



2011年12月1日

News Release

リアルワン株式会社
早稲田大学東出研究室
電話：03-3666-1702

E-mail：s.seto_01@realone-inc.com

2011年度下期 従業員満足度調査

従業員満足度（E S）に関する調査専門機関であるリアルワン株式会社（東京都中央区、代表取締役：青山慎）は、早稲田大学ビジネススクール東出研究室（教授：東出浩教）と共に、全国規模の従業員満足度調査を実施し、『2011年度下期 従業員満足度（E S）調査』の結果を発表した。

報告に先立ち、本年3月11日に発生した東日本大震災によって被害に遭われた皆様へ謹んでお見舞いを申し上げます。被災された皆様がいち早く復興できますよう心よりお祈り申し上げます。

当調査は半年に一度定期的に行っておりますが、震災の甚大な被害を鑑み、上期調査（2011年2～3月実施予定）を中止し、下期調査も通常より遅らせる形で実施致しました。従い、前回調査との間隔が、通常と異なることを予めご了承ください。

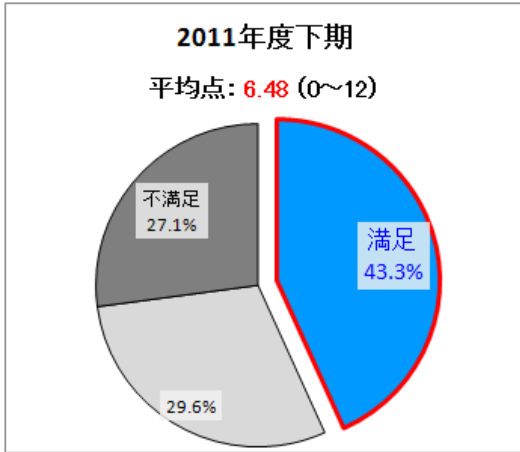
従業員の満足度は、平均点 6.48（範囲 0～12）、満足割合 43.3%、

当調査は、全国の民間企業にお勤めの正社員および契約社員の方々を無作為に抽出し、インターネットを通じて回答して頂いたものである。調査項目には、仕事への満足度（以下、従業員満足）をはじめ仕事に関連する項目（組織への愛着感、離職意思等）、属性項目（業種、職種等）からなっている。

6回目となる今回の調査は、2011年9月上旬から10月下旬の期間に合計2,483人から回答を得た。精査の結果、その内2,010人分の回答を基準値データとして採用している。

2011年度下期の従業員満足度（全体満足：Overall Job Satisfaction）は、平均点 6.48、満足割合 43.3%であった。また、その他の中心項目、「組織への愛着感（Organizational Commitment）」、「離職意思（Turnover Intension）」、個人の私的側面の「生活満足度（Life Satisfaction）」、「将来見通し（Future Prospect）」は次の通りである。

なお、当調査は、リアルワン社の従業員満足度調査サービスとは切り離され、独立した形で実施されている。従業員満足度調査サービスを提供する企業は多数あるが、このような形で定期的に全国規模の調査を実施し、結果を公表している企業は珍しい。目的は、社会への提言と純粋な研究であり、従業員満足の更なる認知向上や普及によって、社会や企業の発展に資するため実施している。



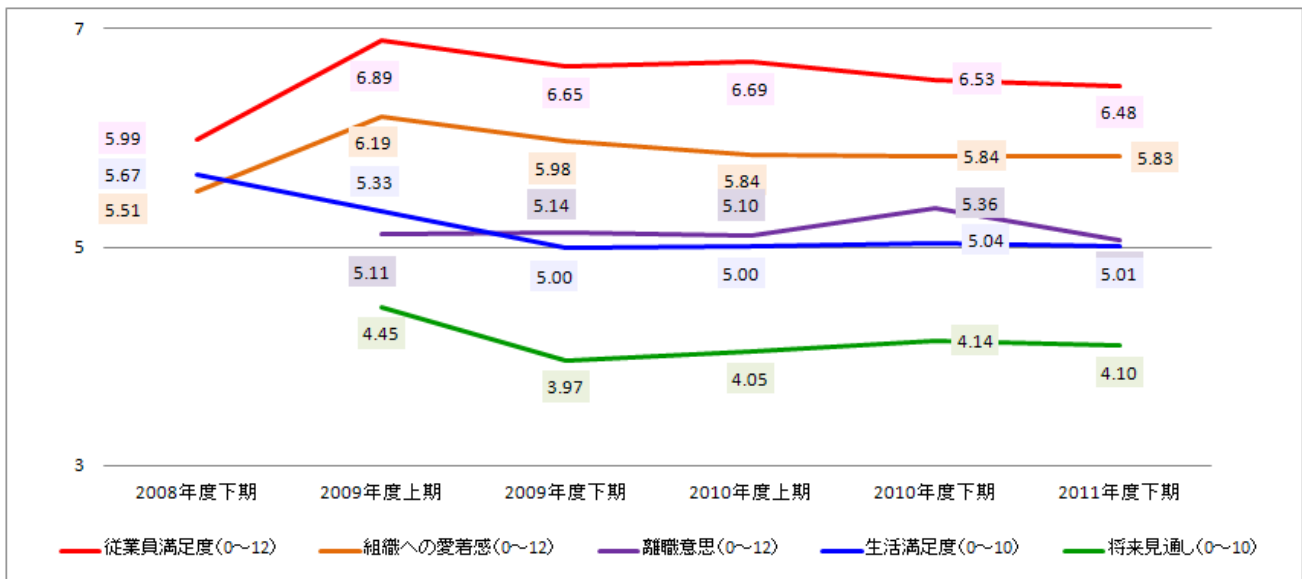
	2011年度下期	参考：前回 2010年度下期
従業員満足度 (0~12)	6.48	6.53
組織への愛着感 (0~12)	5.83	5.84
離職意思 (0~12)	5.06**	5.36
生活満足度 (0~10)	5.01	5.04
将来見通し (0~10)	4.10	4.14

**1%水準で有意。

従業員満足度の変化は認められなかった (t 検定, $p < 0.05$)
前回調査 (2010年度下期) に比べて-0.05ポイント

前回の2010年度下期調査(平均点6.53、満足割合43.6%)からの従業員満足度の変化は、平均点で-0.05、満足割合で-0.04%と極僅かであり、統計的検定(t 検定)の結果、変化は認められなかった(5%水準で非有意)。

同様に「組織への愛着感」、「生活満足」、「将来見通し」についても変化は確認できなかった。一方で「離職意思」のみ、平均点で-0.30、満足割合で-3.3%と、離職したいという意思が減少していることが明らかとなった。



「離職意思」の低下が、現在の就業者の保守的心理を映し出す

今回の調査の結果、従業員満足度は、平均点 6.48、満足割合 43.3 であり、現在の仕事に満足して働いている人は半数にも満たないことが明らかとなった。また、前回調査からの変化は統計的に認められなかったものの、2008 年度の調査開始から目視できる大きなトレンドは下落傾向である。

また、今回の調査で目を引いたのが、「離職意思」の動きである。通常、離職意思と従業員満足や他の指標との関係性は、中程度の負の相関がある。つまり、従業員満足等の指標が改善すれば、離職意思は低下し、悪化すれば増加する関係である。今回の場合、他の指標に変化は認められなかったが、離職意思のみ低下していることが、統計的にも確認された。従い、本来の関係性とは異なる動きを示している。

これは何を意味するのだろうか。当社はこの結果を就業者の強い保守的心理の表れであり、また、通常であれば離職意思の低下は喜ばしいが、今回はそうではなく、むしろ、企業や日本社会にとって、新たな重石となる可能性があるかと捉える。「仕事への満足感、企業への愛着感等をあまり感じないが、状況を考えれば、辞職せず会社に留り、現在の身分を守った方が得策だ」といった、積極的な感情を抱けず、自身の安全を考え勤務し続けざるを得ない就業者が増えているのであり、この状況が改善されなければ、本来競争の源泉として新たな未来を築くはずの人材が、活躍するどころか妨げになる可能性があるのではなかろうか。

限られたリソースで知恵を絞る

この状況だからこそ積極策によって“強み”を形成

東日本大震災から半年以上経った現在、本調査結果から、従業員満足度、組織への愛着感、生活満足度、将来見通しといった就業者の心理に、変化は認められなかった。調査開始前の予測では、非常に深刻な悪化を予測し懸念したが、それらは杞憂であった。個人的な感想ではあるが、改めて日本人の精神的な強さに感嘆し、強く誇るものである。

未だ記憶に新しい時期に比較論じることが不謹慎かもしれないが、大規模な経済的損失の発生という類似点において、2008 年に発生したリーマンショックを発端とする世界同時不況時と比較し、調査結果を総括したい。世界同時不況の発生も、日本社会や企業に深刻なダメージを与え、人々に非常に強い不安感を抱かせた。しかし、当社が蓄積してきた調査データから、両出来事の間には、その影響において顕著な違いがあった。

世界同時不況後に行った調査では、不況前に比べ、従業員満足度と組織への愛着感は大きく改善し、離職意思は大きく低下した。当社の持つ調査データの内、最も望ましい状態の数値を示している。当社は当時の調査レポートで、就業者の「働けるだけありがたい」という心理が各数値を押し上げたと総括したが、加えるならば、勤めている企業の再評価であり、金融バブルという架空世界ではなく、現実世界で価値を生み出すことの重要性に改めて気づき、自社に積極的な感情を抱いたとも捉えられる。一方で、ではなぜ今回、同様の心理が就業者の中に芽生えなかったのだろうか。各指標がプラスに転じる、或いは、少なくとも悪化トレンドに歯止めをかけられなかったのだろうか。

当社は、この問いに対し、日本全体を覆う不安感、不透明感がいよいよ許容範囲の極限に近付き、余裕が無くなりつつあるからではないかと推察する。就業者は、自己の身の安全のため、現在の状況を守ろうとする心理で一杯であり、とてもそれ以外の事に気を配ることができない状態を示している。さらに、企業も存続することへの意識で一杯であり、従業員に対する積極策は講じられておらず、後手に回っていることが拍車をかけている。

従業員満足度に対する取り組みは、現在、多くの企業で足踏みしていると考えられる。しかし、それらは決して環境の良い時に行うものではない。むしろ、このような時だからこそ価値があり、効果的なのである。かつて松下幸之助氏は、戦後不況の中で従業員のリストラに断固としてNoを唱え、代替案によって雇用を守り、それに発奮した従業員がそれまで以上にモチベーション高く働き、松下電器は危機を脱したことは有名である。状況や方法は異なるが、同様に従業員のモチベーションを高め、組織を活性化し、高いパフォーマンスつなげていくことは、どの企業においても可能である。

理論的枠組みを借り例示すれば、給与、待遇等の改善といった外的要因は、二要因理論（Herzberg, 1968）で言う「衛生要因」と呼ばれ、従業員のモチベーションを高める要因では必ずしもない。むしろ、仕事自体の喜び、達成感、承認、成長といった従業員自身の内から沸き起こる積極的な感情が、仕事へのモチベーションを高め、ひいてはパフォーマンスを高めるのである。企業は、リソースが限られる中で知恵を絞り、このような従業員の内発的モチベーションを高める方法を模索し実行すべきではなかろうか。時間は必要となるが、成果を上げられる事は事例やデータが示している。そして、そのような企業で働く従業員は、より多くの幸福感を味わうことができ、希望を持つことができる。少しでも多くの人、企業が、現状を打破するため新しい一歩を踏み出すことを期待したい。

当調査に関するお問合せ先

リアルワン株式会社 広報担当まで

住所 東京都中央区日本橋兜町 1-7-302 〒103-0026

電話 03-3666-1702

FAX 03-3666-1703

E-mail s.seto_01@realone-inc.com

リアルワン株式会社 (Real One, Inc.) について

代表取締役 青山 慎

設立 2006年6月26日

HP <http://www.realone-inc.com>

当社は、従業員満足度調査、リーダーシップ・アセスメント(360度評価)、教育・トレーニングおよびコンサルティング事業を行う情報サービス企業である。大学研究室とも連携を図り、数多くの調査・研究を通じて知財を蓄積し、企業をはじめとする社会に広く貢献する活動を行っている。

早稲田大学ビジネススクール東出研究室について

教授 東出 浩教 (ヒガシデ ヒロノリ)

1985年、慶應義塾大学経済学部卒業。同年、鹿島建設入社。建設JVのマネジメントや欧州各国における不動産投資の実務に従事。

1991年、ロンドン大学インペリアルカレッジ修士課程修了(MBA)。2000年、同カレッジより **Entrepreneurship** を専攻した日本初のPh.Dを授与される。

1998年、早稲田大学ビジネススクール講師。2002年、同ビジネススクール助教授。2006年より現職。

■ ご注意

リアルワン株式会社が結果を公表する調査は全て、客観的かつ中立的な第三者機関として自主企画により実施したものです。

この報告書に記載されている情報、内容、その他の著作権は、全てリアルワン株式会社及び早稲田大学東出研究室に帰属します。リアルワン株式会社及び早稲田大学東出研究室の許諾なく記載内容を転用することを一切禁止します。

報道目的で本報告書に記載されている情報、内容を引用する際は、必ず発行者および出典(リアルワン株式会社及び早稲田大学東出研究室 2011年度下期従業員満足度調査)を明記してください。

誤字・脱字、数値の間違いの修正や表現などの変更を行う場合がございます。