

**モチベーション・レポート**  
**2014 年**  
「やる気」分析システムMSQの  
データより

株式会社ジェイティービーモチベーションズ

ワーク・モチベーション研究所

2015.03.23



## モチベーション・レポート2014年 <「やる気」分析システム MSQ>のデータより

### ■モチベーションが低いタイプが全体の46.5%

モチベーションの特徴が異なる6つのタイプのうち、「結果がついてこない若手型」(29.2%)、「関心の低い中堅型」(17.3%)というモチベーションが低い2タイプが、全体の46.5%を占める。

### ■モチベーションが低く、且つ問題意識も低い「結果がついてこない若手型」(29.2%)、新たに出現

モチベーションは低いが、11のモチベーション要因への関心度と満足度は中程度を維持しており、問題意識が低いと思われる若手タイプが出現、全体の3割近くを占める。

### ■20代後半、入社3～9年はモチベーション低下期

20歳代前半・入社2年目までは高いモチベーションが、20歳代後半・入社3～9年では低下し、その後徐々に上昇。

### ■モチベーションが高いのは、「男性」「管理職」「転職経験あり」

男性 69.1 点、女性 67.0 点

管理職 73.8 点、非管理職 66.8 点

転職経験なし 67.0 点、転職1回あり 70.7 点、2回以上あり 70.9 点

JTBグループで、働く人のモチベーション向上を目的とした企業コンサルティングを行う株式会社ジェイティービーモチベーションズ（東京都港区 代表取締役社長：上田泰志）（以降 JTBモチベーションズ）は、2014年の1年間に収集したデータを集計し、「モチベーション・レポート2014年」を作成しました。

JTBモチベーションズでは、1996年から、オリジナル調査パッケージ<「やる気」分析システムMSQ>により、働く人のモチベーションに関するアンケートデータの蓄積を行っております。モチベーション・レポートは、「やる気」分析システムMSQにより得られたデータを総合的に集計・分析したもので、モチベーション傾向を抽出し、組織および個人のモチベーション向上施策の参考資料とすることを目的としております。レポート作成において利用したサンプルの概要は以下のとおりです。

#### <モチベーション・レポート2014 サンプル概要>

◆方法：「やる気」分析システムMSQ

◆期間：2014年1月～2014年12月

◆対象：1組織当たりのデータ数を200に制限するなど、データの偏りを修正した2,718件・55組織  
なお、このデータには、個人名、所属組織名などの情報は入っていません

◆2010年・2012年データとの比較について：

それぞれ前年1月から12月の期間に得られた2010年（2,944件・47組織）、2012年（3,802件・52組織）の結果と比較し、特徴的だった内容を掲載し、2014年のモチベーション傾向をより明確にしています

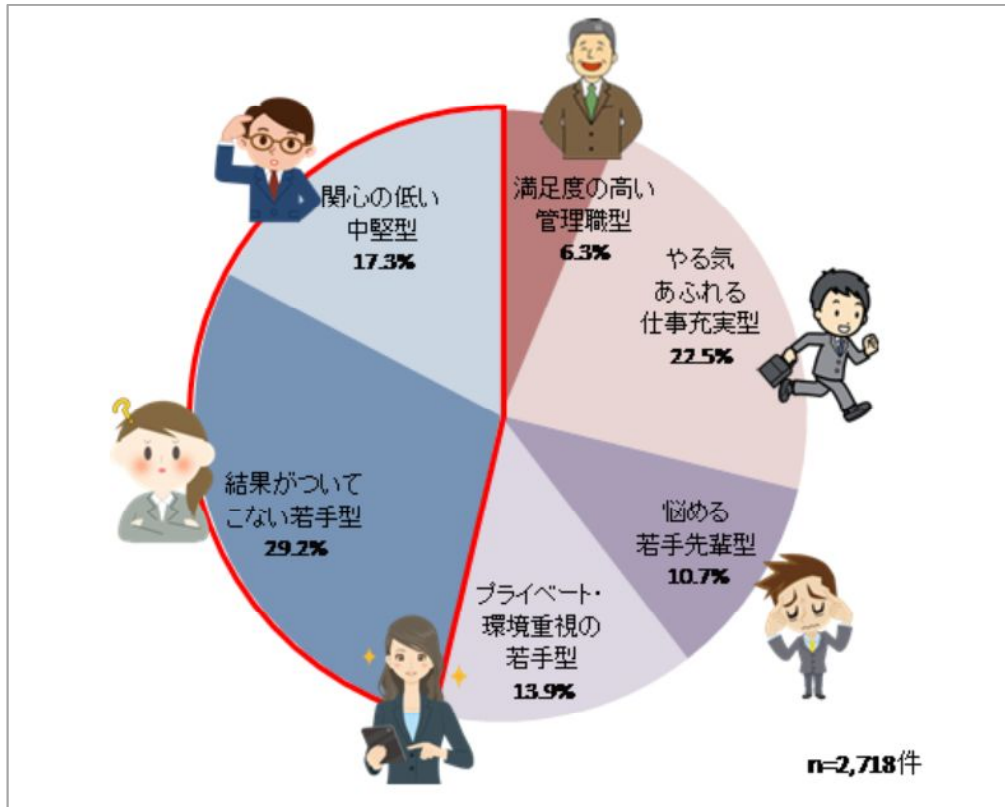
## I) モチベーションの6つのタイプ

今回の回答データ 2,718 件について、「モチベーションの11の要因（モチベータ）」をもとにクラスター分析をおこない、6つのグループに分類しました。クラスター分析とは、いくつかの変数をもとに似通ったサンプル（回答者）をグループ化する分析です。

### 1. モチベーションが低いタイプが全体の46.5%

「結果がついてこない若手型」（29.2%）、「関心の低い中堅型」（17.3%）というモチベーションが低い2タイプが、全体の46.5%を占めました。

モチベーションの6つのタイプ <分布>



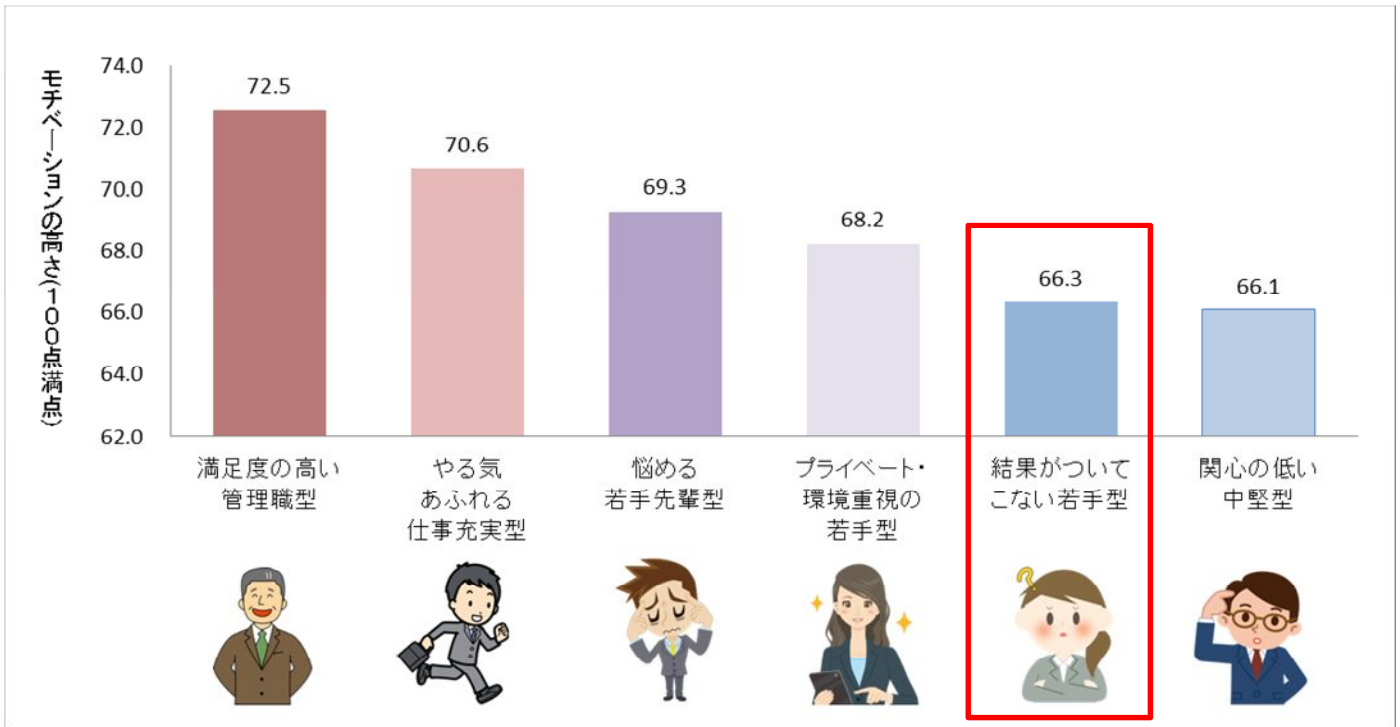
### 6つのタイプの特徴

- 「満足度の高い管理職型」（6.3%）：モチベーションが高く、昇進昇級、報酬にも満足。管理職が多く、男性が82.5%を占める。製造（医療関連以外）業界が他のタイプより多い。
- 「やる気あふれる仕事充実型」（22.5%）：モチベーションが高く、自己表現し、環境に適応し、業務を遂行する等仕事で成果を上げているタイプ。年代は幅広く、男女ほぼ半々。
- 「悩める若手先輩型」（10.7%）：人間関係や報酬等への関心が高いが満足できていない。営業・販売系が多く、男性が64.0%。金融・保険、医療サービス業界が他のタイプより多い。今回の分析で初めて出現。
- 「プライベート・環境重視の若手型」（13.9%）：仕事そのものよりも私生活と環境を重視。20代が多く、女性が74.3%を占める。製造業が他のタイプより多い。
- 「結果がついてこない若手型」（29.2%）：モチベーションは低いが、モチベーション要因への関心度・満足度は中程度で、危機意識は高くない。20代が多く、男女ほぼ半々。今回の分析で初めて出現。
- 「関心の低い中堅型」（17.3%）：モチベーションが低く、自己表現や期待・評価にも関心が薄いが、報酬には満足。30歳前後が多く、男性が75.5%を占める。

## 2. モチベーションが低く、且つ問題意識も低い「結果がついてこない若手型」(29.2%)、新たに出現

モチベーションは低い、11のモチベーション要因への関心度と満足度は中程度を維持しており、問題意識が低いと思われる「結果がついてこない若手型」が新たに出現しました。このタイプは、全体の3割近くを占めます。

タイプ別モチベーションの高さ



タイプ別 11のモチベーション要因への関心度と満足度

	全体平均	満足度の高い管理職型	やる気あふれる仕事充実型	悩める若手先輩型	プライベート・環境重視の若手型	結果がついてこない若手型	関心の低い中堅型
関心度	適職	8.0	8.3	7.9	8.5	8.1	7.8
	自己表現	7.0	7.7	7.8	7.7	6.0	6.4
	環境適応	7.0	7.4	7.5	7.1	6.4	6.9
	業務遂行	6.5	7.0	7.1	5.7	5.7	6.4
	職務管理	7.0	7.5	7.4	7.6	6.5	6.7
	期待評価	7.8	8.3	8.1	8.4	7.5	7.2
	人間関係	8.3	8.2	8.1	8.7	8.7	7.9
	プライベート	7.0	6.5	6.7	7.7	7.7	6.7
	環境整備	7.2	6.2	6.5	7.8	8.0	7.2
	昇進昇級	6.2	6.9	7.1	7.4	5.3	5.6
	報酬	7.8	7.7	8.0	8.6	7.9	7.0
満足度	適職	6.1	6.8	6.5	6.3	6.0	5.8
	自己表現	6.1	6.9	7.1	6.7	5.3	5.5
	環境適応	6.2	7.0	7.1	6.5	5.5	5.6
	業務遂行	6.3	6.7	6.9	6.0	5.7	6.2
	職務管理	6.0	7.2	6.6	6.5	5.4	5.6
	期待評価	5.8	6.7	6.3	6.3	5.5	5.3
	人間関係	7.0	6.9	6.9	7.4	7.3	6.1
	プライベート	6.3	6.0	6.1	6.4	7.4	5.8
	環境整備	6.0	5.3	5.5	5.8	6.8	5.9
	昇進昇級	5.3	7.4	5.2	5.7	5.0	5.7
	報酬	5.7	7.3	5.2	5.1	5.9	6.7

全体平均よりも0.5ポイント以上高い
全体平均よりも0.5ポイント以上低い

## Ⅱ) 2014年のモチベーションの特徴

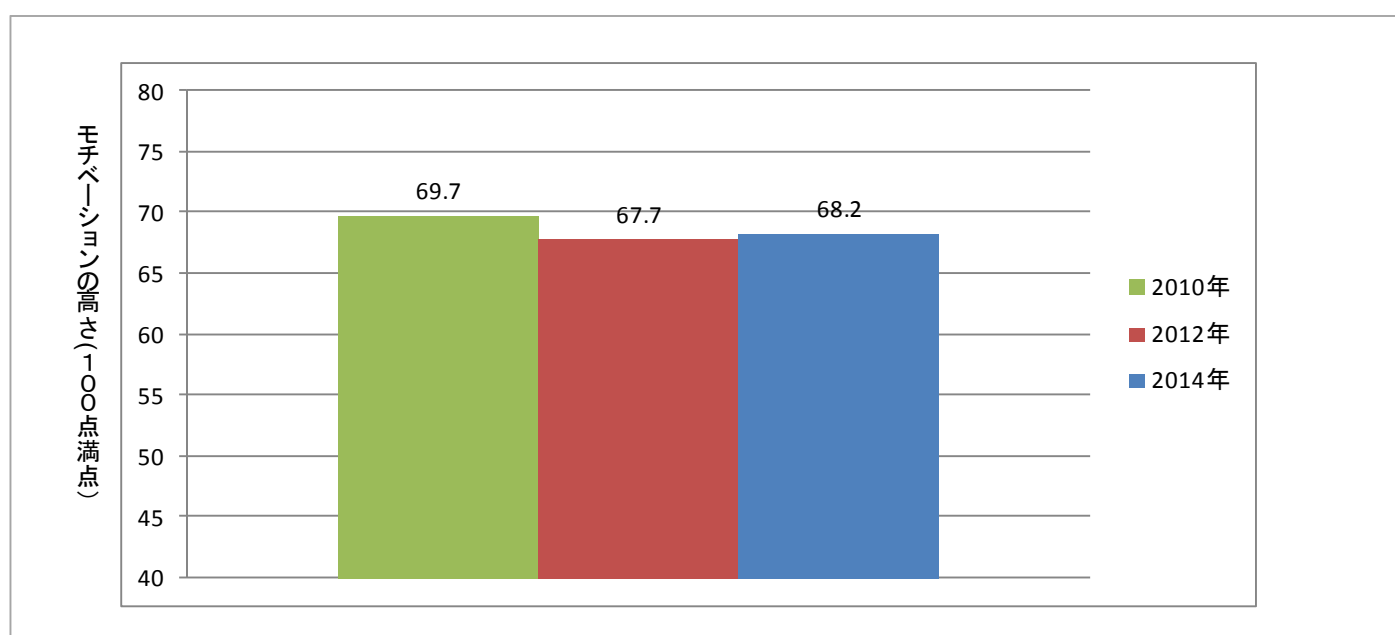
### ～モチベーション・レポート2014年 「やる気」分析システムMSQのデータより～

#### 1. モチベーションの高さ

##### ◆モチベーションの平均点は、100点満点で68.2点

モチベーションの高さを、100を満点として指数化すると、68.2点でした。2010年は69.7点、2012年は67.7点で、前回落ち込んだモチベーションが戻りつつあることがわかります。

モチベーションの高さ <2010年度、2012年度、2014年度>

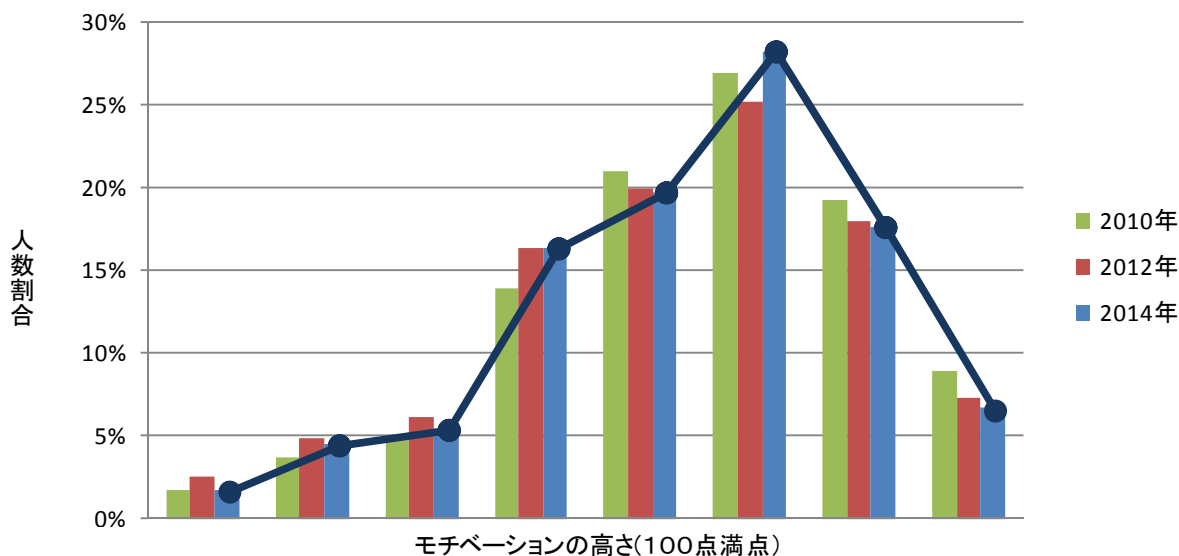


◆80点以上の高領域 24.2%、30点未満の危険領域 1.7%

モチベーションの高さの分布図を見ると、モチベーション80点以上の高領域に属する人は24.2%、50～80点の標準領域は64.2%、30～50点の低領域は9.9%、30点未満の危険領域は1.7%という人数比でした。

2012年の結果（高領域25.3%、標準領域61.4%、低領域10.9%、危険領域2.5%）と比較すると、標準領域に寄ったことがわかります。

モチベーションの高さ 分布図 <2010年度、2012年度、2014年度>



		30未満	30～	40～	50～	60～	70～	80～	90～	
		危険領域	低領域		標準領域			高領域		
2014年	人数	45	123	146	444	536	766	478	180	2718
	比率	1.7%	4.5%	5.4%	16.3%	19.7%	28.2%	17.6%	6.6%	100%
2012年	人数	94	182	232	619	758	957	683	277	3802
	比率	2.5%	4.8%	6.1%	16.3%	19.9%	25.2%	18.0%	7.3%	100%
2010年	人数	51	109	139	410	616	793	566	260	2944
	比率	1.7%	3.7%	4.7%	13.9%	20.9%	26.9%	19.2%	8.8%	100%
		1.7%		9.9%			64.2%			24.2%

## 2. 年代別モチベーションの高さ

### ◆20歳代が最も低く、特に20歳代後半が低い。年代とともに上昇

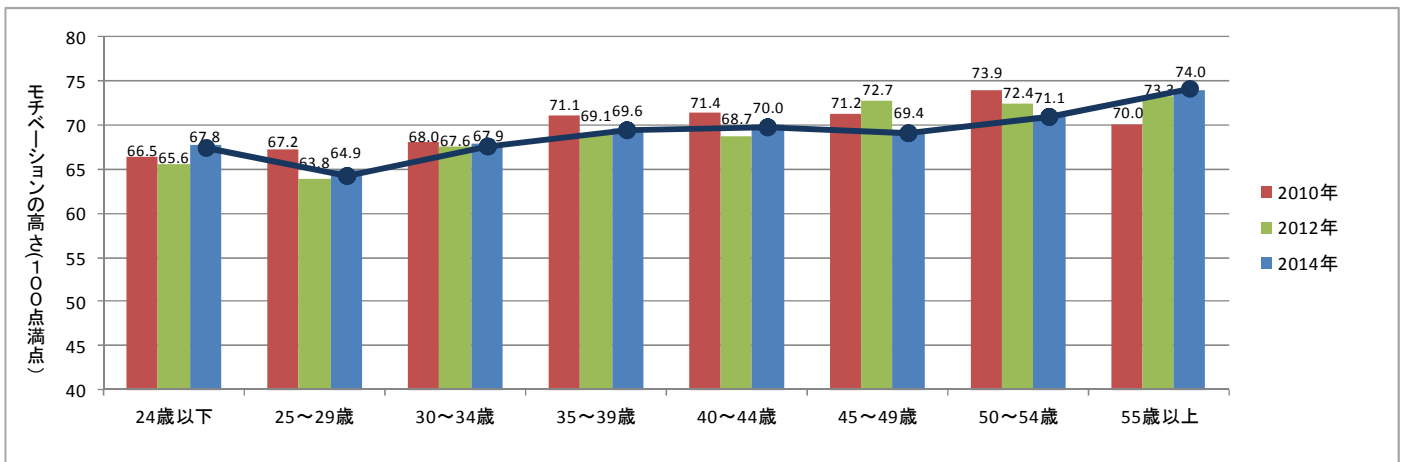
年代別に見ると、20歳代のモチベーションが低く、特に20歳代後半が64.9点と、どの年代よりも低い値を示しました。その後、年代が上がるほどモチベーションも上がり、55歳以上の74.0点が最も高くなっています。20歳代後半が最も低く、年代が上がるほどモチベーションが上がるのは2012年から引き続き見られる傾向です。

11のモチベーション要因への満足度を見ると、25～29歳は、「昇進昇級」への不満に加え、仕事が自分にあっているという「適職」、自分の個性を發揮するという「自己表現」、変化する環境に適応するという「環境適応」、課題や目標をやり遂げる「業務遂行」、主導的に仕事を進めるという「職務管理」、上司や周囲から期待され、評価されているという「期待・評価」に関する満足度が低く、年代が上がるごとにそれらの項目の満足度が高くなっていました。

「昇進昇級」への不満が徐々に解消し、自分にあつた仕事で、個性を發揮し、環境に適応し、目標をやり遂げ、主導的に仕事を進める、といった内発的な要因に加え、周囲から期待され評価される、といった外発的な要因についても、満足感が年代とともに高くなりモチベーションを押し上げていくと考えられます。

過去の分析結果と比べると、50～54歳のモチベーションが2010年73.9点、2012年72.4点、2014年71.1点と次第に下がり続けています。この年代のモチベーションを強く支えるのは、「適職」「自己表現」「環境適応」などの内発的な要因なので、モチベーションを上げるためには仕事のとの向き合い方を改めていく必要があります。

年代別モチベーションの高さ <2010年度、2012年度、2014年度>



年代別 11のモチベーション要因への関心度と満足度

		全体平均	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上
関心度	適職	8.0	8.2	8.1	8.0	8.1	8.0	7.9	7.9	8.0
	自己表現	7.0	6.9	6.9	6.9	6.9	6.8	7.1	7.2	7.5
	環境適応	7.0	7.1	7.0	7.0	7.1	6.9	7.0	7.0	7.1
	業務遂行	6.5	6.4	6.3	6.4	6.5	6.4	6.6	6.6	7.0
	職務管理	7.0	6.8	6.9	7.1	7.0	7.1	7.1	7.2	7.4
	期待評価	7.8	8.0	7.9	7.7	7.7	7.7	7.6	7.7	7.9
	人間関係	8.3	8.7	8.4	8.3	8.3	8.2	8.0	8.0	8.0
	プライベート	7.0	7.3	7.2	7.1	7.1	7.0	6.7	6.6	6.9
	環境整備	7.2	7.5	7.2	7.3	7.4	7.3	7.1	6.9	7.1
	昇進昇級	6.2	6.4	6.4	6.4	6.3	6.0	6.0	6.0	5.6
	報酬	7.8	7.8	8.0	8.0	7.9	7.7	7.7	7.5	7.2
満足度	適職	6.1	5.8	5.8	6.1	6.2	6.3	6.3	6.5	6.8
	自己表現	6.1	5.5	5.9	5.9	6.4	6.3	6.4	6.8	7.0
	環境適応	6.2	5.7	5.9	6.0	6.3	6.4	6.5	6.8	7.2
	業務遂行	6.3	5.9	6.1	6.2	6.6	6.5	6.4	6.6	7.1
	職務管理	6.0	5.1	5.6	5.9	6.3	6.5	6.5	6.8	7.1
	期待評価	5.8	5.6	5.7	5.7	6.0	6.0	5.8	6.1	6.3
	人間関係	7.0	7.3	7.1	7.0	7.0	6.9	6.7	7.0	6.7
	プライベート	6.3	6.7	6.3	6.2	6.2	6.2	6.0	6.1	6.5
	環境整備	6.0	6.4	5.8	5.8	6.0	6.1	6.1	6.2	6.4
	昇進昇級	5.3	4.6	4.9	5.2	5.6	5.7	5.6	5.8	6.0
	報酬	5.7	6.0	5.3	5.3	5.8	6.0	5.9	5.9	6.0

全体平均よりも0.5ポイント以上高い  
全体平均よりも0.5ポイント以上低い

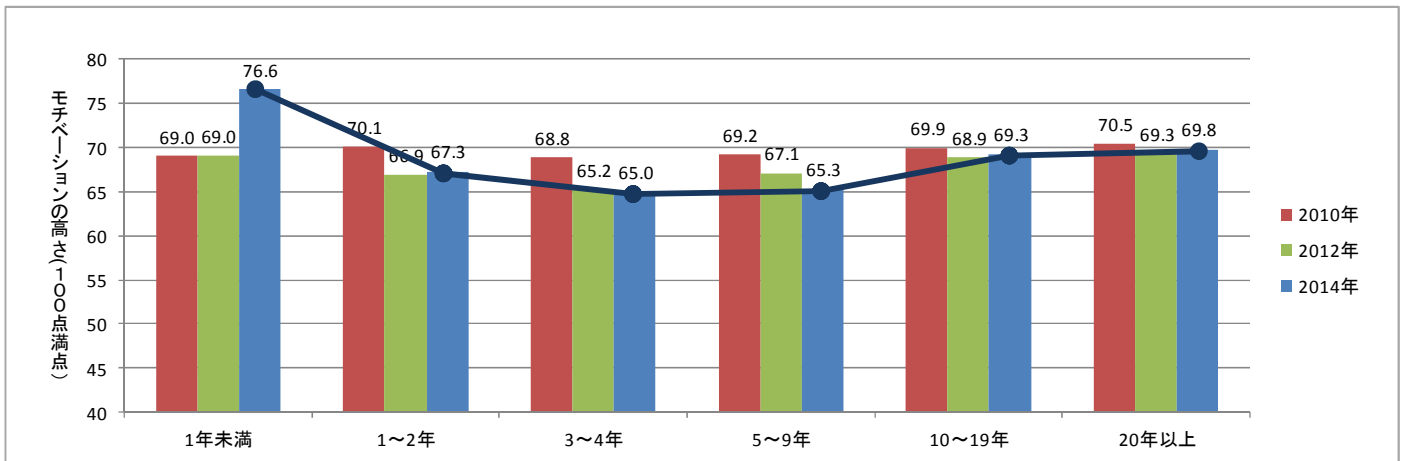
### 3. 就業年数別モチベーションの高さ

#### ◆3～4年と5～9年が低く、1年未満が高い

就業年数別では、3～4年と5～9年が低くなっており、1年未満が最も高いことが分かりました。3～4年のモチベーションが最も低いのは2010年から引き続き見られる傾向です。また1年未満が高いのも昨年同様ですが、その格差は大きく跳ね上がっています。

11のモチベーション要因への満足度を見ると、1年未満は、「適職」「プライベート」の満足度が平均を大きく上回っていました。一方、3～4年は、「人間関係」「プライベート」を除き全体的に平均から一回り下回った傾向になっています。

就業年数別モチベーションの高さ <2010年度、2012年度、2014年度>



就業年数別 11のモチベーション要因への関心度と満足度

		全体平均	1年未満	1年～2年	3年～4年	5年～9年	10年～19年	20年以上
関心度	適職	8.0	8.3	8.1	8.1	8.1	7.9	7.7
	自己表現	7.0	7.6	6.9	6.9	6.9	7.0	7.2
	環境適応	7.0	7.5	7.0	7.0	7.1	7.0	7.0
	業務遂行	6.5	7.0	6.3	6.4	6.4	6.4	6.6
	職務管理	7.0	7.4	6.8	6.9	7.0	7.1	7.1
	期待評価	7.8	8.3	7.9	7.8	7.8	7.7	7.7
	人間関係	8.3	8.7	8.4	8.3	8.3	8.1	7.9
	プライベート	7.0	7.7	7.1	7.1	7.1	6.8	6.5
	環境整備	7.2	7.4	7.2	7.0	7.3	7.1	6.8
	昇進昇級	6.2	7.1	6.3	6.3	6.4	6.2	6.1
	報酬	7.8	7.9	7.8	7.9	8.0	7.7	7.5
満足度	適職	6.1	6.7	5.9	5.8	5.9	6.3	6.4
	自己表現	6.1	6.0	5.8	5.9	6.0	6.4	6.6
	環境適応	6.2	6.1	5.9	5.9	6.0	6.4	6.7
	業務遂行	6.3	6.3	6.0	6.1	6.3	6.4	6.6
	職務管理	6.0	5.5	5.3	5.7	5.9	6.4	6.7
	期待評価	5.8	5.7	5.7	5.6	5.8	6.0	6.1
	人間関係	7.0	7.5	7.3	6.9	6.9	7.0	6.8
	プライベート	6.3	7.0	6.4	6.1	6.1	6.1	6.0
	環境整備	6.0	6.3	6.2	5.7	5.7	6.0	6.0
	昇進昇級	5.3	4.6	4.8	5.0	5.2	5.6	5.7
	報酬	5.7	5.6	5.9	5.3	5.3	5.8	6.1

全体平均よりも0.5ポイント以上高い
全体平均よりも0.5ポイント以上低い



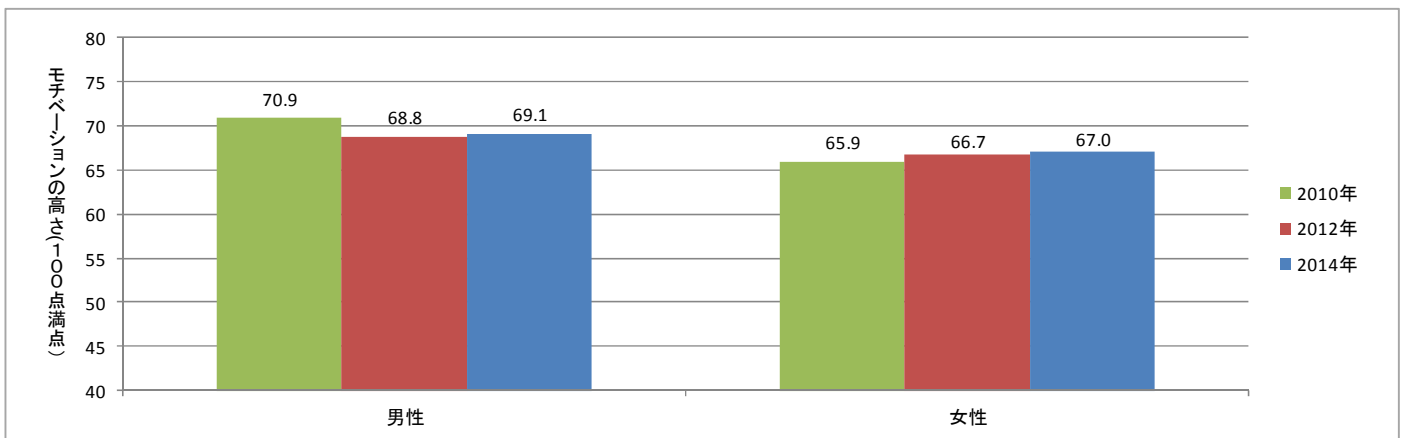
#### 4. 男女別モチベーションの高さ

##### ◆男性のモチベーションは、女性よりも高い

男性 69.1 点、女性 67.0 点と、男性のモチベーションが女性に比べ、2.1 点高くなっていました。2012 年の分析結果では男性 68.8 点、女性 66.7 点で差は今回と同じく 2.1 点でしたので、男女ともにモチベーションが底上げされた形になっています。

女性は男性と比べて、11 のモチベーション要因への満足度のうち、自分の個性を發揮するという「自己表現」、変化する環境に適応するという「環境適応」、主導的に仕事を進めるという「職務管理」が低くなっています。自分の思い通りに仕事ができない不満がモチベーションの低下につながっていると推察されます。この傾向は 2012 年から引き続きみられるものです。

男女別モチベーションの高さ <2010 年度、2012 年度、2014 年度>



男女別 11 のモチベーション要因への関心度と満足度

		全体平均	男性	女性
関心度	適職	8.0	7.9	8.2
	自己表現	7.0	7.3	6.6
	環境適応	7.0	7.2	6.7
	業務遂行	6.5	6.6	6.3
	職務管理	7.0	7.2	6.8
	期待評価	7.8	7.9	7.6
	人間関係	8.3	8.1	8.5
	プライベート	7.0	6.9	7.3
	環境整備	7.2	6.9	7.6
	昇進昇級	6.2	6.7	5.6
	報酬	7.8	7.8	7.8
満足度	適職	6.1	6.2	6.0
	自己表現	6.1	6.3	5.9
	環境適応	6.2	6.4	6.0
	業務遂行	6.3	6.3	6.3
	職務管理	6.0	6.2	5.8
	期待評価	5.8	6.0	5.7
	人間関係	7.0	7.0	7.0
	プライベート	6.3	6.0	6.6
	環境整備	6.0	5.8	6.3
	昇進昇級	5.3	5.4	5.2
	報酬	5.7	5.8	5.6

全体平均よりも0.5ポイント以上高い

全体平均よりも0.5ポイント以上低い

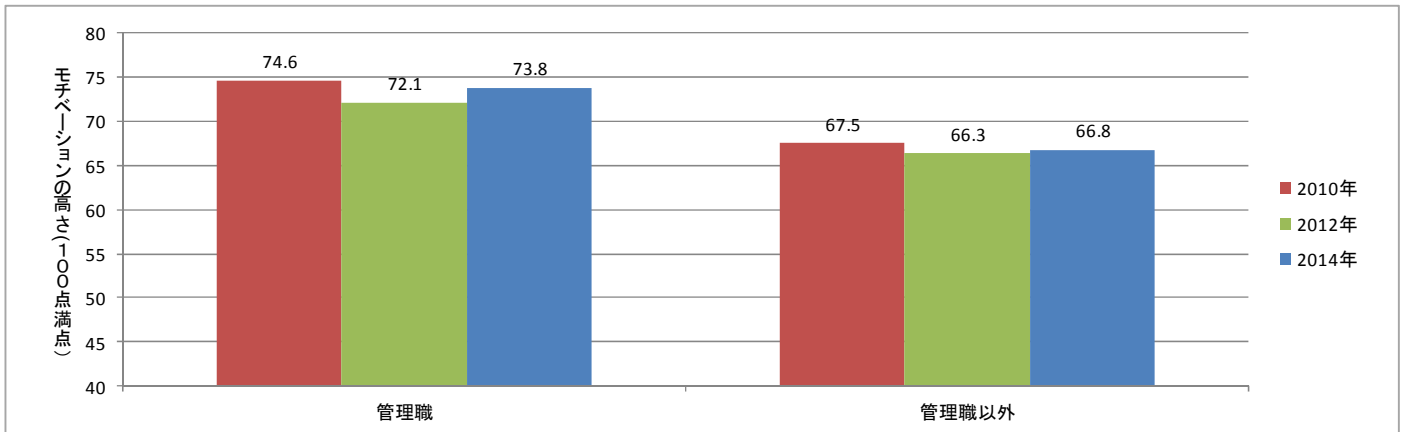
## 5. 役職別モチベーションの高さ

### ◆管理職が高い

管理職 73.8 点、管理職以外 66.8 点と、役職別では 7.0 点の差がつけました。

11 のモチベーション要因への満足度を見ると、管理職は、管理職以外に比べて、「人間関係」「プライベート」「環境整備」以外で大きく上回っており、仕事について環境要因以外は強く満足していることがわかります。

役職別モチベーションの高さ <2010 年度、2012 年度、2014 年度>



役職別 11 のモチベーション要因への関心度と満足度

		全体平均	管理職	管理職以外
関心度	適職	8.0	8.1	8.0
	自己表現	7.0	7.4	6.9
	環境適応	7.0	7.2	6.9
	業務遂行	6.5	6.8	6.4
	職務管理	7.0	7.3	6.9
	期待評価	7.8	8.0	7.7
	人間関係	8.3	8.3	8.3
	プライベート	7.0	7.0	7.1
	環境整備	7.2	6.9	7.3
	昇進昇級	6.2	6.3	6.2
	報酬	7.8	7.6	7.8
満足度	適職	6.1	6.7	6.0
	自己表現	6.1	7.0	5.9
	環境適応	6.2	6.9	6.0
	業務遂行	6.3	6.8	6.2
	職務管理	6.0	7.1	5.8
	期待評価	5.8	6.3	5.7
	人間関係	7.0	7.1	7.0
	プライベート	6.3	6.4	6.2
	環境整備	6.0	6.3	6.0
	昇進昇級	5.3	6.8	4.9
	報酬	5.7	6.4	5.5

全体平均よりも0.5ポイント以上高い
全体平均よりも0.5ポイント以上低い

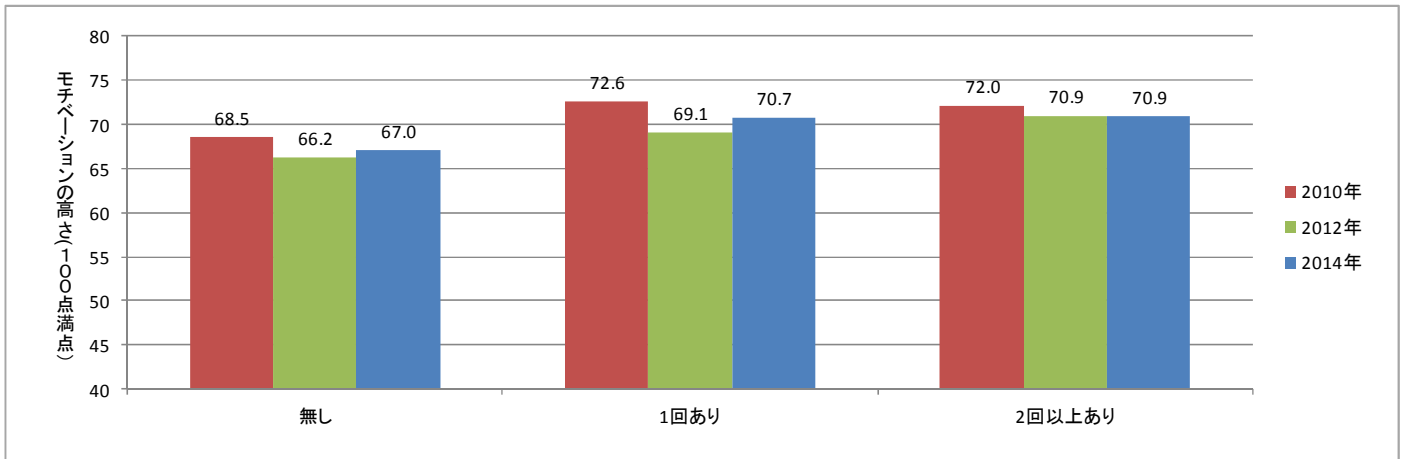
## 6. 転職経験別モチベーションの高さ

### ◆転職経験があるほうがモチベーションが高い

転職経験では、転職経験なし 67.0 点、1 回あり 70.7 点、2 回以上あり 70.9 点と、転職経験があるほうがモチベーションが高いことがわかりました。

2012 年は、転職経験なし 66.2 点、1 回あり 69.1 点、2 回以上あり 70.9 点で、今回と同じ傾向ですが、転職経験なしと 1 回ありのモチベーションが高くなり、2 回以上ありとの差を縮めていることがわかります。

転職経験別モチベーションの高さ <2010 年度、2012 年度、2014 年度>



転職経験別 11 のモチベーション要因への関心度と満足度

		全体平均	無し	1回あり	2回以上あり
関心度	適職	8.0	8.0	8.0	8.1
	自己表現	7.0	7.1	7.1	6.9
	環境適応	7.0	7.1	7.2	7.2
	業務遂行	6.5	6.4	6.7	6.7
	職務管理	7.0	7.0	7.2	7.3
	期待評価	7.8	7.9	7.8	7.8
	人間関係	8.3	8.3	8.1	8.2
	プライベート	7.0	7.0	6.8	7.0
	環境整備	7.2	7.0	7.0	7.3
	昇進昇級	6.2	6.5	6.4	6.3
	報酬	7.8	7.7	7.8	7.9
満足度	適職	6.1	6.0	6.4	6.5
	自己表現	6.1	6.2	6.4	6.2
	環境適応	6.2	6.2	6.5	6.5
	業務遂行	6.3	6.2	6.6	6.7
	職務管理	6.0	5.9	6.3	6.4
	期待評価	5.8	5.9	6.1	5.8
	人間関係	7.0	7.1	7.0	6.9
	プライベート	6.3	6.2	6.0	6.2
	環境整備	6.0	5.9	5.9	5.9
	昇進昇級	5.3	5.2	5.4	5.2
	報酬	5.7	5.7	6.0	5.7

全体平均よりも0.5ポイント以上高い

全体平均よりも0.5ポイント以上低い

## 7. 業界別モチベーションの高さ

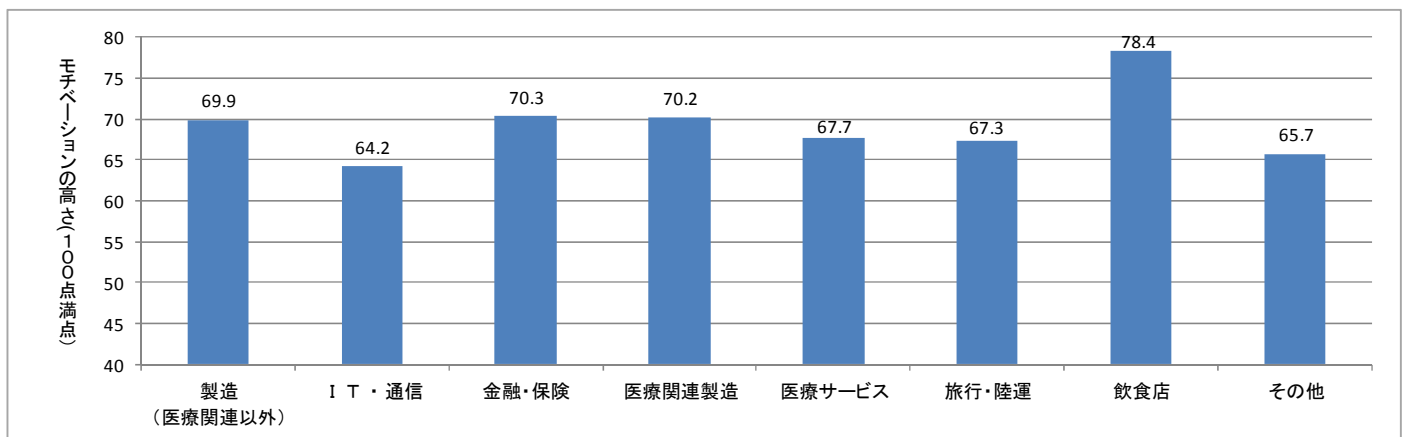
### ◆医療関連製造と小売・流通のモチベーションが最も高い。業界により異なるモチベーション要因

得られたデータを、業界別に分類して、モチベーションの高さを算出したところ、飲食店が78.4点と特に高い値を示しました。逆にモチベーションの低い業界はIT・通信の64.2点で、IT・通信は2012年に続き最もモチベーションが低い業界になっています。

11のモチベーション要因への満足度を見ると、飲食店は「環境整備」を除き全体的に平均を上回っていますが、中でも「適職」が高く、また一般的に他要因より低い「昇進昇級」が落ち込んでいないことから、他業界よりも仕事のやりがいとその成果を実感できていることがモチベーションに繋がっているのではないかと推察されます。

また、「IT・通信」は、ほぼ平均的な満足度でありながら「プライベート」「環境整備」が明らかに低くなっており、これらがモチベーションの低下に起因しているものと思われます。

業界別モチベーションの高さ <2014年度>



業界別 11のモチベーション要因への関心度と満足度

	全体平均	製造 (医療関連以外)	IT・通信	金融・保険	医療関連 製造	医療 サービス	旅行・陸運	飲食店	その他
関心度	適職	8.0	7.8	8.0	8.1	7.9	8.2	8.1	8.1
	自己表現	7.0	7.2	7.0	6.7	7.0	6.4	7.3	6.9
	環境適応	7.0	7.2	7.2	7.0	7.3	6.3	7.2	6.8
	業務遂行	6.5	6.6	6.5	6.3	6.6	6.1	6.7	6.3
	職務管理	7.0	7.1	7.2	6.8	7.2	6.8	7.2	7.0
	期待評価	7.8	7.8	7.8	7.9	7.8	7.3	8.0	7.8
	人間関係	8.3	8.1	8.2	8.6	8.0	8.4	8.4	8.3
	プライベート	7.0	6.7	6.9	7.2	6.7	7.4	7.4	7.0
	環境整備	7.2	6.8	7.0	7.5	7.3	7.8	7.1	7.2
	昇進昇級	6.2	6.3	6.6	6.0	6.3	5.4	6.7	6.1
	報酬	7.8	7.6	7.8	7.7	7.8	8.0	7.9	7.8
満足度	適職	6.1	6.3	5.8	6.1	6.5	5.9	6.0	5.9
	自己表現	6.1	6.6	6.0	6.1	6.4	5.8	5.9	6.1
	環境適応	6.2	6.6	6.1	6.3	6.6	5.7	5.9	6.0
	業務遂行	6.3	6.4	6.2	6.3	7.0	6.1	6.1	6.2
	職務管理	6.0	6.4	5.9	5.7	6.4	5.9	5.8	5.9
	期待評価	5.8	6.1	5.9	6.0	6.0	5.4	5.8	5.7
	人間関係	7.0	7.0	6.9	7.4	6.9	6.6	6.9	7.1
	プライベート	6.3	6.1	5.7	6.8	6.1	6.6	6.4	6.2
	環境整備	6.0	6.0	5.5	6.5	6.0	6.6	5.7	5.9
	昇進昇級	5.3	5.6	5.2	5.2	5.4	5.4	5.0	5.0
	報酬	5.7	5.8	5.5	6.2	6.8	5.5	5.2	5.2

全体平均よりも0.5ポイント以上高い
全体平均よりも0.5ポイント以上低い

### Ⅲ) 提言

「モチベーション・レポート 2014 年」により得られた分析結果から、今後の職場のモチベーション向上の方向性について考察します。

#### ■職場のタイプ別人員構成を把握する

6つのタイプは、現在の職場の人員構成を端的に表しています。「満足度の高い管理職型」の上司の下に、「関心の低い中堅型」と、「やる気あふれる仕事充実型」という、正反対の2つのタイプが存在し、若手は、年齢層の高い順に、意識は高いが満たされない「悩める若手先輩型」、業績を上げていないが問題意識は低い「結果がついてこない若手型」、そもそも仕事に関心が薄い「プライベート・環境重視の若手型」に分かれています。

このようなモチベーションのタイプに照らし合わせた場合、自分の職場がどのような人員構成になっているかを把握することが、まず必要です。モチベーションが低い2タイプ、「結果がついてこない若手型」「関心の低い中堅型」が職場の大多数を占めている、等の問題が浮かび上がる可能性があります。職場の現状を把握した上で、それぞれのタイプに最も適した対策を立てる必要があります。

#### ■モチベーション低下期の若手を適切にサポートする

20歳代後半、入社3～9年の社員にモチベーション低下がみられることがわかりました。この層には、「悩める若手先輩型」「結果がついてこない若手型」「プライベート・環境重視の若手型」が多いと考えられます。それぞれのタイプに対するモチベーション向上策の方向性としては下記が挙げられます。

##### ・「悩める若手先輩型」へのモチベーション向上策

日々の活動を適切にサポートすることと、長期的な見通しを立てることで、不満を解消し、適切なモチベーションを発揮できるよう支援します。例えば、社員が仕事上の相談を気軽にできる体制を整備することで、個々の悩みや要望を言語化し解決につながる行動を起こす、また、将来の目標となるような先輩社員との交流の場を設定し、ロールモデルの存在を示す、等が考えられます。

##### ・「結果がついてこない若手型」へのモチベーション向上策

成功体験による自己効力感の醸成と、現実的なスキルの向上支援により業績向上を目指します。目標を小目標に分けたり、段階的なプロセス目標を設定する等により、日々の達成感を得られるようにしたり、コーチング的な指導により、スキルの向上を支援することが考えられます。

##### ・「プライベート・環境重視の若手型」へのモチベーション向上策

現在の仕事の中で意識せずに発揮している強みを意識化し、さらに育成することで、仕事への関心を高めるきっかけを提供します。成長した点や獲得したスキルについて言語化したり、顧客や仕事の相手先からのフィードバックにより、仕事の意義に気付く機会を提供するといった取り組みが考えられます。

##### ・「関心の低い中堅型」へのモチベーション向上策

若手社員の指導や育成を行う中堅社員への対策も必要です。自らの役割と目標を再認識し、具体的なアクションプランをたてて実行し、その結果が評価されるといった目標設定と評価のサイクルを適切にまわすこと、まわりからの期待と評価を認識すること等が考えられます。

上記の若手・中堅の4タイプは、研修やその他手法により、自身のモチベーションの特徴を把握し、これにあったセルフマネジメントをするスキルを身につけることで、モチベーション向上が期待できます。

#### ■タイプ間の刺激や創発を促す

職場全体として、タイプの特徴を生かし、互いの刺激や創発を促すことも必要です。例えば、「やる気あふれる仕事充実型」と「結果がついてこない若手型」、「関心の低い中堅型」と「悩める若手先輩型」など、意識が異なるタイプの交流の場を設けることで、コミュニケーションの活性化と自己理解の促進を支援すること等が考えられます。社内運動会の開催等による、リアルコミュニケーションの場の創出や、チームビルディングプログラムの導入等の施策が考えられます。

また、それぞれの関心の違いを活用し、「プライベート・環境重視の若手型」から職場環境の問題提起をしてもらい皆で解決策を考えるなど、建設的な取り組みにつなげ、モチベーション向上を実現することも可能です。

このためには、管理職が、職場の一人一人のモチベーションの特徴を把握し、適切な対応をする情報とスキルを得ることが必要とされます。従業員一人一人のモチベーションを理解し、それぞれへのサポート策を考える研修などの教育施策は、有効な対応策の1つです。

#### ◆「やる気」分析システム MSQ について

「やる気」分析システム MSQ では、モチベーションに影響を与える 11 のモチベーションの要因（モチベータ）の、満足度と関心度を分析します。本モチベーション・レポートにおいても、11 のモチベーションの要因に関する分析に基づき、2014 年のモチベーション傾向について考察を行ないました。

11 のモチベーションの要因は、下記のとおりです。

##### <11 のモチベーションの要因（モチベータ）>

- ・「適職」 社員が仕事自体を好きで、自分に適していると思っていること。
- ・「自己表現」 仕事の場面で、個人の考えや発想、個性などが表現されていること。
- ・「環境適応」 仕事の状況変化への適応性や困難を乗り越えていくこと。
- ・「業務遂行」 業務を遂行することを重視し、課題や目標をやり遂げること。
- ・「職務管理」 自分にとって分かりやすい仕事で、主導権を持って進められること。
- ・「期待・評価」 仕事で上司や周囲の人から期待され、評価されていること。
- ・「人間関係」 職場での人間関係が円滑で協調性が保たれていること。
- ・「プライベート」 家族や親しい人からの理解や余暇生活の充実が図れていること。
- ・「環境整備」 仕事の手順が明確であることや、立地や仕事環境が整っていること。
- ・「昇進昇級」 より高い役職への昇進昇級や権限の拡大が図られていること。
- ・「報酬」 今の仕事に見合った報酬と感じられること。

<報道機関の方からのお問い合わせ先> JTB 広報室 TEL : 03-5796-5833  
<企業の方からのお問い合わせ先> JTB モチベーションズ TEL : 03-5410-9362