

**東日本大震災後の
モチベーションに関する調査
～未曾有の災害で、
やる気はどう変わったのか～**

株式会社JTBモチベーションズ
2011.05.

東日本大震災後のモチベーションに関する調査

～未曾有の災害で、やる気はどう変わったのか～

- 被災地も被災していない地域も、やる気は前向き。「がんばろうと思う」75%、「仕事の大切さに気づいた」73%。大震災前よりやる気が上がっている人も39%。
- 20代は震災後のやる気が高く、仕事や仲間の大切さに気づく一方で、ストレスも懸念。
- 大震災への会社の対応は、従業員のモチベーションと相関。
- この夏の2大不安は「節電による暑さ」「会社の先行き」。東北は「解雇」への不安強。楽しみは「復興」「新しい挑戦」、20代は「夏休み」「就業時間短縮」。
- 「社会に貢献する仕事をしていきたい」が、昨年末調査と比べ倍増。

JTB グループの人事コンサルティング会社、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:市川正資)は、全国の18歳から65歳までの企業に勤める人1,034人に対し、「東日本大震災後のモチベーションに関する調査」を行い、結果をまとめました。

本調査は、未曾有の災害が働く人の意欲に与えた影響を探り、前後の変化と現状を詳細に把握することで、今後、個々人と組織がとるべき対策を検討するために実施したものです。

<調査結果の要約>

大震災という未曾有の災害にあっても、日本の働く人たちは高いモチベーションを保ち、「がんばろう」というやる気を高めていました。「仕事の大切さへの気づき」「復興のために、仕事をがんばろうという意欲」「会社の対応へのさまざまな思い」「復興に向けたあらたな挑戦意欲」「社会貢献意欲」が高まる一方で、節電を始めとした環境変化への不安と期待を抱えるなど、これまでにない新たな動きが見られます。

大震災後の、「新しいモチベーション」のあり方が浮き彫りになりました。

- 被災地も被災していない地域も、やる気は前向き。「がんばろうと思う」75%、「仕事の大切さに気づいた」73%。大震災前よりやる気が上がっている人も4割。

大震災後の仕事に対するモチベーションは、全国で見ると『「がんばろう」と思う』が75%、「やる気は大震災前より上がっている」は39%となりました。東北地方だけを見ても『「がんばろう」と思う』が77%と、前向きです。

- 20代は震災後のやる気が高く、仕事や仲間の大切さに気づく一方で、ストレスも懸念。

大震災後のモチベーションを年代別に見ると、『「がんばろう」と思う』は20代の80%を筆頭に他の年代も7割以上となっています。また、「やる気は、大震災前より上がっている」でも20代が最も高く44%。震災後のモチベーションは、20代が他の年代よりも若干高めになっています。

- 大震災への勤務先の対応を評価している人は49%。東北では厳しい評価。

大震災時及び以降の勤務先の対応への評価は全国で見ると対応が「よかった」は49%。エリア別では近畿地方(53%)、九州地方(52%)など震源地から遠い西日本エリアで評価が高くなっています。一方、東北地方は、「よかった」が44%と全国で一番低だけでなく、「よくなかった」も21%と他の地域に比べて高く、震災の混乱の中、企業は十分な対応が取れなかった可能性が伺えます。

- 大震災への会社の対応は、従業員のモチベーションを上げる。

大震災時及び以降の勤務先の対応に対して、高く評価している人ほど、「がんばろうと思う」「やる気は、震災前より上がっている」と答える割合が多く、会社の対応が従業員のモチベーションに関係することがわかりました。

<次ページに続く>

<調査結果の要約>続き

●この夏の2大不安は「節電による暑さ」「会社の先行き」。東北は「解雇」への不安強い。
楽しみは「復興」「新しい挑戦」、20代は「夏休み」「就業時間短縮」に期待。

今年の夏への不安は、全国で見ると「節電による『暑さ』や『湿気』」などが最も高く71%となりました。東北地方で特に高いのは「解雇や待遇の低下」(57%)、「景気悪化による会社の先行き」(74%)などで、不安は根強いようです。

また、今年の夏の楽しみは、「仕事や職場が、大震災前の状態を取り戻すこと」(36%)、「復興・再建のために、あらたな挑戦をすること」(33%)が高く、20代では「就業時間が短くなって、休養や家族との時間が持てること」、「夏休みが長くなったり取りやすくなったりすること」(共に33%)が復興への期待と同じくらい高くなっています。

●「社会に貢献する仕事をしたい」が、昨年末調査と比べ倍増。

大震災後の仕事の目標を見ると、最も高いのは「確実に、安定した仕事をしたい」で48%。これは2010年末に実施した調査結果(43%)とほぼ同じです。大きく伸びたのは「社会に役立つ仕事、社会に貢献する仕事をしたい」で2010年末に実施した調査では12%だったのが27%と倍増しました。

< 提 言 >

～「新しいモチベーション」に「新しい取り組み」を～

大震災後、働く人の意識の中には、「新しいモチベーション」が生まれていることがわかりました。私たち一人一人も組織も、この「新しいモチベーション」を認識し、「新しい取り組み」をする必要があります。

1. 「仕事の意義」を実感し続ける

全国で働く人の大多数が、「被災地の復興のために仕事をがんばらねば」と思い、また、「社会に貢献する仕事がしたい」という人が増えていました。

個人も組織も、被災地や被災者への関心を継続させ、自分の仕事が、社会にどれだけ貢献するかを意識して行動することが、「新しいモチベーション」に対応した仕事の仕方だと言えます。職務満足感の研究では、「自分は有意義な仕事をしている」と感じることで、満足感を高めることがわかっています。顧客の満足感や喜びを意識したり、仕事仲間と仕事について語り合ったり、仕事が社会の中でどのような位置づけにあるかを考えたりすることで、「仕事の意義」を意識し続けましょう。日々の仕事が、多くの人の役に立ち、被災地の支援にも間接的につながっていると感ずることで、さらなる意欲の向上につながります。

2. 新たなワークスタイル(働き方)を検討、実現する

節電を始めとした職場環境や経済環境の変化で、今後、働き方も大きく変化することが予測されます。多くの人が、夏に向けてさまざまな不安や期待を抱えていました。

企業は、就業時間の短縮、在宅勤務やテレワークの導入など、新しいワークスタイル(働き方)の検討が求められるでしょう。生産性を維持しながらこれらの取り組みをするためには、個々人のモチベーションを高める施策にも同時に取り組むことが重要です。管理職のモチベーション・マネジメントや、タイム・マネジメントのスキル向上、会社からの明確な方針の徹底などの施策が考えられます。

3. 「新たな一体感」の創出で、「新しいモチベーション」を組織の成果につなげる

「新しいモチベーション」の発生を、個人の変化にとどめず、組織のムーブメントとして定着させ、成果につなげていきたいものです。「仕事仲間の大切さに気づいた」という人が多いこと、会社の対応がモチベーションと関係していたことを考慮すると、社内で、「新しいモチベーション」「新しい職業観・価値観」「会社の新たな方向性」を共有する場を設定することは有効と言えるでしょう。

不安のもとになっていた「会社の先行き」について具体的な対策を話し合う、楽しみのもとであった「復興のためのあらたな挑戦」のアイデアを出し合う、仕事の中で社会貢献する方法を討議する、非常時における会社のあり方を考えるなどで、これまでとは違う、「新しい一体感」を創出しましょう。

4. 一人一人も組織も、ストレスに対処する

若年層ほど「大震災で一度はやる気が低下した」という回答が多いなど、ストレスがある様子も伺われました。直接被災してなくても、二次被害という形で影響を受けていると思われます。個々人が、休息や家族との時間の持つなどでストレス軽減を図ること、会社としては、ストレスのある従業員に対しては医療機関との連携など適切な対処をし、またストレスへの対処についての情報共有、スキル向上の取り組みをすることを検討しましょう。

5. 危機管理対策の見直しと発信

大震災への勤務先の対応は、従業員のモチベーションに影響を与えていました。

今一度、会社としての大震災への対応をふりかえり、今後の危機管理全般に関する方針を明確にして、従業員に伝えることが必要といえます。

<調査の概要と回答者属性>

■調査概要

■調査方法:	インターネットリサーチ
■調査地域:	全国 エリア別の人口比に合わせて回収
■調査対象者:	18-65歳の会社員の男女 ※パート・アルバイト・自営業を除く
■有効回答者数:	1034サンプル (男性:669サンプル 女性:365サンプル)
■実施期間:	2011年5月13日(金)~2011年5月16日(月)

■回答者属性

	人数	%
全体	1,034	100.0

<性別>

男性	669	64.7
女性	365	35.3

<年齢>

20才~24才	42	4.1
25才~29才	109	10.5
30才~34才	186	18.0
35才~39才	215	20.8
40才~44才	191	18.5
45才~49才	127	12.3
50才~54才	88	8.5
55才~59才	52	5.0
60才以上	24	2.3

<居住地>

北海道	45	4.4
東北地方	77	7.4
関東地方	350	33.8
中部地方	187	18.1
近畿地方	169	16.3
中国地方, 四国地方	91	8.8
九州地方	115	11.1

<役職>

	人数	%
役員、経営者クラス	51	4.9
部長、本部長クラス	45	4.4
課長・次長クラス	105	10.2
係長・主任クラス	191	18.5
一般社員	509	49.2
派遣社員(役職者を除く)	54	5.2
契約社員(役職者を除く)	70	6.8
その他	9	0.9

<企業規模>

100人未満	417	40.3
100人~300人未満	159	15.4
300人~500人未満	76	7.4
500人~1,000人未満	73	7.1
1,000人~3,000人未満	106	10.3
3,000人~5,000人未満	55	5.3
5,000人~10,000人未満	49	4.7
10,000人以上	99	9.6

<問い合わせ先> JTBモチベーションズ 菊入 03-5410-9362、mkikuri@jtbm.co.jp

【1】日本全国でやる気は前向き。「がんばろうと思う」75%、「仕事の大切さに気づいた」73%。
大震災前よりやる気が上がっている人も4割。

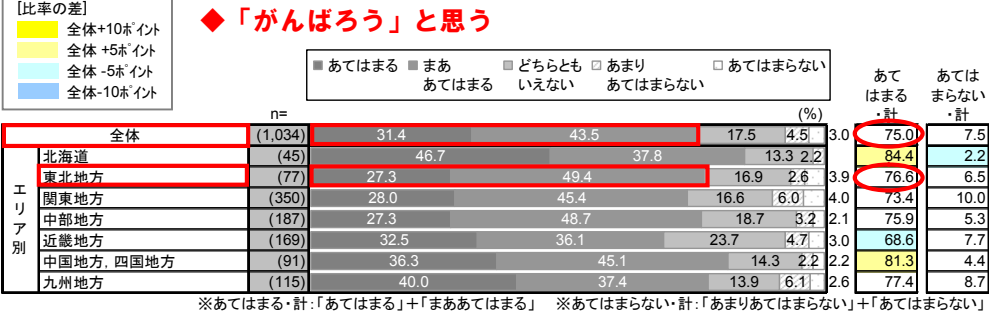
大震災後の仕事に対するモチベーションは、全国で見ると『「がんばろう」と思う』が75%【図1上】、「やる気は大震災前より上がっている」は39%【図1下】となりました。東北地方だけを見ても「がんばろうと思う」が77%となっており、復興へ向けて気持ちは前向きです。

また、仕事に対する意識では「仕事ができることの大切さに気づいた」(73%)、「大震災の被害の状況を見ると、自分は今の仕事をがんばってやらなければならないと思う」(70%)、「被災地の復興や日本の再建のために、自分は今の仕事をいっしょけんめいやろうと思う」(64%)など、現状を落ち着いて認識した上で、今自分が出来ることをしっかり行っていくことが復興につながるとの認識が見受けられます。

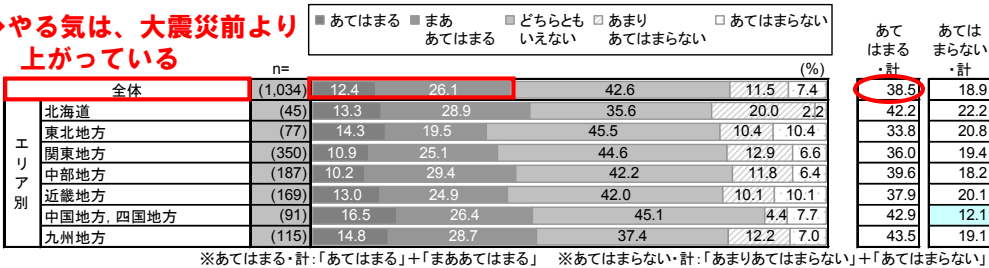
ただ、東北地方、関東地方に限ってみると「少なくとも一度は仕事へのやる気が低下した」や「集中力が下がっている」と言った回答が他の地方よりも高く、震災の傷跡の深さも伺えます【図2】。

n=30以上の場合

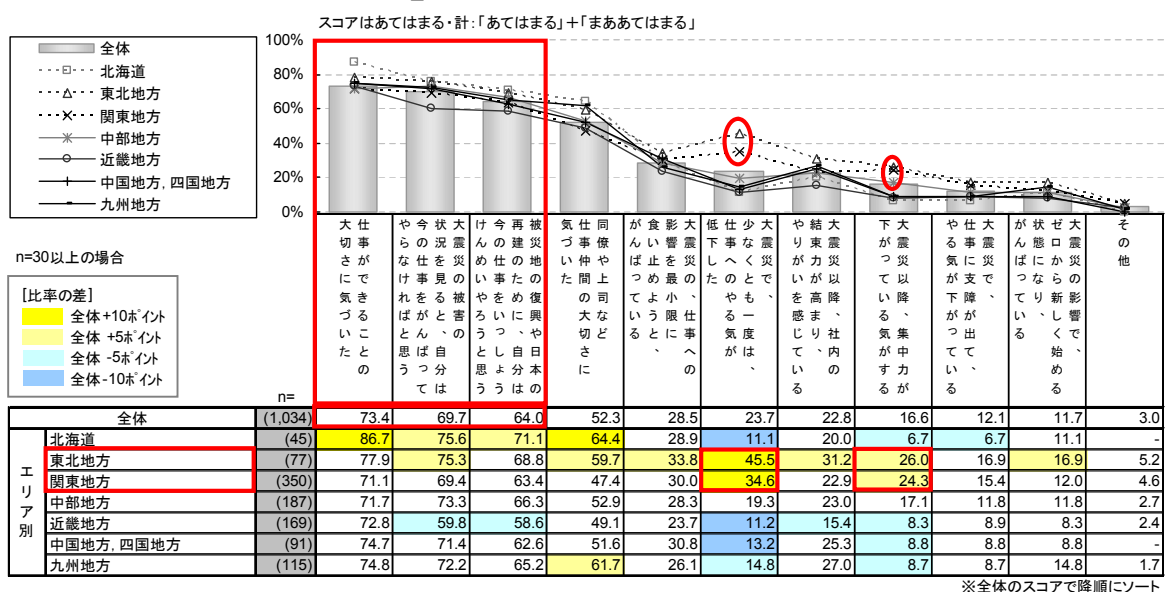
【図1】Q2_大震災後の仕事に対する総合的なモチベーション(エリア別) <SA>



◆やる気は、大震災前より上がっている



【図2】Q1_大震災後の仕事に対する意識(エリア別) <SA>



【2】「役員・経営者クラス」のがんばる気持ちは86%、「一般社員」とギャップあり。

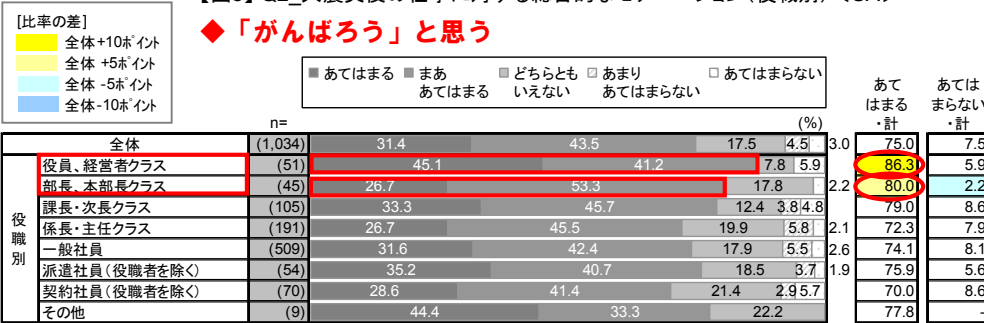
大震災後のモチベーションを役職別に見ると、「役員・経営者クラス」が最も高く、「『がんばろう』と思う」が86%【図3上】、「やる気は、大震災前より上がっている」は57%【図3下】。2番目には「部長・本部長クラス」が続いています（『がんばろう』と思う（80%）・やる気は、大震災前より上がっている（51%））。企業のリーダーたちは、日本の復興のために自身の力が必要との自覚を持っているようです。

さらに仕事への意識を見てみると、企業リーダーの“自覚”が見えてきます。「役員・経営者クラス」は、「大震災の被害の状況を見ると、自分は今の仕事をがんばってやらなければと思う」と「被災地の復興や日本の再建のために、自分は今の仕事をいっしょけんめいやると思う」が共に8割を超えています。

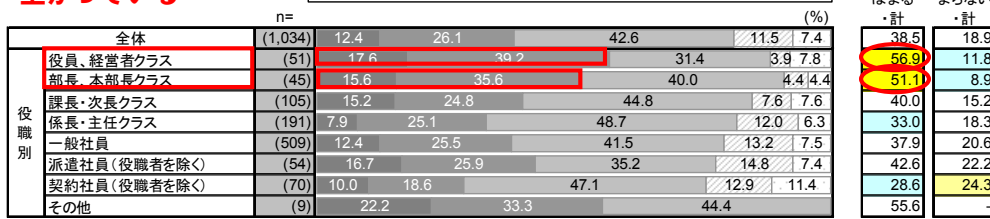
その一方で「派遣社員」では「少なくとも一度は仕事へのやる気が低下した」（37%）が他の層よりも高いなど、不安が強い様子も伺えます【図4】。

n=30以上の場合

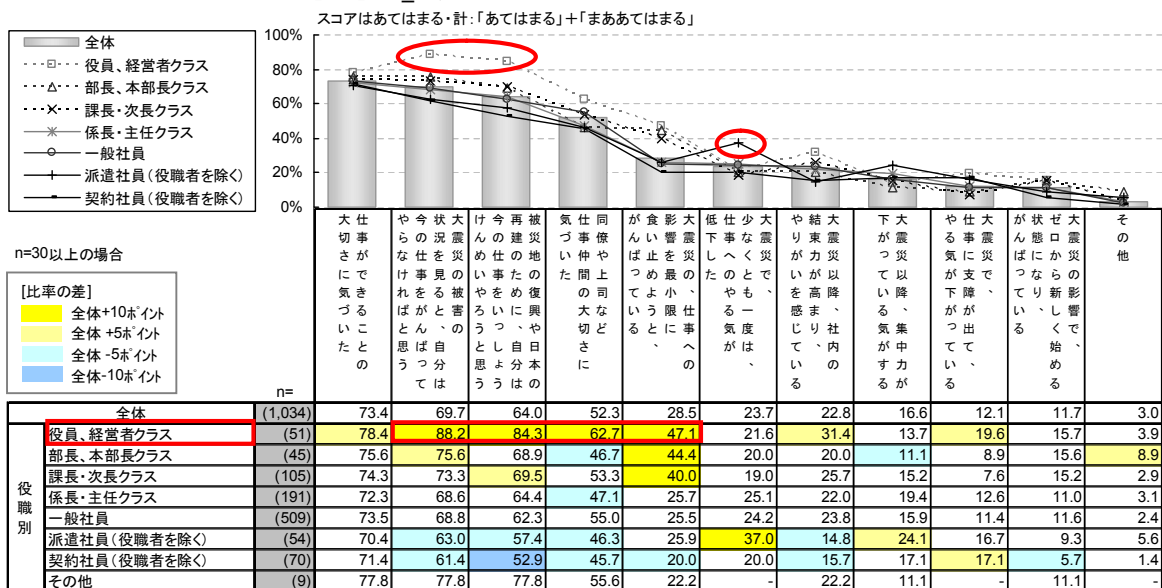
【図3】Q2_大震災後の仕事に対する総合的なモチベーション(役職別)＜SA＞



◆やる気は、大震災前より上がっている



【図4】Q1_大震災後の仕事に対する意識(役職別)＜SA＞

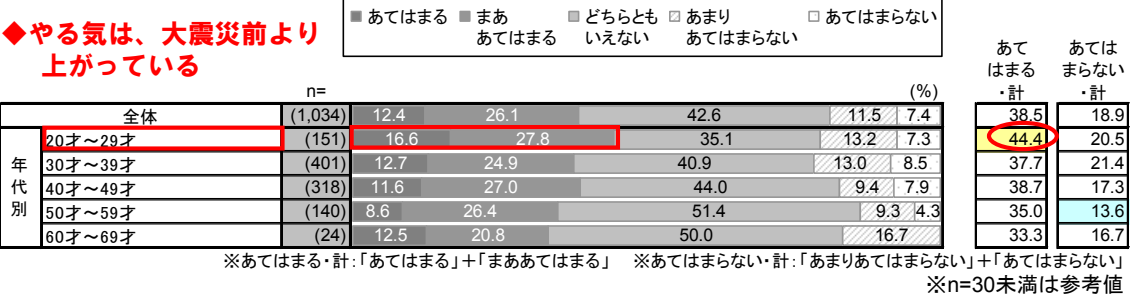
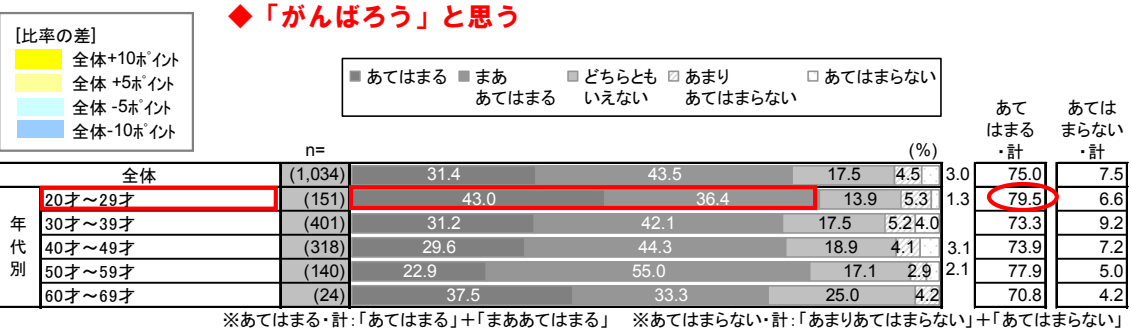


【3】20代はやる気が高く、仕事や仲間の大切さに気づく一方で、ストレスも懸念。

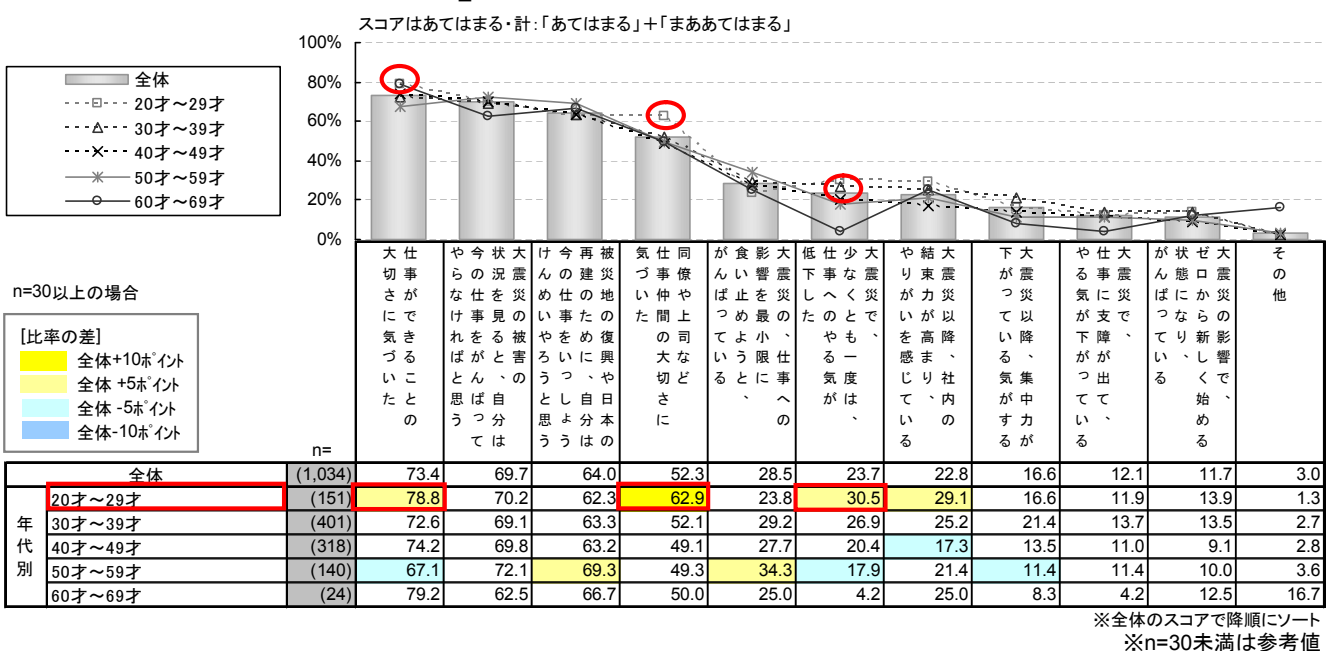
大震災後のモチベーションを年代別に見ると、『がんばろう』と思うは20代の80%を筆頭に他の年代も7割以上となっています【図5上】。また、「やる気は、大震災前よりも上がっている」でも20代が最も高く44%。震災後のモチベーションは、20代が他の年代よりも若干高めになっています【図5下】。

その20代の大震災後の仕事への意識を見ると「仕事ができることの大切さに気づいた」が79%で最も高く、また、「同僚や上司など仕事仲間の大切さ気づいた」が63%と他の年代に比べて特に高いなど、今回の震災を通して仕事や仲間の大切さを再確認した様子が伺えます。一方で、「一度はやる気が低下した」のも20代で多く、ストレスがあったことも推測されます【図6】。

【図5】Q2_大震災後の仕事に対する総合的なモチベーション(年代別) <SA>



【図6】Q1_大震災後の仕事に対する意識(年代別) <SA>

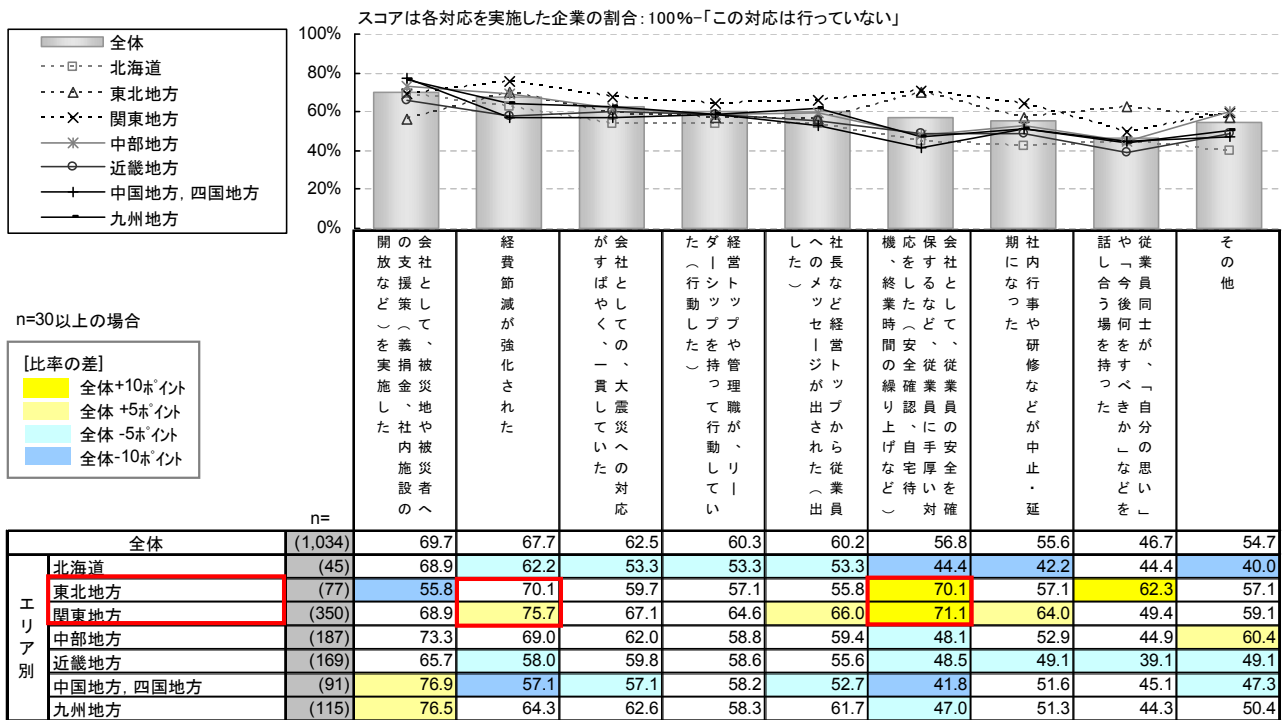


【4】大震災時及び以降に行った企業の対応は「被災地や被災者への支援」「経費節減の強化」

大震災時及び以降に勤務先が行った対応は、「会社として、被災地や被災者への支援策(義援金、社内施設の開放など)を実施した」が最も高く70%。以下、「経費節減が強化された」(68%)、「会社としての、大震災への対応がすばやく、一貫していた」(63%)と続いています。

エリア別で見ると、被災した東北地方と関東地方で「会社として、従業員の安全を確保するなど、従業員に手厚い対応をした」(東北地方70%・関東地方71%)と「経費節減が強化された」(東北地方70%・関東地方76%)が特に高くなっています。また、東北地方では「従業員同士が、「自分の思い」や「今後何をすべきか」などを話し合う機会を持った」(62%)も他の地域よりも高くなっています。

【図7】Q3_勤務先の対応(エリア別)



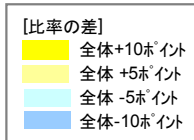
【5】大震災時及び以降の勤務先の対応を評価している人は49%、東北では厳しい評価

大震災時及び以降の勤務先の対応への評価は全国で見ると対応が「よかった」は49%。エリア別では近畿地方(53%)、九州地方(52%)など震源地から遠い西日本エリアで評価が高くなっています。一方、東北地方は、「よかった」が44%と全国で一番低く、「よくなかった」も21%と他の地域に比べて高く、震災の混乱の中、企業は十分な対応が取れなかった可能性が伺えます【図8】

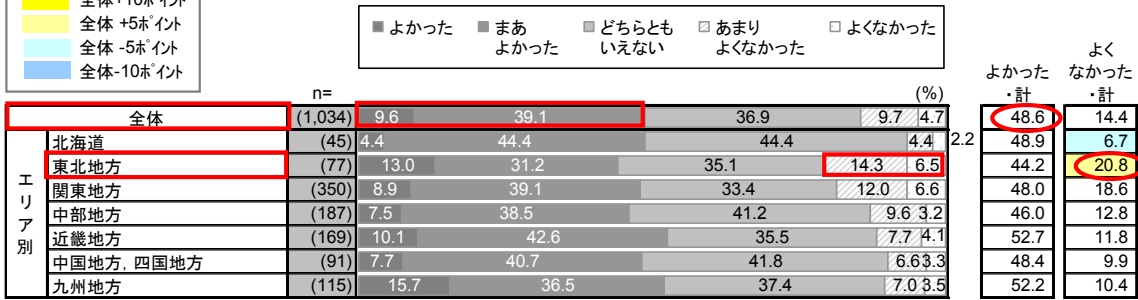
勤務先の対応の具体的な内容に対しては、全国では「会社として、被災地や被災者への支援策(義援金、社内施設の開放など)を実施した」が89%と最も高く、勤務先が震災の支援の輪に加わることは働き手にも受け入れられやすいようです。特に北海道地方、近畿地方、中国地方、四国地方で高く、被災地から離れた地方の被災地支援の姿勢が見えてきます。

また東北地方では「会社として、大震災への対応がすばやく、一貫していた」が61%、「社内行事や研修などが中止・延期になった」が48%で他の地方に比べて高く、被災地の企業と他の地域の企業では評価される対応が異なることが見えてきました【図9】。

n=30以上の場合

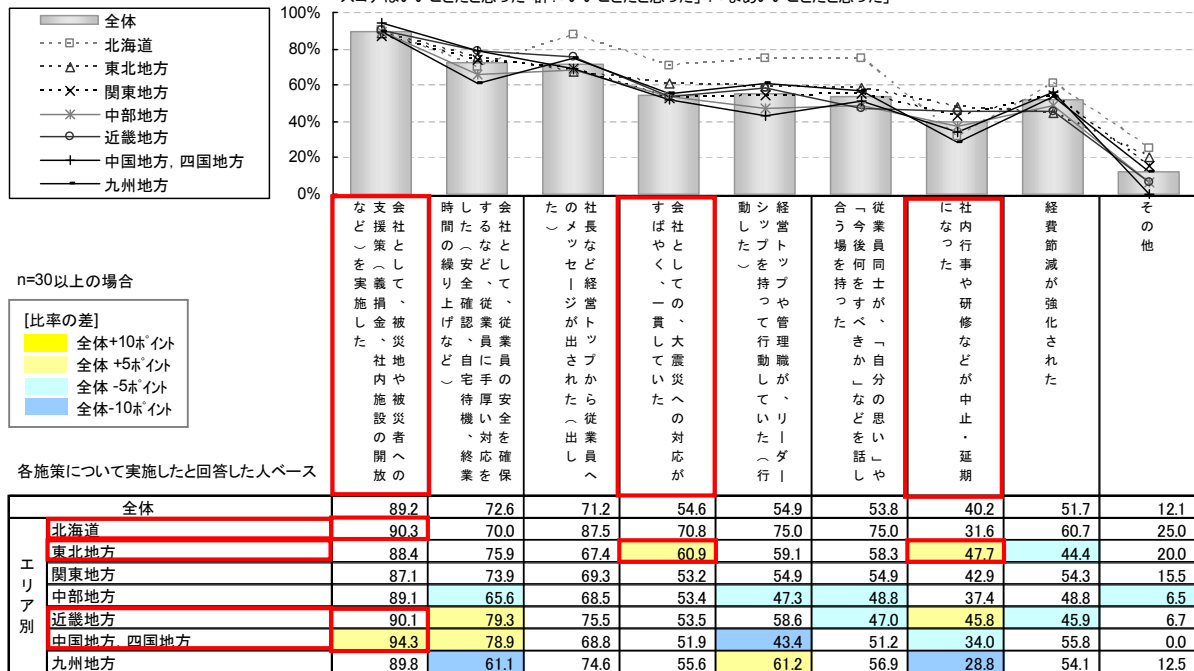


【図8】Q4_勤務先の対応への評価(エリア別) <SA>



【図9】Q3_勤務先の対応(エリア別) <SA>

スコアはいいことだと思った・計:「いいことだと思った」+「まあいいことだと思った」



【6】大震災時及び以降の勤務先の対応を最も評価しているのは「課長・次長クラス」、「一般社員は厳しい評価

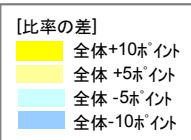
大震災時及び以降の勤務先の対応への評価を役職別に見ると、「課長・次長クラス」の評価が最も高く66%となっています。最も評価が低い「一般社員」(44%)と比べると20ポイント以上の差があります【図10】。

勤務先の対応の具体的な内容に対しては、「課長・次長クラス」では「いいことだと思った」の値が多くの項目で他の層に比べて高く、一貫して勤務先の取り組みをプラスに評価する姿勢が見られます。

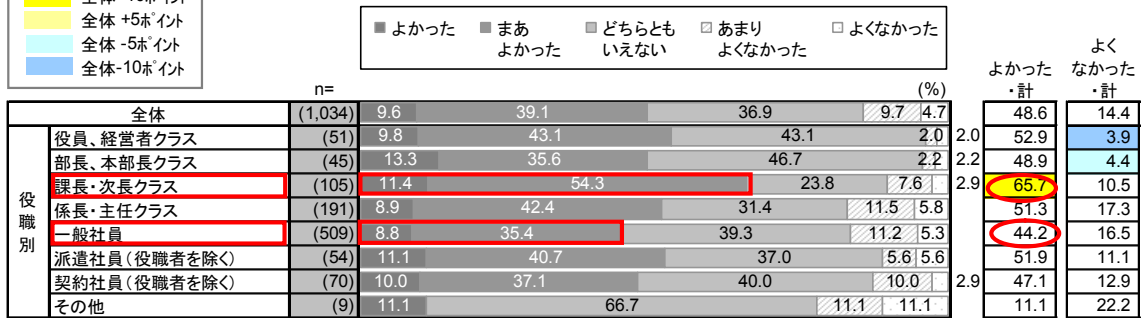
一方、「一般社員」や「契約社員」で全体よりも低い評価の項目が目立ちます。「一般社員」では「会社としての、大震災への対応がすばやく、一貫していた」(48%)が、「契約社員」では「社長など経営トップから従業員へのメッセージが出された」(60%)、「会社としての、大震災への対応がすばやく、一貫していた」(48%)、「経営トップや管理職が、リーダーシップを持って行動していた」(39%)、「従業員同士が、『自分の思い』や『今後何をすべきか』などを話し合う場を持った」(43%)がそれぞれ全体よりも低くなっています。【図11】。

現場の責任者である「課長・次長クラス」には、会社の動きやトップのメッセージが伝わりやすかったと思われ、「一般社員」や「契約社員」にはそれが見えにくかったことが背景にあるのではないかと考えられます。

n=30以上の場合



【図10】Q4_勤務先の対応への評価(役職別) <SA>

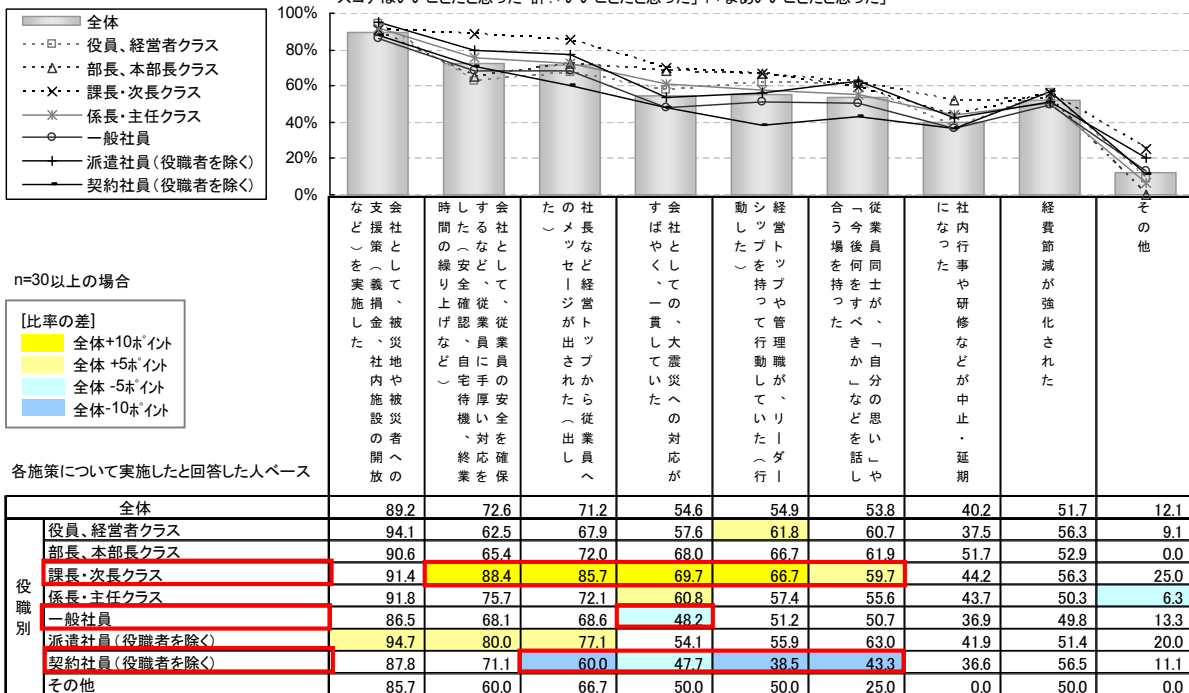


※よかったです・計:「よかったです」+「まあよかった」 ※よくなかった・計:「あまりよくなかった」+「よくなかった」

【図11】Q3_勤務先の対応(役職別) <SA>

スコアはいいことだと思った・計:「いいことだと思った」+「まあいいことだと思った」

※n=30未満は参考値



※全体のスコアで降順にソート

※n=30未満は参考値

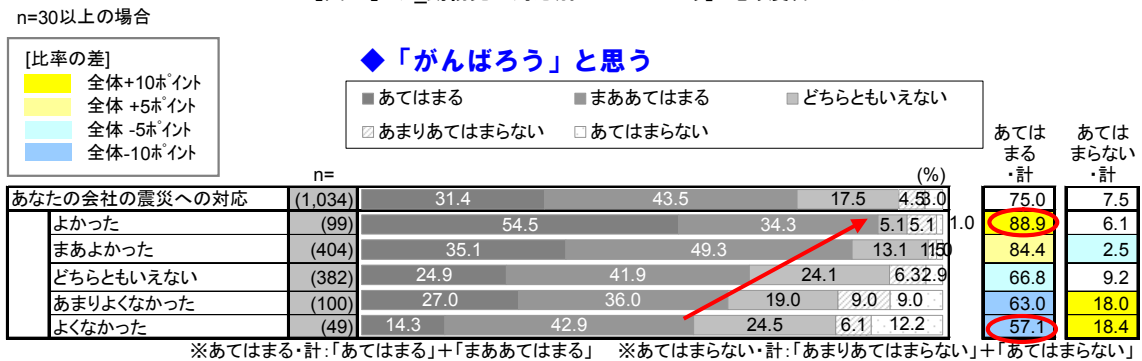
【7】大震災への会社の対応は、従業員のモチベーションと相関。

大震災時及び以降の勤務先の対応への評価と、大震災後のやる気の間関係を見ると、対応を評価する人ほどやる気が高い傾向が見られました。

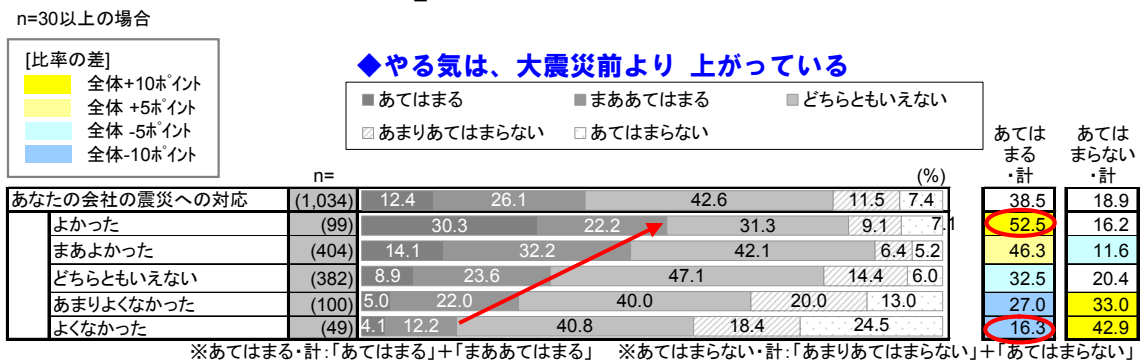
「対応がよかった」と評価する人は、「がんばろうと思う」が89%、一方「対応がよくなかった」という人は57%でした【図12】。同様の傾向が、「やる気は、大震災前よりも上がっている」の質問にも見られました【図13】。

従業員が、勤務先の対応をどう評価するかは、モチベーションと関係があることがうかがえます。

【図12】 Q3_勤務先の対応別の「がんばろう」と思う度合い <SA>



【図13】 Q3_勤務先の対応別の「震災前よりやる気が上がった」と思う度合い<SA>



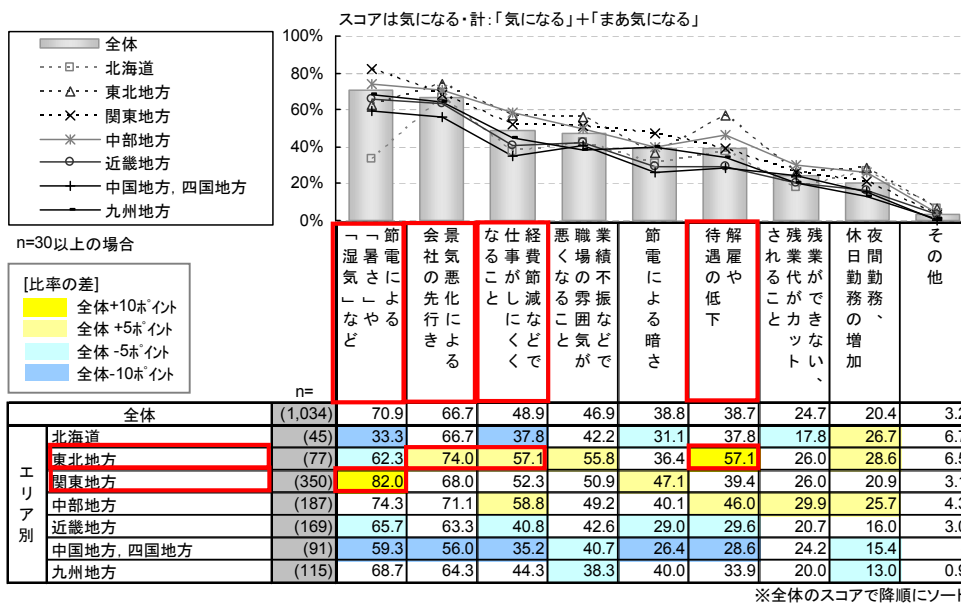
【8】この夏の2大不安は、「節電による暑さ」「会社の先行き」。楽しみは「復興」。

今年の夏への不安は、全国で見ると「節電による『暑さ』や『湿気』」などが最も高く71%となりました。ただ、地域別で見ると、節電による「暑さ」や「湿気」に不安を感じているのは「関東地方」が82%と突出しており、次いで「中部地方」が74%でした。電力不足が予想される地域で高い不安が見られました。

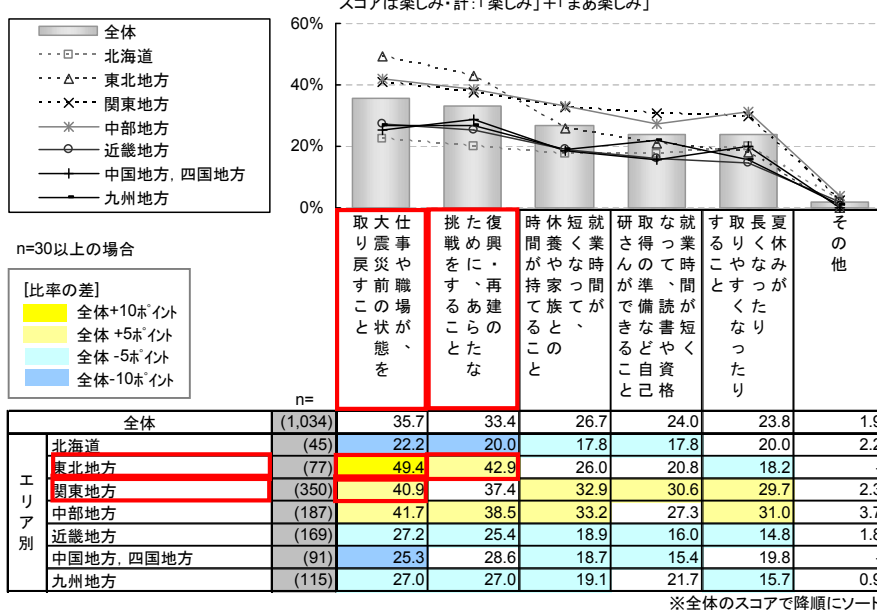
一方、被災地の東北地方で特に高いのは「解雇や待遇の低下」(57%)。「景気悪化による会社の先行き」(74%)、「経費削減などで仕事がしにくくなること」(57%)なども他の地域よりも高く、大震災の経済への影響とそれに起因する不安は根強いようです【図14】。

また、今年の夏の楽しみは、「仕事や職場が、大震災前の状態を取り戻すこと」(36%)、「復興・再建のために、あらたな挑戦をすること」(33%)が高く、まずは「復興すること」が「楽しみ」になっているようです。この傾向は、「東北地方」「関東地方」「中部地方」で顕著です【図15】。

【図14】Q5_今年の夏への不安(エリア別) <SA>



【図15】Q6_今年の夏の楽しみ(エリア別) <SA>



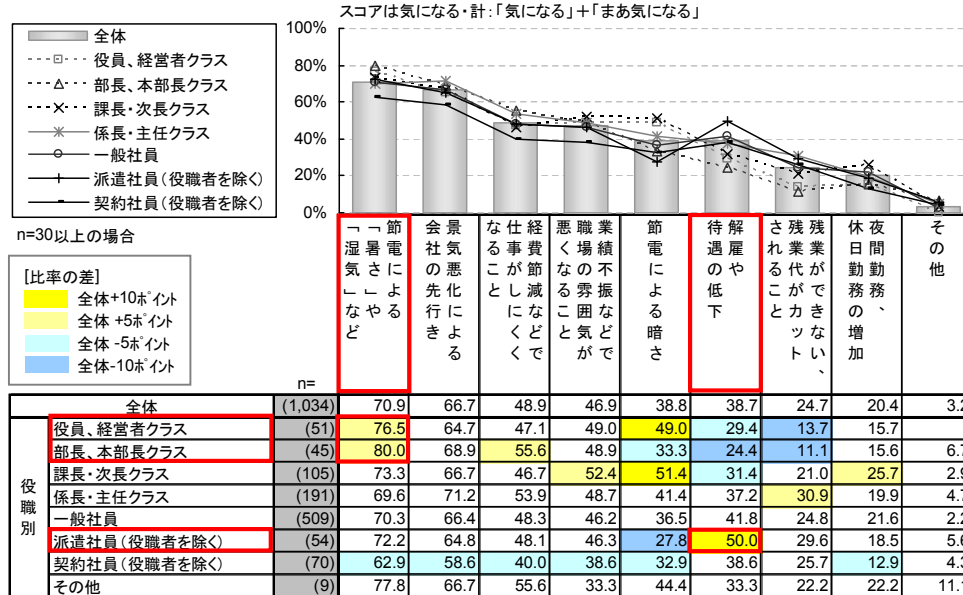
【9】どの役職も「暑さや湿気」、「会社の先行き」を不安視。「解雇」の不安は派遣社員で高い。

今年の夏への不安を役職別で見ると、どの役職でも「節電による『暑さ』や『湿気』など」と「景気悪化による会社の先行き」が高くなっています。さらに「節電による『暑さ』や『湿気』など」は「役員・経営者クラス」(77%)、「部長・本部長クラス」(80%)が他の役職よりも高い結果となりました。

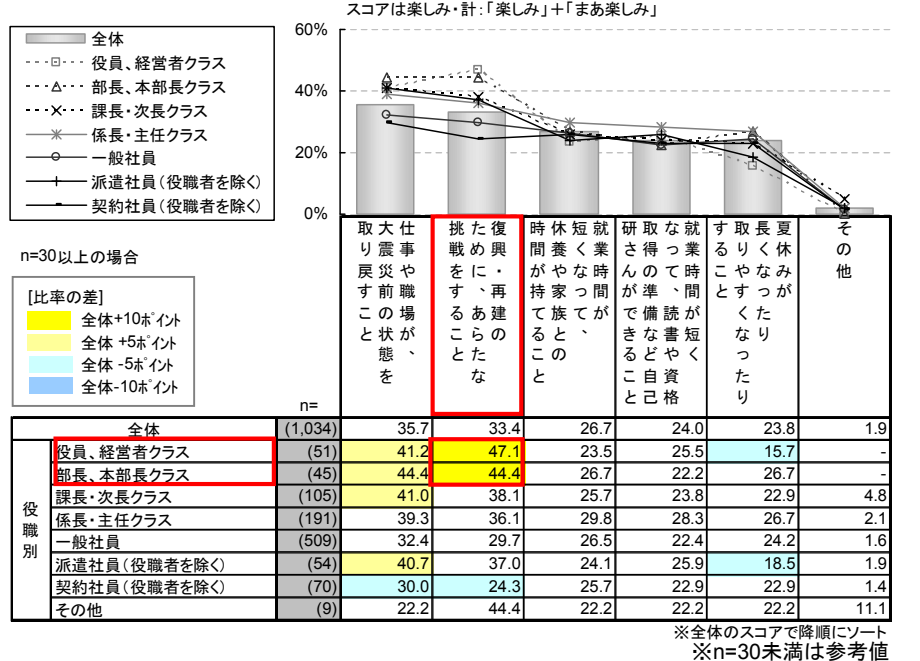
また、「解雇や待遇の低下」は、役職が下がるほど不安と答える方の比率が高くなり、「派遣社員」では50%と二人に一人が解雇や待遇悪化の心配をしています【図16】。

今年の夏の楽しみは、どの役職でも「仕事や職場が、大震災前の状態を取り戻すこと」、「復興・再建のために、あらたな挑戦をすること」が高く、一日も早く日常を取り戻すことを楽しみとし、そのために挑戦する姿勢が見えます。特に「役員・経営者クラス」と「部長・本部長クラス」では、「復興・再建のために、あらたな挑戦をすること」が4割を超え、大震災の被害を乗り越えて行こうとの気概が感じられます【図17】。

【図16】Q5_今年の夏への不安(役職別)<SA>



【図17】Q6_今年の夏の楽しみ(役職別)<SA>

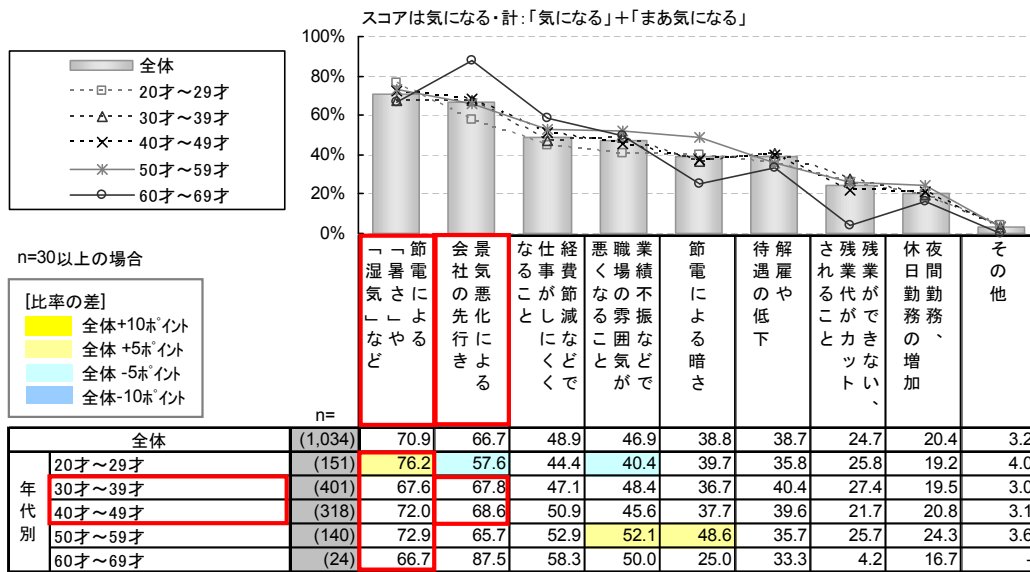


【10】20代は「夏休み」「就業時間短縮」に期待。

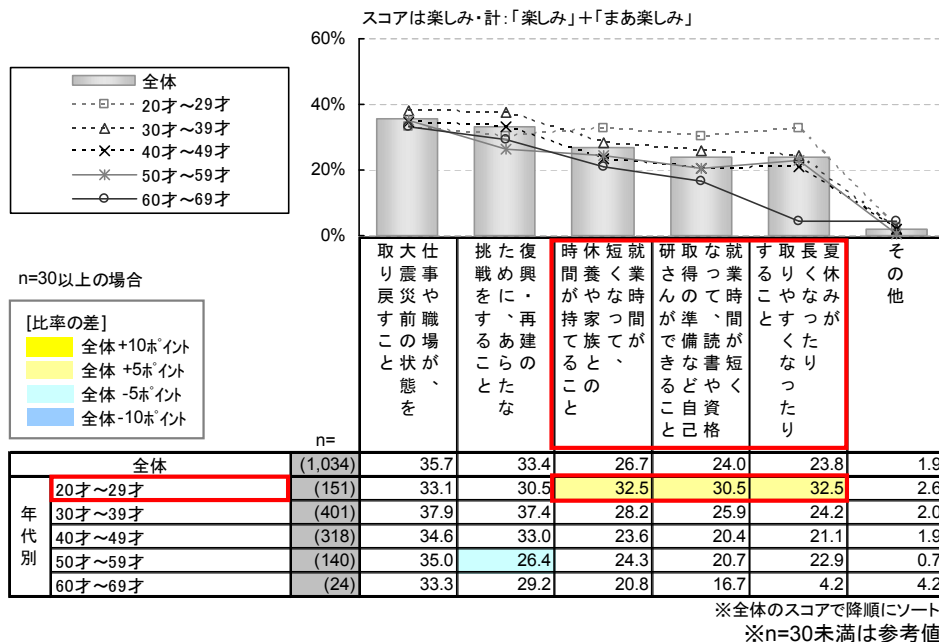
今年の夏への不安を年代別で見ると、ほとんどの年代で「節電による『暑さ』や『湿気』など」が不安との回答が最も高く、特に20代では76%が「節電による『暑さ』や『湿気』など」を不安視しています。ただ、30代は「景気悪化による会社の先行き」を不安と答えた人が68%、40代でも69%と、30代、40代は個人の不快感よりも会社視点で今年の夏に不安を感じているようです【図18】。

今年の夏の楽しみを年代別に見ると、どの年代も「仕事や職場が、大震災前の状態を取り戻すこと」が最も多く、やはり「復興」そのものに対する期待が高くなっています。ただ、20代では「就業時間が短くなって、休養や家族との時間が持てること」、「夏休みが長くなったり取りやすくなったりすること」(共に33%)も復興への期待と同じくらい高くなっています。この傾向は年代が高くなるほど薄まっており、若い人ほど、今年の夏の節電問題を前向きにとらえている様子が伺えます。【図19】。

【図18】Q5_今年の夏への不安(年代別)<SA>



【図19】Q6_今年の夏の楽しみ(年代別)<SA>

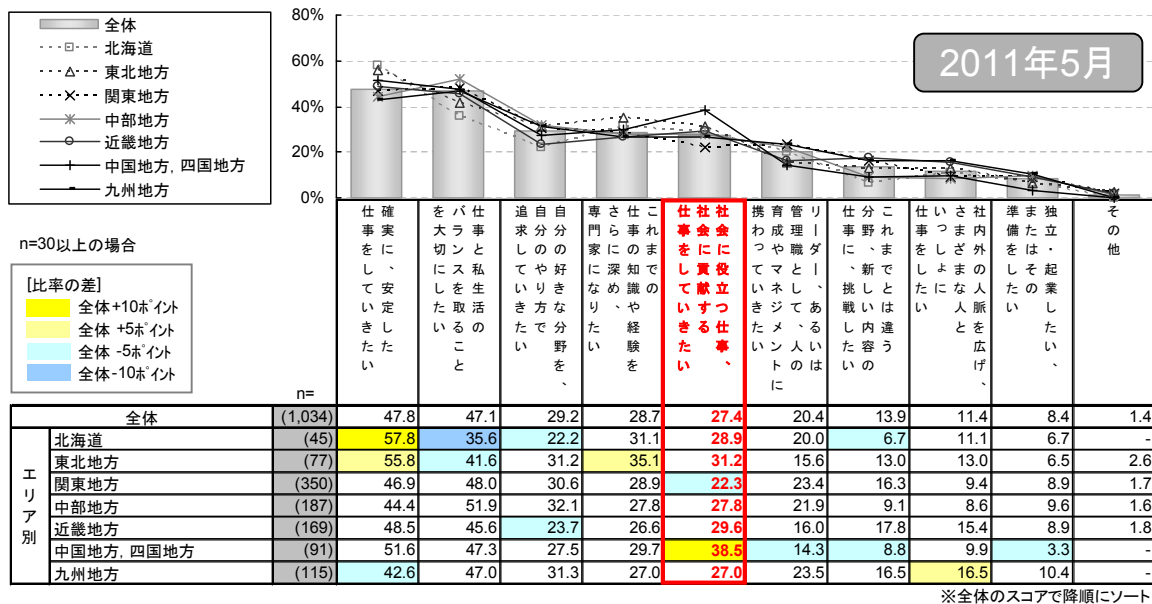


【11】「社会に貢献する仕事をしていきたい」が、昨年末調査と比べ倍増。

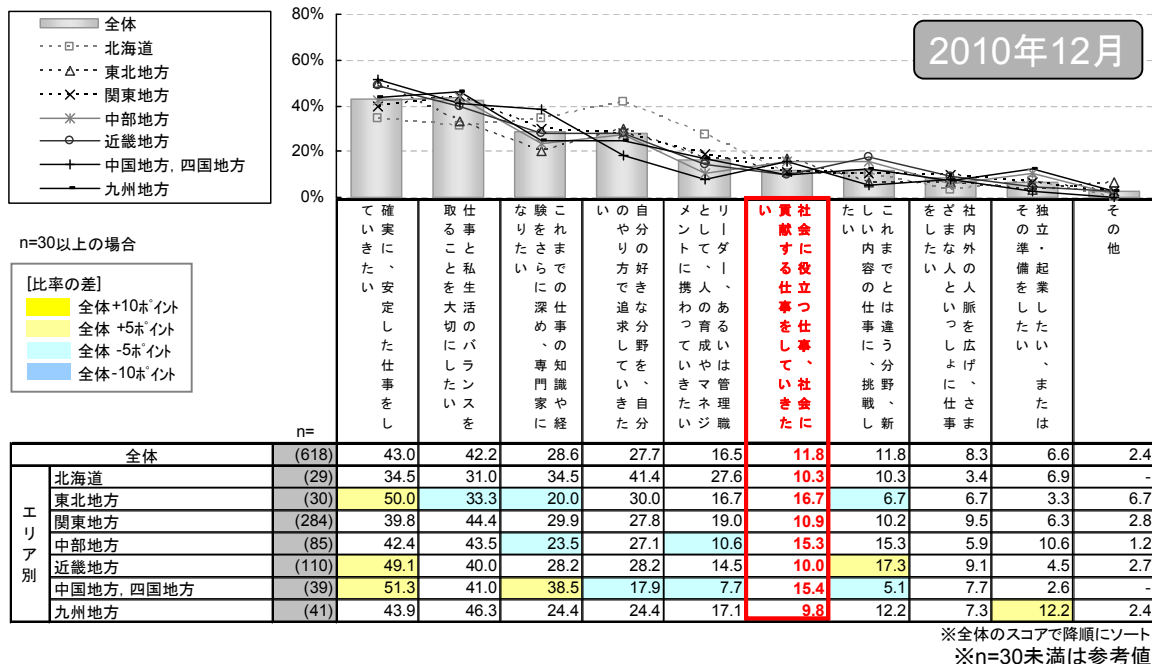
大震災後の仕事の目標を見ると、最も高いのは「確実に、安定した仕事をしていきたい」で48%。これは2010年12月の調査結果(43%)とほぼ同じです。

大きく伸びたのは「社会に役立つ仕事、社会に貢献する仕事をしていきたい」で2010年12月には12%だったのが27%と倍増しました。この傾向は、日本の全エリアで見られ、大震災を機に社会貢献に対する意識が全国規模で高まっている様子が調査結果からも見て取れます【図20、21】。

【図20】 Q7_大震災後の仕事の目標(エリア別) <MA>【再掲載】



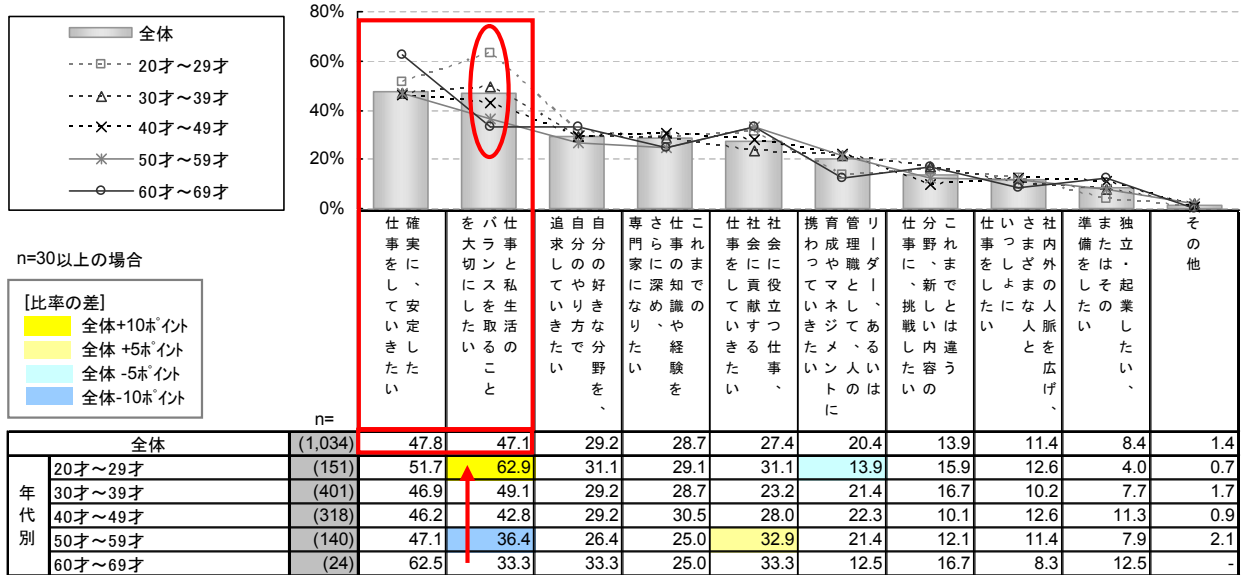
【図21】 2011年の仕事の目標(エリア別) <MA>【前回調査(2010年12月実施)の結果】



【12】20代は、「仕事と私生活のバランスをとることを大切にしたい」。

大震災後の仕事の目標を年代別に見ると、「仕事と私生活のバランスをとることを大切にしたい」で大きな差が見られました。若い年代ほど「仕事と私生活のバランス」を目標に掲げ、最も高い20代では63%が目標としています【図22】。

【図22】 Q7_大震災後の仕事の目標(年代別) <MA>



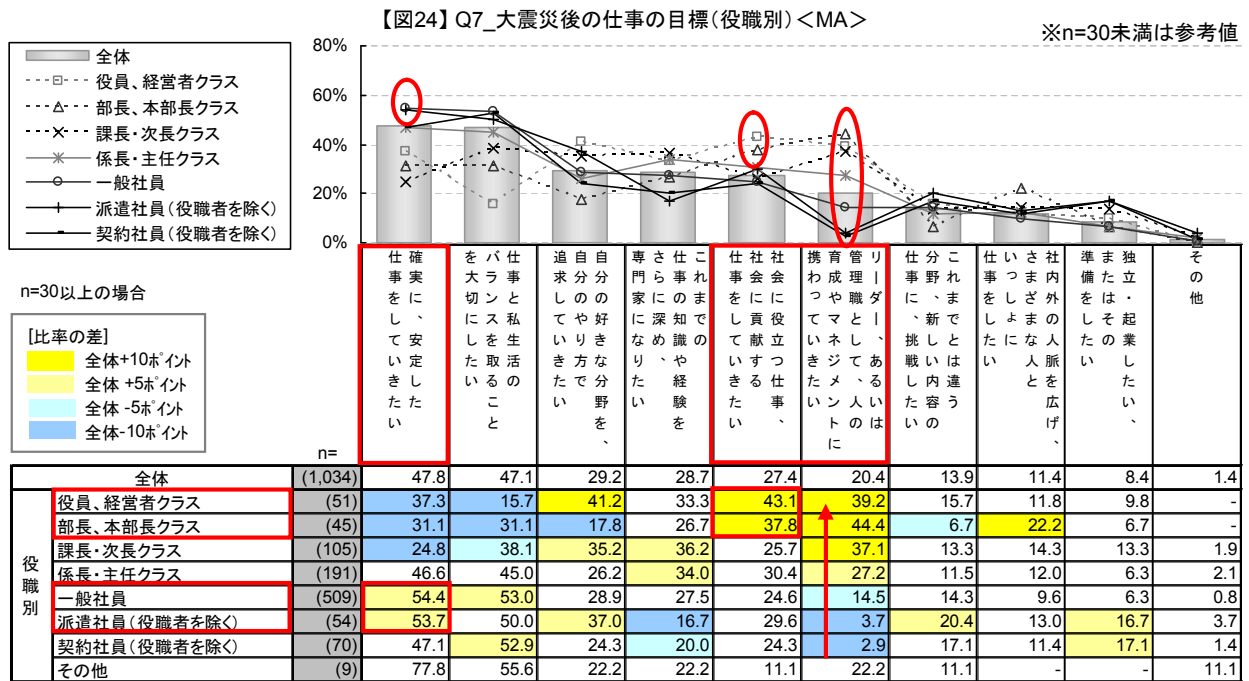
【図23】 Q7_大震災後の仕事の目標(企業規模別) <MA>

※全体のスコアで降順にソート
 ※n=30未満は参考値

【13】 役職が高いほどリーダーとしての自覚、社会貢献意欲が高い。

大震災後の仕事の目標を役職別に見ると、「一般社員」や「派遣社員」など、現場で働く人は「確実に、安定した仕事をしていきたい」が高い傾向があり、役職が高くなるほど「リーダー、あるいは管理職として、人の育成やマネジメントに携わっていきたい」が高くなります。また、「役員、経営者クラス」「部長、本部長クラス」では、「社会に役立つ仕事、社会に貢献する仕事をしていきたい」が、他の役職よりも高く、この傾向は、2010年12月調査よりも強くなっていました【図24】。

高い役職層には、企業の責任者として自社をリードしていこうという意識と、さらに、会社の枠を超えて社会全体に貢献しようという意識があることがわかります。



※全体のスコアで降順にソート
※n=30未満は参考値