

成長支援・改善レポート

ライト版

マズローの欲求5段階説を活用した

人材定着・成長支援・モチベーションアッププログラム

孝（こう）社会保険労務士事務所

成長支援・改善レポート（ライト版）の使い方

・本レポート（ライト版）は、人材定着・成長支援・モチベーションアップの第一歩としてご活用いただける「現状把握レポート」です。

マズローの欲求5段階説に基づき、「いま、どの欲求が満たされていないのか」を見える化し、人材定着・成長支援・モチベーションアップの出発点をつくります。

活用ステップ（ステップ①：現状把握）

① 診断方法を選びます

このツールは、以下2つの方法で活用できます。

*** ライト版をご利用の場合は、アンケートを実施しない方法（下記b）を推奨します。**

a. アンケートを実施する方法（全社員に無記名で回答してもらう）# アンケートは別紙にあります

⇒ 回答を回収・集計して、「当てはまる項目数」を分析します。

b. アンケートを実施しない方法（推奨）

⇒ 上司・人事担当者が現場の様子を見て仮説チェックを行います

⇒ つまり、「この設問、うちの職場でも起きているかも」と仮に想定しながら読み進めます。

② 【仮説】を確認し、現場の兆候を読み取ります

・設問ごとに、社員の本音や不安の裏側にある【仮説】が記載されています。

それを読みながら、「この傾向はありそうだ」と思う項目に印をつけてください。

③ 【対策】欄から改善のヒントを拾います

・該当する設問には、すぐに実行しやすい【対策】が記載されています。

・制度変更ではなく、「ちょっとした行動」や「声かけの工夫」など、小さな改善から始められる内容です。

【チェック数の目安（仮説に該当する数）】

該当数	状態の目安
1～2問	小さな違和感がある段階（早めの対話が有効）
3～4問	潜在的な不安やズレが蓄積しつつある状態
5問以上	職場全体に構造的な問題が潜んでいる可能性あり

本レポート（ライト版）の位置づけ

・当事務所が作成した「人材定着・モチベーション診断シート（全35問）」から、特に現場で重要性の高い10問を厳選したものです

・短時間で職場の“いま”を簡潔に見える化できる、人材定着・成長支援・モチベーションアップのための入口レポートです

・ **診断結果をより深く分析したい**

・ **マズローの欲求階層ごとに原因を整理したい**

・ **制度的・文化的な改善提案がほしい**

無料の「人材定着・モチベーション診断シート（35問）」+ 有料の「成長支援・改善レポート（レギュラー版）」をご活用ください。

◆次のステップへ進みたい方へ

～簡易診断から、本格的な改善・支援へ～

・本レポート（ライト版）では、職場の“いま”に表れている兆候を簡易的に把握していただきました。
しかし、定着率の向上や社員の成長支援、モチベーションアップを実現するには、より深い原因分析と継続的な改善が欠かせません
次のステップとして、当事務所では本格的な改善・支援へとつなげるレポートをご用意しています

本格診断の実施（全35問の職場診断シート）（無料）

- ・マズローの5つの欲求段階に分類された設問（全35問）を無記名で実施します
- ・回答結果を集計し、「どの欲求段階が満たされていないか」を分析します

成長支援・改善レポート（レギュラー版）（有料）

- ・35問の診断結果をもとに、各欲求段階ごとの詳細な分析と改善提案を
- ・法的視点も加えて、制度・文化づくりへと発展させる支援です
- ・顧問支援（必要に応じて）
- ・ライト版やレギュラー版では拾いきれない課題や、御社特有の問題に柔軟に対応します

お問い合わせ・お申し込み

- ・詳細資料やレギュラー版サンプルをご希望の方は、お気軽にご連絡ください。

Webサイト（ <https://www.koh-sharousi.com/> ）またはメール（ kohichi@koh-sharousi.com ）から承っております。

すべてのステップは「職場の成長支援」につながっています

マズローの欲求5段階説とは？

・人間は、「欲求」によって動きます。

この理論はアメリカの心理学者アブラハム・マズローによって提唱されました

人間の欲求は5つの段階に分かれており、下の段階から順番に満たされるという考え方です。

なぜ職場に関係あるのか？

・例えば、給与が低ければ生活が不安で仕事に集中できず、周囲に無関心にもなりがちです。

また、孤立感や承認不足が続けば、離職者の増加、パフォーマンスの低下も予想されます。

この理論を活用することで、職場の問題を見える化できます。

5つの階層と職場での意味

階層	欲求名	内容	職場での例
第1段階	生理的欲求	生きるために最低限必要なもの（衣食住を満たす）	給与／休日（有給休暇）／残業時間の削減等
第2段階	安全の欲求	危険や不安から守られたい	雇用の安定／就業規則／ハラスメントのない環境等
第3段階	所属の欲求	人とのつながりを持ちたい（孤立を防ぐ）	雑談できる関係／チームの一体感/理念の共有等
第4段階	承認欲求	他者から認められたい	努力の可視化／モチベーション強化／公正な評価制度等
第5段階	自己実現の欲求	自分の可能性を最大限に活かしたい	挑戦できる場／成長／キャリアUP等

ポイント

・生理的欲求の満たされ度合いが少ない段階では、生理的欲求より上の段階には意識が向きません

（例：生活が苦しいのに、キャリアの話をしてもらっても響かない）

・社員一人ひとりが今どの段階にいるかを把握することが、的確な労務管理と職場改善の第一歩です

はじめに

1. 分析項目

・分析項目は全部で10問あり、マズローの欲求5段階（生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、承認欲求、自己実現欲求）に分類されています。それぞれの階層に応じて、どのような職場課題が潜んでいるのかを可視化できるよう構成されています。

2. 分析の構成

・本レポートは、単に課題を洗い出すだけでなく、次のアクションへとつなげることを重視しています。**ステップ①：現状把握 → ステップ②：改善提案 → ステップ③：制度・文化づくりの3段階**で職場の成長を支援します。**ライト版では、ステップ①：現状把握まで提示しています。ステップ②以降は、レギュラー版にて提示しています**

3. 分析項目の概要

・各分析項目ごとに、（1）潜在的原因、（2）組織的リスク、（3）改善提案（ステップ①～③）、（4）法的視点をセットで提示しています。分析の深度を高めつつ、実務で使いやすい構成にしています。**ライト版では、ステップ①：現状把握まで提示しています。ステップ②以降、（4）法的視点は、レギュラー版にて提示しています**

4. 改善提案（ステップ①）：現状把握 ***無記名アンケートは別紙です**

・課題の見える化を第一の目的とし、**無記名アンケートと仮説チェックを用意しています。無記名アンケートを使用しない場合は仮説チェックを活用して下さい**。無記名アンケートと仮説チェックは“職場にどのような傾向があるか”を把握します。個人の主観に依存せず、全体像を掴むための材料として機能します。

5. 改善提案（ステップ②）：改善提案 ***レギュラー版にて提示しています**

・設問ごとに短期～中期的に実行可能な施策を提示します。たとえば「週1回の雑談タイム導入」や「評価ルールの明文化」など、現場

6. 改善提案（ステップ③）：制度・文化づくり ***レギュラー版にて提示しています**

・改善を一過性に終わらせないために、職場の文化を育てる事を目的にしています。

7. 法的視点一覧 ***レギュラー版にて提示しています**

・各分析項目に関連すると考えられる法的視点を掲載しています。

8. 著作権及び利用条件

- ・本レポートは、孝（こう）社会保険労務士事務所が著作権を有する知的財産物です。
- ・本レポートは、購入法人・個人事業主の利用に限り使用することができます。
- ・複製・改変・再配布・転売・第三者提供を一切禁止します。
- ・本レポートの内容をもとに新たな商品・サービスを構築・販売する行為は禁止します。

目次

設問番号	設問内容	ページ
生理的欲求		
①	給料が世間の平均と比べて低く、生活に不安を感じる	8
②	残業や長時間労働が続き、体をしっかり休める時間が足りないと感じる	10
④	有給休暇が取りづらく、休むことに罪悪感を持つ空気がある	14
安全の欲求		
⑧	上司や同僚の態度に威圧感があり、気を使いすぎている	17
⑩	評価の基準や職場のルールが曖昧で、安心できないと感じる	20
所属の欲求		
⑮	気軽に話せる相手が職場におらず、孤立していると感じる	23
⑱	部署間や立場の違いにより、コミュニケーションが分断されている	27
承認の欲求		
㉒	頑張っても誰にも気づかれず、「自分の努力は意味がない」と感じる	31
自己実現の欲求		
㉙	自分にはもっとできることがあるのに、それを活かせていないと感じる	34
㉓	働きながら、「自分は本当にやりたいことに近づけているのか」と不安になる	37

生理的欲求

【設問番号】

①

【設問内容】

給料が世間の平均と比べて低く、生活に不安を感じる

【潜在的原因】

賃金水準が低い。
具体例： 他社と比べて給料が少なく、社員が不満を持ちやすいです
昇給・賞与制度が形だけ。
具体例： 評価や成果が収入に反映されず、努力が報われないと感じやすいです
給与の決まり方が不透明。
具体例： どんな評価がどれだけ給料に関係するか、社員に伝わっていないです
我慢＝給料という古い価値観。
具体例： つらい思いをして働いた対価としての給料、という考えが残っています
物価上昇への対応がない
具体例： 世の中の生活コストが上がっても給料が変わらず、生活が苦しくなります

【組織リスク】

離職リスクの上昇
具体例： 給料に不満を感じた社員が、より収入の高い職場へ転職を考え始めます
採用の難化・企業イメージの低下
具体例： 「給料が安い会社」と悪評が広まり、応募が減ります
モチベーション低下
具体例： 「頑張っても意味がない」と感じて、やる気や集中力が失われます
人間関係の悪化
具体例： 処遇への不満が、上司や同僚への信頼や関係を壊します
組織の将来が危うくなる
具体例： 「ここは変わらない会社だ」と思われて、成長意欲や改善の風土がなくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート *無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1: 現在の給与水準について、どのように感じていますか？

分析着眼点

「やや低い」「不満あり」が多い場合、「給料が仕事内容や責任に見合っていない」と感じている社員が多いかもしれません

Q2: 給与や昇給に関して不満を感じる点は？

分析着眼点

「評価の仕組みが見えない」「成果が評価されない」「相場より低い」などが多い場合、不透明な評価制度と社外比較による不満が原因と考えられます。

Q3: 昇給や処遇のタイミングや条件について理解しているか？

分析着眼点

「ほとんどわからない」「全く知らない」が多い場合、制度が適切に周知されていない。処遇決定の透明性が不足している恐れがあります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 相場の把握

チェック: 世間相場と自社の給与の差を把握していますか？

仮説: 経営層や人事部門が世間相場を把握せず過去の習慣や感覚で給与水準を決定している為、市場とかけ離れている可能性があります

対策: 例えば、年1回「賃金構造基本統計調査」等のデータを元に定期的な調査をします

② 処遇ルールの明確化

チェック: 昇給や賞与のルールが明確ですか？

仮説: 決め方のルールがないので、人によって判断がバラバラになっているかもしれません

対策: ルールを文書化し、イントラや面談で全社員に周知します

③ 成果と処遇の連動

チェック: 評価が収入に正しく反映されていますか？

仮説: 成果を出しても給与に差がつかず、社員の頑張りが報われにくい可能性があります

対策: 「どの成果がどのように給与に反映されるか」が見える評価制度をつくり、頑張りが処遇に反映される仕組みにします

【設問番号】

②

【設問内容】

残業や長時間労働が続く、体をしっかり休める時間が足りないと感じる

【潜在的な原因】

人員不足
具体例：退職者の補充がされておらず、1人あたりの担当業務が増加。例：3名体制が2名に → 残業常態化
業務分担の偏り
具体例：一部のベテランや“できる社員”に重要業務が集中し、他の社員は定時に帰れる状況でもその人だけ残業しています
属人化（特定の仕事や業務が、特定の人にしかできない状態）
具体例：手順がマニュアル化されておらず、「その人にしかできない仕事」が多い。例：取引先対応、見積作成などが特定の人に集中しています
顧客対応時間が遅い
具体例：顧客との打ち合わせや対応が夕方以降に集中し、その後の処理で残業が発生しています
上司の働き方の影響
具体例：上司が常に遅くまで働いており、「部下が帰りづらい雰囲気」があります（心理的要因）

【組織リスク】

健康リスク

具体例：

- ・働きすぎで、体調を崩す人やメンタル不調になる人がいます
- ・睡眠不足・疲労の蓄積で、胃腸不調・うつ症状・休職予備軍が増えます

離職リスク

具体例：

- ・ミドル層の流出
- ・結婚・出産・介護など生活とのバランスを重視する世代が離職しやすくなります

生産性リスク

具体例：

- ・思考力・集中力の低下
- ・同じ業務でも時間あたりの生産性が落ちる。例：事務処理の誤字脱字、電話対応ミスの増加。

採用リスク

具体例：

- ・採用難
- ・求職者にとって「残業が多い企業」と認識され、エントリー数が減少します。特に若手から敬遠されます

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:あなたの残業の状況を教えてください。

分析着眼点

「ほぼ毎日ある」「週に数回ある」が多い場合、いつも残業している人が多いなら、それが当たり前になってしまっているかもしれません。疲れやすくなったり、やる気が落ちたりするリスクがあります。

Q2:残業の主な理由を教えてください。

分析着眼点

「業務量が多い」「担当業務が偏っている」「人が足りない」が多い場合、業務の偏りが発生しており、人員配置や分担方法に見直しの余地があると考えられます

Q3:「帰りづらさ」や「遠慮して残ってしまう」空気を感じたことはありますか？

分析着眼点

「よくある」「ときどきある」が多い場合、業務の仕組みだけでなく、帰宅しづらい雰囲気という“見えないルール”が影響している可能性があります

Q4:仕事の割り振りやスケジューリングについて、課題に感じていること

分析着眼点

「属人化」「仕事の見える化不足」「割り振りの不公平感」などのキーワードが出た場合、仕事の割り振りに差があり、「自分ばかり負担が重い」と感じている人がいる可能性があります

Q5:今後必要だと思う取り組み

分析着眼点

「業務の見直し」「スケジュール調整」「心理的安全性の確保」など、「どうにか良くしたい」という気持ちが見えてきている。改善のチャンスと捉えられる

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 業務量の妥当性

チェック：やるが増えているのに、やり方も人数もそのままになっていますか？

仮説：業務が増えたが、人員やプロセスの見直しが行われていない可能性があります

対策：どんな仕事かどれだけあるかを整理して、必要な人数を再検討します

② 業務分担の偏り

チェック：「その人しかできない仕事」が増えて、他の人が手伝えない状態になっていますか？

仮説：一部の社員に業務が集中し、属人化が進んでいる可能性があります

対策：誰でもできるように仕事のやり方をまとめ、いろんな人が交代で担当できるようにする

③ 上司の働き方

チェック：上司がまだ帰っていないと、部下も気を使って帰れない雰囲気になりますか？

仮説：上司が遅くまで残ることで、部下も帰りにくくなっている可能性があります

対策：上司の働き方を見直してもらい、みんなが帰りやすい日をつくれます

【設問番号】

④

【設問内容】

有給休暇が取りづらく、休むことに罪悪感を持つ空気がある

【潜在的な原因】

上司や先輩が休憩をとっていないため、後輩や若手も休みづらくなっている職場の空気がある

具体例：休むと悪いと思わせる“無言のプレッシャー”がある職場では、有休を申請しにくくなります

業務の属人化（自分しかできない仕事がある）

具体例：休むことで業務が止まる／他人に迷惑をかける意識が強く、有休取得をためらいやすいです

代わりの人がいなかったり、仕事の引き継ぎができていないので、休みたくても休みにくい職場になっている

具体例：仕組みの問題として、実際に休みづらい現実があります

有休取得に上長の“心理的ハードル”が存在している

具体例：「今休むの？」「この状況で？」といった反応で、社員が萎縮します

【組織リスク】

まじめで優秀な社員ほど、休みたいの休めずに我慢を重ね、限界を迎えて辞めてしまう可能性がある

具体例：長期的に蓄積した不満が退職やモチベーション低下につながります

社員や求職者から、ここでは安心して働けないと感じられるようになってしまう

具体例：口コミサイトや紹介などで悪評が立ち、採用競争力に影響します

制度としては整っていても、現場ではうまく運用されておらず、そのギャップが原因で問題が起きやすくなっている

具体例：「有休制度はあるのに取れない」といった労働基準法上の違法につながる可能性があります

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート *無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:あなたは有給休暇を「取りやすい」と感じていますか？ とても取りやすい / どちらかといえば取りやすい / あまり取りやすすくない / まったく取りにくい

分析着眼点

「あまり取りやすすくない」「まったく取りにくい」が多い場合：「休みたいけど休めない」と感じている人が多いなら、職場のルールや雰囲気“に“休みにくい空気”があるかもしれません

Q2:取りづらいと感じる理由（複数選択可） 自分が休むと業務が止まってしまう / 代わりにやってくれる人がいない / 上司や先輩が休まない / 上司が良い顔をしない / 忙しい時期に気が引ける / 職場の雰囲気が休みづらい

分析着眼点

「上司や先輩が休まない」「代わりがない」「職場の雰囲気が休みづらい」が多い場合：働き方や役割の見直しが必要です。

Q3:実際に前年度に何日有給を取得しましたか？ 0日 / 1～3日 / 4～6日 / 7～9日 / 10日以上

分析着眼点

「0～3日」が多い場合：制度はあるけど、実際には休めていない人が多くて、ルールがうまく機能していない状態かもしれません。*労基法39条7項は、年10日以上の有給休暇が付与される労働者に対し、有給休暇を付与する基準日から1年以内の期間中、有給休暇の日数のうち5日間について、使用者が時季を指定して与えることを求めています。違反については、労基法120条1号が適用され、行為者に対して30万円以下の罰金が科されます

Q4:あったら良いと思う仕組み（自由記述）

分析着眼点

「どうすれば休めるか？」という現場の声をもとに、サポートの仕組みや交代の仕方を考えるヒントになります

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 上司自身の有給取得状況

チェック：上司自身が有給をしっかりと取得できていますか？

仮説：上司が休まないため、部下も「自分だけ休みにくい」と感じて気を使っている可能性があります

対策：上司も有給を取得する目標を立て、どれだけ取れているかを見える化して部下に示します

② 有給取得の業務調整

チェック：有給を取得する際に業務を他の人に任せられる体制がありますか？

仮説：自分しかできない仕事が多く、休むと周りが困るため休めない状態になっている可能性があります

対策：誰が休んでも仕事が回るように、やり方を整理して標準化し、2人以上で分担する仕組みにします

③ 組織全体の雰囲気

チェック：「休んでもいい」という雰囲気が組織全体にありますか？

仮説：「みんな頑張っているのに、自分だけ休むのは気まずい」という空気がなんとなくある可能性があります

対策：「この日はみんなで休もう」と会社がルールとして決め、誰もが安心して休める状況をつくります

安全の欲求

【設問番号】

⑧

【設問内容】

上司や同僚の態度に威圧感があり、気を使いすぎている

【潜在的な原因】

部下をどう導いたらいいか、上司がよくわかっていない状態

具体例：注意や指導のつもりが、怒っているように受け取られてしまう可能性があります

昔は「厳しくすることが正しい」と思われていた職場だった

具体例：先輩や上司には逆らえない、“昔ながらの体育会系の雰囲気”が残っている職場に多いです

上司自身がいっぱいいっぱいで、部下に気を配る余裕がない

具体例：忙しすぎて心に余裕がないまま、人を指導している可能性があります

職場全体が、きつい言い方でも当たり前になっている

具体例：職場の雰囲気がギスギスしていて、会話もうまくかみ合わない状態です

普段からの報告や共有が足りず、注意が唐突に感じられてしまう

具体例：「ひとこと声をかける」「先に相談する」といった習慣がありません

【組織リスク】

怒られそうで聞けない（確認しないまま進めてトラブルになる、相談しにくい空気が、ちょっとしたミスを大きな問題にしてしまう）

具体例：相談・報告がしづらくなり、問題の“先送り”や“隠蔽”につながる可能性があります

離職・休職リスクの増大

具体例：威圧的な雰囲気の原因で、職場にいるのがつらくなって辞める人が出てくる可能性があります

ハラスメントに発展する可能性

具体例：態度・言動が度を超えると、パワハラ・指導ハラスメントとして通報・訴訟リスクがあります

人がなかなか育たず、会社全体の力が伸びにくくなる

具体例：失敗を恐れてチャレンジしなくなり、職場に活気がなくなります

何を言っても否定されそうで、発言するのをやめてしまう人が増えます

静かにしていた方が安全”という空気が強くなり、創造的な意見が出づらくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1. 上司や管理職の指示について 一貫していて分かりやすい / ときどきズレを感じる / よく変わるので混乱することが多い

分析着眼点

「ズレを感じる」「混乱する」が多い場合：指示が曖昧または変動的で、上司への不安の要因になっていると予想されます。

Q2. 方針が変更されるときに、理由や背景がしっかり説明されていると感じますか？ 十分に説明されている / 説明はあるが不十分 / 説明されないことが多い

分析着眼点

「不十分」「説明されない」が多い場合：背景不明な変更が多く、現場に緊張感や不信感が生まれていると予想されます

Q3. 自由記述（困っていること）

分析着眼点

「威圧感」「声をかけにくい」「一方的な指示」「確認しづらい」などの声があれば、心理的安全性の欠如を示唆しています

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 上司の指導スタイル

チェック：注意・指導が高圧的になっていませんか？（内容・口調・頻度）

仮説：上司がどう指導すればいいか不明確で、適切な伝え方ができていない可能性があります

対策：指導スタイル研修（言い方・伝え方・タイミング）を実施します

② 組織風土

チェック：「体育会系」や上下関係の固定観念が残っていませんか？

仮説：体育会系文化が残っていて、意見や相談がしにくい雰囲気がある可能性があります

対策：「対話型マネジメント」を管理職会議で紹介し、現場に浸透させます

③ 忙しさと余裕

チェック：管理職に余裕がなく、指導が短絡的になっていませんか？

仮説：管理職の業務負担が大きく、マネジメントに十分な時間を取れていない可能性があります

対策：管理職の業務を棚卸して不要業務を整理し、マネジメント時間を確保する仕組みをつくります

【設問番号】

⑩

【設問内容】

評価の基準や職場のルールが曖昧で、安心できないと感じる

【潜在的な原因】

評価のルールはあるのに、実際の昇給や昇進にちゃんと使われていない

具体例：評価項目はあっても、普段の仕事の様子を見て評価する仕組みにはなっていません

上司によって評価のしかたがバラバラで、“誰に当たるか”で結果が変わってしまう

具体例：人によって評価の基準がブレるせいで、“同じように頑張っても報われない”と感じる人が出てきています

説明もなく、気軽に聞ける場もないので、納得できずに終わってしまうことが多い

具体例：「なぜこのルールなのか？」「どうしてこう評価されるのか？」が、社員にちゃんと説明されていないです

【組織リスク】

理由もなく低く評価されると、不満がたまり仕事への意欲が落ちてしまう

具体例：「がんばっても報われない」と思ってしまい、やる気が出なくなる可能性があります

ルールを守らない人がいても、まわりが注意しづらくて放置されがちな職場になっている

具体例：決まりがはっきりしていないから、「それはダメ」と言いづらくなっている可能性があります

不公平なことが続くと、“この職場は信じられない”と思う人が増えてくる

具体例：“なんであの人だけ？”という気持ちが広がると、お互いに協力しにくくなる可能性があります

もうこの職場ではやっていけない」と思って、辞める人が増えてしまうおそれがある

具体例：評価があいまいだと「ここで働き続けて大丈夫かな？」と感じて、若手や優秀な人が辞めてしまう可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1. 評価制度の基準や項目を理解していますか？ はい ある程度 いいえ

分析着眼点

・「いいえ」が多い場合：制度の説明不足、導入時の教育不足が疑われます。・「ある程度」が多い場合：一部は理解されているが、項目の解釈にばらつきがある可能性があります

Q2. 評価内容と給与・昇給・賞与の関連性を理解していますか？ 明確に理解している 少しわかる よくわからない

分析着眼点

・「よくわからない」が多い場合：評価と処遇が切り離されて運用されていると認識されています。・「少しわかる」が多い場合：説明や連動の見える化が不十分です。

Q3. 上司から評価についての説明を受けていますか？ 定期的にある あまりない 一度もない

分析着眼点

「あまりない」「一度もない」が多い場合：フィードバックされていないです。評価結果が活用されていません

Q4. ご自身の評価内容について納得感がありますか？ 十分に納得している どちらともいえない 納得していない

分析着眼点

「納得していない」が多い場合：公平性・一貫性に疑問を抱いています。信頼関係が低下している可能性があります

Q5. 評価が曖昧だと感じた経験はありますか？ よくある ときどきある ほとんどない

分析着眼点

「よくある」が多い場合：評価制度の基準が曖昧で・属人的判断（人により変わる）・一貫性がないと予想されます

Q6. 職場のルール（出退勤、有給取得、服装、報連相など）は明文化されていますか？ はい 一部のみ されていない（または不明）

分析着眼点

「されていない」が多い場合：就業規則・マニュアル整備が不十分。基本的な社内ルールが周知されていないです

Q7. 職場ルールに「曖昧さ」や「人によって運用が異なる」と感じたことはありますか？ よくある 時々ある 感じたことはない

分析着眼点

「よくある」が多い場合：判断や運用が上司や部署ごとに異なり、不公平感が高いと予想されます

Q8. ルールが曖昧で不安やストレスを感じたことはありますか？ よくある 少しある 特にない

分析着眼点

「よくある」が多い場合：心理的安全性の低下。職場環境の改善が必要です

Q9. 曖昧だと感じるもの（複数選択可） 出退勤 有給取得 業務報告 服装・マナー 評価・昇格 業務分担 その他

分析着眼点

「評価や昇格」「業務分担」の選択が多い場合：評価・役割の不明確さが業務モチベーションを下けている可能性があります

Q10. 評価やルールがより明確になれば、安心して働けると思いませんか？ はい わからない いいえ

分析着眼点

「はい」が多数：明確化によって安心・信頼が向上すると期待しています。改善の優先度が高いと思われます

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 評価説明の頻度改善提案

チェック：評価について定期的に説明していますか？

仮説：面談時などに説明が少なく、社員が内容を理解しきれていない可能性があります

対策：面談時の説明を義務づけ、説明用のフォーマットを用意して標準化します

② 評価と処遇の連動性改善提案

チェック：評価結果が昇進・昇給などの処遇に反映されていますか？

仮説：評価結果が処遇にうまく結びついていない可能性があります

対策：処遇連動マップを作成し、評価結果の反映フローを共有します

③ 評価基準の明確化改善提案

チェック：評価項目の基準や使い分けが明確化されていますか？

仮説：「評価の基準」が個々の上司に依存しており、人によって差が出ている可能性があります

対策：就業規則・評価ガイドラインを整備し、全員に共有します

所属の欲求

【設問番号】

⑮

【設問内容】

気軽に話せる相手が職場におらず、孤立していると感じる

【潜在原因】

業務中心の会話しかない職場

具体例：「報連相（報告・連絡・相談）」以外の会話がほとんどないです

- ・上司からの声かけは指示のみ。「最近どう？」という関心がない。ただ、ハラスメントの問題も絡んでいる場合があります
- ・雑談＝サボリという誤解があります

入社後の“定着支援”が弱い

具体例：新しく入った人が、職場に馴染みにくいまま放置されている状態が多いです

- ・新人に声をかけたり、気にかけてりする空気がないです
- ・職場の垣根を越えた相談制度がないです

管理職の意識・関心の欠如

具体例：孤立しているメンバーへの気づきがないです

- ・話しかけても反応が薄いメンバー＝“やる気がない”と誤解されています
- ・協力しない、自己中心的でも、数字がよければ評価されます

性格・特性への配慮不足

具体例：口数が少ない人・内向的な人に配慮されていないです

- ・チーム内で「積極的な人」が評価される風潮があります
- ・地道に取り組むタイプはあまり目立たず、評価もされにくいです

【組織リスク】

気持ちの余裕がなくなる

具体例：相談や小さな悩みが言えず、不安やストレスを自分で抱え込み、最終的に体調不良になる可能性があります

早期離職リスク（特に若手・中途）

具体例：職場に「人間的つながり」が築けず、「ここで長く働くイメージを持ってない」社員が増える可能性があります

声をかけづらい・聞きづらい → 確認が遅れる → 業務ミスへ

具体例：「あの人には相談しにくい」ため、自己判断で進めた結果ミスが増える可能性があります

創造性・提案力の低下

具体例：「こんなこと言っているのか」と遠慮が働き、改善提案や意見が出にくくなる可能性があります

企業イメージ・採用への悪影響

具体例：採用媒体やSNSで評判が落ち、採用難につながる可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:気軽に話せる同僚が職場にいますか？ いる / どちらともいえない / いない
分析着眼点
「いない」が多い場合、「自分だけ浮いている」と感じたり、チームの中で遠慮がちになっている可能性があります。
Q2:雑談やちょっとした会話ができる雰囲気ですか？ はい / 時々ある / ほとんどない
分析着眼点
「ほとんどない」が多い場合、ちょっとした雑談や気軽なやりとりが少ないと、お互いに話しかけづらくなっているかもしれません
Q3:孤立感（話しかけにくい・一人で仕事をしている感覚）を感じることはありますか？ よくある / 時々ある / ほとんどない
分析着眼点
「よくある」「時々ある」が多い場合、ストレスがたまりやすくなり、辞めてしまう人が出るかもしれません。
Q4:困ったときに相談できる相手がありますか？ はい / どちらともいえない / いない
分析着眼点
「いない」が多い場合、困ったときに相談しにくく、助けが得られにくい職場かもしれません。
Q5:他部署や他チームとの交流機会はありますか？ よくある / 時々ある / ほとんどない
分析着眼点
「ほとんどない」が多い場合、「あっちはあっち、うちのうち」という空気が強くて、助け合いが生まれにくい雰囲気です。
Q6:新人や異動者がチームになじむまでに時間がかかっていると感じますか？ とても感じる / 多少感じる / 感じない
分析着眼点
「とても感じる」が多い場合、新しく来た人がなじみにくく、人間関係ができにくい職場かもしれません。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

①雑談が「サボリ」と誤解されています

チェック：日常的に雑談や軽い会話が職場で交わされていますか？

仮説：「雑談＝ムダ」と思われて、気軽に話しかけづらい職場の可能性があります

対策：「ちょっとしたおしゃべりも大事だね」と思えるような職場の雰囲気をつくれます

②孤立に気づいても放置される

チェック：孤立している社員に誰かが気づいていますか？

仮説：孤立していても気づかれず、そのまま放置されている可能性があります

対策：気軽に声かけできるしくみをつくれます

③新人放置とサポート不足

チェック：新人や異動者へのサポート体制が整っていますか？

仮説：新人がひとりでがんばらないと、周囲との関係が築けない職場の可能性があります

対策：新しく配属された人がひとりで悩まないように、3週間以内にフォロー面談を行います。更に別の部署の先輩が相談役になる制度も取り入れます

④内向的な人が埋もれない評価改善提案

チェック：内向的・寡黙な人への配慮がありますか？

仮説：明るく目立つ人ばかりが評価されていて、静かなタイプが埋もれている可能性があります

対策：チームのために動いてくれた人や、みんなをつなげてくれた人も、きちんと評価される仕組みをつくれます

【設問番号】

⑱

【設問内容】

部署間や立場の違いにより、コミュニケーションが分断されている

【潜在的原因】

部門間の業務目標や価値観のズレ

具体例：製造課は、「減点主義」、開発課は、「加点主義」のように考え方が真逆です

コミュニケーションが“業務連絡”中心

具体例：会話が“仕事の話だけ”になっていて、人としてのつながりが感じられないです

階層間の遠慮・気遣い

具体例：役職や年齢の差により、「こんなこと言っていないのかな…」と萎縮が生まれ、会話が減ります

共通の場・話題がない

具体例：同じ会社にいるのに、ほとんど話したことがない人がたくさんいる状態です

過去の“すれ違い経験”の蓄積

具体例：数人のもめ事が、いつの間にか“あの部署とは距離を置こう”という空気になっています

【組織リスク】

業務効率の低下

具体例：情報の共有漏れ・遅れが常態化し、「聞いていない」「知らなかった」が頻発します

部門間の対立や責任の押し付け合い

具体例：部門間の連携が悪化し、顧客対応の質も低下します

社員の帰属意識・モチベーション低下

具体例：若手・中堅の定着率低下や、社内改善提案の激減します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:他部署との連携や情報共有は、スムーズに行われていると感じますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、情報がうまく伝わらない職場かもしれません。仕組みや文化に問題がある可能性があります。

Q2:他部署の社員とも、業務について気軽に相談・依頼できる雰囲気がありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、部署同士で心の距離があり、気軽に話しにくい状況かもしれません。

Q3:部署をまたいでの会話ややりとりに、遠慮や気まずさを感じることがありますか？

分析着眼点

「はい」が多い場合、上司や立場の違う人と話すときに、緊張して本音を言いにくい職場かもしれません。

Q4:他部署の業務内容や役割について、理解していると感じますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、お互いのことがよく分かっていないせいで、うまく協力できていない可能性があります。

Q5:過去に「部署間のすれ違い」や「責任の押し付け合い」を経験したことがありますか？

分析着眼点

「はい」が多い場合、昔の揉めごとやすれ違いが、今の人間関係に悪い影響を残しているかもしれません。

Q6:異なる役職や年齢の人とも、話しやすい関係が築けていると感じますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、年齢や立場の違いで、気を使いすぎて話しづらい雰囲気があるかもしれません。

Q7:他部署の人との交流の機会（会議・イベント・雑談など）は十分にありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、雑談や交流する時間や場がそもそも足りていない可能性があります。

Q8:社内全体で「協力し合う文化」があると感じますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、部署ごとに考え方や雰囲気がバラバラになっていて、会社全体の一体感が失われている恐れがあります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 部署間の目標・連携を強化する

チェック：業務目標や評価指標が部署ごとに異なっていませんか？

仮説：目指しているゴールがバラバラで、連携ができていない可能性があります

対策：チームを超えた共通の目標をつくって、毎月みんなで成果を共有する会を開きます

② 自然な会話が生まれる職場づくり

チェック：日常会話が業務連絡中心になっていませんか？

仮説：世間話や気持ちのやりとりができる場がなくて、お互いのことをよく知らないまま働いている可能性があります

対策：朝礼のあとにちょっと話す時間をつくったり、他の部署の人とも一緒にランチをしたりして、自然に話せる場を用意します

③ 上下関係や年齢差を越えた対話の土台づくり

チェック：上下関係・年齢差がコミュニケーションの壁になっていませんか？

仮説：気をつかひすぎたり遠慮しすぎたりして、言いたいことが言えない雰囲気になっている可能性があります

対策：フラットネーム運動、例：さん付けにします

④ 部署を越えた“ゆるいつながり”を生む場づくり

チェック：異なる部署同士で共通の場や話題を持つ機会がありますか？

仮説：話せる場所も気持ち的なつながりもなく、バラバラな感じになっている可能性があります

対策：5分シャッフル雑談、例：毎月第3水曜日の午後3時は部署シャッフル雑談タイムです

⑤ 過去のわだかまりが、今の関係を壊していないか？

チェック：過去の対立やトラブルが現在の関係性に影響していませんか？

仮説：一部の人たちの対立が、チーム全体の関係を悪くしてしまっている可能性があります

対策：第三者が進行役になって、定期的に「最近どうだった？」と振り返ったり、気持ちを話せる時間をつくります

承認の欲求

【設問番号】

22

【設問内容】

頑張っても誰にも気づかれず、「自分の努力は意味がない」と感じる

【潜在的原因】

成果や努力を可視化・フィードバックする仕組みがない

具体例：日々の業務が当たり前になり、上司も忙しく、気づいていても言葉に出して伝える機会が少ないです

感謝や称賛の文化が根づいていない

具体例：「結果が出ていないうちは褒める必要はない」といった考えが根強いです

評価制度が成果以外の努力やプロセスを拾えていない

具体例：スキルUPや仕事に対する姿勢を評価項目に入れていないです

「表に出にくい仕事」や「裏方業務」が軽視されている

具体例：支援業務や事務処理など、目立ちにくい仕事に対する理解・関心が薄いです

【組織リスク】

モチベーションの低下／燃え尽き

具体例：「どうせ誰も見てない」となり、仕事に身が入らなくなります

静かな退職の増加

具体例：最低限のことしかやらなくなり、主体性が失われます

優秀な人材の離職

具体例：努力しても評価・承認されない職場では「次の場所で頑張ろう」と転職を検討しやすいです

チームワーク・相互支援の低下

具体例：ねぎらいの言葉や感謝がなくて、職場がどんどん無機質になっていきます

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート *無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:自分の努力や工夫を、上司や周囲が見ていると感じますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、上司がちゃんと見てくれていなかったり、がんばりが見えるようになっていないかもしれません

Q2:最近、上司や先輩から「頑張っているね」と声をかけられたことがありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合、日ごろの「ほめ言葉」や「ひとこと感謝」が少ない職場かもしれません。

Q3:他の社員の頑張りや工夫が、職場で話題になることがありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多いと、仲間のいいところをみんなで伝え合う文化が、あまり根づいていないようです。

Q4:チームや職場内で「感謝」や「称賛」の言葉が日常的に交わされていますか？

分析着眼点

「いいえ」が多ければ、「ありがとう」や「よくやってるね」と言ってもらえる場面が少ないことが問題です。

Q5:成果がすぐに見えない仕事や下支え的な業務でも、評価されている実感がありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多ければ、目立たない仕事や、がんばっている過程が正しく評価されていないのかもしれません。

Q6:「自分の頑張りが意味のあることだ」と実感できる場面が、最近ありましたか？

分析着眼点

「いいえ」が多いと、「自分は役に立っている」と感じられない状態です。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 感謝の言葉が、信頼を育てる職場をつくる

チェック：上司が部下の努力を言葉にして伝える機会が不足していませんか？

仮説：みんな忙しくて、ちょっとした声かけやねぎらいができていない可能性があります

対策：上司が週に1回、部下に「ありがとう」や「よかった点」を伝えるルールをつくります

② 努力の過程を見つけて、きちんと認める職場へ

チェック：結果が出ていない段階でも、部下の努力や工夫に対して声をかけていますか？

仮説：結果ばかりが重視されて、努力の過程や工夫があまり評価されていない可能性があります

対策：結果だけでなく、がんばったことや工夫したことも評価の対象にします

③ 見えない貢献にも、光をあてる職場づくり

チェック：目立ちにくい業務や裏方の貢献について、組織内で評価や共有ができていますか？

仮説：目立たないけれど大切な仕事（サポート役など）が、あまり大事にされていない可能性があります

対策：表に出ない仕事をがんばっている人に、感謝や賞を送るしくみをつくります

自己実現の欲求

【設問番号】

②9

【設問内容】

自分にはもっとできることがあるのに、それを活かせていないと感じる

【潜在的な原因】

提案や希望を伝える“場”がない

具体例：1 on1による面談（月2回）や、アイデア募集などの機会が整備されていません

言っても無駄だと思える空気

具体例：これまで何度も提案が受け入れられずに終わった体験があるため、「どうせ変わらない」とあきらめています

「一度の評価や過去の印象が、ずっとついて回っている」状態

具体例：昔すごかった人が、今もずっと評価され続けている状態です。今まさに努力している人や、これから伸びる人が埋もれてしまいます

多忙すぎて余裕がない職場環境

具体例：日々のルーチン業務（メール対応、突発的なトラブル対応、会議など）で1日が終わってしまい、本当は提案資料の改善や新しいアイデアを考える時間を取りたいが、それどころではない状況です

【組織リスク】

優秀人材の埋没・流出

具体例：能力を活かせない環境に失望し、転職や離職を検討するリスクが高まります

改善提案や創造的行動の欠如

具体例：「せっかくの人材が活かされず、職場全体が止まったままになっている」状態です：

従業員の意欲・満足度低下

具体例：評価されない、自分を活かせないという不満が蓄積し、パフォーマンスやモチベーションが低下します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:今の業務で、スキルや能力を活かしていると感じていますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：自分の力を発揮できていないと感じている人が多いかもしれません

Q2:職場で「もっとこうしたい」「新しいことに挑戦したい」と思ったとき、それを言える雰囲気がありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：意見を言えるチャンスや、言いやすい雰囲気が少ないのかもしれません

Q3:上司や会社が自分の得意分野・強みを理解していると感じていますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：一人ひとりの得意なことがわかっておらず、うまく活かせていないかもしれません

Q4:「こういう仕事をしてみたい」と思っている、言っても無駄だと思ってあきらめた経験がありますか？

分析着眼点

「はい」が多い場合：意見を言っても意味がないと、みんなが思っている空気が広がっているかもしれません

Q5:あなたの職場には、意見や提案を伝える仕組みや場が定期的に設けられていますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：提案を出せる仕組みが整っていないかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① アイデアや提案の仕組みが形だけになっています

チェック：社内にアイデア提案制度がありますか？

仮説：仕組みがなく、あってもみんなに知られていない可能性があります

対策：意見や希望を出せる仕組みを作ります

② キャリア面談が形骸化しています

チェック：1on1や面談でキャリアの話ができますか？

仮説：面談では成績の話ばかりで、自分のやりたいことを話す時間がない可能性があります

対策：月に2回、自分の将来やりたい仕事について自由に話せる面談を行います

③ 提案の成果が見えず意欲が続かないです

チェック：出した意見や提案がどうなったのか、みんなにちゃんと伝わっていますか？

仮説：意見を出しても、どうせ取り入れてもらえないと思っている可能性があります

対策：どんな提案が採用されたか、どうやって実現したかをみんなにわかるように伝えます

【設問番号】

③⑤

【設問内容】

働きながら、「自分は本当にやりたいことに近づけているのか」と不安になる

【潜在的な原因】

キャリア支援が形式的になっている
具体例： 年2回の面談で上司が一方的に話し、本人の志向を深掘りしていないです
とりあえず割り振られた業務をこなしているだけになっている
具体例： やりたいことがあっても、振られた仕事をするだけになっています
個人の目標や価値観を把握・活用する仕組みが不足している
具体例： 一人ひとりがどんなことを大事にしている、どんな働き方をしたいかが上司に伝わっておらず、活かされないままになっています

【組織リスク】

離職リスクの増加
具体例： 目的意識が希薄になり「ここにいる意味がわからない」と感じて転職を考え始めます
挑戦意欲の低下・内向き志向
具体例： 「目の前の業務だけをこなす」ようになり、創造性や改善提案が減少します
意欲ある人が報われず、やる気を失って離れていく
具体例： 「ここでは自分のやりたいことが出来ない」と考え、優秀な人から辞めていきます

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:今の仕事が、自分の将来の目標ややりたいこととつながっていると感じますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：今の仕事が、自分の目指すキャリアとつながっていないと感じ、不安になったり、やる気を失っているかもしれません

Q2:上司や会社に、自分のキャリア希望や目標を話すことができる環境だと思いますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：キャリアの相談やサポートが形だけで、本音を話せる雰囲気がないかもしれません

Q3:仕事の中で「これをやってみたい」と思えるような業務に携わる機会がありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：自分のやりたい仕事や得意な分野が、仕事の内容に反映されていない可能性があります

Q4:この職場にいながらでも「自分の成長が実感できている」と思いますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：自分が成長している、前に進んでいるという実感が持てていないかもしれません

Q5:年間を通じて、自己成長やキャリアについて考える機会（面談、研修など）がありますか？

分析着眼点

「いいえ」が多い場合：キャリアについて相談できる機会や仕組みが、そもそも足りていないのかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 面談が機能していない

チェック：キャリア面談で本人の目標や志向を深掘りしていますか？

仮説：面談が「今の仕事の確認」だけで終わってしまい、自分の将来やキャリアの話ができていない可能性があります

対策：年2回、自分のキャリアの考えや大切にしていることを話せる面談シートに変えます。

② 希望が反映されない業務配分

チェック：配属や業務において本人の希望が考慮されていますか？

仮説：会社の都合ばかりが優先されていて、自分のやりたいことが反映されていない可能性があります

対策：仕事を決める前に、“やってみたい仕事”を自分でリストにして出せるようにします。

③ 成長の実感がない

チェック：成長を実感できる機会（挑戦・研修・成功体験など）がありますか？

仮説：会社の目標と自分の目指す方向がバラバラで、やらされている感じになっている可能性があります

対策：目標を立てるときに、自分らしさややりがい、どんなふうに達成したいかを考えやすくするための説明資料を配ります