

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)
調査報告書

2025年3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
(1) 調査・分析	1
(2) レポート作成	2
(3) 成果広報等	2
II. 事業の実施結果.....	3
1. アンケート調査	3
(1) 概要	3
(2) 実施状況.....	3
(3) 調査票	4
2. 文献調査	14
(1) 概要	14
(2) 活用した統計調査	14
3. ヒアリング調査	15
(1) 概要	15
(2) 主なヒアリング項目.....	15
(3) ヒアリング結果（若年層・青年層向け）	15
(4) ヒアリング結果（企業向け）	16
4. アドバイザリーボード.....	22
(1) 概要	22
(2) 委員の選定	23
(3) アドバイザリーボードの運営（開催記録）	24
5. レポート作成	30
(1) 概要	30
(2) 構成	31
6. 成果広報等.....	34
(1) 概要	34
(2) ロゴ	34

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。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。九州経済産業局（以下、「当局」という。）は、首都圏との賃金格差解消や働きやすさの向上、更には、キャリア安全性の観点から、若い世代の自己実現に資する魅力的な選択肢の提供等に取り組むべきと考えている。

そこで、本事業では、九州の人材・組織の現状を踏まえて政策的なレバレッジポイントを見出すことを目的に、（１）調査・分析、（２）レポート作成、（３）成果広報等に取り組む。なお、本事業の主なターゲットとして、人材については、成長意欲のある若年層及び青年層、組織については、変革意欲のある地域中核的な企業等を想定している。また、良質な雇用については、適切な報酬、働きやすさ、働きがいの３要素を軸としつつ、特に働きがいに主眼を置き、新たな価値創造に率先して取り組む「イントラプレナー」や「複業」といったテーマも対象とする。

2. 事業内容

（１）調査・分析

イントラプレナーや複業といった働き方を通じて自己実現をしている人材の中から優れた事例を選定するため、インターネット等を活用した調査（九州や首都圏の若年層及び青年層対象、15問程度、回答数1500名程度の想定）を行う。加えて、そうした働き方を推進している組織の中から優れた事例を選定するため、インターネット等を活用した調査（九州の地域中核企業等対象、15問程度、回答数100社程度の想定）を行う。

また、統計情報や文献等をもとに、首都圏等と比較した九州の雇用環境の現状や将来見通し、良質な雇用と業績・離職率等との相関関係等に関する調査・分析に取り組む。分析にあたっては、定量的なデータで示すことを重視し、必要な場合には外部の知見やノウハウ等も活用する。

（２）レポート作成

上記（１）調査・分析等を踏まえ、レポートを作成する。レポートは、デザインに配慮しながら PowerPoint 形式で合計５０ページ程度とする。

レポートの作成にあたっては、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、有識者の意見を聴取するためのアドバイザリーボードを設置する。開催回数は事業期間内に２回程度、開催形式は対面を原則とし、ウェブ会議ツールの併用等については当局と協議の上、決定する。委員は５名程度とし、うち２名程度は東京から招聘する。また、当局と協議しながら、PowerPoint 形式で事務局資料の作成を行い、必要な場合には、開催前にオンライン等で委員への事前説明を行う。開催後には議事録を取りまとめ、各委員に確認を取る。

効果的なアプローチがある場合には、独自の提案も歓迎する。具体的な実施内容等については、提案者からの提案を踏まえ、当局と協議の上、決定する。

（３）成果広報等

上記（１）及び（２）により得られた成果等を幅広く発信し、特に本事業のターゲットに向けた訴求力を高めるための仕掛け（例：ブランディング、ロゴマークやスローガンの制作等）に取り組む。実施にあたっては、共感を呼び込むことを重視し、必要な場合には外部の知見やノウハウ等も活用する。なお、制作物がある場合、その著作権は当局に帰属する。

効果的なアプローチがある場合には、独自の提案も歓迎する。具体的な実施内容等については、提案者からの提案を踏まえ、当局と協議の上、決定する。

Ⅱ. 事業の実施結果

1. アンケート調査

(1) 概要

イントラプレナーや複業といった働き方を通じて自己実現をしている人材の中から優れた事例を選定するため、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。加えて、そうした働き方を推進している組織の中から優れた事例を選定するため、九州の地域中核企業等対象としたアンケート調査を実施した。得られたデータについては、レポートの基礎資料として活用している。

(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・団体向け	九州に本社・本所がある企業・団体のうち、売上上位 2,000 社かつ従業員数 100 人以上	2,000 社	郵送	郵送・Web 回答
若年層・青年層向け	首都圏(千葉県・埼玉県・東京都・神奈川県)および九州 7 県に在住する 20～39 歳の就業者 ※ 地域別の内訳は、首都圏 500 人、福岡県 500 人、福岡県を除く九州 500 人 ※ 年齢別の内訳は、各地域で 20～24 歳 100 人、25～29 歳 150 人、30～34 歳 150 人、35～39 歳 150 人	1,500 人	Web 配信	Web 回答

② 調査期間

企業向け：令和 6 年 11 月 5 日～11 月 26 日

若年層・青年層向け：令和 6 年 11 月 19 日～11 月 28 日

③ 回収状況

企業向け 有効回答数(率)：475 社(23.8%)

若年層・青年層向け 有効回答数(率)：1,500 人(100.0%)

(3) 調査票

① 企業・団体向け

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 企業・団体アンケート

貴社名			
所在地	県	市(区)・町・村 (該当に○をつけて記載願います)	
ご記入者 ご連絡先※	所属・役職		
	お名前		
	TEL	— —	
	e-mail		
従業員数	正社員・正職員 (当てはまる数字に ○をつけてください)	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・アルバイトなど)	— 人 ※、貴社の正社員・正職員の就業時間で換算し、四捨五入の上整数で記入してください。 計算式：(パート・アルバイトなどの雇用者の就業時間(1週間分)÷正社員・正職員の所定労働時間(1週間分))	
	その他の従業者数	1. 臨時雇用者 — 人 2. 派遣従業者 — 人	

※ご回答いただいた内容に関するご質問や、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. 過去 3 年間における九州外(福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県以外)からの
UIJ 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。

人

問3. 貴社の直近の年間離職率はどの程度ですか。

【年間離職率=(年間離職者数÷常時雇用者数(臨時雇用者・派遣従業者を除く)×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. 貴社の直近の年間離職率は、2019 年度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. 貴社の新卒社員の離職率はどの程度ですか。

【新卒社員離職率=(新卒社員 3 年以内離職者数÷新卒社員 3 年以内在籍者数×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

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. ある程度不足している 3. 適正である
4. やや過剰である 5. 大幅に過剰である
6. その他()

問7. 貴社では、キャリアアップに向けた社員の自主退職に対し、どのようにお考えですか。

1. 課題感がある 2. やや課題感がある 3. あまり課題感はない 4. 課題感はない

【人的資本経営の取組状況について】

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方のことです。貴社での取組状況について、教えてください。

問8. 貴社では、ビジネスモデルもしくは経営戦略を実現する上での課題の解決や、競争優位性の確保に資する人材戦略を策定していますか？

1. はい 問9へ

2. いいえ 問10へ

(限定質問:問8で人材戦略を策定している場合)

問9. 貴社では、策定した人材戦略が社員にどの程度浸透していると感じていますか？

1. 非常に浸透しており、社員全体が戦略を理解し行動している
2. ある程度浸透しているが、まだ一部の社員には十分に理解されていない
3. 一部の部署や社員にのみ浸透しており、全社的な理解には至っていない
4. ほとんど浸透していないが、今後強化を予定している
5. 全く浸透していない

(社員の自律的なキャリア構築支援)

問10. 個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、**社員の自律的なキャリア構築**に向けた支援をしていますか？実施している取組については、貴社での活用度(1～4)について、当てはまるものに○をつけてください。取組を実施していなければ、実施なしの欄に○を記入してください。

具体的な取組	活用度				実施していない場合○
	とても活用されている	ときどき活用されている	ほとんど活用されていない	全く活用されていない	
1. 社内起業 ¹ ・出向起業 ² 等の支援、社員提案型による新事業開発の実施	1	2	3	4	
2. 社内公募制度(社員が希望の部署に異動できる制度)	1	2	3	4	
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	1	2	3	4	
4. 社員の自主学習支援(eラーニング、書籍購入補助など)	1	2	3	4	
5. 資格取得支援(費用補助、奨励金など)	1	2	3	4	
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	1	2	3	4	
7. 外部研修・セミナーへの参加支援(費用補助や勤務扱い)	1	2	3	4	
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	1	2	3	4	
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	2	3	4	
10. その他()					

(限定質問:問10で社内起業・出向起業等の支援や、社員提案型の新事業開発を行っている場合)

問11. 社内起業・出向起業等の支援や社員提案型の新規事業開発によって、社内外でどのような良い効果があったか、当てはまるものを全てを選んでください。

1. 社員のモチベーションの向上につながった
2. 社員同士のコミュニケーションが活発になった
3. 組織風土が改善された(例:風通しが良くなった・チャレンジを後押しする雰囲気が出た)
4. 組織外との新しいネットワークつながりが生まれた
5. 採用への良い影響があった(応募者が増えた・関心をもつ学生が増えた等)
6. 新商品・サービス等の開発・展開につながった
7. 業務改善・コスト削減により生産性が向上した
8. 売上が増加した
9. その他()

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、所属企業を退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新規事業を行うこと。

(限定質問:問10で社内起業・出向起業等の支援や、社員提案型の新事業開発を行っている場合)

問12. 貴社における新事業開発はどのような体制で運営されていますか。当てはまるもの全てを選んでください。

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. 独立した専門組織(子会社等として設置) | 2. 本社直轄で部門を設置し管理・運営されている |
| 3. 既存の部門や部署内で担当チームを設置している | 4. 外部の協力機関やパートナーと連携している |
| 5. アイデアを持った社員個人の裁量に任せている | |
| 6. その他() | |

(限定質問:問10で社内起業・出向起業等の支援や、社員提案型の新事業開発を行っている場合)

問13. 貴社の取組として、起業支援や社員提案型の新規事業開発の支援を行ったことで、新事業/新事業の芽が生まれた場合は、具体的にご記載ください。

(限定質問:問10で社内起業・出向起業等の支援や、社員提案型の新事業開発を行っている場合)

問14. 貴社で現に活躍している社内起業家・出向起業家はいらっしゃいますか。

- | | |
|-------|--------|
| 1. はい | 2. いいえ |
|-------|--------|

(限定質問:問14で社内起業家・出向起業家がいる場合)

問15. いらっしゃる場合は、可能な範囲でどのような方かご教示ください(経歴・入社歴・働き方・人柄など)。

全員にお聞きます

問16. 貴社が社員の自律的なキャリア構築を奨励することは、貴社にとって、良い影響を与えていますか(業績、従業員満足度、離職率、採用等)。

- | | |
|-------|--------|
| 1. はい | 2. いいえ |
|-------|--------|

(限定質問:問16で良い影響を与えている場合)

問17. どのような良い影響を与えているか、具体的にご教示ください。

問18. 貴社が社員の自律的なキャリア構築支援を進めるうえで、直面している課題は何ですか。また、それに対する解決策として取り組んでいるものがあれば教えてください。当てはまるもの全てを選んでください。

●課題 (複数回答)

- | | | |
|-----------------|---------------------|-------------------|
| 1. ロールモデルの不足 | 2. 本人のスキル・知識の不足 | 3. 社内での理解やサポートの不足 |
| 4. 時間や労力の確保が難しい | 5. 法律や規制の対応が難しい | 6. 報酬・評価制度が整っていない |
| 7. 既存業務との両立が難しい | 8. 社員のモチベーションや関心の低さ | |
| 9. その他() | | |

●解決策 (複数回答)

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. 新たな人材の採用やリソースの再配置 | 2. 社員に対するスキルアップ研修や教育制度の充実 |
| 3. 社内コミュニケーション促進による理解醸成 | 4. 柔軟な勤務制度の導入(フレックス、リモートワークなど) |
| 5. 法律や規制に対する社内専門家の配置、外部コンサルタントの活用 | 6. 報酬や評価制度の見直し、インセンティブの強化 |
| 7. 既存業務の効率化や自動化ツールの導入 | 8. 社員に対する動機付けやキャリアパスの提示 |
| 9. その他() | |

次のページは全員お答えください。

(社内での人材育成・評価の取組)

問19. 貴社の事業展開において今後必要とされる専門性を向上させ、強みをより強化していくために、社内で行っている人材育成・評価の取組について、実施している内容があれば、貴社での活用度(1～4)について、当てはまるものに全て○をつけてください。取組を実施していなければ、実施無しの欄に○を記入してください。

具体的な取組	活用度				実施していない場合○
	とても活用されている	ときどき活用されている	ほとんど活用されていない	全く活用されていない	
1. 組織に不足しているスキル・専門性の特定	1	2	3	4	
2. リスキルと処遇・報酬の連動	1	2	3	4	
3. 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播	1	2	3	4	
4. 職歴・階層別の研修(社内研修、Off-JT)の実施	1	2	3	4	
5. メンター制度、コーチングプログラムの導入	1	2	3	4	
6. OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)の充実	1	2	3	4	
7. より高いレベルの職務への挑戦促進(経験の浅い社員にも責任ある仕事を任せたり裁量を与えたりすること)	1	2	3	4	
8. 明確なキャリアパスや昇進機会の提供	1	2	3	4	
9. 社員に対する表彰や報奨の実施	1	2	3	4	
10. 上司の人事評価における「部下の育成」の項目設定	1	2	3	4	
11. その他()					

問20. 多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にとらわれずに働くことができる制度・仕組みを整えていますか。当てはまるもの全てを選んでください。該当しない場合は8. または9.を選んでください。

1. リモートワーク(在宅勤務)制度・自宅以外でのテレワーク制度	2. フレックスタイム制度
3. 時差出勤制度	4. 裁量労働制
5. 週休や勤務日数の柔軟化(週4日勤務など)	6. ワークेशन制度
7. リモートワーク等の円滑化に向けた業務のデジタル化	
8. 整備していないが、今後導入を検討している	9. 整備しておらず、検討もしていない
10. その他()	

問21. 貴社として、魅力ある若手人材を雇用するために、重要だと考えている取組は何ですか。1(全く重視していない)から10(非常に重視している)の数字のなかで、当てはまるものに○をつけてください。

項目	重要視の度合い									
	全く重視していない					⇔	非常に重視している			
給与・報酬面	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
働きやすさ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
仕事へのやりがい	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
キャリアアップの機会	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
その他()										

問22. 貴社の直近の売上は、2019年度と比べてどのように変化しましたか。

1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した	4. その他()
---------	----------	---------	-----------

問23. 貴社の直近の売上総利益は、2019年度と比べてどのように変化しましたか。

1. 増加した	2. 変わらない	3. 減少した	4. その他()
---------	----------	---------	-----------

ご回答いただき、ありがとうございました。

② 若年層・青年層向け

令和6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 調査項目)

1. 属性項目

F1. あなたの性別をお知らせください。

F2. あなたの年齢をお知らせください。

F3. あなたが現在お住まいになっている地域についてお知らせください。

F4. あなたの婚姻状況をお知らせください。

SC1. 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

SC2. 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

SC3. 現在、副業や兼業など複数の仕事に従事していますか。従事している場合は、副業先や兼業先の雇用形態について教えてください。(○はあてはまるもの全て)

- 1 正社員・正職員 2 社内兼業^{※1} 3 グループ内兼業^{※2} 4 契約社員・嘱託 5 派遣社員
6 パートまたはアルバイト 7 自営業 8 フリーランス(業務委託など) 9 家族従業員
10 していない

※1:社員が、自身の所属する部署以外の部署やポジションで働くことができる制度のこと。

※2:社員が、現在の会社にて在籍したまま、グループ会社で働くことができる制度のこと。

SC4. 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 50人未満 2 50～99人 3 100～199人 4 200～299人 5 300～499人
6 500～999人 7 1000人以上

SC5. 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

SC6. 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

SC7. 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)

問 1 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、どちらの考えに近いと感じますか
(○はひとつずつ)

	A	B
【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		
【A】いろいろな仕事をしたい 【B】専門分野をつくりたい		
【A】仕事をメインに生活したい 【B】プライベートを大事に生活したい		
【A】家族・配偶者とは、しっかり相談してキャリアを決めている 【B】家族・配偶者とは、ほとんど相談せずキャリアを決めている		
【A】忙しくても給料が良い仕事がしたい 【B】給料は低くとも落ち着いて働きたい		
【A】個人の強みを活かし、能力や実績に応じて昇進・給与が決まる職場で働きたい 【B】求められた仕事を着実にこなし、年齢や勤続年数で昇進・給与が決まる職場で働きたい		

問 2 あなたは、親しい友人や知人に、あなたの現在の主な勤務先をどの程度おすすめしたいと思いますか。「1」(まったくおすすめしない)から「10」(非常におすすめしたい)の数字でお答えください。(○はひとつ)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

問 3 以下の要素は、あなたにとって、どのくらい重要ですか。また現在の主な勤務先では、どのくらい満足していますか。「1」(まったく重視／満足していない)から「10」(非常に重視／満足している)の数字でお選びください。(○はひとつずつ)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
給与・報酬	重要度										
	満足度										
働きやすさ	重要度										
	満足度										
仕事のやりがい(働きのいい)	重要度										
	満足度										
キャリアアップの機会	重要度										
	満足度										

問 4 あなたが仕事で働きがいを感じるのはどのようなときですか。(○はあてはまるもの上位 3 つ)

- 1 自分のアイデアや意見が仕事に反映されたとき 2 新事業やプロジェクトに挑戦できるとき
3 仕事を通じてスキルや知識が向上していると感じるとき 4 副業・兼業を通じて多様な経験を得られたとき
5 社会や顧客に貢献していると感じるとき 6 公正な評価や報酬を得られたとき
7 働きやすい環境や制度が整っているとき 8 その他

問 5 あなたの現在の主な勤務先において、仕事を進める上で、あなたの裁量はどのくらいありますか。
各項目について、当てはまるものをお選びください。(○はひとつずつ)

	非常に大きい	やや大きい	どちらとも いえない	あまりない	まったくない
業務上の意思決定に関する裁量					
予算の管理や配分に関する裁量(例:経費の使用、投資判断)					
時間の使い方に関する裁量(例:業務の順序や手法の選択)					

問 6 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)

	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										

問 7 以下の項目について、あなたの感覚に最も近いものを選んでください。(○はひとつずつ)

	非常に当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない
自分は現在の主な勤務先で仕事を続けることで今後も成長していける					
自分は他の部署や別の会社でも通用する					
自分は同世代の友人・知人と比べて特に差をつけられていない					

問 8 あなたがリスキリング※1等で新たなスキルや知識を習得した場合、あなたの現在の主な勤務先はその能力を十分に活かせる環境だと思いますか。(○はひとつ)

- 1 現在の職場で新たな能力を最大限に活かせる 2 ある程度は活かせるが、限界を感じる
3 現在の職場では新たな能力を活かすのは難しい 4 わからない 5 新たなスキルの習得を考えていない

※1 リスキリング:業務に活用することを目的に、主に社外で新しい知識やスキルを身に着けるために行う社会人の学び直しのこと。

問 9 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、あてはまるものを選んでください。(○はひとつずつ)

	非常に効果が高い	効果がある	効果があまりない	効果がない
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				
社内公募制度(社員が希望の部署に異動できる制度)				
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				
社員の自主学習支援(e ラーニング、書籍購入補助など)				
資格取得支援(費用補助、奨励金など)				
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				
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				
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。

問 10 以下の取組のうち、組織への貢献意欲や仕事への熱意を高めるために、あなたが効果を感じるものをすべて選んでください。(○はあてはまるもの上位 3 つ)

- 1 明確なキャリアパスや昇進機会の提供
- 2 定期的な社員満足度やエンゲージメント調査の実施
- 3 従業員の心身の健康管理の推進
- 4 充実した福利厚生
- 5 長期的な雇用保証
- 6 より高いレベルの職務への挑戦
- 7 社内公募制度やジョブローテーションの実施
- 8 多様な働き方の推進(副業の許可など)
- 9 社員主導の新事業開発
- 10 自律的なキャリア開発支援
- 11 組織トップのリーダーシップ発揮や経営理念の共有
- 12 その他

問 11 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、実際に転職に向けて活動している
- 2 考えているが、まだ活動していない
- 3 どちらともいえない
- 4 考えていない

問 12 (問 11 で 1 または 2 を選んだ人)転職を考える主な理由は何ですか。

(○はあてはまるもの上位 3 つ)

- 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

問 13 あなたは、新規事業の立ち上げに関する興味・関心や経験はありますか。また、その領域で活躍する 20～30 代のロールモデルはあなたの周囲にいますか。(○はひとつ)

- 1 現在取り組んでいる、あるいは取り組んだことがある
- 2 興味・関心があり、身近なロールモデルから相談やアドバイスを受けている
- 3 興味・関心があり、身近にはいないが知っているロールモデルがいる
- 4 興味・関心があり、メディアや SNS で見かけるだけのロールモデルがいる
- 5 興味・関心はあるが、そのようなロールモデルはいない
- 6 興味・関心はない

問 14

あなたが触れたことのある情報の中で、働きがいが高める上で、面白いと感じた会社の取り組みがあればその会社名や取り組みの内容を教えてください。

問 15

現在の主な勤務先で、あなたが取り組んでいる新たな試み(部署内でのささいな改善から新規事業の立ち上げまで)があれば、その具体的な内容やその特徴をご記入ください。また、その取り組みがあなたや組織に与えた影響や学びについてもご記入ください。

問 15 の回答内容について、後日オンラインインタビューをお願いする可能性がございます。ご協力いただける場合は、以下のチェックボックスにチェックを入れ、次ページに必要事項をご記入ください。

☐ オンラインインタビューに協力する

※なお、このアンケートで収集した個人情報は、本調査以外には使用しません。

形式: ZOOM によるオンラインインタビュー(URL は後日お送りいたします)

日時: 12 月 10 日(火)・11 日(水)・16 日(月)・17 日(火)・18 日(水) 19 時～21 時のうち 1 時間

内容: 問 15 のご回答内容について、いくつかの質問をもとに詳しくお伺いさせていただきます。

2. 文献調査

(1) 概要

本調査では、九州における雇用環境の現状と将来見通しを明らかにするために、基幹統計調査のオープンデータの活用および各アンケート調査の分析、調査票個票の二次利用申請による詳細分析を実施した。これらの分析結果は、九州における「個を活かす組織経営」のレポート作成に向けた基礎データとして、外部有識者を交えたアドバイザリーボードでの検討にも活用され、政策立案の重要な根拠となっている。

(2) 活用した統計調査

レポートへの記載にかかわらず本調査では、以下の統計調査・アンケート調査を活用している。

- 総務省統計局 就業構造基本調査（個票分析は、平成 24・29 年、令和 4 年調査分）
- 経済産業省 企業活動基本調査（個票分析は、平成 26～2023 年調査分）
- 総務省統計局 国勢調査
- 総務省・経済産業省 経済センサス
- 厚生労働省 毎月勤労統計年報
- 内閣府 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査
- 内閣府 満足度・生活の質に関する調査
- 九州経済調査協会 働き方改革・人的資本経営に関するアンケート

3. ヒアリング調査

(1) 概要

イントラプレナーや複業といった働き方を通じて自己実現をしている人材や、そうした働き方を推進している組織の優れた事例を整理するため、ヒアリング調査を行った。なお、ヒアリング先は特定の企業名や個人をあらかじめ挙げるのではなく、事例をベースにしてピックアップし、対象先を選定している。今回は、若年層・青年層の就業者や地域中核企業等、合計 10 件程度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) 主なヒアリング項目

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、今後のキャリア観や組織に対する意識について、企業向けには、社員がやりがいを持って取り組むための工夫・経緯とその効果や、実際に活躍している社員について意見を聴取した。

① 若年層・青年層向けヒアリング項目

- ・ 働きがいやキャリア構築について
- ・ 組織としての支援体制
- ・ 転職への考え方について ほか

② 企業向けヒアリング項目

- ・ 社員がやりがいをもって仕事に取り組むために工夫していること
- ・ 取組を行うようになった経緯（背景課題や問題意識）と目指している姿
- ・ 取組によってもたらされた効果
- ・ 現在活躍している社員
- ・ 課題・展望 ほか

(3) ヒアリング結果（若年層・青年層向け）

① 働きがいやキャリア構築、将来的なキャリアについて

- ・ 新事業やプロジェクトへの挑戦が働きがいにつながると考えており、現状のトップダウン型の業務進行に物足りなさを感じている。
- ・ ルーティン業務が続く中、リスクリングへの意欲はあるものの、実際に新たなスキルを活かす機会や、成果を数値化して自己 PR する環境が不足していると感じている。
- ・ 公正な評価や報酬が働きがいに直結するものの、部署が分かれており管理者として部下の評価が難しく、過剰な業務負担がやりがいを低下させている。

- 管理職昇進と技術スキルの向上を自己成長・キャリアアップの重要要因と捉え、リスキングの効果には限界を感じている。

② 組織としての支援体制について

- 副業や在宅勤務、e ラーニングなどの制度は存在するが、実際の業務の忙しさや対象の偏り（営業職向け等）により十分に活用できていない。
- 社内公募制度や異動の仕組み、定期的なフィードバックの不足が、現場のニーズと経営戦略とのギャップを生み、モチベーション低下につながっている。
- 副業・兼業は現状禁止されており、たとえ解禁されても業務多忙のため実効性に欠けると認識している。
- 新規事業の立ち上げにおいては、技術面の支援要請がある一方で、時間的制約と多忙さから積極的な参画が難しい状況である。

③ 転職への考え方について

- 上司の交代による人間関係の変化が転職検討の大きな要因となっており、業務自体への不満よりもキャリアアップの環境に不安を抱いている。
- 転職先を選ぶ際は、同業種で現スキルが活かせること、通勤可能な立地、完全週休二日制などの働きやすい環境や良好な人間関係を重視している。
- 転職に対する社会的なネガティブイメージは薄れ、転職がキャリアアップの一手段として受け入れられるようになっている。

（４）ヒアリング結果（企業向け）

① 社員がやりがいをもって仕事に取り組むために工夫していること

- 定期的な上司との面談（半年毎や昇格面談）で、個々の将来やキャリアビジョンを確認し、個別の成長支援を実施。
- 異動・社内転職や新規事業への参画を通じ、挑戦の機会を提供し、社員の自発的な成長意欲を引き出している。
- 新たな人事制度を導入し、個人および組織の成長、評価の納得感、努力が報われる仕組みを整備した。
- 経営トップが直接現場に入り、従来の制度の課題を解消し、社員が行動しやすい環境づくりを推進した。
- 新たな人事制度を導入し、成果や努力に応じた評価と将来のビジョンを明確化している。
- 社員が主体的に新規事業や改善提案に取り組める環境を整え、創意工夫を促進してい

る。

- 新規事業として介護や不動産など多角的な事業を展開し、資格取得支援等を通じて社員のスキルアップと成長意欲を喚起している。
- 経営者と社員が近い運営体制のもと、社員からのアイデア提案を積極的に取り入れ、実現の機会を提供している。
- 古くから「チャレンジしなさい」という風土が根付いており、独自の機械設備や OJT を通じた技術習得が、社員の成長意欲を刺激している。
- 評価、等級、報酬を連動させ、昇給の基準を明確化することで、社員のモチベーション向上を図っている。
- IT ツールや SNS の活用、ワークショップや個別面談を通じて、情報共有やキャリア育成、柔軟な働き方を実現している。
- 新入社員研修や各種ワークショップ、実践的な演劇研修など多彩なプログラムにより、社員のスキル向上とチームの一体感を醸成している。
- 社員それぞれの能力や欲求に合わせた権限委譲を実施し、適切なチャレンジ環境（ラーニングゾーン）を提供している。
- 定期的な 1on1 面談やピープルマネジメント研修を通じ、各人の目標設定とキャリア形成を支援している。
- 業績連動型の評価制度（年俸制・成果主義）を導入し、頑張りが給与や昇進に反映される仕組みを整備している。
- 事業部ごとに明確な目標設定と裁量権の付与を行い、若手を含む社員に挑戦と成長の機会を提供している。

② 取組を行うようになった経緯（背景課題や問題意識）と目指している姿

- 従来の固定された事業運営体制ではキャリアの幅が限定されるとの課題意識から、事業拡大と多角的な採用・育成体制を構築する必要性が認識された。
- 経営陣自らが理念や方向性を共有し、若手でもリーダーシップを発揮できる環境づくりを目指す姿勢に転換した。
- 従来の制度が成長基準や評価の長期的視点に欠け、やりがいや成長実感を得にくいという課題意識から、制度の転換を図った。
- 経営層の強い意志と現場への積極的な働きかけにより、誰もが成果に応じ報われる環境実現を目指した。
- 従来の年功序列制度からの転換と、将来的な人員変動への対応策として、各社員に起業家精神を醸成する狙いがあった。
- 社会情勢の変化を契機に、トップダウン経営からボトムアップ経営への転換を図り、危機を乗り越える姿勢を採用した。
- 社員主体のプロジェクトにより企業理念を再構築し、本業と新規事業の両輪による持

続的成長を目指す経営体制を確立した。

- 評価の難しさや業務の多様化を踏まえ、先輩によるサポート体制を整えつつ、若手にも積極的に業務を任せることで、自己成長を促す体制を確立した。
- 国のプロジェクト参画や産学官連携を契機に、オープンイノベーションの重要性が認識され、常に挑戦し続ける経営戦略を目指している。
- 伝統的なトップダウン体制から脱却し、社員が自律的に意見を出し挑戦できる風土への転換を目指した。
- 新型コロナ感染症拡大など急激な環境変化を契機に、外部人材の参画やオープンな経営理念への再設定により、大きな変革を実現する方向に舵を切った。
- 営業や現場で覚えるべき事項が多く、技術力向上とモチベーション維持のため、コンテストなどを通じた実践的なスキル向上の必要性が認識された。
- 地域や業界内での認知度向上を図るため、社内外への広報強化と、積極的なメディア発信によって企業の魅力を伝える姿勢を追求している。
- 伝統的な体制からの脱却と、役員の好奇心および主軸産業への危機感を背景に、権限委譲を軸とする組織改革が求められた。
- 経営トップ自身の気づきと実践を契機に、社員が自律的に挑戦できる組織風土の醸成を目指している。
- 東日本大震災を契機に売上の外部依存度の高さが明らかとなり、自社での売上確保と事業変革の必要性を認識した。
- プロパー社員中心の体制から、多様な人材の採用と評価制度刷新を通じた持続的成長・事業変革を目指す姿勢へ転換した。

③ 取組によってもたらされた効果

- 役職を通じたチャレンジ精神の醸成と、失敗を経験することで学ぶ文化が根付いた。
- 部署間の情報共有や提案制度の導入により、各部門での事業拡大と社員の成長が促進された。
- 定期的な面談および評価アンケートにより、人事評価への納得度やフィードバックが向上した。
- 開放的なオフィス環境やコミュニケーション促進策により、社員間の連携とエンゲージメントが高まった。
- 社員提案型の新規事業コンテスト開催により、社内外の人的ネットワークが拡大し、イノベーション意識が向上した。
- 自社の強みや課題を再認識する機会となり、具体的な事業計画の策定と実現へとつながった。
- 施設売却等を機に、接客力の高い人材が適切な部門に配置されるなど、組織内の人材流動と人材育成力が向上した。

- 定期的なコーチングや表彰制度の導入により、若手社員のモチベーションが高まり、組織全体のパフォーマンス向上につながった。
- 特許取得を意識した設計や開発活動が進むとともに、技術革新と社内のモチベーション向上が実現された。
- アメーバ的な組織運用により、多様な人材（国内外のスタッフを含む）が連携し、展示会や共同研究など外部とのネットワークが拡大した。
- 評価制度や情報共有の仕組みを刷新することにより、社員のエンゲージメントが向上し、売上にも良い影響が表れている。
- 会議の効率化や議事録の共有を通じ、意見交換が活発化し、組織全体の連携が強化されている。
- 研修やコンテスト活動により、社員同士の絆が深まり、仲間意識やチームワークが強化され、業務が円滑に進むようになった。
- 委員会活動や資格取得支援の取り組みが、次世代の経営者育成や専門性向上に寄与し、顧客へのサービス向上にもつながっている。
- 組織自体が積極的なチャレンジを推進することで、社員個々の成長と組織全体のイノベーションが促進されている。
- 外部との連携や新事業への取り組みが、実験的な挑戦から実用化へと結実する事例を生み出している。
- 外部人材からの中途採用が進み、従来いなかった新たな人材が加わることで社内に新風が吹き込み、相乗効果が生じている。
- 成果主義による人事評価と裁量権の委譲により、若手も積極的にチャレンジできる環境が整い、各事業部での業績向上に寄与している。

④ 現在活躍している社員

- 若手ながら意欲的に新規事業や異動で多様な役割に挑戦し、早期に管理職として活躍している社員がいる。
- 各部署で自らのスキルを磨きつつ、理念に基づき実践をしながら成長している社員が目立つ。
- 幅広い年代・部署から、社内副業制度を活用し、新たな業務改革や事業推進に挑戦している社員がいる。
- 若手から中堅まで、幅広い年代の社員が積極的に新規事業提案に取り組み、革新的なアイデアを具現化している。
- 多様な経験を背景として、前職でのスキルや副業のノウハウを活かし、業務改善や新制度導入に積極的に寄与している。
- 経営理念を共有しながら、経営者視点で自らの成長と組織改革に取り組む姿勢が評価され、全社の活性化に大きく貢献している。

- 従来の職務経験を活かし、新たな事業分野で実績を上げ、経営計画に基づく自律的なプロジェクト推進に寄与している。
- 自社内で若手が主体的に新規事業を創出し、独立や事業拡大に成功している。
- 30代の若手管理職が裁量権を持ち、各部門の目標達成に向けリーダーシップを発揮している。
- 一般職社員も積極的に部署異動や出向を通じて、自発的に挑戦し成果を上げるなど、多様な働き方で活躍している。

⑤ 課題・展望

- 事業拡大に伴った、現場および管理職の育成や採用が追いつかず、人材不足が顕在化している。
- 採用規模の維持と伸長のため、既存事業の拡充や新たな事業展開による運営体制強化が今後の課題である。
- デジタル技術に対応するためのリカレント教育やエンゲージメント向上、人材育成プログラムの整備が課題である。
- オフィス環境の更なる充実、及びグローバル人材の受入体制の整備など、柔軟な働き方改革の推進が求められる。
- 新規事業開発において、発案者が責任を持ち、全役員との定期的な意見交換を通じて開発の精度向上が進められている。
- 柔軟な人材戦略と評価制度の充実により、今後さらなる組織の成長とダイバーシティ推進が期待される。
- 新規事業と既存事業を含む全体の拡大を図り、ボトムアップ経営のさらなる発展に向けた体制強化が見込まれる。
- 産学連携やオープンイノベーションの推進により、新たな技術革新と当社発のスタートアップ促進が期待される。
- 既存の雇用形態と先進的プロジェクトの両立を通じ、引き続き高度な人材育成と国際的な連携強化により、持続的成長が見込まれる。
- 経営理念の浸透と個々のキャリア開発支援を通じ、社員の自律性と連携が一層深化し、組織力の向上が見込まれる。
- 地域内の新卒若手社員との短期交流研修や、中小企業向けの研修事業を展開し、人的資源のさらなる充実と連携強化を図る方針である。
- 顧客支援やM&A・事業承継支援、さらに海外輸出サポートなど、多角的なサービス展開を通じ、今後の持続的成長が期待される。
- 従業員個々の素質と可能性を最大化するため、独自のバリューを実践し、内発的なチャレンジを促進する体制を構築している。
- 伝統産業の革新を図り、業界全体の進化を目指している。

- 部門ごとに異なる環境や文化を踏まえた統一的な人材戦略のさらなる整備が進められることが期待される。
- 組織横断的な連携と外部人材の積極的な活用により、企業全体の成長と持続的発展が
目指される。

4. アドバイザリーボード

アドバイザリーボードを開催し、企業アンケート・個人アンケートの調査結果や企業へのヒアリング結果を基に、九州地域における企業と人材のエンゲージメント向上策について検討を行った。会議では、「退屈層」と呼ばれる潜在成長可能な若年層・青年層の活性化やキャリア構築支援のあり方、越境人材の活用と企業の受け入れ体制、地域ならではの人材育成の手法等について整理を行った。また、企業経営者の意識改革と優良事例の横展開、人事担当者のエンパワーメントやネットワーク構築、社内外でのキャリアストレッチを促進するための仕組みづくり等について議論し、次年度施策案への示唆を得た。

アドバイザリーボードの概要、各回のポイント、委員、オブザーバーの選定については、以下の通りに実施している。

(1) 概要

検討会の論点、および第1回ならびに第2回の検討テーマは下記の通りに設定した。

図表2 アドバイザリーボード 各回の構成

第1回	● 今回の調査を行う背景について ● 企業向け、若年層・青年層向けアンケート調査結果について ● 生声から得られる示唆、その他深掘りすべき視点等について
第2回	● レポート原案について（報告・検討） ● 次年度施策案について（報告・検討）

(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5名で構成した(図表2)。また、各回にはオブザーバーとして1名が参加した。

図表3 アドバイザリーボード委員・オブザーバー 一覧 (敬称略、五十音順)

区 分	氏 名	所属・役職
座 長	小城 武彦	九州大学大学院 経済学研究院 産業マネジメント部門 教授
委 員	及部 一堯	西日本電信電話株式会社 総務人事部 プロフェッショナル人材戦略部門 担当部長
委 員	小平 勘太	小平株式会社 代表取締役社長
委 員	古屋 星斗	株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主任研究員
委 員	山路 健太郎	九州旅客鉄道株式会社 総合企画本部 経営企画部 担当課長
オブザーバー	矢野 佳秀	一般社団法人九州経済連合会 地域共創部長

(3) アドバイザリーボードの運営（開催記録）

① 第1回アドバイザリーボード

日時：令和7年1月14日（火）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 山口 寛（九州経済産業局 企画調査課長）

2. 趣旨説明

3. 委員・オブザーバー紹介

4. 議事

（1）問題意識、データ集計結果等

（2）優良事例の共通項、今後普及を図るべき取組等

5. 閉会

【検討内容】

- ・ 今回の調査を行う背景について
- ・ 企業向け、若年層・青年層向けアンケート調査結果について
- ・ 生声から得られる示唆、その他深掘りすべき視点等について

図表4 第1回アドバイザリーボード資料（問題意識）

問題意識（個人の意欲や能力を発揮できる環境づくりとは）

<環境変化と実態>

- ・ 人口減少・東京一極集中等により、地方の生産年齢人口は今後更に減少する見通し。
- ・ 法改正等に伴い、企業・人材を取り巻く環境は大きく変化（残業規制、パワハラ防止等）。また、転職希望者は1千万人とも。特に青年層の流出は、地域企業の事業推進力や社内教育力の低下等に直結する喫緊の課題。
- ・ 企業は環境変化に対応した経営戦略・人材戦略への変革を迫られており、従来の組織体制・採用手法のまま穴を埋めるパッチワーク的な対応には限界が来ている。「人手不足対策」だけでは、「組織改革の停滞と環境変化への不適合」を招きかねないとの懸念。
- ・ 他方、地域企業の中にも、自己変革を通じて域内外から人を惹きつけ、個のポテンシャル発揮と組織の競争力強化を両立している企業も少なからず存在。

<目指すべき方向性>

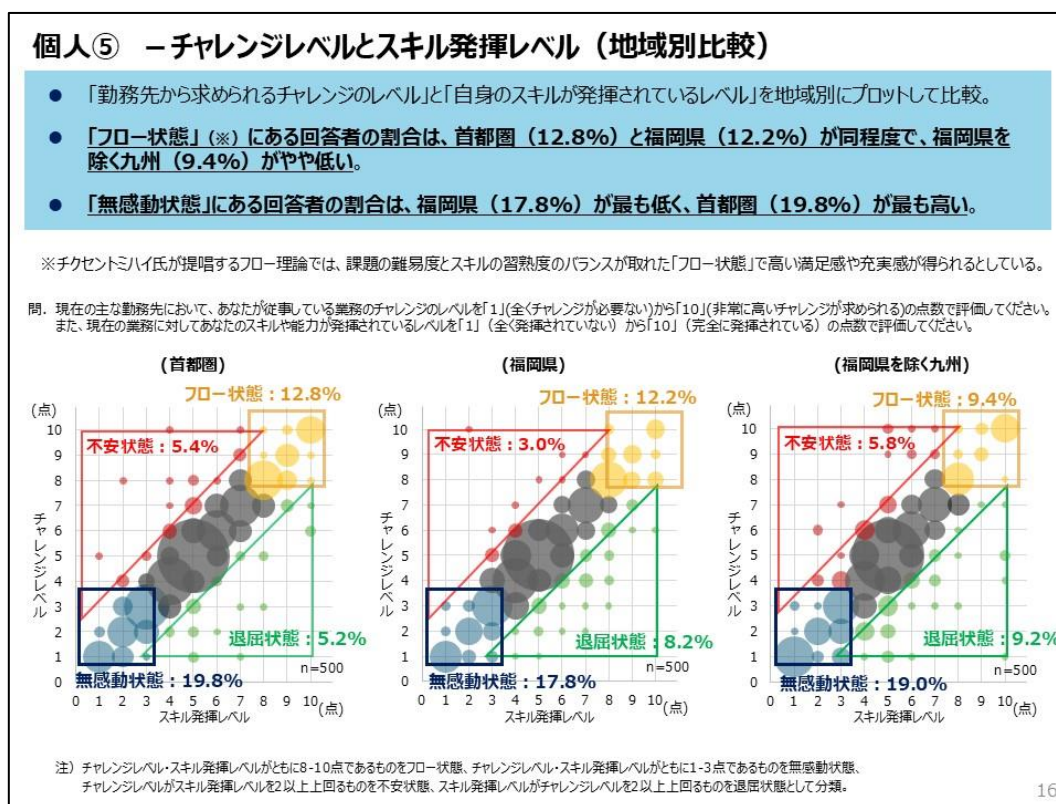
- **万事の起点は「人」**。大局的に物事を捉え自律的かつ創造的に行動する若い世代の「人づくり」、そして世代間の「相互リスペクトと切磋琢磨」が必要不可欠。
- **優れた地域企業・経営者・従業員の取組を誇り、社会的評価がより高まることで、「人を惹きつける」、「人が育つ」、「人が活きる」地域づくり**につなげる。
- 地方創生の実現に向けて、「地域が自ら考え、実行する」。今後、**若い世代の発想から施策の青写真を描き、効果的に発信する仕組み**を構築する。

【検討結果（概要）】

アンケート調査結果の特徴と気づき

- ✓ 地域による回答の差が予想より小さいことが注目される。九州内の大企業を対象としたためか、首都圏との違いがあまり見られないという意外な結果である。
- ✓ 人事評価制度が導入されている企業の割合が予想以上に高く、実感との乖離がある。
- ✓ 退屈状態と無感動状態の社員への対応が経営上の課題であり、職種によって状況が異なる可能性がある。

図表5 第1回アドバイザリーボード資料（地域別フロー状態）



今後の方向性と深掘りすべき視点

- ✓ 若手の離職率が低下している企業の取り組みを分析することで、九州企業への有益な示唆が得られるのではないかな。
- ✓ 社内外でのキャリアストレッチの重要性は明らかであり、キャリアアップの機会をどのように企業と共に創出していくかが重要なテーマである。
- ✓ 越境経験については、大きな越境（転職、地域間移動など）と小さな越境（社内異動、地域内交流など）を組み合わせることが有効である。
- ✓ 中小企業では単独での若手育成に限界があるため、地域単位での共同育成の事例が参考になる。

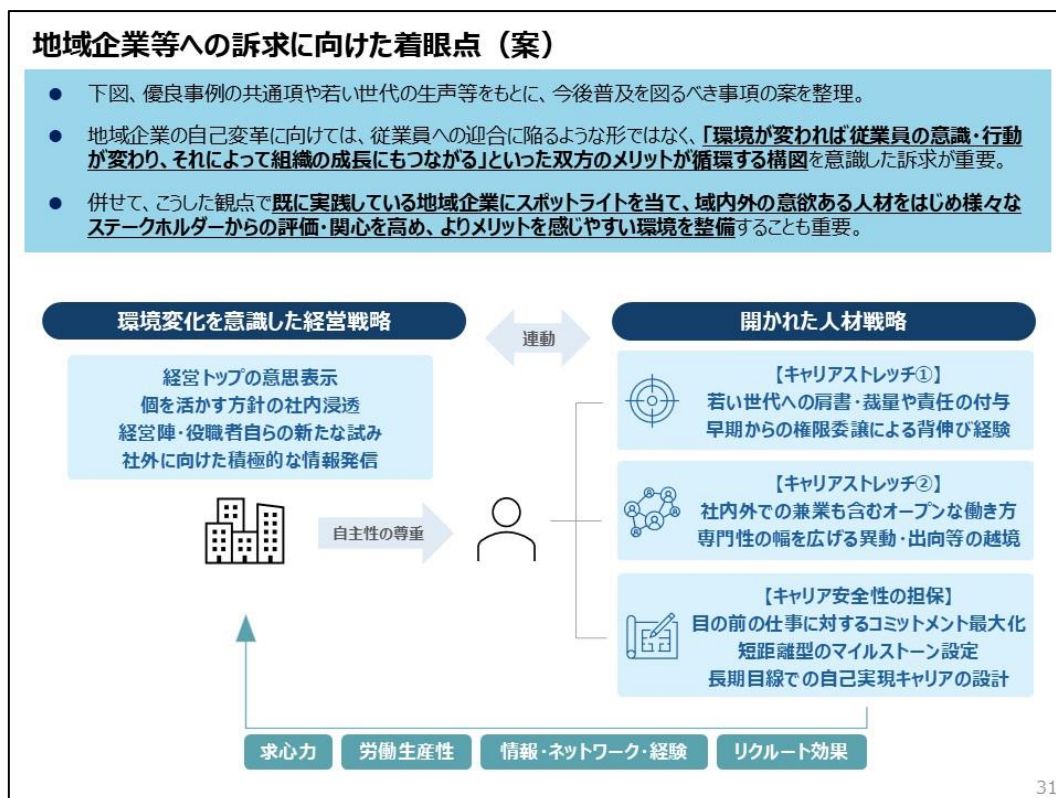
人材の流動性に関する議論

- ✓ 企業が人材を抱え込む傾向から脱却し、地域内での人材循環を促進することが重要である。
- ✓ 大企業と中小企業間の人材流動については、個人の主体性を活かしたマッチングが効果的である。
- ✓ 副業・兼業人材の活用については供給側の問題はないため、受入側の体制整備、特に経営層レベルでの対応を促すことが効果的である。

最終的なターゲット設定

- ✓ 意欲の高い経営者と人材にターゲットを絞り、何をを目指すのかを明確にすることが極めて重要である。
- ✓ 「2:6:2の法則」を参考に、トップオフトップ層を重視するか「マスの6」を対象とするかの選択が次回会議での重要な論点となる。
- ✓ 意識の高さと行動の両面からターゲットを考え、意識はあるがまだ行動に移せていない層への働きかけが有効ではないか。

図表6 第1回アドバイザリーボード資料（訴求に向けた着眼点）



② 第2回アドバイザリーボード

日時：令和7年3月4日（火）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

2. 前回振り返り

3. 議事

（1）レポート原案について

（2）次年度施策案説明について

4. 閉会・挨拶 金谷 明倫（九州経済産業局 総務企画部長）

【検討内容】

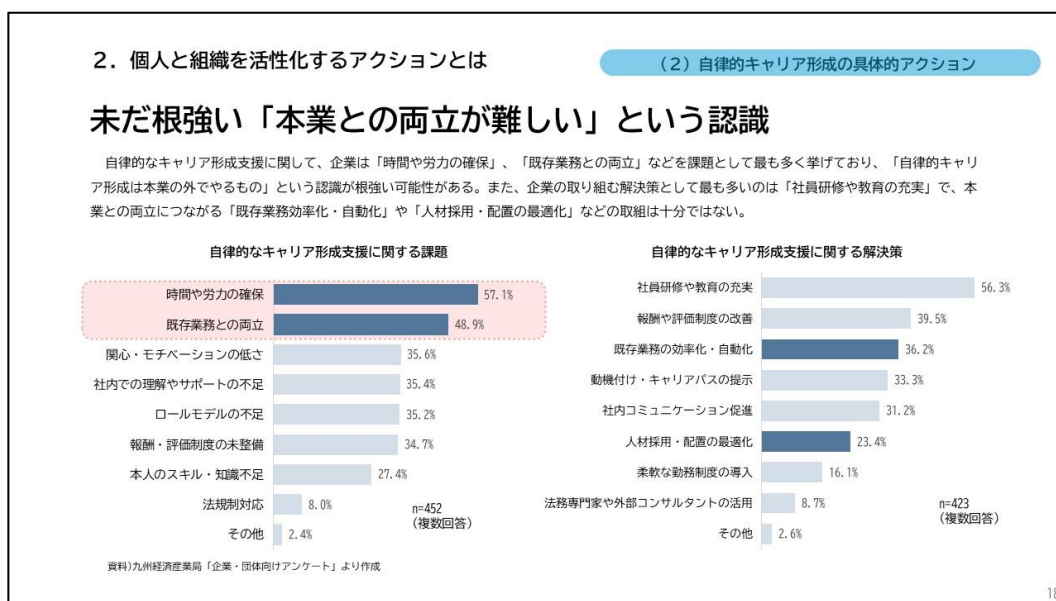
- ・レポート原案について（ターゲット・方向性）
- ・次年度施策案について（ポイント）

【検討結果（概要）】

レポート原案について

- ✓ 自律的なキャリア形成支援の解釈については、社内のキャリアアップと社外での活動を含めた支援なのか、企業による受け取り方がまちまちであるため、アンケートの回答にもばらつきが生じている可能性があるが、企業事例の中には良い事例が含まれている。
- ✓ 自律的キャリア支援の取り組みに対しては「時間の制約」や「既存業務との両立」など課題があり、新規事業は本業の外でやるものという認識がまだ企業内に残っている。

図表7 第2回アドバイザリーボード資料（自律的キャリア支援への課題）



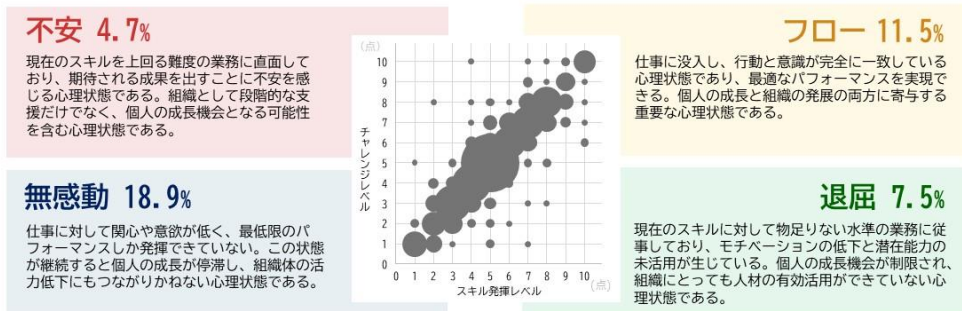
- ✓ 九州は環境が豊かで危機感が不足している面があり、企業が社員に対して働きやすさや報酬に目を向ける一方で、個人はストレッチの機会や外での活動を求めているというミスマッチが存在する。
- ✓ 企業経営者の自己変革を促すとともに、若い人材に対しても九州内にチャレンジングな機会があふれていることを認識してもらうという両面からのアプローチが必要である。

図表8 第2回アドバイザリーボード資料（フロー状態で捉えた就業者）

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

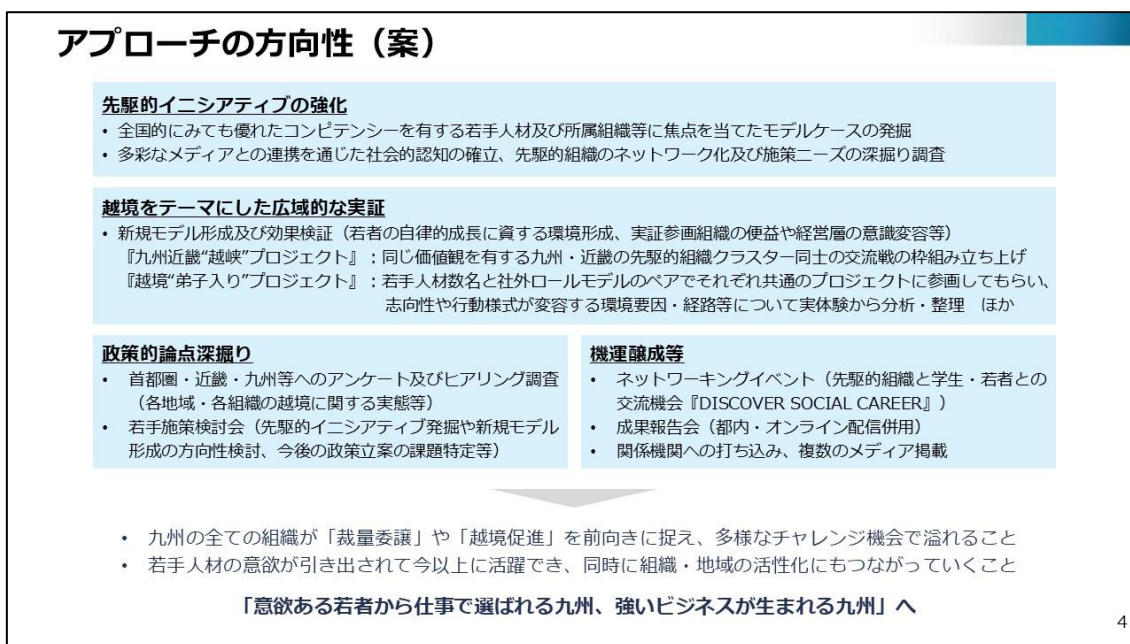
「フロー理論」では、課題の難易度(チャレンジ)と自身の能力(スキル発揮)のバランスが取れた「フロー状態」で高い満足感が得られるとしている。九州および首都圏に在住する20～39歳の就業者1,500人にアンケートを行い、業務のレベルとスキル発揮のレベルを各10段階で評価してもらった。その結果、「フロー状態」(レベルがともに8-10点)、「不安状態」(チャレンジがスキルを2点以上上回る)、「退屈状態」(スキルがチャレンジを2点以上上回る)、「無感動状態」(レベルがともに1-3点)は、以下のような割合となった。



次年度施策案について

- ✓ 人事担当者は企業の中でなかなか光が当たる機会が少なく、九州全体で CHRO のネットワークを構築するなど、人事担当者へのエンパワーメントが重要である。
- ✓ 越境活動を行っている個人を企業が賞賛し、社会的認知度を高める仕組みが効果的であり、ロールモデルの確立が必要である。
- ✓ 越境には注力すべきであり、越境経験者とこれから越境したい人をミックスさせたコミュニティ形成が重要で、プロジェクトレベルまで発展させていくべきである。
- ✓ 高校の同窓会ネットワークを活用することも一案であり、地方に帰りたい人や東京で退屈している人へのリーチが可能となる。
- ✓ 副業を行う理由に関しては、生計維持のためという面もあるが、自分の興味のあることをやりたい、社会に貢献したい、ネットワークを広げたいといった理由も多く、特に生活に困っていない層では後者の理由が多い傾向にある。
- ✓ 現代の若者世代は仕事に対する「低温化」が進んでおり、副業をしないことは「カッコ悪い」というネガティブな評価を避けるためのインセンティブが働く可能性がある。
- ✓ 大企業では社員の will（意志・欲求）を引き出す機会が少なく、日常の会話が can（能力）と must（義務）に集中しているため、will を語る場を設けることの重要性も指摘された。
- ✓ マスメディアの活用も重要で、優秀な取り組みをメディアで取り上げることが個人の承認欲求を満たし、企業のブランディングにもつながる好循環を生み出す可能性がある。

図表9 第2回アドバイザリーボード資料（アプローチの方向性（案））



5. レポート作成

(1) 概要

調査・分析とアドバイザリーボードの結果をふまえ、レポートを作成した。レポートは、企業・団体向け、あるいは若年層・青年層向けアンケートから得られた実態を基に、「個を活かす組織経営」に焦点を当てている。

九州では首都圏に比べて「退屈状態」（スキルがチャレンジを上回る状態）の若年・青年層の割合が高く、潜在成長層が推計 10.3 万人に上る。人材戦略を策定している九州企業は約 3 割にとどまるが、策定・浸透させている企業では「キャリアアップの機会」を重視し、自律的なキャリア形成の好影響を認識している。多くの企業は一般的な人材育成施策を実施する一方で、「時間確保」や「業務との両立」を課題とし、主体的なキャリアアップを促す取組の活用度は低い。

一方で先進的な企業には、経営トップの関与、ビジョンの明確化、「チャレンジ機会の提供」「裁量の拡大」「外部リソースの活用」という共通点がみられた。九州の労働市場の構造的転換期において、「キャリアストレッチ」を促す環境づくりが個人と組織双方の成長の手がかりとなるだろう。

なお、レポートの目次は以下のとおりである。

図表 10 レポート 目次

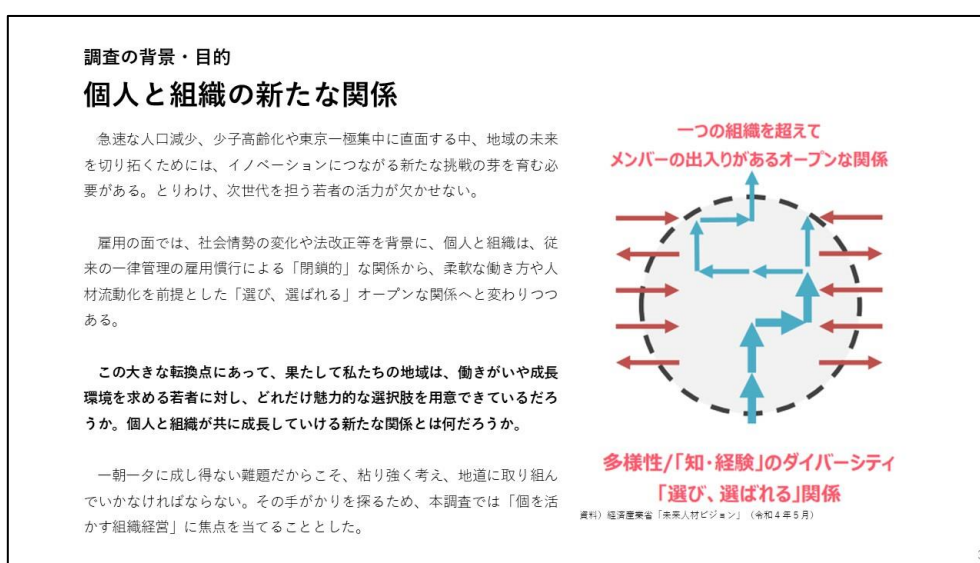
目次	調査の背景・目的
	1. ターゲットをどう捉えるか
	2. 個人と組織を活性化するアクションとは
	(1) 人材戦略と自律的キャリア形成支援
	(2) 自律的キャリア形成の具体的アクション
	3. アクションを成果につなげるために
	4. 事例分析
	(1) 開かれた人材戦略に取り組む九州企業
	(2) 事例から得られる示唆のまとめ
	結論

(2) 構成

調査の背景と目的

- ✓ 近年の社会情勢の変化や法改正により、個人と組織の関係性が「閉鎖的」な関係から「選び、選ばれる」オープンな関係へと変容している。
- ✓ 若年層・青年層は自分が十分に成長できる環境かどうかを重視する傾向があり、組織には「キャリア安全性」の担保も求められるようになってきている。
- ✓ 九州においては、首都圏との賃金格差解消や働きやすさ向上に加え、若い世代の自己実現に資する魅力的な選択肢の提供に意識を向けるべき時期にある。

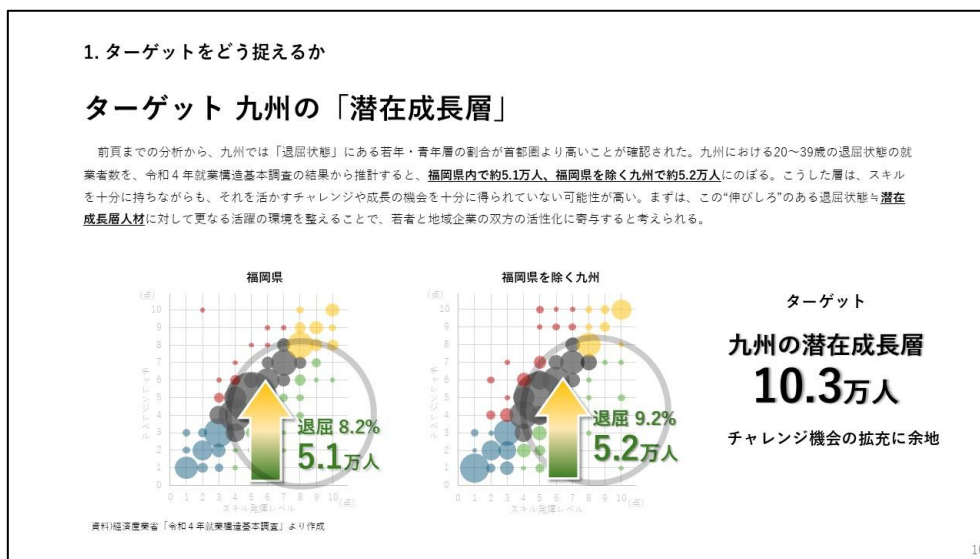
図表 11 個を活かす組織経営レポート（調査の背景・目的）



アンケート調査結果から

- ✓ フロー理論（チャレンジレベル×スキル発揮レベル）に基づき分析した結果、九州では首都圏と比較して「退屈状態」（スキルがチャレンジを上回る状態）にある若年・青年層の割合が相対的に高い。
- ✓ 20～39歳の退屈状態の就業者数は、福岡県内で約5.1万人、福岡県を除く九州で約5.2万人に上ると推計される。
- ✓ 人材戦略を策定している九州の企業は全体の約3割にとどまり、特に資本金規模が小さい企業ほど策定割合が低い傾向にある。
- ✓ 人材戦略を策定し社内に浸透している企業は、「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」も重視している特徴がある。
- ✓ 企業の多くは自律的キャリア形成支援の課題として「時間や労力の確保」「既存業務との両立」を挙げており、「本業との両立が難しい」という認識が根強い。

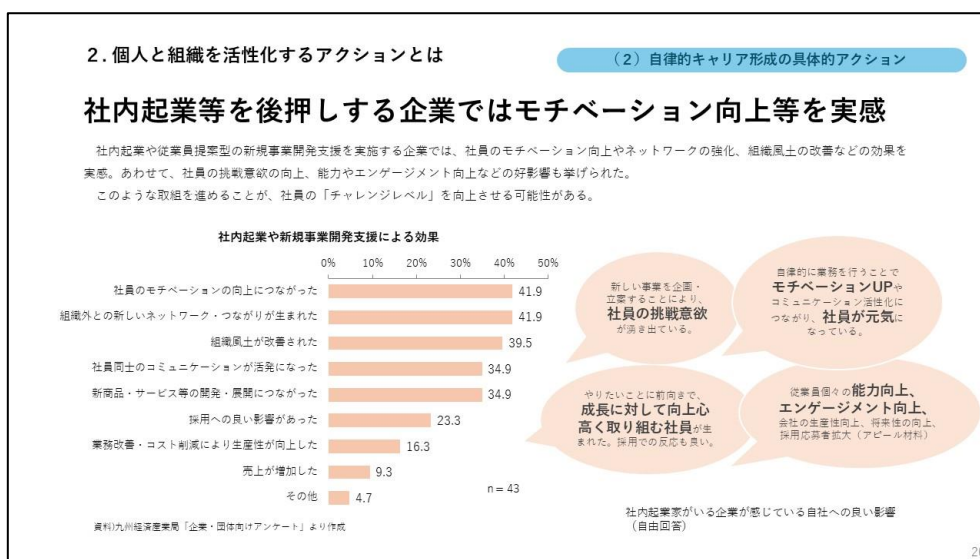
図表 12 個を活かす組織経営レポート（九州の潜在成長層）



九州企業の人材育成の現状

- ✓ 九州の企業では「資格取得支援」「外部研修・セミナー参加支援」「OJT」などの一般的な施策は導入されているが、より主体的なキャリアアップを促す取組の活用度は低い。
- ✓ 社内起業や新規事業開発支援を実施している企業では、社員のモチベーション向上や挑戦意欲の向上、能力やエンゲージメント向上などの効果を実感している。
- ✓ 人員を適正以上に確保している企業は、「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」など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んでいる傾向がある。

図表 13 個を活かす組織経営レポート（自律的キャリア形成の具体的アクション）



先進的な取組を行う九州企業の特徴

- ✓ 経営トップの積極的な関与、ミッション・ビジョン・バリューの明確化、人材戦略や人事評価制度の刷新とその浸透などが共通している。
- ✓ 若手も意見しやすい雰囲気・会議ルールづくりや、失敗を恐れずチャレンジを促す社風の醸成に努めている。
- ✓ 特に「チャレンジ機会の提供」「裁量の拡大」「外部リソースの活用」に積極的で、これらは社員の「キャリアストレッチ」を促す上で重要な要素となっている。

今後の方向性

- ✓ 「フロー状態への階段」を意図的に設計することで、退屈状態の解消とともに個人と組織の双方で大きな成長を期待できる。
- ✓ 自社で内製化した人材育成だけでなく、「キャリアストレッチ」の考え方のもと、積極的に外の機会・リソースの活用を図るべきである。
- ✓ 九州の労働市場は構造的な転換点を迎えており、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。
- ✓

図表 14 個を活かす組織経営レポート（フロー状態への階段）



6. 成果広報等

(1) 概要

調査・分析、レポート作成、アドバイザリーボードにより得られた成果等を幅広く発信し、特に本事業のターゲットに向けた訴求力を高めるための仕掛けとして、ステートメント及びロゴマークを制作した。

(2) ロゴ

本事業の訴求力を高めるため、「HENKYO PROJECT」というロゴマークを制作した。日の丸をモチーフにした赤い円の中心に九州のシルエット配置することで、「ビジネスの中心は、これからも東京かもしれない。でも、おもしろいビジネスの中心を九州にしてみせる。」という姿勢を表現している。

図表 15 ロゴ





HENKYO PROJECT

by 九州経済産業局



HENKYO PROJECT

by 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)

調査報告書

2025 年 3 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：092-482-5464

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
