

企業成長に向けた

# 「個を活かす組織経営改革」レポート

～九州から発信する、「共感」でつなぐ個と組織の成長～

令和8年3月

# 本レポートのポイント(結論の要約)

## 個人のワーク・エンゲージメントを成果につなげるには、「対話」を起点とした組織経営をデザインすることが重要

### ① フロー状態の位置づけ

ワーク・エンゲージメントが高くても、成果につながりにくい場合がある。  
フロー状態が加わると、成果につながりやすくなる。

### ② 取組の方向性(裁量×キャリア)

現在の信頼(裁量)と、将来の見通し(キャリア展望)をセットで提供することが、ワーク・エンゲージメントとフロー状態の両立につながる。

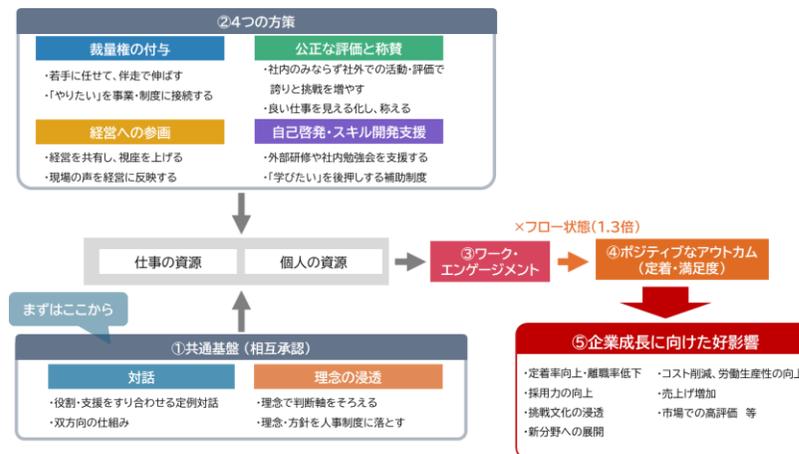
### ③ 地域特性

同じ取組でも、効果が出やすい起点は地域で異なる(首都圏はキャリア、福岡は裁量、九州は安心感が起点となる)。

### ④ 実際に取り組む上のポイント

制度は、「対話」や「理念の浸透」が土台になる。  
土台を整えた上で、「裁量権の付与」「経営への参画」  
「公正な評価・称賛」「自己啓発・スキル開発支援」  
を組み合わせる取組を行う。

「個を活かす組織経営」を通じた企業成長モデル(概念図)



# 目次

序章	課題認識	3p
第1章	今年度の調査の主旨・目的	8p
第2章	JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
第3章	フロー状態に導く要素と資源	19p
第4章	「ワーク・エンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
第5章	「個を活かす」取組の類型化	28p
第6章	「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
第7章	取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
第8章	事例紹介	55p
第9章	まとめ	66p

## 序章

# 課題認識

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

# 若年層・青年層の働きがいを高めることが地域・企業の将来を左右する

## 人口減少と人材流出という構造課題

我が国では少子高齢化の進展に伴い生産年齢人口の減少が加速しており、九州・沖縄地域では2020年から2050年にかけて人口が約5分の1減少する見通しとされる。経済産業省産業構造審議会においても東京一極集中の是正が重要な論点として指摘され、とりわけ20～39歳の若年層・青年層が首都圏への転入超過の中心となっている。

こうした状況の下、地域経済の持続性を確保するためには、若年層・青年層が働き、生活し、将来に希望を持てる環境整備が不可欠であり、一人ひとりが希望を持ちポテンシャルを最大限発揮できる「良質な雇用」の整備が求められている。加えて、個人と組織の関係性が変化し、若年層ほど賃金や安定性に加えて成長実感や挑戦機会を重視する傾向が強まっている。

## 本レポートの目的

令和7年3月に策定した「個を活かす組織経営レポート ー若い世代とひらく未来ー」では、九州は首都圏と比較してスキルを十分に発揮できていない若者、いわゆる「退屈状態」にある層が相対的に多い可能性が示唆された。一方で、若年層・青年層の「働きがい※」が、企業における定着や生産性等の成果にどのように結びつくのかについては、十分に整理できていない。以上を踏まえ、本レポートでは、JD-Rモデルの枠組みを用いて、若年層・青年層の働きがいと成果の関係を整理・分析した上で、従業員が働きがいを感じられる組織環境の整備と、若年層・青年層の参画・活用を通じた「個を活かす組織経営改革」に向けた施策を提示する。

※本レポートでは「働きがい＝働きやすさ(衛生要因)＋仕事のやりがい(動機付け要因)」と定義。以降、分析パートでは働きがいを測る指標として、ワーク・エンゲージメント(WE)等を用いているが、「個を活かす組織経営」を通じた企業成長モデルの考察においては、主に「仕事のやりがい」に焦点を当てている。

# 九州では「退屈状態」の若者の割合が相対的に高く、潜在成長層は約10万人存在

令和7年3月に策定した「個を活かす組織経営レポート 若い世代とひらく未来」では、フロー理論※を参考に、業務のチャレンジレベルとスキル発揮レベルのバランスから若年層・青年層の心理状態を把握した。地域比較の結果、九州ではスキル発揮に比べチャレンジが不足する「退屈状態」の割合が首都圏より相対的に高い傾向が確認された。

退屈状態は、一定のスキルを有しながら挑戦機会が十分でない可能性のある層であり、本人の成長機会の損失に加え、そのポテンシャルを十分に発揮できないことは企業にとっても損失。九州では約10.3万人規模と推計され、政策的に無視できないボリュームであることが示唆される。

昨年度レポートでは、この層を「潜在成長層」と位置づけ、活躍機会の拡充が企業成長にも影響しうるとして整理したが、企業の施策やパフォーマンスへの影響分析は限定的であった。こうした背景を踏まえ、まずは「働きがい」が成果に結びつくことを先行研究で確認した上で、本調査ではJD-Rの枠組みで調査を行う。

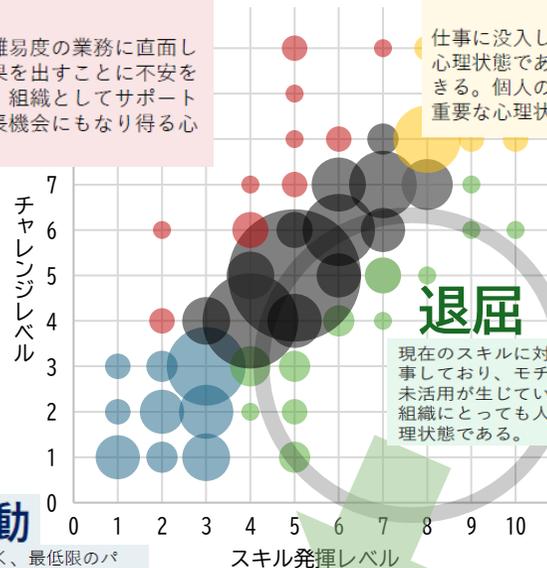
※フロー理論:本調査では、チクセントミハイ氏により提唱されている「フロー理論」を参考に、現在の仕事に対する評価結果から、チャレンジレベル×スキル発揮レベルに基づく4タイプ(フロー/不安/退屈/無感動)に区分して分析した。チクセントミハイ氏は後年、4分類をさらに詳細に分けた8チャンネルフローモデルを発表したが、本レポートでは、昨年度調査からの継続性および分類のシンプルさを理由に、4タイプを採用し、そのうち、フロー・退屈状態に焦点を当てた分析を行った。本調査の4タイプにおける退屈状態は、詳細版の8チャンネルモデルの退屈状態よりも広義(リラックス・統制を含む)であるものの、いずれもフローに比べると潜在成長層であるという位置づけから、本調査では退屈状態として分析を行っている。

## 不安

現在のスキルを上回る難易度の業務に直面しており、期待される成果を出すことに不安を感じる心理状態である。組織としてサポートすることで、個人の成長機会にもなり得る心理状態である。

## フロー

仕事に没入し、行動と意識が完全に一致している心理状態であり、最適なパフォーマンスを実現できる。個人の成長と組織の発展の両方に寄与する重要な心理状態である。



## 退屈

現在のスキルに対して物足りない水準の業務に従事しており、モチベーションの低下と潜在能力の未活用が生じている。個人の成長機会が制限され、組織にとっても人材の有効活用ができていない心理状態である。

## 無感動

仕事に対して関心や意欲が低く、最低限のパフォーマンスしか発揮できていない。この状態が継続すると個人の成長が停滞し、組織全体の活力低下にもつながりかねない心理状態である。

## 九州の潜在成長層

# 10.3万人

### チャレンジ機会の拡充に余地

退屈状態の割合  
 首都圏：5.2%  
 福岡県：8.2%  
 福岡県を除く九州：9.2%

資料)九州経済産業局 令和6年度地域経済産業活性化対策調査  
 (多様な人材が輝く包摂的な社会の実現に向けた雇用環境等調査事業)  
 「若年層・青年層向けアンケート調査」  
 経済産業省「令和4年就業構造基本調査」より作成

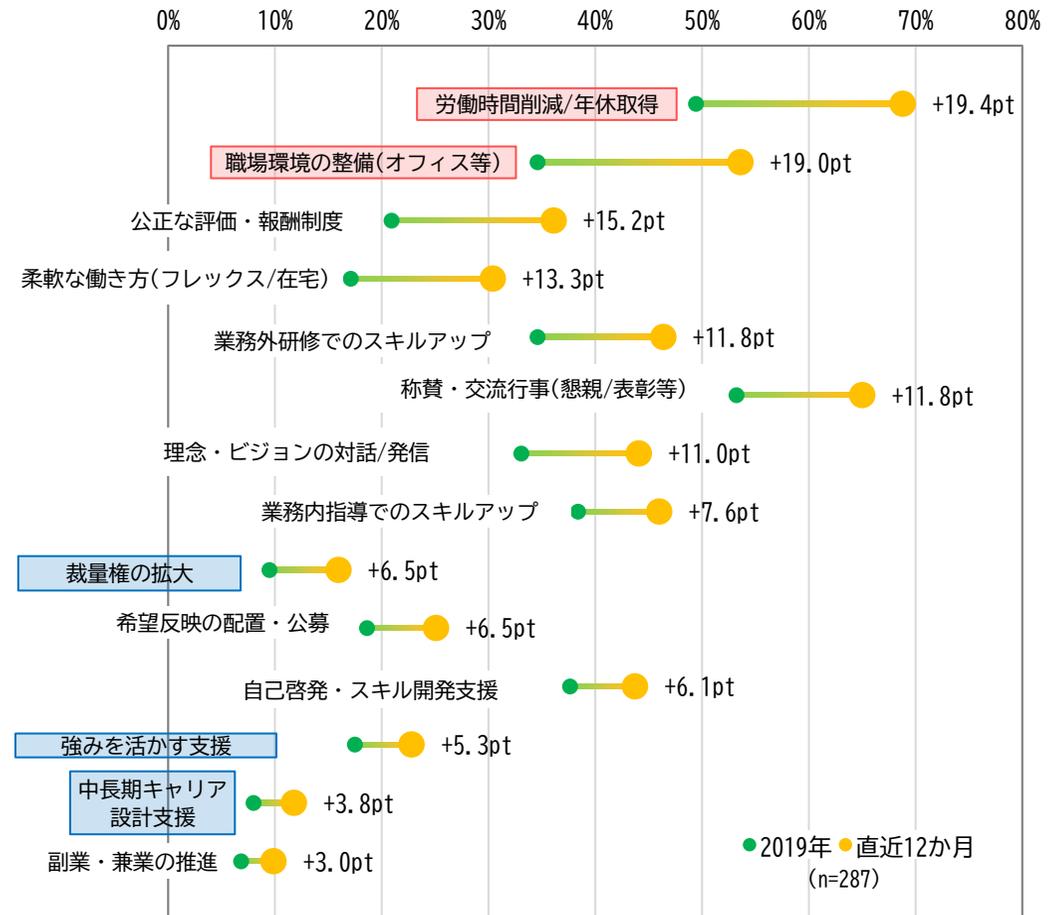
## 働く環境を整える取組は進展する一方、従業員の仕事への関与度や成長実感を高める取組は道半ば

良質な雇用に向けた企業の取組は広がっている一方、取組の種類によって伸び方に差がある。従業員の働きがい向上につながる可能性のある取組について、2019年時点と2025年11月時点から直近12か月の実施率を比較すると、その種類によって普及の進み方に明確な違いがみられた。

「労働時間削減/年休取得」「職場環境の整備」など、日々の業務負荷や働く環境を改善する取組は、増加幅・実施率ともに高く、働きやすさの向上に向けた取組はこの5年間で大きく進展している。

一方で、「強みを活かす支援」「裁量権の拡大」「中長期キャリア設計支援」など、従業員の主体的な挑戦や成長、役割拡大に関わる取組は、増加幅が相対的に小さく、実施率も低い水準にとどまっている。全体として、働く環境を整える取組は広く普及する一方で、仕事への関与度や成長実感を高める取組の普及は一部にとどまっており、取組に偏りが生じている可能性がうかがえる。

▼働きがい向上につながる可能性がある取組の実施率(2019年・直近12か月)

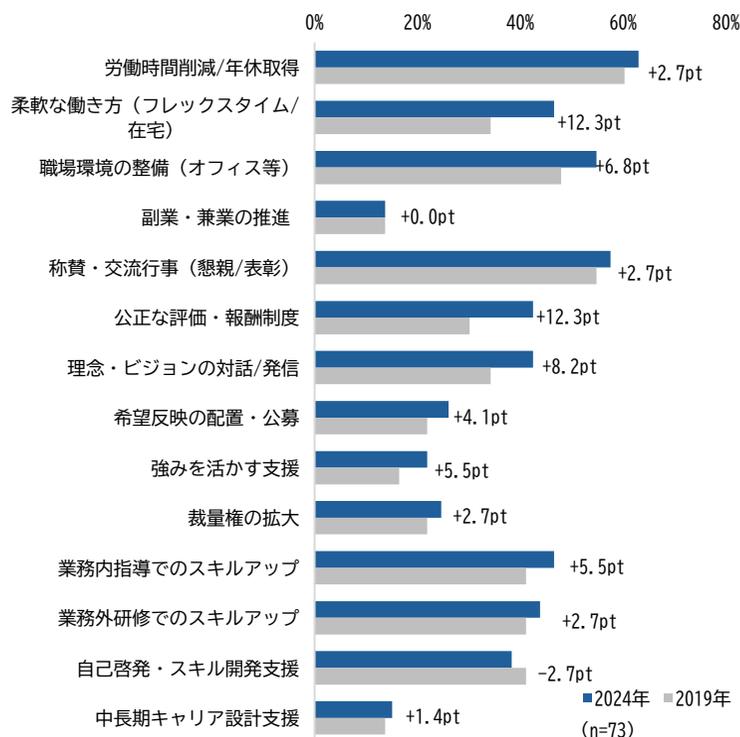


資料) 企業向けアンケートより集計

## 九州では働く環境を整える取組が進展し、首都圏との差が縮小

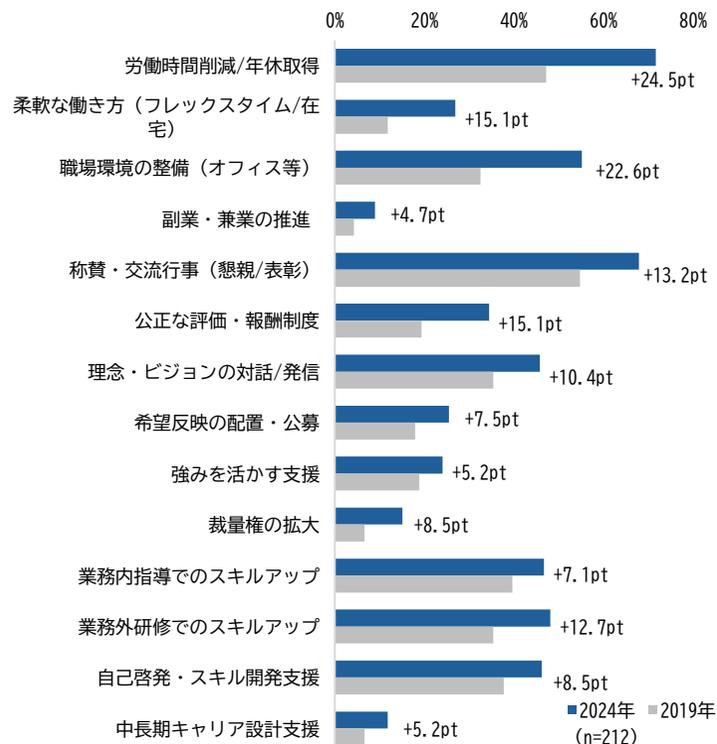
2019年と2025年11月時点から直近12か月の取組実施率を地域別に比較すると、九州では多くの取組で大幅な増加がみられた。特に「労働時間削減/年休取得」、「職場環境の整備」、「柔軟な働き方」、「公正な評価・報酬制度」などの普及が進んでいる。一方、首都圏ではこれらの取組は既に2019年時点で一定程度普及しており、増加幅は相対的に小さい。他方、「強みを活かす支援」「裁量権の拡大」「中長期キャリア設計支援」などは、両地域とも増加幅が小さい。

▼働きがい向上につながる可能性がある  
取組の実施率(首都圏・2019年・直近12か月)



資料) 企業向けアンケートより集計

▼働きがい向上につながる可能性がある  
取組の実施率(九州・2019年・直近12か月)



## 第1章

# 今年度の 調査の主旨・目的

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ <b>第1章 今年度の調査の主旨・目的</b>	<b>8p</b>
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

# 調査設計と内容:若者にとっての「仕事のやりがい」の実態と企業の取組の効果を把握

令和7年度調査では、企業アンケートで制度・運用などを、従業員アンケートで仕事の要求度・資源やワーク・エンゲージメント等の認識を把握した。さらに若年層・青年層アンケートでは、フロー／退屈といった心理的状态とキャリア選択との関連や地域差も含めて分析し、示唆を得ることを狙いとした。加えて本レポートでは、ワーク・エンゲージメント、フロー状態、ポジティブなアウトカムを3つの主要な指標として位置づけ、相互の関連と、それらをもつめる要因(要求度・資源、企業の取組)を整理・検討した。

また、JD-Rモデル(※)みるアウトカムへの経路の強弱や地域差をアンケートの統計解析から明らかにし、事例も交えて九州の企業にも導入可能な、「個を活かす組織経営」を通じた成長モデルの解像度を高めている。



## 企業向け／従業員向けアンケート

回収:287社／252名

**対象**

- ◆ 従業員数21～2,000人の企業2,000社(首都圏1,000/九州1,000)
- ◆ 従業員:20～39歳(各社最大3名)

**方法**

- ◆ 企業:郵送配布・郵送/オンライン回収
- ◆ 従業員:郵送配布・オンライン回収

**内訳**

- ◆ 企業:首都圏73社、九州212社、不明2社
- ◆ 従業員:首都圏56名、九州196名、不明3名



## 若年層・青年層向けアンケート

回収:1,200名

**対象**

- ◆ 20～39歳の就業者1,200名
- ◆ 年齢4区分、性別、フロー状態で割付

**方法**

- ◆ オンライン配布・回収

**内訳**

- ◆ 首都圏652名/福岡県284名/福岡県除く九州264名



## 企業ヒアリング(事例研究)

実施:27社

**対象**

- ◆ 九州管内で「個を活かす組織経営」に取り組む中堅・中小企業(デスクトップ調査等をもとに選定)

**候補**

- ◆ 地域別、規模別、業種別に候補を選定

企業・従業員(制度・運用・実感)×若者(働きがい)×事例(深掘り)を組み合わせて、働きがいの実態と取組効果を立体的に把握

※「仕事の要求度」「仕事の資源」「個人の資源」によって、従業員の「ワーク・エンゲージメント」と「ストレス反応(状態)」を説明するモデル(詳細はP13参照)

## 調査設計とサンプル構成(企業向けアンケート・従業員向けアンケート)

企業向けアンケート・従業員向けアンケートにおける各サンプルの基本属性を以下のとおり整理した。

▼企業向けアンケートサンプル(有効回収 n=287社)

変数	区分	n	%
所在地	首都圏	73	25.4
	九州	212	73.9
	不明・他	2	0.7
従業員規模	21～50人	161	56.1
	50～99人	65	22.6
	100～199人	25	8.7
	200～299人	8	2.8
	300～499人	16	5.6
	500～999人	7	2.4
	1,000人以上	1	0.3
	不明・他	4	1.4
産業分類	農林業	5	1.7
	鉱業	2	0.7
	建設業	61	21.3
	製造業	53	18.5
	卸売・小売, 飲食店	50	17.4
	金融・保険, 不動産業	9	3.1
	運輸・通信業	35	12.2
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	0.7
	サービス業	65	22.6
	不明・他	5	1.7

▼従業員向けアンケートサンプル(有効回収 n=252名)

変数	区分	n	%
所在地	首都圏	53	21.0
	九州	199	79.0
年齢	20～24歳	31	12.3
	25～29歳	79	31.3
	30～34歳	68	27.0
	35～39歳	66	26.2
	不明・他	8	3.2
経験年数	入社1～5年目	142	56.3
	入社6～10年目	62	24.6
	入社11～15年目	37	14.7
	不明・他	11	4.4
産業分類	農林業	4	1.6
	鉱業	1	0.4
	建設業	53	21.0
	製造業	33	13.1
	卸売・小売, 飲食店	51	20.2
	金融・保険, 不動産業	12	4.8
	運輸・通信業	16	6.3
	電気・ガス・水道・熱供給業	5	2.0
	サービス業	64	25.4
不明・他	13	5.2	

注1) 企業向けは1社単位、従業員向けは個人単位の集計である。nは有効回収数。

注2) 割合(%)は四捨五入のため合計が100%にならない場合がある。「不明・他」は無回答等を含む。

# 調査設計とサンプル構成(若年層・青年層向けアンケート)

若年層・青年層向けアンケートにおける各サンプルの基本属性を以下のとおり整理した。

## ▼若年層・青年層向けアンケートサンプルの分布(有効回収 n=1200名)

性別	男性(n)	男性(%)	女性(n)	女性(%)	合計(n)
首都圏	316	48.5	336	51.5	652
福岡県	122	43.0	162	57.0	284
九州(福岡県以外)	116	43.9	148	56.1	264
年齢	20代(n)	20代(%)	30代(n)	30代(%)	合計(n)
首都圏	277	42.5	375	57.5	652
福岡県	75	26.4	209	73.6	284
九州(福岡県以外)	69	26.1	195	73.9	264
フロー・退屈状態	フロー状態(n)	フロー状態(%)	退屈状態(n)	退屈状態(%)	合計(n)
首都圏	302	46.3	350	53.7	652
福岡県	173	60.9	111	39.1	284
九州(福岡県以外)	169	64.0	95	36.0	264

家族・婚姻状況	n	%
未婚・子どもなし	687	57.3%
既婚・子どもあり	329	27.4%
既婚・子どもなし	146	12.2%
離・死別・子どもあり	16	1.3%
離・死別・子どもなし	12	1.0%
未婚・子どもあり	10	0.8%

仕事・プライベート認識	n	%
仕事をメインに生活したい	95	7.9%
仕事とプライベートを両立させたい	586	48.8%
プライベートを大事に生活したい	519	43.3%

職種の分布	n	%	勤務年数	n	%	雇用形態	n	%	最終学歴	n	%
事務的職業	283	23.6%	1年未満	114	9.5%	正社員・正職員	1137	94.8%	大学院	103	8.6%
技術者	167	13.9%	1年以上5年未満	395	32.9%	契約社員・嘱託	32	2.7%	大学	717	59.8%
販売・サービスの職業	159	13.3%	5年以上10年未満	401	33.4%	派遣社員	31	2.6%	高専	18	1.5%
保健医療・福祉専門職業従事者	154	12.8%	10年以上15年未満	194	16.2%				短大	50	4.2%
その他	94	7.8%	15年以上20年未満	79	6.6%				専門・各種学校	168	14.0%
教員	71	5.9%	20年以上	17	1.4%				高校	137	11.4%
生産工程/輸送・機械運転/建設・採掘の職業	50	4.2%							中学校	6	0.5%
管理的職業	45	3.8%							その他	1	0.1%
会社などの役員	39	3.3%									
医師、歯科医師、獣医師、薬剤師	39	3.3%									
運搬・清掃・包装等の職業	32	2.7%									
研究者	24	2.0%									
保安の職業	21	1.8%									
法務、経営・金融・保険専門職業従事者	20	1.7%									
農林漁業の職業	2	0.2%									

注1) nは有効回収数。

注2) 割合(%)は四捨五入のため合計が100%にならない場合がある。

## 今年度調査で確かめたいこと

背景・現状を踏まえ、JD-Rモデルと3つの主要指標(フロー状態／ワーク・エンゲージメント／アウトカム)で検証する。

### ① 現状認識

従業員の仕事への関与度や成長実感を高める取組は、働く環境を整える取組に比べ進んでいない。

### ② 着眼点

九州は首都圏と比較して、「退屈状態(潜在成長層)」にある若者の割合が高いことは昨年度調査で明らかになったが、企業の取組や成果とどう結びつくのか、そのメカニズムは明らかになっていなかった。

### ③ 主な検証事項

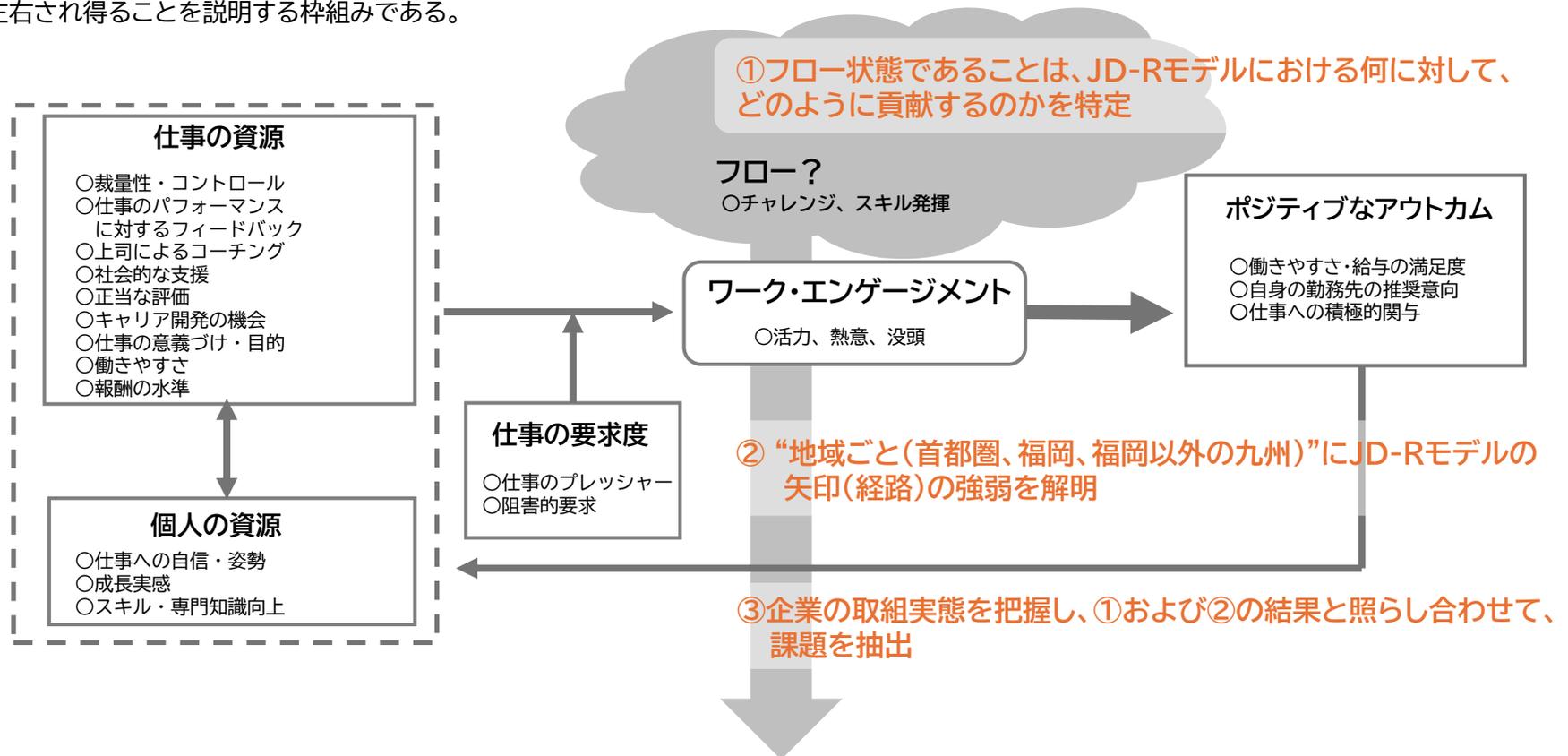
- ・ ワーク・エンゲージメントが高いだけでは、成果につながりにくい場面があるのか
- ・ 成果につながりやすくする条件として、フロー状態はどのように働くのか
- ・ その条件を高める職場要因は何か(仕事の資源／仕事の要求度／個人の資源)
- ・ 地域ごとに効きやすい起点は異なるのか(首都圏／福岡／九州)

注:用語の使い分け(本レポート)

- ・ 働きがい＝働きやすさ＋仕事のやりがい
- ・ ワーク・エンゲージメント＝仕事に対して、活力・熱意・没頭している状態
- ・ フロー状態＝チャレンジレベルとスキル発揮レベルがともに高い状態

# JD-Rモデルとフロー状態の関係から効果的な施策を検証し、企業の成長モデルを考える

本調査では、昨年度のフロー理論による若年層・青年層の状態把握を踏まえつつ、JD-Rモデル(Job Demands-Resources Model)とワーク・エンゲージメント(活力・熱意・没頭)を枠組みに、仕事のやりがいが生まれる要因を多面的に検証する設計とした。JD-Rモデルは、従業員の適応能力を超えるとストレス等を生じ得る仕事の特性である「仕事の要求度」(プレッシャー、情緒的・精神的・肉体的負担、役割過重等)と、就業条件・対人関係・組織での仕事の進め方・課題遂行を支える要素からなる「仕事の資源」との関係を通じて、ワーク・エンゲージメントや各種アウトカムが左右され得ることを説明する枠組みである。



④JD-Rモデルに沿った取組で成果を上げている企業事例を収集し、①～③を踏まえ、企業成長モデルを提示

## <参考> JD-Rモデルの科学的根拠、フロー／退屈状態の定義と採用理由

### JD-Rモデルの科学的根拠

JD-Rモデルについては、多くの研究がなされているが、Demeroutiら(2001)による『仕事の要求度(Demands)』と『仕事の資源(Resources)』の2つが健康と意欲に影響する」とした基本理論<sup>(1)</sup>が原典とされ、その後、Schaufeli & Bakker(2004)<sup>(2)</sup>が、資源がエンゲージメントを高め、組織コミットメント(定着)につながる「動機づけプロセス(Motivational Process)」を明らかにした。なお、本調査では、仕事の要求度を、Cavanaughら(2000)<sup>(3)</sup>の分類に従い、成長につながる『挑戦的要求度』と、目標達成を妨げる『阻害的要求度』に分類して分析している。

その後、JD-Rモデルに関し、多くの実証的研究がなされているが、日本における代表的なものでは、厚生労働省の『労働経済の分析(令和元年版)』が挙げられる。国による大規模調査により、個人の属性(年齢・性別等)の影響を除外してもなお、「ワーク・エンゲージメントがアウトカム(定着・パフォーマンス)に効く」ということ、そして、ワーク・エンゲージメントの高さが『仕事のパフォーマンス向上』や『離職意思の低下』に対して、統計的に有意なプラスの影響を与えることを実証した。

### 本調査におけるフロー／退屈状態の定義と採用理由

本レポートでは、フロー理論の枠組みを参考に、チャレンジレベル×スキル発揮レベルに基づく4タイプ(フロー/不安/退屈/無感動)に分け、フロー状態を「高チャレンジ×高スキル(上位帯)」、退屈状態を「フロー・無感動を除きスキル発揮レベルがチャレンジレベルを2以上上回る状態」として操作的に区分した。チクセントミハイ氏は後年、より細分化した8チャンネルフローモデルを展開したが、本レポートでは、昨年度調査からの継続比較のしやすさと分類のシンプルさを優先し、4分類での整理を採用した。本レポートの4タイプにおける退屈状態は、詳細版の8チャンネルモデルの退屈状態よりも広義(リラックス・統制を含む)であるものの、いずれもフロー状態に比べると潜在成長層であるという位置づけから、退屈状態として分析を行っている。

(1)「The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512」

(2)Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315.

(3)An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. Journal of Applied Psychology, 85(1), 65-74.

## 第2章

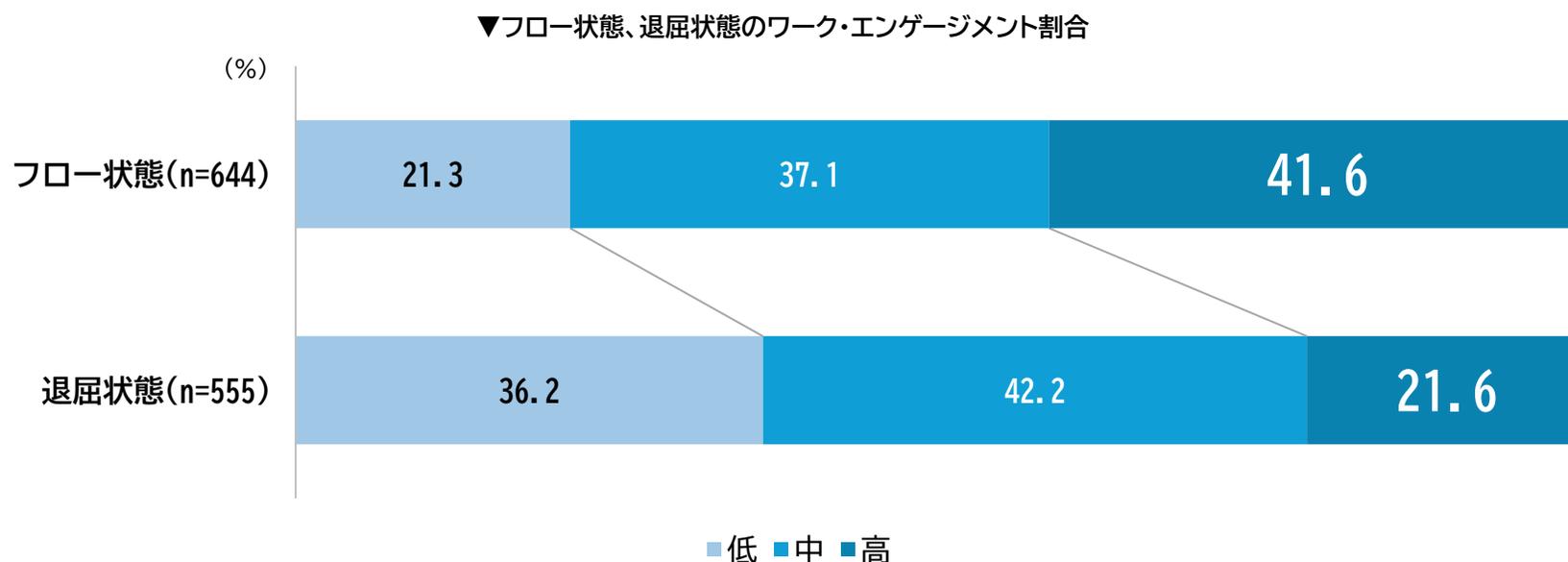
# JD-Rモデルと フロー状態の役割

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ <b>第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割</b>	<b>15p</b>
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

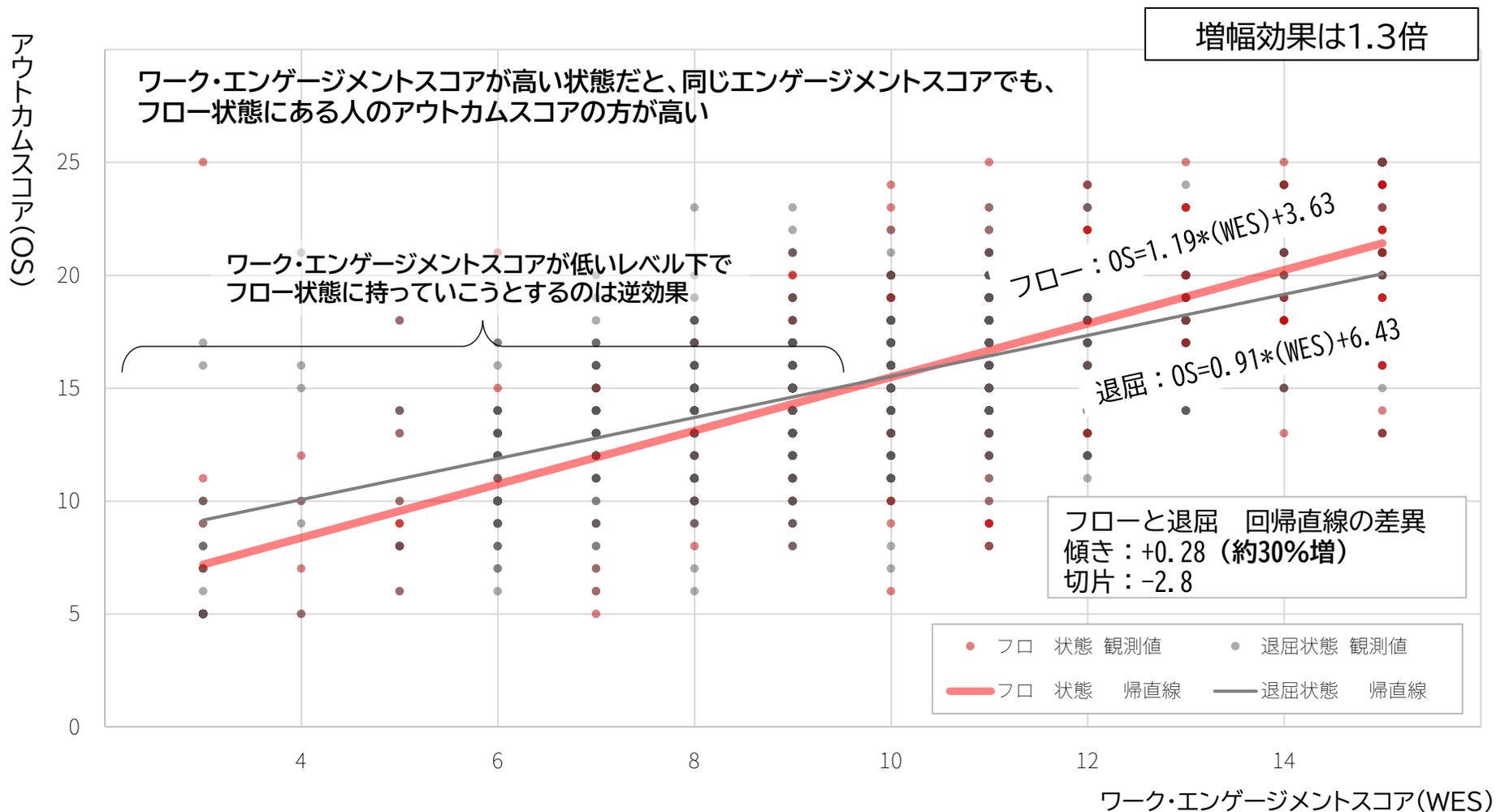
## フロー状態の人ほど「仕事のやりがい」を感じる割合が高い

フロー・退屈状態別にワーク・エンゲージメントレベル(高・中・低)をみると、フロー状態の人のほうが、ワーク・エンゲージメントスコアが高い割合が多い。その一方、退屈状態の人は、ワーク・エンゲージメントスコアが低い割合がフロー状態に比べて多い。また、ワーク・エンゲージメントスコアが中程度の割合も、退屈状態のほうがフロー状態と比べて高い。



- 注1) フロー状態とは、若年層・青年層向けアンケートSC1においてチャレンジレベル・スキル発揮レベルがどちらも8点以上のグループのことを指す。  
退屈状態とは、スキル発揮レベルのほうがチャレンジレベルよりも2以上大きく、かつ両方とも1~3点の人を除いたグループ。  
ワーク・エンゲージメント低/中/高とは、若年層・青年層向けアンケート問1のうち、1-1 活力・1-2 熱意・1-3 没頭(5段階評価)を1~5点でスコア化し合算したもの(15点満点)のうち、3~8点を低(n=310)、9~11点を中(n=532)、12~15点(n=358)を高に分類。
- 注2) 厚労省の定義では、ワーク・エンゲージメントが高いほど、やりがいが高い状況と整理。
- 資料) 若年層・青年層向けアンケートより集計

# フロー状態は、エンゲージをより高いアウトカムへ導く



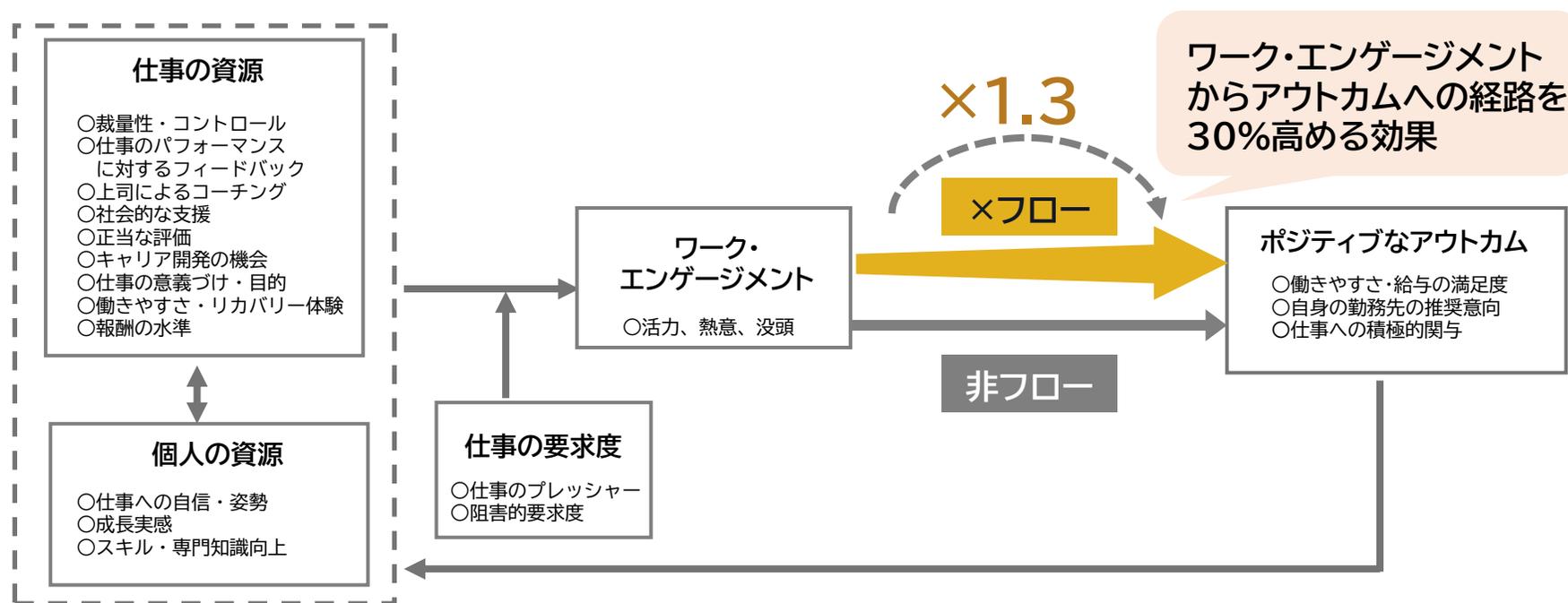
注) 1. 年齢、給与、職種、家族構成、性別などの属性によるバイアスをIPTWで統制したデータによる推定結果

2. ここでいうワーク・エンゲージメントスコアは仕事に対する活力、熱意、没頭に対する（5段階）評価を合算した点数、アウトカムスコアは働きやすさ、給与の満足度、自身の勤務先の推奨意向、仕事への積極性に対する（5段階）評価を合算した点数。

資料) 若年層・青年層向けアンケートより解析

## フロー状態になることで、エンゲージメントがより大きな「成果」につながる

JD-Rモデルでは、仕事の要求度と、それを乗り越えるための仕事の支え(仕事の資源)や本人の強み(個人の資源)が、仕事のやりがい(ワーク・エンゲージメント)に影響すると考える。ワーク・エンゲージメントが高いほど、生産性が上がり、離職が減ることは、これまでの先行研究等でも確かめられている。そして本調査では、人がフロー(チャレンジ、スキル発揮)状態にある場合、ワーク・エンゲージメントが成果(アウトカム)につながる力が30%強まることを確認した。



ただし、フロー状態へ導く方策は、ワーク・エンゲージメントや成果を高める方策と必ずしも同じではない。そのため、企業で導入する際は、目的に応じた方策を選択する必要がある。

## 第3章

# フロー状態に 導く要素と資源

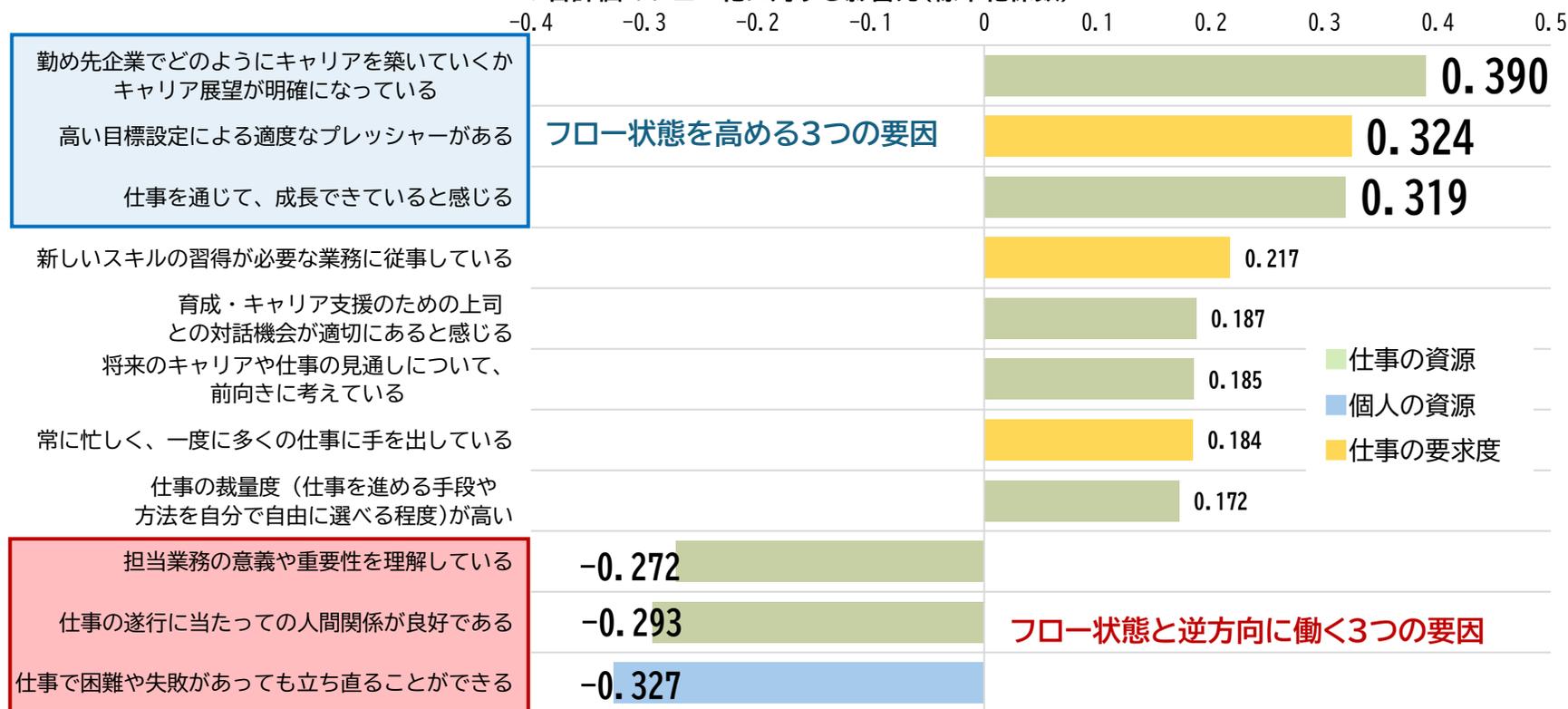
## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

# 「仕事の資源(キャリア展望、適度なプレッシャー、成長実感)」がフロー状態を生み出す

属性等の要因を排除して、目的変数:フロー状態(1)、退屈状態(0)としてロジスティック回帰により、純粹にどのような資源や挑戦が個人をフロー状態にしやすいかを検証したところ、寄与が大きい項目と、逆方向に関連する項目が確認された。上位の寄与要因は「仕事の資源」が中心であり、フローは職場が提供する資源(見通し・挑戦設計・成長実感など)によって左右されやすい。

▼各評価のフロー化に対する影響力(標準化係数)



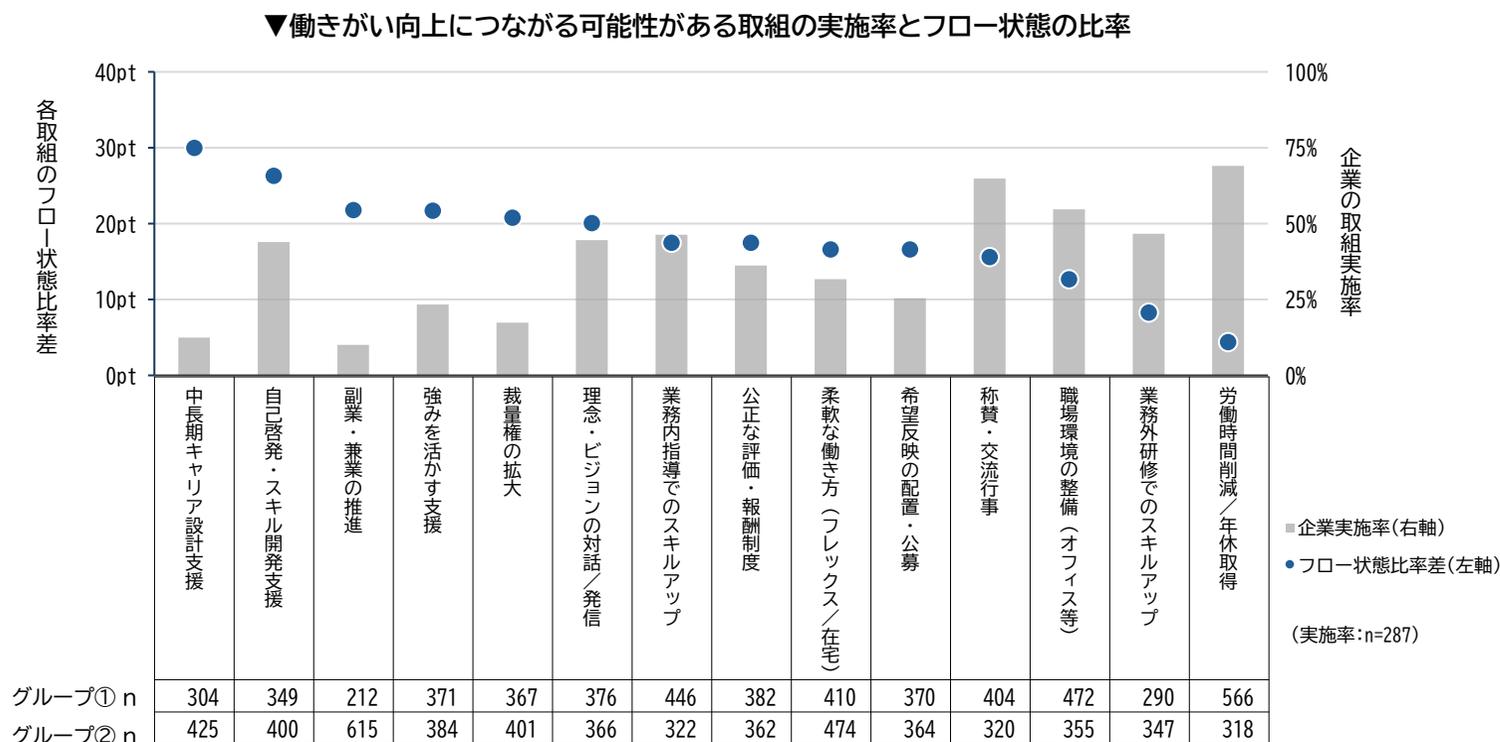
注) 1.p値が0.05以下の変数・因子のみ図示

2.属性等による影響はP78に示した通り。同分析から得られた個人属性の影響を統計的に排除するため、条件の近い対象者同士をペアにする『マッチドペア解析(傾向スコア・マッチング)』を用いて解析している。

資料) 若年層・青年層向けアンケートより解析

## 「フロー状態」の割合に差がつく企業の取組とは

働きがい向上につながる可能性がある各取組について、「取組あり／効果あり」群と「取組なし」群でフロー状態の割合を比較すると、差が相対的に大きいのは、「中長期キャリア設計支援」「自己啓発・スキル開発支援」「副業・兼業の推進」であった。



注)それぞれの設問ごとに、会社の取組について、仕事の進行や意欲・集中と達成感に「ある程度役に立った(6)・とても役に立った(7)」と回答したグループ①と、施策の「実施なし」(1, 2)と回答したグループ②において、フロー状態の占める割合の差をフロー状態比率差とした。

資料) 若年層・青年層向けアンケート、企業向けアンケートより集計

## 第4章

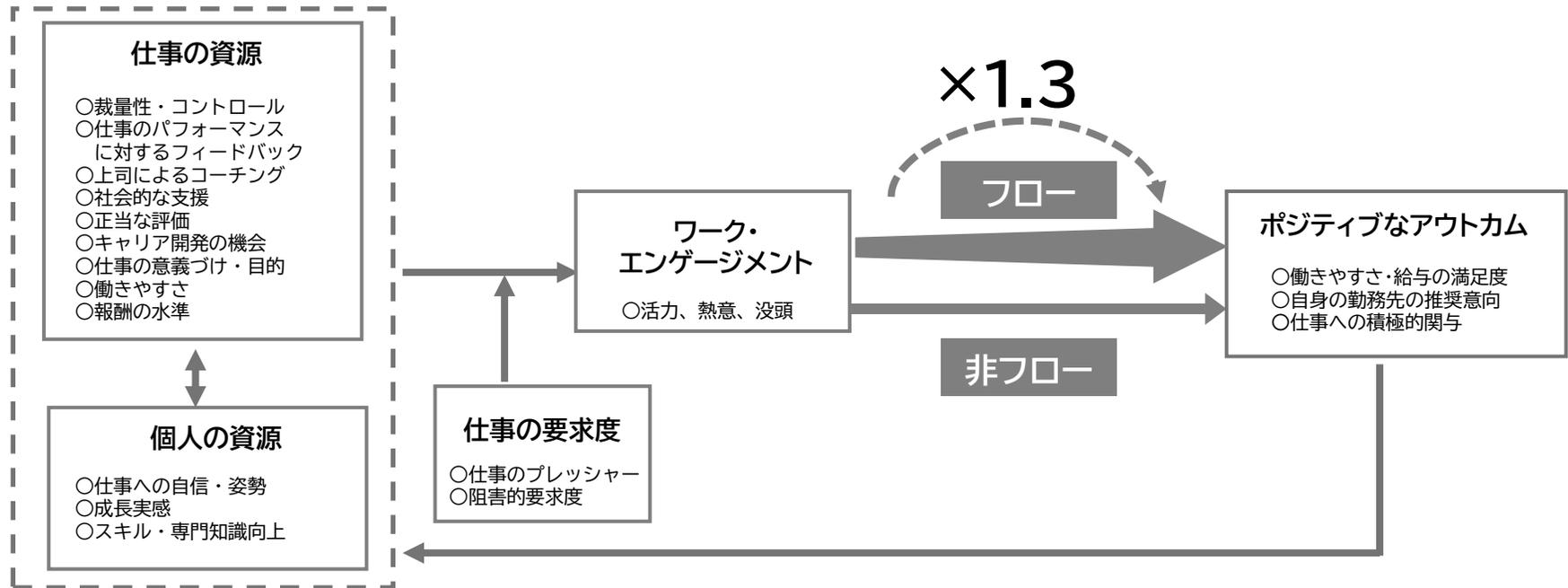
# 「ワーク・エンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

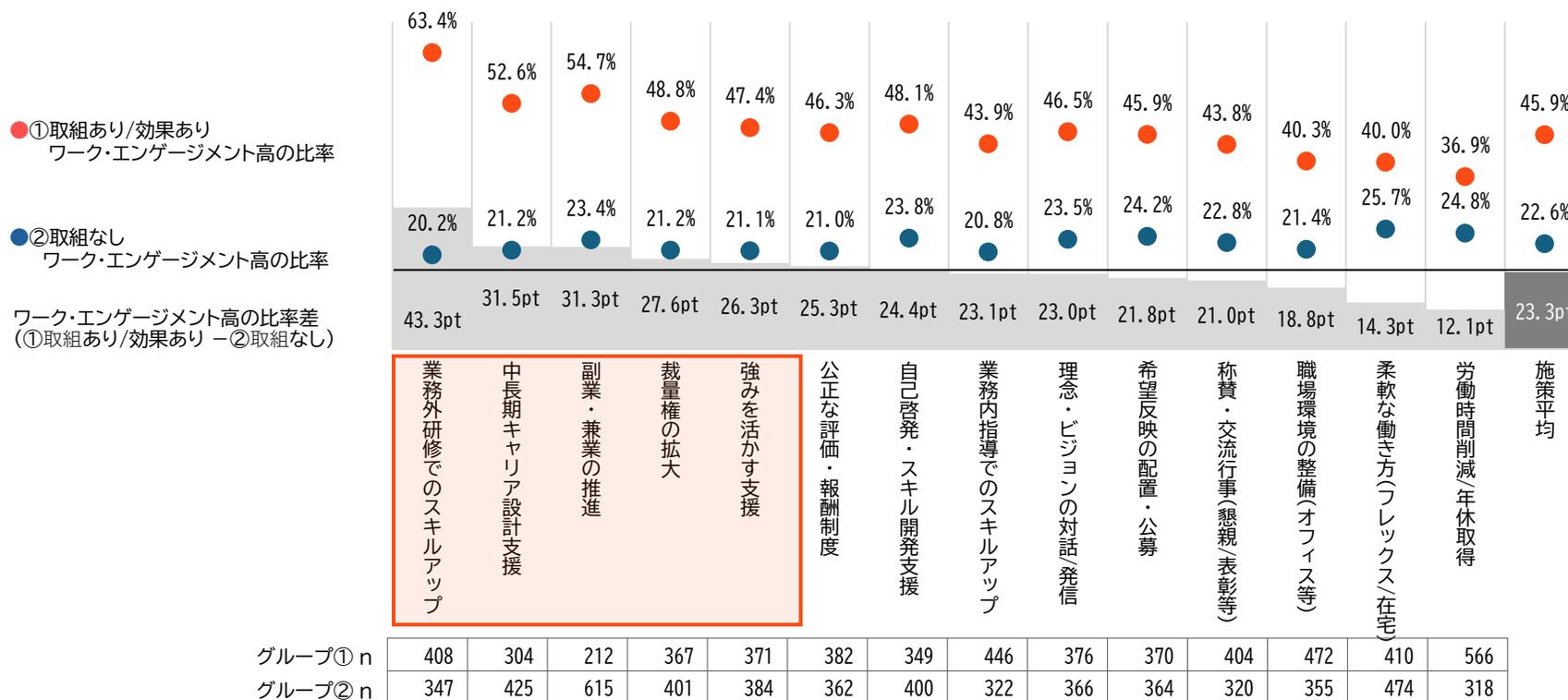
## <再掲> JD-Rモデル～仕事・個人の資源を引き出し、より高いワーク・エンゲージメント、アウトカムを生み出す

JD-Rモデルでは、仕事の要求度と、それを乗り越えるための仕事の支え(仕事の資源)や本人の強み(個人の資源)が、働きがい(ワーク・エンゲージメント)に影響すると考える。ワーク・エンゲージメントが高いほど、生産性が上がり、離職が減ることは、これまでの調査でも確かめられている。



# 「ワーク・エンゲージメントスコア」の差を生む企業の取組とは

前ページでは企業業績データ(客観的指標)で施策の効果を検証したが、本ページ以降では従業員の実感(主観的評価)から施策の効果を確認する。会社の取組の有無について、「取組あり/効果あり」と評価したグループのほうが、「取組なし」グループと比べて、ワーク・エンゲージメント高の比率が高い。特にワーク・エンゲージメント高の比率差が大きいのは「業務外研修による育成」、「中長期キャリア形成支援」、「副業・兼業の推進」、「業務裁量権の拡大」、「強みを活かす業務支援」となっている。

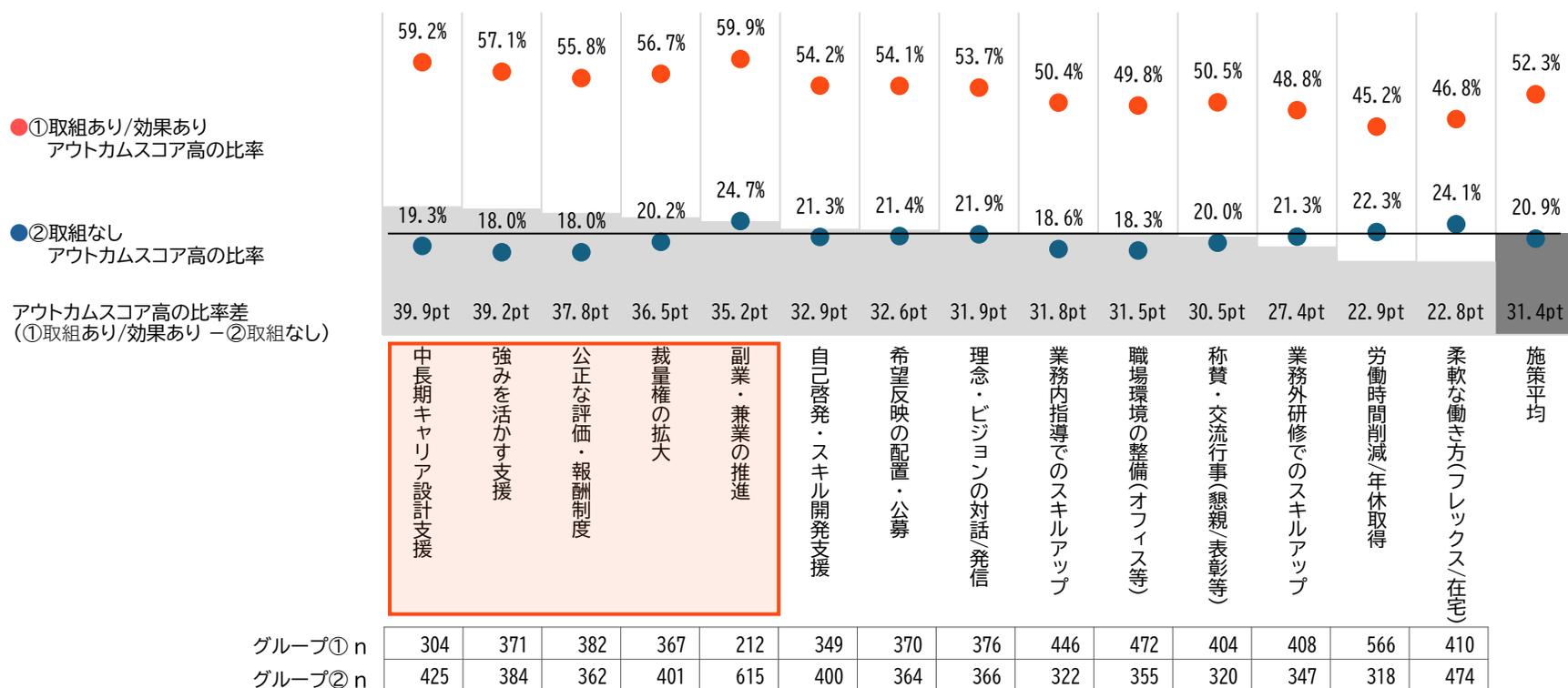


注)それぞれの設問ごとに、会社の取組について、「仕事の進行や意欲・集中と達成感に「ある程度役に立った(6)・とても役に立った(7)」と回答したグループ①と、取組の「実施なし」(1, 2)と回答したグループ②において、ワーク・エンゲージメント高の占める割合を%で表示。ワーク・エンゲージメント高の定義については、本レポート16ページの脚注参照。

資料) 若年層・青年層向けアンケートより集計

# 「アウトカムスコア」の差を生む企業の取組とは

会社の取組に対して、「取組あり／効果あり」と評価したグループのほうが、「取組なし」グループと比べて、アウトカムスコア高の比率が高い。特にアウトカムスコア高の比率差が大きいのは、「中長期キャリア形成支援」、「強みを活かす業務支援」、「公正な評価・報酬制度」、「業務裁量権の拡大」、「副業・兼業の推進」となっている。



注)それぞれの設問ごとに、会社の取組について、仕事の進行や意欲・集中と達成感に「ある程度役に立った(6)・とても役に立った(7)」と回答したグループ①と、取組の「実施なし」(1, 2)と回答したグループ②において、アウトカムスコア高の占める割合を%で表示。アウトカムスコアとは、若年層・青年層向けアンケート問1の1-4~1-8までの5問(働きやすさ、給与の満足度、自身の勤務先の推奨意向、仕事への積極性)に対する(5段階)評価を1~5点でスコア化し合算したものの(25点満点)のうち、5~13点を低(n=338)、14~17点を中(n=474)、18~25点(n=388)を高に分類したもの。

資料)若年層・青年層向けアンケートより集計

## ワーク・エンゲージメント高とフロー状態を導く取組は異なる

これまで施策単体での効果を見てきたが、実際の経営では複数の取組を組み合わせる。ワーク・エンゲージメントが高く、フロー状態であり、アウトカムスコアも高いグループを生むためにはどのような取組が重要となるのかを明らかにするために、決定木分析※を実施した。その結果、「裁量権の拡大」「中長期キャリア支援」「自己啓発・スキル開発支援」などが横断的に重要な取組として確認された。一方で、各目標によって施策の重要度の順位は変動しており、目標達成には異なるメカニズムが働くことが示唆された。例えば、ワーク・エンゲージメント向上には「裁量権の拡大」、フロー状態の実現には「中長期キャリア支援」が最も重要な取組として位置づけられた。

### ▼「目標別のグループを生む」重要取組ランキング

ワーク・エンゲージメント高	フロー状態	ワーク・エンゲージメント高 × フロー状態	フロー状態 × アウトカムスコア高	ワーク・エンゲージメント ×フロー状態 →アウトカムスコア高
会社への愛着・やる気がある状態を生む取組	フロー状態(スキルとチャレンジが高いレベルで調和)を生む取組	ワーク・エンゲージメントが高くフロー状態を生む取組	フロー状態でアウトカムも高い状態を生む取組	ワーク・エンゲージメントとフロー状態がアウトカムの高さにもつながる状態を生む取組
★裁量権の拡大	★中長期キャリア支援	★中長期キャリア支援	★強みを活かす支援	★自己啓発・スキル開発支援
2.強みを活かす支援	2.業務外研修	2.自己啓発・スキル開発支援	2.裁量権の拡大	2.中長期キャリア支援
3.希望反映の配置・公募	3.自己啓発・スキル開発支援	3.強みを活かす支援	3.中長期キャリア支援	3.裁量権の拡大
4.中長期キャリア支援	4.強みを活かす支援	4.裁量権の拡大	4.希望反映の配置・公募	4.業務外研修
5.業務内指導	5.業務内指導	5.業務外研修	5.自己啓発・スキル開発支援	5.強みを活かす支援

※「どの取組を組み合わせると、高スコアにつながりやすい傾向か」をみる分析資料) 若年層・青年層向けアンケートより解析

## 「仕事のやりがい」を生む施策のベストミックス～大きな地域差あり

ワーク・エンゲージメントが高く、フロー状態であり、アウトカムスコアも高いグループを生むために必要な取組について地域別に分析を行った結果、地域によって大きく異なることが確認された。首都圏では「中長期キャリア設計支援」、福岡県では「裁量権の拡大」、九州(福岡県以外)では「称賛・交流行事(懇親・表彰等)」がそれぞれ最重要として位置づけられ、**地域ごとに効果的な取組の優先順位が異なる**。一方で、「自己啓発・スキル開発支援」は3地域すべてで上位に入り、共通して重要な取組と考えられる。

▼「ワーク・エンゲージメント高×フロー状態→アウトカム高のグループを生む」重要取組ランキング(地域別)

地域	特徴	順位	取組	変数重要度
首都圏 n=652	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援が1位。他地域では上位に入らず、首都圏で相対的に高い。</li> <li>首都圏では、将来の見通し(キャリア)に関する施策が重要になりやすいことが示唆される。</li> </ul>	1	中長期キャリア設計支援	23.2
		2	業務外研修	13.9
		3	強みを活かす支援	13.8
		4	自己啓発・スキル開発支援	13.8
		5	裁量権の拡大	11.8
福岡県 n=284	<ul style="list-style-type: none"> <li>裁量権が1位、理念・ビジョンが2位。</li> <li>ただし、重要度の値が他地域より全体に低い※ため、順位の解釈は慎重に扱う。</li> </ul>	1	裁量権の拡大	7.9
		2	理念・ビジョンの対話/発信	4.9
		3	自己啓発・スキル開発支援	4.4
		4	業務外研修	4.4
		5	評価・報酬制度	4.0
九州 (福岡県以外) n=264	<ul style="list-style-type: none"> <li>称賛・交流が1位。首都圏・福岡県とは上位施策が異なる。</li> <li>九州(福岡県以外)では、称賛・交流など関係性に関する取組が上位になりやすいことが示唆される。</li> </ul>	1	称賛・交流行事(懇親・表彰等)	21.2
		2	強みを活かす支援	19.3
		3	自己啓発・スキル開発支援	16.6
		4	理念・ビジョンの対話/発信	15.0
		5	業務内指導	12.7

注)変数重要度はフロー状態で、かつワーク・エンゲージメントスコアやアウトカムスコアが高いグループの選別作業に、それぞれの取組が果たしている貢献度の大きさを示す値

※ 福岡県は、重要度(貢献度)の値が他の2地域より全体に小さい。これは、特定の施策だけが強く効くというより、効き方に個人差が大きい可能性を示している。

資料) 若年層・青年層向けアンケートより解析

## 第5章

# 「個を活かす」取組の 類型化

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	28p
■ <b>第5章 「個を活かす」取組の類型化</b>	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

## アンケートの分析で重要度が高い取組をもとに、ヒアリングで具体施策を整理した

アンケート調査では、働きがい・成果に関連する取組項目(例:裁量権の拡大、経営への参画、公正な評価と称賛、自己啓発・スキル開発支援等)の重要度を整理した。その上で、企業事例調査で得られた具体的な取組や運用上の工夫を各取組項目に対応づけ、共通基盤(対話・理念の浸透)と4つの方策として全体像を示した。

### 分析・ヒアリング結果

- 定量分析(アンケート調査):「ワーク・エンゲージメント高×フロー状態→アウトカムスコア高」を生む上位取組
- 定性分析(企業事例調査):企業の取組の共通項(事例パート)

### 共通点の整理

- 企業の取組(アンケート)をもとに、ヒアリングの具体施策を対応づけて整理する
- 対話と理念の浸透は、各方策を有効に機能させる土台であるため、共通基盤として位置づけ

### 【対応づけ例:企業事例調査】

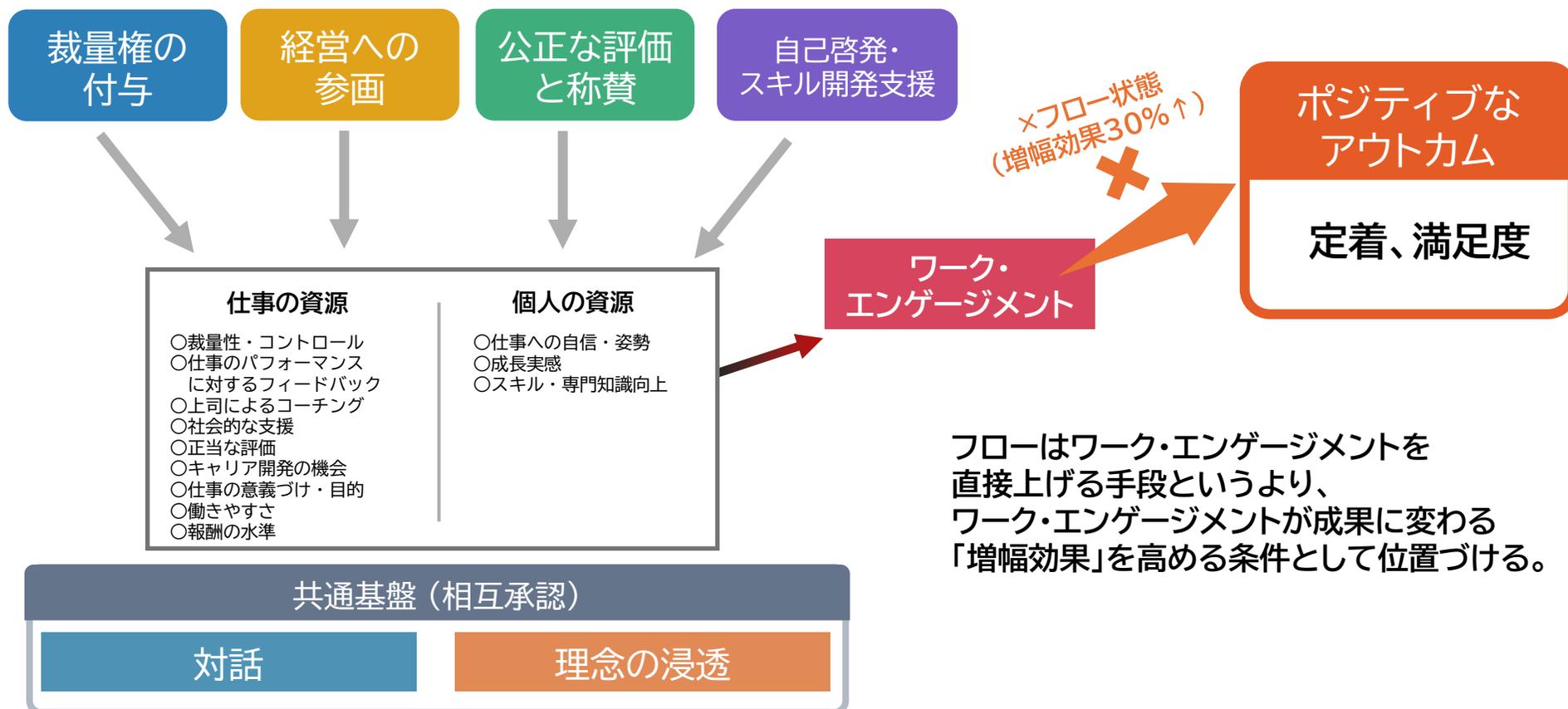
- 対話の定例化、従業員の声の吸い上げ → 対話(共通基盤)
- MVV策定・研修、理念共感型採用 → 理念の浸透(共通基盤)
- プロジェクトチーム活動、権限委譲 → 裁量権の付与
- 経営情報の開示、従業員主体の経営計画 → 経営への参画
- 表彰、称賛アプリ、透明性 → 公正な評価・称賛
- 成長支援制度 → 自己啓発・スキル開発支援

### 結論

- 共通基盤:対話／理念の浸透
- 4方策:裁量権の付与／経営への参画／公正な評価・称賛／自己啓発・スキル開発支援

# 「個を活かす組織経営」は2つの「共通基盤」×4つの「方策」でデザインする

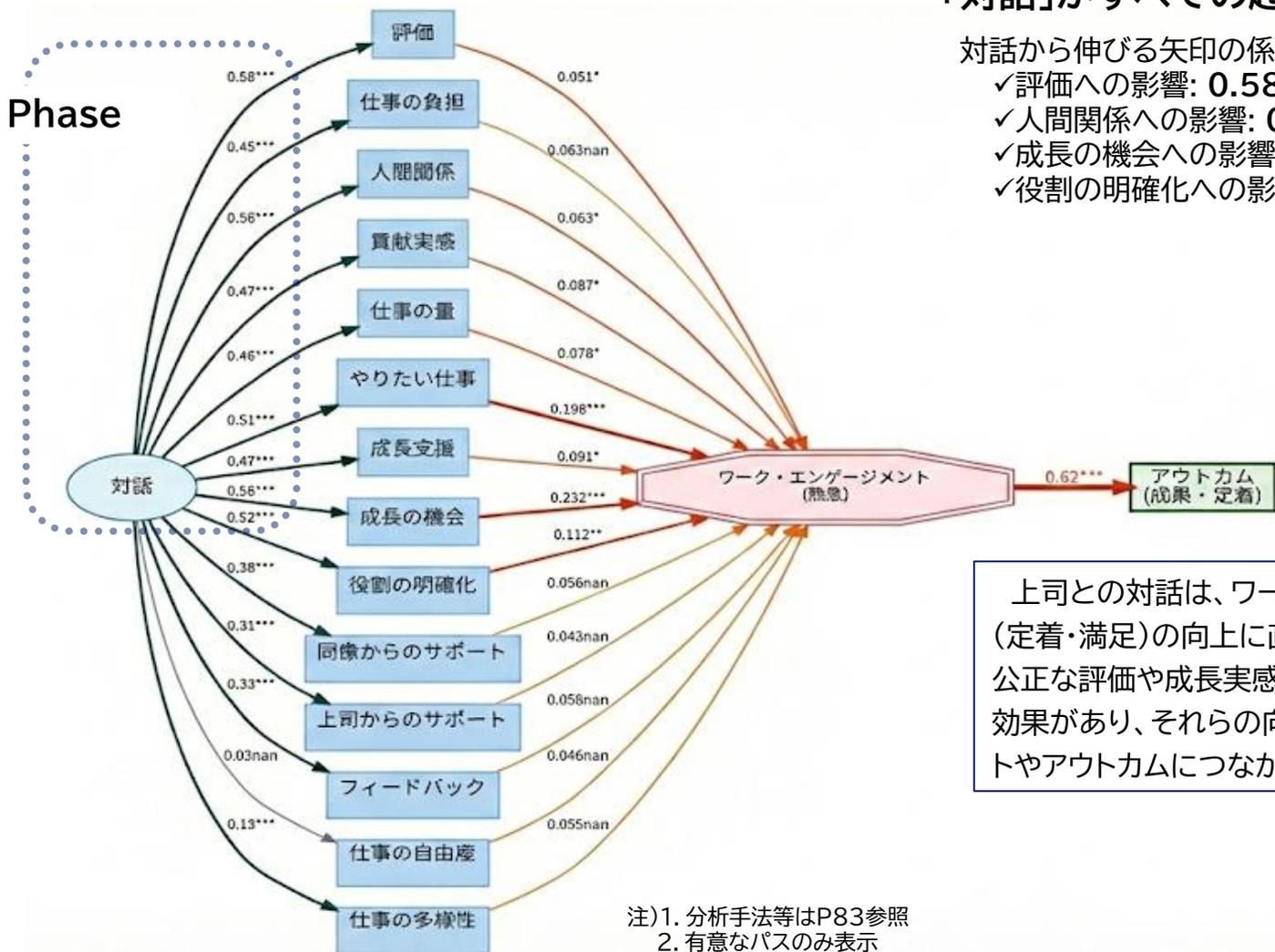
「個を活かす組織経営」は取組を共通基盤(対話、理念の浸透)と4つの方策(裁量、参画、評価・称賛、自己啓発・スキル開発支援)に分けて捉えると理解しやすい。共通基盤は、取組の効果を発揮させる土台として機能し、従業員が感じる仕事の資源(公正な評価、やりたい業務、成長実感、将来の見通し等)を増幅させる。その結果、ワーク・エンゲージメントが高まり、定着・満足等のポジティブなアウトカムへとつながる。



【共通基盤】

「対話」は「公正な評価」「成長実感」等高め、「仕事のやりがい」を通じて「成果」につながる起点となる

仕事環境→ワーク・エンゲージメント→アウトカムの全体パス



「対話」がすべての起点となる

対話から伸びる矢印の係数

- ✓評価への影響: 0.580
- ✓人間関係への影響: 0.555
- ✓成長の機会への影響: 0.556
- ✓役割の明確化への影響: 0.524

上司との対話は、ワーク・エンゲージメントやアウトカム (定着・満足)の向上に直接的な影響があるというよりも、公正な評価や成長実感、仕事の裁量度、キャリア展望への効果があり、それらの向上により、ワーク・エンゲージメントやアウトカムにつながる。

注)1. 分析手法等はP83参照  
2. 有意なパスのみ表示

## 【共通基盤】「対話」により経営理念が浸透し、「仕事のやりがい」につながる①

対話はワーク・エンゲージメントや成果と関係するが、実装では「実施しているつもり」と「従業員の体感」に差が生じやすい。そこで、「対話」に関する運用にて工夫をしている企業事例を紹介する。

### ▶社員の声を生かす共創型経営

**(株)興農園**（種苗・農業資材等の卸売業 / 熊本県熊本市）

主な取組:改善アンケート、幸福度アンケート

- 同社では、社員一人ひとりの気づきや提案が組織の意思決定や改善に反映される仕組みを整え、個の主体性を引き出す経営を実践している。
- 従業員からの提案を経営に反映する仕組みとして、年に200件以上の意見が寄せられる「改善アンケート」と、業務外の悩みや人間関係・待遇面を含む率直な声を吸い上げる「幸福度アンケート」がある。
- 改善アンケートでは、会社側が必ず回答することをルールとしており、社員の声を大切に扱う姿勢が信頼関係の醸成につながっている。
- 日々の対話やアンケートを通じて従業員のニーズや不満を丁寧に拾うことで、エンゲージメントの向上や新たな事業機会の創出につながっている。

### ▶全従業員のビジョンの集合体＝会社の経営計画

**(株)あつまる**（集客・採用支援/ 福岡県福岡市）

主な取組:ビジョンシート、超個人面談、全社ミーティング

- 「全従業員のビジョンの集合体＝会社の経営計画」とする独自の『個人ビジョン経営』を実践。全従業員が「ビジョンシート」で人生で目指す最高の将来像を言語化。会社の計画と個人の自己実現をリンクさせることで、やらされ仕事ではない自発的な挑戦と最短距離の成長を生み出している。
- 従業員の人生そのものに向き合う「超個人面談」を実施し、物心両面の幸福を追求。社長・リーダーが業務のためではなく「個人の人生ビジョン」実現を支援する。時には家族も面談に同席するなど、従業員を労働力ではなく「一人の人間」として尊重し、その人生における幸福実現のサポートをしている。
- 入社前から「フィロソフィ(価値観)」の共鳴を最重視。採用候補者も参加可能な「毎月2日間の全社ミーティング」を、経営陣からの一方的な伝達ではなく全従業員による議論の場として運用。フィロソフィやビジョンに関する疑問や本音を納得するまで擦り合わせ、組織と個人のベクトルを合わせ続けている。

## 【共通基盤】「対話」により経営理念が浸透し、「仕事のやりがい」につながる②

対話は個人や環境の違いによって偏ることもあるため、ここでは自部署の役割と経営理念のつながりを説明し対話する機会に着目して関係を確認した。その結果、この機会が多いほどワーク・エンゲージメントは高い傾向が見られ、属性(性別・年齢・勤続年数・地域)を踏まえても関係は崩れなかった。

さらに、地域別の施策分析でも、福岡および福岡以外の九州でも上位に現れている。つまり「理念の浸透」は単独の取組として前面に出すよりも、裁量・経営への参画・公正な評価・称賛を実感させる共通基盤として、日常的な対話の中に取り入れることが要点となる。

▼役割・理念の説明・対話機会が多いほど、ワーク・エンゲージメントスコアが高い

地域	n	係数	p値
全国	172	0.42	0.0001
首都圏	62	0.65	0.0005
九州	115	0.32	0.0136

注1) 係数は、自部署の役割と経営理念のつながりを説明し対話する機会が1段階多い場合のワーク・エンゲージメントスコア差。係数がプラスであるほど対話機会が多い従業員のスコアが高いことを示す。例えば全国の「0.42」は、対話機会が1段階増えるとスコアが0.42ポイント高い傾向があることを意味する。

注2) 統制変数：性別・年齢・勤続年数（全国は地域も含む）  
資料）従業員向けアンケートより解析

▼地域別重要取組ランキング(再掲)

地域	順位	取組	変数重要度
福岡 (n=284)	1	裁量権の拡大	7.9
	2	<b>理念・ビジョン</b>	<b>4.9</b>
	3	自己啓発・スキル開発支援	4.4
	4	業務外研修	4.4
	5	評価・報酬	4.0
福岡以外の九州 (n=264)	1	称賛・交流	21.2
	2	強みを活かす業務支援	19.3
	3	自己啓発・スキル開発支援	16.6
	4	<b>理念・ビジョン</b>	<b>15.0</b>
	5	業務内指導	12.7

## 【共通基盤】理念の浸透

前ページで示した通り、対話はワーク・エンゲージメントや成果と関係するが、導入においては「実施しているつもり」と「従業員の体感」に差が生じやすい。そこでここでは、対話による経営理念の浸透を効果的に行うために運用にて工夫をしている企業事例を紹介する。

### ▶MVVを日常業務で体現する

**柳川藩主立花邸 御花**（宿泊業 / 福岡県柳川市）

主な取組:従業員主体でのMVV策定、社員研修、MVVを顧客に伝える

- コロナ禍の企業存続の危機において、改めて指針の必要性を認識。従業員から希望者を募り、従業員のみでどういう会社であるべきか、何のために働いているのかを10カ月かけて議論し、MVV(ミッションビジョンバリュー)を作成。
- パートアルバイト含めMVV研修を必須としているほか、採用にあたっては、MVVにあっている人か、共感してくれるかを重視。
- MVVを日々の業務と結びつけることが、社員への浸透や価値の体現において重要であると考え、MVVを宿泊客に話し、共有することを日々実践している。

### ▶理念でつながる組織づくりが高い定着率を生む

**(株)関屋リゾート**（宿泊業 / 大分県別府市）

主な取組:理念共感型採用、トップメッセージ

- 「旅で世界とヒトを明るくする」というミッションを掲げ、選考プロセスにおける徹底的な相互理解の実践を通して、同社の理念に共感する人材の採用に力を入れている。能力のみならず、理念共感を重視することで、宿泊業では異例の定着率の高さを誇る。
- 会社説明会には社長が自ら登壇し、理念や実力主義、自分でキャリアを作る姿勢など、同社の考え方を直接伝えている。加えて、既存従業員に対しても、週1回、全社員に向けて会社の目標や状況、社長自身の学びや気づきなどを発信・共有しており、組織の一体感の醸成や自律的な人材の育成にもつながっている。

## 【方策①:裁量権の付与】裁量の効果を高めるアセスメントとサポート

裁量によって企業を分類※し、若手の参画機会および育成・キャリア支援の対話機会を比較した。図のとおり、高裁量企業では上位プロセス参画機会が高いだけでなく、日常的なフィードバックや1on1等の対話機会も総じて高い傾向がみられる。

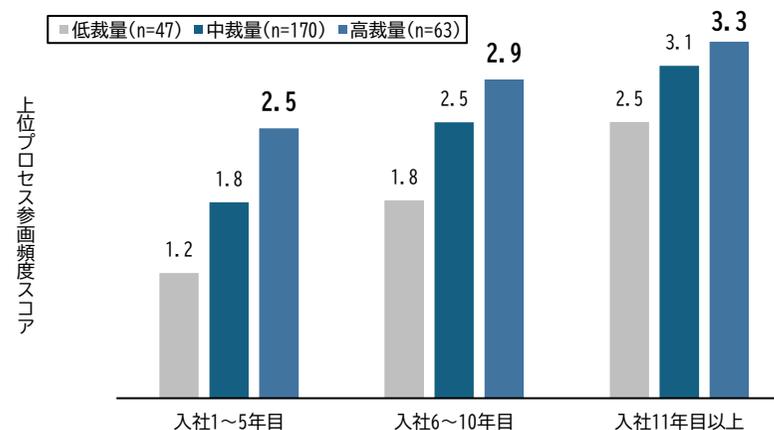
これは、①アセスメント(従業員の状況把握とフィードバック)、②チャレンジ(上位プロセスへの参画)、③サポート(1on1等伴走支援)がセットで運用されている可能性を示している。

逆に低裁量企業では、参画機会だけでなく対話機会も相対的に低い。

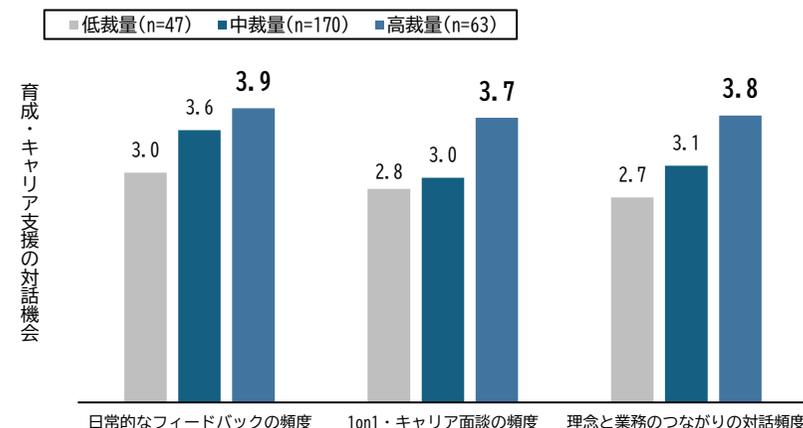
「裁量を渡せばよい」というよりも、任せ方(参画機会)と支え方(対話機会)をセットで運用した上で、チャレンジを設計することが重要である。

※) 裁量企業のカテゴリ方法は、本レポートP86を参照

▼裁量別・経験年数別にみた  
上位プロセス参画頻度スコアの比較



▼裁量別・経験年数別にみた  
育成・キャリア支援の対話機会頻度スコアの比較



資料) 企業向けアンケートより集計

## 【方策①:裁量権の付与】アセスメント・チャレンジ・サポートの組み合わせ事例

裁量の効果を発揮させるためには ①状況把握とフィードバック(アセスメント)②挑戦機会(チャレンジ)③伴走支援(サポート)をセットで運用することが重要である。ここでは、この3要素を現場でどのように組み合わせ、若手の参画機会や裁量を与えて効果を上げているかを、企業事例で整理する。

### ▶従業員の「やりたいこと」起点の事業・経営戦略

(株)乗富鉄工所(製造業 / 福岡県柳川市)

■主な取組:個人の希望と連動した事業展開と人事制度刷新

- ・ 社員一人ひとりの「やりたい」ことを事業戦略・経営戦略に積極的に取りこむ方針を定めており、新規事業や新商品開発も、「やりたい人間がいなければやらない」と決めている。こうした会社の姿勢が現場の納得感やエンゲージメントの向上、組織の自走力に繋がっている。
- ・ 2025年に等級制度を刷新して「未来投資型人事制度」を導入し、「やりたいこと」起点の経営に適合させた。従業員の過去の実績や役職ではなく、社員のやりたいことと会社戦略をすり合わせて等級を決定する。給与評価も「実績」ではなく「成長度」を重視し、等級の自己申告も認めている。

### ▶部署横断で裁量を発揮できる多様な場を創出

トップ保険サービス(株)(サービス業 / 福岡県北九州市)

■主な取組:プロジェクトチーム活動

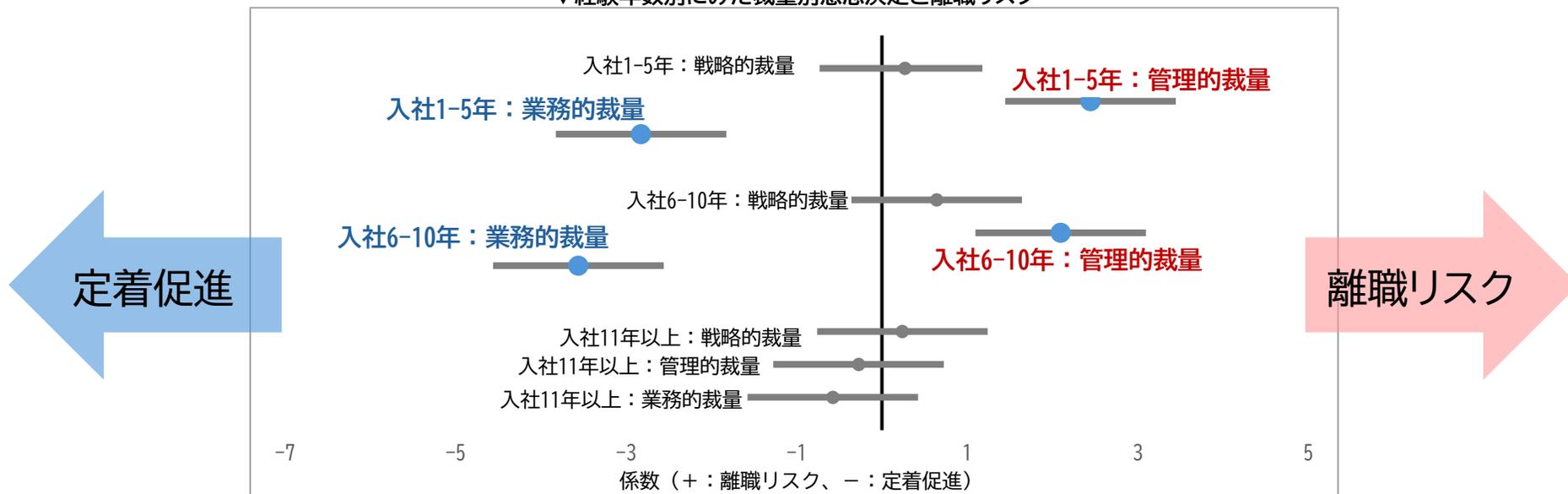
- ・ 2003年から、地域貢献活動や社内交流・福利厚生制度の導入、HPの運営などを希望制による少人数のプロジェクトチーム単位で実施し、それぞれが活動方針を決めて目標設定、自己評価を行っている。
- ・ 「やらされ」ではなく自分で活動内容を全て決めて実行できる点、活動を通じて仲間や顧客、地域社会から評価される点が社員のモチベーションにつながっている。本業とは別にやりたいことができ、活躍できる場を提供することで、本業における適材適所の補完機能も果たしている。

## 【方策①:裁量権の付与】意欲を高める「任せ方」から見える管理職の重要性

裁量は、仕事のやりがいを感じる満足度とあわせて高まる傾向がある※。ただし、裁量を与えるだけで定着につながるとは限らない。入社1～10年目では「管理的な意思決定」の裁量が大きいほど離職リスクが高まる傾向がある一方で、「業務的な意思決定」の裁量の大きさは離職リスクの低下と関連していた。

「戦略的な意思決定」の裁量は、統計的に明確な関連がみられず、入社11年目以上では裁量の違いと離職の関係ははっきりしない。裁量を増やすこと自体よりも、若手や中堅に何を任せるかを設計する方が従業員の定着という観点で重要と考えられる。

▼経験年数別にみた裁量別意思決定と離職リスク



※出典)九州経済産業局 令和6年度地域経済産業活性化対策調査  
(多様な人材が輝く包摂的な社会の実現に向けた雇用環境等調査事業) 「若年層・青年層向けアンケート調査」

注)戦略的意思決定：企業合併や新規事業など、企業全体に関わる重要な問題への裁量  
管理的意意思決定：担当部門での組織編成や目標設定、調達・販売方法を決定するための問題への裁量  
業務的意思決定：スケジュール決定や資材調達など実際の業務遂行のための問題への裁量

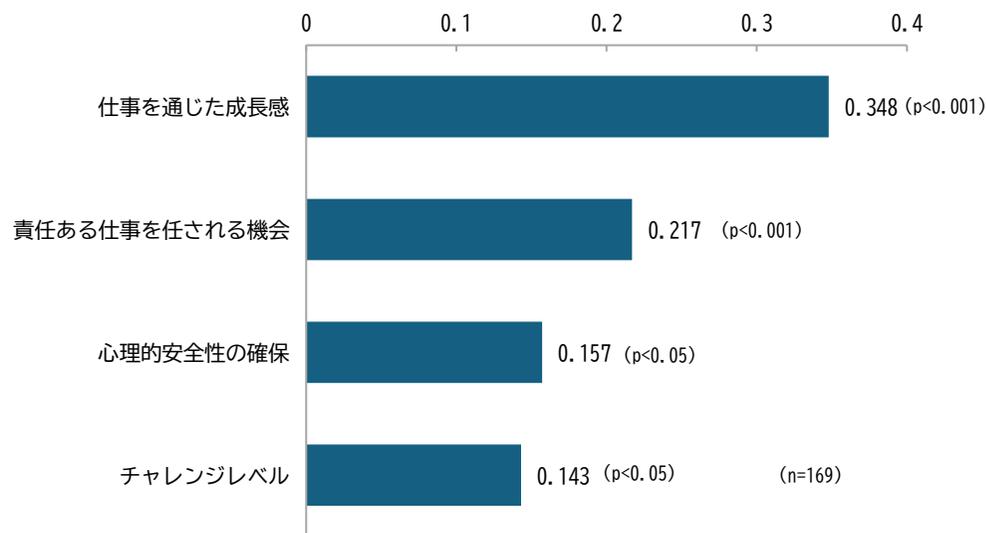
資料) 企業向けアンケートより解析

## 【方策②:経営への参画】「任される仕事」と「成長」が「仕事のやりがい」を高める

前ページまでは裁量付与にあたっての、状況把握・フィードバック、挑戦機会の提供、及び伴走支援の行い方(アセスメント×チャレンジ×サポート)について整理した。続いて本ページでは、4つの方策のうち「経営への参画」に焦点を移す。

従業員向けアンケートの分析結果では、会社規模や地域、年齢・性別、業種の違いを考慮しても、ワーク・エンゲージメントスコアは仕事の中身と強く関係していた。特に影響が大きいのは「成長できている実感」と「責任ある仕事を任されること」であり、いずれも統計的に有意な結果となっている。加えて、安心して意見が言える雰囲気や、今の業務に対するチャレンジレベルもプラスに働いていることが確認された。

### ▼ワーク・エンゲージメントスコアと関連の強い「仕事の中身」



注1)標準化係数(重回帰)。値が大きいほど、WEとの関連が強い

注2)統制：性別・年齢区分・入社年数区分・業種・地域  
資料)従業員向けアンケートより解析

## 【方策②:経営への参画】「情報開示」と「意思決定プロセスの見える化」で参画機会を創出

ワーク・エンゲージメントと関係が強い仕事の中身として、成長実感や責任ある仕事を任される機会が重要であることを確認した。これらを実現するには、若手に任せる以前に、経営の考え方や意思決定の前提が共有され、現場が判断できる状態が必要となる。そこでここでは、①経営情報の開示、②意思決定プロセスの見える化を通じて、現場を意思決定の当事者に行っている企業の取組を紹介する。

### ▶徹底的な情報開示と社員の経営へのコミット

バルテクネ(株)(製造業 / 福岡県糟屋郡須恵町)

#### 主な取組:「社員主体経営」の実践

- トップダウンではなく、社員が自ら考え決定する「社員主体経営」を掲げ、その第一歩として、毎月の売上や経営陣の支出等も含め経営情報を全て全社員に開示し、決算書等についての教育も実施。情報開示により、工場勤務の社員から決算書理解のための簿記取得希望も出てくるケースもあるなど、社員全体の経営意識が高まっている。
- 社員主体で経営計画を策定している。社長は成長目標など大枠の方針のみを提示し、各事業部が自ら考えて売上・利益目標を設定し、目標達成のための施策を明記する。計画策定には社長は一切口を出さず、進捗管理も社員主体で自律的に実施している。

### ▶権限委譲で、現場を意思決定の当事者にする

(有)楽天地(飲食業 / 福岡県福岡市)

#### 主な取組:決裁権限の段階的委譲、「エリア社長」制度

- コロナ前後は意思決定の9割を社長が担っていたが、現在はこれを7割程度まで少なくしている(同社として、この差分をこの5年の成果と捉えている)。今後は、毎年1割ずつ決裁権限を下げていく意向であり、従業員が会社の考え方を習得して自律的に動ける状態を増やしたいとしている。
- プロパー社員が揃ってきた段階で、外部の幹部採用も開始し、管理職へ権限委譲できる組織づくりを目指している。
- 各エリアの管理者である「プレイングマネージャー」を「エリア社長」へ名称を変更した。24歳でも40歳でも職責は同じとし、年齢ではなく実力を重視する運用としている。

## 【方策③:公正な評価と称賛】「称賛・交流」「評価・報酬」の重要性は九州の特徴

本レポートで紹介したように、決定木分析の結果、アウトカムにつながる取組の上位は地域で異なる傾向がみられた。福岡県では「評価・報酬制度」が上位(5位)に入る一方、福岡県以外の九州では「称賛・交流行事」が最上位となり、関係性や日常的な承認が成果につながる重要な要素になりやすいことが示唆される。

▼「ワーク・エンゲージメント×フロー状態→アウトカムのグループを生む」重要施策ランキング(地域別)

地域	特徴	順位	取組	変数重要度
<b>福岡県</b> n=284	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価・報酬制度の重要度が5位。</li> </ul>	1	裁量権の拡大	7.9
		2	理念・ビジョンの対話/発信	4.9
		3	自己啓発・スキル開発支援	4.4
		4	業務外研修	4.4
		<b>5</b>	<b>評価・報酬制度</b>	<b>4.0</b>
<b>九州 (福岡県以外)</b> n=264	<ul style="list-style-type: none"> <li>称賛・交流行事が1位。首都圏・福岡県とは上位施策が異なる。</li> <li>九州(福岡県以外)では、称賛・交流など関係性に関する取組が上位になりやすいことが示唆される。</li> </ul>	<b>1</b>	<b>称賛・交流行事</b>	<b>21.2</b>
		2	強みを活かす支援	19.3
		3	自己啓発・スキル開発支援	16.6
		4	理念・ビジョンの対話/発信	15.0
		5	業務内指導	12.7

注)変数重要度はフロー状態で、かつワーク・エンゲージメントスコアやアウトカムスコアが高いグループの選別に、それぞれの取組が果たしている貢献度の大きさを示す値

## 【方策③:公正な評価と称賛】称賛・交流、公正な評価の取組事例

これまでの分析では、アウトカムにつながる取組について、福岡以外の九州では「称賛・交流」が最上位に位置し、評価・報酬に関する取組も、福岡県で上位に位置している。そこで本ページでは、結果だけでなく挑戦も評価・表彰の対象として可視化し、称賛が日常的に行われるよう制度に組み込むことで、納得感のある評価につなげている企業の取組を紹介する。

### ▶従業員の挑戦心を刺激する多彩な評価・表彰制度

#### アイ・ケイ・ケイホールディングス(株) (婚礼業ほかサービス業 / 糟屋郡志免町)

##### 主な取組:挑戦者を評価する人事評価制度、MVP表彰

- 同社は「チャレンジすることなく成果を上げた人」よりも、「チャレンジをした結果失敗した人」の方が評価される人事評価基準を設け、「挑戦者として行動する人」を惜しみなく評価することで従業員の挑戦を促している。
- 年2回の「MVP表彰」では、全社をオンラインでつないで表彰する。受賞者の努力を知る仲間が感涙する光景も見られ、この感動が「次は自分が」という社員の原動力を生み出している。また、表彰を通して、成功事例が全社で共有され、全社的な業績向上への相乗効果をもたらしている。
- 営業成績だけでなく、総務や経理などの部門も表彰対象となるほか、長期的な貢献を称える「貢献表彰」、スタイリストやカメラマンを対象とした「作品表彰」などもあり、多様な評価軸が用意されることにより、誰もが当事者意識をもって活躍できる環境が整えられている。

### ▶称賛を見える化し、評価・処遇の透明性を高める

#### (株)首里石鱈 (小売・製造業 / 沖縄県那覇市)

##### 主な取組:CABAS(称賛アプリ)、年1回アワード

- CABAS(コミュニケーションバッジシステム)を導入し、社員同士で「ほめるメッセージ」をアプリで送り合う仕組みを運用。社長・取締役からもメッセージが届く設計としている。CABASでは、バッジを多く受け取った人/多く送った人を年1回のアワードで表彰している。
- 成果主義の評価制度を導入し、年功序列ではなく成果を出した人が評価される仕組みを志向。あわせて全従業員の給与公開を行い、公平性・透明性を重視している。
- 人事評価制度は半年に一度、評価項目を見直しを行っている。当初は数字評価の比重が高かったが、最近は態度評価の割合を増やすなど調整している(給与公開は約4年前に開始し、採用時にも説明している)。

## 【方策④：自己啓発・スキル開発支援】上位取組を再整理すると自己啓発が共通して上位

ここからは、重要取組ランキング(再掲)を踏まえ、方策④として「自己啓発・スキル開発支援」を取り上げる。目標別にみると、「自己啓発・スキル開発支援」は複数の目標で上位に現れており、とくに「ワーク・エンゲージメント×フロー状態→アウトカム高」のグループでは最上位となった。

また、地域別ランキングでも福岡県・九州(福岡県以外)の双方で上位(3位)に位置しており、九州において重要度が共通して高い取組であることが示唆される。

▼「目標別のグループを生む」重要取組ランキング(再掲)

ワーク・エンゲージメント × フロー状態	フロー状態 × アウトカムスコア高	ワーク・エンゲージメント ×フロー状態 →アウトカムスコア高
1 中長期キャリア支援	1 強みを活かす支援	<b>1 自己啓発・ スキル開発支援</b>
<b>2 自己啓発・ スキル開発支援</b>	2 裁量権の拡大	2 中長期キャリア支援
3 強みを活かす支援	3 中長期キャリア支援	3 裁量権の拡大
4 裁量権の拡大	4 希望反映の配置・公募	4 業務外研修
5 業務外研修	<b>5 自己啓発・ スキル開発支援</b>	5 強みを活かす支援

▼地域別重要取組ランキング(再掲)

地域	順位	取組	変数重要度
福岡 (n=284)	1	裁量権の拡大	7.9
	2	理念・ビジョンの対話/発信	4.9
	<b>3</b>	<b>自己啓発・ スキル開発支援</b>	<b>4.4</b>
	4	業務外研修	4.4
	5	評価・報酬制度	4.0
九州(福岡 県以外) (n=264)	1	称賛・交流行事	21.2
	2	強みを活かす業務支援	19.3
	<b>3</b>	<b>自己啓発・ スキル開発支援</b>	<b>16.6</b>
	4	理念・ビジョンの対話/発信	15.0
	5	業務内指導	12.7

## 【方策④：自己啓発・スキル開発支援】支援で終わらせず、学びを仕事に戻す仕組みまで

自己啓発・スキル開発支援のポイントは、福利厚生としての補助にとどめず、「何を学び、どう仕事に還元するか」をセットで設計することにある。これにより、学びが仕事への没頭や成果の後押しすることにつながりやすい。また、社員のスキルアップが組織の目指す理念の実現に寄与するような支援も重要である。本ページでは、学びの支援を多様なメニューとして用意し、理念の実現につながる資格取得支援や、従業員の経験を職場に還流させる仕組みまで含めて運用している事例を示す。

### ▶ 社員の学びへの投資が「旅のプロ」を育てる

(株)関屋リゾート（宿泊業 / 大分県別府市）

主な取組：24の成長支援制度

- ・ 社員一人ひとりが自分らしく成長できるよう、24種類の多角的な福利厚生制度を設けている。具体的には、「旅のプロ」を育てるため、書籍購入や旅行、他社宿泊、美術館利用等に対して会社が補助金を支給し、社員の自律的な学びを後押ししている。こうした取組を通じて、個人の成長を支援するとともに、組織全体に学びの文化を醸成している。
- ・ 旅行に対する補助では、3泊以上の海外旅行を対象に5万円の補助金を支給している。旅先での不便さや緊張感、文化や言葉の壁を越える経験などがサービス業に必要な感性を養う。本制度の利用者は、旅先で得た気づきや学びをレポートとして提出することが求められる。一個人の成長支援にとどまらず、個人の体験を社内に還元する仕組みになっている。

取組は「どれか1つ」ではなく、優先順位を決めて  
共通基盤×方策を組み合わせて設計する。

### 3段階の取り組み方

- ① 自社の軸(ビジョン・価値観・大事にしたい行動)を言語化する
- ② 地域特性と現状の課題から、まず改善する点を選ぶ
- ③ 共通基盤(対話・理念の浸透)を整えつつ、方策(裁量、参画、評価・称賛、自己啓発・スキル開発支援)を組み合わせて運用する

### 地域特性に応じた入口の例 ※いずれも対話・理念の浸透を共通基盤にする

福岡県:入口は「裁量(任せ方)、方向づけ(理念・ビジョン)」

九州(福岡以外):入口は「称賛・交流、安心感」

取組の効果を最大化するには、共通基盤や方策すべてを高いレベルで取り組むことが理想だが、**一気にすべてを強化することは難しい。**

まずは自社のビジョン・価値観に照らして「**どこから始めるか**」を決め、共通基盤を整えながら段階的に方策を広げていくことが、**持続可能な組織づくりへの現実的な道筋**である。

## 第6章

# 「個を活かす」 組織経営改革による 企業成長モデル

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

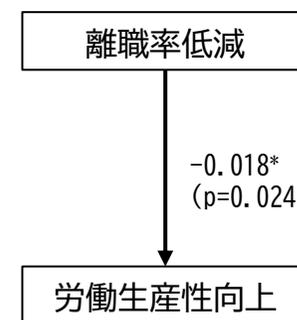
## 取組による離職率低減が労働生産性向上をもたらす

企業規模・業種・地域などの属性による影響を調整※し、2019年時点での取組が離職率に与える効果を検証した。その結果、「労働時間削減/年休取得」「評価・報酬制度」「中長期キャリア設計支援」「裁量権の拡大」などの取組が離職率を統計的に有意に低減させることが確認された。さらに、企業の属性を統制した重回帰分析の結果、離職率が低い企業ほど労働生産性が高い傾向が統計的に確認された（ $p=0.024$ ）。これは、取組が離職率低減を通じて間接的に労働生産性向上に寄与する可能性を示唆している。

▼取組が離職率へ与える効果

取組	効果(低減幅)
労働時間削減/年休取得	0.58***
評価・報酬制度	0.47***
中長期キャリア設計支援	0.45**
裁量権の拡大	0.44*
強みを活かす支援	0.41*
柔軟な働き方(フレックス/在宅)	0.40*

▼離職率と労働生産性の関係



離職率が低下した企業は労働生産性が上昇する傾向が確認できた。

※IPTW：企業の属性（規模・業種・地域等）が取組実施に与える影響を統計的に調整し、これら交絡因子によるバイアスを除いて取組の純粋な効果を推定する手法。

注1) 左表：2019年時点での取組実施有無を説明変数、離職率を目的変数とした線形回帰分析。

効果は取組実施企業が未実施企業に比べて離職率カテゴリー（選択肢番号）がどれだけ低いかを示す。

1カテゴリーは約5%幅に相当するため、例えば「0.58」は約0.6カテゴリー（およそ3%程度）の低減を意味する。

注2) 右図：企業規模・業種・地域・社歴、社員の平均年齢等を統制した重回帰分析の結果。

（回帰係数-0.018、 $p=0.024$ ）。例えば、離職率が1カテゴリー（約5%幅）上昇すると、労働生産性の向上率が平均のそれより1.8%低くなる

注3) 分析手法は線形回帰（離職率、労働生産性の連続値）。\*\*\* $p<0.01$ 、\*\* $p<0.05$ 、\* $p<0.1$ は統計的有意水準を示す。

資料) 企業向けアンケートより解析

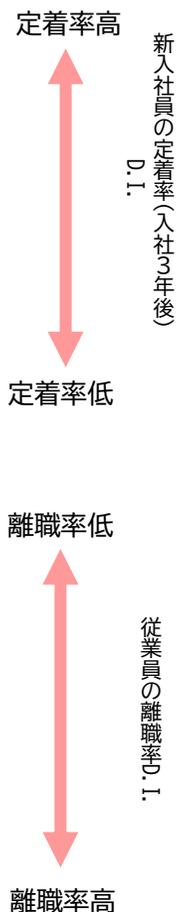
## <参考>「仕事のやりがい」が高い企業ほど、定着率が高まり離職率が低下している

厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」では、企業をワーク・エンゲージメントスコアの区分(低→高)に分け、定着率・離職率の変化との関係を確認している。

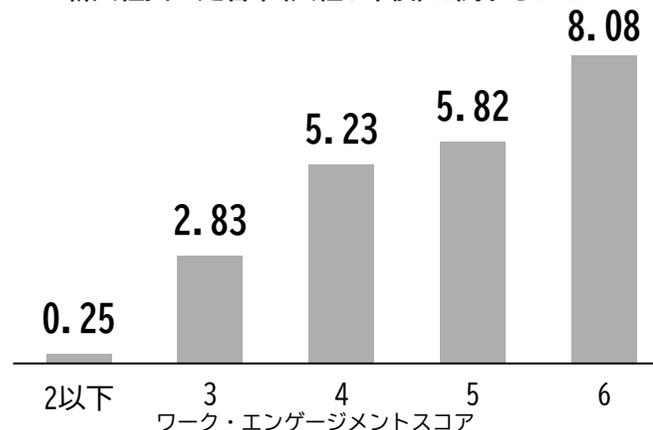
結果、ワーク・エンゲージメントスコアが高い企業ほど、入社3年後の定着率が高く、従業員の離職率は低い傾向がみられた。同白書では、ワーク・エンゲージメントスコア「4以上」で改善傾向が目立つ点も示されている。

これらは、仕事のやりがいを高めることが企業の定着・離職改善と方向性が一致することを示している。本レポートはさらにそのメカニズムを分析し、ワーク・エンゲージメントが定着・生産性に結びつく背景として、「フロー状態」が重要な役割を果たしていることを明らかにした。

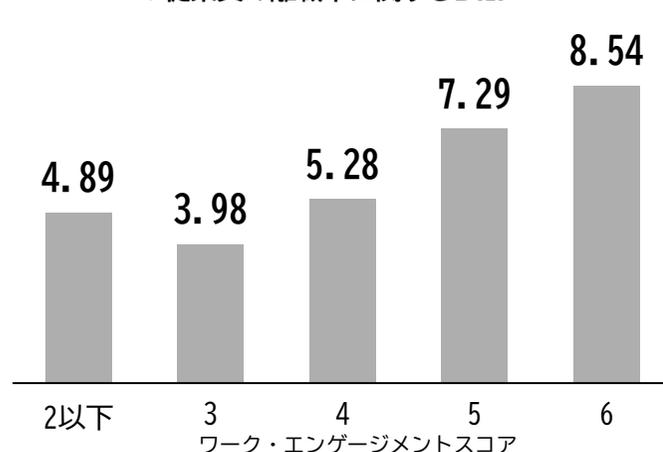
※厚労省の定義におけるワーク・エンゲージメントは「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態のこと。



▼新入社員の定着率(入社3年後)に関するD.I.



▼従業員の離職率に関するD.I.

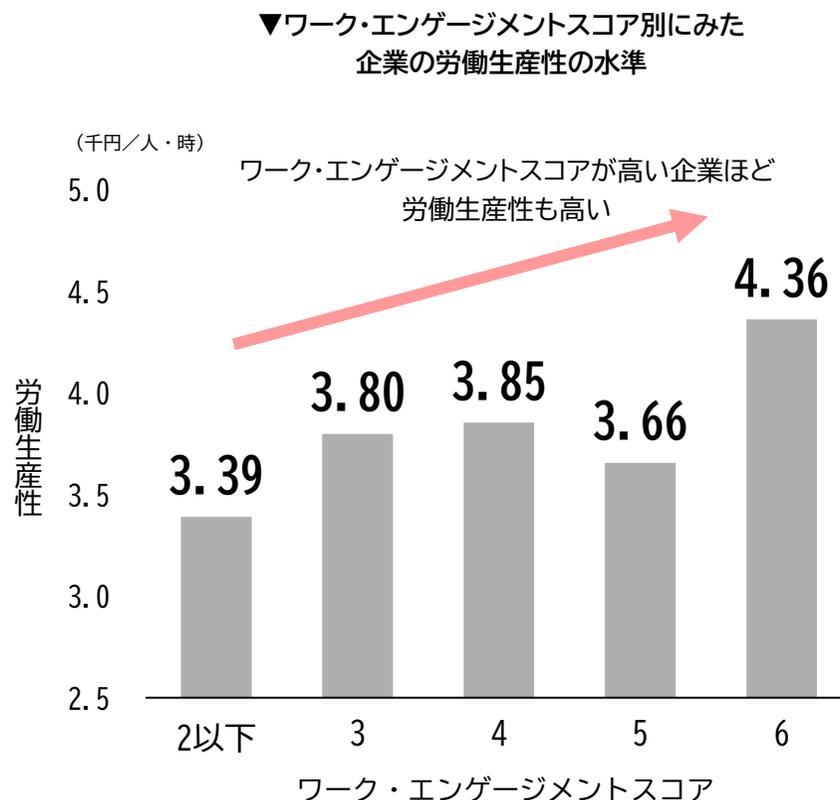


注)D.I.=改善(上昇/低下)の企業割合 - 悪化の企業割合  
出典) 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 - 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」 図表2-3-10

## <参考>「仕事のやりがい」が高い企業ほど、労働生産性が高い

図は、企業をワーク・エンゲージメントスコアの区分に分け、各区分の労働生産性の水準を比較したもので、ワーク・エンゲージメントが高い区分ほど労働生産性(マンアワー当たり付加価値)が高い傾向がみられる。

他の要因(業種・規模等)を考慮した分析でも統計的に正の相関が確認されており、仕事のやりがいが生産性向上に寄与することが示されている。ただし、どのようにしてワーク・エンゲージメントを高めるかが重要であり、本レポートはその要素として「フロー状態」の実現を位置づけている。



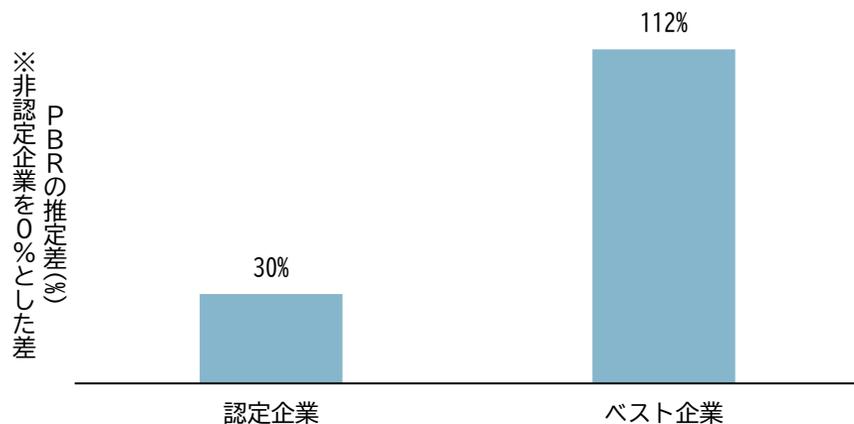
出典) 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 - 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について -」図表2-3-12

## <参考>「働きがいのある会社」<sup>(※)</sup>認定企業は、市場での評価(PBR)が高い傾向

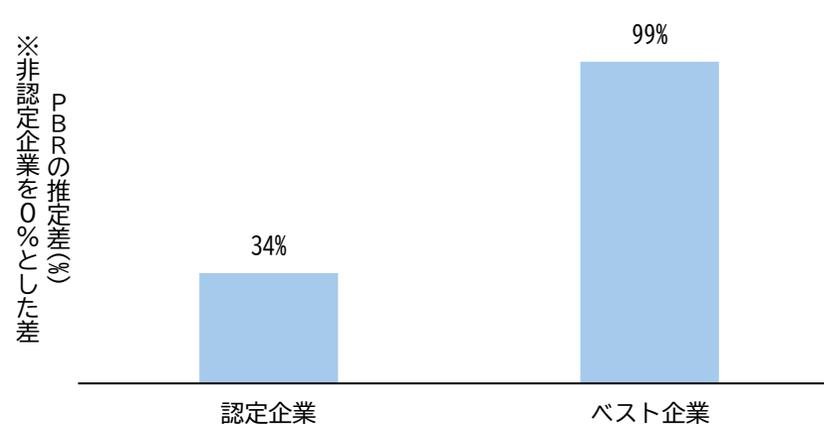
※経営への信頼、仕事の誇り、仲間との連帯感等、GPTW(Great Place To Work®)による「働きがいのある会社」の定義を基盤に、働きやすさとやりがいと両立する企業を認定する制度

昭和女子大学・本合教授が行った2025年版調査では、GPTWジャパンが2025年2月に発表した「働きがいのある会社」調査「結果を用い、上場企業の株価純資産倍率(PBR)との関係を検証している。利益率(ROE)などの影響を考慮した上でも、「働きがい認定企業」は非認定企業よりもPBRが概ね約3割高く、さらにランキング「ベスト企業」は約2倍高い傾向が示された。つまり、働きがいへの取組や認定が、将来性への期待として株式市場に評価されている可能性が示唆されている。

▼「働きがいのある会社」PBRの回帰分析結果(市場ダミー)



▼「働きがいのある会社」PBRの回帰分析結果(業種ダミー)



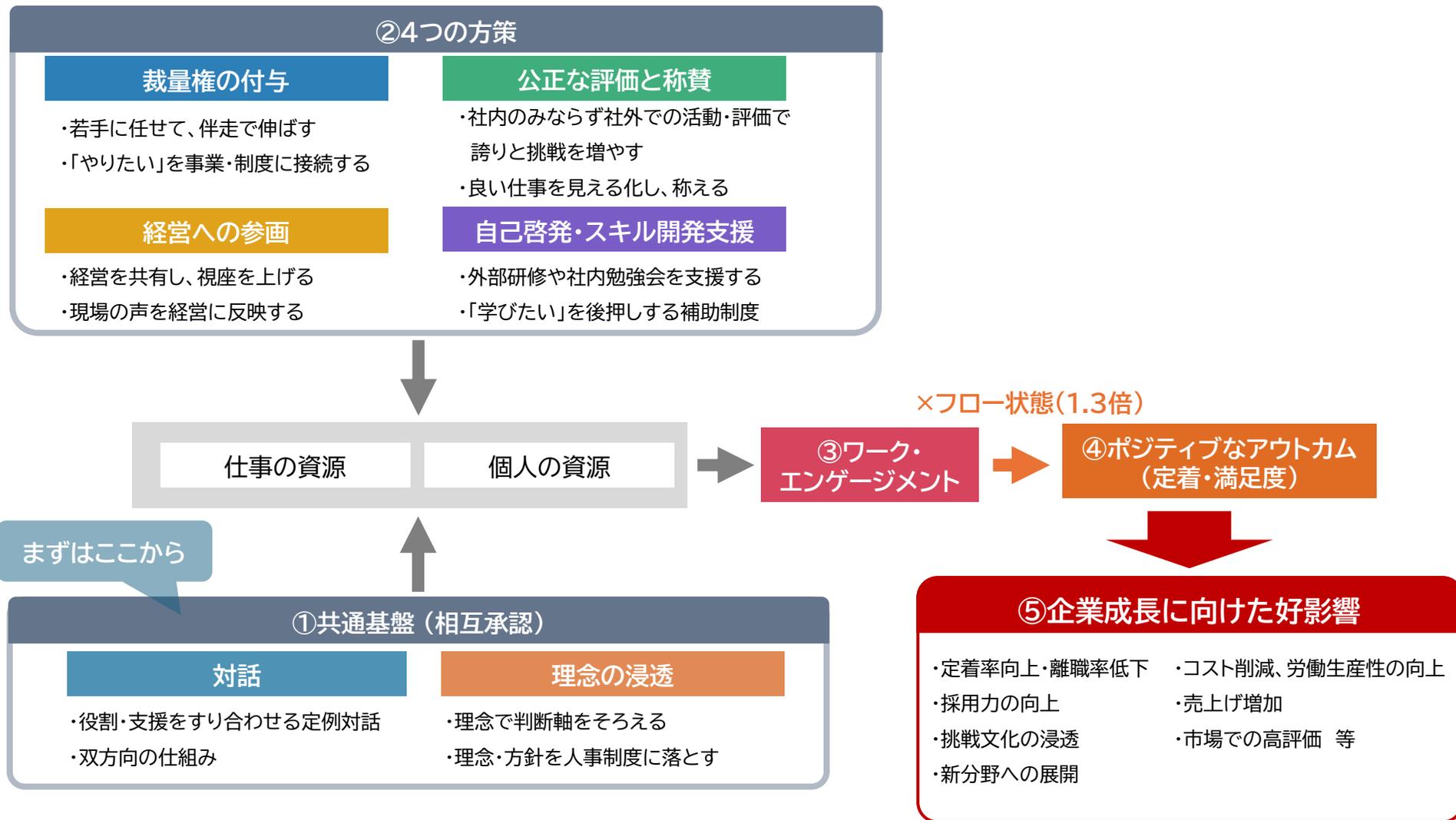
注) 1. 左図の市場ダミーとは市場の違いを、右図の業種ダミーとは業種の違いを加味して比較した回帰分析の結果。棒は「認定企業かどうか」また、認定企業のうち評価が高い「ランキングベスト企業かどうか」の効果(推定値)。

2. 「認定企業」は従業員アンケート(Trust Index™)のスコアが一定水準(おおむね65%以上)を超えていること。「ランキングベスト企業」は認定企業の中から、特にスコアが高かった上位100社

出典) 本合暁詩(2025)「『働きがいのある会社』の株価純資産倍率—2025年版調査に基づく分析」  
昭和女子大学現代ビジネス研究所ワーキングペーパー No. 18 (2025年8月)

# 「個を活かす組織経営」を通じた企業成長モデル(概念図)

これまでのアンケート調査分析や企業事例調査分析を踏まえ、下記に企業成長モデルを提示する。



- 2つの共通基盤、4つの方策がワーク・エンゲージメントを高め、定着・満足等のポジティブなアウトカムへとつながる。
- ポジティブなアウトカムは、企業に対しても定着率向上・労働生産性向上などの好影響を与え、企業成長に寄与する。50

## 第7章

# 取組の裾野拡大に向けた推進方策

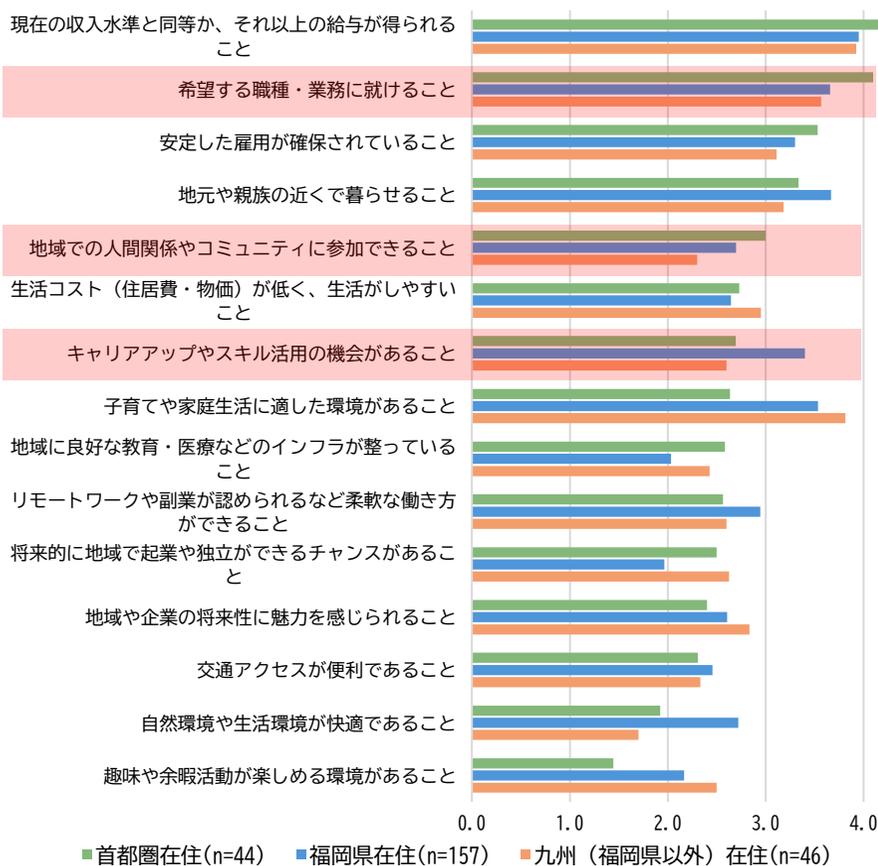
## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ <b>第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策</b>	<b>51p</b>
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

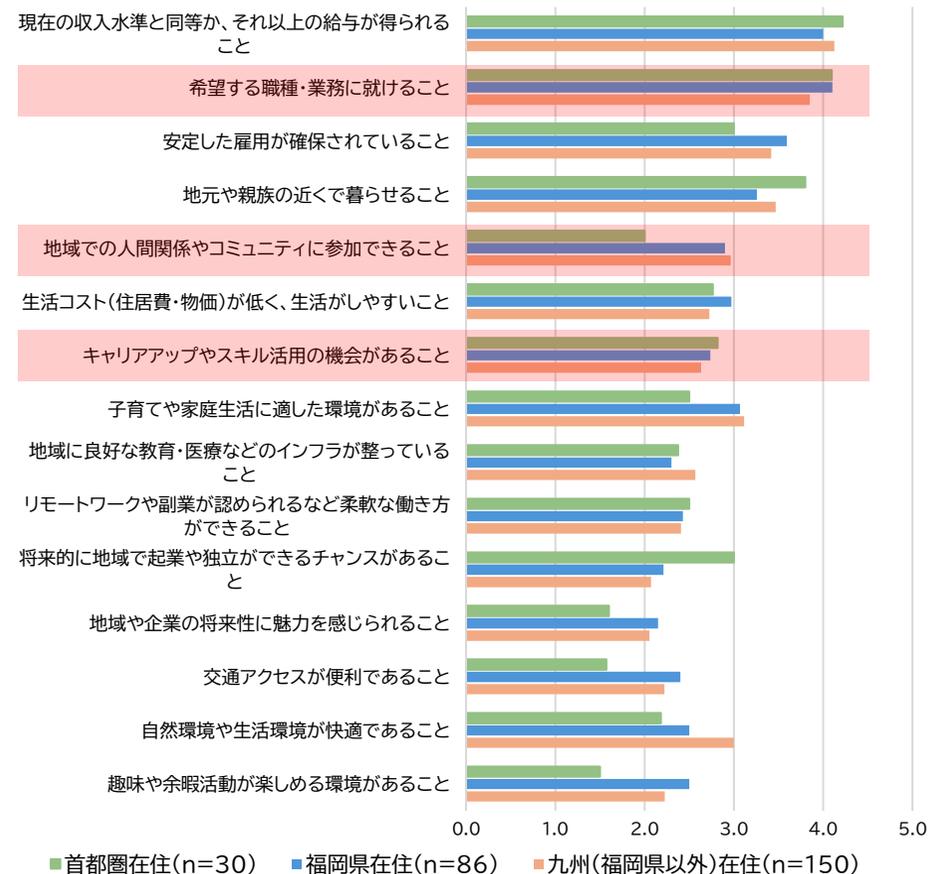
# 福岡都市圏、福岡都市圏以外への移住希望者が重視する条件

現在の居住地別に移住時に重視する条件を聞いたところ、「収入面」「希望する職種」「安定した雇用」「地元・親族の近くで暮らせること」が上位に挙がっているほか、「地域での人間関係やコミュニティに参加できること」も一定程度、重視されている。

## 福岡都市圏への移住希望者が重要視する条件



## 九州(福岡県以外)への移住希望者が重要視する条件



注)第1位～第5位の選択肢に対し、それぞれ第1位=5点、第2位=4点、第3位=3点、第4位=2点、第5位=1点に重みづけをして平均値をだしたもの。

資料) 若年層・青年層向けアンケートより集計

# コミュニティとのつながりが若者の「仕事のやりがい」を高める

## MOKUMOKU(鹿児島県)

- 「社会にひらかれた、もうひとつの学校」として2022年度に開校（現在4期目）。
- 鹿児島の大学生を対象とした、育て合いのコミュニティを提供。
- 2026年3月をもって、40名が修了予定。卒業生は地域・社会で活躍中。



## NEO福岡(福岡県)

- 企業と若者を繋ぐ新しい経済団体として、2024年に発足。
- プロジェクト実践型スクールであるNEO ACADEMIA、企業の抱える課題を若者のアイデアで解決するNEO AWARD、月1回の交流イベントである応援カイギ、アカデミア生と企業役員層が議論し合う未来評議会等の取組を実施している。



## コミュニティが若者・地域に与える影響・効果

- 若者のコミュニティは、地域の次世代を担う人材の集団。コミュニティとして集団が成り立っているからこそ構築できる企業・地域・業界とのつながりが存在する。
- 学生時代に出会った地域の企業・人の印象は残りやすく、新卒の行き先にはならずとも、転職・UIJターンの候補としてあがりやすくなるのではないかな。
- コミュニティ活動による若者の活躍・成長は、間接的・中長期的に地域企業の発展や地域の活性化につながっていくのではないかな。

# つながりを体験できる場として、企業と若者が交流するネットワーキングを実施

九州経済産業局は、CIC / Venture Café Fukuokaが毎週木曜日に運営・実施している『Thursday Gathering』の枠組みを活用して、ネットワーキングイベントを実施した。

日時：2026年1月29日(木)16時～18時20分 場所：ONE FUKUOKA BLDG. 6F SKYLOBBY(福岡県福岡市)  
参加者：企業経営層、従業員、自治体職員、大学教員等 計189名

## 第1部 パネルディスカッション

事前ヒアリングから整理された4タイプの中小企業から経営者・従業員が登壇。具体の取組と現場の実態を共有した。



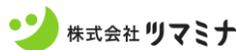
株式会社ワン・ステップ(宮崎県宮崎市)  
「自ら役割を定義し行動する」  
指示待ちを減らし、従業員が自分の目標を定義して動く文化へ

SEKIYA RESORT

株式会社関屋リゾート(大分県別府市)  
「社員の夢=会社の夢」  
ルールの見直しで、個の“好き/夢”を起点に顧客価値を高める



株式会社乗富鉄工所(福岡県柳川市)  
「枠にははめず、個の可能性を解放」  
一人ひとりの創造性を事業価値に接続



株式会社ツマミナ(福岡県福岡市)  
「修羅場が人を育てる」  
若手への大胆な権限委譲と心理的安全性の両立で育成を加速

## 第2部 クロスディスカッション

「経営・マネジメント層」と「従業員・現場層」に分かれて議論を実施した。

### 現場・従業員視点からの意見

会社、個人と社会の成長が重なる状態が理想。一方で、期待役割の不明確さと育成・中間層不足が課題。経営の可視化と対話で一体感を高めたい。



### 経営層・マネジメント層視点からの意見

Why起点で挑戦を支える組織が理想。指示待ち化・対話不足に加え、権限委譲に伴う責任範囲の曖昧さが課題。成功事例の可視化と共同体験で、主体性・発言を促したい。



## 全体としての3つの大きな論点：

- ①九州の若手は「やる気不足」ではなく、挑戦機会不足
- ②成長企業の共通点は、内発的動機を引き出す多様なアプローチ
- ③組織成長の鍵は、権限委譲、文化、制度、事業変革の一体設計

## 第8章

# 事例紹介

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ 第9章 まとめ	66p

# 01 トップ保険サービス(株)

・サービス業 / 福岡県北九州市  
・社員数: 25名  
1926年創業の保険代理店で、北九州市を中心に法人・個人向け保険を提供。



## 契機・課題意識

### ● 苦境から生まれた顧客本位

現社長が跡継ぎとして事業承継し、トップ保険サービスを設立した1994年時は経営的に非常に厳しい状況であったが、そうした中でも契約を継続してくれた顧客や、ともに働いてくれた社員の存在があったことで、売上ではなく、顧客・社員を大切にすることを最優先にすることの重要性に気づいた。この気づきを原点として、会社の利益を優先するのではなく、顧客価値を最優先し、売上・利益は価値提供の結果であるとする「顧客本位」を掲げるに至った。

### ● 社員の人生を最優先に

あわせて、顧客本位の実現のためにこそ、社員個人の人生を最優先にする必要があるという考えのもと、会社の仕組みも社員一人ひとりの人生に合わせていくことが重要ととらえ、独自の取組を次々と実行している。

## 具体的な取組

### ● 収益への貢献度を除外した人事評価 評価・称賛

収益への貢献度を人事の評価対象とせず、理念・クレド(「仲間との約束事として大事にしようとしていること」)の実践状況のみで評価する。理念・クレドの実践が結果的に収益にもつながるという確信が、取組の徹底を後押ししている。

### ● 新規営業禁止 理念の浸透・体現

新規営業・飛び込み営業(顧客のしてほしいことを)を禁止し、既存顧客の紹介を通じてのみ顧客獲得を行っている。余裕を創出した分、年中無休24時間トラブル対応など本当に顧客が欲していることへの追求が可能となっている。信頼できる顧客にサービスを提供し、評価されることで、「この人たちのためなら頑張れる」と社員のモチベーション向上にもつながっている。

### ● プロジェクトチーム活動 裁量

地域貢献活動や社内交流・福利厚生制度の導入、HP運営などを、1年任期で希望制の少人数プロジェクトで実施している。チーム単位で活動方針を定め、目標設定、自己評価などのPDCAサイクルを回すだけでなく、年2回の活動報告をして他の社員からの評価を受ける。本業とは別の活躍機会を設け、適材適所の補完機能も果たしている。やらされ感ではなく自分が決定に関わる機会がある点、仲間や顧客、地域社会から評価される点が社員のやりがいにつながっている。

## 成果と今後の展望

### ● 高エンゲージメントの実現

高いエンゲージメント・定着率を実現し、GPTW主催2025年版「働きがいのある会社」ランキング小規模部門で11位、九州沖縄1位に選出されるなど、全国的な評価を得ている。  
(従業員満足度  
2010年 61.1⇒2025年 97.2)

### ● 安定的な事業成長

業績面でも損害保険取扱高は直近25年間右肩上がり推移しており、かつ事業ポートフォリオの多様化も着実に進展。

### ● 「幸せ貢献企業」の実現へ

2023年に社長を除く全社員で議論し、幸せを感じている従業員が主体となっているプロジェクトチーム活動を通して、顧客、ビジネスパートナーにも幸せの輪を広げ、社会も世界も幸せにすることを目指している。

## 02 (株)ツマミナ

・飲食サービス業/ 福岡県福岡市  
・社員数: 700名(パートアルバイト含む)  
2000年創業。地元九州・福岡の食材を活かした飲食店を九州を中心に展開。



### 契機・課題意識

#### ● 「攻めの経営」への転換

事業成長の方向性を模索していた時期、新たな顧問税理士との出会いをきっかけに、借入や財務に関する知識・考え方を転換した。会社の成長や将来を見据え、事業拡大と出店強化を決意し「攻めの経営」へと転換した。

#### ● 人的資本経営の推進

2022年に5年後の経営目標である「VISION2027」を策定し、ミッション、ビジョン、バリューを明確にするとともに、人事評価、社員教育体制を刷新した。経営目標の達成に向けて、さらなる事業の成長・拡大を目指す中で、良質な雇用の創出と定着を実現するため、人的資本経営の重要性を認識し、人的資本の強化に向けた様々な取組を推進している。

### 具体的な取組

#### ● 若手社員の積極的な抜擢 裁量

同社では年齢や年次にとらわれず実力や挑戦を評価し、20代前半で売上規模の大きな店舗のマネージャー職を任せることも多い。挑戦を歓迎し、裁量を積極的に委ねることで若手社員に主役意識を持たせているほか、あえて背伸びが求められる役割を与えることで、安定した環境に留まらない成長の機会を早期に提供している。「少し大変だ」と感じる環境こそが、自立心を育て、成長ややりがいにつながると考えている。

#### ● 日報を通じた現場の本音の把握 対話

社内共有アプリを利用した業務日報を経営と現場をつなぐコミュニケーションの場として活用している。絵文字や率直な感想を許容し、自由に綴られた日報には、社員一人ひとりの感情や当事者意識が表れている。形式よりも中身を重視し、本音を受け止める姿勢が心理的安全性と主体性を育てている。

#### ● 社内報「ツマミナ新聞」 評価・称賛

同社では「ツマミナ新聞」と呼ばれる社内報を毎月発行し、全社員の手元に届けている。紙面では、MVPをはじめとして様々な社内表彰を受賞した店舗、スタッフを称賛しているほか、好事例の横展開や新入社員の紹介など、全社的に伝えたいタイムリーな話題を届けている。社員のモチベーション向上や一体感の醸成など様々な効果を生んでいる。

### 成果と今後の展望

#### ● 採用力の向上・高エンゲージメント

同社の経営理念や特色ある取組を積極的に社内外へ発信することで、同社の理念に共感する人材を毎年安定的に採用することが出来ている。また若手社員の積極的な抜擢を進める一方で、研修をはじめとした成長支援、きめ細かなコミュニケーションを通じて社員の挑戦を後押ししている。一連の取組は、同社で定期計測しているエンゲージメントスコアやウェルビーイングスコアの向上につながっている。

#### ● 地域最強の飲食企業へ

経営目標「VISION2027」では、2027年の同社の目指す姿として、「九州最強でサイコーの飲食企業になる！」というビジョンを掲げた。「自然・文化。人を守り育てる」という経営理念のもと、関わる全ての人を幸せにし、あらゆる面で最強の企業を目指し取組を深化させていく。

## 03 (株)乗富鉄工所

・製造業 / 福岡県柳川市  
・社員数: 77名  
水郷柳川の老舗の水門メーカー。近年はアウトドア用品など多様な商品展開も行う。



### 契機・課題意識

#### ● 相次ぐ離職への危機感

現社長が入社以降、2021年頃まで従業員の退職が相次いでおり危機感を抱いていた中で、仕事自体が好きかどうか定着度に影響を与えることに気づき、改革に着手。

#### ● 人材獲得が業績に直結

水門製造業では人手不足が深刻である一方、大規模な機械化は難しく、人材確保が売上に直結する構造となっていることから、人事戦略を経営の最重要課題として位置付けている。

#### ● 社員を役割で縛らない

画一的な役割を決めても、従業員それぞれに役割の枠からはみ出す個性や強みが必ず存在することから、それを活かすことが組織と個人双方の成長にとって本質的であると捉え、経営方針や制度に反映させている。

### 具体的な取組

#### ● 従業員の「やりたい」と軸とした事業展開 裁量

従業員一人ひとりの「やりたい」ことを事業戦略・経営戦略に積極的に取り入れる方針を定め、実際に従業員の「水門自動化をやりたい」といった提案を経営戦略に盛り込んでいる。また、プロジェクトごとに「オーナー制」を導入し、若手に大きな裁量と責任を与えて任せて成長を促している。不足する知見やノウハウについては外部人材を積極的に活用し丁寧にサポートしている。

#### ● 未来投資型人事制度 理念の浸透・体現

「やりたいこと」起点の経営を人事制度と適合させるべく、2025年に等級制度を刷新し、「未来投資型人事制度」を導入。自律分散型組織に移行し、従業員の過去の実績や役職ではなく、社員のやりたいことと会社戦略をすり合わせて等級を決定する。給与も実績ではなく、本人との未来志向の対話により決定。等級及び給与の自己申告を認める制度としている。

#### ● 地域との関係性を育む仕掛けづくり 評価・称賛

地域のモノづくり企業とのコラボイベント「ツクルフェス」や、月1回焚火を囲んで語りあうイベント「TOMARIGI」などを実施して、地域との接点づくりを実施。外部評価を得ることで社員の仕事に対する誇りの醸成につながると同時に、イベントを通じた多様な関係性の構築が新事業・価値共創にもつながっている。

### 成果と今後の展望

#### ● 定着率向上・新卒採用増加

やりたいことが尊重される職場環境「ここで働く意味」を持てるようになったことで、社員の定着率が大幅に向上。2022～2025年度は定着率100%を達成している。また、デザイン系の学生の入社など、多様な人材の獲得にもつながっている。

#### ● 安定的な事業成長

一時低迷していた時期を脱し、2024年度には過去最高売上を達成。

#### ● 水門メーカーとして

未来投資型人事制度の安定的運用とともに、現在は今一度原点である水門事業の高度化(自動制御など)、あるいは水環境に関する新たな取組(水上舞台など)を模索している段階である。

# 04 ベルテクネ(株)

・製造業 / 福岡県須恵町  
・社員数:116名  
精密板金分野の総合加工メーカー。金属加工、水産機械、建築工事の3つの事業を展開。



## 契機・課題意識

### ● 社員主体経営への転換

前社長(現会長)が2007年に社長に就任し、それまでのトップダウン型の経営から、社員が自ら考え決定する「社員主体経営」に大きく方針転換。社員が主体的に経営に参画できる仕組みの構築を行うと同時に、社員を大切にしている経営を実践。

### ● 社員主体で経営計画策定

社員主体経営の重要な取組として、社員主体で経営計画を策定している。社長は成長目標など大枠の方針のみを提示し、各事業部が自ら考えて売上・利益目標を設定し、目標達成のための施策を明記する。計画策定には社長は一切口を出さず、進捗管理も社員主体で自律的に実施している。

## 具体的な取組

### ● 経営情報の完全公開 経営への参画

社員主体経営の第一歩として、毎月の売上や経営陣の支出等も含め経営情報を全て全社員に開示し、決算書等についての教育も実施。情報開示により、工場勤務の社員から決算書理解のための簿記取得希望も出てくるケースもあるなど、社員全体の経営意識が高まるほか、会社への信頼感にもつながる。また、仕事が「自分事」になることで働きがいにつながっている。

### ● 「成長の認定式」 評価・称賛

新入社員の1年間の頑張りを労う「成長の認定式」という取組を行っている。面倒を見てくれた先輩社員やチームの同僚と一緒に会食して、チーム全員が新入社員向けに手紙を書き、本人に渡す。先輩や同僚が自分の頑張りをきちんと見てくれているという実感が、新入社員のモチベーションにつながっている。

### ● 多様な対話機会の創出 対話

各部署でリーダーによる月1-2回の1on1ミーティングを実施しており、社長は年1回、全社員との個人面談を実施。安心して話してもらえるよう、日常的な声かけによる話しやすい関係構築も心掛けている。加えて、社員が取締役と会社を年1回評価・査定する「経営チェックシート」という取組も実施しており、本取組が経営層と社員との自由な意見交換の場としても機能している。

## 成果と今後の展望

### ● 低離職率の継続と安定的な事業成長

社員主体経営が根付いて以降、非常に低い離職率を保っており、新卒社員の離職率はここ5年間0%を達成している。働きがいをもって主体的に取り組むこと通じて、社員主体経営を開始した2007年以降、継続的に売上増加も実現。

### ● 社員を大切にする経営の追求

低離職率を達成する一方で、事業拡大に伴い人材採用のさらなる強化を目指している。工場の空調設備などのハード面の整備や、多様でユニークな福利厚生など、社員の声を反映させつつ、働きやすい職場環境の整備をさらに進め、社員を大切にする経営を追求し、今後も着実な成長を目指している。

# 05 (株)ミズ

・医薬品小売業 / 佐賀県佐賀市  
・社員数:570名  
佐賀県を中心に「溝上薬局」を展開。近年は漢方薬局、医療採用などの事業を進めている



## 契機・課題意識

### ● 戦略起点から人財起点へ

同社は時代の変化に合わせ業態変革をしてきた。変革の肝は、人財との出会いと、挑戦であった。人財起点の象徴的な取組として、良いアジェンダやテーマへの「共感」をハブとして、そこに「熱意ある人財」が集まり、事業を共創するという循環の創出に力を入れている。

### ● チャレンジ文化の醸成

「チャレンジしたいから」という理由で優秀な従業員が会社を辞める事態に直面し、社内にチャレンジできる場を創出することの重要性を認識。挑戦できる場の創出と文化の醸成に積極的に取り組む。

## 具体的な取組

### ● 全力応援ミーティング 裁量

社員の有志が「やってみたいこと」を持ち寄り、社外を含む参加者がアイデアとリソースを出し合って従業員の挑戦を全力で応援する活動。テーマは新規事業から「休憩室を改善したい」などの日常業務の改善まで幅広く取り扱う。事業としての実現の可否も提案者に委ね、心理的安全性を担保している。社内でチャレンジできる環境を提供するとともに、通常業務の中では見えてこない、社内の「熱意ある人財」の発掘にもつながっている。

### ● ミズ・アカデミー・プロジェクト 裁量

地域に本気で向き合う社外の人たちの情熱に触れ、社内や地域にウェルビーイングを促す越境活動。自社と異なる空気を味わうことで自己改革を促したり、人脈の構築を図ったりすることをプロジェクトとして実行している。

### ● 「熱意ある人財」を巻き込み事業化 経営への参画

保育園のコンサルティングを行っていた当時23歳の若手人財に出会い、思いに共感して自社の社員として招き入れ、同人物の夢を形にした保育園の設立を支援。企業主導型や発達支援、学童など様々な児童と一緒に学び育つ場を提供している。また、香川県三豊市のまちづくり人財との出会いを契機として、2025年設立のまちづくり会社「(一社)佐嘉再興パートナーズ」を支援。

## 成果と今後の展望

### ● 挑戦文化の浸透

全力応援ミーティングを通じた、小さな成功体験の積み重ねや、ミズ・アカデミー・プロジェクトを通じた越境活動が、確実に社員の自信や成長につながり、前向きな文化が醸成されている。

### ● 「地域に不可欠な存在」に

全力応援ミーティングなどを通して、社内外で芽吹いた人財や企画を、まちづくり会社を通じて地域の中で事業化する二層構造での展開を見据えている。そして、会社が「地域に不可欠な存在」となり、熱意ある人や事業、エネルギーが集まる場所となることで、持続的な価値創出を目指している。

## 06 中野鉄構(株)

・製造業 / 長崎県時津町  
・社員数:170名  
半導体・船用機器・醸装品・プラント・建設機器  
等の多様な金属製品の組立まで社内一貫生産。



### 契機・課題意識

#### ● 徹底した能力主義

設立以来、年齢や社歴にとらわれない能力主義を採用。評価の基準は年齢ではなく、挑戦する姿勢と生み出した成果である。やる気と実力を兼ね備えた人材を積極的に責任あるポジションに任用している。また、役割に応じた十分な報酬と権限を与え、その責任を自覚し、自ら判断し行動できる人材育成を重視している。

#### ● 働く環境整備の重視

働きがいの前提として「働く環境の質」を重視しており、製造業に対する「きつい」「汚い」「暗い」といった固定的なイメージを払拭するため、工場の外装整備や空調設備の充実など、快適で安全な職場環境づくりに積極的に投資している。また、高性能な最新設備・ハイテク機器を積極的に導入し、作業効率と品質の向上とともに、最新設備を扱うことそのものが社員の誇りと成長意欲につながり、技術者としてのやりがいを高めている。

### 具体的な取組

#### ● 若者抜擢とサポート体制の整備

裁量

各ポジションを明確化し、半年に一度の昇進機会を設けることで、挑戦と成長の機会を制度として整備している。年齢ではなく実力を基準とし、周囲から認められる成果を上げた人材は若くして管理職へ登用している。実際に20代・30代の管理・監督職も多数在籍。業務の成果は賞与に反映し、努力と実績が正当に評価される仕組みとしている。一方、地元大手製造業の定年退職者等をスペシャリストとして嘱託採用し、その高度な技術と経験を組織全体で共有し、世代を超えた協働により、若手の成長を支える体制を構築している。

#### ● 外部コンサルタントによる全社員面談

対話

全社員を対象に外部キャリアコンサルタントによる定期面談を実施。「改善点」や「配置転換の希望」といった意見の拾い上げや上司には直接伝えにくい声を第三者が受け止めることで、組織内の風通しを高め、健全な対話の土壌を整えることを狙いとしている。また、自ら価値を生み出す意識の醸成や一人の社会人としての考え方や責任意識についても対話を重ね、主体的に成長する姿勢を育てている。

#### ● 対外評価で誇り醸成

評価・称賛

地元プロスポーツチームの企業サポーター活動やテレビCMの制作を通じ、存在価値を積極的に発信。外部からの評価・認知は、誇りと帰属意識の醸成につながっている。企業活動を通じて地域とともに歩み、社員が誇りを持てる組織であり続けることを目指している。

### 成果と今後の展望

#### ● 積極採用による人材獲得

事業拡大に伴い計画的かつ積極的な採用活動を行っている。能力主義に基づく評価制度と、働きやすい環境づくりへの継続的な取組が社内外に伝わっている。その結果、年間4~6名程度の新卒採用を継続的に実現するとともに、あらゆる年代の中途人材の確保にもつながっている。

#### ● 新分野への積極的な参画

半導体、船用機器、プラント、インフラ、航空機などの最先端分野や新規分野に積極的に参画している。難易度の高い案件や未知の領域に挑戦することを成長の機会と捉え、技術力の向上と事業領域の拡大を図っている。こうした挑戦の積み重ねが、社員一人ひとりの誇りややりがいにつながっている。今後も既存事業に安住することなく、新たな領域へ積極的に挑戦を続けて行く。

# 07 (株)興農園

・種苗・農業資材等の卸売業 / 熊本県熊本市  
・社員数:144名(2026年2月時点)  
1948年創業、ウェルビーイングを掲げ、「人を幸せにする経営大賞」を受賞。



## 契機・課題意識

### ● 社員の声を生かす経営

同社では、経営方針を軸としながら、社員一人ひとりが主体的に動き、現場の提案や挑戦を経営に取り込む共創型の経営を実践している。

### ● 「利他利還」の徹底

先代から受け継がれる「まずお客様に利を提供し、ともに発展する」という「利他利還」の理念の浸透を図っており、この理念が現在の人材育成や働きがい向上の取組の根幹になっている。

### ● 挑戦のための余力創出

社員が付加価値の高い業務に専念できる環境づくりに力を入れている。DX投資を早くから進め、事務作業や加工場の重労働な作業を大幅に削減することで、新しい取組に挑戦する余力を生み出している。

## 具体的な取組

### ● 社員の提案にもとづく制度の立案

裁量

同社の人材育成は、制度としての取組だけでなく、社員の気づきや問題意識から提案され、組織の施策として定着していく点に特徴がある。若手・中堅社員にも企画や判断を任せ成長機会を広げたほか、新入社員向けメンター制度や業務の実施体制の専門分化など、社員の提案に基づく改善を歓迎し、積極的に導入している。

### ● 改善アンケート・幸福度アンケート

経営への参画

社員からの提案を経営に反映する仕組みとして、年に200件以上の意見が寄せられる「改善アンケート」と、業務外の悩みや人間関係・待遇面を含む率直な声を吸い上げる「幸福度アンケート」を実施している。改善アンケートは、会社側が必ず回答することをルールとし、幸福度アンケートの要望は制度化につなげている。

### ● 社員の成長を後押しする支援制度

自己啓発支援

若手社員の成長意欲の高まりを受け、外部研修の受講や社内勉強会を積極的に推進している。社員が講師となる社内勉強会は、現場で培われた知識やノウハウを共有する場として定着しつつあり、教える側にも学ぶ側にも成長が生まれている。また、大学院への通学を会社が就業時間内で認め、費用を負担する取組も行っており、社員のキャリア形成を後押ししている。

## 成果と今後の展望

### ● 採用力・定着率の向上

多くの同業他社が採用に苦戦する中、同社では全国から人材が集まり、人員増加率は2021年対比で24%増加するなど堅調に人材の確保が出来ている。離職率も3.8%（「配偶者の転勤に伴う離職」を除くと1.5%）と高い定着率を実現している。若手が活躍し、挑戦が評価される組織文化が内外から見える形で発信されてきた成果として、同社のブランド価値の向上、人材面での競争優位につながっている。

### ● 「自律型人材」の育成を強化

今後の展望として、同社は自律的に行動できる人材の育成を一段と進める方針である。若手社員が主体性を発揮し、業務を最後まで遂行できるよう、仕事を任せる設計をさらに強化していく。若手社員の判断力を養っていくことで、同社の成長を支える「自律型人材」の育成を強化する。

# 08 (株)関屋リゾート

・宿泊業 / 大分県別府市  
・社員数:68名(パートアルバイト含む)  
創業120年以上の歴史を持ち、別府市を中心  
に3つの個性的な宿泊施設を展開。



## 契機・課題意識

### ● 会社は「自己実現の舞台」

業績を優先した経営の結果生じた社員の集団離職を契機に、お客様満足度と従業員の幸せを追求し、働く人にも選ばれる会社づくりを進める。同社は、会社を「自己実現の舞台」と位置づけ、従業員が成長を望みさえすれば挑戦できる環境の整備を図る。戦略的な採用と人材育成により、一般的に離職率が高いとされる宿泊・サービス業において、高い定着率を誇る。

### ● 戦略的な採用

以前は能力を重視して従業員を採用していたが、入社後に同社で実力をつけた人材がフリーランスになることを望み離職してしまうケースが複数発生した。能力が高いだけの人材は組織に紐づくタイプではないという経験から、定着率の向上を図るため、同社の理念に強く共感する人材の採用を重視する戦略に転換した。

## 具体的な取組

### ● 理念共感型採用 理念の浸透・体現

「旅で世界とヒトを明るくする」というミッションを掲げ、選考プロセスにおける徹底的な相互理解の実践を通して、同社の理念に共感する人材の採用に力を入れる。会社説明会では社長が自ら同社の考え方を伝えているほか、5段階の選考プロセスでは、単に面接を行うのではなく、社員との対話や現場で実際に働いてもらう機会も導入している。学生と会社のミスマッチを防ぎ、本当にここで働きたい、働ける、と思う人だけが採用に至る。

### ● 24の成長支援制度 自己啓発支援

従業員一人ひとりが自分らしく成長できるよう、24種類の多角的な福利厚生制度を設けている。具体的には、「旅のプロ」を育てるため、書籍購入、旅行、他社宿泊、美術館利用等に会社が補助金を支給している。また、申請プロセスにあえてひと手間をかけさせ、自律的な行動と学びの文化を醸成している。

### ● トップメッセージ、社長勉強会 経営への参画

週1回社長が全社員に対して、「トップメッセージ」として経営状況や時事的なトピックを発信している。従業員にはフィードバックの提出も求め、実効性を高めている。完全希望制で実施する「社長勉強会」では、社長を交えてより深い議論を実施する。経営者の視点を共有することで、従業員の視座を高めている。

## 成果と今後の展望

### ● 高エンゲージメントの実現

各種取組を通して働きがい向上、結果として高いエンゲージメント・定着率を実現している。GPTW 2025年版「働きがいのある会社」にも認定されている。同社の公表値によると、新卒採用倍率は75.4倍(2024年卒)、3年離職率は7.5%と数値にも成果が表れている。

### ● 社員発の事業が成長に寄与

自社アプリ開発や新規事業をビジネスプランコンテストを通して従業員主導で実現しており、コスト削減など業績面の向上にもつながっている。

### ● 別府を世界のリゾートに

「お客様と社員満足度No.1の業界リーディングカンパニーを目指す」というビジョンの達成、さらには「別府を世界のリゾートに」という目標の実現に向けて今後も従業員一丸となって取り組む。

## 09 (株)ワン・ステップ

・遊具企画・レンタル・販売 / 宮崎県宮崎市  
・社員数:38名(2026年2月時点)  
主たる事業はイベント用のエア遊具の企画レンタル・販売。近年は防災関連商品なども展開。



### 契機・課題意識

#### ● 意思決定の社長への集中

コロナ禍前まで、採用や新規事業開発など、社内のあらゆる重要な意思決定が社長に集中しており、今後さらなる事業拡大を目指すうえで、現状の体制では限界があるという課題意識から改革に着手。

#### ● コロナ禍をチャンスに転換

2020年にはコロナ禍で売上が半減以下となった。売上が減り仕事が少なくなった時期をあえて「チャンス」と捉え、制度変更や仕組みの工夫を通じて組織としてのベクトル合わせを行い、社員全員で取り組むことのできる体制を着実に構築していった。

### 具体的な取組

#### ● マネジメントレター 対話

社員が直属の上司に対して、自分の役割・目標・課題・支援してほしいこと・業務上の阻害要因を記述し、毎月面談で確認する取組。マネジメントレターを通じて、会社における従業員自らの役割を可視化してもらうことを企図している。

#### ● 若手人材の積極的な抜擢と支援 裁量

2025年度より新卒3年目の社員を採用担当に抜擢し、従来の社長主導の採用体制から大きく転換。大きな裁量を与えると同時に、不足するスキルを補うため、外部のプロ人材による週1回のミーティングを通じた手厚い伴走支援体制を構築している。直近の採用も順調に進捗しているほか、中期の採用計画策定にまでつながり、若手社員の達成感や成長実感につながっている。

#### ● 適正評価の実現と良い仕事への称賛 評価・称賛

2021年に明確な基準による評価制度を確立。さらに、適切な運用を図るため、評価者の評価スキルを高める取組も実施。月1回のケーススタディ勉強会や、評価者との個別の評価基準の認識合わせ、振り返りなどを実施している。

また、理念に沿った「良い仕事」を適切に評価し、広めていくため、賞賛アプリを導入。社長が毎週の社内メルマガで「今週の最も良い仕事」を発表して可視化している。

### 成果と今後の展望

#### ● 定着率向上・新卒採用増加

新卒採用のうち1～3年目の代は一人も辞めておらず離職率が改善。  
(2023年10%⇒2025年2%)  
また、直近の新卒採用も好調で、2026年4月に7名が入社予定。

#### ● 個の力を組織の推進力に

個人の成長の支援と同時に、企業全体の目標達成に向けて、個の力を組織全体の推進力に変換することを目指して組織体制の整備を進めていく。  
また、事業拡大に伴い幹部人材の役割も大きくなっており、組織力強化に向けて、拠点ごとに役割・役職を増やす工夫を行いながらリーダーの育成を図っていく。

# 10 (株)現場サポート

・情報通信業 / 鹿児島県鹿児島市  
・社員数:127名(2026年2月現在)  
2005年設立。建設業向けのクラウドサービスの企画・開発・販売・サポート業務を展開。



## 契機・課題意識

### ● 離職者増加に対する危機感

設立当初は利益の追求を優先した結果、離職者が多数発生するなど人材定着に課題を抱えていた。当時は経営理念も十分に整理されておらず、働きがい向上に関する取組も個別対応的なものが多かった。この反省を踏まえ、経営理念や組織づくりを重視する経営に力を入れるようになった。

### ● ビジネスモデルと組織づくり

同社は、事業成長には優れた「ビジネスモデル」と、それを着実に推進する「組織づくり」の両立が不可欠であると考えている。組織づくりには採用・教育・評価など多様な要素があるが、その土台として「組織文化づくり」を最も重要な基盤と位置付けている。さらに、ミッション・ビジョン・バリューといった経営指針を、事業の方向性を示す「ハンドル」と捉え、これらの要素を意識した経営が、同社の持続的な成長を支えている。

## 具体的な取組

### ● 社員参加型の経営指針づくり

理念の浸透・体現

経営指針を経営者主導で作るのではなく、社員参加型の議論を通じて作成している。策定した経営指針は、手帳サイズの冊子に整理され、社員は常に確認することができる。半期ごとの経営方針説明会や週単位の朝礼、年間80回を超える研修などを通して、「浸透」ではなく「共感」を重視した強化プロセスを踏む。

### ● 社内情報の徹底したオープン化

経営への参画

組織文化づくりの1つとして、社内情報の徹底したオープン化を実施している。同社では、会社の財務状況や、人事評価基準、全ての部署の会話のやり取りに至るまで社内全体に共有されている。社員の主体性と当事者意識を高め、情報を隠さずに開示する姿勢が信頼を基盤とした組織文化を形成している。

### ● 感謝しあう組織文化づくり

評価・称賛

仕事の原動力は「感謝の気持ち」であるという考えから、日常的に社員が同僚に感謝の気持ちを伝え合う「ありがとう掲示板」と呼ばれる社内SNSを運用している。感謝のメッセージは公開されるとともにポイント化され、ポイント獲得上位者を表彰する仕組みもある。社員のモチベーションの向上や職場の良好な人間関係の構築につながっている。

## 成果と今後の展望

### ● 事業成長と組織力の向上

従業員全員で策定した経営指針のもと、対象市場を絞り込んだ明確なビジネスモデルを組織一体となって着実に実行した結果、直近5年間の平均売上伸長率は127%、直近5年間の平均離職率(社員のみ)は2.7%と売上や定着率の向上につながっている。加えて、従業員の主体性や当事者意識が高まり、組織力の向上にもつながっている。

### ● 経営者の姿勢と信頼が重要

「良い会社づくり」は、制度や施策を表面的に導入するだけでは機能せず、経営者の姿勢と社員との信頼関係が不可欠であると考えている。同社では、今後も小手先の施策に頼るのではなく、経営者自らが会社を良くするために考え、行動することで、従業員全体で策定したビジョンの達成を目指す。

## 第9章

# まとめ

## 目次

■ 序章 課題認識	3p
■ 第1章 今年度の調査の主旨・目的	8p
■ 第2章 JD-Rモデルとフロー状態の役割	15p
■ 第3章 フロー状態に導く要素と資源	19p
■ 第4章 「ワークエンゲージメント」と「アウトカム」を高める取組の効果分析	22p
■ 第5章 「個を活かす」取組の類型化	28p
■ 第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル	45p
■ 第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策	51p
■ 第8章 事例紹介	55p
■ <b>第9章 まとめ</b>	<b>66p</b>

## 本レポートのまとめ①:フロー状態の効果

### ワーク・エンゲージメントがアウトカムにつながる強さをフロー状態が高める

ワーク・エンゲージメントが同程度でも、フロー状態の人ほど成果(アウトカムスコアの高さ)につながりやすい。分析では、そのつながりやすさが約30%高かった。

#### ワーク・エンゲージメントと成果の間には壁がある

- ・ ワーク・エンゲージメントがあっても、成果につながりにくいケースがある。

#### フロー状態によるワーク・エンゲージメントの増幅効果

- ・ スキルとチャレンジのバランスが取れたフロー状態が加わると、仕事のやりがいと成果につながりやすくなる。分析では、フロー状態にある人は、そうでない人より、仕事のやりがい→成果の増幅効果が約30%高いことが明らかとなった。

**結論:**「ワーク・エンゲージメントを高める」だけでなく、スキル発揮レベルとチャレンジレベルがともに高いフロー状態をデザインすることが、個を活かす組織経営にとって重要。

## 本レポートのまとめ②:成功へのカギ

### 「現在の信頼(裁量)」と「未来の希望(キャリア)」をセットで提供する

「任せる」だけでは足りない。  
今の仕事を任せつつ、未来のキャリアを共に描くことが、成果につながる。

#### 2つの「仕事のやりがい」スイッチ

- ・ ①現在:「裁量権」や「強みを活かす支援」で、ワーク・エンゲージメントが向上する。
- ・ ②未来:「中長期キャリア支援」や「対話」で、フロー状態につながる。

#### 最適な取組の組み合わせ(ベストミックス)

- ・ ワーク・エンゲージメント向上には「裁量権の拡大」が、フロー状態の実現には「中長期キャリア支援」が、それぞれ重要になりやすい。
- ・ したがって、裁量を提供する(任せる) + キャリアを描く(支援する)のセット運用が最も効果的。

#### 成果への最後のひと押し

- ・ さらに高い成果には、「自ら学ぶ意欲」を後押しする仕掛け(自己啓発・スキル開発支援)が効果的である。

**留意点: 自己啓発・スキル開発支援は企業側が直接コントロールしにくいいため、学びたくなるような環境づくりが重要。**

## 本レポートのまとめ③:地域特性

### 地域で異なる出発点(首都圏=キャリア/福岡=裁量、理念・ビジョン/九州=称賛・交流、安心)

「東京のやり方」をそのまま当てはめても機能しにくい。  
福岡では「裁量、理念・ビジョン」から、  
九州(福岡以外)では「称賛・交流、安心感」から整えるのが近道。

#### 首都圏で効果を発揮するポイント 【キャリア支援・未来】

- ・ 地域別分析では、キャリア支援(将来の見通し)が上位。見通しの提示や成長ルートの明確化が要点。

#### 福岡で効果を発揮するポイント 【裁量、理念・ビジョン】

- ・ 地域別分析では、裁量と理念・ビジョンが上位。任せ方と方向づけのセットが要点。

#### 九州(福岡以外)で効果を発揮するポイント 【称賛・交流、安心】

- ・ 地域別分析では、称賛・交流と安心感が上位。称賛・交流や心理的安全性を起点に整えるのが要点。

## 本レポートのまとめ④:「個を活かす組織経営」実践のポイント

### すべての土台は「対話」。対話なしでは制度が機能しにくい

「対話」を起点とした組織経営をデザインすることが重要。

#### 「2つの共通基盤」と「4つの方策」で整理する

- ・ 分析結果を踏まえると、施策は「共通基盤(対話、理念の浸透)」と「4つの方策(裁量、参画、評価・称賛、自己啓発・スキル開発支援)」に分けて整理できる。
- ・ 共通基盤は取組の効果の土台として機能し、4つの方策は仕事の資源の高まりを実感させ、従業員のワーク・エンゲージメントを高める。

#### 2つの共通基盤:「対話」と「理念の浸透」

- ・ 対話:期待・役割・成長をすり合わせ、相互理解をつくる。
- ・ 理念の浸透:判断軸を共有し、納得感と一体感を支える。

#### その上で実施する「4つの方策」

- ・ ①裁量権の付与:任せる範囲を明確にし、意思決定の余地を広げる。
- ・ ②経営への参画:提案機会等で、意思決定プロセスに参加させる。
- ・ ③公正な評価・称賛:結果だけでなく挑戦も評価し、称え合う。
- ・ ④自己啓発・スキル開発支援:学びの機会を支援し、成長の後押しをする。

# 付録

調査・分析データ

## 個人と組織の新たな関係

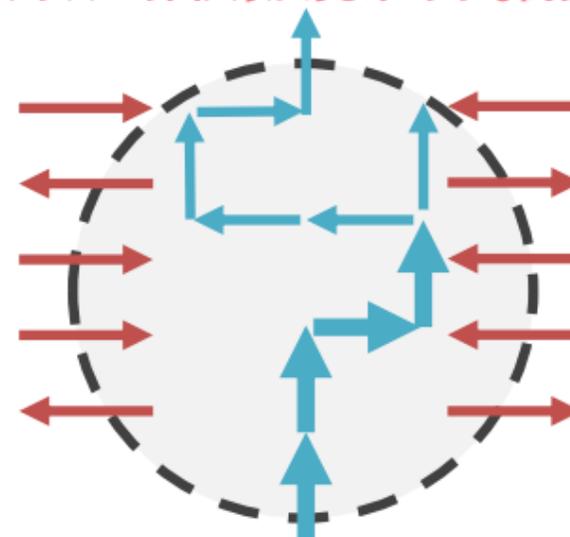
急速な人口減少、少子高齢化や東京一極集中に直面する中、地域の未来を切り拓くためには、イノベーションにつながる新たな挑戦の芽を育む必要がある。とりわけ、次世代を担う若者の活力が欠かせない。

雇用の面では、社会情勢の変化や法改正等を背景に、個人と組織は、従来の一律管理の雇用慣行による「閉鎖的」な関係から、柔軟な働き方や人材流動化を前提とした「選び、選ばれる」オープンな関係へと変わりつつある。

この大きな転換点にあって、果たして私たちの地域は、働きがいや成長環境を求める若者に対し、どれだけ魅力的な選択肢を用意できているだろうか。個人と組織が共に成長していける新たな関係とは何だろうか。

一朝一夕に成し得ない難題だからこそ、粘り強く考え、地道に取り組んでいかなければならない。その手がかりを探るため、本調査では「個を活かす組織経営」に焦点を当てることとした。

一つの組織を超えて  
メンバーの出入りがあるオープンな関係

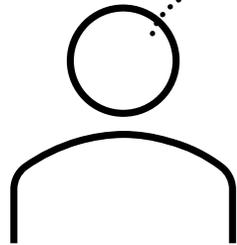


多様性/「知・経験」のダイバーシティ  
「選び、選ばれる」関係

資料) 経済産業省「未来人材ビジョン」(令和4年5月)

## 対象とすべき“個人”の解像度向上

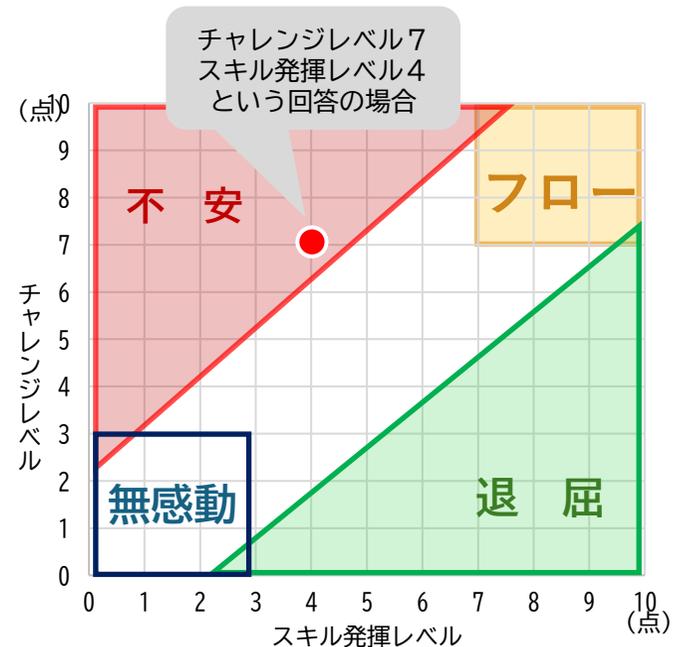
チクセントミハイ氏により提唱されている「フロー理論」に即し、現在の仕事に対する評価結果から、**チャレンジレベル×スキル発揮レベル**に基づく4タイプ(フロー/不安/退屈/無感動)に区分して分析。



問. 現在の主な勤務先において、あなたが従事している業務のチャレンジのレベルを「1」から「10」の点数で評価してください。また、現在の業務に対してあなたのスキルや能力が発揮されているレベルを「1」から「10」の点数で評価してください。

### 回答結果による4タイプと各呼称について

- スキル, チャレンジレベルがともに8-10点 : **フロー**
- チャレンジがスキルを2点以上上回る : **不安**
- スキルがチャレンジを2点以上上回る : **退屈**
- スキル, チャレンジレベルがともに1-3点 : **無感動**



注1)ミハイ・チクセントミハイ (1934-2021) : ハンガリー出身の心理学者。「フロー理論」の提唱者として知られ、人が完全に没頭し充実感を得る精神状態の研究で世界的評価を得る。  
著書『フロー体験：喜びの現象学』は多くの分野に影響を与えた。

注2)不安状態および退屈状態は、フロー状態(スキルとチャレンジレベルがともに8-10点)と無感動状態(スキルとチャレンジレベルがともに1-3点)にある就業者を除き、チャレンジがスキルを2点以上上回る場合を不安状態、スキルがチャレンジを2点以上上回る場合を退屈状態として定義する。

## フロー理論で捉えた4つの就業者タイプ

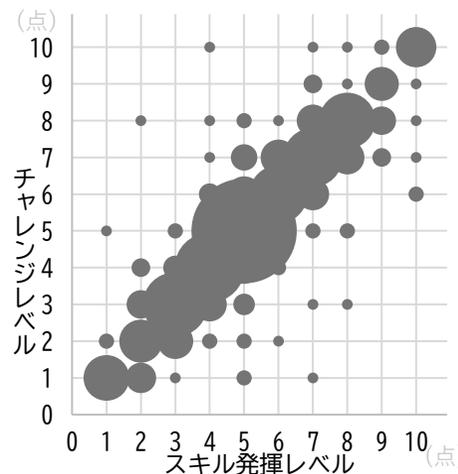
「フロー理論」では、課題の難易度(チャレンジ)と自身の能力(スキル発揮)のバランスが取れた「フロー状態」で高い満足感が得られるとしている。九州および首都圏に在住する20~39歳の就業者1,500人にアンケートを行い、業務のレベルとスキル発揮のレベルを各10段階で評価してもらった。その結果、「フロー状態」(レベルがともに8-10点)、「不安状態」(チャレンジがスキルを2点以上上回る)、「退屈状態」(スキルがチャレンジを2点以上上回る)、「無感動状態」(レベルがともに1-3点)は、以下のような割合となった。

### 不安 4.7%

現在のスキルを上回る難易度の業務に直面しており、期待される成果を出すことに不安を感じる心理状態である。組織としてサポートすることで、個人の成長機会にもなり得る心理状態である。

### 無感動 18.9%

仕事に対して関心や意欲が低く、最低限のパフォーマンスしか発揮できていない。この状態が継続すると個人の成長が停滞し、組織全体の活力低下にもつながりかねない心理状態である。



### フロー 11.5%

仕事に没入し、行動と意識が完全に一致している心理状態であり、最適なパフォーマンスを実現できる。個人の成長と組織の発展の両方に寄与する重要な心理状態である。

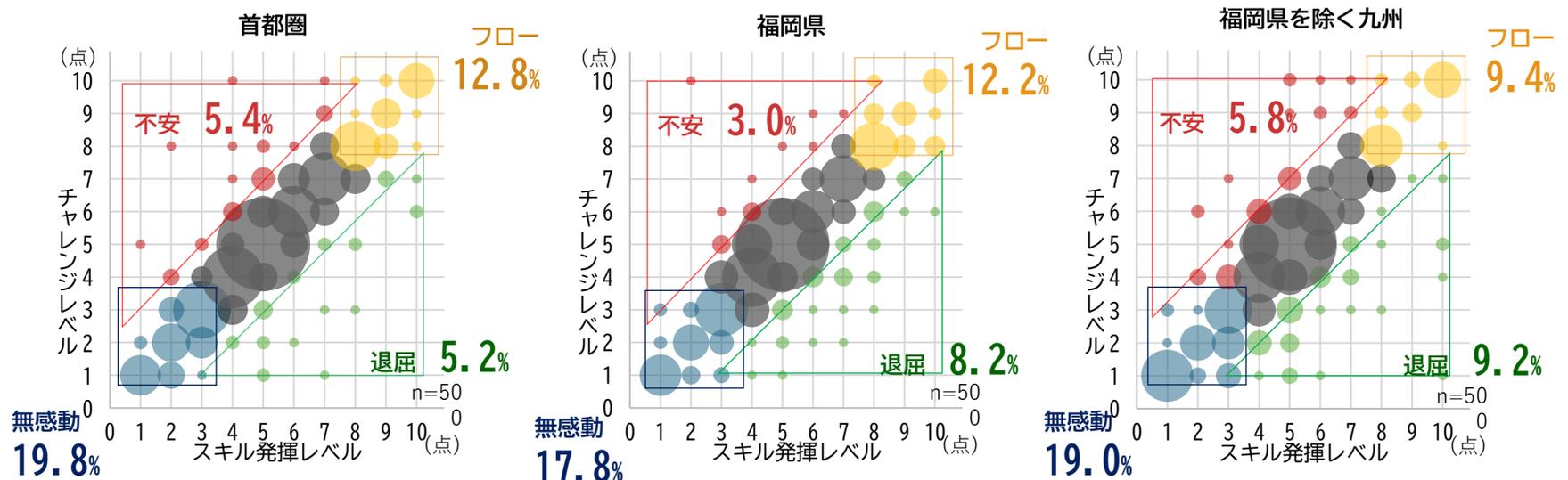
### 退屈 7.5%

現在のスキルに対して物足りない水準の業務に従事しており、モチベーションの低下と潜在能力の未活用が生じている。個人の成長機会が制限され、組織にとっても人材の有効活用ができていない心理状態である。

(九州経済産業局「個を活かす組織経営レポート」: 1.ターゲットをどう捉えるか)

## 九州では「退屈状態」が多いという結果に

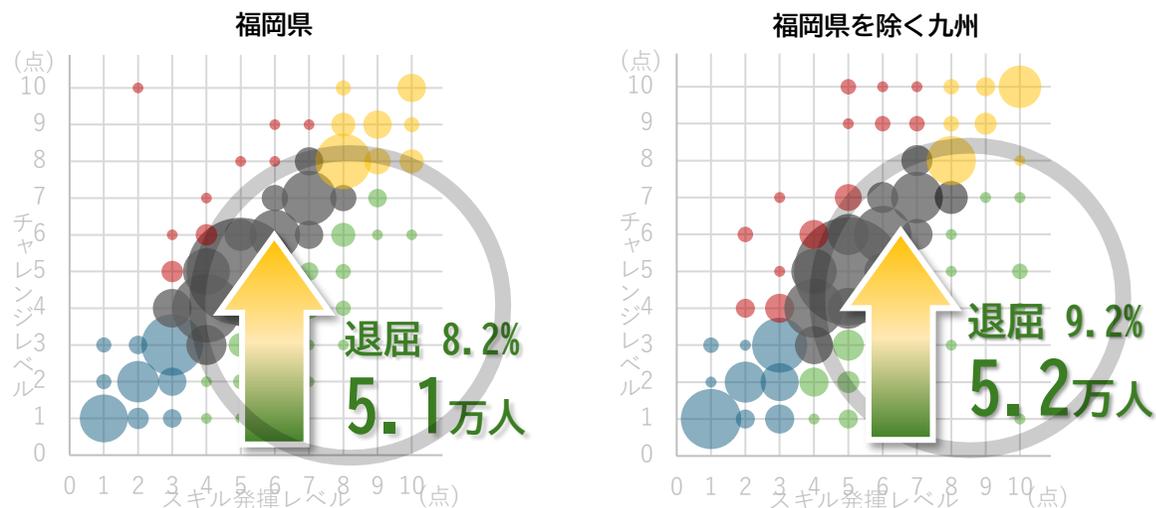
地域別に「フロー状態」の割合をみると、首都圏(12.8%)と福岡県(12.2%)がほぼ同程度だが、福岡県を除く九州(9.4%)がやや低い水準にとどまった。一方で「無感動状態」は、福岡県(17.8%)が最も低く、次いで福岡県を除く九州(19.0%)で、首都圏(19.8%)が最も高い。なお、スキル発揮レベルがチャレンジレベルを上回っている「退屈状態」は、福岡県を除く九州(9.2%)や福岡県(8.2%)が首都圏より相対的に高い。



資料)九州経済産業局「若年層・青年層向けアンケート」より作成

## ターゲット 九州の「潜在成長層」

前頁までの分析から、九州では「退屈状態」にある若年・青年層の割合が首都圏より高いことが確認された。九州における20～39歳の退屈状態の就業者数を、令和4年就業構造基本調査の結果から推計すると、**福岡県内で約5.1万人、福岡県を除く九州で約5.2万人**にのぼる。こうした層は、スキルを十分に持ちながらも、それを活かすチャレンジや成長の機会を十分に得られていない可能性が高い。まずは、この“伸びしろ”のある退屈状態≒**潜在成長層人材**に対して更なる活躍の環境を整えることで、若者と地域企業の双方の活性化に寄与すると考えられる。



資料)経済産業省「令和4年就業構造基本調査」より作成

## p.17 技術資料

### (傾向スコア重み付け＋交互作用項を用いた回帰分析)

※Engage\_scoreとflow.or.bore のみを説明変数とした場合、flow.or.boreがoutcome\_scoreに対して有意でなかったため、エンゲージにフローが重なりあることでアウトカムが得られる仮説を立て検証した結果である

参考) Demerouti, E. (2006).

•*Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness.* Journal of Occupational Health Psychology, 11(3), 266.  
JD-Rモデルの研究者が「Flow」を職場文脈 (Work-related flow) で扱った研究。

#### ※傾向スコア重み付け (IPTW)

フロー状態か退屈か (1-0) 二値を目的変数とし、個人の性別、年齢、最終学歴、勤続年数、給与水準や職種、勤務している企業の規模などの他、それぞれの仕事と生活に対する価値観を説明変数としたロジスティック回帰により算定した傾向スコア (フローになりやすい傾向をスコア化した値) の逆数で、データセットのサンプルを重み付けし、背景因子のバランスを調整。

#### ※交互作用項

重回帰分析やロジスティック回帰分析において、2つの説明変数 (因子) の「積 (掛け算)」で表される項。この分析では (エンゲージメントスコア×フロー状態か否か)

#### MODEL INFO:

Observations: 1200

Dependent Variable: outcome\_score

Type: OLS linear regression

#### 使用分析ツールとライブラリ

回帰分析結果 (R packages(“interactions”)を使用)

#### MODEL FIT:

$F(3, 1196) = 354.19, p = 0.00$

$R^2 = 0.47$

Adj.  $R^2 = 0.47$

Standard errors: Robust, type = HC3

	Est.	S.E.	T val.	P
(Intercept)	6.43	0.59	10.83	0.00
Engage_score	0.91	0.06	14.58	0.00
flow.or.bore	-2.80	0.79	-3.53	0.00
engage_score:flow.or.bore	0.28	0.08	3.51	0.00

本分析では、重回帰分析における不均一分散の影響を考慮し、ロバスト標準誤差 (HC3推定量) を用いた検定を行なった。これにより、データのばらつきに偏りがある場合でも、係数の有意性検定 (t検定) の結果が過大評価されることを防ぎ、統計的な頑健性を担保している。

## フローになりやすい個人の属性や経済状況、価値観とは

目的変数：フロー状態(1)、退屈状態(0)として、下表に示す属性を説明変数としたロジスティック回帰分析をしたところ、以下のような傾向が見られた。

▼属性や経済状況、価値観等によるフローへのなりやすさ(オッズ比)

属性等		オッズ比	基準
性別	女性	0.764 *	対 男性
年齢		0.923 ***	
家族構成	既婚/子ども有	1.460 *	対 独身/子ども無
給与水準		1.180 **	
仕事/ プライベート	仕事・プライベート同等	0.584 *	対 仕事メイン
	プライベート重視	0.418 **	対 仕事メイン
職種		有意差なし	
雇用形態		有意差なし	
最終学歴		有意差なし	
勤務年数		有意差なし	

注) 1.有意差 \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ を示している。

2. p値は偶然と言い切れる確率。上図では、年齢がフローへのなりやすさに影響していることを“偶然”と言い切れる確率は0.05 (5%) 未満という意味。

3. オッズ比とは、AがB(基準)に比べて、その結果になるのが何倍高い確率かを示す値。上図でいえば、女性のフローへのなりやすさは男性(基準)の0.764倍(資料) 若年層・青年層向けアンケートより解析

## p. 26 参考資料

### (決定木分析に至るまで：施策の効果を公平に比べるために、属性差を調整)

- フロー/退屈状態、ワーク・エンゲージメントスコア(WES)、アウトカムスコア(OS)、3つの「やりがい」を表す状態に対して効果がある会社の施策を探索するため、逆確率重み付け(IPTW)を用いたロジスティック回帰分析/重回帰分析を実施した。

フロー or 退屈 (1,0) /エンゲージメントスコア/アウトカムスコア = f (Q3.1~3.14)

※逆確率重み付け(IPTW)とは、観察データにおけるサンプルの偏りを調整し、因果関係を推定する統計手法である。今回は、企業規模、雇用形態、職種、性別、年齢、勤続年数を説明変数としたロジスティック回帰分析により、施策の利用確率(傾向スコア)を算出(施策利用者を“1”、未実施・未利用を“0”と設定)。この傾向スコアの逆数で重み付けを行うことで、属性による偏りを排除できるため、施策が「やりがい」に与える効果を、より明確かつ適正に測定可能となる。

ちなみに、属性による施策利用確率への影響度は右表の通りである。企業規模が統計的に最も有意な正の影響を与えていた(p < 0.001)。すなわち、規模の大きい企業に所属している従業員ほど、当該施策を利用しやすい(または利用できる)環境にある傾向が見られた。なお、詳細な説明は省略するが、IPTWによって、このような属性によるバイアスを除去することができた。つまり、所属している企業規模の偏りによる各施策への評価点を調整できていることになる。

	基準	オッズ比	P値
年齢		0.98	0.272
企業規模		1.11	0.000
契約社員・嘱託	正社員	1.54	0.268
派遣社員		0.78	0.591
職業・エッセンシャルワーク	ホワイトカラー (オフィスワーク)	0.81	0.175
職業・ブルーカラー		1.46	0.042
女性	男性	0.87	0.302
勤務年数		0.94	0.376

資料) 若年層・青年層向けアンケートより集計

## (決定木分析に至るまで：施策のベストミックスを検討する必要性)

### 目的変数：フロー状態

- ・ フローでは「称賛・交流」が最も影響が大きい
- ・ 「理念・ビジョン共有」+「業務外のつながり」が効く傾向

#### フロー状態へのなりやすさ(相対指標)

順位	取組	オッズ比
1	称賛・交流の機会***	1.2628
2	理念・ビジョン共有***	1.2510
3	業務外研修(Off-JT)***	1.2210
4	自己啓発支援***	1.2113
5	キャリア計画支援***	1.2111
6	裁量権の拡大***	1.2069
7	強みの活用**	1.1403
8	公正な評価・処遇*	1.1314
9	希望を反映した異動*	1.1164
10	職場環境の整備*	1.1141
11	業務内指導(OJT)*	1.1114
12	副業・兼業の推進	1.0746
13	柔軟な働き方	1.0673
14	時短・有休取得促進	1.0562

注1) 左：フローへの移行しやすさ(オッズ比、1.0=変化なし) / 右：取組評価1pt増あたりのWES・OSの増分

注2) \*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05 右表：掲載した取組はいずれも p < .001

### 目的変数：ワーク・エンゲージメント/アウトカム

- ・ 「理念・ビジョンの共有」が最も影響が大きい打ち手
- ・ 「裁量」+「称賛」が仕事のやりがいを押し上げる

#### ワーク・エンゲージメント/アウトカムの押し上げ度(1ptあたり)

順位	取組	ワーク・エンゲージメント	アウトカム
1	理念・ビジョン共有	0.6317	1.1224
2	裁量権の拡大	0.6087	0.9784
3	業務内指導(OJT)	0.5971	0.9774
4	称賛・交流の機会	0.5855	0.9430
5	自己啓発支援	0.5434	0.9324
6	強みの活用	0.5371	0.9148
7	公正な評価・処遇	0.5065	0.8456
8	希望を反映した異動	0.4982	0.8101
9	キャリア計画支援	0.4940	0.8090
10	業務外研修(Off-JT)	0.4915	0.8004
11	職場環境の整備	0.4791	0.7837
12	時短・有休取得促進	0.3921	0.7119
13	副業・兼業の推進	0.3694	0.5843
14	柔軟な働き方	0.2000	0.4525

下位項目は共通制度だけでは響かない

留意点) 施策ごとに「フロー」や「やりがい」へのつながりをみている本分析は、「(取組を)単独で見た時の効果ランキング」。

「どれか1つに注力するなら？」という問いには有効な解となるが、全部取り組んだから係数の合計分だけ伸びるわけではない

→複数施策を組み合わせる成長モデルへの実装のため、「施策のベストミックス」を検討する必要がある。

## p. 26 参考資料 (決定木分析について)

企業成長モデルの実装に向けた定量面でのエビデンスの解像度を上げるため、施策のベストミックスを検討。

→決定木 (Decision Tree) 分析

前スライドの分析：

「施策Aは効果があるか？」(個別施策の単独評価)



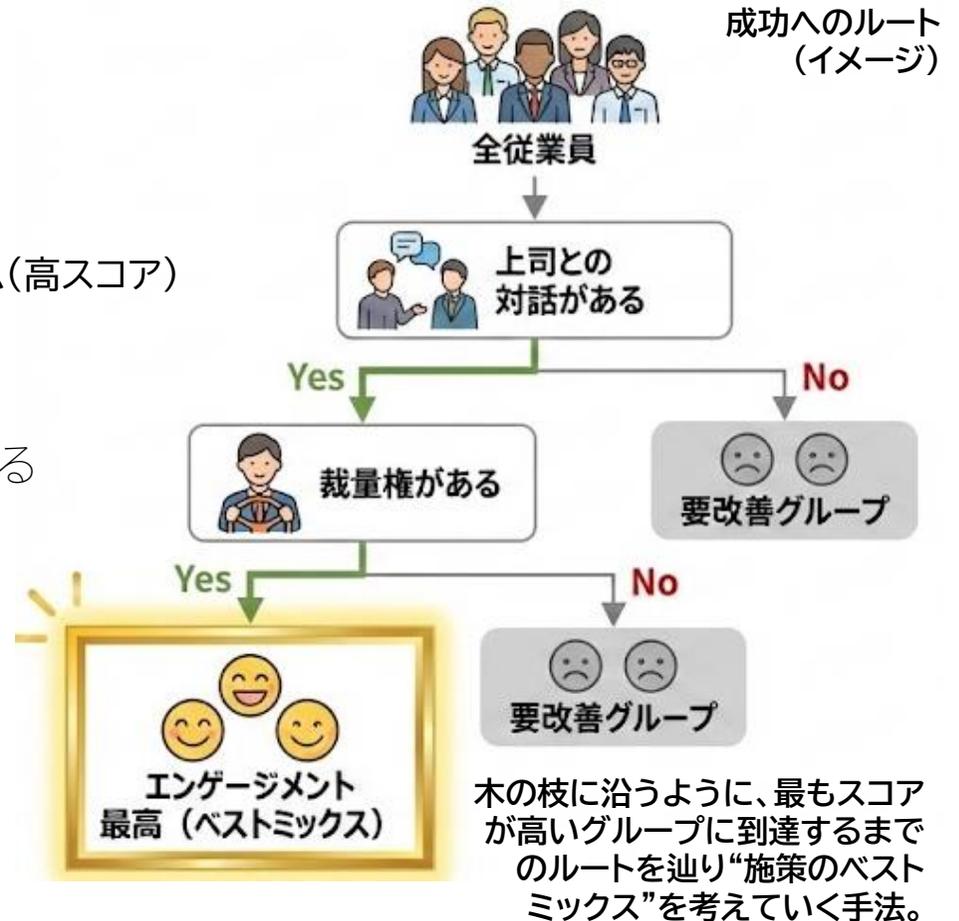
決定木分析：

「どの順番で、どの施策を組み合わせると、最強のチーム(高スコア)が生まれるか？」(施策組み合わせの評価)

狙い：「組み合わせ」の化学反応を発見する

施策のベストミックスを検討するために、決定木分析を用いると、一般的な分析と違って、『組み合わせの妙(相乗効果)』を発見することができる。

例：『Aという施策』は全体で見ると効果が薄い。しかし、決定木で分析すると、『Bという施策をやった上で、さらにAもやった場合』に限っては、劇的にスコアが上がる、といった隠れた勝ちパターンを探していく。



## p.27 技術資料

### (分析手法：傾向スコア重み付け決定木分析)

#### 1. ターゲット変数の定義：

「フロー状態」にあり、かつ「ワーク・エンゲージメントスコア」と「アウトカムスコア」が共に全標本の中央値以上である層を「理想的な人材状態」と定義。

#### 2. 属性バイアスの統計的排除：

個人の属性（年齢・勤続年数・職種等 p23参照）による「フロー状態へのなりやすさ」の偏りを補正するため、傾向スコアに基づく逆確率重み付け（IPTW）を適用した上で分析。

#### 3. 成功パターンの抽出：

上記で調整したデータに対し、決定木分析（CART法）を3地域ごとに適用し、理想的な状態に至る確率を最大化する「施策の最適組み合わせ」を探索的に抽出。

#### 地域別の変数重要度

変数	地域1 (首都圏)	地域2 (福岡)	地域3 (九州その他)
Q3.1	-	0.26	-
Q3.2	-	2.28	0.3
Q3.3	-	2.34	-
Q3.4	-	0.64	-
Q3.5	8.81	3.68	21.2
Q3.6	3.52	3.96	9.8
Q3.7	3.79	4.89	15.0
Q3.8	8.1	1.26	3.2
Q3.9	13.83	3.65	19.3
Q3.10	11.79	7.89	4.7
Q3.11	-	3.61	12.7
Q3.12	13.87	4.35	0.9
Q3.13	13.83	4.37	16.6
Q3.14	23.17	3.67	1.4

※ “-” は地域で貢献度が低すぎてランク外になった項目

変数重要度の算出方法：モデル構築に際しては、単に決定木への採用有無だけでなく、各変数の総合的な「判別能力」を評価するため、変数重要度を算出した。これは、Rパッケージ『rpart』に基づき、各独立変数が目的変数の分類精度向上（ジニ係数の改善）に寄与した総量を集計

本決定木モデルの予測精度を示すAUC（ROC曲線下面積）は0.777を記録した。社会科学や行動データの分析においてAUC 0.7以上が『高い判別能』の目安とされるが、本モデルはそれを十分に上回っており、抽出された『効果の高い施策のベストミックス』が統計的に高い信頼性を持つことが裏付けられた。

#### 使用分析ツールとライブラリ

・統計解析環境：R Statistical Software

・決定木分析：

ライブラリ『rpart（Recursive Partitioning and Regression Trees）』を採用し、CART法に基づき分析を実行。

・属性バイアスの調整：

Rの『stats』ライブラリ（一般化線形モデル/GLM）を用いて傾向スコアを算出し、逆確率重み付け（IPTW）を行った。

## (傾向スコア重み付け構造方程式モデリング) モデル全体の適合度と説明力

### 1. 変数選択の手順

分析の第一段階として、エンゲージメントの向上に寄与する「仕事の資源」を特定するため、重み付きステップワイズ法による探索的選抜を行った。ここでは、傾向スコア逆確率重み (IPTW) を用いて属性バイアスを統制し、AIC (赤池情報量基準) に基づきモデル適合度を最大化する変数を抽出した。

### 2. 分析モデルの構築

抽出された資源を用い、JD-Rモデルを拡張した「完全媒介モデル」を構築した。具体的な因果パスの設定は以下の通りである。

- 先行要因： 上司との対話
- 第一媒介変数： 選抜された仕事の資源
- 第二媒介変数： エンゲージメント
- 最終成果： アウトカムスコア

なお、当初は「上司との対話」を第一媒介変数と同列に扱ってモデルを構築したが、p84に示した問題により「先行要因 (起点)」として扱った。本モデルの特徴は、「仕事の資源」から「アウトカム」への直接パスを設定せず、全ての効果が「エンゲージメント」を経由すると仮定した点で、JD-Rモデルに準拠している。

また、JD-Rモデルは単純化されたモデルであり、経路の確かさを検証することを目的としているため、全体適合度 (CFI=0.468) は低い。ただし、目的であった個別のパス係数はすべて統計的に有意であり ( $p < 0.001$ )、説明力 ( $R^2$ ) も社会科学的研究としては十分に高い水準 (45.3%、38.5%) を示していると考ええる。

指標カテゴリ	項目名	値	評価・意味
説明力 ( $R^2$ )	エンゲージメント	0.453	エンゲージメントの変動の 45.3% をこの資源群で説明できている (非常に高い)。
	アウトカム (成果)	0.385	成果の変動の 38.5% をエンゲージメント単体で説明できている (高い)
モデル適合度	CF (Robust)	0.468	※数値が低め (通常0.9以上が理想)。モデルを単純化しているため。
	RMSEA (Robust)	0.222	※数値が高め (通常0.08以下が理想)
	SRMR	0.246	標準化残差平均
基本情報	推定方法	MLR	最尤法 (ロバスト推定)。データの偏りに強い手法。
	サンプル数	1200	分析対象人数。

### 使用分析ツールとライブラリ

- 統計解析環境： R Statistical Software
- 変数選択：

R標準の stats パッケージを使用。ステップワイズ法 (Stepwise Regression) により、AIC (赤池情報量基準) を最小化する変数の組み合わせを探索的に特定した。

- 構造方程式モデリング (SEM)：

Rパッケージ lavaan を使用。パラメータ推定には、データの非正規性に対して頑健な MLR推定法を採用し、さらに傾向スコアによる逆確率重み付けを適用してモデル適合度を算出した。

- パス図の描画： Rパッケージ semPlot を使用し、標準化係数に基づくパスダイアグラムを可視化した。

## p. 31 パス解析の結果詳細

### A. 【最終段階】エンゲージメント → 成果

原因 (From)	結果 (To)	標準化係数 (Std.all)	有意確率 (P値)	判定
エンゲージメント	→ アウトカム (成果)	0.62	0	有意 (*)

### B. 【中間段階】仕事の資源 → エンゲージメント

項目コード	結果	標準化係数 (Std.all)	有意確率 (P値)	判定
Q1.21	→ エンゲージメント	0.232	0	有意 (***)
Q1.19	→ エンゲージメント	0.198	0	有意 (***)
Q1.23	→ エンゲージメント	0.112	0.003	有意 (**)
Q1.20	→ エンゲージメント	0.091	0.029	有意 (*)
Q1.17	→ エンゲージメント	0.087	0.04	有意 (*)
Q1.9	→ エンゲージメント	0.081	0.015	有意 (*)
Q1.18	→ エンゲージメント	0.078	0.023	有意 (*)
Q1.12	→ エンゲージメント	0.063	0.05	有意 (*)
Q1.10	→ エンゲージメント	0.063	0.065	傾向あり (†)
Q1.27	→ エンゲージメント	0.058	0.108	ns
Q1.25	→ エンゲージメント	0.056	0.126	ns
Q1.30	→ エンゲージメント	0.055	0.07	傾向あり (†)
Q1.29	→ エンゲージメント	0.046	0.121	ns
Q1.26	→ エンゲージメント	0.043	0.174	ns

### c. 【起点】上司との対話 → 仕事の資源

原因	結果 (仕事の資源)	標準化係数 (Std.all)	有意確率 (P値)	判定
Q1.11 (対話)	→ Q1.9	0.58	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.21	0.556	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.12	0.555	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.23	0.524	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.19	0.507	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.20	0.473	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.17	0.47	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.18	0.456	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.10	0.449	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.25	0.381	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.27	0.333	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.26	0.313	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.30	0.131	0	有意 (***)
Q1.11 (対話)	→ Q1.29	0.034	0.352	ns

## p. 31 補足

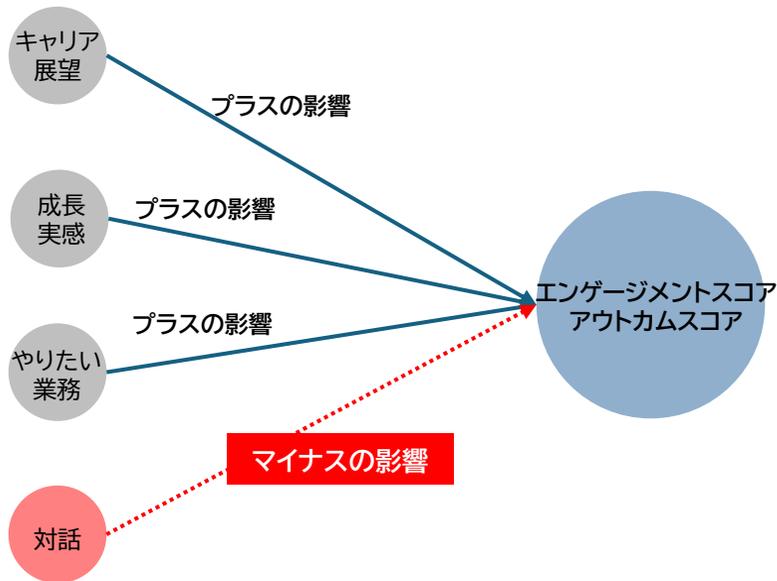
### (「対話」を起点に置く理由 (モデル設計の考え方))

「対話」を起点にすると、その影響力が増大(統計的に)

(JD-Rからワーク・エンゲージメントやアウトカムに至る因果の経路を探索した結果)「対話」を起点とした理由

他の設問と同様の扱いにした場合、対話の増加がワーク・エンゲージメントスコアやアウトカムスコアへマイナスの影響を及ぼす結果になってしまった。

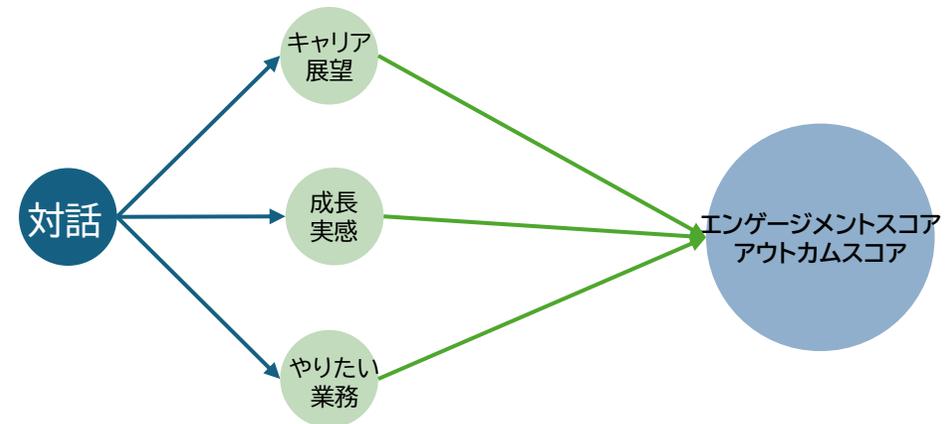
#### なぜ「対話」がマイナスになったのか？



左側の複数の変数をまとめて競わせた結果、「成長」や「展望」等、対話以外の要因がプラスの効果をもすべて吸収してしまった。その結果、これらの親的立場である「対話」には、『成果に繋がらない面倒な時間』というマイナス成分だけが残る結果に

#### →「対話起点」のモデルへ

そこで



「対話そのものが直接ワーク・エンゲージメントやアウトカムを上げるわけではないが、それらを高める要因(成長や評価)を作るために、対話は不可欠なスタート地点である」と想定し、上記のモデルを設計

構造方程式モデルの説明力も向上

## p. 35 分類

### (若手への裁量付与状況に基づく企業の分類)

今回のアンケート調査では、若年・青年層の働きがいに影響する重要な要素として、「若手がどの程度、意思決定に関わっているか」を位置づけた。そこで、企業ごとの裁量水準の違いを比較可能にするため、役割が固定化しにくい入社1～5年目従業員に対して与えている裁量を基準に企業を分類した。

#### 分類に用いた設問

問8. 貴社の若年・青年層(20～39歳)従業員へ、以下の3つの意思決定に関する裁量をどの程度与えていますか。

「1」(ほとんど裁量はない)から「5」(ほぼ全て判断可)で、当てはまるものを対象層別に1つずつお選びください。

- 戦略的意思決定(例:事業の方向性、構想段階への参加)
- 管理的意思決定(例:予算管理、チーム運営等)
- 業務的意思決定(例:日々の業務判断、進め方の決定)



これら3項目を企業ごとに平均化し、  
裁量スコアとして算出

#### 分類方法

上記の若手裁量スコアについて、上位・下位25%・中間層で以下のとおり分類した。無回答がある企業は今回の比較から除外した。これにより、若手に大きく任せている企業と若手にほとんど任せていない企業の特徴を明確に比較できるようにした。

高裁量企業 63社(平均3.0以上) 中裁量企業 170社(平均1.3以上3.0未満) 低裁量企業 47社(平均1.3未満) ほか 7社

## p. 46 労働生産性と離職率の関係に対する頑強さの検証

P.46の結果は、企業の属性(4業種・規模・地域・社歴・平均年齢)に関わる因子をダミー変数を導入して統制し、重回帰(コントロールあり)分析した結果である。

だが、離職率と労働生産性との関係性の頑強さを検証するため、ダミー変数を説明変数として導入しない単回帰(コントロールなし)分析も行った。

その結果、離職率の係数は-0.0145(p=0.067)と10%水準で有意な傾向があることを確認でき、ダミー変数の有無に関わらず、係数がどちらも「マイナス(右肩下がり)」となっており、分析手法の差によって結果が変化するような不安定なデータではないことを示している。

なお、業種や規模などのダミー変数を導入(重回帰)すると、係数が大きくなり

(-0.014 → -0.018)、P値も0.023と5%水準で有意となったことから、企業の属性等の交絡要因を統制したことによって、労働生産性と離職率の関係性の有無がよりクリアになった。

単回帰(コントロールなし)と重回帰(コントロールあり)分析結果

モデル	項目	係数	標準誤差	t値	p値
単回帰 (コントロールなし)	切片	1.1613	0.0212	54.7057	0.0000
	離職率	<b>-0.0145</b>	<b>0.0079</b>	<b>-1.8367</b>	<b>0.0674</b>
重回帰 (コントロールあり)	切片	1.5122	0.0955	15.8344	0.0000
	離職率	<b>-0.0181</b>	<b>0.0079</b>	<b>-2.2790</b>	<b>0.0235</b>
	社歴	-0.0007	0.0007	-0.9811	0.3275
	全従業員数	0.0000	0.0001	0.1836	0.8545
	社員の平均年齢	0.0111	0.0212	0.5215	0.6025
	産業(区分2)	-0.3496	0.0670	-5.2187	0.0000
	産業(区分3)	-0.3752	0.0678	-5.5325	0.0000
	本社(福岡県)	-0.0323	0.0296	-1.0909	0.2764
	本社(東京都)	0.0139	0.0296	0.4701	0.6387
	従業員規模(50-99人)	0.0191	0.0305	0.6274	0.5310
	従業員規模(100-199人)	-0.0502	0.0436	-1.1518	0.2505
	従業員規模(200-299人)	0.0776	0.0732	1.0610	0.2897
	従業員規模(300-499人)	0.0884	0.0624	1.4166	0.1579
	従業員規模(500-999人)	0.0562	0.0925	0.6074	0.5441

産業大分類と産業3区分対応表

業種	3区分コード
農林業	3
鉱業	3
建設業	3
製造業	3
卸売・小売業、飲食店	2
金融・保険、不動産業	1
運輸・通信業	2
電気・ガス・水道・熱供給業	2
サービス業	2
分類不能の産業	3

区分については、産業特性(事務系、エッセンシャルサービス系、生産系・建設系)を踏まえ設定した。

## (参考)職種別(オフィスワーク、現況的業務)分類で見た回答傾向 分類方法

主に①オフィスワーク、②現業的業務 の2つに分類。ただし技術者については農林水産業などの現業的な業務も含まれるが、回答者の属性においては、IT系技術者(オフィス系)が主に含まれることが想定されるため、①に分類。

### ① オフィスワーク系業務

- ・ 会社などの役員
- ・ 管理的職業(会社や役所での課長・部長以上など)
- ・ 研究者
- ・ 技術者(農林水産業、開発、製造、建築・土木・測量、情報処理、その他技術者など)
- ・ 法務、経営・金融・保険専門職業従事者(裁判官、検察官、弁護士、弁理士、司法書士など)
- ・ 教員(幼稚園・小学校・中学校・高等学校・大学教員、その他の教育の職業など)
- ・ 事務的職業(会社や役所での一般事務・経理、内勤の営業など)

### ② 現業的業務

- ・ 医師、歯科医師、獣医師、薬剤師
- ・ 保健医療・福祉専門職業従事者(保健師、看護師、医療技術者、福祉相談・指導専門員など)
- ・ 販売・サービスの職業(小売店などでの販売やセールス、生活・介護などのサービス、飲食、接客など)
- ・ 保安の職業(自衛官・警察官・消防員や警備など)
- ・ 農林漁業の職業(農家、林業の仕事、漁師・養殖の仕事など)
- ・ 生産工程/輸送・機械運転/建設・採掘の職業(工場・生産設備、鉄道・自動車、大工・土木作業員など)
- ・ 運搬・清掃・包装等の職業(配達員、倉庫作業員、清掃員、軽作業など)

# (参考)職種別にみた仕事への認識の違い オフィスワークは裁量、給与水準が高評価、現業的業務では社会・地域貢献が高評価

職種別に仕事への認識の違いをみると、オフィスワーカーのほうが、仕事の裁量度の高さや業務内容に見合った給与水準、企業風土への好感を持っている一方、現業的業務従事者のほうが、自身の仕事の地域や社会への貢献性への認識を高く持っている。

仕事への認識(1/2)	オフィスワーク①	現業的業務②	差(①-②)
仕事の裁量度(仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度)が高い	3.4	3.1	0.3
自分の業務内容に見合った給与水準であると感じる	3.0	2.8	0.2
企業風土に好感をもっている	3.1	2.9	0.2
働きやすさに対して満足感を感じる	3.4	3.2	0.2
あなたの親しい友人や知人に現在の主な勤務先をすすめたいと感じる	2.8	2.6	0.1
仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である	3.5	3.4	0.1
常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している	3.3	3.2	0.1
自身に業務が集中している	3.3	3.1	0.1
新しいスキルの習得が必要な業務に従事している	3.4	3.3	0.1
仕事で困難や失敗があっても立ち直ることができる	3.4	3.3	0.1
会社の人事評価が公正であると感じる	3.0	3.0	0.1
勤め先企業でどのようにキャリアを築いていかかキャリア展望が明確になっている	3.0	2.9	0.1
担当業務の意義や重要性を理解している	3.5	3.5	0.1
仕事を通じて、成長できていると感じる	3.4	3.3	0.1
職務に対して満足感を感じる	3.2	3.2	0.1

仕事への認識(2/2)	オフィスワーク①	現業的業務②	差(①-②)
仕事をしていると、つい夢中になっている	3.4	3.3	0.1
企業の理念・戦略・事業内容を理解している	3.2	3.1	0.1
将来のキャリアや仕事の見通しについて、前向きに考えている	3.2	3.1	0.1
指示・命令がなくとも、他の従業員を積極的に支援したり、自立的に仕事に取り組んだり	3.4	3.4	0.1
あなたへの育成・キャリア支援のための上司との対話機会が適切にあると感じる	3.1	3.1	0.1
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	3.1	3.0	0.0
自己効力感(仕事への自信)が高い	3.2	3.2	0.0
高い目標設定による適度なプレッシャーがある	3.3	3.2	0.0
自分がやりたい業務に従事している	3.3	3.3	0.0
責任ある仕事を任せられる機会がある	3.5	3.5	0.0
仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる	3.3	3.4	-0.1
職場にロールモデルとなる先輩社員がいる	2.8	2.9	-0.1
仕事に熱心に取り組んでいる	3.5	3.6	-0.1
自身の仕事が社会に役立っていると感じる	3.3	3.4	-0.1
自身の仕事が地域に貢献していると感じる	3.1	3.3	-0.2

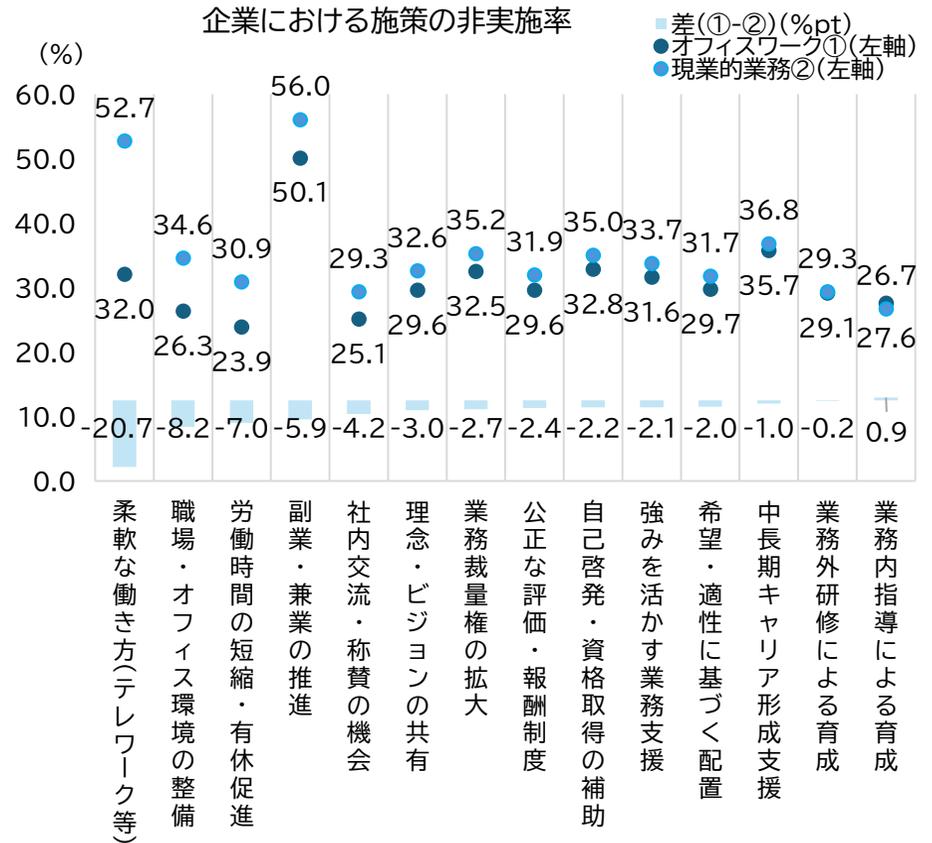
注) 回答者の職種を①オフィスワーク、②現業的職業に分類。仕事への認識(全く感じない=1、めったに感じない=2、時々感じる=3、よく感じる=4、いつも感じる=5)をスコア化して合算したものをn数で割った平均値(資料)若年層・青年層向けアンケートより集計

# (参考)職種別にみた企業施策の評価①、希望割合、企業の非実施率 柔軟な働き方を求めるオフィスワーク、社内交流・称賛の機会を求める現業的業務

職種別（オフィスワーク、現業的業務）で企業の施策への評価をスコアで見ると「柔軟な働き方(テレワーク等)」はオフィスワークのほうが現業的業務よりもスコアが高い。実施がない施策のうち導入を希望する割合の差が大きいのは、オフィスワークの「柔軟な働き方(テレワーク等)」、現業的業務の「社内交流・称賛の機会」である。

企業の施策	実施ありの効果スコア		
	オフィスワーク①	現業的業務②	差(①-②)
柔軟な働き方(テレワーク等)	2.9	2.6	0.3
理念・ビジョンの共有	2.5	2.3	0.2
職場・オフィス環境の整備	2.7	2.6	0.1
社内交流・称賛の機会	2.5	2.4	0.1
中長期キャリア形成支援	2.4	2.3	0.1
公正な評価・報酬制度	2.4	2.3	0.1
副業・兼業の推進	2.4	2.3	0.1
自己啓発・資格取得の補助	2.5	2.5	0.0
業務裁量権の拡大	2.5	2.5	0.0
労働時間の短縮・有休促進	2.8	2.8	0.0
希望・適性に基づく配置	2.5	2.5	0.0
強みを活かす業務支援	2.5	2.5	0.0
業務内指導による育成	2.5	2.6	0.0
業務外研修による育成	2.5	2.5	-0.1

企業の施策	実施なしのうち希望する割合(%)		
	オフィスワーク①	現業的業務②	差(①-②)
社内交流・称賛の機会	38.0	50.7	-12.7
希望・適性に基づく配置	51.8	56.6	-4.7
労働時間の短縮・有休促進	66.5	70.9	-4.5
理念・ビジョンの共有	40.6	45.0	-4.3
自己啓発・資格取得の補助	60.1	64.4	-4.3
副業・兼業の推進	58.5	61.7	-3.3
中長期キャリア形成支援	56.0	57.1	-1.1
業務裁量権の拡大	54.0	54.0	0.0
業務外研修による育成	54.0	53.7	0.2
業務内指導による育成	57.5	56.6	1.0
公正な評価・報酬制度	69.8	67.8	2.0
強みを活かす業務支援	65.9	63.6	2.2
職場・オフィス環境の整備	73.1	69.0	4.1
柔軟な働き方(テレワーク等)	66.8	54.4	12.5



注) 回答者の職種を①オフィスワーク、②現業的職業に分類。効果スコアとは、各施策について、勤務先での取組の実施ありと回答した人のうち、役立たなかった=1、あまり役立たなかった=2、ある程度役立った=3、とても役立った=4をスコア化して合算したものを当該n数で割った平均値

資料) 若年層・青年層向けアンケートより集計

## (参考)職種別にみた企業施策の評価②

### オフィスワーク、現業的業務のいずれにも高評価の資格取得支援、自主学習支援

職種別（オフィスワーク、現業的業務）で企業の施策への評価をスコアで見ると、職種別で効果の差が大きいのは、外部研修・セミナーへの参加支援（費用補助や勤務扱い）、国内外の大学等（大学院・通信制大学、専門学校）への進学支援である。一方、オフィスワーク、現業的業務のいずれにおいても、資格取得支援（費用補助、奨励金など）や従業員の自主学習支援（eラーニング、書籍購入補助）に対する評価は高い。

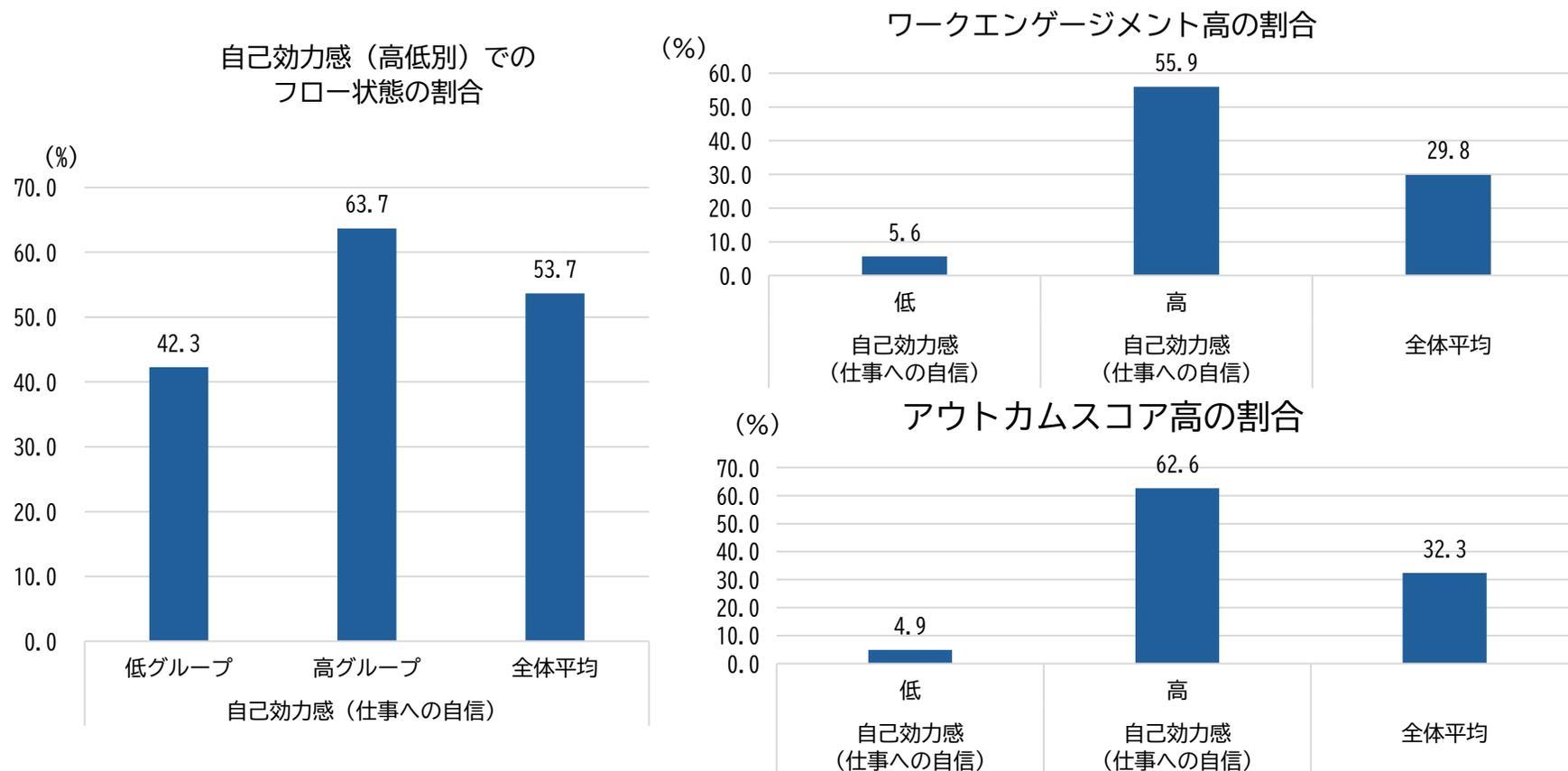
企業の施策	実施ありの効果スコア		
	オフィスワーク	現業的業務	差
外部研修・セミナーへの参加支援(費用補助や勤務扱い)	2.5	2.1	0.4
国内外の大学等(大学院・通信制大学、専門学校)への進学支援	2.3	2.1	0.2
他企業(研修会社等を除く)と連携した育成プログラムへの参加支援	2.4	2.2	0.2
複業(複数の本業に従事)や副業・兼業など多様な働き方の容認	2.5	2.3	0.2
社員の自主学習支援(eラーニング、書籍購入補助など)	2.6	2.5	0.1
自由参加型の社内研修や、自主的な勉強会の企画/立ち上げ支援	2.5	2.3	0.1
社内公募制度(社員が希望の部署に異動できる制度)	2.4	2.3	0.1
資格取得支援(費用補助、奨励金など)	2.7	2.6	0.1
社内起業・出向起業等の支援、新事業開発の社内提案制度	2.2	2.2	0.0

注) 回答者の職種を①オフィスワーク、②現業的職業に分類。効果スコアとは、各施策について、全く効果がない=1、どちらかという効果がない=2、どちらかという効果がある=3、非常に効果が高い=4をスコア化して合算したものを当該n数で割った平均値

資料) 若年層・青年層向けアンケートより集計

## (参考)自己効力感(仕事への自信)が高いほうが、フロー状態の割合が高く、ワーク・エンゲージメントスコア高、アウトカムスコア高の割合もともに高い。

自己効力感(仕事への自信)が高いグループほど、フロー状態の割合が多く、ワークエンゲージメントの高い割合も高く、アウトカムスコアの高的割合も大きい。自己効力感(仕事への自信)を促す企業の取組が求められている。



注) 自己効力感(仕事への自信)を全く感じない・めったに感じないグループを低グループ、良く感じる・いつも感じるグループを高に分類。

資料) 若年層・青年層向けアンケートより集計

---

## 令和7年度地域経済産業活性化対策調査 (企業成長に向けた「働きがい改革」の推進に係る調査事業)

令和8年2月発行

発行元：経済産業省九州経済産業局総務企画部企画調査課  
〒812-8546 福岡県福岡市博多区博多駅2丁目11番1号  
福岡合同庁舎本館（6階）  
Tel：092-482-5414

調査委託先：公益財団法人九州経済調査協会  
〒810-0004 福岡県福岡市中央区渡辺通2丁目1番82号  
電気ビル共創館（5階）  
Tel：092-721-4905

本調査は九州経済産業局・九州経済調査協会の責任で  
実施している調査であり、異なる分析・見解もあり得る