

新入社員をやる気にさせるものは何？

－平成 20 年度新入社員意識調査※より－

要 約

- 最終学歴が「高校・短大・専門学校」の新入社員は、はっきりとした目的や目標を持って入社してきている。また、入社動機の源泉は、仕事への意欲と自己実現への意欲であり、それがモチベーション向上に強く結びつくと推察される。
- 最終学歴が「大学・大学院」の新入社員は、「高校・短大・専門学校」に比較して、決して高い目標や仕事への意欲を持って入社しているとは限らない。
- 最終学歴が「高校・短大・専門学校」の新入社員のモチベーションを高めるには、入社時の目的意識や意欲をいかに維持して高めることと、上司・先輩のインフォーマルな場でのケアが重要なポイントとなる。
- 最終学歴が「大学・大学院」の新入社員のモチベーションを高めるには、集団の中でのコミュニケーションに十分な注意を払いながら、自己の能力や技能をいかに高めていくかをキャリアパスの中で明確にしてやる必要がある。

1. リサーチクエスチョン

新入社員の仕事に対するモチベーションをいかに向上させるかは、企業にとって極めて重要な課題である。そのモチベーションは、自社に対する認知イメージと新入社員のライフスタイルやワーキングスタイルと共通項が多ければ多いほど、向上すると考えられる。新入社員の認知イメージとは「入社動機」すなわち、何故この会社を選んだのかという新入社員のファーストインプレッションに他ならない。従って、この「入社動機」の源泉となっているものを突き止めれば、企業にとって事前に知りうる情報により新入社員のモチベーションアップにつなげて行く事が出来るのではないかと考えられる。

そこで、今回のレポートでは、「新入社員意識調査」を材料にして、第 1 に、調査全体の概要を単純集計によって示し、第 2 に、新入社員にとって入社動機の源泉となるものは何かを探索し分析した。具体的には、入社動機の源泉とは、新入社員の社会的属性（性別、学歴等）や個人のワーキングスタイル、個人のライフスタイルを通じて形成される自社の認知イメージと強い結びつきがあり、認知イメージとワーキングスタイルやライフスタイルの結びつきが強いほど個人のモチベーションが高まるという「モチベーションモデル」を提案し分析に利用した。

2. 調査の概要

(1) フェイス項目

本年度のサンプル数は有効回答 266 票でありフェイス項目の要約は図-1 である。記入場所は研修会場で「会場アンケート調査方式」をとっている。フェイス項目の特徴は、性別では男性の割合が高く（64.5%）、最終学歴では「大学（大学院を含む）」（58.9%）、業種では

※当社研修事業部では、毎年 3 月から 4 月にかけて、各企業様の新入社員研修を受託・実施し、ご参加頂いた方を対象に「新入社員意識調査」を行っている。本調査は、当社が 1995 年から継続して実施しており、新入社員を分析したレポートによって毎年の新入社員意識の移り変わりを捕らえたユニークなものとなっている。

図表－1 フェイス項目集計表

	性別		最終学歴			勤務先従業員数		
	男性	女性	高校	短大 専門学校	大学 (大学院を 含む)	50人以下	50人超～ 100人以下	100人超
回答数	171	94	70	36	152			
構成比	64.5%	35.5%	27.1%	14.0%	58.9%			
	業種					勤務先従業員数		
	製造業	卸 小売業	土木 建設業	サービス業	その他	50人以下	50人超～ 100人以下	100人超
回答数	83	28	23	72	53	67	45	148
構成比	32.0%	10.8%	8.9%	27.8%	20.5%	25.8%	17.3%	56.9%

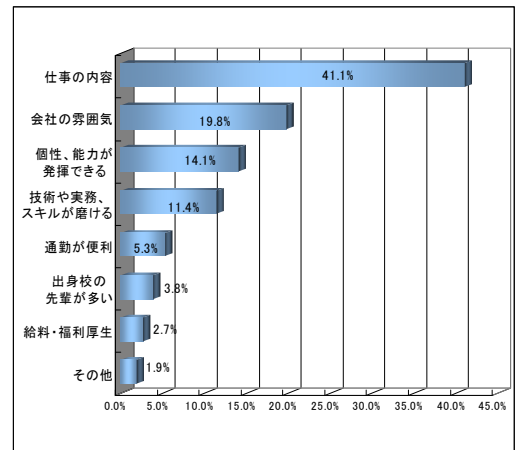
「製造業（32.0%）」「サービス業」（27.8%）、従業員規模では「100人超」（56.9%）の割合が高い。フェイス項目内の比較（例えば男性と女性）を検討する場合、「業種」では卸小売業や土木建設業のサンプル数が少なく、業種別の比較では有意性のない結果が出ると推察される。

（2）単純集計

①現在の会社に就職することを決めた最大の理由は何ですか？

- 「仕事の内容」とする回答が圧倒的に多く（41.1%）、次いで「会社の雰囲気」（19.8%）「個性、能力が発揮できる」（14.1%）となった。
- 重要なことは、新入社員が、就職先企業にどのような仕事があるのかを検討し、それが自分の能力・技術に適応するのかという主体的な認知をしている一方で、「会社の雰囲気」「通勤利便性」など企業のコアコンピダンスに関係ない部分を従属的に認知して入社決定にいたるケースもあるということである。

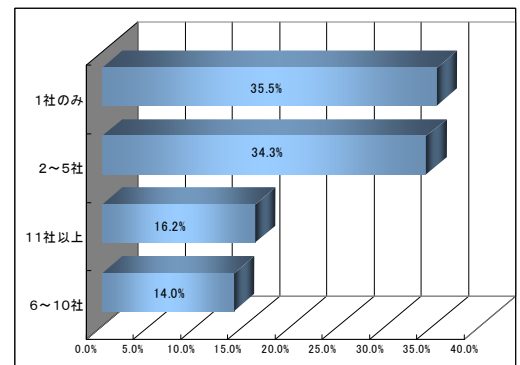
図表－2 現在の会社に就職した理由



②就職試験は何社ぐらい受けましたか？

- 「1社のみ」の回答が最も多く（35.5%）、次いで「2～5社」（34.3%）「11社以上」（16.2%）の順となった。
- 「1社～5社」で7割近い回答であるが、「11社以上」は16.2%あり、少数ではあるが本命とする企業に就職できなかった新入社員もいるのではないかと推測される。

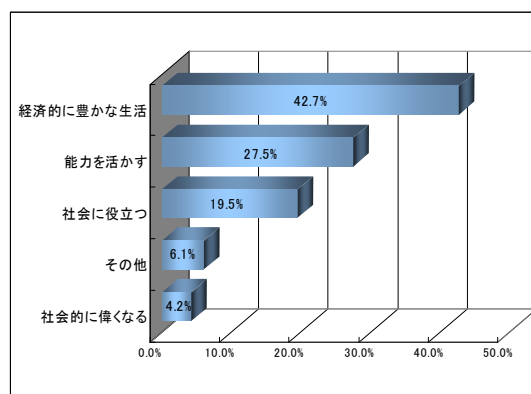
図表－3 就職試験は何社受けたか



③あなたにとって、働く目的は何ですか？

- 「経済的に豊かな生活がしたい」の回答が最も多く(42.7%)、次いで「自分の能力を活かしたい」(27.5%)「社会の役に立ちたい」(19.5%)の順となった。
- 個人のワーキングスタイルに関する設問であり、「経済力」のために働くという或る意味で即物的な回答が約半数を占める結果となっている。

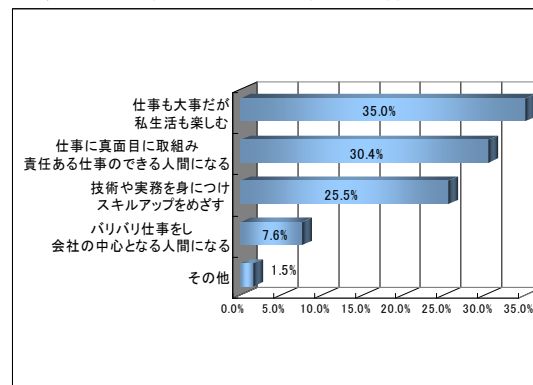
図表－4 働く目的



④あなたは将来どんな社会人、企業人になりたいと思いますか？

- 「仕事も大事だが、個人の私生活も楽しみたい」の回答が最も多く(35.0%)、次いで「仕事に真面目に取り組む、責任ある仕事のできる人間になりたい」(30.4%)「技術や実務を身につけ、スキルアップをめざしたい」(25.5%)の順となった。
- ③の「経済的に豊かな生活」とは、「個人の生活を楽しむ」であることがこの設問で明らかになっている。
- 一方で、「バリバリ仕事をし、会社の中心となる人間になりたい」とする回答は僅か 7.6%で、「滅私奉公型会社人間」はもはや昭和の遠い記憶となっている。

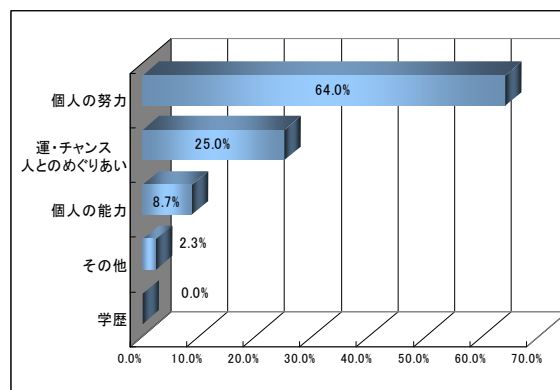
図表－5 将来なりたい社会人像



⑤社会に出て、成功するのに最も必要なものは何だと思いますか？

- 「個人の努力」の回答が最も多く(64.0%)、次いで「運・チャンス、人とのめぐりあい」(25.0%)「個人の能力」(8.7%)の順となった。
- 成功に至る要因は「個人の努力」は、自身の成功体験の要因が「個人の努力」であったと推察される。

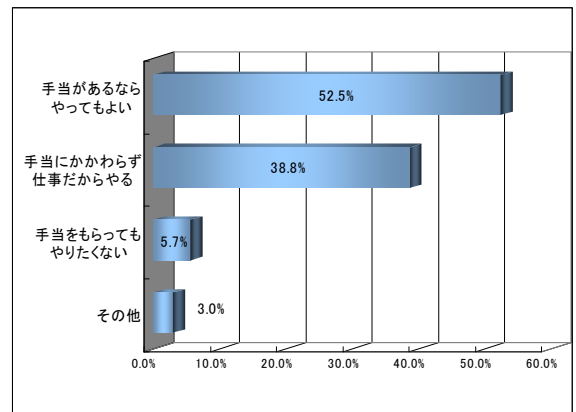
図表－6 社会での成功要因



⑥残業についてはどう思いますか？

- 「手当があるならやってもよい」の回答が最も多く(52.5%)、次いで「手当にかかわらず仕事だからやる」(38.8%)「手当をもらってもやりたくない」(5.7%)の順となった。
- いわゆる「サービス残業」は、約半数が否定的な姿勢である。

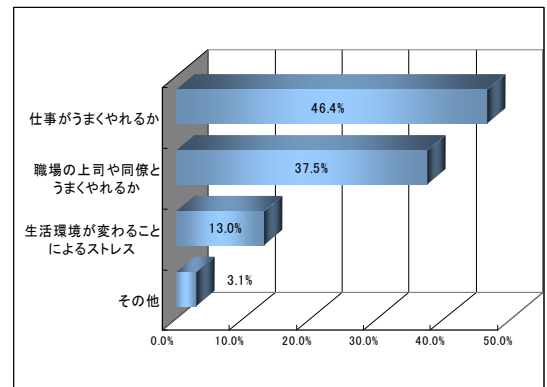
図表－7 残業に対する態度



⑦新しい社会人生活で不安があるとすれば、それは何ですか？

- 「仕事がうまくやれるだろうか」の回答が最も多く(46.4%)、次いで「職場の上司や同僚とうまくやれるだろうか」(37.5%)「生活環境が変わることによるストレス」(3.1%)の順となった。
- 仕事に対する不安が半数を占めるが、職場での人間関係やコミュニケーションに対する不安が約4割あることから、新入社員をうまく職場環境に適応させるためには仕事の指導ばかりでなく、インフォーマルな環境でのケアも重要であることがわかる。

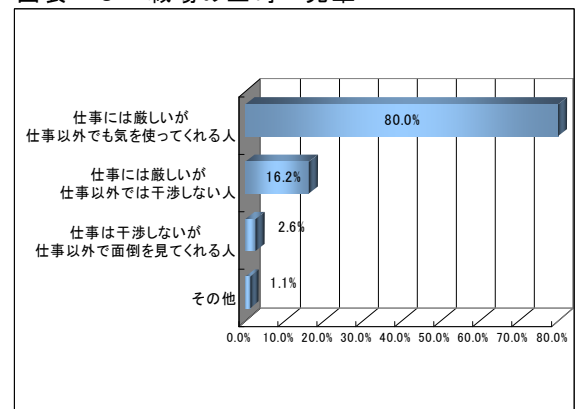
図表－8 新しい社会人生活での不安



⑧職場の上司・先輩はどのような人がいいと思いますか？

- 「仕事には厳しいが、仕事以外にでも気を使ってくれる人」の回答が圧倒的に多く(80.0%)、次いで「仕事には厳しいが、仕事以外では干渉しない人」(16.2%)「仕事は干渉しないが、仕事以外で面倒を見てくれる人」(3.1%)の順となった。
- ⑦に関連して、「職場の上司や同僚との人間関係」に不安を抱き、その解決を「仕事以外でも気を使ってくれる」「仕事以外で面倒をみてくれる」ことに見出している。すなわち、この設問でもインフォーマルな場でのケアが重要であることが確認できる。

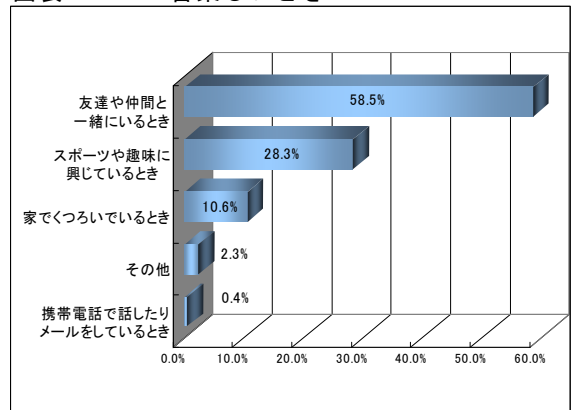
図表－9 職場の上司・先輩



⑨あなたにとって一番楽しいのはどんな時ですか？

- 「友達や仲間と一緒にいるとき」の回答が最も多く(58.5%)、次いで「スポーツや趣味に興じているとき」(28.3%)「家でくつろいでいるとき」(10.6%)の順となった。
- 「友達や仲間と一緒にいるとき」といった複数人で楽しむ行動が約 5 割あることから、新入社員では職場以外での集団(学生時代の友人、趣味の仲間等)との交際が主であると考えられる。しかし、入社して年月が経れば自分が所属する集団すなわち会社の仲間と交際すること(選択的交際)が楽しく感じられるようになると推測される。従って、新入社員の時期は、まだ会社に対する帰属意識が低いと考えられる。

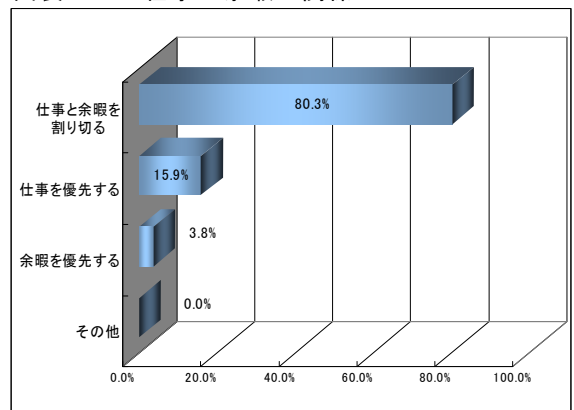
図表-10 一番楽しいとき



⑩仕事と余暇（レジャー）の関係について、どう思いますか？

- 「仕事は仕事、余暇は余暇と割り切る」の回答が圧倒的に多く(80.3%)、次いで「まずは仕事を優先する」(15.9%)「余暇を優先する」(3.8%)の順となった。
- 「仕事と余暇の割り切り」が約 8 割あることから、新入社員はワークライフバランスを重視していることがうかがわれる。新入社員の会社に対する満足度を向上させるために、企業にはワークライフバランスに配慮した時間管理制度が求められている。

図表-11 仕事と余暇の関係



3. モチベーションモデルの提案

新入社員の仕事に対するモチベーションを向上させる自社に対する認知イメージとは、新入社員のファーストインプレッションである「入社動機」となることは、リサーチクエスチョンで述べた。「入社動機」の源泉は、新入社員個人の社会的背景をバックボーンとして、個人のライフスタイルや個人のワーキングスタイルを通じて形成されると仮定する「モチベーションモデル」をここで提案する。

(1)「モチベーションモデル」の要素説明

- ①個人の社会的背景に対応する質問項目は、フェイス項目で「性別」「学歴」とした。
- ②個人のライフスタイルに対応する質問項目は、「問 9 楽しい時間」「問 10 ワークライフバランス(仕事と余暇の関係)」とした。
- ③個人のワーキングスタイルに対応する質問項目は、「問 3 働く目的」「問 4 将来なりたい社

会人像」「問 5 社会での成功要因」「問 6 残業に対する態度」とした。

④ 自社に対する認知イメージに対応する質問項目は、「問 1 現在の会社に就職した理由」とした。

(2) 変数の説明

① 従属変数

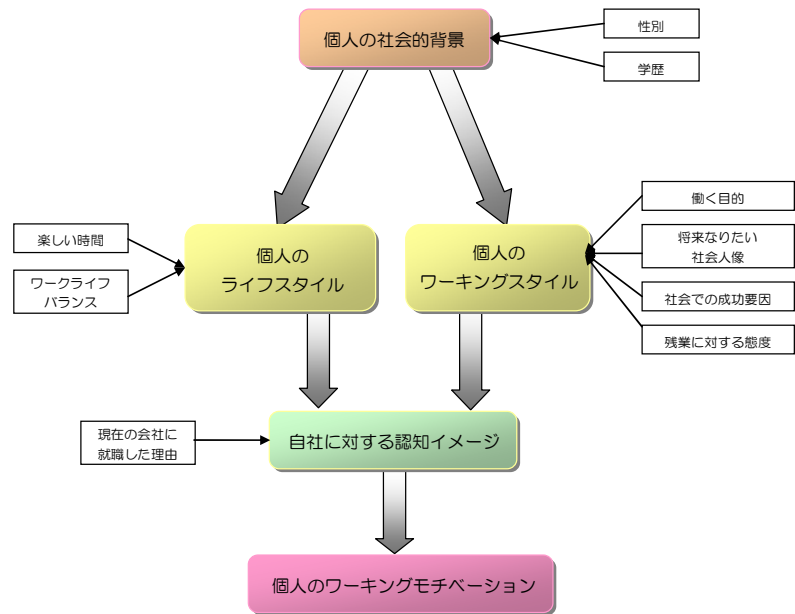
このモデルの従属変数は、「問 1 現在の会社に就職した理由」である。設問に選択項目が 8 項目もあるので、要因分解を明確にするため回答を「主体的選好」と「従属的選好」の 2 つに再編する。「**主体的選好**」は、「自分の個性、能力が発揮できそうだから」「仕事の内容に興味があるから」「技術や実務、スキルが磨けるから」で、就職先企業にどのような仕事があるのかを検討し、それが自分の能力・技術に適応するのかという

主体的な認知をしている回答である。一方で、「**従属的選好**」は、「会社の雰囲気良さそうだから」「給料が高く、福利厚生が充実しているから」「出身校の先輩が多いから」「通勤が便利だから」で、企業のコアコンピタンスに関係ない部分を従属的に認知している回答である。

② 独立変数

- 「最終学歴」は、区分を鮮明にするため「高校・短大・専門学校」と「大学・大学院」の 2 つに再編しダミー変数化した。
- 「問 3 あなたにとって働く目的は何ですか？」は、志向スタイルを鮮明にするため、「**外面的目的**」「**自発的目的**」の 2 つに再編しダミー変数化した。「**外面的目的**」の回答は、「**経済的に豊かになりたい**」「**社会的に偉くなりたい**」である。「**自発的目的**」の回答は、「**自分の能力を生かしたい**」「**社会の役に立ちたい**」である。
- 「問 4 あなたは将来どんな社会人、企業人になりたいと思いますか？」は、志向スタイルを鮮明にするため、「**仕事型**」「**バランス型**」の 2 つに再編しダミー変数化した。「**仕事型**」の回答は、「**バリバリ仕事をし、会社の中心になるような人間になりたい**」「**技術や実務を身につけ、スキルアップを目指したい**」「**仕事に真面目に取り組む、責任ある仕事のできる人間になりたい**」である。「**バランス型**」の回答は、「**仕事も大事だが、個人の生活も楽しみたい**」である。
- 「問 5 社会に出て、成功するのに最も必要なものは何ですか？」は、志向を鮮明に

図表-12 モチベーションモデル

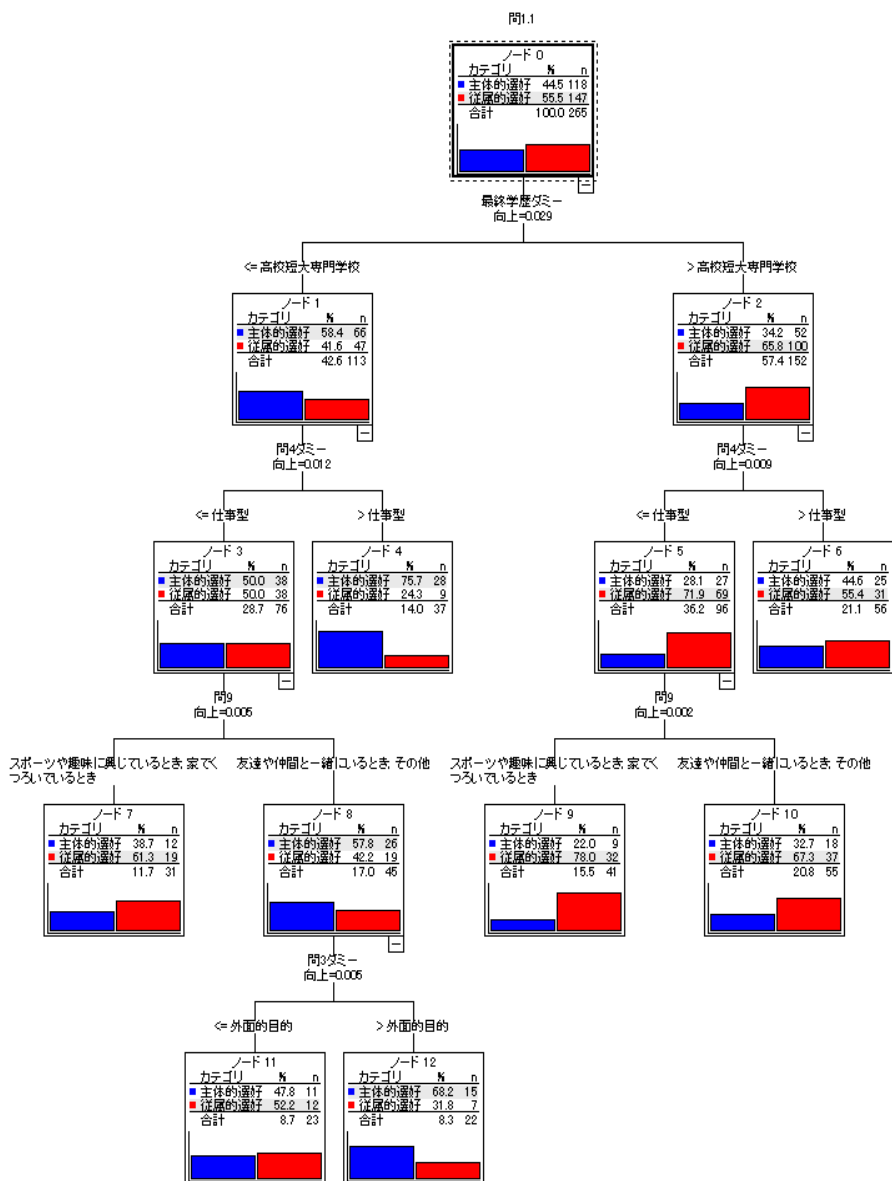


するため、「主体的要因」「従属的要因」の2つに再編しダミー変数化した。「主体的要因」の回答は、「個人の能力」「個人の努力」である。「従属的要因」の回答は、「学歴」「運・チャンス、人とのめぐりあい」である。

4. 分析結果の考察

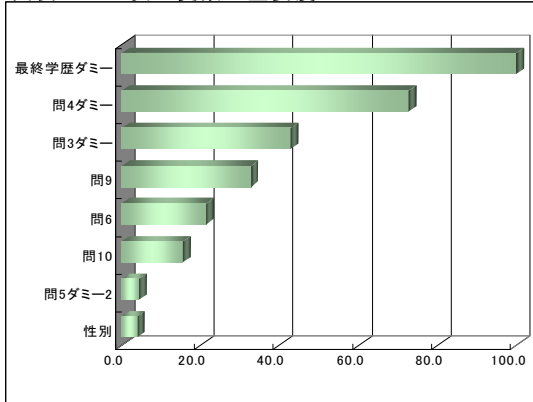
モチベーションモデルを用いた分析には、決定木分析*を使用した。決定木の成長方法はCARTとした。決定木分析は、次の理由により使用した。重回帰分析やプロビット回帰（順序回帰）に対して、決定木分析は変数の適合度を「探索的」に行うという違いがある。また、決定木分析はノンパラメトリック手法であり母集団の分布に左右されず、比較的小規模なサンプルの分析に対して優位性がある。

図表-13 分析ツリー



*決定木分析は、データ内のセグメント、パターン、階層関係を樹木の形で視覚的に表現したもの。与えられたセグメント情報に合うように分類基準を作る教師付き学習を行い、対象データ全体を最もよく分類できる変数を探索するアルゴリズムによって、データを分類し判別・予測のルールを作成する。主なアルゴリズムに CART、C5.0、CHAID などがある。

図表-14 独立変数の重要度



図表-15 モデルの要約

モデルの要約		
指定	成長方法	CRT
	従属変数	問1.1
	独立変数	問3ダミー, 問4ダミー, 問5ダミー-2, 問6, 問9, 問10, 性別, 最終学歴ダミー
	検証	なし
	ツリーの最大の深さ	5
	親ノードの最小ケース	30
	子ノードの最小ケース	20
結果	含まれている独立変数	最終学歴ダミー, 問4ダミー, 問10, 問6, 問9, 問5ダミー-2, 問3ダミー, 性別
	ノードの数	13
	ターミナルノードの数	7
	ツリーの深さ	4

(1) 分析結果

①「高校・短大・専門学校」グループ

- 問1で回答を「主体的選好」「従属的選好」に分けた場合、「主体的選好」が高いのは最終学歴が「高校・短大・専門学校」で、「大学・大学院」は「従属的選好」が高い。(1段目のツリー)
- 次に、このグループで「主体的選好」が高い数値を示すのは、問4の回答で「仕事型」となる。(2段目のツリー)
- 次に、このグループで「主体的選好」が高い数値を示すのは、問9の回答で「友達や仲間と一緒にいるとき、その他」となる。(3段目のツリー)
- 最後に、このグループで「主体的選好」が高い数値を示すのは、問3の回答で「自発的要因」となる。(4段目のツリー)

②「大学・大学院」グループ

- 問1で「大学・大学院」は「従属的選好」が高い。(1段目のツリー)
- 次に、このグループで「従属的選好」が高い数値を示すのは、問4の回答で「仕事型」となる。(2段目のツリー)
- 最後に、このグループで「従属的選好」が高い数値を示すのは、問9の回答で「スポーツや趣味に興じているとき、家でくつろいでいるとき」となる。(3段目のツリー)

③独立変数の重要度

- 従属変数の問1について、最も重要度の高い独立変数は「最終学歴」であった。「性別」は最も重要度が低い。個人のライフスタイルに関連する独立変数では問9の重要度が高く、個人のワーキングスタイルに関連する独立変数では問4と問3の重要度が高い。

(2) 考察

①「高校・短大・専門学校」グループ

- このグループは入社動機が自主的選好によるものが多く、はっきりとした目的や目標を持って入社してきている。さらに、個人のワーキングスタイルに関連してこの

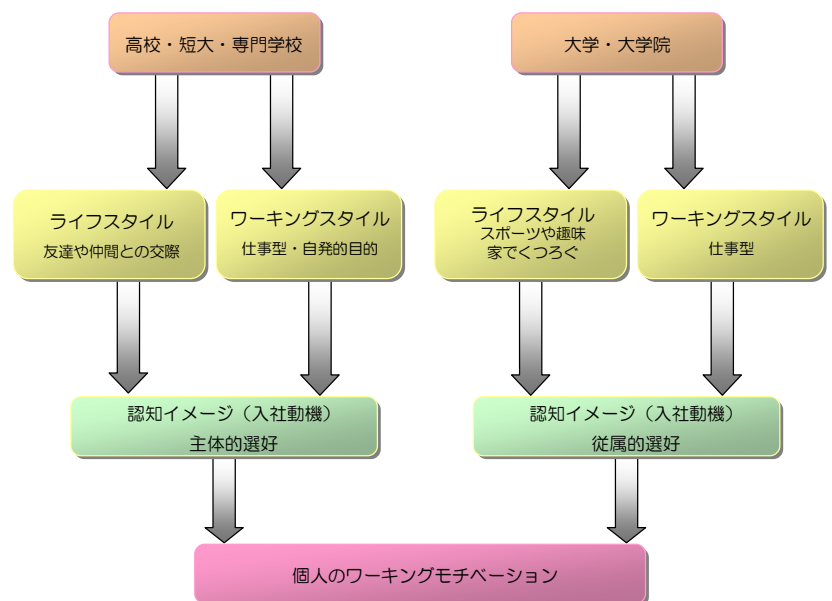
グループ内で自主的選好が高まるのは、将来なりたい社会人が「仕事型」、働く目的が「自発的目的」である。

- また、個人のワーキングスタイルでは楽しい時間は「友達や仲間と一緒にいるとき」である。
- このグループの入社動機の源泉は、仕事への意欲と自己実現への意欲であり、それがモチベーション向上に強く結びつくと推察される。
- しかし、個人のライフスタイルの観点から見ると、交際範囲が自己周辺の関係者に限られており、企業に就職し比較的大きな集団の中でコミュニケーションを取り、かつ、それが自己にとって「楽しい」と感じられる領域まで到達するには時間がかかる。逆に、大学生・大学院グループは、学生生活で自由になる時間を多く持っており、自分の周囲と異なる集団との交際をする機会に恵まれており、企業に就職した後のコミュニケーションではスムーズに溶け込める可能性が高い。
- このグループでモチベーションを高めるには、入社時の目的意識や意欲をいかに維持して高めてやるかであろう。ただし、企業内でのコミュニケーションを円滑にしてやるために、上司・先輩のインフォーマルな場でのケアが重要なポイントとなる。

②「大学・大学院」グループ

- このグループは「高校・短大・専門学校」グループに比較して、入社動機が「従属的選好」によるものが多く、決して高い目標や仕事への意欲を持って入社しているとは限らない。就職決定に際して、「高校・短大・専門学校」グループよりも数多くの情報から判断していると推察され、企業と自己の能力・技能のマッチングよりも従属的事項すなわち給料や福利厚生、通勤利便性のほうに判断基準が傾斜していると考えられる。
- 個人のライフスタイルでは、「スポーツや趣味」「家でくつろぐ」のが楽しい時間である者が従属的選好をしている。「スポーツや趣味」は、集団で楽しむというより1人で楽しむ傾向が強いのではないだろうか。すなわち、入社動機にもこれが反映され、他者との情報共有や交換がなされないまま、溢れる情報を処理しきれず結局は目先の従属的事項により入社動機を形成してしまっていると推察

図表-16 学歴別分析結果



される。一方で、集団の中で良好なコミュニケーションの取れる者は、入社動機のモチベーションが高いと考えられる。

- 個人のワーキングスタイルでは、「仕事型」で従属的選好が多い。一見矛盾しているようだが、潜在的には労働意欲や自己実現意欲が高いのはこのグループの特徴である。逆に、主体的選好をしている中では、「バランス型」が多い。
- 従って、入社動機のモチベーションが高い者は、集団の中で良好なコミュニケーションの取れ、仕事と余暇のバランスを重視し余暇の充実が仕事に好影響を与えることが理解できている者である。
- このグループでモチベーションを高めるには、集団の中でのコミュニケーションに十分な注意を払いながら、自己の能力や技能をいかに高めていくかをキャリアパスの中で明確にしてやる必要があるであろう。

5. 今後の課題

今回のレポートで、「高校・短大・専門学校」グループの入社時のモチベーションの高さが明確になった。また、「高校・短大・専門学校」グループと「大学・大学院」グループでは、ライフスタイルやワーキングスタイルの相違により、モチベーションアップも異なる方法でアプローチする必要があることも明らかにした。一方で、分析上の問題点として、サンプル数の規模によって、決定木分析ではツリーの成長が塞ぎ止められる傾向にあることで、独立変数でツリーの中に盛込まれるべきものがあつた可能性がある。来年度の新入社員意識調査では、その点を考慮に入れながら成長アルゴリズムを χ^2 乗検定によるCHAIDを試みてみたい。(当社調査研究事業部 田渡雅敏)