

働きがいのある 職場づくりのための支援マニュアル

先進的な取組事例 **10** 件



目次

「働きがいのある職場づくりのための支援マニュアル」発行に寄せて	3
はじめに	
マニュアルの構成、読み方	5
企業事例の活用方法	6
なぜ働きがい向上に取り組むのか	7
働きがい向上への取り組み方解説	
1. 働きがい向上に必要な取組	9
2. 体制づくり	11
2-1. 一丸となった取組	
2-2. 経営層のコミットメント	
2-3. 事務局の立ち上げ	
2-4. 管理職の巻き込み	
2-5. メンバーの当事者意識	
3. 現状確認と課題の特定	16
3-1. 実施準備	
3-2. 結果の分析	
3-3. 結果の共有と活用促進	
3-4. 課題に応じた取組の検討	
4. 課題に応じた施策展開	24
全社方針の浸透	
会社と個人の方向性が重なりあう環境づくり	
より多くの人活躍できる働き方の整備	
1 on 1	
職場ディスカッション	
5. 取組の効果検証	38
5-1. 事務局による全体の振り返り	
5-2. 職場での振り返り	
5-3. 取組の見直し	

先進企業10社の取組事例紹介

企業における取組事例紹介の全体像	45
事例01 東宝株式会社	47
事例02 株式会社橋本組	49
事例03 ブラザー工業株式会社	51
事例04 株式会社メルカリ	53
事例05 手島精管株式会社	55
事例06 白鷺電気工業株式会社	57
事例07 ウェルグループ	59
事例08 TOPPANグループ	61
事例09 イヨスイ株式会社	63
事例10 株式会社ヴィス	65
過年度成果物のご案内	67

Column

働きがいに関する2つのキーワード	10
ストレスチェックの活用	19
ジョブクラフティングの活用	26
はじめの一步は『不』を取り除くことから	30
1 on 1 実施時の留意点	33
1 on 1 と職場ディスカッションの違い	36
CREWプログラムの紹介	37
PDCAサイクルの構築	43

「働きがいのある職場づくりのための支援マニュアル」 発行に寄せて

わが国の労働環境は、働き手の減少、働き方の多様化、価値観の複雑化という大きな転換期を迎えています。このような時代において、企業が持続的に成長し、社会に貢献し続けるためには、生産性の向上と個人のウェルビーイングを両立させることが重要です。その鍵となるのが、働く人一人ひとりの「ワーク・エンゲイジメント」です。ワーク・エンゲイジメントは、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ます。いわば、働きがいと言ってもよいでしょう。

厚生労働省では、ワーク・エンゲイジメントの重要性を広く伝えるための「リーフレット」を令和5年度に作成し、普及・啓発に努めてきました。続く令和6年度には、企業がワーク・エンゲイジメント向上に向けて取り組むべき6つの要素と、先進的な取組事例10件を詳細に紹介した「ハンドブック」を作成しました。そして、令和7年度に作成した本マニュアルは、ワーク・エンゲイジメントを高める取組を「どのように実行し、組織全体に定着させるか」について、実践的かつ詳細なプロセスに焦点を当てています。

本マニュアルは、企業の皆様が働きがい向上の取組を成功に導くための「手順」を示したものです。マニュアルでは、取組を主導する経営層や管理職の「体制づくり」の段階から、「現状把握と課題特定」のための具体的な調査・分析手法、そして取組を風土として根付かせるための「実践方法の解説」まで、フェーズごとに詳細なステップを提供しています。企業規模や状況に応じて無理なく取組を始め、効果を最大化するための具体的なヒントが随所に盛り込まれています。

本マニュアルは、大企業だけでなく、中小企業の皆様にもご活用いただきやすいよう、実効性を重視した内容となっています。本マニュアルが全国の職場に普及し、誰もが安心して、誇りとやりがいを持って働き続けられる社会の実現につながることを心より願っています。

2026年1月 島津 明人

「令和7年度働く人のワークエンゲイジメントの向上に向けた支援事業」では、以下の有識者による検討委員会を組成し、マニュアル作成についてご協力をいただきました。

島津 明人 氏 (検討委員会座長)	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(兼)採用・人材マネジメント室長
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
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
中野 剛 氏	損害保険労働組合連合会 中央執行委員長
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	早稲田大学 グローバル・エデュケーション・センター 教授

(2026年1月時点)

はじめに

マニュアルの構成、読み方

マニュアルの構成

本マニュアルは大きく二部に分かれた構成となっています。前半では、企業での働きがい向上への取り組み方を、企業における体制づくり、課題の特定、施策の展開、取組の効果検証のステップに分けて詳しく説明しています。マニュアルの後半では、先進的に働きがい向上に取り組む企業の事例10件を、取組の流れや体制なども含めて紹介しています。

マニュアルの読み方

本マニュアルを読むことで、企業における働きがい向上の取組の始め方や進め方、課題の乗り越え方、先進企業の事例などを一体的に理解することができます。

また、読み手の皆様の知りたい内容に応じて、関心のある部分のみ読んでいただくことも可能です。以下の、知りたい情報の例や悩みの例も参考にして、該当する部分をご覧ください。



働きがい向上のために、社内で誰にどうやって働きかければよいか知りたい。

2. 体制づくりをご覧ください。経営層のコミットメントを得る方法、人事部門を中心とした事務局と現場の管理職との役割分担などを説明しています。



自社の課題を特定するために、働きがいに関するアンケートを活用したい。

3. 現状確認と課題の特定をご覧ください。現状確認のための調査の実施や、結果の分析方法、課題特定、アンケート結果の共有と活用促進方法などを説明しています。



課題を解決するために、何を実施したらよいか知りたい。

4. 課題に応じた施策展開をご覧ください。施策の例として、全社方針の浸透、会社と個人の方向性が連動した行動の促進、より多くの人が活躍できる働き方の整備、1 on 1、職場ディスカッションへの取組方法やポイントを紹介しています。



取り組んだことが効果を挙げているか確認し、今後に活かしたい。

5. 取組の効果検証をご覧ください。取組を振り返り見直す方法を説明しています。



具体的な取り組み方のイメージを持つために、企業における実際の取組例を知りたい。

44ページ以降に、先進的に働きがい向上に取り組む企業の事例を紹介しています。また前半部分でも、マニュアルの説明を補足する形で企業の事例を掲載しています。

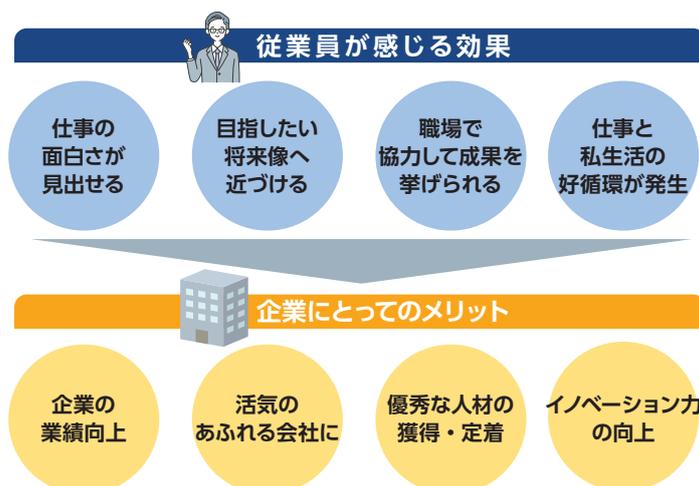


なぜ働きがい向上に取り組むのか

なぜ働きがい向上に取り組むのか

具体的な取り組み方の解説に入る前に、働きがいの向上がもたらす従業員への効果と、それによる企業にとってのメリットについて説明します。従業員の働きがいを向上させることは、仕事に携わる従業員にとって多くの効果があるだけでなく、その従業員を雇用する企業にとっても中長期的な視点で大きなメリットが期待できます。

働きがい向上による効果とメリット



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がもたらされます。

- 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。
- 従業員が一定程度の業務裁量を持つことで、日々の業務で創造性を発揮しやすくなります。また、能力・キャリア開発の機会の充実によって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ます。
- 組織への信頼が高まり、職場の同僚と協力して成果を挙げようとしめます。それによって、従業員が協力して職務に取り組めるようになります。
- 生き生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します。そのため、仕事と私生活の好循環が期待できます。

企業にとってのメリット

従業員に対して上記のような効果が生じることによって、中長期的な視点で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、活気に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、優秀な人材をより多く採用することにつながります。また、従業員が現在所属する企業で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と、長く働き続ける動機になり、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。

働きがい向上に取り組む意義を確認できたところで、次のページから具体的な取り組み方を確認していきましょう。

**働きがい向上への
取り組み方
解説**

1

働きがい向上に必要な取組

本マニュアルでは、働きがい向上に向けた取組の全体像を、以下の流れで整理しています。

働きがい向上に向けた取組の全体像



2章では、働きがい向上に取り組むための基盤となる体制づくりについて説明しています。経営層、人事部門等の事務局、管理職、職場のメンバーの全員がどのような役割を担うのかを確認し、全員が自分ごととして働きがい向上に取り組む環境を整えましょう。つづいて、3章では働きがいの現状確認と課題の特定、4章では課題に応じた施策の展開、5章では取組の効果検証について、どのように行うのかを説明します。現状確認を出発点とすることで適切な施策を選ぶことができ、また施策実施後は効果を確認することでさらなる取組の活性化につなげることができます。

4章で紹介する「働き方の整備」や「1on1」など、これから説明する取組のなかには、既に自社で取り組んでいるものも含まれているのではないのでしょうか。次のページで説明する「ワークエンゲージメント・従業員エンゲージメント」というキーワードの普及も作用して、近年「働きがい」に注目が高まっていますが、必ずしも今から完全に新しいことを始めなければいけないわけではありません。むしろ、これまで取り組んできたことの地続きである場合も多いです。このあと説明する体制づくりや取組の選び方を参考にすることで、改めて目的意識を明確にしたうえで取組を選び、より効果的な形で働きがい向上を目指していきましょう。

できることから始めましょう！



働きがいに関する2つのキーワード

近年、「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」という言葉が注目されるようになりました。いずれも働きがいに関わる重要な概念ですが視点が異なるので、その違いを整理します。

2種類の「エンゲージメント」

■ ワークエンゲージメント ■



■ 従業員エンゲージメント ■

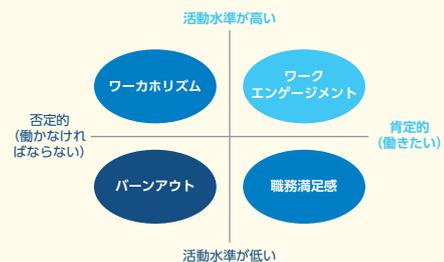


ワークエンゲージメントー仕事そのものとのつながり

ワークエンゲージメントとは、従業員が仕事に誇りややりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態を指します。「活力」「熱意」「没頭」という3つの要素で構成されており、仕事との関係に焦点を当てた概念です。

この言葉としばしば比較されるのが「ワーカホリズム」です。どちらも仕事に多くの時間やエネルギーを注ぐ点では共通しますが、ワーカホリズムは強迫観念に駆られて働き続ける傾向が強く、結果的に心身が疲弊し、「バーンアウト（燃え尽き症候群）」を招く危険性があります。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。一方で、ワークエンゲージメントは自発的かつ前向きにエネルギーを投入している点が特徴です。楽しさや誇りを感じながら働くため、持続可能で健康的な働き方につながります。

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」、労働調査会。図10（p37）

従業員エンゲージメントー所属する組織とのつながり

一方で、従業員エンゲージメントとは、従業員が所属する組織に対して抱く貢献意欲や信頼感を指します。これは仕事そのものではなく、組織との関係性に着目した概念です。従業員エンゲージメントが高い状態になると、従業員が組織の目指す方向性を理解し、自らの目標と重ね合わせながら主体的に行動するようになります。

従業員エンゲージメントが高い従業員は、単に与えられた役割をこなすのではなく、組織の成長や目標達成に向けて積極的に貢献しようとしています。そのため、結果として組織全体の一体感が高まり、生産性や持続的な成長といったメリットが生まれます。また、従業員にとっても「自分の仕事が組織の未来に役立っている」という実感が、より生き生きと働くことにつながっていくのです。

ワークエンゲージメントと従業員エンゲージメントは、異なる側面に焦点を当てつつも、互いに深く結びついています。両者を同時に育むことこそが、働きがいの向上に欠かせない鍵となります。

2

体制づくり

ここまで働きがい向上の全体像をみてきました。働きがい向上の取組を成功させるためには、第一に組織全体が一丸となって取り組める体制を構築することが重要です。この章では、効果的な体制づくりのために必要な5つのポイントを詳しく解説します。

2-1. 一丸となった取組

働きがい向上に向けた取組は、社内で特定の人や組織だけが担うものではありません。経営層、事務局（人事部門等）、管理職、従業員それぞれが、自らの役割を理解し、連携して取り組むことで初めて成果を挙げることができます。

働きがい向上を実現するための役割分担

関係者	役割
経営層	<ul style="list-style-type: none"> 働きがい向上が経営のために必要なことであると理解する 従業員に対して働きがい向上へのコミットメントを表明する 社外に対して働きがい向上の取組を発信する
事務局 (人事部門等)	<ul style="list-style-type: none"> 現状把握のための調査を企画・実施し、分析と課題特定を行う 課題解決に向けた施策を立案・実行する 各組織の取組を適宜サポートする
管理職	<ul style="list-style-type: none"> 自組織の働きがいの状況を把握し、職場単位の取組の推進役となる 会社や組織の方向性を自組織のメンバーにわかりやすく伝達する メンバー一人ひとりとの対話を通じて働きがい向上を実践する
従業員 (職場のメンバー)	<ul style="list-style-type: none"> 調査やディスカッションに率直に回答・参加する 職場での働きがい向上の取組に主体的に参加する 日々の業務で同僚と協力し、相互支援を実践する

Point!

効果的に連携するには

以下の3点を工夫することで、それぞれの役割が相乗効果を生み出すことができます。

- ✔ 役割分担の明確化

それぞれの役割を明確にし、抜け漏れや重複がないようにするとともに、互いにどのように協力しあうとよいかについてイメージを共有しましょう。
- ✔ 情報共有の仕組み

階層間、部署間でコミュニケーションをとる機会を設けましょう。働きがいの現状に加えて関係者間の状況を共有することで、役割分担の改善につなげることもできます。

(例：一部の管理職は職場での取組に悩んでいるため、事務局からのサポートを強化する)
- ✔ 継続的な対話

働きがい向上は、継続的なプロセスです。全社の/各組織の/自組織の取組の進捗や働きがいの変化を定期的に確認する機会は、取組期間の区切りになり、PDCAサイクルを回すポイントとしても役立ちます。

2-2. 経営層のコミットメント

働きがい向上の取組を成功に導くためには、経営層の強いコミットメントが不可欠です。ここでは、取組開始時に経営層がすべきことについて説明します。

経営のために必要な取組として理解する

働きがい向上は、単なる従業員満足度向上の取組ではありません。以下のような経営上のメリットがあることを十分に理解することで、会社を挙げて取り組むことができるようになります。

1つ目は、人材の定着促進です。働きがいのある職場では離職率が低下し、会社にとって必要な人材が継続して勤務することにつながります。

2つ目は、採用力の向上です。働きがいのある職場として評価が高まることで、優秀な人材をひきつけやすくなります。

3つ目は、生産性の向上です。働きがいのある職場では従業員一人ひとりが自身の力を最大限に発揮でき、自ら意欲的に創意工夫に取り組めるため、会社全体の生産性向上に貢献します。

ありたい姿を描き、PDCAサイクルを回す重要性を認識する

働きがい向上は一朝一夕で達成できるものではありません。経営層には、「どのような組織を目指すのか」という明確なビジョンを描き、それに向けて継続的な取組を促進する姿勢が求められます。

- 「会社として3年後、5年後にどうありたいか」を描く
- ありたい姿の実現のために必要な要素として働きがい向上を位置づける
- 働きがい向上の取組の効果は、時間をかけて少しずつ表れていくものであると理解する
- だからこそ、定期的に見直しながら継続して取り組むことが必要であると認識する

取組開始時のメッセージ発信

働きがい向上の取組を開始する際は、経営層から従業員に対して直接メッセージを発信することが効果的です。このメッセージには以下の要素を盛り込むとよいでしょう。

- なぜ働きがい向上に取り組むのか（背景と目的）
- 会社として目指したい職場の姿
- 従業員一人ひとりへの期待
- 継続的に取り組んでいく意思

メッセージ発信の機会

経営層からのメッセージ発信は、様々なタイミングや媒体で行うとより効果的です。

- 経営会議：経営幹部全員で、働きがいおよび向上のための取組の重要性を共有する
- 全社イベント：多くの従業員が集まる場で、経営層の言葉で直接伝える
- 社内報：アンケート実施時や結果共有時など、節目においてメッセージを発信する
- 会社ホームページ：社外に対するアピールに加えて、従業員に「社外に表明するということは、経営層としても本気なのだ」と感じてもらうことにつなげる

2-3. 事務局の立ち上げ

働きがい向上の取組を着実に推進するためには、会社全体で取り組む際のハブとなる事務局の設置が重要です。多くの場合、人事部門が中心となって事務局機能を担います。

事務局の主な役割

事務局が担う主な役割は、大きく3種類に分けられます。

■ 現状把握の実施や分析

職場の現在地を把握するためのアンケートの実施計画と実施方法を検討します。回答データの収集後は基本的な集計と分析を行い、結果を読み解いて課題を特定します。分析結果は取りまとめて経営層や従業員に対して共有し、働きがい向上に向けた取組の必要性を訴求します。

■ 結果を踏まえた人事施策の検討

課題の特定後は、解決のための施策を検討します。既存の人事制度や施策を見直すとともに、新たな取組を企画・設計します。なお、取組は効果の確認とセットで実施しましょう。

■ 各組織の改善取組の推進

アンケートの組織別結果を管理職に対して共有し、各職場で取り組む出発点としてもらいます。職場ごとに取り組む際には、進捗確認や好事例の共有など、適宜事務局からサポートをするとよいです。

Point!

こんな方が事務局におすすめ

取り組む際、事務局は人事や総務の方が中心となることが多いと思いますが、そのなかでも主担当者を選ぶときや、将来の事務局メンバーを育成していく際の参考にしてください。

✓ データを読み解く力

現状把握のためのアンケートを実施し、自社で分析まで行う場合は、基本的な集計分析ができると課題特定と施策立案に役立ちます。ただし、必ずしも高度な統計知識は必要ありません。重要なのは、数値の背景にある従業員の状況や課題を読み取る力です。また、回答結果をリアルタイムで集計してグラフで可視化してくれる外部ツールを使用すると、作業負担を減らすことができます。実施したいアンケートや予算に応じて選択しましょう。

✓ コミュニケーション力

事務局の役割として、アンケート結果を経営層や管理職に説明したり、各職場に対して取組の必要性や実施してほしいことを伝えたりするというものがあります。その際、わかりやすく、意欲をもってもらえるような伝え方ができるとよいです。また、管理職や各職場がサポートを必要とするときに相談しやすい存在であることも大切です。

✓ 周りを巻き込む力

働きがい向上は中長期的な取組であり、多くの関係者を巻き込みながら進める必要があります。スケジュール管理、関係者調整などの推進力があるとよいでしょう。

このように、事務局を務める人は、各関係者のハブとなって働きがい向上を推進することが期待されます。

2-4. 管理職の巻き込み

会社全体で一丸となって働きがい向上に取り組むためには、各職場で管理職に活躍してもらうことが欠かせません。事務局から管理職に対して、働きがい向上全般において管理職に期待することを明確に伝えましょう。同時に、管理職任せにせず、事務局からサポートを提供することも必要です。

管理職の重要性

働きがい向上において管理職が重要であるのは、管理職が会社と従業員の結節点であり、働きがいのある職場づくりの適任者であるからです。事務局から管理職に「期待」として伝え、職場での働きがい向上に取り組む意欲を高めてもらいましょう。

■ 「企業と従業員の結節点」という存在であること

管理職は、全社の方向性を自組織の具体的な目標や行動に分解して伝える重要な役割を担っています。抽象的な経営方針を、現場の従業員が理解し実践できる形に言いかえて伝えることが求められます。

- ▶ 全社目標と組織目標の関連性を明確に説明する
- ▶ 従業員一人ひとりの業務が会社全体にどう貢献するかを伝える
- ▶ 自らが日々の業務のなかで会社のありたい姿を体現する

■ 働きがいのある職場づくりの適任者であること

管理職は日常的に個別の従業員と接しているため、人材育成や風土づくりを通して職場での働きがい向上を推進するのに適した立場にあります。

- ▶ 日々の業務指導や面談を通して職場のメンバーの能力やキャリア開発を支援する
- ▶ メンバー間のコミュニケーションを活性化する
- ▶ 職場での働きがいに関する話し合いなどを通してメンバーによる働きがい向上の取組を促進する

いつ・どのように伝えるか

管理職に対して、彼らへの期待を伝える機会はいくつかあります。一度きりというよりは、研修などともともある機会も活用しながら繰り返し伝えることが望ましいです。

■ 新任管理職研修での説明

「新任課長研修」「新任部長研修」など、昇任時にその役職に求められる役割を説明する機会において、働きがい向上の意義とともに、職場での働きがい向上に向けた管理職の重要性について伝えましょう。特に管理職に初めて昇格したタイミングでは、これからは自身が職場のメンバーの働きがい向上について一定の責任を負う立場になる点についても伝えることが重要です。

- ▶ 働きがい向上が会社経営にもたらすメリット
- ▶ 管理職に求められる役割と、働きがい向上との関係性
- ▶ 管理職による働きがい向上の取組の具体的な方法（面談のコツ等）

■ アンケート結果共有の場の活用

従業員向けアンケートを実施した場合は、その結果を管理職に共有する説明会やワークショップが管理職の役割を改めて説明する絶好の機会となります。

- ▶ 職場での働きがい向上における管理職の重要性
- ▶ 職場での取組の起点となる組織別結果の読み解き方と活用方法

■ その他の管理職を対象とした研修

「ダイバーシティ研修」「ハラスメント防止研修」など、特定のテーマで管理職全員を対象とした研修を実施する場合は、それが働きがい向上につながっていることを示しましょう。

- ▶ 今回の研修テーマと働きがい向上との関係性

Point!

継続的に管理職をサポートする方法

先ほど述べた事務局からの研修・ワークショップ実施以外にも、管理職を支援する方法があります。

✓ 個別相談の実施

取組に悩んでいる管理職に対しては、事務局が個別に相談に乗り、具体的なアドバイスや支援を行う等のサポートが重要です。

✓ 管理職同士の交流機会の提供

管理職同士が働きがい向上の取組について情報交換できる場を定期的に設けることで、成功事例の共有や課題の相談ができます。研修やワークショップのなかにグループディスカッションの時間を設けると似た立場で相談しやすいです。

✓ 好事例の横展開

一部の職場で優れた取組が行われている場合、事務局が情報収集を行い、好事例として社内を展開することで、他の管理職が参考にすることができます。

2-5. メンバーの当事者意識

職場のメンバーも働きがい向上の主役です。取組の起点となる働きがいの現状確認では率直に・積極的に意見を述べることはもちろん、日々の業務のなかで職場の働きがい向上に取り組む主体でもあります。そのため、メンバーが管理職を支えながら取り組むための巻き込みをしましょう。

経営層や事務局は従業員全体に向かって、管理職は自組織のメンバーに対して、一人ひとりが主役となって、自分ごととして会社や職場の働きがい向上していくのだというメッセージを伝えましょう。メンバーが、アンケートや職場ディスカッションに主体的に参加し、職場や会社の働きがい向上に向けて何に取り組むべきか考え、日々の業務のなかで前向きに行動を起こしていけるように意識づけをします。

このように、働きがい向上の取組は、経営層から従業員まで全社一丸となった体制づくりが成功の鍵となります。特に経営層のコミットメント、事務局の組成、管理職の参画という3つの要素がバランス良く機能することで、持続的な働きがい向上を実現することができるのです。

3

現状確認と課題の特定

まずは、自社や自身の職場が、働きがいについてどのような状態であるか、現状を確認しましょう。現状を確認し課題を特定することは、管理職や組織を「採点」するというよりも、働きがい向上に向けてより効果的な取組を選択したり、取組の優先度をつけたりするために有効です。

現状確認については、アンケート（エンゲージメントサーベイ、従業員意識調査等）を行って状態を把握する方法や、面談や職場ディスカッションを通して、従業員の声を収集する方法が考えられます。

本マニュアルでは、現状を確認する主な方法として、会社の「今」を定量的に把握できるアンケートについて紹介します。面談や職場ディスカッションなどによって定性的に把握することも有効であるため、自社に適した方法を選択しましょう。

3-1. 実施準備

①目的を明確にする

何のためにアンケートを行うのか、担当者のなかで目的（知りたいこと）を明確にしましょう。どのような質問をするとよいのか、何に着目して分析するのかを考えるうえでのヒントになります。

「知りたいこと」と用意する設問の例

知りたいこと	設問の例
従業員が仕事や会社に対してどう思っているかを知りたい	仕事へのやりがいや組織への貢献意欲について質問する ・【仕事への誇り】あなたは、自分の仕事に誇りを感じる ・【継続勤務意向】あなたは、今後もこの会社で働き続けたいと思う
モチベーションの低い人が何に不満を持っているかを確認し、離職率が高い原因を探りたい	人事制度や業務、職場風土など、要因になりそうなものをまんべんなく質問する ・【報酬への満足度】あなたの賃金水準は、働きに対して見合っていると思う ・【仕事の達成感】あなたは、仕事を通して達成感を感じる ・【職場の風通し】あなたの職場は風通しが良い
上司に対する信頼について確認し、管理職による組織マネジメントをサポートしたい	上司に期待される役割が果たされているか、部下に質問する ・【上司に対する信頼】あなたは、直属の上司を信頼している ・【相談のしやすさ】あなたの直属の上司は、気軽に相談しやすい ・【業務の負荷調整】あなたの直属の上司は、負荷を考慮しながら適切に業務分担している
各職場でのコミュニケーション状況や人間関係を把握したい	職場での助け合いや相互承認、人間関係の悩みについて質問する ・【職場での助け合い】あなたの職場では、業務で困っている人がいると率先して助け合う ・【自由回答】職場の人間関係を含めて自由に書いてもらう
やる気をもって仕事に取り組んでいる組織や人の傾向を知りたい	所属組織や役職、年代や性別といった属性設問を設定し、上記の質問と組み合わせ集計できるようにする

※属性以外の設問例については、集計をごく簡単にしたい場合は「はい/いいえ」、比較を十分にしたい場合はより差を見やすい「そう思う/ややそう思う/どちらともいえない/あまりそう思わない/そう思わない」の5段階で問うことが考えられます。

②回答環境を用意する

実施のための予算や担当者の負荷、スキルに応じて、外部のツールやコンサルタントを活用するか、自社で内製化するかを検討します。アンケート画面と結果表示がセットになったツールを利用するほか、アンケート作成ツールを使って自社でアンケート画面を用意する方法もあります。経済産業省の支援を受けて実装され、一般社団法人心の健康投資推進コンソーシアムが運用している職域向け心の健康サービス選択支援ツール「ウェルココ (<https://wellcoco.jp/>)」においても、現状把握・分析システムがいくつか紹介されているため、ツールを選ぶ際の参考にしてみましょう。

回答環境の準備にあたり、コンピュータでの回答が難しい対象者がいる場合は、二次元コードを発行して掲載し、スマートフォンで回答できるようにします。電子機器での回答が難しく、紙の調査票で実施する場合は、設問番号と選択肢に番号を振ることで、のちの集計分析がスムーズになります。

回答期間は、設問数によって2週間～1か月程度で設定しましょう。回答者によっては、外勤が多く事業所勤務の際にのみ回答できる方、複数名で1つの端末を共有している方がいるかもしれません。その場合は回答期間を長めに設定するとよいでしょう。

回答期間終盤で、適宜リマインドを行い、回答率が上がるようにしましょう。アンケートツールのなかには、リアルタイムで回収数を確認できるものがあります。

③回答を依頼する

アンケートを実施する際は、事前に社内に周知することで、できるだけ多くの回答を集めるようにしましょう。案内の際は、アンケートの基本情報とともに、安心して率直に回答してもらえるような説明やメッセージを添えるようにします。

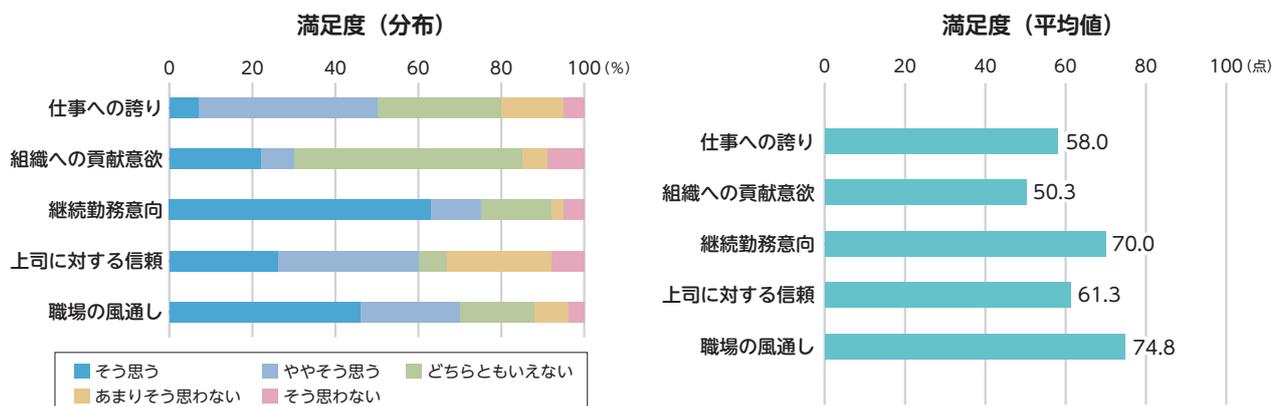
- アンケートの基本情報（実施目的、実施期間、対象者、問合せ先）
- 結果の共有は匿名で行われる、または個人の回答が直属の上司に開示されることはない点
- 「働く環境をよりよくするために、率直に回答してほしい」というメッセージ
- （必要に応じて）回答画面の操作方法

3-2. 結果の分析

①全体の傾向を把握する

まずは回答者全体のスコアを確認し、満足度が高い項目、低い項目を確認しましょう。「そう思うと回答した人が8%」といった分布で見る方法や、100点満点などに換算した満足度の平均値で見る方法があります。

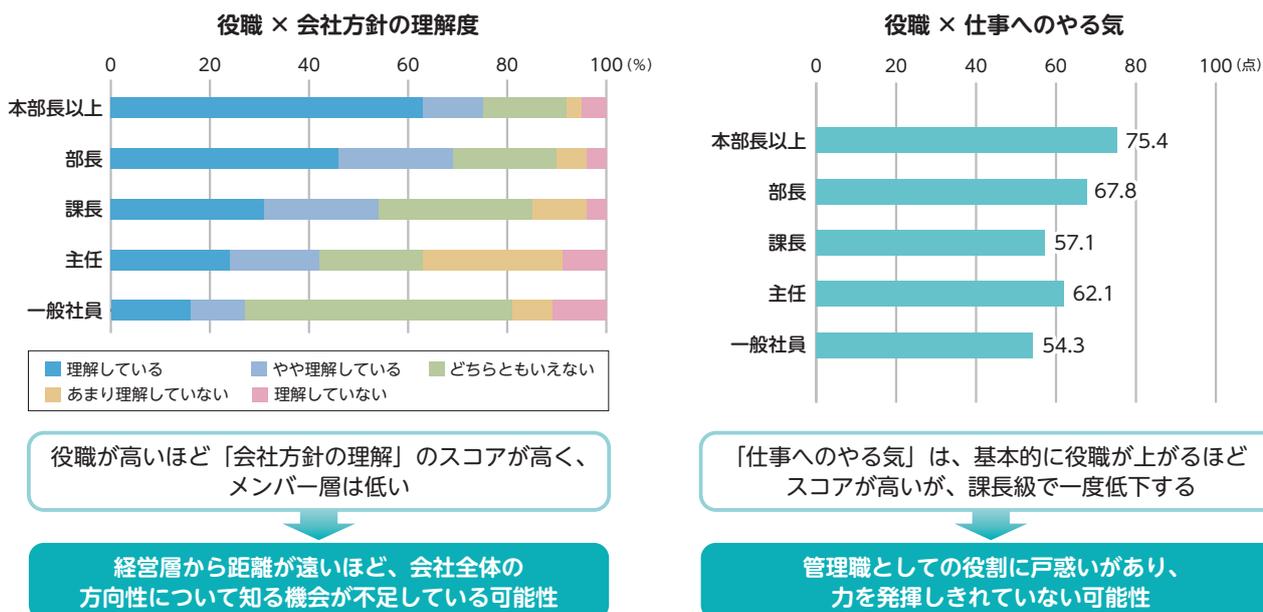
集計イメージ



②属性別、組織別に確認する

役職や職種、性別といった属性や、組織別で集計し、差異や偏りを確認しましょう。特定の属性や組織でスコアが低い場合は、背景に何があるかを考えましょう。決めつけにならないよう、理由をもって検討することが大切です。可能であれば、他の項目のスコアと組み合わせて考えるとよいでしょう。

結果の読み取り例





ストレスチェックの活用

働きがい向上のためのアンケート調査を新たに実施することが難しい場合は、既に実施しているストレスチェックの集団分析から始めることが考えられます。

ストレスチェックの集団分析を働きがい向上に活かす

ストレスチェック制度は、「仕事のストレス要因」「心身のストレス反応」「周囲のサポート」の3つの領域について質問を行うもので、これらは働きがいと密接に関係しています。ストレスチェックの結果を組織や職場の単位で集計・分析することをストレスチェックの集団分析といいます。

産業保健職との連携

ストレスチェックの結果を働きがい向上に活用する際は、産業医や保健師などの産業保健職と連携することが必須です。ストレスチェックの個人別結果は、本人の同意がない限り事業者（会社・人事部門）が直接アクセスすることはできないためです。産業保健職は医学的な専門性を持ち、職場環境とメンタルヘルスの関係についても豊富な知見があります。集団分析結果の読み取り方や、職場改善の優先順位や効果的な取組方法について相談しながら、メンタルヘルス不調の予防と働きがい向上を両立させるアプローチを検討していきましょう。

段階的な取組の発展

ストレスチェックは主に「メンタルヘルス不調の予防」に焦点を当てているため、その結果から得られる職場のストレス要因の特定を基に職場環境改善を進めることが重要です。まずは高ストレス職場を減らすことから始め、段階的により前向きな要素（やりがいや成長実感など）を含む包括的な働きがい向上の取組に発展させていくことをお勧めします。

このように、既存の制度と専門職の知見を活用することで、効果的に働きがい向上への第一歩を踏み出すことができます。

※ストレスチェックは、2025年現在、常時50人以上の労働者を使用する事業場で年1回の実施が義務化されています。



ストレスチェックの結果を分析、 各部門の強みの発見に活用（ブラザー工業株式会社）

愛知県に本社を置く電気機器製造業のブラザー工業株式会社では、全従業員が1年に1回受けるストレスチェックの結果を分析し、各部門の強みの発見、ワークエンゲージメントの向上のために活用している。

ストレスチェックは、80項目版のものに独自質問を追加し、計116項目から成る。結果は全社単位や部門ごとに、ワークエンゲージメントや職場の一体感などの観点から分析する。部門ごとの分析結果は部門長にフィードバックし、部門ごとに作成・実施するアクションプランに活かす。

詳細は51ページへ

3-3. 結果の共有と活用促進

アンケート調査を実施した後、その結果を組織内で適切に共有し、改善アクションにつなげることが重要です。結果の共有は、単にデータを提供するだけでなく、組織全体で働きがい向上に取り組む機運を高める重要な機会となります。

①事務局から経営層への報告

事務局は、アンケート結果を経営層に対して報告します。経営層への報告では、以下の点を意識することが重要です。

まずは、全体像を把握できる内容にします。アンケート全体の回答率、主要な項目のスコア、前年度との比較（継続実施の場合）などを整理し、会社全体の働きがいの現状をわかりやすく伝えます。

そして、課題と強みをバランスよく伝えるようにしましょう。改善が必要な項目だけでなく、スコアが高い項目についても必ず触れるようにします。強みを認識することで、それを活かした改善策を検討することができます。

最後に、具体的な改善方針を提案します。単に結果を報告するだけでなく、「今後どのような取組を進めていきたいか」という事務局としての提案を含めることで、経営層の理解と協力を得やすくなります。

報告資料の構成例

調査概要

…実施期間、対象者、回答率等

全体結果の概要

…主要指標のスコア

特に注目すべき結果

…良い点、悪い点、属性別の特徴

今後の改善方針案

…強みを伸ばし課題を解消する取組

②事務局から管理職への結果説明

管理職は働きがい向上の取組において現場での実践を担う重要な役割を果たします。そのため、アンケート結果と、それに基づく職場改善の方法について丁寧に説明することが必要です。

■ 実施準備

まず、説明会の日時と会場を決定します。管理職が参加しやすい日時を選択し、十分な人数を収容できる会場を確保します。必要に応じて、複数回に分けて実施することも検討しましょう。所要時間は、説明会のみの場合は30分～1時間程度、各職場での取組検討ワークショップを含む場合は1時間程度プラスして1時間30分～2時間程度が目安です。

開催前に、説明会で使用する資料を準備しましょう。以下の内容を盛り込むとよいです。

- ▶ 会社全体の結果：主要項目のスコアと全体的な傾向
- ▶ 結果を受けた会社の取組方針：経営層の方針と事務局の取組計画
- ▶ 組織別の調査結果の読み解き方：自組織の結果をどう分析し、活用するか
- ▶ 各職場で取り組んでほしいこと：具体的なアクション例と期待する成果

■ 開催

説明会では、参加者が前向きに取り組めるようなメッセージを伝えるようにしましょう。組織別の結果が管理職の評価に直接影響するものではない場合は、その点も伝えるとよいです。

説明会場で管理職へ伝えたいこと

管理職への感謝を表明する

「日頃から組織マネジメントにご尽力いただき、ありがとうございます。」



→管理職の協力を得やすい
雰囲気を作る

悪者探しをしないことを明確にする

「今回の結果は、特定の人や組織を批判するためのものではありません。」
「組織の状態を定点観測し、変化を捉えることで、組織全体でより良い職場を作るための材料として活用していきましょう。」



→建設的な議論を促す

現場が主役であることを強調する

「皆さんの日々の行動こそが職場を変える力になります。本日は、皆さんと一緒に『自分たちにできること』を考えたいと思います。」



→当事者意識を高める

可能であれば、ワークショップ形式で職場ごとの取組を検討する時間を設けるとともに、管理職同士で学び合う機会とできるとよいです。

- ▶グループ編成：4～6人程度のグループに分け、できるだけ異なる組織の管理職が同じグループになるよう調整します。
- ▶検討テーマ：
 - 自組織の強みと課題
 - 自組織で実施できそうな改善策
 - 他組織の取組で自組織に応用できそうなもの
- ▶情報交換の促進：グループワークの時間を活用して、管理職同士での悩み共有や情報交換、相互アドバイスが生まれるよう進行します。「〇〇部ではこんな工夫をしている」といった具体的な事例交換は、参加者にとって非常に有益な情報となります。

③管理職からメンバーへの結果共有

管理職が自組織の結果を把握したら、管理職からメンバーへの共有に進みます。ここでは、管理職がアンケート結果をメンバーに共有する際のポイントを説明します。

まず、**全社と比べた特徴**を伝えます。単に自組織の数値を示すだけでなく、「全社平均と比べてこの項目が高い/低い」「昨年と比べてこの分野が改善している」といった相対的な位置づけをわかりやすく説明します。

このとき、**良い点にも必ず着目**するようにしましょう。改善点だけでなく、「この組織の強みはここにある」「皆さんが頑張っているこの点は、他組織と比較しても優秀です」といった前向きなメッセージも必ず含めます。これにより、メンバーのモチベーション維持と、強みを活かした改善への意欲を引き出すことができます。

そして、メンバーの意見を聞く姿勢を示すことも大切です。結果について一方的に説明するだけでなく、「この結果について、皆さんはどう感じますか?」「改善のために、どんなことができそうでしょうか?」といった問いかけを行い、対話の機会を作りましょう。



サーベイ開始1年間はデータ蓄積に集中。 分析と経営層のコメントをセットで社内展開（東宝株式会社）

東宝株式会社は2021年より従業員へのエンゲージメントサーベイを開始したが、最初の1年間は現状把握のためのデータ蓄積期間とし、課題の洗い出しに注力した。

サーベイ実施から1年が経過した段階で、サーベイ事業者に「1年検証レポート」を作成してもらい、その結果を経営層へ報告し、「会社の今」をデータで示した。2022年の8月に「1年検証レポート」に経営層のコメントを付した形で全社に開示し、従業員への結果共有を始めるとともに、具体的な施策の実施へと進めた。

詳細は47ページへ

3-4. 課題に応じた取組の検討

結果の分析や共有が進んだら、特定した課題を解決するための取組を検討しましょう。

課題と取組の方向性の例

課 題	取組の方向性
業務負荷が高い	<ul style="list-style-type: none"> ・業務効率化により労働時間を削減する ・チーム制によって属人化を防ぎ、分担の柔軟性を高める
仕事の意義を見出せない	<ul style="list-style-type: none"> ・上司から、現在の業務が企業全体としての成果や、本人の今後のキャリアにどのようにつながるのかを説明する ・日々の業務で工夫したことを互いに紹介し、褒め合う
会社や組織の目指す方向性が従業員のなかに浸透していない	<ul style="list-style-type: none"> ・上司が、目標設定の面談のなかで会社や組織全体の方向性との結びつきに言及する ・社内イベントで会社の方向性を共有する
人事評価の結果に納得感がない	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準が会社の目指す方向性と連動しているか、改めて見直す ・上司が、評価結果を伝える際に理由とともに話す
キャリアの見通しが持てない	<ul style="list-style-type: none"> ・社内のキャリア情報（社内のキャリアパス、研修案内等）を共有する ・今の業務と将来のキャリアとのつながりを1 on 1などで会話する

取組の優先順位づけ

上記のように取組はさまざま考えられるなかで、まずは何から取り組めばよいのでしょうか。取組の優先順位をつけるにあたって役立つ観点を紹介します。

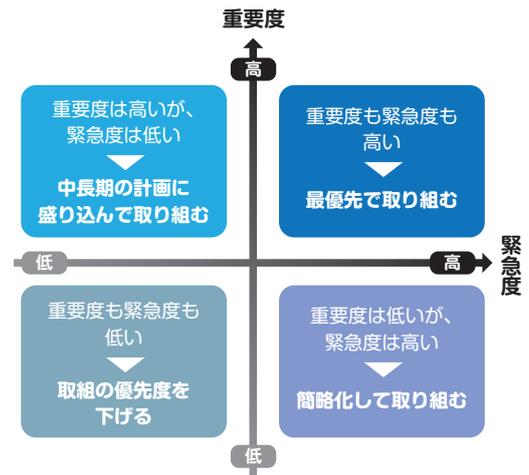
重要度×緊急度

「重要度」は課題感の強いものやアンケートでニーズが高いものから検討します。先ほどの表で挙げた課題は互いに関連しあっており、他の課題に波及するもの、根本の課題となっているものが重要であると考えられます。「緊急度」は既に困りごとが発生しているもの（例：離職率が高止まりしている）、といった形で検討します。

実現可能性

コストが小さい、すぐに始められる、といった実行しやすいものから取り組むことが考えられます。取り組み始めるのが大変なものは中長期の計画を立てて少しずつ進めましょう。

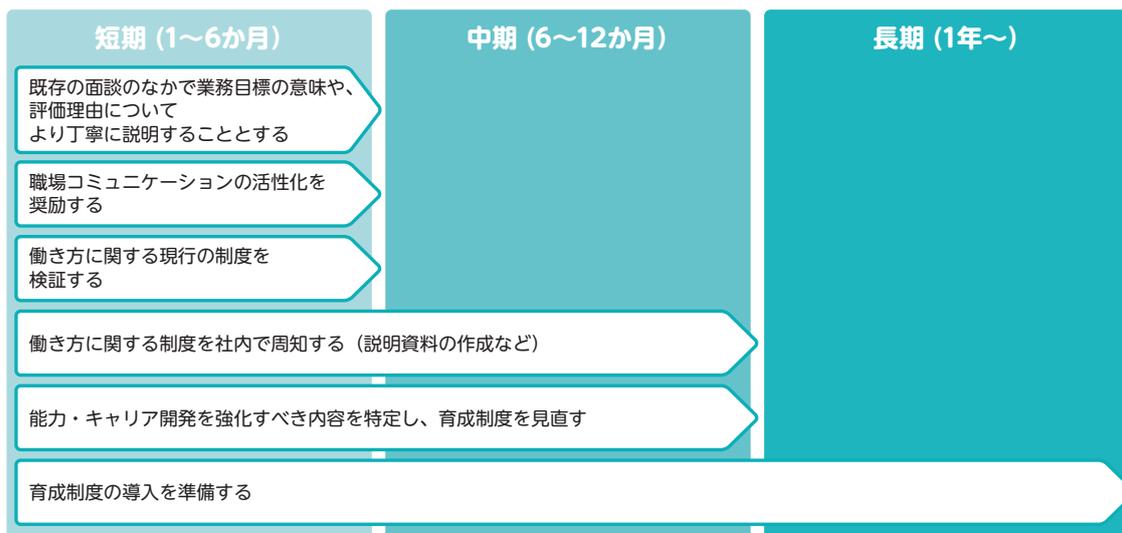
重要度と緊急度のマトリクス



ロードマップの作成

取組の優先度をつけることができれば、短期/中期/長期で何をするか、ロードマップを作成します。

取組のロードマップイメージ



社内SNSへの日報投稿が会社をよりよくする コミュニケーションの起点に（株式会社橋本組）

静岡県に本社を置く建設業の株式会社橋本組では、全従業員が作成する日報を社内SNSの形で運用している。従前は毎日の業務内容報告であったが、現在は従業員が感じたことを書いて全社に公開するものという位置づけに変えている。会社への要望や不満、仕事上の問題点を書いた従業員については、なるべく早く本社から直接コミュニケーションをとって詳細を把握の上、必要に応じて対応するという運用を徹底している。会社側としては、全国各地で勤務する従業員による日次の投稿を、タイムリーな課題の発見に役立てている。

詳細は49ページへ

4

課題に応じた施策展開

現状確認と課題の特定を行った後は、特定した課題に応じて具体的な施策を展開していきます。この章では、代表的な施策について具体的な実施方法を詳しく説明します。

全社方針の浸透

働きがい向上のためには、従業員一人ひとりが会社の理念やビジョン、経営戦略を理解し、自分の仕事との関連性を認識することが重要です。ここでは、全社方針を効果的に浸透させる方法を紹介します。

経営層からの発信

全社の方向性を示すにあたっては、経営層は方針をわかりやすく言語化して発信します。

まず、経営層自身が理念やビジョンを明確に言語化し、従業員にわかりやすい形で伝えられるよう準備します。抽象的な表現ではなく、「どのような会社を目指しているのか」「そのために従業員一人ひとりに何を期待しているのか」を具体的に示すことが大切です。

また、一度だけの発信ではなく、様々な機会を通じて定期的・継続的にメッセージを伝えることで、従業員への浸透を図ります。

事務局による情報発信の企画・実施

事務局は、経営層の思いを従業員に効果的に伝えるための様々な施策を企画・実施します。基本的には、既にある全社イベントや定期的な社内連絡の枠組みを活用するのがよいでしょう。

例えば、定期発行の社内報や社内ウェブサイトを活用して、経営方針や具体的な取組事例を継続的に発信します。この方法では以下のような特長があります。

- 詳細な情報を文字や図表でわかりやすく伝えることができる
- 従業員が自分のペースで内容を理解できる
- 過去の情報も参照しやすく、継続的な理解促進に効果的である
- コストを抑えながら全従業員に情報提供できる

あるいは、期末の全社イベントなどで、**全社説明会**として経営層が全従業員に対して直接メッセージを伝える機会を設定することも考えられます。会社の現状、将来のビジョン、そのために必要な取組について経営層から説明します。事業所が複数ある場合は、オンライン配信やビデオメッセージの活用も検討するとよいでしょう。このような形式では、以下のようなメリットがあります。

- 経営層の思いを直接伝えることができるため、メッセージの重要性が伝わりやすい
- 質疑応答の時間を設けることで、従業員の疑問や不安に直接答えることができる
- 一度に多くの従業員に伝達できるため、効率的である



社内での対話の機会「オープンドア」の活用で 会社経営を自分ごと化（株式会社メルカリ）

株式会社メルカリでは、「オープンドア」と呼ばれる社内対話の場を活用。従業員自身の行動による経営理念の体現を促進している。例えば、経営理念を実現する人事制度・評価制度の設計にあたり、「オープンドア」で人事部門から人事制度の設計や運用に関する進捗を共有し、従業員から意見や疑問を募りながら制度の改善を進める姿勢を徹底している。対話型のプロセスにより、従業員は自分の意見が会社運営に影響を与えると実感し、自分ごととして経営参画意識を高めている。従業員の主体的な関与は提案の活発化やイノベーション推進にも寄与しており、働きがい向上と企業成長を促進する仕組みとして機能している。

詳細は53ページへ



裁量を尊重し、自律的に働ける環境づくりで 働きがいを向上（手島精管株式会社）

医療用ステンレスチューブや注射針を製造する手島精管株式会社では、従業員の働きがいを高めるために、各従業員が担当業務に裁量を持ち、自律的に働くことを重視している。

こうした考え方を浸透させるため、「裁量を活かし、自律的に働く従業員に報いる」というメッセージを、経営層から定期的に従業員へ共有している。また、業務遂行にあたっては、会社の方針を踏まえつつ各自が目標を設定し、その達成方法は従業員の裁量に委ねている。

詳細は55ページへ

会社と個人の方向性が重なりあう環境づくり

従業員が会社の理念やビジョン、事業の方向性を単に理解するだけでなく、前向きな気持ちで日々の行動や仕事の取り組み方に反映できるようにするには、会社が描く方向性と従業員が個人として進みたい方向性が重なるような仕掛けをするとよいです。

事務局による支援

会社として大切にしたい価値観や行動を実践している従業員を積極的に評価・表彰します。まずは、人事制度の目標設定や評価項目に組み込む方法がありますが、さらに表彰制度の形で該当する人を選出して社内に発信するなど、他の従業員にも「どのようなことが求められているのか、評価されるのか」がわかるようにすると、会社にとって望ましい行動が従業員全体に波及していきます。

また、会社の事業を推進するうえで必要なスキル・経験をキャリアパスの形で示すと、従業員が自身の進みたいキャリアの方向性を考えながら能力開発に取り組むことにつながるでしょう。自身のやりたい仕事と会社の目指す方向性を一致させながら、個人の能力開発に前向きに取り組むきっかけになります。

管理職による活動

管理職は、各職場において経営方針と組織のミッション、そして個人のミッションのつながりを従業員にわかりやすく伝える役割を担います。

管理職が担う役割

経営方針の組織目標への具体化	全社的な方針を自組織の目標に具体化する
組織ミッションの明確化	自組織が会社全体のなかで果たす役割を説明する
個人ミッションの設定支援	組織ミッションとのつながりを意識して個人ミッションを設定するよう支援する
キャリアパス実現のための具体化	一人ひとりのキャリアパス実現に向けた支援をする
業務の意義のすり合わせ	目の前の仕事がどのような成果につながるのかを伝える

特に、会社の目指す方向性を前提に従業員一人ひとりのキャリアパスを整理して個人の成長意欲を高める上で、直属のリーダー（上司）である管理職の役割が重要です。また、現場に近い立場だからこそ、目の前にある仕事の意味をきちんと説明することで、毎日の働き方のモチベーション向上を支援することができます。



コラム

Column

ジョブクラフティングの活用

仕事の意義づけをする際に有効な考え方として、「ジョブクラフティング」というものがあります。これは、従業員が自分の仕事に対する認識や取り組み方を主体的に変えることで、仕事に対して、より大きな意義や満足感を見出すプロセスです。ジョブクラフティングには、以下の種類があります。

- 作業クラフティング**：従業員が担当している業務の範囲や内容を、本人の興味や強みにあわせて調整します。例えば、得意分野の業務により多く関わってもらったり、新しいスキルを活かせる業務を任せたりします。
- 人間関係クラフティング**：業務を通じて関わる人間関係を広げたり深めたりすることで、仕事の意義を高めます。他組織との連携プロジェクトに参加してもらったり、後輩の指導を任せたりすることが例として挙げられます。
- 認知クラフティング**：同じ業務でも、その意義や価値についての認識を変えることで、仕事への取組姿勢を向上させます。「この作業がお客様にどのような価値を提供しているか」「この業務が会社全体の目標達成にどう貢献しているか」を具体的に説明することが重要です。

管理職は、部下が担当する業務を本人の関心や強みにあわせて調整したり、現在の仕事が今後のキャリアや会社としての成果にどのようにつながるのかを一緒に考えたりすることで、本人のジョブクラフティングを支援することができます。また、会社の評価・表彰の制度を整えたりキャリアパスとして提示したりすることで、一人ひとりの「やりたいこと」と会社として「求めること」が重なりあい、それによって会社全体の働きがい向上につながるでしょう。



求められる知識・スキルと、役職・給与との対応関係を可視化し、 能力開発のモチベーションを向上（ウェルグループ）

奈良県にある介護・福祉業のウェルグループでは、「介護プロ」という評価制度を構築し、介護職員のキャリアステップを6段階に分けている。各段階で身につけるべきスキルや行動を明示することで、「次にどのような知識やスキルを身につければ役職や給与が上がるのか」が明確となり、キャリアステップが可視化された。これにより、職員が目標を立てやすくなり、知識やスキルの習得に対するモチベーションが向上した。エンゲージメントや定着率、人材採用力の向上にも効果が出ている。

[詳細は59ページへ](#)



キャリアの選択肢を提示し、 会社の成長と個人のキャリア自律を両立（TOPPANグループ）

TOPPANグループでは、社内向けの求人票である「お仕事図鑑」を作成し、同社のなかで選択しうるキャリアを従業員に対して提示している。従業員はお仕事図鑑で募集されている社内求人に応募することができ、面談でマッチングが成立すると応募した部署に異動できる。会社や部署として必要とする人材の確保を促進しつつ、従業員本人は自身の望むキャリアを開発することにつながっている。

[詳細は61ページへ](#)

より多くの人活躍できる働き方の整備

働きがい向上のためには、従業員一人ひとりが持てる力を十分に発揮できる環境を整備することが重要です。特に、多様な背景や事情を持つ従業員が、それぞれの状況に応じて働き続けられる制度の整備とその効果的な運用が求められます。

行政から提供される情報の活用

育児や介護と仕事を両立するための各種制度や、時間や場所にとらわれない働き方については、行政から積極的な情報提供がなされています。ここでは、厚生労働省からの情報提供をいくつか紹介します。

働き方・休み方改善ポータルサイト	残業時間削減や年次有給休暇取得促進をはじめとする、「働き方改革」について広く情報を集めたポータルサイトです。 https://work-holiday.mhlw.go.jp/	
多様な働き方の実現応援サイト	多様な正社員制度や同一労働同一賃金に向けた企業の導入事例などが紹介されています。 https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/	
仕事と介護の両立支援～両立に向けての具体的なツール～	厚生労働省が企業向けに提供する「仕事と介護の両立支援」モデルを紹介するもので、介護離職防止のための具体的な支援策やマニュアル、事例集、研修資料などを掲載しています。 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html	
働き方改革推進支援センター	全国47都道府県に設置されており、長時間労働の是正、同一労働同一賃金の実現、生産性向上による賃上げ、助成金の活用など、働き方改革に関連する労務管理上の課題について、専門家が個別相談やコンサルティング等を行っています。 https://hatarakikatkaikaku.mhlw.go.jp/consultation/	

上記で紹介した情報は無料で閲覧が可能です。気軽にアクセスできるので、自社での制度検討や導入にあたって積極的に活用しましょう。

事務局による制度活用促進

多様で柔軟な働き方は、ただ制度を導入するだけでなく、従業員に有効活用してもらうことが重要です。

まず、制度内容を周知しましょう。従業員にとっては人事規則を理解することは難しいものです。平易な言葉でわかりやすく説明するリーフレットを作成したり、気軽に相談できるような窓口を整えたりしておくことで、制度の理解と適切な利用を促進することが考えられます。

また、制度利用者への継続的なサポートも必要です。制度を利用している従業員から利用状況について確認したり困りごとの相談を受けたりすると、よりよい運用や制度設計へのヒントを得ることにもなります。

管理職による適切な運用のための工夫

管理職は、自組織の部下が適切に制度を利用できるよう、以下の点に留意しましょう。

まずは事務局からの情報を最大限活用することです。事務局から提供される制度に関する情報を理解し、組織のメンバーに展開します。制度の詳細について不明な点があれば、積極的に事務局に相談しましょう。

そして、公平で柔軟な制度運用を心がけます。制度を利用する従業員とそうでない従業員の間で不公平感が生まれないよう、業務分担や評価において配慮します。また、制度利用者の状況に応じて、業務内容や勤務時間を柔軟に調整することが重要です。

なお、チーム全体のパフォーマンスを維持する視点も大切です。一部のメンバーが制度を利用することで、チーム全体の業務に支障が生じないように、事前の準備と調整を行います。業務の属人化を避け、メンバー間での相互サポート体制を構築しましょう。

職場のメンバー同士での心がけ

各職場では、管理職だけでなく、メンバー同士での配慮や工夫も必要です。

例えば、職場での相互理解を促進します。同僚同士でそれぞれの勤務スタイルについて理解を深め合うことで、制度をより効果的に活用することができます。また、職場のメンバー同士で、それぞれの働き方や事情について日頃からこまめにコミュニケーションを取ることで、「おたがいさま」の気持ちで調整を容易にします。

このような取組や工夫を重ねていくことで、従業員は個々の事情に応じて、心身の健康を維持しながら安心して働き続けることができますし、企業にとっては優秀な人材の定着や働きやすい職場としての企業イメージの向上というメリットがあります。



休日数を増やし働きやすい環境を整備、 定着率や採用力の向上に寄与（イヨスイ株式会社）

愛媛県で水産業を営むイヨスイ株式会社では、従業員へのアンケートやヒアリングを通じて把握した「休みにくい」という声を踏まえ、完全週休二日制を導入し、年間の所定休日数を約30日増やした。

導入にあたっては、「現場が回らなくなるのではないか」「給与が減るのではないか」といった懸念が従業員から寄せられた。度重なる対話を重ねるとともに、給与シミュレーションを実施して給与が減らないことを説明したことで、従業員の理解と同意を得て制度を導入することができた。

完全週休二日制の導入により、従業員の会社への満足度が高まったほか、定着率や採用競争力の向上にもつながっている。

詳細は63ページへ



コラム
Column

はじめの一步は『不』を取り除くことから

働きがい向上というと、新しい制度導入や画期的な施策を考えがちですが、実は身近な職場環境の改善から始めることも効果的です。

衛生要因の改善から始めよう

心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した「二要因理論」によると、職場での満足度には「動機要因（満足をもたらす要因）」と「衛生要因（不満をもたらす要因）」があります。

動機要因は、やりがいや達成感、成長実感など、積極的な満足感をもたらすものです。一方、衛生要因は、給与、労働条件、職場環境、人間関係など、それが悪いと不満につながるものを指します。

衛生要因に問題があると、どんなに動機要因を向上させようとしても効果が薄れてしまいます。まずは職場の「不」を取り除くことから始めましょう。

身近な環境改善の例

温度環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> • エアコンの設定温度の見直し、扇風機の設置、クールビズの推進 • 暖房設備の点検、ひざ掛けや防寒具の提供、ウォームビズの推進、雨よけ・風よけ • 座席の配置変更、個別の温度調整機器の提供
照明環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> • 適切な明るさの確保 • デスクライトの設置 • 自然光の活用
騒音対策	<ul style="list-style-type: none"> • 集中できる静かな環境の確保 • 電話対応エリアの分離
清潔で整理整頓された職場	<ul style="list-style-type: none"> • 定期的な清掃 • 整理整頓の徹底 • 共用スペースの管理

これらの改善は大きな予算をかけなくても実現できるものが多く、従業員が「会社が自分たちのことを気にかけてくれている」と実感できる取組です。小さな改善の積み重ねが、働きがい向上の土台となります。

1 on 1

1 on 1 は、上司と部下が定期的実施する対話の時間です。従来の評価面談とは異なり、部下の話を聞くことを主目的とした、より日常的で継続的なコミュニケーション手法として注目されています。

①事務局から管理職へ、実施についての案内

■ 1on1の意義と位置づけの説明

事務局は管理職に対して、1 on 1 が単なる業務報告の場ではなく、以下のような目的があることを明確に伝えましょう。その際、「部下の話を聞く時間」であることを強調します。

- ▶ 部下の成長支援：業務上の課題や悩みを聞き、適切なアドバイスを提供する
- ▶ 信頼関係の構築：定期的な対話を通じて、上司と部下の相互理解を深める
- ▶ モチベーション向上：部下の頑張りを認め、将来のキャリアについて一緒に考える
- ▶ 課題の早期発見：小さな問題が大きくなる前に把握し、対処する

■ 業務負荷を考慮した実施の依頼

1 on 1 は実施する管理職にとっては新しい業務や面談の追加となり、負荷が増えるといった印象になることがあります。管理職の業務負荷を考慮し、無理のない範囲で実施できるよう配慮することが重要です。場合によっては、あえて面談者を人事部門の従業員や他部署の上司とすることで、現在の所属にとらわれないキャリア開発など、直属上司には言いづらい話を引き出すという方法もあります。

- ▶ 対象者の限定：メンバー全員ではなく、新入社員や若手社員など特定の層に絞って開始することも可能
- ▶ 頻度の調整：週1回～3か月に1回など、対象者や職場の状況に応じて適切な頻度を検討
- ▶ 時間設定の柔軟性：メンバーの状況に応じて15分～30分程度で調整
- ▶ 試行期間の設定：試行期間（回数・期間）を設けて効果を確認し、その後の実施有無や運用を調整

② 管理職による実践

■ 実施準備

実施に先立ち、頻度と対象者を設定します。一例として、新入社員などは週1回（15～30分）、中堅社員など比較的独立して業務を行えるメンバーは月1回30分とするなど、使い分けをすると時間に対する効果がさらに高まります。

おおまかな実施方針が決まったら、メンバーに対して目的や実施形式についてアナウンスしておきましょう。

- ▶ 評価のためではなく、メンバーの話を聞かせてもらう時間であり、業務上の悩みや将来のキャリアについて、何でも率直に話してほしいこと
- ▶ 資料準備は不要であること
- ▶ 可能であれば事前に話したいことを考えておいてほしいこと

また、他の人に話を聞かれないような場所を用意するようにしましょう。

既存面談の活用

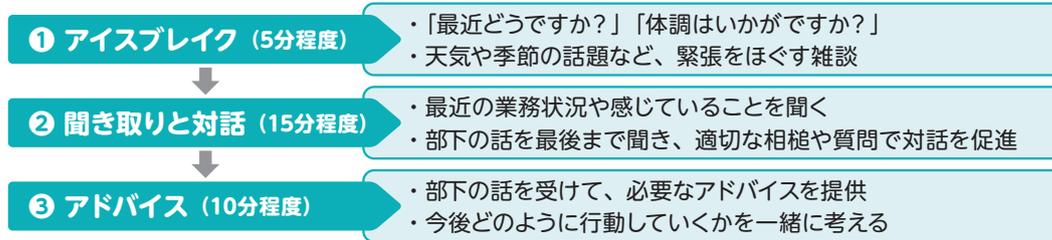
新たに時間を設けることが困難な場合は、既存の面談を活用することも可能です。

- 期初の目標設定面談：目標設定の後に1 on 1の時間を追加する
- 中間面談：進捗確認の後に近況を聞く時間を設ける
- 評価面談：評価の説明後に将来について話し合う時間を作る

■ 当日の実施

基本的な面談の流れを一例として紹介します。時間の目安は30分の場合で記載していますが、15分開催、1時間開催の場合も基本的な流れは同様です。そして、「部下から話を引き出す」ことを意識しましょう。1つのイメージの持ち方として、「聞く：話す＝8:2」くらいのつもりで行うとよいです。

1on1の進め方



話題に困った場合は、以下のテーマを参考にしてください。

効果的なトークテーマ例

日常業務に関するテーマ

- ・最近の業務でうまくできたと思うことはありますか？
- ・困っていることや悩んでいることはありますか？
- ・職場のメンバーとの関係はいかがですか？



会社・組織に関するテーマ

- ・会社や組織の方針について、もっと詳しく知りたいことはありますか？
- ・自分の業務が会社全体にどう貢献しているか、イメージを持っていますか？
- ・会社の制度で活用してみたいものはありますか？



キャリア・成長に関するテーマ

- ・最近新しく学んだことはありますか？
- ・これから経験してみたい業務はありますか？
- ・将来、どのような方向に成長していきたいですか？



1on1を「前向きになれる場」として活用、 人材定着につなげる（株式会社ヴィス）

オフィスデザインを手がける株式会社ヴィスでは、直属の上司と部下とで毎月1回30分間の1on1を実施している。質の高い1on1を実施するために、会社から上司側へ管理職研修のなかで実施方法の案内がある。1on1では単なる業務報告に終始させず、キャリアの話や私生活との両立も含めて本人の悩みを率直に共有し、必要に応じて適切な支援を行い、意欲向上や人材定着につなげている。

詳細は65ページへ



1on1実施時の留意点

近年、「1on1」という言葉の普及が進んでいますが、ただ追加の個人面談を設定し実施するだけでは期待した効果が得にくい点に注意が必要です。1on1は、従来の個人面談と比較すると、「評価・指導」というよりも「とにかく部下から話を引き出し、部下の主体性と成長を促進する」という性質が強いことが特徴です。ここでは、効果的な1on1実施のためのポイントを紹介します。

事前に目的を共有する

1on1を始める前に、改めて「何のための時間か」を確認しましょう。これにより、有意義な会話の時間にすることができます。

- ・この時間は部下の話を上司が聞き、成長を支援するための場であること
- ・部下がより働きがいをもって仕事ができるよう、一緒に課題解決を考えたいこと
- ・評価や査定とは関係ないこと
- ・率直に話してもらいたいこと

日々の業務相談のみにならないよう注意

1on1は単なる業務報告の場になりやすいため、トークテーマ例も参考にしながら、折に触れて本来の目的を思い出しましょう。

- ・「業務の話はいったん置いて、〇〇さん自身のことを聞かせてください」
- ・「今日は将来の話をしてみましょうか」
- ・「最近、仕事で楽しいと感じる瞬間はありますか？」

主体性と成長実感を促進する機会として活用

1on1は、従業員が仕事に対して主体性を持ち、成長を感じられる機会として積極的に活用しましょう。

- ・承認と称賛: 小さな成長や努力を積極的に認める
- ・選択肢の提供: 今後の行動について複数の選択肢を一緒に考える
- ・振り返りの促進: 過去の経験から学んだことを言語化してもらう
- ・未来志向の対話: 将来の目標や夢について話し合う

継続的な改善

1on1の効果を高めるために、定期的実施方法を見直し、改善していくことが大切です。部下からのフィードバックも積極的に聞き、より良い対話の時間を作り上げていきましょう。

職場ディスカッション

職場ディスカッションは、管理職が主導して、自組織の現状や職場改善のために今後取り組むことを職場全員で話し合う取組です。1 on 1 が「個人との対話」であるのに対し、職場ディスカッションは「同僚同士の対話」を通して「どのような職場を目指したいのか」を「みんな」で考える機会となります。

①事務局から管理職への実施依頼

事務局から各職場の管理職に対して、職場ディスカッション実施の依頼を行います。なぜ職場ディスカッションを行うのか、目的と意義を明確に伝えるとともに、どのような効果を期待しているかを共有しましょう。また、管理職がスムーズに進行できるよう、基本的な進め方やポイントを説明します。可能であれば、困った時の相談窓口や支援内容も案内しておくといいです。

②管理職による実施

■ 実施準備

まず、開催日時や開催形式を決定します。準備せずに突然ディスカッションを開催するよりも、事前にしっかりと段取りを整えることで、有意義で建設的な話し合いにすることができます。以下を参考に日時や形式を決定しましょう。

日時や形式を検討する際の観点

開催日時の設定	<ul style="list-style-type: none">・年1回や半期に1回など、定期的に実施する・開催時間は、1回あたり1時間程度を目安とする・組織のメンバー全員が参加できる時間帯を選択する・他の業務に追われない落ち着いた時間を確保し、職場ディスカッションに集中できるようにする
開催形式の選択	<ul style="list-style-type: none">・対面開催は、同じ場所で働いているチームに適している・オンライン開催は、テレワークする人がいる場合や事業所が分散している場合に適している・対面とオンラインを組み合わせたハイブリッド形式とすることも一案である

既存の会議体の活用

既存の会議体を活用すると、新たに会議を設置するよりも調整の負担を減らすことができます。

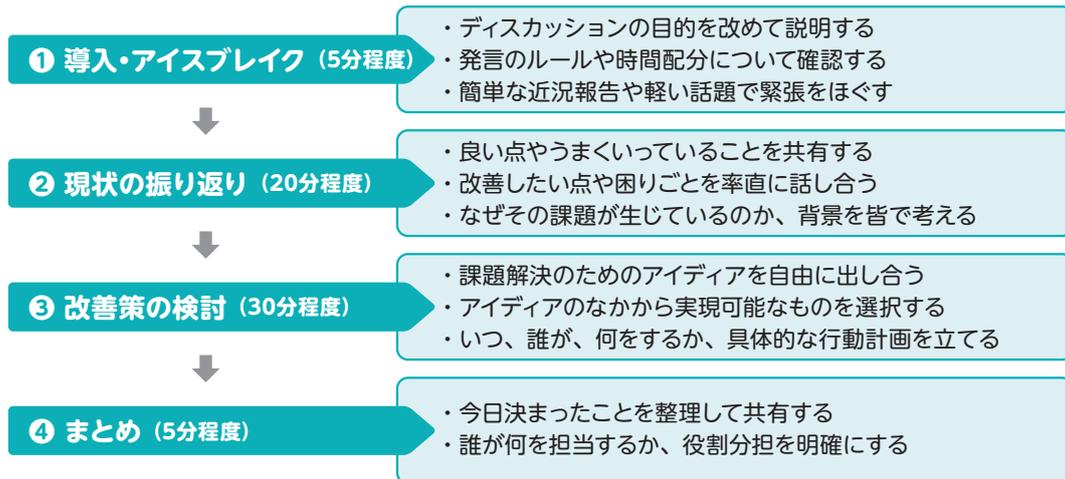
- 定例会議：月次の定例会議の一部の時間を職場ディスカッションに充てる
- チームミーティング：通常の業務報告後に改善についての話し合い時間を設ける
- 振り返り会：四半期や期末、案件終了後など、節目のタイミングにある振り返りの機会を活用する

■ 開催

職場ディスカッションの司会は、各職場の上司（課長等）が担当することを想定しています。司会者として以下の点を意識しましょう。

- ▶ 公平な進行：特定の人だけが発言することがないように、全員に発言機会を提供
- ▶ 建設的な雰囲気づくり：批判や非難ではなく、改善に向けた前向きな議論を促進
- ▶ 時間管理：限られた時間内で効果的な議論ができるよう進行を調整
- ▶ まとめと次のアクション：議論の内容を整理し、今後のアクションを明確化

ディスカッションの基本的な流れ



職場ディスカッションが有意義なものとなるためには、参加者が安心して、活発に本音を話せる環境を作ることが重要です。ディスカッションを盛り上げるための工夫には、どのようなものがあるでしょうか。

まず、心理的安全性の確保は非常に重要です。

- ▶ 守秘義務の確認：ディスカッション内容の共有は参加者間に留め、外部には漏らさないことを確認する
 - ▶ 相互尊重の徹底：異なる意見も尊重し、個人攻撃は行わないことを約束する
 - ▶ 建設的な議論：問題の指摘だけでなく、改善案も一緒に考えることを促進する
 - ▶ 上司からの姿勢：管理職自身が率先して率直な意見を述べ、オープンな雰囲気を作る
- そして、参加者全員が発言しやすくする工夫をしましょう。
- ▶ 付箋を活用：最初に個人で考えを付箋に書き出してから共有する
 - ▶ 順番に発言：一人ひとり順番に意見を述べる時間を設ける
 - ▶ 匿名での意見収集：事前に匿名で意見を収集し、それを基に議論する

③ 継続的な取組とフォローアップ

職場ディスカッションの効果を最大化するためには、単発の実施ではなく、継続的な取組として位置づけることが重要です。

Point!

継続のポイント

職場ディスカッションを効果的に活用するために、以下の点に留意しましょう。

- ✓ 定期的な開催
決まったタイミングで継続的に実施する
- ✓ 前回の振り返り
前回決めたアクションの進捗を確認する
- ✓ 改善の積み重ね
小さな改善でも継続することで大きな変化を生み出す
- ✓ 成果の共有
改善された点を皆で確認し、達成感を共有する



1on1と職場ディスカッションの違い

1on1と職場ディスカッションは、それぞれ異なる特徴と効果があります。

1on1は、対象である部下一人ひとりの働きがい向上に焦点が当たっています。

- 個人の成長支援: 一人ひとりの悩みやキャリアについて深く話し合う
- 信頼関係の構築: 上司と部下の間の信頼関係を深める
- 個別の課題解決: その人特有の課題や状況に対応する

一方で、職場ディスカッションは、職場の働きがい向上に向けて、職場のメンバーが相互に関係しながらどのように取り組むかを考えます。

- チーム全体の改善: 職場全体の働きがい向上を目指す
- 同僚同士の協力促進: メンバー同士の理解と協力関係を深める
- 集合知の活用: 一人では思いつかない解決策をチーム全体で考える
- 職場風土の改善: より良い職場風土を全員で作り上げる

「ありたい組織」について従業員が話し合い、 全員参加型の職場づくりを実現（白鷺電気工業株式会社）

白鷺電気工業株式会社では、毎年作成する部門別の経営計画方針書の作成や決定に若手を含む一般従業員も関与する。部門別の方針書作成のための会議や会社全体で行う方針発表会では、役職を問わず「ありたい組織」について自由に発言できる。これにより「管理職主体の経営・組織づくり」から「従業員全員で考える経営・組織づくり」への意識転換を促している。

詳細は57ページへ



CREWプログラムの紹介

職場ディスカッションの効果的な進め方の一例として、「CREWプログラム」というものがあります。ここでは、平成30年度厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」（研究代表者：島津明人）で作成された「CREWプログラム実施マニュアル」（以降、「実施マニュアル」）を基に、CREWプログラムとは何か、どのように活用するのかの概要を紹介します。

CREWプログラムとは

CREW（Civility, Respect, and Engagement in the Workplace）プログラムは、継続的な対話を通じて職場の関係性向上を図るプログラムです。職場全員が参加対象となり、職場のメンバーがファシリテーターを担当するという特徴があります。

CREWプログラムの基本的な進め方

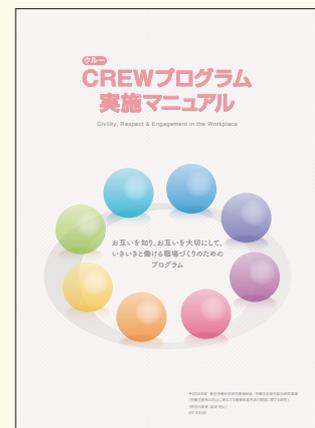
セッションは「お互いを知る」「敬意・尊敬について考える」「今後の職場を考える」という3つのパートに分けて進めることが推奨されています。

日本での実践効果

同実施マニュアルによると、日本の医療機関での実践において、ワーク・エンゲージメントやCivility（礼節、互いに対する丁寧さ）の向上などの効果が報告されています。

実施マニュアルには、具体的なセッションの進め方やテーマ例、ファシリテーターの役割の説明、日本での実践効果の詳細が詳しく記載されています。

職場ディスカッションを効果的に進めたい企業の皆様は、このCREWプログラム実施マニュアルも、ぜひあわせてご覧ください。



出所：厚生労働科学研究費補助金 労働安全衛生総合研究事業
「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」
研究代表者：島津明人『CREWプログラム実施マニュアル』（2019年）



5

取組の効果検証

働きがい向上の取組を実施した後は、実際に効果があったかどうかを確認してみましょう。結果を確認して、従業員の皆さんと一緒に「良くなったこと」を喜び合い、「まだ改善が必要なこと」を一緒に考えることで、さらに働きがいのある職場を作っていくことができます。

5-1. 事務局による全体の振り返り

① アンケート結果による変化の確認

取組を始めてから半年～1年程度経ったら、もう一度取組開始前と同じようなアンケートを実施して、変化を確認してみましょう。難しい分析は必要ありません。前回のアンケートと比べて、以下の点を確認してみましょう。

まずは、全体の結果で変化を確認します。

- 「仕事にやりがいを感じる」「職場に満足している」といった主要な項目のスコアが上がったかどうか
- 前回「課題だ」と思った項目が改善されているかどうか
- アンケートに答えてくれた人の割合（回答率）に変化があるか

また、組織ごとの変化を確認し、取組を熱心に行った組織とそうでない組織で、結果に違いが出ているかを見てみましょう。

- 組織別にスコアの変化を確認
- 改善が大きい組織と小さい組織を比較
- 各組織でどんな取組をしたかを思い出しながら結果を見る

若手・ベテラン、管理職・一般社員など、年齢や役職などの属性別に変化を見ても参考になります。

- 若手社員とベテラン社員での変化の違い
- 管理職と一般社員での変化の違い
- 男性と女性での変化の違い

Point!

結果を見るときに気をつけること

結果の読み取り以外の観点を紹介します。

- ✓ スコアに一喜一憂しない
他の出来事が影響してスコアが変化することもあるれば、取組の効果がスコアに現れるまでに時間がかかることもあります。
- ✓ 他の出来事の影響も考える
忙しい時期や組織変更があった場合は、それらの事情も結果に影響することがあります。
- ✓ 一時的な変化かもしれない
良い結果が出ても、継続できるかを見守ることが大切です。

②結果の推移についての共有

アンケートの結果が出たら、まずは社内に関係者に共有しましょう。良い結果も、まだ改善が必要な結果も、皆で共有することで次のステップにつながります。そして、社外に対しても発信しましょう。

■ 経営層への報告

社長や役員に報告する際は、はじめに前回からの変化を端的に伝えます。

- ▶ 全体的なスコアの推移を説明
- ▶ 属性や組織ごとの傾向で特徴的なものがあれば共有
- ▶ アンケート結果以外でも、採用活動で求職者からの反応が良くなったなど、事務局として感じるものがあれば報告

そして、継続の大切さを説明します。

- ▶ 定期的に状況確認しながら、継続的に取り組んでいくことの重要性を説明
- ▶ 次に取り組みたいことと、そのために必要なサポートをお願い
- ▶ 働きがい向上が、将来の会社の成長につながることを改めて共有

■ 従業員へのフィードバック

従業員の皆さんには、取組の成果を一緒に喜び、今後も協力してもらえよう丁寧に伝えましょう。良くなった点を具体的に伝えることは、働きがい向上に引き続き取り組む意欲を高めます。

- ▶ 「〇〇の項目が△ポイント上がりました」と具体的に紹介
- ▶ 上昇の背景をどう分析しているか共有。職場での取組が功を奏したと言える場合は感謝を表明

もちろん、まだ改善が必要な点も前向きに共有しましょう。

- ▶ 課題となっている項目も隠さずに共有
- ▶ 「時間はかかりますが、一緒に改善していきましょう」という姿勢を示す

■ 社外への発信

働きがい向上の成果を社外にも発信することで、会社のイメージアップにもつながります。

まず、採用活動で活用することが考えられます。

- ▶ 求職者に「働きがいのある会社です」と自信を持って伝えられる
- ▶ 従業員の生の声や改善事例を交えて、リアルな魅力を紹介
- ▶ 「従業員を大切にする会社」として継続的に改善していることをアピール

また、会社間での情報共有も行ってみましょう。

- ▶ 他社の働きがいの状況を知ることで、自社の強みと課題を改めて認識する
- ▶ 他社の取組事例を知ることで、改善のヒントを得る

5-2. 職場での振り返り

職場で振り返る際は、単にアンケートの数字だけを見るのではなく、各職場で「実際にやってみてどうだったか」という実感を話し合ってみましょう。職場での振り返りは、アンケートの時期にとらわれず、既存の会議体を活用しながら少しずつ行うことも可能です。

取組を振り返る観点

職場での振り返りでは、以下のことを皆で話し合ってみましょう。

まずは、直近の取組状況について、計画通りにできたかを確認してみましょう。

- 前回の職場ディスカッションで決めた取組が実際に実施できたか
- できなかった取組があれば、その理由は何か（忙しすぎた、取り組み方がわからなかった等）
- 予定になかったが新しく始めた良い取組があるか

また、職場の雰囲気の変化など、数字には表れない変化についても話し合みましょう。

- 「最近、職場で話しやすくなった気がする」
- 「仕事が楽しいと感じることが増えた」
- 「チームワークが良くなった」

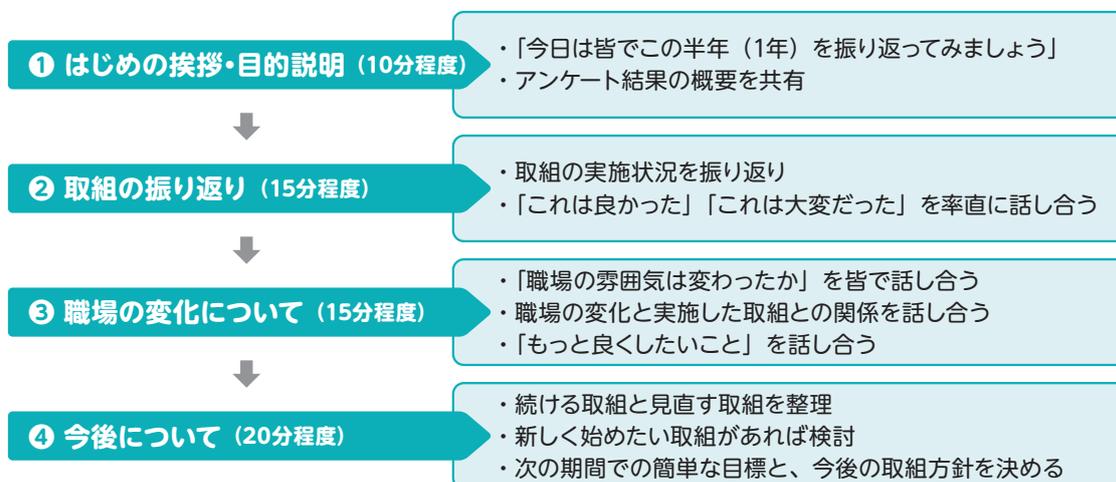
そして、それぞれが個人的に感じる変化も共有しましょう。

- 仕事へのやる気や充実感の変化
- 成長を感じる機会の変化
- 職場での居心地の良さの変化
- 会社に対する気持ちの変化

振り返りの進め方

職場での振り返りは、「4. 課題に応じた施策展開」で紹介した「職場ディスカッション」の1回として進めます。

振り返りの基本的な流れ



取組を振り返る際も、皆が話しやすくするための工夫を行いましょう。

- まず個人で考える時間を作ってから、皆で共有
- 一人ずつ順番に意見を言う時間を設定
- 付箋に書いて貼り出すなど、視覚的に整理

5-3. 取組の見直し

振り返りの結果を踏まえて、今後の取組を調整しましょう。完璧を求めず、「少しずつ良くしていこう」という気持ちで進めることが大切です。

効果が確認できた取組の拡大

効果が確認できた取組については、さらに良くするための工夫を考えましょう。取組拡大の方向性はいくつかあります。

- 内容をさらに充実させる
- 他の組織でも同じようにやってもらう
- 実施回数を増やす
- 関連する新しい取組を追加する

効果を確認しきれない取組の改善

思ったようにできなかった取組については、原因を考えて改善方法をさまざまな角度から検討しましょう。

まず、取組の内容に問題があったかについてです。

- 難しすぎたり、時間がかかりすぎたりしていないか
- 皆が理解しやすい内容だったか
- 実際の業務に合った内容だったか

また、取り組み方に改善の余地があったかも考えてみましょう。

- タイミングは適切だったか（忙しい時期を避けられたか）
- 頻度は適切だったか（多すぎず、少なすぎず）
- 説明や準備は十分だったか

改善点が共有できたら、改善のためのアイデアを検討します。

- 内容をもっとシンプルにする
- 実施の頻度や時間を調整する
- よりわかりやすい説明資料を作る
- 他の取組と組み合わせてみる

次回アンケートで聞いてみたいことの検討

振り返りを通じて事務局として「もっと詳しく知りたいこと」が出てきた場合は、次回のアンケートで新しい質問を追加してみましょう。

追加質問の例

具体的な取組の効果を確認

- ・1on1は役に立っているか
- ・職場ディスカッションに参加してどう感じたか
- ・新しい制度は利用しやすいか

新たにわかった課題を深堀り

- ・肯定的・否定的に回答する理由を問う
- ・理由や具体的内容について、自由記述で書いてもらう



アクションプランにストレスチェックの目標を盛り込み、 PDCAサイクルが定着（ブラザー工業株式会社）

ブラザー工業株式会社では、ストレスチェックの実施・結果の分析・ワークエンゲージメント向上に向けた部門別アクションプランの策定を、年1回のサイクルで実施している。

部門別のアクションプランには、アクションを通じて達成を目指すストレスチェック結果の目標も盛り込む。これにより、各部門におけるアクションの振り返りや、次回のアクションの検討が促されている。こうした一連の取組を継続的に実施した結果、現在では社内にストレスチェック制度が浸透し、アクションプランの策定・実施など取組の自走化が進んでいる。

詳細は51ページへ



PDCAサイクルの構築

取組は一度実施して終わりではなく、振り返りやアンケートによって進捗や効果を検証し、継続的に改善しながら進めていくことが必要です。本マニュアルでは、年次のアンケートを活用して1年のサイクルを回すことを想定して記載していますが、組織変更のタイミングにあわせるなど、自社の状況にあわせて実施することも可能です。

継続的な改善サイクルを作る

アンケートや職場ディスカッションを区切りとして活用しながら、PDCAサイクルを構築しましょう。

- 計画（Plan）：特定した課題を基に取組を選択する
- 実行（Do）：計画した取組を着実に実施する
- 確認（Check）：定期的に取り組の実施状況や効果をチェックする
- 改善（Action）：結果を踏まえて取組を見直す

中長期的な目線で取り組む

働きがい向上は時間のかかる取組です。アンケートの数字がすぐに向上しない、あるいは少し悪くなったからといって、すぐに諦める必要はありません。経営層も含めて、皆で意識的に、前向きな変化を見つけていきましょう。

- プロセス自体を評価する：結果だけでなく、「会社が取り組む姿勢を示したこと」「皆で一緒に取り組めたこと」自体もひとつの成果です。
- 段階的に改善していく：「まずは職場全員で目標を共有して取組を始める」「面談のなかで成長を実感する瞬間を増やす」「日々の業務で組織への貢献やキャリアへの役立ちを実感できるようになる」という風に、一歩ずつ進んでいるかを確認するとよいです。
- 実感を大切にする：アンケートの数字だけでなく、自分たちの実感として働きがいの状況が変化しているかも大切にしましょう。

皆で学び合う姿勢

事務局や管理職が音頭をとるだけでなく、従業員全体・職場のメンバー全員も当事者として取り組み、互いに学び合いながら取り組むことが大切です。

- うまくいったことも、うまくいかなかったことも、皆で共有して学ぶ
- 他社の事例や専門家のアドバイスも積極的に取り入れる

このように、取組の効果検証は「テストの採点」ではなく、「皆でより良い職場を作るための振り返り」として考えることが大切です。完璧を求めず、一歩ずつ前進していく気持ちで、継続的に取り組んでいきましょう。

先進企業10社の 取組事例紹介

企業における取組事例紹介の全体像

ここからは、働きがい向上に先進的に取り組む企業の事例を紹介していきます。それぞれの事例について、取組の背景・目的、取組の内容、工夫、体制、効果などを詳しく記載しています。ぜひ、自社の参考になる事例をご覧ください。

掲載事例一覧

事例01 東宝株式会社（サービス業、娯楽業／301人～1,000人）

エンゲージメントサーベイを活用し、挑戦を促す職場に

事例02 株式会社橋本組（建設業／～300人）

社内SNSへの日報投稿が明日の会社を作る

事例03 ブラザー工業株式会社（製造業／1,001人～）

ストレスチェックを活用した部門主導のエンゲージメント向上

事例04 株式会社メルカリ（情報通信業／1,001人～）

対話を通して「自分が会社を変えていく」を体感する

事例05 手島精管株式会社（製造業／～300人）

先進的・継続的な業務効率化による働きやすさ・採用力の向上

事例06 白鷺電気工業株式会社（電気工事業／～300人）

計画策定を通じて全員で描く「ありたい組織」づくり

事例07 ウェルグループ（介護・福祉業／301人～1,000人）

職員のキャリアステップを可視化し、納得感ある処遇とキャリア自律を実現

事例08 TOPPANグループ（製造業／1,001人～）

キャリア自律の推進を人材定着と能力発揮につなげる

事例09 イヨスイ株式会社（水産業／～300人）

若手従業員の裁量と働きやすさを両立し、採用と定着を強化

事例10 株式会社ヴィス（ワークデザイン業／301人～1,000人）

多様な働き方と従業員同士のつながりを両立した職場づくり

事例の見方・活用ガイド

基本情報
社名、業種、企業規模、所在地を記載しています。

キャッチコピー
各社の取組を端的にまとめたキャッチコピーを掲載しています。

働きがいに取り組む背景、目的
各社が働きがい向上に取り組むようになったきっかけや悩みなど、取組の背景や目的を載せています。

取組の内容
働きがいに関する取組内容、手順、社内の体制、工夫などを載せています。

事例01 東宝株式会社
サービス業 従業員数: 680人(2025年9月現在) 所在地: 東京都

エンゲージメントサーベイを活用し、挑戦を促す職場に
現状確認と課題の特定 全社方針の浸透

1. 働きがいに取り組む背景・目的
働きがい向上のための取組が本格化する契機となったのは、コロナ禍である。映画館や劇場の運営制限など、会社がつけて経験したことのない経営環境の変化が生じ、社内には「仕事が進まない」「会社は大丈夫なのか」といった不安や焦燥感が広がった。そうしたなかで、人事部として従業員の不安を受け止め、組織の一体感を取り戻す必要性を感じた。以前から人事部では働きがいに関する検討を進めていたが、人事部の若手従業員を中心にエンゲージメントサーベイの導入がポトムアップで提案され、働きがいの可視化に向けた検討が本格化することとなった。

2. 取組の内容
経営陣の意思を乗り越え、サーベイの導入を達成
同社は、2021年7月にエンゲージメントサーベイ「Eサーベイ」を導入し、働きがいの可視化と改善に向けた取組をスタートさせた。導入過程でいくつかの障壁に直面したが、人事部の粘り強い対応によって乗り越えられてきた。
2020年11月、人事部から経営層への最初の提案では、「労働組合の調査ですべて従業員の声を集約できているのではないか」「匿名アンケートは一方通行のコミュニケーションになるのではないか」との懸念が指摘され、一度は導入が見送られた。人事部では、匿名の会社を盛り込むことで「会社がサーベイを行うこと」の推進を促すとともに、サーベイ事業者と相談しながら、経営層に関心を惹きつけた。健康経営とエンゲージメント向上の両輪を軸とし、エンゲージメント向上が従業員の「心の健康」に影響し、健康経営を進めるうえで有用であることを伝えた。その結果、二度目の提案である2021年2月に正式承認を得ることができた。
承認後、人事部が従業員へ向けた説明会を実施し、サーベイの目的や匿名運用であることなどを説明し、スムーズな運用につながる基盤を構築した。

サーベイ結果を現場にフィードバックし、現場の声を拾う姿勢を発信
2021年7月の運用開始以降、人事部を中心としたEサーベイ事務局でサーベイを月1回実施している。初年度は現状把握を目的とし、データ収集にフォーカスした。サーベイ結果を基に

サーベイ事務局が各部へのヒアリングを並行して実施し、数値の背景にある課題を洗い出す取組を進めた。
サーベイ実施から1年が経過した段階で、サーベイ事業者とともに「1年検証レポート」を作成し、その結果を経営層へ報告した。このレポートを通じて、経営層内でサーベイによる現状把握とその結果に基づくエンゲージメント向上施策の重要性が共有されるとともに、サーベイで得られたデータが現状を的確に反映している点が高く評価された。
導入2年目は、現場へのスコア開示と対話の推進に注力した。まず2022年8月には「1年検証レポート」に経営層のコメントを付した形で会社内公開した。これにより、会社が従業員との対話を重視している姿勢を明確に示すとともに、従業員にとっても自分たちの声が経営層に届いていることを実感できる重要な機会となった。

現場・人事・経営が連携した三位一体の体制で働きがい向上に取り組む
現在、同社ではサーベイの結果を踏まえ、現場・人事・経営が一体となってエンゲージメント向上に取り組む体制を構築している。
現場の管理職が自身の組織のスコアを確認できるようにするとともに、サーベイ結果を踏まえた推進施策の改善を進めている。各組織でスコアを基に対話を実施し、改善に向けた施策を展開するよう呼びかけている。Eサーベイ事務局は、現場から「なかなかスコアが改善しない」となどの相談を受けた場合、他部署の好事例の共有や伴走支援を行っている。また、経営層ではサーベイ結果や従業員の声などを経営メンバーの会議で共有し、その内容を基に全社的な方針を検討するとともに、チャレンジの活性化や対話促進などのメッセージを繰り返し発信している。
若手従業員によるポトムアップの提案から始まった活動は、経営層の支援の巻き込みによって全社的な取組へ発展し、組織全体の改善を迅速かつ確実に進めている。

3. 取組による効果
積極的なチャレンジを後押しし、風通しの良い職場に
サーベイの結果から課題として浮かび上がった「挑戦する意欲」については、顕著な改善が今年度スコアが10ポイント改善した。現場での取組に加え、社内でのチャレンジスピリットを高める施策である「TOHO CHALLENGE AWARD」の開催など、全社で挑戦を奨励する仕組みや、現社員によるチャレンジ推進のメッセージなどにより、組織風土の変革を目指した。加えて、以前と比較して従業員同士で「兼ね合う」働きが増え、ポジティブで風通しのよい職場文化が醸成されている。
今後は、エンゲージメントを従業員一人ひとりが「自分ごと」として捉え、主体的に仕事に意欲を見出すことを促すために、ジョブクラフティング施策等の実施を予定しており、働きがいのある向上を目指している。

取組による効果
働きがいに関する取組を通じて、どのような効果が得られたかを記載しています。

取組タグ
働きがい向上に関する7つの取組のうち、該当するものを色付けしています。

働きがい向上に必要な7つの取組との対応

働きがい向上のための施策は、9ページに記載のとおり、大きく7つに分類できます。

先進的に取り組む企業の事例が、7つの取組のうちどれに該当するのか、以下の表で一覧化しています。気になる取組があれば、その取組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。

No.	企業名	取組分類との対応						
		現状確認と課題の特定	全社方針の浸透	会社と個人の方角性が重なりやすい環境づくり	より多くの人々が活躍できる働き方の整備	1 on 1	職場ディスカッション	取組の効果検証
1	東宝株式会社	○	○					
2	株式会社橋本組	○				○		
3	ブラザー工業株式会社	○						○
4	株式会社メルカリ		○	○				
5	手島精管株式会社		○		○			
6	白鷺電気工業株式会社		○				○	
7	ウェルグループ			○	○			
8	TOPPANグループ			○	○			
9	イヨスイ株式会社				○			○
10	株式会社ヴィス					○		○

なお、本マニュアルには、第三者の商標が含まれている場合がありますが、当該商標の利用は出所を表すものではなく、名称として表示するものです。

エンゲージメントサーベイを活用し、挑戦を促す職場に

現状確認と課題の特定 # 全社方針の浸透

1. 働きがいに取り組む背景・目的

コロナ禍を契機としてエンゲージメントサーベイの導入を検討

働きがい向上のための取組が本格化する契機となったのは、コロナ禍である。映画館や劇場の運営制限など、会社がかつて経験したことのない経営環境の変化が生じ、社内には「仕事が進まない」「会社は大丈夫なのか」といった不安や焦燥感が広がった。そうしたなかで、人事部として従業員の不安を受け止め、組織の一体感を取り戻す必要性を強く感じた。以前から人事部では働きがいに関する検討を進めていたが、人事部の若手従業員を中心にエンゲージメントサーベイの導入がボトムアップで提案され、働きがいの可視化に向けた検討が本格化することとなった。

2. 取組の内容

経営陣の懸念を乗り越え、サーベイの導入を達成

同社は、2021年7月にエンゲージメントサーベイ「Eサーベイ」を導入し、働きがいの可視化と改善に向けた取組をスタートさせた。導入過程でいくつかの壁に直面したが、人事部の粘り強い対応によって乗り越えられてきた。

2020年11月、人事部から経営層への最初の提案では、「労働組合の調査ですでに従業員の声は集約できているのではないか」「匿名アンケートは一方通行のコミュニケーションになるのではないか」との懸念が指摘され、一度は導入が見送られた。人事部側では、現在の会社を取り巻く環境のなかで「会社がサーベイを行うこと」の意義を整理するとともに、サーベイ事業者と相談しながら、経営層が関心を寄せていた健康経営とエンゲージメント向上の関係に着目し、エンゲージメント向上が従業員の「心の健康」に影響し、健康経営を進めるうえで有用であることを伝えた。その結果、二度目の提案である2021年2月に正式承認を得ることができた。

承認後、人事部が従業員へ向けた説明会を実施し、サーベイの目的や匿名運用であることなどを説明し、スムーズな運用につながる基盤を構築した。



Eサーベイレポートの一部

出所) 東宝より提供

サーベイ結果を現場にフィードバックし、現場の声を拾う姿勢を発信

2021年7月の運用開始以降、人事部を中心としたEサーベイ事務局でEサーベイを月1回実施している。初年度は現状把握を目的とし、データ収集にフォーカスを当てた。サーベイ結果を基にE

サーベイ事務局が各部署へのヒアリングを並行して実施し、数値の背景にある課題を洗い出す取組を進めた。

サーベイ実施から1年が経過した段階で、サーベイ事業者とともに「1年検証レポート」を作成し、その結果を経営層へ報告した。このレポートを通じて、経営層内でサーベイによる現状把握とその結果に基づくエンゲージメント向上施策の重要性が共有されるとともに、サーベイで得られたデータが現状を的確に反映している点が高く評価された。

導入2年目以降は、現場へのスコア開示と対話の推進に注力した。まず2022年8月には「1年検証レポート」に経営層のコメントを付した形で全社に開示した。これにより、会社が従業員との対話を重視している姿勢を明確に示すとともに、従業員にとっても自分たちの声を経営層に届いていることを実感できる重要な機会となった。

現場・人事・経営が連携した三位一体の体制で働きがい向上に取り組む

現在、同社ではEサーベイの結果を踏まえ、現場・人事・経営が一体となってエンゲージメント向上に取り組む体制を構築している。

現場の管理職が自身の組織のスコアを確認できるようにするとともに、サーベイ結果を踏まえた現場主導の改善を進めている。各組織でスコアを基に対話を実施し、改善に向けた施策を展開するよう呼びかけている。Eサーベイ事務局は、現場から「なかなかスコアが改善しない」などの相談を受けた場合、他部署の好事例の共有や伴走支援を行っている。また、経営層ではサーベイ結果や従業員の声などを経営メンバーの会議で共有し、その内容を基に全社的な方針を検討するとともに、チャレンジの活性化や対話促進などのメッセージを繰り返し発信している。

若手従業員によるボトムアップの提案から始まった活動は、経営層の支援と現場の巻き込みによって全社的な取組へ発展し、組織全体の改善を迅速かつ着実に進めている。

3. 取組による効果

積極的なチャレンジを後押しし、風通しの良い職場に

サーベイの結果から課題として浮かび上がった「挑戦する風土」については、調査開始から4年間でスコアが10ポイント改善した。現場での取組に加え、社内のチャレンジングスピリットを称える施策である「TOHO CHALLENGE AWARD」の開催など、全社で挑戦を奨励する仕組みや、現社長によるチャレンジ推進のメッセージなどにより、組織風土の変革を目指した。加えて、以前と比較して従業員同士で「褒め合う」場面が増え、ポジティブで風通しのよい職場文化が醸成されつつある。

今後は、エンゲージメントを従業員一人ひとりが「自分ごと」として捉え、主体的に仕事に意義を見出すことを促すために、ジョブクラフティング施策等の実施を予定しており、働きがいのさらなる向上を目指している。



TOHO CHALLENGE AWARD授賞式

出所) 東宝より提供

社内SNSへの日報投稿が明日の会社を作る

現状確認と課題の特定 # 1on1

1. 働きがいに取り組む背景・目的

会社の規模拡大をきっかけに、「職場の風通し」を理由とした退職が増加

100年を超えて建設業を営む同社が「従業員の働きがい」を意識して施策を検討するようになったのは、2017年頃からである。同じ頃、会社の規模を拡大し、定期的にまとまった人数の採用を行うようになったが、従業員が増加すると今度は「社内コミュニケーションの不足」や「職場の人間関係」を理由に退職する者が出始めた。経営としては、ずっと昔から職場に課題としてはあったが、規模拡大とそれに伴う従業員の価値観の多様化を契機に課題が表面化し、退職理由として指摘されるようになったと考えた。今後も企業が継続的に拡大成長していくためには優秀な従業員の採用・定着が重要であると考え、取組を開始した。

2. 取組の内容

「長く働く」を支える柔軟な働き方を導入

「従業員がそれぞれのライフステージにあわせて長く働ける職場」を目指して、勤務時間の調整（短時間勤務）と勤務地限定の働き方を導入している。短時間勤務については、2015年10月から導入した。子育て中の従業員に限らず、治療と仕事の両立や高齢による労働量の調整も含めて、目的と調整方法は柔軟に対応している。勤務地限定に関する取組は2016年6月から導入した。以前は「全員全国勤務（勤務地無限定）」を前提として、一部の方のみ例外的に勤務地を限定し、その分処遇も差を設ける仕組みだったが、2023年からは発想を180度転換して、「全員勤務地限定（原則転勤無）」とした。その上で、遠隔地での勤務を担当する従業員に追加で手当を支給する仕組みに変えた。

社内SNSへの日報投稿や社長との1on1を通して提言が可能

社内コミュニケーション不調が取組のきっかけとなったこともあり、**全社での風通しのよさ、意見を言い合える風土づくりにこだわって取組を行っている**。具体的には①日報と連動した社内SNSの展開と②社長と行う1on1の2つである。日報と連動した社内SNSは、全従業員が作成する日報の作成フォーマットを、地元のソフト会社と共同で開発した独自のプラットフォームと連動させたものである。従来は、毎日の業務内容報告のために日報を全従業員に提出してもらっていた。現在は従業員が感じたことを書いて全社に公開するもの、と位置づけを変えて継続している。

プラットフォームは、2007年から導入した。「今日実施した内容」「最近思ったこと」「会社にお願いたいこと」等のような大きなくくりで入力できるような設計で、毎日の入力・公表が可能かつ義務となっている。入力は社給のスマートフォンから行い、社内全体に公開される。従業員同士で感想のリアクションボタンをつける機能や相互にコメントする機能があるため、日報を起点とし



社内SNSを用いた日報の投稿

出所) 橋本組より提供

た従業員間でのコミュニケーションが進んでいる。また、会社への要望や不満、仕事上での問題点を書いた従業員については、なるべく早く本社から直接コミュニケーションして詳細を把握した上で、必要に応じて対応をするという運用を徹底している。

社長との1 on 1 は現社長が工務部長時代に導入し、20年程度継続している。1人につき20分の1 on 1 を1年間に1回実施する。毎日の投稿と社長と直接の

1 on 1 を通して、「経営陣に提言」することができる。

経営陣が自ら決める制度改革

働き方に関する制度変更や従業員からの提言への対応を行う仕組みとして、同社では役員会議での検討が重要となっている。同社には人事部がなく、人事制度も含めた経営に関する施策は全て、週1回の経営陣が集まる会議と、月1回の人事システム会議にて検討・決定している。月1回の人事システム会議にはグループの執行役員に加えて、人事制度検討について外部委託している人事コンサルタントが出席している。両会議で制度変更や大方針について決定がなされた後、具体的な作業は役員と人事コンサルタント、そして本社の総務が連携しながら実行まで導いている。毎週の会議で議論することで、迅速な導入判断が可能となっており、従業員にとって「提言が実現する」という実感につながっている。



役員会議の様子

出所) 橋本組より提供

3. 取組による効果

離職率低下に加えて「やっぱり橋本組が良い」とアルムナイ採用が活発化

取組開始のきっかけである離職率は低下し、さらに、一度離職した元従業員が再度入社するケース（アルムナイ採用）が増えている。戻ってきた従業員に聞いてみると、「他社に入ってみて、橋本組の風通しのよさを理解した」というようなコメントが多く、着実に会社の風土が変わり、従業員が活躍できる環境に近づいていると感じている。加えて、従業員側からの前向きな改善提案が増え、会社が活性化している。2033年までの「グループ従業員数1,000名」「グループ売上1,000億円」「給与平均1,000万円」の「トリプル1,000」達成に向けて、従業員のさらなるやる気や成長を引き出すような職場環境の実現を引き続き進める予定だ。

ストレスチェックを活用した部門主導のエンゲージメント向上

現状確認と課題の特定 # 取組の効果検証

1. 働きがいに取り組む背景・目的

健康管理センターが主導し、ストレスチェックをワークエンゲージメント向上に活用

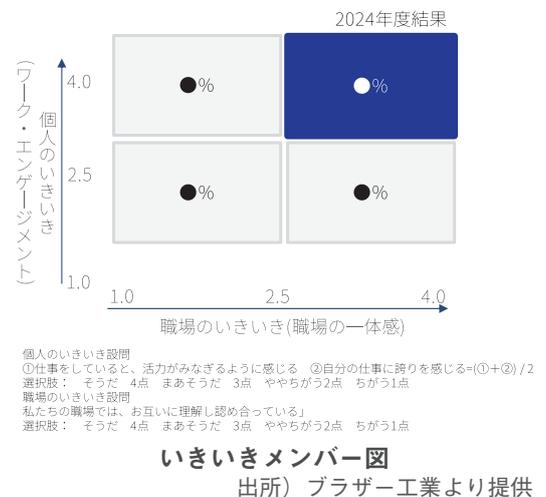
同社では、1年に1回実施するストレスチェックの結果を、個人の心身の健康状態の把握のみならず、部門別のワークエンゲージメントの状況や職場環境の把握・向上にも活用している。具体的には、ストレスチェックの実施、部門長（部長相当）へのストレスチェックの結果の伝達、部門長を対象としたワークショップの開催、部門別のアクションプランの策定・実施を取組サイクルとして実施している。一連の取組は、産業医や保健師等から成る健康管理センターが企画・推進している。

2. 取組の内容

ストレスチェックの結果を活用し、部門別のワークエンゲージメントを可視化

同社では、職業性ストレス簡易調査票（80項目版）を基に独自の項目を追加し、計116項目から成るストレスチェックを実施している。このなかには、ワークエンゲージメントを測る項目も含まれている。

ストレスチェックの結果は部門別に分析され、分析結果は部門長に伝えられる。部門別の結果には、例えば「いきいきメンバー図」と呼ばれる分析も含まれる。「いきいきメンバー図」では、個人のいきいき（ワークエンゲージメント）を縦軸、職場のいきいき（職場の一体感）を横軸として、従業員の分布が4つの象限で可視化されている。こうした分析結果を踏まえ、部門長が主体となって、各部門で強化すべきポイントや実施すべきアクションプランを検討している。



部門長に対して、理論に基づき取組の考え方や必要性を浸透

同社では、ストレスチェックの結果を確実にワークエンゲージメントの向上・職場環境の改善につなげるために、部門長をキーパーソンとして考えている。ストレスチェックの結果を部門長に伝えた後、部門長を対象としたワークショップを開催している。

ワークショップでは、産業医から「ワークエンゲージメントを高めるためには、仕事の要求度（仕事量の多さや難しさ）を下げるのではなく、個人の資源（自己効力感や組織での自尊心など）と仕事の資源（上司・同僚のサポートや仕事の裁量権など）を増やすことが重要であること」など、学術的な理論と実際の職場での実例を組み合わせた説明を交えて伝えている。これにより、部門長に対して一連の取組の必要性や方法を正しく理解してもらっている。また、部門長間での交流を促すためのグループワークや、部門別に実施するアクションの好事例の共有なども実施している。



ワークショップの様子

出所) ブラザー工業より提供

部門別にアクションプランを策定・実行

部門長に対するワークショップの後、ワークエンゲージメント向上のために取り組むアクションプランを部門別に策定する。健康管理センターが作成したアクションプランの記入フォーマットに沿って、着目する個人の資源や仕事の資源（仕事の意義、成長機会、上司のサポート等）、狙い、実施計画、ストレスチェックの数値目標などを各部門が記入する。アクションプランは各部門が主体的に考えて実行しており、例えば部門内でワークショップを開催する事例、1 on 1の質向上のために勉強会を開く事例、健康管理センターも関与しながらCREWプログラムを実践する事例などがある。

以前は、各部門でのアクションプランとして仕事の量を減らす、難易度を下げるなど「仕事の要求度を下げる」ものが策定されることが多かった。ワークエンゲージメントを高めるためには、「個人の資源や仕事の資源を増やす」ことが重要であるため、そうした内容を目的としたアクションプランが策定されるようなフォーマットとした。

3. 取組による効果

高ストレス対策からワークエンゲージメント向上へ目的が変化、取組の自走化を実現

ストレスチェックの結果に関する部門別の分析を開始した2017年度は、高ストレス部門の減少とストレスチェック制度の浸透を目的としていた。数年にわたる取組の成果もあり高ストレス部門は徐々に減少したため、取組の目的を徐々にワークエンゲージメントの向上へ変化させてきた。例えば取組開始当初は負担軽減のためアクションプランに関する記載項目を少なくするなどの工夫をしていたが、考え方や取組の必要性が広がるにつれて、取組の効果を高めるために、部門長同士の交流も意識したワークショップの開催などを行うようになった。

また、アクションプラン策定時には、アクションを通じて達成を目指すストレスチェック結果の目標もあわせて記入している。これにより、各部門における取組の振り返りや次回アクション検討が促されている。

一連の取組を継続的に実施したことで、現在では部門長をはじめとして社内にストレスチェック制度が浸透し、アクションプランの策定・実施など取組の自走化に成功していることも効果として挙げられる。

対話を通して「自分が会社を変えていく」を体感する

全社方針の浸透 # 会社と個人の方向性が重なりあう環境づくり

1. 働きがいに取り組む背景・目的

創業以来、「エンゲージメント高く働ける環境」は重要な経営課題

アプリを用いたマーケットプレイス事業と決済サービスや暗号資産等のFintech事業を中核事業とする同社では、2013年の創業以来、企業のミッションを「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」と定めている。このミッションを実現するための会社の基盤として、従業員がエンゲージメント高く働ける環境を作ることが創業時から企業経営に組み込まれており、現在までの制度設計や組織運営の基礎的な理念となっている。

2. 取組の内容

経営理念を実現するための人事制度刷新

人事制度は、上記のミッションやバリュー（行動指針）を実現するためのものとして設計・運用することを目指している。2018年の上場を機に、企業が創業期から拡大成長期へと変わっていくなかで、人事制度の見直しを実施した。2021年に新しい制度への変革を行ったが、その準備に1年半をかけて、従業員との対話を通して制度設計を行っていった。



4つのバリュー（行動指針）

出所）メルカリより提供

対話の機会を通して、「会社を変える」を実感していく

社内では、人事制度やその毎年の運用も含めて、「従業員との対話」「自分ごと化」を徹底するようにしている。そのために活用しているのが、社内では「オープンドア」と呼ばれる対話の機会である。

人事制度の見直しを決定した後、検討の進捗状況を人事部から報告し人事部と従業員が対話する機会を複数回開催した。1回1時間の会議で、人事部からの説明は15



オープンドアの様子

出所）メルカリより提供

分程度に留めて、「説明・報告する時間」ではなく、出席した従業員からの質疑を受け、「対話をする時間」としていた。この時間のなかで出た質問や意見をその後の人事部側での検討に反映することもあり、従業員参加型で制度の見直しを進めていった。約半年間、複数回に渡り開催したオープンドアを通して、自分の意見が会社に反映されるという感覚を従業員が持つことにもつながり、人事制度変革も納得感を持って実施された。オープンドアは人事制度の見直しに限らず社内での定期的

に開催しているが、オープンドアがあることにより、「自分の意見が会社を変える」実感となり、エンゲージメント向上にも寄与している。

目標設定と評価を通して会社理念の体現、自分ごと化を繰り返す

人事制度のなかでも、特に工夫をしているのが評価制度である。評価の大きな枠組は①自身のポジションに期待される成果を測る成果評価と、②企業の理念に沿った行動をできているかという視点で測る行動評価の2つである。特徴的なのは、その運用部分である。

1年間の人事評価に影響する、その年のミッションや評価方針は毎年少しずつ変更がある。会社の経営方針の見直しにあわせて、毎年従業員に期待する内容や評価についても細かく見直しを行っている。そのため、前年までと同じ基準や尺度での目標設定や評価はできない。

毎年の見直しについては人事部から従業員への説明を行い、対話や疑問解消の場としてオープンドアを活用している。従業員にとっても、自分自身の目標設定や評価に関わることであるため真剣に考え、かつ、自身の意見が反映される可能性があるという感覚を持って臨むため、質疑はかなり活発である。この毎年の評価に関するオープンドアが、結果として、従業員の「経営理念を体現する行動」の具体化を促している。

実際の評価においても工夫を行っている。メンバーの一次評価者は、自分の担当メンバーの評価が終わった後で、他部署の複数の一次評価者と評価結果について対話する会議に参加する。この会議では他部署での評価結果を確認し、当該評価者の評価方針を聞きながら「自分の評価軸に問題がなかったか」を確認する。この会議を行うことで、評価が属人的にならず全社で複数の目を通して決まっていくという形で評価の公平性が担保されていく。また、評価者側にとっては、自身の評価スキルの見直し・向上の場であるとともに、同じ職責のメンバーへの相談機会として機能している。

3. 取組による効果

若手からの提案が活発に。イノベーションを生み出しやすい環境を実現

取組の徹底により、対話を通して従業員一人ひとりが会社を作っていく、変えていくという感覚は社内全体で共有されている。組織をフラットに作ることとの相乗効果により、若手やメンバークラスの従業員からの新規提案が活発である。同社では、2024年に社内の男女賃金格差に関する分析とその提言を公表したが、この提言についても発案・主導したのは若手の従業員であった。活発な提案とその実現が「自分もやってみたい」という好循環を生み出し、企業成長を牽引すると考え、さらなる取組を進めている。

先進的・継続的な業務効率化による働きやすさ・採用力の向上

全社方針の浸透 # より多くの人活躍できる働き方の整備

1. 働きがいに取り組む背景・目的

企業の拡大・成長と、働きやすさ・働きがいとを両立

同社は医療用ステンレスチューブや注射針を製造する中小企業であり、会社の拠点は群馬県館林市にある。現社長の就任以降、業務改革や企業文化の転換を進めたタイミングで、二度にわたり従業員の退職・売上の減少を経験した。その度に同社では、企業の拡大・成長と従業員の働きやすさ・働きがいの両立を推進してきた。

2023年に地域的な要因などによる従業員の減少、それに伴う売上の減少があったため、現状では従業員数や売上が以前の水準に戻し、さらなる拡大を図る施策に注力している。具体的には、地方の製造業の中小企業として先進的に、生産管理システムの整備およびIT・AIツールの活用を推進している。また、従業員が会社と同じ方向を目指し、意欲的に働ける企業文化の醸成を目指している。

2. 取組の内容

ITの活用による生産管理体制の整備、業務の効率化

同社では、2006年に品質マネジメントに関する国際規格であるISO9001を取得し、業務プロセスの標準化や生産管理システムの整備を進めてきた。背景として、以前は多くの業務がベテラン従業員の経験や知見に依存していたこと、生産や発注が紙に記録されており統一的に管理されていなかったことなどが挙げられる。生産管理をシステム化したこと、製造工程に関する業務手順書を明確化したことで、人の経験に依存せず、組織として安定して事業運営ができる体制になった。これにより、同社が有する高い技術力を維持し継承することが可能となった。

また、業務改革のために2023年頃から社内チャットツール、オンライン会議ツールを導入し、効率的な業務体制を整備した。一方、製造現場では業務が滞りなく進むよう、対面コミュニケーションや電話も活用している。部署や業務の特性に応じて、適切な方法で仕事を進めている。業務改革を進めたことで、他業種出身の人材からの応募が増えている。

求職者の目に留まり、従業員の働きやすさを叶える職場環境を整備

採用競争力を高めるために、求職者の関心を惹くような、ニーズに沿った取組を実施している。求職者にとって魅力のある職場環境を整えるため、社内にカフェテリアを設け、ランチや飲み物を無料で提供している。これにより休憩時間の質が向上し、従業員からも好評である。採用力の強化のみならず、従業員の働きやすさの実現にもつながっている。



社内カフェテリアで昼食をとる従業員
出所) 手島精管より提供



社内の託児スペース
出所) 手島精管より提供

さらに「子どもの保育園入園のため、入社時期を変更したい」といった求職者からの声も寄せられていた。そこで、子育て中の求職者からの応募や、子育て中の従業員の活躍を促すため、社内に託児スペースを設けた。保育スタッフも採用し、従業員は子どもを託児スペースに預けて勤務することができる。これにより、小さな子どもがいる従業員の採用や活躍が着実に進んでいる。

同社では、カフェテリアを使って従業員の親睦会や、従業員とその家族が参加できるイベントを季節ごとに開催している。これらのイベントは担当の従業員が主体となって企画したものである。従業員同士の仲を深め、会社内での横のつながりを築くことにもつながっている。

従業員の自律性向上に向けたメッセージの発信

同社では、働きがいが高めるためには各従業員が担当業務に裁量を持ち、自律的に働くことが重要だと捉えている。働きがいの向上は、お金をかければ実現できるものではなく、また制度を変えれば解決するものでもない。従業員一人ひとりの意識変革を最も重視している。

こうした考え方を持つ従業員を育成するため、「裁量を活かし、自律的に働く従業員を報いる」というメッセージを社長から従業員に対して定期的に発信している。

会社の方針を踏まえて従業員一人ひとりが目標を設定する一方、達成方法は各自の裁量に委ねている。自律的に業務を進める従業員を高く評価し、「裁量を持って行動できる従業員が報われる企業文化」を目指している。

働きやすさ・働きがい向上に社外の専門家も活用

働きやすさ・働きがいの向上に関する施策は、社長が中心となって方針を策定した上で、各組織が裁量を持って検討・実施している。その一環として、従業員の本音の把握を社外の人事に関する専門家に依頼している。従業員の意見は日々の会話や業務のなかで把握しているが、他の従業員には言いにくい、例えばキャリアに関する内容なども、社外の方には率直に伝えやすいと考える。こうして得られた従業員の意見は、今後の人事施策の検討・展開に活用する予定である。

3. 取組による効果

先進的な業務環境の導入により、採用力の向上に効果あり

同規模の地方の製造業企業と比較して、先進的にIT・AIツールを導入・活用していると自負している。また、同社の取引先には海外企業も多く、グローバルに仕事ができる環境もある。こうした業務環境を採用活動でアピールしたことで、約2年間で2,000人以上から応募があり、非常に多くの方から関心を得た。順調に採用にもつながっている。

今後は、売上向上による処遇向上、特に会社と同じ方向を目指す従業員への還元を進めて、従業員と会社が同じ方向を向いて働ける組織づくりをさらに推進する予定である。

計画策定を通じて全員で描く「ありたい組織」づくり

全社方針の浸透 # 職場ディスカッション

1. 働きがいに取り組む背景・目的

自社の状況を定量的に把握するためにサーベイを開始

同社は熊本県に本社を置く、創業78年の電気工事業の企業である。同社では、現社長が社長に就任した2014年以降、それまで以上に長期的な人材育成を重視し注力してきた。

こうした背景を踏まえ、2019年から、従業員の考え方、組織の生産性、企業文化などを定量的に把握し、他社との比較も行うことができる組織効果性サーベイを実施している。また、コロナ禍を経て退職者が発生した時期に、従業員のエンゲージメントの実態を把握する必要性が高まったことから、2021年からエンゲージメントサーベイも導入した。

組織効果性サーベイは約80問、エンゲージメントサーベイは約20問で構成される。従業員は1年に1回これらのサーベイに同時に回答する。サーベイの結果は部門別に分析され、毎年策定される各部署の運営方針にも活用される。

サーベイの実施から結果の集計・分析、結果の活用方法に関する研修は外部のコンサルティング企業の支援を受け、専門家の知見を踏まえ実施している。

2. 取組の内容

研修によってサーベイの活用方法を管理職に浸透

エンゲージメントサーベイ導入直後の2021年から2023年までは、部長を対象とした管理職研修で、サーベイ結果の活用方法を部長に伝えていた。

年間3回の研修では、初回は結果の読み解き方法を学び、自らの部署の改善計画を立てる。2回目以降は計画に対する進捗発表とフィードバックを行う。2021年から2023年にかけてサーベイの実施、計画の策定、実施、フィードバックのサイクルを繰り返したことで、サーベイ結果に基づくPDCAの考え方が部長層に定着した。これにより、サーベイ結果を経営や組織運営に活かす基礎スキルが社内に根付いた。

サーベイの結果を部門主導の計画作成・実施サイクルに活用

3年間にわたり実施した管理職研修を経て、2024年からは、サーベイ結果も活用しつつ、各部門が主体的に改善計画を策定・実施する形へと移行した。

同社では、2024年に策定した会社全体の長期経営方針である「白鷺電気工業 Vision80」を軸に、毎年部門別に運営方針を定めた経営計画方針書を作成する。Vision80には、①本業を深め、広げる②社内起業を促進する③働き方改革を実現する④さらに地域とともに歩む、という4つのテーマがあり、経営計画方針書では、サーベイ結果や経営方針を踏まえてテーマ別に目標やKPIを設定する。



長期経営方針
「白鷺電気工業 Vision80」
の概要
出所) 白鷺電気工業より提供

毎年12～1月にサーベイを実施し、2月に各部門にサーベイ結果が共有される。各部門は4月にかけて経営計画方針書を作成する。経営計画方針書は4月に全社発表会で公表され、経営層や他部門、従業員からの質疑・意見を受けて確定される。その後、四半期に1回の経営層に対する進捗報告会、半年に1回の経営層によるヒアリングと評価が行われる。

経営計画方針書には、サーベイの結果を踏まえて若手従業員への技術継承、業務効率化、人材の確保につながる取組が記載されることが多い。

若手を含む全員参加の「ありがたい組織づくり」

経営計画方針書の作成や発表会では、若手を含む一般従業員からも積極的に意見を出す機会が設けられている。

経営計画方針書は、各部門で管理職以外の従業員の意見も聞きながら作成される。役職を問わず、従業員それぞれが考える「部門のありがたい姿」を経営計画方針書に反映する機会となっている。

また、全社発表会には経営層や全部門の部長等が対面で参加するほか、オンライン会議で社内に配信しており、若手の従業員も含めてオンラインから質疑や意見表明ができる。役職、年齢を問わず、全従業員が参加できる場とすることで、全社発表会は「会社や部門の方向性を知り、決定する場」として機能している。これにより「管理職が考える経営・組織づくり」から「従業員全体で考える経営・組織づくり」への意識転換を促している。



全社発表会の様子
出所) 白鷺電気工業より提供

3. 取組による効果

サーベイを活用した課題発見・解決のサイクル

サーベイ導入以降、従業員の意見も踏まえた部門の経営計画方針書作成、会社としての人材育成へのさらなる注力等により、従業員のエンゲージメントスコアは着実に上昇している。また、同社では従業員間でのコミュニケーションに関するスコアが比較的低いことがサーベイ結果から明らかになった。この結果を受けて、上司と部下、経営層と従業員の対話の機会を増やし、組織内でのコミュニケーションの活性化に取り組んでいる。

同社では、今後さらに従業員のエンゲージメントを高めるために、サーベイ結果を踏まえ、処遇の向上やキャリア形成支援を強化することを検討している。従業員のニーズを踏まえたキャリアステップを用意するなど、人事制度の見直し等を進めていく予定である。



誕生月の従業員と社長とのランチ会
出所) 白鷺電気工業より提供

職員のキャリアステップを可視化し、納得感ある処遇とキャリア自律を実現

会社と個人の方向性が重なりあう環境づくり # より多くの人が活躍できる働き方の整備

1. 働きがいに取り組む背景・目的

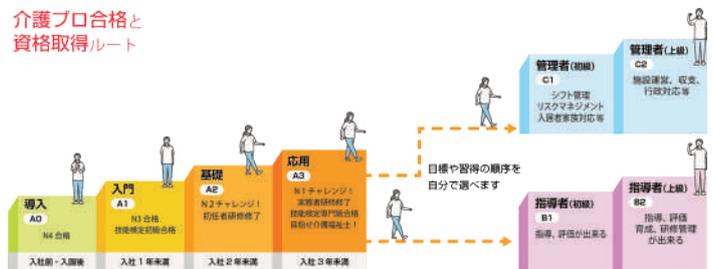
意欲のある職員の定着を目指し、スキルの可視化を開始

同社では、意欲のある職員が教育環境の不十分さや、キャリアの不透明さを理由として離職してしまう状況が課題であった。シフト制という働き方の特性上、どの先輩職員と同じシフトに入るかによって教育内容や方法が異なる状況が常態化していた。また、キャリアステップが見えにくく、特に30~40代の職員からは「給与の先行きが不透明で、将来の生活に不安がある」との声が寄せられていた。加えて、人事評価が属人的であり努力が公平に報われないと感じる環境は、意欲のある職員が退職する要因となっていた。こうした課題を解決し、意欲のある職員の成長を後押しするために導入されたのが、キャリア形成を支援し、成長を可視化する「介護プロ」である。

2. 取組の内容

スキル習得を段階化した「介護プロ」

「介護プロ」は、介護職員のキャリアステップを6段階で明確に示す評価制度である。各段階で身につけるべきスキルや行動を明示している。これにより「次にどのような知識やスキルを身につければ役職や給与が上がるのか」が明確となり、キャリアステップが可視化された。



「介護プロ」制度

出所) ウェルグループより提供

また同社は、介護プロを効果的に活用し

実効性の高い育成を達成するため、「プリセプター制度」を導入している。管理職を除くすべての職員には、自分より上位の資格を持つ先輩職員がプリセプターとして任命され、年に2回プリセプターとの面談を実施している。面談では、介護プロで定められたスキルを身につけ、次の資格を取得するにはどのように行動したらよいか、プリセプターからアドバイスしている。加えて、プリセプターは技術指導に留まらず、日常業務での悩みや不安の相談に乗っており、メンタル面でのサポートをあわせて行うことで、働きやすさや働きがいの向上につなげている。

現場負担を減らし、成長の道を広げる工夫

運用にあたっては、現場での負担をいかに軽減し、実効性を高めるかが課題であった。特にプリセプターは日常業務と、指導対象であるプリセプティーへの教育を両立しなければならず負担が大きかったため、新たに自社職員のなかから「OJT指導員」を任命した。OJT指導員は、通常業務に

従事しつつ、後輩へのOJT指導の役割を担う立場である。この工夫により、プリセプターが多忙であったり異なるシフトに入っていたりするときでも、教育の質を一定に保ち、指導の負担を分散させることに成功した。

また、直近の介護プロの改定で、キャリアアップの道筋を管理職や指導職だけに限定せず、専門分野に特化した「マイスターコース」を新設した。マイスターコースでは、介護現場のスペシャリストとして活躍したい職員が、接遇や認知症ケアなど各職員が強みを持つ分野について専門性を深めることができる。仕事に対する意欲は高いが管理職や指導職を望まない職員に、新たなキャリア実現の機会を与えている。こうした介護プロの改善は、経営層の方針を基に、職員の育成を担う教育部や人事部が現場と対話を重ねながら進めてきた。



OJT指導員から指導を受けている様子

出所) ウェルグループより提供

経営層のリーダーシップと継続的改善

介護プロの定着・運用にあたっては、現場の理解と協力を得ることが最大の課題であった。同社は、経営層が強いリーダーシップを発揮し、強い意思を持って制度導入を進める一方で、「現場にとってなぜ必要なのか」を、現場の職員に丁寧に伝えることを重視した。現場の声を拾うために現場と経営の橋渡し役となったのが、介護責任者や教育部、OJT指導員といった存在である。彼らは現場の不安や課題を経営層に届けると同時に、経営層の方針をわかりやすく現場に伝え、双方の対話を実現してきた。例えば、プリセプターの負担が大きいことに対してはOJT指導員を設置して負担を減らすなど、現場の意見を制度改善に反映させてきた。

こうした「トップダウンの推進力」と「現場との双方向のやり取り」の両輪があったからこそ、制度は定着し、キャリアステップの可視化、働きがいの向上や離職防止といった成果につながった。

3. 取組による効果

キャリアステップの明確化が定着とサービスの質向上を実現

介護プロの導入で、給与水準や昇格要件が全職員にとって明確になり、キャリアの見通しが立てやすくなったことにより、各職員が自身の目指すキャリアを実現しやすくなった。また、自分の処遇の理由がわかりやすくなったため、処遇に対する納得感が向上した。特に処遇の根拠を重視する外国人職員への効果が大きいと実感している。こうした納得感のある処遇やキャリアステップの可視化は、職員のエンゲージメント向上や定着率の向上、採用力の向上につながっている。

さらに、こうした働きがいの向上は利用者へのサービスの質向上にも直結している。老人保健施設の利用者が、施設でのリハビリやケアを受けて自宅に戻って生活を再開できる割合（在宅復帰率）が高まり、利用者の「自宅で過ごしたい」という希望がより実現されるようになった。職員が、自らの成長が利用者の幸福につながることを実感できる職場になり、職員、企業、サービス利用者の三者にとってメリットをもたらす好循環を生み出している。

キャリア自律の推進を人材定着と能力発揮につなげる

会社と個人の方向性が重なり合う環境づくり # より多くの人々が活躍できる働き方の整備

1. 働きがいに取り組む背景・目的

従業員のウェルビーイングと会社の価値創造の連動を目指す

TOPPANグループでは、前身の凸版印刷時代より、「創造力」と「想像力」は人によって生まれる価値の源泉と考え、「人を大切に作る経営」を継続して企業経営の中核にしている。

2023年には、従業員のウェルビーイングと会社の価値創造が連動して向上していく「価値創造を創出する人財の好循環サイクル」を目指す姿として定義。これを実現するための要素として「挑戦するカルチャーの醸成」を位置づけ、一連の取組の体系化を行った。これは、働きがいに関する取組を多数行っても十分に従業員に活用されていない、適切に伝わっていない、という課題意識から、人事施策をストーリー立てて体系的に示すことで、取組に関する会社の意図を従業員に伝え、理解してもらいたいと考えたことによる。

また、挑戦するカルチャーの醸成については、凸版印刷時代からの中核事業であった「紙への印刷」が市場として縮小していくなかで、新しい事業への挑戦を促していきたいという思いがあり、重要な点として位置づけている。

2. 取組の内容

「お仕事図鑑」と「ジョブチャレンジ制度」でキャリア自律を推進

挑戦するカルチャーを醸成する取組の1つが、「お仕事図鑑」と「ジョブチャレンジ制度」によるキャリア自律の推進である。

同グループでは若手が「やりたい仕事があり、それができる会社に転職する」と退職したものの、実はその仕事は同社にもある仕事だった、というケースが何度もあった。自社にある仕事の内容やその魅力が、社内には伝わっていないという課題意識があった。

そこで、お仕事図鑑を作成・運用開始した。これは社内向けの求人票であり、同社のなかで選択しうるキャリアを見せることにつながっている。また、お仕事図鑑で募集されている社内求人に応募でき、合格すれば応募した部署に異動できるのがジョブチャレンジ制度である。

お仕事図鑑の作成にあたり、記載項目は人事部門で指定するが、部門長や同僚からのメッセージ、個別の仕事内容に関する記載は各部署に任せている。そのため、募集部署では「いかに従業員にふ

■求める人材・スキルについて

TOPPAN

製造業のお客さまの現場をデジタル化・DX化することで、省人化や生産性向上を実現して、スマートファクトリーというゴールまで導くのが我々の業務内容です。

こんな経験が活かせます

- ▶ 工場で働いたことがある方(所属・職種は問いません)
- ▶ 製造システムやWMS、PLC、各種デバイスなどに関わったことがある方
- ▶ ソフトウェアの設計や開発、マネジメントをしたことがある方
- ▶ 製造設備や包装機、認識デバイスなどの機器を扱ったことがある方
- ▶ ITインフラの構築に関わったことがある方



いずれか一つでも当てはまる方、
また「新しいことに挑戦したい」「やる気がある！」
という方も、ぜひお気軽にご応募ください！



お仕事図鑑の内容

出所) TOPPANグループより提供

りむいてもらうか」という発想で、人財確保に直結する資料となるように努力して作成している。ジョブチャレンジ制度も人事部門は運用に関与しておらず、従業員が本人起点で応募のうえ、募集部署にて面接を実施している。募集部署が合格を出した時点で異動のマッチングが成立し、結果を共有された人事部門にて異動の対応を行う。現在は募集可能なポジションを「重点成長事業」のみに限定しているが、今後は対象を広げることを予定している。

多彩な勤務制度と心理的安全性の高い職場づくりで能力発揮を促進

違いを変革の原動力に変えるD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の実現を目指し、多様な人財が最大限に能力発揮できる環境づくりを行うことも、挑戦するカルチャーの醸成の一環である。

例えば、コアタイムなしで途中中断や業務復帰が可能なフレックスタイム勤務制度や、子どもの小学4年生修了時まで継続利用可能な育児勤務短縮制度など、従業員一人ひとりの働き方に合わせた多彩な勤務制度を労使との協議を重ねたうえで導入している。また、仕事と育児・介護の両立については、ダイバーシティ推進委員による制度周知のほか、セミナーやオンラインの個別相談会による情報提供を行い、従業員による制度の活用を促進している。

また、職場の一体感と、安心して発言・行動できる心理的安全性の高い職場づくりのため、管理職のマネジメント力を向上するための取組を行っている。具体的には、管理職層の「対話力」を高めることで職場環境の改善を図ることを目的に、「対話力ワークショップ」や360度評価の実施を進めている。360度評価の結果は本人にフィードバックし、組織マネジメントの改善に活用してもらっている。

3. 取組による効果

キャリア自律の推進で人材定着と働きがいの向上へ

ジョブチャレンジ制度では毎期150ポスト程度の募集があり、1ポストに平均5人が応募し、実際に100人程度の異動が成立している。この制度では、設計上どうしても「人を獲得する部署」と「人をとられる部署」が生まれてしまうが、社内に対しては「当該合格者が退職するよりは、社内に留まるほうがよい」という説明をしている。

エンゲージメントサーベイではキャリア関係の項目でスコアが上昇傾向にあり、その観点で、お仕事図鑑やジョブチャレンジ制度によるキャリア自律の推進が、働きがいの向上に寄与していると考えられる。

介護説明会【基礎編】

～介護の基礎知識と両立のポイント～

2025年度版

1. 介護の現状と家族の役割について
2. 介護の準備について
3. 介護保険制度について
4. 入院をきっかけに介護になったら
5. 仕事と介護と遠距離介護の両立ポイント
6. 資料(介護費用等)

*本資料は2025年10月現在の介護保険制度等に基づいて作成したものです。
*無断で番号・複製は禁止します。



介護に関するオンラインセミナーの資料
出所) TOPPANグループより提供

若手従業員の裁量と働きやすさを両立し、採用と定着を強化

より多くの人活躍できる働き方の整備 # 取組の効果検証

1. 働きがいに取り組む背景・目的

離職率を改善することで従業員が定着し、活躍できる職場へ

同社では、2020年頃から新卒社員の離職率の高さが経営課題として認識されていた。1年に3～5人ほど採用していた新卒社員が早期離職する状況が続いており、離職の原因を特定し、従業員が定着する企業へ変革することが急務となっていた。

そこでまず課題解決に向け、従業員の働きがいの状況や会社への声を集約するべく、2022年からアンケート調査を実施した。忙しい現場でも回答できるよう10問以下で設計し、5段階評価の項目と自由記述欄を設定した。その結果、全社平均で約8割という高い回答率を得ることができ、「休暇が取りにくい」という課題が明らかとなった。

2. 取組の内容

現場とコミュニケーションをとることで懸念を払しょくし、完全週休二日制を導入

従業員へのアンケートや、並行して実施したマネージャーによる個別ヒアリングの結果から見えてきた「休みにくい」という声を踏まえ、完全週休二日制の導入を決断した。水産業界は、生き物を扱うという業務の特性上、業界として休日が少ない傾向がある。同社の現場も例外ではなく年間を通じて稼働していた。それゆえ、完全週休二日制の導入にあたっては、現場の管理者から「業務が回らなくなるのでは」といった不安の声があった。加えて、時間給で働いているパート従業員などからは、「勤務日数が減ることで、給料が減ってしまうのでは」という懸念が寄せられた。

こうした不安に対して、同社は現場との綿密な対話を続けるとともに、給与への不安を払しょくするために「給与シミュレーション」を実施した。基本給のベースアップや、一日の所定労働時間の見直しを行うことで年間を通じた給与は増額するとの試算結果を従業員に共有し、懸念の払しょくに努めた。

現場との丁寧なコミュニケーションを重視したため導入には数か月かかったものの、最終的に全職種で完全週休二日制を導入し、従業員の所定休暇日数を年間で30日近く増加させることに成功した。休暇を増やしつつ、従業員の生活の基盤となる給与額も維持することで、働きやすさの大幅な改善を実現した。



業務風景
出所) イヨスイより提供

若手のうちから大きな裁量を持ち、挑戦できる環境

同社では、新卒1年目から新商品の開発に携わることができるなど、若手従業員でも大きな裁量を持って働ける環境が整っている。提案の自由度が高く、自身の業務範囲内での改善提案はもちろんのこと、気軽に社長へ意見を直接伝えることが可能であり、「やってみたら良い」という前向きな



若手社員との企画会議
出所) イヨスイより提供

回答を得られることも多い。こうした風通しのよさが、挑戦する姿勢を後押ししている。

取締役や社長は全従業員と同じフロアで働いており、経営層と従業員の距離が近い点も同社の特徴といえる。加えて、部署を超えた横のつながりも強いため、各従業員が責任と裁量を持ち、規模の大きな仕事を進めることができている。

このような裁量を与える社風は長年にわたり同社で定着しており、挑戦する風土を下支えしている。

3. 取組による効果

アンケートによる効果検証で着実な働きやすさの改善を確認

完全週休二日制の導入により、働きやすさの改善が着実に進展した。従業員アンケートでは「休みやすくなった」といった前向きな声が目立ち、休暇の取りにくさへの不満は見られなくなった。さらに、「会社への満足度」のスコアが上昇傾向にあるほか、制度導入以降、売上や1日当たりの生産量が増加しているため、全社の生産性向上の一助となっている。

働きやすさの改善とやりがいのある風土で定着率向上

従来から若手に裁量を与え、挑戦を前向きに応援する会社風土だったところへ、働きやすさが加わったことにより、採用競争力や従業員の定着率に好影響を与えている。取組開始のきっかけとなった新卒社員の離職率は大きく改善し、ここ2年間、新卒採用者の離職はゼロである。

また、若手でも裁量を持って働ける環境があること、失敗を恐れずに挑戦が可能な職場であることは、新卒者をはじめとする求職者を惹きつける要因となっている。

愛媛県外の求職者からも「社風がよい」などの理由で応募があり、採用に至るケースも珍しくない。県外出身の従業員も多いため、今後も社宅整備など一層の福利厚生充実を通じて働きやすさの改善に取り組んでいく。



代表取締役と社員の交流
出所) イヨスイより提供

多様な働き方と従業員同士のつながりを両立した職場づくり

1on1 # 取組の効果検証

1. 働きがいに取り組む背景・目的

多様な働き方に対応し、『はたらく人々を幸せに。』を実現させる組織へ

同社では、社会で「エンゲージメント」が注目されるより前から、1 on 1の実施や従業員の横のつながりを形成できる場の提供など、従業員が働きがいをもって働ける環境を重視してきた。2004年にオフィスデザイン事業を開始して以来、従業員が生き活きと働けるオフィスをつくる企業として、まず自社が働きがいのある職場であることが不可欠だとの認識があった。また、『はたらく人々を幸せに。』というパーパスを掲げているからこそ、最も近くの「はたらく人」である従業員を大切にしている価値観が経営層に根付いていた。

近年は、コロナ禍を契機としたテレワークや時差出勤制度の導入などから働く場所や時間が多様化し、以前と比較して対面コミュニケーションが減少した。従来、同社では組織の結束力を重要視しており、新たな働き方のなかでも維持・向上できるように注力してきた。近年では「オフィスデザイン」から「ワークデザイン」へと事業拡大し、ワークプレイスだけでなくそこで生まれる体験もデザインすることでお客様の企業価値向上を持続的に支援している。従業員同士がこれまで通りつながり続け、エンゲージメントを高めながら働くことができる職場づくりを進めている。

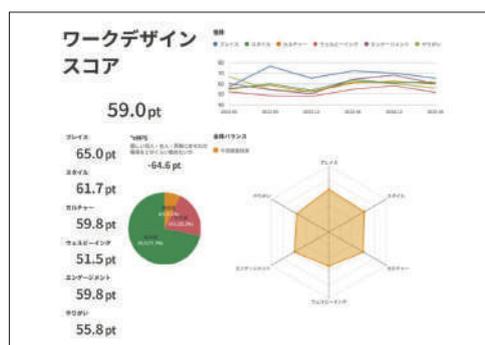
2. 取組の内容

エンゲージメントサーベイを基盤としたPDCAの実践

同社では、働きがいの現状を可視化することを目的に、2021年から2種類のエンゲージメントサーベイを実施している。1つ目は組織改善サーベイの活用である。2つの形式で実施しており、数問のパルスサーベイ形式で状態を把握する「ショートサーベイ」を毎月実施し、約150問にわたる「ディープサーベイ」を年に2回行っている。ディープサーベイはストレスチェックを兼ねていて、対人関係や働きがい、上司とのコミュニケーションなど幅広い項目を調査している。結果は人事部から部門長へフィードバックされ、各部門で次年度の改善プランを検討している。

2つ目は自社で開発した独自サーベイツールを活用し、働く環境や働き方、エンゲージメントなど人的資本に関する多角的なアンケートを毎月実施することで、継続的に従業員満足度を可視化している。

サーベイの回答率は概ね90%台と高水準であり、丁寧な呼びかけや、社内のサーベイの重要性の理解などによって定着している。



自社で開発した独自サーベイツール結果の分析イメージ

出所) ヴィスより提供

新たなコミュニケーションの機会をつくり、エンゲージメントを高める



社内イベントのひとつ「ファミリーデー」
出所) ヴィスより提供

同社が継続的に実施しているのが、毎月30分程度で上司と実施する1 on 1である。特徴は「仕事」「キャリア志向（志事）」「私生活（私事）」の「3つのしごと」という観点を設けている点にある。単なる業務報告に終始させず、本人の思いや不安、キャリア観などを丁寧に引き出すことで、「前向きな気持ちになれる場」となることを目指している。質の高い1 on 1を実施するために、管理職向け研修の一環として、1 on 1についても研修を実施している。

加えて、従業員同士のコミュニケーションがさらに活性化するよう、社内イベントや会話しやすいオフィスづくりも進めており、出社のモチベーションにつながる環境を整備している。「あの人がいるからこの企業で頑張ろう」と思える関係性が、エンゲージメントの重要な土台のひとつとなっている。

体制を整え、長期的視点で働きがいと企業成長に取り組む

働きがいや社内コミュニケーション施策の方針は経営層が明確に打ち出し、担当責任者が実務へ落とし込むトップダウン型の推進体制が整っている。「コンパス」と呼ばれる経営会議で議論が行われた方針や狙いが経営者自身の言葉で直接従業員に朝礼などで共有される。これにより、従業員が会社の方向性を正確に理解できるだけでなく、組織への信頼醸成にもつながっている。

また、前述のサーベイに関しては、結果の改善がすぐにサーベイのスコアに現れるとは限らないため、短期での変化に一喜一憂せず、継続的にPDCAを回しながら長期的な視点で従業員満足度の向上や組織改善を行っている。



週初めの朝の全社MTG
「シェアリング」の様子

出所) ヴィスより提供

3. 取組による効果

密な人間関係を基に、一層の企業成長へつなげていく

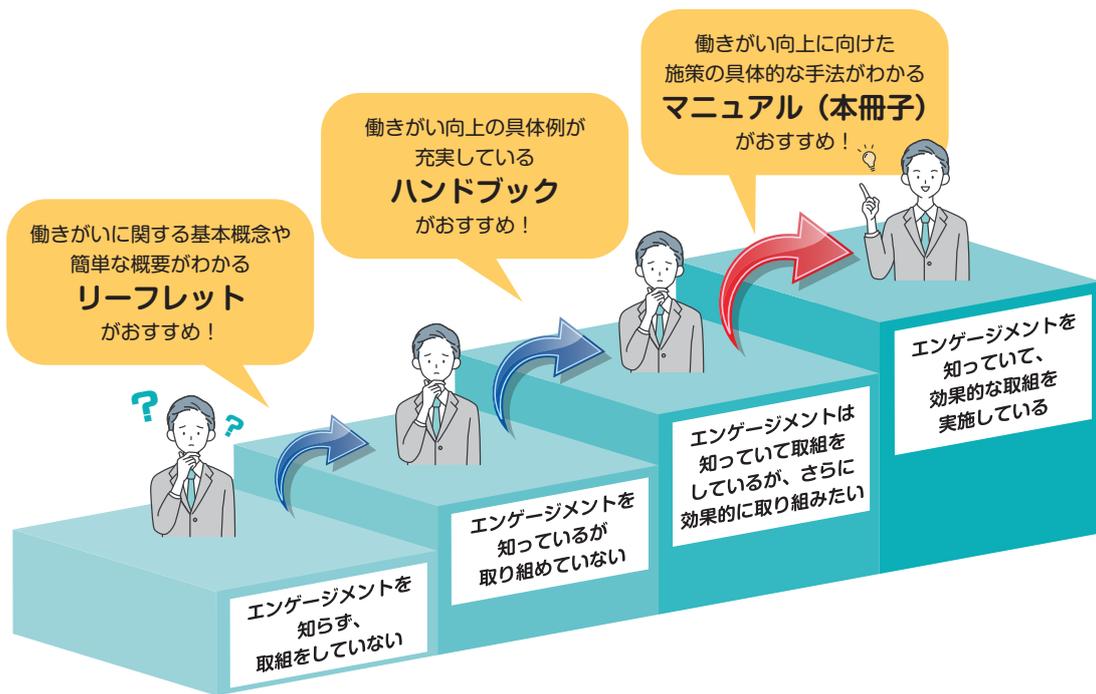
1 on 1 や会話しやすいオフィス設計などの取組により、密にコミュニケーションをとりながらチームワーク良く働ける社風をより発展させている。特に1 on 1は悩みを率直に相談できる場として機能し、過度な負荷が高まる前に業務量の調整や適切な支援につなげることができたケースが増えており、離職防止などの効果を生んでいる。

今後は、サーベイ結果で見えてきた改善ポイントを、経営方針や部門目標に反映させ、それを受けて実施する人事施策と強く連動させる仕組みづくりを進めていきたいと考えている。従業員の声を踏まえた施策と全社方針を紐づけ、その背景を丁寧に発信し、組織全体の納得感を高めるとともに、企業と従業員とで同じ方向を向いて進んでいくことで、さらなる企業の成長・拡大につなげる予定である。

過年度成果物のご案内

厚生労働省では、令和5年度から令和7年度の3か年にかけて、エンゲージメントや働きがい向上に向けた取組の支援事業を実施しています。

事業のなかで、本マニュアル以外にも、働きがい向上に向けた支援ハンドブックや、より多くの皆様に知っていただくことを目的としたリーフレットを作成してきました。**エンゲージメントの認知から実践まで、「ホップ・ステップ・ジャンプ」につながるよう作成しておりますので、知りたい事項や活用方法の目的に応じて成果物をご活用いただけます。**また、企業アンケート調査を実施し、日本の企業における「エンゲージメント」の浸透状況などについて調査分析を行いました。本ページでは、過去の成果物をご紹介します。



令和5年度成果物：リーフレット

令和5年度には、エンゲージメントの考え方や、働きがい向上に必要なアクションについて、幅広く多くの方に知っていただくことを目的としたリーフレットを作成しました。

このリーフレットは、エンゲージメントについて専門的な知識がない方でも理解できるよう、簡潔で親しみやすい構成となっています。内容としては、エンゲージメントには「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」があること、またエンゲージメントが働きがい向上に密接に関わる概念であることなどをわかりやすく解説しています。

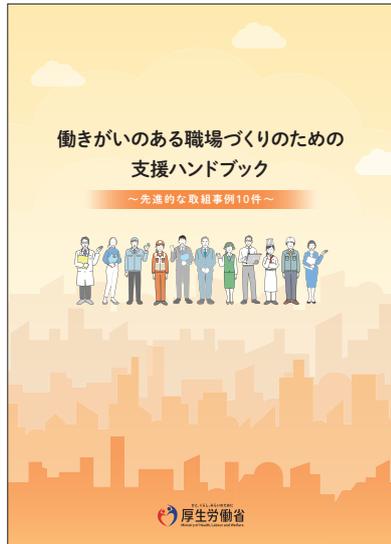
「エンゲージメントとは何か」「働きがい高めるにはどうしたらよいのか」といった概要をまず知りたい方にお勧めできる入門的な資料です。



令和6年度成果物：ハンドブック

令和6年度には、「働きがいのある職場づくりのための支援ハンドブック」を作成しました。このハンドブックでは、リーフレットで紹介した概念についての説明をさらに発展させ、それらが高める意義や効果を整理した上で、10件の企業の先進的な取組を事例記事にまとめ掲載しています。

前半部分では、ワークエンゲージメントや従業員エンゲージメントを高める意義や効果を整理し、働きがいが生産性や定着率向上などにつながることを解説しています。そのうえで、働きがい高めるための6つの取組を提示し、具体例とともに詳細な取組内容を説明しました。



後半部分では、10社にわたる先進的な企業の取組事例を紹介しています。各事例が、取組の背景・目的から、取組内容、効果や今後の展望という流れで整理されており、各取組のストーリーがわかるとともに、読者が自組織の状況に照らして参考にできる内容となっています。



令和6年度成果物：企業アンケート調査

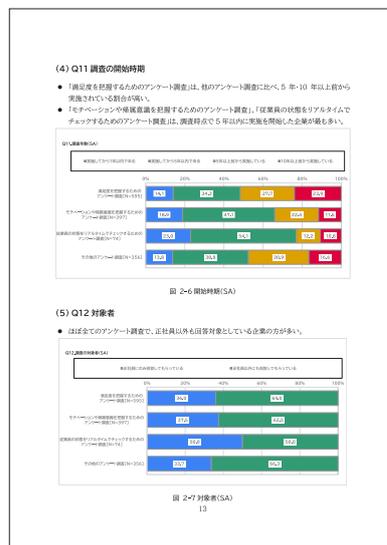
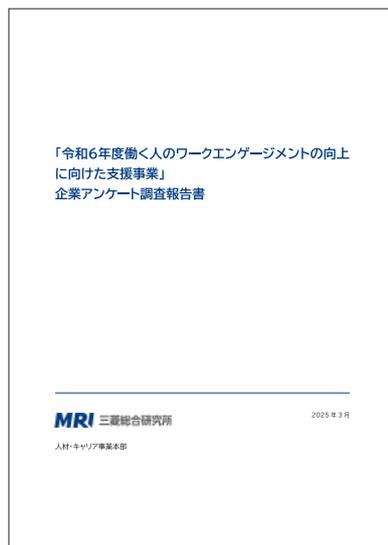
加えて、令和6年度には、「働きがい向上」や「エンゲージメント」について、企業における認知度や取組の現状を明らかにするべく、全国の企業10,000社を対象にアンケート調査を実施し、約2,400社から回答を得ました。

調査の結果、企業規模を問わずエンゲージメントに対する認知は着実に広がっており、とくに大企業では「言葉を聞いたことがある」が9割、「意味も知っている」が7割近くに達しました。中小企業でも7割程度が「聞いたことがある」と回答しており、今後さらに浸透が進んでいくことが予想されます。

また、働きがい向上に向けた取組は、企業に様々なメリットをもたらすことが明らかになりました。具体的には、「従業員の定着率の向上」「チームワークの強化」「仕事への意欲の向上」「業務効率の改善」といった効果が確認されています。こうした事実を背景に、60%以上の企業が「今後も継続して取り組みたい」と回答しており、導入を検討している企業を含めると95%以上が前向きな姿勢を示しています。

働きがいの現状把握の方法としては、大企業ではエンゲージメントサーベイなどの調査を導入している一方で、中小企業では1 on 1 面談や日常的なコミュニケーションによって把握しているケースも多く見られました。自社の企業規模や状況に応じた方法を選択し、従業員の働きがいを把握する方法は1つではないことが明らかになりました。

このアンケートについては、先ほど紹介したハンドブックのなかで概要を紹介しています。また、詳細な分析結果は「企業アンケート調査報告書」にまとめ、厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」に掲載していますので、ぜひご覧ください。



令和6年度セミナー

同じく令和6年度には、「働きがいのある職場づくりのために～エンゲージメント向上に向けた効果的な実践方法の検討～」と題し、これまでの調査で明らかになった知見やノウハウなどに加えて、有識者や実務家による取組のコツや現場の声などを盛り込んだセミナーを実施しました。

セミナーでは、まず検討委員会座長でもある島津明人氏による基調講演を通じて理論的な枠組みや最新の知見を共有しました。続いて、企業の人事担当者が自社の取組事例を発表し、現場での具体的な工夫や成果について紹介しました。さらに、パネルディスカッションでは、学識者と企業担当者が双方向の意見交換を行い、理論と実践をつなぐ議論が展開されました。

当日は多くの人事担当者や企業経営者の方などにご参加いただき、事後のアンケートでは、「エンゲージメントへの理解が深まった」、「今後、働きがい向上の取組をしたいと思った」など、セミナーの効果を評価する声が多く寄せられました。

セミナーの様子は、厚生労働省公式YouTubeに掲載の録画よりご覧いただけます。

まとめ — ホップ・ステップ・ジャンプでの位置づけ

本章では、令和5年度から令和7年度事業における成果物をご紹介します。

冒頭でご説明した通り、「ホップ・ステップ」を経て「ジャンプ」へつなげていくために、それぞれの段階で有用だと考えられる資料を作成しています。本章でご紹介した成果物は、全て厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」内にある「ワークエンゲージメントの向上」のページでご紹介しています。

利用目的や、各企業の働きがい向上についての段階、知りたい事項などに応じて、ぜひご覧いただけますと幸いです。皆さんの働きがい向上に向けた取組を後押しする一助となれば大変うれしいです。

働き方・休み方改善ポータルサイト
ワークエンゲージメント特設ページはこちら



【制作】

株式会社三菱総合研究所

【発行】

2026年3月

【著作権】

「働きがいのある職場づくりのための支援マニュアル」の著作権は厚生労働省が有しています。
本マニュアルの無断転載・無断複製を禁じます。

【免責事項】

本マニュアル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



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。