



調査結果レポート

感情的報酬に関する実態調査

エンゲージメント向上には死角がある

感情的報酬の完全充足が生む「心理的呪縛」と、経営・人事・広報にできること

2026年8月18日

株式会社タンシキ 経営・広報研究所

ごあいさつ

流行に乗るだけの「エンゲージメント向上」を問い直そう

エンゲージメント向上が人的資本経営やESG評価の重要な指標となる中、多くの企業・組織がエンゲージメント調査の実施と、指標の改善に奔走しています。

一方、エンゲージメントの向上が至上命題のようになるほど、エンゲージメントは本当に従業員にとって不可欠なものなのだろうか、換言すると、エンゲージメントの理想状態は「会社にとって都合のよい従業員像」を押し付けているものではないかと感じます。ほかにも、ESG評価や採用PRのためにエンゲージメント指標を上げること自体が目的化して、エンゲージメント向上が形骸化していることはないか。せっかく調査をしてもアクションが不足して従業員が辟易してしまっていないか。批判を恐れずに端的に言えば、「エンゲージメント（調査結果）は本当に組織の健全な状態を証明しているものなのか」という問い直しが必要な状況と言えるのではないのでしょうか。

感情的報酬への着目で見えた「エンゲージメント」と「ガバナンス」の“罅”

株式会社タンシキでは、先日公表した「社内広報の接触状況に関する実態調査」において、社内広報活動は“会社の代表者”である社内広報担当者が従業員に取材をして社内広報で取り上げるという承認・称賛を通じて、従業員に「感情的報酬」（仕事の意義、職場の人間関係のよさ、安心感等）を付与するのではないかという仮説を導き出しました。ちょうどエンゲージメントに対する問題意識を抱いている中でこの仮説が得られたため、感情的報酬に着目し、この実態と広報活動との関係を分析する調査（10名以上の企業・組織に勤務する全国1,059名の就労者を対象）を行いました。

調査の結果、報酬の種類としては金銭的報酬がもっとも重視されていましたが、感情的報酬は非金銭的報酬と同じぐらい重視されていることがわかりました。さらに、感情的報酬が充足している人は職場環境や仕事に対する認識が良好であり、直近3年間での会社・職場での会話量やエンゲージメント指標が良化しているとの結果が確認できました。

このように感情的報酬とエンゲージメントは関連性が強いと考えられましたが、感情的報酬が「完全」に充足している状態だと、会社・仕事に対する前向きなエネルギーにつながる意識が強まる一方で、問題が起きた時に隠したい衝動にかられる、週末に燃え尽き状態になる頻度が多い、会社・経営層のことを信用できないと感じる比率や、サイロ化傾向が高まることがわかりました。とくに、花形部署・エースをちやほやする広報活動や、失敗・挫折を認めないような「きれい」な広報を実施していると、この傾向が強くなると考えられる結果が出ています。

つまり、エンゲージメントと関連性が強いと考えられる感情的報酬の完全な充足は、花形部署・エースの従業員たちに「自分たちは完璧でなければならない」と心理的に呪縛をしてしまい、隠蔽など重大なリスクを増幅させるという危険性があるのです。エンゲージメントを単純に追い求めてしまうと同調圧力や視野狭窄を生み出し、ガバナンスが脆弱になる可能性が考えられました。

攻め（エンゲージメント）と守り（ガバナンス）の両立に向けて

広報活動は感情的報酬の充足と関連する良策です。ただし、広報の領域でよく使用されるモデル「認知→理解→共感→行動」の「共感」を押し付けると“妄信”を引き起こし、組織の健全性を損なう可能性があります。組織の健全性のためには、健全な懐疑心を持った従業員が多く存在しており、その従業員たちが納得をしている状態（倫理的・社会的に正しい判断だと納得している状態）が重要です。広報のモデルを「認知→理解→納得（倫理的・社会的な判断）→行動」にアップデートすることが必要です。

それぞれの企業・組織で、攻め（エンゲージメント）と守り（ガバナンス）を両立させ、組織・従業員を健全な状態にするために、感情的報酬をどう満たし、何を必要とするのか。このレポートが、「エンゲージメント向上」に悩む多くの企業や広報担当者にとって、何のためのエンゲージメントなのか、企業と従業員との最適な状態とは何なのかを問い直したうえで、施策を再検討し、腑に落ちた胆識（タンシキ）となることの一助になるよう期待しています。本レポートでは、調査結果と考察に加え、経営・人事と広報それぞれに向けた具体的な打ち手（提言）を末尾にまとめていますので、ヒントにしてください。

株式会社タンシキ 代表取締役 秋山和久

本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

調査目的／調査概要／調査の構成

■ 調査内容

- ・ 感情的報酬の実態把握と、感情的報酬と広報活動の関係を探るもの
（例）感情的報酬はどの程度重視されているか
どのような感情的報酬が満たされているのか
広報活動が感情的報酬の充足に寄与するのか 等

■ 実施趣旨

- ・ 本年に公表した「社内広報の接触状況に関する実態調査」で、良質な社内広報活動が感情的報酬の付与につながっていると考えられたため、感情的報酬の実態と広報活動の関係を探るため

調査目的／調査概要／調査の構成

■ 調査概要

- ・ 調査期間：2026年7月13日
- ・ 調査方法：インターネット調査（Questantを使用）
- ・ 調査対象：現在就労中の常勤役員または正規雇用者（全国）
- ・ 条件：従業員・職員数が10人以上の企業・組織・団体等に勤務
- ・ サンプル：1,059人
 - （性別）男性 69.5%、女性 30.5%
 - （年代）20代以下 29.1%、30代 16.4%、40代 19.5%、50代 19.8%、60代以上 15.2%
 - （業種）製造業 23.1%、情報通信・IT 11.6%、医療・福祉 11.3% ほか
 - （従業員規模）10～49人 16.8%、50～299人 31.2%、300人以上 52.0%
 - （企業形態）単体企業 43.3%、グループ企業（親会社に所属）25.9%、
グループ企業（親会社以外に所属）21.1% ほか
 - （勤務先）本社に勤務 57.5%、拠点に勤務 40.7% ほか

調査目的／調査概要／調査の構成

■ 調査の構成

調査内容	読み解く内容
回答者プロフィール	属性、所属企業の状況など
感情的報酬の実態	有形報酬（金銭的報酬・非金銭的報酬）と無形報酬（感情的報酬）の比較。 感情的報酬を、直接受信（自分が褒められる）・間接受信（周りの人等が褒められる） ・発信（他者を褒める）の3つの角度から多面的に捉えて調査。 直接受信は具体的にどのような内容を重視・充足しているかを確認。間接受信と発信は そもそも感情的報酬につながるものなのかを確認。
会社・職場の状況、および 仕事に対する意識	会社・職場の状況、および、仕事に対する意識と、感情的報酬の実態で把握した感情的 報酬の充足状況の結果とを分析し、感情的報酬が会社・職場の状況や仕事に対する意識 と関連するのかを確認。
情報共有・意見吸い上げ施策の 実施状況や、社内外のメディア から取材された経験	情報共有・意見吸い上げ施策（広報活動を含む）と感情的報酬の関係、取材や社内外の 公式メディアでの掲載・公開と感情的報酬の関係を分析。

本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

調査結果サマリー

■ 本調査から得られた3つのファインディングス（要約）

① 感情的報酬は、非金銭的報酬（福利厚生等）と同程度に重要な報酬である

- ・ 重視度の平均（6段階）では、金銭的報酬（給与・ボーナス等）が4.50と高いが、非金銭的報酬（福利厚生等）4.33と感情的報酬（仕事の意義や職場の人間関係等）4.27は僅差。当然、金銭的報酬・非金銭的報酬・感情的報酬の3つが揃った状態がもっともよいが、金銭的報酬の充足感がない状態であっても、非金銭的報酬と感情的報酬を充足させることで一定のカバーが可能と考えられる結果が確認できた

② 感情的報酬は「多いほどよい」とは限らない — エンゲージメントとガバナンスの罣

- ・ 感情的報酬の充足レベルを確認したうえで、充足レベルが「最高水準」にある状態だと、仕事に対するエンゲージメントなど【攻め】の意識は高いが、一方で【守り】の側面（例：問題が起きた時に隠したい衝動に駆られる、サイロ化の状態にある、会社・経営のことを信用できない等）が脆弱になることがわかった。単純にエンゲージメント向上を追い求めるとガバナンスが崩壊しかねない恐れがあることがわかった

③ 広報活動は感情的報酬の「健全」充足と関連がある、ただし従業員の礼賛は危険

- ・ 「取材」を受けた経験が多いほど感情的報酬の充足度が高い傾向にあり、取材元別では公式社内メディアによるものが4.42で最高。一方、花形部署・エースを礼賛するような広報をすると心理的呪縛を助長して【守り】が脆弱になる

調査結果サマリー

①感情的報酬は、非金銭的報酬（福利厚生等）と同程度に重要な報酬である

- 【重視度】仕事をするうえで重視する報酬は、有形の金銭的報酬（給与・ボーナス等）は重視度（6段階評価）の平均が4.50、有形の非金銭的報酬（福利厚生等）が4.33、無形の感情的報酬（仕事の意義や職場での人間関係等）が4.27と僅差。この3つを、合計100になるように重視度を配分した結果では、金銭が平均46.4、非金銭が27.1、感情25.5であり、感情的報酬は非金銭的報酬（福利厚生等）と同等程度に意識されていることがわかった
- 【代替可能性】金銭的報酬・非金銭的報酬・感情的報酬のすべてが充足した層は、職場環境・組織風土や会社・仕事への意識が総じて良好だが、これに次ぐのは「非金銭報酬＋感情的報酬」の充足層。会社の経営状況や財務的な視点から金銭的報酬を満たしにくい場合は、非金銭的報酬と感情的報酬の充足でカバーすることが望ましい。感情的報酬のみ充足している層は、非金銭的報酬のみ充足している層より職場環境・組織風土や会社・仕事への認識が総じて良好。感情的報酬は金銭的報酬に次ぐ重要な報酬だと確認できた
- 【広がり】感情的報酬は、自分が称賛される「直接受信」に限らず、身近な他者が称賛される「間接受信」や、自分が誰かを称賛する「発信」でも生じることが確認できた
- 【留意】いずれの項目も充足者は3割未満であり、本調査の回答者では感情的報酬は全体として満たされていない状態にある

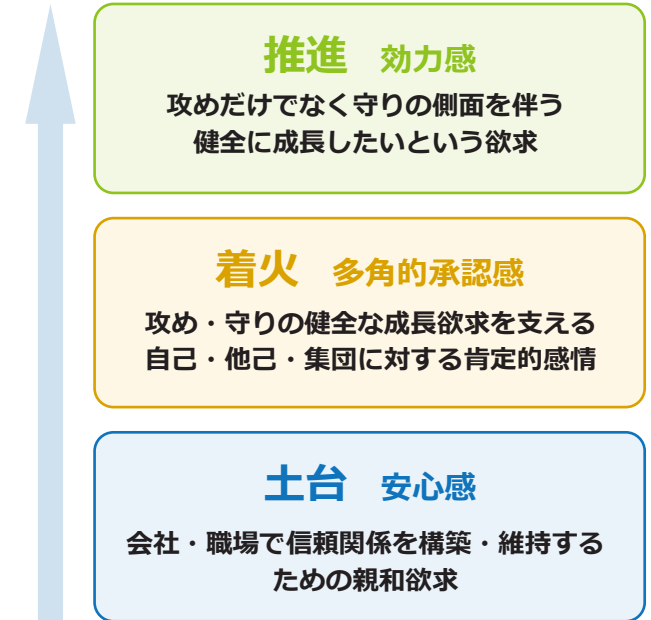
調査結果サマリー

② 感情的報酬は“多いほどよい”とは限らない

ー エンゲージメントとガバナンスの“罅”

- ・【最適層(n=22)】直接受信型の感情的報酬の充足個数が7～9個の層（最多はその他を入れて11個で提示したのは10個、以下充足個数は11個を上限とする）は、攻め（エンゲージメント・役割外行動・帰属意識・定着意向等）と守り（隠ぺい体質・バーンアウト・サイロ化・不信感の抑制）の双方がもっとも良好で、会社全体の情報共有の量・質も高い
- ・【完全層(n=25)】ほぼすべてが充足した10～11個の層は、攻めの意識がもっとも強い一方で、守りの指標が顕著に低下。大企業本社の花形部署やエース社員と考えられ、視野狭窄によるサイロ化、悪い情報の抱え込み、同調圧力による経営層への不信感、バーンアウトの危険をあわせ持つ“火薬庫”の状態
- ・【解釈】エンゲージメントの見かけ上の数値を追い求めると、従業員側が“完璧でなければならない”という心理的呪縛を抱えかねない。攻めと守りを両立させるには、従業員が等身大でいられる状態をつくり、他者に目を向ける心理的余裕を生むことが重要
- ・【構造】感情的報酬は土台・着火・推進で構成され、健全な成長を生み出す推進力となる
- ・【留意】最適層n=22、完全層n=25と標本が小さいため、本項は確定的な結論ではなく、今後の追加検証を要する仮説・示唆として提示するものである

感情的報酬の構造（詳細はP.49）



最適層は3層が揃っている状態

完全層は、「土台」はあるが「着火」が自己の肯定的感情に偏りがうまれて「攻め」の推進力の健全性が低い傾向になる状態

調査結果サマリー

③ 広報活動は感情的報酬の「健全」充足と関連がある、ただし従業員の礼賛は危険

- ・【施策】情報共有や意見を吸い上げる制度・仕組みは、実施しているだけで感情的報酬の充足度が高い傾向。ただし機能していない場合は未導入層を下回るものが目立ち、施策の数を増やすことよりも確実に機能させることが重要
- ・【キー施策】直接受信型の感情的報酬の充足個数が7～9個の層（最多は11個）は、公式的に承認・称賛する施策（社内報・社内表彰）、会社が確実に不具合を検知する仕組み（相談窓口・ヒヤリハットの報告／集計）、タテ関係の手当（1on1）に集中しており、これらが感情的報酬を健全に充足させるキー施策と考えられる。感情的報酬の充足個数が10～11個の層は、攻めと守りのバランスが欠けてしまう場合があるが（守りが脆弱になる）、全体的に導入施策の数が多く、様々な施策を通じて感情的報酬を充足できている可能性はあるものの、施策の多さが心理的呪縛につながっている可能性も考えられる
- ・【取材の効果】「取材」された経験が多いほど感情的報酬の充足度が高く、公式社内メディアからの取材はとくに感情的報酬の充足度が最高値。会社の代表者である広報担当者から、承認の前段階である「話を聞かれること」自体だけでも、感情的報酬につながる可能性がある
- ・【危険性】一方、花形部署・エースをちやほやする広報を実施していると考えられる場合は、感情的報酬を高めても心理的呪縛を助長し、隠ぺい意識やサイロ化、周囲のやっかみ・プレッシャーを生む。エンゲージメントが高まる一方でガバナンスが崩れる事態を招きかねない
- ・【示唆】優秀部署・社員を礼賛するプロパガンダではなく、様々な部署取材して手厚く社内共有し、客観性を担保する広報活動が、従業員が等身大で存在してよいことを認める姿勢につながる

調査結果サマリー

まとめ

- 感情的報酬は、金銭的報酬に次ぐ重要な報酬であり、金銭的報酬を満たしきれない場合でも、会社や仕事に対する認識の良化と関連があり、経営が向き合うべきアジェンダだと言える
- ただし「完全充足」がよいとは言えず、完全な充足は心理的呪縛を招き、ガバナンスが脆弱になる恐れがある
- 攻め（エンゲージメント）と守り（ガバナンス）を両立させる鍵は、感情的報酬を「健全」に満たすこと。公式的な承認・不具合検知・タテのケアを確実に機能させることが要となる
- 広報は、感情的報酬の充足に寄与すると考えられるが、特定の個人・部署を礼賛すると心理的呪縛を招きかねず、攻めと守りのバランスを欠く状態になりかねない。広報担当者が幅広い現場への「取材」を通じ、客観的な情報を手厚く扱って（共感を目的化せず）社内で共有することで、従業員が等身大でいられる状態を支えたい
- 広報の領域でよく使用される「認知→理解→共感→行動」のモデルのうち、「共感」を押し付けると、組織の健全性を損なう可能性がある。真の共感とは、妄信をさせることなく（共感とは「する」ものではなく）、他人の立場を深く知って倫理的・社会的な判断ができるようにすること（共感は理解の結果として「至る」ものである）と言える。広報のモデルを「認知→理解→納得（倫理的・社会的な判断）→行動」にアップデートすることが重要

調査結果サマリー

提言 | 調査結果を踏まえた 6 つの打ち手。詳細は本レポート後段の「提言」で述べる

P.75	経営・人事 ・リスク管理	組織の体温を測る	感情的報酬の実態を、3つの切り口で自社の状態として把握する
P.76	経営・人事 ・リスク管理	満点を目指さない	感情的報酬の完全充足は、守り（ガバナンス）が脆くなる恐れがある
P.77	経営・人事 ・リスク管理	機能しない施策はやめる	施策は数ではなく機能。機能不全の施策は未実施より充足度が低い
P.78	広報	もっと取材する	承認の前段階である「話を聞かれること」自体に価値がある
P.79	広報	共感から納得へ	「共感」の目的化は同調圧力を生む。モデルの捉え直しを提案する
P.80	広報	守りのKPIを足す	露出量だけでは、取材先の偏りと組織の健全性は測れない

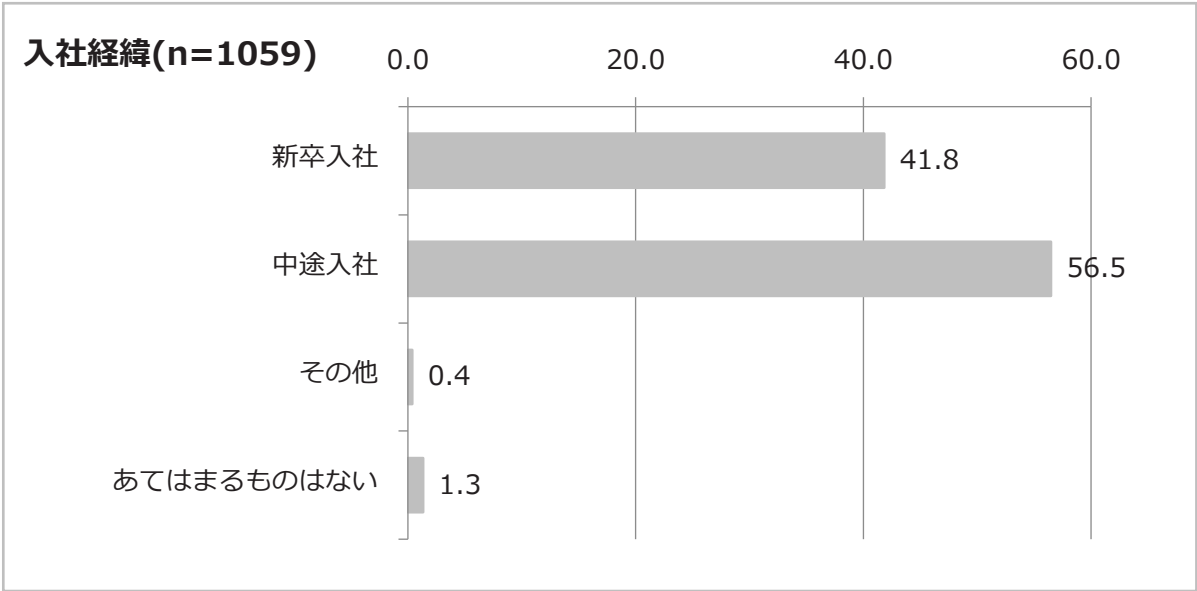
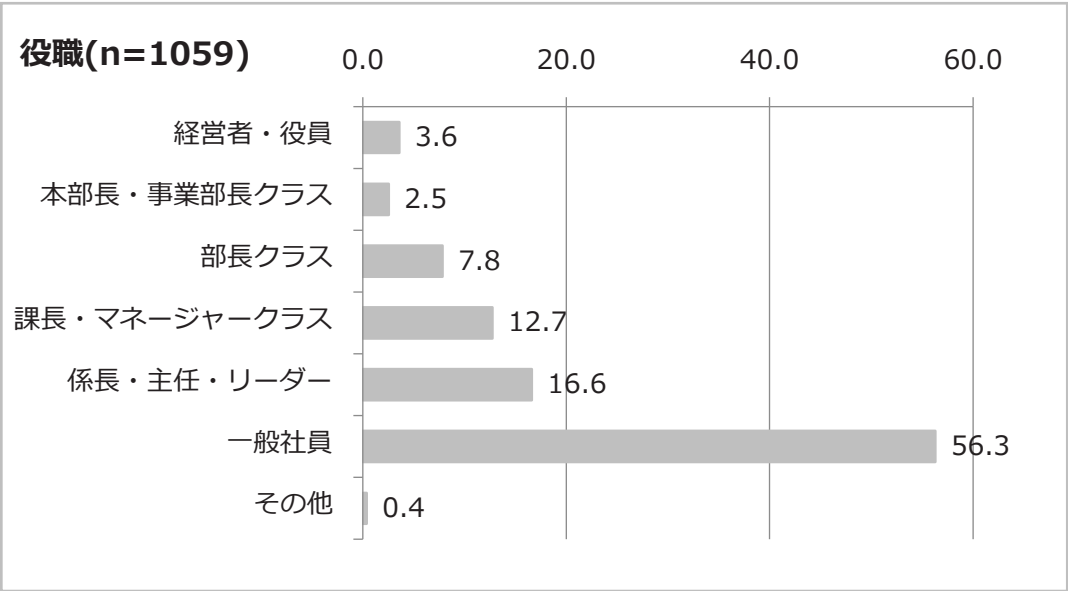
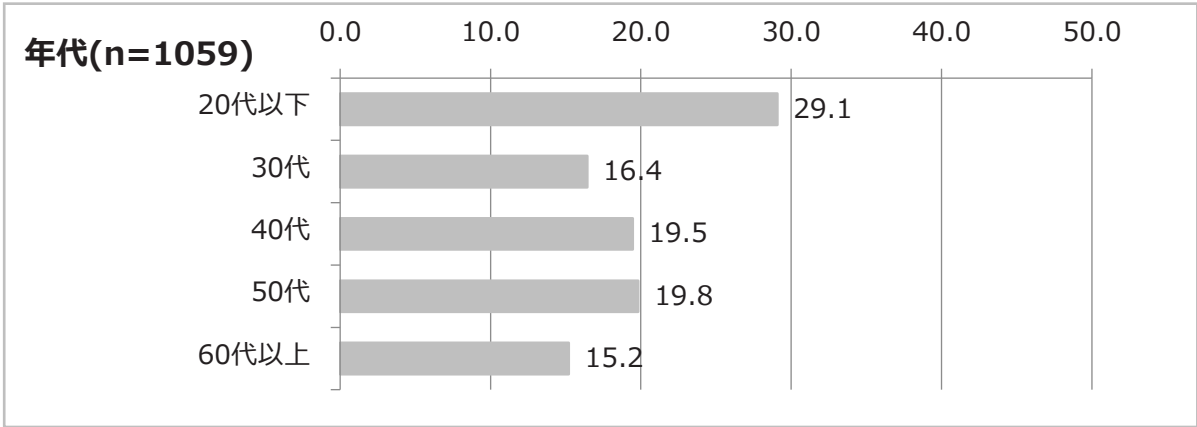
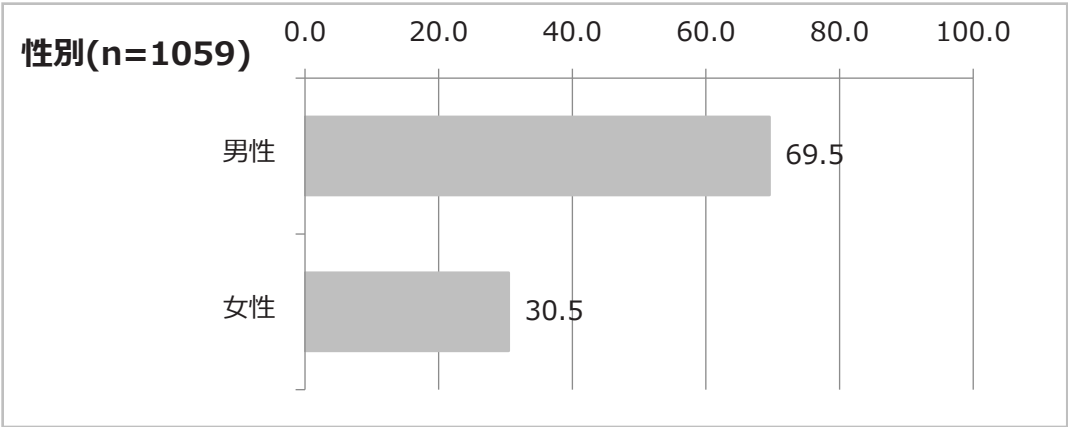
各提言の根拠は、本文の調査結果および「まとめと考察」（P.66～72）に記載。先に提言を参照した場合も、必ず根拠と留意点（P.68）をあわせて確認されたい。

本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

回答者プロフィール

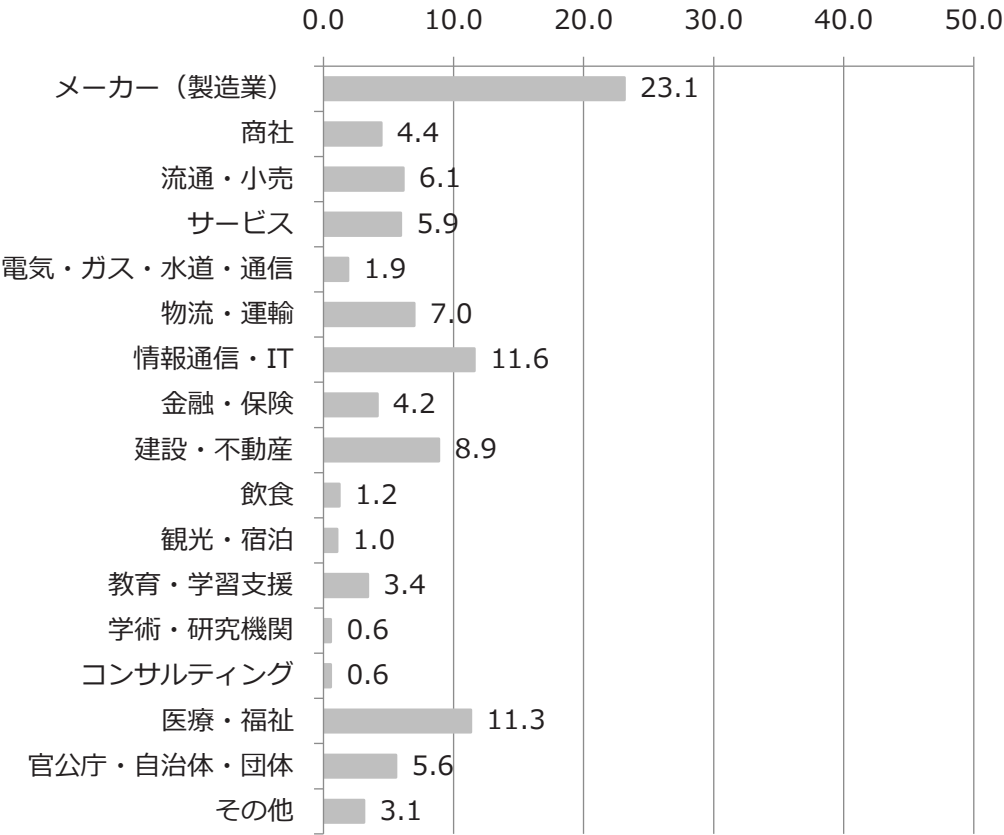
(単位 : %)



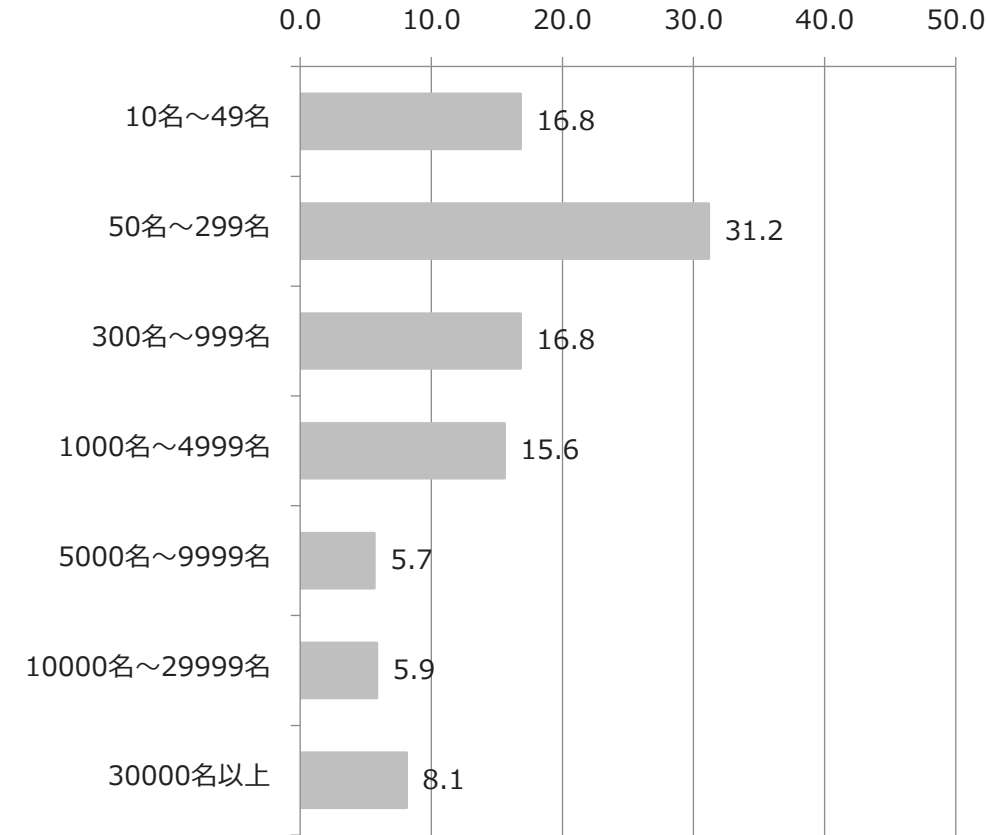
回答者プロフィール

(単位：%)

勤務先の業種(n=1059)

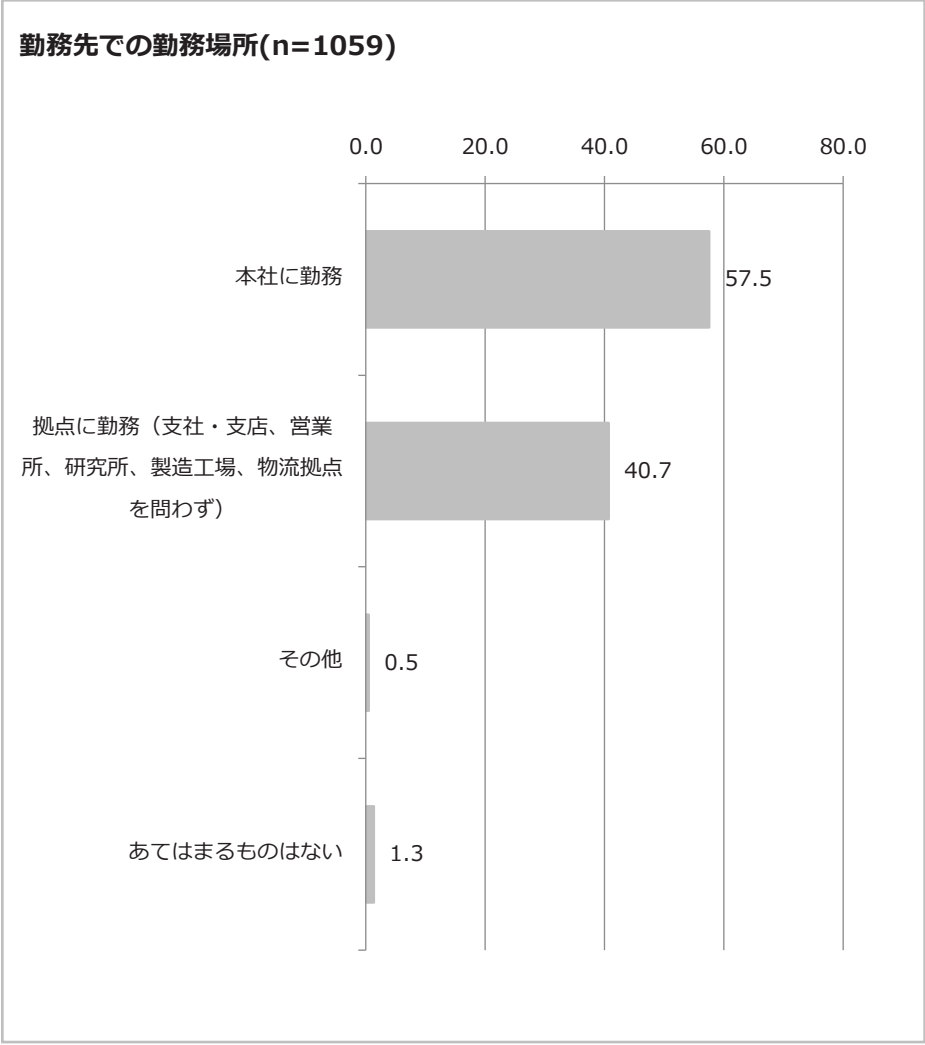
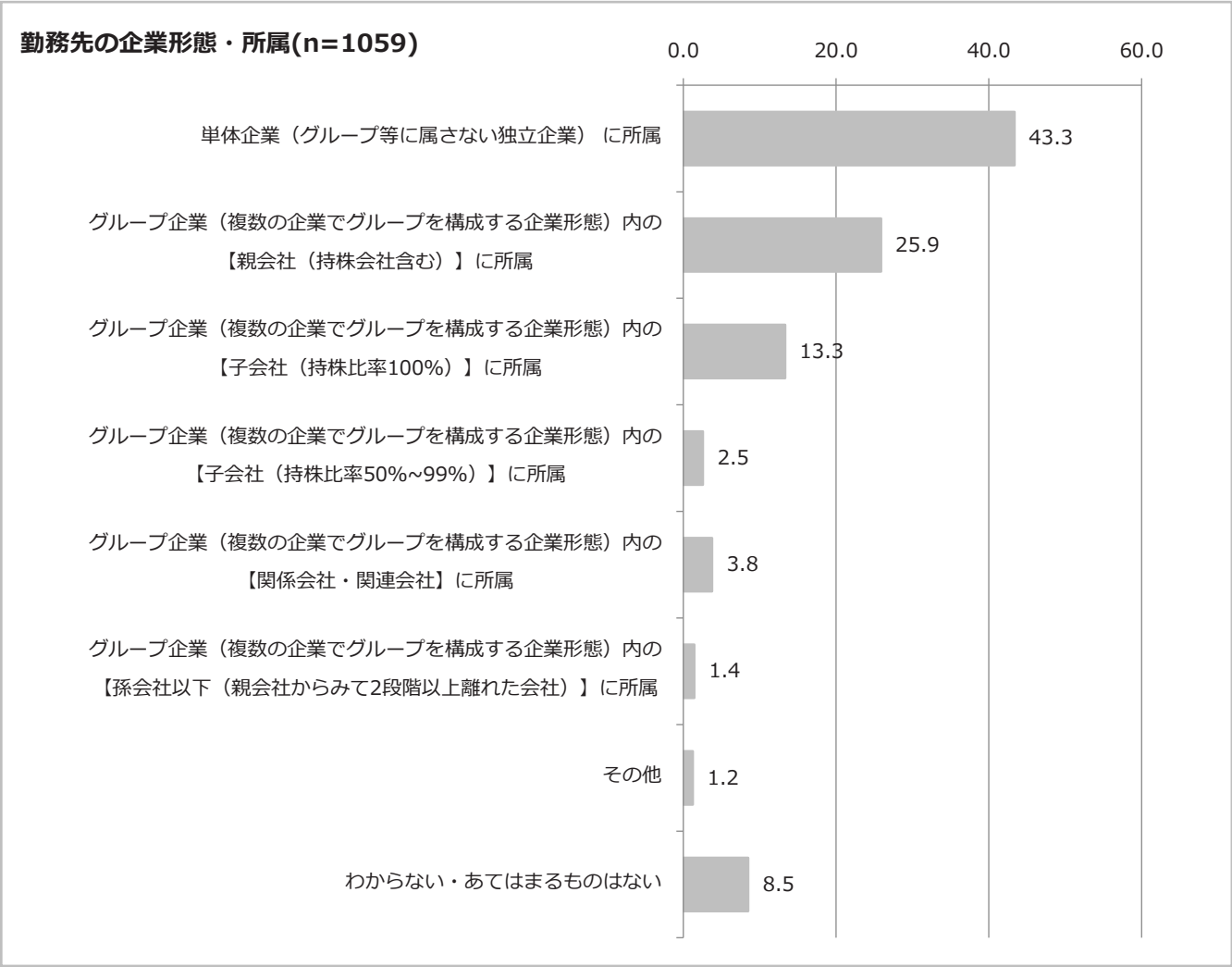


勤務先の従業員規模(n=1059)



回答者プロフィール

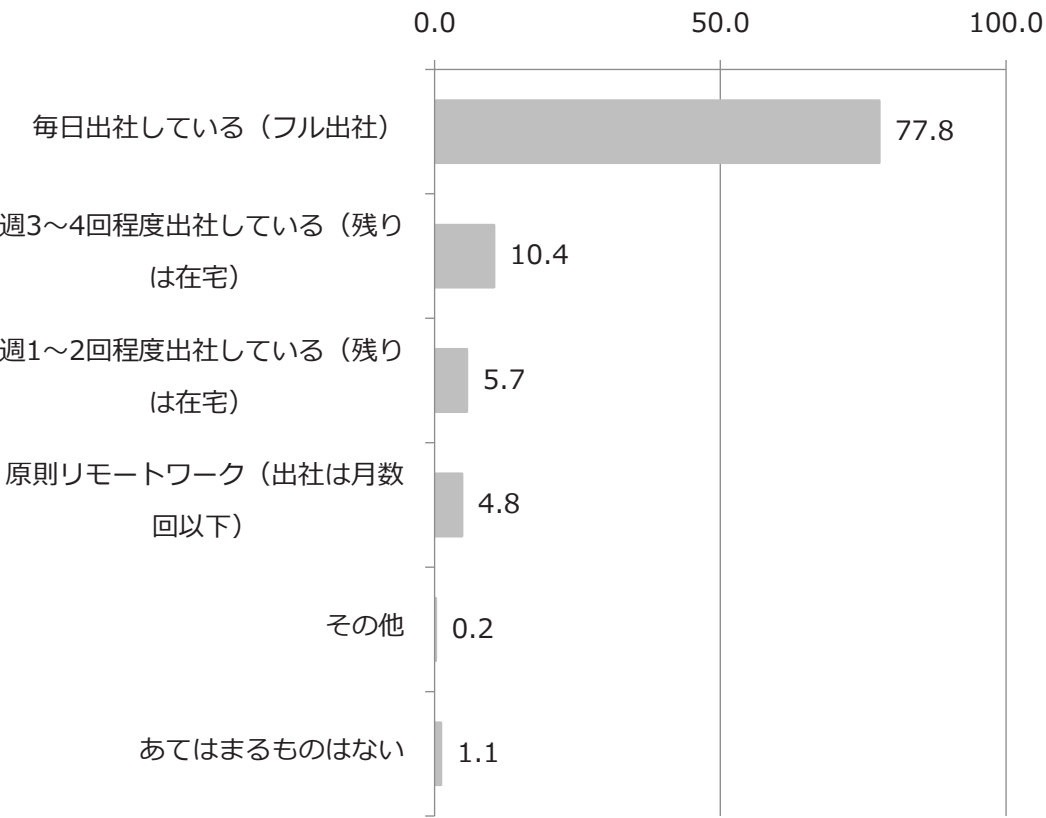
(単位 : %)



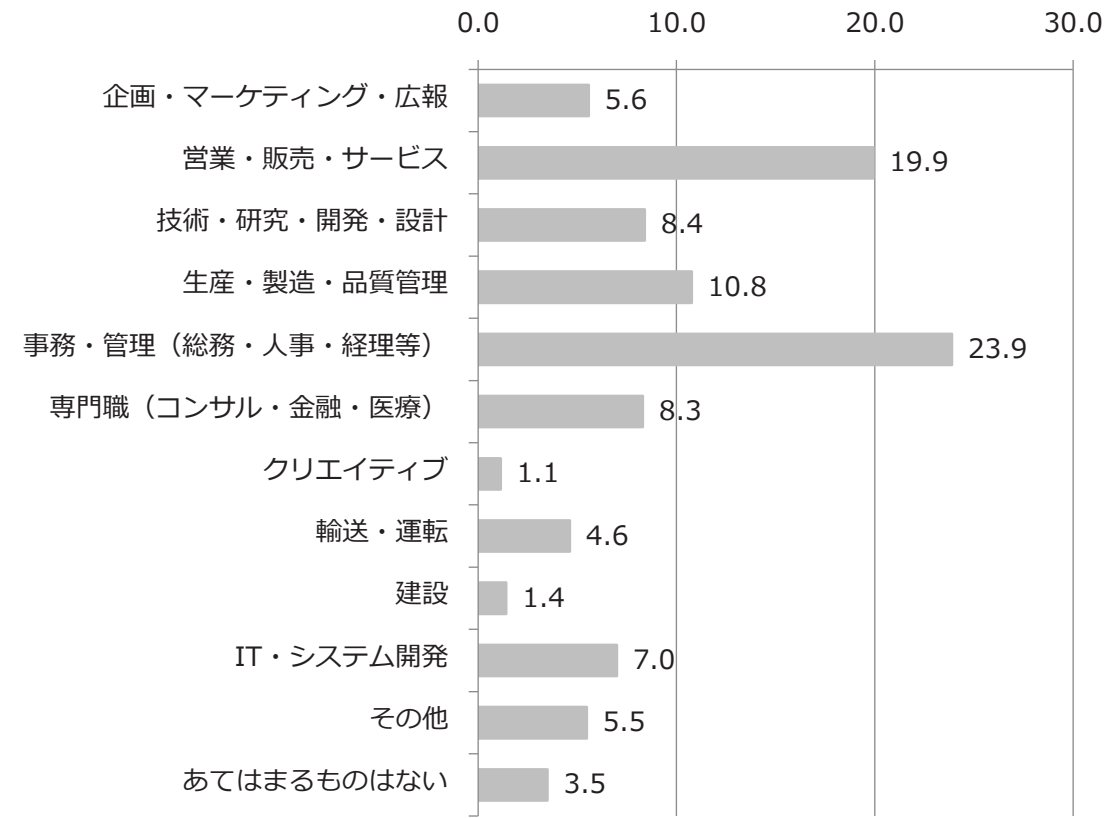
回答者プロフィール

(単位：%)

出社状況(n=1059)

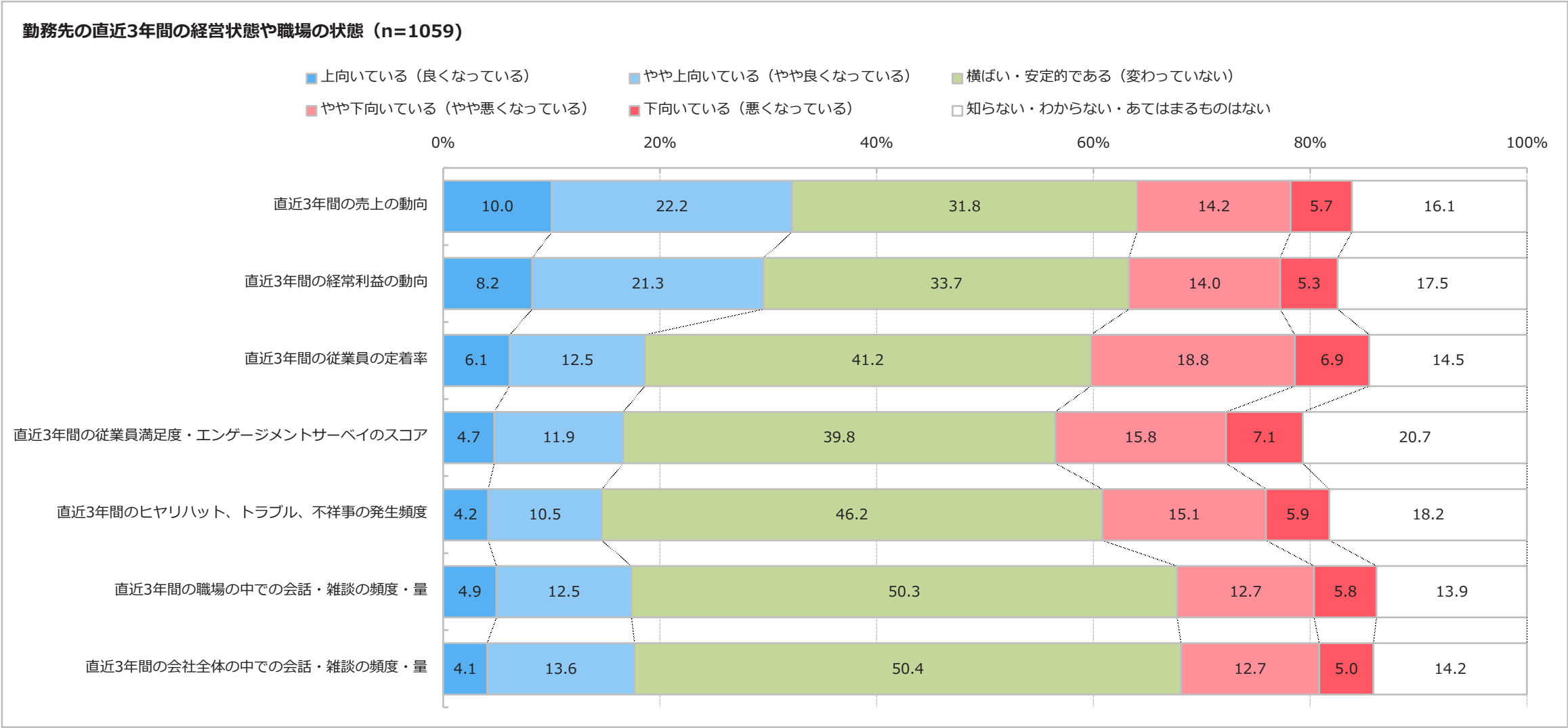


職種(n=1059)



回答者プロフィール

(単位%)



本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

感情的報酬の実態①調査内容

本調査における感情的報酬の考え方

- 会社から従業員に対する「報酬」を、有形（金銭的報酬／非金銭的報酬）と無形（感情的報酬）に分けて、感情的報酬を他の報酬とは異なる性質のものとして調査対象者に提示
- 具体的には、「有形の金銭的報酬（給料・ボーナス、インセンティブ等）」「有形の非金銭的報酬（働く場所・施設、福利厚生・研修の充実、休みやすさ等）」「無形の感情的報酬（仕事の意義、職場の人間関係の良さ、安心感・充足感等）」と表現した
- 広報活動と感情的報酬との関係を分析することを想定していたため、広報活動の性質を踏まえて、感情的報酬を大きく以下3つの切り口で把握した

切り口①直接受信型の感情的報酬

自分が承認・称賛されるとき（直接的に受信する場合）の感情的報酬を指す。この直接受信型の感情報酬は、タテ・ヨコ・ナナメ・ソトの誰から承認・称賛されることが心理的な充足感につながるかを把握。

切り口②間接受信型の感情的報酬

周囲の人が承認・称賛されるとき（間接的に受信する場合）の感情的報酬を指す。たとえば社内広報で同僚や部下が取り上げられると心理的な充足感につながるという現象があり得るのかを確認。

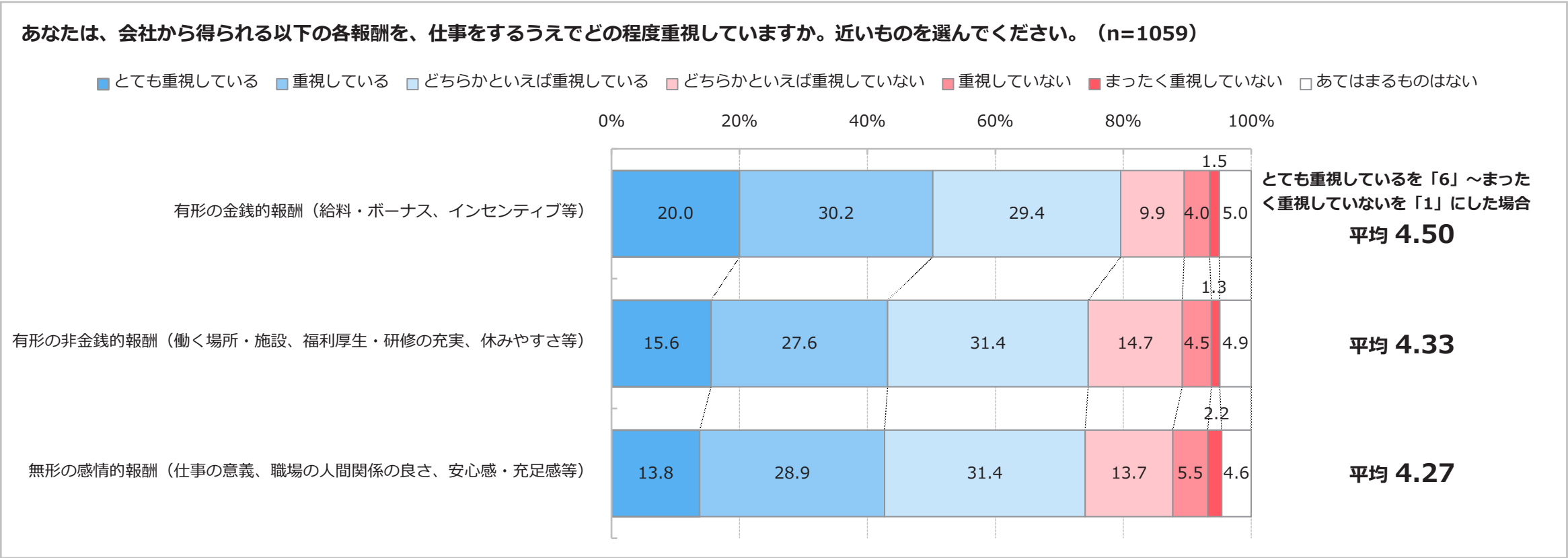
切り口③発信型の感情的報酬

自分が、他者を承認・称賛するとき（発信する場合）の感情的報酬を指す。たとえば社内広報や職場での会話で、自分が、同僚や部下などを承認・称賛すると心理的な充足感につながるという現象があり得るのかを確認。

感情的報酬の実態①報酬に対する意識

報酬の重視度

- 有形の金銭的報酬、有形の非金銭的報酬（福利厚生等）、無形の感情的報酬の3つに分けて、それぞれ仕事をするうえでどの程度重視しているかを尋ねた
- 有形の金銭的報酬は「とても重視している」「重視している」の2つだけで半数を超え（50.2%）ており、他の報酬よりも重視されている傾向があった
- 6件法を加重平均でみると、有形の金銭的報酬は4.50、有形の非金銭的報酬は4.33、無形の感情的報酬は4.27の順に高くなった
- 有形の金銭的報酬を重視する傾向があるが、有形の非金銭的報酬と無形の感情的報酬はおおよそ同程度の重視度だった



感情的報酬の実態①報酬に対する意識

報酬の重視度の配分

- 有形の金銭的報酬、有形の非金銭的報酬（福利厚生等）、無形の感情的報酬、その他に分けて、【合計100】になるように、それぞれをどの程度重視しているかを尋ねた（以下図）
- 記入された数字の平均では、有形の金銭的報酬が46.4、有形の非金銭的報酬が27.1、無形の感情的報酬が25.5、その他が7.0となった
- 記入された数字を、おおよそ20ずつの段階に分けて比率をみると、有形の金銭的報酬、有形の非金銭的報酬、無形の感情的報酬のすべてで「20～39」の比率がもっとも高いが、有形の金銭的報酬は「重心」がやや高め、無形の感情的報酬は「重心」がやや低めの傾向にあり、有形の非金銭的報酬はこの中間だった

尋ね方（重要度が合計100になるようにして、各報酬の配分を記入させた）

会社から得られる「3つの報酬」について、あなたにとっての重要度が【合計で100】になるように数値を割り振ってご記入ください。	
1. 有形の金銭的報酬（給料・ボーナス、インセンティブ等）【N】	
2. 有形の非金銭的報酬（働く場所・施設、福利厚生・研修の充実、休みやすさ等）【N】	
3. 無形の感情的報酬（仕事の意義、職場の人間関係の良さ、安心感・充足感等）【N】	
4. その他【N】	

記入された数字の平均や標準偏差等を算出したもの

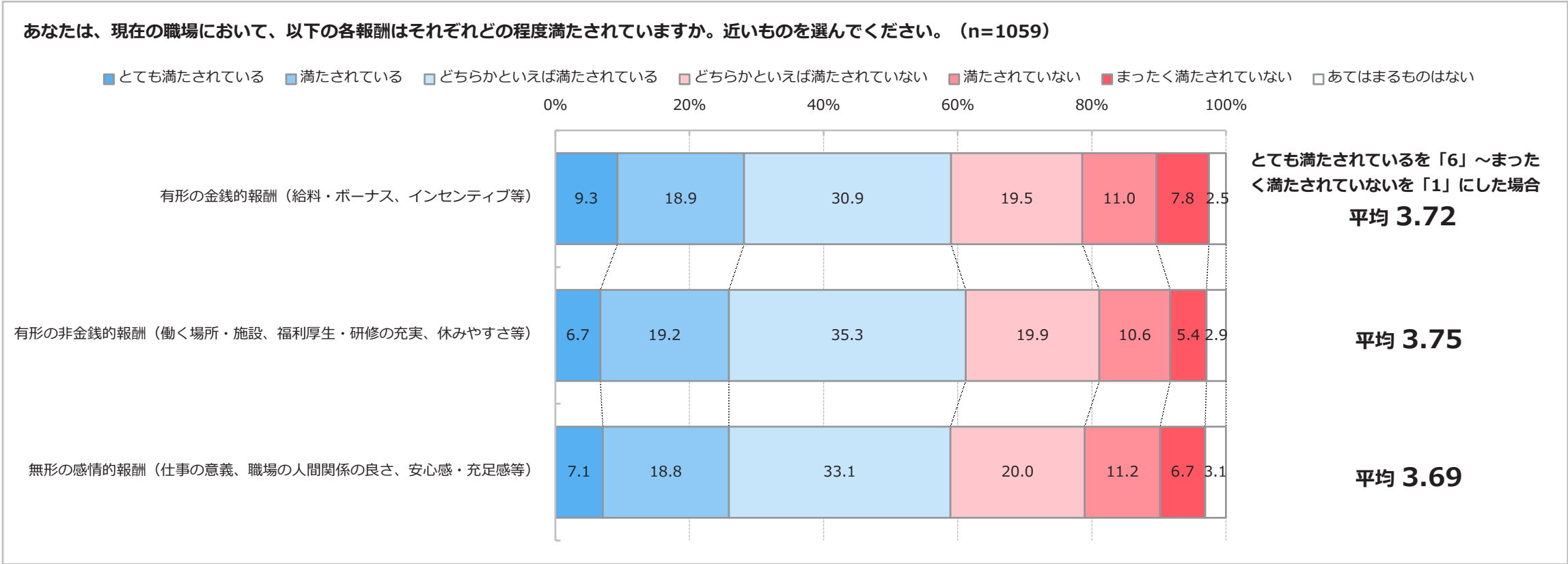
記入された数字を段階分けして回答比率を算出したもの

	有効数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値	無回答	0～19	20～39	40～59	60～79	80～99	100	無回答
有形の金銭的報酬（給料・ボーナス、インセンティブ等）【 】	1027	46.4	24.77	0.00	100.00	40.00	32	3.8	36.1	27.6	14.1	8.8	6.7	3.0
有形の非金銭的報酬（働く場所・施設、福利厚生・研修の充実、休みやすさ等）【 】	986	27.1	13.77	0.00	100.00	30.00	73	18.1	50.1	23.1	1.1	0.4	0.2	6.9
無形の感情的報酬（仕事の意義、職場の人間関係の良さ、安心感・充足感等）【 】	980	25.5	15.88	0.00	100.00	25.00	79	25.6	42.6	21.7	1.5	0.7	0.5	7.5
その他【 】	620	7.0	16.06	0.00	100.00	0.00	439	50.0	6.1	1.1	0.3	0.1	0.9	41.5

感情的報酬の実態①報酬に対する意識

報酬の充足度

- 有形の金銭的報酬、有形の非金銭的報酬（福利厚生等）、無形の感情的報酬の3つに分けて、それぞれ仕事をするうえでどの程度満たされているか尋ねた
- 6件法を加重平均でみると、有形の金銭的報酬は3.72、有形の非金銭的報酬は3.75で、無形の感情的報酬は3.69だった
- 重視度では有形の金銭的報酬がもっとも高く、充足度では有形の非金銭的報酬がもっとも高い結果だったが、「とても満たされている」でみると有形の非金銭的報酬はもっとも低い結果だった
- 有形の非金銭的報酬は不満を持ちにくい性質のものと考えられ、有形の金銭的報酬と無形の感情的報酬は充足・不足を実感しやすい性質と言えそう



感情的報酬の実態①報酬に対する意識

報酬の充足度（会社の状況との関係）

- 本調査ではプロフィール情報として会社の状況について尋ねていたため、会社の状況と各報酬の充足状況をクロス集計した
- 全体的に、会社の状況が上向いている状況だと、報酬の充足感が高い状態にあることが確認できた
- 各状況の上向き状態に絞ってみると、金銭的報酬の充足平均で値が高いのは従業員満足度・エンゲージメントサーベイのスコアの良化（4.80）で、非金銭的報酬の充足平均でも同様に従業員満足度・エンゲージメントサーベイのスコアの良化（4.57）だが、感情的報酬の充足平均では会社全体の中での会話・雑談の頻度・量の良化（4.66）だった
- 参考までに算出した各報酬の充足度を横断的にみた「**行の単純平均**」でみると、エンゲージメントスコアの良化（4.66）、会社全体の会話・雑談の頻度・量の良化（4.63）、職場の中での会話・雑談の頻度・量の良化（4.62）の順に高く、この3つの変化は、**金銭・非金銭・感情を問わず報酬の充足感に影響を与えたと考えられた**
- 同様に参考までに算出した、各報酬での上向き層・横ばい層・下向き層の単純平均をした「**列の単純平均**」でみると、金銭的報酬の充足度は全体的に高い。一方、上向き層と下向き層の差分でいえば、金銭的報酬の上向き・下向き差分は1.36、非金銭的報酬では1.26、感情的報酬は1.33だった。**非金銭的報酬は会社の状況に左右されにくく、金銭的報酬と感情的報酬は会社の状況に左右されやすい（ただし感情的報酬は金銭的報酬ほどは左右されない）ことがわかった**

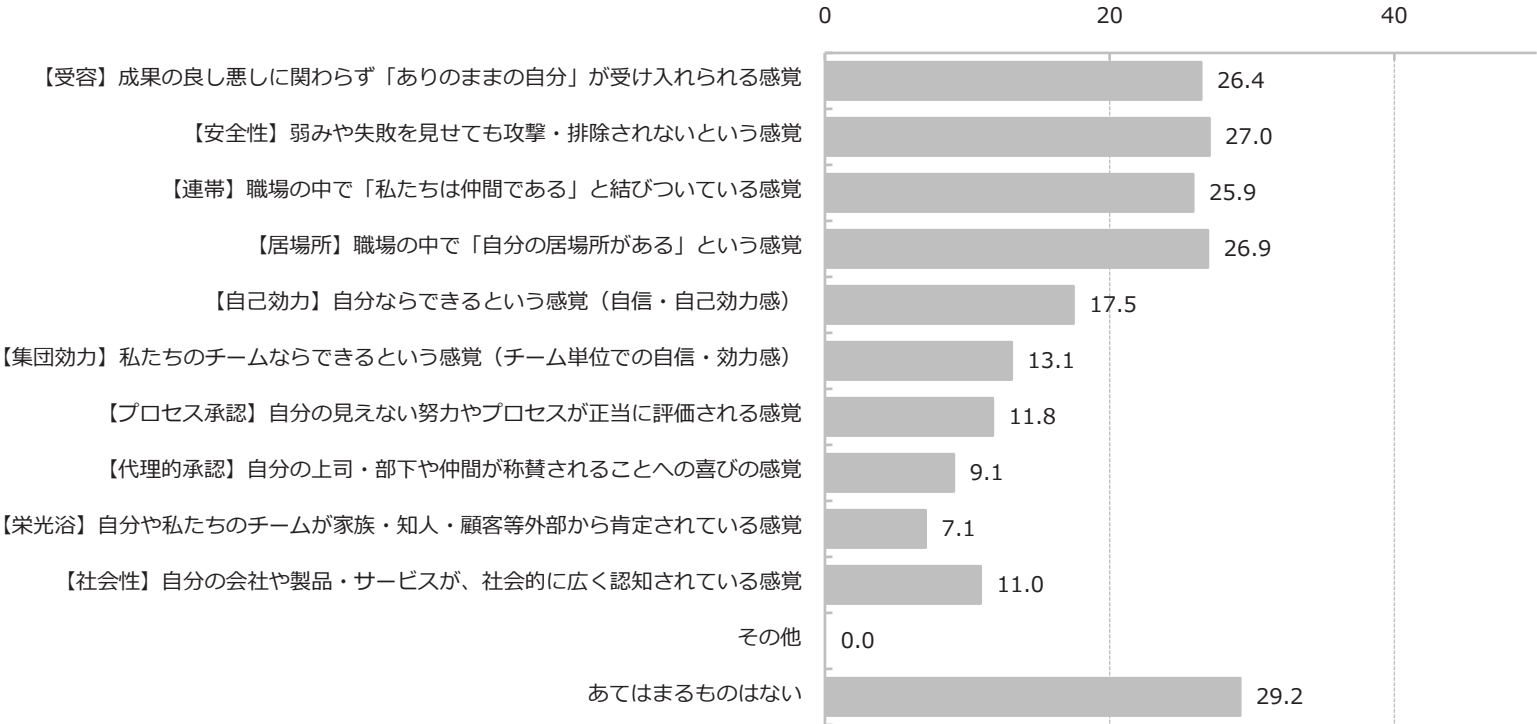
		金銭的報酬の充足平均	非金銭的報酬の充足平均	感情的報酬の充足平均	(参考) 行の単純平均
全体		3.72	3.75	3.69	3.72
直近3年間の売上動向	上向いている（良くなっている）計	4.26	4.24	4.17	4.22
	横ばい・安定的である（変わっていない）	3.69	3.68	3.71	3.69
	下向いている（やや悪くなっている）計	3.22	3.26	3.29	3.25
直近3年間の経常利益動向	上向いている（良くなっている）計	4.31	4.31	4.22	4.28
	横ばい・安定的である（変わっていない）	3.72	3.72	3.72	3.72
	下向いている（やや悪くなっている）計	3.15	3.17	3.24	3.19
直近3年間の従業員の定着率	上向いている（良くなっている）計	4.57	4.51	4.53	4.53
	横ばい・安定的である（変わっていない）	3.83	3.84	3.80	3.82
	下向いている（やや悪くなっている）計	3.16	3.21	3.17	3.18
直近3年間の従業員満足度・エンゲージメントサーベイのスコア	上向いている（良くなっている）計	4.80	4.57	4.61	4.66
	横ばい・安定的である（変わっていない）	3.84	3.87	3.87	3.86
	下向いている（やや悪くなっている）計	3.08	3.16	3.08	3.11
直近3年間のヒヤリハット、トラブル、不祥事の発生頻度	上向いている（良くなっている）計	4.70	4.39	4.59	4.56
	横ばい・安定的である（変わっていない）	3.73	3.81	3.72	3.75
	下向いている（やや悪くなっている）計	3.35	3.29	3.27	3.30
直近3年間の職場の中での会話・雑談の頻度・量	上向いている（良くなっている）計	4.69	4.55	4.62	4.62
	横ばい・安定的である（変わっていない）	3.67	3.77	3.74	3.72
	下向いている（やや悪くなっている）計	3.22	3.13	3.02	3.12
直近3年間の会社全体の中での会話・雑談の頻度・量	上向いている（良くなっている）計	4.70	4.54	4.66	4.63
	横ばい・安定的である（変わっていない）	3.62	3.76	3.69	3.69
	下向いている（やや悪くなっている）計	3.34	3.11	3.05	3.17
(参考) 列の単純平均	上向いている（良くなっている）計の平均	4.58	4.45	4.49	4.51
	横ばい・安定的である（変わっていない）の平均	3.73	3.78	3.75	3.75
	下向いている（やや悪くなっている）計の平均	3.22	3.19	3.16	3.19

感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

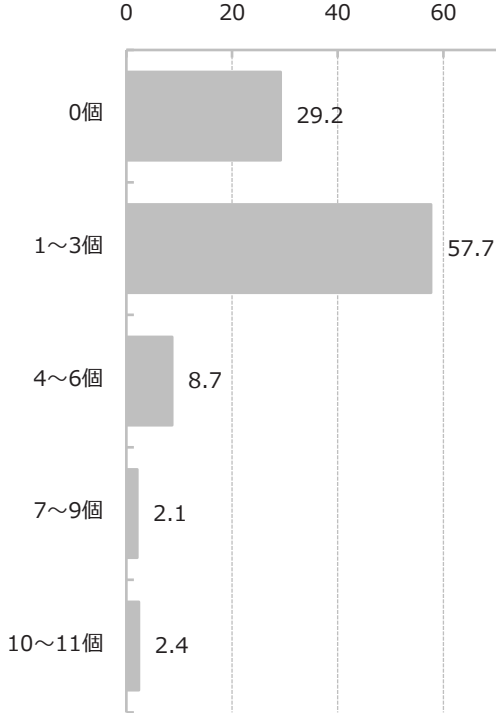
自分が直接受信する感情的報酬の充足状況

- 自分が直接受信する感情的報酬について、様々な切り口から具体的な内容を10項目提示して、充足しているものがあるかを複数回答で尋ねた結果、充足感がある項目が3割を超えたものはなかった（「あてはまるものはない」がもっとも高い結果だった）
- 選択されたものの中では、【安全性】がもっとも高く27.0%、これに【居場所】が26.9%、【受容】が26.4%、【連帯】が25.9%の順で高い結果だった
- 複数選択の回答個数では、1~3個がもっとも多く57.7%だった

あなたは現在の勤務先で、以下のような「無形の感情的報酬（心理的な充足）」について、充足感がありますか。
少しでも充足感があるものをすべて選んでください。(n=1059)



複数選択の回答個数（あてはまるものはないを除く）※あてはまるものはないを選択していた場合は0個



感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

自分が直接受信する感情的報酬の充足状況（充足度別）

- 感情的報酬の充足状況を大きく満たされている計／満たされていない計の2つに分類した分析軸、各報酬の充足状況（例：金銭・非金銭・感情すべて充足）を分類した分析軸、前ページの複数選択の回答個数を分析軸にしてクロス集計した
- 感情的報酬の充足状況別にみると、とくに【受容】【安全性】【連帯】【居場所】で差分が目立つ
- 各報酬の充足度別でみると、金銭・非金銭・感情すべて充足層と非金銭・感情のみ充足層の回答比率が全体的に高い
- 感情的報酬の構造を確認するために充足レベル別（複数選択の回答個数）にみると、1～3個と4～6個の間では【受容】【連帯】【居場所】【自己効力】の4つで40%前後の差分があり、同様に40%前後の差分があるのは4～6個と7～9個の間では【集団効力】【社会性】、7～9個と10～11個の間では【プロセス承認】【代理的承認】【栄光浴】だった（安全は絶対的な基盤要素であり、受容・連帯・居場所・自己効力が次なる基盤要素、集団効力・社会性といった社会的欲求、プロセス承認・栄光浴・代理的承認といった承認欲求に相当すると考えられる）

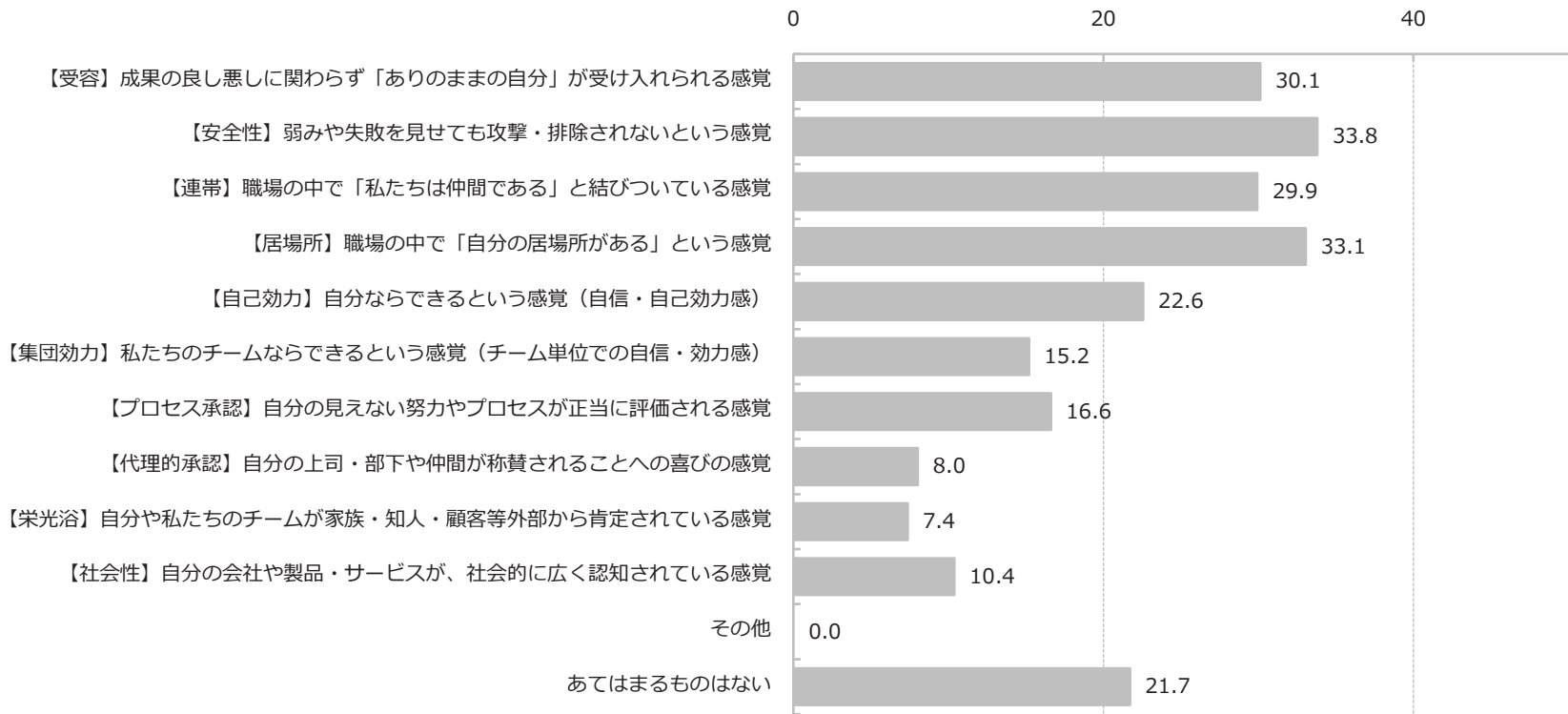
		全体	【受容】 成果の良し悪しに関わらず「ありのままの自分」が受け入れられる感覚	【安全】 性】弱みや失敗を見せても攻撃・排除されないという感覚	【連帯】 職場の中で「私たち仲間である」と結びついている感覚	【居場所】 職場の中で「自分の居場所がある」という感覚	【自己効力】 自分ならできるという感覚（自信・自己効力感）	【集団効力】 私たちのチームならできるという感覚（チーム単位での自信・効力感）	【プロセス承認】 自分の見えない努力やプロセスが正当に評価される感覚	【代理的承認】 承認】自分や仲間が称賛されることへの喜びの感覚	【栄光浴】 自分や私たちのチームが家族・顧客等外部から肯定されている感覚	【社会性】 自分の会社や製品・サービスが、社会的に広く認知されている感覚	その他	あてはまるものはない
全体		(1059)	26.4	27.0	25.9	26.9	17.5	13.1	11.8	9.1	7.1	11.0	0.0	29.2
感情的報酬の充足度	満たされている計	(624)	35.9	36.5	35.6	34.5	22.8	18.8	15.7	13.3	8.8	14.4	0.0	15.2
	満たされていない計	(402)	13.7	13.7	12.2	16.9	10.2	5.2	6.2	3.0	4.7	6.0	0.0	46.8
各報酬の充足度	金銭・非金銭・感情すべて充足	(442)	40.0	36.7	38.7	35.7	26.5	22.2	18.3	14.7	10.6	16.7	0.0	14.7
	金銭・非金銭のみ充足	(63)	22.2	25.4	23.8	30.2	11.1	4.8	7.9	1.6	6.3	11.1	0.0	27.0
	金銭のみ充足	(63)	19.0	22.2	15.9	17.5	12.7	6.3	7.9	4.8	4.8	1.6	0.0	30.2
	非金銭のみ充足	(52)	9.6	9.6	5.8	19.2	17.3	5.8	7.7	3.8	7.7	11.5	0.0	42.3
	非金銭・感情のみ充足	(85)	34.1	35.3	24.7	41.2	22.4	14.1	12.9	14.1	4.7	11.8	0.0	12.9
	感情のみ充足	(43)	18.6	25.6	25.6	27.9	2.3	7.0	7.0	2.3	4.7	4.7	0.0	27.9
	すべて充足しない	(220)	10.5	9.1	9.5	11.8	7.7	4.5	5.0	2.7	3.6	4.5	0.0	59.1
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(309)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	1～3個	(611)	28.5	31.1	27.0	28.0	15.2	9.3	9.0	5.1	4.1	8.5	0.0	0.0
	4～6個	(92)	68.5	56.5	67.4	73.9	54.3	41.3	33.7	30.4	16.3	26.1	0.0	0.0
	7～9個	(22)	81.8	86.4	100.0	95.5	77.3	86.4	63.6	54.5	45.5	68.2	0.0	0.0
	10～11個	(25)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0

感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

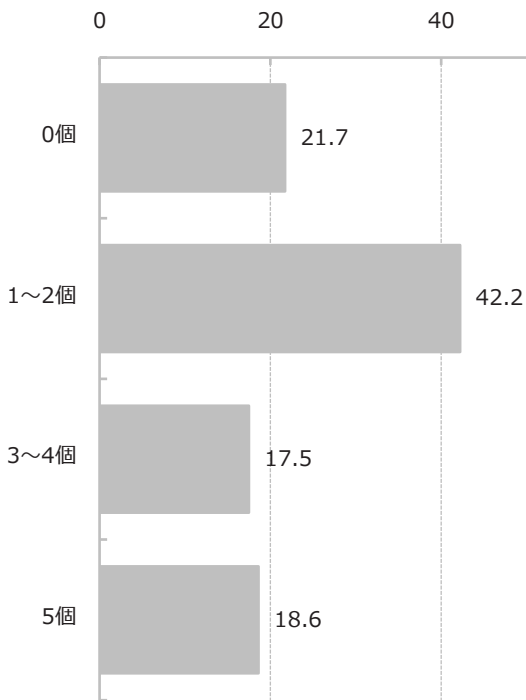
自分が直接受信する感情的報酬の重視度

- 自分が直接受信する感情的報酬の内容について、充足度を尋ねた10項目を再提示して、充足しているかを問わずに、重要だと思うものを最大5つまで選択するよう尋ねた結果、【安全性】【居場所】【受容】【連帯】の順で高かった（この順番は充足状況と同じ順番だった）
- 複数選択の回答個数でみると、1~2個が半数近くを占めているものの、これに続いたのは上限の5個だった

充足感の有無にかかわらず、あなたが仕事をするうえで重要だと思うものを【最大5つ】まで選んでください。
(n=1059)



複数選択の回答個数（あてはまるものはないを除く）※あてはまるものはないを選択していた場合は0個



感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

自分が直接受信する感情的報酬の重視度（充足度別）

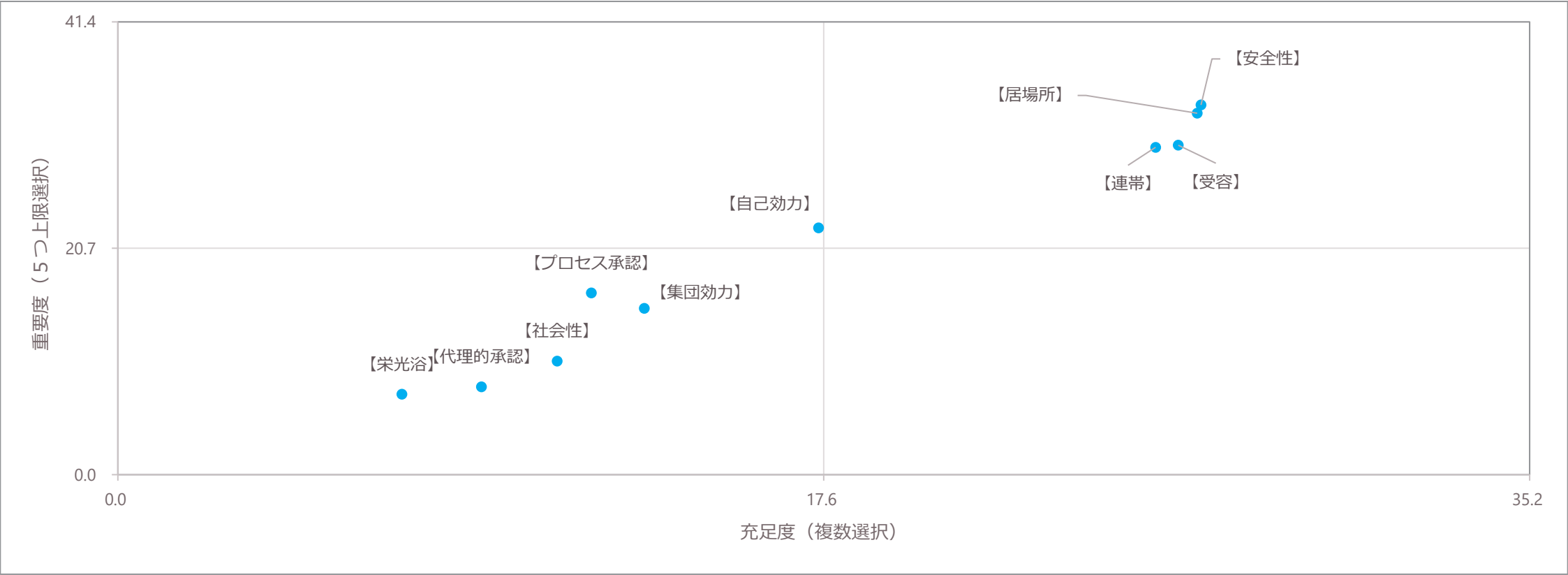
- 感情的報酬が満たされている層と満たされていない層で比較すると、【連帯】【受容】【安全性】【居場所】【集団効力】の順に比率の差分が大きかった
- 各報酬の充足度別では、「あてはまるものはない」でみると、金銭・非金銭・感情すべて充足（11.8%）、非金銭・感情のみ充足（15.3%）の順に低く、感情的報酬は充足によって重視度があがる性質と考えられる
- 感情的報酬の充足レベルでみると、充足レベルが高いほど重視する傾向がみられ、各報酬の充足度別と同じく充足にともなって重視度があがる性質と考えられる（感情的報酬には「感度」があり、充足しながらこの感度が高まっていくため、段階的に感情的報酬の感度を高めていく必要があると考えられる）

		全体	【受容】 成果の良 し悪しに 関わらず 「ありの ままの自 分」が受 け入れら れる感覚	【安全 性】弱み や失敗を 見せても 攻撃・排 除されな いという 感覚	【連帯】 職場の中 で「私た ちは仲間 である」 と結びつ いている 感覚	【居場 所】職場 の中で 「自分の 居場所が ある」と いう感覚	【自己効 力】自分 ならでき るという 感覚（自 信・自己 効力感）	【集団効 力】私た ちのチー ムならで きるとい う感覚 （チーム 単位での 自信・効 力感）	【プロセ ス承認】 自分の見 えない努 力やプロ セスが正 当に評価 される感 覚	【代理的 承認】自 分の上 司・部下 や仲間が 称賛され ることへ の喜びの 感覚	【栄光 浴】自分 や私たち のチーム が家族・ 知人・顧 客等外部 から肯定 されている 感覚	【社会 性】自分 の会社や 製品・サ ービスが、 社会的に 広く認知 されている 感覚	その他	あてはま るもの はない
全体		(1059)	30.1	33.8	29.9	33.1	22.6	15.2	16.6	8.0	7.4	10.4	0.0	21.7
感情的報酬の充足度	満たされている計	(624)	35.7	38.1	35.6	36.5	24.2	17.9	18.4	9.5	8.3	11.2	0.0	13.0
	満たされていない計	(402)	23.4	28.9	22.6	29.4	20.9	11.9	15.2	6.2	6.5	9.7	0.0	31.1
各報酬の充足度	金銭・非金銭・感情すべて充足	(442)	36.9	39.6	36.4	36.9	25.6	18.8	18.8	9.5	8.8	11.1	0.0	11.8
	金銭・非金銭のみ充足	(63)	31.7	31.7	28.6	28.6	22.2	17.5	14.3	4.8	9.5	9.5	0.0	15.9
	金銭のみ充足	(63)	25.4	34.9	20.6	25.4	22.2	9.5	9.5	11.1	4.8	3.2	0.0	19.0
	非金銭のみ充足	(52)	25.0	38.5	26.9	42.3	38.5	13.5	23.1	9.6	11.5	11.5	0.0	32.7
	非金銭・感情のみ充足	(85)	42.4	44.7	29.4	56.5	28.2	17.6	22.4	12.9	5.9	14.1	0.0	15.3
	感情のみ充足	(43)	20.9	27.9	41.9	23.3	7.0	16.3	20.9	2.3	9.3	9.3	0.0	23.3
	すべて充足しない	(220)	20.0	24.1	19.5	27.7	16.4	10.9	15.0	4.5	5.0	10.5	0.0	39.1
直接受信する感情的報酬の充足 レベル（複数選択の回答個数）	0個	(309)	13.3	17.2	10.4	13.9	10.7	6.8	10.7	3.6	1.9	4.5	0.0	71.2
	1～3個	(611)	32.1	36.5	31.8	35.7	22.1	15.2	16.5	8.2	8.5	10.6	0.0	1.3
	4～6個	(92)	50.0	48.9	62.0	58.7	45.7	38.0	27.2	20.7	16.3	19.6	0.0	2.2
	7～9個	(22)	68.2	72.7	72.7	81.8	50.0	27.3	40.9	18.2	22.7	36.4	0.0	0.0
	10～11個	(25)	84.0	84.0	72.0	68.0	72.0	24.0	32.0	4.0	0.0	20.0	0.0	0.0

感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

自分が直接受信する感情的報酬の充足度と重視度の関係

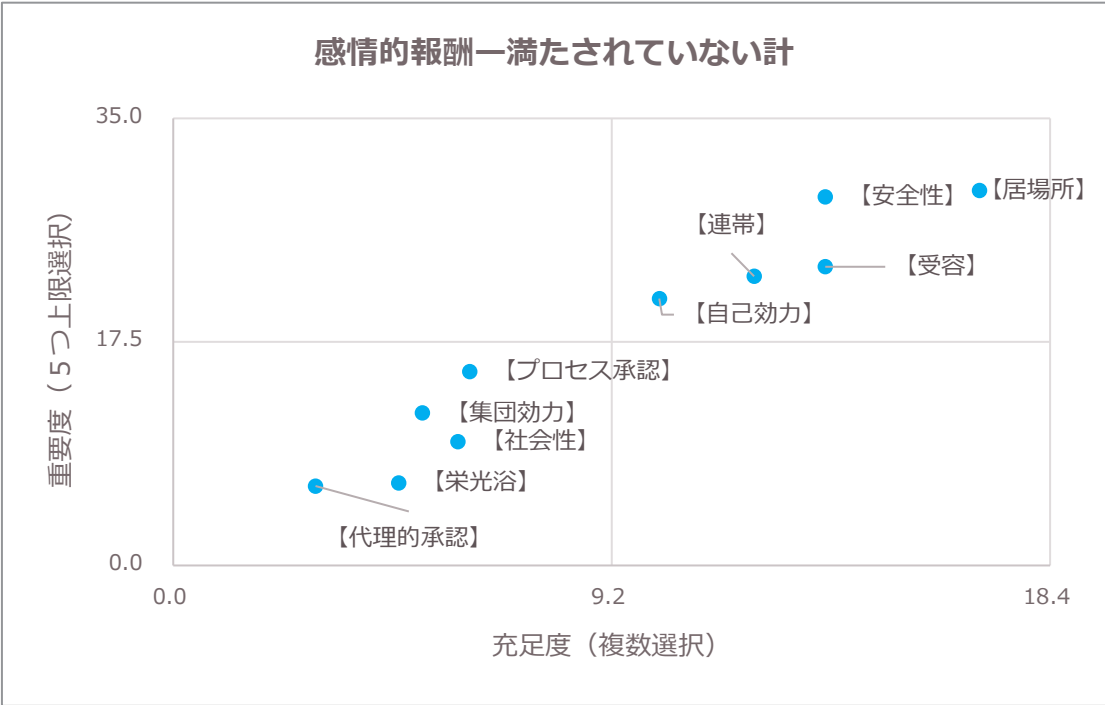
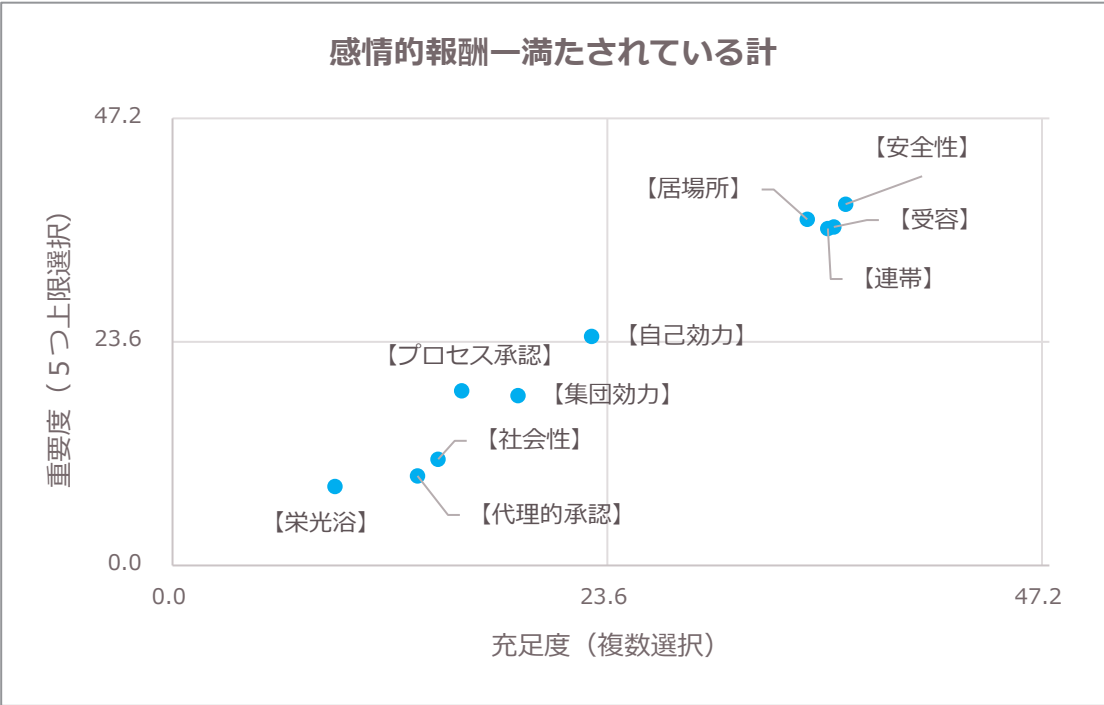
- 充足度は上限なしの複数回答、重視度は5つを上限にしているため単純に並べることはできないが、それぞれの回答平均を縦横軸の中心に置いて分布させた
- 【安全性】【居場所】【受容】【連帯】は右上象限（充足度・重要度ともに平均以上）に位置しており、いわば感情的報酬を満たすうえでの基盤的要素と考えられる
- 左上象限（充足度低・重要度高）の【自己効力】、ならびに、左下象限（充足度低・重要度低）のうち重要度が高めの【プロセス承認】【集団効力】の3つは、一定の「ニーズ」が存在すると考えられる



感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

自分が直接受信する感情的報酬の充足度と重視度の関係

- 前ページの分布と同じ方法で、感情報酬が満たされている層の分布、および、満たされていない層の分布を作成した
- 満たされている層は、前ページの全体の傾向と近く、【安全性】【受容】【居場所】【連帯】が基盤的要素として機能しており、【自己効力】【集団効力】【プロセス承認】に一定のニーズがあると考えられる
- 満たされていない層も同様な傾向はあるものの、満たされている層と比べると【受容】【連帯】の重視度が低めで、【自己効力】は重視度・充足度ともに高め、【集団効力】【代理的承認】は充足度が低めという特徴がある（感情的報酬が満たされていない層は、周囲との関係に関する感情的報酬が満たされない状況を自己効力によってカバーしている様子がうかがえる。つまり、会社・職場で孤立状態にあると感情的報酬が満たされにくいと考えられる）



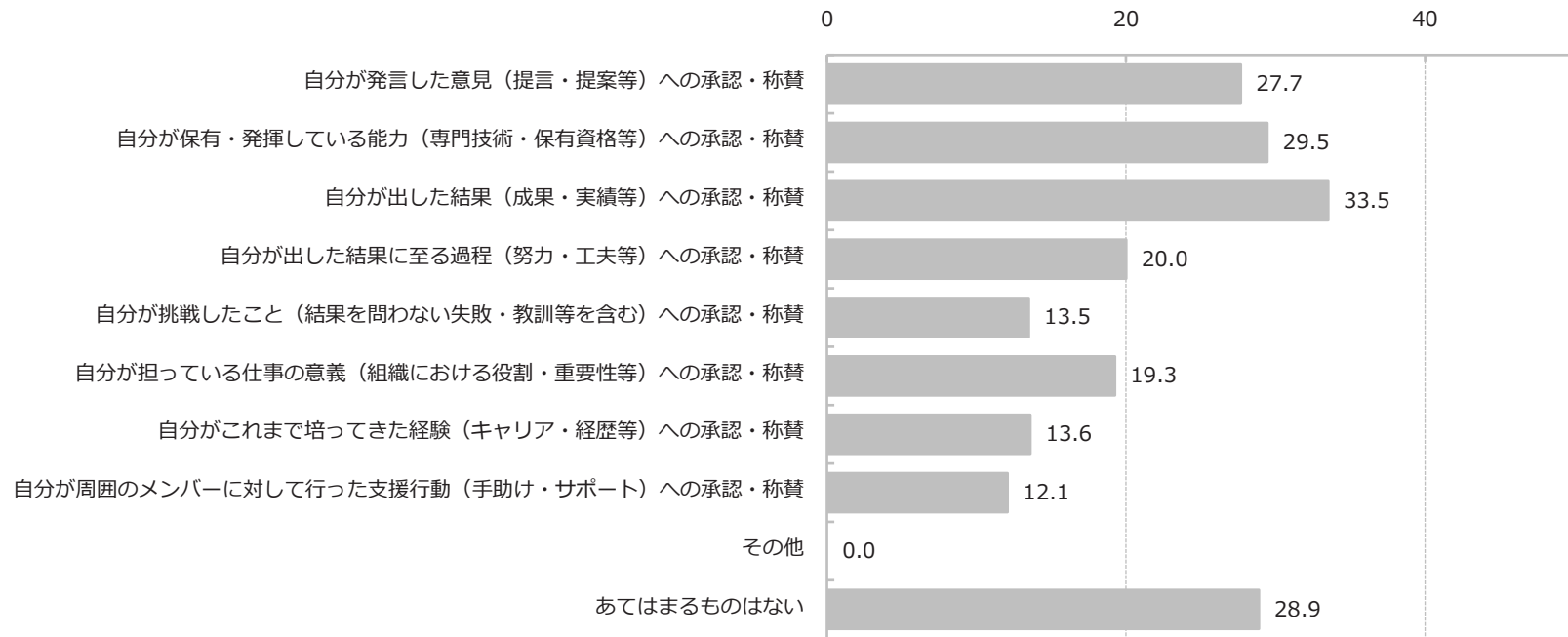
※ 2つの表は、満たされている層と満たされていない層での「傾向」を比較するためのものであり、タテ軸・ヨコ軸の値（最大値）が異なる点に留意が必要

感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

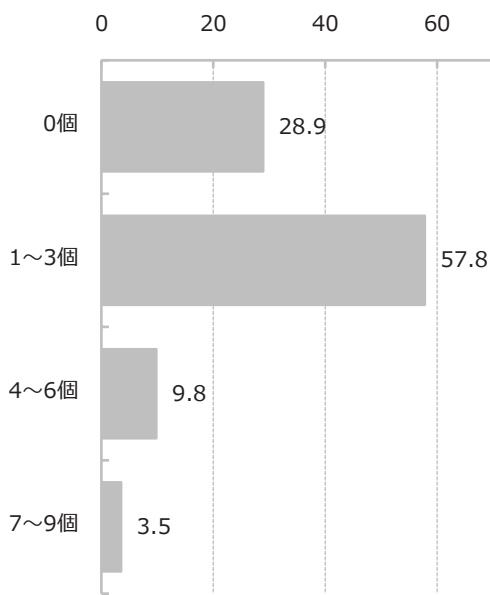
他者から何を承認・称賛されることで充足感があるか

- 具体的に、他者から何を承認・称賛されることで心理的な充足感があるかを尋ねた
- 「自分が出した結果（成果・実績）への承認・称賛」がもっとも高く33.5%、これに「自分が保有・発揮している能力（専門技術・保有資格等）への承認・称賛」が29.5%、「自分が発言した意見（提言・提案等）への承認・称賛」が27.7%で続いており、結果や能力発揮に伴う居場所の実感や、意見に対する受容・安全性の実感といった項目が高い傾向がみられた
- 一方、「自分が出した結果に至る過程（努力・工夫等）への承認・称賛」や「自分が挑戦したこと（結果を問わない失敗・教訓等を含む）への承認・称賛」などプロセス承認に関わる項目は、選択比率が必ずしも高くはなかった

あなたは現在の勤務先で、あなた自身が「他者」から承認や称賛を得る内容について、以下の各項目は心理的な充足感がありますか。少しでも充足感があるものをすべて選んでください。(n=1059)



複数選択の回答個数（あてはまるものはないを除く）※あてはまるものはないを選択していた場合は0個



感情的報酬の実態②直接受信型の感情的報酬の状況・意識

他者から何を承認・称賛されることで充足感があるか

- 他者から承認・称賛されると心理的な充足感があると選択した項目について、具体的に誰から承認・称賛されると、とくに心理的な充足感があるかを尋ねた
- どの項目もタテの関係で承認・称賛されることの心理的充足感が高い傾向があり、とくに同じ部署内の同僚や直属の上司から認められたいとの意識があった
- ヨコの関係（他部署の人）でみると「経験」や「支援行動」が高く、“武勇伝”や“心温まるエピソード”を褒められると充足感につながる様子
- ナナメの関係（社内の公式メディア）では「挑戦」「経験」「結果に至る過程」が高い傾向があり、“がんばり”や“苦労話”の承認が充足感につながる様子
- ソトの関係のうち家族・友人・知人では「支援行動」「結果に至る過程」など“心温まるエピソード”や“がんばり”を認められると心理的充足感につながる様子の一方、ソトの関係のうちマスコミなどからは「挑戦」「支援行動」など“がんばり”や“心温まるエピソード”が心理的充足感につながる様子
- タテの関係での承認・称賛は全般的に心理的充足感につながりやすく（とくに身近な同僚や上司）、ヨコ・ナナメ・ソトの関係では日々の努力や心が温まるエピソードを聞いて褒めてほしいという意識が垣間見えた

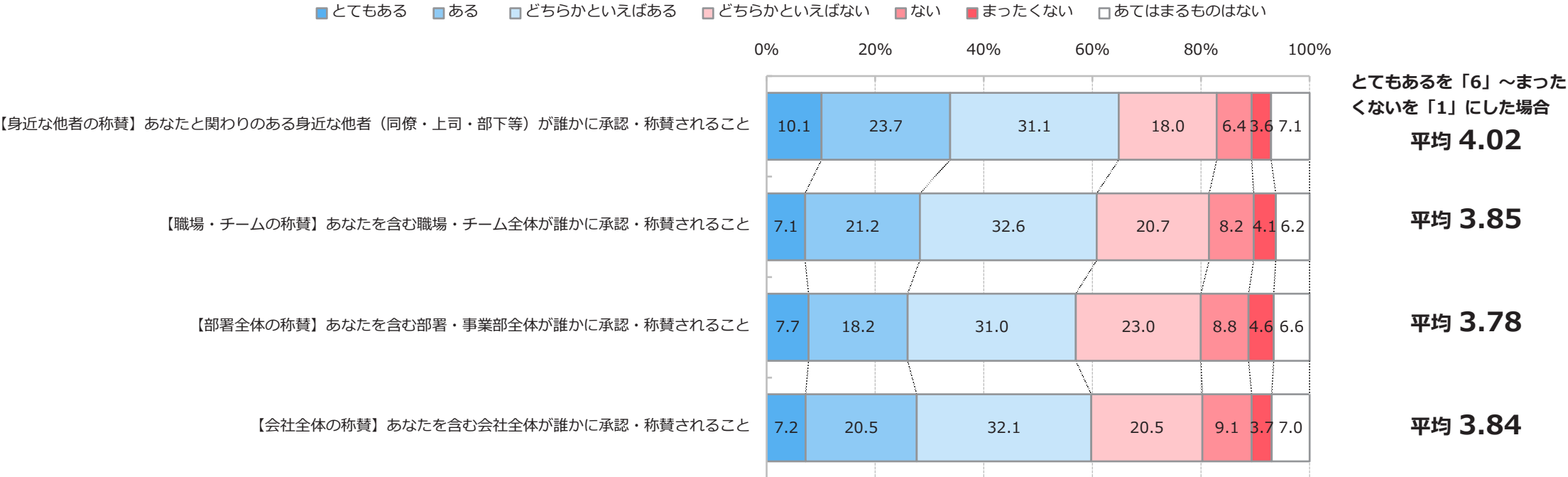
先ほどの選択した項目は、「誰」から承認・称賛されると特に心理的な充足感（嬉しさ）を得られますか。特に充足感を得られる対象について、あてはまるものをすべてお選びください。		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		【タテ】 同じ部署 内の同僚 から	【タテ】 直属の上 司から	【タテ】 役員・経 営幹部か ら	【ヨコ】 他部署の 人（先 輩・後 輩・同期 等）から	【ナナ メ】社内 の公式メ ディア （社内 報・表彰 式等）か ら	【ソト】 会社外の 家族・友 人・知人 から	【ソト】 マスコ ミ・ SNS・外 部評価機 関など外 部から	その他	誰から承 認・称賛 されても 特に心理 的な充足 感はない・あて はまるも のではない
自分が発言した意見（提言・提案等）への承認・称賛	(293)	67.2	56.7	31.4	27.0	13.7	10.6	5.8	1.0	3.8
自分が保有・発揮している能力（専門技術・保有資格等）への承認・称賛	(312)	49.0	61.9	33.0	22.8	13.8	12.2	6.4	1.3	3.5
自分が出した結果（成果・実績等）への承認・称賛	(355)	47.3	58.6	35.5	24.8	10.1	10.1	7.9	1.4	3.7
自分が出した結果に至る過程（努力・工夫等）への承認・称賛	(212)	54.7	58.0	31.1	29.7	17.5	17.0	9.0	1.9	3.3
自分が挑戦したこと（結果を問わない失敗・教訓等を含む）への承認・称賛	(143)	52.4	59.4	32.2	29.4	18.9	16.1	11.9	3.5	4.2
自分が担っている仕事の意義（組織における役割・重要性等）への承認・称賛	(204)	52.5	57.4	34.8	31.4	13.2	12.3	7.4	2.5	6.4
自分がこれまで培ってきた経験（キャリア・経歴等）への承認・称賛	(144)	58.3	59.7	43.8	38.2	18.1	16.7	9.0	2.8	3.5
自分が周囲のメンバーに対して行った支援行動（手助け・サポート）への承認・称賛	(128)	64.8	55.5	26.6	33.6	14.1	18.0	10.9	2.3	2.3

感情的報酬の実態③間接受信型の感情的報酬の意識

間接的に受信する感情的報酬の充足感

- 自分が直接的に承認・称賛されるのではなく、自分以外の対象または自分を含む対象が承認・称賛されるときに心理的な充足感があるかを尋ねた
- 自分ではなく、身近な他者（同僚・上司・部下等）が誰かに承認・称賛されることが平均4.02でもっとも高く、自分を含めた職場・チームの承認・称賛が平均3.85、自分を含めた会社全体の承認・称賛が平均3.84、自分を含めた事業部全体の承認・称賛が平均3.78だった
- 感情的報酬は、自分が直接的に承認・称賛される場合に限らず、身近な他者が承認・称賛される場合にも生じるものと考えられる結果が確認できた

あなた自身が直接褒められるのではなく、「自分以外の対象」や「自分を含む対象」が以下のように承認・称賛されるとき、どの程度、心理的な充足感（嬉しさ）がありますか。（n=1059）



感情的報酬の実態③間接受信型の感情的報酬の意識

間接的に受信する感情的報酬の充足感（感情的報酬の充足度別）

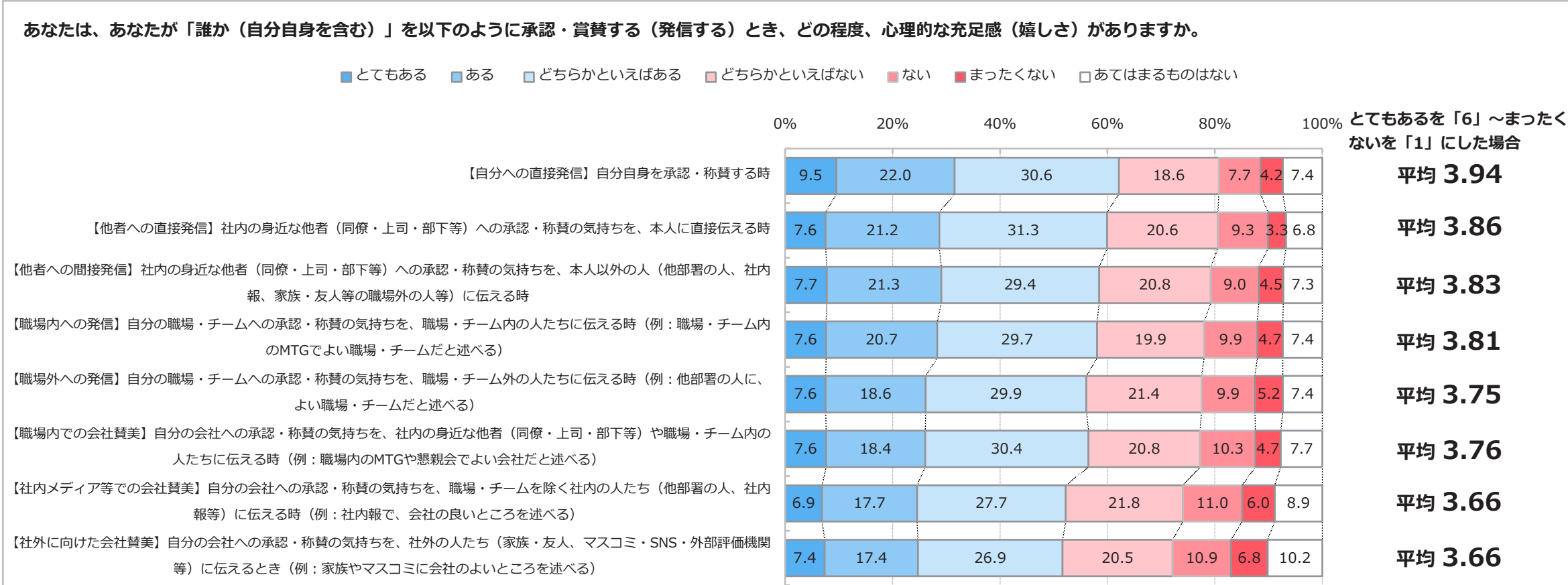
- 感情的報酬の充足度別にみると、満たされている層は、満たされていない層よりも、間接受信の感情報酬に対する心理的充足感の値が高かった
- 各報酬の充足度別にみると、金銭・非金銭・感情すべて充足層は、全般的に間接受信の感情報酬に対する心理的充足感の値が高く、非金銭・感情のみ充足がこれに次いでいた。感情のみ充足層では必ずしも高くはないが、参考として算出した4項目平均でみると、感情のみ充足層は3.49、金銭のみ充足層は3.40、非金銭のみ充足層は3.22であり、感情のみ充足層の平均値がもっとも高かった
- 感情的報酬の充足レベル別にみると、充足レベルが高いほど、間接受信の感情報酬に対する心理的充足感の値が高い傾向がみられた（直接受信型の感情的報酬と間接受信型の感情報酬の間には相関があると考えられる）

	全体	感情的報酬の充足度		各報酬の充足度								直接受信する感情的報酬の充足レベル （複数選択の回答個数）				
		満たされている計	満たされていない計	金銭・非金銭・感情すべて充足	金銭・非金銭のみ充足	金銭のみ充足	非金銭のみ充足	非金銭・感情のみ充足	感情のみ充足	すべて充足しない		0個	1～3個	4～6個	7～9個	10～11個
【身近な他者の称賛】あなたと関わりのある身近な他者（同僚・上司・部下等）が誰かに承認・称賛されること	4.02	4.47	3.32	4.61	4.05	3.68	3.16	4.25	3.42	3.02		3.02	4.24	4.64	5.14	5.16
【職場・チームの称賛】あなたを含む職場・チーム全体が誰かに承認・称賛されること	3.85	4.33	3.11	4.52	3.54	3.28	3.43	4.05	3.44	2.83		3.03	3.98	4.58	5.23	5.12
【部署全体の称賛】あなたを含む部署・事業部全体が誰かに承認・称賛されること	3.78	4.25	3.04	4.44	3.66	3.20	3.10	3.90	3.46	2.76		2.90	3.95	4.44	4.91	5.12
【会社全体の称賛】あなたを含む会社全体が誰かに承認・称賛されること	3.84	4.27	3.17	4.43	3.77	3.42	3.20	3.99	3.63	2.90		3.05	3.99	4.43	4.86	5.16
参考：4項目の平均	3.87	4.33	3.16	4.50	3.75	3.40	3.22	4.05	3.49	2.88		3.00	4.04	4.52	5.03	5.14

感情的報酬の実態④発信型の感情的報酬の意識

自分が承認・称賛する発信型の感情的報酬の充足感

- 自分が、自身・他者・職場・会社を承認・称賛する「発信時」における心理的な充足感があるかを、以下図の8つのシチュエーションに分けて尋ねたところ、**発信による感情的報酬が存在することが確認できた**
- 8つのシチュエーションの加重平均をみると、平均がもっとも高いのは自分自身を承認・称賛する時だった
- どのようなシチュエーションでも承認・称賛する対象に直接発信する方が加重平均が高かった（例：【他者への直接発信】と【他者への間接発信】を比べると、【他者への直接発信】の方が加重平均が高い）**



感情的報酬の実態④発信型の感情的報酬の意識

自分が承認・称賛する発信型の感情的報酬の充足感

- 感情的報酬の充足度別では、満たされている層は、満たされていない層よりも、発信型の感情報酬に対する心理的充足感の意識が高かった
- 各報酬の充足度別では、金銭・非金銭・感情すべて充足層は全体的に高く、非金銭・感情のみ充足層も高い傾向にあった
- 感情的報酬の充足レベル別では、充足レベルが高いほど、発信型の感情報酬に対する心理的充足感の値が高かった（**発信型の感情的報酬に関しても、直接受信や間接受信と相関があると考えられた**）

	全体	感情的報酬の充足度		各報酬の充足度								直接受信する感情的報酬の充足レベル （複数選択の回答個数）				
		満たされている計	満たされていない計	金銭・非金銭・感情すべて充足	金銭・非金銭のみ充足	金銭のみ充足	非金銭のみ充足	非金銭・感情のみ充足	感情のみ充足	すべて充足しない		0個	1～3個	4～6個	7～9個	10～11個
【自分への直接発信】自分自身を承認・称賛する時	3.94	4.38	3.26	4.53	3.98	3.64	3.14	4.06	3.63	2.94		3.06	4.13	4.56	4.91	4.96
【他者への直接発信】社内の身近な他者（同僚・上司・部下等）への承認・称賛の気持ちを、本人に直接伝える時	3.86	4.29	3.18	4.48	3.83	3.29	3.36	4.00	3.37	2.92		3.10	3.98	4.53	5.09	5.04
【他者への間接発信】社内の身近な他者（同僚・上司・部下等）への承認・称賛の気持ちを、本人以外の人（他部署の人、社内報、家族・友人等の職場外の人等）に伝える時	3.83	4.31	3.08	4.50	3.59	3.28	3.16	4.00	3.54	2.85		3.06	3.94	4.55	5.09	5.08
【職場内への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを、職場・チーム内の人たちに伝える時（例：職場・チーム内のMTGでよい職場・チームだと述べる）	3.81	4.28	3.05	4.49	3.73	3.19	3.04	3.90	3.43	2.81		2.99	3.93	4.55	5.05	5.00
【職場外への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを、職場・チーム外の人たちに伝える時（例：他部署の人に、よい職場・チームだと述べる）	3.75	4.22	3.03	4.41	3.78	3.31	2.86	3.94	3.34	2.77		2.96	3.89	4.33	5.05	5.00
【職場内での会社賛美】自分の会社への承認・称賛の気持ちを、社内の身近な他者（同僚・上司・部下等）や職場・チーム内の人たちに伝える時（例：職場内のMTGや懇親会でよい会社だと述べる）	3.76	4.22	3.04	4.40	3.90	3.14	2.96	3.84	3.51	2.79		2.96	3.91	4.30	5.05	5.00
【社内メディア等での会社賛美】自分の会社への承認・称賛の気持ちを、職場・チームを除く社内の人たち（他部署の人、社内報等）に伝える時（例：社内報で、会社の良いところを述べる）	3.66	4.13	2.94	4.33	3.64	3.02	2.88	3.75	3.25	2.73		2.83	3.81	4.29	5.00	5.04
【社外に向けた会社賛美】自分の会社への承認・称賛の気持ちを、社外の人たち（家族・友人、マスコミ・SNS・外部評価機関等）に伝えるとき（例：家族やマスコミに会社のよいところを述べる）	3.66	4.15	2.91	4.34	3.59	3.33	2.67	3.69	3.46	2.65		2.81	3.83	4.24	4.86	4.88

参考：8項目の平均

載を禁止します

感情的報酬の実態⑤まとめ

感情的報酬の実態

- 有形の金銭的報酬（給与・ボーナス等）の重要度が高いが、有形の非金銭的報酬（福利厚生等）と無形の感情的報酬の重要度はおおよそ同程度だと確認できた
- 無形の感情的報酬は、直接受信型（自分が承認・称賛される）では、【安全性】が絶対的な基盤要素であり、【受容】【連帯】【居場所】【自己効力】が次なる基盤要素として存在しており、【集団効力】【社会性】といった社会的欲求や【プロセス承認】【栄光浴】【代理的承認】といった承認欲求に相当するものと考えられた（構造はp.49）
- この直接受信型では、タテの関係（とくに身近な同僚や上司）での承認・称賛は全般的に心理的充足感につながりやすいことが確認できたうえ、ヨコ（他部署の知り合い等）・ナナメ（会社の社内報等）・ソト（家族・知人やマスコミ）の関係では、日々の努力や心が温まるエピソードを聞いて褒めてほしいという意識が垣間見えた
- 無形の感情的報酬は、上記の直接受信型に限定されず、間接受信型（自分以外の他者や自分を含む対象が承認・称賛される）、発信型（誰かを承認・称賛するときに心理的充足感を得る）が存在することを確認できた
- 感情的報酬は、有形の金銭的報酬（給与・ボーナス等）、有形の非金銭的報酬（福利厚生等）、無形の感情的報酬のすべてが充足した状態だと最適だが、有形の金銭的報酬の充足感がない状態でも、非金銭的報酬と感情的報酬の2つが充足すれば、3つすべて充足に準ずることがわかった

本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

感情的報酬の価値と留意点

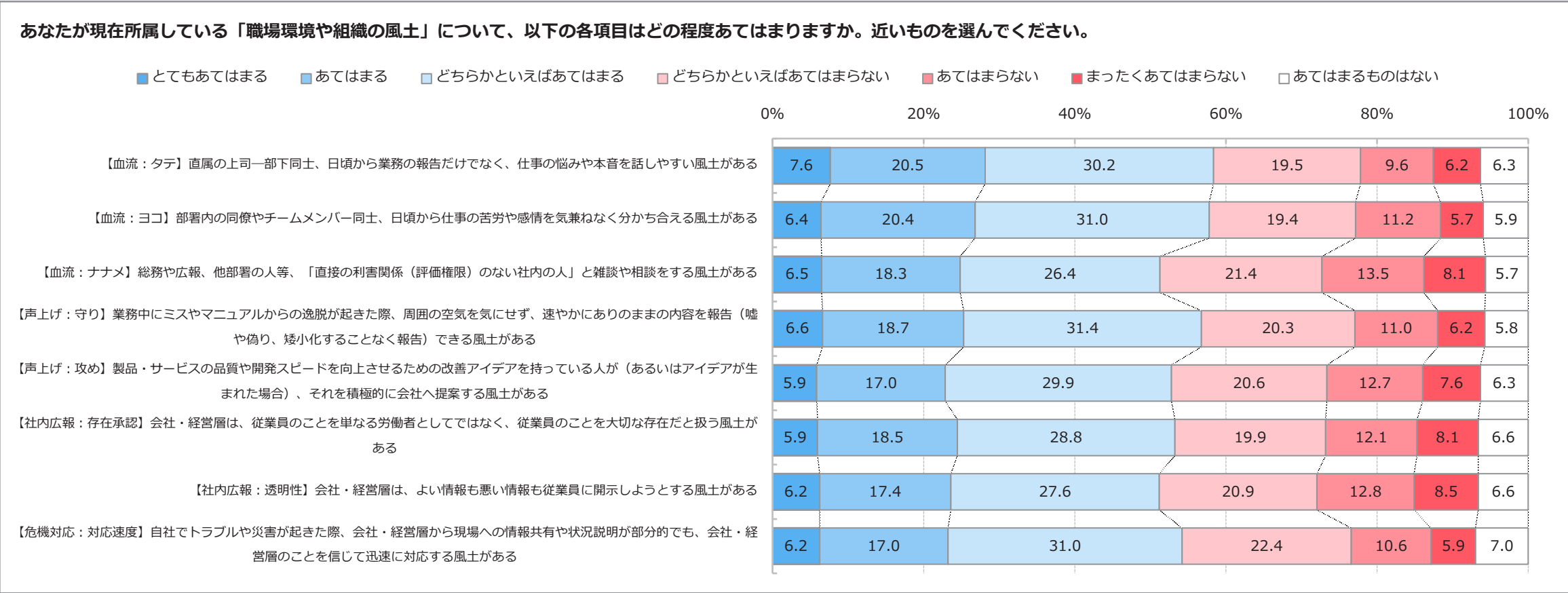
分析の実施概要

- 調査では、感情的報酬の価値・力を探るため、職場環境や組織風土に対する認識と会社・仕事に対する意識を尋ねていた
- 職場環境や組織風土に対する認識と会社・仕事に対する認識は、当社が実施した「社内広報の接触状況に関する実態調査」の結果をもとに、エンゲージメントやガバナンス（危機発生時の対応等）の両方の視点から項目を設定した
- 職場環境や組織風土に対する認識と、会社・仕事に対する意識の回答結果を、感情的報酬の充足有無、金銭的報酬・非金銭的報酬・感情的報酬の3つの充足状況別、直接受信の感情的報酬の充足レベル別に確認した

感情的報酬の価値と留意点①職場環境・組織風土との関係

職場環境や組織の風土に対する認識

- 職場環境や組織風土について、以下図の8項目を提示し、どの程度あてはまるか認識を尋ねた
- 8項目は、主に「社内広報の接触状況に関する実態調査」の結果を踏まえて、社内の血流（タテ・ヨコ・ナナメ）、声上げ文化（守り・攻め）、社内広報の状況（存在承認・透明性）、危機対応（対応速度）の観点で尋ねた
- 結果は以下のとおり（加重平均は感情的報酬との関係を含めて次ページに記載）



感情的報酬の価値と留意点①職場環境・組織風土との関係

職場環境や組織の風土に対する認識（感情的報酬との関係）

- 感情的報酬の充足度では、満たされている層は満たされていない層よりも全体的に職場環境や組織風土がよいとの回答が多く、とくに上司・部下【血流：タテ】や部署内の同僚・チームメンバー【血流：ヨコ】、ミスや失敗時にありのままを報告する風土【声上げ：守り】が高い傾向にあった
- 各報酬の充足度別では、8項目平均でみると金銭・非金銭・感情すべて充足層が全体的に高い（金銭のみ充足層、非金銭のみ充足層、感情のみ充足層の3つに絞って8項目平均をみると、感情のみ充足層は金銭のみ充足層の次に高かった）
- 感情的報酬の充足レベル別では、充足レベルが高い方が職場環境や組織風土がよいと回答する傾向にあるが、7~9個と10~11個を比較すると、7~9個の方が8項目平均が高く、とくに【血流：ヨコ】【血流：ナナメ】【声上げ：守り】【社内広報：存在承認】【社内広報：透明性】が高い。逆にいえば、感情的報酬の完全充足状態（10~11個）が、【血流：ヨコ】【血流：ナナメ】【声上げ：守り】【社内広報：存在承認／透明性】といった会社全体の情報共有の量・質に関わる領域で最適とは限らないことがわかった

	全体	感情的報酬の充足度		各報酬の充足度								直接受信する感情的報酬の充足レベル （複数選択の回答個数）				
		満たされている計	満たされていない計	金銭・非金銭・感情すべて充足	金銭・非金銭のみ充足	金銭のみ充足	非金銭のみ充足	非金銭・感情のみ充足	感情のみ充足	すべて充足しない		0個	1~3個	4~6個	7~9個	10~11個
【血流：タテ】直属の上司一部下同士、日頃から業務の報告だけでなく、仕事の悩みや本音を話しやすい風土がある	3.77	4.30	2.93	4.51	3.53	3.47	2.84	4.01	3.18	2.61		2.78	3.98	4.54	4.91	4.92
【血流：ヨコ】部署内の同僚やチームメンバー同士、日頃から仕事の苦労や感情を気兼ねなく分かち合える風土がある	3.73	4.23	2.94	4.42	3.64	3.17	3.16	4.09	3.15	2.61		2.93	3.84	4.60	5.05	4.84
【血流：ナナメ】総務や広報、他部署の人等、「直接の利害関係（評価権限）のない社内の人」と雑談や相談をする風土がある	3.56	4.04	2.80	4.27	3.32	3.24	2.67	3.71	2.95	2.54		2.72	3.75	4.14	4.77	4.60
【声上げ：守り】業務中にミスやマニュアルからの逸脱が起きた際、周囲の空気を気にせず、速やかにありのままの内容を報告（嘘や偽り、矮小化することなく報告）できる風土がある	3.69	4.18	2.91	4.36	3.49	3.25	3.12	4.00	3.29	2.59		2.90	3.83	4.41	4.95	4.88
【声上げ：攻め】製品・サービスの品質や開発スピードを向上させるための改善アイデアを持っている人が（あるいはアイデアが生まれた場合）、それを積極的に会社へ提案する風土がある	3.57	4.10	2.73	4.34	3.46	2.88	2.74	3.81	3.22	2.46		2.77	3.69	4.40	4.86	4.92
【社内広報：存在承認】会社・経営層は、従業員のことを単なる労働者としてではなく、従業員のことを大切な存在だと扱う風土がある	3.59	4.14	2.70	4.36	3.53	3.00	2.68	3.81	3.15	2.40		2.77	3.71	4.51	4.91	4.80
【社内広報：透明性】会社・経営層は、よい情報も悪い情報も従業員に開示しようとする風土がある	3.55	4.07	2.72	4.32	3.52	3.27	2.57	3.62	2.93	2.38		2.70	3.69	4.29	5.00	4.88
【危機対応：対応速度】自社でトラブルや災害が起きた際、会社・経営層から現場への情報共有や状況説明が部分的でも、会社・経営層のことを信じて迅速に対応する風土がある	3.66	4.14	2.89	4.35	3.62	3.29	2.96	3.78	3.10	2.57		2.86	3.79	4.45	4.68	4.72
参考：8項目の平均	3.64	4.15	2.83	4.36	3.51	3.20	2.84	3.85	3.12	2.52		2.80	3.79	4.42	4.89	4.82

感情的報酬の価値と留意点①職場環境・組織風土との関係

職場環境や組織の風土に対する認識（参考：具体的な感情的報酬との関係）

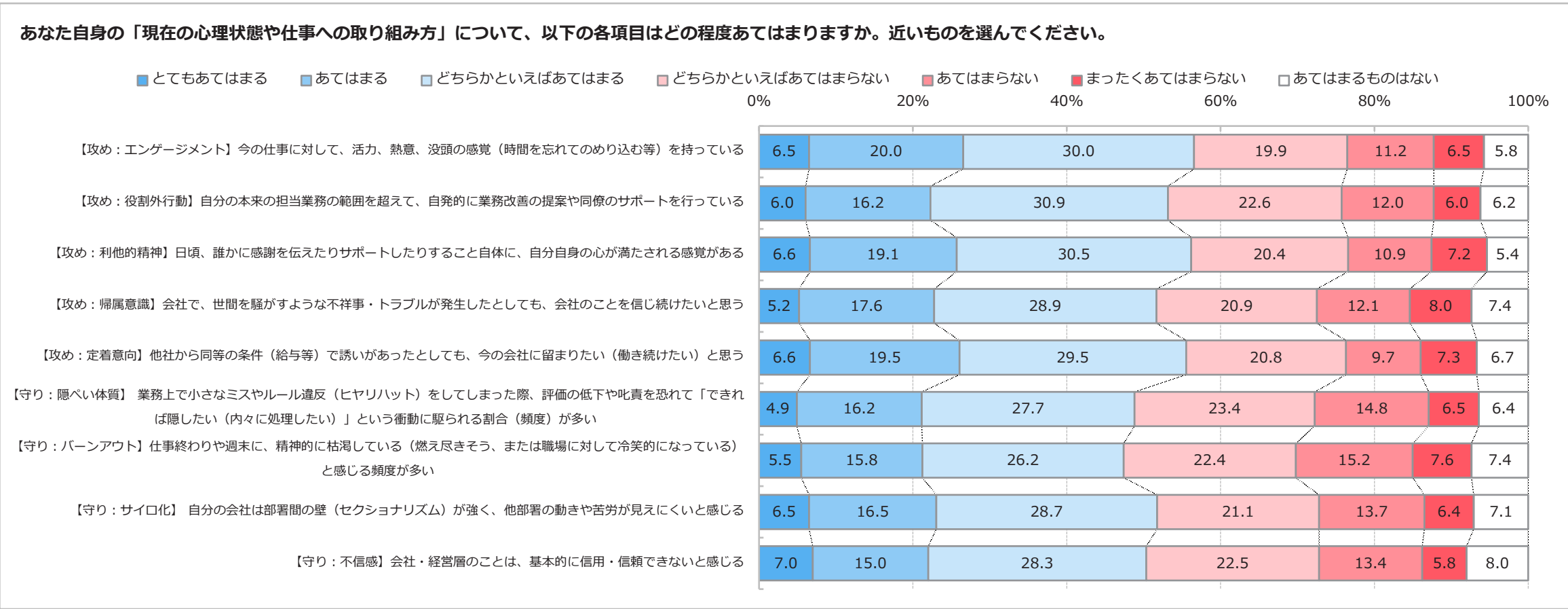
- 直接受信型の感情的報酬の回答とクロス集計をした。この設問は複数選択のため、クロス集計が正確とは言えないものの、全体状況を確認する趣旨で参考までに提示する
- 表を確認すると、直接受信型の感情的報酬の何が充足しているかによって、会社・仕事に対する意識に違いがみられる
- 全体的な傾向でみると、参考までに算出した「行の単純平均」で言えば、【プロセス承認】【代理的承認】【集団効力】【栄光浴】の平均値が高い
- 感情的報酬の完全層で低めの傾向が出た項目でいうと、【血流：ヨコ】は【集団効力】【代理的承認】【受容】が高い。【血流：ナナメ】では、【プロセス承認】【代理的承認】【受容】が高い。【声上げ：守り】では【プロセス承認】【集団効力】【受容】が高い。【社内広報：存在承認】では、【代理的承認】【栄光浴】【プロセス承認】が高い。【社内広報：透明性】では【代理的承認】【栄光浴】【プロセス承認】が高い
- この5領域は会社全体の情報共有の量・質に関連するが、5領域のうち4領域で【代理的承認】【プロセス承認】が上位にあり、3領域で【受容】、2領域で【集団効力】【栄光浴】が上位にある。概観すると、【受容】【プロセス承認】という等身大でいられる状態が【代理的承認】という心理的な余裕を生み出し、【集団効力】という社会的欲求と【栄光浴】といった社会性を伴う承認欲求を満たす状態が重要と言える

	【血流： タテ】	【血流： ヨコ】	【血流： ナナメ】	【声上 げ：守 り】	【声上 げ：攻 め】	【社内広 報：存在 承認】	【社内広 報：透明 性】	【危機対 応：対応 速度】	(参考) 行の単純 平均
【受容】成果の良し悪しに関わらず「ありのままの自分」が受け入れられる感覚	4.51	4.40	4.18	4.34	4.27	4.27	4.20	4.27	4.31
【安全性】弱みや失敗を見せても攻撃・排除されないという感覚	4.35	4.19	4.01	4.14	4.01	4.10	4.05	4.18	4.13
【連帯】職場の中で「私たちは仲間である」と結びついている感覚	4.39	4.31	4.10	4.31	4.18	4.20	4.12	4.16	4.22
【居場所】職場の中で「自分の居場所がある」という感覚	4.14	4.20	3.88	4.13	4.00	4.00	3.99	4.02	4.04
【自己効力】自分ならできるという感覚（自信・自己効力感）	4.20	4.23	3.99	4.21	4.08	4.11	4.05	4.03	4.11
【集団効力】私たちのチームならできるという感覚（チーム単位での自信・効力感）	4.46	4.52	4.16	4.35	4.27	4.26	4.30	4.29	4.33
【プロセス承認】自分の見えない努力やプロセスが正当に評価される感覚	4.44	4.36	4.28	4.44	4.24	4.30	4.32	4.42	4.35
【代理的承認】自分の上司・部下や仲間が称賛されることへの喜びの感覚	4.49	4.45	4.19	4.29	4.36	4.42	4.39	4.20	4.35
【栄光浴】自分や私たちのチームが家族・知人・顧客等外部から肯定されている感覚	4.42	4.39	4.15	4.32	4.35	4.36	4.33	4.32	4.33
【社会性】自分の会社や製品・サービスが、社会的に広く認知されている感覚	4.39	4.32	4.10	4.25	4.19	4.18	4.13	4.23	4.22

感情的報酬の価値と留意点②会社・仕事に対する意識

会社・仕事に対する意識

- 仕事に対する意識について、以下図の9項目を提示し、どの程度あてはまるか認識を尋ねた
- 9項目は、「社内広報の接触状況に関する実態調査」の分析結果を踏まえて、大きく攻め（エンゲージメント・役割外行動・利他的精神・帰属意識・定着意向）と守り（隠ぺい体質・バーンアウト・サイロ化・不信感）の観点で尋ねた
- 結果は以下のとおり（加重平均は感情的報酬との関係を含めて次ページに記載）



感情的報酬の価値と留意点②会社・仕事に対する意識

会社・仕事に対する意識（感情的報酬との関係）

- 【攻め】の項目はポジティブな聞き方をしているため「とてもあてはまる」を「6」～「まったくあてはまらない」を「1」として加重平均、【守り】の項目はネガティブな聞き方をしているため「とてもあてはまる」を「1」～「まったくあてはまらない」を「6」として加重平均している
- 感情的報酬の充足度別では、満たされている層は、満たされていない層と比較して、【攻め】は良い傾向にあるものの【守り】は悪い傾向にある（満たされていない層は【守り】がよいというよりも無関心に近いと考えられる）。感情的報酬が【守り】の面でなんらかの負の作用をもたらす可能性が考えられた
- 各報酬の充足度別でみると、金銭・非金銭・感情すべて充足層と、非金銭・感情のみ充足層は9項目平均が高い傾向だが、金銭・非金銭・感情すべて充足層は【守り】が総じて低く、ここでも報酬の充足感が負の作用をもたらす可能性が考えられた（金銭のみ充足層、非金銭のみ充足層、感情のみ充足層の3つに絞って9項目平均をみると、感情のみ充足層は金銭のみ充足層の次に高かった）
- 感情的報酬の充足度レベルでみると、【攻め】に関しては充足度のレベルが高いほどよい傾向にあるが、【守り】は10～11個の完全充足層が顕著に低い結果
- 職場環境・組織風土の結果と同様に、会社・仕事に対する意識でも感情的報酬の完全充足が最適とは限らない結果が見られた。とくに感情的報酬の完全充足層は、攻めの意識が強まるためか、守りの意識（隠ぺい体質等）が低下する様子、あるいは攻めの意識が強いあまりに何が悪いのかを主体的に検討・判断しない様子が確認できた。

因果関係の分析ではないため、守りの意識が低い人が完全充足になりやすい構図や、当事者の課題に対する自覚の高さゆえに数値が低く出ていることも考えられる

	全体	感情的報酬の充足度		各報酬の充足度								直接受信する感情的報酬の充足レベル (複数選択の回答個数)									
		満たされて いる計	満たされて いない計	金銭・非金 銭・感情す べて充足	金銭・非金 銭のみ充足	金銭のみ充 足	非金銭のみ 充足	非金銭・感 情のみ充足	感情のみ充 足	すべて充足 しない	0個	1～3個	4～6個	7～9個	10～11個						
【攻め：エンゲージメント】今の仕事に対して、活力、熱意、没頭感覚（時間を忘れてのめり込む等）を持つ ている	3.69	4.19	2.93	4.36	3.75	3.43	2.56	3.88	3.29	2.66	2.79	3.88	4.48	4.91	4.80						
【攻め：役割外行動】自分の本来の担当業務の範囲を超えて、自発的に業務改善の提案や同僚のサポートを行っ ている	3.61	4.05	2.93	4.26	3.51	3.15	3.12	3.75	3.19	2.63	2.81	3.74	4.39	4.82	4.84						
【攻め：利他的精神】日頃、誰かに感謝を伝えたりサポートしたりすること自体に、自分自身の心が満たされる 感覚がある	3.67	4.16	2.88	4.35	3.55	3.37	2.88	3.84	3.31	2.56	2.87	3.80	4.43	4.86	5.04						
【攻め：帰属意識】会社で、世間を騒がすような不祥事・トラブルが発生したとしても、会社のことを信じ続け たいと思う	3.56	4.04	2.76	4.25	3.43	3.05	2.79	3.77	3.07	2.46	2.78	3.69	4.22	4.73	4.83						
【攻め：定着意向】他社から同等の条件（給与等）で誘いがあったとしても、今の会社に留まりたい（働き続け たい）と思う	3.69	4.22	2.82	4.41	3.45	3.24	2.74	3.98	3.19	2.53	2.83	3.82	4.49	5.14	4.96						
【守り：隠ぺい体質】業務上で小さなミスやルール違反（ヒヤリハット）をしてしまった際、評価の低下や叱責 を恐れて「できれば隠したい（内々に処理したい）」という衝動に駆られる割合（頻度）が多い	3.50	3.22	3.95	3.12	3.34	3.68	4.04	3.46	3.76	4.21	4.01	3.36	3.15	3.71	2.57						
【守り：バーンアウト】仕事終わりや週末に、精神的に枯渇している（燃え尽きそう、または職場に対して冷笑 的になっている）と感じる頻度が多い	3.47	3.31	3.90	3.21	3.62	3.68	4.00	3.42	3.44	4.02	3.86	3.46	3.26	3.90	2.41						
【守り：サイロ化】自分の会社は部署間の壁（セクショナリズム）が強く、他部署の動きや苦労が見えにくいと 感じる	3.59	3.17	3.80	3.05	3.47	3.77	3.44	3.34	3.69	4.00	3.81	3.30	3.17	3.50	2.48						
【守り：不信心】会社・経営層のことは、基本的に信用・信頼できないと感じる	3.59	3.23	3.70	3.12	3.35	3.50	3.67	3.31	3.82	3.86	3.71	3.33	3.12	3.80	2.70						
				参考：9項目の平均																	
	3.60	3.73	3.30	3.79	3.50	3.43	3.25	3.64	3.42	3.21	3.27	3.60	3.86	4.37	3.85						

感情的報酬の価値と留意点②会社・仕事に対する意識

会社・仕事に対する意識（参考：具体的な感情的報酬との関係）

- 直接受信型の感情的報酬の回答とクロス集計をした。この設問は複数選択のため、クロス集計が正確とは言えないものの、全体状況を確認する趣旨で参考までに提示する
- 表を確認すると、直接受信型の感情的報酬の何が充足しているかによって、会社・仕事に対する意識に違いがみられる
- 全体的な傾向でみると、参考までに算出した「行の単純平均」で言えば、【栄光浴】【集団効力】【代理的承認】の平均値が高い
- 感情的報酬が完全充足していた10~11個の層で低めの傾向が出ていた【守り】の項目で言うと、【守り：隠ぺい体質】は【居場所】【栄光浴】【自己効力】の平均が高い。【守り：バーンアウト】は【居場所】【栄光浴】【安全性】が高い。【守り：サイロ化】は【栄光浴】【居場所】【自己効力】が高く、【守り：不信感】は【居場所】【集団効力】【社会性】が高い傾向にある
- 【守り】の4領域は不正（隠ぺい・サイロ化・不信感）や燃え尽き（バーンアウト）に関連するが、4領域のすべてで【居場所】が上位にあり、3領域で【栄光浴】、2領域で【自己効力】、1領域で【安全性】【集団効力】【社会性】が上位にある。概観すると、【安全性】【居場所】【自己効力】といった基盤要素と【集団効力】という社会的欲求を満たしつつ、【栄光浴】【社会性】といった社会性を伴う承認欲求を満たす状態が重要と考えられる

	【攻め： エンゲ ジメン ト】	【攻め： 役割外行 動】	【攻め： 利他的精 神】	【攻め： 帰属意 識】	【攻め： 定着意 向】	【守り： 隠ぺい体 質】	【守り： バーンア ウト】	【守り： サイロ 化】	【守り： 不信感】	（参考） 行の単純 平均
【受容】成果の良し悪しに関わらず「ありのままの自分」が受け入れられる感覚	4.38	4.21	4.27	4.23	4.33	3.07	3.15	3.00	3.01	3.66
【安全性】弱みや失敗を見せても攻撃・排除されないという感覚	4.23	3.97	4.14	3.95	4.24	3.27	3.43	3.16	3.27	3.68
【連帯】職場の中で「私たちは仲間である」と結びついている感覚	4.27	4.21	4.31	4.13	4.25	3.21	3.29	3.15	3.20	3.72
【居場所】職場の中で「自分の居場所がある」という感覚	4.10	4.11	4.13	3.89	4.17	3.36	3.50	3.30	3.39	3.73
【自己効力】自分ならできるという感覚（自信・自己効力感）	4.23	4.25	4.25	3.93	4.25	3.31	3.36	3.22	3.27	3.73
【集団効力】私たちのチームならできるという感覚（チーム単位での自信・効力感）	4.43	4.37	4.43	4.15	4.36	3.27	3.32	3.16	3.36	3.80
【プロセス承認】自分の見えない努力やプロセスが正当に評価される感覚	4.38	4.21	4.35	4.24	4.39	3.15	3.24	3.11	3.16	3.73
【代理的承認】自分の上司・部下や仲間が称賛されることへの喜びの感覚	4.47	4.33	4.40	4.37	4.46	3.19	3.03	3.14	3.18	3.76
【栄光浴】自分や私たちのチームが家族・知人・顧客等外部から肯定されている感覚	4.41	4.34	4.44	4.16	4.36	3.33	3.49	3.31	3.30	3.84
【社会性】自分の会社や製品・サービスが、社会的に広く認知されている感覚	4.32	4.13	4.23	4.05	4.44	3.23	3.30	3.13	3.33	3.73

感情的報酬の価値と留意点③各充足レベルの属性・傾向

各充足レベルの属性・傾向

・ 感情的報酬の完全充足が最適とはいえないことが確認できたため、属性や会社の状態などから、各充足レベルの傾向・特徴を整理した

充足レベル	企業規模・企業形態・勤務地	職種・業種	役職・入社経緯	会社の状態の認識	傾向（想定されるペルソナ）
0個 (n=309)	【規模】 10～99人：40.1% 【形態】 単体企業：45.6%、親会社：19.1% 【勤務地】 本社：52.1%、拠点：45.0%	【職種】 事務・管理：21.7%、営業・販売：19.1%、生産・製造：14.2% 【業種】 メーカー：21.0%、医療・福祉：15.5%、IT：10.4%	【役職】 一般社員：71.2%、係長・主任：14.2%、課長・Mg：8.4% 【入社】 新卒入社：34.0%、中途入社：62.8%	・ 売上動向を「知らない」：35.9% ・ 定着率が「上向いている」：1.9% ・ ESスコアが「上向いている」：1.0% ・ トラブル頻度が「良くなっている」：1.6%	【小規模企業の中途の無関心社員】 会社の売上動向を「知らない」が35.9%に達し、定着率やエンゲージメント向上の実感はほぼゼロ。積極的に隠蔽する動機も、会社をよくしようという動機もない。
1～3個 (n=611)	【規模】 1,000人以上：35.3% 【形態】 単体企業：43.2%、親会社：26.5% 【勤務地】 本社：60.1%、拠点：38.3%	【職種】 事務・管理：25.0%、営業・販売：20.5%、専門職：9.7% 【業種】 メーカー：23.6%、IT：11.1%、医療・福祉：10.6%	【役職】 一般社員：51.9%、係長・主任：17.5%、課長・Mg：14.6% 【入社】 新卒入社：43.9%、中途入社：55.0%	・ 売上動向が「上向いている」：7.2% ・ 定着率が「上向いている」：5.6% ・ ESスコアが「上向いている」：3.4% ・ トラブル頻度が「良くなっている」：3.8%	【大企業の本社の受動的社員】 最低限の「居場所」は感じている。会社の状態に対する関心は必ずしも高くない。ぶら下がりに近い状態。
4～6個 (n=92)	【規模】 100～999人：41.3%、1,000人以上：41.3% 【形態】 親会社：39.1%、単体企業：33.7% 【勤務地】 本社：57.6%、拠点：42.4%	【職種】 事務・管理：21.7%、営業・販売：19.6%、IT関連：14.1% 【業種】 メーカー：27.2%、IT：13.0%、建設・不動産：10.9%	【役職】 一般社員：42.4%、課長・Mg：18.5%、係長・主任：17.4%、部長：10.9% 【入社】 新卒入社：46.7%、中途入社：52.2%	・ 売上動向が「(やや)上向いている」：56.5% ・ 定着率が「上向いている」：13.0% ・ ESスコアが「上向いている」：13.0% ・ トラブル頻度が「良くなっている」：7.6%、「悪くなっている」：23.9%	【中堅企業で業務に追われる中間管理職】 会社の調子は悪くないがトラブルの頻度が悪くなっていると感じる割合は他の層より多く、課長・係長が多い傾向。十分な充足レベルにあるが、ぶら下がりに最も適層にもどちらにも動く可能性がある誘導層。
7～9個 【最適層】 (n=22)	【規模】 1,000～29,999人：54.5% 【形態】 単体企業：59.1%、親会社：22.7% 【勤務地】 本社：54.5%、拠点：45.5%	【職種】 事務・管理：31.8%、営業・販売：22.7%、技術・研究：13.6% 【業種】 メーカー：36.4%、IT：18.2%、コンサル・医療等：各9.1%	【役職】 一般社員：27.3%、係長・主任：22.7%、部長：18.2%、役員：13.6% 【入社】 新卒入社：54.5%、中途入社：45.5%	・ 売上動向を「知らない」：0.0% ・ 定着率が「上向いている」：18.2% ・ ESスコアが「上向いている」：22.7% ・ トラブル頻度が「良くなっている」：18.2%	【大企業の攻め・守り両面の最適層】 メーカーなど大企業の係長職など、次世代リーダー層が多い傾向。会社の状況を「知らない」比率が低く、感情的報酬の充足状況も攻め・守りの両面で最適。
10～11個 【完全層】 (n=25)	【規模】 1,000人以上：68.0%（うち10万人以上が20.0%） 【形態】 単体企業：40.0%、親会社：48.0% 【勤務地】 本社：64.0%、拠点：36.0%	【職種】 事務・管理：24.0%、技術・研究：24.0%、営業・販売：16.0% 【業種】 IT：28.0%、メーカー：12.0%、金融等：各8.0%	【役職】 一般社員：56.0%、役員：16.0%、係長・主任：16.0% 【入社】 新卒入社：60.0%、中途入社：40.0%	・ 売上動向が「上向いている」：40.0% ・ 定着率が「上向いている」：36.0% ・ ESスコアが「上向いている」：36.0% ・ トラブル頻度が「良くなっている」：20.0%	【大企業の絶好調に潜む火薬庫（完全層）】 役職を問わず大企業の本社勤務者が多い傾向、社会性の承認欲求より自己の承認欲求が強い傾向。攻めの意識が強すぎるあまり守りが脆弱で「火薬庫」の状態。失敗してはならないという虚像をもとに隠ぺい動機が生じたり、善悪の判断が思考停止状態になっている危険あり。

感情的報酬の価値と留意点④まとめ

感情的報酬の価値と留意点

- 感情的報酬は、職場環境・組織風土に対する認識や会社・仕事に対する認識の良好さと相関があると考えられる
- 金銭的報酬・非金銭的報酬・感情的報酬のすべてが充足した状態が理想だが、これに次ぐのは非金銭的報酬・感情的報酬の2つが充足している状態だったため、金銭的報酬を満たしにくい状態でも、非金銭的報酬と感情的報酬で一定のカバーができる可能性が考えられた（金銭的報酬のみ充足、非金銭的報酬のみ充足、感情的報酬のみ充足層の3つに絞って比較すると、感情的報酬のみ充足層は、非金銭的報酬のみ充足層よりも総じて職場環境・組織風土や会社・仕事に対する認識が良好であり、感情的報酬は金銭的報酬に次ぐ重要な報酬と考えられた）
- **一方、感情的報酬の充足レベルが高すぎる状態だと「心理的呪縛（洗脳）」に近い状態になり得ることがわかった**
 - 思考が攻めに偏るためか視野狭窄してヨコ・ナナメの血流が不足してサイロ化する
 - 悪い情報を報告することに躊躇する隠ぺい意識が生じる、あるいは、自己の承認欲求が強くなり思考停止状態になって社会の視点から善悪の判断ができず、守りの声上げが機能しにくくなる
 - 同調圧力が強くなりすぎるためか、会社が従業員を大切な存在と扱う・良悪どちらの情報も社員に共有することが不足してしまい会社・経営層への不信感につながる
 - 上記のようなことが重なって精神的な枯渇（バーンアウト）につながる（信奉状態のため退職は考えていない）
- 心理的呪縛になる状況を避ける、あるいは、心理的呪縛から解放するためには、安全かつ等身大でいられる状態をつくることで他者に目を向ける心理的余裕を生み出し、自己効力に限定せず、集団効力や栄光浴といった社会性を伴う欲求を満たすことが重要と考えられる（理想像に囚われてしまう状態を脱して等身大でいられる状態にする）

感情的報酬の価値と留意点⑤感情的報酬の構造

調査結果から考えられる感情的報酬の構造

- 感情的報酬の実態、および、職場環境・組織風土や会社・仕事に対する認識の分析結果を踏まえて、今回の調査結果に基づいて感情的報酬の構造を整理すると、以下のように「土台」「着火」「推進」という階層（役割）で整理できると考えられる
- この階層整理は、一般的に「マズローの5段階欲求」と言われるものとの関連性（安全欲求、社会的欲求、承認欲求）が考えられたが、調査結果では感情的報酬の「健全」な充足は、自己に対する承認欲求に限定されずに多角的な承認が存在することが確認できたり、【攻め】（エンゲージメント）と【守り】（ガバナンス）の最適化（推進）につながるという結果が確認できたりしたことに基づく仮説である

推進 効力感

自己効力感：自分ならできるという感覚
集団効力感：この職場・会社ならできるという感覚
自律的な倫理観：自分・他者・会社をより健全な状態にしたいという感覚（自浄の意志）

関連する欲求

成長欲求（攻めと守りのバランス
がよい健全な成長への意志）

着火 多角的承認感

受信的承認（プロセス承認）：自分の見えない努力・プロセス・工夫が正当に評価される
代理的承認：自分の部下や仲間など他者が称賛される
発信的承認：他者を承認・称賛するときの温かい満足感（ウォーム・グロー）がある
社会的承認（栄光浴・社会性）：自分・職場・会社が家族・顧客・社会など外部から肯定的に認められている
※発信的承認は発信型の感情的報酬の結果に基づき追加

関連する欲求

承認欲求（自己・他己・集団に
対する肯定的感情）

土台 安心感

受容：ありのままの自分が組織に受け入れられる
安全性：弱みや失敗を見せても理不尽に攻撃・排除されない
連帯感：組織の中で仲間と結びついている感覚がある
居場所：組織の中で自分の居場所がある

関連する欲求

親和欲求（信頼関係の構築・維持）

本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性

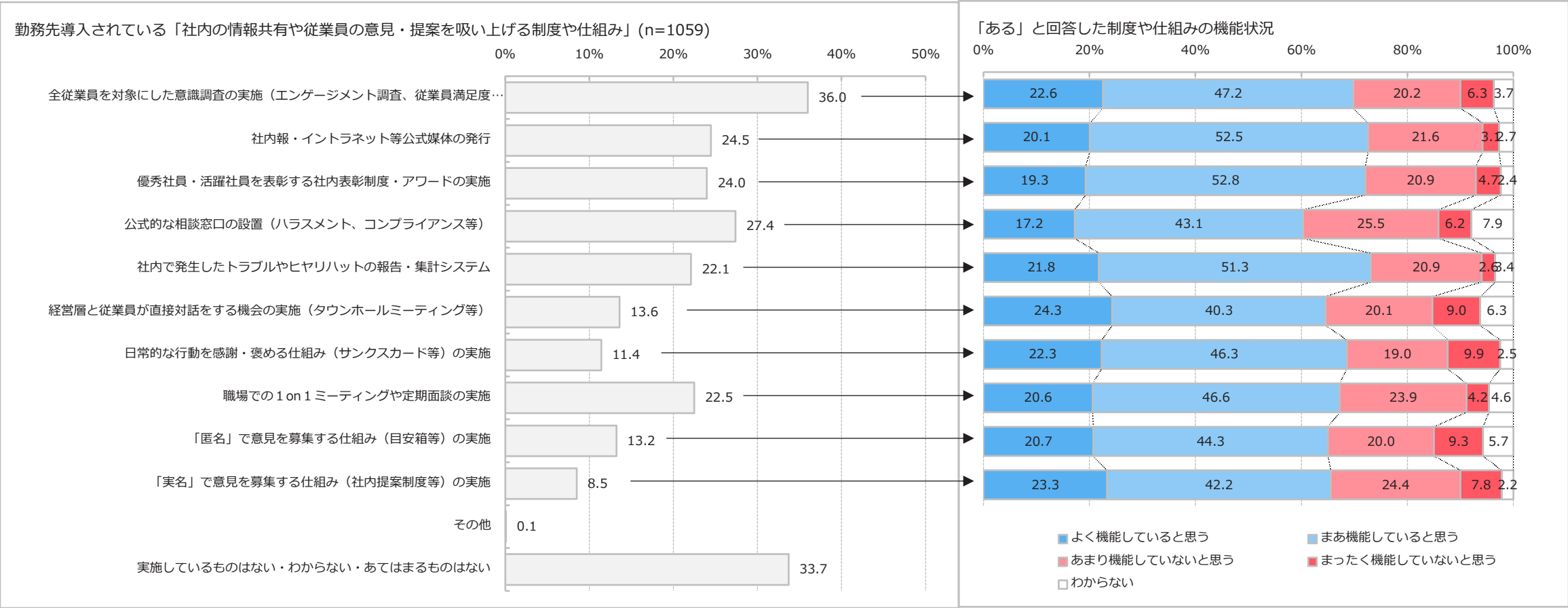
構成

- ・ 調査では、社内の情報共有や従業員の意見・提案を吸い上げる制度・仕組みを尋ねているため、各施策が感情的報酬の充足と関係があるのかを分析
- ・ あわせて調査では、広報活動が感情的報酬の充足と関係があるのかを探るため、会社の公式メディアや社外のマスコミ等から取材された経験の有無、取材された場合はその扱いを尋ねていたことから、この分析を実施

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性①各種施策との関係

情報共有や従業員の意見・提案を吸い上げる制度や仕組み

- 情報共有や従業員の意見・提案を吸い上げる制度や仕組みと感情的報酬の関係が想定されたため、本調査ではこの趣旨の制度・仕組みの実施状況・機能状況を尋ねた
- 各種施策の実施状況と機能状況に関する回答は以下のとおり（感情的報酬との関係は次ページ）



感情的報酬に対する広報の貢献と危険性①各種施策との関係

情報共有や従業員の意見・提案を吸い上げる制度や仕組み

- 情報共有や従業員の意見・提案を吸い上げる制度や仕組みの実施状況と機能状況（機能している・機能していないの2つに分割）と、感情的報酬の充足度の関係を確認した
- どのような施策でも、実施している場合は感情的報酬の充足平均が高い傾向にあり、実施している状態だけでみると「経営層対話」「社内表彰」「サンクスカード」が高く、「ヒヤリハットの報告・集計システム」「公式的な相談窓口」「匿名意見募集」は低めの傾向だった
- 施策を実施している場合の機能状況で見ると、機能している状態は総じて感情的報酬の充足度平均が高く、とくに「サンクスカード」「経営層対話」「実名意見募集」が高い傾向にあるため、これらの施策は感情的報酬の充足に寄与しやすいと考えられる
- 一方、施策が機能していない場合は総じて充足度平均が低い。「実施しているものはない等」層の充足度の平均3.23を下回るものが目立っていた。参考として算出した差分をみると、「従業員調査」「ヒヤリハットの報告・集計システム」「サンクスカード」「1on1」「匿名意見募集」「実名意見募集」は、機能しないと感情的報酬の充足度を下げる逆効果になりかねないものと考えられた

	実施している場合の感情報酬の充足平均	機能している計の感情報酬の充足平均	機能していない計の感情報酬の充足平均	(参考) 未実施の3.23と機能不全平均の差分
全従業員を対象にした意識調査の実施（エンゲージメント調査、従業員満足度調査等）	4.05	4.47	3.05	-0.18
社内報・イントラネット等公式媒体の発行	4.02	4.26	3.31	0.08
優秀社員・活躍社員を表彰する社内表彰制度・アワードの実施	4.14	4.42	3.38	0.14
公式的な相談窓口の設置（ハラスメント、コンプライアンス等）	3.90	4.29	3.26	0.03
社内で発生したトラブルやヒヤリハットの報告・集計システム	3.82	4.06	3.07	-0.16
経営層と従業員が直接対話をする機会の実施（タウンホールミーティング等）	4.15	4.54	3.33	0.10
日常的な行動を感謝・褒める仕組み（サンクスカード等）の実施	4.10	4.55	3.06	-0.18
職場での1on1ミーティングや定期面談の実施	4.00	4.40	3.09	-0.14
「匿名」で意見を募集する仕組み（目安箱等）の実施	3.97	4.40	3.12	-0.11
「実名」で意見を募集する仕組み（社内提案制度等）の実施	4.01	4.51	3.03	-0.20
その他	4.00	未聴取	未聴取	
実施しているものはない・わからない・あてはまるものはない	3.23	未聴取	未聴取	

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性①各種施策との関係

情報共有や従業員の意見・提案を吸い上げる制度や仕組み

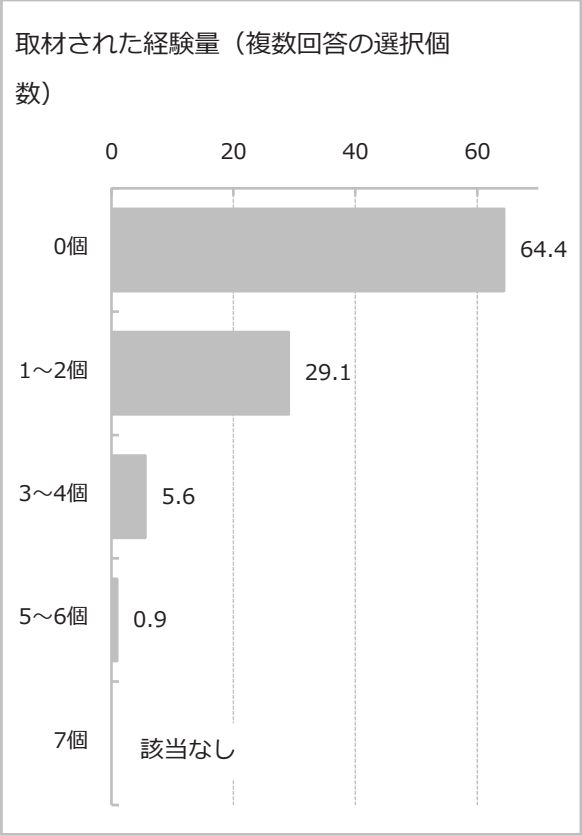
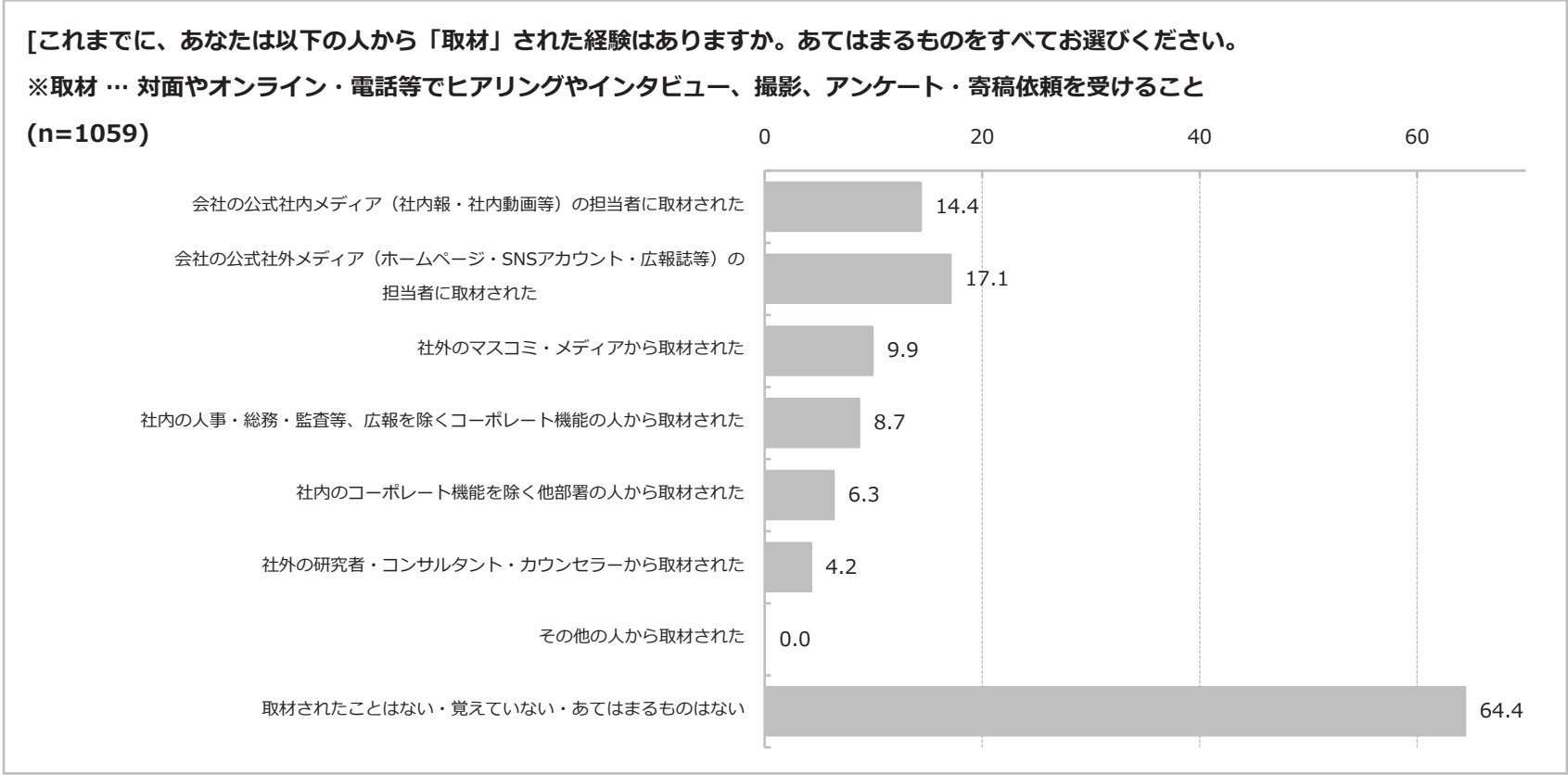
- 情報共有や従業員の意見・提案を吸い上げる制度や仕組みと感情的報酬の間に関係があることが確認できたため、感情的報酬の充足レベルの最適層（7～9個）と完全層（10～11個）の状況を確認するため、感情的報酬の充足レベル別に施策の導入状況を確認した
- 充足レベルが低い層（0個、および、1～3個）は全体的に制度や仕組みの導入率が低く、4～6個層になると各施策の実施率がおおよそ3割以上になるため、感情的報酬を充足するためには、施策の数は少なくともよいのでまずは施策を導入・実施し、施策が機能する状態をつくるべきと考えられる
- 4～6個と7～9個を比較すると「社内報」「社内表彰」「相談窓口」「ヒヤリハットの報告・集計システム」「1on1」で20%以上の差があり、最適層に近づけるためにはとくにこれらの施策が重要と確認できた
- 最適層の7～9個と完全層の10～11個で比べると、7～9個は「社内報」「社内表彰」「相談窓口」「ヒヤリハットの報告・集計システム」「1on1」が10～11個より高く、10～11個は「従業員調査」「経営層対話」「サンクスカード」「匿名意見募集」「実名意見募集」が7～9個より高かった
- 最適層の7～9個は、会社が「公式的」に承認・称賛（社内報／社内表彰）したり、不具合等を検知（相談窓口／ヒヤリハット）したりする、身近な上下関係（タテ）の手当（1on1）に集中している傾向がある（誰から承認・称賛されると充足感があるかを尋ねた結果では、身近な上司や同僚がもっとも高かった）
- 一方、完全層の10～11個は、様々な施策を幅広く導入しているものの、従業員が挙げた声や提案の扱いが不明瞭で監視的性質を含みかねない施策（従業員調査・経営層対話・匿名募集・実名募集など従業員の声にフィードバックが不足しがちな施策）、非公式に承認・称賛する施策（サンクスカード）が高かった
- 感情的報酬を「健全」に充足するためには、会社が公式的に承認・称賛する施策（社内報・社内表彰）や、確実に会社が不具合を検知するシステム（相談窓口・ヒヤリハット）、および、タテ関係の強化（1on1）がキー施策と考えられる。これらは前ページの感情的報酬の充足度平均が顕著に高いものではなかったが、心理的呪縛につながる恐れが低く、会社全体での情報共有の量・質を担保して社会性を伴う承認欲求につながりやすくなる可能性が考えられる

健全」に充足するためには、会社が公式的に承認・（社内報・社内表彰）や、確実に会社が不具合を検知（相談窓口・ヒヤリハット）、および、タテ関係の強い施策と考えられる。これらは前ページの感情的平均が顕著に高いものではなかったが、心理的呪縛に低く、会社全体での情報共有の量・質を担保して承認欲求につながりやすくなる可能性が考えられる				全従業員を対象にした意識調査の実施（エンゲージメント調査、従業員満足度調査等）	社内報・イントラネット等公式媒体の発行	優秀社員・活躍社員を表彰する社内表彰制度・アワードの実施	公式的な相談窓口の設置（ハラスメント、コンプライアンス等）	社内で発生したトラブルやヒヤリハットの報告・集計システム	経営層と従業員が直接対話をする機会の実施（タウンホールミーティング等）	日常的な行動を感謝・褒める仕組み（サンクスカード等）の実施	職場での1on1ミーティングや定期面談の実施	「匿名」で意見を募集する仕組み（目安箱等）の実施	「実名」で意見を募集する仕組み（社内提案制度等）の実施	その他	実施しているものはない・わからない・あてはまるものはない
全体			(1059)	36.0	24.5	24.0	27.4	22.1	13.6	11.4	22.5	13.2	8.5	0.1	33.7
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(309)	15.2	8.7	7.8	13.9	11.7	5.2	3.2	11.3	5.5	2.6	0.3	69.9	
	1～3個	(611)	39.9	26.5	23.7	27.8	19.6	9.8	9.0	19.5	11.9	8.8	0.0	21.3	
	4～6個	(92)	59.8	39.1	54.3	45.7	47.8	43.5	35.9	52.2	28.3	13.0	0.0	8.7	
	7～9個	(22)	68.2	77.3	77.3	77.3	77.3	50.0	31.8	81.8	36.4	9.1	0.0	0.0	
	10～11個	(25)	80.0	68.0	72.0	72.0	68.0	68.0	64.0	72.0	64.0	56.0	0.0	12.0	

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた経験

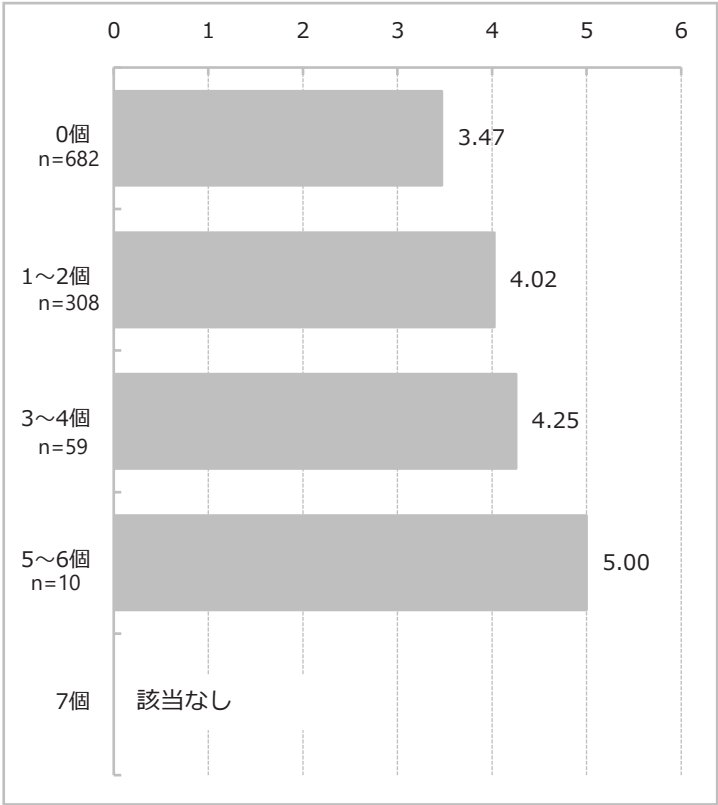
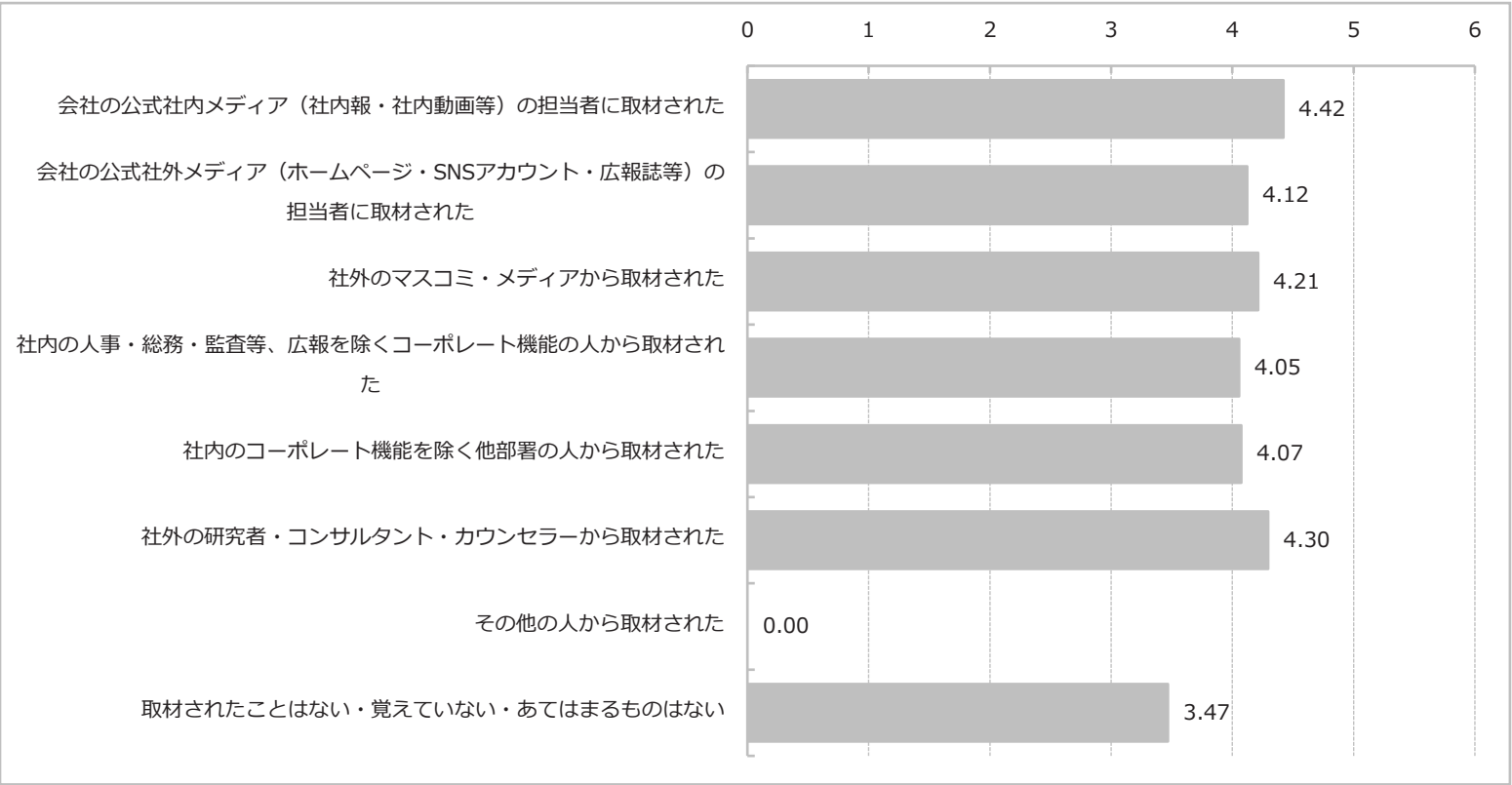
- 承認・称賛される前段階で「話を聞かれる」ことがあるため、他人から話を聞かれるだけでも感情的報酬の充足につながる可能性があると考え、調査では、様々な取材者を提示して「取材された経験」があるかを尋ねた
- 全体では、「会社の公式社外メディア」から取材をされた経験が17.1%で最多、これに「会社の公式社内メディア」が14.4%、「社外のマスコミ」が9.9%で続いた



感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた経験×感情的報酬の充足度

- 取材経験は複数選択のためクロス集計となじまないものの、参考までに感情的報酬の充足度（平均値）をクロス集計した
- 誰から取材をされると感情的報酬の充足度が高いかを確認した結果、「会社の公式社内メディアの担当者」が4.42でもっとも高く、これに「社外の研究者・コンサルタント・カウンセラー」が4.30、「社外のマスコミ」が4.21で続いた
- 取材を受けた人の選択個数では、取材を受けた経験が多い人ほど感情的報酬の充足度が高かった
- 「社内広報の接触状況に関する実態調査」で、広報担当者による「取材」が感情的報酬の付与につながるとの仮説を持ったが、今回の調査でナナメ・ソトの関係性から「取材」（話を聞く）ことの有用性が確認できた



感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた経験（充足レベル別）

- 感情的報酬の充足レベルでみると、おおよそ充足レベルが高いほど取材経験が多い傾向を確認できた
- 導入施策で「公式的」なものが中心だった最適層（7～9個）は、ここでも公式的な取材といえる社内・社外用の会社の公式メディアやマスコミからの取材を中心に受けていた
- 一方、最適層の前後層である4～6個と10～11個は「コーポレート機能から」「他部署から」「研究者・コンサルタント・カウンセラーから」がやや高い傾向があり、10～11個はすべてで取材経験が高いため、会社の中で注目度が高い花形の部署・エースのような立場と考えられる

これまでに、あなたは以下の人から「取材」された経験はありますか。あてはまるものをすべてお選びください。
※取材 …対面やオンライン・電話等でヒアリングやインタビュー、撮影、アンケート・寄稿依頼を受けること

		全体	会社の公式社内メディア（社内報・社内動画等）の担当者に取材された	会社の公式社外メディア（ホームページ・SNSアカウント・広報誌等）の担当者に取材された	社外のマスコミ・メディアから取材された	社内の人事・総務・監査等、広報を除くコーポレート機能の人から取材された	社内のコーポレート機能を除く他部署の人から取材された	社外の研究者・コンサルタント・カウンセラーから取材された	その他の人から取材された	取材されたことはない・覚えていない・あてはまるものはない
全体		(1059)	14.4	17.1	9.9	8.7	6.3	4.2	0.0	64.4
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(309)	1.3	1.6	1.0	1.0	1.0	0.6	0.0	96.4
	1～3個	(611)	17.5	21.9	11.5	9.8	6.9	3.9	0.0	51.4
	4～6個	(92)	27.2	31.5	21.7	20.7	15.2	13.0	0.0	46.7
	7～9個	(22)	31.8	22.7	22.7	9.1	4.5	4.5	0.0	59.1
	10～11個	(25)	36.0	32.0	28.0	32.0	28.0	24.0	0.0	56.0

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた経験×感情的報酬の充足内容

- 取材経験は複数選択のためクロス集計となじまないものの、参考までに感情的報酬の充足内容とクロス集計した。ここでは、「コーポレート機能の人から取材された」以下の項目は、取材経験数（回答個数）の影響があると考えられるため、社内・社外の公式メディアとマスコミに焦点をあてて確認する
- 公式社内メディアに取材された層は、全体平均と比べて【受容】がとくに高く、【安全性】【連帯】【代理的承認】も高い傾向にある。公式社外メディアに取材された層は【安全性】が顕著に高く、【連帯】も高い水準にある。マスコミから取材された層は【連帯】が顕著に高く、【安全性】【居場所】【自己効力】【集団効力】【栄光浴】や【社会性】も若干高い傾向がある
- 【受容】【安全性】【居場所】【代理的承認】【集団効力】【栄光浴】は心理的呪縛を抑制するにあたって重要な要素と考えられていたが、社内・社外広報活動はこれに貢献し得ることが確認できた

	全体	【受容】 成果の良し悪しに関わらず「ありのままの自分」が受け入れられる感覚	【安全 性】弱みや失敗を見せなくても攻撃・排除されないという感覚	【連帯】 職場の中で「私たちは仲間である」と結びついている感覚	【居場所】 職場の中で「自分の居場所がある」という感覚	【自己効力】 自分ならできるといふ感覚（自信・自己効力感）	【集団効力】 私たちのチームならできるといふ感覚（チーム単位での自信・効力感）	【プロセス承認】 自分の見えない努力やプロセスが正当に評価される感覚	【代理的承認】 自分や仲間が称賛されることへの喜びの感覚	【栄光浴】 自分や私たちのチームが家族・顧客等外部から肯定されている感覚	【社会性】 自分の会社や製品・サービスが、社会的に広く認知されている感覚	その他	あてはまるものはない
全体	(1059)	26.4	27.0	25.9	26.9	17.5	13.1	11.8	9.1	7.1	11.0	0.0	29.2
会社の公式社内メディア（社内報・社内動画等）の担当者に取材された	(152)	59.2	43.4	42.8	32.2	28.3	21.7	20.4	22.4	13.8	17.8	0.0	2.6
会社の公式社外メディア（ホームページ・SNSアカウント・広報誌等）の担当者に取材された	(181)	36.5	54.1	42.5	33.7	24.3	18.8	19.9	15.5	13.3	13.8	0.0	2.8
社外のマスコミ・メディアから取材された	(105)	40.0	44.8	51.4	43.8	33.3	21.9	20.0	21.9	18.1	23.8	0.0	2.9
社内の人事・総務・監査等、広報を除くコーポレート機能の人から取材された	(92)	41.3	41.3	44.6	35.9	39.1	29.3	35.9	22.8	14.1	21.7	0.0	3.3
社内のコーポレート機能を除く他部署の人から取材された	(67)	32.8	47.8	37.3	47.8	43.3	23.9	31.3	31.3	23.9	23.9	0.0	4.5
社外の研究者・コンサルタント・カウンセラーから取材された	(45)	42.2	40.0	53.3	48.9	46.7	24.4	42.2	33.3	31.1	26.7	0.0	4.4
その他の人から取材された	(0)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
取材されたことはない・覚えていない・あてはまるものはない	(682)	21.8	19.2	19.6	24.3	13.8	11.4	8.8	6.2	4.8	9.2	0.0	43.7
0個	(682)	21.8	19.2	19.6	24.3	13.8	11.4	8.8	6.2	4.8	9.2	0.0	43.7
1～2個	(308)	28.9	38.0	32.1	27.3	18.2	11.7	11.7	9.1	8.4	11.7	0.0	2.9
3～4個	(59)	57.6	55.9	57.6	49.2	47.5	33.9	37.3	33.9	18.6	16.9	0.0	0.0
5～6個	(10)	80.0	50.0	70.0	60.0	70.0	50.0	70.0	60.0	50.0	70.0	0.0	20.0
7個	(0)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた内容

- 調査では、取材を受けた経験がある人に、取材を受けた内容を尋ねていた
- 感情的報酬の充足度がもっとも高かった公式社内メディアの担当者からの取材では、「業務の状況を確認する」内容を聞かれたとする回答が多かった
- 公式社外メディアの取材では、「問題点を把握する」内容を聞かれたとする回答が多いため、トラブル情報の公開に伴うものと考えられる
- 社外のマスコミの取材では、全体では「自分やチームを褒める性質」や「取り組み・活動の詳細」の割合が高い

これまでに取材された経験があるものについて、どのような内容でしたか。あてはまるものをすべて選んでください。

		自分の業務の状況や調子を確認する内容（困りごとがないか、最近の状況はどうか等）	業務や職場の問題点を把握する内容（ミスやトラブルの原因確認、不満の洗い出し等）	自分やチームを褒める・認める性質の内容（優秀社員紹介等）	取り組み・活動の詳細を説明・報告する内容（業務内容の正確な共有・報告・紹介等）	自分の考え方・見解を問われる内容（自社の特徴・強み・課題等）	自分の考え方を整理する内容（キャリア面談、コーチング、自己内省等）	業務外の話題を提供する内容（プライベート・趣味の話等）	配属・異動希望などを確認する内容	その他	あてはまるものはない・覚えていない
会社の公式社内メディア（社内報・社内動画等）の担当者に取材された	(152)	63.2	31.6	32.2	31.6	17.1	7.9	11.8	4.6	0.7	1.3
会社の公式社外メディア（ホームページ・SNSアカウント・広報誌等）の担当者に取材された	(181)	26.5	51.9	33.1	29.8	17.1	15.5	12.2	6.1	0.6	2.2
社外のマスコミ・メディアから取材された	(105)	26.7	30.5	38.1	36.2	23.8	11.4	8.6	7.6	1.9	1.0
社内の人事・総務・監査等、広報を除くコーポレート機能の人から取材された	(92)	22.8	33.7	27.2	34.8	25.0	22.8	17.4	18.5	1.1	2.2
社内のコーポレート機能を除く他部署の人から取材された	(67)	28.4	43.3	32.8	32.8	29.9	22.4	26.9	13.4	1.5	0.0
社外の研究者・コンサルタント・カウンセラーから取材された	(45)	28.9	57.8	28.9	35.6	26.7	28.9	17.8	13.3	4.4	2.2

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた内容（充足レベル別）

- 充足レベル別にみると、公式社内メディアでは、全体では「業務の状況を確認する」内容を聞かれたとする回答が多いものの、7~9個層はこれが少ない。7~9個層は「褒める内容」よりも「取り組み・活動の詳細を説明・報告する内容」が突出して高い。感情を揺さぶろうとする切り口というよりは、客観情報を手厚く詳細に扱っている内容と言えそうだ。10~11個層は幅広く聞かれており、花形部署・エース社員として頻繁に取材されている様子がある
- 公式社外メディアでは、全体では「問題点を把握する」内容を聞かれたとする回答が多いため、トラブル情報の公開に伴うものと考えられる。7~9個層はこれが少なく、自分・チームを褒める性質や取り組み内容の詳細説明が中心。7~9個層は全社的な情報共有の量・質がよく、ヒヤリハットの報告・集計システムの導入率が高かったため、トラブルがあったとしてもその情報を「取材」のように聞かれることがなく、淡々と対応していると考えられる。10~11個層は社内広報と同様に幅広く聞かれている
- 社外のマスコミの取材は、全体では「自分やチームを褒める性質」や「取り組み・活動の詳細」の割合が高い。7~9個は公式社外メディアと同様に自分・チームを褒める性質や取り組み内容の説明が多い。10~11個層は幅広く聞かれているものの、取り組み・活動の詳細を聞かれるよりも、自分やチームを褒める性質が高く、ここでも花形部署・エースとして扱われている様子が確認できた

			自分の業務の状況や調子を確認する内容（困りごとがないか、最近の状況はどうか等）	業務や職場の問題点を把握する内容（ミスやトラブルの原因確認、不満の洗い出し等）	自分やチームを褒める・認める性質の内容（優秀社員紹介等）	取り組み・活動の詳細を説明・報告する内容（業務内容の正確な共有・報告・紹介等）	自分の考え・見解を問われる内容（自社の特徴・強み・課題等）	自分の考え方を整理する内容（キャリア面談、コーチング、自己内省等）	業務外の話題を提供する内容（プライベート・趣味の話等）	配属・異動希望などを確認する内容	その他	あてはまるものはない・覚えていない	
これまでに取材された経験があるものについて、どのような内容でしたか。あてはまるものをすべて選んでください。													
会社の公式社内メディア（社内報・社内動画等）の担当者に取材された（全体）			(152)	63.2	31.6	32.2	31.6	17.1	7.9	11.8	4.6	0.7	1.3
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(4)	50.0	0.0	50.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～3個	(107)	65.4	29.9	26.2	22.4	9.3	1.9	5.6	0.9	0.0	1.9	
	4～6個	(25)	60.0	36.0	36.0	48.0	36.0	12.0	24.0	8.0	0.0	0.0	
	7～9個	(7)	28.6	28.6	42.9	71.4	28.6	28.6	28.6	0.0	0.0	0.0	
	10～11個	(9)	77.8	55.6	77.8	66.7	44.4	44.4	44.4	44.4	11.1	0.0	
会社の公式社外メディア（ホームページ・SNSアカウント・広報誌等）の担当者に取材された（全体）			(181)	26.5	51.9	33.1	29.8	17.1	15.5	12.2	6.1	0.6	2.2
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(5)	20.0	40.0	60.0	40.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～3個	(134)	23.1	52.2	26.1	23.9	11.9	9.0	8.2	3.7	0.0	3.0	
	4～6個	(29)	31.0	55.2	41.4	44.8	24.1	37.9	24.1	6.9	0.0	0.0	
	7～9個	(5)	0.0	20.0	80.0	60.0	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	10～11個	(8)	87.5	62.5	75.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	12.5	0.0	
社外のマスコミ・メディアから取材された（全体）			(105)	26.7	30.5	38.1	36.2	23.8	11.4	8.6	7.6	1.9	1.0
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(3)	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～3個	(70)	18.6	28.6	30.0	31.4	14.3	7.1	4.3	5.7	1.4	1.4	
	4～6個	(20)	30.0	30.0	50.0	40.0	45.0	10.0	10.0	5.0	0.0	0.0	
	7～9個	(5)	60.0	40.0	60.0	60.0	40.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	
	10～11個	(7)	85.7	57.1	85.7	42.9	57.1	57.1	42.9	42.9	14.3	0.0	

これまでに取材された経験があるものについて、どのような内容でしたか。あてはまるものをすべて選んでください。

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた後の扱い

- 調査では、取材に加えて、どのような扱い方をされたのかによって感情的報酬の充足度が変わると考えられたため、それぞれ取材された場合に、取材された後の扱いを確認していた
- 公式社内メディアの取材では、「取材されただけ」が56.6%でもっとも高く、これに「取材した内容が掲載・公開された」が48.7%、「自分が書いた原稿が掲載・公開された」が30.9%で続いた
- 公式社外メディアの取材では、「取材した内容が掲載・公開された」が55.8%でもっとも高く、「自分が書いた原稿が掲載・公開された」が38.7%で次いでいた。いずれもプレスリリースやHP/SNSコンテンツと考えられる
- 社外のマスコミからの取材では、「取材した内容が掲載・公開された」が55.2%で高い結果で、ほかは3割に満たなかった

		取材されただけで、メディア等には掲載・公開はされなかった	取材で話した内容や写真等が掲載・公開された	自分が書いた原稿や撮影した写真等が掲載・公開された（ヒアリングやインタビューは受けていない）	自分が映った写真や動画等が掲載・公開された（自分が話した内容等は掲載・公開されていない）	その他の扱われ方をした	あてはまるものはない・覚えていない
会社の公式社内メディア（社内報・社内動画等）の担当者に取材された	(152)	56.6	48.7	30.9	18.4	1.3	3.3
会社の公式社外メディア（ホームページ・SNSアカウント・広報誌等）の担当者に取材された	(181)	19.9	55.8	38.7	17.7	2.8	5.0
社外のマスコミ・メディアから取材された	(105)	20.0	55.2	29.5	22.9	3.8	4.8

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

取材を受けた後の扱い（充足レベル別）

- 公式社内メディアでは、全体では「取材されただけ」とする回答が多かったが、充足レベル別では7～9個層はこれが少なく、いわゆる「取材記事」が掲載されたのは100%、いわゆる「寄稿」は半数程度であり、活動内容の詳細をしっかりと聞かれたうえで、社内メディアの編集側で記事を書いていることが多いことがわかった。一方、10～11個層は様々な形で掲載・公開されているが「取材されただけ」も多い。「取材されただけ」の割合が低い7～9個層では、会社全体の情報共有の量・質がよいと考える結果が出ていた。これを踏まえると、各部門の情報にアクセスしやすい状態のため、広報担当者にとって「情報収集目的の取材」は不要になっていると考えられる
- 公式社外メディアでは、全体では「取材記事」が多いが、取材の内容面とあわせて考えるとトラブル情報の公開に伴うものと考えられる。7～9個層は内容の質問で自分・チームを褒める性質や取り組み内容の詳細説明が多かったため、これらが「取材記事」の形で客観的に扱われていると考えられる。10～11個層は社内広報と同様に「取材されただけ」も多い
- 社外のマスコミの取材は、全体では「取材記事」が多く、取材の内容面で「自分やチームを褒める性質」や「取り組み・活動の詳細」が高かったため、これらの取材と考えられる。7～9個は公式社内・社外メディアと同様に「取材記事」が多く、自分・チームを褒める性質や取り組み内容の説明。10～11個層は「取材されただけ」も多い傾向

あなたが取材されたことがあるメディアでは、どのような扱われ方をしましたか。あてはまるものをすべて選んでください。			取材されただけで、メディア等には掲載・公開はされなかった	取材で話した内容や写真等が掲載・公開された	自分が書いた原稿や撮影した写真等が掲載・公開された（ヒアリングやインタビューは受けていない）	自分が映った写真や動画等が掲載・公開された（自分が話したこと等の内容は掲載・公開されていない）	その他の扱われ方をした	あてはまるものはない・覚えていない	
会社の公式社内メディア（社内報・社内動画等）の担当者に取材された（全体）			(152)	56.6	48.7	30.9	18.4	1.3	3.3
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(4)	0.0	75.0	25.0	25.0	0.0	0.0	
	1～3個	(107)	60.7	43.0	23.4	11.2	0.0	3.7	
	4～6個	(25)	52.0	44.0	52.0	36.0	0.0	4.0	
	7～9個	(7)	28.6	100.0	42.9	28.6	14.3	0.0	
	10～11個	(9)	66.7	77.8	55.6	44.4	11.1	0.0	
会社の公式社外メディア（ホームページ・SNSアカウント・広報誌等）の担当者に取材された（全体）			(181)	19.9	55.8	38.7	17.7	2.8	5.0
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(5)	0.0	60.0	0.0	40.0	0.0	0.0	
	1～3個	(134)	15.7	53.0	37.3	12.7	2.2	5.2	
	4～6個	(29)	31.0	55.2	51.7	31.0	3.4	6.9	
	7～9個	(5)	0.0	100.0	20.0	20.0	0.0	0.0	
	10～11個	(8)	75.0	75.0	50.0	37.5	12.5	0.0	
社外のマスコミ・メディアから取材された（全体）			(105)	20.0	55.2	29.5	22.9	3.8	4.8
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(3)	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	
	1～3個	(70)	15.7	47.1	27.1	21.4	2.9	2.9	
	4～6個	(20)	25.0	65.0	25.0	20.0	5.0	10.0	
	7～9個	(5)	20.0	100.0	40.0	20.0	0.0	0.0	
	10～11個	(7)	57.1	71.4	71.4	57.1	14.3	0.0	

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

【社内】のメディア等から取材を受けることに対する意識

- 調査では、取材を受けた経験の有無を問わず、【社内】のメディア等から取材を受けることや、掲載・公開されることに対する意識を尋ねていた
- 全体では、「自分の仕事内容や名前が取り上げられたい」が17.1%でもっとも高く、これに「社内のメディアに取材されると会社の社内広報活動に対する意識が増す」が14.0%、「広報担当者等から、自分の仕事の苦勞やこだわりについて、じっくり話を聞いてほしい」が12.2%で続いた
- 充足レベル別では、最適層の7~9個層と完全層の10~11個層を比較すると、7~9個層は表に出ることに控えめな傾向があるものの「やっかみが気になる」「プレッシャーになる」が低く、この層の所属企業では過度に「従業員をちやほやする広報を避けている」と考えられる。10~11個層は、積極的に表に出たいと考えているものの「やっかみが気になる」「プレッシャーになる」が高い。この層が多い企業では、広報が花形部署・エースをちやほやしすぎたり、社内広報でネガティブな情報が少なかったり（会社にとって都合のよいポジティブな情報ばかりの広報になっており、失敗を認めない状態）していると考えられる

【社内】のメディア等における「取材」「掲載・公開」について、以下の各項目の中から、あなたの意識としてあてはまるものをすべて選んでください。

【社内】のメディア等における「取材」「掲載・公開」について、以下の各項目の中から、あなたの意識としてあてはまるものをすべて選んでください。			広報担当者等から、自分の仕事の苦勞やこだわりについて、じっくり話を聞いてほしい（取材を受けた）と思う	自分の仕事内容や名前が、【社内】のメディアに「取り上げられたい（掲載された）と思う	【社内】のメディアに取材されると、会社の社内広報活動に対する興味関心や閲覧頻度が増すと思う	【社内】のメディアで紹介されるよりも、上司や職場の同僚から認められる方が嬉しい	【社内】のメディアで紹介されると、周囲からの嫉妬や「やっかみ」が気になる	一度大きく紹介されると、「次も失敗できない」という過度な期待がプレッシャー（息苦しさ）になる	自分が聞かれるよりも、自分が聞き役（取材者）になって、社内の色々な人・取り組みを取材したいと思う	その他	あてはまるものはない	
全体			(1059)	12.2	17.1	14.0	10.1	4.2	5.3	4.2	0.0	58.3
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(309)	1.3	1.6	1.3	2.3	0.6	1.9	2.6	0.0	91.9	
	1～3個	(611)	13.6	22.6	17.5	9.7	3.1	5.4	4.3	0.0	44.5	
	4～6個	(92)	29.3	28.3	25.0	29.3	16.3	9.8	4.3	0.0	40.2	
	7～9個	(22)	22.7	13.6	27.3	31.8	13.6	9.1	4.5	0.0	45.5	
	10～11個	(25)	40.0	36.0	32.0	28.0	24.0	24.0	24.0	0.0	56.0	

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性②広報との関係

【社外】のメディア等から取材を受けることに対する意識

- 調査では、取材を受けた経験の有無を問わず、【社外】のメディア等から取材を受けることや、掲載・公開されることに対する意識を尋ねていた
- 全体では、「自分の仕事内容や名前が取り上げられたい」が13.5%でもっとも高く、これに「記者等から、自分の仕事の苦勞やこだわりについて、じっくり話を聞いてほしい」が12.2%、「社外からのメディアに取材されると会社の社内広報活動に対する意識が増す」が11.5%で続いた
- 充足レベル別では、最適層の7~9個層と完全層の10~11個層を比較すると、7~9個層は【社内】と同様に控えめな傾向や「やっかみが気になる」「プレッシャーになる」が低い傾向がある。10~11個層も【社内】と同様に、積極的に表に出たいと考えているものの「やっかみが気になる」「プレッシャーになる」が高く、【社内】と同様に「従業員をちやほやする広報」や「失敗を認めない広報」をしがちと考えられる

【社外】のメディア等における「取材」「掲載・公開」について、以下の各項目の中から、あなたの意識としてあてはまるものをすべて選んでください。			記者等から、自分の仕事の苦勞やこだわりについて、じっくり話を聞いてほしい（取材を受けた）と思う	自分の仕事内容や名前が【社外】のメディアに「取り上げられたい」（掲載された）と思う	【社外】のメディアに取材されると、会社の社内広報活動に対する興味関心や閲覧頻度が増すと思う	【社外】のメディアで紹介されるよりも、上司や職場の同僚から認められる方が嬉しい	【社外】のメディアで紹介されると、周囲からの嫉妬や「やっかみ」が気になる	一度大きく紹介されると、「次も失敗できない」という過度な期待がプレッシャー（息苦しさ）になる	自分が聞かれるよりも、自分が聞き役（取材者）になって、社外の人・取り組みを取材したいと思う	その他	あてはまるものはない	
全体			(1059)	12.2	13.5	11.5	9.6	5.4	6.1	5.7	0.1	57.9
直接受信する感情的報酬の充足レベル（複数選択の回答個数）	0個	(309)	1.9	0.6	1.0	1.0	1.6	2.3	2.3	0.0	91.6	
	1～3個	(611)	14.9	17.0	13.6	11.3	4.6	6.9	5.7	0.2	44.0	
	4～6個	(92)	20.7	26.1	22.8	21.7	15.2	6.5	9.8	0.0	41.3	
	7～9個	(22)	13.6	18.2	27.3	13.6	9.1	13.6	4.5	0.0	45.5	
	10～11個	(25)	40.0	36.0	36.0	28.0	32.0	28.0	32.0	0.0	52.0	

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性③まとめ

感情的報酬に対する広報の貢献と危険性

- 感情的報酬を充足するためには、情報共有や意見を吸い上げる制度・仕組みは有用。ただし、非公式に承認・称賛する施策（サンクスカード）や、従業員の声を吸い上げる施策（従業員意識調査、経営層対話、匿名・実名での意見募集）は、機能しなければ逆効果
- 広報活動と感情的報酬の関係では、「取材」を受けた経験が多いほど感情的報酬の充足につながる事が確認できた（社内・社外を問わず正式なメディアから取材をされるということが感情的報酬の付与につながると考えられた）。また、広報活動は、栄光浴や集団効力といった社会性を伴う承認欲求の充足と関連性があると考えられる結果が得られた。とくに取り組み・活動を詳細に聞いた「取材記事」は、共感に働きかけるのではなく会社全体の情報共有の質の担保につながることで、感情的報酬の健全な充足に至ると考えられた
- 一方、過度に取材対象者の従業員をちやほやする広報や失敗を認めない広報は、数値上は感情的報酬につながるが心理的呪縛になりかねず危険。花形部署・従業員として扱うほど、成果を出そうと視野狭窄孤立してサイロ化につながったり、周囲の高い評価を裏切らないように悪い情報を報告することに躊躇する隠ぺい意識が生じたりしかねない。さらに、エースばかりを重視して従業員全体を大切な存在と扱わないように見られてしまい（同調圧力）、会社・経営層への不信感につながりかねない。花形部署・エースに偏る広報活動は、共感しやすいためにエンゲージメントの数値が高まるものの、ガバナンスが崩壊するという現象が起きてしまいかねない
- 攻め（エンゲージメント向上）と守り（ガバナンス）が両立する最適な状態のためには、感情的報酬を「健全」に充足することが重要
- 具体的には公式的に承認・称賛する施策（社内報や社内表彰制度）や公式的な不具合検知システム（相談窓口やヒヤリハットの報告・集計）、タテ関係強化の手当（1on1）がキー施策として機能させること
- 広報では、優秀部署・社員を礼賛するプロパガンダではなく、様々な部署を取材して手厚く社内共有したりマスコミ取材につなげる客観性を担保する広報活動や、「きれいな情報」だけでなく失敗や挫折など負の情報をしっかりと扱い、従業員が等身大で存在してよいことを認めたい。これが、他者に目を向ける心理的余裕を生み出し、集団効力や栄光浴といった社会性を伴う欲求の充足につながることで自己満足を抑止し、エンゲージメントとガバナンスの両立に近づく

本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

まとめと考察

概要

- ① 【留意点】 本調査の限界と留意事項
- ② 【実態把握】 感情的報酬の価値
- ③ 【新たに確認できた「罨」】 感情的報酬への着目で見えたエンゲージメントとガバナンスの関係
- ④ 【解決の鍵】 情報共有や意見吸い上げ策の効果／広報活動の効果
- ⑤ 【解決のアプローチ】 感情的報酬を段階的に醸成する

まとめと考察

① 調査結果を読み解くうえでの留意点

- 【概念の新規性】本調査における「感情的報酬」（直接受信型）の10項目は当社が独自に設定したものであり、学術的に確立された尺度ではない。表現の解釈には個人差があり得ることに留意いただきたい
- 【報酬の関係】非金銭的報酬と感情的報酬による一定のカバーが可能という結果は、金銭的報酬の抑制を正当化するものではない。3つの報酬は補完関係にあり、代替関係ではない点に留意いただきたい
- 【標本規模】感情的報酬の充足レベル別の分析のうち、7～9個層（n=22）、10～11個層（n=25）は標本が小さく、誤差の影響を受けやすい。これらの層に関する記述は確定的な結論ではなく、傾向・仮説として捉えていただきたい
- 【因果関係】本調査は一時点の意識調査であり、相関関係を示すものであって因果関係を証明するものではない。例えば「取材されたから感情的報酬が満たされた」のか、「充足している層だから取材対象に選ばれやすい」のか、因果関係の分析は行っていない
- 【自己申告】すべて回答者本人の主観的な認識に基づく回答であり、実際の職場の状態や行動と一致しない場合がある。とくに【守り】の項目（隠ぺい体質等）は、自覚があるほど高く回答される可能性があり、無自覚な層が良好に見える構造を含んでいる（無自覚な層は関心がないために平均が高くなるという現象が起きている可能性がある）
- 【回答者構成】インターネット調査モニターを対象としており、男性69.5%、フル出社77.8%、従業員300名以上52.0%と、就業者全体の構成とは異なる。属性による重み付けは行っていない
- 【設問の制約】複数回答項目を用いたクロス集計は、参考値として提示している

まとめと考察

①【実態把握】感情的報酬の価値

●調査結果のポイント

- ・ 感情的報酬は、非金銭的報酬（福利厚生等）と同程度に重視されている重要な「報酬」
- ・ 感情的報酬は、自分が直接的に承認・称賛されることで得られる直接受信型、身近な他者等が承認・称賛されることで得られる間接受信型、自分が他者を承認・称賛する発信型の3形態が存在する
- ・ 感情的報酬は、職場環境・組織風土や会社・仕事に対する認識のよい状態と関連性がある（感情的報酬を満たすことで、職場環境・組織風土や会社・仕事に対する認識が良化する、あるいは、職場環境・組織風土や会社・仕事に対する認識が良ければ感情的報酬を満たしやすくなる）
- ・ 金銭的報酬は経営・財務状態によって充足させるうえでの「上限」があるが、非金銭的報酬と感情的報酬の両輪を回すことで一定のカバーが可能

●考察

- ・ 感情的報酬のマネジメントは、会社・組織が従業員と良好な関係を構築するうえでの経営の重要アジェンダと言える
- ・ これまで金銭的報酬や非金銭的報酬といった「外発的」な報酬に偏っていた場合は、感情的報酬といった「内発的」な報酬に着目して組織の体温を調整することが重要
- ・ 今回の調査では特定できていないが、個々の企業・組織で感情的報酬の充足につながりやすい固有のファクターが存在し（例：インフラ企業であれば社会資本や公共性）、それが会社・組織の中で「資産」のように蓄積されていることが考えられる
- ・ 今後、あらゆる業務において生成AIの活用が進む中で、人間味のある感情的報酬の付与や資産の蓄積に目を向ける必要がある

●考えられるアクション

- ・ 本調査を参考に、自社の従業員の感情的報酬に対する認識・充足状況を確認する（組織の体温を確認する）
- ・ 感情的報酬の「資産」を発掘する：現場が日々感じているやりがい・小さな誇りを部署横断のワークショップ等で言語化し、自社における感情的報酬の固有のファクターを見える化して、そのファクターを起点にして感情的報酬を充足させていく

まとめと考察

②【新たに確認できた「罨」】感情的報酬への着目で見えたエンゲージメントとガバナンスの関係

●調査結果のポイント

- ・ 会社の状態が絶好調、あるいは、花形部署・エースのようなエンゲージメント指標が極めて高いと考えられる状態のときほど、感情的報酬の数値が高い傾向
- ・ 一方、感情的報酬の数値が完全に高い場合は、攻めの意識（エンゲージメントや役割外行動など）は高いものの、守りの意識（隠ぺい志向や会社・経営層に対する信用）は悪くなる傾向が見られた（守りの意識が低いゆえのエンゲージメントの高さや自覚の高さに基づいて悪くなっている可能性もある）
- ・ 感情的報酬の数値が高い方がよいことは間違いないが、すべてが充足している層（直接受信型の感情的報酬の選択個数が10~11個）よりも、高水準でありながらも完全充足ではない層（同7~9個）の方が、攻め・守りのバランスがよくなる傾向が見られた
- ・ 攻め・守りのバランスがよい層は、承認欲求が自己に限定されず、栄光浴や集団効力など社会性を伴う承認欲求が高い傾向があった

●考察

- ・ エンゲージメントは非常に重要だが、エンゲージメントの見かけ上の数値だけを追い求めると、従業員側が完璧でなければいけないという心理的呪縛（会社に求められる理想的な姿でいようとする状態）を及ぼす可能性がある
- ・ 攻めと守りを両立させるためには、会社にとっての理想的な従業員像を押し付けるのではなく、従業員が等身大でいる状態をつくって他者に目を向ける余裕を生み出すことが大事（自己の承認欲求だけを求める視野狭窄状態から、集団効力や栄光浴など社会性を伴う承認欲求に視野を拡張させることが必要と考えられる）
- ・ 花形部署・エースがガバナンス上のリスクとなる事例は数知れず、花形部署・エースの視野狭窄や特権化（サイロ化）の改善が重要
- ・ 人事施策中心によるエンゲージメント向上に加えて、ヨコ・ナナメ・ソトにアプローチしやすい広報施策を役割分担しながら実施したい

●考えられるアクション

- ・ エンゲージメント調査の結果がよい会社・部署：リスクの観点で重大な穴や罨がないかを第三者を交えて調査・把握する
- ・ 花形部署・エースの啓発：重大リスクを発生させてしまう可能性があることを意識付ける（他社事例調査や重大リスクの模擬訓練等）
- ・ トラブルを矮小化せずに報告するマインド向上：自分の失敗談や葛藤を語る機会をつくる（報告に対する心理的抵抗を抑制する）
- ・ 部門間での「見晴らし・見通し」の改善：部門ごとに明確な理由がなく情報共有システムが分断している状態を改善

まとめと考察

③【解決の鍵】情報共有や意見吸い上げ策の効果／広報活動の効果

●調査結果のポイント

- ・ 情報共有や意見を吸い上げる施策の実施状況と、感情的報酬の充足状況には関連があると考えられる結果が得られた
- ・ ただし、施策の数（メニュー）が多ければ多いほどよいとは限らず、会社が公式的に従業員を承認・称賛するチャネル（社内報／社員表彰）、会社が公式的に不具合を検知するシステム（ヒヤリハットの報告・集計／相談窓口）、職場内のタテの関係（1on1）がキー施策だと考えられた
- ・ 従業員調査、ヒヤリハットの報告・集計システム、サンクスカード、1on1、匿名意見募集、実名意見募集は、機能しなければ感情的報酬の充足度を下げる逆効果になりかねないものと考えられる結果が出た
- ・ 広報活動は、感情的報酬の充足と関連があると考えられ、とくに会社の代表者である広報担当者が従業員を「取材」すること、および、その取材成果をもとに、共感を目的化した内容ではなく、失敗・挫折を含めて従業員の活動・取り組みを詳しく扱う内容は効果が高いと考えられた
- ・ 一方、花形部署・エースをちやほやする広報活動や、失敗・挫折を認めない「きれいな広報活動」は、ガバナンスを脆弱にさせるおそれがあることがわかった

●考察

- ・ 情報共有や意見吸い上げ策は、会社が従業員を監視したり、会社が都合のよい従業員に洗脳したりするための施策ではなく、「従業員のための施策」でなければならない。せっかく導入・実施している情報共有・意見吸い上げ策に対して、従業員が疑心暗鬼を持つと（機能不全に陥ると）逆効果になりかねない
- ・ 広報活動は、よく「認知→理解→共感→行動」のモデルで検討されるが、「共感」を意識しすぎると洗脳（同調圧力）につながって組織の健全性を損なう可能性がある。共感に比重を偏らせすぎずに徹底的に「理解」と向き合うことや、あるいは、モデルを新たに「認知→理解→納得（倫理的・社会的な判断）→行動」で捉え直して、健全な組織をつくることを目指したい

●考えられるアクション

- ・ 施策未実施の場合：公式的に情報承認・称賛する施策（社内報／社員表彰）や、会社が確実に不具合を検知する施策（ヒヤリハット報告／相談窓口）、タテのコミュニケーションの手当（1on1）の導入検討
- ・ 上記施策実施済みの場合：公式的に承認・称賛する施策が「目立つ部署・人」ばかりを扱っていたり、不必要に共感を目的化してしまっていないかを確認し、コツコツと試行錯誤しながら調整する。不具合の検知システムが、従業員からみて報告した内容がどう扱われるかわからない「不透明」な状態になっている場合、透明度を高める（例：ヒヤリハットの報告件数・内容をしっかりと社内公開して共有財産にする）
- ・ 施策が機能不全の場合：実施している施策が期待どおりに機能しているかを様々な立場の従業員にヒアリングをしたうえで、機能していない場合は思い切って施策を廃止し絞り込んで実施

まとめと考察

④【解決のアプローチ】感情的報酬を段階的に醸成する

●調査結果のポイント

- ・感情的報酬は、直接受信型、間接受信型、発信型のすべてにおいて、直接受信型の充足レベルの高低によって、心理的充足感の有無が異なる結果が出ていたため、感情的報酬は「感度」のようなものがあり、充足されるほど感度が高まると考えられた
- ・感情的報酬のみ充足層は、非金銭的報酬のみ充足層よりも、職場環境・組織風土や会社・仕事に対する認識が総じてよい状態にあり、金銭的報酬に次ぐ重要な報酬と考えられたため、感情的報酬の感度が低い状態よりは、感度を高めながら充足感を満たしていくことは重要と考えられた

●考察

- ・感情的報酬は、単発の表彰やイベントで「与える」ものではなく、組織の中に「循環する」エコシステムとして設計する必要がある
- ・まずは本人が直接的に承認されることで「感度（安全性や居場所）」を高め、次に他者の活躍を知ることで視野を広げ（間接受信）、最終的に自らが他者を承認する側（発信）へと成長させる「直接 → 間接 → 発信」のサイクルを、従業員のキャリアフェーズに合わせて意図的に仕掛けることが、エンゲージメントとガバナンスを両立する自律的な組織づくりに貢献する可能性がある

●考えられるアクション

- ・感情的報酬の醸成プログラム設計・実施：会社の状況にあわせて、入社時、入社後の感情的報酬施策の設計
- ・直接受信、間接受信、発信の段階的発展施策の実施：
 - 【入社時】基盤づくり（安全性と居場所の確保）
 - 本人の感知力向上（自分と他者の承認・称賛を素直に受け止める、他者を承認・称賛することの重要性とスキル向上）
 - 本人を受け入れる管理職に対する感情的報酬の理解醸成
 - 【若手～中堅期】継続的な感度の向上（広報活動）
 - 社内・社外広報用に、泥臭いプロセスを詳しく取材して公式メディアで報道（直接受信や身近な他者に取り上げられることでの間接受信の充足）
 - 社内広報メディアでの「感謝リレー」など、公式メディアで感情的報酬の発信・直接受信の機会を担保
 - 【管理職登用】感情的報酬の「消費者」から「生産者」へのシフト
 - 部下の感情的報酬を満たすために、ナナメ・ソト（広報）を使うプロデュース能力の向上
 - 部下に対して、非金銭的報酬（福利厚生等）の活用を提案したり、部下同士が承認・称賛しあったりする場・機会の設計能力の向上（人事評価≠金銭的報酬だけに依存せずに、非金銭的報酬と感情的報酬も満たすマネジメント能力の向上）

本資料の構成

1. 調査目的／調査概要／調査の構成（P.3～6）
2. 調査結果サマリー（P.7～13）
3. 調査結果（P.14～65）
 - ・ 回答者プロフィール（P.14～19）
 - ・ 感情的報酬の実態（P.20～38）
 - ・ 感情的報酬の価値と留意点（P.39～49）
 - ・ 感情的報酬に対する広報の貢献と危険性（P.50～65）
4. まとめと考察（P.66～72）
5. 提言（P.73～80） ※結論からご覧になりたい方は提言から参照されたい

提言 | まとめと考察を踏まえた6つの打ち手

測る → 気づく → やめる → やる → 考え方を变える → 測り方を変える

測る	気づく	やめる	やる	変える	測り方
組織の体温を測る 感情的報酬の実態を 自社で確認する	満点を目指さない 完全充足は 守りが脆くなる	機能しない施策を やめる 数ではなく機能。 引き算から始める	もっと取材する 話を聞かれること 自体に価値がある	共感から納得へ 共感の目的化は 同調圧力を生む	守りのKPIを足す 露出量だけでは 健全性は測れない
経営・人事・リスク管理	経営・人事・リスク管理	経営・人事・リスク管理	広報	広報	広報

提言の読み方

前半3つは経営・人事の打ち手、後半3つは広報の打ち手。いずれも「まとめと考察」で述べた実態・罣・鍵・アプローチから導いたものであり、まずは自社の状態を測ったうえで、優先順位を判断いただきたい。

提言 | まず自社の「組織の体温」を測ろう【測る】

感情的報酬は「与える」前に「測る」。3つの切り口が、そのまま設問の枠組みになる

直接受信

自分が承認・称賛される
会社にあった項目を複数提示して、何個が満たされているか（充足個数の分布）を必ず把握する

間接受信

身近な他者が承認・称賛される
他者の活躍が自分の充足につながっているか＝視野の広がりを確認する

発信

自分が誰かを承認・称賛する
承認する側に回れているか＝管理職・中堅層の「生産者」化の進み具合

あわせて測りたいこと

- ・ 攻めの意識（貢献意欲・役割外行動）
- ・ 守りの意識（悪い情報の報告・信頼）
- ・ 部署間の情報の流れ（ヨコ・ナナメ）
- ・ 施策が「機能している」実感の有無

測ったあとに、もう一歩

自社固有の「感情的報酬の資産」を掘り起こす。現場が日々感じているやりがいや小さな誇りを部署横断のワークショップ等で言語化し、自社ならではの充足のファクターを見える化する。それがわかれば、施策は他社の模倣ではなく自社の資産を起点に設計できる。

※ 本調査の設問設計をベースに、自社の状況にあわせた実態把握が可能。数値は他社比較ではなく、自社内の部署間・階層間の比較に意味がある。

提言 | エンゲージメントは「満点」を目指さない【気づく】

感情的報酬は高いほどよい。ただし「完全充足」は守りが脆くなる

	1～3個	4～6個	7～9個 最適層	10～11個 完全層
攻めの意識	低	中	高	もっとも高い
守りの意識	低	中	もっとも良好	急落

完全層（10～11個）で起きていたこと

- ・ 視野狭窄による部門のサイロ化
 - ・ 悪い情報を報告しない隠ぺい意識
 - ・ 同調圧力による経営層への不信感
 - ・ 精神的な枯渇（頑張りすぎて週末に疲弊状態）
- ※ただし会社を「信奉」する状態のため退職意向はない

経営・人事・リスク管理のアクション

- ・ エンゲージメント向上施策の【攻め】【守り】のバランスをチェック
- ・ 高スコアの部署を「リスクの火薬庫」という視点で捉えて分析する
- ・ 花形部署を対象にした報告文化（声上げ文化）の構築
（トラブルの報告に対する心理的ハードルを下げる研修の実施等）

※ 最適層（n=22）・完全層（n=25）はいずれも標本が小さく、確定的な結論ではなく傾向・仮説として提示するもの。また本調査は一時点の意識調査であり、相関であって因果を示すものではない。

提言 | その施策、機能していないならやめませんか【やめる】

機能していない施策は、導入していない場合よりも感情的報酬の充足度が低い

基準線：施策を実施していない層の充足度平均 = 3.23

この6施策は、機能しないと基準線を下回る（逆効果になりかねない）

× 従業員意識調査（エンゲージメント調査）

× ヒヤリハットの報告・集計システム

× サンクスカード

× 1on1・定期面談

× 匿名での意見募集（目安箱等）

× 実名での意見募集（社内提案制度等）

一方、機能していれば充足度は総じて高い。要は「数」ではなく「機能」。まずは少数でよいので、確実に回る状態をつくるのが先決。

※ 施策別の充足度平均との差分に基づく。導入・機能状況は回答者の主観的認識による。

自社で判定するための5つの問い

1. 従業員から吸い上げた声が、その後どう扱われたかを従業員にフィードバックできているか
2. ヒヤリハットの報告や社内提案の件数・内容を、社内の誰もが確認できる状態にしているか（透明性高く公開しているか）
3. 従業員調査や経営層対話の結果、実際に変わったこと（あるいは変えること）を具体的に提示できる状態になっているか
4. 意見を吸い上げる施策は、従業員から「監視されている」と受け取られていないか
5. 施策の担当者が、廃止・統合を提案できる状態にあるか（前例踏襲で続けてしまっていないか）

提言 | もっと取材しよう～話を聞かれること自体に価値がある【やる】

広報担当者（とくに社内広報）による「取材」が感情的報酬の充足度と強く関連していた

公式社内メディアに取材された

4.42

感情的報酬の充足度（6段階評価の平均）

差
0.95

取材された経験はない

3.47

感情的報酬の充足度（6段階評価の平均）

取材の“回数”とも比例している

0個 3.47 / 1～2個 4.02 / 3～4個 4.25

取材経験が多い人ほど、充足度が高い傾向

実務への示唆

記事化や表彰といった「成果物」の前に、会社の代表者が現場の話をじっくり聞く行為そのものが報酬になり得る。

※ 相関であり因果を示すものではない。「取材されたから充足した」のか「充足している層が取材対象に選ばれやすい」のかは本調査では特定していない。取材経験は複数回答のため、クロス集計は参考値。

提言 | 広報モデルを「共感」から「納得」へ更新しよう【考え方を変える】

「共感」を目的化すると、同調圧力となって組織の健全性を損ないかねない



組織の健全性を向上するためには、従業員の共感は必ずしも重要ではない。
従業員の「健全な懐疑心」を尊重し、その従業員たちが納得をする状態が重要
(倫理的・社会的に正しい判断ができる従業員が多く存在し、その従業員が納得している状態が重要)

実装するとどうなるか

成功譚だけでなく、失敗・挫折・葛藤も含めて取り組みを詳しく扱う。感情を揺さぶる広報ではなく、判断材料を手厚く共有する広報へ。

※ 新モデルは、本調査の結果そのものではなく、調査結果と考察を踏まえた当社からの提案である。モデルの妥当性を統計的に検証したものではない。

提言 | 広報のKPIに「守り」の指標を組み込もう【測り方を変える】

露出量だけを追うと、花形部署・エースへの偏りとガバナンスの脆弱化を招きかねない

従来のKPI（露出量・到達）

掲載本数・記事数

リーチ・PV・視聴数

社内報の閲読率

エンゲージメントスコア＝総合値（誇り・愛着や貢献・推奨意欲 等）

追加したい「守り」のKPI

取材した部署の分散度（何部署をカバーしたか）

失敗・挫折・葛藤を扱った記事の比率

エンゲージメントスコアの総合値から切り出して単独で管理 | 脱サイロ化（他部署の取り組み認知 等）

エンゲージメントスコアの総合値から切り出して単独で管理 | トラブル・失敗の報告に対する意識 等

同じ人を何度も取り上げていないか、きれいな話だけを扱っていないか、ガバナンス強化に貢献できているかを数値管理できる状態にする

これらは“量”は測れるが、偏りと健全性は測れない

※ 本調査で、花形部署・エースに偏る広報が心理的呪縛（隠ぺい意識・サイロ化・やっかみ）と関連する結果が得られたことを踏まえた提案。

おわりに

年代・役職等の属性クロス集計については、後日、特徴的な傾向があるものに絞ったうえで、本報告書の別冊やコラムとして公開する予定です。

例)

- ・ 本社と拠点での感情的報酬の違い
- ・ 若手やマネージャー層の感情的報酬の傾向
- ・ 性差による感情的報酬の飢餓感の違い 等

株式会社タンシキでは、本調査結果を踏まえて「感情的報酬」の着眼点から、「まとめと考察」や「提言」に記載した様々な打ち手ご支援をいたします。

まずは、現状やお悩みを「取材」させてください（お聞かせください）。

お問い合わせ

株式会社タンシキ 代表取締役 秋山和久

URL : <https://tanshiki.jp> E-mail : info@tanshiki.jp お問い合わせ→

TEL : 044-281-0350 or 044-934-2540

