

広島県における
「働きやすさ・働きがいのある職場づくり」
に関する企業実態調査結果
＜働きがい向上の効果検証＞

MRI 三菱総合研究所

スマート・リージョン本部

調査の趣旨・目的

- 広島県では、企業における「働きやすさ」整備と「働きがい」向上の取組を「働き方改革」の両輪として促進することにより、人材確保、イノベーション・組織全体の生産性向上、外部環境変化への対応力向上など経営上のメリットを享受し、業績・企業価値の向上、さらには持続的な企業成長を実現していただくことを目指しています。
- この中で、働き方改革に先進的に取り組まれている企業の皆様の取組の現状を把握し、「働きがい」の状態とその効果や経営上のメリットとの関係性などを明らかにするための調査を実施しました。



「働きやすさ」と「働きがい」の取組を両輪で進める「働き方改革」

※詳細は、広島県ホームページをご覧ください。

【特設】広島県 働きがい向上 取組サポートサイト



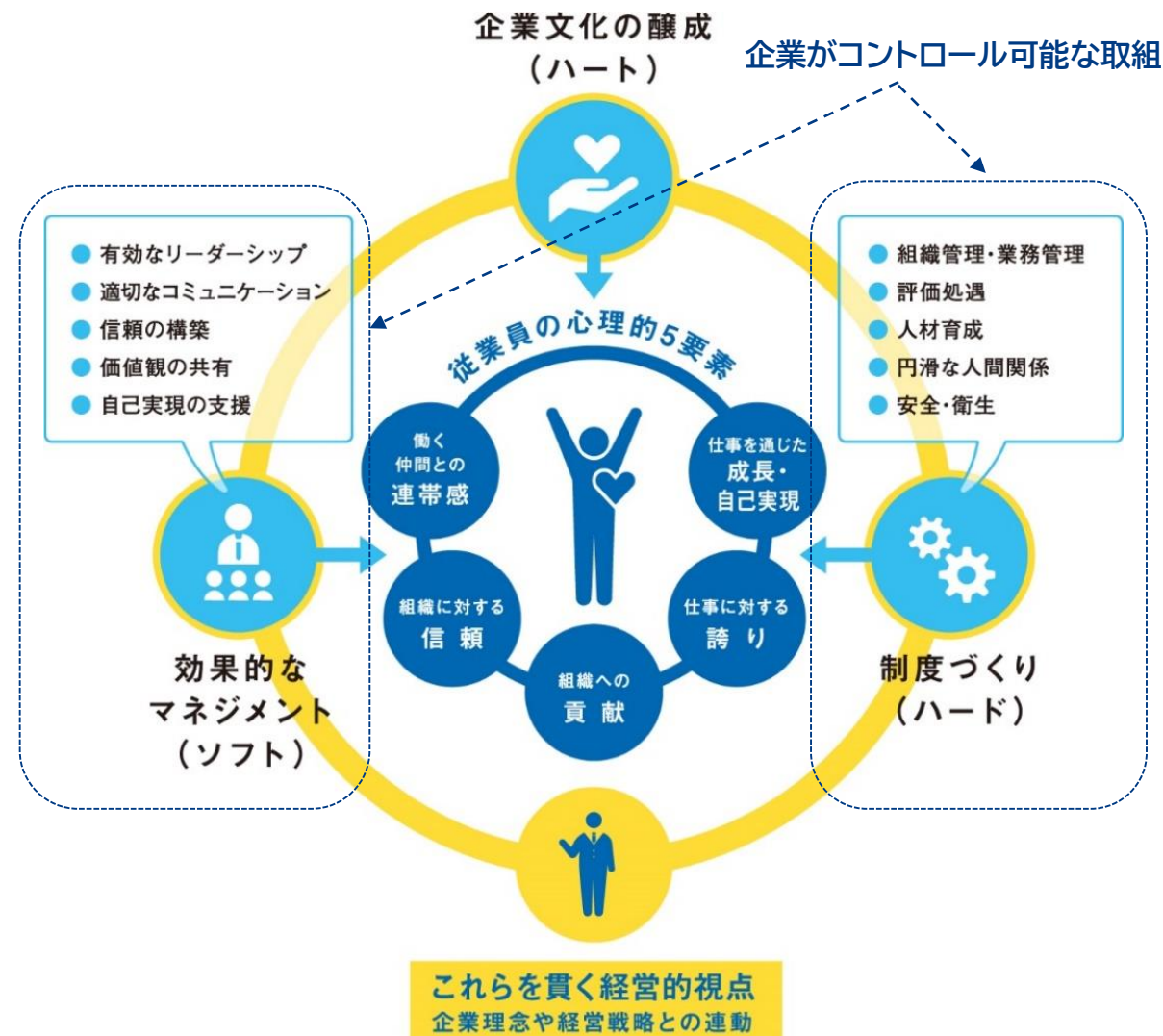
広島県 働きがい

検索

調査の趣旨・目的

- 本県では、右図のとおり「働きがいのある会社モデル」を整理しています。
- このモデルでは、従業員の「働きがい」を構成する5つの心理的要素として、
 - ①働く仲間との連帯感
 - ②組織に対する信頼
 - ③組織への貢献
 - ④仕事に対する誇り
 - ⑤仕事を通じた成長・自己実現
 を挙げています。
- 企業は、従業員の働きがいを高めていくために、この5つの心理的要素に対して、企業理念や経営戦略などの経営的視点と連動させながら
 - ①制度づくり(ハード)
 - ②効果的なマネジメント(ソフト)
 - ③企業文化の醸成(ハート)
 の3つの区分で働きかけていくことが重要だと考えています。
- 本調査は、このモデルを仮説として設計し、検証を行いました。

広島県が考える「働きがいのある会社モデル」 (従業員の5つの心理的要素と組織からの働きかけ3つの区分)



調査概要

- 広島県内で「働き方改革」に取り組む企業の「経営者」と「従業員」を対象に調査を実施
 - 調査対象企業:以下に該当する広島県内企業 1,372社
 - 広島県働き方改革実践企業(認定企業): 351社
 - 広島県働き方改革・女性活躍推進部署設置企業: 1,021社
広島県が働き方改革・女性活躍推進に関して過去に訪問し、働き方改革・女性活躍推進の部署や担当者がいることを確認した企業
 - 調査対象者:
 - 経営者または経営者に回答を委任された人事労務担当者など(以下、経営者という。):各社1人
 - 従業員:各社最大10人
※従業員10人以下の企業は全社員、従業員10人以上の企業は役職や性別など考慮のうえ調査対象者を10人抽出
 - 調査期間:2021年9月21日～2021年11月5日
 - 調査手法:広島県(調査業務受託者:株式会社三菱総合研究所)から対象企業へメールでアンケート調査の案内を送付。対象企業の担当者から対象者にアンケート調査の案内を配付。対象者は、インターネットの調査専用サイトから回答。
 - 有効回答数:①経営者:345社(人)(認定企業:234社(人)、部署設置企業:111社(人))／②従業員:1,970人
 - 有効回答率(=回収率):経営者:25.1%(認定企業:66.7%、部署設置企業:10.9%)

調査結果 目次

1 働きがい向上の企業の実態

- (1) 企業の実態 ①制度づくり(ハード)
- (2) 企業の実態 ②効果的なマネジメント(ソフト)
- (3) 企業の実態 ③企業文化の醸成(ハート)
- (4) まとめ

2 働きがいの認識の実態

- (1) 働きがいの認識の実態(総合)
- (2) 働きがいの認識の実態(心理的5要素別)
- (3) まとめ

3 働きがいは何によって高められるのか？

- (1) 従業員の心理的5要素との関係
- (2) 企業の実態 ①制度づくり(ハード) との関係
- (3) 企業の実態 ②効果的なマネジメント(ソフト)との関係
- (4) 企業の実態 ③制度づくり(ハード)及び効果的なマネジメント(ソフト)との関係
- (5) 企業の実態 ④企業文化の醸成(ハート)との関係
- (6) まとめ

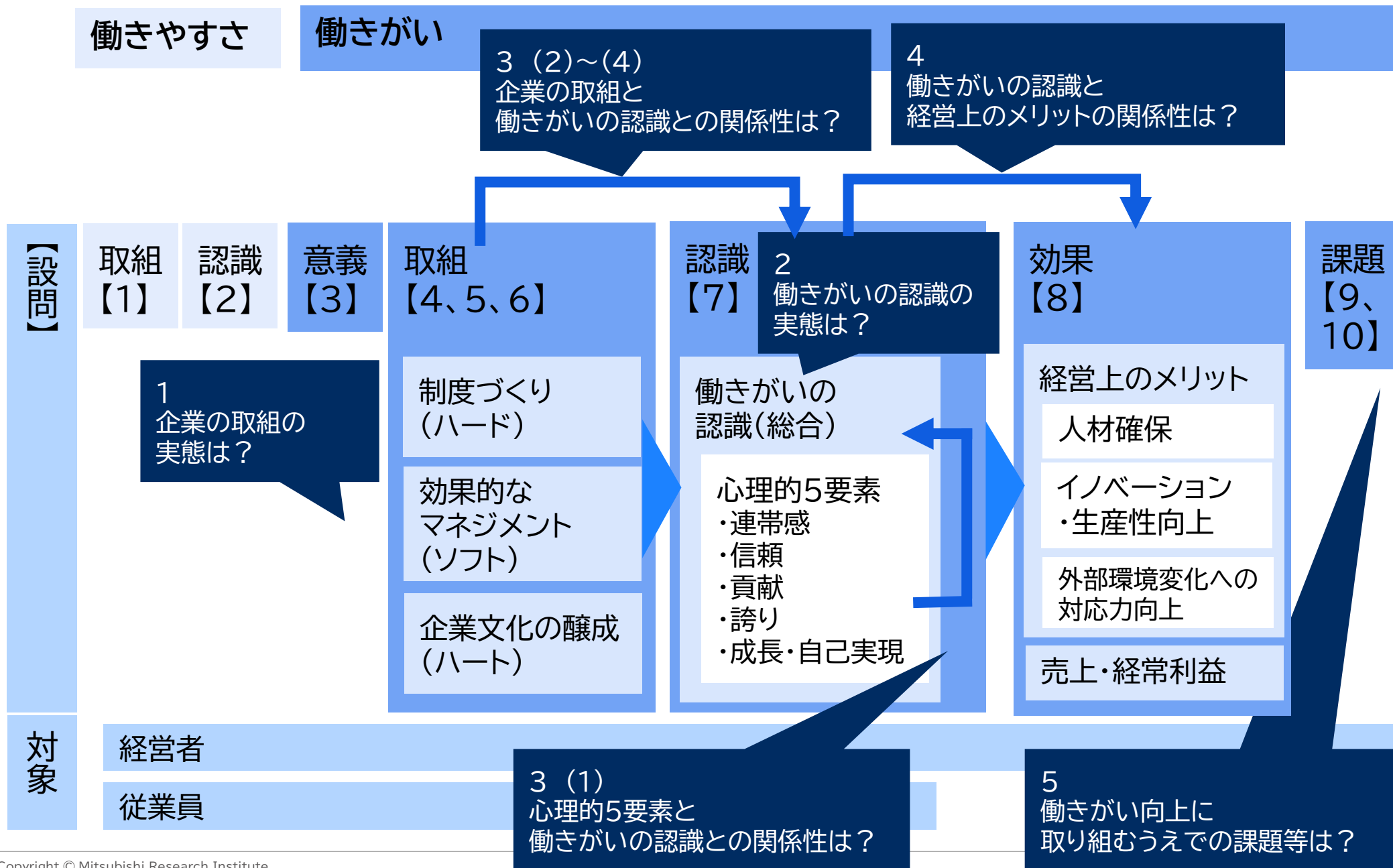
4 働きがい高める経営上のメリット

- (1) 経営上のメリットと働きがいの認識の関係
- (2) まとめ

5 働きがい向上に取り組むうえでの課題等

働きがい向上に取り組むうえでの企業の課題等

調査結果 目次 (調査設問と検証項目の関係)



1 働きがい向上の企業の取組の実態

1 働きがい向上のための企業の取組の実態

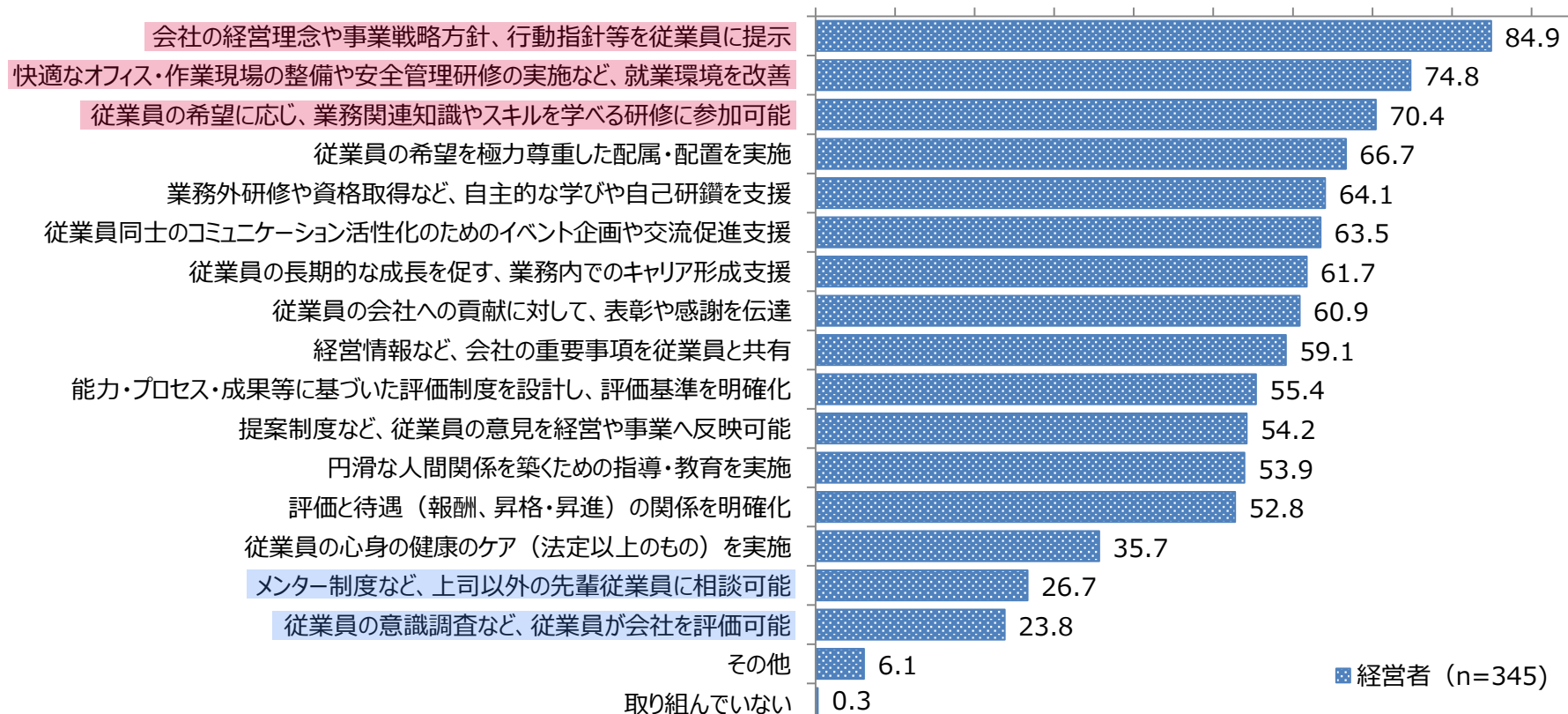
(1) 企業の取組の実態 ① 制度づくり(ハード)

- 制度づくり(ハード)に関しては、実施率が50～80%となる取組が多い。
 - 全体の80%以上の企業が「経営理念等の提示」、70%以上の企業が「就業環境の改善」、「希望に応じた研修への参加」に取り組んでいる。
 - 一方で、「メンター制度」や「従業員意識調査」の実施率は30%に満たない。

働きがい向上の取組の実施状況〔制度づくり(ハード)〕

設問4-① 「働きがいのある職場づくり」に向けた制度づくり(ハード面)について、どのような取組を実施されていますか。

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

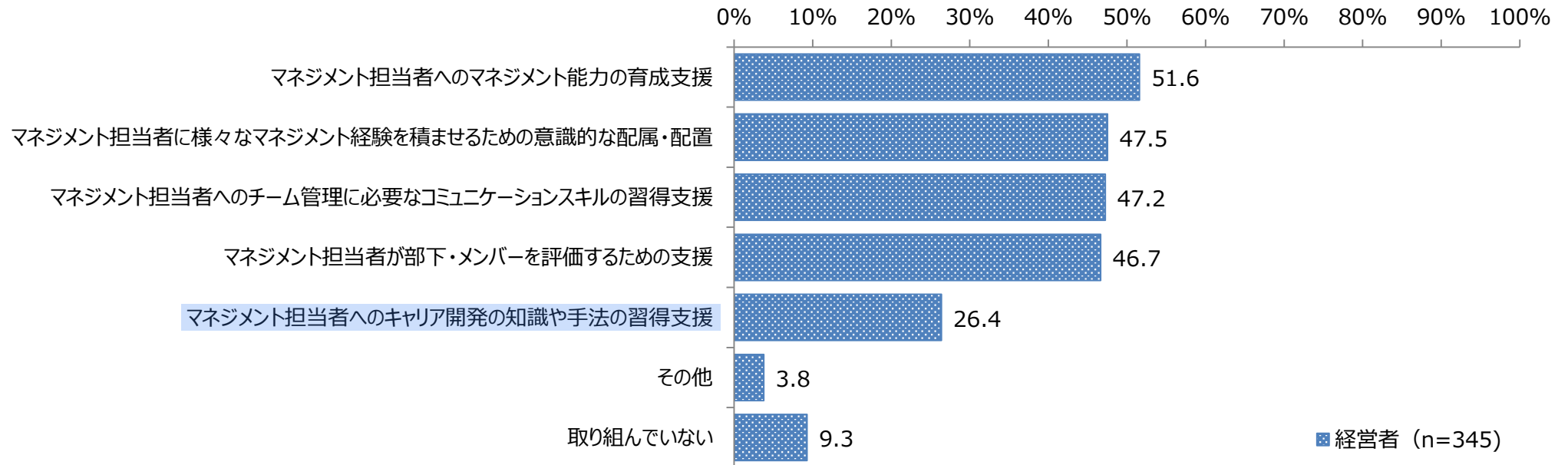


(2) 企業の取組の実態 ②効果的なマネジメント(ソフト)

- 効果的なマネジメント(ソフト)に関しては、実施率が50%程度に留まる取組が多い。
 - 制度づくりの取組に比べて、全体的に実施率が低く、取組が進んでいないことがうかがえる。
 - 特に「マネジメント担当者のキャリア開発のノウハウ習得の支援」に取り組む企業は少ない。

働きがい向上の取組の実施状況〔効果的なマネジメント(ソフト)〕

設問5-① 「働きがいのある職場づくり」に向けたマネジメント(ソフト面)について、どのような取組を実施されていますか。(複数回答可)

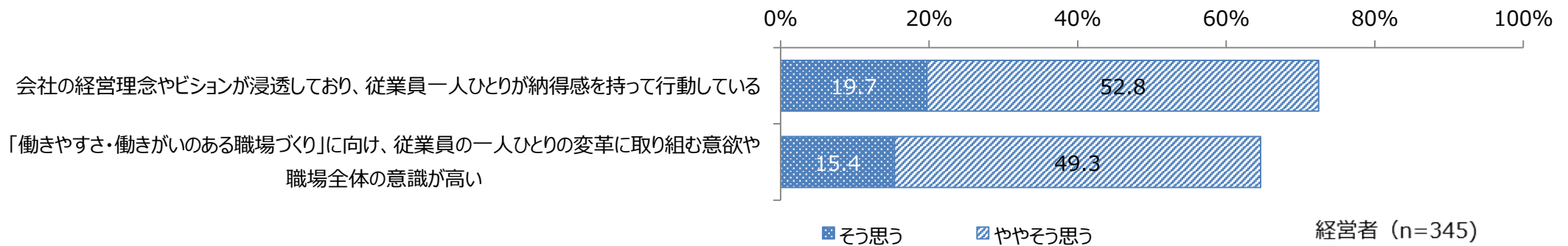


(3) 企業の取組の実態 ③ 企業文化の醸成(ハート)

- 企業文化(組織風土)は、会社の理念やビジョンの浸透による従業員の行動や意識の高まりとして現れると考える場合、6割を超える企業で意識の醸成が図られていると評価している。
 - 経営者の回答によると、企業の状態として「会社の経営理念やビジョンが浸透している」が72.5%、従業員の変革意識が高い」が64.7%となっている。

企業文化(組織風土)の醸成(ハート)の状態

設問6 「働きやすさ・働きがいのある職場づくり」に関する組織風土について、どのような状態であるとお考えですか。



(4)まとめ

- 働きがい向上のための制度づくり(ハード)の取組は進んでいるが、効果的なマネジメント(ソフト)の取組は、半数以上の企業が取り組んでいない。

2 働きがいの認識の実態

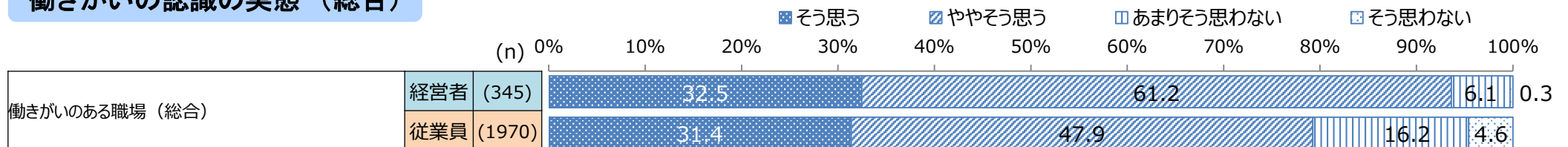
2 働きがいの認識の実態

(1) 働きがいの認識の実態(総合)

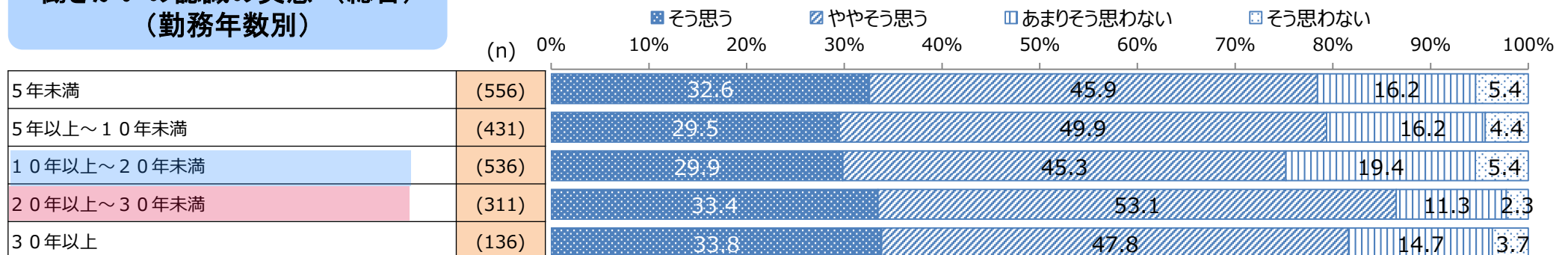
- 働き方改革に取り組む企業の総合的な働きがいの認識は、経営者は93.7%、従業員は79.3%と高い水準にある。
 - ▶ 従業員の働きがいの認識は経営者より14%程度低かったことから、経営者が実感しているより従業員は働きがいを実感していないことがうかがえる。
- 従業員の勤務年数別に働きがいの認識を見ると、20年以上30年未満では高く、10年以上20年未満で低い水準にある。

働きがいの認識の実態 (総合)

設問7_29 総合的に「働きがいのある職場」である(「そう思う」「ややそう思う」)

働きがいの認識の実態 (総合)
(勤務年数別)

設問7_29 総合的に「働きがいのある職場」である(「そう思う」「ややそう思う」)



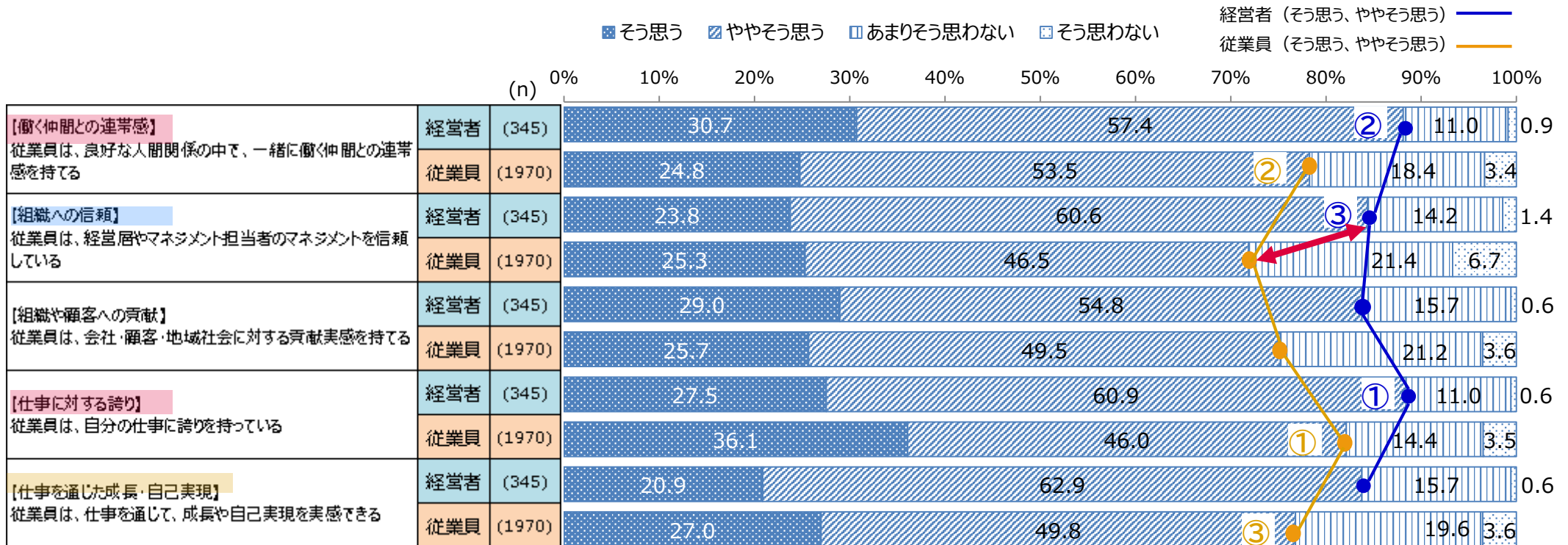
2 働きがいの認識の実態

(2) 働きがいの認識の実態(心理的5要素別)

- いずれの心理的要素も、経営者の認識よりも従業員の認識の方が低くなっており、最もギャップが大きいのは「組織への信頼」である。
 - 従業員は「仕事に対する誇り」の認識が最も高く、次いで「働く仲間との連帯感」と「仕事を通じた成長・自己実現」が高い。(経営者は、「仕事に対する誇り」が最も高く、次いで「働く仲間との連帯感」と「組織への信頼」が高い。)

働きがいの認識の実態 (心理的5要素別)

設問7 「働きがい」に関する以下のことについて、どのような状態であるとお考えですか。



(3)まとめ

- 働き方改革に取り組む企業の従業員の約8割は、働きがいを実感している。
- 従業員の働きがいの認識は経営者の認識に比べて低いことから、企業はこのようなギャップを正確に把握し、取組を推進していく必要がある。
- 心理的要素別に見ると、従業員の「組織への信頼」のポイントが一番低かったこと、また経営者との認識ギャップが大きかったことから、働きがいを更に高めていくうえでのカギとなる可能性が示唆される。

3 働きがいは何によって高められるのか？

3 働きがいは何によって高められるのか？

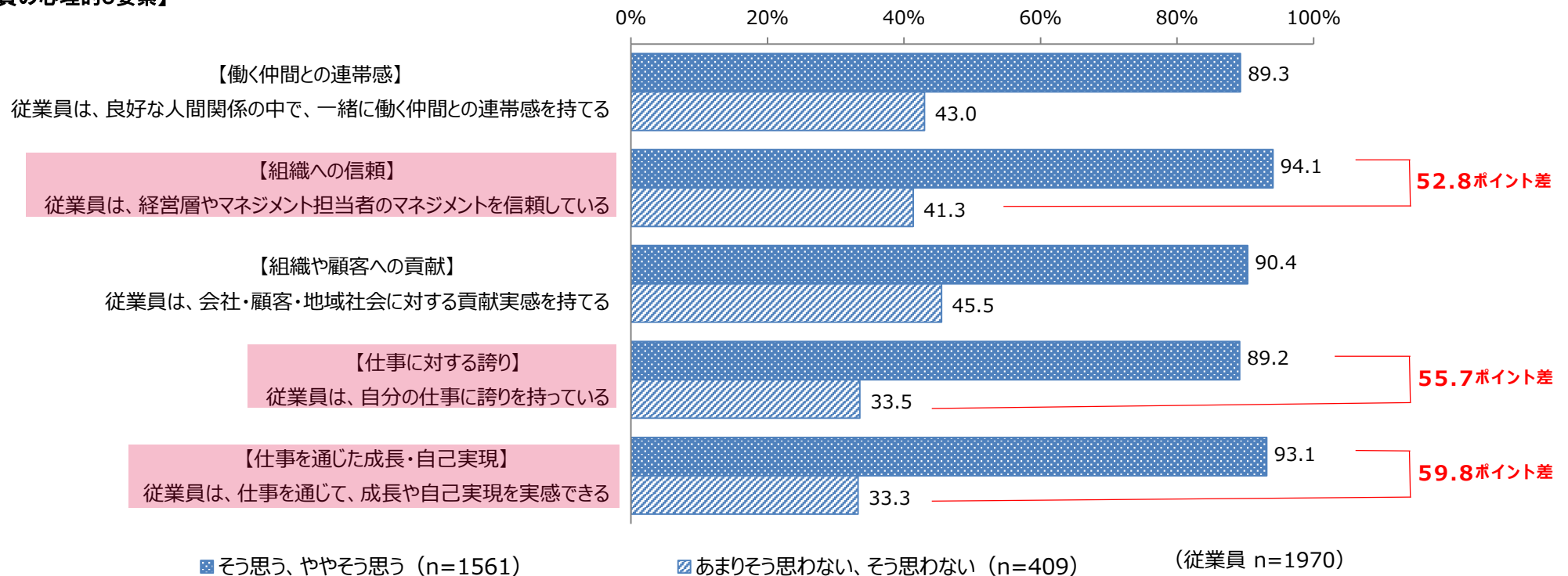
(1) 従業員の心理的5要素との関係

- 従業員心理的5要素ごとに認識の高い群の方が、働きがいの認識も高く、大きなギャップが見られる。
 - 働きがい高めるためには、これらの心理的要素に働きかけ高めていくことが有効であることが分かる。特に「組織への信頼」「仕事に対する誇り」「仕事を通じた成長・自己実現」の影響度が高いことが確認できる。

「従業員の心理的5要素」と「働きがいの認識」の関係

設問7_29 総合的に「働きがいのある職場」である(「そう思う」「ややそう思う」)

【従業員の心理的5要素】



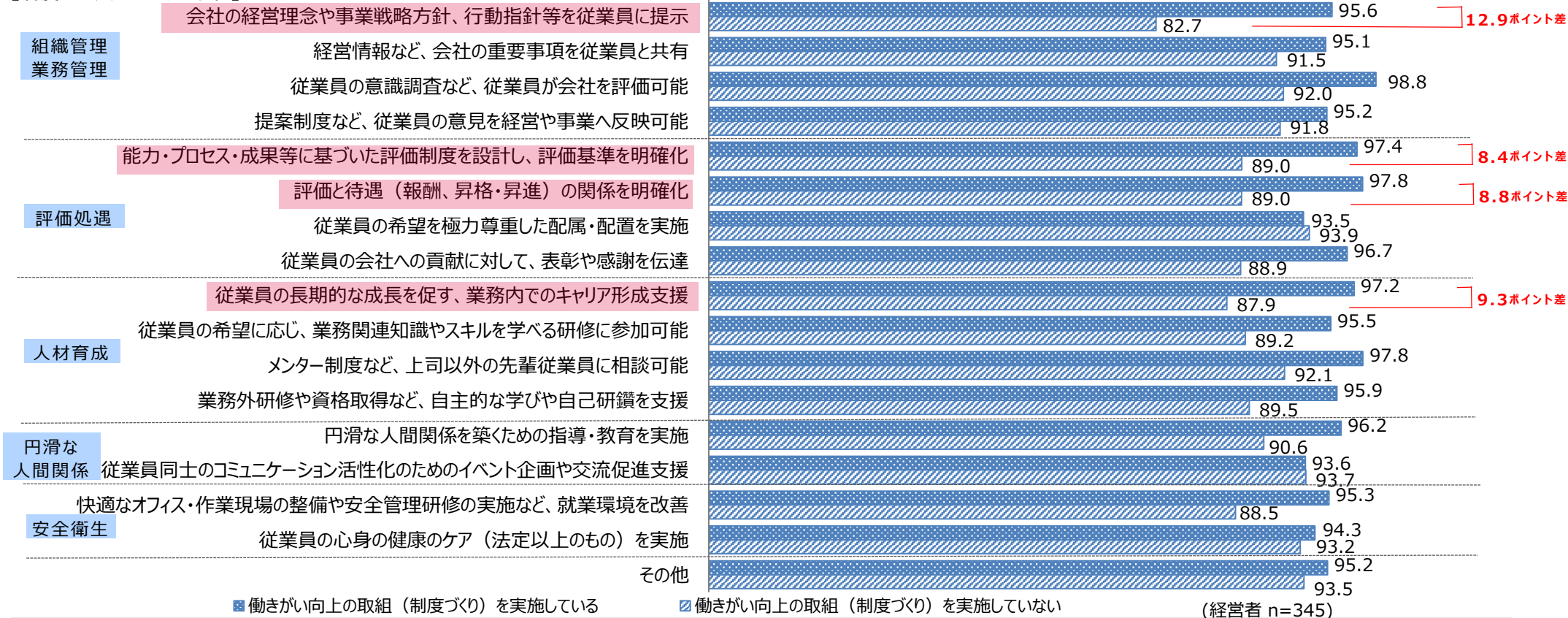
3 働きがいは何によって高められるのか？

(2) 企業の取組 ① 制度づくり(ハード)との関係

- 制度づくり(ハード)の取組と働きがいの認識との関係を見たところ、取組を実施している企業の方が、総じて働きがいの認識が高い。
 - 働きがいの認識を高めるためには、各種の制度づくりが有効であることが分かる。特に「企業の経営理念等の提示」や「評価・処遇の明確化」、「長期的な視点でのキャリア形成支援」の取組が影響度が高いことが確認できる。

「制度づくり(ハード)の取組」と「働きがいの認識」の関係

【制度づくり(ハード)の取組】



3 働きがいは何によって高められるのか？

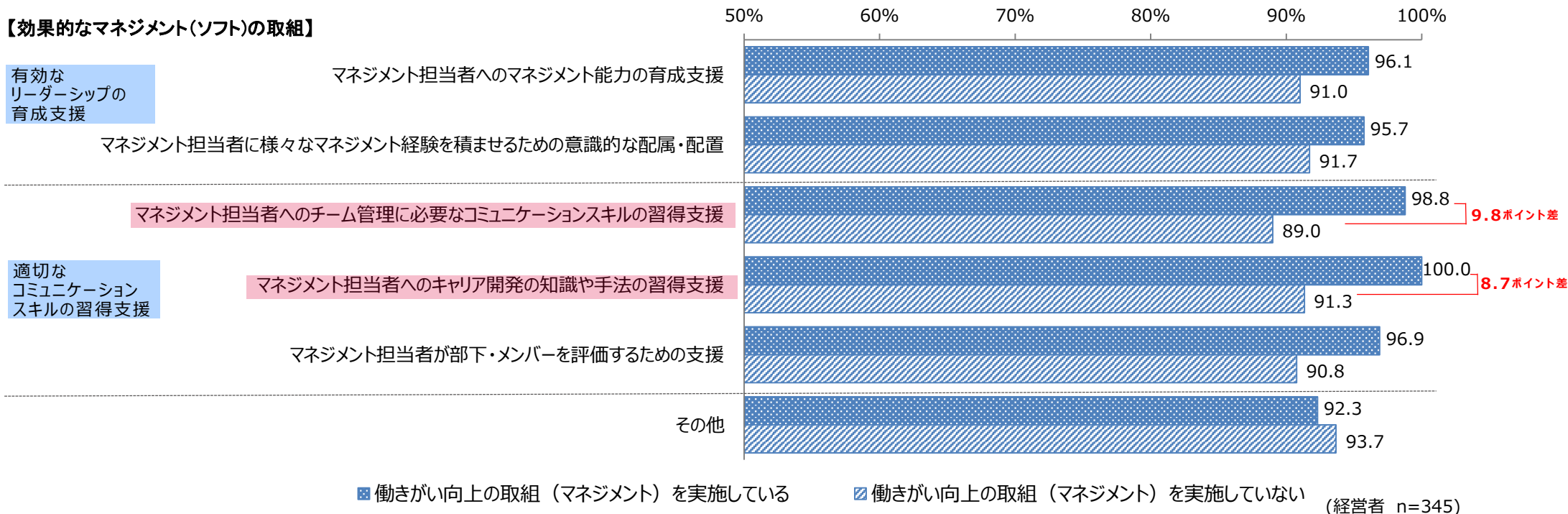
(3) 企業の取組 ②効果的なマネジメント(ソフト)との関係

- 効果的なマネジメント(ソフト)と働きがいの認識との関係を見たところ、取組を実施している企業の方が、総じて働きがいの認識が高い。
 - 働きがいの認識を高めるためには、マネジメント担当者(管理職や現場のリーダー)のマネジメント機能の強化の取組が有効であることが分かる。特に「コミュニケーションスキルの習得支援」「キャリア開発のノウハウの習得支援」の影響度が高いことが確認できる。

「効果的なマネジメント(ソフト)の取組」と「働きがいの認識」との関係

設問7_29 総合的に「働きがいのある職場」である(「そう思う」「ややそう思う」)

【効果的なマネジメント(ソフト)の取組】



3 働きがいは何によって高められるのか？

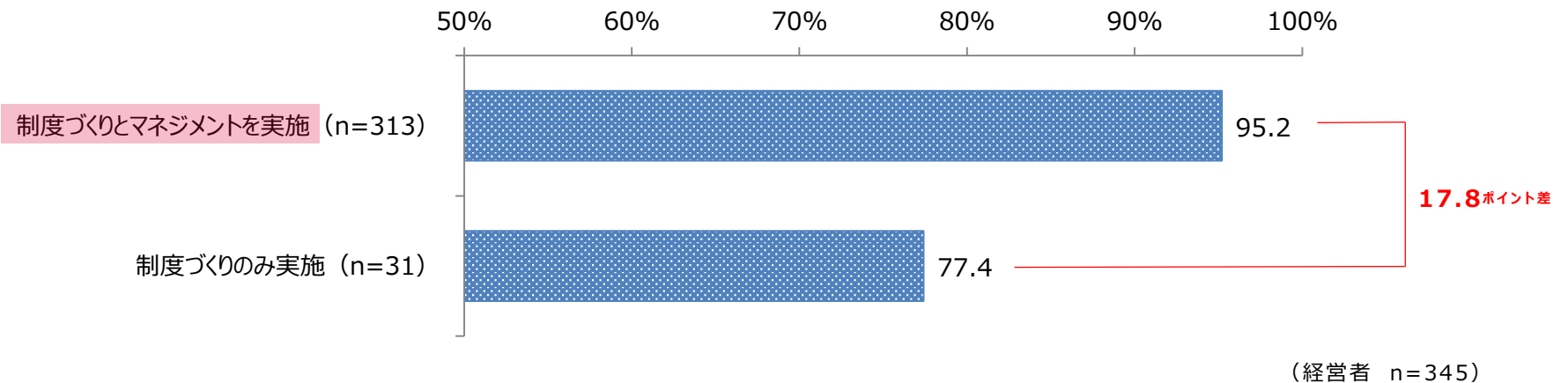
(4) 企業の取組 ③ 制度づくり(ハード)及び効果的なマネジメント(ソフト)との関係

- 制度づくり(ハード)だけに取り組むよりも、制度づくり(ハード)の取組に加えて効果的なマネジメント(ソフト)に取り組んでいる企業の方が、働きがいの認識が高くなっている。
 - 効果的に働きがいを高めていくためには、制度づくり(ハード)とマネジメント(ソフト)の両面から取り組む重要性が示唆される。

「制度づくり(ハード)と効果的なマネジメント(ソフト)の取組」と「働きがいの認識」との関係

設問7_29 総合的に「働きがいのある職場」である(「そう思う」「ややそう思う」)

【制度づくり(ハード)と効果的なマネジメント(ソフト)の取組の実施】



3 働きがいは何によって高められるのか？

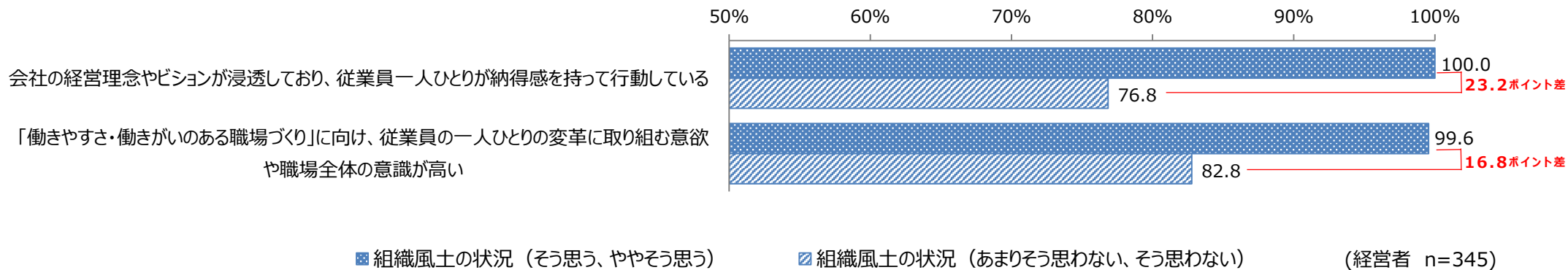
(5) 企業の取組 ④ 企業文化の醸成(ハート)との関係

- 企業文化の醸成(ハート)の状態と働きがいの認識との関係を見たところ、会社の理念やビジョンの浸透が進んでおり、職場の変革に向けた従業員の意識が高い企業の方が、働きがいの認識が高い。

「企業文化の醸成(ハート)の状態」と「働きがいの認識」との関係

設問7_29 総合的に「働きがいのある職場」である(「そう思う」「ややそう思う」)

【企業文化の醸成の状態】



3 働きがいは何によって高められるのか？

(6)まとめ

- 働きがいをもとめるためには、制度づくり(ハード)や、効果的なマネジメント(ソフト)の取組が有効であることが確認できる。
- 特に、制度づくり(ハード)では、「企業の経営理念等の提示」や「評価・処遇の明確化」、「長期的な視点でのキャリア形成支援」、効果的なマネジメント(ソフト)では、「コミュニケーションスキルの習得支援」「キャリア開発のノウハウの習得支援」の取組は働きがいをもとめるうえでの影響度が高い可能性がある。
- また、効果的に働きがいをもとめていくには、制度づくり(ハード)と効果的なマネジメント(ソフト)の両輪で取り組むことの重要性が示唆される。
- 制度づくり(ハード)や効果的なマネジメント(ソフト)という、企業がコントロール可能な取組を通じて、最終的には企業文化の醸成(ハート)につなげていくことで、更に働きがいをもとめていけると考える。

4 働きがいを高める経営上のメリット

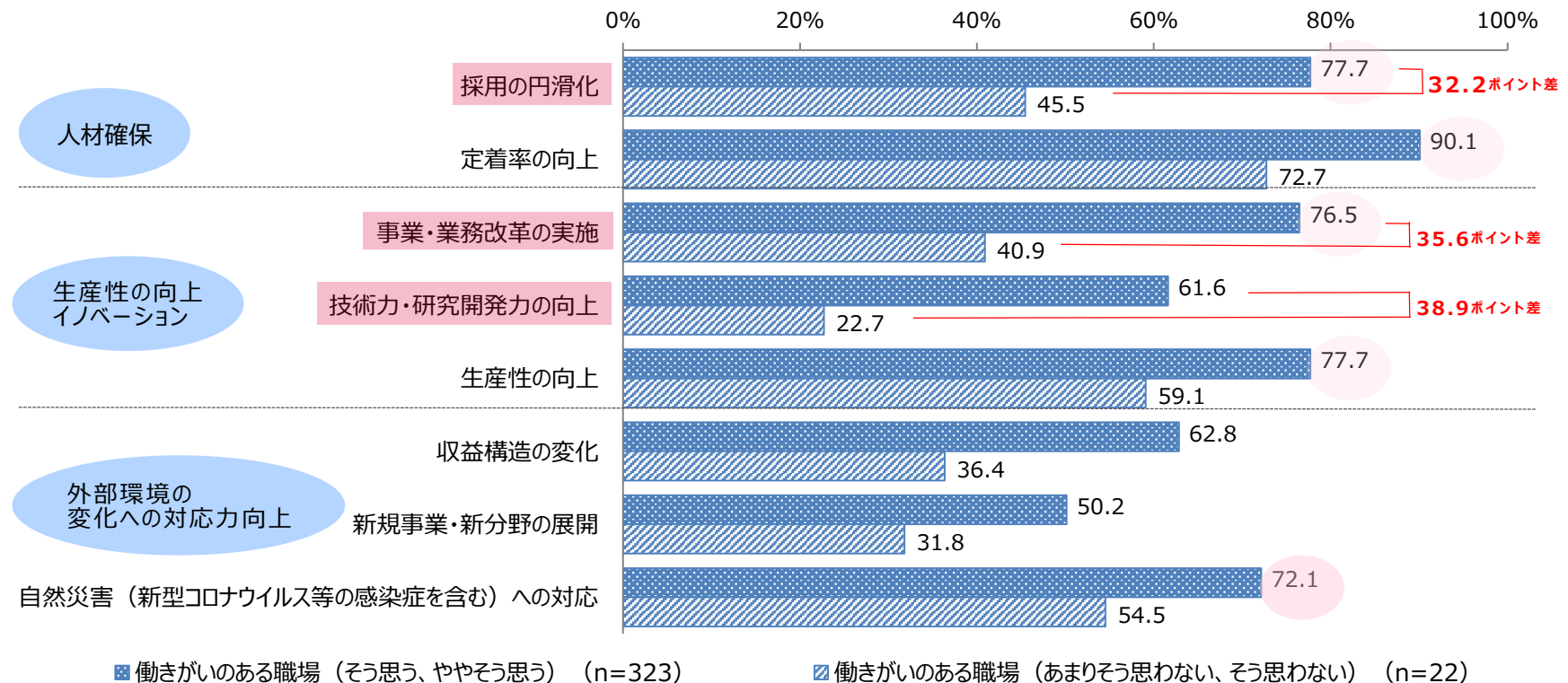
4 働きがいを高める経営上のメリット

(1) 経営上のメリットと働きがいの認識の関係

- 働きがいの認識が高い群の企業では、以下に挙げるすべての経営上のメリットへの効果を実感する割合が高い。
 - 特に「技術力・研究開発力の向上」「事業・業務改革」「採用の円滑化」が、働きがいの認識の高い群の企業と低い群の企業でのギャップが大きい。

「経営上のメリット」と「働きがいの認識」の関係（働きがいの認識の高低別）

設問8-② これまでに行った「働きやすさ・働きがいのある職場づくり」の取組が、以下の経営上のメリットに効果があったと思いますか。



（経営者 n=345）

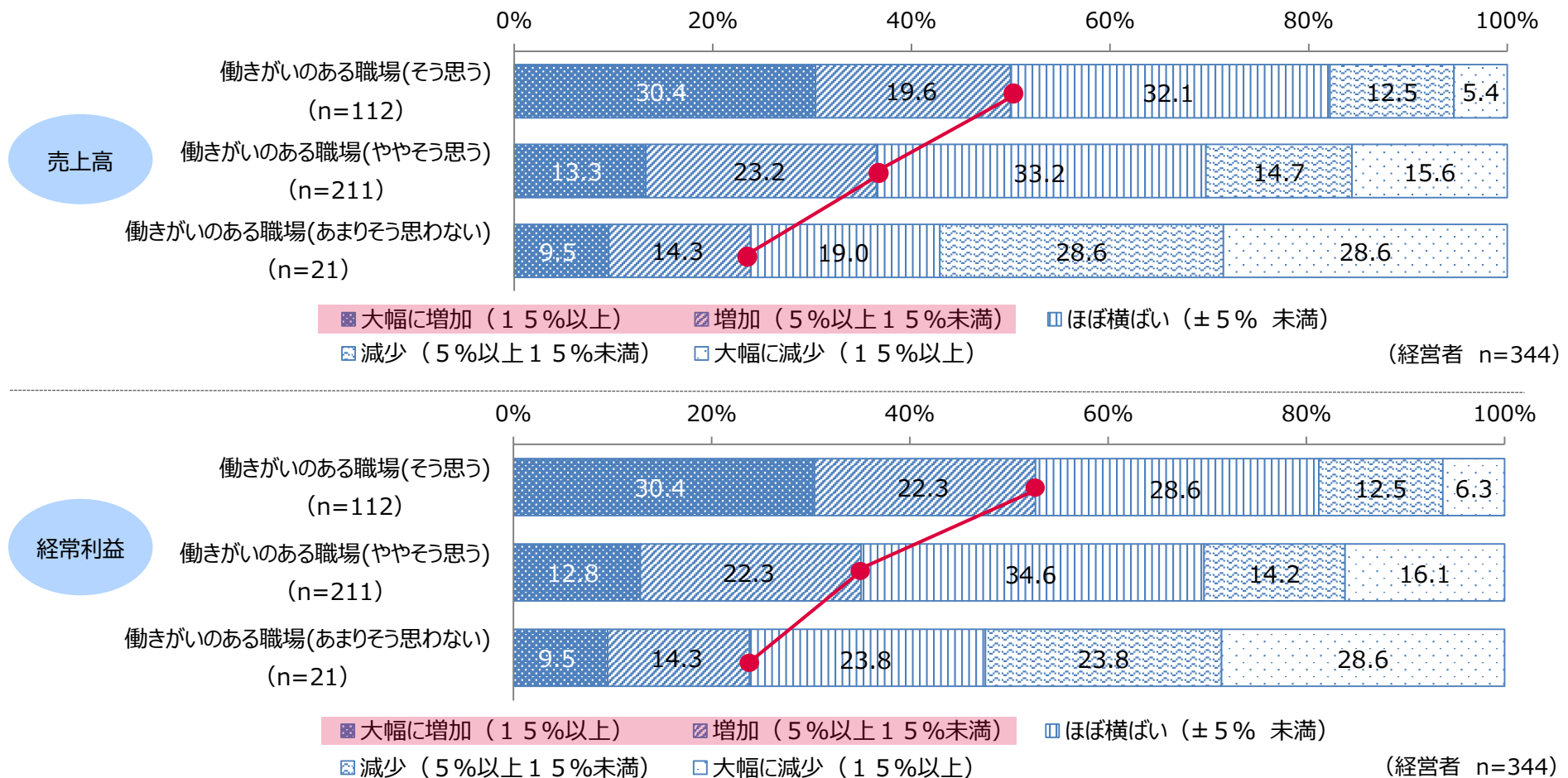
4 働きがいを高める経営上のメリット

(1) 経営上のメリットと働きがいの認識の関係

- 働きがいの認識が高い群の企業ほど、5年前と比較した直近の売上高・経常利益の水準も高くなっている。

「売上高」または「経常利益」と「働きがいの認識」の関係（働きがいの認識の高低別）

設問8-③ 5年前と比較した直近年度の売上高・経常利益の水準をお答えください。



(2)まとめ

- 働きがいの認識が高い企業ほど、「人材確保」、「生産性向上・イノベーション」、「外部環境の変化への対応力向上」といった企業の価値や業績を向上させるために必要な経営上のメリットが発現している。
- 働きがいの認識の高さは、特に、イノベーションを促す「技術力・研究開発力の向上」「事業・業務改革」や、「採用の円滑化」への影響度が高い。
- 働きがいの認識が高い企業ほど、売上高・経常利益の水準も高い。

5 働きがい向上に取り組むうえでの課題等

5 働きがい向上に取り組むうえでの課題等

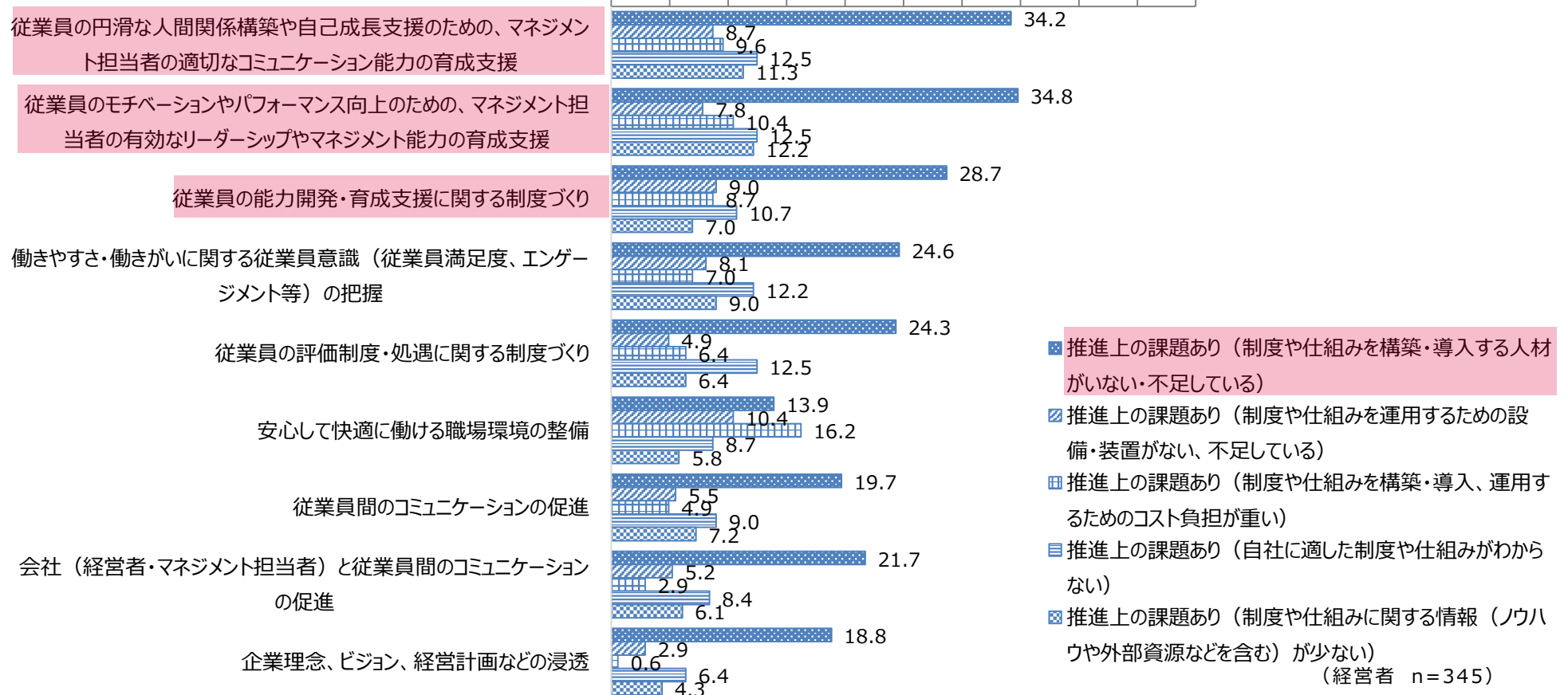
働きがい向上に取り組むうえでの企業の課題等

- 管理職や現場のリーダーといった「マネジメント担当者の育成」、「従業員の育成」に関して課題を感じている企業が多い。
 - いずれの取組においても、「取組を推進する人材の不足」が一番のネックになっており、次に「自社に適した制度や仕組みが分からない」などのノウハウ不足が続いている。

働きやすさ・働きがい向上に取り組むうえでの課題

設問9-①「働きやすさ・働きがいのある職場づくり」のための取組（制度づくり・マネジメント）で、課題となることは何ですか。（複数回答可）

0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45% 50%



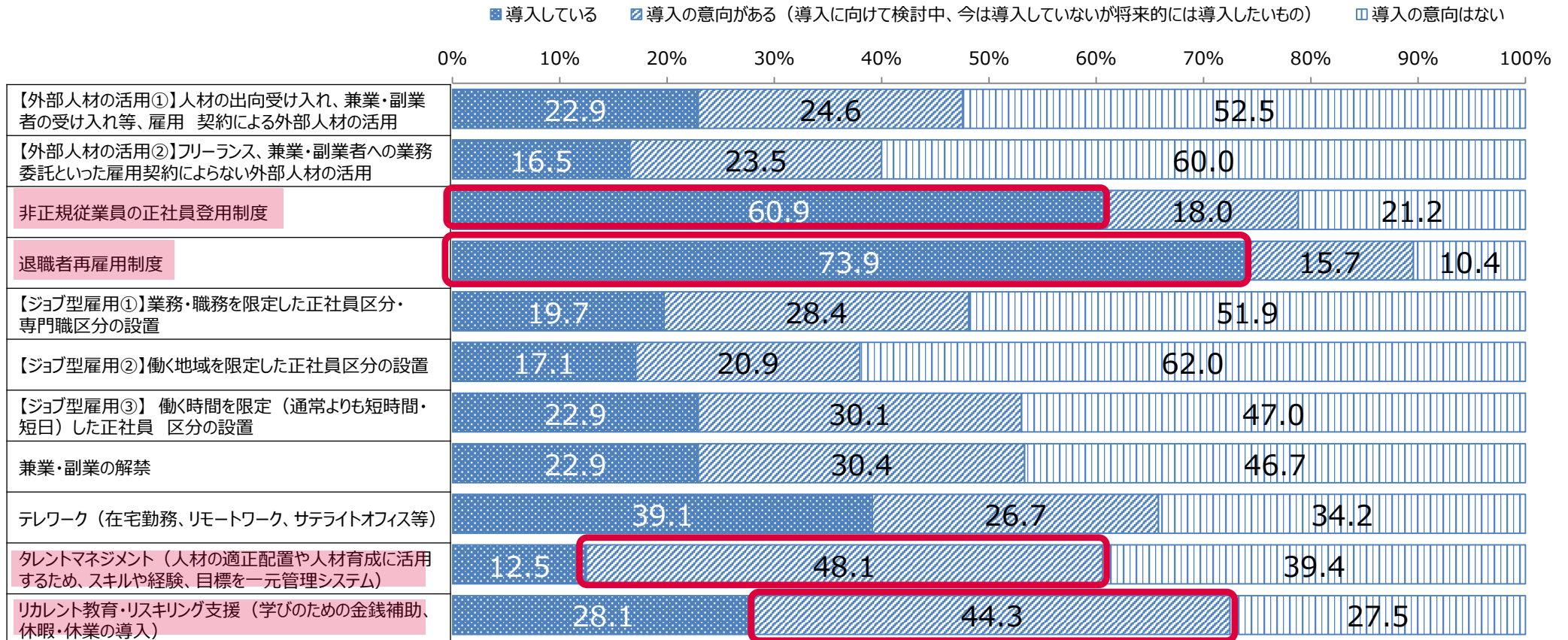
5 働きがい向上に取り組むうえでの課題等

働きがい向上に取り組むうえでの企業の課題等

- 「退職者再雇用」、「非正規の正社員登用」等の人材確保の取組が進められている。
- 今後は「タレントマネジメント」、「リスキング等支援」の人材の質的向上を目指す取組が進む見込み。

働き方や人事制度に関連するその他の取組の導入状況

設問10 「働きやすさ・働きがいのある職場づくり」に関して、導入している取組や今後導入する意向がある取組があれば、該当するものを選択してください。



（経営者 n=345）

- 本資料に関するお問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所

スマート・リージョン本部

[担当]

酒井 淳子 junsakai@mri.co.jp

山田 英二 eiji-y@mri.co.jp

末永 知晃 tomoaki_suenaga@mri.co.jp

TEL : 03-6858-0329

未来を問い続け、変革を先駆ける

MRI 三菱総合研究所