

米国で社員満足度は過去10年間で約10%低下

アメリカでマネジメントに各種提言をしている The Conference Board が仕事満足度に関するサーベイを実施し、「社員満足度は過去10年間で約10%低下した」と興味ある結果を報告している。とくに、中堅世代の満足度低下が大きい。例えば、35歳 - 44歳の世代ではその落ち込みが最も多く10年前60.9%だったものが、49.2%まで低下した。次に45歳 - 54歳の世代が続き、57.3%から47.7%に低下した。

The Conference Board は、満足度低下の要因として、この10年の間起こっている、ITの進展などに見られる急激な技術変化、経営層からの生産性向上の更なる要請、Baby boomersと異なった価値観を持った社員層が多くなってきており、彼らの会社への期待変化などをあげている。日本には10年前と同じ質問で世代の変化による満足度を比較したこの種のデータはない。しかし、ここに挙げられた要因は日本にもそのまま当てはまるものであり、大いに参考にすべきものと考え。仕事一辺倒の世代の価値観とワークライフバランスを実現しようとする新しい世代の価値観の対立は日本のビジネス界ではまだ解決されないままに今日に至っており、フリーター、ニートの増加の遠因となっているといっても過言ではない。

“Do what you said you would do”

PMI News 第4号においてモチベーションファクターとして、Work content (仕事そのものから得る満足感)、Affiliation (価値観を共有できる組織・職場で働けること)、Indirect financial (福利厚生施策)、Direct financial (金銭的報酬)、Career (キャリア開発の機会)がそれぞれ大切であることをすでに述べた。これに関して、2005年6月にSHRM(米国人材マネジメント協会)が発表した仕事満足度サーベイ報告に面白い結果があったのでそれを引用しよう。添付の表では具体的に「社員の満足度」に影響を与える内容を「非常に重要である」が満点で5、その逆で、「まったく重要でない」が1点として社員が評点し、その平均点の順に記載されている。

この表を見れば、人事部が焦点を当てるべき分野が何であるかをかなり詳細に理解できる。これは米国産業界のデータであるが、日本においても参考になる。同時に、私は果たして米国産業界の人事部はこれらの結果を戦略、毎年のビジネスプランに十分活かしているのかという疑問をもってしまふ。いま、社員の満足度を上げるための各要素を吟味すると、何も目新しいものはなく、誰もが納得できるものばかりである。同時に、これらの内容は時間をかけて、改善を重ね、地道に実践していくものである。

表: Average importance of certain aspects to Job satisfaction

雇用が保障されている	4.48
作業環境が安全であると感じられる	4.45
ベネフィット(健康保険、歯科治療保険、401(K)、身体障害保険、生命保険など)	4.43
社員と経営幹部との間のコミュニケーション	4.34
仕事の達成に対し管理者からレコグニション(ほめ言葉、フィードバック、インセンティブ、報奨)がある	4.27
直属の上司との関係がよい	4.26
自ら決定できる自律性と独立性が与えられる	4.24
仕事そのものが面白い、チャレンジングである、刺激的であるなど	4.15
仕事の意義(全体的社会貢献)を感じられる	4.13
学習と専門スキル伸長のための開発機会がある	4.02
仕事に関連する固有のトレーニングがある	3.93
組織における昇進の機会がある	3.76

Source: 2005 Job Satisfaction Survey Report of SHRM

しかしながら、米国におけるこの15年の人事施策の動きを見ると、次から次と新しいイニシアティブが開始されてきた。ブロードバンド、コンピテンシ-モデル、タレントパイプライン、サクセッションマネジメント、コーポレート大学、マネジメントアセスメント、エンゲージメントの強化など、枚挙に暇がない。自社固有の問題点を把握しそれへの対応を考えるより、他社の動きに遅れまいと、強迫観念にとりつかれている風である。しかも、多くのイニシアティブがマネジメントサイドの意向を反映したものであり、社員のモチベーション、満足度への顧慮は少ないといわざるを得ない。そして日本の子会社も大なり小なりその影響を受けてきた。

1991年6月にアトランタで開催されたSHRM年次総会に参加した時、トム・ピーターズ・グループのコンサルタントが講演の中で、このような人事部門はラインマネジメントの信頼を得ていないこと、そして“Do what you said you would do”と語った。10年以上が経った今においても至言である。データに基づき、プロフェッショナルとしての見識を持ち、優先順位の高いものから手をつけ、粘り強く、実践するべきである。そうすることにより人事部はラインマネジメントからの信頼が得られるであろう。

編 | 集 | 後 | 記

SHRMの仕事満足度サーベイ報告には世代間における満足度の差についても分析があります。会社組織に限らず、「新しい世代の価値観を理解し、それに対応することの重要性」を痛感しました。たまに、業務処理に追われる日常から離れ、モチベーションという基本的なテーマを考えることは良い事だと思います。

