


従業員と会社の信頼関係の構築に向けて

～広島県民の仕事観アンケートより～

2026年4月

株式会社ひろぎんホールディングス
経済産業調査部



広島県で働く人の 仕事観

- **仕事の目的**：収入のほか、「社会とのつながり」、「やりがいや達成感」
- **働くうえで大切なこと**：「ワークライフバランス」や「人間関係」
- **会社を選ぶ時の動機**：「安定性」、「地元志向」に次いで「残業が少ない、休暇が取りやすい」

仕事環境の 重要度と満足度

- **キャリア形成・スキルアップ**：「スキル習得による評価処遇」のギャップが大きい
- **柔軟な働き方**：「成果による評価制度」・「育児・介護との両立制度」・「勤務地の希望への配慮」
- **多様な人材の活躍**：「ハラスメントを防止する職場風土」・「多様な価値観や意見が尊重される職場風土」
- 柔軟な働き方や多様な人材の活躍の重要性は高いが、現状とのギャップが大きい

従業員 エンゲージメント

- **従業員エンゲージメントの向上における最優先課題**：
「公正な評価、適正な報酬」・「従業員の声の収集と反映」
- **従業員エンゲージメントを「感じている」人は約4割**
- **積極層、中間層、無関心層の3タイプ**：積極層はキャリア形成・スキルアップの改善ニーズ大

従業員と会社の 信頼関係の構築 に向けて

- **県内企業に求められる対応の方向性**：
 - ① **従業員が安心し、納得して、自分らしく働ける環境の整備**
評価制度の透明性向上、従業員の声の活用促進、仕事と生活の両立支援、
コミュニケーション基盤の整備、働き方の選択肢の拡充などの取組み
- ⇒ ② **従業員と会社の信頼関係の構築による貢献意欲の向上**
- ⇒ ③ **企業の持続的成長、従業員の幸福実現**

I.	はじめに	P. 3
II.	広島県で働く人の仕事観	P. 4-6
III.	仕事環境の重要度と満足度	P. 7-16
IV.	従業員エンゲージメント	P. 17-22
V.	アンケート結果からの考察	P. 23

品質向上のためアンケートにご協力ください。



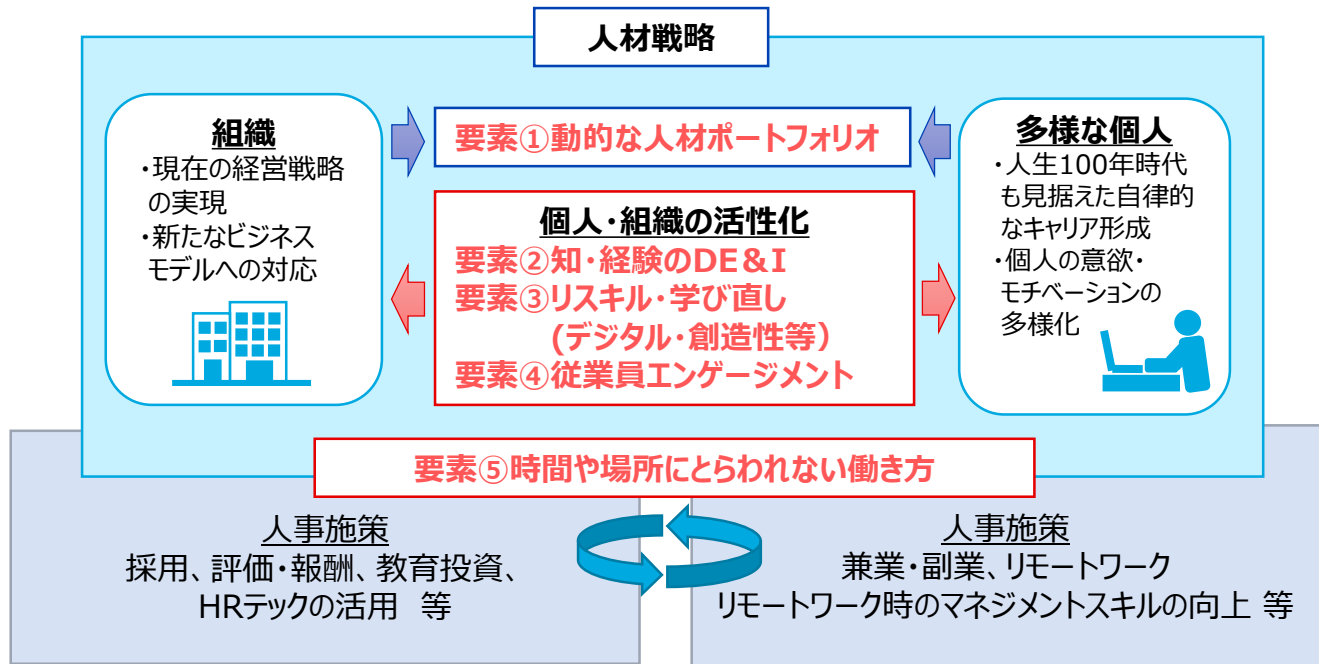
PCの方は[こちらをクリック](#)

※ ナインアウト株式会社が提供する
アンケートサイトへ遷移します。

～調査目的と調査概要～

- 近年注目を集めている「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である。経済産業省の「人材版伊藤レポート2.0」によれば、人的資本経営において人材戦略に求められる共通要素として、①動的な人材ポートフォリオ、②知・経験のDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方の5つが挙げられている。
- 当部では、とくに②～⑤の共通要素に着目し、広島県の働く人がどのような要素を重視し、どのような要素においてギャップや課題を感じているのかについて明らかにすることで県内企業の人的資本経営の実践・検討の参考に資することを志向し、本アンケート調査を実施した。

人的資本経営において人材戦略に求められる「5つの共通要素」



(資料) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(2022年5月)を加筆・修正しひろぎんHD経済産業調査部作成

調査の概要

- 調査方法：調査会社を通じたインターネットによるアンケート調査
- 調査時期：2026年1月22日～26日
- 調査対象：広島県内在住の20歳以上男女、会社員の840人
- 回答者属性：

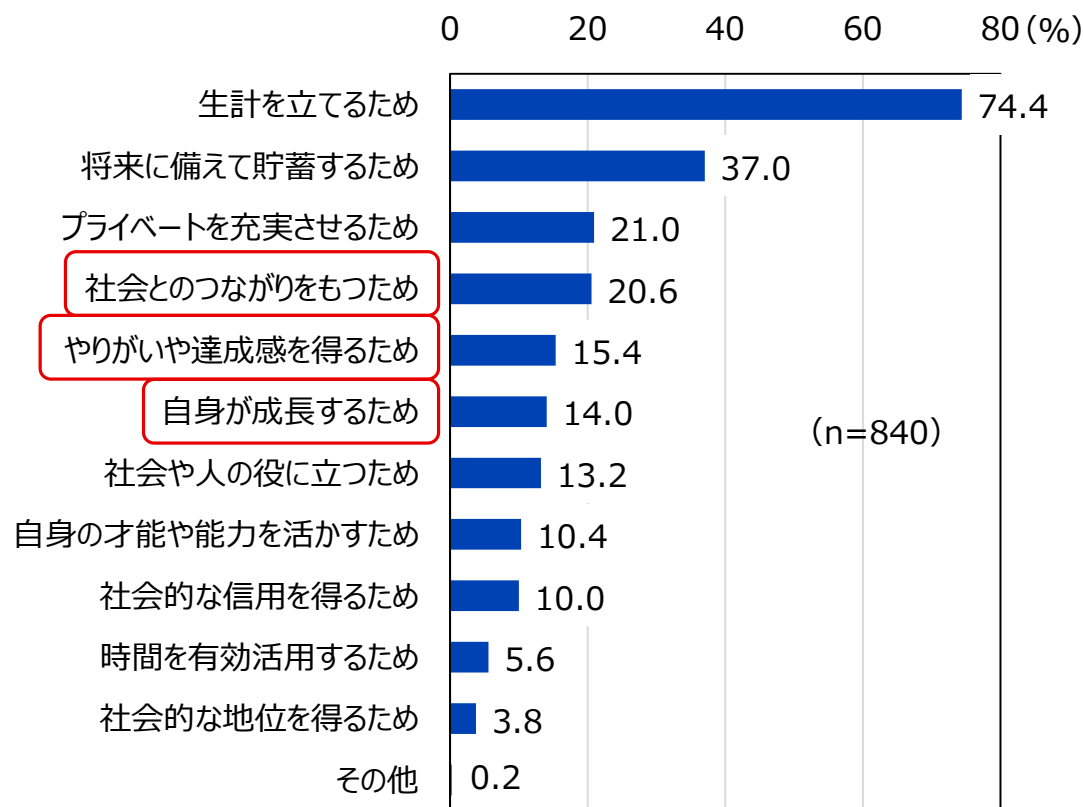
	回答者数 (人)	割合 (%)		回答者数 (人)	割合 (%)
全体	840	100.0	職種別	事務	211 25.1
性別	男性	420 50.0		医療・福祉	141 16.8
	女性	420 50.0		販売・サービス	121 14.4
年代別	20代	120 14.3		製造・修理	101 12.0
	30代	200 23.8		建設・運輸	84 10.0
	40代	200 23.8		研究・専門	83 9.9
	50代	200 23.8		管理	62 7.4
	60代	120 14.3		その他	37 4.4

(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある (以下、同様)

1. 仕事をする目的 ～収入のほか、「社会とのつながり」、「やりがいや達成感」など～

- 仕事をする目的は、「生計を立てるため」(74.4%)を挙げる割合が突出し、次いで「将来に備えて貯蓄するため」(37.0%)、「プライベートを充実させるため」(21.0%)の順となっており、収入を得ることが仕事を最大の理由となっている。
- それに続くのが、「社会とのつながりをもつため」、「やりがいや達成感を得るため」、「自身が成長するため」などであり、「社会とのつながりをもつため」は男性の50代以上および女性の40代以上、「やりがいや達成感を得るため」は男性の60代、「自身が成長するため」は男性の30代で高い。

仕事をする目的



(注) 複数回答 (4つまで)

仕事をする目的 (上位7項目、男女年代別)

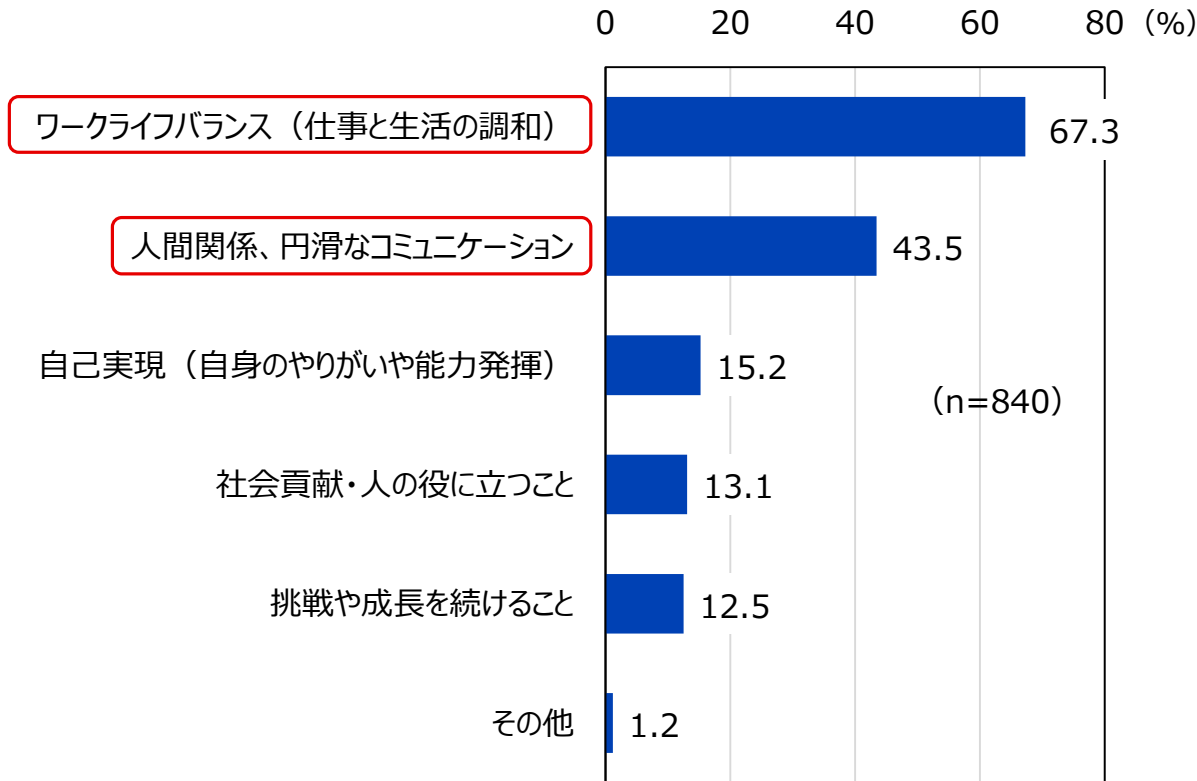
	回答者数	生計を立てるため	将来に備えて貯蓄するため	プライベートを充実させるため	社会とのつながりをもつため	やりがいや達成感を得るため	自身が成長するため	社会や人の役に立つため
全体	840	74.4	37.0	21.0	20.6	15.4	14.0	13.2
男性	20代	60	55.0	41.7	18.3	15.0	13.3	8.3
	30代	100	61.0	34.0	25.0	11.0	23.0	12.0
	40代	100	82.0	35.0	24.0	14.0	14.0	11.0
	50代	100	81.0	32.0	12.0	22.0	14.0	12.0
	60代	60	78.3	26.7	8.3	23.3	28.3	16.7
女性	20代	60	68.3	33.3	28.3	16.7	20.0	15.0
	30代	100	77.0	45.0	27.0	18.0	15.0	16.0
	40代	100	78.0	37.0	21.0	30.0	11.0	7.0
	50代	100	77.0	39.0	20.0	26.0	15.0	11.0
	60代	60	80.0	46.7	23.3	31.7	15.0	10.0

(注) 複数回答 (4つまで)

II. 広島県で働く人の仕事観 2. 働く上で大切にしたいこと ～「ワークライフバランス」や「人間関係」など～

- 働く上で大切にしたいこととして、「ワークライフバランス（仕事と生活の調和）」（67.3%）を挙げる割合が3分の2超を占めて最も高く、「人間関係、円滑なコミュニケーション」（43.5%）が続いており、全ての年代でこの2項目が上位を占めている。
- それ以外の項目も一定割合を占め、「自己実現（自身のやりがいや能力発揮）」を挙げる割合は50代、「社会貢献・人の役に立つこと」は60代が男女ともに高い。また、「挑戦や成長を続けること」は男性の20～30代、女性の20代で相対的に高く、働く上で大切にしていることは年代により変化している可能性がある。

働く上で大切にしたいこと



(注) 複数回答（2つまで）

働く上で大切にしたいこと（上位5項目、男女年代別）

		回答者数	ワークライフ バランス （仕事と 生活の 調和）	人間関係、 円滑な コミュニ ケーション	自己実現 （自身の やりがいや 能力発揮）	社会貢献・ 人の役に 立つこと	挑戦や 成長を 続けること
全体		840	67.3	43.5	15.2	13.1	12.5
男性	20代	60	61.7	36.7	18.3	15.0	18.3
	30代	100	65.0	41.0	15.0	12.0	21.0
	40代	100	61.0	38.0	15.0	16.0	12.0
	50代	100	65.0	35.0	21.0	13.0	11.0
	60代	60	58.3	40.0	15.0	25.0	11.7
女性	20代	60	78.3	46.7	6.7	6.7	16.7
	30代	100	78.0	45.0	9.0	13.0	7.0
	40代	100	72.0	56.0	14.0	6.0	9.0
	50代	100	61.0	48.0	23.0	11.0	13.0
	60代	60	73.3	46.7	11.7	18.3	6.7

(注) 複数回答（2つまで）

- 現在の会社を選んだ動機では、「会社や仕事が安定している」（32.3%）を挙げる割合が最も高く、次いで「出身地・地元で働きたい」、「残業が少ない、休暇がとりやすい」、「仕事が自身の能力や性格に合っている」などの順となっている。
- このうち、「出身地・地元で働きたい」を挙げる割合は年代が上がるほど割合が高い傾向がみられる。また、「残業が少ない、休暇がとりやすい」は女性の20～40代、「仕事が自身の能力や性格に合っている」は60代で3割超を占めて高い。

現在の会社を選んだ動機



(注) 複数回答 (3つまで)

現在の会社を選んだ動機（上位5項目、男女年代別）

		回答者数	会社や仕事が安定しているから	出身地・地元で働きたいから	残業が少ない、休暇がとりやすいから	仕事が自身の能力や性格に合っているから	職場の立地や環境が良いから
全体		840	32.3	28.2	24.3	24.3	21.1
男性	20代	60	38.3	25.0	15.0	11.7	13.3
	30代	100	34.0	23.0	27.0	20.0	15.0
	40代	100	37.0	31.0	23.0	22.0	14.0
	50代	100	37.0	38.0	10.0	27.0	11.0
	60代	60	26.7	45.0	20.0	36.7	18.3
女性	20代	60	38.3	23.3	33.3	25.0	25.0
	30代	100	29.0	18.0	33.0	18.0	29.0
	40代	100	28.0	27.0	34.0	28.0	25.0
	50代	100	27.0	28.0	24.0	27.0	33.0
	60代	60	28.3	26.7	20.0	30.0	26.7

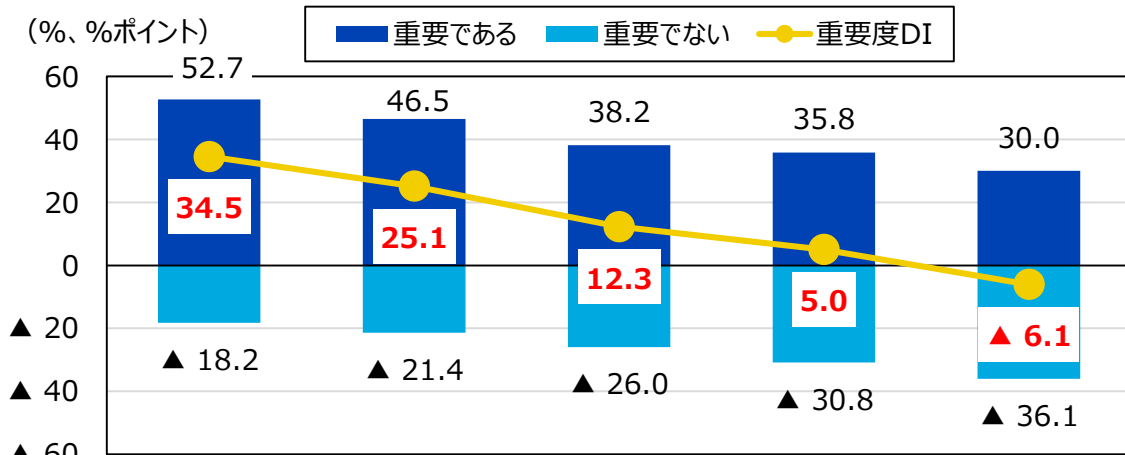
(注) 複数回答 (3つまで)

Ⅲ. 仕事環境の重要度と満足度 1. キャリア形成・スキルアップ（1） ～若い層ほど「評価処遇」と「会社支援」を重視～

- キャリア形成やスキルアップに関する取組みの重要度についてDI（※）でみると、「知識・技能の習得が配置や評価、処遇につながること」（34.5%ポイント）が最も高く、「学ぶための会社等からの支援があること」、「明確なキャリアプランが描けること」が続いている。上位3項目はとくに男性において、若い年代ほど高い傾向にある。
- 一方、「新しい業務への挑戦機会」は1桁プラス、「社内外での研修機会」はマイナスと低く、男女ともに40代以上を中心に「重要でない」と考える割合が高い。

（※）重要度DI = （「かなり重要である」+「やや重要である」割合） - （「あまり重要でない」+「まったく重要でない」割合）

キャリア形成・スキルアップの重要度DI



知識・技能の習得が配置や評価、処遇につながる

時間の確保や費用負担など、学ぶための会社等からの支援があること

明確なキャリアプランが描けること

希望により異動や新しい業務に挑戦できる機会があること

社内外における研修の機会があること

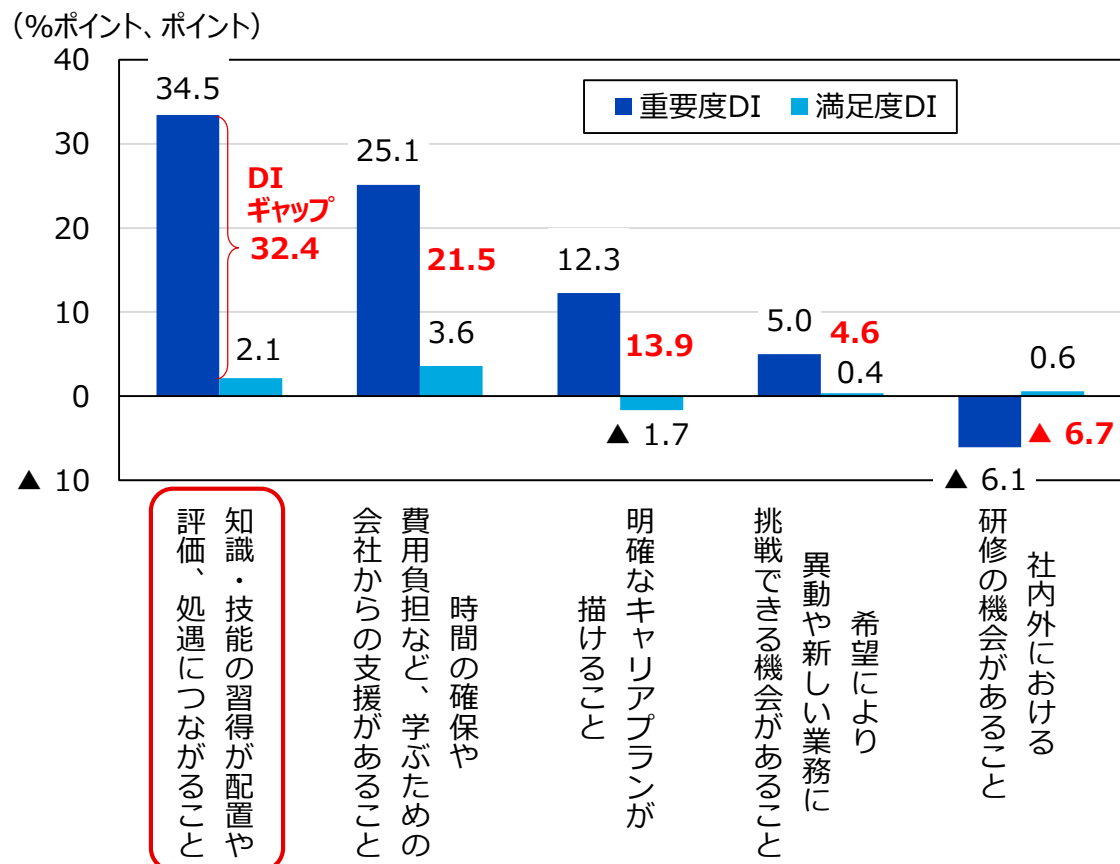
キャリア形成・スキルアップの重要度DI（男女年代別）

	回答者数	知識・技能習得による評価処遇	時間や費用の会社支援	明確なキャリアプラン	新しい業務への挑戦機会	社内外での研修機会	
全体	840	34.5	25.1	12.3	5.0	▲ 6.1	
男性	20代	60	61.7	40.0	36.7	35.0	18.3
	30代	100	51.0	36.0	40.0	29.0	17.0
	40代	100	29.0	27.0	10.0	1.0	▲ 14.0
	50代	100	22.0	9.0	▲ 1.0	2.0	▲ 14.0
	60代	60	16.7	8.3	1.7	▲ 3.3	▲ 13.3
女性	20代	60	45.0	36.7	20.0	15.0	▲ 5.0
	30代	100	39.0	32.0	▲ 1.0	▲ 3.0	▲ 2.0
	40代	100	24.0	23.0	13.0	▲ 1.0	▲ 12.0
	50代	100	31.0	24.0	2.0	▲ 5.0	▲ 19.0
	60代	60	33.3	15.0	8.3	▲ 15.0	▲ 11.7

- キャリア形成やスキルアップに関する現在の会社の満足度についてDI (※1) でみると、各項目ともゼロ近傍と低位であり、重要度DIの高い項目ほど満足度DIとのギャップ (※2) は大きくなっている。
- また、男性は各項目とも若い年代ほどDIギャップが大きい傾向にあるが、女性は必ずしもそうはなっていない。因みに、「知識・技能習得が配置や処遇につながる」とのDIギャップは、女性は50代以上で40ポイントを超えて40代以下を大きく上回るほか、「明確なキャリアプラン」は40代で30ポイント近くに達している。

(※1) 満足度DI = (「かなり満足している」+「やや満足している」割合) - (「あまり満足していない」+「まったく満足していない」割合)、(※2) 重要度・満足度DIギャップ = 重要度DI - 満足度DI

重要度DI・満足度DIとDIギャップ



DIギャップ (男女年代別)

(ポイント)

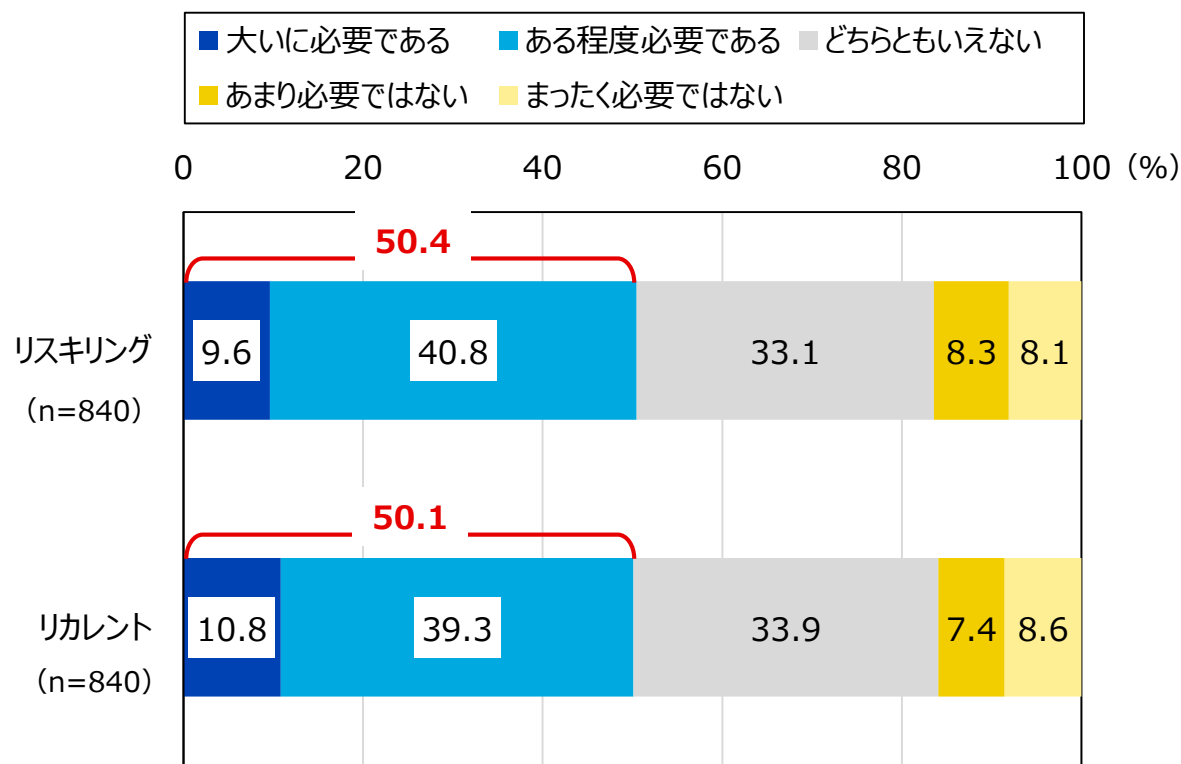
	回答者数	知識・技能習得による評価処遇	時間や費用の会社支援	明確なキャリアプラン	新しい業務への挑戦機会	社内外での研修機会
全体	840	32.4	21.5	13.9	4.6	▲ 6.7
男性	20代	40.0	21.7	36.7	28.3	13.3
	30代	31.0	23.0	32.0	17.0	10.0
	40代	32.0	17.0	2.0	▲ 1.0	▲ 17.0
	50代	30.0	14.0	7.0	1.0	▲ 8.0
	60代	23.3	10.0	▲ 3.3	▲ 6.7	▲ 11.7
	女性	20代	18.3	20.0	16.7	▲ 1.7
30代		31.0	27.0	6.0	0.0	▲ 19.0
40代		30.0	20.0	28.0	4.0	▲ 4.0
50代		44.0	34.0	6.0	7.0	▲ 2.0
60代		41.7	25.0	10.0	▲ 1.7	▲ 3.3

- リスキング（※1）とリカレント（※2）について、「必要である」との回答はともに約5割を占める一方、「必要でない」は1割台半ばにとどまっており、年代別にみても同様の傾向である。
- なお、職種別でみると、リスキングは販売・サービスと管理で、リカレントは医療・福祉と管理で必要性を感じる割合が高い。

（※1）リスキング：会社等が主導して費用を負担し、従業員の職業能力の向上（新しい技術や職種転換などに必要な業務スキルの習得）を図ること

（※2）リカレント：個人が能動的に自身のキャリアアップや専門性の強化を目指し学ぶこと

リスキングとリカレントの必要性



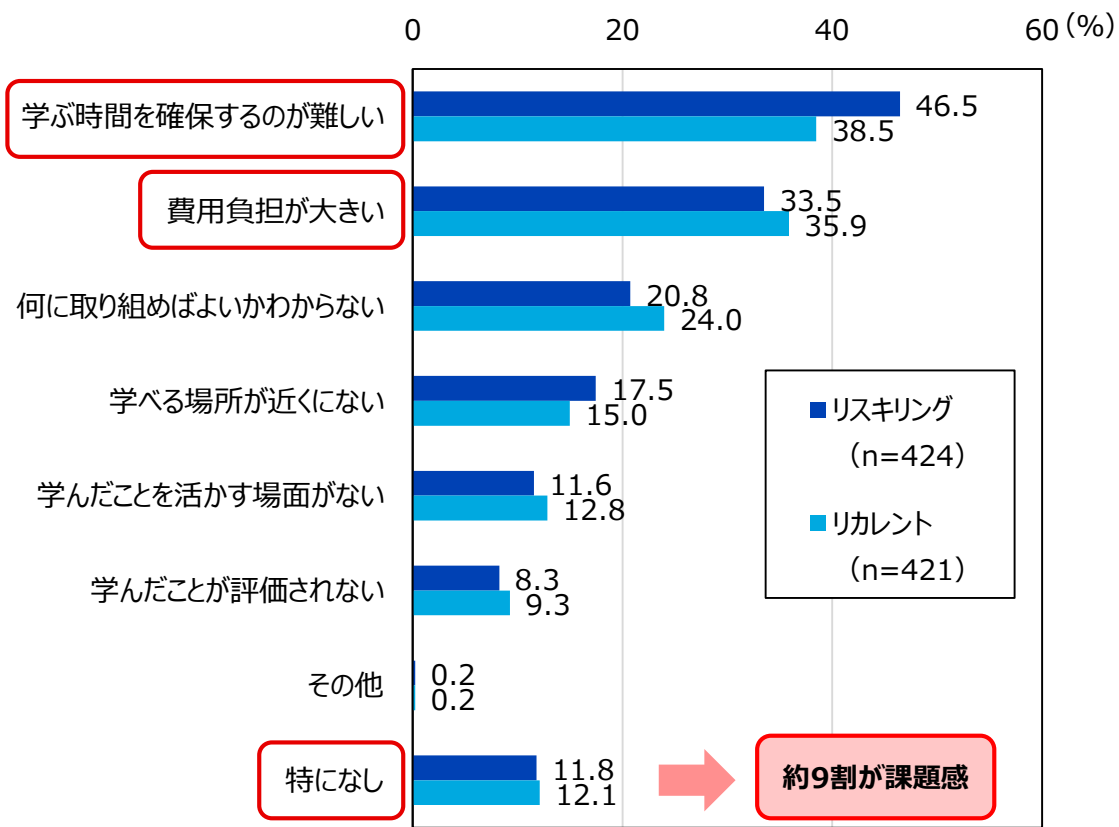
「必要である」との回答割合（年代・職種別）

		回答者数	リスキング (%)	リカレント (%)
全体		840	50.4	50.1
年代別	20代	120	50.0	50.0
	30代	200	53.0	55.0
	40代	200	49.5	49.0
	50代	200	50.0	47.5
	60代	120	49.2	48.3
職種別	事務	211	51.7	47.9
	医療・福祉	141	52.5	56.0
	販売・サービス	121	57.0	52.9
	製造・修理	101	50.5	52.5
	建設・運輸	84	33.3	35.7
	研究・専門	83	50.6	51.8
	管理	62	56.5	58.1

（注）職種は「その他」を除く（以下、同様）

- リスキングやリカレントが「必要である」と回答した人に課題を尋ねたところ、約9割が課題感を有している。「学ぶ時間を確保するのが難しい」、「費用負担が大きい」、「何に取り組めばよいかわからない」の順に回答割合は高いが、「学んだことを活かす場面がない」、「学んだことが評価されない」を挙げる人も一定割合存在。なお、会社主導のリスキングにおいて費用負担や時間確保への懸念が大きいことは、回答者のリスキングへの理解が十分に浸透していないためとも考えられる。
- 年代別には、リスキング・リカレントともに20～30代で「何に取り組めばよいかわからない」を挙げる割合が相対的に高い。また、職種別には、リスキングでは医療・福祉や製造・修理において「学ぶ時間の確保が難しい」、リカレントでは建設・運輸、研究・専門において「何に取り組めばよいかわからない」割合が高い。

リスキング・リカレントの課題



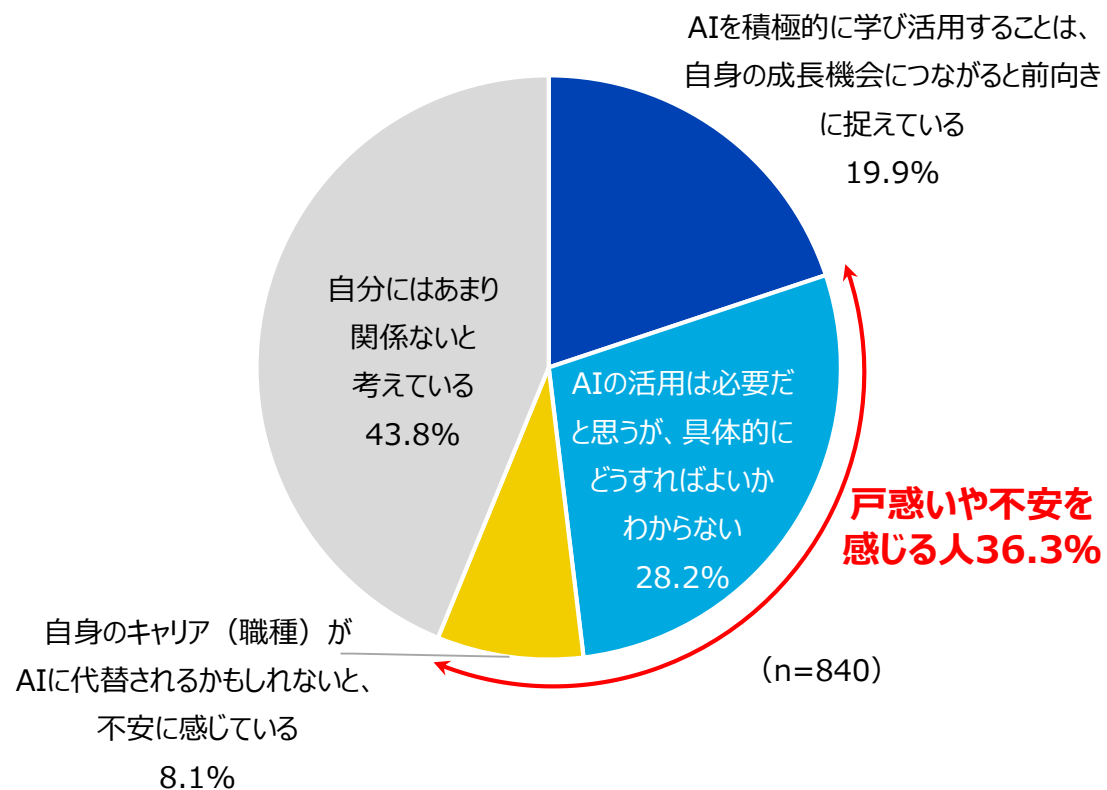
(注) 複数回答 (2つまで)

リスキング・リカレントの課題 (上位3項目、年代・職種別)

	回答者数	リスキング			回答者数	リカレント			
		学ぶ時間を確保するのが難しい (%)	費用負担が大きい (%)	何に取り組めばよいかわからない (%)		学ぶ時間を確保するのが難しい (%)	費用負担が大きい (%)	何に取り組めばよいかわからない (%)	
全体	424	46.5	33.5	20.8	421	38.5	35.9	24.0	
年代別	20代	60	45.0	36.7	26.7	60	40.0	33.3	31.7
	30代	106	50.9	30.2	28.3	110	38.2	41.8	27.3
	40代	99	48.5	36.4	19.2	98	37.8	31.6	24.5
	50代	100	39.0	33.0	17.0	95	37.9	35.8	17.9
	60代	59	49.2	32.2	10.2	58	39.7	34.5	19.0
職種別	事務	109	41.3	43.1	21.1	101	36.6	37.6	18.8
	医療・福祉	74	55.4	27.0	18.9	79	48.1	38.0	21.5
	販売・サービス	69	39.1	36.2	23.2	64	42.2	32.8	23.4
	製造・修理	51	54.9	31.4	29.4	53	30.2	37.7	26.4
	建設・運輸	28	46.4	21.4	21.4	30	26.7	40.0	40.0
	研究・専門	42	47.6	19.0	21.4	43	32.6	23.3	39.5
	管理	35	42.9	40.0	11.4	36	41.7	38.9	13.9

- AIの急速な進化の中での自身のキャリアについて、「AI活用は自身の成長機会につながると前向きに捉えている」人が約2割、「具体的にどうすればよいかわからない」や「AIに代替されるかもしれない」といった戸惑いや不安を抱く人が3割台半ば、「自分にはあまり関係ない」と考える人が4割超を占めている。
- 年代別にはそこまで目立った違いはないが、職種別には、研究・専門においては「AI活用は自身の成長機会につながると前向きに捉えている」、事務においては「AIに代替されるかもしれないと不安」、建設・運輸において「自分にはあまり関係ない」を挙げる割合が高い。

AIの活用と自身のキャリアに関する考え

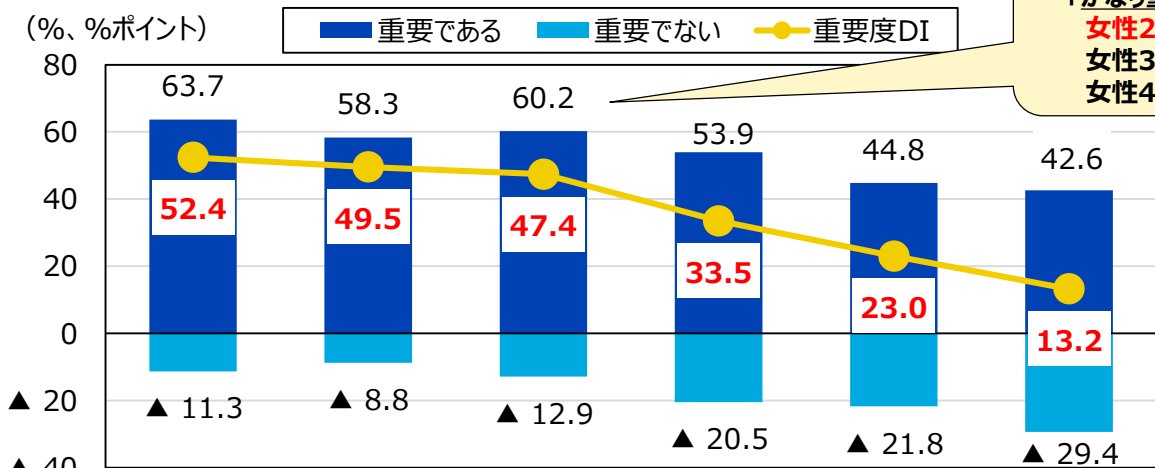


AIの活用と自身のキャリアに関する考え (年代・職種別)

		回答者数	AI活用は自身の成長につながると前向き	具体的にどうすればよいかわからない	AIに代替されるかもと不安	自分にはあまり関係ない
全体		840	19.9	28.2	8.1	43.8
年代別	20代	120	20.8	25.8	10.8	42.5
	30代	200	20.5	32.0	7.5	40.0
	40代	200	19.0	28.0	11.0	42.0
	50代	200	19.5	27.5	5.0	48.0
	60代	120	20.0	25.8	6.7	47.5
職種別	事務	211	17.5	27.5	12.3	42.7
	医療・福祉	141	11.3	31.9	7.1	49.6
	販売・サービス	121	20.7	29.8	8.3	41.3
	製造・修理	101	19.8	29.7	4.0	46.5
	建設・運輸	84	8.3	23.8	6.0	61.9
	研究・専門	83	42.2	24.1	9.6	24.1
	管理	62	33.9	30.6	6.5	29.0

- 柔軟な働き方に関する重要度DIは、「勤務地の希望への配慮がある（エリア採用、転勤地等への配慮など）」が最も高く、「成果による評価制度の整備（労働時間ではなくアウトプットで評価）」、「育児・介護と両立しやすい制度がある」などと続いており、各項目の重要度DIは総じて高い。
- 全体として若い年代ほど重要度DIが高い項目が多いが、女性20代のDIは全ての項目において最も高く、中でも「育児・介護と両立しやすい制度がある」は70%ポイントに達している。ちなみに、当制度を「かなり重要」と考える女性は20代で5割を超え、30代・40代も4割前後を占めている。一方で、若年層を中心に男性のDIは低く、仕事と家庭の役割分担に関する社会的意識の男女差が影響している可能性がある。

柔軟な働き方の重要度DI



「育児・介護との両立制度」が「かなり重要である」割合
女性20代：51.7%
女性30代：38.0%
女性40代：41.0%

柔軟な働き方の重要度DI（男女年代別）

		回答者数	勤務地希望への配慮	成果による評価制度の整備	育児・介護との両立制度	時間にとられない働き方	副業・兼業	場所にとられない働き方
全体	840	52.4	49.5	47.4	33.5	23.0	13.2	
男性	20代	60	65.0	63.3	28.3	40.0	30.0	18.3
	30代	100	56.0	59.0	39.0	38.0	33.0	16.0
	40代	100	45.0	43.0	43.0	27.0	23.0	10.0
	50代	100	58.0	46.0	44.0	17.0	12.0	3.0
	60代	60	25.0	40.0	35.0	25.0	3.3	8.3
女性	20代	60	68.3	65.0	70.0	60.0	56.7	41.7
	30代	100	58.0	51.0	52.0	53.0	31.0	34.0
	40代	100	57.0	50.0	62.0	34.0	30.0	10.0
	50代	100	38.0	41.0	55.0	19.0	15.0	3.0
	60代	60	55.0	41.7	38.3	30.0	▲ 8.3	▲ 10.0

勤務地の希望への配慮がある
（エリア採用、転勤地等への配慮など）

成果による評価制度の整備
（労働時間ではなくアウトプットで評価）

育児・介護と両立しやすい制度がある

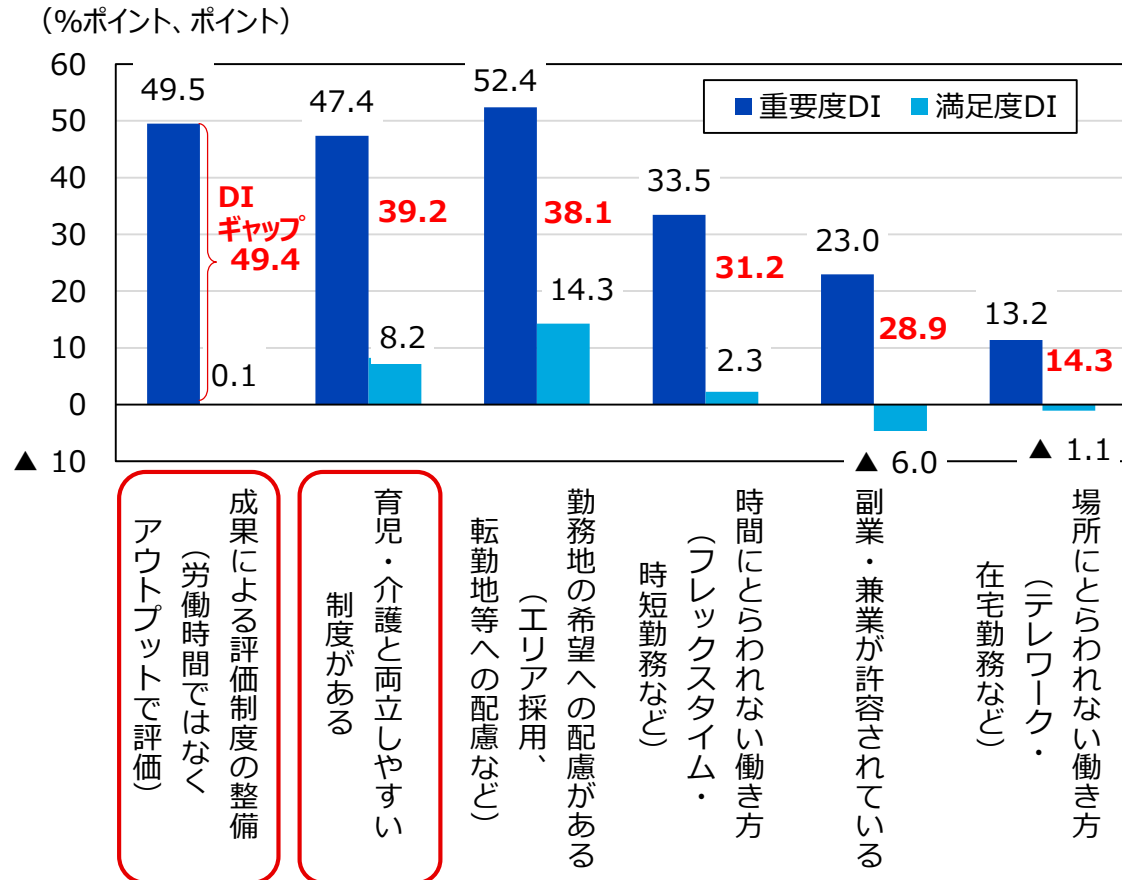
時間にとられない働き方
（フレックスタイム・時短勤務など）

副業・兼業が許容されている

場所にとられない働き方
（テレワーク・在宅勤務など）

- 柔軟な働き方に関するDIギャップをみると、「成果による評価制度の整備」（49.4ポイント）が最も高い。中でも、男性の50～60代および女性の全ての年代で50ポイント以上となっており、期待と実態との間には大きな隔りがある。
- 次いで高いのが「育児・介護との両立制度」で、女性の20～50代では40ポイントを超えている。なお、男性の20代および女性の20～30代では、「時間や場所にとられない働き方」や「副業・兼業」に関するギャップが大きいことも特徴的である。

重要度DI・満足度DIとDIギャップ



DIギャップ（男女年代別）

(ポイント)

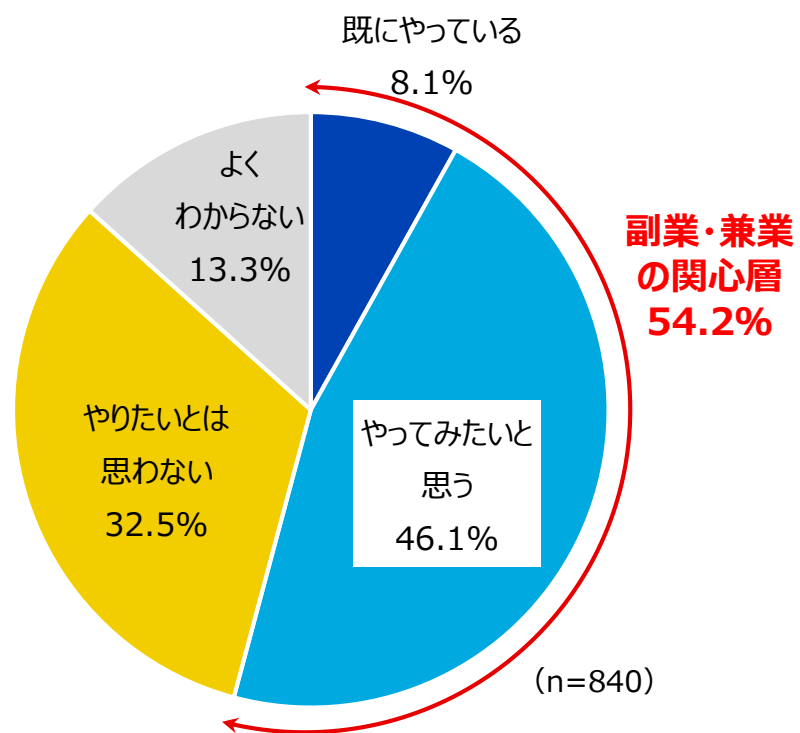
	回答者数	成果による評価制度の整備	育児・介護との両立制度	勤務地の希望への配慮	時間にとられない働き方	副業・兼業	場所にとられない働き方	
全体	840	49.4	39.2	38.1	31.2	28.9	14.3	
男性	20代	60	28.3	31.7	46.7	48.3	50.0	28.3
	30代	100	37.0	32.0	35.0	27.0	36.0	10.0
	40代	100	47.0	31.0	24.0	19.0	33.0	5.0
	50代	100	60.0	37.0	40.0	11.0	21.0	▲ 4.0
	60代	60	50.0	38.3	30.0	20.0	16.7	▲ 1.7
女性	20代	60	53.3	53.3	41.7	50.0	45.0	33.3
	30代	100	58.0	44.0	49.0	64.0	36.0	43.0
	40代	100	51.0	40.0	39.0	38.0	31.0	19.0
	50代	100	53.0	57.0	38.0	22.0	26.0	18.0
	60代	60	50.0	23.3	40.0	16.7	▲ 11.7	▲ 11.7

Ⅲ. 仕事環境の重要度と満足度

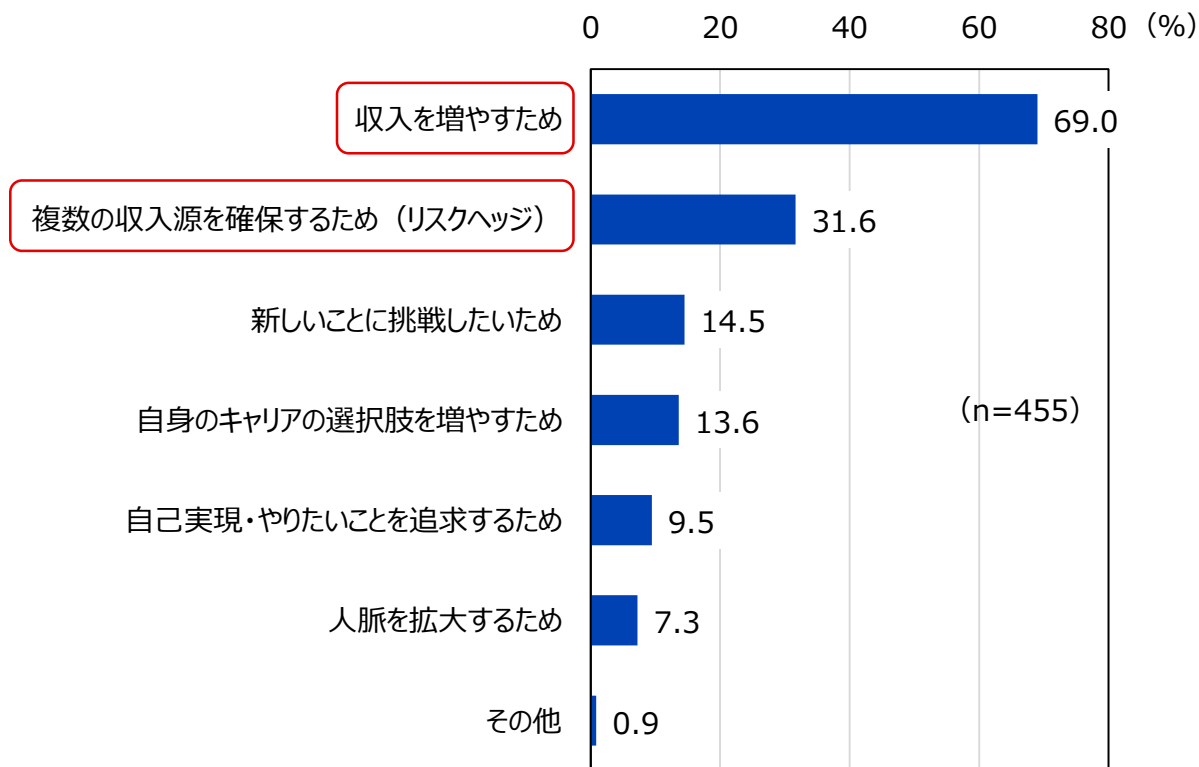
4. 副業・兼業 ～関心がある人は5割超～

- ちなみに、副業・兼業については、「既にやっている」人は8.1%と1割に満たないものの、「やってみたいと思う」人（46.1%）を合わせた関心層は20代～40代を中心に5割台半ばを占めており、こうした状況が「副業・兼業の許容」に関するDIギャップ（前頁参照）に反映されていると考えられる。
- 副業・兼業を「既にやっている」または「やってみたいと思う」人にその理由を尋ねたところ、「収入を増やすため」（69.0%）を挙げる割合が約7割に達したほか、「複数の収入源を確保するため（リスクヘッジ）」（31.6%）も3割超を占めており、収入の確保による経済的な安定が主な動機となっている。一方、「新しいことに挑戦したい」、「自身のキャリアの選択肢を増やす」などキャリア形成に関する動機は1割強にとどまっている。

副業・兼業の考えや行動



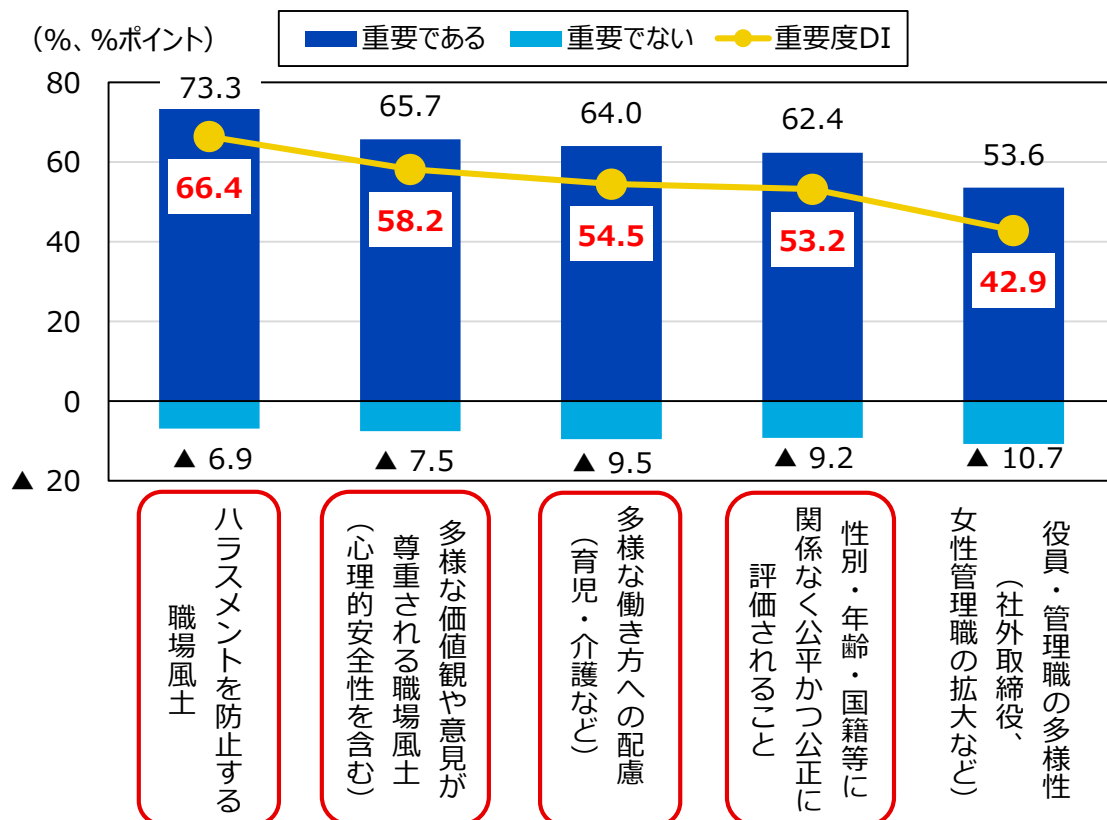
副業・兼業の理由



(注) 複数回答（2つまで）

- 多様な人材の活躍に関する重要度DIは、「ハラスメントを防止する職場風土」が66.4%ポイントで最も高いが、「多様な価値観や意見が尊重される職場風土」や「多様な働き方への配慮」、「性別等に関係なく公平かつ公正に評価されること」も50%ポイントを超えており、各項目ともDIは極めて高い結果となっている。
- ただし、DIの男女差は顕著であり、女性のDIは年代にかかわらず大半の項目で男性を大きく上回っている。

多様な人材の活躍の重要度DI



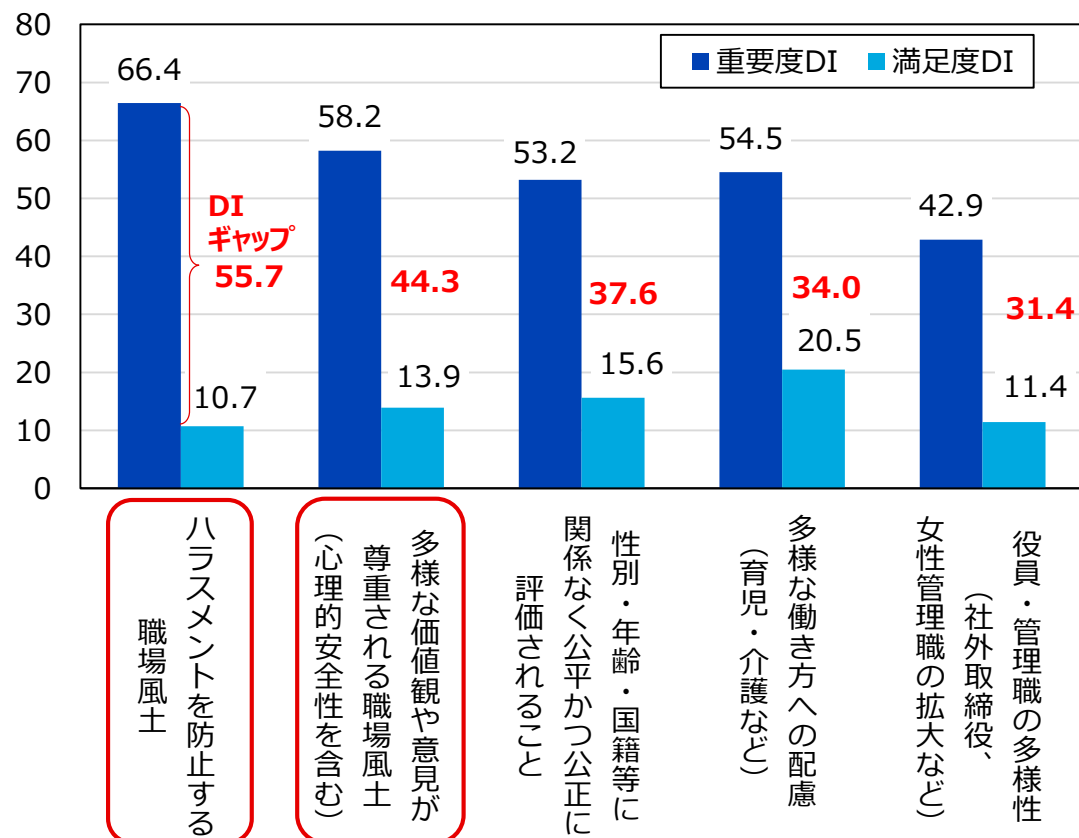
多様な人材の活躍の重要度DI（男女年代別）

		回答者数	ハラスメントを防止する職場風土	多様な価値観を尊重する職場風土	多様な働き方への配慮 (育児・介護など)	性別等に関係なく公平かつ公正に評価されること	役員・管理職の多様性
全体		840	66.4	58.2	54.5	53.2	42.9
男性	20代	60	40.0	46.7	38.3	38.3	31.7
	30代	100	55.0	51.0	52.0	51.0	49.0
	40代	100	65.0	39.0	48.0	36.0	30.0
	50代	100	66.0	54.0	50.0	51.0	24.0
	60代	60	63.3	51.7	51.7	48.3	31.7
女性	20代	60	73.3	71.7	56.7	53.3	63.3
	30代	100	75.0	71.0	61.0	60.0	52.0
	40代	100	72.0	68.0	62.0	64.0	54.0
	50代	100	73.0	67.0	66.0	68.0	56.0
	60代	60	76.7	61.7	51.7	55.0	31.7

- 多様な人材の活躍に関する満足度DIは各項目ともに10～20%ポイントの2桁プラスの水準にあるものの、重要度DIも高いことから「ハラスメントを防止する職場風土」（55.7ポイント）や「多様な価値観が尊重される職場風土」（44.3ポイント）をはじめDIギャップが大きい。
- なお、DIギャップは重要度DI同様に男女差が大きく、年代にかかわらず大半の項目で女性が男性を大きく上回っている。

重要度DI・満足度DIとDIギャップ

(%ポイント、ポイント)



DIギャップ (男女年代別)

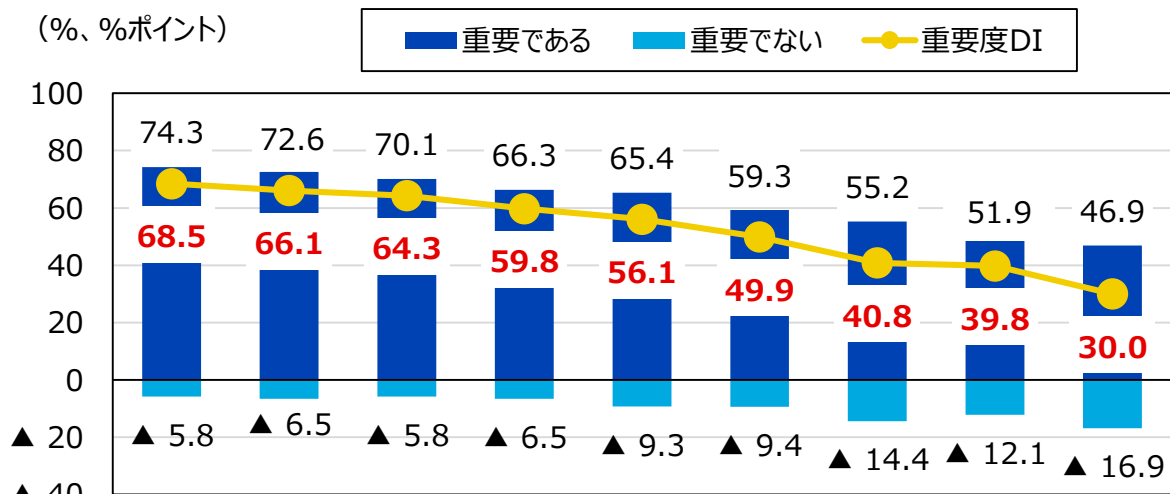
(ポイント)

	回答者数	ハラスメントを防止する職場風土	多様な価値観が尊重される職場風土	性別等に関係なく公平かつ公正に評価されること	育児・介護など多様な働き方への配慮	役員・管理職の多様性	
全体	840	55.7	44.3	37.6	34.0	31.4	
男性	20代	60	20.0	20.0	26.7	25.0	6.7
	30代	100	39.0	30.0	30.0	30.0	17.0
	40代	100	52.0	30.0	26.0	25.0	15.0
	50代	100	63.0	44.0	33.0	28.0	25.0
	60代	60	41.7	38.3	28.3	36.7	30.0
女性	20代	60	46.7	41.7	30.0	43.3	35.0
	30代	100	61.0	51.0	37.0	36.0	46.0
	40代	100	70.0	59.0	46.0	36.0	46.0
	50代	100	80.0	67.0	64.0	55.0	61.0
	60代	60	63.3	51.7	48.3	21.7	18.3

- 従業員エンゲージメント（※）向上にとっての重要度DIは、「公正に評価され、適正な報酬が得られること」、「ワークライフバランスの確保」、「従業員の声の収集と反映」で60%ポイントを超えている。各項目のDIは総じて高いが、「仕事の意義を感じる」といった内発的な要素以上に評価・処遇の納得感や働きやすさ、コミュニケーション等の社内の関係性が重視される傾向にある。なお、上位5項目にかかる女性のDIは70%ポイント超も多く、全ての年代で男性を上回っている。

（※） 従業員エンゲージメント：会社等に対する従業員の愛着心や貢献意欲のこと。単に仕事へのやる気があるだけでなく、「積極的にアイデアや成果を出して組織貢献しようとする」意欲を指す。

従業員エンゲージメント向上にとっての重要度DI



公正に評価され、適正な報酬が得られること

ワークライフバランスの確保

従業員の声の収集と反映

心理的安全性

コミュニケーション・

柔軟な働き方ができること

仕事の意義を感じることで、人の役に立つこと

機会があること

キャリア形成・スキルアップの

多様な人材が活躍できること

企業理念や経営方針の共有

従業員エンゲージメント向上にとっての重要度DI
(上位5項目、男女年代別)

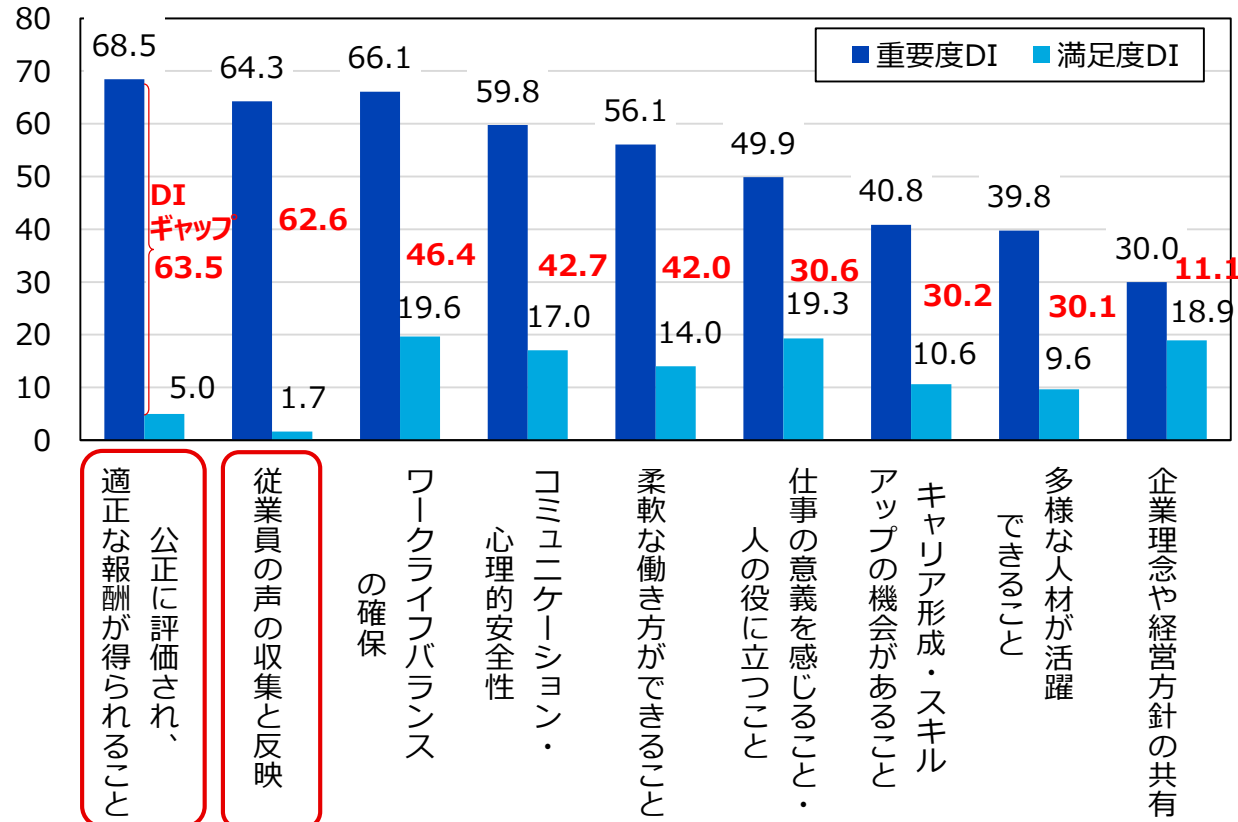
		回答者数	公正な評価、適正な報酬	ワークライフバランスの確保	従業員の声の収集と反映	コミュニケーション・心理的安全性	柔軟な働き方
全体		840	68.5	66.1	64.3	59.8	56.1
男性	20代	60	50.0	51.7	50.0	45.0	53.3
	30代	100	67.0	58.0	59.0	48.0	46.0
	40代	100	55.0	69.0	60.0	49.0	47.0
	50代	100	71.0	68.0	62.0	54.0	56.0
	60代	60	66.7	55.0	55.0	53.3	46.7
女性	20代	60	71.7	58.3	80.0	65.0	55.0
	30代	100	78.0	76.0	63.0	71.0	72.0
	40代	100	76.0	75.0	72.0	71.0	62.0
	50代	100	72.0	71.0	70.0	71.0	59.0
	60代	60	71.7	65.0	71.7	66.7	60.0

- 従業員エンゲージメントの向上に向けた自社の取組みに関する満足度DI (※) は、「公正な評価、適正な報酬」(5.0%ポイント)と「従業員の声の収集と反映」(1.7%ポイント)が特に低く、この2項目のDIギャップは60ポイントを超えている。ちなみに、重要度DIを横軸に、満足度DIを縦軸に取り、各項目の数値をプロットすると、前記2項目は図表右下に位置(重要度高・満足度低)しており、従業員エンゲージメントの向上にかかる最優先課題であると考えられる。

(※) (自社の取組みに関する) 満足度DI = (会社は「十分に取り組んでいる」+「多少は取り組んでいる」割合) - (会社は「あまり取り組んでいない」+「まったく取り組んでいない」割合)

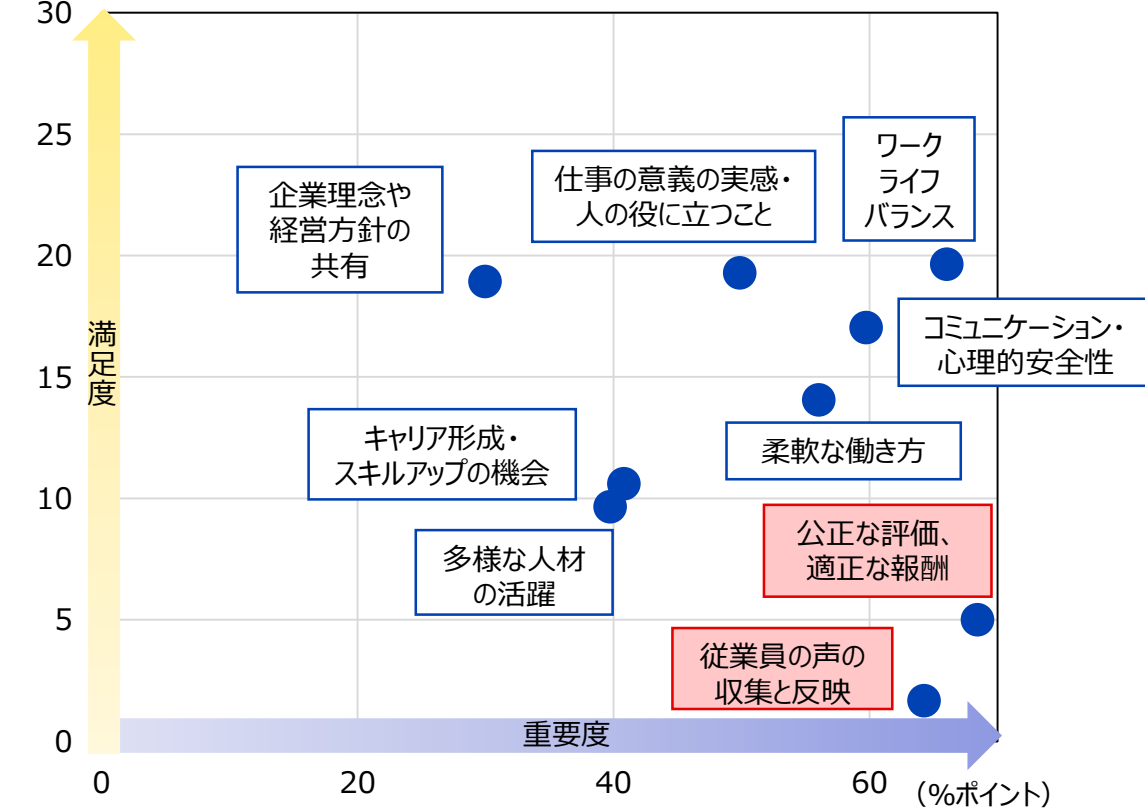
従業員エンゲージメント向上のための
重要度DI・満足度DIとDIギャップ

(%ポイント、ポイント)



従業員エンゲージメント向上のための
重要度DIと満足度DI

(%ポイント)

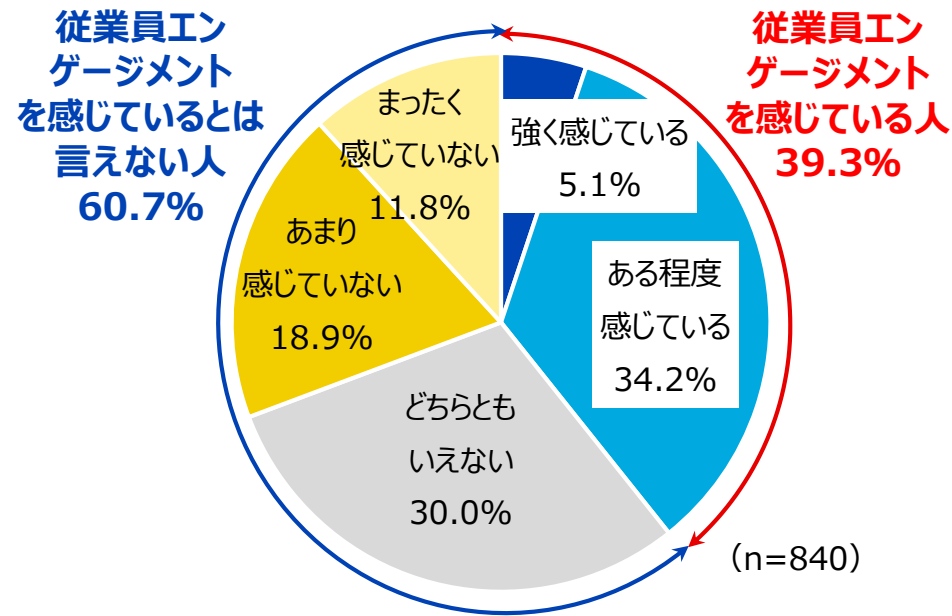


IV. 従業員エンゲージメント 3. エンゲージメントの実感 ~会社への貢献意欲を感じている人は約4割~

- 現在の会社に従業員エンゲージメントを感じているか尋ねたところ、「感じている」が約4割、「どちらともいえない」および「感じていない」がそれぞれ約3割を占めた。
- 従業員エンゲージメントDI（※）をみると、男性の30代、40代で高い一方、50代で低下しており、昇進機会の減少や定年が近づくことへの不安などが影響していると考えられる。女性では30代から50代にかけて低水準となっており、キャリア上の制約感や仕事と家庭の両立負担などが背景にあるとみられる。また、男女ともに60代は高く、貢献意欲を持つ人が就業を継続している結果と推察できる。

（※）従業員エンゲージメントDI = 会社への貢献意欲を「強く感じている」+「ある程度感じている」割合 - （「あまり感じていない」+「まったく感じていない」割合）

従業員エンゲージメントの実感



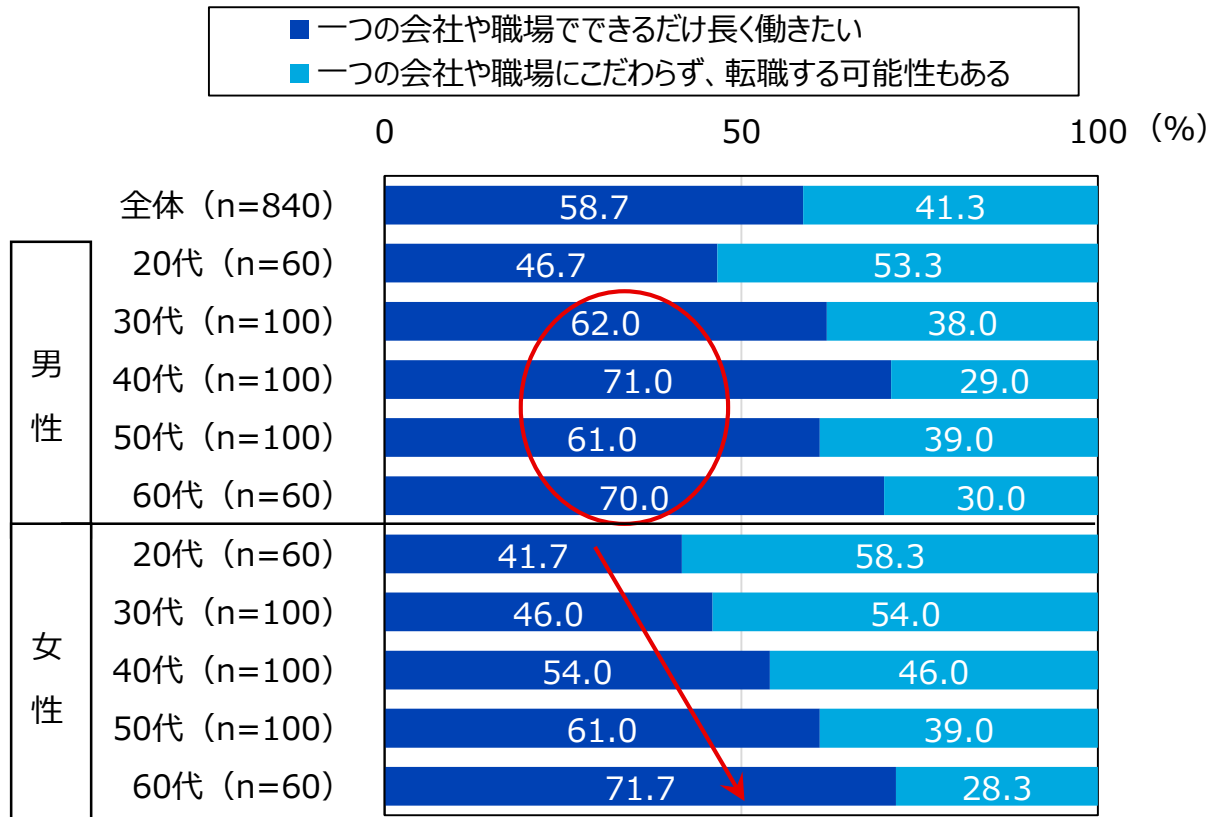
従業員エンゲージメントDI（男女年代別）

(%, %ポイント)

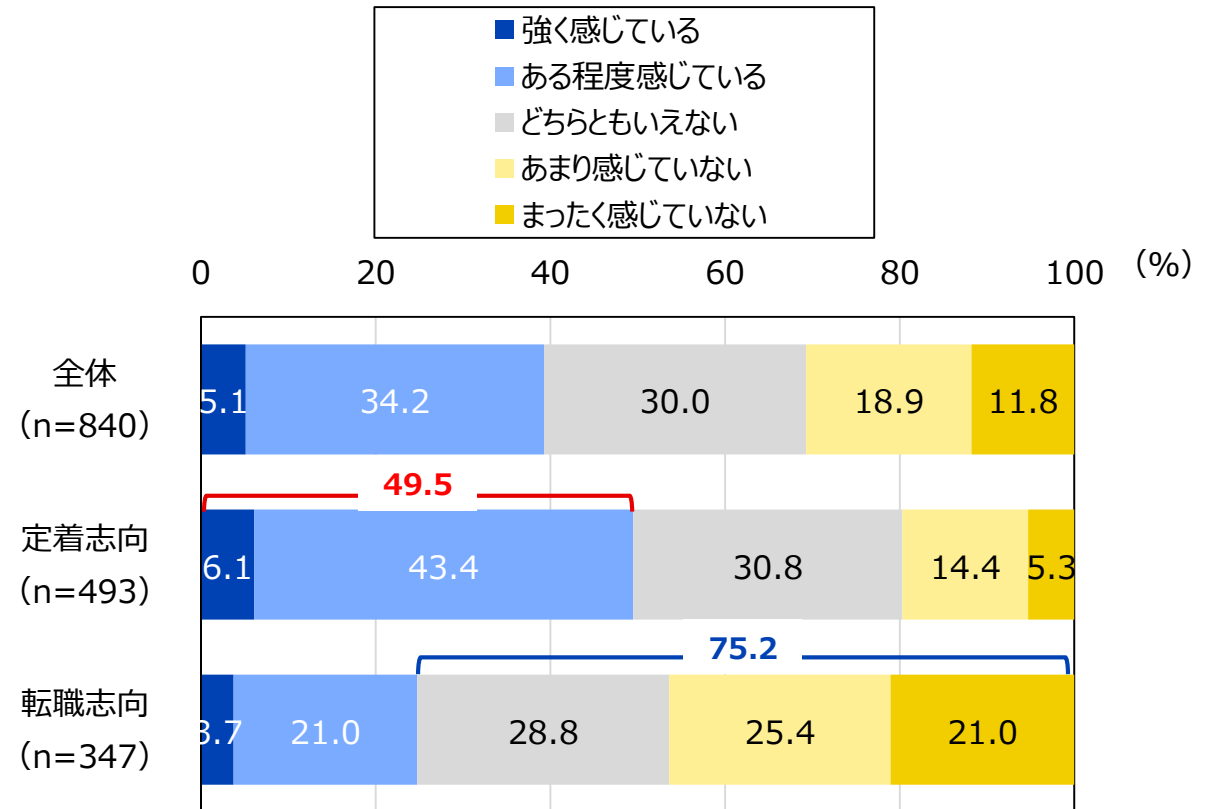
	回答者数	貢献意欲を感じている	貢献意欲を感じていない	従業員エンゲージメントDI	
全体	840	39.3	30.7	8.6	
男性	20代	60	40.0	31.7	8.3
	30代	100	44.0	22.0	22.0
	40代	100	42.0	26.0	16.0
	50代	100	31.0	40.0	▲ 9.0
	60代	60	50.0	26.7	23.3
女性	20代	60	36.7	28.3	8.3
	30代	100	34.0	37.0	▲ 3.0
	40代	100	38.0	37.0	1.0
	50代	100	38.0	33.0	5.0
	60代	60	45.0	18.3	26.7

- 参考までに、転職の意向を尋ねたところ、全体の6割近くが「一つの会社や職場でできるだけ長く働きたい」と回答した。男性では30代以上で定着志向が6割を超えて高い一方、女性では年代の高さに比例して定着志向は強い。
- また、従業員エンゲージメントの実感との関係を見ると、定着志向の半数は貢献意欲を感じており、転職志向の7割超は感じていない状況にある。

転職の意向（男女年代別）



転職の意向と従業員エンゲージメントの実感

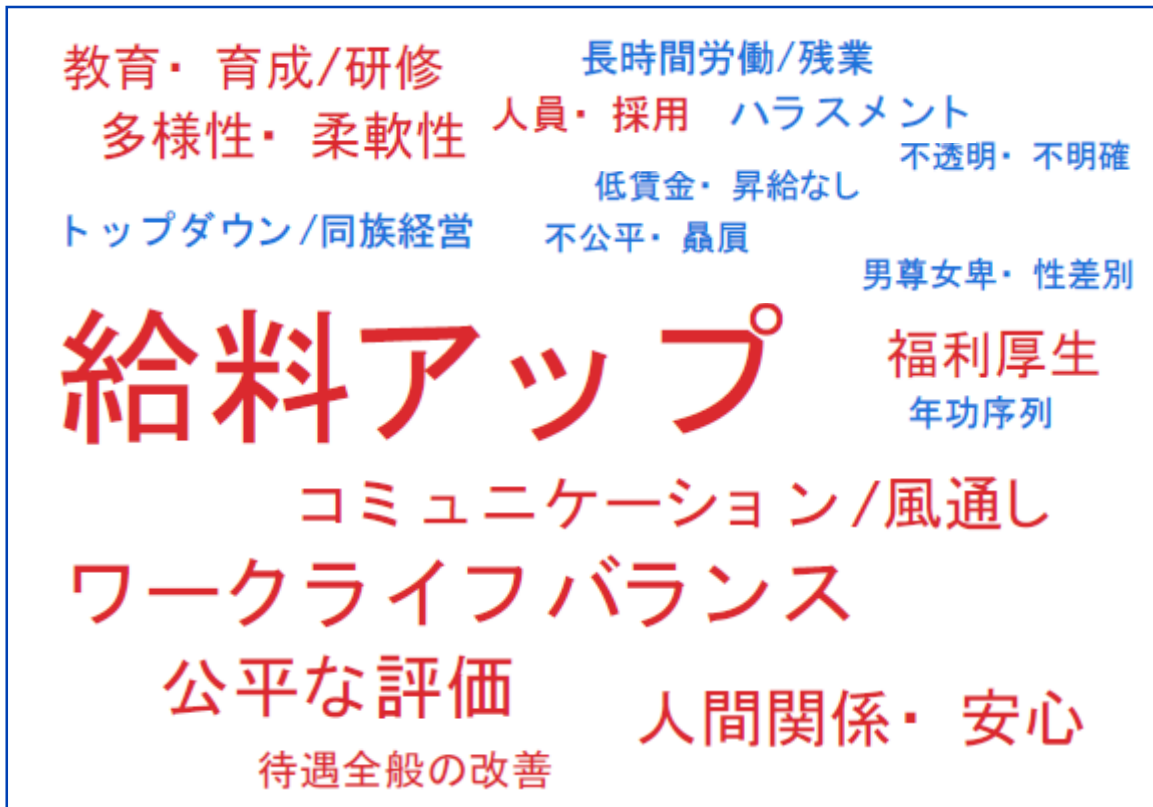


IV. 従業員エンゲージメント 4. 会社への期待 ～貢献すると給料が上がるのなら貢献意欲は高まる～

- 自身の従業員エンゲージメントの向上にとって会社に期待することを自由記述で尋ね、ワードクラウド（※）を用いて表示したのが左下図である。プラスのキーワードとしては、貢献したら給料を上げて欲しいという「給料アップ」の回答が突出して多いほか、「ワークライフバランス」、「公正な評価」、「人間関係・安心」等をはじめ、多くのキーワードが挙げられた。
- 一方、マイナスのキーワードとしては、「長時間労働/残業」、「トップダウン/同族経営」、「ハラスメント」などが挙げられた。これらは従業員が組織に不信感や閉塞感を抱く契機となり、貢献意欲を下げる要因になると考えられる。

（※）ワードクラウド：テキストデータ内で出現頻度が高い単語を選び出し、その頻度に応じた大きさで表示する手法

従業員エンゲージメントの向上において会社に期待すること



（注）赤字はプラスのキーワード、青字はマイナスのキーワード

主なプラスのキーワードの回答例

キーワード	回答例
給料アップ	<ul style="list-style-type: none"> • 給料が上がると貢献意欲が高まる • 貢献度を給料に反映してほしい • スキルや知識、技術を給与面で評価するべき
ワークライフバランス	<ul style="list-style-type: none"> • ワークライフバランスを各々が望む形で実現できる会社 • ワークライフバランスを見直して生活にゆとりが持てるようになれば、貢献など考える余地が生まれるかもしれない
公正な評価	<ul style="list-style-type: none"> • 明確な基準（能力、実績、資格）に基づく評価制度 • 一律平等的な制度から、多様化に適応した制度への転換 • 上司を評価できる制度が欲しい
人間関係・安心	<ul style="list-style-type: none"> • 人間関係を大事にしてお互い助け合っていく事 • 声を聞く姿勢だけでなくそれを真摯に受け止める形 • 頑張る人より周りを陥れる人を評価するのはやめて欲しい
コミュニケーション・風通し	<ul style="list-style-type: none"> • オープンコミュニケーション（注）ができる風土づくりが重要 • すぐにアイデアを実践できる風通しの良い企業風土 • 家族経営の中小企業なので、風通しの良い風土を期待したい

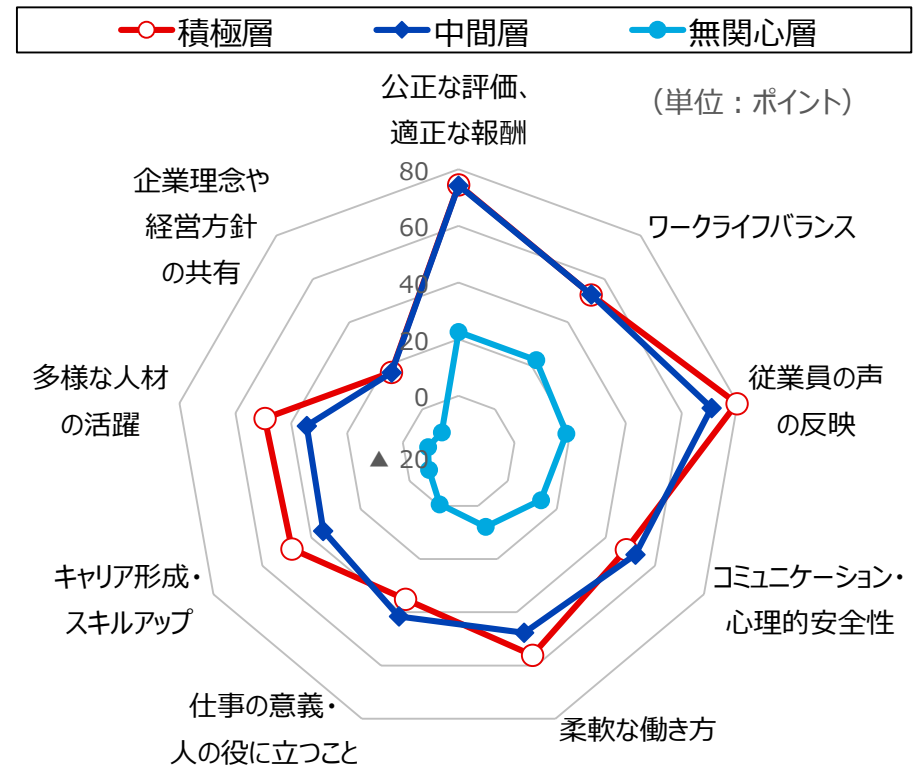
（注）オープンコミュニケーション：立場や役職に関係なく、自由に意見や情報、アイデアを共有できる状態

- 本調査のクラスター分析で、各項目の重要度を基準に分類すると、自身の成長や仕事環境への関心が「高い層（積極層）」（32.3%）、「中間層」（46.7%）、「低い層（無関心層）」（21.1%）の3つのタイプに分かれた。このうち、積極層は男女ともに30代以下で比較的多い。
- 積極層と中間層は「公正な評価、適正な報酬」や「従業員の声の反映」など同じ領域で強いギャップを抱えており、特に評価基準の明確化や組織運営の透明性が重要な課題と認識している。全ての層で共通して「公正な評価、適正な報酬」への改善ニーズは強く、組織全体の根本課題である可能性が高い。一方で、積極層はキャリア形成・スキルアップの重要度が高く、施策を講じることで改善効果が得られやすい層と考えられる。

3タイプ別の特徴

（%）

		回答者数	積極層	中間層	無関心層
全体		840	32.3	46.7	21.1
男性	20代	60	36.7	36.7	26.7
	30代	100	35.0	37.0	28.0
	40代	100	24.0	51.0	25.0
	50代	100	24.0	53.0	23.0
	60代	60	21.7	56.7	21.7
女性	20代	60	48.3	38.3	13.3
	30代	100	41.0	47.0	12.0
	40代	100	36.0	46.0	18.0
	50代	100	31.0	48.0	21.0
	60代	60	26.7	51.7	21.7

タイプ別の
従業員エンゲージメント向上のためのDIギャップ

V. アンケート結果からの考察

- 本アンケートでは、「公正な評価」、「従業員の声の反映」、「ワークライフバランス」、「コミュニケーション・心理的安全性」、「柔軟な働き方」の5項目で、重要度と現状の大きなギャップが明らかとなった。これらの改善は、従業員が安心して能力を発揮できる環境づくりに直結する要素と言える。
- 県内企業には、評価制度の透明性向上や従業員の声の活用促進、仕事と生活の両立支援やコミュニケーション基盤の整備、働き方の選択肢の拡充などの取り組みを通じて、従業員が安心し、納得して、自分らしく働ける環境を整えることが求められる。そして、従業員と会社の信頼関係を構築することで貢献意欲を高め、企業の持続的成長と従業員の幸福実現につなげることが期待される。

(ひろぎんホールディングス経済産業調査部 松本 智子)

広島県で働く人の仕事観

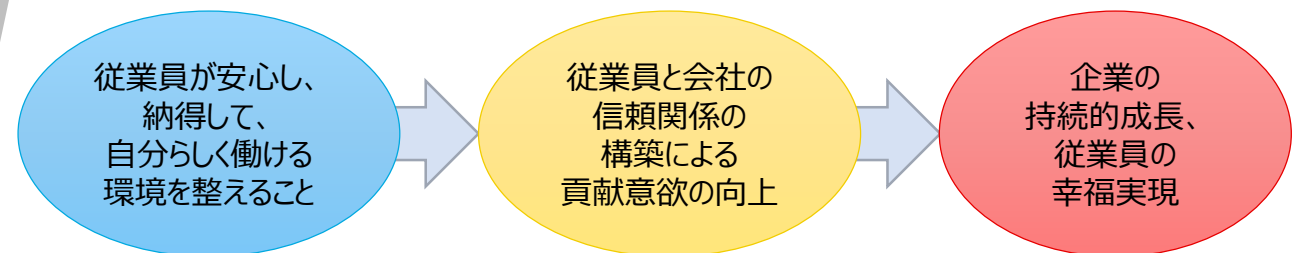
項目	上位回答
仕事をする目的	「生計を立てるため」(74.4%) 「将来に備えて貯蓄するため」(37.0%)
働くうえで大切にしたいこと	「ワークライフバランス(仕事と生活の調和)」(67.3%) 「人間関係、円滑なコミュニケーション」(43.5%)
会社を選んだ主な動機	「会社や仕事安定しているから」(32.3%) 「出身地・地元で働きたいから」(28.2%)

重要度と現状のギャップが大きい項目

項目	上位回答
キャリア形成・スキルアップ	「スキル習得による評価処遇」(32.4ポイント)
柔軟な働き方	「成果による評価制度の整備」(49.4ポイント) 「育児・介護との両立制度」(39.2ポイント)
多様な人材の活躍	「ハラスメントを防止する職場風土」(55.7ポイント) 「多様な価値観が尊重される職場風土」(44.3ポイント)
従業員エンゲージメントの向上要因	「公正な評価、適正な報酬」(63.5ポイント) 「従業員の声の収集と反映」(62.6ポイント) 「ワークライフバランス」(46.4ポイント) 「コミュニケーション・心理的安全性」(42.7ポイント) 「柔軟な働き方」(42.0ポイント)

企業に求められる対応の方向性

対応の方向性	具体例
評価制度の透明性と納得感の確保	・評価基準の明示と説明 ・給与や昇給プロセスの透明化(スキル習得や成果の可視化)
従業員の声を反映し、施策に生かせる仕組み	・定期アンケート、1on1、意見箱など複数ツールによる意見収集 ・回収した意見の分析→対応方針→結果共有までを「見える化」
仕事と生活の両立支援	・育児や介護との両立支援制度の活用促進 ・時間ではなく、成果による評価制度の整備
心理的安全性を高めるコミュニケーション基盤の整備	・ハラスメント防止研修の強化 ・チーム内での情報共有や対話の場を制度化
働き方の選択肢の拡充	・テレワーク、時差出勤、短時間勤務などの選択肢を明確化 ・社内のデジタル化で柔軟勤務を支える基盤整備



アンケートのお願い

【アンケートのお願い】

- ひろぎんホールディングス経済産業調査部では、レポートの品質向上を目的として、アンケートを実施しております。（所要時間：1分程度）
- 下記の二次元コードまたはリンクからご回答いただきますようお願い申し上げます。なお、個別のご質問に対する回答は原則として行っておりませんので、あらかじめご了承ください。

アンケートはこちらから
ご回答ください



PCの方は[こちらをクリック](#)してください。

※ ナインアウト株式会社が提供する
アンケートサイトへ遷移します。

- ◆ 本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。
- ◆ 本資料は、信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容等は作成時点のものであり、今後予告なく修正、変更されることがあります。資料のご利用に関しては、お客さまご自身の責任において判断なされますよう、お願い申し上げます。
- ◆ 本資料に関連して生じた一切の損害については、責任を負いません。その他、専門的知識に係る問題については、必ず弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談のうえ、ご確認ください。
- ◆ 本資料の一部または全部を、当社の事前の了承なく複製または転送等を行うことを禁じます。
- ◆ 本件に関するご照会は、ひろぎんホールディングス経済産業調査部 松本（082-247-4958）までお願いします。

未来を、ひろげる。



ひろぎんホールディングス