

2009 年第 148 号
(2009.11.4)

職場の活力づくり(コーポレート・アクティビティ)調査を実施

回答企業約 350 社の平均元気度*は 68 点！

- 施策の実施企業ほど元気度が高い傾向に
 - ・活力づくりのため全般に多彩な施策を組み合わせ実施。70%超の企業が 11 件以上の施策を展開！
 - ・多様な施策を実施している企業ほど担当者の元気度認識も高い

*元気度...理想の元気度を 100 点と考えた場合の現在の点数(企業の総務担当者の主観数値)。

施策の実施傾向と重視度から分類できる4つの活力づくりタイプ

- 活力づくりに必要な7つの要素*の重視度と実施傾向により、『ワイルドライフ(野生社員型)』、『クールビズ(能力社員型)』、『ウォームビズ(家族社員型)』、『フルハウス(家族&能力型)』に分類

*活力づくりに必要な7つの要素... 意欲喚起、能力向上・強化、自己啓発、意識・姿勢の改善、職場の風土やチームワーク向上、生活の質向上、企業の存在意義向上の活動

JTBグループは、企業業績向上の源泉となる職場の活力についての調査を実施した。

実施期間は 2009 年 6 月下旬～7 月下旬で、首都圏・中京圏・関西圏の上場企業を中心とした 26 業種の 350 社を訪問し、「現状の賃金・労働条件を前提とした上で、どのような活動を強化すれば、社員・職場の活力を強化できるか」をテーマに総務担当者にインタビューおよびアンケートを行った。

社員や職場の活力は、社員の個々の能力を向上させ業務を推進する施策や、組織のチームワークづくりやコミュニケーションを活発化させる施策など、様々な要因の組合せによって変動する。

本調査では、企業が活力づくりのため何を重視するか、またそれに連動し実施する施策の傾向、施策間の相互関係や業種・業容別の実施傾向について多面的な分析を行っている。

具体的には、活力づくりに必要な7つの要因(意欲喚起、能力向上・強化、自己啓発、意識・姿勢の改善、職場の風土やチームワーク向上、生活の質向上、企業の存在意義向上の活動)に着目し、このうち企業は何を重視し、実際にどのような施策を実施する傾向があるかにより、企業の活力づくりにおける4つの方向性を導き出し、性格付けをおこなった。(野生社員型「ワイルドライフ」、能力社員型「クールビズ」、家族社員型「ウォームビズ」、家族&能力型「フルハウス」)

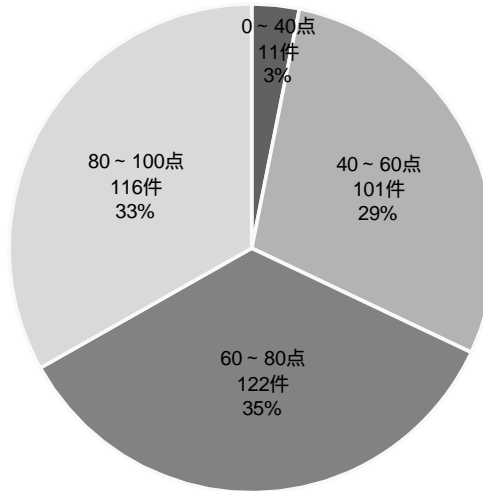
企業は活力づくりのための施策において、社員の能力や意欲の向上、目標達成や課題の改善などにいかにつながるかを重視。「自己啓発」、「職場の風土やチームワーク向上」、「生活の質向上」といった項目では業種により重視度の格差が大きく、従業員規模別、売上規模別では、いずれも規模の大きな企業ほど各項目での重視度が高かった。

1:～企業の元気度は68点～

今回の調査で回答を得た企業 350 社のうち、33%が元気度 80 点～100 点とほぼ理想に近い状態にあると回答。35%が 60 点以上～80 点未満(元気度が“やや不足気味”)で、残りの 32%が 60 点未満(元気度が“不足”)と回答している。

「優秀社員表彰制度」、「自己啓発支援」、「社員のロイヤリティ向上活動」、「メセナ・CSR 活動」といった施策を実施している企業に元気度が高い傾向が見られるとともに、多様な施策を実施している企業ほど、担当者の元気度認識が高い結果も得られた。

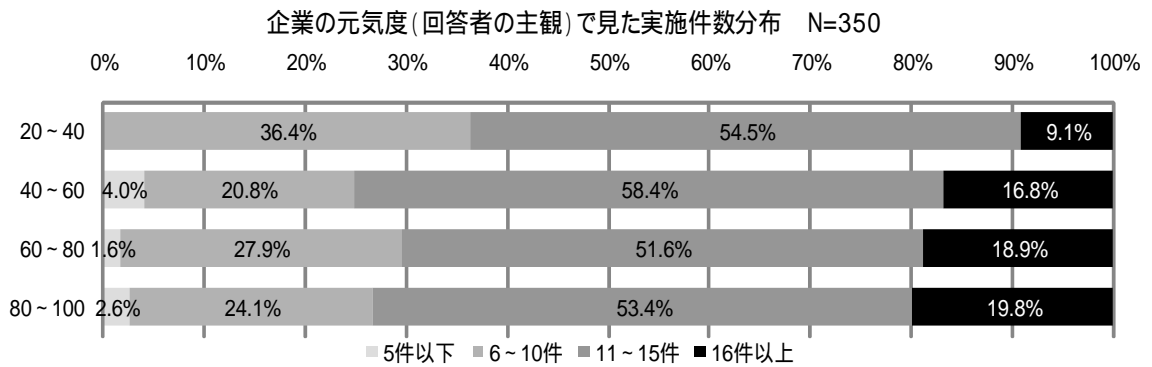
【図】元気度の階層別に見た企業数



多様な施策を実施している企業ほど、担当者の「元気度」認識も高い

企業が組織内で教育研修や生活向上、企業文化・風土醸成などについて多彩な活動を実施していれば、当然のように元気度の認識も高くなると考えられる。一方で元気度が低い企業では、40%弱が10件以下の施策しか実施していない。

【図】企業の元気度に見た実施件数分布



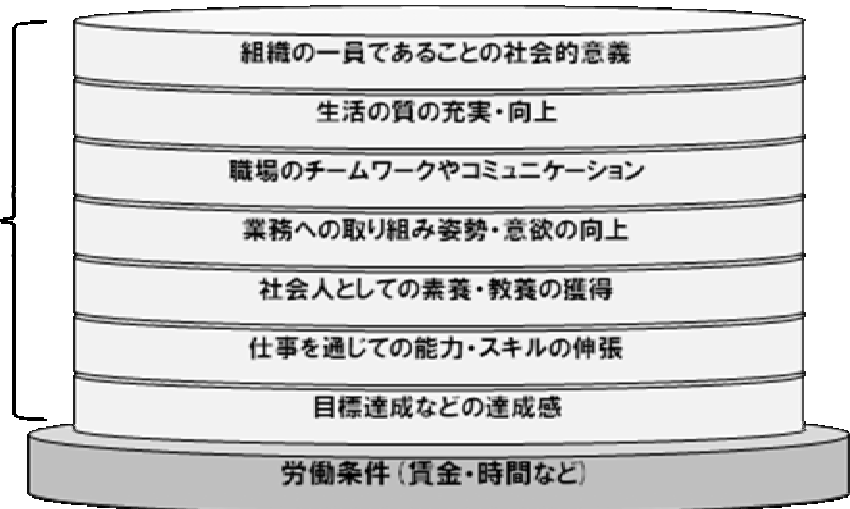
2: 職場のブランディングを確立するために必要な7つの要素

企業・団体が長期にわたって存続、発展する上で、商品や事業のブランディングと同様に「職場のブランディング」も必要不可欠な要素であると考えられる。具体的には働くことにより達成感が実感できるとともに、能力やスキルを伸ばすことができる職場や、充実した生活の下、人間同士の交流があり、帰属することが喜びと感じられる職場が求められている。

【図】活力づくりの構成要素

職場のブランディング

=働きがいのある職場づくりのためには、基本的な労働条件に加えて、様々な雇用者満足を創り出す必要がある。



施策の重視率と実施率の関係を分析すると、社員の個々の能力を向上させ業務を推進する施策は着実に実施されている一方で、組織のチームワークづくりやコミュニケーション、社員の基礎的な素養を育成する施策は、課題である認識は持ちつつも十分に実施されていないという傾向が見られた。

【図】構成要素の重視率と実施率、課題の関わり

施策グループ	グループ重視率	グループ実施率	総務・人事担当者が抱く課題
社員の個々の能力を向上させ、業務を推進する施策は着実に実施されている			
・ 社員の意欲喚起・目標達成	72.9%	74.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業力強化 ・ 能力や成果に応じた評価査定 ・ 社員の個性・専門性重視 ・ 自主自立で考え行動する力
・ 社員の能力向上・強化教育・訓練	86.6%	88.0%	
・ 社員の意識や姿勢の改善施策	76.6%	71.4%	
組織のチームワークづくりや社員の基礎的な素養は課題だが実施されていない			
・ 社員の自発的な学習支援制度	52.9%	48.9%	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーション能力の強化 ・ 協調性やチームワーク ・ セクショナリズム克服 ・ 若手社員の積極性・帰属意識 ・ リーダー・管理者の育成
・ 職場の風土やチームワーク向上	58.0%	45.7%	
・ 社員の生活向上のための施策	48.6%	51.1%	
・ 企業の文化社会的意義向上活動	48.0%	59.1%	

3: 構成要素別にグルーピングされる各施策の実施状況

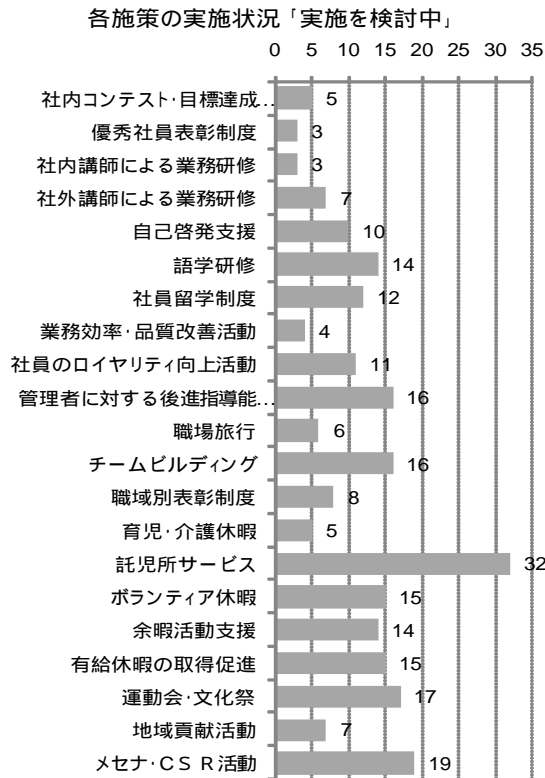
施策の実施件数別に企業を見ると、11件～15件実施しているケースがもっとも多く全体の54%を占めている。また、16件以上実施している企業も64社(18%)を占めるなど、多くの企業が多彩な活動を行っていることが分かる。

個別の施策の実施状況で見ると、法制化されている「育児・介護休暇」がほぼ全社で実施されているのを別にすれば、「社内講師による業務研修」、「業務効率・品質改善活動」、「社外講師による業務研修」、「地域貢献活動」、「社外講師による業務研修」がトップ5となっている。

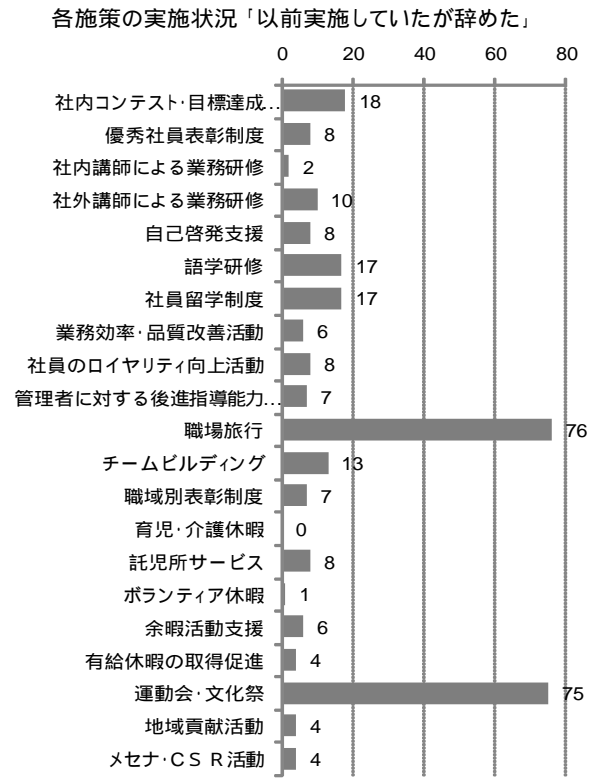
【図】施策別実施状況「実施している」



【図】各施策の実施状況「実施を検討中」



【図】各施策の実施状況「以前実施していたが辞めた」



4: 施策の実施傾向から見る4つのタイプ

前述の各施策を「社員の意欲喚起や学習支援など個人能力強化の施策」と「職場風土やチームワーク向上など企業文化向上の施策」に分け、その実施傾向と重視度から4タイプに分類することができる。

1) 社員が業務遂行をそれぞれの生得の能力でこなしていくことを期待している企業。

「ワイルドライフ(野生社員型)」

2) 業務を推進するための能力向上に主眼を置き、企業文化の共有や社員のコミュニケーションはそれほど重視しない企業。

「クールビズ(能力社員型)」

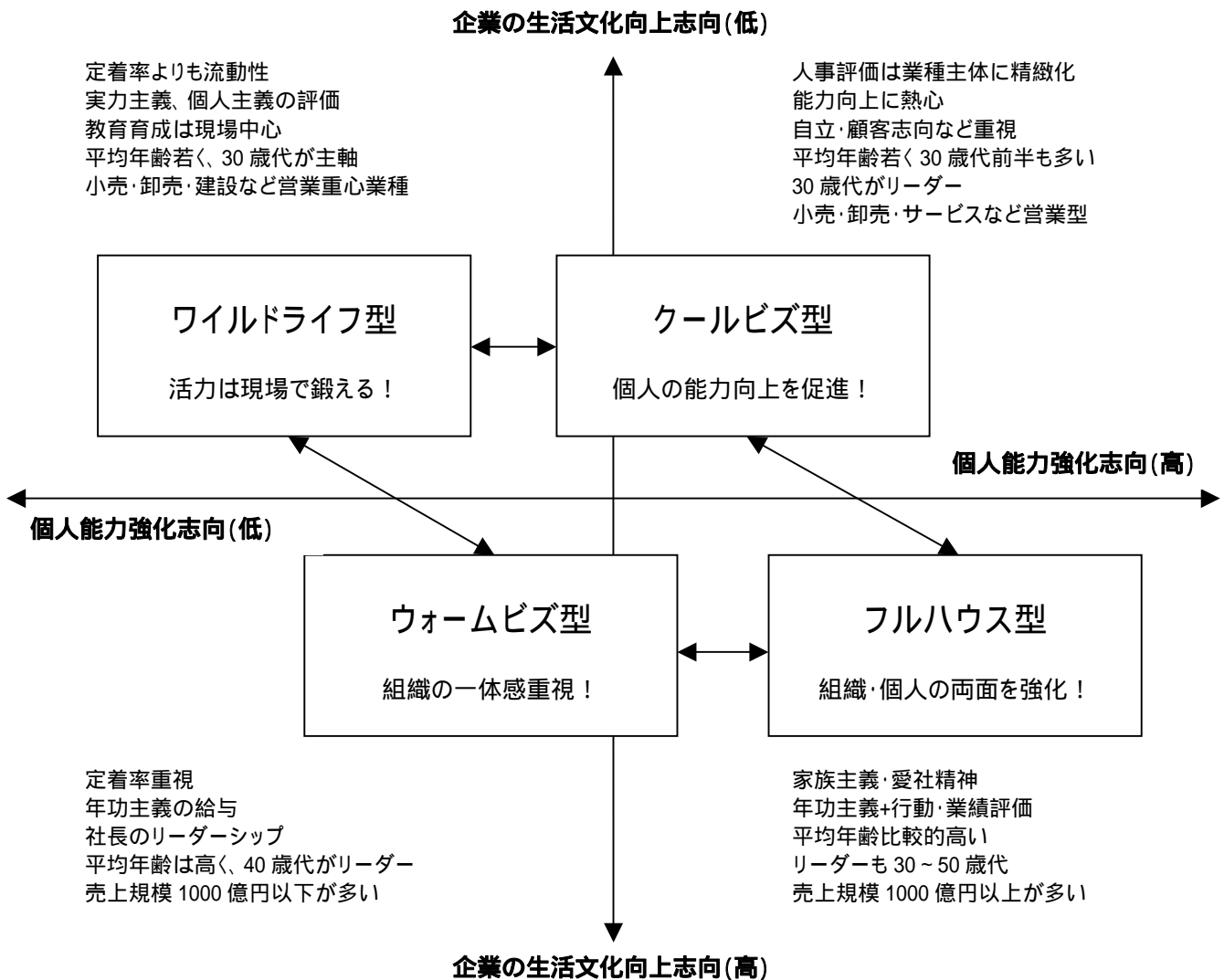
3) 社員の能力向上などの個人能力強化を目的とした施策には重きを置かないが、企業文化の共有や社員のコミュニケーションの強化に熱心な企業。従来型の年功序列家族主義企業。

「ウォームビズ(家族社員型)」

4) 活力づくり全般に対して熱心な企業。個々の社員の能力伸張も重視するが、企業文化の共有や社員のコミュニケーションの活発化にも力を注ぐ企業。

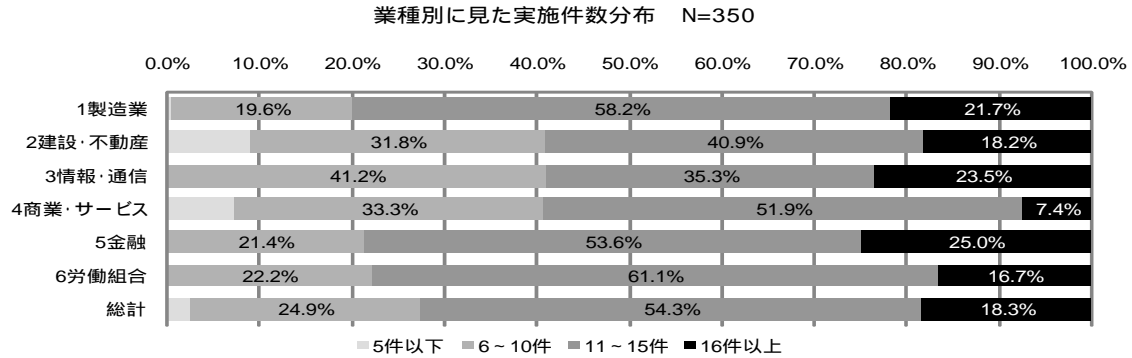
「フルハウス(家族&能力型)」

【図】現状の活力づくり戦略の4つの方向性



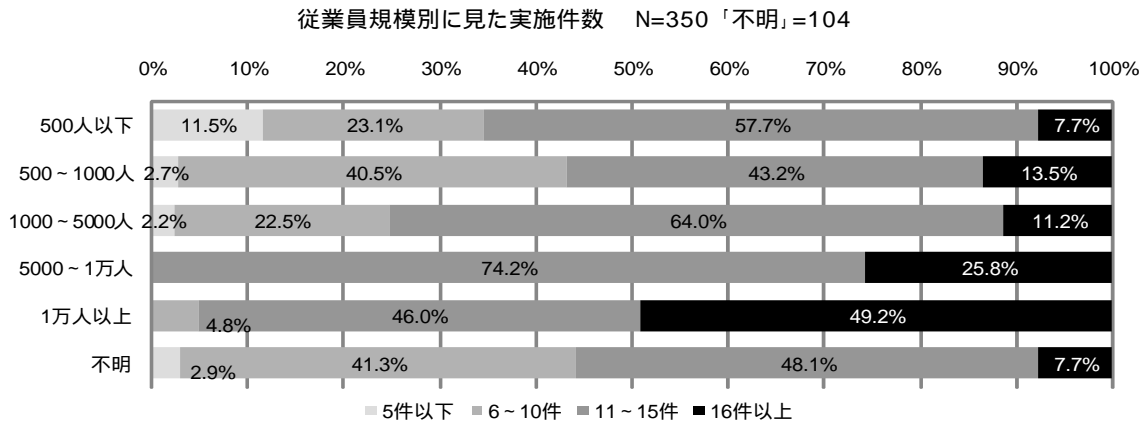
下図のデータのように、企業の業種・業容と活力づくり施策の実施状況が連動しているという一定の相関関係も見られる。そして、組織として業務能力が重視される業種では多様な活力づくり施策が展開される一方で、個人の能力への依存度が高い業種では活力づくりの必要性が低く見られる傾向にある。

【図】業種別に見た実施件数分布

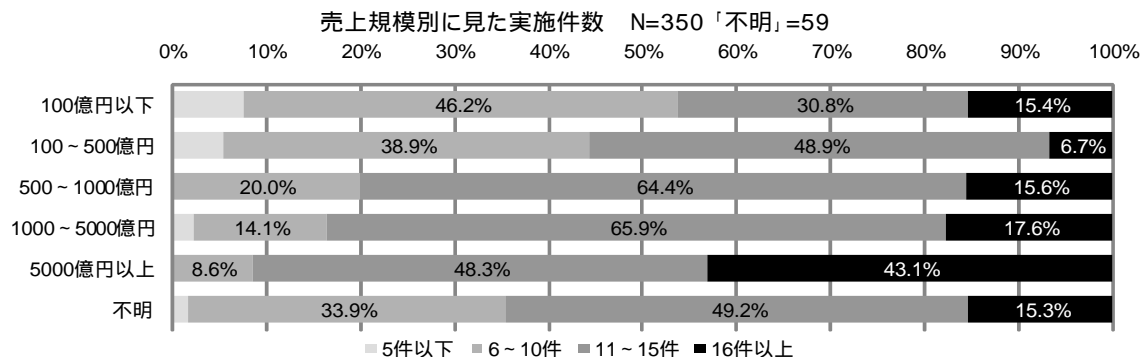


また、下図のように従業員数・売上規模が大きい企業は多彩な施策を実施している。

【図】従業員規模別に見た実施件数分布



【図】売上規模別に見た実施件数分布



JTBグループは、魅力的で働きがいのある職場づくりのため各企業や団体が、経済情勢が厳しい時代にどのような取り組みを実践しているか、さらに各企業や団体にとって今後どのような活動や支援サービスが有効かを、本調査結果の分析を通じて考察するとともに、組織の活力づくりのためのさまざまな提案を行っていく。

< 調査方法 >

調査実施期間 2009年6月下旬～7月下旬

調査対象 首都圏・中京圏・関西圏の上場企業を中心とした26業種の総務部門担当者

サンプル数 350社

調査方法 訪問インタビュー調査およびアンケート調査

< 報道関係の方からの問い合わせ先 > JT B 広報室 03 - 5796 - 5833

< 企業・団体のお客様からの問い合わせ先 > 下記の各 JT B グループ会社

JT B 法人東京 03 - 5439 - 5460

JT B 首都圏 03 - 6213 - 0918

JT B 中部 052 - 582 - 9481

JT B 西日本 06 - 6260 - 5055