

## News Release

報道関係者各位

2009 年 6 月 2 日  
株式会社リンクアンドモチベーション

## 「2009 年 新入社員ワークモチベーション調査」最終報告

## 依存心を抱えた新入社員に「強さ」を

新入社員 3,204 人に調査

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、以下LM）は、今春の新卒新入社員にワークモチベーションについてのアンケート調査を行いました。この調査は企業と新入社員の関係のあり方の変化や新入社員の仕事に対する価値観の源泉を把握するという目的の下、LM の新入社員研修受講者に対し調査したものです。当調査の最終結果を以下にご報告いたします。

1. **【入社動機】2008 年より更に、「保守・安定志向」が高まっている。**

「事業の社会的影響力」、「会社の財務状態や顧客基盤の充実」、「自社の知名度や話題性」の項目の重要度が上昇しました。「革新・創造的な社風」「上下関係が薄くフラットな会社」といった項目も大きく下落し、2008 年の同調査で顕著に見られた「安定志向」が、より 2009 年の新入社員においては「保守・安定志向」として更に高まっていることが読み取れます。また、「どこでも通用する専門能力が身につく」の項目は下落し、個人の能力を高めたという意識、ステップアップ志向が下がっていることが推測されます。

2. **【上司・先輩への期待】自分自身への興味・関心を求める傾向が更に強まっている。**

「持ち味や特徴を抑えてくれる」、「自分自身の業務上の課題を把握してくれる」の項目の重要度が上昇しました。父性的・母性的アプローチに関らず、自分自身にかまって欲しい、自分の状態を踏まえて指導して欲しいという、面倒見のよいマネジメントを求める意識がうかがえます。

3. **【職場への期待】活発な議論やスムーズな連携ができる職場の一体感を求める。**

「活発な議論」、「スムーズな連携」、「切磋琢磨する雰囲気」、「情報共有する雰囲気」といった項目が上位を占めることから、メンバー間の相互理解に基づいた職場の一体感を強く求める傾向にあると言えます。また、全ての項目において重要度が高くなり、職場に対する期待値は引き続き高い状態を維持しています。

## ■ 調査概要

調査名称	「2009 年 新入社員ワークモチベーション調査」（最終報告） ※2005 年にスタートし今年で 5 年目。
調査目的	企業と個人の関係のあり方の変化や個人の仕事に対する価値観の源泉を把握する
調査内容	●設問概要 合計 33 問 株式会社リンクアンドモチベーション独自のモチベーション分析ファクター（※）を使用 ※リンクアンドモチベーションでは、社会心理学をベースにワークモチベーションを 17 の要因に分類している。この要因を元に設定した。 ・入社動機 17 問 【あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？】 ・上司・先輩への期待 8 問 【あなたが入社後に直属の上司や先輩に求めることは何ですか？】 ・職場への期待 8 問 【あなたが入社後に職場に求めることは何ですか？】 ●回答形式 無記名式で、設問項目に対して「非常に強く重要視した（5 点）」から「まったく重要視しなかった（1 点）」まで 5 段階にて回答
調査対象	2009 年度入社の新入社員で、株式会社リンクアンドモチベーションの実施する新入社員研修の受講者 ●対象合計人数：3,204 名（男性 2,165 名、女性 993 名、未回答 46 名）
分析方法	全体と各属性別にて、平均値の順位や経年変化から傾向を読み取る
調査期間	2009 年 3 月～4 月

## まとめ

### ■ 今年の新入社員の特徴

結果から、今年度の新入社員は 2008 年に引き続き、安定した会社において、「面倒見のよい」マネジメントを求める傾向が強いと LM は考えます。

昨年に引き続き、「ゆとり教育」や「採用売り手市場」などが背景として考えられ、恵まれた環境を享受してきた新入社員の彼・彼女らは、自らの力で環境を切り開いてきた経験が少ないのではないのでしょうか。

### ■ 受け入れる企業で求められること

#### ～自ら環境を切り開く「強さ」を身につけさせる～

昨年に引き続き、会社や上司に対して多くのことを期待している新入社員が増えています。

採用・内定時と比較して、社会環境・経済環境が激変しているにも関わらず、組織や上司・先輩に強い依存心を抱いたままの状態では社会人をスタートすると、「指示が無いので何をすればよいのかわからない」「自分のことをわかってくれない」などといった状況を生み、戦力化の遅れ、コミットメントの低下を招く恐れがあります。また、依存心を抱えたままの新入社員の存在は、マネジメント・育成負荷の増大に繋がり、組織としてのパフォーマンスを長期に渡って損ねる可能性が高くなります。

厳しい経済環境下で新入社員の早期戦力化を図るためにも、新入社員を受け入れる側である人事部や現場の上司や先輩には、早い段階で彼・彼女らの「甘え」「依存心」を断ち切り、ビジネス社会の厳しさ・現実を的確に伝える役割が求められています。

## 結果詳細

リンクアンドモチベーションが分類する 17 項目のワークモチベーション(働く誘因)のファクターに基づき、3 項目の質問を行いました。調査は無記名式で、設問項目に対して「非常に強く重要視した(5 点)」から「まったく重要視しなかった(1 点)」まで 5 段階にて回答し、項目ごとの平均点を比較しました。

#### 1. あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？

順位	項目	2009 年	2008 年	2007 年	差 09-08
1 位	事業の優位性・成長性・将来性	4.10 ↑	4.09	4.07	0.01
2 位	事業の社会的影響力や社会的意義	4.05 ↑	3.98	3.92	0.07
3 位	会社理念への共感	3.93 ↓	3.96	3.98	▲0.03
4 位	(評価や)給与水準・休日休暇制度の充実	3.72 →	3.73	3.47	▲0.01
5 位	魅力的な上司や先輩の存在	3.69 →	3.69	3.68	0.00
6 位	会社の財務状態や顧客基盤の充実	3.68 ↑	3.57	3.35	0.11
7 位	研修制度や提案制度の充実	3.68 ↓	3.70	3.59	▲0.02
8 位	どこでも通用する専門能力が身につく	3.50 ↓	3.61	3.66	▲0.11
9 位	企業理念やビジョンの社員への浸透	3.47 →	3.47	3.44	0.00
10 位	革新・創造的な社風	3.41 ↓	3.52	3.56	▲0.11
11 位	勤務地のロケーション	3.39 ↓	3.42	3.33	▲0.03
12 位	自社の商品サービスが市場に浸透	3.38 ↑	3.37	3.23	0.01
13 位	仕事を任せられる裁量権の範囲が広いこと	3.38 ↓	3.44	3.44	▲0.06
14 位	経営トップや経営陣が魅力的であること	3.37 ↓	3.44	3.51	▲0.07
15 位	上下関係が薄くフラットな会社	3.23 ↓	3.39	3.34	▲0.16
16 位	自社の知名度や話題性	3.22 ↑	3.12	2.98	0.10
17 位	研究施設や開発環境の充実度	3.15 ↑	3.14	3.03	0.01

注) 同じ値で順位が違うものは、小数点第 2 位以下で比較した

注) 09-08 の差は小数点第 2 位以下で四捨五入した

2. あなたの上司や先輩が、どんなことをしてくれるとモチベーションが上がると思いますか？

順位	項目	2009 年	2008 年	2007 年	差 09-08
1 位	自分の持ち味や特徴をおさえてくれること	4.45 ↑	4.38	4.26	0.07
2 位	仕事の成果を褒めてくれること	4.36 →	4.36	4.14	0.00
3 位	基準が明確で納得感ある評価をしてくれること	4.36 →	4.36	4.28	0.00
4 位	意見や改善点を聞き入れてくれること	4.34 ↓	4.38	4.28	▲0.04
5 位	自分の役割や責任を明確にしてくれること	4.20 ↑	4.18	4.06	0.02
6 位	自分自身の業務上の課題をおさえてくれること	3.97 ↑	3.85	3.68	0.12
7 位	ステップアップの方向性を提示してくれること	3.93 →	3.93	3.75	0.00
8 位	会社の方針や自社が置かれている環境などの情報を提供してくれること	3.82 ↓	3.85	3.83	▲0.03

3. あなたの職場が、どんな職場だとモチベーションが上がると思いますか？

順位	項目	2009 年	2008 年	2007 年	差 09-08
1 位	自分の意見や考えを活発に発言し、それを聞き入れる姿勢	4.47 ↓	4.49	4.46	▲0.02
2 位	メンバー同士の連携がスムーズであること	4.41 ↓	4.42	4.4	▲0.01
3 位	全員が全力を投じて、切磋琢磨する雰囲気	4.38 ↓	4.40	4.36	▲0.02
4 位	成功事例やノウハウを共有する雰囲気	4.18 →	4.18	4.16	0.00
5 位	効率的で手際よく、仕事が進められること	4.17 ↑	4.15	4.14	0.02
6 位	目標や役割が明確化されていること	4.11 ↑	4.08	4.02	0.03
7 位	顧客(或いは関連部署)のニーズを商品・サービスに活かすこと	4.11 ↓	4.13	4.15	▲0.02
8 位	顧客(或いは関連部署)への迅速な対応	4.08 →	4.08	4.11	0.00

**本プレスリリースに関する報道関係者のお問合せ先**

株式会社リンクアンドモチベーション コーポレートデザイン本部 広報ユニット

TEL: 03-3538-9517

FAX: 03-3538-8672

E-mail: 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/>

■代表取締役社長: 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(組織戦略)、エントリーマネジメント事業(採用戦略)、  
ブランドマネジメント事業(ブランド戦略)、プレイスマネジメント事業(プレイス戦略)

# 2009年度「ワークモチベーション調査(新入社員版)」最終報告書

2009. 06. 02

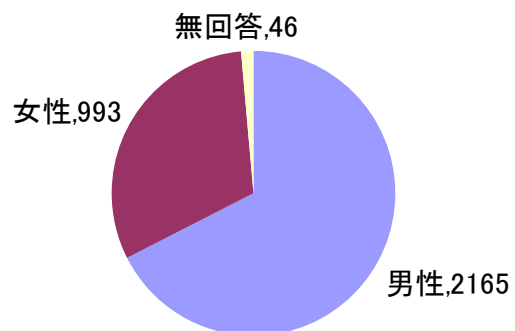


株式会社リンク アンド モチベーション

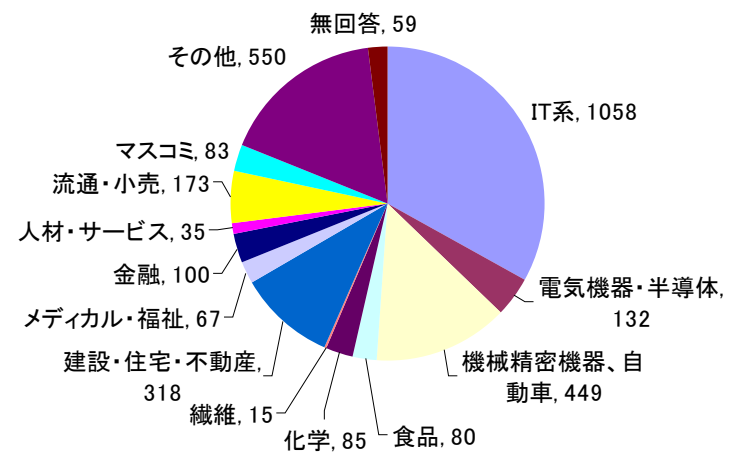
調査目的	企業と新入社員の関係のあり方の変化や新入社員の仕事に対する価値観の源泉を把握する
調査内容	<p>●設問概要 合計33問 株式会社リンクアンドモチベーション独自のモチベーション分析ファクター(※)を使用 ※リンクアンドモチベーションでは、社会心理学をベースにワークモチベーションを17の要因に分類している。この要因を元に設定した</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入社動機 17問 【あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？】</li> <li>・上司・先輩への期待 8問 【あなたが入社後に直属の上司や先輩に求めることは何ですか？】</li> <li>・職場への期待 8問 【あなたが入社後に職場に求めることは何ですか？】</li> </ul> <p>●回答形式 無記名式で、設問項目に対して「非常に強く重要視した(5点)」から「まったく重要視しなかった(1点)」まで5段階にて回答</p>
分析方法	全体と各属性別にて、平均値の順位や経年変化から傾向を読み取る
調査対象	<p>2009年度入社の新入社員で、株式会社リンクアンドモチベーションの新入社員研修受講者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●対象合計人数:3204名 ※6月1日現在</li> <li>●対象の属性と人数:次ページ参照</li> </ul>
調査期間	2009年3月～5月

本件のお問い合わせ ■株式会社リンクアンドモチベーション CD室 広報ユニット 広報担当:榎本圭恵 TEL:03-3538-9517 FAX:03-3538-8672 email:[pr@lmi.ne.jp](mailto:pr@lmi.ne.jp)

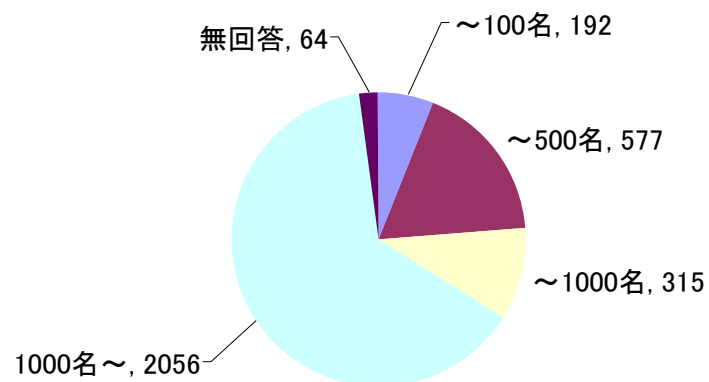
【性別】



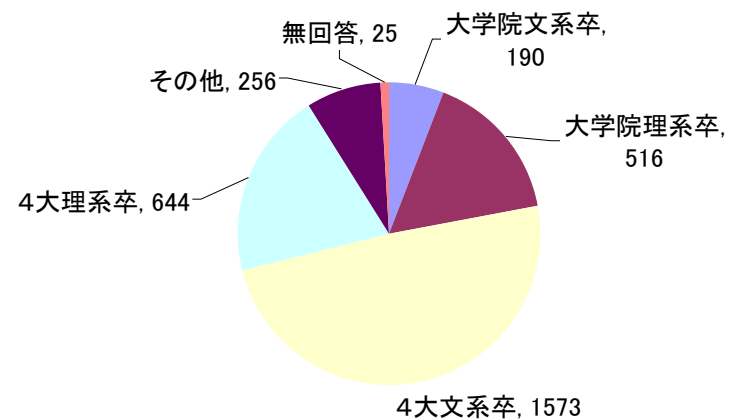
【業界別】



【従業員規模別】



【最終学歴別】



## 質問項目

### ■あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？

番号	項目
1	【会社基盤】会社の財務状態や顧客基盤が安定していること
2	【ブランド】自社の話題性や知名度があること
3	【ブランド】市場において自社の商品サービスが浸透していること
4	【理念戦略】会社の理念に共感できること
5	【理念戦略】企業理念やビジョンが社員に浸透していること
6	【事業内容】会社の営んでいる事業に優位性があり成長性や将来性があること
7	【事業内容】会社の営んでいる事業に社会的に影響力があり、社会的意義や貢献感が感じられること
8	【仕事内容】仕事を任される裁量権の範囲が広いこと
9	【仕事内容】仕事をする中で、どこでも通用するような専門能力が身につくこと
10	【組織風土】社内に革新・創造的な社風があること
11	【組織風土】社内の上下関係が薄くフラットな社風があること
12	【人的資源】経営トップや経営陣が魅力的であること
13	【人的資源】魅力的な上司や先輩が社内にいること
14	【施設環境】研究施設や開発環境が充実していること
15	【施設環境】勤務地が事業活動に適した場所にあること
16	【制度待遇】評価や給与水準が高く休日休暇制度も充実していること
17	【制度待遇】能力を高める研修制度や会社への提案制度などが充実していること

リンクアンドモチベーションが分類する17項目のワークモチベーション(働く誘因)のファクターに基づき、33問を作成した。  
設問項目に対して、下記の5つから選択。括弧内の点数で計算した。

非常に強く重要視した(5点)  
とても重要視した(4点)  
まあまあ重要視した(3点)  
あまり重要視しなかった(2点)  
全く重要視しなかった(1点)

### ■あなたの上司や先輩が、どんなことをしてくれるとモチベーションが上がると思いますか？

番号	項目
18	【情報提供】上司や先輩が、会社の方針や自社が置かれている環境などの情報を提供してくれること
19	【情報提供】上司や先輩が、自分の役割や責任を明確にしてくれること
20	【情報収集】上司や先輩が、自分の持ち味や特徴をおさえてくれること
21	【情報収集】上司や先輩が、自分自身の業務上の課題をおさえてくれること
22	【判断行動】上司や先輩が、評価の基準を明確にし、納得感ある評価をしてくれること
23	【判断行動】上司や先輩が、将来のキャリアやステップアップの方向性を提示してくれること
24	【動機形成】上司や先輩が、仕事の成果を褒めてくれること
25	【動機形成】上司や先輩が、意見や改善点を聞き入れてくれること

### ■あなたの職場が、どんな職場だとモチベーションが高まると思いますか？

番号	項目
26	【顧客接続】顧客(或いは関連部署)のニーズや期待を積極的に取り入れ商品・サービスのあり方に活かすこと
27	【顧客接続】顧客(或いは関連部署)の立場を理解し、迅速に対応、説明を行うこと
28	【目標達成】職場で、目標が具体化されていて個々の活動にもブレークダウンされていること
29	【目標達成】職場で、全員が全力を投じており、お互いに質を高めるよう切磋琢磨する雰囲気があること
30	【意欲相乗】職場で、メンバー同士の連携がスムーズで状況をお互いに把握していること
31	【意欲相乗】職場で、メンバーが自分の意見や考えを活発に発言し、また、それを聞き入れる姿勢があること
32	【業務効果】職場で、効率的で手際よく、計画的に期限も守られるよう仕事が進められること
33	【業務効果】職場で、成功事例やノウハウを共有する取り組みがあること



全体総括

質問別総括



**「安定」した会社において「面倒見のよい」マネジメントのもとで、「仕事のやりがい」を求める新入社員。**

**恵まれた環境を与えられることが当たり前になってしまっている新入社員の「依存心」を断ち切り、厳しさを伝えることで、自ら環境を切り開く強さを身につけさせることが重要。**

結果から、昨年に引き続き「会社の将来性」「事業の社会的意義」「理念への共感」への関心は高く、「会社の安定性」の重要度は昨年に引き続き顕著に上昇している。一方、「革新・創造的な社風」「上下関係が薄くフラットな会社」の重要度が下がっており、保守的な志向が昨年よりも強まっていると考えられる。

また、「どこでも通用する専門能力の習得」「仕事を任される裁量権の範囲が広いこと」の重要度は下がっている一方で、上司や先輩が「自分の特徴を把握してくれること」「業務上の課題を把握してくれること」の重要度が高まっている。

上記観点から、今年度の新入社員は昨年度に引き続き、“ゆとり教育”や“採用の売り手市場”により、周囲のお膳立によって恵まれた環境を享受してきたため、自分の力で環境を切り開いてきた経験が少ない人が多いことが影響していると考えられる。

この結果は、若手社員の育成・マネジメントの指針になるとともに、強い組織を作っていくために重要なメッセージを示している。

採用・内定段階時点と比べて社会環境・経済環境が激変しているにも関わらず、組織や上司・先輩に強い依存心を抱いたままの状態では社会人をスタートすると、「指示が無いので何をすればよいかわからない」「自分のことをわかってくれない」などといった状況を生み、戦力化の遅れ、コミットメントの低下を招く恐れがある。また、依存心を抱えたままの新入社員の存在は、マネジメント・育成負荷の増大に繋がり、組織のパフォーマンスを長年に渡って損ねる可能性が高い。

厳しい経済環境下で新入社員の早期戦力化を図るためにも、新入社員を受け入れる側である人事部や現場の上司や先輩には、早い段階で彼・彼女らの「甘え」「依存心」を断ち切り、ビジネス社会の厳しさ・現実を的確に伝える役割が求められている。

◎入社動機【あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？】全17項目

●「仕事の意義」を求めると同時に、「保守・安定志向」が更に高まっている。

・特筆すべき経年変化

- 前回大幅にポイントが上がった「会社の財務状態や顧客基盤の充実」は、今回も顕著な上昇をみせている(0.11ポイント)。一方で、「どこでも通用する専門能力が身につく」の2項目の重要度が「0.11」ポイント下がっており、「革新・創造的な社風」「上下関係が薄くフラットな会社」の項目がそれぞれ「0.11」「0.16」下がっており、保守的な志向が強まってきているといえる。  
保守的な志向が根底にあり、個人の能力を高めたいという意識よりも、安定した組織に所属したいという意識が強まっていると推測される。
- 性別、業界別、従業員規模別、最終学歴別の比較では、全体の傾向と大きな変化はない。

・傾向

- 「事業の優位性・成長性・将来性」の重要度が最も高く、次に「事業の社会的影響力や社会的意義」が続いており、それぞれのポイントも引き続き上昇傾向にある。具体的な仕事内容や職場内の環境よりも、**会社が社会に対して発信するメッセージを重要視する傾向**が強まっている。
- 2008年に顕著な上昇がみられた「給与水準・休日休暇制度の充実」は、2009年はほぼ横ばいに推移している。
- 男女別で比較すると、昨年と同様、女性の「理念戦略」「人的資源」に対する重要度が男性に比べて高くなっている。
- 従業員規模別で比較すると、規模が大きくなるほど、「会社基盤」や「ブランド」を重視する傾向にあり、従業員規模が小さくなるほど「仕事内容」や「組織風土」の重要度は下がっていく。
- 最終学歴別に比較すると、4大卒が「人的資源」を、大学院卒が「事業内容」を重要視する傾向がある。

◎上司・先輩への期待【あなたが入社後に直属の上司や先輩に求めることは何ですか？】全8項目

●昨年に引き続き、全体的に重要度が上昇。自分自身への興味・関心を求める傾向が更に強まっている。

・特筆すべき経年変化

→「自分の持ち味や特徴を抑えてくれること」「自分自身の業務上の課題を把握してくれること」の重要度が、2008年に引き続き顕著に高まっている(それぞれ「0.07」「0.12」)。自分自身への興味関心を求める傾向が更に強まっている。

→ 性別、業界別、従業員規模別、最終学歴別の比較では、全体の傾向と大きな変化はない。

・傾向

→「自分の持ち味や特徴の把握」「自分自身の業務上の課題把握」の重要度が大幅に上昇しているから、自分自身のことや自分の状態を踏まえて指導して欲しいという面倒見のよいマネジメントを求める意識がうかがえる。

→ 全体的に重要度が上昇しており、昨年より重要度が下がっている項目がないことから、上司や先輩への期待が高いといえる。

◎職場への期待【あなたが入社後に職場に求めることは何ですか？】全8項目

●昨年からの傾向に大きな変化は見られない。活発な議論やスムーズな連携ができる職場の一体感を求めている。

・特筆すべき経年変化

→ 全ての項目で、昨年と大きな変化は見られない。微増ながらも、重要度は全体的に上昇しており下がっている項目がないことから、職場に対する期待値は引き続き高い状態を維持しているといえる。

→ 性別、業界別、従業員規模別、最終学歴別の比較では、全体の傾向と大きな変化はない。

・傾向

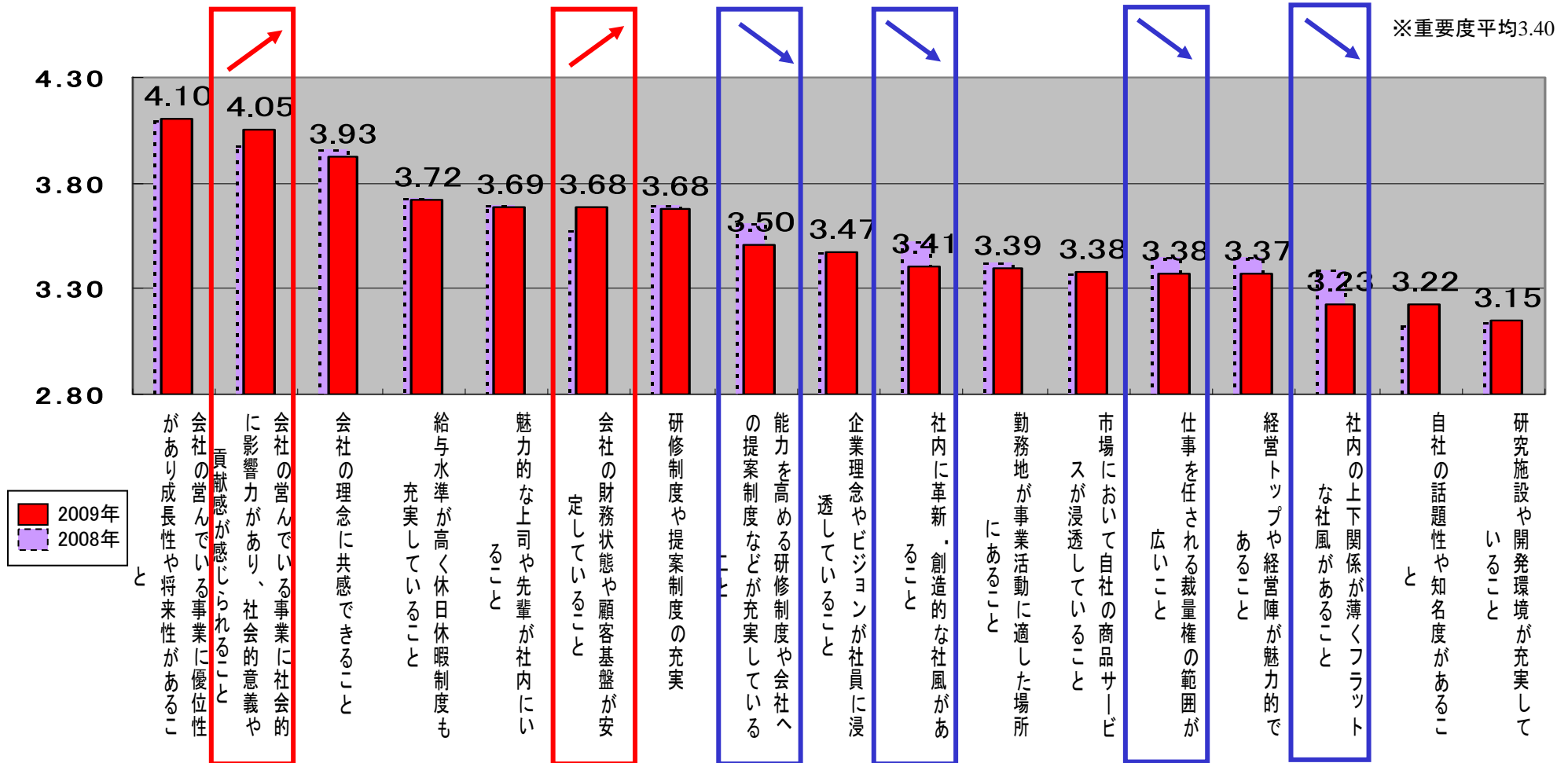
→ 全般的に重要度の変化は少ないものの、「活発な議論」「スムーズな連携」「切磋琢磨する雰囲気」「情報共有する雰囲気」といった項目が上位を占めることから、メンバー間の相互理解に基づいた職場の一体感を強く求める傾向にあるといえる。

→ 全体的に重要度が上昇しており、昨年より重要度が下がっている項目がないことから、上司や先輩への期待が高いといえる。



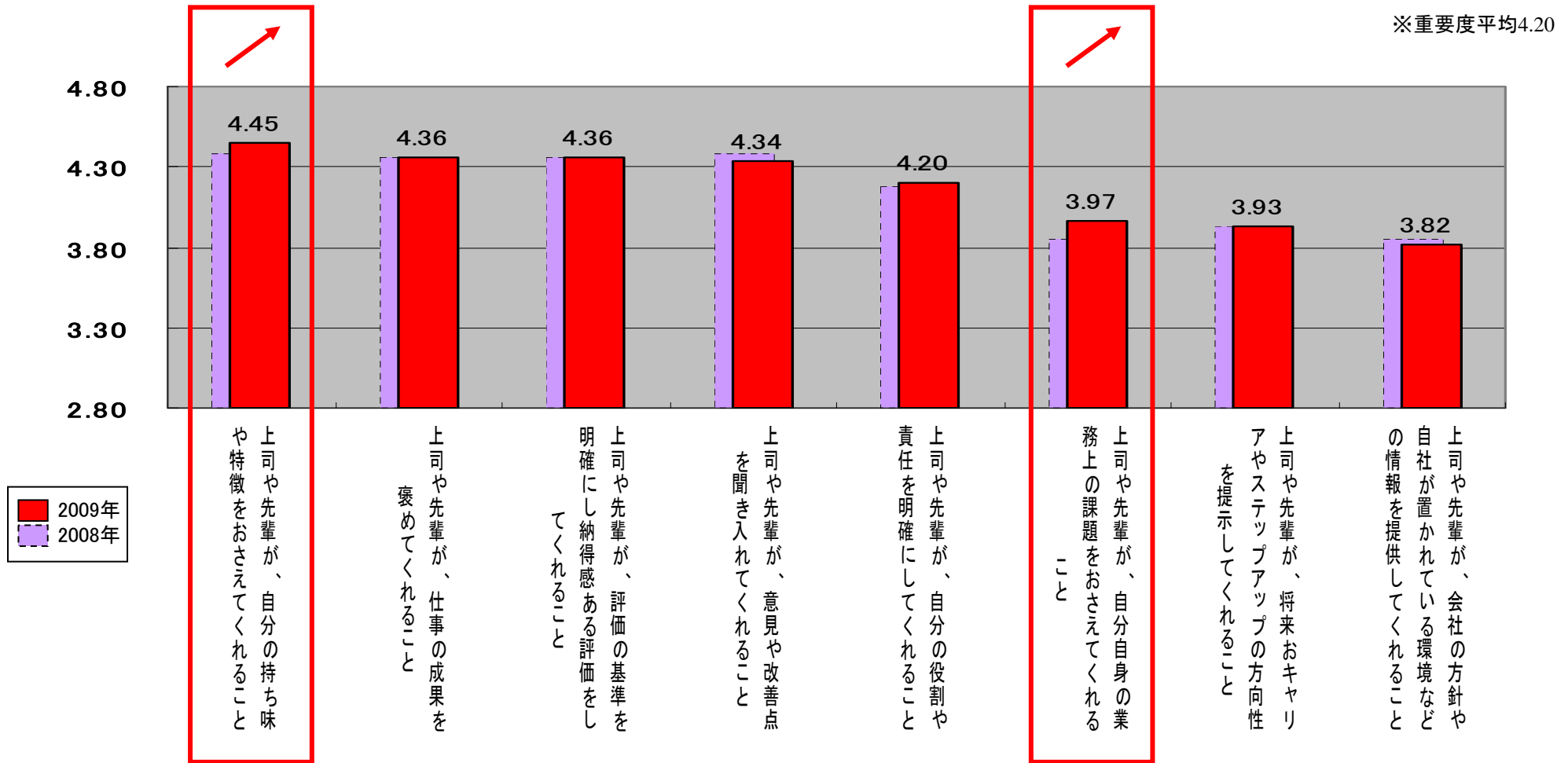
分析結果:全体

■ 全体：入社動機【あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？】



自己の成長機会を求めたいという意識よりも、  
安定した会社で社会に貢献する機会を得たいという意識が強くなっている  
また保守的な要素が強くなっている

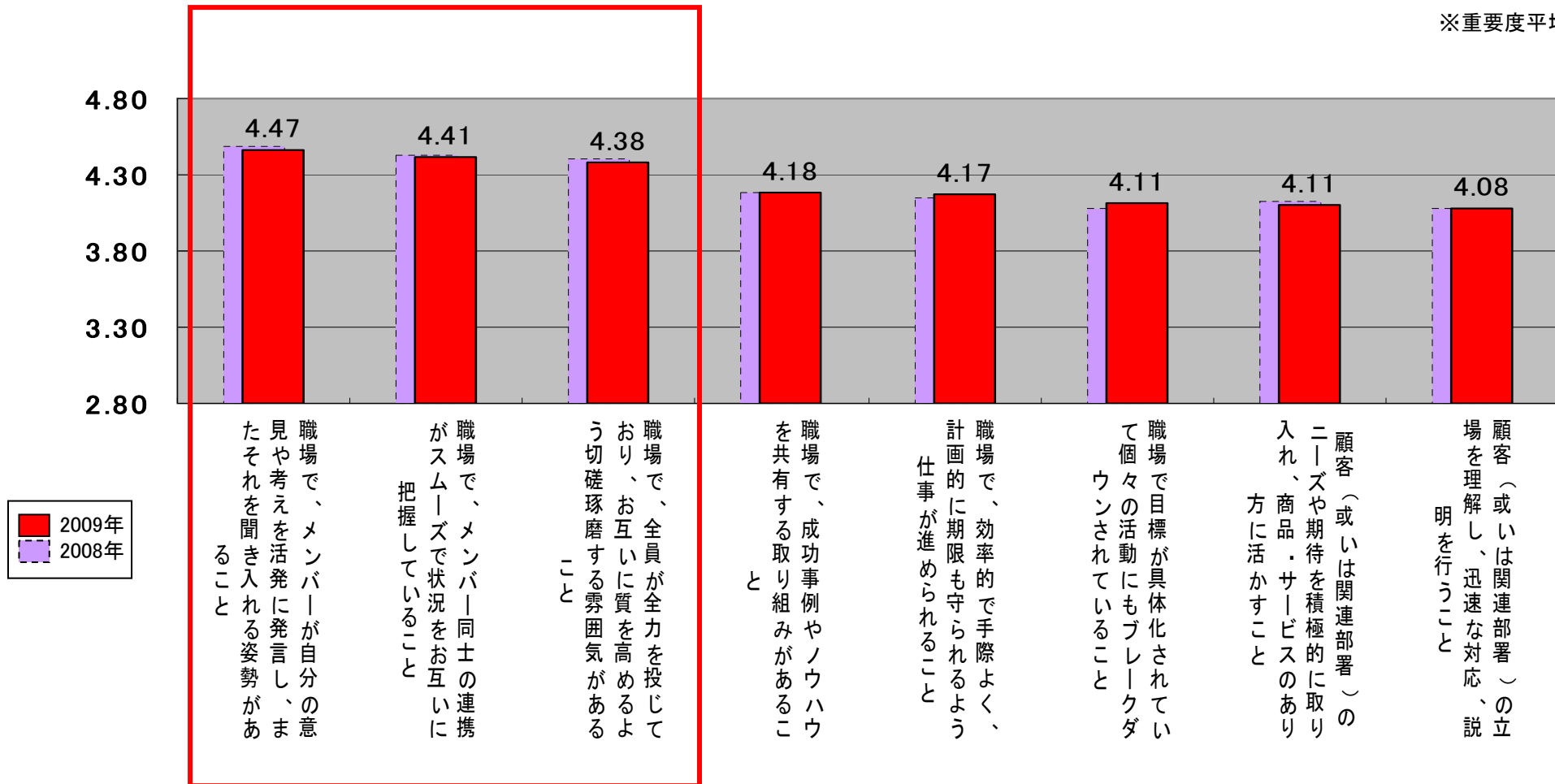
■ 全体：上司・先輩への期待【あなたの上司や先輩が、どんなことをしてくれるとモチベーションが上がりますか？】




自分に興味・関心をもってくれる、「面倒見のよい」上司や先輩を求めている

■ 全体：職場への期待【あなたの職場が、どんな職場だとモチベーションが高まると思いますか？】

※重要度平均4.27



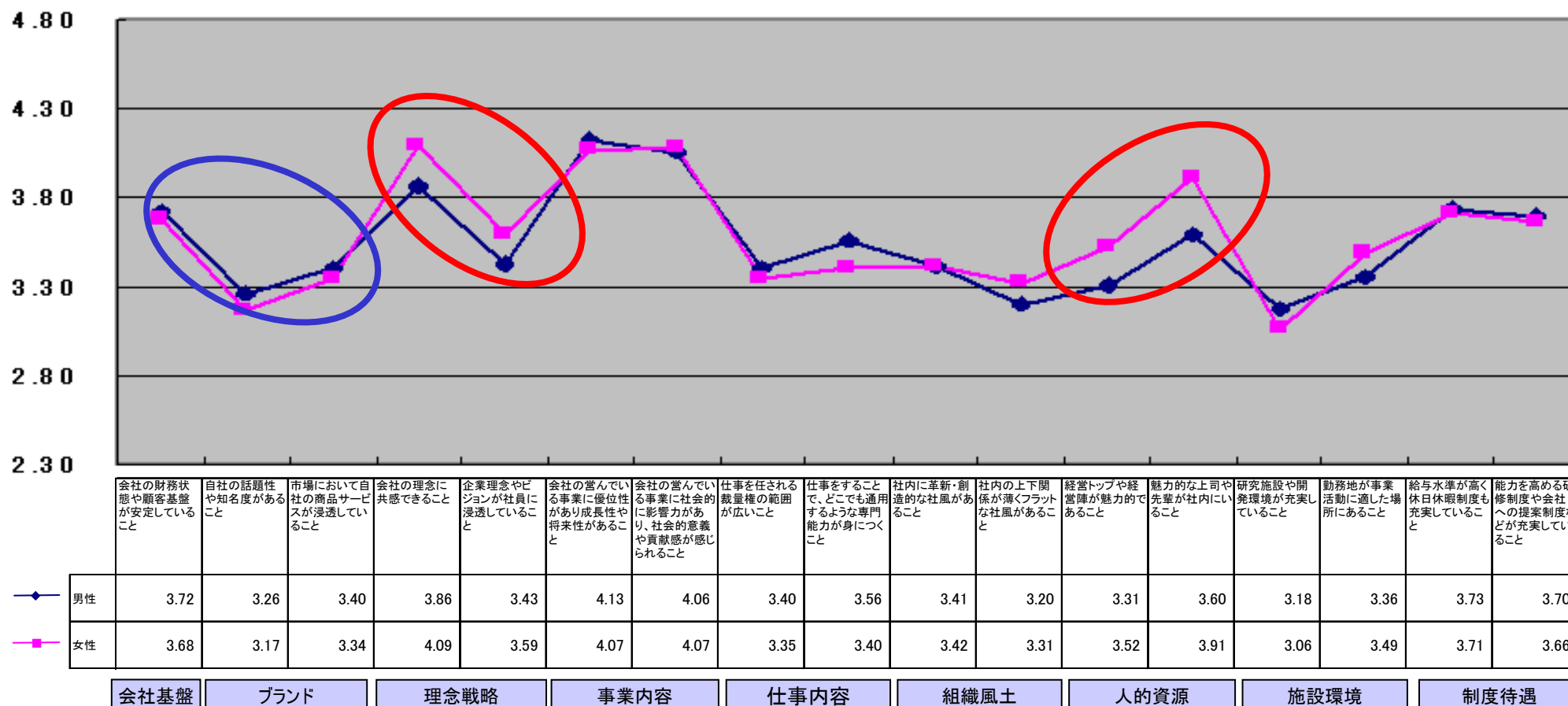
職場に多くのものをもとめる傾向がある  
職場内の相互理解が進み、活発な議論やスムーズな連携ができる職場の一体感を求めている



分析結果：項目別（特筆すべき項目のみ）

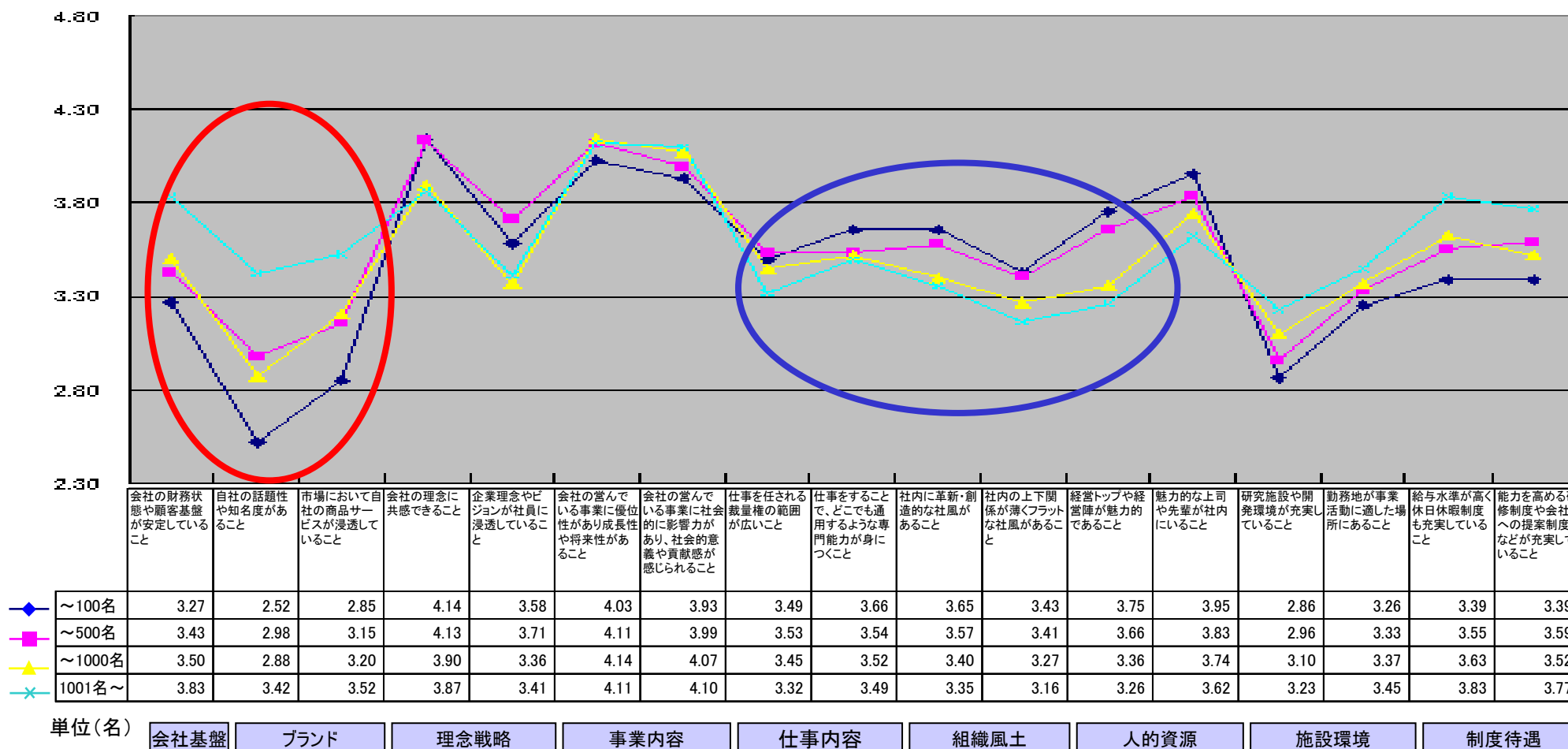


男女別：入社動機【あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？】



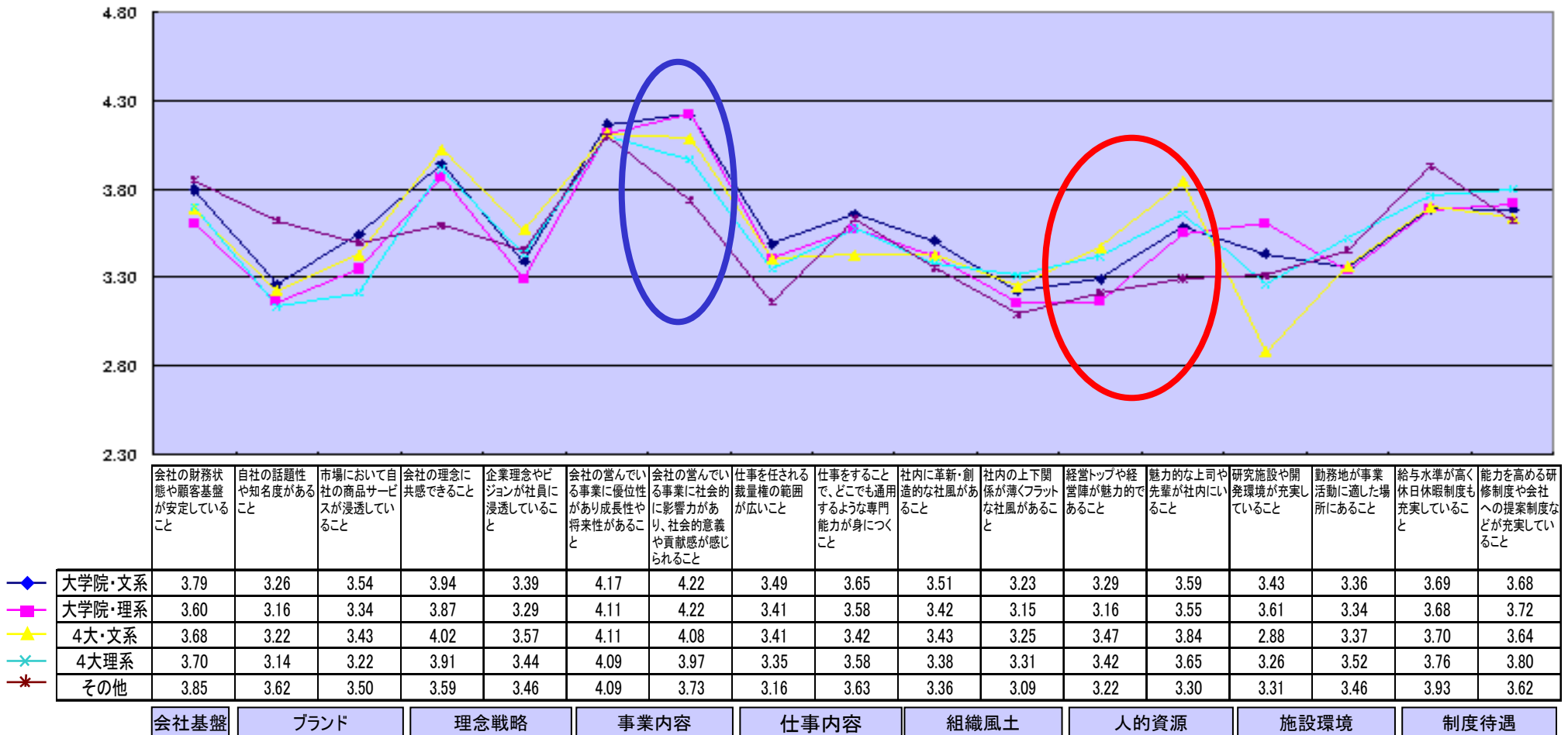
女性は男性に比べて、「会社基盤」や「ブランド」よりも、「理念」や「人の魅力」を重視している

従業員規模別：入社動機【あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？】



従業員規模が大きくなるほど、「会社基盤」や「ブランド」を重視する傾向にある  
反対に、「仕事内容」や「組織風土」の重要度は下がっていく

# 最終学歴別：入社動機【あなたが就職活動をした時に会社を選ぶ基準として重要視したものは何ですか？】



文系卒・理系卒関らず、4大卒は「人的資源」を重要視し、  
大学院卒は「事業内容」を重要視する傾向がある