

第2節 提言

(1) 若手従業員に向けた提言

- ① 職場での強いストレスや孤立感を感じている場合には、一人で抱え込まないように気をつける。上司あるいは他の信頼できる人に相談すべき。

〔説明〕

この提言の背景には、強いストレスや孤立感を感じている人が調査対象の若手従業員の中に相当数含まれていることがある。具体的には、若手従業員の3人に1人は「仕事に支障がでるほどストレスがある」あるいは「仕事に支障はでないが強いストレスを感じる」と回答していた。その理由としては、多い仕事量、責任の重さ、仕事が自分に合っていない、などが指摘されており、そのうちの一部は上司や会社の対応によって軽減される可能性がある。

また、若手従業員の約2割が孤立感を「よく感じる」「どちらかというと感じる」と答えていた。孤立感も適切な職場コミュニケーションによって緩和される可能性があるが、孤立感やストレスは自ら抱え込んでしまうと周囲の人は気づきにくい。そのまま放置すれば、本人の精神的な健康を蝕むリスクも生じる。また、クロス集計分析によれば、孤立感は仕事面での成長の停滞と結びついているのみならず、離職行動に結びつきやすい。よって、若手従業員は上司や社内あるいは社外の信頼できる人や部署に相談することが望ましく、上司や企業もそのような環境を充実させることが望ましい。

- ② 上司や先輩の指示を的確にこなすことはもちろん重要だが、より高いレベルを目指して、自らの向上のために学習し、チャレンジする姿勢を身に付けることが求められる。

〔説明〕

この提言は、若手従業員本人が仕事面での成長を感じる局面と、管理・監督者が重視する部下の成長局面にギャップがあるという本調査の知見から導き出された。若手従業員が成長を実感する局面は様々であり、「先輩や上司の指示通りに仕事ができるようになった」や「先輩や上司の知識やノウハウを身に付けることができた」といった形で、指示を受けながら、あるいはお手本を見ながら知識・ノウハウを身に付けることも成長実感局面として多く挙げられていた。一方、管理・監督者が重視する部下の成長は「部下が主体的に学んで業務知識を向上させること」「より難しい仕事にチャレンジして乗り越えること」「部下がよりよい業務上の提案ができるようになること」といった状況に限定されていた。すなわち、管理・監督者は若手により高いレベルでの成長を求めている。

ここで管理・監督者が若手従業員に求めているキーワードは「主体性」であり、上記3つの選択肢に通底している。主体性の重視は、「部下が自分自身で考える、調べる、提案するように導くこと」「担当が企画のため、あまり型にはめる指導はしておらず、自ら考える、アンテナを張れるような指導を心掛けている」といった管理・監督者による自由記載欄の記述からもうかがえる。もちろん若手従業員も主体的な取り組みの重要性は理解しており、自由記載欄からも主体的に仕事に取り組むことを目指す記述が多く見受けられる。「戦略部署に所属する以上、自分の仕事は自分で見つけ、根拠を周りに説明・説得していけるほどの人財に成長する必要がある」などはその典型である。結局、上司や先輩に言われて、あるいは上司や先輩と同じようなことができるだけで満足せず、より高いレベルを目指すモチベーションを維持することが若手従業員に求められていると言える。

- ③ 自らも積極的に職場の同僚や上司とコミュニケーションをしようと心がけるべき。コミュニケーションがうまくいけば、仕事面での成長が期待できる。

〔説明〕

若手従業員は、決して職場でのコミュニケーションを嫌がっているわけではない。ただし、今後上司と話をする機会をどれほど望んでいるかについては、「現状で十分」という回答が 8 割を超えていた。一方で管理・監督者は、仕事上以外のコミュニケーションが不足していると認識している人が少なくない。実際、最近では終業後に若手従業員と食事に行く機会が減っているとする管理・監督者は 9 割にも及んでいるのみならず、若手従業員にはレクリエーション活動への参加意欲が感じられないとする管理・監督者も 6 割を超えていた。管理・監督者側も、業務負荷のために十分にコミュニケーションの時間がとれず、また部下を叱りにくいと感じている現状の中で、若手従業員側も自ら積極的にコミュニケーションを図ろうとしなければ、上司・部下間のコミュニケーションの改善は望みにくい。

では上司とのコミュニケーションには若手従業員にとってどのようなメリットがあるのだろうか？第 2 部のクロス集計の結果が示すように、まず上司とよく雑談する人ほど成長実感が強い傾向がある。上司と親しくなって様々な会話をしているうちに、若手従業員は仕事上にも役立つ知識を身に付けることができるといった理由が考えられる。また、そうした人はより頻繁に職場で自分の意見を表明できるようになり、周囲からも期待される。そうなる職場での孤立感が低くなり、今の会社で仕事を続ける気持ちを後押しする。こうした点は、上司のみならず同僚とのコミュニケーションでも同様に当てはまるものと考えられる。提言において「コミュニケーションがうまくいけば、仕事面での成長が期待できる」の部分は、これらを集約して表現したものである。

- ④ リモートワークは、仕事と家庭生活の両立に有効であるとともに、うまく活用できれば仕事に集中できる環境ではあるが、会社・上司が部下の成長を把握しにくい状況であることを十分に理解し、積極的に仕事に取り組む姿を見せるべき。

〔説明〕

リモートワークが仕事と家庭生活の両立にとって有効である点は、若手従業員調査、管理・監督者調査の双方から確認できる。実際、若手従業員の 8 割超が「リモートワークで仕事と家庭生活とのバランスがとりやすくなった」としており、管理・監督者も 8 割以上が「職場メンバーのワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭生活の調和）の向上」に有用（やや有用も含む）であると回答している。また、若手従業員の 4 分の 3 は「リモートワークは仕事に集中でき効率が上がる」としている。一方で、過半数の管理・監督者は「若手従業員の仕事状況（進行の程度や抱えているトラブル等）の把握」「若手従業員へのアドバイスや指導（職場での OJT に近いもの）」などに悪影響があるとしている。たしかに、リモートワーク下で部下が抱えているトラブルに管理・監督者が気づきにくく、そのためにアドバイスや指導が難しくなれば、若手従業員自身の仕事面での成長に悪影響が生じるであろう。

そこで若手従業員にも、積極的な発信が求められる。管理・監督者の自由記載欄でも「若手従業員自ら積極的に情報発信していく姿勢。その発信を受け止めリアクションできる環境や職場風土」「本人の思いや業務状況、悩み等を積極的に情報発信する姿勢」など、若手従業員側からの積極的な発信が期待されている。

(2) 管理・監督者に向けた提言

- ⑤ とくに高いレベルでの成長を部下に求める際には、部下の心理的安全性を確保し、部下が上司に相談しやすい体制を整える。成長に必要な教育訓練も確実に実施する。

〔説明〕

上司とスムーズにコミュニケーションがとれることが、若手従業員の成長の触媒になり得る点については提言③で説明した。逆に、より高いレベルに部下のレベルを引き上げようとする、心理的安全性を確保するための体制を整備することが求められる。具体的には、自由に意見が言える職場の雰囲気づくりや、上司からの積極的な声かけや 1on1 ミーティングなどで、上司と部下が話す機会を増やすことなどが挙げられよう。また、部下が高いレベルで成長するためには部下本人の主体的な業務への取り組みが不可欠であるが、そのプロセスで迷った場合にスムーズに相談できる体制もまた必要となるだろう。「丁寧な指導は求めないが、こちらが判断に迷ったときに相談しやすい雰囲気づくりをしてほしい」（若手従業員の意見）、「会社や上司の期待値を具体的に伝えること。部下が成長の方向性を相談できるように対応すること」（管理・監督者の意見）などは、この点を指摘していると思われる。

また後段の教育訓練の実施は、あらためて言うまでもなく、若手従業員の育成にとってきわめて重要である。若手従業員調査を使ったクロス集計からも、教育訓練の機会が十分にあったと判断している若手従業員は、自らの仕事面での成長を実感しやすい傾向があった。また、4人に1人の若手従業員は、会社に求めることとして「教育に力を入れてほしい」と回答していたが、OJTが多くの職場レベルで実施されていることに鑑みると、管理・監督者が若手への教育訓練の質の向上に果たす役割は大きい。自由記載欄には、現状よりも少しレベルの高い業務を若手従業員に付与し、それをクリアさせることで成長を促すという方法が多く指摘されていた。そうした業務付与とサポートに大きな役割を果たすのは管理・監督者であり、その力量と行動が若手従業員の成長を左右するという認識に立ちながら、より有効な教育方法を模索することが求められている。

- ⑥ 上司と部下との円滑なコミュニケーションが職場における部下のパフォーマンスを向上させるという認識に立ち、コミュニケーションのために必要な時間確保の工夫をする。

〔説明〕

上司と部下の円滑なコミュニケーションが部下の成長感を高めることは③で述べたが、コミュニケーションと部下のパフォーマンスの関係についても第2部のクロス集計で検討している。そこで検討したパフォーマンス指標は、「上司に言われる前に自ら仕事を見つけ、上司に提案すること」と「職場において自分の意見を述べること」であり、これらの頻度とコミュニケーションの関係を調べた。第1に、職場の「一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気」が強いと判断している人は、上司への提案頻度や職場で自分の意見を述べる頻度が高い傾向がある。第2に、上司に親近感を感じる人ほど概して上司への提案頻度が高くなる。第3に、上司と仕事以外の会話（雑談など）をする機会が多い人ほど、職場で自分の意見を述べる頻度が平均的に高い。

上記提言の「コミュニケーションのために必要な時間確保の工夫をする」という部分については、管理・監督者が若手従業員の育成における職場あるいは会社全体の課題として最も多く選んだ選択肢が「管理・監督者が忙しすぎて育成のための時間をとることが難しい」であったという集計結果に基づいている。管理・監督者の忙しさは自身ではコントロールしがたい部分も大きいであろうが、管理・監督

者調査の自由記載欄には「意識して雑談の時間を取る」「就業時間中にお互いの人となり分かる交流の時間を創る」といった管理・監督者側の取り組みの必要性も記述されている。忙しい中にもコミュニケーションを実現していく工夫が求められている。

⑦ 「期待されていない」と感じている若手も少なくないことに留意し、面倒見が行き届いているか見直す。

〔説明〕

若手従業員調査では、「あなたは職場で『自分は期待されている』と感じていますか」という質問を設けたが、「よく感じる」は1割程度に過ぎず、「どちらかというと感じない」と「感じない」の合計は4分の1を超える。クロス集計から、期待されていると思わない人は孤立感をもちやすく、また孤立感をもつ人は、転職志向が高い傾向が見られた。それと同時に、「期待されている」という認識は上司に感じる親近感と比較的強い相関があり、上司と部下とのコミュニケーションがスムーズに進むことで改善する可能性も高いと考えられる。上司からすれば部下が「自分は期待されている」と感じているかどうかを見極めるのは容易ではないが、「期待されていない」と思っている若手従業員が少なくないことを念頭におきつつ、今一度部下とのコミュニケーションを見直す必要がある。

⑧ 人を育てようとする雰囲気職場内で醸成されてないと感じている若手が少なくなく、上司の認識との間に温度差がある。自職場が「人が育つ場」となっているか、なっている場合にはそれが若手従業員に伝わっているか、あらためて検証する。

〔説明〕

職場に「人を育てようとする雰囲気」があるかどうかを若手従業員と管理・監督者の双方に尋ねたところ、そこには温度差が少なからずあり、3割を超える若手従業員の方が自職場ではそうした雰囲気は弱いとみなしているのに対して、弱いと感じている管理・監督者は2割に満たなかった。このギャップは必ずしも大きいとはいえないが、職場運営に責任をもつ上司は、部下の目線よりも自職場の状況を甘く見積もりがちであり、そうした傾向は部下にとって関心の深い職場の特徴において一層顕著に表れるという点は、留意に値すべきであろう。実際、自職場に「人を育てようとする雰囲気」があると感じている若手従業員は、「一人ひとりの能力を活かす雰囲気」もあると感じる傾向がある（項目間の相関係数は0.5を超える）。そして、自職場に「一人ひとりの能力を活かす雰囲気」があると回答している若手従業員の成長実感は高い傾向がある。若手従業員がより成長を実感できるような職場運営をするためには、部下の目線が厳しいことを意識しつつ人が育つ職場を整えるとともに、それを部下が実感できるように取り組む必要がある。

⑨ 若手従業員がリモートワークに対して、仕事と家庭生活の両立や仕事への集中といった側面で期待を寄せていることを理解し、育成面における課題への対応を工夫する。

〔説明〕

提言④で説明した通り、若手従業員がリモートワークに対して、仕事と家庭生活の両立や仕事への集中といった側面で期待を寄せている一方で、管理・監督者は若手従業員の育成の面で、リモートワークを評価しない傾向が強い。しかも、管理・監督者はその対応に苦慮している。この点は、若手従業員の育成における職場（あるいは会社全体）の課題を管理・監督者に尋ねたところ、2番目に多かった選択

肢が「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」で、ほぼ4割の管理・監督者がこの選択肢を選んでいった（最も多かったのは「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」）。

リモートワーク下での若手従業員の育成については、管理・監督者から様々な提案がアンケートに記入されており、それは第3部に収録されている。例えば、上司自らがリモートワークを実施し、率先してツールを活用する姿勢が、効果的なコミュニケーション基盤を構築するために重要だという指摘もあった。あるいは、出社日に綿密なコミュニケーションを行うという意見も少なくなかった。効果的な対応は各企業や職場の置かれた環境に依存するであろうが、育成面における課題を洗い出し、対応を工夫する必要性は高いと思われる。

（３）会社に向けた提言

⑩ 管理監督者への提言を実現できるよう取り組む。

〔説明〕

管理・監督者への提言は同時に、会社への提言となっている部分も多い。管理・監督者がリモートワーク下でのコミュニケーションを図るために特定のツールの導入が必要だと思っても、それが会社から認められなければ実現は困難であろう。管理・監督者が若手従業員に様々な経験をさせるために部署横断的な配置転換が必要だと判断しても、個人の一存では実施は難しい。管理・監督者が若手従業員とのコミュニケーションを深めようとしても、あまりに業務に忙殺されている場合はそれも実現は困難となる。すなわち、管理・監督者が適切な教育やコミュニケーションを実践するためには、多くの場合は会社の理解と協力が必要となる。この提言は、そのような考え方に基づいている。

⑪ 若手従業員が一企業に縛られないキャリアへの志向を強めていることを認識し、若手にとっての会社の魅力向上を目指す（貢献度に基づく処遇の強化、リスクリング機会の整備、社内公募制度など）。同時に、キャリア相談の体制を強化するとともに、社内において自らのキャリアの見通しが立ちやすい環境を整える。

〔説明〕

若手従業員は、自分の将来のキャリアについて敏感になってきている。この点を、本調査は若手従業員および管理・監督者の両方の立場から多様な設問によって明らかにしている。まず、若手従業員調査では、「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」という考え方に対して半数弱の若手従業員が肯定的な回答をしていた。また、「あなたは、近い将来（3年後以内）に具体的に転職を考えていますか」という質問に対して「考えていない」と明言した人は約半数にとどまる。「他企業でも評価されるような教育を受けたいと思いますか」という質問に対しても、「そう思う」という最も強い肯定の回答が半数を超える。こうした点は自由記載欄の記述にも表れている。とりわけ、「他社で通用するスキルが身につけていない」と感じる従業員が少なくなく、こうした人々は長期的なキャリア形成を見据えて転職を検討している。なお、第1期調査では若手従業員に対して今回調査と同じ転職希望についての質問を行ったが、転職を考える傾向は今回の方が強くなっている。この点については第2部で詳述する。

管理・監督者調査からは、ほぼ半数の管理・監督者が若手従業員の「自分に適性のある業務遂行の希望」が「強くなっている」と判断している。また、3分の1以上の管理職が、「現在の会社にとどまりた

いと思う傾向（定着性）」が弱くなっているとともに、「社内での自身のキャリアアップの計画が何かを明確に求める傾向」が強くなっていると判断している。

このように見てくると、若手従業員が一企業に縛られないキャリアへの志向を強めていると言えるだろう。その中で企業は、自社をより若手従業員にとって魅力的にしていける必要がある。その具体策として、この提言では貢献度に基づく処遇の強化、リスクリング機会の整備、社内公募制度、キャリア相談体制の整備を取り上げている。貢献度に基づく処遇の強化は、会社に求めたいこととして、「能力に応じた処遇をしてほしい」が4割弱の若手従業員によって支持されていることに基づいている。また、若手従業員ほどの多さではないが、管理・監督者の約4分の1が「能力の高まりに応じた報酬や処遇が十分にできていない」ことを、若手従業員の育成についての自社の課題として挙げている。

リスクリング機会の整備は教育訓練機会の強化を意味するが、ニュアンスとしては「新しい知識や技術を身に付けながら、これまで対応できなかった業務に対応できるように促すこと」を言う。若手従業員および管理・監督者の一部は自由記載欄において、「自己研鑽（啓発）」への取り組みの必要性を指摘していたが、会社として時間面・費用面でそうした取り組みをサポートすることも、キャリア志向を強める若手従業員の変化への対応となると考えられる。自由記載欄に書かれた「上司や会社にしてほしいことは（一中略一）自己研鑽用の工数を設けること。工数にすることで成長を促進することができると考えている（とはいえ業務量が増え続ければ意味はないが…）」といった意見は、ひとつの貴重なアイデアと言えよう。

社内公募制度やキャリア相談の体制整備は、社内で自分に合った仕事でキャリアを延ばしていくことに役立つものと考えられる。自由記載欄に書き込まれた若手従業員の意見に「会社への要望としては、キャリアプランを自分で描くことができるような仕組みを導入してほしい。特にどんな仕事があるか、その仕事へのオープンエントリーが各部であると良いと考える。自分は市場価値を高めるために、副業やリスクリングを実施していきたい」というものがあつた。こうした人々が一定程度いることを前提に、制度を組み立てていくべきであろう。

⑫ 職場における優れたコミュニケーションが企業の競争力を高めるという視点に立ち、自社にとってのあるべきコミュニケーションの姿を再検討する。

〔説明〕

前段の部分は、職場でのコミュニケーションが若手従業員のパフォーマンスを向上させるという提言⑥を会社レベルまで拡張したものである。「自社にとってのあるべきコミュニケーションの姿を再検討する」というのは、個々の会社あるいは部署によって望ましいコミュニケーションのあり方が異なりうるので、あらためて自社を強くするコミュニケーションとは何かを考える必要があることを意味している。

⑬ 仕事の負荷が高い上司には、部下の面倒を見る時間と「ゆとり」を付与できるような施策を検討する。

〔説明〕

先に触れた通り、若手従業員の育成における職場あるいは会社の課題として管理職が最も多く挙げたポイントが、「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」であつた。管理・監督者には工夫して時間を捻出するように促すとしても、それには自ずと限界があるので、会社としての

対応も必要であるように思われる。上司がプレーヤーの業務に注力している状況下では、部下の育成まで手が回らない可能性がある。自由記載欄には、「育成専任担当を作る組織的余裕がほしい」という意見もあったが、会社にそこまでの余裕がない場合でも、「上司への報告や根回しが目的と化した仕事など、慢性化している仕事の仕方への対応が必要」という自由記載欄の意見に見られるように、できる限り業務を効率化して時間を捻出するような施策を企業としても検討すべきであろう。

⑭ 職場の実情や人材確保等の観点から、リモートワークへの社内方針をあらためて精査する。

〔説明〕

ここまで見てきたように、リモートワークを導入することは従来の面着による業務管理、コミュニケーション、そして人材育成のあり方とバッティングする局面が少なくない。自由記載欄でもそうした局面が数多く指摘されているが、もうひとつのポイントは（同じ社内でも）リモートワークに向き・不向きの業務があるという点だろう。典型的には、リモートワークは事務部門の人や仕事の成果が外部から観察されやすい業務についている人に適用しやすい。これは部署間での格差につながることから、バランスをとるために出社する従業員の負荷軽減を求める声もある。より本質的には、リモートワークは成果が外部から見えやすい業務と適合しているという趣旨から、「厳格な成果主義やジョブ制（職務内容をきめ細かく設定し、見合った給与契約）にしないと、リモートの運営は難しい。逆に言うと、それを実施した上で、限定的な社員のみやるのがよいと思います」という意見が記入されている通り、リモートワークを人事戦略全体の中でどのように位置付けるかという問題と関連している。

こうした難しさもあり、アンケート調査の回答者も、以前のように出社を前提としたシステムに戻すべきだという意見、広域からの人材確保の観点も含めてリモートワークを積極的に取り入れるべきだという意見、そして出社とリモートワークのハイブリッドで対応可能だという意見に分かれている。さらに、ある会社にとってベストなことが必ずしも別の会社にとってもそうであるとは限らないので、各会社は自らの社内方針をあらためて精査し、それを明らかにしていくことが求められる。

⑮ 社内の優れた取り組みを横展開し、会社全体の競争力強化につなげていく。

〔説明〕

とくに規模の大きな企業では、優れた取り組みが特定の部署で行われていても他の部署ではそうしたことについて知らず、せっかくの優れた取り組みが会社内に広まらないということがある。若手従業員を育成する上で有用な取り組みは積極的に「横展開」し、全社での取り組みに格上げすることで競争力強化につなげていくべきであろう。