

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)
調査報告書

2026年2月

経済産業省九州経済産業局

(委託先：公益財団法人九州経済調査協会)

目次

I. 事業の全体像	1
1. 事業目的	1
2. 事業内容	1
II. 事業の実施結果	2
1. 文献調査.....	2
2. 有識者検討会の設置・検討	4
3. 企業・若者等への調査・データ分析.....	16
4. 地域企業の先進事例の収集・分析.....	42
5. レポート作成.....	53
6. 普及啓発・ネットワーキング	60
7. 施策二ーズの検討	62

I. 事業の全体像

1. 事業目的

日本全体で少子高齢化が進む中、国立社会保障・人口問題研究所の調査によると、九州・沖縄の人口は、2020年から2050年にかけて1/5減少する見通しとなっている。産業構造審議会では東京一極集中の課題も指摘されており、特に若年層(20～24歳)及び青年層(25～39歳)が、首都圏の転入超過のボリュームゾーンとなっている。

今後、持続可能な地域経済の実現に向けては、一人一人が希望を持ち、ポテンシャルを最大限発揮できる「良質な雇用」の整備が必要である。令和6年度、九州経済産業局は、地方における良質な雇用に関して、賃金や働きやすさの観点以外の“仕事のやりがい”に焦点をあてた調査を実施した。その結果、九州では首都圏に比べ、「退屈状態」の若者が相対的に多く、地域企業の成長鈍化の要因となっている可能性があることが明らかになった。

そこで、本事業では、「意欲ある若者に選ばれる地域」「強いビジネスが生まれる地域」の実現に向けた取組の一環として、「個を活かす組織経営改革」を推進することを目的に、政策的観点からの課題の深掘り・調査・探究、普及啓発・ネットワーキング、施策ニーズの検討に取り組む。

2. 事業内容

(1)政策的観点からの論点の深掘り・調査・探究

文献調査の実施、有識者検討会の開催、管内企業・若者等への調査・データ分析、地域企業の先進事例の収集・分析等を通じて、“やりがい”創出を進める企業の共通項や業績への影響等について検討を行った。

(2)普及啓発・ネットワーキング

「個を活かす組織経営改革」の取組を加速させるために、普及・ネットワークイベントを開催した。内容は、「個を活かす組織経営改革」を推進する企業の取組紹介と、若手経営者・若手従業員に分かれてのワークショップとし、開催場所は福岡市内、所要時間は2時間程度で行った。

(3)施策ニーズの検討

上記(1)及び(2)により得られた成果等を普及・横展開を促進するため、効果的な施策ニーズの検討を行った。検討にあたっては、学識経験者や経営者等により構成する有識者検討会において、各委員の知見やノウハウ等も取り入れた。

Ⅱ. 事業の実施結果

1. 文献調査

(1) 概要

「働きがい」が若年・青年層の職業行動および企業業績に与える影響を分析するにあたり、その理論的基盤を確立するため、国内外の先行研究・政府刊行物・調査報告書を対象に文献調査を実施した。以下に、本事業の分析枠組みに関連する主要文献の内容を整理する。

(2) 実施状況

① JD-R モデル

「働きがい」や従業員エンゲージメントの規定要因を体系的に説明するモデルとして、Demerouti et al.(2001)が提唱した Job Demands-Resources(JD-R)モデルを参照した。同モデルは、「仕事の要求度(Demands)」と「仕事の資源(Resources)」の2つが、それぞれ健康障害プロセス(燃え尽き)と動機づけプロセス(エンゲージメント向上)を引き起こすとする枠組みである。

その後、Schaufeli & Bakker(2004)は、仕事の資源がワーク・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」を実証的に明らかにした。同研究は複数サンプルを用いた検証を通じ、JD-R モデルの汎用性と実用性を高く評価するものであり、本事業の分析フレームワークの根拠となっている。

また、仕事の要求度の性質については、Cavanaugh et al.(2000)の分類に準拠し、個人の成長・達成感に資する「挑戦的要求度(challenge demands)」と、目標達成を阻害する「阻害的要求度(hindrance demands)」に区別して分析を行った。この分類は、要求度が一様にバーンアウトを招くのではなく、その種類によって従業員への影響が異なるという重要な視点を提供するものである。

② フロー理論

心理学者ミハイ・チクセントミハイ氏(1934-2021)が提唱した「フロー理論」は、人間が完全に没入し充実感を得る最適な心理状態(フロー状態)を説明する理論であり、業務上のチャレンジレベルと個人のスキル発揮レベルが高い水準で拮抗した際に生じるとされる。本事業では、このフロー理論の枠組みを参考に、就業者をチャレンジレベル×スキル発揮レベルの組み合わせから「フロー」「不安」「退屈」「無感動」の4タイプに区分した。

③ ワーク・エンゲージメントと企業業績

国内における先行研究として、厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について―」を参照した。同白書では、企業をワーク・エンゲージメントスコアの水準別に区分し、入社3年後の定着率・離職率・労働生産性との関係を実証的に検討している。分析結果は、ワーク・エンゲージメントが高い企業ほど定着率が高く離職率が低い傾向を示すとともに、業種・規模等の影響を考慮した分析においても、エンゲージメントと労働生産性(マンパワー当たり付加価値)の間に統計的に有意な正の相関を確認している。個人属性(年齢・性別等)の影響を除外した場合においても同様の傾向が維持されており、ワーク・エンゲージメントが定着・パフォーマンスに与える影響の頑健性が示されている。

さらに、市場評価の観点からは、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)を参照した。同研究では、Great Place To Work®が認定する「働きがいのある会社」に上場している企業の株価純資産倍率(PBR)を、収益性(ROE 等)の影響を考慮した回帰分析によって非認定企業と比較しており、認定企業は非認定企業と比較して概ね約3割高く、ランキング上位企業(ベスト企業)ではさらに高い傾向が示された。これは、働きがいへの取組が将来価値への期待として株式市場に評価される可能性を示唆するものである。

主要参考文献

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- 厚生労働省(2019)『令和元年版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について―』
- 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.

2. 有識者検討会の設置・検討

(1) 概要

事業目的でもふれたように、九州では若者にとっての「仕事のやりがい」等の重要性が企業側で十分に認識されていない可能性がある。これが人材獲得・定着上のディスアドバンテージとなっているおそれがあることを踏まえ、「若年層の活躍による企業成長」を起点に、その実態を検証し、必要な施策を検討するため、有識者検討会を設置した。本検討会では、企業・若者等への調査、データ分析、地域企業の先進事例の収集・分析を踏まえて議論を行った。検討会の論点および第1回～第4回の検討テーマは、下記のとおり設定した。

表1 有識者検討会 各回の構成

第1回	<ul style="list-style-type: none">● 各委員より自己紹介及び取組紹介● 政策課題の共有、検討会の進め方について● アンケート調査の設計にあたって
第2回	<ul style="list-style-type: none">● 前回の検討会でいただいた主な御指摘事項について● アンケート調査の進捗報告● 若者の視点・意識に関する情報共有・事例研究（ゲストスピーカー説明）
第3回	<ul style="list-style-type: none">● 前回の検討会でいただいた主な御指摘事項について● アンケート調査・事例研究報告● 「個を活かす組織経営改革」を通じた企業成長について（ゲストスピーカー説明）● 若者のコミュニティについて（委員説明）
第4回	<ul style="list-style-type: none">● 前回の検討会でいただいた主な御指摘事項と本日も議論いただきたい事項について● 普及啓発・ネットワーキングイベント実施報告について● 個を活かす組織経営改革レポート（案）について

(2)委員の選定

委員は、調査・分析結果の効果的な打ち出し方や、今後必要と考えられる政策的な打ち手等を検討する観点から、知見と実績を有する有識者7名による構成とした(表3)。また、ゲストスピーカーとして合計3名の経営者を招聘した。

表2 有識者検討会委員・ゲストスピーカー 一覧 (敬称略、五十音順)

区分	氏名	所属・役職
委員長	徳久 悟	九州大学芸術工学研究院 ストラテジックデザイン部門 准教授
委員	荒川 陽子	株式会社働きがいのある会社研究所 代表取締役社長
委員	倉橋 美佳	株式会社ペンシル 代表取締役 CEO
委員	小平 勘太	小平株式会社 代表取締役社長
委員	島 英雄	株式会社シマブン 取締役 CSO 兼 海外担当
委員	竹下 友里絵	株式会社ボーダレス・ジャパン 公民連携室長
委員	三木 浩江	株式会社スポーツネーション 執行役員副社長
(第2回) ゲストスピーカー	石井 陽介	株式会社あつまる 代表取締役社長
(第2回) ゲストスピーカー	高尾 大輔	株式会社 YOUTURN 代表取締役
(第3回) ゲストスピーカー	福留 進一	株式会社現場サポート 代表取締役会長
オブザーバー		福岡経済同友会事務局 一般社団法人九州経済連合会 九州地方知事会事務局 一般財団法人九州オープンイノベーションセンター

(3)開催記録

① 第1回有識者検討会

日時:令和7年10月3日(金)15時~17時

会場:公益財団法人九州経済調査協会 大会議室

次第:

1. 開会・挨拶 柿川 恵介(九州経済産業局 企画調査課長)
2. 趣旨説明
3. 各委員より自己紹介及び取組紹介
4. 議事
 - (1)政策課題の共有、検討会の進め方について
 - (2)アンケート調査の設計にあたって
5. 閉会

【検討内容】

- ① 「意欲ある若者に選ばれる地域、強いビジネスが生まれる地域」の実現に向けた方策・課題
 - 「意欲ある若者に選ばれる地域」「強いビジネスが生まれる地域」になるために必要なこと
 - どういった課題があり、その課題に対して、行政(国・自治体)、産業界、民間企業等の各主体はどのような対応が求められるか
 - 上記に関連した情報提供
- ② アンケート・企業事例調査の進め方への質問・助言

検討会の進め方(案)		第1回 (2025年10月3日)	第2回 (2025年11月5日)	第3回 (2025年12月17日)	第4回 (2026年2月上旬)
テーマ		施策コンセプト(「意欲ある若者に選ばれる地域」、「強いビジネスが生まれる地域」の実現に向けた方策・課題)への助言	「個を活かす組織経営改革」を推進するためのアプローチの検討		若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル及び推進方策の検討
議題内容		<ul style="list-style-type: none"> ・「意欲ある若者に選ばれる地域、強いビジネスが生まれる地域」の実現に向けた方策・課題 ・アンケート・企業事例調査への助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・“やりがい”の定義・構成要素について ・若者(新卒・転職希望者、UIターン者)の視点について ・(仕事に対する価値観や仕事を進め際の条件、職場に求める“働きがい”等) ・アンケート調査結果の分析手法への助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査・事例研究報告へのご意見 ・個を活かす組織経営と業績の関係について ・横展開していくにあたっての課題(業種・職種・企業規模ごとの違いを踏まえた効果的なアプローチ、プランニングの必要性等) ・その他、意欲ある若者が企業・地域において活躍するためには 	<ul style="list-style-type: none"> ・「若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル」について ・個を活かす組織経営の推進方策の検討 ・その他、レポート・報告書案全般へのご意見
議題		アンケート・企業事例調査方針 ▶ 調査対象 ▶ 調査票の設計 等	アンケート調査進捗報告	分析結果報告 ▶ アンケート調査結果 ▶ 先進事例収集分析 ▶ 働きがいと企業業績の関係	ネットワーキングイベント開催報告 レポート・報告書案

16

【検討結果（概要）】

「意欲ある若者に選ばれる地域、強いビジネスが生まれる地域」の実現に向けた方策

- ✓ 社内カルチャー分析の結果、仕事観が部署や年齢層によって異なり、安定志向の若者は地元企業に定着しやすく、成長志向の若者は都市部へ流出する傾向があった。ターゲットとする若者のマインドセットに応じた企業・地域のあり方を検討すべき。
- ✓ 意欲の定義や分類には、成長意欲だけでなく地元定着意欲等、多様なものがある。また、強いビジネスの定義も、生活密着型・スタートアップ創出・中小企業の横展開等多様な形がある。これらの認識をさらに精緻化していくことが必要。
- ✓ 地域の特徴や魅力が若者に分かりやすく発信されているかが重要。福岡のイメージは「ご飯がおいしい」等が強いが、意欲ある若者が目的を持って集まる地域にはなっていない。ビジネス面での魅力発信が不足しているのではないか。
- ✓ 九州の人は距離感が近く、温かいコミュニティ文化があり、入社した人を歓迎する雰囲気や連帯感が強みである。アンケート調査で、地域性・文化の違いを考慮し、単純な統計比較だけでなく九州独自の強みを把握していくことが必要。
- ✓ 地域資源を活かした「来る理由づくり」が企業誘致や若者定着に有効である。
- ✓ 九州の人は地元愛が強い。九州出身の U ターン者をどれだけ積極的に呼び込めるか。また、外国人留学生（特にアジア圏）は日本に残りたい意欲が高く、外国人留学生の定着も地域活性化の重要な要素になる。一度九州に来た人を逃さないこと、戻ってきってもらうことに焦点を当てても良いのでは。
- ✓ 「選ばれる会社」を超えて「地域」にフォーカスするなら、20代-30代の意欲ある若者のコミュニティへのアクセスが重要。

アンケート・企業事例調査の進め方への助言

- ✓ 従業員向けアンケートで、個人の指向性（例えばフレックスやテレワークの導入を重視する人、事業推進を重視する人等）が数字にどう現れるかを把握することで、業種ごとの制度設計やターゲット設定に活かすことができるのではないか。
- ✓ 業種・職種ごとの違いによる分析が必要。
- ✓ 副業・兼業の推進に関する設問は配置順序を変更すべき。
- ✓ 給与水準に関する設問は予測可能であり、中小企業の多い九州では施策に結びつきにくいのではないか。
- ✓ 地域社会への貢献や社会接続の度合いを測る設問、若者コミュニティへのアクセス状況等もアンケート項目に含めるべきでは。

② 第2回有識者検討会

日時:令和7年 11月5日(水)15時~17時

会場:公益財団法人九州経済調査協会 大会議室

次第:

1. 開会・挨拶 岩崎 純一(九州経済産業局 総務企画部長)

2. 事務局説明

(1)前回の検討会でいただいた主な御指摘事項について

(2)アンケート調査の進捗報告

(3)若者の視点・意識に関する情報共有・事例研究(ゲストスピーカー説明)

・株式会社 YOUTURN 代表取締役 高尾 大輔 氏

・株式会社あつまる 代表取締役社長 石井 陽介氏

(4)質疑応答・意見交換

3. 閉会

【検討内容】

① 若者(新卒・転職希望者、UIJ ターン者)の視点に関するご意見

- 若者(新卒・転職希望者、UIJ ターン者)の仕事に対する価値観、仕事を選ぶ際の条件、職場に求める“やりがい”等に関するご意見
- 若者(新卒・転職希望者、UIJ ターン者)の“やりがい”の観点から、若者に選ばれている企業の特徴
- 行政(国・自治体)が打ち手を検討する上で考慮すべき事項
- その他、若者(新卒・転職希望者、UIJ ターン者)の視点に関する補足情報 等

② アンケート調査結果の分析手法へのご助言

検討会の進め方				
	第1回 (2025年10月3日)	第2回 (2025年11月9日)	第3回 (2025年12月17日)	第4回 (2026年2月12日)
テーマ	施策コンセプト(「意欲ある若者に選ばれる地域」、「強いビジネスが生まれる地域」の実現)への助言	「働を活かす組織経営改革」を推進するためのアプローチの検討		若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル及び推進方策の検討
議題	<ul style="list-style-type: none"> ・「意欲ある若者に選ばれる地域、強いビジネスが生まれる地域」の実現に向けた方策・課題 ・アンケート・企業事例調査への助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・若者(新卒・転職希望者、UIJ ターン者)の視点について(仕事に対する価値観や仕事を選ぶ際の条件、職場に求める“やりがい”等) ・アンケート調査結果の分析手法への助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査・事例研究報告へのご意見 ・働を活かす組織経営と業績の関係について ・横展開していくにあたっての課題(業種・職種・企業規模ごとの違いを踏まえた効果的なアプローチ、プランニングの必要性等) ・その他、意欲ある若者が企業・地域において活躍するためには 	<ul style="list-style-type: none"> ・「若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル」について ・働を活かす組織経営の推進方策の検討 ・その他、レポート・報告書案全般へのご意見
資料	アンケート・企業事例調査方針 ➢ 調査対象 ➢ 調査票の設計 等	アンケート調査進捗報告	分析結果報告 ➢ アンケート調査結果 ➢ 先進事例収集分析 ➢ 働きがいと企業業績の関係	ネットワーキングイベント開催報告 レポート・報告書案

【検討結果（概要）】

若者（新卒・転職希望者、UIJ ターン者）の視点に関するご意見

- ✓ 若者の働きがいが高い会社とそうでない会社では、適切な人材配置（経営や管理者が社員を適切に見て仕事をアサインできているか）、自分らしく働ける環境、仕事の意義の3点で差が出ている。若者に選ばれる企業は、この3つの要素を意識することが重要。
- ✓ 若者が辞める理由として、上司の影響が大きい。特に、若者は「自分の上司を見ていて、こうはなりたくない」と感じる事が多く、上司の姿勢や働き方が若者のキャリア選択に影響を与えている。上司が挑戦的であることや、部下を見守る姿勢が重要であり、評価者ではなく挑戦者としての役割が求められる。また、上司との関係が良好であることが、社員のやりがいにもつながるのではないかと。
- ✓ 企業のビジョンやミッション、バリューを社長や上司が体現しているかどうか、社員のモチベーションに影響を与えるのではないかと。
- ✓ ミドル層が活躍している企業は、特にベンチャーやスタートアップに多い。また、大企業・中小企業では、新規事業に積極的な社長や中間管理職がいる場合に、挑戦的な環境が整っているように感じる。大企業になればなるほど人材の属性が多様化するため、挑戦的な文化が浸透しにくい場合がある。
- ✓ 若者は、能力やスキルに基づく評価を重要視しており、年功序列ではなく、実力に応じた評価が求められている。やる気のある人の別ルートでの採用や、別の評価制度、社内イントレプレナー制度等、若者が自分の成長を会社の中で実感できるような制度設計が必要。
- ✓ 評価制度に基づいた実力主義を導入し、若手の抜擢は意識的に実施している。また、転職直後の優秀な人材は、社長や意思決定者とのコミュニケーションがモチベーションを高めることが多いため、社長との距離を意識的に近づけ、裁量を与えながら新しいことを進める形を取っている。また、個人のウィルと会社の方向性をリンクさせることは重要視しており、半期ごとに個人のウィルと会社の方向性をレビューし、一致させるようにしている。
- ✓ 当社は昨年度 MVV を策定し、今後それを評価制度に落とし込むフェーズにあるが、新しいことに挑戦することがビジョンの一つであり、ミドル層も常に挑戦していくという思想は発信していく必要がある。論理的な理解だけでなく、感情的に「面白い」と感じる事が重要。
- ✓ 評価制度の運用において、最適な目標設定をリードできる上司がいるかどうかで、自身の評価への納得感や成長実感が変わってくるため、評価制度のみならずマネジメントスキルを身につけるための教育・研修が必要である。
- ✓ 地域企業の認知度向上にあたっては、企業側と求職者双方が参照できる、企業の定量的・

定性的指標を含むデータベースの整備が有効ではないか。

- ✓ 本社を地方に移転する際に企業が重視するファクターを調査したところ、自然環境の他に、地元企業との交流や人的ネットワークを重要視していることが判明。地域内での社員レベルでの人的ネットワークやともに学ぶ機会を行政が構築する取組は面白いのではないか。
- ✓ 企業が長期的に社員に投資し育成することが難しくなっている中で、地域全体での人材育成が重要であり、企業同士が連携して共同で人材を育てる仕組みが必要なのではないか。
- ✓ 福岡には様々なコミュニティが存在するが、それらの横串を刺すコミュニティは存在しないのではないか。そういったコミュニティの必要性は議論の必要があるかもしれないが、外から見たときに分かりやすいというメリットはある。コミュニティは企業以外の間接存在として、転職活動においても重要な役割を果たす可能性がある。

アンケート調査結果の分析手法への助言

- ✓ 「何を助言したいのか」が不明瞭にならないよう、結果をどう整理(料理)して伝えるかを検討すべき。
- ✓ アンケートに含まれる「諸賃金・昇進の基準・プロセスの透明性」等の観点は、フォーカスして分析できるとよい。
- ✓ 「評価制度／透明性」と「やりがい」の関連性(可能なら因果関係)が見えるとよい。

③ 第3回有識者検討会

日時:令和7年12月7日(水)15時~17時

会場:公益財団法人九州経済調査協会 大会議室

次第:

1. 開会・挨拶 岩崎 純一(九州経済産業局 総務企画部長)

2. 議事

(1)前回の検討会でいただいた主な御指摘事項について

(2)アンケート調査・事例研究報告

(3)「個を活かす組織経営改革」を通じた企業成長について(ゲストスピーカー説明)

・株式会社現場サポート 代表取締役会長 福留 進一 氏

(4)若者のコミュニティについて(委員説明)

・株式会社スポーツネーション 執行役員副社長 三木 浩江 氏

(5)質疑応答・意見交換

3. 閉会

【検討内容】

① アンケート調査報告へのご意見、分析手法へのご助言

➤ 今後集計すべき事項、クロス分析手法・視点 等

② 「個を活かす組織経営改革」を通じた企業成長について

➤ 「個を活かす組織経営改革」は人材獲得だけでなく業績(売上げ・利益等)や生産性向上・規模拡大に直結するのではないか

➤ 今後集計すべき、アンケート結果と企業財務情報の関係分析手法へのご助言 等

③ 行政が「個を活かす組織経営改革」を横展開していくにあたっての課題

➤ 行政からの効果的な情報提供・発信方法、打つべき促進施策 等

④ その他、意欲ある若者が企業・地域において活躍するために必要なこと

➤ コミュニティの地域への効果

➤ コミュニティの活動において行政の関与のあり方、連携可能性(例:地域での人材育成・スキル習得) 等

検討会の進め方		第1回 (2025年10月3日)	第2回 (2025年11月5日)	第3回 (2025年12月17日)	第4回 (2026年2月12日)
ア イ マ	施策コンセプト（「意欲ある若者に選ばれる地域」、「強いビジネスが生まれる地域」の実現）への助言		「個を活かす組織経営改革」を推進するためのアプローチの検討		若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル及び推進方策の検討
議 案 内 容	<ul style="list-style-type: none"> 「意欲ある若者に選ばれる地域、強いビジネスが生まれる地域」の実現に向けた方策・課題 アンケート・企業事例調査への助言 	<ul style="list-style-type: none"> 若者の視点について（仕事に対する価値観や仕事を進める条件、職場に求める“やりがい”等） アンケート調査結果の分析手法への助言 	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査・事例研究報告への助言 個を活かす組織経営を通じた企業成長について 行政が横断していくにあたっての課題 その他、意欲ある若者が企業・地域において活躍するためには 	<ul style="list-style-type: none"> 「若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル」について 個を活かす組織経営の推進方策の検討 その他、レポート・報告書案全般へのご意見 	
調 査	アンケート・企業事例調査方針 ▶ 調査対象 ▶ 調査票の設計等	アンケート調査進捗報告	アンケート結果報告 事例研究報告	ネットワークイベント開催報告 レポート・報告書案	

【検討結果（概要）】

アンケート調査・企業事例調査について

- ✓ やりがい施策と働きやすさ施策の区分については、今後整理が必要。
- ✓ 裁量権付与については、単に若手に裁量を渡すだけではなく、アセスメント(力量の評価)、チャレンジ(挑戦機会の提供)、サポート(定期的な支援)が重要であり、これらが揃って初めて高い裁量を持つ企業がうまく機能する。
- ✓ 裁量権の設計や意思決定はスキルであり年代や経験に応じて判断機会を与え、意思決定スキルを教育・訓練で育成することが重要。
- ✓ 経営理念やビジョンの社内発信が従業員に「役に立たなかった」と感じられる原因について、双方向の対話が不足している(一方的なコミュニケーションになっている)ことや、経営者自身の理念への気持ちの込め方が影響しているのではないかと。アウトプットや対話を通じて共感を深める必要がある。
- ✓ 理念策定への関与度がその後の浸透に大きく影響する。また、抽象度の高い言葉だけでなく、現場の仕事にどう関係するかを経営層が具体的に説明することが重要。
- ✓ 部門ビジョンや個人キャリア開発を全社ビジョンとリンクさせる仕組みが必要。部門長が自分の部門を一つの会社と捉えてもらい、人材育成やビジョン浸透を担うべき。
- ✓ ヒアリング調査については、地域バランスを考慮すべき。また、読み手の理解を深めるため、インタビュー設問も添付すべき。アンケートについては、企業向けアンケートなのか従業員向けアンケートなのかを明記すべき。

「個を活かす組織経営改革」を通じた企業成長について

- ✓ 財務情報をオープンにした勉強会を行うと、勝手に社員が経費削減の取組を始めるようになった。また、新規事業に対する理解が深まった。財務情報を公開して社員がそれを理解することで、仕事が自分事になる。
- ✓ 働きがい向上と業績の相関は明らかだが、利益や売上には様々な変数があるため、因果関係を明らかにすることは難しい。会社が取組を進めて働きを高めれば、顧客に対するサービスが高まり生産性が向上することを、経営者が信じてやるしかないのではないか。

行政が「個を活かす組織経営改革」を横展開していくにあたっての課題

- ✓ 調査レポートは経営層や人事部長など意思決定層に発信していくべき。
- ✓ 経営者の団体等、幅広く経営者が集まるコミュニティにおける発信が有効なのではないか。

「個を活かす組織経営改革」を通じた企業成長について

- ✓ 若者の「あり方」(倫理・道徳などの土壌)と「やり方」(具体的な行動・スキル)の両面の成熟が重要。あり方を磨きながら、やり方を伸ばす仕組みがコミュニティの中で実現できるのではないか。
- ✓ 学校教育だけでなく、学生時代からチャレンジ経験を積み重ねる場の提供が重要。

④ 第4回有識者検討会

日時:令和8年2月12日(木)15時~17時

会場:公益財団法人九州経済調査協会 大会議室

次第:

1. 開会・挨拶 岩崎 純一(九州経済産業局 総務企画部長)
2. 事務局説明
 - (1)前回の検討会でいただいた主な御指摘事項と本日ご議論いただきたい事項について
 - (2)普及啓発・ネットワーキングイベント実施報告について
 - (3)個を活かす組織経営改革レポート(案)について
3. 質疑応答・意見交換
4. 事務連絡等
5. 閉会

【検討内容】

レポート案へのご意見、コメント ご意見・コメントいただきたい観点

- レポート案に対するご質問
- 記載ぶり、体裁に関するご意見・コメント
- 分析手法に関するご意見・コメント
- 分析結果に関する考察
- その他、レポートに盛り込むべき視点 等

検討会の進め方		第1回 (2025年10月3日)	第2回 (2025年11月5日)	第3回 (2025年12月17日)	第4回 (2026年2月12日)
テーマ		施策コンセプト(「意欲ある若者」に選ばれる地域、「強いビジネスが生まれる地域」の実現)への助言	「個を活かす組織経営改革」を推進するためのアプローチの検討		若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル及び推進方策の検討
議題		<ul style="list-style-type: none"> ・「意欲ある若者」に選ばれる地域、強いビジネスが生まれる地域の実現に向けた方策・課題 ・アンケート・企業事例調査への助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・若者の視点について(仕事に対する価値観や仕事を选ぶ際の条件、職場に求める“やりがい”等) ・アンケート調査結果の分析手法への助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査・事例研究報告へのご助言 ・個を活かす組織経営を通じた企業成長について ・行政が権限を行使していくにあたっての課題 ・その他、意欲ある若者が企業・地域において活躍するためには 	<ul style="list-style-type: none"> ・「若年層への活躍機会の提供を通じた企業成長モデル」について ・個を活かす組織経営の推進方策の検討 ・その他、レポート・報告書案全般へのご意見
資料		アンケート・企業事例調査方針 ➤ 調査対象 ➤ 調査票の設計等	アンケート調査進捗報告	アンケート結果報告 事例研究報告	ネットワーキングイベント開催報告 レポート・報告書案

【検討結果（概要）】

レポート案について

- ✓ フロー状態とエンゲージメント3要素の「没頭」とは同じ概念などで相関するのは当然だと思う。本調査ではフロー状態の定義とエンゲージメントの構造の違いをどのように定義しているのか。
- ✓ フロー状態にいる人は、わりと自己効力感・自己肯定感が高い傾向がある。
- ✓ せっかくアンケートで様々な項目を捉えていて、何か面白い結果が得られたのであれば、そちらを掲載することによって、独自性も出せる。
- ✓ 今回の結論として、「個を活かす組織経営による企業成長モデル」というのが出されるのは素晴らしいが、モデルが何タイプかあると、すごくその経営者の方としても受け入れやすい。
- ✓ ビフォーアフターで最終的な経営者に効くパンチが無いと、経営者目線では「まあそうだね」で終わる。「これだけ数字が変わります」という説得力のある話は中小企業の経営者に向けては効く。
- ✓ 成功事例の多くが、財務フルオープンなどの極端な政策を行っているが、そこまで踏み込めない一般的な企業が第一歩として取り組める現実的な政策があると良い。
- ✓ 地域差の分析のところは業種構成の偏りは補正されているか。例えば、福岡以外の九州で詳細を聞くのは、地域性ではなく、製造業や現場は仕事の効率が高く、チームワークが重視される職種が多いからではないか。
- ✓ 中小企業の経営者は忙しいので、データの中身までは着目はしない。ショートメッセージの方が使えると思う。
- ✓ 事例の「離職率が大幅に低下」等は、“大幅”が何%かなど具体値があると良い。
- ✓ 昨年度の「フロー状態が低い」データを踏まえ、そこからアクションへどう繋げるかが整理された点は、九州の経営者にとってすごく心強いのでは。
- ✓ 九州は距離感が近くコミュニティが強いという感覚が、今回のレポートで「称賛と交流」が上位という結果で、ちょっとした確信になった。
- ✓ 企業に深く知ってもらうため、「ここから始めよう」につながる小さいステップにしていけるとよい。

3. 企業・若者等への調査・データ分析

(1) 概要

令和6年度調査において明らかになったフロー状態、退屈状態の若者の存在・認識を深掘りする目的で、九州や首都圏の若年層及び青年層を対象としてアンケート調査を実施した。

本調査は、令和6年度調査のフロー理論に基づく若年層・青年層の状態把握をふまえて、今年度は厚生労働省が整理する「JD-R モデル」と「ワーク・エンゲージメント」を枠組みに据えることで、企業とその従業員、フロー状態と退屈状態にある若年層・青年層それぞれの視点を重ね合わせて分析することで、仕事のやりがいにつながる要因を多角的に検証する設計とした。

(2) 実施状況

① 対象

区分	調査対象	対象	配布方法	回収方法
企業向け	従業員数 21 人以上 2,000 人以下の企業	2,000 社	郵送	郵送・Web
従業員向け	上記企業の 20～39 歳従業員	各社 3 名	郵送	Web
若年層・青年層向け	20～39 歳の就業者 1,200 名 うち、住所地が①首都圏(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県)②福岡県、③福岡県を除く九州(佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県)のそれぞれ 400 名。また、各地域で年齢別(4 区分)・性別(男女)・フロー状態別(フロー/退屈)で割付を企図	1,200 人	Web	Web

② 調査期間

企業向け・従業員向け:令和 7 年 11 月 4 日～11 月 25 日

若年層・青年層向け:令和7年 11 月 4 日～11 月 19 日

③ 回収状況

企業向け 有効回答数(率):287 社(23.8%) (うち首都圏 73 社、九州 212 社)

従業員向け 有効回答数(率):252 名(4.2%) (うち首都圏 53 名、九州 196 名)

若年層・青年層向け 有効回答数(率):1,200 人(100.0%)(うち首都圏 652 名、福岡県 284 名、九州 264 名)

(3)調査結果(企業向けアンケート)

① 回答企業の属性

回答企業の従業員数(正社員・正職員)の分布をみると、50 人未満が最も多く、全体の過半数を占めた。正社員・正職員の平均年齢は 40 歳代が最多(67.6%)で、若年層・青年層(20~39 歳)が全体の中で占める割合は企業によって大きく異なる状況がみられた(問 1)。

② 人材の獲得・定着状況

年間離職率(2024 年)については、5%未満の企業が全体の最多を占めており、相対的に安定した人材定着が実現されている企業が多い。ただし、2019 年比での変化をみると、「増加した」と回答した企業も一定割合に上る。新規学卒就職者(2022 年 3 月卒業者)の離職率(問 5)については、「新卒採用を実施していない」企業が 46.0%と最多であり、採用実績のある企業では「5%未満」(30.7%)が最も多い。

現在の従業員数の充足状況では「不足している」と感じる企業が多数を占め、若年・青年層(20~39 歳)の直近 1 年間の採用状況については、「やや期待を下回っている」(44.3%)が最多であり、採用充足に課題を感じる企業が多数を占めた。

③ 若年・青年層への裁量付与と参加機会

若年・青年層(20~39 歳)への意思決定裁量を、「戦略的意思決定」「管理的意思決定」「業務的意思決定」の 3 つでみると、いずれにおいても「1~2(裁量がほとんどない)」の割合が高く、特に戦略的意思決定での裁量付与は限定的な企業が多数を占めた。業務的意思決定においては相対的に高い裁量を与えている企業が多い傾向が確認されたが、対象を入社 1~5 年目に限定すると、いずれも裁量が低い水準にとどまる傾向がみられた。

事業構想・立ち上げ・進捗管理プロセスへの参加機会についても、「機会がほとんどない」あるいは「機会がない」と回答する企業が多く、若年・青年層が事業の上位プロセスから関与できる環境は必ずしも十分に整備されていないことが示された。

④ 仕事の資源(育成支援・職場環境・機会提供)

育成・キャリア支援のための対話機会の頻度については、「四半期に 1 回程度」や「半年に 1 回程度」が多く、「月 1 回以上」の定期的対話を行っている企業は限られていた。

職場の人間関係については、おおむね良好と評価する企業が多い一方、「心理的安全性」に関しては比較的評価していない企業も一定数見受けられた。

若年・青年層への機会提供では、「顧客の声を直接聞く機会」(54.4%)が最も広く提供されており、次いで「自社製品・サービスの社会的価値の説明」(38.3%)、「部署を横断するプロジェクトへの参画」(36.2%)と続いた。「地域貢献プロジェクトへの参画」「他企業や地域団体との協働活動」といった越境型の機会提供は実施率が相対的に低い状況にあった。

仕事の割り当てに際して個人のスキルや希望を考慮する程度については、「ある程度考慮している」が最多であるものの、「十分に考慮している」は少数であった。

⑤ 仕事の要求度(挑戦的・阻害的)

JD-R モデルでは、仕事の要求度を「成長を促す挑戦的要求度」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。

挑戦的要求度に関し、「新しいスキルの習得が必要な業務」「責任ある仕事を任される機会」については、20～39歳を対象に「ある程度ある」「よくある」と回答した企業が相対的に多く、一定の成長機会が付与されている様子がうかがえる。一方、入社1～5年目への機会提供は全体と比べて低い水準にとどまる傾向があった。

阻害的要求度では、「定型・反復業務」の頻度が高い企業の割合が目立ち、若年層・青年層が単純業務に集中せざるを得ない状況がある企業も少なくない。「目的や優先順位が曖昧な指示」についても、一定の頻度で発生していると回答した企業が存在している。

⑥ 職場環境・処遇

直近12か月の取組状況については、年休取得促進や育児休暇や短時間勤務制度に関する取組を実施している企業が多い一方、勤務間インターバルや繁忙期の業務量調整といった取組の実施率は低い傾向にあった。

若年層・青年層従業員の基本給水準については、同業・同規模の地域相場と比較して「同程度」と認識している企業が最多であり、次いで「やや高い」となっているものの、「やや低い」「低い」と認識する企業も一定数存在した。

昇進・賃金アップの基準やプロセスの透明性については、「周知・運用ともに安定している」が28.6%であったが、「基準がなく属人的である」と認識している企業も19.5%と少なくない。

⑦ 働きがい向上の取組と効果

従業員の働きがいや関連する状態を把握するためのアンケート調査の実施状況(問19)についてみると、「実施していない」企業は67.2%と、多くの企業では従業員の働きがいを定量的に

把握する手段が十分に整備されていない実態が示された。

働きがい向上に向けた取組の実施状況について、2019年時点と直近12か月を比較すると、直近12か月においては多くの取組で実施率が上昇している。特に「労働時間削減/年休取得」「職場環境の整備(オフィス等)」等の取組における実施企業の増加が顕著であった。

取組がどのような変化につながったと感じているかについて、「採用競争力の強化」「従業員の定着率の向上」「仕事への意欲の向上」では「労働時間削減や年次有給休暇取得促進」「働きやすい職場環境の整備」を挙げる企業が多くみられた。一方、「創造性・仕事の質の向上」や「能力向上への意欲」ではスキルアップに関する取組が、「チームワークの強化」では「称賛・交流イベントの開催」(40.8%)が上位に挙がり、成果の種類によって有効と感じられる取組に違いが見られた。

⑧ 行政への支援要望

行政に求める支援については、「実施のための経済的な支援」「具体的な働きがい向上施策の例や他社の取組の紹介」が上位を占めた。

(4)調査結果(従業員向けアンケート)

① 回答者の属性

勤務地の内訳は九州 199 名(79.0%)、首都圏 53 名(21.0%)であった。年齢は 25～29 歳が最多(31.3%)で、30～34 歳(27.0%)、35～39 歳(26.2%)が続いた。入社年数は入社 1～5 年目が 56.3%と過半数を占め、性別は男性 54.8%、女性 40.9%であった。

② チャレンジ・スキルレベルとフロー状態

現在の業務チャレンジレベルについては、5 点と 7 点がともに 21.4%で最多であり、スキル発揮レベルは 7 点(22.2%)が最多であった。なお、フロー状態の割合は 15.1%、退屈状態の割合は 17.1%であった。

③ 仕事とプライベートに対する考え方

「仕事とプライベートを両立させたい」が 62.3%で最多となり、「プライベートを大事に生活したい」(32.1%)が続いた。「仕事をメインに生活したい」は 3.6%にとどまり、若年層・青年層向けアンケートの 8.0%と比較しても低い水準であった。

④ 仕事に対する感じ方(ワーク・エンゲージメント)

「仕事を通じて成長できていると感じる」では「よく感じる」「いつも感じる」の合計が 34.9%、「仕事で困難や失敗があっても立ち直ることができる」では 40.1%であった。一方、「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」では肯定的な回答が 27.8%にとどまり、将来見通しへの前向きさは相対的に低い水準にあった。

⑤ 育成・キャリア支援のための対話機会

「実施していない」割合は、「フィードバックの対話機会」が 16.3%、「1on1・キャリア面談」が 27.4%、「ビジョンの対話」が 23.8%であった。企業向けアンケートで対話機会を「設けている」とした割合と比較して、従業員側の体感頻度は低い傾向がみられ、認識のギャップが確認された。

⑥ 職場の人間関係

「困った時に助け合える関係性がある」では「ある程度当てはまる」「よく当てはまる」の合計が 80.2%と最も高く、「世代を超えた交流が活発である」(同 67.9%)、「知識やスキルを共有する文化がある」(同 66.7%)が続いた。一方、「心理的安全性が確保されている」は 54.8%と他の項目より低い結果となった。

⑦ 越境・社外接点機会の役立ち度

仕事の意義の実感が「高まった」(「少し」「ある程度」「大いに」の合計)割合は、「自社の製品・サービスの社会的価値の説明」が68.7%で最も高く、「顧客の声を直接聞く機会」(同61.5%)が続いた。一方、「地域貢献プロジェクトへの参画」(同43.3%)「他企業や地域団体との協働活動」(同41.7%)は「未実施」がそれぞれ39.3%・40.5%と高く、越境型での機会の提供自体が十分に行き届いていない状況が示された。

⑧ 称賛・承認・成長・挑戦に関する出来事の頻度

挑戦的要求度については、「責任ある仕事を任される機会」の頻度が「4」「5(非常に多い)」の合計で68.3%と最も高く、「短納期・即時対応が必要な業務」(同57.9%)が続いた。一方、阻害的要求度では「定型・反復業務」の頻度が高い(同51.6%)従業員の割合が目立ち、「目的や優先順位が曖昧な指示や役割」についても頻度が高い従業員が32.9%に上った。

⑨ 自己効力感・仕事への自信

「仕事に熱心に取り組んでいる」では「よく感じる」「いつも感じる」の合計が49.2%と最も高く、「仕事をしていると夢中になっている」(36.1%)が続いた。一方、「仕事をしていると活力がみなぎるように感じる」では同割合が15.9%にとどまっている。

⑩ 基本給水準の認識

同年代・同職種と比べた基本給水準について「低い」「やや低い」の合計が44.0%に上り、「同程度」(25.4%)、「やや高い・高い」(21.0%)を大きく上回った。企業向けアンケートで「同程度」と認識する企業が最多を占めていたことと比較すると、企業側の認識と従業員の体感に乖離があることが示された。

⑪ 勤務先の取組の役立ち度

「ある程度役立った」「とても役立った」の合計が最も高かったのは「労働時間削減や有給取得促進」(65.5%)で、「業務内の指導によるスキルアップ」(54.8%)、「働きやすい職場環境の整備」(53.2%)、「従業員同士の称賛・交流イベント」(51.6%)が続いた。

(5)調査結果(若年層・青年層向けアンケート)

① 回答者の属性

回答者は1,200人(首都圏・福岡県・福岡県を除く九州 各400人)で、20～39歳の4区分に均等に配分されている。性別は男性46.2%・女性53.8%であった。雇用形態は正社員・正職員が94.8%と大多数を占め、職種は事務的職業(23.6%)が最多で技術者(13.9%)、保健医療・福祉専門職(12.8%)が続く。

また、スクリーニング設問として業務のチャレンジレベルとスキル発揮レベルをそれぞれ10段階で評価させ、相対水準に基づいてフロー状態・退屈状態に分類した。その結果、有効回答1,200人のうちフロー状態644人(53.7%)、退屈状態556人(46.3%)という構成となった。

② 仕事に対する認識、仕事・プライベートのバランス

現在の仕事に対する認識をフロー状態・退屈状態別に比較すると、全項目でフロー状態の平均スコアが退屈状態を上回った。スコア差が大きかった項目は「キャリア展望が明確になっている」、「職場にロールモデルとなる先輩社員がいる」、「高い目標設定による適度なプレッシャーがある」であった。

現在の考え方では、「仕事とプライベートを両立させたい」が48.8%で最多となり、「プライベートを大事に生活したい」(43.3%)が続いた。「仕事をメインに生活したい」は7.9%にとどまった。

③ やりがい向上にかかる企業の取組の有無・効果

勤務先の取組が仕事の進行・意欲・集中・達成感にどの程度役立ったかについて、「労働時間削減や有給取得促進」では「とても役立った」「ある程度役立った」の合計が47.2%と最も高く、「業務内の指導によるスキルアップ」(同37.2%)、「従業員同士の称賛・交流イベント」(同33.7%)が続いた。一方、「副業・兼業の推進」では「制度はないが今後導入を希望する」が30.7%に上り、「柔軟な働き方の制度」でも同様のニーズ(23.8%)が確認された。

④ 目標達成の難易度、対話の機会の頻度、職場の人間関係

業務目標の難易度設定については、「達成にある程度の努力を要する目標」が45.5%で最も多く、「現在の能力で通常の業務をすれば達成できる目標」が24.5%でこれに次いだ。「目標管理されていない」と回答した層も9.2%存在した。

育成・キャリア支援のための対話機会については、「実施していない」がフィードバック対話27.6%、1on1・キャリア面談31.3%、ビジョン対話37.7%と、いずれの形式においても3割前後が機会なしと回答した。対話機会の効果については、機会がある層においても「効果がない」と

する回答が2～3割程度あり、内容の質の向上が課題として示された。

職場の人間関係については、「困った時に助け合える関係性がある」の「よく当てはまる」「ある程度当てはまる」の合計が68.3%と最も高く、「知識やスキルを共有する文化がある」(同62.2%)が続いた。一方、「心理的安全性が確保されている」は51.8%と他の項目より低く、課題として浮かびあがった。

⑤ キャリア開発の機会の効果

仕事の資源・キャリア開発の機会の効果について、「どちらかという効果がある」「非常に効果が高い」の合計が最も高かったのは「資格取得支援」(62.7%)で、「社員の自主学習支援」(同57.4%)、「外部研修・セミナーへの参加支援」(同55.3%)が続いた。一方、「社内起業・出向起業等の支援」(同41.0%)、「国内外の大学等への参加支援」(同42.1%)は相対的に低く、経験機会の提供よりも直接的なスキル・資格習得支援への効果実感が高い傾向がみられた。

⑥ 自己啓発・自己研鑽の有無、その効果

自己啓発・自己研鑽の有無、その効果については、全体の8割程度が「実施している」と回答した。効果について「そう思う」「ややそう思う」の合計が最も高かったのは「仕事に要する専門的な知識・技術が向上した」(54.3%)で、「自身が成長している実感を得られた」(54.1%)、「仕事に対して、前向きな気持ちになった」(49.5%)が続いた。

⑦ 5年前のチャレンジレベル・スキル発揮レベルが変わった理由

5年前とのチャレンジレベル・スキル発揮レベルの比較において変化があったと回答者を対象に理由を尋ねた結果、「仕事の裁量度が高く(低く)なった」が26.5%で最多となり、「仕事を通じて成長できていると感じられるようになった(なくなった)」が22.5%、「仕事の中で過度なストレスや疲労が増えた(減った)」が20.9%が続いた。

⑧ 転職意向と転職理由

1年以内の転職意向については、転職を「考えている」層の合計が45.9%と「考えていない」(39.7%)を上回り、若年・青年層における転職への高い関心が確認された。

転職を考える主な理由の1位をフロー・退屈別にみると、フロー状態では「キャリアアップや自己成長のため」が34.9%で最多であったのに対し、退屈状態では「給与・報酬面への不満」が41.9%で最多となっている。

⑨ 今後の移住希望・重視する条件

今後の希望居住地については、「首都圏」を希望する割合が 42.9%で最多であり、「福岡都市圏以外の九州」22.2%、「福岡都市圏」20.6%と続いた。

そのうち、特に「福岡都市圏」への移住希望者、「福岡都市圏以外の九州」への移住希望者の重視する条件の第1～第5位をスコア化し、各取組の平均スコアを見ると、「現在の収入水準と同等か、それ以上の給与が得られること」「希望する職種・業務に就けること」「安定した雇用が確保されていること」「地元や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。

(6)調査票

① 企業向けアンケート

企業成長に向けた「働きがい改革」の推進に係る調査事業 企業向けアンケート

貴社名		
所在地	都・県	市(区)・町・村
ご記入者 連絡先*	所属・役職	
	お名前	
	TEL	— —
	e-mail	
従業員数	正社員・正職員 (当てはまるもの一つ)	1. 50人未満 2. 50人～99人 3. 100人～199人 4. 200人～299人 5. 300人～499人 6. 500人～999人 7. 1000人以上
	正社員・正職員以外 (パート・アルバイト等)	_____人 ※週の勤務時間を合計し、正社員の週所定労働時間で割って換算。四捨五入して整数で記入してください。(例)正社員の週所定労働時間40時間、パート・アルバイト延べ勤務時間420時間の場合 $420 \div 40 = 10.5 \rightarrow 11$ 人
	その他の従業者数	1. 臨時雇用者 _____人 2. 派遣従業者 _____人

※回答に関するご質問や、ヒアリングご依頼のため、後日ご連絡させていただく場合がございます。

問1. 貴社の正社員・正職員の平均年齢について、当てはまるものを選んでください。

1. 30歳未満	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60歳以上
----------	---------	---------	---------	----------

問2. 直近3年間のUIターンによる貴社への転職者数(正社員・正職員のみ)の合計人数を教えてください。

首都圏(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県)から	_____人
九州(福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県)から	_____人
上記以外の地域から	_____人

問3. 貴社の年間離職率(2024年)はどの程度ですか。

※① 常用労働者のうち、2024年1月1日から2024年12月31日までに事業所を退職したり、解雇されたりした者の数。他企業への出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所への転出者を除く。

※② 2024年1月1日現在の常用労働者数 計算式: $\text{①} \div \text{②} \times 100$

1. 5%未満	2. 5～10%未満	3. 10～15%未満	4. 15～20%未満
5. 20～25%未満	6. 25～30%未満	7. 30%以上	8. 把握していない

問4. 貴社の年間離職率(2024年)は、2019年の年間離職率と比べてどのように変化しましたか。

1. 大幅に増加した	2. やや増加した	3. 変わらない	4. やや減少した
5. 大幅に減少した	6. 把握していない	7. その他()	

問5. 貴社の新規学卒就職者の離職状況(2022年3月卒業者)の離職率はどの程度ですか。

※① 2022年3月1日から2022年6月30日までに新規学卒として雇用保険に加入した者の数。

※② ①のうち、2022年3月1日から2025年3月31日までに離職した者の数。 計算式: $\text{②} \div \text{①} \times 100$

1. 5%未満	2. 5～10%未満	3. 10～15%未満	4. 15～20%未満
5. 20～25%未満	6. 25～30%未満	7. 30～35%未満	8. 35～40%未満
9. 40～45%未満	10. 45～50%未満	11. 50%以上	12. 把握していない
13. 採用していない			

問6. 現在、貴社の従業員数はどのような状況ですか。

1. 大幅に不足している	2. やや不足している	3. 適正である
4. やや過剰である	5. 大幅に過剰である	

問7. 直近1年間における貴社への若年・青年層(20~39歳)採用者数はどのような状況ですか。

1. 大幅に期待を下回っている	2. やや期待を下回っている	3. 期待通りである
4. やや期待以上である	5. 大幅に期待以上である	

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:企業合併や新規事業など、企業全体に関わる重要な問題
- ・管理的意思決定: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
- ・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

	戦略的意思決定	管理的意思決定	業務的意思決定
1. 入社1~5年目	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
2. 入社6~10年目	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
3. 入社11年目以上	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

問9. 若年・青年層(20~39歳)従業員が、事業構想・立ち上げ・進捗管理などのプロセスに参加する機会はどの程度ありますか。当てはまるものを1つずつお選びください。

	ほとんどない	年に1回程度	四半期に1回程度	月に1回程度	週に1回程度
1. 入社1~5年目	1	2	3	4	5
2. 入社6~10年目	1	2	3	4	5
3. 入社11年目以上	1	2	3	4	5

問10. 若年・青年層(20~39歳)従業員への育成・キャリア支援のための対話機会の頻度はどの程度ありますか。当てはまるものを1つずつお選びください。

	実施していない	不定期に実施	年に1回程度	半期に1回程度	四半期に1回程度	月に1回程度	週に1回以上
1. 業務の「よかった点」「次にどうするか」等を対話で伝えるフィードバックの機会	1	2	3	4	5	6	7
2. 業務の棚卸しに加え、学習・キャリア形成を扱う1on1やキャリア面談	1	2	3	4	5	6	7
3. 自部署の役割と会社の経営理念とのつながりに関する説明や対話の機会	1	2	3	4	5	6	7

問11. 貴社の職場の人間関係について、当てはまるものを1つずつお選びください。

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	ある程度当てはまる	よく当てはまる
1. 困った時に助け合える関係性がある	1	2	3	4	5
2. 知識やスキルを共有する文化がある	1	2	3	4	5
3. 世代を超えた交流が活発である	1	2	3	4	5
4. 心理的安全性*が確保されている	1	2	3	4	5

*安心して自分の考えや意見を表現し、他者の反応を恐れず協力し合って物事を進め、問題を解決することができる状態

問12. 貴社の若年・青年層(20~39 歳)従業員に向けて、以下のような機会を提供していますか。当てはまるものを全てお選びください。

1. 顧客の声を直接聞く機会	2. 社会貢献活動への参加
3. 自社製品・サービスの社会的価値の説明	4. 地域貢献プロジェクトへの参画
5. 部署を横断するプロジェクトへの参画	6. 他企業や地域団体との協働活動
7. その他()	

問13. 貴社の若年・青年層(20~39 歳)従業員への仕事の割り当てについて、どの程度考慮していますか。当てはまるものを1つずつお選びください。

	全く考慮していない	あまり考慮していない	どちらともいえない	ある程度考慮している	よく考慮している
1. 本人の強みを活かせる業務配置	1	2	3	4	5
2. 適度な挑戦を含む課題設定	1	2	3	4	5
3. 多様な経験を積むジョブローテーション	1	2	3	4	5
4. プロジェクトリーダー経験の機会提供	1	2	3	4	5

問14. 貴社の若年・青年層(20~39 歳)従業員について、次の事象が発生する頻度を「1」(全くない)から「5」(非常に多い)まで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。

	入社1~5年目	入社6~10年目	入社11年目以上
1. 新しいスキルの習得が必要な業務	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 高い目標が設定された業務	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 責任ある仕事を任される機会	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 短納期・即時対応が必要な業務の担当	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

問15. 貴社の若年・青年層(20~39 歳)従業員について、次の事象が発生する頻度を「1」(全くない)から「5」(非常に多い)まで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。

	入社1~5年目	入社6~10年目	入社11年目以上
1. 目的や優先順位が曖昧な指示や役割	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 納期超過リスクが高い依頼	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 形式的な書類作成・会議への参加	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 定型・反復業務	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

問16. 貴社の次の取組について、直近12か月の状況で当てはまるものを1つずつお選びください。部署により状況が異なる場合は、従業員数ベースで最も一般的な状態をお選びください。

	規程や方針はない	半数未満の部署で運用	半数以上の部署で運用	全社で運用	全社での運用に加え、是正措置を設定
1. 年次有給休暇の計画取得推進	1	2	3	4	5
2. 勤務間インターバル・時間外抑制の運用	1	2	3	4	5
3. 繁忙期の業務量調整	1	2	3	4	5
4. 育児休暇や短時間勤務制度の運用状況	1	2	3	4	5

問17. 貴社の若年・青年層(20~39 歳)従業員における直近決算の基本給水準を、同業・同規模の地域相場と比べた認識を1つお選びください。

1. 低い	2. やや低い	3. 同程度	4. やや高い	5. 高い	6. わからない
-------	---------	--------	---------	-------	----------

問18. 貴社の昇進・賃金アップの基準やプロセスの透明性について1つお選びください。

1. 基準がなく属人的である	2. 基準はあるが周知が不十分である
3. 周知済みだが運用にばらつきがある	4. 周知・運用とも安定している

ここからの「働きがい」は、「働きやすさ(衛生要因)」と「やりがい(動機付け要因)」の双方を含む総称です。

問19. 貴社では、従業員の働きがいや関連する状態を把握するために以下のアンケート調査を実施していますか。当てはまるものを全てお選びください。

1. 処遇や現場環境等への満足度を把握するためのアンケート調査
2. 従業員のモチベーションや帰属意識を数値化し、把握するためのアンケート調査
3. 従業員の状態をリアルタイムでチェックするために短いスパンで実施されるアンケート調査
4. 働きがいの確認や把握を目的としたその他のアンケート調査
5. アンケート調査は実施していない
6. 不明

問20. 従業員の働きがい向上につながる取組の一例から、2019年時点及び直近12か月の間に貴社で実施した・している取組について、それぞれ当てはまるものに○をつけてください。

	2019年	直近12か月
1. 労働時間削減や年次有給休暇取得促進に向けた取組		
2. 柔軟な働き方を可能とする制度（フレックスタイム、テレワークなど）の導入・運用		
3. 働きやすい職場環境の整備（オフィスの整備など）		
4. 副業・兼業の推進		
5. 従業員同士の称賛や交流イベントの開催・支援（懇親会、勉強会、社内表彰など）		
6. 公正で納得感のある評価・報酬制度の導入・運用		
7. 企業理念やビジョンに関する従業員との対話や社内会議・社内報などでの発信		
8. 本人希望を反映した人事異動・社内公募と意欲・能力に基づく人材の配置		
9. 従業員が強みを活かして業務に取り組むための支援		
10. 業務遂行に伴う裁量権の拡大		
11. 業務内の指導によるスキルアップの実施		
12. 業務外の研修等によるスキルアップの実施		
13. 従業員が自身で受講する教育プログラムや資格取得への経済的補助		
14. 中長期でのキャリア計画に関する支援		
15. その他（ ）		
16. 当てはまるものはない		

問21. 問20のうち、下記のような変化につながったと思われる取組の番号を全て記載してください。

取組による職場の変化	それにつながった取組の番号
1. 採用競争力の強化	
2. 従業員の定着率の向上	
3. 従業員の仕事の効率の向上	
4. 従業員の創造性・仕事の質の向上	
5. 従業員の仕事への意欲の向上	
6. 従業員の自身の能力向上への意欲の向上	
7. 従業員同士のチームワークの強化	
8. 企業の業績の向上	
9. 変化はなかった	

問22. 貴社が働きがい向上に取り組む際、行政にどのような支援を求めますか。当てはまるものを3つお選びください。

1. 働きがいの概念や理論のわかりやすい説明
2. 具体的な働きがい向上施策の例や他社の取組の紹介
3. 相談窓口の設置や支援の手引き・マニュアルの配布
4. 実施のための経済的な支援
5. 他社とのネットワーキング構築の機会
6. 効果測定の支援（サーベイ設計・ダッシュボード）
7. ローカル人材・教育機関連携のコーディネート
8. その他（ ）
9. 特に支援は必要ない

② 従業員向けアンケート

※実際は Microsoft Forms のため、レイアウトが異なります

企業成長に向けた「働きがい改革」の推進に係る調査事業 従業員向けアンケート

貴社名					
所在地	都・県		市(区)・町・村		
所属・役職					
性別		年齢		入社歴	

問1. 現在の主な勤務先(副業を除く)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」(全くチャレンジが必要ない)から「10」(非常に高いチャレンジが求められる)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」(全く発揮されていない)から「10」(完全に発揮されている)の点数で評価してください。(○はひとつずつ)

注) チャレンジレベル・スキル発揮レベルがともに高い水準にある方は、業務の難易度とご自身の持つスキル発揮レベルの均衡が高水準で取れていることから、仕事に没入し、行動と意識が完全に一致している状態といえます。一方、スキル発揮レベルがチャレンジレベルを上回る方は、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いるといえます。また、チャレンジレベルがスキル発揮レベルを上回る方は、現在のスキルを上回る難易度の業務に直面している状態といえます。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
チャレンジのレベル										
スキルや能力が発揮されているレベル										

問2. 現在のあなたのお考えについて伺います。次の質問について、どの考えに近いと感じますか。

	A	B	C
【A】仕事をメインに生活したい 【B】仕事とプライベートを両立させたい 【C】プライベートを大事に生活したい			

問3. あなたの仕事に対する感じ方について、当てはまるものをお選びください。

	全く感じ ない	めったに 感じない	時々感じ る	よく感じ る	いつも感じ る
1. 自己効力感(仕事への自信)が高い	1	2	3	4	5
2. 仕事を通じて、成長できていると感じる	1	2	3	4	5
3. 仕事で困難や失敗があっても立ち直ることができる	1	2	3	4	5
4. 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	1	2	3	4	5

問4. 現在の主な勤務先(副業を除く)において、あなたへの育成・キャリア支援のための対話機会の頻度について、どの程度当てはまりますか。

	実施して いない	不定期 実施	年に 1回程度	半期に 1回程度	四半期に 1回程度	月に 1回程度	週に 1回以上
1. 業務の「よかった点」「次にどうするか」等を対話で伝えるフィードバックの機会	1	2	3	4	5	6	7
2. 業務の棚卸しに加え、学習・キャリア形成を扱う 1on1 やキャリア面談	1	2	3	4	5	6	7

※実際は Microsoft Forms のため、レイアウトが異なります

	実施して いない	不定期 実施	年に 1回程度	半期に 1回程度	四半期に 1回程度	月に 1回程度	週に 1回以上
3. 自部署の役割と 会社の経営理念 とのつながりに関 する説明や対話の 機会	1	2	3	4	5	6	7

問5. あなたの職場で身の回りの人間関係について、当てはまるものをお選びください。

	全く 当てはま らない	あまり当 てはまら ない	どちらと もいえな い	ある程度 当てはま る	よく当て はまる
1. 困った時に助け合える関係性がある	1	2	3	4	5
2. 知識やスキルを共有する文化がある	1	2	3	4	5
3. 世代を超えた交流が活発である	1	2	3	4	5
4. 心理的安全性*が確保されている	1	2	3	4	5

※安心して自分の考えや意見を表現し、他者の反応を恐れず協力し合って物事を進め、問題を解決することができる状態

問6. 現在の主な勤務先が提供する以下の機会が、あなたの仕事の意義の実感にどの程度役立ちましたか。当てはまるものを選んでください。

	未実施	実感 は 高まらな かった	少し高ま った	ある程度 高まった	大いに 高まった
1. 顧客の声を直接聞く機会	1	2	3	4	5
2. 社会貢献活動への参加	1	2	3	4	5
3. 自社の製品・サービスの社会的価値の説明	1	2	3	4	5
4. 地域貢献プロジェクトへの参画	1	2	3	4	5
5. 部署を横断するプロジェクトへの参画	1	2	3	4	5
6. 他企業や地域団体との協働活動	1	2	3	4	5

問7. 次のような出来事について、その頻度で当てはまるものを選んでください。

	発生頻度(5段階) 全くない←→非常に多い
1. 新しいスキル習得が必要な業務の担当	1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 高い目標が設定された業務の担当	1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 責任ある仕事を任される機会	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 短納期・即時対応が必要な業務の担当	1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 目的や優先順位が曖昧な指示や役割	1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 納期超過リスクが高い依頼	1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 形式的な書類作成・会議への参加	1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 定型・反復業務	1 - 2 - 3 - 4 - 5

※実際は Microsoft Forms のため、レイアウトが異なります

問8. 次の項目があなたにどの程度当てはまるか、最も近いものを選んでください。

	全く 感じない	めったに感 じない	時々 感じる	よく 感じる	いつも 感じる
1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	1	2	3	4	5
2. 仕事に熱心に取り組んでいる	1	2	3	4	5
3. 仕事をしていると、つい夢中になっている	1	2	3	4	5

問9. 同年代・同職種と比べて、あなたの直近の基本給水準に関する認識をお選びください。

1. 低い	2. やや低い	3. 同程度	4. やや高い	5. 高い	6. わからない
-------	---------	--------	---------	-------	----------

問10. 今の主な勤務先の取組について、あなたの仕事の進行や意欲・集中と達成感にどの程度役立ちましたか。最も近いものを1つ選んでください。

	会社として 取組/制度 がなく、今 後も導入を 希望しない	会社として 取組/制度 はないが、 今後は導入 を希望する	取組/制度 はあるが、 未活用/未 経験	役立たなか った	あまり役立 たなかった	ある程度 役立った	とても役立 った
1. 労働時間削減や年次有給休暇取得促進に向けた取組	1	2	2	3	4	5	6
2. 柔軟な働き方を可能とする制度(フレックスタイム、テレワークなど)の導入・運用	1	2	2	3	4	5	6
3. 働きやすい職場環境の整備(オフィスの整備など)	1	2	2	3	4	5	6
4. 副業・兼業の推進	1	2	2	3	4	5	6
5. 従業員同士の称賛や交流イベントの開催・支援(懇親会、勉強会、社内表彰など)	1	2	2	3	4	5	6
6. 公正で納得感のある評価・報酬制度の導入・運用	1	2	2	3	4	5	6
7. 企業理念やビジョンに関する従業員との対話や社内会議・社内報などでの発信	1	2	2	3	4	5	6
8. 本人希望を反映した人事異動・社内公募と意欲・能力に基づく人材の配置	1	2	2	3	4	5	6
9. 従業員が強みを活かして業務に取り組むための支援	1	2	2	3	4	5	6
10. 業務遂行に伴う裁量権の拡大	1	2	2	3	4	5	6
11. 業務内の指導によるスキルアップの実施	1	2	2	3	4	5	6
12. 業務外の研修等によるスキルアップの実施	1	2	2	3	4	5	6
13. 従業員が自身で受講する教育プログラムや資格取得への経済的補助	1	2	2	3	4	5	6
14. 中長期でのキャリア計画に関する支援	1	2	2	3	4	5	6

③ 若年層・青年層向けアンケート

令和7年度地域経済産業活性化対策調査 (若年層・青年層アンケート調査)

1. フェイス ①年齢、②性別、③所在地(都道府県まで)、④未婚、⑤雇用形態については設定有

⑤雇用形態 回答対象：全員 終了設定：問1=4-8にon

現在の主な勤務先での雇用形態を教えてください。(○はひとつ)

1 正社員・正職員 2 契約社員・嘱託 3 派遣社員 (4 パートまたはアルバイト

5 自営業・フリーランス 6 家族従業員 7 失業中または無職 8 その他は除く)

(SC設問)

回答対象：全員 終了設定：問2=次に当てはまる人以外は終了(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(=フロー層)、あるいは、スキル発揮レベルのほうがチャレンジレベルより2以上大きく、かつ両方とも1~3点の人を除く(=退屈層))

問1. 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」(全くチャレンジが必要ない)から「10」(非常に高いチャレンジが求められる)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」(全く発揮されていない)から「10」(完全に発揮されている)の点数で評価してください。(○はひとつずつ)

注) チャレンジレベル・スキル発揮レベルがともに高い水準にある方は、業務の難易度とご自身の持つスキル発揮レベルの均衡が高水準で取れていることから、仕事に没入し、行動と意識が完全に一致している状態といえます。一方、スキル発揮レベルがチャレンジレベルを上回る方は、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いるといえます。また、チャレンジレベルがスキル発揮レベルを上回る方は、現在のスキルを上回る難易度の業務に直面している状態といえます。

	低		→						高	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
チャレンジのレベル										
スキルや能力が発揮されているレベル										

回答対象：全員 (SC2~SC6まで同様) 終了設定：なし

問2 現在の主な勤務先の職種を教えてください。(○はひとつ)

- 1 会社などの役員
- 2 管理的職業(会社や役所での課長・部長以上など)
- 3 研究者
- 4 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)
- 5 医師、歯科医師、獣医師、薬剤師
- 6 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)
- 7 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)
- 8 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)
- 9 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)
- 10 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)
- 11 保安の職業(自衛官・警察官・消防員や警備など)
- 12 農林漁業の職業(農家、林業の仕事、漁師・養殖の仕事など)
- 13 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)
- 14 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)
- 15 その他

問3 現在の主な勤務先の従業員規模を教えてください。(○はひとつ)

- 1 20人以下 2 21~49人 3 50~99人 4 100~199人 5 200~299人 6 300~499人
7 500~999人 8 1000~2000人 9 2001人以上

問4 現在の主な勤務先の年収を教えてください。※副業先からの収入は含みません。(○はひとつ)

- 1 200万円未満 2 200万円以上400万円未満 3 400万円以上600万円未満
4 600万円以上800万円未満 5 800万円以上1,000万円未満
6 1,000万円以上1,500万円未満 7 1,500万円以上2,000万円未満
8 2,000万円以上2,500万円未満 9 2,500万円以上

問5 現在の主な勤務先の勤務年数を教えてください。(○はひとつ)

- 1 1年未満 2 1年以上5年未満 3 5年以上10年未満 4 10年以上15年未満
5 15年以上20年未満 6 20年以上

問6 あなたが最後に通った学校について、最も近いものを教えてください。(○はひとつ)

- 1 大学院 2 大学 3 高専 4 短大 5 専門・各種学校 6 高校 7 中学校 8 その他

2. 調査項目(基本 15 問)

(仕事に対する認識) 回答対象: Q1~Q5 までは全員回答

問1. 現在の主な仕事(副業を除く)に対するあなたの認識についてお答えください。(○はひとつずつ)

分類 (ご参考)	現在(調査時点)の主な仕事(副業を除く)に対する認識についてお答えください。(各項目1つに○)	じ全 なく い感	なにめ い感 つ じ	じ時 る 々 感	じよ く 感	感 じ つ も
活力	①仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	1	2	3	4	5
熱心	②仕事に熱心に取り組んでいる	1	2	3	4	5
没頭	③仕事をしていると、つい夢中になっている	1	2	3	4	5
アウトカム	④職務に対して満足感を感じる	1	2	3	4	5
アウトカム	⑤働きやすさに対して満足感を感じる	1	2	3	4	5
アウトカム	⑥自分の業務内容に見合った給与水準であると感じる	1	2	3	4	5
アウトカム	⑦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	1	2	3	4	5
アウトカム	⑧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している	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑨会社の人事評価が公正であると感じる	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑩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	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑪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	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑫仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑬勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になっている	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑭職場にロールモデルとなる先輩社員がいる	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑮企業の理念・戦略・事業内容を理解している	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑯企業風土に好感をもっている	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑰自身の仕事が社会に役立っていると感じる	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑱自身の仕事が地域に貢献していると感じる	1	2	3	4	5
仕事の資源	⑲自分がやりたい業務に従事している	1	2	3	4	5
個人の資源	⑳自己効力感(仕事への自信)が高い	1	2	3	4	5
個人の資源	㉑仕事を通じて、成長できていると感じる	1	2	3	4	5
個人の資源	㉒仕事で困難や失敗があっても立ち直ることができる	1	2	3	4	5
個人の資源	㉓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	1	2	3	4	5
仕事(個人)の資源	㉔担当業務の意義や重要性を理解している	1	2	3	4	5
仕事の要求度(挑戦的)	㉕新しいスキルの習得が必要な業務に従事している	1	2	3	4	5
仕事の要求度(挑戦的)	㉖高い目標設定による適度なプレッシャーがある	1	2	3	4	5
仕事の要求度(挑戦的)	㉗責任ある仕事を任せられる機会がある	1	2	3	4	5
仕事の要求度(妨害的)	㉘仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる	1	2	3	4	5
仕事の要求度(妨害的)	㉙常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している	1	2	3	4	5
仕事の要求度(妨害的)	㉚自身に業務が集中している	1	2	3	4	5

(仕事・プライベートのバランス)

問2. 現在のあなたのお考えについて伺います。次の質問について、どの考えに近いと感じますか。(○はひとつ)

	A	B	C
【A】仕事をメインに生活したい 【B】仕事とプライベートを両立させたい			
【C】プライベートを大事に生活したい			

(やりがい向上にかかる会社の施策の有無・効果)

問3. 現在の主な勤務先の取組について、あなたの仕事の進行や意欲・集中と達成感にどの程度役立ちましたか。最も近い番号を選んでください。会社としての取組がない項目は、「会社として取組/制度がなく、今後も導入を希望しない」または「会社として取組/制度はないが、今後は導入を希望する」を選んでください。(○はひとつずつ)

施策	実施無し		実施あり				
	会社として取組/制度がなく、今後も導入を希望しない	会社として取組/制度はないが、今後は導入を希望する	取組/制度はあるが未活用/未経験	役立たなかった	あまり役立たなかった	ある程度役立った	とても役立った
1. 労働時間削減や年次有給休暇取得促進に向けた取組	1	2	3	4	5	6	7
2. 柔軟な働き方を可能とする制度(フレックスタイム、テレワークなど)の導入・運用	1	2	3	4	5	6	7
3. 働きやすい職場環境の整備(オフィスの整備など)	1	2	3	4	5	6	7
4. 副業・兼業の推進	1	2	3	4	5	6	7
5. 従業員同士の称賛や交流イベントの開催・支援(懇親会、勉強会、社内表彰など)	1	2	3	4	5	6	7
6. 公正で納得感のある評価・報酬制度の導入・運用	1	2	3	4	5	6	7
7. 企業理念やビジョンに関する従業員との対話や社内会議・社内報などでの発信	1	2	3	4	5	6	7
8. 本人希望を反映した人事異動・社内公募と意欲・能力に基づく人材の配置	1	2	3	4	5	6	7
9. 従業員が強みを活かして業務に取り組むための支援	1	2	3	4	5	6	7
10. 業務遂行に伴う裁量権の拡大	1	2	3	4	5	6	7
11. 業務内の指導によるスキルアップの実施	1	2	3	4	5	6	7
12. 業務外の研修等によるスキルアップの実施	1	2	3	4	5	6	7
13. 従業員が自身で受講する教育プログラムや資格取得への経済的補助	1	2	3	4	5	6	7
14. 中長期でのキャリア計画に関する支援	1	2	3	4	5	6	7

(仕事の要求度・目標達成の難易度)

問4. あなたの業務上の目標達成の難易度は、どのように設定されていますか。(最も近い1つに○)

1. 達成にかなりの努力を要する目標
2. 達成にある程度の努力を要する目標
3. 現在の能力で、通常の業務をすれば達成できる目標
4. 現在の能力で、ある程度容易に達成できる目標
5. 現在の能力で、かなり容易に達成できる目標
6. 目標管理されていない

(仕事の資源・対話の機会の頻度)

問5. あなたへの育成・キャリア支援のための対話機会の頻度について、どの程度当てはまりますか。(○はひとつずつ)

	実施していない	不定期に実施	年に1回程度	半期に1回程度	四半期に1回程度	月に1回程度	週に1回以上
1. 業務の「よかった点」「次にどうするか」等を対話で伝えるフィードバックの機会	1	2	3	4	5	6	7
2. 業務の棚卸しに加え、学習・キャリア形成を扱う1on1やキャリア面談	1	2	3	4	5	6	7
3. 自部署の役割と会社の経営理念とのつながりに関する説明や対話の機会	1	2	3	4	5	6	7

(仕事の資源・対話の機会の効果) 回答対象：Q5【1】～【3】(or)=2-7on(項目もQ5で2-7のみ表示)

問6. 問5における対話機会は、やりがいの向上に効果的でしたか。(○はひとつずつ)

	1. 全く効果がない	2. どちらかという効果がない	3. どちらかという効果がある	4. 非常に効果が高い
1. 業務の「よかった点」「次にどうするか」等を対話で伝えるフィードバックの機会	1	2	3	4
2. 業務の棚卸しに加え、学習・キャリア形成を扱う1on1やキャリア面談	1	2	3	4
3. 自部署の役割と会社の経営理念とのつながりに関する説明や対話の機会	1	2	3	4

(個人の資源・職場の人間関係) 回答対象：Q7～Q10まで全員回答

問7. あなたの職場の人間関係について、当てはまるものをお選びください。(○はひとつずつ)

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	ある程度当てはまる	よく当てはまる
1. 困った時に助け合える関係性がある	1	2	3	4	5
2. 知識やスキルを共有する文化がある	1	2	3	4	5
3. 世代を超えた交流が活発である	1	2	3	4	5
4. 心理的安全性が確保されている	1	2	3	4	5

※安心して自分の考えや意見を表現し、他者の反応を恐れず協力し合って物事を進め、問題を解決することができる状態

(仕事の資源・キャリア開発の機会の効果)

問8. 会社が実施する以下の取組について、あなた自身のキャリア構築を考えたときに効果を感じるかどうか、制度としての有無にかかわらず、当てはまるものを選んでください。(〇はひとつずつ)

	1. 全く効果がない	2. どちらかという効果がない	3. どちらかという効果がある	4. 非常に効果が高い
1. 社内起業 ^{※1} ・出向起業等 ^{※2} の支援、新事業開発 ^{※3} の社内提案制度				
2. 社内公募制度(社員が希望の部署に異動できる制度)				
3. 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				
4. 社員の自主学習支援(eラーニング、書籍購入補助など)				
5. 資格取得支援(費用補助、奨励金など)				
6. 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				
7. 外部研修・セミナーへの参加支援(費用補助や勤務扱い)				
8. 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				
9. 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				

※1 社内起業: 会社に所属する人材が会社を辞めることなく、既存事業にはない新たな事業モデルを創出するため企業内に設置された独立した組織で活動すること。

※2 出向起業: 大企業等の人材が、所属企業を辞職せずに外部資金調達や個人資産の投下等により起業し、起業したスタートアップに自ら出向等を通じて行う新規事業のこと。

※3 新事業開発: 現在の会社や組織の中で、これまでにない新しい商品やサービス、ビジネスモデルを企画・開発し、市場に提供すること。

(自己啓発・自己研鑽の有無、その効果)

問9. あなたは、自己啓発・自己研鑽(会社や職場の指示によらない自発的な勉強)を行っていますか。

行っている場合には、その自己啓発・自己研鑽により以下の効果がありましたか。行っている場合には各項目の「そう思う~そう思わない」を、行っていない場合には「実施していない」を、選択してください。

(〇はひとつずつ)

	実施していない	そう思わない	あまりそう思わない	ややそう思う	そう思う
1. 自己効力感(仕事への自信)が高まった	1	2	3	4	5
2. 仕事に対して、前向きな気持ちになった	1	2	3	4	5
3. 自身が成長している実感を得られた	1	2	3	4	5
4. 仕事の処理能力・処理スピードが向上した	1	2	3	4	5
5. 仕事に要する専門的な知識・技術が向上した	1	2	3	4	5

(5年前のチャレンジレベル・スキル発揮レベル)

問10. (5年前の状況をお伺いします) 当時の主な勤務先において、あなたが従事していた業務のチャレンジのレベルを「1」(全くチャレンジが必要ない)から「10」(非常に高いチャレンジが求められる)の点数で評価してください。また、5年前の業務に対してあなたのスキルや能力が発揮されていたレベルを「1」(全く発揮されていない)から「10」(完全に発揮されている)の点数で評価してください。(○はひとつずつ)。5年前に勤務していない場合は「5年前は勤務していない」の選択肢を選択して下さい。

	低 → 高									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
チャレンジのレベル										
スキルや能力が発揮されているレベル										

○5年前は勤務していない

(5年前のチャレンジレベル・スキル発揮レベルが変わった理由)

問11. 5年前のチャレンジのレベル、スキルや能力が発揮されているレベルと、現在のチャレンジのレベル、スキルや能力が発揮されているレベルが変わった場合、その理由を教えてください。(当てはまるもの全てに○をお願いします。) 回答対象：SC1とQ10が1点でも異なる方 (SC1とQ10が全く同じ点数の場合 or Q10で「5年前は勤務していない」の場合にはQ11を非表示)

仕事の資源	1	会社の人事評価が公正であると感じられるように(感じられなく)なった	
仕事の資源	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)が高く(低く)なった	
仕事の資源	3	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増えた(減った)	
仕事の資源	4	仕事の遂行に当たっての人間関係が良好になった(険悪になった)	
仕事の資源	5	勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になった(不明確になった)	
仕事の資源	6	職場にロールモデルとなる先輩社員がいた(いなかった)	
仕事の資源	7	企業の理念・戦略・事業内容を理解できた(できなかった)	
仕事の資源	8	企業風土に好感を持てるように(持てなく)なった	
仕事の資源	9	自分がやりたい業務に従事できるようになった(できなくなった)	
個人の資源	10	自己効力感(仕事への自信)が高く(低く)なった	
個人の資源	11	仕事を通じて、成長できていると感じられるように(感じられなく)なった	
個人の資源	12	仕事で困難や失敗があっても立ち直ることができるように(できなく)なった	
個人の資源	13	将来のキャリアや仕事の見通しについて、前向きに考えられるように(考えられなく)なった	
仕事/個人の資源	14	担当業務の意義や重要性を理解できるように(できなく)なった	
仕事の要求度(挑戦的)	15	新しいスキルの習得が必要な業務に従事することが増えた(減った)	
仕事の要求度(挑戦的)	16	高い目標設定による適度なプレッシャーが増えた(減った)	
仕事の要求度(挑戦的)	17	責任ある仕事を任せられる機会が増えた(減った)	
仕事の要求度(妨害的)	18	仕事の中で、過度なストレスや疲労が増えた(減った)	
仕事の要求度(妨害的)	19	常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出すことが増えた(減った)	
仕事の要求度(妨害的)	20	自身に業務が集中するように(集中しなく)なった	
	21	その他()	

(転職の意向) 回答対象：全員回答

問 12. 今後、1年以内に転職を考えていますか。(○はひとつ)

1. 考えていて、実際に活動している(居住地域外への移動も含めて検討)
2. 考えていて、実際に活動している(現在の居住地域内で検討)
3. 考えているが、まだ活動していない(居住地域外への移動も視野に入れている)
4. 考えているが、まだ活動していない(現在の居住地域内で検討)
5. どちらともいえない
6. 考えていない

(転職の理由) 回答対象：Q12=1-4on

問 13. (問 12 で 1、2、3、4 を選んだ人)転職を考える主な理由は何ですか。

(○は当てはまるもの上位3つ)

●項目

【1】1位

【2】2位

【3】3位

- 1 キャリアアップや自己成長のため
- 2 給与・報酬面への不満
- 3 仕事への興味や関心の低下
- 4 自分のスキルを十分に活かせる環境ではない
- 5 会社の経営理念やビジョンが合わない
- 6 会社の将来性
- 7 自分自身のキャリアパスへの不安
- 8 労働時間や休暇制度への不満
- 9 業務上のストレスやプレッシャー
- 10 職場の人間関係の問題
- 11 通勤の不便さや勤務地の問題
- 12 ライフイベント※による退職
- 13 健康上の問題
- 14 家庭の事情
- 15 その他()

※ライフイベントとは、結婚や子育て、介護、転勤など人生で経験する大きな出来事のこと

(UIJ ターンの実験の有無・今後の意向) 回答対象：Q14以降全員回答

問 14. これまでの各時期の居住地、今後の移住の希望について教えてください。

※首都圏とは、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県のことを指します。

中京圏とは、愛知県・三重県・岐阜県のことを指します。

近畿圏とは、大阪府、京都府、兵庫県、和歌山県、奈良県、滋賀県のことを指します。

福岡都市圏とは、福岡市、筑紫野市、春日市、大野城市、太宰府市、那珂川市、古賀市、宇美町、篠栗町、志免町、須恵町、新宮町、久山町、粕屋町、宗像市、福津市、糸島市の17市町のことを指します。

	1 首都圏	2 中京圏・近畿圏	3 福岡都市圏	4 福岡都市圏以外の九州	5 左記以外の国内	6 海外	7 該当なし ※排他(項目4・5のみで選択可)
【1】 中学卒業時の居住地							
【2】 初めての就職直前の学校在籍時の居住地							
【3】 初めての就職の際の居住地							
【4】 現在の仕事の前に、初めての就職時の仕事とは別の仕事があった場合、その居住地(複数ある場合は全て選んでください。また、該当しない場合は該当なしを選んでください。同じ企業内での転勤による転居の場合は、該当なしを選んでください)							
【5】 現在の居住地							
【6】 今後の移住を希望する場所(希望しない場合は該当なしを選んでください)							

項目【1】【2】【3】【5】は単一回答

項目【4】【6】は複数回答

(UIJ ターンの決定要因)

問 15. これまでに進学・就職・転職などで都市部(※1)に移住し、その後、出身地や希望する地域に戻ったり移住したりして就業すること (UIJ ターン※2) を経験したことがある人は、その理由を教えてください。経験のない方は、今後移住の希望がない方も、こういった環境・条件になれば移住して就業したいと考えるかを教えてください。当てはまるもの上位5つをお選びください。

※1 ここでの都市部とは、3大都市圏(首都圏、近畿圏、中京圏)および福岡都市圏を指し、それ以外の地域を地方とします。

※2 UIJ ターン: I ターンとは、地方で生まれ育った人が都市部で進学や就職をした後に、再び自分の生まれ育った故郷に戻って働くこと。J ターンとは、生まれ育った故郷以外の地域に就職・移住すること。I ターンとは、地方で生まれ育った人が一度都心で進学や就職をし、その後また故郷とは違う別の地方に移住して働くこと。

※3 過去に移動された方はその際の「重要だった条件」を、今後移動を希望される方は「重要な条件」を、移動希望のない方も「仮に移動するとしたら重要な条件」をお選びください。

●項目

- [1] 1位
- [2] 2位
- [3] 3位
- [4] 4位
- [5] 5位

仕事面	1 希望する職種・業務に就けること	
	2 現在の収入水準と同等か、それ以上の給与が得られること	
	3 安定した雇用が確保されていること	
	4 キャリアアップやスキル活用の機会があること	
	5 リモートワークや副業が認められるなど柔軟な働き方ができること	
生活面	6 生活コスト(住居費・物価)が低く、生活がしやすいこと	
	7 自然環境や生活環境が快適であること	
	8 地域に良好な教育・医療などのインフラが整っていること	
	9 交通アクセスが便利であること	
人間関係・将来性	10 趣味や余暇活動が楽しめる環境があること	
	11 地元や親族の近くで暮らせること	
	12 地域での人間関係やコミュニティに参加できること	
	13 子育てや家庭生活に適した環境があること	
	14 将来的に地域で起業や独立ができるチャンスがあること	
その他	15 地域や企業の将来性に魅力を感じられること	
	16 その他()	
	17 あてはまるものはない	

問 16. 問 15 に関連し、意欲ある若者が九州を選び、仕事を通じて活躍するためには、行政や企業による、どのような環境づくりが重要だと思われますか。

4. 地域企業の先進事例の収集・分析

(1) 概要

若年層・青年層が感じる仕事のやりがい、企業に求めたいことを深掘りし、また、若年層・青年層のやりがい向上に向けた取組の内容と導入にいたった背景、また経営面への効果を深掘りするため、ヒアリング調査を行った。なお、特定の地域や業種に偏ることがないように、対象先を選定した。今回は、若年層・青年層の就業者や地域企業等を対象に対面またはオンライン会議ツールを活用して実施した。

(2) 実施状況

ヒアリング項目は、レポートへ反映することを意識して設定した。若年層・青年層向けには、仕事のやりがいや、やりがいを向上させるために会社に求める取組、今後のキャリア観や九州地域で働くうえで、行政・地域に期待したいことを、企業向けには、働きがい向上・採用・人材育成の取組とその背景や、経営面への効果について意見を聴取した。

対象企業

地域別	福岡県 15 社、佐賀県 2 社、長崎県 3 社、熊本県 2 社、大分県 1 社、宮崎県 2 社、鹿児島県 1 社、沖縄県 1 社
規模別	100 人未満 8 社、100 人以上 300 人未満 10 社 300 人以上 1,000 人未満 6 社、1,000 人以上 3 社
業種別	農業、林業 1 社、建設業 2 社、製造業 6 社、情報通信業 3 社、運輸業 1 社、卸売業、小売業 5 社、金融業、保険業 1 社、不動産業、物品賃貸業 1 社、宿泊業、飲食サービス業 5 社、生活関連サービス業、娯楽業 1 社、医療、福祉 1 社

① 若年層・青年層向けヒアリング項目

- ・ 仕事のやりがいについて
- ・ やりがいを向上させるために会社に求める取組
- ・ 転職への考え方について
- ・ 九州地域で働くうえで、行政・地域に期待したいこと

② 企業向けヒアリング項目

- ・ 働きがい向上・採用・人材育成の取組とその背景

- ・ 働きがい向上・人材育成の個別取組とその効果
- ・ 取組全体を通じた経営面への効果
- ・ 今後の課題と展望
- ・ 行政・支援機関・政策に期待すること ほか

(3)ヒアリング(若年層・青年層向け)により聴取した意見

① 仕事のやりがいについて

(現業的業務・福岡都市圏以外の九州)

- ・ 自分の仕事が目に見える形になる点、そして人に認められる点にやりがいを感じている。

(オフィスワーク・首都圏)

- ・ どんな時にやりがいを感じるかというと、1つは給料日。二つ目は、大規模なプロジェクトに関わっており、その仕事でうまくいったときにやりがいを感じる。今は入社したばかりなので、与えられた仕事をこなすなかで、期日のうちに、品質を保った状態・高品質な業務を達成し、褒められたときが嬉しい。

② 仕事のやりがい向上につながる企業の取組(現在)・企業に求めたいこと(今後)

(現業的業務・福岡都市圏以外の九州)

- ・ (現在)業務外の研修などについては、会社に許可をもらい、講習代金や教材費を負担してもらって行くことが可能。希望の部署への異動も可能。有給休暇は、当日の朝連絡すれば対処するという体制で、非常に取りやすい。
- ・ (今後)仕事(現場での業務)が常にあるわけではなく、収入が安定しないので、副業をしたい気持ちはある。会社としては、緊急の業務対応もあるので、副業はしないでほしいというスタンス。
- ・ (今後)社内には、現場に行かない人もいるので、現場業務の規模だけではなく、各個人にスポットライトを当てた表彰があると、一層やりがいを持って働けると思う。

(オフィスワーク・首都圏)

- ・ (現在)柔軟な働き方を可能とする制度(フレックスタイム、テレワークなど)の導入:自身は週2回、月曜と金曜日はテレワークをしている。
- ・ (現在)直属の上司とのlonl を月1で実施している。上司の人となりを知る機会になっている。仕事以外の話をしたり、自分が今後こういうことをしたいと思っている、ということに対してアドバイスをもらえたりしている。
- ・ (現在)社内公募制度(社員が希望の部署に異動できる制度):先輩で制度を使って部署異

動した人もいるし、同期にも、将来は使いたいと思っている人もいる。

- (現在)資格取得への補助がある。どういう資格を取るかは、社内ネットページや、面談の場でアドバイスをもらうこともあるが、基本的には自分で決めたいと思っている。
- (今後)今はまだ知識が足りていないので裁量権が欲しいとは思っていないが、業務が徐々にできるようになってから、いずれは得たいと思う。
- (やりがい向上に効果的と思う施策)ある程度、仕事内容や配属について個人の希望が通ったうえで、仕事上の試練・タスクを与えてほしい。

③ 転職について

(現業的業務・福岡都市圏以外の九州)

- 自身の持つ技術・スキルが活かせる仕事を希望する。
- 技術の発達で業務への需要が減っており、会社の将来性に不安がある。
- キャリア展望としては、特殊な業務ゆえ、今のまま行けばポストが限られており、将来の展望が描きにくい。社外にいずれ出ないといけないのかなどと思っている。
- 自身が住む都市は、活気があり、ご飯もおいしい。公共交通も本数が多い。住むにはとてもいいところなので、転職しても九州を離れたくはない。

(オフィスワーク・首都圏)

- どちらかという、会社への不満というよりは、チャンスを逃したくないので、良い話があれば転職も考えたい。
- やりがいを感じる転職先として大事となるのは、何かしら、大きなことを動かすことができる企業。あとは給料も大事と思っている。

④ 九州地域で働くうえで、行政・地域に求めたいこと

(現業的業務・福岡都市圏以外の九州)

- まちに賑わいを継続的に創出してほしい。そうすると街に出る頻度が増える。

(オフィスワーク・首都圏)

- 九州地域の魅力(イメージ):ご飯が美味しい、多様性がある。人、文化が県によって差がある。旅行で福岡、熊本、大分に行ったことがある。
- 働く場として九州をみたときに、大きな仕事ができる場かどうかは重要な条件になる。プロジェクト規模として、社会へのインパクトが大きいほうがやりがいを感じる。
- 移住時に重要視する条件:仕事面で求めることがクリアできれば、生活しやすいことやコストが安いことはメリットになる。人間関係やコミュニティについては、違う場所なのでどういう人がいるかわからない。東京でも、あまり近所づきあいがこれまでなかったので、過干渉なのはいやだなとも思う。趣味のサークルなどは、もちろんあったら良いのではないかな。将来長く

住む可能性を考えると、教育・医療のインフラはそろっていたほうが良いし必要だと思う。

- ただし正直、個人的に地方に移住するのはハードルが高いと思う。住んだことがないので、地方に住むことへの想像ができないのもある。いざ行くとすると、ぶっつけ本番となる。周りの友人も含め、首都圏生まれ・首都圏育ちの人の考えとして大多数なのは、やはり東京に住み続けることなのではないかと思う。
- 行政・地域に求めたい施策:住宅手当はありがたい。今は会社の寮に入っているが、特に移住初期はお金も必要と思うので、補助があると心理的に助かると思う。基本的には、家さえ揃えば、あとは何とかなる、と思っている。
- 今の会社で定年までキャリアを全うするというよりは、転職もありえる、という認識。何十年も同じ会社にいるという想像があまりできない。ずっと同じ場所にいるのもあって、少し飽きてきたというもある。小さいうちは自分の力で移住することはできなかったが、これからはやりたいと思えば移住できるので、周りも含め、多少は他地域への移住が現実味を帯びて来ていると思う。
- 社外の人、他社の文化でも、刺激になることはあるか？(追加質問)→他社の文化までは体感していないが、技術・知識面ですごい人は各協力会社に何人かはいるので、そういう主戦力の人達と話すとき非常に刺激になるし、真似したいと思う。
- 九州に限らず、もし地方に住むことになった場合に、入り込みすぎる人間関係はちょっと避けたいという話があったが、同世代で似たような若者同士のゆるいコミュニティがあったら移住のハードルは下がるか？(追加質問)→つながることがどういうものか、あまり実感がわかないが、そのコミュニティに入るかどうかは個人の選択としても、そういう場があった方が心理的な移住のハードルは下がると思うので、コミュニティはあったほうが良いと思う。

(4)ヒアリング(企業向け)により聴取した意見

① 働きがい向上・採用・人材育成の取組とその背景

- 自社の業界では、技術者の高齢化と後継者不足が進み、今後「作り手が足りない時代」が来るため、「人を採り、育て続ければ生き残れる」を基礎に経営戦略と人事戦略を一体で設計している。
- 経営において、戦略を立ててから人に当てはめる「戦略起点」ではなく、「人起点」(良い人と出会い、そこから戦略を立てる)を基本方針としている。教科書的な経営をやろうとしたところ上手くいかなかった経験が背景にあり、人件費は経費ではなく投資と考えている。
- これまでの離職の原因は「忙しさについていけなくて辞める」パターンが中心だったため、まずは働きやすさ改善を進めて定着率を高めることを優先し、その後に挑戦機会を段階的に増やす方針で進めている。中途採用は文化適合でつまずくりスクも課題認識としている。
- かつての事業部門別研修中心の研修体制から見直し、「グループの一人の人材として部門を越えてどういうスキルを身につけるべきか」を再検討し、人材育成を設計し直した。環境変化への危機感から、最重要資源である「人」への投資を強化すべきと判断した。
- 働きがいは「その人がどうなりたいか」により異なり、最終的には社員の「自己実現の舞台」をつくる必要があるとの考えに至った。採用におけるミスマッチを避けるため、当初は能力重視の採用方針だったが、実力をつけた人がフリーランス志向で離職する経験から「理念共感」を重視する方針へ転換し、説明会等で社長が自社の理念や実力主義の経営方針、キャリア観を直接伝えている。
- 社長就任を機に、稟議中心のトップダウン型経営から「社員主体経営」へ転換し、社員が自ら考え決める文化を少しずつ定着させてきた。
- 理念経営を非常に重要視し、教育体系は「理念・価値観教育」を土台に「態度・行動」、最上位に「知識・技術」を置く考えで、理念は創業者が考案し、「理念冊子」を全社員に配布して浸透を図っている。
- 先代からの「利他利還」(まずお客様に利を提供し、ともに発展する)を根幹に、顧客に喜ばれたエピソードを朝礼等で共有し「顧客に役立つ実感」がモチベーションに直結している。社長交代を契機にボトムアップへ転換し権限委譲を進め、農業分野での新しいチャレンジや、DX・省力化で挑戦余力を生み出してきた。
- 会社設立時より年功序列は取らず、利益を出して会社に貢献している人を昇進・給与で評価する仕組みを採用し、従業員数の増加や拠点拡大の中で急拡大に対応できる人材確保・育成を重視している。

- 「個人の人生が最優先」で、仕事を人生の中にきちんと位置付けたうえで会社の仕組みを合わせるべきという考えから「顧客本位」を徹底している。事業承継時に、「顧客と社員のためだけに生きていこう」と決意したことが大きな転換点となった。
- 顧客への幸せ追求が行き過ぎて職員の退職が相次いだ反省から、「顧客第一」偏重を改め、職員の幸せを軸に事業を設計・運営する方針へ転換し、部門の縦割り撤廃や面談のオープン化、挨拶改革、強み中心の関わりを進めてきた。
- 平均年齢 27～28 歳の若い社員に理念・目標を伝えるため、ビジョンのイラスト化や、期首キックオフでのムービー制作など、理念浸透の工夫を意識している。
- 入社後のエンゲージメント向上や一人ひとりの働きがい向上を重視している一方、機会を活用するかは人によるという認識がある。長時間労働が常態化していた状況では会社を続けられないとの危機感があり、不得意なことまで抱える働き方を見直す必要があった。

② 働きがい向上・人材育成の個別取組とその効果

- 既存制度をゼロベースで見直し「未来投資型人事制度」を設計している。運用面ではプロジェクトの「オーナー制」で新入社員でも責任を持たせ、従業員の提案を経営戦略に取り込むほか、外部人材も活用している。
- 有志の社員が「挑戦したいこと」を生煮えの段階で持ち込み、部署横断かつ社外も含め自由参加で、挑戦を応援・支援するミーティングを実施している。実現可否も提案者に委ねることで心理的安全性を担保している。加えて、社内(全力応援ミーティング)／社外(外の空気を吸わせ自己改革・人脈構築)の機会づくりをプロジェクトとして実施している。
- 採用は社長主導から採用担当＋遠隔パート体制に移行し外部プロ人材が週1伴走。拠点別必要人数の可視化と向こう3年の採用計画策定につながった。評価は四半期ごとの評価者面談・マネジメントレター・評価者育成で運用を強化し、月間レポートなどで状態を把握している。理念・ビジョンの浸透を継続しつつ、新規事業の事業化は若手中心に移行している。
- 本質思考研修を実施し、現在は社内トレーナー複数名で内製運用している。併せて人事制度を刷新し、自己目標起点の目標管理、日常的フィードバック重視の評価運用、役職定年や手挙げ制のアクティブ配置転換、新規事業での公募抜擢と育成も進めている。
- 成長支援制度(旅に関する学びへの補助、申請にひと手間を残して自発性を促す、利用者を表彰)に加え、トップメッセージ・社長勉強会、ビジネスプランコンテスト、改善サミットを実施している。さらに、3年ごとの人事異動を通じて、若手も含め経営目線や挑戦機会、裁量と改善意識の醸成につなげている。

- 売上・利益や決算書、経営陣費用まで含む「経営情報の完全公開」、透明な評価運用、月 1 回以上の 1on1 や社長の全社員面談、社員主体の経営計画策定、福利厚生、顧客の声や活用写真の掲示による「貢献の見える化」、やりがいアンケートの継続モニタリングを行い、信頼関係や達成感、若手のキャリアアップ機会につなげている。
- 理念研修や代表メッセージの動画配信、新入社員研修・年次別研修・階層別研修を実施している。昇進は 2 ヶ月に 1 回の実力主義で「60 点主義」を掲げ、挑戦を評価軸の中心に置いた評価と、MVP・月次表彰・貢献表彰、ダイレクト提案制度、新規事業プランコンテストで挑戦と称賛を後押ししている。
- 現場発のメンター制度や、受注・発注・請求の専門分化、課長・主任の役職新設、外部 Web セミナーや社内勉強会、大学院通学を就業時間内で認め費用も負担する取組を進めている。年 200 件超の改善アンケートと幸福度アンケートで声を吸い上げ、若手がプロジェクトや新規事業に手を挙げるケースが増えている。
- 新卒・中途採用の体制整備と選考の工夫、若手抜擢と昇進機会の明確化、外部キャリアコンサルタントによる全社員面談に加え、全工程一貫生産の強みを活かして「最終的にこう役立っている」を伝える工夫や、工場環境改善・最新機器導入、社長の現場巡回や観戦交流などを行っている。
- 人事評価は収益貢献を入れず、理念・クレド・礼儀・積極性など「大事にしようと決めていること」ができていくかで評価し、担当管理職評価の後に管理職が全社員を 1 人 1 時間以上かけて最終決定する。年 2 回の社長面談と毎月の部署横断 1on1、少人数プロジェクトチーム活動などを通じて、自分で決める実感や仲間・顧客・地域からの評価がモチベーションにつながっている。
- 合議制を基本として、「数字で語る経営」を徹底し、退職事例検討会(毎月オンライン)で知見を蓄積しながら、手挙げ式の新規事業や幹部育成、出向・外部経験、外国人材のリーダー登用などを進めている。数ヶ月で文化が定着し、ネガティブの連鎖が縮減した。
- 座学・押しつけの研修は効果がないという考えから、提供ストーリーやマーケティングを考えさせる PBL 型(問題解決型学習)研修や、1 泊 2 日実習(毎年 4 回)など、主体的で実践的な研修を実施している。
- 得意分野に集中し不得意は分業するやり方を導入し、客観観察で切り出せる業務を把握して一気に全社展開した結果、時間外労働が減り、自分のやるべきことが明確になって自発的なスキルアップや仕事を取りにいく姿勢につながった。あわせて社内報では閲覧状況とサーベイの相関を分析し、身近な人や部署の深掘りで愛着を促す工夫をしている。

③ 取組全体を通じた経営面への効果

- やりたいことが尊重されることで離職率が大幅に低下し、制度改革後は退職者がほとんど出ていない。若手が責任ある役割を担うことで組織が活性化し、プロジェクトの成功事例や社内外への波及が生まれている。
- 定量的に測れる効果はまだないが、提案・実現した社員の自信や成長など定性的な効果は実感している。新規事業は、開業後数年の赤字を経て、近年は黒字化している。
- 新卒の1～3年目は一人も辞めていない。来年度新卒7名入社予定。採用担当は学生に寄り添う丁寧さ・フレンドリーな雰囲気・アイデアが形になる仕事に魅力を感じ入社し、入社後も成長機会と適切な評価があり「入ってよかった」と感じている。
- 数値としての成果はまだこれからだが、採用力は肌感覚では上向きで、自県に縁のない学生の入社事例も出ている。既存社員はベースアップ等の経済面には良い反応がある一方、仕事の面白さ・やりがいの実感は十分に醸成し切れていない部分がある。
- 宿泊業としては離職率が低い。「一人前になっても当社にいた方が、チャレンジがあり先々よくなる見通し」をつくるのが要因と捉えている一方、周囲の伸長スピードについていけず離職するケースもある。取組発信やオンライン説明会の普及で県外新卒が増えている。
- 社員主体経営の利益への直接説明は難しいが、取組開始以降の継続的な売上増加を成果の一つと捉えており、離職は約120名中で年1～2人程度と非常に低い水準を維持している。
- 効果の定量指標は現状なく課題と感じており、エンゲージサーベイは以前実施していたが現在は一部を定点観測で見ている一方、離職率は業界全体で見れば高くないと捉えつつ、グループとしてはさらに下げる必要があると感じている。
- 採用力の向上が象徴的で、PRは限定的でも全国から学生が応募しオンライン説明会では海外在住者が参加する例もあり、中途も毎回多数応募がある。離職率の低さは近年の規模拡大後も維持され、DX・省力化で効率化した時間が研修参加や新規事業検討に回り、付加価値創出の循環がみられる。
- 役割と責任を明確にしたポジションを設け、実力ある人を管理職に登用して権限と報酬を与え責任理解を促すことで、安全確保や育成を含む管理が技術力向上と利益につながっているという認識で、原価計算や品質管理などデジタル化も利益に寄与している。
- 採用時に会社についてすべて開示して入社してもらうためミスマッチが起きにくく、定着率は非常に高い。顧客満足を追求すれば業績は「影」としてついてくるという考えで、実際に売上

は上がり続けている。

- 働きやすさの口コミが広がり人材は集まりやすく、人材面での偏在や人手不足は限定的となっている。
- 採用では理念に共感できる人材の確保を重視し、九州のとある高校を主なターゲットとして広報誌を定期送付する等の工夫により、理念理解とマインドセットが高い状態で入社してくる傾向があるとしている。
- 分業が進んだことで残業削減と効率化が進み、好きなこと・得意なことで貢献できること自体が生産性向上につながったという認識がある。社内報の閲覧状況とエンゲージメントサーベイ結果に相関があることも確認している。

④ 今後の課題と展望

- 新規事業はブランディングやモチベーション向上の効果は大きい一方で、収益化やマーケティング強化が今後の課題。
- プロジェクトに参加した人材・企画を、まちづくり会社を通じて地域で事業化・独立支援する二層構造での展開を目指し、会社が「地域に不可欠な存在」になることを志向している。なお、参加は社員の自発性を重視し、代表自ら周知・勧誘はしない(過度な発信は「共感ハラズメント」になり得るため)。
- イキイキ職場に向け、今年は働きやすさ改善を優先し、今後は挑戦機会を段階的に増やす。また、個人の成長速度と会社の成長速度のギャップ、多様な志向に一律のキャリアラダー提示が逆効果になり得る点、幹部候補不足を課題としている。
- 大改革の意図・狙いを丁寧に伝達し、現場の理解と実装を支援することにリソースを重点配分する方針。あわせて「人への投資」の原資を事業運営の効率化で捻出し、現地採用拡大による福利厚生配分最適化や募集費の効率化で、採用コストを削減して定着投資へ振り替える。
- 新卒採用は一定進んだため今後はキャリア採用を強化し、インバウンド比率の高さ等を踏まえ外国人正社員採用と言語面のハードルにも対応していく必要がある。サービス業は成果を数字で測りづらく評価の工夫が要り、付加価値と生産性を上げて業界として給与水準も高めたいという問題意識があり、離職リスクは一定容認しつつ「ここにいたいと思わせる会社」をつくるのが経営者の仕事としている。
- 採用強化が課題で、新卒はここ2年で1名と難しく立地も要因として認識しているため、中途は媒体掲載とリファラルを継続しつつ、工場の空調設備導入などで女性が働きやすい環

境整備も進めていく。

- 人事制度の再構築とあわせて効果指標の整備を進め、特に新入職員や 2～3 年目職員の定着状況の把握、退職理由の分析、研修等でのフォローアップを強化していきたいとしている。
- 自律型人材の育成をさらに進め、最終判断が部長層に寄りがちな現状から、若手が最後までやり切れる権限移譲を一層進めたい。組織拡大に伴い理念浸透の工夫と、改善・幸福度アンケート結果を定量分析し時系列で変化を把握する仕組みづくりが課題である。
- 全社員面談で出た「家族に仕事を見せたい」という声を踏まえ職場見学を計画しており、工場間・部門間の交流が少ない点を課題として、若手を入れたプロジェクト(高校生向け解説、求人情報誌づくり等)で交流を促す取組を継続・拡大したいとしている。
- コロナ禍の時期に新卒採用が難しく中途採用を始めたところ、通常業務以外の取組の多さについていけず離職するケースが起きた。一昨年、社長を除く全社員で議論し「幸せ貢献企業」を目指す方向性を決め、商工中金の幸せデザインサーベイにおいて 4 年連続で全国トップレベルのスコア獲得にもつながっている。
- 店舗はコンセプトや種類が異なり全店統一の対応は取りにくく効率化はしづらい一方、立地に合わせた出店戦略を取り、社員にとって「やれることがいっぱい」な環境がやりがいにつながるという考えである。
- 最近「比較的無謀な人」が減り、自己肯定感が高い人が相対的に少ないため、やれると思っても自信がなくチャレンジしない層がいるという見立てがある。エンゲージメントが行き過ぎるとついていけない人もいるため「ほどよさ」が重要で、上司側のマネジメントスキルを我流ではなく体系的に学ぶ必要性も挙げている。

⑤ 行政・支援機関・政策に期待すること

- 名刺交換にとどまらず課題を本気で議論できる場、社長同士だけでなく社員同士の交流・発表の場づくりが重要。ネットワーキングは 1 回のイベントだけでは広がりにくい。
- 「地域経済を元気にしたい」という面白い人材やチャレンジ人材が集まった時に一緒に応援できる取組があると嬉しい。単年度で成果を求めるのは難しく、息の長い支援があるとありがたい。
- 学生向け就職情報について、条件面に偏重せず、企業の存在意義(顧客創造・地域貢献)まで理解できるような情報伝達の設計を支援してほしい。
- 外から見て「働きがいのある企業かどうか」が分かる情報が表に出る仕組みがあるとよく、情

報公開が進めば企業側の改善インセンティブにもなり、働く人の企業選びの基準にもなると考えている。

- エンゲージメント測定を簡単にできる仕組みがあるとよい。
- 行政や研究機関等によって調査・分析されたデータ等に触れる機会が少ないため、エリア特性や課題把握など経営の参考になる情報提供や、20～30代の働き方の意識・考え方が分かる根拠ある情報を得られるとありがたい。
- 社員が他社の価値観や仕事の進め方に触れる機会が少ないため、単発ではなく、企業同士が定期的に交流し互いの実践を学び合える「継続的に関係性が築かれる場」を望んでいる。
- モデルやマニュアル、教本など教育面の情報を行政から聞きたいこと、またキャリアコンサルタント費用の補助があればありがたい。
- 補助金よりも、良い経営をしている会社の成功事例・失敗事例を社員が直接聞ける機会がほしい。多くの中小企業が従業員満足度調査をできていないため、取り組みやすい工夫も含め実施を促す施策があるとよい。

5. レポート作成

(1) 概要

調査・分析と有識者検討会での議論の結果をふまえ、レポートを作成した。令和6年度は九州に「退屈状態」の若者が相対的に多いことを明らかにしたが、その状態がどのように企業成長に結びつくかは十分に整理できていなかった。今年度は JD-R モデル¹の枠組みを用いて、企業・従業員・若年層向けの3種のアンケートと企業ヒアリングを組み合わせ、「仕事のやりがい」が定着・生産性という成果につながるメカニズムを分析し、これらを基に、「個を活かす組織経営改革を通じた企業成長モデル」を整理した。なお、レポートの構成は以下のとおりである。

序章 課題認識

第1章 今年度の調査の主旨・目的

第2章 JD-R モデルとフロー状態の役割

第3章 フロー状態に導く要素と資源

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

第5章 「個を活かす」取組の類型化

第6章 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル

第7章 取組の裾野拡大に向けた推進方策

第8章 事例紹介

第9章 まとめ

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」を組み合わせて取組を行う。

1

¹ Job Demands-Resources Model。「仕事の要求度」と「仕事の資源」の関係を通じてワーク・エンゲージメントや成果が規定されるという学術モデル(Demerouti et al., 2001)

(2)内容

① 調査の背景と課題認識

少子高齢化が進む九州・沖縄では 2020～2050 年にかけて人口が約 5 分の 1 減少する見通しであり、20～39 歳の若年層・青年層の首都圏への流出が続いている。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²を参考に調査を行ったところ、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「退屈状態」の割合が相対的に高い(首都圏 5.2%、福岡県 8.2%、福岡以外 9.2%)ことが示唆され、その数は九州で 10.3 万人と推計された。一方、企業の取組をみると「労働時間削減」「フレックス」など業務負荷や働く環境を改善する取組は普及が進む反面、「裁量権拡大」「中長期キャリア支援」「強みを活かす支援」など仕事への関与度や成長実感を高める取組は依然として低水準にとどまっている。

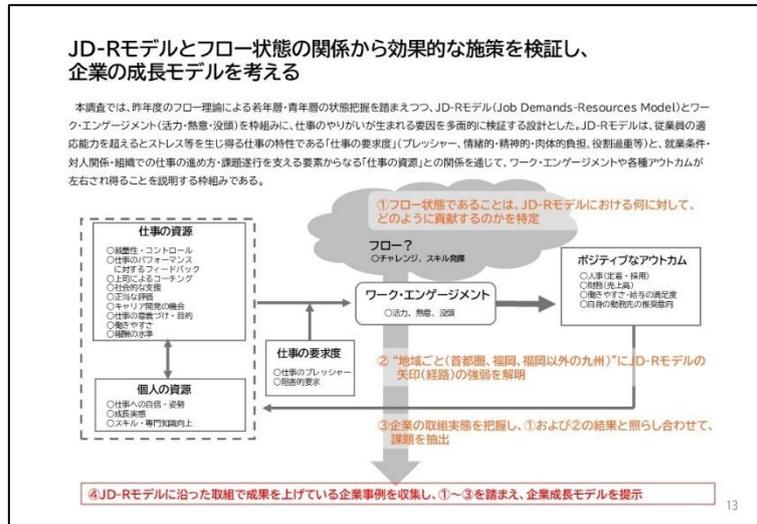


② 今年度の調査の主旨・目的

令和6年度レポート(個を活かす組織経営レポート ―若い世代とひらく未来―)では若年層・青年層の働きがい、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、十分に整理できていなかった。これを受け、今年度調査ではJD-Rモデルを分析軸に、企業向け・従業員向け・若年層向けの3種のアンケートと企業ヒアリングを組み合わせ、①フロー状態のJD-Rモデルにおける位置づけの特定、②地域ごとのモデル経路の強弱の解明、③企業取組との

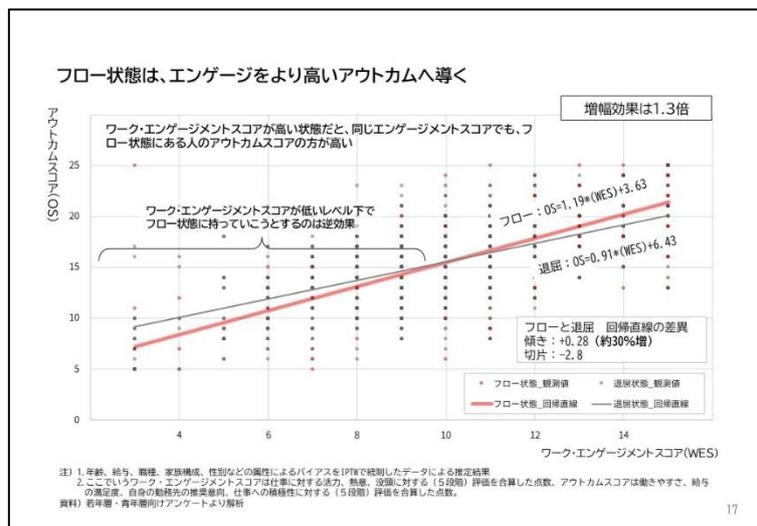
² チクセントミハイ氏が提唱する理論。本調査では同理論を参考に、業務のチャレンジレベルとスキル発揮レベルの組み合わせから、若年層・青年層の心理状態をフロー・不安・退屈・無感動の4タイプに区分して分析を行った。

対照検証、④企業成長モデルの提示、という4段階で検証を進めた。



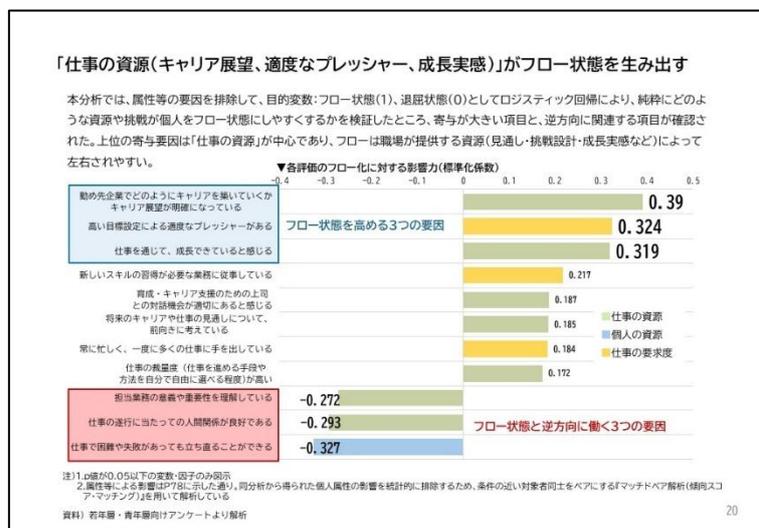
③ JD-R モデルとフロー状態の役割

アンケート調査の結果、フロー状態の人は退屈状態の人よりワーク・エンゲージメント高の割合が約2倍(フロー41.6% 対 退屈状態 21.6%)であることが確認された。さらに分析の結果、フロー状態はワーク・エンゲージメントからポジティブなアウトカム(働きやすさ・給与満足度・推奨意向・積極的関与)への傾きを約30%高めることが明らかになった。ただし、ワーク・エンゲージメントが低いままフロー状態だけを目指しても逆効果になるため、まずワーク・エンゲージメントを一定水準まで高めることが前提となる。



④ フロー状態に導く要素と資源

属性の影響を除外した上でフロー状態を高める要因を検証した結果、統計的に有意な上位 3 項目はいずれも「仕事の資源」(キャリア展望、適度なプレッシャー、成長実感)に分類された。これは、フロー状態が個人の特性より職場が提供する資源によって左右されることを意味しており、企業の取組次第でフロー状態の割合を変えられることを示す。企業取組別の比較では「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」の順で、フロー状態の割合に大きな差をもたらすことが確認された。



⑤ 「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

企業の取組は「何を目的にするか」によって優先すべきものが異なる。決定木分析³の結果、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「中長期キャリア設計支援」がそれぞれ最重要の取組として位置づけられた。「自己啓発・スキル開発支援」はワーク・エンゲージメント高・フロー状態の実現・アウトカムスコア高すべての組み合わせで上位に入る唯一の横断的な取組である。

さらに同じ目的でも、地域によって効果的な取組の優先順位が大きく異なる。「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」というグループを生む取組を地域別に分析すると、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」と「理念・ビジョンの対話」、九州(福岡以外)では「称賛・交流行事」が最重要として浮かび上がる。

³ どの取組の組み合わせが高スコアにつながりやすい傾向があるかをみる分析手法

つまり、取組については目的に応じた設計と、自社の地域特性を踏まえた選択が重要となる。

「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)

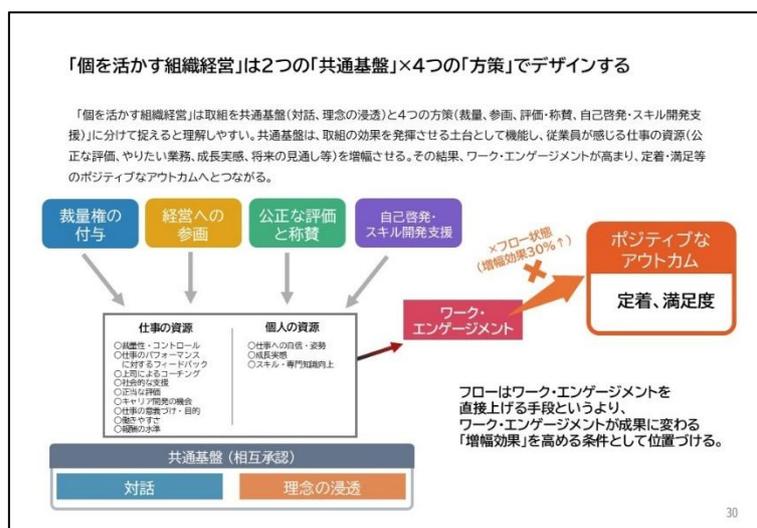
地域	特徴	順位	取組	変数重要度
首都圏 n=52	・キャリア支援が1位。他地域では上位に入らず、首都圏で相対的に高い。 ・首都圏では、将来の見通し(キャリア)に関する施策が重要になりやすいことが示唆される。	1	中長期キャリア設計支援	23.2
		2	業務外研修	13.9
		3	強みを活かす支援	13.8
		4	自己啓発・スキル開発支援	13.8
		5	裁量権の拡大	11.8
福岡県 n=28	・裁量権が1位、理念・ビジョンが2位。 ・ただし、重要度の値が他地域より全体に低い ^① ため、順位の解釈は慎重に扱う。	1	裁量権の拡大	7.9
		2	理念・ビジョンの対話/発信	4.9
		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=34	・称賛・交流が1位。首都圏・福岡県とは上位施策が異なる。 ・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。	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、それぞれの取組み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

27

⑥ 「個を活かす」取組の類型化

これまでの定量・定性分析の結果を統合し、「個を活かす組織経営」の実践モデルを整理した。取組は2つの共通基盤(対話・理念の浸透)を土台に、4つの方策(①裁量権の付与、②経営への参画、③公正な評価と称賛、④自己啓発・スキル開発支援)を組み合わせる構造として類型化される。



共通基盤のうち「対話」は、評価・成長実感・裁量・キャリア展望といったあらゆる職場環境要

因の起点となることが分析で確認されており、対話なしでは他の方策が機能しにくい。「理念の浸透」は掲示するだけでなく、採用・評価・日常業務の判断軸として機能させることで初めて意味を持つ。4つの方策はどれか1つを選ぶのではなく、共通基盤を整えながら、地域特性と自社の課題に応じて優先順位をつけて組み合わせることが重要である。

⑦ 「個を活かす」組織経営改革による企業成長モデル

統計分析により、「中長期キャリア設計支援」「評価・報酬制度」「裁量権の拡大」などの取組は、企業属性(業種・規模・地域)の影響を取り除いた上でも離職率の低減に有意に寄与することが確認された。また、取組と定着、および定着と生産性向上のそれぞれの関係が統計的に確認されており、両者を結ぶ経路の存在が示唆された。

⑧ 取組の裾野拡大に向けた推進方策

若年層の移住意向調査では収入・雇用の安定に加えて、「希望職種への就職」「コミュニティへの参加」「キャリアアップ機会」が重視されており、「働きがい」と「つながり」の提供が定着促進の有効策となることが示唆される。九州内ではこうしたコミュニティの先行事例として「MOKUMOKU(鹿児島)」や「NEO 福岡」などの取組が進んでいる。

また、令和8年1月には九州経済産業局主催でネットワーキングイベントを開催したところ、「九州の若者はやる気不足でなく挑戦機会が不足している」「組織成長の鍵は権限委譲・文化・制度・事業変革の一体設計にある」という論点が浮かび上がり、企業間・企業と若者間の対話の場を継続的に創出することの重要性が確認された。

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

<p>MOKUMOKU(鹿児島県)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「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。 	<p>NEO福岡(福岡県)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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・UJターン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。

53

⑨ 事例紹介

九州管内の企業(27~700名、サービス・製造・IT・飲食・宿泊等)のヒアリング事例を整理した。各社の取組の出発点として多く見られたのは「離職・定着問題への危機感」や「意思決定のトップへの集中からの脱却」であり、事業承継、コロナ禍や社長交代といった各社の転換点を契機に改革に着手したケースがみられた。共通して確認された成果としては、定着率向上と採用力強化であり、成功の要因として「施策より先に自社のビジョン・理念を言語化している」「経営者自身が姿勢で示している」という点が際立っている。

⑩ まとめ

本レポートを通じて示されたのは、若年層・青年層の仕事のやりがいを高めることが、定着・生産性向上という企業成長につながるという関係であり、それを実現する方法には一定のモデルが見えるということである。

企業の取組は「何を目的とするか」によって優先すべきものが異なり、また地域によっても効果的な入口が違う。共通して有効なのは、裁量(今の仕事を任せる)とキャリア支援(将来を一緒に描く)をセットで提供することであり、その土台として日常的な「対話」が機能していなければ、取組の効果は発揮されにくい。

「良い制度を入れれば解決する」という発想ではなく、まず対話と理念を共通基盤として整え、自社の地域特性と課題に応じた取組を組み合わせていくことが、「個を活かす組織経営改革」への現実的な道筋である。

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・称賞、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・称賞: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

6. 普及啓発・ネットワーキング

(1) 概要

本イベントは、本事業(企業成長に向けた「働きがい改革」の推進に係る調査)で得られた知見を、地域企業・関係者に対して分かりやすく共有し、実務に活かすための学びと対話の機会を提供することを目的として実施した。単なる結果報告に留めず、先進企業の実践知(制度の内容だけでなく運用上の工夫・課題・改善プロセス)をあわせて提示し、参加者が自社の状況に引き寄せて解釈できるよう設計した。

あわせて、参加者間の交流(ネットワーキング)および立場別の意見交換(クロスディスカッション)を通じて、調査結果の補足となる定性的な示唆を把握し、今後の施策検討に資する論点を整理することも狙いとしました。

(2) 実施状況

実施日:2026年1月29日

会場:ONE FUKUOKA BLDG. 6F SKY LOBBY (福岡県福岡市)

実施形態:対面開催

参加者数:イベント全体 189名、当該ビジネスセッション 98名(事前登録 49名)

プログラム名:『IGNITE KYUSHU ~個人の「火種」を企業の「成長」に変える、Unleash 組織論』

次第:

1. 開会・挨拶 岩崎 純一(九州経済産業局 総務企画部長)
2. 調査報告「個を活かす組織経営改革」に関する昨年度調査結果の報告
3. パネルディスカッション「証言ピッチ」
4. クロスディスカッション&ネットワーキング
5. 閉会



経済産業省九州経済産業局 令和7年度地域経済産業活性化対策事業
(企業成長に向けた「働きがい改革」の推進に係る調査事業)

IGNITE KYUSHU

社員の「火種」を組織の「成長」に変える
ネットワーキングイベント

九州の成長企業4社が語る、経営と現場のリアルな証言。「理想」と「現実」の
ギャップをどう埋め、組織を熟くするか。経営者と現場社員、それぞれの視点から
解き放つUNLEASH (個を解き放つ) 組織論。

DATE & TIME
1.29 Thu
16:00 - 18:20

VENUE
Venture Café Fukuoka
福岡市中央区天神1丁目11-1
ONE FUKUOKA BLDG. 6F SKY LOBBY

JOIN US

参加申込はこちらから (定員60名)
<https://forms.office.com/r/pNacQ2IMmu?origin=IprLink>
問合せ先 九州経済調査協会 片山 TEL 092-721-4909

<個人情報の取扱いについて>
主催者(九州経済産業局、事務局(九州経済産業局、九州経済調査協会、Venture
Café Fukuoka (CIC))及び講師が、本事業(IGNITE KYUSHU~個人の「火種」を企業
の「成長」に変える)の開催に、また、九州経済調査協会が主催者として開催に
関するのみ取扱いし、事務局、講師においてその取扱いについて万全を講ずるとともに、ご本人
の同意なしに事務局、講師以外の第三者に開示、提供することはありません。

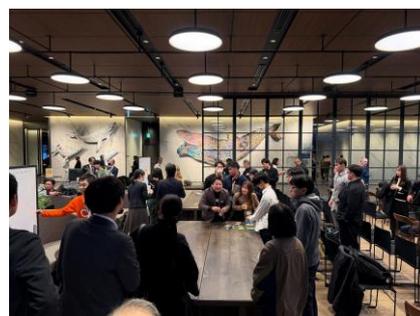
PRESENTED BY
経済産業省九州経済産業局 × 九州経済調査協会 × Venture Café Fukuoka (CIC)

① プログラムの構成

当日のプログラムは、①調査結果の共有、②先進企業等による事例共有、③参加者同士の対話(クロスディスカッション)、④ネットワーキングの4要素で構成した。調査結果の共有パートでは、本事業で扱った若年層にとっての「仕事のやりがい」や職場環境に関する主要な示唆を整理し、参加者が自社課題と結びつけて理解できるよう、ポイントを絞って説明した。

事例共有パートでは、成長企業の実践を題材に、取組の背景、具体的な運用、社内浸透の工夫、導入時の障壁と対応など、導入検討に資する実務情報が伝わる進行とした。

クロスディスカッションでは、経営層・マネジメント層視点と、現場・従業員視点の双方で論点が出るよう設計し、参加者が自社の現状整理と次の一手の検討を行えるよう、ディスカッションテーマを設定した。最後にネットワーキングの時間を確保し、組織・立場を越えた情報交換を促した。



② 実施結果(得られた示唆の整理)

パネルディスカッションおよびクロスディスカッションを通じて、全体として以下の3つの論点が浮かび上がった。

第一に、九州の若手は「やる気がない」のではなく、挑戦機会が不足していることが問題の本質であるという認識が経営側・現場側の双方から共有された。会社のビジョンに貢献したいという思いはあっても、「具体的に何を求められているか」が見えにくいという構造的な課題が指摘された。

第二に、成長企業の共通点として、アプローチや手法は異なりながらも、いずれも従業員の内発的動機を活かす設計がなされている点が確認された。制度を新設するだけでなく、経営方針の可視化・対話の定例化・権限委譲に伴う責任範囲の明確化・称賛と交流の仕掛けなど、運用面の工夫が成果に直結することが、各社の実践知から共通して導かれた。

第三に、組織成長の鍵は権限委譲・文化づくり・制度設計・事業変革の一体設計にあるという点である。特に中間管理職が経営層と現場の橋渡し役として機能することの重要性が現場側から強く指摘された一方、経営層からは、社内の成功事例を可視化・横展開することで部署を越えた連携が生まれる可能性が示唆された。

7. 施策ニーズの検討

(1) 概要

本事業を通じて得られた分析結果・有識者検討会における議論・企業事例調査・ネットワークイベントの成果等を踏まえ、「個を活かす組織経営改革」の取組を地域企業全体に普及・横展開するために効果的と考えられる施策ニーズを検討した。

(2) 検討内容

① 「個を活かす組織経営」の整理: 2つの共通基盤と4つの方策

アンケート調査・企業事例調査の分析を統合した結果、「個を活かす組織経営」に取り組む企業の施策は、2つの共通基盤と4つの方策として体系的に整理できることが明らかになった。共通基盤とは、4つの方策が有効に機能するための土台となる取組であり、以下の2要素から構成される。

第一の共通基盤は「対話」である。分析の結果、上司との対話は「公正な評価の実感」「成長の機会」「職場の人間関係」「役割の明確化」に対していずれも強く影響しており、ワーク・エンゲージメントおよびポジティブなアウトカムへとつながる起点として位置づけられた。企業事例においても、ビジョンミーティングの定例化、改善アンケートへの全件回答、経営チェックシートによる双方向評価等、多様な対話の実装形態が確認された。

第二の共通基盤は「理念の浸透」である。分析の結果、自部署の役割と経営理念のつながりを説明・対話する機会が多いほど、ワーク・エンゲージメントスコアが有意に高い傾向が確認された。地域別の施策効果ランキングでも、福岡県・福岡県以外の九州双方で「理念・ビジョンの共有」が上位に現れており、理念の浸透は九州全域に共通して重要な取組であることが示唆される。

共通基盤の上で機能する4つの方策は以下のとおりである。

方策1: 裁量権の付与は、分析においてワーク・エンゲージメント向上に最も寄与する取組として位置づけられた。ただし「裁量を与えれば良い」というわけではなく、①アセスメント(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等の伴走支援)の三要素をセットで運用することが重要である。また、経験年数別の離職リスク分析によれば、入社1～10年目においては「管理的意思決定」の裁量が大きいほど離職リスクが高まる一方、「業務的意思決定」の裁量は定着促進と関連しており、何を任せるかの設計が肝要である。

方策2: 経営への参画は、「成長できている実感」と「責任ある仕事を任されること」がワーク・エンゲージメントと最も強く関連することに対応する取組である。経営情報の開示・意思決定プロセスの見える化が現場の当事者意識を高め、「自分事」としての仕事への関与度向上につながるこ

とが企業事例においても確認された。

方策3:公正な評価・称賛は、特に九州(福岡県以外)で「称賛・交流行事」がアウトカムにつながる最重要取組として位置づけられた点が地域的な特徴である。結果だけでなく挑戦も評価の対象とし、日常的な称賛が制度的に組み込まれることで、従業員の納得感と挑戦心が同時に高まる。

方策4:自己啓発・スキル開発支援は、複数の目標設定で上位に現れ、地域別(福岡県・福岡県以外の九州)ランキングでも双方で上位を占める、九州に共通して重要度が高い取組である。福利厚生として補助にとどめるのではなく、「何を学び、どう仕事に還元するか」の設計まで含めることで、個人の成長が組織の成果につながる仕組みとなる。

②「個を活かす組織経営改革」による企業成長モデル

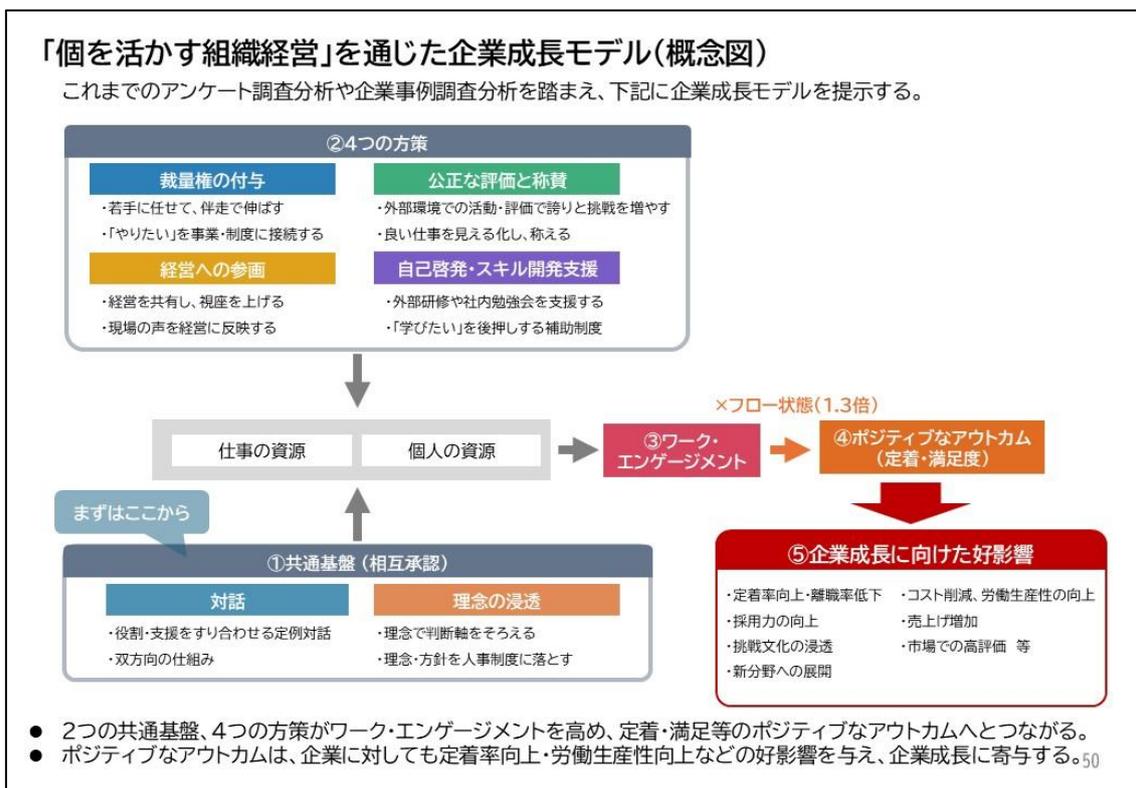
以上の2つの共通基盤と4つの方策は、JD-Rモデルの枠組みにおける「仕事の資源」を拡充するメカニズムとして機能する。仕事の資源が高まることでワーク・エンゲージメントが向上し、さらに従業員がフロー状態(高チャレンジ×高スキル発揮)にある場合、ワーク・エンゲージメントがアウトカムに変換される効果が約30%増幅されることが本調査の分析において確認された。この経路のゴールとなる企業成長については、企業の取組が業種・規模・地域の影響を除いた上でも離職率の低減に有意に寄与することが確認されている。また、離職率が低い企業ほど労働生産性が高いという関係も確認されていることから、「取組→ワーク・エンゲージメント向上→フロー状態→定着・満足→生産性向上」という企業成長の一連の流れが示唆された。さらに、GPTW ジャパン「働きがいのある会社」認定企業は非認定企業よりPBRが約3割高い(昭和女子大学・本合教授)ことも示されており、働きがいへの投資が内部の定着や生産性にとどまらず、外部からの市場評価にも反映される可能性がある。

この一連の経路が「個を活かす組織経営改革による企業成長モデル」として体系化される。導入にあたっては、すべてを同時に強化することは現実的ではなく、①自社の軸(ビジョン・価値観)の言語化、②地域特性と現状課題を踏まえた優先取組の選定、③共通基盤を整えつつ段階的に方策を組み合わせる、という3段階のアプローチが有効である。地域特性に応じた入口の目安として、福岡県では「裁量(任せ方)・理念ビジョン」、福岡県以外の九州では「称賛・交流・安心感」が適していることが分析結果から示唆された。

③「個を活かす組織経営改革」による企業成長モデルの推進方策

「個を活かす組織経営改革」による企業成長に向けた取組を促す観点から、九州内外でネットワーク構築やコミュニティづくりを行うことが効果的と考えられる。そのため、本年度行った調査結

果やネットワーキングイベント開催の知見を生かして、自治体や経済界、様々な地域コミュニティ、他の経済産業局等と連携のうえ、企業間・企業と若者間の対話の場を継続的に創出し、そうした取組が自走化する環境づくりが重要である。



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)

調査報告書

2026年2月発行

発行：経済産業省 九州経済産業局 総務企画部 企画調査課

〒812-8546 福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号

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 福岡市中央区渡辺通2丁目1番82号

Tel:092-721-4900
