

## 第1部 調査の概要と提言

### 第1章 調査の概要

#### 第1節 分析の狙いとアンケート調査の設計方針

##### (1) 分析の狙い

本報告書は、2023年3月から5月にかけて実施した「ニューノーマル時代の若手従業員の育成と職場コミュニケーション」アンケートの結果を集計・分析したものである。

このところの若者を取り巻く就職環境は、全体的な労働市場の逼迫を反映して総じて良好と言える。実際、2023年における若者の完全失業率は15～24歳で4.1%、25～34歳で3.6%と、10年前の2013年に比べて3割以上低下している（総務省「労働力調査」）。その一方で、企業側としては若手従業員をいかに確保・育成するかという点において、以前よりも難しい課題に直面している。また、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大でリモートワークが普及し、職場におけるコミュニケーションのあり方が変化する中で、各企業は「リモート下でどのように若手従業員のスキルを向上させ、会社に貢献してもらうか」という新しい課題への対応を迫られるようになった。

本調査の目的は、2020年の新型コロナ以降のいわゆる「ニューノーマル時代」における若手従業員の育成と職場コミュニケーションの関係、そして若手従業員の育成と職場コミュニケーションに影響を与える要因を明らかにすることにある。

図表1-1に本調査が依拠する概念図を示している。これは、若手従業員の育成状況に影響を与える要因をモデル化したものであり、アンケート項目はこのモデルに依拠する形で作成した。この図の中心には、楕円で囲んだ「上司・先輩」（以下、単純に上司）と「若手」（若手従業員）を配している。上司からの矢印は、若手へのOJTを表す。もう一つ若手に指向している矢印は、社内・社外のOff-JTを表す。若手従業員の楕円が拡大しているのは、それらの教育訓練によって若手の成長が実現している様子を示している。

上司と若手を取り囲んだ四角形が、コミュニケーションを表す。そのあり方によって、OJTやOff-JTの効果も変わってくると想定している。また、上司や部下の態度もOJTやコミュニケーションに影響を与えると考えており、そのような各主体に影響を及ぼす要因として、社会要因（パワハラへの批判の強まり、若手の意識変化）と社内要因（上司の忙しさ、若手の処遇）を取り上げている。社会要因と社内要因のそれぞれについて簡単に説明する。まず、社会的要因のパワハラ（パーハラスメント）についてであるが、現在そうした問題への社会的な関心が高くなっている。そのため、職場内での厳しい指導がパワハラと受け取られることについて上司が過度に警戒することで、効果的な指導を行いにくなっている可能性がある。若手従業員の意識変化については、「最近の若年者は積極性に欠ける」「忍耐力やストレス耐性が低下している」などとして、以前に比べて育成しにくくなってきていると指摘されることがある。あるいは、スマートフォンやパソコンで自由に世界中の情報に触れられることが当たり前の環境で育ち、自由や自分の時間を大事にするZ世代（1990年代半ばから2010年代序盤に生まれた世代）に対しては、従来の職場コミュニケーションの有効性は低いという見解もある。

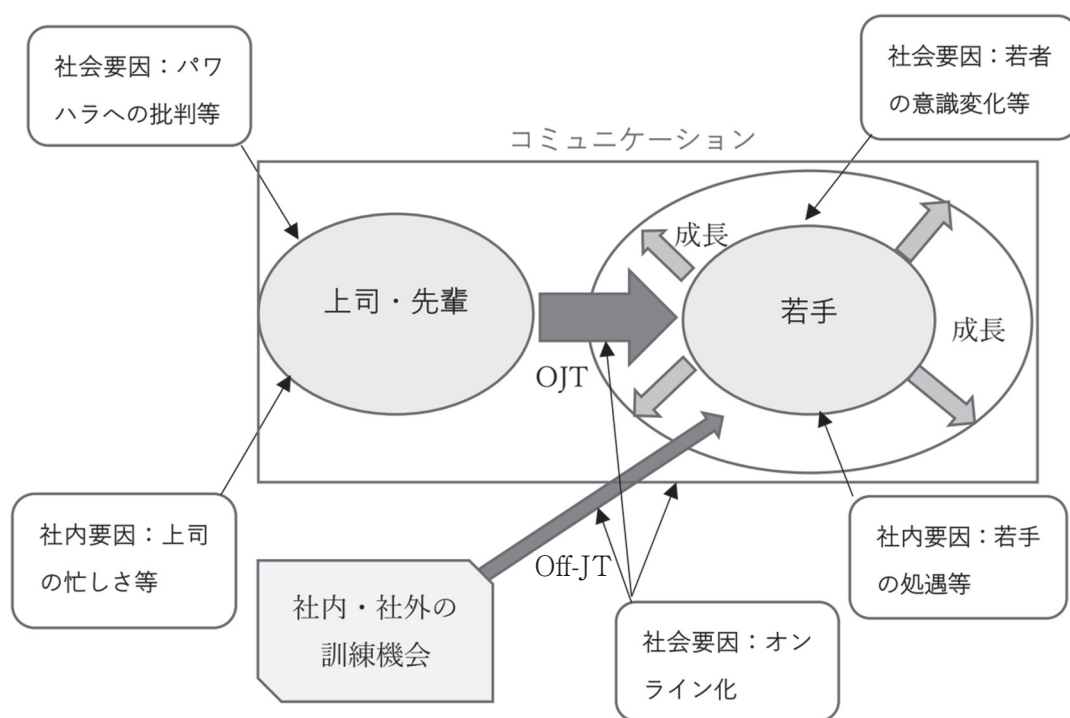
続いて社内要因であるが、業務の高度化などで上司が過度に忙しい場合には、部下を直接指導する時

間が確保できなくなり、OJT 面に直接の影響がありうる。また、部下とのコミュニケーションの希薄化が生じることで訓練の効率性がさらに低下して、若手従業員の成長に悪影響が生じる可能性も否定できない。あるいは社内において、若手従業員の成長を的確に把握し、それに対して報いる仕組みが乏しい場合には、若手の成長は阻害されるかもしれない。

なお、リモートワークを含むオンライン化は社会要因として把握しているが、これは Off-JT および OJT の効率性を左右するとともに、職場コミュニケーションにも影響を与えるかもしれない。リモートワークでは現地現物での指導が行いにくい、それが OJT を通じた若手の育成を阻害するリスクはあるだろう。また、リモートワークによって対面よりも上司・部下間のコミュニケーションが難しくなれば、それは若手従業員の心理的安全性を脅かし、職場での若手による発言や提案を少なくすることに結びつきかねない。

以上のようなフレームワークを念頭に置いて、アンケート調査の作成を行った。主要な狙いは、(1) 若手従業員の仕事に対する意識や会社に対する要望等を把握する、(2) 管理・監督者が若年者を育成する際に直面している問題点等を把握する、(3) 若手と上司の認識の違いを把握する、の3点に集約される。

図表 1-1 調査の概念図



## (2) 調査項目

(1) で述べたフレームワークを分析するためには、若手従業員の情報を詳しく把握するのみならず、育成をする側の管理・監督者に対しても調査を行って、育成される側と育成する側の複眼で全体像を把握する必要がある。そのために、本調査においては若手従業員対象と管理・監督者対象の2種類の調査を実施することにした。

また両調査とも、中心的な質問は大きく「若手従業員の成長」「職場コミュニケーション」「リモートワーク」に分類される。

「若手従業員の成長」については、

- ・ 若手従業員は仕事面での成長の実感をどの程度得ているか？
- ・ 上司はどのようなときに若手の成長を実感しているか？
- ・ 仕事へのエンゲージメントの程度はどうか？
- ・ 若手従業員が職場において抱えている問題は何か？

などの具体的な問いを念頭に置いて質問を組み立てた。

「職場コミュニケーション」については、

- ・ 職場コミュニケーションが果たしている役割は何か？
- ・ コミュニケーションはどの程度うまくいっているか？
- ・ 若手従業員はコミュニケーションに前向きか？
- ・ コミュニケーション面で管理・監督者が抱えている課題は何か？
- ・ 何をすればコミュニケーションが改善するのか？

などの問いを把握する質問内容を考えた。

「リモートワーク」については、

- ・ リモートワークの現状はどうか？
- ・ 若手の育成にとって、リモートワークの持つメリット・デメリットはどうか？
- ・ リモートワーク下におけるコミュニケーションにはどのような課題があるか？

を念頭に置くべき問いとした。

なお、本アンケートの調査項目の一部は、中部産政研第1期調査研究『若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり』（2013年）で実施した調査項目と重複している。これは、若手従業員が活躍できる条件を探るというテーマが共通しているためであるが、その結果として、2時点の結果の比較が一部の項目で可能となった。この点については、第2部でさらに検討を加える。

主要な調査項目は以下の通りである。

〔若手従業員アンケート〕

- ※ （フェイス）性別、年齢、配偶者有無、子ども有無、最終学歴、所属職場、勤続年数、入社時に新卒者であったかどうか
- ※ （現在の仕事）仕事内容、上司からの指示の程度、自分のアイデア・工夫を発揮する程度、残業時間、自分の業務量、難しさ、入社時希望職場へ配属されたかどうか、身体的疲労、精神的ストレス、職場の雰囲気
- ※ （教育・訓練）訓練機会の多寡、内容の評価
- ※ （仕事への取り組み姿勢と成長実感）仕事に対する意欲、仕事への没頭程度、仕事面での成長時間、上司への提案頻度、職場での意見表明頻度、意見を述べる際の抵抗感、期待されていると感じているか、孤立感、働きぶりが職場でどう評価されているか、仕事への向き・不向き、重要な仕事を任された場合の感じ方
- ※ （入社するまで）入社時のうれしさ、会社を選んだ理由

- ※ （働くこと・キャリアへの意識）仕事観やキャリアへの見解、仕事をする意義、入社満足度、転職希望
- ※ （上司とのコミュニケーション）上司の指示の伝わり方、叱責の程度、上司を尊敬しているか、上司に親近感を持っているか、上司と話をする機会についての希望、話したい内容
- ※ （リモートワーク）リモートワークの頻度、頻度への評価、リモートワークの評価、自身の性格についての評価
- ※ （会社に望むこと）いまの会社で成長するために会社に望むこと
- ※ （自由記載欄）

〔管理・監督者調査〕

- ※ （フェイス）性別、年齢、配偶者の有無、子どもの有無、最終学歴、所属職場、勤続年数、入社時に新卒者であったかどうか
- ※ （職場運営）職場の人数、世代別構成、5年前からの人数変化、仕事内容の変化、職場の雰囲気
- ※ （職場の若手従業員の育成）忍耐力等の資質変化、訓練変化、若手従業員のキャリア意識への評価、部下の仕事上の成長について重視しているもの、部下の指導についての研修受講、部下の育成状況が人事評価に反映される程度、指導者としての自己採点、
- ※ （コミュニケーション）部下とのコミュニケーションについての自己評価、コミュニケーションで難しいポイント、上司として自ら改善すべき個所
- ※ （リモートワーク）職場でのリモートワークの頻度、リモートワーク実施への評価、若手従業員への影響
- ※ （職場あるいは会社全体の課題）若手従業員の育成についての課題
- ※ （自由記載）

自由記載欄には、できる限り若手従業員および管理・監督者の生の声を収録するために、「若手従業員の成長」「コミュニケーション」「リモートワーク」のそれぞれのテーマについて自由に記載していただいた。これについては第3部で詳述する。

## 第2節 実施状況とフェイスシート

### （1）実施状況

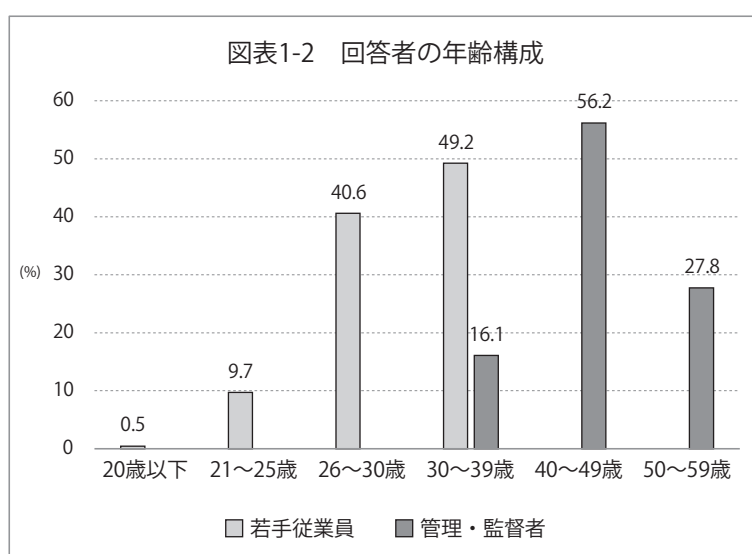
アンケート調査は次のような形で実施された。

|           |                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------|
| 《調査対象企業》  | 中部産政研賛助会員企業 6 社                                       |
| 《調査対象従業員》 | 若手従業員（30 代までの事務・技術系非管理職の正社員）および<br>事務・技術系の管理・監督者（正社員） |
| 《調査期間》    | 2023 年 3～5 月                                          |
| 《集計対象》    | 若手従業員          660 人<br>管理・監督者      454 人             |

また、可能な限り同一職場での若手従業員と管理・監督者をピックアップしていただいた。これは、両調査間で比較を行う際には職場の構成が類似していた方が望ましいことによる。

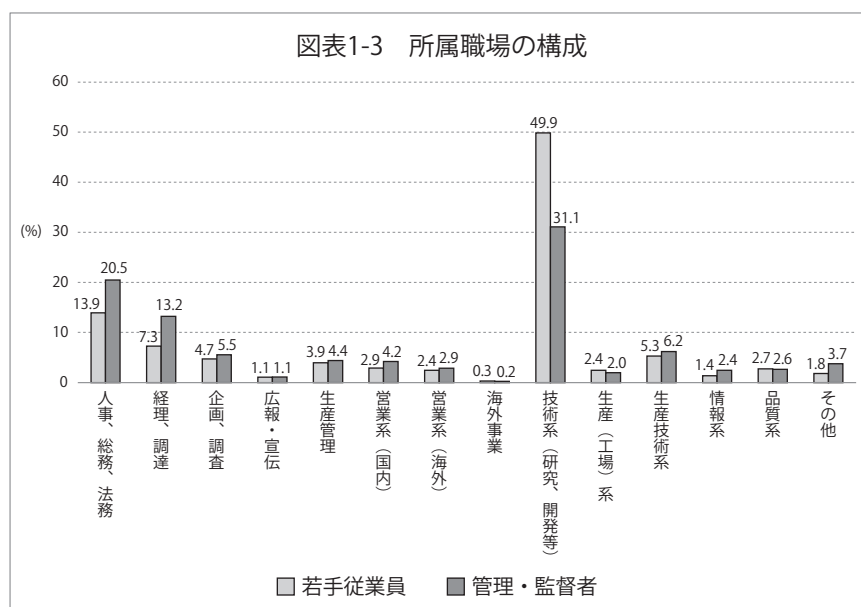
## （２）回答者の基本属性

以下では、若手従業員と管理・監督者の基本属性を紹介する。性別の構成は、男性比率が若手従業員調査では 76.2%、管理・監督者調査では 93.8%となっており、とくに管理・監督者での男性構成比が高くなっている。両調査の年齢構成を示したのが図表 1-2 である。若手従業員調査で最も多い年齢層は 30 歳代であり、年齢構成はやや高くなっている。管理・監督者調査では 40 歳代が多いが、30 歳代や 50 歳代も合計すると全体の半数近くに達しており、年齢構成はやや散らばっている。



勤続年数で最も多いのは若手従業員が 4～6 年であり、管理監督者が 11～20 年である。また、比較的年齢が高いことから、若手従業員調査では配偶者がいる割合は 58.5%、子どものいる割合は 38.9%である。管理・監督者調査では配偶者がいる割合は 93.4%、子どものいる割合は 87.0%である。

所属職場の構成は、図表 1-3 に示している。若手従業員の約半数は研究、開発等の技術系の職場に属しており、他の生産（工場）系などの職場も合わせると、いわゆる技術職の人の比率は相当高くなる。「技術系（研究、開発、設計、実験、評価等）」「生産（工場）系」「生産技術系」「情報系」「品質系」の所属職場である人を「技術者」と呼ぶことにすれば、合計で 61.7%となる。管理・監督者では、この比率は少し低く、44.3%である。ただし、図からわかるように、全体の分布としては所属職場の構成は若手従業員と管理・監督者で大きくは変わらない。



学歴構成は、技術職のウェイトが比較的高いことを反映して、大学院修了者が比較的大きな比率を占めている。具体的には、若手従業員調査では大卒者は全体の46.2%、大学院卒は39.1%となっており、管理・監督者調査では大卒者は57.1%、大学院卒は31.3%となっていた。

なお、新卒で入社した人の割合は若手従業員では87.9%、管理・監督者では85.7%と、双方ともに9割近くが新卒採用者となっている。