

# Motivation Engineering Report

2015. May

## 2015年度新入社員モチベーション調査より

「居心地のよい安定した環境で、無理せず働きたい」新入社員。  
 受け入れの鍵は、ギャップの「見える化」と、相互の「チューニング力強化」。  
 中長期的には、「採用と育成の垣根の解消」。

## 01 調査概要

## 調査目的

新入社員のモチベーション状態を調査することによって、企業と新入社員との望ましい関係の在り方を探る

## 調査期間

2015年3月29日～4月15日

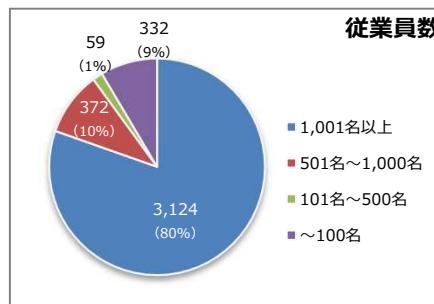
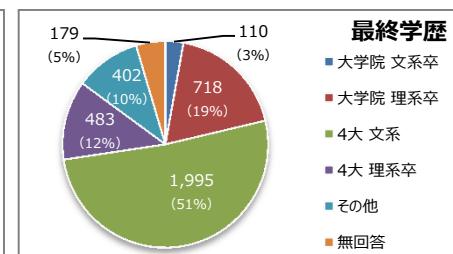
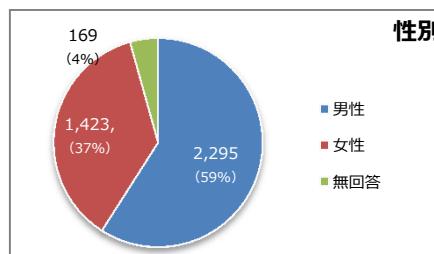
## 調査方法

リンクアンドモチベーション(以下、LM)独自の「組織への所属動機となる8つのモチベーションファクター」をもとに構成された設問に対し無記名のマークシートにて回答

## 調査対象

対象合計人数  
対象の属性と人数

：3,887名（LMが提供する新入社員研修受講者）  
：下記参照



業種	
金融	967
自動車・機械	578
化学・医薬・素材	438
IT・通信	411
建設・不動産	362
小売	301
運輸	148
エネルギー・鉄鋼	131
人材	45
コンサル	29
商社	27
レジャー・サービス	25
マスコミ・広告	17
その他	408

## 設問内訳と分析方法

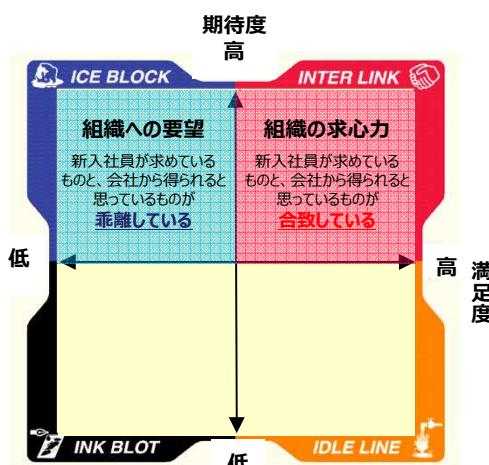
## 設問内訳

全体68問。  
 8つの「モチベーションファクター」ごとに設定された4項目、  
 全32項目について、「どのくらい求めているか(=期待度)」「どのくらい満足しているか(=満足度)」で構成。  
 全体的な「総合満足度」の4問を加え、5段階で回答。

## 分析方法

回答結果は、「期待度」「満足度」の各項目のスコア順および期待度×満足度の2軸で整理された「4eyes® Windows」で分析。  
 期待度も満足度も高い右上の象限は組織の求心力、  
 期待度は高いが満足度は低い左上の象限を組織への要望となる。

モチベーションファクター			
個人が組織に所属する際に求める魅力要因。社会心理学を基にしたLM独自の要素であり、下記8つの領域に整理される。			
会社基盤	財務状況などが安定していること	組織風土	会社の風土に馴染めること
理念戦略	会社の理念やビジョンに共感できること	人的資源	魅力的な人がいること
事業内容	事業の意義や将来性を感じられること	施設環境	働く環境が快適なこと
仕事内容	仕事を通じてやりがいを感じられること	制度待遇	評価や待遇が公平・適切なこと

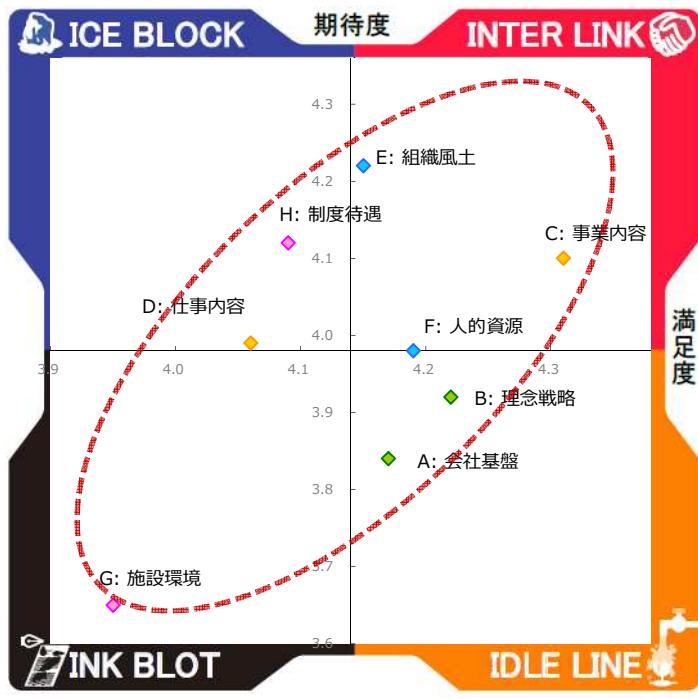


## 02

## 調査結果：入社時の期待

「事業、風土、人に満足しているが、仕事や待遇はやや不安」  
 自分自身の就職活動には満足しているが、働くリアリティは薄い

4eyes® Windows



**[INTER LINK]**  
組織の求心力=入社の決め手

C.事業内容 E.組織風土 F.人的資源

**[ICE BLOCK]**  
組織への要望=入社に向けた不安

D.仕事内容 H.制度待遇

- ◆4eyesのプロットは、「期待度」の高い項目ほど「満足度」が高い、右肩上がりの状態となっていた
- ◆INTER LINK=入社の決め手には「事業」「風土」「人」のよさがあがり、  
 ICE BLOCK=入社に向けた不安には「仕事」「待遇」があがった

## 領域別「期待度」「満足度」

差（「満足度」-「期待度」）を降順で表示

領域	期待度	満足度	差
A.会社基盤	3.83	4.13	0.30
B.理念戦略	3.91	4.18	0.27
G.施設環境	3.64	3.91	0.27
C.事業内容	4.09	4.27	0.18
F.人的資源	3.97	4.15	0.18
D.仕事内容	3.98	4.02	0.04
H.制度待遇	4.11	4.05	-0.06
E.組織風土	4.21	4.11	-0.10
全体	3.97	4.10	0.13

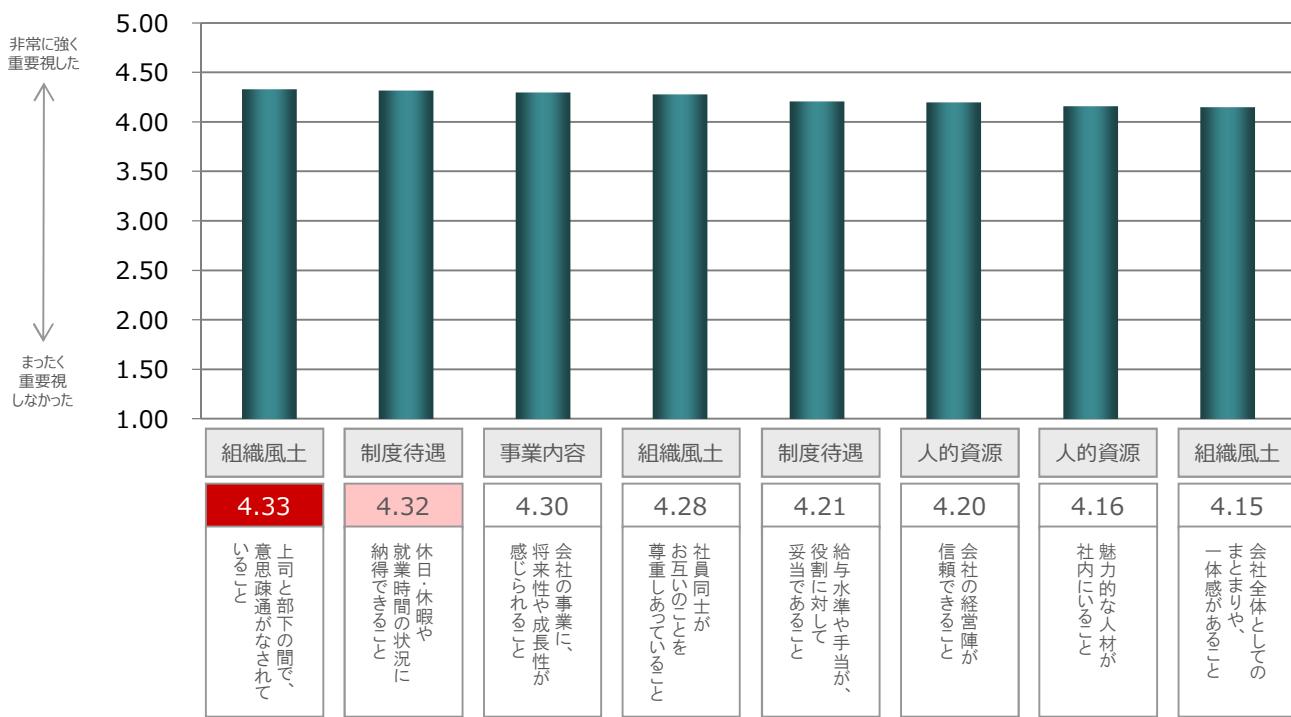
- ◆全平均では「満足度」が「期待度」を上回った
- ◆【H.制度待遇】【E.組織風土】は、「満足度」が「期待度」を下回った

# 03

## 調査結果：入社後の実態

### 「居心地のよい安定した環境で、無理なく働きたい」と考える 新入社員の「期待」と既存社員の「現状」の乖離は大きい

#### 新入社員の「期待度」上位8項目



- ◆「上司と部下の間の意思疎通」が最も高く、「休日・休暇や就業時間実態」が2番目に高い
- ◆「事業の将来性や成長性」や「経営陣の信頼性」など、「将来の見通し」に関する項目も上位に入った

#### 既存社員の不満度との比較

2014年 従業員満足度調査実施企業における不満（「満足度」 - 「期待度」の乖離が大きい）項目と新入社員の期待度を比較

新入社員の「期待度」の順位	既存社員の「不満度」の順位	組織風土	制度待遇	事業内容	組織風土	制度待遇	人的資源	人的資源	組織風土
1	1	上司と部下の間で、意思疎通がなされないと	休日・休暇や就業時間の状況に納得できること	会社の事業に、将来性や成長性が感じられる	社員同士がお互いのことを尊重しあっていること	役割に対して妥当であること	給与水準や手当が、会社の経営陣が信頼できる	魅力的な人材が社内にいること	会社全体としてのまとまりや、一体感があること
6	6	上司と部下の間で、意思疎通がなされないと	休日・休暇や就業時間の状況に納得できること	会社の事業に、将来性や成長性が感じられる	社員同士がお互いのことを尊重しあっていること	役割に対して妥当であること	給与水準や手当が、会社の経営陣が信頼できる	魅力的な人材が社内にいること	会社全体としてのまとまりや、一体感があること

- ◆新入社員の最も期待する項目である「上司と部下の間の意思疎通」が、既存社員の最も大きな不満となった
- ◆新入社員の「期待度」の上位8項目のうち、5項目が既存社員の不満の上位項目としてあがった

## 04

## 分析結果まとめ

**■入社する会社には満足しているが、働くリアリティは薄い（入社時の期待より）**

4eyesのプロットは、「期待度」の高い項目ほど「満足度」が高い右肩上がりの状態となり、全体平均では、「満足度」が「期待度」を上回った。総じて自分の就職活動には満足し、納得のいく企業に入社しているものと考えられる。

具体的な項目で見していくと、「INTER LINK」には、「事業内容」「組織風土」「人的資源」があがり、「ICE BLOCK」には「制度待遇」「仕事内容」があがつた。イメージや雰囲気についても共感しているものの、職場でどのような役割を具体的に担い、対価としての報酬を得ていくのかといった、働く「実態」に関する理解は薄い状態にあると考えられる。

**■安定志向が強く、居心地のよさを重視する新入社員。現場との乖離は大きい（入社後の実態より）**

「上司と部下の意思疎通」「休日・休暇や就業時間の実態」など、「居心地のよい職場」「無理なく働ける環境」に関する項目が上位を占めた。また、「事業の将来性や成長性」「経営陣の信頼性」など「将来の見通し」に関する項目も上位にあがつた。こうしたことから、今年の新入社員は、「居心地のよい安定した環境で、無理なく働きたい」と考える傾向にあると想定される。一方で、既存社員が感じている現状は、新入社員の期待と大きく乖離しており、「現実の職場」を受け入れさせるアプローチの重要度と難易度は極めて高いと推察される。

## 05

## 考察：受け入れ側に求められること

**早期のギャップの「見える化」と、相互の「チューニング力強化」****中長期的には、「採用と育成の垣根を越えた共感の創造」**

調査結果から、今年の新入社員は安定志向が強く、居心地のよさを重視する傾向にあることがわかりました。一方で、既存社員が感じている現状は、その期待と大きく乖離しています。何も対策を講じなければ、周囲への期待が高い新入社員にとって、「こんなはずではなかった」とモチベーションを落としたり、最悪の場合、早期退職にもつながりかねない状態と言えます。では、こうした事態を避けるために、受け入れ側は、何をするべきなのでしょうか。

まず対策が必要なことは、ギャップの「見える化」、新入社員・受け入れ側相互の「チューニング力強化」です。

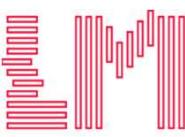
ギャップの解消には、乖離の生じている項目を具体的に把握することはもちろん、相互にズレを認識し、修正することが重要になります。新入社員には、組織からの期待を理解させ、「お客様」状態を脱し「組織の一員」としての自覚を持たせることが必要になります。また受け入れ側も、「新人」と画一的に扱うのではなく、個々のモチベーションの特性にあわせ、貢献感やパフォーマンスを「引き出す」マネジメントが求められます。

しかし、項目によっては、入社後の施策だけでは対応できないこともあります。

そこで中長期的に重要なのが、「採用と育成の垣根の解消」です。

実際に、新人のスタートダッシュがうまくいった企業の4eyesを見てみると、新入社員では「共感の接点が明確」「右肩上がりのプロット」となっており、さらに既存社員とその波形が重なっているという特徴があることがわかりました。こうした企業では、自組織の求心力や課題を把握した上で、「どの要素で共感の接点をつくるのか」を明確にし、その共感を高め続ける採用を実施していました。

新入社員の定着をはかり、戦力化のスピードをあげることは、市場競争の激化と人材流動化に直面する企業において、競争力を大きく左右します。採用・育成の垣根を超えて共感を創造し、企業と社員の「相思相愛」関係をいかに構築していくかが、今後益々大きな意味を持つことになると考えられます。



Link and Motivation Group

株式会社リンクアンドモチベーション  
モチベーションエンジニアリング研究所

<http://www.lmi.ne.jp/>

所在地

〒104-0061 東京都中央区銀座3-7-3 銀座オーミビル

発行責任者

大島 崇

問合せ先

TEL : 03-3538-8671 FAX : 03-3538-8672 E-mail : motiken@lmi.ne.jp