

新入社員をやる気にさせるものはなに？

- 平成 21 年度新入社員意識調査 より -

要 約

- 平成 21 年度新入社員は昨年の新入社員と比較して、仕事に対してストイックな姿勢を持つ新入社員がやや増えている。一方で、個人のライフスタイルは大きな差がない。
- 「職場内コミュニケーションに対する不安」を多く抱えているのは、賃金・給与が満足感に結びついている新入社員の中で、モチベーションの要因が個人の能力や才能だとするグループで、男性大学卒業新入社員にその傾向が強い。
- 「仕事への不安」を多く抱えているのは、自己の能力向上や仕事を通じた社会貢献が満足感に結びついている新入社員の中で、モチベーション要因が個人の能力や才能だとするグループで、女性高校専門学校卒業新入社員にその傾向が強い。
- 新入社員のモチベーションを阻害する要因を取り除いてやるためには、次の 3 つが重要となる。

知識や技術を徹底的に教える

職場のコミュニケーションルールを教える

満足のループを作り出す

1. はじめに

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。新入社員は、そもそも社会人経験がなく、そのモチベーションは、あくまで新入社員個人の予測に基づく期待値から来るものである。従って、新入社員のモチベーションは、極めて不安定なものであることが分かる。そのような不安定な新入社員のモチベーションを確固たるものにして、より早く戦力化するためにはどのような方策が必要であろうか。

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、新入社員のモチベーションモデルを Porter=Lawler Model をベースとして改良し分析した。具体的には、新入社員のモチベーションの阻害要因を分析し、新入社員が持っているモチベーションの源泉にどのような影響があるのかを考察した。また、新入社員のモチベーションアップに必要な具体的な方策も述べた。

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 273 票でありフェイス項目の要約は図 - 1 である。記入場

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。

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(57.9%)、最終学歴では「大学(大学院を含む)」

(62.9%)、業種では「サービス業」(31.0%)「製造業」(25.3%)、従業員規模では「100人超」(61.2%)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。

図表 - 1 フェイス項目集

	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	158	115	64	32	163	62	37	156
構成比	57.9%	42.1%	24.7%	12.4%	62.9%	24.3%	14.5%	61.2%

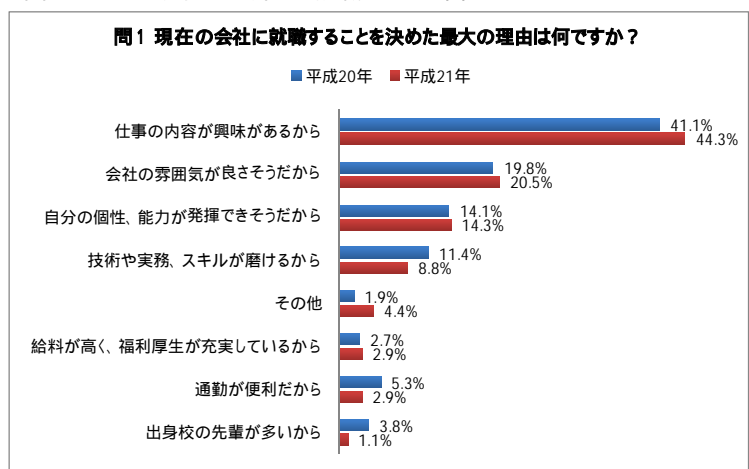
	業種					勤務先従業員数		
	製造業	卸 小売業	土木 建設業	サービス業	その他	50人以下	50人超~ 100人以下	100人超
回答数	66	30	29	81	55	62	37	156
構成比	25.3%	11.5%	11.1%	31.0%	21.1%	24.3%	14.5%	61.2%

(2) 単純集計

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(44.3%)、次いで「会社の雰囲気」(20.5%)「個性、能力が発揮できる」(14.3%)となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合、大差はなかった。
- 「仕事の内容」が約4割ある一方で「会社の雰囲気」という企業のコアコンピタンスに関係のない選択理由が約2割あった。

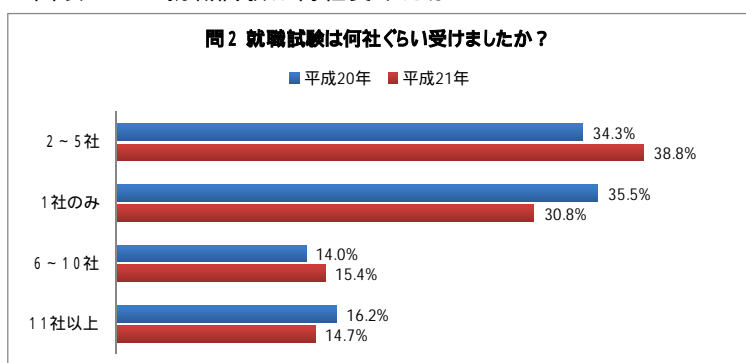
図表 - 2 現在の会社に就職した理由



就職試験は何社ぐらい受けましたか？

- 「2~5社」の回答が最も多く(38.8%)、次いで「1社のみ」(30.8%)「6~10社」(15.4%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合、「2~5社」と回答した割合が4.5ポイント

図表 - 3 就職試験は何社受けたか

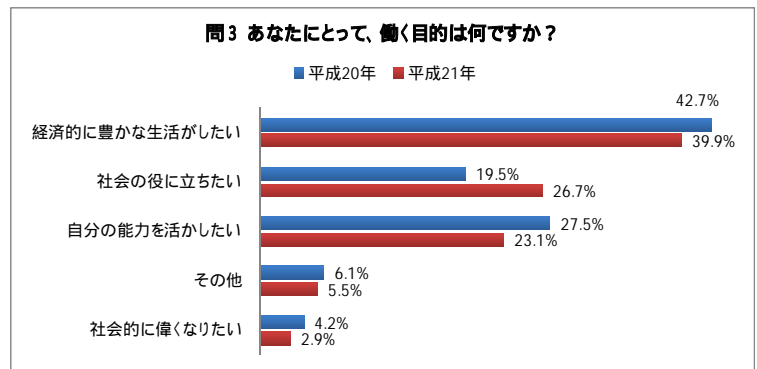


- ト上昇し、「1社のみ」は4.7ポイント低下した。
- 平成21年度入社の新入社員が、昨年からの景気悪化を受けた就職不況にさらされて入社してきた様が見てとれる。

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(39.9%)、次いで「社会の役に立ちたい」(26.7%)「自分の能力を活かしたい」(23.1%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合、「経済的に豊かな生活がしたい」が2.7ポイント低下し、「自分の能力を活かしたい」が4.4ポイント低下した。一方で「社会の役に立ちたい」が7.2ポイントも上昇している。しかし「経済的に豊かな生活がしたい」が約4割を占めており、目的=満足を金銭的なものに求める新入社員は依然として多い。

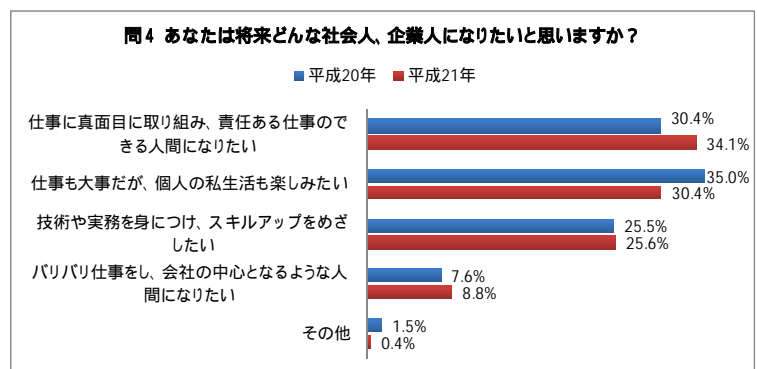
図表 - 4 働く目的



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(34.1%)、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」(25.6%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合、「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」が3.7ポイント上昇し、「仕事も大事だが、個人の私生活も楽しみたい」が4.6ポイント低下した。
- この質問にも就職不況下の新入社員の意識が見てとれる。すなわち「真面目に仕事をする」が増加し、「私生活を楽しみたい」が低下するという、ある意味でストイックな新入社員が増えているということである。

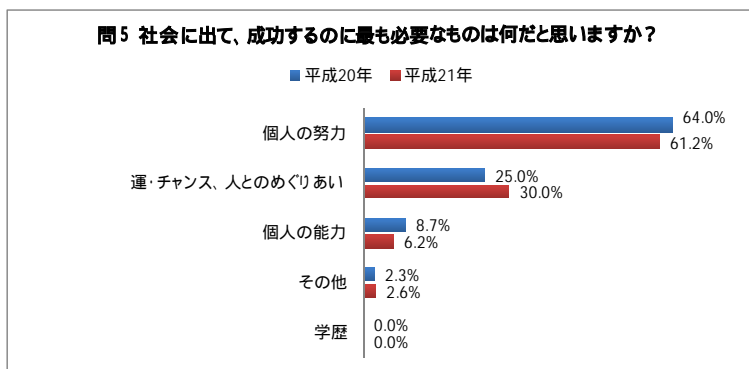
図表 - 5 将来になりたい社会人像



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(61.2%)、次いで「運・チャンス、人とのめぐりあい」(30.0%)「個人の能力」(6.2%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合、「個人の努力」が2.8ポイント低下し、「運・チャンス・人とのめぐりあい」が5ポイント上昇した。
- 「個人の努力」が約6割を占めている一方で、「運・チャンス・人とのめぐりあい」が約3割ある。「運・チャンス・人とのめぐりあい」とは偶然に左右されるもので、自己の努力ではカバーしきれないという「無力感」を感じている新入社員が増えている。

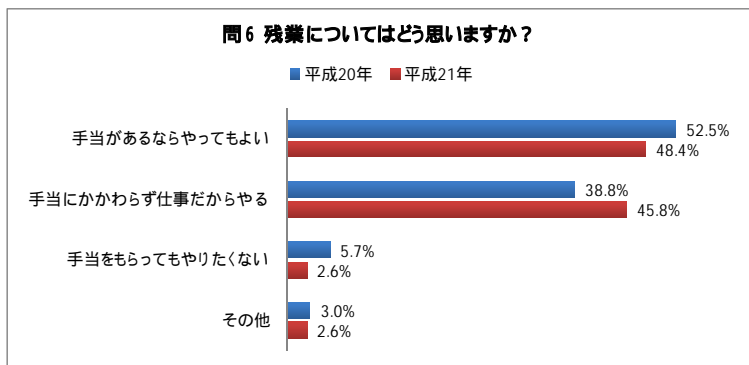
図表 - 6 社会での成功要因



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(48.4%)、次いで「手当にかかわらず仕事だからやる」(45.8%)「手当をもらってもやりたくない」(2.6%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合、「手当があるならやってもよい」が4.1ポイント低下し、「手当にかかわらず仕事だからやる」が7ポイント上昇した。
- いわゆる「サービス残業」は、約半数が否定的な姿勢である。
- ここでも本年度新入社員の勤勉ぶりがうかがわれる。ただし、雇用に対する危機感を多分にはらんだ回答割合であることが推察される。

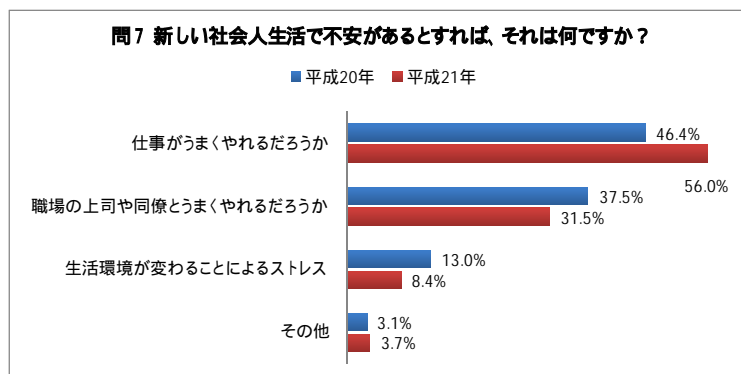
図表 - 7 残業に対する態度



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(56.0%)、次いで「職場の上司や同僚とうまくやれるだろうか」(31.5%)「生活環境が変わることによるストレス」(8.4%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合、「仕事うまくやれるだろうか」

図表 - 8 新しい社会人生活での不安



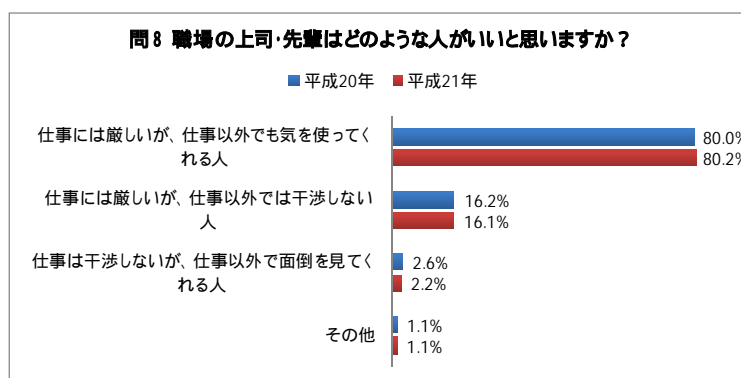
が9.6ポイント上昇し、「職場の上司や同僚とうまくやれるだろうか」が6ポイント低下した。

- 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3割あることから、新入社員をうまく職場環境に適應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。

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、仕事以外でも気を使ってくれる人」の回答が圧倒的に多く(80.2%)、次いで「仕事には厳しいが、仕事以外では干渉しない人」(16.1%)「仕事は干渉しないが、仕事以外で面倒を見てくれる人」(2.2%)の順となった。

図表 - 9 職場の上司・先輩

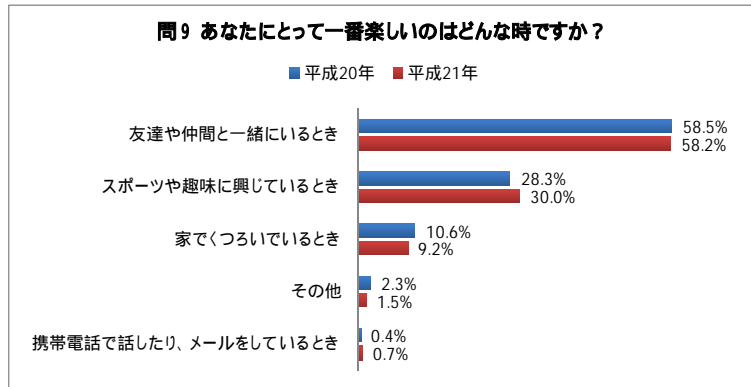


- 平成20年と平成21年を比較した場合、ほとんど差がなかった。
- 上司に対してドライに対応(仕事に厳しく、プライベート非干渉)してほしい新入社員は約2割で、ドライ・ウェット(仕事に厳しく、プライベート非干渉)が8割である。
- ここでも、新入社員に対するインフォーマルな場でのケアが重要であることが確認できる。

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(58.2%)，次いで「スポーツや趣味に興じているとき」(30.0%)「家でくつろいでいるとき」(9.2%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合，ほとんど差がなかった。
- 「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6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帰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。

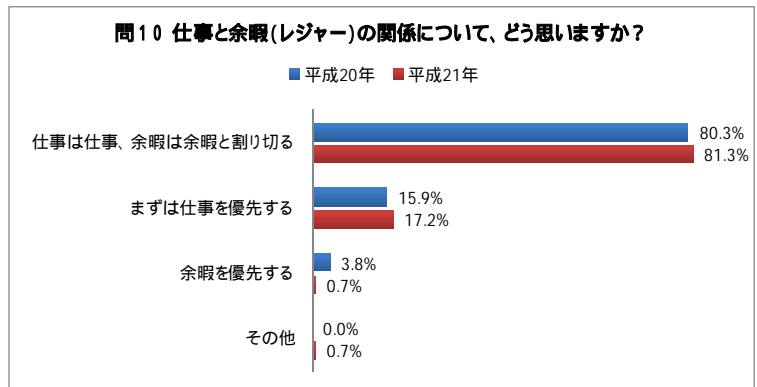
図表 - 10 一番楽しいとき



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(81.3%)，次いで「まずは仕事を優先する」(17.2%)「余暇を優先する」(0.7%)の順となった。
- 平成20年と平成21年を比較した場合，「余暇を優先する」が3.1ポイント低下した。
- 「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わかる。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



2. 新入社員のモチベーションとは

新入社員のモチベーションは何処から来て、どのような行動に結びつき、それを阻害する要因を考察する。ここでは、Porter=Lawler Model を例にして考察を進める。

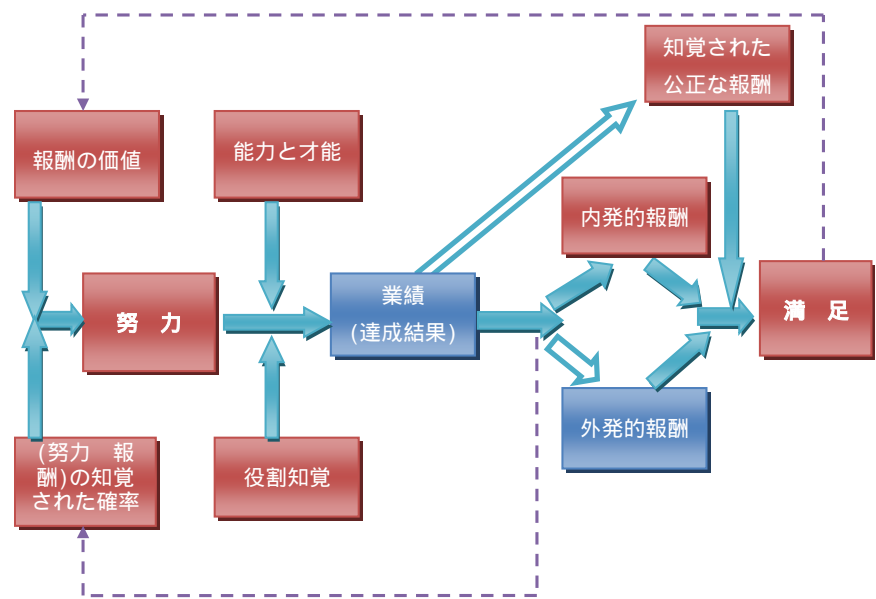
(1) Porter=Lawler Model の期待理論

図表 - 12 は、レイマン・ポーター (Lyman W.Porter) とエドワード・ロラー 世 (Edward E.Lawler.) が 1968 年に「Managerial Attitudes and Performance」で発表し提示したモデルである。これは有名なモチベーションモデルで、Porter=Lawler の期待理論と言われるものである。

「努力」とは「報酬の価値」と「確率」によって決まる。「報酬の価値」とは誘意性 (Valence) とも言い、他人にとってどれだけ魅力的な仕事であるかということ。また「確率」とはどれだけ努力すれば報酬に結びつくのかという確率のことで、多分に主観的なものである。

従って、個人の「努力」とは「報酬の価値」×「(努力 報酬)の知覚された確率」である。どちらかが 0 であれば、すべて 0 になる。また、「努力」のレベルは、個人のモチベーションの強さに言い換えることが出来るであろう。

図表-12 Porter=Lawler Model



次に「努力」すれば「業績 (達成結果)」が得られる。しかし「努力」と「業績」の関係は個人の「能力と才能」「役割知覚」に依存している。「努力と才能」で、能力部分は後天的な個人の努力によって伸ばすことが出来るが、才能部分は個人のパーソナリティーに依存する。「役割知覚」とは、努力が正しい方向 (ベクトル) に向けられているのか、ということである。いくら努力しても違う課題に労力を注ぎ込んでいては正当な結果が得られない。また正しい方向に努力するためには、組織での良好なコミュニケーションが必要となる。

業績が上がると当然「報酬」を得ることになる。「報酬」は「内発的報酬」と「外発的報酬」に分けて考えられる。「内発的報酬」とは達成感、成長感、有能感、自己実現などである。これは金銭的なものや、外部からの影響ではなく、個人の内部でもたらされるものである。「外発的報酬」とは、ボーナスや成績給、インセンティブ、昇進など外部からもたらされるものである。ただし外発的報酬は企業の人事評価制度に依存するため、内発的報酬に比較してストレートに業績に反映されない。場合によっては業績に対する低い評価により、満足度が低下するケースも考えられる。したがって内発的、外発的報酬はあくまで公正な評価により、本人の満足度につながっている。

最後に、このモデルでは2つのフィードバックループが想定されている。1つは、業績と報酬のつながりが(努力 報酬)期待に影響を与えるループである。1つは現実に得た満足が報酬の価値に影響を与えるループである。従ってこのモデルはサイクルモデルとなる。

(2) 新入社員のモチベーションモデル

この Porter=Lawler Model を新入社員のモチベーションモデルとしてとらえた場合、どのような改良が必要であろうか？

新入社員は、当然、業績を上げた経験や報酬を受けた経験がない。

従って、仕事に対する満足感を得たこともない。

「報酬の価値」や「努力 報酬」の知覚された確率は、あくまで新入社員の予測によって成立し、「価値」×「確率」によるモチベーションは非常に不安定となる。

さらに会社での業績経験がないことによる「能力と才能」に対する不安と「役割知覚」に対する不安をかかえている。「能力と才能」に対する不安とは、ストレートに言えば仕事に対する不安である。任された仕事に対して、自己の能力で対応可能かどうか、上手くこなせる仕事であるかどうか大きな不安をいただくことになる。「役割知覚」に対する不安とは、仕事の方向性を決めるために必要な社内コミュニケーションに対する不安である。職場の上司や同僚と円滑なコミュニケーションが出来なければ、自己の努力が間違った方向へ向いてしまうという問題である。

このことを定式化すると次のようになる。

Bloom によれば、努力の源泉となる Force (力) は次の 式で表される。

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right] \quad (i = n + 1, \dots, m) \quad \dots \dots \dots$$

$$(0 \leq E_{ij} \leq 1)$$

F_i = 行為*i*を遂行しよう作用する力(モチベーション)

E_{ij} = 行為*i*が結果*j*をもたらすとの期待の強度

V_j = 結果*j*の誘意性

この式は Porter=Lawler Model と合一している。そこで新入社員の阻害要因をモデルに組み込むと以下になる。「E」は阻害要因「O」を除いたものが本来の「E」であると考え

$$E_{ij} = e_{ij} - O_{ij} \quad \dots \dots \dots$$

一方、阻害要因「O」を能力「A」とコミュニケーション「R」に分けて定式化すると、

$$O_{ij} = \sum_{j=1}^n (A_{ij} R_{ij}) \quad (i = n + 1, \dots, m) \quad \dots \dots \dots$$

O_{ij} = 期待の強度を阻害する要因
 A_{ij} = 阻害要因のうち能力要区
 R_{ij} = 阻害要因のうちコミュニケーション要因

となり、これを式に代入すると、

$$E_{ij} = e_{ij} - \sum_{j=1}^n (A_{ij} R_{ij}) \quad \dots \dots \dots$$

となる。さらに式を式に代入すると、

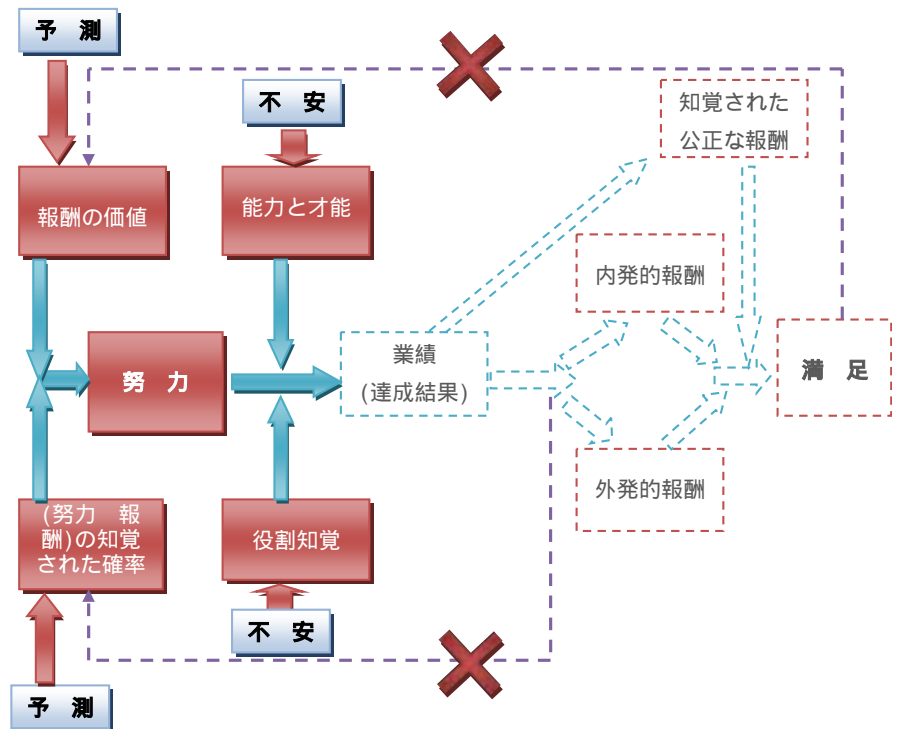
$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n V_j \left(e_{ij} - \sum_{j=1}^n (A_{ij} R_{ij}) \right) \right] \quad \dots \dots \dots$$

となる。

この式を Porter=Lawler Model に落とし込むと図 - 13 になる。

新入社員は業務経験がないことにより、業績（達成結果）より右のフローがない。また満足も経験していないのでフィードバックグループもない。従って「報酬の価値」と「（努力 報酬）の知覚された確率」は新入社員自身の主観的予測で、モチベーションはあくまでも予測の結果となる。

図表-13 阻害要因を加味した新入社員型 Porter=Lawler Model



努力を仕事に投入する場合、「能力と才能」と「役割知覚」に不安を抱える。これがモチベーションに対するきわめて大きな阻害要因となる。

3. 阻害要因を加味した新入社員型 Porter=Lawler Model の検証

ここでは、新入社員のモチベーションを阻害する不安要因は何かを特定する。また「報酬の価値」「努力 報酬の知覚された確率」はどのような「満足」の源泉によって予測されるのか、また「能力と才能」「役割知覚」に対する新入社員の不安要因を分解する。

分析方法は決定木分析 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。

（１）変数の説明

従属変数

このモデルの従属変数は、「問 7 新しい社会人生活での不安」である。モチベーションを阻害する要因である不安を、「仕事がうまくやれるだろうか」「職場の上司や同僚とうまくやれるだろうか」「生活環境が変わることによるストレス」「その他」の 4 項目に設定し、何が不安に結びつくかを推計する。

独立変数

a. 「問 3 働く目的」

この変数では、阻害要因が「外発的報酬」「内発的報酬」とどのような関係にあるかを見る。働く目的は、即ち働いた時の「満足度」を得るためのものと考えられることから、その選択肢を満足度の要因と考えた。「外発的報酬」を「経済的に豊かな生活がしたい」「社会的に偉くなりたい」とし、「内発的報酬」を「社会の役に立ちたい」「自分の能力を活かしたい」としてダミー変数化している。

b. 「問 5 社会での成功要因」

この変数では、「努力」して業績を上げるために必要な要因は何かを見る。モデルに合わせるため選択肢を 2 つに再編しダミー変数化している。「能力・才能」の回答は、「個人の能力」「個人の努力」である。「役割知覚」の回答は、「学歴」「運・チャンス、人とのめぐりあい」である。

c. 「最終学歴」

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。

d. 「性別」

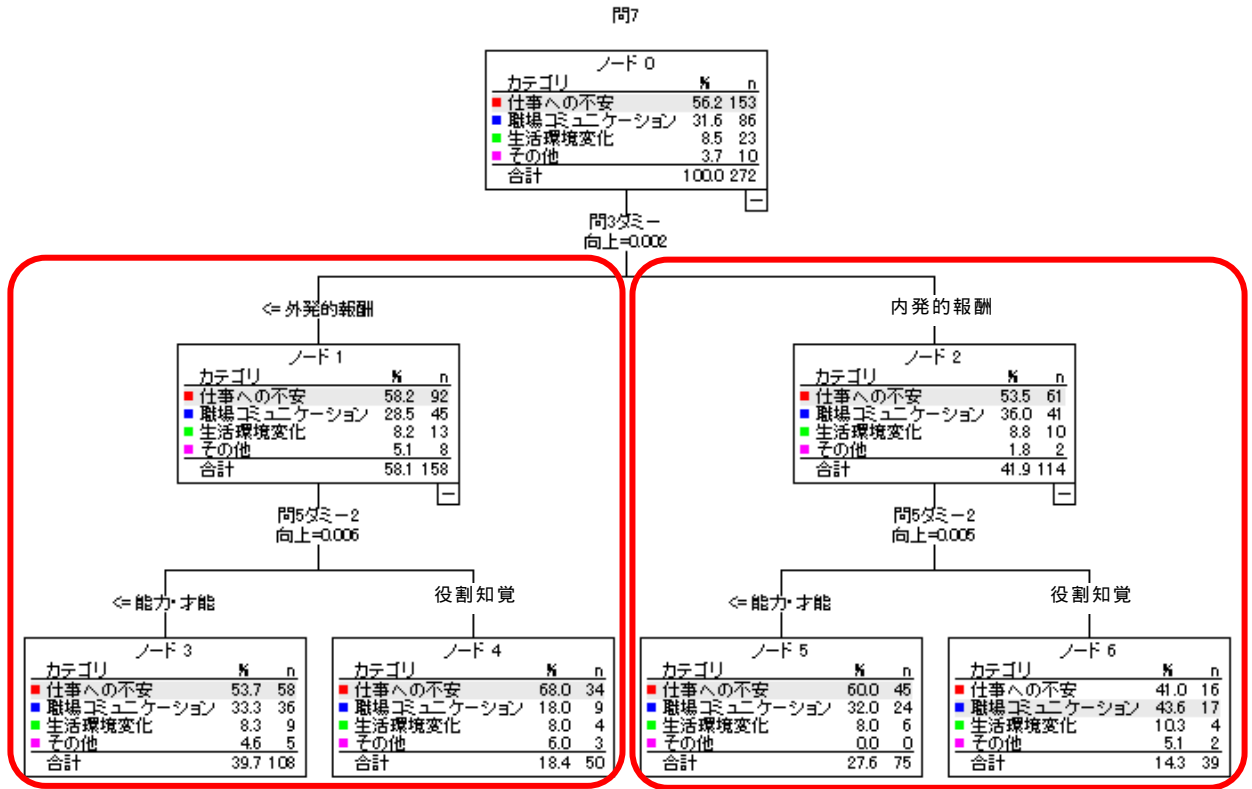
（２）分析結果の考察

要因分析(図表-14)

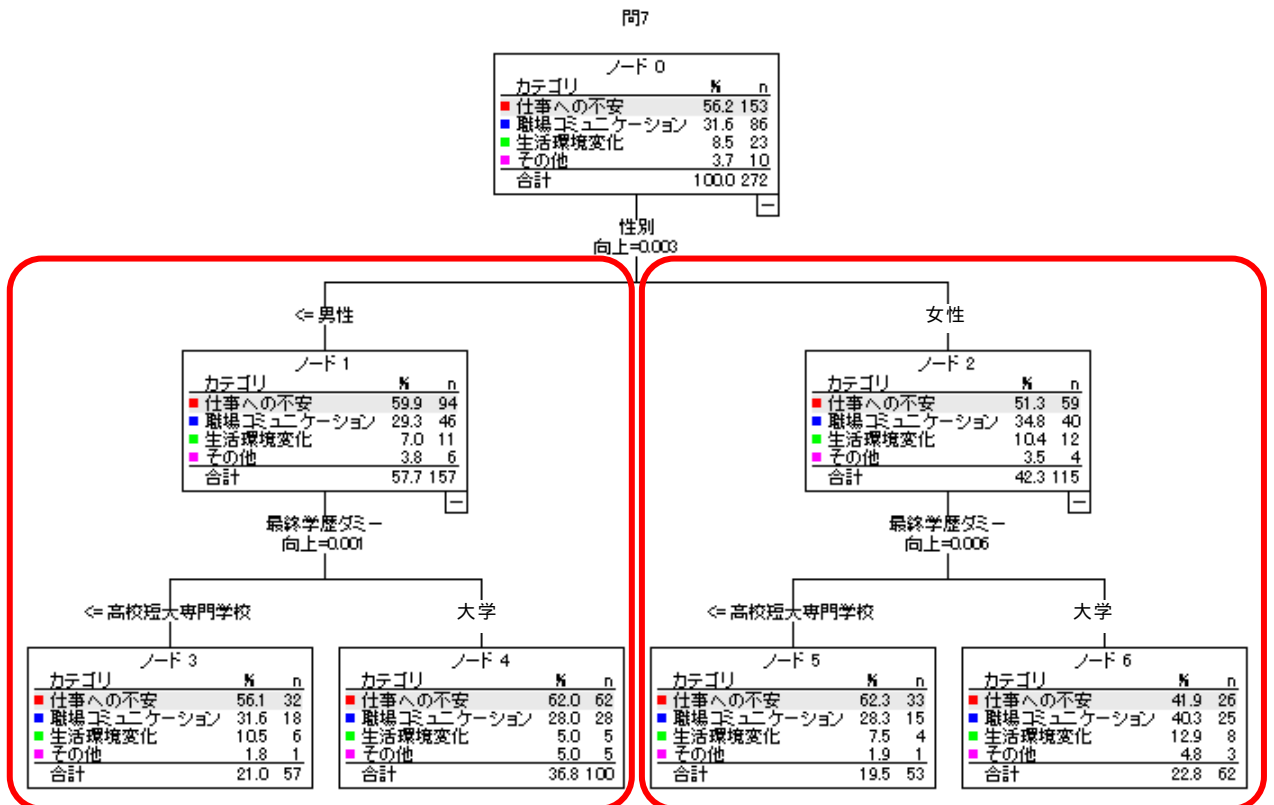
- a. 外発的報酬を選択したグループは内発的的要因を選択したグループより「仕事への不安」が 4.7 ポイント高い。「職場コミュニケーション」では 7.5 ポイント低い。賃金・給与や地位に満足感を感じる新入社員は、能力向上や社会貢献に満足感を感じる新入社員より「仕事への不安」がモチベーションの阻害要因になっている。
- b. 外発的報酬を選択したグループの中で、モチベーションに関係する要因として、「能力・才能」を選択したグループは、役割知覚（主にコミュニケーション）を選択したグループ

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。

図表 - 14 要因分析の決定木



図表 - 15 属性分析の決定木



より、「仕事への不安」が 15.3 ポイントも低く、「職場コミュニケーション」で 14.3 ポイント高い。賃金・給与や地位が満足感に結びついている新入社員のうち、モチベーションの要因が個人の能力や才能だとするグループは、職場内のコミュニケーションによる仕事の方向づけだとするグループより「職場コミュニケーション」に対する不安を抱えている。

- c. 一方、内発的報酬を選択したグループの中で、「能力・才能」を選択したグループは、役割知覚（主にコミュニケーション）を選択したグループより、「仕事への不安」が 19 ポイントも高く、「職場コミュニケーション」で 11.6 ポイント低い。能力向上や社会貢献に満足感を感じる新入社員のうち、モチベーションの要因が個人の能力や才能だとするグループは、「仕事への不安」を抱えている。この結果は、外発的報酬のグループと逆になっている。

属性分析(図表-15)

- a. 性別で分類した場合、男性が女性より「仕事への不安」が 8.6 ポイント高い。「職場コミュニケーション」は女性の方が 5.5 ポイント高い。
- b. 男性の中で学歴で見た場合、高校短大専門学校卒業者は大学卒業者より「仕事への不安」が 4.1 ポイント高い。逆に「職場コミュニケーション」は 3.6 ポイント低い。
- c. 女性の中で学歴で見た場合、高校短大専門学校卒業者は大学卒業者より「仕事への不安」が 20.4 ポイントも高い。逆に「職場コミュニケーション」は 12 ポイント低い。

総括

- a. 賃金・給与が満足感に結びついている新入社員で、モチベーションの要因が個人の能力や才能だとするグループは、職場内コミュニケーションに対する不安を多く抱えている。
- b. 自己の能力向上や仕事を通じた社会貢献が満足感に結びついている新入社員で、モチベーション要因が個人の能力や才能だとするグループは、「仕事への不安」をより多く抱えている。
- c. 男性大学卒業新入社員は、男性高校専門学校卒業新入社員より、「職場コミュニケーションに対する不安」がやや多い。
- d. 女性高校専門学校卒業新入社員は、女性高校専門学校卒業新入社員より、「仕事への不安」を抱えている割合が圧倒的に多い。

4．新入社員のモチベーションアップ方策

「阻害要因を加味した新入社員型 Porter=Lawler Model」による分析結果から、新入社員のモチベーションをアップさせるためにはどのような方策が必要かを考える。

(1) 阻害要因の除去

「阻害要因を加味した新入社員型 Porter=Lawler Model」で定式化したとおり、「阻害要因」とは「仕事に対する不安」であり「職場内コミュニケーションに対する不安」であった。新入社員は、仕事や将来に対する期待を持って入社しており、それを阻害する不安が大きければ期待値は「0」に近づき、モチベーションは低下する。したがって、新入社員のモチベーションアップの第一段階は、その阻害要因である不安を取り除いてやることから始まるであろう。

知識や技術を徹底的に教える

「仕事に対する不安」の源泉は、現在の部署での仕事がうまくこなしていけるだろうかという不安で、学校で学んできた専門知識が少なからず役に立たないという衝撃的な事実を経験することである。これをそのまま放置すれば「不安」は増大し、仕事に対する態度も消極的になり、ひいては退職してしまうという事態を招聘するだろう。

そこで、新入社員には会社で必要な知識・技能を徹底的に教え込む、しかもそれに専念させることが極めて重要となる。新入社員が「この会社でなんとかやれそうだな」と感じる自信に結びつくように教育するためには、見真似教育では駄目で、会社の専門的知識技能を持った人が一定期間徹底的に教育すべきであろう。

この教育が効果的なのは、自己の能力向上や仕事を通じた社会貢献が満足感に結びついている新入社員で、モチベーション要因が個人の能力や才能だとするグループである。また、女性の大学卒業新入社員にも効果が高い。

職場のコミュニケーションルールを教える

「職場コミュニケーションに対する不安」は、上司や同僚と上手に付き合っていけるだろうかという不安である。新入社員は、学生時代の交友関係を中心とした閉じられた交際範囲から、会社という広範な交際範囲に移行しなければならない。その時に、過去に身につけた交際手段の論理は全く通用しないことが分かるようになる。この不安が増大すれば、新入社員は自分の殻に籠ってしまい、モチベーションも低下する。

そこで、この不安を除去するために必要な方策は、会社の上司や同僚が新入社員のレベルに降りて、ウェットなコミュニケーションをしてやるのではなく、ビジネスの現場における円滑なコミュニケーションルールを新入社員に教えてやることである。具体的には、会社の規則にのっとった職場内のルールを徹底的に教え込んだ上で、論理的な会話や行動を行えるようケアしてやることである。つまり、学生時代と会社は別世界だということと、ビジネスの現場でのコミュニケーションルールを早い段階から自覚させることである。

この方策が効果的なのは、賃金・給与が満足感に結びついている新入社員の中で、モチベーションの要因が個人の能力や才能だとするグループであろう。また、男性の大学卒業新入社員にも効果が高い。

(2) 満足のループを作り出す

「阻害要因を加味した新入社員型 Porter=Lawler Model」で明らかとなっており、新入社員は業務経験がないことから、業務の達成 報酬 満足 モチベーションに結びつく期待値、というループがない。したがって、期待値はあくまでも予想で、経験を積んだ社員より小さい値をとるであろう。

そこで、新入社員の期待値に結びつく「満足のループ」を作ってやることで、モチベーションアップに極めて大きな効果を持つことになる。具体的には、どんなに小さな仕事、どんなに容易な仕事でもいいから、一定の効果をあげうるような「成功体験」を新入社員に積み重ねることである。

第二次世界大戦におけるドイツ陸軍のロンメル元帥は、有名なドイツアフリカ軍団を率いてアフリカに渡ったとき、連合軍との戦力差を痛感した。そこでロンメルがとった手法は(戦

略ではなく)、局地戦に勝つことによって部下の成功体験を積み「必勝の信念」を植え付けることであった。どんな小さな戦闘にも「勝つ」ことによって、大きな自信を得たロンメル・アフリカ軍団は、その後、連合軍との戦闘に大勝利しトブルグを陥落した。

これは有名な事例であるが、新入社員の場合、「勝利」に代わるものは「給与・賃金」ではなく、上司同僚の温かい「褒め言葉」や「評価の言葉」ではないだろうか。

5．おわりに

今回の新入社員アンケートでは Porter=Lawler Model を使用して、新入社員のモチベーションを上げる具体的な方法論を述べた。しかし、新入社員アンケートのサンプル数がやや少ないという問題もあって、決定着分析の tree が有効に伸びないという問題がある。来年度は、過去3年間のアンケート調査データを一つにまとめ、その分析を試みてみたい。

(当社調査研究事業部 田渡雅敏)