

2013年1月23日

「わたしと仕事 広島 2012」
アンケート調査報告書

広島市立大学 国際学部

王英燕 研究室

目 次

I. 本調査について	
1) 目的	1
2) 実施概要	2
II. 関連用語の説明	
1) 会社への定着意欲・帰属意識・同一化	3
2) 仕事への動機づけ	4
3) 研修・サポート体制	5
4) 環境変化への認識	6
III. 性別・年代別・業種別特徴	
1) 会社への定着意欲・帰属意識・同一化	6
2) 仕事への動機づけ	8
IV. 問題の所在	
1) 動機づけの問題	11
2) 特定の世代に対するケア	11
3) 会社に対する意識の問題	12
4) 研修・サポート体制の問題	13
V. 企業の施策を考える	
1) 具体的な問題点の把握	13
2) 働き甲斐を高めるために	14
3) 会社に対する意識を上げるために	15
VI. 総括	16

I. 本調査について

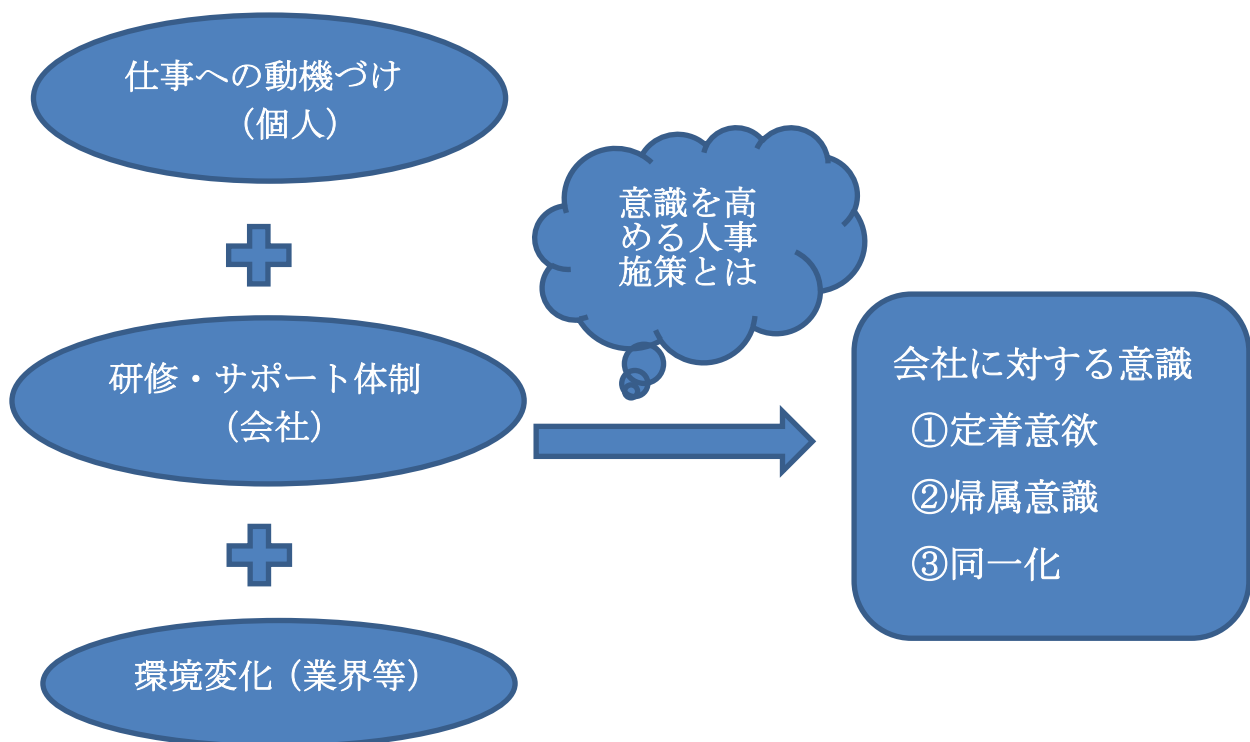
1) 目的

不安定な世界経済の中で低迷する日本の経済状況が地方都市の企業や従業員を直撃している。このような景気の中で、自社の業績不振が続くことになれば、企業における労働条件は悪化するだけでなく、社員のやる気も下がり、職務に対する不満や定着意欲も低下する恐れがある。本調査では、現景気における広島企業の企業がどのような影響を受けているかという点を踏まえながら、各社社員が企業に対して抱いている様々な意識の状況を調査し、如何にすれば好転するかという点に着目しつつ、打開策を見つけ出すことを狙いとする。

具体的には(1) 広島で働く方々の仕事と会社に対する意識について調査する(2) 従業員個人の動機づけ、会社からのサポートおよび環境の変化がどのように個人の意識に影響を与えるかを調査する(3) これら調査結果を通じて会社に対する貢献意識を高めるための人的資源政策の助言を行う、以上の三点を目的とする。

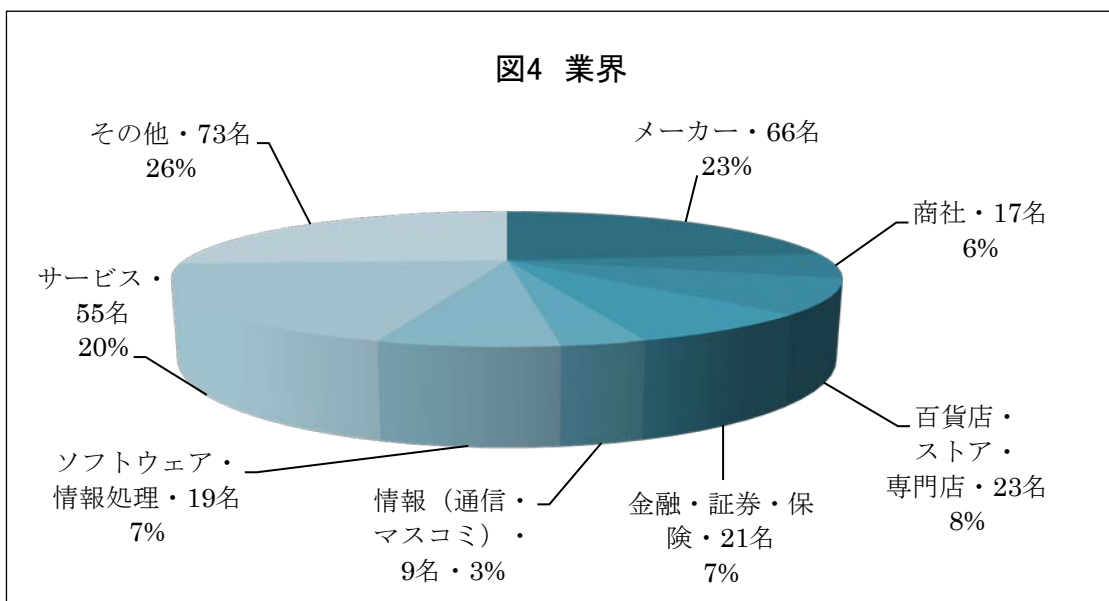
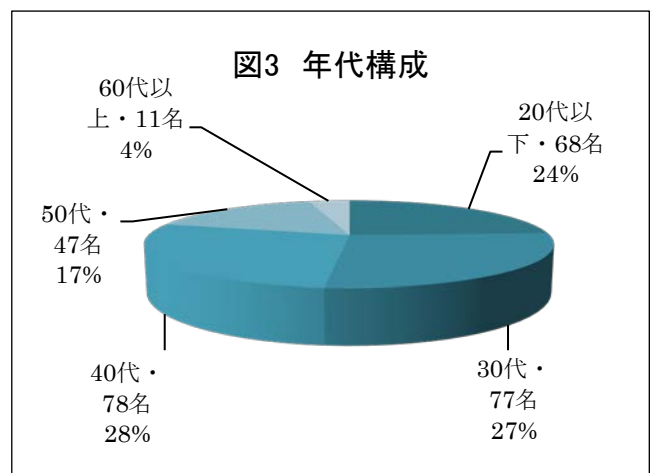
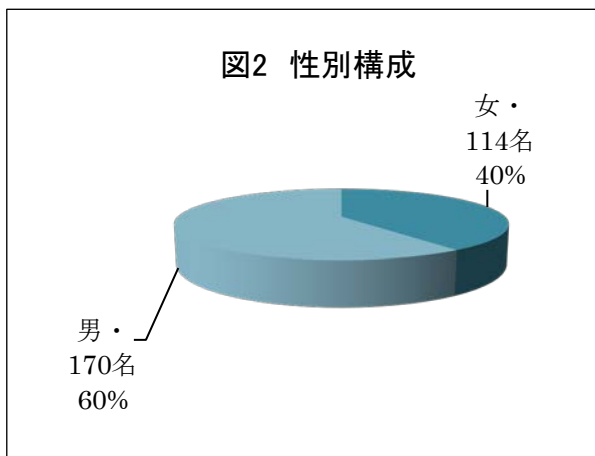
上記目的は、概ね下記図1の枠組みによって表すことができる。

図1 枠組み



2) 実施概要

- 実施期間 : 2012年8月1日～9月15日
対象者 : 広島市・安芸郡従業員100人以上の企業を200社無作為抽出
業種 : 製造、商社、販売、金融・証券、情報、サービス、運送業等
配布方式 : 一社当たり5部の調査票を郵送（総務部・人事部宛）
配布部数 : 200社×5部＝1000部
有効回答数 : 285名（性別、年代、業界は図2～図4の通り）
回収率 : 28.5%（他の同類調査とほぼ同レベルであり、調査結果は有効と考えられる）



II. 関連用語の説明

本調査に使用された専門用語は主に①会社への定着意欲・帰属意識・同一化、②仕事への動機づけ、③研修・サポート体制と④環境変化への認識の四つである。それぞれの概念の意義および測定項目は下記の通りである。

すべての項目は直観的に理解できるように、最小値1～最大値5になるような数値化している。(最大値の「5」とは、すべての回答者が当該質問群すべてに対して「はい」と回答したことを示しており、最小値の「1」とは、逆にすべての回答者が当該質問群にすべて「いいえ」と回答したことを意味する。)

1) 会社への定着意欲・帰属意識・同一化

a. 会社への定着意欲：同じ会社にこれからもずっと働こうとする気持ち

(転職意欲を逆に測定する三項目)

- A. ずっと今の会社で働きたいとは思わない
- B. 転職のことを考えることがある
- C. 今の会社から離れたと思う

b. 帰属意識：会社のことが好き等の感情的繋がり (測定項目は下記四点)

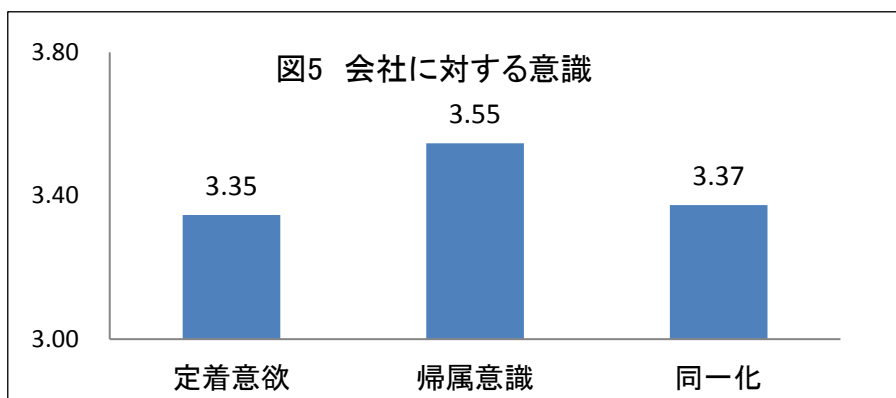
- A. この会社で働くのが好きだ
- B. 今の会社で働くことがうれしい
- C. この会社の一員であることに誇りを感じる
- D. この会社は職場として非常に良いと思う

c. 同一化：会社のことを自分自身のことと同じように考えようとする気持ち

(下記六つの測定項目)

- A. 会社の成功が私自身の成功のように思う
- B. 会社のことを自分のこととして考えている
- C. 会社への批判が自分への侮辱のように感じる
- D. 会社のためには努力を惜しまない
- E. 会社が褒められると、自分も賞賛されたように感じる
- F. 会社への批判が報道されたら、恥ずかしいと思う

特徴：図5に示されているように、帰属意識の平均は定着意欲と同一化の結果よりやや高くなっているが、全体的に会社に対する意識は高いとは言えない(理論最小値 1～最大値 5)。



2) 仕事への動機づけ（今の仕事に従事している理由）

a. 内発的動機づけ：仕事の面白さから内面より湧き出るやる気

（測定項目は下記四点）

A 仕事が面白い

B 仕事が楽しい

C 仕事が好き

D 仕事に魅力を感じる

b. 外発的動機づけ：金銭等の外在的なものを満たそうとする気持ち

（測定項目は下記四点）

A 収入が必要

B お金を稼ぐため

C 生活のため

D 衣食住を満たすため

c. 社会貢献的動機づけ：社会と他人のために役に立ちたい気持ち

（測定項目は下記四点）

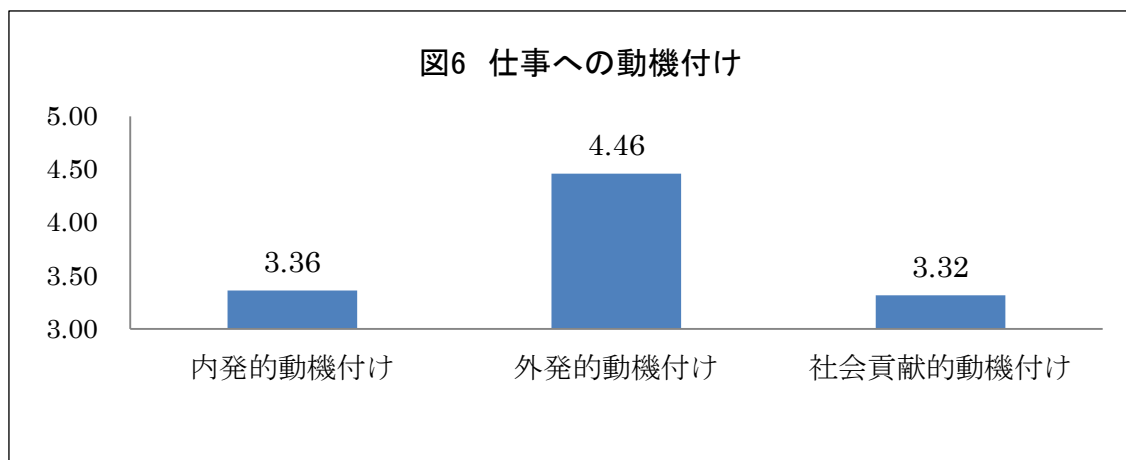
A 仕事を通じて他人の役に立ちたい

B 仕事を通して他人に貢献したい

C 仕事を通して他人を助けたい

D 他人により良い影響を与えたい

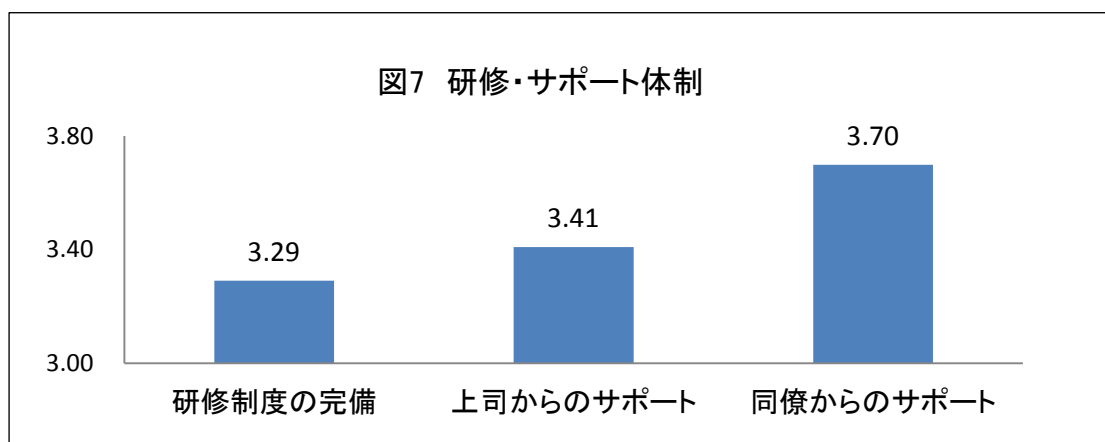
特徴：図6に示されているように、外発的動機付けの値は特に高い結果となった。逆に内発的動機付けと社会的動機付けは低くなっている（理論最小値 1～最大値 5）。外発的動機付けが特に高いという結果は、金銭的・経済的な欲望を満たすために働かざるを得ないという心理を反映したものである。内発的動機付けと社会貢献的動機付けの低さは、仕事の面白さ・充実さの欠乏と仕事の社会的意義の認識不足による意欲の低さを表している。



3) 研修・サポート体制

- a. **研修体制：会社の研修制度がどれだけ完備しているか**（測定項目は下記三点）
- A. 従業員は定期的に研修を受けている
 - B. 新人が仕事を覚えるための研修が用意されている
 - C. 昇進・昇格のための研修が行われている
- b. **上司からのサポート：普段上司からどれだけサポートが得られるか**
（測定項目は下記三点）
- A. 自分と上司は互いに気が合う
 - B. 上司は仕事に関する私の提案を考えてくれる
 - C. 上司は個人的にも仕事をサポートしてくれる
- c. **同僚からのサポート：普段同僚からどれだけサポートが得られるか**
（測定項目は下記四点）
- A. 同僚たちは私のことを気遣ってくれる
 - B. 同僚たちは私のことを大切に思っている
 - C. 同僚たちは私の仕事を助けてくれる
 - D. 同僚たちは私の意見を尊重してくれる

特徴：図7に示されているように、研修制度の完備、上司からのサポート、同僚からのサポートの順で評価が上がっている。研修制度の完備は人材育成の重要な側面であるが、低く評価されているという結果が出た。また、上司からのサポートが同僚からのサポートよりも低く評価されたということは、上司サポートが不足していることを逆に意味している。



4) 環境変化への認識

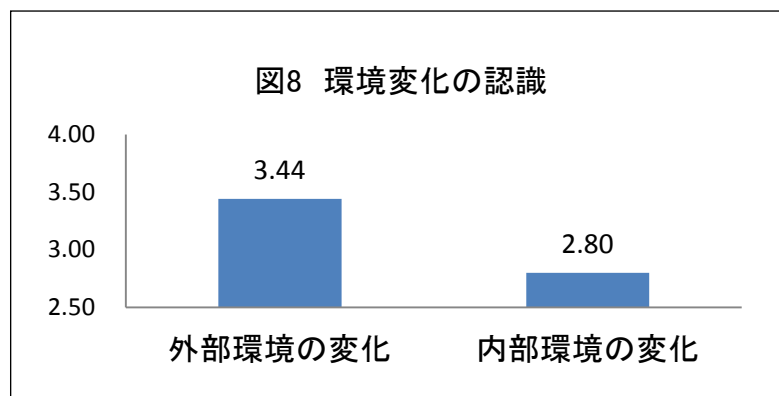
a. 外部環境の変化：会社を取り巻く業界の環境の変化がどれだけ激しいか
(測定項目は下記三点)

- A. 技術の進歩が速く、環境変化も激しい
- B. 業界内での競争が激しい
- C. 業界と市場の変化が非常に速い

b. 内部環境の変化：自分の部門等の個人を取り巻く内部環境の変化がどれだけ早い
か (測定項目は下記三点)

- A. 組織改革が行われ、社内環境の変化が激しい
- B. 企業の制度変化が速く、対応するのがやっとなのである
- C. 私の部門は改革に積極的である

特徴：図8に示されているように、業界等外部環境の変化が個人の所属部門等の内部環境の変化よりもやや早いと認識されている。外部環境は景気の影響で変化しているのに対して、部門内部の環境はやや安定した傾向を持っていることを反映している。



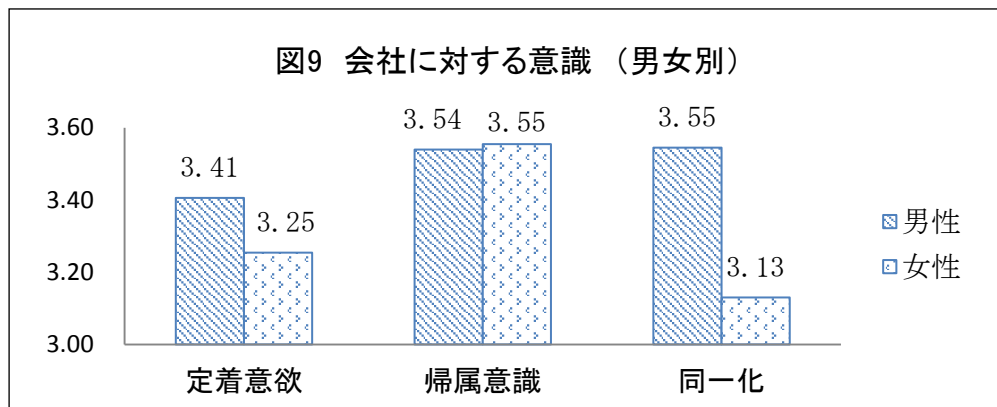
Ⅲ. 性別・年代別・業種別特徴

1) 会社への定着意欲・帰属意識・同一化

① 男女別特徴

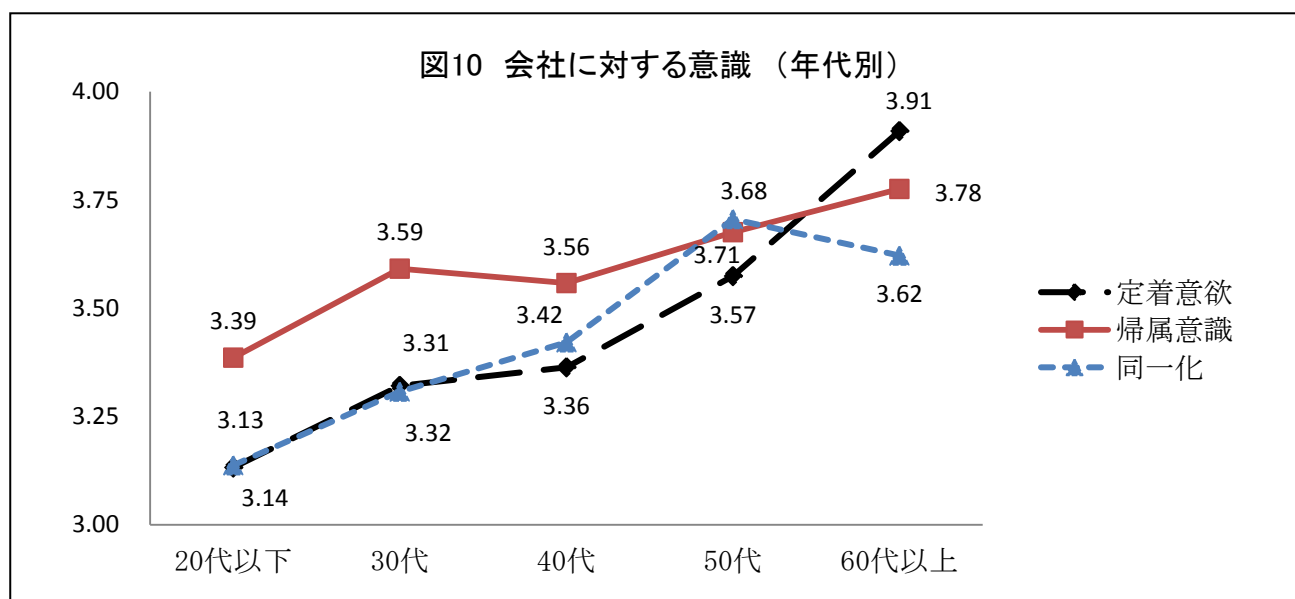
図9に示されているように、帰属意識の男女差はほとんどないが、定着意欲と同一化においては男女の違いが検出されている。これからもずっと同じ会社で働きたいとの気持ちは、男性のほうが女性よりもやや高い。また、会社のことを

自分のことと同じように考えようとする気持ちは、男性のほうが女性よりかなり高くなっている。



② 年代別特徴

図10に示されているように、年上ほど会社に対する意識が高い傾向となっている。20代の定着意欲、帰属意識と同一化の程度は共に一番低いことから、特に20代を対象に、会社に対する意識を高めってもらうことが企業の課題として重要である。30代になると会社に対する意識は高くなるが、40代では帰属意識がやや低下する傾向がある。40代に対しての会社への帰属意識を下げないための対策も必要である。また、60代の定着意欲と帰属意識が一番高い結果となったが、会社のことを自分のことと同じように考えようとする気持ち（同一化）は50代が一番高いことがわかった。



③業種別特徴

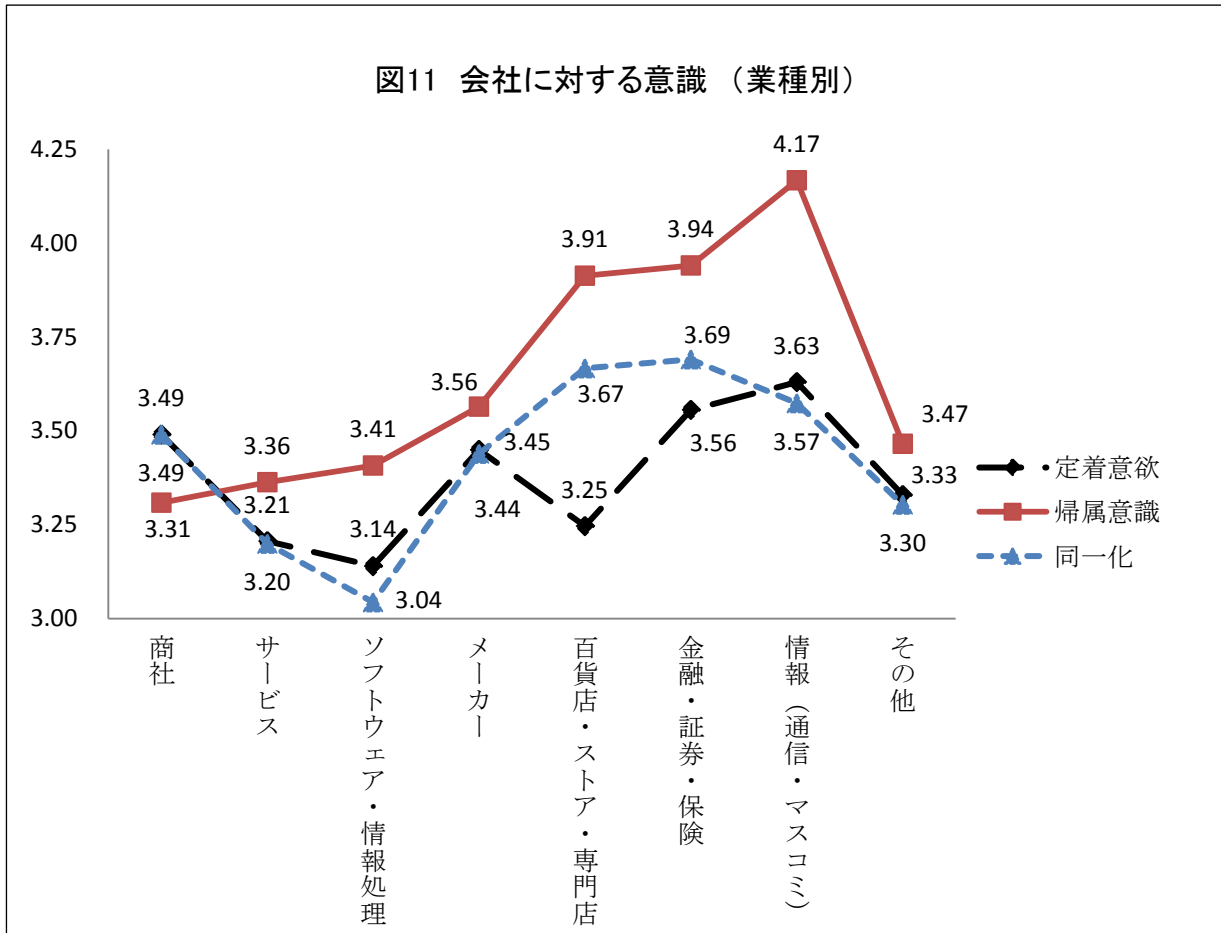


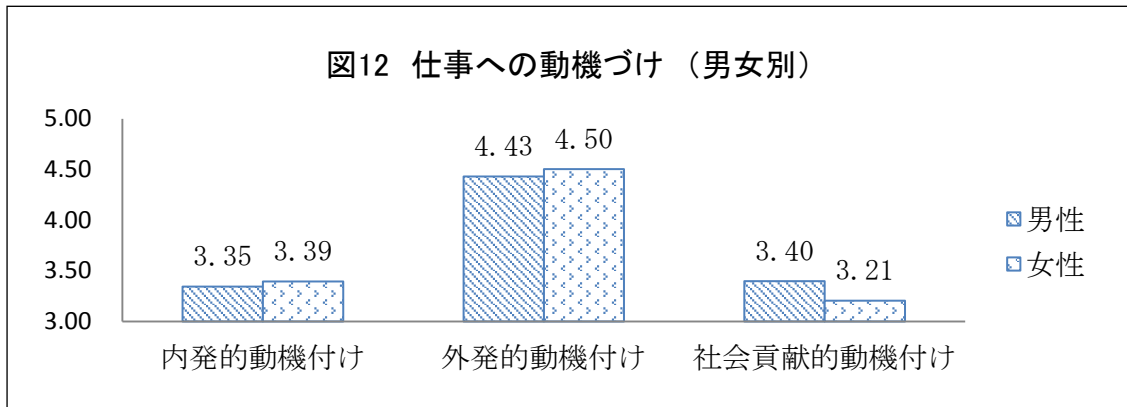
図11に示されているように、社員の会社に対する意識は業種別で大きく異なっている。定着意欲の一番低い業界はソフトウェア・情報処理、サービスと百貨店・ストア・専門店の三つであり、情報（通信・マスコミ）と金融・証券・保険の二つは定着意欲が高い業界であることが分かった。帰属意識の低い業界は商社、サービスとソフトウェア・情報処理で、高い業界は情報（通信・マスコミ）、金融・証券・保険と百貨店・ストア・専門店である。同一化の低い業界はソフトウェア・情報処理であり、高い業界は金融・証券・保険と百貨店・ストア・専門店となっている。

2) 仕事への動機付け

① 男女別特徴

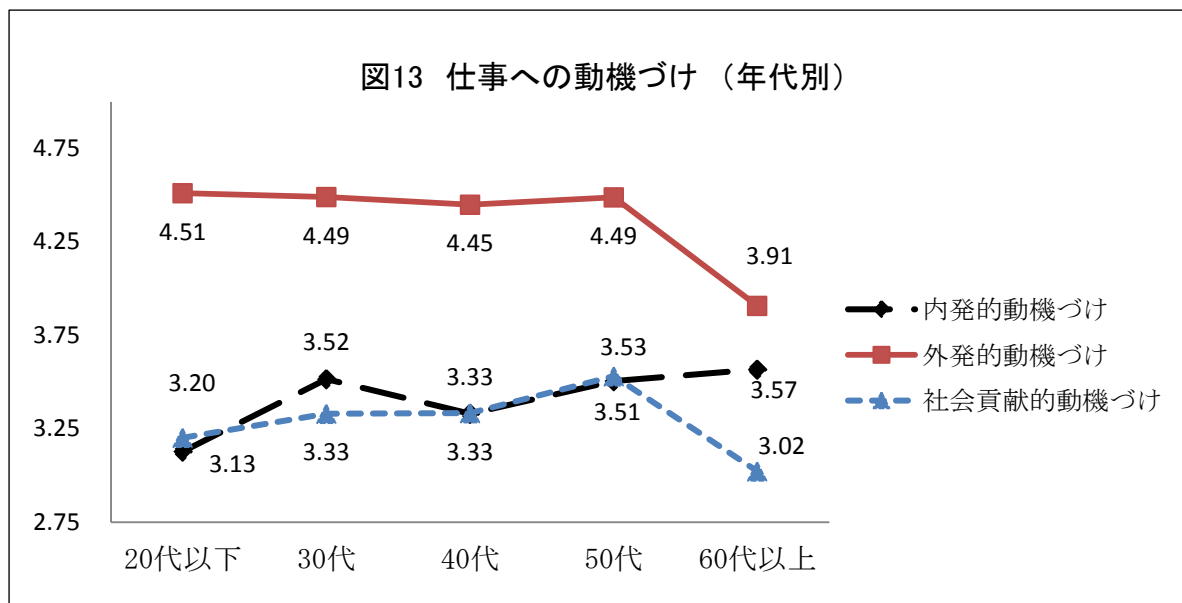
図12の通り、仕事への動機づけの男女差はほとんどない。強いて言えば社会貢献的動機づけのところで、男性のほうが女性よりもやや高い結果になっている。また、男女ともに、金銭の獲得等の外的要因によって動機づけられる（外発

的動機づけ)の度合いが高く、仕事自身の面白さ等の内面から仕事へのやる気(内発的動機づけ)および社会に対する貢献意欲によって動機づけられる度合い(社会貢献的動機づけ)は低い結果となっている。



② 年代別特徴

図13のように、各世代共に高い金銭的な欲求によつての動機づけが非常に高くなつてゐるが、60代ではこのような金銭的欲求が少し下がる傾向にある。仕事の面白さから動機づけられてゐる内発的動機づけに関しては、20代と40代が一番低いが、30代、50代、60代は共にやや高いレベルになつてゐる。また、社会貢献をしたい気持ちによる動機づけは50代が一番高いが、60代になるとかなり下がるという結果となつてゐる。



③業種別特徴

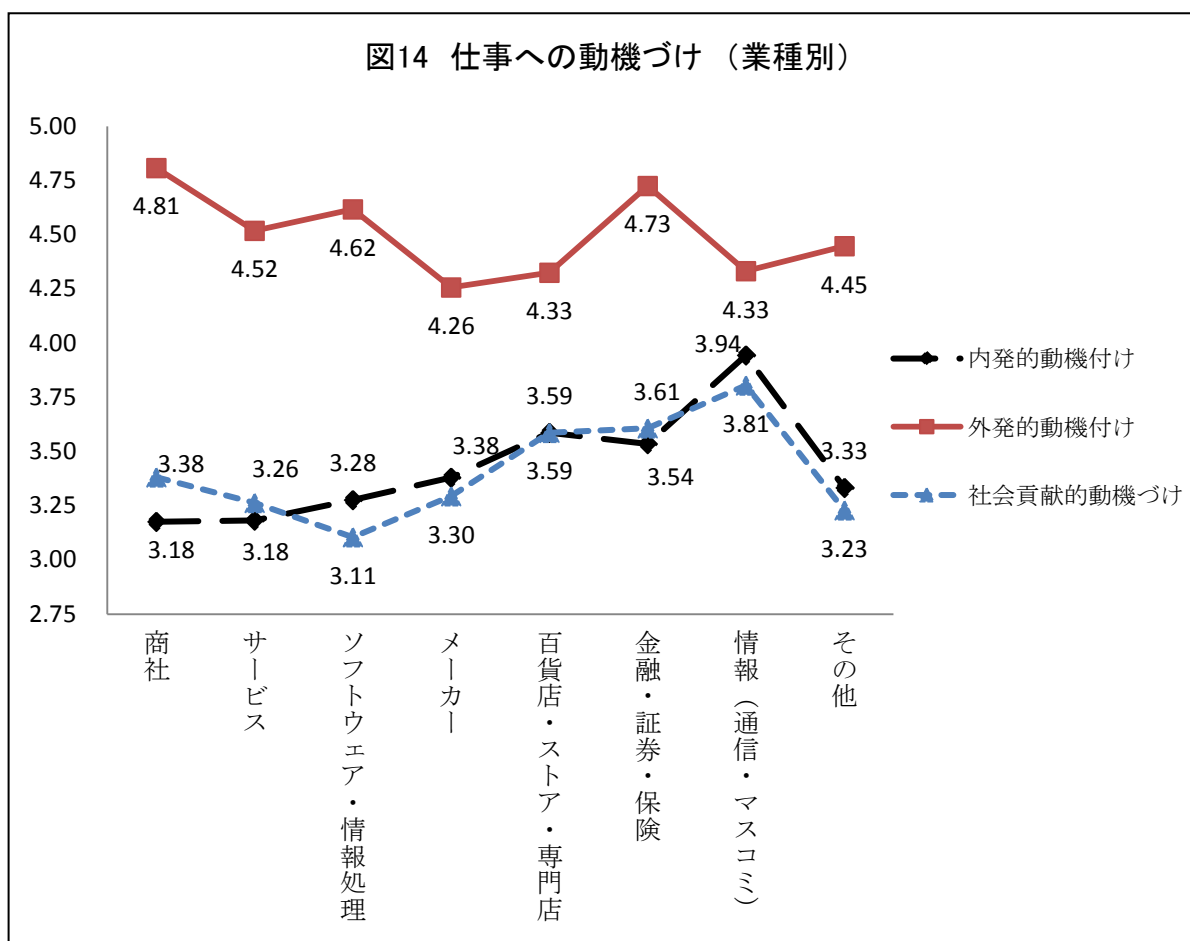


図14に示されているように、業種によって社員の動機づけはかなり異なる。仕事の面白さによる動機づけが一番高いのは情報（通信・マスコミ）である。金銭的な欲求など外在的な要因によつての動機づけは、商社と金融・証券・保険が高くなつている。また、社会貢献したい気持ちが強い業種は、情報（通信・マスコミ）であるが、最も低いのはソフトウェア・情報処理となつた。

IV. 問題の所在

今回の調査結果より、少なくとも下記の四つの問題点が浮き彫りとなった。

1) 動機づけの問題

何のために仕事しているかとの動機づけを尋ねた項目については、ほとんどの方が生活を満たすための外在的欲求によって動機づけられており、仕事自身の面白さ、および社会に貢献したいとの気持ちによって動機づけられている度合いは相対的に低いことが分かった（頁4の図6）。

生活を満足するために働くことは人間の基本的欲求によるものであるが、それ自体は特に問題ではない。しかし、そのみが突出しているようだとあれば、これは少し問題である。根本的に仕事は面白いものであり、仕事をするることによる生きがいを感じられなければ、人間の内面からの動機づけが高くなることはない。内面からの動機づけが低いということは、日頃から本心で仕事を楽しんで、仕事に向き合っていないということになる。もし仕事以外の要因によって仕方なく消極的に仕事に従事することになれば、長期的に仕事をつづける上で、よい結果を残すことは難しいかもしれない。

これはもちろん、個人だけに直面する問題だけではなく、企業のマネジメントの問題でもある。内面からの動機づけを高めるためには、企業として様々な工夫をしなくてはならない。日本的経営の強みの一つは長期的雇用を保証することによって従業員の忠誠心を高め、所得の確実な増加を図ることにより魅力を発揮することであったが、業績不振のために給与カットやリストラを実施したり、非正規雇用の従業員を増やしたりせざるを得なかったために、安定的・長期的雇用の保証という魅力が薄れている。このような状況変化の中で、従来通りのマネジメント方法が続けることは企業に対する社員の意識が更に低下する恐れも考えられる。

2) 特定の世代に対するケア

会社に対する意識及び仕事への動機づけの調査結果からは、20代と40代に対して、各世代に応じたケアを行い、注意を払う必要があることが分かった（頁7の図10及び頁9の図13）。20代の若者は、学校を卒業して、初めて社会に入ることが多く、最初の仕事に対しての新鮮な気持ちが無くなると、学生時代に想像していた社会人生活と現実とのギャップに期待を裏切られたと感じて無気力感を持ってしまう恐れがある。これら個人側の要素に加えて、伝統的な日本企業のマネジメント方法は、特に若者に「厳しい育て方」になっていること

も要因として考えられる。平等精神が浸透しているとは言え、新人は会社のヒエラルキーの中では一番下位の階層に位置しているが、これに様々な要素が絡み合っていることが、20代の仕事に対する動機づけや会社に対する意識が他の世代より低い結果となったものと思われる。これらの結果を見ると、企業としては20代の若者の育成する上で更なる工夫が必要なのかもしれない。

さらに、40代の調査結果からも問題点を読み取ることができる。頁7の図10に反映されているように、40代の会社に対する帰属意識は30代よりも若干低下傾向となっており、さらに頁9の図13の通り、40代の仕事の面白さと魅力によって動機づけられている程度は30代よりも低い結果となっている。40代の多くは、企業の間管理者である。40代の方の内発的動機づけおよび企業の意識に対する低下は、ある意味で非常に危険であると言える。何故なら、これまで日本企業の発展は、実は中間管理者層によって支えられてきた、とまで言われているように、中間管理者は企業にとって非常に重要な存在だからである。欧米式のマネジメントは、トップレベルのリーダーによって会社を引っ張るようなトップダウン式のマネジメント方法であるが、日本式はある程度中間管理者が実際の現場を仕切る構造となっている。しかし、40代は年下の若い世代と年上の世代に挟まれて板挟みであり、部下の育成と上司からの期待の二重のプレッシャーに直面している。このような40代へのケアも企業は重視しなくてはならない課題であろう。

3) 会社に対する意識の問題

今回の調査では、会社に対する意識は、これからもずっと同じ会社で働きたいという定着意欲、会社のことが好き等の感情的繋がりを意味する帰属意識、そして会社のことを自分のことみたいに考えようとする気持ち等の同一化の三つの概念を基準にして測定を行った。この三つはいずれも重要であるが、概念的には定着意欲、帰属意識と同一化の順で会社に対する気持ちがより深まることになる。

まず定着意欲とは、最低限の意欲として企業に留まろうとするかどうかのレベルのことである。留まるだけでは会社に貢献するとは限らないが、最低限、留まりたいという気持ちさえ持たなければ企業への貢献云々も論外となる。次に帰属意識だが、これは会社に対する気持ちを表している。過去の研究結果では、会社に対する感情的な繋がりの高い人ほど良い業績を出しているとの報告もあり、帰属意識は重要なポイントの一つである。最後の同一化とは、帰属意識より一段高いレベルの感情で、自分の所有物や自分自身であるかのように会社のことを考える気持ちである。会社に対する同一化の気持ちが高いほど、「会社の問題＝自分自身の問題」と真剣に捉えて解決に取り組むことになる。

今回の調査結果は、欧米で行われた同種類の調査と比較すると、やや低い値の結果となった。従来から欧米企業と比べて、日本企業の従業員の会社に対する意識が低いことが指摘されているが、今回の調査でもその指摘を裏付ける内容となった。会社に対する意識が低いことは、マネジメントにおける重要な問題点の一つだと認識しておく必要がある。

4) 研修・サポート体制の問題

頁5の図7に示されているように、今回の調査に参加された方は研修体制の完備等会社側のサポート体制を一段低く評価し、同僚からのサポートを一段高く評価している。同僚からのサポートを高く評価するということは、逆に言えば、研修体制の完備や上司からのサポートの不足していることを意味している。もちろん、職場で良い人間関係の基本は同僚同士の関係であるが、それ以上に仕事で大切なのは、会社と上司からのサポート体制である。今回の調査結果からは、研修・サポート体制のような人材育成施策の重要部分が不足していることを読み取ることができる。

社員の教育訓練に関しては、OJT（On the job training、現場で仕事を通じて教育・訓練を行う方法）、OFFJT（Off the job training、地理的に職場を離れて行われる訓練）と自己啓発の三つがあると言われる。景気が右肩上がりでも経済的に余裕のある時期には、様々な研修制度の工夫が行われていたが、余裕が無くなると教育訓練を怠ってしまう恐れがある。しかし、革新的アイデアを生み出して、危機と困難な状況から脱出するためには、これまで以上に社員の教育訓練に力を入れ、質の高い人材を育成することが緊急の課題となる。

V. 企業の施策を考える

1) 具体的な問題点の把握

上記の第四部分では、今回の調査結果から浮き彫りになった問題点を四つの側面より整理してみた。企業の施策を考える際にまず必要なのは、自分の会社における具体的な問題点を的確に把握することである。例えば、人員の流動性の高い企業では、社員の定着意欲の低さが問題となることが多い。もちろん景気変動の不確実性より、あえて対応策として流動性を高めている企業もあるかもしれないが、それでも質の高い人材に対しては定着意欲を高めておくことが必要である。競争力の高い人材が外部に流失し、行き場がなくなって仕方なく会社に留まるというような消極的な考え方の社員だけが定着するならば、会社の活力は

失われてしまう恐れがある。

したがって、会社に対する意識、仕事への動機づけ、研修・サポート体制に対する社員の満足度および会社の置かれた内外環境等のような今回の調査で取り上げられた要素を総合的に精査し、自分の会社のどの場所にどのような問題があるのかということ把握することは、今後の施策立案のために取るべき第一歩となる。

2) 働き甲斐を高めるために

今回の調査で明らかにされた内面からの仕事への動機づけが低い問題について考えてみる。少なくとも、会社の研修体制の完備、上司からのサポート、そして同僚からのサポート、の三つの側面から施策を考えたい。今回の調査で得られたデータを統計分析¹した結果、唯一内面からの動機づけを高める有意義な要素は上司からのサポートであった。同時に、上司からのサポートが同僚からのサポートよりも低く評価されていることは、多くの会社において、上司からのサポートが不足していることを反映している。例えば、部下の仕事が捗るよう上司が積極的に提案し、自分が部下に対してどのような期待をしているかなど具体的なコミュニケーションを取る方法などがその一つである。また、普段の仕事においても、部下の提案を促進し、不十分な点があれば積極的にサポートする姿勢を取ること等も重要である。部下の問題に対して親身になって一緒に対処することは、部下の仕事に面白さを感じさせたり、仕事に魅力を感じさせたりする方法として非常に有効である。

一方、同じ統計分析を行った結果、仕事に対する達成感を高める要素として会社の研修体制と同僚からのサポートがあることがわかった。仕事に面白さを感じ、仕事のことが好きになるために上司のサポートが不可欠であるが、より高いレベルで個人の達成感を高めるためには、会社の研修体制の完備と同僚からのサポートが必要となる。今回の調査結果からは、ある程度同僚からのサポートが高いことが判明しているため、今後、力を入れるべき施策としては、会社の教育研修制度の完備が残されている。研修制度の中には、定期研修と新人研修は多くの会社がすでに実施されているが、社員の昇進・昇格により緊密に関わるような研修制度は多いとは言えない。ある程度、研修制度と評価制度とを関連づけて、社員のキャリア・アップのために必要な能力を高められるような本格的な研修制度を充実させることが望ましい。

¹ ここでは重回帰分析の結果報告は省略する。興味のある方はお問い合わせください。

3) 会社に対する意識を上げるために

三点目として、会社に対する意識が低いという問題に対する施策を検討する。二点目同様に今回の調査で得られたデータを使用した統計分析の結果を踏まえて考察する。

定着意欲を高めるための有効策である、①会社からのサポート、②安定的な社内環境の提供、③同僚からのサポート、④内発的動機づけ、⑤社会貢献的動機づけ、の五点を高める方法について考えてみたい。内発的動機づけと社会貢献的動機づけを高めるためには、個人の意欲が重要であることから、これは簡単ではない。外部からできることとしては、会社からのサポートや、できるだけ安定的な内部環境を提供すること等が方法として挙げられるが、これらは企業の努力である程度達成可能な方法である。企業の研修制度を再点検して、従業員の能力を高めるための本格的な研修制度が完備されているかどうか、社員がどのようなことを期待しているのかということ进行调查した上で、具体的な制度改革に取り組むことが望ましい。ただし、この際に注意しなければならないのは、大きな制度改革を突然トップダウン的に行うと、安定的な部門環境を破壊する恐れがあるという点である。社員の定着意欲を高めるために、安定的な社内環境を提供することは非常に重要なことだが、新しい制度を頻繁に取り入れることは、社員に不安定感を与えることもあるため十分な注意が必要である。更に、同僚からサポートすることも定着を高めるための有効な手段であるため、同僚同士の間人関係を促進するような社内イベントを開催する等の施策も非常に良い方法である。

帰属意識を高めるために必要なこととして、①内発的動機づけ、②同僚からのサポート、及び③会社からサポート、の三点が重要との結果が示された。これらの項目は、定着意欲を高める施策と似通っているため、定着意欲を高めることで同時に帰属意識も高める効果が見込まれる。

会社に対する同一化の気持ちを高めるためには、①内発的動機づけ、②外発的動機づけ、③社会貢献的動機づけと④同僚からのサポートの四点が重要である。仕事に対する動機づけが高いほど、会社のことを自分自身のことのように考えようとする気持ちが高くなる。内面から仕事を楽しもうとの内発的動機づけを高めることが難しければ、仕事の社会的意義を十分に理解してもらい、社会貢献的動機づけを高めてもらうような施策を考えるのも良い方法である。

以上の説明のように、会社に対する意識と動機づけのレベルを把握し、どの部分に問題を抱えるかを明らかにした後に、それぞれの問題点に対処するための施策を講ずることが重要だと考えられる。そして、様々な施策の効果が相互に影響しあうため、全体を視野に入れ細心の注意を払いながら施策を推進することが望ましい。

VI. 総括

本報告書は次のプロセスでまとめている。まず 2012 年 8・9 月に広島市と安芸郡における従業員 200 人以上の企業 200 社を無作為で抽出してアンケート調査票を配布した。回収したアンケート調査票のデータに対して統計処理を行い、その結果を検討して人的資源管理と経営組織論の専門的な視点から分析を加えた。特に、今回の調査では、社員の会社に対する意識と仕事への動機づけがどのようになっているかを明らかにした上で、問題の所在を考え、働き甲斐や会社に対する意識を高めるために具体的にどのような施策があるかという点を重点に明らかにしたものである。

表 1 会社に対する意識と仕事への動機づけ

	会社に対する意識			仕事への動機づけ		
	定着意欲	帰属意識	同一化	内発的動機づけ	外発的動機づけ	社会貢献的動機づけ
全体特徴	△		△	△	◎	△
男女別						
男性					◎	
女性			△		◎	
年代別						
20代と20代以下	●		●	●	◎	△
30代					◎	
40代				△	◎	
50代	○				◎	○
60代と60代以上	◎	○			○	●
業種別						
商社		△		△	◎	
サービス	△			△	○	
ソフトウェア・情報処	△		△		○	●
メーカー					○	
百貨店・ストア・専門店		○	○		○	
金融・証券・保険	○	○	○		◎	
情報（通信・マスコミ）	○	◎		◎	○	○
その他					○	

注

◎：高い ○：まあまあ高い △：まあまあ低い ●：低い

会社に対する意識と仕事への動機づけについて関連概念で測定した結果、表

1のような特徴が示された。この特徴からは、少なくとも四つの問題点が浮き彫りとなっている。一点目は仕事自体の面白さおよび社会貢献したいとの気持ちに動機づけられている側面が生活を満たすための外在的欲求によって動機づけられている側面よりもかなり低いという「動機づけ」の問題である。二点目は、各世代の比較から特定の世代の指標が他の世代、または近い世代よりも若干低いことから、マネジメントにおいても特別なケアを考えたほうが良いとの結果となった点である。ここには、特に20代の若者の動機づけと会社に対する意識の低さや40代の会社に対する帰属意識の低迷等の問題も含んでいる。三点目は、全体的に会社に対する意識が欧米で行われた同じ種類の調査よりも若干低い結果となったという問題である。最後の四点目は、企業の研修・サポート体制の不完全の問題として特に会社からのサポートと上司からのサポートが不足していることがわかったことである。

上記の特徴と問題点を踏まて、企業として可能な施策を提言したい。まず、企業は社員の問題点を具体的な把握から今後の施策立案に取り組むことが必要である。この時、内面から仕事への動機づけを高めるのに不可欠なのは上司からのサポートであり、個人の達成感を高めるためには会社の研修体制の完備と同僚からのサポートが有効である。さらに、定着意欲を高めるためには、①会社からのサポート、②安定的な社内環境の提供、③同僚からのサポート、④内発的動機づけ、⑤社会貢献的動機づけを高める等の五点が有効であるのに対して、帰属意識を高めるためには、①内発的動機づけ、②同僚からのサポート、③会社からのサポート、の三点が有効である。そして、最後に、会社への同一化の気持ちを高めるためには、①内発的動機づけ、②外発的動機づけ、③社会貢献的動機づけ、④同僚からのサポートの四点が有効で、これらを十分に踏まえて施策を取ることが望ましい。

※本報告書の分析結果はあくまでも今回の調査で得られたデータに基づいたものであり、広島市と安芸郡のすべての企業に当てはまるものではございません。企業関係者の皆様におかれましては、本資料を参考材料として各社の事情に合わせてアレンジして頂けると幸いに存じます。