

ワーク・モチベーションの属性別傾向

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 向井 有理子

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 田中 宏明

1. はじめに

(公社)国際経済労働研究所の第30回共同調査ON・I・ON2(以下、ON・I・ON2調査)では、働きがいワーク・モチベーション(勤労意欲・仕事への動機づけ。以下WM)の観点からとらえて検討している。そのモチベーションには内発的なものと外発的なものの2種類があること、さらにそれらがパフォーマンスに影響していることが、様々な研究から明らかになっている。ON・I・ON2調査の蓄積

データからも、組合員の内発的なモチベーションおよび外発的なモチベーションは、その企業の業績と関連していることが示された(八木・山下 2009)。本稿では、様々な属性別に働きがいと仕事を取り巻く外的要因について、個別項目の傾向を確認した上で、内発・外発のモチベーションの程度を算出し、属性別の傾向、およびWMと企業業績との関係について検討する。

2. モチベーションとパフォーマンスとの関係

社会心理学では、モチベーションについて内発と外発という2側面に関する研究が行われてきた(Deci 1971, 1975)。外発的なモチベーションとは金銭や評価といった、第三者から外的にもたされるインセンティブに基づくものである。しかし人は外的なインセンティブがなくとも、それ自体の楽しさによって行動する場合がある(内発的なモチベーション)。例えば趣味に没頭して時間を忘れてしまったり、子どもが遊びに夢中になる姿などが当てはまるだろう。そしてモチベーションは内発と外発の2側面があるというこの考えは、現在でも広く引き継がれている(Cerasoli, Nicklin & Ford 2014)。

さらに、内発的および外発的なモチベーションがパフォーマンスに影響を与える、ということも知られている。金銭的なインセンティブに代表される外発的なモチベーションはもちろんのこと、内発的動

機づけも学生における学業の成績や、サラリーマンにおける仕事のパフォーマンスに影響を与えている、という研究結果がいくつもある(Cerasoli, Nicklin & Ford 2014)。

(公社)国際経済労働研究所においても、(株)応用社会心理学研究所との共同研究により、内発的モチベーションと外発的モチベーションがパフォーマンスと関連している、ということを示している。八木・山下(2009)では、Deci(1975)の示す理論に基づき内発的なモチベーションの指標(内発指標)と外発的なモチベーションの指標(外発指標)を組織ごとに算出し、それらと企業の業績データ(従業員ひとりあたりの営業利益額)との関係を調べたところ、内発指標と外発指標のバランスがとれている組織ほど、高い業績をあげているということがわかった。

ただし、内発的なモチベーションと外発的なモチベーションは、回答者の属性によって大きく左右することが予測される。例えば、顧客に直接出向く営業職と、ラインで製品を作る製造職でモチベーションやその構造は同じだろうか。もしくは入社からキャリアを積んでいくなかで、モチベーションが変わらないままというのも考えにくい。そういった、職種や年齢など回答者の属性によって、内発的・外発的モチベーションやその望ましいバランスは様々に異なってくるであろう。

そこで本稿では、WMのバランスと企業業績との関係について属性別に算出し、検討することを目的とする。また、その前提として、働きがいと外的なインセンティブに関連する個別項目についても属性別の傾向を確認する。具体的には、職種別、学歴別、年齢別、世代別に各組織における個別項目の平均値とWMのプロセス指標(内発指標・外発指標)を算出する。またそれらのWMの指標と、企業業績つまり従業員一人当たりの営業利益額との関連についても観察する。

3. 分析データ・指標

1989年から2014年3月までに(公社)国際経済労働研究所、(株)応用社会心理学研究所が収集した意識調査のうち働きがいに関連する項目を含んだものを抜粋し、のべ1,446,184名(のべ約700社、男性80.3%、女性19.7%、平均年齢37.7歳、標準偏差9.86歳)のデータを分析対象として用いた。なお、本稿では一般的な職種「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門含む)」「技能・現業」の4つのいずれかに当てはまる対象者のみを分析対象とした。

分析指標としては、個別項目の平均値およびWMのプロセス指標、調査1年後の従業員一人当たりの営業利益額を用いる。個別の項目は、総合的働きがいを「今の仕事を続けたい」「今の会社に

ずっと勤めたい」、内発的働きがいを「今の仕事が楽しい」「今の仕事にとっても生きがいを感じる」のそれぞれ2項目とし、いずれも「1.そう思わない」～「5.そう思う」の5件法でたずねた。また、外的に働きがいを高める要因として処遇・労働条件の「給与の水準」「職場での地位」「会社の福利厚生」「会社の施設や設備」についての満足度を分析対象とした。満足度の項目は「1.不満」～「5.満足」の5件法であった。個別項目については、項目得点の平均値を各属性別に算出した。WMのプロセス指標については、各属性別に企業ごとの値を算出し、2005年までに調査を実施した企業全体の値の平均値を50、標準偏差を10とした標準得点を用いた。

4. 職種別の分析

職種によってWMや職務満足やそれらの影響因が異なることは繰り返し確認されており(高原, 2013; 三崎, 1998)、ON・I・ON2調査の報告書でも職種によって働きがいに影響する要因が異なることが示されている(国際経済労働研究所, 1996)。よって、WMのプロセス指標においても職種それぞれの傾向があり、最も高い生産性を生み出すバランスのあり方も異なってくるのが推測される。本稿の分析で用いている指標は企業全体

の営業利益であり、多様な職種の集合体としての組織の業績を用いているため、厳密に各職種の生産性を表しているとはいえないが、一定の傾向を推測することは可能である。

1. 分類指標

職種の分類はON・I・ON2調査で使用している「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門含む)」「技能・現業」の区分を用いて分類した。なお、分析データにおける職種の構

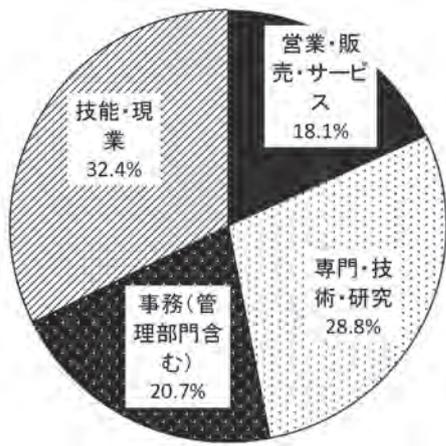


図4-1 全データにおける職種の構成比率

成比率は図4-1に示す通りで、「技能・現業」が最も多数であり、全体の3分の1程度を占めていた。次いで「専門・技術・研究」が3割弱、「事務(管理部門含む)」「営業・販売・サービス」が2割程度であった。

2. 項目平均の傾向

まず、個別項目の結果について職種別の傾向を確認した。各職種の特徴をまとめると、「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」の2職種は、内発的働きがいと仕事の継続意志が高く、勤続意志は低いというよく似た傾向を示しているが、「専門・技術・研究」の方がより働きがい全般に高い傾向である。一方、処遇・労働条件については、給与の満足度でこの2職種に差がみられ、「専門・技術・研究」で満足度が高く、「営業・販

売・サービス」で低い。「技能・現業」は他の職種に比べて、内発的働きがいの2項目の平均値が低く、給与や地位、施設・設備への満足度が低い方ではあるが、会社への勤続意志は4つの職種の中で最も高かった。「事務(管理部門含む)」は、福利厚生や施設・設備への満足度が高い傾向であった。

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、WMのバランスと企業業績の関係について、職種別に示したものが図4-4～図4-7である。WMのバランスの傾向として、「営業・販売・サービス」は外発指標がやや低く、内発指標は全体的に高く、分布全体がグラフの右下部に偏っていた。「専門・技術・研究」についても同様で、「営業・販売・サービス」以上に内発指標は高く、外発指標は低い内発優位の傾向が顕著といえる。「技能・現業」は、内発指標はやや低い傾向があり、外発指標は高く、分布全体がグラフの上部に偏っていた。「事務(管理部門含む)」は職種で分けられない全体の分布(前稿、山下・八木参照)の傾向に最も近く、分布が図の中心付近に位置している。業績との関係でみれば、一部例外はあるものの、「営業・販売・サービス」においては、外発指標に比べて内発指標が高い方がやや業績が大きい傾向があり、「専門・技術・研究」では内発指標がおおむね58以上であることが、業績が一定以上になりうる条件であると指摘できる。従業員全体を概観

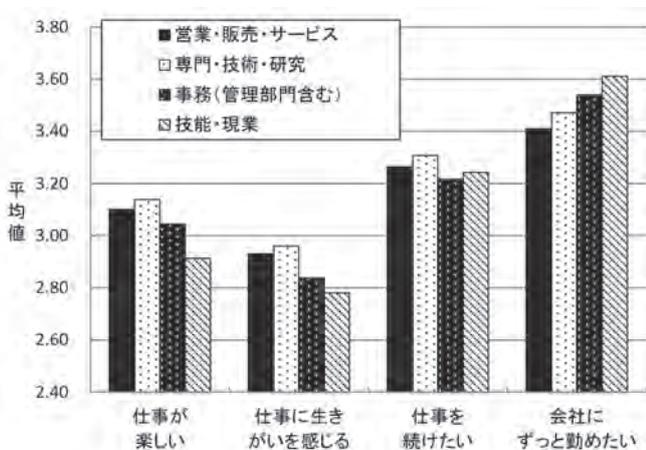


図4-2 職種別の働きがい項目の平均値

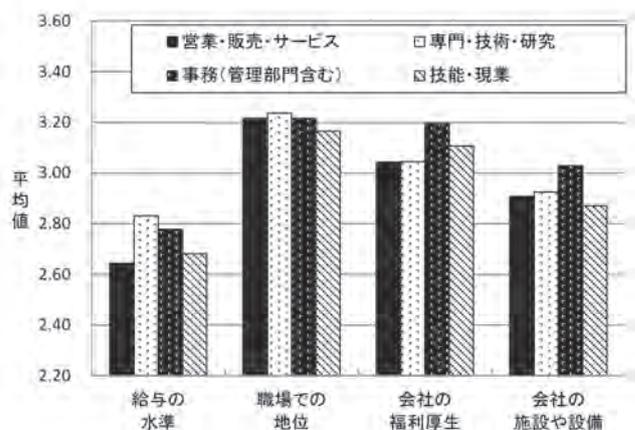


図4-3 職種別の処遇・労働条件の満足度の平均値

した場合には、外発指標、内発指標がそれぞれ一定水準を保っていることが企業業績にとって重要であることが指摘されているが(山下・八木, 2009)、「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」という

職種においては企業業績の向上にとって内発指標の高さがより重要な要素となっていると考えられる結果である。

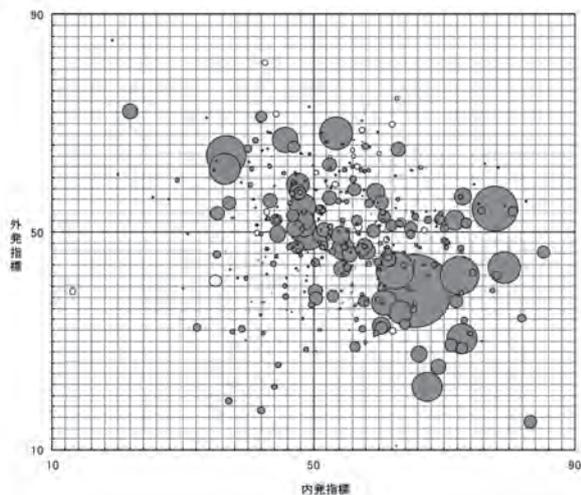


図4-4 営業・販売・サービスにおけるプロセス指標と営業利益の関係

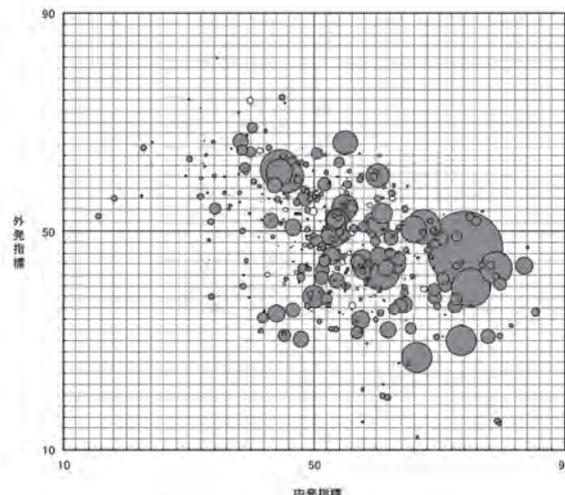


図4-5 専門・技術・研究におけるプロセス指標と営業利益の関係

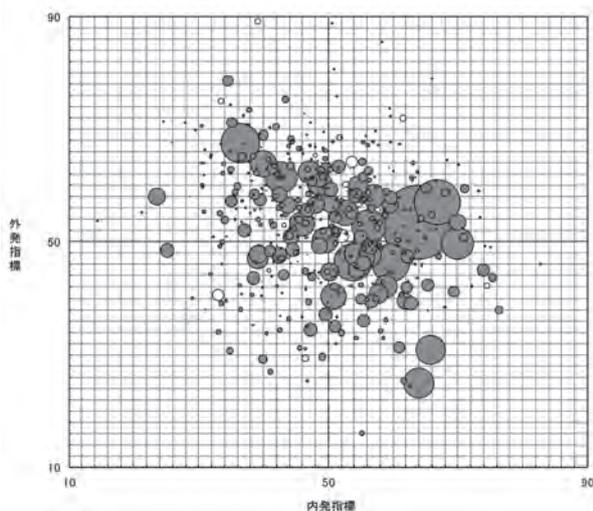


図4-6 事務(管理部門含む)におけるプロセス指標と営業利益の関係

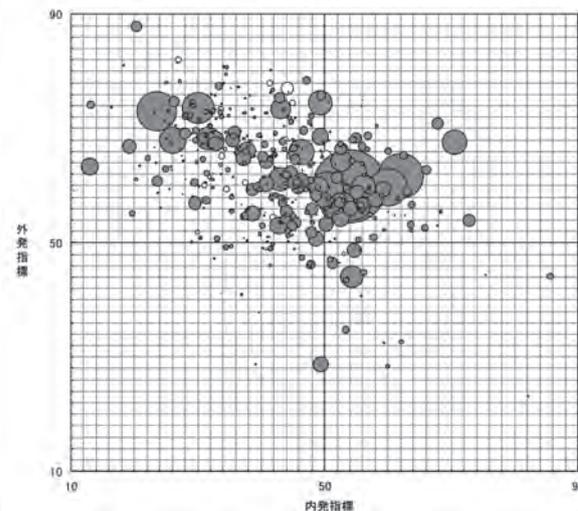


図4-7 技能・現業におけるプロセス指標と営業利益の関係

5. 学歴別の分析

就職時にどの職種を選択するか、あるいは振り分けられるのかと密接に関連するものの1つが学歴である。図5-1は分析データにおける職種別の学歴構成比率である。「高校卒」が多くを占める

「技能・現業」に対し、「営業・販売・サービス」は「大学卒」が半数程度であり、「専門・技術・研究」では「大学院卒」の割合が他の職種に比べて高い。職種による違いについて言及するならば、この

学歴による違いも踏まえる必要がある。

1. 分類指標

学歴については、「中学卒」「高校卒」「専修・専門学校卒」「短大・高専卒」「大学卒」「大学院卒」「その他」の7カテゴリーに分けて分析を行った。分析データ全体の学歴構成比率は図5-2に示す通りである。分析データ全体では、「高校卒」が全体の半数近くを占めている。次いで、「大学卒」が全体の4分の1強を占めていた。各項目およびWMのプロセス指標の結果については、その他を除いた6カテゴリーの結果を示していくが、「高校卒」「大学卒」に加えて、3番目に比率の高い

「大学院卒」を中心に考察する。

ところで、近年、大学進学率の高まりが指摘されている。最も古い調査年である1989年当時の大学進学率は約25%であったが、最も新しい2013年時点では約40%にまで高まっている(文部科学省「学校基本調査」より)。分析データでも調査年度ごとに学歴構成をみたところ(図5-3)、参加企業によって年度ごとにばらつきはあるものの、徐々に「大学卒」「大学院卒」の割合が高まっていた。特に「大学院卒」の結果に関してはおおむね1998年以降の傾向が強く表れている可能性を考慮して検討する必要がある。

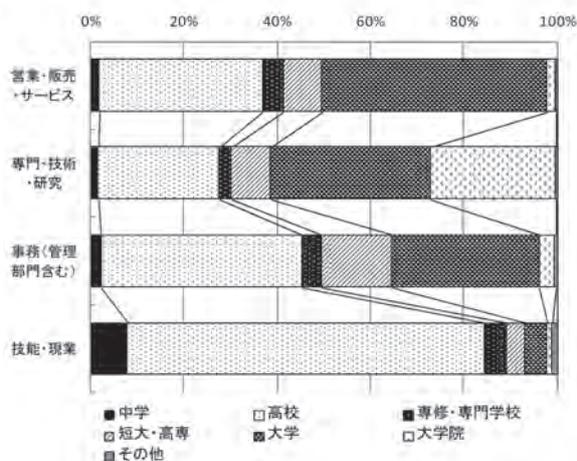


図5-1 職種別の学歴構成比率

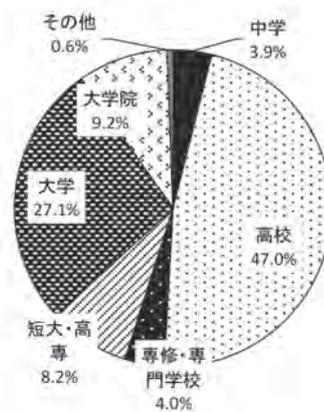


図5-2 全データにおける学歴の構成比率

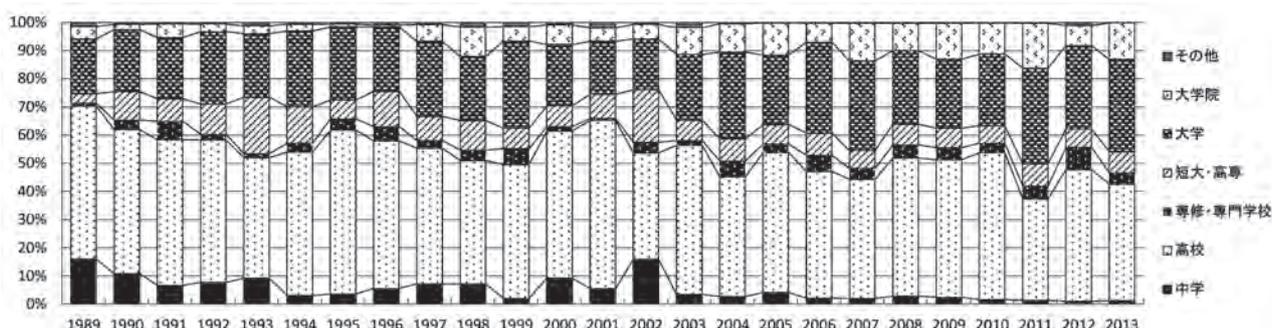


図5-3 調査年別の学歴構成比率

2. 項目平均の傾向

個別項目の学歴別の結果をみると、「高校卒」は内発的働きが低く、会社への勤続意欲が高いという「技能・現業」の傾向に近かった。一方、「大学院卒」は内発的働きが、とりわけ、仕事の

楽しさが高い。処遇の満足度が高いことも「大学院卒」の特徴である。勤続意志については「大学卒」「大学院卒」に差はないが、その他の要素では「大学卒」は「高校卒」と「大学院卒」の中間程度の水準であった。

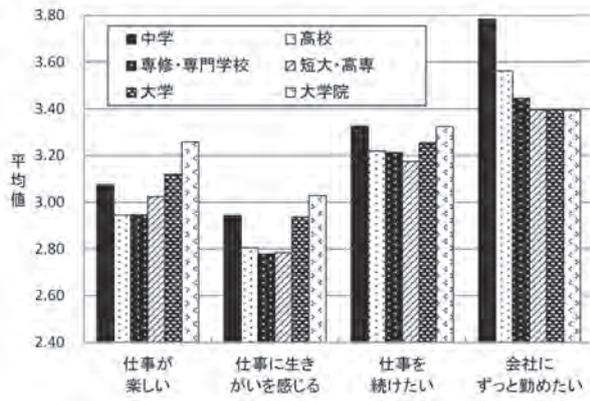


図5-4 学歴別の働きがい項目の平均値

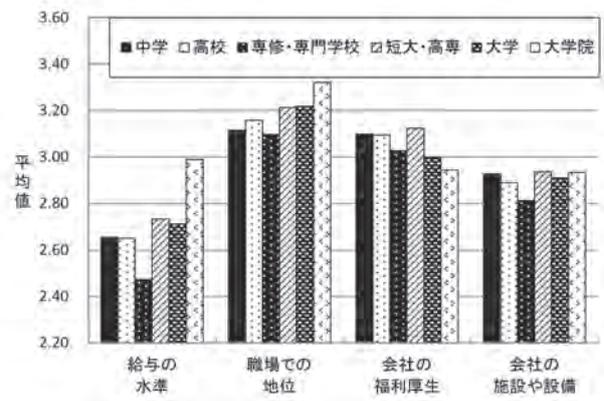


図5-5 学歴別の処遇・労働条件の満足度の平均値

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、WMのバランスと企業業績の関係について、6つの学歴別に示したものが図5-6～図5-11である。「高校卒」については、学歴を分けないWMのプロセス指標の一般的な分布に近い傾向であった。一方、「大学卒」「大学院卒」は内発指標が高く、外発指標が低い内発型のWMである企業が多く、全体的に分布がグラフの右下部に偏っている。とりわけ、「大学院卒」は内発が低いグラフの左側に分布されている企業が少なく、内発優位の傾向が顕著である。

前節に示したように、職種「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」でも同様の傾向がみら

れるが、これらの職種では「大学卒」「大学院卒」の占める割合が高い(図5-1)。「大学卒」「大学院卒」で「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」職種である場合に、WMのバランスが最も内発優位になると考えられる。つまり、大学卒以上の学歴で、なおかつ営業系、もしくは専門系の職種で働いている組合員は、その他の組合員に比べて、主に仕事の楽しさなどの内的要素によって動機づけられて働いており、給与などの外的なインセンティブには左右されにくいといえる。

WMと企業業績とのバランスについてみると、各学歴においてそれぞれに企業業績向上のための明確なバランス域を示すことは難しい。この点にお

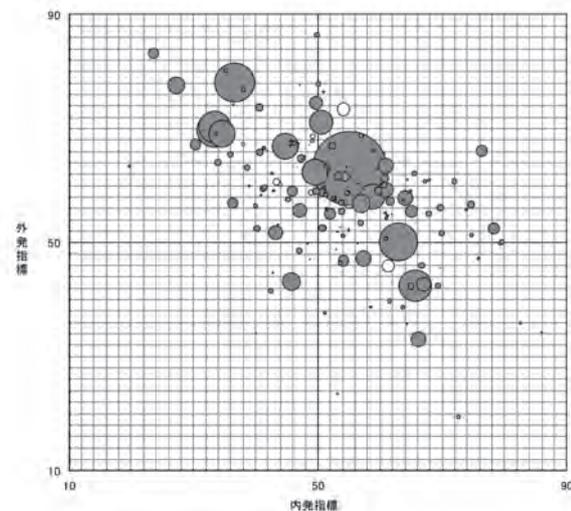


図5-6 中学卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

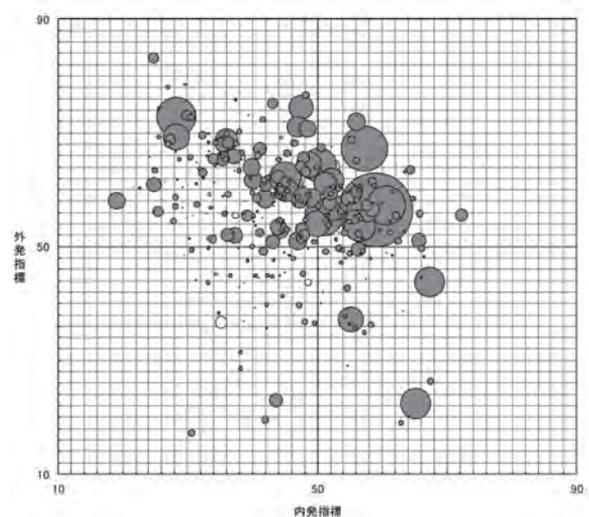


図5-7 高校卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

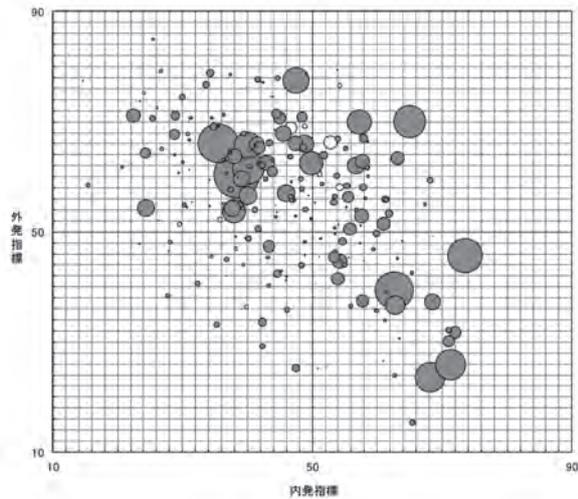


図5-8 専修・専門学校卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

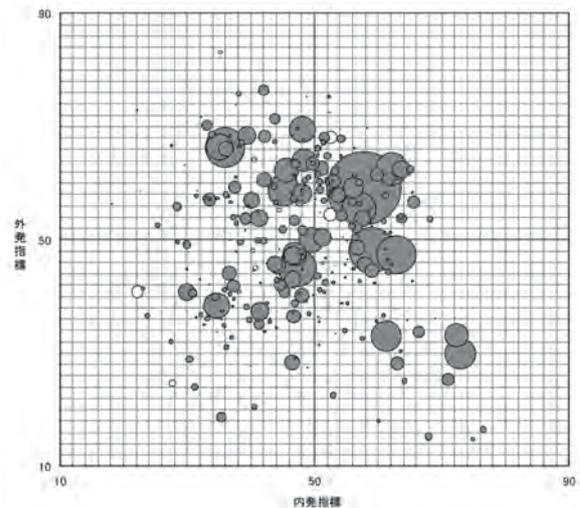


図5-9 短大・高専卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

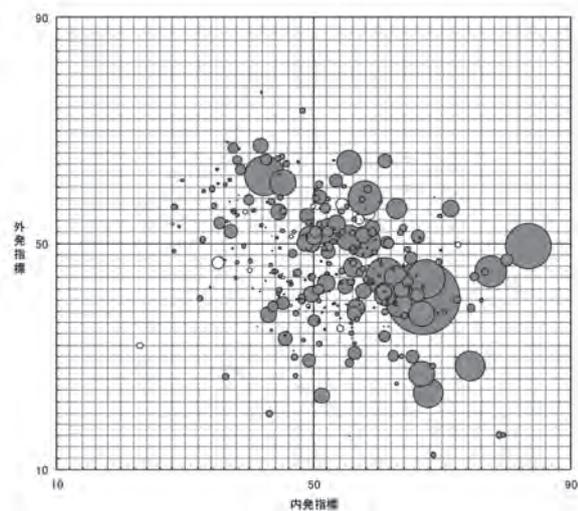


図5-10 大学卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

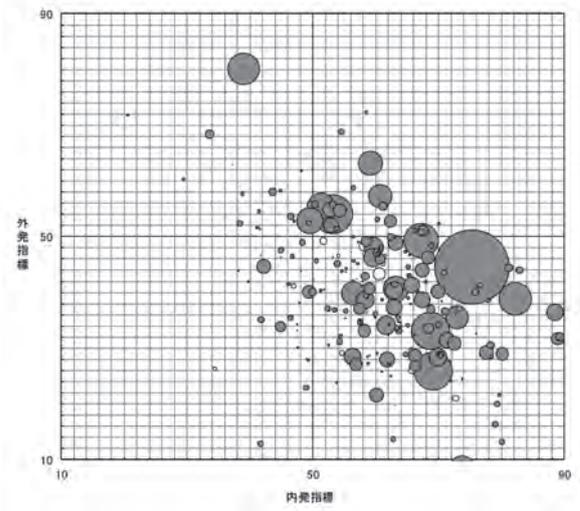


図5-11 大学院卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

いては、職種別の傾向の方が幾分、企業業績との関連が認められるといえるだろう。ただし、先述のとおり、企業全体のWMのバランスと企業業績の分布に近いのは、「高校卒」の分布であり、八木・山下(2009)で見出されたWMと企業業績の関係は「高校卒」の従業員において代表されるものであると考えることもできる。これは、「高校卒」の従業員が分析データの企業において最も多いこと

とも関連しているだろう。また、「大学卒」「大学院卒」では内発指標が外発指標に比べて高い内発優位な状態の方が、企業業績がやや良好である可能性も考えられる。しかし、今後ますます大学進学率が高まっていけば、各学歴におけるWMのバランスや企業業績との関係にも変化が表れる可能性も否定できない。

6. 年齢別の分析

仕事とのかかわり方は年齢とともに変化して当然といえる。仕事上の習熟度や会社内での経験、ライフ・ステージや心身の発達に伴って、各人の生活における仕事の意味や仕事のやりがいなど、多様な側面が変化することが考えられる。職場で年齢による意識のギャップを感じる体験をしたことがある人も多いだろう。そこで、年齢別にWMの傾向の違いを確認し、各年齢の特徴をとらえるとともに、年齢を経ることで組合員のWMがどのように変化していくのかを確認する。

1. 分類指標

年齢は10歳刻みで、「10代」「20代」「30代」「40代」「50歳以上」とした。なお、本分析データは正規従業員の組合員に限ったものであるため、「50歳以上」のうち60歳以上の組合員は約1.7%（全体の0.2%）であった。また、管理職は含まれて

いない。分析データ全体の年齢構成は図6-1に示す通りであった。「30代」が最も多く、次いで「40代」「20代」となっている。「10代」はわずか1%であるため、この後の項目やプロセス指標についての分析では「20代」と合算して「30歳未満」として結果を示していくことにした。

なお、近年、少子高齢化の進行が社会問題となっているため、分析データについても、調査年ごとの年齢構成を確認した(図6-2)。グラフをみると、組合員における構成では最も年齢の高い「50歳以上」の層が過去に比べて大幅に増加しているということはない。一方、「20代」「10代」の若手層は、1990年年齢前半に比べると大きく減少していた。結果として、構成比率では、中間の年代である「30代」「40代」の割合が増加傾向にあるといえる。

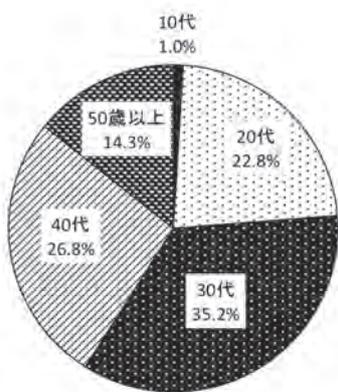


図6-1 全データにおける年齢の構成比率

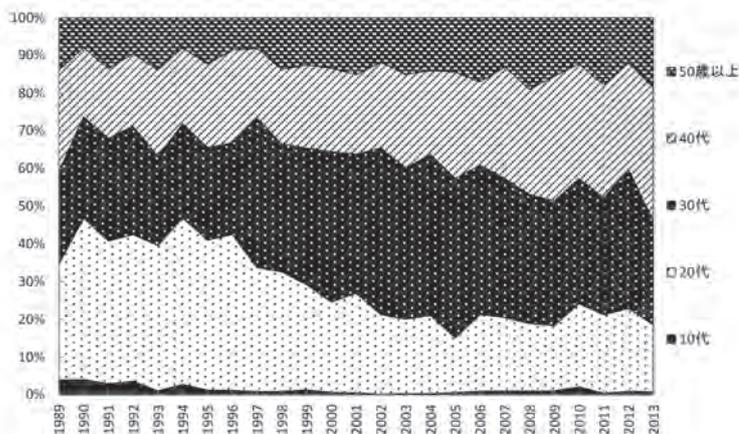


図6-2 調査年別の年齢構成比率

2. 項目平均の傾向

まず、個別項目の年齢別の傾向を確認した。仕事の楽しさについては、「50歳以上」とそれ以外の年齢で差があった。その他の働きがい項目については、年齢の高まりとともに働きがいも徐々に高まっていく傾向があった。とりわけ、会社への勤続意志は年齢による差が大きく、年齢が高くなるほど

会社への勤続意志が高い。一方、処遇・労働条件の面では、職場での地位については年齢が高くなるに従って満足度が低下していた。項目の傾向からは、組合員が年齢を経るに従い、働きがいは高まる傾向にあること、ただし、それは処遇・労働条件の満足以外の側面による変化である可能性が高いことが示唆されたといえる。なお、本結果は

組合員のみのものであり、管理職は含まれない。年齢の高い層で職場での地位に不満を持つことには、対象者の年齢と職位の関係が影響している

と考えられる。年齢と職位の関係を含めて考察するには、管理職も含めたデータの分析が必要である。

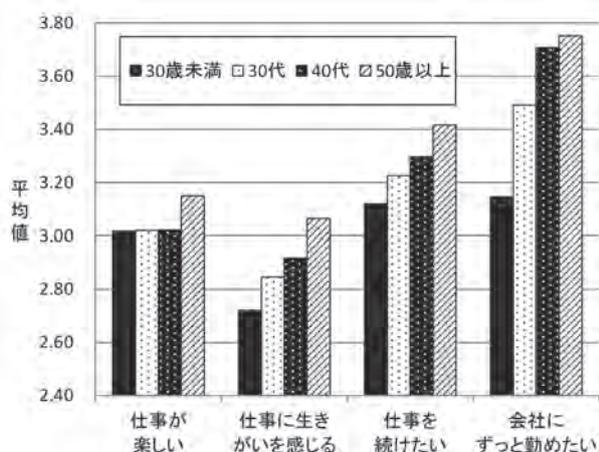


図6-3 年齢別の働きがい項目の平均値

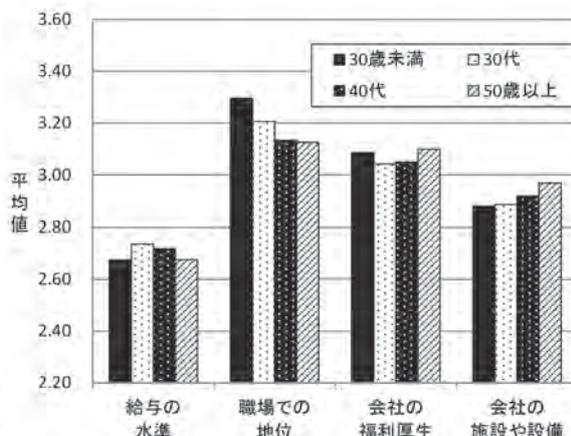


図6-4 年齢別の処遇・労働条件の満足度の平均値

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、図6-5～図6-8はWMのバランスと企業業績の関係について、年齢別に示したものである。WMのプロセス指標の分布については、「40代」まで年齢を経るに従って、外発指標が全体的に高くなっていき、「30歳未満」ではグラフの下半分にプロットがやや多い分布が、徐々にグラフ上側にプロットが多くなっていった。内発指標の水準については、「40代」までは変化はあまりみられないが、「50歳以上」については「40代」に比べると内発

指標が高い企業が多い。年齢による変化は最初に外発指標に表れ、年齢に伴って外発指標は上昇するが、その後、内発指標も高まっていき、「50歳以上」ではグラフの右上の象限へと移動していくと考えられる。WMのバランスと企業業績の関係については、「30代」のプロットが年齢を区別しない全体のWMと企業業績の関係にやや近い印象があるものの、明確な傾向は認められなかった。

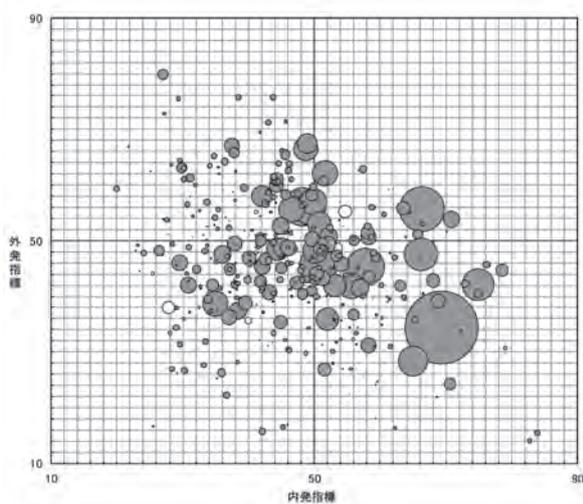


図6-5 30歳未満におけるプロセス指標と営業利益の関係

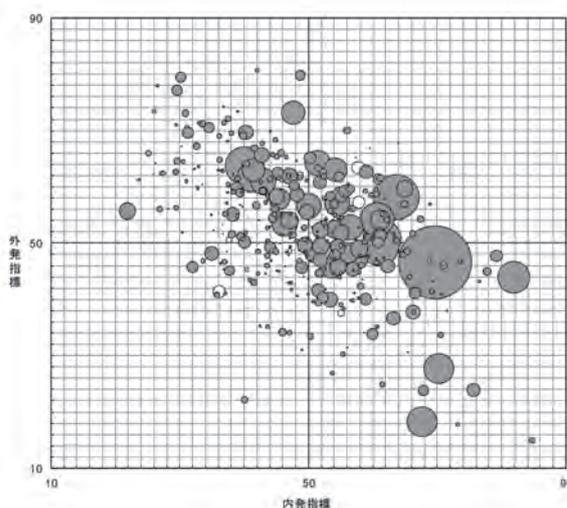


図6-6 30代におけるプロセス指標と営業利益の関係

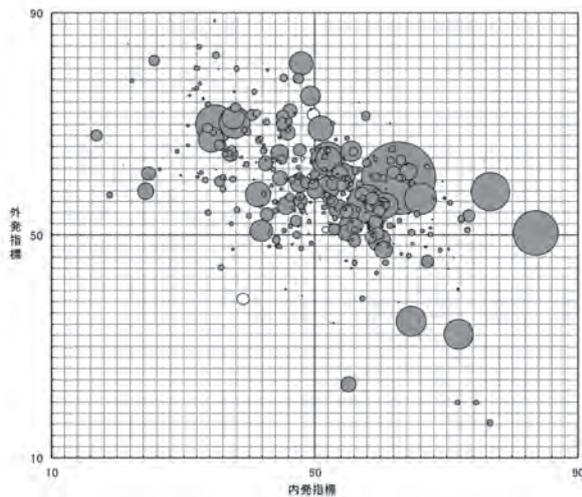


図6-7 40代におけるプロセス指標と営業利益の関係

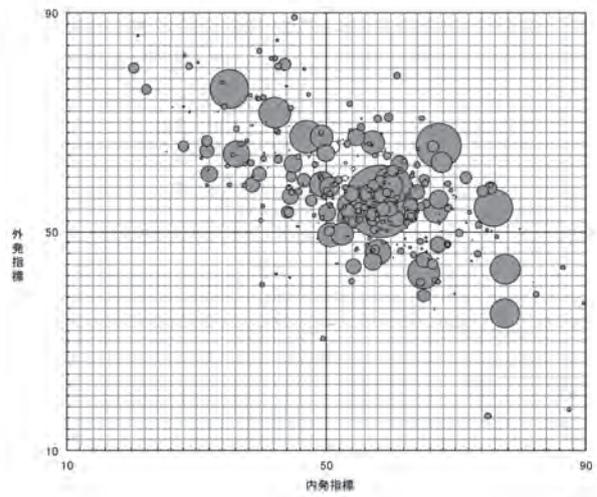


図6-8 50歳以上におけるプロセス指標と営業利益の関係

7. 世代別の分析

前節では年齢による働きがいの違いを確認した。ところで、“近頃の若者は”という言説がなされる場合、それは“自分が若かった頃の同世代は今の若者と違っていた”という意味が含まれているものと思われる。このように世代、つまり誕生した時代が働きがいに与える影響も無視できない。誕生した時期が共通する集団は、成長・進学・就職・昇進といったライフ・ステージにおいて、バブル景気やその崩壊など共通した社会的な出来事を体験する。そうした経験が仕事や職場、会社への意識に影響するということは、十分に考えられる。

そこで、年齢の回答と調査年度から回答者の世代を割り出し、世代間での比較を行った。これにより、働きがいに関連した項目の回答傾向が、世代によってどのように異なるのか、もしくは同じなのかを検証し、各世代の特徴を実証的にあぶりだすことができる。

1. 世代別の定義(分類指標)

世代の定義については、広く用いられている以下のものを用いた。

- ① 焼け跡世代：1935年から1946年までに生まれた、幼少期と少年期を第二次世界大戦中に過ごした世代。
- ② 団塊の世代：1947年から1949年までに生まれ

た、日本における第一次ベビーブームが起きた時期に生まれた世代。

- ③ しらけ世代：1950年から1964年までに生まれた、学生運動が下火になった時期に成人を迎えて政治的無関心が広まった世代。
- ④ バブル世代：1965年から1969年までに生まれ、バブル景気の時期に就職した世代。
- ⑤ 氷河期世代：1970年から1982年までに生まれ、就職氷河期に就職活動を行った世代。
- ⑥ ミニマムライフ世代：1983年から1986年までに生まれ、小学校でバブル崩壊、中学校で阪神・淡路大震災、大学卒業時に超就職氷河期を経験した世代。
- ⑦ ゆとり世代：1987年から2004年に生まれ、2002年度学習指導要領によるゆとり教育を受けた世代。

④「バブル世代」や⑤「氷河期世代」など、これらの世代の定義において就職時期、とりわけ大学卒業者の就職時期が大きなポイントとなっているといえる。就職時期と年齢とのズレを統制するため、以降の分析では大学卒の組合員のデータのみを用いて分析を行った。各世代の構成比率は図7-1に示すとおりである。①から⑦の世代のうち、「焼け跡世代」「団塊の世代」は回答者が非常に

少なかったため分析の対象からは省いた。また「ミニマムライフ世代」と「ゆとり世代」も回答者が比較的少なかったため、統合して一つの世代として扱った。なお、世代区分については恣意的なものなので、組合員の働きがいの世代による違いを明らかにする、という今回調査の目的に照らし合わせると適したものではないかもしれない。世代の区分そのものの検討は今後の課題である。

ON・I・ON2調査は1990年から現在まで実施されているとはいえ、世代別に結果を概観するには必ずしも十分ではない。例えば「ミニマムライフ・ゆとり世代」が一般的に大卒で就職する年齢であ

る22歳を迎えるのは最も早くて2006年である一方、2006年の調査時点では40歳より若い「しらけ世代」は存在しない。図7-2は各世代別の年齢構成の比率を示している。「しらけ世代」「バブル世代」「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」となるに従って、年齢の高い層が少なく、若手層が多くなるのが分かる。このように世代間で年齢のばらつきが生じるのを統制するため、また年齢を重ねることによる意識の推移をあわせて観察するために、個別項目の分析においては、世代に加えて調査時点での回答者の年齢ごとに回答の傾向を検討した。

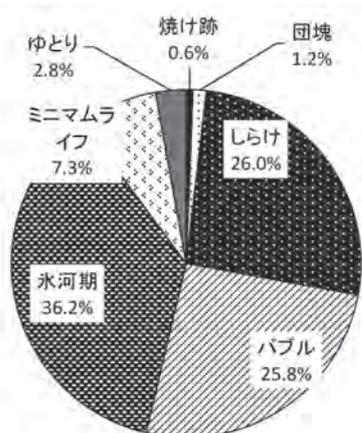


図7-1 大卒者の世代の構成比率

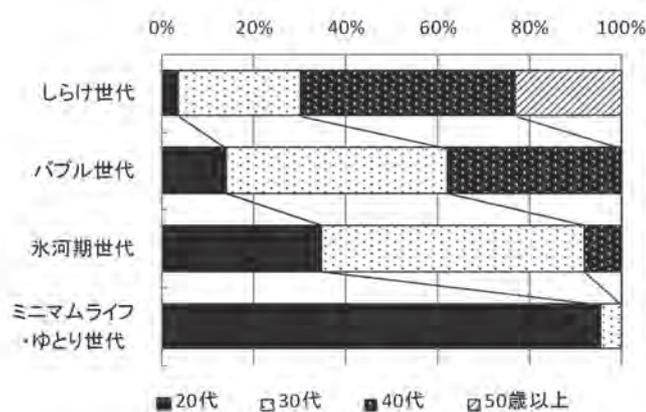


図7-2 世代別の年齢構成比率(大学卒のみ)

2. 項目平均の傾向

まず、個別項目についての結果を概観する。総合的働きがいの仕事の継続意志、会社への勤続意志の2項目は、いずれもデータのあるすべての世代において22歳の就職直後から3年間は大きく落ち込んだ後、徐々に高くなっていくことがわかった(図7-5、図7-6)。さらに世代別にみると、「しらけ世代」および「バブル世代」が最も低く、「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」の順に高い。また、内発的働きがいの仕事の楽しさ、生きがいを感じるということも、総合的働きがいの2項目ほど傾向が顕著ではないが、「しらけ世代」「バブル世代」で低く、「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」で高いという点は共通していた(図7-3、図7-4)。

22歳から3年間の働きがいの落ち込みは、いわゆる“社会人3年目の壁”が、世代を問わず現れた結果だといえる。実際、厚生労働省が新規学卒者の離職状況として発表している「学歴別卒業後3年以内離職率の推移」では、大学卒の3年以内の離職率は1989年から1994年卒業業者までは3割未満と比較的低いものの、それ以外の時期ではほぼ一貫して3割を超えており、本分析の結果と整合している。ただし、図7-3～図7-6をみると、この働きがいの落ち込みは「しらけ世代」「バブル世代」で最も激しい。この傾向は厚生労働省の資料とは必ずしも合致していない。「学歴別卒業後3年以内離職率の推移」において大学卒で最も離職率が高い年は1999年から2006年までの間であり、この間の新規学卒者は「しらけ世代」「バ

ブル世代」ではなく、「氷河期世代」が該当する。また、社会人3年目までの勤続意志が低いからといって、実際に退職に至るとは限らず、離職との関係については、時代背景や各世代の就職状況などを含めてさらに検討する余地がある。

この総合的働きがいと同様の傾向が、処遇・労働条件の満足度でも観察された(図7-7~図7-10)。給与、職場での地位、会社の施設や設備、福利厚生への満足度は、ほぼすべての年齢にわたって「しらけ世代」で最も低く、「バブル世代」「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」の順に高くなっていった。

ただし、給与、会社の施設や設備、福利厚生については、確かに「しらけ世代」「バブル世代」は20代の間は満足度が低いものの、「バブル世代」は30歳前後に、「しらけ世代」も30代半ばになると満足度が上昇し、他の世代と同程度の水準となっ

ていた。「バブル世代」「しらけ世代」のこの満足度の上昇時期は、年齢から換算すると、1991年から1993年までのバブル崩壊の時期とちょうど合致する。バブル崩壊による急速な景気の後退から、雇用が抑制されたり企業の破綻が相次ぐ社会情勢のなかにあっても、雇用が確保されているという安心感が満足度の上昇へとつながっていったのかもしれない。また、「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」では、処遇・労働条件の満足度は、「20代」で比較的高くなっていった。前節の年齢による分析の結果、「30歳未満」は他の年齢に比べて外発指標が全体的に低く、外的報酬による動機づけのプロセスが弱いといえる。これらを合わせて考えれば、この世代・年齢では、そもそも労働の動機として外的なインセンティブを重視しておらず、要求水準が低いために、外的要因に対する満足度が高くなっている可能性が考えられる。

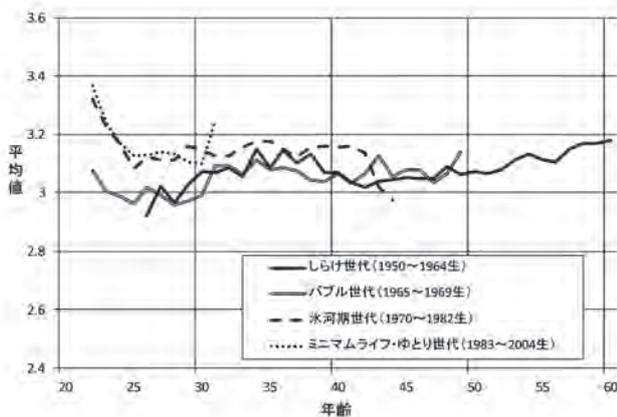


図7-3 「今の仕事が好き」についての世代別の年齢による推移

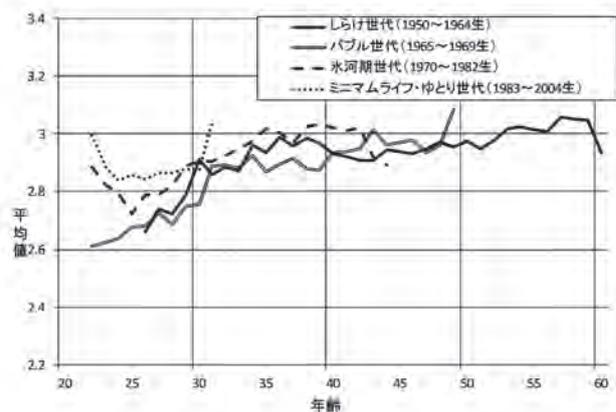


図7-4 「今の仕事に生きがいを感じる」についての世代別の年齢による推移

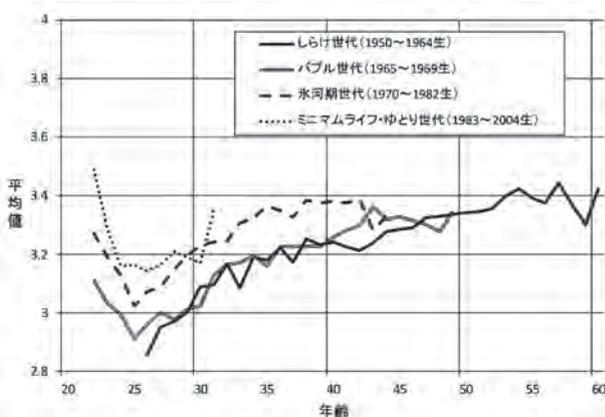


図7-5 「今の仕事を続けたい」についての世代別の年齢による推移

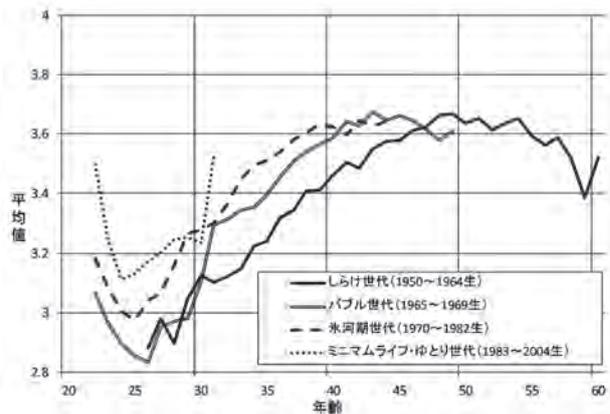


図7-6 「今の会社に勤め続けたい」についての世代別の年齢による推移

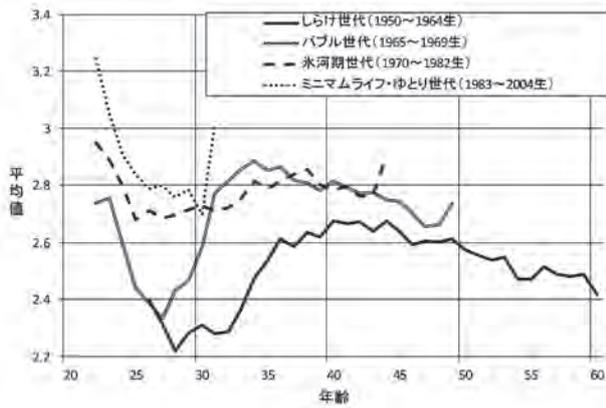


図7-7 「給与の水準」の満足度についての世代別の年齢による推移

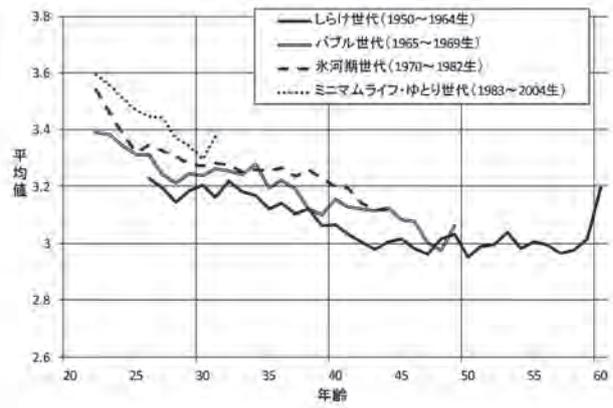


図7-8 「職場での地位」の満足度についての世代別の年齢による推移

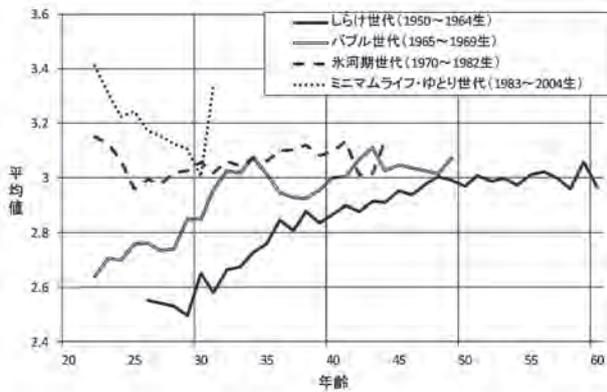


図7-9 「会社の福利厚生」の満足度についての世代別の年齢による推移

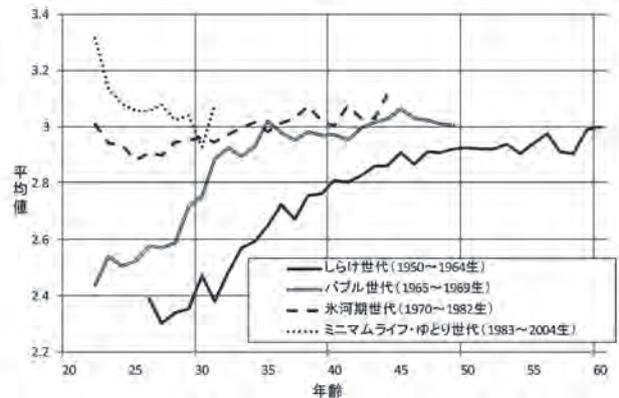


図7-10 「会社の施設や設備」の満足度についての世代別の年齢による推移

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、WMのプロセス指標の分布について概観した。第5節の図5-10に示した通り、「大学卒」全体の分布は内発指標が高く、外発指標が低いグラフの右下の象限に偏る傾向があった。これに最も近いのは、「氷河期世代」の分布(図7-13)である。また、バブルの数が少ないものの、「ミニマムライフ・ゆとり世代」も似た傾向であるといえる(図7-14)。企業業績との関係でもこれらの2つの世代区分は「大学卒」全体に近い傾向であった。一方、「しらけ世代」「バブル世代」はこれら2つの世代よりも外発指標が全体的に高い。図7-2に示した通り、各世代の年齢構成には偏りがあり、「しらけ世代」は年齢が高い層の割合が高く、「ミニマ

ムライフ・ゆとり世代」はほとんどが「20代」の若手層である。「しらけ世代」「バブル世代」で「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」よりも外発指標が高いのは、年齢構成の違いが影響している可能性も否定できない。一方で、年齢による差を引き起こしているのは、この世代間の差だともいうことができる。とりわけ「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」などは年齢構成の偏りが大きく、今後これらの世代が年齢を重ねていった場合、本分析でみられた傾向が変化しないとは言い切れない。年齢による変化の影響と世代による影響、またそれらの複合的影響について引き続き検討を重ねる必要がある。そのためには、引き続きデータを蓄積していくことが重要である。

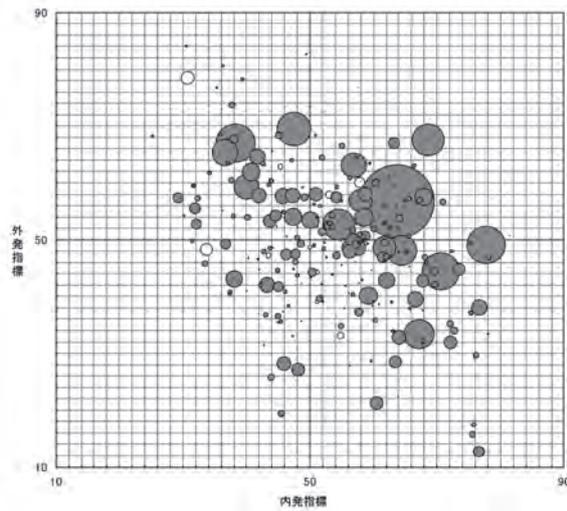


図7-11 しらけ世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

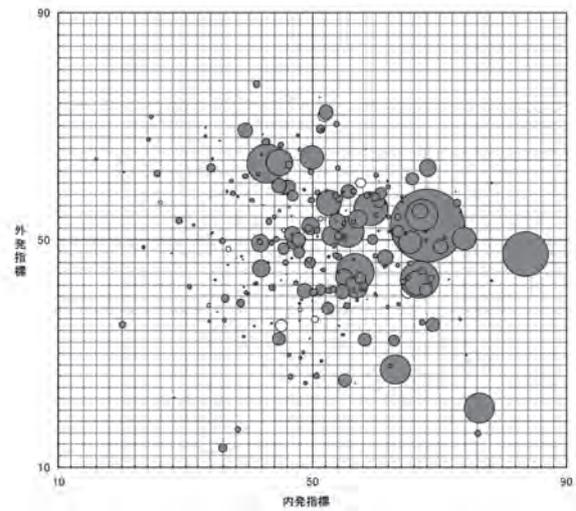


図7-12 バブル世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

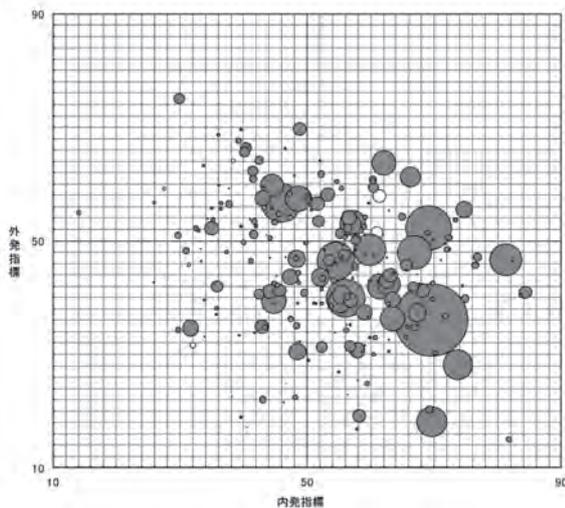


図7-13 氷河期世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

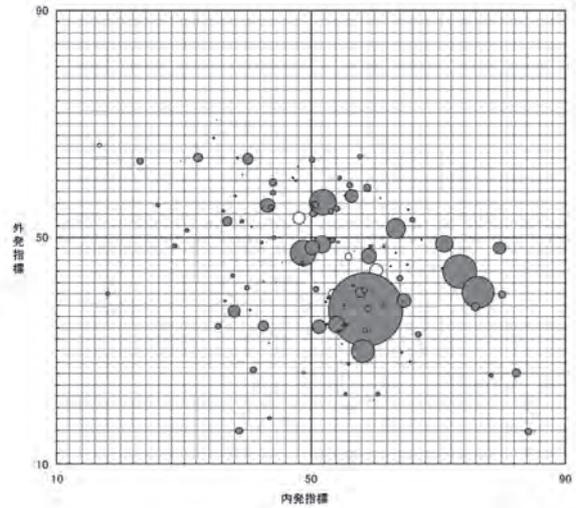


図7-14 ミニムライフ・ゆとり世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

8. まとめと今後の展望

本稿では、WMのプロセス指標および働きがいにかかわる個別項目について、職種別、学歴別、年齢別、世代別に分けた傾向を確認してきた。個別項目やWMのプロセス指標の傾向および業績との関係の属性別傾向は上述したとおりであるが、こうした分析によって属性間で傾向が大いに異なり、業績の向上あるいは労働者にとってより望ましい働きがいの状態についても属性別に検討することの重要性が明らかになった。

一方、それぞれの属性別傾向は個別の属性の影響だけによるものではない。職種別の傾向は学歴別の傾向と切り離すことはできず、例えば、大学卒以上の営業系および専門系職種は、WMの内発優位の傾向が最も顕著な属性といえる。さらに、近年では、製造部門の子会社化や非正規化が進行しており、製造現場が高年齢化しているともいわれている。図8-1は職種別の年齢構成割合を示したものである。図5-1で示した職種別の学

歴構成ほど大きな違いがあるわけではないが、「技能・現業」は他の職種に比べて40歳以上が多く、30歳未満が少ない。第5節でも述べたように、組合員の学歴構成は緩やかではあるが高学歴化している。こうしたことを考え合わせると、職種と学歴を考慮する際には、年齢もあわせて検討する必要があるだろう。また、年齢と世代についても切り離せない問題であることは先述のとおりであり、これらの現象の複合体としての働きがいの実態を明らかにしていくために今後も検討を重ねる必要がある。

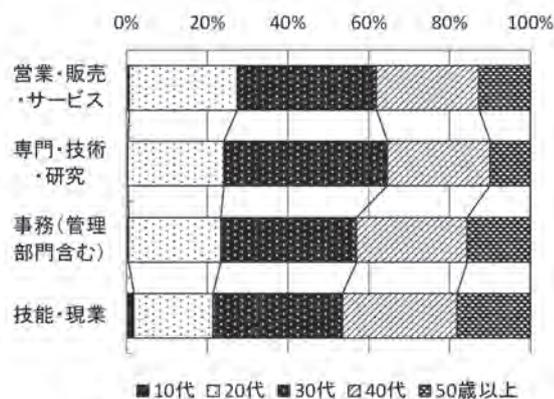


図8-1 職種別の年齢構成比率

前稿の八木・山下において、リーマンショック以後、WMのプロセス指標は全体的に外発指標が高くなる傾向があると示されていた。一方で、「大学卒」に絞った世代別分析では、近年多数を占めている「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」は「しらせ世代」「バブル世代」に比べて外発指標が低く、内発指標が高い傾向があり、全データによる近年の変化とは合致しない。学歴別分析をみれば、プロセス指標の全体的傾向は分析対象者の多数を占める高卒者の傾向が反映されたものだと推察されており、リーマンショック以後の変化についても属性別にみていく必要があるだろう。加えて、「大学卒」以外での世代の検討も必要である。

多様な属性の影響を複合的にとらえるような詳細な分析、また、「ミニマムライフ・ゆとり世代」などの若い世代の特徴を明らかにしていくには、さらなるデータの蓄積が必要である。また、各会社の産業別、管理職も含めた職位別など、本稿で取り上げた属性以外の分類も重要である。さらに、現在(公社)国際経済労働研究所において進行中の第49回共同調査では、企業の持つ様々な制度・施策とWMの関係を検討しようとしている。こうした研究から、新たな切り口が示されることも期待される。

<文 献>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014) Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.

Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E. L. (1975) *Intrinsic motivation*. New York; Plenum.

国際経済労働研究所 (1996) ON・I・ON2: 参加関与型組織としての労働組合の再生 国際経済労働研究所第30回共同意識調査総合報告書

三崎秀央(1998) 研究開発従事者の準拠集団、業績、モチベーターペイント業界における研究職、技術職、技術サービス職の比較一。経営行動科学, 12, 89-101.

高原龍二(2013) 日本の労働者における年齢・職務満足関係の職種差。対人社会心理学研究, 13, 23-30.

八木隆一郎・山下京(2009) ワーク・モチベーションと企業業績: 日本の企業文化の持つ意味 *Int'lecowk*, 64(2), 7-19.