

講演 I

働きがいと魅力あふれる職場づくり

人事部長

鈴木 欣明



中期経営計画〈2024-2026〉

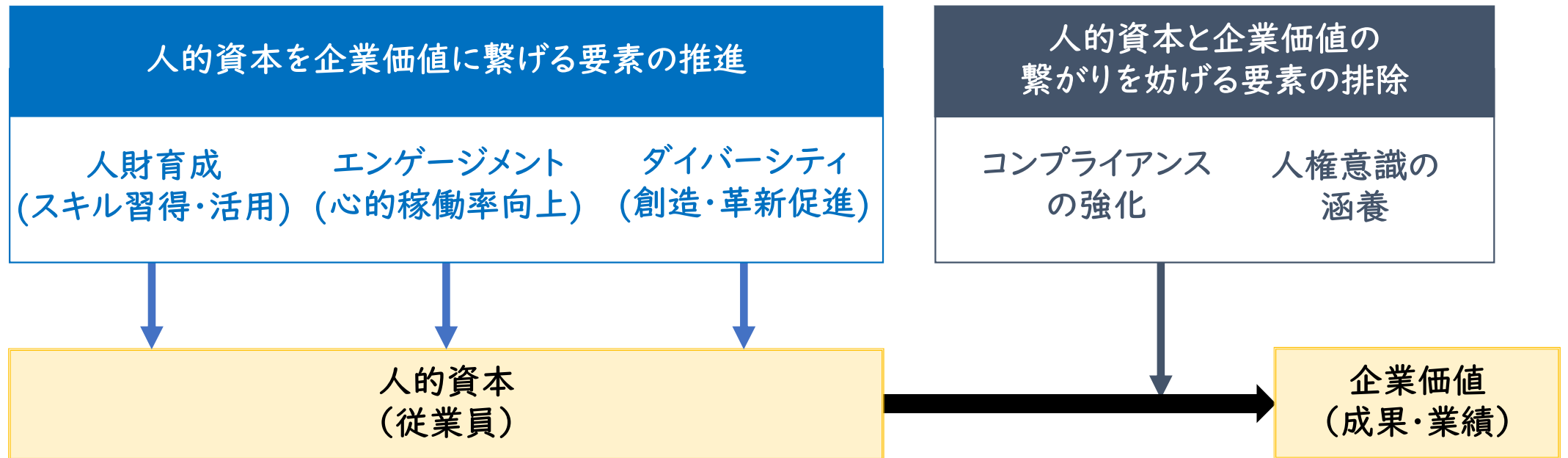
「人財と組織力」の成長に向けて、「挑戦し共創する多様な人財」の確保・育成・活躍支援を行う



14



人的資本と企業価値のフレームワーク



当社におけるエンゲージメントの考え方

「自身の職務、職場、会社に価値や誇りを見出し、主体的に貢献しようとする意欲」と定義

エンゲージメントを
高める目的

個人の行動変容や職場内の連携強化、組織間の機能連携強化を促進することで、生産性の向上を図り、企業価値（業績）の創出につなげるため

従業員のエンゲージメント向上

職務に対する
貢献意欲の向上

職場に対する
貢献意欲の向上

会社に対する
貢献意欲の向上

目指す状態

能力開発や成果創出に
向けた**個人の行動変容**

チームの目標達成に
向けた**職場内の連携強化**

会社・部門方針の実現に向けた
組織間の機能連携強化

相互に作用

生産性の向上

企業価値の創出

「働きがいと魅力あふれる職場」づくり

「すべての人が心身ともに健康で、一人ひとりの特色や強みを互いに認め合いながら、最大限に発揮していく職場づくり」に向けたグランドデザインを策定・発信



取組み開始の背景

きっかけ(2018年)

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」の成立により、
2019年4月より時間外労働の上限規制が適用

建設業界は業務特性や取引慣行の課題により、適用に5年間の猶予
(2024年4月より適用開始)

上記を踏まえた当社の課題

2024年4月に向けて、単なる労働時間削減にとどまらない
「一歩進んだ」働き方改革を推し進める必要性

そのためには従業員の会社方針の受け止め方や仕事への向き合い方といった
意識の変革とともに、主体的な行動を促していくことがより一層求められる

「働き方」だけではなく「働きがい」にも着目し、
当社の目指す理想の職場を「働きがいと魅力あふれる職場」として定義



これまでの主な取組み

まずは労働環境改善をはじめとする働き方改革（働きやすさ）から着手し、
徐々にダイバーシティや対話といった個人の意識・行動改革（働きがい）につながる取組みを展開

取組み	2019	2020	2021	2022	2023
意識調査 (サーベイ)	働きがい意識調査(従業員意識調査)				
			パルスサーベイ		
労働環境改善	働きやすさを支える制度(在宅勤務・スライド勤務・フレックス勤務等)				
	完全週休二日推進				
	働き方改革表彰				
ダイバーシティ	就業環境整備(礼拝室・オールジェンダートイレ・現場標識の多言語化)				
		男性育児休職取得支援			
				シン・ダイバーシティ	
対話				lonlミーティング	



働きがい指標

「仕事のやりがい」「心身の健康」「職場の信頼関係」からなる「働きがい指標」を設定し、
中期経営計画〈2019-2023〉における非財務KPIとして、平均4.0以上の達成を目標として掲げる

働きがい指標の推移

働きがい指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
仕事のやりがい	3.80 →	3.76 →	3.73 →	3.63 →	3.62
心身の健康	3.80 →	3.80 →	3.74 →	3.72 →	3.78
職場の信頼関係	3.67 →	3.69 →	3.69 →	3.66 →	3.74
3指標平均	3.76 →	3.75 →	3.72 →	3.67 →	3.71

スコア解釈の目安

平均値 4点以上	【良好】 多くの社員が肯定的に意識、行動している状態	平均値 3.5点以上	【及第】 及第点であり、評価を向上させる際の目標値
平均値 3点以上	【注意】 内容をよく吟味して課題化するか見極める必要あり	平均値 3点未満	【問題】 状態としては非常に悪く、改善が必要



取組みの成果と課題①（働きがい意識調査の傾向より）

業務負荷や働き方といったカテゴリでは一定の成果が出ていることから、従業員が**自身の成長実感や、当社への愛着、会社方針への共感を得られるような取組み**に注力していくことが重要

2019年度-2023年度において、回答結果の変動が大きい設問

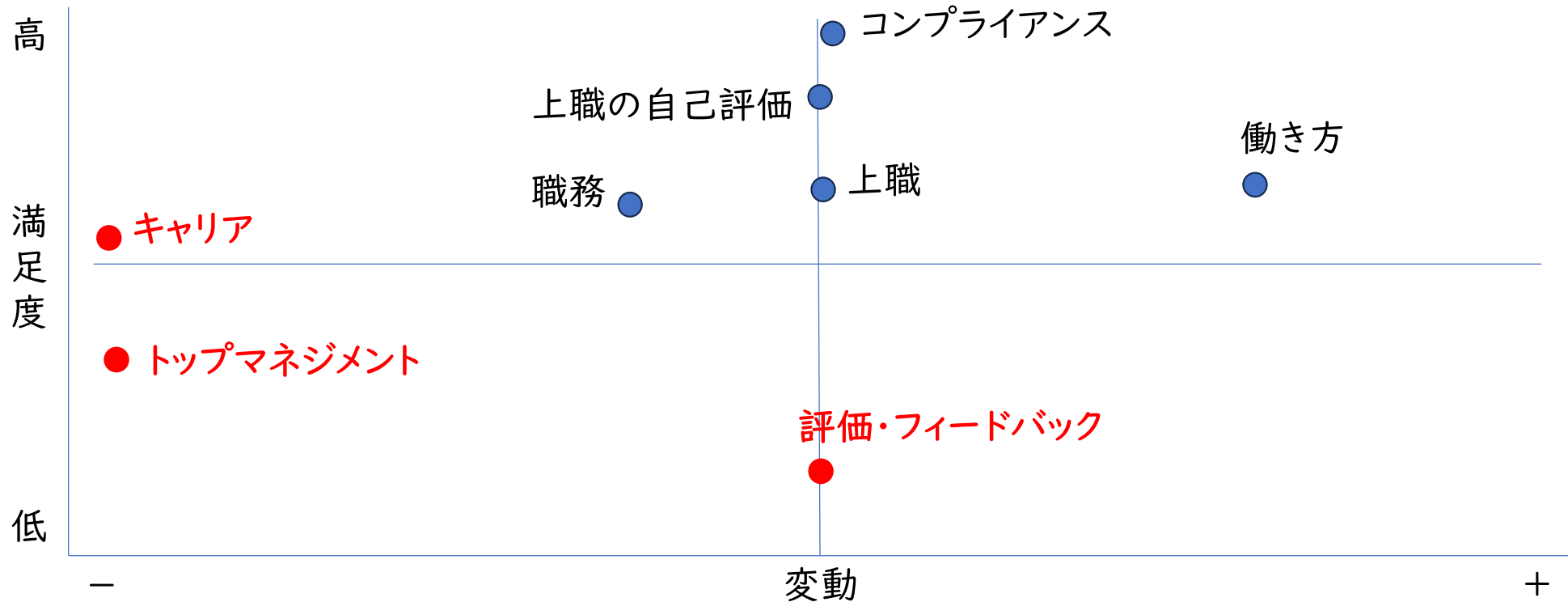
カテゴリ		設問	2019	2023	差
大きく改善	働き方改革	必要以上の業務報告の要求	3.61	3.72	+0.11
		男性の柔軟な働き方	3.39	3.74	+0.35
	コンプライアンス	職場でのハラスメントの減少	3.88	3.99	+0.11
大きく悪化	キャリア	自身の成長実感	3.94	3.73	-0.21
		自身のキャリアの展望	3.74	3.53	-0.21
		当社での就業継続意志	4.12	3.87	-0.25
	トップマネジメント	経営による改善行動の実感	3.90	3.64	-0.26
		当社の変革実感	3.65	3.42	-0.23
		経営方針の浸透	3.77	3.56	-0.21



取組みの成果と課題②（働きがい意識調査の傾向より）

「評価・フィードバック」についても経年で満足度が低いため改善が必要

2019年度-2023年度における「働きがい意識調査」回答結果の傾向



lonlミーティングの質向上

「働きがい指標」の向上にlonlミーティングは有効だが、誤った方法では逆効果となるため、
今後は上司・部下ともに正しい運用で実践できるよう、「質の向上」を図る

2023年度 旧エンゲージメント調査（働きがい意識調査）

「上司とのlonlミーティング満足度」回答結果別の「働きがい指標」

満足度	回答数	仕事の やりがい	心身の健康	職場の 信頼関係
非常に満足	1,217	4.43	4.49	4.54
満足	3,637	3.84	3.94	3.97
どちらともいえない	2,009	3.31	3.50	3.46
不満	366	3.01	3.23	3.03
非常に不満	132	2.54	2.85	2.21
未実施	2,873	3.36	3.59	3.45
全体平均	10,234	3.62	3.78	3.74

「非常に満足」と
回答している層は、
働きがい指標が高い

「不満」「非常に不満」と
回答している層は、
「未実施」層よりも
働きがい指標が低い



対話とサーベイ

対話による意識・行動変革とサーベイによる課題の見える化により、組織風土改革を目指す取組み

働きがいと魅力あふれる職場（エンゲージメントの向上）

エンゲージメント調査

対話

サーベイ

課題を踏まえた取組みの展開

既存取組みの効果測定

「組織開発の推進」による組織風土改革

対話による意識・行動変革
（対話型組織開発）

職場内・組織間対話会

1on1ミーティング

「対話とサーベイ」

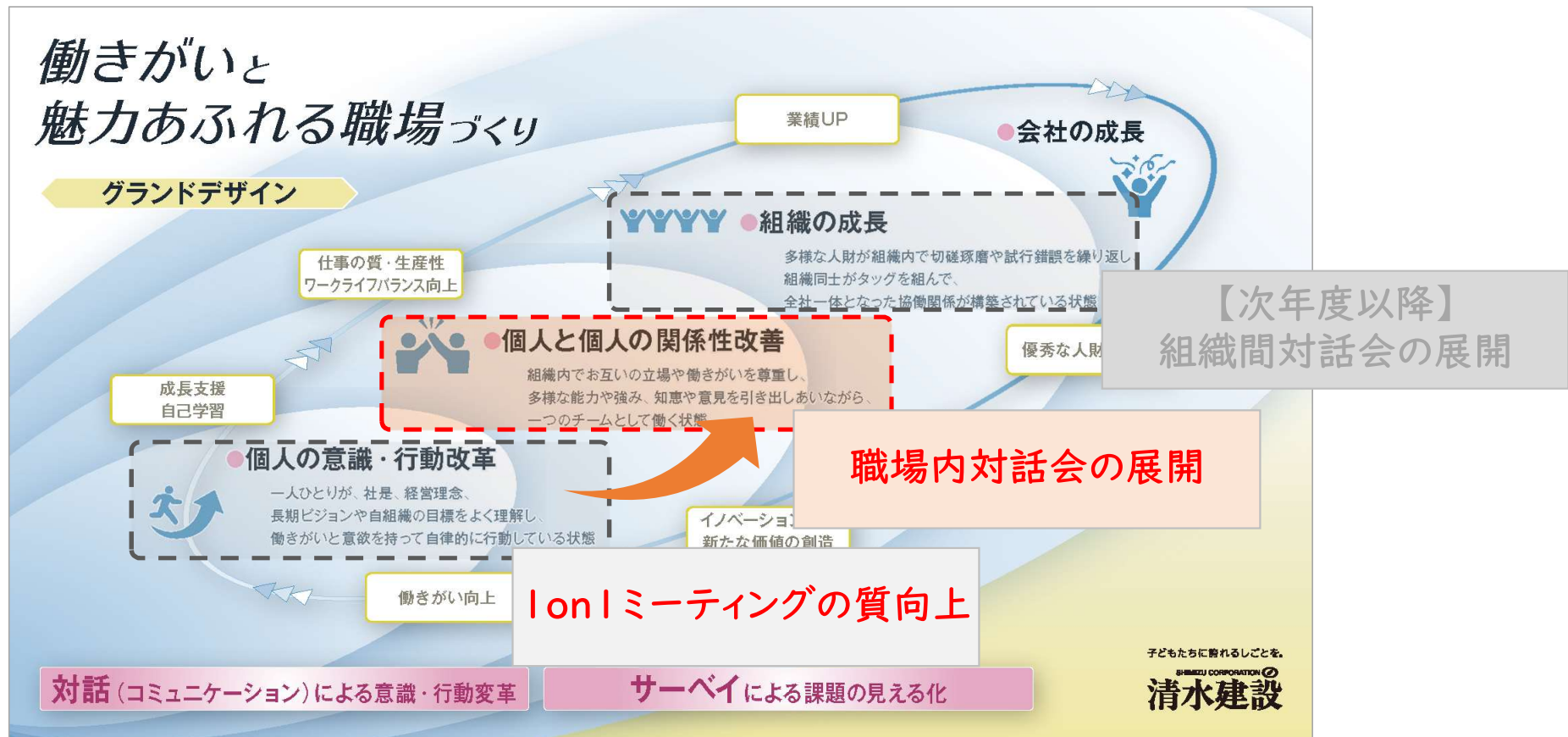
サーベイによる課題の見える化
（診断型組織開発）

パルスサーベイ

360度フィードバック

今年度の取組み方針

個人の意識・行動改革に向けた取組みは継続しつつ、
個人と個人の関係性を高める取組みを展開し、チームとして成果の出せる職場づくりを加速させる



対話施策の全体像

個人の学習による成長

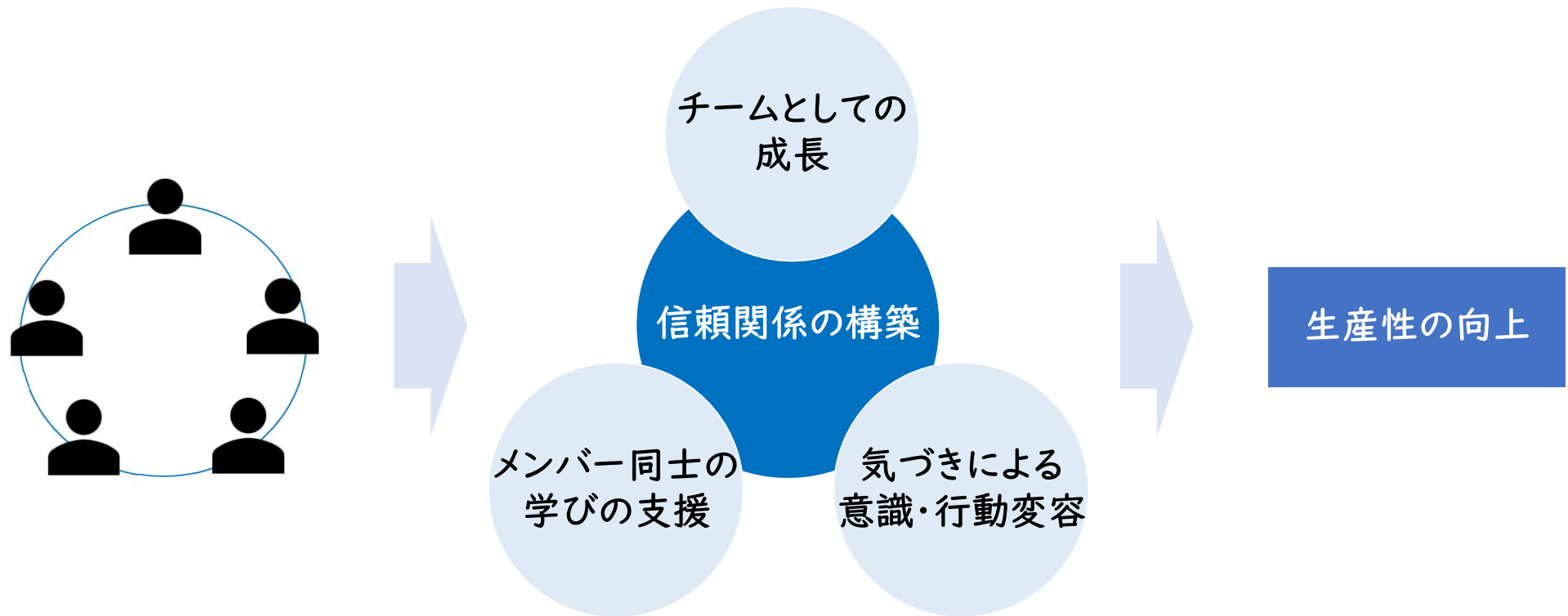
組織の学習による成長

目的	上司からの 学びの支援による 個人の成長	先輩・同僚からの 学びの支援による 個人の成長	職場メンバー間での 学び合いによる 組織としての成長	組織を超えた 学び合いによる 会社としての成長
		ベースとなる信頼関係の構築		
施策	1on1ミーティング 上司・部下間での対話	職場内対話会 作業所・グループ内での対話		組織間対話会 部門・部署を越えた対話



職場内対話会の展開

職場内で定期的に「対話」を行い、お互いの立場や価値観・強みを知ること、信頼関係を高めるとともに、知恵や意見を引き出し合いながら個人・チームの成長を促し、生産性の向上につなげていく取組み



非財務KPI「エンゲージメントスコア」

個人の行動変容に加え、職場内・組織間の連携強化を促す新たな施策も含めた**効果を測るKPI**として設定

従業員の エンゲージメント向上	目指す状態	エンゲージメント 向上施策	新KPI	
			独自の評価指標	エンゲージメントスコア 4.0以上
職務に対する 貢献意欲の向上	能力開発や成果創出 に向けた 個人の行動変容	1on1ミーティング 上司と部下の間で行う 定期的な対話	働きがい指標 仕事のやりがい 心身の健康 職場の信頼関係	
職場に対する 貢献意欲の向上	チームの目標達成 に向けた 職場内の連携強化	職場内対話会 職場単位で行う 定期的な対話	関係性指標 職場内の協働関係 組織間の共創関係 ビジョン・会社方針 への共感	
会社に対する 貢献意欲の向上	会社・部門方針の 実現に向けた 組織間の機能連携強化	組織間対話会 組織を越えて行う 定期的な対話		

