



経済産業省
九州経済産業局

個を活かす組織経営レポート －若い世代とひらく未来－

令和7年3月

目次

調査の背景・目的

1.ターゲットをどう捉えるか

2.個人と組織を活性化するアクションとは

- (1) 人材戦略と自律的キャリア形成支援
- (2) 自律的キャリア形成の具体的アクション

3.アクションを成果につなげるために

4.事例分析

- (1) 開かれた人材戦略に取り組む九州企業
- (2) 事例から得られる示唆のまとめ

結論

調査の背景・目的

個人と組織の新たな関係

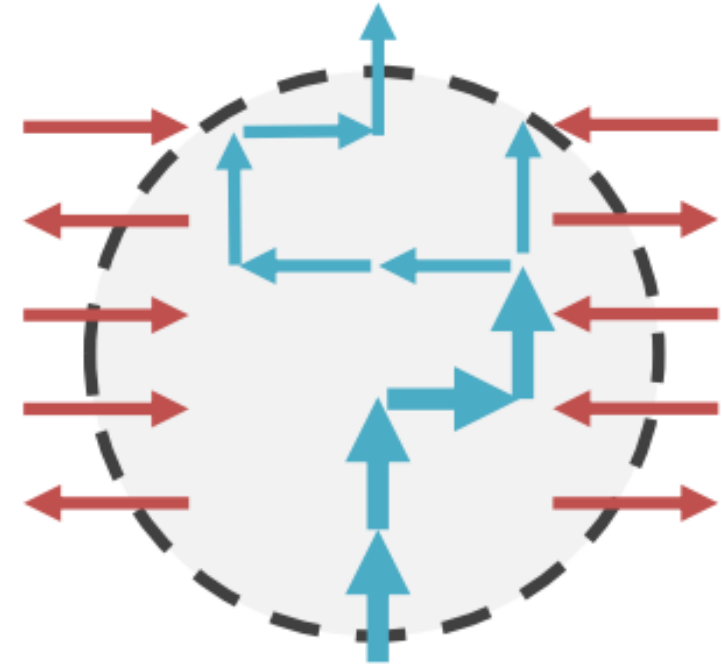
急速な人口減少、少子高齢化や東京一極集中に直面する中、地域の未来を切り拓くためには、イノベーションにつながる新たな挑戦の芽を育む必要がある。とりわけ、次世代を担う若者の活力が欠かせない。

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



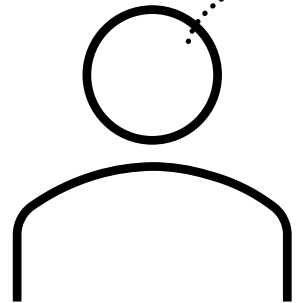
多様性/「知・経験」のダイバーシティ
「選び、選ばれる」関係

資料) 経済産業省「未来人材ビジョン」(令和4年5月)

1. ターゲットをどう捉えるか

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。

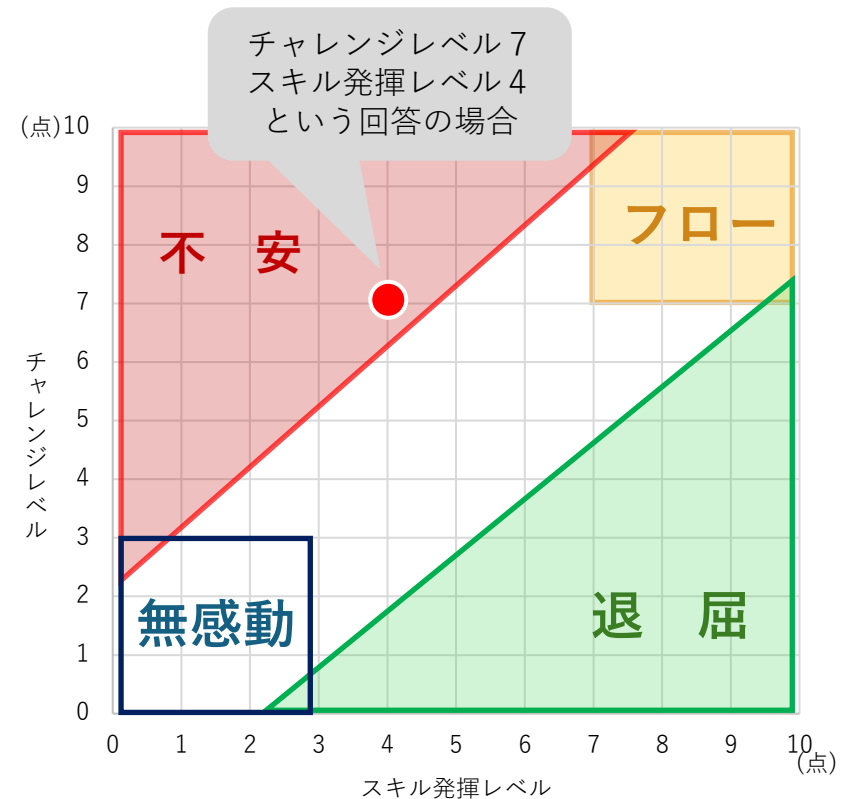
回答結果による4タイプと各呼称について

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

※4つの分類に関する詳細は後述

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。



1. ターゲットをどう捉えるか

フロー理論から見る働き手の就業意識

タイプ別にアンケート結果を分析すると、就業者の傾向が浮かび上がってくる。今回の調査からは、フロー状態の就業者は会社への愛着やスキル活用意欲が高い一方、無感動状態の就業者は転職検討が多く消極的で、不安状態や退屈状態の就業者は中間的な傾向がうかがえる。フロー理論が単なる抽象的な概念ではなく、就業者の具体的な傾向を的確に捉える実用的な分類方法であることを示唆している。

A：現在の会社で長く勤めたい／ B：魅力的な会社があれば転職したい			親しい知人や友人に、 現在の勤務先をすすめたいか (10点満点)		1年以内に転職を考えているか		
	A	B				活動中・ 検討中	考えていない
全体	48.2%	51.8%	全体	5.1点	全体	37.9%	42.4%
フロー	61.0%	39.0%	フロー	6.8点	フロー	38.4%	46.5%
不安	50.7%	49.3%	不安	5.1点	不安	45.1%	29.6%
退屈	47.8%	52.2%	退屈	5.4点	退屈	42.5%	38.1%
無感動	43.1%	56.9%	無感動	3.9点	無感動	45.2%	36.7%

今の勤務先でリスキング等で得たスキルを十分に活かせるか。					
	最大限 活用できる	一部活用できるが 限界がある	活用は難しい	わからない	スキル習得を 考えていない
全体	11.1%	28.7%	19.5%	20.5%	20.2%
フロー	37.2%	37.8%	7.0%	8.7%	9.3%
不安	18.3%	45.1%	25.4%	4.2%	7.0%
退屈	7.1%	30.1%	25.7%	21.2%	15.9%
無感動	6.7%	14.1%	29.0%	19.1%	31.1%

注) 全体 n=1,500、フロー n=172、不安 n=71、退屈 n=113、無感動 n=283
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

1. ターゲットをどう捉えるか

フロー理論で捉えた4つの就業者タイプ

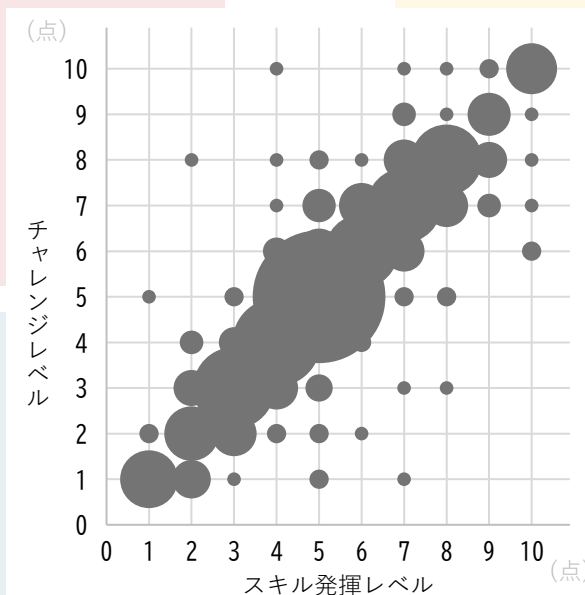
「フロー理論」では、課題の難易度(チャレンジ)と自身の能力(スキル発揮)のバランスが取れた「フロー状態」で高い満足感が得られるとしている。九州および首都圏に在住する20～39歳の就業者1,500人にアンケートを行い、業務のレベルとスキル発揮のレベルを各10段階で評価してもらった。その結果、「フロー状態」(レベルがともに8-10点)、「不安状態」(チャレンジがスキルを2点以上上回る)、「退屈状態」(スキルがチャレンジを2点以上上回る)、「無感動状態」(レベルがともに1-3点)は、以下のような割合となった。

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。

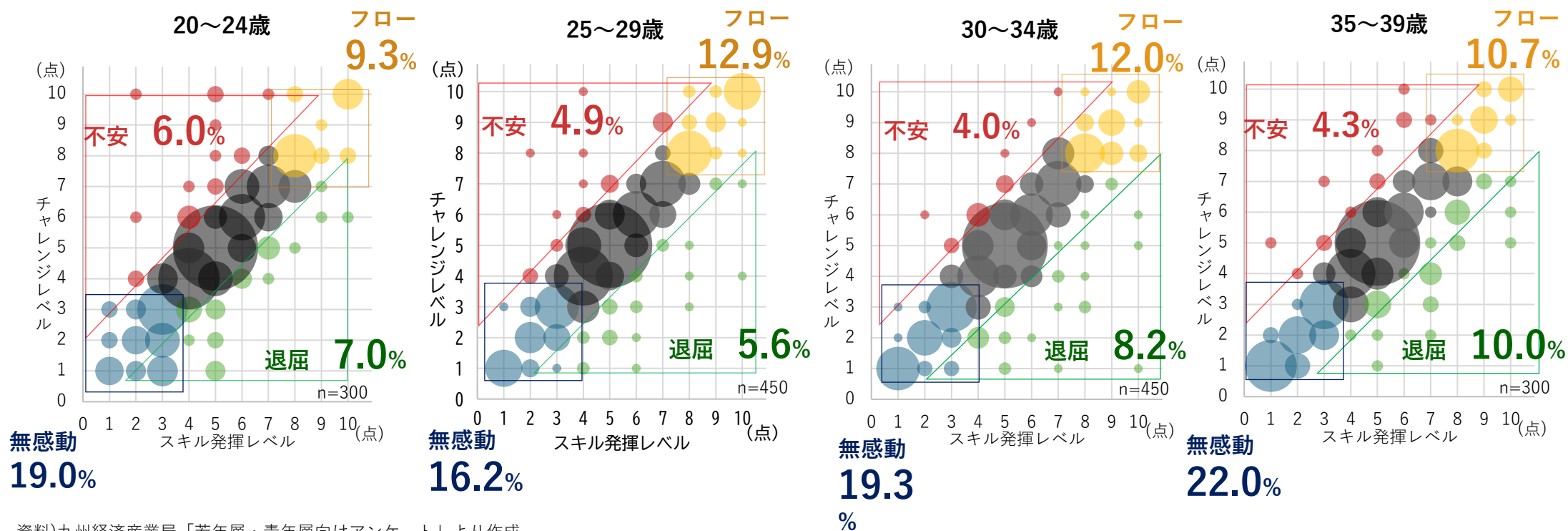
退屈 7.5%

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。

1. ターゲットをどう捉えるか

年代別の4タイプの割合

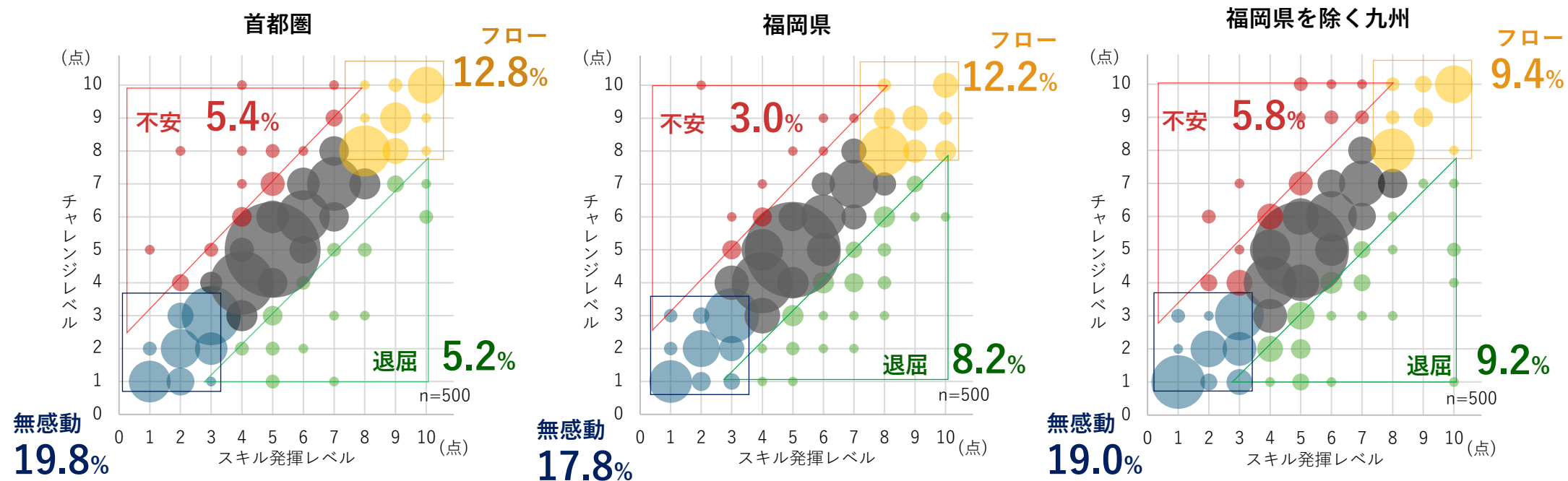
年齢別に4つの状態を分析すると、25～29歳で「フロー状態」の割合が最も高いことがわかった。キャリアの発展期における適度なチャレンジとスキル発揮のバランスが実現されていると考えられる。20～24歳では、フロー状態が最も低く、不安状態が最も高い傾向にあり、キャリア初期におけるミスマッチやスキルへの自信不足がうかがえる結果となっている。また、30～34歳は不安状態が最も低く、フロー状態も比較的高い水準を維持しており、職務における自信と能力の安定が見られる。一方、35～39歳では、無感動状態と退屈状態が最も高くなっており、キャリアの成熟期における新たな刺激の必要性が示唆される。



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。

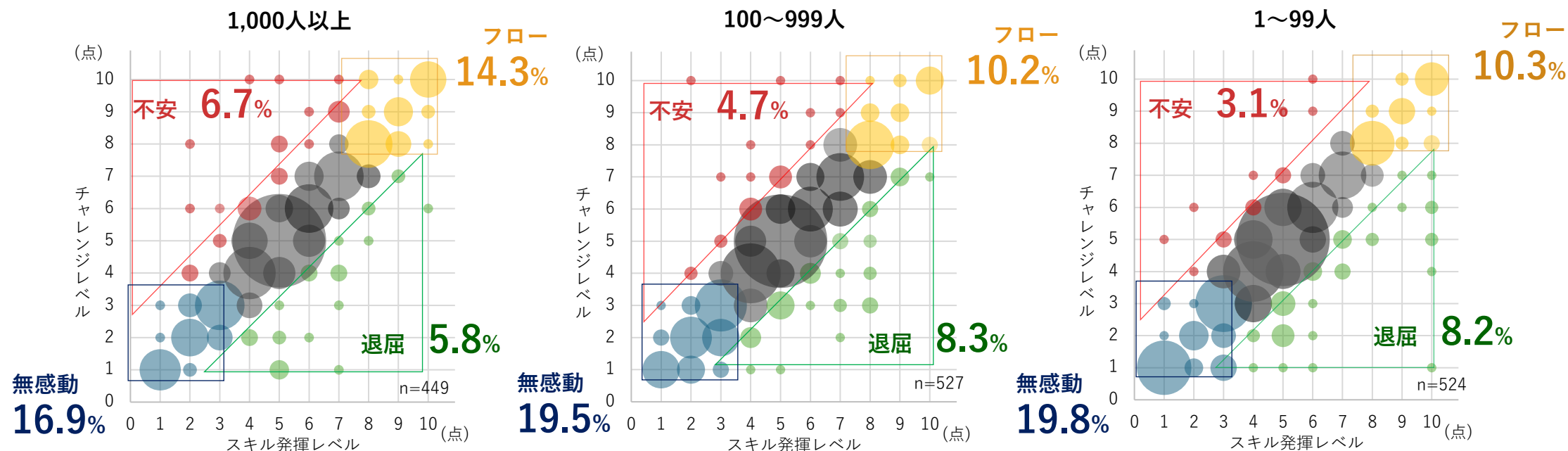


資料)九州経済産業局「若年層・青年層向けアンケート」より作成

1. ターゲットをどう捉えるか

従業員規模によってもフロー状態に差異がみられる

「フロー状態」の割合は、回答者の勤務先の従業員規模によっても差異が確認できる。従業員数1～99人規模ではフロー状態が10.3%だが、従業員数1,000人以上では14.3%と高くなる。不安・退屈・無感動状態も従業員規模で異なり、例えば、従業員数1,000人以上では不安状態（6.7%）がやや高い一方、退屈状態（5.8%）や無感動状態（16.9%）は従業員規模1,000人未満の企業よりも低いという結果となった。

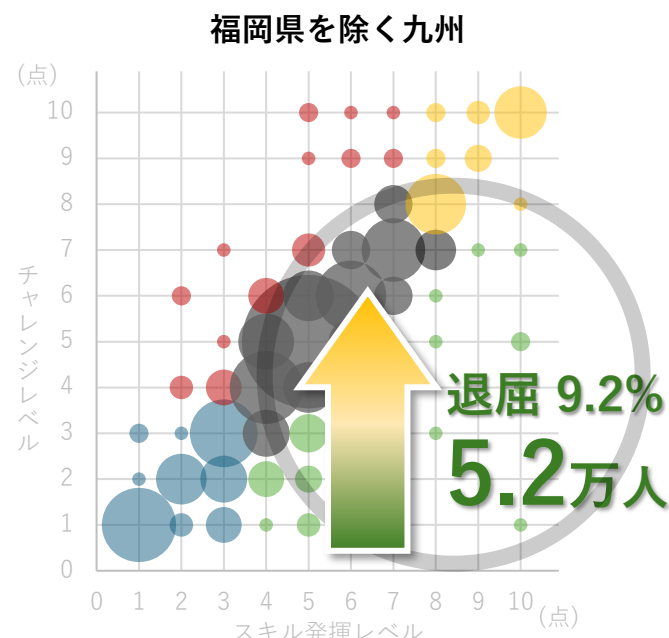
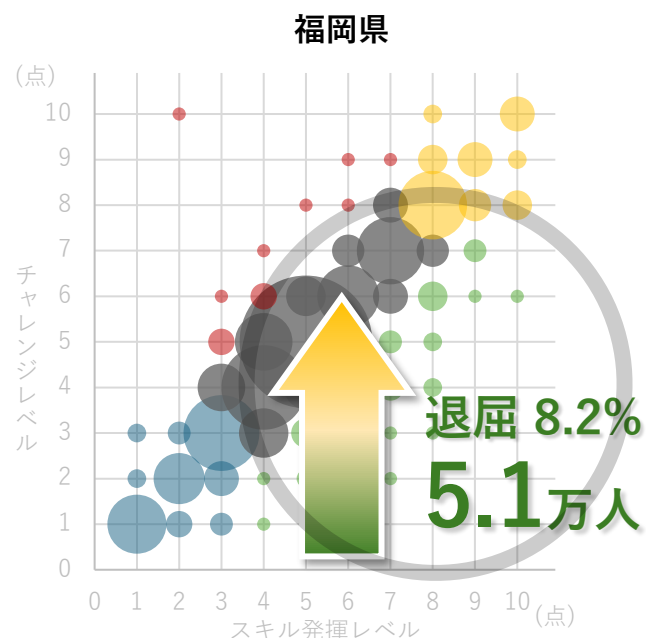


資料)九州経済産業局「若年層・青年層向けアンケート」より作成

1. ターゲットをどう捉えるか

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。



ターゲット

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

個人と組織の活性化の基盤としての人材戦略

ここまでは、個人に焦点を当てて介入するターゲットについて検討した。それを踏まえ、2.では組織の活性化を促すアクションについて検討する。

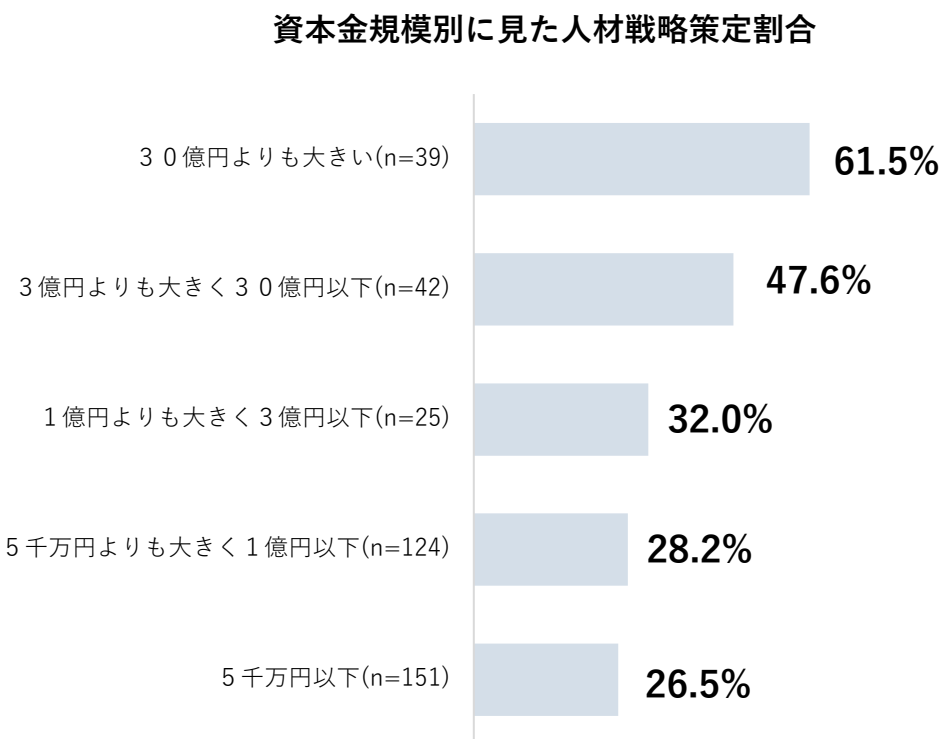
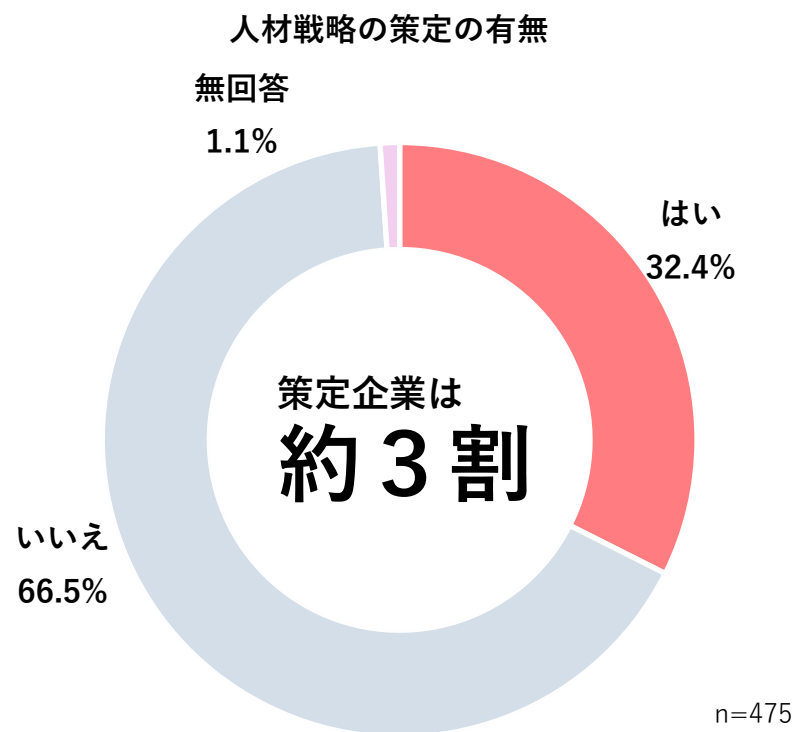
『人材版伊藤レポート2.0』では、個人と組織を活性化する3つの共通要素があると指摘。それらの基盤となるのは、人材戦略である。



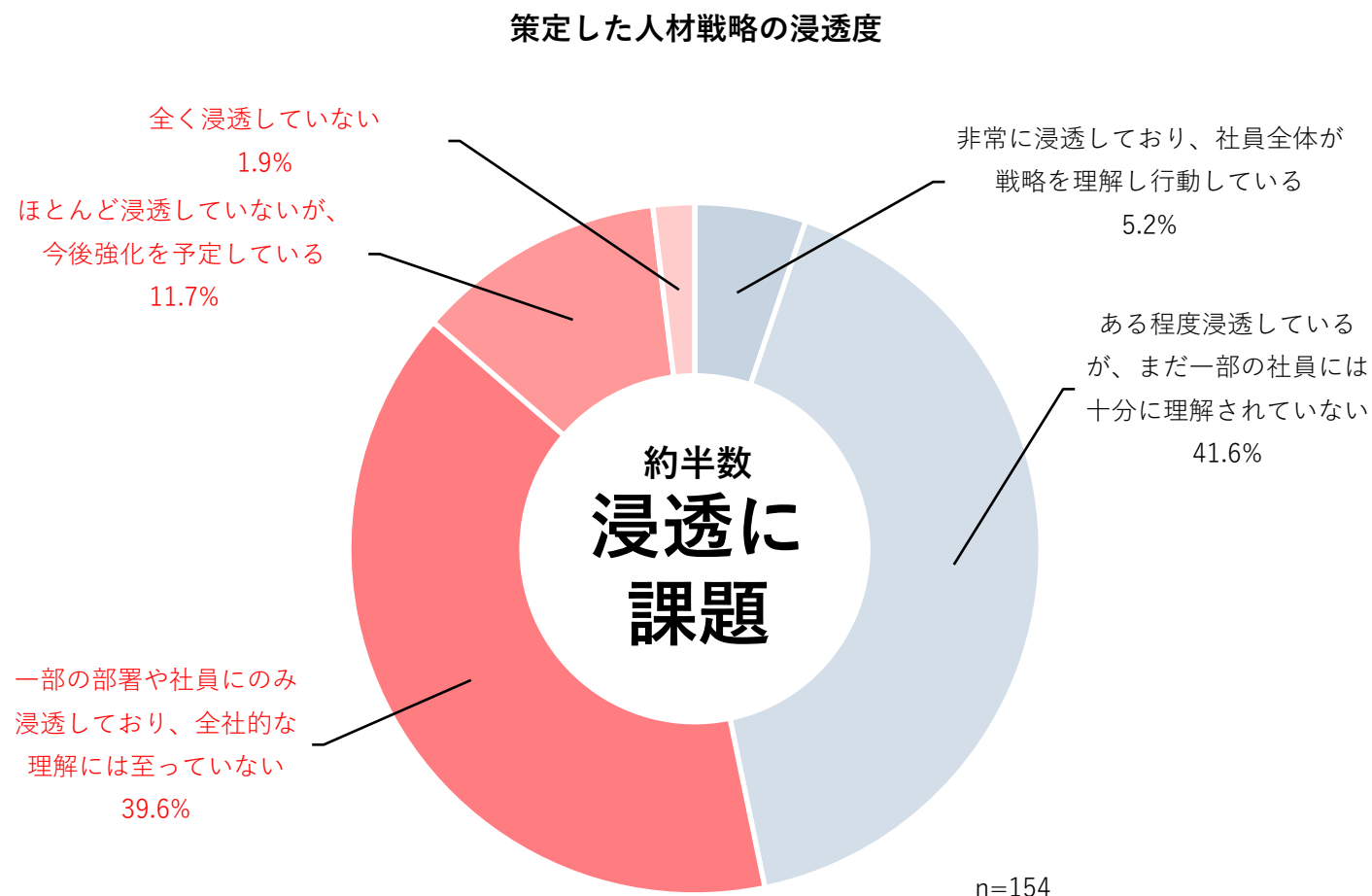
人材戦略を策定している企業は約3割

人的資本経営の一環として人材戦略を策定している九州の企業は全体の3割。

資本金規模別に人材戦略の策定状況を見ると、資本規模の大きい（3億円よりも大きい）企業であっても、策定割合は5割程度にとどまる。



人材戦略策定企業の半数は、社内での浸透・理解に課題



資料)九州経済産業局「企業・団体向けアンケート」より作成

人材戦略策定・浸透状況別にみる回答結果の差

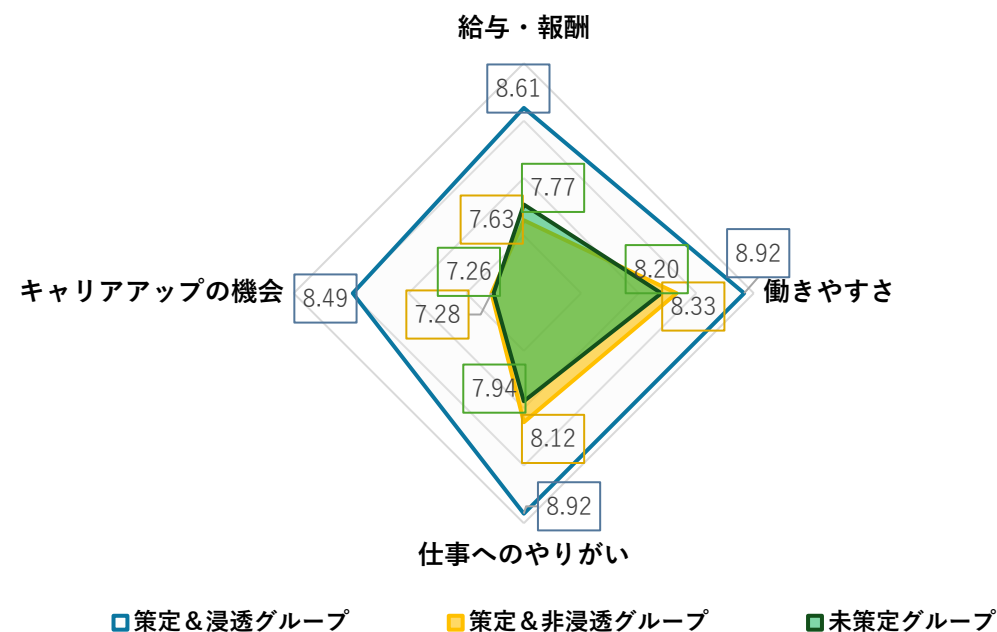
策定した人材戦略が社内に浸透している企業とそれ以外の企業（未策定/未浸透）との差は、魅力的な若手人材の雇用にあたって「給与・報酬」「働きやすさ」だけでなく、「働きがい」「キャリアアップの機会」についても重視している点にある。とりわけ「キャリアアップの機会」については、策定&未浸透グループや未策定グループのスコアが7点台前半にとどまるのに対して、策定&浸透グループは8.49点と他グループと比べて顕著に高い。これは若手人材の成長ニーズを的確に捉え、長期的なキャリア形成を視野に入れた施策を重視する姿勢が、企業の人材戦略の取組にあらわれていると考えられる。

魅力的な若手人材雇用のために重要と考える要素（10点満点）

項目	策定&浸透 グループ (n=72)	策定&非浸透 グループ (n=82)	未策定 グループ (n=315)
給与・報酬	8.61	7.63	7.77
働きやすさ	8.92	8.33	8.20
仕事へのやりがい	8.92	8.12	7.94
キャリアアップの機会	8.49	7.28	7.26

注1)策定&浸透グループと策定&非浸透グループ、策定&浸透グループと未策定グループは、「給与・報酬」「働きやすさ」「仕事へのやりがい」「キャリアアップの機会」の4項目の重視度合いに統計学的に有意な差がある結果となっている。

資料)九州経済産業局「企業・団体向けアンケート」より作成

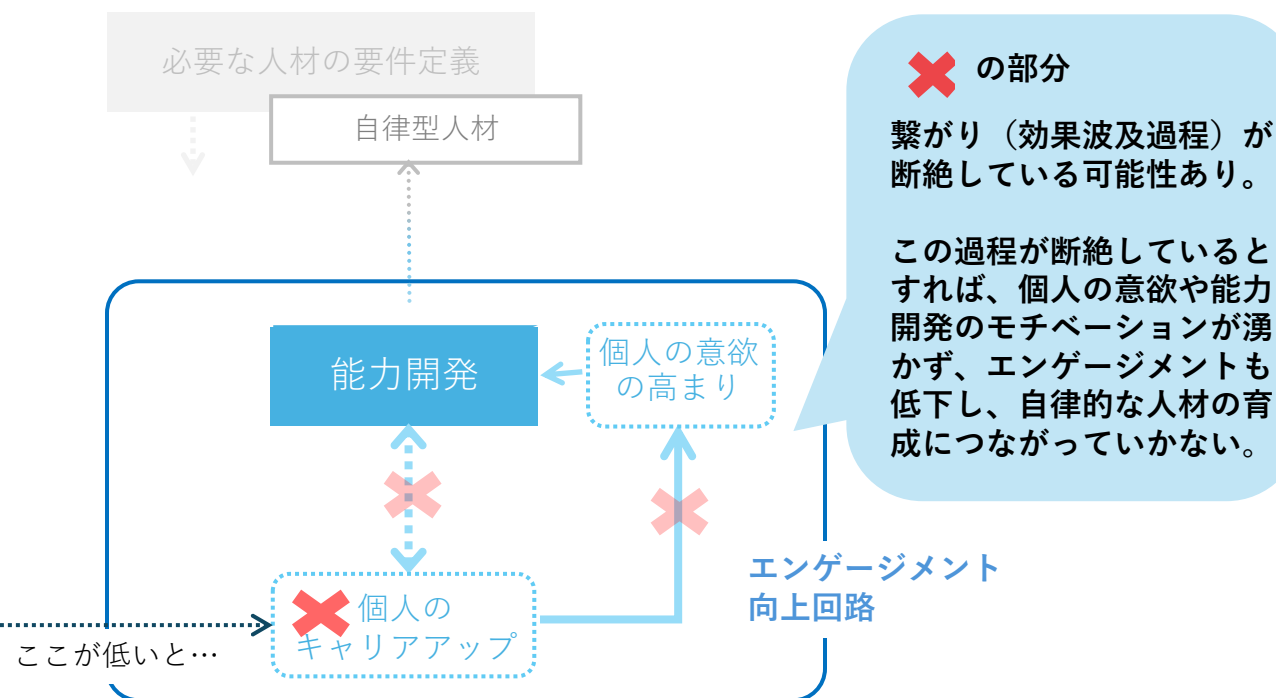


「キャリアアップの機会」が重要視されないことが引き起こす問題

魅力的な若手人材雇用のために重要と考える要素（10点満点）（全体）

項目	平均点
働きやすさ（n=473）	8.33
仕事へのやりがい（n=473）	8.12
給与・報酬面（n=472）	7.88
キャリアアップの機会（n=467）	7.45

人的資本価値向上モデル（一部抜粋）



資料）「CHRO Roundtable Report」より抜粋、KERCにより一部改変

キャリア × 意欲 × 能力開発 の好循環を生み出すために

自ら成長の場を見つけ、必要なスキルを習得していく主体的なキャリア形成意識の醸成こそ、個人と組織が共に成長していくために欠かせない。

企業には、自律的な行動を後押しするための制度や仕組みづくりが求められる。

社内のポストの数が限られており、従業員のキャリアの幅を広げるのが難しい。

これまで部署異動の希望を出したことがあるが、現在の部署は人手不足で、希望部署は充足しているため、希望が通らなかった。

社として自己研鑽の意義は感じるが、個人差が生まれてしまっているのも事実。

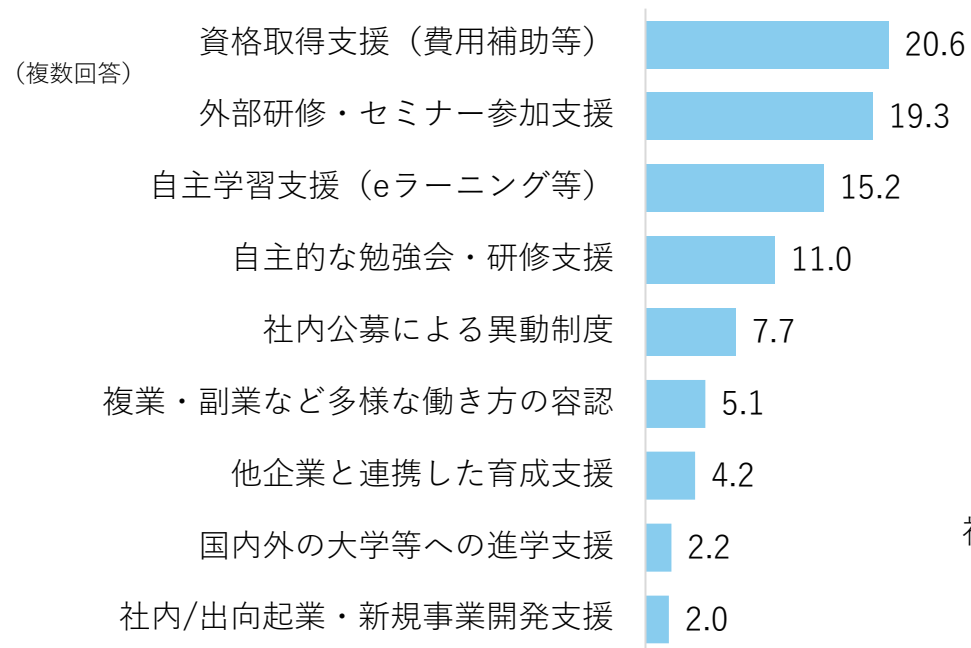
自身の成長やキャリアを期待して入社したが、将来どのような役割を担えるのかが分からない。

これまでも自律的なキャリア形成の重要性について社内に発信していたが、アンケートで多くの社員がキャリアに悩んでいることが判明した。相談機会や支援が不足していたのかもしれない。

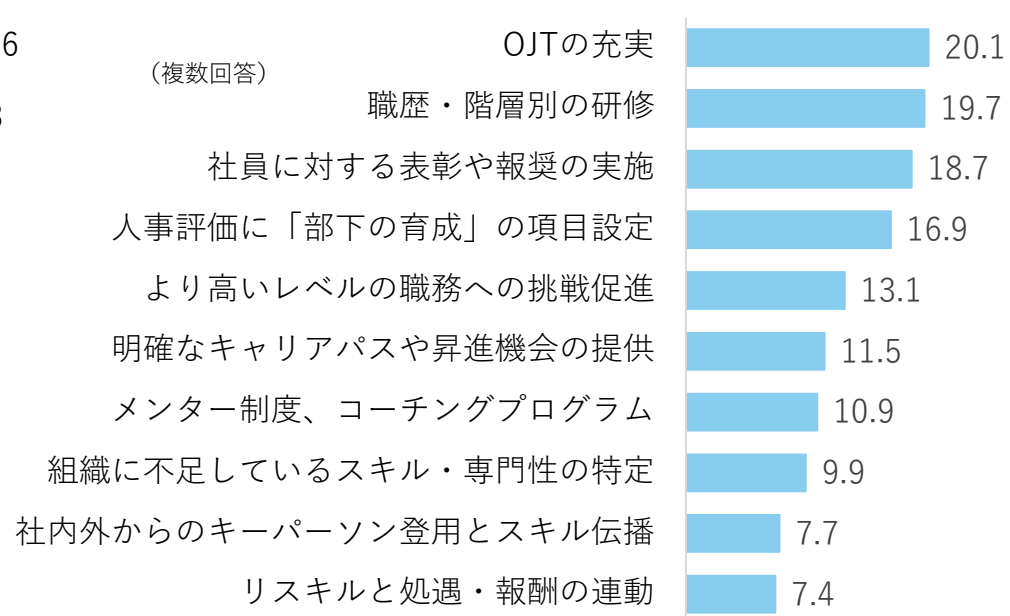
自律的キャリア形成支援の取組は途上

九州企業の多くは、「資格取得支援」(20.6)や「外部研修・セミナー参加支援」(19.3)、「OJT」(20.1)等の一般的な人材育成施策を導入しているが、より主体的なキャリアアップを促す取組はあまり活用されていない。例えば、「社内公募」「複業・副業等の容認」「他企業と連携した育成支援」「社内/出向起業・新規事業開発支援」は活用度スコアが10未満と低水準である。

自律的キャリア形成支援に関する取組の社内での活用スコア（30点満点）



人材育成・評価に関する取組の社内での活用スコア（30点満点）

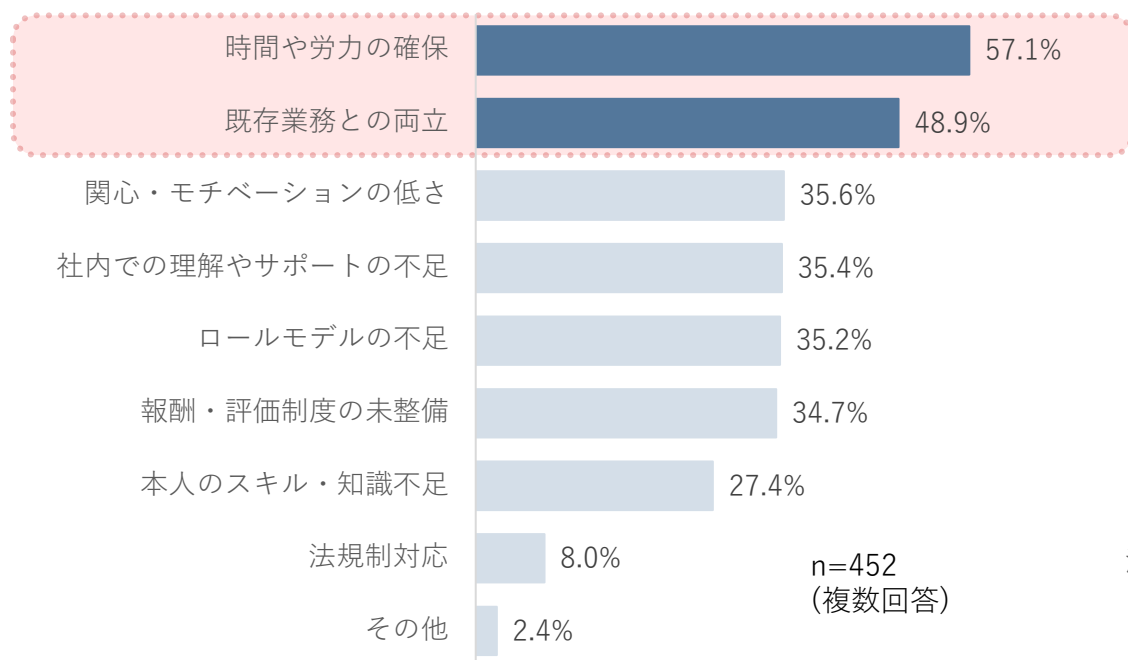


注1) スコアは「とても活用」を30点、「ときどき活用」を20点、「ほとんど活用なし」が10点、「全く活用なし」を0点、「実施していない」を0点として、回答率により加重平均した値
資料)九州経済産業局「企業・団体向けアンケート」より作成

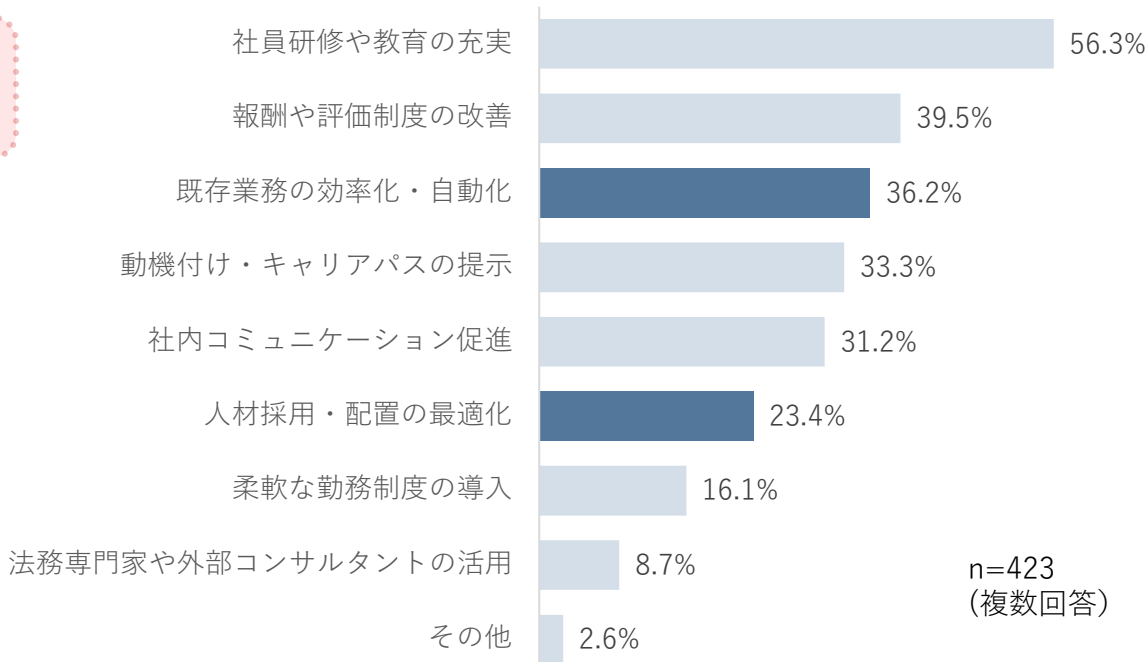
未だ根強い「本業との両立が難しい」という認識

自律的キャリア形成支援に関して、企業は「時間や労力の確保」、「既存業務との両立」などを課題として最も多く挙げており、「自律的キャリア形成は本業の外でやるもの」という認識が根強い可能性がある。また、企業の取り組む解決策として最も多いのは「社員研修や教育の充実」であり、本業との両立につながる「既存業務効率化・自動化」や「人材採用・配置の最適化」等に取り組んでいる割合は相対的に低い。

自律的キャリア形成支援に関する課題



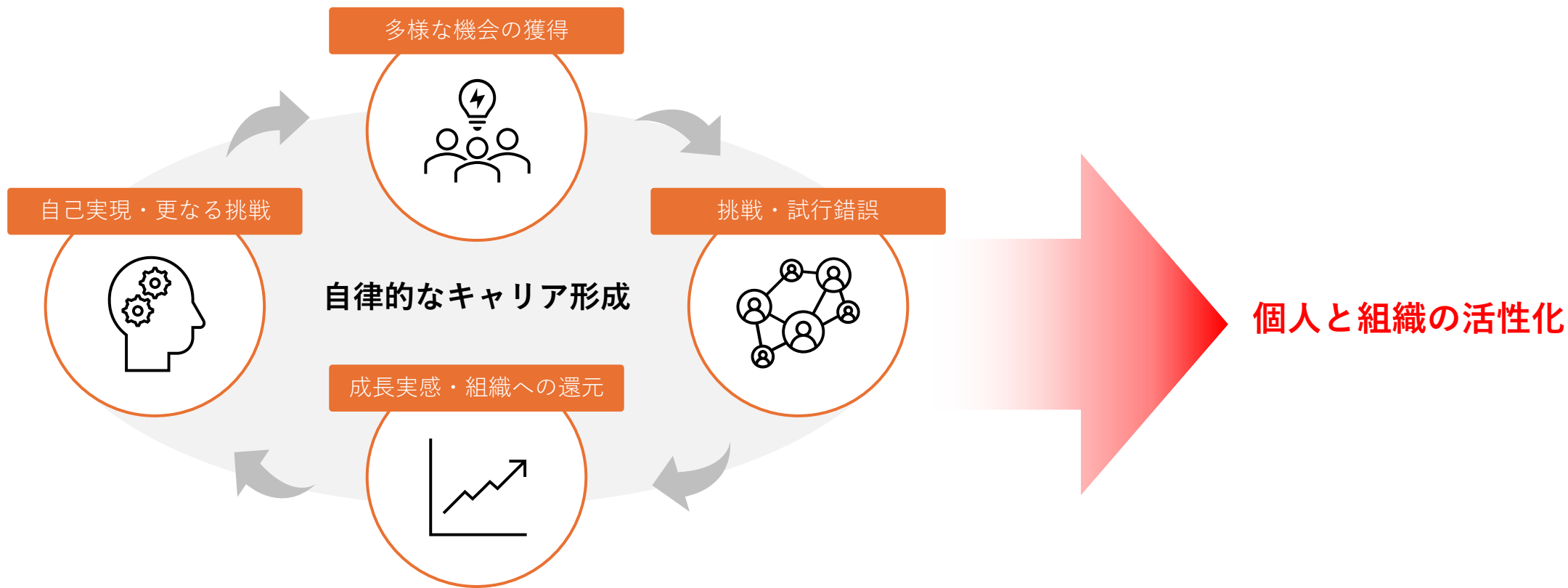
自律的キャリア形成支援に関する解決策



資料)九州経済産業局「企業・団体向けアンケート」より作成

2. 個人と組織を活性化するアクションとは

(2) 自律的キャリア形成の具体的アクション



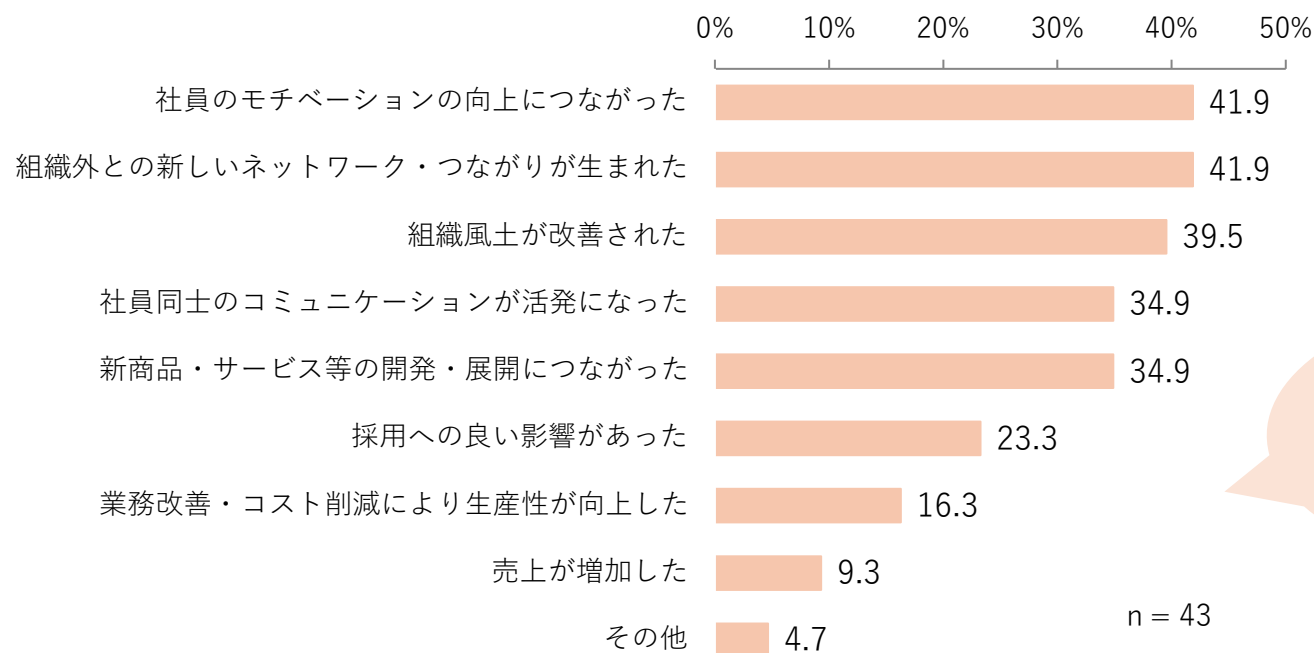
働きがいを求める人材にとっては、年齢等に縛られず意欲やキャリア展望に応じて裁量を持ち、身に付けたスキルや経験を存分に活かせる環境が重要。そうした環境を整えることで、個人と組織、双方の活性化につながる。

社内起業等を後押しする企業ではモチベーション向上等を実感

社内起業や従業員提案型の新規事業開発支援を実施する企業では、社員のモチベーション向上やネットワークの強化、組織風土の改善などの効果を実感。あわせて、社員の挑戦意欲の向上、能力やエンゲージメント向上などの好影響も挙げられた。

このような取組を進めることが、社員の「チャレンジレベル」を向上させる可能性がある。

社内起業や新規事業開発支援による効果



新しい事業を企画・立案することにより、**社員の挑戦意欲**が湧き出ている。

自律的に業務を行うことで**モチベーションUP**やコミュニケーション活性化につながり、**社員が元気**になっている。

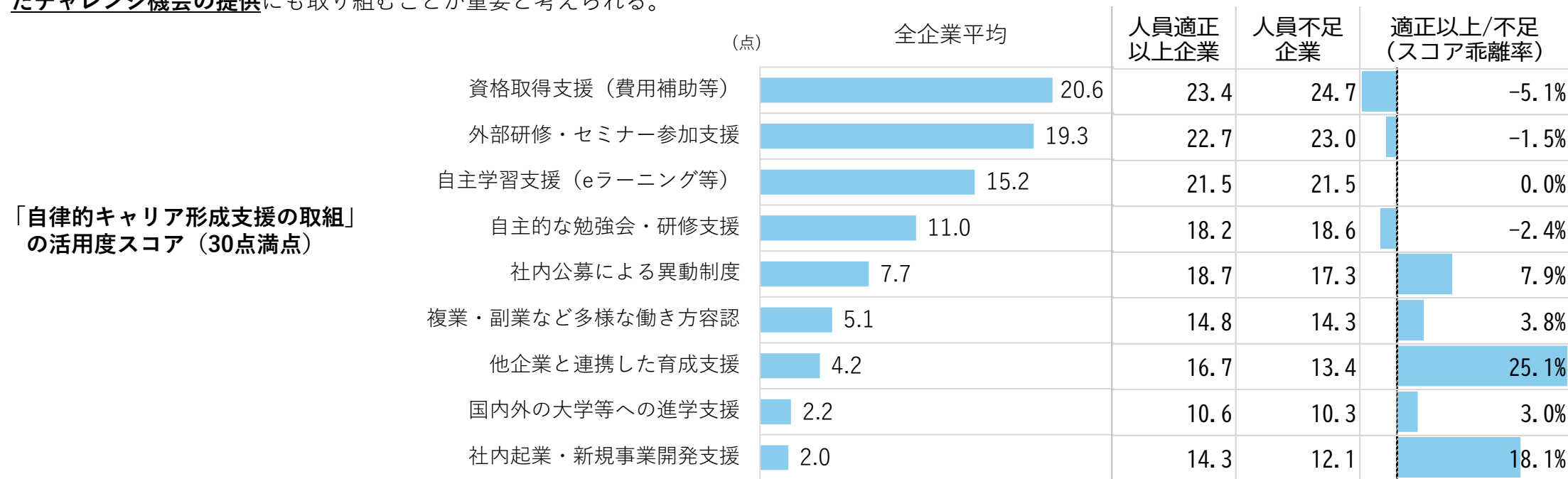
やりたいことに前向きで、**成長に対して向上心高く取り組む社員**が生まれた。採用での反応も良い。

従業員個々の**能力向上、エンゲージメント向上**、会社の生産性向上、将来性の向上、採用応募者拡大（アピール材料）

社内起業家がいる企業が感じている自社への良い影響（自由回答）

人員充足状況別にみる回答結果の差①

自律的キャリア形成支援策の活用度をスコア化したところ、「資格取得支援」や「外部研修・セミナー参加支援」といった一般的な施策は、人員充足状況による活用度の差が小さい。一方で、「他企業と連携した育成支援」や「社内/出向起業・新規事業開発支援」といった活用度が低い施策に限定すると、人員充足状況によるスコア乖離率が最大25%前後と顕著である。1つの組織で完結する施策だけでなく、**越境経験や新規事業立ち上げといったチャレンジ機会の提供**にも取り組むことが重要と考えられる。



注1)スコアは「とても活用」を30点、「ときどき活用」を20点、「ほとんど活用なし」が10点、「全く活用なし」・「実施していない」を0点として、回答率により加重平均した値

注2)スコア乖離率は人員を適正以上に確保している企業のスコア/不足している企業のスコア-1（%）

注3)人員過不足状況別では未実施企業の回答を除く

資料)九州経済産業局「企業・団体向けアンケート」より作成

人員充足状況別にみる回答結果の差②

人材育成・評価の取組についても同様に、人員充足状況による活用度の差をみると、「より高度な職務への挑戦促進」や「組織に不足するスキル・専門性特定」で大きな差が生じている。

		(点)	全企業平均	人員適正 以上企業	人員不足 企業	適正以上/不足 (スコア乖離率)
「人材育成・評価の取組」 の活用度スコア（30点満点）	OJTの充実		20.1	24.4	22.6	7.8%
	職歴・階層別の研修の実施		19.7	22.8	22.7	0.1%
	社員に対する表彰や報奨の実施		18.7	21.8	22.0	-1.3%
	人事評価に「部下の育成」の項目設定		16.9	20.7	21.1	-1.7%
	より高度な職務への挑戦促進		13.1	18.6	17.0	9.5%
	明確なキャリアパスや昇進機会の提供		11.5	18.4	16.9	8.9%
	メンター制度、コーチングプログラムの導入		10.9	20.1	18.9	6.3%
	組織に不足しているスキル・専門性の特定		9.9	18.8	17.1	9.8%
	キーパーソン登用とスキル伝播		7.7	17.0	15.9	6.8%
	リスキルと処遇・報酬の連動		7.4	16.8	16.3	3.2%

注1)スコアは「とても活用」を30点、「ときどき活用」を20点、「ほとんど活用なし」が10点、「全く活用なし」・「実施していない」を0点として、回答率により加重平均した値
注2)スコア乖離率は人員を適正以上に確保している企業のスコア／不足している企業のスコア－1（％）
注3)人員過不足状況別では未実施企業の回答を除く
資料)九州経済産業局「企業・団体向けアンケート」より作成

3. アクションを成果につなげるために

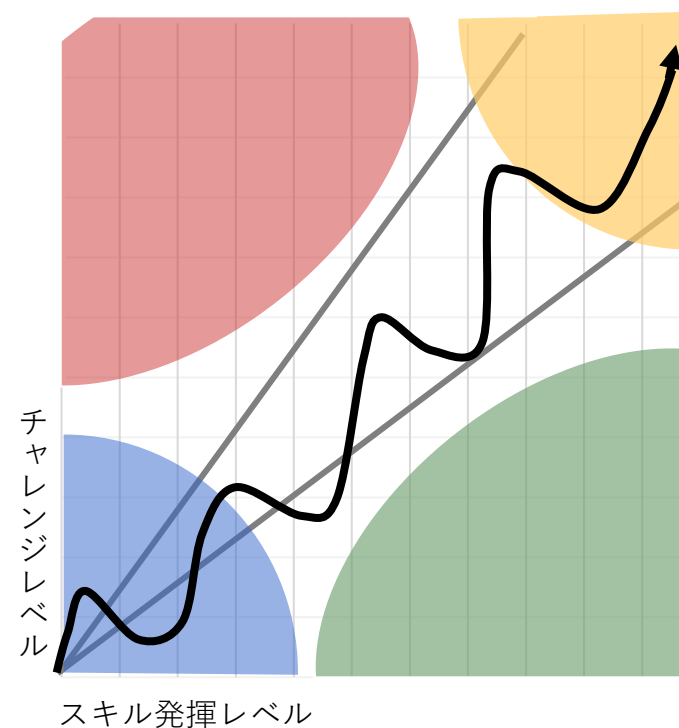
組織が与えるフロー状態への階段

フロー理論によれば、人は課題の難易度（チャレンジ）と自身の能力（スキル）のバランスが取れたときに最も高い満足感や没頭感を得られるとされる。一方で、スキルがチャレンジを上回ると「退屈状態」に陥りやすく、個人は自分の実力を十分に生かせずに仕事への関心を失ってしまう。

今回の分析では、首都圏と比較して九州の若年・青年層に「退屈状態」が相対的に多い傾向が示唆されており、組織が個人の潜在能力を生かしきれていない現状が浮き彫りとなった。こうした状態を改善するためには、組織が「フロー状態への階段」を意図的に設計することが不可欠である。

例えば、最初は既存事業の一部で比較的小さな決裁権限を付与し、次のステップでは他部署や外部企業とのプロジェクトを主導させるなど、段階的に裁量を拡大し、さらに外部リソースも活用することで、個人のチャレンジレベルを少しずつ引き上げていく。こうしたプロセスを通じて、本人の内発的な意欲を高めることができれば、自ずと退屈状態から離脱し、フロー状態に近づいていくだろう。

フロー理論を踏まえた機会提供は、個人が自己実現と成長を追求できる基礎をつくるだけでなく、組織全体の生産性向上や活性化、地域における人材活用に大きな効果をもたらすと考えられる。

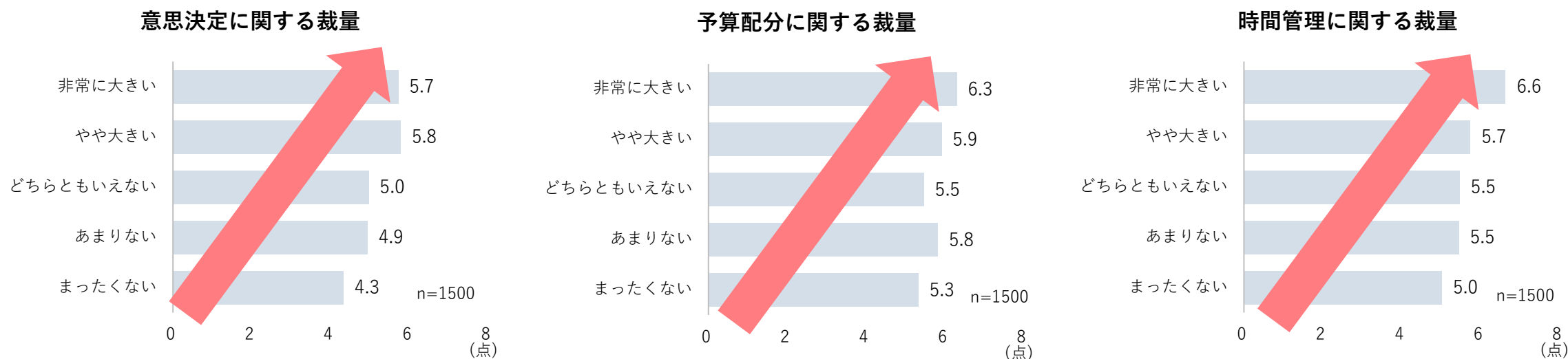


3. アクションを成果につなげるために

裁量の大きさが働きがいを高める

従業員の働きがいの満足度は、組織内での裁量と密接な関連性を持っている。意思決定、予算配分、時間管理に関して、裁量が多い従業員群ほど働きがいの満足度が高く、反対に裁量が少ない群ほど満足度が低い傾向が確認された。この関係性を示したものが下図である。組織から個人への信頼や責任・権限の委譲が、従業員の内発的動機を高め、結果として仕事のやりがいの向上につながっていることを示唆している。結果として、企業の活性化や生産性向上にもつながる可能性がある。

裁量の大きさと「働きがい」の満足度



注1) スコアは「働きがい」の満足度を回答率により加重平均した値
資料)九州経済産業局「企業・団体向けアンケート」より作成

3. アクションを成果につなげるために

“キャリアストレッチ”の発想で踏み出す第一歩

一部の企業からは、「従業員の自己実現を追求すれば自社へのコミットメントが低くなるのではないか」、「人材流出のリスクが高まるだけではないか」といった懸念の声がある。しかし、これからの社会を見据えれば、無理に抱え込もうとすることのデメリットの方が大きくなるだろう。

新規事業の立ち上げ支援、兼業の容認などは、若手人材の意欲を引き出す好機となる。規模の小さい企業であっても、機動力や裁量の付与のしやすさを生かすことで、従業員に多様なキャリア形成の場を提供できる可能性が高い。

「キャリアストレッチ」は、外部リソースや新たな挑戦を取り込み、従業員が自律的にキャリアを築くための“手段”である。一人ひとりの意思や目標に応じて柔軟に設計できる枠組みだからこそ、個人と組織の双方にとって長期的なメリットを生み出すことが期待される。



個を活かす組織経営に取り組む九州企業

九州にも、若手の意欲を引き出すような「個を活かす組織経営」に取り組んでいる企業は存在し、そこにはキャリアストレッチを促すような「開かれた人材戦略」があるのではないかな。

しかし、それらの取組は、未だ社会の中で十分に知られていないのではないかな。

このような仮説を立て、先駆的な取組を行う企業に対し、取組内容や経緯、効果、実際に活躍する人材等についてのヒアリングを行った。

主なヒアリング項目

- ・ 従業員がやりがいをもって仕事に取り組むために工夫されていること (Activity)
- ・ 取り組み始めた背景・問題意識と目指している姿 (As Is/To Be)
- ・ 取組によってもたらされた効果 (Output/Outcome)
- ・ 現在活躍している若手従業員

01 従業員の頑張りが企業の成長と連動する環境づくり

岡野バルブ製造株式会社

福岡県北九州市門司区中町1-14

発電用高温高圧バルブの開発・製造・保守、その他工業製品の受託生産や研究開発の受託、DXの実施や支援を行う。産業振興や地域振興の実施・支援の事業も展開している。

As Is

2011年の東日本大震災の原子力発電所の事故で、売上が半減する事態に直面。自ら稼ぐ事業を作るという強い意志で、会社の改革を進めることとなった。

To Be

2021年に経営体制を刷新し「伝統と革新の融合で未来型ものづくり企業へ」をビジョンに掲げ、DX推進や製造業支援事業、地域コミュニティの事業等を推進。外部人材参画によるスピード感のある新事業推進や実力主義の社風へ変化させることで、市場に左右されない強固な経営基盤の確立へ。



Activity

外部人材・企業との業務提携で新規事業を推進

- 当初は社内人材の再配置で進めていた新規事業について、外部人材の呼び込みや外部企業との業務提携を行うなど、社外リソースを活用することで、スピード感を持って事業を推進。
- 採用も全社一括ではなく事業部門ごとに必要な人材を採用することで、人材の適材適所配置を進める。

挙手制による管理職登用

- 一定の裁量権のある事業部門長・執行役職に、30代の若手人材が多く在籍。
- 今後は任命制から、挙手制で登用を進める予定。

業績連動型の評価制度

- 事業部門ごとに目標を設定、年齢や学歴等にかかわらず、業績と連動し、かつ個人の頑張りを執行役員が総合的に評価する形で個人のインセンティブ（賞与）を設定。
- 年齢や勤続年数にとらわれない給与体系を設定し、年齢給与が安い若手管理職と、年齢給与が高い一般職で給与金額の逆転が起こらないよう、成果連動の給与体系に変更。



菊池 勇太さん（30代）

取締役 経営企画室長兼新規事業統括

門司港地区活性化を目指し多角的な事業を運営する中、当社の現代表と出会い、経営に参画。過去の環境コンサルティング会社/マーケティングリサーチ会社等での勤務経験も生かし、新事業の推進や社内業務改善などを進めている。特に、外部人材登用・企業との連携を推進。

従業員が年齢や学歴に関わらず、目標達成に向け努力できる環境を作り、その成果に対するインセンティブ設計も整えた。個人の頑張りが企業の成長につながっているのを実感している。

Output/Outcome

柔軟な外部人材の受入と着実な事業進捗

- 外部人材と働く機会が増え、着実に事業が進捗していることもあり、新規事業推進に必要なスキルを持つ人材を受け入れやすくなっている。業務委託や副業なども含めた柔軟な関わり方を提示できる環境になっている。

実力主義社風への変化・社員モチベーション向上

- 外部人材との共同プロジェクトを推進し業績が伸びてきたことで、役職にかかわらず、企画提案等を行う人材が増えてきた。
- 個人の頑張りが業績につながり、インセンティブにもつながるという実感が次の頑張りにつながっている。

市場に左右されない経営基盤の確立へ

- 主力事業以外の柱を作るべく新事業に積極的に取り組み、主力事業と関連したDX事業や製造業支援だけでなく、地域コミュニティの分野など異業種分野への挑戦にもつながっている。
- 新事業においても少しずつ採算が見えてきている。

02 社員に光を当てることでモチベーションアップを図る

株式会社丸信

福岡県久留米市山川市ノ上町7-20

シール・ラベル印刷、紙器印刷・加工を行うメーカーで包装資材の商社機能も併せ持つ。
シール印刷加工では日本屈指の規模を誇る。創業して約50年間、売上を伸ばし続けている。

As Is

営業で業績を上げた社員は評価されやすい一方で、工場で働く社員に光が当たる機会は少なく、ミスなく正確に業務を遂行できて当たり前という雰囲気があった。
また、若手社員が当社の経営課題に主体的に取り組む機会は少なかった。

To Be

「一人でも多くの社員をスターに」という目標を掲げ、技能五輪の出場やベストオペレーター表彰などを通じ、技術職社員の自信やモチベーションの向上を目指す。
また、社内の課題解決を話し合う委員会のトップに若手社員を抜擢し、社長と同じ権限を与えることで、自らの仕事へ誇りと責任を持つことを促す。



Activity

手厚い人材教育

- ・ 新入社員研修は3か月間しっかりと実施し、同期との絆も醸成。
- ・ 合宿形式の振り返り研修を実施し、スキルや知識を高める。
- ・ 若手社員の「武者修行」研修では、顧客の職場で数日研修を行い、現場で学ぶ。

委員会・プロジェクトで活躍を支援

- ・ 若手社員でも経営マターに参画でき、権限も持たせる。
- ・ 人事評価にも活動実績を反映。
- ・ 顧客に価値を提供するためのプロジェクト。
- ・ 次世代の経営者育成に役立つ。

表彰制度・資格取得支援

- ・ 技能五輪やシールラベルコンテストへの積極的な参加・入賞実績により、更なる技術とモチベーションの向上を図る。
- ・ 工場のベストオペレーター表彰など、従来は光が当たらなかった工場の社員にも光が当たるような取組。
- ・ MBAや中小企業診断士等の資格取得を積極的に支援。



中垣 宏隆さん（30代）

本社営業4課 課長代理（責任者）

当社の資材全般を幅広く提案できるスキルや知識を持ちながら、新しい商材「軟包材」について、早くから率先して取り組んできたスペシャリストの一人。
社内勉強会を主催するなど、営業社員を牽引する存在。
若くして管理職に登用されており、裁量が大きく自由度の高い業務を任せられている。その分、会社に還元できるよう、責任感を持って仕事をしている。また、チーム拡大のため、優秀な人材を他社から自らヘッドハントして育成中。

Output/Outcome

社員のモチベーションアップ

- ・ 若くして管理職や社内委員会のトップに登用することで、裁量や自由度が大きく、責任感を持って仕事に取り組んでいる。
- ・ 技術職社員にも光を当てることで、本人も周りの社員も意欲が向上し、職場の活性化にもつながった。

新卒採用への好影響

- ・ 社内の教育体制やスキルアップが明確になったことで、特に、学生からのエントリー数が増加傾向に。
- ・ 新卒採用数も年々増加しており、近年は高卒含め毎年15名以上が入社。

円滑な業務推進が図られる風土

- ・ 絆や仲間意識が醸成されている。
- ・ 円滑に業務を推進できる職場の風土。
- ・ 仕事を頼みやすい雰囲気の醸成、顧客との良好な関係性。

03 多角的な事業展開と若手のチャレンジとの相乗効果

ミナミホールディングス株式会社

福岡県大野城市下大利3-2-20

南福岡自動車学校の運営、自動車教習所向けのコンサルティング事業、法人向けの安全運転教育事業、AIによる教習システムの提供、人材事業、海外での教育サービス展開、サウナ事業など、多角経営を行うグループ企業。

As Is

自動車教習所は斜陽産業とも言われる中、3代目代表に江上社長が就任。意欲的に教習所改革や新規事業に取り組む中で、適した人材への権限委譲を行う必要が生じた。

To Be

「愛あるおせっかい」「まず自ら心のドアをあける」「ナイスドライ！ナイスエラー！」「お互いの違いを味方につける」というバリューを掲げ、会社の成長には不可欠となる「社員一人一人の素質を最大化させること」を目指す。



Activity

社員提案の新規事業の立ち上げ

- 社員の「やりたい」から、これまでに複数の新規事業を事業化。
- 福岡市天神でサウナを起業しブレイク。
- AI教習システムを活用し、AI教習所 岡山校を立ち上げ。
- YouTube事業でフォロワー数10万人超を獲得(⇒独立後も協業)。

適材には年齢を問わず権限委譲

- 多角的な事業展開を行う同グループでは、多くのポストがあり、若手も含め適した人材には、権限を委譲している。
- 20歳代後半で事業部長クラス、30歳代で子会社社長の人材も。

建設的な対話を促す会議ルール

- 批判・否定・ジャッジをしない、経験・情報シェア、建設的な提案のみOKという会議ルールを設定。発言・提案しやすい環境づくりを心掛けている。

外部と連携し事業を加速

- AI教習システムの開発では、自動運転に知見を持つ株式会社ティアフォーと連携し合併会社を設立。先方企業に当社の社員も出向。



木村 駿介さん（30代）

株式会社Torch 代表取締役社長

元々は自動車学校の指導員だったが、新規事業「SHIAGARU SAUNA」を会社に提案し、子会社を立ち上げ。2023年12月から福岡市天神に男性用フィンランドサウナを展開。



高野 優樹さん（30代）

AI教習所 岡山校 チーフ

元々は自動車学校の指導員だったが、AI教習システムを活用して教習を行う教習所を岡山につくりたいと会社に提案。2022年7月に、日本初となる教習所を立ち上げ、事業成績を伸ばしている。

Output/Outcome

業績の向上

- 自動車教習所業界を軸として、AIテクノロジーや海外事業、社員提案も含めた新規事業を行う中で、売上を伸長。

事業促進のスピード向上

- 事業成長には若手も含めた人材の活躍が必要不可欠であり、事業推進の源泉力となっている。
- 自社の経験・技術では足りない場合は、知見を持つ会社と組んで合併外社を立ち上げたり、M&Aで事業領域を広げたりと、積極的に外部リソースとの連携も行い、スピード向上につなげている。

社員のチャレンジ機会・やりがい向上

- 社として成長志向であることが、社員の「やりたい」の実現、年齢を問わない権限委譲等につながっている。独立後も連携パートナーとして関係を継続できるため、結果として社員のチャレンジ機会の創出や、やりがいの向上につながっている。

04 チャレンジの連続でスキル向上を目指す

株式会社中山ホールディングス

佐賀県武雄市朝日町甘久2246-1

1908年創業。破砕機、選別機、砕石・リサイクルプラント、自走式機械など産業機械の開発・製造を手がける。電動自走式クラッシャー「Dendoman」が好評で業績も好調。



As Is

従来から、社員のチャレンジを奨励する文化は根付いていたが、世の中の動きが早く、チャレンジし続けなければ置いていかれてしまう、という危機感があった。

To Be

社員がチャレンジできる環境を整備することで、市場環境の変化に対応できる企業へ。
社員が独立後も共同研究や共同開発を推進していけるような良きパートナーとして、お互いを高め合う関係性を目指す。また、社内ベンチャー発の起業も促進し、長期的な人材育成で自社の事業成長を狙う。

Activity

新しい雇用形態の導入

- ・ 年功序列制に加えて、年俸制の雇用形態を運用。
- ・ 成果に対して評価する形のため、社員はスキル・チャレンジレベルの双方を高めていく必要あり。

産学連携・インターンシップ制の導入

- ・ インドネシアにおける産学連携を開始。
- ・ 国内外からのインターンシップの受け入れを開始。
- ・ 高度外国人材も毎年2～3名を受け入れている。
- ・ 会社と本人相互の合意により本採用につながることも。

チャレンジできる環境の整備

- ・ 新しい機械に関する必要な基礎スキル習得のためにOJT研修を行い、初めて扱う機械についても教育を実施。



森本 和也さん（20代）

開発企画部 佐賀大deラボ室長

機械工学を専攻し学生時代に起業。その後当社へ新規開発職として就職。副業で起業した会社の事業にも取り組む傍ら、佐賀大学に設置したラボの室長として学生と共に設計活動を展開。将来は独立して当社との共同開発を目指す。



山口 孔大朗さん（20代）

開発企画部

大学院卒で入社。展示会マネジメントと機械設計を担当。提案を歓迎する社風の中、将来は起業し独立することも視野に入れつつ、現在は様々な経験を積むことに注力。

Output/Outcome

チャレンジできる風土

- ・ 積極的に特許取得へチャレンジ。開発時には設計者の多くが意識している。
- ・ 自社単独では開発が難しい分野でも、共同研究を行うことでスピード感をもった開発につながっている。

オープンイノベーションの促進

- ・ 国内外からのインターンシップにより優秀な人材の採用が実現。
- ・ 自社には無かった技術の実装や学生の新しいアイデアの取り込み。
- ・ 大学deラボ（佐賀大、電通大、バンドン工科大）を設立し、大学との共同研究や開発が進む。

長期的視点の人材戦略で自社の事業成長へ

- ・ 自社で人材を抱え込まず、社員が独立後にも同社のパートナーとして高め合う関係性へ。
- ・ 副業も認め、同社発のスタートアップを促進。
- ・ 新規事業として、今まで共同開発を行ってこなかった企業との開発に参画し始めている。

05 チャレンジの姿勢を大切に、ワクワクとした仕事を

柳井電機工業株式会社

大分県大分市弁天2-7-1

大分県唯一の日立特約店として、1947年に創業。現在は総合エンジニアリング会社として水道、電気、空調、プラント、ソフトウェア開発、ロボットSIの幅広い分野でサービスを展開。

As Is

以前は、どのように成長すれば評価されるかの長期的なものさしがなく、社員にとって、仕事のやりがいや成長を感じづらい環境であった。

To Be

「ワクワクとした仕事を通じて、みんなで幸福になる」というビジョンを実現させるため、社員が大切にする価値観“YANAI力”を明確化。社員が自律的にキャリアを描き、意欲的に挑戦できる組織を目指す。



Activity

Yes, and! の思考プロセス

- 他者の発言を受け入れ、自分のアイデアを追加して前向きに話を進める思考プロセスを可視化し組織文化を醸成。
- 一人ひとりの意見の先にある価値や可能性を信じ、誰もが発言しやすい心理的安全な空間を作る。

人事制度の刷新

- 年齢問わず、がんばった社員が報われる制度。
- 短期的ではなく長期的にも成長を促す制度。
- 独自のネーミングでキャリアパスを可視化。（プレイヤー職：Path Finder→Explorer→Growth→Coach等）
- 面談記録の充実を図り、1on1面談の質をさらに向上させる。

社内副業制度

- 社内副業の導入(週1日完全専念)。
- 社員が提案し、その意義が役員に認められれば、週に1日、通常業務以外で魅力を感じる業務への参画が可能に。
- 社内DXを促進するチームが稼働中。



田代 美由紀さん（30代）

総務部 総務経理グループ 人事チームリーダー

新人事制度の設計・運用リーダー。この会社の仲間も経営の在り方も好きなcomeback採用。現在、オーストラリアからフルリモートで勤務している。



加藤 陽介さん（40代）

総務部 総務経理グループリーダー 兼 マーケティングDX戦略室 DXリーダー

総務・経理の仕事の傍ら、社内DXを進める社内副業チームのリーダーを務める。生成AIを用いた業務変革とマーケティングオートメーションにより社の効率化を進めている。

Output/Outcome

風通しのよい社風

- 相手の発言を否定しないYes,and!の姿勢により、若手も意見しやすい環境、チャレンジしやすい機会を実現。

社員の納得感の向上

- 新しい人事制度に対し、社員の7割が肯定的に評価。
- 目標達成に向けて取り組みが明確になったと8割が評価。
- 1on1面談による円滑なコミュニケーションにつながる。

ワクワクとした仕事の実現

- 社員提案型社内副業によるやりがい向上(社内DXの促進)。
- 社員の成長やスキルアップが組織の競争力に。

06 「自律性」を発揮できる組織を目指す改革

小平株式会社

鹿児島県日置市東市来町湯田3319-13

1912年創業の鹿児島県企業。エネルギー事業、ITソフトウェア開発、国際貿易、ガソリンスタンド事業などを多角的に展開する、「新しい老舗」である。

As Is

従前トップダウン型の経営を行っていた当社では、社員が自律的に意見を出し合い、挑戦する風土が十分に醸成されていなかった。

To Be

「これからの100年も安心と希望を社会に届け続ける」ことを目指し、10年後にたどり着きたい姿（ミッション）、行動規範（バリュー）を策定。人事制度の刷新やキャリアビジョンの形成支援、部門横断的なプロジェクト、多様な働き方の容認を通じ、社員が主体的に挑戦し、成長を実感できる職場環境を目指す。



Activity

ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)の明文化

- 社員の目指す方向性を明確化。
- 社内への浸透を図るためVision meetingを半期ごとに開催。

人事制度の刷新

- 人事ポリシーの策定、評価、等級、報酬の連動化。
- 社員のキャリアビジョン形成への支援。
- 感謝をポイントで贈りあう社内SNS「Unipos」を評価で活用。

部門横断的なプロジェクトの実施

- 若手社員の部門横断的なプロジェクト参画を奨励。

社内起業・副業など多様な働き方の容認

- 社内起業・新規事業立ち上げへの支援。
- 外部リソースを活用した新規事業の立ち上げ支援。
- 副業・リモートワークなど多様な働き方の推進。



久保 龍世さん（20代）

経営企画室 経理総務部

前職において、一部上場企業の経理財務担当として専門性を磨き、小平株式会社の地域貢献に関する記事を見て興味を持ち、入社。現在は、前職や副業（スタートアップで勤務）でのスキルを活かし、デジタルを活用したバックオフィスの業務効率化プロジェクトにおいて、現場のニーズを的確に捉えた提案と実行力を発揮し、社内の「ベストクルー賞」を受賞。今後も、自身の仕事を通じ、他者に感動を与えられる存在になることを目指したい。

Output/Outcome

部署横断的な連携・イノベーション

- 部門を超えた情報共有・連携強化。
- 現場からのアイデアや改善提案の頻発によるイノベーション促進。
- 多様な働き方の推進による多様な人材の獲得。（より優れたスキル・経験を持つ人材の採用）

挑戦意欲の高まり

- 各社員が裁量をもって業務に取り組む体制の強化。
- ライフスタイルに合わせた働き方が可能に。
- 女性の活躍機会の拡大による売上増加（若手女性がエースで活躍する事業の売上は前年比8倍を達成）

社員の自己実現意識の醸成

- 自己成長や貢献度の実感。
- 社内表彰や感謝を贈りあう社内SNS「Unipos」によるやりがい・自己肯定感・エンゲージメント向上。
- 経営理念と自身のキャリアとの共鳴。（理念に共感した高度人材3名を新規雇用）

4. 事例分析

(2) 事例から得られる示唆のまとめ

九州において、若手の活躍促進に積極的に取り組んでいる企業には、以下のような特徴がみられた。

(前提としての共通項)

- ・ 経営トップの積極的な関与
- ・ ミッション・ビジョン・バリューの策定による社の目指す方向性の明確化
- ・ 人材戦略や人事評価制度の策定・刷新とその浸透
- ・ 若手も意見しやすい雰囲気・会議ルールづくり
- ・ 失敗を恐れずチャレンジすることを奨励する社風

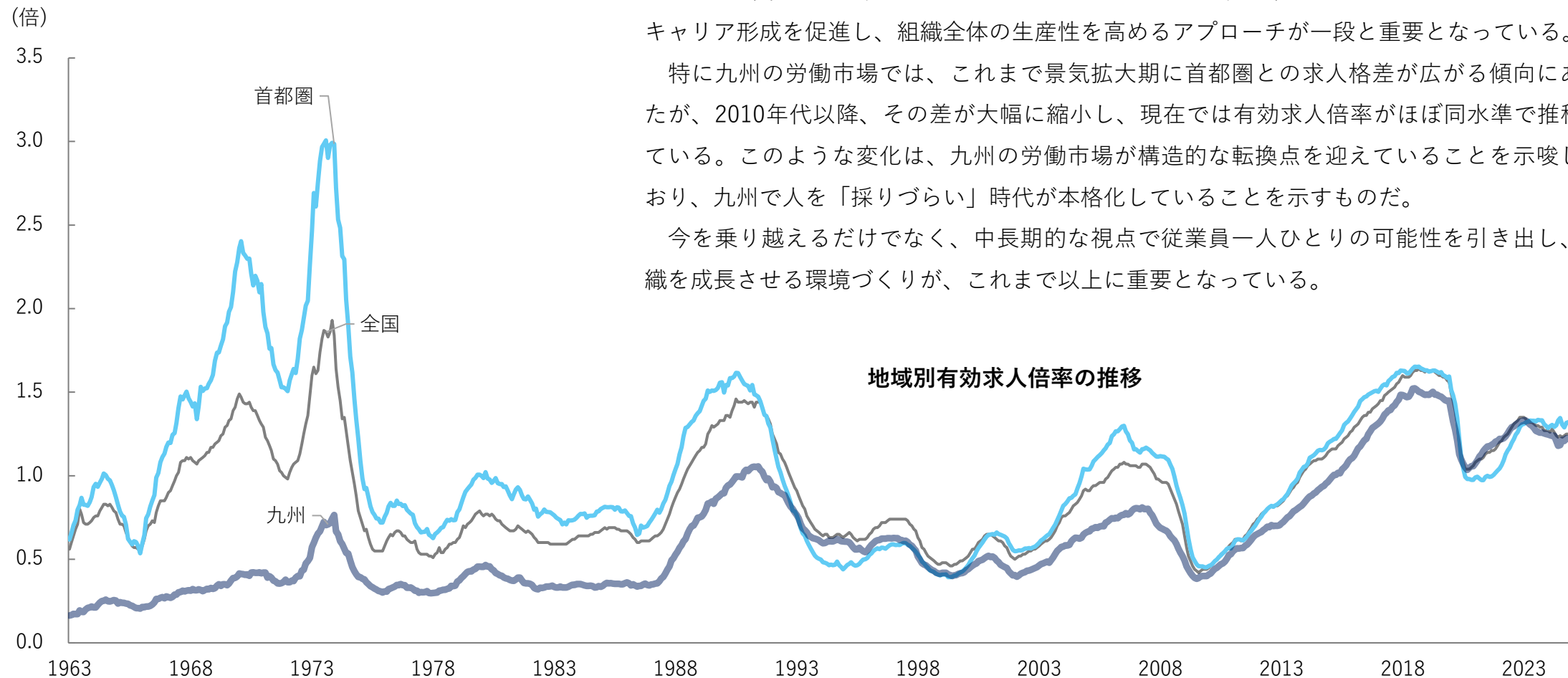
(その上で、特に取り組まれているのは)

- ・ **チャレンジ機会の提供**
- ・ **裁量の拡大**
- ・ **外部リソースの活用**

会社の成長のために、若手を含めた社員の活躍が必要不可欠だと認識している企業ほど、年齢にかかわらず社員がチャレンジできる機会を作り、裁量を与え、外部リソースを活用するなどの取組を積極的に行っている。

結論（まとめ）

労働市場の新たな潮流



資料)厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

日本の労働市場では、生産年齢人口の減少を背景に構造的な人手不足の時代に入っている。こうした環境下では、単に人材を確保するだけでなく、自社にいる人材の成長や自律的なキャリア形成を促進し、組織全体の生産性を高めるアプローチが一段と重要となっている。

特に九州の労働市場では、これまで景気拡大期に首都圏との求人格差が広がる傾向にあったが、2010年代以降、その差が大幅に縮小し、現在では有効求人倍率がほぼ同水準で推移している。このような変化は、九州の労働市場が構造的な転換点を迎えていることを示唆しており、九州で人を「採りづらい」時代が本格化していることを示すものだ。

今を乗り越えるだけでなく、中長期的な視点で従業員一人ひとりの可能性を引き出し、組織を成長させる環境づくりが、これまで以上に重要となっている。

結論（まとめ）

今回の調査によると、首都圏と比べて九州の若年層・青年層は「退屈状態」にある割合が相対的に高いことが示唆された。その数、10万人超。これは、個々のスキルに見合ったチャレンジ機会が不足しており、働きがいや成長を感じにくい実態を浮き彫りにしている。課題の難易度（チャレンジ）と能力（スキル）のバランスを上手く設計すれば、個人が仕事から満足感を得られる状態に近づいていく。これにより、組織の成長にもつながっていく。

「キャリアストレッチ」という発想。

チャレンジ機会の提供、裁量の付与、外部リソースの活用などの取組を意識的に組み合わせることが重要である。

最近では、兼業を行う就業者も増えている。内閣府の調査によると、20～39歳で兼業を行っている就業者のうち3割超は、その目的として専門知識や経験の活用を挙げている。こうした人材の流動・循環が進めば、多様な価値観が出入りし、地域の中で自分らしく生きる選択肢が増えていくだろう。

「意欲ある若者から仕事で選ばれる九州、強いビジネスが生まれる九州」へ。

豊かな未来の実現に向けては、賃金や働きやすさにとどまらず、一人ひとりの意欲や能力が引き出されるようなチャレンジしやすい環境を整えていくことが求められている。

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)

令和 7 年 3 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