

働きがいレポート

2026



Great
Place
To
Work®

Contents

イントロダクション

- | 働きがいレポート2026について
- | GPTW調査／認定・ランキングの概要

分析レポート

- | 第1章：働きがいを継続的に高める組織の特徴
- | 第2章：組織を左右する中間管理職の働きがい
- | 第3章：世界からみた日本のエンゲージメントの
現在地

メッセージ

- | 「働きがい」を競争力に変える時代へ

働きがいレポート2026について

「働きがい」とは何か。その問いに、私たちは長年向き合ってきました。

Great Place To Work®(GPTW)は、世界約170ヶ国・21,000社以上の組織と従業員の声に向き合い、「すべての人にとって働きがいのある会社をつくる」ことを使命とする機関です。日本においても、独自のサーベイと認定・ランキング制度を通じて、働きがいの高い職場づくりを支援し続けてきました。

企業を取り巻く環境は、かつてないほど複雑さを増しています。少子高齢化による人材不足、AI・テクノロジーの急速な進化、グローバル競争の激化——。こうした変化への危機感や、人的資本開示の義務化・拡大による「人への投資」の可視化要請も相まって、ここ数年で「働きがい・エンゲージメント」を経営課題として真剣に捉える経営者・人事は確実に増えています。

しかし、多くの人が同時に、その難しさにも直面しています。施策を打っても改善が一時的にとどまる。取り組みの方向性に確証が持てない。何が本当に効くのか分からない——そんな歯がゆさを抱えながら、手探りで前に進んでいるのが実情ではないでしょうか。

本レポートは、そうした悩みを持つ経営者・人事の方に向けて、データに基づく示唆を届けることを目的としています。グローバルで30年以上信頼される独自のモデルに基づく調査データと、世界中の企業経営者・人事と向き合う中で蓄積された知見をもとに、「働きがいを高められる組織の共通条件」に迫ります。

このレポートが、自社のカルチャーを見つめ直し、働きがい向上の「次の一手」を議論するためのヒントとなることを願っています。働きがいを競争力に変える——その一歩を踏み出す組織の力になれば、これ以上の喜びはありません。

Great Place To Work® Institute Japan

2026年3月

GPTW調査／認定・ランキングの概要

働きがいのある会社調査とは

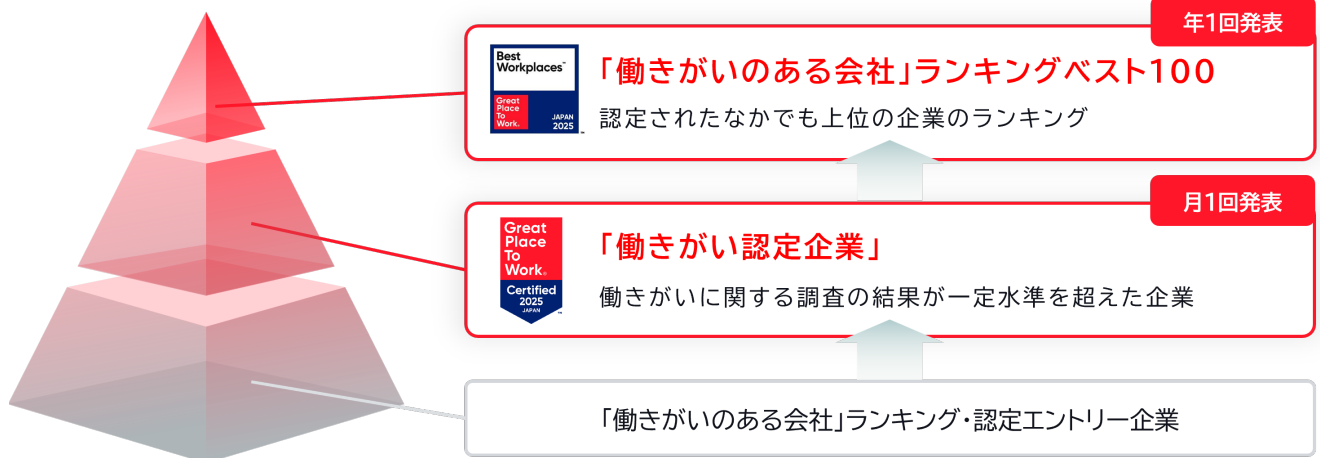
本レポートの分析対象である「働きがいのある会社」調査は、Great Place To Work®が世界約170ヶ国・21,000社で提供する組織サーベイです。

調査の中心は、実際に働く従業員へのアンケートです。「信用」「尊重」「公正」「誇り」「連帯感」の5つの観点から職場環境を問う60の設問で構成されており、直接雇用のすべての働く人が回答対象になっています。

各設問への回答は5肢選択式となっており、肯定回答率(5「非常にそう思う」・4「まあそう思う」の割合)がスコア(%)として集計されます。

「働きがいのある会社」認定・ランキングとは

全設問の平均スコアが一定水準以上の企業は「働きがい認定企業」として認定されます。さらに、アンケートのスコアと職場文化に関する評価(経営・人事施策の内容や取り組みの質)をもとに、特に働きがいの水準が高い企業と認められた企業が「働きがいのある会社」ランキング ベスト100に選出されます。



| 第1章

働きがいを継続的に高める組織の特徴

働きがいを継続的に高める組織の特徴

はじめに

従業員エンゲージメントは、組織の生産性、離職率、業績と密接に関連する重要な指標であることが、多くの研究で示されている。しかし、エンゲージメントの改善を一時的に実現する企業は多い一方で、その改善を中長期的に継続できる企業は限られている。

従来の研究では、エンゲージメント水準が高い組織の特徴は多く報告されているが、「改善を継続できる組織」と「改善が一時的にとどまる組織」の両者の違いについては、十分に明らかにされていない。

そこで本レポートでは、GPTW調査の複数年データを用いて両者を比較し、継続して改善できる組織の特徴を明らかにすることを試みた。

本研究では、5年間連続してGPTW調査を実施した企業(2022年版～2026年版「働きがいのある会社」を対象とした。5年間のうち前年比スコアが3回以上改善した企業を「継続改善群」(n=22社)とし、1～2回にとどまった企業を「一時改善群」(n=46社)として比較した。初期水準の違いによる影響を統制するため、分析対象を初年度全設問平均のスコアが60%以上の企業に限定した。

継続改善群は何が異なるのか

GPTWの「働く人へのアンケート」60設問について、5年間における「継続改善群」と「一時改善群」のスコア変化量を比較した(表1)。

表1

設問	持続改善群	一時改善群	差
この会社ならではの福利厚生やメリットがある	13%	-2%	15pt
この会社の人たちは、仕事に行くことを楽しみにしている	9%	-6%	15pt
私は、友人や家族に、「私の会社は働きがいがある」と自信を持って言える	9%	-5%	14pt
この会社では、仕事と生活のバランスをとるよう奨励されている	8%	-5%	13pt
楽しく働ける会社である	9%	-4%	13pt
総合的にみて、「働きがいのある会社」だと言える	6%	-6%	12pt
私の仕事は、会社の中で「単なる職務」ではなく特別な意味を持っている	8%	-3%	11pt
この会社では、仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある	9%	-2%	11pt
経営・管理者層は、仕事の割り当てや人の配置を適切に行っている	7%	-4%	11pt
経営・管理者層は、よい仕事や特別な努力に対し、感謝してくれる	7%	-4%	11pt

1) 働きやすさの充実

まず、“この会社ならではの福利厚生やメリットがある”(15pt差)、“この会社では、仕事と生活のバランスをとるよう奨励されている”(13pt差)、“経営・管理者層は、仕事の割り当てや人の配置を適切に行っている”(11pt差)といった労働環境や人事マネジメントに関するものに両群の差が見られた。これらに共通するのは、従業員の働く環境を組織として整備しているかどうか、という点である。福利厚生や仕事と生活のバランスへの配慮は現場主導で制度を運用するものの、会社主導で方針を立て、コストをかけて仕組化していくものである。

人員配置の適切さも同様で、場当たりの対応ではなく、継続的な運用の中で機能して初めて従業員に「整っている」と実感される面がある。

こうした制度的基盤は、短期間で構築できるものではない。時間をかけて整備されるものであるがゆえに、一度根付くと組織の土台として機能する。従業員は「この会社は自分のことを考えてくれている」という安心感を持ちやすくなり、その安心感が、日々の改善活動を受け入れる土壌になっていると考えられる。

2) 楽しさ

加えて“この会社の人たちは、仕事に行くことを楽しみにしている”(15pt差)、“経営・管理者層は、よい仕事や特別な努力に対し、感謝してくれる”(11pt差)、“この会社では、仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある”(11pt差)など、日常の楽しさや感謝といった感情体験で特に大きな差が生まれていた。

これらはいずれも、制度や報酬では代替しにくい「日々の関係性の質」に関わる項目である。上司や職場の同僚が、ほんの小さなやりとりであっても感謝を伝えたり、あるいは誕生日といった記念日に日頃感じている本人の素晴らしいところを言葉にしたりすることが、従業員の感情体験を左右する。

特に「なじめる雰囲気」は、個人の努力ではなく職場全体の文化として醸成されるものであり、リーダーのふるまいが職場のカルチャーをつくるという意味で影響は大きい。職場におけるこうした体験は自然には生まれにくく、会社や職場の上司が意識的に感謝を伝えたり、誰もが馴染める雰囲気をつくる努力をしたりすることが必要と思われる。場当たりの施策は形骸化しやすく、継続的に高いスコアを維持している企業ほど、こうした項目でも高い傾向が見られる。日々の働きかけの積み重ねが持続的な働きがいと関連しているという示唆が得られる。

3) 仕事の意味・誇り

さらに”私の仕事は、会社の中で「単なる職務」ではなく特別な意味を持っている”(11pt差)、“私は、友人や家族に、「私の会社は働きがいがある」と自信を持って言える”(14pt差)といった仕事の意味や会社への誇りにおいても大きな差が見られた。

これらは、働きやすさの制度やポジティブな日常体験と関連が深く、いわば総合的な働きがいの評価といえる。実際、“総合的にみて、「働きがいのある会社」だと言える”においても12pt差という大きなギャップがあった。継続的に高いスコアを維持している企業ほど、働きやすさとやりがいの両輪においても高い傾向が見られ、この2つへの取り組みが継続的な働きがい向上と関連している可能性がある。

継続改善群は もともと何が違うのか

次に、「継続改善群」と「一時改善群」の5年間のスコア平均値を比較した。前述した変化量だけの分析では、特定の年の一時的な変動に結果が左右されやすい。平均値を用いることでその影響を抑え、5年間を通じて両群の間に安定的に存在していた差、つまり構造的な違いを明らかにすることを目的とした。

その結果、差の大きい設問は表2の通りとなった。

表2

設問	持続改善群	一時改善群	差
この会社では、仕事と生活のバランスをとるように奨励されている	80%	70%	10pt
この会社では、働きに見合った報酬が支払われている	70%	63%	7pt
この会社の労働環境は、安全で衛生的である	87%	80%	6pt
この会社は、設備が整っていて、働きやすい環境である	82%	76%	6pt
この会社ならではの福利厚生やメリットがある	72%	66%	6pt
経営・管理者層は、言うこととやることが一致している	77%	72%	6pt
この会社で生じた利益は、私に公正に分配されていると思う	71%	66%	5pt
経営・管理者層は、重要な事柄や変化について、きちんと従業員に伝えている	81%	75%	5pt
経営・管理者層は、約束したことをきちんと果たしている	77%	72%	5pt
私は、この会社において専門性を高めるための研修や能力開発の機会が与えられていると思う	76%	71%	5pt

”この会社では、仕事と生活のバランスをとるように奨励されている”(10pt差)、”この会社では、働きに見合った報酬が支払われている”(7pt差)、”この会社ならではの福利厚生やメリットがある”など、働きやすさに関連した設問が上位に並んだ。

これらはいずれも、一朝一夕に整備できるものではなく、長期的な取り組みと組織としての継続的な関与を要する項目である。この結果からは、働きやすさに関する制度・環境が、継続的な改善と並行して形成されるだけでなく、そうした改善を支える土台として機能している可能性がうかがえる。

まとめ

本分析では、継続的にエンゲージメントを向上させた企業（継続改善群）と一時的な改善にとどまった企業（一時改善群）を、5年間のスコアの変化量と平均値という2つの観点から比較した。

変化量の分析は「5年間で何がどれだけ変わったか」を示し、平均値の分析は「5年間を通じてもともとどのような差があったか」を示すものである。これらをあわせてみると、継続的な改善が見られた企業では、働きやすさに関する制度・環境が一定水準で維持されているだけでなく、日常の感情体験や仕事の意味・誇りといった側面でも高いスコアが見られた。働きやすさの整備は継続的改善の重要な土台である一方、それだけでは十分ではなく、日々の関係性や感情体験、仕事の意味づけといった「やりがい」が伴うことで、働きがいの向上が継続しやすくなることが示唆される。

ただし、本分析はスコアの差と変化を観察したものであり、因果関係を直接示すものではない。業績・組織規模・業界特性といった他の要因が働きがい向上に及ぼした影響は排除できていない。また、本分析の対象は初年度の全設問平均スコアが60%以上の企業に限られており、この水準に達していない企業においても同様の傾向が見られるかどうかについては、本データからは判断できない。

こうした制約がありつつも、この傾向から働きがいを継続して改善していくうえで参考になる示唆としては、以下の3つが考えられる。

●制度・環境の基盤を整え続ける：

ワークライフバランスや報酬など、働きやすさの土台は一度整えれば終わりではなく、継続的に維持・見直すことが重要である。

●日常の感情体験を意図的につくる：

感謝を伝える、声をかける、なじめる雰囲気をつくるといった日々のリーダーのふるまいは、制度と並行して意識的に積み重ねる必要がある。

●働きやすさとやりがいを意識する：

制度の整備（働きやすさ）と日常の感情体験の積み重ね（やりがい）は、結果として、従業員に仕事の意味や会社への誇りといった総合的な働きがい実感につながる。企業はすべての施策を一時的な活動で終わらせず、継続的な取り組みを組織に根づかせることが、持続的な働きがい向上につながると思われる。

■本分析について

種類	内容
アンケートの内容	Great Place To Work®「働く人へのアンケート」の60設問
分析対象	2022年版～2026年版調査企業データ
回答者	直接雇用の全ての従業員
回答時期	2022年版調査:2020年10月～2021年9月 2023年版調査:2021年10月～2022年9月 2024年版調査:2022年10月～2023年9月 2025年版調査:2023年10月～2024年9月 2026年版調査:2024年7月～2025年9月
継続改善群と一時改善群の定義	各企業について、全設問平均スコアの前年比変化を基に以下の分類を行った: 継続改善群:5年間のうち前年比改善が3回以上(n=22) 一時改善群:前年比改善が1～2回(n=46) この分類により、改善を継続できる企業と、一時的な改善にとどまる企業を識別した ※期水準の違いによる影響を統制するため、分析対象を初年度の全設問平均のスコアが60%以上の企業に限定 ※60%はGPTW Japanが本サーベイの結果によって選出する「働きがい認定企業」のスコア基準



| 第2章

組織を左右する中間管理職の働きがい

組織を左右する中間管理職の働きがい

はじめに

職場のエンゲージメントをどう高めていくのか。その鍵を握るのは、中間管理職である。なぜなら経営と現場をつなぐ存在として、日々の関わりを通じてチームの雰囲気や働きがいに直接影響を与える立場にあるからだ。本分析の結果、中間管理職と一般従業員の働きがいには一定の連動性があることが明らかになった。

しかしここ数年、中間管理職を取り巻く環境は厳しいと言われている。理由は複合的であるが、例えば、働き方改革で労働時間を制限された部下の仕事を代わりに担うなど、業務負荷の増大が代表的であろう。その他、不透明な時代の中で経営層の方針を現場に伝える難しさがあること、若手の思いがけない離職への対応など、枚挙にいとまがない。

実際にGPTWが企業人事とスコア結果についてディスカッションしていても、「リモートで部下の様子が分からない」、「経営の方針がよく伝わってこない」、「若手がすぐ辞める」、「自分の仕事も増えて、マネジメントに時間が割けない」といった中間管理職の疲弊を懸念する声はよく聞かれる。

現場を采配する難易度はかつてないほど高まっており、中間管理職の働きがいが低下している企業も増えている。

では、どうしたらよいのか。本レポートでは、順調に中間管理職のスコアが改善している企業とそうでない企業の比較から両者の違いを明らかにすることで、そのヒントを紐解きたい。

中間管理職は 職場づくりのキーパーソン

本題に入る前に、中間管理職は働きがいのある職場づくりの鍵を本当に握るのか、冒頭で述べた点について確認しておきたい。一般的には、エンゲージメント向上の中心的な担い手は、経営層、CHRO、カルチャーオフィサー、人事部などが想像される。しかし、日々の業務の中で従業員と密に接しているのは紛れもなく中間管理職であり、彼らの影響力がその下の階層に対して大きく影響しているのではないかという仮説から、5年間(2022年版～2026年版)のうちGPTW調査を複数回実施した企業のうち、従業員数が100名以上の274社のデータを分析した。

その結果、中間管理職のスコア変化量と、一般従業員のスコア変化量には比較的強い正の相関があることがわかった(相関係数 0.62)。(図1)

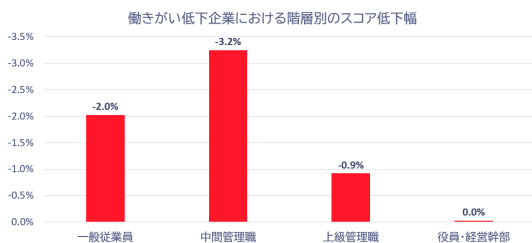
図1

中間管理職のスコア変化量(横軸)と一般従業員のスコア変化量(縦軸)



加えて、2025年版から2026年版にかけて、働きがいスコア(総合的にみて働きがいがあると言える)が低下した企業群において、階層別のスコア変化を確認したところ、中間管理職のスコア低下幅が最も大きいという結果も得られた。(図2)

図2



中間管理職は、まさに経営と現場のハブとなる存在である。経営層のリーダーシップが組織全体にとって重要であることは言うまでもないが、組織の目指す方向性を実際に末端のメンバーへ下ろしていかなくてはならないのは中間管理職である。そのため、中間管理職が働きがいを感じて前向きに取り組んでいけば、その影響は部下にも波及し、一般従業員の働きがいも向上すると考えられる。逆に、中間管理職が疲弊し働きがいを失えば、マネジメントの質が低下し、一般従業員の働きがいも低下する可能性が高い。

特に図2が示すように、組織全体が困難に直面した際には中間管理職への影響が最も大きくなる。中間管理職は経営と現場の板挟みになりやすく、環境変化の影響を最も受けやすい立場にあるためだ。

つまり、中間管理職の働きがいの変化は、当事者の問題にとどまらず、ボリュームゾーンである一般従業員層、ひいては組織全体の働きがいに直接的な影響を及ぼすといってもよいのではないだろうか。

中間管理職のスコアが改善している企業に共通する4つの特徴

では、最近の厳しい環境下においてもなお、中間管理職の働きがいを高めていくにはどのようなことがポイントになってくるのだろうか。2025年版と2026年版の両方でGPTW調査を実施した企業のうち、従業員数が100名以上の153社において、中間管理職のスコア変化が上位30%の企業群(以降、「上昇群」と、下位30%の企業群(以降、「低下群」)を比較してそのヒントを探った。

GPTW60設問において、「上昇群」と「低下群」のスコア変化量の差異が特に大きい設問は下記の通りであった(表1)。4つのポイントに整理したい。

1) 経営・管理者層の一貫性

最も差があったのは“経営・管理者層は、言うこととやることが一致している”(21.1pt差)であった。加えて“経営・管理者層は、約束したことをきちんと果たしている”(20.5pt差)といった設問も上位であった。つまり「経営・管理者層の一貫性」が問われているようだ。

中間管理職は、経営層や上級管理職と一般従業員の間にとって、現場を動かす重要な要である。まず会社の方針を現場に伝え、現場の声を経営層に届ける役割がある。その際、経営・管理職層の一貫性(言行一致・約束の順守)があれば、中間管理職は経営層を信頼し、自信を持って方針を現場に伝えられる。逆に、経営層の方針が不明確だったり、頻繁に変わったりすれば、中間管理職は現場に何を伝えればよいか分からず、板挟みになるということかもしれない。

上昇群(n=46)、低下群(n=46)

設問	要素	上昇群	低下群	差
経営・管理者層は、言うこととやることが一致している	信用	14.3%	-6.8%	21.1pt
経営・管理者層は、仕事や職場環境に関する意思決定に従業員を参画させている	尊重	13.9%	-6.8%	20.6pt
経営・管理者層は、まじめに従業員の提案や意見を求め、それに対応している	尊重	14.3%	-6.2%	20.5pt
経営・管理者層は、約束したことをきちんと果たしている	信用	14.0%	-6.5%	20.5pt
経営・管理者層は、仕事の割り当てや人の配置を適切に行っている	信用	11.2%	-8.6%	19.8pt
この会社では、精神的に安心して働くことができる	尊重	11.9%	-7.4%	19.4pt
私は、友人や家族に、「私の会社は働きがいがある」と自信を持って言える	誇り	13.5%	-5.8%	19.3pt
経営・管理者層は、誠実で倫理的に仕事を行っている	信用	14.2%	-5.1%	19.2pt
総合的にみて、「働きがいのある会社」だと言える	総合	13.2%	-5.9%	19.0pt
経営・管理者層は、私を単なる従業員としてではなく、人として大切に扱ってくれる	尊重	13.5%	-5.4%	18.9pt

2) 経営への参画感

次いで2番目に差があったのは、“経営・管理者層は、仕事や職場環境に関する意思決定に従業員を参画させている” (20.6pt差)であり、関連して“経営・管理者層は、まじめに従業員の提案や意見を求め、それに対応している” (20.5pt差)についても大きな違いが見られた。つまり、「経営への参画感」に関係するものと言える。

「経営への参画感」があるということは、意思決定に参画し、意見が反映されることで、特に上層部とのコミュニケーションが確保されている点が重要だ。そのことで、中間管理職は「自分たちも経営の一員」と感じることができ、当事者意識を持って現場をリードできる。逆に、意見が無視されあまり提案を吸い上げてもらえないといった状況が続けば、中間管理職は「上から言われたことを伝えるだけ」の存在になり、やりがいを失うこともあるだろう。多くの中間管理職は、プレイングで現場の仕事を多く抱えながらマネジメントを行っている。忙しさで一杯になった時こそ、会社との強い繋がりがリーダーシップを支えることになるのかもしれない。

3) 適切な人材配置

続いて上位に挙げられているのは、“経営・管理者層は、仕事の割り当てや人の配置を適切に行っている” (19.8pt差)である。管理職も含め、メンバーが適切に配置されていることは、マネジメント上の負担が軽減されることを意味している。各メンバーが自身のスキルや能力を持ち場で発揮することができていれば、仕事の意義を実感し、結果として自律性高く仕事を進めていくことが期待されるからである。

最近は多くの職場で人員の不足感が漂うが、適切な人材配置を感じられている職場では、こういった課題認識も少ない傾向にある。

4) 心理的安全性

最後に、“この会社では、精神的に安心して働くことができる” (19.4pt差)についても大きな差があった点を指摘しておきたい。

前述の通り、中間管理職の多くはプレイングマネジャーであり、自ら業績責任を追っている。また、経営層と一般従業員の板挟みになり、自身の思うようなマネジメントができないストレスも感じやすい。こうした状況では、精神的な安心感を得にくい。

しかし、「上昇群」では、心理的安全性が高い。心理的安全性とは、困ったときに相談でき、失敗を恐れず提案できる状態を指す。この心理的安全性があつてこそ、中間管理職は安心して挑戦し、活躍できるのだと考えられる。

中間管理職の働きがいを支える企業の取り組み事例

前述のとおり、中間管理職の働きがい向上には、一従業員としての取り組みに加え、働きがい低下につながる要因を組織としていかに取り除けるかが鍵となる。では、中間管理職のスコアが改善している企業では、どのような取り組みがなされているのか。本分析で明らかになった4つのポイントごとに事例を提示したい。

1) 経営層の一貫性

中間管理職は、経営と現場をつなぐ役割を担うため「経営が何を大切にしているか」が曖昧なまま部下に方針を伝えることを強いられやすい立場にある。経営層のメッセージや判断軸に一貫性があることで、中間管理職は自信を持って現場をリードでき、それは自らの働きがいにも直結する。

《情報技術：大規模 | 経営層との対話》

経営層が従業員と少人数で率直に対話する機会を月に3~4回開催し、現場の声に耳を傾ける姿勢を一貫して示している。

リモートワークによる経営層との距離を課題として捉え、現場からの不安・疑問・提案を経営が直接受け止める場を制度化した点が特徴である。

2) 経営への参画実感

中間管理職は現場の舵取りを任せられる一方で、経営には関与しない。権限も限定的であることも多く、マネジメントをする上でもどかしさを抱えやすい面もある。一方で、自分の意見や提案をなにかしらの場において経営に伝えることができることは、「単なる伝達係ではない」という自己効力感につながり、働きがいを大きく左右する。

《不動産：中規模 | 全従業員が参加する「社員全員経営会議」》

全従業員が参加し、経営に対して直接提案できる「社員全員経営会議」を定期的で開催している。従業員は自身の視点から会社をより良くするアイデアを提案でき、経営陣はその場でフィードバックを返す。

この取り組みは全従業員対象であるが、中間管理職にとっては意味を持つ。リアルタイムの対話を通じ、自分の経験知に基づく意見が会社の意思決定に影響を与えているという実感を得るとともに、参画実感を生む。また経営陣の判断基準を学ぶ機会としても役立ち、日々のマネジメントへの自信にも繋がっている。

3)適切な人材配置

中間管理職にとって「適切な人材配置」は、自分自身が適所に置かれているという実感と、部下を適切に配置できているという両面から働きがいに影響する。部下の強みを活かした配置が実現できているかどうか、つまり、部下が適所で力を発揮している姿こそが、中間管理職の働きがいを支える源泉のひとつである。

《情報技術：中規模 | キャリア志向を反映する多様な支援(マイキャリアシート)》

従業員が自身の過去の取り組みや今後のキャリア志向を「マイキャリアシート」として明確に言語化し、上長と共有する仕組みを整えている。全従業員がキャリアを自ら設計し、目指す方向性をオープンにすることで、上長は適性や志向に沿ったプロジェクトや配置を判断しやすくなる。また、キャリアイベントや先輩従業員とのトークセッションなど多様な情報提供も行われ、一人ひとりが主体的に最適なキャリア選択ができる環境が実現している。

この仕組みは中間管理職にとって2つの意味を持つ。まず自らのキャリアを言語化し上司と共有することで、自身の配置や役割への納得感が高まる。もう一つは、部下のキャリアシートを通じて一人ひとりの志向や強みを把握しやすくなり、適切な配置判断を下しやすくなるのだ。

4)心理的安全性

失敗がしにくい職場では、中間管理職自身も萎縮しやすく、新たな取り組みに踏み出せないジレンマを抱えやすい。経営が「挑戦を歓迎する」姿勢を明確に示すことで、中間管理職は自らも、そして部下にも、安心して挑戦を促せるようになる。

《情報技術：大規模 | 挑戦や「良い失敗」を称える表彰制度》

同社では、成果だけでなく挑戦そのもの、さらには「良い失敗」まで表彰対象に含める独自の文化を育てている。年1回の総会では、高い成果を上げた社員と同じように、果敢な挑戦を行った個人・チームが称賛される。

この仕組みは全従業員向けではあるが、「挑戦しても失敗を責められない」というメッセージが組織に根づき、中間管理職自身もまた部下に対しても新しい取り組みや改善案を安心して試すことができる。心理的安全性が高まることで、チャレンジが連鎖し、組織全体の活力と創造性の向上につながっている。

まとめ

今回の分析を通じて、中間管理職の働きがいを高めるには、4つのポイントが関連していることが明示された。

- 1) 経営層の一貫性
- 2) 経営への参画実感
- 3) 適切な人材配置
- 4) 心理的安全性

中間管理職の働きがいが高まれば、部下の働きがいを高める余白が生まれ、職場全体の活力につながる。一方で、中間管理職が元気でない職場では、メンバーだけの力では限界がある。実際、働きがいの高い企業ほど、中間管理職に力を入れているという事実がある。

中間管理職の働きがいが高まるかどうかは、経営次第とも言える。経営・経営幹部のふるまい・情報の透明性が一貫性を持ち、中間管理職を参画させ、適切な人材配置と心理的安全性を整えることで、組織全体の働きがいは大きく変わる。本レポートをヒントに、中間管理職が活躍できる職場づくりに取り組んでいただきたい。

■本分析について

種類	内容
アンケートの内容	Great Place To Work®「働く人へのアンケート」の60設問
分析対象	<ul style="list-style-type: none"> ■5年間における中間管理職のアンケート結果 ・GPTW調査 2022年版～2026年版において複数回GPTW調査を実施した企業 ※従業員数が100名以上(274社) ■中間管理職の働きがいスコア ・GPTW調査 2025年版～2026年版 ■中間管理職のスコアが改善している企業の4つの特徴 ・GPTW調査 2025年版と2026年版の両方でGPTW調査を実施した企業のうち、従業員数が100名以上(153社) 中間管理職のスコア変化が上位30%の企業群を「上昇群」(n=46)、下位30%の企業群を「低下群」(n=46)
回答者	直接雇用の全ての従業員
回答時期	2022年版調査:2020年10月～2021年9月 2023年版調査:2021年10月～2022年9月 2024年版調査:2022年10月～2023年9月 2025年版調査:2023年10月～2024年9月 2026年版調査:2024年7月～2025年9月
使用変数	<ul style="list-style-type: none"> ■働きがいスコア 「働く人へのアンケート」60設問のうち、総合設問「総合的にみて働きがいのある会社だと言える」を企業単位で集計した値



| 第3章

世界からみた日本のエンゲージメントの現在地

世界からみた日本のエンゲージメントの現在地 ～先進国G7のデータ比較から見てきたこと～

はじめに

グローバル化が加速する現代、日本企業を取り巻く環境は大きく変化している。海外企業との競争、国境を越えた人材の流動化などビジネスのあらゆる場面でグローバルな視点が不可欠となっている。

少子高齢化で人材不足にあえぐ日本企業は、外国人労働者の受け入れを進めている。「自社はそれほどでもない」と感じる企業があるかもしれないが、2035年には労働力が1,100万人不足すると予測されており、外国人人材の受け入れは必然となろう。

こうした変化の中で、突破口の一つと考えられるのが、日本企業が世界水準で選ばれる「エンゲージメント」の高い職場づくりをすることである。

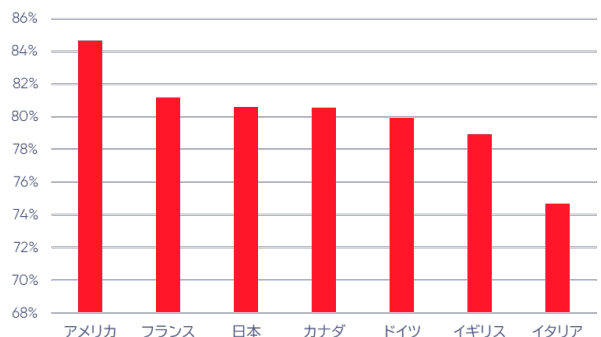
本レポートでは、GPTWデータを基に、海外諸外国のエンゲージメントと日本企業を比較し、日本企業の「現在地」を明らかにする。また今後日本企業が誰にとっても働きがいのある会社になるにはどうしたらよいのか考えてみたい。

G7との比較から日本のエンゲージメントの現在地とは

2025年版「日本における働きがいのある会社」ランキングで大規模部門に選ばれた企業群をGPTWがグローバル展開しているG7諸国におけるランクイン企業と比較した結果、日本はG7の中でアメリカ・フランスに次いで3位という結果であった(図1)。

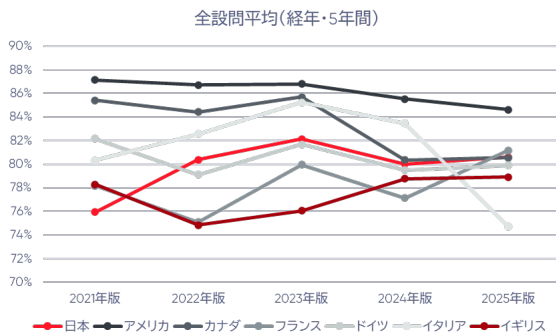
これは、「日本のエンゲージメントは世界水準では低レベル」という通説からすると意外な結果であるような印象を持つ。

図1 全設問平均(2025年版)



そこで5年前の2021年版に遡って確認したところ、当時日本は7か国のうち最下位であったが、2023年版までの間に連続でスコアを伸ばし4位に浮上していたことが分かった。その後スコアは多少の揺り戻しを見せるも直近では3位の位置に留まっている(図2)。

図2



躍進の背景

日本における働きがいのトップ企業(ランキング企業)とは言え、比較対象もトップ企業であるがゆえに、なぜ5年間という短期間の間にグローバルにおけるエンゲージメントが大きく上昇したのか。ここに至るまでの社会的背景を振り返ってみたい。

5年前の2021年版(2019年10月～2020年10月調査実施)は「コロナ前～コロナ初期」と重なっており、多くの企業がリモートワークを急速に導入し、通勤時間の削減や柔軟な働き方が実現し、ワークライフバランスが大幅に改善された。従業員の健康や安全を最優先にメンタルヘルスケア、経済的支援などを実施し従業員への配慮を強化した企業の姿勢が高く評価された。緊急事態宣言下では、経営トップから雇用の安定と事業の方向性について普段よりも増してメッセージが発信された時期でもあった。

次いで、2022年版(2020年10月～2021年9月調査実施)・2023年版(2021年7月～2022年9月調査実施)は「コロナ緊急対応～制度化・定着期」とするならば、コロナ禍で導入が進んだりリモートワークの功罪について調整した時期とも言える。現在では、全面的なリモートワークというより、ハイブリッド型(出社との組み合わせ)が主流となりつつあるが、オンライン会議は、従業員がどこで働いていても参加できるミーティングの形式として定着した。1on1ミーティングを導入した企業も増えた結果、上司と部下の対話の機会が持て、従業員の声が経営層に届きやすくなるなど、コミュニケーションの質が向上したとも言える。

また、ペーパーレス化、電子決裁といった業務のデジタル化が急速に進み、無駄な業務が減り生産性が向上したのも事実である。これらの変化により、日本企業の「働きやすさ」は大きく改善された。

こうした変革により、日本のトップ企業のエンゲージメントの現在地は世界の主要先進国との比較においてもよいポジションまで引き上げられていると考えられる。

表1: 日本企業の強み(2025年版)

設問	要素	日本	他国平均	差	Zスコア
この会社で生じた利益は、私に公正に分配されていると思う	公正	72	58.5	13.5	1.68
この会社の人は、裏工作や他人を誹謗中傷しないように心がけている	公正	83	75.0	8.0	1.61

日本企業の「強み」とは？

では、G7の諸外国と比較して日本企業は、どんな組織の「強み」がありそうか。GPTWでのグローバル共通60設問について、「日本」と「それ以外(6か国平均)」でスコアが大きく乖離した設問を、Zスコアを用いて抽出した。

Zスコアとは…

あるデータ値が平均値からどれだけ離れているかを、標準偏差の単位で表す指標。スコアの絶対値ではなく「他の設問と比べてどれだけ突出しているか」を示す。今回は±1.50を超えた設問を特異なものとして取り上げる。

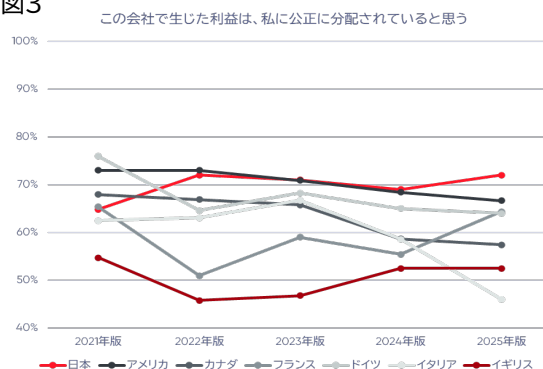
その結果、日本企業の「強み」としては、“利益が公正に分配されている”、“裏工作・誹謗中傷はない”、といった「フェアネスの文化」がトップ2になった(表1)。どちらの設問も他国には激しくスコアを変動させている国もある中で、日本は比較的安定してスコアを維持・上昇できている。結果として2025年版では7か国中1位の設問となっている。

「この会社で生じた利益は、私に公正に分配されていると思う」

この設問は、G7の中で相対的に高い水準を示しているが、特に2022年版において日本が特に大きく上昇している点が顕著である(図3)。

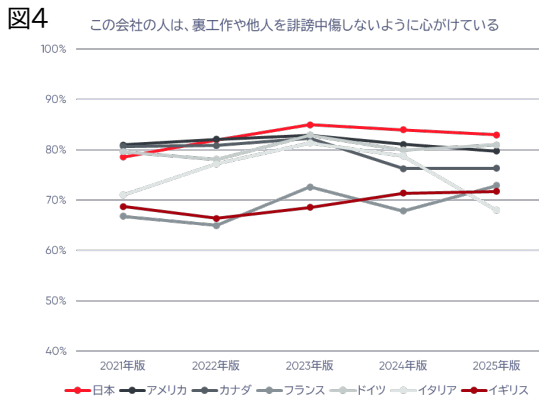
多くの日本企業では、コロナ渦で事業環境が不透明な状況下でも雇用維持を重視し、賞与の維持や特別手当の支給、在宅勤務手当の導入など、従業員への還元策を講じた企業が多く見られた。こうした取り組みが、企業が利益を従業員と共有しているという認識を高め、スコア上昇につながった可能性がある。また、日本企業では、成果主義だけでなく組織への貢献や勤続を踏まえた報酬体系が広く採用されており、景気変動時にも急激な報酬格差が生じにくい構造が、分配の公平性に対する信頼を支えていると考えられる。各国の推移を見ると、多くの国で近年スコアが低下または不安定化する傾向が見られる中、日本では一定の水準を維持しており、危機時における雇用維持や組織全体で負担を分かち合う姿勢が、日本企業の特徴として表れている可能性がある。

図3



「この会社の人は、裏工作や他人を誹謗中傷しないように心がけている」

この設問は、過去の推移をみると、G7の中でも比較的高い水準を維持している（図4）。



職場内の人間関係における信頼性や協調性の高さが特徴として表れている。日本企業では伝統的に、個人間の対立を避け、チーム全体で成果を生み出すことを重視する価値観が根付いている。そのため、他者を貶めて自己の評価を高める行動よりも、周囲との調和や相互支援を重視する行動が促されやすい。

また、長期雇用を前提とした人間関係の継続性が、職場における信頼の維持や評判を重視する意識につながっている可能性もある。

つまり、日本の組織は、人の尊厳を守りながら運営され、極端な不公平を生まない工夫がなされている。こうした土台が、安心して働ける強みへと繋がっているとみえる。

日本企業の「弱み」とは？

一方で、改善すべき課題はなにか。G7諸国との比較では、日本企業の弱みとしては、表2にあるようないくつかの設問に大きな差が見られた。特にスコアとしても低い設問について解釈を加えたい。

「経営・管理者層は、近づきやすく、気軽に話せる」

「私は、この会社で自分らしくいられる」

これらの設問はいずれも「心理的安全性」に関わる要素である。日本企業には伝統的に年功序列型の雇用慣行があり、上司に対して率直に意見や感情を表現することに心理的な距離を感じやすい傾向がある。

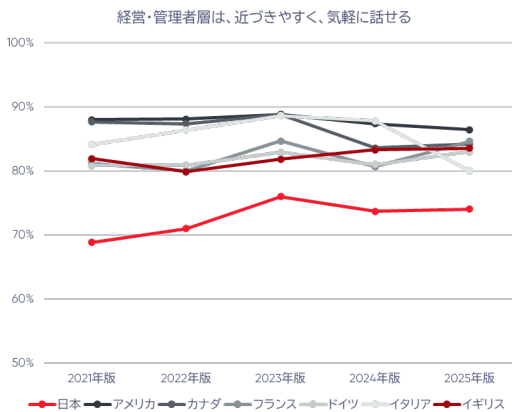
表2:日本企業の弱み(2025年版)

設問	要素	日本	他国平均	差	Zスコア
この会社の人たちは、仕事に行くことを楽しみにしている	誇り	64%	75.0%	-11.0pt	-1.96
経営・管理者層は、近づきやすく、気軽に話せる	信用	74%	83.6%	-9.6pt	-4.52
この会社では、仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある	連帯感	73%	82.6%	-9.6pt	-2.23
私は、この会社で自分らしくいられる	連帯感	74%	83.5%	-9.5pt	-2.97
この会社の労働環境は、安全で衛生的である	尊重	88%	94.9%	-6.9pt	-4.57
経営・管理者層は、仕事の割り当てや人の配置を適切に行っている	信用	68%	74.9%	-6.9pt	-1.74

また、組織への同調や協調性が重視される文化の中で、個人の価値観や個性を前面に出すことに慎重になりやすい。そうした理由からこれらは欧米企業と比べ相対的に弱みとなったと考えられる。一方で、これらの設問は2021年版～2023年版にかけては2年連続で上昇していることにも着目したい(図5・6)。

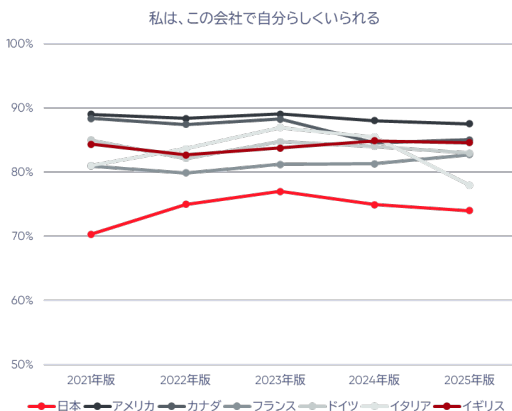
一般的に、コロナ渦でテレワーク中心の働き方になると経営・管理者層や同僚との距離はより遠くなるのが想像できるが、日本の「働きがいのある会社」選出企業においては、経営層のメッセージ発信や社内コミュニケーション施策においてテレワーク下で多くの努力が行われた。したがって、日本企業において心理的安全性は文化的背景から課題として表れやすい領域である一方、マネジメントの意識やコミュニケーションの工夫によって着実に改善可能な領域でもあり、今後の働きがい向上における重要な示唆を含んでいるといえる。

図5



「経営・管理者層は、仕事の割り当てや人の配置を適切に行っている」
「この会社では、仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある」

図6



日本における人材配置については、日本的雇用慣行であるメンバーシップ型の議論が欠かせない一方で、今回の比較対象は日本のトップ企業であり、外資系の日本法人も含まれていることも考慮したい。つまりこれらの企業ではキャリア自律はある程度進んでいると考えられるが、それでもスコアが低いのはなぜか、である。

一つの要因として、日本企業特有の「組織最適」の思考が挙げられる。個人の希望よりも組織全体のバランスが優先され、「なぜ自分がこの仕事なのか」という納得感が得られにくいのではないかと考えられる。

外資系企業でも、グローバル本社の方針と日本市場のギャップにより、適切な配置が難しい場合がある。

また、トップ企業ゆえの高い期待値も影響している。優秀な人材ほど「自分の強みを最大限活かせる仕事」を求める傾向が強く、現状の配置に対する不満が顕在化しやすいと考えられる。

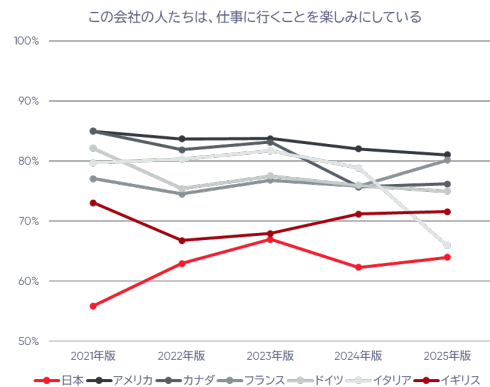
加えて、誰でもなじめる雰囲気や他のG7諸国と比べて低かったことは、こうした個人の強みが配置に反映されにくく、職場において居場所感(受容)が感じにくいという状況が想像される。個の持ち味を活かし納得感のある職場に向けては、日本のトップ企業においても尚改善の余地があるとも言える。

「この会社の人たちは仕事に行くことを楽しみにしている」

この設問は、他国と比べ日本企業のスコアが特に低い設問であり、この5年間の変化においても依然として課題と言える(図7)。

一つには、“楽しみにしている”という言葉から感じる文化的背景があるのではないかと。つまり、欧米諸国では、仕事とは自己実現の場(WILL)である、という考え方が一般的でありジョブ型雇用に見られるように能動的にキャリアも選択している。

図7



一方で、日本では仕事は責任や義務を伴うものであり、従業員は、与えられた役割(MUST)をしっかり遂行したいと思う傾向にある。しかしそれ以上にこの設問が低い背景として考えたいのは、今回のG7とのデータ比較で明るみに出た日本の「弱み」設問との関連性である。

つまり、「適切な人材配置」に課題があるということは、従業員が自身の強みやキャリア志向と合わない仕事を担当している可能性がある。この場合、仕事への納得感が得られず、成果も出にくい。興味のない仕事ではやりがいや誇りも感じにくく、仕事に行くことを楽しみとはなりにくい。

また心理的安全性についても、率直な意見を言いづらく周囲に遠慮をしながら緊張状態で働いている状況が考えられる。このような環境下では、仕事へのワクワク感を持つことは難しい。

まとめ

AIの台頭により、「人がやるべき仕事とは何か」が問われている。AIが定型業務を代替する中、人間には創造性や情熱が求められるという論がある。であるならば、「なぜこの仕事をするのか」という仕事への意味を感じることで、「この仕事をしていて楽しいか」というワクワク感を感じることは、仕事の生産性向上ばかりか創造性をも左右するだろう。仕事の楽しさは、もはや競争優位の源泉とも言える。

今回のG7におけるGPTWランクイン企業比較で、日本企業は「フェアネス文化」という強みがあることが分かったが、AI時代には働く人がワクワク感を感じることでより大事になる。「仕事に行くことを楽しみにしている」は、2021年版では他国平均との差が-24ptだったが、2025年版では-11ptまで縮まっており、さらなる改善が期待される。

では、どうすればワクワク感を高められるのか。

難しい問題ではあるが、もしかすると今回、トップ企業のグローバルの比較で見えてきた日本の“弱み”が鍵となる可能性がある。つまり、組織の人材配置においてもっと個人が主体性を持つこと、また心理的安全性の向上である。

日本のランクイン企業の中にも、依然として組織の都合と個人の希望のバランスに課題を感じている従業員が一定数存在し、「なぜ自分がこの仕事なのか」という納得感を高める余地があるとデータは示している。しかし、もし従業員が自ら希望する仕事を選び、自分の強みを活かせる場所で働くことができれば、状況は大きく変わる。自分で選んだ仕事であれば、「仕事に行くことが楽しみ」になる。自分の強みを活かせる場所であれば、達成感や成長実感をさらに得られるのではないかと。

また、心理的安全性が高い職場では、失敗を恐れず挑戦でき、自分らしくいられる。新しいアイデアを提案したり、創造的な仕事に取り組んだりすることで、仕事の楽しさは増していくのではないかと。

職場にもっとワクワク感があれば、業績面やイノベーションにおいても飛躍できる。今回の分析が、日本の強みをさらに引き出し、まだ伸びしろとして残る弱みから未来の組織づくりのヒントを得ただけならば幸いである。

■本分析について

種類	内容
アンケートの内容	Great Place To Work®「働く人へのアンケート」の60設問
分析対象	<p>各国「働きがいのある会社」ランキング選出企業の「働く人へのアンケート」回答データ</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象期間:2021年版～2025年版の5か年 対象国:G7(日本、アメリカ、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、イギリス) 対象企業規模:1000名以上(一部例外あり※) <p>※以下の国は全部または一部の年において企業規模が「1000名以上」と異なる区分のため、比較の際は参考データとして確認されたい。 フランス:5か年を通じて「1000-2500名」 ドイツ:2021年版は「2001-5000名」、2022年版以降は「2000名以上」 イタリア:2024年版までは「500名以上」(2025年版は基準と同じ1000名以上)</p>
回答者	直接雇用の全ての従業員
回答時期	2021年版調査:2019年10月～2020年10月 2022年版調査:2020年10月～2021年9月 2023年版調査:2021年10月～2022年9月 2024年版調査:2022年10月～2023年9月 2025年版調査:2023年10月～2024年9月
分析指標と抽出基準	<p>日本の「強み」「弱み」設問の抽出には、以下の2つの指標を用いた。</p> <p>①スコア差(日本－他国平均) 日本のスコアと他国平均の差を算出し、その差が全設問の分布において上位25%に相当する水準(5.6ポイント以上)となる設問を抽出した。</p> <p>②Zスコア Zスコアが±1.50以上となる設問を、他国平均と比較して相対的に差が大きい項目として抽出した。 ※Zスコアとは、データのばらつき(標準偏差)を考慮した上で、日本のスコアが他国平均からどれだけ離れているかを示す指標。正規分布を仮定した場合、Zスコア1.50は平均±1.50標準偏差に相当し、全体の約9割がこの範囲に含まれる。ただし、本分析では比較対象国数が6ヶ国と限られているため、Zスコアは統計的な有意性を示すものではなく、差の相対的な大きさを把握するための参考指標として用いている。</p>

メッセージ:「働きがい」を競争力に変える時代へ

今回の3本のレポートは、いずれも「働きがいのある会社」をどう実現するか、その手がかりを実証的に示している。

第一のレポートは、従業員エンゲージメントの改善を持続できる組織の特徴を分析した。5年間のデータが示すのは、福利厚生やワークライフバランスといった「働きやすさの基盤」を整えつつ、感謝・楽しさ・誇りといった日常のポジティブな感情体験を積み重ねることが、持続的な向上の鍵であるという事実だ。

第二のレポートは、中間管理職の働きがいと一般従業員と強く連動していることを明らかにした。経営の一貫性、参画実感、適切な人材配置、心理的安全性。この4つが整っている職場では、中間管理職が活き、チーム全体が動き出す。

第三のレポートは、G7との比較から日本企業の現在地を浮き彫りにした。「フェアネス文化」という強みを持ちながら、心理的安全性や人材配置の主体性という弱みを抱える日本企業が、世界で選ばれる職場になるための道筋を示している。

3本のレポートを貫く共通のメッセージがある。それは、働きがいのある会社は、偶然には生まれえないということだ。

エンゲージメント向上を「施策」として捉えている限り、改善は一時的にとどまる。アンケートのスコアが上がっても、翌年には元に戻る。そんな経験を持つ組織は少なくないはずだ。

データが示すのは、持続的な改善を実現している企業が共通して持つのは「施策」ではなく、デザインされたカルチャーであるという事実だ。そして、そのカルチャーは経営・管理者層のリーダーシップによって形成される。リーダーが日々どのように語り、判断し、行動するか。その一つひとつが従業員の体験をつくる。重要なのは、その体験が特定の層だけに届くのではなく、属性や役職に関わらず、あらゆる従業員に共通して、一貫性をもって積み重ねられることだ。

誰もが「この会社らしさ」を感じられる体験の蓄積が、やがてその組織固有の素晴らしいカルチャーを形作る。そしてそのカルチャーこそが、従業員の働きがいを生み、イノベーションの土壌となり、競争力と継続的な業績の向上へとつながっていく。

このカルチャーを意識的に育てる最大の担い手は、経営者と人事だ。まず、経営者に問いたいのは、自らの言動が組織に一貫したメッセージを送れているか、ということだ。「経営・管理者層の言行一致」は、中間管理職のスコア改善において最も大きな差として表れていた。経営者のふるまいそのものが、意図を込めてデザインされたカルチャーの源泉なのだ。次に、人事に問いたいのは、戦略と実践を意識的に結びつけているか、ということだ。

「働きがい向上」を年度方針に掲げながら、現場では個別施策が点在するだけ、という状況に心当たりはないだろうか。人事がなすべきは、会社として大事にする価値観や経営が描くビジョンの実現に向けて、人事のポリシーやシステムを構築し、経営・管理職・現場が一体となって動けるコミュニケーションの仕組みを設計することだ。グローバル比較で明らかになった「心理的安全性」や「人材配置の主体性」という弱みも、制度設計と文化醸成の両面から取り組むことで着実に改善できる。

AI時代を迎え、人間にしかできない創造性や情熱の価値はますます高まっている。「仕事に行くことを楽しみにしている」この問いへの回答が、日本企業の競争力を左右する時代が来ている。本レポートが、自社の現状を見つめ直し、次の一手を考えるきっかけとなれば幸いである。



Great Place To Work® Institute Japan 代表
荒川 陽子

働きがいを高めて、優れた企業の仲間入りを目指しませんか？

世界170カ国、年間21,000社以上が参加するGreat Place To Work® の働きがい認定

「働きがいのある会社」調査

実際に働いている従業員の声(従業員サーベイ)を基にした
信頼性のある評価



「働きがいのある会社」認定・ランキング

自社の働きがいにさらなる説得力をもたらす
「働きがい」の専門機関による信頼の表彰制度



参加社数 国内 **1,000**社超 (累計)
※2022年認定制度開始以降の参加社数

お問い合わせ・資料請求はこちら

Great Place To Work.

株式会社働きがいのある会社研究所

☎ 03-6331-6100 (代表)

✉ JP_Contact@greatplacetowork.com

GPTW

