

# 働きがいのある職場づくりのための 支援ハンドブック

～先進的な取組事例10件～



# はじめに

## ハンドブックの目的と構成

近年、働き方の多様化や労働人口の減少が進む中、従業員一人ひとりの働きがい企業が持続的な成長において重要な要素となっています。

本ハンドブックは、企業による働きがい向上の取組を支援するために、働きがいのある職場づくりのヒントとなるよう作成しました。ハンドブック前半では、企業が働きがい向上に取り組む意義や、どのように取り組むべきかのヒントについて説明しています。14ページ以降のハンドブック後半では、先進的に働きがい向上に取り組む企業の事例を、従来抱えていた課題とともに紹介します。取組事例の見方について次のページで説明していますので、適宜ご活用ください。

## 目次

はじめに	1
1. なぜ働きがい向上に取り組むのか	3
2. 働きがい向上に必要な6つの取組	5
コラム：企業2400社に聞いてみた！ 働きがい向上の取組状況	12
3. 企業における取組事例10件の紹介	14

「令和6年度働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業」では、以下の学識経験者、企業人事労務担当者、労働組合関係者による検討会を組成し、ハンドブック作成についてご協力をいただきました。

(検討会事務局：株式会社三菱総合研究所)

島津 明人 氏 (検討会座長)	慶應義塾大学 総合政策学部 教授
岩田 憲司 氏	伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長代行
江口 尚 氏	産業医科大学 産業生態科学研究所 産業精神保健学研究室教授
北村 聡太 氏	損害保険労働組合連合会 中央執行委員長
木村理恵子 氏	KDDI株式会社 コーポレート統括本部 人事本部 人財開発部長
黒田 祥子 氏	早稲田大学 教育・総合科学学術院 教授
中辻めぐみ 氏	社会保険労務士法人 中村・中辻事務所 代表社員
古野 庸一 氏	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長
三橋 明弘 氏	旭化成株式会社 人事部 人財・組織開発室 リードエキスパート
森永 雄太 氏	上智大学 経済学部経営学科 教授

(所属は2025年1月時点)

## 企業事例10件の選定にあたって

本ハンドブックの後半では、多くの方のご参考になるよう、様々な地域や産業、企業規模から事例を選び、各企業2ページで紹介しています。

各企業事例において、働きがい向上に取り組むキッカケとなった「人材や職場環境に関する課題」や「目指す企業の将来像」とともに取組を紹介することで、自社が抱える課題に対してどのように取り組むのかを検討する際のヒントにさせていただけるよう、整理しています。

各企業が抱えている課題や目指したい姿には、例えば以下のようなものがあります。

- 労働負荷が高いことなどが原因で、人材が持続的に活躍できる環境になっていない
- 職場の魅力が外部に伝わりきらず、人材が採用できない
- 従業員が仕事に対して誇りを持てるようにしたい
- 従業員と企業とで同じ目標に向かって動いていきたい

## 読みたい企業事例の探し方

14ページには取組事例の一覧リストがあります。以下では、その一覧リストを活用した企業事例の探し方をご紹介します。

### ① キャッチコピーをみて「取組のキッカケ」から事例を探す

各企業の事例記事の内容をまとめたキャッチコピーを、企業名とともに掲載しています。各企業の「取組を始めたキッカケ・悩み」が伝わるようなフレーズを盛り込んでいますので、自社の置かれている状況や悩みと類似する事例を見つける際にご活用ください。どのような企業でも、まずは課題の発見が大切です。

### ② 取組6分類から事例を探す

ハンドブック前半で紹介する6つの取組分類のうちどれに該当するのか、タグで示しています。お気に入りの取組分類があった場合、その取組分類に当てはまる事例をピックアップして読んでいただくことも可能です。

#### ①「取組のキッカケ」から探す

各事例のキャッチコピーに、働きがい向上の取組を始めたキッカケや課題、企業が目指したい姿が書かれているので、これを参考に事例を探すことができます！

### 3 企業における取組事例10件の紹介

事例01 株式会社アビイ	P15		
一人ひとりに寄り添うコミュニケーションから、活き活き働く職場へ			
働きがいの現状確認	柔軟・多様・快適な労働環境の整備	仕事の意味や面白さ	
事例02 伊藤忠商事株式会社	P17		
働きがい向上し、少人数でも最大の成果を生み出せる組織へ			
働きがいの現状確認	柔軟・多様・快適な労働環境の整備	能力・キャリア開発の充実	
事例03 兵庫ベンダ工業株式会社	P19		
仕事の誇り・会社への愛着を育てる取組の積み重ねで、多様な人材を確保			

#### ②「取組6分類」から探す

それぞれの企業事例がハンドブック前半で紹介する「取組6分類」のどれに該当するのか、タグを付けています。「特にこの取組分類の事例を読みたい」という方は、タグを参考に探してみましょう！

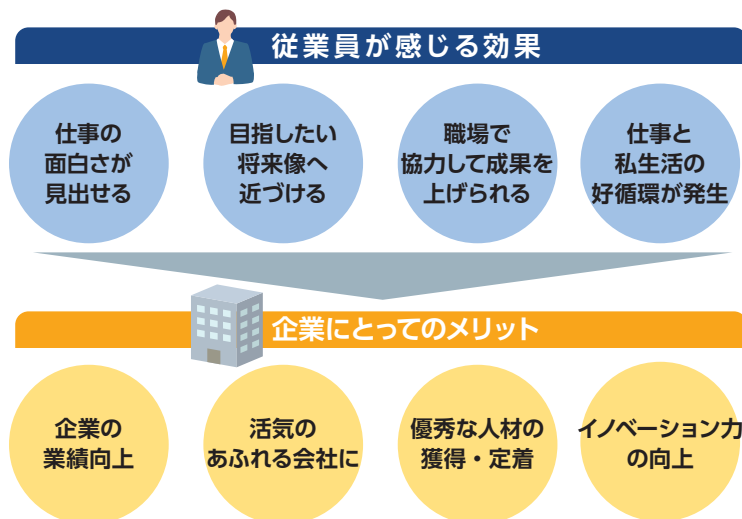
事例から読みたい方はP14へ

# 1

## なぜ働きがい向上に取り組むのか

このページでは、近年注目が集まる「働きがい」について、働きがいを向上させたときに従業員が感じる効果と、それによる企業にとっての中長期的なメリットについて説明します。

### 働きがい向上による効果とメリット



### 1.1 従業員が感じる効果

従業員の働きがいが向上すると、日々の業務のなかで様々な効果をもたらします。

- ・従業員が自らの仕事の意義や面白さを見出し、前向きな気持ちで仕事に従事することができるようになります。
- ・従業員にある程度業務の裁量があり、能力・キャリア開発の機会が充実していることで、従業員が主体的に自身のキャリアを構築（キャリア自律）することが可能になり、生産性の向上や将来のキャリア目標の達成に向け行動できる環境が整います。
- ・組織への信頼が高まり、また目指す目標を皆で共有するため、職場の同僚と協力して成果を上げようとし、従業員が協力して職務に取り組めるようになります。
- ・生き活きと職場で活躍できるようになると、人生そのものが豊かになり私生活にもよい影響をもたらす、仕事と私生活の好循環が期待できます。

### 1.2 企業にとってのメリット

上記のような効果が生じることによって、中長期的な観点でも企業全体にとってメリットがもたらされます。

- ・従業員一人ひとりの生産性が向上するため、企業の業績向上・成長につながります。
- ・従業員が仕事にやりがいと誇りを持ち、自律的に仕事に取り組むため、活気あふれる会社になります。
- ・昨今、働き方や将来のキャリアがますます重要視されるなか、働きがい向上に取り組むことで、採用力強化につながり、優秀な人材をより多く確保することにつながります。また、キャリア



自律を促進する企業に所属することで、従業員は自身の目指す将来のキャリアに近づくことができるようになるため、長く働き続ける動機づけになり、採用した人材の定着につながります。

- ・多様な人材が活躍することで、多角的な視点を獲得し、企業のイノベーション力が向上します。



## 「エンゲージメント」とは？

近年、「ワークエンゲージメント」「従業員エンゲージメント」という言葉が広まりつつあります。いずれも働きがいに関する重要な概念ですので、それぞれどのような意味が解説します。

### 2種類の「エンゲージメント」

#### ■ ワークエンゲージメント ■

仕事から得る活力

仕事への熱意

仕事への没頭

個人と仕事との  
関係に着目



#### ■ 従業員エンゲージメント ■

組織が目指す  
方向性への理解

個人と組織の  
方向性の重なり

組織への貢献意欲

個人と組織との  
関係に着目



ワークエンゲージメントとは、仕事にやりがい（誇り）を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態を指しており、従業員個人と、取り組んでいる仕事との関係に着目した概念です。

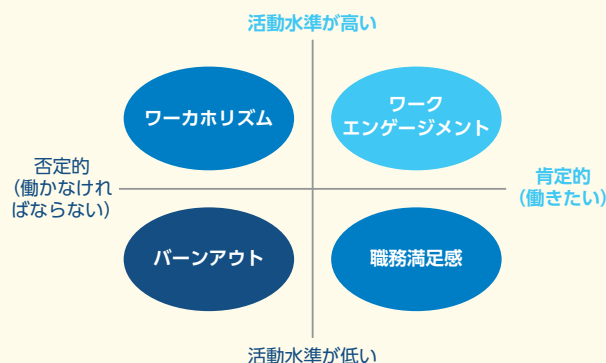
ワークエンゲージメントは、活力、熱意、没頭の3つの要素で構成されています。

よくワークエンゲージメントと混同される概念として、「ワーカホリズム」が挙げられます。どちらも仕事に対しエネルギーを注ぎ込み、高い活動水準を保ちますが、ワーカホリズムは強迫観念など本人の意思とは無関係に過度に仕事に取り組む姿勢を指します。

ワーカホリズムも仕事に一生懸命打ち込みますが、そのままではやがて疲れ果てて「燃え尽き症候群（バーンアウト）」になってしまう可能性があります。バーンアウトになると、やる気が起きず、心身に支障をきたしてしまいます。

それに対して、ワークエンゲージメントは仕事に楽しさを感じているため、前向きに仕事に向き合い、自分の意志で仕事に多くのエネルギーを使用する傾向にあります。

#### ワークエンゲージメントの特徴



出所) 島津明人 (2022) 「新版ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を」 より引用

従業員エンゲージメントとは、企業など組織への貢献意欲を指しており、従業員個人と、所属する組織との関係に着目した概念です。組織への貢献意欲とは、従業員が組織の発展や目標達成に貢献したいと考え、組織の目指す方向へ自発的に活動しようとする気持ちのことです。

従業員エンゲージメントの向上には、従業員が組織の目指す方向性を理解したうえで、方向性を一致させることを通じて、組織への貢献意欲を高めることが欠かせません。

## 2

# 働きがい向上に必要な6つの取組

ここからは、従業員の働きがいを高めていくために、企業として具体的にどのような行動がポイントになるのかについて説明します。

## 2.1 働きがい高めるための6つの取組分類

働きがい向上のための施策は、大きく6つに分類することができます。

それぞれの取組を実行することで、様々な効果が従業員、職場、企業全体にもたらされます。

### 6つの取組分類

必要な取組	期待される変化
① 働きがいの現状を確認する (1on1、エンゲージメントサーベイなど)	継続して確認することで、働きがいの向上の進捗や、新たに取り組むべきことがわかる
② 柔軟・多様・快適な労働環境を整備する (労働時間削減、職場風土改革など)	従業員が、心身ともに健康な状態で、自身の力を最大限発揮できる
③ 仕事の意味や面白さを見出せるよう働きかける (仕事の意義、ゴールの説明など)	従業員が、仕事そのものに意欲的になり、楽しみが増す
④ 従業員と組織の方向性を一致させる (社内会議などでのコミュニケーションなど)	従業員自身のやりたいことを実現しようとするのと、従業員が組織に貢献しようと思うことが両立する
⑤ 納得感ある評価や処遇を導入する (公正な評価制度や抜てき制度の導入など)	従業員がこれまでの仕事を誇りに思うとともに、組織への信頼が高まる。その結果、さらなるやる気につながる
⑥ 能力・キャリア開発を充実させる (研修の充実、手あげ制度の導入など)	従業員のできること、やりたいことが広がる・深まる

## 2.2 それぞれの取組分類の概要と具体的な取組例

以下では、上記の6つの取組分類に該当する取組事例を、具体的に説明します。

実際に取組の導入を検討する際に、参考にしていただけると幸いです。

### ① 働きがいの現状を確認する

まず、最初に「働きがいの現状を確認」します。取り組む施策を効果的なものにするには、取組を始める前に現状を把握しておくことが重要です。

また一度だけでなく、継続して定期的に従業員の働きがいを確認することで、その時点までの働きがい向上の進捗や、これから取り組むべき新たな課題が明らかになります。加えて、働きがい向上の目標を立てた場合は、現状でどの程度目標を達成できているのかを定期的に確認することで、最終的なゴールまであとどのくらいかを把握することができます。

### ■ 具体例

- ▶ 上司や人事部が、従業員と1on1などの定期的な面談を実施することは有効です。従業員のやる気や働きがいの現状と、前回の面談からの変化を確認しましょう。従業員個人の状態の把握だ

けでなく、現在の職場の状況や取組の効果検証にもつながります。なお、単に面談の機会を設ければよいということではなく、通常の業務の進捗報告とは異なり「働きがいの現状を確認する」という目的を互いに共有したうえで面談することが大切です。

▶個人との面談だけでなく、**職場全体で、働きがいの状況と改善策を話し合**いましょう。働きがい向上には一人ひとりの従業員の働きがいだけでなく、職場全体で働きがいの向上する環境を整えることが重要だからです。

▶**定期的なアンケート調査（エンゲージメントサーベイやストレスチェック制度）も効果的**です。現在の働きがいの状態を数値で把握することができるだけでなく、**前回からの変化を観察**し、施策の効果を検証することも可能です。また、部署間などで比較することで、数値の高い部署の取組を参考にしたり、著しく働きがいの低い部署や、悪化している部署を把握し、重点的に改善策を検討したりすることができます。しかし、点数を上げることは目的ではなく、あくまで現状と変化を把握するツールとして扱うことが重要です。**サーベイで満点を取ることを目的にするのではなく、次のアクションを考えるヒント**にしましょう。

働きがいの現状把握から次の施策の検討へ



## ② 柔軟・多様・快適な労働環境を整備する

心身ともに健康な状態で働くことができる環境を整備することで、従業員が自身の持つ力を最大限発揮することが可能になります。コロナ禍を経て多様な働き方への要望は一層高まっており、こうした期待に応えることは従業員が仕事に集中し、やりがいを感じる土台となります。

### ■ 具体例

▶**業務効率化による労働時間の削減や、休暇取得をしやすい制度**を整備することで、制度が形式的なものに留まらず、従業員が実質的にワーク・ライフ・バランスを確保しやすくなります。また、**時差出勤やテレワークなど、時間や場所にとらわれない働き方**を可能な範囲で導入することは、ワーク・ライフ・バランスの維持や、多様なニーズへの対応に効果的です。業種や職種によっては導入が難しい場合もありますが、部分的な取り入れを検討することも一案です。

▶仕事に向き合える**オフィス環境を整備**することは、仕事に集中し、働きがいを持つためには必須の要素です。具体的には、**衛生的で整頓されたオフィス、静かで集中できる環境**など、職場を取り巻く包括的な整備が求められます。

▶働きがい向上には、**職場の円滑な人間関係や風通しの良い職場風土**などの職場環境を整えることも重要です。業務内外での従業

#### 働きがい向上のために整えるべき労働環境の要素

<p><b>働き方に関する制度・仕組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●労働時間の削減や、休暇取得をしやすい制度</li> <li>●時差出勤やテレワークなど、時間や場所にとらわれない働き方</li> </ul>	
<p><b>オフィスなど物理的環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●衛生的で整頓されたオフィス</li> <li>●静かで集中できる環境</li> </ul>	
<p><b>人間関係・職場風土</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●職場の円滑な人間関係や風通しの良い職場風土</li> <li>●懇親会やクラブ活動を通じた、部署を超えた横のつながり</li> </ul>	



員交流を促進し、社内コミュニケーションを活性化させることも働きがい向上に有効でしょう。懇親会やクラブ活動を通じて、部署を超えた横のつながりを築くことができます。しかし、働き方や仕事に対する考え方が多様化しているため、イベントは任意参加とするなど、抵抗感を持つ人への配慮も大切でしょう。

### ③ 仕事の意味や面白さを見出せるよう働きかける

従業員が自身の仕事に意味や面白さを見出すことができるように、仕事の割り振り方や職場での従業員同士のかかわり方に変更を加えてみましょう。仕事の意義を見つけるキッカケ作りや後押しを、企業として行っていくことが重要です。

#### ■ 具体例

- ▶ 目の前の業務が今後どのような成果につながっていくのか、上司から部下へ伝えましょう。今の仕事が、この先どのような成果につながり、誰の役に立てるのかを明確化することで、自身の業務の意義を把握してもらうことができます。
- ▶ 互いに認め合う文化の醸成は、これまでの仕事が周りに認められたことを認識し、やりがいを感じることに繋がります。具体的な行動例の1つとして、こまめに感謝を伝えることが挙げられます。その結果、感謝された側は次もまた誰かの役に立とうと、自律的に高いアウトプットを出すようになります。上司からだけでなく、従業員同士などでも互いに褒め合い、認め合う文化の醸成に取り組みしましょう。
- ▶ 従業員が自分で工夫や意思決定をできるよう、裁量の余地を残した仕事の割り振りをしましょう。さらに、自分の強みを活かし、重要だと考える業務を自分の役割に取り込んでいくこと（ジョブ・クラフティング）を促していくことも有効です。最初は戸惑うことも多いですが、部下の強みや関心を対話しながら引き出したり、職場で実現できそうなジョブ・クラフティングを一緒に考えたりすることで、少しずつ取り組めるようになるでしょう。



### ④ 従業員と組織の方向性を一致させる

企業と従業員が同じ方向を向くことができると、企業と従業員が1つのチームとなって仕事に取り組むようになり、信頼関係の構築につながります。また、従業員が自身のやりたいことを実現することと、企業・組織に貢献したいと思うことを両立させることが可能になります。



## ■ 具体例

- ▶ 経営層側から、社内会議・社内報などを通じて、組織の目指す姿や理念を発信することで、従業員に、企業の目指す将来像について理解、浸透させることができます。
- ▶ 取組分類①で例として挙げた面談や、職場ディスカッションなどを通じて、従業員と組織の方向性を一致させることが可能です。従業員の働きがいの確認と同時に、企業の理念や方向を説明し、従業員から意見を聞くことで相互コミュニケーションをとりながら方向性をすり合わせることができます。
- ▶ 企業全体の方向性を各部署の具体的な目標に落とし込み、上司が部下にわかりやすく伝えることで、従業員に日々の業務が会社全体の目標とどう結びついているかを理解させ、働きがいを高めることができます。

従業員と企業が同じ方向を向くことで、従業員の働きがい向上につながる



## ⑤ 納得感ある評価や処遇を導入する

従業員のがんばりや努力に対して、適切で納得感のある形で報いることは、働きがいの向上と維持において重要です。従業員が評価や処遇に納得することで、これまでの仕事に対して誇りを持ち、さらに「がんばりが正當に評価される」と実感できます。これにより、会社への信頼が深まり、その後のモチベーションや努力へとつながります。結果として、従業員は自発的かつ前向きに仕事に取り組むようになることが期待できます。

## ■ 具体例

- ▶ 公正・透明・納得感のある評価制度を用いましょう。客観的な基準による公平な評価や処遇は、納得感のある評価には不可欠です。また、制度の運用方法も重要です。単純に評価結果を伝えるだけでなく、「なぜこの評価なのか」という説明もするようにしましょう。また、自身の評価に不満がある際に照会できる仕組みも重要です。
- ▶ 「無意識の思い込み」(アンコンシャス・バイアス)は誰しもが持っているものですが、評価制度の設計や運用の際に、無意識にターゲットを絞っていないか、意欲のある人が全員活躍できる設計になっているかを意識的に確認することが、多様な人材の活躍と納得のいく処遇には重要です。
- ▶ 年功序列にとらわれることなく、意欲や能力のある人を適切なポジションに配置(抜てき)することも、納得感のある処遇には重要な観点です。
- ▶ 表彰制度の導入も、従業員の望ましい行動やがんばりを評価することにつながります。従業員に会社のありたい姿や、目標などを周知したうえで、会社の目指す姿に向かって行動に移した従業員を承認し、評価することは、従業員の誇りにつながるでしょう。

適切な評価・処遇により、組織への信頼感が高まる流れ



## ⑥ 能力・キャリア開発を充実させる

従業員が能力・キャリア開発を行うことができる環境を整えていくことは、従業員の「できること」「やりたいこと」が広がり、深まることにつながります。従業員自らキャリアを切り開いていく「キャリア自律」の達成には、企業側での制度整備が重要です。

### ■ 具体例

- ▶ 日々の業務における指導（OJT）や、研修（OFF-JT）などを通して従業員の能力開発を実施しましょう。OJTでは、対象となる従業員を日々の業務のなかに放置することなく適宜声をかけ、困りごとやつまずきのポイントなどを把握して克服のためのアドバイスをしましょう。また、共通的な内容や、日々の業務のみで身につけることが難しい内容については、研修の実施が有効です。



OJTとOFF-JTを組み合わせながら、企業として求めている人材を育成していきましょう。

- ▶ 従業員が中長期的な視点でキャリアを充実させるための支援も有効です。例えば、上司や人事部によるキャリア相談を通じて、従業員が将来目指す姿を実現するために必要なアクションを検討・計画することが一例です。その他の方法として、従業員が自発的に受講する教育プログラムや資格取得への金銭的補助、あるいは就業上の配慮なども考えられます。
- ▶ 効果的なOJTやキャリア相談を実施するために、中間管理職への研修などを通じて、コツを伝えることも重要です。全社として適切なOJTを実施するためには、人事部などの後方支援が不可欠でしょう。
- ▶ 手あげ制度や社内公募制度の導入などを通して本人が希望するポジションや部署への異動を可能にすることも、自律的なキャリア構築を促進し、また意欲的に働くことにつながるでしょう。しかし、ただ制度を導入しただけでは、制度がうまく機能せず働きがい向上につながりません。例えば、従業員が継続して活躍できるように、異動した後のフォローアップ体制も整えることが求められます。また、企業や組織として目標を達成していくためには、必ずしも全ての希望が叶うとは限りません。希望が叶わない場合はその理由を本人に伝えることもセットで行うようにしましょう。



## 1on1の活用方法

取組分類①で紹介した1on1は「働きがいの現状確認」に有効な手段ですが、他の取組分類にも当てはまります。上司と部下が1対1でコミュニケーションする時間であるため、例えば、部下が分類③の「目の前の業務がどのような成果につながるか」や「仕事の意義」を理解したり、分類⑤の「評価に対する納得感」を高めたりする場としても活用できます。また、組織の方針について理解を深め、取組分類④の「組織と従業員の方向性の一致」を図ることや、キャリアの相談や目標設定を通じて取組分類⑥の「従業員のキャリア自律支援」を進めることも可能です。あくまで部下の話聞くことが主眼であるということに留意しつつ、上記で紹介したような目的を持って1on1を実施することで、多様な人事施策の効果を向上させる有意義な時間となり、働きがい向上が促進されるでしょう。

## 2.3 働きがい向上に取り組むうえで外せない共通のポイント

最後に、どの取組分類にも共通して重要となる、働きがい向上を目指すうえで欠かせない要素を説明します。より効果的かつ有意義な働きがい向上の取組にするには、以下のような観点が重要です。

### ■ 職場全体を巻き込んだ体制構築

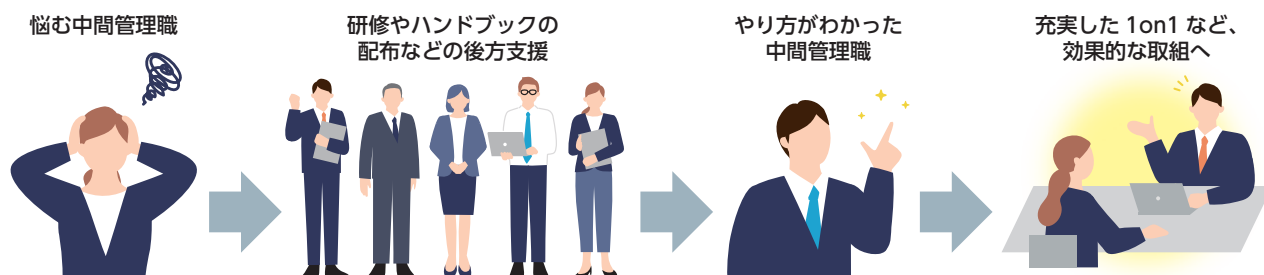
働きがいを向上させるには、トップからのメッセージの発信と**職場全体を巻き込んだ取組**が大切です。したがって、働きがい向上の取組を始める前に、土台となる体制の構築が重要となります。その際に、取組の中心となる推進役の育成・支援だけでなく、協力者を巻き込んだ体制を構築することが求められます。具体的には、経営層や人事部など**取組の旗振り役となる人に留まらず、現場の中間管理職や働きがい向上に関心がある従業員などに輪を広げていくことがポイント**です。

また、取組を実施する人／実施される人という構造にせず、**組織を構成するメンバー全員に当事者意識を持ってもらう**こともポイントです。取組分類④でご紹介した通り、働きがい向上のためには従業員と企業が同じ方向を向くことが重要です。経営層が従業員に上から押しつけるのでも、従業員だけが前向きに取り組むのでもなく、**全社一体となって働きがい向上の取組を進めることが、効果のある取組にするうえで重要なポイント**になります。

### ■ 中間管理職への支援

働きがいを向上させるには、全社的な取組だけでなく、部署ごとなど**現場レベルでの取組も同時に進展させることが重要**です。しかし、突然「部下の働きがいを向上させるように」という指示があっても、課長などの中間管理職は、具体的に何をすればよいのか、どうすれば効果的に行えるのかがわからず、負担感ばかりが増えて困ってしまうかもしれません。したがって、**中間管理職への支援が不可欠**となります。例えば、人事部で具体的な方法やポイントを整理したハンドブックを作成し配布したり、**中間管理職向けに研修を実施**したりすることが効果的です。また、人事部が**中間管理職の相談に乗る機会や、中間管理職同士で情報交換したり悩みを共有しあったりする場**を設けられるとなおよいです。もちろん、中間管理職自身の働きがい向上も並行して取り組むことも忘れてはいけません。

#### 中間管理職への支援





## ■ 取組の旗振り役と現場との相互コミュニケーション

中間管理職に対する支援に限らず、人事部や経営層など、働きがい向上の取組を推進する旗振り役は、**現場との相互コミュニケーションを大事にすることが重要**です。なぜなら、働きがいを高めていくことが、企業にとってのみならず、**従業員本人のキャリアや人生にとっても利点があること**を納得してもらったうえで進めることが、働きがい向上には不可欠だからです。取組の目的や目標を十分に説明せず、**無理やり導入すると、かえって働きがい低下してしまう可能性**があります。

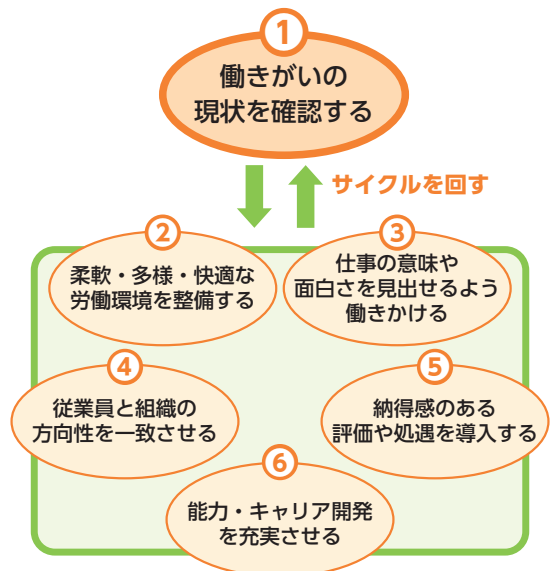
## ■ 「やって終わり」ではなく、施策の効果検証をしてPDCAサイクルを回す

ここまで紹介してきた施策は、一度取り組んでおしまいではなく、**定期的に現状を把握し、改善点を見つけ、次の施策につなげていくことが重要**です。従業員個人や現場で、働きがい向上を阻害する課題とはどのようなものなのか、これまで取り組んできた施策は効果が出ているのか、把握したうえで次の改善策を考えていきましょう。そのためには、定期的に従業員の働きがいを把握することが大切です。

定期的な働きがいの把握には、**取組分類①の具体例で紹介した1on1などの定期的な面談**が効果的です。

加えて、**アンケート調査（エンゲージメントサーベイやストレスチェック制度）も有効な手段の1つ**です。数値で働きがいを可視化することで、前回との比較もしやすくなり、複数ある働きがいに関する指標のうち、**どの指標に変化が起きているのかも目に見えやすくなる**からです。また、働きがいの変化を観察することで、今まで取り組んできた**施策の効果を検証**することもできます。一方で、**必ずしもアンケート調査でなければならないわけではありません**。こまめなコミュニケーションを各企業や事業所に合った方法で行うことを心がけ、働きがいの現状を把握し、改善策の検討材料として活かしていきましょう。

働きがい向上のためのPDCAサイクル



## ■ 中長期的視点に立った取組

ここまで、働きがい向上による効果や意義について説明しました。しかし、**これらの効果はすぐに目に見えるものではないことに注意が必要**です。まず、働きがい向上の取組の開始から、実際に従業員の働きがいが向上するまでに時間がかかります。1、2回の面談を実施したからといって、すぐに働きがいが向上し、従業員が仕事の意義を見出して主体的に働くようになることは難しいでしょう。「**現状把握→施策の展開→見直し・改善**」といった**サイクルを回し続けることが重要**です。

従業員の働きがいが向上しても、その効果が現れるまでには時間がかかることがあります。例えば、業績の改善、採用力の向上、人材の定着といった成果は、すぐには目に見えない可能性もあります。しかし、**中長期的な視点に立って上記のサイクルを回すことで、着実に働きがい向上とその効果につながっていく可能性が大きくなる**といえるでしょう。



## 企業2400社に聞いてみた！ 働きがい向上の取組状況

昨今、急速に関心の高まる「働きがい向上」や「エンゲージメント」ですが、企業における認知度や働きがい向上に向けた取組状況は、実際のところどの程度なのでしょうか。

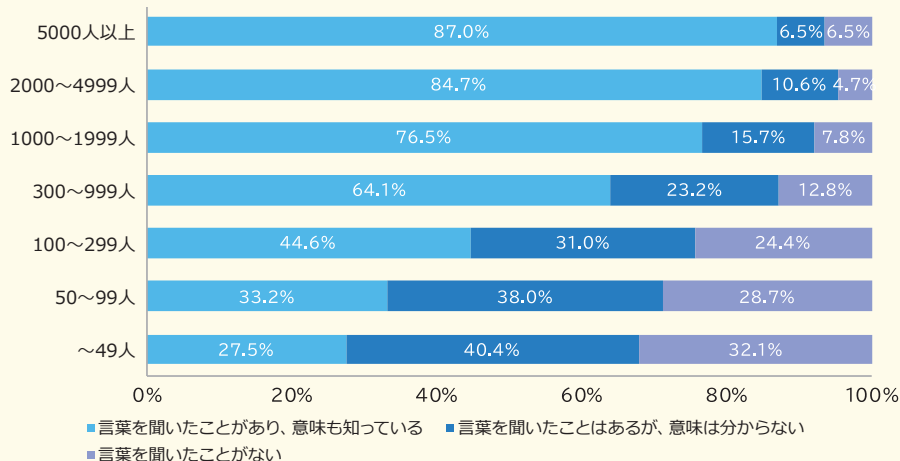
「令和6年度働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業」では、大規模アンケート調査を実施し約2400社の貴重な回答を得ました。本コラムでは、アンケート結果の分析を通じて、企業におけるエンゲージメントの認知度と取組の現状について明らかにします。

### 企業規模にかかわらず「エンゲージメント」の認知が進む

本ハンドブック4ページにてご紹介した「エンゲージメント」はますます注目を集め、その重要性が広く認識されつつあります。今回の調査では企業規模にかかわらず、多くの企業で「エンゲージメント」という言葉の認知が高まり、またその意味も理解されていることが明らかになりました。

企業規模別にみると、大企業では「エンゲージメントについて言葉を聞いたことがある」が90%程度と大変高い認知度であり、中小企業では「聞いたことがある」が70%程度でした。加えて、「言葉の意味も知っている」が大企業ではすでに70%近くおり、中小企業でも今後浸透していくことが期待されます。

企業規模別の「エンゲージメント」の認知度（単一回答）



※従業員数が1人~299人の企業を中小企業、300人以上の企業を大企業と定義

### 取組による多種多様な効果を感じ、今後も取り組み続けたいと考える企業が多い

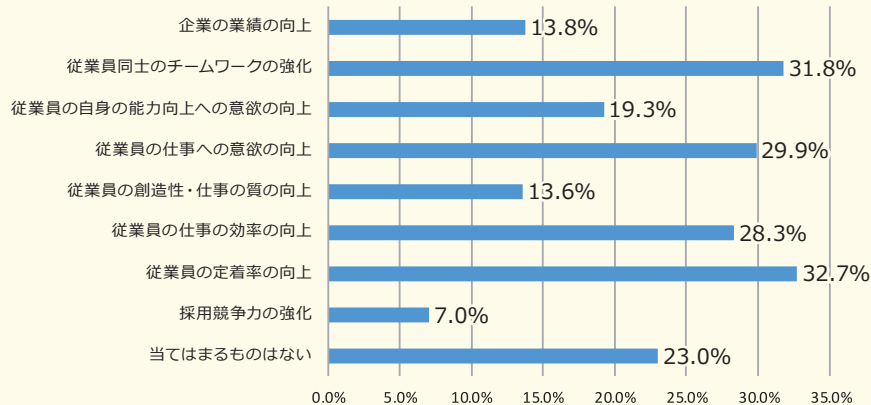
「働きがい向上」に取り組むことで、実際にプラスの効果は生まれているのでしょうか。同調査では、働きがい向上を目指して取組を進めることでポジティブな職場の変化が生まれ、今後も継続して取り組みたいと考えている企業が多いことがわかりました。

具体的な効果として「従業員の定着率の向上」、「従業員同士のチームワークの強化」、「従業員の仕事への意欲の向上」、「従業員の仕事の効率の向上」などが挙げられ、3ページ「1.なぜ働きがい向上に取り組むのか」で紹介したような、幅広い効果が実際に生まれていました。

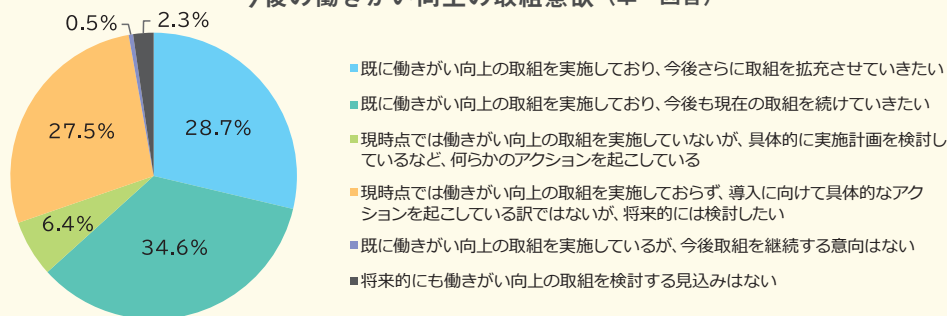
また、今後も継続して働きがい向上に取り組む意向を示している企業は、アンケート回答企業の60%以上に上ることが確認されました。加えて、現在は取組を行っていないものの、導入を検討している企業を含めると、95%以上の企業が働きがい向上の取組に前向きな姿勢を示しています。

グラフは次ページ

### 働きがい向上による職場の変化（複数回答）



### 今後の働きがい向上の取組意欲（単一回答）



### 働きがい現状の把握には各企業に合った形を採用

取組分類①で有用なツールとして紹介したエンゲージメントサーベイですが、その導入状況にはややばらつきがあり、大企業では各種アンケート調査が実施されているものの、中小企業ではそこまで実施されていないということがわかりました。

他方で、エンゲージメントサーベイを実施しない理由として「従業員との面談などの他の方法で従業員の働きがいの状況を把握しているため」であるということも同時に明らかになりました。背景として、従業員数の少ない企業では1on1などの面談で十分に働きがいを把握できるという側面が挙げられるでしょう。

確かにエンゲージメントサーベイは、従業員の働きがいの現状を把握することに有用ではありますが、必ずしもアンケートを通じて把握しなければいけないわけではありません。企業や事業所の特性に合わせて、適切な把握方法を選択し、正確に働きがいの現状を把握することが重要です。

### おわりに

今回の調査結果から、「働きがい向上」が企業の規模や地域を問わず普及しており、多くの企業がその成果を実感していることが明らかになりました。企業の前向きな姿勢を踏まえると、今後も、これらの取組がさらに深化し、エンゲージメントへの注目と期待が一層高まることが予想されます。自社においても、エンゲージメントや働きがい重要であるという意識を共有することで、働きがい向上の取組を推進していきましょう。

企業にとって、従業員の「働きがい」を向上させることは、組織の生産性と競争力を高める重要な要素の1つです。ぜひこの機会に、自社の状況に応じて、できることから始めてみてはいかがでしょうか。

# 3

## 企業における取組事例10件の紹介

事例01 株式会社アピイ \_\_\_\_\_ P15  
一人ひとりに寄り添うコミュニケーションから、生き生き働く職場へ

働きがいの現状確認

柔軟・多様・快適な  
労働環境の整備

仕事の意味や面白さ

事例02 伊藤忠商事株式会社 \_\_\_\_\_ P17  
働きがいを向上し、少人数でも最大の成果を生み出せる組織へ

働きがいの現状確認

柔軟・多様・快適な  
労働環境の整備

能力・キャリア開発の  
充実

事例03 兵庫ベンダ工業株式会社 \_\_\_\_\_ P19  
仕事の誇り・会社への愛着を育てる取組の積み重ねで、多様な人材を確保

働きがいの現状確認

仕事の意味や面白さ

従業員と組織の  
方向性の一致

事例04 KDDI株式会社 \_\_\_\_\_ P21  
仕事に対する主体性を育て、多様な人材によるイノベーション創出を目指す

働きがいの現状確認

従業員と組織の  
方向性の一致

納得感のある  
評価や処遇

事例05 日清食品ホールディングス株式会社 \_\_\_\_\_ P23  
MVVを起点に、多様な従業員が「日清食品らしさ」を共有・躍進

働きがいの現状確認

従業員と組織の  
方向性の一致

能力・キャリア開発の  
充実

事例06 東急建設株式会社 \_\_\_\_\_ P25  
持続的・前向きに働ける環境を整備し、人材の確保と活躍を促す

柔軟・多様・快適な  
労働環境の整備

従業員と組織の  
方向性の一致

能力・キャリア開発の  
充実

事例07 株式会社ペンシル \_\_\_\_\_ P27  
労働環境と業務分担の見直しで、定着率と生産性を飛躍的に改善

柔軟・多様・快適な  
労働環境の整備

従業員と組織の  
方向性の一致

能力・キャリア開発の  
充実

事例08 株式会社トレンディ茨城 \_\_\_\_\_ P29  
各従業員の強みを活かした育成・評価で、人材の定着と活躍を実現

柔軟・多様・快適な  
労働環境の整備

納得感のある  
評価や処遇

能力・キャリア開発の  
充実

事例09 株式会社カヤック \_\_\_\_\_ P31  
理念の「面白い」を体現するしかけにより、従業員一丸で事業推進

仕事の意味や面白さ

従業員と組織の  
方向性の一致

納得感のある  
評価や処遇

事例10 株式会社グラットン \_\_\_\_\_ P33  
キャリア不安を取り除き、安心して成長できる職場へ

仕事の意味や面白さ

納得感のある  
評価や処遇

能力・キャリア開発の  
充実

## 一人ひとりに寄り添うコミュニケーションから、活き活き働く職場へ

- 密なコミュニケーションを通じて、現場の職員の状態を把握
- 独自の福利厚生で働きがいと職場風土の改善、組織愛UPへ
- 社長が率先して業務における創意工夫の大切さを伝達

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 従業員に寄り添う「家族」のような職場

同社では、以前は現場の従業員が日々の職務で蓄積する疲労から不満をこぼすことがあった。また、心の余裕のなさが、職場の人間関係や雰囲気にも悪影響を及ぼしていた。

上記の状態を改善するために、同社社長は従業員にとって「家族」のように寄り添う存在になりたいと考え、その実現に向けた取組を進めてきた。具体的には、従業員が困っている時や悩んでいる時に、従業員に寄り添い、すぐに話を聞ける環境や制度を整備してきた。また、介護業の現場は女性の活躍によって支えられている部分が大きいため、家庭と両立しながら活き活きと働ける職場作りを目指している。

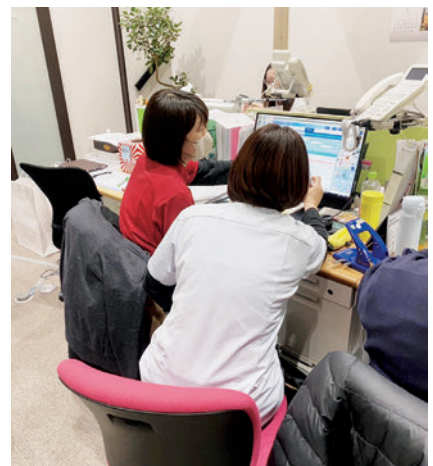
### 2. 取組の内容

#### 社長・管理者・現場の従業員間でのアットホームで緊密なコミュニケーション

同社は大企業と比較して従業員数が少ないため、一人ずつ顔をみてフォローできる体制作りをしている。様子が気になる従業員を見つけた場合、社長が自ら話を聞くようにしており、必要に応じて、会食など職場ではない場所で話を聞く場合もある。

主に、社長は管理者層とのコミュニケーションを強化しており、管理者約20人とは週に一度、必ず対話の機会を設けている。一方で、フォローの際はアドバイスまでに留め、あくまで本人の意思や考えを尊重し、挑戦を促すようにしている。現場の従業員とのコミュニケーションは、主として管理者が担当している。管理者の下には、平均して15人程度の従業員がおり、働きがいを含めた従業員の状態を把握している。コミュニケーションの頻度は、それぞれの管理者に一任している。

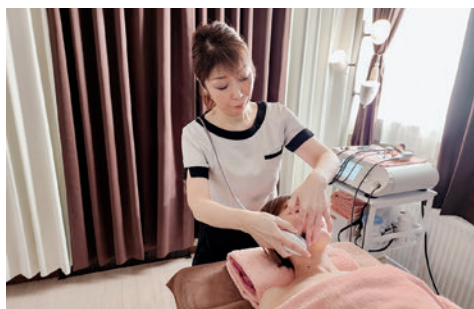
面談の時期や頻度を定めない理由は、「決められた時期に、同じ内容で面談を実施する」形式だと、従業員に「この時期に回答を準備しなければ」とプレッシャーがかかると考えているからである。また、それぞれの従業員が抱える悩みは異なるため、定型的な質問では真の悩みを引き出すことが難しいのではないかと考えている。



出所) アピイより提供



## 現場の声から生まれたユニークな福利厚生



職員向けの社内エステ  
出所) アピイより提供

同社では現場の従業員の声を拾い、他社では見られないユニークな取組を展開している。その一例が、社内エステと子育て世代向け追加育休だ。

仕事の疲れを癒し、働きがいを向上させるための取組として、従業員が無料で使えるエステを福利厚生の一環として提供している。取組を始めたキッカケは、従業員が、心も体もきれいになってスッキリした状態で翌日を迎え、仕事に臨んでほしいという、社長の思いである。

さらに、従業員から寄せられた声を基に、法定の育児休業や子の看護休暇、年次有給休暇制度に加え、乳幼児を抱えている子育て中の従業員に対して追加で特別有給休暇を付与している。取組の背景として、子どもの熱が続くなど予期せぬ事態で有給休暇を使い切ってしまう、その後やむを得ず欠勤をしてしまうと生活が苦しくなる、という従業員からの相談があった。子育て中の従業員が仕事と家庭を両立するために、家事・育児を行いながら働き続けられる環境の整備が必要であると考え、上記の休暇制度を導入した。この独自の育児休暇制度は、従業員一人ひとりの事情に耳を傾け、柔軟に制度を拡大している。また、育児で大変な時期は産後2か月より後も続くため、まとまった長期の休暇よりも日々の生活のなかで、必要に応じて休暇を取得できる制度設計にしている。

## 日々の業務における創意工夫の重要性の伝達と実践

日々の業務のなかでの創意工夫を重要視しており、社長自ら、管理者や現場の従業員に対して、サービス利用者や地域の人々が喜ぶことを、自由な発想やアイデアを基に取り組んでほしいということと呼びかけている。

上記の姿勢を示すために、社長自ら考案したのが「利用者の食事用のエプロン」である。一般的な介護施設においては、介護士など補助者がいないと留められない「後ろ留め」タイプのエプロンが使用されているが、利用者が自力でも留めることができる「前留めエプロン」や「片手で頭からかぶることのできるエプロン」を考案した。



サポートエプロンbimi (濱田社長発明)  
出所) アピイより提供

## 3. 取組による効果や今後の展望

### 独自で先進的な取組で従業員が誇りに思う職場へ

これまでの取組により、従業員の仕事に対する不満が減少し、職場の雰囲気が明るく穏やかになった。従業員間の関係改善に留まらず、家庭内の家族関係も良好になり、働きがい向上につながっている。独自の先進的な取組を進めることで、社内から反対の声が出ることを危惧していたが、むしろ他にはない取組や休暇制度の導入により、従業員が会社に対して誇りを持つようになった。そして、周囲にアピイで働いていることを自慢するようになった。コミュニケーションが働きがいや雰囲気の良い職場風土の土台であると考えているため、今後会社規模が拡大しても、コミュニケーションがとれる体制を整える予定だ。

## 働きがいを向上し、少人数でも最大の成果を生み出せる組織へ

- エンゲージメントサーベイの結果から、課題を洗い出し対策を検討
- 朝型勤務による労働生産性の向上
- 自律的キャリア形成支援と挑戦機会の提供

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

「働きやすさ」ではなく、「働きがい」を追求し、労働生産性の向上を目指す

同業他社と比較して単体従業員数が少ないという特徴を持つ同社では、従業員一人ひとりが効率的に働き続けることが求められる。「厳しくとも働きがいのある会社」という理念の下、「働きやすさ」ではなく、「働きがい」を追求することで、労働生産性と企業価値の向上を目指している。

「厳しくとも」というフレーズには同社のエンゲージメントに対する考え方が表れている。過去には、「働きやすさ」を追求し、子育て中の従業員をターゲットとした短時間勤務制度や育児休業制度の整備等が行われた時代もあった。しかし、制度開始後間もなく、10年以上分の短時間勤務をまとめ

て申請するなど、制度趣旨に沿わない利用が見られるようになる。同社ではこれを受け、社外取締役を委員長とする女性活躍推進委員会からの意見も取り入れながら制度の見直しを行い、短時間勤務制度の給与保証の期間を1年間縮小し、早期の職場復帰によって経済的なメリットが生じるような制度設計とした。このような対応が、見方によっては「厳しく」見えるという意見もあるが、「働きやすさ」を目的にするのではなく、「働きがい」を高めることが、会社の成長、ひいては世の中への貢献にもなると考え、働きがいを重要な指標として捉えている。



同社の人材戦略の概要  
出所) 伊藤忠商事より提供

### 2. 取組の内容

2種類のエンゲージメントサーベイによって、社内の改善点を洗い出し

同社では、3～4年に1回の頻度で実施するエンゲージメントサーベイと、年1回の頻度で実施するスモールサーベイの2種類のサーベイを実施している。総合スコアそのものの高さは重視せず、スコアの低い個別の項目に注目し、社内の課題の抽出や改善のための指標としている。サー

ベイの実施・集計は全社の人事・総務部が担い、各営業部門責任者・人事責任者へフィードバックを行う。各営業部門責任者・人事責任者は、営業部門単位での改善策の立案と実施を担当する。

### 人事・総務部による粘り強い交渉とインセンティブ拡充により、「朝型勤務」を実現

同社では、深夜残業を禁止し、**早朝勤務を推奨する朝型勤務制度を導入し、効率的な働き方を通じた労働生産性や働きがいの向上を実現している。**

導入に際しては、従来のフレックスタイム制度の一律適用を廃止し、原則的な始業・終業時刻等を定める固定時間制度へ戻す必要があったため、**従業員や労働組合との粘り強い交渉が求められた。**毎日20時になると、人事・総務部の担当者がオフィスの電気を消して回っていたが、従業員の反発が生じることもあったという。粘り強い交渉に加えて、**早朝勤務に対する同**



制度の浸透のため、毎朝朝食を配布  
（出所）伊藤忠商事より提供

**社独自の賃金の割り増しや、会社負担による軽食の提供も行い、時間外勤務の削減だけが目的ではないことを示した。**こうした人事・総務部の努力により、従業員の時間や生産性に対する意識は徐々に変わっていき、同制度は10年をかけてようやく浸透してきたという。

### キャリア形成支援と成長機会の提供

同社では、全従業員に対して、自身の「強み」、「取得資格」、「職務経験」等を記入したキャリアビジョンシートの作成を義務づけており、シートに基づく上司との面談等を通じて、従業員の主体的なキャリア形成を支援している。単にキャリアビジョンを描くだけでなく、従業員が実際に活躍・成長できる機会の確保も重要であると考え、近年、チャレンジキャリア制度（手あげ制度）を導入した。優秀な人材に早期から活躍の機会を提供し、特に若手従業員のモチベーション向上を図っている。同社では、入社後、同一部門を中心とした異動を通じてキャリアを積むことを原則としているが、本制度では部門を越えた異動が可能である。応募には上長承認が原則必須となっているが、同一人物から異動希望が2回連続であった場合は、上長が反対しても異動希望が叶う制度となっており、人材流動化による最適配置の実現にも寄与している。

## 3. 取組による効果や今後の展望

### 現状分析と施策の実施により労働生産性も向上

いずれの取組も、従業員の働きがいの向上につながっていると考えている。特に朝型勤務制度は、時間外勤務の減少・業績の向上につながり、労働生産性が向上した。取組効果は、エンゲージメントサーベイのスコアにも表れているが、前述の通り、スコアの絶対値を重視していないのが同社の特徴である。スコアを改善のための指標として位置づけ、現状をどのように捉え、どのような対策を行っていくかをストーリーで語ることを重要視している。



## 仕事の誇り・会社への愛着を育てる取組の積み重ねで、多様な人材を確保

- イベントや地域交流を通じ、仕事のやりがいを従業員自身にも周囲にも見える化
- 日々の気軽なコミュニケーションによる働きがいの把握を重視
- 仕事や会社の魅力発信によって、採用力強化と入社後の定着を実現

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 事業変革を実現する人材の採用と活躍

全社方針として、製造ライン中心のいわゆる労働集約型製造業の「ブルーカラー」から、知識集約型製造業としての「マリブルーカラー（ブルーとホワイトの中間）」へ進化することを目指している。そのため、取組に共通して「潜在的なリソースの掘り起こしと新しい血の確保」という目的があり、**多様な人材が入社し活躍し続けるための環境づくり**をしている。

採用については、地域の工業高校の統廃合が進むなかで**採用母集団が減少していくことへの危機感**があった。さらに「**地方の中小企業**」「**給料が安い**」といったイメージによって採用競争力が低くなりやすいという**問題意識**が取組の背景にある。

### 2. 取組の内容

#### 「家族に自慢できる会社」を目指し、仕事のやりがいに見える化

主要な製品が大型構造物の部品であり、従業員側の目線では「自分の作ったものが見えないため直接的なやりがいにつながりにくい」という課題があった。そのため、「目に見える小さなものからやりがいを」ということに着目して取組を進めた。例えば、自社開発の大型ビジョンレンタルサービスが多くの人の目に触れるイベント会場で利用されることで、従業員が**周囲の人に「ヒョウゴベンダで働いている」ということを言える**ような機会を設けてきた。

その他、地域イベントへの協賛やサッカーチーム支援などを通して**社名の認知度を向上**し、従業員のモチベーションにつなげている。



自社開発の大型ビジョンサービス  
(Animelo Summer Live 2016使用時)  
出所) 兵庫ベンダ工業より提供

#### 日々の気軽なコミュニケーションを通じて働きがいの状況を把握

働きがいの把握では、主に**日々の不定期な会話を活用**している。「面談」の形ではなく、現場にふらっと役員が立ち寄って休憩時間に雑談をする、イベントや懇親会の場などでざっくばらんに会話するなど、仕事の合間の**非公式なコミュニケーションを重視**している。



全社で52人と企業規模が小さいこともあり、定期的なサーベイは実施していない。「調査に回答」という形をとると、従業員側が答えにくく感じる可能性があると考えている。また、従業員のなかで職種が様々であることから、回答データの評価や解釈をするのが難しい。

上記のような非公式なコミュニケーションを重ねるなかで、さらに密な対話が必要だと会社が判断した場合や、従業員側から求めがある場合は、面談の形をとる場合もある。その際も、**話すことや記録すべきことについて固定的なルールを定めず、気軽に率直なコミュニケーション**

となるよう心がけている。このように、様々な種類のコミュニケーションを通してバランスよく働きがいの状況や従業員の変化を把握している。



仕事の合間のひととき  
出所) 兵庫ベンダ工業より提供

### 自社にフィットする人材像を見定め、入社後の定着と活躍を促す

入社前から社風を理解している人の方が離職率が低いことを経験則で実感しているため、イベントで交流することなどを通して、**今後入社しうる方々に対して組織風土を共有**している。

成長と拡大を目指す少数精鋭の企業として、チャレンジ精神が旺盛で失敗を恐れない人を必要としているため、その視点で**求める人材像を整理**した。欲しい人材像は端的に言えば「調べることがとても好きな人」で、探索的で研究者的な志向の人を求めている。

## 3. 取組による効果や今後の展望

### 仕事や会社の魅力発信によって採用力が向上

自社の商品や活動を発信する取組の積み重ねによって認知度が向上し、主に製造現場担当での就職が想定される高校生からの応募が増加した。また、**従来女性従業員の比率が低かったところ、近年では女子学生からの応募も増加**している。さらに各所から取材を受けたこともキッカケとなって、高校の先生から講演を依頼されるようになり、高校生や高校との接点が増え、**採用母集団の拡大**につながっている。

また、採用前のコミュニケーションによって、「会社が面白そうだから」という理由で応募・入社する人が多い。特に近年採用した人は、デザイナーやコンサルティングファーム出身等、多様なバックグラウンドを持ち、会社の変革や成長の一端を担っている。

## 取り組む方の思い

IT、映画・映像、教育といった他分野への事業展開も、モノづくりの魅力や面白さを発信することにつながっています。例えば、海洋・水産の体験型教育施設で水槽等の設備や研究機材に自社製品を使用することは、高校生等の若年層に技術を体感いただける場を作ることにもなっています。モノづくりに魅力を感じている意欲の高い若手をひきつけ、入社後も仕事への誇りを高め続けられるような取組をこれからも続けていきます。



代表取締役 社長  
本丸勝也 氏

## 仕事に対する主体性を育て、多様な人材によるイノベーション創出を目指す

- 迅速なフィードバックにより、アンケートへの高い回答率を実現
- 現場の1on1実施を人事部門が支援し、上司・部下間のコミュニケーションを強化
- 人事が保有する様々なデータを活用して、働きがい向上のための施策を検討

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 挑戦する職場風土を取り戻し、イノベーション力の向上を目指す

同社は企業理念の冒頭に「全従業員の物心両面の幸福を追求」を掲げ、**従業員の経済的安定と心の豊かさが、会社の成長と社会の発展への貢献に不可欠**だと考えている。中期経営戦略では、「**人財ファースト企業への変革**」を重要課題の1つに位置づけ、取組を進めてきた。

一方で、競争環境の変化に伴い事業領域の拡大が求められるなか、**若手を中心とした従業員の挑戦意欲の向上が課題**となっていた。また、同社では従業員エンゲージメントは高いものの、**ワークエンゲージメントが比較的低く、従業員が主体的に仕事に取り組む環境の整備が必要**だった。同社は、多様で高度なプロ人財の活躍と**挑戦心あふれる企業風土の醸成によりイノベーションを創出**することを目指しており、そのためにジョブ型人事制度の導入や新たな研修体系の整備などの各種人事改革とともに、働きがいの向上にも取り組んでいる。

### 2. 取組の内容

#### エンゲージメントサーベイを活用し、迅速に次の一手を打ち出す

同社では、ワークエンゲージメントと従業員エンゲージメントを合わせて「**社員エンゲージメント**」と呼び、取組を進めている。働きがいの計測には、外部アンケートシステムを使用し、**約70問のアンケート調査を年に3回実施**している。



出所) KDDIより提供

一見すると回答者の負担が高いように見えるが、現場からの改善要望はなく、毎回の**回答率も97~98%**と非常に高い。その理由は、**従業員側が「回答すれば現場へ反映・還元される」ということを認識**しているからである。自社で開発したアンケート調査を実施していた時は結果を提示するまでに2か月かかっていたが、外部アンケートシステムを導入したことで**迅速な集計が可能**となり、実施後すぐの経営層と現場のリーダー（課長職相当）への結果提示が実現した。これにより、**現場**



人事データ分析の専門部署の様子  
出所) KDDIより提供

で前回スコアからの変動を把握して施策を改善するサイクルを迅速かつ、こまめに回すことが可能になった。

同社では、こうしたアンケート調査の結果を人事本部が保有する様々な人事労務データとかけ合わせて、どのような要素が働きがいと相関関係にあるのかを分析している。人事本部内にはデータ分析の専門部署があり、勤怠、異動、評価、労働時間、副業実施状況、1on1実施状況など、多角的な視点から「人事×データ分析」に基づく施策の検討・展開を行っている。

### 1on1を通じた上司・部下間のコミュニケーション強化によるエンゲージメント向上

働きがい向上のために、同社が特に力を入れてきた取組が「1on1」だ。経営層の強い意向を受けて人事本部が主導し、積極的に現場に浸透させた経緯がある。毎月1回は、リーダーとその配下のメンバー間で1on1を実施することを義務づけている。

1on1を熱心に推進する理由の1つは、データ分析の結果、働きがいの向上と1on1の実施頻度や内容との関連性が判明したからである。具体的には、上司・部下間での1on1の実施頻度が高い組織ほどエンゲージメントが高く、また、短期的な業務内容に留まらず中長期的なテーマ（能力開発やキャリア）まで話せている組織ほどさらにエンゲージメントが向上することが明らかになった。職務への納得感が働きがいの向上において重要であることもわかり、1on1を通じて従業員に配置理由や職務の目的・意義を企業の目指す方向とあわせて説明することで、納得を得られるよう心がけている。

前述の分析結果を現場に提示し、働きがい向上に向けた重要な施策であることを理解してもらうと同時に、有意義な1on1を実施するためのノウハウや注意すべき点をハンドブックとしてまとめリーダーに配布したほか、リーダー向けの研修も実施している。



1on1の実施  
出所) KDDIより提供

## 3. 取組による効果や今後の展望

### データに基づいた施策で、若手の働きがい向上&挑戦する職場風土の醸成に成功

同社では、ジョブ型人事制度の導入や1on1によるキャリア形成支援の強化など、複数の取組が相互に作用し、特に若手層のエンゲージメントスコアが向上しているほか、挑戦する風土に関するスコアも徐々に向上するといった効果が生まれている。

コロナ禍など社会環境の変化に応じて、多様な働き方が増加し、個人によってやりがいの感じ方も多様化している。こうした状況において「これをすれば必ず働きがいが向上する」という施策はなく、様々な人事データをアンケート調査結果とかけ合わせ、働きがいを高めるヒントを模索してきた。今後もデータ分析を活用し、働きがい向上に資する要素の洗い出しを進めていく予定だ。



## MVVを起点に、多様な従業員が「日清食品らしさ」を共有・躍進

- 他の組織との結果比較を意識し、ワークエンゲージメントの測定を開始
- 感情、行動、認知に訴えかけるアクションを通じてMVVや行動指針を伝達・浸透
- 「やりたい人」を応援するため公募制度、企業内大学を整備

## 1. 働きがいに取り組む背景・目的

## 多様な従業員に生き生き働いてもらうためのエンゲージメント活用

同社では近年キャリア入社者が増え、従業員の多様性が増し、属性や思考、働き方も多様化している。そうしたなかで、多様な従業員に「日清食品らしさ」を表すミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を浸透させる取組や、従業員一人ひとりが生き生きと働き、能力を発揮してもらうための取組を進めている。また、20年以上前から同社では従業員に対するアンケート調査結果を基に「従業員の働きがい」として従業員エンゲージメントの把握や経年比較を行ってきたが、取組と効果の関係が科学的に整理されていること、世界共通の尺度であるため他の組織との比較が可能な点から、2024年度からワークエンゲージメントの把握も開始した。

## 2. 取組の内容

## 「日清食品らしさ」の伝達・浸透

キャリア入社者の増加により従業員の多様性が増すなかで、従業員が一体感を持って仕事をするために、MVVの浸透に注力している。MVVはさらに具体的な行動指針である「日清10則」に落とし込まれ、日清食品らしいアクションの源泉となっている。

MVVや日清10則の浸透に向けて従業員に言葉で伝えるのみならず、ABC (Affect感情 / Behavior行動 / Cognition認知) による多様なアプローチを通じて、従業員の理解と納得を目指している。例えば8/25のチキンラーメン発売記念日には、従業員が小売店で実際にお客様に商品を販売する機会を設けている。消費者であるお客様と直接会う機会を通して、自社商品への誇りを実感してもらうことを意図している。

従業員が生き生きと働くためには、企業のMVVに共感できるか、マッチングの部分も重要だ。同社では人的資本に関する取組をまとめた「Human Capital Report」を発行している。当初は投資

## 日清10則

01. ブランドオーナーシップを持つ。
02. ファーストエントリーとカテゴリーNo.1を目指せ。
03. 自ら創造し、他人に潰されるくらいなら、自ら破壊せよ。
04. 外部の英知を巻き込み、事業を加速させよ。
05. 純粋化した組織は弱い。特異性を取り込み、変化できるものが生き残る。
06. 知識と経験に胡座をかくな。自己研鑽なき者に未来はない。
07. 迷ったら突き進め。間違ったらすぐ戻れ。
08. 命令で人を動かすな。説明責任を果たし、納得させよ。
09. 不可能に挑戦し、ブレイクスルーせよ。
10. 仕事を楽しむのも仕事である。それが成長を加速させる。

出所) 日清食品ホールディングスより提供

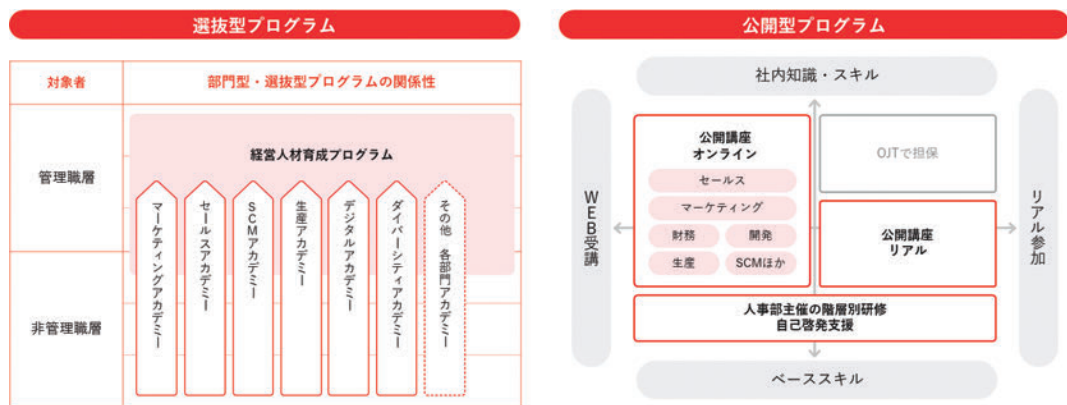
家を主な読み手として作成したものではありませんが、採用面接で応募者から「Human Capital Reportを読んだ」と言われることも非常に多い。社外にも自社の考え方や取組の開示を行うことで、潜在的な従業員（採用選考への応募者）に「日清食品らしさ」が伝わり、マッチングにつながっていると感じている。

また、同社が特に重視する「クリエイティブであること」を実践し優れた功績を残した従業員は、年に一度「NISSIN CREATORS AWARD」で表彰している。商品開発部門など、クリエイティブであることがわかりやすい部門のみならず営業部門や管理部門なども表彰の対象であり、審査役員による本表彰のほか、従業員投票により表彰対象が決まる“従業員特別賞”もある。従業員投票を通じて、自分たちにとっては当たり前の取組であっても他部門から褒められることで、従業員のモチベーション向上や誇りにつながっている。

### 仕事を楽しく「やりたい人」を応援する工夫

仕事を「できる人」よりも「やりたい人」をポストにつけた方が良い仕事をする、という経営信念により、**公募による人事異動が非常に多い**。従業員に対しては希望するキャリアをつかみとるために自らのスキルを日々貪欲に高めてほしい、というメッセージを伝えている。

やりたい仕事をつかみとりたいという意志のある従業員に対して、会社として**豊富な学びの機会を提供**している。企業内大学「NISSIN ACADEMY」では、選抜型プログラム、公開型プログラムを提供し、セールス、マーケティング、デジタル等に関する様々な知識を学ぶことができる。選抜型プログラムは半年～1年間と比較的長期間の講座だが、一部のコースでは応募者が非常に多い。ここからも、「キャリアは自らつかみとるもの。そのためにスキルを貪欲に高めてほしい」というメッセージが社内に浸透し、実践している従業員が多いことがわかる。



NISSIN ACADEMYの全体図  
出所) 日清食品ホールディングスより提供

## 3. 取組による効果や今後の展望

### エンゲージメントの測定・職場改善のサイクルを着実に実施

職場単位でのワークエンゲージメントの測定を2024年度から開始した。測定後には職場ごとの課題の特定、課題改善に向けたアクションプランの策定等も予定しており、各職場の改善に向けたサイクルを回すことを通じて、各職場の改善、従業員のワークエンゲージメントの向上を着実に実施する予定だ。

## 持続的・前向きに働ける環境を整備し、人材の確保と活躍を促す

- 4週8休（実質週休2日制）やDXツールの導入で作業所の労働環境を改善
- 管理職に対して研修やコーチングを提供し、組織マネジメント力向上を支援
- 対話形式で全社方針を浸透、従業員同士の交流で職種をまたいだ風通しも向上

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 人材が定着し、持続的・自発的に能力を発揮できる環境へ

建設業全体として人材確保に大きな課題を抱えているなかで、人材獲得、離職防止、活躍推進のためには従業員が持続的に働ける環境を整備することが必須と考えている。

また、エンゲージメントを「従業員一人ひとりが企業の掲げる戦略・目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲」と定義。従業員が会社との間でよりよい関係を築き、前向きに働ける状態を目指している。

さらに、組織風土に関する社内検討をするなかで、従業員の年代ピラミッドのいびつさによって上司と部下の間でコミュニケーションの捉え方にギャップが生まれていることが明らかとなった。このことが上位下達のコミュニケーションスタイルを見直すキッカケにもなった。

### 2. 取組の内容

#### 作業所の労働環境を段階的に改善

「4週8閉所（4週のうち8日は作業所を閉所）」の実現に向けて、まずは「4週8休（作業所は開いているが一部メンバーは交代で休暇を取得する）」から導入し、実質週休2日制となるよう取り組んでいる。実施にあたり、作業所に対する本社からのフォローを強化し、写真整理等、従来作業所が全て実施していた作業を本社からのフォロー人員が担うようにした。

また、DXツールの導入による業務効率化にも取り組んでおり、電子黒板や協力会社とのチャットツール等を導入している。作業所（特に協力会社の従業員）側から導入の要望があるほか、ICT担当部署が社内セミナーで好事例を共有することで徐々に普及が進んでいる。作業工程の効率化に加えて、作業現場と事務作業を行う場所との間を行き来する時間も削減され、業務時間全体の軽減につながっている。



工具の照合作業を自動化するツール  
出所) 東急建設HPより引用



## 職場改善に向けて管理職を支援

同社では、希望制を基本として**管理職向けに「サーバントリーダーシップ研修」**を実施しており、管理職が職場の心理的安全性を確保し、メンバーを巻き込みながら職場改善していくための支援をしている。また、「**上司向け1on1コーチング**」では、**社外の専門コーチが管理職に対してコーチング**を行い、マネジメント力の向上を支援する。

メンバーを主役として奉仕する「サーバントリーダーシップ」に着目した背景として、従来建設業ゆえに指示型リーダーシップが中心であったところ、今後は会社として新しい価値を創造し続けるために**自律型人材を育成する必要が高まっていること**、建設業以外からの中途採用も増加し**従業員の多様化が進むなかで一律的なマネジメントがそぐわなくなってきたこと**、が挙げられる。



サーバントリーダーシップ研修の様子  
出所) 東急建設HPより引用

## 対話により全社方針を浸透、従業員同士の交流も促進

会社のビジョンを全社説明会で説明するのみでは従業員は腹落ちしないのではないかと考え、**対話によるビジョン浸透を実施**している。

各回は進行役となる経営層1名と従業員5名で、オンラインにて実施する。従業員5名は**部署・年齢・職種**などの属性が多様となるよう組み合わせている。



オンライン開催のビジョン対話  
出所) 東急建設統合報告書より引用

## 3. 取組による効果や今後の展望

### 従業員の自発性を尊重して組織改善とビジョン浸透を少しずつ進める

管理職向けの研修やコーチングによって**上司としての役割理解が進んでいる**。組織マネジメントの改善はすぐに効果が現れるとは限らないが、今後は成功事例の共有なども通して、**積極的な管理職や組織から徐々に全社に広がっていくことを期待**している。

エンゲージメント調査の回答傾向として、自社のビジョンを「知っている」人は約98%、「他者に説明できる」人は約30%で推移しており、会社方針の浸透が進んでいると考えられる。また、ビジョン対話では**異なる部署や職種の従業員が交流**するため、互いの仕事内容について理解が進むなど、**会社全体における風通しの向上**にもつながっている。

## 労働環境と業務分担の見直しで、定着率と生産性を飛躍的に改善

- 分業制導入による長時間労働の改善
- 社内報を用いた組織の一体感の醸成
- リーダー自らが実践する能力開発制度

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 働きがいにあふれ、従業員一人ひとりが活躍できる職場を整備

WebコンサルティングなどのIT事業を展開する同社では、会社の成長とともに業務量が増加。特にコンサルタント職を中心に長時間労働が常態化し、離職増加の大きな原因となっていた。

会社の中長期的な発展には、従業員一人ひとりが働きがいを持てる環境を整え、定着率を向上させることが重要であると考え、同社CEOである倉橋氏を中心として、2011年頃から働きがいの向上に取り組んでいる。現在では、離職の主な原因だった長時間労働の是正をはじめ、従業員全員が個性や才能を発揮し、楽しく働けるように様々な施策を実施している。

### 2. 取組の内容

#### 分業制の導入・サテライトオフィスの開設

離職の主な原因だった長時間労働を是正するため、短時間労働の従業員（メイトスタッフ）による業務分担を導入している。分業制導入前からメイトスタッフは存在していたが、現場レベルで定型的な業務とそうでない業務の区別ができておらず、多くの業務がコンサルタント職に集中し、残業が常態化していた。

そこで、分業の推進担当者を現場に派遣し、各部署に1週間程度密着させることで、第三者の視点から分業可能な業務を洗い出した。その結果、定例会議の資料作成やメルマガの原稿作成などの業務をメイトスタッフに任せられるようになり、コンサルタントの労働時間削減につながった。主婦や高齢者など多様な人材が活躍している。

分業制を中心とした業務効率化を推進するなかで、通勤時間の削減や雇用創出を目的としたサテライトオフィスの設置も行った。サテライトオフィスは福岡県福岡市中央区・西区と長崎県壱岐島に設置している。



サテライトオフィスで働くスタッフ  
出所) ペンシルより提供

#### 社内報による従業員間コミュニケーションの促進

従来の全体会議や朝礼に加え、メッセージ共有の手段として、オンラインの社内報を月に20本ほ

ど発信している。1本あたりA3用紙2枚分程度での長さで比較的情報量は多いが、ほとんどの従業員が閲覧している。D&I推進室が記事閲覧データを分析し、従業員のニーズに合わせて発信内容を選定している。各部門の業務内容や日々の業務での気づき・体験をシェアする記事や、代表が行動規範や思いを伝える記事など、掲載内容は多岐にわたる。

また、各組織のエンゲージメントサーベイのスコアと社内報の閲覧数には一定の相関があることがわかっている。閲覧率の低さは、従業員が会社との距離感や何らかの課題を感じていることを反映していると捉え、必要に応じて改善策を講じている。



実際に配信されている社内報  
（出所）ペンシルより提供

### 模範から広がる「学ぶ風土」

同社では、社内研修の実施に加え、資格検定の受検費用を補助することで、従業員の資格取得へのモチベーションを高めている。単に能力開発制度を整えるだけでなく、**代表やマネージャーが率先して資格取得に挑戦し、従業員に学ぶ姿勢の模範を示してきた結果、学ぶ風土が社内全体に広がり、従業員たちも積極的に資格取得に取り組むようになった**。また、資格を取得した従業員は社内サイネージや社内報で紹介され、その姿が他の従業員の意欲を高めることにもつながっている。

## 3. 取組による効果や今後の展望

### CEOを中心とした粘り強い取組の成果が結実

働きがい向上に取り組んだ結果、半期ごとのエンゲージメントサーベイでは偏差値が40から67に改善したほか、**定着率や労働生産性も向上している**。また、**組織が自発的に動くようになり、経営陣からのメッセージに対する受け止め方も改善した**。従業員による自発的な研修企画が始まり、部署やチームの課題や改善点について自ら相談する従業員が増えるなど、ボトムアップの文化が根付いてきている。

働きがい向上の取組が効果を発揮し始めた実感を持つまでには、2年半から3年ほどの時間を要した。一朝一夕に効果が出るわけでもなく、心が折れそうになることもあったが、粘り強く丁寧に取り組んできた成果が現れ始めていると考えている。

### 取り組む方の思い

中小企業が市場で生き残るためには、付加価値の高い競争力のあるサービスを生み出すことが不可欠です。会社の成長の源泉は従業員の成長にあり、従業員と企業が対等な目線でお互いの成長を考えることが大切だと考えています。そのため、当社では、従業員との丁寧なコミュニケーションに重点を置き、働きがいのある職場づくりに取り組んできました。今後も、働きがいにあふれ、従業員一人ひとりが活躍できる職場づくりを続けていきます。



代表取締役社長  
CEO  
倉橋 美佳 氏



## 各従業員の強みを活かした育成・評価で、人材の定着と活躍を実現

- 従業員の強みを活かし伸ばすための組織横断的なチームによる人材育成・評価
- 働きがい向上のため、従業員が褒められる・認められる機会を創出
- 多能工化による働きやすさの向上

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 働きがい・働きやすさの向上に向けた社内制度・環境の整備

同社では以前は人材育成が体系化されておらず、人材の育成や定着に課題感があった。業務のマニュアルが無く、新人社員は「後ろ姿を見て学ぶ」という姿勢だったために、入社後に短期離職する例が度々存在した。また、部署への配属時には各従業員の強みやこれまでの経験、特徴がそれほど重視されていなかったため、従業員が生き生き働くことにも課題感があった。

こうした状況の改善のためには、従業員それぞれが自らの強みを活かして働きがいを持って働くこと、人材育成を体系化すること、従業員にとって働きやすい環境を構築することが重要と感じ、チーム制や多能工化といった取組を進めた。

### 2. 取組の内容

#### 従業員の強みを活かし伸ばすチーム別の人材育成・評価

各従業員の強みを活かすために、人材育成や人事評価を目的として、所属部署とは別にチームを編成した。チームは、車両管理、倉庫備品管理、人材育成など組織横断のテーマを扱い、各従業員は所属部署とは別にチームにも所属する。従業員に対する人材育成や人事評価は各チームのリーダーが行い、所属部署の上長は、所属部署における業務を通じたフィードバックを行う等の役割分担をしている。

チーム編成のポイントは、(a) 意欲が高く他の従業員を動機づけすることに長けている従業員をリーダー

に任命すること、(b) 各従業員の強みや課題を踏まえ、強みを活かし伸ばせるチームに配属することである。(a)については、適性のある従業員を、役職を問わずリーダーに任命した。(b)については、従業員をチームに配属するタイミングで総務担当役員が各従業員と面談を行い、各従業員の強みや経験、課題等を丁寧に聞き出したうえで、強みを活かせるチームに配属している。具体的には、前職で対人サービス業に従事していた従業員など、人との関わりに強みを持つ従業員は人材育成チームに配属、車の運転技術に長けている従業員は車両管理チームに配属、備品在庫の変化によく気付



チームごとの業務計画発表の様子  
出所) トレンディ茨城より提供

く人は倉庫備品管理チームに配属するなどしている。

各チームの1年間の業務計画は毎年チーム別に作成され、年度の初めに社内に公表される。これにより、各チームの業務とチームに属する従業員の成長が、計画的に達成されることを意図している。

少人数のチーム制の下で、従業員が実務を通じて自身の得意な業務のスキルを高められること、その結果が人事評価にもつながることから、チーム制の導入以前と比較して**従業員が主体的に働きがいを持って働く**ようになっている。

### 褒められる・認められることによる働きがいの向上

毎年、チームによる活動を通じて従業員が習得した技術を社内に披露する発表会を実施している。また、車を燃費良く運転した従業員や、車をきれいに管理した従業員などに対して社内表彰を行っている。**発表会や表彰を通じて社内から褒められる・認められる機会となり、従業員にとって働きがいの向上につながっている。**

### 働きやすさを叶える多能工化

同社では、1人の従業員が複数の業務を担当できる（例：ドライバーも倉庫担当の従業員も、配送業務と倉庫管理業務の双方を担当できる）多能工化が進んでいる。多能工化推進のキッカケは、約8年前に多数の従業員が同時に感染症に罹患し、会社全体として業務が停滞したことである。これを機に抜本的な改善が必要だと判断し、従業員の多能工化を進めた。

**多能工化を進めたことで、休んでも他の従業員が代わりを務められるため休暇を取得しやすくなり、有給休暇取得率が向上するなど、働きやすさが向上した。**

多能工化に向けたスキルの習得は、会社からの一律での教育ではなく、現場での従業員の教え合いにより実施している。約8年前の業務停滞を経験した従業員は、身をもって多能工化の必要性を認識しているため、多能工化に前向きに取り組んでいる。また、最近入社した従業員にも多能工化の必要性は浸透しており、様々なスキルが身につくことは従業員から好意的に受け止められている。



ドライバーに対する研修  
出所) トレンディ茨城より提供

## 3. 取組による効果や今後の展望

### チームによる体系的な人材育成を通じた人材定着・事業の拡大を実現

課題だった「入社後の短期離職」に対しては、**人材育成チームが入社直後の従業員には特に手厚く体系的に業務を教えることで、定着率向上につながっている。**例えば異業種からの転職者に対しては、教育担当として異業種からの転職者を配置することで、未経験者がよくつまずくポイントに寄り添うことができ、独り立ちをサポートしている。

また、同社では社会人基礎力の向上に向けた階層別研修等を実施している。こうした取組を通じて、グループ会社からの事業のほかにも他社から依頼が入るようになり、事業の拡大にもつながっている。



## 理念の「面白がる」を体現するしかけにより、従業員一丸で事業推進

- ブレインストーミング等を通じ、従業員一人ひとりが「なんでも面白がる」を日々実践
- 評価結果は全社に公開、評価する視点はワークショップで互いに共有
- エピソードの共有を通して自社にとって望ましい行動を促進

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 企業のルーツである「面白がる」を、会社をあげて追求

「面白法人カヤック」を名乗っている通り、「面白法人」であることに自社のルーツ、パーパスがある。主体的で創造的な、「なんでも面白がる」というスタンスの従業員が、物やサービスを創造的に作りだし社会に貢献する、という状態に向かって活動している。

世の中一般ではつまらないとされているような仕事も、どうすれば効率的に、面白い形にできるか、と工夫することも「面白がる」のあり方であり、自社で大切にしている。そこで、従業員に対しては「あなたは面白く働いていますか？」という質問に定期的に回答してもらい、「自分は面白法人を体現できているか」を内省してもらうとともに、回答データから「面白指数」を算出して自社の経年推移を把握している。

### 2. 取組の内容

#### 頻繁なブレインストーミングで「面白がる」を形にする

短時間でアイデアを自由に出すブレスト（ブレインストーミング）を、日々の会議や社員合宿などで頻繁に実施している。経営会議で業績悪化やトラブルについて扱う際も、深刻な心情でいると視野が狭くなりやすいため、あえてブレストを行っている。

年に2回程度実施する「ぜんいん社長合宿」では、従業員全員が社長になったつもりで会社のビジョンや制度についてブレストを繰り返しながら考える。例え



「ありがとう」という意味の会議室名出所) カヤックより提供

ばブレストによって「感謝にあふれた会社にしたい」というアイデアが出れば、次は「感謝にあふれる会社にするには何をすればよいか？」というテーマでブレストを行う。これがキッカケで、実際に会議室の名前を様々な言語の「ありがとう」に変更するという施策が実施された。

#### 評価制度の設計・運用においても企業文化を体現

評価制度は、評価自体が価値観をつくるという考え方のもと設計・実施されている。カヤックでは「ぜんいん人事部」と称して従業員全員が採用と育成にコミットしている。



「360度フィードバック」は仲間の成長に貢献するという位置づけで実施しており、システム上指定された2名と、被評価者が指名する4名ほどに評価してもらい、被評価者は評価者に対して「評価が自分の成長にどれくらい役立ったか？」という質問項目に回答する。これらの評価結果はすべて全社に公開されている。



従業員同士で価値観を共有するワークショップ  
出所) カヤックHPより引用

「月給ランキング」では、従業員全員が社長になったつもりで普段一緒に働いている人を評価する。統計処理を行いランキング化し、それにしたがって報酬を決める。従業員数も増え、評価基準も多様化する傾向にあるため、「ぜんいん社長合宿」のワークショップを通して、各従業員が何を大切にしているのかを相互に理解し、評価における視点を増やすようにしている。

### エピソード共有を通じた望ましい行動の促進

創業以来、窮地に立たされたプロジェクトを従業員が救った、といった仕事における印象的なエピソードをブログとして社内に共有している。エピソードのうち特徴的なものは、「ぜんいん社長合宿」で声優によって朗読されたり、漫画化されて社外へ公開されたりする。

自社にとって望ましい行動を規則の形にしても、社風になりにくい。エピソードとして従業員の目に触れることで、「こういう風になりたい」と行動が促進される。



社外へ公開されているエピソード漫画  
出所) カヤックHPより引用

## 3. 取組による効果や今後の展望

### 「面白い」を通して従業員一丸となって活動

ブレストを繰り返すことで、従業員が日常的に新しいアイデアを考える力が鍛えられ、「面白い」体質が育つ。また、従業員同士が互いのアイデアを褒め合い、さらに発展させた新しいアイデアを出し合うことで、「つくる人を増やす」という会社の目指す姿の実現にもつながり、チームワークも向上する。

また、ブレストに限らず、「面白い」という姿勢は良いときも悪いときも自分たちを助けてくれる。アイデアを活発に出せるようになる以外にも、どのような状況に対しても前向きかつポジティブに向き合うことが可能になり、従業員同士で一丸となって1つのものに取り組むことにつながる。

## キャリア不安を取り除き、安心して成長できる職場へ

- 中長期的なキャリアアップを目指せる評価・報酬制度
- 社内人材育成機関「グラットンアカデミー」の設立
- 従業員間コミュニケーションを促進する社内SNSの導入

### 1. 働きがいに取り組む背景・目的

#### 採用難をキッカケに職場改善に着手

広島県を中心に飲食業を営む同社は、中長期的な店舗数の拡大を考えるなかで人材不足に直面していた。2015年頃に業界では珍しい大学卒業生の採用を開始することとなったが、1人も採用できなかった。経営陣に「このままではいけない」という意識が芽生え、人の集まる職場づくりに取り組み始めた。現在では、待遇の改善や休暇取得の促進等のほか、事業拡大の支柱となる人材育成やキャリアステップの整備にも注力している。

### 2. 取組の内容

#### 評価・報酬制度の刷新とキャリアステップの明確化で、安心して成長できる企業へ

飲食業界では、社長直属で各店舗に店長が配置される組織体制が一般的であり、キャリアステップが不明瞭なことが少なくないと同社の経営陣は考えている。同社においても、当初は店長以下の階層が2層しかなかったため、将来性に不安を感じた若手従業員の離職や、採用難に直面する状況が続いていた。

店舗数の拡大に伴い経営層が従業員の働きぶりを把握しづらくなっていたこともあり、評価・報酬制度の整備が不可欠と判断。階層を14段階に増やし、各階層における評価基準や報酬体系を明確にしたうえで、査定回数を年4回に増やし

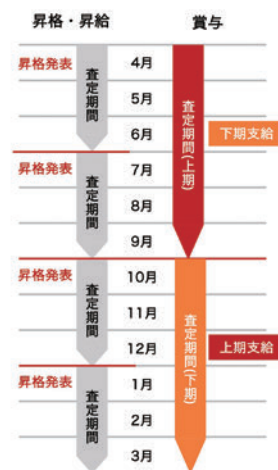
た。後述する社内人材育成機関設置による能力開発支援も行き、全員が努力に応じて評価され、安心してキャリアアップを目指せる環境を整えた。同社経営陣は、人材が揃うことで、店舗拡大のための資金や物件が準備できるようになり、実際に店舗数が拡大すると新たなポジションが生まれるため、キャリア上の選択肢は今後さらに増えていくと考えている。

#### ▶ 役職・給与

役職	月収	年収(賞与込)
執行役員	¥600,000	¥8,040,000
事業部長	¥550,000	¥7,040,000
SV-A	¥480,000	¥6,200,000
SV-B	¥450,000	¥5,840,000
店長S	¥420,000	¥5,480,000
店長A	¥400,000	¥5,240,000
店長B	¥380,000	¥5,000,000
店長C	¥360,000	¥4,760,000
店長代理	¥340,000	¥4,420,000
副店長A	¥320,000	¥4,180,000
副店長B	¥300,000	¥3,940,000
主任	¥280,000	¥3,700,000
副主任	¥270,000	¥3,340,000
一般	¥260,000	¥3,220,000

給与・評価制度の概要  
出所) グラットンより提供

#### ▶ 査定・賞与



## 研修制度の拡充が、人材定着と採用の改善にも寄与

社内人材育成機関「グラットンアカデミー」を設立し、体系的な人材育成に取り組んでいる。店長育成を目的として開始した「店長育成塾」が社内研修制度の原点となる。その後、経営陣が社外研修で学んだ内容や過去の経験を基に独自の研修を作り、徐々にその数を増やしてきた。現在では、7つの階層別に研修を設定し、年間60回の研修を実施している。

この取組は、従業員の能力向上だけでなく、**人材の定着・確保にも好影響を与えている**。新卒社員向け研修である「ルーキー会」では、

会社経営や商品開発など、普段の店舗業務では学べない視点を学ぶことで、キャリア不安の解消や新卒社員同士の横のつながりの強化を実現し、結果として**離職率が低下している**。また、アルバイトリーダー向けの研修に注力した結果、同社を「アルバイト先」ではなく将来的な「就職先」として見直してもらえるようになり、**アルバイトからの正社員登用の増加につながっている**。



同社の研修体系  
出所) グラットンより提供

## 社内SNSによる感謝の「見える化」で、承認し合う文化を醸成

従業員同士で感謝の気持ちを「コイン」として送りあうことができる社内SNSを10年ほど前から導入している。アルバイトを含む全従業員が利用しており、コインの授受を通じて、お互いを承認する文化を醸成している。各店舗のSNS稼働率は、店長・副店長の評価基準に組み込まれており、その評価を基に店長は月給、副店長以下は賞与に反映される。

導入前は、店長が給与明細を渡す際に「ありがとうカード」として感謝のメモを添えていた。しかし、採用難や離職率の高さ等の課題に直面するなかで、**店長から従業員への一方通行のコミュニケーションではなく、全従業員が互いに承認し合う仕組みの必要性を感じ、導入に至った**。

社内SNSの導入・運用は、専門のプロジェクトチームが担当している。メンバーは毎年公募されており、若手がプロジェクト業務を通じて成長する場としても機能している。店舗単位での稼働率向上施策や、ランキング上位者への表彰制度の導入など、プロジェクトチームを中心とした各種浸透策が実を結び、**従業員が互いに認め合う社風の醸成につながっている**。

## 3. 取組による効果や今後の展望

### 先進的な取組で定着率と生産性の向上を実現

各種施策によって働きがい向上の結果、**離職率が減少し、生産性の向上が見られるようになった**と感じている。飲食業界で人材が定着しない原因の多くは、労働環境やキャリアの不透明さ、人間関係に関連している。特に、店長以下の階層の従業員は、「毎日同じことをしている」感覚に陥りやすく、自身のキャリアに対して不安を感じやすい。同社では、従業員がやりがいを持って働き、安定的に成長できる職場環境を整えることで、さらなる離職者の減少・生産性の向上を目指していく予定だ。



「令和6年度働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業」  
働きがいのある職場づくりのための支援ハンドブック

2025年3月発行

【著作権】

「働きがいのある職場づくりのための支援ハンドブック」の著作権は厚生労働省が有しています。本ハンドブックの無断転載・無断複製を禁じます。

【免責事項】

本ハンドブックの掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

発行元  
お問合せ先



ひと、くらし、みらいのために  
**厚生労働省**  
Ministry of Health, Labour and Welfare

雇用環境・均等局 総務課 雇用環境政策室  
TEL 03-5253-1111



「働き方・休み方改善ポータルサイト」では、働きがいに関する様々な情報を提供しています。