

職場での対話に関する定量調査

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



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る。1on1などの定期面談・キャリア面談や、キャリア・コンサルティング、対話型組織開発、日常のマネジメント、もしくは経営層と人事の間の連携など、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い。「心理的安全性」という概念への注目も、関連が深いトピックの一つだ。

そうした「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る。

やろうと思ってもできないという実践の困難や、そもそもの対話機会の少なさ、経営・マネジメント層の関心の低さなど、そのハードルは多岐にわたる。また、定量的な論拠やデータが不足しているなかで、経験や担当者の想いの有無といった属人的な要素に議論が左右されている様子もしばしば目にする。

本調査は、そうした職場内の対話を巡る現状や課題を現場レベルで精緻に明らかにし、状況を打開する示唆を得るものである。

頁	内容
P4	調査概要とサマリ・提言
P15	【Ⅰ】 職場内コミュニケーションの実態
P27	【Ⅱ】 対話のもたらす影響 ①個人編
P32	【Ⅱ】 対話のもたらす影響 ②組織編
P36	【Ⅲ】 本音を話せない要因
P48	【Ⅳ】 本音で話せる要因
P52	【補論】 蓄積型対話の分析 ※本パートの分析データは、エール株式会社より提供。

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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">■ 全国の男女・正規雇用就業者（年齢20-64歳）<ul style="list-style-type: none">- 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

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「職場での対話に関する定量調査」

1.

職場内コミュニケーションの実態①

■ 職場での会話実態

✓ 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。

その他の会話機会では、「部単位」のやや大きめの会議で最も本音で話していない。

✓ 本音で話せる相手は、職場内に「1人もいない」が50.8%と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%。

✓ 本音を話せたと感じる会話は、「職場や会社に対する疑問、不満」が最も多く、25.2%。

年代別に見ると、高齢層は「現在の仕事・職場」についての内容が高く、若年はキャリア関連の内容で本音で話せたと感じている。

■ 職場内の会話に関する認識ギャップ

✓ 職場内の職位によって、職場の会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。

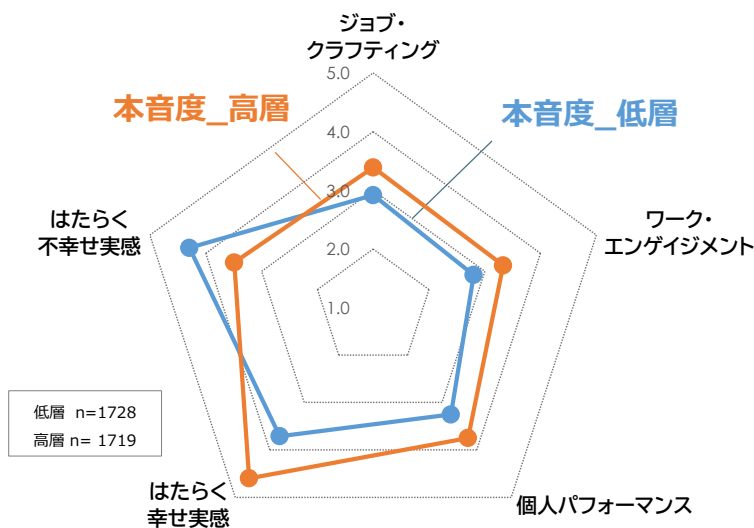
2.

対話のもたらす影響 ①個人編

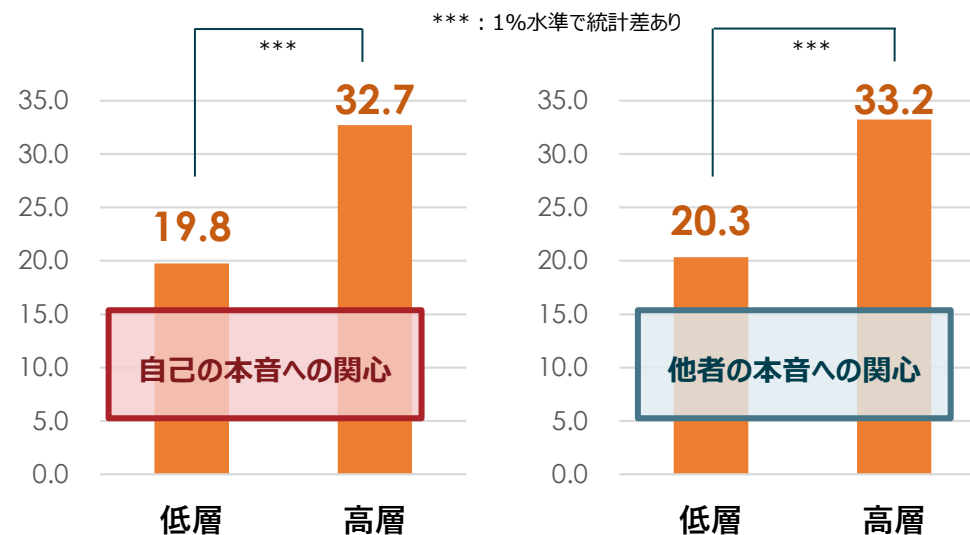
■ 個人への影響

- ✓ 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。
- ✓ 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(交互作用あり)。

本音度合いの層比較 (平均値・pt)



本音度 (割合) と本音コミュニケーションへの関心 (%)

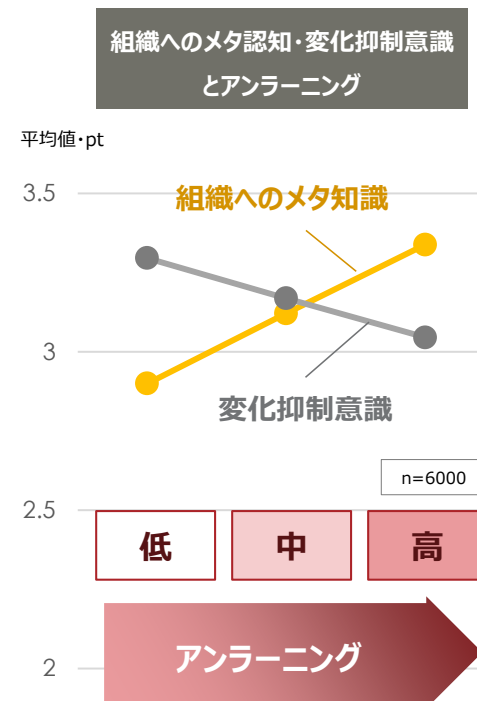
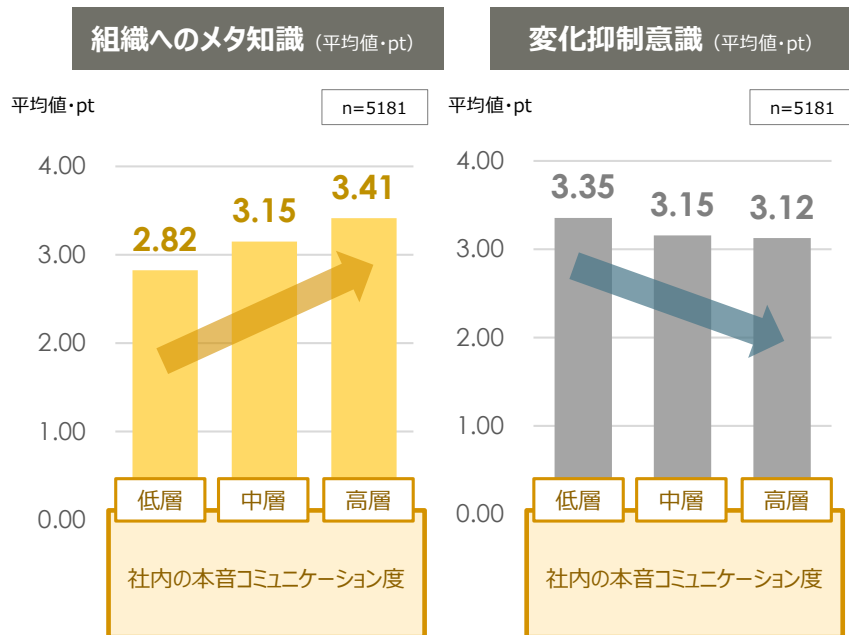


2.

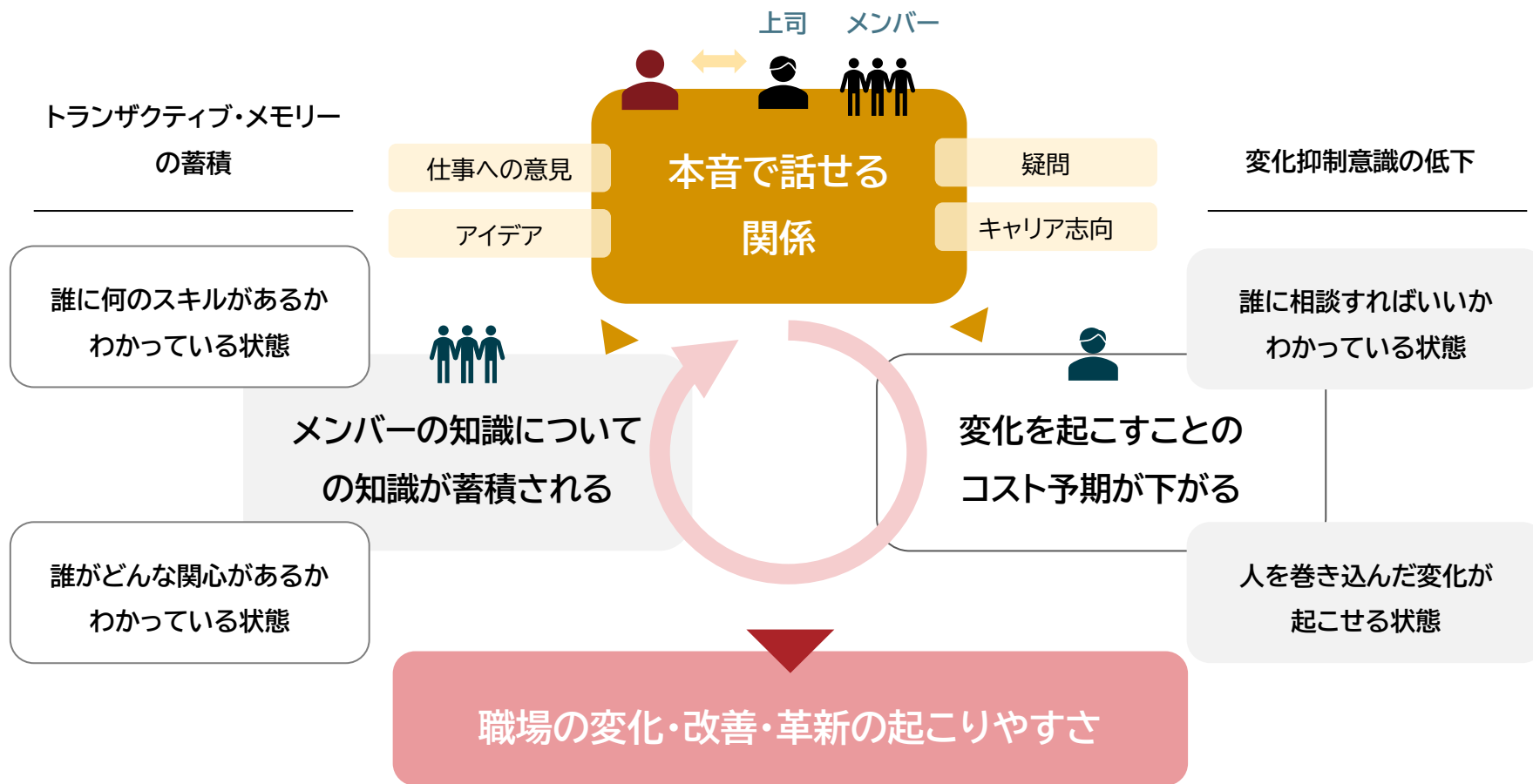
対話のもたらす影響 ②組織編

■ 組織への影響

- ✓ 本音で話せるコミュニケーション度が高いほど、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)が高く、アンラーニング(それまでの知識を捨て、やり方や考え方を換えること)がより多く起こっている様子が見られた。
- ✓ また、アンラーニングを下げる変化抑制意識(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。



本音で話せることがなぜ職場での変化につながるのか



3.

本音を話せない要因分析①

■ 組織レベルの要因

✓ 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。

6つのリスク: 「裏切り者リスク」「拡散リスク」「低評価リスク」「身分不相応リスク」「無関心リスク」「関係悪化リスク」

✓ 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。

✓ 「キャリアの主体性の欠如」、「時間の裁量権の欠如」、「業務の自律性の欠如」の傾向が強い組織は、本音を言う事へのリスク意識が全体的に高い傾向にある。

本音コミュニケーションを遠ざける6つの”リスク”意識

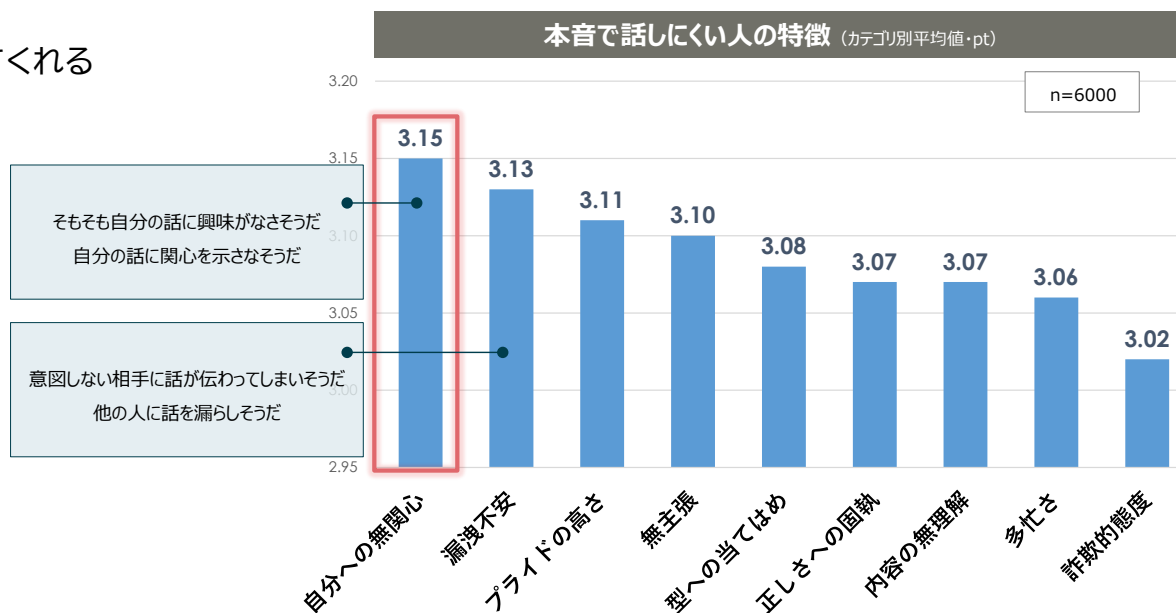
裏切り者リスク	組織に愛着が無いと思われそう	拡散リスク	意図しない範囲に広まりそう
低評価リスク	自分の評判が下がりそう	身分不相応リスク	自分の立場では言えない
無関心リスク	真剣に受け取ってもらえなそう	関係悪化リスク	相手との関係が悪くなりそう

3.

本音を話せない要因分析②

■ 個人レベルの要因

- ✓ 最も本音を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」が高い傾向。
 - ✓ 本音で話しにくい人別に見ると、すべての特徴で「上司」が最も高くなっていた。「漏洩不安」は同僚、仕事関係の知人でも高く、「詐欺的態度」はカウンセラーでもやや高い。
 - ✓ 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。



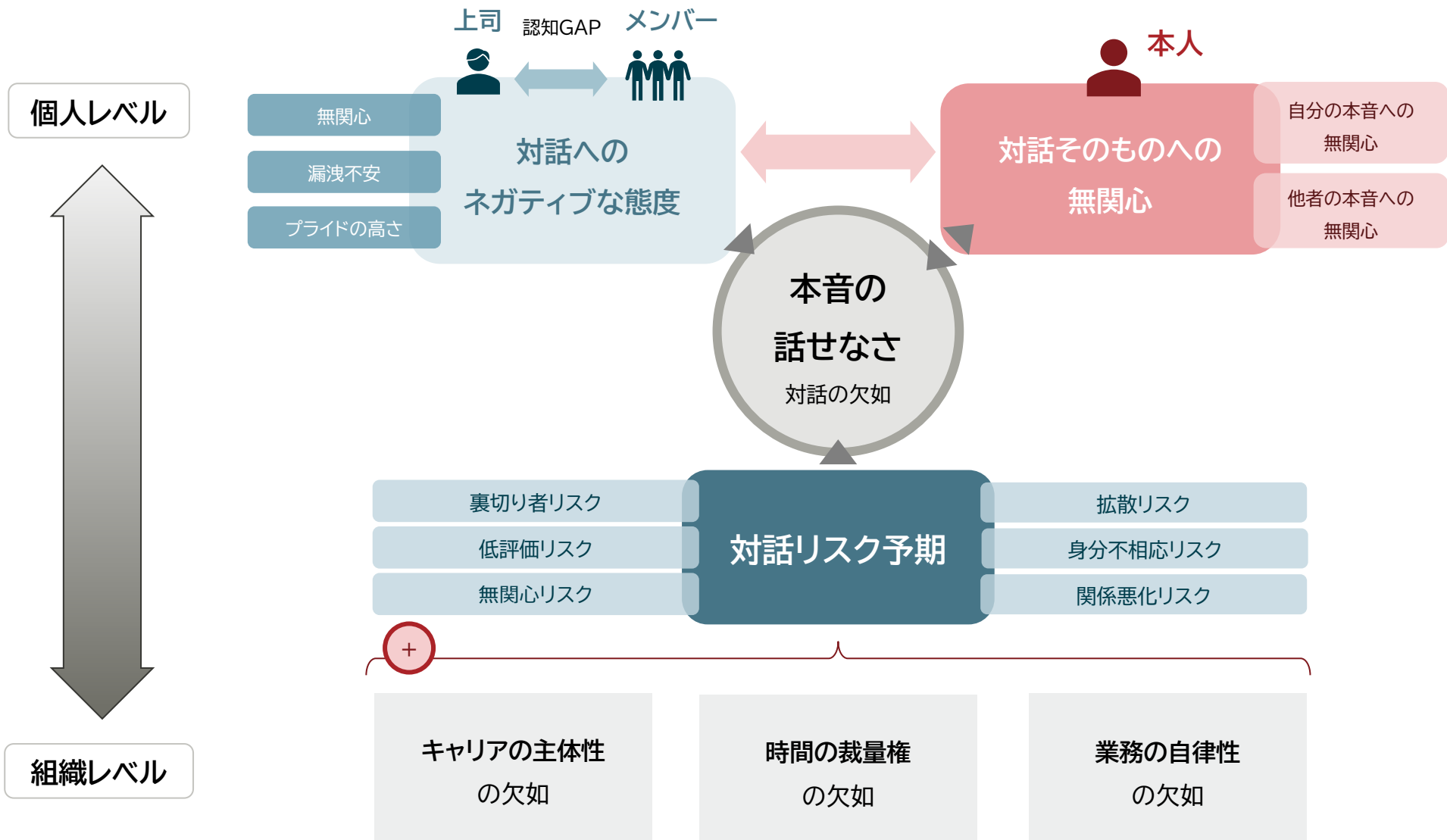
4.

【補論・参考】 複数回にわたる蓄積型の対話の効果

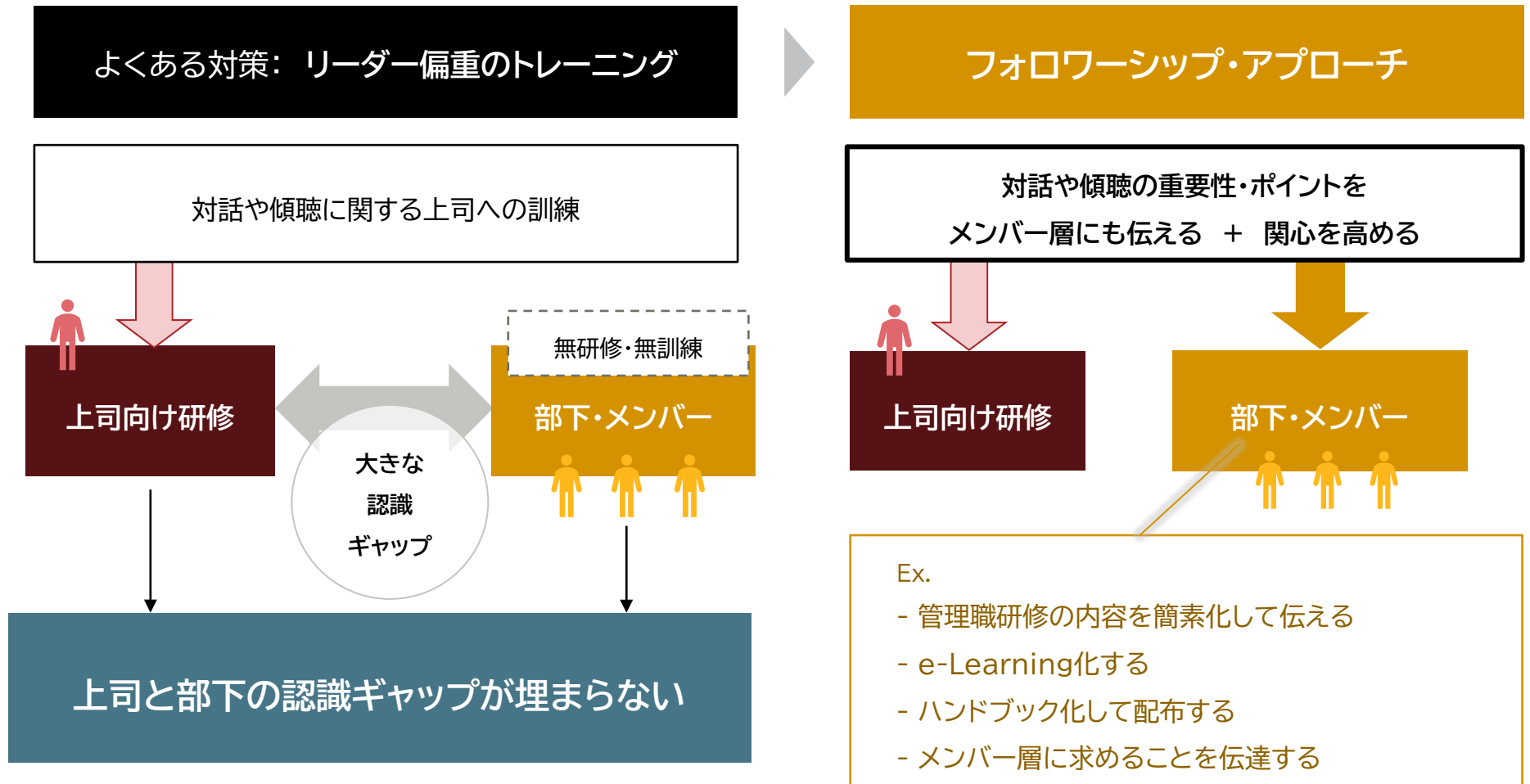
本パートの分析データは、エール株式会社より提供。

内容：同一ペアによる複数回にわたる1対1のオンライン対話セッションデータ。2022年4月-23年8月実施の4015人分のデータを分析の対象とした。

- ✓ 複数回の対話を終えた後(最大12回)、**88.5%**が思考の変化を実感し、行動の変化は**77.9%**があったと回答。
- ✓ 対話経験の事前-事後のスコアを比較すると、主観的幸福感・パフォーマンスに平均**5%-13%**の上昇が見られた。
- ✓ 相談者の自己開示の度合いを見ると、複数回の対話セッションの中で、後半にかけて高まっている様子が見られた。
- ✓ 相談内容のテキスト分析を行うと、自己開示度が高い層は、「人」「メンバー」「話」「聞く」「聴く」など、自分が話す相手との会話に直接言及する対話が多く、対話そのものへの関心が高まっている様子がうかがえる。



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)へのアプローチを検討したい。



今回の調査では、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明らかになった。表面的で本心を包み隠すようなコミュニケーションが行っている従業員は、仕事の創意工夫やはたらく幸せ実感も低く、職場改善のような仕事の変化にもつながっていないことが明らかになった。

なぜ従業員は職場で本音を話せなくなるのか。本調査では、「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が示された。背景として「キャリアの主体性の欠如」、「時間の裁量権の欠如」などの人材マネジメント上の特徴がそれらの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、他者との対話そのもの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。

対話を促進したい組織は、本音・本心を話してもリスクが無い状態を、組織レベルで構築することが必要になる。現在多く行われている対話に関する上司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。対話の重要性が今後も強調される中で、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。

【 I 】 職場内コミュニケーションの実態

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



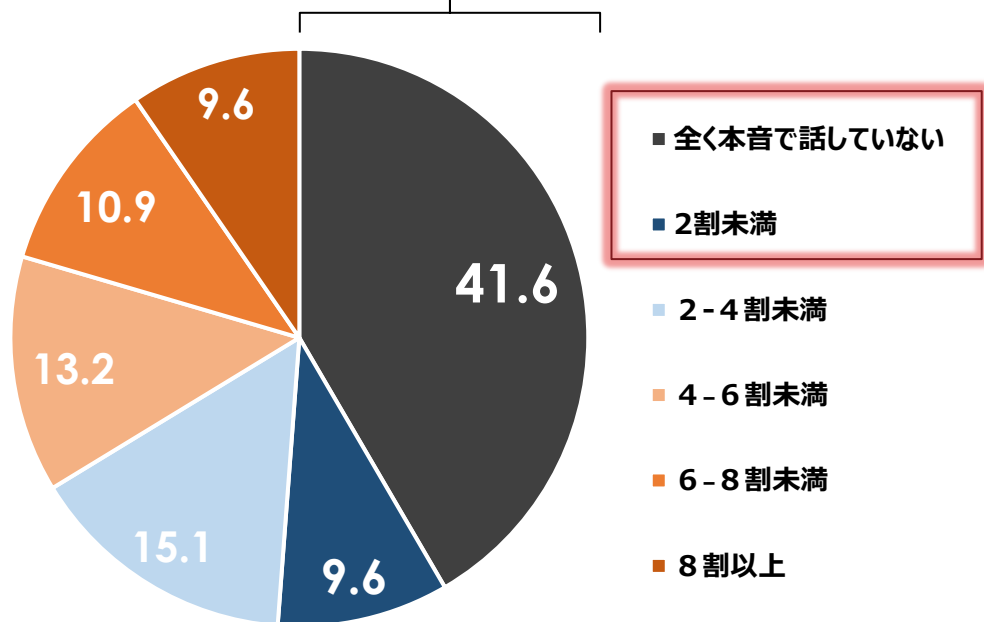
会話機会のうちの本音で話せる割合を算出すると、上司との面談で51.2%。チーム内の会議で52.1%が、2割未満と回答。
チーム内の会議では52.1%。過半数以上の従業員が、上司面談・会議において本音・本心をほとんど話していない。

上司との面談 (%)

会話機会のうちの本音で話せる割合

n=4551

2割未満計 **51.2** %

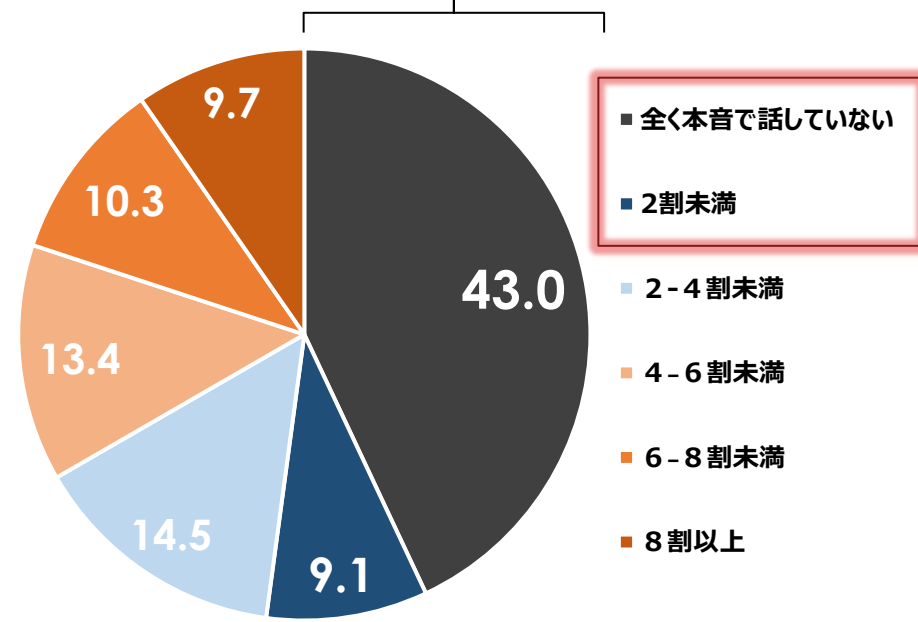


会議 (チーム内・%)

会話機会のうちの本音で話せる割合

n=4330

2割未満計 **52.1** %



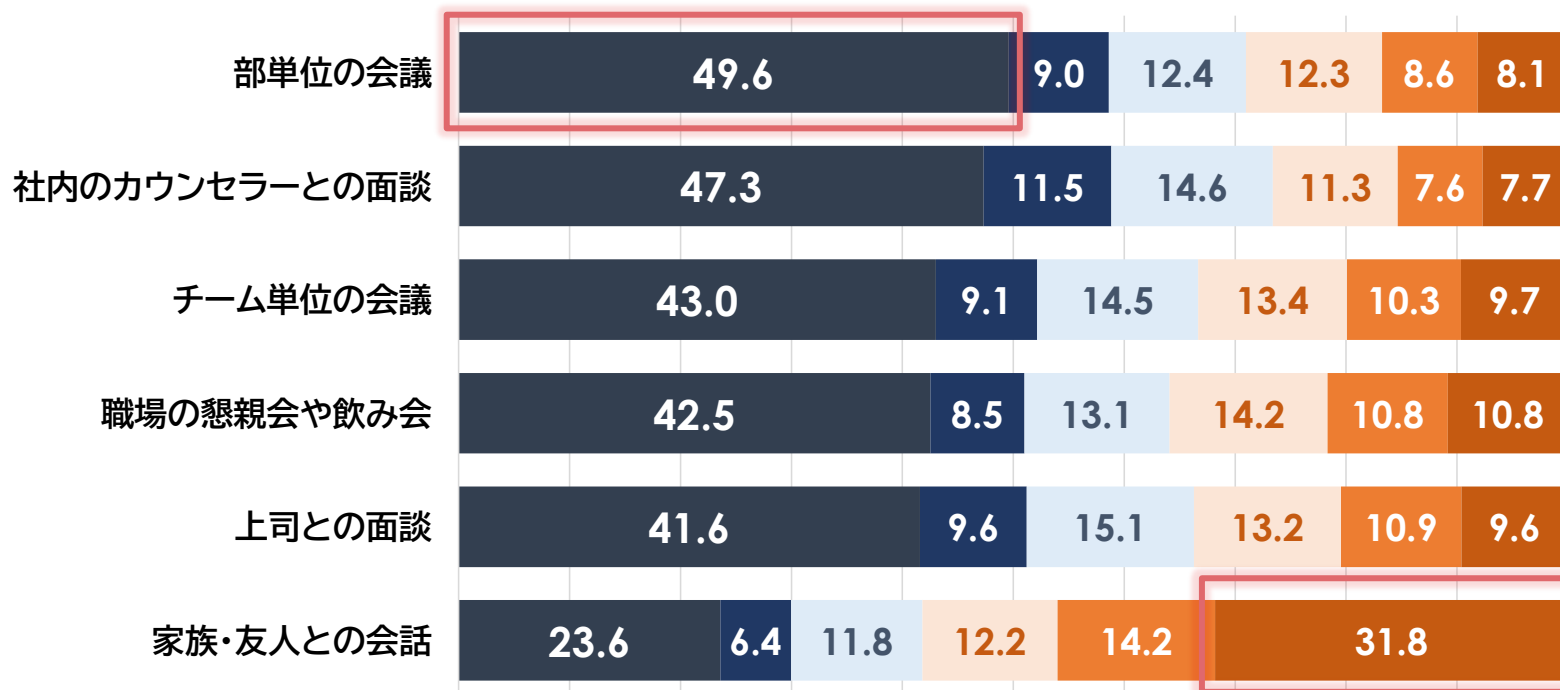
その他の会話機会の本音コミュニケーション割合を見た。「部単位」のやや大きめの会議で最も本音で話していない。

家族・友人との会話は最も本音で話せており、8割以上本音で話しているとする者が3割を超える。

会話機会のうちの本音で話せる割合 (%)

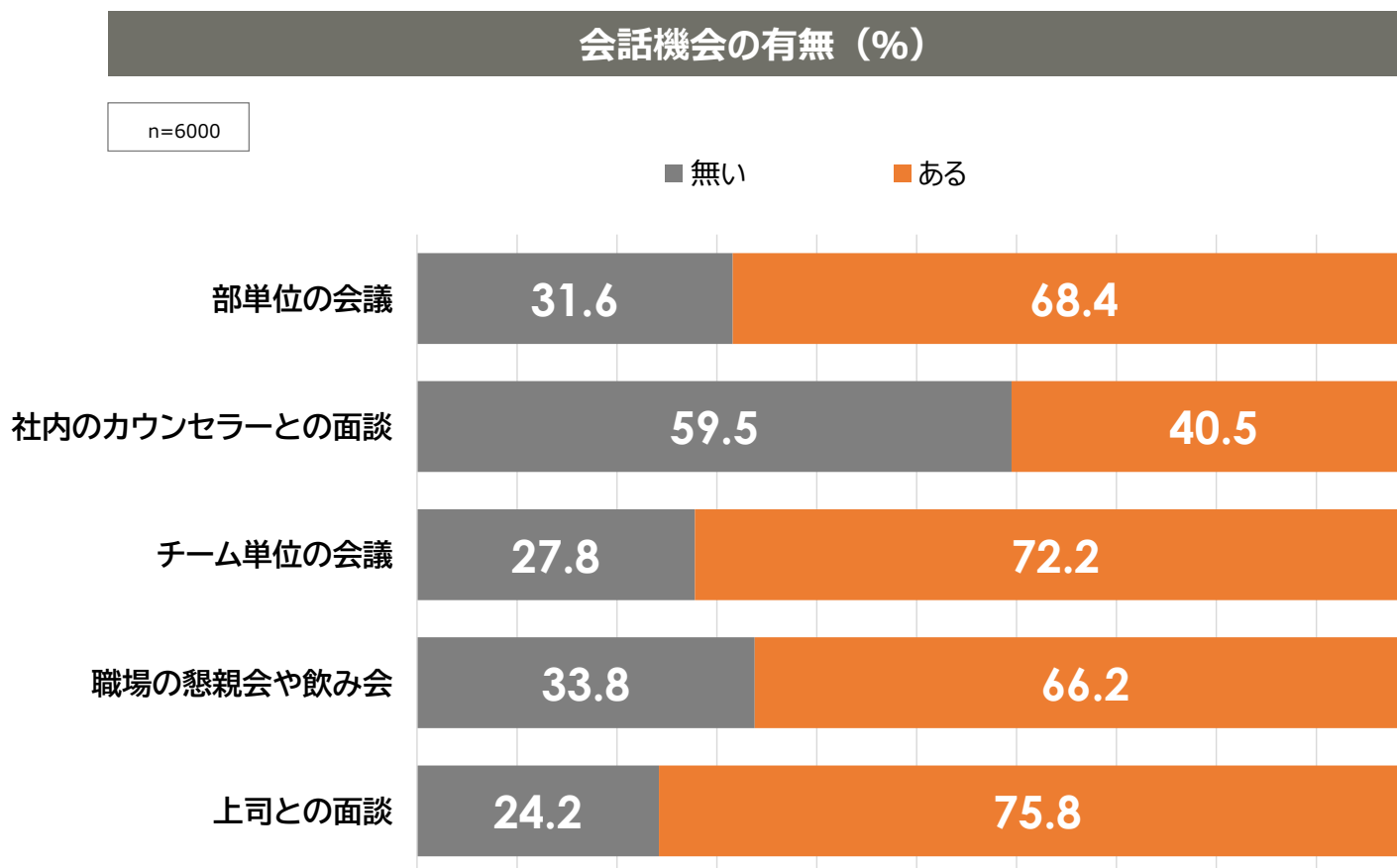
n=6000

■ 全く本音で話していない ■ 2割未満 ■ 2-4割未満 ■ 4-6割未満 ■ 6-8割未満 ■ 8割以上



会話機会の有無については、「社内のカウンセラーとの面談」は機会が無い者が6割近く。

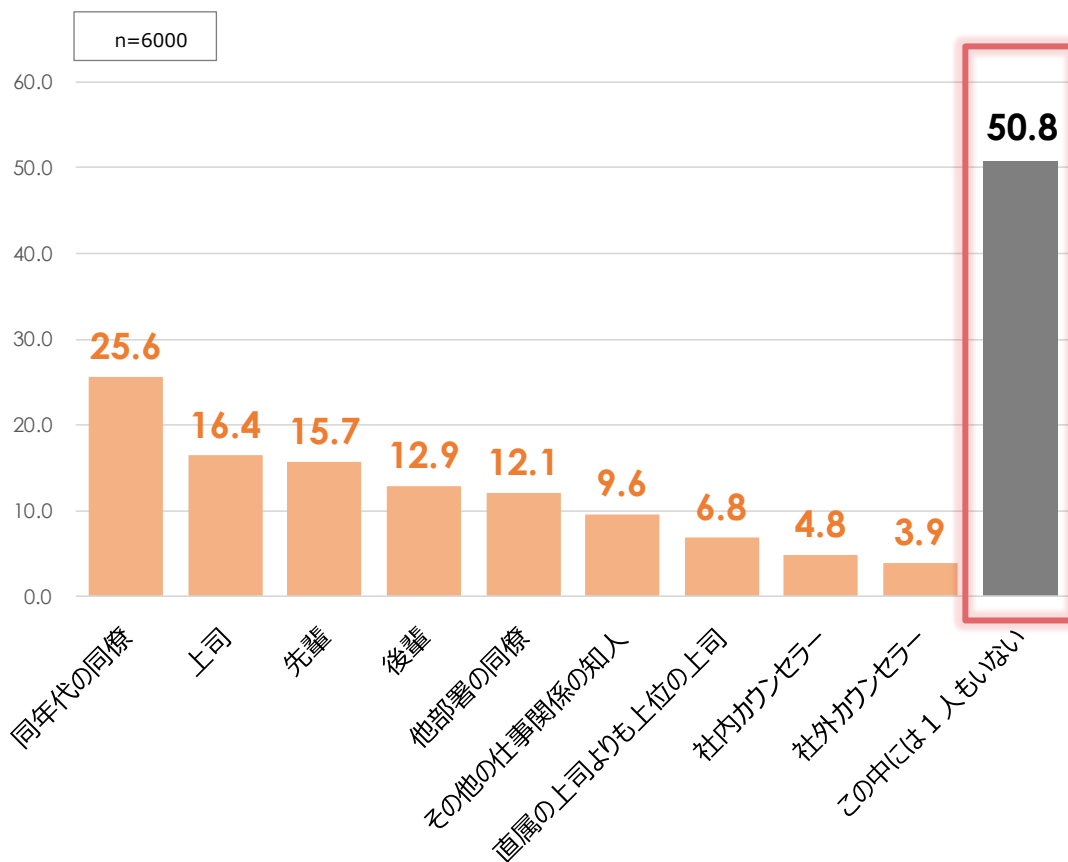
最も多いのは「上司との面談」で75.8%



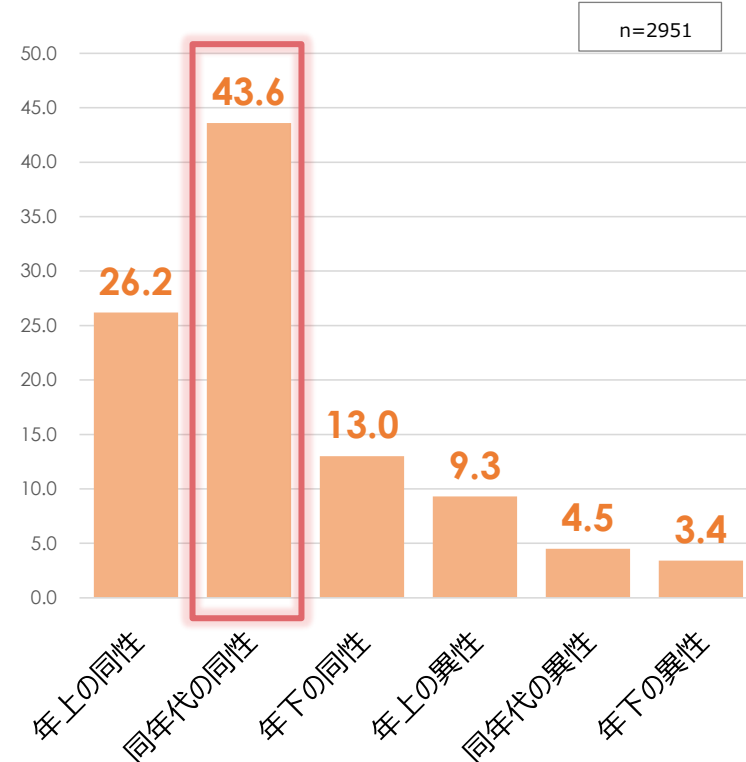
職場内の本音で話せる相手を聴取した。職場内に「1人もいない」が50.8%と圧倒的に高くなった。

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%。

本音で話せる相手 (%)



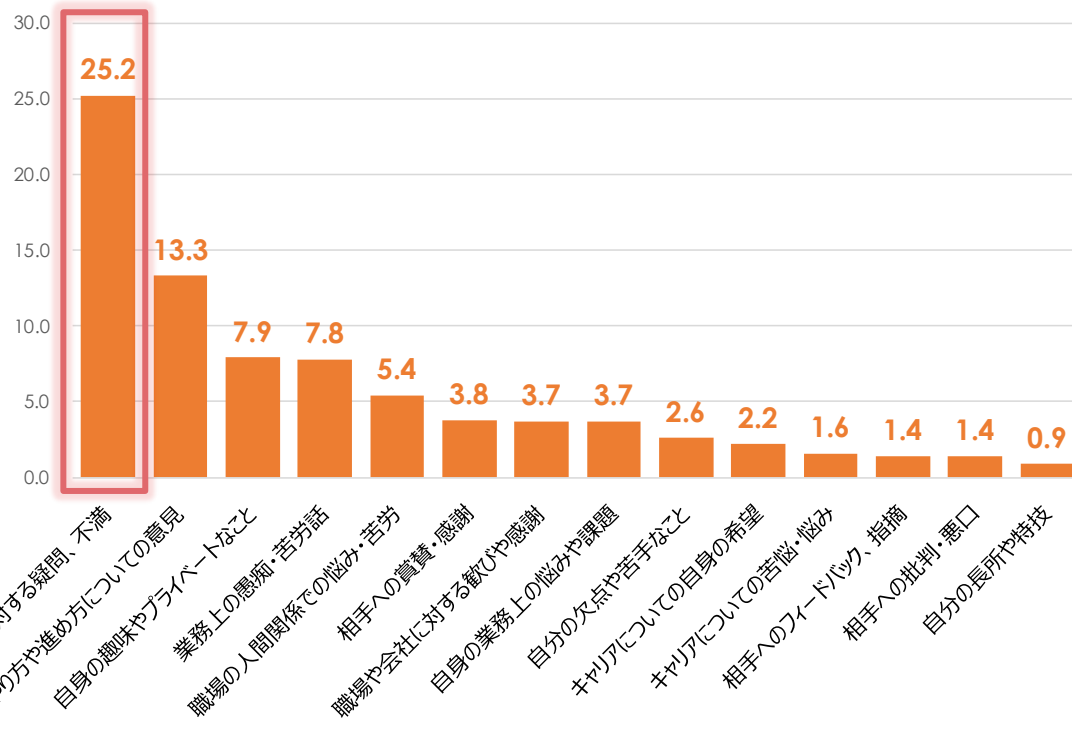
本音で話せる相手の性別・年齢 (%)



本音を話せたと感じる会話内容を聴取した。「職場や会社に対する疑問、不満」が最も多く、25.2%。会話内容をカテゴリ分けして年代別に見ると、高齢層は「現在の仕事・職場」についての内容、若年は「キャリア関連」の内容で本音で話せたと感じる傾向が強い。

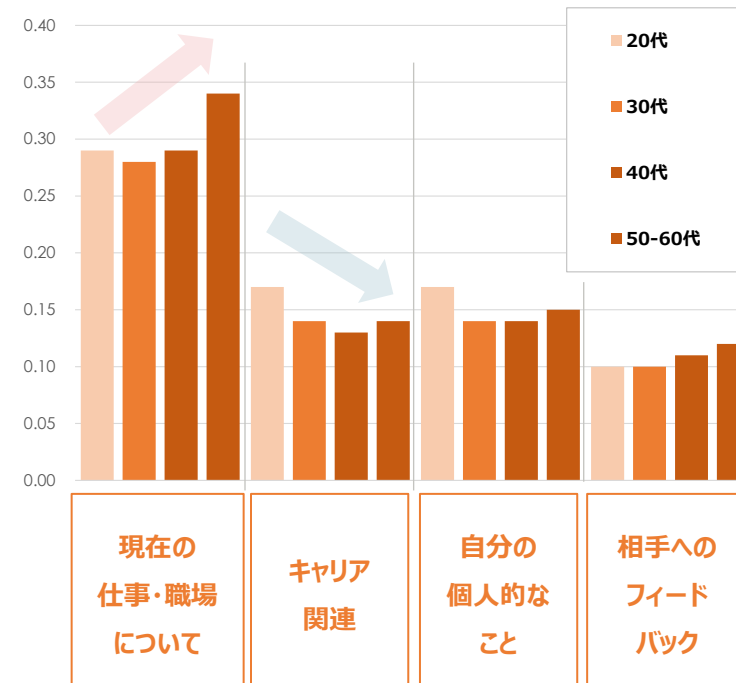
本音を話せたと感じる会話内容 (%)

n=6000



年代別 | 本音とを感じる会話カテゴリ (平均値・pt)

会話内容を意味内容でカテゴリ分け
n=6000



自分の直属の上司が変わった時に、その上司の下でうまく仕事をやっていけるか不安だった時に、

他部署の年上の同僚にその上司の特徴やあしらいかたなどを教えて貰えた。

（女性／50-60代／製造業／対話相手：他部署の同僚）

部下の指導方法や業務の割り振りについての相談。特にテレワークが標準になってきた昨今、**以前と違った業務管理を求められているため問題点も多く、その事について効果的な解決方法を相談している。**

（男性／50-60代／情報通信業／対話相手：同年代の同僚）

お客様とのトラブル防止の為に、**これまで行ってこなかった取り組みを始めよう**（連絡回数を増やすこと、アフターフォロー）**という相談**。これまで毎日行っていた業務の中から、毎日行う必要がないと思うものがあることを伝え、頻度を減らし、就業時間を短くしてもらった。（女性／20代／卸売業、小売業／対話相手：上司）

不満・
愚痴

上司や仕事の**不満があったときに先輩とざっくばらんに語り合うことで気分が晴れる**。話したからといってそれで
どうしたいというわけではないがストレスは極力ためたくないと思うだけです。

(男性／20代／その他業種／対話相手：先輩)

キャリア
について

定年退職後の人生観について、やりがいがないので不安ですが、色々な活動について質問をしています。

(男性／50-60代／製造業／対話相手：同年代の同僚)

直近のボーナス査定額と今後の年俸の見通し、昇格の要件について話し合い、改善のためのアドバイスをもらった。

(女性／40代／金融業、保険業／対話相手：上司)

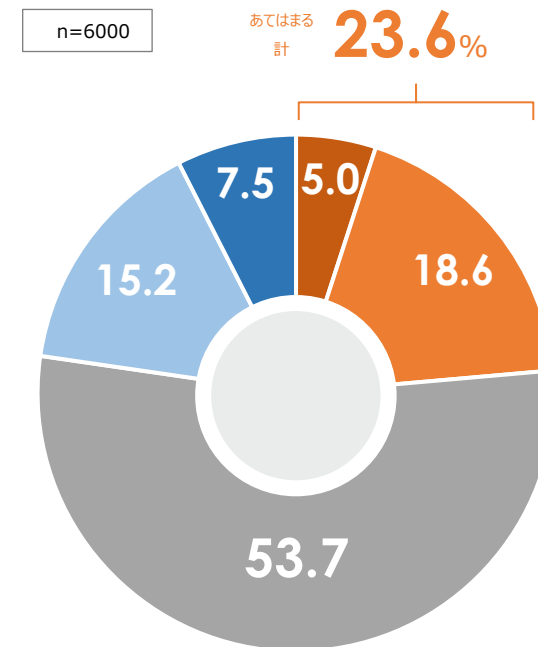
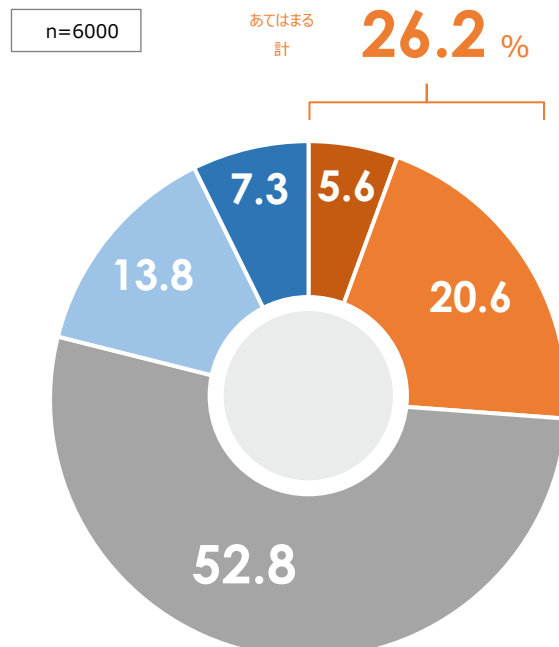
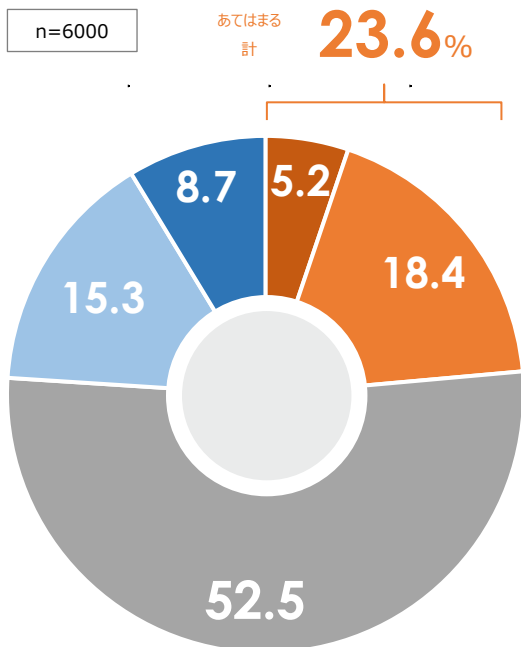
同じ組織のメンバーの対話（本音で話す会話）についての状況を聴取した。

「メンバーは本音で話せている」は23.6%。「メンバーは相手の意見を尊重し合っている」で26.2%。

メンバーは本音で話せている (%)

メンバーは相手の意見を尊重し合っている (%)

メンバーは自分の意見を十分に出せている (%)



- あてはまる
- ややあてはまる
- どちらともいえない
- あまりあてはまらない
- あてはまらない

- あてはまる
- ややあてはまる
- どちらともいえない
- あまりあてはまらない
- あてはまらない

- あてはまる
- ややあてはまる
- どちらともいえない
- あまりあてはまらない
- あてはまらない

性年代別に見ると、職場の対話状況への認知はあまり差が無く、本人の本音コミュニケーション度は男女ともに50-60代が高く、20-30代が低い傾向になった。

職場の対話状況への認知 (平均値・pt.5点満点)



メンバーが本音や自分の意見を話せていると思う

職場の対話文化 認知

括弧内はサンプル数

男性 20代	(593)	3.13
男性 30代	(891)	3.02
男性 40代	(1141)	2.97
男性 50-60代	(1270)	3.00
女性 20代	(504)	3.00
女性 30代	(494)	2.96
女性 40代	(557)	2.88
女性 50-60代	(550)	2.97

社内での本音コミュニケーションの割合 (%)



自分がどのくらい本音で話せているか

本人の本音 コミュニケーション

対話機会ありベース、括弧内はサンプル数

男性 20代	(492)	25.47
男性 30代	(755)	24.62
男性 40代	(1008)	25.43
男性 50-60代	(1150)	31.41
女性 20代	(425)	21.16
女性 30代	(425)	21.60
女性 40代	(458)	26.96
女性 50-60代	(468)	28.49

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。

職場の対話状況への認知 (平均値・pt.5点満点)



メンバーが本音や自分の意見を話せていると思う

職場の対話文化 認知

括弧内はサンプル数

一般社員・従業員	(4183)	2.93
係長相当	(632)	3.07
課長相当	(618)	3.14
部長相当	(308)	3.22
事業部長相当	(60)	3.53
役員相当	(111)	3.25

※その他管理職除く

社内での本音コミュニケーションの割合 (%)



自分がどのくらい本音で話せているか

本人の本音 コミュニケーション

括弧内はサンプル数

一般社員・従業員	(3466)	24.0
係長相当	(602)	29.1
課長相当	(586)	29.7
部長相当	(298)	35.5
事業部長相当	(56)	39.2
役員相当	(98)	39.8

対話機会ありベース、その他管理職除く

上司・経営に対して、職場メンバー同士の「愚痴」が、本音のコミュニケーションとして極めて多い。

会社の方針、社長への愚痴。例えば、インフルエンザに罹患した社員に、「待機期間なんて気にしなくていいから熱が下がったらすぐに出社してこい」と言ってることとか。(女性/40代/卸売業、小売業/対話相手：後輩)

上司のやり方が間違っているが、誰も指摘しない。自分が指摘してもいいが、特にその業務に携わってないので言う必要ありますか？(男性/30代/金融業、保険業/対話相手：先輩)

ある人には怒るのにある人には全く怒らない上司がいる。怠けていてもなにも言わない。頑張っている人ほど損をする会社だと話した。(女性/20代/生活関連サービス業、娯楽業/対話相手：先輩)

会社の愚痴、上司が部下のことを全く考えておらず、ただの駒としてしか見ていないこと。

(女性/30代/医療、福祉/対話相手：同年代の同僚)

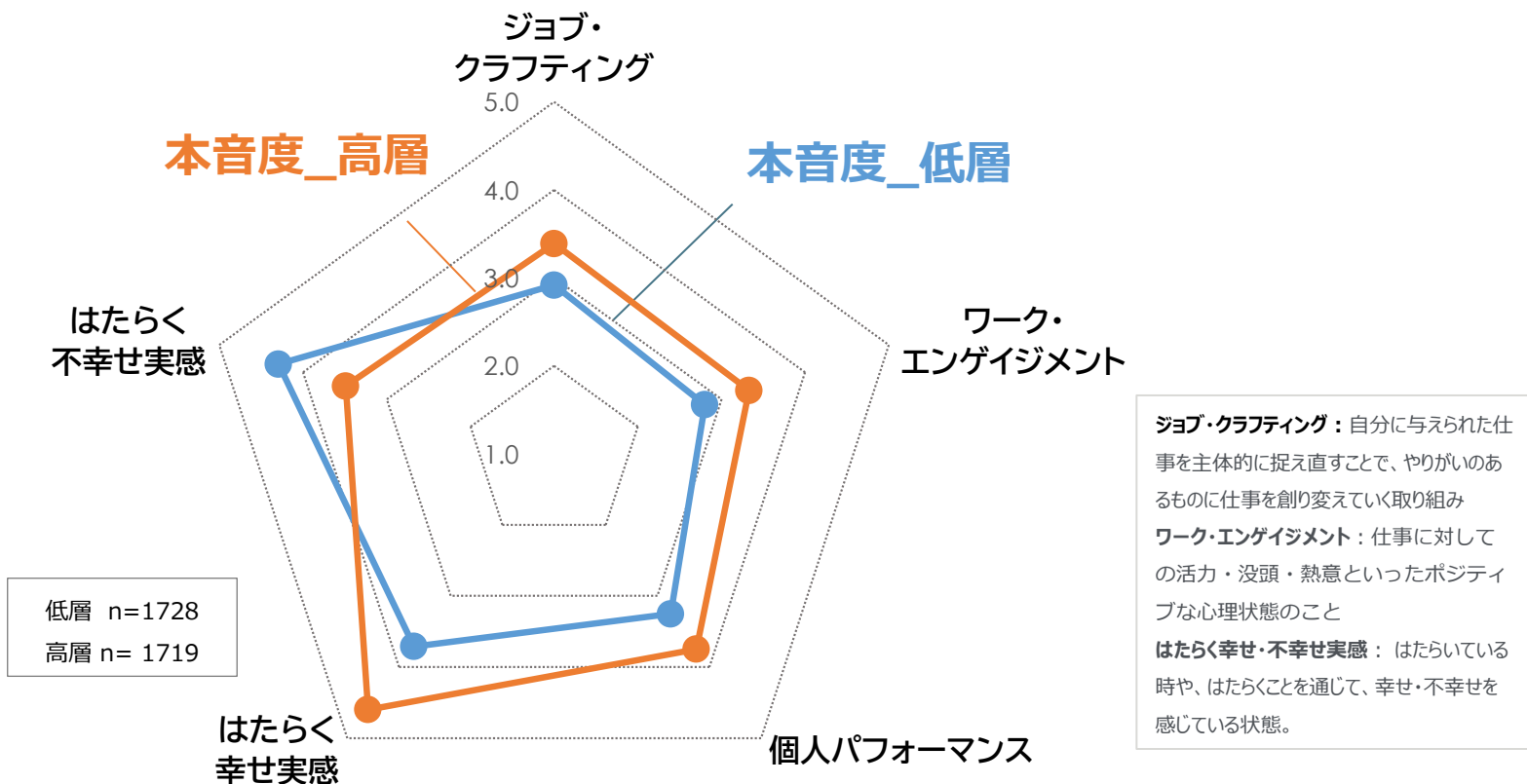
【Ⅱ】対話のもたらす影響 ①個人編

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



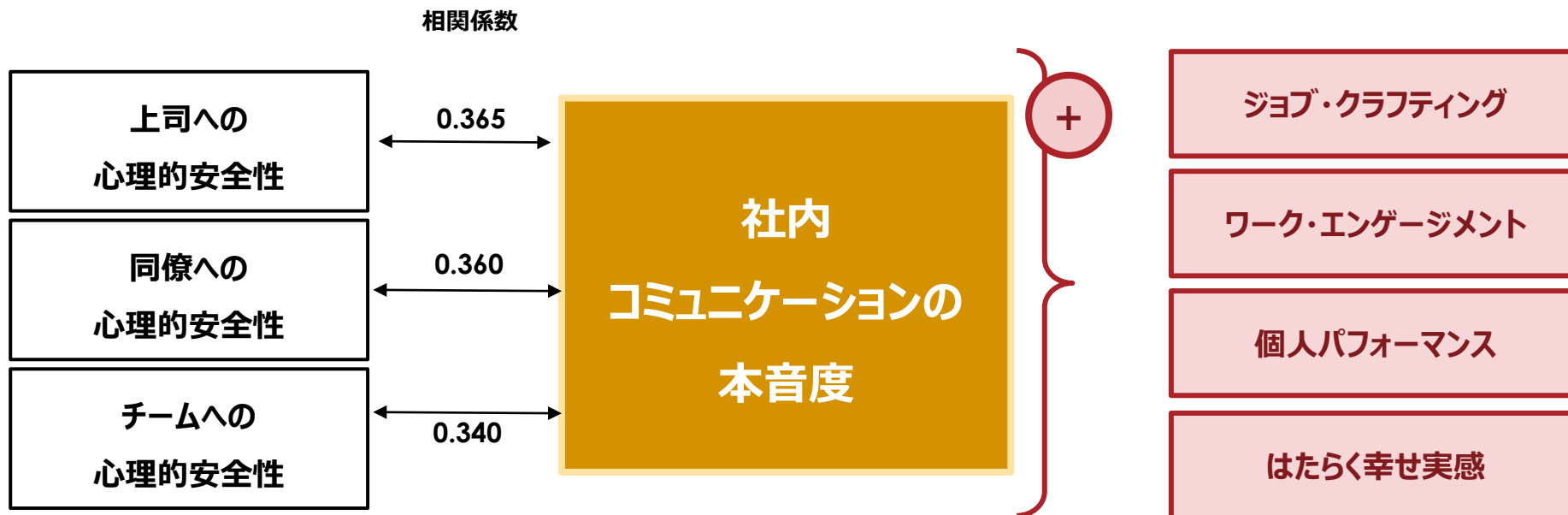
本音で話せている人ほど、ジョブ・クラフティング、ワーク・エンゲイジメント、個人パフォーマンス（主観）、はたらく幸せ実感が高く、はたらく不幸せ実感は低い傾向が見られた。（分布に合わせた3層での高低比較）

本音度合いの層別比較 (平均値・pt)



重回帰分析の結果においても、本音度が高いほど、ジョブ・クラフティング、ワーク・エンゲイジメント、個人パフォーマンス（主観）、はたらく幸せ実感へのポジティブな影響が見られた。また、心理的安全性とも正の相関関係にある。

本音コミュニケーションの効果

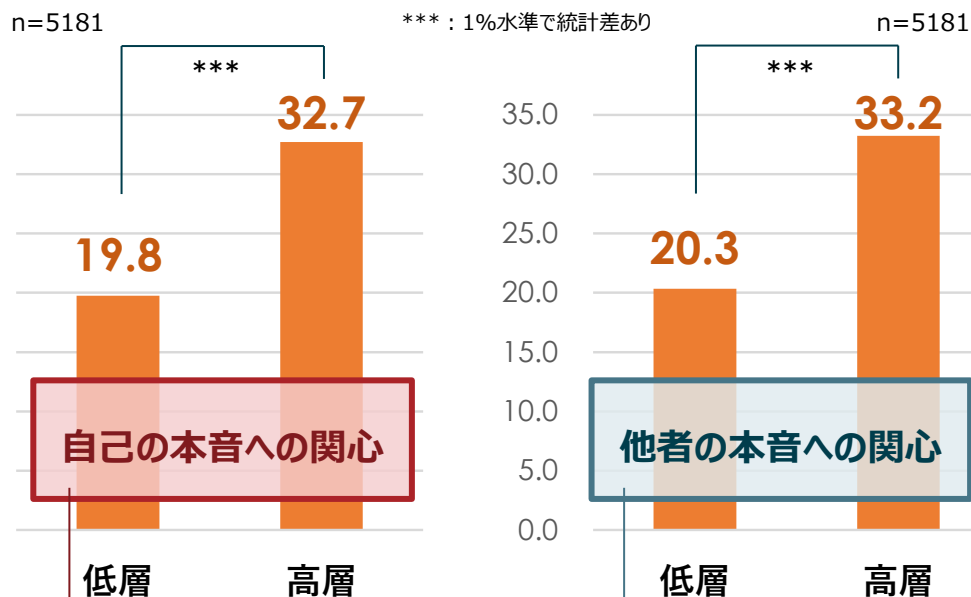


重回帰分析ですべて1%水準で有意。
統制変数：性別・職位・業界・職種・残業時間・企業規模・未婚

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（交互作用あり）。

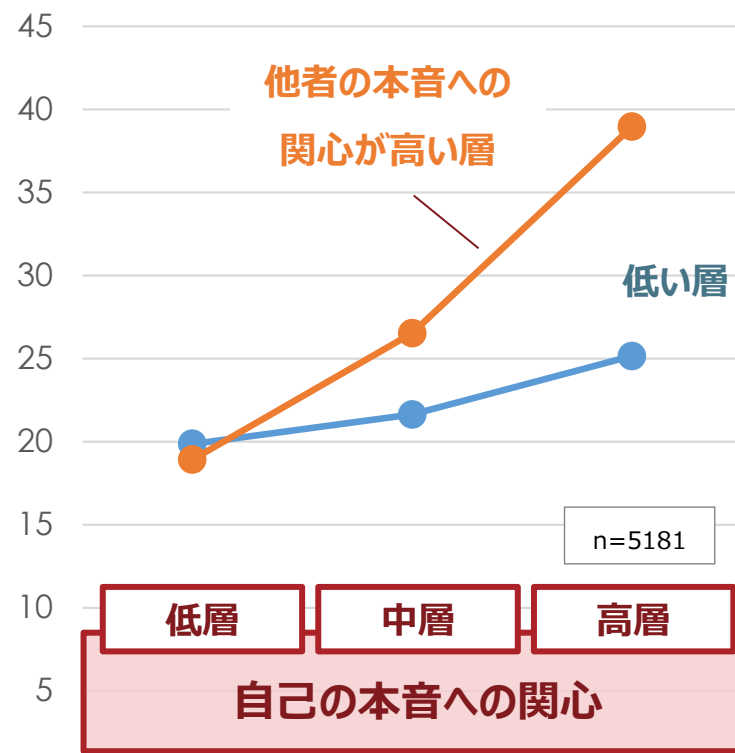
本音コミュニケーションの割合 (%)



自分の気持ちを素直に表現することは大切だ
仕事について、自分がどう感じているかを大事にしている
自分の本音や本心を伝えていくことは組織にとって重要だ

相手の話をきちんと聞くことは大事だ
話す相手の本音や本心に関心がある
話す相手の本音や本心を聞くことは組織にとって重要だ

本音コミュニケーションの割合 (%)

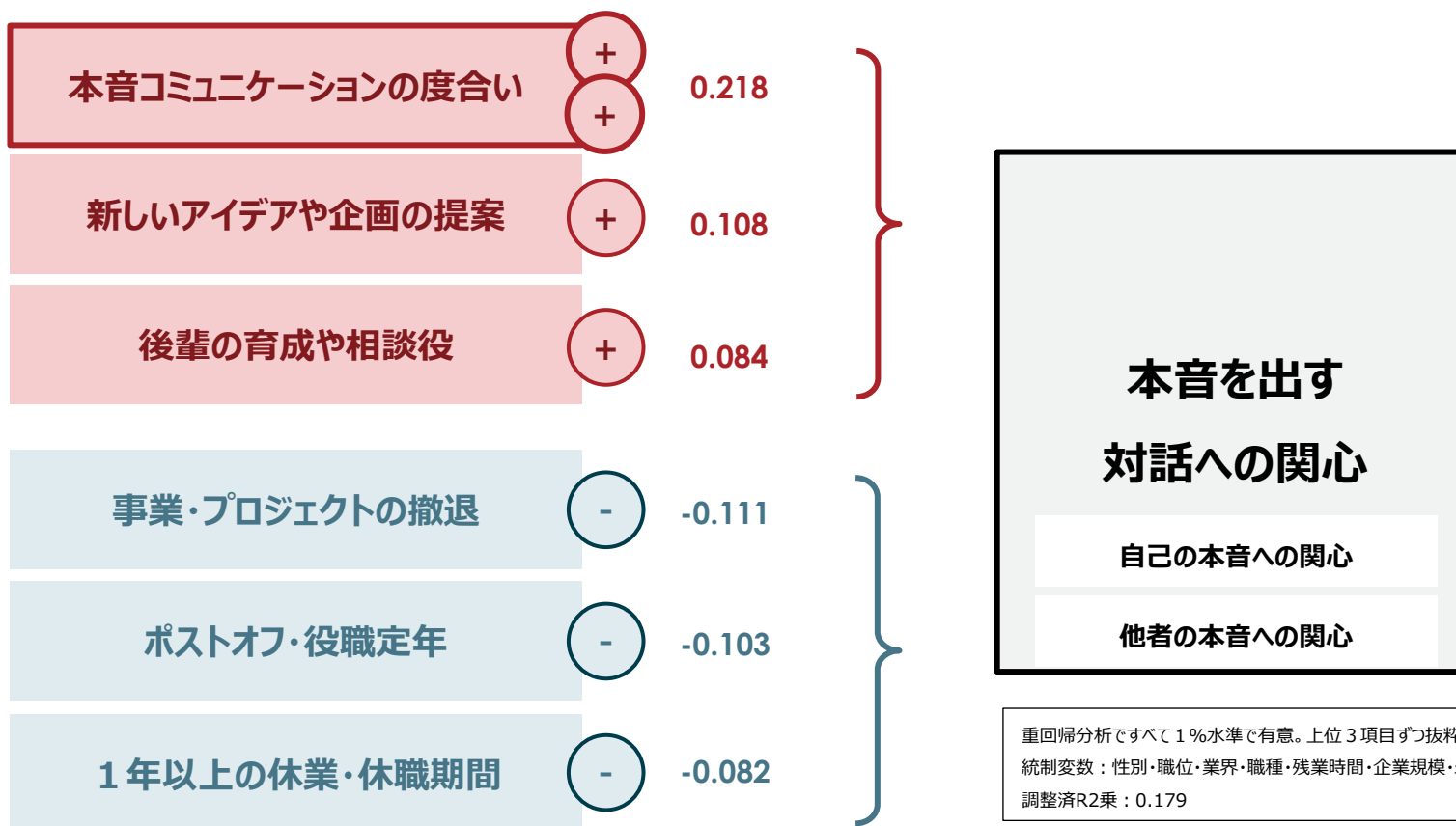


自己の本音への関心

重回帰分析でも交互作用を確認

自己と他者の本音への関心の度合いは、現在の「本音コミュニケーション度」、「新しいアイデアや企画の提案」経験、「後輩の育成や相談役」の経験がプラスの影響。「事業撤退」や役職定年、休業・休職経験はマイナスの影響が見られた。

対話への関心に影響する経験 (平均値・pt)

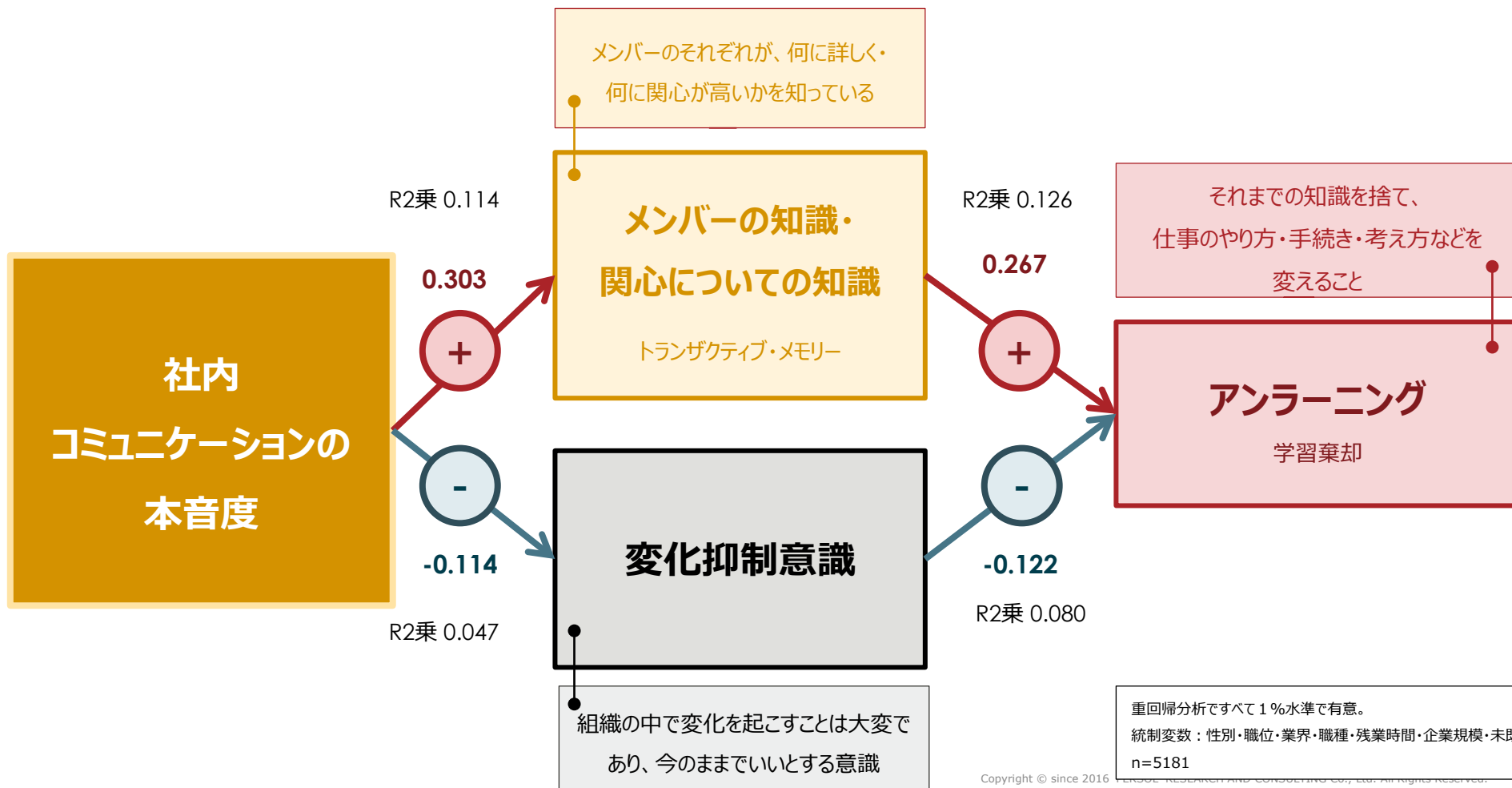


【Ⅱ】 対話のもたらす影響 ②組織編

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



本音で話せるコミュニケーションは、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）を蓄積しアンラーニングが起これやすくなるとともに、アンラーニングを下げる変化抑制意識を低下させている傾向が見られた。

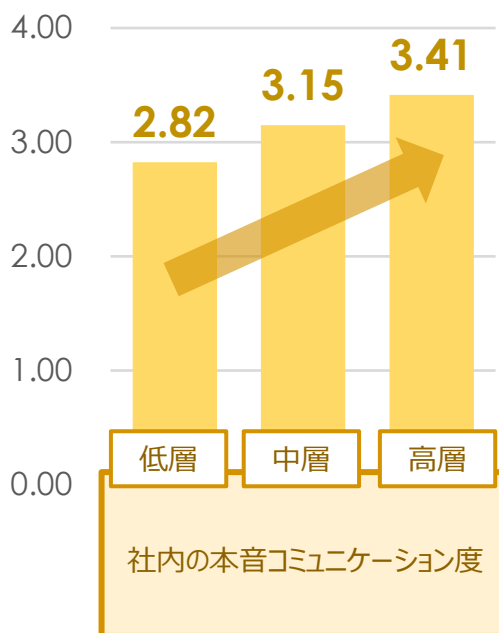


重回帰分析ですべて1%水準で有意。
統制変数：性別・職位・業界・職種・残業時間・企業規模・未既婚
n=5181

本音で話せるコミュニケーションは、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、アンラーニングが起ころやすくなっている傾向が見られた。

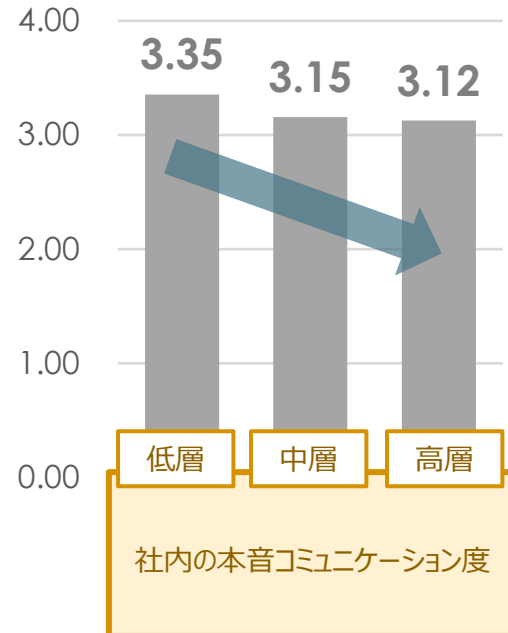
組織へのメタ知識 (平均値・pt)

n=5181



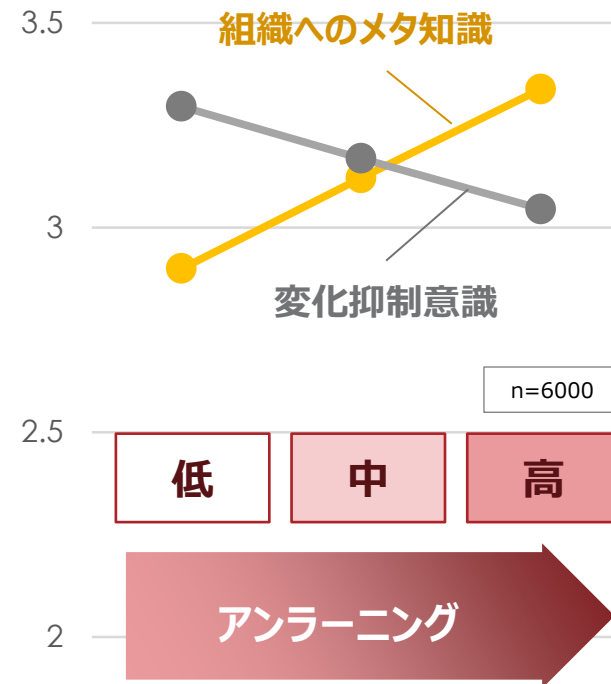
変化抑制意識 (平均値・pt)

n=5181

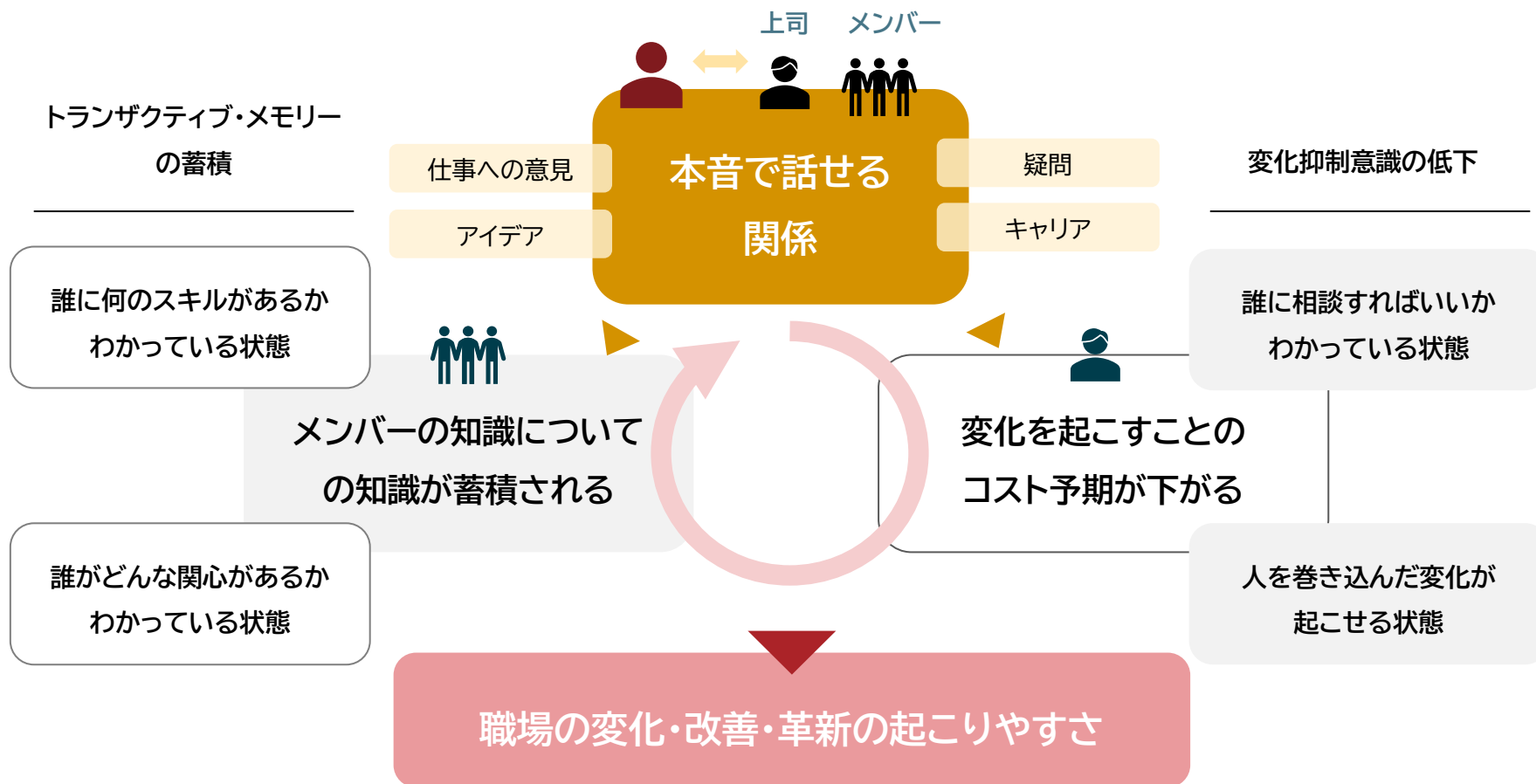


組織へのメタ知識・変化抑制意識
とアンラーニング

平均値・pt



対話コミュニケーション(本音で話せること)がなぜ職場での変化につながるのか



【Ⅲ】 本音から遠ざかる要因

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



本音で話せる程度に、どんな意識が影響しているかを見た。「裏切り者リスク」「低評価リスク」「無関心リスク」「関係悪化リスク」の意識が高いほど、社内で本音を話していない傾向が見られた。

社内コミュニケーションの本音度への影響要素

会社や職場に愛着が無いと思われそう
転職や辞職を考えていると思われそう

裏切り者リスク

***
-0.137

自分の議論のレベルが低いと思われそう
自分の評価・評判が下がりそう

低評価リスク

***
-0.094

真剣に受け取ってもらえなさそう
言ったところで何にもならなさそう

無関心リスク

***
-0.081

相手と喧嘩になったり、仲違いしそう
相手と気まずくなりそう

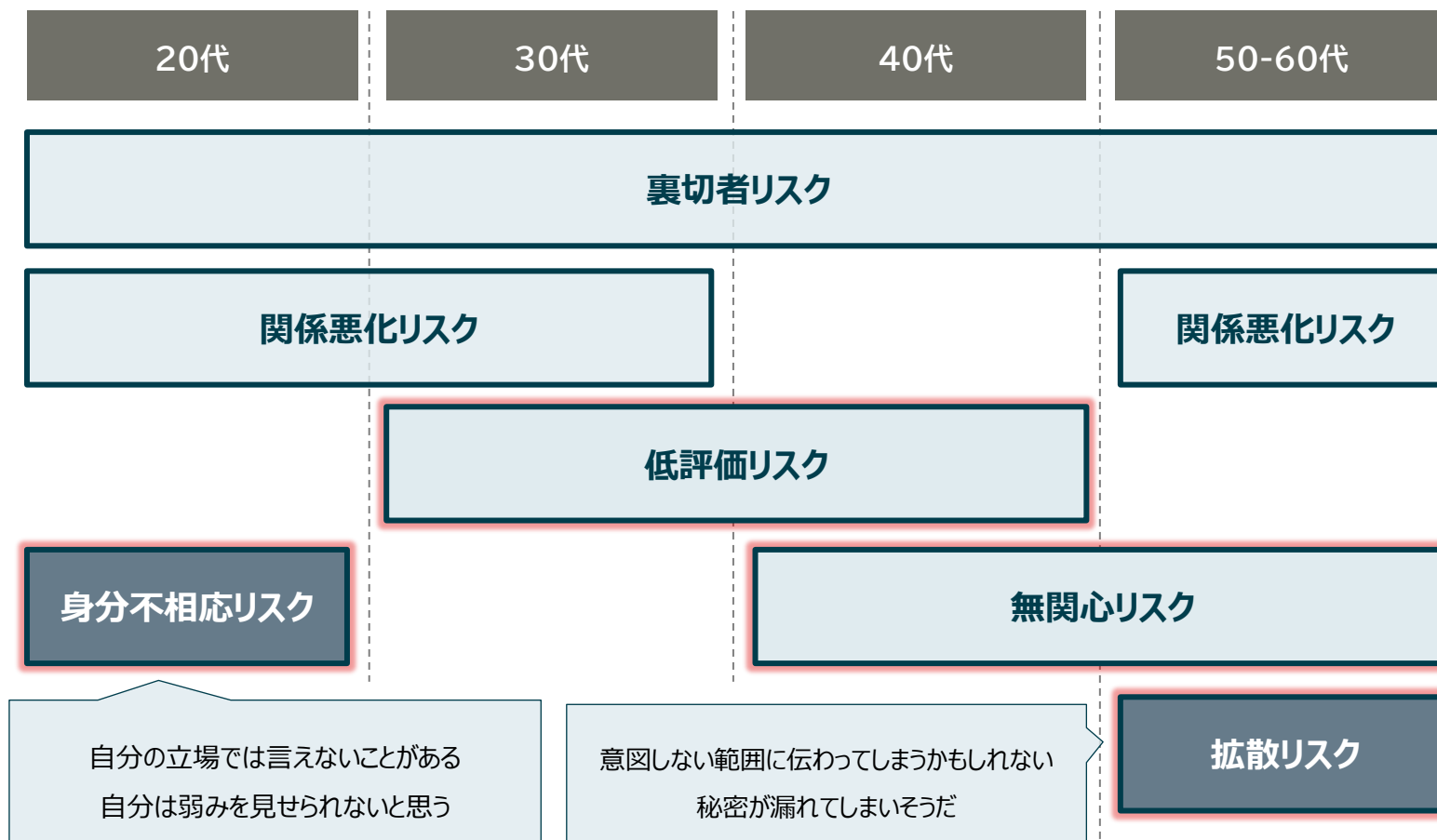
関係悪化リスク

***
-0.064社内
コミュニケーションの
本音度

重回帰分析

統制変数：性別・年齢・職位・業界・職種・残業時間・企業規模・未既婚
n=5181（会話機会ありベース）***：1%水準で有意 調整済R²値：0.135

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。



重回帰分析による1%水準で有意な項目を抜粋。

統制変数：性別・職位・業界・職種・残業時間・企業規模・未既婚

年代別のリスク意識の高低を、ヒートマップで見た。女性の30-40代は全体的にリスクを感じる傾向が強い。
特に「身分不相応」リスクの意識が女性は強く、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。

括弧内はサンプル数		関係悪化 リスク	身分 不相応 リスク	無関心 リスク	拡散 リスク	低評価 リスク	裏切り者 リスク
男性20代	(593)						
男性30代	(891)						
男性40代	(1141)						
男性50-60代	(1270)						
女性20代	(504)						
女性30代	(494)						
女性40代	(557)						
女性50-60代	(550)						

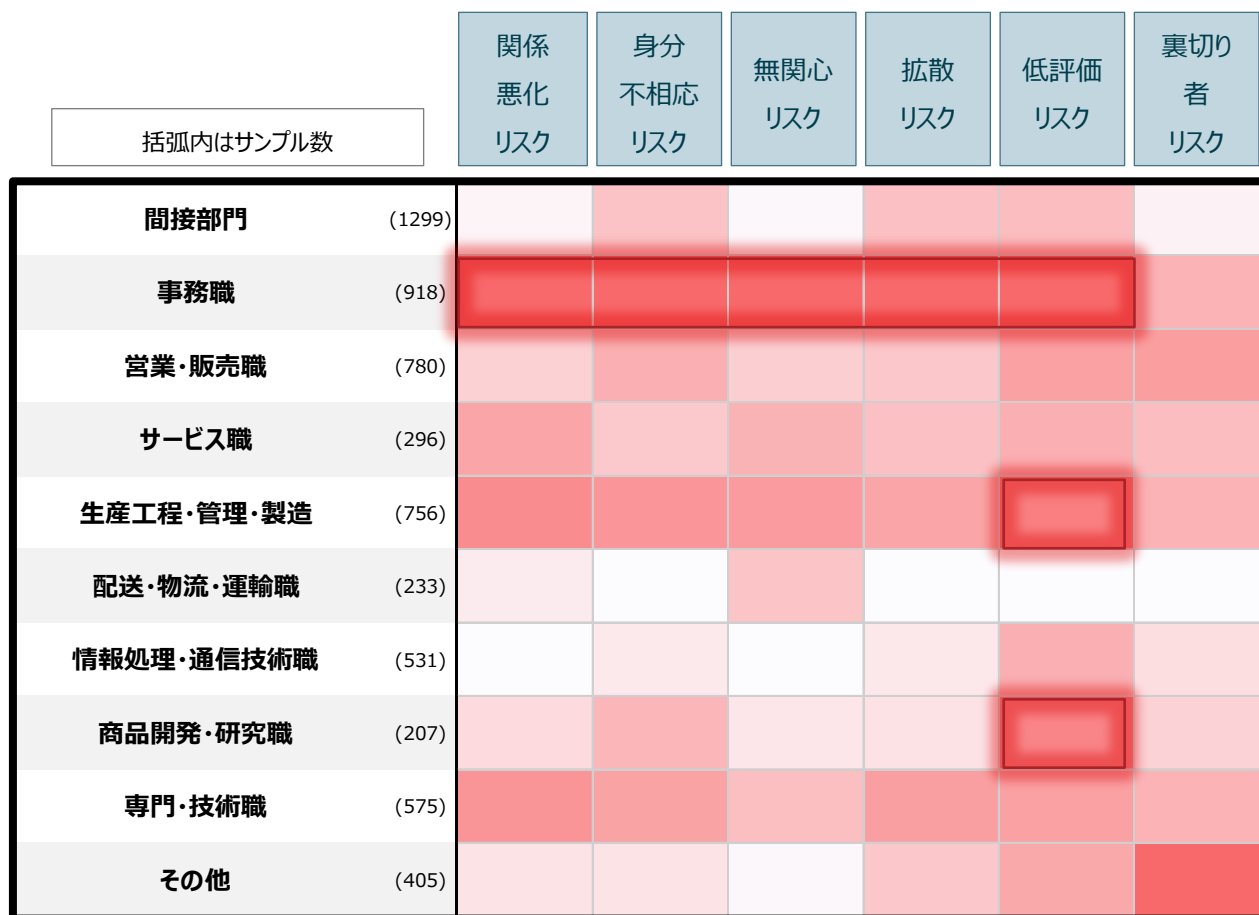


業種別にヒートマップでリスク意識の高低の特徴を見た。

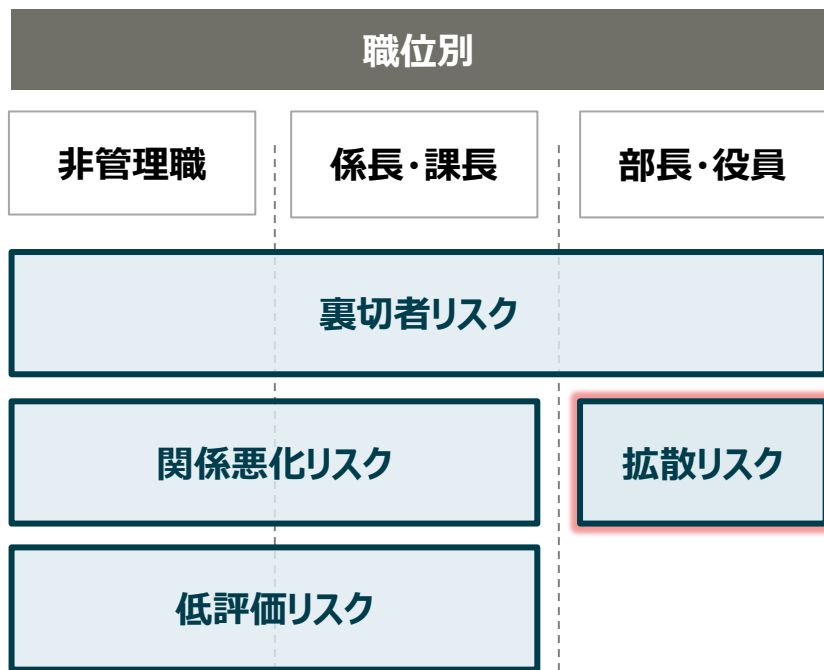
医療、福祉は全体的に本音から遠ざかる状況が強い。また、金融、保険業は「低評価」リスクが、運輸業、郵便業、宿泊業、飲食サービス業は「無関心」リスクが比較的高い。

職種別にヒートマップでリスク意識の高低の特徴を見た。事務職は全体的に本音へのリスク意識が強い。

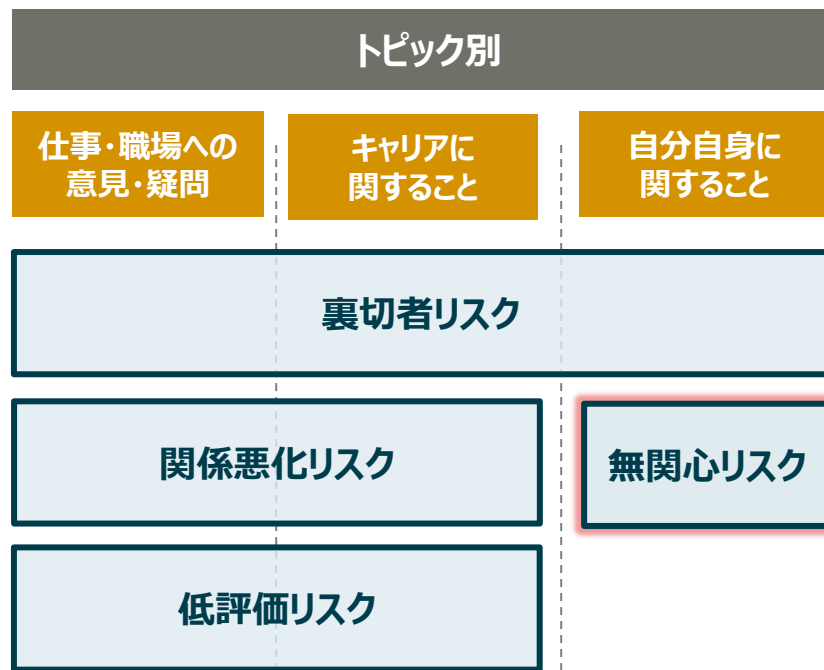
生産工程・管理・製造、そして商品開発・研究職は「低評価」リスクが強い特徴が見られた。



職位別、トピック別に多変量解析の結果を見ると、以下ようになった。職位別には部長・役員で「拡散リスク」の影響度が大きくなる。「キャリアに関すること」トピックについては、「一貫性」リスクが本音コミュニケーションから遠ざけている。



職位別に重回帰分析。すべて5%水準で有意。
統制変数：性別・職位・業界・職種・残業時間・企業規模・未婚



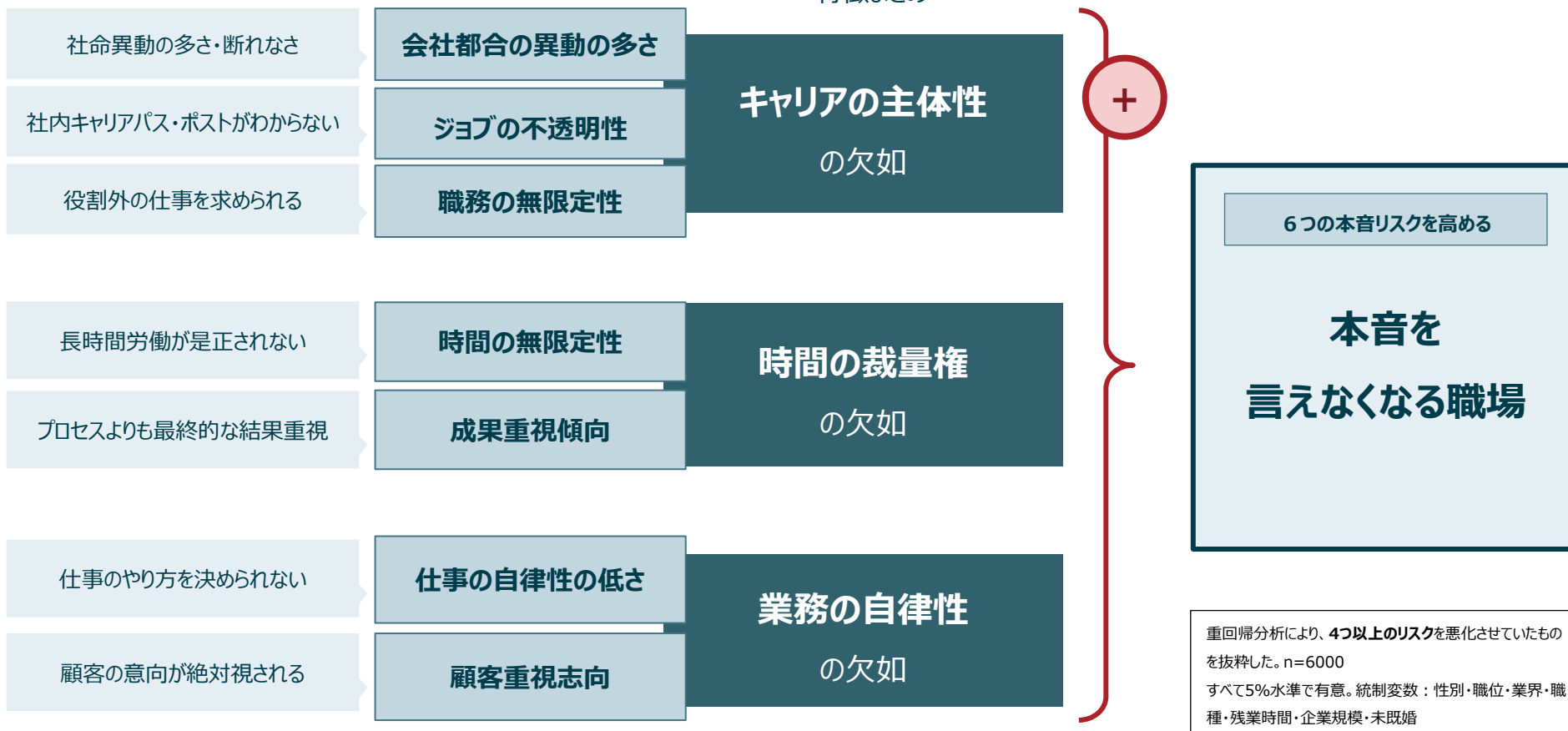
いままでの自分の意見を否定することになる
なぜこれまで言わなかったかを問われると思う

一貫性リスク

クラスター分析で各トピックを特徴的に重視するタイプを抽出し、グループ別に重回帰分析。すべて5%水準で有意。
統制変数：性別・職位・業界・職種・残業時間・企業規模・未婚

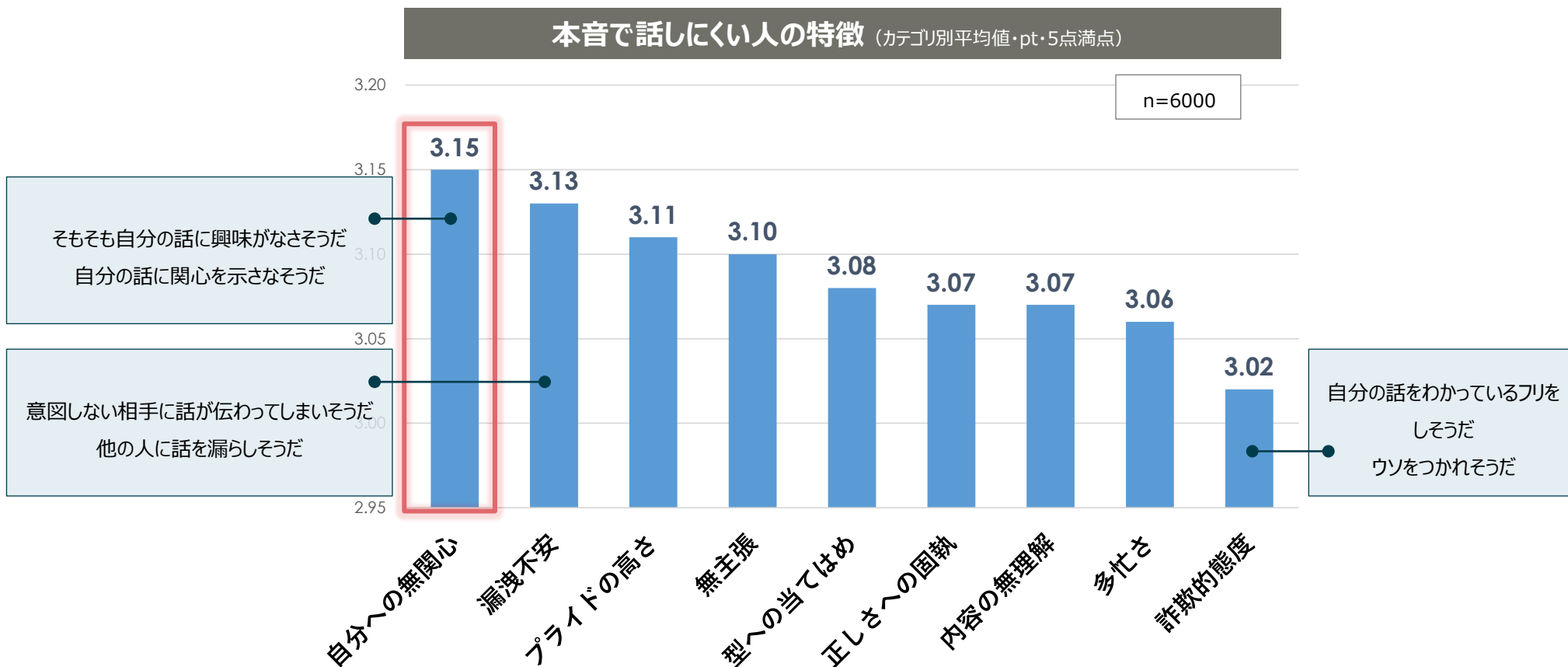
多変量解析の結果、キャリアの主体性の欠如、時間の裁量権の欠如、業務の自律性の欠如が強い職場は、
本音を言う事へのリスク意識を上げていることが示された。

特徴まとめ



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。

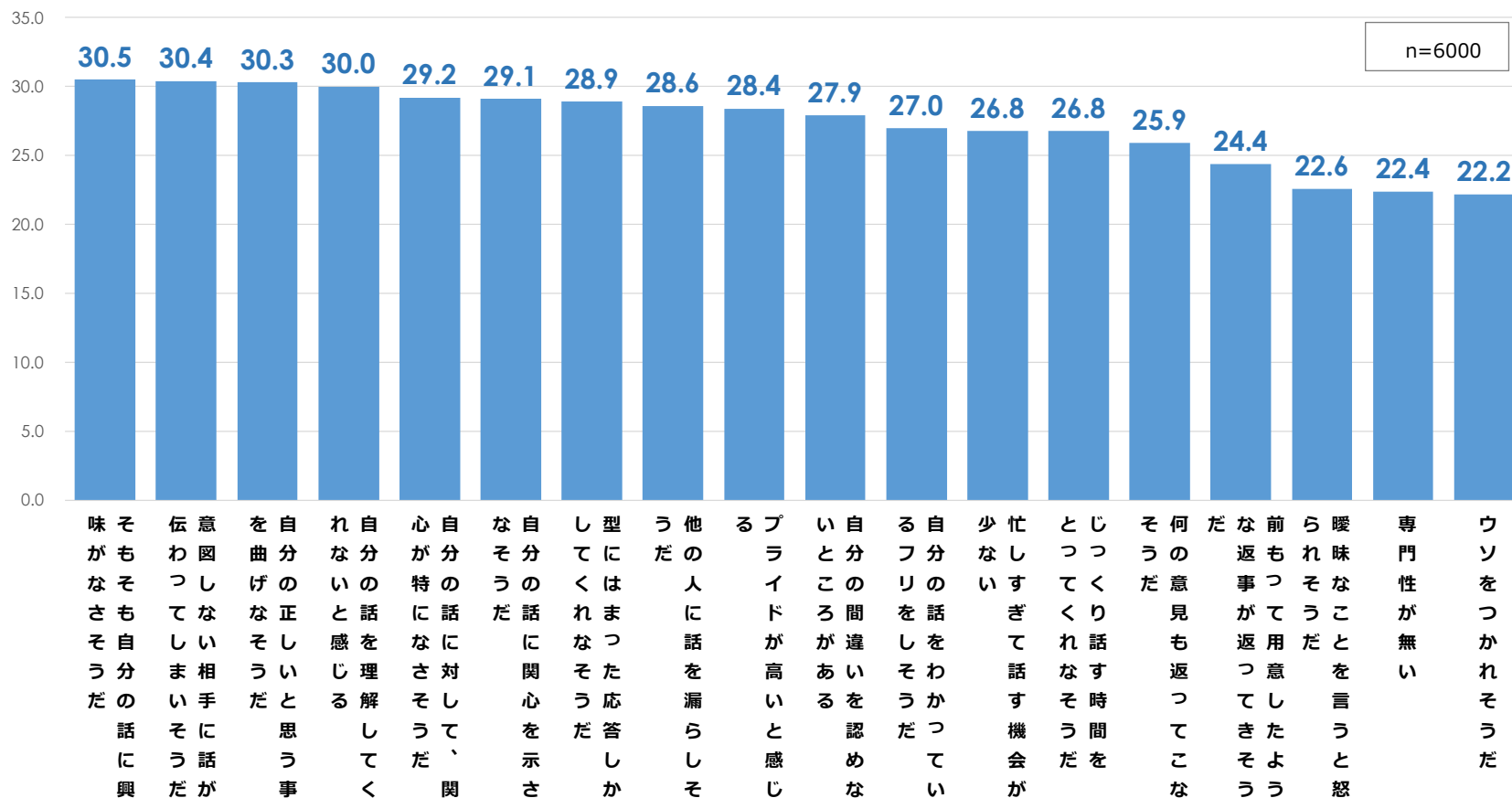
本音で話しにくい人の特徴 (カテゴリ別平均値・pt・5点満点)



本音で話しにくい人の特徴の詳細は以下。「そもそも自分の話に興味になさそうだ」

「意図しない相手に話が伝わってしまいそうだ」「自分の正しいと思うことを曲げなそうだ」が高い。

本音で話しにくい人の特徴詳細 (あてはまる計・%)



n=6000

本音で話しにくい人の属性別に特徴を見た。すべての特徴で「上司」が最も高くなっていた。
「漏洩不安」は同僚、仕事関係の知人でも高く、「詐欺的態度」はカウンセラーでもやや高い。

本音で話しにくい人の特徴詳細

		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	中	中
その他の仕事関係の知人	(202)	中	中	中	中	中	高	中	中	中

対話から遠ざかる要因のまとめ



組織レベル

組織に愛着が無いと思われそう

裏切り者リスク

意図しない範囲に広まりそう

拡散リスク

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さそう

関係悪化リスク

相手との関係が悪くなりそう



個人レベル

無関心

そもそも自分の話に興味がなさそう

漏洩不安

他の人に話を漏らしそう

プライドの高さ

プライドが高く間違いを認めない

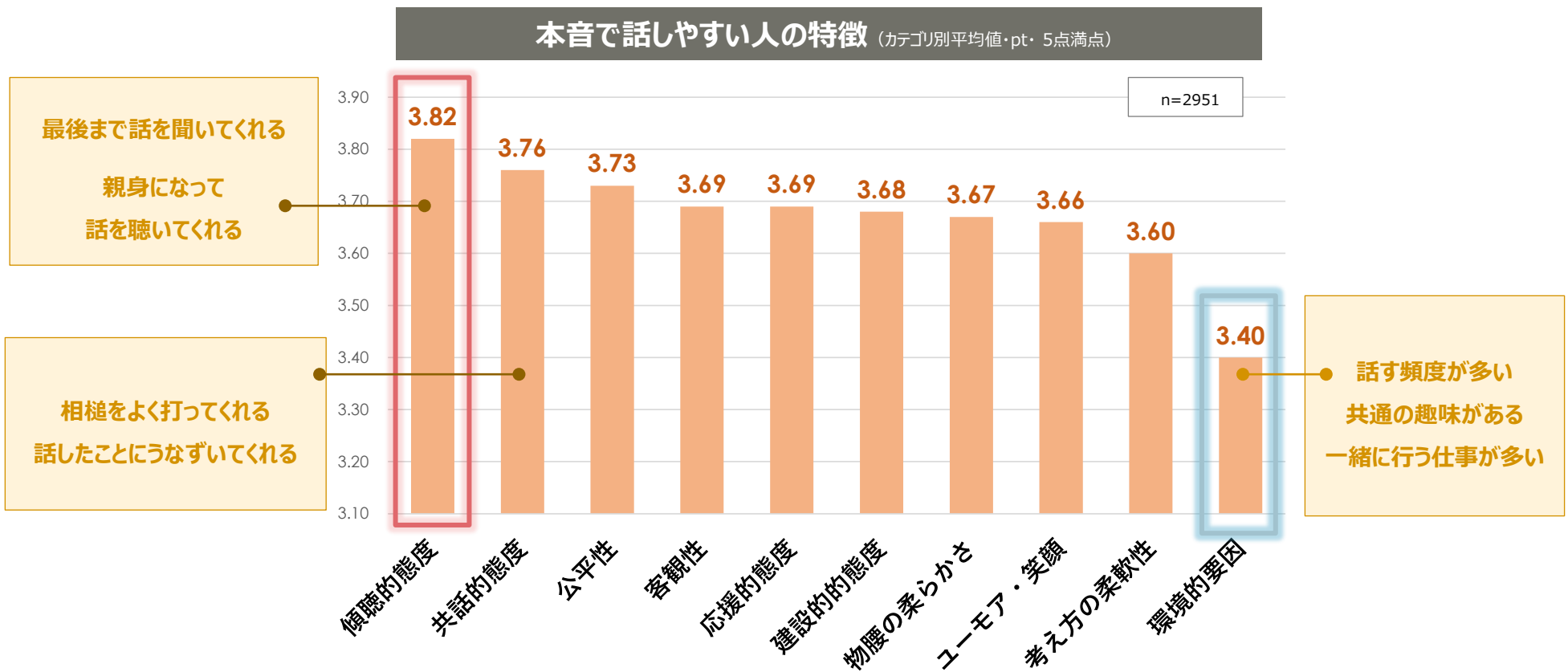
【IV】 本音で話せる要因

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



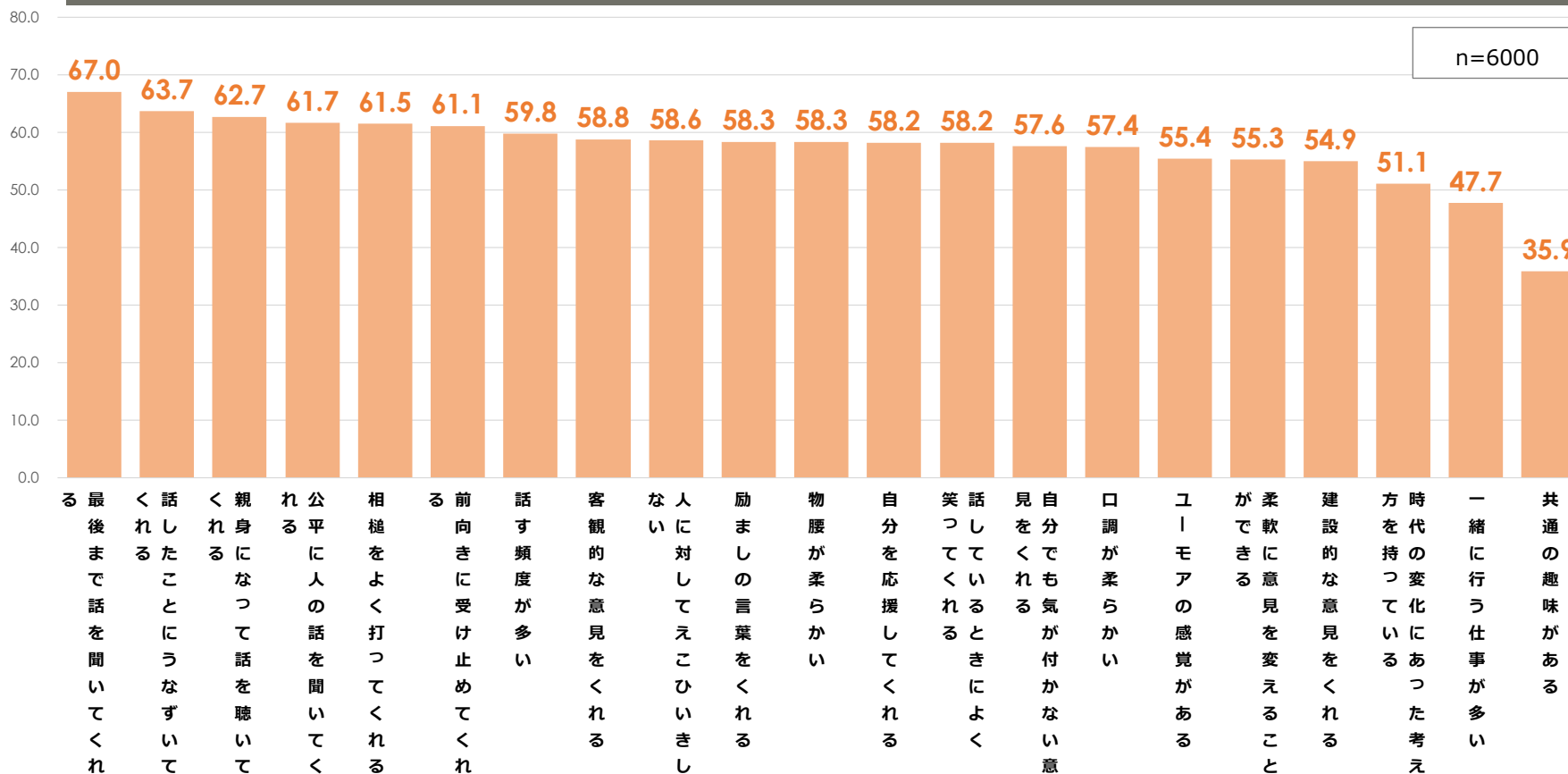
本音で話せる人を特定し、その人の特徴を聴取した。カテゴリ別に見ると、話を親身に聞いてくれるなどの「傾聴的態度」が高い。「話す頻度が多い」といった「環境的な要因」は低い傾向にあった。

本音で話しやすい人の特徴 (カテゴリ別平均値・pt・5点満点)



本音で話せる人の特徴の詳細を見た。「最後まで話を聞いてくれる」「話したことにうなずいてくれる」「親身になって話を聴いてくれる」が上位。「共通の趣味がある」が最も低くなった。

本音で話しやすい人の特徴詳細 (あてはまる計・%)



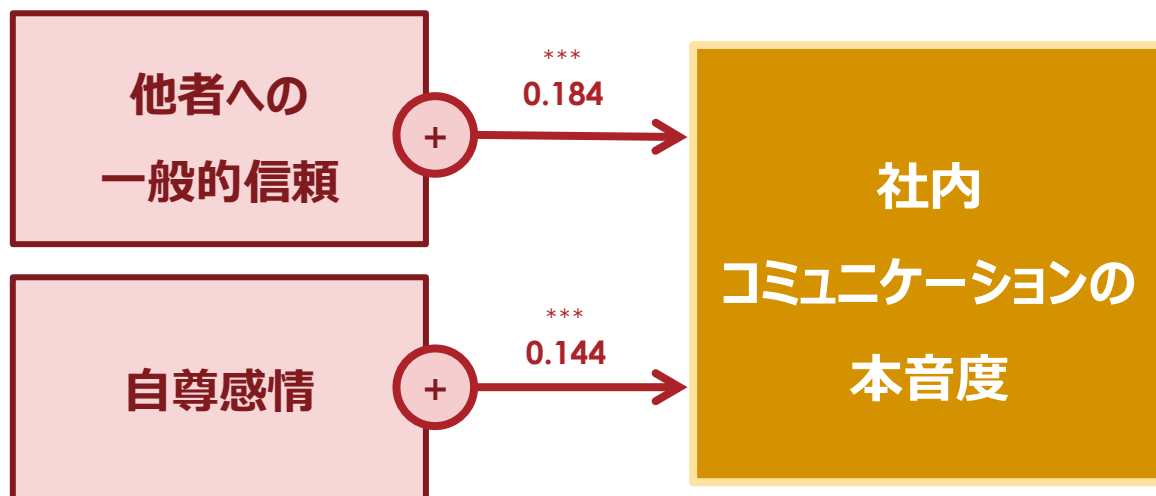
n=6000

個人特性と本音コミュニケーション度の関係を見た。他社への一般的信頼、自尊感情の高低が本音度に強く影響している。

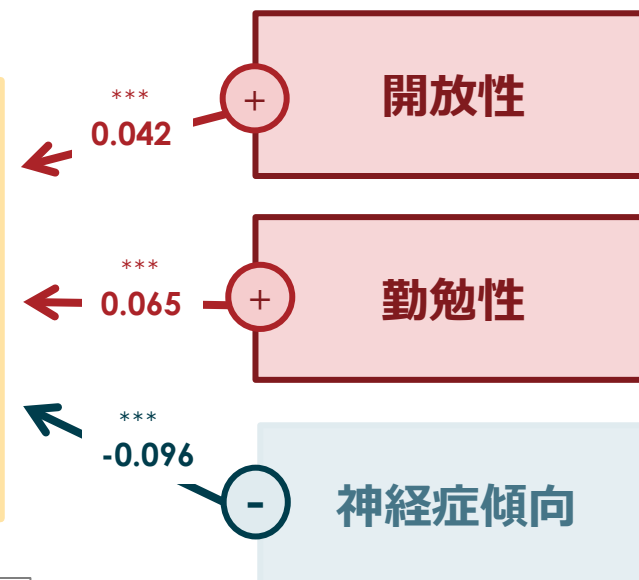
パーソナリティ特性では、神経症傾向がマイナスの関係にあった。

コミュニケーション本音度と個人特性の関係

個人特性



パーソナリティ特性(Big5)



一般的信頼尺度参照：小杉素子, and 山岸俊男. "一般的信頼と信頼性判断." 心理学研究 69.5 (1998): 349-357.

自尊感情尺度参照：桜井茂男. "ローゼンバーグ自尊感情尺度日本語版の検討." 筑波大学発達臨床心理学研究 12 (2000): 65-71.

重回帰分析

統制変数：性別・年齢・職位・業界・職種・残業時間・企業規模・未既婚
n=5181 (会話機会ありベース)

***：1%水準で有意 調整済R²値：0.144

パーソナリティ特性尺度参照：小塩真司・阿部晋吾・カローニ ピノ (2012). 日本語版Ten Item Personality Inventory(TIPI-J) 作成の試み パーソナリティ研究, 21, 40-52.

【補論】

複数回の蓄積型対話の分析

本パートの分析データは、エール株式会社より提供。

データ内容：同一ペアによる複数回にわたる1対1のオンライン対話セッションデータ。頻度は主に隔週ペース。

2022年4月-23年8月実施の4015人分。対話セッション数22758分を分析の対象とした。

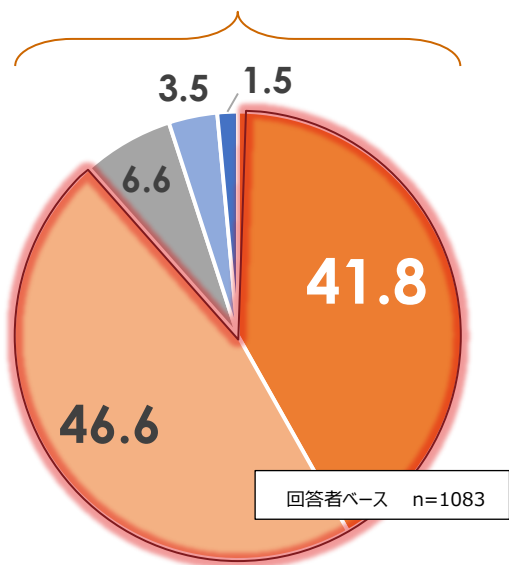
分析によって回答データ欠損などで有効サンプル数は異なる。

複数回の対話セッション後（最大12回）の思考変化、感情変化、行動変化の実感は以下。

思考変化は「あった」「ややあった」合計が88.5%。行動変化は77.9%であった。

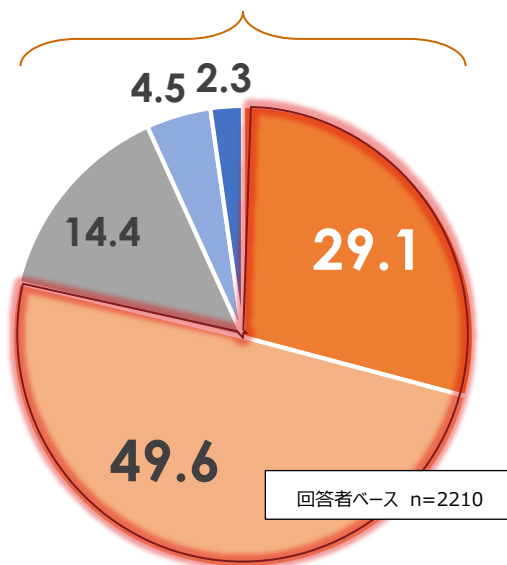
思考の変化 (%)

あった合計 **88.5** %



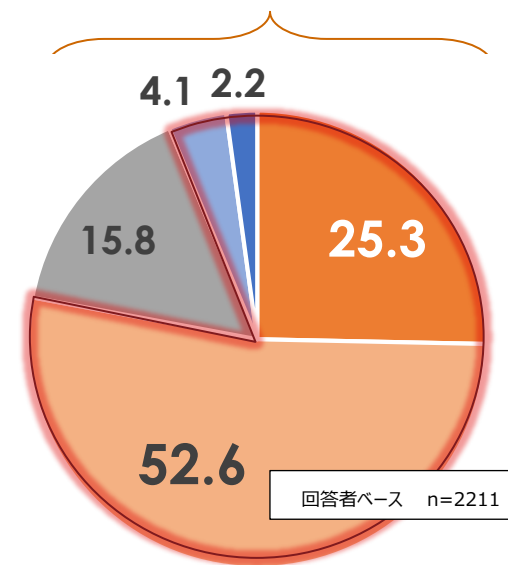
感情の変化 (%)

あった合計 **78.8** %



行動の変化 (%)

あった合計 **77.9** %



■ あった ■ ややあった ■ どちらともいえない ■ あまり無かった ■ 無かった

■ あった ■ ややあった ■ どちらともいえない ■ あまり無かった ■ 無かった

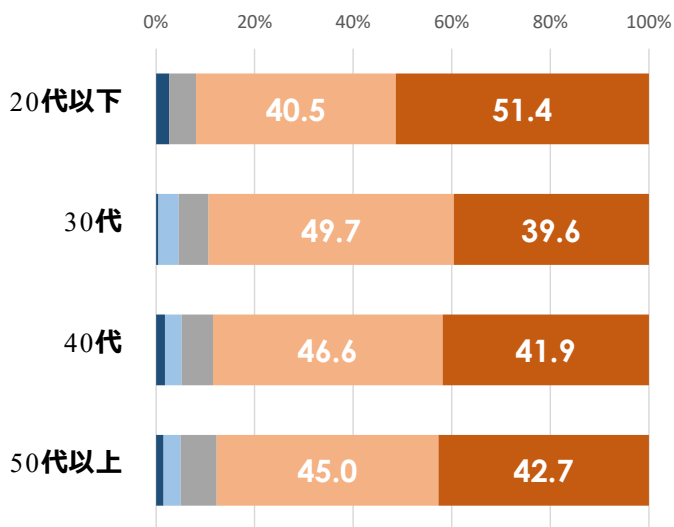
■ あった ■ ややあった ■ どちらともいえない ■ あまり無かった ■ 無かった

変化実感を年代別に見た。年代別に大きな変化はない。性別も同様に大きな差は見られなかった（※グラフ省略）

年代別 | 思考の変化 (%)

回答者ベース n=1075

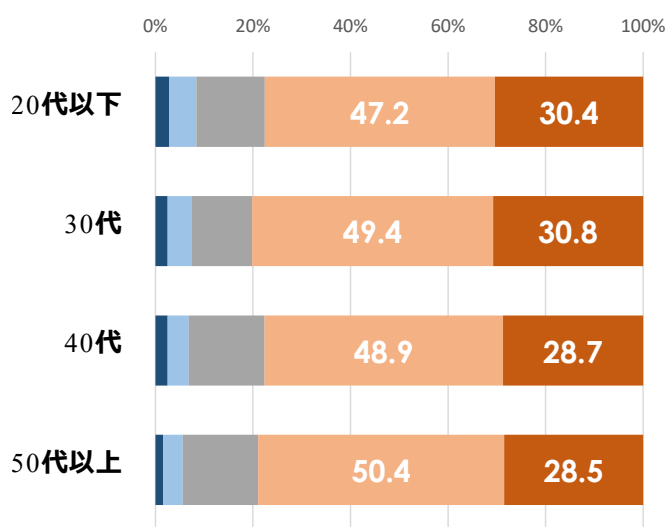
■ 無かった ■ あまり無かった ■ どちらともいえない ■ ややあった ■ あった



年代別 | 感情の変化 (%)

回答者ベース n=2178

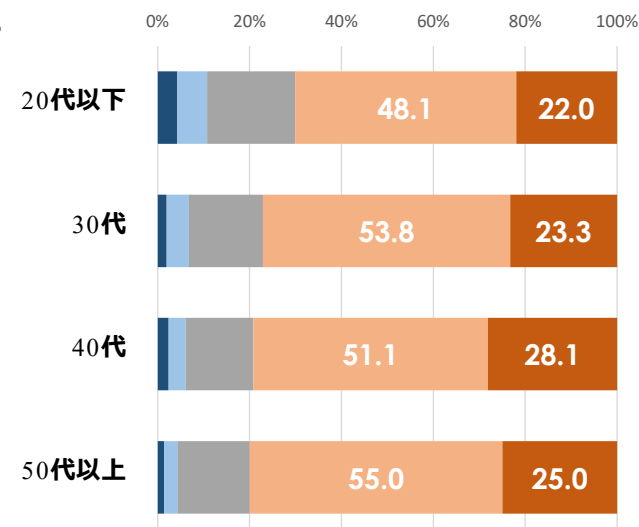
■ 無かった ■ あまり無かった ■ どちらともいえない ■ ややあった ■ あった



年代別 | 行動の変化 (%)

回答者ベース n=2179

■ 無かった ■ あまり無かった ■ どちらともいえない ■ ややあった ■ あった



対話経験の事前と事後のスコアを比較すると、人生満足度・パフォーマンス（主観的認知）に5%-13%の上昇が見られた。

事前事後の変化（平均値・pt）

全体	事前	事後	変化率 (%)
人生満足度	4.27	4.48	+5.00
パフォーマンス	5.74	6.29	+9.48
やりがい	4.95	5.04	+1.67
自己成長	4.51	4.70	+4.24
理念浸透	4.72	4.84	+2.54
組織風土	4.85	4.98	+2.82

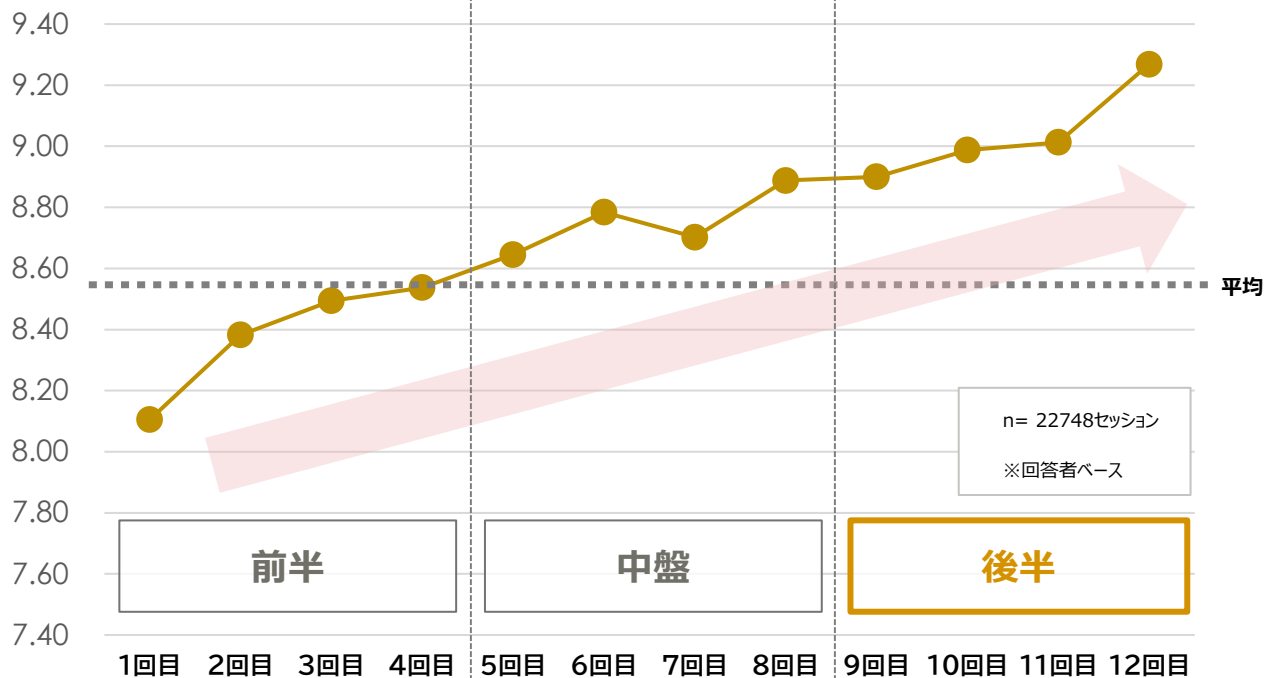
男性	事前	事後	変化率 (%)
人生満足度	4.22	4.44	+5.14
パフォーマンス	5.75	6.24	+8.57
やりがい	4.95	5.04	+1.80
自己成長	4.51	4.68	+3.76
理念浸透	4.71	4.84	+2.72
組織風土	4.83	4.97	+2.95

女性	事前	事後	変化率 (%)
人生満足度	4.43	4.65	+5.17
パフォーマンス	5.71	6.46	+13.08
やりがい	4.95	5.01	+1.05
自己成長	4.50	4.77	+5.87
理念浸透	4.74	4.83	+1.81
組織風土	4.91	5.03	+2.39

最大 n=4015
※各指標回答者ベース

対話セッション参加者の自己開示の度合いを見ると、最大12回の対話セッションの中で、後半にかけて高まっている様子が見られた。

セッション回別の自己開示 (平均値・pt)



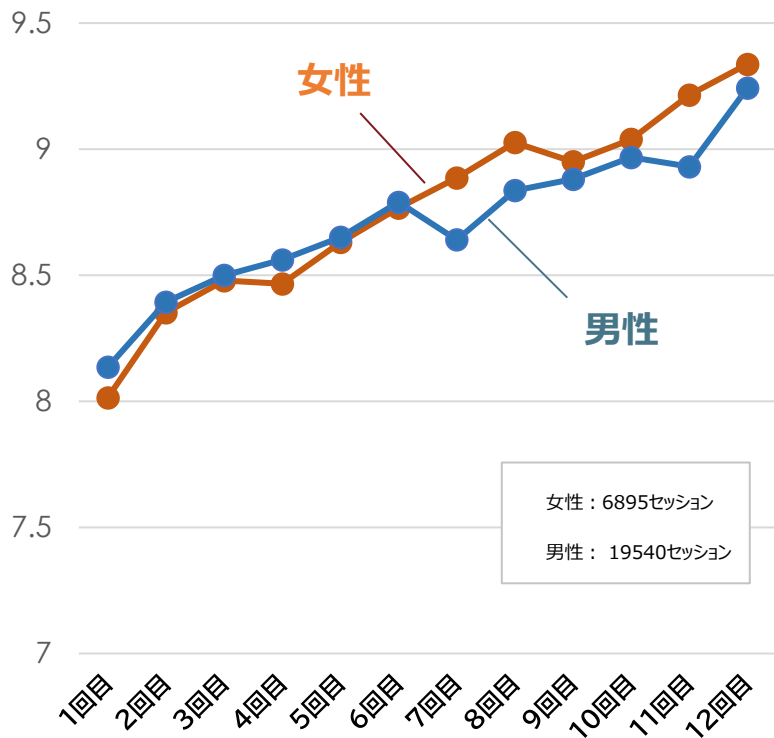
本データの自己開示度：

セッションごとの「あなたが感じたことや心に浮かんだことを、どのくらい話せたと感じましたか？」の質問に対する回答。最小0-最大10 (pt)。

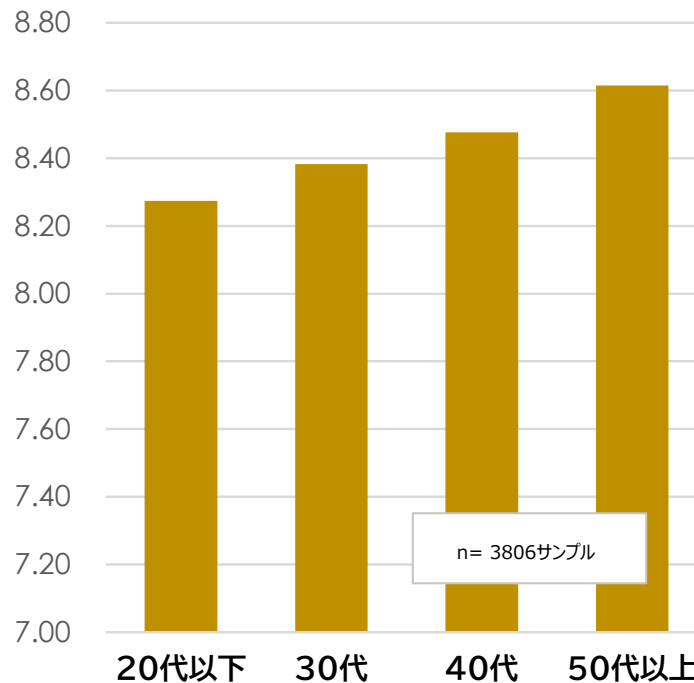
男女別にみると、自己開示の度合い、傾向にあまり顕著な差は見られなかった。

年齢別にみると、高齢になるほど自己開示度が高くなっている様子が見られた。

男女別 | セッション別と自己開示 (平均値・pt)

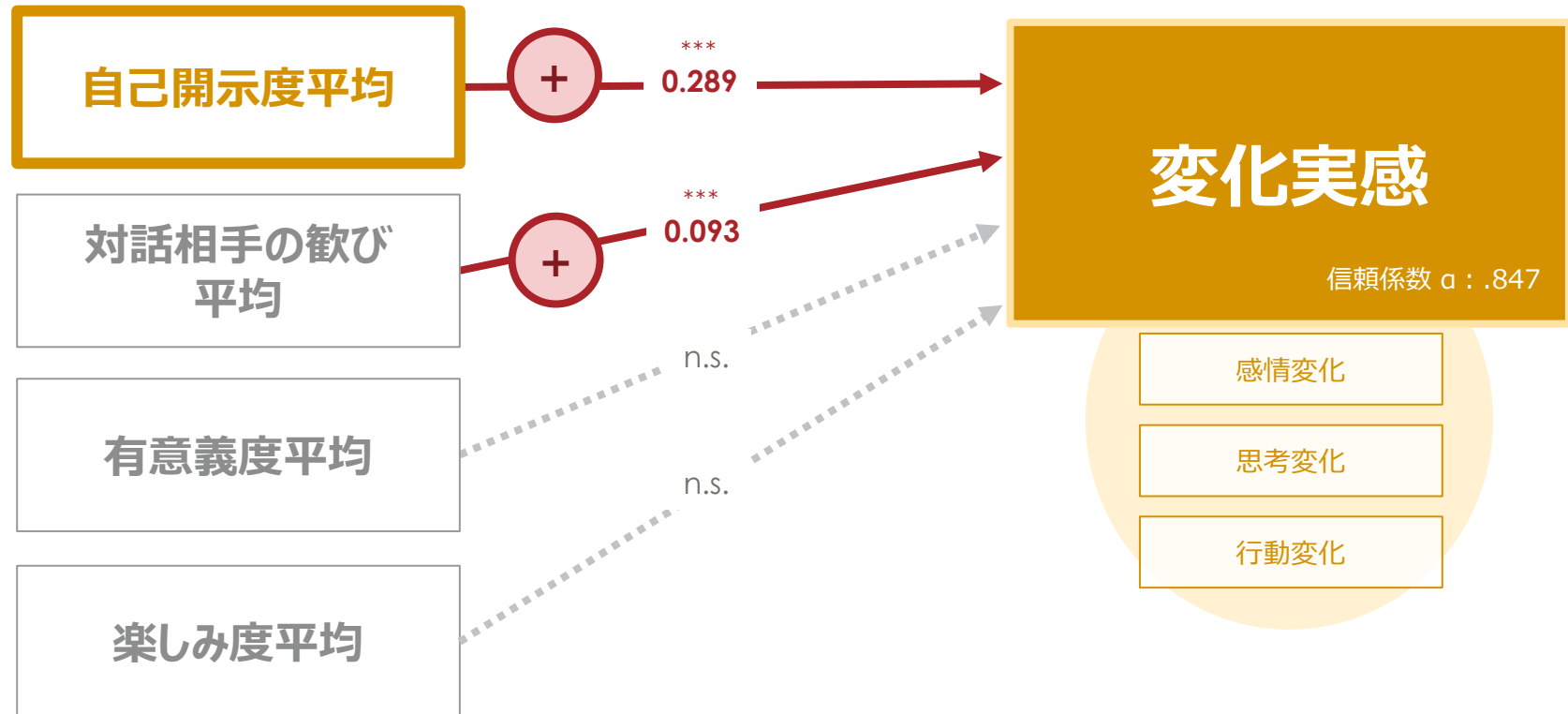


年齢別 | 自己開示 (平均値・pt)



各セッションごとの指標平均値と変化実感の関係を見た。

「自己開示度」の平均値が最も最終的な変化実感（総合変数）へとプラスに関連していた。



重回帰分析

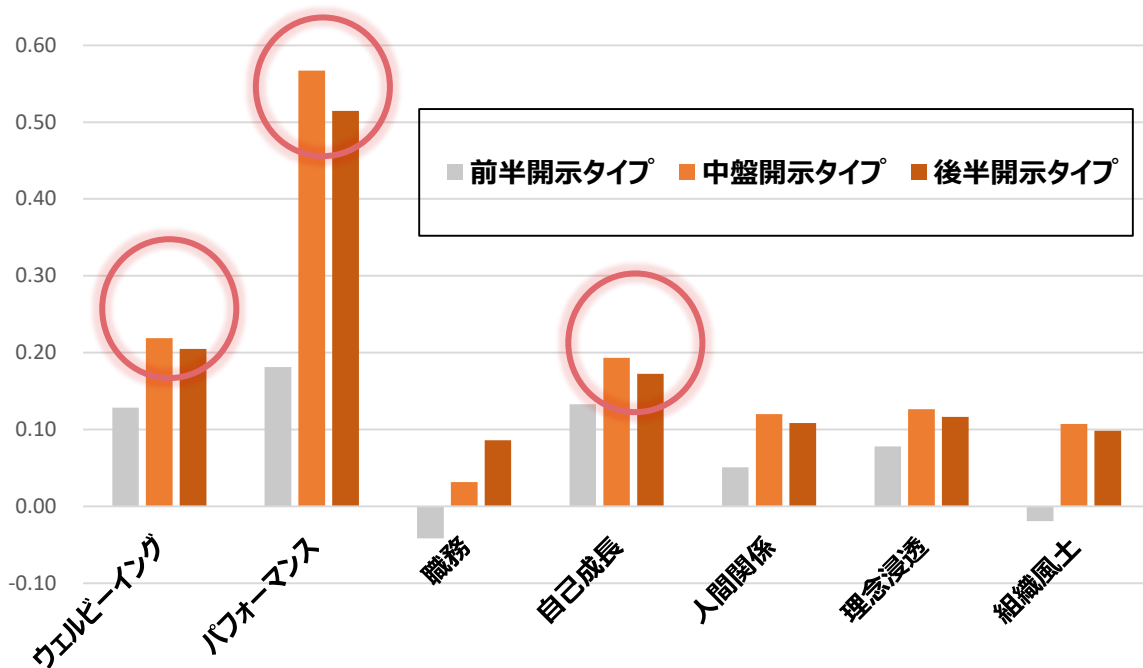
統制変数：性別・年齢 n=965（回答者ベース） ***：1%水準で有意

調整済R²値：0.103

自己開示が対話セッションの中盤～後半に進んだ者のほうが、前半の者よりもポジティブな変化が大きい。

性別と年齢を統制した重回帰分析では、後半の自己開示平均値が変化実感に有意に影響。

自己開示の時期と変化率



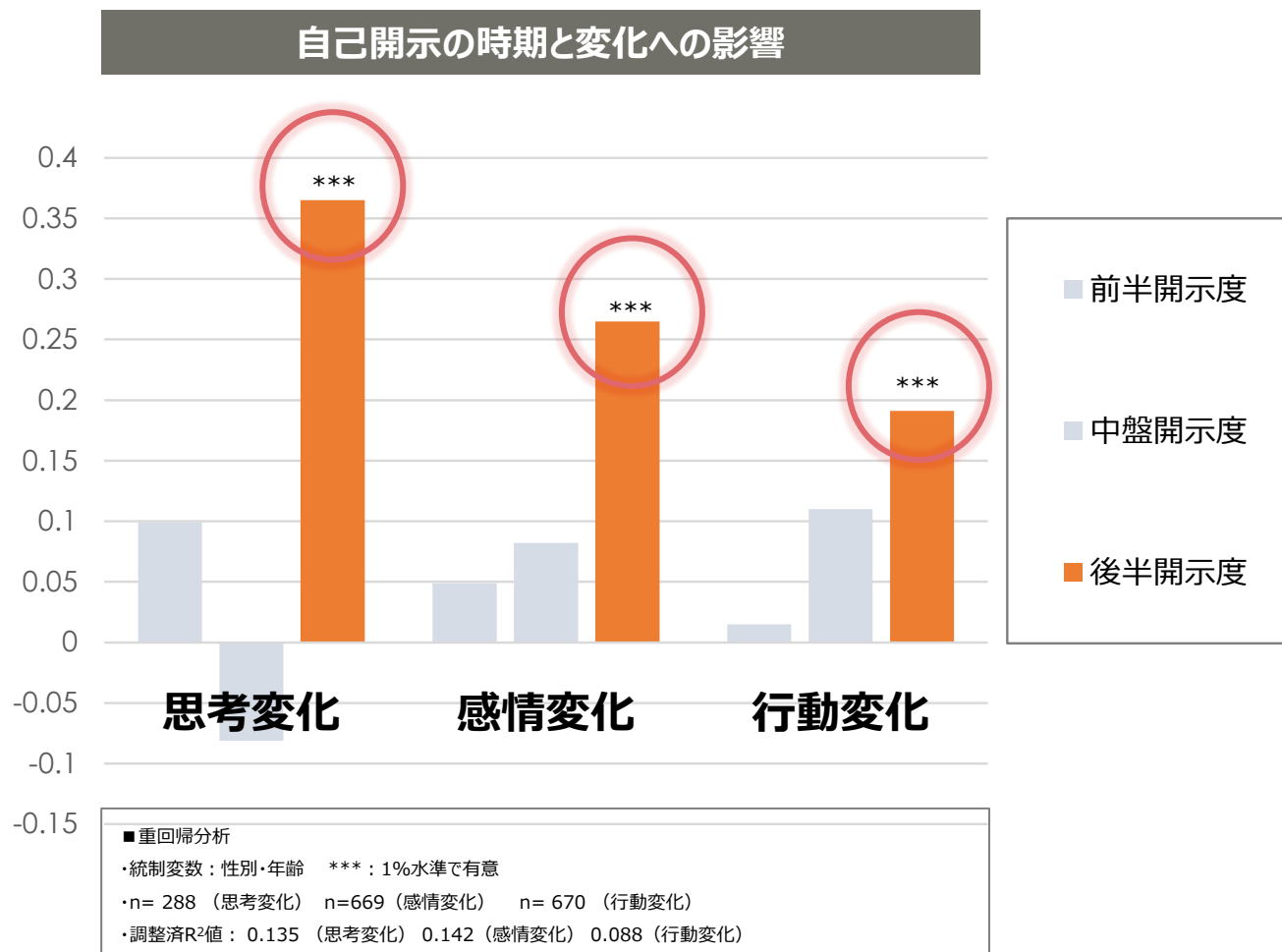
タイプ分けについて：当該時期の平均値が、その他の時期の平均値よりも高い者をその時期のタイプとした。
データの分布により、タイプには重複がある。サンプル数は前半195s、中盤401s、後半559s

自己開示の時期と変化実感



最大 n=4015
※各指標回答者ベース

思考変化、感情変化、行動変化ともに後半の自己開示度が有意に影響している。



対話記録から、時期ごとの頻出ワードの上位を見た。全体的に、「自分」「思う」「仕事」「人」といったワードの出現率が高い。

(%)

順位	前半	出現率	順位	中盤	出現率	順位	後半	出現率
1	仕事	3.96	1	思う	4.46	1	自分	4.95
2	自分	3.88	2	自分	4.44	2	思う	4.72
3	思う	3.83	3	人	3.24	3	人	3.34
4	人	2.90	4	仕事	2.84	4	仕事	2.90
5	感じる	2.89	5	聴く	2.56	5	感じる	2.48
6	聴く	2.23	5	感じる	2.56	6	セッション	2.30
7	話	2.04	7	話	2.44	7	話	2.19
8	お話	1.95	8	考える	2.00	8	考える	2.07
9	セッション	1.92	9	セッション	1.95	9	今	1.73
10	考える	1.82	10	話す	1.79	10	聴く	1.67
11	今	1.65	11	今	1.61	11	話す	1.59
12	話す	1.60	12	お話	1.56	12	時間	1.54
13	時間	1.37	13	言う	1.47	13	言う	1.49
14	会社	1.29	14	時間	1.45	14	お話	1.47
15	言う	1.28	15	相手	1.33	15	振り返る	1.39

使用ソフト：KH Coder3

データ：各セッションごとの対話者による内容コメント。分析対話数：27672

時期ごとの頻出ワードの変化（増加率）を見た。前半から中盤にかけては、「振り返る」「行動」「気づく」「見る」などのリフレクションに関連したワードが目立つ。後半にかけて、「変化」や「目標」「スキル」「使う」「新しい」などの具体的かつ未来志向のワードが上がってくる。

順位	前半 → 中盤	増加率
1	面談	166.20
2	振り返る	162.82
3	行動	131.25
4	見る	129.83
5	変える	129.28
6	気づく	129.16
7	研修	127.83
8	感じ	126.80
9	機会	126.71
10	変化	125.47
11	1ON1	124.40
12	変わる	123.94
13	相手	123.69
14	評価	123.16
15	意識	122.72

順位	中盤 → 後半	増加率
1	変化	148.27
2	使う	141.03
3	言葉	136.69
4	目標	134.94
5	印象	134.43
6	スキル	128.15
7	行動	127.35
8	整理	124.26
9	新しい	123.56
10	増える	123.52
11	気づく	123.42
12	変わる	122.74
13	行く	120.88
14	振り返る	119.15
15	価値	119.09

「成長よりも変化、何か昨日より変わっている自分でありたい」

「時代の変化をとらえそれを業務に活かしたい」

「何のためにこの仕事をしているのかという目標、ゴールを見失わないようにしたい」

「話が聴けるようになることが目標の一つ」

「20年後に必要とされるスキルとは何だろうというテーマで一緒に考えた」

使用ソフト：KH Coder3

データ：各セッションごとの対話者による内容コメント。分析対話数：27672

自己開示が高い層と低い層（平均値を基準に2層分割）に分けて対話内容の出てくるワードを比較した。自己開示度が高い層は、「人」「メンバー」「話・お話」「聞く」「聴く」など、他者志向の強いワードが多く、低い層は「仕事」「時間」「キャリア」「会社」など端的な事実にとったワードが多い。

順位	自己開示2層比較	開示高層で多い
1	人	109.19
2	聴く	108.86
3	メンバー	108.56
4	セッション	108.35
5	聞く	107.70
6	お話	107.41
7	話	106.18
8	思う	106.18
9	良い	105.81
10	気づく	105.77
11	必要	105.28
12	状況	105.06
13	価値	104.35
14	言葉	104.17
15	自分	104.16

順位	自己開示2層比較	開示低層で多い
1	仕事	115.70
2	時間	112.85
3	多い	109.15
4	キャリア	109.02
5	会社	108.81
6	次回	108.65
7	上司	108.44
8	年	107.20
9	会話	105.95
10	担当	105.81
11	結果	105.61
12	今後	105.60
13	相互	105.60
14	自身	105.57
15	社内	105.52

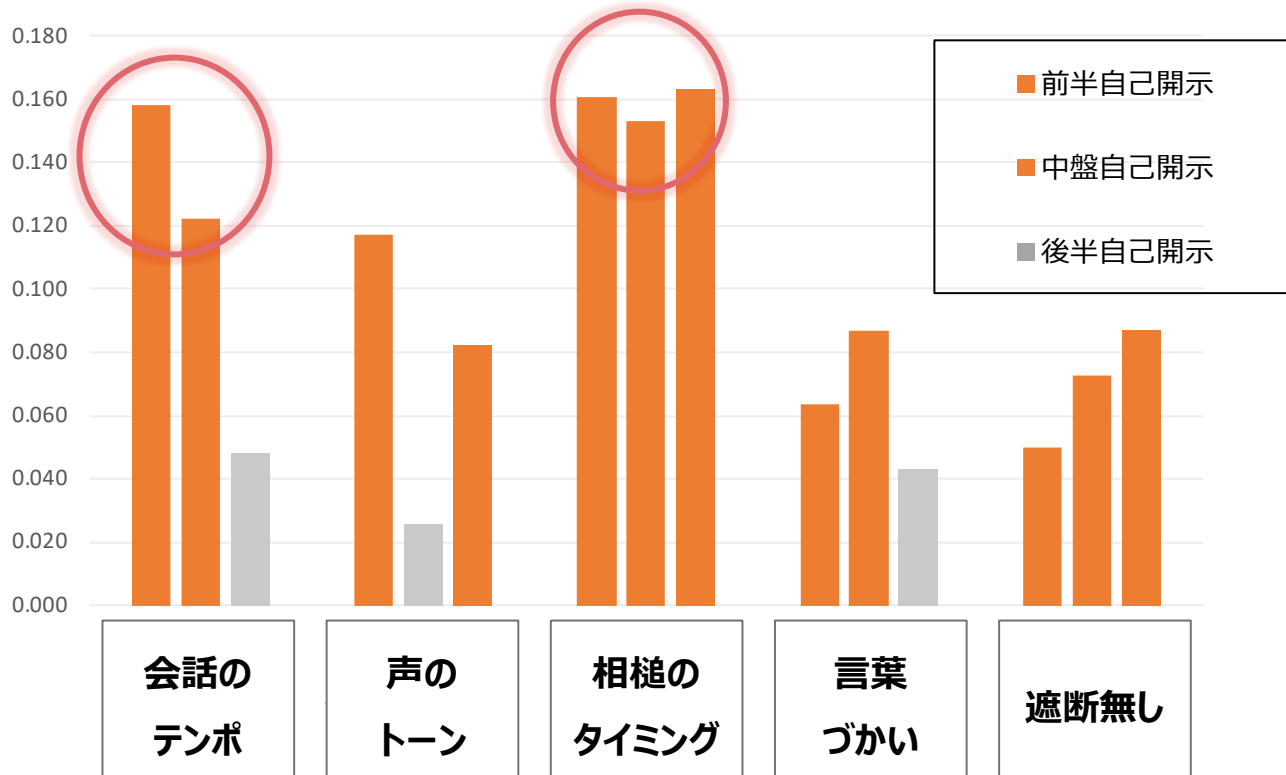
使用ソフト：KH Coder3

データ：各セッションごとの対話者による内容コメント。分析対話数：7012（自己開示データ有のデータ） ※頻出語120語を分析

対話相手の特徴が与える自己開示への影響度を、対話セッション時期の「前半」「中盤」「後半」ごとに見た。

会話のテンポは特に「前半」の自己開示への影響が強く、「相槌のタイミング」の影響度はどの時期も強い。

対話相手のコミュニケーションの自己開示への影響



重回帰分析 : オレンジが5%水準で有意。数値は標準化偏回帰係数 最大 n=4015 ※各指標回答者ベース
 統制変数 : 性別・年齢、調整済R²値 : 0.191 (前半) 0.133 (中盤) 0.113 (後半)