

従業員の「発言」はどこまで届いているか —管理職調査と従業員調査による分析—

法政大学キャリアデザイン学部教授 松浦 民恵

1 本稿の目的と構成

(1) 課題認識と本稿の目的

Hirschman (1970) が、衰退する組織を回復させる内生的諸力・反応メカニズムとして、「退出」と共に示した「発言」の重要性は広く認識・支持されているところである。Hirschman のいう「発言」は従業員に限定されるものではないが、小池 (1983) は「長期雇用の慣行とそれへの信頼」に根ざした「深い内部化」のもとでは「自分のキャリアが企業内に深くビルトイン」されることから「企業の経営に大いに発言せざるをえない」(小池 1983: 231-233) と主張し、長期雇用のもとでの従業員の発言を肯定的に評価している¹⁾。

代表的・伝統的な職場集団である労働組合は、従業員の発言の吸い上げという面で、重要な役割を果たしてきた。しかしながら、労働組合の組織率については低下傾向が続いており、そもそも組合がない無組合企業も増加してきている。このようななか、厚生労働省の調査によると、過去3年間に自分自身の処遇等について「不平や不満がある」という回答はあわせて33.7%みられるものの、「不平や不満を伝えたことがある」は11.7%となっており、さらにその伝達方法(複数回答)については77.8%が「直接上司へ」であり、「労働組合へ」は13.6%にとどまっている(図1)。また、不平・不満を伝達した人に対してその結果をたずねた結果をみると、「納得のいく結果は得られなかった」が45.2%と半数弱に及んでいる(図1)。

従業員の発言の吸い上げの面で労働組合のプレゼンスが低下しているのは、処遇に関する制度や運用の多様性が、集団の個別化・分断化の誘因となり、労使コミュニケーションが集団から個人へとシフトしていることが影響しているかもしれない。たとえば成果主義を導入した企業で賃金水準が多様化し、賃金上がる人と上がらない人に分断されたことは、人事管理上の必要性や有効性の一方で、賃金に対する労働者の集団的発言を難しくした面もあった。すなわち、「自分自身の処遇」が集団としての処遇とは別の個別課題として捉えられれば、労働組合という集団よりも、直接上司に相談したほうが話は早いということになる。しかしながら、上司と部下の関係は必ずしも対等ではない上に、発言をどの程度真摯に受け止めて対応してくれるかは、上司の特性によってバラツキが大きい可能性がある。上司による対応が期待できない場合には、従業員がそもそも発言しないということも十分に考えられ、別の発言ルートも限られることから従業員の発言が埋没してしまう懸念も大きい。

このような課題認識のもと、本稿では、職場の課題に対する従業員から上司に対する発言に焦点を当て、従業員が上司に対してどの程度発言しているのか、さらにはその発言はどこまで届いているのか、という点を、管理職と従業員に対するアンケート調査によって明らかにしたい。

職場の課題の内容によっても、従業員の発言しやすさや上司によるその後の対応が変わってくる

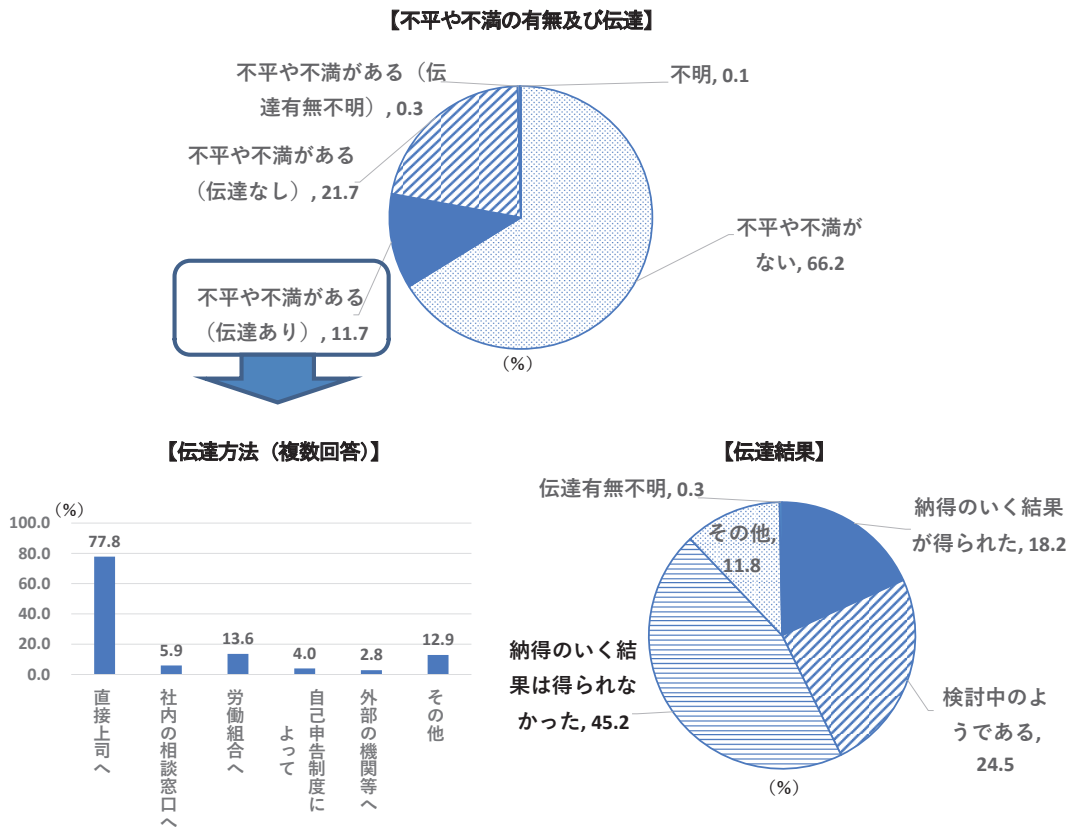


図1 過去3年間における不平や不満の伝達

注:「伝達方法 (複数回答)」と「伝達結果」は、過去3年間に自分自身の処遇等について不平や不満があり、それを伝えたことがある人について。

(出所) 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」(労働者調査、2019年)

と考えられることから、本稿では、「勤務先の経営方針」、「職場全体の目標の決め方や内容」、「人事考課の仕組み・運用」、「職場の要員数」、「(部下/自分が) 担当する業務内容」、「組織風土・コミュニケーション」、「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」を職場の課題として取り上げ、管理職調査では部下からの発言の有無や管理職による対応について、従業員調査では課題や発言の有無とその後の状況について分析する。

(2) 本稿の構成と分析の枠組み

本稿では、以下2で、分析に使用する管理職調査・従業員調査それぞれの概要と回答者の属性について述べる。

3では、管理職調査と従業員調査の分析結果に

ついて述べる。具体的には、勤務先の課題に対する、管理職の対応と従業員の発言の現状を概観し、課題に対する従業員の発言がどこまで届いているのか、言い換えるとどこで止まっているのかを概観する。

次に、部下からの課題提起の有無、従業員の課題認識の有無に焦点を当て、「①勤務先や職場の属性」、「②管理職や従業員の実態」、「③働き方」、「④労働組合 (ここでは、雇用されている社員の過半数で組織する過半数労働組合を指す。以下同様) の有無」という4つの軸で結果の相違をみていく。「①勤務先や職場の属性」のうち勤務先の属性については、大企業のほうが発言しやすい環境整備が進められている可能性がある一方で、中小企業のほうがむしろ発言しやすい雰囲気が醸成

されている可能性もある。職場の属性については特に部下（正社員）の人数に注目する。部下の人数が多いと管理職の対応が難しくなり、従業員も発言しにくくなる可能性が考えられるためである。

「②管理職や従業員の特性」のうち、管理職の特性については、管理職としての経験年数に加えて、経営理念を管理職自身が理解・説明できているかどうかという点と、仕事上で困ったことに積極的に対応する姿勢の有無に注目する。従業員の特性については、長期雇用が発言を促すとする先行研究（前述の小池,1983）を踏まえて勤続年数を取り上げる。

「③働き方」については、残業の程度とリモート勤務の頻度に注目する。長時間労働の職場では、課題があっても発言やそれへの対応の優先順位が下がる懸念が大きい。リモート勤務については多くのメリットが指摘されているが、一方でコミュニケーションの停滞も指摘されていることから、発言や対応との関係を確認しておきたい。

「④労働組合の有無」を軸として採用したのは、前述の厚生労働省調査では、自分自身の処遇等についての課題を労働組合に伝達する割合は少なかったものの、労働組合があることが、管理職の対応や従業員の発言しやすさに影響を及ぼしている可能性はあると考えたためである。

最後に、従業員から意見があがってきた管理職、課題があると認識している従業員に絞って、課題に対する従業員の発言が、どのような場合に上層部や人事に届き、課題解決が図られているのかについて、前述の4つの軸で分析する。後述するように、管理職調査と従業員調査は別々のモニター調査であり、マッチングして分析することはできないが、両者の結果を照らし合わせながら、従業員の発言がどうすれば管理職、さらには上層部や人事に届くようになるのかについて考察することとしたい。

2 調査の概要と回答者の属性

(1) 調査の概要

本稿では、科研費基盤研究（B）の「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」（研究代表者：武石恵美子）及び「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」（研究代表者：坂瓜洋美）において実施された「働き方に関するアンケート」を分析する。「働き方に関するアンケート」は、企業の人事、管理職、従業員を対象としてそれぞれに調査が実施されているが、本稿の分析においてはこのうち管理職調査、従業員調査のデータを使用する。

管理職調査、従業員調査は、いずれも2021年1～2月に、登録モニターに対してWEB形式で実施された。いずれの調査も厳密にはそれぞれ2回ずつ実施されている（1回目：2021年1月、2回目：2021年2月）が、本稿の分析に使用したのは基本的には1回目の調査データである²⁾。

管理職調査、従業員調査ともに、100人以上規模の企業に勤務する正社員（年齢60歳未満）を対象としている。管理職調査については、第一次評価を行う部下がいる課長クラスであり、かつ管理する部下の主要な仕事が事務、専門・技術、営業、販売、サービスとしている。なお、従業員調査では、役職が課長代理クラス以下のホワイトカラー職種（主要な仕事が事務、専門・技術、営業）で、最終学歴が大学・大学院の者を対象としている。

1回目の調査の有効回答者数は、管理職調査が1061名（有効回答率68.0%）、従業員調査が3014人（有効回答率67.6%）となっている。

(2) 回答者の属性

①管理職調査の回答者の属性

管理職の主な属性をみると、平均年齢は50.5歳で、男性が95.7%、新卒入社が60.1%を占める。

本稿で分析の軸として使用する「①勤務先や職場の属性」をみると、勤務先の従業員数（正社員数）は「100～299人」、「300～999人」、「1000～2999人」、「3000～9999人」、「10000人以上」がいずれも2割前後の構成となっている。部下（正社員）の平均人数は11人で、「5人未満」（35.2%）、

「5～10人未満」(32.4%)、「10人以上」(32.4%)がいずれも3割以上で拮抗している。

次に、「②管理職や従業員の特性」については、現在の勤務先での管理職としての経験年数は「10年以上」が52.3%と半数を超えている。経営理念に関する理解・説明については「経営理念を説明でき、それを意識して仕事をしている」(45.8%)がトップで、次に「経営理念を説明できるが、それを意識して仕事をしていない」(37.5%)が続いている。「仕事上で困ったことへの対応姿勢」については、「全ての部下に対して、仕事上で困ったことがあれば、いつでも自分に言うように伝えている」に対して「当てはまる」(「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の計)が74.3%を占める。

「③働き方」については、ほぼ毎日残業している正社員が「ほとんどいない」(30.4%)、「1～3割程度」(30.3%)、「4～9割程度」(26.4%)がいずれも3割前後となっている。

「④労働組合の有無」は、「ある」(57.0%)が過半数を占める。

なお、勤務先の業種は製造業(34.7%)、金融・保険業(11.5%)、情報通信業(9.7%)が上位3位である。

②従業員調査の回答者の属性

従業員の主な属性をみると、平均年齢は41.1歳で、男性が50.6%、女性が49.4%、新卒入社が54.6%、新卒入社が54.6%となっている。

「①勤務先や職場の属性」をみると、勤務先の従業員数(正社員数)は管理職調査と同様、「100～299人」、「300～999人」、「1000～2999人」、「3000～9999人」、「10000人以上」がいずれも2割前後の構成となっている。

「②管理職や従業員の特性」のうち、従業員の勤続年数については、「10年未満」が45.7%と半数弱を占める。経営理念に関する従業員の理解・説明は「経営理念は知っているが、説明できない」(36.0%)がトップで、「経営理念を説明できるが、それを意識して仕事をしていない」(32.4%)が次に続いている。「仕事上で困ったことへの上司の対応姿勢」については、「あなたが仕事上で困ったことがあれば、いつでも相談にのってくれる」に対して「当てはまる」(「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の計)(49.1%)と「どちらともいえない・当てはまらない(「あまり当てはまらない」と「全く当てはまらない」の計)」(50.9%)がほぼ半々となっている。

「③働き方」については、ほぼ毎日残業している正社員は「4～9割程度」(36.2%)が最も高く、次に「1～3割程度」(29.3%)、「ほとんどいない」(16.4%)が続いている。

「④労働組合の有無」は、「ある」(49.6%)、「ない」(50.4%)がほぼ半々となっている。

なお、役職は一般社員クラスが65.2%、係長・主任クラスが26.8%、課長代理クラスが8.0%である。また、勤務先の業種は製造業(33.2%)、金融・保険業(13.6%)、サービス業(12.3%)が上位3位である。

3 管理職調査と従業員調査の分析結果

(1) 管理職の対応と従業員の発言

まず、管理職調査によると、勤務先における課題に関する部下からの意見に対してどのように対応することが多いかについては、「部下が担当する業務内容」以外の全ての課題で、「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」が最も高くなっている。各課題間で結果を比較すると、「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」については、「職場全体の目標の決め方や内容」(46.1%)や「勤務先の経営方針」(40.5%)が高い一方で、「部下が担当する業務内容」(28.2%)や「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」(29.0%)が低くなっている。「部下が担当する業務内容」については「上司や人事部門には伝えず、自分で対応することが多い」が45.0%と高いことから、上司の権限が及ぶ範囲内で何らかの対応がとられている様子がうかがえる。一方、「勤務先の賃金や労働時間、福

利厚生などの労働条件」については、4人に1人が「部下から意見があがってこない」(24.4%)と回答している(図2)。

次に、従業員調査で、勤務先に課題があるか、ある場合にそれを上司に指摘した際、上司はどのように対応することが多いかについてたずねた結果をみてみよう(図3)。上司が上層部や人事に対してとった行動までは従業員にはわからないため、従業員調査では、上司に言ったかどうか、上司が対応してくれたかどうか、結果として改善したかどうかについてたずねている。従業員の回答結果をみると、「人事考課の仕組み・運用」と「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」を除けば、「課題を上司に言えば、対応してくれるが改善しないことが多い」が最も高くなっている。「課題を上司に言えば、対応してくれるが改善しないことが多い」は、「勤務先の経営方針」(27.3%)、「職場全体の目標の決め方や内容」(27.2%)、「職場の要員数」(27.0%)では3割弱にのぼり、上司も従業員と同様の課題認識を持って対応しようとするものの、力及ばず改善に至っていない様子が透けて見える。一方、「課題はあるが、上司には言わない」は「人事考課の仕組み・運用」(25.1%)や「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」(27.4%)で最も高くなっている。

(2) 部下からの課題提起の有無、従業員の課題認識の有無

管理職調査の「部下から意見があがってこない」という回答については、課題が本当はない場合と、課題はあるが従業員が上司に言わない場合の双方のケースが混在している可能性がある。また、従業員調査の「課題はない」も、課題が本当はない場合と、従業員が課題に気づいていない場合が考えられる。

そこでここからは、管理職調査については部下から意見があがってくるかどうかと、あがってきた後にどう対応することが多いかを、従業員調査については課題があるかどうかと、ある場合に従

業員がそれについて意見を言うことが多いか、さらに上司がどういう対応をすることが多いかを、区分して分析することとしたい。

表1は管理職調査で部下から意見があがってくる割合(全体から「部下から意見があがってこない」を差し引いた割合)を、表2は従業員調査で課題があるという割合(全体から「課題はない」を差し引いた割合)を、各課題別に列挙したものである。いずれも、「①勤務先や職場の属性」、「②管理職や従業員の特性」、「③働き方」、「④労働組合の有無」という4つの軸のうち、有意な差がある部分を中心にみていきたい。

①管理職調査(表1)

まず、管理職調査で「①勤務先や職場の属性」をみると、勤務先の従業員数別には10000人以上で、「組織風土・コミュニケーション」について部下から意見があがってくる割合が91.1%と、他の規模に比べてやや高い。部下の人数別については、いずれの課題についても部下の人数が多いほど、部下から意見があがってくる割合が高くなっている。

「②管理職や従業員の特性」については、経営理念の理解・説明が「ない、あるかどうかわからない」という管理職で、部下から意見があがってくる割合が顕著に低くなっている。次に低いのは「知っているが、説明できない」だが、「説明でき、意識して仕事」や「説明できるが、意識していない」はいずれも高い割合となっている。仕事上で困ったことへの対応姿勢が「当てはまる(いつでも相談)」場合も、部下から意見が上がってくる割合が顕著に高くなっている。管理職が経営理念を理解・説明できる場合、仕事上で困ったことを部下が相談しやすい環境をつくっている場合に、部下から意見があがってくる割合が高いといえそうである。一方、現在の勤務先での管理職としての経験年数についてみると、「人事考課の仕組み・運用」、「組織風土・コミュニケーション」、「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」は「10年以上」で部下から意見があがってくる割合

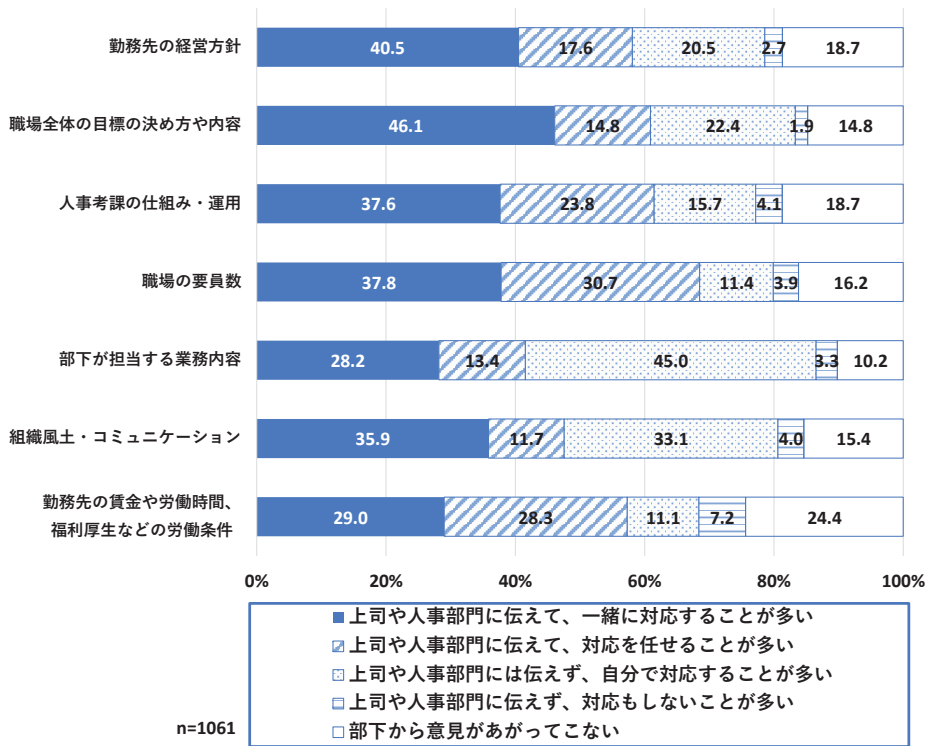


図2 勤務先の課題【管理職調査】～管理職の対応

(出所)「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

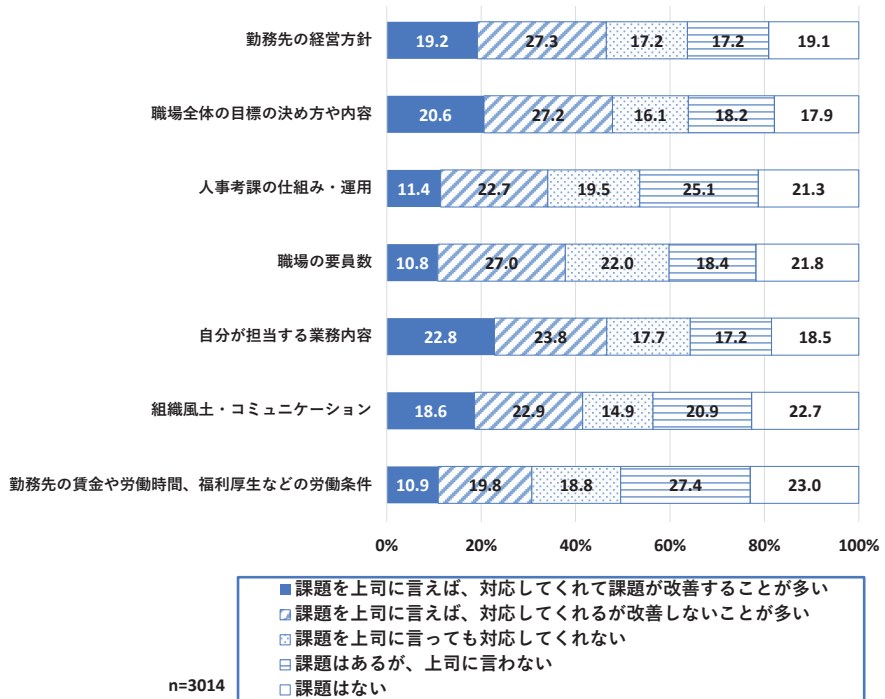


図3 勤務先の課題【従業員調査】～従業員の対応

(出所)「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

表1 勤務先の課題【管理職調査】～部下から意見があがってくる割合 (%)

	n	勤務先の 経営方針	職場全体 の目標の 決め方や 内容	人事考課 の仕組 み・運用	職場の 要員数	部下が 担当する 業務内容	組織風 土・コ ミュニ ケーショ ン	勤務先の 賃金や労 働時間、 福利厚生 などの 労働条件	
合計	1061	81.3	85.2	81.3	83.8	89.8	84.6	75.6	
勤務先の 従業員数 (正社員数)	100～299人	215	78.6	84.2	78.6	82.8	87.9	83.7	73.5
	300～999人	226	80.1	83.2	79.2	83.2	87.6	81.0	74.8
	1000～2999人	187	80.2	82.4	82.9	81.3	90.4	86.1	72.2
	3000～9999人	197	81.7	84.3	79.7	83.2	89.8	80.7	74.1
	10000人以上	236	85.6	91.1	86.0	87.7	93.2	91.1	82.2
	有意差							*	
部下(正社 員)の人数	5人未満	373	77.2	81.2	76.7	77.7	86.9	79.4	69.7
	5～10人未満	344	82.0	84.9	81.1	83.7	90.1	86.9	74.1
	10人以上	344	85.2	89.8	86.6	90.4	92.7	88.1	83.4
	有意差	*	**	**	**	**	**	**	**
現在の勤務先 での管理職 としての 経験年数	3年未満	143	76.2	81.8	76.9	81.8	89.5	80.4	72.7
	3～10年未満	363	81.8	84.6	78.2	81.5	87.6	81.0	71.6
	10年以上	555	82.3	86.5	84.5	85.8	91.4	88.1	78.9
	有意差			*			**	*	
経営理念の 理解・説明	説明でき、意識して仕事	486	86.2	89.9	85.6	86.6	95.5	89.5	80.9
	説明できるが、意識していない	398	82.2	86.4	82.2	86.9	89.2	84.4	75.1
	知っているが、説明できない	108	71.3	75.9	75.9	73.1	82.4	76.9	67.6
	ない、あるかどうかわからない	69	58.0	59.4	55.1	62.3	65.2	63.8	53.6
	有意差	***	***	***	***	***	***	***	***
仕事上で困 ったことへの 対応姿勢	当てはまる	788	83.4	88.3	83.9	86.3	92.6	87.1	77.3
	どちらともいえない・ 当てはまらない	273	75.5	76.2	74.0	76.6	81.7	77.7	70.7
	有意差	**	***	***	***	***	***	***	*
ほぼ毎日残業 している部下 (正社員)	ほとんどいない	320	76.6	80.3	78.4	76.9	85.9	80.0	71.3
	1～3割程度	319	87.1	90.9	84.6	90.0	94.0	90.0	79.9
	4～9割程度	278	84.5	88.8	87.1	88.1	91.0	88.1	79.9
	ほとんど全員	129	73.6	76.0	69.8	76.7	87.6	75.2	67.4
	有意差	***	***	***	***	***	***	***	***
リモート勤務 の頻度	全くしない	494	77.1	81.4	77.9	79.4	85.6	79.6	70.9
	週1回ぐらい	171	88.9	88.9	90.1	87.7	95.3	92.4	80.7
	週2～4回ぐらい	295	86.4	90.8	83.4	88.8	92.5	89.5	80.3
	ほぼ毎日	101	74.3	81.2	77.2	84.2	93.1	82.2	76.2
	有意差	***	***	**	**	***	***	**	
労働組合の 有無	ある	427	82.7	85.0	82.0	85.2	90.9	85.7	78.5
	ない	322	80.1	84.8	80.7	84.8	89.4	83.9	75.5
	有意差								

- 注1. ほぼ毎日残業している部下については「わからない」と回答した7人と、正社員の部下がいない8人を掲載していない。以下同様。
 2. 「労働組合」の有無については、2回目調査のみの設問のため、nの計が少なくなっている。以下同様。
 3. *** < 0.001、** < 0.01、* < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所)「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

表2 勤務先の課題【従業員調査】～課題があるという割合 (%)

		n	勤務先の 経営方針	職場全体 の目標の 決め方や 内容	人事考課 の仕組 み・運用	職場の 要員数	自分が 担当する 業務内容	組織風 土・コ ミュニ ケーション	勤務先の 賃金や労 働時間、 福利厚生 などの 労働条件
合計		3014	80.9	82.1	78.7	78.2	81.5	77.3	77.0
勤務先の 従業員数 (正社員数)	100～299人	645	75.2	76.6	74.4	74.3	75.7	74.0	74.3
	300～999人	675	79.6	81.3	79.3	77.9	82.5	76.9	78.8
	1000～2999人	543	79.7	80.8	77.0	74.6	79.0	74.4	74.4
	3000～9999人	482	85.1	86.5	82.2	83.6	86.3	82.6	79.0
	10000人以上	669	85.5	85.9	81.3	81.2	84.6	79.5	78.5
有意差			***	***	**	***	***	**	
勤続年数	10年未満	1377	78.9	79.6	74.8	75.5	78.6	74.7	76.5
	10～20年未満	832	80.5	82.6	79.9	77.9	82.2	77.6	76.2
	20年以上	805	84.6	85.8	84.2	83.0	85.6	81.5	78.8
	有意差		**	***	***	***	***	***	
経営理念の 理解・説明	説明でき、意識して 仕事	515	89.5	91.8	85.4	85.0	87.8	84.5	81.2
	説明できるが、意識 していない	977	89.0	90.8	86.8	86.9	91.1	86.6	84.0
	知っているが、説明 できない	1086	80.7	81.5	79.4	77.8	80.8	75.8	77.3
	ない、あるかどうか わからない	436	52.8	52.5	51.1	51.4	54.4	51.8	55.7
	有意差		***	***	***	***	***	***	***
仕事上で困った ことへの 上司の対応姿勢	当てはまる	1047	84.4	86.6	80.8	82.2	84.8	77.7	78.2
	どちらともいえな い・当てはまらない	1085	77.6	78.8	77.7	76.9	79.8	78.0	77.2
	有意差		***	***		**	**		
ほぼ毎日残業 している正社員	ほとんどいない	495	75.2	76.0	72.5	69.7	75.8	71.3	71.7
	1～3割程度	883	83.8	85.4	81.7	79.3	84.8	81.3	79.4
	4～9割程度	1092	84.2	86.1	83.5	83.9	85.3	80.4	80.4
	ほとんど全員	295	84.4	85.4	81.0	85.8	85.1	81.7	82.4
	わからない	249	62.7	61.0	57.0	57.0	60.2	56.2	57.8
	有意差		***	***	***	***	***	***	***
リモート勤務の 頻度	全くしない	1447	77.1	77.7	75.3	74.8	77.5	73.9	75.3
	週1回ぐらい	315	86.0	88.6	82.9	84.4	87.0	83.8	82.2
	週2～4回ぐらい	872	85.4	86.8	82.6	81.8	85.4	80.2	78.3
	ほぼ毎日	380	80.5	82.4	79.7	77.4	83.2	78.4	76.3
	有意差		***	***	***	***	***	***	*
労働組合の 有無	ある	1496	87.2	88.6	84.8	84.5	87.2	82.8	81.3
	ない	1518	74.6	75.6	72.7	71.9	75.9	71.9	72.8
	有意差		***	***	***	***	***	***	***

注1. 「勤続年数」と「リモート勤務の頻度」は、上司ではなく、従業員本人に関する回答結果。以下同様。

2. 「仕事上で困ったことへの上司の対応姿勢」については、2回目調査のみの設問のため、nの計が少なくなっている。以下同様。

3. *** < 0.001、** < 0.01、* < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

が高い。

「③働き方」についても、いずれの課題も有意な差が確認できるが、部下から意見があがってくる割合は、ほぼ毎日残業している部下が「ほとんどいない」と「ほとんど全員」の双方で、全般に低いことが注目される。また、リモート勤務についても、「部下が担当する業務内容」を除けば、「全くしない」と「ほぼ毎日」が全般に低い傾向にある。このように正反対の状況で類似した傾向がみられる点については、実際の課題の有無と、課題がある場合の提起しやすさの双方が混在していることに留意する必要がある。

「④労働組合の有無」については、管理職調査では有意な差がみられなかった。

②従業員調査（表2）

次に、従業員調査で「①勤務先や職場の属性」についてみると、勤務先の従業員数別には「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」以外の課題で有意な差がみられており、従業員数3000人以上で、課題があるという割合が高い傾向がうかがえる。

「②管理職や従業員の特性」のうち、従業員の勤続年数をみると「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」以外は全て、勤続年数が長いほど課題があるという割合が高くなっている。経営理念の理解・説明は、管理職調査と同様、全ての課題において「ない、あるかどうかわからない」で課題があるという割合が顕著に低い。経営理念や職場の課題への無関心が、課題がないという回答につながっている可能性が考えられる。仕事上で困ったことへの上司の対応姿勢については、「勤務先の経営方針」、「職場全体の目標の決め方や内容」、「職場の要員数」、「自分が担当する業務内容」について、「当てはまる（いつでも相談）」で課題があるという割合が高くなっている。

「③働き方」について、ほぼ毎日残業している正社員が「ほとんどいない」で課題があるという割合が低いのは管理職調査と同様だが、「ほとんど全員」では課題があるという割合は、管理職調

査の傾向とは異なり、決して低くないことが注目される。管理職調査の結果と照らし合わせて考えると、「ほとんど全員」については、課題はあるものの上司には言わない可能性が示唆される。また、「わからない」で課題があるという割合が顕著に低いのは、前述の経営理念と同様、職場への関心の低さが影響している可能性がある。リモート勤務の頻度についても、管理職調査ほどには二極化の傾向はみとれず、全般に「全くしない」で課題があるという割合が低くなっている。

最後に、「④労働組合の有無」については、従業員調査では全ての課題において、課題があるという割合が「（労働組合がある）」で有意に高くなっている。ただ、この結果についても、労働組合がある職場のほうが実際に課題があるのか、因果関係が逆で、課題があるがゆえに労働組合が組成されているのかはわからない。また、労働組合があるほうが、従業員の課題に対する感度が高いがゆえに、課題があるという割合が高くなっている可能性も考えられる。

（3）従業員の声はどこまで届いているか～課題別の分析

前述のとおり、管理職調査の「部下から課題があがってこない」、従業員調査の「課題がない」は、いずれも本当に課題がない場合、課題があるものの認識されていない場合、認識されているものの発言がなされない場合が混在しており、回答結果からそれを峻別するのは困難である。

このためここでは、管理職調査については「部下から意見があがってこない」、従業員調査については「課題がない」と回答した人を分析対象から除いた上で、課題がある場合の従業員の発言の状況に絞って分析することとする。

管理職調査については課題に対して意見があげられた場合、従業員調査については課題があると認識された場合に焦点を当てて、従業員の発言がどのような場合にどこまで届いているのかを、課題ごとに管理職調査と従業員調査を照らし合わせながら分析・考察する。

【管理職調査】

【従業員調査】

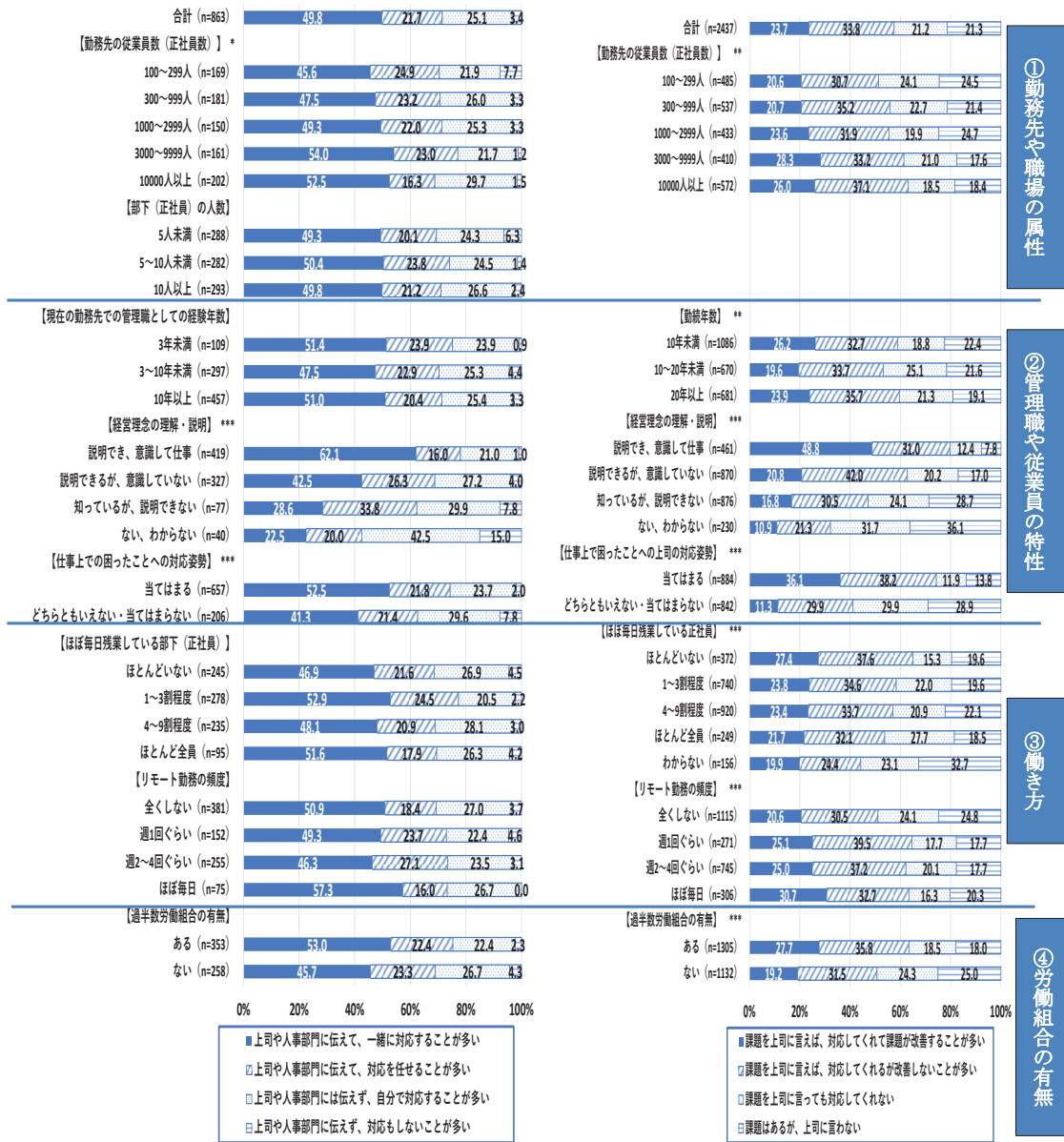


図4 「勤務先の経営方針」の課題～管理職と従業員の対応

注1. 管理職調査については、「部下から意見があがってこない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
 注2. 従業員調査については、「課題はない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
 注3. *** < 0.001, ** < 0.01, * < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

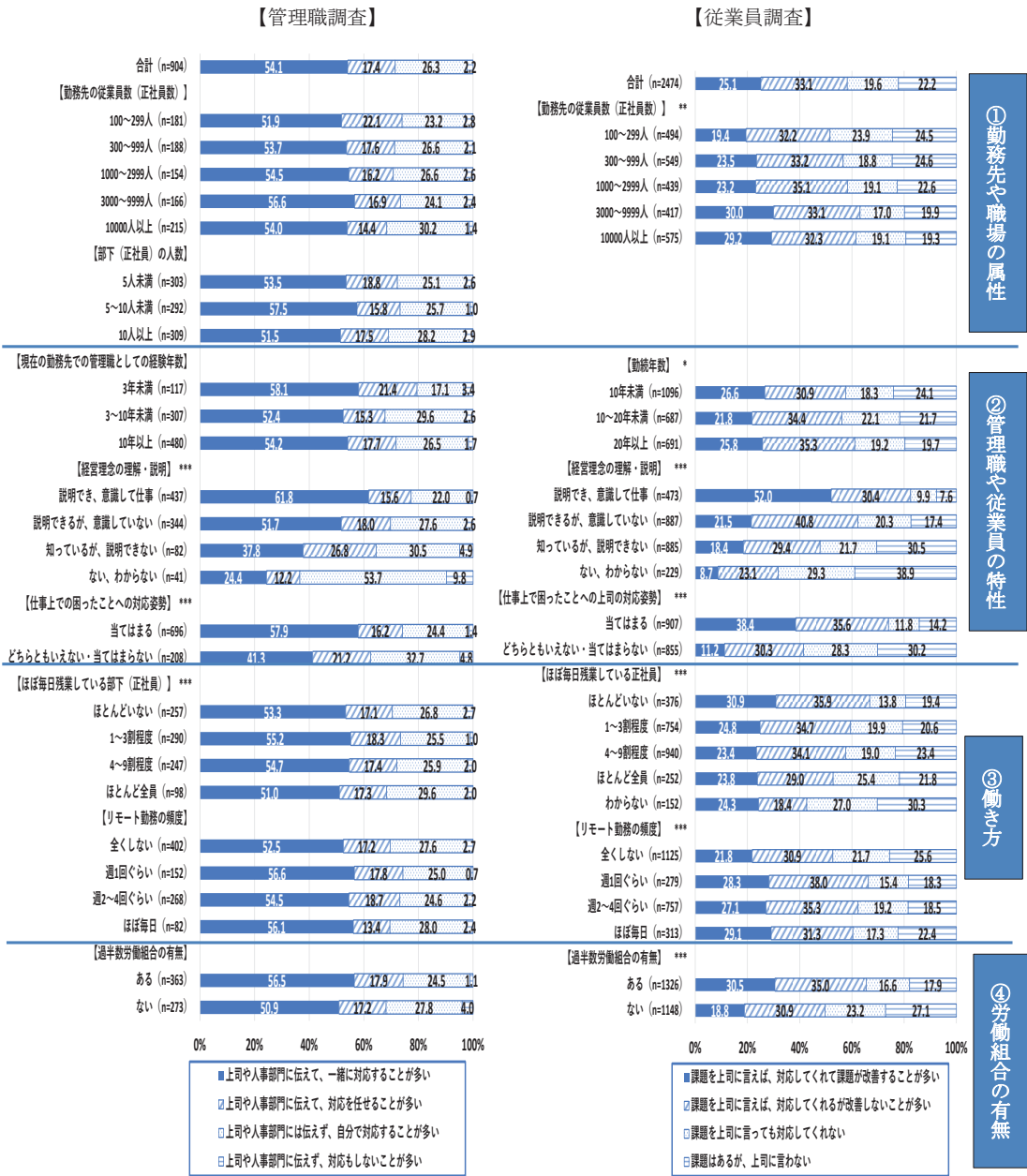


図5 「職場全体の目標の決め方や内容」の課題～管理職と従業員の対応

1. 管理職調査については、「部下から意見があがってこない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
2. 従業員調査については、「課題はない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
3. *** < 0.001、** < 0.01、* < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

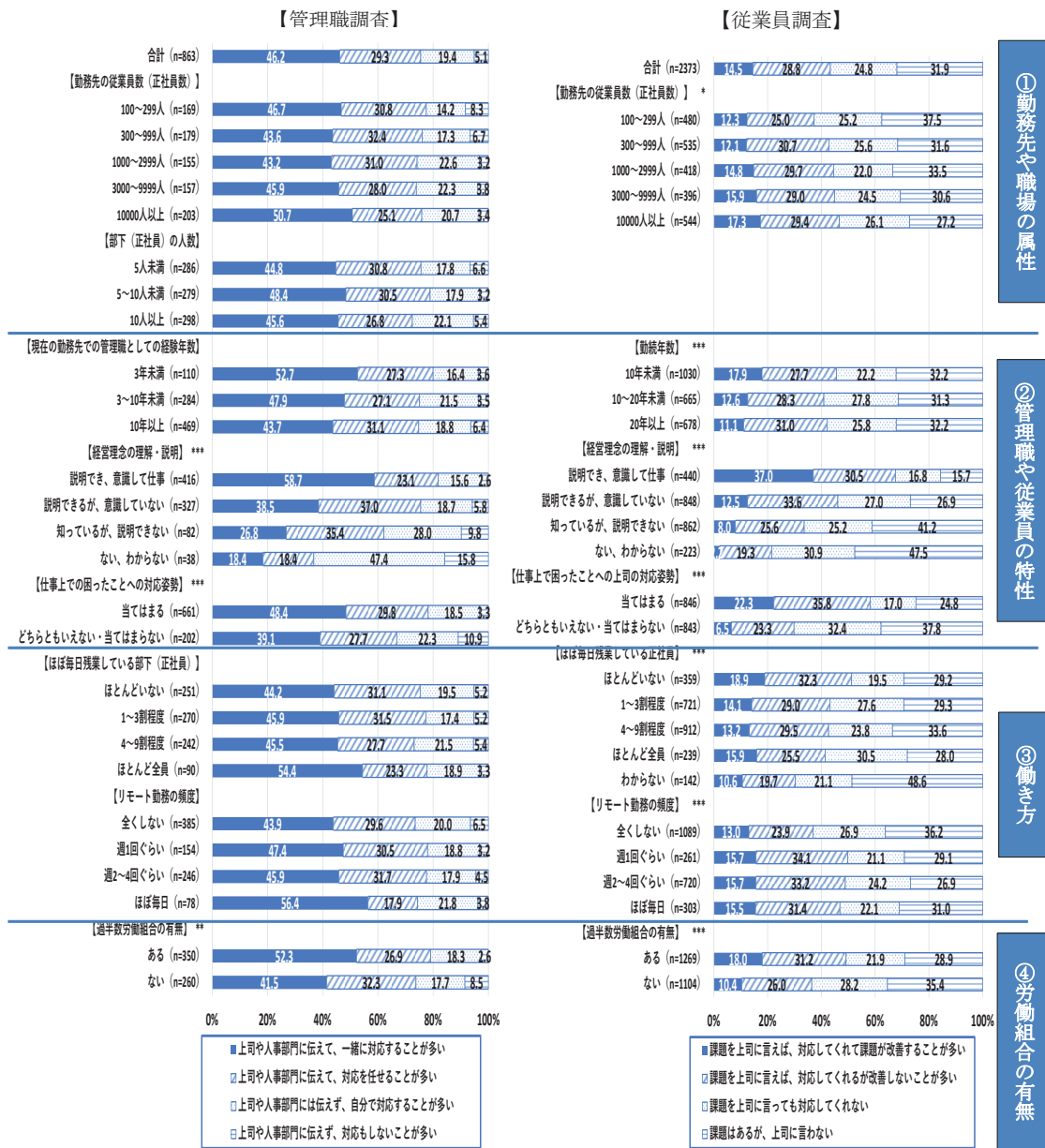


図6 「人事課の仕組み・運用」の課題～管理職と従業員の対応

注1. 管理職調査については、「部下から意見があがってこない」と回答した人を分析対象から除外して集計。

注2. 従業員調査については、「課題はない」と回答した人を分析対象から除外して集計。

注3. *** < 0.001, ** < 0.01, * < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

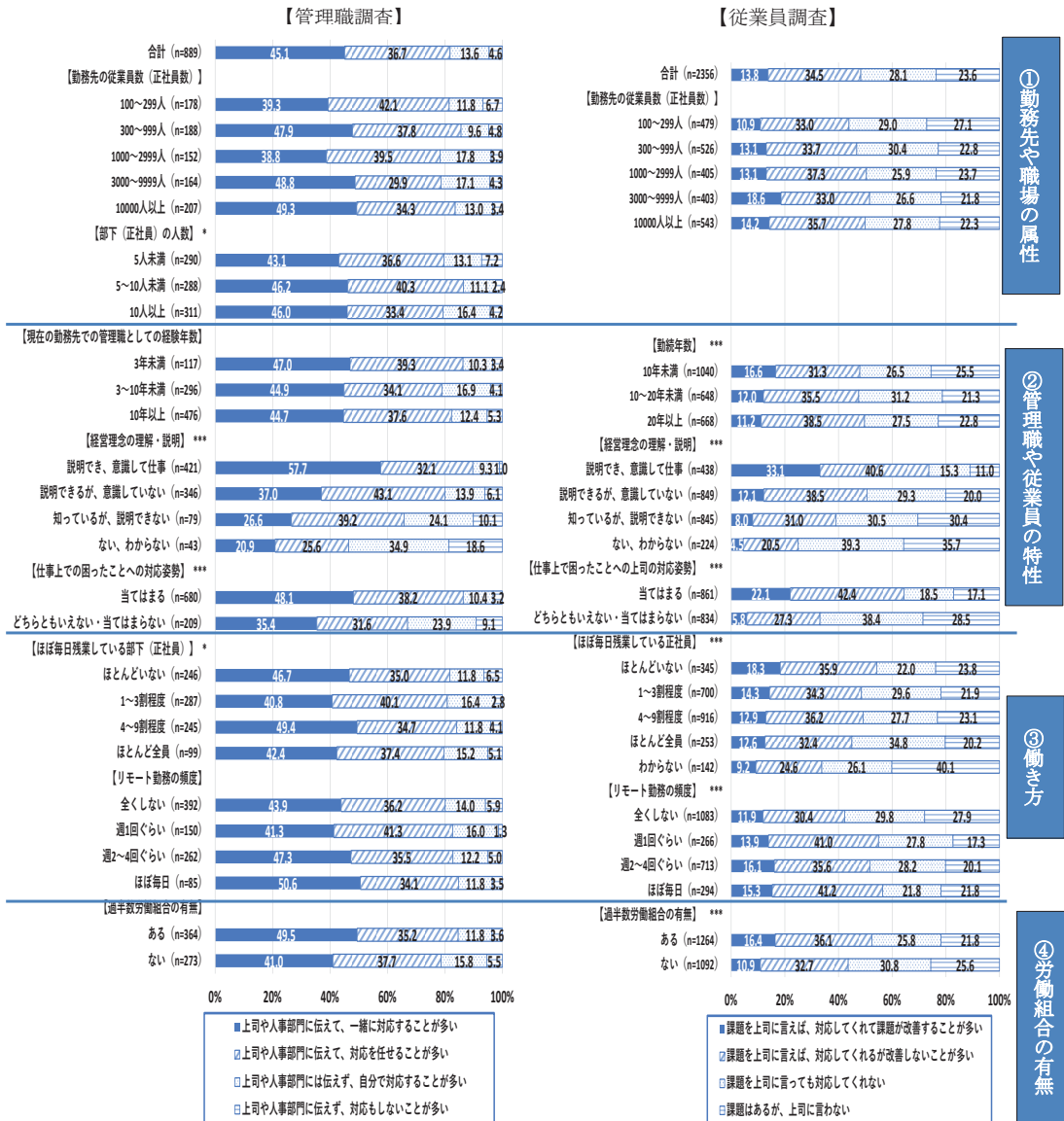


図7 「職場の要員数」の課題～管理職と従業員の対応

注1. 管理職調査については、「部下から意見があがってこない」と回答した人を分析対象から除外して集計。

注2. 従業員調査については、「課題はない」と回答した人を分析対象から除外して集計。

注3. *** < 0.001、** < 0.01、* < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

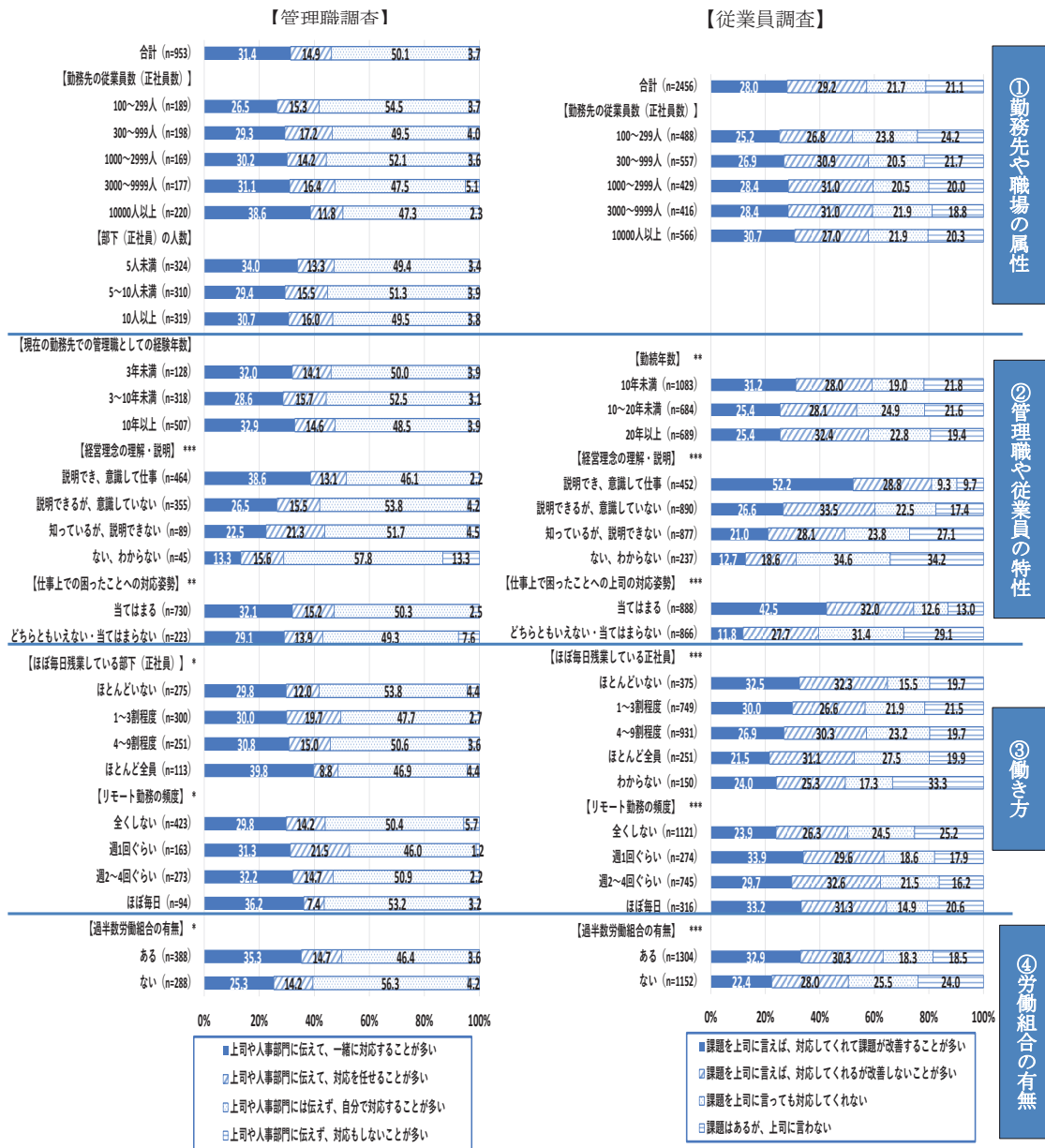
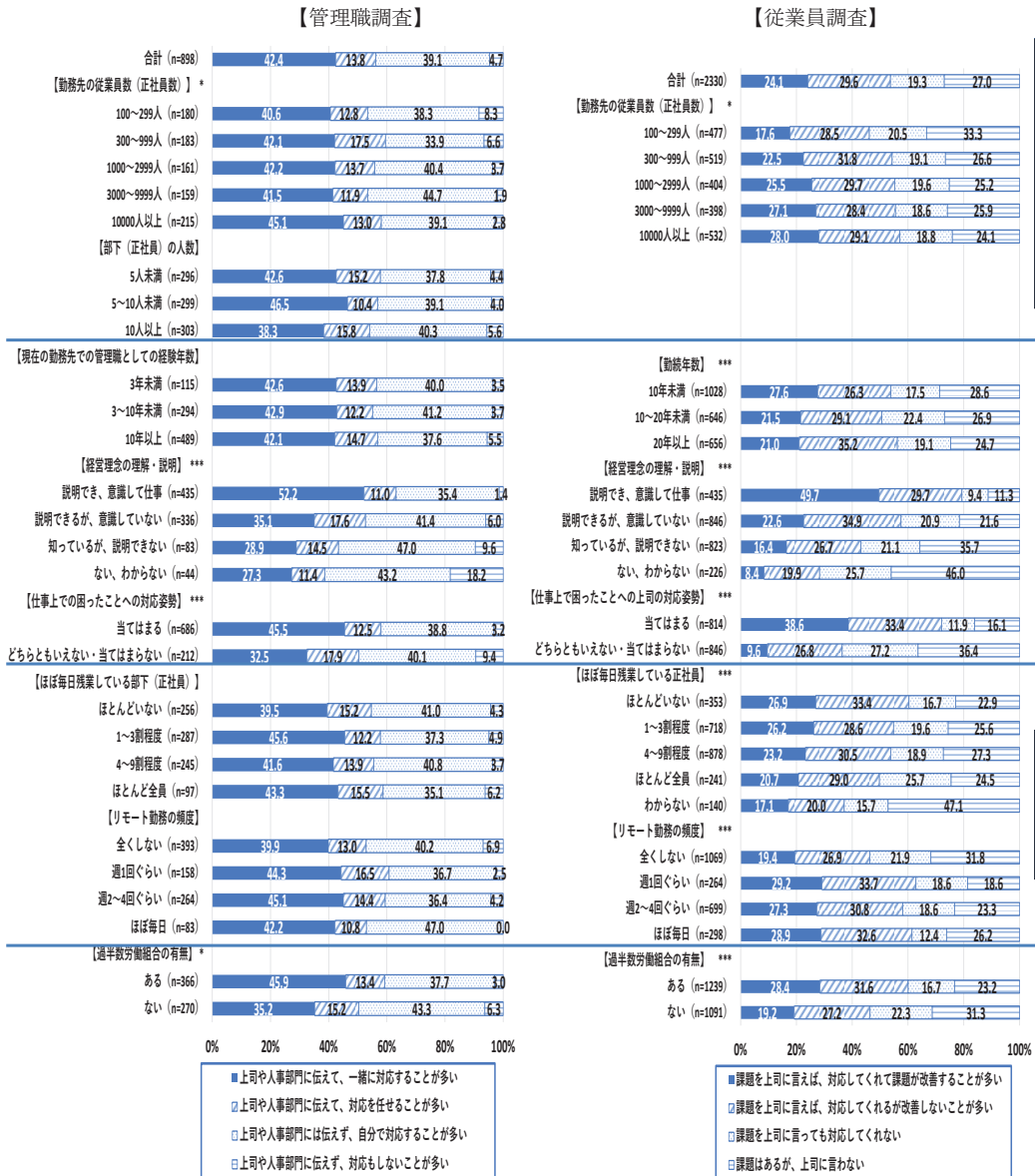


図8 「担当する業務内容」の課題～管理職と従業員の対応

注1. 管理職調査については、「部下から意見があがってこない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
 2. 従業員調査については、「課題はない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
 3. *** < 0.001, ** < 0.01, * < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。



① 勤務先や職場の属性

③ 働き方

④ 労働組合の有無

図9 「組織風土・コミュニケーション」の課題～管理職と従業員の対応

注1. 管理職調査については、「部下から意見があがってこない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
 2. 従業員調査については、「課題はない」と回答した人を分析対象から除外して集計。
 3. *** < 0.001、** < 0.01、* < 0.05で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

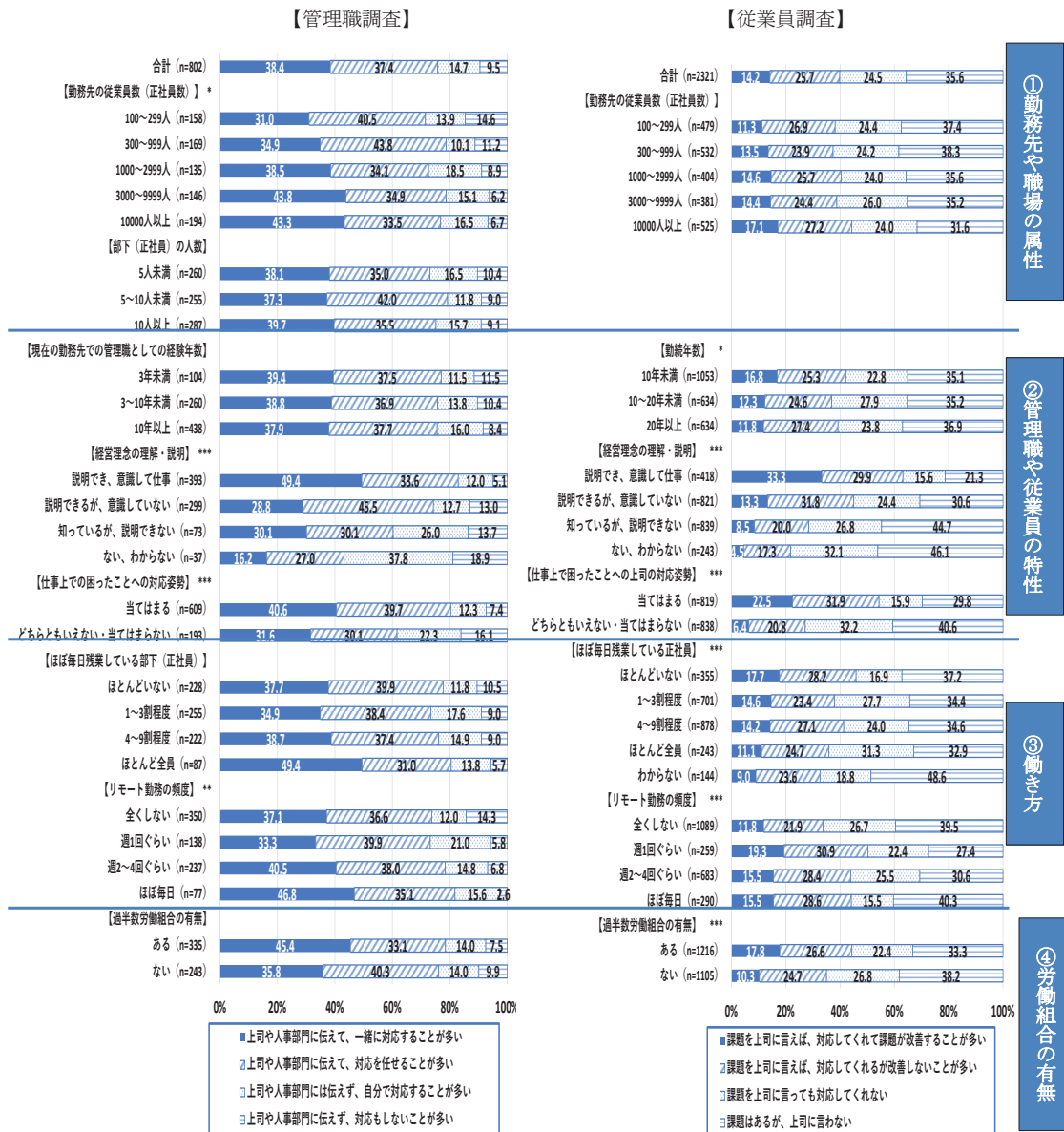


図 10 「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」の課題
～管理職と従業員の対応

注 1. 管理職調査については、「部下から意見があがってこない」と回答した人を分析対象から除外して集計。

注 2. 従業員調査については、「課題はない」と回答した人を分析対象から除外して集計。

注 3. *** < 0.001, ** < 0.01, * < 0.05 で有意。カイ2乗検定。

(出所) 「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

①勤務先の経営方針（図4）

管理職調査、従業員調査ともに、「②管理職や従業員の特性」の経営理念の理解・説明で顕著な差がみとれ、「説明でき、意識して仕事」では、管理職調査で「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」が、従業員調査で「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が圧倒的に高い。管理職調査では、「ない・わからない」で「上司や人事部門に伝えず、自分で対応することが多い」が42.5%にのぼることも注目される。

「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」（管理職調査）や「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」（従業員調査）という割合が、「②管理職や従業員の特性」の中の、仕事上での困ったことへの対応姿勢が「当てはまる（いつでも相談）」で高いこと、「①勤務先や職場の属性」として、勤務先の従業員数が多いほど若干高まる傾向にあることも、管理職調査と従業員調査で共通している。

このように、「①勤務先や職場の属性」の勤務先の従業員数、「②管理職や従業員の特性」の「経営理念の理解・説明」と「仕事上で困ったことへの対応姿勢」では、管理職調査・従業員調査の双方で類似する特徴がみられたが、従業員調査では、「③働き方」や「④労働組合の有無」でも興味深い特徴がみられている。

「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」（従業員調査）を「③働き方」の軸でみると、ほぼ毎日残業している正社員の割合が高くなるほど低下し、「わからない」でさらに低下する。また、「わからない」では「課題があるが、上司に言わない」が32.7%にのぼる。一方リモート勤務については、頻度が増えるほど、逆に「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」とする割合が上昇傾向にある。

「④労働組合の有無」（従業員調査）については、「ある」で「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が高く、「ない」

で「課題はあるが、上司に言わない」がやや高くなっている。

なお、従業員調査では、「②管理職や従業員の特性」の勤続年数「10～20年未満」で、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」がやや低い。

②職場全体の目標の決め方や内容（図5）

この課題についても、「①勤務先や職場の属性」や「②管理職や従業員の特性」で、「勤務先の経営方針」と同様の回答傾向が確認できた。従業員調査で、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が勤続年数「10～20年未満」で低い点も「勤務先の経営方針」の傾向と合致している。

従業員調査の「③働き方」に関する結果は、「勤務先の経営方針」ほどわかりやすい傾向ではないが、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が、ほぼ毎日残業している正社員が「ほとんどいない」で高く、リモート勤務を「全くしない」で低いのは整合的な結果だといえる。

従業員調査の「④労働組合の有無」も、「ある」で「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が高く、「ない」で「課題はあるが、上司に言わない」がやや高いという、「勤務先の経営方針」と同様の傾向がみられている。

③人事考課の仕組み・運用（図6）

この課題についても、「②管理職や従業員の特性」のうち経営理念の理解・説明と、仕事上で困ったことへの対応姿勢に関する回答傾向はこれまでの課題と同様で、管理職、従業員ともに「説明でき、意識して仕事」が、また、上司が仕事上で困ったことに相談に乗る姿勢を持っていることが、従業員の発言が上層部や人事まで届くポイントになることが示唆された。一方、これまでの課題と異なり、従業員調査の勤続年数については、勤続年数が長くなるほど「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が低下している。

「③働き方」については、この課題も従業員調査で有意な差がみられており、ほぼ毎日残業している正社員の割合が「わからない」と、リモート勤務を「全くしない」で、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が低く、逆に「課題はあるが、上司に言わない」が各48.6%、36.2%と高くなっている。

また、この課題については、「④労働組合の有無」による差が、従業員調査だけではなく、管理職調査でも有意になっている。労働組合が「ある」ほうが、「人事考課の仕組み・運用」に関する従業員の発言が、上層部や人事に届きやすい傾向にあることが注目される。

④職場の要員数 (図7)

この課題についても、「②管理職や従業員の特性」に関する回答傾向は、前の「人事考課の仕組み・運用」の課題のそれと合致している。なお、従業員調査の勤続年数については、勤続年数が長くなるほど「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が低下している。

「①勤務先や職場の属性」としては、管理職調査で、「部下の人数」の「5～10人未満」で「上司や人事部門に伝えて、対応を任せることが多い」(40.3%)が若干高い。

「③働き方」については、ほぼ毎日残業している部下・正社員で、従業員調査のみならず、管理職調査でも有意な差が確認されている(リモート勤務の頻度については、従業員調査のみで有意差)。

「④労働組合の有無」については、従業員調査のみ有意な差が確認でき、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が「ある」でやや高くなっている。

⑤担当する業務内容 (図8)

この課題に関しても、「②管理職や従業員の特性」に関する回答傾向は、「人事考課の仕組み・運用」以降の課題と類似しているが、管理職調査での仕事上での困ったことへの対応姿勢について

は、差は有意にはなっているものの、これまでの課題ほどには明確な傾向がみてとれない。

この課題については、「③働き方」で、管理職調査の「ほぼ毎日残業している部下」が「ほとんど全員」で、「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」(39.8%)が有意に高くなっている一方で、従業員調査の「ほとんど全員」では「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」(21.5%)が最も低くなっているのが気にかかる。リモート勤務の頻度は、管理職調査、従業員調査の双方で有意な差が確認でき、いずれも「全くしない」で「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」(管理職調査)、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」(従業員調査)が若干低くなっている(各29.8%、23.9%)。

「④労働組合の有無」について、「人事考課の仕組み・運用」と同様、この課題でも、管理職調査、従業員調査の双方で有意な差がみられており、労働組合が「ある」ほうが上層部や人事に従業員の発言が届きやすい傾向が読み取れる。

⑥組織風土・コミュニケーション (図9)

この課題についても、「②管理職や従業員の特性」の回答傾向は類似しており、経営理念を「説明でき、意識して仕事」することが、また上司が仕事上で困ったことに相談に乗る姿勢を持っていることが、従業員の発言に有益であることが示唆されている。

「①勤務先や職場の属性」としては、勤務先の従業員数で、管理職調査、従業員調査ともに有意な差が確認されており、10000人以上で「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」(管理職調査)、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」(従業員調査)がやや高い。

「③働き方」については、従業員調査のみ有意な差が確認されており、ほぼ毎日残業している正社員の割合が高いほど、さらには割合が「わからない」で、「課題を上司に言えば、対応してくれ

て課題が改善することが多い」が低くなっている。リモート勤務の頻度では「全くしない」で「課題を上司に言えば、対応してくれるが課題が改善することが多い」が低い。

「④労働組合の有無」についても、「人事考課の仕組み・運用」、「担当する業務内容」に続いて、管理職調査、従業員調査の双方で有意な差、これまでと同様の回答傾向がみられている。

⑦勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件 (図 10)

この課題についても、「②管理職や従業員の特性」に関する回答傾向は、前の課題と同様である。

「①勤務先や職場の属性」として、「勤務先の従業員数」について、管理職調査のみで有意な差が確認されており、3000人以上で「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」がやや高い。

「③働き方」については、従業員調査で、ほぼ毎日残業している正社員の割合が高いほど、さらには「わからない」で「課題を上司に言えば、対応してくれるが課題が改善することが多い」が低い。リモート勤務の頻度は管理職調査、従業員調査ともに有意な差が確認されており、管理職調査では「ほぼ毎日」で「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」が高く、従業員調査では「全くしない」で「課題を上司に言えば、対応してくれるが課題が改善することが多い」が低い。

「④労働組合の有無」については、従業員調査のみで有意な差がみられており、「ある」で「課題を上司に言えば、対応してくれるが課題が改善することが多い」が高い。

(4) 分析結果のまとめと得られた示唆

最後に、分析結果をまとめ、そこから得られた示唆を整理して本稿の結びとしたい。

①管理職は従業員の発言に対応しているが、改善には至っていない

管理職調査では、「部下が担当する業務内容」

以外の全ての課題で、勤務先における課題に関する部下からの意見に対して「上司や人事部門に伝えて、一緒に対応することが多い」が最も高くなっている。

一方、従業員の回答結果をみると、「人事考課の仕組み・運用」と「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」は「課題はあるが、上司に言わない」が、それ以外の課題は「課題を上司に言えば、対応してくれるが改善しないことが多い」が最も高くなっている。

管理職調査と従業員調査を照らし合わせてみると、管理職としては対応しているが、従業員から見ると必ずしも改善に至っていないことが示唆される。改善に至らないことが続くと、あるいは改善に至らないことが予め想定されると、「課題はあるが、上司に言わない」ようになっていくことが懸念される。

②従業員の発言の届き方は、課題の内容によって異なる

管理職調査で各課題の間で結果を比較すると、「勤務先の経営方針」や「職場全体の目標の決め方や内容」は相対的に上層部や人事にあげて一緒に対応する傾向がみられる一方で、「部下が担当する業務内容」は上司自身だけで対応しようとしており、「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」は「部下から意見があがってこない」とする割合が1/4程度にのぼっている。

従業員調査と照らし合わせてみると、「勤務先の経営方針」、「職場全体の目標の決め方や内容」、「職場の要員数」は「対応してくれるが改善しないことが多い」とする割合が3割弱にのぼり、上司も従業員と同様の課題認識を持って対応しようとするものの、力及ばず改善に至っていない様子が透けて見える。

また、従業員調査で「課題はあるが、上司には言わない」は、「人事考課の仕組み・運用」や「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」で1/4程度と、他の課題に比べて高くなっている。「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働

条件」については管理職調査で「部下から意見があがってこない」とする割合が高かった課題でもあり、従業員調査も管理職調査と整合的な結果となっている。人事考課や労働条件が個別化するなかで、これらの課題を集団として解決するのが難しくなっている一方で、上司にも言えず、不満が内在化していることが懸念される。

③一部の課題については、大企業のほうが従業員の発言が届きやすい

「①勤務先や職場の属性」として、勤務先の従業員数については、「勤務先の経営方針」、「職場全体の目標の決め方や内容」、「人事考課の仕組み・運用」、「組織風土・コミュニケーション」、「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」で、管理職調査もしくは従業員調査で有意な差が見られ、大企業のほうがどちらかといえば従業員の発言が上層部や人事まで届きやすい傾向がみとれた。

特に「組織風土・コミュニケーション」については昨今少なからぬ大企業の人事が課題意識を持っているテーマでもあることから、もしかしたら従業員からも発言しやすい雰囲気があるのかもしれない。一方、この結果については、大企業のほうが労働組合の組織率が高いなど、別の要因が影響している可能性も残ることから、慎重に解釈する必要がある。

なお、部下（正社員）の人数については、部下の人数が多いと管理職の対応が難しくなり、従業員も発言しにくくなるのではないかと懸念したが、顕著な差が確認できなかった。

④経営理念の理解・説明と、仕事上の困ったことへの上司の積極的な対応姿勢は、従業員の発言のための共通インフラ

調査対象が管理職か従業員か、どのような課題にかかわらず、従業員が上司に発言し、その発言が上層部や人事に届きやすくなる共通の特徴として、「経営理念の理解・説明」と「仕事上での困ったことへの上司の対応姿勢」があげられる。

一方、現在の勤務先での管理職としての経験年数は、どの課題においても有意な差が確認できなかった。つまり、管理職としての経験年数が長いからといって、部下の従業員の発言を促したり、部下の発言を上層部や人事につなげたりといった対応が必ずしも増えるわけではない。

従業員の発言を上層部や人事に届けるという意味においては、管理職の育成において、「経営理念の理解・説明」や「仕事上での困ったことへの対応姿勢」の観点を盛り込むことが重要だと考えられる。言い換えると、経営理念を説明でき、経営理念を意識して仕事ができているれば、また、部下が仕事上で困ったことに対して積極的に相談に乗る姿勢を示せば、たとえ管理職としての経験年数が浅くても、部下の従業員の発言を引き出し、対応して課題の改善につなげられることが期待される。

また、従業員の勤続年数も発言の活発化や課題改善につながっている顕著な回答傾向は確認できなかった。むしろ、「人事考課の仕組み・運用」、「職場の要員数」、「担当する業務内容」、「組織風土・コミュニケーション」、「勤務先の賃金や労働時間、福利厚生などの労働条件」については、勤続年数が長くなるほど「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が低下している。ただ、この結果については、従業員調査の対象が課長代理以下の従業員であり、勤続年数が長い従業員から管理職が除かれていることが影響している可能性がある。

⑤リモート勤務を「全くしない」職場は、むしろ従業員の発言が届きにくい

リモート勤務については、直接対面しないことによるコミュニケーション不足が指摘されているが、従業員調査では、むしろリモート勤務を「全くしない」場合のほうが、「課題を上司に言えば、対応してくれて課題が改善することが多い」が低く、「課題はあるが、上司に言わない」が高い傾向がみられる。つまり、従業員の発言は、リモート勤務によって必ずしも阻害されないことが示唆

された。

ただ、調査の時期が2021年1~2月と、コロナ禍の真ただ中であったことから、この時期にリモート勤務を「全くしない」職場には特殊な事情があった可能性もあり、結果の解釈は慎重に行う必要がある。

⑥労働組合が、従業員の発言や上司の対応を間接的に後押ししている可能性

従業員調査では全ての課題について、管理職調査では「人事考課の仕組み」、「担当する業務内容」、「組織風土・コミュニケーション」について、労働組合があるほうが従業員の発言が促進され、上層部や人事に届きやすくなっている傾向がみとれた。

本稿の冒頭で述べたとおり、厚生労働省の調査によると、自分自身の処遇等への不平・不満を伝える場合には「直接上司へ」が「労働組合へ」を大きく上回っていた（図1）が、従業員が「直接上司へ」相談するとしても、労働組合の存在が間接的に従業員の発言や上司の対応を後押ししている可能性が示唆された。労働組合があることで、従業員が安心して上司に発言しやすくなっている、上司が何らかの対応を促されているといった可能性が考えられる。

〈謝辞〉

本研究の分析に使用した「働き方に関するアンケート」は、日本学術振興会科学研究費助成事業・基盤研究（B）の「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」（研究代表者：武石恵美子、課題番号：18H00891）と「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」（研究代表者：坂瓜洋美、課題番号：18H00892）の助成によって実施されたものである。ここに記してお礼申し上げる。

注

1) 松浦（2021a）では、現状においては、日本的雇用システムのもとで、従業員の発言がうまく機能し

ていないと問題提起がなされている。また、松浦（2021b）では、勤続年数と愛着の双方がある場合に限って、勤続年数が従業員の発言にプラスの効果を及ぼす、すなわち勤続年数が長くなるだけでは従業員の発言は活発化しないとされている。

- 2) 一部の設問については、2回目調査でしかたずねていないため、2回目調査のデータを使用している。2回目調査は1回目調査の回答者を対象として実施しているが、1回目調査についてのみ調査の協力が得られたケースがあるため、2回目の有効回答数は1回目よりも減少する。管理職調査の2回目の有効回答者数は749人（有効回収率70.3%）、従業員調査の2回目の有効回答者数は2132人（有効回収率70.7%）である。なお、2回目調査を使用した設問内容は、管理職調査については「労働組合の有無」、従業員調査については「仕事上で困ったことへの上司の対応姿勢」である。

引用文献

- 小池和男（1983）「第1章 序説 ホワイトカラー化組合モデル—問題と方法」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会、pp.225-246。
- 松浦民恵（2021a）「ダイバーシティのもとでの集団的労使コミュニケーション—少数派による『集団的発言』機能に注目して」『日本労働研究雑誌』727号、pp.89-99。
- 松浦民恵（2021b）「『退職前行動』にみる発言メカニズム—勤続年数・愛着・多様性に注目して—」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.19 No.1、pp.27-37。
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press (矢野修一訳（2005）『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房）。