

第3章 調査結果の概要

3.1 影響要因に関連する結果

(1)仕事に対する志向や意識

本報告書は、図表 2-1 に示した枠組みと手順に沿った分析結果とそれに基づく提言を主要な内容とするが、それらの背景を理解してもらうために、本章ではアンケート調査結果の概要を説明しておきたい。そのため単純集計の解説が中心になるが、全体的に世代による違いが注目されるので年齢別結果についても触れておきたい。

(働く価値～「何のために働くのか」)

社員にとっての働く価値を「仕事は賃金を得るための手段」と考える「経済的手段派」と「仕事はやりがいを見つけるためのもの」と考える「やりがい派」の観点からみると、図表 3-1(1)に示してあるように、社員は「B である」+「どちらかといえば B」にあたる「経済的手段派」が 6 割(60.0%)、「A である」+「どちらかといえば A」にあたる「やりがい派」が 4 割(38.9%)の構成である。

この構成は年齢層によって異なる。図表 3-1(2)に示したように、「やりがい派」は 30 歳代を中心にして中堅社員に多く、「経済的手段派」は若手社員と高齢社員、なかでも高齢社員に多い点に特徴がある。

図表3-1 社員にとっての働く価値

(1) 全体結果 (N=1, 445)

(A) やりがいを 見つけること	1_Aである	2_どちらかとい えばA	3_どちらかとい えばB	4_Bである	(B) 賃金を得る手 段である
	6.9%	32.0%	42.8%	17.2%	

(2) 年齢別結果

年齢段階	やりがい派	経済的手段派	合計 (人)
～29歳	36.9%	63.1%	293
30～39歳	44.6%	55.2%	504
40～49歳	37.5%	62.2%	397
50歳～	34.0%	66.0%	235

(働く上で重視すること)

こうした「働く価値」感をもつ社員が働くうえで最も重視することは(図表 3-2 参照)、何にもまして「生活との両立可能」(34.7%)である。それに比べて、「職場の人間関係が良好」とともに良好な雇用や労働条件に関わる「会社の経営が安定」「労働条件が良い」は10%台にとどまり、さらに職業人としての成長に関わる「キャリアアップ」「スキルアップ」は10%を下まわる。これを年齢別にみると、若手社員ほど「スキルアップ」を、高齢社員ほど「会社の経営の安定」を重視する傾向が強い。また「生活との両立可能」を重視するのは中堅社員であり、とくにその傾向は40歳代で顕著である。

図表3-2 働くうえで重視すること

	1_会社の経営が安定	2_労働条件が良い	3_生活との両立可能	4_キャリアアップ	5_スキルアップ	6_職場の人間関係が良好	7_社会に貢献	8_その他	無回答	合計(人)
~29歳	7.2%	18.4%	30.7%	4.4%	15.0%	17.7%	4.1%	1.0%	1.4%	293
30~39歳	9.9%	14.5%	34.9%	7.7%	11.9%	10.9%	6.7%	1.6%	1.8%	504
40~49歳	11.3%	17.1%	38.8%	3.8%	6.3%	13.6%	6.3%	1.5%	1.3%	397
50歳~	18.7%	17.0%	34.9%	1.7%	4.3%	14.0%	7.7%	.9%	.9%	235
合計	11.1%	16.3%	34.7%	4.9%	9.6%	13.4%	6.2%	1.3%	2.4%	1,445

以上の働くうえで重視することを仕事内容に絞ってしてみると、図表 3-3 に示してあるように、「内容的に好奇心をもてる仕事」(63.9%)で「他人(上司、同僚、顧客等)に喜んでもらえる仕事」(60.3%)であることが最も重要であり、「社会的に意義のある仕事」(35.2%)、「達成すべき目標が明確な仕事」(36.0%)が第二である。これに対して、働くうえで重視しない内容は「比較的短期で成果が見える仕事」「上司の指示やマニュアルを忠実に守る仕事」等は当然のこととして、「裁量の大きい仕事」「規模(予算や人員等)が大きい仕事」といった仕事の重要度が増すような内容に対する希望は 10%程度と少ない。

こうした社員の仕事内容の希望は年齢層によって異なり、若手社員になるほど「内容的に好奇心をもてる仕事」「プライベートとのバランスが取れる仕事」を、高齢社員になるほど「社会的に意義のある」を重視している。また若手社員、高齢社員に比べて中堅社員が重視することは「他人(上司、同僚、顧客等)に喜んでもらう仕事」と「裁量のある仕事」である。

図表3-3 取り組みたい仕事の内容

	喜他人へ上司、同僚、顧客等に	規模(予算や人員等)が大きい仕事	内容的に好奇心を持てる仕事	社会的に意義のある仕事	チームとして行う仕事	達成すべき目標が明確な仕事	裁量の大きい仕事	夢や理想を追うのではなく、堅実な仕事	比較的短期で成果が見える仕事	プライベートとのバランスが取れる仕事	上司の指示やマニュアルを忠実に守る仕事	その他	特になし
～29歳	59.4%	9.2%	67.6%	29.0%	17.7%	39.6%	9.2%	6.1%	7.8%	23.9%	2.7%	0.0%	0.0%
30～39歳	63.7%	13.1%	67.3%	34.9%	15.5%	31.3%	15.7%	5.8%	5.4%	23.2%	1.0%	1.4%	0.0%
40～49歳	62.5%	6.0%	62.0%	37.0%	17.1%	33.8%	14.9%	9.1%	6.0%	20.9%	1.0%	.8%	.3%
50歳～	54.5%	4.7%	60.0%	42.6%	8.1%	47.7%	11.9%	13.6%	7.7%	19.1%	3.0%	1.7%	.4%
合計	60.3%	8.9%	63.9%	35.2%	15.0%	36.0%	13.4%	8.0%	6.4%	21.8%	1.7%	1.0%	.1%

(仕事に対する取組み姿勢)

最後に、社員の仕事に対する取組み姿勢についてみてみたい。図表 3-4 の「肯定的比率」をみると、「新規の仕事や難しい仕事に挑戦してみたい気持ちがある」「担当した仕事を途中で止めるのは嫌だ」という仕事に対する積極的な姿勢が 80%前後にのぼり、「苦手な仕事でも、自分なりにやりがいを見つけることができる」「失敗はしたくないので、責任ある大きな仕事は任されたくない」もそれらに次いで肯定的な回答が多い。なお「失敗はしたくないので、責任ある大きな仕事は任されたくない」については、図表の注で説明しているように、例外的に「あまりあてはまらない」「あてはまらない」を合わせた回答を肯定的比率としているので注意してほしい。

それに対して「仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる」「チームで仕事をする場合はできれば中心的な役割を担いたい」は 50%程度であり、「仕事に失敗すると立ち直るのに時間がかかる」は 40%にとどまっている。

図表3-4 仕事に対する取組み姿勢

	あてはまる	どちらかといえばあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	肯定的比率
苦手な仕事でも、自分なりにやりがいを見つけることができる	17.2%	59.2%	18.1%	4.3%	76.5%
新規の仕事や難しい仕事に挑戦してみたい気持ちがある	30.0%	48.0%	18.4%	2.6%	77.9%
担当した仕事を途中で止めるのは嫌だ	45.3%	41.0%	10.0%	2.6%	86.4%
仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	15.1%	43.2%	31.4%	9.3%	58.3%
失敗はしたくないので、責任ある大きな仕事は任されたくない	3.1%	22.1%	55.8%	17.7%	73.6%
仕事に失敗すると立ち直るのに時間がかかる	7.7%	32.9%	46.3%	12.1%	40.6%
チームで仕事をする場合はできれば中心的な役割を担いたい	11.5%	42.6%	38.8%	6.0%	54.0%

(注)肯定的比率は「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」の合計比率。なお「失敗はしたくないので、責任ある大きな仕事は任されたくない」にかぎり例外的に「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」の合計比率を用いている。

(2)職場と仕事

(職場風土)

ここでは、社員がどのような文化をもつ職場のなかで、どのような上司の管理行動の下で、どのような仕事を担当しているのかの3つの側面から「職場と仕事」の特徴をみることにする。

まず職場の文化(職場風土)を示した図表 3-5(1)をみると、「事なかれ主義である」「失敗が許されない」「短期的成果が求められる」は肯定的評価と否定的評価が拮抗し、社員によって評価は分かれる。それに対して、「同僚と互いに助け合う関係ができていいる」(肯定的比率 77.0%)、「仕事に関わるコミュニケーションは活発である」(74.1%)については評価が高く、社員たちは、チームワークよく協働して仕事を進める職場風土が形成されていると考えている。

この点を年齢別にみると(図表 3-5(2)を参照)、2つの点が注目される。第一には、高齢社員ほど「仕事に関わるコミュニケーションは活発である」「仕事以外でのコミュニケーションは活発である」の評価が低く、その傾向はとくに後者で顕著である。つまり高齢社員は、他の職場メンバーとは離れた存在に、とくに仕事外での関係で離れた存在になっていることが伺われる。第二には、成果をあげる責任を負うことが多い中堅社員は、若手社員、高齢社員に比べて「失敗が許されない」、「短期的成果が求められる」組織風土であると強く感じている。

図表3-5 職場風土

(1)全体結果

	そう思う	どちらかといえば そう思う	あまり そう 思わない	そう 思わない	無回答	肯定的 比率
事なかれ主義である	8.7%	37.0%	41.7%	11.4%	1.2%	45.6%
失敗が許されない	11.7%	29.0%	45.1%	13.3%	1.0%	40.7%
短期的な成果を求められる	14.5%	37.6%	37.7%	7.8%	2.3%	52.2%
同僚と互いに助け合う関係が できている	22.4%	54.6%	16.7%	5.3%	1.0%	77.0%
仕事に関わるコミュニケーションは 活発である	21.7%	52.4%	21.4%	3.5%	1.0%	74.1%
仕事以外でのコミュニケーションは 活発である	17.0%	42.4%	30.9%	8.7%	1.0%	59.4%

(2)「肯定的比率」の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
事なかれ主義である	46.8%	48.6%	44.3%	42.6%
失敗が許されない	35.5%	43.1%	42.6%	40.4%
短期的な成果を求められる	43.7%	57.1%	54.2%	51.5%
同僚と互いに助け合う関係が できている	84.3%	77.0%	74.6%	76.6%
仕事に関わるコミュニケーションは 活発である	77.5%	75.4%	73.3%	72.8%
仕事以外でのコミュニケーションは 活発である	64.5%	66.3%	57.4%	44.3%

(注) 肯定的比率は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計

(上司の管理行動)

図表 3-6(1)をみると、「仕事の相談に応じてくれる」、「意見・提案を受け入れてくれる」についての上司の管理行動に対する社員の評価は高く、「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」を合わせた肯定的比率はそれぞれ 88.2%、85.2%にのぼっている。それ以外の点についても評価は肯定的であり、「仕事の際に「どうしたいのか」と問いかける」、「仕事と生活のバランスに配慮してくれる」、「挑戦的な仕事を与えてくれる」、「仕事を決める際「何のため」「目標は何」を示してくれる」、「あなたに仕事が集中しないよう配慮してくれる」はいずれも肯定的比率が 70%超あるいはそれに近い水準にある。それらに対して、「あなたをよくほめてくれる」「あなたをよくしかってくれる」の行動をとる上司は多くない。

年齢別にみると(図表 3-6(2)を参照)、第一に、全般的に若手社員ほど上司の管理行動を肯定的に評価する傾向があり、たとえば「仕事の相談に応じてくれる」をみると、肯定的比率は高齢社員の 79.6%から若手社員の 93.9%へと増加している。つまり管理者は部下が若いほどきめ細かく部下管理を行っていることが分る。このことは同時に、高齢社員ほど管理行動に対する評価が消極的であることを示している。そうしたなかで第二に、「君はどうしたいのかと問いかける」「挑戦的な仕事を与えてくれる」は、高齢社員の肯定的比率が若手社員、中堅社員に比べて顕著に低い。それらの行動は部下の当事者行動を促す上司の管理行動であり、高齢社員は当事者行動を求める管理者が多くないと感じているのである。

図表3-6 上司の管理行動

(1)全体結果

	あてはまる	どちらかといえばあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	肯定的比率
仕事の相談に応じてくれる	45.9%	42.4%	8.7%	2.1%	1.0%	88.2%
仕事の際に「どうしたいのか」と問いかける	25.5%	46.6%	20.8%	6.0%	1.0%	72.2%
意見や提案を受け入れてくれる	30.9%	54.3%	11.3%	2.6%	1.0%	85.2%
仕事を決める際「何のため」「目標は何」を示す	22.6%	46.6%	23.1%	6.7%	1.0%	69.2%
「仕事と生活のバランス」に配慮してくれる	26.4%	47.2%	19.3%	6.2%	1.0%	73.6%
あなたに仕事が集中しないよう配慮してくれる	20.4%	46.1%	25.2%	7.3%	1.0%	66.5%
挑戦的な仕事を与えてくれる	20.7%	51.2%	23.6%	3.5%	1.0%	71.9%
あなたをよくほめてくれる	12.5%	42.2%	36.1%	8.2%	1.1%	54.7%
あなたをよくしかってくれる	8.2%	35.8%	45.1%	9.8%	1.2%	43.9%

(2)「肯定的比率」の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
仕事の相談に応じてくれる	93.9%	91.5%	88.4%	79.6%
仕事の際に「どうしたいのか」と問いかける	77.5%	77.0%	74.1%	56.6%
意見や提案を受け入れてくれる	86.3%	88.9%	86.9%	78.3%
仕事を決める際「何のため」「目標は何」を示す	76.5%	70.2%	68.3%	63.4%
「仕事と生活のバランス」に配慮してくれる	77.8%	74.8%	72.8%	71.5%
あなたに仕事が集中しないよう配慮してくれる	76.8%	63.9%	64.5%	67.2%
挑戦的な仕事を与えてくれる	79.2%	81.0%	70.8%	49.8%
あなたをよくほめてくれる	64.5%	57.5%	53.7%	41.3%
あなたをよくしかってくれる	53.9%	46.2%	45.3%	26.4%

(注) 肯定的比率は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計

(仕事の内容)

図表 3-7(1)をみると、「社内の他部門との調整や連絡が多い」「仕事の目標は明確である」「予定外の仕事が突発的に生じることが多い」「自分で仕事のペースや手順を変えることができる」「仕事量が多い」とする社員が多く、いずれも肯定的比率が70%を上まわっている。それに対して「仕事量の繁閑差が大きい」と「担当業務外の仕事が多い」は50%を下回り、指摘する社員が少ない。

これを年齢別にみると(図表 3-7(2)を参照)、2つの点が注目される。第一は、「関係先との対応が多い」「社内の他部門との調整や連絡が多い」「企画や判断を求められることが多い」「仕事量が多い」「仕事の締め切りや納期に余裕がない」「担当業務外の仕事が多い」を指摘する中堅社員が若手社員と高齢社員に比べて多いことである。企画業務や判断を求められる業務を、他との連絡調整を行いながら時間に追われて取り組んでいる中堅社員像がうかびあがる。第二は、とくに高齢層において「一人で仕事をする人が多い」とする社員が多いことである。高齢社員になると、若手社員、中堅社員とは異なる仕事配分が行われていること、具体的には単独で行える仕事が重点的に配分されていることが分かる。

図表3-7 仕事の内容

(1)全体結果

	あてはまる	どちらかといえ ばあてはまる	あまりあてはま らない	あてはまら ない	無回答	肯定的 比率
仕事の目標は明確である	23.8%	53.2%	18.2%	3.7%	1.0%	77.0%
自分で仕事のペースや手順を変えることができる	25.1%	47.7%	19.2%	7.0%	1.0%	72.8%
一人で仕事をする人が多い	20.4%	36.5%	35.4%	6.4%	1.2%	57.0%
関係先との対応が多い	24.4%	37.1%	27.1%	10.4%	1.0%	61.5%
社内の他部門との調整や連絡が多い	34.3%	44.0%	17.9%	2.9%	1.0%	78.3%
企画や判断を求められることが多い	18.7%	47.3%	27.2%	5.9%	1.0%	66.0%
予定外の仕事が発生的に生じることが多い	32.3%	43.3%	19.9%	3.5%	1.0%	75.6%
仕事量の繁閑差が大きい	11.9%	29.9%	46.0%	11.1%	1.1%	41.8%
仕事量が多い	28.4%	43.9%	23.0%	3.5%	1.2%	72.3%
仕事の締め切りや納期に余裕がない	25.1%	40.6%	29.2%	3.9%	1.1%	65.7%
担当業務外の仕事が多い	9.2%	30.6%	48.3%	10.8%	1.1%	39.8%

(2)「肯定的比率」の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
仕事の目標は明確である	70.0%	76.6%	82.1%	82.1%
自分で仕事のペースや手順を変えることができる	71.3%	73.0%	75.3%	74.0%
一人で仕事をする人が多い	58.4%	55.0%	54.2%	67.2%
関係先との対応が多い	57.7%	65.3%	64.5%	56.2%
社内の他部門との調整や連絡が多い	76.5%	80.6%	82.1%	73.2%
企画や判断を求められることが多い	55.3%	71.6%	71.0%	61.7%
予定外の仕事が発生的に生じることが多い	76.5%	79.4%	75.8%	70.6%
仕事量の繁閑差が大きい	53.9%	38.7%	42.1%	35.3%
仕事量が多い	66.6%	81.5%	73.6%	61.3%
仕事の締め切りや納期に余裕がない	65.2%	73.8%	65.0%	54.0%
担当業務外の仕事が多い	38.2%	43.7%	42.1%	31.9%

(注)肯定的比率は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計

(3)人事管理

ここでは社員には、配置、評価・処遇、労働条件等の広い範囲から人事管理の状況について評価してもらっている。図表 3-8(1)をみると、「有給休暇を自由に取得できる」(肯定的比率 83.6%)と「残業や休日出勤が多い」(63.5%)からなる労働条件と、「経営ビジョンや従業員の行動指針が明確に示されている」(83.0%)は肯定的に評価されている。それに対して、「異動は個人の希望が反映されている」(34.5%)の配置政策に対する評価は低い。それら以外の「評価や処遇では仕事の成果が重視されている」「人事考課は公正に行われている」「人材育成に熱心である」といった評価・処遇と育成に関わる点については中間的な評価である。

これを年齢別にみると(図表 3-8(2)を参照)、とくに高齢社員が人事管理に対して特徴的な評価をしている点が注目される。つまり高齢社員は若手社員、中堅社員に比べて、「残業や休日出勤」の労働条件については高く評価しているが、「評価や処遇では仕事の成果が重視されている」「人事考課は公正に行われている」の評価・処遇に対して厳しい評価をしている。それ以外では、若手社員が「人材育成に熱心である」、つまり会社の人材育成を肯定的に評価している。

図表3-8 人事管理

(1)全体結果

	そう思う	どちらか といえば そう思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答	肯定的比率
評価や処遇では仕事の成果が重視されている	10.9%	51.9%	28.1%	8.0%	1.0%	62.8%
人事考課は公正に行われている	7.7%	55.2%	28.0%	8.2%	1.0%	62.8%
異動は個人の希望が反映されている	3.3%	34.9%	45.2%	15.6%	1.0%	38.2%
残業や休日出勤が多い	9.0%	26.6%	37.3%	26.2%	0.9%	63.5%
有給休暇を自由に取得できる	42.6%	41.0%	12.1%	3.3%	1.0%	83.6%
人材育成に熱心である	11.8%	41.7%	35.6%	9.8%	1.0%	53.5%
個人・チームの成果や取り組みを表彰する機会がある	12.0%	32.9%	36.3%	17.7%	1.0%	45.0%
経営ビジョンや従業員の行動指針が明確に示されている	26.1%	53.4%	16.2%	3.3%	1.0%	79.4%

(2)肯定的比率の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
評価や処遇では仕事の成果が重視されている	61.1%	64.1%	68.5%	56.2%
人事考課は公正に行われている	68.6%	69.2%	61.5%	47.2%
異動は個人の希望が反映されている	41.3%	42.3%	34.3%	34.5%
残業や休日出勤が多い	64.2%	59.5%	65.0%	72.3%
有給休暇を自由に取得できる	87.4%	87.3%	79.8%	82.6%
人材育成に熱心である	62.8%	51.0%	52.4%	51.9%
個人・チームの成果や取り組みを表彰する機会がある	43.0%	44.6%	48.4%	44.3%
経営ビジョンや従業員の行動指針が明確に示されている	78.8%	77.4%	82.9%	83.0%

(注)①肯定的比率は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計

②「残業や休日出勤が多い」の肯定的比率は「あまりそう思わない」と「そう思わない」の合計である。