

第2章 調査結果のポイントと提言

ここでは、本調査で明らかになったポイントをまとめ、これから若手従業員がさらに活力をもって働くことができるために何をなすべきかについての提言を行う。

第1節 調査結果のポイント

【基本集計から】（詳細は第2部第1章を参照）

- ※若手従業員の半数近くが現在の仕事に難しさを感じている。それはとくに技術職で明確に表れている。終業時に感じる身体的疲労や精神的ストレスも事務職や技能職に比べて技術職で高くなっている。
- ※意欲的に仕事に取り組んでいる若手従業員が多いが、「どちらかというとい欲的に取り組んでいる」が約6割で、「意欲的に取り組んでいる」と回答している比率は約4分の1にとどまる。また、入社前と比べて仕事に対する意欲が向上している人が半数近くを占めるが、意欲が停滞している人も少なくない。また、海外勤務をしたくない人が半数を超え、また4割近くが昇進に興味を示していない。
- ※上司と話をする機会を増やしたり、同僚と交流を深めたりすることについては、8割近くが「現状のままでよい」と回答している。若手従業員は、同僚・上司との関係において積極的に関わる気持ちをそれほど強くもっているわけではない。
- ※現在の上司に対する希望は、「気分のムラや感情的にならないでほしい」、「仕事について丁寧に指導してほしい」、「困ったときには手を差し伸べてほしい」などが上位となっている。一方、管理・監督者対象の集計では「自ら改善すべきところ」として上位に挙げられたのは「自由に意見が言いやすい雰囲気をつくること」、「できるだけ声をかけること」、「仕事について丁寧に指導すること」などであり、若手とは異なった順位になっている。
- ※教育訓練の機会については、約3割が十分に与えられているとは思っていない。また、2割はその内容について物足りなさを感じている。こうした傾向は事務職で顕著に見られる。
- ※会社に望むことは、「賃金を向上させてほしい」、「教育訓練に力を入れてほしい」、「能力に応じた処遇をしてほしい」が多い。
- ※管理・監督者アンケートの結果から、この5年間に若手従業員の「問題解決力」、「忍耐力」、「仕事に対する積極性」が低下傾向にあるという判断がなされている。その一方で、「指示に対する従順さ」や「他者との協調性」が向上しているという意見が多くなっている。
- ※若年者とのコミュニケーションにおいては、「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」、「若年者の性格が弱くなっているので叱責しにくい」の2つが最も多い回答であった。後者は、技能職で高い比率を示す。
- ※若年者の育成における課題としては、「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」が圧倒的に多い回答で、「育成のための持ち場や職場の異動が難しくなっている」、「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」、「職場に配属される若年者が少ない」、「若年者の意見を吸い上げる体制が不十分」が続く。「育成のための持ち場や職場の異動が難しくなっている」という理由は事務職で比較的多くの回答となっており、「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」は技能職での選択比率が高い。

【詳細分析から】（詳細は第2部第2章を参照）

- ※若手従業員を仕事に対して意欲的なグループと意欲が低いグループに分けて特徴を調べたところ、以下のような結果を得た。第1に、意欲的なグループは意欲が低いグループに比べて、様々な話題について上司と話をしたいと思っている。また、同僚との交流意欲も高い。第2に、意欲の高いグループは様々な世の中の動きに関心をもっている。低いグループとあまり変わらないのは「文化・芸術」、「スポーツ」、「趣味・娯楽」である。第3に、意欲的なグループは上司に対する要望について「特になし」を選択する傾向が強い。第4に、仕事をすることの意義については、意欲の低いグループは「自分の生活費を稼ぐため」、「稼いだお金を遊びや交際を使うため」が多く、高いグループは「自分自身を成長させるため」などが多い。第5に、会社に対して望むこととしては、意欲の高いグループが「能力に応じた処遇をしてほしい」、「教育訓練に力を入れてほしい」などを選ぶ傾向が強いのにに対して、意欲の低いグループは「労働時間の短縮を行ってほしい」、「他の部署に配置転換してほしい」などが多い。
- ※若手従業員と管理・監督者との間で認識のギャップも確認された。上司に対する希望と管理・監督者が自ら改善すべき点のギャップについては先述したが、「困ったときには手を差し伸べてほしい」という回答が若手で2割を超えるのに対して、とくに事務職の管理・監督者でその点を改善点として挙げているのは1割に過ぎない。技術職では「仕事について丁寧に指導してほしい」という回答が若手で3割となっており、他の職種よりも多かったが、自らの改善点としてそれを挙げた技術職の管理・監督者は2割で、他の職種よりも低かった。
- ※職場の雰囲気についても、総じて管理・監督者の方が若手従業員よりも良好であると回答する傾向が強い。また、事務職の管理・監督者は、他の職種に比べて指導者としての自己評価が高いが、上司に対する希望が「特になし」とする回答は若手事務職で最も低くなっている。さらに、能力に応じた処遇を望む若手が3割を超えるのに対して、それを課題と考えている管理・監督者は2割程度にすぎない。

【統計的要因分析から】（詳細は第3部を参照）

- ※若手従業員のデータを用いて回帰分析を行ったところ、以下の結果を得た。第1に、希望の職場に配属されていることは、仕事への意欲や、入社後の意欲の向上、入社満足度を高め、転職希望を抑制する。第2に、私生活上の心配ごとや悩みごとは、入社満足度を低下させるとともに、転職希望を高める傾向がある。第3に、入社理由が「社長や社員の考え方に共鳴した」や「自分のやりたい仕事ができそうだった」という人は概して仕事への意欲が強い。第4に、学校で得意科目があることは仕事の意欲が高い傾向がある。第5に、就職が決まったときの喜びが大きいほど、仕事への意欲や入社後の意欲の向上、入社満足度が高く、転職希望が低い。
- ※意欲が向上している人々は、①自分の能力が上がってきたという実感をもっていて、②職場で期待されていると感じており、③上司は自分の努力を認めてくれていると感じていて、④尊敬する上司がいて、⑤仲の良い同僚がいる、という傾向がある。
- ※若手従業員と管理・監督者のマッチデータを用いた分析では以下の分析結果を得た。第1に、入社後の意欲変化については、部下指導のための研修に参加して「役に立つ」と判断した上司のもとでは、部下は意欲を向上させ、入社満足度が高くなっている。第2に、育成が人事評価に反映される程度が高いと考えている上司を持つ部下は、入社満足度が高く、転職希望が低い傾向がある。第3に、自ら改善すべき点が多いと考えている上司のもとで働く部下は、意欲向上度が低い。また、「できるだけ声をかける」、「困ったときに助ける」といった部下に対する基本的な接し

方について改善すべきと考えている上司のもとで働く部下は、転職希望が強かった。

【自由記載欄から】（詳細は第4部を参照）

※若手従業員が活躍していくために会社に取り組むべきことを若手従業員に尋ねたところ、失敗を恐れず若手にチャレンジするチャンスを与えることや業務に若手の意見を取り入れることを指摘する回答が多かった。また、仕事の出来を積極的に評価や処遇に反映させるべきだとの声も多い。若手同士が教え合う機会をもうける、海外赴任を経験させる、計画的な部署間の異動を実施するといったスキル形成促進策なども数多く指摘されている。

※若手従業員の育成について日頃感じていることを管理・監督者に記入してもらったところ、最も多かったのは、育成のための時間がとれないという点であった。また、職場の年齢構成の偏りも、育成を阻害する要因として指摘されていた。同様に多かったのは、若者の積極性やチャレンジ精神の欠如への危機感であった。さらに、若手のストレス耐性が弱くなっていると感じて厳しく接することを躊躇したり、世代による価値観のギャップのためにモチベーションを高める方法を見きわめられないといった悩みも記入されていた。

第2節 提言

上記の分析結果を受けて、以下ではいくつかの提言を行うことにする。最初に、このアンケート調査のテーマでもある、若手の意欲を高めることを挙げておきたい。

提言1 若手の仕事への意欲を高める

【調査で見出された課題】

- ・前節で述べたように、仕事にどれだけ意欲的に取り組んでいるかについて若手に尋ねたところ、多くが意欲的に取り組んでいると回答しているが、「どちらかというとい意欲的に取り組んでいる」が約6割で、「意欲的に取り組んでいる」と回答しているのは約4分の1にとどまる。
- ・管理・監督者に対するアンケート結果からも、最近の若年層の傾向として仕事に対する積極性が低下しているとする割合が比較的高かった（約3分の1）。自由記載欄にも、「自ら知識・技能を身につけようとする意欲が低い」といった声が少なからず記入されている。したがって、若手従業員の意欲をさらに高める余地は十分にあると考えられる。

【具体的な施策】

- ・働く意欲を高めるために有効な方策は多数あるように思われる。以下、そのうちのいくつかを挙げる。各社の実情に応じて考えることが望ましい。
- ①能力に応じた処遇を強化する：若手アンケートから、会社に望むことの第3位として、約3分の1が「能力に応じた処遇」を挙げている。また、管理・監督者アンケートでは回答者の20%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」を挙げている。若手自由記載欄でも、年齢にかかわらず能力に応じた処遇を求める要望が少なくなかった。
- ②若手に成長の糧となる仕事を任せる：これは若手の自由記載欄に大変多く記された要望である（延べ100以上）。上司アンケートでも、自分で失敗経験をさせ、それを乗り越えさせることが重要であるという意見もみられた。もちろん、それによって業務量が増加して、若手に過度な

ストレスを与えないように留意する必要がある。

- ③若手の意見を取り入れたり、意見が言いやすい雰囲気を醸成する：上司の約4分の1が、「若年者がもっている仕事上の意見を吸い上げる体制が不十分である」ことを課題に挙げている。自ら改善すべき課題に対する回答でも、「自由に意見が言いやすい雰囲気をつくること」がトップで、47%の比率になっている。若手アンケートにおいても、上司に望むこととして「自由に意見が言いやすいようにしてほしい」という回答が20%ある。自由記載欄（若手）では、こうした回答が延べ92あった。とくに技能系の職場で意見の言いやすい職場運営が求められている。
- ④配属における適材適所を目指す：希望していた職場に配属されているかどうかは、若手の意欲水準などに大きな影響を与える。また、「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」とする上司が3割弱に達する。本人の希望と業務上の必要性をすり合わせる必要はあるものの、本人や上司の意見をもとに異動を行う仕組みを整備することが考えられる。
- ⑤その他、「若手が中心となって運営されるプロジェクトの立ち上げ」、「若手が将来のロードマップを見やすくするような取り組み」、「会社の将来ビジョンをもっと若手に伝える」、「現在やっている仕事の意味、貢献を分かりやすく示す」といった提案が若手から出ている（自由記載欄）。

若手従業員の活躍を促すためには、先輩や上司による育成が不可欠であり、そのためには育成のための時間を確保する必要がある。そこで、第2の提言として育成時間の確保を掲げる。

提言2 若手育成のための時間を確保する

【見出された課題】

- ・管理・監督者が若手の育成で直面している困難の最大のもは、若手の育成やコミュニケーションに時間がかけられない、という点にある。その背後には、時間管理の徹底、仕事内容の高度化、人員の不足といった問題が横たわっている。
- ・時間的な制約のために「業務をやりきる」という経験が得られないことも若手従業員のスキル向上のネックになっている側面がある。

【具体的な施策】

- ・各職場が業務の効率化に一層努めることで、教育訓練やコミュニケーションの時間を捻出する必要がある。

このように確保した時間でコミュニケーションの促進と教育訓練の拡充を行うことが望ましい。提言3はコミュニケーションの促進、提言4は教育訓練機会の拡充に充てる。

提言3 コミュニケーションを促進する

【見出された課題】

- ・アンケート調査の選択肢の中では、それほど若い人がコミュニケーションを望んでいるようには見えない。少なくとも職場の同僚とのプライベートな関わりや、交流を促すレクリエーションについては約8割が「現状通りでよい」としている。
- ・一方、部下とのコミュニケーションが不足していると考えている上司は約2割程度と多くはない

が、「大変うまくいっている」としている上司も1割程度しかなく、残りは「ある程度うまくいっている」であり、改善の余地は大きい。実際、若手とのコミュニケーションの難しいポイントとして「業務に忙殺されてコミュニケーションをとる時間がない」を挙げている管理・監督者や、自らの反省点として「できるだけ声をかけること」を挙げる管理・監督者が全体の4割程度いる。

- ・ 総じて、部下のコミュニケーションに対する積極性の少なさと、上司の多忙が重なって、ややコミュニケーションが停滞傾向にある。
- ・ また、前節で述べたように、若手従業員と管理・監督者では職場の状況に対する見方に違いがあるばかりでなく、若手従業員が求めていることを上司が必ずしも正確に把握していない実態がある。とくに技術職では、上司によるサポートに対する若手のニーズが比較的強いのにに対して、管理・監督者側の認識はやや乏しい傾向があった。

【施策の効果】

- ・ 上司と部下の間の認識の齟齬を埋めることで、若手従業員のストレスが低減し、働きがいの向上につながると考えられる。上司に対する希望で「特になし」を選んでいる人ほど仕事への意欲は高い傾向があるので、コミュニケーションの促進による相互理解は意欲にも影響を与えるものと推察される。
- ・ また、回帰分析の結果、尊敬する上司がいる人はいない人に比べて意欲水準が高いことが判明している。さらに、部下に声をかけることを改善点としている上司のもとで転職志向が強いので、コミュニケーションの改善は離職抑止効果をもつと思われる。

【具体的な施策】

- ・ 上司と部下が直接に話をする機会をできるかぎり増やすことが望ましい。改まったレクリエーションでなくとも、個人面談を行ったり、意見交換の場を設けたりすることも考えられる。出張に行くベテランに若手が同行して、その間に様々な話をする 것도、コミュニケーションの改善に役立つものと思われる。
- ・ また、若手アンケートの自由記載欄からは、同じ会社の他の部署や、他の会社との交流を希望する意見も少なくなかった。いったん仕事の間を離れて交流の範囲を広くすることは、業務に対する若手従業員の視野を拡大することにも役立つように思われる。

提言4 教育訓練機会を拡充する

【見出された課題】

- ・ 若手従業員に対する調査では、「仕事について学ぶ機会を十分に与えられているか」という質問に対して約3分の1が「どちらかというと思わない」あるいは「まったく思わない」と回答しており、教育訓練機会の不足を感じている若手が多い。こうした傾向は事務職で顕著であった。
- ・ これまで受けてきた教育内容についても、23%が「やや物足りなかった」あるいは「物足りなかった」と回答している。
- ・ 会社に望むことを尋ねた質問では、「賃金を向上させてほしい」（46%）に次いで「教育訓練に力を入れてほしい」（35%）が2番目の回答となっている。
- ・ 若手の自由記載欄でも、延べ500近くの回答が広い意味で教育の充実を求めるものであった。
- ・ 管理・監督者調査では、職場において若手の育成が十分ではないという自由記載が多くみられた。

【施策の効果】

- ・統計分析から、教育訓練に充実感を感じている若者ほど能力向上感が高く、ストレスの程度が低く、職場で期待されていると思っており、上司が自分の努力を認識してくれていると考える傾向が強い。
- ・そして、そうしたプラスの自己認識が仕事に対する意欲や入社後の意欲の向上度、入社満足度を高め、転職希望を低めている。
- ・これらの一連の結果から、若年層に対する教育を今後も一層充実させることが、若者の能力向上と定着促進のために重要であると考えられる。

【具体的な施策】

- ・若手従業員が求めている教育内容は多岐にわたるので、個々の職場や会社に適したものを選ぶ必要がある。
- ・ただし、ローテーションの実施、専門分野の教育、海外経験の促進と海外対応のためのスキルアップ（語学）などを求める意見が自由記載欄に比較的多くあった。

最後に、若手従業員の育成に直接たずさわる管理・監督者に対する教育や育成のインセンティブを付与することを提言とする。

提言5 管理・監督者への部下育成教育・育成インセンティブを強化する

【見出された課題】

- ・上司に対する若手の育成教育については、85%の上司が「研修等で部下の育成について学んだ経験がある」と回答している。その意味で、施策自体は行われているものの、その大部分は「ある程度役に立った」というもので、「大変役に立った」は1割程度である。また、部下の育成が人事評価に反映されない（「あまり反映されない」＋「まったく反映されない」）が3割程度ある。
- ・若手対象の調査では7割以上が上司に対して何らかの希望をもっている。とくに、より丁寧な仕事についての指導やサポート、自由に発言できるような職場の雰囲気づくり、感情に左右されない対応などを求める傾向が強い。

【施策の効果】

- ・マッチングデータの分析から、上司に対して役に立つ部下に対する指導法を教育したり、部下の育成を上司の評価に取り入れたりすることが、部下の意欲の向上や入社満足度の向上に役立つことがわかった。

【具体的な施策】

- ・例えば、育成方法の研修内容を精査して、より実用的なものにすることが考えられる。いまの若者とコミュニケーションをとる際の話し方、各自の強みと弱みが何かを見極める力、部下が「真剣に見てくれているな」と思う立ち居振る舞い、前向きに頑張ろうと思わせる動機付けの方法などについての内容の充実が望ましい。
- ・上司の業績評価において部下の育成状況をより強く反映させることや、部下による上司の評価も取り入れるなどして、上司の育成インセンティブを高めることも考慮に値する。