は、「挨拶をする」などの基本的かつ具体的な行動スキルやコミュニケーションに対するポジティブな態度であった。採用後1～3年の若手社員に対するに評価についても、重視項目と同様の基本的やりとりのスキルやポジティブな態度とともに、よい聞き手としての能力要素の評価も高かった。しかし、全体としてみると、重視する度合いに比べ入社後の評価は高くはなく、多くの能力要素について若手社員は企業の期待に十分応えていないと考えた。特に「相手の立場にたって考える」「相手の期待やニーズを把握する」など相手に対する推察やその推察に基づいた行動については期待と実情の開きが大きく、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。また、人や事業所へのサービス提供を主たる業務とする業種の若手社員評価は、ものづくりを主体とする業種における若手社員評価よりも全体的に高く、業種により若手社員に求めるコミュニケーション能力のレベルを推測させる結果であったと考える。

引用文献

- 1) 一般社団法人日本経済団体連合会 (2012) 「新卒採用 (2012年4月入社対象) に関するアンケート調査結果」
http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/058_kekka.pdf
- 2) 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>
- 3) 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>
- 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) Spitzberg, B.H. & Cupach W.R. (2002) Interpersonal Skills. In Knapp, M. & J. A. Daly (Eds.), Handbook of Interpersonal Communication Third Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 6) 堀毛一也 (1994) 「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. 168-176.
- 7) 菊池章夫 (1988) 『思いやりを科学する』川島書店.