

2011 愛知労使共同研究報告

## 20代社員と職場の指導者層との コミュニケーションギャップと課題解決

発行のお知らせ

【本件のお問合せ先】

愛知県経営者協会  
企画・海外グループ 梶原  
名古屋市中区栄2-10-19  
名古屋商工会議所ビル7階  
TEL：052-221-1931  
FAX：052-221-1935

連合愛知と愛知県経営者協会は、このたび、2011 愛知労使共同研究報告として、報告書『20代社員と職場の指導者層とのコミュニケーションギャップと課題解決』を下記のとおり発行しました。

### [ 1 ] 労使共同研究の趣旨

連合愛知と愛知県経営者協会は、当地域の発展と勤労者福祉の向上のために企業労使、個人、行政の果たすべき役割について時宜に応じたテーマを選定し研究・提言を行なっている。

### [ 2 ] 課題認識

#### ( 1 ) 検討の背景

今後、中長期的に労働力が減少するなか、次代を担う若年層人材の育成・強化は労使の立場を問わず重要な課題である。

世代による価値観の相違等からもたらされる、20代社員と指導者層との間に存在する意識の違いを把握し明らかにした上での対応策が必要である。

#### ( 2 ) 検討の内容

20代社員と指導者層の双方にアンケート調査を実施し、それぞれが抱える期待や不満などの現状把握に努めるとともに、その集計結果に基づき人事担当者と労働組合役員にヒアリング調査を行い、課題の深掘りとコミュニケーションの醸成に有効となる事例を収集することとした。

### [ 3 ] 報告書の概要

20代社員と指導者層へのアンケート調査、及び人事担当者・労働組合へのヒアリングをもとに職場におけるコミュニケーションの実態と意識などについて検証。その上で、今後のコミュニケーションあり方として「多様な価値観・考え方を“お互いに理解し、尊重する”人間関係・組織風土の構築」を訴え、良好なコミュニケーション構築のポイントとして「指導者層」「20代社員」「企業担当者・労働組合」のそれぞれへメッセージを発信している。

また、具体的な取組みとして16事例を紹介している。

本報告書は、会員企業などに配布いたします。

また、1部1,000円(会員企業の追加注文は1部500円)で一般販売いたします(送料別)。

以上

はじめに

第1章 20代社員の特徴とその時代背景

1. 「ゆとり（教育）世代」とその時代背景

- (1) 「ゆとり（教育）世代」とは
- (2) ゆとり教育とは
- (3) 時代背景

2. 「ゆとり（教育）世代」の特徴

- (1) 効率を重視し“考える”習慣が身に付いていない世代
- (2) 個性の尊重を求める世代
- (3) 人との距離の取り方が極端な世代

この特徴点は、あくまでも他の世代と比較しての「傾向」であり、  
個々人の価値観や考え方、行動を画一的に捉えたものではない

第2章 調査結果から見たコミュニケーションの実態

1. コミュニケーションの内容

アンケート調査の概要

設 問	回 答	指導者層	20代社員
(1) コミュニケーションの状況	どちらかと言うと取れている	77.4%	81.9%
(2) 入社時・退社時の挨拶	20代社員から挨拶する	85.8%	95.0%
(3) 業務上の役割や期待についての説明	きちんと説明していて、理解されている	73.6%	81.1%
(4) 業務内容の把握	・常に把握している ・日常は把握をしていないが、必要な調整は図られている	100%	97.1%
(5) 食事会や飲み会の参加	・よく行く ・たまに行く	64.1%	68.0%
	誘ったことがない（誘われない）	35.8%	27.8%
	誘ってもこない（誘われても行かない）	0%	3.1%
20代社員の“誘われても行かない理由”	仕事とプライベートは区別している	-	50.0%
	仕事の話ばかりであったり、説教される	-	33.3%
(6) レクリエーションについて	全員で参加	67.9%	47.2%
	希望する者、個人・グループで参加	32.1%	43.3%

2. 20代社員の仕事への満足度

アンケート調査の概要

設 問	回 答	20代社員
(1) 現在の仕事への満足度	やりがい・働きがいもあり満足している	27.8%
	まあまあ満足している	53.0%
(2) 新しい業務や仕事の改善	何に対しても自発的に取り組みたい	44.4%
	上司・先輩の助言やサポートがあれば取り組みたい	42.5%
(3) 上司の自分への評価	きちんと評価されている	44.6%
	全てではないがある程度は評価されている	51.7%

### 3. 人事担当者、労働組合へのヒアリング

#### (1) 人事担当者へのヒアリング

職場のコミュニケーションの状況に満足していない

- ・ “業務上” だけに限ればコミュニケーションが “それなりに取れている” というのが実態。
- ・ 業務の指示・命令・報告といった “上下” の関係だけに止まり、コミュニケーションが表面的であったり、双方向になっていない職場も少なくない。

会社が期待するコミュニケーションの目的

日本企業の強み・良さを活かす (= 現場力、組織力の向上)

日本企業の強みや良さを活かし、更なる組織力・現場力の向上につなげ、グローバル競争に打ち勝つ企業体へと強化していくための基盤

信頼感、安心感を醸成

- ・ 世代間の価値観や考え方をお互いに理解することで、信頼感・安心感をベースとする人間関係、コミュニケーションを構築
- ・ 早期退職、メンタル不全の兆候を事前にキャッチ

#### (2) 労働組合へのヒアリング

アンケート結果は、心の悩みまでは拾いきれていない

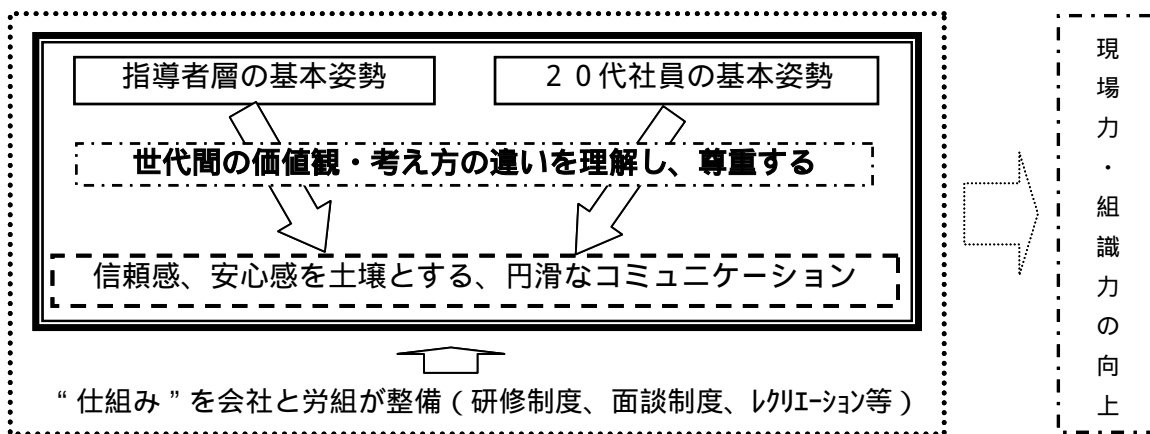
“心の悩み” まで拾いきれていないが、“表面上” はコミュニケーションギャップは生じていない

制度や仕組みは、その適正な運用が重要

試行錯誤・創意工夫しながら取り組まれている各組織の事例について水平展開が求められる

## 第3章 今後のコミュニケーションのあり方

多様な価値観・考え方を “お互いに理解し、尊重する” 人間関係・組織風土の構築を



### 良好なコミュニケーション構築のポイント

- (1) 基本はFace to Face・・・で
- (2) 指導者層へ向けて ~ 20代社員の行動や考え方の背景を理解することから始めよう~  
~ コミュニケーションの “機会” を増やすことに注力しよう~
- (3) 20代社員へ向けて ~ 主体的にコミュニケーションをとる姿勢を~
- (4) 企業担当者、労働組合へ向けて ~ 会社・労働組合は職場をフォローする仕組みづくりを~

### 事例紹介

1	新入社員の指導	3事例	6	若手だけの懇談会	1事例
2	管理職と若手社員との橋渡し	1事例	7	異業種交流	1事例
3	面談制度	2事例	8	レクリエーション	3事例
4	研修制度	2事例	9	意識調査	1事例
5	職場横断的なカウンセリング	1事例	10	相談窓口	1事例

「20代社員と職場の指導者層とのコミュニケーションギャップ」調査