

20XX 従業員意識調査 調査結果報告例

調査会社 : XXXXX 株式会社

調査期日 : 令和 X 年 XX 月 XX 日～XX 月 XX 日

調査対象者 : 合計 61 名 (従業員 58 名 + 経営層 3 名)

有効回答者数 : 合計 61 名 (従業員 58 名 + 経営層 3 名)

調査方法 : NPS 調査手法に基づく聞き取り調査/アンケート調査

調査員 : (一社) 佐久産業支援センター アドバイザー
アドバイザーA、アドバイザーB、アドバイザーC

報告内容

1. 調査結果の見方
2. 属性調査結果
3. 意識度調査結果
4. ギャップ分析
5. 層別分析
6. コメント分析
7. 前回との比較
8. まとめ
9. 調査員としての所見・評価

報告者 : 一般社団法人 佐久産業支援センター

1. 調査結果の見方

1-1 意識度調査結果

設問1～27までを10段階評価により回答する。

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
推進者		中立者		批判者					

10段階評価の中で9、10点の回答者を「推進者」、7、8点の回答者を「中立者」、1点から6点の回答者を「批判者」として分類する。

A 平均スコア：10段階評価の平均点をあらわす。

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
非常に高い			高い	普通	低い	危険域			

B ファン比率：全回答者数の内の推進者の割合である。

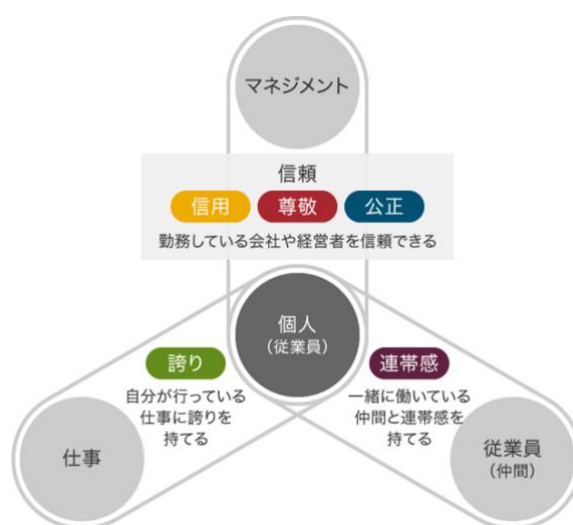
C NPS（％）：推進者の回答者の割合（％）から批判者の回答者の割合（％）を差し引いた数字であり、意識度調査の指数として使用する。

D 低評価率：1点から3点に評価した人の割合を示す。

1-2 総合評価

設問「あなたはこの会社で働くことをあなたの友人・知人にすすめる」に対する評価（会社への忠誠心・会社ファン度）を平均スコア・NPSで評価する。

1-3 5分類分布結果



設問を下記5種類に分類し、それぞれの回答結果の合計数から分布を算出する

A. 公正

従業員がマネジメントに公正に扱われていると感じているかを測る指標です。

従業員が職場で感じている公平、中立、正義に関して評価します。

B. 尊敬

従業員がマネジメントからどのくらい尊敬・尊重されていると感じているかを測る指標です。マネジメントが従業員に対して行ったサポート、協力、配慮のレベルを評価します。

C. 信用

従業員がマネジメントをどれだけ信用しているかを測る指標です。

マネジメントのコミュニケーション、習慣、能力、インテグリティ（誠実さ）に対する従業員の認識を評価します。

D. 連帯感

従業員が職場で感じている連帯感を測る指標です。

職場内での親密さ、ホスピタリティ、コミュニティの質を評価します。

E. 誇り

従業員の仕事に対するプライドを測る指標です。

自分自身の仕事や会社、組織に対して感じている誇りを評価します。

1－4 ギャップ分析

働きがいのある職場に必要な重要度を項目別に評価する。

A 従業員の理想と現実

働きがいのある職場にとっての重要な要素（理想）とその現実の評価の差をみる。

現実のスコアが理想のスコアとマイナス3.0以上ある場合は要改善項目の候補となる。

マイナス2.5から3.0の項目は次に改善すべき項目である。

現実のスコアが理想のスコアに近いか超える場合は、非常にうまくいっていることを表している。

B 経営層の現実と従業員の現実

経営層と従業員のどこに意識のギャップがあるかを評価する。

C. 経営層と従業員の理想

重要度の理想にギャップがあるかを評価する。

1－5 層別分析

次のような分類で解析を行う。

男女別， 役職、勤務年数， 年齢、所属、

1－6 コメント分析

従業員と経営層の次の3つコメントから見えてくる点を分析する。

- * 意識度調査の設問に対して評価1点から3点の低評価をつけた理由
- * 働いていて会社の良い点
- * 働きやすい職場づくりの為に改善すべき点・改善アイデアなど

2 属性調査結果

1 性別

男性	女性
33	25

2 年齢

～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
5	8	22	19	4

3 所属部署

製造	品管・品証	生産管理	営業	総務・人事
33	9	7	5	4

4 役職

係長以上	一般
5	53

5 正社員・非正社員

正社員	派遣	非正社員
34	12	12

属性分析 コメント
管理職層の人数比・層別偏り

3 意識度調査結果（黄色：課題あり、緑色：意識度高い）

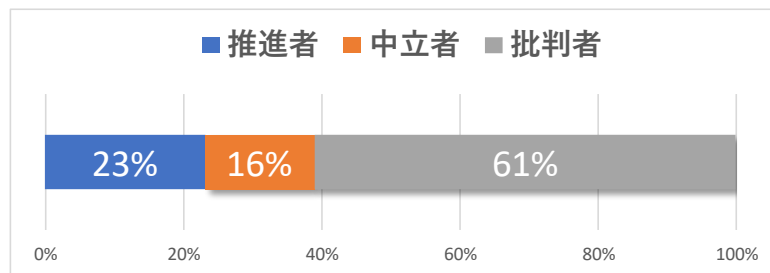
	設問内容	平均 スコア	ファン 比率	NPS スコア	低評価率
1	あなたのチームの中では仕事の責任をきちんと分担している	6.5	16%	-35%	5%
2	あなたのチームのメンバーは目標に向かってベクトルは合っている	6.4	22%	-30%	11%
3	あなたの会社のメンバーの間では、オープンで誰とでもなじめる雰囲気がある	6.5	8%	-41%	8%
4	あなたの会社の人たちは、お互いに思いやりをもっている	5.6	3%	-68%	14%
5	あなたの会社の経営・管理者層の期待していることが明確になっている	6.1	8%	-46%	11%
6	あなたの上司からの指導は効果的である	6.5	24%	-19%	14%
7	あなたの上司は物事を決定する時には従業員の意見を聞いている	6.8	19%	-16%	8%
8	あなたの会社では、従業員には責任ある仕事を任されている	7.1	11%	-27%	0%
9	あなたの上司とは気軽に話をできる	7.5	24%	3%	0%
10	あなたの会社の経営・管理者層は、リーダーとしての仕事を行っている	6.7	11%	-24%	3%
11	あなたの会社は従業員の健康に寄り添う福利厚生制度をもうけている	7.0	22%	-8%	8%
12	あなたの会社は社会に貢献していると思う	7.1	19%	-11%	3%
13	あなたは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	6.6	28%	-11%	17%
14	あなたの会社の労働環境は、安全で衛生的である	6.4	5%	-38%	8%
15	あなたの会社は仕事に集中しやすい職場環境である	5.8	3%	-54%	14%
16	あなたの仕事の成果は現在の給与に見合っている	6.1	11%	-39%	13%
17	あなたのスキル・能力が身につくような情報・ツールを与えられている	6.1	11%	-42%	16%
18	あなたの会社では、従業員は性別に関係なく正當に扱われている	6.4	18%	-18%	18%
19	あなたの会社では良い成果をあげた仕事は認められ、褒められている	5.9	11%	-50%	21%
20	あなたは、この会社に貢献していると思う	6.6	16%	-24%	8%
21	私たちが会社全体で成し遂げている仕事を誇りに思う	6.8	16%	-29%	0%
22	あなたの仕事の内容は自分にあっている	6.7	16%	-26%	8%
23	あなたは自分の仕事にやりがいを感じている	6.3	13%	-42%	8%
24	あなたはこの会社で働くことをあなたの友人・知人にすすめる	5.1	8%	-45%	14%
25	あなたは仕事とプライベートの時間をバランスよく使えている	6.5	13%	-37%	3%
26	あなたの仕事についてご家族の理解は得られている	7.4	34%	5%	5%
27	この会社は、入社した人を歓迎する雰囲気がある。	7.2	24%	-8%	3%

<結果>

- 全般的な組織の意識度の高低
- 意識度の高いエリア
- 意識度の低いエリア
- ワークライフバランス項目に関する意識度の高低

3-1 総合評価（会社への忠誠心）

NPS スコア -38%

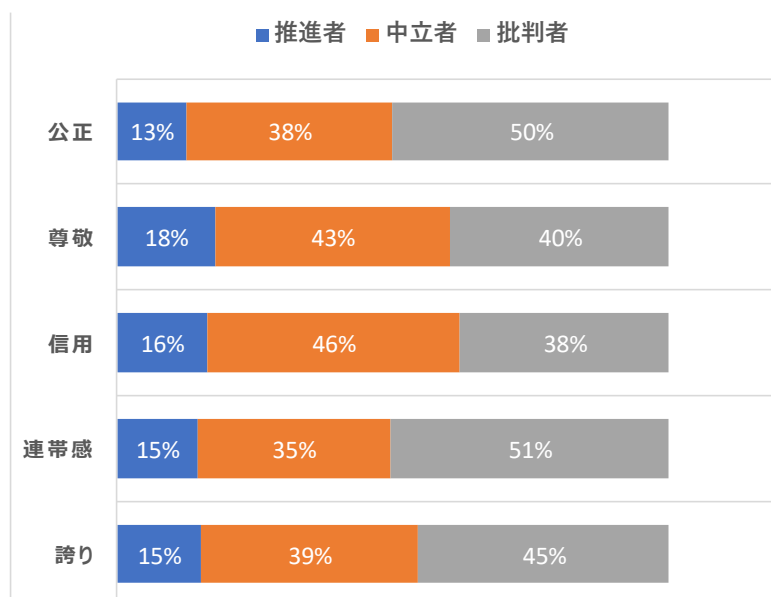


平均スコア	NPS%
-------	------

5.9	-38%
-----	------

- 会社への忠誠心の総合評価の判断・改善度合
- 評価値1～3の低評価者の割合の比率
- 低評価の理由の明示

3-2 5分類の分布結果



平均スコア	NPS	評価
-------	-----	----

6.5	-38%	
-----	------	--

6.7	-22%	
-----	------	--

6.8	-22%	
-----	------	--

6.4	-36%	
-----	------	--

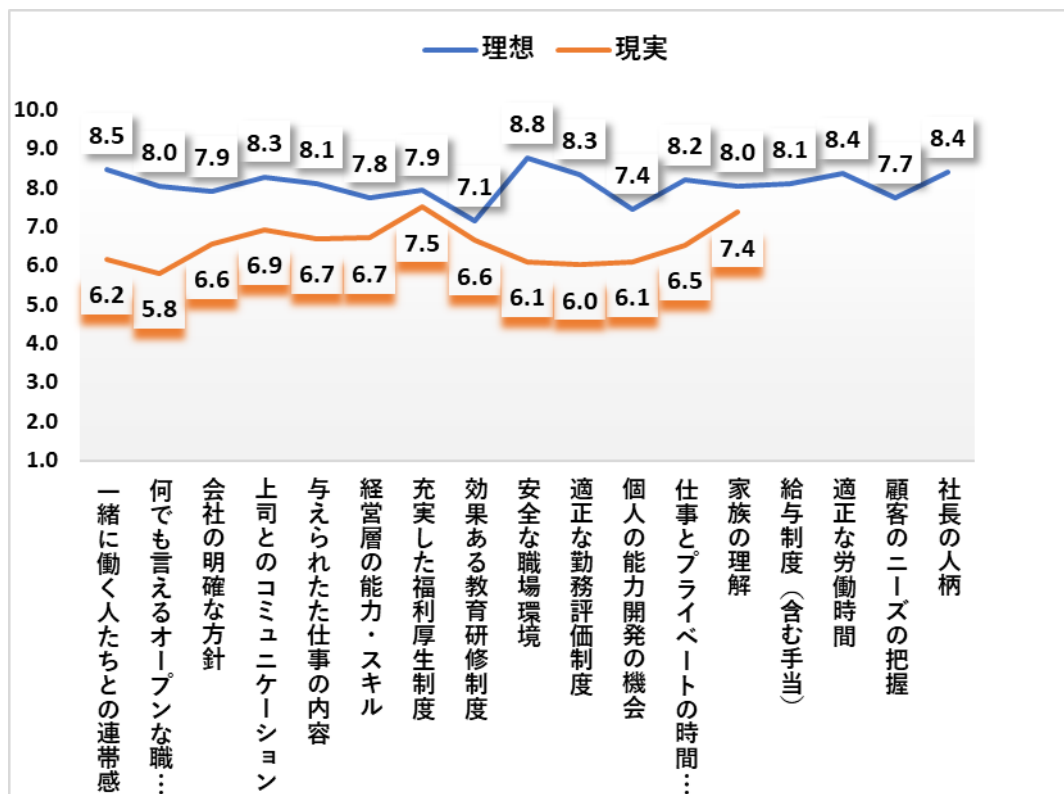
6.6	-30%	
-----	------	--

<結果>

- 5分類の意識度分布の特徴。
- 批判者割合の高低

4 ギャップ分析

4-1 従業員の理想と現実



理想の項目

- 従業員の理想（重要度）の高い項目及びスコアのレベル

現実の評価

- 評価が高い項目の特定（7点以上）
- 評価が低い項目の特定（6点未満）

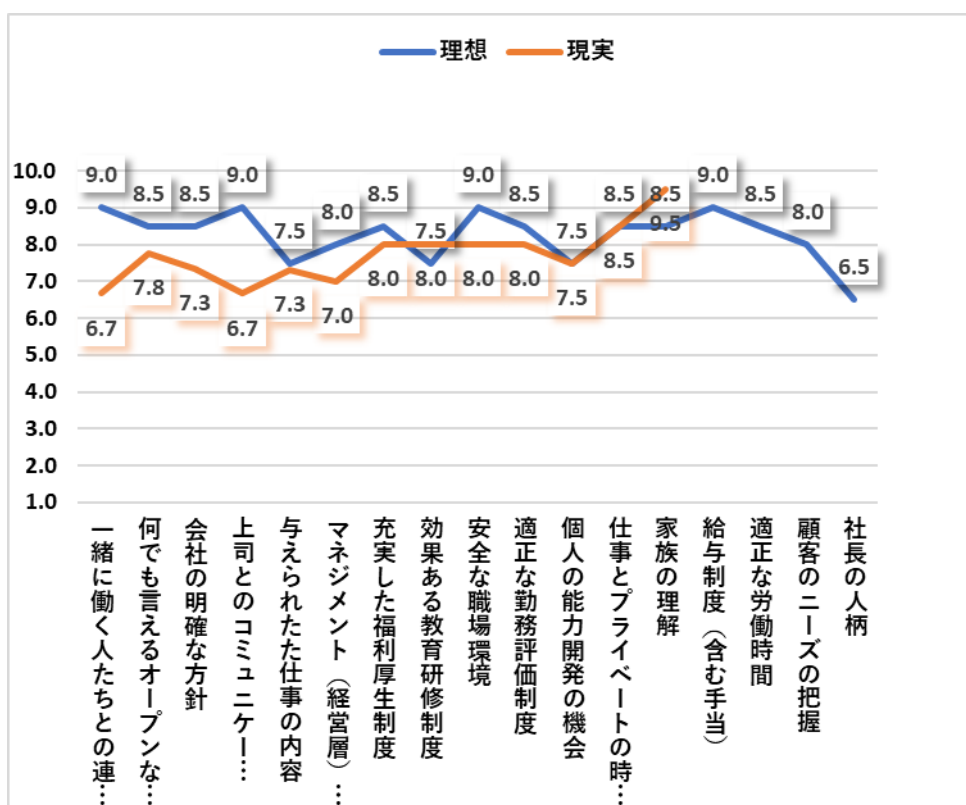
○理想とギャップからの改善項目

項目	理想	現実	差	評価
一緒に働く人たちとの連帯感	8.5	6.2	-2.3	Y
何でも言えるオープンな職場風土	8.0	5.8	-2.2	Y
会社の明確な方針	7.9	6.6	-1.3	
とのコミュニケーション	8.3	6.9	-1.3	
与えられた仕事の内容	8.1	6.7	-1.4	
の能力・スキル	7.8	6.7	-1.0	
充実した福利厚生制度	7.9	7.5	-0.4	G
効果ある教育研修制度	7.1	6.6	-0.5	G
安全な職場環境	8.8	6.1	-2.7	R
適正な勤務評価制度	8.3	6.0	-2.3	Y
個人の能力開発の機会	7.4	6.1	-1.3	
仕事とプライベートの時間の配分	8.2	6.5	-1.7	
家族の理解	8.0	7.4	-0.7	

従業員のギャップ分析から見える改善課題

- ギャップの大きい改善課題（R）と（Y）エリアの特定。
- ギャップの少ない項目（G）の特定

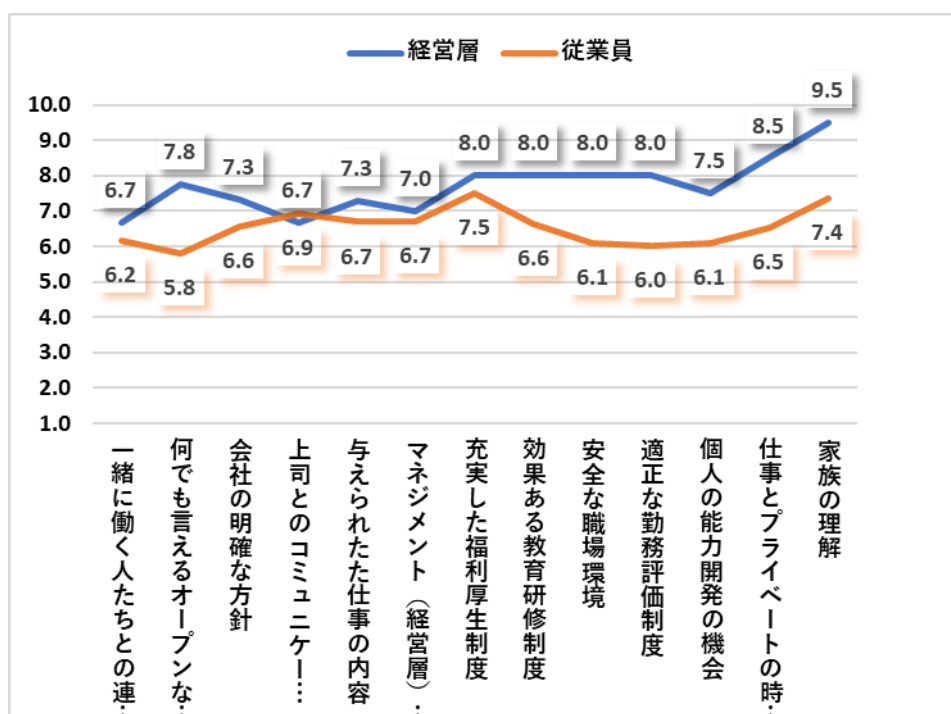
4－2 経営層の理想と現実



項目	理想	現実	差	評価
一緒に働く人たちとの連帯感	9.0	6.7	-2.3	Y
何でも言えるオープンな職場風土	8.5	7.8	-0.8	
会社の明確な方針	8.5	7.3	-1.2	
上司とのコミュニケーション口	9.0	6.7	-2.3	Y
与えられた仕事の内容	7.5	7.3	-0.2	G
マネジメント（経営層）の能力・スキル	8.0	7.0	-1.0	
充実した福利厚生制度	8.5	8.0	-0.5	G
効果ある教育研修制度	7.5	8.0	0.5	G
安全な職場環境	9.0	8.0	-1.0	
適正な勤務評価制度	8.5	8.0	-0.5	G
個人の能力開発の機会	7.5	7.5	0.0	G
仕事とプライベートの時間の配分	8.5	8.5	0.0	G
家族の理解	8.5	9.5	1.0	G

- 経営層においてギャップの傾向

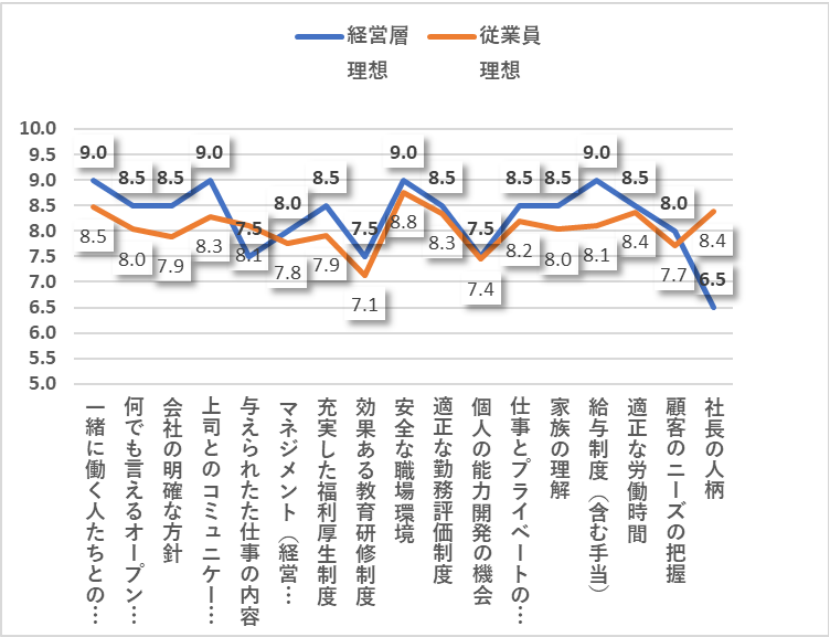
4－3 経営層と従業員の現実



項目	経営層	従業員	差	評価
一緒に働く人たちとの連帯感	6.7	6.2	-0.5	G
何でも言えるオープンな職場風土	7.8	5.8	-2.0	
会社の明確な方針	7.3	6.6	-0.8	
上司とのコミュニケーション	6.7	6.9	0.3	G
与えられた仕事の内容	7.3	6.7	-0.6	
マネジメント（経営層）の能力・スキル	7.0	6.7	-0.3	G
充実した福利厚生制度	8.0	7.5	-0.5	
効果ある教育研修制度	8.0	6.6	-1.4	
安全な職場環境	8.0	6.1	-1.9	
適正な勤務評価制度	8.0	6.0	-2.0	Y
個人の能力開発の機会	7.5	6.1	-1.4	
仕事とプライベートの時間の配分	8.5	6.5	-2.0	Y
家族の理解	9.5	7.4	-2.1	Y

- 経営層が従業員の目線の現実を見ているか
- 現実の評価に関しては、経営層と従業員との間におけるギャップのある項目とギャップのない項目

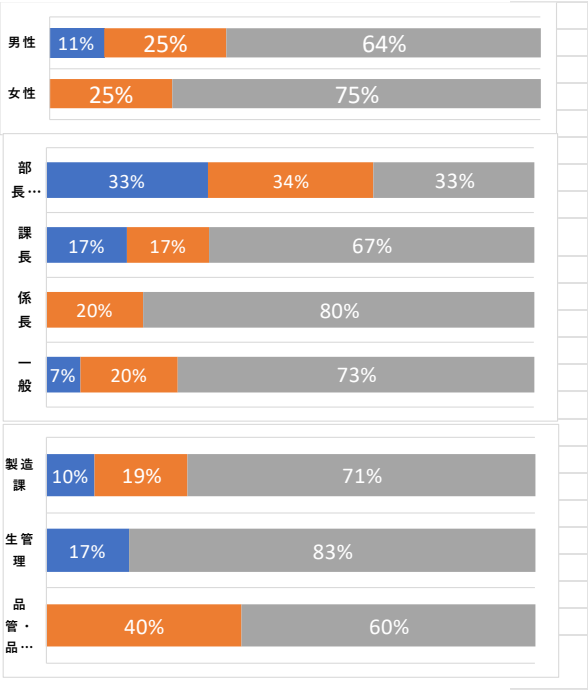
4－4 経営層と従業員の理想（参考）



ギャップ分析から見える改善課題

5．層別分析

5－1 会社への忠誠心



5－2 5分類分析（緑色：意識度高い、黄色：意識度低い、オレンジ色：極端に低い）

		性別		役職					部署				
	全従業員	男性	女性	部長・次長	課長	係長	主任	一般	製造	生産管理	品管・品質保証	営業	人事総務
忠誠心	5.9	6.2	4.7	7.3	6.0	5.8	4.5	4.7	5.0	5.4	5.3	6.7	3.8
	-38%	-63%	-82%	-33%	-50%	-75%	-83%	-74%	-59%	-100%	-75%	-33%	-100%
公正	6.6	6.7	6.3	8.0	7.5	7.7	6.3	5.9	6.4	6.9	6.8	7.8	6.2
尊敬	6.4	6.6	6.0	7.9	7.0	6.1	5.8	6.3	6.0	6.6	7.8	8.3	6.0
信用	6.8	7.1	6.1	8.4	7.2	7.3	6.3	6.4	6.3	7.0	8.1	8.4	6.3
連帯感	6.7	6.8	6.5	7.8	7.0	7.8	6.2	6.4	6.5	7.1	7.4	8.0	5.6
誇り	6.5	6.7	6.1	7.4	7.5	6.9	5.8	6.2	6.3	6.8	6.9	7.7	5.9

		年令					勤務年数						
	全従業員	～29歳	30～39	40～49	50～59	60歳～	1～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31年～
忠誠心	5.9	6.8	4.3	5.0	6.0	1.0	5.2	2.7	5.8	6.0	5.0	5.4	7.3
	-38%	-50%	-88%	-62%	-64%	-100%	-67%	-100%	-80%	-50%	-100%	-40%	-33%
公正	6.6	6.4	6.2	7.3	6.7	3.3	6.1	5.6	7.0	7.0	7.9	7.4	7.8
尊敬	6.4	7.4	6.1	6.6	6.5	4.3	6.5	5.6	6.2	6.5	5.9	7.0	7.5
信用	6.8	7.6	6.6	7.2	6.8	3.3	6.6	5.9	7.0	7.3	6.3	7.5	7.7
連帯感	6.7	7.8	6.2	7.2	6.7	3.4	6.5	5.9	6.7	7.1	8.0	7.1	7.3
誇り	6.5	6.8	6.1	6.8	6.7	5.1	6.3	5.8	6.6	6.8	6.4	7.5	7.3

5－3 ギャップ分析

		性別		役職				部署					
		全従業員	男性	女性	部長・次長	課長	係長	一般	製造	生産管理	品管・品質保証	営業	人事総務
一緒に働く人たちとの連帯感		-2.3	-2.2	-2.7	-1.4	-2.3	-3.0	-2.1	-2.8	-1.9	-1.2	-0.3	-2.7
何でも言えるオープンな職場風土		-2.2	-1.4	-0.7	-1.5	-1.1	-1.3	-1.3	-1.5	-0.9	-0.9	-0.5	-0.9
会社の明確な方針		-1.3	-1.0	-2.2	-0.9	-1.8	-0.5	-0.8	-1.2	-0.7	-0.3	-1.8	-3.6
上司とのコミュニケーション		-1.3	-1.3	-1.4	-0.6	-2.2	-0.8	-1.3	-1.7	-0.1	-0.7	-0.1	-2.8
与えられた仕事の内容		-1.4	-1.3	-1.7	-0.9	-1.0	0.3	-1.9	-1.4	-1.6	-1.4	0.2	-2.5
マネジメント（経営層）の能力・スキル		-1.0	-1.0	-1.3	-1.3	-1.2	-0.8	-0.5	-1.4	-0.4	0.8	-1.7	-1.3
充実した福利厚生制度		-0.4	-0.8	-1.0	-0.7	0.5	-1.0	-1.5	-1.1	0.0	-0.3	-0.7	-1.8
効果ある教育研修制度		-0.5	-0.3	-1.0	0.7	0.0	0.5	-0.8	-0.9	0.6	0.5	0.7	-2.0
安全な職場環境		-2.7	-2.6	-2.8	-2.2	-3.5	-2.6	-1.8	-2.8	-2.9	-1.0	-2.3	-3.5
適正な勤務評価制度		-2.3	-2.3	-2.5	-1.7	-2.3	-2.0	-1.6	-2.4	-2.2	-0.5	-2.2	-3.8
個人の能力開発の機会		-1.3	-1.4	-1.3	-1.7	-1.2	-1.0	-1.1	-1.8	0.2	0.8	-1.0	-2.8
仕事とプライベートの時間の配分		-1.7	-1.9	-1.2	-1.7	-2.8	-1.3	-1.9	-1.4	-0.8	-2.0	-2.3	-3.5
家族の理解		-0.7	-0.6	-0.8	-1.0	-1.5	0.0	-0.8	-0.5	0.6	-1.5	-0.3	-2.5

	全従業員	年令					勤務年数							
		～29歳	30～39	40～49	50～59	60歳～	1～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31年～	
一緒に働く人たちとの連帯感	-2.3	-1.4	-3.3	-2.1	-1.8	-5.3	-2.2	-3.3	-2.3	-2.7	-2.3	-1.6	-1.7	
何でも言えるオープンな職場風土	-2.2	0.4	-1.5	-1.1	-1.0	-6.3	-0.9	-3.2	0.1	-0.8	-1.5	-0.7	-2.0	
会社の明確な方針	-1.3	-0.1	-2.1	-1.1	-0.9	-5.7	-1.0	-2.5	-0.1	-1.7	-2.8	-0.9	-2.1	
上司とのコミュニケーション図	-1.3	-0.2	-1.6	-0.9	-1.2	-7.3	-1.0	-2.7	-1.3	-0.2	-0.8	-1.4	-1.4	
与えられた仕事の内容	-1.4	-1.7	-1.1	-1.0	-1.3	-6.4	-1.8	-2.3	-0.5	-0.5	-1.3	-0.7	-1.2	
マネジメント（経営層）の能力・スキル	-1.0	-0.3	-1.0	-0.5	-1.2	-6.5	-0.1	-2.4	-1.0	-1.0	-2.0	-1.2	-1.7	
充実した福利厚生制度	-0.4	-0.8	-2.5	0.8	-0.8	-5.5	-1.6	-1.3	0.2	-1.0	1.0	0.8	-2.7	
効果ある教育研修制度	-0.5	-0.3	-1.6	0.3	0.1	-8.0	-0.6	-1.9	-1.0	0.0	2.0	0.6	-0.3	
安全な職場環境	-2.7	-0.3	-2.4	-3.1	-2.4	-7.5	-1.2	-4.7	-3.5	-3.0	-4.0	-3.3	-2.0	
適正な勤務評価制度	-2.3	0.0	-3.3	-2.4	-1.5	-7.8	-1.1	-4.6	-3.7	-2.5	-2.5	-1.8	-2.0	
個人の能力開発の機会	-1.3	0.5	-2.8	-0.8	-0.8	-7.0	-1.0	-2.9	-2.2	-1.0	1.5	-0.8	-1.3	
仕事とプライベートの時間の配分	-1.7	-0.8	-2.6	-1.0	-1.8	-4.0	-1.8	-3.1	0.0	-1.0	1.5	-2.4	-2.3	
家族の理解	-0.7	0.3	-1.6	0.6	-0.9	-6.5	-0.9	-1.0	0.4	0.0	2.5	-1.6	-1.3	

層別に見た「会社への忠誠心」分析
層別に見た5分類の意識度分

層別に見たギャップ分析

層別分析全体から見える点

6. コメント分析

全体像

	低評価理由		良い点		改善すべき点	
	件数	比率	件数	比率	件数	比率
仕事への誇り	14	5%	21	6%	12	4%
仕事量とその分担	7	2%				
ベクトル	7	2%				
連帯感	11	4%	12	3%	15	5%
仕事の人間関係	11	4%				
信用	32	15%	10	3%	31	11%
上司との関係	15	5%			28	10%
経営層との関係	2	1%			3	1%
上司の指導	15	5%				
尊敬	50	17%	102	29%	103	37%
教育研修・能力開発	13	4%			10	4%
職場環境	14	5%	13	4%	29	10%
安全衛生	8	3%			5	2%
給与待遇	14	5%	8	2%	21	7%
福利厚生			43	12%		
情報共有	1	0%				
労務管理			21	6%	20	7%
仕事対応					6	2%
休日対応					3	1%
人員体制					5	2%
その他			17	5%	4	1%
公正	42	14%	0	0%	32	11%
褒める文化	6	2%			10	4%
男女格差	3	1%			1	0%
評価	5	2%			30	11%
ワークライフバランス	8	3%				
その他	4	1%			1	0%
合計	161		145		279	

<評価項目1点から3点の低評価理由>

- A 従業員の意見
B 経営者の意見:

<低評価の理由結果1>

<会社で働いていて良い点>

A 従業員の意見

B 経営層の意見

<良い点の結果>

<改善すべき点>

A 従業員の意見

B 経営層の意見

<改善すべき点 結果>

コメント分析 総括

7 過去との比較

* 基本的指標の変化

		2022	2023	2024	改善 度合い
忠誠心	平均スコア	5.3	5.1	5.9	G
	NPS%	-65%	-68%	-38%	Y
	ファン比率	8%	8%	8%	
	低評価率	23%	24%	14%	G

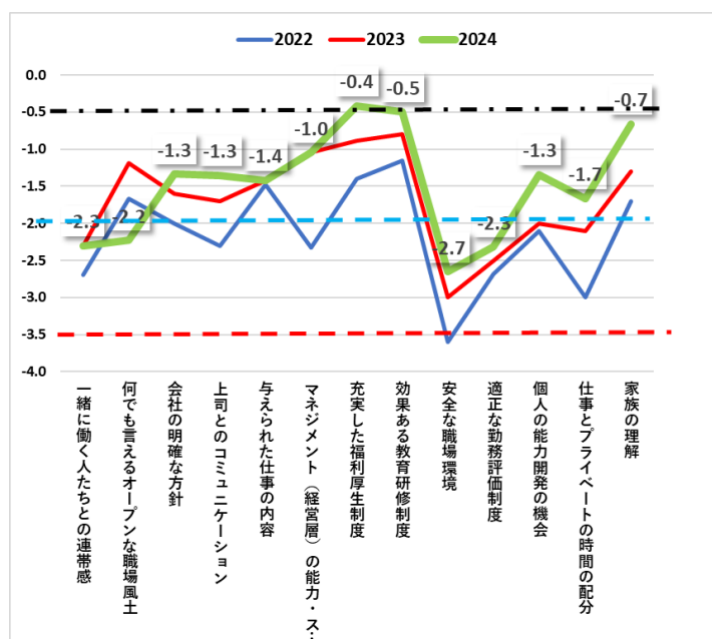
意識度 5分類	公正	6.3	6.6	6.9	G
	尊敬	6.9	6.4	6.8	G
	信用	6.8	6.8	6.8	
	連帯感	6.7	6.7	6.8	
	誇り	6.7	6.5	6.9	G

ワークラ イフバラ ンス	平均スコア	5.3	6.9	6.9	
	NPS%	-44%	-16%	-11%	G
	ファン比率	14%	23%	22%	G
	低評価率	23%	4%	6%	

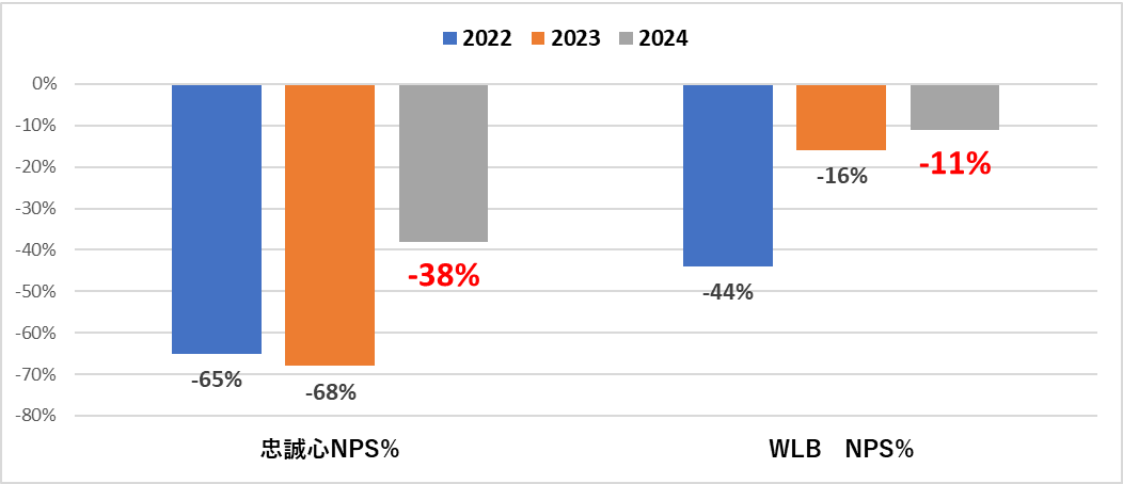
- 忠誠心のスコア改善は見られ、WLB も高い意識度へ移行している。
- 5分類における「公正」の改善が顕著である。

* ギャップの変化

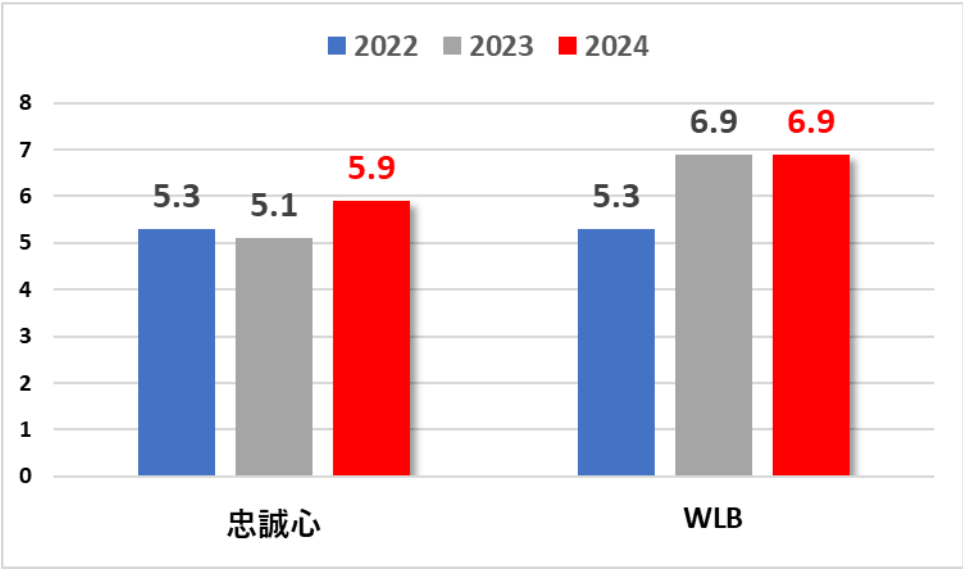
	2022	2023	2024	改善 度合い
一緒に働く人たちとの連帯感	-2.7	-2.3	-2.3	
何でも言えるオープンな職場風土	-1.7	-1.2	-2.2	R
会社の明確な方針	-2.0	-1.6	-1.3	
上司とのコミュニケーション☒	-2.3	-1.7	-1.3	
与えられた仕事の内容	-1.5	-1.4	-1.4	
マネジメント（経営層）の能力・スキル	-2.3	-1.0	-1.0	
充実した福利厚生制度	-1.4	-0.9	-0.4	G
効果ある教育研修制度	-1.2	-0.8	-0.5	
安全な職場環境	-3.6	-3.0	-2.7	G
適正な勤務評価制度	-2.7	-2.5	-2.3	
個人の能力開発の機会	-2.1	-2.0	-1.3	G
仕事とプライベートの時間の配分	-3.0	-2.1	-1.7	G
家族の理解	-1.7	-1.3	-0.7	



NPS%推移



平均スコア推移



8 まとめ

- 全体的評価コメント

<抽出された改善項目>

- 1) 経営層としての改善項目
- 2) 会社全般としての改善項目

<今後の進め方>

- 今回の調査結果を全従業員と共有化する場を設定し、指摘された改善エリアを明確にする。
- 会社として行うべき改善課題については、改善チームを結成して討議して具体的改善策を提案する。(優先順位づけと効果検証方法も記載)
同時に、経営層に提示された課題は経営層として改善策を検討する。
- 従業員から提案された具体的な改善策を経営層にて検討し、実施の有無を決定する。
- 決定された改善策の実行計画をチームで検討し、最終決定する。
- 決定された改善計画を全社一丸となって遂行する。
- 適切な時期(3ヶ月後又は6ヶ月後)に効果を検証し、修正すべき点は修正する。

9. 調査員としての評価・所見

働きがいのある職場に必要な9つのポイントによる会社としてのしぐみを導入しているかを5段階評価査定し、コメントを記載します。

*XX人の調査員の所見としては次のような点が挙がっていますので、参照してください。

「働きがい」を高める9つのエリア

エリア	取り組み評価内容		2022	2023	2024	コメント（課題）
5段階						
組織 目標 を達 成す る	触発 する	従業員に、「自分達の仕事は、“単なる仕事”ではなく、重要な意味がある」と感じてもらうための仕組み、取り組み	1	2	2	
	語り かけ る	従業員と、組織の重要事項を共有化する仕組み、取り組み	2	2	3	
	傾聴 する	従業員の声・意見をマネジメント層が吸い上げ、対応する仕組み、取り組み	1	2	4	
個人 の能 力を 発揮 する	感謝 する	従業員の成し遂げた仕事・努力に対する感謝を示すための仕組み、取り組み	1	3	3	
	育成 する	従業員の能力開発の機会、取り組み	1	2	3	
	配慮 する	従業員を個人として大切にする仕組み、取り組み	2	3	3	
一つ のチ ーム・ 家族 のよ うに 働く	採用 する	自社の良い企業文化を継続するための採用活動や新入社員歓迎の仕組み、取り組み	2	2	3	
	祝う	成功体験・楽しい経験の中から連帯感を育む仕組み、取り組み	1	2	3	
	分か ち合 う	利益を皆で（従業員だけでなく社会含む）分かち合う仕組み、取り組み	2	2	3	

スコア変化（それぞれ 15 点満点）

- * 組織目標を達成する 6→9
- * 個人の能力を発揮する 8→9
- * 一つのチーム・家族のように働く 6→9