

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）の單一回答形式（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	中部	新潟県	9	101	中四国	鳥取県	2	56				
	青森県	5			富山県	14			島根県	8					
	岩手県	13			石川県	5			岡山県	4					
	宮城県	19			福井県	2			広島県	3					
	秋田県	14			山梨県	4			山口県	4					
	山形県	15			長野県	42			徳島県	15					
	福島県	13			岐阜県	6			香川県	4					
関東（東京以外）	茨城県	6	87		静岡県	11			愛媛県	11	116				
	栃木県	2			愛知県	8			高知県	5					
	群馬県	13			三重県	13			福岡県	18					
	埼玉県	20			滋賀県	13			佐賀県	18					
	千葉県	20			京都府	12			長崎県	11					
	神奈川県	26			大阪府	17			熊本県	15					
東京都	東京都	207	207		兵庫県	6			大分県	15					
近畿															
77															
九州・沖縄															
116															

■集計方法

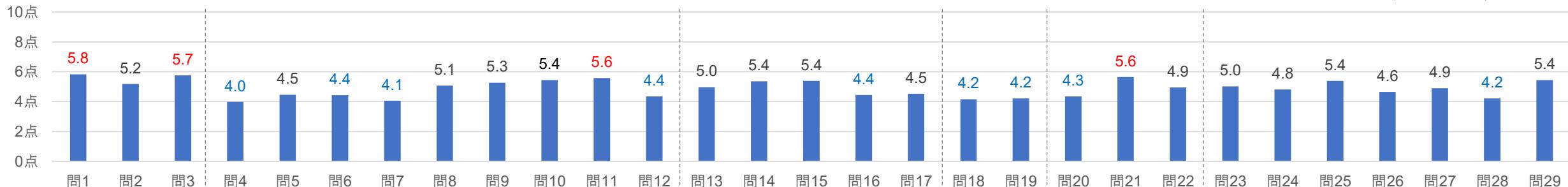
各質問に応じて選択肢の内容は異なるが、いずれも6段階の成熟度を示す尺度選択肢としており、下表のとおりウェイトを乗じて10点満点となるよう集計している。

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

5.5以上 4.4以下



分野	番号	質問文	平均点	分野ごとの平均点
1. 企業・事業の社会的存在意義の共有	問1	貴社・貴団体では、自社の社会的存在意義（いかに社会に役立っているか）を明確にしていますか？	5.8	5.6
	問2	社会的存在意義を従業員に共有・浸透させる取り組み（説明会、研修等）を行っていますか？	5.2	
	問3	経営層と従業員が直接意見交換する場（対話会等）がありますか？	5.7	
2. 人材の確保、評価	問4	貴社・貴団体では、経営戦略に基づき、将来必要な人材像（質・量）を定義していますか？	4.0	4.7
	問5	将来必要な人材を分析し、採用・育成計画に反映していますか？	4.5	
	問6	キャリア採用などで専門人材を計画的に獲得しようとしていますか？	4.4	
	問7	従業員が自律的にキャリアを選択できるよう、配慮（社内公募制度等）していますか？	4.1	
	問8	従業員の異動・配置決定において、本人の希望を考慮していますか？	5.1	
	問9	従業員が、自身の役割や期待される成果を具体的に理解できるような仕組みはありますか？	5.3	
	問10	従業員の成果や貢献度を、客観的基準に基づいて評価していますか？	5.4	
	問11	評価結果を伝えるときには、成長を促すための助言をしていますか？	5.6	
	問12	人材獲得・定着のため、市場動向を考慮した競争力のある報酬制度になっていますか？	4.4	
	問13	貴社・貴団体では、今後必要となるスキルを特定し、社内で共有していますか？	5.0	
	問14	従業員が必要なスキルを習得するための計画的な学習機会（研修、OJT等）を提供していますか？	5.4	
	問15	従業員の自律的な学び（資格取得支援、外部講座補助等）を支援する制度がありますか？	5.4	
3. 従業員のリスク・学び直し	問16	スキル習得や資格取得が、処遇（昇進・昇格・報酬等）に結びつく仕組みがありますか？	4.4	4.9
	問17	従業員同士が知識やノウハウを共有し、学び合う機会や仕組み（勉強会等）がありますか？	4.5	
	問18	貴社・貴団体では、リーダー候補を計画的に育成する仕組みがありますか？	4.2	
	問19	リーダー候補に対し、部下の活躍を支援する等のリーダーシップ研修を実施していますか？	4.2	
	問20	従業員のエンゲージメント（仕事への熱意、組織への愛着等）を定期的に測定し、課題があれば改善していますか？	4.3	
5. 心身の健康確保・エンゲージメント	問21	従業員が心身の健康について気軽に相談できる窓口を設置していますか？	5.6	5.0
	問22	従業員のWell-being（心身ともに良好な状態）向上に、経営課題として取り組んでいますか？	4.9	
	問23	テレワーク等、従業員が柔軟な働き方を選べる制度がありますか？	5.0	
6. 時間や場所にとらわれない働き方/デジタルトランスフォーメーション	問24	テレワーク等、従業員は柔軟な働き方が「実質的に」できていますか？	4.8	4.9
	問25	柔軟な働き方を支える情報通信システム（ツール、クラウド等）を整備していますか？	5.4	
	問26	従業員向けに、デジタルリテラシー向上の学習機会を提供していますか？	4.6	
	問27	DX推進により、従業員の業務負荷軽減や生産性向上は実現できていますか？	4.9	
	問28	DX推進により、新サービスや商品の開発等、新たな付加価値の創造は実現できていますか？	4.2	
	問29	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（ルール、技術、教育等）は、適切に整備・運用されていますか？	5.4	

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（パーカス）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

「スキルと待遇」
「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。

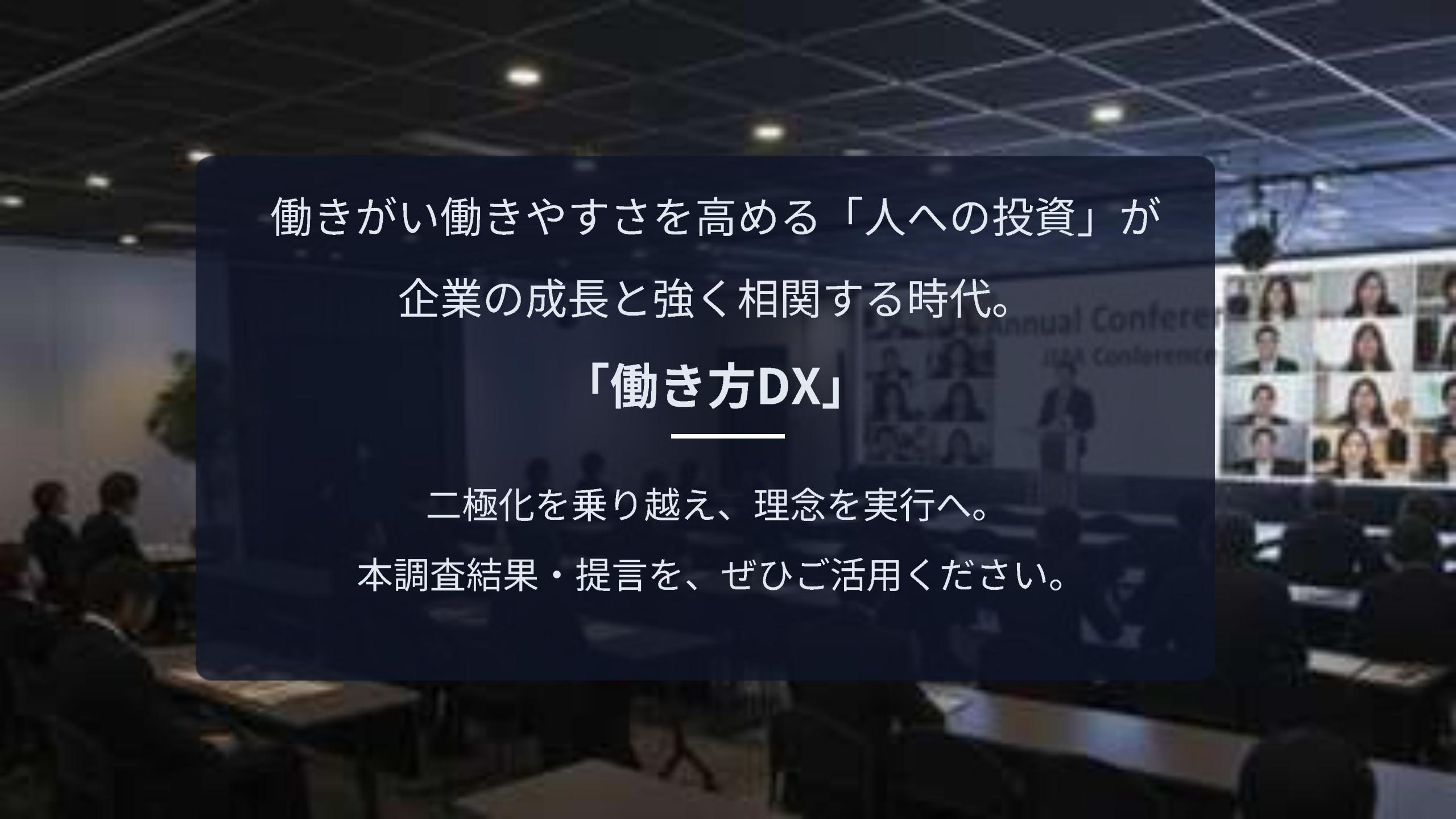
政策的提言

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
企業の成長と強く相関する時代。

「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。

