


# リーダーシップとコミュニケーション能力の 強化に関するアンケート調査結果

---

株式会社ジェイック  JAIC

# はじめに

---

VUCAの時代と言われ、産業のサービス化、知識労働に従事する人が増える中で、組織におけるリーダーシップとコミュニケーション力の強化はますます重要テーマとなってきます。

市場や顧客の変化を現場のメンバーやリーダーが察知して対応する。

また、多様化・細分化した顧客のニーズに合わせて、提供すべき価値を判断・提供する。

そして、組織内で連携することで相乗効果やイノベーションを創出していく。

いずれもリーダーシップとコミュニケーション能力が必要となるものです。

人材育成における重要度を増しているリーダーシップとコミュニケーション力の強化について、各企業でどのような取り組みを実施、また課題を感じているかを調査しました。

# 調査概要

---

- 調査概要 : 「リーダーシップとコミュニケーション能力」に関するアンケート
- 調査期間 : 2022年7月8日～2022年7月21日
- 調査方法 : Webアンケート
- 調査対象 : 上場および非上場企業の人事責任者・担当者
- 提出数 : 有効回答227件
- 実施機関 : 株式会社ジェイック
- 調査結果の引用 : 利用の際は（ジェイック調べ）と表記ください

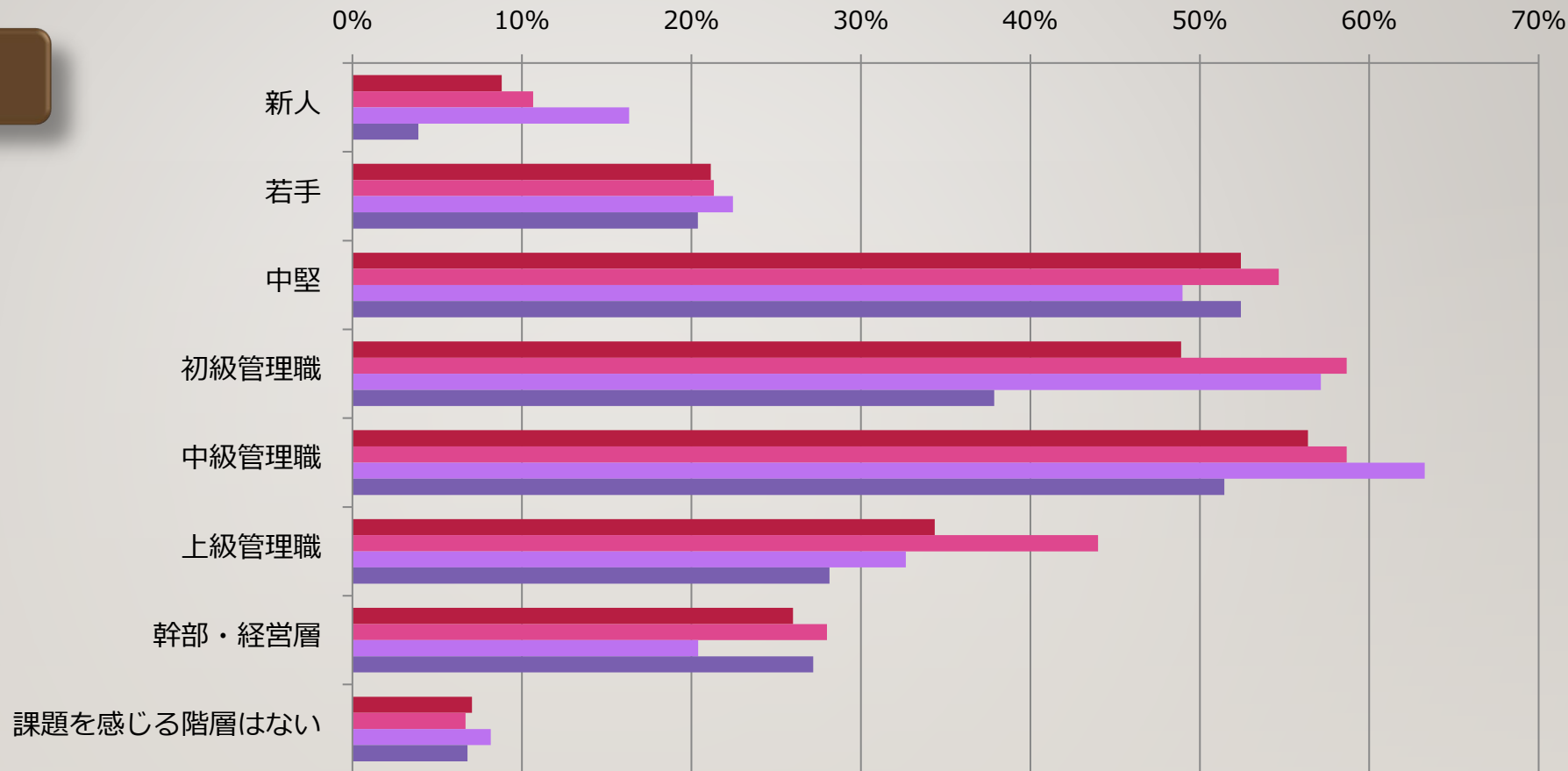
# 調査項目

No.	回答形式	必須／任意	設問
1	複数	必須	組織内で「リーダーシップの発揮」に課題を感じる階層は次のうちどれですか。当てはまるものをすべてお選びください。
2	単一	必須	組織内で、最も「リーダーシップの発揮」に課題を感じる階層は次のうちどれですか。当てはまるものを一つお選びください。
3	複数	必須	リーダーシップの要素として、期待するものはなんですか。当てはまるものをすべてお選びください。
4	単一	必須	リーダーシップの要素として、最も期待するものはなんですか。当てはまるものを一つお選びください。
5	単一	必須	組織内でのリーダーシップにおいて、最も課題（不足している、さらに伸ばしたいなど）を感じる要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。
6	記述	任意	従業員の「リーダーシップの醸成」に関して、どのような取り組みを実施していますか？ 簡単にご記入ください。
7	記述	任意	従業員の「リーダーシップの発揮」に関して、どのような課題がありますか？ 簡単にご記入ください。
8	複数	必須	組織内で「コミュニケーション能力」に課題を感じる階層は次のうちどれですか。当てはまるものをすべてお選びください。
9	複数	必須	コミュニケーション能力の要素として、期待するものはなんですか。当てはまるものをすべてお選びください。
10	単一	必須	若手層において、「人材育成を通じて強化すべきコミュニケーション能力」として最も重視する要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。
11	単一	必須	管理職層において、「人材育成を通じて強化すべきコミュニケーション能力」として最も重視する要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。
12	単一	必須	幹部・経営層において、「人材育成を通じて強化すべきコミュニケーション能力」として最も重視する要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。
13	記述	任意	従業員の「コミュニケーション能力の強化」に関して、どのような取り組みを実施していますか？ 簡単にご記入ください。
14	記述	任意	従業員のコミュニケーション能力に関して、どのような課題がありますか？ 簡単にご記入ください。

# Q1.組織内で「リーダーシップの発揮」に課題を感じる階層は次のうちどれですか。 当てはまるものをすべてお選びください。

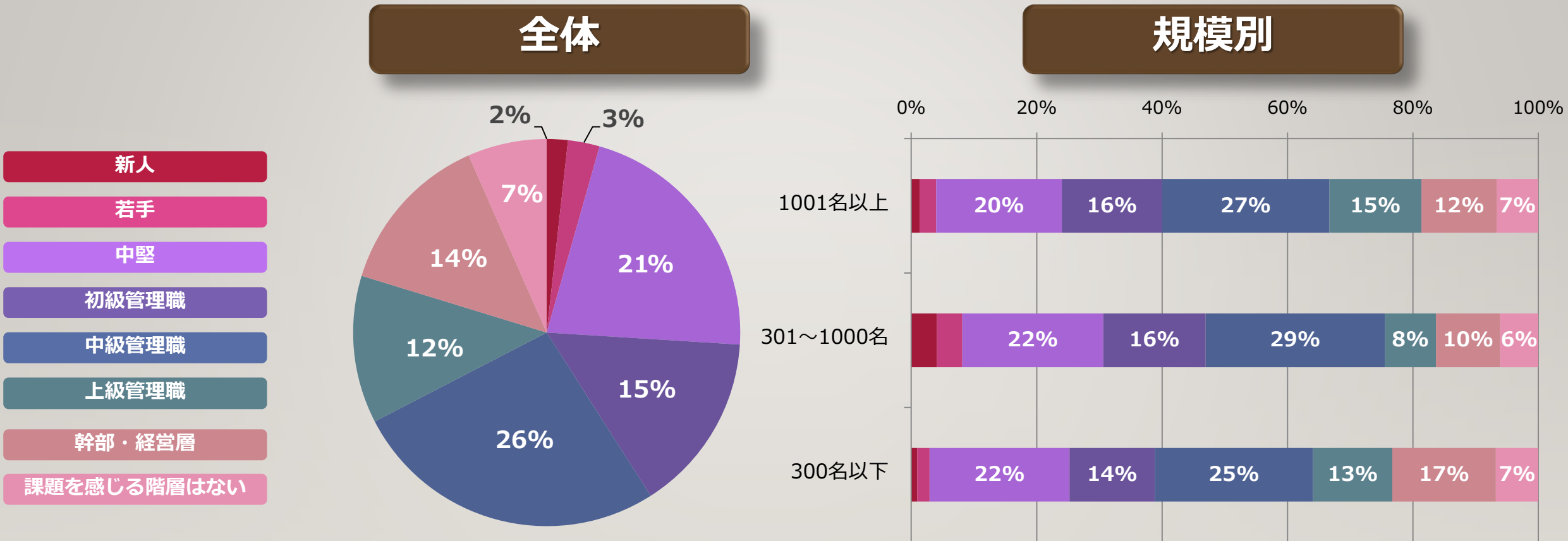
## 全体×規模別

- 全体
- 1001名以上
- 301~1000名
- 300名以下



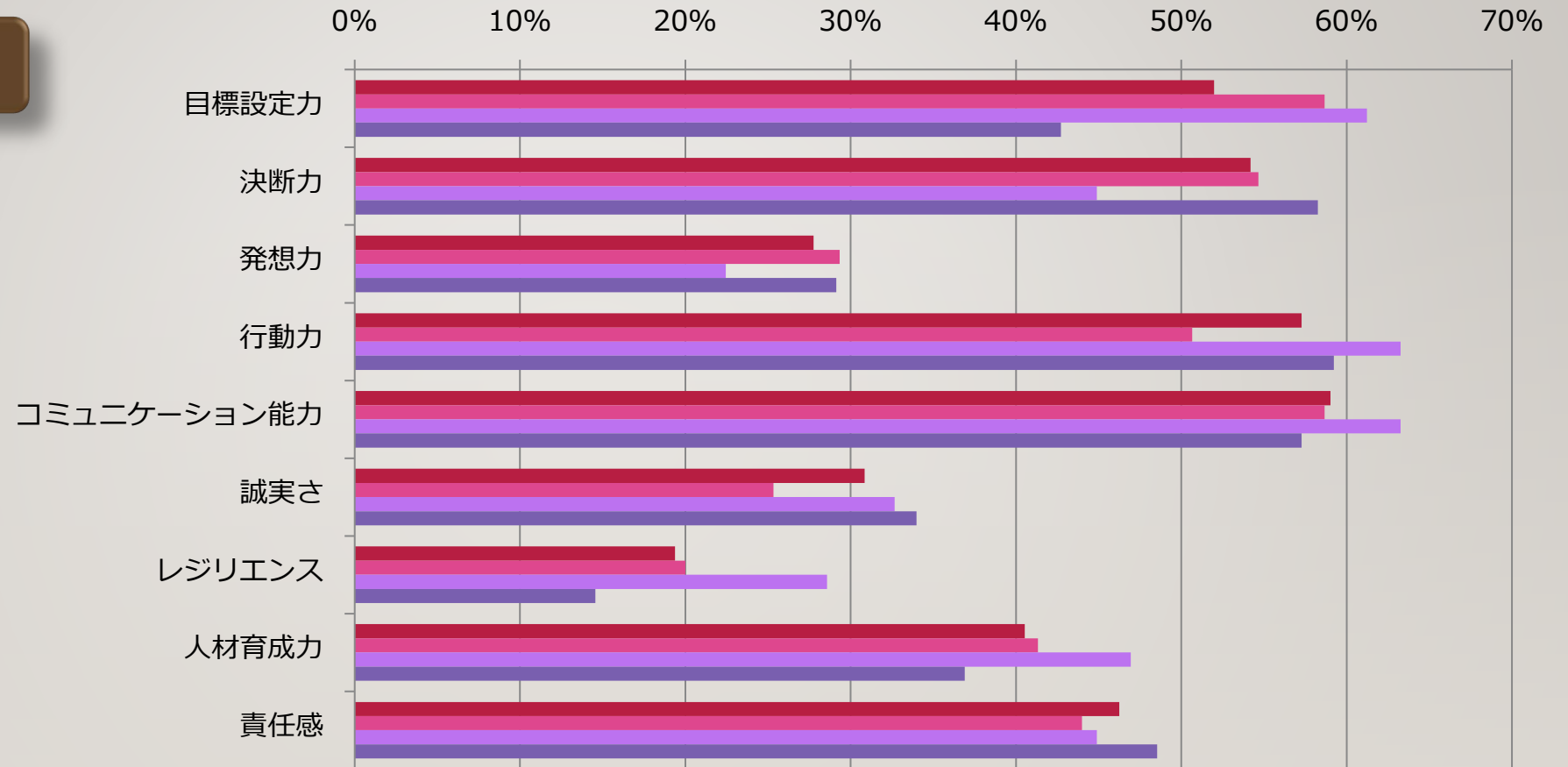
✓ 組織内でのリーダーシップ発揮について、中堅社員、初級管理職、中級管理職という3階層に対して課題を感じる企業が多くなっています。

## Q2.組織内で、最も「リーダーシップの発揮」に課題を感じる階層は次のうちどれですか。 当てはまるものを一つお選びください。



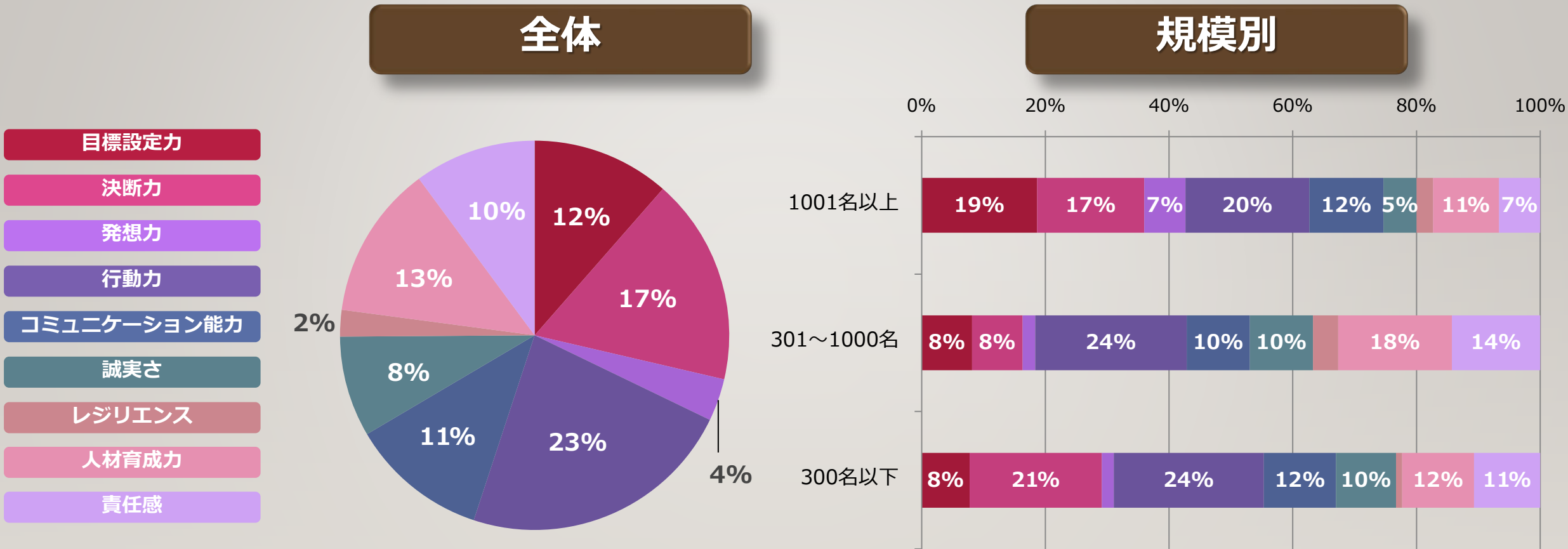
### Q3.リーダーシップの要素として、期待するものはなんですか。 当てはまるものをすべてお選びください。

#### 全体×規模別



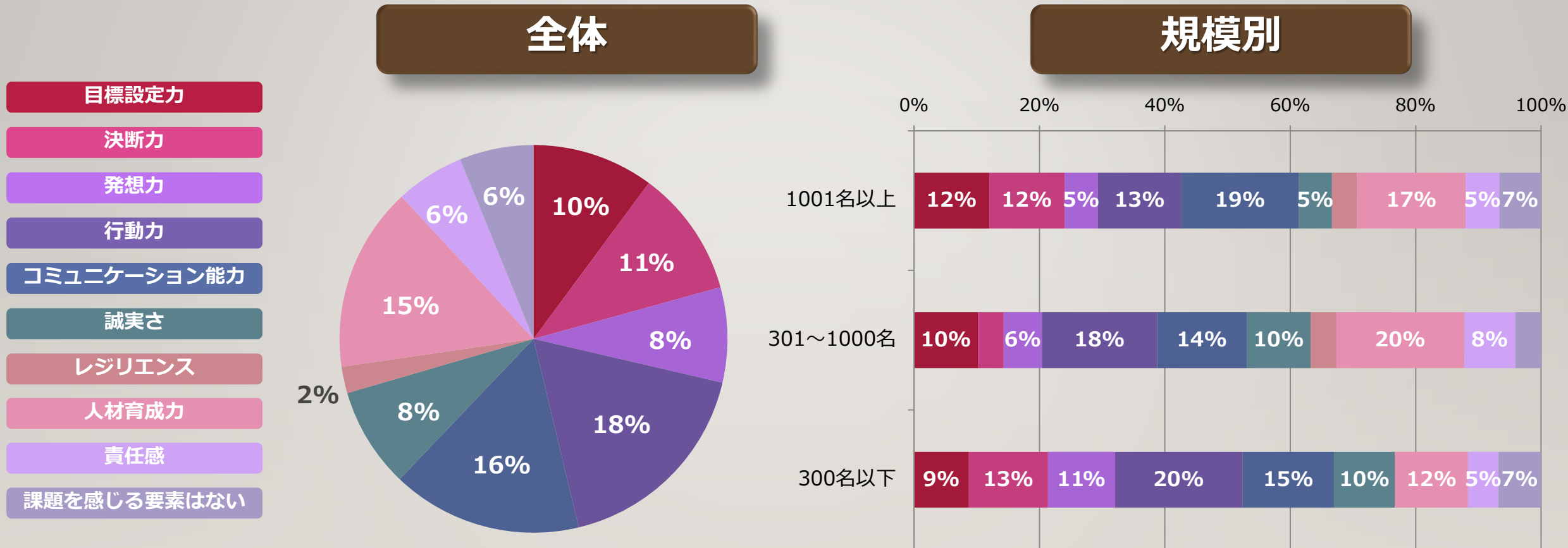
✓ リーダーシップの要素として期待するものは、全体では、1位：コミュニケーション能力、2位：行動力、3位：決断力となり、「物事を前に進めていく」役割への期待がイメージされます。

## Q4.リーダーシップの要素として、最も期待するものはなんですか。 当てはまるものを一つお選びください。



- ✓ 最も期待する項目も概ねは前の設問を踏襲する結果となっています。
- ✓ ただ規模別に重視する項目に若干の違いが見られる数値となっています。

Q5. 組織内でのリーダーシップにおいて、最も課題（不足している、さらに伸ばしたいなど）を感じる要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。



✓ 最も「課題」を感じる項目も、「期待」する項目に近い傾向になっていますが、コミュニケーション能力・責任感・発想力などが現実の課題としては存在感を増しています。

## Q6.従業員の「リーダーシップの醸成」に関して、どのような取り組みを実施していますか？ 簡単にご記入ください。

### <1001名以上>

- 次世代リーダー研修、リーダーシップ研修
- マネジメント系講座受講の推奨
- 若い時期からの役職登用・マネジメント経験
- リーダーシップを定義し言葉だけでなくイメージのすり合わせ
- 階層別研修の実施
- 組織内でのコミュニケーションをより密にしていく施策
- それぞれの「本当にやりたいコト」を考えてもらい、それを軸にしたテーマで自律的にリーダーシップを取ってもらうよう対話する
- キャリア面談

### < 301~1000名>

- 目標設定面談のやり方の指南、前回設定目標の添削を公表
- マネジメント研修の実施
- 管理職研修
- 研修の実施および現場でのリーダーとなるポストを与えること
- 階層別研修（新人フォローアップ研修、主任班長研修、管理職研修）を実施
- 会社のパーパス・ビジョンを設定し、浸透するための施策や研修
- 1on1・OKR・360度フィードバックなどを取り入れている
- 副業なども含め各種人事制度を導入
- メンターの育成

### <300名以下>

- 中間管理職の研修、評価者訓練等
- 階層別研修
- 発揮できるポジションに配置する
- 障がい者とのコミュニケーションをとる研修
- 積極的に外部へのアピールを心掛けている
- 心理的安全性の考え方の醸成
- 小組織でのOJTで現場能力を養う
- 役割と期待する成果を明示し、マインド醸成する研修を実施
- 修羅場経験を与える
- 1on1ミーティング
- 小組織でのOJTで現場能力を養う
- 外部研修への派遣

## Q7.従業員の「リーダーシップの発揮」に関して、どのような課題がありますか？ 簡単にご記入ください。

### <1001名以上>

- 当事者意識と後見意欲の欠如
- ワーカーになってしまい、全体を俯瞰できていない
- 叱れない、マイナスの情報を正しく伝達できない
- 心理的安全性の欠如
- 大きな指針や評価指標を示すことができていない
- 市場スピードが速く人材育成に力を入れる時間が足りない
- サーバントタイプのリーダーが育ちにくい
- 部門間のコミュニケーション不足
- リーダーシップのない人にリーダーシップを発揮させること
- メンバーを引っ張っていくという意識が弱く、おとなしい、無難な対応を行う傾向がある
- 情報収集に基づいた考察と判断
- 決断が遅い、行動が伴わない

### < 301~1000名>

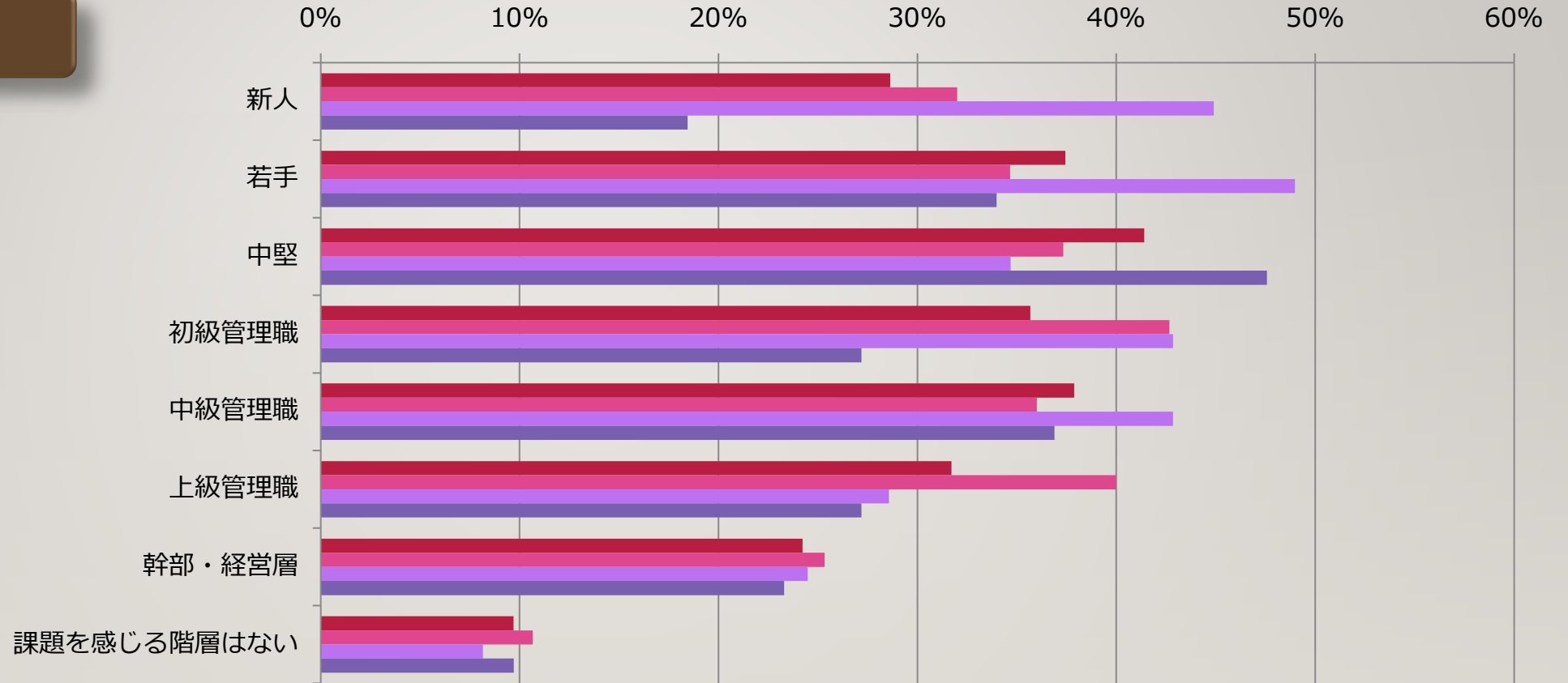
- フォロワーに夢を見させるような発想力が無い
- チーム全体で取り組むべき目標が設定できていないこと、数値目標に終始していること
- 部下育成や部下のメンタルヘルス、マネジメントが自分の仕事の一環だと自覚すること
- 自らが率先して働きかける意欲
- 指示待ちの傾向が強い
- 『リーダーシップの発揮』を正しく評価し、処遇する制度
- 作業目線で目標に向かって引っ張る力が弱い
- チームの成果よりも個人の成果を追ってしまう
- 多くの『リーダーシップ』を発揮するシチュエーションの提供

### <300名以下>

- 自ら発信できない
- 外部研修機会が少なく、多様な経験ができない
- 経営層、部長層にその資格のない人がほとんど、スライド的に昇進している
- プレーヤーからマネージャーへの変換
- 人事評価制度が機能していない
- 障がい者とのコミュニケーションをとる研修をしてもなかなか改善されない
- 問題を自分のこととして改善努力が出来ない
- コミュニケーションが不足
- 新たな挑戦の場の創出が難しい
- リーダーシップが求められる者の自覚がない、認識がない、意識が低い
- 物事を大局的に判断できない
- 最終責任が自身に有るという意識が欠如または希薄

Q8.組織内で「コミュニケーション能力」に課題を感じる階層は次のうちどれですか。  
当てはまるものをすべてお選びください。

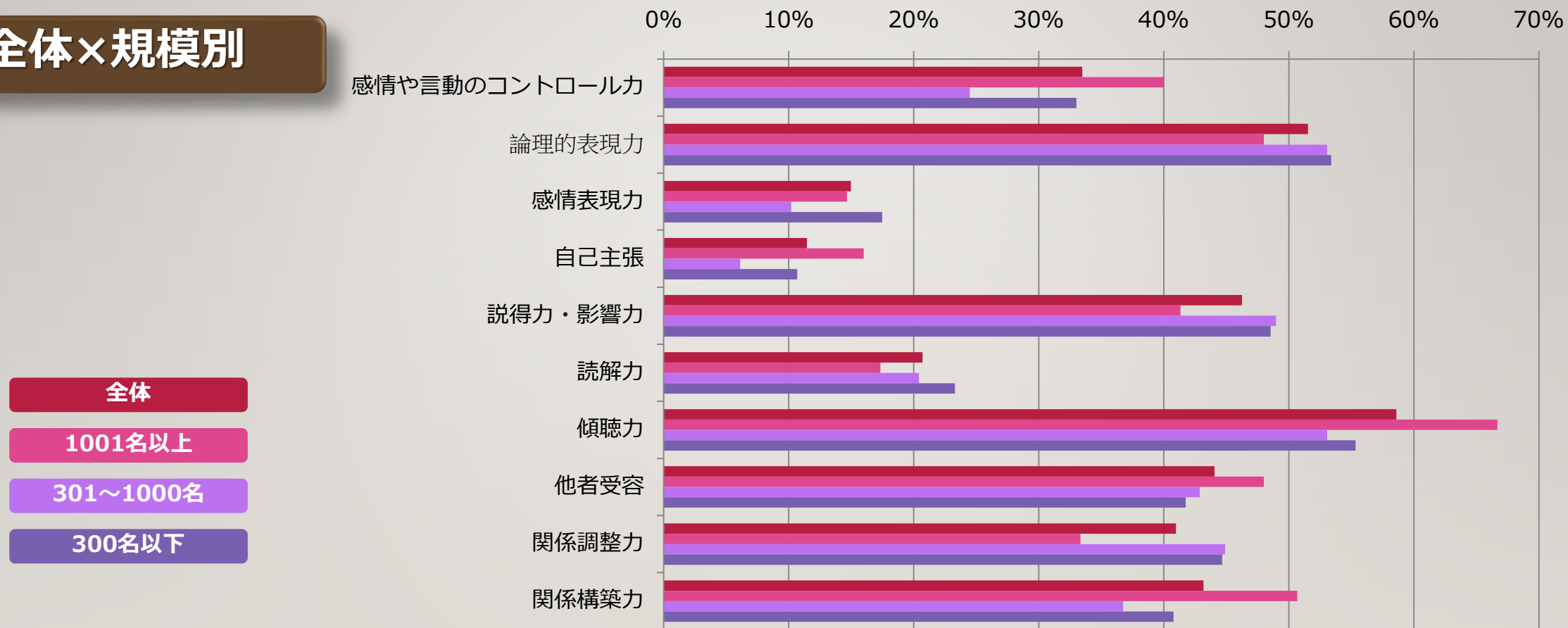
全体×規模別



✓ リーダーシップの期待・課題要素としてあげられていたコミュニケーション能力については、組織内の幅広い階層で課題感がある様子が伺えます。

# Q9.コミュニケーション能力の要素として、期待するものはなんですか。 当てはまるものをすべてお選びください。

## 全体×規模別

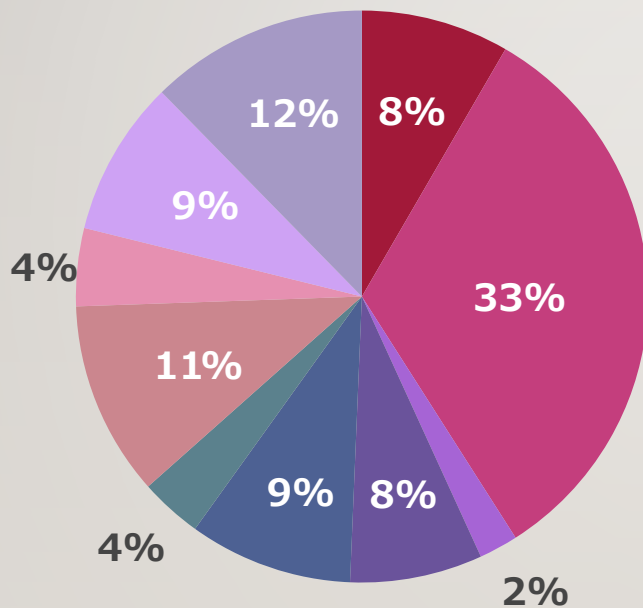


✓ コミュニケーション能力の要素として期待が強いのは、1位：傾聴力、2位：論理的表現力、3位：説得力・影響力、4位：他者受容、5位：関係構築力という結果になっています。

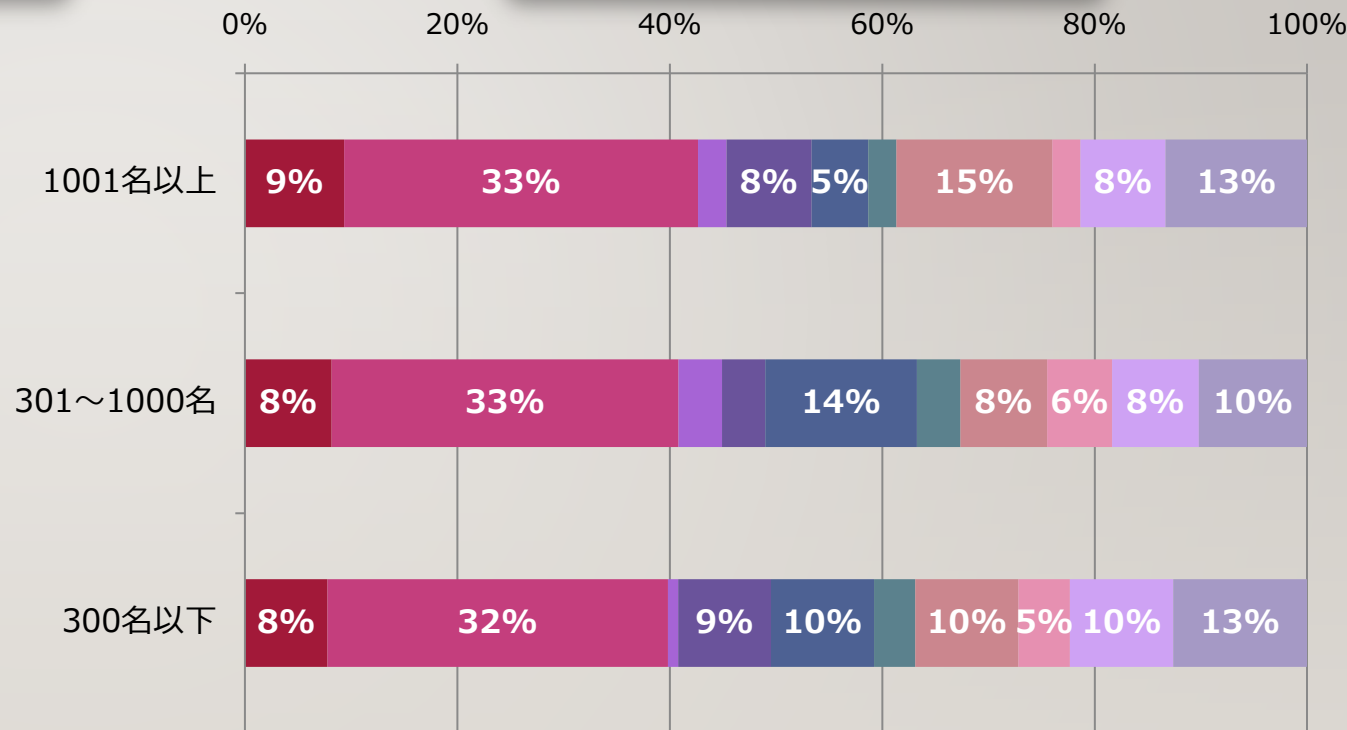
# Q10.若手層において、「人材育成を通じて強化すべきコミュニケーション能力」として最も重視する要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。

## 全体

- 感情や言動のコントロール力
- 論理的表現力
- 感情表現力
- 自己主張
- 説得力・影響力
- 読解力
- 傾聴力
- 他者受容
- 関係調整力
- 関係構築力

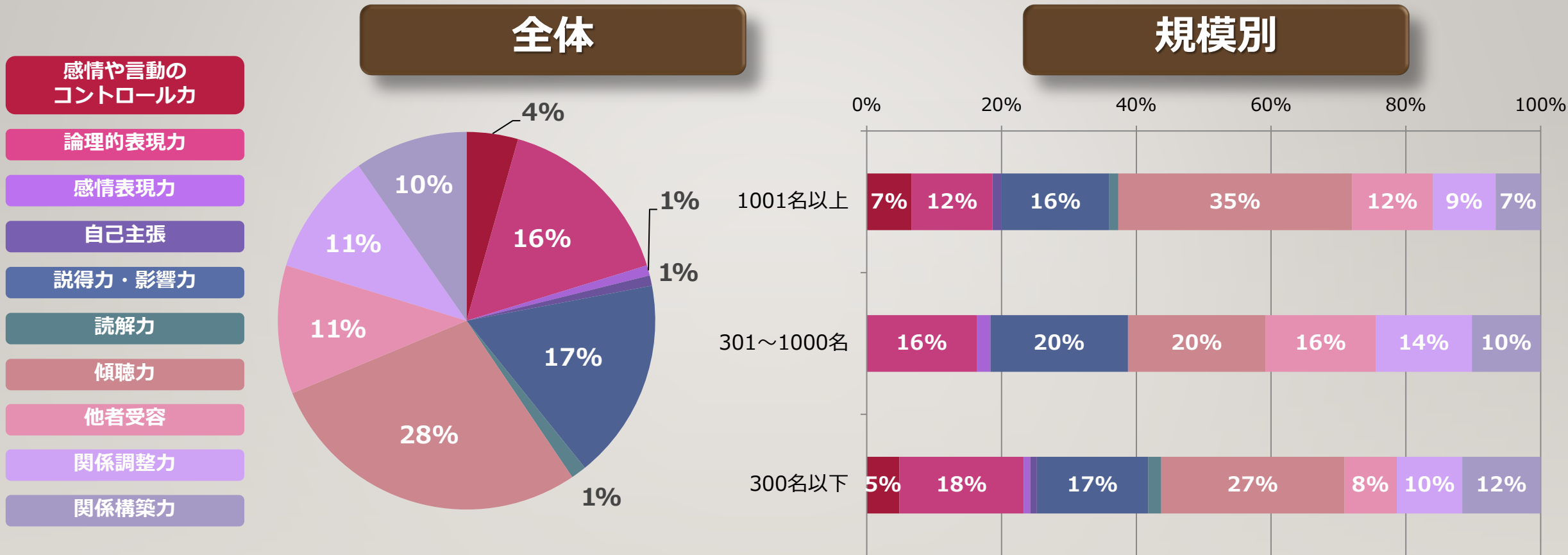


## 規模別



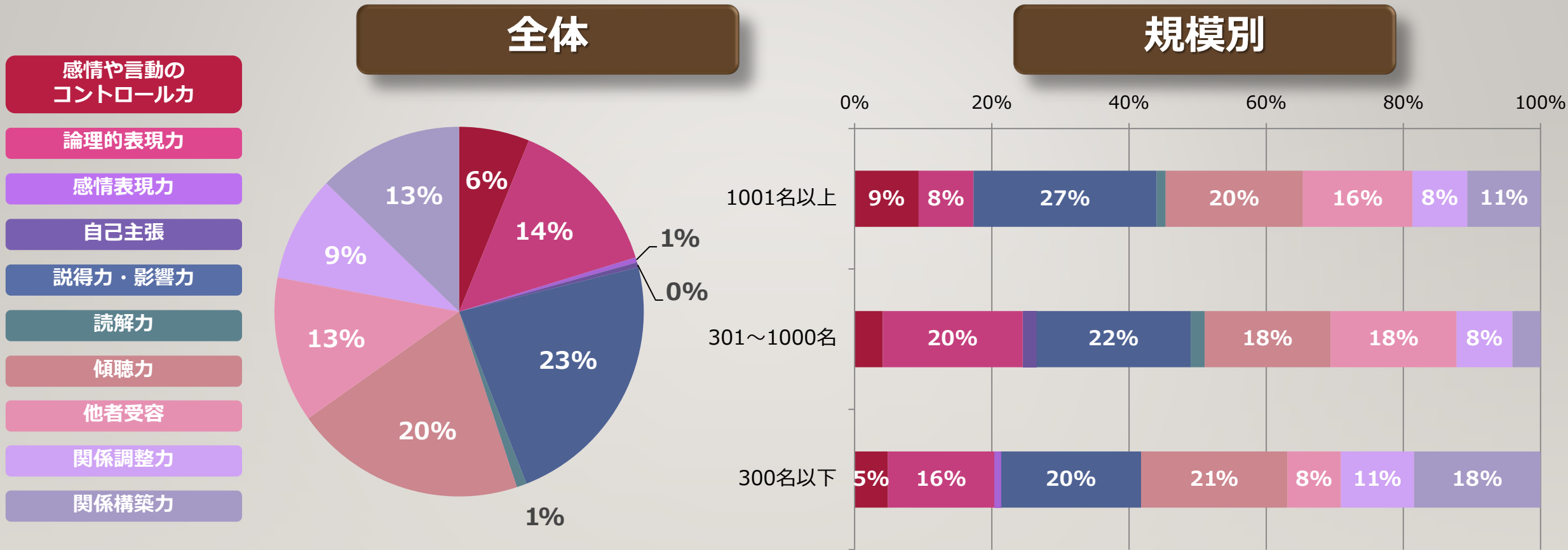
✓ 若手層の強化すべきコミュニケーション能力としては、全従業員規模で「論理的表現力」が圧倒的な1位となっており、課題を感じる企業が多いことを推察できます。

# Q11.管理職層において、「人材育成を通じて強化すべきコミュニケーション能力」として最も重視する要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。



✓ 管理職層に限定すると、1位：傾聴力、2位：説得力・影響力、3位：論理的表現力となり、“チームメンバーと関係を作り動かす”ための能力への課題感が見受けられます。

# Q12.幹部・経営層において、「人材育成を通じて強化すべきコミュニケーション能力」として最も重視する要素はなんですか。当てはまるものを一つお選びください。



✓ 幹部・経営層においても、全体的な傾向は管理職と同様ですが、組織を動かしていくための「説得力・影響力」がより重視される結果となっています。

# Q13.従業員の「コミュニケーション能力の強化」に関して、どのような取り組みを実施していますか？ 簡単にご記入ください。

## <1001名以上>

- 管理職層へのコーチング（対話力）研修の実施
- 報連相や1 on 1 meetingを実施している
- コミュニケーション系講座受講の推奨
- 関係部署・関係各社との関係性構築調整の裁量を大きくする
- 成果報告などの発表の場を増やすようにしている（場慣れ）
- 管理職層に対するハラスメント研修の中で、コミュニケーションやアサーションについて少しだけ触れている程度
- 職場でのコミュニケーションを定期的に行う
- 文章による表現の場を与える
- 日々の連携とフィードバック
- 通信講座の支援

## < 301~1000名>

- 目標設定に関する通信教育の無料提供
- 若手にはコミュニケーションの重要性を説くような研修があるのみ
- コミュニケーション向上のプロジェクト
- 1on1面談の対応方法のeラーニング
- 1on1についてのアンケート調査とフィードバック
- 人事評価制度を通じて、月に1度で良いから10分程度部下と話をするように指導
- 階層毎の研修の実施

## <300名以下>

- 1on1、部下への情報発信、声掛け
- 外部研修を行い、客観的な教育を実施
- コミュニケーションの場創り
- 「報・連・相」による当月の標語として全員が実行できる啓蒙や朝礼等での適時発信
- 手話の研修
- 個人面談を行い他社受容について対話
- 朝礼にて集まる時間を作り、コミュニケーションを取る時間を設ける
- 伝え返しをさせている
- 課単位の小ミーティングの定期開催
- e-ラーニングの受講
- 他部署とのランチの場の設定

## Q14.従業員のコミュニケーション能力に関して、どのような課題がありますか？ 簡単にご記入ください。

### <1001名以上>

- コロナによる（物理的）制約（黙食、宴席の禁止）で、コミュニケーションをとる場面が極端に減った
- 報連相が徹底できない
- 一般的なビジネスに関するリテラシーが皆無
- コミュニケーションが苦手な上長が、コミュニケーションを避ける傾向にある
- 世代間の違いを受容し合うこと
- 在宅勤務とのハイブリッドワークのため、対面コミュニケーションの機会が減り、意思疎通が取りづらい時がある
- 組織が大きく従業員が多くなりすぎて部門間のコミュニケーションが不足気味
- 適切な表現の選択や相手の気持ちに寄り添う配慮が不足
- もっとアサーティブなコミュニケーション力をつけさせたい

### < 301~1000名>

- コロナ禍においてリアルなコミュニケーションが減ったこと
- パワハラにならないように過剰に意識してしまう事
- 自主性がない
- 横のつながりや、部署を超えた連携
- 役職に見合わない素養の方がおり、現実的に改善が難しい面が課題
- 現場における年齢層乖離におけるコミュニケーション不足
- 工場勤務者が多いので、自己を表現する能力が乏しい人が多い

### <300名以下>

- コロナ禍の状況も続き、直接コミュニケーションをとる機会が減ってしまっていること
- 感情にまかせて発言する者が多数
- コミュニケーション能力が備わっていない人間がどんどん出世していき、コミュニケーション不全に起因する経営問題が所々で頻発している
- 日本人はおとなしい、発言力が弱いと受けとられがち
- 上級管理職以上の者が特に、従業員の意見を理解できない
- 通常業務の報連相から見直すレベル
- 個々の常識が異なるので、「一般的に○○だ」という指導がしにくい
- 業界内だけの視野の狭さをブレイクスルーする必要がある
- 積極的にコミュニケーションを取る意識がない

# 終わりに

---

アンケート結果を見ると、大きく下記の課題感などが見受けられる結果となりました。

- ① 管理職層の「物事を前に進めていく」リーダーシップ
- ② 若手層の「分かりやすく伝える」論理的表現力
- ③ 管理職や経営幹部の「組織を動かす」説得力や影響力

ジェイックでは、米国デールカーネギー・アソシエーションと契約して、管理職や経営幹部の

「人を動かす」影響力やリーダーシップを鍛えるデール・カーネギー・トレーニングを提供しています。

ご興味あれば、下記よりぜひ詳細をご覧ください。

<https://www.hr-doctor.com/dalecarnegie/>

# 株式会社ジェイック [TYO:7073]



ジェイックは、「学ぶ楽しさ」「働く幸せ」「成長する喜び」に満ちあふれた社会を実現する、というビジョンを掲げ、採用支援サービス、教育支援サービスを提供しております。

採用領域では、手間をかけずに自社での活躍可能性が高くカルチャーマッチする学生とだけ会えるダイレクトリクルーティング「FutureFinder<sup>®</sup>」、大学連携の新卒紹介「新卒カレッジ<sup>®</sup>」、既卒・第二新卒層の教育融合型採用支援「就職カレッジ<sup>®</sup>」などを提供しています。

教育領域では、新人・若手の育成とリーダーシップ&コミュニケーション能力の強化に強みを持ち、集合研修（公開コース）・個別研修・社内講師の養成・e-learning等を提供しています。各種サービスにご興味ございましたら、お気軽にお問い合わせください。各種サービスは次ページで紹介する「HRドクター」でも確認できます。

# HRドクター

---

JAICの提供する「採用×教育」の情報提供サイトです。新人から若手、リーダー育成、マネジメント、採用のポイント、また、オンライン採用やオンライン研修のポイントやツール紹介まで500本を超えるお役立ち記事をご覧ください。また、200点を超える各種ホワイトペーパーやフォーマット等も無料でダウンロードできますので、お気軽にご覧ください。

 HRドクター

採用×教育チャンネル by JAIC

<https://www.hr-doctor.com/>