

中小企業における従業員の満足度とモチベーションに関する調査分析

1170437 関田 良彦

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

近年、日本政府は中心政策の一つとして「多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現するため、働く人の立場・視点で取り組む」(首相官邸ホームページ)いわゆる”働き方改革”に注力している。あらゆる企業において、従業員の満足度やモチベーションは業績と大きな関係性があると考えられるが、豊富な経営資源を持たない中小企業ではなおさらその傾向が強い。本稿では、国内でもとりわけヒト志向型経営に注力しながら業績を上げている中小企業2社(製造業およびサービス業)について、文献調査とヒアリングによる事例研究を行った。次に、その結果と先行研究をもとに質問紙法(アンケート調査)を採用して従業員の満足度とモチベーションの分析を行った。さらに因子分析とクラスター分析によって量的分析を行い、中小企業における従業員の満足度を上げる要因とそのメカニズムについて考察した。

2. 背景

日本の高度経済成長をけん引した企業は、その企業がもつ独自の企業文化や経営スタイルによって競争優位を確立していた。ブレイク&ムートンによるマネジリアル・グリッドの分類軸で見れば、いわゆる業績志向型の経営スタイルが高度経済成長時代における主流をなしていた。しかし、高度経済成長は終わり、少子高齢化が急速に進む近年の日本においては、経営者が従業員とのコミュニケーションを大切にしながら、モチベーションを維持向上させて業績につなげる、いわゆるヒト志向型の経営スタイルが求められている。現代においては、極端な業績志向型の経営スタイルの多く

は「ブラック企業」と揶揄される。例えば昨年、有名広告最大手企業において、エリート社員の過労による自殺が事件化して社会問題となった。経営資源を豊富に持たない中小企業においては、求人にも困るケースも出ており、なおさら従業員に対するケアが必要となっている。

こうした背景のもとで、中小企業における従業員の満足度とモチベーションの維持向上に資する直接的要因について分析を行い、企業業績の向上に寄与する要因抽出を行うことが求められていると考えられる。上場企業などの大企業については情報が公開されている場合が多く、こういった分析が比較的簡単である。しかしながら中小企業においては、こういったデータが得にくい場合が多く、経営者や従業員への直接的なヒアリング調査やアンケート調査による分析が必要である。

3. 目的

本稿の目的は、中小企業においてどのような要因が従業員の満足度とモチベーションに関与するか、また、要因同士の関連性はどのようになっているか、これが業績にどのように関連しているか、について、調査研究することである。

4. 研究方法と流れ

まず、ヒト志向の経営スタイルで、国内でもとりわけ成果を上げている中小企業を事例として取り上げ、従業員満足度の維持向上のために、どのような取り組みがなされているかについて、ヒアリング調査および直接観察法により一次資料収集を行い、これらをもとに分析を進めた。次に、ヒト志向型経営スタイルに関する先行研究をレビューし、ヒアリングから得られた知見と参考文献から、質問紙法を用いて要因の抽出を行った。さらに、これらの結果から、因子分析とクラスター分

析によって、従業員満足度とモチベーションに関する量的分析を行った。

事例対象企業は、経産省や学会などの公的機関が表彰し、従業員満足度の維持向上しようと注力している中小企業 2 社である。

5. 先行研究

ヒト志向型経営スタイルについては様々な考え方がある。1969 年、『期待される管理者像』（上野一郎監訳、産能大出版 1969/1974）の中で、テキサス大学の心理学教授であったロバート・ブレイクやサイエンティフィック・メソッド副社長ジェーン・ムートンによってマネジリアル・グリッドのフレームワークが提唱された。「管理者の仕事は仕事の成果が上がるような組織風土づくりである」との思想から、管理行動の指針として総括的な説明のために、このフレームワークを開発した

(p.8)。管理者のスタイルの分類軸と、スタイルを変更するための行動上必要な条件を示している (p.9)。

組織の三要素を、業績に対する関心（利潤追求のための業績作り）、人間に対する関心（組織の中で業績を上げるヒト）、階層（上司と部下の関係）であると捉え、基本的五形式をマネジリアル・グリッドとして示した。＜1・1型＞は無関心型、＜9・1型＞は権威服従型、＜9・1型＞はカントリー・クラブ型、＜5・5型＞は中道型、＜9・9型＞はチーム・マネジメント型としている。

＜9・9＞型を目指すには、メンバーが仕事に生きがいを感じるとともに業績も上げる組織を目指すことになる。そのために、①メンバーによる仕事の把握と共有、②問題点の整理、③マネジメントチームに関する問題点の把握と共有、④このチームをよくするにはどうすればよいかのアイデアを出す、というような改善活動を実施する（文献[2]p.238-244）。

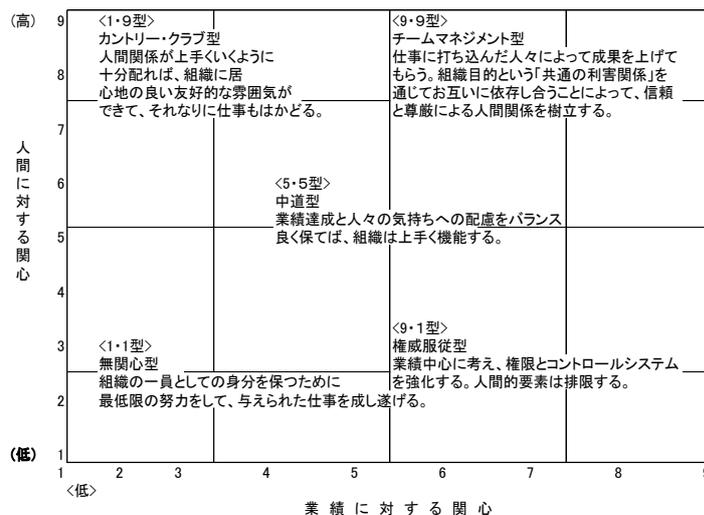


図 1 マネジリアル・グリッド (The managerial Grid)

(出所：ブレイク、マッケーンズ著/田中、小見山 訳『全改訂・期待される管理者像』産能大,1992 年,p.32)。

一方『経営学用語辞典』（学文社 1994）によれば、モラルサーベイとは、「組織、集団のモラルの水準を測定し、その問題を明らかにすること」である。①観察法②統計資料や事例による方法③態度測定による方法があり、③が最も普及している。実際の企業は、自社で独自に意見を出し合って調査することや、調査会社に依頼するケースが多く、得られた結果を組織運営に反映すべく組織全般にわたって行うケースが多い。

6. ケース研究

(1) 株式会社ファーストコラボレーション

同社は 2002 年に高知市で設立された不動産仲介企業である。(正社員 3 1 名、年商 2.8 億円)。経産省 H24 おもてなし経営企業選、第 5 回日本で一番大切にしたい会社大賞を受賞。同社は設立以来増収増益赤字なし。「命令・ノルマ・歩合・飛び込み営業なし」が基本方針である。人本主義の理念経営を実行し、社員が主役のフラット組織によって、風通しの良い組織風土と女性活用、社員満足と顧客満足に注力する。地域や顧客との関係を密

にすることで、価格競争せず、顧客ニーズに合致したサービスを継続的に提供する。「顧客」「社員」「地域・社会」から愛される経営を目指す。従業員満足度は極めて高いレベルで維持されている。同社の調査法は社員らによる独自の率直な意見だし（行動評価 50 項目、無記名上下左右 360 度相互評価で良点悪い点を書き出す等）である。また、働くママさん計画：結婚出産子育てと仕事を両立させる仕組みや多くの福利厚生制度等もある。直近 5 年の離職率は 0～3% で推移している。

(2) 株式会社天彦産業

1875 年に鋸刀製造業として創業した創業 140 年の同社は、現在年商 36 億年、従業員 40 名の特殊鋼等加工販売・輸出入業を大阪南港にて営む。樋口友夫社長は「従業員第一主義」の経営理念を 2006 年頃から意識して明示し「自分・家族・会社」3 つの幸福を追求。これは同社が約 30 年ごとに経営危機を乗り越えてきた経験からトップ主導の経営に限界を感じ、従業員志向の経営を意識して打ち出した。企業の永続を大前提に組織文化を創造し、有給休暇取得率 100% を目指す。従業員が「休むから他人に迷惑をかけないように仕事する」と考え始め導入前より生産性が上がったという。社員インタビューの範囲では満足度も高く、社員の勤続年数も長く離職率も低い。新入社員も入社の手は社長の人柄と方針と言っていた。

7. アンケート調査方法・内容

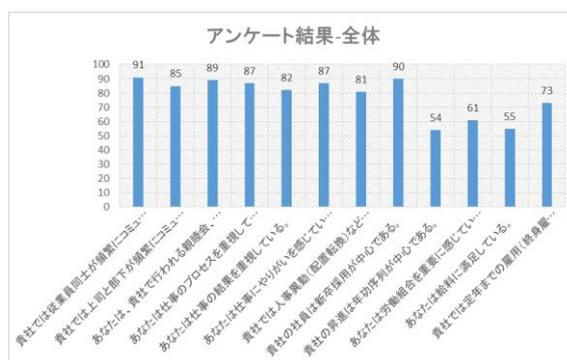
ヒアリングの結果、従業員満足度調査（モラル・サーベイ）の定期的な検証・実施と満足度のレベルは、ヒト志向型の経営スタイルと直接的な関係性がある可能性が高いという知見が得られた。これをもとに上記の 2 社に対してアンケート調査を行った。質問紙法（アンケート調査）の項目は 13 項目を作成し、内容によって 3 つに大分類した。Q1 から Q4 を企業への理念共感・コミュニケーション項目（分類 1）、Q5～Q7 を仕事そのものに対しての項目（分類 2）、Q8～Q13 までを福利厚生な

（衛生要因）項目（分類 3）とした。評価方法は、非常にそう思う、ややそう思う、どちらでもない、ややそう思わない、非常にそう思わない、の 5 段階評価（5 件法）とし、最も適当なものに○をつけてもらう方法とした。また、アンケート属性（性別、年代別、転職経験の有無、入社のも動機）についても記入して頂いた。グラフの評価値は、比較分析のため、% 表記にしてある。なお、アンケート項目は、先行研究である「日本企業の経営管理システムに関する実証研究」及び「成果主義の 2 つの側面と上司・部下間の協力」を参考に設定した。

上記の 2 つの先行研究、つまり一部上場企業に対するアンケート調査結果、成果主義での上司・部下の関係、という視点から考察する。

8. アンケート結果

表 1 ファーストコラボレーションのアンケート結果



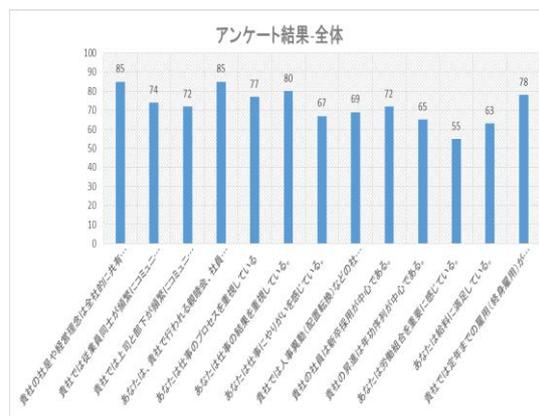
(筆者作成)

ファーストコラボレーションのアンケート結果を示す。ファーストコラボレーションでは正社員 28 名に対してアンケートを行った。全体を通して、特に分類 1(企業への理念共感、コミュニケーション項目)・分類 2(仕事そのものに対しての項目)

の評価点が高く、従業員の満足度・モチベーションが極めて高いレベルで維持されている。これは、企業の方針に一致しており、社員同士での交流も活発で仕事そのものにたいして概ね満足していることを表している。一方で 分類 3(衛生要因項目)の評価点が低くなっている。年代別で比較すると、20代に比べ30代・40代の方が社是の浸透や理念の共感ができている。20代は仕事を行ううえで、結果よりもプロセスを重要視していることが分析できる。男女別では、男性従業員は女性従業員にくらべ理念共感やコミュニケーションの交流ができており、女性従業員は仕事の結果よりもプロセスを大事にしていると分析できる。転職経験別では、転職経験無の従業員は有の従業員と比べてイベントに積極的に参加し、コミュニケーションを頻繁に行っている。また、仕事を行ううえで転職経験者は結果を、転職経験が無い従業員はプロセスを重要視していると分析できる。

次に天彦産業のアンケート結果を示す(表2)。天彦産業では正社員26名に対してアンケートを行った。全体の結果を通して特筆すべき事項として、項目1・4・6の値の得点が大きくなっている。このことから天彦産業の従業員は会社の方針や親睦会などによる交流、さらに仕事そのものにおける成果を通して満足をしていることがうかがえる。

表2 天彦産業のアンケート結果



(筆者作成)

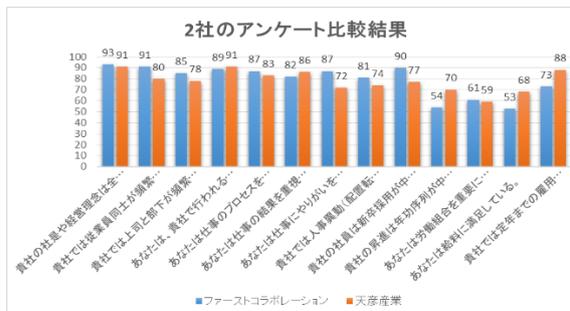
次に男女別の属性でアンケート結果を考察する。特筆すべき事項として、まず男性従業員は仕事そのものに対しての項目の評価の値が高くなっており、仕事を通して得られる結果から満足感を得ている可能性が高い。一方で女性従業員の方では、コミュニケーションの項目の評価点が高くなっており、従業員同士の交流を通して満足していると分析できる。一方で、男性従業員と比較すると労働組合を重要に感じるという項目の評価が高くなっており、職場環境に不満を抱えている可能性が高い。

次に年代別の属性で見れば、アンケートでは特筆すべき事項として、20代ではコミュニケーション項目での評価点が高く、従業員同士での交流などを通してモチベーションを高めていると考えられる。30代、40代の従業員は仕事そのものに対しての項目での評価が高く、仕事を通じてモチベーションを上げていると分析できる。60代では項目全体にわたって評価点が高くなっており、この企業に勤めることすべてに対して満足していることがうかがえる。

最後に職業別アンケート結果で特筆すべき事項としては、転職経験者は転職経験の無い従業員と比較し、全体的に評価点が高くなっており、転職経験者が以前勤めていた企業よりも高いモチベ

ションを持って働いていることが分析できる。
そしてファーストコラボレーションと天彦産業の
2社で比較分析を試みた。

表3 2社のアンケート比較結果



(筆者作成)

2社のアンケート比較結果から特筆すべき事項
として、ファーストコラボレーションでは企業へ
の理念共感・コミュニケーション項目(分類1)の
評価点が高くなっている。この結果は業種の違い
によるものではないかと考えられる。ファースト
コラボレーションは不動産仲介で、様々なお客様
と接する接客業的な側面がある。そのためには店
内の雰囲気も良くするため理念共感・
コミュニケーション項目(分類1)の評価点が高
くねっているのではないかと考える。

一方天彦産業では質問6の「あなたは仕事の結
果を重視している。」では評価が高くなっている。
製造業においてはある程度の仕事の流れが決まっ
ているためプロセスよりも結果を得ることに満足
感を得ている可能性が高い。また天彦産業の方が
質問10の「貴社の昇進は年功序列が中心である。」
と質問13の「貴社では定年までの雇用(終身雇
用)が行われていると感じる。」の項目がファース
トコラボレーションより評価点が高くなっている
ため、天彦産業がより日本的経営を実施している

9. アンケート解析

次にアンケート結果を踏まえて因子分析を行っ

た。解析ソフトは、田中敏氏/中野博幸氏の開発
した統計分析プログラムである
js-STAR(StatisticalAnalysisRescuers)およびRを
使用して解析を進めた。

まず始めにファーストコラボレーションのもの
を行った。因子の抽出法は最尤(さいゆう)法、
回転法はバリマクス回転、因子負荷量は以下の通
りである。

表4 因子負荷量

>	tx3		#	回転後の因子負荷量	
	F1	F2		F3	共通性
x3	-0.51	0.252	0.442	0.518	
x6	0.763	-0.028	0.085	0.59	
x7	0.131	0.018	0.989	0.995	
x8	-0.137	0.475	0.261	0.312	
x10	0.223	0.957	-0.173	0.995	
x11	0.748	-0.027	-0.082	0.567	
x12	-0.077	0.299	0.034	0.097	
x13	-0.533	0.038	-0.031	0.286	
説明分散	1.777	1.298	1.288	NA	
寄与率	0.222	0.162	0.161	NA	
累積比率	0.222	0.384	0.545	NA	

スクリープロットの結果(以下)から、3因子解
を適当とした。

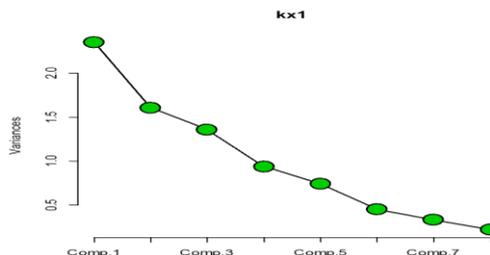


図2 スクリープロットの結果

因子負荷量の絶対値0.40以上を示した項目をも
とに因子を解釈した。

表5 因子分析結果

>	k3	#	回転後の因子負荷量			共通性
			F1	F2	F3	
x3	-0.51	0.252	0.442	0.518	貴社では上司と部下が頻りにコミュニケーションを取っている。	
x6	0.763	-0.028	0.065	0.59	あなたは仕事の結果を重視している。	
x7	0.131	0.018	0.989	0.995	あなたは仕事にやりがいを感じている。	
x8	-0.137	0.475	0.261	0.312	貴社では人事異動(配置転換)などの社内の人材交流を頻りに行っている。	
x10	0.223	0.957	-0.173	0.995	貴社の昇進は年功序列が中心である。	
x11	0.748	-0.027	-0.082	0.567	あなたは労働組合を重要に感じている。	
x12	-0.077	0.299	0.034	0.097	あなたは給料に満足している。	
x13	-0.533	0.038	-0.031	0.286	貴社では定年までの雇用(終身雇用)が行われていると感じる。	
説明分散	1.777	1.298	1.288	NA		
寄与率	0.222	0.162	0.161	NA		
累積比率	0.222	0.384	0.545	NA		

(筆者作成)

因子分析の結果から、F1 因子を結果重視のチャレンジ因子（業績重視因子）、F2 因子を年功序列で人材交流盛ん因子（人志向因子）、F3 因子を達成感・協力因子とそれぞれ企業に対する潜在的な因子として命名した。

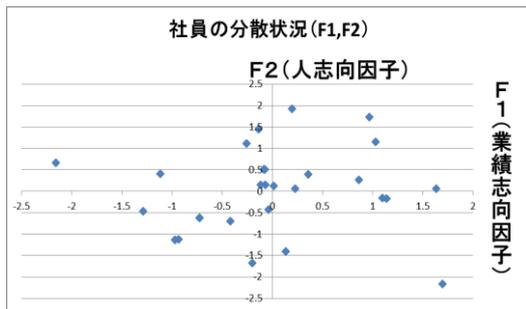


図3 因子分析結果の分散散布図

(筆者作成)

分散散布図から、人志向因子と業績志向因子それぞれに分布していることと、中心にかたまっていることも分析できる。

次に天彦産業のアンケート結果を用いて因子分析を行った。先ほどと同様に因子の抽出法は最尤(さいゆう)法、回転法はバリマクス回転、因子負荷量は以下の通り。

表6 因子負荷量 (天彦産業)

	F1	F2	共通性
x1	0.370	0.682	0.603
x2	0.907	0.181	0.855
x3	0.776	0.110	0.614
x4	0.401	0.184	0.195
x5	0.169	0.673	0.481
x6	0.174	0.225	0.081
x7	0.248	0.753	0.628
x8	0.228	0.138	0.071
x9	-0.503	0.227	0.305
x10	-0.108	-0.357	0.139
x11	0.494	0.136	0.262
x12	-0.052	0.372	0.141
x13	-0.007	0.605	0.366
説明分散	2.406	2.335	NA
寄与率	0.185	0.180	NA
累積比率	0.185	0.365	NA

(筆者作成)

スクリープロットの結果(以下)から、2因子解を適当とした。

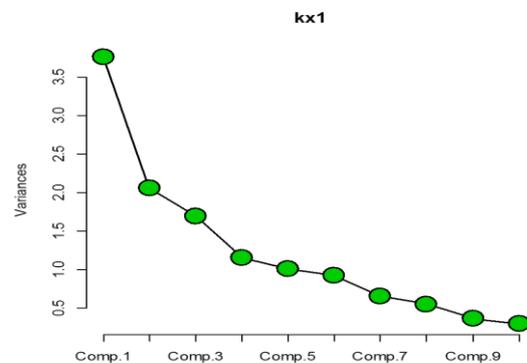


図4 スクリープロットの結果(天彦産業)

因子負荷量の絶対値0.40以上を示した項目をもとに因子を解釈した。

表7 因子分析結果(天彦産業)

	F1	F2	共通性				
x1	0.370	0.682	0.603	貴社の社是や経営理念は全社的に共有され			
x2	0.907	0.181	0.855	貴社では従業員同士が頻りにコミュニケーション			
x3	0.776	0.110	0.614	貴社では上司と部下が頻りにコミュニケーション			
x4	0.401	0.184	0.195	あなたは、貴社で行われる親睦会、社員旅行			
x5	0.169	0.673	0.481	あなたは仕事のプロセスを重視している			
x6	0.174	0.225	0.081	あなたは仕事の結果を重視している。			
x7	0.248	0.753	0.628	あなたは仕事にやりがいを感じている。			
x8	0.228	0.138	0.071	貴社では人事異動(配置転換)などの社内の			
x9	-0.503	0.227	0.305	貴社の社員は新卒採用が中心である。			
x10	-0.108	-0.357	0.139	貴社の昇進は年功序列が中心である。			
x11	0.494	0.136	0.262	あなたは労働組合を重要に感じている。			
x12	-0.052	0.372	0.141	あなたは給料に満足している。			
x13	-0.007	0.605	0.366	貴社では定年までの雇用(終身雇用)が行わ			
説明分散	2.406	2.335	NA				
寄与率	0.185	0.180	NA				
累積比率	0.185	0.365	NA				

(筆者作成)

因子分析の結果から、F1 因子を人志向因子、F2 因子を仕事因子とそれぞれ企業に対する潜在的な因子として命名した。

以上のような分析結果から人志向の経営を行う企業では人志向因子と仕事因子の二つの因子が従業員が企業に対して抱いている印象としてあるのではないかと考えられる。

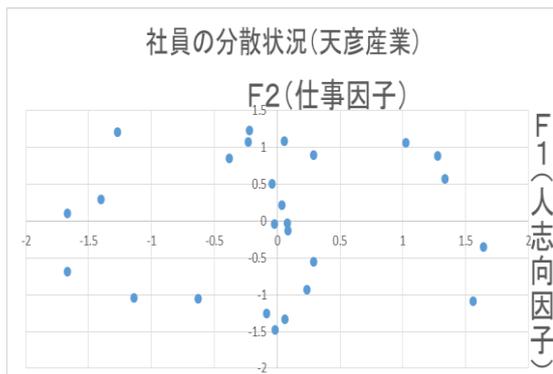


図5 因子分析結果の分散分布図(天彦産業)
(筆者作成)

分散分布図を見ると、ファーストコラボレーションと比べ全体に分布していることが分かった。特に中心に因子が集中しており、それぞれの因子が同じくらい潜んでいる可能性が高い。

10. クラスタ分析

次に因子分析と同様に二社のアンケート結果をアンケートの参加者でグループ分けするクラスタ分析を試みた。

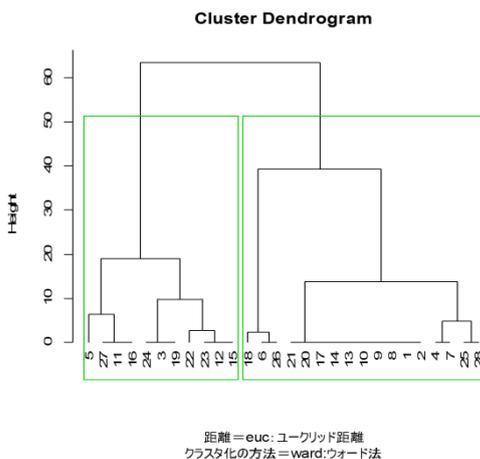
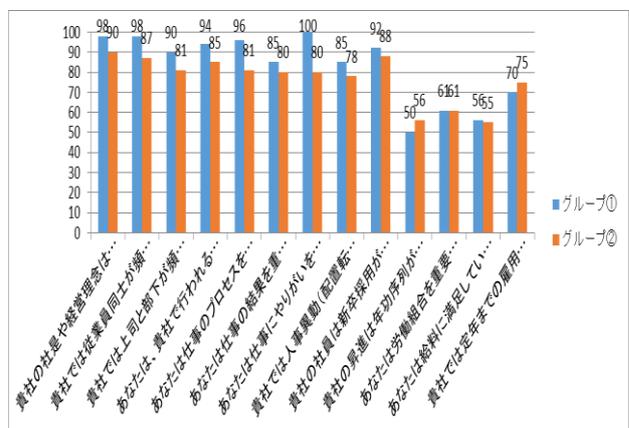


図6 クラスタ分析結果

まず、ファーストコラボレーションでは上記の結果のように大きくわけて2つのグループに分かれる結果となった。これら2つのグループがどういった参加者で分かれているのかについても分析を試みた。以下のグラフはクラスタ分析によって分かれたグループのアンケート結果をそれぞれ集計したものである。

表8 クラスタ分析結果のグラフ



(筆者作成)

この結果から分析できることは、全体の項目をとおしてグループ①の評価値の方が高くなっていることである。このことから、グループ①の従業員の方が比較的に高いモチベーション・満足感を維持していることが分かる。

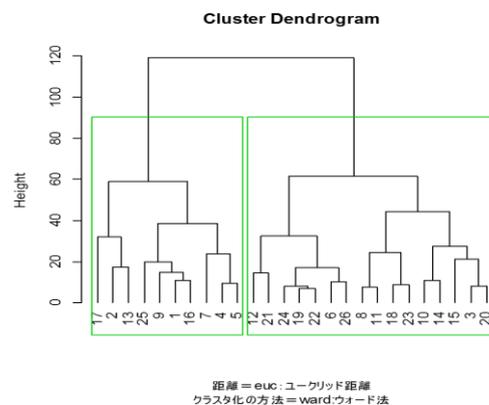
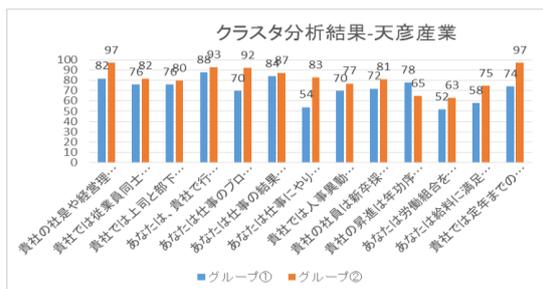


図7 クラスタ分析結果(天彦産業)

次に天彦産業のアンケート結果でクラスタ

分析を行い、上記のように大きく分けて2つのグループに分かれる結果となった。先ほどと同様にこの2つのグループがそれぞれどのような従業員で構成され、どのような違いがあるのかを比較した。

表9 クラスタ分析結果のグラフ（天彦産業）



(筆者作成)

上記のグラフは先ほどと同様にクラスタ分析によって分かれたグループのアンケート結果をそれぞれ集計したものである。この結果から分析できることはグループ②のほうがグループ①と比較して、全体的に評価値が高くなっており、グループ②の従業員の方がモチベーション・満足度を高く維持していることが分析できる。特に質問項目7の「あなたは仕事にやりがいを感じている」では評価値の差が顕著にでていることが分かる。またアンケート属性で比較すると、グループ①は転職経験が無い従業員がほとんどを占めているのに対し、グループ②はほとんどが転職経験者で占められている。

11. 結果と今後の課題

2社のヒアリング調査の結果、企業業績と人志向の経営の関係性は、従業員満足度調査（モラルサーベイ）の定期的な検証・実施と満足度のレベルは人志向の経営と直接的な関係性が高いという結果が得られた。

この結果から得られたアンケート調査の結果から2社とも共通して企業への理念共感・コミュニケーション項目（分類 1）及び仕事そのものに対しての項目（分類 2）の評価値が非常に高

くなっており、従業員は従業員同士との交流や仕事のやりがいを通して高い満足度・モチベーションを維持していることが分かった。一方で福利厚生など（衛生要因）項目（分類 3）が低くなっていることから福利厚生などの待遇面での改善が今後の課題となってくる。また、業種による違いも見られた。因子分析の結果からそれぞれの企業で人志向因子と仕事因子が発見されたため、人志向経営を実施する企業ではこの2つの因子が潜んでいるのではないかと考える。クラスタ分析ではそれぞれの企業で2つのグループに分かれた。共通して、片方のグループがより高いモチベーション・満足度を維持していることが分析できた。

ヒト志向型経営を標榜している2社において、明らかにヒト志向因子が大きな働きをしていることが確認できた。今回の研究アプローチ（アンケート、因子分析）を他の企業にも適用することで、それぞれの企業がヒト志向の経営にどれだけ重きを置いているのかを、従業員の視点から分析・判断ができると思われる。今後の課題は、企業のサンプル数の増加と業績志向型経営の企業との比較である。

【謝辞】

本稿作成に当たり、株式会社ファーストコロラボレーションの武樋泰臣社長をはじめ社員の皆様、株式会社天彦産業の樋口友男社長をはじめ社員の皆様には、企業訪問とヒアリングおよびアンケート調査にご協力いただきました。ここに記して感謝の意を表します。なお、文責は筆者にあります。

【参考文献】

[1] ブレイク、ムートン著（上野一郎監訳）『期待される管理者像』産能大出版、1969/1974年。

- [2]ブレイク、マッケーンズ著（田中、小見山訳）
『全改訂・期待される管理者像』産能大,1992年。
- [3]飛田努、松村勝弘、篠田朝也、田中伸「日本企業の経営管理システムに関する実証研究」『年報財務管理研究』、/25、pp1-17,2014年。
- [4]幸田達郎「成果主義の2つの側面と上司・部下間の協力」『人間科学研究』vol.34、pp47-pp53, 2013年。
- [5]関田良彦、桂信太郎、井形元彦「因子分析による従業員の満足度とモチベーションに関する調査分析」 2016年8月 人を大切にす経営学会第3回全国大会(駒澤大学深沢キャンパス)。