

＜企業の『モチベーション向上施策』に関する調査＞

- 企業が実施する『モチベーション向上施策』の3大カテゴリーは、「キャリア・成長の支援」、「知識・能力・スキル向上」、「コミュニケーション促進」
- 「制度」で土台を作り、「教育・研修」により成長を促し、「会議・イベント」でメリハリをつけて、モチベーション向上を実現する
- 製造業のモチベーション向上施策は、リアルコミュニケーション重視
- 医薬品関連製造業は、社員一人一人の資質向上を目指す「キャリア・成長の支援」と「知識・能力・スキル向上」に集中特化
- IT・通信業では、ざっくばらんなコミュニケーション促進が主流、「知識・能力向上」は基礎学力・一般教養から大学院のプログラム活用まで

＜自律型、創造型人材の育成のためには、「アイデア創出」「企業理念」等が必要＞

＜キャリア支援、教育にも、エンターテイメント要素を入れ、視野の広がり、発想の転換を＞

JTBグループで、働く人のモチベーション向上を目的とした企業コンサルティングを行う株式会社ジェイティービーモチベーションズ（東京都港区 代表取締役社長：上田泰志）（以降 JTBモチベーションズ）は、「企業の『モチベーション向上施策』に関する調査」の報告書をまとめました。

本調査は、企業の大きな関心事である社員のモチベーション向上に関し、実際にどのような施策が行われているかを、ビジネス誌に掲載された約300の施策について集計・分析を行ったものです。産業界の最前線の情報を掲載するビジネス誌に取り上げられた内容は、読者であるビジネスパーソンや経営者の関心を凝縮したものであり、産業界における需要のトレンドを反映したものとと言えます。こうした情報を、モチベーション向上施策という切り口で収集し分析することで、企業における組織開発や人材育成について検討する際の資料とすることを目的としています。

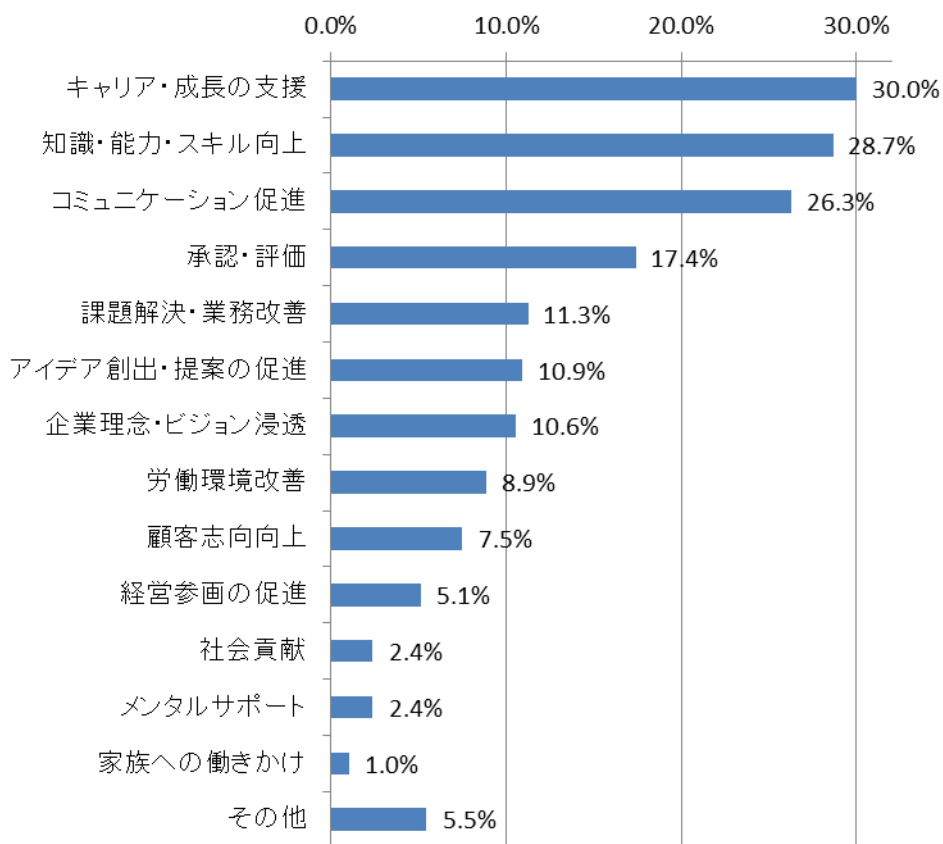
※詳しい調査レポートは、JTBモチベーションズのHP <http://www.jtbm.co.jp/> から問合せいただけます。

＜調査結果の概要＞

- モチベーション向上施策の3大カテゴリーは、「キャリア・成長の支援」、「知識・能力・スキル向上」、「コミュニケーション促進」

収集された293の施策を内容別に集計した結果、最も多かったのは、「キャリア・成長の支援」30.0%、次いで「知識・能力・スキルの向上」28.7%、「コミュニケーション促進」26.3%でした。この3つが、企業におけるモチベーション向上施策の3大カテゴリーであると言えます。逆に少なかったのは、「社会貢献」「家族への働きかけ」などでした。

●企業のモチベーション向上施策の内容(293件中の割合を%表記。1件に複数の内容を含む)



■ 「制度」で土台を作り、「教育・研修」により成長を促し、「会議・イベント」でメリハリをつけて、モチベーション向上を実現する

施策を、用いられている手法で集計すると、最も多かったのは、「制度」35.2%、次いで「教育・研修」26.3%、「会議・イベント」22.5%でした。この3つが企業におけるモチベーション向上施策を実行する際の3大手法と言えます。

■ 「キャリア・成長の支援」は、企業の狙いを反映

研究職や技術職のキャリア支援により商品開発力を高める、雇用が多様化する中でアルバイトやパートのモチベーションを高め戦力化するなど個々の企業の持つ背景を基に企画・実施されていました。

■ 「知識・能力・スキル向上」は、安定した教育の仕組みと自由に選べる形式で

体系化、定期開催化により仕組みとして安定的に運営されている教育・研修が大勢を占め、また、受講内容や期日・形式を社員が選べるような自由度の高いプログラムも多く見られました。

■ 「語り合う」会議・イベントで「コミュニケーション促進」

「コミュニケーション促進」の施策では、会社を離れて語り合う合宿など「語り合い」に焦点を当てた施策が多く、より深いコミュニケーションの促進が求められていることが推察されます。

<業界別のモチベーション向上施策の特徴>

■ 製造業

製造業のモチベーション向上施策は、「コミュニケーション促進」に力点が置かれ、特に、実際に社員同士が交流するリアルコミュニケーションが重視されていることがわかりました。また、「アイデア創出・提案の促進」も他業界に比べて多く、商品開発力や技術開発力の強化により、企業力とモチベーションの向上を図りたいという業界の特徴がうかがわれました。

■ 医薬品関連製造業

医薬品関連製造業のモチベーション向上施策は、専門性の高い製品を扱うという業界の特徴から、社員一人一人の資質向上を目指す「キャリア・成長の支援」と「知識・能力・スキル向上」に集中特化していました。

■ IT・通信業

IT・通信業では、個人での業務が多いSEなどの技術職を抱えており、また顧客企業への派遣業務等もあって、社員同士の直接的な交流が不足しがちであることから、「コミュニケーション促進」の施策に力点が置かれ、特に、ざっくばらんに気軽なコミュニケーション促進が主流でした。教育に基礎学力・一般教養などが取り入れられているのが、若い技術者を抱える業界の特徴といえます。

■ 卸売・小売業

卸売・小売業では、対面接客が要となる業界特徴を反映し、「顧客志向向上」が最多でした。知識・能力として、承認や評価の指標として、企業理念として、など多面的に実施されています。方向としては、接客のマインド等を体得的に学ぶ「内面化」と、コンテストなどで見える可する「外面化」の両方が行われています。

<今後のモチベーション向上施策に関する提言>

調査により、企業が実施するモチベーション向上施策の現状が明らかになりました。得られた知見から、今後、新たな時代において、企業がどのような方向で、どのように社員のモチベーション向上を目指すべきなのかを考察します。

1. 多様なモチベーションのあり方に対応した施策の実現

調査により「キャリア・成長の支援」「知識・能力・スキルの向上」「コミュニケーション促進」という、モチベーション向上施策の3大カテゴリーが抽出されました。今後もこの3つは基本的に必要な内容として、確実に行っていくべきと言えます。しかし、JTBモチベーションズの「やる気」分析システムMSQのデータを見ると、働く人のモチベーション要因は11あり、人によってどの要因がモチベーションを促進しているかは異なることがわかっています。今後、雇用形態や年齢層の多様化、職業観の多様化が進むに従い、こうしたモチベーションの個別性、多様性は加速するでしょう。企業としても、多様なモチベーション向上施策で今後に対応することが求められます。

- 自律型、創造型人材の育成のためには、「アイデア創出」を促し、「企業理念」を浸透させる施策が必要

特に、今後の企業が必要とする自律型人材、創造型人材の育成を考慮すると、「課題解決・業務改善」「アイデア創出・提案の促進」は、重要度が高いと考えられます。激しい変化が見込まれる今後の市場環境においては、「課題を解決しよう」「新しいアイデアを実現しよう」というモチベーションで仕事に取り組む人材を育成することは、必須と言えます。

また、「企業理念・ビジョン浸透」は、社員の自律性とパフォーマンスに高い相関を持つことが、JTBモチベーションズの「企業理念の浸透と社員のパフォーマンス」に関する調査からわかっています。こうした内容も、モチベーション向上施策に取り入れることが望ましいと言えるでしょう。

■ 働くことを広い視野で捉える「社会貢献」「家族」など多様な施策を

さらに、今後の働く人には、所属する会社やそこで働く自分が社会にどう貢献しているかを実感できたり、仕事や会社を家族に誇ることができたり、といった、働くことを広い視野で捉えることが、モチベーションに大きく影響を与えると推測されます。「社会貢献」や「家族への働きかけ」といった内容を、モチベーション向上施策として実施することが求められます。

■ エンターテイメント要素で、視野の広がり、発想の転換を

社員一人一人の資質向上に関わる「キャリア・成長の支援」「知識・能力・スキルの向上」についても、さらなる効果の向上をめざし、新しい取り組みが求められます。調査結果からは、現在携わっている職務の中で専門性を深め、キャリアを築くという方向の施策が比較的多く見られ、またその手法は、ほとんどが「制度」と「教育・研修」で運用されていました。しかし今後のビジネス界では、全く新しい観点からキャリアを考えたり、今までとは異なる分野の知識やスキルの習得も必要となると思われます。今後は「会議・イベント」の手法を導入することで、楽しさを演出したり、非日常の空間を作り、視野の広がりや発想の転換を促すことで、新しいキャリアの視点や知見を得ること等が考えられます。また、「ツール」を取り入れることで、気軽にキャリアを考えたり、知識を習得したり、あるいは「コンテスト・インセンティブ」を実施して、業務の中で楽しく競い合いながら、キャリア開発や学習を行うことも検討の範囲にあります。遊びやエンターテイメント要素を付加することで、より高いモチベーション向上が可能となります。

2. コミュニケーション促進

「コミュニケーション促進」は主に、「会議・イベント」の手法が用いられており、社員同士の「語り合い」、日常と非日常のコミュニケーションがキーワードとして抽出されました。この結果から、今後さらに有効な「コミュニケーション促進」について考察します。

■ 経営トップとの「コミュニケーション促進」をより効果的に

社員同士の「語り合い」を、意義ある成果に結びつけるためには、これ以外に、社長など経営陣との交流による、企業理念や組織の方向感の共有が欠かせません。JTBモチベーションズの「社長や会社を感じる『気持ちの上での距離』に関する調査」において、社長との心理的距離が近いほどモチベーションや業績が高いという結果が出ました。しかしながら社長との心理的距離は、「違う星に入るくらい遠い（4億キロ）」が最多の回答で、遠い理由として、会う機会が少なく仕事の状況を理解してくれていないことが挙げられています。「コミュニケーション促進」の施策の主要なテーマの一つに、トップとのコミュニケーションを据えることは、モチベーション向上には必須と考えられます。その際、留意が必要なのは、トップからの発信が、社員にとって退

屈なものにならないように、双方向コミュニケーションや演出の工夫が必要であることです（「経営者 148 人に聞いた社内イベントの効果の調査」 JTB モチベーションズより）。

トップとの交流を「コミュニケーション促進」の主要テーマに掲げ、効果的に実施することで、企業理念や組織の方向性の共有、一体感の醸成を図り、モチベーション向上につなげることができます。

■ 日常と非日常のメリハリ、より有機的に、より参加型・交流型に

日常的な朝礼や会議と、非日常の全社会議や表彰式などを相乗効果を持たせて、より効果的に実施することで、継続的なモチベーション向上を実現できると考えられます。朝礼や会議での積み重ねを、表彰式で称える、あるいは、全社会議で発表された方針について朝礼で進捗状況を共有する、など日常と非日常の有機的なつながりを持たせる等の仕組みが考えられます。

また、効果的なメリハリを生むための、非日常のコミュニケーションの企画・運営について、十分に検討することが必要です。JTB モチベーションズの「社内イベントに関するモチベーション調査」によれば、「社員全員」で「参加型」のイベントが社員から最も高く評価され、「社員同士で交流できる」イベントが最も求められていることがわかりました。貴重な機会を最大限に生かすためには、社員全員が交流しているという意識を持つことができ、且つ参加型で交流型の場を創出することが、モチベーション向上を実現すると言えます。

3. 手法そのものに工夫を

■ 部門横断的なチームや委員会で、業務を超えた創造的な活動を

モチベーション向上施策は、その手法においても、施策の利用や参加に対するモチベーションを醸成するような仕様であることが重要です。部門横断的なチームや委員会を設置し、社員が主体者となって施策の企画・実施・運用を行うことは、有効な手法と言えるでしょう。チームや委員会のスタッフは日常の業務以外のテーマや人脈、情報に触れることができ、施策に関する自己決定の感覚を持てる、という利点があり、委員会スタッフ以外の社員は、同僚が委員会スタッフであることで、施策への納得感や親近感を持ちやすいという利点があります。また、施策の母体が生成され、企画や運用が安定します。自律型・創造型人材の育成を目指す上でも、導入の検討が望まれる手法と言えるでしょう。

＜お問い合わせ先＞

JTBモチベーションズ 担当：菊入(きくいり) 03-5410-9362 email: info@jtbm.co.jp