

新年度スタート！全国の上司・部下 1,000人に聞く「世代間ギャップ」調査

「片思い上司」と「仮面部下」!?

話しづらい、踏み込みづらい…本音と言えない組織の課題が浮き彫りに

心理学を活用して組織内コミュニケーションの課題を解決！

第一歩は「前向きなあきらめ」

上司は「い・ざ・か・や」ミーティング／部下は「鉛と無視」で、今日から良好な関係を

龍谷大学心理学部^{※1} 水口 政人 教授 が考察

2023年に心理学部の開設を予定^{※1}する、龍谷大学（学長：入澤崇、所在地：京都市伏見区、以下本学）は、新年度に向けて企業の上司・部下 1,000 人を対象に、その関係性や世代間ギャップについてのアンケート調査を実施。心理学を活用したコミュニケーションによって、持続可能な開発に向けた共創の推進を目指す龍谷大学心理学部は、今回の調査結果から、組織内における良好な関係について本学心理学部 水口 政人教授（2023 年度就任予定）が考察しました。

※1 龍谷大学心理学部（仮称）は、2023 年 4 月開設予定（設置構想中）。計画内容は変更になる場合があります。

調査結果から、部下のことを理解したい、でも踏み込みづらいつ感じている「片思い上司」と、仕事とプライベートにきっぱり線を引き、反応の読めない「仮面部下」の実態がみえてきました。

片思い上司

部下を理解したいが、考えていることが分からない…価値観が合わないとおきらめつつも、反応の薄い部下に困惑。部下に対して“踏み込みづらさ”を感じている。



仮面部下

ワークライフバランスを重視し、マイペース。反応が薄いと誤解されがちだが、実は気配りの意識は高い。ノリやテンポの合わない上司に“話しづらさ”を感じている。



調査概要

- 調査期間：2022 年 1 月 11 日（火）～13 日（木）
- 調査方法：インターネットアンケート調査（全国）
- 調査対象：企業に勤める部下（20～30 歳）、上司（45～60 歳）
- 有効回答数：1,000 人（部下 500 人、上司 500 人）

性別・年齢	回答数	%
男性 / (上司のいる) 20-30 歳	250	25.0%
男性 / (部下のいる) 45-60 歳	250	25.0%
女性 / (上司のいる) 20-30 歳	250	25.0%
女性 / (部下のいる) 45-60 歳	250	25.0%
合計	1000	100.0%

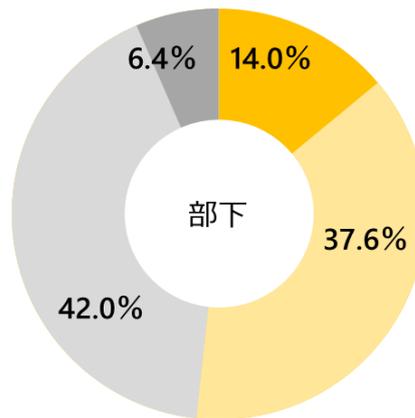
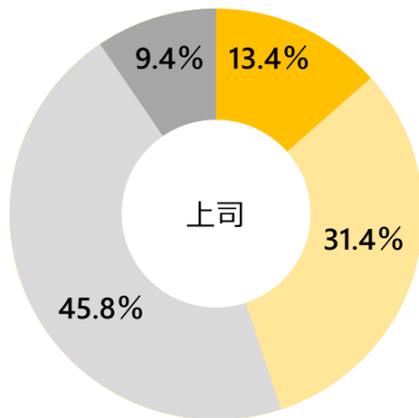
職業	回答数	%
会社勤務（一般社員）	773	77.3%
会社勤務（管理職）	194	19.4%
会社経営（経営者・役員）	33	3.3%
合計	1000	100.0%

上司・部下の約半数がお互いにギャップを感じている。要因の上位5位は「立場」「年齢」「常識」「時代背景」「コミュニケーションのすれ違い」。コミュニケーションに改善の糸口が？

職場の上司／部下へ「ギャップを感じているか」との問いに、部下の 51.6%、上司の 44.8%が「とても感じている」「やや感じている」と回答。「何故ギャップが生まれるか」という問いには、「立場が違うから」「年齢が違うから」「常識の考え方が違うから」「生まれ育った時代背景が違うから」「思い込みなどにより、コミュニケーションにすれ違いがあるから」が上位となった。立場や年齢など、変え難い要因のなか、**コミュニケーションは改善できる可能性を見出せる。**

◇ ギャップを感じているか

	全体		部下とのギャップ感じる上司			上司とのギャップを感じる部下			差			
とても感じている	137	13.7%	67	224	13.4%	44.8%	70	258	14.0%	51.6%	3	0.6
やや感じている	345	34.5%	157		31.4%		188		37.6%		31	6.2
あまり感じていない	439	43.9%	229	276	45.8%	55.2%	210	242	42.0%	48.4%	19	3.8
まったく感じていない	79	7.9%	47		9.4%		32		6.4%		15	3.0



◇ 何故ギャップが生まれるか

上司			
1	立場が違うから	234	46.8%
2	「常識」の考え方が違うから	172	34.4%
3	コミュニケーションにすれ違いがあるから	135	27.0%
4	年齢が違うから	129	25.8%
5	生まれ育った時代背景が違うから	115	23.0%
6	受けてきた教育が違うから	110	22.0%
7	親密に接する機会が少ないから	83	16.6%
8	生まれ育った家庭環境が違うから	78	15.6%
9	コミュニケーション手段が違うから	77	15.4%
10	共通の話題が無いから	73	14.6%
11	ギャップを埋める努力をしていないから	56	11.2%

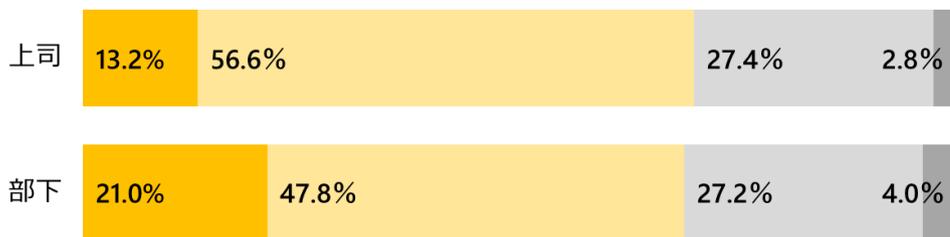
部下			
1	年齢が違うから	202	40.4%
2	立場が違うから	200	40.0%
3	生まれ育った時代背景が違うから	140	28.0%
4	「常識」の考え方が違うから	137	27.4%
5	コミュニケーションにすれ違いがあるから	109	21.8%
6	受けてきた教育が違うから	94	18.8%
7	共通の話題が無いから	87	17.4%
8	親密に接する機会が少ないから	83	16.6%
9	生まれ育った家庭環境が違うから	73	14.6%
10	コミュニケーション手段が違うから	66	13.2%
11	ギャップを埋める努力をしていないから	52	10.4%

上司・部下の約 7 割が、価値観が合わないことをあきらめている。

「上司と部下の価値観が合わないとおきらめているか」という問いに対して、上司の 69.8%、部下の 68.8%が「とても感じている」「やや感じている」と回答。心理学部の水口教授は「**あきらめることは、良好な関係構築の第一歩。ただし、前向きにあきらめることが重要**」と話す（詳細は後述）。

◇ **上司・部下との価値観が合わないとおきらめている**

	全体		上司			部下				差		
	人数	割合	人数	割合	割合	人数	割合	割合	人数	割合		
とても感じている	171	17.1%	66	349	13.2%	69.8%	105	344	21.0%	68.8%	39	7.8%
やや感じている	522	52.2%	283		56.6%		239		47.8%		44	8.8%
あまり感じていない	273	27.3%	137	151	27.4%	30.2%	136	156	27.2%	31.2%	1	0.2%
まったく感じていない	34	3.4%	14		2.8%		20		4.0%		6	1.2%

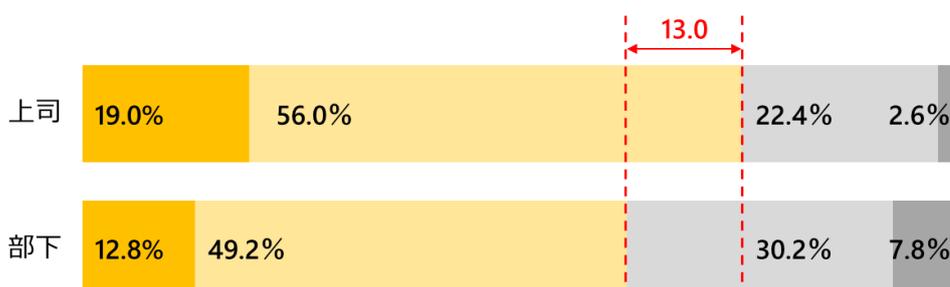


上司の 75.0%が部下を理解したいとしつつも、45.2%が部下の考えていることが分からないと困惑。

「上司・部下を理解したいと感じているか」という問いに、上司の 75.0%が「とても感じている」「やや感じている」と回答。対して部下は 62.0%に留まり、13.0 ポイントのギャップがみられた。また「上司・部下が考えていることが分からない」という問いに、上司の 45.2%が「とても感じている」「やや感じている」と回答。理解したいと感じつつも、**部下の考えていることが分からず困惑している様子が見られる。**

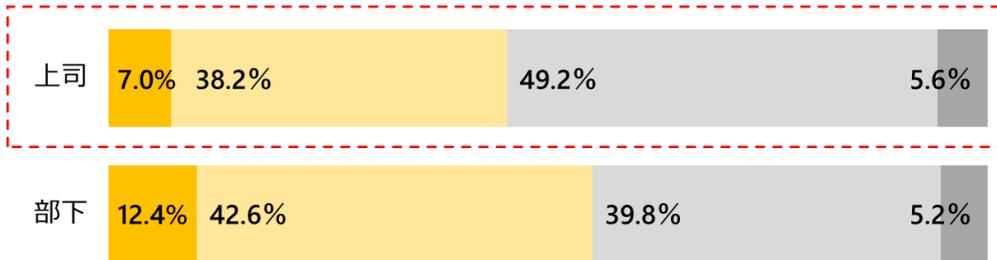
◇ **上司・部下を理解したいと感じているか**

	全体		上司			部下				差		
	人数	割合	人数	割合	割合	人数	割合	割合	人数	割合		
とても感じている	159	15.9%	95	375	19.0%	75.0%	64	310	12.8%	62.0%	31	6.2%
やや感じている	526	52.6%	280		56.0%		246		49.2%		34	6.8%
あまり感じていない	263	26.3%	112	125	22.4%	25.0%	151	190	30.2%	38.0%	39	7.8%
まったく感じていない	52	5.2%	13		2.6%		39		7.8%		26	5.2%



◇ 上司・部下が考えていることが分からない

	全体		上司			部下			差	
	人数	割合	人数	割合	割合	人数	割合	割合	人数	割合
とても感じている	97	9.7%	35	7.0%	45.2%	62	12.4%	55.0%	27	5.4%
やや感じている	404	40.4%	191	38.2%		213	42.6%		22	4.4%
あまり感じていない	445	44.5%	246	49.2%	54.8%	199	39.8%	45.0%	47	9.4%
まったく感じていない	54	5.4%	28	5.6%		26	5.2%		2	0.4%



上司・部下に感じているギャップは？（自由回答）

【 上司 】

「職場の上司・部下との間に感じるギャップは？（自由回答）」という問いに、上司は「不服の顔を見せるが意見を言わない」「反応がうすく真意が分かりづらい」「考え方がクール」「マイペース」など、部下の**反応のうすさに困惑**しつつ、「仕事の範囲に線引きをしている」「言われていないからやらないというスタンス」「我関せずみたいな感じがする」などの**割り切る姿勢に「踏み込みづらさ」を感じている**様子がうかがえる。

◇ 部下に感じているギャップは？（自由回答：一部）

部下の反応・態度に関して

- 反応がうすく真意が分かりづらい
- 考え方がドライなので、ギャップを感じる
- 考え方がクール
- やる気を見せるのはカッコ悪いと思っている節がある
- 何に対しても反応が弱く、積極性もない
- 動いて欲しい方向に動かない
- 理屈ばかり語り行動を起こさない
- 打ち合わせして、不服の顔を見せるが意見を言わない
- 平気で行事を休む
- 行動に関してできるだけ他人任せにしようとする風潮や、他人を貶める言動などに違和感を覚える
- 向かうべき方向性とスピード感
- 我関せずみたいな感じがする
- 自分の目の前であからさまに仕事をさぼる
- 動きが、鈍くマイペース過ぎる

仕事の線引き／指示待ち

- 言われていないからやらないというスタンス
- 上司が仕事の御膳立てをしてやらないと何もしない。一般常識やマナー、言葉使いなども管理職が教えなければならない状況である
- 仕事をつくるのが上司という考え
- ここまではやるなどの線引

- 言われたことしかやらない部下にあきれている
- 人によるが何でも上司に対応を求める
- 指示の仕方が曖昧だと伝わらない
- 自分の仕事範囲に、線引きをしてしまう

仕事への向き合い姿勢

- 仕事に対する熱心さ
- 仕事への対する姿勢がぶれる
- 仕事に対する情熱とか責任等の違いがある。また、社員により個人差がある
- 仕事に対する姿勢が受動的
- 耐える気持ちに違いがある
- 残業
- 業務時間外の仕事
- チームとしての成果を上げる意識
- 仕事や会社への属性の意識が低い
- マイペースすぎて困る、危機感がないくせに要求が多い
- 良くも悪くもがつがつした感じがなく言われたことはそつなくこなすが、自分からこうしたいという言動がすくない。
- 自分が一般社員だった頃に比べると、自分から積極的に・主体的に仕事を創造し、それを達成しようとする意識が高くない
- 昭和の人間なのか、家庭を少しは犠牲にしても仕事をしてきたつもりだが、若い人は家庭を犠牲にはしない
- お金よりも家族との時間が大切とかが意味わ

- からない
- ワークとライフのバランスの取り方について
- 共働きによる部下の生活スタイル

話題／コミュニケーション

- 価値観が違うのでコミュニケーションが難しい
- 話について行けない
- ギャグが通じない
- バブルの時代の話をした時に全く興味がなさそうで会話にならない
- 雑談に弱い
- 敬語がうまく使えない
- 言葉使い
- 口の聞き方を分かっていない
- 言葉の使い方が、間違っていないが違和感があることがある
- 話題がついていけない自分の気持ちをはっきり話すとかれる気がしてあまり言えない
- リモートだと本音はわからない
- SNSでの連絡
- コミュニケーションツールでの差がある
- 社内の人との付き合い方
- あまり話しかけてこない
- なぜ疑問におもったことを口に出さないのか
- 伝えることが全て LINE。休む場合くらいは電話すべきと思う

… など

【 部下 】

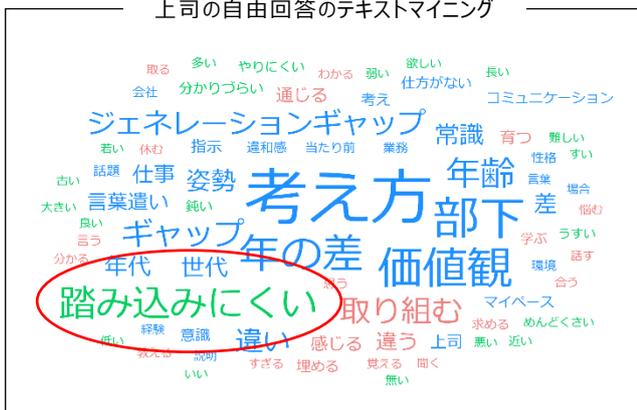
部下は、「会話のテンポ」「ノリの違い」「たとえ話が分からない」「言葉の違い」「話し方の違い」など、コミュニケーションの違和感による上司との「話しづらさ」を感じている様子が見える。また、「オンオフの切り替え」「ワークライフバランスに対する考え方」「親睦会や飲み会などの必要性」「プライベートと仕事の両立の仕方」など、仕事とプライベートの境目が曖昧な上司への違和感を持っている様子が見える。

◇ 上司に感じているギャップは？（自由回答：一部）

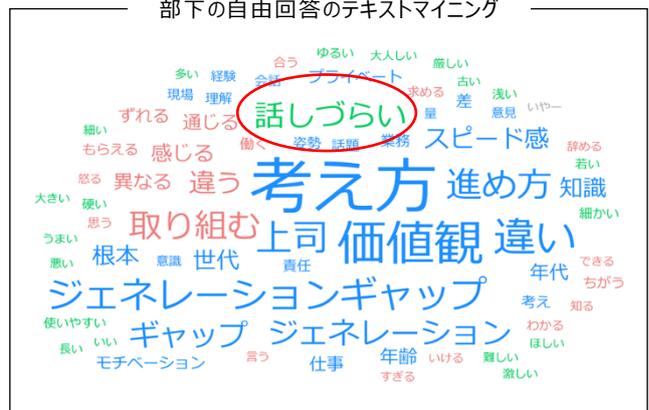
話題／コミュニケーション	ワークライフバランスの考え方	仕事への向き合い姿勢
<ul style="list-style-type: none"> • 会話が続かない • 話題のギャップ • 話題のジェネレーションギャップ • 年齢の差からくる若い頃の話 • 思考パターンなどが異なるため、同じことを言っているにもかかわらず • 話が通じない • 言っていることが不明 • 意見を言い合える雰囲気でない • 言葉の違い • 話し方の違い • 会話のテンポ • コミュニケーション方法 • 自分の話、過去の話が多い • 例え話がわからない時がある • ノリの違い • 趣味の違い 	<ul style="list-style-type: none"> • 休むのに理由があること • プライベートでの仕事の話などのオンオフの切り替え • ワークライフバランスに対する考え方 • プライベートと仕事の両立の仕方が違う • 時間に対する意識 • 自分をはじめとした同世代は大人しい人やライフワークバランス重視型が多いが、上司は仕事熱心な人が多い。 • 共働き家庭が増えてきている今、専業主婦の妻に家事を担ってもらっている上司たちとは仕事に対するモチベーションや打ち込み方が違うと感じます。 • 親睦会や飲み会等の必要性。上司は余程の理由が無い限り参加を求めているが、開催時間が業務時間外であることや翌日の仕事にも響くのであまり必要だと思っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> • 根性論で教育しないでほしい • 仕事には熱意や全身全霊で取り組む姿勢が必要だと上司は思っているが、私はそう思わない • 話が合わない根性論 • 上司は出世欲が強い。自分は省エネで細く長く働きたい。会社を出ればただの人なので、正直出世なんてどうでもいい。 • 仕事の何を大切にしているのかわからない • 何を期待されているかわからない • 体育会系 • 精神論 • 待ち合わせの時間に 10 分前に到着する • 仕事のスピード感。私はできるだけ早く仕事を行わなければいけないと思っているが、上司は期限ギリギリで行おうとする。（業務量の違い）

… など

上司の自由回答のテキストマイニング



部下の自由回答のテキストマイニング



※ ない、わからない 等の言葉は除外

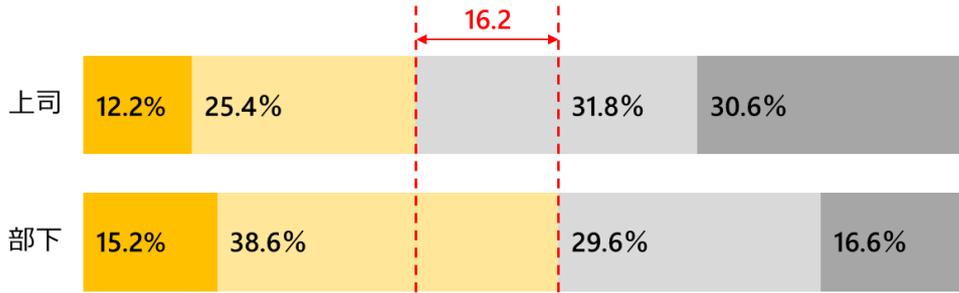
SNS の活用、飲みニケーションなどの問いに興味深い結果がみられた。

◇ SNS で休みを伝えても良いか

部下の 53.8%が「SNSで会社に休みを伝えるのは良い」と感じている一方で、上司は 37.6%に留まり、16.2 ポイントと大きな差が生じた。SNS の活用スタンスについては、まだまだギャップがある。

	全体		上司			部下			差	
	人数	割合	人数	割合	割合	人数	割合	割合	人数	割合
とても感じている	137	13.7%	61	12.2%	37.6%	76	15.2%	53.8%	15	3.0%
やや感じている	320	32.0%	127	25.4%		193	38.6%		66	13.2%
あまり感じていない	307	30.7%	159	31.8%		148	29.6%		11	2.2%
まったく感じていない	236	23.6%	153	30.6%	62.4%	83	16.6%	46.2%	70	14.0%

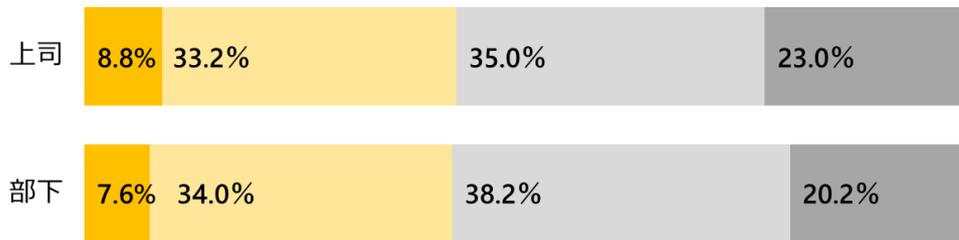
■ とても感じている
 ■ やや感じている
 ■ あまり感じていない
 ■ まったく感じていない



◇ **飲みニケーションは必要か**

上司・部下ともに、必要と感じていると回答したのは 4 割程度に留まる。コロナの影響も後押しになり、飲みニケーションは消滅の兆しか！？

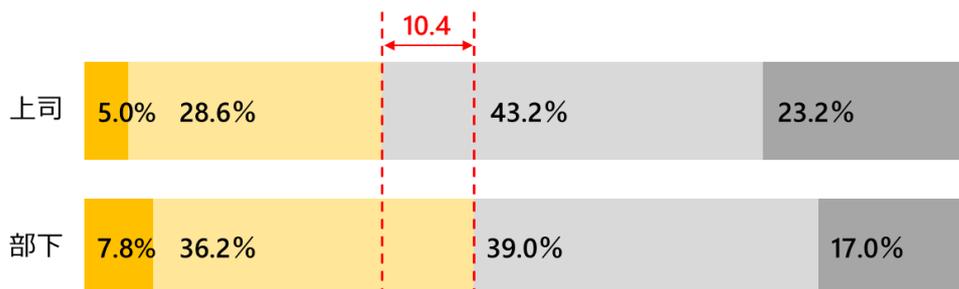
	全体		上司				部下				差	
とても感じている	82	8.2%	38	208	7.6%	41.6%	44	210	8.8%	42.0%	6	1.2%
やや感じている	336	33.6%	170		34.0%		166		33.2%		4	0.8%
あまり感じていない	366	36.6%	191	292	38.2%	58.4%	175	290	35.0%	58.0%	16	3.2%
まったく感じていない	216	21.6%	101		20.2%		115		23.0%		14	2.8%



◇ **酒席では部下が上司にお酒を注ぐべきか**

「酒席では部下が上司にお酒を注ぐべき」と感じている上司は 3 割程度にとどまり、部下の方が上司よりも 10.4 ポイント強く感じている。

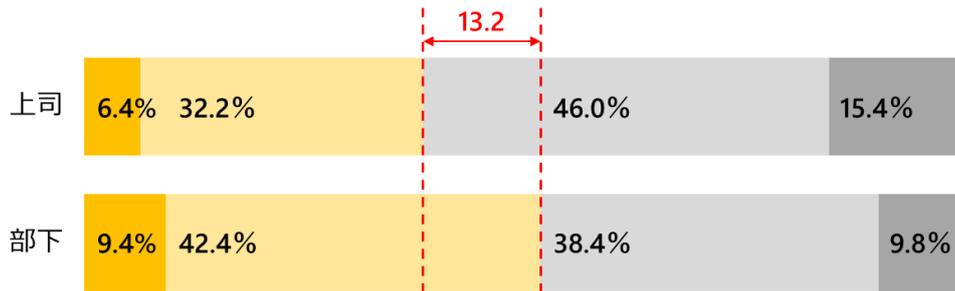
	全体		上司				部下				差	
とても感じている	64	6.4%	25	168	5.0%	33.6%	39	220	7.8%	44.0%	14	2.8%
やや感じている	324	32.4%	143		28.6%		181		36.2%		38	7.6%
あまり感じていない	411	41.1%	216	332	43.2%	66.4%	195	280	39.0%	56.0%	21	4.2%
まったく感じていない	201	20.1%	116		23.2%		85		17.0%		31	6.2%



◇ **会議の事前準備は部下がすべきか**

部下の 51.8%が「書類のコピーや会議の調整などの雑務的な事前準備は部下がすべき」と回答しており、上司よりも 13.2 ポイント強く意識している。

	全体		上司				部下				差	
とても感じている	79	7.9%	32	193	6.4%	38.6%	47	259	9.4%	51.8%	15	3.0%
やや感じている	373	37.3%	161		32.2%		212		42.4%		51	10.2%
あまり感じていない	422	42.2%	230	307	46.0%	61.4%	192	241	38.4%	48.2%	38	7.6%
まったく感じていない	126	12.6%	77		15.4%		49		9.8%		28	5.6%



課題解決の第一歩は「前向きなあきらめ」

上司は「い・ざ・か・や」ミーティング、部下は「飴と無視」で良好な関係を

龍谷大学心理学部 水口 政人 教授 (2023 年度就任予定)

公認心理師、臨床心理士、MBA、プロコーチ CCCC 認定。

大学卒業後、商社でメキシコ駐在を経験し、帰国後 MBA とプロコーチ資格を取得。コンサルティング会社を経て、独立。コーチング、カウンセリング、ビジネスパーソン向けセミナー講師として活躍。

2022 年 4 月龍谷大学文学部臨床心理学科教授就任予定。

2023 年 4 月龍谷大学心理学部心理学科 (仮称) 教授就任予定。

ホンネが言えない組織の課題

近年の働き方改革、社内教育やメディアの影響もあり、特に上司において「理想の上司像」が刷り込まれている印象を受けます。調査でも、自身が理解する「理想像」を定量で回答し、正直な気持ちが「自由回答」に表れているようです。心理学では「認知的不協和※2」と言いますが、人は上手くいかないことがあると「自分以外に原因がある」と思いがちです。本当の気持ちを抑えている組織では、困ったことが起こった時に「上司が〇〇だから、部下が〇〇だから」と、他者や周囲の環境のせいにして、改善も人任せになってしまい、生産性も高まっていきません。

※2 自分の考えと状態が一致していない場合に居心地の悪さを感じ、それを解消するために、自分が変えやすい都合の良い解釈をしてしまうこと。

課題解決の第一歩は「前向きなあきらめ」

組織の良好な関係構築には、良質なコミュニケーションが不可欠です。質を高めるために「傾聴スキル」を学ぼうとする人がたくさんいますが、私はまず「人間に対するスタンス」を考えることが大事だと思います。それは、相手の言動や態度をそのまま受け入れる「全肯定」の姿勢です。人は自分に好意的な言動を好みますので、肯定されることは良好な関係構築に必要な態度です。とはいえ、簡単に出来ることではないですよ。そこで「人はこういうものだ」という認識がまず必要なのです。言動や態度を左右するのは性格です。性格心理学では、性格は「遺伝」と「環境」によって決まるとされていますが、どちらもいまだ変えようがありません。ですので、相手の言動が「正しい」かどうかを判断するのではなく、「相手がそう発言をするのも必然だ」と「全肯定」するスタンスが大切です。研修では「前向きなあきらめ」と言い換えると、さらに腹落ちしてくれます。ま

ず「あきらめる」ことで、イライラから解放され、これからの「環境」に目を向けられるのです。調査でも価値観の違いをあきらめているという結果がありましたが、「あきらめ」をバージョンアップして、「前向きなあきらめ」にすると見込みがあると言えます。

今日から出来ること【上司編】：「い・ざ・か・や」ミーティングで、部下を受け入れましょう！

週1回、10分間の1on1ミーティングをすることをお勧めします。1on1のポイントは「い・ざ・か・や」です。飲みニケーションではありません。ビジネスモードのスイッチをいったんオフにして、関係構築の仕組みとして取り組む姿勢が大事です。

1on1ミーティングでは、まず聞くことを目的に「い：意見しない」「ざ：遮らない」ことを心がけてください。ビジネスモードがオンの状態だと、相手の話の課題を発見し、話を遮って自分の意見を言ってしまうようになります。良かれと思ってアドバイスしたつもりでも、意見の相違が生まれる要因ですので控えましょう。つまり、問題を「か：解決しない」姿勢でいることが最も重要なことなのです。また、部下が話しながら、上司が話し過ぎてしまうことも起こりがちです。具体的に「や：8分以上は部下が話す」と決めておきましょう。これを実践すれば3か月で劇的に変わるはずですよ。

今日から出来ること【部下編】：「飴と無視」で、チャンス！

一般的に、部下は上司を選べない環境にあります。選べないことに不満を持つよりも、まずは「前向きにあきらめる」、上司が提供するチャンスを活かすことで、自分の成長につなげるという心構えを持つことが大切です。

そのために心理学では「飴と無視」と言われる方法があります。まず「上司のどの言動や態度を増やしたいか」を具体的に洗い出します。そして、上司から自分にとって嬉しい、好意的なアクションがあった際には、笑顔や感謝などの反応（飴）を表し、増やしたくない行動はスルー（無視）するという方法は、行動心理学的にも効果があります。

心理学は、これからの時代を生きる必須スキル

上司も部下もお互いに好意的な状態であると、自己開示をすることが多くなり、心理的安全性が高い組織になるという研究がたくさんあります。心理的安全性が高い組織は生産性が高まり、結果が出ている組織では構成員の行動や態度も前向きになっていくといった好循環が生まれます。

心理学的なアプローチを実践してもらい、上司と部下の関係性が良くなっていくことを期待しています。実践することで、心理学がビジネスパーソンに必須の学問であることを体感いただけたと思います。

龍谷大学心理学部

2023年4月設置予定。浄土真宗の精神を建学の精神とする龍谷大学の心理学部は、人と人との「つながり」を見つめ、「心」に向き合う心理学を目指しています。対人支援のコミュニケーション・スキルを身につけることで、現代社会の心理的諸課題に向き合い、ウェルビーイングな社会、持続可能な開発に向けた共創人材の育成を進めてまいります。

龍谷大学心理学部（仮称）特設サイト <https://www.ryukoku.ac.jp/newfaculty/>



You, Unlimited

More United

心のつながりを探究し、

More Empowered

社会に力を生み出す。

誰もが自分らしく生き、変え合える社会を実現するために、人と人とのつながりを深く理解し、共に行動する人間を育む。

龍谷大学心理学部は、人間関係の大切さを探究することによって、現代社会の課題を解決に導き、共に歩み続ける未来を拓いています。

龍谷大学 心理学部（仮称）
2023年4月開設予定（設置構想中）
設置計画は予定であり、内容に変更が生じる場合があります。