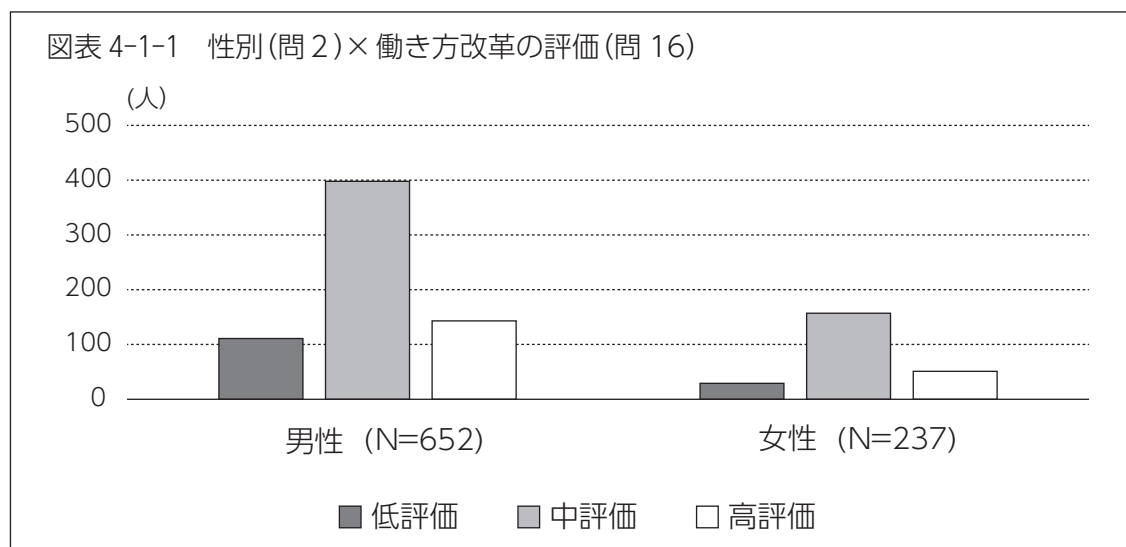


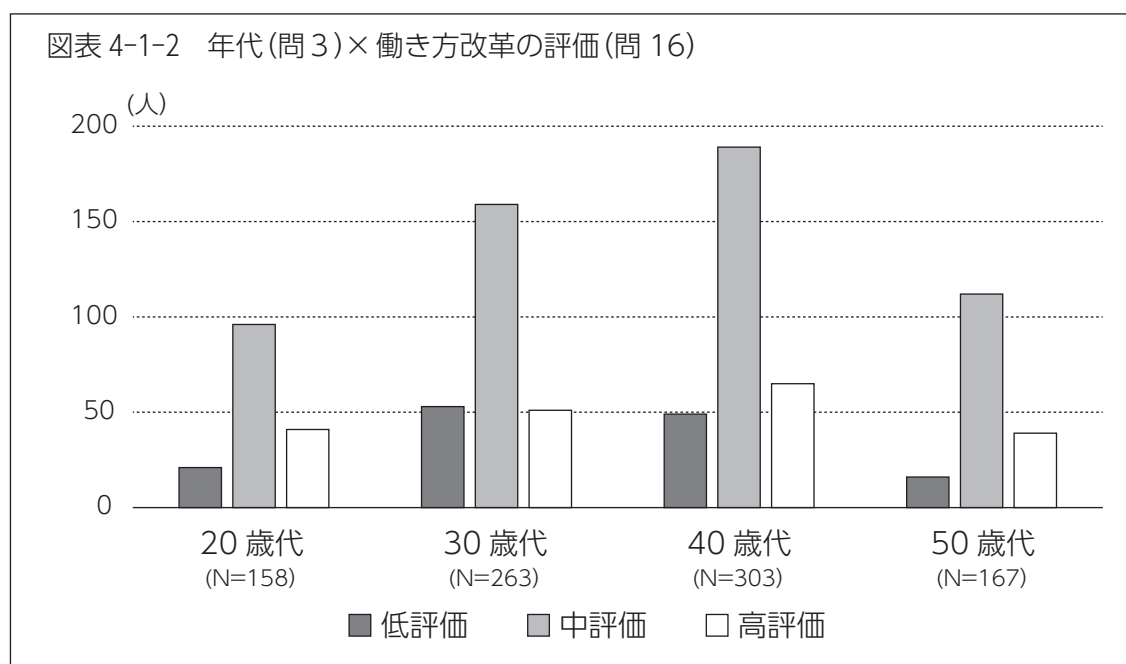
## (2) 特性ごとの違い

### ① デモグラフィック要因の影響

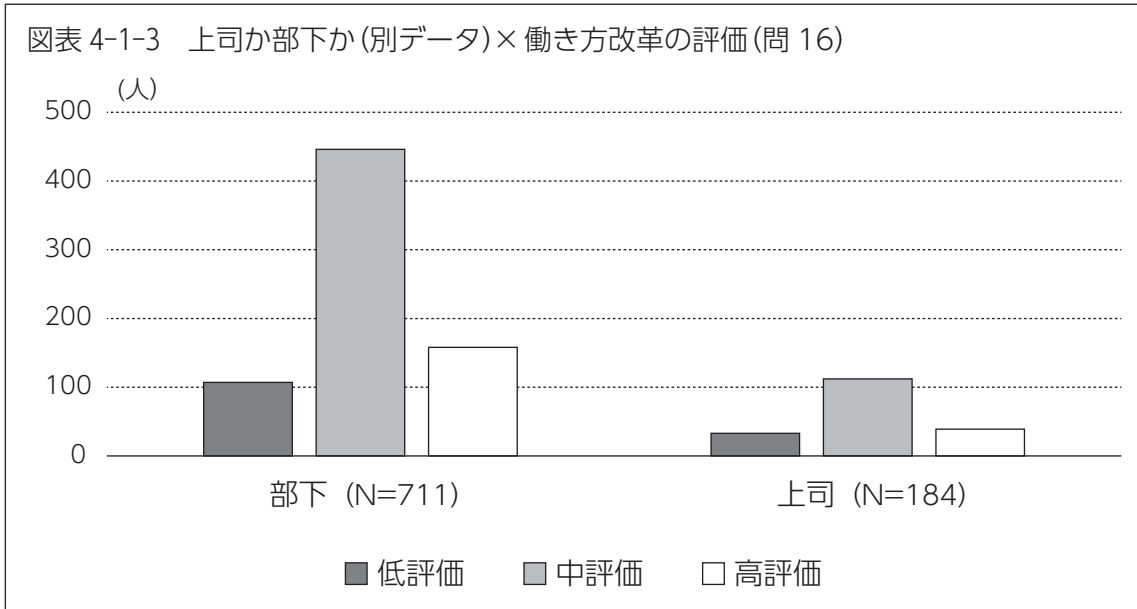
まず、デモグラフィック要因と呼ばれる、回答者の属性に関する違いを順にみていくことにしよう。前述したように、性別や年齢、職位、職場規模などさまざまなものがある。図表 4-1-1 は性別による違いである。男女とも、「中程度の評価」が 6~7 割、「高評価」が 2 割、「低評価」が 1~2 割となっている。男性のほうがやや「低評価」の割合が多いが、統計的にみて有意な差ではない。



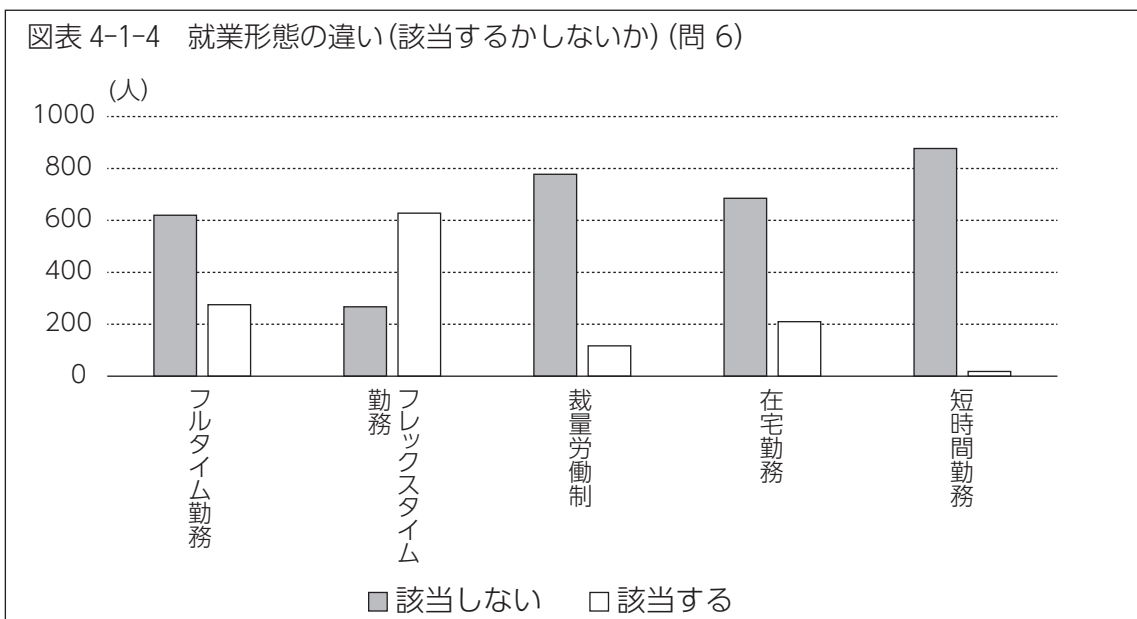
続いて、年齢を年代別に整理し直したものについて確認していく。図表 4-1-2 が年代別でみた働き方改革に対する評価の違いである。グラフから明らかなように、30 歳代に「低評価」の割合がやや高まるものの、それ以外の年代はほぼ同じ傾向が確認できる。



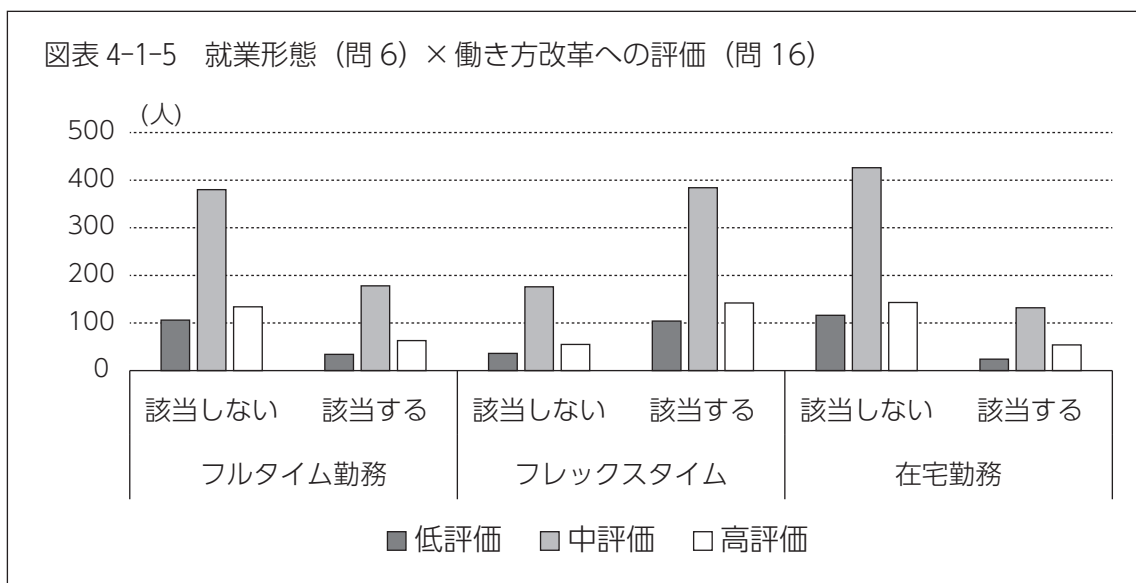
また、回答者が上司にあたるのか、部下にあたるのかの違いの影響についても確認しておこう。その結果が、図表 4-1-3 である。この結果をみる限り、本調査の場合、部下も上司も働き方評価の分布には大きな違いは確認できないことがわかる。立場の違いに関係なく、いずれも「高評価」が 2 割強、「中評価」が 6 割、「低評価」が 2 割弱となっている。第 1 章では、働き方改革が進んでいるほど、管理職の業務負担が増す傾向があることが示されていた。しかし本調査においては、管理職である上司による働き方改革への評価は部下のそれと変わらないという結果となった。



今度は、働き方の違いが評価の違いを生んでいるかについても確認しておこう。働き方の違いは、就業形態の違いで確認する。本調査では、「あなたの就業形態を教えてください(あてはまるものすべてに○)」との設問を用意した。複数回答形式であるため、回答数には個人差があるが、単純に各就業形態に回答した人数を示したのが、図表 4-1-4 である。このグラフからは、フレックスタイム勤務をしている者が最も多く、フルタイム勤務、在宅勤務がそれに続くことがわかる。



そこで、この3つの就業形態を取り出して、それぞれの働き方改革への評価をグラフ化したものが、図表4-1-5である。どの就業形態でも該当するか否かに関わらず、働き方改革への評価の分布には、やはり大きな違いがないことが確認できる。



このように、いくつかの属性に対し、その違いが働き方改革への評価に影響を与えるかを確認してきたが、いずれにおいても、属性の違いによる影響は認められなかった。

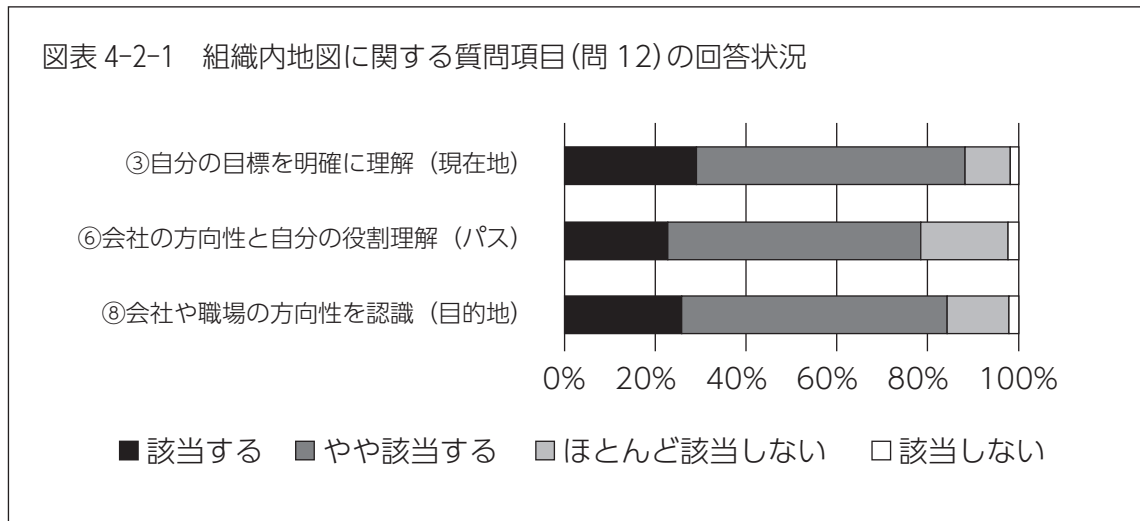
## ②働き手本人による日頃の心持ち（意識）・行動の影響

次は、働き手個人の意識や行動の違いと、働き方改革の評価との関係を確認していく。問12として用意した「あなたの仕事や会社についての感じ方や行動について、項目ごとに最も当てはまる回答番号を1つ選び、○をつけてください」という13の質問群に対し、「1. 該当しない」から「4. 該当する」までの4点尺度にて回答を依頼した。以下、それぞれの質問項目に関して順に働き方改革の評価との関係を検討していく。

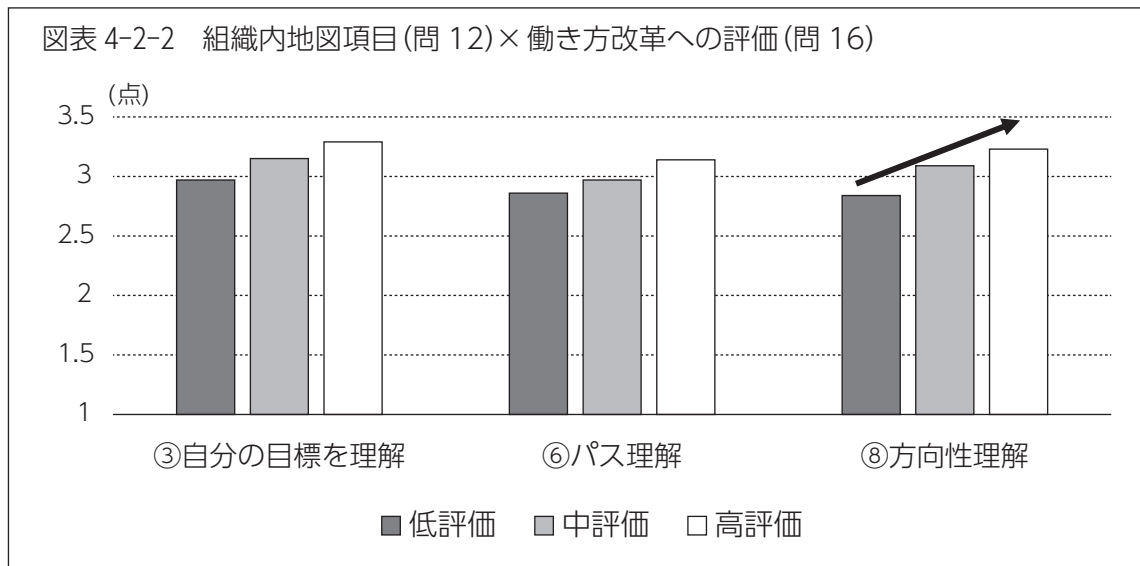
最初に取り上げるのは、「組織内地図」に関してである。「組織内地図」とは、安藤（1999）による造語で、「組織目標の実現のために、組織メンバー一人ひとりが各立場から、組織における自己の位置づけや役割を自分なりに理解・解釈している状態」と定義される。組織メンバーが組織において活発な学習活動を展開するための必要条件の一つであり、カーナビゲーションをイメージしている。問13の質問群のうち、以下の3つの項目が該当する。

- ③ 自分の仕事上の課題や目標を明確に理解している。 ……(現在地)
- ⑥ 会社の方向性と自分の役割との関係性を常に考えながら仕事をしている。  
 ……(現在地から目的地までのバス)
- ⑧ 会社と職場が目指している方向性や価値観を十分認識している。 ……(目的地)

これらの回答状況が、図表 4-2-1 である。「該当する」と「やや該当する」をあわせると、全項目ともほぼ 8 割に達する。ただし、「該当する」と「やや該当する」では、学習活動の観点で大きな違いがあり、意味のある回答である「該当する」に限ると約 2 割に留まっている。

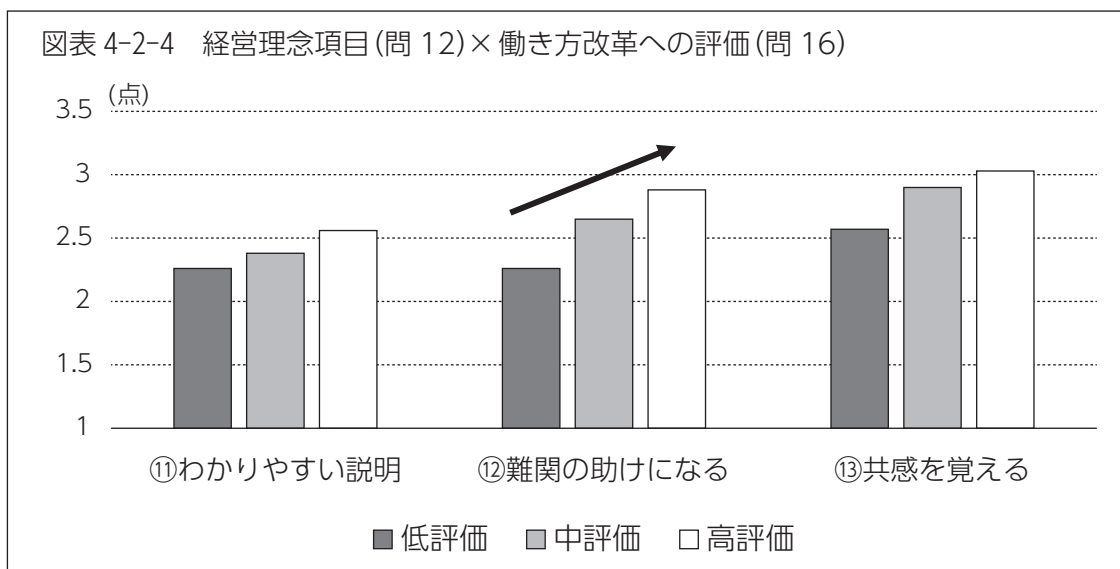
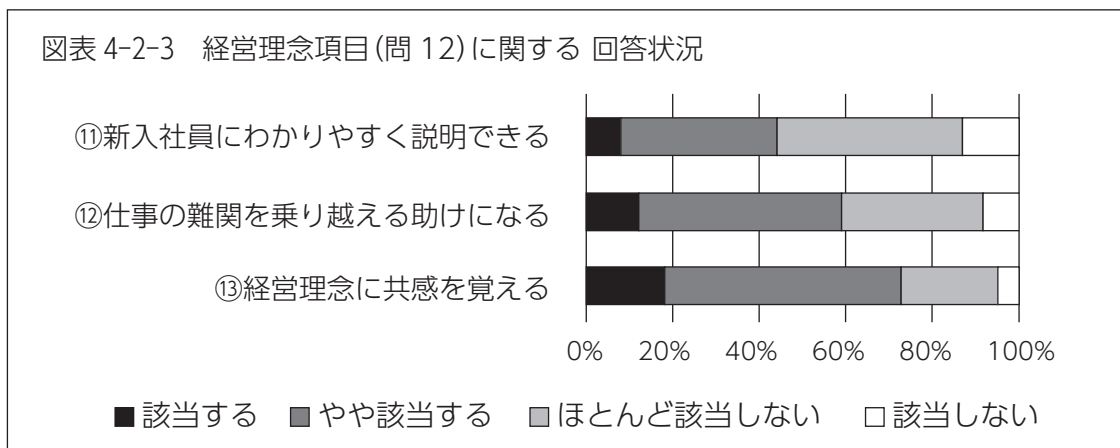


それでは、これらの項目と働き方改革の評価とはどのような関係にあるのだろうか。その結果を表したのが、図表 4-2-2 である。縦軸にはそれぞれの項目の平均得点をとっており、棒グラフが長いほど、その項目への肯定的な回答が多いことを示している。いずれの項目も、働き方改革に対する評価が高いほど、得点が高くなる傾向が認められる。なお、以下、グループ間に平均得点差が 0.5 以上存在する際には、グラフ内に矢印を書き込んでいる。



続いて、「経営理念」に関する項目も見ていこう。取り上げるのは、以下の3項目である。経営理念をどれだけ理解し、自分のものとして使いこなせているかをみており、先の組織内地図項目⑥や⑧とも深く関係する項目群である。その回答状況を表したのが図表 4-2-3 で、各項目の平均得点と働き方改革の評価との関係をグラフ化したのが、図表 4-2-4 である。

- ⑪ 入社後間もない新入社員に、経営理念についてわかりやすく説明できる。
- ⑫ 自社の経営理念は、仕事上の難関を乗り越える上で、助けとなる。
- ⑬ 自社の経営理念や行動指針に共感を覚える。

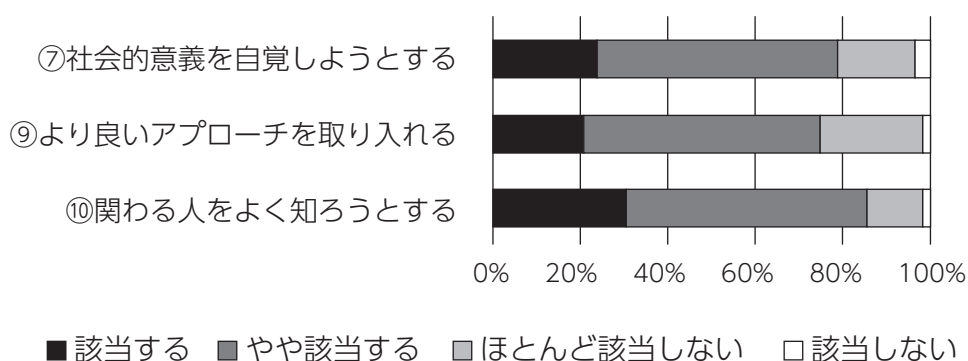


これらのグラフから、組織内地図項目と比較すると、経営理念の浸透度の個人差は大きいことがわかる。特に、新入社員にわかりやすく説明できるかについては、回答の開きが大きい。そして、やはり働き方改革の評価が高くなるほど、各項目の平均得点が高くなる、すなわち、その項目に「該当する」と回答する割合が高まる傾向が見出せる。特に、働き方改革の評価が高い回答者と低い回答者とは、経営理念を仕事上の難関を乗り越える上での助けにできている程度が大きく異なることが読み取れる。

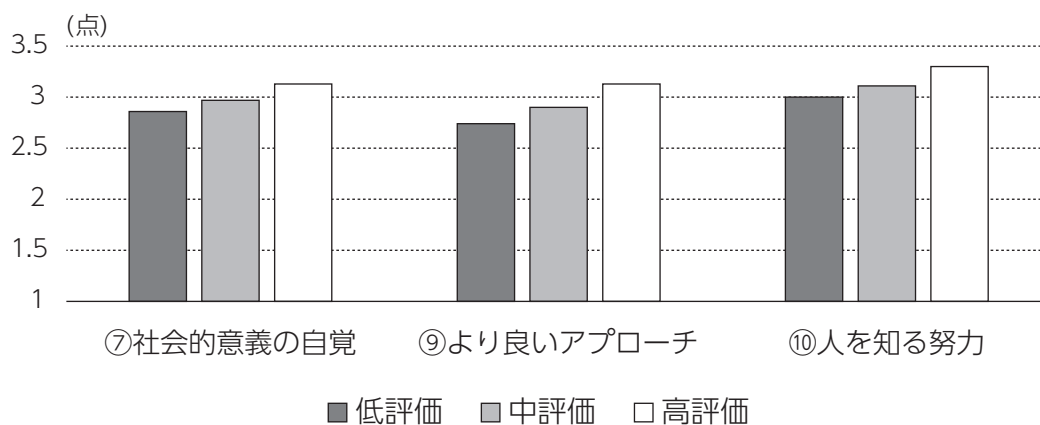
次に、各回答者の「努力の程度」とその影響を以下の3項目を用いて測定する。努力の程度に関する回答状況を示すのが、図表4-2-5である。「該当する」「やや該当する」をあわせると、7割以上の回答者が、仕事上の努力をしている。では、働き方改革の評価との関係性はどうなっているのだろうか。図表4-2-6からは、それほど強くないながらも、これまでと同様の傾向、すなわち、働き方改革の評価が高いほど各項目の平均得点が高くなる傾向が伺える。

- ⑦ 自分の仕事のもつ社会的な意義について自覚しようと努めている。
- ⑨ 仕事をよりよくするために、新しいアプローチを取り入れている。
- ⑩ 仕事上で関わる人々のことをよく知ろうとしている。

図表 4-2-5 努力の程度に関する回答状況(問 12)



図表 4-2-6 努力の程度(問 12)× 働き方改革への評価(問 16)



ここまで、働き手個人の意識や行動を大きく3つのグループ(組織内地図、経営理念の浸透度、努力の程度)に分けて確認してきたが、それぞれの項目への回答が肯定的なものになるほど、働き方改革への評価も高くなる傾向が確認された。

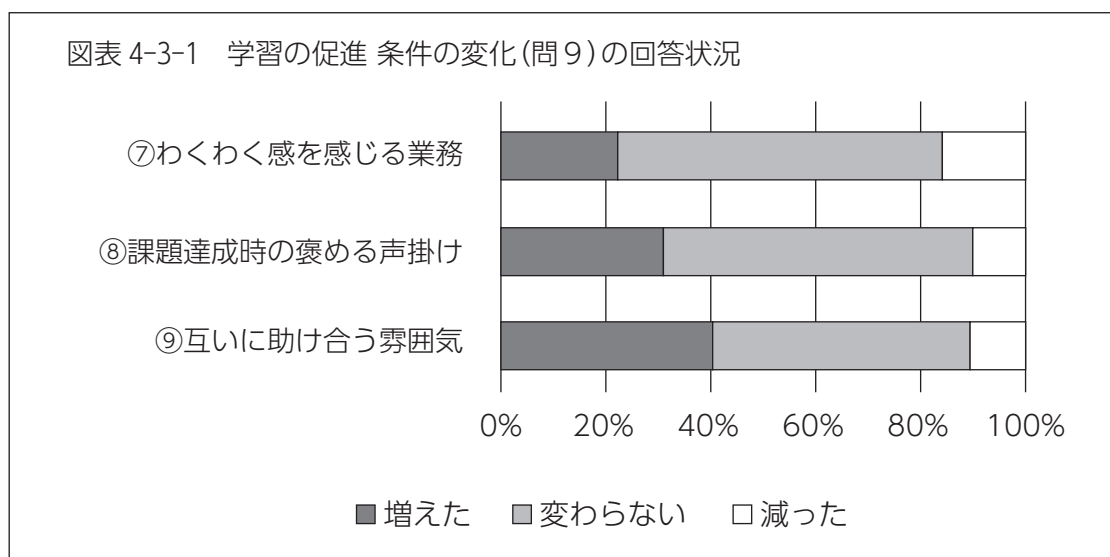
### ③-1 職場環境の変化の影響

今度は、職場環境について順に取り上げていく。まず、最近の職場環境の変化について、問9で「あなたの職場における以下の状況は、最近5年間でどのように変化したと感じていますか」と尋ねてみた。全11の質問群に対し、「1. 減った」「2. 変わらない」「3. 増えた」との3点尺度で測定している。

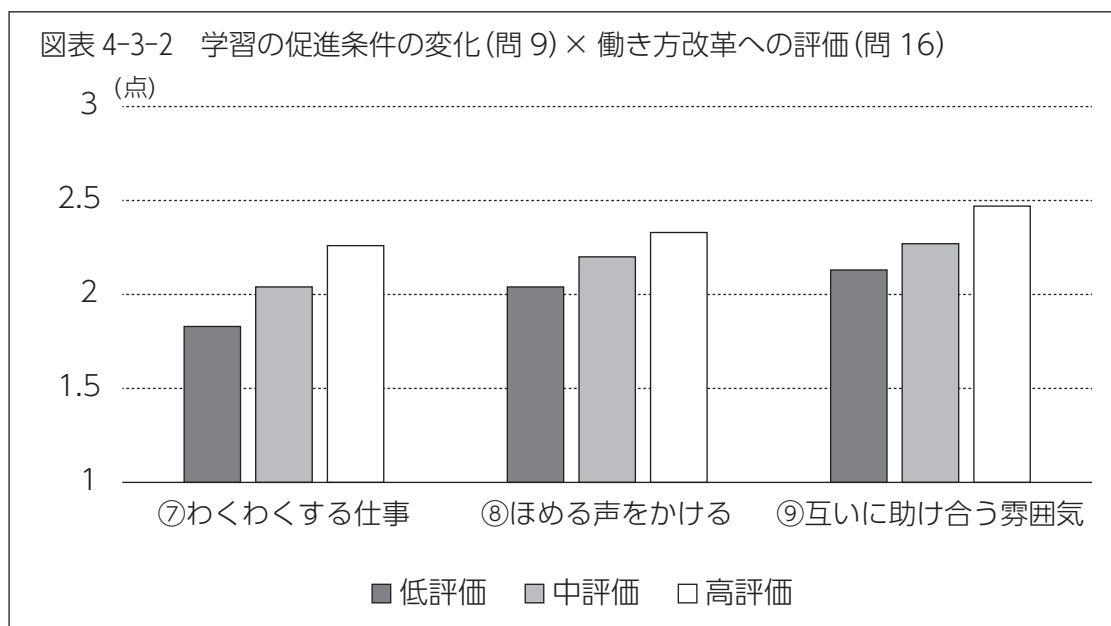
その中から最初に着目するのは、職場の学習活動に有用と考えられる職場の条件、および組織文化に関わる質問項目である。以下の3つの項目がそれに該当すると考えられる。

- ⑦ わくわく感やおもしろさを感じる業務
- ⑧ 小さなことでも課題達成したとき、上司や仲間が「よくやった!」と声をかけること
- ⑨ 互いに助け合って仕事をしようという雰囲気

これら3項目の回答状況をグラフ化したものが、図表4-3-1である。近年は、企業内の人間関係の結びつきが疎遠になったうえ、失敗を経験する時間的・人的余裕が組織から失われているともいわれる。しかしながら、本調査においては、「変わらない」とする回答が最も多いものの、「減った」という回答よりは「増えた」という回答のほうが圧倒的に多いことがわかる。特に、互いに助け合う雰囲気は、約4割の回答者が「増えた」と回答しており、注目に値する。



これらの項目と働き方改革の評価がどう関係するのかを示すのが、図表 4-3-2 である。これらの項目も、個人に関する項目と同様、働き方改革への評価が高い回答グループの方が、いずれの項目の平均得点も高くなることが確認できた。前述のように、3点尺度で尋ねているため、各項目の平均得点が2を超えていれば、その項目については5年前と比べて「増えた」とする回答が多く、2を下回れば「減った」という回答が多いと判断される。そのため、たとえば、わくわくする業務が増えていると働き方改革の評価は高まり、逆にそれが減っていれば、働き方改革の評価は下がる傾向があると考えられる。

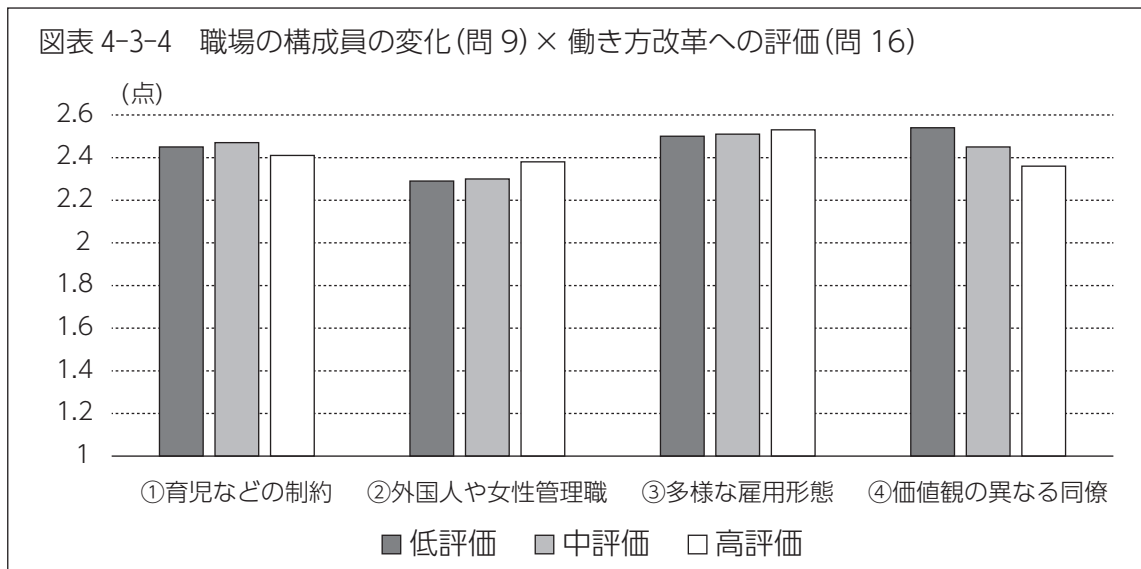
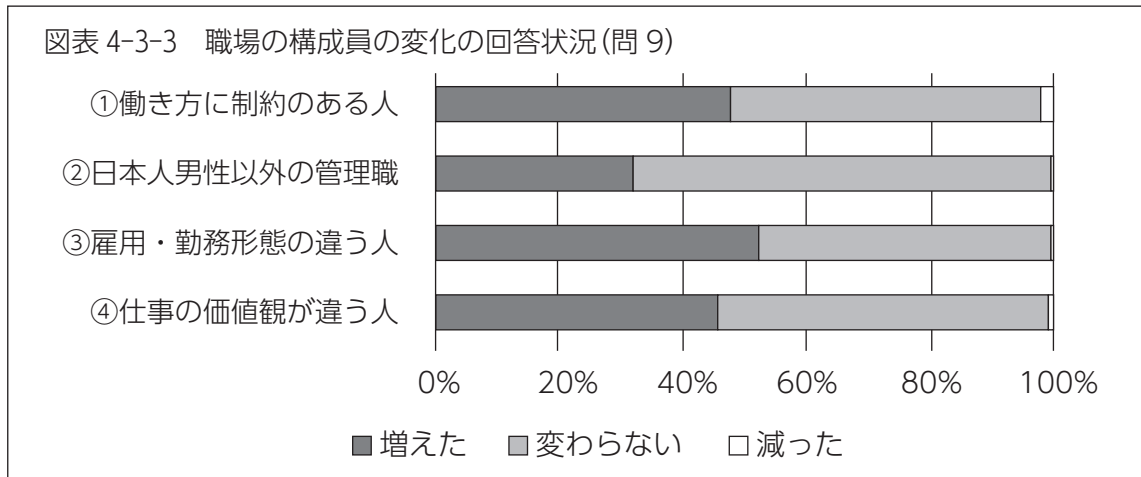


では、職場の構成員の変化についてはどうだろうか。以前と比較して、働き方に制約のある人々や価値観や背景の異なる人が増え、職場に多様性の波が押し寄せていると、研究や報道などの各所で指摘されている。そこで、現状の把握とその影響についても確認しておく。そこで用意したのが、以下の項目である。

- ① 育児や介護など働き方に制約のある社員
- ② 外国人や女性の管理職（課長級以上）
- ③ さまざまな雇用形態・勤務形態の人
- ④ 仕事に関する価値観や考え方、優先順位が自分とは異なると感じられる人



この4項目に対する回答状況(図表4-3-3)と各項目の働き方改革への評価との関係(図表4-3-4)は、以下で示す通りである。

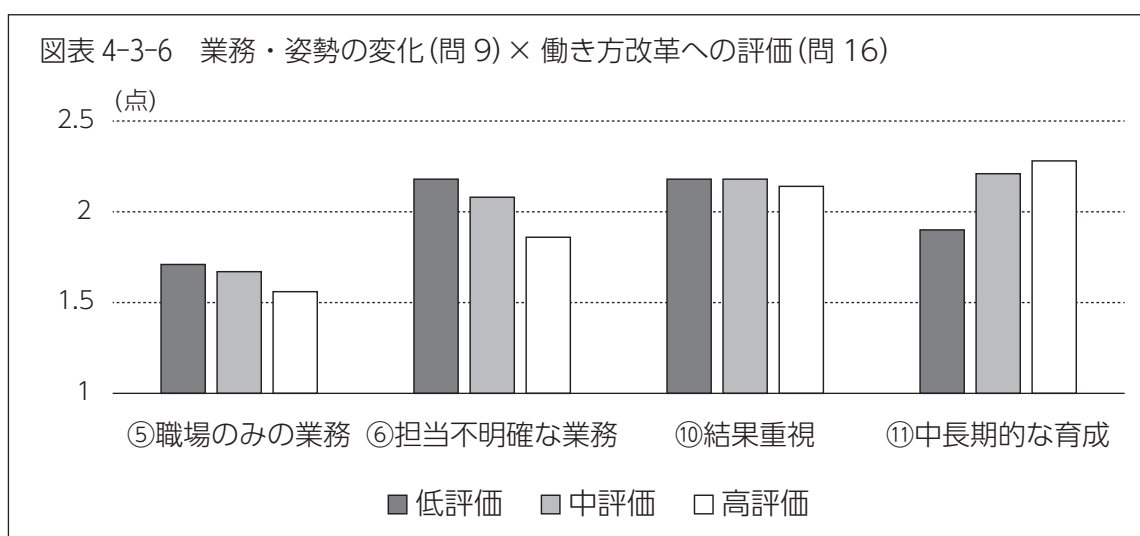
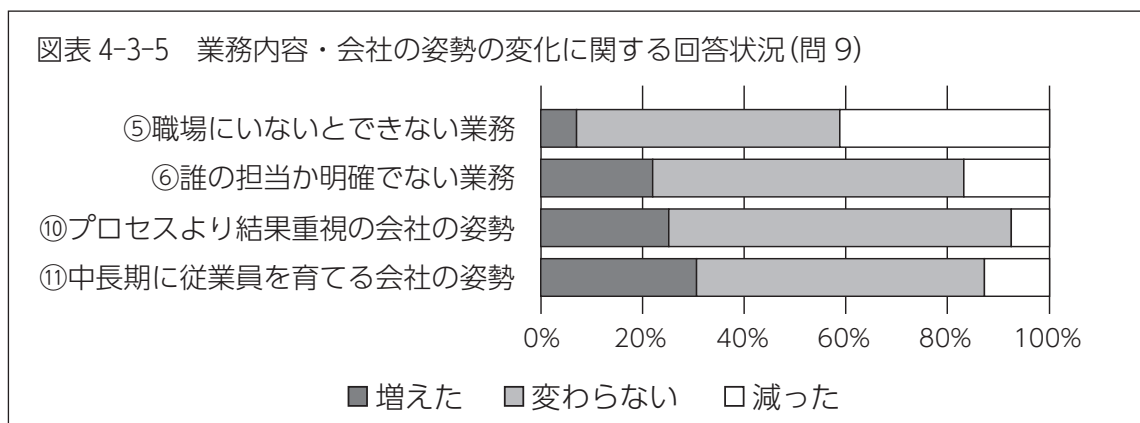


これらの結果からは、やはり職場の構成員の多様性は進んでいることが伺える。4項目に関して「増えた」という回答が3割～5割を占めるからである。ただし、今回の調査においては、これらの変化のほとんどは働き方改革の評価とは有意な関係性が認められなかった。唯一、関係があったのは、価値観の異なる同僚に関してであり、働き方改革の評価が低いグループほど、「増えた」という回答を選択する割合が高いという結果となった。

その他として、業務内容や会社の姿勢の変化については、以下の4項目を用いる。やはり「3. 増えた」「2. 変わらない」「1. 減った」の3点尺度で尋ねている。

- ⑤ 職場にいないとできない業務
- ⑥ 誰の担当か明確でない業務
- ⑩ プロセスより結果を重視する職場や会社の姿勢
- ⑪ 中長期の視点で従業員を育てていこうとする職場や会社の姿勢

その単純な回答状況が、図表 4-3-5 である。また、それらと働き方改革の評価との関係についても、続く図表 4-3-6 でグラフ化している。

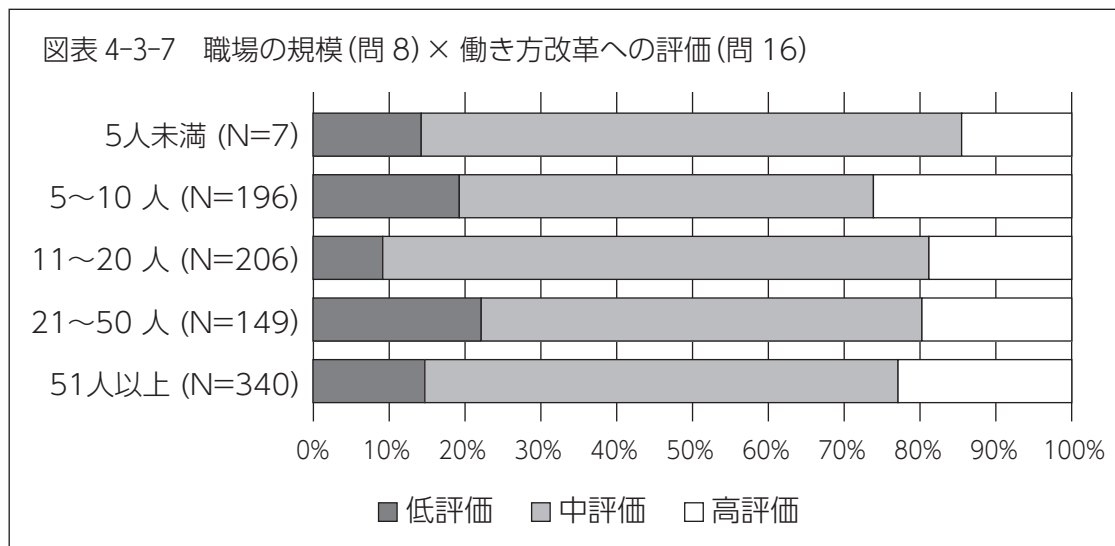


この結果から、全体的に「変わらない」とする回答が多いものの、職場にいないとできない業務は「減った」一方、「プロセスより結果の重視」や「中長期的な育成方針」という一見矛盾する項目がともに「増えた」傾向があることが伺える。ただし、この中で働き方改革の評価と関係するのは、「担当が不明確な業務」と「中長期的な育成方針」だけであった。具体的には、担当が不明確な業務が多いと、働き方改革の評価は低くなる傾向があり、中長期的な育成方針が増えると、働き方改革の評価は高くなる傾向が認められた。

### ③-2 タスク環境の影響

次は、タスク環境の影響について検討する。本調査では、職場の規模、業務の見える化の程度、知識所在の共有 (TMS:トランザクティブ・メモリー・システム)、担当するタスクの性質の4つに分けて、タスク環境を捉えた。以下、順にその回答状況や働き方改革の評価との関係をみていく。

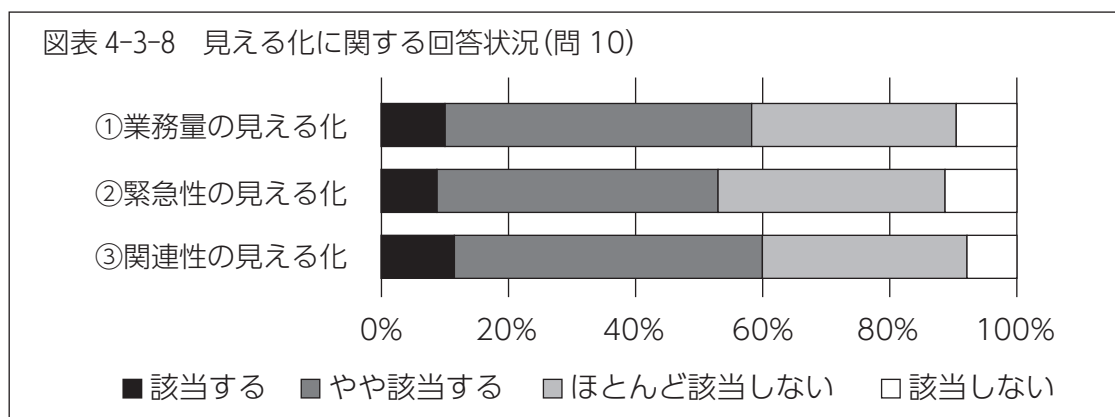
最初は、職場の規模に着目する。問8として、「あなたの職場で働いている人の数を教えてください。正社員だけでなく、パートタイム、契約社員、派遣社員などを含めた全人数をお選びください（○は1つ）。」を用意した。「1. 5人未満」「2. 5～10人」「3. 11～20人」「4. 21～50人」「5. 51人以上」が選択肢であり、こうした規模と働き方改革の評価との関係をグラフ化したのが、図表4-3-7である。5人未満の職場が極端に少ないため、それを除いてみても、規模と働き方改革の評価との特別な関係性は見いだせないことがわかる。

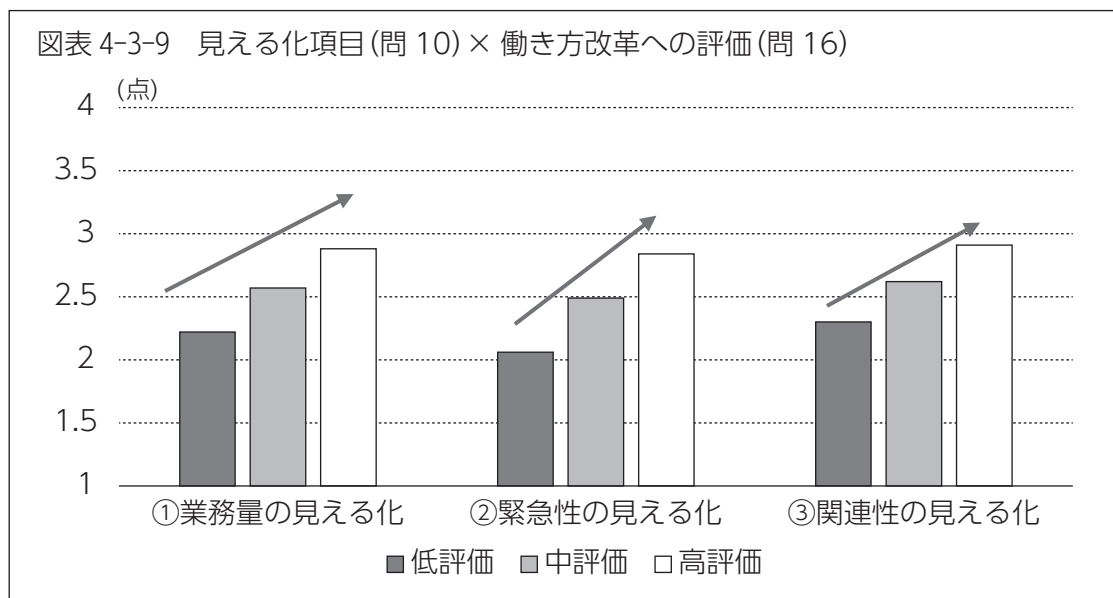


一方、業務の見える化については、問10「あなたの職場に関する現在の状況について、項目ごとに最もあてはまる回答番号を1つ選び、○をつけてください。」として用意した14項目の中の、以下の3項目で測定することにした。なお、回答の選択肢は、「1. 該当しない」～「4. 該当する」の4尺度である。

- ① 各メンバーが分担している業務量は、職場レベルで「見える化」されている。
- ② 各メンバーが抱える仕事の緊急性は、職場レベルで「見える化」されている。
- ③ メンバー同士の業務の関連性は、「見える化」されている。

この3項目に対する回答状況（図表4-3-8）と各項目の働き方改革への評価との関係（図表4-3-9）は、以下で示す通りである。

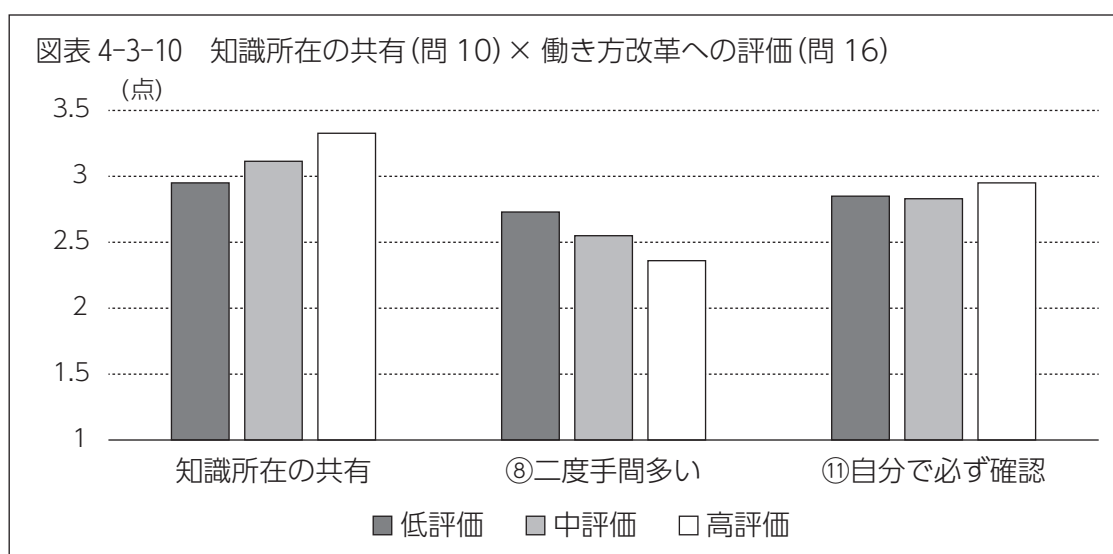




上記の結果から、業務の見える化は「やや該当する」まで含めれば、約半数の回答者が肯定的な回答をしているが、「該当する」のみに絞れば、いずれの項目も 1 割程度であることがわかる。しかも、業務の見える化は、これまで確認してきたどの項目よりも、働き方改革の評価に強い影響を及ぼしており、高い評価をしている回答者の職場ほど見える化が進み、低い評価をしている回答者の職場ほど見える化が進んでいないことが明らかになった。

3 番目に取り上げるのは、第 3 章でも登場した「知識所在の共有」である（定義や分布については、第 3 章を参照のこと）。もともとと先行研究に基づき、問 10 の④～⑫までの 9 項目で測定していた。だが、本調査データに対して因子分析を行った結果、そのうち 2 項目が統計的な基準を満たさなかったため、前掲の 7 項目だけ用いて合成変数を作った ( $\alpha=0.793$ )。この新たな合成尺度と働き方改革との関係性は、図表 4-3-10 の通りである。

なお、合成変数から除外した 2 項目（⑧私たちの職場では、二度手間が多い、⑪メンバーが持ち込んだ情報も必ず自分で確かめたい）についても、参考までにこの図表 4-3-10 に併記している。働き方改革への評価が高いほうが、知識所在の共有が進んでいるとともに、職場における二度手間が少ない傾向があることが確認できることだろう。



最後に、タスクの性質について確認する。問 11 として「あなたの仕事の特徴について、項目ごとに最も当てはまる回答番号を 1 つ選び、○をつけてください」と、裁量の程度や他者との関連性（非独立性）について 5 項目で尋ねた。

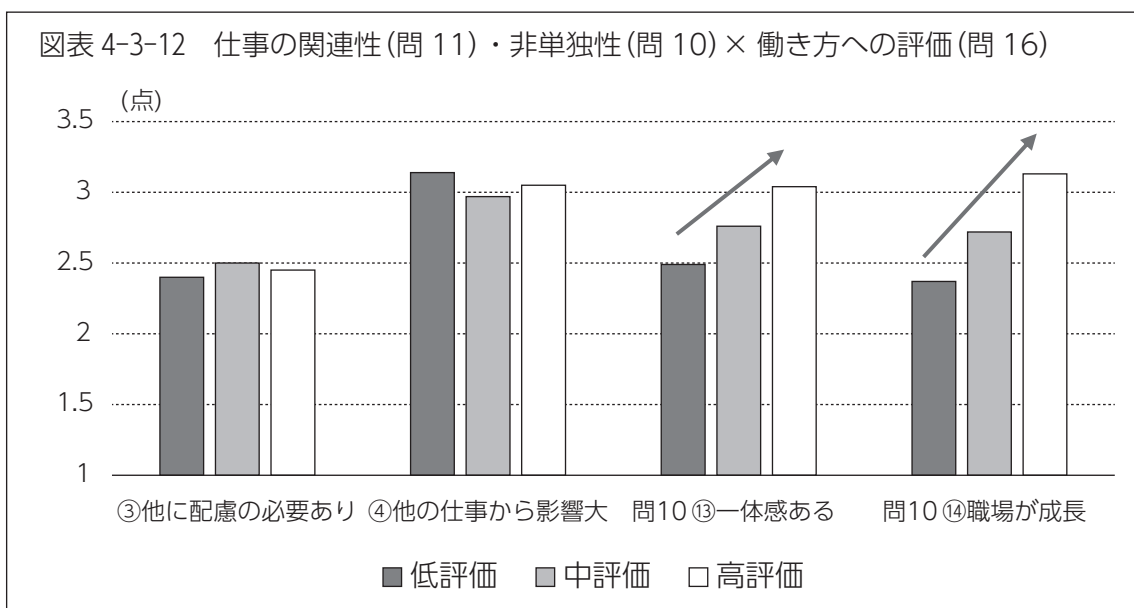
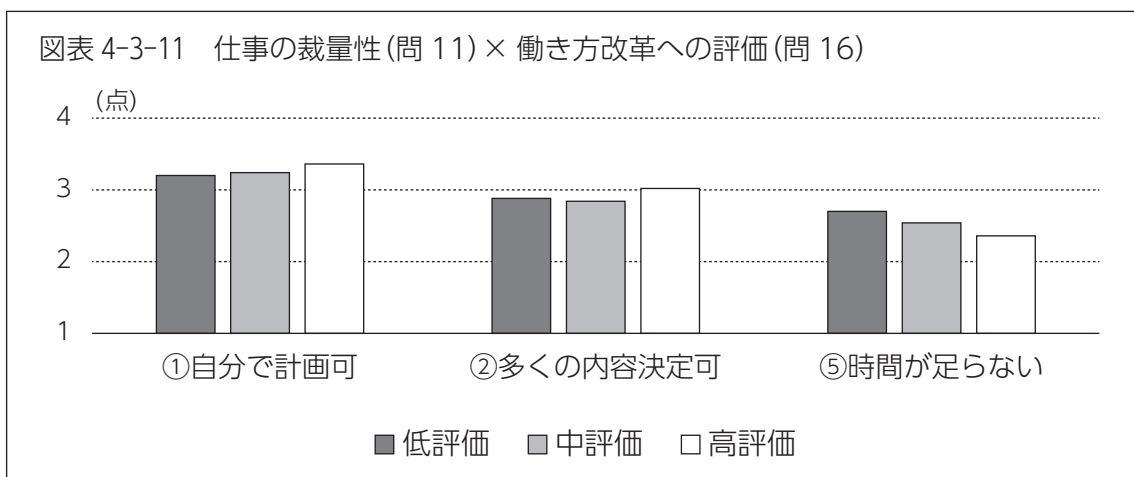
まず、裁量性については、以下の 3 項目について、働き方改革との関係性を確認する。

- ① どのように仕事をするか自分で計画することができる。
- ② 自分で仕事に関する多くのことを決定することができる。
- ⑤ 時間が足りなくて、納得のいく仕事ができない。

また、他者との関連性については、問 11 の残り 2 項目に、意味的にはやや離れるが、問 10 からの 2 項目も加えて全 4 項目で確認することにする。

- ③ チームメンバーの進捗にたえず気を配らないと、私の仕事はうまくいかない。
  - ④ 自分の仕事は、他の人たちの仕事から大きな影響を受ける。
- 問 10 の⑬ 現在の職場で一体感を感じることができる。
- 問 10 の⑭ 仕事を通じて、職場全体が成長している実感がある。

それぞれの働き方改革の評価との結果が、図表 4-3-11 および図表 4-3-12 である。



これらの結果からは、業務の裁量や仕事の関連性に関して、働き方改革の評価はほぼ関係ない一方、評価が高いのは、一体感があったり職場として成長している実感のある職場の回答者であることが明らかになった。特に、職場成長の実感の効果は大きいことが確認できた。

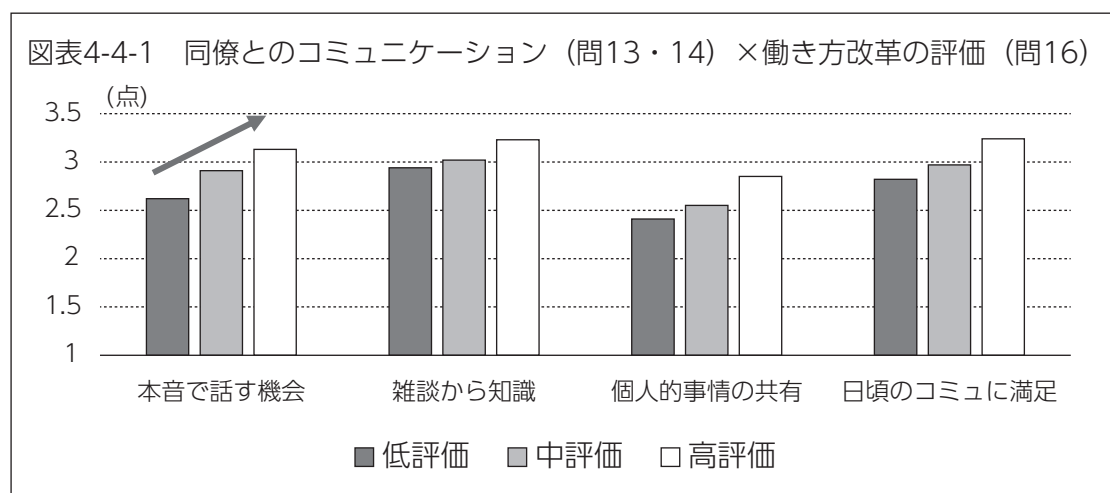
#### ④上司・部下・同僚など職場のコミュニケーション状態の影響

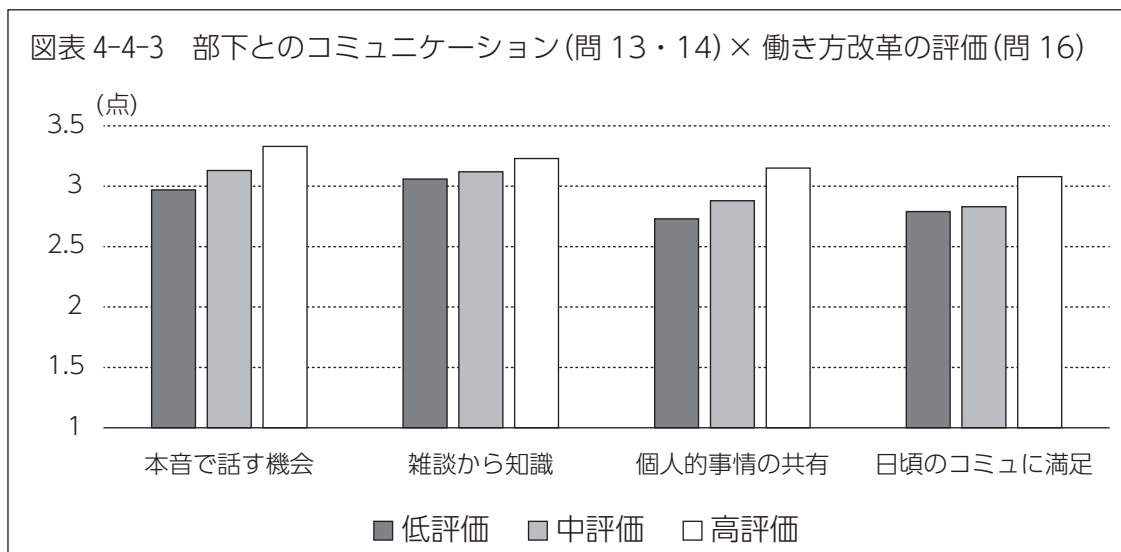
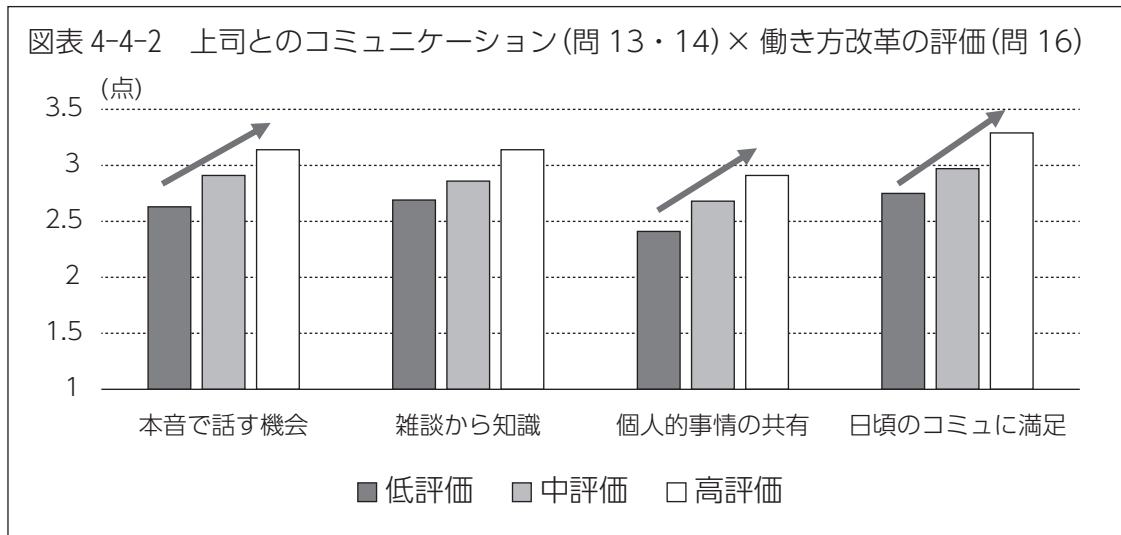
最後に、職場のコミュニケーション状態の影響も確認する。ただし、職場のコミュニケーションについての分析や質問項目の紹介は、第3章で詳細に行っているため、ここでは、働き方改革の評価にとって特筆すべき結果のみ、取り上げるものとする。

職場のコミュニケーションについては、組織メンバーを対象にした質問票（以下、Mと略）では、問13で同僚に関して、問14で上司に関して尋ね、管理者（上司）を対象にした質問票（以下、B）では、問13で上司に関して、問14で部下に関して尋ねている。それぞれに対し、次のような共通の質問項目を用いている。

- ・〇〇と本音で話し合う機会がある。（M・Bとも、問13②&問14②）
- ・直近の業務に直接関係しない、〇〇との雑談から業務に役立つ情報や知識を得ることがある。（M・Bとも、問13③&問14④）
- ・業務に影響する可能性のあるプライベートな事情を〇〇と共有している。  
（M・Bとも、問13④&問14⑤）
- ・仕事に関する、〇〇とのコミュニケーションに満足している。  
（M・Bとも、問13⑤&問14⑦）

そこで、同僚、上司、部下の別に、これら4項目が働き方改革への評価とどのような関係をもつかについて、図表4-4-1～図表4-4-3として続けて示す。

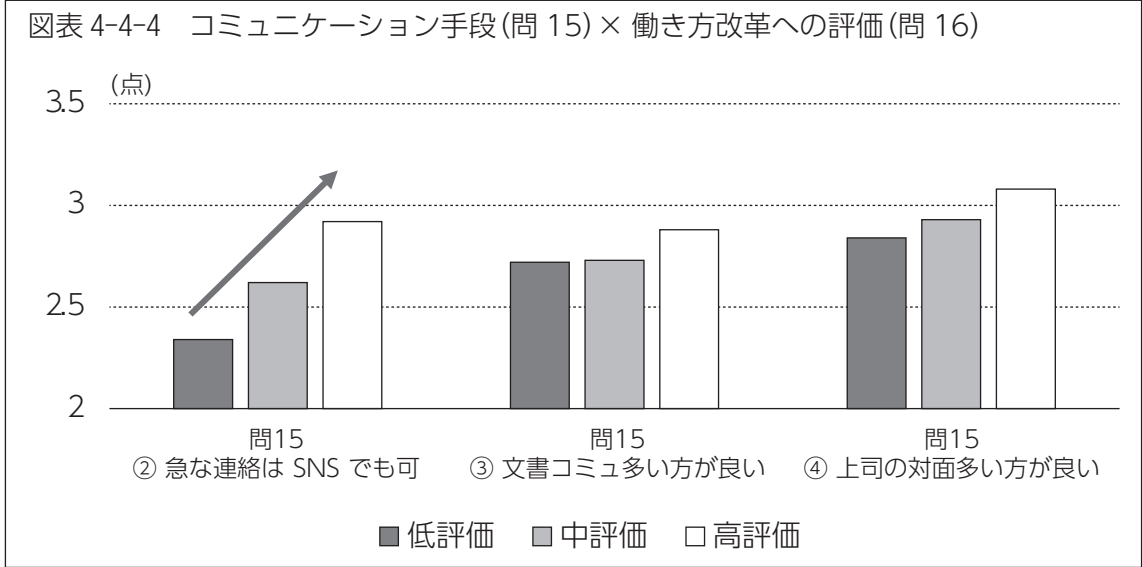




以上 3 つの図表から明らかなのは、働き方改革の評価が高いグループはいずれのコミュニケーションに対しても、高い平均値を示していることである。その差が最も大きいのは、上司に対してであり、反対に最も小さいのは部下に対してである。このことから、2つのことがいえる。

第 1 に、高評価者は、全方位的に職場内のコミュニケーションが充実していることである。特に、本音で話す機会をもっていたり、プライベートな事情についても共有したりしている傾向が見出せる。第 2 に、上司に対するコミュニケーションが充実していることが、働き方改革の評価に大きな影響を及ぼすことが伺える。

これらに加えて、問 15 では、コミュニケーション手段や形式についても尋ねている。その中から性質の異なる手段である、SNS、文書、対面の 3 種類に関する質問項目を選び出した。それら項目と働き方改革への評価との関係を図示したのが、図表 4-4-4 である。



図表 4-4-4 の結果からは、高評価者は特定の手段に拘らず、必要に応じてあらゆる手段を積極的に使いこなしていることが伺える。特に、差が激しいのは SNS についてである。SNS に拒否反応、もしくは躊躇しているようにも受け止められる低評価者と比較して、高評価者は他の手段と同様に活用していることが明らかである。