

## 研究成果報告書

- ・機関及び学部、学科等名 富山高等専門学校 国際ビジネス学科
- ・所属ゼミ 宮重ゼミ
- ・指導教員 宮重徹也
- ・代表学生 山本優雅
- ・参加学生 小澤海里・山口華奈・高岡慧・岩坂理沙・宮下日向子

### 【研究題目】地場企業における従業員のモチベーション向上策

#### 1. 課題解決策の要約

富山県は、製造業を中心に地場産業が集積している地域である。また、その地場企業の多くを構成する中小企業の活性化が富山県内産業の自立発展には重要である。これらの地場企業の活性化には、企業の成長や従業員のモチベーションの向上が必要不可欠である。

そこで本研究では、地場企業における従業員のモチベーション向上策を提案することを目的として富山県内の企業6社にインタビュー調査を行った。

調査結果から、企業内のコミュニケーションや従業員に対して行うタレントマネジメントやメンタリング、OJTなどが従業員のモチベーション向上や企業の成長に効果があることが分かった。

#### 2. 調査研究の目的

本研究では、地場企業における従業員のモチベーション向上策を提案することを目的とする。本研究では富山県内の地場企業において従業員のモチベーションの高い企業や組織へのインタビュー調査を実施し、地場企業における従業員のモチベーション向上の要因を明らかにする。このインタビュー調査では、最新の経営学理論に基づいて、以下の6つの観点からの調査を行った。1つ目の観点は、コミュニケーションによる従業員の定着である。2つ目の観点は、コミュニケーションによる心理的安全性向上である。3つ目の観点は、タレントマネジメントによる自己効力感の獲得である。4つ目の観点は、メンタリングによるワークモチベーション向上である。5つ目の観点は、OJTによる自己効力感獲得である。6つ目の観点は、戦略的CSRによる共通価値の創造である。

#### 3. 調査研究の内容

##### (1) コミュニケーションによる従業員の定着

本調査では、経営者と従業員のコミュニケーションが従業員の定着に効果があることを、情緒的コミットメントという経営学理論に基づいて調査を実施する。

情緒的コミットメントとは、組織コミットメントから類型された概念のことで、組織に居続けたという感情からくる帰属意識のことであり、同一化（個人の目標と組織の価値との適合）と愛着（組織の仲間や組織それ自体に対する愛着）の2つの側面を持つ。この概念は、産業・組織心理学や経営学などの分野で幅広く研究されてきた。経営者と従業員のコミュニケーションが活発に行われることによって、従業員の情緒的コミットメントが高くなる。また、情緒的コミットメントは従業員の離職意識に強い関連性があり、情緒的コミットメントが高い従業員ほど、働いている組織に対して定着意識が強くなる。従業員が企業に定着すると、従業員に技能の蓄積が行われるのである。

本調査では、2020年9月30日（水）14：00～16：30に藤堂工業本社にてインタビュー調査を行った。常務取締役飯野修氏、総務部長長津雄一氏、経営企画室に所属している入社3年目の桑原慎也氏に話を伺った。

本調査の調査項目は4つあり、1つ目が経営者と従業員のコミュニケーションの実施、2つ目が情緒的コミットメントの獲得、3つ目が従業員の定着意思、4つ目が従業員の技能の蓄積、である。調査項目に関しては、情緒的コミットメントの程度を測る質問項目を参考に整理した。

## （2）コミュニケーションによる心理的安全性向上

本調査では、対話論と対話型組織開発、タックマンモデルと集団発達の調和モデル及び集合的知性を高める2要因といった理論に基づいた調査を実施する。

心理的安全性が高い状態とは、自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がもてる状態である。そして、離職率の低下や生産性の向上をもたらす。そのため、心理的安全性を高めるための様々な施策が検討されているが、本研究では対話的なコミュニケーションに焦点を当てる。すなわち、対話という双方向によるコミュニケーションをとることで、従業員は上司や先輩といった縦の関係においても、思考・感情・行為を意図的に取得、推論・理解してもらえ、共感を得られる。そして、この共感を得ることで、従業員にとって心理的安全性な場になり、より意欲的に仕事に取り組める環境が構築されていくのである。

本調査では、2020年10月27日の17：00-18：30に、株式会社アイベックの代表取締役である東出悦子氏、入社5年目の三崎将大氏、入社2年目の内生蔵草平氏の3名を対象とし、アイベック本社にてインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて3つある。1つ目が従業員が縦の関係において対話的なコミュニケーションを取っているか、2つ目が対話により共感を得ているか、3つ目が共感により心理的安全性が向上しているか、である。調査結果の分析においては、前述した理論に用いられている、視点取得及び役割取得の因子と、心理的安全性の程度を測る質問項目を参考に整理した。

## （3）タレントマネジメントによる自己効力感の獲得

本調査では、タレントマネジメントという経営学理論に基づいた調査を実施する。

タレントマネジメントとは、生産年齢人口が減少し、労働の生産性の向上が求められる現在注目されているマネジメント方法である。タレントマネジメントは、「設計」「活用」「開発」「運用」の4段階で形成されており、高い能力を有する人材の能力の特性に合わせて、マネジメント方法を設計し、人材を活用していく。その際、「活用」「開発」段階において、タレントマネジメント対象者は、自身の力で職務をこなしていく、という制御体験をすることにより、その職務に関連する自己効力感を獲得する。自己効力感とは、物事を遂行できるかどうかの予期であり、自己効力感が高いほど意欲的に物事に取り組むことができる。

本調査では、2020年11月5日の14：30-16：30に、YKK株式会社社員の新保廣常氏と水林舞氏の2名の方を対象とし、オンライン上でインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて3つあり、1つ目がタレントマネジメントの実施、2つ目が自己効力感の獲得、3つ目がモチベーションの向上、である。タレントマネジメントの実施においては、前述したタレントマネジメントの4つのフェーズを基にインタビューを行った。自己効力感においては、仕事に関する強みやその理由に関する質問を行い、どのように自己効力感を獲得したかを整理した。

## （4）メンタリングによるワークモチベーション向上

本調査では、キャリア論、人的資源管理論、モチベーション理論に基づき調査を実施する。

メンタリングとは、知識や経験の豊かな成熟した人（＝メンター）が未熟な人（＝プロテジェ）

のキャリア発達の側面及び心理・社会的側面に対して一定期間継続して支援を行うことである。メンタリングは、プロテジェの昇進や昇格などのキャリア発達を促進、向上させる働きのキャリア的機能と、プロテジェと親和関係を築いて社会意的な欲求を満たす働きをする心理・社会的機能がある。メンタリングによって、プロテジェは公平感、達成感、連帯感という仕事のモチベーションの3要素を充足する。仕事のモチベーションの3要素を充足することによって、プロテジェは仕事に対しての目標が明確になったり、職場での人間関係が良好になったりするため、仕事に対しての意欲が高まる。

本調査では、2020年12月22日の10:00-11:00に、大和薬品工業株式会社社員の大田黒加奈子氏(=メンター)と小林由佳氏(=プロテジェ)の2名の方を対象とし、大和薬品工業株式会社第一管理棟小会議室でインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて3つあり、1つ目がメンタリングの実施、2つ目が公平感、達成感、連帯感という仕事のモチベーションの3要素の充足、3つ目がワークモチベーションの向上、である。メンタリングの実施においては、前述したメンタリング行動の2つの機能の具体的な行動を基にインタビューを行った。ワークモチベーションにおいては、仕事に対しての目標、自身の強みやその理由に関する質問を行い、メンタリングを行うことによって仕事に対する意欲がどのように変化したかを整理した。

#### (5) OJTによる自己効力感獲得

本調査では、OJT(On the job training:以下OJT)という人的資源管理論に基づいた調査を実施する。

OJTは仕事を通じて必要な知識・技能を教育訓練していく、人材育成・能力開発プログラムの1つである。企業が最も重視している方法と言われている。「挑戦的成長促進」とは、OJTにおいて上司が部下に対して行う行動の1つで、背伸びが必要な目標を設定し、仕事を任せ、指導することである。この行動によって、部下は仕事を遂行する、という遂行行動の達成をすることにより、自己効力感を獲得する。ある行動を遂行できるという自信である自己効力感を獲得することで、実際にその行動を遂行することができるようになる。

本調査では、2020年12月21日の13:30-14:30に、北陸電気工事の石崎亮介氏(上司)と廣田優一氏(部下)の2名の方を対象とし、オンライン上でインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて3つあり、1つ目がOJTにおける「挑戦的成長促進」の実施、2つ目が自己効力感の獲得、3つ目が能力の向上、である。「挑戦的成長促進」の実施については、上司となる石崎氏、部下となる廣田氏の双方に、どのような指導方法をとっているかを質問した。自己効力感の獲得、能力の向上に関しては、廣田氏に質問を行い、上司による「挑戦的成長促進」から、どのように自己効力感を獲得し、能力が向上したかを整理した。

#### (6) 戦略的CSRによる共通価値の創造

本調査では、戦略的CSRと共通価値の創造という経営学理論に基づいた調査を実施する。戦略的CSRとは、企業が企業活動を営む中で、積極的に社会に介入し、本業と一体化したCSR活動により、社会に正の影響をもたらすような取り組みのことである。共通価値とは、経済的価値を創造しながら、社会的な問題の解決を通し、社会的価値も創造するアプローチのことである。本調査では、企業が戦略的CSRを行い、共通価値を創造すると、顧客の他者へ貢献したい欲求からくる利他的価値が充足されるため、購買意欲が高まるという仮説についてインタビューを実施した。

本調査は、2020年8月6日の10:30-11:30に、日産化学株式会社の富山工場総務部長である佐藤雅之氏、総務部総務課課長代理である林亮介氏、環境安全室長である藤田敬介氏の3名を対象とし、日産化学株式会社富山工場にてインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて4つある。1つ目は、環境問題に関する戦略的CSRについて、2つ目は共通価値の創造について、3つ目は顧客の利他的価値の充足について、4つ目は購買意欲の向上

について、である。

#### 4. 調査研究の成果

##### (1) コミュニケーションによる従業員の定着—藤堂工業株式会社の事例—

本調査結果から、藤堂工業株式会社では経営者と従業員のコミュニケーションが活発に行われており、さらに桑原氏は組織に対する情緒的コミットメントが高く、また定着意思があることが示された。従って、本調査結果から、経営者と従業員のコミュニケーションによる従業員の定着は、地場企業における従業員のモチベーション向上策の1つとなることが示された。

事例のチェックポイント	桑原さんの事例
<b>経営者と従業員のコミュニケーション</b>	
①経営者と従業員が日常的に様々な方法でコミュニケーションをとること	・経営者との距離は近く、従業員から気軽に話しかけることができる関係性である。
②プライベートで経営者と従業員が関わりを持つ機会があること	・毎月1回、定例役員会があり、従業員の代表と経営者間で意見を交換し合う。
③従業員が経営者に自分の精進したいことや考えていることを伝える機会があること	・忘年会、BBQ、小旅行など社内行事が豊富であり、経営者、上層部も含め参加率は高い。
<b>組織に対する情緒的コミットメント</b>	
「従業員が、組織との一体感を感じ、組織に対して愛着がある状態」	・会社が好きで、会社を良くしていくためには自分はどういう行動すれば良いのかということなどを常に考えている ・会社を縁の下の力持ちと思い、社会に貢献していると感じている
<b>定着意思</b>	
今後もこの企業で働きたいと思っているか	・辞めることは考えていない
<b>技能の蓄積</b>	
「仕事を行う過程で身につけた、職務を遂行するにあたって問題や変化をこなす能力、職務を遂行する際のこだわり」	・ISO(International Organization for Standardization (国際標準化機構))の管理を担当 ・金型を磨く技術 ・フォークリフトの操縦

##### (2) コミュニケーションによる心理的安全性向上—株式会社アイペックの事例—

本調査結果から、東出氏や三崎氏との縦の関係の中で、内生蔵氏は、対話というコミュニケーションを取っており、それにより共感を得たことで、心理的安全性が向上していたことが示された。従って、本調査結果から、コミュニケーションによる心理的安全性向上は、地場企業における従業員のモチベーション向上策の1つとなることが示された。

	状態	事例
1. 対話を 行う	向き合うという態度も含めた、双方向によるコミュニケーションが行われている	①コミュニケーションをとりやすい環境づくり ②行事やイベントが多い ③半年に一度上司と面接
2. 共感を 得る	①悩んでいるとき、一緒に考えようとしてくれる ②苦しんでいるとき、気持ちをわかろうとしてくれる ③感動したとき、想像し、理解しようとしてくれる ④自分を理解するために、その立場に立って考えようとしてくれる ⑤喜んでいる時、関心を持ってくれる	①フィードバックの機会が多く、内容は適切 ②個人に合わせた目標設定を共に行う ③上司や先輩の積極的な力になろうという姿勢
3. 心理的 安全性 の向上	①ミスをして非難されない ②課題や難しい問題を指摘し合える ③自分と異なることを理由に他者を拒絶しない ④リスクのある行動をしても安全である ⑤他のメンバーに助けを求められる ⑥自分の仕事を意図的におとしめる行為をされない ⑦自分のスキルと才能が尊重され、活かされている	①チームワークを重視し、提案する機会がある ②上司や先輩が気に掛けてくれたことで、話しやすくなった ③誰もが意見を出しやすく、答えてもらえる仕組み

##### (3) タレントマネジメントによる自己効力感の獲得—YKK株式会社の事例—

本調査結果から、新保氏と水林氏の両名に対して、タレントマネジメントが行われており、遂行行動の達成により自己効力感を獲得していたことが示された。従って、本調査結果から、タレントマネジメントによる自己効力感の獲得は、地場企業における従業員のモチベーション向上策の1つとなることが示された。

新保さんの事例	水林さんの事例
<b>タレントマネジメントの実施</b>	
設計 ・現場の経験が長く技術力が高い ・責任感が強く人を巻き込む力がある	・大学で材料設計工学を専攻 ・材料に関する興味と知識が豊富
活用 ・技術的な知識を得るため生産技術部門へ異動	・材料に関する知識を活かすため分析室に配属 ・大学との共同研究メンバーに選任
開発 ・外部研修、内部研修への参加	・社会人ドクターを取得 ・通信教育で経営工学を学ぶ ・異業種交流合宿、選抜型実習への参加
運用 ・1年で4億円を投資する大きな仕事に抜擢 ・課長への昇格	・新しいプロジェクトに選任 ・チームリーダーに抜擢
<b>自己効力感の獲得</b>	
自己効力感 ・現場の経験と技術、生産技術部門で得た知識が今の仕事で活かしている。 ・1年間で4億円投資という責任のある仕事をしたことが自信になった。	・自分の案が現場で使用されたことが自信になった。 ・ドクター時代に得た知識や分析室での経験など、過去の出来事の積み重ねが現在の仕事に活かされている。
<b>モチベーションの向上</b>	
・課長を任されているので部下の話聞いて現場が動きやすいような改善をしていきたい。 ・部下のマネジメントにも力を入れていきたい。 →現在の仕事に対する前向きな姿勢が感じられた	・サステナビリティやSDGsに関する部門を創りたい。 ・材料の面からサステナビリティについて考たい →現在の仕事に関する目標や強いモチベーションを感じられた

#### (4) メンタリングによるワークモチベーション向上一大和薬品工業株式会社の事例一

本調査結果から、大田黒氏、小林氏の間で、メンタリングが行われており、公平感、達成感、連帯感という仕事のモチベーションの3要素を充足しているため、ワークモチベーションが向上することが示された。従って、本調査結果から、メンタリングによるワークモチベーションの向上は、地場企業における従業員のモチベーション向上策の1つとなることが示された。

メンタリングの実施	実施 →キャリア面での指導と心理面でのケアを行っている
仕事のモチベーション3要素の充足	1) 公平感 ・コミュニケーションをとっており、上下関係を感じることなく、平等に接することができる関係 2) 達成感 ・適性に合った仕事を与え、フィードバックを行っている 3) 連帯感 ・良好な人間関係を構築するためのサポートを行っている →仕事のモチベーションの3要素を充足
ワークモチベーションの向上	・自身の強みを生かせる仕事を任せてもらえると、嬉しい。 ・メンターからフィードバックをもらえると、次も頑張ろうと思う。 ・部署の仕事を一通りできるようになりたい。 →仕事に対する意欲が高まったということ感じられた。

#### (5) OJTによる自己効力感獲得一北陸電気工事株式会社の事例一

本調査結果から、北陸電気工事では、OJTにおいて上司が部下に対して「挑戦的成長促進」を行っており、廣田氏は仕事の遂行を通して自己効力感を獲得し、能力が向上していることが示された。従って、本調査結果から、OJTにおける上司の「挑戦的成長促進」による自己効力感の獲得は、地場企業における従業員のモチベーション向上の1つとなることが示された。

事例のチェックポイント	廣田さんの事例
1. OJTにおける「挑戦的成長促進」の実施	1) 背伸びが必要な目標の設定 ・簡単に達成できてしまうようなものではなく、厳しいと感じる、現段階で最高パフォーマンスが出せるような目標の設定 2) 仕事を任せる ・基本は、仕事をある程度任せてもらい、適宜、必要に応じて指導・アドバイスをもらう。 3) 積極的に指導を行う ・できていない部分や苦手部分に対して繰り返し、細かく指導を受けている。
2. 自己効力感の獲得	上司から繰り返し指導を受け、回数を重ねることでコツを掴み、スムーズに仕事ができるようになったことや、多忙期に仕事をやり切ったという経験から、自信を得た。
3. 能力の向上	ただ仕事を終わらせるだけでなく、計画力や主体性が身に付き、今まで以上にこなせる業務量が増えた。

#### (6) 戦略的CSRによる共通価値の創造一日産化学株式会社の事例一

本調査結果から、戦略的 CSR により共通価値が創造されて、顧客の利他的価値が充足され、顧客の購買意欲が向上するため、戦略的 CSR が顧客の購買意欲に寄与するプロセスが示された。従って、本調査結果から、戦略的 CSR による共通価値の創造は、地場企業における従業員のモチベーション向上策の1つとなることが示された。

項目	内容
環境問題に関する戦略的 CSR*	自社製品における環境配慮型の比率向上を通じて、環境との調和を図り、社会に貢献することを目指す。
共通価値の創造	環境配慮を重大な課題と位置づけ研究・開発・販売を行っていること、製品が市場に受け入れられていることから、経済的価値と社会的価値を創造していると考えられる。
顧客の利他的価値*の充足	近年当社のお取引先様からも CSR 関連の調査を求められることがある。回答では、弊社の CSR 基本方針やその取り組み内容を回答し、ご理解いただいている。
購買意欲の向上*	商品を選択するのはお客様ですので、当社は回答できない。当工場としては、お客様に選択していただける製品の研究・開発・製造に取り組むだけ。しかし、農薬製品は徐々に売上も拡大しており、お客様に受け入れられている。売上が拡大しているということは、顧客が繰り返し購入していると解釈できる。

## 5. 調査研究に基づく提言

本研究から、企業内で行われるコミュニケーションや戦略的 CSR、従業員に対して行うタレントマネジメントやメンタリング、OJT などが、従業員のモチベーション向上や企業の成長に効果があることが分かった。従って、地場企業においてはこれら6つの経営政策を実施することで、従業員のモチベーションを向上させ、企業を成長させていくことができると考えられる。

## 6. 課題解決策の自己評価

本研究では、最新の経営学理論に基づいて、多面的な視野から調査研究を行うことができた。しかし、調査を行った6つの観点以外からは調査研究を行うことはできなかった。経営学理論に基づいたモチベーション向上策はまだまだ考えられるので、更に多面的な視野からの調査を行う必要があると考えられる。