

3.2 当事者意識、当事者行動に関わる結果

(1) 当事者意識について

第2章で説明したように、当事者意識は、担当する「仕事は何のためにあるのか」、「仕事にどう取り組むのか」を自ら考えようとする意識からなるので、この2つの観点から調査結果の概要を説明したい。

まず図表3-9(1)をみると、いずれの項目も肯定的比率が7割を上まわり、全体的に社員の「仕事は何のためにあるのか」意識は高い。そのなかにあって「仕事が『会社等にとってどのような意味があるか』を考えるようにしている」(肯定的比率86.4%)を考える社員は多いが、「仕事は与えられるものではなく、自分で見つけてくるものである」(70.2%)とする社員は少ない。つまり傾向としては顕著ではないが、全体的には「仕事は与えられるもの」であるが、「仕事の会社・職場にとっての意味は考える」という意識が強いことになる。

これを年齢別にみると(図表3-9(2)を参照)、養成期にある若手社員ほど「仕事が自分の成長につながるかを考えるようにしている」意識が強いが、それとともに、この意識が高齢社員においてとくに希薄であることも特徴的である。また「仕事が『会社等にとってどのような意味があるか』を考えるようにしている」意識と「仕事は与えられるものではなく、自分で見つけてくるものである」意識は中堅社員で高い。その傾向はとくに前者の「仕事が『会社等にとってどのような意味があるか』を考えるようにしている」意識で顕著にみられる。このことは、養成期にある若手社員とともに、長い経験をつんできた高齢社員においても「仕事は与えられるものである」とする受け身の意識の強いことを示している。

図表3-9 「仕事は何のため」意識

(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
仕事が「会社等にとってどのような意味があるか」を考えるようにしている	33.8%	52.6%	11.2%	1.5%	0.9%	86.4%
仕事が自分の成長にどうつながるかを考えるようにしている	22.1%	50.9%	22.9%	3.2%	0.9%	73.0%
仕事は与えられるものではなく、自分で見つけてくるものである	18.1%	52.2%	24.6%	4.2%	1.0%	70.2%

(2) 肯定的比率の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
仕事が「会社等にとってどのような意味があるか」を考えるようにしている	81.2%	88.9%	89.7%	86.4%
仕事が自分の成長にどうつながるかを考えるようにしている	81.9%	78.0%	71.5%	57.9%
仕事は与えられるものではなく、自分で見つけてくるものである	62.5%	74.0%	74.1%	69.4%

(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

つぎに「仕事にどう取り組むか」意識をみると(図表 3-10(1)を参照)、「仕事に取り組むにあたって『自分はどうしたい』を考えている」(肯定的比率 88.2%)、「目標を達成するために『自分は何ができるのか』を考えている」(87.9%)の意識は強く、「担当以外の仕事にも積極的に取り組むことは大切である」(81.0%)が次いでいることからわかるように、全般的にみて社員の「仕事にどう取り組むか」意識は積極的である。しかし、仕事に取り組むにあたって上司や同僚等の周囲の関係者と粘り強く議論することについては、「上司と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている」の肯定的比率が 57.0%、ついで「同僚と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている」が 68.3%にとどまることから分かるように消極的である。

これを年齢別にみると(図表 3-10(2)を参照)、全体的にみて、中堅社員の「仕事にどう取り組むか」意識は若手社員、高齢社員に比べて高い。とくに 30 歳代はその傾向が強く、なかでも「上司と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている」、「同僚と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている」という、仕事に取り組むにあたって周囲の関係者と果敢に議論しようとする意識が目立って高い。それ以外で注目されることは、第一に、若手社員において「自分の人材育成の責任は、会社というより、自身にある」の意識が弱く、会社が若手社員は養成期の社員と位置付けていることが影響していると考えられる。第二は、高齢社員では「担当以外の仕事にも積極的に取り組むことは大切である」の意識が弱いことである。高齢期のキャリア段階に入ると、単独業務が多くなる、あるいは自分の担当業務をしっかりとこなすことが重要と思うからか、職場全体の仕事に積極的に関与していくという姿勢が薄れているようにみえる。

図表3-10 「仕事にどう取り組む」意識

(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
仕事に取り組むにあたって「自分はこうしたい」を考えている	36.7%	51.5%	10.2%	0.7%	0.9%	88.2%
担当以外の仕事にも積極的に取り組むことは大切である	25.1%	56.0%	15.8%	2.1%	1.0%	81.0%
目標を達成するために「自分は何ができるのか」を考えている	28.7%	59.2%	9.7%	1.5%	1.0%	87.9%
上司と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている	15.0%	42.0%	35.8%	6.2%	0.9%	57.0%
同僚と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている	16.7%	51.6%	26.4%	4.4%	0.9%	68.3%
自己的人材育成の責任は、会社というより自身にある	23.3%	53.3%	19.7%	2.8%	1.0%	76.5%

(2)肯定的比率の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
仕事に取り組むにあたって「自分はこうしたい」を考えている	85.7%	91.9%	89.2%	87.2%
担当以外の仕事にも積極的に取り組むことは大切である	82.3%	84.9%	81.4%	75.7%
目標を達成するために「自分は何ができるのか」を考えている	86.7%	92.1%	87.4%	86.4%
上司と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている	51.5%	64.3%	61.2%	45.1%
同僚と意見が異なる場合、ねばり強く議論するようにしている	64.5%	76.2%	67.8%	61.3%
自己的人材育成の責任は、会社というより自身にある	68.9%	80.8%	79.3%	77.0%

(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

(2)当事者行動について

第2章で説明したように、当事者行動は、仕事を決める段階で、与えられるのを待つのではなく自ら「仕事を取り込む」行動をとっているのか、仕事を実施する段階で、指示されてやるのではなく自ら「人を巻き込んで進める」行動をとっているのかの2つの面からみている。

図表 3-11(1)をみると、社員は「トラブル対応時は自分で考えてから上司に相談する」(肯定的比率 92.5%)、「上司への報告・連絡・相談を徹底している」(84.8%)の行動については積極的である。それに比べると「上司への提案を積極的に実施している」(66.5%)、「新規の仕事や難しい仕事に挑戦している」(65.1%)、「進んで仕事を引き受けている」(75.6%)といった新たな仕事を自ら提案する、開発する、あるいは引き受ける等の「仕事をとりに行く」行動をとる社員は相対的に少ない。それとともに「上司と積極的に議論している」(62.0%)、「同僚と積極的に議論している」(68.9%)といった周囲を巻き込む行動も消極的である。

これを年齢別にみると(図表 3-11(2)を参照)、若手社員ほど「進んで仕事を引き受けている」行動を、高齢社員ほど「仕事を効率的に進めている」行動をとる傾向がある。また、「自ら課題を発見し、解決に取り組んでいる」「上司への提案を積極的に実施している」「上司と積極的に議論している」「新規の仕事や難しい仕事に挑戦している」の行動をとる社員は中堅社員で多く、その傾向はとくに「自ら課題を発見し、解決に取り組んでいる」で顕著である。つまり全般的にみて、若手社員、高齢社員と比べて中堅社員は積極的に「仕事をとりに行く行動」と「人を巻きこんで進める」行動を、つまり当事者行動をとる社員群である。

以上の点と関連して注目されるもう一つの点は、「上司への提案を積極的に実施している」「上司と積極的に議論している」「新規の仕事や難しい仕事に挑戦している」の行動について高齢社員の消極性が目立つことである。つまり高齢社員は当事者行動をとることが少ない社員群であると考えられ、この点については改めて第4章で分析することにする。

図表3-11 仕事における当事者行動

(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
進んで仕事を引き受けている	19.2%	56.4%	21.5%	1.9%	0.9%	75.6%
自ら課題を発見し、解決に取り組んでいる	19.0%	57.2%	21.2%	1.5%	1.1%	76.2%
トラブル対応時は自分で考えてから上司に相談する	37.7%	54.7%	5.8%	0.6%	1.1%	92.5%
上司への報告・連絡・相談を徹底している	30.4%	54.4%	13.4%	0.7%	1.0%	84.8%
上司への提案を積極的に実施している	17.3%	49.2%	29.8%	2.7%	1.0%	66.5%
上司と積極的に議論している	16.3%	45.7%	31.3%	5.8%	0.9%	62.0%
同僚と積極的に議論している	19.2%	49.8%	25.7%	4.4%	0.9%	68.9%
新規の仕事や難しい仕事に挑戦している	17.6%	47.4%	29.8%	4.2%	1.0%	65.1%
仕事の改善を行っている	20.1%	56.2%	21.2%	1.5%	1.0%	76.3%
仕事を効率的に進めている	16.1%	54.2%	26.0%	2.8%	1.0%	70.2%
プライベートより仕事を優先している	9.7%	41.7%	36.0%	11.8%	0.9%	51.3%
プライベートでも仕事のことを考えることがある	21.6%	49.7%	21.0%	6.9%	0.9%	71.3%

(2)肯定的比率の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
進んで仕事を引き受けている	80.5%	79.8%	74.8%	66.0%
自ら課題を発見し、解決に取り組んでいる	70.0%	81.7%	78.1%	72.8%
トラブル対応時は自分で考えてから上司に相談する	89.4%	94.6%	94.0%	94.0%
上司への報告・連絡・相談を徹底している	86.7%	86.3%	86.6%	80.9%
上司への提案を積極的に実施している	61.8%	73.8%	65.0%	63.0%
上司と積極的に議論している	60.4%	69.6%	63.7%	48.1%
同僚と積極的に議論している	67.9%	75.2%	68.8%	60.9%
新規の仕事や難しい仕事に挑戦している	62.8%	73.4%	65.0%	53.2%
仕事の改善を行っている	70.6%	78.6%	78.8%	78.3%
仕事を効率的に進めている	63.1%	70.8%	72.8%	77.9%
プライベートより仕事を優先している	44.0%	58.1%	49.1%	52.3%
プライベートでも仕事のことを考えることがある	70.0%	75.2%	71.0%	68.5%

(注)「肯定的比率」は「そう思う」と「どちらかといえばそう思わない」の合計である。