

2014 年 5 月 30 日
株式会社リンクアンドモチベーション

2014 年度 新入社員モチベーション調査 安定志向を強め、安心できる環境と答えを求める新入社員。 育成の鍵は、「支援内容の見極め」と 「答えを教わるのではなく生み出すマインドへの意識転換」

経営コンサルティングの株式会社リンクアンドモチベーション（東証一部、本社：東京都中央区、代表：小笹芳央、以下 LM）の研究機関『モチベーションエンジニアリング研究所』は、2014 年の新入社員に対してモチベーションに関するアンケート調査を行いました。

「新入社員の入社動機および有効なモチベーションマネジメント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」という目的のもと、LM が提供する新入社員研修の受講者に対して調査したものです。

新入社員を受け入れる側に求められることについても考察しております。ご活用いただければ幸いです。

調査概要

- 【調査名称】「2014 年度 新入社員モチベーション調査」
- 【調査方法】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」と「モチベーションを高める 16 のモチベーション効果」をもとに構成した設問（40 問）
- 【設問内訳】（1）入社動機に関する質問：8 問
『あなたは今の会社を選ぶにあたり、どのようなことを求めましたか？』
※8 つのモチベーションファクターを基に設問を構成
（2）有効なモチベーションマネジメントに関する質問：32 問
『あなたは仕事をするにあたり、どのような状況でモチベーションが上がると感じますか？』
※16 のモチベーション効果を基に設問を構成
- 【回答形式】無記名マークシート形式 ※設問項目に対し 5 段階にて回答
- 【対象人数】4,072 名 ※2014 年度入社の新入社員で、LM が提供する新入社員研修の受講者
- 【調査期間】2014 年 3 月 29 日～4 月 22 日

調査結果サマリー

■過去 2 年の新人よりも安定志向を強める傾向（入社動機に関する質問より）
今年の新入社員の入社動機は、【仕事内容】・【事業内容】を重視する一方で、【会社基盤】・【制度待遇】の数値が低い結果であった。これは単年度の結果だけを見れば、過去 2 年の傾向と大きな差はない結果である。
しかし、経年変化に注目すると、相対的に高かった【仕事内容】・【事業内容】の数値が低下した一方で、相対的に低かった【施設環境】・【制度待遇】・【会社基盤】の数値は上昇した。すなわち、仕事を通じてやりがいを感じられることや事業の意義・将来性が感じられることよりも、会社の財務状況の安定性、評価・待遇の公正さ、働く環境の快適性を重視する比率が高くなっており、過去 2 年の新入社員よりも安定志向が強くなっている可能性が考えられる。

■安心できる環境と答えを求める傾向（有効なモチベーションマネジメントに関する質問より）

有効なモチベーションマネジメントに関する質問では、“ありがとうの言葉”や“仕事を通しての貢献実感”、“模範となる上司や先輩”などの【サンクス効果】・【ロールモデル効果】の数値が最も高く、“高業績者のコミュニティへの参画”や“選抜研修への参加”、“目標を他者に宣言する機会”や“他者を指導する立場”といった【ファーストクラス効果】・【コミットメント効果】の数値が最も低くなっていた。また、経年変化では、“未経験の仕事において上司や先輩が伴走してくれること”や、“身近な先輩が悩み相談にのってくれること”など【エスコート効果】の数値が最も上昇し、“切磋琢磨できるライバルの存在”や“ライバルと競い合う場があること”といった【ライバル効果】の数値が最も低下していた。

これらの結果から、今年の新入社員たちは、“ライバルと競い合う場”や“選抜研修への参加”など、「競争環境」や「成長にむけて適度にプレッシャーのある機会や立場」を提供されることよりも、未経験の仕事において伴走してくれる上司や模範となる先輩など「安心できる環境」と、ありがとうの言葉や貢献実感など「仕事の答え」を求める傾向が強くなっていると考えられる。

※詳細は付属資料「モチベーションエンジニアリングレポート vol.16」をご覧ください。

考察：受け入れ側に求められること

新人に提供する「支援内容の見極め」と「答えを教わるのではなく生み出すマインドへの意識転換」

今年の新入社員たちの傾向を一言でまとめると、「安定志向を強め、安心できる環境と答えを求める傾向が強い」ことが推察できる。安定志向とは、必ずしも悪いことではない。仕事に対して過度な妄想を描くことなく、堅実にキャリアを捉えているとも考えられる。また、今回の調査は入社後に実施しているため、就職活動中とはまた意識も異なっているだろう。

しかし、まだ本格的に働き始めていない入社直後の段階から「安心できる環境と答え」を求めるのはいささか不安である。顧客からの期待が日々、高度化・複雑化し、競争はグローバルな規模で激化する中、受け入れ側の先輩・上司が常に寄り添って、明確な答えを示してあげられる企業は少ないだろう。

では、どうすれば良いか。我々は、新人に提供する支援の内容を分別することが大切と考える。具体的には、直接的に業務の答えを提示する「業務支援」を極力抑制する一方で、自ら業務のプロセスや結果について振り返り次に活かすポイントを気づかせるような「内省支援」と、積極的な意味での失敗を許容し応援する「精神支援」を増やすような働きかけが効果的である。単純に現場で突き放すというマネジメントではなく、新入社員にセーフティネットの存在は認識させた上で、具体的な業務経験の中から「答えを教わる」のではなく「答えを生み出す」というマインドセットへの態度変容マネジメントが必要となるであろう。本レポートが、新人育成を考える際の一助になれば幸いである。

お問い合わせ先

■本調査報告に関するお問合せ先

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 所長 水田道男

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

■報道関係者のお問い合わせ先

株式会社リンクアンドモチベーション グループデザイン本部 広報・秘書ユニット 河野早紀

TEL: 03-3538-9517 FAX: 03-3538-8672 Email: pr@lmi.ne.jp

□株式会社リンクアンドモチベーション <http://www.lmi.ne.jp/>

■代表取締役会長：小笹芳央 ■資本金：979,750,000 円 ■証券コード：2170（東証一部）

■本社：東京都中央区銀座 3-7-3 銀座オーミビル ■Tel: 03-3538-8671（代表） ■創業：2000 年 4 月

■事業内容：モチベーションエンジニアリングによる企業変革コンサルティング

モチベーションマネジメント事業（人事・教育支援）、エンタリーマネジメント事業（採用・動員支援）

■グループ会社：株式会社リンクグローバルソリューション、株式会社リンクイベントプロデュース、

株式会社リンクコーポレートコミュニケーションズ、株式会社リンク・マーケティング、株式会社リンク・アイ、株式会社インタラック、株式会社リンクアカデミー、株式会社モチベーションアカデミア、株式会社リンクスポーツエンターテインメント、株式会社リンクダイニング

Motivation Engineering Report

2014. May VOLUME 16

2014年度新入社員モチベーション調査より

安定志向を強め、安心できる環境と答えを求める新入社員。
育成の鍵は、新人に提供する「支援内容の見極め」と
答えを教わるのではなく、「答えを生み出すマインドへの意識転換」

01 調査概要

調査目的

新入社員の「入社動機」および「有効なモチベーションマネジメント」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

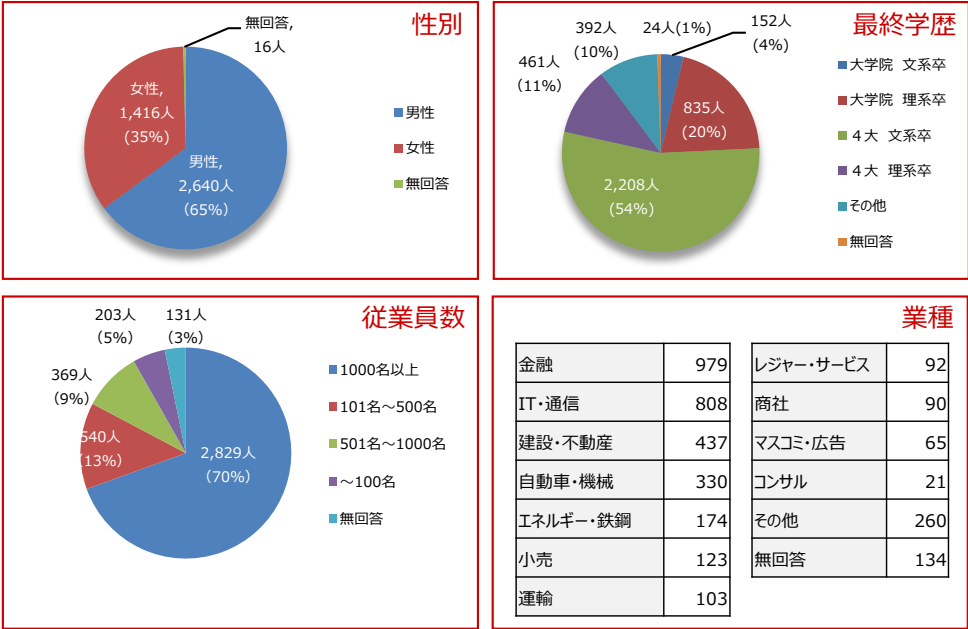
2014年3月29日～4月22日

調査方法

株式会社リンクアンドモチベーション（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」と「モチベーションを高める16のモチベーション効果」をもとに構成した設問を使用
※下記参照

調査対象

対象合計人数 : 4,072名（LMが提供する新入社員研修受講者）
対象の属性と人数 : 下記参照



設問内容

設問数
40問

設問内訳

- ① **入社動機に関する質問：8問**
『あなたは今の会社を選ぶにあたり、どのようなことを求めましたか？』
※8つのモチベーションファクターを基に設問を構成
- ② **有効なモチベーションマネジメントに関する質問：32問**
『あなたは仕事をするにあたり、どのような状況でモチベーションが上がると感じますか？』
※16のモチベーション効果を基に設問を構成

回答形式

無記名マークシート方式で、設問項目に対し5段階にて回答

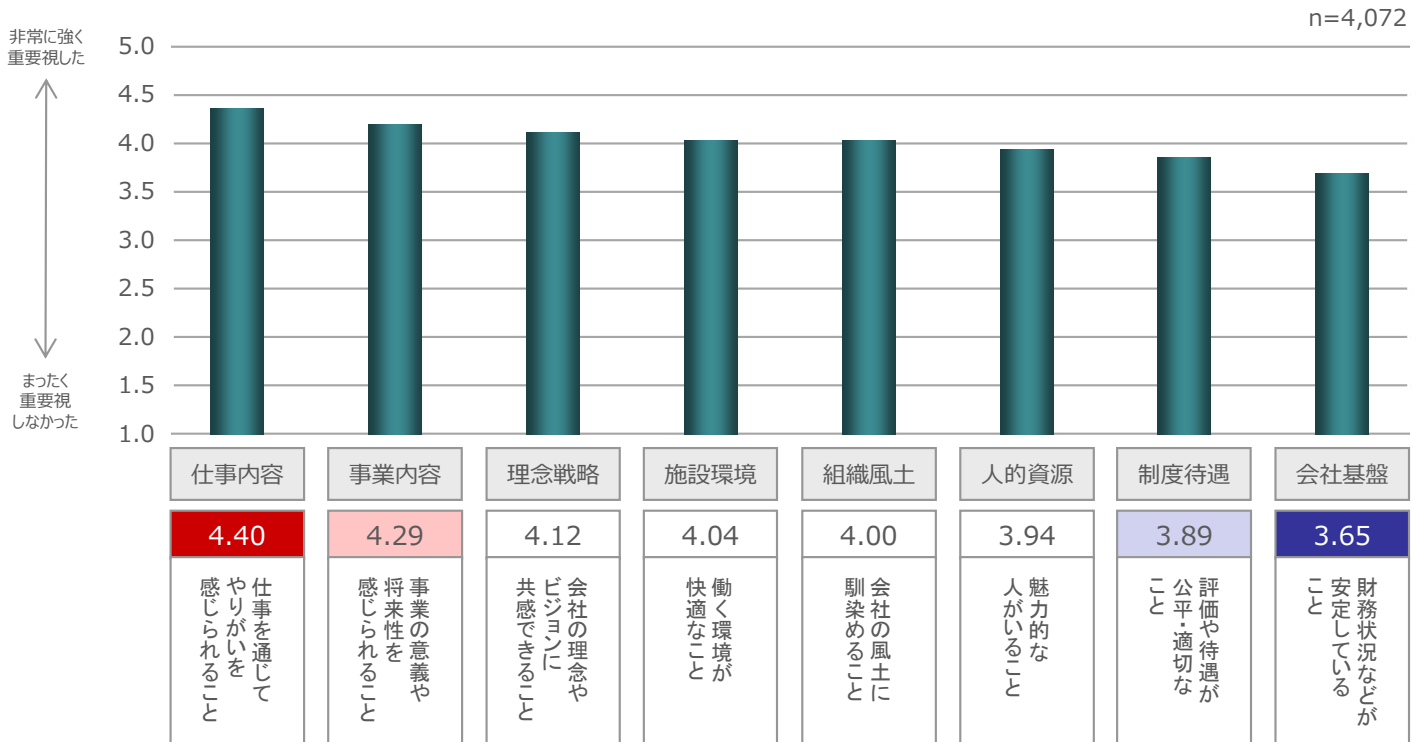
モチベーションファクター		モチベーション効果			
個人が組織に所属する際に求める魅力要因。社会心理学を基にしたLM独自の要素であり、下記8つに整理される。		個人のモチベーションを高める施策。心理学を基にしたLM独自の技術であり、下記16の効果を使用した。			
会社基盤	財務状況などが安定していること	ラダー効果	仕事の意義に気付かせること	コミットメント効果	他者の前で宣言させること
理念戦略	会社の理念やビジョンに共感できること	オプション効果	選択肢を提示して選ばせること	ルーティン効果	行動を習慣の中に組み込むこと
事業内容	事業の意義や将来性を感ぜられること	ライバル効果	競争相手を設定すること	モニタリング効果	数値化・見える化すること
仕事内容	仕事を通じてやりがいを感じられること	ロールモデル効果	理想の人を設定すること	フィードバック効果	フィードバック機会を定期的に設定すること
組織風土	会社の風土に馴染めること	マイルストーン効果	達成までの途中目標を提示すること	スポットライト効果	集団の前で称賛すること
人的資源	魅力的な人がいること	エスコート効果	日々の仕事に経験者が伴走すること	サックス効果	貢献を実感する機会を設定すること
施設環境	働く環境が快適なこと	マッサージ効果	同じ境遇の人で情報交換させること	ファーストクラス効果	集団内における特権を与えること
制度待遇	評価や待遇が公平・適切なこと	セーフティネット効果	失敗しても減点しないこと	ウェーブ効果	集団における同調心理を満たすこと

02

調査結果：入社動機に関する設問

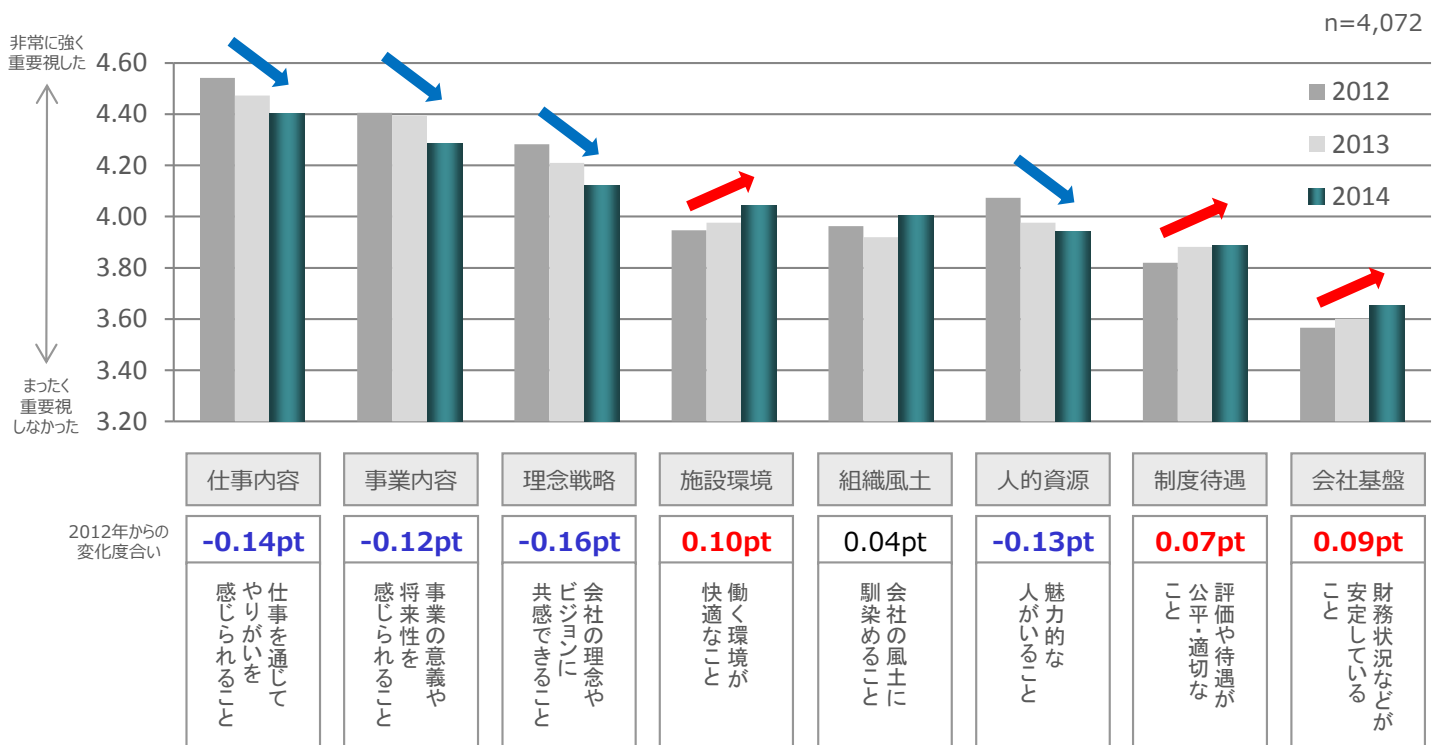
【質問①】 あなたは今の会社を選ぶにあたり、どのようなことを求めましたか？

2014年



- ◆ 【仕事内容】が最も高く、【事業内容】が2番目に高い
- ◆ 【会社基盤】が最も低く、【制度待遇】が2番目に低い

経年変化



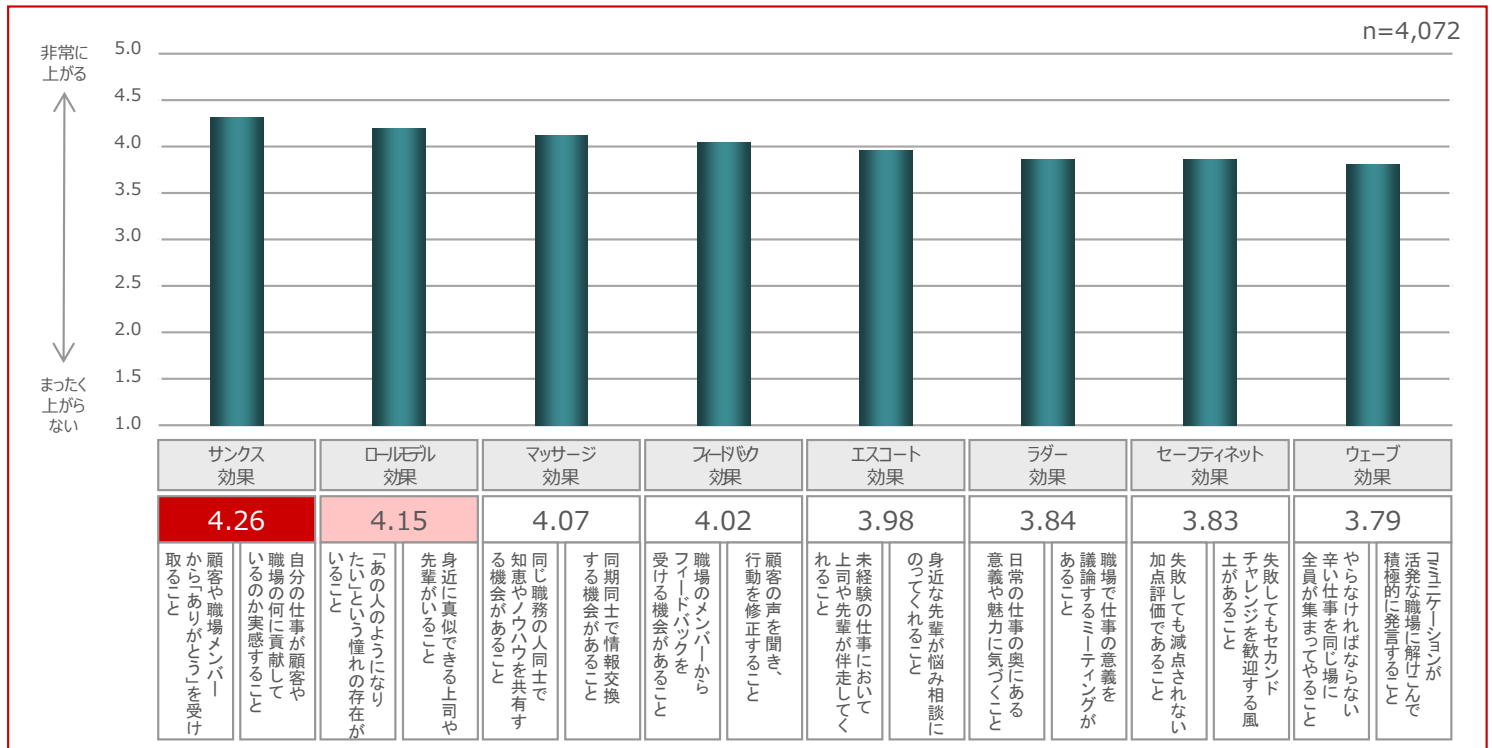
- ◆ 上昇した項目：【施設環境】・【制度待遇】・【会社基盤】
- ◆ 低下した項目：【仕事内容】・【事業内容】・【理念戦略】・【人的資源】

03

調査結果：有効なモチベーションマネジメントに関する質問

【質問②】あなたは仕事をするにあたり、どのような状況でモチベーションが上がりますか？

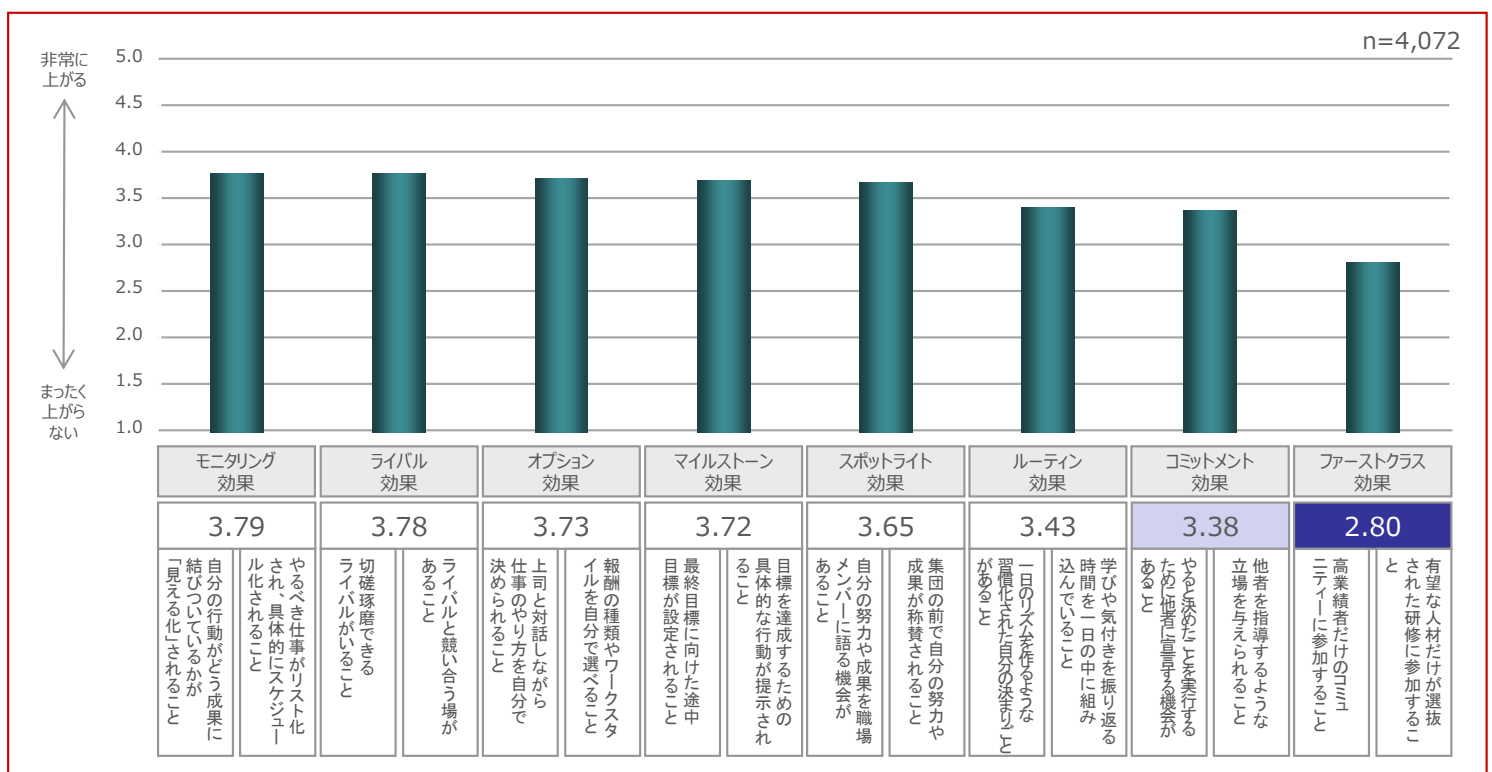
2014年(上位8項目)



◆サンクス効果が最も高く、ロールモデル効果が2番目に高い

⇒「ありがとうの言葉」や「仕事を通しての貢献実感」、「模範となる上司や先輩」を求めている

2014年(下位8項目)



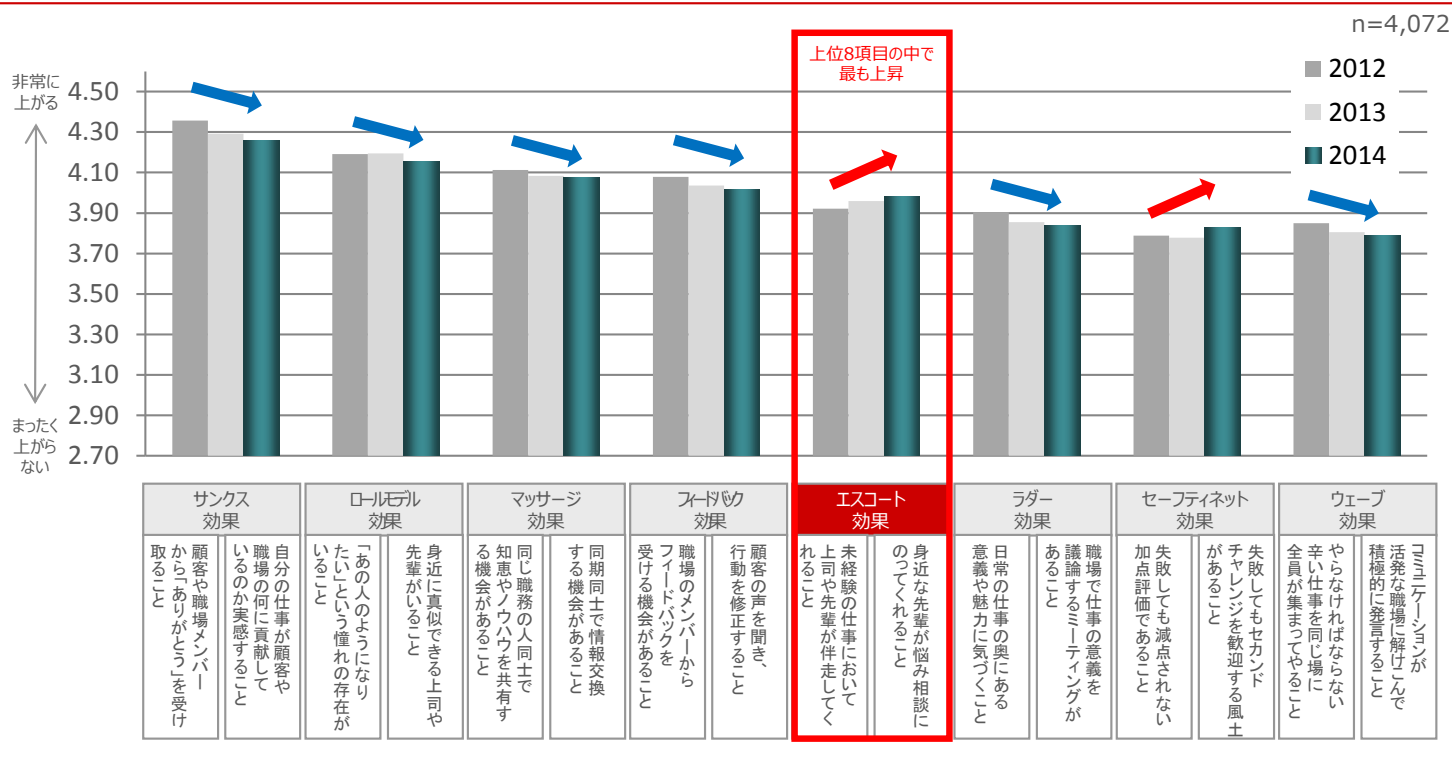
◆ファーストクラス効果が最も低く、コミットメント効果が2番目に低い

⇒「高業績者のコミュニティへの参画」や「選抜研修への参加」、「目標を他者に宣言する機会」や「他者を指導する立場」は求めている

調査結果：有効なモチベーションマネジメントに関する質問（つづき）

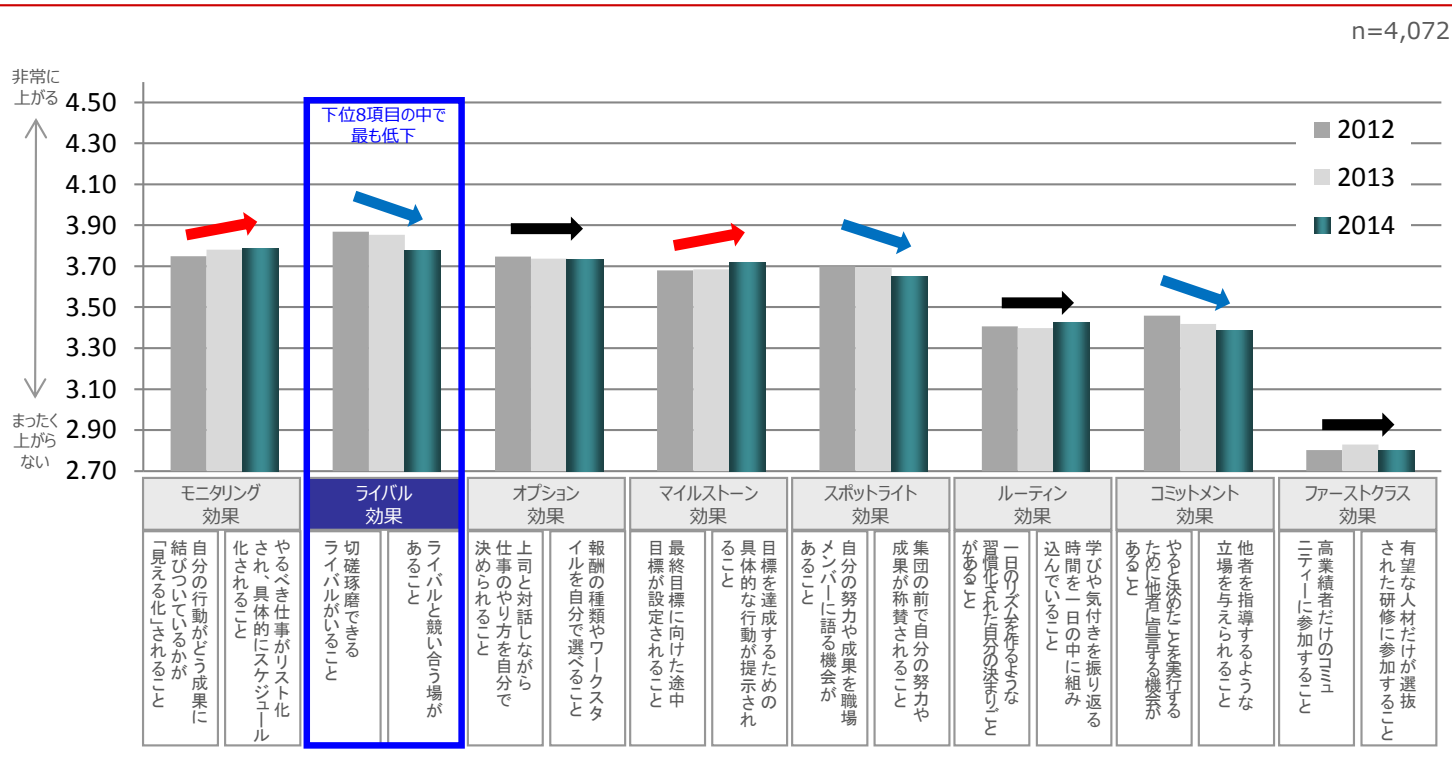
【質問②】あなたは仕事をするにあたり、どのような状況でモチベーションが上がると思いますか？

経年変化(上位8項目)

◆上位8項目の中で、**エスコート効果**が最も上昇している。

⇒「未経験の仕事において上司や先輩が伴走してくれること」や、「身近な先輩が悩み相談にのってくれること」を求める人が増えている

経年変化(下位8項目)

◆下位8項目の中で、**ライバル効果**が最も低下している。

⇒「切磋琢磨できるライバルの存在」や「ライバルと競い合う場があること」を求める人が減っている

04 調査結果まとめ

■ 過去2年の新人よりも安定志向を強める傾向（入社動機に関する質問より）

今年の新入社員の入社動機は、【仕事内容】・【事業内容】を重視する一方で、【会社基盤】・【制度待遇】の数値が低い結果であった。これは単年度の結果だけを見れば、過去2年の傾向と大きな差はない結果である。

しかし、経年変化に注目を見ると、相対的に高かった【仕事内容】・【事業内容】の数値は低下した一方で、相対的に低かった【施設環境】・【制度待遇】・【会社基盤】の数値は上昇した。すなわち、仕事を通じてやりがいを感じられることや事業の意義・将来性が感じられることよりも、会社の財務状況の安定性、評価・待遇の公正さ、働く環境の快適性を重視する比率が高くなっており、過去2年の新入社員よりも安定志向が強くなっている可能性が考えられる。

■ 安心できる環境と答えを求める傾向（有効なモチベーションマネジメントに関する質問より）

有効なモチベーションマネジメントに関する質問では、“ありがたい言葉”や“仕事を通しての貢献実感”、“模範となる上司や先輩”などの【サックス効果】・【ロールモデル効果】の数値が最も高く、“高業績者のコミュニティへの参画”や“選抜研修への参加”、“目標を他者に宣言する機会”や“他者を指導する立場”といった【ファーストクラス効果】・【コミットメント効果】の数値が最も低くなっていた。また、経年変化では、“未経験の仕事において上司や先輩が伴走してくれること”や、“身近な先輩が悩み相談にのってくれること”など【エスコート効果】の数値が最も上昇し、“切磋琢磨できるライバルの存在”や“ライバルと競い合う場があること”といった【ライバル効果】の数値が最も低下していた。

これらの結果から、今年の新入社員たちは、“ライバルと競い合う場”や“選抜研修への参加”など、「競争環境」や「成長にむけて適度にプレッシャーのある機会や立場」を提供されることよりも、未経験の仕事において伴走してくれる上司や模範となる先輩など「安心できる環境」と、ありがたい言葉や貢献実感など「仕事の答え」を求める傾向が強くなっていると考えられる。

05 考察：受け入れ側に求められること

新人に提供する「支援内容の見極め」と「答えを生み出すマインドへの意識転換」

今年の新入社員たちの傾向を一言でまとめると、「安定志向を強め、安心できる環境と答えを求める傾向が強い」ことが推察できる。安定志向とは、必ずしも悪いことではない。仕事に対して過度な妄想を描くことなく、堅実にキャリアを捉えているとも考えられる。また、今回の調査は入社後に実施しているため、就職活動中とはまた意識も異なっているだろう。

しかし、まだ本格的に働き始めている入社直後の段階から「安心できる環境と答え」を求めているのはいささか不安である。顧客からの期待が日々、高度化・複雑化し、競争はグローバルな規模で激化する中、受け入れ側の先輩・上司が常に寄り添って、明確な答えを示してあげられる企業は少ないだろう。

では、どうすれば良いか。我々は、新人に提供する支援の内容を分別することが大切と考える。具体的には、直接的に業務の答えを提示する「業務支援」を極力抑制する一方で、自ら業務のプロセスや結果について振り返り次に活かすポイントを気づかせるような「内省支援」と、積極的な意味での失敗を許容し応援する「精神支援」を増やすような働きかけが効果的である。単純に現場で突き放すというマネジメントではなく、新入社員にセーフティネットの存在は認識させた上で、具体的な業務経験の中から「答えを教わる」のではなく「答えを生み出す」というマインドセットへの態度変容マネジメントが必要となるであろう。本レポートが、新人育成を考える際の一助になれば幸いである。



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

水田 道男

問合せ先

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