

# 若年者の職場コミュニケーションとキャリア形成に関する調査研究

## A study on communication and career development of young workers in their place of work

東海学園大学経営学部

三宅 章介

Akiyuki Miyake

### 目次

- . 問題の所在 - 若年者の就業問題とコミュニケーション能力の観点から
- . 研究の概要
  - 1 本研究の目的
  - 2 研究方法と調査時期及び回答者の属性
- . 若年者と直属上司とのコミュニケーションの状況
  - 1 分析に当たっての前提
  - 2 全体の傾向
- . 質問項目間の関係
  - 1 キャリア形成とコミュニケーション関連項目との相互関係
  - 2 相関係数におけるキャリア形成とコミュニケーション関連項目との関係
- . 回答者の属性への「判別」についての分析
- . 考察

### . 問題の所在 - 若年者の就業問題とコミュニケーション能力の観点から

表1 新規学校卒業者の在職期間別離職率の推移

	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
大学卒	9.3	9.1	9.2		
	9.8	11.3	11.6	11.3	
	12.9	13.9	15.7	15.1	15.0
合計	32.0	34.3	36.5	26.4	15.0
短大卒	11.1	10.9	10.7		
	11.6	12.8	12.9	12.8	
	16.3	17.3	19.3	18.8	18.8
合計	38.0	41.0	42.9	31.6	18.8
高校卒	9.7	9.6	9.3		
	13.2	14.6	14.7	14.0	
	23.8	24.0	26.3	25.8	25.2
合計	46.8	48.3	50.3	39.8	25.2

注 1 段目は1年目、2段目は2年目、3段目は3年目を示す。数字は%を示す。

出典：厚生労働省

このところ、若年者の離職率が大変高く、大きな社会問題となっている。表1は、厚生労働省が発表した最近5年間における若年者<sup>1</sup>の入職後3年間の離職率を掲げたものである。これによると、大学卒は1999年では32.0%であったが、2001年では36.5%まで上昇している。同様に短大卒をみると38.0%から42.9%、高校卒では46.8%から50.3%へと上昇している。

1999年から2001年当時の経済状況は決してよいものではなく、大手電機メーカー等日本経済を牽引してきた企業が不況にあえいでいた最

中であったことを勘案しても、多くの若年者が入職後3年間で退職しているのである<sup>2</sup>。さらに、このデータによると、学歴に関わらず入社1年目から年を経るごとに離職率が上昇している、ということも分かる。恐らく、全てではないにしても、多くの新規学校卒業者が希望に満ち溢れて社会に飛び込んできたのであろうが、しかし、実際は彼らの多くが入職後3年以内に離職し、横断的労働市場を形成していると同時に不安定な生活を強いられているのである。

このような高い離職率の原因は様々なものが考えられようが、ある就職支援企業の調査によると、退社理由のトップ5は「仕事がつい」(33.4%)、「勤務条件に不満」(28.9%)、「給料が安い」(20.3%)、「会社の将来に不満」(16.1%)、「人間関係」(15.5%)、「経営理念に共感できない」(15.2%)という結果になっている<sup>3</sup>。同調査によると、この原因については、会社研究が不十分、仕事からくる人間関係不信、何をしてもよいか分からない、といった事業所あるいは上司とのコミュニケーションの不十分さによる、とのコメントを寄せている。企業と若年従業員とのコミュニケーション不足を通して、彼らの多くが将来に自信が持てなくなったことによるものと理解できる。

この点については、最近の若年者の能力不足として、多くの事業所が若年者のコミュニケーション能力の不足を掲げていることと一致する。例えば、厚生労働省の「若年者の就職能力に関する実態調査」の中で「重視している能力のうち、企業が若年者に不満を持つ能力」(重複回答)において、「その他」を含めて23項目のうち「コミュニケーション能力」が85.7%であり、2位の「基礎学力」の70.8%をおよそ15%も離して1位になっていることから理解できる<sup>4</sup>。

雇用形態が多様化してきているとはいえ、短期間に離職していくということは、企業にとっては人材育成に支障が出るということであり、離職者にとっては職業能力が中断されたり形成されないことを意味している。成果主義の導入が促進されると、個々人は業績向上のため他者との協働がいっそう必要となるが、反面、自己主義、短期目的達成主義になることが予想される。そのため、企業では様々なコミュニケーション施策を導入し、若年者との相互理解を図っている。その一つが、若年者とその先輩や経験者とのパートナーシップであり、キャリア育成を目指した様々な相談システムであろう。

このようなコミュニケーション施策の導入は、働く意欲の向上や仕事全体に対する満足感の醸成に少なからず効果がある。例えば、「職場の雰囲気と労働者の意欲」の関係では、「一人ひとりが自由に意見を言える」ような職場においては、働く「意欲が向上した」という割合が増え、逆にそうではない企業では「意欲が低下した」という割合が大きく増えているのである<sup>5</sup>。

このような調査結果を踏まえて、『平成16年度厚生労働経済白書』は、「求められる労働者の主体的な『キャリア展開』」<sup>6</sup>の中で次のように述べている。

「労働者の意欲を引き出すためには、賃金・処遇制度のみを変更すればよいものではなく、

労働者のその能力を高めることが出来る職業能力開発の機会の提供や労働者の望む職務への配置、職場コミュニケーションの確保などを組み合わせることにより人事労務管理制度全体の中での解決策を模索して行く必要がある。(中略)自己申告制度や社内公募制度は大企業を中心に広まりつつあるが、このような制度のもつ企業と労働者との職務を通じたコミュニケーションの機能が重要であり、労働者が自ら職業生涯を設計し、仕事をやりがいのあるものに変えていくのに役立つとともに、職業能力開発のための見取り図を主体的に描き出していく『キャリア展開』の基礎となる。」

ここでは、キャリアと職場コミュニケーションの関係が明確に述べられている。しかし、同白書を見る限り、若年者に対してどのようなコミュニケーションやキャリア施策をとればよいかについては明示的ではない。また、若年者の職場におけるコミュニケーションの特色も明らかでなく、さらに長期勤続とコミュニケーションとの関係も不明である。

本研究においては、これらのことを検討した結果、キャリア形成と職場コミュニケーションの円滑化が不可欠であるとの立場から、若年者の職場コミュニケーションの内容と実態及びキャリア形成<sup>7</sup>との関係に分析を加えるものである。

#### ・ 研究の概要

上のような観点から、本研究は次のような目的と方法を取ることにした。

##### ・1 本研究の目的

愛知県内の岡崎地域に所在する経済団体と行政は、例年協力しながら事業所に対して景気状況や雇用状況を調査している。2003年度の調査においては、彼らに心理的、精神的、仕事面で最も大きな影響を与えているものは「直接上司」であることが抽出できた<sup>8</sup>。日常的に仕事を配分し、指導し、評価し、さらに彼らの悩み事に耳を傾ける者であったことによる。

本研究は、昨年度調査から得られたこの結果をベースに、具体的には次のような内容を明らかにするものである<sup>9</sup>。

岡崎地域の事業所に勤務する学校卒業と同時に入社した3年未満の若年者が、どのような動機で入社し、その決定をどのように評価しているのか、また、入社後の評価をどのように考えているのかをみる。キャリア形成の動機もここでみる。

現在の事業所にどの程度勤めたいと考えているのか。

直接上司との人間関係はどうか。

コミュニケーション過程を「自己開示」と「自己呈示」とに分け、各々の行動基準(理念上の行動基準)と「実際行動」との関係性を明らかにする。

コミュニケーション手段は言語と非言語がある。これについても、上と同様に「行動基準」と「実際行動」との関係性を明らかにする。さらに、最近のeメールについても取り上げる。

コミュニケーションは職場環境に影響される。そこで、直接上司との仕事を通じた関係

も明らかにする。

得られた回答が、業種等様々な属性によってどの程度、判別可能かを検討する。

なお、～ は「キャリア形成要因」として考えられるものである。本稿においては、統計分析上、クロス集計のための基軸になるものであり目的変量になるものである。したがって、この3つの立場から、以下、を相互的に多面的に分析していくことにする。

## 2 研究方法と調査時期及び回答者の属性

29人以上の雇用保険適用事業所500社(未加入事業所も含まれる)に対して、人事担当者(直接の上司も含まれる)と当該事業所に勤務する若年者、1事業所当たり5名を限度に同じ質問項目の企業アンケートと従業員アンケートを郵送によって配布し回答を依頼したものである。

調査時期は2004年10月1日現在とし、同12月1日より15日までの約2週間で回収することにした。事業所アンケートの回答率は240社48.0%であり、従業員アンケートは617名であった(集計によって若干の相違がある)。従業員アンケート回答者の勤務する業種、従業員数規模、年齢構成、性別、学歴、職種は、表2～4までに示すとおりである。

表2 回答者の事業所規模と業種 ( % )

業種 \ 従業員数	～ 29人	30～49人	50～99人	100～199人	200～299人	300人以上	合計
建築業	0.7	1.7	1.3	1.2	0.7	0.2	5.7
製造業	2.0	4.0	7.0	5.5	7.0	18.3	44.0
卸売・小売業	2.0	1.2	2.0	1.0	0.0	0.4	6.5
金融・保険・不動産業	0.0	1.3	0.3	0.5	0.0	0.5	2.7
サービス業	1.1	2.2	5.4	3.2	0.8	11.7	24.5
その他	2.1	2.7	5.1	5.0	1.3	1.4	16.6
合計	8.0	13.1	20.1	16.4	9.9	32.3	100.0

注1. この表は、全回答者596人の内訳である。

表2は、回答者の従業員数規模と業種である。99人までの事業所が41.2%を占める。業種別では、製造業が44.0%、サービス業が、24.5%であり、この両者でほぼ70%を占める。回答者の勤務する事業所は、製造業、サービス業を中心にした中小企業が多い。

表3 回答者の学歴と採用時の職種 ( % )

学歴 \ 職種	事務職	技術職	営業職	サービス職	技能職	その他	合計
高等学校卒	6.6	5.8	0.5	1.0	13.3	2.3	29.5
専門学校卒	1.7	3.2	0.5	1.3	1.8	1.5	10.0
高等専門学校卒	0.2	0.7	0.0	0.2	0.2	0.7	1.8
短大卒	6.8	2.2	0.5	0.8	0.7	2.2	13.1
大学卒・大学院修了	10.6	17.4	7.1	2.3	3.0	5.1	45.6
合計	25.9	29.2	8.6	5.6	18.9	11.8	100.0

注1. この表は、全回答者603人の内訳である。

表3は、回答者の採用時の職種と学歴を示している。大学卒・大学院修了者が45.6%を占め、次いで高等学校卒が29.5%である。若年者の割合は、この両方で75.1%を占めている。

表4 回答者の年齢と性別

(%)

	～20歳	21～22歳	23～24歳	25歳以上	不明	合計
男性	8.8	6.4	11.8	8.1	13.8	48.9
女性	7.9	14.3	15.3	6.6	6.9	51.1
合計	16.7	20.7	27.1	14.7	20.7	100

注1. この表は、全回答者593人の内訳である。

表4は、回答者の年齢構成

と性別を示している。年齢では、23～24歳までが最も多く、また、この年齢までが64.5%を占めている。性別では、男性が48.9%、女性が

51.1%であり、ほぼ同じ割合である。このような回答者の属性を前提に、以下分析していく。

### ・若年者と直属上司とのコミュニケーションの状況

#### ・1 分析に当たっての前提

若年者がキャリア形成を行うためには、良好な職場環境のもとで仕事に専念することが求められる。そのような職場環境とは、コミュニケーションがどの程度行われているかによって左右される。そこで、若年者と直属上司との仕事状況やコミュニケーション関係を表5のように分類し、検討することにした。

1から8までは、「キャリア形成」に関する要因<sup>10</sup>であり、現在の職場の感想や直属上司との仕事関係を示している。内訳は、1～4までは「生き方」における主体的判断(人間関係もあえて含めた)、5～8は彼らに直接影響を及ぼす上司のマネジメント評価である。

9～23まではコミュニケーション関連項目である。その内、9から12までは直接上司に対する「自己開示」、13～15までは同「自己呈示」(自己アピール)、16～17は「言語コミュニケーション」、18～19は「非言語コミュニケーション」、20～23は「eメールコミュニケーション」を示している。

さらに、9～23までは、彼らが日常の職場においてどのように考え、どのように行動しているかを聞くことにした。前者は、「行動基準ないし理念」(以下、「行動基準」という。表5中の。以下同様)であり、後者は「実際行動」(同表中の。以下、同様)を意味する。

評価については、「そう思う」に4点、「まあまあそう思う」に3点、「余りそう思わない」に2点、「思わない」に1点を配点した。質問項目は全部で23あるが、1と2については、キャリア形成の観点からその理由も質問した。

なお、ここで予め断っておくことがある。それは評価尺度が「中間点」のない4段階尺度である、ということである。統計分析上、母平均の差の検定については、5段階ないし7段階のような中間点のある尺度が望ましいと言われている。4段階のような場合は、データの母集団分布が特定出来ないことが予想され、このような場合の検定はノンパラメトリック法をよく用いる<sup>11</sup>。しかし、この方法においては項目間の関係(例えば、平均値や相関係数が使えないため)が分かりづらいことなどが挙げられる。

表5 質問項目と全体の傾向

	質問項目	そう思う	まあまあ そう思う	余りそう 思わない	思わない	平均値	有意確率	相関係数
1	入社したかった(全体) キャリア形成のため	36.5	54.7	7.4	1.5	3.3		
		21.6	15.6	0.0		3.6		
2	入社してよかった(全体) キャリア形成のため	28.3	49.3	18.4	3.9	3.0		
		14.8	15.6			3.5		
3	長期勤務したい	21.9	39.4	28.8	9.8	2.7		
4	人間関係はよい	29.5	59.2	9.7	1.6	3.2		
5	能力や希望をいかしている	21.4	48.8	21.4	8.4	2.8		
6	仕事の指導をよくしている	36.2	40.2	16.0	7.7	3.1		
7	人間関係の問題解決をしている	20.7	42.9	24.5	11.8	2.7		
8	仕事の評価をきちんとしている	26.9	54.8	13.2	5.1	3.0		
9	人生や価値観等を語り合いたい	13.5	32.5	40.3	13.7	2.5	***	0.683
		4.4	24.2	41.3	30.1	2.0		
10	趣味等を語り合いたい	16.4	39.2	30.6	13.8	2.6	***	0.734
		10.1	31.9	33.3	24.7	2.3		
11	病気等身体上の相談をしたい	10.2	29.6	35.4	24.7	2.3	***	0.706
		5.5	18.9	33.4	42.2	1.9		
12	家族の悩み等の相談をしたい	5.7	17.1	38.7	38.5	1.9	***	0.739
		3.1	9.0	33.2	54.7	1.6		
13	お世辞ぐらいいは言った方がよい	24.5	51.1	19.6	4.7	3.0	***	0.524
		6.5	34.1	46.8	12.7	2.3		
14	能力は誇張するぐらいいがよい	11.7	35.2	40.9	12.2	2.5	***	0.551
		2.6	15.3	52.4	29.7	1.9		
15	褒められたら謙遜する方がよい	23.3	45.5	24.0	7.2	2.9	***	0.590
		13.1	32.8	39.2	14.9	2.4		
16	友達言葉を使ってもよい	4.4	15.8	38.2	41.6	1.8	**	0.672
		4.1	16.1	31.1	48.8	1.8		
17	常に敬語を使った方がよい	33.4	40.4	20.9	5.2	3.0	**	0.712
		31.1	39.9	22.5	6.5	3.0		
18	言葉でなくても察することが必要だ	47.0	41.8	8.6	2.6	3.3	***	0.243
		5.5	40.7	46.6	7.2	2.5		
19	まっすぐに目を見て話すべきだ	55.0	39.4	5.0	0.5	3.5	***	0.478
		25.3	53.1	18.3	3.2	3.0		
20	eメールは補助的な伝達方法だ	55.6	33.7	7.8	2.9	3.4	***	0.626
		49.9	33.9	8.8	7.3	3.3		
21	eメールは活発なコミュニケーションが出来る	12.6	36.9	36.9	13.7	2.5	***	0.374
		2.8	11.8	33.0	52.4	1.7		
22	緊急要件以外はeメールの方がよい	5.1	17.1	37.4	40.5	1.9	***	0.560
		2.8	10.2	25.1	61.9	1.5		
23	eメールでは絵文字等は使わない方がよい	54.4	17.7	15.6	12.3	3.1	***	- 0.284
		4.9	5.9	7.9	81.3	1.3		

注1. \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01

- 質問項目1～8までは「キャリア形成等」、9～12は「自己開示」、13～15は「自己呈示」、16～17は「言語コミュニケーション」、18～19は「非言語コミュニケーション」、20～23は「メールコミュニケーション」関連項目を示している。また、9から23までの「行動基準」を、「実際行動」の評価を示している。
- 平均点は、「そう思う」に4、「まあまあそう思う」に3、「余りそう思わない」に2、「思わない」に1を配点して計算している。「そう思う」から「思わない」の数字は%である。1と2の「キャリア形成のため」の%は全体に対する割合である。

解析の手続き上、ノンパラメトリック法で検定したところ、平均値の検定等において、同様な結果が得られた。この理由のため、以下の分析では、平均値をあえて用いることにし、必要に応じてノンパラメトリック法を用いることにした。

## -2 全体の傾向

表5は、それぞれの質問項目についての回答割合と、平均値及び等分散検定後の母平均の差の検定結果、と の Pearson の相関係数と無相関の検定結果を示したものである。この表から次のことが言える。

(1) 全体の傾向：9～23の平均値では、「行動基準」の方が「実際行動」よりも大きい（「言語コミュニケーション」の16と17の二つは同じである）。母平均の差の検定と相関係数における無相関の検定は有意水準5%ないし0.1%で全て有意である。

(2) キャリア形成関連項目：直属上司との人間関係や仕事の指導などに対する評価は高い。「入社しなかった」かどうかに対する肯定的評価（「そう思う」と「まあまあそう思う」の合計）は90%ほど、「入社してよかった」かどうかに対する肯定的評価は、前者よりは減るが、78%ほどである。キャリア形成が出来るという理由での入社は「そう思う」は21.6%であるが、入社後では14.6%に減少する。しかし、両者とも「余りそう思わない」「そう思わない」を合計した「否定的評価」は0%である。

長期勤続の意志は60%近くが肯定的に回答している。

(3) 自己開示：9（人生や価値観等の会話）、10（趣味等の会話）に比べて11（身体上の相談）、12（家族等の相談）は仕事遂行上直接、間接的に関わることであり、特に12は仕事から離れたプライベートなことである。この開示は本人にとって不利なことを伝えることになる。この両者は、「行動基準」「実際行動」の「肯定的評価」（「そう思う」と「まあまあそう思う」の合計）の割合と平均値が最も低い<sup>12</sup>。

(4) 自己呈示：13（お世辞）は相手を持ち上げることによって自らを下げ、15（謙遜）は自らの価値を肯定しながら下げることによって相手を相対的に高めることである。両者とも自らの価値を高めることに貢献する。この両者の行動基準の肯定的評価は多く、実際行動の肯定的評価は少ない。14（誇張）の行動基準は中間回答が多く、実際行動は否定的評価が多い。

(5) 言語コミュニケーション：16（友達言葉）は行動基準も実際行動も4%程度で少なく、否定的評価が多い。17（敬語）の使用は、行動基準も実際行動も肯定的評価が多い。

(6) 非言語コミュニケーション：18（察し）は行動基準の肯定的評価が多く、実際行動は中間

回答が多い。相関係数は有意ではあるが低い。特に、18は0.243であり、表中で最も低い。

(7) eメールコミュニケーション:20(補助的伝達方法)は行動基準、実際行動とも肯定的評価が多い。これとは逆の傾向があるのが22(緊急以外はメール)であり、否定的評価が多い。平均値は行動基準が1.9、実際行動が1.5で共に低い有意である。21(活発な伝達方法)の行動基準は中間回答が多く、否定的評価が少ない。実際行動は「そう思う」は2.8%と低く、否定的評価が順に増加し「思わない」は半数以上となっている。23(絵文字の非使用)は、行動基準は半数以上が「そう思う」と回答している。実際基準も「使っている」は少なく、「使っていない」が最も多くなっている。

結果として、「行動基準」と「実際行動」の分布は全ての項目において相違していると言える<sup>13</sup>。若年者の意識は、長期勤続においてはやや否定的に、行動基準における直属上司のマネジメントや人間関係は肯定的に、内面的には控え目に、というバランスの上に立っている。

#### ・ 質問項目間の関係

次に、キャリア形成に影響を及ぼすと考えられる、「1入社したかった」「2入社してよかった」「3長期勤続したい」「4人間関係はよい」の4つの「キャリア形成関連項目」と他の質問項目間にはどのような関係があるのかを検討することにした。そのため、先と同様に、表6、7の表頭1(全体)、2(全体)、3、4については回答を「肯定的評価」と「否定的評価」に分類した。1と2については、11個の理由のうち、「やりたい仕事ができるから」「キャリア形成ができるから」を合計し、その理由を「キャリア形成のため」とし、残りは「それ以外の理由」(「家が近いから」等)<sup>14</sup>として2分割した。

#### ・1 キャリア形成とコミュニケーション関連項目との相互関係

まず、表7の表頭にあるように「1入社したかった(全体)(キャリア形成のため)」「2入社してよかった(全体)(キャリア形成のため)」「3長期勤続したい」「4人間関係はよい」の4項目と、それを含むキャリア形成関連項目及びコミュニケーション関連項目との関係をノンパラメトリック検定(Mann-Whitney検定)<sup>15</sup>によって検討することにした。

(1) キャリア関連項目間の関係:上記1~4とそれを含む表側1~8までの相互関係は全て0.1%水準で有意であり、「肯定的評価」と「否定的評価」及び「キャリア形成のため」と「それ以外の理由」の間には強い差があると言える。入社したかった、入社してよかった、長期勤続したい、直属上司とのよい人間関係がある状況下においては、能力をいかす仕事配分、十分な仕事の指導や職場トラブルの解決、仕事評価が行われている、と判断してもよい。

(2) 自己開示:表頭1~4の「キャリア形成関連項目」と自己開示項目の9(人生等の語り合

表6 キャリア形成とコミュニケーション関連項目の関係 (数字は有意確率)

質問項目		1. 入社したかった		2. 入社してよかった		3. 長期勤務したい	4. 人間関係がよい
		全体	キャリア	全体	キャリア		
1	キャリア形成のため入社(全体) キャリア形成のため		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
				0.001***	0.000***	0.000***	0.005**
2	入社してよかった(全体) キャリア形成のため				0.001***	0.000***	0.000***
						0.000***	0.005**
3	長期勤務したい						0.000***
4	人間関係はよい						
5	能力や希望をいかしている	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
6	仕事の指導をよくしている	0.000***	0.000***	0.001***	0.000***	0.000***	0.000***
7	人間関係の問題解決をしている	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
8	仕事の評価をきちんとしている	0.000***	0.001***	0.000***	0.001***	0.000***	0.000***
9	人生や価値観等を語り合いたい	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
10	趣味等を語り合いたい	0.000***	0.001***	0.000***	0.001***	0.000***	0.000***
		0.000***	0.003***	0.000***	0.003***	0.000***	0.000***
11	病気等身体上の相談をしたい	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
12	家族の悩み等の相談をしたい	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
		0.001***	0.001***	0.002***	0.001***	0.000***	0.000***
13	お世辞ぐらいは言った方がよい	0.588	0.722	0.865	0.722	0.556	0.904
		0.418	0.727	0.043**	0.727	0.394	0.077
14	能力は誇張するぐらいがよい	0.497	0.994	0.615	0.994	0.302	0.743
		0.186	0.484	0.002**	0.484	0.017**	0.093
15	褒められたら謙遜する方がよい	0.255	0.292	0.989	0.292	0.164	0.926
		0.018**	0.012**	0.920	0.012**	0.090	0.247
16	友達言葉を使ってもよい	0.490	0.091	0.846	0.091	0.470	0.258
		0.500	0.047	0.466	0.047*	0.133	0.203
17	常に敬語を使った方がよい	0.004**	0.022**	0.095	0.022*	0.115	0.869
		0.001***	0.002**	0.863	0.002**	0.019**	0.749
18	言葉でなくても察することが必要だ	0.002**	0.003**	0.520	0.003**	0.213	0.303
		0.020**	0.044*	0.136	0.044*	0.234	0.037**
19	まっすぐに目を見て話すべきだ	0.000***	0.022**	0.048**	0.002**	0.098	0.799
		0.000***	0.037**	0.002**	0.037**	0.003**	0.101
20	eメールは補助的な伝達方法だ	0.005**	0.120	0.002**	0.120	0.015**	0.098
		0.000***	0.481	0.002**	0.481	0.032**	0.000***
21	eメールは活発なコミュニケーションが出来る	0.296	0.480	0.129	0.480	0.246	0.323
		0.014**	0.039*	0.043**	0.039*	0.177	0.002**
22	緊急要件以外はeメールの方がよい	0.294	0.872	0.241	0.872	0.599	0.263
		0.335	0.455	0.121	0.455	0.582	0.749
23	eメールでは絵文字等は使わない方がよい	0.021**	0.082	0.211	0.082	0.038**	0.920
		0.041**	0.062	0.265	0.062	0.849	0.048**

注1. \*\*\* :p<0.001, \*\* :p<0.05. この検定は、Mann-Whitney 法による。

2. 質問項目の1～8は「キャリア形成」、9～12は「自己開示」、13～15は「自己呈示」、16～17は「言語コミュニケーション」、18～19は「非言語コミュニケーション」、20～23は「eメールコミュニケーション」関連項目を示している。

3. 9から23までの は「行動基準」、 は「実際行動」である。

い)、10(趣味等の語り合い)、11(身体上の相談)、12(家族等の相談)は、「行動基準」「実際行動」とも全て0.1%で有意である。したがって、肯定的評価」と「否定的評価」及び「キャリア形成のため」と「それ以外の理由」の間で強い差があると言える。

(3)自己呈示:1(全体)と15、2(全体)と13及び14、3と14は「肯定的評価」と「否定的評価」との間で、1と15、2と15は「キャリア形成のため」と「それ以外の理由」の間で判断の差があると言える。これらは、いずれも「実際行動」との差であった。4(人間関係)と自己呈示との間には有意な項目はなかった。

(4)言語コミュニケーション:1(全体)と17、3と17は「肯定的評価」と「否定的評価」との間で、1と16、17、2と16、17は「キャリア形成のため」と「それ以外の理由」との間で有意であり判断の差があると言える。

4(人間関係)との間には有意な項目はなかった。

(5)非言語コミュニケーション:有意な項目が多い。1(全体)と18、19、2(全体)と19、3と19、4と18は「肯定的評価」と「否定的評価」との間で、1と18、19の間で「キャリア形成のため」と「その他の理由」との間で差があると言える。3(長期勤続)と4(人間関係)の両者は有意な項目はそれぞれ一つしかなかった。

(6)eメールコミュニケーション:1(全体)と20、21、23、2(全体)と20、21、3と20、23、4と20、21、23は「肯定的評価」と「否定的評価」との間で有意であった。両者間に判断の差があると言える。

1と21、2と21は、「キャリア形成のため」と「その他の理由」で有意であった。両者間に判断に差があると言える。

## -2 相関係数におけるキャリア形成とコミュニケーション関連項目との関係

次に、キャリア形成関連項目同士及びそれとコミュニケーション関連項目との相互的な関係を Pearson の相関係数により分析する<sup>16</sup>。回答者数が617名と多かったため、表8にあるように、相関係数がわずかなものでも0.1%で有意な項目が多くなった。また、注にも記したが「2入社してよかった」の理由である「キャリア形成が出来るため」の回答は、「4そう思う」(91名)と「3まあまあそう思う」(96名)で占められていた。そのため相関係数を求めても意味はなく、この項目は削除した。以下では顕著なものだけを取り上げる。

(1)キャリア形成関連項目:表頭の1~4までと表側の1~8まで全ての項目間に相関が認められる。相関係数が0.5以上のものを掲げると、2(入社してよかった)と1(入社したかつ

表7 相関係数によるキャリア形成とコミュニケーション関連項目の関係

質問項目		1. 入社したかった		2 入社してよかった	3. 長期勤務したい	4. 人間関係がよい
		全体	キャリア			
1	入社したかった(全体) キャリア形成のため		1	0.540***	0.444***	0.228***
				0.453***	0.430***	0.186***
2	入社してよかった(全体)				0.615***	0.330***
3	長期勤務したい					0.313***
4	人間関係はよい					
5	能力や希望をいかしている	0.361***	0.318***	0.389***	0.375***	0.389***
6	仕事の指導をよくしている	0.284***	0.227***	0.263***	0.298***	0.385***
7	人間関係の問題解決をしている	0.261***	0.211***	0.332***	0.288***	0.445***
8	仕事の評価をきちんとしている	0.275***	0.261***	0.319***	0.315***	0.457***
9	人生や価値観等を語り合いたい	0.281***	0.235***	0.296***	0.328***	0.493***
		0.260***	0.143***	0.259***	0.232***	0.472***
10	趣味等を語り合いたい	0.287***	0.176***	0.290***	0.254***	0.512***
		0.208***	0.088	0.260***	0.206***	0.517***
11	病気等身体上の相談をしたい	0.253***	0.234***	0.295***	0.304***	0.405***
		0.175***	0.141***	0.219***	0.234***	0.365***
12	家族の悩み等の相談をしたい	0.241***	0.233***	0.283***	0.306***	0.384***
		0.205***	0.202**	0.211***	0.231***	0.330***
13	お世辞ぐらいは言った方がよい	0.062	0.093	0.041	-0.006	0.024
		0.033	0.085	-0.117**	0.058	0.131***
14	能力は誇張するぐらいがよい	0.043	0.077	0.050	0.052	0.048
		-0.004	0.000	-0.148	0.107**	0.143***
15	褒められたら謙遜する方がよい	0.092	0.147**	-0.040	0.072	0.024
		0.075	0.095	-0.075	0.112**	0.097*
16	友達言葉を使ってもよい	-0.038	-0.113	-0.041	-0.063	0.121**
		-0.008	-0.049	-0.021	-0.096*	0.142***
17	常に敬語を使った方がよい	0.123**	0.082	0.145***	0.132**	0.015
		0.084*	0.126	0.097*	0.148***	0.057
18	言葉でなくても察することが必要だ	0.188***	0.168**	0.089*	0.094*	0.154***
		0.048	0.002	-0.095	0.099*	0.157***
19	まっすぐに目を見て話すべきだ	0.161***	0.095	0.131***	0.111**	0.145***
		0.189***	0.046	0.197***	0.175***	0.204***
20	eメールは補助的な伝達方法だ	0.178***	0.191**	0.136***	0.172***	0.174***
		0.177***	0.076	0.164***	0.145***	0.250***
21	eメールは活発なコミュニケーションが出来る	0.110**	0.030	0.087*	0.008	0.093*
		0.125**	0.008	0.162***	0.082*	0.154***
22	緊急要件以外はeメールの方がよい	-0.050	-0.183	0.046	-0.074	-0.112
		0.028	-0.059	0.091*	-0.033	-0.018
23	eメールでは絵文字等は使わない方がよい	0.071	-0.067	0.070	0.090*	0.001
		0.065	-0.087	0.107**	0.012	0.130***

注1. \*\*\* :p<0.001, \*\* :p<0.01, \* :p<0.05. 数字は Pearson の相関係数である。

2. 質問項目の1～8は「キャリア形成」、9～12は「自己開示」13～15は「自己呈示」、16～17は「言語コミュニケーション」、18～19は「非言語コミュニケーション」、20～23は「eメールコミュニケーション」関連項目を示す。

3. 9～23の は「行動基準」、 は「実際行動」の評価を示す。

4. 「3. 入社してよかった」の理由「キャリア形成のため」は、全て「そう思う」と「まあまあそう思う」という評価であり、相関係数は計算できなかった。そのため、表にはその項目はない。

た)、3(長期勤続したい)と2(入社しなかった)の二つであるが、後者はこの表中で最も高かった。

相関係数が  $0.4 < p < 0.5$  は、2(入社しなかった)と1(入社しなかった キャリア形成のため)、3(長期勤続)と1及び1(入社しなかった キャリア形成のため)、4(人間関係)と7(問題解決)及び8(仕事の評価)であった。

(2) 自己開示：ほとんど全ての組み合わせにおいて、相関が「ややある」と言える。4(人間関係)と10(趣味等)は0.5以上であり相関が「かなりある」と言える。また、同様に4と9(人生や価値観)及び11(身体上の相談)は0.4以上あり相関が「ややある」と言える。

(3) 自己呈示：どの組み合わせにおいても、高い相関は見当たらない。2(入社してよかった)と13(お世辞)は負の相関である。キャリア形成項目とお世辞、誇張、謙遜とは相関はないと言える

(4) 言語コミュニケーション：どの項目間にも高い相関は認められない。しかし、2(入社してよかった)と17(敬語)、3(長期勤続)と17(敬語)、4(人間関係)と16(友達言葉)の相関係数は他よりも高い。

(5) 非言語コミュニケーション：1(入社しなかった)と18(察し)及び19(直視)、2(入社してよかった)及び4(人間関係)と19は他より相関が高い。

(6)e メールコミュニケーション：表頭1～4(1を除く)のキャリア形成関連項目と20(補助的方法)、21(活発なコミュニケーション)の間に弱い相関が認められる。

#### ・回答者の属性への「判別」についての分析

冒頭で触れたが、若年者の離職率が高い。そこで、コミュニケーションに関してどのような状況であるとき、彼らはその属性(例えば業種)に帰属しているかの判別を数量化 類によって検討する。

そこで、業種(製造業と非製造業)、従業員数規模(99人以下と100人以上)、性別の3つを目的変数とした。また、質問項目9～23までの15個のコミュニケーション関連項目における「実際行動」の評価を説明変数として分析することにした<sup>17)</sup>。

また、本稿の目的によって、キャリア形成関連項目である、「2 入社してよかった(キャリア形成が出来るため)」、「3 長期勤続したい」、「4 人間関係がよい」の3つを取り上げ、「4 そう思う」、「3 まあまあそう思う」を肯定的評価、「2 余りそう思わない」、「1 思わない」を否定

の評価としてそれぞれ合計し、目的変数とした。その上で、同様な分析を行うことにした<sup>18</sup>。

表8は、以上の6つの目的変数に対する判別を行った結果である。数字は正準判別関数係数であり、この係数が大きいほど目的変数に強い影響を及ぼす。SPSSによる計算の結果、マルチコが生じたため、その項目を除いて再度計算を試みたが、判別率は数%程度しか向上しなかった。この表は、マルチコを無視(その項目を入れて)して計算を実行したものである。

表8 目的変数に対する影響力 (数字は正準判別関数係数)

業種 (製造業・非製造業)		従業員数 (99人以下・100人以上)		性別	
23 (メール絵文字)	0.562	11 (身体上の相談)	0.478	14 (誇張)	0.623
11 (身体上の相談)	0.356	18 (察し)	0.457	10 (趣味等)	0.336
13 (お世辞)	0.340	23 (メール絵文字)	0.343	11 (身体上の相談)	0.303
17 (敬語)	0.309	16 (友達言葉)	0.283	18 (察し)	0.291
19 (直視)	0.282	17 (敬語)	0.178	17 (敬語)	0.261
判別率	60.7%	判別率	56.7%	判別率	62.2%

付表1 目的変数に対する影響力(参考) (数字は正準判別関数係数)

2. 入社してよかった (キャリア形成が出来るか否か)		3. 長期勤務したいか否か		4. 人間関係がよいか否か	
9 (人生や価値観)	0.491	9 (人生や価値観)	0.289	10 (趣味等)	0.605
11 (身体上の相談)	0.470	19 (直視)	0.292	9 (人生観や価値観)	0.382
17 (敬語)	0.316	10 (趣味等)	0.265	20 (eメールは補助)	0.314
21 (eメールは活発)	0.300	21 (eメールは活発)	0.239	21 (eメールは活発)	0.303
15 (謙遜)	0.176	11 (身体上の相談)	0.193	11 (身体上の相談)	0.067
判別率	62.4%	判別率	62.2%	判別率	76.6%

注1. 9～23までの質問項目15のうち、の「実際行動」の評価で判別した。

2. 正準判別関数係数の高いものから5つ取り上げた。

3. 付表1は、目的変数の取り方に問題がないとは言えないので、参考までに掲げたものである。

(1) 業種:建設業は非製造業に含めるかどうかの議論がよくある。そのため、建設業を除いた他の業種を製造業・非製造業とに分けて計算した。その結果、eメール、自己開示、自己呈示、言語・非言語コミュニケーションの係数が高くなっている。

(2) 従業員数規模:99人以下と100人以上の事業所に分類し係数の大きいものを順に挙げると、自己開示、非言語コミュニケーション、eメール、言語コミュニケーションとなっている。

(3) 性別:同様に質問項目順に上げれば(以下、同様)、自己呈示、自己開示、自己開示、非言語及び言語コミュニケーションとなっている。自己開示が、性別の判別に大きな影響を与えていると言える。

これらの結果、自己開示としての11(身体上の相談)、言語コミュニケーションとしての17(敬語)は目的変数に大きな影響を与えていると考えられる。判別率はいずれも60%前後であった。分析精度はよくないと言える。

参考までに、付表1の説明をしておく。係数を大きい順に挙げれば、「2.入社してよかった

(「キャリア形成が出来るから」)においては、自己開示、自己開示、言語コミュニケーション、eメール、自己呈示となっている。「3 長期勤務したい」では、同様に自己開示、非言語コミュニケーション、自己開示、eメール、自己開示である。「4 人間関係がよい」では、自己開示、自己開示、eメール、eメール、自己開示である。

この結果、自己開示、eメールが目的変数に大きな影響を及ぼしていた。判別率は2と3は62%程度であり精度はよくない。4(人間関係)は77%程度であり、精度はよいと言える。

#### ・考察

最後に、これまでに得られた分析結果について考察を加えておく。

(1) 今回の研究では、キャリア形成に影響を及ぼすであろうと考えられる要因と、コミュニケーション関連項目との関係に関する知見を得ることが大きな目的であった。これによると、若年者のうちキャリア志向で入社した者は、そうでない者に比べて入社後も自己の進路決定に肯定的であった。このことを証明するためにノンパラメトリック検定と相関係数を求めたが、「キャリア形成のため入社した」と「入社してよかった」及び「長期勤務したい」の3者間には強い相関が認められた(「入社してよかった」のうち、「キャリア形成のため」の評価は肯定的評価だけであったことから明らかである)。また、キャリア形成と人間関係との関係も極めて強かった。

したがって、キャリア形成には入社動機が入社後もどの程度継続されるかという要因が大きく影響していると言える。これは、マネジメントの問題である。

(2) 「入社してよかった」に関しては、言語コミュニケーションの「敬語」及び非言語コミュニケーションの「直視」との関係が強く、また、人間関係に関しては、非言語コミュニケーションの「察し」との関係が強かった。一方、eメールは今日では日常的に使用されるコミュニケーション手段となっているにも関わらず、あくまでも補助的な手段であるとの認識が高く、このことはキャリア形成関連項目と強い関係にある。

これらを総合すると、若年者の直属上司に対するコミュニケーションは「控え目」という言葉に集約され、伝統的文化による人物評価によれば「優等生」的であるとも言えよう。

(3) 「控え目」「優等生」的文化は伝統的な日本文化であり、回答者の多くはその体現者であったのではないかと考える。ここに、二つの意味でのミスマッチが生じている。それはキャリア形成関連項目及びコミュニケーション関連項目の全てにおいて、「行動基準」と「実際行動」の評価は異なる分布であったことであり、しかも前者の評価が高かったことによる。彼らは日常的に、理念と行動との差において、前者の評価が高いにもかかわらずそれを押さえて仕事を遂行していると言えよう。これが第1のミスマッチである。もう一つは、キャリア形成関連項目と自己開示と自己呈示の関係である。

自己開示とは簡単に言えばありのままの自己を見せることであり、自己呈示とは見せたい自己を演出することである。今回の研究においては、キャリア形成関連項目と自己開示との間には強い相関が認められたが、自己呈示においては認められなかった。これが第2のミスマッチである。言い換えれば、それぞれの二つの評価の組み合わせによる「自己開示の実際行動」と「自己呈示の実際行動」との一致者が少ないということである<sup>19</sup>。この二つのミスマッチが、若年者の離職を高める要因になっているのではないかと考えられる。また、この点こそコミュニケーション不足が生じる起因になっているのではないかとと言える<sup>20</sup>。

(4) 数量化 類による分析では、どの判別率も低かった。この理由は、様々なものが考えられるが、一つには、コミュニケーションは「うまく出来て当たり前」であり、どのような職場においても、職場運営に必然的要素として理解されているからであろう。参考までに算出した「人間関係」においては、判別率は最も高かった。この分析を首肯すれば、コミュニケーションはその良し悪しに大きな関連性があるということである。このことは、我々が日常的に経験することである。

スーパーが言うように、キャリア形成は生涯に渡る。その間に、我々は様々な人々と出会い、人間関係を構築しながら能力を高め、それを仕事にいかして自立していく。コミュニケーションを通じて我々は他者に影響を与え、与えられる。その過程こそ、パーロによれば学習過程そのものである<sup>21</sup>。言い換えれば、コミュニケーション過程は他者を通じて自己学習するということであり、それゆえ、多くの事業所がコミュニケーション能力を求めていると言えよう。この点については、次回に期したいと思う。

以上

---

<sup>1</sup> 「若年者」とは何歳までを指すのかについては明確な定義はないが、の職業安定行政（厚生労働省）では15歳～30歳未満の人を指している。しかし、本研究では、特に学校卒業後3年未満の従業員を若年者として対象にした。

<sup>2</sup> ここでは記していないが、中学校卒業者は入職後3年で70%前後が退職している。大雑把に言って、中卒者が70%、高卒者が50%、大卒者が30%であるとして、俗に「七五三」と言われている。

<sup>3</sup> 「株式会社アクセス通信」(2003年)、16～17ページ

<sup>4</sup> 『平成16年度版労働経済白書』(平成16年9月発行)278ページ。「習得することにより採用可能性が高まる能力」においてもコミュニケーション能力は13.1%で、これもトップになっている。

<sup>5</sup> 『平成16年度版労働経済白書』(平成16年9月発行)255ページ。「仲間と協力して仕事をしよう」「部下や後輩を育てよう」という職場の雰囲気が強まったところにおいても、「意

欲が向上した」という割合は、それぞれ 26.8%、26.1%であり、そうではない企業は、同様に 5.6%、5.4%である。

<sup>6</sup> 『平成 16 年度版労働経済白書』(平成 16 年 9 月発行) 175 ページ。

<sup>7</sup> キャリアとは「その人の生涯にわたる全ての職務や地位」(Super,D.E.)としている(Srebalus,D.J.,Marinelli,R.P.,Messing、J.K.,Career Development ,Concepts and Procedures,Cole Publishing Company,1982,p.97)。しかし、ここでは、単なる経験ではなく、個々人が、能力を主体的にどのように身に付け仕事にいかしていくかに重点を置いている。キャリア形成とはそのことを示している。

<sup>8</sup> 「地域事業所における雇用安定・創出に関する調査報告書 若年労働者におけるコミュニケーションの状況と雇用動向」(岡崎公共職業安定所、平成 16 年 3 月)による。この調査はすでに 10 年にわたるものである。さらに、偶然ではあるが、岡崎地域を選んでいる理由は、同地域の雇用管理の実態調査によると、その調査結果によるプロフィールが全国平均と相似することにもよる(飯田、三宅著「A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察」『経営研究』第 7 巻第 1 号、愛知学泉大学経営研究所、1993 年 9 月)。

<sup>9</sup> なお、本研究は「地域事業所における雇用安定・創出に関する調査報告書 - 若年従業員と直属上司とのコミュニケーションの実態と雇用管理 - 」(岡崎公共職業安定所、平成 17 年 3 月)における「従業員アンケート調査の分析」(青谷法子助教授担当)を統計分析したものである。

<sup>10</sup> 統計的に抽出したのではなく、経験上である。ひとまず、そのようにしておいた。

<sup>11</sup> 内田 治著『すぐわかる SPSS によるアンケートの調査・集計・解析』東京図書、2004 年第 2 版、194 ページ。このマニュアルによれば、7 段階だから間隔尺度とみなしてよいという単純なものではなく、むしろデータの構造の方が影響を与えている。また「中間回答が存在しない 4 段階や 6 段階の場合には、間隔尺度とみなして解析すべきでないという意見があるということを書いておく」との言い方をしている。要は、中間回答のない場合でも、データ構造から、方法論上多面的な検討の上から注意深く用いればよいという判断が、傾向を見るには実際的である、と理解した方がよからう。

<sup>12</sup> 事業所アンケートによれば、この「自己開示」を多くの事業所が望んでいる。「地域事業所における若年従業員のコミュニケーションの実態と雇用管理」(岡崎公共職業安定所、平成 16 年 3 月)

<sup>13</sup> 平均値の検定では、業種別(製造業と非製造業)、従業員数別(99 人以下と 100 人以上)、性別、職種別・学歴別(多重比較)に分けて全て検定した。紙面の関係上、性別だけ見ると、キャリア形成項目 8 つのうち 1 つ、自己開示は 8 つのうち 6 つ、自己呈示は 6 つのうち 3 つ、言語コミュニケーションは 4 つのうち 1 つ、非言語コミュニケーションは 4 つのうち 2 つ、e メールコミュニケーションは 8 つのうち 1 つ、が有意であった。このうち、女性の平均値が高いのは 3、13、21 の 3 つだけである。

- <sup>14</sup> 「入社理由」と「入社してよかった理由」のこの外の項目は、「友人・知人がいるから」「経営内容がよいから」「経営者がよいから」「他に入るところがなかったから」「給料がよいから」「休日の条件がよかったから」「福利厚生がよいから」「その他」の8つである。
- <sup>15</sup> 表6のように、母平均の差の検定も行ったが結果は同じであった。
- <sup>16</sup> 前項4-1も相関分析が可能と考えられるが、尺度が4段階であるためノンパラメトリック法を用いた。本稿で相関分析を行うと重複するようであるが、項目間の関係を見るためにあえて分析を行った。また、母平均の差の検定とノンパラメトリック法による検定とが同じ傾向であったため、評価を間隔尺度としてみなして、Pearsonの相関係数を用いた。
- <sup>17</sup> この理由は、意識よりも実際の行動を重要視したためである。
- <sup>18</sup> 一つの理由として、目的変数は最初から、明確に二分されている方がよい。
- <sup>19</sup> コミュニケーション関連項目間の相関を求めた。「趣味などについて語り合いたい」と「能力の誇張」と「人生観や価値観を語り合いたい」と「能力の誇張」との間にやや相関があった。
- <sup>20</sup> 「今の職場が考えていた所と違っていたらどうするか」の問いに、「3年くらいは一生懸命に働く」との結果が出ている。岡崎商工会議所「新入社員アンケート集計結果」平成15年4月
- <sup>21</sup> D.K. パーロ、布留武郎、阿久津喜弘訳『コミュニケーション・プロセス』共同出版株式会社、昭和52年9月、第3版発行、129ページ