

より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

日本のやる気のある社員は6%、やる気のない社員は70%と、その水準は世界と比較すると132位（139カ国中）と最下位クラスにあり、アメリカのやる気のある社員32%にも程遠く、若手社員の昇進意欲が低いのは周知の事実である。

しかし、その理由を「ゆとり世代だからしょうがない」「最近の若手は何を考えているか分からない」といった短絡的な考えで説明を済ませるのは、問題の本質を捉えていない。

組織としてポテンシャルある若手の躍進を後押しするにはどのような支援をするべきか。ISHIDOの独自の調査結果とともに、今後の企業における若手活躍に向けた提言をまとめる。

執筆者：石堂里佳

2021年1月



自己肯定感、自己効力感の高まりと、人間らしく働ける職場があるとやる気のある社員は創造される

やる気のある社員の創造は、若手活躍推進、ひいては日本企業の成長にとって不可欠

やる気のある社員が企業内で創造されることは、持続発展的な企業の成長にとっても必要なことである、という議論が2000年代に入り、なされてきた。特に、定常業務のIT化が進む中、人に求められるのはよりクリエイティブで非単一業務である中、ただ仕事をやらされている“ぶら下がり社員”は企業の成長を阻む要因になる。

米国ギャラップ社が2013年に世界各国で実施した「社員の仕事への熱意度調査¹」によると、「やる気のある社員」は日本の会社員の7%しかいないということが明らかになっている。これは米国の30%と比べて大幅に低く最下位クラス。

一方で「やる気のない社員」は69%、企業内に諸問題を生む「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合は24%に達した。

20万人以上を対象にしているとされるその調査結果から、社員のやる気度合いは次の3つに分類されており、

(1)仕事への熱意あふれる社員 (Engaged)

やる気にあふれ、会社への貢献度も高い。ビジネスをより発展させる。

(2)仕事へのやる気が低い社員 (Not Engaged)
ただ仕事をやらされている。誰でもできるような仕事をただ日々こなす。決して仕事に情熱やエネルギーをそそがない。

(3)周囲に不満を撒き散らしている無気力な社員 (Actively Disengaged)

単にやる気がないだけでなく、積極的でやる気のある同僚の足を引っ張る。

調査を裏付けるように、世界銀行が2016年に発表した“労働者の一人当たりの生産性(米ドル)”では、日本の労働者が83,233ドルに対し、米国は120,184ドルと、日本の労働者の1.5倍の生産性をあげていることが分かっている。

また、イギリスウォーリック大学では、人間の気持ちが生産性に与える影響を明らかにした論文²「幸福と生産性」を発表しており、やる気のある状態(幸せな気持ち)で物事に取り組んだ人は、生産性が約12%向上するという調査結果も得られている。

日本においても、組織の活性化には、社員個人個人の成長が重要であるという「職業能力開発促進法(2016)」の改正や「若年者雇用促進法(2017)」が制定され、社員個人個人の成長の支援が推進されてきた。

1 米国ギャラップ社 2013年「社員の仕事への熱意度調査」

2 ウォーリック大学経済学部のAndrew Oswald教授、Eugenio Proto博士、Daniel Sgroi博士らの研究チーム「幸福と生産性(Happiness and Productivity)」

3 米国ギャラップ社 2017年「社員の仕事への熱意度調査」

より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

ところが、2017年に米国ギャラップ社により再び行われた同調査¹において、「やる気のある社員」は日本の会社員の6%しかないということが明らかになる。これは前回と比べて1%減の数値であり、未だ米国の32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位クラスであった。

一方で「やる気のない社員」は70%、企業内に諸問題を生む「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合は24%に達した。働き方の多様化、整備が進んでいるように思えた日本だったが、2013年時の調査と比べて変化がないことが判明した。

このように、制度面での整備が進んでも、日本において、やる気のない社員が増産されることについては、「そもそも若者の意識自体に問題がある」という点も議論が交わされるようになってきた。

若者の意識について国際比較すると、日本は依然として低い状態にある

日本の若者の数は、2010年に約3,200万人であり、25.1%（約4人に1人）の割合²である。その若者の多くが「自分に価値がない」と考えている。

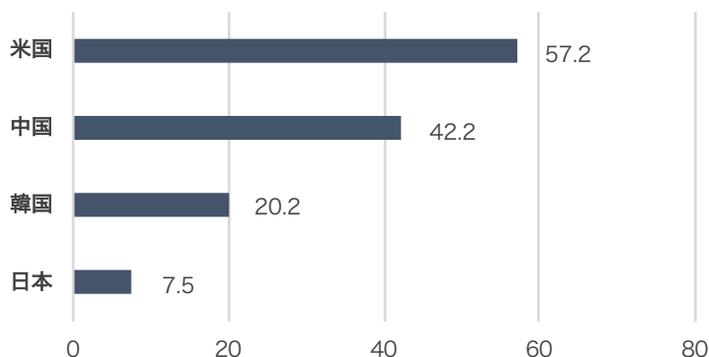
「自分が価値のある人間と思うか」との問いに「全くそうだ」と答えた若者の割合は米国が57.2%、中国42.2%、韓国20.2%に上った³。しかし日本はわずか7.5%で、「まあそうだ」を含めても36.1%と、7~8割台だった米中韓に比べて自尊感情の低さが目立った。（図表1）

自尊過剰の低い若者が多い背景として、経済の見通しの暗さを含めた将来への不安から、夢や目標が持ちにくいことなどが影響していると考えられる。

1 財団法人日本青少年研究所 2011
2 <https://www.mlit.go.jp/common/001123470.pdf>

図表 1

「自分が価値のある人間だと思うか」
【n=米中日約1,000人、韓国約4,000人】 「全くそうだ」と答えた若者の割合（%）



より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

ニューノーマル時代における人材開発

2020年に発生した世界的なコロナ禍により、知名度のある企業や大手企業が苦境に立たされるなど、経営者にとっても大きく明暗を分けた年となった。

また、労働の価値も大きく変化し、企業は、採用から社員への教育・研修まであらゆる対応を迫られた一方で、従来の年功序列型の評価軸や“総合職”いわゆる“何でも屋さん”が大きなリスクとしてされている。

米国をはじめとして、世界大手の

企業ではジョブ型労働が常であったが、奇しくもコロナというパンデミックが後押しとなり、腰の重い日本にもようやく個人の能力に重きを置いた“ジョブ型”に光が当たり始めた。

ところが、“ジョブ型”とは言っても、“総合職”“和をもって尊しとす”が体に染み込んだ日本人にジョブ型という仕組みだけを導入しても形骸化するだけである。この状況下で、ジョブ型を推進させるには、以下のような施策を本格的に展開することが必須となる。

- ▶ 職能制度、評価の明確化
- ▶ 勤務体制のあり方の見直し
- ▶ 管理職の役割の明示
- ▶ 社員の自律に向けた個人教育
- ▶ 社員のライフへのサポート
- ▶ トップダウンによる主要な決定事項を明確に伝達

やる気のない社員はやる気のある社員に比べて自己肯定感が低くなく、転職意欲は低いことが判明

やる気のない社員が増産される原因は、日本企業の職場環境（採用・評価制度・報酬・勤務体系など）に要因があるとして、能力評価やジョブ型採用、また充実した福利厚生など様々な環境整備が行われてきた。

それでもやる気のない社員は依然として90%以上であるが、その高さの原因を解き明かすにあたり、何がポイントとなるのか。それは「自己に対する意識」の違いであることが調査¹で明らかになった。

本人の思考や特性にフォーカスして調査¹をすると、やる気のある社員と比べてやる気のない社員は、自己肯定感が23%低く、転職意欲に関しても44%低い社員の割合が高いことが判明した。（図表2）

弊社で実施しているタレントマネジメント MENTOR WORKOUT（自律型人材養成教育）内においても、業務に対してやる気のある社員は、自己肯定感が高く、未来志向の話がメインとなることが分かった。

メンターワークアウトの利用後に職務に対して積極性が増した、と回答する社員の割合が、やる気の見られない社員に比べ、平均0.5~1.0ポイント高い満点の評価に近い結果であることが分かり、積極性の向上率も高いことが判明している²。

つまり、自己肯定感が高い社員の方が、研修や教育の吸収率が高く、実行力に関しても高い反応を得ていることが明らかとなった。

やる気のない社員は、職場環境によって増産されるというよりも、そもそも日本人に自己肯定感の高い人材が少なく、自分の人生にそこまで期待していない、ということの方が論拠として親和性がある。（図表3）

¹ ISHIDO 2020 キャリア調査 ー自律型人材とパフォーマンスの関係についてー
² ISHIDO 2020 MENTORWORKOUT 利用満足度調査

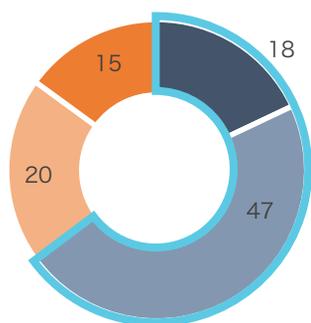
より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

図表 2

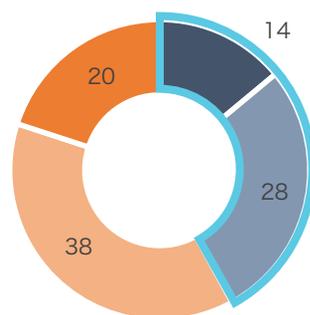
やる気の有無別「自己肯定感」「転職意欲」に対する考え
【n=20代社員300名】 それぞれ答えた割合 (%)

やる気があると回答した社員のうち
「自己肯定感が高い」と回答した割合



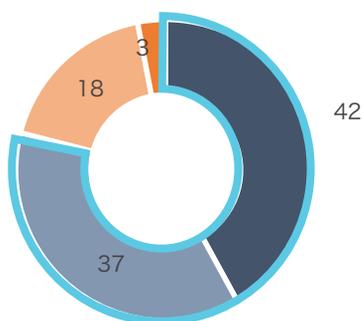
■ 高い ■ どちらかといえば高い
■ どちらかといえば低い ■ 低い

やる気がないと回答した社員のうち
「自己肯定感が高い」と回答した割合



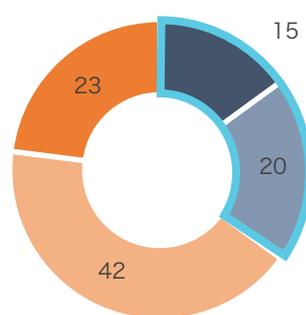
■ 高い ■ どちらかといえば高い
■ どちらかといえば低い ■ 低い

やる気があると回答した社員のうち
「転職意欲がある」と回答した割合



■ 高い ■ どちらかといえば高い
■ どちらかといえば低い ■ 低い

やる気がないと回答した社員のうち
「転職意欲がある」と回答した割合



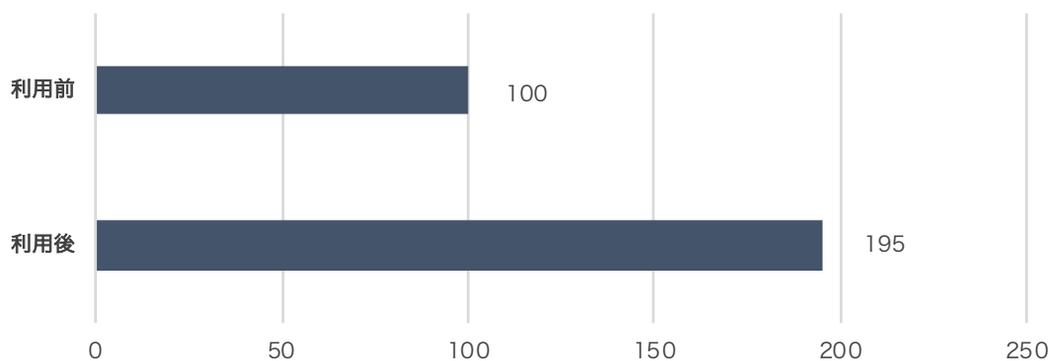
■ 高い ■ どちらかといえば高い
■ どちらかといえば低い ■ 低い

より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

図表 3

MENTOR WORKOUTの利用を通して、自己肯定感がどれくらい高まったか
【n=20代社員300名】 それぞれMENTOR WORKOUTを利用する前を100%として、
その後の高低を数値で答える



より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

つまり、自己肯定感の高い社員は、低い社員に比べて、業務に対しやる気があり、モチベーション高く職責に向き合っていることがわかるが、転職意欲も高いことが判明している。

一方で、自己肯定感の低い社員は、高い社員に比べて、業務に対してやる気がなく、モチベーション低く職責に向き合っているが、離職意欲が低いいため、企業としてはやる気のない社員の滞留化に繋がる他、以下のような特徴がある。

- ー 仕事に対し興味を閉ざしている
- ー 自分の人生にそこまで期待していない
- ー 昇進意欲がない
- ー 他責思考

しかし、メンターワークアウト利用者の動向を追ってみると、自己肯定感の低い社員は、必ず

しも低い状態で居続けることは少なく、自己肯定感が上がり、業務に対しやる気をもって取り組むように成長する社員が8割以上いることが判明¹した。

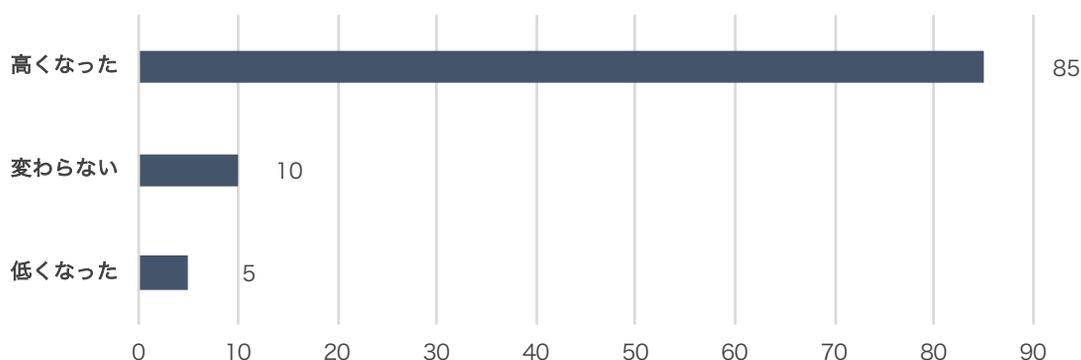
メンターワークアウト内のアンケート結果を分析してみると、元々やる気があった社員がメンターワークアウトを利用して業務に対する積極性が増した割合は、やる気のない社員と比して高い数値ではあったが、一方でやる気のない社員に関しても、業務に対する積極性が一定割合向上していることが判明している。

これらの調査で、自己肯定感を上げることがやる気の向上の一要因となっており、また、自己肯定感というのは人の内的な素養であり、従来、企業としてはアプローチを考慮してこなかった領域ではあるが、メンターワークアウトのようなタレントマネジメントを活用することで、企業は社員の内的要因にもアプローチして人材力を上げることができていることが分かった。

1 ISHIDO 2020 キャリア調査 ー自律型人材とパフォーマンスの関係についてー

図表 3

初回MENTOR WORKOUT時に自己肯定感が低いと回答した社員における、最終利用時の「業務に対する積極性」は高くなったと回答
【n=20代社員300名】 高まったと答えた若手社員の割合 (%)



より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

社員のやる気を引き出すには、職場環境の整備よりも、社員の「内側」への働きかけが必要 – 自己肯定および自己効力感がキーワード

意欲がない理由は人それぞれだが、自己肯定感、未来志向の点においては、共通で高い数値が出ている。

一方で、メンターワークアウトにおいて、業務に対し積極性が増したと回答した社員は、メンターワークアウトにより自己効力感が高まり、「自分にもできるかも」「やってみよう」といった感情になることが、業務へのモチベーション、昇進意欲に貢献していることが判明しており、そうした感情の高まりは、自己肯定感の高まりと因果関係がないとは言い難い。

企業の中で、上述のような社員の内側に働きかけることができる機会の多くは、1対1の対話が挙げられる。例えば、社員の中でも特に若手社員は、上司や同僚から能力や強みを認めていると伝えられたこと、自身の能力や強みを発揮できる環境が与えられていることなどが、自己肯定や自己効力感の高まりに繋がり、やる気向上の契機になると考えられる。

ところが、上司の面談の質に関して調査を行った結果、上司との面談で積極性が高まった社員は、全体の50%以下と低い数字であることがわかり、日本は若手層より上職者に対して研修を手厚くしている中での上記数値は、上司のマネジメント能力に期待をすることは難しいことが伺える。

社員のやる気を引き出し、育成するために日本のリーダーに求めること

コロナ禍での環境変化が見られる中、今まで以上に社員一人ずつの生産性を高めることが求められ、それらを推進することが日本企業にとって重要となる。そのため、すでに多くの企業で

進められているような職場環境の整備のみならず、やる気を高め持続させるタレントマネジメント、教育を実行していく必要がある。

ISHIDOが提唱する企業モデルを構築する上で、本調査から導かれた重要なアクションを整理する。

ー やる気を引き出すには、社員の自己肯定感と自己効力感を向上させる仕掛けやタレントマネジメントが必要：上司とのコミュニケーション頻度を高め、上司から部下に対するコミュニケーションの中で本人の能力や強みを認めるアクションを明確にとること。また、MENTOR WORKOUTのような個の意識に働きかけるタレントマネジメントを活用する

ー やる気のない社員が流動化するよう評価制度への整備：現在の日本企業の構造では、会社にとって流出して欲しくないやる気のある社員ほど転職意欲が高く、一方で昇進意欲が低くやる気のない社員ほど、転職意欲が低いいため、生産性が高まらない仕組みとなっている。一人ずつに火をつけるような評価制度や研修の整備が必要となる。

ー やる気のある社員が転職をしないような制度整備や、タレントマネジメントが必要：MENTOR WORKOUTでは、若手社員のリテンション率（転職意向のある社員の残留率）90%を実績として誇る。やる気のある状態を維持、またはさらに向上させた状態で、社員を教育する。

現代の流れにあった、適切な環境整備、タレントマネジメントを行うことで、より多くの人材の積極性が高まり、それらのポテンシャルが開花することは、日本経済、日本企業にとってこれ以上ない生産性を生む結果となる。こうした取り組みにより、一人でも多くの若者がリーダーシップを取り、世界で活躍してもらいたいと切に願っている。

より多くの“やる気のある社員”の創造を目指して

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.