

若手社員の労働価値観と職務満足分析：  
インターナル・マーケティングの視点

Labor Value and Job Satisfaction Analysis of Young Employees:  
The Perspective of Internal Marketing

見 子 正 治  
NIGO, Shouji

岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要  
第52号 2021年12月 抜刷  
Journal of Humanities and Social Sciences  
Okayama University Vol.52 2021

## 若手社員の労働価値観と職務満足分析： インターナル・マーケティングの視点

児 子 正 治

### 要旨

本研究は、大学卒業後、入社3年目までの若手社員を対象に質問紙調紙を用いてweb調査を実施し、労働価値観が職務満足に及ぼす要因を分析した。顧客満足度調査などで用いられるCS分析を活用した。満足度が高い重点維持項目は、タスクの完結性、達成感（仕事）、社会貢献となり、改善度が高い重点改善項目は、捧げる（組織）、尽くす（組織）、組織貢献となった。今後、若手社員の職務満足を高めていくには、仕事本来の面白さを感じる5つの職務特性要因を仕事に取り入れていく必要がある。また、内発的モチベーションの度合を図るMPS（Motivating Potential Score）を高めていく、職務設計が重要になってくる。経営者や人事担当者は、若手社員の労働価値観を理解して改善していくことが、若手社員の職務満足につながり、離職率の低下となっていく。コロナ禍で労働価値観が変化するなか、若手社員が求める働く魅力づくりをしていくには、インターナル・マーケティングの視点が求められる。

【キーワード】 職務満足、労働価値観、インターナル・マーケティング、職務特性要因、MPS

### Abstract

In this study, we conducted a web survey of young employees up to the third year after graduating from university using questionnaire survey, and analyzed the factors that labor values affect job satisfaction. We used CS analysis used in customer satisfaction surveys. The priority maintenance items with high satisfaction were task identity, social contribution, and sense of accomplishment (work), and the top priority improvement items with high improvement were dedication (organization), devoted (organization), and organizational contribution. In the future, it is necessary to incorporate five job characteristic factors that make the work originally interesting. In addition, job design that raises MPS (Motivating Potential Score) to increase the degree of intrinsic motivation becomes important. For managers and human resources personnel, understanding and improving the labor values of young employees will lead to job satisfaction of young employees, and the turnover rate will decrease. As laborer values change due to corona disaster, an internal marketing perspective

is required to create the attractive work that young employees demand.

## はじめに

総務省の情報通信白書によれば、我が国では他の国と比較しても急速に少子高齢化が進行しており、生産年齢人口（15歳～64歳）は1995年をピークに、総人口も2008年をピークにそれぞれ減少に転じている。また、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計は、2030年には総人口が1億1,662万人、2060年には8,674万人（2010年人口の32.3%減）にまで減少し、生産年齢人口は6,773万人、4,418万人（同45.9%減）にまで減少するとしている。

若手社員の離職率は、平成29年3月に卒業した新規大卒就職者の就職後3年以内の離職状況が32.8%、事業所規模別・就職後3年以内の離職率は、1,000人以上26.5%、500～999人29.9%、100～499人33.0%、30～99人40.1%、5～29人51.1%、5人未満56.1%となっている（厚生労働省、2017）。大卒者の早期離職は平成4年の23.7%を底としてその後上昇し、平成16年の36.6%を最高値としながら近年は30%を上回る水準で推移している（野津、2018）。また、就職みらい研究所は、2019年度の新卒採用における採用単価の平均が、1人あたり93.6万円（2018年度71.5万円）としている。

このような新規大卒就職者の離職率や採用コストの増加は、経営者や採用担当者にとっては大きな課題と言える。上林（2012）は、経営資源は一般にヒト・モノ・カネ・情報の4つの要素からなり、ヒト資源のもつ第一の特徴は、経営資源を構成する4要素の中でも最も基本的かつ重要な構成要素であり、他の3要素（モノ・カネ・情報）は、ヒトによって動かされることで初めてその本来の役割を果たすことができるとし、ヒトは企業の経営活動を考える上で最も根源的な重要性を有しているとしている。会社は、重要な経営資源となる若手社員が、快適に長く働くために働く魅力を提供していく必要がある。

本稿の目的は、今の若手社員の労働価値観を理解して、職務満足に及ぼす要因を分析していく。経営者や人事担当者は、その要因を理解して改善していくことが若手社員の職務満足や帰属意識の向上につながり、働く魅力となっていく。コロナ禍で外部環境が変化するなか、働き方や価値観が変化してきている。変化する若手社員の労働価値観の理解が求められ、会社は社員を内部の顧客視点で捉えて、要望を満たしていくマーケティング活動となるインターナル・マーケティングの視点が必要になってくる。満足度の改善が、離職率の低下や、その先の顧客への質の高いサービスの提供につながっていく。まずは、インターナル・マーケティングの先行研究を概観していく。

平岩（2012）によれば、インターナル・マーケティングという考え方が最初に登場したのは米国であり、Berry, Hensel, & Burke（1976）の3人によって提唱され、当初は小売業における研究から生まれ、サービス業においては顧客に提供する商品がサービスであり、サービスは顧客に接する従業員がつくり出すもので従業員の質・能力・態度により左右されるとしている。また、従業員を顧客として扱う哲学と述べ、従業員を内部顧客として捉えている（Berry & Parasuraman, 1991）。

木村 (2007) は、内部顧客への満足提供は外部顧客を満足させるという目的のための手段であり、その逆ではないとしている。

高橋・上原 (2013) は、これまでインターナル・マーケティングの実証的研究がサービス産業の領域で行われていたが、製造業における研究開発担当者を対象に有効性を検証している。インターナル・マーケティングの定義を標的従業員に対して、動機付け・権限委譲・役割の明確化などの手段を有効に行使して、標的従業員の職務満足と成果を向上させ離職を避けることを目的とするマーケティング活動として、基本モデルを開発している。モデルの構成概念となる動機付け・権限委譲・役割明確性・職務満足・成果・離職意図を、共分散構造分析で研究開発担当者500名にインターネット調査を実施している。結果、職務満足の向上を目的とした場合は、権限委譲(.465)、動機付け(.381)などの効果が大きく、成果の向上や離職意図の低下を目的とした場合も、権限委譲が大きな影響を及ぼしていた。インターナル・マーケティングの目的が異なれば有効な手段や組み合わせが異なり、研究開発担当者への有効性が確認された。

五十嵐 (2012) は、インターナル・マーケティングが会社の人的資源管理に及ぼす影響を、顧客接点の視点から分析している。サービスの質が他社との競争の決め手となることも多く、マーケティングと人的資源管理の有機的結合を探る目的で、北海道選定「元気の素」発信企業と「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞企業に、自社の活動や商品のアンケート調査を実施している。結果、全ての企業が、自社商品には消費者の信頼性が必要であり、相関関係が0.6以上の項目は、「自社では人材育成を積極的に行っている」、「自社は労働環境の整備によってモチベーションを高めている」などの顧客理解や人材育成、労働環境の整備には相関があるとしている。また、企業と顧客が共に創り出す環境のマネジメントには、顧客を理解した従業員の存在価値を高めて、心づかいや思いやりのホスピタリティ機能や役割や、顧客接点からの人材育成や労働環境の整備が求められるインターナル・マーケティングの考え方が必要となるとしている。

以上の先行研究からインターナル・マーケティングの取組みが、職務満足や顧客に影響を及ぼしていることが分かる。経営者や人事担当者は、社員を内部の顧客視点で捉え、標的社員に合わせた管理やサービスを提供していくことが職務満足の向上や離職率の低下となり、社員の職務満足から顧客への質の高いサービスの提供につながり、結果的に会社の業績にもつながっていくのだろう。Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger (1994) は、従業員満足が高まれば顧客満足も高まり、企業の利益も高まっていくサービス・プロフィット・チェーンを提唱している。

ここからは、若手社員の職務満足の要因を概観していく。

## 1. 若手社員の職務満足要因と職務特性理論

厚生労働省の平成30年若年者雇用実態調査の概要によれば、若年正社員 (満15~34歳) の職業生活の満足度D.I.は、「雇用の安定性」が61.5ポイントで最も高く、「仕事の内容・やりがい」が50.9

ポイント、「職場の人間関係、コミュニケーション」が49.3ポイント、「福利厚生」が44.5ポイント、「職場環境（照明、空調、騒音等）」が40.4ポイントとなっていた。

労働政策研究・研修機構は、若年者の離職理由と職場定着について調査している。大学・大学院卒の最初に転職を考えた際に悩んだ内容で「仕事の内容」が44.8%で最も高く、「自分のキャリアや将来性」が37.6%、「賃金が低い」が36.9%、「職場や人間関係」が26.1%、「労働時間が長い」が24.4%、「仕事量が多い」が19.6%、「休日が取れない」が15.2%となっていた。

また全国求人情報協会は、若者にとって望まし初期キャリア調査のなかで、早期転職者が転職時に重視した項目で、現在の転職先の仕事に「納得している」「納得していない」人の比較している。納得している人は、「仕事内容」「業種」「自分のスキルや能力が活かせる」といった要因を重視しており、納得していない人は、「給与」「労働時間・休日・休暇」「勤務地」「福利厚生」を重視する傾向があった。以上の調査結果から、様々な要因が職務満足や離職に影響を及ぼしている。また、「仕事内容」「やりがい」「自分のスキル能力が活かせる」などの、仕事の本来の面白さにつながる職務特性要因が、職務満足に影響を及ぼしていることが分かる。

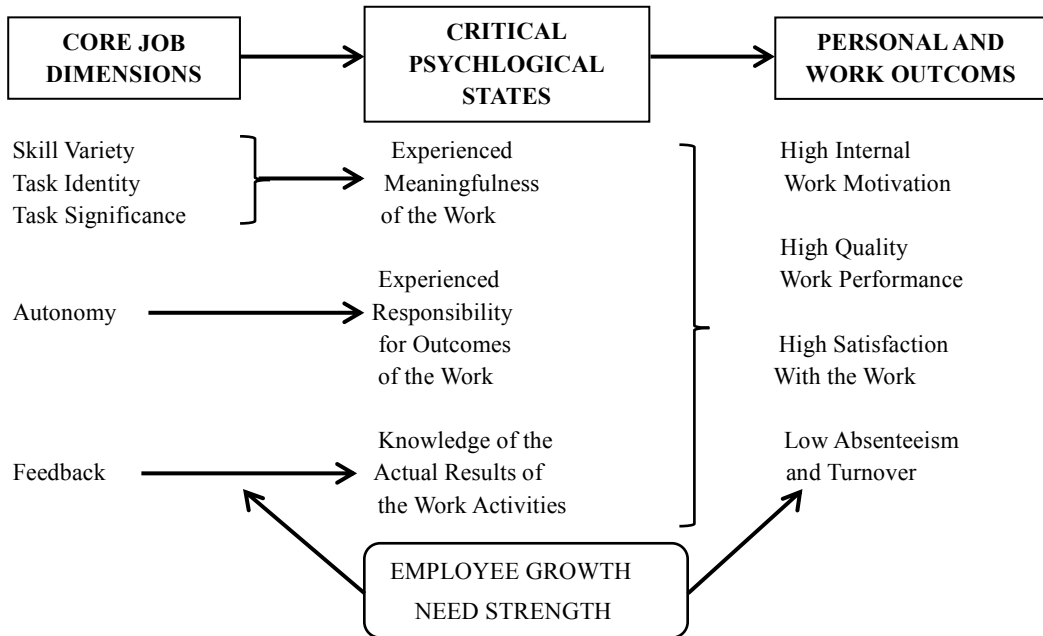
Hackman & Oldham (1976) の職務特性理論は、職務再設計の際に考慮されるべきワークモチベーションを左右する要因として、職務の特性そのものに着眼している (Fig.1)。職務特性とは、多様な技能の能力を発揮でき (技能の多様性)、タスクの始めから終わりまで携われ (タスクの完結性)、重要だと思える内容で (タスクの重要性)、自律性を持って行え (自律性)、それを評価され (フィードバック)、職務特性から高い内発的動機づけや業績・自己成長を導くには、心理プロセスとして職務の有意義さや責任を感じて、遂行した結果を知り得ることが重要であるとしている。また、携わっている仕事の特性そのものが、ひとの仕事意欲にかかわるということを真正面から取り上げたのが職務特性モデル (Hackman & Oldham, 1980) で、昇進、昇給、ボーナス、上司の承認、仲間による受容といった報酬 (外発的報酬と呼ばれる) によって動機づけられるだけではなく、やっていること自体がおもしろい、できあがったときの達成感や自分の成長感がうれしく思えるのでがんばるとしている (金井, 1998)。

ここからは、職務特性要因が職務満足に及ぼす先行研究を概観していく。天地 (2018) は、一般社員から管理職342人の上司、部下に対して「自己成長」に影響を与える仕事経験について定量的研究をしている。ゼロから何かを作り上げる仕事経験が、自己成長とその下位因子である能力的成長と精神的成長に正の有意な影響を及ぼしており、ゼロから何かを作り上げることは、新しい価値を生み出す創造的な仕事経験であり、対応するために必要な業務を処理するなかで業務処理能力を高め能力的成長を感じ、新しい価値を生み出していくことで職場や組織にも貢献感 (精神的成長) を感じるようになったとしている。ゼロから何かを作り上げる様々な能力は「タスクの多様性」であり、新しい価値を生み出す経験は仕事の重要性を感じる「タスクの重要性」であり、職場や組織への貢献感を感じることは、自分の仕事の結果として分かる「フィードバック」といえる。

山下 (1996) は、若者層を対象に、仕事の楽しさを高める要因を探るために、65の労働組合の20歳以上30歳未満で平均年齢24.66歳の若年層データを用いて15の潜在変数で仕事の楽しさを分析している。結果、仕事の楽しさに影響力がもっとも強いのは自律感であり、自律的に仕事ができている感覚が、若年層においても仕事の楽しさを高めることになり、次に会社関与・職務多様性・職場の人間関係などの影響が大きいとしている。また自律感、客観的な職務特性の職務自律性に強く規定され、職務多様性、フィードバックからも影響を受けるとし、職務自体を自律的で多様性に富んだものにしていく、職務拡大や職務充実などの試みは、若年層にとって有効な方策としている。

金岡 (2013) は、従業員に若年層が多い農業法人の従業員に、職務満足度分析を実施している。農業法人の新規就農が増加傾向にあり毎年6~8千人で、39歳以下の若年層が占める割合は3~4割となるが、採用後5年間の離職率は、平均で約3割に達する。今後、農業法人の常勤従業員の確保と活用には、適切な人材育成、労務管理の実施が重要になるとして、各農業法人90名の正規従業員に職務満足度分析を実施している。結果、従業員の職務満足度 (総合評価) の相関が高く重要度が高い要因は、能力向上 (社員教育や研修等)、承認 (ほめられ・評価される)、おもしろさ (仕事そのものの)、やりがい、能力発揮などの要因が、満足に影響していた。多くの従業員は、農業に携わりたいという就業動機もあり、農業という仕事とそのもの、おもしろさを感じている。また、会社の経営目標を達成するには、従業員の労働生産性を高め、やる気を引き出す職務満足度を向上させる具体策が必要になり、個人の価値観に合致する成長可能性の機会を会社が提供することが、必要にな

Fig.1 The job characteristics model of work motivation



出所：Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1976). p.256.

るとしている。金岡（2013）の研究からも、職務満足には、能力の向上や能力発揮などの成長要因や、やりがいや面白さなどの仕事そのものに関する職務特性要因が影響している。また、経営目標を達成するために、従業員の職務満足を提供していくインターナル・マーケティングの視点を取り入れている。先行研究より、職務満足には仕事の本質的なやりがいや、面白さ、成長に関連する職務特性要因が大きく影響を及ぼしている。

現在、コロナ禍で人々の価値観や働き方が大きく変化してきている。職務満足に及ぼす要因は、会社の内的要因以外にも、外部環境の変化から影響を受けてくる。ここからは、外部環境や社会的背景から労働観の変化を概観していき、若手社員の職務満足の要因や、過去からの共通点や価値観を確認していく。

## 2. 若手社員の労働観の変遷

「日本人の労働観」研究の歴史の変遷によれば、人々の労働に対する観念は、人々を取り巻く社会的状況に応じて変化していく（杜新，2001）。

昭和60年代の高度経済成長に日本経済は急成長し、労働者の所得水準が高まり、賃金の平準化が進み、生活様式も平準化と画一化が進んだ。73年には中間層意識が約70%、下層意識は約30%で中間層意識が肥大化し、若者層によって補充拡大された。また、賃金の不満は、年齢層二十五～三十四歳の比較的若い層に多く「自分の労働の内容とくらべて」など、自分の労働の意味についての意識の高まりが反映されてきた。しかし、実際に与えられる仕事は、かならずしも満足のいくものではなく、「他の仕事にかわりたい」という者も若い層に多く、若者層は労働の創造性と生きがい、知識と技術の獲得にたいする広汎な要求はあるが、今の仕事を「つまらない」と感じる者が比較的多くみられる。また、1950年代中ごろから60年代はじめにかけて、民間大企業労働者のあいだで、とくに若年層を中心に、企業帰属意識の低下が進んだ（石川，1975）。

職業研究所（1979）によれば、当時の転職観の調査から、20歳代の若手社員は転職に抵抗感が薄く、「移るのが当然」が「ながく勤めるのがよい」よりも多くなっているとし、職業別にみると専門的職業には比較的肯定者が、管理的職業には比較的否定者が多くなっている。また、ホワイトカラーもブルーカラーも中小企業勤務者が相対的に多く、長期の勤続メリットが大企業勤務者ほどでないとしている。しかし、実際に転職を希望するかどうかの調査では、希望するものは少数にすぎなかった。理想の職業が具備している職業特性については、20～24歳の若手社員は「自分の能力を充分発揮できること」が最も高く、「職場の人間関係がよいこと」「作業環境がよいこと」などが高くなっていた（職業研究所，1979）。

社会構造の近代化の視点から、千石保・遠山敦子（1973）は、日本を含む世界11カ国の青年の意識調査から価値観を論じている。より大きなファクターとして、社会構造の近代化が強く影響していて、当時の高度経済成長期の大量生産に適する巨大組織と管理機構という近代的社会構造に、集

団指向という伝統的国民性が相乗効果をおこし、一方では、エコノミックアニマルという猛烈社員、他方では青年を無気力無表情な均質人間を育てたとしている。また、わが国の青年は「やりがいある仕事」を生きがいとして求めているが、大量生産システムのなかでは、やりがいある仕事は求めて得られないのが実情であり、大量生産と大量消費の社会構造は、職場の青年の創造性や自由な活躍を奪っている。42.2%の若者が「単純な労働が多く、全身をぶつけるにたりる仕事が少ない」としており、いまの生産構造が人間の労働の喜び、創造の喜びを得るために規定されていないことが原因としている。

かつての職場の集団帰属性は、美しい人間関係によって一つの温かい家族集団を形成し、若者は上司に手とり足とりされて腕を磨き、人間関係を磨いたが、現在の職場では、ロボットのような人間が必要とされており、日本人の集団帰属性が、管理とマイナスの相乗作用を営んで、仕事や私的領域にも不快な拘束となっていると、当時の労働観を伝えている（千石保・遠山敦子，1973）。

90年代にはいり大きく変わり、従業員の会社帰属意識の低減が明らかに調査結果に表れてきて、若者はより自主的に仕事を選択しようとする欲求が高くなっている。日本の若者の転職率が70年代より高くなったのは、戦後の回復期、高度成長期とその後の持続的な経済発展で国民の生活が相当豊かになったことを指摘している。収入よりも仕事そのものがより大事という考え方が広まり、仕事や会社に不満があっても我慢しなければならないという考え方が薄くなってきた（杜新，2001）。

現代の若者労働の意識について長沢（2017）は、若者は急速に会社との距離を置くようになり「働くことの意識調査」を見ても、「仕事を通してかなえたい夢がある」という回答は増大を続けている。しかし、2010年に72.9%とピークに達したあと急減し、2015年に58.9%となり、今日の若者が急激に企業との距離感を強めている。また、若者の「社会貢献」意識は、かつてのような「会社貢献」意識とイコールではなく、「会社や人々から感謝される仕事」を求めているとしている。

杜新（2001）は、日本人の労働観の勤勉性及び組織への帰属意識に関して、経済状況や産業構造の変化と労働観の変容は、必ずしも同じスピードで変わっているわけではなく、かえってずれが生じやすいとし、現代の若者が勤勉かどうかは、労働者自身の欲求以外に、その時代の経済状況と生産方式など社会的環境に、労働意欲を高める条件が揃っているかどうか重要なことであるとしている。また、今までの労働観に関する研究は、労働観を相対的に変化しにくい価値観として扱い、伝統的な由来を論じて、良いところも悪いところも、伝統的な要因によって規定されていて、長期的な一貫性が重視されているが、急速な社会変動や社会環境の変化が軽視されてしまうとしている。

以上の先行研究から、過去から現在の労働観を変遷していくなかで、職務満足に及ぼす要因は、外部環境の変化が労働価値観に影響を及ぼしていることが分かる。また、「やりがいある仕事」「仕事そのものがより大事」「能力発揮」など、仕事本来の本質的な面白さや、職務特性に関連する要因が、過去から現在の若手社員に共通点があることも分かった。

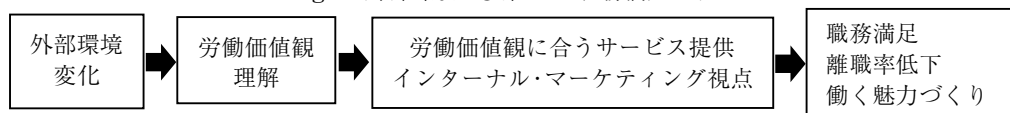
コロナ禍で外部環境が変化するなかで、経営者や人事担当者は、今の若手社員の労働価値観を理



解して要望を満たすサービスを提供していくことが、職務満足や離職率の低下、働く魅力となっていく。今後は、外部環境の変化と労働価値観を理解してうえで、インターナル・マーケティングの視点を取り入れていくことが重要になってくる (Fig.2)。

経営者・人事担当者は、社員を顧客視点で捉えて要望を満たしていくインターナル・マーケティングの視点から職務満足をあげていくには、今の若手社員の要望を満たす職務満足を理解する必要がある。次項にて、職務満足度調査を実施して、今の若手社員が感じる職務満占到影響する労働価値観の要因を分析していく。

Fig.2 外部環境の変化から職務満足の流れ



### 3. 若手社員の職務満足

#### 3.1 調査方法と測定尺度

若手社員の労働価値観が職務満足に及ぼす要因を分析するために、大学・大学院を卒業後、入社1年目から3年目、22歳から28歳（平均年齢24.8歳）までの若手社員を対象に、2021年1月20日から1月28日にweb調査を実施した。調査は、日本でも最大手のリサーチ会社の株式会社インテージで実施した。また属性にデータの偏りがないように、全国の調査モニターに、web調査をした。依頼数は25,958人、有効回答数は528人、回収率は2.0%となった。属性は、男性257人（48.7%）女性271人（51.3%）、大学卒474人、大学院卒54人で、入社1年目130人、2年目206人、3年目192人となった。業種はメーカー84人、商社21人、流通・小売39人、金融29人、サービス100人、インフラ29人、ソフトウェア・通信57人、広告・出版・マスコミ5人、官公庁・公社・団体が61人、その他103人となった。勤務地エリアは、中国地方31人、四国地方15人、九州・沖縄地方50人、関西地方104人、中部地方73人、関東地方216人、東北地方22人、北海道地方17人のデータとなった。以上のデータを分析していく。

測定尺度は、過去の先行研究から、満足要因として職務特性が影響を及ぼしていることから、Hackman & Oldham の職務特性モデルの英文尺度を松井（1982）で用いられた和訳の尺度5項目を使用する。また、内面的要因、労働条件要因、人間関係要因、働き方要因などの、さまざまな要因も影響を及ぼしていることから、江口・戸梶（2009）の労働価値観測定尺度（短縮版21項目）、同僚への貢献3項目、社会的評価3項目、社会への貢献3項目、自己の成長3項目、経済的報酬3項目、達成感3項目、所属組織への貢献3項目の21項目を命名して使用する（兒子，2021）。計26項目を使用して分析していく。質問は7点法によるリッカート尺度（1:全然あてはまらない～7:非常によくあてはまる）で回答をしてもらった（Table 1）。質問調査紙は、兒子（2021）の質問調査紙を一部変更して、若手社員の質問項目として使用する。兒子（2021）の先行研究との違いは、先行研究は

対象が大学生となり、本研究は、入社1年目から3年目までの若手社員を対象としている点である。また、本研究の目的が、若手社員の職務満足の分析となり、先行研究と問題提起も異なるため、本研究と先行研究との結果の比較はしていない。今後、検討していきたい。

### 3.2 分析モデルと解析方法

分析は、顧客満足度調査などで用いられるCS分析を使用した。相良(2006)、田辺(2009)、児子(2021)の方法を参考にして職務満占到影響している要因が何かを調べた。CS分析の特徴は、特定の商品やサービスにおける「項目ごとの満足度」と「全体への満足度」を測定し、各項目を4つのマトリックス上にプロットすることで、改善項目や強みを視覚的に理解する手法である(田辺, 2009)。また、サービスなどを提供する側が、提供される側の評価と満足度合いをアンケート調査し、その結果を基にさらなる改善あるいは向上に役立てるための分析手段の一つである。数値化できるアンケート形式を用い、必ず調査対象に対する各設問と調査対象に対する総合評価を組み合わせた形式で実施される。各設問結果が総合評価に対してどの程度影響を与えているのかを明確にし、総合評価に対する影響度に基づいて改善する必要があるか否かを客観的な数値(改善度)で判断する。さらに、改善度の数値の大きさから改善項目の優先順位も判断することが可能である。すなわち、CS分析は、調査対象の改善項目をアンケート結果から客観的かつ具体的に抽出することができる統計処理方法であるといえる(相良・北村・古野・柴田・五味田, 2006)。また、CS分析は、多数の評価項目間の優先順位を決めることができ、重回帰分析と異なり、変数間相関があっても比較ができることが特徴である(宮川雅巳, 1997)。以上の理由より、CSポートフォリオ分析は、職務満占到影響を及ぼす多くの要因から、どの要因が現在の満足要因であり、改善要因が何かを視覚的にも数値的にも分析可能なことから、今回の分析手法に適している。

若手社員が職務を通じて感じた職務満足度(総合評価)を目的変数とし、職務中に感じた労働価値観の要因を説明変数としてCS分析を行い、平均値、相関係数、平均値偏差値、相関係数偏差値、角度、修正指数、距離、改善度を求めた(Table 2)。CS分析で得られた相関係数(目的変数に対する説明変数の影響度)と各設問項目の職務満足度の平均値からCSグラフを作成した(Fig.3)。縦軸に若手社員の労働価値観、横軸に職務満足との相関係数を取り、設問項目の平均値で境界線を引き、4ブロックの図とした。右上ブロックは職務満足への総合評価が高く、若手社員が感じる労働価値観も高く、現在の満足度の源泉となる「重要維持項目」とした。右下ブロックは、職務満占到の総合評価への影響度は高いが、現状、若手社員が感じる労働価値観が低く満足を感じていない「重点改善項目」とした。左上ブロックは、職務満占到の総合評価への影響度は低い、現状の若手社員の労働価値観が高い「現状維持項目」とし、左下ブロックは、職務満占到の総合評価への影響度も低く、現状の労働価値観も低い「改善検討項目」とした。

同様に労働価値観の平均値偏差値を縦軸に、職務満占到の相関係数偏差値を横軸にとり偏差値CS

グラフを作成した (Fig.4)。偏差値CSグラフより、原点 (50, 50) から各プロット位置までの距離を算出した (Fig.5)。原点と座標 (75, 30) を結んだ直線 (改善度基本軸) とプロット位置より得られた角度の値から修正指数を求め、距離と修正指数によって改善度を算出した。修正指数とは、プロット位置を通る直線との角度より各プロットがどの程度、重点改善項目から離れているかを表す数値である。すなわち改善度基本軸から角度が小さいほど修正指数は大きくなり重点改善項目に近いことを表し、改善度基本軸から角度が大きいほど修正指数は小さくなり重点改善項目から遠いことを表す。したがって、原点からの距離が重点改善項目の方向へ遠く離れ (影響度大)、かつ修正指数が大きければ大きいほど改善度の値は大きくなる。以上より、CS分析データを Table 2 に改善度を降順に並べて表した。Fig.5で改善度が大きい要因を改善度基本軸からの角度を記載した。プロットが左下のブロックの「改善検討項目」や左上のブロックの「現状維持項目」の場合は、プロット位置を通る直線との角度が大きくなるために修正指数がマイナスの値を取ることがある (例: Fig.5 多くの収入)。改善度がマイナスの値を取るとは、改善度の値が低いことを意味しており、改善項目の順位は低くなる。改善項目は、改善度の値の大きい項目を優先する (相良・北村・古野・柴田・五味田, 2006)。また、今回のCS分析データ (Table 2) の距離、角度、修正指数、改善度の定義を以下のように定める。距離は、原点 (偏差値50の交点) からプロット位置までの2点間の距離で表す。角度は、原点と固定点 (75, 30) を結んだ点線 (改善度基本軸) とプロット位置を通る直線との角度で表す。本研究では、角度を職務満足改善角度と命名する (兒子, 2021)。修正指数は、座標を45度回転させて、改善度基本軸からの角度が90度なら0に、45度なら0.5に、0度なら1に変換した時の角度で表す。改善度は、改善順位を数値で客観的に判断するための指標で表す。

#### 4. CS分析による結果

CS分析により得られた結果から、偏差値CSグラフ (Fig.4) の4ブロックの各要因は、以下のような結果になった。右上ブロックの現在の満足度の源泉といえる重要維持項目は、「タスクの完結性」「達成感 (仕事)」「社会貢献」等が現在の満足要因として上がってきた。次に右下ブロックの職務満足の総合評価への影響度が高いが、現状の労働価値観が低く満足度を感じていない重点改善項目は、「捧げる (組織)」「尽くす (組織)」「組織貢献」等となり、最も改善度が高いのは「捧げる (組織)」となった。左上ブロックは、職務満足の総合評価への影響度は低いが、若手社員の労働価値観は高い現状維持項目で、「スキルの多様性」「タスクの重要性」「フィードバック」「能力開発」「収入・賃金面」等が上がってきた。最後に左下ブロックは、職務満足の総合評価への影響度も低く、現状の労働価値観も低い改善検討項目で、「注目」「尊敬」「同僚 (援助・役に立つ)」「自律性」等が上がってきた。

分析結果の考察として、本研究から4つのことが明らかになった。1つ目は、右上のブロック (Fig.4) 若手社員の労働価値観も高く、職務満足に及ぼす影響が高い現在の満足度の源泉となる要因は、「タ

スクの完結性」「達成感（仕事）」「社会貢献」等となった。タスクの完結性は、現在の職務が断片的ではなく、ある程度のまとまりを持ち、自分のしている職務が全体の中での、意味や位置づけを理解しながら取り組むことが、職務満足につながっているのだろう。また、若手社員の手がけていることを、最後まで完成させる機会を与えることも、達成感につながっているのだろう。社会貢献が高いのは、長沢（2017）の先行研究にもあったように、今の若者は、「会社や人々から感謝される仕事」を求めている。現在の職務で社会や人々のために働くことが感じられ、社会貢献の意識を持ち職務に取り組むことが、職務満足にも影響を及ぼしているのだろう。これらの要因は、重点維持項目ではあるが、労働価値観が4台になるため、企業努力で労働価値観の向上が必要となる。

2つ目は、右下のブロック（Fig.4）職務満足の総合評価の影響は高いが、現状の労働価値観が低く満足度を感じていない重点改善項目は、「捧げる（組織）」「尽くす（組織）」「組織貢献」等の、組織に関連する要因を見直し改善することが、職務満足の向上につながる事が明らかとなった。今の若手社員も、過去の労働観と同じ傾向があり、組織への帰属意識が低下している。コロナ禍でリモートワークやテレワークなど新しい働き方により労働価値観が変化していくなかで、組織貢献の在り方や意味合いを伝えていく必要がある。若手社員は、社会貢献と職務満足との相関があるため、組織を通じて社会貢献を感じる経験が出来れば、組織貢献の価値観も変わってくるのだろう。例えば、会社がSDGs（持続開発可能な開発目標）のような取り組みを若手社員に提供していくことで、若手社員が組織と社会のつながりや貢献について、考えるきっかけになってくるのだろう。

3つ目は、左上のブロック（Fig.4）「スキルの多様性」「タスクの重要性」「フィードバック」「能力開発」「収入・賃金面」などの要因は、労働価値観は平均より高く、やや相関もあったが、職務満足との関連は低くなっていた。このブロックは、現状維持項目となり、改善度の優先順位は4つのゾーンの中では一番低いが、仕事本来の面白さにつながる職務特性のスキルの多様性、タスクの重要性、フィードバックが、職務満足に及ぼす影響が低くなっているのは、まだ入社して3年目以内の若手社員は、これらの要因を感じる仕事をしていないか、そのような経験が出来ていないのであろう。今後、これらの職務特性要因を感じる仕組みを、会社が提供していく必要がある。また、収入・賃金面も、職務満足との関連は低くなっていた。

4つ目は、左下のブロック（Fig.4）「注目」「尊敬」「ほめられる」「同僚（援助・役に立つ）」「自律性」などの要因は、労働価値観も相関も低く、職務満足との関連は低かった。注目、尊敬、ほめられるが低いのは、入社3年目以内の若手社員はまだ経験も浅く、仕事の成果で同僚や上司に注目、尊敬、ほめられる経験が少なく、労働価値観や職務満足には影響を及ぼしていないのであろう。注目や尊敬の改善度は上位にあり（Table 2）、若手社員が仕事の成果でほめられ、注目されるような経験が出来れば、自分の仕事の成果から組織貢献を感じていくのだろう。自律性が低いのは、若手社員のため、職務の自由度や裁量を自分で決められる程度が少なく、そのような経験が出来ていないため自律性を感じていないのだろう。山下（1996）の先行研究からも、仕事の楽しさに影響力がもつ

とも強いのは自律感であり、自律的に仕事ができている感覚が、若年層においても仕事の楽しさを高めることになるように、自律的に仕事ができる仕組みづくりを提供していく必要がある。

援助（同僚）、役に立つ（同僚）が低いのは、若手社員は自分の仕事以外是对応をする余裕がなく、同僚の役に立つことで職務満足が上がる経験が少ないのであろう。コロナ禍でテレワークやリモー

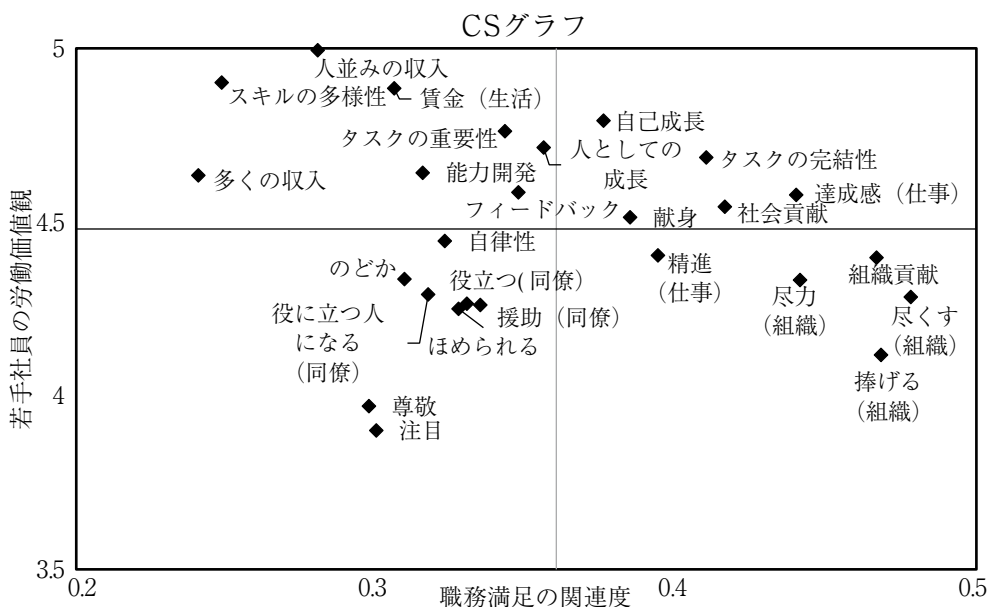


Fig.3 若手社員の質問紙調査におけるCSグラフ

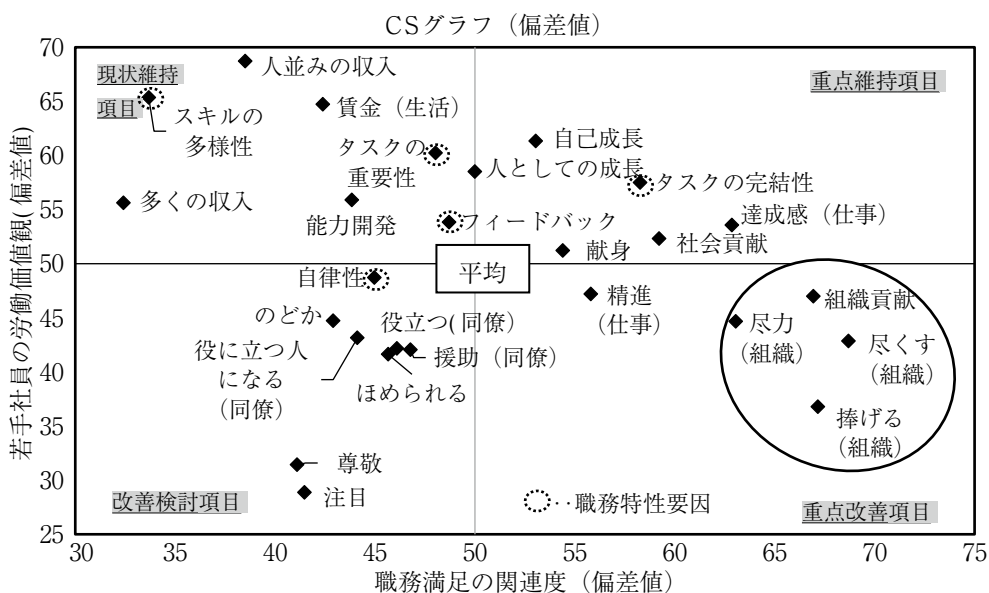


Fig.4 若手社員の質問紙調査における偏差値CSグラフ

トワークなど働き方が変化するなかで、同僚との社内のコミュニケーションの在り方が変化してきている。会社は組織、部門、チームで成り立っており、個人の力だけでなく同僚やチームで仕事をして相乗効果を出していく。一緒に仕事をする、最も身近な同僚の役に立つことが、仕事のモチベーションに影響を及ぼすことが分かれば、労働価値観や職務満足にも影響してくるのだろう。また、そのような組織風土をつくっていく必要がある。

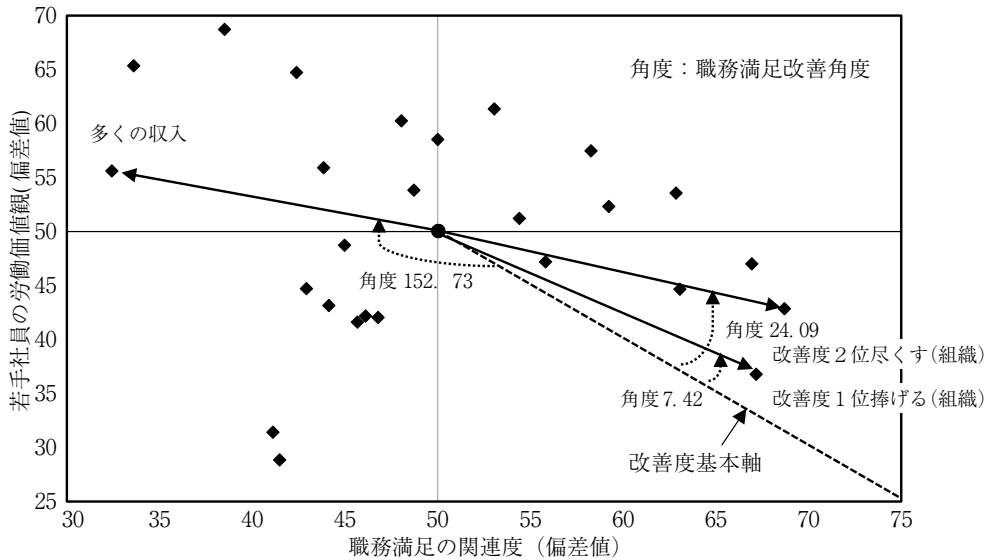


Fig.5 改善度基本軸からの角度と距離 偏差値CSグラフ

おわりに

本稿の目的は、将来、会社を支えていく若手社員の労働価値観が職務満足に及ぼす要因を分析し、経営者や人事担当者に理解してもらい、今後の改善につなげていくことを目的とした。過去の労働観を概観していくなかで、その時代の外部環境の変化から労働観も変化をしている。コロナ禍で労働価値観も変化するなか、会社は若手社員の職務満足を上げていくには、労働価値観を理解して求めるサービスを提供し、長く働ける職場環境づくりが求められる。職務満足から、離職率の低下や、顧客への質の高いサービスの提供につながり、結果的に会社の業績にも影響をしていく。今後、経営者や人事担当者は、外部環境の変化と若手社員の労働価値観を理解して、最終的に顧客満足につながることを考え、社員の要望を満たしていく、インターナル・マーケティングの視点を持つことが重要になる。そのためには、今の若手社員の職務満足度と労働価値観の理解が必要になる。

本研究の成果は、CS分析の結果、若手社員の職務満足に及ぼす影響がある、重点維持項目のタスクの完結性、達成感(仕事)、社会貢献を維持・向上していき、最優先改善項目の捧げる(組織)、尽くす(組織)、組織貢献などの要因を改善していくことが、若手社員の職務満足向上につながる事が明らかとなった。また先行研究より、過去の若手社員の職務満足に及ぼす「やりがい」や「能

力発揮」などの職務特性に関連する要因は、現在の若手社員にも同じ傾向があり、過去からの共通点が見られた。職務満足には、仕事の本質的な面白さにつながる要因が、重要であることが分かった。CSグラフ (Fig.4) からは、「重点維持項目」「重点改善項目」「現状維持項目」「改善検討項目」の4つのブロックに各要因をプロットし、現在の若手社員の労働価値観が職務満足に及ぼす影響を一目で分かるように可視化ができ、経営者や人事担当者が今後のインターナル・マーケティングを実施していくうえで参考になることが示された。

本論文の意義は、コロナ禍で働き方が変化するなかで、若手社員の労働価値観が職務満足に及ぼす要因を分析したことにある。今後、外部環境が変化するなかで、経営者や人事担当者が若手社員の職務満足を検討していくうえで、具体的に取り組む改善要因を抽出できたことが意義と言える。

今後の研究課題は、若手社員の職務満足を高めていくには、各企業単位で、仕事の本質的な面白さやモチベーションを感じる、5つの職務特性要因を仕事に取り入れた職務設計を若手社員に提供し、成長を感じてもらい、能力開発につなげていく必要がある。今回の結果からも、自己成長、人としての成長、能力開発などの労働価値観の平均値は4台で高くなく、企業努力で満足度を上げていく必要がある。また、これらの要因は、職務満足との相関も0.4以下となっていた。先行研究や各データより、若手社員の労働価値観は、過去から現在も共通して、やりがいのある仕事や、能力を活かせる等の価値観が見られた。今後は、成長を感じられ、能力開発を高めていく仕組みが、重要になってくる。天地 (2018) の先行研究にあったように、ゼロから何かを作り上げる経験から自己成長を感じて、能力の成長にもつながるような経験が必要になってくるのだろう。

Hackman & Oldham (1976) の職務特性理論は、職務再設計の際に考慮されるべき、ワークモチベーションを左右する5つの職務特性要因として、多様な技能の能力を発揮でき (技能の多様性)、タスクの始めから終わりまで携われ (タスクの完結性)、重要だと思える内容で (タスクの重要性)、自律性を持って行え (自律性) それを評価される (フィードバック) とし、この5つの職務特性の要因が、有意義感や責任感や結果の知識をもたらし、内発的モチベーションを喚起し、仕事を通じて自分を育てたいと思っている人ほど、この関係が強いとし、特定の仕事が内発的モチベーションをもたらす度合いとしてMPS動機付けスコアを用いている (金井, 1998)。MPS動機付けスコアは、成長意欲の高い若手社員には有効と言える。また、田尾 (1987) は、これらは合わさって、内的な動機付けや満足度を大きくし、欠勤や離転職を少なくして組織の成果に貢献すると考えられ、これらのモデル全体は、JDS (job diagnostic survey) とされ実用に供されており、このモデル全体は、組織デザインにおいて役立つとしている。今回の分析結果から、重点改善項目の組織貢献の意識を改善していくにもMPSは有効になってくるのだろう。職場の年齢層は様々ではあるが、若手社員の職務満足度を上げるには、現在の労働価値観を理解したうえでの職務設計が必要になり、分析の結果からも、仕事の本質的な面白さを感じる職務特性要因を取り入れていくことで、職務満足度の向上につながり、その先の顧客への質の高いサービスの提供や、会社の業績につながっていくのだろう。

今後は、経営者や人事担当者は、若手社員の働く魅力づくりを提供していくには、労働価値観を考慮したインターナル・マーケティングの視点が求められる。

#### 【参考文献】

- 相良英憲・北村佳久・古野勝志・柴田和彦・五味田裕 (2006) 「Customer Satisfaction (CS) 分析を応用した実務実習モデル・コアカリキュラム実務における改善項目の抽出」『医療薬学』32 (4), pp.295-305。
- 天地雅彦 (2019) 「自己の成長と職場サポートがワーク・エンゲージメントに及ぼす影響：自己の成長を媒介要因とするモデルの検証」『産業・組織心理学研究』32 (2), pp.153-166。
- Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976), "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response," *Journal of Retailing*, 52, pp. 3-14.
- Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services, Competing Through Quality*, The Free Press.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2007) 「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成」(最終閲覧日:2021年8月15日), <https://www.jil.go.jp/institute/research/2007/036.html>
- 杜新 (2001) 「日本人の労働観」研究の歴史の変遷：その位相と今日的課題」『慶應義塾大学大学院研究科紀要』52, pp.39-49。
- 江口圭一・戸梶亜紀彦 (2009) 「労働価値観測定尺度 (短縮版) の開発」『実験社会心理学研究』日本グループ・ダイナミックス学会 49 (1), pp.84-92。
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.
- (1980) *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service profit chain to work," *Harvard Business Review*, 72 (March-April), pp.164-174.
- 平岩英治 (2012) 「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」『関西学院大学リポジトリ』経営戦略研究 (6), pp.91-113。
- 五十嵐元一 (2012) 「マーケティングと人的資源管理の結びつき:ホスピタリティの機能と役割を手掛かりとして」『桜美林論考.ビジネスマネジメントレビュー』3, pp.29-41。
- 石川晃弘 (1975) 「社会変動と労働者意識—戦後日本におけるその変容過程」『日本労働協会』。
- 金井壽宏 (1998) 『経営組織』日経文庫。
- 金岡正樹 (2013) 「職務満足度分析からみた労務管理のポイントと留意点」『北海道農業研究センター 農業経営研究』109, pp.26-42。
- 上林憲雄 (2012) 「人的資源管理論」『日本労働研究雑誌』621, pp.38-41。



- 木村達也 (2007) 『インターナル・マーケティング』 中央経済社。
- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計人口 (平成29年推移)」  
(最終閲覧日:2021年2月26日), [http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\\_zenkoku2017.asp](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp)
- 公益社団法人全国求人情報協会「若者にとって望ましい初期のキャリアとは～調査結果からみる3年3割の実情」(最終閲覧日:2021年2月26日), [https://www.zenkyukyo.or.jp/201810\\_wakamono/](https://www.zenkyukyo.or.jp/201810_wakamono/)  
厚生労働省「平成30年若年者雇用実態調査の概要」  
(最終閲覧日:2021年2月26日), <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/4-21c-jyakunenkyou-h30.html>
- 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況 (平成29年3月卒業者の状況) を公表します」  
(最終閲覧日:2021年2月26日), [https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553\\_00003.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00003.html)
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010) 『組織論』 有斐閣アルマ。
- 松井資夫 (1982) 『モチベーション』 ダイアモンド社。
- 宮川雅巳 (1997) 『グラフィカルモデリング』 朝倉書店。
- 長沢孝司 (2017) 「現代の若者労働—人間発達の観点からの考察—」『日本福祉大学研究紀要』 136, pp.15-41。
- 兒子正治 (2021) 「インターンシップから感じる学生の職務満足分析」『岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要』 50, pp.217-231。
- 野津創太 (2018) 「日本企業における若年者の早期離職—組織コミットメント概念による増加要因の考察—」『東北大学機関リポジトリ』。
- 千石保・遠山敦子 (1973) 『比較日本人論』 小学館。
- 職業研究所 (1979) 『日本人の職業経歴と職業観』 至誠堂。
- 就職みらい研究所『就職白書2020 (別冊版)』。
- 総務省「平成29年版 情報通信白書 第1部 特集 データ主導経済と社会変革」  
(最終閲覧日:2021年2月26日), <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc135230.html>
- 高橋昭夫・上原義子 (2013) 「インターナル・マーケティングの理論と診断—研究開発担当者に向けてのIM—」『日本経営診断学会論集』 13, pp.123-127。
- 田辺智子 (2009) 「「満足度」と「重要度」を用いた業務分析—国立図書館の利用者アンケートをもとに—」『現代の図書館』 47 (1), pp.36-44。
- 田尾雅夫 (1987) 『仕事の革新』 白桃書房。
- 山下京 (1996) 「因果関係モデルによる若者従業員の「仕事の楽しさ」の分析」『大阪大学人間科学部紀要』 22, pp. 95-110。

Table 1. 若手社員の職務に関する質問紙調査

- 問1: あなたがしている仕事について、感じていることをお答えください。
- 1 この仕事は、いろいろな能力や技術が必要であると感じる
  - 2 自分が手がけたことを最後まで完成させる機会を与えてくれる
  - 3 この仕事の結果は、多くの人々に影響を与える
  - 4 経験した仕事をどう進めるかは、かなりの範囲まで自分で決めることができる
  - 5 仕事の結果が直接分かり、うまくいったかどうかを自分で判断することができる

問2: あなたが、職務中に感じていることをお答えください。

- 1 自分の知識や技能について、他の人々からほめられるために働くこと
- 2 他の人々から注目されるために働くこと
- 3 多くの人々に注目し、尊敬してもらうために働くこと
- 4 自分自身の成長のために働くこと
- 5 自分の能力を開発するために働くこと
- 6 人間として成長するために働くこと
- 7 社会の人々を助けるために働くこと
- 8 社会のために働くこと
- 9 社会の幸福と平和のために働くこと
- 10 同僚の役にたつために働くこと
- 11 同僚を援助するために働くこと
- 12 同僚の役に立つ人間になるために働くこと
- 13 よい生活をするために十分な賃金をかせぐために働くこと
- 14 多くの収入を得るために働くこと
- 15 人並みの生活ができるくらいの収入を得るために働くこと
- 16 自分の持っている力を「すべて出しきった」と思うために働くこと
- 17 仕事において何かをやりとげたいという感じをもつために働くこと
- 18 「精いっぱい働いた」という感じをもつために働くこと
- 19 所属する組織に自分を捧げるために働くこと
- 20 所属する組織のために力を尽くしていると実感するために働くこと
- 21 仕事を通して所属する組織へ貢献するために働くこと

全然あてはまらない:1 ほとんどあてはまらない:2 あまりあてはまらない:3  
 どちらともいえない:4 いく分かはあてはまる:5 かなりあてはまる:6  
 非常によくあてはまる:7

職務特性モデルの尺度5項	労働価値観測定尺度 (命名して使用) 21項		
1 スキルの多様性	1 ほめられる	9 のどか	17 達成感(仕事)
2 タスクの完結性	2 注目	10 役立つ(同僚)	18 精進(仕事)
3 タスクの重要性	3 尊敬	11 援助(同僚)	19 捧げる(組織)
4 自律性	4 自己成長	12 役に立つ人になる(同僚)	
5 フィードバック	5 能力開発	13 賃金(生活)	20 尽くす(組織)
	6 人としての成長	14 多くの収入	21 組織貢献
	7 献身	15 人並みの収入	
	8 社会貢献	16 尽力(組織)	

Table 2. 若手社員のアンケート調査に関するCS分析データ (n=528)

設問項目	平均値	相関係数	平均値 偏差値	相関係数 偏差値	角度	修正指数	距離	改善度
捧げる（組織）	4.12	0.468	36.79	67.16	7.42	0.92	21.66	19.87
尽くす（組織）	4.28	0.478	42.86	68.68	24.09	0.73	20.00	14.65
尽力（組織）	4.33	0.441	44.66	63.05	22.72	0.75	14.10	10.54
組織貢献	4.40	0.467	47.00	66.94	34.96	0.61	17.20	10.52
注目	3.90	0.300	28.86	41.47	66.98	0.26	22.79	5.83
精進（仕事）	4.40	0.394	47.21	55.81	19.31	0.79	6.44	5.06
尊敬	3.97	0.298	31.41	41.10	70.58	0.22	20.61	4.45
達成感（仕事）	4.58	0.440	53.55	62.85	60.45	0.33	13.33	4.38
社会貢献	4.54	0.416	52.31	59.22	59.06	0.34	9.51	3.27
援助（同僚）	4.26	0.335	42.03	46.78	67.02	0.26	8.59	2.19
ほめられる	4.25	0.327	41.62	45.66	72.38	0.20	9.44	1.85
役立つ（同僚）	4.27	0.330	42.17	46.09	71.52	0.21	8.75	1.80
献身	4.51	0.385	51.21	54.39	60.36	0.33	4.56	1.50
役に立つ人になる（同僚）	4.29	0.317	43.14	44.12	85.59	0.05	9.04	0.44
タスクの完結性	4.69	0.410	57.48	58.27	87.15	0.03	11.15	0.35
のどか	4.34	0.309	44.72	42.91	98.35	-0.09	8.84	-0.82
自律性	4.45	0.323	48.72	44.97	120.77	-0.34	5.19	-1.77
フィードバック	4.59	0.347	53.83	48.71	153.64	-0.71	4.04	-2.86
自己成長	4.79	0.376	61.35	53.05	119.97	-0.33	11.75	-3.91
人としての成長	4.71	0.356	58.52	49.99	135.04	-0.50	8.52	-4.26
タスクの重要性	4.76	0.343	60.24	48.03	145.88	-0.62	10.43	-6.48
能力開発	4.64	0.315	55.90	43.84	178.73	-0.99	8.53	-8.41
多くの収入	4.63	0.241	55.62	32.42	152.73	-0.70	18.46	-12.87
賃金（生活）	4.88	0.306	64.72	42.39	162.35	-0.80	16.58	-13.33
人並みの収入	4.99	0.281	68.72	38.50	166.55	-0.85	21.97	-18.69
スキルの多様性	4.90	0.248	65.35	33.60	178.10	-0.98	22.46	-21.98
総平均値	4.48	0.356						
標準偏差	0.27	0.065						