



企業における若者のモチベーション向上施策

はじめに

近年、若者を取り巻く環境が複雑化していることから、学校や職場におけるいじめ増加など様々な問題が発生し、若者のモチベーションやメンタルヘルスなど精神面への注目が高まっている。なかには、職場内におけるプレッシャーや疎外感から心のバランスを崩して出社拒否などを引き起こすケースも見受けられ、その社会的影響の大きさから、若者のモチベーションにおける対策は急務と言える。

また、平成 20 年度後半から、世界的不況により、日本でも新卒者の「内定の取り消し」や「求人倍率の低下」に関するニュースも聞かれ始め、若者の雇用に対する不安は大きく高まったと考えられる。企業として、このような不安感を抱える若者の意欲を向上させ、高いモチベーションを保って業務に邁進させることは大変重要な課題と言える。

これまでの若者の精神的及び経済的な自立を促す取組として、行政では、独自の施策を積極的に実施している。経済産業省は、若者の能力開発と就職促進を図る「ジョブカフェ」を全国各地に設置し、ニートやフリーターをはじめとした若者の雇用促進に注力している。加えて、厚生労働省においては、「若チャレ」と題して若者の人間力を高めることを目的とした国民運動を推進している。企業もその運動の一端を担っており、以下のような取組みが期待されている。

- ・ 若者、子どもが職場に触れ体験する機会の提供を
- ・ 意欲ある若者に対する雇用の場の確保を
- ・ 長い目で見た人材の育成、自ら能力開発がしやすい職場環境づくりを
- ・ 安定した職業についたことのない若者も人物本位で採用・育成を

少子高齢化が進む日本において、若者の労働力はその重要性が更に増す傾向にあり、また組織としての中核を担っていく彼らの活躍は、各企業にとって不可欠である。また、若者を始めとして従業員のキャリアに対するモチベーション低下は、顧客満足や生産性の低下、社員の早期離職による先行投資の損失など企業に多大な影響を及ぼすリスクとなりうるため、早急に対応策を練ることが必要である。本稿では、若者のモチベーションに関する課題のなかでも、特にキャリアに関連する若者のモチベーション動向を概観した上で、その向上及び維持を促進する施策を検討する。

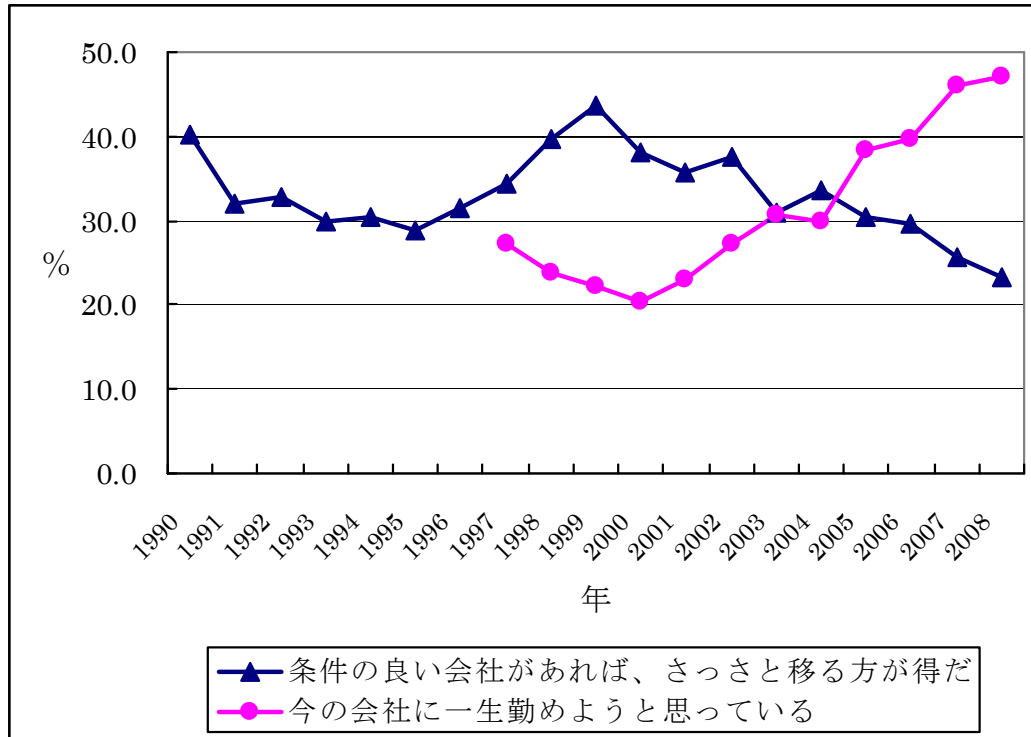
1. 若者のキャリアに対する意識

若者のキャリアに対するモチベーション向上を考える際、まず彼等のキャリア意識に対する理解を深めることは重要である。本章では、現代の若者の「キャリア志向」と「会社に求めるもの」の 2 点に関して言及する。

(1) キャリア志向

若者のキャリア志向を検討するため、(財)社会経済生産性本部の「第19回2008年度新入社員意識調査」を取り上げる。同調査によると、「条件の良い会社があれば、さっさと移るほうが得だ」という回答が、1990年以来最低となる23.4%であり、「今の会社で一生勤めようと思っている」という回答は、1997年以来最高となる47.1%となっている。この結果から、現代の若者のキャリア志向として、頻繁に転職をするよりも、安定性の高い仕事を求める傾向があると考えられる。(図表1参照)

【図表1：若者のキャリア志向】



【出典：財団法人社会経済生産性本部「第19回2008年新入社員意識調査」より作成】

(2) 会社に求めるもの

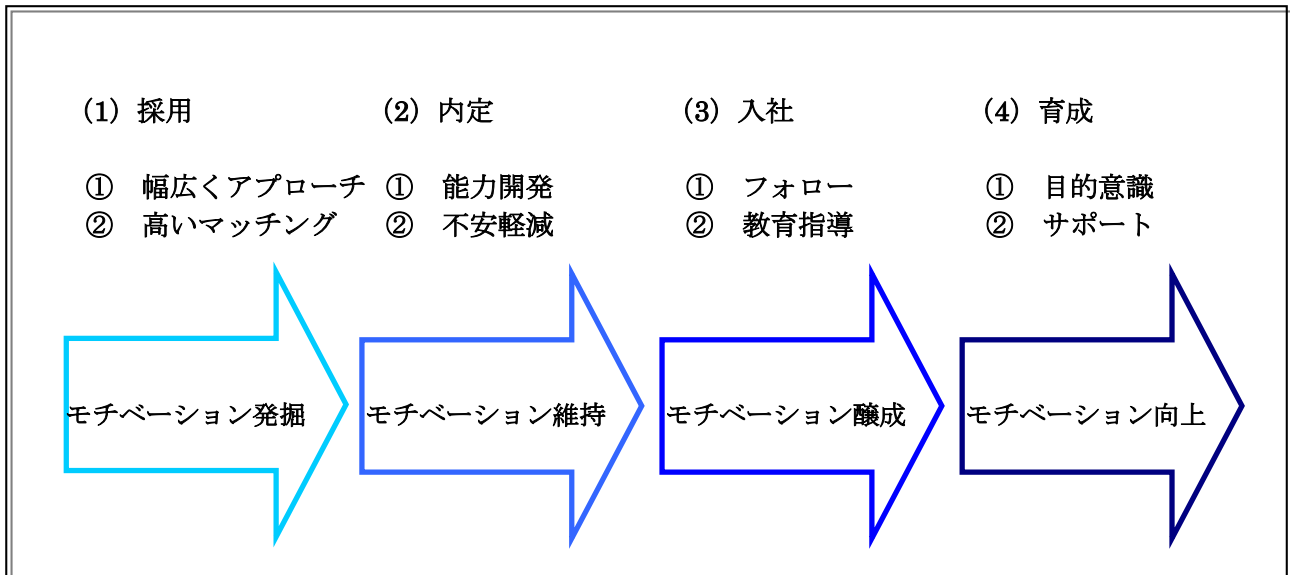
(社)日本能率協会の「2008年度新入社員『会社や社会に対する意識調査』結果」において、本年度の新入社員が「今の会社への入社を選択した理由」が調査され、全体の4人に1人に当たる25.1%が「雰囲気が良い会社」と回答している。これに対して、自己成長を目的とした「自分のやりたいことができる会社」と「自分の能力を伸ばすことができる会社」は、2006年の調査以来、減少傾向にあることから、現代の若者は、能力開発などの自己成長よりも企業における居心地の良さを求める傾向があると考えられる。実際、弊社が実施しているモチベーション調査においても、若手社員において上司との関係や社内のコミュニケーションに対する関心が高い傾向が窺える。

以上のように、多数の若者は、現在の企業への長期的な勤務を希望し、また雰囲気の良い会社を追求する傾向が見受けられる。若者の企業におけるモチベーションを向上させるためには、「長期勤務」と「雰囲気の良さ」がキーワードとなる可能性が高いことから、長期勤務をサポートする制度や雰囲気を良くするために職場内のコミュニケーション促進等も今後モチベーション向上施策の一環として活用することが推奨できる。

2. 企業における若者のモチベーション向上施策

前述の通り、「長期勤務」及び「雰囲気の良い」は、キャリア志向や会社を求めるものに基づく、若手社員のモチベーション向上の鍵である。この鍵を活用しつつ、特に若年層に関しては、予め育成したい人材像の明確化に基づいた人材の採用、内定提示から入社までの内定者に対するフォローアップ、入社後の新入社員の教育と若手社員の目的意識の醸成まで、以下のステップのように一貫したモチベーション向上施策を確立することが望ましい。(図表 2 参照)

【図表 2：モチベーション施策の流れ】



各ステップにおいて重要なポイントは、「計画⇒実施⇒フォローアップ」のサイクルを確立することである。特にサイクルの「計画」において各ステップの目的を明確にして、それを達成するための最善の方法を選択することは、モチベーション向上を効果的に推進する上で重要である。

同プロセスでは、新たな方法を開発するのではなく、既存の「採用」、「内定」、「入社」、「育成」に関する手法を活用する。既存の手法ではあるが、若手社員のモチベーションを向上させることを目的とし、その観点を各ステップの計画段階から明確にして活用することがポイントである。

(1) 採用 ～モチベーション発掘～

採用活動におけるモチベーションに関するキーワードは、「モチベーションの発掘」である。モチベーションの高い人材を発掘し、また求職者と企業の高いマッチングを達成することは、社内の良い雰囲気や長期勤務等の促進にも繋がり、企業全体のモチベーションアップを図る上で重要な採用時の課題である。

(財) 社会経済生産性本部の「平成 20 年度新入社員の『働くことの意識』調査結果」では、就職活動の情報収集源として「企業ホームページ」が昭和 44 年の調査開始以来、初の第一位と発表している。近年の新入社員が最も活用している企業ホームページを介して、企業が魅力的に受け取られるように情報を発信することが重要である。また、リアリスティック・ジョブ・プレビュー (RJP: Realistic Job Preview)¹を活用し、実際の企業の姿を提示することにより、更に高いレベルのマッチングを図ることも必要である。

¹ 企業の実態に関して、ポジティブな面だけではなく、ネガティブな面も含めた現実在即した情報を発信することである。企業説明会等だけではなく、インターンシップや紹介予定派遣等の形式も含まれる。

「モチベーション発掘」における具体的なポイントは、志望業種・職種が絞り込めていない求職者を含めた「①幅広い層へのアプローチ」及び求職者との「②高いマッチング」である。マッチングに関しては、アメリカで職業指導運動に従事したフランク・パーソンズが、「よい職業適応とは、自分自身の理解、職業に対する理解、そして自分自身と職業のマッチング」であると述べており、求職者と職業のマッチングの重要性を指摘した背景がある。（図表 3、4 参照）

① 幅広い層へのアプローチ

【図表 3：幅広い層へのアプローチの目的、方法案】

	目的	方法案
1	情報の「発信先」の拡大 ・ 様々な情報発信ツールの活用	・ web サイト： 全国で同様の情報を提供する。 ・ 折り込み求人広告： 特定の地域において、直接的に対象者に訴える。
2	情報の「質」の向上 ・ 求人情報の内容における工夫	・ 実際の事業内容や年間スケジュールの提示等： 一般的な企業情報だけではなく、上記のような具体性のある情報を提供する。 ・ OB・OG 訪問、インターンシップ等： 一方的な情報発信ではなく、上記のように意見交換などを通じた生の情報を提供する。

② 高いマッチング

【図表 4：高いマッチングの目的、方法案】

	目的	方法案
1	求職者の「自己分析」 及び企業の「学生理解」の促進 ・ 自己分析を促進する質問の投げかけ ・ 学生理解ツールの活用	・ 履歴書、エントリーシート： 学生時代の体験談や強み・弱み等、「自己分析」が必要な記入欄を設ける。 ・ 適性検査： 業務に対する求職者の適性を評価する。
2	求職者の「企業研究」の推進、 及び企業に「必要な人材」の確認 ・ 企業研究を促進する質問の投げかけ ・ 学生理解ツールの活用	・ 履歴書、エントリーシート： 自社 web サイトへの意見や自社新商品のアイデア等、企業研究が必要な記入欄を設ける。 ・ 筆記試験： 入社後に必要な専門知識や一般教養の有無を確認する。
3	求職者と企業の「マッチング」	・ 面接： 志望動機に関する説明を求めたり、求職者から気になる点等の質問をする機会を提供したりする。

近年の採用に関する傾向として、新卒採用に関しても春採用のみに限定せず通年採用を実施する動きが見られる。また、企業と求職者のマッチングをより強化するため、既存の社員と求職者が直接意見交換をする機会を設けたり、採用に直結するインターンシップを強化したりする動きも見受けられる。より幅広い層へのアプローチを試み、またよりマッチングの高い人材を求める企業の積極的な姿勢の表れと考えられる。

(2) 内定 ～モチベーション維持～

内定者フォローにおけるモチベーションのキーワードは「モチベーション維持」である。日本における新卒採用サイクルでは、通年採用や秋採用を除き、内定から入社まで1年以上のブランクがあることが往々にしてある。この長期間を活用して、コミュニケーションを十分に図り、入社準備を通した「モチベーション維持」が重要視されている。また、平成20年度後半に入って、内定取り消しのニュースが大々的に取り上げられるようになり、内定獲得者の不安感が高まる中での内定者フォローは企業における重要な課題の一つと言える。

内定者のモチベーションを維持する上で重要なポイントは、入社準備及び長期的な人材育成の取掛りとなる「①能力開発」及び積極的なコミュニケーションによる内定者の「②不安軽減」である。(図表5、6参照)

① 能力開発

【図表5：能力開発の目的、方法案】

	目的	方法案
1	内定者の「社会人」としての能力開発	・ 通信教育、eラーニング等： 社会人として必要なビジネスマナーやタイムマネジメントに関する能力を身に付ける。
2	内定者の「業務」に必要な能力開発	・ 通信教育、eラーニング等： パソコンスキルや法律に関連した知識等、部署ごとの業務に必要な実践的スキルに関する教育を実施する。

② 不安軽減

【図表6：不安軽減の目的、方法案】

	目的	方法案
1	内定者の「学生から社会人への移行」に対する不安軽減	・ 懇親会： 先輩社員を参加させたり、内定者同士が交流できる機会を提供したりする。
2	内定者の「入社」に対する不安軽減	・ 内定式： 入社前の事前準備に関する情報提供をしたり、内定者に質問する機会を提供したりする。

内定者フォローに関する傾向として、インターネットや携帯電話からアクセス可能な掲示板やソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS: Social Networking Service)²を活用した内定者に対する教育指導や情報交換が活発になっている。また同フォローを目的として、内定辞退の実態調査や内定者研修の代行等のコンサルティングサービスも近年活発化している。

(3) 入社 ～モチベーション醸成～

入社後におけるモチベーションのキーワードは「モチベーション醸成」である。新入社員は、生活パターンや価値観等の様々な変化に直面することから、メンタルヘルスに留意した上で、十分なコミュニケーションを図りつつ、教育を推進することが重要である。座学が中心となりがちな新入社員研修だけではなく、すでに多数の企業で採用されている、オンザジョブトレーニング(OJT: On the Job Training)³やeラーニングを通して教育・指導を受けることにより、業務に必要な実践的な知識やスキルをより効

² 新たな人間関係の構築を目的としたコミュニティ型のwebサイトのことである。mixiやFacebookなどが有名である。

³ 職場において上司や先輩社員が部下を直接指導する職業訓練法のことである。近年では、指導者をOJTリーダーやメンターと呼んでいる。

果的に身につけることが期待できる。

モチベーション醸成におけるポイントは、より良い企業の雰囲気の上昇にも関連する、上司や先輩社員等社内の人間を巻き込んだ形での「①フォロー」及び社会人としての「②教育指導」である。（図表 7、8 参照）

① フォロー

【図表 7：フォローの目的、方法案】

	目的	方法案
1	「メンタルヘルス」のフォロー	・メンタルヘルスセミナー： 入社時に留意すべきメンタルヘルスに関する情報提供をする。 ・カウンセリング： 必要に応じて、上司による相談や専門家による相談等を実施する。
2	「業務内容」に対するフォロー	・メンター制度（先輩社員の後輩に対する継続的指導）： 身近な先輩社員や上司がメンターとなって、日々の業務に関してマンツーマンでフォロー及び指導をする。

② 教育指導

【図表 8：教育指導の目的、方法案】

	目的	方法案
1	「社会人」としての教育指導 ・社会人としての成長を促進する	・研修、セミナー等： ビジネスマナーや業務に直結する専門知識等に関して教育する。
2	新入社員の指導者への教育支援	・指導者向け研修： メンター制度の実施に向けて、OJT リーダーを対象とした指導研修を行う。

新入社員の教育に関する近年の傾向として、OJT の指導者に対して新入社員の育成プランや育成方法に関する教育研修を実施したり、指導者を対象として育成手当を支給したりする等、直接的に新入社員への指導を強化するのではなく、指導者側への知識面及びコスト面でのサポートの充実化を図る企業が増加していることが挙げられる。また、OJT 制度の有効化を図るため、指導者を年齢の近い若手社員に限定せず、経験面で優れている再雇用者による新入社員の指導を実施する等の試みも見受けられる。

(4) 育成 ～モチベーション向上～

入社後一定期間を経過した若手社員に対するモチベーションのキーワードは、「モチベーション向上」である。若手社員は、新しい環境と日常業務にも慣れ、自身のキャリア及び会社の将来等を検討する機会を持てるため、キャリアの方向性や勤務している企業の将来性を見出せないなど、長期的な展望が描けないことによるモチベーション低下が懸念される。よって、自分のキャリアを築きつつある若手社員に対して、仕事に対するモチベーションをどのように維持させるかは、企業における課題の一つと言える。

若手社員のモチベーション向上の具体的なポイントは、以下の自己の長期的なキャリア形成に対する「①目的意識醸成」及びその目的を達成するため企業による「②目的達成サポート」である。目的設定に関しては、モチベーション理論の一つとしてビクター・ブルームが、「自身の努力によって満足でき

る結果が得られると期待できる場合にモチベーションは向上する」と提唱した。社員のモチベーション向上のため、個々が満足できる結果が得られる目標設定を支援することで社員のモチベーション向上を図り、そのサポートを実施することは企業の重要な役割の一つと考えられる。(図表 9、10 参照)

① 目的意識醸成

【図表 9：目的意識醸成の目的、方法案】

	目的	方法案
1	「長期的キャリア形成」に対する目的意識醸成 ・キャリア形成の方向性の明確化をサポート	・個別面談： 年代の節目等に上司や専門家によるキャリアカウンセリングを実施する。
2	「実際の業務」に対する目的意識醸成 ・業務に対する目的の明確化をサポート	・目標設定： 長期的キャリアプランを達成するために必要な実際の業務に対する意識を向上させる。

② 目的達成サポート

【図表 10：目的達成サポートの目的、方法案】

	目的	方法案
1	「長期的キャリア形成」へのサポート	・自己啓発支援： 社内・社外を問わず、必須・選択を含めた業務に関連する研修の受講機会を提供したり、助成金制度を設けたりする。
2	「日常業務」に対するサポート	・フィードバック、個別指導等： 上司や先輩社員により、ルーティンワークになりがちな日常業務に対する指導を行う。

若手の育成における近年の傾向として、キャリア形成に対するサポートの強化が見られ、キャリアカウンセリング⁴及びキャリアデザイン研修の実施が活発化している。また若手社員を対象として権限委譲を推進させ、裁量を拡大させることによるモチベーション向上を目指す施策も見受けられる。

まとめ

少子高齢化が進む中、企業における若者のモチベーション向上施策の重要性はますます高まり、その成功は企業の成長に直接影響を与えうる。今後企業においては、モチベーションの高い若者の確保のみ、また既存の社員のモチベーション向上のみに注力するだけでは不十分である。そのため、既存の「採用」、「内定」、「入社」、「育成」という一連のステップにおける手法をモチベーション向上の視点で活用し、同プロセスを通して一貫したモチベーション向上施策を構築することは今後更に重要になると言える。

(第 225 号 2009 年 1 月発行)

参考文献

1. 財団法人社会経済生産性本部 (2008) 第 19 回 2008 年度新入社員意識調査
<http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/mdd/activity000859/attached.pdf> (平成 20 年 12 月 24 日現在)
2. 社団法人日本能率協会 (2008) 2008 年度新入社員「会社や社会に対する意識調査」結果

⁴ キャリア形成に対する相談及びサポートのことである。近年その重要性を認識されるようになったことから、キャリアカウンセラー及びキャリア・コンサルタントの資格は、厚生労働省により「キャリア形成促進助成金」の給付対象として認定されている。

<http://www.tokiorisk.co.jp/>

http://www.jma.or.jp/news/cms/upload/release/release20080423_f00020.pdf (平成 20 年 12 月 24 日現在)

3. 財団法人社会経済生産性本部 (2008) 平成 20 年度新入社員の「働くことの意識」調査結果 (2008 年 12 月 24 日現在)

<http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/lrw/activity000867/attached.pdf>

4. 社団法人日本産業カウンセラー協会 (2004) キャリア・コンサルタントその理論と実務