

『一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査(2023)』(第1弾) ～見えてきたモチベーション・リソースとフィット感の関係とは～

(株)リクルートマネジメントソリューションズ コーポレート統括部 研究本部 測定技術研究所 所長 仁田光彦

●住所：東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F ●TEL：03-6331-6000 ●URL：https://www.recruit-ms.co.jp/

■はじめに

(株)リクルートマネジメントソリューションズ(以下弊社)は、人々が働くうえで重視するもの、実現したいと考えること(志向・欲求)を「モチベーション・リソース」とし、「統率・挑戦・創造・専門性・貢献・親和・安定・金銭・承認・注目」の10種類に分類し、調査を行いました。本項目は、弊社が提供している従業員向け適性検査

「SPI 3 for Employees」の志向・仕事観のアセスメント項目を利用したものです。10種の要素の得点のうち回答者毎のトップ3を算出し、分析に利用しています。また、これら10種の「モチベーション・リソース」を参考に、現在担当している仕事にどの程度あてはまるかについて5段階評価を行ってもらい「現在の仕事の特徴」を整理しました。

「モチベーション・リソース」と「現在の仕事の特徴」の定義は図表1・2の通りです。

■働く個人の「モチベーション・リソース」と「現在の仕事の特徴」傾向

「モチベーション・リソース」の全体出現率をみると、「安定(53%)」「金銭(41%)」の出現率が比較的高く、安定的な環境や処遇のもと、安心できる落ち着いた職

●図表1 モチベーション・リソースの特徴

モチベーション・リソース	キーワード	興味を持つ対象
リードする	統率	●人を動かす ●権限・裁量 リーダーシップを発揮して人や組織を動かしたり、責任の大きい仕事を任せたりすること
	挑戦	●困難に挑む ●前例がないこと 誰も成し遂げたことのないような困難な課題やテーマが与えられること
探求する	創造	●斬新なアイデア ●新しい価値 新しいモノや価値を生み出したり、オリジナリティを発揮する機会があること
	専門性	●道を究める ●スペシャリスト 仕事を通じて専門的な知識やノウハウを深めたり、プロとして認められたりすること
つながる	貢献	●社会の問題解決 ●世の中に貢献する 人のために自分の力を生かしたり、仕事を通じて社会に貢献していると実感できること
	親和	●気持ちのつながり ●良好な人間関係 関係者と良好な人間関係を築いたり、仲間との一体感や気持ちのつながりを持つこと
基礎を作る	安定	●安心できる職場 ●落ち着いた環境 安定的な環境や処遇のもと、安心してできる落ち着いた職場で無理をせず働くこと
	金銭	●経済的な豊かさ ●高い報酬 仕事を通じてより多くの報酬を得たり、経済的に豊かな生活が送れること
評価を得る	承認	●人に認められる ●一目置かれる 自分の能力や業績が認められたり、周囲からの大きな期待が感じられること
	注目	●賞賛を浴びる ●目立つ仕事 皆から注目されるような、大きくてスポットライトが当たる仕事に関われること

●図表2 現在の仕事の特徴

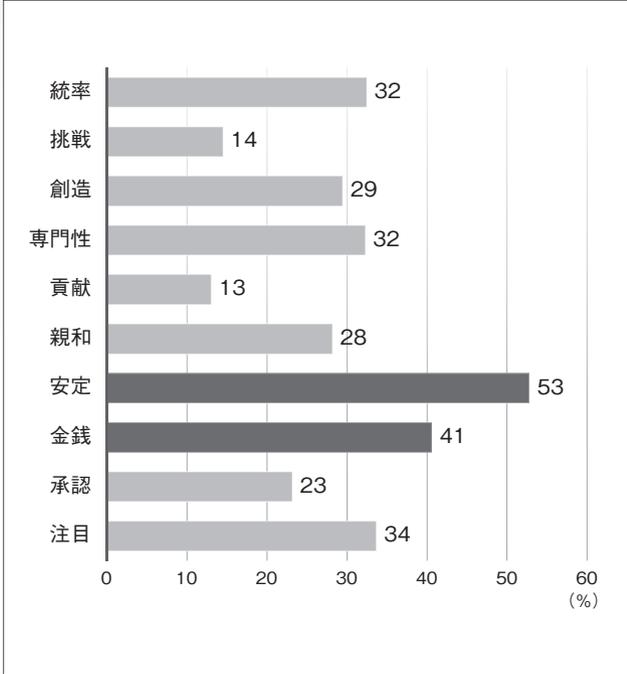
NO	項目
1	【統率】リーダーシップを発揮して人や組織を動かしたり、責任が大きい仕事を任せられる
2	【挑戦】誰も成し遂げたことのないような困難な課題やテーマが与えられる
3	【創造】新しいモノや価値を生み出したり、オリジナリティを発揮する機会がある
4	【専門性】専門的な知識やノウハウを深めたり、プロとして認められることが求められる
5	【貢献】人のために自分の力を生かしたり、社会に貢献していると実感できる
6	【親和】関係者と良好な人間関係を築いたり、仲間との一体感や気持ちのつながりを持つ
7	【安定】安定的な環境や処遇のもと、安心してできる落ち着いた職場で無理をせず働ける
8	【金銭】多くの報酬を得たり、経済的に豊かな生活が送れる
9	【承認】自分の能力や業績が認められたり、周囲からの大きな期待が感じられる
10	【注目】皆から注目されるなど、大きくてスポットライトが当たる



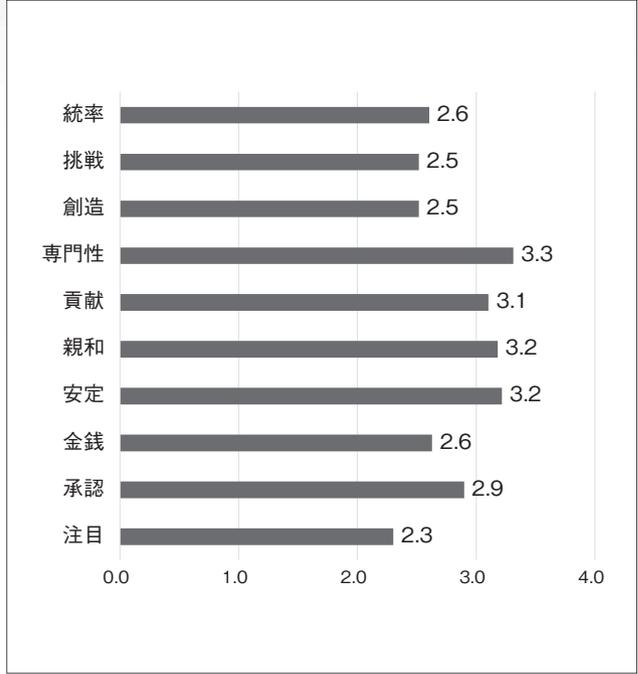
■仁田 光彦 (にた みつひこ) :

2009年に株式会社リクルートマネジメントソリューションズ入社。営業職を経て、適性検査を中心に人事アセスメントの企画開発、品質管理業務に従事するかたわら、心理測定分野、個人の組織への適応、メンタルヘルス、メンタリング、個人が知覚する組織支援研究などにも携わり、現職。2024年筑波大学人間総合科学学術院カウンセリング学位プログラムにて修士号を取得。著書(共著)に「人事データ活用の実践ハンドブック」(中央経済社・2021年)がある。日本テスト学会理事。テスト事業者懇談会代表幹事。

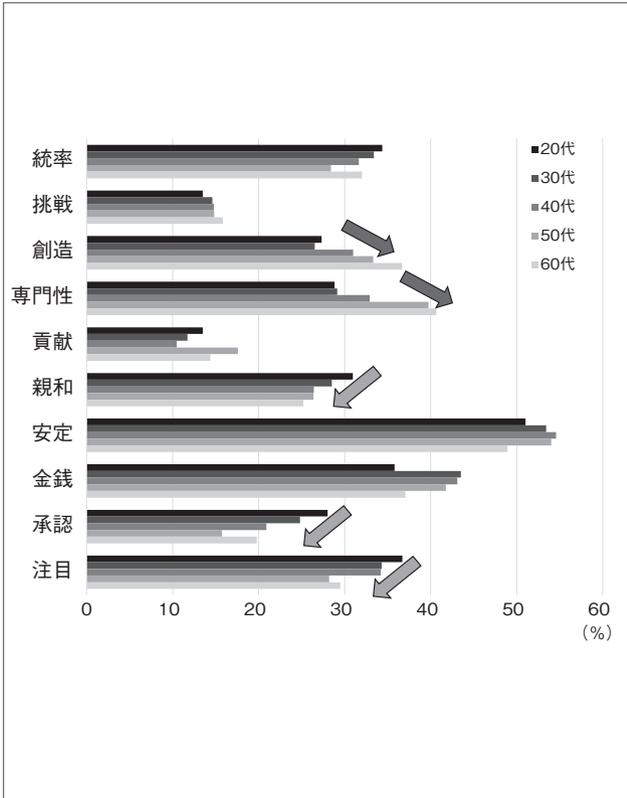
●図表3 モチベーション・リソース トップ3の出現率 (回答者全体)



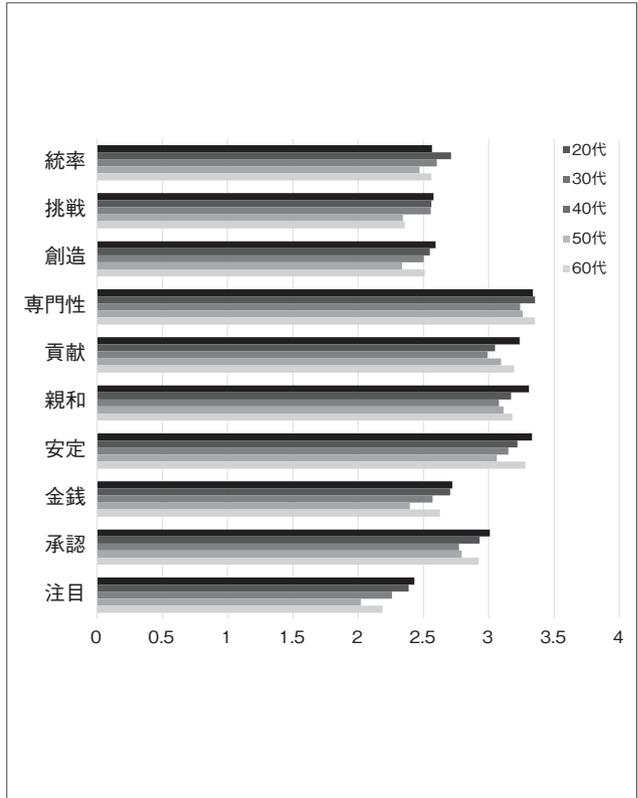
●図表5 現在の仕事の特徴 (回答者全体の平均値)



●図表4 モチベーション・リソース トップ3の年代別出現率



●図表6 現在の仕事の特徴 (年代別の平均値)



場で無理をせずに働けることを重視している人が多くなっています(図表3)。

また、年代別にみても、「創造」「専門性」は年代が上がるにつれて、出現率が高くなる傾向にあり、一方で、「親和」「承認」「注目」は年代が上がるにつれて、出現率が低くなる傾向があります(図表4)。

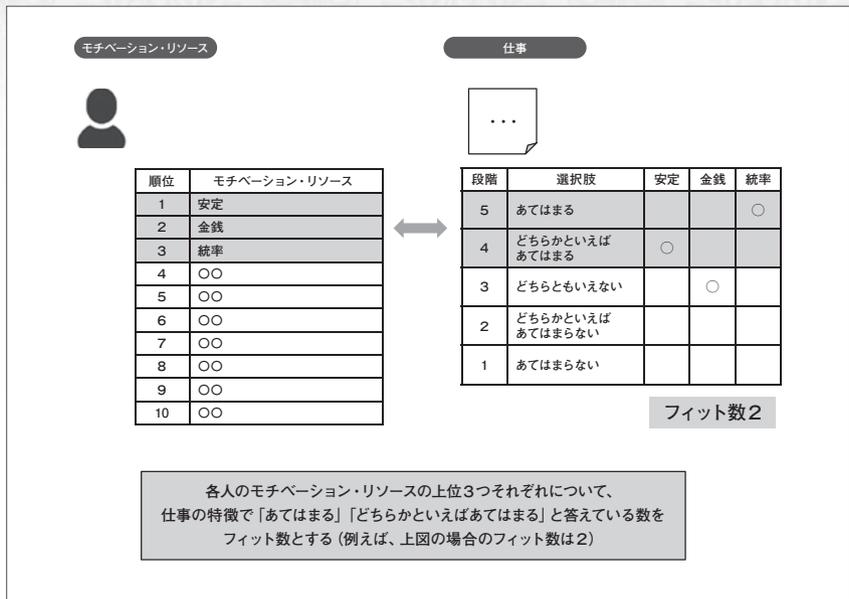
こうした傾向の違いは、育った時代の違いによる可能性もあり、一概には語りづらいところもありますが、年齢を重ねるにつれて、他者との関係性をベースとする「モチベーション・リソース(親和,承認,注目)」よりも、自分なりの専門性を確立し、オリジナリティを発揮していきたいという気持ちが強くなっていくことが考えられます。

また、「現在の仕事の特徴」をみると、平均値としては、「専門性」「貢献」「親和」「安定」の値が他よりも相対的に高くなっていましたが、年代別には大きな差異がみられず、働く企業人が年代を問わず各自多様な役割を担っていることがうかがえます(図表5・6)。

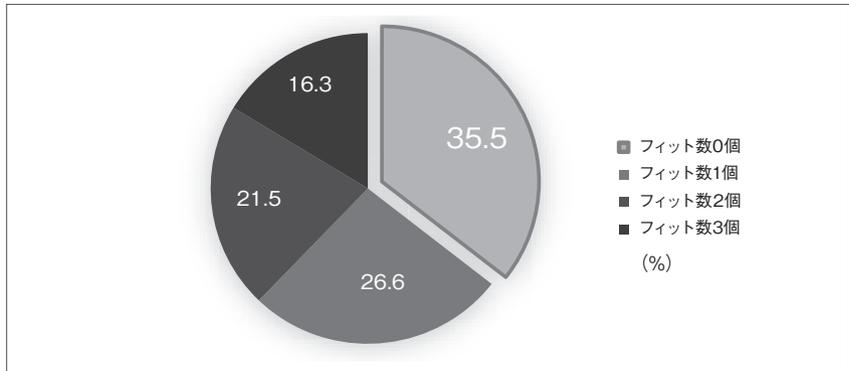
■「モチベーション・リソース」と「現在の仕事の特徴」のフィット

働く企業人が、実際仕事に求めていることが、現在の仕事で得られているのかどうかを確認するため、「モチベーション・リソース

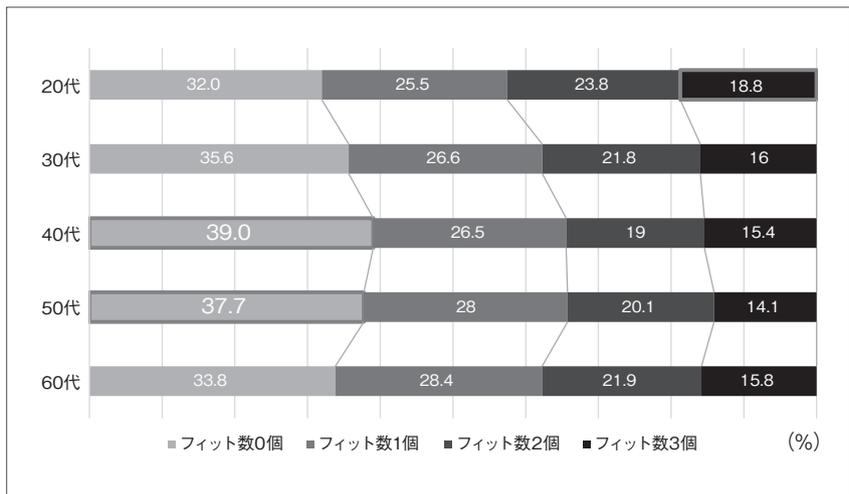
●図表7 フィット数のカウント方法



●図表8 フィット数ごとの割合



●図表9 年代別フィット数の割合



●図表10 仕事へのエンゲージメントに関する質問項目

NO	項目
1	今の仕事は自分の成長につながると思う
2	今の仕事は会社や職場の成長・発展につながると思う
3	今の仕事は顧客や社会に価値を提供することにつながると思う
4	今の仕事を通じて成長できている

※弊社商品「エンゲージメント・ドライブ」より項目を抜粋
 ※各項目に対して回答者は5段階で評定

トップ3」と「現在の仕事の特徴」を掛け合わせて分析を行いました。具体的には、個人のモチベーション・リソーストップ3のそれぞれが、現在の仕事の特徴に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と答えている場合、「フィット数1」とカウントしています。つまり、フィット数の最大値は3、最小値は0となります(図表7)。

フィット数ごとの割合を示したのが図表8となります。フィット数0個の回答者は35.5%いることが明らかになりました。この結果から、自身が強くモチベートされる条件と現在の仕事の特徴があてはまっていない方が比較的多く存在していると捉えられます。

さらに、年代別にフィット数の結果をみてみると、フィット数0個の割合は、40代(39.0%)、50代(37.7%)で相対的に多くなっていることが確認されます(図表9)。40～50代は、一般的に職業キャリアの観点から、組織内において難度の高い仕事やマネジメント業務を任されることの多い年

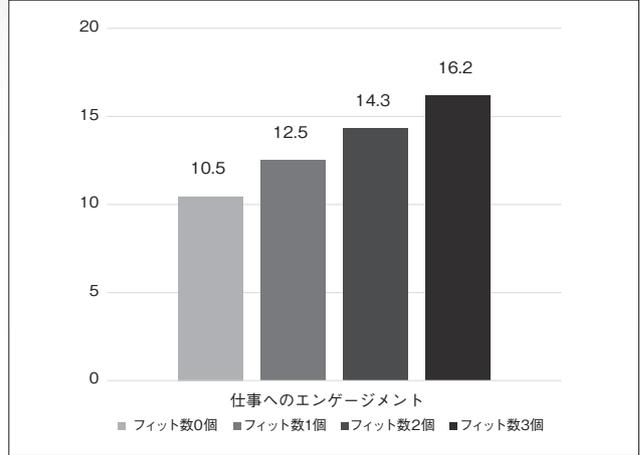
代であることが想定されます。また、ライフキャリアの観点から、育児・教育・介護など家族のための支出が増え、健康面でも少しずつ衰えを自覚する時期です。そのため、自身の「モチベーション・リソース」の実現よりも優先せざるをえない事象が多いことが類推され、今回のような結果として表れていることが想定されます。

■フィットとエンゲージメントの関係

次に、フィット数が多い状態が望ましいことなのかどうかを確認するため、フィット数と「仕事へのエンゲージメント」との関係についてみていきます。

「エンゲージメント」という言葉は昨今、多様な場面で用いられ、多義的な側面を持っています。本調査においては、「仕事へのエンゲージメント」≒「一人ひとりが、仕事の意義を理解し、日々の仕事にやりがいや成長・貢献実感を持

●図表11 フィット数ごとの「仕事へのエンゲージメント」平均値



って働いていること」と定義し、具体的には4項目を用いています(図表10)。

各項目の合計値を「仕事へのエンゲージメント」とし、フィット数ごとに比較した結果が図表11です。フィット数が増えるに従って、仕事へのエンゲージメント得点が高まっていることが確認されます。一方で、「モチベーション・リソース」そのものと「仕事へのエンゲージメント」の相関分析を行った結果、両者の関係性はあまりみられませんでした。つまり、「モチベーション・リソース」そのものが「仕事へのエンゲージメント」を高めるわけではなく、自身の「モチベーション・リソース」にフィットした仕事に従事していると感じられているほど、「仕事へのエンゲージメント」が高まる可能性を示唆しています。

このような結果を踏まえると、個々人の「モチベーション・リソ

ース」にフィットした仕事を割り当てることができれば、働く個人のエンゲージメントは高まることが想定されます。一方で、現実場面においては、誰もが望む仕事を得られるわけではない、ということも事実なのでしょう。

それでは組織は働く個人のエンゲージメント向上のために、どのように取り組んでいくべきなのでしょうか。

■仕事の意味づけや活躍機会提供の重要性

本調査において、仕事へのエンゲージメントを高めるためには、自身の「モチベーション・リソース」と「仕事の特徴」がフィットしていると"感じられている"ことが重要なポイントでした。個人の「モチベーション・リソース」は、本人の価値観であり、所与の条件として考えると、個人が仕事の特徴をどのように捉えるか、というのが重要であると考えられます。

本来、仕事のなかには様々な特徴があり、多くの機会が眠っています。例えば、一見地味な印象を与えるオペレーション業務のなかには、社会的・組織的に意義のある仕事が多くありますし、実はそうした現場業務の理解が将来会社経営を担う際には重要な要素となってくる、ということもあるでしょう。また、普段はルーティンワークに就いている従業員でも、

現場起点で改善策を提案できる仕組みがあれば、改善策を主体的に提案・実行して、イノベティブな活躍ができるかもしれません。つまり、個人が現在担っている業務をどのように認知するか、個人が活躍する機会をどのように提供するかが重要になってくるのです。上司がメンバーの仕事を適切に意味づけること、組織が従業員にチャレンジを促すような機会を提供することで、個人の価値観と仕事のフィット感が高まっていき、結果として個人のエンゲージメントが高まると考えられます。

ここまでお伝えしてきた内容を踏まえると、前提として組織が従業員の価値観「モチベーション・リソース」を理解することが、従業員のエンゲージメントを高めていくうえで、ますます重要になっていくと考えられます。上司が部下の「モチベーション・リソース」を理解することで、仕事のアサインメントの仕方や意味づけの仕方でも変わってくるでしょうし、従業員本人が自身の「モチベーション・リソース」への理解を深めることで、各自が仕事の意味づけや仕事の拡張を志向し、自律的なキャリア形成支援にもつながる可能性があると考えられます。実際、近年、上司のマネジメント支援や従業員のセルフマネジメント支援を目的として、従業員の「モチベーション・リソース」を測定し、現場に

結果をフィードバックする取り組みを行う企業も増えてきています。

■さいごに

今回は、個人が組織のなかで生き生きと働き、その価値を最大限発揮するために、組織としてどのような支援ができるのか、について『一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査 (2023)』の結果を踏まえて検討いたしました。調査の結果、従業員のエンゲージメントを高めるためには、本人の「モチベーション・リソース」と仕事の特徴がフィットしていると感じられていることが重要であることがみえてきました。そして、個人がフィットしていると感じられるためには、大前提として組織が個人の「モチベーション・リソース」を把握すること、さらに、仕事の意味づけやチャレンジする機会を提供することが大事になってくると考えられます。個人の価値観が多様化する時代に、個人の心的な特徴を把握することの重要性はますます高まっていくと想定され、「人的資本経営」の潮流とも合致するものと考えられます。