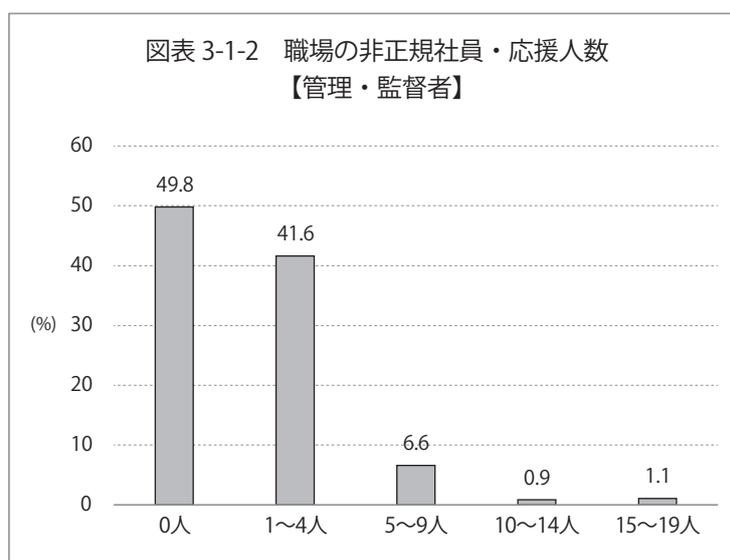
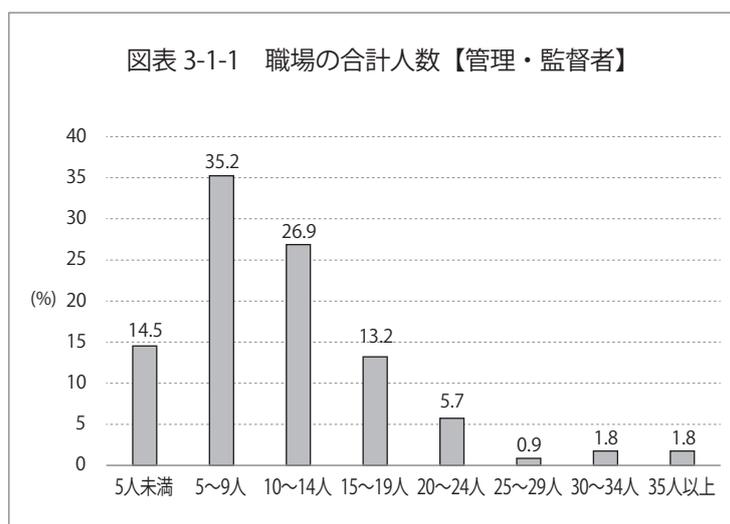


第2節 管理・監督者調査の結果

職場運営について

管理・監督者調査では、まず職場の特徴を把握するために人員構成などの基本的な質問を行った。問1では、回答者が管理・監督している職場の人数を尋ねた。人数の平均値は11.6人で、そのうち非正社員は1.6人であった。分布は図表3-1-1および図表3-1-2に示している。分布は左側に偏っており、最頻の職場の人数階級は合計で5～9人、非正規社員・応援は0人となっている。

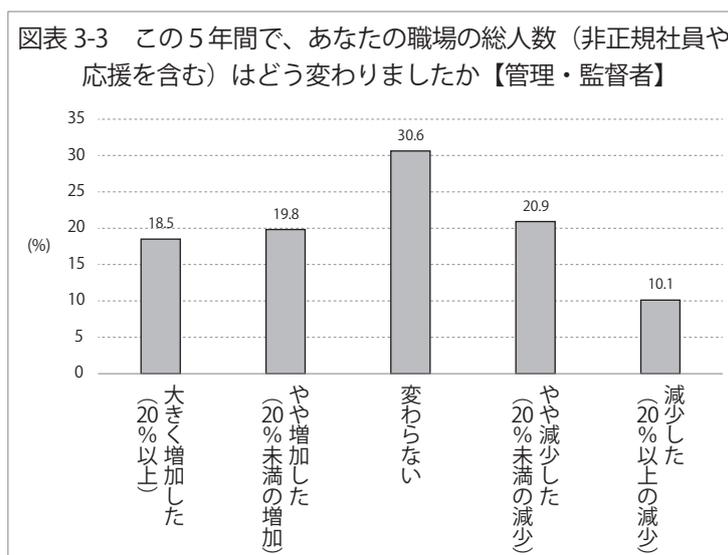


問2では、世代別の職場人員の構成比（割合）を「10-20代」「30-40代」「50代以上」の区分で尋ねた。パーセント値に換算すると、それぞれの平均値は23.7%、53.9%、20.1%であった¹。

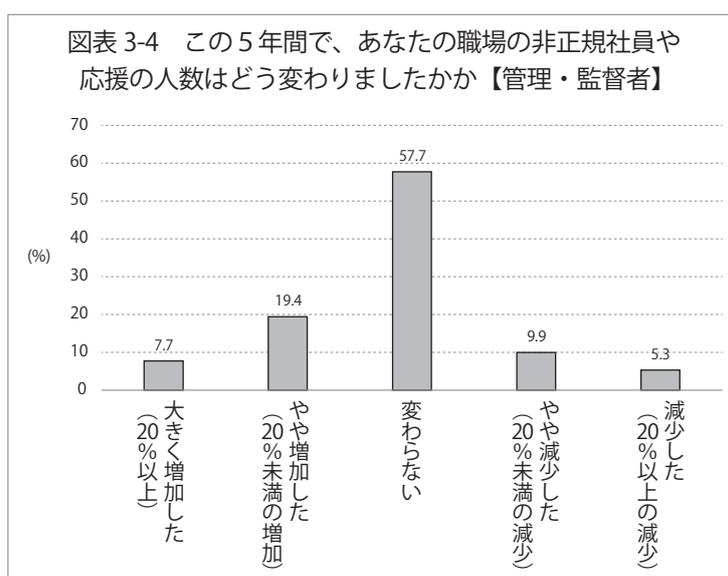
問3は、この5年間で職場全体（非正規社員や応援を含む）の人数の変化を尋ねている。ただし、

¹ 合計して100%にならないのは、合計が10割になるように数字を入力いただきたいという点が、回答してくださった管理・監督者に十分に伝わらなかったことによる。合計が10割にならないデータを除いて平均を計算すると10～20歳代は23.9%、20～40歳代は55.4%、50歳以上は20.8%となる。

現在の職場に来てそれほど長くない管理・監督者には、職場に来た時点からの変化を回答するよう依頼した（この点は他の質問についても当てはまる）。選択肢は、「大きく増加した（20%以上）」「やや増加した（20%未満の増加）」「変わらない」「やや減少した（20%未満の減少）」「減少した（20%以上の減少）」の5つを用意した。集計の結果、最も多かったのは「変わらない」の30.6%で、次は「やや減少した（20%未満の減少）」（20.9%）であったが、「大きく増加した（20%以上）」（18.5%）が「減少した（20%以上の減少）」（10.1%）をかなり上回っており、平均的に見ると職場全体の人数は増加したと思われる（図表 3-3）。



問 4 では、職場の非正社員や応援の人数の変化を尋ねている。選択肢は問 3 と同じである。集計の結果、ここでも最も多かったのは「変わらない」の57.7%で、「やや増加した（20%未満の増加）」（19.4%）、「やや減少した（20%未満の減少）」（9.9%）が続いており、職場の非正社員や応援の人数も均的には増加したと見られる（図表 3-4）。



問5では、職場における正社員の仕事についての過去5年間の傾向について質問した(図表3-5)。問5(1)は仕事内容の複雑さの変化であり、「複雑になっている」「変わらない」「簡単になっている」から選択してもらった。その結果、「複雑になっている」が75.1%、「変わらない」が23.6%、「簡単になっている」は1.3%で、多くの管理・監督者は自職場の仕事内容の複雑化を指摘している。回帰分析の結果によると、職場の総人数が増えた職場では、仕事内容の複雑化が抑制されていた。

問5(2)は、仕事の担当範囲の変化を「広がっている」「変わらない」「狭くなっている」の3択で尋ねた。結果は、「広がっている」が77.8%、「変わらない」が20.3%、「狭くなっている」が2.0%で、「広がっている」という職場が8割近くに達している。

問5(3)では仕事の量の変化を「増加した」「変わらない」「減少した」の3択で尋ねた。その結果、71.6%が「増加した」としており、「変わらない」が24.5%で、「減少した」はわずか4.0%に過ぎない。仕事量は増大したとする管理・監督者が多数を占める。

平均的な労働時間の変化は問5(4)で調べている。それによると、「変わらない」が最も多い48.5%で、それに「長くなっている」の38.8%、「短くなっている」の12.8%が続く。回帰分析の結果によれば、全体の人数が減少している職場では労働時間が長くなる傾向にある。人数が減少しても業務量が変わらなければ、一人当たりの業務負荷が大きくなり、労働時間が長くなるといった可能性が指摘しうるだろう。

問5(5)では、仕事をもたらす身体的な疲労度の変化を尋ねた。その結果、「変わらない」が最多の48.7%で、それに次いで「高くなっている」の46.3%、「低くなっている」は5.1%に過ぎなかった。

問5(6)では、仕事をもたらす精神的なストレス度の変化を尋ねた。「高くなっている」が65.2%、「変わらない」は31.9%、「低くなっている」は2.9%であった。正社員が行っている仕事における精神的なストレスの増加を訴える管理・監督者が多いことには注意すべきである。

図表3-5 あなたの職場で正社員が行っている仕事は、この5年間でどのように変わりましたか(%)

【管理・監督者】			
(1) 仕事内容	複雑になっている	変わらない	簡単になっている
	75.1	23.6	1.3
(2) 仕事の担当範囲	広がっている	変わらない	狭くなっている
	77.8	20.3	2.0
(3) 仕事の量	増加した	変わらない	減少した
	71.6	24.5	4.0
(4) 平均的な労働時間	長くなっている	変わらない	短くなっている
	38.8	48.5	12.8
(5) 仕事をもたらす身体的な疲労度	高くなっている	変わらない	低くなっている
	46.3	48.7	5.1
(6) 仕事をもたらす精神的なストレス度	高くなっている	変わらない	低くなっている
	65.2	31.9	2.9

問6では、管理・監督者に職場の雰囲気を探ねた。その結果、管理・監督者調査でもほとんどのケースで「どちらかといえば強い」あるいは「どちらかといえば弱い」の片方が最も多い回答で、もう一方が2番目に多い回答であった(図表3-6)。

問6(1)の「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60.1%で、それに次ぐのが「どちらかといえば弱い」の16.5%であった。

問6(2)の「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63.9%、

「強い」が23.6%で、そうした雰囲気が自職場で強いという判断が示されている。

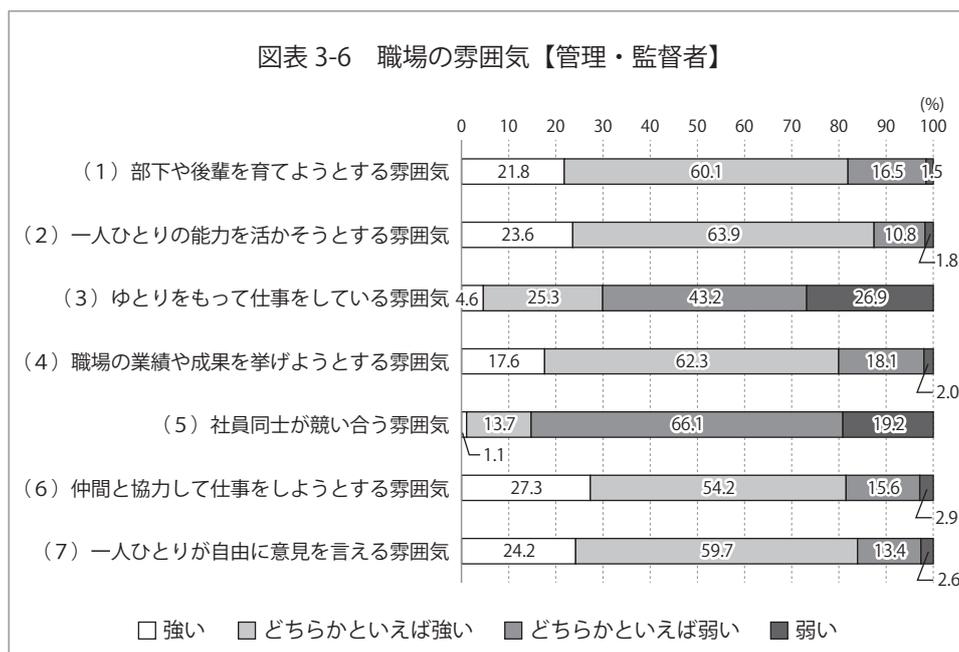
問6(3)の「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」は、最も多かった回答が「どちらかといえば弱い」の43.2%で、2番目が「弱い」の26.9%となっており、弱いという判断が他の設問に比べて突出している。多くの管理・監督者は、職場運営にゆとりを感じていないと言えるだろう。回帰分析の結果、職場における中高年比率が高いほどゆとりをもって仕事をする雰囲気が強くなることがわかった。ただし、ベテランが職場に多くいることが、ゆとりをもつことにつながっているのか、ゆとりのある職場に中高年が配属される傾向にあるのかを区別することは難しい。

問6(4)の「職場の業績や成果を挙げようとする雰囲気」は「どちらかといえば強い」が最多で62.3%、それに次ぐのが「どちらかといえば弱い」の18.1%であった。

問6(5)の「社員同士が競い合う雰囲気」は、「どちらかといえば弱い」が66.1%で最多回答となっており、それに次ぐのが「弱い」の19.2%であった。管理・監督者の多くは自職場での社員同士が互いに競い合う雰囲気が乏しいと感じている。

問6(6)は「仲間と協力して仕事をしようとする雰囲気」であるが、「どちらかといえば強い」が最多の54.2%、それに次ぐのが「強い」の27.3%であった。互いに競争するよりも協力するという職場運営がなされていると解釈されよう。

問6(7)では「一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気」について尋ねたが、「どちらかといえば強い」が59.7%、「強い」が24.2%となっていた。

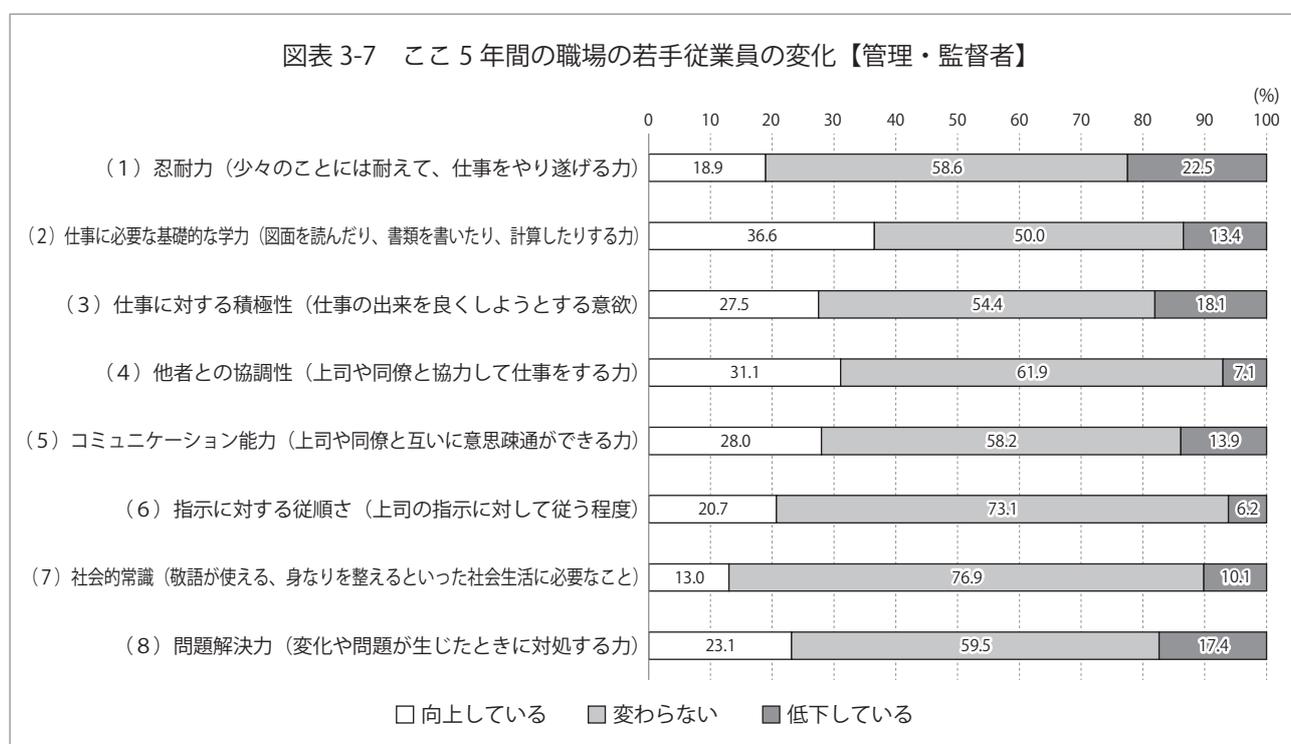


職場の若手従業員の育成について

問7では管理・監督者が見る職場の若年者の変化(過去5年くらいの間)を尋ねた。調べたのは、「忍耐力(少々のことには耐えて、仕事をやり遂げる力)」、「仕事に必要な基礎的な学力(図面を読んだり、書類を書いたり、計算したりする力)」、「仕事に対する積極性(仕事の出来を良くしようとする意欲)」、「他者との協調性(上司や同僚と協力して仕事をする力)」、「コミュニケーション能力(上司や同僚と互いに意思疎通ができる力)」、「指示に対する従順さ(上司の指示に対して従う程度)」、「社会的常識(敬

語が使える、身なりを整えるといった社会生活に必要なこと)」、「問題解決力(変化や問題が生じたときに対処する力)」の8項目であり、それぞれについて「向上している」「変わらない」「低下している」の3つの選択肢から選ぶ形になっている。集計結果は図表3-7にある。

これを見ると、全体的な傾向として「変わらない」が最多の回答であることがわかる。ただし、「向上している」と「低下している」の相対的な大きさは項目によって異なる。そこで、「向上している」比率から「低下している」比率を差し引いた指標を用いて順位付けを試みた。最も「向上している」の比率が相対的に大きい(「向上」－「低下」の指標が大きい)のが「他者との協調性」の24.0ポイントであった。それに次ぐのが「仕事に必要な基礎的な学力」の23.1ポイントで、さらに「指示に対する従順さ」の14.5ポイント、「コミュニケーション能力」の14.1ポイントと続く。興味深いことに、8項目中7項目で「向上している」が「低下している」を上回っており、「低下している」方が多いのが「忍耐力」ではあるものの、ほとんど両者は拮抗してわずかに「低下している」方が多い程度である。このように、管理・監督者は職場の若手従業員の様々な能力が向上していると見ている。



問8では、自分の職場の平均的な若手従業員のスキルアップ状況の変化(この5年ほど)について尋ねた。集計結果は図表3-8に示している。まず、問8(1)は平均的な若手従業員にほどこされる教育量として、職場でのOJTの増減を3択で尋ねた。その結果、「変わらないが」が53.3%と最多であったが、「増えている」が33.3%で「減っている」の12.8%を大きく上回っている。回帰分析では、2つの変数が1%水準で有意になった。まず、子どもがいる回答者は若手従業員に対する職場でのOJTが「増えている」とする傾向が強いが、この理由は不明である。また、職場の特徴として中高年が多ければ「増えている」と回答する傾向が強くなる。中高年が多い職場では、若手従業員の教育に手が回りやすいということが可能性として考えられる。

問8(2)は職場以外でのOff-JTについての同様の設問である。こちらの方は「変わらない」が41.9%

と最多の回答であるが、それに続くのは「減っている」の39.4%で、「増えている」の11.0%よりかなり多い。Off-JTとは異なり、若手従業員に対する職場以外でのOff-JTは平均的には減っていると見なせるだろう。

問8(3)は本人の自己啓発についてであるが、こちらもやはり「変わらない」が53.3%と最多であるが、それに続くのは「増えている」の26.7%で、「減っている」の11.9%よりもやや多い。問7では管理・監督者の若手従業員への評価が高まっていることがわかったが、こちらもそれに符合した結果と言えるだろう。

問8(4)では、平均的な若手従業員が知識やスキルを身につけるスピードの傾向を尋ねている。ここでも「変わらない」が最多の55.1%であるが、それに次ぐのが「速くなっている」の30.8%であり、スキルを身につけるスピードが平均的にはやや速くなっていることを示唆している。

問8(5)では、若手従業員のスキルアップに伴う指導者の負担について尋ねている。ここでは「速くなっている」が最多の52.4%で、「変わらない」の43.8%を上回っている。平均的に若手従業員のOJTが増えている中で、管理・監督者の負担感も大きくなっているようである。

図表3-8 あなたの職場で、平均的な若手従業員のスキルアップの状況はこの5年間でどのように変化していますか【管理・監督者】

	増えている	変わらない	減っている	わからない
(1) 職場でのOJT	33.3	53.3	12.8	0.7
(2) 職場以外でのOff-JT	11.0	41.9	39.4	7.7
(3) 本人の自己啓発	26.7	53.3	11.9	8.2
(4) 知識やスキルを身につけるスピード	30.8	55.1	11.0	3.1
(5) 指導者の負担	52.4	43.8	2.2	1.5

問9では、自職場の若手従業員のキャリア意識がここ5年くらいの間にどのように変わってきたかを尋ねた。全5項目について、「強くなっている」「変わらない」「弱くなっている」「わからない」から選択する設問とした。集計結果は図表3-9に示している。

問9(1)は「業務内容への抵抗感やこだわり」についてで、「変わらない」が最も多く53.1%、それに「強くなっている」の33.9%が続くが、これは「弱くなっている」の9.3%よりも相当大きい。よって、平均的に見て若手従業員の「業務内容への抵抗感やこだわり」は強くなっている。

問9(2)は「自分に適性のある業務遂行の希望」であるが、これは「強くなっている」が49.3%とほぼ半分を占める。「変わらない」が45.2%で「弱くなっている」は2.2%に過ぎない。

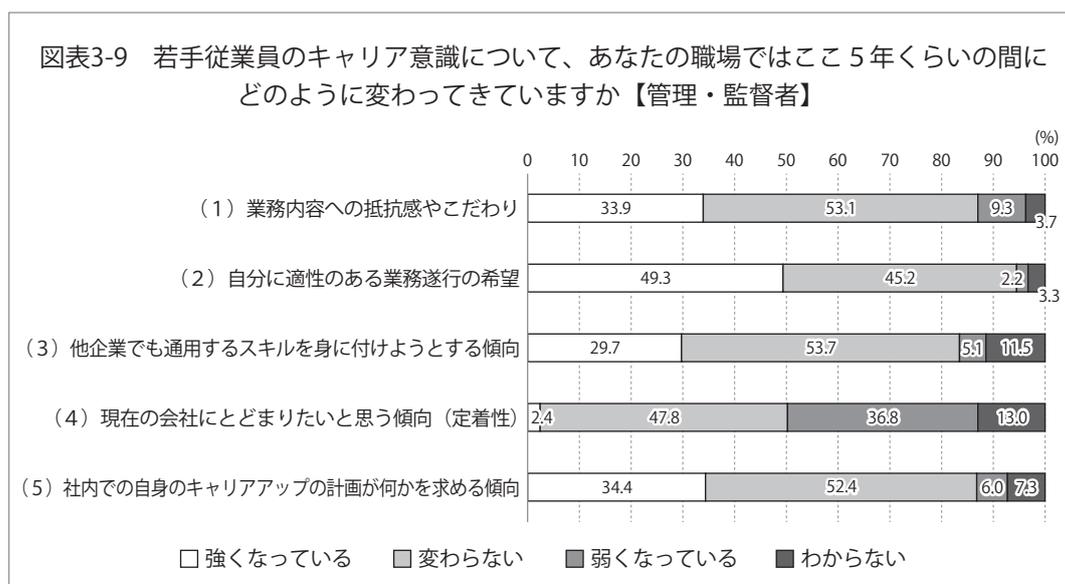
問9(3)は「他企業でも通用するスキルを身につけようとする傾向」であるが、ここでは「変わらない」が53.7%で最も多かった。また、「強くなっている」が29.7%で「弱くなっている」の5.1%を大きく上回っている。

問9(4)は「現在の会社にとどまりたいと思う傾向(定着性)」であるが、これは「変わらない」が47.8%で最多であったが、「弱くなっている」が36.8%となっており、若手従業員の定着性低下を指摘する管理・監督者が比較的多い。

最後の項目である問9(5)では、「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」につ

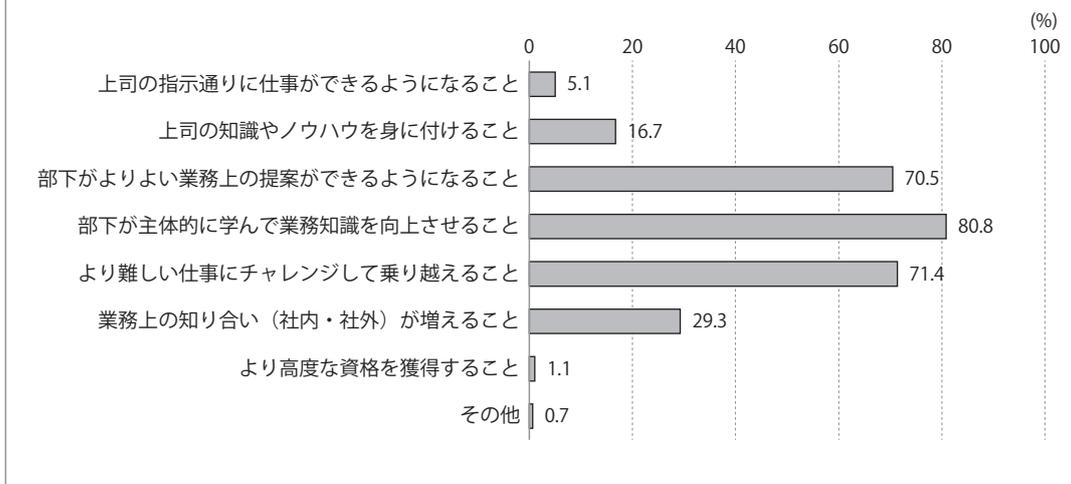
いて尋ねた。やはり「変わらない」が52.4%と多いものの、それに次ぐのは「強くなっている」(34.4%)であった。

総じて「変わらない」という回答が多いものの、平均的に見ると、管理・監督者が感じている自職場の若手従業員のキャリア意識の変化の方向としては、業務内容へのこだわりや自分に合った仕事への志向が強くなっており、それが社内でのキャリアアップ計画が何かを求める傾向を強めているというものである。そして、その裏返しとして他企業でも通用するスキル形成への期待が高まっており、定着性が低下していると言えよう。



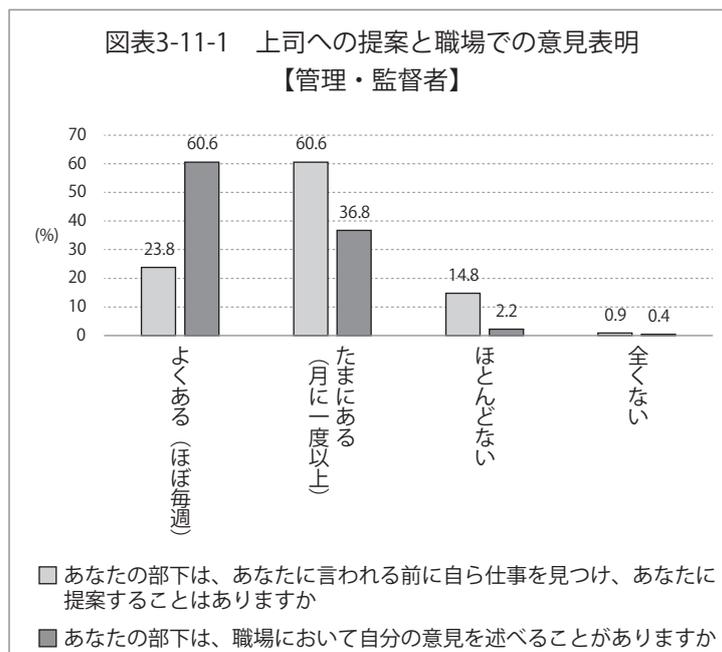
問10では、部下の仕事上の成長について、管理・監督者として重視しているものを尋ねた（選択肢の中から3つまで）。図表3-10に集計結果を示している。トップは「部下が主体的に学んで業務知識を向上させること」の80.8%であり、「より難しい仕事にチャレンジして乗り越えること」が71.4%と「部下がよりよい業務上の提案ができるようになること」が70.5%でほぼ同じ割合で続いた。これらの回答割合は、他の選択肢である「業務上の知り合い（社内・社外）が増えること」の29.3%、「上司の知識やノウハウを身に付けること」の16.7%、「上司の指示通りに仕事ができるようになること」の5.1%を大きく上回っており、管理・監督者の重視項目は先の3点に集中している。回帰分析の結果によると、「上司の指示通りに仕事ができるようになること」を選択する割合は、職場全体の人数が成長している職場の管理・監督者ほど低かった。

図表3-10 部下の仕事上の成長について、あなたが重視しているものは何ですか
(3つまで選択) 【管理・監督者】

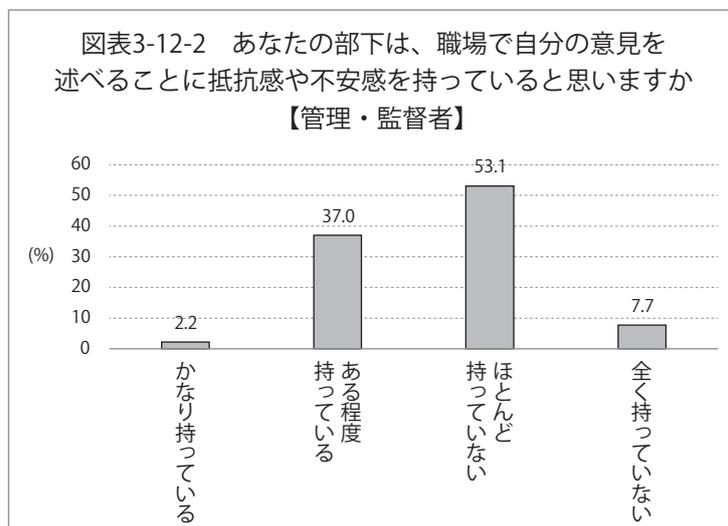


問 11 (1) では、部下が回答者に言われる前に自ら仕事を見つけ、回答者に提案することがあるかどうかを尋ねた。選択肢を「よくある (ほぼ毎週)」「たまにある (月に一度以上)」「ほとんどない」「全くない」の 4 択としたところ、図表 3-11-1 の結果を得た。最も多い回答は「たまにある (月に一度以上)」の 60.6%で、それに「よくある (ほぼ毎週)」の 23.8%が続く。

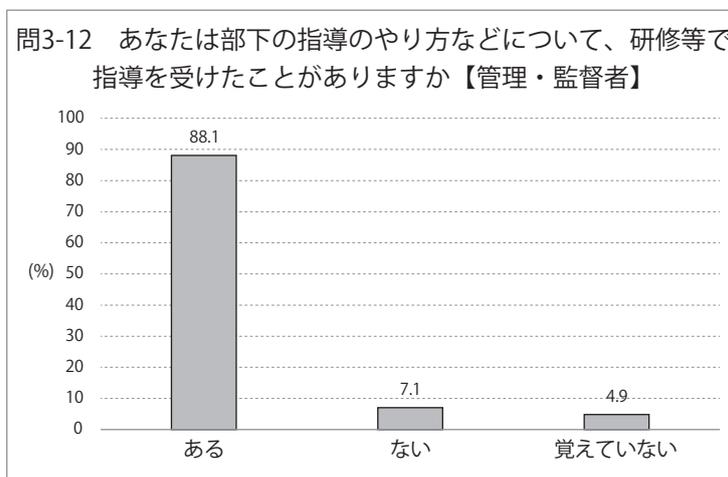
問 11 (2-1) では部下が職場において自分の意見を述べるのがどの程度あるかを、問 11 (1) と同じ選択肢で尋ねたものであり、同じく図表 3-11-1 に集計結果を示している。ここでは「よくある (ほぼ毎週)」が 60.6%と最多となっており、それに「たまにある (月に一度以上)」が 36.8%で続く。明らかに職場での意見表明は、上司への提案よりも頻繁に行われている。また、回帰分析によれば、10~20 代の比率が高いほど意見表明の頻度が高くなっていた。



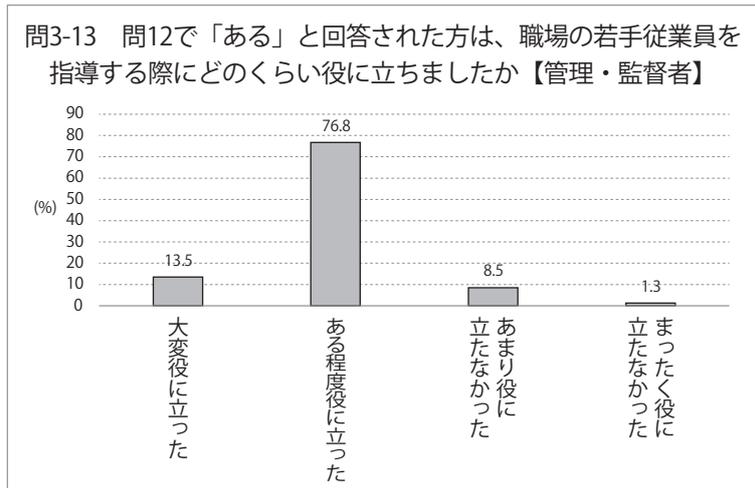
問 11 (2-2) では、部下が意見を述べることにどの程度の抵抗感を持っていると思うかを質問した。選択肢を「かなり持っている」「ある程度持っている」「ほとんど持っていない」「全く持っていない」の4択としたところ、図表 3-11-2 に示したような集計結果を得た。最多の回答は「ほとんど持っていない」の 53.1%で、「全く持っていない」の 7.7%と合わせると 6 割の管理・監督者は、部下にとって意見を述べる抵抗感は小さいものと推測している。



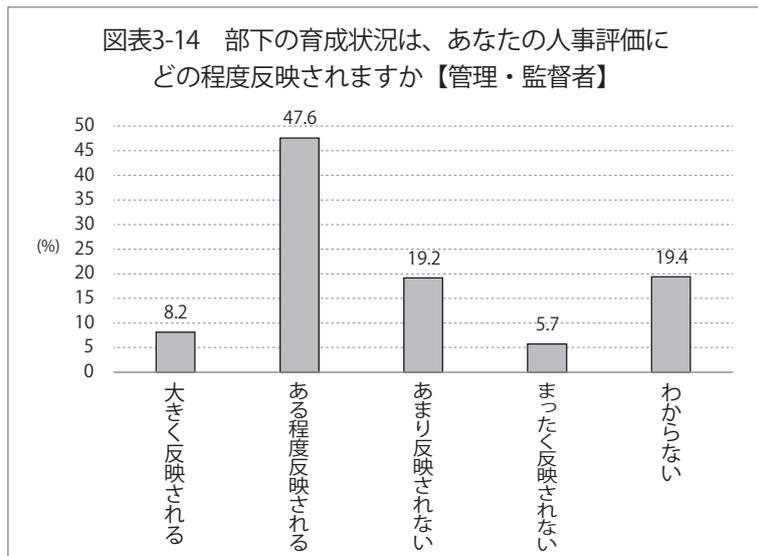
問 12 では、部下の指導のやり方などについて、研修等を受けたことがあるかどうかを尋ねた。結果は「ある」が 88.1%と圧倒的に多かった (図表 3-12)。



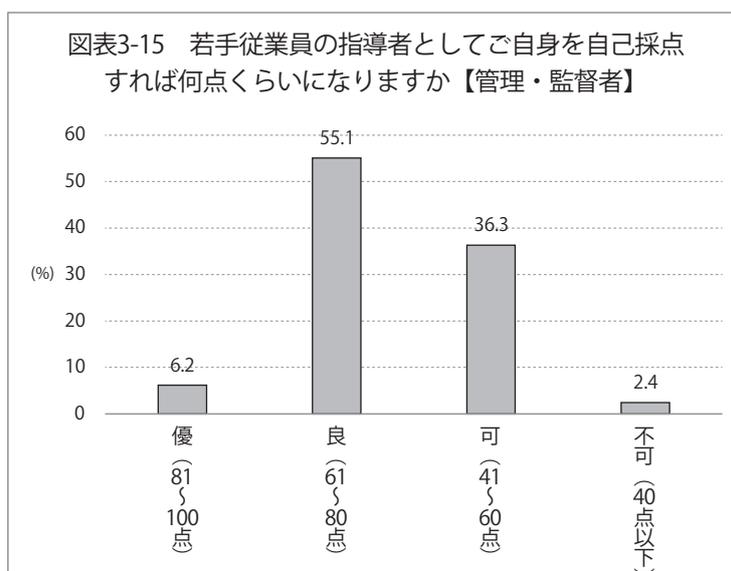
問 12 で「ある」と回答した人に、それがどのくらい役に立ったかを問 13 で尋ねている。最も多かったのは「ある程度役に立った」の 76.8%で、「大変役に立った」が 13.5%でそれに次いでいる (図表 3-13)。研修は役に立ったとみなしている管理・監督者が多い。



問 14 では、部下の育成状況が、管理・監督者の人事評価にどの程度反映されるかを尋ねた。その結果、「ある程度反映される」が 47.6%で最も多く、次いで「わからない」の 19.4%、「あまり反映されない」の 19.2%となっている（図表 3-14）。「大きく反映される」は 8.2%であった。ある程度反映されるケースが多いものの、4 割以上の管理・監督者がどの程度反映されるか知らない、あるいはそれほど反映されないと感じている。

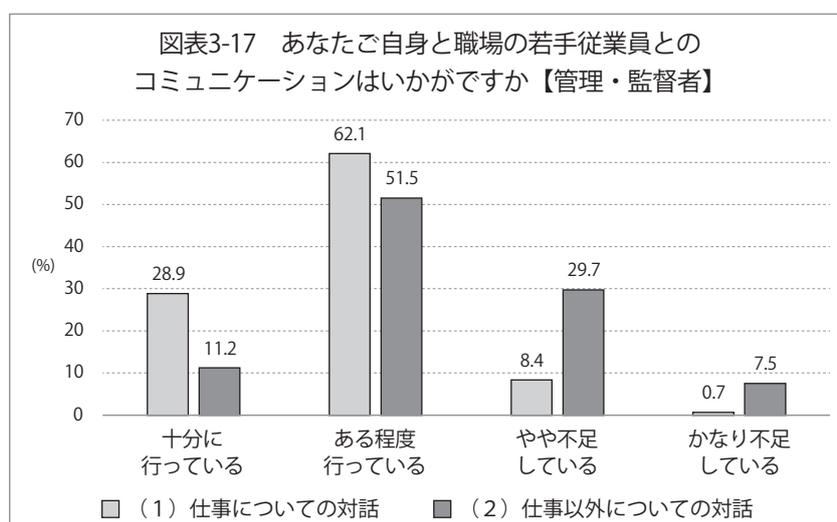


問 15 は、管理・監督者に対して、「若年者の指導者としてご自身を自己採点すれば何点くらいになりますか」として「優（81～100点）」、「良（61～80点）」、「可（41～60点）」、「不可（40点以下）」の4段階で自己評価を依頼した。最も多かったのは、「良（61～80点）」の 55.1%で、次いで「可（41～60点）」（36.3%）となり、「優（81～100点）」と「不可（40点以下）」はそれぞれ 6.2%と 2.4%と非常に低い（図表 3-15）。



コミュニケーションについて

問 17 では、若手従業員とのコミュニケーションが十分であるかどうかを、(1)「仕事についての対話」(2)「仕事以外についての対話」のそれぞれについて「十分に行っている」「ある程度行っている」「やや不足している」「かなり不足している」の4択で尋ねた。集計結果は図表 3-17 に示している。まず問 17 (1) の「仕事についての対話」では、「ある程度行っている」が 62.1%、「十分に行っている」が 28.9% となっており、総じてコミュニケーションがとれているという判断である。一方、問 17 (2) の「仕事以外についての対話」では、「ある程度行っている」の 51.5% が最多であったが、次は「やや不足している」の 29.7% であった。「かなり不足している」の 7.5% を合わせると、約 3 分の 1 以上の管理・監督者が、仕事以外についての若手従業員との対話は不足気味だと感じている計算になる。



問 18 は、最近の若年者とのコミュニケーションで難しいポイントとなると推測される 11 の設問について、「当てはまる」「やや当てはまる」「あまり当てはまらない」「当てはまらない」の4択で答える設問である。集計結果は図表 3-18 に示されている。順番に一つひとつ見ていくのは煩雑となるので、「当てはまる」「やや当てはまる」の比率の合計から「あまり当てはまらない」「当てはまらない」の比率の

合計を差し引いた指標の多い順に見ていくことにする。

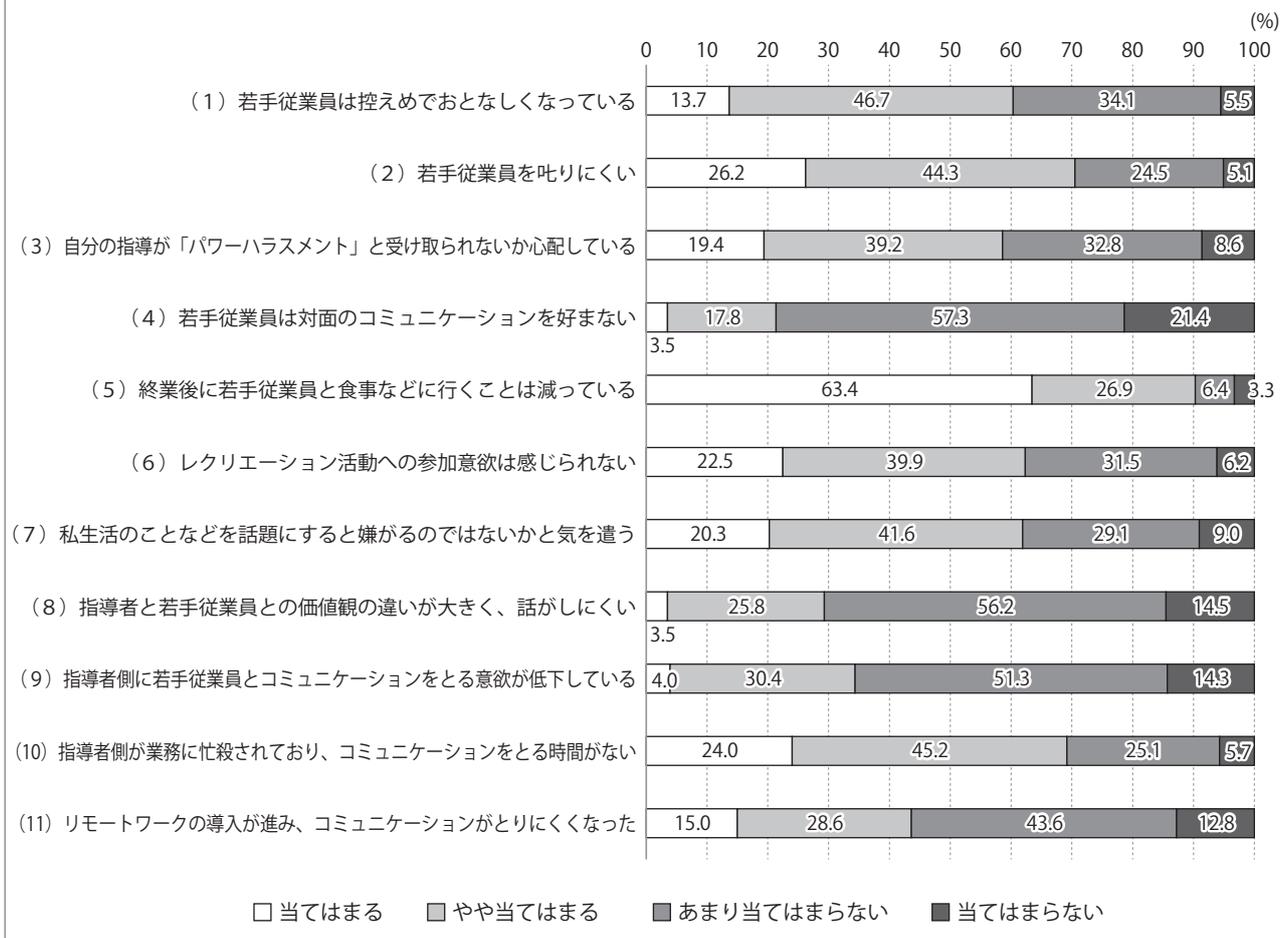
まず指標が最大（80.6 ポイント）となったのは、「終業後に若手従業員と食事などに行くことは減っている」であった。上司と部下で終業後に食事をともにするという従来はコミュニケーションの一環であったものが、まったく影を潜めているのは注目すべきポイントであろう。次に指標が大きかった（41.0 ポイント）だったのは、「若手従業員を叱りにくい」であった。ひとつ考えられるのは、叱責がパワーハラスメントと受け止められないかという点だが、「自分の指導が『パワーハラスメント』と受け取られないか心配している」の指標は 17.2 ポイントであり、必ずしもそれだけで説明できるものではないだろう。続いて「指導者側が業務に忙殺されており、コミュニケーションをとる時間がない」が 38.3 ポイントで管理・監督者の比較的多数が当てはまっていると感じている。

逆に管理・監督者が最も支持しない意見は、「若手従業員は対面のコミュニケーションを好まない」であり、-57.3 ポイントであった。それに「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」(-41.4 ポイント)、「指導者側に若手従業員とコミュニケーションをとる意欲が低下している」(-31.3 ポイント)が続く。少なくとも調査対象の管理・監督者は、若手従業員側や指導者側がコミュニケーションを避けているという考え方をとっていない。

「レクリエーション活動への参加意欲は感じられない」(24.7 ポイント)、「私生活のことなどを話題にすると嫌がるのではないかと気を遣う」(23.8 ポイント)、「若手従業員は控えめでおとなしくなっている」(20.7 ポイント)、「自分の指導が『パワーハラスメント』と受け取られないか心配している」(17.2 ポイント)、「リモートワークの導入が進み、コミュニケーションがとりにくくなった」(-12.8 ポイント)などは比較的回答がバラついた選択肢となった。

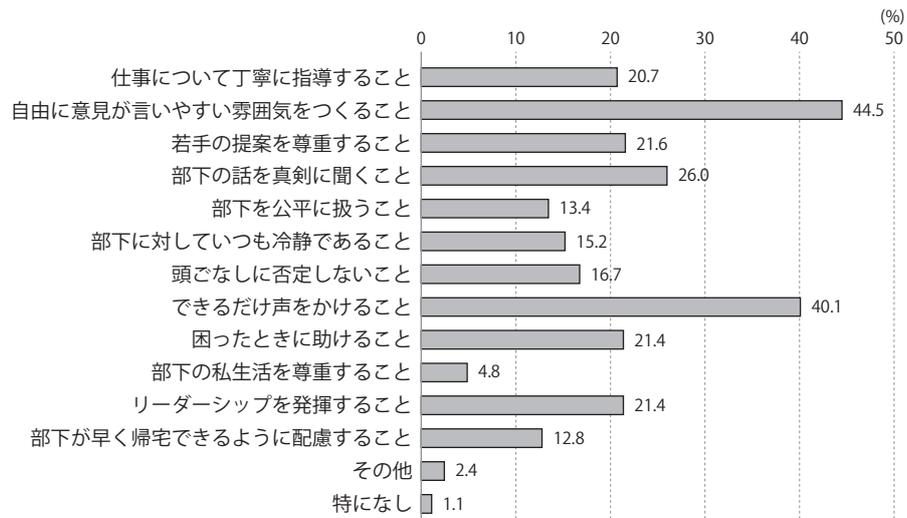
なお、回帰分析の結果によれば、「リモートワークの導入が進み、コミュニケーションがとりにくくなった」は技術職の管理・監督者の支持が低かった。

図表 3-18 最近の若手従業員とのコミュニケーションについて、下記のそれぞれについてどの程度当てはまるかで回答ください【管理・監督者】



問 19 では、管理・監督者に対して「若い部下の上司として、自ら改善すべきだと思うことはありますか」と尋ねた（14 の選択肢の中から 3 つまで複数回答）。集計結果は図表 3-19 に示している。最も多い回答は「自由に意見が言いやすい雰囲気をつくること」の 44.5% で、それに「できるだけ声をかけること」（40.1%）、「部下の話を真剣に聞くこと」（26.0%）、「若手の提案を尊重すること」（21.6%）、「困ったときに助けること」（21.4%）、「リーダーシップを発揮すること」（21.4%）などが続く。「自由に意見が言いやすい雰囲気をつくること」と「できるだけ声をかけること」が突出して多く、それだけ管理・監督者が重視している点だと言える。

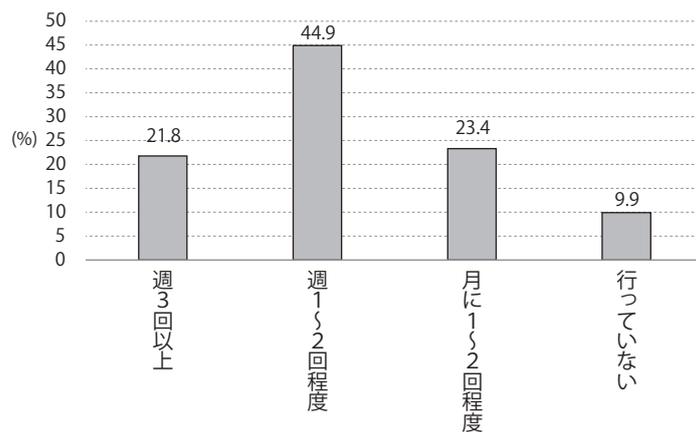
図表 3-19 あなたは若手従業員の上司として、自ら改善すべきだと思うことはありますか（最もあてはまるものを3つまで選択）【管理・監督者】



リモートワークについて

問 21～24 ではリモートワークについて質問した。問 21 はリモートワークの頻度に関する設問であり、職場に属するメンバーの平均的な比率での回答を求めた。集計の結果は「週 1～2 回程度」が最多の 44.9%で、それに「月に 1～2 回程度」の 23.4%、「週 3 回以上」の 21.8%、「行っていない」の 9.9%が続く（図表 3-21）。この結果は、リモートワークの実施は企業あるいは職場によるバラつきが大きいことを示している。

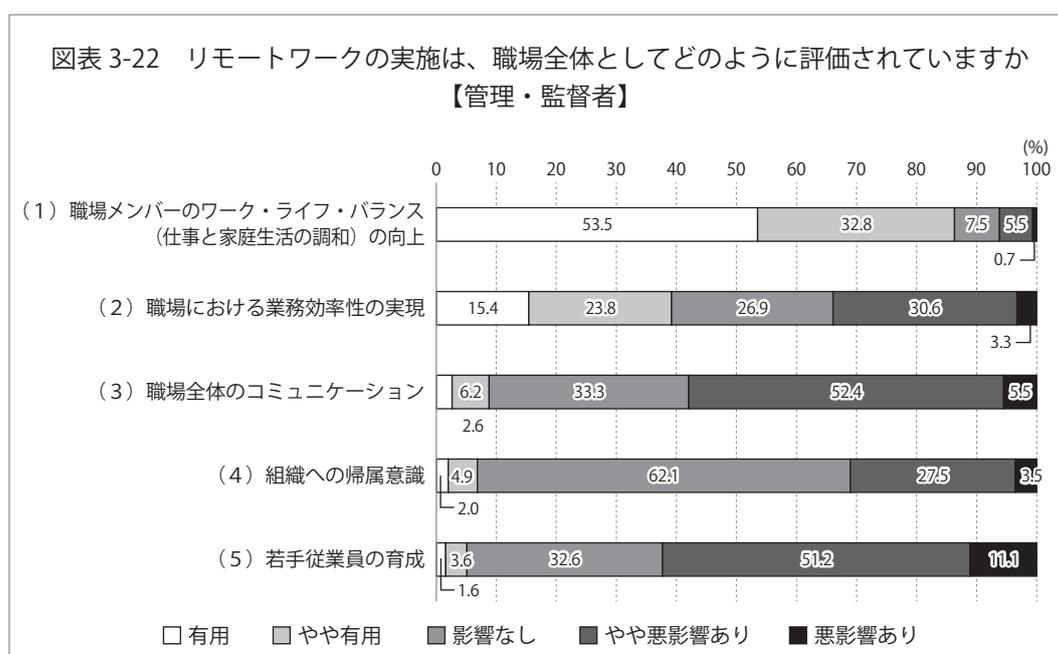
図表 3-21 あなたの職場でリモートワークはどの程度行われていますか。職場に属するメンバーの平均的な比率でご回答ください【管理・監督者】



問 22 は、リモートワークの実施を職場全体としてどのように評価しているかを尋ねており、5つの項目に対して「有用」「やや有用」「影響なし」「やや悪影響あり」「悪影響あり」の5段階で評価する設問である。集計結果は図表 3-22 に示している。まず「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」については、「有用」と「やや有用」がそれぞれ 53.5%と 32.8%で 8割以

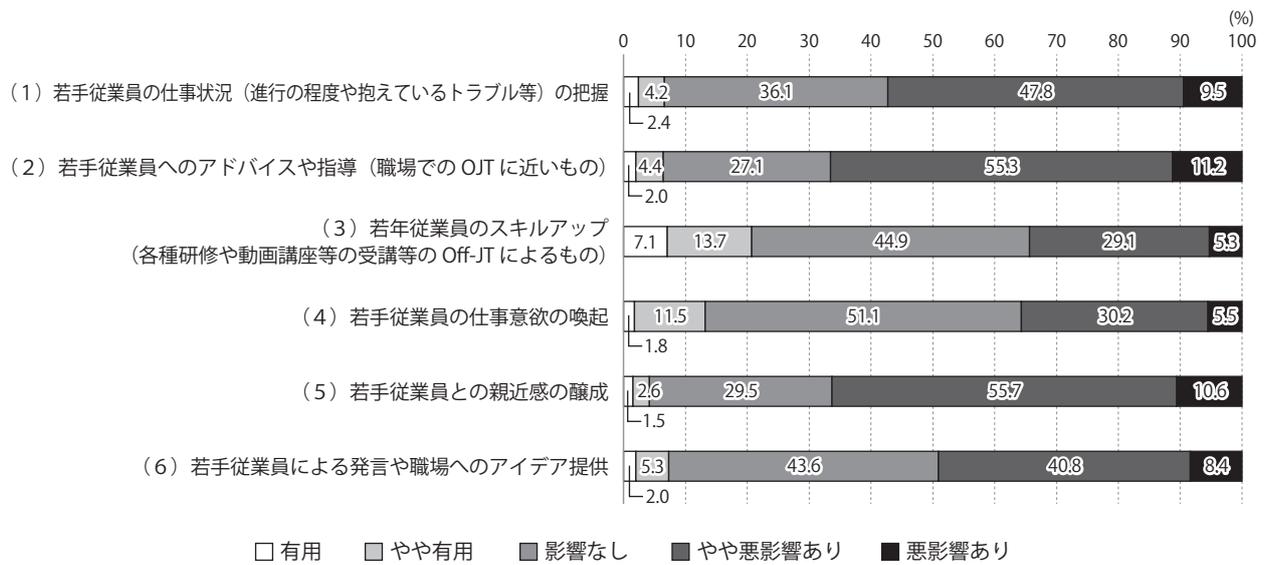
上の管理・監督者が有用であるという評価を与えている。次の「職場における業務効率性の実現」では、ややネガティブな評価に傾く。最も多いのが「やや悪影響あり」の30.6%で、それに「影響なし」の26.9%が続く。「職場全体のコミュニケーション」への影響はさらに評価が厳しく、半数を超える52.4%が「やや悪影響あり」と回答している。「組織への帰属意識」については、「影響なし」が62.1%と最も多く、それに「やや悪影響あり」の27.5%が続く。「若手従業員の育成」への影響については評価が厳しい。半数以上の51.2%が「やや悪影響あり」と回答しており、「悪影響あり」も11.1%ある。ワーク・ライフ・バランスにとってリモートワークは有用であるが、コミュニケーションや若手従業員の育成にはやや悪影響があるというのが、管理・監督者の平均的な意見と言えよう。

回帰分析の結果について触れておきたい。この問では配偶者のいる管理・監督者は「若手従業員の育成」では1%有意水準で、「職場における業務効率性の実現」「職場全体のコミュニケーション」「組織への帰属意識」では5%有意水準で、配偶者のいない管理・監督者に比べて有用だと評価する傾向が強くなっていた。管理・監督者自らの家族構成が、リモートワークの評価に影響を与える点は興味深いので報告しておきたい。

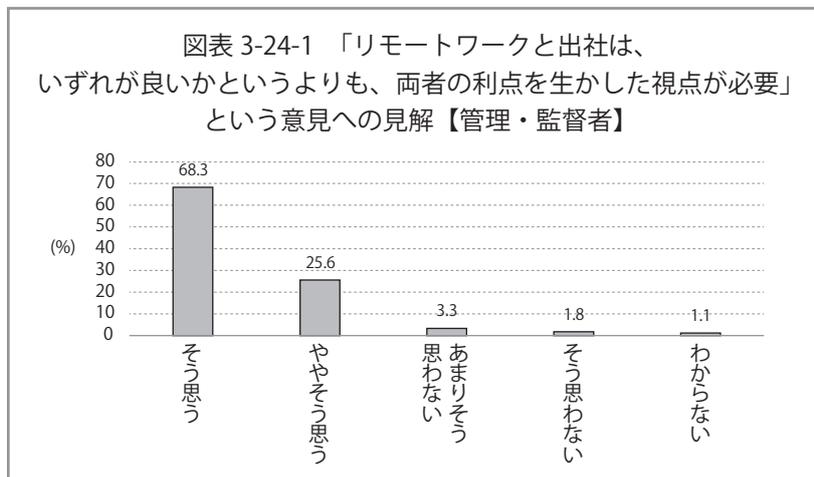


問 23 では若手従業員に限定して、6つの側面からリモートワークへの評価を依頼した。選択肢は問 22 と同じである。集計結果は図表 3-23 に示している。総じて、悪影響があるという回答が多くなっている。「やや悪影響あり」と「悪影響あり」の比率の合計で見ると、最もそれが大きいのが「若手従業員へのアドバイスや指導（職場でのOJTに近いもの）」の66.5%で、それに「若手従業員との親近感の醸成」(66.3%)、「若手従業員の仕事状況（進行の程度や抱えているトラブル等）の把握」(57.3%)、「若手従業員による発言や職場へのアイデア提供」(49.1%)、「若手従業員の仕事意欲の喚起」(35.7%)、「若年従業員のスキルアップ（各種研修や動画講座等の受講等のOff-JTによるもの）」(34.4%)の順番となっている。若手従業員の仕事状況を十分に把握することができないことで、アドバイスや指導がしにくくなることへの懸念が提示されている。

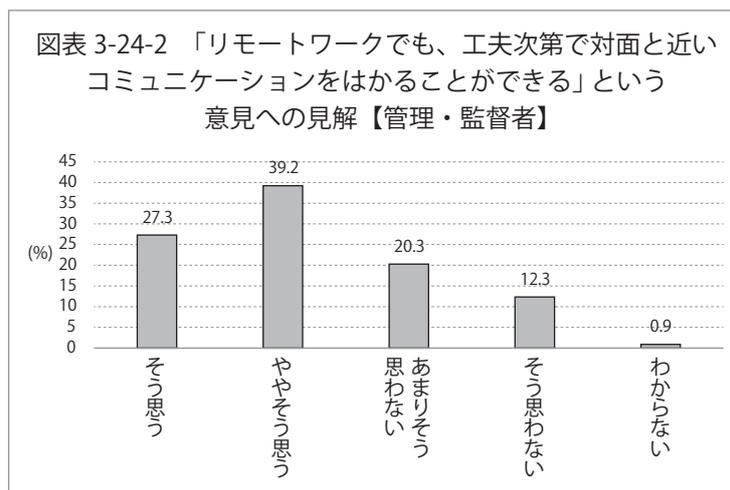
図表 3-23 職場の若手従業員に限定した場合、以下の項目について、職場におけるリモートワークの現状をどのように評価されていますか【管理・監督者】



問 24 ではリモートワーク下での若手従業員の育成について、2つの項目についての意見を「そう思う」「ややそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」「わからない」の5択で尋ねた。問 24 (1) は「リモートワークと出社は、いずれが良いかというよりも、両者の利点を生かした視点が必要」というものであるが、これに対しては「そう思う」が68.3%、「ややそう思う」が25.6%で合計9割以上がこの考え方を支持している（図表 3-24-1）。



問 24 (2) は「リモートワークでも、工夫次第で対面と近いコミュニケーションをはかることができる」というもので、図表 3-24-2 に集計結果を示している。これによると、「ややそう思う」(39.2%) が最多で、「そう思う」がそれに続いて27.3%となっており、約3分の2の管理・監督者がこの考え方を支持している。



問 25 では、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、管理・監督者が重要だと思うものを 15 の選択肢から選ぶように依頼した（当てはまるものすべて選択）。結果は図表 3-25 に示している。まず、「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」（61.0%）が他を圧して多くなっている。それに続くのは、「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」（39.2%）、「育成のための持ち場や職場の異動が難しくなっている」（31.1%）、「職場に配属される若年層が少なく、育成が十分にできない」（30.0%）、「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」（24.2%）、「職場への配属において、本人の適性が十分に考慮されていない」（22.7%）、「若手従業員との意思疎通についてノウハウが蓄積されていない」（20.3%）などとなっている。

回帰分析の結果としては、まず、技術職の管理・監督者は「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」を選ぶ傾向が弱いことが挙げられる。興味深いことに、若い管理・監督者は年齢の高い管理・監督者よりも「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」を選ぶ傾向が強い。自らも含めて、それが働くインセンティブを抑制していると感じているのかもしれない。「育成のための持ち場や職場の異動が難しくなっている」の項目については、職場特性がもたらす影響も観察された。すなわち、職場の総人数が大きく増えた職場では、管理・監督者がこの項目を選ぶ傾向が弱くなる。おそらく人数に余裕があることから、異動を通じて一人ひとりに様々な仕事を経験させやすくなっているものと思われる。一方で、職場の非正規社員や応援の人数が大きく増えた職場の管理・監督者は、この項目を選ぶ傾向が強まる。非正規社員や応援の人々を比較的易しい仕事に割り振るようにすれば、若手の正規社員の経験を積ませるための異動が難しくなることがあるのであろう。「職場に配属される若手従業員が少なく、育成が十分にできない」を選択する傾向は、年齢構成に占める若手従業員の割合が低い職場の管理・監督者に観察される。これは当然の結論と言えよう。最後に、理由はよくわからないが、「その他」や「特になし」を選ぶ傾向は、中途採用者よりも新卒採用者の方が弱い。

図表 3-25 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、重要だと思われるものを選んでください（あてはまるものすべてを選択）【管理・監督者】

