

andor inc. RESEARCH REPORT

対話白書²⁰²⁶

DATA LOGUE

静かな諦めを生む

実行なき対話・対話なき実行の正体

エンゲージメントや成果に繋がる対話の質



はじめに

日本企業は、高度経済成長期から「終身雇用」をベースとした企業風土を築いてきました。「会社に任せていれば大丈夫」「上司の言うことを聞いていれば昇格できる」という暗黙の了解のもと、対話不在でも組織は機能していました。

しかし、時代は変わりました。

終身雇用が事実上崩壊し、雇用・成長・キャリアの条件を都度確認し合う関係性が求められるようになりました。人材が「資本」として測られ、投資家の目にさらされる時代には、エンゲージメントや能力発揮の度合いが企業価値に直結します。「一方向の命令・忠誠」から「双方向の対話・協働」への転換は、もはや避けられない流れとなっています。

2010年頃からは「心理的安全性」が、2019年頃からは「1on1」が、それぞれ日本企業において大きなトレンドとなりました。2022年には政府の「骨太の方針」で人的資本投資の強化が打ち出され、2023年3月期決算からは大手企業約4000社に「人的資本の情報開示」が義務化されています。対話の重要性は、経営層から従業員まで、広く認識されるようになりました。

しかし、私たちアンドアは、対話施策を支援する中で、経営や人事が発する「対話」と、社員が受け取る「対話」の間に根本的なギャップがあることを感じてきました。

例えば、「心理的安全性を高めよう」という掛け声のもと、「自由に意見を言えるように」と施策が立ち上がります。しかし現場からは、「上司に意見を言っても実行してくれない」「なぜ参加しているのかわからない会議で発言しても意味がない」という声が返ってきます。

なぜ、このようなギャップが生まれるのでしょうか。
ある企業では「月2回の1on1」を制度化した結果、「上司が忙しいから昼休みにランチ1on1を入れられて迷惑」という批判が集まりました。1on1の回数を増やしても、一回一回の対話の質が伴わなければ、かえって逆効果になることすらあるのです。

こうした経験が積み重なることで、「上司と話しても無駄」「言われたことだけやればいい」という諦めが生まれ、職場に「分断」が広がっているのではないのでしょうか。

企業価値向上に向けて対話の重要性が高まる中、社員は本当に対話が必要だと感じているのか。現状の対話に満足しているのか。そして、対話がうまくいっている組織とそうでない組織では、何が違うのか。

これらの問いに答えるために、私たちは2,000名以上の日本企業勤務者を対象に、職場内対話の実態調査を実施しました。

私たちアンドアは、対話の専門企業として、対話風土、マネジメント変容のサポートを続けてきました。本調査から対話がうまくいかないことで「**静かな諦め**」とも呼べる働くことへのやりがい失っていく姿が見えてきました。

調査では、対話の必要性と満足度の実態、心理的安全性と対話の効果、対話の量と質の関係を分析しています。
そして分析を進める中で浮かび上がってきたのは、「**対話で決まったことの実行**」の重要性でした。

対話を操り、一人ひとりの本来持つ力が発揮されたやりがいある組織に向けて、本書が一助となることを願っています。

アンドア株式会社 取締役 松本悠幹

項目	内容
調査名	対話実態調査
調査方法	調査会社を通じたWebアンケート調査
回答者数	2,062名
対象者	日本企業に勤務するビジネスパーソン
調査時期	2025年12月末
対話の定義	義務としての報告や会議以外に行われる、職場内での上司と部下による話し合い

Contents

04 第1章 求められる対話と満足しない対話のギャップ

- 05 8割が対話は必要と感じるが、満足しているのは4割のみ
- 06 対話が必要な理由と不必要な理由
- 08 満足度を高める理由と下げる理由
- 10 ギャップの正体は、実行なき対話・対話なき実行

11 第2章 対話の効果を高めるのは、量か質か

- 12 どちらが仕事のやりがいに影響するか
- 14 量を増やしても効果は限定的
- 16 質の低い対話によって諦めが発生している
- 17 質を高めれば、回数は減らせる

コラム 18 対話満足の深掘り～どちらともいえないが最多の理由～

21 第3章 対話の質の要素と構造を解き明かす

- 22 対話の質を構成する6つの要素
- 23 質を決める4つの要素
- 29 対話の質を高める4要素の構造
- 30 心理的安全性の次へ

コラム 31 対話の進め方という視点

34 第4章 わかっているのに、できてない対話の質向上

- 35 対話は重要との認識は揃っている
- 36 実践が伴っていない現実
- 40 立場によって異なる課題認識
- 43 対話の質向上への投資

コラム 44 年代で見る対話観

49 第5章 職場の対話を変える3つの視点とロードマップ

- 50 質が高い対話による効果
- 52 対話を向上させる3つの視点
- 54 対話の質とエンゲージメントを高めるロードマップ
- 60 納得と実行の循環が諦めを超える

コラム 61 リモートワークで困難を感じる人の正体

第1章

求められる対話と満足しない対話のギャップ

急速な環境変化に伴い、組織におけるコミュニケーションの重要性が叫ばれて久しい昨今です。多くの企業が「対話」を経営課題の中心に据え、施策を講じています。

しかし、現場の実感はどうでしょうか。「対話が重要だ」という認識と、実際に「対話が機能している」という実感の間には、乖離がないと言えるでしょうか。

本章では、全国のビジネスパーソンを対象とした調査データを基に、対話に対する「必要性の認識」と「現状の満足度」の実態を明らかにします。約8割が必要性を感じながらも、満足しているのは4割未満という「40ポイントのギャップ」がなぜ生まれているのか。その要因である「話しても無駄」という諦めの構造について、まずは現状の全体像を捉えていきます。

8割が対話は必要と感じるが、満足しているのは4割のみ

職場における対話は、本当に必要とされているのでしょうか。そして、その対話で社員は満足しているのでしょうか。

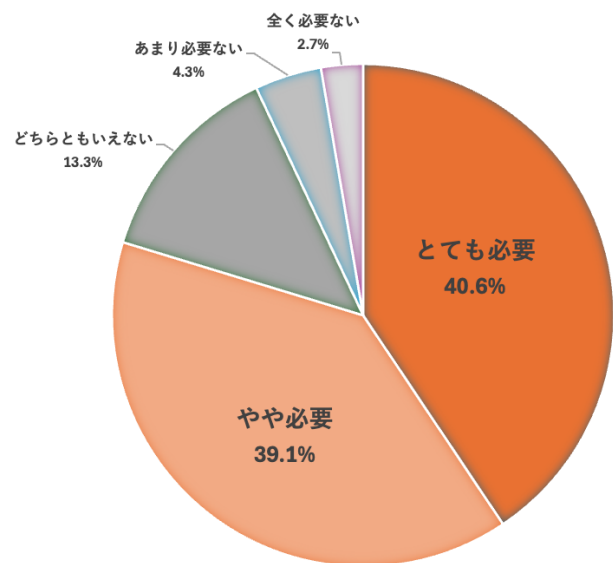
本調査では、日本企業に勤める2,062名に対して、職場内対話の必要性和満足度を尋ねました。その結果、明確なギャップが浮かび上がりました。

対話が「必要」または「やや必要」と回答した人は、全体の79.7%にのびります。約8割の人が、職場での対話は必要だと感じているのです。

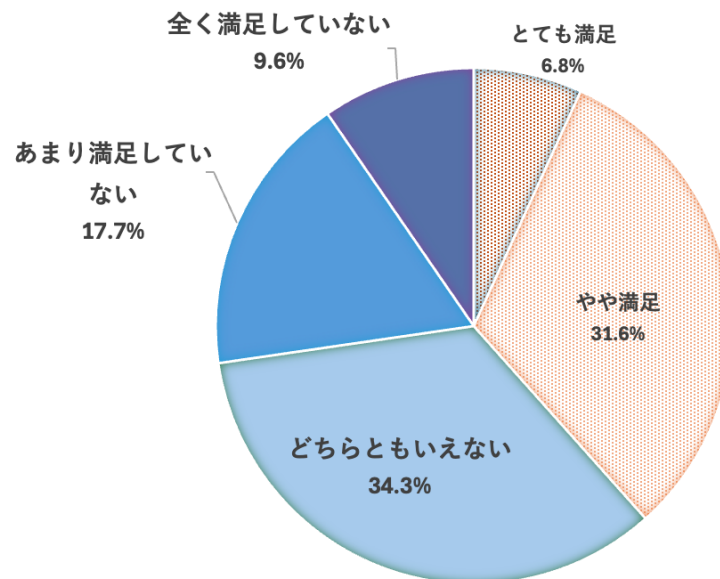
一方、現状の対話に「満足」または「やや満足」と回答した人は、38.4%にとどまりました。

必要性認識と満足度の間には、約40ポイントもの開きがあります。多くの人が「対話は必要だ」と感じながらも、「今の対話には満足できていない」という状態にあるのです。

【図1：対話が必要だと思いますか】



【図2：対話に満足していますか】

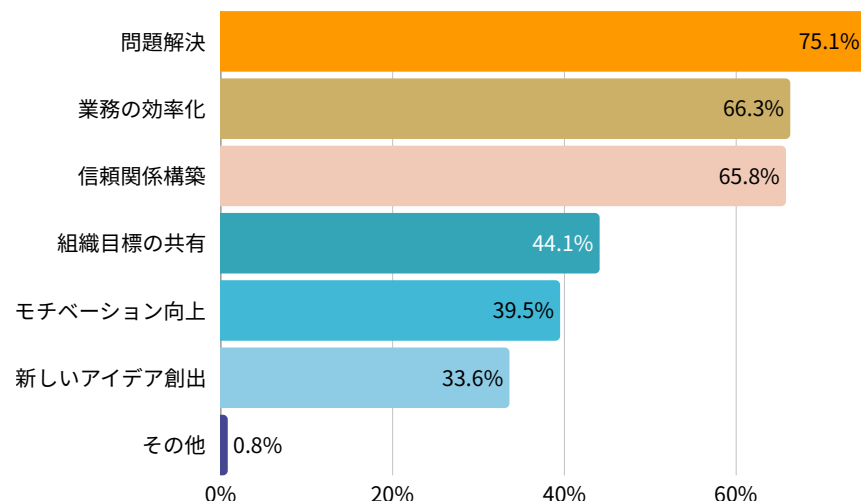


対話が必要とされる理由

では、なぜ多くの人が対話を必要だと感じているのでしょうか。

対話の必要性を感じている人に、その理由を尋ねたところ、上位には業務遂行に直結する項目が並びました。

【図3：対話が必要な理由（複数回答）】



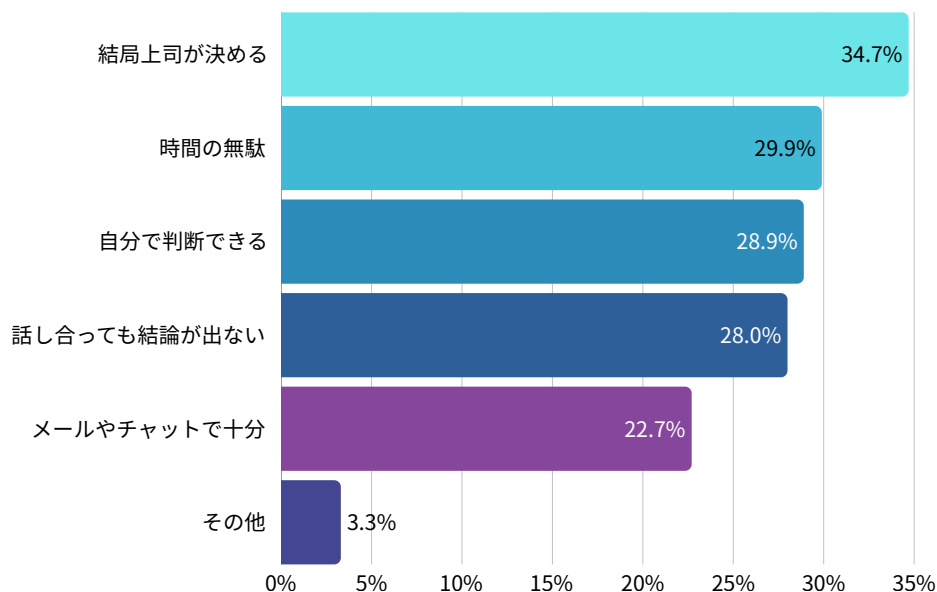
「問題解決」が75.1%で最も高く、次いで「業務の効率化」が66.3%となっています。仕事を進めていく上で、他者との対話が欠かせないという認識が広く共有されていることがわかります。

3位の「信頼関係構築」も65.8%と高い数値を示しており、業務面だけでなく、関係性の面でも対話の価値が認められています。

対話を不要と感じる人の声

一方、対話の必要性を感じていない人（20.3%）は、どのような理由を挙げているのでしょうか。

【図4：対話が不要な理由（複数回答）】



1位は「結局上司が決める」で34.7%でした。話し合いの場があっても、最終的には上司の判断で決まってしまう。そうした経験が、対話への期待を下げていることがうかがえます。

2位の「時間の無駄」（29.9%）、3位の「自分で判断できる」（28.9%）も示唆的です。対話に時間を費やしても得るものがない、あるいは対話なくとも業務は回るという認識が、対話の必要性を感じない背景にあります。

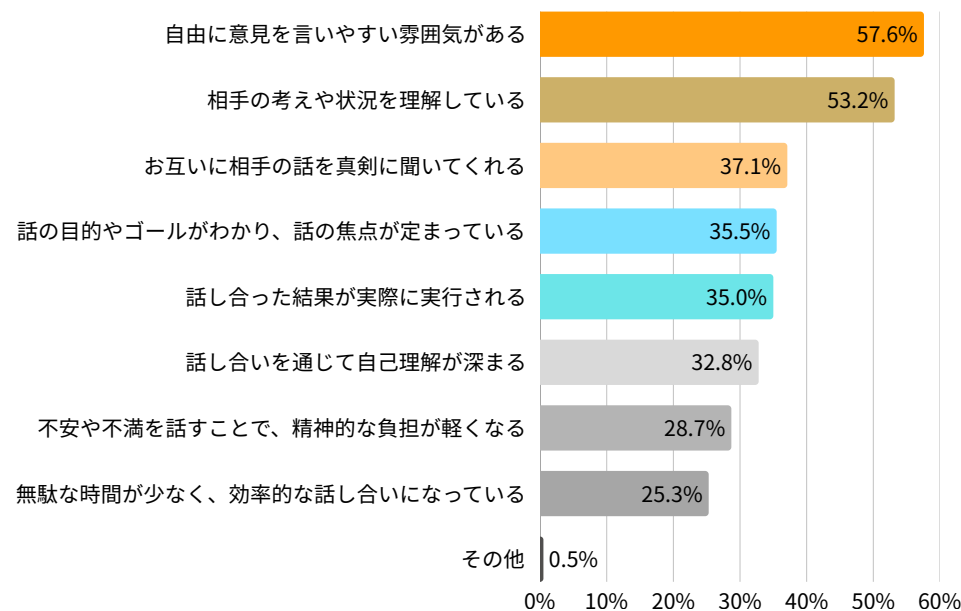
これらの回答に共通するのは、対話そのものを否定しているわけではなく、「今の対話には意味がない」という諦めです。過去の対話体験において、自分の意見が反映されなかった、話し合いが形骸化していたという経験が、対話への期待を失わせているのではないのでしょうか。

満足度を高める要因 満足度を下げる要因

次に、対話の満足度を左右する要因を見ていきます。対話に満足している人と不満を感じている人、それぞれに理由を尋ねました。

まず、満足している人が挙げた理由です。

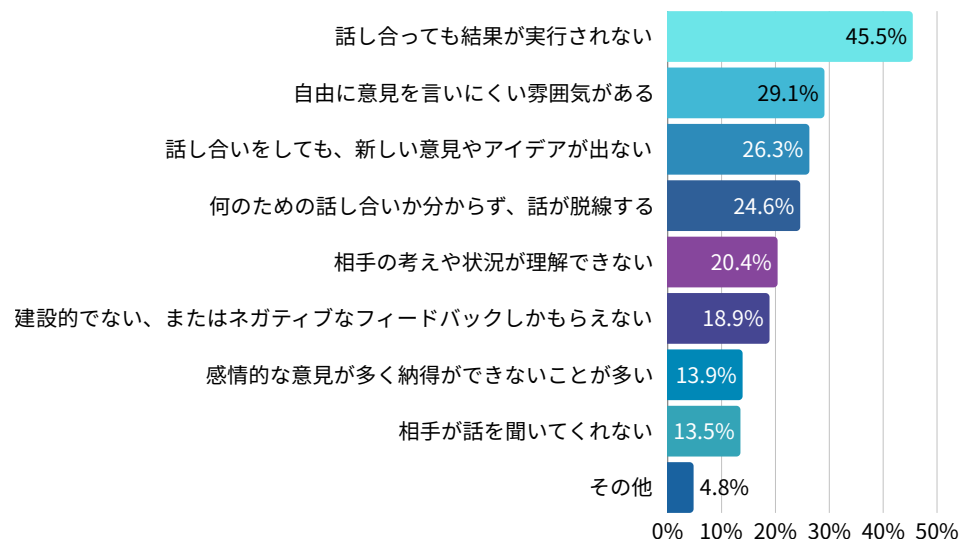
【図5：対話に満足している理由（複数回答）】



1位は「自由に意見を言いやすい雰囲気がある」で57.6%、2位は「相手の考えや状況を理解している」で53.2%でした。心理的安全性と相互理解が、満足度の上位要因となっています。

一方、不満を感じている人が挙げた理由はどうでしょうか。

【図6：対話に不満を感じている理由（複数回答）】



不満要因の1位は「話し合っても結果が実行されない」で、45.5%と突出しています。2位以下に15ポイント以上の差をつけており、この項目が対話への不満の核心であることがわかります。

満足要因/不満要因の非対称性

ここで興味深いのは、満足要因と不満要因が単純な裏返しになっていないことです。

満足要因の上位は「自由に意見を言いやすい雰囲気」「相互理解」といった対話中の状態に関するものでした。一方、不満要因の1位は「結果が実行されない」という対話後の状態に関するものです。

つまり、対話に満足するためには「話しやすい雰囲気」や「相互理解」が必要ですが、それだけでは十分ではありません。**話し合った結果がきちんと実行されて初めて、対話への満足感が生まれるのです。**

逆に言えば、どれだけ雰囲気が良くても、どれだけ深く理解し合えたとしても、決まったことが実行されなければ不満につながります。「話して終わり」の対話は、むしろ失望を生むのです。

ギャップの正体は、実行なき対話・対話なき実行

本章で明らかになったのは、対話における「必要性和満足度のギャップ」です。では、このギャップはなぜ生まれるのでしょうか。

不満要因の1位は「話し合っても結果が実行されない」でした。対話の結果が行動に移されないことが、最大の不満要因となっています。これは至極真っ当な指摘です。対話は実行されてこそ意味を持ちます。その当然の期待が裏切られている状態と言えます。

しかし、もう一步踏み込んで考えてみると、この「**実行されない**」という不満の背景には、「**納得感のなさ**」があるように思えます。

対話の必要性を感じない理由の1位は「結局上司が決める」でした。話し合いの場があっても、自分の意見が反映された感覚がないままに、上司の判断で物事が決まっていく。そのような対話では、決定事項に対する納得感生まれにくいものです。納得感がなければ、実行への意欲も湧きません。そして実行されなければ、「話しても無駄だ」という諦めにつながっていきます。

つまり、「**実行されない**」という表面的な問題の奥には、「**納得のいく対話ができている**」という本質的な課題が潜んでいるのではないのでしょうか。

対話の満足度を高めるためには、単に「決まったことを実行しよう」と呼びかけるだけでは足りないように思います。どうしてそう決まったのか、自分の意見も聞いてもらえた感覚、その決定に自分は納得しているのか。こうした**対話のプロセスによる納得感**があってこそ、**実行への意欲が生まれ、対話は成果につながっていきます。**

では、このギャップを埋めるために、何に焦点を当てていくことが効果を生み出すのでしょうか。

第2章

対話の効果高めるのは、量か質か

第1章では、対話の必要性認識（79.7%）と満足度（38.4%）の間に約40ポイントのギャップがあることを確認しました。そして、不満の最大要因は「話し合っても結果が実行されない」こと、その背景には「納得感のなさ」があるのではないか、という仮説を提示しました。

多くの企業やマネジャーの解決策としてまず挙がる取り組みが、「対話の機会を増やす」という施策です。1on1の頻度を上げる、定期ミーティングを増やす、コミュニケーションの場を設ける。対話が足りないなら、対話を増やせばいい。一見すると、理にかなったアプローチに思えます。

しかし、本当にそれで解決するのでしょうか。

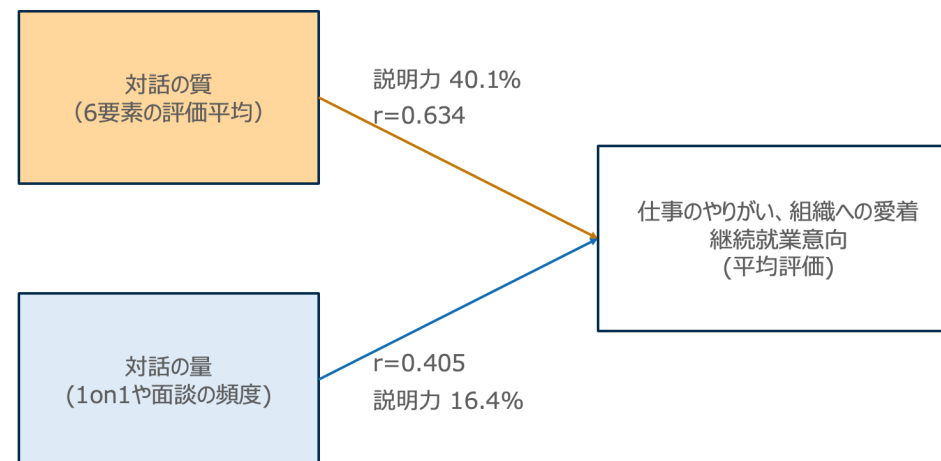
本章では、対話の「量」と「質」が仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向に与える影響を比較分析し、この問いに答えていきます。

対話の量と質、どちらが仕事のやりがいに影響するか

本調査では、対話の「量」を1on1の頻度で、「質」を6つの要素（目的の明確性、相互理解、焦点の維持、心理的安全性、傾聴姿勢、実行責任）の平均評価で測定しました。

これらが仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向（3指標の平均）にどの程度影響するかを分析した結果が、以下の図です。

【図7：対話の量と質が仕事のやりがい・愛着・継続意向に与える影響】



対話の質は、3指標と0.634という強い相関を示しています。これは、質だけで3指標の分散の約40%を説明できることを意味します。

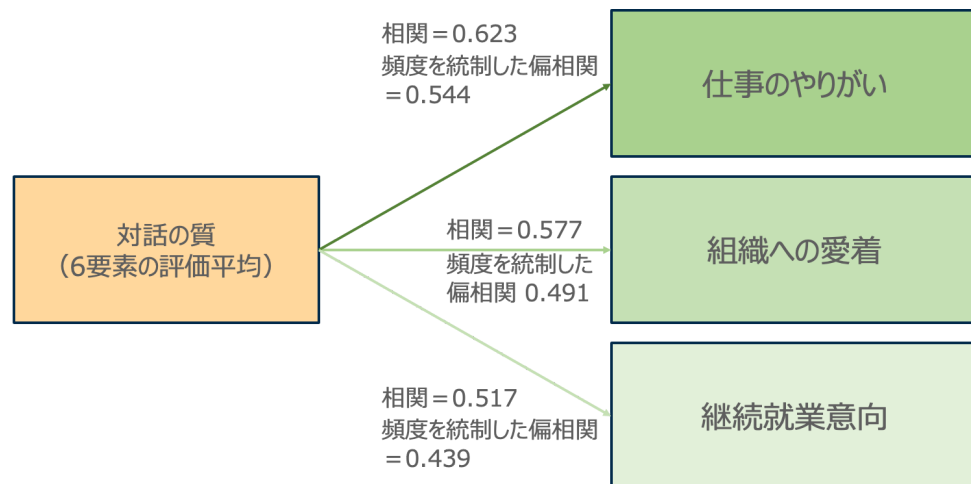
一方、対話の量（頻度）の相関係数は0.405で、説明力は16.4%にとどまります。

単純に比較すると、質の影響力は量の約2.4倍です。対話の回数を増やすよりも、一回一回の対話の質を高める方が、仕事のやりがいや組織への愛着を高めるには効果的だと言えます。

質が特に影響を与えるのは「仕事のやりがい」

対話の質は、3つの指標すべてに影響を与えていますが、その強さには違いがあります。

【図8：対話の質と3指標それぞれとの関連】



対話の質が最も強く影響するのは「仕事のやりがい」です。愛着や継続意向への影響も認められますが、やりがいへの影響が突出しています。

また、対話の頻度の影響を統計的に除いた偏相関でも、**質の効果は約85～87%が維持されています**。これは、「たくさん話しているから質が高く見える」のではなく、質そのものに独自の価値があることを示しています。

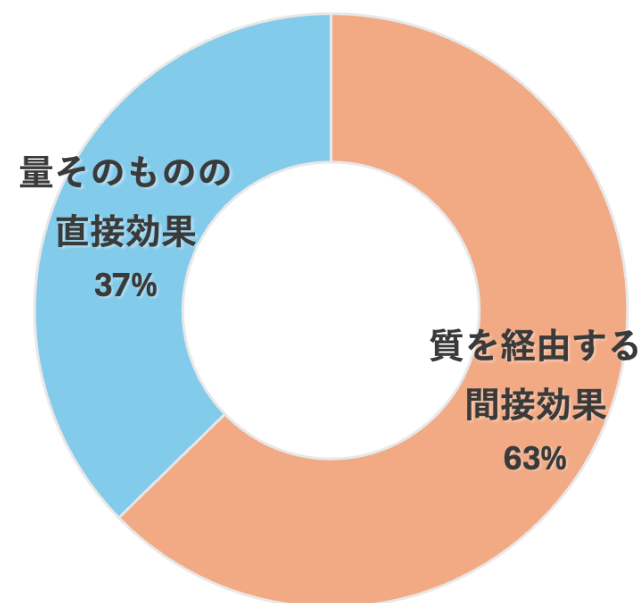
質の高い対話とは、単に情報を伝え合うことではありません。目的を共有し、互いの考えを理解し、決めたことを実行する。そのプロセスを通じて、「この仕事には意味がある」「自分の貢献が活きている」という実感が生まれるのではないのでしょうか。

量を増やしても効果は限定的

さらに詳しく分析すると、量と質の関係に興味深い事実が浮かび上がりました。

対話の量が3指標に与える効果を分解したところ、以下のような結果が得られました。

【図9：対話の量の効果分解】



対話の量が仕事のやりがいや組織への愛着、継続就業意欲に与える効果の約63%は、「質の向上を経由して」発揮されています。

つまり、**対話の頻度を上げることで質も一緒に上がれば効果がありますが、頻度だけを上げてても直接的な効果は4割弱にとどまるのです**。

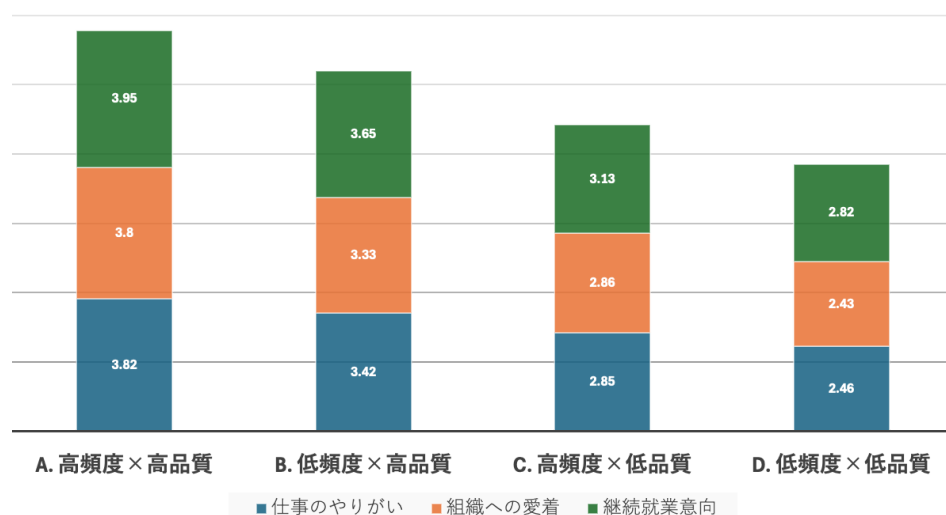
逆に言えば、質が伴わないまま回数だけ増やしても、期待した効果は得られにくいということになります。リーダーが職場内で対話をする施策を増やしても、なかなか効果が得られにくい理由はここにあります。

4つのパターンで見る 量と質の関係

では、量と質の組み合わせによって、仕事のやりがいや組織への愛着、継続就業意欲はどのように変わるのでしょうか。

対話の量と質をそれぞれ「高い」「低い」で分け、4つのパターンに分類して分析しました。

【図10：量×質の4象限分析】



※数値は5段階評価（5=最高、1=最低）。スコアが大きいほど良好

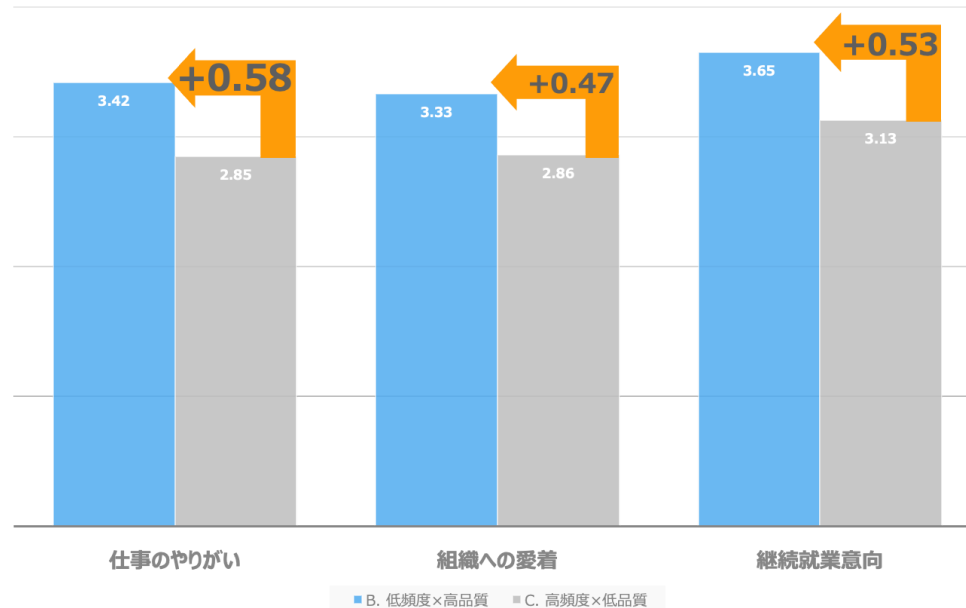
注目すべきは、BとCの比較です。

3つの指標すべてにおいて、パターンB（低頻度×高品質）がパターンC（高頻度×低品質）を大きく上回っています。

その差は0.47～0.58ポイントに達し、**頻度が低くても質が高ければ、頻度が高くても質が低い場合より明らかに良い結果が得られることがわかります。**

もちろん、最も良いのはパターンA（高頻度×高品質）です。しかし、リソースが限られる中で優先順位をつけるなら、まず質を高めることが先決と言えます。

【図11：低頻度×高品質と高頻度×低品質の3つの指標の比較】



質の低い対話によって 「諦め」が発生している

第1章で見たように、対話への不満の最大要因は「話し合っても結果が実行されない」ことでした。また、対話の必要性を感じない理由の1位は「結局上司が決める」でした。

つまり、**対話の回数が増えても、そこに納得感がなければ、むしろ不満が蓄積されてしまいます。**「また話し合いか」「どうせ何も変わらない」という諦めが生まれ、対話への期待がさらに下がっていく。回数を増やすことが、逆効果になりかねないのです。

一方、たとえ頻度は低くても、一回一回の対話に納得感があれば、「話してよかった」「次も話したい」という前向きな気持ちにつながります。対話への信頼が生まれ、仕事のやりがいも高まっていきます。

対話の質は、頻度の影響を除いてもその効果の約8割を維持しています。

つまり、質には頻度とは独立した固有の価値があるのです。逆に言えば、質が伴わない状態で量だけ増やしても、効果は限定的です。

むしろ、質の低い対話を繰り返すことで、「対話しても無駄」という認識が強化され、対話への期待値がさらに下がってしまう可能性があります。

質を高めれば、回数は減らせる

ここまでの分析をまとめると、以下のことが言えます。

対話の質は、仕事のやりがいや組織への愛着に強く影響します。特にやりがいへの影響が大きく、説明力は28.4%に達します。質の影響力は量の約1.7～1.9倍であり、**頻度が低くても質が高ければ、頻度が高くても質が低い場合を上回ります**。そして、質の効果の約8割は頻度とは独立しており、質そのものに固有の価値があります。

忙しい管理職にとって、対話の回数を増やすことは容易ではありません。プレイングマネージャーとして自身の業務を抱えながら、部下一人ひとりとの対話時間を確保する。その難しさは、多くの現場で実感されていることではないでしょうか。

その現実を踏まえた上で、私たちがあえて言えることがあります。

「1on1や面談の数は、質を高めれば減らせる」ということです。

いい対話ができれば、相互理解と実行が生まれ、目的に向けた新しい意味を共有することができます。そこに、社員の自律性を高め、仕事のやりがいを生み出すヒントがあるのではないのでしょうか。

では、対話の「質」とは具体的に何を指すのでしょうか。どの要素を高めれば、対話の質は向上するのでしょうか。

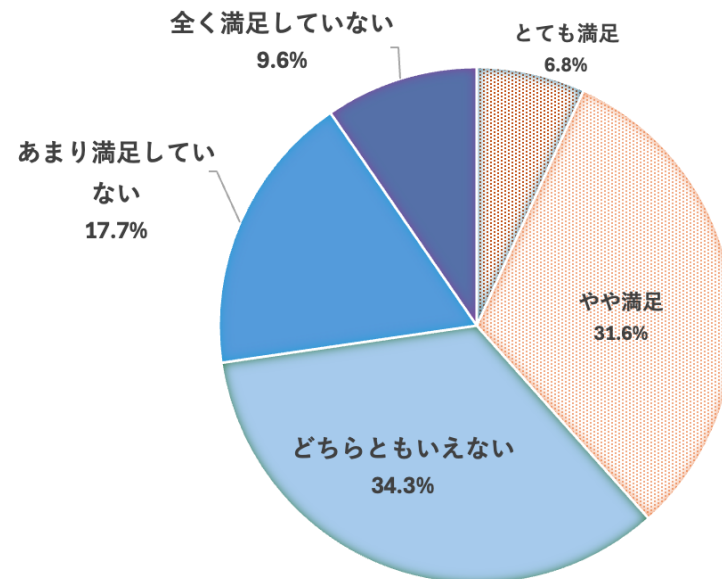
次章では、対話の質を構成する要素を詳しく分析し、何を優先すべきかを明らかにしていきます。

コラム

対話満足度の深掘り ～どちらともいえないが最多の理由とは～

本調査で対話への満足度を尋ねたところ、興味深い結果が得られました。

【図2：対話への満足度の分布】



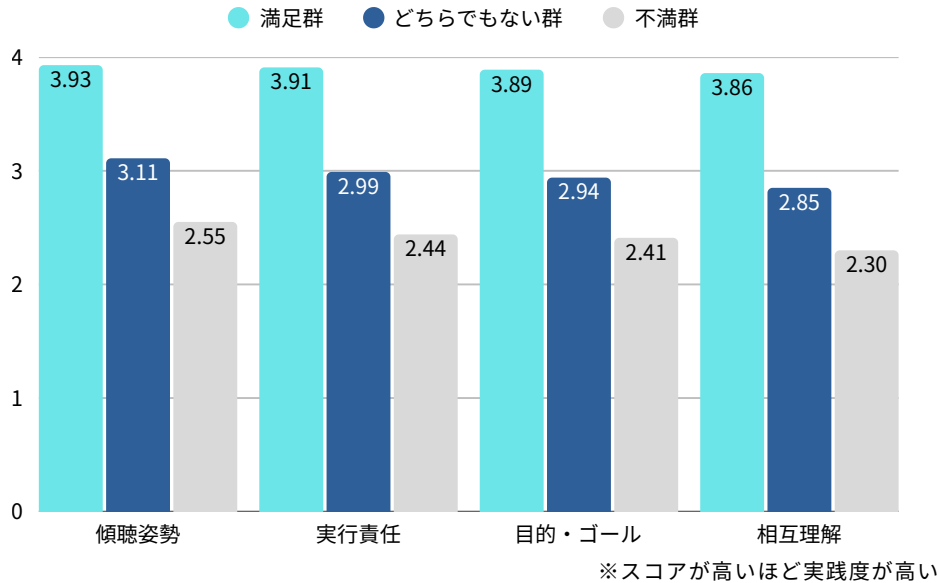
「どちらでもない」が34.3%と最多を占めています。満足でも不満でもない。3人に1人以上が、態度を決めかねている状態にあるのです。

この「どちらでもない」層とは、どのような人たちなのでしょう。詳細に分析すると、意外な姿が浮かび上がってきました。

まず、対話の質6要素の実践度を比較してみました。

「どちらでもない」群は、「不満」群よりも全ての要素で実践度が高いのです。対話の質は相対的に良いにもかかわらず、満足とは言えない。不満とも言い切れない。という状態になっています。

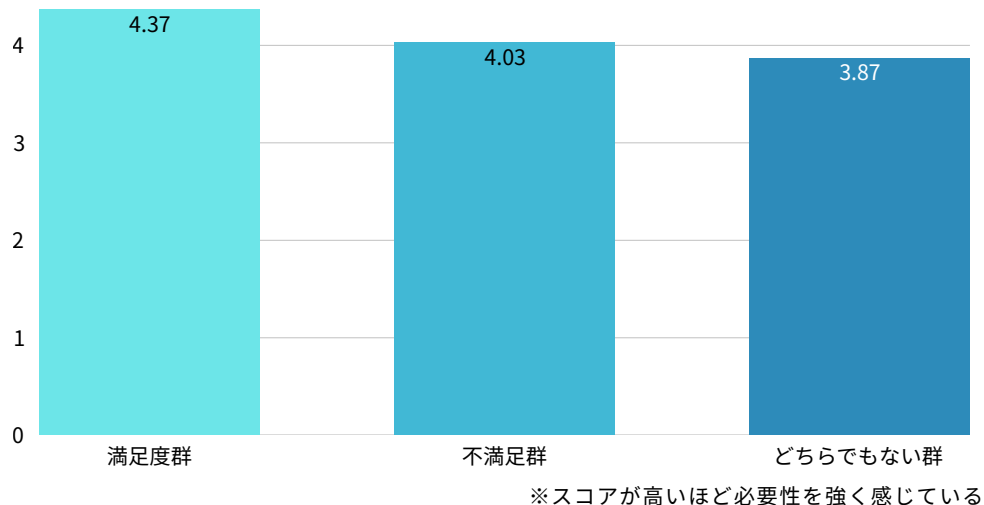
【図12：対話の質の実践度】



「どちらでもない」は、 「対話の必要性」が一番低い

さらに興味深いのは、対話の必要性認識です。

【図13：対話の必要性認識（5点満点）】



不満群の方が、どちらでもない群よりも対話の必要性を強く感じています。これは何を意味するのでしょうか。

「不満」を感じるということは、対話に期待しているからこそ、その期待が満たされないことへの不満が生まれます。一方、「どちらでもない」は、対話への期待そのものが低い状態かもしれません。

「静かな諦め」という仮説

データが示唆しているのは、「どちらでもない」が単なる「中立」ではなく、「静かな諦め」である可能性です。

対話に期待していないから、不満も感じない。対話の質がそこそこ保たれていても、それ以上を求めようとしない。「対話とはこういうものだ」と、現状を受け入れてしまっている。

実際、「どちらでもない」群の仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向の平均評価（3.11）は、「不満」群（2.57）よりも高い水準にあります。不満を感じるほど対話に期待しておらず、でも満足するほど良い対話を経験してもいない。その中で、「まあこんなものだろう」と過ごしている人たちがいます。

この発見は、対話の質向上に取り組む上で重要な示唆を与えてくれます。

「不満」を感じている人は、対話に期待しているからこそ、改善の余地があります。しかし、「どちらでもない」人たちは、そもそも対話に期待していない可能性があります。期待がなければ、改善への意欲も生まれにくいです。

第5章で述べていますが、良い対話を経験したことがなければ、良い対話を求めることも難しいです。「どちらでもない」が最多を占めるという現象は、多くの職場で「満足できる対話」の成功体験が不足していることを示唆しているのかもしれません。

「不満」は改善の第一歩になりえます。しかし、「どちらでもない」という静かな諦めは、組織の対話を停滞させる見えない壁になりかねません。

第3章

対話の「質」の要素と構造 ～心理的安全性を超えて～

第2章では、対話の「量」よりも「質」の方が、エンゲージメントに対して圧倒的に強い影響力を持つ（量の約15倍）という衝撃的な事実を確認しました。やみくもに対話の回数を増やすだけでは、組織の課題は解決しないことが示唆されました。

では、成果につながる対話の「質」とは、具体的に何を指すのでしょうか。「仲良く話すこと」でしょうか、それとも「論理的に説明すること」でしょうか。この定義が曖昧なままでは、現場のマネジャーは動きようがありません。

本章では、対話の質を構成する要素を分析しながら、どのような要素が揃ったときに「質の高い対話」が成立するのか、そのメカニズムを解明します。

対話の質を構成する6つの要素

本調査では、対話の質を6つの要素で測定しました。

【図14：対話の質を構成する6要素】

要素	測定内容
目的・ゴールの明確性	話し合いやお互いの目的・ゴールが明確になっている
相互理解	お互いの背景や意見の意図まで理解し合う
焦点の明確さ	議論が脱線せず、焦点が定まっている
心理的安全性	何を言っても否定されない雰囲気がある
傾聴姿勢	相手の話を深く聴こうとする姿勢がある
実行責任	話し合いで決まったことが、責任を持って実行される

これらの要素は、アンドアが対話支援の実践の中で重視してきた観点を中心に、対話に関する研究より概念を拝借して調査を行いました。そして、調査を通じて、これらの要素が仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向とどのように関連するかを検証しました。

6つの要素の中で、特に注目されることが多いのが「心理的安全性」です。この概念は、「チームの中で対人関係のリスクを取っても安全だという、共有された信念」を指します多くの企業がこの考えに基づき、心理的安全性を高める施策に取り組んできました。

しかし、現場からは「やっても成果につながらない」という声が聞こえてきます。研修を実施し、1on1を導入し、雰囲気は良くなった。でも、成果が上がっている実感がない。という悩みが年々増えています。

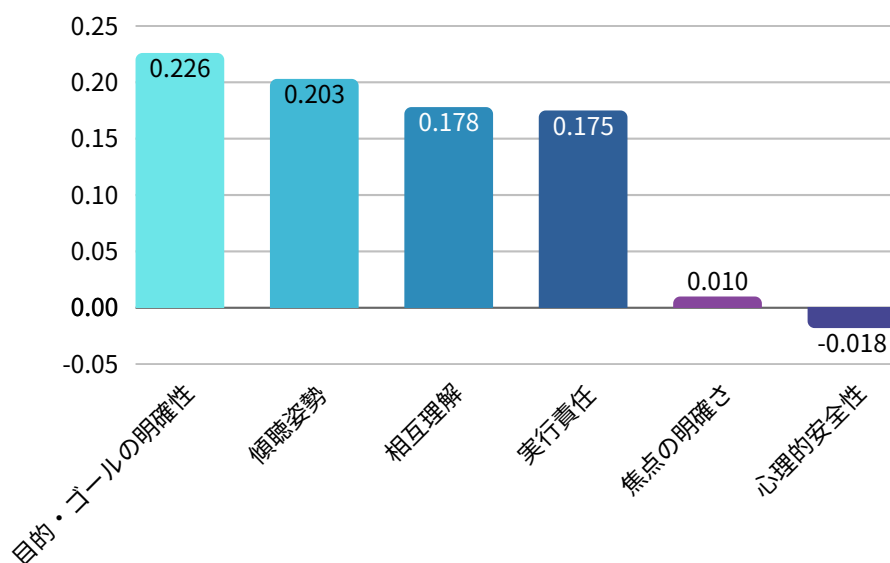
本調査のデータは、この疑問に対する1つのヒントを示しています。

心理的安全性は「土台」として機能する

6つの要素が、仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向にどの程度影響するかを分析しました。

各要素の独立した効果を測定するため、重回帰分析を行った結果が以下の図です。

【図15：対話の質6要素が仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向に与える影響（独立効果）】



注目すべきは、心理的安全性の独立効果がほぼゼロ（ $\beta = -0.018$ ）だった点です。

「何を言っても否定されない雰囲気がある」という要素は、単独では仕事へのやりがいや組織愛着にほとんど影響を与えていないように見えます。

このデータから、心理的安全性を高めるだけでは、仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向の向上には十分ではない可能性が示唆されます。

詳細な分析を行うと、心理的安全性は別の形で重要な役割を果たしていることがわかりました。

【図16：心理的安全性の媒介効果】

経路	間接効果の割合
心理的安全性→傾聴姿勢→ 仕事のやりがい・組織への愛着・就業継続意欲	78%
心理的安全性→相互理解→ 仕事のやりがい・組織への愛着・就業継続意欲	68%

心理的安全性が仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向に与える効果の約78%は、「傾聴姿勢」を経由して発揮されています。また約68%は「相互理解」を経由しています。

つまり、心理的安全性は直接的にやりがいや愛着を高めるというよりも、「傾聴」や「相互理解」といった対話行動を促進することで、間接的に効果を発揮していると考えられます。

これは、エドモンドソン教授が提唱した「心理的安全性 → 学習行動 → チームパフォーマンス」というモデルとも整合的です。心理的安全性は、対話の質を高めるための「土台」として機能している。しかし、土台だけでは建物は完成しません。

質を決める4つの要素

重回帰分析の結果を改めて見ると、仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向への影響が大きい要素が浮かび上がってきます。

上位4要素（目的・ゴールの明確性、傾聴姿勢、相互理解、実行責任）で、全体の96.5%の効果を占めています。

一方、焦点の明確さと心理的安全性の独立効果は合わせて3.5%にとどまります。

【図17：対話の質を決める4つの要素】

要素	独立効果 (β)	特徴
目的・ゴールの明確性	0.226	話し合いやお互いの目的・ゴールが明確
傾聴姿勢	0.203	相手の話を深く聴こうとする姿勢
相互理解	0.178	互いの背景や意図まで理解し合う
実行責任	0.175	決まったことを責任を持って実行する

第1章で確認した「対話への不満の最大要因」を思い出してください。それは「話し合っても結果が実行されない」でした。そして、対話の必要性を感じない理由の1位は「結局上司が決める」、2位は「時間の無駄」でした。

これらの不満は、「目的が共有されていない」「互いの意見が理解されていない」「話を聴いてもらえていない」「決まったことが実行されない」という問題に集約できるかもしれません。

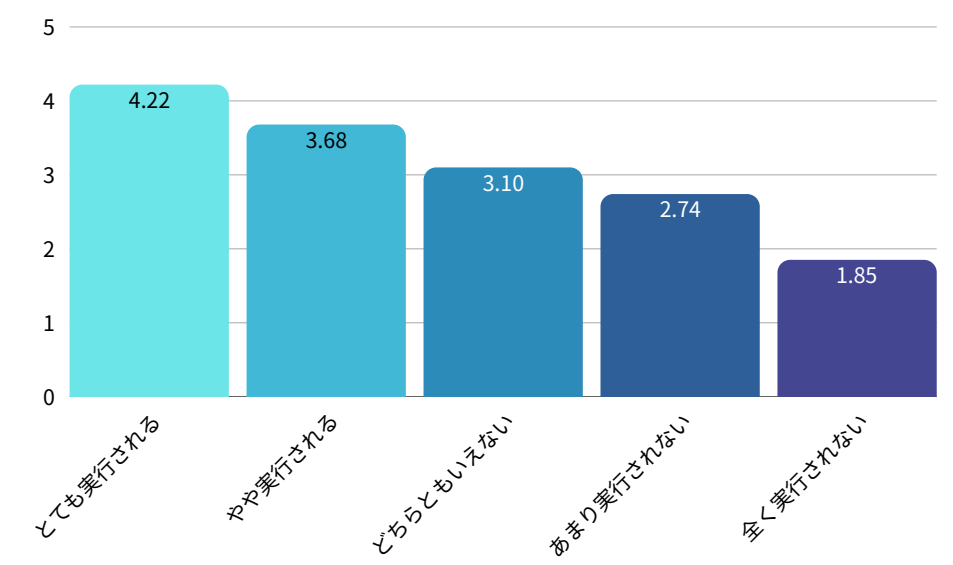
働く人々が対話に感じている不満と、データが示す重要な要素には、共通点があるように見えます。

エンゲージメントと対話を繋ぐ「実行」の重要性

4つの要素の中で、実行責任には特別な役割があることがデータから示唆されています。

まず、実行責任と仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向の関係を見てみましょう。実行責任のスコア別に仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向の平均を比較すると、明確な傾向が見えてきます。

【図18：実行責任の水準別仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向の平均点数】



実行責任が高い群と低い群の差は、効果量（Cohen's d）で1.91～2.13に達します。一般に効果量0.8以上で「大きい効果」とされる中、この数値は極めて大きいと言えます。

話し合いの結果が実行に移されるかどうかによって、対話の効果に大きな差があると言えます。

心理的安全性を高め、話し合いの中でお互いの背景を理解し合い、話を聞いたとしても、最後に決めたことが守られなければ、対話への満足感を下げ、エンゲージメントの低下に繋がる可能性があります。

一方で、実行責任の独立効果は0.175ポイントと対話の質要素の中では第4位となっています。これは、話し合いで決めたことを実行さえすれば、いい対話であったのかということ、そうではないことを示しています。他の「目的・ゴールの明確化」や「積極的傾聴」、「相互理解」とセットでより大きな効果を発揮することがわかります。

つまり、実行責任には、「質が高い対話」であったと実感させ、仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向を向上させる役割があると考えられます。

目的が伝わると「相互理解」が生まれる

ここで、4要素の関係をもう少し詳しく見てみましょう。

【図19：4要素間の相関ランキング（上位5つ）】

要素の組み合わせ	相関係数
目的・ゴール ↔ 相互理解	0.715
相互理解 ↔ 傾聴	0.674
傾聴 ↔ 実行責任	0.664
目的・ゴール ↔ 実行責任	0.657
相互理解 ↔ 実行責任	0.654

最も強い相関は「目的・ゴール」と「相互理解」の間にあります（ $r=0.715$ ）。この数値は、他の組み合わせと比べて突出しています。実際、目的が明確な職場では、相互理解も高い傾向が顕著に見られます。目的が高い群（1-2）のうち、相互理解も高い（1-2）割合は71.7%。逆に、目的が低い群（4-5）のうち、相互理解も低い（4-5）割合は76.3%でした。

一見すると、「目的・ゴールの明確性」は話し合いの構造に関わる要素、「相互理解」は関係性に関わる要素に見えます。しかし、現場の対話を想像すると、この連動は自然なことかもしれません。

「何のために話し合うのか」が明確であれば、互いの発言の意図が理解しやすくなります。「なぜこの人はそう言っているのか」が、目的という共通の軸があることで見えてくる。逆に、目的が曖昧なまま話し合いを始めると、そもそも「何を理解し合えばいいのか」が分からず、相互理解が進みにくくなります。

つまり、目的を共有することは、単に「効率的な議論」を可能にするだけでなく、「相手の背景や意図を理解する土台」を作っているとも言えるのです。

目的と実行が分断してしまう理由は「相互理解」の不足

相互理解の役割はそれだけではありません。データを詳しく分析すると、相互理解は「目的」と「実行責任」をつなぐ架け橋として機能していることが見えてきました。

目的が明確になると相互理解が進み（ $\beta=0.729$ ）、相互理解が進むと実行責任が高まる（ $\beta=0.646$ ）。この連鎖は非常に強いものです。

言い換えれば、目的を共有しただけでは、実行につながりにくい。相互理解というプロセスを経ることで、「決まったことが実行される」状態に至りやすくなるのです。

【図20：目的 → 相互理解 → 実行責任の影響】

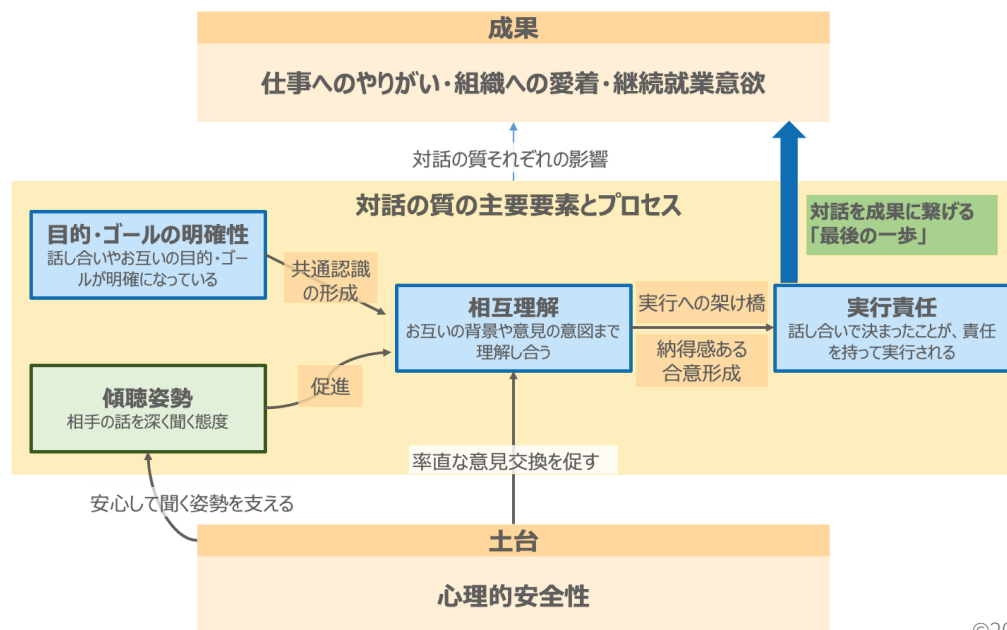


目的を共有し、その上で互いの背景や意図を理解し合う。そのプロセスを経ることで、結論に対する納得感が生まれます。「なぜこの結論になったのか」「自分の意見がどう反映されたのか」が分かる。だからこそ、決まったことを責任を持って実行しようという意欲が生まれるのではないのでしょうか。

逆に、目的だけ共有して相互理解を省略すると、「結論は出たが、納得していない」という状態に陥りやすくなります。そうした状態では、実行へのコミットメントは弱くなりがちです。

対話の質を高める4要素の構造

【図21：対話の質を高める4要素の構造】



ここまでの分析を踏まえると、4つの要素は【図21】のような構造で機能していると考えられます。

心理的安全性は「土台」として、傾聴や相互理解を促進します。その上で、目的を明確にすることで相互理解が進みやすくなり、相互理解を経ることで実行責任へとつながる。傾聴姿勢は、相互理解を深めるプロセスを支えます。

そして、この連鎖の最後に実行責任があります。どれだけ対話の質を高めても、決まったことが実行されなければ、仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向の向上にはつながりにくい。**実行責任は、対話の質を成果に変換する「最後の一步」と言えるかもしれません**

心理的安全性の「次」へ

多くの企業で、心理的安全性を高める取り組みが進んでいます。「何を言っても大丈夫」という雰囲気づくりは、対話の土台として大切なことです。

しかし、本調査のデータは、それだけでは十分ではない可能性を示唆しています。心理的安全性を高めて、あとは現場に任せる。そうした施策には限界があるのかもしれません。

本当に組織を強くしていくためには、心理的安全性という土台の上に、具体的な対話の質を積み上げていく必要があるのではないのでしょうか。

目的を共有する。相手の話を深く聴く。互いの背景や意図を理解し合う。そして、決まったことを責任を持って実行する。

特に「相互理解」は、単なる関係性の要素ではなく、目的と実行をつなぐ架け橋として重要な役割を担っています。目的を共有した上で相互理解を深めることで、対話は実行につながり、成果を生み出すのです。多くの企業で、心理的安全性は高まりつつあります。私たちの対話は、次のステップへ進むべきときなのかもしれません。

では、この4つの要素の中で、どこから手をつければよいのか。次章では、対話の質に対する認識を紐解き、私たちが組織強化のために手を打つ優先順位を考えていきます。

対話の「進め方」という視点

本調査では、対話の質を構成する6要素に加えて、対話の「進め方」に関する3つの設問を設けました。

【進め方に関する3つの設問】

	内容
1	意見や考えが整理され、話の流れを汲みながら、誰もが納得できるように進められている
2	お互いの背景を理解しようと努め、メンバーの感じ方に配慮しながら、共感性をもって進められている
3	状況に応じて「対話」と「議論」を使い分けられている

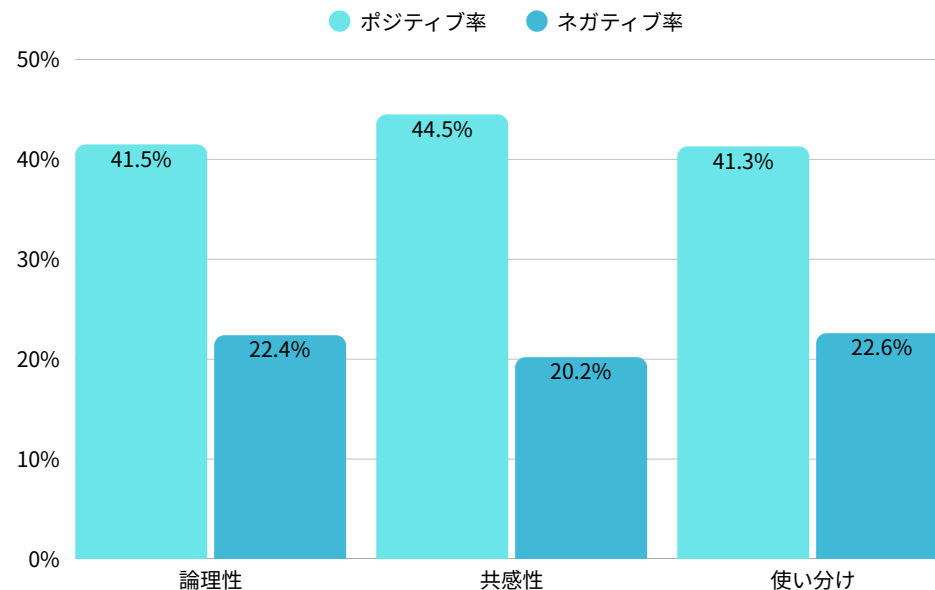
上から「論理性」「共感性」「対話と議論の使い分け」を評価しています。

対話の進め方は 半数以上がうまくいっていない

3項目の評価結果を見ると、いずれもポジティブ評価は半数以下にとどまっています。

3項目の中では「共感性」が最も高い評価を得ていますが、それでも44.5%にとどまります。多くの職場で、対話の進め方に課題があることがわかります。

【図22：進め方の3項目の評価】



※ポジティブ率：「とてもそう思う」「ややそう思う」の合計
※ネガティブ率：「あまりそう思わない」「全くそう思わない」の合計

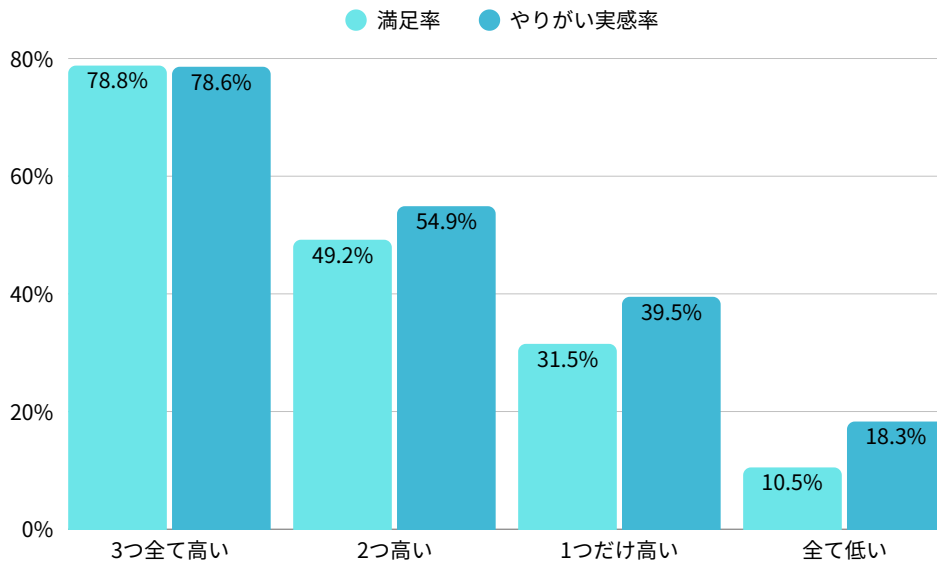
職場のリーダーは 進め方の3要素を身につける必要がある

では、これら3つの方法論要素は、どのように満足度や仕事意識に影響するのでしょうか。「論理性だけが上手い」「共感性だけが高い」といった状態でも、対話は良くなるのでしょうか。

3項目それぞれについて「高い」（ポジティブ評価）か「低い」（それ以外）かを判定し、高い項目の数で分類して分析しました。

結果は明確です。進め方の3要素の内「3つ全て高い」群の満足率は78.8%ですが、「1つだけ高い」群は31.5%にとどまります。その差は約47ポイントになります。

【図23：進め方の3項目の充足度と満足度・やりがい】



論理性だけが上手くても、共感性や使い分けが伴わなければ効果は限定的です。共感性だけが高くても、話を整理し納得感のある進め方ができなければ、同様に限定的です。

3つが揃って初めて、対話の満足度は大きく向上するのです。

対話の進め方は学べるスキル

対話の「質」を高めるには、心理的安全性や相互理解といった関係性の土壌が必要です。これは一朝一夕には構築できません。

一方、対話の「進め方」はスキルとして学ぶことができます。

「意見を整理し、納得感のある進め方をする」「相手の背景を理解しようと努める」「対話と議論を使い分ける」。これらは、意識的な訓練によって身につけられる能力です。

ただし、3つの要素は別々に鍛えるのではなく、バランスよく高めることが重要です。1つだけ突出していても、期待する効果は得られません。

対話の質を高めるための土壌づくりと並行して、進め方のスキルアップに取り組むことで、対話の改善を加速させることができます。

第4章

わかっているのに、 できていない対話の質向上

第3章では、対話の質を高めるためには「心理的安全性」という土台の上に、「目的・ゴール」「傾聴」「相互理解」「実行責任」という4つの要素を積み上げる必要があることを明らかにしました。

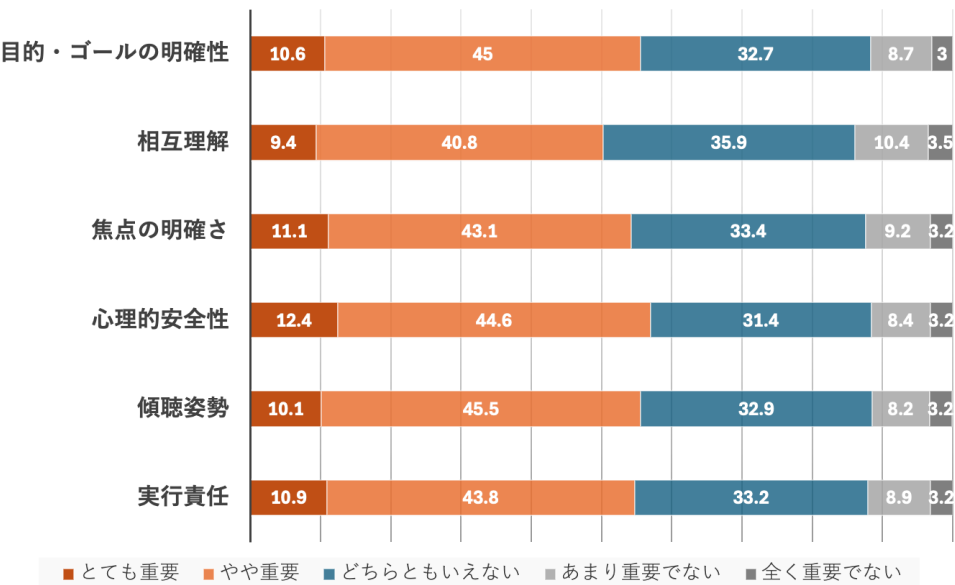
こうした重要な要素について、現場の認識はどうなっているのでしょうか。「わかっているが、できていない」のか、それとも「そもそも重要だと思われていない」のか。

本章では、対話の質に対する「重要性認識」と「実践度」のギャップに焦点を当てます。上司と部下で見えている景色の違いや、最も重要でありながら最も実践されていない「実行責任」という課題について、具体的なデータを基に検証していきます。

「対話は重要」 との認識は揃っている

働く人々はこれらの要素をどの程度重要だと認識しているのでしょうか。本調査では、6つの要素それぞれについて「対話において重要だと思うか」を尋ねました。

【図24：対話の質6要素の重要性認識】



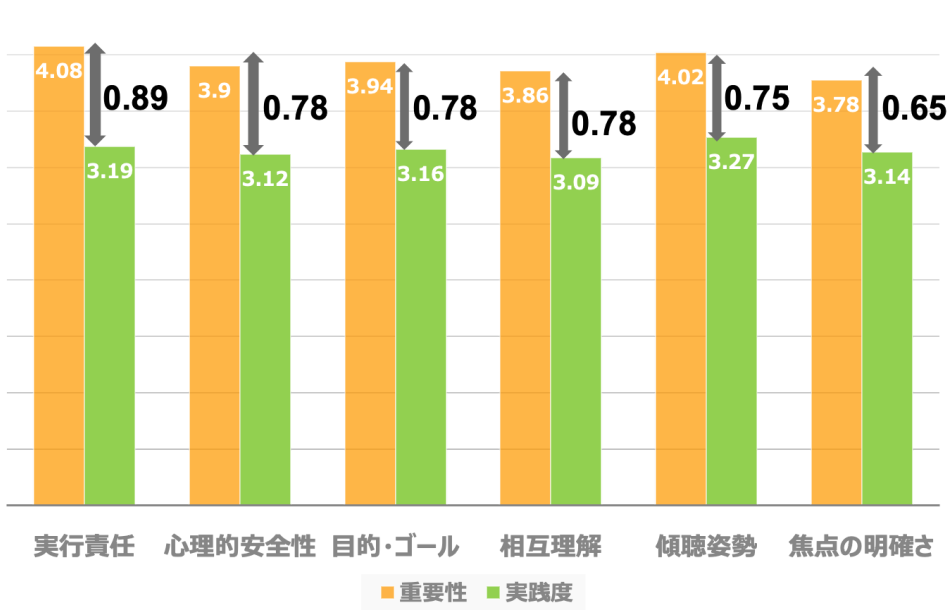
全ての要素で約6割が「重要」と回答しています。特に実行責任は76.9% (どちらともいえないを含む)が重要視しており、最も高い認識を示しました。

傾聴姿勢も74.2%(どちらともいえないを含む)と高く、働く人々は対話の質を構成する要素の重要性を十分に理解していると言えます。

実践が伴っていない現実

しかし、重要だと認識していることと、実際にできていることは別の問題です。同じ6要素について「現在の職場で実践されているか」を尋ねた結果と比較してみましょう。

【図25：重要性認識と実践度のギャップ】



※ギャップ：実践度－重要性。正の値は「重要だと思っているが実践できていない」

全ての要素で重要性よりも実践度が下回っています。重要だと認識しているにもかかわらず、実践が追いついていない。この傾向は6要素すべてに共通しています。

個人レベルで見ると、この傾向はさらに顕著です。重要性認識と実践度のギャップが+0.5以上ある人は全体の48.7%。ギャップが+0.25以上まで含めると73%に達します。

つまり、約4人に3人が「わかっているけど、できない」状態にあります。

6要素の中で、最もギャップが大きいのは実行責任でした (+0.89)。
第3章で確認したように、実行責任は対話の質を成果に変換する「最後の一步」です。

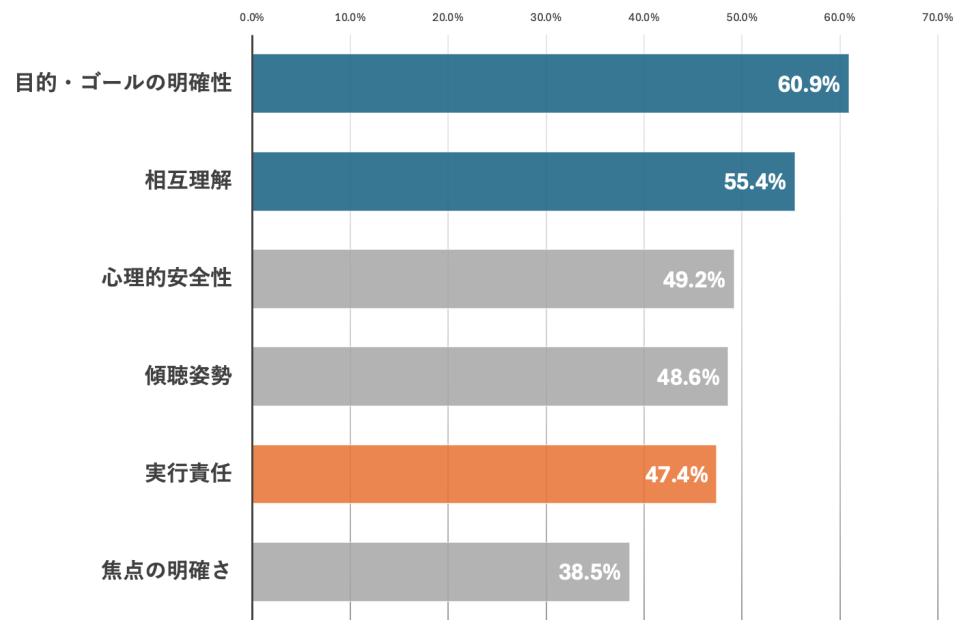
他の要素がどれだけ高くても、実行責任が伴わなければ仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向につながりにくい。
そして、働く人々も実行責任を最も重要だと認識しています。にもかかわらず、実践度合いとの間にはギャップが存在しています。

このギャップが「話し合っても結果が実行されない」という第1章で見た不満の最大要因とも、紐づいている可能性があります。

改善すべき「実行」はあまり認識されていない

ここで興味深い発見があります。「職場の対話で改善が必要だと思う要素」を尋ねた結果を見てみましょう。

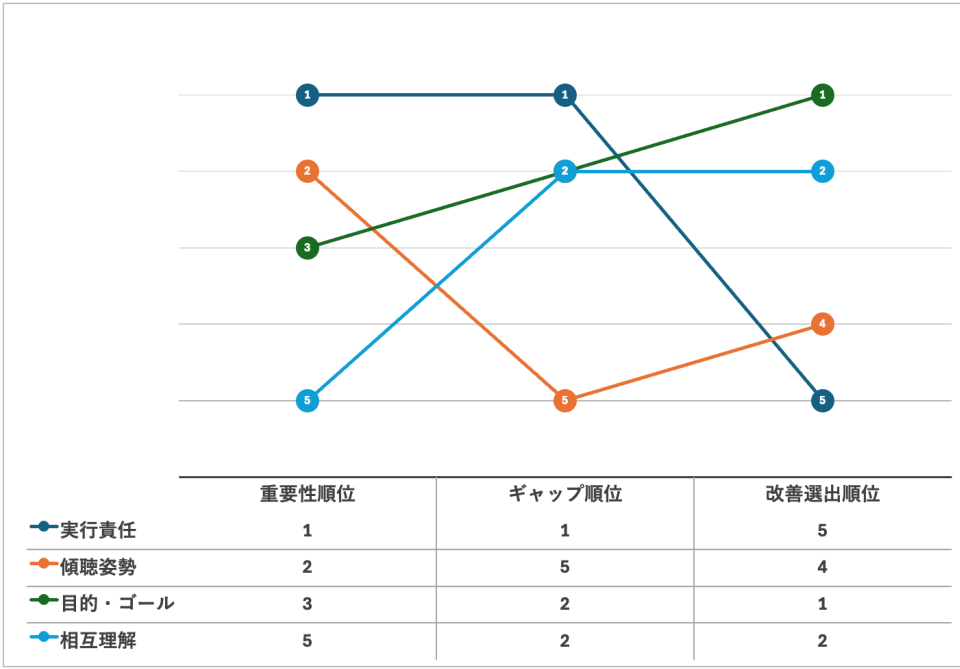
【図26：改善が必要だと思う要素】



実行責任は、改善選出率では5位にとどまっています。
これは奇妙な結果です。重要性では1位、ギャップも最大。にもかかわらず、「改善が必要」と認識している人は半数以下。

一方、目的・ゴールの明確性は重要性3位・ギャップ2位タイですが、改善選出率では1位となっています。

【図27：三軸比較（重要性×ギャップ×改善意識）】



※ギャップ順位：実践度－重要性のポイント差が大きいもの順

実行責任は、重要性と改善意識の乖離が最も大きい要素です。最も重要でギャップも最大なのに、改善項目として選ばれにくい。

なぜこのようなズレが生じるのでしょうか。

「見えやすい課題」と「見えにくい課題」

このズレを理解するヒントは、各要素の性質にあるかもしれません。

目的・ゴールの明確性や相互理解は、対話の「プロセス」に関わる要素です。話し合いの最中に「目的が曖昧だな」「相手の意図がわからないな」と感じることは比較的容易です。問題が見えやすいからこそ、改善の必要性も認識しやすい。

一方、実行責任は対話の「後」に関わる要素です。話し合いの間では問題が見えにくく、時間が経ってから「結局実行されなかった」と気づく。問題が見えにくいからこそ、改善の必要性も認識されにくいのかもかもしれません。

また、実行責任の改善は、個人の努力だけでは難しい側面があります。目的を明確にすることや相手の話を聴くことは、自分の意識や行動で改善できる余地があります。しかし、「**決まったことを実行する**」ためには、**組織の仕組みやフォローアップ体制、権限の問題など、個人を超えた要因が絡んできます**。

実際、重要性認識と実践度の相関を分析すると、実行責任は最も相関が低い要素でした（ $r=0.149$ ）。重要だと思っていても実践につながりにくい。これは「意識の問題」だけではなく「構造の問題」である可能性を示唆しています。

立場によって異なる課題認識

対話の課題は、立場によっても異なる見え方をしています。上司の立場から見た課題と、メンバーの立場から見た課題を比較してみましょう。

【図28：上司・メンバーとしての立場から見た課題】

順位	上司	メンバー
1位	目的・ゴールの明確化	背景や意図の理解
2位	背景や意図の理解	目的・ゴールの明確化
3位	決まったことの実行	決まったことの実行
4位	心理的安全性	心理的安全性
5位	議論の焦点化	議論の焦点化
6位	積極的傾聴	積極的傾聴

上司とメンバーでは1位の項目が変わるものの、概ね順位は一致しています。

上司の立場では、対話の際に「何を話したいのか」「何を求めているのか」を考える必要性が高いために、「目的・ゴールの明確化」が現状の課題として上がっていると考えられます。

メンバー側の立場で「背景や意図の理解」が1位に上がるのは、「自分の発信を理解してほしい」「相手はなぜそのように言っているのか理解したい」という思いが発生しやすく、お互いの背景を理解することへの意識が向きやすい状態を表えていると言えます。

では、もう少し立場を分解してみるとどうでしょうか。
以下の表は、上司の立場での回答を「経営者・役員」と「課長・次長」に分け、メンバーの立場での回答を「課長・次長」「一般社員」に分けています。

【図29：上司としての立場から見た課題】

立場	1位	2位	3位
経営者・役員	実行責任 (50.0%)	傾聴/相互理解 (44.4%)	心理的安全性 (38.9%)
課長・次長	目的・ゴール (44.4%)	相互理解 (40.7%)	実行責任 (40.2%)

【図30：メンバーとしての立場から見た課題】

立場	1位	2位	3位
課長・次長	相互理解 (45.3%)	目的・ゴール (41.5%)	実行責任 (39.6%)
一般社員	相互理解 (42.7%)	目的・ゴール (40.0%)	実行責任 (38.1%)

※課長・次長は、一般社員に対しては上司の立場。
部長・役員・社長に対してはメンバーの立場として回答。

立場によって、課題認識に明確な違いが見られます。

経営者・役員は「実行責任」を最重視しています。上司として部下との対話で最も課題だと感じているのは、「決まったことが実行されない」こと。経営の立場からは、対話が成果につながっているかどうか最も気になるポイントなのかもしれません。

課長・次長クラスは、上司として「目的・ゴールの明確性」を重視しています。44.4%が課題として挙げており、「何のための話し合いか」を明確にすることへの問題意識が強いようです。

一般社員は「相互理解」を最も求めています。自分の意見や状況を理解してほしい、という思いがあるのかもしれません。

上司の立場とメンバーの立場で異なる課題認識

もう一つ注目したいのは、上司の視点とメンバーの視点で、課題の優先順位が異なる点です。
課長・次長クラスの方々には、上司の立場での課題と部下の立場での課題の両方を聞きました。

【図31：課長・次長クラスの上司視点とメンバー視点の課題認識比較】

要素	上司として	メンバーとして
目的・ゴール	44.4%（1位）	41.5%（2位）
相互理解	40.7%（2位）	45.3%（1位）
実行責任	40.2%（3位）	39.6%（3位）
傾聴姿勢	31.3%（4位）	30.2%（4位）

上司の立場では「目的・ゴールの明確性」が1位、メンバーの立場では「相互理解」が1位となっています。

上司の立場では、「何のための話し合いか」を明確にしたい。メンバーの立場では「自分の背景や意図を理解してほしい」。同じ方の回答であっても、立場が変わることによって、対話に感じる課題感には変化が見られます。

これは、上司の立場では「目的・ゴール」の重要性が高まり、「何を明らかにしたいのか」へ焦点が当たる一方で、より役職の高い方(例えば、部長や社長など)に対しては、もっとお互いを理解していきたいという関係性の向上や自分の背景・状況を読み取った対話を求めていると言えます。

管理職向けの対話力向上といった研修を実施した際に、「役員にもこの研修を受けてほしい」といったお声をいただくことが多い理由は、マネジャーの方々が持っているメンバーの立場としての想いが反映した結果である可能性が高いです。

対話の質向上への投資

本章では、対話の質における「重要性認識」「実践度」「改善意識」のギャップを分析しました。

明らかになったのは、約4人に3人が「わかっているけど、できない」状態にあること。特に実行責任は、最も重要と認識されながら最もギャップが大きく、かつ「見えにくい課題」として改善が進みにくい構造的な問題を抱えています。

また、立場によって課題認識が異なることも見えてきました。上司は「目的・ゴールの明確性」を、メンバーは「相互理解」を求めている。このすれ違いが、対話を難しくしている一因かもしれません。

では、目的の共有、相互理解、実行責任が自然と生まれる対話の機会はどこにあるのでしょうか。

それは、**目標設定面談、キャリア面談、評価面談、そして日頃の業務遂行のための会議**です。これらの場は、もともと「目的」が明確であり、「相互理解」が求められ、「実行」につながる事が期待されています。つまり、対話の質を高める4要素が自然と揃いやすい機会なのです。

対話の機会を増やすのではなく、現状の機会に合わせて、対話の質向上に投資することが、対話の質を高めていく秘訣となりそうです。

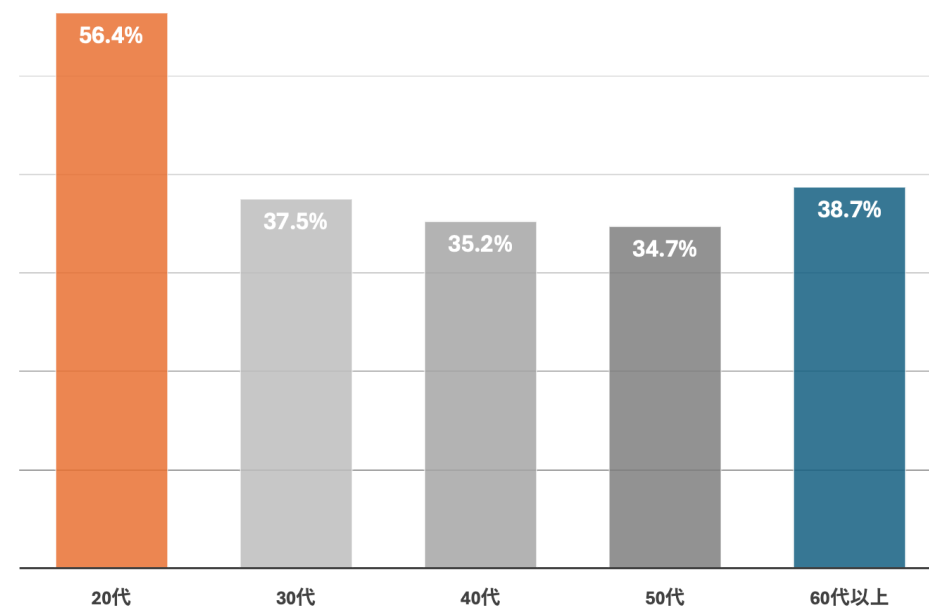
5章では、本調査の結果を総括し、社内施策に移すための視点とステップをご紹介します。

コラム

年代で見る対話観

対話への満足度や重要性認識は、年代によってどのように異なるのでしょうか。本調査のデータを年代別に分析すると、興味深い傾向が見えてきました。

【図32：年代別 対話への満足度】



※満足率：「とても満足」「やや満足」の合計

20代の満足率は56.4%と、他の年代を大きく上回っています。30代以降は35～39%で横ばいとなり、20代との間に約20ポイントの差があります。

年代で異なる「質の実践度への評価」

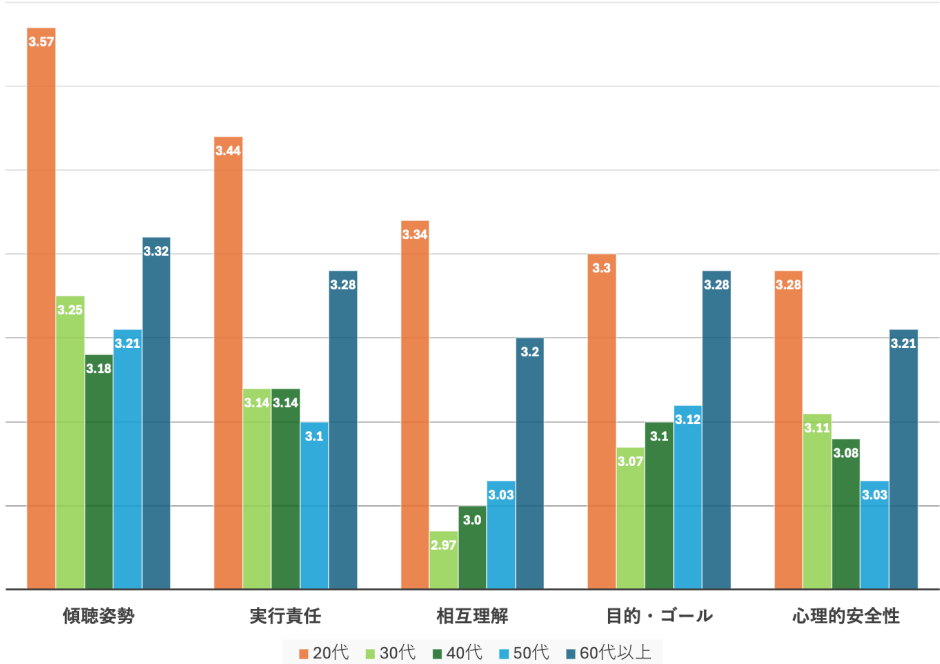
対話の質6要素の実践度を年代別に見ると、明確な傾向があります。

20代は全ての要素で最も高い評価をしています。

特に「傾聴姿勢」(3.57)と「相互理解」(3.34)の差が顕著です。

一方、30代～50代は総じて低く、特に30代の「相互理解」(2.97)は全年代で最低です。

【図33：年代別 対話の質6要素の実践度（5点満点）】



※スコアが高いほど実践度が高い

年代によって「重視する質」も異なる

重要性認識の順位を年代別に見ると、興味深い違いがあります。

【図34：20代と40代の対話の質で重要だと思う要素】

重要性順位	20代	40代
1位	実行責任	実行責任
2位	傾聴姿勢	傾聴姿勢
3位	心理的安全性	目的・ゴールの明確性
4位	相互理解	心理的安全性

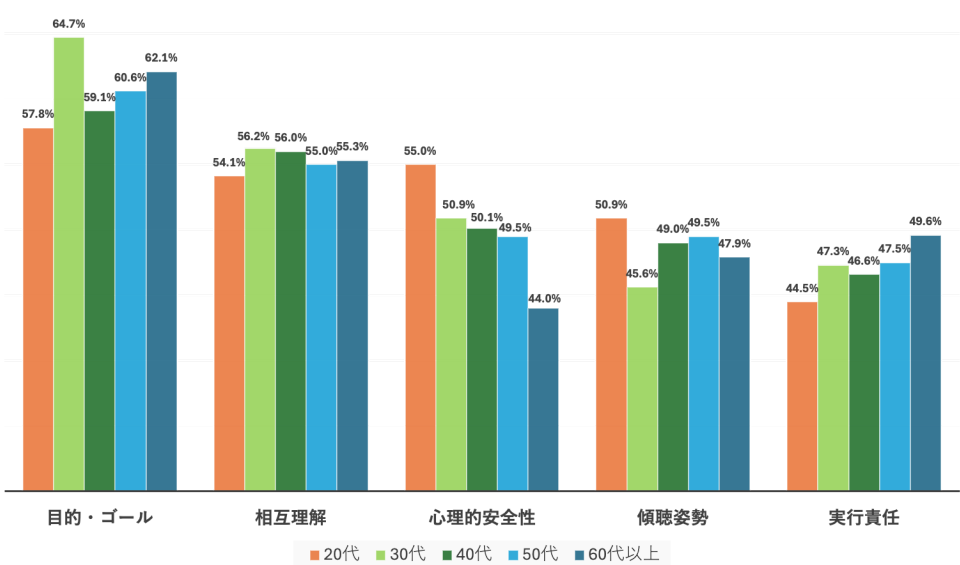
20代は「心理的安全性」を3位に挙げており、40代（4位）より重視しています。「何を言っても否定されない雰囲気」への期待が高い。一方、40代は「目的・ゴール」を3位に挙げており、「何のための対話か」を重視する傾向があります。

また、全ての要素において20代の重要性認識が最も高く、40代が最も低いという傾向があります。特に「心理的安全性」は20代（4.10）と40代（3.83）で0.27ポイントの差があり、最も開きが大きい要素でした。

なんでも聞ける場がほしい20代

「改善が必要だと思う要素」を尋ねた結果にも、年代による違いが見られます。

【図35：年代別 改善が必要だと思う要素】



最も年代差が大きいのは「心理的安全性」です。20代は55.0%が改善必要と感じているのに対し、60代以上は44.0%。11ポイントもの差があります。

20代の改善意識の順位を見ると、「目的・ゴール」「心理的安全性」「相互理解」が上位3つです。一方、60代以上は「目的・ゴール」「相互理解」「実行責任」が上位3つで、心理的安全性は5位に下がります。

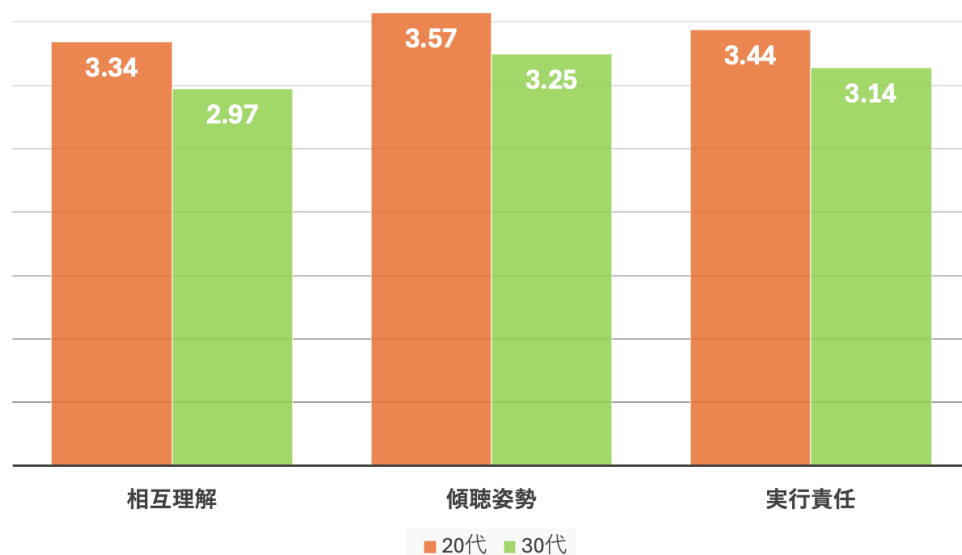
若い世代ほど「心理的安全性の改善が必要」と感じています。これは、重要性認識の結果とも一致しています。20代にとって心理的安全性は、重視しているからこそ改善も求めている要素なのです。

20代は業務遂行上、上司や周囲の人たちとのコミュニケーションが多くなる年代とも言えます。小さな対話の中で、自分の考えを述べたり、相談しやすい環境を求める傾向があるように思います。

30代で「現実」に直面する

20代から30代にかけて、対話の質の実践度は低下しています。

【図36：20代と30代の実践度比較】



特に「相互理解」の低下が顕著です。

考えられる理由の一つは、組織内での立場の変化です。20代は「教えてもらう側」として、上司や先輩から丁寧に話を聴いてもらえる機会が多いです。しかし30代になると、自分も「教える側」「マネジメントする側」に回り始める。忙しさも増し、じっくり対話する余裕がなくなる。

満足度の急落は、「対話に恵まれていた時期」から「対話の現実」に直面する転換点を示しているのかもしれません。

年代別アプローチの示唆

この分析から、年代別に異なるアプローチが必要であることが示唆されます。

20代は対話の質への評価が高く、重要性認識も高い。特に「心理的安全性」と「傾聴」への期待が強く、改善意識も高い。彼らの期待に応え、良い対話の体験を積み重ねることが、将来のマネジメント層を育てることにつながります。

30代は「理想と現実のギャップ」に最も苦しんでいる世代です。特に「相互理解」の実践度が全年代で最低であり、立場の変化に伴うサポートが求められます。

40代以降は、満足度・実践度ともに低位安定しています。対話への重要性認識も相対的に低く、長年の「対話の現実」に慣れてしまっている可能性があります。この年代にこそ、対話の成功体験が求められていると言えるでしょう。対話の質を高め、対話によって新しい改善策やアイデアが生まれていく姿を体験していくことが、慣れを突破してく鍵になります。

第5章

職場の対話を変える 3つの視点とロードマップ

第4章では、対話の重要性を理解しながらも実践できていない「4人に3人が陥るギャップ」や、立場による課題認識のズレが浮き彫りになりました。

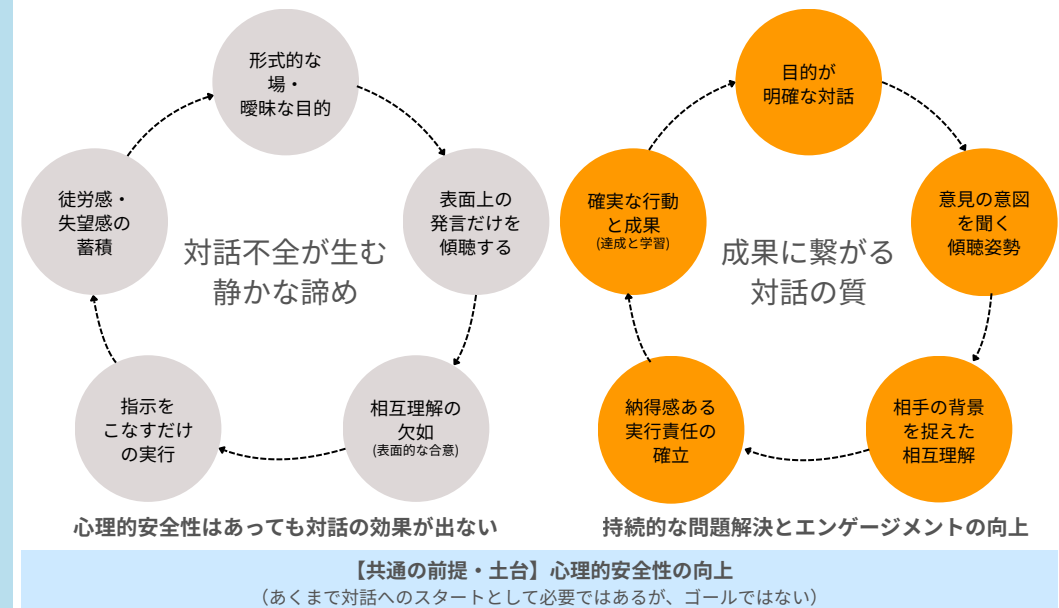
この現状を放置すれば、組織は「静かな諦め」のループから抜け出せません。では、どうすれば「話し合っても無駄」という諦めを、「話せば変わる」という確信に変えられるのでしょうか。

最終章となる本章では、これまでの分析を総括し、対話の質を高めるための「3つの視点」と、組織に対話風土を根付かせるための「ロードマップ」を提示します。

質が高い対話による効果

本調査の結果を踏まえ、質の高い対話をもたらす効果を以下のように整理しました。

【図37：対話がうまくいかない構造と成果に繋がる対話】



これまで見てきたように、心理的安全性があるだけでは組織は変わりません。むしろ、質の低い対話を繰り返すことで「静かな諦め（左のループ）」を助長してしまうリスクさえあります。

私たちが目指すべきは、対話を通じて納得感と実行を生み出す「成果のループ（右のループ）」への転換です。

本章では、左のループから抜け出し、右のループへと軌道修正するための具体的なステップを解説します。鍵となるのは、対話の質を決定づける「4つの要素」への介入です。

対話の質に関連する要素

このモデルを構成する各要素について、改めて定義を整理します。

■心理的安全性（土台）

何を言っても否定されない、失敗しても責められないという安心感。対話の前提となる関係性の基盤です。直接的に仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向を高めるわけではありませんが、傾聴や相互理解を促進する土台として機能します。

■目的・ゴールの明確性

「何のために話し合うのか」が共有されている状態。会議やミーティングの目的だけでなく、対話する相手が何を目指しているのか、何を大切にしているのかという個人の目的も含みます。目的が明確になることで、相互理解が進みやすくなります。

■傾聴姿勢

相手の話を深く聴こうとする姿勢。単に黙って聞くことではなく、相手の言葉の背景にある思いや意図を理解しようとする積極的な態度を指します。傾聴があることで、相互理解の質が高まります。

■相互理解

お互いの背景や意見の意図まで理解し合っている状態。言い換えれば、「共通認識を持つ」ことです。単に情報を共有するだけでなく、「なぜそう考えるのか」「どんな経験からその意見が生まれたのか」まで理解し合うことを意味します。

本調査で興味深かったのは、この相互理解が目的と実行をつなぐ架け橋として機能している点です。目的を共有し、お互いの背景や意図を共通認識として持つことで、「なぜこの結論になったのか」「自分の意見がどう反映されたのか」が分かる。だからこそ、決まったことを実行しようという意欲が生まれるのです。

■実行責任

話し合いで決まったことが、責任を持って実行される状態。対話の質を成果に変換する「最後の一步」です。他の要素がどれだけ高くても、実行責任が伴わなければ仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向にはつながりにくいことが、本調査で明らかになりました。

このモデルを踏まえ、職場内での対話を向上させる3つの視点と、具体的なステップを提示します。

対話を向上させる3つの視点

視点1：自分たちは「どう対話しているか」に目を向ける

本調査で明らかになったのは、対話の質が仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向に与える影響力は、量の約2.4倍であるという事実です。そして、量が成果に与える効果の約63%は、質の向上を経由して発揮されています。

つまり、対話を良くするために問うべきは「回数は足りているか」ではなく、「一回一回の対話で何が起きているか」です。目的は共有されているか。互いの背景を理解しようとしているか。決まったことは実行されているか。

自分たちが「どう対話しているか」に目を向けること。それが、対話の質を高める出発点になります。

視点2：「話して終わり」にしない仕組みを持つ

第1章で確認した通り、対話への不満の最大要因は「話し合っても結果が実行されない」ことでした。45.5%の人がこの項目を選んでいました。どれだけ良い雰囲気の中で話し合えたとしても、決まったことが実行されなければ、「話しても無駄だった」という失望につながります。

第3章では、実行責任が対話の質を成果に変換する「最後の一步」であることが示されました。そして、その実行につなげる架け橋として機能しているのが相互理解です。目的を共有し、互いの背景や意図を理解し合うプロセスを経ることで、結論への納得感が生まれ、「決まったことを責任を持ってやろう」という意欲につながっていきます。

心理的安全性を高め、話しやすい雰囲気を作る取り組みは、多くの企業で進んでいます。しかし、それだけでは対話は「話して終わり」になりかねません。話し合った結果が実行され、その実行が次の対話で振り返られる。この循環を仕組みとして持つことが、対話を成果につなげる鍵になります。

視点3：立場を超えて「いい対話」の成功体験を持つ

第4章で明らかになったように、約4人に3人が「わかっているけど、できない」状態にあります。対話の質の重要性は理解されている。しかし、実践が伴っていない状態にあります。

この背景には、「いい対話とは何か」の体験が不足していることがあるのではないのでしょうか。本調査では、対話への満足度は38.4%にとどまっています。半数以上の人々が、満足できる対話を日常的に経験していません。いい対話を経験したことがなければ、いい対話を実践することも難しいはずで

す。

さらに、立場によって課題認識が異なることも確認されました。上司は「目的・ゴールの明確性」を、メンバーは「相互理解」を重視している。同じ対話に参加していても、「何が課題なのか」の見え方が違うのです。このずれ自体が、対話を難しくしている要因の一つです。

だからこそ、立場を超えて「いい対話とは何か」の共通言語を持つことが大切です。経営者も管理職もメンバーも、「こういう対話ができるとき、成果につながる」という共通の理解を持つこと。それが、組織全体の対話の質を底上げする基盤になります。

そのためには、成功体験の積み重ねが欠かせません。管理職自身が「いい対話」を体験し、それをメンバーとの対話で実践する。メンバーがその変化を実感し、対話への期待を取り戻す。この循環を意図的に作り出すことが求められます。

対話の質とエンゲージメントを高めるロードマップ

3つの視点を踏まえ、対話の質と仕事のやりがい、組織への愛着、継続就業意向を高めるための具体的なロードマップを提示します。

フェーズ1：現状の把握

対話変容の第一歩は、自社の現状を正確に把握することです。本調査で明らかになったように、対話の必要性和満足度、重要要素と改善要素の認識にはズレがあります。このずれの違いに気づかないまま施策を打っても、効果は限定的です。

現状把握には、3つの観点があります。

1つ目は、対話の傾向とエンゲージメントの測定です。すでに実施しているエンゲージメント診断と、対話に特化した現状把握（対話の満足度、質6要素の実践度など）を行い、役職別・部署別・年代別にクロス集計を行えば、どこにギャップがあるかが見えてきます。

特に、重要なことは「対話の質」に対する現状評価を管理職・メンバー層の両面から捉え、ギャップを見つけることで、変化への潜在的な危機意識を醸成することができます。

2つ目は、自社にとって重要な課題の発見です。アンケート結果を分析する中で、「自社で最も大きなギャップはどこにあるか」を特定します。実行責任が最大の課題なのか、相互理解が不足しているのか、あるいは心理的安全性がまだ十分でないのか。

対話の改善には、自社風土・ビジネス構造が影響を与えることが多いため、自社固有の課題を見極めることが、効果的な施策の出発点になります。

3つ目は、目指したい組織風土や状態の言語化です。

「なぜ今、対話の質向上に取り組むのか」「対話が変わると何が起きるのか」を経営陣や管理職層が自分の言葉で語れる状態を作る必要があります。抽象的なスローガンではなく、「会議で若手が自分の意見を言えるようになった」「1on1で決めたことが翌週には実行されている」といった具体的な姿を描くことで、組織全体の方向性が揃います。

このような具体的な姿を現状とのギャップから描くことによって、メンバー層も変化への期待を持つことができ、成果が出る対話への一歩目になります。

フェーズ2：施策の優先順位づけ

現状を把握したら、どこから手をつけるかの優先順位を決めます。本調査の結果から、特に効果が高いと考えられる2つの領域を提示します。

1つ目は、目的の共有と相互理解の促進です。本調査で最も強い相関を示したのは、目的・ゴールの明確性と相互理解の関係でした（ $r=0.715$ ）。目的が明確になると相互理解が進み、相互理解が進むと実行責任につながる。この連鎖を意識した施策設計が求められます。

会議やミーティングの冒頭で「この場の目的」を確認する習慣をすること、1on1で上司とメンバーそれぞれの「個人としての目的」を共有する時間を設けることが考えられます。目的には「この場で何を決めるか」という話し合いの目的と、「この人は何を目指しているか」という個人の目的の2つがあり、両方を意識することが重要です。

2つ目は、実行責任の強化です。第4章で見たように、実行責任は最も重要と認識されながら最もギャップが大きい要素でした。しかも「見えにくい課題」であるため、意識的に取り組まなければ改善が進みにくい構造的な問題を抱えています。

実行責任の改善は、比較的即効性があります。「話し合っても結果が実行されない」という不満は対話への最大の不満要因でしたが、逆に「決まったことが実行される」体験を積み重ねれば、対話への信頼は回復しやすいのです。1on1の最後に「次回までにお互いが何をするか」を明確にし、次の冒頭で振り返る。会議の終了時に決定事項と担当者を確認し、次の会議で進捗を共有する。こうしたシンプルな仕組みが、実行責任を高める一歩になります。

ここで重要なのは、期日管理よりも「やりました」という発信と振り返りの機会です。特にマネジメント層がメンバーとの間で約束したことを守り、それを伝えることが信頼構築の鍵になります。「前回の1on1で約束した件、対応しました」というひと言の積み重ねが、「この人との対話は意味がある」という実感を生み出します。

コラム「対話の進め方の視点」で触れましたが、会議や1on1の進め方に自信が持ていない組織が半数以上あります。

今一度、対話の質を意識しながら、会議の流れや1on1の流れを確認する機会や習慣を作るとは、効果性が高い施策になっていくと考えられます。

フェーズ3：対話の成功体験づくり

優先順位が定まったら、実際に「いい対話」の成功体験を組織内に作っていきます。いきなり全社的な変革を目指すのではなく、複数の接点で小さな成功体験を積み重ねるアプローチが効果的です。

成功体験を作り出す方法として、以下の5つを推奨します。

①小集団プロジェクト

対話変容に意欲的な管理職のチームを2～3選定し、「モデルチーム」として集中的に支援します。モデルチームでの変化を定期的に測定し、ビフォーアフターを社内に発信することで、「自分たちにもできる」という実感が他のチームにも広がります。

②管理職向けピープルマネジメント

視点3で述べたように、管理職自身が「いい対話」を体験していなければ、メンバーとの対話の質を高めることは難しいです。管理職同士が対話のスキルを学び合い、実践し、フィードバックし合う場を設けることで、対話の成功体験が管理職層に蓄積されていきます。

③1on1ミーティングや、フィードバックスキルの向上

1on1の場面で、目的の確認、相互理解のための問いかけ、実行の振り返りを意識的に取り入れることで、日常的な対話の質が少しずつ変わっていきます。また、メンバーの成長を促すフィードバックのスキルを磨くことも、対話の質を高める有効な手段です。「何を伝えるか」だけでなく「どう伝えるか」を意識することで、メンバーの納得感と行動変容につながりやすくなります。

④日常的な会議

会議も、対話の質を高める重要な機会です。会議の冒頭で目的を確認する、参加者全員が発言する時間を設ける、会議の最後に決定事項と担当者を明確にする。こうした小さな工夫が、会議を「報告の場」から「対話の場」へと変えていきます。

⑤メンバー向けキャリア自律/対話力

対話は上司だけが頑張るものではありません。メンバー自身が「自分は何を大切にしているのか」「何を伝えたいのか」を言語化できるようになることで、対話の質は双方向から高まっていきます。キャリア自律や対話力のトレーニングは、メンバー側からの対話の質向上に有効です。

これらの方法は、自社の状況に応じて組み合わせることができます。すべてを同時に始める必要はありません。取り組みやすいものから着手し、成功体験を徐々に広げていくことが大切です。

フェーズ4：面談施策と連動した対話トレーニングの構築

成功体験が蓄積されてきたら、既存の面談施策と連動させた年間の体系を構築します。

多くの企業には、キャリア面談、評価面談、目標設定面談といった既存の面談制度があります。これらの場合は、もともと「目的」が明確であり、「相互理解」が求められ、「実行」につながることが期待されています。つまり、対話の質を高める4要素が自然と揃いやすい機会なのです。

フェーズ3で取り組んだトレーニングやキャリアの内省を、面談という現場実践の場に接続すること。これが本フェーズのポイントです。学んだことを実際の対話で試し、その結果を振り返り、次の対話に活かす。この循環を面談のサイクルに組み込むことで、職場内のループを「成果に繋がる対話」へと変えていくことができます。

例えば、評価面談では次のような連動が考えられます。面談の前に、管理職向けの対話とフィードバックのトレーニングを実施する。あわせて、管理職同士が互いの面談の進め方について対話できる場を設ける。そして実際の評価面談では、単なる評価の伝達ではなく、一年の振り返りと来年の成長に向けた動機づけを行い、メンバーと次年度に向けての具体的な約束を作る。この約束が、そのまま実行責任として機能します。

キャリア面談でも同様の連動が有効です。面談の前に、メンバー自身がキャリアについて考え、言語化する機会を設ける。「自分は何を大切にしているのか」「今後どのような方向に進みたいのか」を事前に整理した上で面談に臨めば、上司が一方向的にキャリアを聞き出す場ではなく、互いの考えを持ち寄って話し合う場になります。管理職ばかりに負担が偏ることなく、双方向の対話の循環が生まれやすくなるのです。

目標設定面談は、組織の目的と個人の目的をすり合わせる場です。「なぜこの目標に取り組むのか」の納得感を丁寧に作ることで、その後の実行の質が大きく変わってきます。ここでも、管理職が一方向的に目標を伝えるのではなく、メンバー自身が考えてきた内容をもとに対話することで、相互理解と納得感のある目標設定が実現します。

これらの面談を単発のイベントとして終わらせず、月次の1on1でフォローし、上司自身が約束したサポートを実行して報告する。このサイクルを年間で回すことで、「対話すれば物事が動く」という信頼が組織全体に育まれていきます。

フェーズ5：新しい価値創出への対話の転用

フェーズ1～4を通じて、対話の質が向上し、仕事のやりがいや組織への愛着が高まってきたら、次の段階として対話を「新しい価値の創出」に転用していきます。

ここまでの対話は、主に「既存の業務をより良く進める」ための対話でした。しかし、目的を共有し、互いの背景を理解し合い、決めたことを実行するという対話の型が組織に定着すれば、それは新しいアイデアや事業を生み出す対話にも応用できます。

創造的対話の機会としては、部署を越えた対話の場を設けることが考えられます。異なる専門性や経験を持つメンバーが、互いの視点を共有し、新しい発想を生み出す。フェーズ3～4で培った「相手の背景を理解しようとする姿勢」が、ここで生きてきます。

新しい発想を生むチームづくりにおいても、対話の質は重要な基盤です。心理的安全性があり、目的が共有され、互いの考えが理解され、決めたことが実行される。この環境があれば、メンバーは安心して新しいアイデアを提案でき、そのアイデアが実際に形になっていく。対話の質の向上は、組織の創造性を高めることにもつながるのです。

納得と実行の循環が諦めを超える

本調査を通じて繰り返し浮かび上がってきたのは、「言わないほうが得」

「言っても無駄」という認識が組織に定着し、静かな諦めが広がっている現実でした。この状態が続けば、突然の退職、部署間の分断、働く意味の喪失へとつながっていきます。そして、この状態で「主体性を持て」「自律的に行動しろ」と呼びかけても、響きにくいのが現実です。

第1章で示した通り、このギャップの正体は「納得なき実行」と「実行なき対話」でした。上司が決めたことを、納得しないまま実行する。あるいは、話し合ったのに何も実行されない。この2つの状態が、**諦めを生み出す構造の核心**です。

であれば、その逆の状態を作ることが答えになります。

目的を共有し、互いの背景を理解し合い、納得した上で決める。そして、決めたことを責任を持って実行する。実行した結果を振り返り、次の対話につなげる。この「**納得と実行の循環**」こそが、諦めを超える力になります。

このプロセスを経た人ほど、仕事のやりがいを感じ、組織への愛着を持ち、この職場で働き続けたいと感じています。

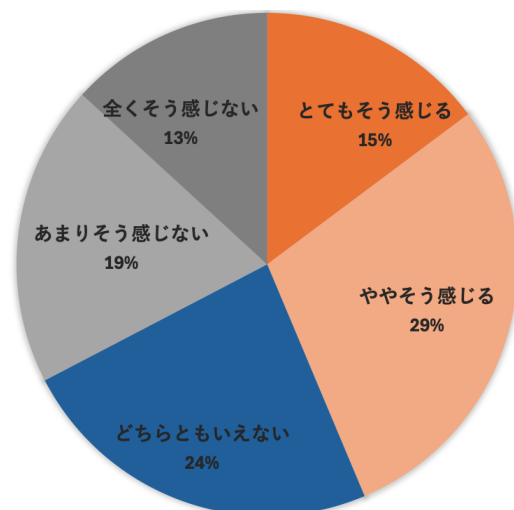
そのための鍵を握るのが「**相互理解**」になります。上司も部下も、それぞれに自分なりの正しさを持っています。しかし、互いの正しさを主張し合うだけでは、対話は平行線のままです。相手にも、自分とは異なる背景と経験に裏打ちされた物語がある。そのことを受け入れ、互いの背景を理解しようとする姿勢を持つこと。そして、異なる視点を持つ者同士が、協働するための共通の目的を見出すこと。そこから、納得が生まれ、実行が生まれ、新しい成果が生まれます。

一回の対話で、組織が劇的に変わることはありません。しかし、「話してよかった」「決めたことがちゃんと実行された」という成功体験の積み重ねが、やがて組織全体の対話の風土を変えていきます。

リモートワークで 「困難を感じる人」の正体

本調査では、リモートワーク実施者1,113名に対して「対面で話す機会が減ったことで、相手の気持ちや考えを理解しにくくなったと感じるか」を尋ねました。

【図38：理解困難度の分布】

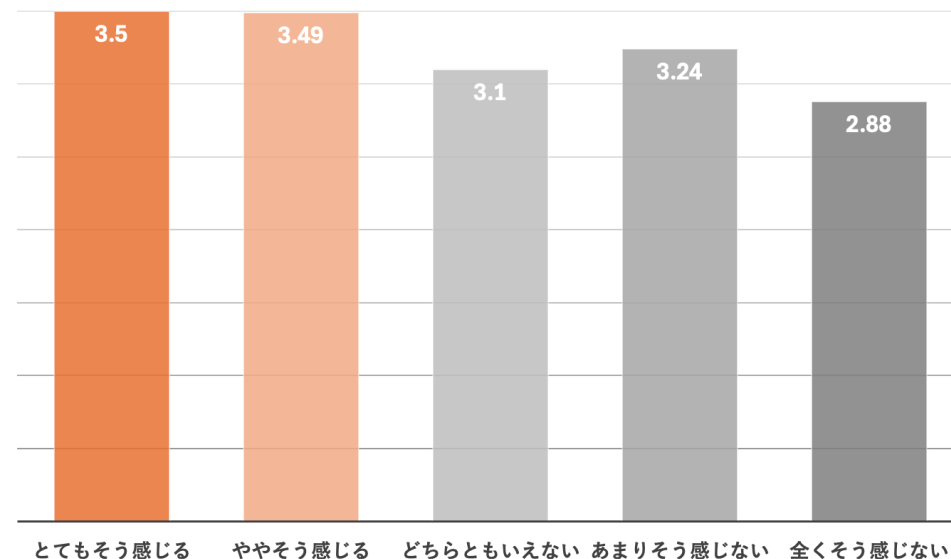


約44%（486名）が理解困難を感じています。では、この「困難を感じる人」とは、どのような人たちなのでしょう。

困難を感じる人ほど エンゲージメントが高い

理解困難度別に仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向を比較すると、意外な結果が得られました。

【図39：理解困難度別の仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向】



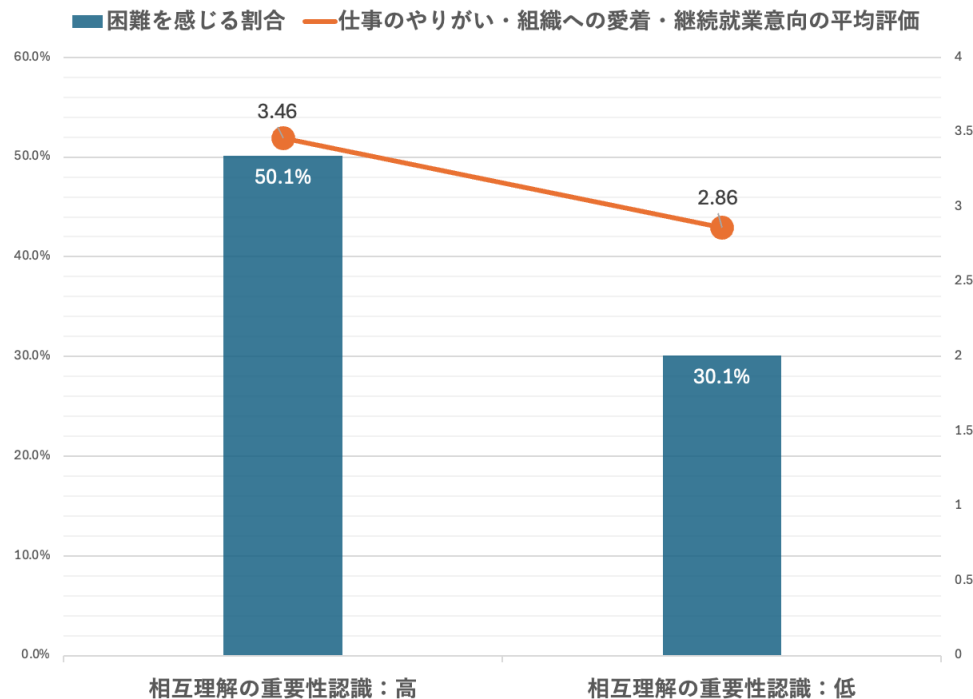
※5点満点、スコアが高いほど仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向が高い

困難を感じている人の方が、仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向が高いのです。

相互理解を重視する人ほど リモートワークで困難を感じる

相互理解の重要性の認識を高低で分けて、困難を感じる割合を比較しました。

【図40：相互理解の重要性認識別の比較】



相互理解を重視している人は、困難を感じる割合が20ポイントも高いです。そして同時に、仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向も高い傾向があります。

つまり、困難を感じている人は「相互理解を求めている人」と言えます。リモート環境で相互理解が難しくなったことを如実に表しています。

リモートワーク中心の企業ほど、 対話への投資が必要

この結果が示唆するのは、リモートワークでの困難さを改善するためには、相互理解が可能な状態を作ることが必要だということです。

目指すべきは「いい意味で困難さを感じない状態」、すなわち、リモート環境でも相互理解が実現できている状態です。働き方を選択しやすい制度設計や、オンラインでも相互理解を深められる対話の型を整備することで、この状態に近づくことができます。

一方で、何も手を打たずに放任してしまうとどうなるか。コラム①で触れた「静かな諦め」と同じ現象が起きます。困難さを感じなくなるのは、相互理解を諦めたからであり、対話への期待を捨てたからです。

この「諦めによる困難さの消失」は、表面上は問題がないように見えますが、実際には相互理解を重視する仕事のやりがい・組織への愛着・継続就業意向の高い人材が、期待を失っていく過程です。これは企業にとって大きな損失と言えるでしょう。

リモートワークが中心の企業であればあるほど、対話への投資が重要になります。

本書を通じて、私たちが皆様と共に考えたかった問いは、「なぜ心理的安全性への取り組みが進んだ組織でも、閉塞感や『静かな諦め』が消えないのか」という点でした。

多くの企業が、話しやすい土壌づくりに真摯に取り組まれています。しかし、本書で明らかにした通り、土壌があるだけでは組織は成果に向きません。むしろ、方向付けや結論のない対話を繰り返すことで、「実行なき対話」や「対話なき実行」が生まれ、それが組織の「静かな諦め」につながっているという現実は、直視すべき課題です。

私たちはこの現状を打破する解として、「対話の量から、質への転換」を提言しました。

ただ漠然と話すのではなく、本書で示した4つの因子、「目的・ゴールの明確性」でベクトルを合わせ、「傾聴」と「相互理解（ナラティブ）」で深い納得感をつくり、「実行責任」で確実な成果に変える。

このプロセスへの意図的な介入こそが、心理的安全性という土台を、ぬるま湯ではなく「成果を生み出すエンジン」へと変えるスイッチとなります。「対話」は、単なるコミュニケーションの手法ではありません。組織の意思決定の質を高め、実行力を最大化するための経営インフラです。

組織の対話の状態はブラックボックスになりやすい部分です。まずは、組織の対話の傾向を明らかにしていくことで、自社の文化に合わせた対話のあり方が見つかるはずです。

「質」への小さなこだわりの積み重ねが、組織を覆う諦めを払い、確かな変革へとつながっていきます。

本書が、組織の成長と成果にコミットする経営者、人事、そして現場リーダーの皆様にとって、実効性のある手引きとなることを願っています。

アンドア株式会社 取締役
松本 悠幹
Yuki Matsumoto

アンドア株式会社

職場の対話品質改善に特化したコンサルティング企業。

自動車、製薬、IT、食品、金融など大手企業での体系的育成戦略支援や内閣府、自治体で豊富な実績。独自メソッド「キャリア自律My Inc.」「きっかけ砂時計®対話」により、対話の質診断から組織開発ファシリテーション、次世代リーダー育成まで包括的に支援し、98%のリピート率を実現。

「構造化×感受性」フレームワークで対話の癖を見抜き、覚えることはシンプルに、応用することは多彩にという設計思想で、現場での共創的実践から改善策を生み出す循環モデルを確立。

本書でお伝えした内容について、より詳しく知りたい方、自社の対話の現状を把握したい方、具体的な施策を検討したい方は、ぜひお気軽にお問い合わせください。

本書を元に、皆さまと対話できることを楽しみにしています。

HP <https://www.and-or.jp/>

