

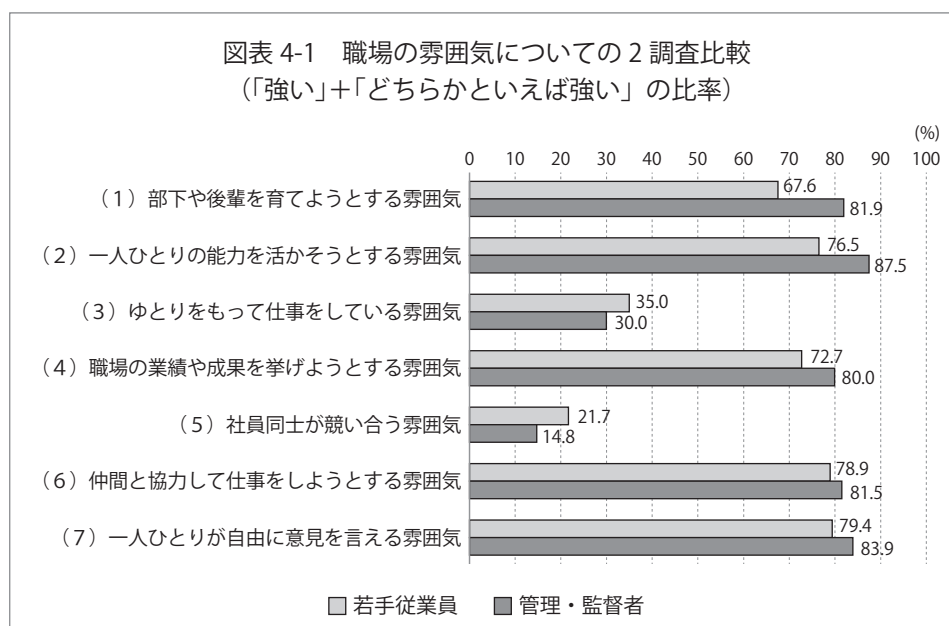
第2章 詳細分析

第1節 若手従業員と管理・監督者調査との意識ギャップ

この節では、若手従業員と管理・監督者の意識のギャップを検討する。部下と上司とでは、立場の違いや年齢、経験の差などのために考え方に違いが生じることがある。それは単なる感じ方の違いだけで終わることもあれば、ギャップがあまりに大きければ職場運営を阻害することもありうる。典型的には、上司としては若手従業員が話しやすい職場環境を整えているつもりでも、部下が話しやすいと認識しなければ、若手従業員によるアイデアの提示が停滞する職場になってしまう。この節では2つの調査を利用して、両者の認識のギャップを考察したい。

職場の雰囲気について

最初に、若手従業員と管理・監督者の職場の雰囲気に対する判断の違いについて検討する。若手従業員調査では問2で、管理・監督者調査では問6で7項目の職場の雰囲気を質問している。両調査の設問は全く同じなので、若手従業員と管理・監督者の認識の違いを正確に反映する。図表4-1は、若手従業員調査と管理・監督者調査を使って、それぞれの項目について「強い」と「どちらかといえば強い」の比率の合計を示している。



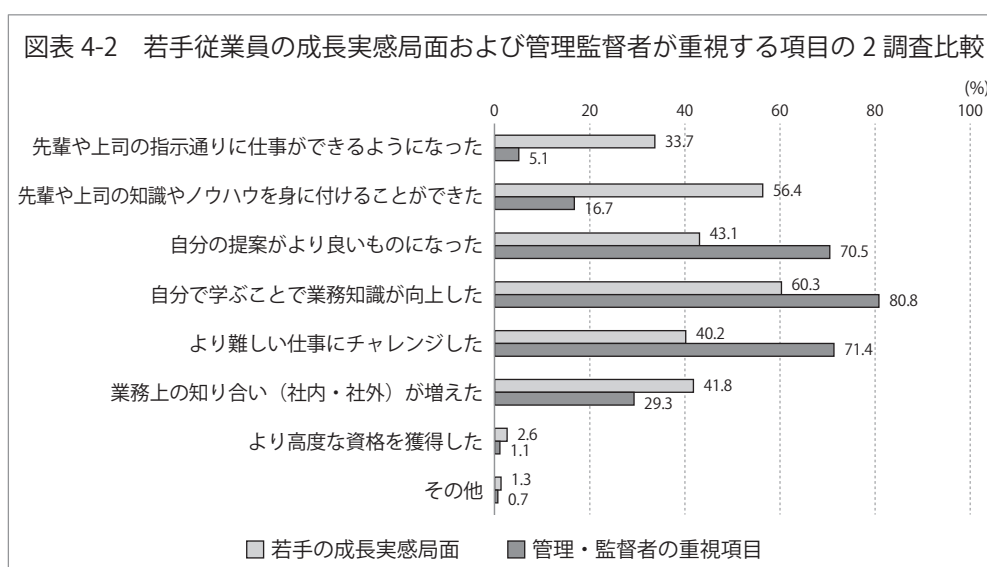
若手従業員と管理・監督者の比率を比較するとそれほど大きな差異ではないので、職場の雰囲気について双方に深刻な認識ギャップがあるとは言えない。ただし、2つ注意すべき点がある。第1に、全7項目中5項目において管理・監督者よりも若手従業員の方が合計の比率が低くなっている。つまり、若手従業員は管理・監督者に比べて、よりシビアに職場の雰囲気を見ていることになる。こうした形での認識のギャップが生じやすい点は留意しておく必要がある。

第2に、「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」では、「強い」と「どちらかといえば強い」の合計比率の若手従業員と管理・監督者の差は、それぞれ14.3

ポイント、10.9ポイントとなっており、他の項目よりも大きい。両者は若手従業員の育成と活用に直接かかわる項目であり、若手従業員にとっても関心が高いからこそ管理・監督者よりもシビアに評価したと考えられる。逆に言えば、こうした項目で職場の雰囲気改善することは、若手従業員の育成にとって重要である可能性がある。実際、次節の図表 5-5 で示しているように、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」は、若手従業員が仕事面での成長を実感しているかどうかと密接な関係がある。

仕事上の成長について

若手従業員の仕事上の成長については、若手従業員の現実と管理・監督者の期待のギャップが明確に調査結果に表れている。若手従業員に対しては問 4 (3-2) で「どのような場面で成長を実感しましたか」、管理・監督者に対しては問 10 で「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」と尋ねて、ほぼ同じ選択肢を用意した。違いとしては、第 1 に、若手従業員調査では、この 1 年間で自らの仕事面での成長を「実感している」と「どちらかというと実感している」(問 4 (3-1)) と回答した人に尋ねたものである一方、管理・監督者に対しては全員に尋ねている。第 2 に、若手従業員調査では当てはまるものを全て選択する形であるが、管理・監督者調査では 3 つまでの選択としている。比較に際しては、これらの点に留意が必要である。図表 4-2 で比較を行っているが、縦軸の項目名は若手従業員調査のものであり、管理・監督者調査では語尾を少し変えてある。掲載している比率の分母は、若手従業員では仕事面での成長を「実感している」あるいは「どちらかというと実感している」と回答した合計人数であり、管理・監督者では回答者総数である。

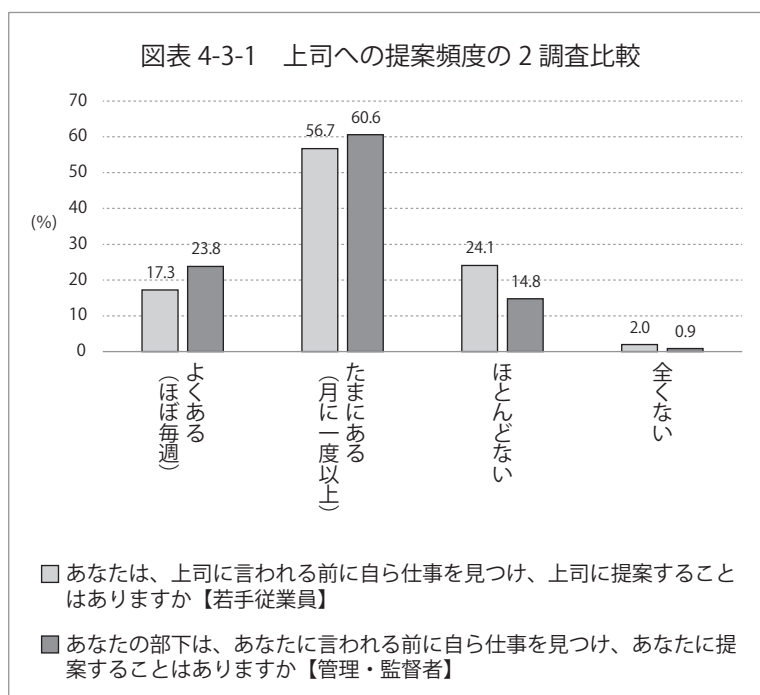


この図表からわかるように、若手従業員の回答はかなり散らばっている。その中でも「自分で学ぶことで業務知識が向上した」が 60.3% で最も多い回答で、それに「先輩や上司の知識やノウハウを身に付けることができた」の 56.4% が続く。一方、管理・監督者では、「部下が主体的に学んで業務知識を向上させること」(80.8%)、「より難しい仕事にチャレンジして乗り越えること」(71.4%)「部下がよりよい業務上の提案ができるようになること」(70.5%) の 3 つの選択肢に回答が集中している。若手従業員の成長実感局面として 2 番目に多かった「先輩や上司の知識やノウハウを身に付けることができた」を選んだ管理・監督者は 16.7% に過ぎない。すなわち、管理・監督者は部下に対して自主的・創造的に

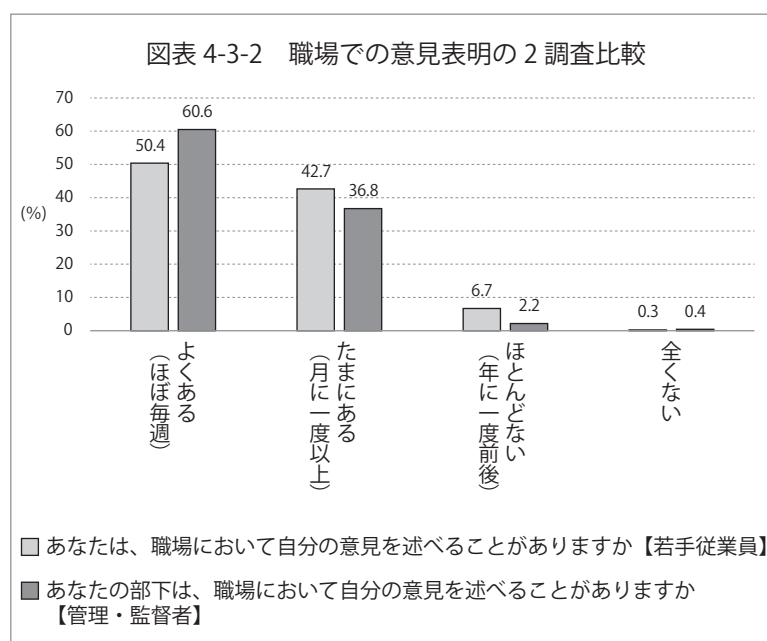
仕事をすることを強く求めているにもかかわらず、若手従業員は先輩・上司の知識やノウハウを身に付けることで、成長を実感しているという現実がある。また、管理・監督者の選択比率が若手従業員の選択比率を最も大きく上回る選択肢は、「より難しい仕事にチャレンジして乗り越えること」であるが、日々の業務を適切に遂行することが求められている管理・監督者にとっては、部下にそうした経験を積ませることはそう容易ではなく、大きなギャップが生じているのかもしれない。若手従業員の仕事面での主体性をいかに引き出していくか、難しい仕事を乗り越える体験をどのように積ませていくかが、育成上の重要な課題となっていることが読み取れる。

上司への提案・職場での発言

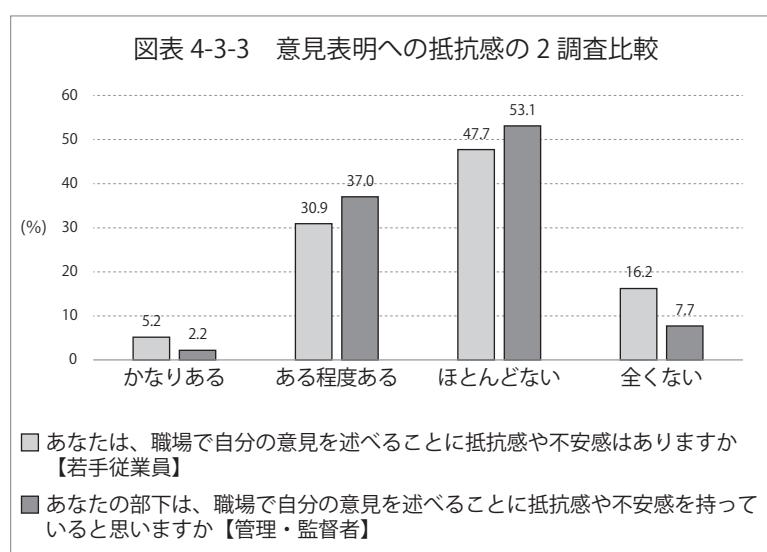
続いて、実際の若手従業員の働きぶりについて、上司・部下間で評価に差異がないか確認しておきたい。というのも、部下が頻繁に発言しているつもりでも、上司がその程度を低く見積もっている状況があれば、部下の努力が十分に伝わっていないことで不満が生じる可能性があるためである。まず、上司に言われる前に仕事を見つけて上司に提案する頻度について見てみたい。これについては、若手従業員調査の問 4 (4) と管理・監督者調査の問 11 (1) で質問されているので、それらの結果を比較すればよい。図表 4-3-1 に両者の回答比率を示しているが、総じて分布は似ており、大きなギャップはない。むしろ、管理・監督者の方が若手従業員よりも提案頻度を多く報告している。



上司への提案に続いて、職場での発言についても見ておきたい。これは若手従業員調査の問 4 (5-1) と管理・監督者調査の問 11 (2-1) を使うことで比較することができる。比較の結果は図表 4-3-2 にある。ここでも若手従業員よりも管理・監督者の方が提案頻度をやや多く回答しており、問題のある認識ギャップとはなっていないように思われる。



関連して、意見表明に際して若手従業員がどの程度抵抗感や不安感を持っているかについて、若手従業員本人の回答と管理・監督者の推測を比較する。かりに管理・監督者が思っているよりも若手従業員本人達が抵抗感や不安感を抱いているならば、そうした認識ギャップを考慮した対応を行わねばならないであろう。比較の結果は図表 4-3-3 に示している。部下・上司ともに「ほとんどない」が最多であり、それに「ある程度ある」「全くない」「かなりある」が続く形となっており、差もそれほど大きくない。



コミュニケーションについて

では、コミュニケーションの側面はどうであろうか。若年者調査では、回答者の 8 割が上司と話をする機会は「現状で十分」としていた（問 11 (9)）。一方の上司側（管理・監督者）は、必ずしもそうは思っていないようであった。管理・監督者アンケートでは問 17 (1) (2) で、仕事についておよび仕事以外についての対話が十分であるかどうかを尋ねているが、仕事面では「十分に行っている」「ある程度行っている」の合計が 9 割を超えるが、仕事以外の面では「やや不足している」が 29.5%、「かなり不足している」が 7.5%で、3 分の 1 以上の管理・監督者が仕事以外の面での対話不足を感じている。一

方の若手従業員は、「これから上司ともっと話す機会があれば、どんな話をしたいですか」という質問（問 12）に対しては、「担当業務のこと」（58.9%）と「仕事観・キャリア観」（51.1%）が上位 2 つの回答であることから、もっと話をするにしても仕事に関連する話をしたいと思っている人が多い。もっとも、管理・監督者が仕事以外の面での対話不足を感じているとしても、それをどの程度重視しているかは別問題である。指導者としての自己評価（問 15）を被説明変数とする簡単な回帰分析を行ってみたところ、仕事面でのコミュニケーションが不十分だと思っている上司は自己評価が有意に低かったが、仕事以外でのコミュニケーションについてはそれほど強い効果ではなかった。仕事面での対話を重視する姿勢は部下・上司ともに共通しており、その現状についても双方ともに概ね満足しているように思われる。

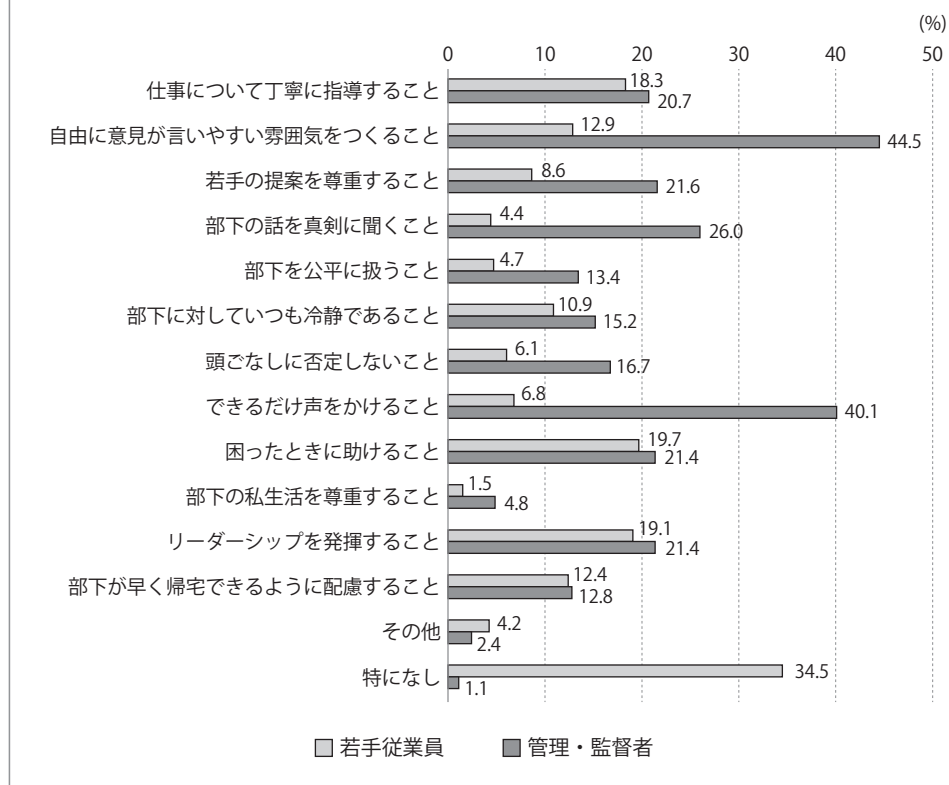
部下が上司に望むこと vs. 上司が自ら改善すべきだと考えること

若手従業員が管理・監督者に対して望んでいることと、管理・監督者が自ら改善すべきだと考えていることには、ギャップがあるかもしれない。若手従業員調査の問 13 では、「あなたは今の上司に対して、どのような希望をもっていますか」という点を質問している（3 つまで選択）。それに対して管理・監督者調査の問 19 では、「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」という質問で、若手従業員調査とほぼ同じ内容の選択肢で回答してもらった（3 つまで選択）。図表 4-4 に比較対象の結果がある。ここでは縦軸の項目名として、管理・監督者調査の選択肢の表現を用いている。

この図表から明らかなように、若手従業員と管理・監督者の各項目の順位はかなり違っている。若手従業員は「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」（19.7%）、「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。それに対して管理・監督者の場合には「自由に意見が言いやすい雰囲気をつくること」の 44.5%が最も多い回答で、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%）と続く。このように、両者のギャップはかなり大きい。管理・監督者では「できるだけ声をかけること」が約 4 割を占めているが、若手従業員調査で「もっと声をかけてほしい」と回答したのは 6.5%に過ぎなかった。同様に、管理・監督者調査では「自由に意見が言いやすい雰囲気をつくること」がやはり 4 割を超えていたが、若手従業員調査で「自由に意見が言えるような雰囲気をつくってほしい」の回答比率は 12.9%に過ぎなかった。

こうした部下と上司の違いは、何を重視するかについての両者の違いを反映しているであろう。管理・監督者は、部下から仕事に対する意欲や仕事に有用な提案を引き出していく必要があり、そのためにはできる限り声をかけて「心理的安全性」を確保することで、意見を述べやすい職場を作りたいという思いが強い。図表 4-2 で、7 割の管理・監督者が「部下がよりよい業務上の提案ができるようになること」を重視していることと対応していると思われる。一方で若手従業員の方は、実際に自分達が仕事で困った時に助けてほしい、丁寧に指導してほしいといった、やや受け身的な形でのサポートを求める傾向が強い。おそらく、部下にとっては日々の仕事をこなしていくことを優先する気持ちが強いからだと推測される。管理・監督者としては、こうした期待と現実とのギャップを認識しながら、若手従業員の育成を進めていくことが求められている。

図表 4-4 上司に改善してほしいことと上司が自ら改善すべきと判断していることの2調査比較



リモートワークについて

リモートワークについての認識は、どのように上司と部下で違っているだろうか。リモートワークについては、2つの調査で全く同じ質問を設定したわけではないが、比較可能な設問があるので、それらを検討したい。まず、リモートワーク下で仕事と家庭生活のバランスがとりやすくなったかどうかについての評価から始める。若手従業員調査では、問16(1)で「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」という主張について、回答者自身にどの程度当てはまるかを尋ねている。集計結果としては、「そう思う」が56.7%、「ある程度そう思う」が27.4%で、8割以上の若手従業員が、リモートワーク下で仕事と家庭生活とのバランスがとりやすくなったと判断している。管理・監督者に対しては、問22(1)でリモートワークの実施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）の向上に与える影響について、どのように評価しているかを尋ねている。そこでは、「有用」という回答が53.5%、「やや有用」が32.8%で、これも両者を合わせると8割を超える。すなわち、若手従業員も管理・監督者も、8割以上がワーク・ライフ・バランスにとってリモートワークは有益であるとしている。

一方で、リモートワーク下では対面に比べて相手の感情や場の雰囲気を読みにくいので、職場のメンバーが積極的にアイデアや意見を出しにくくなるという見解もある。この点について若手従業員調査の問16(3)では、「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」についてそう思うかどうかを尋ねている。集計結果はある程度バラつきが生じていた。これに肯定的な回答は「そう思う」が14.8%、「ある程度そう思う」が35.6%の計5割強、否定的な回答は「あまりそう思わない」が32.5%、「そう思わない」が17.7%の計5割弱でほぼ拮抗していた。一方、管理・監督者調査では問23

(6) でリモートワークは若手従業員による発言や職場へのアイデア提供について有用かどうかを尋ねている。結果は、「有用」が 2.0%、「やや有用」が 5.3%であるのに対して、「やや悪影響あり」が 40.8%、「悪影響あり」が 8.4%となっており、圧倒的に悪影響に対する懸念が強い。若手従業員調査の方は 4 択、管理・監督者では 5 択なので直接的な比較はできないが、管理・監督者の方が若手従業員による発言やアイデア提供により強い懸念を抱いているとみなすのが妥当であろう。

同様に、管理・監督者は、若手従業員本人よりも若手従業員の成長面への悪影響を懸念しているようでもある。若手従業員調査では問 16 (5) で「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」という点について尋ねているが、ここでは「あまりそう思わない」が 40.5%、「そう思わない」が 30.6%で、成長面で不安を感じていないという回答が 7 割を超える。それに対して管理・監督者調査では問 23 (2) において、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）に対してリモートワークは「やや悪影響あり」が 55.3%、「悪影響あり」が 11.2%となっており、若手従業員の成長をもたらす OJT に近い指導・アドバイスに悪影響があるとする回答が 7 割弱にのぼる。よって、管理・監督者は若手従業員本人よりも、リモートワークが若手従業員の成長に対して及ぼす悪影響を懸念しているように推測される。

組織や職場への帰属意識への影響についても比較してみたい。若手従業員調査の問 16 (6) では「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」に同意するかどうかを尋ねている。こちらは、「そう思う」が 17.3%、「ある程度そう思う」が 35.6%と、過半数が一体感を感じにくいとしている。管理・監督者調査では「一体感」という言葉は使わず、また若手従業員のみならず職場全体として、リモートワークが「組織への帰属意識」にどのような影響を与えているかを尋ねた（問 22 (4)）。その結果、「有用」が 2.0%、「やや有用」が 4.9%に対して「やや悪影響あり」が 27.5%、「悪影響あり」が 3.5%となった。最も多い回答は「影響なし」で 62.1%であった。ここからわかるように、リモートワークが従業員の組織への帰属意識に対して、好影響よりもむしろ悪影響を与えるという見解がやや多い。

最後に、オンライン下でもコミュニケーションを活性化できるかどうかという点を若手従業員と管理・監督者の双方に尋ねているので、その結果を比較したい。若手従業員調査では問 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性化できる」という見解についてどのように思うかを尋ねているが、それに対して「そう思う」が 17.3%、「ある程度そう思う」が 42.8%で、約 6 割が肯定的であった。管理・監督者調査では問 24 (2) で「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」という点についての見解を尋ねている。ここでは 5 択になっているが、「そう思う」が 27.3%で「ややそう思う」が 39.2%で、ここでも 6 割を超える回答者が肯定的であった。このように、若手従業員も管理・監督者も、オンライン下でも工夫次第でコミュニケーションを活性化できるという意見がやや強いという点で共通している。

総じて、若手従業員と管理・監督者は、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。