

## 5章 直属の上司との関係

### 1. 直属の上司とのコミュニケーションの状況

直属の上司とのコミュニケーションの状況について、通常、直属の上司と、どの程度話をしているのか、という視点からみると、「仕事に関する話はできている」61.4%（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」32.9%+「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関する話はできていると思う」28.5%）、「仕事に関する話はできていない」38.6%（「仕事に関する話が十分にできないことが時々ある」20.4%+「仕事に関する話が十分にできないことがよくある」18.2%）であり、「仕事に関する話はできている」が「仕事に関する話はできていない」を上回っている（図表47を参照）。

図表47 直属の上司とのコミュニケーションの程度

		調査数	仕事に関する話はできている			仕事に関する話が十分にできないことがよくある		仕事に関する話はできていない
			仕事に関する話はできている	仕事に関する話も含めて、よく話をしていると思う	仕事に関係ない話はないが、仕事に関する話はできていると思う	仕事に関する話が十分にできないことが時々ある	仕事に関する話が十分にできないことがよくある	
全体		4113	61.4	32.9	28.5	20.4	18.2	38.6
従事している仕事	管理的な仕事	42	66.7	40.5	26.2	11.9	21.4	33.3
	専門的・技術的な仕事	254	63.4	33.9	29.5	17.7	18.9	36.6
	事務的な仕事	1101	63.6	32.4	31.2	20.0	16.3	36.3
	販売の仕事	815	66.4	40.4	26.0	19.8	13.9	33.7
	サービスの仕事	613	66.4	40.5	25.9	19.6	14.0	33.6
	保安の仕事	57	59.6	29.8	29.8	21.1	19.3	40.4
	生産工程の仕事	476	52.7	23.3	29.4	23.3	23.9	47.2
	輸送・機械運転の仕事	79	53.1	25.3	27.8	22.8	24.1	46.9
	建設・採掘の仕事	20	70.0	45.0	25.0	10.0	20.0	30.0
	運搬・清掃・包装等の仕事	274	52.2	20.8	31.4	21.9	25.9	47.8
その他の仕事	382	53.7	26.7	27.0	22.3	24.1	46.4	
現在の勤務先での勤務年数	5年以上 10年未満	1890	60.2	31.5	28.7	20.4	19.4	39.8
	10年以上	2223	62.5	34.1	28.4	20.4	17.1	37.5
平均的な週の労働時間	20時間以上 40時間未満	2325	64.1	34.9	29.2	20.1	15.8	35.9
	40時間以上	1788	57.9	30.3	27.7	20.8	21.3	42.1
会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている	当てはまる	866	71.2	43.1	28.2	16.7	12.0	28.8
	やや当てはまる	1595	67.1	35.0	32.2	19.8	13.0	32.9
	あまり当てはまらない	882	55.0	26.1	28.9	25.4	19.6	45.0
	当てはまらない	770	46.0	24.9	21.0	20.0	34.0	54.0

(注) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。

こうした直属の上司とのコミュニケーションの状況について、第1に、従事している仕事別にみると、管理的な仕事に従事している者、販売の仕事に従事している者及びサービスの仕事に従事している者で直属の上司と「仕事に関する話はできている」、生産工程の仕事に従事している者、輸送・機械運転の仕事に従事している者及び運搬・清掃・包装等の仕事に従事している者で「仕事に関する話はできていない」、を指摘する者が多くなっている。

第2に、勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、直属の上司とのコミュニケーションの程度は変わらない。これに対して、第3に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間が短い者ほど、直属の上司と「仕事に関する話はできている」を指摘する者が多くなっている。

第4に、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持つ

ていると考えている者ほど、直属の上司と「仕事に関する話はできている」を指摘する者が多くなっている。

## 2. 直属の上司の評価

直属の上司が回答者自身のことをどの程度活用できているのであろうか。「活用できている」63.9%（「活用できている」14.0%+「ある程度活用できている」49.9%）、「活用できていない」36.1%（「あまり活用できていない」22.8%+「活用できていない」13.3%）であり、「活用できている」が「活用できていない」を大きく上回っている（図表48を参照）。

こうした直属の上司の評価について、第1に、従事している仕事別にみると、管理的な仕事に従事している者及び販売の仕事に従事している者で「活用できている」、これに対して、運搬・清掃・包装等の仕事に従事している者で「活用できていない」、と指摘する者が多くなっている。

図表48 直属の上司の評価

(左段：件数、右段：行%)

	調査数	活用できている	活用できている			活用できていない		
			活用できている	ある程度活用できている	活用できていない	あまり活用できていない	活用できていない	
全体	4113	63.9	14.0	49.9	22.8	13.3	36.1	
従事している仕事	管理的な仕事	42	69.1	26.2	42.9	9.5	21.4	30.9
	専門的・技術的な仕事	254	63.3	15.7	47.6	22.8	13.8	36.6
	事務的な仕事	1101	64.9	13.4	51.5	22.5	12.6	35.1
	販売の仕事	815	69.4	15.5	53.9	21.7	9.0	30.7
	サービスの仕事	613	67.9	19.9	48.0	22.5	9.6	32.1
	保安の仕事	57	64.9	10.5	54.4	15.8	19.3	35.1
	生産工程の仕事	476	59.9	10.7	49.2	25.6	14.5	40.1
	輸送・機械運転の仕事	79	56.9	13.9	43.0	22.8	20.3	43.1
	建設・採掘の仕事	20	70.0	15.0	55.0	15.0	15.0	30.0
	運搬・清掃・包装等の仕事	274	53.0	6.6	46.4	26.3	20.8	47.1
その他の仕事	382	57.1	11.0	46.1	23.6	19.4	43.0	
現在の勤務先での勤務年数	5年以上10年未満	1890	63.7	13.4	50.3	22.6	13.8	36.3
	10年以上	2223	64.1	14.6	49.6	23.0	12.8	35.9
平均的な週の労働時間	20時間以上40時間未満	2325	67.3	14.3	53.0	21.5	11.3	32.7
	40時間以上	1788	59.6	13.7	45.9	24.6	15.8	40.4
会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている	当てはまる	866	76.6	24.9	51.6	15.8	7.6	23.4
	やや当てはまる	1595	71.3	12.7	58.6	20.8	8.0	28.7
	あまり当てはまらない	882	55.4	8.3	47.2	31.2	13.4	44.6
	当てはまらない	770	44.2	11.2	33.0	25.5	30.4	55.8

(注) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。

第2に、勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、直属の上司の評価は変わらない。これに対して、第3に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間が短い者ほど、「活用できている」と指摘する者が多くなっている。

第4に、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、「活用できている」と指摘する者が多くなっている。

### 3. 会社（人事部や経営者）・直属の上司と相談できる内容

#### (1) 会社（人事部や経営者）と相談できる内容

会社（人事部や経営者）と、「仕事内容」、「勤務日」、「勤務時間」、「あなたの業務目標」、「人間関係」、「能力開発」、「今後のキャリア」について、どの程度相談できるのでしょうか。会社（人事部や経営者）と相談できる比率が高いものは、「勤務日」61.3%（「相談できる」19.9%+「ある程度相談できる」41.4%）と「勤務時間」57.6%（「相談できる」18.0%+「ある程度相談できる」39.6%）の2つである。

これに対して、相談できる比率が低いものは「今後のキャリア」31.6%（「相談できる」6.0%+「ある程度相談できる」25.6%）、「能力開発」33.4%（「相談できる」6.6%+「ある程度相談できる」26.8%）、「あなたの業務目標」41.1%（「相談できる」8.5%+「ある程度相談できる」32.6%）と「人間関係」42.9%（「相談できる」9.3%+「ある程度相談できる」33.6%）の4つである（図表49を参照）。

図表49 会社（人事部や経営者）・直属の上司と相談できる内容

(行%) N=4,113

	会社（人事部や経営者）					直属の上司						
	相談できる	相談できる	ある程度相談できる	ほとんど相談できない	相談できない	相談できる	相談できる	ある程度相談できる	ほとんど相談できない	相談できない	相談できない	
仕事内容	52.3	13.4	38.9	24.6	23.0	47.6	67.8	21.1	46.7	20.4	11.8	32.2
勤務日	61.3	19.9	41.4	18.4	20.3	38.7	73.8	27.0	46.8	15.8	10.5	26.3
勤務時間	57.6	18.0	39.6	21.4	21.0	42.4	70.3	25.2	45.1	18.4	11.4	29.8
あなたの業務目標	41.1	8.5	32.6	31.0	27.9	58.9	51.3	14.0	37.3	30.2	18.4	48.6
人間関係	42.9	9.3	33.6	29.8	27.3	57.1	53.2	14.8	38.4	28.4	18.4	46.8
能力開発	33.4	6.6	26.8	35.6	31.0	66.6	42.6	11.4	31.2	34.9	22.4	57.3
今後のキャリア	31.6	6.0	25.6	34.7	33.7	68.4	40.7	10.5	30.2	34.1	25.2	59.3

こうした会社（人事部や経営者）と相談できる内容について、得点化（「相談できる」を4点、「ある程度相談できる」を3点、「ほとんど相談できない」を2点、「相談できない」を1点として、総数から除いた値）してみると（図表50を参照）、第1に、従事している仕事別にみると、管理的な仕事に従事している者で「仕事内容」、「あなたの業務目標」、「人間関係」、「能力開発」及び「今後のキャリア」、専門的・技術的な仕事に従事している者で「勤務日」、「勤務時間」、「人間関係」、「能力開発」及び「今後のキャリア」、サービスの仕事に従事している者で「人間関係」及び「今後のキャリア」、保安の仕事に従事している者で「勤務日」及び「人間関係」、について会社（人事部や経営者）と相談できると指摘する者が多くなっている。

第2に、勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、第3に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間に関わらず、会社（人事部や経営者）と相談できる内容はほぼ同じである。

これに対して、第4に、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、会社（人事部や経営者）と相談できる内容が広範囲に広がっている。

図表 50 得点化してみた会社（人事部や経営者）と相談できる内容

(左段：件数、右段：点)

	調査数	仕事内容	勤務日	勤務時間	あなたの業務目標	人間関係	能力開発	今後のキャリア	
全体	4113	2.43	2.61	2.55	2.22	2.25	2.09	2.04	
従事している仕事	管理的な仕事	42	2.67	2.62	2.55	2.48	2.36	2.31	2.31
	専門的・技術的な仕事	254	2.65	2.85	2.77	2.44	2.38	2.33	2.20
	事務的な仕事	1101	2.43	2.59	2.55	2.22	2.24	2.07	2.02
	販売の仕事	815	2.38	2.58	2.52	2.24	2.24	2.12	2.07
	サービスの仕事	613	2.57	2.70	2.65	2.35	2.41	2.23	2.20
	保安の仕事	57	2.60	2.86	2.74	2.26	2.44	2.16	2.12
	生産工程の仕事	476	2.33	2.60	2.52	2.07	2.17	1.95	1.90
	輸送・機械運転の仕事	79	2.28	2.46	2.43	2.08	2.18	1.99	1.92
	建設・採掘の仕事	20	2.30	2.65	2.30	1.90	2.15	2.05	2.00
	運搬・清掃・包装等の仕事	274	2.22	2.46	2.33	1.91	1.98	1.79	1.74
	その他の仕事	382	2.42	2.52	2.48	2.20	2.22	2.09	2.01
現在の勤務先での勤務年数	5年以上 10年未満	1890	2.43	2.63	2.56	2.21	2.25	2.07	2.02
	10年以上	2223	2.42	2.59	2.54	2.22	2.25	2.11	2.05
平均的な週の労働時間	20時間以上 40時間未満	2325	2.48	2.69	2.63	2.27	2.29	2.13	2.08
	40時間以上	1788	2.36	2.51	2.44	2.15	2.20	2.04	1.99
会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている	当てはまる	866	2.59	2.79	2.72	2.39	2.39	2.23	2.18
	やや当てはまる	1595	2.50	2.68	2.62	2.29	2.34	2.16	2.11
	あまり当てはまらない	882	2.38	2.57	2.51	2.16	2.17	2.05	1.99
	当てはまらない	770	2.15	2.31	2.25	1.94	1.98	1.84	1.78

(注1) 得点は「相談できる」を4点、「ある程度相談できる」を3点、「ほとんど相談できない」を2点、「相談できない」を1点として、総数から除した値。

(注2) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。

## (2) 直属の上司と相談できる内容

直属の上司と、「仕事内容」、「勤務日」、「勤務時間」、「あなたの業務目標」、「人間関係」、「能力開発」、「今後のキャリア」について、どの程度相談できるのでしょうか。直属の上司と相談できる比率が高いものは、「勤務日」73.8%（「相談できる」27.0%+「ある程度相談できる」46.8%の）、「勤務時間」70.3%（「相談できる」25.2%+「ある程度相談できる」45.1%）と、「仕事内容」67.8%（「相談できる」21.1%+「ある程度相談できる」46.7%）の3つである。

これに対して、相談できる比率が低いものは「能力開発」42.6%（「相談できる」11.4%+「ある程度相談できる」31.2%）と、「今後のキャリア」40.7%（「相談できる」10.5%+「ある程度相談できる」30.2%）の2つである（前掲図表49を参照）。

こうした直属の上司と相談できる内容について、得点化（「相談できる」を4点、「ある程度相談できる」を3点、「ほとんど相談できない」を2点、「相談できない」を1点として、総数から除した値）してみると（図表51を参照）、第1に、従事している仕事別にみると、管理的な仕事に従事している者で「仕事内容」、「あなたの業務目標」、「人間関係」、「能力開発」、及び「今後のキャリア」、専門的・技術的な仕事に従事している者で「仕事内容」、「勤務日」、「勤務時間」、「あなたの業務目標」、「能力開発」及び「今後のキャリア」、販売の仕事に従事している者で「仕事内容」、「勤務日」、「勤務時間」、「あなたの業務目標」、「人間関係」、「能力開発」及び「今後のキャリア」、サービスの仕事に従事している者で「仕事内容」、「勤務日」、「勤務時間」、「あなたの業務目標」、「人間関係」、「能力開発」及び「今後のキャリア」、保安の仕事に従事している者で「勤務日」について直属の上司と相談できると指摘する者が多くなっている。

第2に、勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、第3に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間に関わらず、直属の上司と相談できる内容はほぼ同じである。

これに対して、第4に、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、直属の上司と相談できる内容が広範囲に広がっている。

図表 51 得点化してみた直属の上司と相談できる内容

(左段：件数、右段：点)

	調査数	仕事内容	勤務日	勤務時間	あなたの業務目標	人間関係	能力開発	今後のキャリア
全体	4113	2.77	2.90	2.84	2.47	2.50	2.32	2.26
従事している仕事								
管理的な仕事	42	2.88	2.79	2.76	2.76	2.69	2.55	2.50
専門的・技術的な仕事	254	2.93	3.05	2.95	2.60	2.59	2.48	2.38
事務的な仕事	1101	2.76	2.85	2.80	2.45	2.47	2.28	2.23
販売の仕事	815	2.89	3.03	2.97	2.66	2.64	2.48	2.43
サービスの仕事	613	2.92	3.06	3.01	2.60	2.66	2.47	2.42
保安の仕事	57	2.81	3.00	2.79	2.32	2.53	2.28	2.18
生産工程の仕事	476	2.61	2.77	2.72	2.28	2.34	2.11	2.04
輸送・機械運転の仕事	79	2.66	2.77	2.72	2.34	2.37	2.25	2.23
建設・採掘の仕事	20	2.70	3.05	2.75	2.30	2.20	2.20	2.15
運搬・清掃・包装等の仕事	274	2.51	2.74	2.61	2.09	2.19	1.96	1.91
その他の仕事	382	2.60	2.73	2.68	2.37	2.37	2.23	2.17
現在の勤務先での勤務年数								
5年以上10年未満	1890	2.77	2.92	2.85	2.45	2.50	2.30	2.24
10年以上	2223	2.77	2.89	2.83	2.49	2.49	2.33	2.27
平均的な週の労働時間								
20時間以上40時間未満	2325	2.84	2.99	2.94	2.53	2.55	2.37	2.31
40時間以上	1788	2.68	2.78	2.72	2.39	2.42	2.25	2.20
会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている								
当てはまる	866	3.09	3.26	3.18	2.75	2.76	2.56	2.49
やや当てはまる	1595	2.87	2.98	2.93	2.58	2.61	2.42	2.38
あまり当てはまらない	882	2.62	2.76	2.70	2.33	2.35	2.20	2.15
当てはまらない	770	2.37	2.51	2.43	2.08	2.12	1.96	1.89

(注1) 得点は「相談できる」を4点、「ある程度相談できる」を3点、「ほとんど相談できない」を2点、「相談できない」を1点として、総数から除した値。

(注2) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。

#### 4. 会社（経営層や人事部門）と職場の管理職の労働条件をめぐる権限

「担当する仕事や責任の範囲・重さ」、「勤務日、勤務時間や残業時間」、「基本給や賞与・一時金」や「雇用契約更新の諾否」などの労働条件は、「経営層や人事部門」あるいは「職場の管理職」のどちらの意向が強く反映していると考えているのであろうか。「担当する仕事や責任の範囲・重さ」70.7%（「どちらかといえば職場の管理職である」40.6%＋「職場の管理職である」30.1%）と「勤務日、勤務時間や残業時間」68.1%（「どちらかといえば職場の管理職である」37.1%＋「職場の管理職である」31.0%）については「職場の管理職」の意向が強く反映していると考えている。これに対して、「基本給や賞与・一時金」64.3%（「経営層や人事部門である」35.8%＋「どちらかといえば経営層や人事部門である」28.5%）と「雇用契約更新の諾否」53.2%（「経営層や人事部門である」27.0%＋「どちらかといえば経営層や人事部門である」26.2%）については、「経営層や人事部門」の意向が強く反映していると考えている（図表 52 を参照）。



図表 52 会社（経営層や人事部門）と職場の管理職の労働条件をめぐる権限

(左段：件数、右段：行%)

	経営層や人事部門である	どちらかといえば経営層や人事部門である		どちらかといえば職場の管理職である		職場の管理職である
		経営層や人事部門である	どちらかといえば経営層や人事部門である	どちらかといえば職場の管理職である	職場の管理職である	
担当する仕事や責任の範囲・重さ	29.3	11.6	17.7	40.6	30.1	70.7
勤務日、勤務時間や残業時間	32.0	12.8	19.2	37.1	31.0	68.1
基本給や賞与・一時金	64.3	35.8	28.5	23.0	12.7	35.7
雇用契約更新の諾否	53.2	27.0	26.2	28.7	18.1	46.8

こうした会社（経営層や人事部門）と職場の管理職の労働条件をめぐる権限について得点化（「経営層や人事部門である」を1点、「どちらかといえば経営層や人事部門である」を2点、「どちらかといえば職場の管理職である」を3点、「職場の管理職である」を4点として、総数から除した値）してみる（図表 53 を参照）と、第1に、従事している仕事別にみると、販売の仕事に従事している者で「担当する仕事や責任の範囲・重さ」、「勤務日、勤務時間や残業時間」、「雇用契約更新の諾否」、サービスの仕事に従事している者で「勤務日、勤務時間や残業時間」、「基本給や賞与・一時金」、「雇用契約更新の諾否」、運搬・清掃・包装等に従事している者で「勤務日、勤務時間や残業時間」、について「職場の管理職」の移行が強く反映していると考えている者が多くなっている。

図表 53 得点化してみた会社（経営層や人事部門）と職場の管理職の労働条件をめぐる権限

(左段：件数、右段：点)

	調査数	担当する仕事や責任の範囲・重さ	勤務日、勤務時間や残業時間	基本給や賞与・一時金	雇用契約更新の諾否
全体	4113	2.89	2.86	2.13	2.38
従事している仕事					
管理的な仕事	42	2.74	2.76	1.93	2.17
専門的・技術的な仕事	254	2.78	2.73	2.03	2.26
事務的な仕事	1101	2.86	2.75	2.08	2.32
販売の仕事	815	2.95	2.99	2.16	2.51
サービスの仕事	613	2.90	2.98	2.24	2.52
保安の仕事	57	2.63	2.86	1.75	2.25
生産工程の仕事	476	2.97	2.87	2.03	2.16
輸送・機械運転の仕事	79	2.84	2.76	2.13	2.30
建設・探掘の仕事	20	3.05	3.05	2.20	2.45
運搬・清掃・包装等の仕事	274	2.92	2.99	2.21	2.43
その他の仕事	382	2.85	2.74	2.20	2.42
現在の勤務先での勤務年数					
5年以上 10年未満	1890	2.88	2.85	2.10	2.35
10年以上	2223	2.90	2.87	2.15	2.40
平均的な週の労働時間					
20時間以上 40時間未満	2325	2.91	2.87	2.14	2.42
40時間以上	1788	2.87	2.85	2.11	2.33

(注1) 得点は「経営層や人事部門である」を1点、「どちらかといえば経営層や人事部門である」を2点、「どちらかといえば職場の管理職である」を3点、「職場の管理職である」を4点として、総数から除した値。

(注2) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。

これに対して、保安の仕事に従事している者で「基本給や賞与・一時金」、管理的な仕事に従事している者、保安の仕事に従事している者及び生産工程の仕事に従事している者で「雇用契約更新の諾否」、について「経営層や人事部門」の意向が強く反映していると考えている者が多くなっている。

第2に、勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、第3に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間に関わらず、会社（経営層や人事部門）と職場の管理職の労働条件をめぐる権限はほぼ同じである。