

### **(3) デジタル化と職場**

今回の調査では、職場の現状について24の質問を用意して実態を明らかにしようとした。年代別の集計が表6、職別の集計が表7にまとめられている。3.20以上を網掛けしている。

平均値を概観すると2.5を下回っているのは「p. 残業や休日出勤に応じる人が高く評価されがちである」のみである。この項目の値が低いことは、残業や休日出勤に応じるという理由で高く評価されることは少ないという意味であり、歓迎すべきであろう。項目ごとに検討しよう。

### **(7) 職場の状況**

#### **(a) 職場全体での情報共有**

職場全体で常に情報共有をはかるように努めているという点は、平均値が3.22、割合は87.9%である。年代別にみると50歳代が最も高く、それぞれ3.31、90.9%である。職位別では課長級以上が最も高く、3.41、92.7%である。職場全体で情報共有することは、質の高い仕事をするための基本条件である。本当に必要な情報が共有されているかどうかは、今回の調査からはわからないが、回答者は情報共有の大切さを認識していると考えられる。

#### **(b) 上司のリーダーシップ**

回答者の85.7%(平均値3.27)が、上司はリーダーシップを発揮していると考えている。年代別では30歳代(3.21、83.6%)、職位別では主任・係長級(3.22、84.6%)が少し低くなっているが、差はほとんどないと言える。上司のリーダーシップについては、大半の回答者が肯定的にとらえている。

#### **(c) 上司のフォロー・サポート**

上司は粘り強くフォロー・サポートしてくれることについても、3.20という高い点数になっている。年代別では30歳代が低くなっているが、それでも3.16、82.6%であり、問題にするほどではない。2割弱の回答者は上司のサポート・フォローを不十分だと考えているが、全体的に見て上司はしっかりと役割を果たしていると考えられる。

#### **(d) 関係部署との連携**

関係部署との連携についても、上手くいっていると言える。平均値で3.05、割合で84.2%である。20歳代の値が少し低くなっているが、81.6%はできていると答えており、関係部署との連携は概ね良好であると考えられる。

#### **(e) 職場の方針の理解**

職場メンバーは、職場の目指す姿や方針を理解しているという点についても、平均値が3.12、割合が86.9%になっている。20歳代は2.98と3.00を下回っているが、当てはまるとする割合は83.6%であり、遜色ない水準である。

#### **(f) 職場目標達成の取り組み**

職場メンバーは、職場目標の達成に向けて主体的に取り組んでいるという点についても、3.15、87.6%という高い値を示している。20歳代は3.09、84.9%と、50歳代の3.30、91.6%に比べるとやや低いですが、全体として主体的に取り組んでいると言って差し支えないだろう。

### **(g) 仕事の手順の見える化**

仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が見える化されている点については、2.69、62.5%と他の項目に比べると低くなっている。年代別にみると、30歳代が2.64、59.0%であり、50歳代の2.85、72.0%よりも割合で13ポイント低い。これは、職位別にみたときの主任・係長級の低さ（2.59、57.8%）と関連していると思われる。30歳代は職位では主任・係長級と一致する部分が多く、職場の実行部隊として中核を担う層である。職場では、日々いろいろなことが起こっており、それらに的確に対処しなければならない。職場で発生することすべてについて、手順やプロセスが示されているとは限らないので、他の年代や職位に比べて、この項目の値が低くなっていると考えられる。

### **(h) PDCA サイクルで仕事を改善**

PDCA サイクルを回して仕事を改善しているという点については、2.89、75.6%になっている。年代別にみると、50歳代が最も高く（3.01、86.0%）、30歳代が最も低くなっている（2.85、71.1%）。30歳代は前に見たように納期に追われがちであり、日々の仕事において余裕を持っていない。そのことが仕事の改善にマイナスの影響を与えていると考えられる。

### **(i) 上司の意思決定**

上司は意思決定を迅速に行っているという点については、平均値が3.21、パーセンテージは86.0%と高い値を示している。年代別にみると30歳代が3.17、84.2%であり、50歳代に比べるとやや低くなっている（3.31、88.9%）が、遜色ない値である。

### **(j) 上司との日常のコミュニケーション**

職場メンバーは、上司と日常のコミュニケーションをしっかりとっているという点については、平均値で3.23、パーセンテージでは88.5%と高い値を示している。年代別、職位別ともに大きな差は見られない。

### **(k) 職場メンバー間の日常のコミュニケーション**

職場メンバー間の日常のコミュニケーションは活発であるという点については、平均値が3.15、パーセンテージは83.9%と高くなっている。職位別にみると、主任・係長級が3.07、80.8%とやや低くなっているが、ほとんど差はないと言える。

### **(l) お互いの家庭状況を知っている**

職場メンバーはお互いの家庭状況（小さな子供や要介護者がいる等）を知っているについては、平均値が2.99、パーセンテージが75.3%である。お互いの家庭状況を知っていると、急に帰宅しなければならなくなったり、出勤が遅くなったりといった家庭の事情に対する仲間の理解が深まると考えられる。年代別にみると、30歳代が最も高く（3.06、79.0%）、50歳代が最も低く（2.86、73.4%）なっているが、両者の差は大きくない。

### **(m) 根回しに時間を取られる**

仕事を進める上で根回しに時間をとられることが多いという点については、平均値が2.92、パーセンテージが72.7%であり、約4分の3の回答者が当てはまると答えている。年代や職位による差は大きくないので、どの職場でも根回しに時間を取られるという状態が発生しているようである。

#### **(n) 一部のの人に仕事が偏りがち**

一部のの人に仕事が偏りがちという点については、平均値が 3.08、割合が 81.0%であり、高い値になっている。年代別にみると、20 歳代と 50 歳代は 3.01 なのに対して 30 歳代は 3.13 であり、やや高くなっている。割合で見ると、20 歳代 72.3%、30 歳代 82.6%、40 歳代 72.3%、50 歳代 78.3%であり、20 歳代、40 歳代と 30 歳代の差は 10 ポイントである。職場の第一線で実務を担当している 30 歳代の人たちは、仕事の偏りが大きいと感じているようである。

#### **(o) 急な仕事に対応できる人が評価される**

急な仕事に対応できる人が高く評価されがちであるという点については、平均値 2.62、割合 55.2%と半数強になっている。職位別にみると、主任・係長級が 2.74、62.3%で高くなっている。主任・係長級は実務の責任者であり、突発対応をすることが上司から高く評価されることの一要素だと考えているようである。

#### **(p) 残業や休日出勤に応じる人が評価される**

残業や休日出勤に応じる人が高く評価されがちであるという点については否定的な考えが多くなっている。平均値で 1.95、当てはまるとした割合は 21.9%である。年代や職位による差は若干存在するが、あまり大きくない。回答者の約 8 割が、残業や休日出勤をすることは高い評価にはつながらないと考えていると言える。

#### **(q) 部下の育成に関する上司の熱意**

部下の育成に関して上司は熱意があるという点については、平均値が 2.94、当てはまるとした割合は 75.1%である。年代別に大きな差はないが、職位別にみると主任・係長級と課長級以上の間で差がやや大きくなっている。前者は 2.88、71.7%、後者は 3.09、80.5%であり、両者の差は 10 ポイント近い。主任・係長級は、課長級以上による部下育成の実際を近くで見る立場にある。主任・係長級の約 3 割は、課長級が熱心に部下を育成しているとは考えていないようである。

#### **(r) 効率のいい人に仕事が集まる**

効率の良い人に仕事が集まりがちであるという点については、平均値で 3.14、当てはまると答えた割合は 84.0%である。どの年代も同じようにこの傾向があると考えている。職位別にみると、一般職は 3.06、79.6%だが、課長級以上は 3.20、89.0%である。課長級以上は部下に仕事を依頼する立場であり、自らの行動を顧みるとき、効率の良い部下に依頼しているという認識を持っていると言える。

#### **(s) 自分の仕事が終われば帰れる**

自分の仕事が終われば周りの人が残っていても退社しやすい雰囲気があるという点については、高い割合で当てはまると回答している(平均値 3.27、87.8%)。年代別にみると 30 歳代がやや低く、職位別では主任・係長級が他の職位よりも若干低くなっている。しかし、その差は大きくない。一時、つきあい残業が問題視されていたが、多くの職場ではそのような実態は姿を消しつつあるようである。

#### **(t) 仕事のノウハウを教えあう風土**

職場メンバー同士で仕事のノウハウを教えあう風土があるという点については、平均値で3.03、当てはまるとする割合は79.3%である。年代別では、20歳代が比較的高く(3.09、77.6%)、40歳代がやや低い(2.93、74.6%)がその差は大きくない。職位別では、課長級以上が高く(3.11、81.7%)、主任・係長級がやや低い(2.96、76.3%)。主任・係長級の約4分の1は、業務が忙しいために教え合う余裕を持ってないしていると推察される。

#### **(u) 男女を問わず公平**

男女を問わず、仕事の割振りや評価は公平であるという点については、平均値が3.06、当てはまるとする割合が78.2%である。年代別にみると、20歳代が最も高く(3.21、81.6%)、40歳代が比較的低い(2.96、76.1%)。職位別では課長級以上が3.18、83.6%と他の年代よりも高くなっている。この項目に対する回答を男女別に見ても、差はほとんど見出されない。

#### **(v) 新しいアイデアを積極的に提案**

新しいアイデアや手法を積極的に提案しようという雰囲気があるという点については、平均値が2.99、当てはまるとする割合が75.9%である。年代別にみると、20歳代がやや低く(2.91、69.7%)、50歳代が比較的高い(3.06、80.4%)。50歳代は職場で自由に発言することができているが、20歳代の約3割は少し遠慮があるのかもしれない。

#### **(w) 新しい手法をとりあえずやってみる雰囲気**

新しいアイデアや手法が提案されたとき、とりあえずやってみるという雰囲気があるという点については、平均値が2.92、当てはまるとする割合が74.8%である。回答者の約4分の3は、新しいアイデアをとりあえずやってみる雰囲気があると考えていることを意味している。年代別にみると、20歳代がやや低く(2.80、66.4%)、50歳代が比較的高くなっている(3.01、83.2%)。職位別の数値は、年代別ほど差が大きいだが、課長級以上は81.7%がそのような雰囲気があると答えている。20歳代は、新しい提案をしても上の方が受け入れないという感覚を約3分の1が持っているようである。

#### **(x) 仕事上の問題・課題を積極的に議論**

仕事上の問題や課題について積極的に議論しようとする雰囲気があるという点については、平均値で3.10、当てはまるとする割合が83.4%になっている。職場の中で積極的に議論しようという雰囲気があることがうかがえる。

表6 職場の状況（年代別）

		平均値	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
a	職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている	3.22	3.20	3.20	3.22	3.31
b	上司は、リーダーシップを発揮している	3.27	3.28	3.21	3.32	3.35
c	上司は、粘り強くフォロー・サポートしてくれる	3.20	3.18	3.16	3.24	3.24
d	関係部署との連携がうまくいっている	3.05	3.01	3.03	3.05	3.15
e	職場メンバーは、職場の目指す姿や方針を理解している	3.12	2.98	3.06	3.18	3.31
f	職場メンバーは、職場目標の達成に向けて、主体的に取り組んでいる	3.15	3.09	3.12	3.17	3.30
g	仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が見える化されている	2.69	2.72	2.64	2.66	2.85
h	PDCAサイクルを回して、仕事を改善している	2.89	2.86	2.85	2.90	3.01
i	上司は意思決定を迅速に行っている	3.21	3.26	3.17	3.20	3.31
j	職場メンバーは、上司と日常のコミュニケーションをしっかりとっている	3.23	3.28	3.23	3.21	3.24
k	職場メンバー間の日常のコミュニケーションは活発である	3.15	3.22	3.13	3.11	3.20
l	職場メンバーは、お互いの家庭状況（小さな子供や要介護者がいる等）を知っている	2.99	3.02	3.06	2.92	2.86
m	仕事を進める上で、根回しに時間をとられることが多い	2.92	2.84	2.95	2.95	2.86
n	一部のみに仕事が偏りがちである	3.08	3.01	3.13	3.08	3.01
o	急な仕事に対応できる人が高く評価されがちである	2.62	2.54	2.68	2.64	2.50
p	残業や休日出勤に応じる人が高く評価されがちである	1.95	1.84	2.04	1.94	1.85
q	部下の育成に関し、上司は熱意がある	2.94	3.02	2.90	2.91	3.01
r	効率の良い人に仕事が集まりがちである	3.14	3.13	3.17	3.12	3.10
s	自分の仕事が終われば周りの人が残っていても退社しやすい雰囲気がある	3.27	3.28	3.24	3.26	3.39

t	職場メンバー同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある	3.03	3.09	3.05	2.93	3.07
u	男女を問わず、仕事の割振りや評価は公平である	3.06	3.21	3.04	2.96	3.09
v	新しいアイデアや手法を積極的に提案しようという雰囲気がある	2.99	2.91	3.00	2.97	3.06
w	新しいアイデアや手法が提案されたとき、とりあえずやってみるという雰囲気がある	2.92	2.80	2.95	2.90	3.01
x	仕事上の問題や課題について積極的に議論しようとする雰囲気がある	3.10	3.03	3.16	3.00	3.17

表7 職場の状況（職位別）

		平均値	一般職	主任・係長級	課長級以上
a	職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている	3.22	3.19	3.18	3.41
b	上司は、リーダーシップを発揮している	3.27	3.26	3.22	3.40
c	上司は、粘り強くフォロー・サポートしてくれる	3.20	3.18	3.16	3.31
d	関係部署との連携がうまくいっている	3.05	3.01	3.03	3.17
e	職場メンバーは、職場の目指す姿や方針を理解している	3.12	3.06	3.09	3.29
f	職場メンバーは、職場目標の達成に向けて、主体的に取り組んでいる	3.15	3.13	3.12	3.27
g	仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が見える化されている	2.69	2.77	2.59	2.73
h	PDCAサイクルを回して、仕事を改善している	2.89	2.88	2.86	2.97
i	上司は意思決定を迅速に行っている	3.21	3.22	3.16	3.30
j	職場メンバーは、上司と日常のコミュニケーションをしっかりとっている	3.23	3.27	3.17	3.30
k	職場メンバー間の日常のコミュニケーションは活発である	3.15	3.18	3.07	3.26
l	職場メンバーは、お互いの家庭状況（小さな子供や要介護者がいる等）を知っている	2.99	3.02	2.95	3.00
m	仕事を進める上で、根回しに時間をとられることが多い	2.92	2.86	2.96	2.96

n	一部の人に仕事が偏りがちである	3.08	3.03	3.12	3.08
o	急な仕事に対応できる人が高く評価されがちである	2.62	2.50	2.74	2.63
p	残業や休日出勤に応じる人が高く評価されがちである	1.95	1.89	2.05	1.87
q	部下の育成に関し、上司は熱意がある	2.94	2.94	2.88	3.09
r	効率の良い人に仕事が集まりがちである	3.14	3.06	3.19	3.20
s	自分の仕事が終われば周りの人が残っていても退社しやすい雰囲気がある	3.27	3.25	3.24	3.40
t	職場メンバー同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある	3.03	3.07	2.96	3.11
u	男女を問わず、仕事の割振りや評価は公平である	3.06	3.05	3.02	3.18
v	新しいアイデアや手法を積極的に提案しようという雰囲気がある	2.99	3.00	2.93	3.07
w	新しいアイデアや手法が提案されたとき、とりあえずやってみるといった雰囲気がある	2.92	2.92	2.88	3.02
x	仕事上の問題や課題について積極的に議論しようとする雰囲気がある	3.10	3.10	3.07	3.17