

第2章 調査結果のポイントと提言

ここでは、本調査で明らかになったポイントをまとめ、ニューノーマル時代に若手従業員がさらに職場で活躍できるために、若手従業員本人、上司、企業がそれぞれ何をすべきかについての提言を行う。

第1節 調査結果のポイント

(1) 基本集計から（詳細は第2部第1章を参照）

〔若手従業員調査〕

- 総じて調査対象の若手従業員は、アイデアや工夫の余地が大きい仕事についている。
- 若手従業員の6割が、現在の仕事に難しさを感じている。
- 希望していた職場に配属されている若手従業員は、半数程度であった。
- 終業時に強い疲労を感じている若手従業員の比率が約4割程度であり、仕事に対して精神的なストレスを強く感じている人が約3割となっていた。
- 職場の雰囲気については、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」が「強い」あるいは「どちらか」として強い」とした回答が7割弱を占める。それに比べて「社員同士が競い合う雰囲気」は弱いとみなされている。
- 仕事について学ぶ機会が十分に与えられているかについては、「ある程度そう思う」が半数を占める一方で、「あまりそう思わない」あるいは「そう思わない」と回答した人も4分の1程度いる。
- 他企業でも評価されるような教育を受けたいと思うかという点については、「そう思う」人が半数を超えていた。
- 意欲的に仕事に取り組んでいる若手従業員が多く、約85%に達していた。また、この一年で仕事面の成長を感じている人も約8割であった。
- 職場での意見表明をほぼ毎週行っている人が約半数いる。それに比べると、上司に言われる前に自ら仕事を見つけて上司に提案することについては、「ほとんどない」「全くない」人も4分の1程度いる。
- 職場での意見表明は、女性で少ない傾向がある。
- 職場で期待されていると感じるかどうかを尋ねたところ、「どちらかというと感じる」が約6割と多かったが、「どちらかというと感じない」「感じない」という回答も約2割あった。
- 職場で孤立しているように感じている人が約2割であった。
- 自分のキャリアを高めるための転職も視野に入れている人が約半数であった。
- 上司と仕事上以外の会話をする機会については、事務職に比べて技術職が少ない傾向がある。
- 上司に親近感を感じる人は約8割と多い。これも事務職に比べて技術職で少ない傾向がある。
- 今後上司と話をする機会については、約8割が「現状で十分」と回答している。
- 現在の上司に対する希望は、「特になし」がトップだが、それ以外では「困ったときには手を差し伸べてほしい」「リーダーシップを発揮してほしい」「仕事について丁寧に指導してほしい」などが上位となっている。
- リモートワークの頻度については週に1~2回が多かったが、バラツキも大きい。頻度の希望とし

ては「適切」が約7割で、「もっと増やしてほしい」が約3割となっていた。

- 若手従業員はオンラインのメリットに対して、肯定的な意見を持っている。とりわけ女性は、ワーク・ライフ・バランスが実現しやすいことや自分のペースで仕事ができる、集中できるといったリモートワークの側面を、男性に比べてより強く支持している。一方で、リモートワークのデメリットに関わる設問については、意見が分かれた。
- 会社に望むことは、「賃金を向上させてほしい」「能力に応じた処遇をしてほしい」「仕事と家庭を両立できる制度を強化してほしい」「教育訓練に力を入れてほしい」が多い。

〔管理・監督者調査〕

- 5年前に比べて仕事範囲の拡大、仕事内容の複雑化、仕事量の増加を指摘する割合が7割を超える。
- この5年間に若手従業員の変化では、「仕事に必要な基礎的学力」や「コミュニケーション能力」などが「向上している」という意見が、「低下している」という意見よりも多い。
- 5年前と比べて若年従業員に対するOJTは「増えている」とする管理・監督者が、「減っている」とする管理・監督者よりも多い。Off-JTは逆に「減っている」という管理・監督者の方が多い。若手従業員については、知識やスキルを身に付けるスピードが速くなっていると感じる管理・監督者が、遅くなっているとする管理・監督者よりも多い。
- 若手従業員のキャリア意識について、「業務内容への抵抗感やこだわり」「自分に適性のある業務遂行の希望」「社内での自身のキャリアアップの計画が何かを求める傾向」が「強くなっている」とする管理・監督者は、「弱くなっている」とする管理・監督者よりも多い。
- 若手従業員とのコミュニケーションでは、仕事についての対話については9割以上がある程度以上行っているとしているが、仕事以外についての対話はその比率が6割程度になり、「やや不足している」「かなり不足している」が約3割を占める。
- 若手従業員とのコミュニケーションでは「終業後に若手従業員と食事などに行くことは減っている」「指導者側が業務に忙殺されており、コミュニケーションをとる時間がない」「若手従業員を叱りにくい」などには肯定的な回答が多い一方で、「若手従業員は対面のコミュニケーションを好まない」や「指導者と若手従業員との価値観の違いが大きく、話がしにくい」などには否定的な回答が目立った。
- リモートワークに対しては、ワーク・ライフ・バランスの向上には寄与するものの、若手従業員の育成や職場全体のコミュニケーションには、悪影響があるという意見が強い。若手従業員に限定すれば、若手従業員の仕事状況の把握や、OJTに近いアドバイス、親近感の醸成に悪影響があるという意見が多数派であった。
- 若年者の育成における職場あるいは会社全体の課題としては、「管理・監督者層が忙しすぎて育成のための時間をとることが難しい」が圧倒的に多い回答で、それに「リモートワーク下での若手従業員の育成についてノウハウが蓄積されていない」「育成のための持ち場や職場の異動が難しくなっている」「職場に配属される若年者が少なく、育成が十分にできない」といった回答が続く。

(2) 詳細分析から (詳細は第2部第2章を参照)

[意識のギャップ]

- 若手従業員と管理・監督者との間で、意識のギャップがいくつかの側面で確認された。まず、職場の雰囲気について、若手従業員は管理・監督者よりもシビアに評価していた。その傾向が強いのは「部下や後輩を育てようとする雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」であった。
- 若手従業員の仕事上の成長については、管理・監督者は部下に対して自主的・創造的に仕事することを求める傾向が強いが、若手従業員は指示通りに仕事することや、先輩・上司の知識やノウハウを身に付けることなども成長を実感する局面として挙げられている。
- 若手従業員の上司に対する希望と管理・監督者が自ら改善すべきだと感じている点のギャップを調べると、「自由に意見が言いやすい雰囲気を作ること」と「できるだけ声をかけること」などで、管理・監督者の選択比率が若手従業員の選択比率を大きく上回った。
- コミュニケーションについては、管理・監督者は若手従業員との仕事上以外での対話が不足していると感じている人が少なくないが、若手従業員側は現在の対話で十分だと判断している。
- 若手従業員と管理・監督者の両者ともに、リモートワークが仕事と家庭の両立に好影響を及ぼすと見なしているが、職場でのアイデア提供や組織への一体感の醸成面で、少なからずデメリットも感じている。とりわけ管理・監督者は、若手従業員の育成面での懸念を若手従業員本人よりも感じている。一方で、両者とも工夫次第でオンライン下でも職場のコミュニケーションを活性化できると見ている。

[若手従業員調査の項目間の関係]

- 仕事面での成長を実感している若手従業員は、意欲的に仕事に取り組む傾向がある。また、時間を忘れるくらいに仕事に没入する傾向が強い。
- 今の仕事に向いていると感じている人は、仕事面での成長を実感する傾向が強い。
- 仕事について学ぶ機会が十分に与えられていると感じている人は、仕事面での成長を実感する傾向が強い。
- 自分の職場では一人ひとりの能力を活かす雰囲気が強いと感じている人は、仕事面での成長を実感する傾向が強い。
- 上司と仕事上以外の会話をする機会が多い人は、仕事面での成長を実感する傾向が強い。
- 仕事面で成長を実感している人は、職場で「自分は期待されている」と感じる傾向が強い。
- 仕事面で成長を実感している人は、職場で孤立感を感じる傾向が弱い。
- 仕事面で成長を実感している人は、自ら仕事を見つけ上司に提案する頻度が多い傾向がある。
- 仕事面で成長を実感している人は、職場において自分の意見を述べる頻度が多い傾向がある。
- 仕事面で成長を実感している人は、今の会社に入社したことについて満足している傾向が強い。
- 希望していた職場に配属されている人は、今の仕事に向いていると感じる傾向が強い。
- 自分の職場では一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気が強いと感じている人は、自ら仕事を見つけ上司に提案する頻度が多い傾向がある。
- 自分の職場では一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気が強いと感じている人は、職場において自分の意見を述べる頻度が多い傾向がある。

- 上司に親近感を感じる人は、自ら仕事を見つけ上司に提案する頻度が多い傾向がある。
- 上司と仕事上以外の会話をする機会が多い人は、職場において自分の意見を述べる頻度が多い傾向がある。
- 上司に親近感を感じる人は、職場で「自分は期待されている」と感じる傾向が強い。
- 上司と仕事上以外の会話をする機会が多い人は、職場で孤立感を感じる傾向が弱い。
- 自分の職場では仲間と協力して仕事をする雰囲気が強いと感じている人は、職場で孤立感を感じる傾向が弱い。
- 職場で孤立感を感じている人は、近い将来（3年以内）の転職を考える傾向が強い。
- 今の仕事に向いていると感じている人は、今の会社に入社したことについて満足している傾向が強い。
- 今の会社に入社したことについて満足している人は、近い将来（3年以内）の転職を考える傾向が弱い。

〔前回調査との比較〕

- 第1回調査と比較すると、今回の調査では若手従業員にとって仕事の質量ともに、よりハードに感じられていると同時に、身体的な疲労度や精神的なストレスも強くなっている。
- 若手従業員の仕事面での成長実感は、今回調査の方が強い。
- 学ぶ機会を十分与えられていると感じている若手従業員の比率は、今回調査の方が高い。
- 管理・監督者による若手従業員への評価は、全般的に今回調査の方が好転している。とりわけ「仕事に必要な基礎学力」と「コミュニケーション能力」で顕著に見られる。
- 職場で期待されていると感じる若手従業員の比率は、今回調査の方が高い。
- 職場の雰囲気に對する評価も、今回調査の方が高い。
- 入社満足度も今回調査の方が高くなっているが、転職志向は今回調査の方が強くなっている。

（3）自由記載欄から（詳細は第3部を参照）

この調査では、自由記載欄を両調査で計8カ所設けており、第3部にはそれぞれの概要と代表的な回答を収録している。ここでは、若手従業員調査と管理・監督者調査を区別せずに、「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簡単な内容の要約を行う。

〔若手従業員の成長〕

若手従業員の成長については、いくつかの重要な要素と課題が挙げられる。まず、若手従業員が成長するためには、主体的な姿勢が不可欠である。指示待ちではなく、自ら考えて行動し、業務に積極的に取り組むことが求められる。「自ら動き仕事をもらいに行く」「短期的な成果だけでなく、自ら考えて業務に取り組む」といった意識を持つことで、成長を促進できるとされている。また、業務を通じてチャレンジ精神を発揮することも重要である。新しい分野や未経験の業務に挑戦することで、知識やスキルの幅を広げることが期待される。

自己研鑽も欠かせない要素である。従業員は、資格取得や通信講座の受講など、自ら学ぶ機会を積極的に確保し、スキルアップを図る必要がある。特に、「今の自分に足りない技術とこれから必要なスキル

を具体的に見極めて学ぶ」といった、計画的な自己啓発が成長に寄与すると考えられている。同時に、会社側には、自己研鑽を支援する時間の確保や費用補助を提供する役割が求められている。

成長には上司や会社からのサポートも重要である。若手従業員が責任のある仕事を任されることで、自らの役割を理解し、成長の機会を得ることができる。失敗を許容し、裁量を与える環境が、より主体的な業務遂行を可能にするとされる。さらに、ジョブローテーションや異動による多様な経験の提供も、成長に繋がると考えられる。従業員は、自分の特性や希望に合った配置や、多様な分野での経験を求めており、これらを通じて視野を広げ、専門性を深めることを望んでいる。

若手従業員は、上司からの明確なフィードバックやキャリアプランの共有を望んでいる。「成長した点や改善すべき点を伝えてほしい」「キャリアプランの相談やアドバイスを行ってほしい」といった声が多く、こうした対話の中で自身の課題や目標を明確化し、成長の道筋を描くことを期待している。

加えて、若手従業員は、業務負荷の適正化や働き方の余裕を求めている。「業務負荷を軽減し、成長や学びの時間を確保する」ことが必要であり、短期的な成果ではなく、長期的な視点で成長を支援する環境が重要である。また、成長のための教育制度や研修プログラムの充実も求められている。体系的で実務に直結した研修が、スキル向上に寄与すると考えられており、上司や会社が目指すべき方向性の一つとされている。

若手従業員の成長を支えるためには、彼ら自身の主体的な取り組みだけでなく、上司や会社によるサポート、挑戦しやすい環境、適切な評価制度、そして学びの機会の提供が不可欠であるとされている。

[コミュニケーション]

上司と部下のコミュニケーションについては、信頼関係の構築と心理的安全性の確保が基本となる。部下が自由に意見を述べられる環境を整えることが、健全な職場の基盤である。「否定せずに意見を聞く」「心理的安全性を高める」といった取り組みが重要視されており、上司は部下の考えを尊重し、共感的に対応する姿勢が求められている。

上司からの積極的なアプローチも必要である。日常的に声をかけ、話しかけやすい雰囲気を作ることが、コミュニケーションの活性化に繋がる。「笑顔で接する」「部下の趣味や興味を理解する」といった具体的な行動が、上司と部下の距離を縮める助けとなる。また、一方的な指示ではなく、双方向のコミュニケーションを心掛けるべきである。部下の意見や提案を取り入れ、対話を通じて課題を共に解決する姿勢が重要とされている。

コミュニケーションを円滑にするためには、上司が十分な時間を確保することが必要である。業務に忙殺されることなく、部下との対話やフォローアップに時間を割くべきであり、そのための業務量の調整が求められている。また、適切な距離感を保つことも重要であり、フレンドリーで相談しやすい関係を築く一方で、過剰な干渉は避けるべきだとされている。

さらに、部下に対するフィードバックが効果的であることも指摘されている。良い点と改善点を具体的に伝えることで、部下の成長を促進し、モチベーションを高めることができる。フィードバックは短サイクルで行い、部下が自身の進捗や達成感を確認できるようにすることが推奨されている。また、「なぜその業務を行うのか」といった背景や目的を部下に説明することで、業務への理解と納得感を深めることが求められている。

上司と部下のコミュニケーションを向上させるためには、上司が積極的に部下に働きかけるとともに、双方向の対話を重視し、心理的安全性を高めることが不可欠である。これにより、職場の雰囲気が改善

され、部下のやる気やパフォーマンスが向上することが期待される。

〔リモートワーク〕

リモートワークについては、利点と課題がある。利点としては、まず柔軟な働き方が実現する点が挙げられる。リモートワークにより、従業員は場所や時間の制約を受けずに働けるため、家庭や地域の事情に応じた働き方が可能となる。これにより、介護や育児と仕事の両立が図りやすくなり、幅広い人材の活用が可能となる。また、通勤時間が削減されることでワーク・ライフ・バランスが向上し、業務に集中できる時間が増えることが期待される。さらに、地理的制約を取り払うことで、全国や海外から優秀な人材を採用できる可能性が広がる。

一方で、課題も存在する。リモート環境では業務の進行状況が見えにくく、進捗管理に問題があるという見方がある。また、コミュニケーションが希薄化しやすく、チームの連帯感が低下するリスクがある。表情や態度が見えにくいため、誤解や疎外感が生じる可能性もある。さらに、一部の上司は「リモート＝働いていない」といった見方をしており、リモート勤務者が正当に評価されない問題が若手従業員から指摘されている。業務内容によりリモートワークの適性が異なるため、リモート勤務者と出勤勤務者の間で、負担の不公平感が生じることも課題となっている。これらの問題により、管理・監督者の少ない部分は、原則出勤に戻すことが望ましいと考えている。

こうした課題を解消し、リモートワークを推進するためには、いくつかの施策が必要である。まず、ネットワークやデジタルツールの充実を図り、快適なリモートワーク環境を提供することが求められる。加えて、業務適性に応じてリモートワークと出勤勤務のバランスを取ることも重要である。次に、成果主義に基づく評価制度を導入し、リモート勤務者も公平に評価される仕組みを整える必要がある。コミュニケーションの強化も欠かせない。定期的な対面ミーティングやオンラインイベントを活用し、リモート環境でも円滑な情報共有を図るとともに、上司と部下の双方向の対話を促進し、リモート勤務者の状況や意見を適切に把握する努力が必要である。

また、リモートワークを働き方の一つとして受け入れる文化を醸成することが重要である。上層部がリモートワークを積極的に推奨し、模範を示すことで、全社的な理解を深める必要がある。リモートワークの普及には、こうした制度の整備や文化的な変革、評価の公平性、そしてコミュニケーションの工夫が不可欠である。