

## 第5章 自由記述の分析と、全体のまとめとしての提言

### (1) 自由記述の分析

第5章では、質問票調査の最後に用意した自由記述欄への回答の分析を行い、量的分析だけでは見落としがちな点を、質的分析で補足することを試みる。まず、初めに回答者の内訳を確認する。質問票調査の全回答者904名のうち、自由回答に記入していたのは172名、すなわち、約19%であった。

#### ①自由記述回答者の内訳

まず、性別と年代の内訳からみていこう。性別については図表5-1-1、年代については図表5-1-2に示す。最も多い層に網掛けをしている。男女では、男性のほうが女性より多く、年代では最も多いのが40歳代という結果となった。

図表5-1-1 自由回答者の性別の内訳

	男性	女性
度数	139	32
性別内割合 (%)	21.2	13.2

図表5-1-2 自由回答者の年代の内訳

	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
度数	21	52	66	32
年代内割合 (%)	13.3	19.6	21.6	18.8

また、上司か部下か、どの役職か、あるいは、働き方改革にどのような評価をしている回答者か、という点についても確認しておく。それぞれ、図表5-1-3～図表5-1-5として、以下に示す。これらの結果をみると、課長級以上の上司に該当する人々が最も多く自由回答を記入したことが読み取れる。あわせて、働き方改革については低評価の人ほど、自由回答欄に記入したことがわかる。

図表5-1-3 自由回答者の上司・部下の内訳

	男性	女性
度数	57	115
立場内割合 (%)	30.8	16.0



共起ネットワークでは、関係の深い単語同士が同じ色で表現され、線でつながっている。すなわち、この図表 5-2-1 の共起ネットワークからは、本調査における自由記述内容が、大きく 7 つの内容に分類できることがわかる。そのうち、「オンライン会議」と「共有組織」は、単語の頻度としても小さく、また、ネットワークとしても発達していないため、ここでは残りの 5 つについて取り出し、その内容を確認することにしよう。

まず一つ目は、「コロナ」「影響」「在宅勤務」などの単語のネットワークで、「今回はコロナの影響により、働き方が在宅勤務へと変わった」という記述と考えられる。

二つ目は、「育児」「介護」「制度」「現場」「変える」「ツール」「活用」などの単語のネットワークで、これらをまとめると、「育児や介護などもあり、ツールや制度を活用して、現場を変えていかなければ」という記述であると解釈できる。

三つ目は、「評価」「生産」「向上」「柔軟」「対応」といった単語のネットワークで、「柔軟な対応を通じて、職場の生産性を向上させる。そのための評価や理解が必要になる」という記述であることが想定される。

四つ目は、「時間」「仕事」「増える」「働く」「場所」などの単語のネットワークで、これらから推測するに、「働く場所や時間には変化があったが、自分の仕事量は増えている」ということだろう。

五つ目は、このネットワークが最も頻度的に多いことが、一つ一つの単語の囲み面積が、他のネットワークの構成要素より一段と大きいことから理解できる。ここで最もよく用いられているのは、「働き方改革」「コミュニケーション」であり、それに「人」「必要」「推進する」が続く。また、「課題」や「効率」「対面」などの単語もここに連結している。ここから、このネットワークは「働き方改革を推進し、社内の効率につなげる一方で、必要なコミュニケーションの取り方に関しては課題もある」という内容を指し示しているのではないかと考えられる。

このように、自由記述の内容には、大きく 5 つのタイプがあることを踏まえたうえで、次に、働き方改革に対する評価の違いごとに、どのような傾向があるのかを確認してみよう。方法としては、やはりテキストマイニングではあるが、対応分析という手法を用いる。第 4 章で用いてきた、働き方改革に対する「高評価」「中評価」「低評価」の 3 分類を用いて、それぞれの評価と結びつきやすい単語に、どのようなものがあるのかを確認するものである。共起ネットワークのときと同様、単語の囲みが大きいものほど、自由記述欄への登場頻度が高かった単語として理解できる。その結果を示したのが、図表 5-2-2 である。四角で囲まれているのが、評価結果の 3 分類、そして、丸で囲まれているのが、自由記述欄に登場した単語である。



図表 5-2-3 をみると、さきほど図表 5-2-2 から読み取った結果がさらにわかりやすく示されている。高評価者と中評価者は「時間」という単語でつながってはいるが、高評価者の自由回答では、育児や在宅勤務、活用、などの言葉がよく登場し、これらの単語を理由に、働き方改革に対して肯定的な評価をしていることが伺える。一方、低評価者は中評価者と「働き方改革」という単語でつながっているが、変化する、テレワーク、人、必要、などが高い頻度で登場しており、テレワークによる変化の必要性に対して言及しているか、それがもたらす何かを理由として、評価が低くなっていると推測することができる。そして、両者のちょうど中間に位置すると考えられる、中評価者においては、コミュニケーションという言葉が多用されていたことが確認された。働き方改革は推進していく必要があるが、一方で、コミュニケーションのあり方が懸念される、という記述が多いと判断される。

### ③評価得点ごとの自由回答記述例

こうしたテキストマイニングの結果を裏付けるために、今度は実際に、それぞれの自由回答記述の中から典型的と考えられるものをいくつか抜粋し、確認してみよう。低評価者から順にみていく。

#### <低評価者の声>

・会社は、生産現場等、働く場所や時間を変えられない社員に対する配慮が不足している。また、それに付随する指示が不明確。

・働き方改革は現場が便利と声を上げて、マネージャー陣が使い方をわからないため、便利手段・ツールを導入しない、の一点張り。しかし、現場の改善はマネージャーは何も考えないが、現場に考えてもらうスタンス。

・同じ社内でも所属長に裁量が委ねられているため、所属長の意識の高さや考え方により、働き方の自由度に大きな差がある。

・働き方改革といいつつ、会社から一方的な「働かせ方改革」になっている。残業を減らし給料を減らすことが目的で、社員の生活は金銭的に厳しいものになっている。

・仕事の量が減らない限り、職場での労働時間が減った分、自宅で仕事をするだけ。リモート環境が整備された分、無かった時より精神的に休まらない。責任ある立場の人ほど辛いと思う。

このように、ここまでのテキストマイニング分析の結果でも見てきた通り、働き方改革を低く評価している回答者の多くは、改革を通じて、職場（現場）の働き方の柔軟度が十分改善できていない（ツールを使いこなせないことや、業務内容上、働く時間や場所を変えることができないことも含む）ことに起因する不満を募らせていることがわかる。

というのも、そのように働き方の柔軟度が十分に改善されない状態にもかかわらず、会社をあげて働き方改革の実現と銘打つ以上、一方的もしくは表面的に、職場での労働時間には制限がかかっていることが少なくない。そして、それでいて、実質的な仕事の量は変わっていません。そのような状況では、まさに第4章で論じてきたように、本来保つべき、働き方の柔軟度と仕事の総量とのバランスが崩れてしまう。その結果として、働き方改革に対する、これら回答者の評価の低さをもたらしているのだろう。

加えて、労働時間の制限がかかることによって、必要な残業ができずに、総収入にマイナスの影響が生じている人々も発生している。彼らが、働き方改革を低く評価するのもある程度理解できることといえる。

## <高評価者の声>

・皮肉にもコロナの影響で在宅勤務がすすみ、働き方が一気に変わった。おかげで、通勤時間の削減が実現でき、育児との両立生活がうまくいくようになり、気持ちが前向きになった（フルタイム勤務のため、いつも時間と体力がギリギリで、物理的にも余裕がなく否定的な気持ちで過ごすことが多かった）。

・部下間のコミュニケーションの取り方や考え方が多様化しており、年配者は若い考えについていけず苦勞していると感じる。非役職者の年配者向けの教育が必要と考える。

・在宅勤務と在社勤務のハイブリッドが、働き方改革の本質だと考えています。

・コロナ禍で思いがけず進んだ在宅勤務、時間を効率的に使え、働く側としては非常に良いですが、管理する側としては、在宅と在社は等価ということが言えないので、在社をメインに考えたくります。この両側で WinWin になるルール作り、合意形成が早急に必要だと思います。

・導入までのプロセスはコロナがなければどうなっていたか想像できませんが、結果として在宅勤務を有効に活用してもメンバーのアウトプットには総じて満足はしております。メンバーが在宅／在社どちらでも選択できる幅が広がったのはとても良いことだと思います。

以上が高評価者による自由記述の一例であるが、こちらについても、テキストマイニングの分析結果通り、育児や介護など私生活と両立しやすくなったこと、在宅勤務で効率的な仕事が可能になったことを評価していることが伺える。また、それでいて、テレワークに関する懸念事項としてよく指摘されていた、生産性の低下、アウトプットの質の低下が起きていないため、在宅と在社を必要に応じてハイブリッドで選択していく働き方が、今後の主流になっていく（べきな）のではないかという見解も示されている。

ただし、その「新しい働き方」に全社で一致団結して移行するためには、それに抵抗や躊躇を示す人々に対しては、教育を施すなど意識改革を図る必要がある。少なくとも、新たな考え方・価値観のもとでの「合意形成」が必要であるというのである。こうした声が、高評価者に共通することである。

### <中評価者の声>

・通勤時間等の拘束時間は生産性向上に何ら寄与していないことを考えると、テレワーク等の働き方改革でワークライフバランスが向上し、労働者のモチベーションアップにつながることは大変良いと感じる。ただし、短期的な成果のみが評価されると、生産性向上も限定的なものになるので、柔軟な働き方の中でどのように成果を評価し、公正化を図る為にコミュニケーションをどのようにとるかが重要だと思います。

・オンラインの良さ、職場のよさ、両方あるということが分かった。働き方が自由になると、自分のアウトプット成果に対して責任も生じる。自分の能力を上げて付加価値を上げていけないといけない。

・勤務可能な時間帯にもっと柔軟性があると働きやすい。例えば、22時以降も勤務可能ななど。

・テレワークを中心とした働き方の導入は、帰属意識の低下による「孤独感」が強くなる可能性が高い。マネージャーへの教育制度の充実が不可欠だと思います。

・コロナウイルス対策で在宅勤務となり、雑談のような会話が減り、状況を見てちょっと相談するとかのコミュニケーションが取り辛くなった。また、オンライン会議では、場の雰囲気がかみ辛くなった。特に、オンラインでの教育では、レスポンスが無いので、理解しているのか、していないのか分かり難い。

一方、低評価者と高評価者の中間に位置する回答者の声は、上記の通りである。特徴的なのは、働き方の柔軟度を高める良さを十分認識しつつも、同時に、それによって起こりうる弊害を懸念しているところである。たとえば、帰属意識の低下、雑談の機会の減少、公正な評価の担保、必要なコミュニケーションの不足などが、その例として挙げられている。

これらの回答者が働き方改革の評価を中程度に留めているのは、まさにこのように、彼らとその良い点の評価しつつも、悪い点についても認識していることから生じているのだろう。そして、彼らの今後の評価が高低、いずれに転ぶのかは、良い点・悪い点のどちらがよりそれぞれの働き方や成果に及ぼす影響が大きくなるかにかかっていると考えられる。