

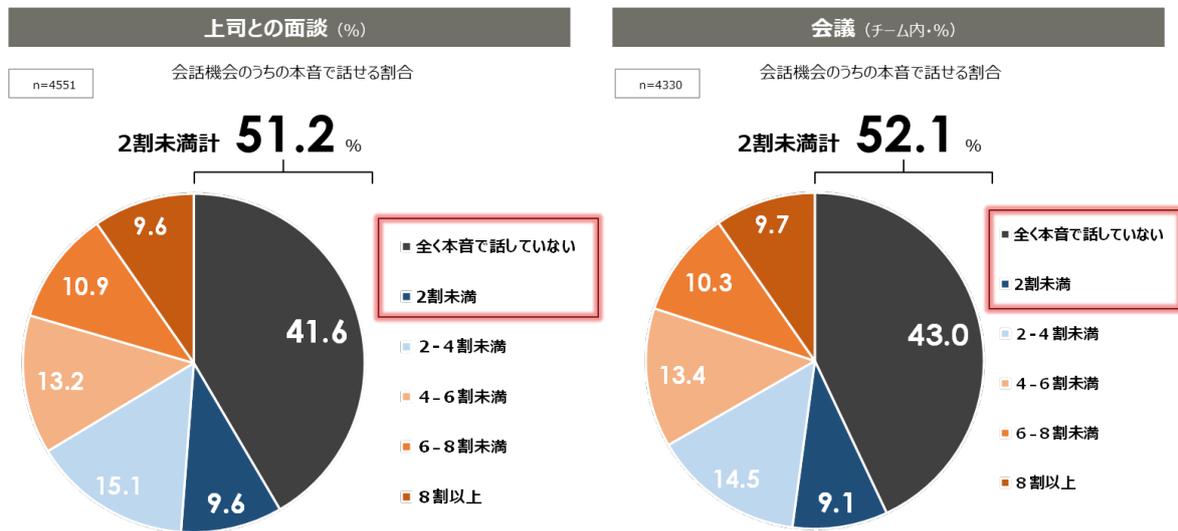
2024年3月29日  
株式会社パーソル総合研究所

「職場の対話に関する定量調査」を発表

**本音・本心によるコミュニケーションは、職場の変化・改善・革新を促進する  
一方で、過半数以上の従業員が面談や会議において「本音・本心をほとんど話していない」**

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：萱野博行）は、「職場の対話に関する定量調査」（全国の男女・正規雇用就業者（20-60歳）N=6,000）の結果を発表いたします。本調査は、職場内での対話的なコミュニケーションの実態やその影響、本音・本心で話せない要因・話せる要因を定量的に明らかにすることで、企業が直面するコミュニケーションの問題を解決し、従業員が互いの本音で話し合える健全な職場環境を構築するための示唆を得ることを目的に実施しました。

**上司との面談で 51.2%、チーム内の会議で 52.1%が、本音は「2割未満」と回答。  
過半数以上の従業員が、上司面談・会議において本音・本心をほとんど話していない。**



■ 背景

近年、企業内の人事管理の様々な場面で、対話的なコミュニケーションの重要性が着目されています。1on1などの定期面談やキャリア面談、キャリア・コンサルティングなど、表層的ではない互いの本音や本心を提示し合うコミュニケーションを必要とするシーンは多く、「心理的安全性<sup>※1</sup>」という概念への注目も高まっています。

しかし、「対話」的コミュニケーションへの着目に比して、実践的な課題は山積しています。本調査では、職場内の対話を巡る現状や課題を現場レベルで明らかにすることで、状況を打開する糸口を見つけ、より対話的で円滑なコミュニケーションを促進する一助となることを目指します。

※1：組織の中で自分の考えや気持ちを安心して発信できる状態

## ■ 主なトピックス ※トピックスの詳細については 3P 以降の「主なトピックス（詳細）」をご確認ください

### <職場内コミュニケーションの実態>

1. 職場での会話機会のうち、本音で話せている割合を算出すると、上司との面談で 51.2%、チーム内の会議で 52.1%が、2 割未満と回答。過半数以上の従業員が、上司面談・会議において本音・本心をほとんど話していない。
2. 本音で話せる相手は、職場内に「1 人もいない」が 50.8%で、他の選択肢と比べ圧倒的に高くなった。「同年代の同僚」が 25.6%、性別・年齢は「同年代の同性」が 43.6%。
3. 職位によって、職場の「対話」についての認識ギャップが極めて大きい。一般社員・従業員はあまり本音を出せていないと感じているが、事業部長層や役員などの上位役職者は、職場メンバーも自分自身も本音で話せていると感じている傾向が強い。また、一般層の本音のコミュニケーションとして「上司・経営に対する『愚痴』」が、極めて多い。（自由回答）

### <本音が話せない要因>

#### 【個人編】

4. 本音を話しにくい相手の特徴として、「自分への無関心（そもそも自分の話に興味がなさそうだ）」が最も高い。次に「意図しない相手に話が伝わってしまいそうだ」といった「漏洩不安」が高い傾向。
5. 本音で話しにくい人の特徴を属性別に見ると、すべての特徴において「上司」が最も高い。「漏洩不安」は同僚、仕事関係の知人でも高く、「詐欺的態度（わかっているフリやウソをつかれそうだ）」はカウンセラーでもやや高い。
6. 本音で話せる人の特徴は、話を親身に聞いてくれるといった「傾聴的態度」が高い。一方で、「話す頻度が多い」といった環境的な要因は低い傾向にある。

#### 【組織編】

7. 従業員は、職場で本音を話すことについて、主に 6 つのリスク「裏切り者リスク（組織に愛着が無いと思われそう）」「拡散リスク（意図しない範囲に広まりそう）」「低評価リスク（自分の評価が下がりそう）」「身分不相応リスク（自分の立場では言えない）」「無関心リスク（真剣に受け取ってもらえなさそう）」「関係悪化リスク（相手との関係が悪くなりそう）」を感じている。
8. 性年代別では、女性の 30-40 代は全体的にリスク意識が強い。特に女性は「身分不相応」リスクの意識が強く、男性 30-40 代は「裏切り者」リスクを強く感じている傾向が見られた。

### <対話をもたらす影響>

#### 【個人編】

9. 社内の本音コミュニケーションの度合いが高い層が、はたらく幸せ実感、ワーク・エンゲイジメント、ジョブ・クラフティング※2、個人パフォーマンスが高い傾向。

※2：従業員が主体的に自らの仕事を再定義し、創意工夫をする概念

10. 個人の本音コミュニケーションの割合は、他者の本音／自己の本音への関心と正の相関関係にあり、その 2 つの関心がともに高いほうが本音コミュニケーションの割合が最も高い。

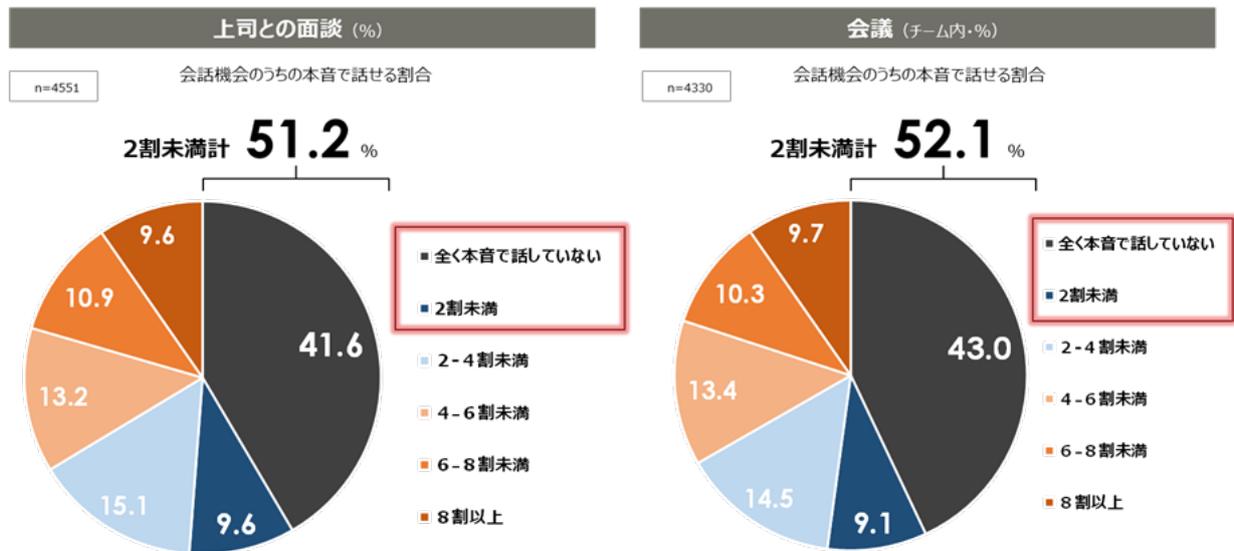
#### 【組織編】

11. 本音で話せるコミュニケーション度が高い職場ほどメンバーの知識・関心に対するメタ知識（知識や思考プロセスに対する認知・管理・活用）が蓄積し、変化抑制意識（職場で変化を起こすことの負荷）を低下させている傾向が見られた。それにより、アンラーニング（それまでのやり方や考え方を変えること）がより多く起こっている様子が見られた。

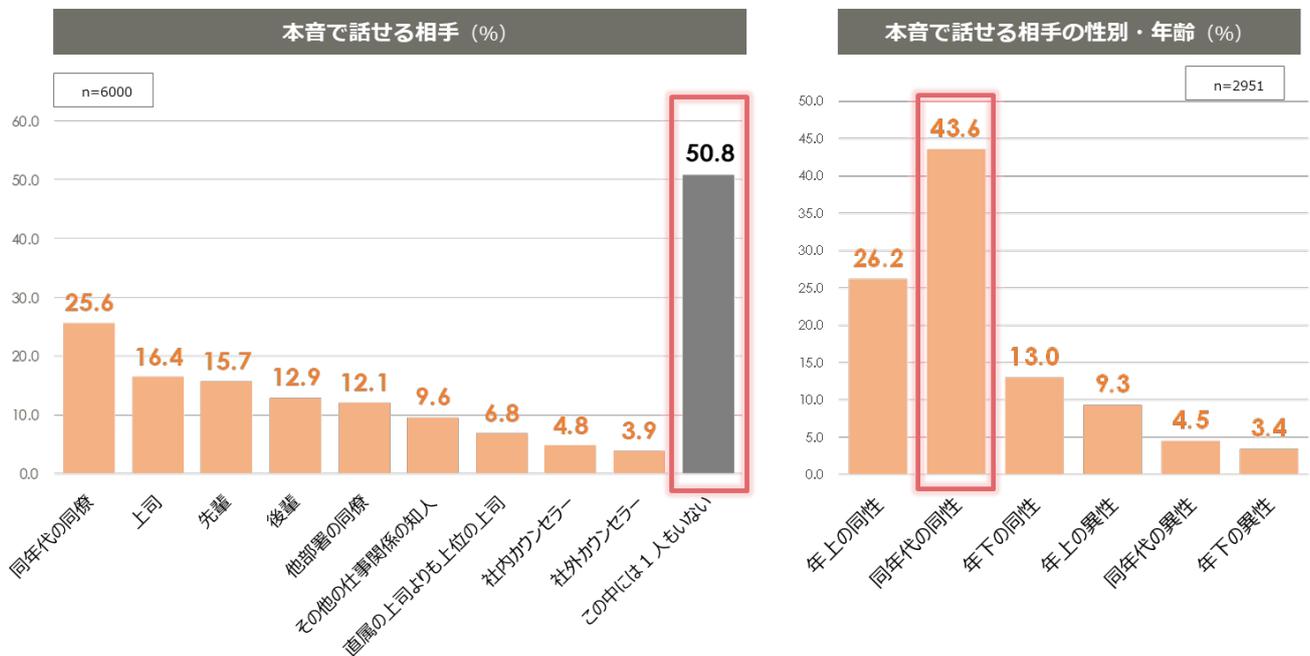
## ■ 主なトピックス（詳細）

### <職場内のコミュニケーションの実態>

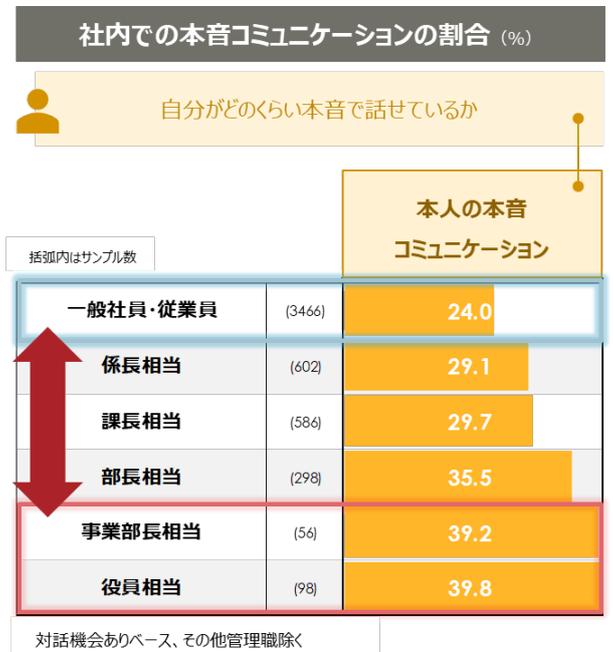
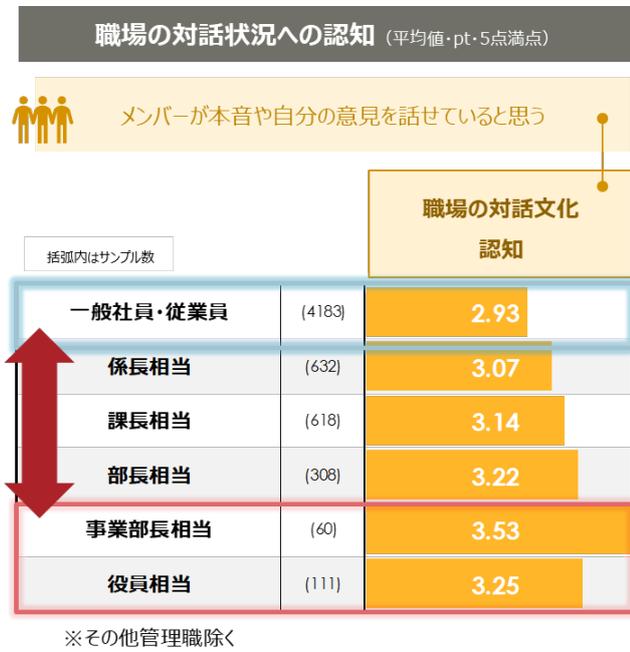
1. 職場での会話機会のうち、本音で話せている割合を算出すると、上司との面談で51.2%、チーム内の会議で52.1%が、2割未満と回答。過半数以上の従業員が、上司面談・会議において本音・本心をほとんど話していない。



2. 職場内の本音で話せる相手を聴取した。職場内に「1人もいない」が50.8%と圧倒的に高くなった。属性としては「同年代の同僚」が25.6%、性別・年齢は「同年代の同性」が43.6%。



3. 職場内の職位によって、職場の対話状況への認識ギャップが極めて大きい。一般社員・従業員は本音を出せていないと感じているが、事業部長や役員は職場メンバーも自分も本音で話せていると感じている。



## <本音が話せない要因>

### 【個人編】

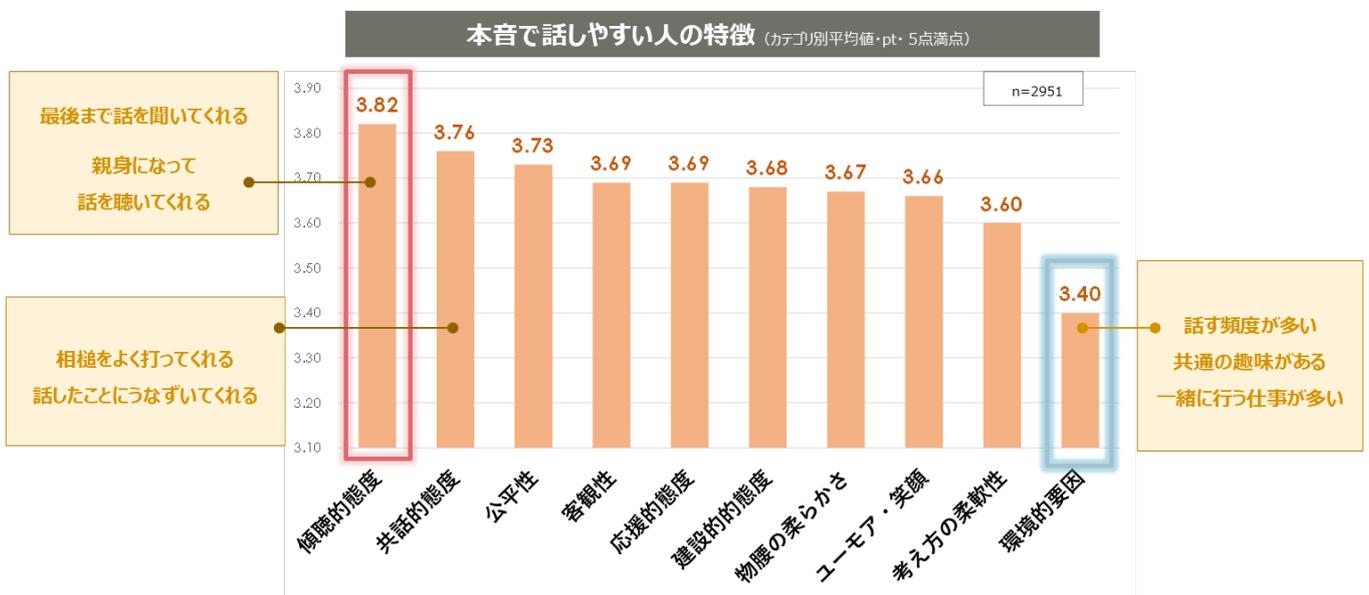
4. 本音で話しにくい人を特定し、その人の特徴を聴取した。カテゴリ別に見ると最も話しにくい相手の特徴として、「自分への無関心」が最も高い。次に「意図しない相手に話が伝わってしまいそうだ」といった「漏洩不安」が高い。



5. 本音で話しにくい人の特徴をヒートマップで属性別に見た。すべての特徴で「上司」が最も高くなっていた。「漏洩不安（意図しない相手に話が伝わってしまいそうだ）」は同僚、仕事関係の知人でも高く、「詐欺的態度（わかっているフリやウソをつかれそうだ）」はカウンセラーでもやや高い。

		自分への無関心	正しさへの固執	プライドの高さ	内容の無理解	型への当てはめ	漏洩不安	無主張	詐欺的態度	多忙さ
カッコ内はサンプル数										
上司	(2184)	高	高	高	高	高	高	高	高	高
同僚	(389)	中	中	中	中	中	高	中	中	中
先輩・後輩	(435)	中	中	中	中	中	中	中	中	中
カウンセラー	(174)	中	中	中	中	中	中	高	高	中
その他の仕事関係の知人	(202)	中	中	中	中	中	高	中	中	中

6. 本音で話せる人を特定し、その人の特徴を聴取した。カテゴリ別に見ると、話を親身に聞いてくれるなどの「傾聴的態度」が高い。「話す頻度が多い」といった「環境的な要因」は低い傾向にあった。



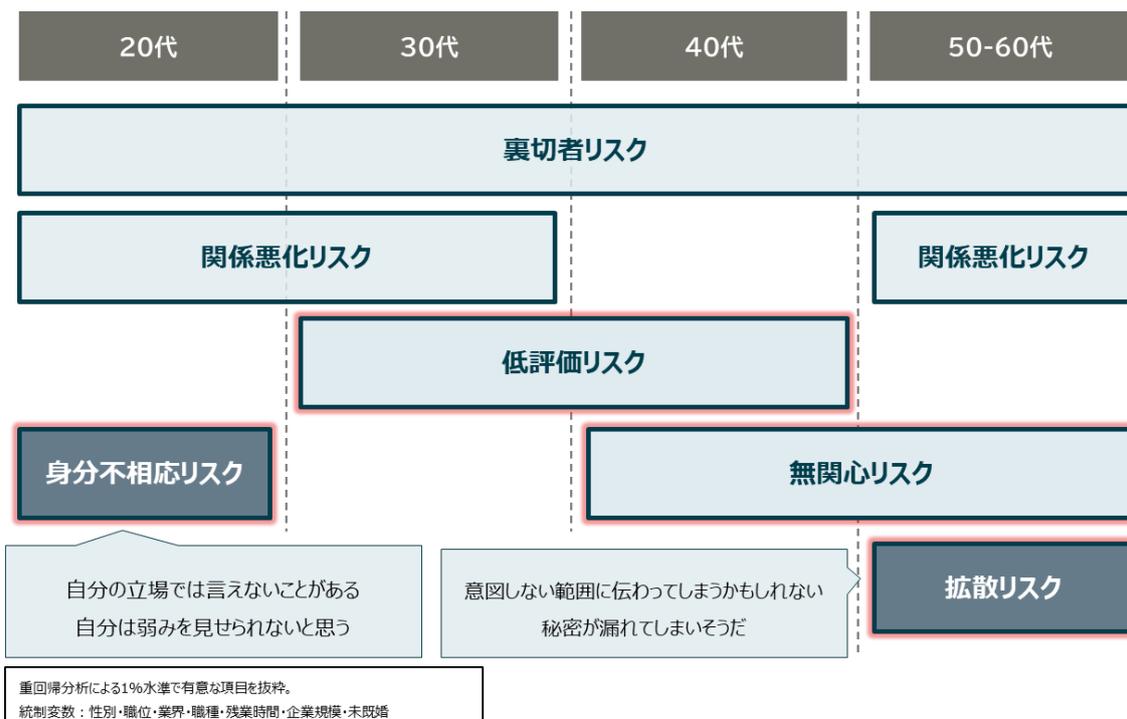
【組織編】

7. 従業員は、職場で本音を話すことについて、主に6つのリスクを感じている。

### 本音コミュニケーションを遠ざける6つの”リスク”意識

裏切り者リスク	組織に愛着が無いと思われそう	拡散リスク	意図しない範囲に広まりそう
低評価リスク	自分の評判が下がりそう	身分不相応リスク	自分の立場では言えない
無関心リスク	真剣に受け取ってもらえなそう	関係悪化リスク	相手との関係が悪くなりそう

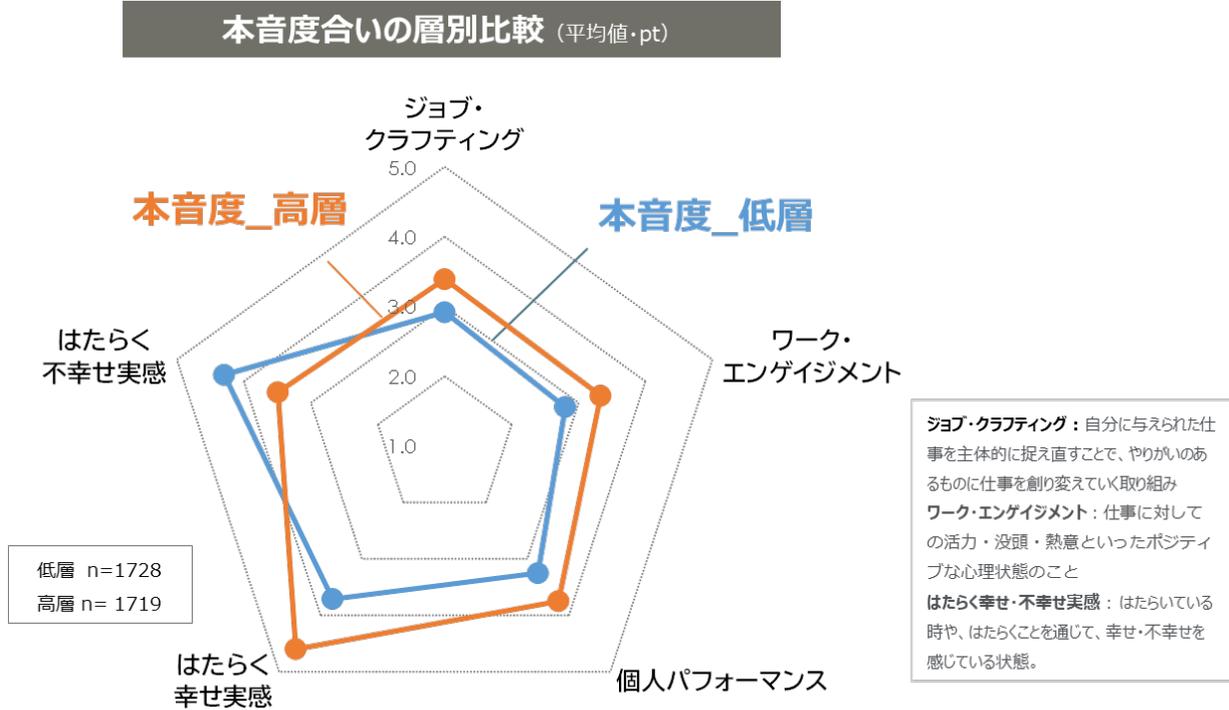
8. 年代別に見ると、「低評価リスク」は30-40代、「無関心リスク」は40-50代で特に影響していた。20代は「自分の立場では言えないことがある」といった「身分不相応リスク」、50-60代では「拡散リスク」が本音度を下げている傾向が見られた。



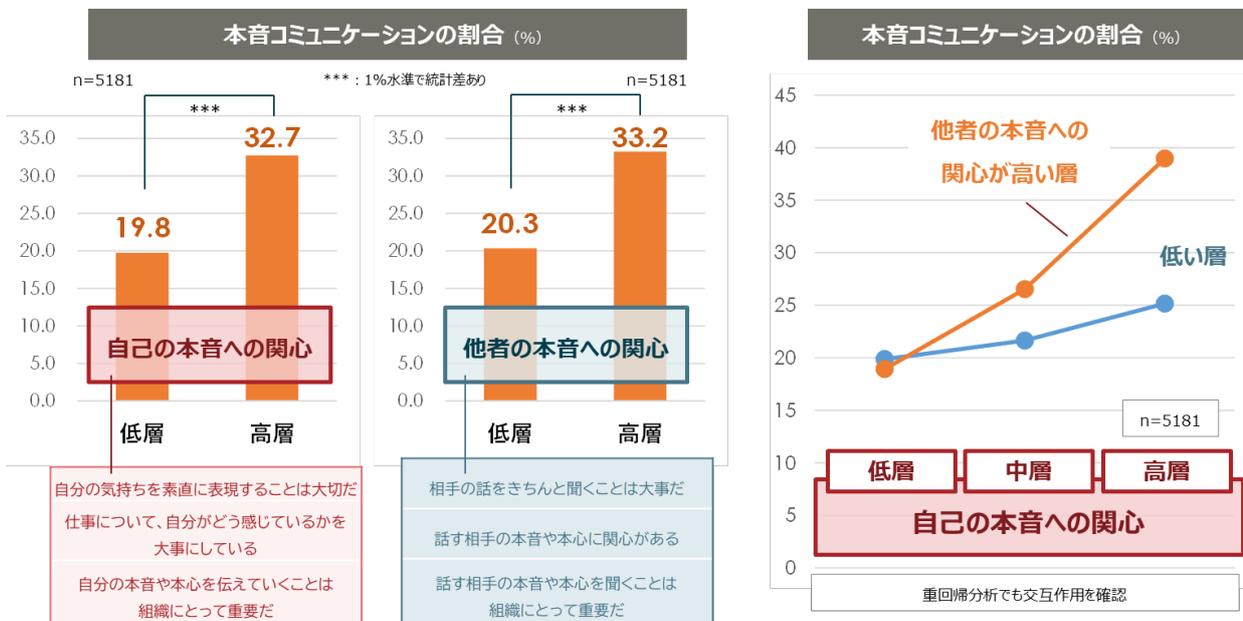
<対話をもたらす影響>

【個人編】

9. 社内の本音コミュニケーションの度合いが高い層が、はたらく幸せ実感、ワーク・エンゲイジメント、ジョブ・クラフティング、個人パフォーマンスが高い傾向。（※ 3層分割による高層・低層比較）



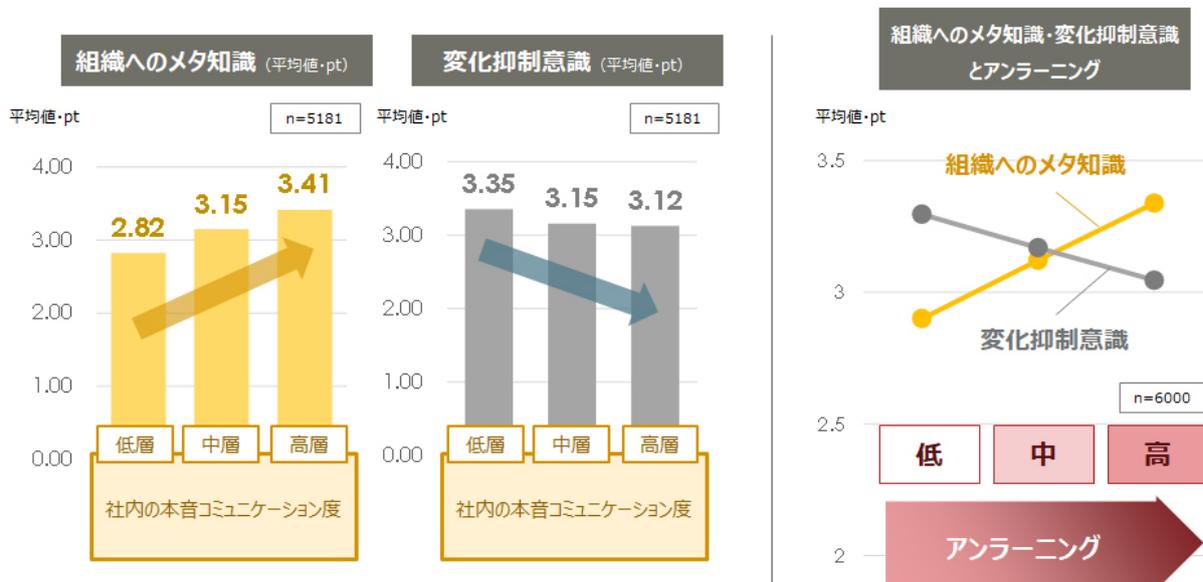
10. 本音コミュニケーションの割合は、「他者の本音への関心」、「自己の本音への関心」の両者と正の相関関係にある。その両者がともに高いほうが本音コミュニケーションの割合が最も高い。



## 【組織編】

11. 本音で話せるコミュニケーションは、「誰がどの領域に詳しいか」といったメンバーの知識・関心に対するメタ知識（トランザクティブ・メモリー）を蓄積し、変化抑制意識を低下させることで、アンラーニング<sup>※3</sup>が起りやすくなっている傾向が見られた。

※3：それまでの知識を捨て、やり方や考え方を変えること



## ■ 調査結果からの提言

「対話」の重要性が指摘される昨今だが、**多くのビジネスの現場が「本音」「対話」の欠如したコミュニケーションで覆われている**ことが本調査で明らかになった。上司面談や会議の場において本音で話している割合は過半数が2割未満であり、本心を出さない従業員は、仕事での工夫やはたらく幸せ実感も低い傾向にある。本音のコミュニケーションが無いと、「どのメンバーが何に詳しいか」といった組織への知識が蓄積されず、業務プロセスの改善にもつなげていない。

なぜ従業員は職場で本音を話せなくなるのか。本調査で示されたのは、「組織に愛着が無い」と思われる裏切り者リスクや、自分の評判が下がるかもしれないという低評価リスクなどの**6つのリスク意識が従業員を本音から遠ざけている**ことだ。同時に、「キャリアの主体性」が無い、「時間の裁量権」が無い、「業務の自律性」が無いといった組織の状況が、それらのリスク意識を高めていることも示唆された。

また、本音で話せない職場で働いている者は、**他者との対話への関心や自身の本音への関心も低くなっており、ますます対話から遠ざかってしまう構造**が示唆された。本音で話さないことが当たり前になってしまえば、そもそもの対話への関心が失われていく可能性がある。

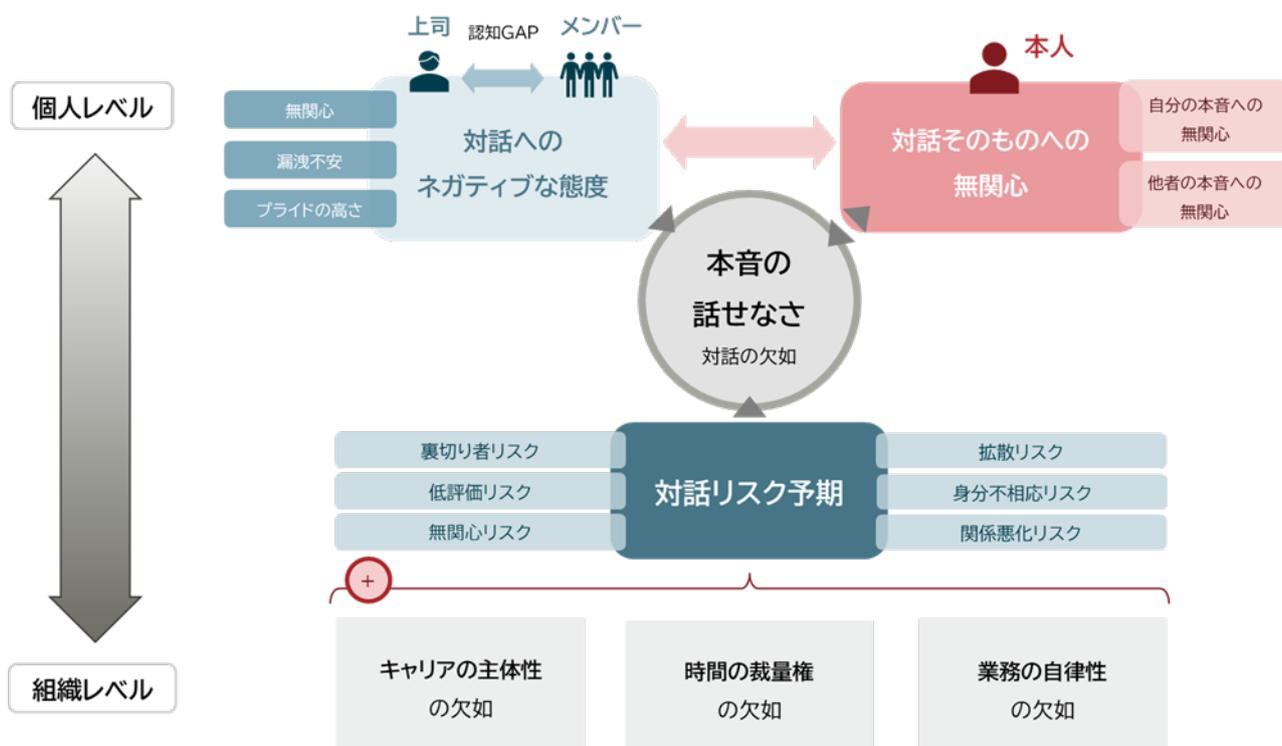
対話を促進したい組織は、こうしたリスクを感じさせない状態を構築することが必要になるが、**現在多く行われている上司向けの対話に関するトレーニングだけでは、こうした要因を取り除くことは難しい**だろう。組織レベルの要因が放置されるだけでなく、上司部下の間にある対話への「認識ギャップ」が埋まらないからだ。



パーソル総合研究所  
上席主任研究員 小林 祐児

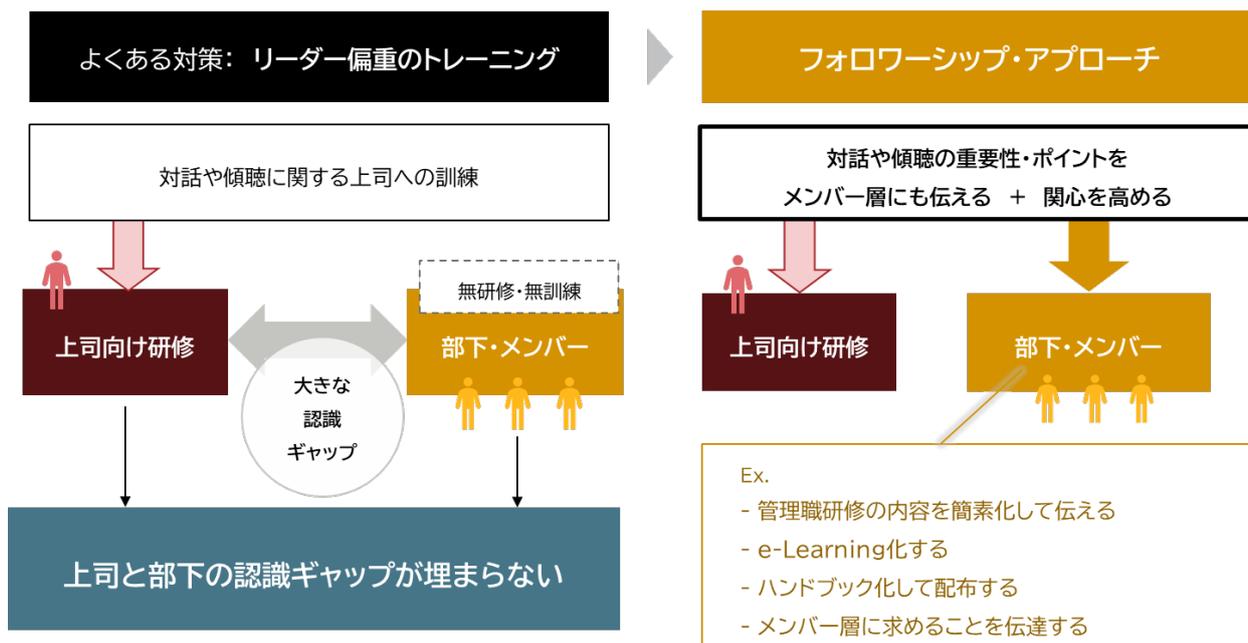
組織内の対話の質を高めるには、上司へのトレーニング内容を簡易的にメンバーにも伝えたり、e-learning 化したりするなど、全社的なメッセージ発信やトレーニングが必要である。また、キャリアや業務において主体性を発揮できる状態であるのかも、上司以外の人材マネジメントの変革を必要とする。リーダーシップに過度に期待することなく、フォロワー（メンバー）へのアプローチを含めた包括的な手段を検討したい。

### “本音で話せない職場”の創られ方



### リーダーシップからフォロワーシップへ

対話コミュニケーションの促進を「上司トレーニング」に依存せず、フォロワー（メンバー）へのアプローチ



●本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。

●調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture.html>

●構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%とならない場合があります。

## ■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「職場での対話に関する定量調査」
調査内容	・職場内での種々の対話的なコミュニケーションの実態とその影響を明らかにする。 ・本音・本心で話せない要因・話せる要因を個人レベル・組織レベルで明らかにする。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2024年1月17日-1月22日
調査対象者	■全国の男女・正規雇用就業者（年齢20-64歳） -令和2年国勢調査で性年代を割付 -合計6000s -※一部業種除外、役員以上の役職者を除外  ■【補論】で用いた分析データは、エール株式会社から提供。 複数回の対話セッションのデータをパーソル総合研究所にて分析した。
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

## ■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

## ■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミイダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

### 問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc\_pr@persol.co.jp