

「従業員モチベーションの維持・向上」研究委員会報告書

新時代における『働きがい』とは

～ 中堅・若手層は仕事に何を求めているのか～

発行のお知らせ

【本件のお問合せ先】
愛知県経営者協会
研究委員会事務局
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

愛知県経営者協会「従業員モチベーションの維持・向上」研究委員会（委員長：茶村俊一 当会副会長、J.フロント リテイリング(株) 代表取締役社長）は、従業員のモチベーション（働きがい）維持・向上に関する提言をまとめた報告書「新時代における『働きがい』とは」を下記のとおり発行いたしました。

1. 課題認識

(1) 検討の背景

企業経営における短期業績志向の強まり、従業員の就労観の多様化や職場の一体感の低下、ITの進展等による業務の高度化・複雑化など、職場を取り巻く環境が変化し、厳しさが増す中、「従業員のモチベーションをいかに高めるか」という視点は、企業の継続的なビジネス展開や優秀な人材をつなぎとめていくためにも必要不可欠な要素となっている。

(2) 検討の内容

企業内外の環境が変化する中、実務の中心となって働き、将来を担う役割が期待される中堅・若手層に焦点を絞り、彼らのモチベーションを引き出し、組織の活力を向上させる方策について、以下の3つの視点から検討を行なった。

従業員モチベーションの現状

モチベーションの源泉についての考察

モチベーション向上のための具体的施策

2. 研究委員会の構成

本会副会長の茶村俊一 J.フロントリテイリング(株) 代表取締役社長が委員長をつとめ、本会会員企業から派遣された主に人事担当の部課長クラスの委員 8 名で構成。昨年 8 月にスタートし、本年 3 月まで計 11 回の会合を経て本報告書を取りまとめた。

3. 本報告書の内容

企業が従業員モチベーションの維持・向上を図るために必要な施策についての提言(第 3 章・第 4 章)を中心に、企業・職場を取り巻く環境変化と従業員モチベーションの関係(第 1 章)や、従業員アンケート調査結果(第 2 章)を掲載している。

また、各提言に対応した委員会社各社における取組み事例を交えた構成としている。【別紙参照】

本報告書は本日、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)。

新時代における『働きがい』とは ~ 中堅・若手層は仕事に何を求めているのか ~

はじめに

第1章 企業・職場を取り巻く環境と従業員モチベーション

1. 企業内外の環境変化
2. 職場における変化
 - (1) 短期業績志向、個人志向の強まり
 - (2) 就労観の多様化
 - (3) 職場の一体感の低下
 - (4) 業務の高度化・複雑化による負荷増大
 - (5) OJT機会の減少と技術・技能、知識の喪失
3. 従業員モチベーションの維持・向上にむけ

第2章 従業員アンケート結果より：中堅・若手社員(主に20代後半から30代前半)の251名に調査

1. 従業員のモチベーションの現状

(1) 「働きがい」の現状について

会社や職場、仕事に対するモチベーション(働きがい)について

- ・「働きがいを非常に感じる」人の割合15.9% / 「やや感じる」人の割合65.7%
- ・「働きがいをあまり感じない」人の割合17.1% / 「まったく感じない」人の割合1.2%

(2) 「働きがい」を感じる理由(複数回答)【図表1】

「仕事からの学び」や「自分の役割・責任が明確」が上位
 「評価や処遇の納得度」を働きがいの理由にする人は少数

(3) 「働きがい」を感じない理由(複数回答)【図表2】

「裁量・権限があいまい」、「役割・責任の不明確さ」
 「自身の評価や処遇への不満」が上位

【図表1】 働きがいを感じる理由(上位、下位3項目)

仕事から学ぶものが多いから	(79.5%)
自分の役割・責任が明確になっているから	(45.9%)
仕事に創意工夫が反映しやすいから	(37.1%)
↓	
職場でのコミュニケーションが円滑だから	(28.8%)
困ったときに頼りになる職場の仲間が多いから	(24.9%)
自身の評価や処遇に納得できるから	(6.3%)

【図表2】 働きがいを感じない理由(上位、下位3項目)

自身の裁量や権限があいまいだから	(45.7%)
自身の評価や処遇に納得できないから	(39.1%)
自分の役割・責任が明確になっていないから	(37.0%)
↓	
上司や同僚から仕事の取組姿勢や成果を認めてもらえないから	(21.7%)
困ったときに頼りになる職場の仲間が少ないから	(17.4%)
仕事から学ぶものが少ないから	(13.0%)

2. 職場環境や自身の状況に対する満足度、従業員の仕事観

(1) 職場環境や自身の状況に対する満足度

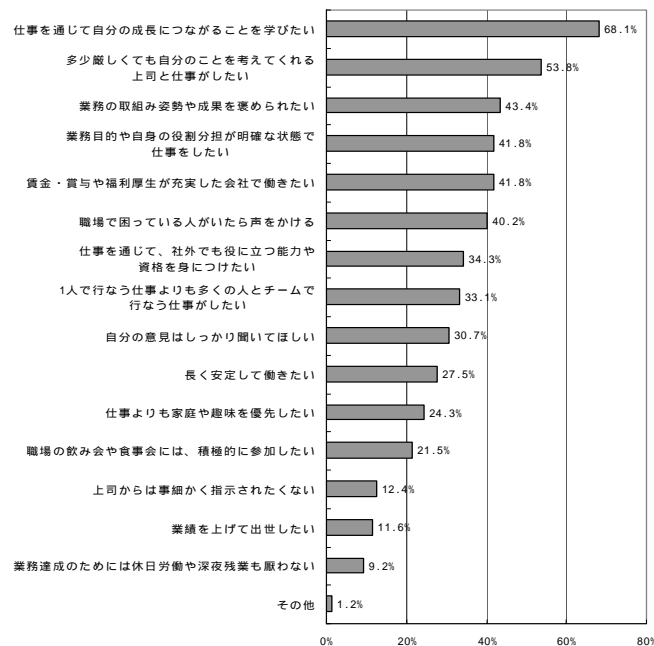
「仕事状況」、「業績評価」、「職場雰囲気」、「会社・組織方針の伝達」、いずれも6~7割が満足

(2) 中堅・若手層の仕事観(複数回答)【図表3】

「仕事を通じた自分の成長」が68.1%でトップ
 「多少厳しくても自分のことを考えてくれる上司の存在」が53.8%、「業務の取り組み姿勢や成果を褒められたい」が43.4%と続く。
 「上司との関わり」や、「周囲からの承認」を期待し、「自身の成長」を求める中堅・若手層の仕事観がうかがえる結果に。

一方、「業務達成のためには休日労働や深夜残業も厭わない」が9.2%、「業績を上げて出世したい」が11.6%と、いわゆる”モーレツ意識”や出世欲を示す項目は比率が低い。

【図表3】 中堅・若手層の仕事観(重視する項目)



第3章 従業員モチベーションの維持・向上へむけて

はじめに 「ほどほどの働きがい」をどうとらえるか、「働く欲求」の充足がモチベーションの源泉

1. モチベーションの源泉について

(1) 「働く欲求」について

「成長」の欲求 ~ 仕事から学び成長したい~

「達成・承認」の欲求 ~ 仕事を成し遂げ、職場の仲間や社会から認められたい~

「自由」の欲求 ~ 役割・責任、プロセス、結果に納得し、自発的に働きたい~

「協働」の欲求 ~ お互い理解・信頼できるメンバーと協力して働きたい~

(2) 「働く欲求」の充足について

外からの刺激(外的コントロール)と自身の選択(内的コントロール)による動機付け

内的コントロールで本人の自律的な行動を促す

(3) 従業員一人ひとりの「働く欲求」に目を向けた企業からの支援

(4) 中堅・若手層の「働く欲求」について

2. 会社から中堅・若手層への働きかけについて

(1) 制度等、ハード面の整備

自身を振り返り、今後を考える場の提供

「成長」の欲求充足 **事例** 、 、

評価項目・手法から評価の納得感を醸成

「成長」、「達成・承認」の欲求充足 **事例**

縁の下の力持ちを認める

「成長」、「達成・承認」の欲求充足

本人の意志や意向を会社が聞きだす仕組みの整備

「自由」の欲求充足 **事例**

(2) 従業員相互の関わり方等、ソフト面の充実

上司と部下のコミュニケーションのあり方

「成長」、「協働」の欲求充足 **事例**

職場メンバーの交流の場を創出

「協働」の欲求充足 **事例**

目配りによる信頼関係の構築

「成長」、「達成・承認」、「自由」の欲求充足 **事例** 、

職場の仲間、顧客からの承認の効果

「成長」、「達成・承認」の欲求充足 **事例**

(3) 根幹となる労働条件の保障、経営方針の浸透

事例 (株)サーラコーポレーション

「若手・中堅人材の育成・動機づけを主眼としたセルフアセスメント研修の実施」

事例 シヤチハタ(株)

「キャリアビジョン点検の実施」

事例 (株)松坂屋

「学ぶ仕組みの確立によって人を育てる」

事例 名古屋トヨペット(株)

「職務・業績重視の人事・賃金制度」

事例 中部ガス(株)

「海外研修チャレンジプログラム(公募制)」

事例 中部電力(株)

「職場まるごとコーチングで目標とする職場を実現する」

事例 トヨタ自動車(株)

「WE LOVE TOYOTA活動推進強化による従業員モチベーション向上」

事例 (株)名古屋銀行

「採用増に対応した若手行員の育成・フォロー」

事例 (株)ポッカコーポレーション

「『育成会議』の実施」

事例 (株)松坂屋

「顧客、同僚の好評価の社内周知」

第4章 最後に

1. 企業の視点(制度や仕組みの整備)

- (1) 従業員の「働く欲求」を充足させる観点から経営課題や職場風土に見あった施策を多方面から講じる
- (2) 雇用はじめ根幹となる労働条件は可能な限り、引き続き確保の努力を

2. 職場の視点(上司、部下との関わり、従業員の心構え)

- (1) 上司は部下の「働く欲求」充足への思いを受け止め、部下に「場を与え」、「認める」姿勢を
- (2) 従業員自身は職場で「協力」し、仕事から「面白さや学び」を見つけ出し、自ら自律をつかみとる気概を