



調査結果レポート

働く人の尊厳を守る・取り戻すプレイブック

感情的報酬に関する実態調査（別冊）

2026年10月6日

株式会社タンシキ 経営・広報研究所

本資料について — 本編調査との違い（スコープ/分析の視点）

本資料は、[2026年8月18日公表した「感情的報酬に関する実態調査」](#)の“別冊”であり、感情的報酬の実態について、属性別の分析結果のポイントをまとめたものです。

調査内容		読み解く内容	本編	別冊
主な内容	回答者プロフィール	属性、所属企業の状況など	●	
	感情的報酬の実態	有形報酬（金銭的報酬・非金銭的報酬）と無形報酬（感情的報酬）の比較。 感情的報酬を、直接受信（自分が褒められる）・間接受信（周りの人等が褒められる）・発信（他者を褒める）の3つの角度から多面的に捉えて調査。 直接受信は具体的にどのような内容を重視・充足しているかを確認。間接受信と発信はそもそも感情的報酬につながるものなのかを確認。	●	● 属性 クロス
	会社・職場の状況、および、仕事に対する意識	会社・職場の状況、および、仕事に対する意識と、感情的報酬の実態で把握した感情的報酬の充足状況の結果とを分析し、感情的報酬が会社・職場の状況や仕事に対する意識と関連するのかを確認。	●	
	情報共有・意見吸い上げ施策の実施状況や、社内外のメディアから取材された経験	情報共有・意見吸い上げ施策（広報活動を含む）と感情的報酬の関係、取材や社内外の公式メディアでの掲載・公開と感情的報酬の関係を分析。	●	

本資料について — 本編調査との違い（スコープ/分析の視点）

2026年8月18日公表した「感情的報酬に関する実態調査」本編と、本資料の“別冊”は、属性別のクロス集計をしているだけでなく、分析の発想・切り口が異なります。

	本編	別冊
内容	感情的報酬の全体的な傾向を確認 会社に対する意識や広報活動との関係进行分析	感情的報酬の実態を属性別に分析 特徴的な傾向のある属性の背景を確認
分析の視点	感情的報酬の「構造」を分析し 会社・組織が何をすべきかを検討	感情的報酬は自分で満たすことも可能という 性質を踏まえ、個人のアクションを分析
要するに…	<u>会社・組織</u> を主語にした「レポート」	<u>個人</u> を主語にした「プレイブック」

本資料について ― 別冊をつくった想い

会社が管理しようとするエンゲージメント向上は本当に健全なのか？

～会社・組織から与えられるばかりではなく「自分で生み出せる報酬」に着目する～

給与や福利厚生といった有形の報酬は、会社から「与えられる」ものです。従業員の立場では、簡単にコントロールすることができません。

これらの報酬は、自分の基準を上下させれば充足感を得ることはできますが、物理的に有形の報酬を自分で増やすということは難しいです。

一方、無形の感情的報酬は、今回の調査で、自分が褒められる「直接受信」、他者の活躍を喜ぶ「間接受信」、自ら他者を褒める「発信」という3方向で充足することがわかりました。

このため、感情的報酬は、会社から与えられることを待つばかりではなく、私たち一人ひとりが自らの行動で増やすこともできます。

給与や福利厚生と違い、一定程度は「自己コントロール」が可能な報酬であり、与え合えば無限に増えるものです。

こうした感情的報酬について、属性別に結果を確認すると、たくさんの「自己コントロール」の伸びしろが見えました。

せっかく貴重な時間を使って働くのであれば、自分のアクションを変えて、感情的報酬を満たせる時間になる方がよいのではないかと。

このような想いで、この別冊は、働くみなさんが「自分自身でどうやって感情的報酬を生み出していくか」という視点で分析しました。

会社が従業員に対して感情的報酬をどう与えていくべきかという“管理的”“導管的”な発想では分析をしていません。

[公表済みの本編](#)では、「エンゲージメント向上を過剰に追い求めると心理的呪縛になり得るのではないか？」という仮説が得られましたので、会社が従業員のことを管理・コントロールするのではなく、個人の尊厳を最大限尊重する視点で分析しました。

もちろん、わたしたちは広報活動を支援する立場です。このため、感情的報酬を満たすアクションを、広報活動によって後押しするアプローチは検討しています。

ただ、この広報活動のアプローチは、会社にとって都合のよい従業員を生み出そうとする発想ではありません。

働く個人の尊厳を尊重する広報活動というアプローチの余地がないか、を探るヒントを得ていただきたいと思います。

個人の尊厳を守ることは、不正・隠蔽を防いだり、創発を生み出したり、離職コストを抑制したりする最大のリスクマネジメント施策といえます。

社内広報と危機管理広報は融合し得るものなのです。

本資料について — 分析結果等の扱い

本資料は、無断転載・複製を「可」としています

本編レポートは無断転載を禁止としていますが、この別冊は複製・転載を「可」としています。

気になるデータや分析があれば、ぜひ、ページを切り取ったり、データを抜き出したりして、ご自身用の持ち歩きメモや、職場での話し合いの材料などに自由に使ってください。

- 相手のためを思って褒めているようで、実は相手のためではなく自分勝手な褒め方になっていないか…
- 先輩・上司の指導は厳しいと思っていたけど、実は自分のことを承認してくれているのでは…
- あの職種の人たちが褒められて嬉しいポイントは仕事のプロセスだから、プロセスをちゃんと観察してみよう…

上記のように、皆さん自身の行動を省みたり、周囲が自分にしてきていた行動・発言・指導の意味を別の角度から捉えることができたり、周りの人を尊重・承認するきっかけを持てたりすると思います。

会社・組織の中で働く人々は、ひとりひとりが唯一無二の存在であり、ひとりひとりが「絶滅危惧種」です。

自分自身のことも、一緒に働いている人のことも絶滅危惧種だと考えると、自分も相手も尊重・承認するきっかけになるはずです。

この別冊が、少しでも「認識」を変えるきっかけになり、そして、広報活動はその「認識」を変える力があるということを知っていただくきっかけになれば幸いです。無理のない範囲で感情的報酬をセルフコントロールして前向きな気持ちになっていただき、勇気を伴う決断・実行の基盤となる「胆識」（タンシキ）が増えることを願っています。

広報機能を活用してみよう

広報活動には、感情的報酬を通じて、効果的・効率的に組織の体温を調整することに貢献できます。このレポートに触れた方の中には、たとえば社内報をあまり読まない、広報からのインタビューやアンケート依頼は面倒だから断る等、いままではあまり広報活動に興味を持てず、協力する意欲が湧かなかった人もいます。ただ、広報の機能をうまく使えば、あなた自身も、あなたの周りの人も、より尊重されて働くうえでの心理的充足感が増す可能性があります。

「広報予算を削って自分の給料にまわしてほしい」という気持ちは理解しますが、実は、広報は、無限に増やせる感情的報酬に寄与しているのです。

本資料について — 資料の構成

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

1. 主な結果（別冊のサマリー）

2. 属性別クロス集計結果

3. まとめ

4. おわりに

本資料について — 資料の構成

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

1. 主な結果（別冊のサマリー）

2. 属性別クロス集計結果

3. まとめ

4. おわりに

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

- 調査期間：2026年7月13日
- 調査方法：インターネット調査（Questantを使用）
- 調査対象：現在就労中の常勤役員または正規雇用者（全国）
- 条 件：従業員・職員数が10人以上の企業・組織・団体等に勤務
- サンプル：1,059人
 - （性別）男性 69.5%、女性 30.5%
 - （年代）20代以下 29.1%、30代 16.4%、40代 19.5%、50代 19.8%、60代以上 15.2%
 - （業種）製造業 23.1%、情報通信・IT 11.6%、医療・福祉 11.3% ほか
 - （従業員規模）10~49人 16.8%、50~299人 31.2%、300人以上 52.0%
 - （企業形態）単体企業 43.3%、グループ企業（親会社に所属）25.9%、
グループ企業（親会社以外に所属）21.1% ほか
 - （勤務先）本社に勤務 57.5%、拠点に勤務 40.7% ほか

※調査の目的や構成等は、[公開済みの調査報告書の本編](#)を参照ください

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

感情的報酬の全体傾向（本編調査のおさらい）

属性別結果の紹介に入る前に、[調査の本編「感情的報酬に関する実態調査」（2026年8月18日）](#)のサマリーをご紹介します。

感情的報酬は非金銭的報酬と同程度に重視されていました	仕事をするうえで、有形の金銭的報酬（給与・賞与等）、同じく有形の非金銭的報酬（福利厚生等）、無形の感情的報酬の重視度を尋ねました。それぞれ個別に重視度を尋ねた結果では、6段階評価の平均で金銭的報酬が4.50、非金銭的報酬（福利厚生等）が4.33、感情的報酬が4.27でした。 報酬の重要度を合計「100」として、各報酬の配分比率を尋ねたところ、金銭的報酬の配分比率の平均が46.4と半数近くを占めた一方、非金銭的報酬（27.1）と感情的報酬（25.5）が同程度に重視されています。
感情的報酬は「直接受信」「間接受信」「発信」の3方向で存在することがわかりました	調査では、感情的報酬について、自分が他人から直接的に承認・称賛される「直接受信型」、職場の同僚や会社全体など自分以外の対象または自分を含む対象が承認・称賛される「間接受信型」、自分が他者や職場を承認・称賛する時に生じる「発信型」の3方向があることが確認できました。
完全な充足が良い状態とは限らない可能性があることがわかりました	感情的報酬がすべて満たされている「完全層」（直接受信の回答個数が10～11個）は、仕事へのエンゲージメントが高い一方で、ミスを隠蔽したくなったり、部署間の壁（サイロ化）が強くなったりする「完璧でなければならないという心理的呪縛」に陥る可能性が考えられました。一方、「最適層」（直接受信の回答個数が7～9個）は、仕事へのエンゲージメントが高く、隠蔽衝動やサイロ化などマイナス項目も低い状態にありました。
感情的報酬は段階的に「感度」が高まる性質があると考えられました	感情的報酬は、ニーズと充足に相関があると考えられました。満たされた経験があるとニーズも増す（あるいはその逆）というサイクルで徐々に感度が高まっていくものと考えられます。このため、直接受信、関節受信、発信という3方向の感情的報酬を満たす経験を少しずつでも積んでいくことが重要と考えられました。

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

別冊との接続

- 本調査の最大の発見は、感情的報酬が「直接受信（自分が褒められる）」「間接受信（身近な他者が褒められて嬉しい）」「発信（自ら他者を褒める）」の三位一体で構成されていることです
- これは、会社から一方的に受信をするばかりの報酬ではなく、自らのアクションで満たすことができる報酬であり、周囲の人とお互いに循環させることができる「報酬のエコシステム」です
- 個人が動き、身近な人を承認し合えば、必ず組織の体温は上がります
- 次章から、属性別の分析結果のポイントを紹介しますので、個人のアクションを変えるヒントを得ていただきたいと思います
- また、その個人のアクションを後押しする広報活動（会社・組織が期待する人物像を洗脳するのではなく、一緒に働く仲間たちをひとりの人間として最大限に尊重する広報活動）のヒントをご紹介します

本資料について — 資料の構成

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

1. 主な結果（別冊のサマリー）

2. 属性別クロス集計結果

3. まとめ

4. おわりに

1. 主な結果（別冊のサマリー）

この別冊でとくに注目したいポイント

2－1 年齢別	ミスを隠蔽したがるのは、 「若手」ではなく、むしろ 「ベテラン」の可能性	「最近の若手は怒られるのを嫌がってミスを隠す」は偏見。業務上のミスを隠したい衝動（隠蔽志向）は、20代以下が全年代で最も低く（＝健全）、50代・60代以上のベテラン層が最も高い結果に - ベテラン層が自らの「経験や能力」へのプライドから、弱みを見せられない「心理的呪縛」に陥っている。若手の指導より、ベテラン層の心理的安全性の確保が急務	P.14
2－2 役職別	経営層は報酬に満たされ、 一般社員は飢える「ズレ」が ある可能性	- 経営者・役員は感情的報酬の直接受信・間接受信・発信のすべてに満ち溢れている。一方、一般社員はすべてにおいて枯渇状態 - 経営層は「自分が満たされているから、現場も幸せだろう（連帯感があるだろう）」という致命的な錯覚に陥りやすい。「会社主語」ではなく、現場の個人の「プロセス」に目を向ける対話へのシフトが必要	P.18
2－3 性別	承認・称賛に対する感じ方が 性別で大きく異なる可能性	- 男性は「結果に至る過程・努力（21.2%）」が承認されている割合が高いのに対し、女性の「支援行動・サポート」への承認はわずか13.9%と低水準 - チームのケアやサポートといった利他的な業務を女性が無意識に担わされているにも関わらず、組織から「公式な貢献」として評価されていない深刻な搾取の構造が見え隠れする	P.22
2－4 出勤頻度別	毎日出社層は感情的報酬に対し て繊細になる可能性	- 原則リモートワーク層は感情的報酬に関する感度が低い傾向にある - 一方、毎日出社している場合も、目に入る情報が増えたり（例：他人が褒められている様子が目に入る）、出勤に伴って半ば強制されることで会社・経営層が自分たちを信用していないように感じて不信感が増したりするなど、ストレスが多くなりやすい可能性がある	P.25

本資料について — 資料の構成

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

1. 主な結果（別冊のサマリー）

2. 属性別クロス集計結果

3. まとめ

4. おわりに

2. 属性別クロス集計結果

属性別クロス集計結果の「見方」

本章では、調査結果を4項目の属性を分析軸にしてクロス集計をしています。属性ごとの“体温の違い”を理解し、個人のアクションのヒントを得るための章と言えます。

各属性の結果では、【主要項目の結果一覧】【主なインサイト／三層にわけたアクションのヒント（本人の行動／周囲のサポート／広報の後押し）】をセットで記載しています。

まずは以下の「属性マップ」から、ご自身に関係の深いページを探して読んでみてください。

▼4項目の属性（こんな悩みを持つあなたへ）

- ・【1. 年代別クロス】 若手の褒め方、中堅のモチベーション低下、ベテランの活用などに悩む方へ
- ・【2. 役職別クロス】 経営陣との温度差や、現場の若手社員のモチベーション低下を悩む方へ
- ・【3. 性別クロス】 男女のコミュニケーションのすれ違いや、多様性推進に悩む方へ
- ・【4. 出社頻度別クロス】 リモートと出社のハイブリッド環境で、連携の希薄化を感じる方へ

▼巻末データ掲載

- ・本章で扱っている内容 年代別／役職別／性別／出社頻度別
- ・本章で扱っていない内容（データのみ） 勤務場所別／職種別／入社経緯別／業種別

2-1. 年代別クロス集計結果

主要項目の結果一覧

カテゴリ	N数	重視度	(全体差)	充足度	(全体差)	重視-充足 ギャップ	直接受信 (個)※1	(全体差)	間接受信 ※2	(全体差)	発信 ※3	(全体差)	最適層 (%) ※4	完全層 (%) ※4
全体	1059	4.27	0.00	3.69	0.00	0.57	1.76	0.00	4.02	0.00	3.86	0.00	2.08	2.36
20代以下	308	4.32	0.06	3.95	0.26	0.37	1.82	0.07	4.22	0.20	3.97	0.11	1.30	3.25
30代	174	4.18	-0.08	3.51	-0.18	0.67	1.52	-0.23	3.83	-0.20	3.61	-0.25	2.30	0.57
40代	206	4.18	-0.08	3.66	-0.04	0.53	1.79	0.03	4.07	0.04	3.90	0.04	2.43	2.91
50代	210	4.31	0.05	3.51	-0.18	0.80	1.72	-0.04	3.81	-0.21	3.83	-0.03	2.86	1.90
60代以上	161	4.29	0.02	3.69	0.00	0.60	1.89	0.13	4.07	0.05	3.91	0.05	1.86	2.48

※1 自分が褒められる「直接受信」の感情的報酬について、いくつかの選択肢を提示して現在の職場で充足しているかを複数回答で尋ねた結果の「回答個数」の平均（いわば直接受信の感情報酬の充足レベル）
※2 自分のまわりの人が褒められることで自分も嬉しくなる「間接受信」の感情的報酬について、「身近な他者の称賛」において心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※3 自分がまわりの人を褒めるときに自分が嬉しくなる「発信」の感情的報酬について、「身近な他者を直接褒めるとき」において心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※4 感情的報酬に関する実態調査の本編で、直接受信の選択個数を群分けした結果、「7~9個」の層がもっとも健全な「最適層」、「10~11個」の完全充足層は心理的呪縛になりかねないと考えられたことを背景とする「完全層」の比率

注目データ

①20代以下

- ・重視度・充足度ともにトップで、直接受信・間接受信・発信も高い傾向にある一方、完全層の比率が高い

②30代

- ・重視度・充足度ともに最低で、直接受信・間接受信・発信のすべてで全体平均を下回っている

③50代

- ・重視度と充足度のギャップが大きく、直接受信・間接受信・発信のすべてで全体平均を下回っているが、最適層の比率はもっとも高い

2-1. 年代別クロス集計結果

①20代：まずは自分自身が、「結果」よりも「過程・努力」を認めてみよう

注目データ

- 重視度・充足度ともにトップで、直接受信・間接受信・発信も高い傾向にある一方、完全層の比率が高い

主なインサイト

- 20代は「従業員を大切にしている」スコアが3.91とダントツであり、「失敗したときに隠蔽したいと思う」は3.17と全年代で最も低く、会社のことをピュアに信じている様子が伝わってきます
- 感情的報酬の具体項目を見ると、20代は「結果」は一定程度の充足があるものの、「過程・努力」の充足状況が低い結果でした

項目	全体平均	20代以下
【風土 存在承認】従業員を大切な存在だと扱う風土がある	3.59	3.91 ※最高
【意識 隠蔽志向】失敗した時に隠蔽したいという衝動に駆られる割合が多い（※低いほど健全）	3.50	3.17 ※最良
【直接受信 結果】自分が出した結果への承認・称賛が満たされている	33.5%	38.6% ※最高
【直接受信 過程】結果に至るまでの過程・努力への承認・称賛が満たされている	20.0%	18.2%

アクション

- 【**本人のアクション（明日から！）**】「ミスをしない完璧な若手」を目指す必要はありません。その透明性を活かして、「ここで躓いてしまいました。相談に乗ってください！」と自己開示することが、実は会社全体の健全な声上げ文化の構築に寄与するかもしれません。また、自分自身で振り返りをする際に、結果が出たかどうかではなく、結果に至るまでのプロセス・努力を自分でも褒めましょう。
- 【**周囲のサポート（管理職）**】若手がミスを報告してくれた際、細かく状況確認や改善指導をする前に、「すぐに報告してくれてありがとう」と、まずは報告したという【結果】を褒めてあげましょう。それが周囲のメンバーにも伝わり透明性を高めるはずです。また、結果を出した若手に対して「よい結果だった」と褒めるのではなく、なにをしたから結果が出たのかを分解して褒めましょう。結果を褒めたときに若手はピュアな反応をしてくれるでしょうが、若手が本当に見てほしいのは結果ではなくプロセスなどの働きぶり。ピュアな若手をおだてるばかりでは、あなたの育成・指導力は醸成されません。
- 【**広報の後押し**】「失敗から学んだ若手の挑戦」を社内報で取り上げ、報告の速さと透明性が会社を守る重要な要素であることを全社に示して、若手の声上げ文化の構築への貢献と管理職の受け止め方の改善につなげていきましょう。優秀な成績を残した社員を紹介するときも、なぜその成績を残せたのかプロセスを詳しく扱うようにしましょう。

2-1. 年代別クロス集計結果

②30代：疲弊する日々「プレッシャーを手放す」ことをプレゼントしよう

注目データ

- 重視度・充足度ともに最低で、直接受信・間接受信・発信のすべてで全体平均を下回っている

主なインサイト

- 30代は「役割外行動」や「帰属意識」が最下位で、自ら他者を褒める「発信力（3.55）」も全年代で最低、職場の中心人物として極限まで頑張っているため、周りを助ける余裕がなく、感情をセーブしている状態と言えます
- 直接受信では、結果に至る過程への承認・称賛の充足率は高い傾向がありますが、自分が挑戦したことへの承認・称賛は充足度が有意に低い結果にあります

項目	全体平均	30代
【意識 役割外行動】自分の本来の担当業務の範囲を超えて、同僚のサポートを行っている	3.61	3.50 ※最低
【意識 帰属意識】会社で問題が起きたときも、会社のことを信じ続けたい	3.56	3.28 ※最低
【発信 他社への直接発信】身近な他者（同僚・上司・部下等）への承認を直接本人に伝える	3.86	3.61 ※最低
【直接受信 過程】結果に至る過程・努力への承認・称賛が満たされている	20.0%	22.4% ※最高
【直接受信 過程】自分が挑戦したこと（結果を問わない失敗・教訓等を含む）への承認・称賛が満たされている	13.5%	8.0%

アクション

- 【本人のアクション（明日から！）】まずは「自分が全部やらなきゃ」という責任感を手放しましょう。そのうえで、後輩が上司から褒められている時、「自分のことみたいに嬉しいよ！」と「発信」をしてみましょう。発信型の感情的報酬に対する感度が高まるほど、あなたの心も軽くなるはずです。
- 【周囲のサポート（20代と管理職）】
20代若手：先輩が助けてくれた時、先輩と上司がいる場で「先輩のあの経験談のおかげで勇気ができました！」と、先輩たちの過去の挑戦や失敗・教訓の数々を上司が認識できるように発言しましょう。その勢いで「今度は先輩の作業、わたしが巻き取ります！」と声をかけ、先輩の孤立を防ぎましょう。
管理職：仕事ができる30代に「任せる」つもりが、「放任」になっていないか見直しましょう。プレッシャーのかかる中堅社員に成果ばかりを求めることをやめましょう。
- 【広報の後押し】30代のエース社員に対して、気持ちの余裕がないことをそのまま受け止めてあげるヒアリングをしてみましょう。「企画を考えるために話を聞かせて！」というテイで受け止めてあげましょう（コンテンツにしなくても聞くことに価値があるため）。

2-1. 年代別クロス集計結果

②50代：自分が「認められていること」を、後輩たちに発信してみよう

注目データ

- 重視度と充足度のギャップが大きく、直接受信・間接受信・発信のすべてで全体平均を下回っているが、最適層の比率はもっとも高い

主なインサイト

- 50代は、重要な役職についていることが多い年代ですが、この影響から自分が担っている仕事の意義や結果に至る過程・努力への承認や称賛が満たされている比率が高い傾向にあります
- 隠蔽志向のスコアが悪く、会社に対する不信感も強い傾向があり、全体的にネガティブなトーンのように見えますが、最適層の比率の高さを考慮すると、よい意味で、自分のことも会社のことも健全に客観視できているように見受けられます。一方、客観視できている（事の重大さがわかっている）のに隠蔽志向が高いということは、「正論を言っても、今の会社（経営層）はどうせ変わらないだろう」という「諦め」を抱いている可能性が考えられます

項目	全体平均	50代
【直接受信 意義】自分が担っている仕事の意義への承認・称賛が満たされている	19.3%	22.9%
【直接受信 過程】結果に至る過程・努力への承認・称賛が満たされている	20.0%	22.4% ※最高
【意識 守り：隠蔽志向】失敗した時に隠蔽したいという衝動に駆られる割合が多い（※低いほど健全）	3.50	3.70
【意識 不信感】会社・経営層のことは基本的に信用・信頼できないと感じる（※低いほど健全）	3.41	3.61 ※最悪

アクション

- 【本人のアクション（明日から！）】自分が「認められている」と感じる仕事の意義や結果に至る過程について、直属の部下もこれらを認められれば嬉しいので、後輩たちに「発信」をしてみましょう。ただし、自分の仕事の意義や努力を発信するのではなく、後輩たちの仕事の意義や努力を認めることが重要です。忙しい管理職や中堅・若手に「みなさんの仕事は会社の〇〇の部分で重要だ。日ごろから△△の努力をしてくれてありがとう」と褒めてみましょう。
- 【周囲のサポート（若手・中堅から）】50代の先輩たちに、役職や立場を飛び越えて「この案件、自分たちの視野が狭くなっていないか心配です。ご経験をもとに、あえて厳しく検証していただけないでしょうか？」と、彼らの“健全性”を積極的に頼ってみてください。自分たちでは考えきれていなかった問題点や、必要な仕事の進め方・調整の仕方に気づくことでしょう。早い段階でリスクの芽を摘むことにもなるので、ベテランの隠蔽衝動の抑制にもつながります。
- 【広報の後押し】会社の歴史やコア技術の変遷を紐解く連載を企画し、50代のベテラン社員を「語り部」として起用します。彼らが蓄積してきた努力や、彼らから見た仕事の意義を、会社の共有財産として見える化しましょう。また、ベテランの提言によって、実際に会社（ルールや経営層の認識）が改善された事例を広報が意図的に取り上げ、「言えば変わる」ことを可視化して、ベテランの「諦めの払拭」を行って健全性を後押ししましょう。

2-2. 役職別クロス集計結果

主要項目の結果一覧

カテゴリ	N数	重視度	(全体差)	充足度	(全体差)	重視-充足 ギャップ	直接受信 (個)※1	(全体差)	間接受信 ※2	(全体差)	発信 ※3	(全体差)	最適層 (%) ※4	完全層 (%) ※4
全体	1059	4.27	0.00	3.69	0.00	0.57	1.76	0.00	4.02	0.00	3.86	0.00	2.08	2.36
経営者・役員	38	4.84	0.58	4.71	1.02	0.13	3.37	1.61	5.03	1.00	4.82	0.95	7.89	10.53
本部長・事業部長クラス	27	3.93	-0.34	4.23	0.54	-0.30	2.85	1.09	4.67	0.64	4.22	0.36	7.41	3.70
部長クラス	83	4.33	0.06	3.86	0.16	0.47	2.14	0.39	4.12	0.10	4.11	0.25	4.82	1.20
課長・マネージャークラス	135	4.23	-0.03	3.66	-0.04	0.58	1.81	0.06	4.08	0.06	3.95	0.08	1.48	0.74
係長・主任・リーダー	176	4.22	-0.05	3.62	-0.08	0.60	1.88	0.12	4.10	0.07	3.86	0.00	2.84	2.27
一般社員	596	4.25	-0.02	3.61	-0.09	0.64	1.50	-0.26	3.87	-0.16	3.71	-0.15	1.01	2.35

※1 自分が褒められる「直接受信」の感情的報酬について、いくつかの選択肢を提示して現在の職場で充足しているかを複数回答で尋ねた結果の「回答個数」の平均（いわば直接受信の感情報酬の充足レベル）
※2 自分のまわりの人が褒められることで自分も嬉しくなる「間接受信」の感情的報酬について、「身近な他者の称賛」について心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※3 自分がまわりの人を褒めるときに自分が嬉しくなる「発信」の感情的報酬について、「身近な他者を直接褒めるとき」について心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※4 感情的報酬に関する実態調査の本編で、直接受信の選択個数を群分けした結果、「7~9個」の層がもっとも健全な「最適層」、「10~11個」の完全充足層は心理的呪縛になりかねないと考えられたことを背景とする「完全層」の比率

注目データ

- ①経営者・役員
 - 重視度・充足度ともに高くギャップも最小、直接受信・間接受信・発信のすべてで大きく全体平均を上回り水準が高い状態
- ②課長・マネージャークラス
 - 一般社員を除く層の中では、直接受信・間接受信・最適層の比率がもっとも低い状態で、完全層は一般社員を含めて比率が最低の状態
- ③一般社員
 - 重視度・充足度のギャップが大きく、直接受信・間接受信・発信・最適層の比率がもっとも低い状態

2-2. 役職別クロス集計結果

①経営者・役員：自分の発言に酔っていないかチェックしよう

注目データ

- ・ 重視度・充足度ともに高くギャップも最小、直接受信・間接受信・発信のすべてで大きく全体平均を上回り水準が高い状態

主なインサイト

- ・ 直接受信・間接受信・発信のすべてが高い水準にあるものの、「情報の流通」に関連する2項目が経営者・役員の中だけでみると相対的に低めの傾向です
- ・ この情報流通に自信を持ちきれない背景には、直接受信で「自分が発言した意見への承認・称賛」が顕著に高いことがあり、話し手として認められたいとの意識が強すぎると考えられます。実際、結果に至る過程や支援行動への承認・称賛は、値は高いものの全体平均と有意差がなく、あまり充足されていない状態にあります。自分の発言への承認・称賛に陶醉して、これらの承認・称賛の充足に目が向いていない可能性があります（一般社員と考え方のギャップがある）

項目	全体平均	経営者・役員
【風土 声上げ：攻め】製品・サービスの品質や開発スピードを向上させるアイデアを積極的に会社へ提案する風土がある	3.57	4.34 ※相対的に低め
【風土 危機対応：疑心暗鬼】自社でトラブルや災害が起きた時に会社・経営層への情報共有が遅くなる風土がある	3.62	4.32 ※相対的に低め
【直接受信 意見】自分が発言した意見への承認・称賛が満たされている	27.7%	60.5%
【直接受信 過程】結果に至るまでの過程・努力への承認・称賛が満たされている	20.0%	31.6%
【直接受信 支援行動】自分が周囲のメンバーに対して行った支援行動への承認・称賛が満たされている	12.1%	18.4%

アクション

- ・ **【本人のアクション（明日から！）】** 立場的に「自分が発言した意見への承認・称賛」に対する嬉しい感覚が強いかもしれませんが、しかし、従業員たちは経営者・役員が発した言葉を「よいしょ」しているだけで、「よいしょ」の積み上げが情報流通を阻害している可能性があります。まずは自分が褒められて嬉しいことに目を向けるのではなく、従業員たちが褒められて嬉しいことが何かを考えて、自分が褒める側になる役割に徹するようにしましょう。
- ・ **【周囲のサポート（秘書などスタッフ部門）】** 単純に「社長、従業員のことを褒めましょう」と言っても、社長は自分が褒められて嬉しい感覚のままに「（自分と同じ考えの内容が合った時に）良いことを言ってくれた！」と褒めてしまうかもしれません。「〇〇さんの試行錯誤や周囲のサポートは、経営のヒントになりますよ」と、社長・役員が現場の努力やサポート行動に目を向けることができるようにナビゲートしましょう。
- ・ **【広報の後押し】** 経営者・役員から、社内向けの経営層メッセージ原稿案が提出された際、そのまま配信するのではなく、結果を出した特定部門ばかりを称賛するのではなく、結果に至るまでのプロセスや周囲のサポートにも言及するようにしっかりと編集（翻訳）しましょう。

2-2. 役職別クロス集計結果

②課長・マネージャークラス：管理職同士で“バイパス褒め”をしてみよう

注目データ

- 一般社員を除く層の中では、直接受信・間接受信・最適層の比率がもっとも低い状態で、完全層は一般社員を含めて比率が最低の状態

主なインサイト

- 「能力」が認められている感覚はあるものの、「支援行動」の承認が満たされていません。また、会社の透明性に対する評価が相対的に低いことから、職場をまとめてメンバーのことも会社のことも支える重要な職務にもかかわらず、会社から十分に情報共有されずに戸惑っている様子がみられます
- 一方、興味深いのは「発信」で、他者への直接発信（3.95）よりも他者への間接発信が高く（4.00）、部下を直接褒めることの難しさを感じているようです

項目	全体平均	課長・マネージャー
【直接受信 能力】自分が保有・発揮している能力への承認・称賛が満たされている	29.5%	35.6%
【直接受信 支援行動】自分が周囲のメンバーに対して行った支援行動への承認・称賛が満たされている	12.1%	11.9%
【風土 社内広報：透明性】会社・経営層は、よい情報も悪い情報も従業員に開示しようとする風土がある	3.55	3.48 ※一般社員に次いで低い
【発信 他者への直接発信】同僚・上司・部下への承認・称賛を、本人に直接伝える時に充足感がある	3.86	3.95
【発信 他者への間接発信】同僚・上司・部下への承認・称賛を、本人以外の人（他部署の人、社内報等）に伝える時に充足感がある	3.83	4.00

アクション

- 【**本人のアクション（明日から！）**】部下を褒めることの難しさを無理に乗り越えようとせず、他部署のマネージャーに「うちのメンバーはすごい！」と自慢し合いましょう。他部署のマネージャーから自分の部下に「マネージャーの〇〇さんがあなたのことを褒めてたよ！」と言ってもらう“バイパス褒め”の選択肢を持ってみましょう。
- 【**周囲のサポート（経営層・部下から）**】
経営層：自分が管理職だった時を思い出して、彼らの泥臭い努力やマネジメント業務の重要性に感謝の言葉を伝えましょう。
部下：「課長、先日のAさんへの助言、わたしも勉強になりました！」と、マネージャーが周囲のメンバーに行った支援行動に光を当ててあげましょう。
- 【**広報の後押し**】情報共有の透明性について管理職が不満を持っている可能性があるため、管理職向けに特化して、会社の状況を包み隠さずに共有する媒体や機会を積極的につくりましょう。また、間接発信の充足感が強いので、社内報という間接媒体で「部下への感謝」を伝える企画を実施してみましょう。

2-2. 役職別クロス集計結果

③一般社員：承認・称賛に対する感度そのものを高めよう

注目データ

- ・ 重視度・充足度のギャップが大きく、直接受信・間接受信・発信・最適層の比率がもっとも低い状態

主なインサイト

- ・ 直接発信について「あてはまるものがない」が有意に高く、そもそも承認・称賛を得られていないと考えていることがわかります
- ・ 意識の面では、他部門の人と話すこと少ないことで、隠そうと思えば隠せてしまう環境にあるのか、隠蔽志向が強くでています

項目	全体平均	一般社員
【直接受信 非該当】（自分が承認・称賛される内容を提示した各項目について）あてはまるものはない	28.9%	36.4%
【直接受信 経験】自分がこれまで培ってきた経験（キャリア・経歴等）への承認・称賛が満たされている	13.6%	9.7%
【風土 血流：ナナメ】総務や広報、他部署の人等、直接の利害関係のない社内の人と雑談や相談をする風土がある	3.56	3.41 ※一般社員の中で一番低い
【意識 守り：隠蔽志向】失敗した時に隠蔽したいという衝動に駆られる割合が多い（※低いほど健全）	3.50	3.57 ※役職別でもっとも悪い
【意識 守り：不信感】会社・経営層のことは基本的に信用・信頼できないと感じる（※低いほど健全）	3.41	3.43 ※役職別でもっとも悪い

アクション

- ・ **【本人のアクション（明日から！）】** そもそも承認・称賛されているのに気が付いていない、あるいは、承認・称賛だと認めたくないという感情を持っているケースもありそうです。自分が他人から承認・称賛される（直接受信の充足感を高める）ためには、まずは周囲の人を承認・称賛してみましょう。とくに満たされている感覚が低い「キャリア・経歴」について、一般社員同士で尊重しあってみましょう。
- ・ **【周囲のサポート（同僚・管理職）】**
同僚：うまく行かなかったことや、失敗したことを同僚と話をするようにしましょう。失敗は隠すものではないという雰囲気をつくりましょう。
管理職：部下のことを褒めているつもりでも伝わっていない可能性があります。褒めるほどのことではないものを無理やり褒める必要はないですが、褒める頻度を上げるように意識してみましょう。
- ・ **【広報の後押し】** 広報がブラブラと社内を歩き回ったりして、色々な人と雑談したりすること自体が、隠蔽衝動を防ぐ（見られている感覚を持つ）ことに繋がる可能性があります。とにかく色々な部署・拠点に出向いて、広報が会社の代表者として話を聞きに行くこと自体が承認・称賛の一形態です。

2-3. 性別クロス集計結果

主要項目の結果一覧

カテゴリ	N数	重視度	(全体差)	充足度	(全体差)	重視-充足 ギャップ	直接受信 (個)※1	(全体差)	間接受信 ※2	(全体差)	発信 ※3	(全体差)	最適層 (%) ※4	完全層 (%) ※4
全体	1059	4.27	0.00	3.69	0.00	0.57	1.76	0.00	4.02	0.00	3.86	0.00	2.08	2.36
男性	736	4.24	-0.03	3.68	-0.02	0.56	1.82	0.06	4.07	0.05	3.89	0.03	2.17	2.31
女性	323	4.33	0.07	3.73	0.04	0.60	1.61	-0.14	3.92	-0.11	3.80	-0.06	1.86	2.48

※1 自分が褒められる「直接受信」の感情的報酬について、いくつかの選択肢を提示して現在の職場で充足しているかを複数回答で尋ねた結果の「回答個数」の平均（いわば直接受信の感情報酬の充足レベル）
※2 自分のまわりの人が褒められることで自分も嬉しくなる「間接受信」の感情的報酬について、「身近な他者の称賛」について心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※3 自分がまわりの人を褒めるときに自分が嬉しくなる「発信」の感情的報酬について、「身近な他者を直接褒めるとき」について心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※4 感情的報酬に関する実態調査の本編で、直接受信の選択個数を群分けした結果、「7~9個」の層がもっとも健全な「最適層」、「10~11個」の完全充足層は心理的呪縛になりかねないと考えられたことを背景とする「完全層」の比率

注目データ

①男性

- 重視度・充足度ともに全体平均より低いギャップは小さめ、女性と比べると直接受信がとくに高い状態

②女性

- 重視度・充足度ともに値が高い項目はある一方でギャップが大きい、かつ、直接受信・間接受信・発信のすべてで全体平均を下回る

2-3. 性別クロス集計結果

①男性：「見栄」や「プライド」を捨てることを意識しよう

注目データ

- ・ 重視度・充足度ともに全体平均より低いギャップは小さめ、女性と比べると直接受信がとくに高い状態

主なインサイト

- ・ 男性は「能力」「仕事の意義」「経験（キャリア・経歴）」が全体平均より有意に高い結果でした。所属している企業・組織によっては、男性はまだ、女性と比べて昇任・昇進しやすい状態にある可能性があり、こうした背景から承認・称賛の実感が女性より高く出ていると考えられます
- ・ 一方、男性は、女性と比べて、ナナメの血流が低いためか、あるいは、上記のような能力・意義・経験に対する承認・称賛が満たされているために「見栄」や「過剰なプライド」が発生するためか、問題が起きた時の情報共有の意識がやや低めの傾向がみられます

項目	全体平均	男性	女性
【直接受信 能力】自分が保有・発揮している能力への承認・称賛が満たされている	29.5%	31.4%	25.1%
【直接受信 意義】自分が担っている仕事の意義への承認・称賛が満たされている	19.3%	21.1%	15.2%
【直接受信 経験】自分がこれまで培ってきた経験（キャリア・経歴等）への承認・称賛が満たされている	13.6%	15.5%	9.3%
【風土 血流：ナナメ】総務や広報、他部署の人等、直接の利害関係のない社内の人と雑談や相談をする風土がある	3.56	3.54	3.60
【風土 声上げ：守り】業務中にミス等が起きた時、周囲の空気を気にせず、速やかにありのままの内容を報告でき風土がある	3.69	3.68	3.72
【意識 守り：隠蔽志向】失敗した時に隠蔽したいという衝動に駆られる割合が多い（※低いほど健全）	3.50	3.52	3.46

アクション

- ・ **【本人のアクション（明日から！）】** 自分の頑張りが評価されるのは、誰かの「見えない支援行動」によって成り立っている場合もあるでしょう。見栄や不要なプライドがリスクの芽になり得ることを自覚して、トラブル等の悪い情報ほど速やかに報告・共有することを意識してみましょう。周りの人が悪い情報を速やかに報告・共有している様子をみたら、アンテナを高めて「自分もそうしよう、とても重要なことだ」と認識するようにしましょう。
- ・ **【周囲のサポート（管理職）】** 男性社員に対して、「悪い情報を速やかに報告してほしいのは、みんなの様子を管理・評価したいわけじゃなくて、わたしの責任にできるからだよ」と、バッドニュースファーストの理由を繰り返し説明してあげてください。
- ・ **【広報の後押し】** 成果を出した男性社員を取り上げる際に、彼らがどうチームや他部署に助けられたかという要素を入れましょう。優秀な男性社員が、見栄や過剰なプライドを持ちすぎないように調整しましょう。

2-3. 性別クロス集計結果

②女性：もう少しだけ「自慢」をしてみよう

注目データ

- ・ 重視度・充足度ともに値が高い項目はある一方でギャップが大きい、かつ、直接受信・間接受信・発信のすべてで全体平均を下回る

主なインサイト

- ・ 女性は、感情的報酬の重視度・充足度が高い一方で、具体的な項目を提示した充足度を尋ねると総じて低い傾向があり、「細かくみると満たされてるとは言い切れない」という感情を持っている傾向があります。具体的には、直接受信では、支援行動への承認・称賛が全体平均より唯一高いものの、数値そのものは低いので、もっと認めてもらいたいという意識がありそうです。
- ・ また、男性と比べて、間接受信が総じて低いため「まわりが褒められることを素直に喜びきれない」という感情もありそうです。発信に関しても直接的に承認する時よりも間接的に承認する時の心理的充足感が低い傾向があり、「口が軽いと思われぬか」「自分がよい環境にいるというマウントのように受け止められぬか」を気にかけている様子が伝わってきます

項目	全体平均	男性	女性
【直接受信 支援行動】自分が周囲のメンバーに対して行った支援行動への承認・称賛が満たされている	12.1%	11.3%	13.9%
【間接受信 身近な他者の称賛】 身近な他者（同僚・上司・部下等）が誰かに承認・称賛されるときに心理的充足感がある	4.02	4.07	3.92
【発信 直接発信】 身近な他者（同僚・上司・部下等）への承認・称賛の気持ちを、本人に直接伝えるときに充足感がある	3.86	3.89	3.80 ※男女差0.9
【発信 間接受信】 身近な他者（同僚・上司・部下等）への承認・称賛の気持ちを、本人以外（他部署の人や社内報）に伝えるときに充足感がある	3.83	3.88	3.73 ※男女差1.5

アクション

- ・ 【**本人のアクション（明日から！）**】 あなたがもし、「細かくみればもっと認めてもらいたい」と感じているなら、周りの人も同じようにそう感じているはず。誰かから支援してもらった時、あるいは誰かが誰かを支援しているのを見たとき、感謝や称賛の言葉をより言葉にしてみましょう。また、間接的に誰かを褒めることは、必ずしも陰口やマウント（攻撃性や嫌みのあるもの）になり得るものではありません。「嬉しかったことを共有していい？」のように、単純な自慢（嬉しさの共有）であることを明確にして、周囲の人の承認・称賛を会話のネタのひとつにしてみましょう。
- ・ 【**周囲のサポート（男性社員）**】 性差を必要以上に意識する必要はありませんが、女性は褒められることがすべて嬉しいとは限らず、繊細に受け止めていること自体を理解しましょう。女性が嬉しかったことを勇気を出して共有（自慢）してくれた時は、フラットに「それはよかったね！」とシンプルに受け止める安全装置になりましょう。また、見えにくい支援行動をしてくれた時は、しっかりと感謝の言葉を伝えましょう。
- ・ 【**広報の後押し**】 「うちの部署のあの人が自慢」のような企画を実施して、間接受信や間接発信が当たり前になる雰囲気づくりをしましょう。

2-4. 出社頻度別クロス集計結果

主要項目の結果一覧

カテゴリ	N数	重視度	(全体差)	充足度	(全体差)	重視-充足ギャップ	直接受信 (個)※1	(全体差)	間接受信 ※2	(全体差)	発信 ※3	(全体差)	最適層 (%) ※4	完全層 (%) ※4
全体	1059	4.27	0.00	3.69	0.00	0.57	1.76	0.00	4.02	0.00	3.86	0.00	2.08	2.36
毎日出社している (フル出社)	824	4.28	0.01	3.64	-0.05	0.64	1.73	-0.03	3.99	-0.03	3.84	-0.03	2.18	2.18
週3~4回程度出社している (残りは在宅)	110	4.47	0.21	4.03	0.33	0.44	1.96	0.21	4.25	0.23	4.12	0.25	2.73	1.82
週1~2回程度出社している (残りは在宅)	60	4.12	-0.15	3.70	0.01	0.42	2.22	0.46	4.12	0.10	3.82	-0.04	1.67	5.00
原則リモートワーク(出社は月数回以下)	51	3.81	-0.45	3.98	0.29	-0.17	1.63	-0.13	4.00	-0.02	3.73	-0.13	0.00	3.92

※1 自分が褒められる「直接受信」の感情的報酬について、いくつかの選択肢を提示して現在の職場で充足しているかを複数回答で尋ねた結果の「回答個数」の平均（いわば直接受信の感情報酬の充足レベル）
※2 自分のまわりの人が褒められることで自分も嬉しくなる「間接受信」の感情的報酬について、「身近な他者の称賛」について心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※3 自分がまわりの人を褒めるときに自分が嬉しくなる「発信」の感情的報酬について、「身近な他者を直接褒めるとき」について心理的充足があるかを尋ねた値の平均値（6段階評価）
※4 感情的報酬に関する実態調査の本編で、直接受信の選択個数を群分けした結果、「7~9個」の層がもっとも健全な「最適層」、「10~11個」の完全充足層は心理的呪縛になりかねないと考えられたことを背景とする「完全層」の比率

注目データ

①毎日出社（フル出社）

- 重視度と充足度のギャップが大きく、直接受信・間接受信・発信のすべてが全体平均を下回っている

②原則リモートワーク（出社は月数回以下）

- 重視度と充足度のギャップがほとんどないものの、直接受信・間接受信・発信のすべてが全体平均を下回っている

2-4. 出社頻度別クロス集計結果

①毎日出社：ストレスの感じやすい環境だからこそ、身近な人を褒めてみよう

注目データ

- ・ 重視度と充足度のギャップが大きく、直接受信・間接受信・発信のすべてが全体平均を下回っている

主なインサイト

- ・ 毎日出社によって目に見えることや接する情報が増えると、かえって会社・経営層に対する不信感が増したり、周囲が褒められているのに自分は認められないというストレスを感じたりしやすいようです。さらに、毎日出社しているにも関わらず、サイロ化を強く感じる傾向がありました
- ・ 一方、発信は全体的に平均より低いものの、物理的な距離が近くて声をかけやすいからか他者への直接発信は相対的に高い傾向にありました

項目	全体平均	毎日出社
【直接受信 能力】自分が保有・発揮している能力への承認・称賛が満たされている	29.5%	27.8%
【間接受信 身近な他者の称賛】 身近な他者（同僚・上司・部下等）が誰かに承認・称賛されるときに心理的充足感がある	4.02	3.99 ※出社頻度別で最低
【風土 社内広報：存在承認】会社・経営層は、従業員のことを大切な存在だと扱う風土がある	3.59	3.54 ※出社頻度別で最低
【風土 社内広報：透明性】会社・経営層は、よい情報も悪い情報も従業員に開示しようとする風土がある	3.55	3.51 ※出社頻度別で最低
【意識 守り：サイロ化】自分の会社は部署間の壁が強く、他部署の動きや苦勞が見えにくいと感じる（※低いほど健全）	3.41	3.46 ※出社頻度別で最悪
【発信 直接発信】 身近な他者（同僚・上司・部下等）への承認・称賛の気持ちを、本人に直接伝えるときに充足感がある	3.86	3.84 ※毎日出社では最高

アクション

- ・ **【本人のアクション（明日から！）】** 毎日の出社は、様々なことが目につきやすく、ストレスが多くなりやすいですが、物理的な距離の近さや声のかけやすさを最大限生かして、同僚・部下・上司のことを気軽に褒める発信を増やしてみましょう。周囲の人がストレスを感じていないか、互いに関心を持ち合って尊重しあいましょう。
- ・ **【周囲のサポート（管理職）】** 「出社しているからコミュニケーションは取れている」と慢心せずに、朝礼・課会などの場で、会社全体の動きや他部署のニュースを意図的に共有するようにしましょう。社内報など情報を得られる媒体があるとしても、情報の受信を個人に任せすぎず、管理職自身が情報媒介者になってください。
- ・ **【広報の後押し】** 全従業員に一斉に情報共有する「社内マスコミ」のような活動だけでなく、管理職をターゲットにして、管理職が部下に共有したくなる情報を発信する「社内ミニコミ」のような活動を目指しましょう。情報共有を“する”ばかりでなく、情報共有の機会を“生み出す”活動をしましょう。

2-4. 出社頻度別クロス集計結果

②原則リモート：感情的報酬の感度を高めていこう

注目データ

- ・ 重視度と充足度のギャップがほとんどないものの、直接受信・間接受信・発信のすべてが全体平均を下回っている

主なインサイト

- ・ 直接受信と発信が全体的に低い傾向にありますが、直接受信では支援行動への承認実感が低いです。発信は、リモートで物理的に発信しにくい状態にあるためか、発信に対する充足感の感度が低い傾向があります
- ・ 他部門の人との雑談が少なく、他部門から干渉されにくい状態にあるためかミスを隠したい衝動が最も悪い状態です

項目	全体平均	原則リモート
【直接受信 非該当】（自分が承認・称賛される内容を提示した各項目について）あてはまるものはない	28.9%	39.2%
【直接受信 支援行動】自分が周囲のメンバーに対して行った支援行動への承認・称賛が満たされている	12.1%	7.8% ※出社頻度別で最低
【発信 他者への直接発信】同僚・上司・部下への承認・称賛を、本人に直接伝える時に充足感がある	3.86	3.73 ※出社頻度別で最低
【風土 血流：ナナメ】総務や広報、他部署の人等、直接の利害関係のない社内の人と雑談や相談をする風土がある	3.56	3.28 ※出社頻度別で最低
【意識 守り：隠蔽志向】失敗した時に隠蔽したいという衝動に駆られる割合が多い（※低いほど健全）	3.50	3.58 ※出社頻度別で最悪

アクション

- ・ **【本人のアクション（明日から！）】** 感情的報酬の重視度が低く、直接受信や発信がとくに低いため、リモートワークによって日常的に承認・称賛する頻度自体が少なくなりがち。まずは、課会や業務連絡チャットの際に、「〇〇さんのサポート、本当に助かりました！」などと周りの人の支援行動に着目して感謝の言葉を発信してみましょう。
- ・ **【周囲のサポート（管理職）】** リモートワークは隠蔽衝動を持ちがちなことを認識し、日常的に「隠しごと」をしにくい雰囲気をつくりましょう。このためにも、自分の過去の経験談や、管理職自身のちょっとしたミスやその対応状況をメンバーに積極的に共有するようにしましょう。部下は、管理職の姿をみて「どこまで話してもよいのか」を模範とするので、管理職自身が積極的にバッドニュースファーストを徹底しましょう。
- ・ **【広報の後押し】** リモートワークの人同士で対談をする企画を積極的につくりましょう。視野を広げるコンテンツではなく、視野を広げる機会/場をつくりましょう。

本資料について — 資料の構成

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

1. 主な結果（別冊のサマリー）

2. 属性別クロス集計結果

3. まとめ

4. おわりに

3. まとめ

あすから組織の体温を上げるために（個人編）

ここまで、組織の体温に直結する4大属性ごとに「感情的報酬の目詰まり」と「明日からのアクション」を見てきました。最後に、組織の体温を上げるための実践ポイントを総括します。

■ 個人の実践ポイント

・ “返報性”を意識してみよう

承認・称賛を求めるのであれば、まずは自分が身近な人のことを承認・称賛しよう。

とくに身近な人が結果を出すまでのプロセスや、誰かを支援している行動を褒めよう。

・ “バイパス褒め”をしてみよう

直接的に本人を褒めることが難しい場合は、間接的に本人を褒めるアプローチをしてみよう。

とくに、褒めることがハラスメントになりかねない場合は、管理職同士で “バイパス褒め” をしよう。

・ “バッドニュースファースト”を徹底的に承認・称賛しよう

承認・称賛を目的化するのではなく、承認・称賛を通じて風通しのよい声上げ文化をつくろう。

とくに、ミス・トラブルの迅速共有や、隠蔽・不正を防ぐためにバッドニュースファーストを褒めよう。

※とりわけ隠蔽志向が高い傾向にあるベテランや管理職が率先して行うこと

・ そもそも人前で褒められることが苦手な場合

自分の感情や価値観を、そのまま上司や周囲の身近な同僚・先輩・後輩に伝えよう。あらゆる場面で褒められたいのか、特定の人や場面では褒められたいのか自己分析して、自分のトリセツを周囲に伝えよう。

3. まとめ

あすから組織の体温を上げるために（管理職・経営陣編）

■ 周囲（管理職・経営陣）の実践ポイント

・「立場の違い」により起きやすい勘違いに注意しよう

管理職・経営者という立場は、あなたが頑張った結果ではありますが、その立場だから“偉い”のではありません。立場の違いは役割の違いでしかないという謙虚な気持ちで、部下を自分と同じひとりの人間として尊重しましょう。

・日常場面では評価を手放してみよう

人事評価をする立場だと、どうしても日常的に部下・メンバーを評価する目線でとらえてしまいがちです。ジャッジするのではなく、「そのアイデア、何から思いついたの？ 教えて！」と頼る姿勢を見せてみましょう。

・絶対評価を意識しよう

完璧を求めたり、失敗を許さなかったりする同調圧力は、隠蔽やサイロ化を生み出します。人事評価をするうえで相対評価は不可欠ですが、だからこそ絶対評価も意識して、個人のプロセス（挑戦の過程）や支援行動に目を向けましょう

・部下が報告・提案しやすい雰囲気づくりを徹底しよう

部下の立場では、悪い情報を速やかに報告することの理由をはっきり認識していないことがあります。報告さえしてもらえれば管理職側で責任を負うことができるという、責任の所在の移行を丁寧に説明しましょう。

・相手の「心地よい距離感」を観察しよう

すべての人が「人前で褒められること」を喜ぶわけではありません。褒められた時の相手の反応をよく観察し、負担に感じている様子があれば、静かに感謝を伝えるなど、相手の特性に合わせたアプローチを心がけましょう。

本資料について — 資料の構成

0. 調査概要/本編調査のおさらい/別冊との接続

1. 主な結果（別冊のサマリー）

2. 属性別クロス集計結果

3. まとめ

4. おわりに

4. おわりに

本編～別冊から考えられる広報活動のありたい姿

ここまで、個人や管理職が明日からできるアクションを見てきました。最後に、これら現場の『体温調整』を組織全体に広げ、仕組みとして後押しする【広報活動のありたい姿（7原則）】を提唱して、本レポートの結びとします。

本編・別冊から考えられる広報活動の「根本機能」～なんのために情報を共有するのか～

広報は、会社が従業員を管理するために情報を共有する機能ではなく、働く人一人ひとりの尊厳を守ること、それを後押しすることで、会社・組織全体の体温を調整して、会社・組織の“生命力”を維持・強化するリスクマネジメント機能である。

本編・別冊から考えられる広報活動の「7原則」～なにをすれば生命力を維持・強化できるのか～

1. 話を聞きに行く（取材自体に価値がある）
2. プロセスを扱う（結果ばかりを扱わない）
3. 失敗を扱う（きれいな成功談ばかりを扱わない）
4. 偏りをなくす（花形部署・エースだけを礼賛しない）
5. 等身大を扱う（理想像を押し付けない）
6. 支援行動を扱う（見えない貢献を見える化する）
7. 共感を目的にしない（納得を生み出す）

4. おわりに

本編～別冊から考えられる広報活動の7原則

1. 話を聞きに行く (取材自体に価値がある)	・ 本編の示唆：取材経験は感情的報酬の充足度を最も高める ・ 掲載されるかどうかではなく、聞かれること自体が承認 ・ 広報は「話を聞く存在」であり、それだけで個人の体温を上げることができる
2. プロセスを扱う (結果ばかりを扱わない)	・ 結果の称賛は心理的呪縛を生むことがある ・ 「どうやってそこに至ったか」を丁寧に扱うことで、等身大の姿が共有され、他者の挑戦を後押しする ・ 若手・中堅・ベテランのいずれにも効く“体温の上がる情報”を提供する
3. 失敗を扱う (きれいな成功談ばかりを扱わない)	・ 完璧さの押し付けは、隠蔽・サイロ化を生む ・ 失敗・つまずき・学びを扱うことで、組織全体の心理的安全性が高まり、声上げ文化が育つ ・ 「透明性は会社を守る」というメッセージを広報が代弁し、広報が透明性向上の旗頭になる
4. 偏りをなくす (花形部署・エースだけを礼賛しない)	・ 特定部署・エース社員の過度な礼賛は、心理的呪縛とやっかみを生む ・ 多様な部署・職種・拠点を均等に扱うことで、組織の体温が均一に温まり、連帯感が生まれる ・ 「絶滅危惧種の多様性」を守る広報を目指す

4. おわりに

本編～別冊から考えられる広報活動の7原則

5. 等身大を扱う (理想像を押し付けない)	・ “完璧な社員像”の発信は、現場の体温を下げる ・ 人間らしさ・弱さ・日常の工夫 を扱うことで、誰もが「自分もここにいていい」と感じられる ・ 共感ではなく 納得（倫理的・社会的判断） を生む広報を目指す
6. 支援行動を扱う (見えない貢献が見える化する)	・ 「支援・サポート」が評価されにくい構造がある ・ 利他的な行動・ケア・調整 を広報が代弁することで、組織の“見えない体温”が上がる ・ 「誰かのための行動」を公式な貢献として扱う
7. 共感を目的にしない (納得を生み出す)	・ 感情的報酬を循環させるときに「共感の押し付け」はNG（妄信・同調圧力を生む） ・ 広報は、認知 → 理解 → 納得（倫理的・社会的判断） → 行動 のモデルで情報を扱う ・ 組織の健全性を守る広報の根幹原則

広報は、働くひとりひとりの尊厳を守り、ともに尊厳を守り合う人間関係の構築を後押しすることが重要。その積み重ねが、組織全体の体温を温め、組織の健全性と持続的な成長を支える。

尊厳を守る広報活動こそ、きわめて経済的・経営的に合理性のあるリスクマネジメントの施策と言える。

4. おわりに

分析者コメント

今回の別冊を通じて、様々な組織の中の「体温」の偏りを見てきました。それぞれ「何を褒められている実感があるのか」「何を褒められたいのか」を見ていく中で、様々なコミュニケーションの歪みや、承認・称賛のアプローチが浮き彫りになりました。

もちろん、承認・称賛自体が目的ではありません。会社・組織である以上、会社・組織として何らかの価値を生み出し、価値を提供し続けることが目的です。価値を創出する・提供し続けるために、会社・組織の構成員が立場を超えて、お互いが考えていること・感じていることを伝え合うことが、環境変化に適応したり、危機を乗り越えたり、新陳代謝をしたりすることの基盤になるはずです。

株式会社タンシキの社名にもなっている「胆識（タンシキ）」とは、「見識（物事の本質を見抜く力）」に「胆力（決断し、実行する力）」が備わった状態を指します。この別冊を手にした皆さんは、すでに自組織の体温の偏りを見抜く「見識」を得ました。あとはこの瞬間から、隣の席や画面越しの同僚に「ありがとう」と声をかけるという少しの「胆力（勇気）」を発揮するだけです。その一つひとつの行動が連鎖した時、あなたの組織は必ず、多様な情報がタテヨコナナメに通り合う、生命力に満ちた姿に生まれ変わるはずです。

株式会社タンシキ 経営・広報研究所長 秋山和久

appendix

属性別データ集（主要データ）

属性分類	カテゴリ	N数	重視度	(全体差)	充足度	(全体差)	重視-充足 ギャップ	直接受信(個)	(全体差)	間接受信	(全体差)	発信	(全体差)	最適層(%)	完全層(%)
全体		1059	4.27	0.00	3.69	0.00	0.57	1.76	0.00	4.02	0.00	3.86	0.00	2.08	2.36
年齢	20代以下	(308)	4.32	0.06	3.95	0.26	0.37	1.82	0.07	4.22	0.20	3.97	0.11	1.30	3.25
	30代	(174)	4.18	-0.08	3.51	-0.18	0.67	1.52	-0.23	3.83	-0.20	3.61	-0.25	2.30	0.57
	40代	(206)	4.18	-0.08	3.66	-0.04	0.53	1.79	0.03	4.07	0.04	3.90	0.04	2.43	2.91
	50代	(210)	4.31	0.05	3.51	-0.18	0.80	1.72	-0.04	3.81	-0.21	3.83	-0.03	2.86	1.90
	60代以上	(161)	4.29	0.02	3.69	0.00	0.60	1.89	0.13	4.07	0.05	3.91	0.05	1.86	2.48
役職	経営者・役員	(38)	4.84	0.58	4.71	1.02	0.13	3.37	1.61	5.03	1.00	4.82	0.95	7.89	10.53
	本部長・事業部長クラス	(27)	3.93	-0.34	4.23	0.54	-0.30	2.85	1.09	4.67	0.64	4.22	0.36	7.41	3.70
	部長クラス	(83)	4.33	0.06	3.86	0.16	0.47	2.14	0.39	4.12	0.10	4.11	0.25	4.82	1.20
	課長・マネージャークラス	(135)	4.23	-0.03	3.66	-0.04	0.58	1.81	0.06	4.08	0.06	3.95	0.08	1.48	0.74
	係長・主任・リーダー	(176)	4.22	-0.05	3.62	-0.08	0.60	1.88	0.12	4.10	0.07	3.86	0.00	2.84	2.27
	一般社員	(596)	4.25	-0.02	3.61	-0.09	0.64	1.50	-0.26	3.87	-0.16	3.71	-0.15	1.01	2.35
	その他	(4)	5.25	0.98	4.00	0.31	1.25	2.75	0.99	4.75	0.73	4.50	0.64	0.00	0.00
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
性別	男性	(736)	4.24	-0.03	3.68	-0.02	0.56	1.82	0.06	4.07	0.05	3.89	0.03	2.17	2.31
	女性	(323)	4.33	0.07	3.73	0.04	0.60	1.61	-0.14	3.92	-0.11	3.80	-0.06	1.86	2.48
出社頻度	毎日出社している（フル出社）	(824)	4.28	0.01	3.64	-0.05	0.64	1.73	-0.03	3.99	-0.03	3.84	-0.03	2.18	2.18
	週3〜4回程度出社している（残りは在宅）	(110)	4.47	0.21	4.03	0.33	0.44	1.96	0.21	4.25	0.23	4.12	0.25	2.73	1.82
	週1〜2回程度出社している（残りは在宅）	(60)	4.12	-0.15	3.70	0.01	0.42	2.22	0.46	4.12	0.10	3.82	-0.04	1.67	5.00
	原則リモートワーク（出社は月数回以下）	(51)	3.81	-0.45	3.98	0.29	-0.17	1.63	-0.13	4.00	-0.02	3.73	-0.13	0.00	3.92
	その他	(2)	5.00	0.73	3.50	-0.19	1.50	1.50	-0.26	3.50	-0.52	5.00	1.14	0.00	0.00
	あてはまるものはない	(12)	3.90	-0.37	3.00	-0.69	0.90	0.33	-1.42	3.75	-0.27	3.78	-0.08	0.00	0.00
	本社に勤務	(609)	4.27	0.00	3.80	0.11	0.47	1.83	0.08	4.11	0.08	3.92	0.06	1.97	2.63
勤務場所	拠点に勤務（支社・支店、営業所、研究所、製造工場、物流拠点を問わず）	(431)	4.27	0.00	3.57	-0.12	0.70	1.68	-0.07	3.92	-0.10	3.79	-0.07	2.32	2.09
	その他	(5)	4.60	0.33	3.40	-0.29	1.20	1.40	-0.36	3.80	-0.22	3.80	-0.06	0.00	0.00
	あてはまるものはない	(14)	3.58	-0.68	2.93	-0.77	0.65	0.86	-0.90	3.69	-0.33	3.50	-0.36	0.00	0.00
入社経緯	新卒入社	(443)	4.36	0.09	3.87	0.18	0.49	2.04	0.28	4.18	0.15	3.97	0.11	2.71	3.39
	中途入社	(598)	4.20	-0.07	3.56	-0.13	0.64	1.57	-0.19	3.91	-0.12	3.78	-0.09	1.67	1.67
	その他	(4)	5.25	0.98	5.00	1.31	0.25	2.50	0.74	5.00	0.98	4.75	0.89	0.00	0.00
	あてはまるものはない	(14)	3.73	-0.54	3.38	-0.31	0.34	0.50	-1.26	3.67	-0.36	3.67	-0.19	0.00	0.00
職種	企画・マーケティング・広報	(59)	4.38	0.11	3.97	0.27	0.41	2.10	0.34	4.61	0.59	4.25	0.38	0.00	3.39
	営業・販売・サービス	(211)	4.24	-0.02	3.75	0.05	0.50	1.80	0.04	4.09	0.06	3.99	0.13	2.37	1.90
	技術・研究・開発・設計	(89)	4.30	0.03	3.55	-0.14	0.75	2.27	0.51	4.06	0.04	3.99	0.13	3.37	6.74
	生産・製造・品質管理	(114)	4.20	-0.07	3.54	-0.16	0.66	1.46	-0.30	3.79	-0.23	3.52	-0.34	2.63	0.00
	事務・管理（総務・人事・経理等）	(253)	4.29	0.02	3.78	0.09	0.50	1.76	0.01	4.03	0.00	3.90	0.03	2.77	2.37
	専門職（コンサル・金融・医療）	(88)	4.18	-0.08	3.42	-0.27	0.76	1.52	-0.23	3.88	-0.14	3.62	-0.24	0.00	1.14
	クリエイティブ	(12)	4.30	0.03	3.70	0.01	0.60	1.83	0.08	4.11	0.09	4.00	0.14	8.33	0.00
	輸送・運転	(49)	3.96	-0.31	3.46	-0.24	0.50	1.53	-0.23	3.82	-0.21	3.71	-0.15	2.04	2.04
	建設	(15)	4.31	0.04	4.31	0.61	0.00	0.87	-0.89	4.31	0.28	3.92	0.06	0.00	0.00
	IT・システム開発	(74)	4.42	0.16	3.90	0.21	0.52	2.51	0.76	4.15	0.12	3.93	0.07	1.35	4.05
	その他	(58)	4.50	0.23	3.66	-0.04	0.84	1.66	-0.10	4.00	-0.02	3.79	-0.07	1.72	3.45
	あてはまるものはない	(37)	4.09	-0.18	3.60	-0.09	0.49	0.46	-1.30	3.53	-0.49	3.61	-0.25	0.00	0.00
業種	メーカー（製造業）	(245)	4.26	-0.01	3.63	-0.06	0.63	1.78	0.02	3.86	-0.16	3.79	-0.07	3.27	1.22
	商社	(47)	4.41	0.15	3.74	0.05	0.67	1.70	-0.06	4.23	0.21	4.09	0.23	2.13	0.00
	流通・小売	(65)	4.20	-0.07	3.80	0.11	0.40	2.12	0.37	4.59	0.56	3.97	0.10	1.54	3.08
	サービス	(63)	4.44	0.18	3.78	0.09	0.66	1.54	-0.22	4.07	0.04	4.00	0.14	1.59	3.17
	電気・ガス・水道・通信	(20)	4.21	-0.05	3.58	-0.12	0.63	2.55	0.79	3.94	-0.08	3.72	-0.14	0.00	5.00
	物流・運輸	(74)	4.07	-0.19	3.35	-0.34	0.72	1.58	-0.18	3.84	-0.18	3.74	-0.12	1.35	1.35
	情報通信・IT	(123)	4.19	-0.07	3.97	0.27	0.23	2.31	0.55	4.07	0.05	3.89	0.03	3.25	5.69
	金融・保険	(44)	4.55	0.28	3.84	0.15	0.70	1.93	0.17	4.02	0.00	3.86	0.00	2.27	4.55
	建設・不動産	(94)	4.35	0.08	3.81	0.12	0.54	1.76	0.00	4.20	0.17	3.99	0.13	2.13	1.06
	飲食	(13)	4.85	0.58	3.77	0.08	1.08	1.77	0.01	4.46	0.44	3.54	-0.32	0.00	0.00
	観光・宿泊	(11)	4.36	0.10	4.00	0.31	0.36	3.09	1.33	4.80	0.78	4.55	0.68	0.00	18.18
	教育・学習支援	(36)	4.00	-0.27	3.63	-0.07	0.37	1.67	-0.09	4.18	0.16	3.79	-0.07	2.78	2.78
	学術・研究機関	(6)	4.00	-0.27	3.67	-0.03	0.33	2.00	0.24	3.50	-0.52	4.33	0.47	0.00	0.00
	コンサルティング	(6)	3.17	-1.10	3.67	-0.03	-0.50	1.50	-0.26	3.83	-0.19	3.50	-0.36	0.00	0.00
	医療・福祉	(120)	4.16	-0.11	3.41	-0.28	0.74	1.18	-0.57	3.72	-0.30	3.63	-0.23	1.67	0.83
	官公庁・自治体・団体	(59)	4.39	0.13	3.88	0.19	0.51	1.31	-0.45	4.15	0.12	4.09	0.23	0.00	1.69
	その他	(33)	4.39	0.13	3.64	-0.06	0.76	1.55	-0.21	4.00	-0.02	3.87	0.01	0.00	3.03
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

属性別データ集（直接受信）

直接受信の感情報酬の具体項目													
属性分類	カテゴリ	N数	自分が発言した意見 (提言・提案等)への 承認・称賛	自分が保有・発揮し ている能力(専門技 術・保有資格等) への承認・称賛	自分が出した結果 (成果・実績等)への 承認・称賛	自分が出した結果に なる過程(努力・上 主等)への承認・称 賛	自分が挑戦したこと (結果を問わない失 敗・教訓等を含む) への承認・称賛	自分が担っている仕 事の意味(組織にお ける役割・重要性 等)への承認・称賛	自分がこれまで培っ てきた経験(キャラ クター等)への承 認・称賛	自分が周囲のメン バーに対して行っ た支援行動(手助け・ サポート)への承 認・称賛	その他	あてはまるものはな い	
全体		1059	27.7	29.5	33.5	20.0	13.5	19.3	13.6	12.1	0.0	28.9	
年齢	20代以下	(308)	26.9	28.9	38.6	18.2	14.9	14.3	11.0	11.4	0.0	26.6	
	30代	(174)	24.1	27.6	26.4	22.4	8.0	16.7	11.5	13.2	0.0	28.7	
	40代	(206)	29.1	34.0	32.0	17.5	17.0	20.9	12.6	10.2	0.0	29.6	
	50代	(210)	26.7	29.0	33.8	22.4	13.3	22.9	14.8	13.8	0.0	32.4	
	60代以上	(161)	32.3	27.3	32.9	21.1	12.4	24.8	20.5	12.4	0.0	28.0	
	経営者・役員	(38)	60.5	44.7	50.0	31.6	31.6	44.7	28.9	18.4	0.0	13.2	
役職	本部長・事業部長クラス	(27)	51.9	48.1	48.1	33.3	37.0	29.6	29.6	18.5	0.0	0.0	
	部長クラス	(83)	39.8	34.9	47.0	20.5	10.8	18.1	20.5	14.5	0.0	14.5	
	課長・マネージャークラス	(135)	28.1	35.6	33.3	24.4	14.1	25.2	17.0	11.9	0.0	22.2	
	係長・主任・リーダー	(176)	27.3	36.9	34.7	22.7	16.5	19.3	14.2	10.8	0.0	23.9	
	一般社員	(596)	22.7	23.2	29.7	16.8	10.7	15.6	9.7	11.6	0.0	36.4	
	その他	(4)	50.0	50.0	25.0	25.0	0.0	75.0	50.0	0.0	0.0	0.0	
性別	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
性別	男性	(736)	28.9	31.4	33.8	21.2	14.4	21.1	15.5	11.3	0.0	28.7	
	女性	(323)	24.8	25.1	32.8	17.3	11.5	15.2	9.3	13.9	0.0	29.4	
	出勤頻度	毎日出社している(フル出勤)	(824)	27.5	27.8	33.6	20.0	12.5	18.7	13.3	11.7	0.0	29.7
		週3〜4回程度出社している(残りは在宅)	(110)	28.2	38.2	32.7	22.7	21.8	27.3	17.3	14.5	0.0	20.0
		週1〜2回程度出社している(残りは在宅)	(60)	31.7	41.7	38.3	21.7	18.3	21.7	13.3	18.3	0.0	20.0
		原則リモートワーク(出社は月数回以下)	(51)	25.5	27.5	31.4	15.7	9.8	13.7	11.8	7.8	0.0	39.2
その他		(2)	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	
あてはまるものはない		(12)	16.7	8.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	50.0	
勤務場所	本社に勤務	(609)	31.7	30.2	34.8	19.4	15.1	19.2	13.3	12.8	0.0	27.3	
	拠点に勤務(支社・支店、営業所、研究所、製造工場、物流拠点を問わず)	(431)	23.0	29.0	31.6	20.9	11.8	20.2	14.6	11.1	0.0	30.6	
	その他	(5)	0.0	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	20.0	
	あてはまるものはない	(14)	7.1	14.3	28.6	21.4	0.0	0.0	0.0	7.1	0.0	50.0	
	入社経緯	新卒入社	(443)	33.6	31.4	38.8	21.9	14.7	20.3	16.0	12.9	0.0	26.0
		中途入社	(598)	23.6	28.1	29.9	18.7	12.9	18.7	11.9	11.5	0.0	30.6
その他		(4)	50.0	100.0	50.0	50.0	25.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	
あてはまるものはない		(14)	7.1	7.1	14.3	7.1	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	57.1	
職種		企画・マーケティング・広報	(59)	57.6	42.4	35.6	11.9	13.6	15.3	15.3	10.2	0.0	13.6
		営業・販売・サービス	(211)	26.5	31.8	37.0	21.3	16.1	20.9	14.7	12.8	0.0	27.0
	技術・研究・開発・設計	(89)	37.1	34.8	43.8	25.8	18.0	19.1	21.3	14.6	0.0	19.1	
	生産・製造・品質管理	(114)	21.9	25.4	29.8	24.6	7.9	17.5	13.2	6.1	0.0	35.1	
	事務・管理(総務・人事・経理等)	(253)	22.9	26.9	36.4	19.4	13.8	19.8	12.6	13.4	0.0	28.9	
	専門職(コンサル・金融・医療)	(88)	26.1	25.0	21.6	18.2	5.7	20.5	10.2	11.4	0.0	27.3	
業種	クリエイティブ	(12)	25.0	50.0	33.3	16.7	16.7	8.3	8.3	0.0	0.0	41.7	
	輸送・運輸	(49)	24.5	14.3	26.5	6.1	10.2	14.3	10.2	4.1	0.0	42.9	
	建設	(15)	20.0	26.7	13.3	13.3	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	26.7	
	IT・システム開発	(74)	33.8	44.6	40.5	27.0	23.0	21.6	18.9	25.7	0.0	17.6	
	その他	(58)	27.6	27.6	32.8	24.1	19.0	32.8	15.5	15.5	0.0	36.2	
	あてはまるものはない	(37)	13.5	10.8	10.8	8.1	2.7	0.0	0.0	2.7	0.0	62.2	
業種	メーカー(製造業)	(245)	27.3	29.4	34.3	21.2	13.5	21.2	16.3	9.4	0.0	28.2	
	商社	(47)	29.8	23.4	40.4	21.3	8.5	25.5	10.6	8.5	0.0	25.5	
	流通・小売	(65)	29.2	44.6	35.4	21.5	12.3	15.4	12.3	9.2	0.0	20.0	
	サービス	(63)	28.6	28.6	33.3	22.2	14.3	14.3	11.1	15.9	0.0	33.3	
	電気・ガス・水道・通信	(20)	15.0	15.0	35.0	40.0	10.0	30.0	10.0	20.0	0.0	25.0	
	物流・運輸	(74)	27.0	21.6	27.0	10.8	6.8	20.3	10.8	8.1	0.0	37.8	
業種	情報通信・IT	(123)	37.4	36.6	40.7	24.4	20.3	20.3	18.7	17.9	0.0	26.8	
	金融・保険	(44)	25.0	43.2	36.4	20.5	15.9	20.5	22.7	25.0	0.0	25.0	
	建設・不動産	(94)	26.6	25.5	38.3	18.1	18.1	26.6	10.6	17.0	0.0	26.6	
	飲食	(13)	53.8	46.2	38.5	30.8	30.8	23.1	30.8	15.4	0.0	0.0	
	観光・宿泊	(11)	27.3	36.4	54.5	36.4	18.2	27.3	27.3	27.3	0.0	18.2	
	教育・学習支援	(36)	38.9	27.8	41.7	11.1	5.6	22.2	13.9	5.6	0.0	22.2	
業種	学術・研究機関	(6)	50.0	16.7	33.3	0.0	50.0	16.7	16.7	0.0	0.0	16.7	
	コンサルティング	(6)	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	
	医療・福祉	(120)	15.8	24.2	23.3	15.0	9.2	15.0	9.2	10.0	0.0	36.7	
	官公庁・自治体・団体	(59)	25.4	20.3	23.7	13.6	8.5	5.1	3.4	5.1	0.0	35.6	
	その他	(33)	21.2	33.3	21.2	30.3	18.2	15.2	15.2	9.1	0.0	39.4	
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

属性別データ集（間接受信／発信）

属性分類	カテゴリ	N数	間接受信の具体項目					発信の具体項目									
			【身近な他者の称賛】あなたと関わりのある身近な他者（同僚・上司・部下等）が誰かに承認・称賛されること	【職場・チームの称賛】あなたを含む職場・チーム全体が誰かに承認・称賛されること	【部署全体の称賛】あなたを含む部署・事業部全体が誰かに承認・称賛されること	【会社全体の称賛】あなたを含む会社全体が誰かに承認・称賛されること	【自分への直接発信】自分自身を承認・称賛する時	【他者への直接発信】社内の身近な他者（同僚・上司・部下等）への承認・称賛の気持ちを伝える時	【他者への間接受信】社内の身近な他者（同僚・上司・部下等）からの承認・称賛の気持ちを伝える時	【職場内への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時	【職場外への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時	【職場内での会社への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時	【社内メディア等での発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時	【社外に向けた会社への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時	【社外に向けた会社への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時	【社外に向けた会社への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時	【社外に向けた会社への発信】自分の職場・チームへの承認・称賛の気持ちを伝える時
全体		1059	4.02	3.85	3.78	3.84	3.94	3.86	3.81	3.75	3.76	3.66	3.66	3.66	3.66	3.66	3.66
年齢	20代以下	(308)	4.22	3.96	3.91	3.98	4.12	3.97	3.90	3.97	3.85	3.91	3.91	3.90	3.90	3.90	3.90
	30代	(174)	3.83	3.58	3.52	3.65	3.83	3.61	3.55	3.54	3.50	3.49	3.32	3.41	3.41	3.41	3.41
	40代	(206)	4.07	3.93	3.86	3.88	4.04	3.90	3.98	3.85	3.87	3.84	3.73	3.69	3.69	3.69	3.69
	50代	(210)	3.81	3.77	3.67	3.68	3.71	3.83	3.79	3.67	3.71	3.59	3.50	3.48	3.48	3.48	3.48
	60代以上	(161)	4.07	3.95	3.86	3.94	3.89	3.91	3.89	3.91	3.74	3.81	3.69	3.67	3.67	3.67	3.67
役職	経営者・役員	(38)	5.03	4.97	4.74	4.74	4.76	4.82	4.61	4.79	4.79	4.68	4.63	4.45	4.45	4.45	4.45
	本部長・事業部長クラス	(27)	4.67	4.19	4.41	4.54	4.22	4.48	4.38	4.42	4.19	4.48	4.15	4.11	4.11	4.11	4.11
	部長クラス	(83)	4.12	4.11	4.01	4.15	4.15	4.11	4.08	3.92	4.02	3.98	3.82	3.91	3.91	3.91	3.91
	課長・マネージャークラス	(135)	4.08	3.91	3.81	3.88	3.94	3.95	4.00	3.88	3.91	3.84	3.74	3.74	3.74	3.74	3.74
	係長・主任・リーダー	(176)	4.10	3.90	3.84	3.91	4.03	3.86	3.82	3.84	3.78	3.76	3.73	3.75	3.75	3.75	3.75
	一般社員	(596)	3.87	3.68	3.61	3.66	3.79	3.71	3.68	3.66	3.56	3.61	3.51	3.49	3.49	3.49	3.49
	その他	(4)	4.75	4.50	4.75	4.75	4.50	4.50	4.00	4.75	4.25	4.00	4.00	4.33	4.33	4.33	4.33
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
性別	男性	(736)	4.07	3.90	3.81	3.87	3.95	3.89	3.88	3.82	3.80	3.79	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69
	女性	(323)	3.92	3.75	3.71	3.77	3.93	3.80	3.73	3.79	3.65	3.71	3.60	3.58	3.58	3.58	3.58
出社頻度	毎日出社している（フル出社）	(824)	3.99	3.83	3.76	3.81	3.92	3.84	3.81	3.78	3.74	3.72	3.63	3.62	3.62	3.62	3.62
	週3～4回程度出社している（残りは在宅）	(110)	4.25	4.07	3.90	4.11	4.18	4.12	4.14	4.01	3.96	4.11	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90
	週1～2回程度出社している（残りは在宅）	(60)	4.12	3.95	3.91	3.86	3.93	3.82	3.74	3.86	3.64	3.86	3.78	3.70	3.70	3.70	3.70
	原則リモートワーク（出社は月数回以下）	(51)	4.00	3.87	3.87	3.91	4.00	3.73	3.81	3.74	3.79	3.73	3.63	3.78	3.78	3.78	3.78
	その他	(2)	3.50	4.00	3.50	3.50	2.50	5.00	4.00	5.00	4.50	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
勤務場所	あてはまるものはない	(12)	3.75	2.92	3.00	3.40	3.22	3.78	2.90	3.56	3.00	3.00	2.80	3.00	3.00	3.00	3.00
	本社に勤務	(609)	4.11	3.90	3.87	3.92	3.98	3.92	3.95	3.89	3.82	3.82	3.77	3.77	3.77	3.77	3.77
	拠点に勤務（支社・支店、営業所、研究所、製造工場、物流拠点を問わず）	(431)	3.92	3.80	3.65	3.72	3.92	3.79	3.69	3.69	3.70	3.53	3.53	3.53	3.53	3.53	3.53
	その他	(5)	3.80	3.80	3.60	3.60	3.00	3.80	4.20	3.80	3.60	3.60	3.40	3.20	3.20	3.20	3.20
	あてはまるものはない	(14)	3.69	3.43	3.64	4.00	3.00	3.50	3.23	3.67	3.15	2.92	2.92	2.92	2.92	2.92	2.92
入社経緯	新卒入社	(443)	4.18	4.02	3.95	4.00	4.06	3.97	3.95	3.94	3.89	3.89	3.78	3.80	3.80	3.80	3.80
	中途入社	(598)	3.91	3.73	3.65	3.72	3.85	3.78	3.75	3.70	3.64	3.66	3.58	3.55	3.55	3.55	3.55
	その他	(4)	5.00	5.00	5.00	5.00	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.25	4.25	4.25	4.25
	あてはまるものはない	(14)	3.67	3.15	3.50	3.83	3.78	3.67	3.17	3.58	3.75	3.58	3.17	3.50	3.50	3.50	3.50
職種	企画・マーケティング・広報	(59)	4.61	4.26	4.21	4.21	4.33	4.25	4.07	4.28	4.05	4.14	4.05	4.07	4.07	4.07	4.07
	営業・販売・サービス	(211)	4.09	3.96	3.80	3.92	4.13	3.99	3.99	3.97	3.90	3.92	3.79	3.78	3.78	3.78	3.78
	技術・研究・開発・設計	(89)	4.06	3.95	3.98	4.01	3.99	3.99	3.82	3.89	3.85	3.86	3.59	3.77	3.77	3.77	3.77
	生産・製造・品質管理	(114)	3.79	3.54	3.51	3.56	3.73	3.52	3.49	3.47	3.53	3.53	3.52	3.54	3.54	3.54	3.54
	事務・管理（総務・人事・経理等）	(253)	4.03	3.84	3.79	3.81	3.92	3.90	3.88	3.85	3.75	3.74	3.69	3.64	3.64	3.64	3.64
	専門職（コンサル・金融・医療）	(88)	3.88	3.70	3.66	3.73	3.87	3.62	3.74	3.69	3.66	3.68	3.42	3.60	3.60	3.60	3.60
	クリエイティブ	(12)	4.11	3.40	3.50	3.67	4.22	4.00	4.00	3.89	3.67	4.33	3.89	3.50	3.50	3.50	3.50
	輸送・運転	(49)	3.82	3.67	3.49	3.52	3.61	3.71	3.64	3.40	3.45	3.49	3.64	3.36	3.36	3.36	3.36
	建設	(15)	4.31	4.08	4.08	4.08	4.14	3.92	4.23	4.08	4.15	4.23	3.62	3.38	3.38	3.38	3.38
	IT・システム開発	(74)	4.15	4.07	3.93	3.94	4.00	3.93	3.94	3.90	3.78	3.82	3.85	3.73	3.73	3.73	3.73
	その他	(58)	4.00	3.96	3.83	3.85	3.75	3.79	3.87	3.64	3.66	3.60	3.50	3.52	3.52	3.52	3.52
	あてはまるものはない	(37)	3.53	3.41	3.38	3.87	3.47	3.61	3.28	3.29	3.32	3.19	3.19	3.26	3.26	3.26	3.26
業種	メーカー（製造業）	(245)	3.86	3.71	3.71	3.76	3.94	3.79	3.79	3.80	3.73	3.67	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65
	商社	(47)	4.23	3.86	4.05	3.98	4.07	4.09	4.07	4.14	3.81	4.02	3.88	3.91	3.91	3.91	3.91
	流通・小売	(65)	4.59	4.02	3.95	4.03	4.28	3.97	4.11	3.98	3.88	3.84	3.66	3.77	3.77	3.77	3.77
	サービス	(63)	4.07	3.95	3.97	4.10	4.11	4.00	4.05	3.83	3.86	3.93	3.77	3.91	3.91	3.91	3.91
	電気・ガス・水道・通信	(20)	3.94	3.83	3.78	3.61	3.83	3.72	3.44	3.78	3.71	3.44	3.67	3.00	3.00	3.00	3.00
	物流・運輸	(74)	3.84	3.68	3.55	3.49	3.71	3.74	3.68	3.57	3.48	3.56	3.45	3.43	3.43	3.43	3.43
	情報通信・IT	(123)	4.07	3.91	3.84	3.88	3.87	3.89	3.88	3.91	3.76	3.92	3.80	3.75	3.75	3.75	3.75
	金融・保険	(44)	4.02	4.02	3.67	3.70	3.90	3.86	3.88	3.70	3.84	3.60	3.76	3.71	3.71	3.71	3.71
	建設・不動産	(94)	4.20	3.99	4.01	4.01	4.05	3.99	3.90	3.95	3.90	3.86	3.67	3.65	3.65	3.65	3.65
	飲食	(13)	4.46	4.54	3.69	4.46	3.85	3.54	4.15	4.08	4.00	4.00	4.00	4.23	4.23	4.23	4.23
	観光・宿泊	(11)	4.80	4.60	4.40	4.10	4.70	4.55	4.40	4.56	4.44	4.44	4.33	4.22	4.22	4.22	4.22
	教育・学習支援	(36)	4.18	4.03	3.91	3.91	4.12	3.79	3.94	3.76	3.94	3.82	3.61	3.59	3.59	3.59	3.59
	学術・研究機関	(6)	3.50	2.67	3.00	3.50	4.00	4.33	4.00	3.83	3.67	3.33	3.83	4.33	4.33	4.33	4.33
	コンサルティング	(6)	3.83	3.50	2.67	4.17	3.00	3.50	3.83	3.50	2.50	2.83	2.67	3.33	3.33	3.33	3.33
	医療・福祉	(120)	3.72	3.61	3.50	3.67	3.70	3.63	3.49	3.46	3.47	3.48	3.38	3.43	3.43	3.43	3.43
	官公庁・自治体・団体	(59)	4.15	4.18	3.98	3.98	4.00	4.09	3.86	4.00	3.93	3.80	3.80	3.64	3.64	3.64	3.64
	その他	(33)	4.00	3.81	3.69	3.84	3.94	3.87	3.81	3.59	3.69	3.81	3.61	3.63	3.63	3.63	3.63
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

属性別データ集（職場風土の認識）

職場環境や組織の風土											
属性分類	カテゴリ	N数	【血流：タテ】直属の上司・部下同士の業務の報告や仕事の話しやすい風土がある	【血流：ヨコ】部署内の同僚やチームメイトの日頃から仕事中の苦勞や感情を気兼ねなく分かち合える風土がある	【血流：ナナメ】縦横の他部署の係長・課長・部長などの間接的な関係の風土がある	【声上げ：守り】業務のミスやマヌケな中への逸脱が起きる速い内容の報告（嘘や偽り、誇大化することなく報告）できる風土がある	【声上げ：攻め】製品やサービスの改善のための改定（あるいはアイデアがある）を積極的に会社へ提案する風土がある	【社内広報：存在承認】会社・経営層は従業員のことを大切にする風土がある	【社内広報：透明性】会社・経営層は社員に開示する風土がある	【危機対応：緊急時】自社で起きた災害が起きた際の「情報共有」や「状況説明」が迅速に対応する風土がある	【危機対応：対応速さ】自社で起きた災害が起きた際の「情報共有」や「状況説明」が迅速に対応する風土がある
全体		1059	3.77	3.73	3.56	3.69	3.57	3.59	3.55	3.62	3.66
年齢	20代以下	(308)	3.99	3.92	3.83	3.89	3.80	3.91	3.77	3.85	3.91
	30代	(174)	3.72	3.57	3.49	3.57	3.36	3.30	3.47	3.48	3.48
	40代	(206)	3.82	3.72	3.50	3.63	3.56	3.48	3.44	3.56	3.65
	50代	(210)	3.53	3.59	3.41	3.61	3.44	3.45	3.39	3.58	3.47
	60代以上	(161)	3.66	3.72	3.41	3.63	3.54	3.63	3.55	3.47	3.62
役職	経営者・役員	(38)	4.63	4.53	4.45	4.55	4.34	4.63	4.61	4.32	4.50
	本部長・事業部長クラス	(27)	4.54	4.52	4.37	4.33	4.11	4.48	4.27	4.23	4.15
	部長クラス	(83)	3.95	3.98	3.78	3.80	3.77	3.88	3.73	3.53	3.83
	課長・マネージャークラス	(135)	3.80	3.68	3.65	3.67	3.59	3.59	3.48	3.63	3.63
	係長・主任・リーダー	(176)	3.83	3.72	3.52	3.72	3.57	3.52	3.56	3.60	3.69
	一般社員	(596)	3.61	3.61	3.41	3.58	3.45	3.45	3.42	3.56	3.54
	その他	(4)	4.50	4.00	4.25	4.50	4.25	4.50	4.50	3.25	4.50
性別	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	男性	(736)	3.79	3.75	3.54	3.68	3.60	3.60	3.56	3.61	3.69
	女性	(323)	3.72	3.69	3.60	3.72	3.50	3.56	3.52	3.63	3.58
	毎日出社している（フル出社）	(824)	3.75	3.73	3.55	3.66	3.55	3.54	3.51	3.60	3.63
	週3〜4回程度出社している（残りは在宅）	(110)	3.91	3.95	3.92	3.93	3.79	3.94	3.88	3.75	3.92
出社頻度	週1〜2回程度出社している（残りは在宅）	(60)	3.86	3.48	3.53	3.71	3.47	3.66	3.58	3.72	3.46
	原則リモートワーク（出社は月数回以下）	(51)	3.78	3.49	3.28	3.65	3.67	3.79	3.60	3.67	4.00
	その他	(2)	3.00	4.50	2.00	4.50	2.50	3.50	2.50	3.50	4.00
	あてはまるものはない	(12)	3.67	3.40	2.82	3.30	3.00	3.00	2.90	3.27	2.82
	本社に勤務	(609)	3.87	3.80	3.68	3.80	3.69	3.67	3.66	3.71	3.73
勤務場所	拠点に勤務（支社・支店、営業所、研究所、製造工場、物流拠点を問わず）	(431)	3.66	3.65	3.42	3.56	3.43	3.51	3.39	3.52	3.59
	その他	(5)	2.80	3.00	2.00	3.20	2.60	3.40	2.80	3.20	3.20
	あてはまるものはない	(14)	3.23	3.29	3.25	3.17	2.92	2.85	3.75	3.00	2.92
	新卒入社	(443)	3.97	3.92	3.74	3.87	3.75	3.79	3.76	3.76	3.88
	中途入社	(598)	3.61	3.58	3.42	3.56	3.44	3.45	3.39	3.52	3.50
入社経緯	その他	(4)	4.50	4.75	5.00	4.50	4.75	4.50	4.25	4.50	4.75
	あてはまるものはない	(14)	3.89	3.43	3.36	3.31	2.93	3.00	3.15	3.00	2.93
	企画・マーケティング・広報	(59)	4.18	3.88	3.79	3.84	3.84	3.82	3.82	3.70	3.86
	営業・販売・サービス	(211)	3.83	3.89	3.73	3.75	3.65	3.68	3.57	3.72	3.77
	技術・研究・開発・設計	(89)	4.04	3.85	3.77	3.85	3.69	3.71	3.80	3.71	3.76
職種	生産・製造・品質管理	(114)	3.55	3.46	3.19	3.35	3.39	3.39	3.44	3.34	3.53
	事務・管理（総務・人事・経理等）	(253)	3.71	3.63	3.59	3.79	3.57	3.59	3.55	3.59	3.68
	専門職（コンサル・金融・医療）	(88)	3.58	3.65	3.33	3.48	3.34	3.46	3.49	3.73	3.43
	クリエイティブ	(12)	3.88	3.44	3.50	4.00	3.10	3.67	3.30	3.60	3.20
	輸送・運転	(49)	3.59	3.52	3.47	3.56	3.33	3.36	3.20	3.69	3.53
業種	建設	(15)	3.85	3.77	3.92	3.31	4.08	4.00	3.54	4.29	4.08
	IT・システム開発	(74)	4.07	4.06	3.76	3.91	3.79	3.79	3.68	3.72	3.79
	その他	(58)	3.63	3.80	3.36	3.67	3.53	3.60	3.44	3.38	3.64
	あてはまるものはない	(37)	3.48	3.53	3.15	3.47	3.27	3.21	3.30	3.31	3.19
	メーカー（製造業）	(245)	3.72	3.64	3.46	3.59	3.60	3.55	3.50	3.60	3.64
業種	商社	(47)	3.85	3.64	3.47	3.53	3.53	3.65	3.47	3.60	3.76
	流通・小売	(65)	4.15	3.88	3.80	3.95	3.49	3.64	3.80	3.73	3.80
	サービス	(63)	3.86	3.88	3.67	3.71	3.85	3.51	3.49	3.62	3.74
	電気・ガス・水道・通信	(20)	3.67	3.94	3.44	3.83	3.47	3.28	3.44	3.78	3.50
	物流・運輸	(74)	3.49	3.57	3.34	3.56	3.16	3.24	3.21	3.47	3.34
業種	情報通信・IT	(123)	3.86	3.86	3.61	3.81	3.70	3.79	3.65	3.64	3.71
	金融・保険	(44)	3.77	3.77	3.77	3.65	3.63	3.79	3.60	3.56	3.84
	建設・不動産	(94)	3.90	3.84	3.98	3.99	3.77	4.01	3.84	3.76	3.87
	飲食	(13)	3.85	3.85	4.08	4.15	3.92	3.85	3.54	3.85	4.08
	観光・宿泊	(11)	4.40	4.00	4.22	3.78	4.33	4.11	4.40	4.40	4.30
業種	教育・学習支援	(36)	4.03	3.97	3.82	3.68	3.74	3.59	3.68	3.47	3.73
	学術・研究機関	(6)	4.17	3.50	3.00	3.33	3.17	3.00	3.67	4.83	3.67
	コンサルティング	(6)	3.50	2.83	2.20	3.67	2.67	2.83	3.00	3.20	3.00
	医療・福祉	(120)	3.43	3.55	3.22	3.39	3.21	3.27	3.39	3.46	3.25
	官公庁・自治体・団体	(59)	3.73	3.81	3.60	3.86	3.68	3.59	3.45	3.53	3.79
業種	その他	(33)	3.83	3.60	3.44	3.81	3.74	3.87	3.65	3.81	3.91
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-

属性別データ集（仕事に対する意識）

属性分類	カテゴリ	N数	意識									
			【攻め：エンゲージメント】今の仕事に対して、活力・熱意、没頭するのめり込む等）を持っている	【攻め：役割外行動】自分の本来の担当業務の範囲を超えて、積極的に業務改善の提案やサポートを行っている	【攻め：利他的精神】日頃、誰かに感謝を伝えたりサポートしたりすること自体に、自身の心が満たされる感覚がある	【攻め：帰属意識】会社で、世間を騒がすような不祥事・トラブルが発生したとしても、自分の会社を信じ続けたいと思う	【攻め：定着意向】他社から同等の条件（給与等）で誘いがあっても、今の会社に残りたい（働き続けたい）と思う	【守り：隠蔽志向】業務上で小さなミスやルール違反（ヒヤリハット）をしてしまった際、評価の低下や叱責を恐れて「できれば隠したい」という衝動に駆られる割合（頻度）が多い	【守り：バーンアウト】仕事終わりの週末に、精神的に枯渇している（燃え尽きそう、または職場に対して冷たくなっている）と感じる頻度が多い	【守り：サイロ化】自分の会社は部署間の壁（セクショナリズム）が強く、他部署の動きや苦労が見えにくいと感じる	【守り：不信感】会社・経営層のことは、基本的に信用・信頼できなと感じる	【守り：不信感】会社・経営層のことは、基本的に信用・信頼できなと感じる
全体		1059	3.69	3.61	3.67	3.56	3.69	3.50	3.53	3.41	3.41	3.41
年齢	20代以下	(308)	3.85	3.71	3.91	3.83	3.86	3.17	3.22	3.34	3.18	3.18
	30代	(174)	3.69	3.50	3.44	3.28	3.51	3.61	3.74	3.59	3.46	3.46
	40代	(206)	3.61	3.56	3.61	3.56	3.63	3.52	3.45	3.30	3.36	3.36
	50代	(210)	3.58	3.55	3.58	3.42	3.66	3.70	3.71	3.45	3.61	3.61
	60代以上	(161)	3.65	3.71	3.66	3.50	3.66	3.72	3.76	3.42	3.59	3.59
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
役職	経営者・役員	(38)	4.76	4.71	4.55	4.55	4.55	3.24	3.30	2.89	3.32	3.32
	本部長・事業部長クラス	(27)	4.48	4.07	4.22	4.30	4.19	3.07	3.30	3.15	3.08	3.08
	部長クラス	(83)	3.87	3.99	3.83	3.57	3.80	3.44	3.69	3.39	3.40	3.40
	課長・マネージャークラス	(135)	3.79	3.67	3.61	3.62	3.75	3.42	3.39	3.35	3.36	3.36
	係長・主任・リーダー	(176)	3.81	3.64	3.73	3.43	3.71	3.46	3.52	3.54	3.42	3.42
	一般社員	(596)	3.49	3.42	3.55	3.46	3.55	3.57	3.57	3.44	3.43	3.43
	その他	(4)	4.50	4.75	4.00	4.50	4.50	4.00	3.75	3.75	4.00	4.00
性別	男性	(736)	3.75	3.64	3.70	3.55	3.73	3.52	3.53	3.39	3.42	3.42
	女性	(323)	3.57	3.54	3.60	3.58	3.57	3.46	3.52	3.47	3.38	3.38
出社頻度	毎日出社している（フル出社）	(824)	3.68	3.60	3.64	3.54	3.66	3.51	3.54	3.46	3.43	3.43
	週3〜4回程度出社している（残りは在宅）	(110)	3.83	3.83	3.89	3.81	3.97	3.38	3.38	3.16	3.16	3.16
	週1〜2回程度出社している（残りは在宅）	(60)	3.69	3.46	3.66	3.51	3.60	3.33	3.52	3.37	3.46	3.46
	原則リモートワーク（出社は月数回以下）	(51)	3.71	3.64	3.73	3.41	3.68	3.58	3.52	3.09	3.35	3.35
	その他	(2)	3.50	3.00	3.00	3.00	6.00	3.50	2.50	2.50	4.00	4.00
勤務場所	あてはまるものはない	(12)	3.33	3.18	3.30	3.40	2.80	4.27	4.20	4.20	4.18	4.18
	本社に勤務	(609)	3.78	3.71	3.77	3.66	3.79	3.47	3.49	3.39	3.40	3.40
	拠点に勤務（支社・支店、営業所、研究所、製造工場、物流拠点を問わず）	(431)	3.59	3.50	3.55	3.42	3.58	3.50	3.56	3.44	3.41	3.41
	その他	(5)	3.60	3.00	3.00	2.60	2.60	5.40	4.00	3.40	3.20	3.20
入社経緯	あてはまるものはない	(14)	3.21	3.08	3.08	3.38	2.77	4.08	4.00	3.38	3.62	3.62
	新卒入社	(443)	3.89	3.77	3.84	3.73	3.32	3.32	3.41	3.33	3.30	3.30
	中途入社	(598)	3.55	3.49	3.55	3.42	3.48	3.62	3.60	3.46	3.48	3.48
	その他	(4)	4.00	4.50	4.00	4.50	4.50	3.50	3.50	2.75	3.25	3.25
職種	あてはまるものはない	(14)	3.23	3.36	3.23	3.54	3.00	4.21	4.29	3.86	3.93	3.93
	企画・マーケティング・広報	(59)	4.42	4.23	3.96	3.82	4.04	3.23	3.36	3.00	3.00	3.00
	営業・販売・サービス	(211)	3.78	3.64	3.71	3.61	3.76	3.43	3.59	3.31	3.37	3.37
	技術・研究・開発・設計	(89)	3.86	3.73	3.65	3.69	3.75	3.35	3.33	3.23	3.19	3.19
	生産・製造・品質管理	(114)	3.48	3.31	3.44	3.24	3.36	3.52	3.64	3.77	3.65	3.65
	事務・管理（総務・人事・経理等）	(253)	3.64	3.69	3.72	3.62	3.75	3.52	3.62	3.49	3.52	3.52
	専門職（コンサル・金融・医療）	(88)	3.73	3.38	3.56	3.23	3.48	3.57	3.43	3.55	3.41	3.41
	クリエイティブ	(12)	3.30	3.10	3.10	4.11	3.89	3.33	3.22	3.89	3.30	3.30
	輸送・運転	(49)	3.58	3.30	3.41	3.20	3.48	3.85	3.48	3.24	3.48	3.48
	建設	(15)	3.57	3.38	4.31	4.00	4.00	3.14	2.77	3.08	3.62	3.62
	IT・システム開発	(74)	3.72	3.70	3.96	3.72	3.79	3.42	3.47	3.24	3.15	3.15
	その他	(58)	3.47	3.71	3.67	3.52	3.74	3.78	3.50	3.45	3.52	3.52
	あてはまるものはない	(37)	3.14	3.35	3.30	3.73	3.38	3.67	3.84	3.56	3.50	3.50
	メーカー（製造業）	(245)	3.64	3.58	3.68	3.51	3.70	3.50	3.61	3.53	3.39	3.39
	商社	(47)	3.79	3.62	3.81	3.62	3.55	3.51	3.79	3.30	3.50	3.50
	流通・小売	(65)	3.98	3.69	3.90	3.51	3.73	3.35	3.40	3.32	3.34	3.34
業種	サービス	(63)	3.83	3.93	3.68	3.79	3.83	3.19	3.25	3.27	3.22	3.22
	電気・ガス・水道・通信	(20)	3.50	3.67	4.00	3.33	3.72	4.00	3.44	3.50	3.39	3.39
	物流・運輸	(74)	3.39	3.22	3.30	3.22	3.41	3.82	3.65	3.49	3.62	3.62
	情報通信・IT	(123)	3.73	3.71	3.67	3.57	3.82	3.45	3.51	3.20	3.33	3.33
	金融・保険	(44)	3.64	3.58	3.65	3.74	3.74	3.40	3.44	3.37	3.21	3.21
	建設・不動産	(94)	3.89	3.90	3.85	3.73	3.82	3.48	3.47	3.38	3.51	3.51
	飲食	(13)	3.92	3.62	3.92	4.23	4.38	2.77	2.92	3.23	3.17	3.17
	観光・宿泊	(11)	4.09	4.45	4.27	4.89	4.30	3.20	3.50	2.90	2.70	2.70
	教育・学習支援	(36)	4.09	3.74	3.97	3.97	3.91	3.68	3.27	3.66	3.45	3.45
	学術・研究機関	(6)	4.00	3.83	3.33	3.67	3.00	3.67	2.50	2.83	3.60	3.60
	コンサルティング	(6)	3.20	2.67	3.00	3.20	3.00	3.83	4.00	4.17	3.83	3.83
	医療・福祉	(120)	3.42	3.22	3.43	3.20	3.28	3.64	3.65	3.61	3.49	3.49
	官公庁・自治体・団体	(59)	3.70	3.71	3.61	3.68	3.44	3.68	3.33	3.33	3.68	3.68
	その他	(33)	3.69	3.74	3.66	3.56	3.72	3.34	3.37	3.14	3.07	3.07
	あてはまるものはない	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-