

変革期に高まる 40 代のモチベーション

— 低迷期こそ評価・成長の実感を —

～東京海上日動リスクコンサルティング～

2009年「仕事に関する意識調査」結果

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社は、2009年7月、全国の20代～50代の勤労者1,000名を対象とするアンケート調査を実施しました。調査結果は以下の通りです。

1. ポイント

- 昨年と比較してモチベーションは低下傾向に。特に20代のモチベーション低下が著しい。一方、40代はモチベーションが向上している。
- 20代は会社の将来性への不安とともに、人材育成の機会が十分でないと感じている。40代は会社の将来性に不安を感じてはいるものの、モチベーションの低下にはつながっていない。
- モチベーションを高める仕事は、自分のやりたい仕事、評価が実感できる仕事、高い金銭的報酬につながる仕事、新たな技術や知識が身に付く仕事。
- 6割がこの1年間に会社を辞めたいと考えたことがある。その理由として、給料が安い、正當に評価されない、会社の将来性が不安。

2. 視点

2008年調査時と比較して、**全体的にモチベーションは低下**。特に20代の低下が著しい。そんな中、**40代ではモチベーションの向上**が見られる。

こうした状況の背景として、不況による会社の将来性に対する不安の影響が考えられる。20代では社会人としての経験が浅く、現在のような混沌とした状況において自身のキャリアパスを描くことが困難である一方、40代ではこれまで培われた自身の経験やキャリアに対する自信が、現状をよりチャレンジングなものとして認識させている可能性が考えられる。

モチベーションを高める仕事として、評価が実感できる、新たな技術や知識が身に付く仕事の重要度が増している。業績向上への貢献に対する評価の機会を得ることが難しくなっていることや、雇用継続への不安が高まっている状況を受け、高く評価されることの実感や、自身の市場価値向上につながる仕事を求めている。

現下の厳しい経済環境においては、**単に金銭のみにて報いようとするのではなく、社会的賞賛など金銭に依らない報酬を活用することが必要**である。

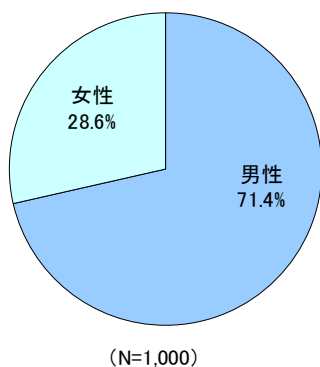
また、従業員に対する**技術や知識習得の支援を行うこともモチベーション向上に有効**である。このような取組を通じて従業員のモチベーションを高めることが、この変革期に求められていると言えよう。

3. 調査の方法

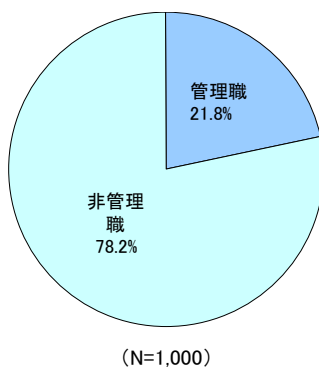
長引く不況の中、雇用環境はいまだ改善の兆しが見られていない。現在のような混沌としたビジネス環境が、従業員の仕事に対する意識にどのような影響を与えているのかを明らかにすることを目的として、東京海上日動リスクコンサルティング株式会社では、昨年に引き続き「仕事に関する意識調査」を実施した。本レポートはその結果を、2008年調査との比較を踏まえ、まとめたものである。

- (1) 調査実施時期 2009年7月
- (2) 調査対象 20代から50代の会社員・公務員(経営者・役員を除く)のマクロミルモニタ会員
- (3) 調査方法 インターネットアンケート
- (4) 有効回答数 1,000
- (5) 回答者の属性 男性 714名(71.4%)、女性 286名(28.6%)
管理職 218名(21.8%)、非管理職 782名(78.2%)
労働人口の年代構成比に基づき層別抽出

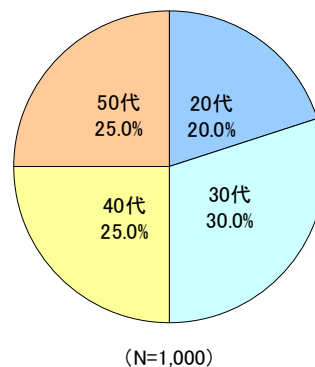
【図表1 回答者の男女構成比】



【図表2 役職別構成比】



【図表3 年代別構成比】



4. 調査の概要

I. モチベーションとストレス

- (1) 2008年に比べ、20代ではモチベーションが大幅に低下。一方、40代ではモチベーションの向上が見られる。
- (2) ストレスについては、2008年と比べて大きな変化は見られなかった。
- (3) モチベーションが高まる仕事として、評価が実感できること、高い金銭的報酬につながること、新たな技術や知識が身に付くことの重要性が高まっている。
- (4) モチベーションが起らないことにより会社を休む頻度、仕事に関係のないことを行っている時間は2008年に比べて低下している。

II. 働く目的

- (1) 働く目的のトップは、金銭的報酬。次いで、家族のため、自分の技術や知識を高めるためとなった。
- (2) 転職には至らないものの、この1年間に会社を辞めたいと考えた割合は約6割(56.0%)に上る。
- (3) 退職理由のトップは2008年と変わらず給料の問題。正当に評価されない、会社の将来性が不安との理由は順位を上げている。

III. 職場環境

- (1) モチベーション施策の実施状況の中で、特に課題は、人材育成、仕事の成果やプロセスの適正な評価、ビジョンの共有、会社の安定や成長、評価の実感。
- (2) 20代では人材育成が効果的に図られているとする回答は15%にも満たない。

5. 調査の結果

I. モチベーションとストレス

(1) 現在の仕事のモチベーション

現在の仕事へのモチベーションは、総じて2008年よりも低下している。特に20代の低下が著しく、2008年(57.3%)から2009年(50.0%)へと変化している。一方、モチベーションが高まっているのは40代であり、2008年(49.2%)から2009年(54.4%)と上昇している。

【図表4 年代別のモチベーション、2008年結果との比較】



注：回答は「現在の仕事にやる気がある」との設問に「あてはまる」、「ややあてはまる」とした回答を合算した割合

(2) 1年前からのモチベーションの変化

仕事のモチベーションの1年前からの高まりについては、すべての年代で3割超が「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」と回答している。

【図表5 モチベーションの変化】

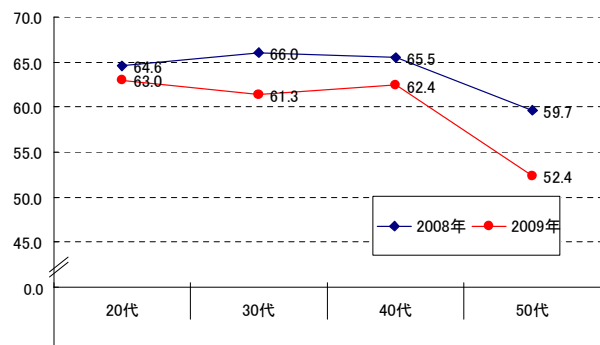
	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	わからない
全体 (1,000)	8.7	19.0	29.7	20.7	18.6	3.3
20代 (200)	9.5	18.5	21.0	18.5	24.0	8.5
30代 (300)	11.0	18.0	25.3	20.0	22.3	3.3
40代 (250)	8.4	22.0	31.2	22.0	14.8	1.6
50代 (250)	5.6	17.6	40.4	22.0	13.6	0.8
(n)	%					

注：回答は「1年前と比べて仕事のやる気が高まっている」との設問に「あてはまる」、「ややあてはまる」とした回答を合算した割合

(3) 1年前からのストレスの変化

ストレスについては2008年とほぼ同じ傾向を示したが、年代別では20代が最も高くなっている。

【図表6 年代別のストレス、2008年結果との比較】



注：回答は「現在の仕事にストレスを感じる」との設問に「あてはまる」、「ややあてはまる」とした回答を合算した割合

(3) 1年前からのストレスの変化

ストレスの1年前からの高まりについては、5割程度が「あてはまる」、「ややあてはまる」と回答している。

【図表7 ストレスの変化】

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	わからない
全体 (1,000)	23.6	28.4	23.6	13.7	7.4	3.3
20代 (200)	29.0	25.5	20.0	10.0	6.5	9.0
30代 (300)	23.7	26.0	26.0	15.3	6.3	2.7
40代 (250)	25.2	30.4	20.8	15.2	6.8	1.6
50代 (250)	17.6	31.6	26.4	13.2	10.0	1.2
(n)	%					

注：回答は「1年前と比べて仕事のストレスが高まっている」との設問に「あてはまる」、「ややあてはまる」とした回答を合算した割合

(4) モチベーションを高める仕事

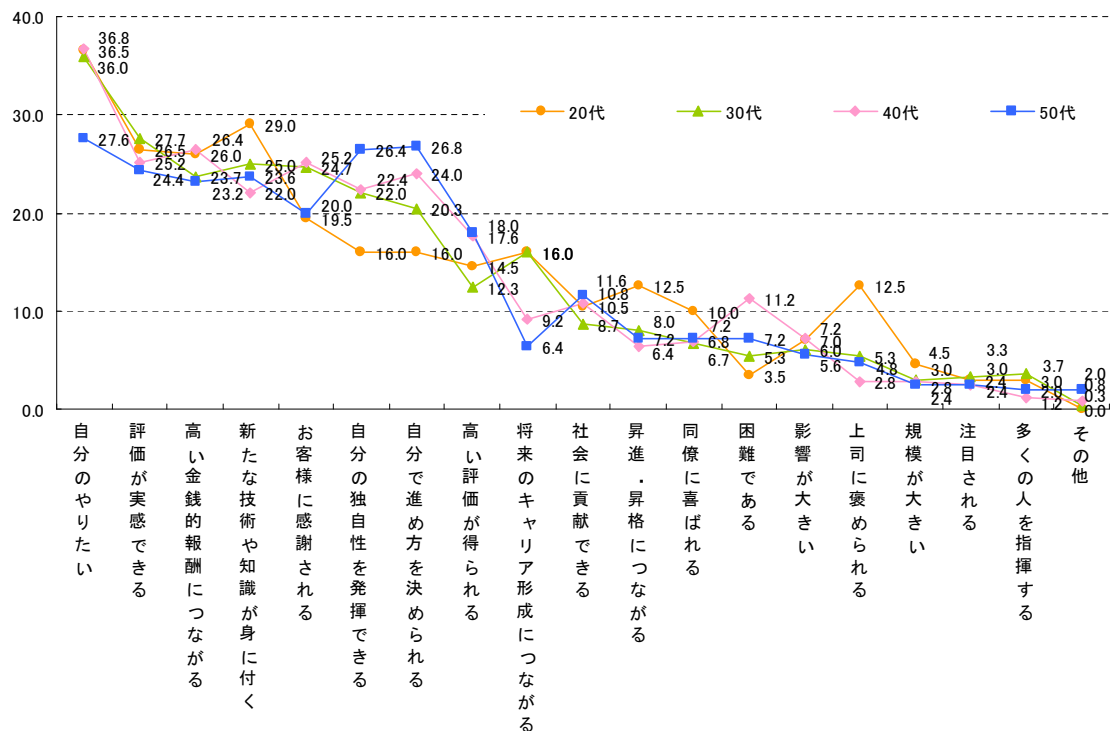
モチベーションが高まる仕事について、最も高かったのは2008年と同じく「自分のやりたい仕事(34.2%)」であったが、これに次ぐものとして今年も「評価が実感できる仕事(26.0%)」、「高い金銭的報酬につながる仕事(24.7%)」、「新たな技術や知識が身に付く仕事(24.7%)」と続いた。特に40代では、「高い金銭的報酬につながる仕事(26.4%)」、「評価が実感できる(25.2%)」の順位が大きく上昇している(それぞれ、6位から2位、5位から3位)。

【図表8 モチベーションを高める仕事・表】

全体 (N=1,000)		20代 (N=200)		30代 (N=300)		40代 (N=250)		50代 (N=250)			
順位(昨年)	項目	%	順位(昨年)	項目	%	順位(昨年)	項目	%	順位(昨年)	項目	%
1位(1)	自分のやりたい	34.2	1位(1)	自分のやりたい	36.5	1位(1)	自分のやりたい	36.0	1位(1)	自分のやりたい	27.6
2位(3)	評価が実感できる	26.0	2位(3)	新たな技術や知識が身に付く	29.0	2位(4)	評価が実感できる	27.7	2位(6)	高い金銭的報酬につながる	26.4
3位(7)	高い金銭的報酬につながる	24.7	3位(2)	評価が実感できる	26.5	3位(2)	新たな技術や知識が身に付く	25.0	3位(5)	評価が実感できる	25.2
3位(5)	新たな技術や知識が身に付く	24.7	4位(4)	高い金銭的報酬につながる	26.0	4位(3)	お客様に感謝される	24.7	3位(2)	お客様に感謝される	24.7
5位(2)	お客様に感謝される	22.6	5位(5)	お客様に感謝される	19.5	5位(7)	高い金銭的報酬につながる	23.7	5位(4)	自分で進め方を決められる	24.0
6位(3)	自分の独自性を発揮できる	22.0	6位(6)	自分の独自性を発揮できる	16.0	6位(5)	自分の独自性を発揮できる	22.0	6位(3)	自分の独自性を発揮できる	22.4
6位(6)	自分で進め方を決められる	22.0	6位(9)	自分で進め方を決められる	16.0	7位(6)	自分で進め方を決められる	20.3	7位(7)	新たな技術や知識が身に付く	22.0
8位(8)	高い評価が得られる	15.5	6位(12)	将来のキャリア形成につながる	16.0	8位(9)	将来のキャリア形成につながる	16.0	8位(8)	高い評価が得られる	17.6
9位(10)	将来のキャリア形成につながる	11.9	9位(7)	高い評価が得られる	14.5	9位(8)	高い評価が得られる	12.3	9位(9)	困難である	11.2
10位(10)	社会に貢献できる	10.3	10位(11)	昇進・昇格につながる	12.5	10位(12)	社会に貢献できる	8.7	10位(10)	社会に貢献できる	10.8
11位(13)	昇進・昇格につながる	8.3	10位(10)	上司に褒められる	12.5	11位(10)	昇進・昇格につながる	8.0	11位(14)	将来のキャリア形成につながる	9.2
12位(12)	同僚に喜ばれる	7.5	12位(14)	社会に貢献できる	10.5	12位(15)	同僚に喜ばれる	6.7	12位(13)	影響が大きい	7.2
13位(9)	困難である	6.9	13位(8)	同僚に喜ばれる	10.0	13位(16)	影響が大きい	6.0	13位(10)	同僚に喜ばれる	6.8
14位(15)	影響が大きい	6.4	14位(17)	影響が大きい	7.0	14位(11)	困難である	5.3	14位(12)	昇進・昇格につながる	6.4
15位(14)	上司に褒められる	6.0	15位(15)	規模が大きい	4.5	14位(13)	上司に褒められる	5.3	15位(14)	上司に褒められる	2.8
16位(16)	規模が大きい	3.1	16位(13)	困難である	3.5	16位(18)	多くの人を指揮する	3.7	15位(16)	規模が大きい	2.8
17位(17)	注目される	2.8	17位(18)	注目される	3.0	17位(17)	注目される	3.3	16位(12)	注目される	2.4
18位(18)	多くの人を指揮する	2.5	17位(15)	多くの人を指揮する	3.0	18位(14)	規模が大きい	3.0	18位(18)	多くの人を指揮する	1.2
19位(19)	その他	0.8	19位(18)	その他	0.0	19位(19)	その他	0.3	18位(19)	その他	2.0

注: 設問「あなたはどんな仕事をする時にやる気が高まりますか(最大3つまでの複数回答)」年代別回答割合

【図表9 モチベーションを高める仕事・折れ線グラフ】

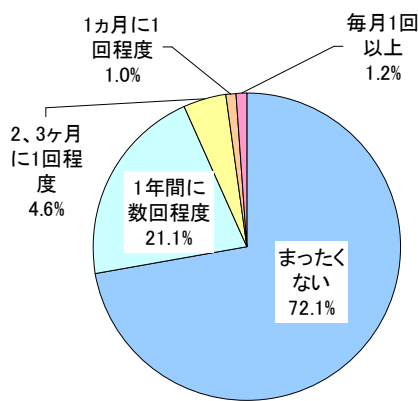


注: 設問「あなたはどんな仕事をする時にやる気が高まりますか(最大3つまでの複数回答)」年代別回答割合

(5) モチベーションが起こらないことにより会社を
休む頻度

7割超(72.1%)が、モチベーションが起こらないことが理由で会社を休んだことが「まったくない」と回答し、1年に数回程度とする回答と合わせると9割を超す(93.2%)。2008年の調査結果では、「まったくない(64.3%)」、「1年に数回程度(24.8%)」であり、モチベーションが起こらないことにより会社を休む頻度は低下している。

【図表 10 モチベーション低下が原因で会社を休む頻度】

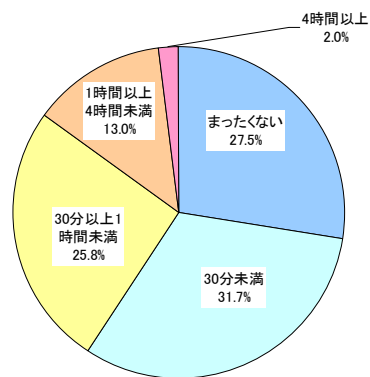


注：設問「仕事のやる気が無かったことが理由で会社を休むことが何回くらいありますか。この1年についてあてはまるものをお聞かせください(単回答)」回答割合 (N=1,000)

(6) 仕事中に関係の無いことを行っている時間

仕事中に関係の無いことを行っていることが「まったくない」とする割合は2008年の22.9%から27.5%へと増加している。

【図表 11 仕事中に関係の無いことを行う時間】



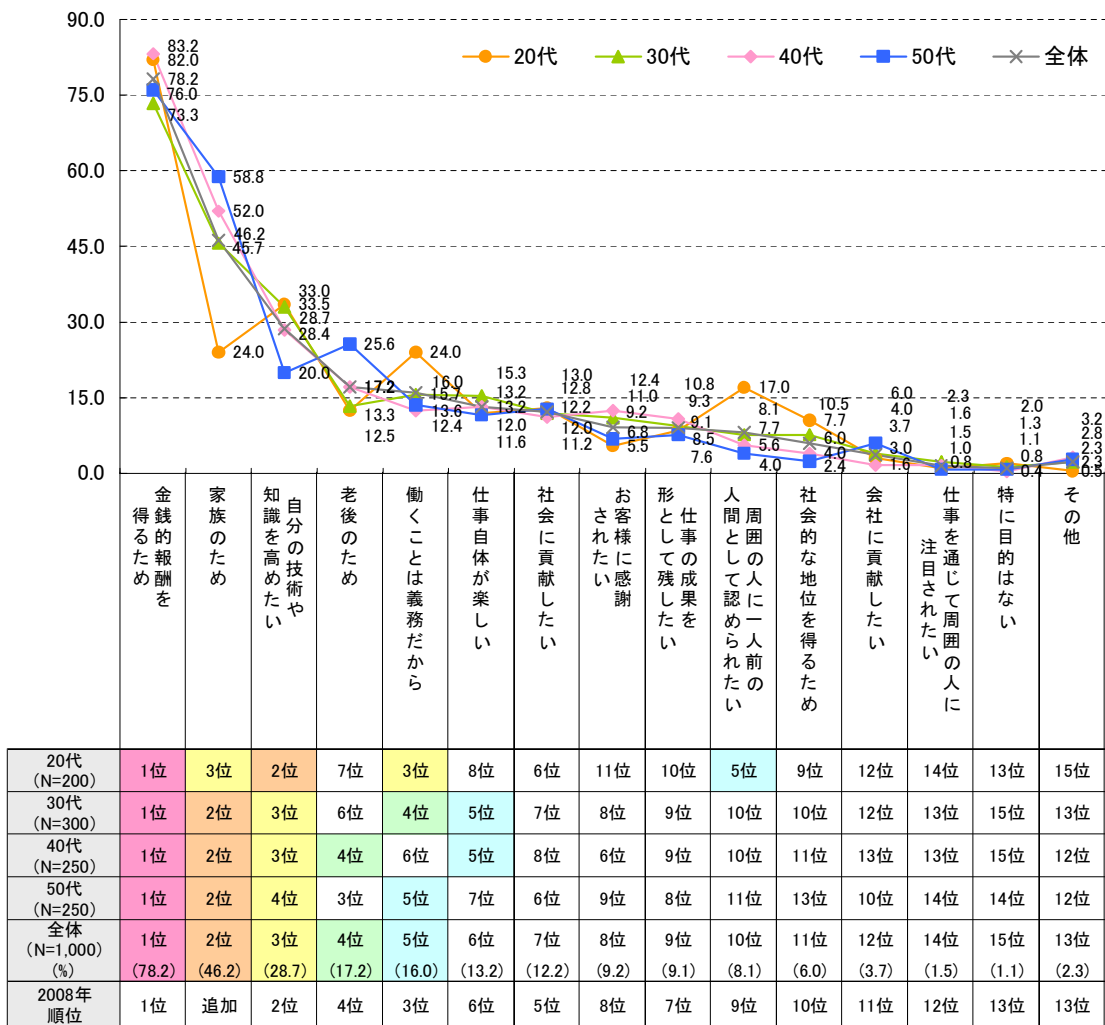
注：設問「1日の就業時間のうち、平均してどのくらい仕事とは関係の無いことをやっていますか。(休憩時間を除く)この1年についてあてはまるものをお聞かせください(単回答)」回答割合 (N=1,000)

II. 働く目的

(1) 働く目的

働く目的として、すべての年代を通じて「金銭的報酬を得るため(78.2%)」がトップとなっている。次いで、「家族のため(46.2%)」、「自分の技術や知識を高めたい(28.7%)」と続いた。順位については 2008 年の調査から大きな変化は見られなかった。

【図表 12 働く目的】



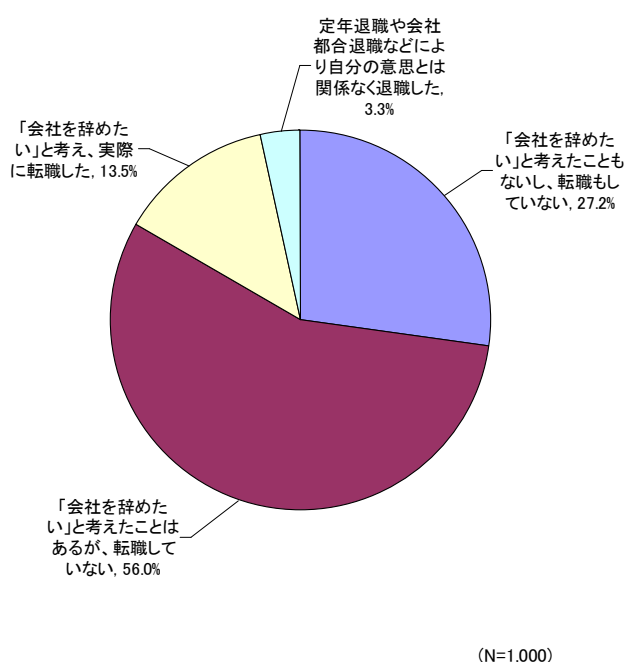
注：設問「あなたが働く目的をお聞かせください(最大3つまでの複数回答)」年代別回答割合

(2) この1年間の転職及び転職意向状況と会社を辞めたいと思った理由

約6割(56.0%)が「会社を辞めたい」と考えたことはあるが、転職には至っていない。これらの従業員は高い離職のリスクを抱えていると同時に現在の仕事に十分に意欲を投じることができない可能性がある。

また、「会社を辞めたい」と思った時の理由については、「給料が安い(38.8%)」は昨年と同じく最も高かったが、「正當に評価されない(22.7%)」、「会社の将来性が不安(22.0%)」は昨年より順位を上げている(それぞれ、4位から2位、6位から3位)。一方、2008年に順位の高かった、「仕事の精神的負担が大きい(21.0%)」、「上司との人間関係に問題(14.8%)」は順位を下げており(それぞれ、2位から4位、3位から7位)、景気の後退に伴い、自分に対する評価への不満や会社の将来性に不安を持つ従業員が増えている様子が窺える。

【図表 13 転職及び転職意向状況】



注：設問「あなたのこの1年の転職状況についてお聞きします。転職をしたことがある人については、直近の転職についてお答えください。なお、直近の転職とは、現在の仕事の直前に就いていた仕事(正社員であったかなかったかに関わらず)からの転職のことを指します(単回答)」(N=1,000)

【図表 14 会社を辞めたいと思った理由】

項目	%	順位 2009年	順位 2008年	順位 変化
給料が安い	38.8	1	1	→
正當に評価されない	22.7	2	4	↑
会社の将来性が不安	22.0	3	6	↑
仕事の精神的負担が大きい	21.0	4	2	↓
成長感、達成感がない	19.4	5	5	→
会社の方針に納得できない	16.0	6	6	→
上司との人間関係に問題	14.8	7	3	↓
残業が多い	11.9	8	8	→
興味のない仕事をしている	10.4	9	11	↑
勤務地・勤務形態・休日などの労働条件が悪い	9.5	10	9	↓
同僚との人間関係に問題	8.6	11	12	↑
私生活を大切にしたい	8.5	12	10	↓
責任が重い	6.9	13	16	↑
知識や技能を活かせない	5.9	14	13	↓
能力や適性がない	5.8	15	15	→
健康上の理由	4.7	16	14	↓
結婚・育児・介護	3.6	17	17	→
その他	2.9	18	18	→
起業	2.2	19	21	↑
一時的な仕事だった	1.7	20	19	↓
好条件によるオファー(ヘッドハンティング)	1.6	21	20	↓
進学・留学	1.2	22	22	→

(N=869) (N=695)

注：設問「あなたがこの1年の間で『会社を辞めたい』と思った時の理由をお聞かせください(最大3つまでの複数回答)」年代別回答割合(N=695)

III. 職場環境

(1) モチベーションに影響を与える職場環境について

弊社がモチベーションに影響を与えることを確認している 12 の要因に関する結果は図表 15 の通りである。前回調査との比較で特に注目したい結果は **20 代の人材育成への不満の高さ**である。「**人材育成が効果的に図られている**」と認識している 20 代は**わずか 14.5%に過ぎない**。ちなみに昨年は 27.2%であり、大幅に低下している。

これと併せて注目したいのが、「**今後、会社として安定や成長が見込まれる**」との設問に対する結果である。これに対し、「**あまりあてはまらない**」、「**あてはまらない**」と否定的な回答を行った 20 代は**約 4 割(39.0%)に上り**、この数字は他の年代に比べ最も高い。同様に **40 代も 38.0%と高水準**にあった。

【図表 15 モチベーションに影響を与える職場環境に対する評価・年代別回答割合】

項目	全体 (n=1000)		20代 (n=200)		30代 (n=300)		40代 (n=250)		50代 (n=250)	
	肯定的 回答	否定的 回答	肯定的 回答	否定的 回答	肯定的 回答	否定的 回答	肯定的 回答	否定的 回答	肯定的 回答	否定的 回答
人材育成が効果的に図られている	20.5	41.2	14.5	50.5	23.7	41.7	19.2	37.2	22.8	37.2
仕事の成果やプロセスが適正に評価されている	21.3	40.7	25.0	42.5	21.7	38.7	19.6	45.2	19.6	37.2
会社としての方向性やビジョンに共感している	22.3	39.6	22.5	41.5	23.3	39.3	21.6	40.0	21.6	38.0
今後、会社として安定や成長が見込まれる	22.8	36.1	22.0	39.0	26.0	35.0	20.0	38.0	22.4	33.2
業務の結果や他者からの評価が実感できる	24.8	38.8	27.5	42.5	27.7	37.7	22.0	40.8	22.0	35.2
納得して受け入れられる業務目標がある	32.0	31.3	32.0	36.0	33.3	30.7	33.6	32.0	28.8	27.6
新たな提案や試みが受け入れられる雰囲気がある	35.3	33.6	39.0	37.5	37.7	31.0	34.0	34.4	30.8	32.8
周囲の同僚は困難を分かち合おうとする姿勢がある	37.6	25.8	43.5	28.5	39.0	26.7	36.8	25.2	32.0	23.2
与えられている権限に応じた責任の大きさとなっている	37.9	28.3	38.0	33.0	38.7	29.0	40.0	26.8	34.8	25.2
自分の成長につながる業務を行っている	39.4	28.0	48.0	30.5	46.0	22.7	34.4	28.0	29.6	32.4
上司は困ったときにも頼れる存在である	39.8	33.8	47.5	32.5	43.7	31.3	37.2	36.4	31.6	35.2
達成感の得られる業務を行っている	40.9	30.1	41.0	36.0	40.3	31.0	40.4	30.8	42.0	23.6

%

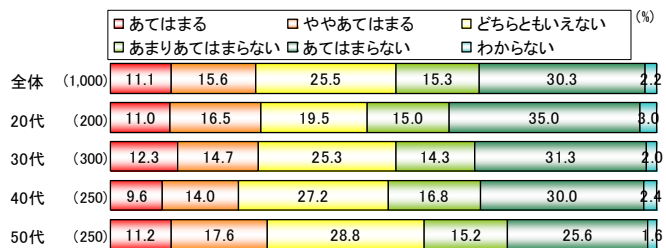
注：設問「以下の職場や仕事に関する“ことがら”が、現在のあなたの状況にどれだけ当てはまるかお聞かせください(単回答)」年代別回答割合(N=1,000)
なお、肯定的回答は「あてはまる」、「ややあてはまる」との回答を合算、否定的回答は「ややあてはまらない」、「あてはまらない」との回答を合算

(2) 職場でのコミュニケーションに関する質問

① 20 代の半数以上が社員旅行へは参加したくない

2008 年と同様、**全ての年代で参加したくないとする割合の方が参加したいとする割合よりも高く、20 代では半数が参加したくないという意向を示している。**

【図表 16 “社員旅行を希望する”割合】



(N)

注：設問「社員旅行に参加したい(単回答)」年代別回答割合

② 30 代が最も職場での飲み会が苦にならない

職場での飲み会については、**2008 年と変わらず、苦にならないとする割合が 4 割程度であった。**

【図表 17 “職場での飲み会が苦にならない”割合】



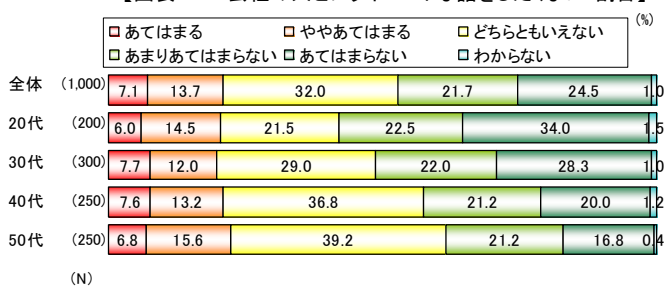
(N)

注：設問「職場での飲み会が苦にならない(単回答)」年代別回答割合

③ 若手ほど会社でプライベートな話をすることに積極的

職場でプライベートな話をするに対して否定的な回答は2割程度(20.8%)に過ぎず、若手ほど会社でプライベートな話をするに積極的な様子が窺える。

【図表 18 “会社の人とプライベートな話をしたくない”割合】

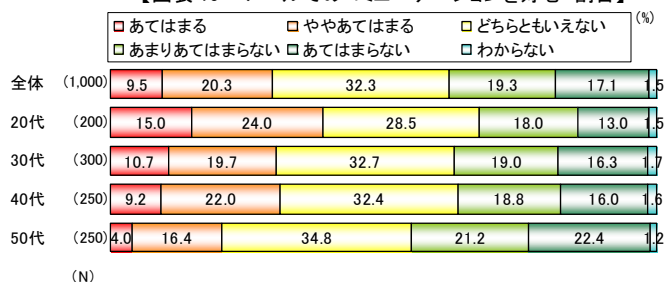


注：設問「会社の人とはプライベートな話をしたくない（単回答）」年代別回答割合

④ 仕事のやり取りはメールの方が気が楽

仕事のやり取りはメールでのやり取りの方が気が楽とする割合がどの年代でも高い。これについては 2008 年の結果と大きな変化はない。

【図表 19 “メールでのコミュニケーションを好む”割合】



注：設問「仕事のやり取りはメールの方が気が楽だ（単回答）」年代別回答割合

以上