

第2節 項目間の関係―若手従業員の成長と定着性に注目して

この節では、若手従業員調査の項目間の関連性を明らかにする。若手従業員に対する調査項目は広範囲にわたるので、調査項目間の可能な組み合わせは非常に多数となる。よって、ある程度対象を絞り込む必要がある。そこで本調査の主題である「若手従業員の育成」に関連が深い、若手従業員の仕事面での成長（問4（3-1））という項目を中心に据える。その上で、若手従業員の成長に影響を及ぼすと思われる項目やそれが影響を与えると思われる項目をピックアップして、クロス集計を行うことで関連性を確認する。ただし、項目間に関連性があっても、因果関係の方向性をデータから確定することには困難を伴う。また、現実的には互いに因となり果となるような相互依存関係である場合も少なくないであろう。ここでは、ある程度そうした状況も考慮しながら、考察を進めていきたい。

「成長の実感」という変数の特徴

問4（3-1）では若手従業員に対して「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4択で質問している。以下ではこれを（若手従業員の）成長実感と呼ぶ。この成長実感が強ければ、自分の仕事ぶりに自信が持てるようになり、若手従業員の働く意欲は高まると推測される。逆に、働く意欲の強い若手従業員は、職場での仕事を通じて、あるいは教育訓練によってスキルを身に付けやすいので、成長の実感を得やすいものと考えられる。図表5-1は、若手従業員の成長実感に関する回答と、問4（1）の「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」への回答をクロス集計したものである。

仕事面での成長を「実感している」と回答した人の66.5%が、現在の仕事に対して「意欲的に取り組んでいる」と回答しているが、「どちらかという実感している」では29.9%、「どちらかという実感していない」ではわずか10.9%に低下する。「実感していない」は13.3%と微増するが、「意欲的に取り組んでいない」という回答が大きく増える。このように、成長実感と仕事への意欲的な取り組みの間には密接な関連が見られるので、若手従業員の成長実感を分析することは、若手従業員の労働意欲の解明にも資することになる。

図表5-1 問4（3-1）と問4（1）のクロス表

仕事面での成長を実感していますか	現在の仕事に対して意欲的に取り組んでいますか				合計
	意欲的に取り組んでいる	どちらかという意欲的に取り組んでいる	それほど意欲的に取り組んでいない	意欲的に取り組んでいない	
実感している	123 66.5	57 30.8	5 2.7	0 0.0	185 100.0
どちらかという実感している	100 29.9	208 62.1	27 8.1	0 0.0	335 100.0
どちらかという実感していない	12 10.9	59 53.6	34 30.9	5 4.6	110 100.0
実感していない	4 13.3	11 36.7	7 23.3	8 26.7	30 100.0
合計	239 36.2	335 50.8	73 11.1	13 2.0	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

成長実感は、ワーク・エンゲージメント関連変数である「仕事への没入」とも密接に関連している。図表5-2は、成長実感と問4（2）「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」

への回答との関連を示している。

仕事面での成長を「実感している」と回答した人の67.6%が時間を忘れるくらいに仕事に没頭することが「よくある（ほぼ毎週）」と回答しているが、「どちらかというの実感している」では36.1%、「どちらかというの実感していない」では17.3%、「実感していない」では16.7%に低下する。成長を実感する人は仕事に意欲的に取り組むので没頭しやすいし、没頭するくらいに仕事に意欲的に取り組む人は仕事を身に付けやすく、成長を実感しやすいということだろう。すなわち、若手従業員の成長実感は仕事への意欲のみならず、仕事への没頭とも密接に関連している。若手従業員が仕事に没頭し、意欲的に仕事をすることは企業の競争力を高める重要な源泉であるが、そこに若手従業員の成長実感が密接に関連している点を強調しておきたい。

図表5-2 問4（3-1）と問4（2）のクロス表

仕事面での成長を実感していますか	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				合計
	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	
実感している	125 67.6	51 27.6	9 4.9	0 0.0	185 100.0
どちらかという実感している	121 36.1	166 49.6	45 13.4	3 0.9	335 100.0
どちらかという実感していない	19 17.3	52 47.3	34 30.9	5 4.6	110 100.0
実感していない	5 16.7	13 43.3	6 20.0	6 20.0	30 100.0
合計	270 40.9	282 42.7	94 14.2	14 2.1	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

成長実感の規定要因

さて、一般にある人が仕事面での成長をどれだけ実感できるかどうかは、その人と仕事との「相性」が関与しているだろう。向いている仕事につけば成長は実感できるだろうが、全く不向きな仕事につけば成長は実感しにくいだろう。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」と尋ねているので、この項目を用いて成長実感との関連性を見たい。クロス集計結果は図表5-3に示している。

この図表から、今の仕事に「向いている」と思っている若手従業員のうち、71.6%が仕事面の成長を実感している。ところが、「ある程度向いている」になると32.0%、「どちらともいえない」だと19.0%、「あまり向いていない」は7.1%まで比率は低下していく。「向いていない」は12.5%で少し上がるが、「実感していない」の比率が「あまり向いていない」の11.8%から28.1%に上昇する。こうしてみると、今の仕事に向いていると感じている人の成長実感は高い。もちろん、成長の実感を通して向いているかどうかを判断することもありうる。例えば、ある仕事が自分に向いているかどうか当初わからなかったが、仕事をしていくうちに成長の実感が味わえたから、その仕事が自分に合っていると判定する場合である。この場合には因果関係の方向性は、先の説明とは逆方向になる。向き不向きの「マッチング」が成長の実感を決めるのか、成長の実感を通じて「マッチング」が開示されるかという点は重要であるが、ここではこれ以上深入りできない。ただ、両方の方向性があり得るという点は念頭に置く必要がある。

図表5-3 問4（9）と問4（3-1）とのクロス表

今の仕事に向いていると 思いますか	仕事面での成長を実感していますか				合計
	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	
向いている	48 71.6	15 22.4	2 3.0	2 3.0	67 100.0
ある程度向いている	90 32.0	163 58.0	25 8.9	3 1.1	281 100.0
どちらともいえない	37 19.0	102 52.3	50 25.6	6 3.1	195 100.0
あまり向いていない	6 7.1	45 52.9	24 28.2	10 11.8	85 100.0
向いていない	4 12.5	10 31.3	9 28.1	9 28.1	32 100.0
合計	185 28.0	335 50.8	110 16.7	30 4.6	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

若手従業員の成長実感に重要な影響を及ぼす可能性が高いのが、その人が受ける教育訓練である。多くの企業は、従業員のスキルをアップさせるための様々な教育訓練を実施している。日常的に行われているのは、上司や先輩が職場で直接アドバイスをするインフォーマルな OJT（通常の業務をしながらの訓練、on-the-job training）であるが、それ以外にも様々な研修に参加させるなどの Off-JT（通常の業務を離れての訓練、off-the-job training）も多く行われている。若手従業員調査では問 3（1）で「あなたは仕事について学ぶ機会を十分与えられていると思いますか」という質問がなされているので、これと成長実感との関連を見る。図表 5-4 がクロス集計の結果を示している。「仕事について学ぶ機会を十分与えられているか」という設問に「そう思う」と回答した人の 48.7% が仕事面での成長を「実感している」としている。しかし、「ある程度そう思う」ではその比率は 22.2% になり、「あまりそう思わない」では 19.2% まで下がる。「そう思わない」では 25.0% と少し比率が上がるが、「実感していない」比率が 32.1% まで上昇する。仕事について学ぶ機会が多いほど、仕事面での成長を実感しやすいことがわかる。若手従業員を育成する上で、教育訓練の機会を十分に提供することの重要性が示されている。

図表5-4 問3（1）と問4（3-1）とのクロス表

仕事について学ぶ機会は 十分与えられていますか	仕事面での成長を実感していますか				合計
	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	
そう思う	77 48.7	72 45.6	6 3.8	3 1.9	158 100.0
ある程度そう思う	74 22.2	192 57.7	61 18.3	6 1.8	333 100.0
あまりそう思わない	27 19.2	64 45.4	38 27.0	12 8.5	141 100.0
そう思わない	7 25.0	7 25.0	5 17.9	9 32.1	28 100.0
合計	185 28.0	335 50.8	110 16.7	30 4.6	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

職場の雰囲気や上司とのコミュニケーションも、成長実感と関連している。極端な例としては、誰も熱心に働こうとしない職場では、若手従業員も熱心に仕事に取り組めず、成長実感も得にくいであろう。若手従業員調査では、問 2 において 7 項目の職場の雰囲気を尋ねているので、それを用いて成長実感

（問 4（3-1））との関連を調べたい。試行的な分析の結果、問 2（2）にある「一人ひとりの能力を活かす雰囲気」との相関が高かったので、図表 5-5 に掲載する。「一人ひとりの能力を活かす雰囲気」が「強い」場合には成長を「実感している」とした割合が 56.1%になっているが、「どちらかといえば強い」では 23.8%に、「どちらかといえば弱い」では 11.9%まで低下する。「弱い」のときにはやや上昇するが、「実感していない」が 24.1%と急増する。このように、一人ひとりの能力を活かそうとする職場では、若手従業員は成長を実感する傾向が強い。こうした職場雰囲気の醸成に大きな役割を果たすのは、管理・監督者による職場メンバーとのコミュニケーションであろう。

図表5-5 問2（2）と問4（3-1）とのクロス表

一人ひとりの能力を活かす雰囲気	仕事面での成長を実感していますか				合計
	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	
強い	78 56.1	47 33.8	12 8.6	2 1.4	139 100.0
どちらかといえば強い	87 23.8	214 58.5	56 15.3	9 2.5	366 100.0
どちらかといえば弱い	15 11.9	63 50.0	36 28.6	12 9.5	126 100.0
弱い	5 17.2	11 37.9	6 20.7	7 24.1	29 100.0
合計	185 28.0	335 50.8	110 16.7	30 4.6	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（%）を表す。

より直接的に、上司との関係と仕事面での成長の関連を調べてみよう。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かもしれない。図表 5-6 は、上司と仕事上以外の会話（雑談など）をする機会の多寡（問 11（6））と、成長実感との関連性を示している。上司と仕事上以外の話について「毎日話している」場合には、仕事面での成長を「実感している」が 38.1%となっており、「週に何回か話している」場合には 30.4%、「たまに話している」場合には 18.8%と順次比率は低下する。「あまり話をしない」場合には 19.8%とわずかに改善するが、「実感していない」が 16.1%まで増加する。このように、上司と仕事上以外の会話をする頻度と、仕事面での成長を実感する程度は明確に相関している。逆方向の因果関係、すなわち目をかけている部下に上司が声をかけているという可能性もあるが、双方向の因果関係がありうることを念頭にコミュニケーションの活性化を目指していくべきだろう。

図表5-6 問11 (6) と問4 (3-1) とのクロス表

上司と仕事上以外の会話 をする機会	仕事面での成長を実感していますか				合計
	実感している	どちらかという と実感している	どちらかという と実感していない	実感していない	
毎日話している	53 38.1	70 50.4	13 9.4	3 2.2	139 100.0
週に何回か話している	87 30.4	151 52.8	40 14.0	8 2.8	286 100.0
たまに話している	29 18.8	81 52.6	38 24.7	6 3.9	154 100.0
あまり話をしない	16 19.8	33 40.7	19 23.5	13 16.1	81 100.0
合計	185 28.0	335 50.8	110 16.7	30 4.6	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

成長実感が影響を及ぼす変数

さらに、成長実感が影響を及ぼす可能性が高い変数について見ていきたい。成長を実感する若手従業員は、それだけ自分に自信を持ち、周囲もその人に期待をかけることがありうる。その場合、その人は職場で自分への期待感を感じるであろう。この点を確認めるために、仕事面での成長実感と「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」（問4（6））という設問に対する回答とのクロス集計を行う。結果は図表5-7にある。仕事面での成長を「実感している」と回答した人のうち、28.1％が職場で期待されていると「よく感じる」と回答している。「どちらかというと実感している」と回答した人は8.7％、「どちらかというと実感していない」と回答した人は4.6％、「実感していない」人は3.3％となっており、自分の仕事面での成長を実感している人ほど、職場で「自分は期待されている」と感じている。

図表5-7 問4 (3-1) と問4 (6) のクロス表

仕事面での成長を実感 していますか	職場で「自分は期待されている」と感じていますか				合計
	よく感じる	どちらかという と感じる	どちらかという と感ぜない	ほとんど感ぜない	
実感している	52 28.1	109 58.9	18 9.7	6 3.2	185 100.0
どちらかという と実感し ている	29 8.7	224 66.9	68 20.3	14 4.2	335 100.0
どちらかという と実感し ていない	5 4.6	49 44.6	45 40.9	11 10.0	110 100.0
実感していない	1 3.3	6 20.0	13 43.3	10 33.3	30 100.0
合計	87 13.2	388 58.8	144 21.8	41 6.2	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

仕事面での成長を実感している人は、周囲に認められることもあり、職場で孤立しているように感じることは少ないと予想される。問4（7）では「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」と尋ねているので、その設問への回答を用いて成長実感とクロス集計する（図表5-8）。仕事面での成長を「実感している」と回答した人のうち57.8％は、職場で孤立しているようには「ほとんど感じない」と回答している。しかし、「どちらかというと実感している」と回答した人は36.1％、「どちらかというと実感していない」と回答した人は24.6％、「実感していない」人は20.0％まで比率は低下する。

仕事面での成長が、若手従業員が孤立感を感じることを防いでいると解釈できるだろう。

図表5-8 問4 (3-1) と問4 (7) のクロス表

仕事面での成長を実感していますか	職場で孤立しているように感じることがありますか				合計
	よく感じる	どちらかという 感じる	どちらかという 感じない	ほとんど感じない	
実感している	3 1.6	23 12.4	52 28.1	107 57.8	185 100.0
どちらかという と実感している	4 1.2	56 16.7	154 46.0	121 36.1	335 100.0
どちらかという と実感していない	6 5.5	23 20.9	54 49.1	27 24.6	110 100.0
実感していない	7 23.3	9 30.0	8 26.7	6 20.0	30 100.0
合計	20 3.0	111 16.8	268 40.6	261 39.6	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

仕事面での成長を実感する人は、職場のパフォーマンスに貢献する人でもあろう。この点を確認するために、問4 (4) 「あなたは、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はありますか」の設問を用いる。クロス集計の結果は図表 5-9 にある。仕事面での成長を「実感している」と回答した人のうち 28.7%は、自ら仕事を見つけ、上司に提案することが「よくある（ほぼ毎週）」と回答している。しかし、「どちらかという
と実感している」と回答した場合の比率は 15.8%、「どちらかという
と実感していない」と回答した場合の比率は 3.6%まで低下する。「実感していない」人は「よくある」比率こそ改善するが、「全くない」が 2 割にも達するようになる。仕事面での成長を実感している人ほど、主体的に自ら仕事を見つけて上司に提案する傾向が強い。

図表5-9 問4 (3-1) と問4 (4) のクロス表

仕事面での成長を実感していますか	自ら仕事を見つけ上司に提案することはありますか				合計
	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	
実感している	53 28.7	102 55.1	28 15.1	2 1.1	185 100.0
どちらかという と実感している	53 15.8	204 60.9	76 22.7	2 0.6	335 100.0
どちらかという と実感していない	4 3.6	58 52.7	45 40.9	3 2.7	110 100.0
実感していない	4 13.3	11 36.7	9 30.0	6 20.0	30 100.0
合計	114 17.3	375 56.8	158 23.9	13 2.0	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

若手従業員の職場への貢献としては他に、職場で自分の意見を述べることもある。成長実感と職場での意見表明（問4 (5-1)）との関係を見たのが図表 5-10 である。仕事面での成長を「実感している」と回答した人のうち 70.3%は、職場において自分の意見を述べることが「よくある（ほぼ毎週）」と回答している。それに対して、「どちらかという
と実感している」と回答した場合の比率は 47.2%、「どちらかという
と実感していない」と回答した場合の比率は 29.1%まで落ちる。「実感していない」人の比率は上記の順序通りにはなっていないが、サンプルサイズが小さいことを考えると、他の 3 つの選択肢で

判明した傾向が全体の傾向だとみなしてよいと思われる。

図表5-10 問4（3-1）と問4（5-1）のクロス表

仕事面での成長を実感していますか	職場において自分の意見を述べることはありますか				合計
	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（年に一度前後）	全くない	
実感している	130 70.3	48 26.0	6 3.2	1 0.5	185 100.0
どちらかという実感している	158 47.2	156 46.6	21 6.3	0 0.0	335 100.0
どちらかという実感していない	32 29.1	65 59.1	13 11.8	0 0.0	110 100.0
実感していない	13 43.3	12 40.0	4 13.3	1 3.3	30 100.0
合計	333 50.5	281 42.6	44 6.7	2 0.3	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

なお、厳密に考えると成長実感はたしかにここで見た2つのパフォーマンス変数に影響を与えるであろうが、逆に自らのパフォーマンスを通じて成長を実感することも考えられる。こうした双方向の因果関係の可能性も、念頭に置いて結果を解釈する必要がある。

若手従業員の成長の実感がおそらくダイレクトに影響を与えると思われるのは、その人の入社したことについての満足度であろう。若手従業員調査の問8では「あなたは、総合的にみて、今の会社に入社したことについて満足していますか」と5択で質問しているので、それを用いて成長実感とのクロス表を調べる（図表5-11）。仕事面での成長を「実感している」と回答した人のうち55.7%、すなわち半数以上が今の会社に入社したことを「満足」としている。しかし、「どちらかという実感している」と回答した場合の比率は32.8%に低下、「どちらかという実感していない」と回答した場合の比率は17.3%まで落ちる。成長について「実感していない」の場合には「どちらかという実感している」ケースよりも「満足」の比率が大きくなるが、「やや満足」の比率が大きく低下し、「やや満足していない」の比率が大幅に上昇する。よって、仕事面での成長をより強く実感している人の方が、会社に入社したことについての満足度は高いと言える。後で見るように、入社満足度は若手従業員の定着性（より正確には転職意向）と強く相関している。若手従業員の成長を促し、それを実感してもらうことは、入社満足度を高めることを通じて若手従業員の定着を促すと言える。

図表5-11 問4（3-1）と問8のクロス表

仕事面での成長を実感していますか	今の会社に入社したことについて満足していますか					合計
	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	
実感している	103 55.7	62 33.5	14 7.6	4 2.2	2 1.1	185 100.0
どちらかという実感している	110 32.8	155 46.3	59 17.6	9 2.7	2 0.6	335 100.0
どちらかという実感していない	19 17.3	47 42.7	32 29.1	11 10.0	1 0.9	110 100.0
実感していない	6 20.0	6 20.0	10 33.3	7 23.3	1 3.3	30 100.0
合計	238 36.1	270 40.9	115 17.4	31 4.7	6 0.9	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

職場の雰囲気と上司とのコミュニケーション

図表 5-3 では、自分が今の仕事に向いていると感じている若手従業員は、仕事面での成長を実感しやすいことを示した。では、今の仕事への向きや不向きは、何によって決まるであろうか。通常、若手従業員にとって、会社の職場や仕事を自分で選ぶことは難しい。多くの場合には会社が各人の配属先を決め、各人はそれに従う形をとるが、ミスマッチを防ぐために従業員の意向をある程度反映させることもある。すなわち配属先が若手従業員の希望通りであれば、より自分に向いた仕事に配属されたと若手従業員は考える可能性がある。問 1 (7) では「あなたは、希望していた職場に配属されていますか」という質問を「はい」「どちらともいえない」「いいえ」の 3 択で尋ねているので、それと問 4 (9) の仕事への向き不向きとの関連を見ることができる。結果は図表 5-12 に示している。「希望していた職場に配属されていますか」に対して「はい」と回答した人のうちで 17.2%が「向いている」、54.0%が「ある程度向いている」であった。それに対して希望していた職場かどうかについて「どちらともいえない」と回答した人は、それぞれの比率が 3.5%、35.5%と低下する。そして「いいえ」と回答した人は、それぞれが 1.1%、19.0%とさらに落ちる。よって希望していた仕事に配属された人は、今の仕事に向いていると感じる傾向が強いと言える。

図表5-12 問1 (7) と問4 (9) のクロス表

希望していた職場に配属 されていますか	今の仕事に向いていると思いますか				合計
	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	
はい	58 17.2	182 54.0	71 21.1	23 6.8	3 0.9
どちらともいえない	8 3.5	81 35.5	99 43.4	32 14.0	8 3.5
いいえ	1 1.1	18 19.0	25 26.3	30 31.6	21 22.1
合計	67 10.2	281 42.6	195 29.6	85 12.9	32 4.9
					660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

続いて、上司に提案する、職場で意見を言うといった若手従業員の行動と職場の雰囲気との関係を探りたい。職場の雰囲気が自由に意見を言うことができるようなものであれば、若手従業員の心理的安全性が確保され、上司への提案や職場での意見表明に結びつくかもしれない。まず、問 2 (7) の、職場で一人ひとりが意見を言うことができる雰囲気がどの程度あるかという設問への回答と、問 4 (4) の自ら仕事を見つけて上司に提案する頻度の関連性から見ていくことにしたい。結果は図表 5-13 にある。一人ひとりが意見を言える雰囲気が「強い」という回答者のうち、自ら仕事を見つけて上司に提案することが「よくある（ほぼ毎週）」比率は 25.0%である。それが「どちらかといえば強い」場合には 15.8%、「どちらかといえば弱い」場合には 15.0%、「弱い」場合には 3.5%という形で順次低くなっていく。この結果から、一人ひとりが意見を言える雰囲気が強い職場では、上司への仕事の提案の頻度が高いことがわかる。

図表5-13 問2 (7) と問4 (4) のクロス表

一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気	自ら仕事を見つけ上司に提案することはありますか				合計
	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	
強い	39 25.0	83 53.2	33 21.2	1 0.6	156 100.0
どちらかといえば強い	58 15.8	220 59.8	85 23.1	5 1.4	368 100.0
どちらかといえば弱い	16 15.0	59 55.1	28 26.2	4 3.7	107 100.0
弱い	1 3.5	13 44.8	12 41.4	3 10.3	29 100.0
合計	114 17.3	375 56.8	158 23.9	13 2.0	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

もうひとつ、問2 (7) の、職場で一人ひとりが意見を言うことができる雰囲気がどの程度あるかという設問への回答と、問4 (7) の職場において自分の意見を述べる頻度との関連性についても調べておきたい。結果は図表5-14にある。一人ひとりが意見を言える雰囲気が「強い」場合、職場において自分の意見を述べる事が「よくある（ほぼ毎週）」とする比率は71.8%である。ところが「どちらかといえば強い」場合には46.7%、「どちらかといえば弱い」場合には34.6%と低下していく。ただし、「弱い」場合には41.4%と、「どちらかといえば弱い」場合よりも高くなるが、このカテゴリーのサンプルが小さいことから、全体の傾向には影響しない。よって、一人ひとりが意見を言える雰囲気が強い職場では、若手従業員が職場でより頻繁に意見を述べていると言える。

図表5-14 問2 (7) と問4 (5-1) のクロス表

一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気	職場において自分の意見を述べることはありますか				合計
	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（年に一度前後）	全くない	
強い	112 71.8	42 26.9	2 1.3	0 0.0	156 100.0
どちらかといえば強い	172 46.7	171 46.5	25 6.8	0 0.0	368 100.0
どちらかといえば弱い	37 34.6	53 49.5	15 14.0	2 1.9	107 100.0
弱い	12 41.4	15 51.7	2 6.9	0 0.0	29 100.0
合計	333 50.5	281 42.6	44 6.7	2 0.3	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

問4 (4) の上司への提案頻度に影響を与えるのは、自由に意見を言える雰囲気があるかどうかのみならず、上司との親近感も関係しているようである。上司に親近感を感じる人が上司への提案頻度が多いかどうかは、問11 (8) の「上司への親近感を感じますか」という設問への回答と、問4 (4) の上司への提案頻度の関連性を見ればわかる。図表5-15に結果が示されている。上司に親近感を「感じる」と回答した人のうち、21.1%が「よくある（ほぼ毎週）」を選択している。その比率は「やや感じる」では14.6%、「あまり感じない」では14.0%と低下する。「感じない」場合には17.2%と、「あまり感じない」の14.0%を上回る。ただし、「たまにある（月に一度以上）」の比率と「よくある（ほぼ毎週）」比率を合計した指標は44.8%であり、「あまり感じない」の場合の62.4%を下回る。よって、上司との親近感

を感じている人ほど、上司への提案頻度も高いということになる。

図表5-15 問11 (8) と問4 (4) のクロス表

上司に親近感を感じますか	自ら仕事を見つけ上司に提案することはありますか				合計
	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	
感じる	57 21.1	166 61.5	44 16.3	3 1.1	270 100.0
やや感じる	39 14.6	156 58.2	69 25.8	4 1.5	268 100.0
あまり感じない	13 14.0	45 48.4	32 34.4	3 3.2	93 100.0
感じない	5 17.2	8 27.6	13 44.8	3 10.3	29 100.0
合計	114 17.3	375 56.8	158 23.9	13 2.0	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

さらに、上司と雑談などの仕事上以外の会話をする機会（問 11 (6)）と、職場で意見を述べる頻度との関係についても見ておきたい。図表 5-16 がこの結果を示す。上司と「毎日話している」が「よくある（ほぼ毎週）」を選んでいる比率は 64.0％であるが、「週に何回か話している」場合には 55.6％、「たまに話している」の場合には 34.4％に低下している。「あまり話をしない」ケースでは 39.5％で「たまに話している」よりも高くなっているが、職場での発言が「よくある（ほぼ毎週）」と「たまにある（月に一度以上）」の合計は、「あまり話をしない」ケースでは 86.4％、「たまに話している」場合には 90.2％と、「たまに話している」の方が大きくなる。よって、上司と雑談する人ほど職場において意見を述べていると言えよう。

図表5-16 問11 (6) と問4 (5-1) とのクロス表

上司と仕事上以外の会話をする機会	職場において自分の意見を述べることはありますか				合計
	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 (年に一度前後)	全くない	
毎日話している	89 64.0	47 33.8	2 1.4	1 0.7	139 100.0
週に何回か話している	159 55.6	110 38.5	17 5.9	0 0.0	286 100.0
たまに話している	53 34.4	86 55.8	14 9.1	1 0.7	154 100.0
あまり話をしない	32 39.5	38 46.9	11 13.6	0 0.0	81 100.0
合計	333 50.5	281 42.6	44 6.7	2 0.3	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

図表 5-13 から図表 5-16 が意味するのは、自職場が自由に意見を言いやすい職場だと思う人や、上司に親近感を抱いている人や上司と雑談している人ほど、積極的に職場や上司に発言するというところに他ならない。ここから、職場の発言しやすい雰囲気や上司との親近感が若手従業員の発言を促すという因果的な推論を引き出すことには慎重でなければならない。というのも、積極的に職場や上司に発言する人ほど、職場への評価や上司への親近感が高いという逆因果の可能性も否定できないからである。それでも、ここで見出された明確な相関関係は、上司のマネジメントによる発言しやすい職場の雰囲気への

改善や、コミュニケーション活発化による親近感の醸成が、部下の積極的な職場参加を促すという可能性を含むことは間違いない上に、第3部の自由記載欄に見られるように、実際に少なくない上司がそうした因果関係を念頭に職場運営を行っている。本報告書でも、その立場から第1部での提案を行っている。

職場の雰囲気や上司とのコミュニケーションはまた、自分が職場でどのように評価されているかについての感じ方を左右するだろう。職場において自分がどのように評価されているかについては、問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」という設問を利用する。上司への親近感(問11(6))とのクロス集計表が図表5-17にある。「自分は職場で期待されている」という設問について「よく感じる」と回答した人の割合は、上司への親近感を「感じる」と回答した人の中では18.9%、「やや感じる」の中では10.8%、「あまり感じない」の中では6.5%、「感じない」の中では3.5%と、上司への親近感を感じる人ほど自分は期待されていると感じる傾向が強くなる。自分は期待されていると「どちらかというと感じる」と回答した人の割合も、上司への親近感の程度が高くなるにつれて上昇する。よって、上司への親近感が高いと、自分は職場で期待されていると感じる傾向が強くなる。

図表5-17 問11(6)と問4(6)とのクロス表

上司に親近感を感じますか	職場で「自分は期待されている」と感じていますか				合計
	よく感じる	どちらかという 感じる	どちらかという 感じない	ほとんど感じない	
感じる	51 18.9	175 64.8	38 14.1	6 2.2	270 100.0
やや感じる	29 10.8	164 61.2	65 24.3	10 3.7	268 100.0
あまり感じない	6 6.5	42 45.2	32 34.4	13 14.0	93 100.0
感じない	1 3.5	7 24.1	9 31.0	12 41.4	29 100.0
合計	87 13.2	388 58.8	144 21.8	41 6.2	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率(%)を表す。

続いて、職場での孤立感と職場の雰囲気や上司とのコミュニケーションの関連を見る。若手従業員が感じている職場での孤立感については、問4(7)「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」で調べているので、それと他の変数とのクロス集計を行う。まず、問11(6)で尋ねた、上司と仕事上以外の会話(雑談など)をする機会の多寡との関連を見る。図表5-18によると、職場で孤立感を「ほとんど感じない」人の割合は、「毎日話している」人で64.0%、「週に何回か話している」人で39.9%、「たまに話している」人で28.6%、「あまり話をしない」人で17.3%と順次低下していく。明らかに、上司と話す頻度が高い人は職場で孤立しているとは感じていない。

図表5-18 問11 (6) と問4 (7) とのクロス表

上司と仕事上以外の会話 をする機会	職場で孤立しているように感じることがありますか				合計
	よく感じる	どちらかという 感じる	どちらかという 感じない	ほとんど感じない	
毎日話している	1 0.7	3 2.2	46 33.1	89 64.0	139 100.0
週に何回か話している	6 2.1	44 15.4	122 42.7	114 39.9	286 100.0
たまに話している	2 1.3	37 24.0	71 46.1	44 28.6	154 100.0
あまり話をしない	11 13.6	27 33.3	29 35.8	14 17.3	81 100.0
合計	20 3.0	111 16.8	268 40.6	261 39.6	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

続いて問2で調べた職場の雰囲気との関連を調べるが、問2の中でピックアップするのは「仲間と協力して仕事をする雰囲気」（問2(6)）である。こうした雰囲気が高い職場では職場で孤立感を感じる人が少ないであろう。図表5-19によると、仲間と協力して仕事をする雰囲気が「強い」と回答した人のうち、職場で孤立感を「ほとんど感じない」人の割合は62.4%であった。それに対して「どちらかという」と回答した人の中では34.6%、「どちらかという」と弱い」の中では21.4%、「弱い」場合には11.1%と順次低下している。したがって、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ほど、孤立感を感じる傾向が弱い。

図表5-19 問2 (6) と問4 (7) とのクロス表

仲間と協力して仕事をす る雰囲気	職場で孤立しているように感じることがありますか				合計
	よく感じる	どちらかという 感じる	どちらかという 感じない	ほとんど感じない	
強い	1 0.5	14 7.2	58 29.9	121 62.4	194 100.0
どちらかといえば強い	9 2.8	49 15.0	156 47.7	113 34.6	327 100.0
どちらかといえば弱い	6 5.4	36 32.1	46 41.1	24 21.4	112 100.0
弱い	4 14.8	12 44.4	8 29.6	3 11.1	27 100.0
合計	20 3.0	111 16.8	268 40.6	261 39.6	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

転職志向との関連

職場での孤立感は転職志向と結びついている。問4(7)で「近い将来（3年後以内）に具体的に転職を考えていますか」と尋ねているので、その回答を利用する（図表5-20）。職場で孤立していると「よく感じる」人のうち、近い将来「真剣に（転職を）考えている」人は35.0%いる。それに対して「どちらかというと感じる」人のうちでは9.9%、「どちらかというと感じない」人のうちでは5.6%、「ほとんど感じない」人のうちでは5.0%と、孤立感が強い人ほど転職を真剣に考える傾向が強い。逆に、職場での孤立感が弱い人ほど、転職を具体的に考えていない人の割合が小さくなっている。したがって、職場での孤立感と転職意向との間には明確な相関がある。

図表5-20 問4（7）と問9とのクロス表

職場で孤立しているように 感じることがあります か	近い将来（3年後以内）に具体的に転職を考えていますか			合計
	真剣に考えている	それほど真剣では ないが、考えるこ	考えていない	
よく感じる	7 35.0	9 45.0	4 20.0	20 100.0
どちらかというと感じる	11 9.9	57 51.4	43 38.7	111 100.0
どちらかというと感じない	15 5.6	114 42.5	139 51.9	268 100.0
ほとんど感じない	13 5.0	97 37.2	151 57.9	261 100.0
合計	46 7.0	277 42.0	337 51.1	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

転職意向との関連性が強いであろう変数は、入社満足度である。これは問8の「あなたは、総合的にみて、今の会社に入社したことについて満足していますか」への回答であるが、それと転職意向との関連を見る前に、今の仕事との向き・不向き（問4（9））との関連を示しておきたい。今の仕事が自分に向いていると思っている人は、入社満足度が高いように予想されるが、実際にはどうであるかを、図表5-21に示している。自分が今の仕事に「向いている」と思っている人の入社満足度はきわめて高く、最も肯定的な回答の「満足」が82.1%を占める。それが「ある程度向いている」になると一気に41.3%に半減し、さらに「どちらともいえない」では26.2%、「あまり向いていない」は17.7%で、「向いていない」はわずかに3.1%に過ぎない。仕事への向き・不向きと入社満足度との間には密接な連関があることが見てとれる。

図表5-21 問4（9）と問8とのクロス表

今の仕事に向いていると 思いますか	今の会社に入社したことについて満足していますか					合計
	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	
向いている	55 82.1	12 17.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	67 100.0
ある程度向いている	116 41.3	128 45.6	27 9.6	8 2.9	2 0.7	281 100.0
どちらともいえない	51 26.2	85 43.6	51 26.2	8 4.1	0 0.0	195 100.0
あまり向いていない	15 17.7	35 41.2	25 29.4	9 10.6	1 1.2	85 100.0
向いていない	1 3.1	10 31.3	12 37.5	6 18.8	3 9.4	32 100.0
合計	238 36.1	270 40.9	115 17.4	31 4.7	6 0.9	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（％）を表す。

最後に入社満足度（問8）と転職意向（問9）の関係を調べる。入社満足度が高いほど転職意向が弱いと考えられるが、あらためて確認しておきたい（図表5-22）。近い将来（3年後以内）に具体的に転職を「真剣に考えている」という人の割合は、今の会社に入社して「満足」と回答した人の中では2.5%に過ぎない。それが「やや満足」の人は4.4%、「どちらともいえない」人は13.0%、「やや満足していない」人では35.5%に跳ね上がる。「満足していない」では33.3%と2ポイントほど低下するが、この回答を選んでいる人の総数は6名に過ぎず、比率の数字はあまり統計的に重視すべきものでない。よっ

て、入社満足度が高い人ほど転職意向が小さいという結論になる。

図表5-22 問8と問9とのクロス表

今の会社に入社したこと について満足しています か	近い将来（3年後以内）に具体的に転職を考えていますか			合計
	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	
満足	6 2.5	57 24.0	175 73.5	238 100.0
やや満足	12 4.4	128 47.4	130 48.2	270 100.0
どちらともいえない	15 13.0	74 64.4	26 22.6	115 100.0
やや満足していない	11 35.5	15 48.4	5 16.1	31 100.0
満足していない	2 33.3	3 50.0	1 16.7	6 100.0
合計	46 7.0	277 42.0	337 51.1	660 100.0

注：各数値については、上段が人数、下段が比率（%）を表す。

結語

以上、本章では若手従業員調査のいくつかの項目間の関連性を論じ、クロス集計表を提示してきた。ここで取り上げた変数間の関係を図示したのが図表 5-23 である。ここでは、希望職場への配属、適切な教育訓練、上司による職場のマネジメントとコミュニケーションが、若手従業員の成長実感などを通じて若手従業員の職場への貢献や定着性に影響する様子を示している。矢印は代表的な影響の方向を示しており、文中にも述べたように逆方向の因果関係もあり得る点には注意が必要であるが、図示された因果の方向性が成立する可能性は十分に高いと思われる。

図表 5-23 分析のまとめ

