

第2部 集計結果

第1章 単純集計

この章では、若手従業員調査および管理・監督者調査について、単純集計結果とフェイスシートの項目等を用いた回帰分析の結果を報告する。ここで言う単純集計結果とは、各設問を単独で集計したものを指す。本章では、わかりやすいよう主にグラフによる説明を行う。所属職場や性別による違いなどの影響は本章の考察の対象に含めるが、設問間の関連性については次章でより詳しく検討する。

先に述べた「フェイスシートの項目等を用いた回帰分析」とは、その他の質問項目の選択肢を被説明変数として、フェイスシートの個人属性や所属職場、そして所属職場の特性を説明変数とした最小二乗法による統計的な分析を指す。詳細は本章の《附論》に記しているが、こうした回帰分析を行うことで、回答者の個人属性や所属職場の特性の違いが回答に及ぼす影響を統計的に明らかにすることができる。若手従業員調査では、問17で自分の性格の自己評価の項目を設けており、それも説明変数に入れている。管理・監督者調査では性格の自己評価の質問は設けていないので、それに関する説明変数は用いないが、職場特性を表す追加的な説明変数として、職場の従業員規模やその変化（雇用形態別）と職場の年齢構成を導入する。回帰分析の推定結果表自体は、煩雑となるために本報告書では掲載しないことにするが、特別に注意が必要だと思われる関連性が回帰分析で明らかになった場合には、それら変数間のクロス集計表を掲載する。また、原則として1%水準で統計的に有意な相関が見出された場合に「回帰分析の結果によれば」といった形で言及することにしたい。第1節では若手従業員調査を、第2節では管理・監督者調査の結果を報告する。

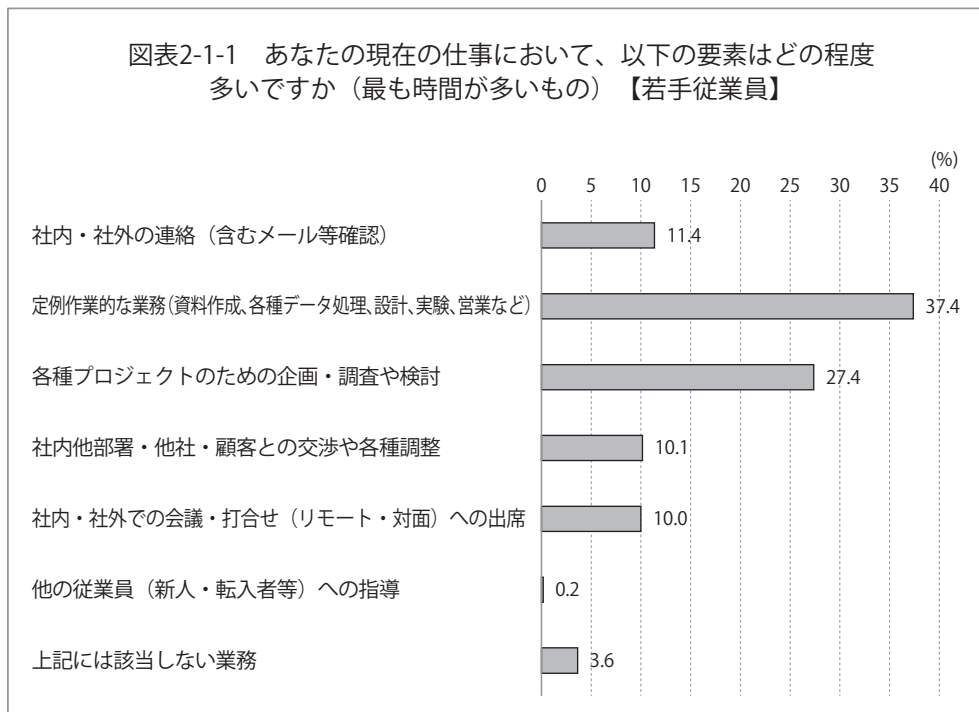
第1節 若手従業員調査の結果

現在の仕事

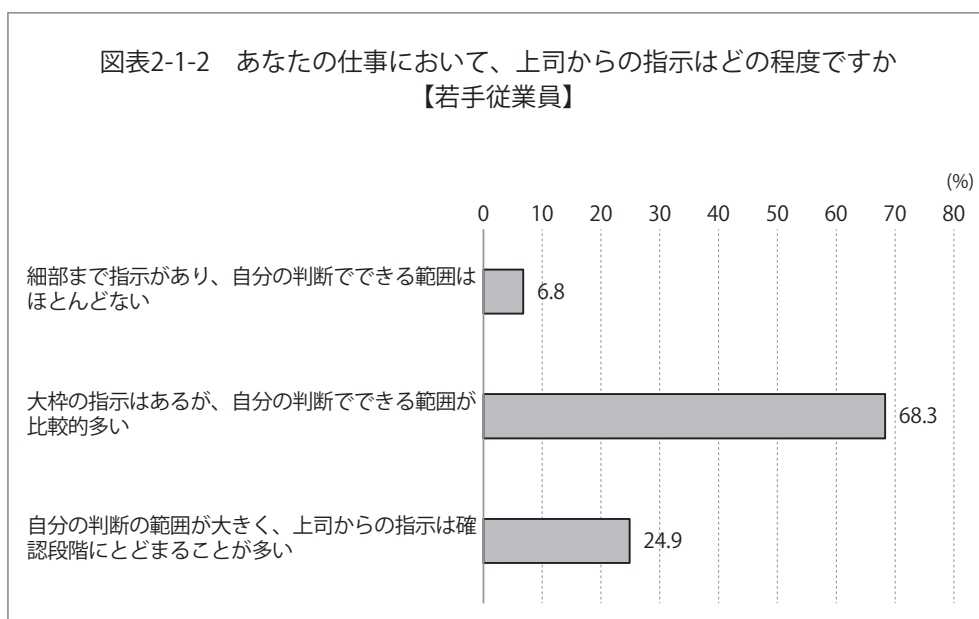
まず、問1では現在の仕事について尋ねた。問1(1)は、現在の仕事にどのような要素が多いのかを、割り振っている時間をもとに7つの選択肢から多い順から上位3つまで選択する設問とした。図表2-1-1は、そのうちの最も時間が多いものについて構成比を示したものである。最も多いのは「定例作業的な業務（資料作成、各種データ処理、設計、実験、営業など）」であり、37.4%の若手従業員が選択している。それに続くのは「各種プロジェクトのための企画・調査や検討」（27.4%）、「社内・社外の連絡（含むメール等確認）」（11.4%）となっている。

回帰分析の結果からは、次のような傾向が見出された。まず、「他の従業員（新人・転入者等）への指導」を選択する割合が、年齢が高くなると低下する傾向が見られた。ただし、この解釈は難しい。大卒・大学院卒の学歴を持っている場合は「各種プロジェクトのための企画・調査や検討」「社内・社外での会議・打合せ（リモート・対面）への出席」を選択する傾向が強い一方で、「定例作業的な業務（資料作成、各種データ処理、設計、実験、営業など）」「上記には該当しない業務」を選択する傾向が弱くなる。また技術職では、「定例作業的な業務（資料作成、各種データ処理、設計、実験、営業など）」が多く選ばれる一方で、「社内・社外の連絡（含むメール等確認）」「社内他部署・他社・顧客との交渉や各種調整」はあまり選ばれない傾向がある。新卒採用者は中途採用者に比べて「社内・社外の連絡（含むメール等確認）」を選択する傾向が弱いことが示された。若手従業員調査では、自分の性格についての判断を10

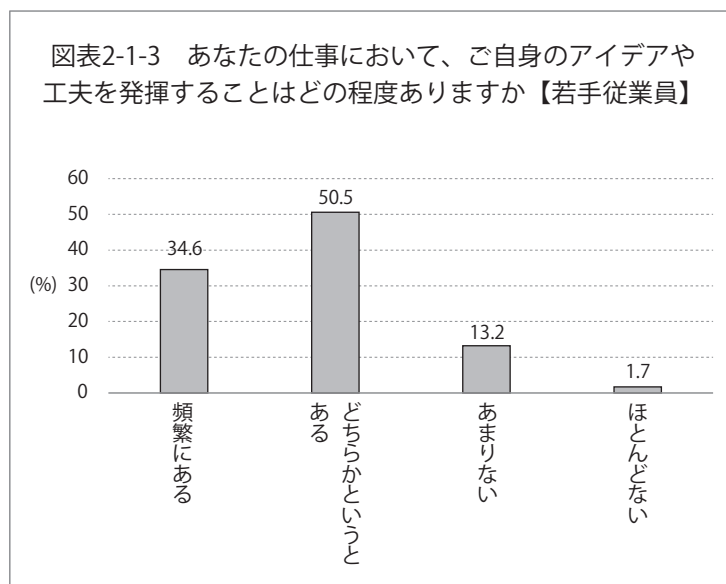
項目にわたって質問しており、これも回帰分析の説明変数に含めている。やや興味深い結果として、「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」についてあてはまっていると思う人は、「社内・社外での会議・打合せ（リモート・対面）への出席」を選択する傾向が強いようである。人に気をつかうことができることから、会議や打ち合わせへの出席を求められることが多くなっているのかもしれない。



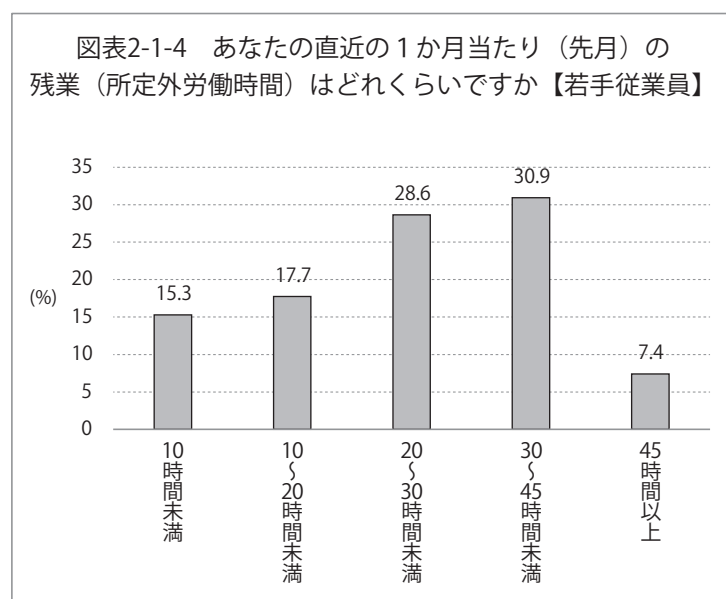
問1（2）では、仕事において上司からの指示がどの程度あるかを質問した（図表 2-1-2）。「細部まで指示があり、自分の判断のできる範囲はほとんどない」を選んだ比率はわずか 6.8% であり、7 割近くが「大枠の指示はあるが、自分の判断のできる範囲が比較的多い」（68.3%）を選択している。回帰分析からは、子どものいる人は自分の判断で仕事をする傾向が強かった。



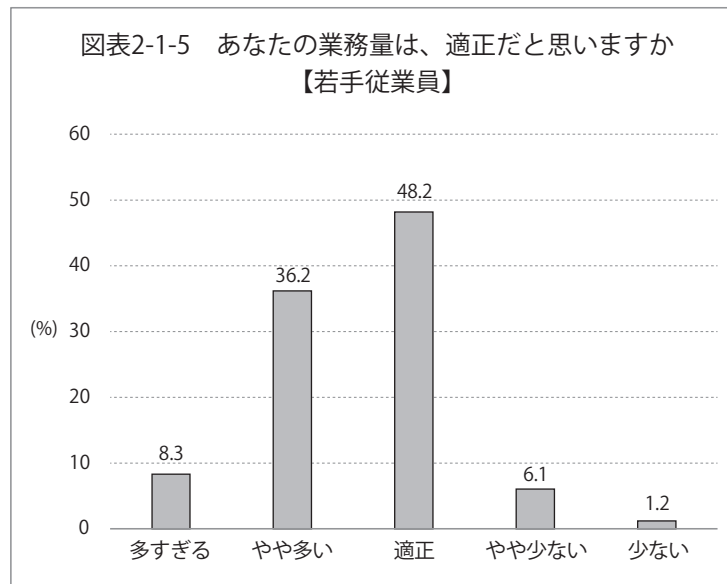
問 1 (3) では、仕事において自分のアイデアや工夫を発揮することがどの程度あるかを尋ねた。問 1 (2) とほぼ同じ趣旨であるが、仕事における若手従業員のイニシアティブの強さをより重視する質問になっている。図表 2-1-3 からわかるように、「どちらかというところ」が 50.5%、「頻繁にある」が 34.6%と、総じて若手従業員はアイデアや工夫の余地が大きい仕事をしていると言えよう。



若手従業員はどれだけの残業を行っているのだろうか（問 1 (4)）。図表 2-1-4 に直近 1 か月当たりの残業時間の分布を示している。残業時間についてはかなり散らばっている。「30～45 時間未満」が最も多い回答で 30.9%を占めるが、「10 時間未満」も 15.3%ある。回帰分析からは、男性が女性よりも残業時間が長い傾向が見出された。

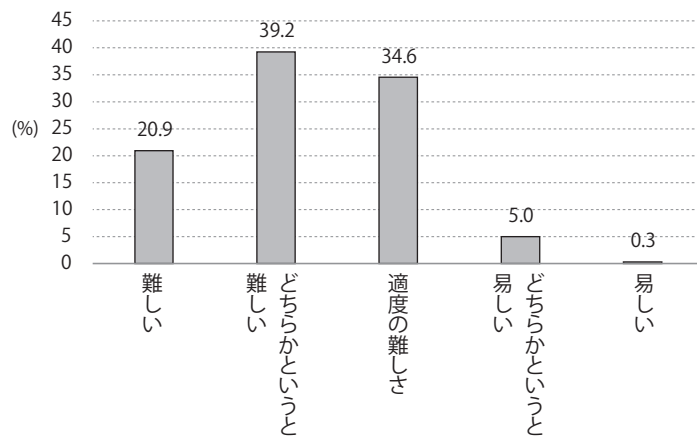


残業時間は業務量によって変わるであろう。そこで、業務量が適正だと思うかどうかを問1(5)で尋ねた。集計結果は図表2-1-5に示している。「適正」が全体の48.2%と最多であったが、「やや多い」が36.2%と次いでおり、分布としては全体に業務量が多いという判断に偏っている。回帰分析からは、性別、学歴、職種では特に特徴的な結果は出なかったが、年齢が高いほど業務量を多く感じる傾向が強いことが判明した。その一方で、自らを「冷静で、気分が安定していると思う」と判断する人ほど、業務量を少なく感じる傾向があった。



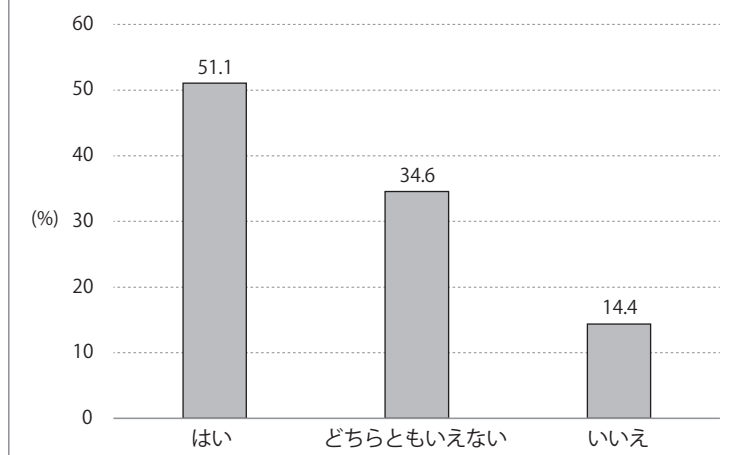
現在の仕事に難しさを感じているかどうかを、「難しい」「どちらかというと難しい」「適度の難しさ」「どちらかというと易しい」「易しい」の5つの選択肢で質問した(問1(6))。図表2-1-6にあるように、「どちらかというと難しい」が最も多く39.2%を占めている。それに「適度の難しさ」(34.6%)、「難しい」(20.9%)、「どちらかというと易しい」(5.0%)、「易しい」(0.3%)と続く。回帰分析の結果によると、男性は女性に比べて仕事をより難しく感じる傾向がある。また自らを「心配性で、うろたえやすい」と思う人は、仕事をより難しく感じている。

図表2-1-6 あなたは、現在の仕事に難しさを感じていますか
【若手従業員】



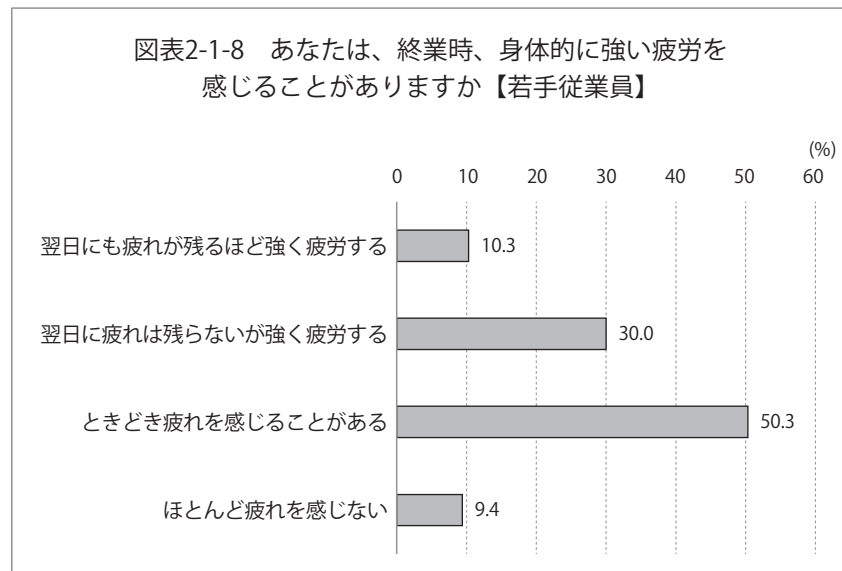
問 1 (7) では希望していた職場に配属されているかを「はい」「どちらともいえない」「いいえ」の 3 択で尋ねている。最も多かったのは「はい」の 51.1%で、「どちらともいえない」(34.6%)、「いいえ」(14.4%) と続く (図表 2-1-7)。半数近くの若手が、希望職場に配属されているとは必ずしも思っていない点には留意しておく必要があるだろう。

図表2-1-7 あなたは、希望していた職場に配属されていますか
【若手従業員】

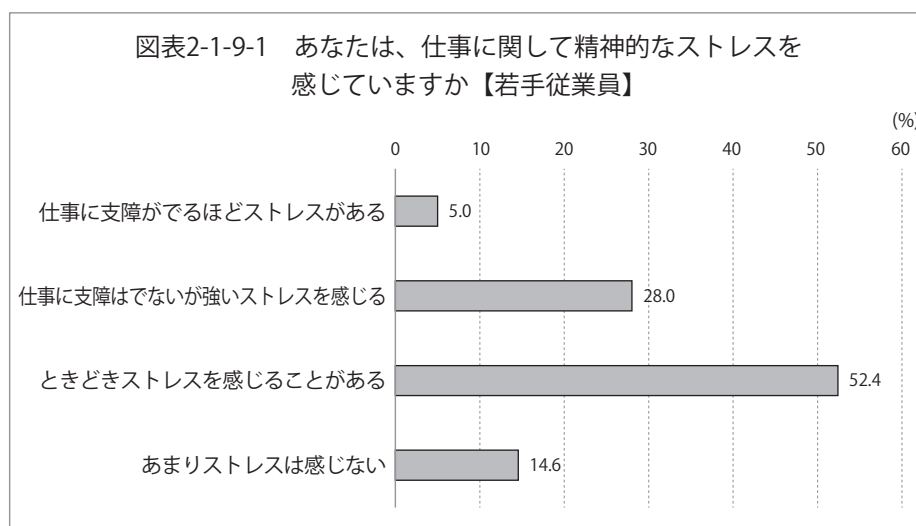


これからの 3 つの質問は若手従業員の疲労やストレスに関わるものである。問 1 (8) では身体的な疲労感を尋ねた。「あなたは、終業時、身体的に強い疲労を感じることがありますか」という質問で、「翌日にも疲れが残るほど強く疲労する」「翌日に疲れは残らないが強く疲労する」「ときどき疲れを感じることがある」「ほとんど疲れを感じない」の 4 つの選択肢とした。集計の結果、最も多い 50.3%が「ときどき疲れを感じることがある」を選んでいった (図表 2-1-8)。そして、「翌日に疲れは残らないが強く疲労する」が 30.0%、「翌日にも疲れが残るほど強く疲労する」が 10.3%となっており、合計すると約 4

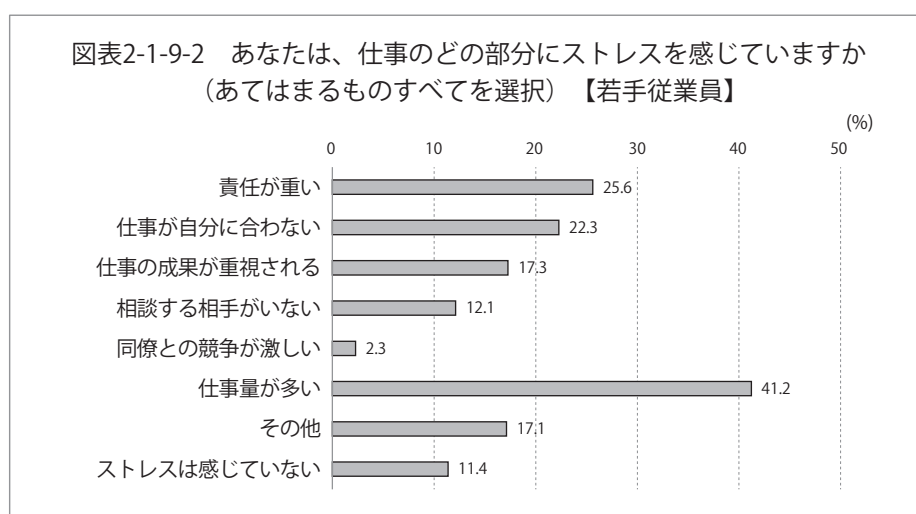
割の若手従業員が強い疲労を感じていることになる。回帰分析の結果によると、疲労をどの程度感じるかは、その人の性格（自己評価）と関連していた。自らを「活発で、外向的だと思う」人や「冷静で気分が安定していると思う」人は、そうでない人よりも疲労感を感じる程度が低い。逆に、「しっかりしていて、自分に厳しいと思う」人ほど疲労感を感じやすい。



問1(9-1)は、仕事で感じる精神的なストレスについての設問である。最も多かった回答は「ときどきストレスを感じることもある」の52.4%であるが、「仕事に支障がでるほどストレスがある」と「仕事に支障はでないが強いストレスを感じる」の合計は33.0%となっており、3人に1人は強いストレスを感じていることに注意すべきだろう(図2-1-9-1)。回帰分析によると、性格変数の影響は疲労感よりもさらに顕著に表れる。疲労感の場合と同様に、自らを「活発で、外向的だと思う」人や「冷静で気分が安定していると思う」人は、そうでない人よりも精神的なストレスを感じる程度が低い。逆に、「しっかりしていて、自分に厳しいと思う」人ほど、精神的なストレスを感じやすい。さらに、「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」と自己認識している人も精神的なストレスを感じやすい。

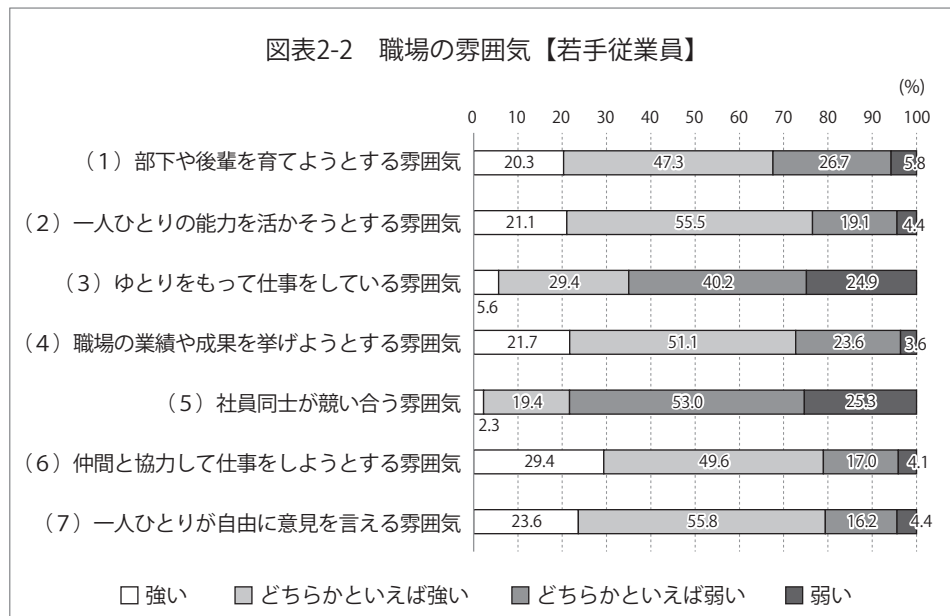


問1(9-2)ではストレスの内容について複数回答(当てはまるものすべてを選択)で尋ねており、集計結果は図表2-1-9-2に示している。最も多い回答は「仕事量が多い」で41.2%、それに「責任が重い」(25.6%)、「仕事が自分に合わない」(22.3%)が続く。回帰分析から、年齢の高まりにつれて「責任が重い」「仕事量が多い」という選択肢を選ぶ傾向が強くなることがわかった。ベテランになるほど責任が重くなると同時に仕事量も増え、そのためにストレスが生じやすいことを示していると考えられる。



続いて、「部下や後輩を育てようとする雰囲気」を始めとする7項目の職場の雰囲気について、問2で尋ねた。回答は「強い」「どちらかといえば強い」「どちらかといえば弱い」「弱い」の4択とした。集計結果は図表2-2にある。まず、「部下や後輩を育てようとする雰囲気」では、「どちらかといえば強い」が47.3%、「どちらかといえば弱い」がそれに次ぐ26.7%であった。「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」では、「どちらかといえば強い」が55.5%で、それに次ぐのが「強い」の21.1%となっており、若手従業員による評価は比較的高いと言える。「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」では「どちらかといえば弱い」が40.2%と最も多く選択された。「職場の業績や成果を挙げようとする雰囲気」では、「どちらかといえば強い」が51.1%で最多回答であり、それに次ぐのは「どちらかといえば弱い」の23.6%であった。「社員同士が競い合う雰囲気」では「どちらかといえば弱い」が53.0%となり、競

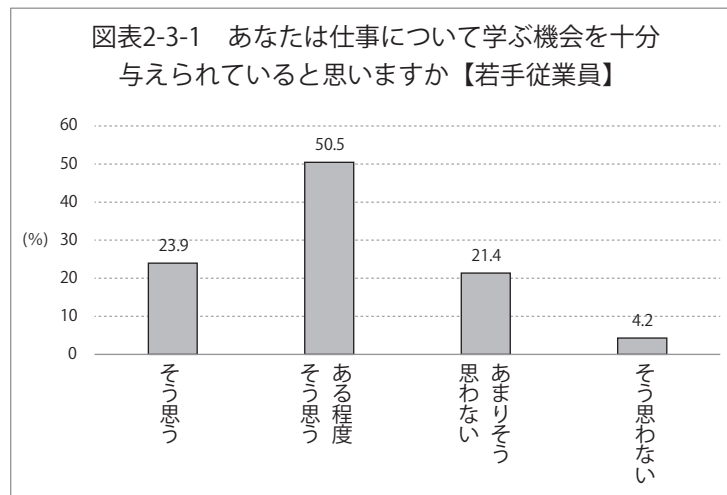
い合う雰囲気についてはやや弱いとの評価が多くなる。「仲間と協力して仕事をしようとする雰囲気」では、「どちらかといえば強い」が 49.6%、「強い」が 29.4%で、協力して仕事をする雰囲気であるかという点では肯定的な評価となっている。最後に「一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気」は、「どちらかといえば強い」が 55.8%、「強い」が 23.6%となっていた。全体に「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」「社員同士が競い合う雰囲気」はあまり強くなく、それ以外の雰囲気は比較的強いという認識となっている。



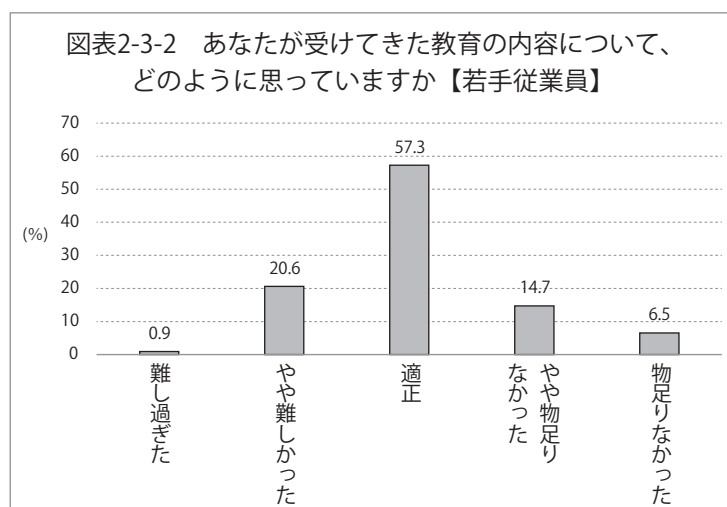
なお回帰分析によると、勤続年数が長い人の方が「仲間と協力して仕事をしようとする雰囲気」や「一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気」を弱いものと判断する傾向がある。また、自分について「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」と感じる程度の強い人ほど、「部下や後輩を育てようとする雰囲気」が弱いと判断する傾向が見出された。

教育について

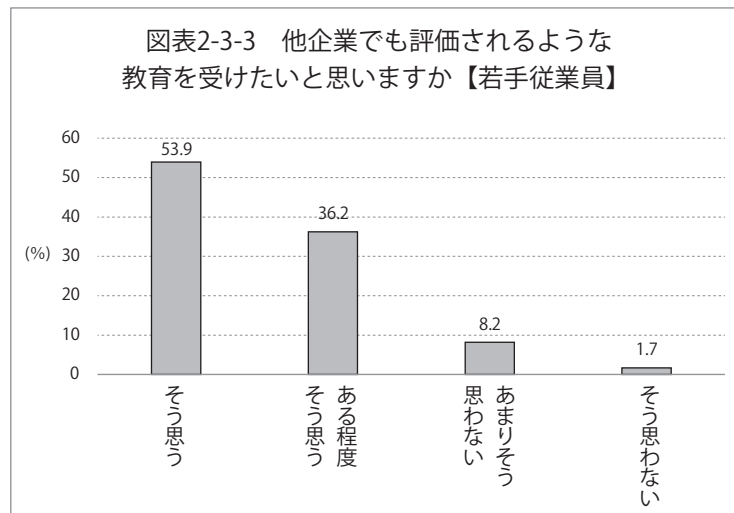
問3では、教育訓練について尋ねている。問3(1)は、仕事について学ぶ機会を十分に与えられていると思うかどうかを「思う」「どちらかというと思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4つの選択肢から選ぶという設問である。集計結果は図表2-3-1に示している。最も多い回答は「ある程度そう思う」の50.5%で、それに「そう思う」(23.9%)、「あまりそう思わない」(21.4%)が続く。7割強が肯定的である一方、若手従業員の約4分の1が学ぶ機会が十分ではないことを指摘している点には注意が必要であろう。回帰分析によると、自らを「活発で、外向的だと思う」人は学ぶ機会を十分与えられていると回答する傾向が強かった。



続いて問3(2)では、これまで受けてきた教育の内容について「難し過ぎた」「やや難しかった」「適正」「やや物足りなかった」「物足りなかった」の5択で尋ねた。集計結果は図表2-3-2にある。「適正」が57.3%と最多で、それに「やや難しかった」の20.6%、「やや物足りなかった」の14.7%が続く。分布的な偏りは強くないものの、約4割強の若手従業員が教育内容に何らかの不满を抱えていることになる。なお、回帰分析によると、大卒・大学院卒の人や「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」と自己認識している人は教育内容を物足りなく感じる傾向が強くなる。

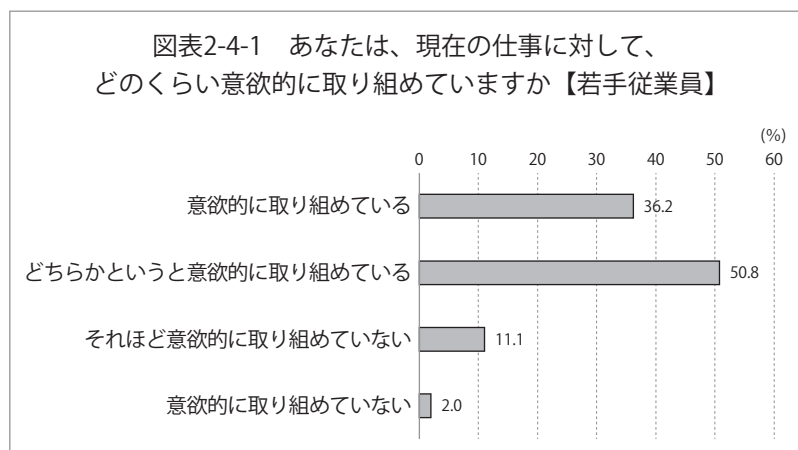


教育訓練に関わる3つ目の設問である問3(3)では、他企業でも評価されるような教育を受けたいと思うかどうかを尋ねた。「そう思う」が53.9%で最多であり、続く「ある程度そう思う」の36.2%の合計で全体の9割を占める(図表2-3-3)。回帰分析の結果からは、他企業に通用する教育訓練を望む傾向は、大卒・大学院卒や新卒採用の若手従業員で強いことが判明した。

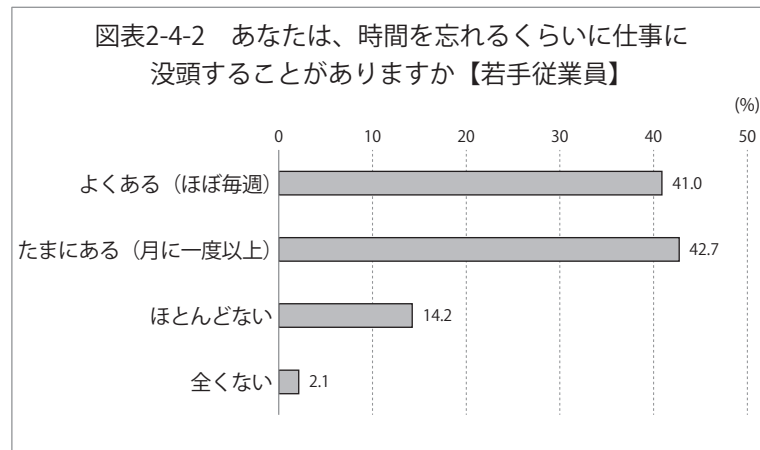


仕事への取り組み姿勢と成長実感

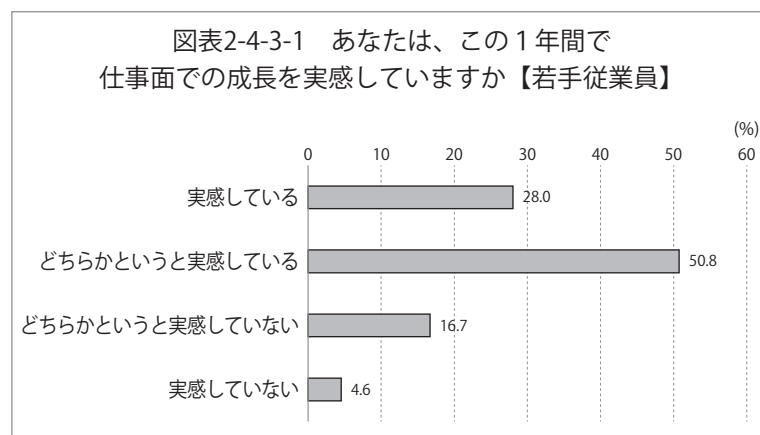
次に、仕事への取り組み姿勢と成長実感に関わる結果を紹介する。問 4 (1) では、「あなたは、現在の仕事に対して、どのくらい意欲的に取り組んでいますか」と尋ね、「意欲的に取り組んでいる」「どちらかというとい意欲的に取り組んでいる」「それほど意欲的に取り組めていない」「意欲的に取り組めていない」の 4 つの選択肢を用意した。その際、「意欲的に取り組む」ということのイメージとして「仕事集中し、できるだけ良い仕事をしようと努力すること」とであると注記した。集計結果は図表 2-4-1 に示している。「どちらかというとい意欲的に取り組んでいる」が 50.8%で最多となり、続く「意欲的に取り組んでいる」の 36.2%を合わせると約 9 割の若手従業員が意欲的に仕事に取り組んでいると言える。



問 4 (2) では、「あなたは、時間を忘れるくらいに仕事に没頭することがありますか」と尋ねた。前設問もそうであるが、この設問はとりわけ「ワーク・エンゲージメント」の概念と関連している。「ワーク・エンゲージメント」とは「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の 3 つが揃った状態として定義されるが、そのうちの「没頭」に直接関連しているのが、この設問となる。結果は、「たまにある (月に一度以上)」が 42.7%で最多であるが、「よくある (ほぼ毎週)」も 41.0%と多く、回答した若手従業員の「没頭」の水準は総じて高いと言える (図表 2-4-2)。

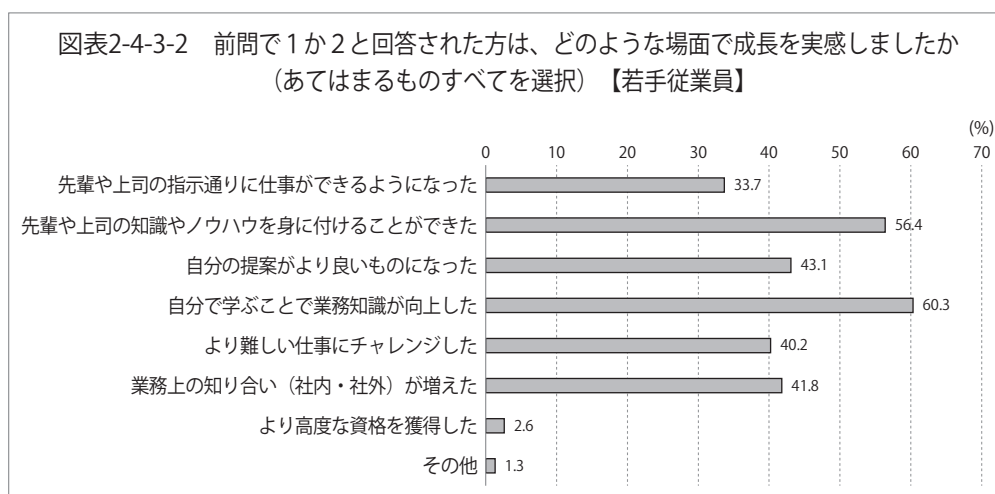


問4(3-1)では成長の実感を尋ねた。「あなたは、この1年間で仕事面での成長を実感していますか」という質問に対して「実感している」「どちらかという実感している」「どちらかという実感していない」「実感していない」のうちの1つを選択するものである。図表2-4-3-1が集計結果を示している。最も多かったのが「どちらかという実感している」の50.8%で、それに「実感している」の28.0%が続く。それ以外の約2割、つまり5人に1人は成長実感が乏しいということでありこの点は注意すべきであろう。なお、回帰分析の結果から、仕事への意欲（問4(1)）、没頭（問4(2)）、成長実感（問4(3-1)）に共通して、「活発で、外向的だと思う」と認識している人ほど肯定的な回答をする傾向がある。また、「発想力に欠けた、平凡な人間だと思う」人は成長実感が弱い傾向も見出された。



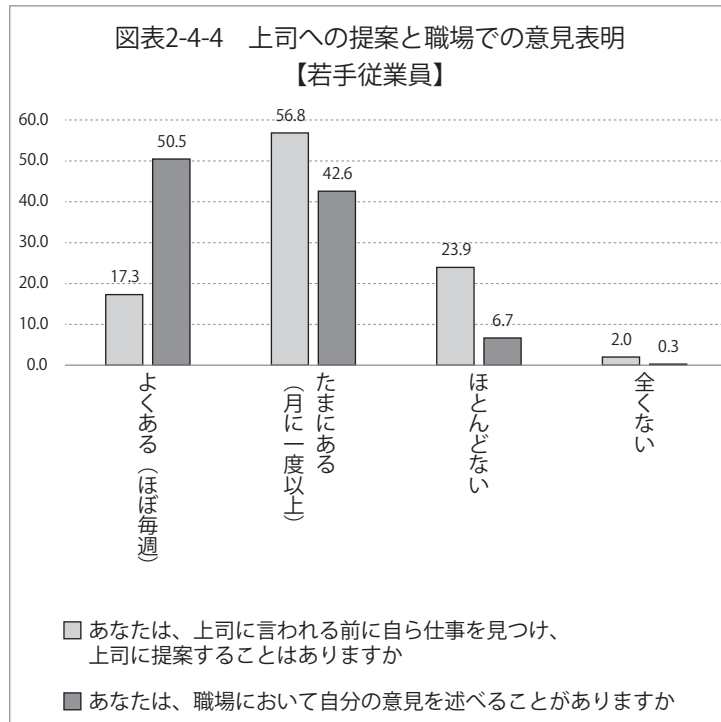
問4(3-2)では、前問で「実感している」「どちらかという実感している」と回答した人に対して、どのような場面で成長を実感したのかを複数回答で尋ねた。集計結果は図表2-4-3-2にある（前問で「実感している」「どちらかという実感している」と回答した人に対する割合）。ここではかなりの散らばりが観察される。最も比率として多かったのが「自分で学ぶことで業務知識が向上した」の60.3%であった。それに「先輩や上司の知識やノウハウを身に付けることができた」(56.4%)が続く。「自分の提案がより良いものになった」(43.1%)、「業務上の知り合い（社内・社外）が増えた」(41.8%)や「より難しい仕事にチャレンジした」(40.2%)、「先輩や上司の指示通りに仕事ができるようになった」(33.7%)も相当程度多い。ただし、「より高度な資格を獲得した」だけは2.6%と極端に少ない。総じ

て、若手従業員は多様な場面で成長の実感を得ている。



問4(4)では、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頻度を尋ねた。集計結果は図表2-4-4に示している。最も多かったのは「たまにある(月に一度以上)」の56.8%で、「ほとんどない」(23.9%)、「よくある(ほぼ毎週)」(17.3%)と続く。「ほとんどない」と「全くない」を合わせると全体の4分の1程度となる。仕事への主体的な取り組みができていない若手従業員が少なからずいることについては、注意が必要であろう。回帰分析によると、「しっかりして、自分に厳しいと思う」人は提案する頻度が多く、逆に「発想力に欠けた、平凡な人間だと思う」と自己認識している人は提案の頻度が少ない傾向があった。

続いて問4(5-1)では、回答者の職場における意見表明の頻度を尋ねた。同じく図表2-4-4に結果を示している。これは上司への提案よりも頻度が高く、「よくある(ほぼ毎週)」が最多で50.5%、「たまにある(月に一度以上)」が42.6%で、両方で9割を超える。

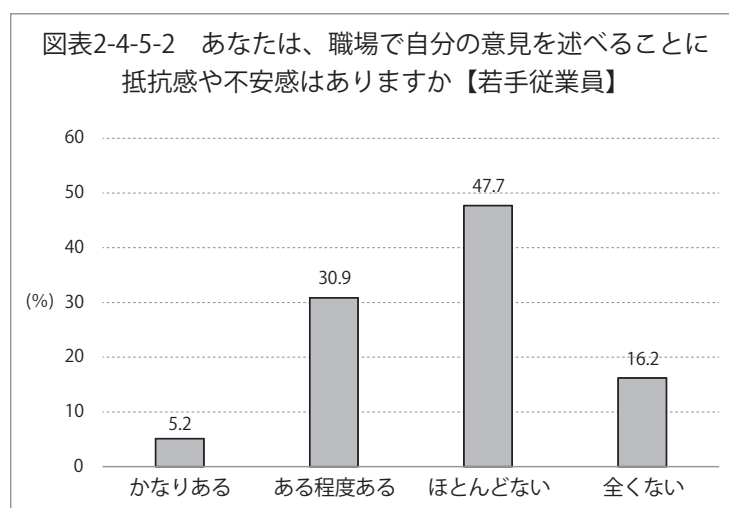


回帰分析を行ったところ、有意な性差が見られたので、図表 2-4-5-1 に性別のクロス表を示した。ここからわかるように、女性は男性に比べて職場での意見表明の頻度がやや低くなっている。なお、大卒・大学院卒の人や新卒採用者、さらには「しっかりしていて、自分に厳しいと思う」と自己認識している人の場合には、意見表明の頻度が高くなる傾向があることも回帰分析から判明した。

図表2-4-5-1 職場での意見表明（性別、％）【若手従業員】

性別	よくある	たまにある	ほとんどない	全くない	合計
男性	54.5	40.0	5.2	0.4	100
女性	37.4	51.6	11.0	0.0	100
無回答	50.0	0.0	50.0	0.0	100
合計	50.5	42.6	6.7	0.3	100

問 4 (5-2) では、職場で自分の意見を述べることに抵抗感や不安感はあるかどうかを、「かなりある」「ある程度ある」「ほとんどない」「全くない」の 4 択で尋ねた。最も多い回答は「ほとんどない」の 47.7% であり、平均的には若手従業員は職場で意見を述べることに抵抗感や不安感をそれほど抱いていない（図表 2-4-5-2）。ただし、全体の 3 分の 1 以上が抵抗感を持っている点には注意が必要だと思われる。若手従業員の意見をさらに引き出すためには、こうした抵抗感を抑制する必要があるだろう。



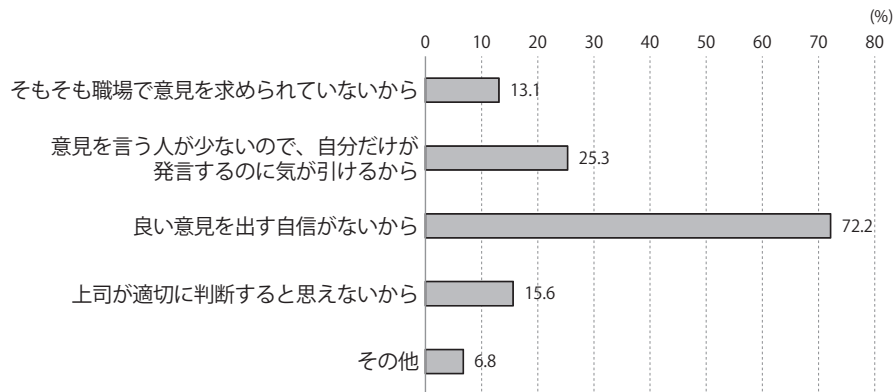
なお、回帰分析では女性従業員ダミー変数が抵抗感にプラスの効果を示していた。図表 2-4-5-3 は性別の回答比率を示しているが、「かなりある」「ある程度ある」の回答比率の合計は、男性が 33.4%、女性が 44.5%となっており、10 ポイント以上女性が多い。これは、男性に比べて女性で意見表明が少ない事実（図表 2-4-5-1）と整合的であり、発言への抵抗感が女性の意見表明が少ない理由となっている。その他に回帰分析から見出されたこととして、自分について「心配性で、うろたえやすいと思う」「ひかえめで、おとなしいと思う」と認識している人は、抵抗感があると答える傾向が強かった。

図表2-4-5-3 意見表明への抵抗感（性別、%）【若手従業員】

性別	かなりある	ある程度ある	ほとんどない	全くない	合計
男性	4.4	29.0	48.3	18.3	100
女性	7.7	36.8	45.8	9.7	100
無回答	0.0	50.0	50.0	0.0	100
合計	5.2	30.9	47.7	16.2	100

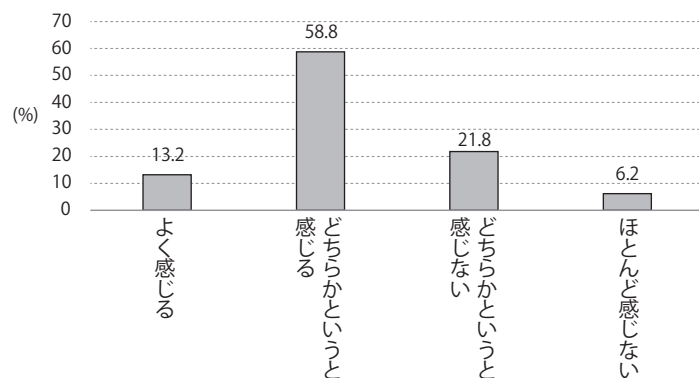
問 4（5-2）で職場での意見表明に対して抵抗感や不安感が「かなりある」あるいは「ある程度ある」と回答した人に対して、その理由を尋ねたのが問 4（5-3）である。ここでは「そもそも職場で意見を求められていないから」「意見を言う人が少ないので、自分だけが発言するのに気が引けるから」「良い意見を出す自信がないから」「上司が適切に判断すると思えないから」「その他」の 5 つの選択肢の中からあてはまるもの全てを回答する形にした。集計結果は図表 2-4-5-4 に示している。最も多かったのは、「良い意見を出す自信がないから」の 72.2%で他の選択肢を圧倒していた。それに続くのは「意見を言う人が少ないので、自分だけが発言するのに気が引けるから」の 25.3%となっている。意見を言う人が少ない職場においては、職場全体で意見を言いやすい雰囲気醸成して誰かから意見を引き出せば、それが他の若手従業員の意見を引き出しやすくするという効果があるように思われる。

図表2-4-5-4 前問で1か2と回答された方は、抵抗感や不安感がある理由を教えてください（あてはまるものすべてを選択）【若手従業員】

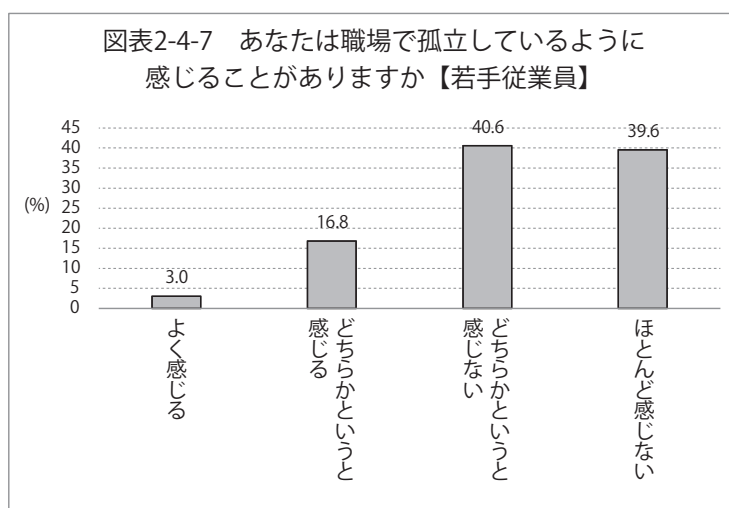


問4(6)では、回答者に対して「あなたは職場で『自分は期待されている』と感じていますか」と尋ね、「よく感じる」「どちらかというと感じる」「どちらかというと感じない」「ほとんど感じない」の4つの選択肢を用意した。集計結果は図表2-4-6に示している。最も多かった回答は「どちらかというと感じる」の58.8%で、それに「どちらかというと感じない」の21.8%が続く。「ほとんど感じない」が6.2%なので、3割弱の若手従業員が「自分は期待されている」とは感じていない。この比率を低くすることも企業や管理・監督者にとって課題となろう。

図表2-4-6 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【若手従業員】

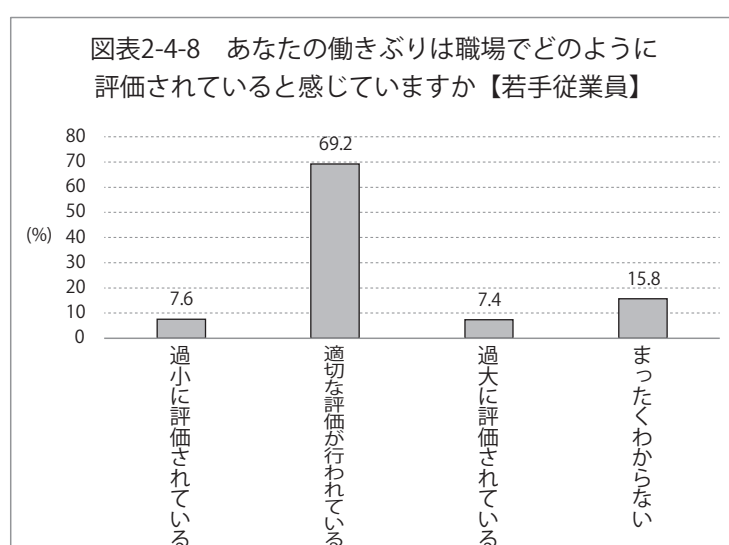


問4(7)は、若手従業員の孤立感を尋ねている。「あなたは職場で孤立しているように感じることはありませんか」と尋ね、「よく感じる」「どちらかというと感じる」「どちらかというと感じない」「ほとんど感じない」の4択で回答する設問である。集計結果は図表2-4-7に示されている。「どちらかというと感じない」が最多で40.6%、「ほとんど感じない」が続く39.6%であるが、「どちらかというと感じる」が16.8%、「よく感じる」が3.0%となっており、全体の2割程度が孤立感を感じるとしている。



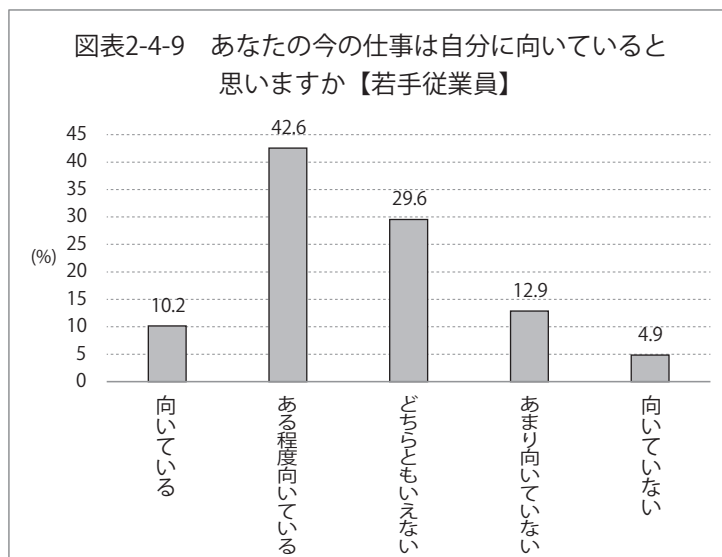
問4(6)の「職場で期待されていると感じるかどうか」や問4(7)「孤立しているように感じることもあるかどうか」といった設問への回答は、回答者の性格的な要素によって左右される面があると思われる。実際、回帰分析の結果によれば、「活発で、外向的だと思う」と自分を認識している人は「期待されている」と感じる傾向が強い一方で、孤立感は弱い傾向にある。また、「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」「新しいことが好きで変わった考えをもつと思う」と自己認識する人は「期待されている」と感じる傾向が弱く、孤立感は逆に強い。さらに、「発想力に欠けた平凡な人間だと思う」と自己認識している人は「期待されている」とは感じにくいことが判明した。

問4(8)は「あなたの働きぶりは職場でどのように評価されていると感じていますか」と質問し、「過小に評価されている」「適切な評価が行われている」「過大に評価されている」「まったくわからない」の4択とした。最多の回答は「適切な評価が行われている」の69.2%で、「まったくわからない」の15.8%が続く(図表2-4-8)。回帰分析によれば、「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」と自認している人は、過小に評価されていると感じる傾向が強い。

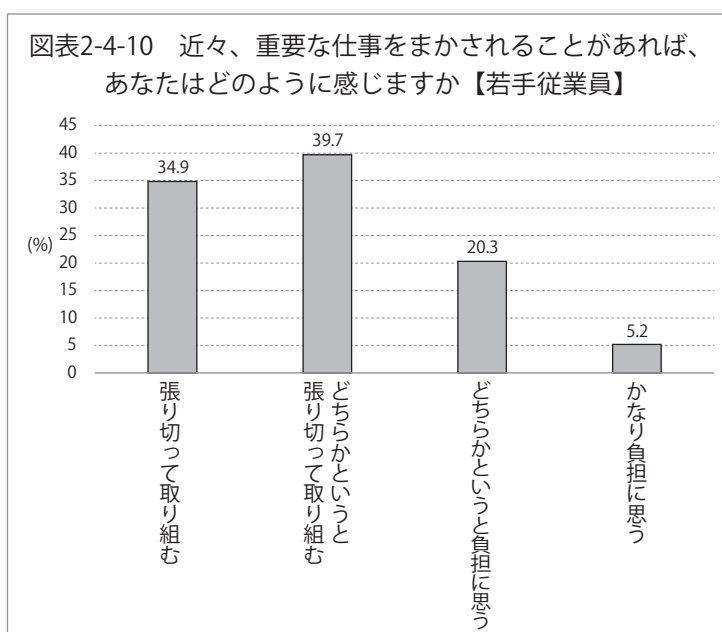


問4(9)では、「あなたの今の仕事は自分に向いていると思いますか」と尋ねた。選択肢を「向いて

いる」「ある程度向いている」「どちらともいえない」「あまり向いていない」「向いていない」の5択としたところ、「ある程度向いている」が最多で42.6%となった。それに「どちらともいえない」(29.6%)が続く(図表2-4-9)。また、回帰分析の結果、自分を「活発で、外向的だと思う」人は仕事が自分に向いていると思う傾向が強く、「心配性で、うろたえやすいと思う」「発想力に欠けた、平凡な人間だと思う」と自己認識している人は、今の仕事が自分に向いていると思にくい傾向が判明した。

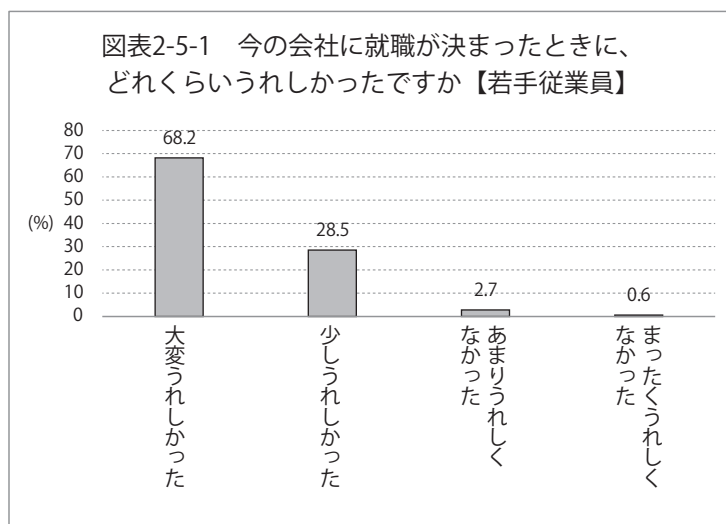


問4(10)では、「近々、重要な仕事をまかされることがあれば、あなたはどのように感じますか」と質問した。選択肢を「張り切って取り組む」「どちらかという張り切って取り組む」「どちらかという負担に思う」「かなり負担に思う」の4つに設定して尋ねたところ、39.7%が「どちらかという張り切って取り組む」、34.9%が「張り切って取り組む」としていた(図表2-4-10)。回帰分析の結果は、女性は負担に感じる傾向が強く、自分を「活発で、外向的だと思う」人は負担に感じる傾向が弱かった。

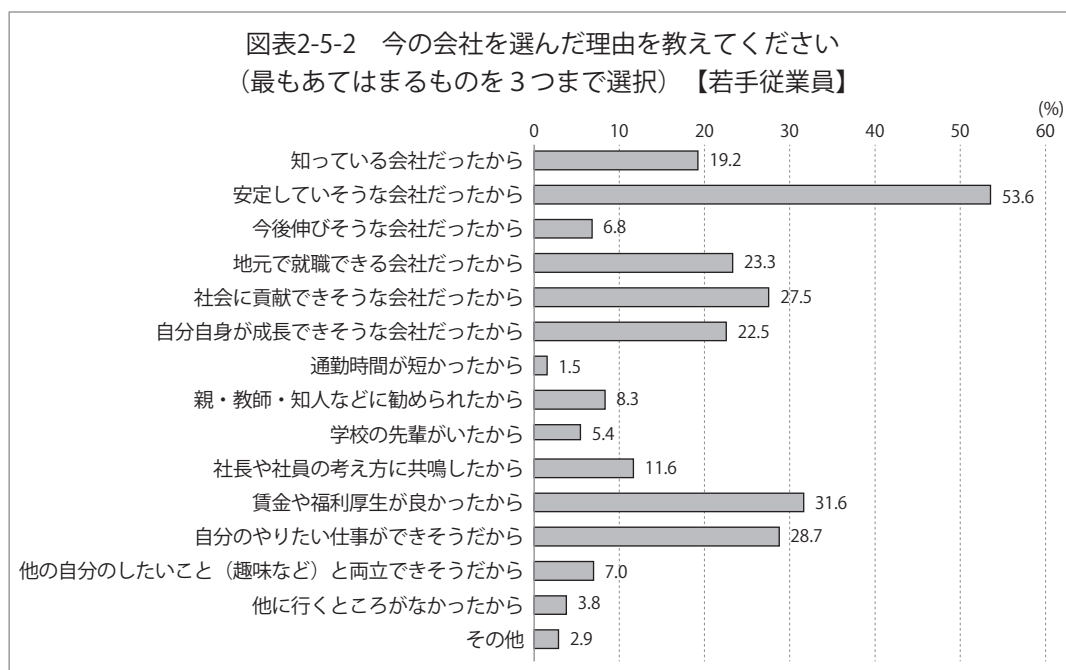


入社するまでについて

問 5 では、今の会社に入社したときのことを尋ねている。まず問 5 (1) では、今の会社に就職が決まったときに嬉しかった程度を 4 択で尋ねた。集計結果は図表 2-5-1 に示している。最多は「大変うれしかった」の 68.2%であり、「少しくれしかった」の 28.5%を合わせると 96.7%の若手従業員が今の会社に就職が決まって嬉しかったとしている。回帰分析によると、嬉しさの程度は中途採用者よりも新卒採用者の方が、また「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」と自己認識している人ほど大きかった。



問 5 (2) では、今の会社を選んだ理由を、15 の選択肢の中から 3 つまで選ぶ形で尋ねている。集計の結果、「安定していそうな会社だったから」が 53.6%で最も多い回答となり、それに「賃金や福利厚生が良かったから」(31.6%)、「自分のやりたい仕事ができそうだから」(28.7%)が続く (図 2-5-2)。

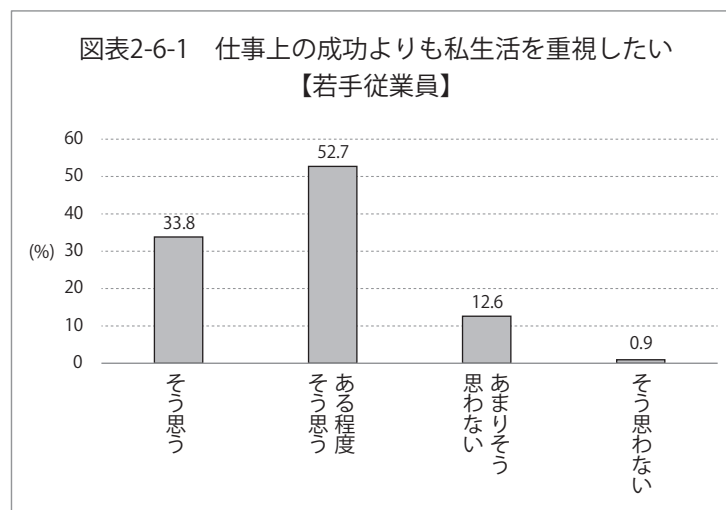


回帰分析を行うことで以下の点が明らかとなった。まず、女性の場合は「地元で就職できる会社だっ

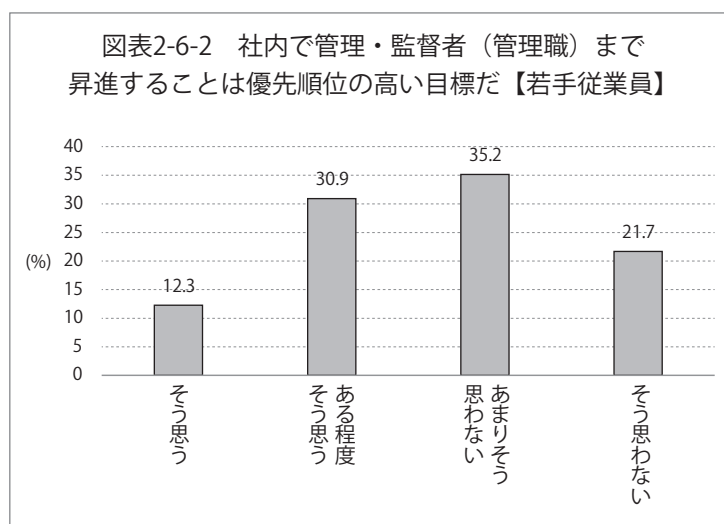
たから」という理由を選択する傾向が男性よりも強い。学歴によっても入社理由が異なる。大学・大学院卒の人の選択が多いのが「社会に貢献できそうな会社だったから」「自分のやりたい仕事ができそうだから」という理由で、逆に少ないのが「安定していそうな会社だったから」という理由であった。年齢が高い人は「今後伸びそうな会社だったから」を、また勤続年数の長い人は「社長や社員の考え方に共鳴したから」を選ぶ傾向が弱かった。採用の形態については、新卒採用の人は「その他」を選ぶ傾向が中途採用者よりも弱かった。性格変数については、自分のことを「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」人は「地元で就職できる会社だったから」という理由を選択する傾向が弱い。また、「しっかりしていて、自分に厳しいと思う」人は「通勤時間が短かったから」を、「活発で、外向的だと思う」人は「他に行くところがなかったから」を選ぶ傾向が弱い。一方、自分を「心配性で、うろたえやすいと思う」人は「親・教師・知人などに勧められたから」を選ぶ傾向が強い。

働くこと・キャリアへの意識について

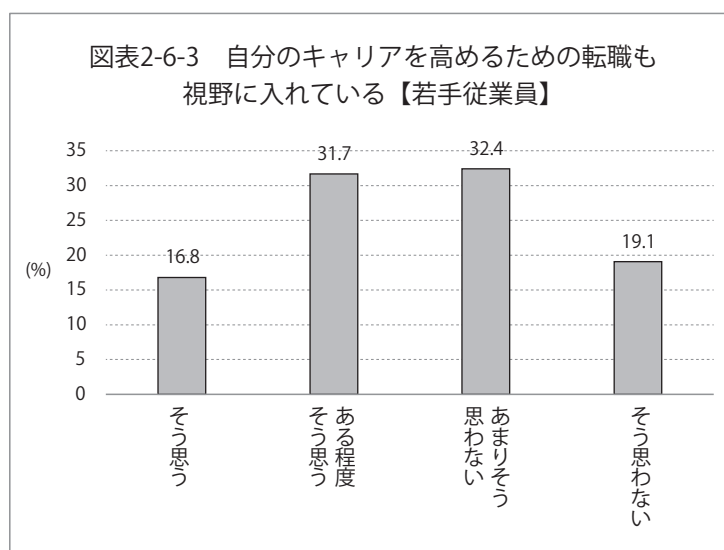
ここから働くことやキャリアについての意識を尋ねる設問が続く。まず、問 6 ではいくつかの考え方について自分はどのように感じるかを、「そう思う」「ある程度そう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の 4 択で質問した。最初の間 6 (1) の「仕事上の成功よりも私生活を重視したい」という考え方についての集計結果は図表 2-6-1 に示している。この図から明らかなように、「ある程度そう思う」を選んだ人が 52.7%、「そう思う」を選んだ人が 33.8%と、全体の 8 割以上が「私生活重視派」に該当している。



次の問 6 (2) の「社内で管理・監督者（管理職）まで昇進することは優先順位の高い目標だ」という考え方については、最多の回答が「あまりそう思わない」の 35.2%、次が「ある程度そう思う」の 30.9%と相当程度拮抗している（図表 2-6-2）。回帰分析からは、女性は男性に比べて管理・監督者まで昇進することを重視しない傾向が見られた。また、自分を「活発で、外向的だと思う」とする人や「冷静で、気分が安定していると思う」という人も、この考え方を肯定する傾向が強かった。

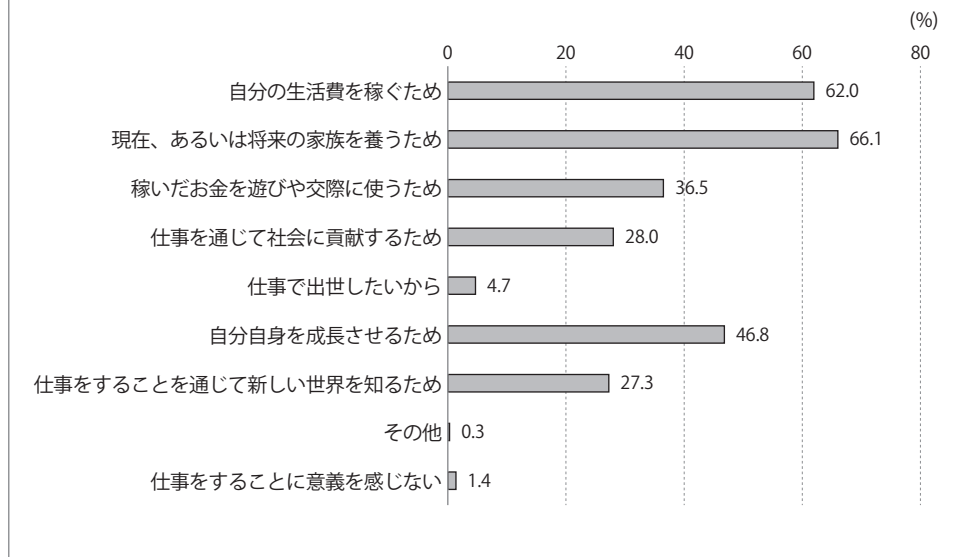


続く問 6 (3) は、「自分のキャリアを高めるための転職も視野に入れている」で、キャリアに基づく転職志向を問うものとなっている。ここも拮抗しており、「あまりそう思わない」が最多で 32.4%、次いで「ある程度そう思う」が 31.7%であった（図表 2-6-3）。企業としては、比較的多くの若手従業員が転職を志向している点は留意すべきだろう。回帰分析の結果によると、転職志向は女性で弱い。また勤続年数の長い人の転職志向も弱いが、これはすでに自社でスキルを蓄積した人は定着を選ぶ傾向が強いことを意味していると考えられる。また、技術職に属する人の転職志向は弱い。性格変数については、「しっかりしていて、自分に厳しいと思う」や「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」と自己認識している人は、転職志向が強いことがわかった。



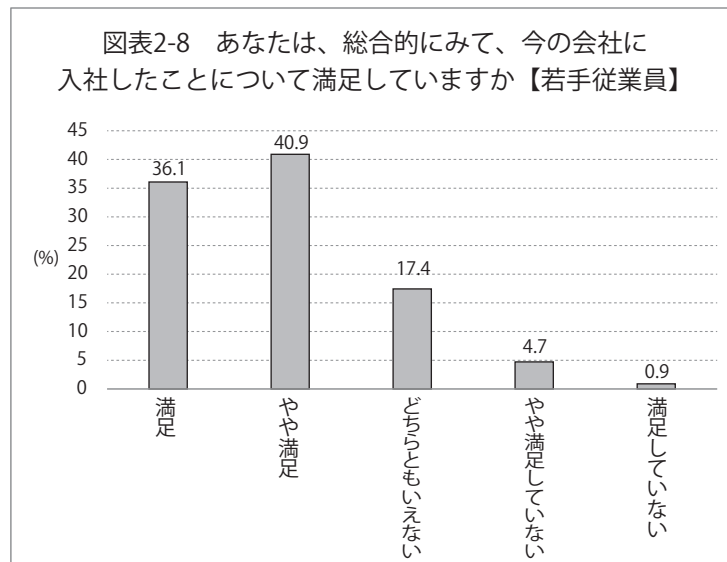
問 7 では仕事をするものの意義について、9つの選択肢から3つまで選ぶ形で尋ねた。最多の回答は「現在、あるいは将来の家族を養うため」(66.1%)で、「自分の生活費を稼ぐため」(62.0%)、「自分自身を成長させるため」(46.8%)が続く（図表 2-7）。

図表2-7 あなたにとって仕事をすることの意義はどのようなものですか
(最もあてはまるものを3つまで選択) 【若手従業員】

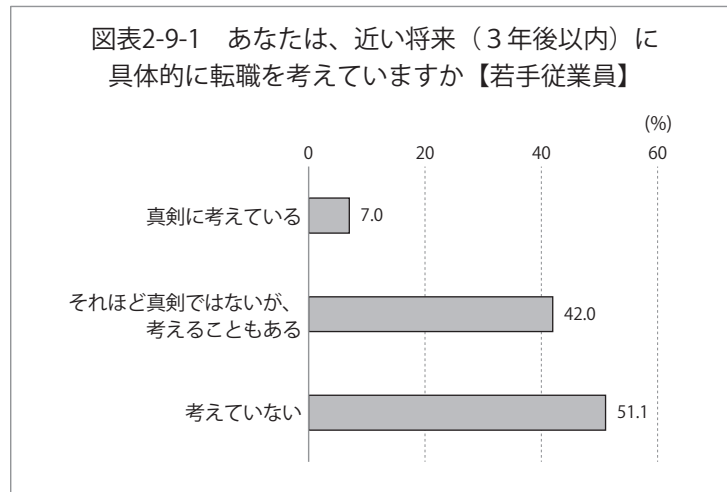


回帰分析の結果によると、女性の場合には「仕事をするを通して新しい世界を知るため」を選ぶ傾向が男性に比べて強いが、「現在、あるいは将来の家族を養うため」を選ぶ傾向が男性に比べて弱い。また、配偶者や子どもがいる人は「自分の生活費を稼ぐため」を選ぶことが少ない一方で、「現在、あるいは将来の家族を養うため」を選ぶことが多い。また、子どもがいる人は「稼いだお金を遊びや交際を使うため」を選ぶ傾向が弱い。性格変数では、「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」と自己認識する人は、「自分自身を成長させるため」「仕事をするを通して新しい世界を知るため」を選びやすいが、「現在、あるいは将来の家族を養うため」「稼いだお金を遊びや交際を使うため」を選ぶことは少ない。「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」人は「仕事を通じて社会に貢献する」を選ぶことは少ない。そして、「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」「だらしなく、うっかりしていると思う」と自己認識している人は、「稼いだお金を遊びや交際を使うため」を選ぶ傾向が強い。

問8は、今の会社に入社したことの総合的な満足度を「満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや満足していない」「満足していない」の5択で尋ねた(図表2-8)。「やや満足」が最多で40.9%、続いて「満足」の36.1%となっており、総合的に入社満足度は高いと言えよう。回帰分析によれば、配偶者がある人は入社満足度が高くなる傾向がある。

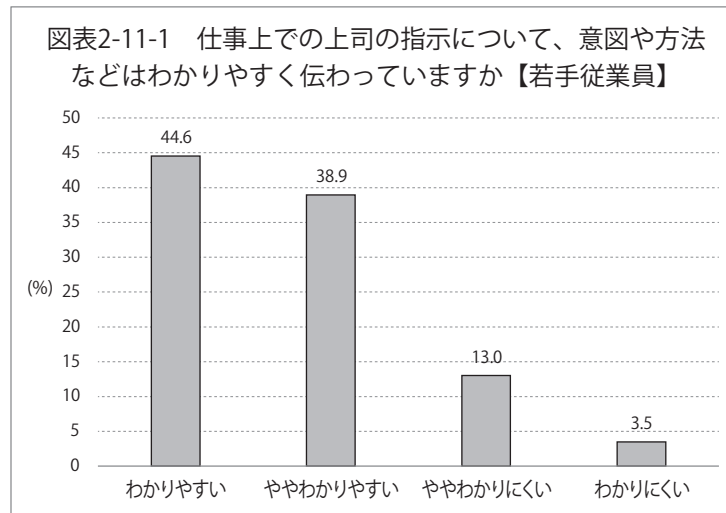


問 9 (1) では、近い将来（3年後以内）に具体的に転職を考えているかどうかを尋ねた。「真剣に考えている」「それほど真剣ではないが、考えることもある」「考えていない」の3つの選択肢のうちで最も多かったのは「考えていない」の51.1%であった（図表2-9-1）。一方、「真剣に考えている」が7.0%、「それほど真剣ではないが、考えることもある」が42.0%であり、約半数が転職を考えている。回帰分析からは、大学・大学院卒の人や自らを「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」と考えている人は転職を考える傾向が強かった。また、技術職は転職を希望しない傾向が強かった。

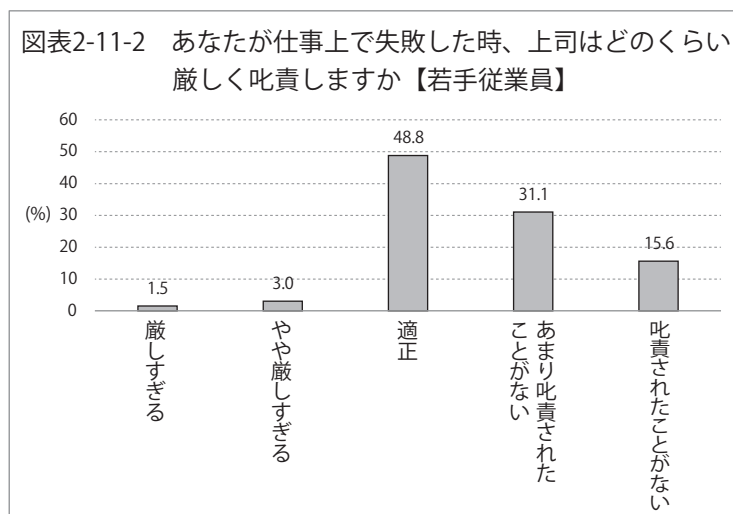


上司とのコミュニケーション

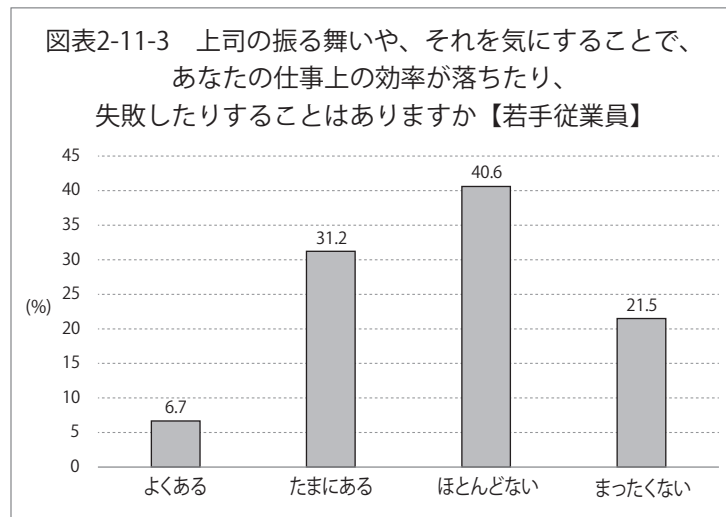
ここから上司とのコミュニケーションについての調査結果を紹介する。問 11 (1) では、仕事上での上司の指示について意図や方法などがわかりやすく伝わっているかどうかを、「わかりやすい」「ややわかりやすい」「ややわかりにくい」「わかりにくい」の4択で質問した（図2-11-1）。「わかりやすい」が44.6%、「ややわかりやすい」が38.9%と多数を占めた。おおまかに言えば、若手従業員は上司の指示を「わかりやすい」と見ていると言えよう。回帰分析からは、自らを「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」と考える人は、この設問に否定的に回答する傾向があった。



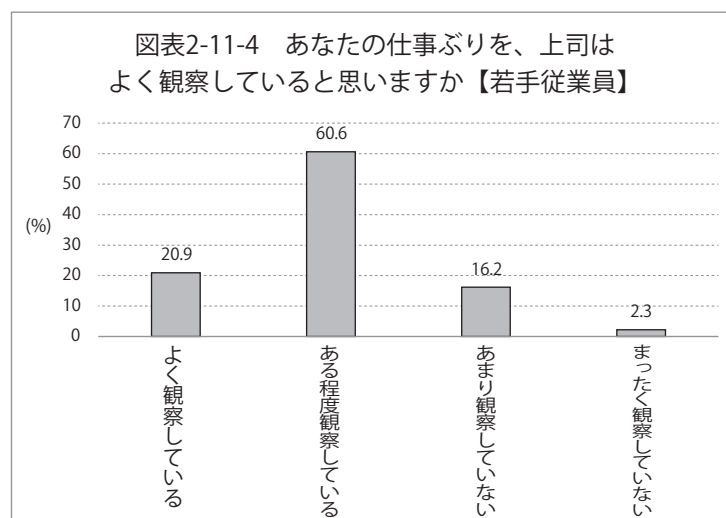
問 11 (2) では、「あなたが仕事上で失敗した時、上司はどのくらい厳しく叱責しますか」と尋ね、「厳しすぎる」「やや厳しすぎる」「適正」「あまり叱責されたことがない」「叱責されたことがない」の 5 つの選択肢を用意した。集計結果は図表 2-11-2 に示している。最も多い回答は「適正」の 48.8%で、残りのほとんどは「(あまり) 叱責されたことがない」という回答になっていた。また、回帰分析の結果によると、女性の方が男性に比べて叱責される傾向がさらに弱かった。



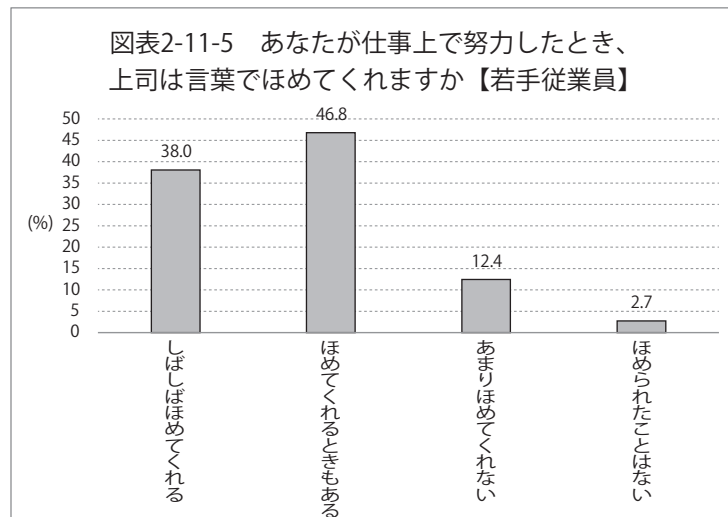
問 11 (3) では「上司の振る舞いや、それを気にすることで、あなたの仕事上の効率が落ちたり、失敗したりすることはありますか」と尋ねた。選択肢は「よくある」「たまにある」「ほとんどない」「まったくない」の 4 つとした。結果は図表 2-11-3 に示している。最も多かったのは「ほとんどない」の 40.6%で、それに「たまにある」の 31.2%が続く。回帰分析からは、性格変数の影響がかなり見られた。自分のことを「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」「心配性で、うろたえやすいと思う」「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」人は、この設問に肯定的な傾向がある。逆に、「冷静で気分が安定していると思う」人は仕事の効率が落ちたり、失敗したりすることは少ない傾向がある。



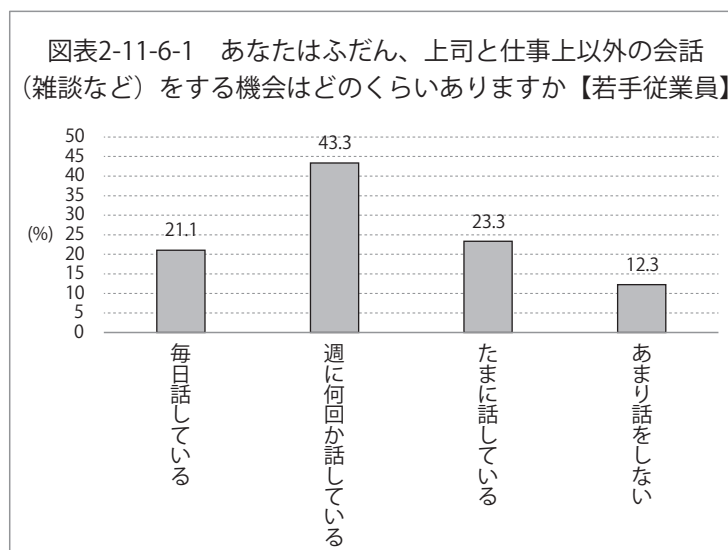
問 11 (4) では、「あなたの仕事ぶりを上司はよく観察していると思いますか」と尋ね、「よく観察している」「ある程度観察している」「あまり観察していない」「まったく観察していない」の 4 つの選択肢を用意した。図表 2-11-4 に結果を示している。最も多かったのは「ある程度観察している」の 60.6% で、それに「よく観察している」の 20.9%と「あまり観察していない」の 16.2%が続く。



問 11 (5) では、「あなたが仕事上で努力したとき、上司は言葉でほめてくれますか」と尋ねた。選択肢としては「しばしばほめてくれる」「ほめてくれるときもある」「あまりほめてくれない」「ほめられたことはない」の 4 つを用意した。最も多かった回答は「ほめてくれるときもある」の 46.8%で、それに「しばしばほめてくれる」の 38.0%が続く。回帰分析によると、自らを「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」人は、ほめられたことがないと思う傾向が強かった (図表 2-11-5)。



問 11 (6) では、ふだん上司と仕事上以外の会話（雑談など）をする機会はどのくらいあるかを尋ねた。選択肢は「毎日話している」「週に何回か話している」「たまに話している」「あまり話をしない」の 4 つとした。結果は比較的散らばった（図表 2-11-6-1）。最多の回答は「週に何回か話している」の 43.3% であったが、ほぼ同水準で「たまに話している」（23.3%）と「毎日話している」（21.1%）が続く。



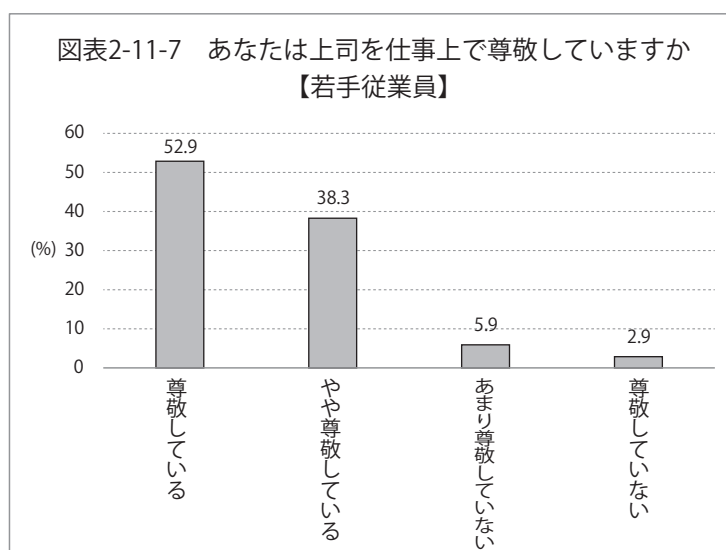
また、回帰分析の結果から、技術職で上司との会話（雑談など）の頻度が低い傾向にあることがわかった。上司との雑談の頻度は、次章で述べるように若手の意見表明の頻度と関連がある重要な変数なので、この点についてさらに掘り下げておきたい。図表 2-11-6-2 は、職種による上司との会話頻度の違いを示したものである。ここから、事務職では「毎日話している」が 32.8% であったが、技術職は 13.8% に過ぎない。一方で、「たまに話している」「あまり話をしない」の構成比の合計は事務職では 28.5% であったが、技術職では 40.1% に達する。このようにクロス集計を行っても、職種による違いは明確である。この解釈として、技術職には研究肌でどちらかというと内向的な人々が相対的に多いということがあるかもしれない。あるいは、技術職という仕事の特性として、雑談などが行いにくい環境があるのかもしれない。この両者を明確に区別して把握することは難しいが、少なくとも回帰分析で性格変数をコ

ントロールしても、技術職ダミー変数が有意であったことから、図表 2-11-6-2 に表れているような職種による会話頻度の違いは、技術職の職場や仕事の特性を反映している可能性が高い。なお、自分を「活発で、外向的だと思う」とした人は、平均的に上司との会話機会を多く回答していた。

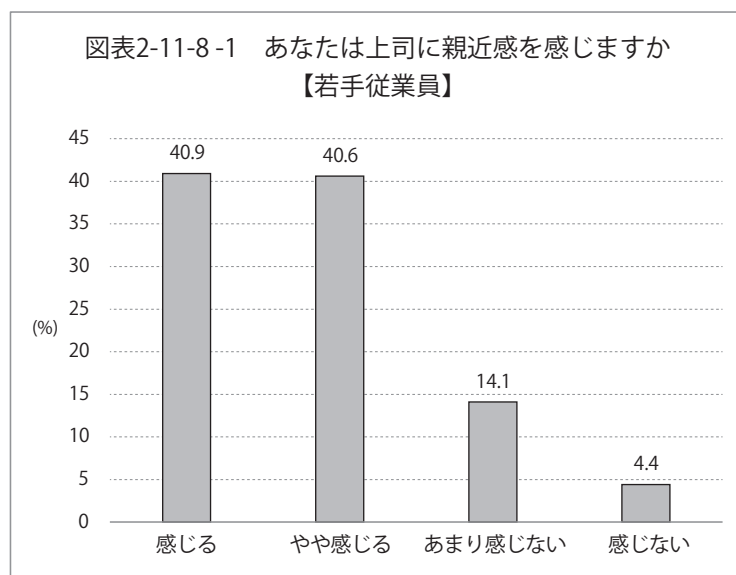
図表2-11-6-2 上司との会話機会（職種別、%）【若手従業員】

職種	毎日話している	週に何回か話している	たまに話している	あまり話をしない	合計
事務職	32.8	38.7	20.6	7.9	100.0
技術職	13.8	46.2	25.1	15.0	100.0
合計	21.1	43.3	23.3	12.3	100.0

問 11（7）では、「あなたは上司を仕事上で尊敬していますか」と尋ねた。その結果、「尊敬している」「やや尊敬している」「あまり尊敬していない」「尊敬していない」の選択肢のうちで、最も多かったのは「尊敬している」の 52.9%、それに「やや尊敬している」の 38.3%が続く（図表 2-11-7）。上司に対しては仕事上で尊敬する若手が圧倒的に多いことがわかる。回帰分析から、自分を「活発で、外向的だと思う」人は上司を尊敬していると回答する傾向が強い一方、「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」人は尊敬していないと回答する傾向が強かった。



問 11（8）は上司への親近感について、「感じる」「やや感じる」「あまり感じない」「感じない」の 4 択で尋ねた。結果は、親近感を「感じる」が 40.9%と最も多く、続いて「やや感じる」の 40.6%で、8 割を超える回答者が上司への親近感を感じている（図表 2-11-8-1）。

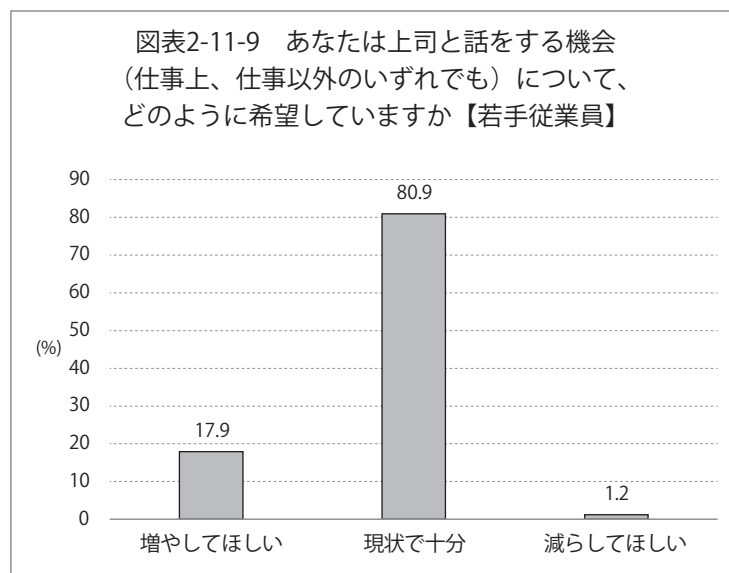


回帰分析の結果を見ると、問 11 (6) と同様、上司への親近感でも技術職は事務職よりも親近感の程度が低くなっていた。図表 2-11-8-2 に職種別の集計結果を示しているが、たしかに技術職では「感じる」「やや感じる」の比率は低く、「あまり感じない」「感じない」の比率が高くなっている。また、ここで表れているような職種による上司への親近感の違いは、図表 2-11-6-2 の場合と同様に、技術職の職場や仕事の特性を一部反映していると思われる。また、回帰分析の結果によると、自分を「活発で、外向的だと思う」人は上司に親近感を感じる傾向が強い。

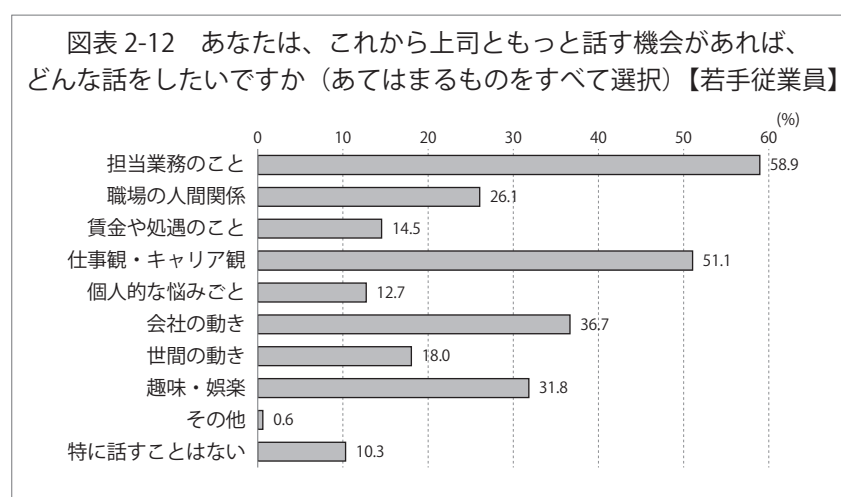
図表2-11-8-2 上司への親近感（職種別、%）【若手従業員】

職種	感じる	やや感じる	あまり感じない	感じない	合計
事務職	45.1	42.7	10.7	1.6	100.0
技術職	38.3	39.3	16.2	6.1	100.0
合計	40.9	40.6	14.1	4.4	100.0

問 11 (9) では、上司と話をする機会（仕事上、仕事以外のいずれでも）について、どのように希望しているかを「増やしてほしい」「現状で十分」「減らしてほしい」の 3 択で尋ねた。集計結果は図表 2-11-9 に示している。これによると、全体の 8 割が「現状で十分」という回答であった。「増やしてほしい」も 17.9%あるものの、多数は上司と話をすることについて現状以上を望んでいない。回帰分析によれば、自分を「冷静で、気分が安定していると思う」と認識している人ほど、増やすことを望んでいない。

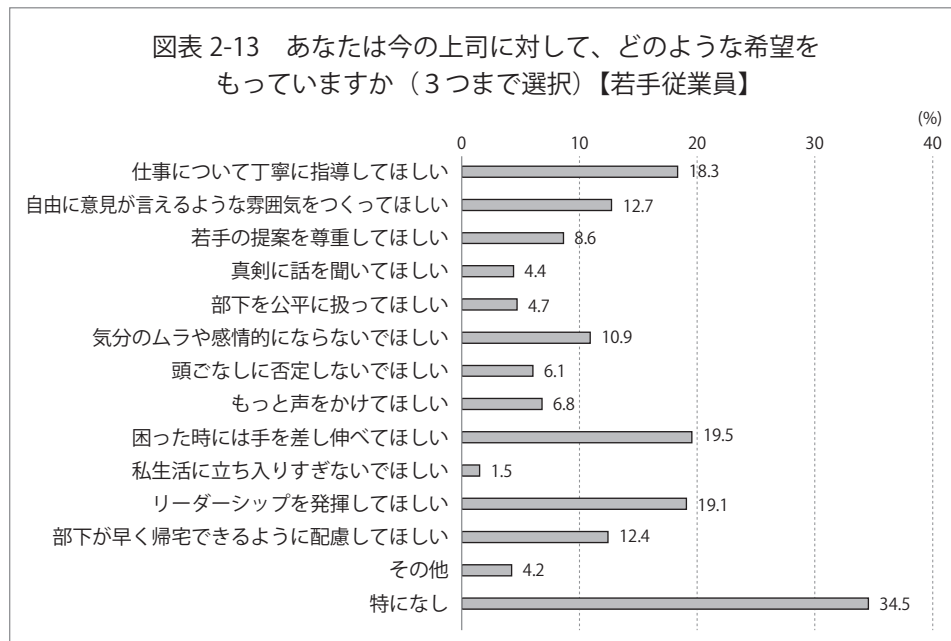


それでも上司と話をするとすれば若手従業員はどのような話をしたいと思っているであろうか？10項目の選択肢の中からあてはまるもの全てを選ぶ形で尋ねた。集計結果は図表 2-12 にある。最も多かった回答が「担当業務のこと」で 58.9%の回答者がこれを選んだ。それに「仕事観・キャリア観」の 51.1%、「会社の動き」の 36.7%、「趣味・娯楽」の 31.8%が続く。回帰分析の結果によると、大卒・大学院卒は「仕事観・キャリア観」を選ぶ傾向が強く、配偶者をもつ人は「会社の動き」を選ぶ傾向が弱い。性格変数では、「活発で、外向的だと思う」と自認している人は「仕事観・キャリア観」を選ぶ傾向がある一方で「特に話すことはない」を選ぶ傾向は弱い。また、自らを「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」と見なしている人は「会社の動き」を選ぶ傾向が弱い反面、「特に話すことはない」を選ぶ傾向が強い。



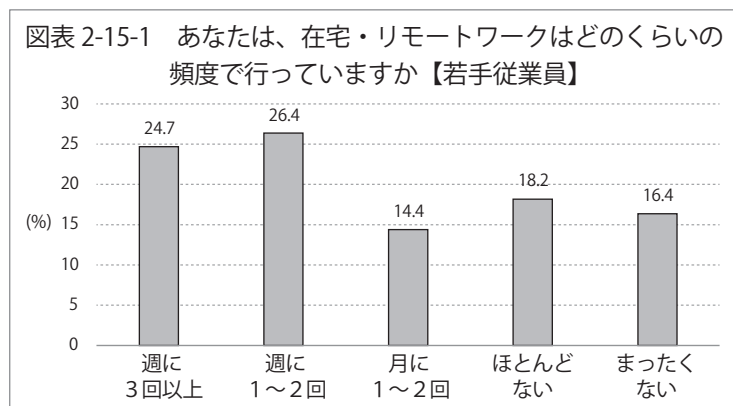
問 13 (1) は若手従業員に対して今の上司への希望を尋ねたものであり、14 個の選択肢から 3 つまで選ぶ形とした。図表 2-13 に示しているように、上司に対する希望としては、「特になし」が 34.5%と最も多く、それに「困った時には手を差し伸べてほしい」(19.5%)、「リーダーシップを発揮してほしい」(19.1%)、「仕事について丁寧に指導してほしい」(18.3%)が続く。回帰分析の結果としては、まず勤

続年数が長い人は「困った時には手を差し伸べてほしい」を選ぶ傾向が弱かった。これは、勤続年数が長い人はよりスキルを多く身に付けていることから、自分の上司に頼るという感覚から離れているためと考えられる。その他は、性格変数に関連した結果である。まず、「しっかりしていて、自分に厳しいと思う」と自己認識している人は、「私生活に立ち入りすぎないでほしい」を選ぶ傾向が強い。自分を「ひかえめで、おとなしいと思う」と考えている人は、上司に対して「リーダーシップを発揮してほしい」とはあまり思わないようだ。さらに、「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」と自認する人は、「困った時には手を差し伸べて欲しい」や「部下が早く帰宅できるように配慮してほしい」を選び、「特になし」は選ばない傾向がある。

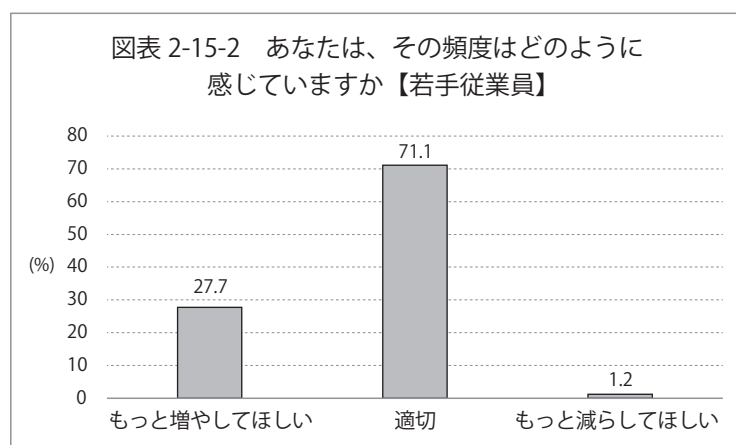


リモートワークについて

ここからリモートワーク（直接職場に行かずに、在宅あるいはサテライトオフィスで仕事をする）についての質問となる。まず、問 15（1）ではその頻度を尋ねた。その結果、「週に 1～2 回」が 26.4%と最多であったが、続いて「週に 3 回以上」が 24.7%、「月に 1～2 回」が 14.4%、「ほとんどない」が 18.2%となった（図表 2-15-1）。リモートワークの利用頻度にはバラつきが比較的大きい。回帰分析の結果によると、女性と大卒・大学院卒者のリモートワーク実施率が高い。新卒採用者はその逆となったが、この理由は定かではない。



次の問 15 (2) は、リモートワークの頻度に対する感じ方を「もっと増やしてほしい」「適切」「もっと減らしてほしい」から選ぶ設問である。集計の結果、「もっと減らしてほしい」はわずかに 1.2%であり、71.1%が「適切」、27.7%が「もっと増やしてほしい」であった（図表 2-15-2）。リモートワークの頻度を増やしてほしいとする若手従業員が、約 3 割に達するのは注目される。回帰分析によると、配偶者がいる人や「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」と自認する人はリモートワークの頻度を増やす希望を表明する傾向がある。



では、若手従業員はリモートワークをどのように見ているのであろうか。ここではリモートワークに対する 10 個の意見に対してそれぞれ「そう思う」「ある程度そう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の中から 1 つを選択する設問とした。集計結果は図表 2-16 に示している。

問 16 (1) 「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」に対しては「そう思う」が 56.7%、「ある程度そう思う」が 27.4%と、8 割以上がリモートワークによって仕事と家庭のバランスが改善したとしている。回帰分析によると、女性と大学・大学院卒の人がそうしたポジティブな評価をする傾向が強い。

問 16 (2) の「リモートワークは上司・同僚の感情が読みにくく、仕事の遂行に差しさわりがある」については意見が分かれた。最多の回答は「ある程度そう思う」の 35.5%だが、「あまりそう思わない」も 32.6%とほぼ拮抗している。

問 16 (3) の「リモートワークは相手の顔が見えないので質問や提案がやりにくい」についても評価

は分かれている。最多は「ある程度そう思う」の 36.3%であったが、「あまりそう思わない」も 29.2% あり。

問 16 (4) の「リモートワークの方が自分のペースで仕事ができる」については「そう思う」が最多の 44.4%、「ある程度そう思う」が 35.2%と、肯定的な回答が約 8 割に上った。回帰分析によれば、男性に比べて女性の方が、また「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」と自認する人は、この設問に対して肯定的な回答を選びやすい傾向がある。

問 16 (5) では「リモートワークは仕事面で成長している実感がわかず、不安である」という考え方に対する意見を求めた。回答は総じて否定的であり、最も多かったのは「あまりそう思わない」の 40.6%で、「そう思わない」も 30.6%となっており、7 割以上がリモートワークでは成長実感がわかずに不安に陥るとは思っていない。回帰分析によると、「活発で、外向的だと思う」あるいは「発想力に欠けた、平凡な人間だと思う」と自認する人は、不安に感じやすい傾向が認められる。

問 16 (6) 「リモートワークは自分の所属する会社や部署との一体感が感じにくい」という設問では回答が散らばった。最多は「ある程度そう思う」の 35.6%であったが、「あまりそう思わない」も 28.6%あり、肯定的な回答と否定的な回答はおおよそ半々となっている。

問 16 (7) 「リモートワークは仕事に集中でき効率が上がる」については、「ある程度そう思う」という回答が最多で 42.4%、続いて「そう思う」が 33.0%と、肯定的な評価が目立つ。回帰分析では女性や配偶者のいる人、「新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」と自認する人が、そうした回答をする傾向が強かった。

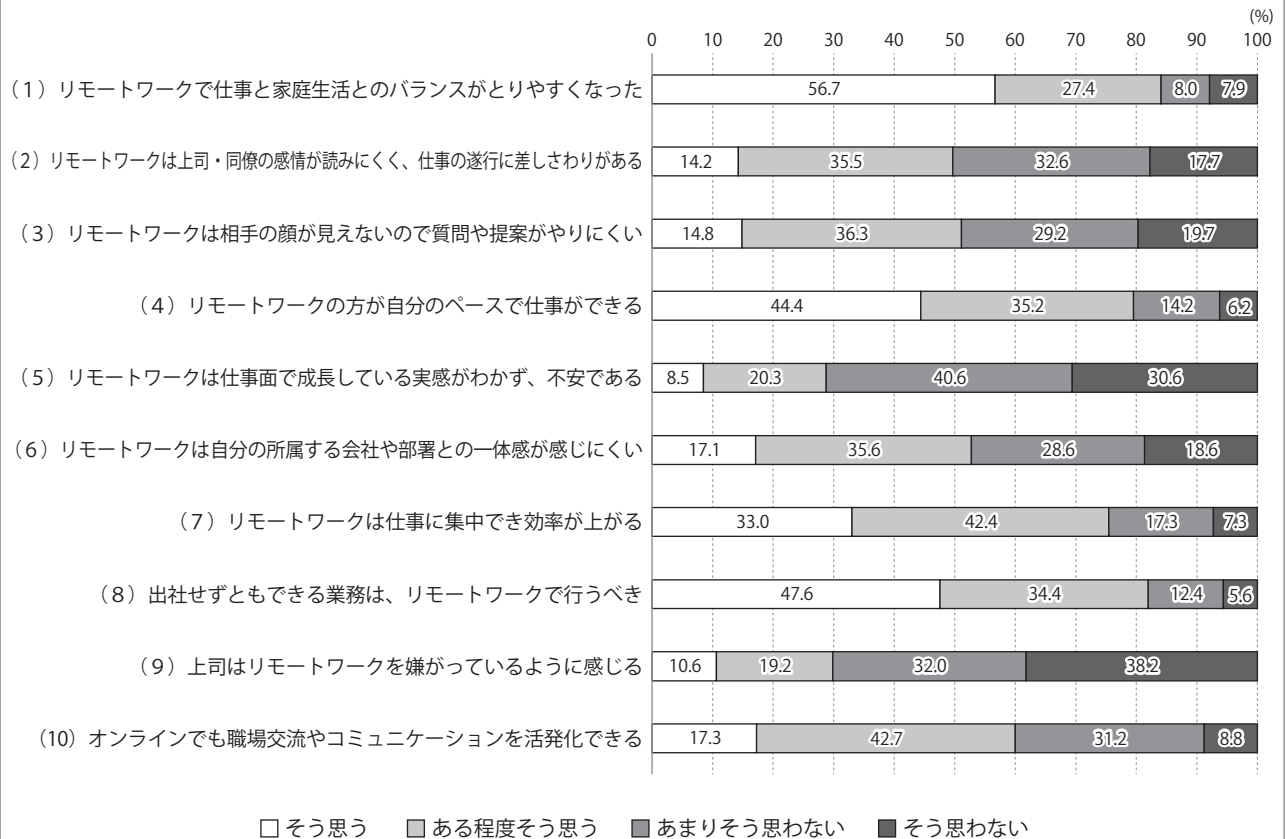
問 16 (8) 「出社せずともできる業務は、リモートワークで行うべき」という意見については、「そう思う」の 47.6%が最多となっており、「ある程度そう思う」の 34.4%が続く。実に 8 割以上の若手従業員が、出社せずともできる仕事はリモートワークで十分だと判断している。回帰分析からは、「人に気をつかう、やさしい人間だと思う人」が肯定的に回答する傾向があることがわかった。

問 16 (9) 「上司はリモートワークを嫌がっているように感じる」に対しては否定的な意見が多かった。「そう思わない」が最多の 38.2%で、「あまりそう思わない」も 32.0%と高い比率であった。回帰分析によると、大学・大学院卒の若手従業員はこの意見に否定的な傾向が強かった。「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」と自認する人は、逆にこの意見に肯定的な傾向があった。

問 16 (10) 「オンラインでも職場交流やコミュニケーションを活発化できる」については、やや意見は分かれた。「ある程度そう思う」が最多の 42.7%であったが、「あまりそう思わない」も 31.2%と高い比率であった。

総じて、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。

図表 2-16 リモートでの仕事に対する評価【若手従業員】



会社に望むこと

問 18 では、今後いまの会社で自分が成長できるように会社に対してどのようなことを望むかを、14 の選択肢の中で最もあてはまるものを 3 つまで選ぶ形で尋ねた。集計結果は図表 2-18 に示している。多かった回答は、「賃金を向上させてほしい」(53.5%)、「能力に応じた処遇をしてほしい」(38.2%)、「仕事と家庭を両立できる制度を強化してほしい」(27.4%)、「教育に力を入れてほしい」(25.6%)となっていた。回帰分析からは、女性や年齢の高い従業員では「賃金を向上させてほしい」を選ぶ傾向が弱かった。「ノルマや目標を緩和してほしい」は大学・大学院卒で選択する傾向が弱く、「仕事と家庭を両立できる制度を強化してほしい」は配偶者をもつ人が、「男女の均等待遇を推進してほしい」は女性を選択する傾向が強かった。勤続年数の長い人は「評価をもっと公正にしてほしい」を選ぶ傾向が見られた。自らを「活発で、外向的だと思う」人は、「労働時間の短縮を行ってほしい」は選ばない傾向があるが、「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」人は、この選択肢を選ぶ傾向がある。逆に、自らを「人に気をつかう、やさしい人間だと思う」人は、「他の部署に配置転換してほしい」は選ばない傾向がある。配置転換を望む選択肢を選ぶ傾向が強いのは「新しいことが好きで、変わった考えを持つと思う」や「発想力に欠けた、平凡な人間だと思う」と自認する人である。自らを「だらしなく、うっかりしていると思う」人は、「賃金を向上させてほしい」を選ぶ傾向が強い。「他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」と自認する人は、「その他」を選びやすい。

図表 2-18 今後、いまの会社で自分が成長できるように、会社に対しては
どのようなことを望みますか（3つまで選択）【若手従業員】

