

JTA ANNUAL CONFERENCE 2025

人への投資を成長に。

詳細レポートは↓リンクからお申し込みください

https://japan-telework.or.jp/associationactivities/wsd_survey/

2025年度 働きがい働きやすさへの取り組み調査結果報告

発表者：働きがい働きやすさ調査・推進委員会

事務局：日本テレワーク協会



調査の目的と「価値創造サイクル」

本調査は、日本の働き方をアップデートする
「価値創造サイクル」の1つと位置付けられています。



1. 調査

現状把握と
課題の可視化
(本日の報告)



2. 事例

成功モデルの共有
(働き方DX事例集)



3. 研修

アクション
プラン作成



4. 表彰

優れた取り組み
の称賛

調査設計・内容の前提となる認識

- 厚生労働省の調査※は、「働きがい」と「働きやすさ」が従業員の意欲、定着、企業業績に正の相関を示すことを示唆。※働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するアンケート調査（H25）
- 経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」は、経営戦略と人材戦略の一体的推進が企業価値向上に不可欠と提言。
- 同省 「Society 5.0時代のデジタル人材育成に関する検討会報告書」は、DX時代の人材の重要性と育成方向を提示。
- 総務省 「テレワークセキュリティガイドライン 第5版」は、テレワークおよびDX推進においても広範な情報セキュリティ対策の指針であり、安全と生産性の両立に必須。

調査の基本設計

- 実施体制
 - 学識経験者、経済団体、産業団体等で構成する調査・推進委員会（事務局：日本テレワーク協会）。関連省庁（総務省、厚生労働省、経済産業省）がオブザーバー参加。
- 設問設計
 - 前提とする政府報告書・指針等を論拠とし、人的資本経営、DX推進、働きがい・働きやすさ、DX時代に求められる情報セキュリティ対策に関する取り組みを問う。
- 調査形式
 - Webアンケート、全31問（他属性質問等）の単一回答形式（匿名性を確保。個別フィードバックを希望する企業・団体は必要な情報のみ取得）。
- 対象
 - 全国の企業・団体（経営層、人事・総務、DX推進部門の責任者・担当者向けの内容と示すが限定せず）。
- 回答方法
 - 取り組みの成熟度を測る6段階評価。結果は点数化し分析に活用。

調査結果の個別フィードバックと情報提供

- 目的: 回答企業・団体が全国比較を通じて自社の現在地を認識し、データに基づく改善策を講じることを支援。
- 対象: 回答企業のうち希望する全組織。
- 内容:
 - 総合・分野別スコア・偏差値、全体・同業種・同規模比較、強み・弱み分析（レーダーチャート等）による、改善点の示唆。政府ガイドライン等の情報提供。
- 提供方法
 - 専用Webサイトからのレポート提供。複数回のメール案内。希望者にはオンラインで解説・相談機会の提供で活用促進。

回答数と集計方法

■回答数

有効回答数	734件 内訳 ①一般回答分：458件 ②モニター回答分：276件
-------	--------------------------------------

都道府県（本社所在地）ごとの回答数

北海道・東北	北海道	11	90
	青森県	5	
	岩手県	13	
	宮城県	19	
	秋田県	14	
	山形県	15	
	福島県	13	
	関東（東京以外）	茨城県	
栃木県		2	
群馬県		13	
埼玉県		20	
千葉県		20	
神奈川県		26	
東京都	東京都	207	207

中部	新潟県	9	101
	富山県	14	
	石川県	5	
	福井県	2	
	山梨県	4	
	長野県	42	
	岐阜県	6	
	静岡県	11	
	愛知県	8	
	近畿	三重県	
滋賀県		13	
京都府		12	
大阪府		17	
兵庫県		6	
奈良県		13	
和歌山県		3	

中四国	鳥取県	2	56
	島根県	8	
	岡山県	4	
	広島県	3	
	山口県	4	
	徳島県	15	
	香川県	4	
	愛媛県	11	
	高知県	5	
九州・沖縄	福岡県	18	116
	佐賀県	18	
	長崎県	11	
	熊本県	15	
	大分県	15	
	宮崎県	14	
	鹿児島県	10	
	沖縄県	15	

方法

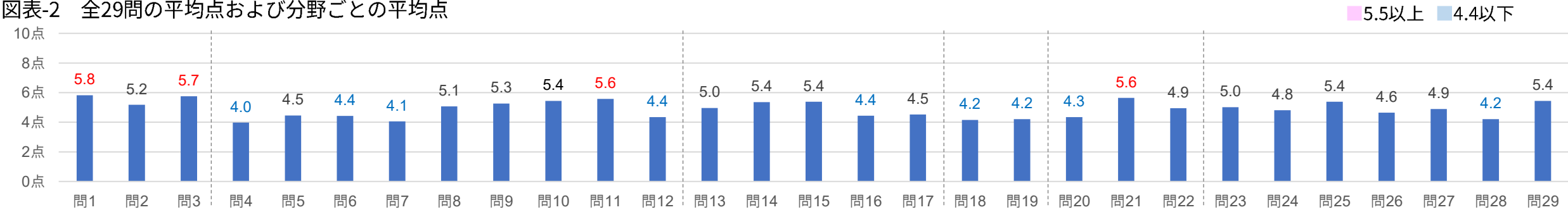
■集計方法

各質問に応じて選択肢の内容は異なるが、いずれも6段階の成熟度を示す尺度選択肢としており、下表のとおりウェイトを乗じて10点満点となるよう集計している。

選択肢番号	選択肢1	選択肢2	選択肢3	選択肢4	選択肢5	選択肢6
選択肢内容 質問ごとに異なる	未実施・未検討	未実施だが検討中	一部で試行・実施	方針に基づき一部で実施	方針に基づき全社で実施	全社で定着・改善中
点数（ウェイト）	0点	2点	4点	6点	8点	10点

設問・各取組の平均点

図表-2 全29問の平均点および分野ごとの平均点



2025年度調査 3つの主要な発見



発見1：

「人への投資」と
「企業成長」の強い相関

業績向上企業は、人材戦略と実行、
DX関連スコアが高い。



発見2：Warning

「二極化」の加速

規模・地域・業種間での格差が昨年
以上に拡大している。



発見3：Bottleneck

共通課題は「戦略的人事」

「人材戦略とその実行（採用、育
成、評価）」のスコアが低い。

【詳細分析1：「業績向上企業」の特徴

業績が「上がっている」企業は、「下がっている」企業に比べ、以下の項目で平均スコアが3ポイント以上高い（10点満点中）。



結論：「人への投資」はコストではなく、成長へのドライバの可能性あり。

ただし、因果関係があるとは言えない。→1社1社の深堀が必要！

詳細分析2： 二極化の加速

規模・地域・業種で「取り組み格差」が鮮明化しており、昨年度よりもその差が広がっています。

比較軸	格差の拡大 (昨年度比)	
企業規模 大企業 vs 中小	0.6ポイント 拡大	
地域 東京 vs 地方	0.8ポイント 拡大	
業種 情報通信 vs 他業種	0.5ポイント 拡大	

リソースを持つ企業とそうでない企業の差が、構造的な問題になりつつあります。

詳細分析3：理念と実行のギャップ

✓理念は比較的浸透

分野1：企業・事業の
社会的存在意義（パーパス）の共有

5.6点

多くの企業で理念の共有は進んでいる

❗人材戦略とその実行が未達

分野4：リーダーシップ開発
スキル習得と処遇の連動
採用→育成→評価

4.2点

「戦略的人事」が最大のボトルネック

新たなインサイト：認識ギャップ

人事の皆様、「制度を作って満足」していませんか？
経営層・人事・現場で見えている景色が違う。



人事担当者

取り組みの手応えを
感じている

高評価



経営層

人事よりも
シビアに評価

低めの評価



現場社員

「スキルと処遇」
「エンゲージメント」

部課長クラスと実感の乖離

「付加価値創造DX」の源泉は「学び合い」

多くの企業が「業務効率化」で止まっています。次のステージへ進む鍵は組織文化です。

効率化から創造へ：

「付加価値創造」は「従業員同士の学び合い」と強い相関がある。

成功モデルの連鎖：

スキル、資格取得を処遇に反映 → 学び合う文化 → イノベーション

柔軟な働き方は「総合的な業務のインフラ」次第

テレワーク等、柔軟な働き方が「実質的に」できている企業・団体は、制度導入にとどまらず、IT、DX、セキュリティがそろった、「業務の総合インフラ」が機能しています。

「公務・公共」セクターは、柔軟な働き方において、昨年度からスコアが躍進しています。（3.2→5.0）

ITシステム

ツール、クラウドの整備

DXによる業務変革

DX推進による、従業員の業務負荷軽減や生産性向上

情報セキュリティ

クラウドの活用やテレワーク実施時の情報セキュリティ対策

持続的成長に向けたアクション

企業・団体への提言

【経営層】 IT戦略と人事戦略は、不可分であることを認識して、一体的に推進する体制を構築

【人事】 「制度設計」に加え、「文化醸成・効果測定」を役割として再認識する。

【中小】 IT導入の前にまず「対話」から始め、非効率を特定して小さな成功体験を作る。

政策的提言

DX人材育成支援：

リソース不足の中小・地方企業への「価値創造DX人材」の育成サポート強化。

成功事例の共有：

二極化を防ぐため、地域や中小企業、現場のDXなどの成功モデルの共有強化。

働きがい働きやすさを高める「人への投資」が
企業の成長と強く関連する時代。

「働き方DX」

二極化を乗り越え、理念を実行へ。

本調査結果・提言を、ぜひご活用ください。