
エンゲージメントを高めるのは 心理的安全性？ キャリア安全性？

～未来の姿が見通せると若手は育つ～

JAさがみ 森 圭介

目次

- 01 - はじめに
 - 02 - 概念の整理
 - 03 - 現状分析
 - 04 - ヒアリングの考察
 - 05 - 改善案
 - 06 - おわりに
-
-



01

はじめに

背景と問題意識

01

人的資本経営の重要課題

- ✓ 少子高齢化による労働力人口の減少
- ✓ 若手・中堅職員の離職増加
- ✓ 「働き方改革」で労働環境は改善したが・・・

働きやすさUP

働きがいは



01

問題の所在：なぜ「働きやすい」のに辞めるのか？



心理的安全性が高い

人間関係は良好でストレスチェックの結果も良い



エンゲージメントは低い

主体的な関与が見られず、退職も・・・



新たな視点の必要性

そこで注目したのが「キャリア安全性」

02

概念の整理

02



エンゲージメント

「活力・熱意・没頭」

仕事に対してポジティブで充実
した心理状態



心理的安全性

「話しやすさ・受容」

リスクある行動を取っても安
全だという信念

「この職場で働き続けて、
自身のキャリアの選択権を保持し続けられるという認識」



時間視座

将来も成長できるか？



市場視座

外でも通用するか？



比較視座

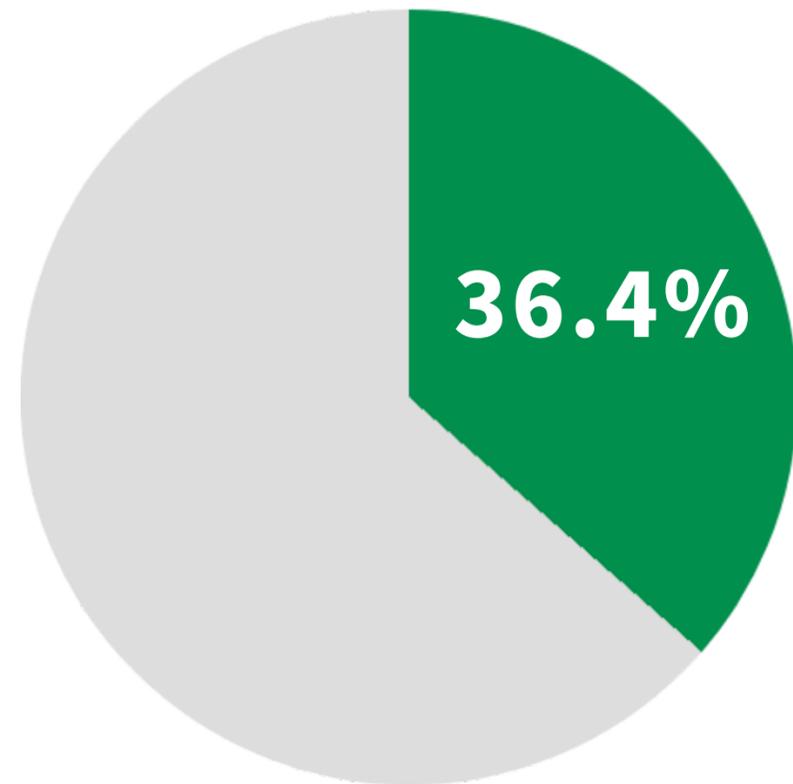
遅れていないか？

03

現状分析

03

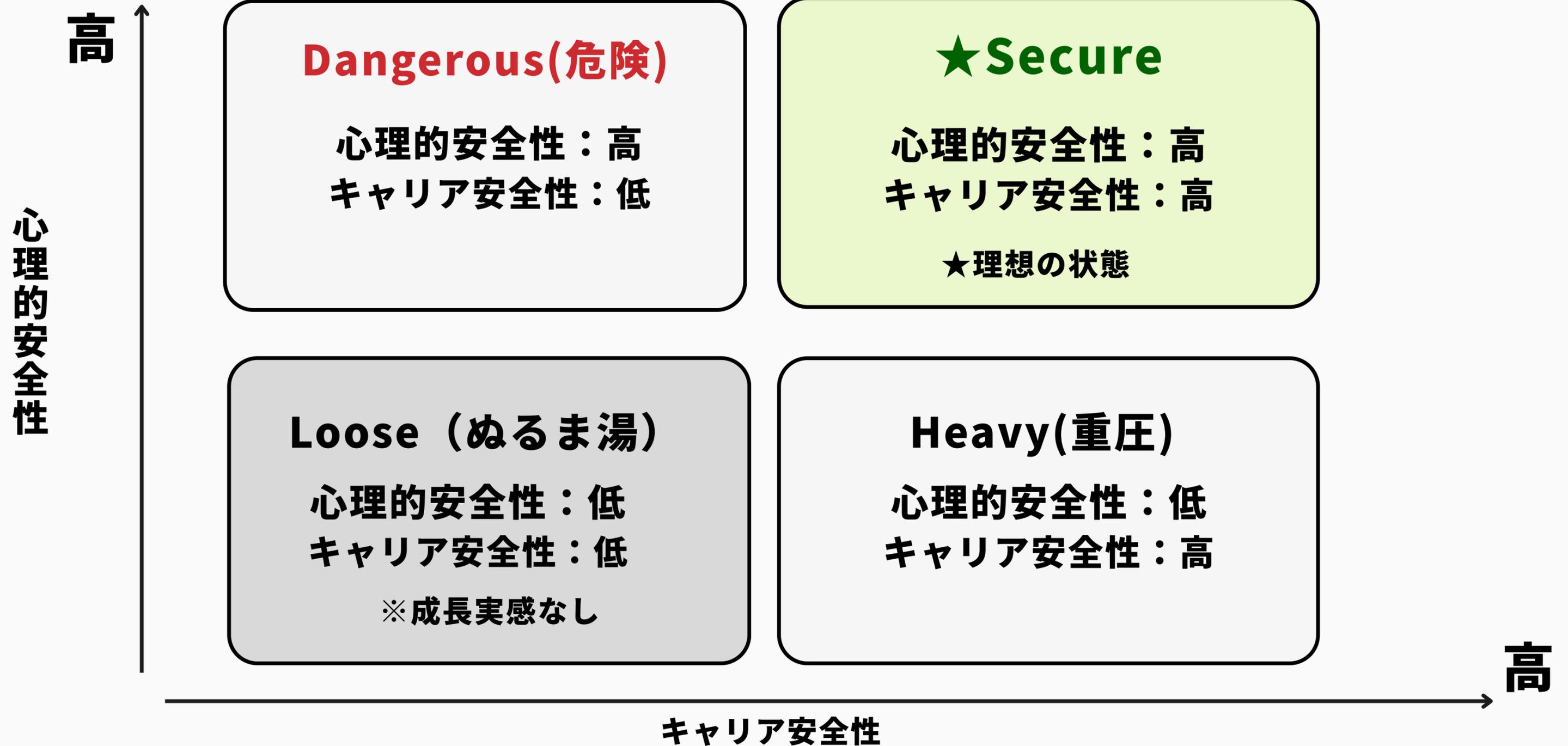




成長への不安あり

「このままで良いのか？」

居心地（心理的安全性）が
良くても、
成長実感（キャリア安全性）
がなければ
若手の心は離れていく



心理的安全性
(人間関係)

高水準

エンゲージメント
(活力・熱意)

低水準

相談しやすく人間関係は良好だが、仕事への熱意が低い
まさに、「Loose (ぬるま湯)」状態に陥っている可能性

✓ 仮説①

エンゲージメントには、心理的安全性よりもキャリア安全性が強く影響する

✓ 仮説②

キャリア安全性が高い職員ほど業績が良く、継続意向が高い

✓ 仮説③

「理念共感」「自律性」「外との繋がり」「将来の明確さ」がキャリア安全性を高める

対象**25歳～40歳の職員436名****設問項目****心理的安全性、エンゲージメント、キャリア安全性
理念への共感、自律性など**

心理的安全性

3.70点

キャリア安全性

2.76点

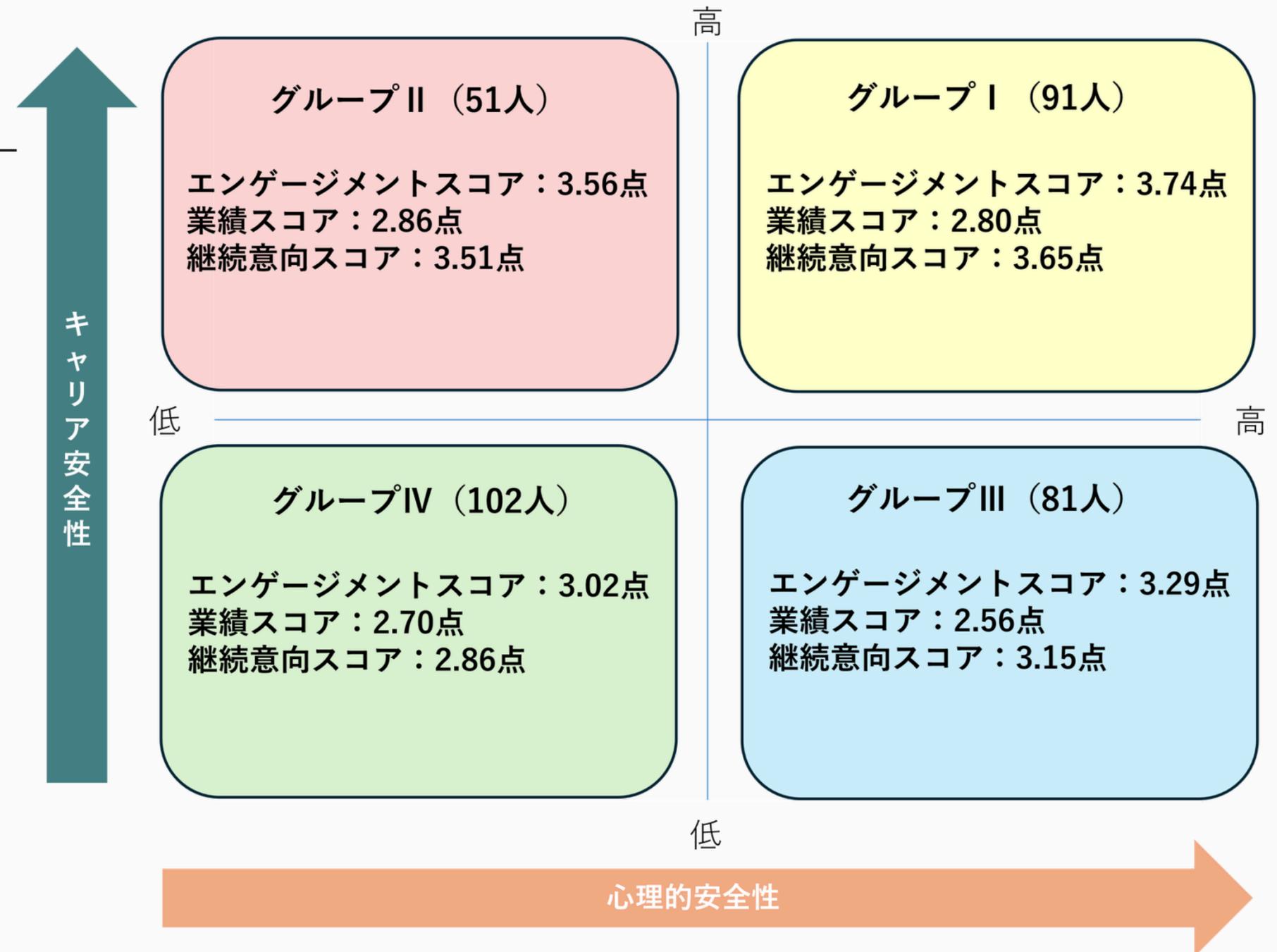
心理的安全性は高いが、キャリア安全性は低い
「別の場所で通用しなくなる」という強い不安が浮き彫りに

調査結果②：エンゲージメントへの影響

✓ キャリア安全性が高い層ほど
エンゲージメントが高い

✓ 心理的安全性が高くても、
キャリア安全性がなければ
意欲は湧かない

仮説①・②は支持された



キャリア安全性高い層と低い層で、スコア差が大きかった項目

要因項目	影響度	分析結果
将来像の明確さ	大	キャリアについて考え必要な行動を自ら取れている
主体的行動	大	物事を「自分ごと」と捉え、主体的に関与している
理念への共感	大	理念に共感し、仕事や自身の将来に結びつけている
外との繋がり	大	直接的な差は見られなかった



高スコア職員の共通点

- **理念を業務に結びつける経験がある**
- **小さな改善案を実行し、成功体験を持っている**
- **部門横断や組織を超えた経験がある**

04

ヒアリングの考察

04



「理念」を「自分ごと」にする

好スコア層は、理念を単なるスローガンとしてではなく
日々の業務や組合員との関わりの中で時間している

仕事の意義が明確



この組織で働く理由がある



将来への不安低減

理念を「知っている」



理念を「使っている」

日々の判断軸に理念があることで
働く「意味」が明確になる

1. 課題を自ら見つける



2. 提案し、実行する



3. 「どこでも通用する力」の実感

受動的な業務では、このサイクルは回らない

05

改善提案

05



若手協同プロジェクト

「参加」するだけでなく

「企画・運営」を任せる仕組みを制度化する

食農・地域イベント等を自分たちで作る



部署の垣根を超える

✓ 営農・金融・共済の混合チーム

例：複合支援ツール開発

※企画会議等で具体的な
実行計画まで落とし込む

企画→実行の経験が成長実感を養う

将来への不安を「成長の見通し」へ転換するサイクル

①

キャリアデザイン研修

キャリアの棚卸しと
数年先のありたい姿の整理

②

スキル育成ガイド

目指すべき姿と
必要スキルの可視化

③

スキル育成ガイド

上司との対話で
成長課題を共有



キャリア安全性は、組織の仕組みで作れます
人材の定着こそが、JAの活力の源泉となる

ご清聴ありがとうございました