

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



労務

変化の激しい時代に生き残る！

福利厚生による 組織風土の 改革方法

- 1 日本における組織風土改革の必要性
- 2 福利厚生の種類と自社に適した設計方法
- 3 組織風土の改革に向けた福利厚生の活用方法
- 4 福利厚生による組織風土改革の実践事例

税理士法人 YGP 鯨井会計

2024

6

JUN

1 | 日本における組織風土改革の必要性

顧客ニーズの変化が激しい昨今、企業が生き残るためには組織の柔軟性や社員の創造性の向上が必要不可欠となっています。また、IT革命やDXなどを背景とした、いわゆるグローバル化が進む中で、これらに対応するべく会社の多様性も求められています。

いずれを実現するにも人材の育成と活用が鍵となりますが、そのためには人事制度や育成システムに合わせて、組織風土も大きく影響してきます。

言うまでもなく、組織風土は一朝一夕で改革できるものではありません。しかし、その第一歩として、社員にとって適正な福利厚生を充実することは非常に有効です。

そこで本レポートでは、福利厚生を通じた組織風土の改革方法について解説します。

1 | 日本における組織文化の実態

(1) 組織文化に対する意識の違い

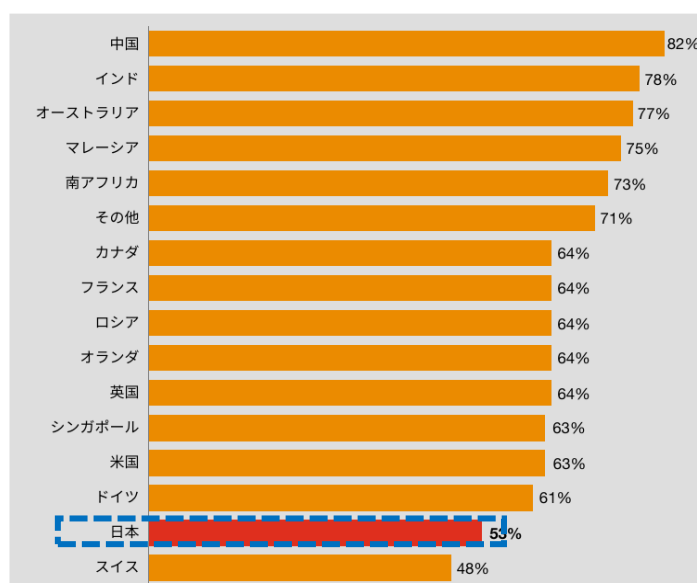
世界各国との比較で日本企業の労働生産性の低迷が問題視されている背景には、経営層の組織文化に対する問題意識の希薄さがあるとされています。

右図の通り、「経営層が組織文化を重要視する」という回答は、日本の経営層の認識が世界との比較において低い結果となっています。

つまり、日本企業が組織文化の進化において取り残されていることを意味しています。

■ 『組織文化』意識調査

経営層が重要視するテーマか？ (2021年国別比較)



出所：PwC「グローバル組織文化調査 2021」

(2) 組織文化を起因とする不祥事

近年、日本の大手企業による様々な問題や不祥事（品質検査結果の偽装、保険の水増し請求、金融システムの停止など）に関するニュースをしばしば見かけます。

その都度、調査委員会などが立ち上げられ、原因究明が進められますが、主な要因の大半は「一方通行なトップダウン経営」「組織間の風通しの悪さ」「商習慣の変化に対する抵抗感」などに行きつきます。つまり、悪しき習慣が常態化し、まさに不健全な組織文化がこういった不祥事を招く真の理由であるといえるのです。

2 | 健全な組織風土とは

(1) 組織文化の改革には組織風土の健全化が必要不可欠

組織文化と似た言葉として組織風土があります。しばしば同じように扱われることがありますが、本質的な意味合いは異なっています。

■ 組織文化と組織風土の違い

- 組織文化：企業の価値観、行動規範といったメンバー間で共有される無形のルール
- 組織風土：職場の雰囲気や、社員の日常的な行動様式

組織文化は、企業の価値観、信念、慣習、そして言語などを含む幅広い要素から成り立っており、その組織がどのような行動を重視し、社員がどのような行動をとるかが無意識的に形成される暗黙のルールのような存在です。一方、組織風土とは日々の職場の雰囲気や、社員の行動様式、対人関係の質など、より日常的な側面を指し、会社を包む空気のような存在です。そして組織文化は組織風土に強く影響を受けつつ醸成されるものです。

そのため、組織文化の改革には、根底にある価値観や信念の見直しだけでなく、組織風土の健全化が不可欠であるといえます。

(2) 健全な組織風土とは

組織風土とは会社の創立から現在に至るまでに培ってきた経験や社員の個性などが複雑に絡み合い醸成されるものであり、単純に良し悪しがつけられるものではありません。

しかし、現代日本に求められる企業の柔軟性、創造性、多様性という観点で考えると、組織風土を健全な状態として表すと以下の通りになります。

■ 健全な組織風土

- 職場の雰囲気：上下や組織の意見交換が活発で、現場の意思を会社が尊重している状態
⇒ あらゆる情報の共有が早く、組織が変化や提案に対して迅速かつ柔軟に対応できる
- 社員の行動様式：社員が職務を主体的、挑戦的、協力的に捉え、行動している状態
⇒ 社員が自由に発想し、新鮮で独創的なアイデアや核心をつく提案が活発に湧く

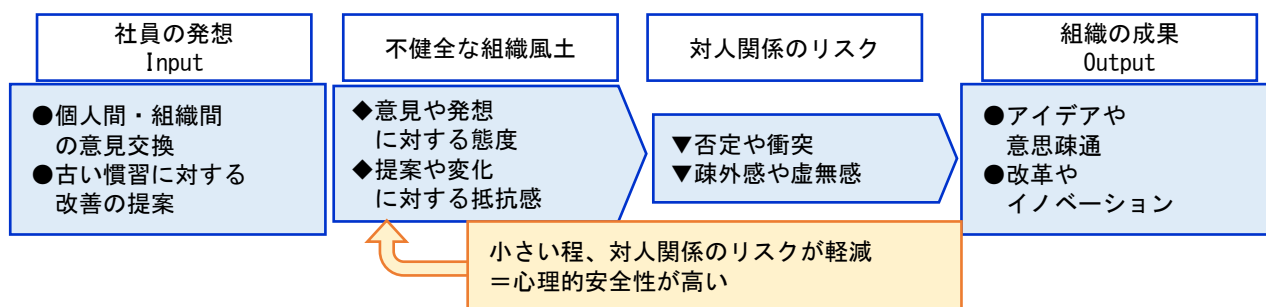
健全な組織風土では、社員が自信と活力をもって職務に取り組み、組織がそれを歓迎する雰囲気となります。そして会社全体で小さな成功体験を積み重ねることができ、良好な状態を維持し、向上を長期的に実現することができます。

3 | 組織風土の健全化に必要なこと

(1) 福利厚生と組織風土の関係性

健全な組織風土の醸成には、社員が心理的安全性（職場で自身の意見や主張を誰に対しても言いやすい状態）を強く感じる事が重要です。心理的安全性が高い、つまり対人関係のリスクが低ければ、社員はより積極的に行動し、組織全体が活性化します。

■不健全な組織風土による心理的安全性の低下イメージ



そこで有効なのが福利厚生の充実です。健康支援や育児援助などで、社員は日常生活の心配ごとを減らし、会社が社員の幸福を重視していることも明確に伝わって、社員と会社の信頼関係が深まります。結果として、社員の心理的安全性を高めることに繋がります。

(2) 福利厚生の種類

ここで福利厚生の種類を確認しておきます。福利厚生は、法定福利厚生と法定外福利厚生の2種類で構成されています。

法定福利厚生は、企業が社員に対して国の法律に基づいて必ず提供しなければならないもので、健康保険、厚生年金保険、雇用保険などが含まれます。一方、法定外福利厚生は企業が社員のモチベーション向上や福祉を目的として自由に設定できるものです。

法定福利厚生は法的義務により提供される基本的なものであり、法定外福利厚生はそれを超える会社独自の付加価値を提供するものです。そのため、法定外福利厚生は、会社が社員をどのように捉えているかというメッセージ性を、社員に印象付ける役割を持っているともいえます。

法定福利厚生 (法律で義務化されているもの)	法定外福利厚生(会社が独自に定めているもの)	
	自社で運用	アウトソーシング
<ul style="list-style-type: none"> ● 健康保険 ● 介護保険 ● 雇用保険 ● 労災保険 ● 厚生年金保険 ● 子供・子育て拠出金 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通勤手当 ● 住宅手当 ● 社員食堂 ● 健康診断の補助 ● 特別休暇など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 旅行・宿泊の割引 ● スポーツクラブ ● 育児支援 ● パッケージプラン ● カフェテリアプランなど

(※これ以降、「福利厚生」は「法定外福利厚生」を指して記載しています。)

2 | 福利厚生の種類と自社に適した設計方法

この章では、福利厚生の種類や事例を紹介するとともに、自社に適した福利厚生の設計方法について解説します。

1 | 福利厚生の分類と期待される効果

法定外の福利厚生には制限がなく、企業によってその内容は千差万別です。

ここでは、組織風土の健全化に有効と思われる5つの観点で分類し、導入することで期待される効果を解説します。

■福利厚生の分類と期待される効果

- ①キャリア開発：職業能力の向上、競争力強化
- ②勤務体系：ワークライフバランスの改善
- ③健康促進：社員の健康保持、生産性向上
- ④家族支援：家庭と仕事の両立支援
- ⑤コミュニケーション支援：チームの協力と効率向上

(1) キャリア開発

社員のスキルアップやキャリアパスを支援するための福利厚生で、例えば専門的な研修や資格取得の支援があります。これを活用することで社員の職業能力が向上し、企業の競争力が高まります。専門性が求められる業界、例えば金融や高度な製造・サービス技術分野での導入が有効です。

(2) 勤務体系

柔軟な勤務体系として、フレックスタイムやテレワークの導入が一例で、社員がライフスタイルに合わせて働きやすくなり、社員のワークライフバランスが改善されます。サービス業やIT業界など、顧客の要求やプロジェクトベースで働く業種で特に効果的です。

(3) 健康促進

社員の健康維持と向上を目的とした制度で、例えばフィットネスクラブの利用補助があります。社員の体調を良好に保ち、生産性の向上に寄与します。特に、労働集約型の業種や冷蔵庫内の作業等、怪我や疾病リスクの伴う職場での導入効果が大きいと考えられます。

(4) 家族支援

社員の家庭生活をサポートする制度で、法定以上の手厚い育児休暇や介護休暇の提供がその例です。家庭と仕事の両立がしやすくなり、社員の職場での長期的な活躍が期待できます。特に、女性社員や高齢者の雇用が多い業界で効果が大きいとされます。

(5) コミュニケーション支援

社員同士の交流を深めるための施策や施設を指し、例えば社内スポーツや休憩時間に交流が図れるスペースの提供などがあります。職場の雰囲気が良くなり、チームワークの向上が期待されるため、全ての業種に共通して効果があります。

2 | 福利厚生の事例

以下は各分類における、福利厚生の事例です。

■ 自社で運用する福利厚生事例

No.	分類	福利厚生の事例	No.	分類	福利厚生の事例
1	キャリア開発	定期的社内研修の実施	25	健康促進	社内フィットネスジムの設置
2		資格取得補助	26		健康に関する相談窓口の設置
3		資格試験受験料補助	27		スポーツ活動への補助
4		研修センターの設置	28		自転車通勤手当
5		大学、大学院進学支援制度	29		運動インセンティブ（補助金）
6		海外研修制度留学支援制度	30	家族支援	子供への祝い金（入学・卒業など）
7		eラーニングや通信教育費用の補助	31		結婚祝い金
8		SDGs 研修の補助	32		見舞金（災害・傷病・死亡など）
9		自己啓発休職制度	33		企業独自の遺族年金
10		eラーニングや通信教育環境の整備	34		法定よりも手厚い育児休暇や介護休暇
11	勤務体系	週休三日制	35		ベビーシッター代・託児料の補助
12		法定日数よりも多い有給休暇	36		保育園費用補助
13		年末年始や夏季の特別休暇	37		介護費用補助
14		ノー残業デー、プレミアムフライデー	38	内定者親御様向け会社説明会	
15		在宅勤務に対する手当	39	コミュニケーション支援	飲み会代補助
16		フレックスタイム制度	40		運動会の開催
17		短時間勤務制度	41		社員旅行の実施
18		シエスタタイム（お昼寝20分）	42		社員旅行の料金支援
19		無期雇用の延長	43		家族参加イベントの開催
20		定年延長、定年廃止	44		交流スペースの提供、利用補助
21	メンター制度	45	サークル活動補助		
22	健康促進	人間ドックの費用補助	46		レジャー施設優待
23		スポーツジムや運動施設の補助	47		副業雇用
24		スポーツイベントの開催	48	飲み物、菓子類の無料提供	

■ アウトソーシングによる福利厚生事例

種類	社員の使用方法	導入企業の費用
パッケージ型	従業員はメニューにある割引などのサービスを自由に受けられる	サービス範囲を選択し1名単価×人数分
カフェテリア型	与えられたポイントの範囲内で、利用したい福利厚生メニューを自由に選択	1名単価にポイント原資をプラス×人数分
ポイント型	従業員同士で「ありがとう」の感謝を伝えあうなどの行動によってポイントを蓄積し、貯めたポイントを用意されたメニューと交換	1名単価にポイント費用を加算×人数分

3 | 福利厚生設計における検討ポイント

健全な組織風土の醸成を目的とした福利厚生において、その内容は会社に適したものである必要があります。つまり、業種や他社事例の成功だけを求めて導入するのではなく、会社と社員が常に繋がりを実感できる内容を設計することが重要なのです。

なお、福利厚生設計に関して社内アンケートの実施も考えられますが、あまり推奨できません。その理由は、社員からの回答が、社内設備の充実や社員自身の立場や会社への貢献度を度外視した報酬・処遇の要求に偏る恐れがあるためです。

導入期においては経営層により以下の検討ポイントを熟考のうえ設計し、導入後の分析を通して修正していくことの方が有効といえます。

■会社と社員が繋がりを実感できる福利厚生設計のポイント

- 会社が求める人物像として適していること
- 社員が会社で働くうえで潜在的に求めていること
- 将来的な柔軟性を含ませておく

(1) 会社が求める人物像として適していること

会社が求める人物像に合致した制度を設計することが重要です。例えば、革新的な思考を重視する企業であれば、自己啓発やスキルアップを促進する研修プログラムを提供することが望ましいでしょう。また、チームワークを重んじる会社ならば、社員同士の交流を深めるためのイベントや活動の支援が効果的です。

(2) 社員が会社で働くうえで潜在的に求めていること

社員が実際に求めているものを理解し反映させることも欠かせません。社員が安心して長く働ける環境を求めている場合、法定以上の健康保険の充実や退職後のサポートを強化することが有効です。また、仕事と家庭のバランスを重視する傾向があるのであれば、柔軟な勤務体系や家族支援の制度が求められるでしょう。

(3) 将来的な柔軟性を含ませておく

福利厚生の活用状況や社員の声の分析をもとに、将来的により一層会社に適した福利厚生へ洗練させていくことも必要です。そのため、導入期には柔軟性を含ませた設計が望ましいと言えます。

さらには市場の動向や社員のライフステージの変化、業界内の革新など、予測しづらい要素にも迅速に適応できる福利厚生が求められます。たとえば、オプション制度を設けることで、個々のニーズに合わせたサービスを選択させることが可能になります。

3 | 組織風土の改革に向けた福利厚生の活用方法

この章では、導入した福利厚生が組織風土変革に向けて最大限の効果を発揮するための、福利厚生の活用方法を解説します。

1 | 福利厚生導入時の留意点

(1) 目的と目標の明確化

福利厚生を導入する主な目的は、社員の心理的安全性と生産性を向上させ組織全体のパフォーマンスを高めることにあります。目的を明確に発信することで、福利厚生が会社としての取り組みであることを、社員に理解させることができます。

合わせて、管理する面における目標を設定することも重要です。目標設定には、具体的に測定可能な指標を用いることが必要です。例えば以下のような目標が挙げられます。

■ 具体的で測定可能な目標事例

- 次の四半期末までに社員の健康促進プログラム参加率を 50% 向上させる
- 1 年以内に社員の自己報告による職場満足度を 75% にする
- キャリア開発プログラムに 10 人参加し、基準を満たす昇格者を 3 人輩出する
- フレックスタイム制度の利用率を、1 年以内に 60% に拡大する

これらの目標は、福利厚生の成果を定期的に評価し、必要に応じて計画を調整する際に非常に重要となります。

(2) ルールと管理者の明確化

社員が安心して福利厚生に参加するためには、ルールの明確化と管理者の適切な選出が不可欠です。

管理者は、初期は管理職が担い、将来的には持ち回りや自薦他薦によって選ばれることで、社員の心理的安全性と参加を促進します。管理者が定期的に変わることで、多様な意見やニーズが反映され、全社員に受け入れられやすくなります。

また、ルールは福利厚生を享受できる条件を明確にし、参加が任意であることを社内メール等で周知し、質問や意見交換ができる場を定期的に設けるなどして理解を深めます。

さらに、社内報に参加者のポジティブな体験談を掲載することで、福利厚生プログラムへの参加が楽しいと感じるよう促し、透明性と自主性を尊重することによってプログラムの効果を最大限に引き出し、その結果として組織文化の健全化が期待できるのです。

2 | 継続するための組織的管理手法

(1) 管理者のリーダーシップと社員の参加率向上

福利厚生プログラムの成功には、管理者のリーダーシップが不可欠です。管理者がプログラムの利点を積極的に伝え、自身も参加し、成功事例を共有することで、社員の参加意欲を引き出します。このような環境は社員に前向きな行動を促し、主体的にプログラムに関わる姿勢を養います。

ここで重要なのは、会社と管理者が以下のようなポイントを守り、社員の心理的安全性の向上に努めることです。

■ 管理が守るべきポイント

- 管理者は社員を福利厚生プログラムへの参加を強制しない
 - ⇒ 成功体験談や参加することを歓迎する姿勢などを見せ、社員の自主性を重んじる
- 会社は管理者に定量目標の向上を強制しない
 - ⇒ 参加率や満足度にノルマを設けず、昇格基準等と切り離す（＝褒賞や表彰に反映する）

(2) 心理的安全性の向上

心理的安全性とは、チームの中でメンバーが誰に対しても恐怖や不安を感じることなく、安心して発言・行動できる状態のことをいいます。チーム内で何でも言い合うことができ、自分の発言によって人間関係の悪化を招くことがない状態ともいえます。

心理的安全性が高い状態にあると、社内の人間関係にとらわれることなく、目の前の仕事に全力で取り組めるなど個人のパフォーマンスが高まり、業績向上につながります。

このような心理的安全性を高める効果が期待できるのがチームビルディングです。

チームビルディングとは、社員間の結束を強化し、相互理解を深めるための重要な手法で、具体的には新入社員やプロジェクトチーム内のコミュニケーションを活性化するために定期的なミーティングや研修を行ったり、チームの力をより高めるためのゲームを実施したりするものです。これらにより信頼関係が構築され、社員は自分の意見や新しいアイデアを自由に表現できるようになります。こういったチームビルディング活動を通じて、社員には集団内での協調を重んじる意識が育まれます。

さらに、社員が共に取り組むプロジェクトやイベントは、挑戦的な目標達成に向けて協力的な姿勢を促進します。管理者のリーダーシップを強化し、チームビルディングを積極的に行うことで、社員の行動様式を根本から変える強力なツールとなります。

これに、福利厚生を適切に組み合わせることで、社員はより一層、主体的、挑戦的、協力的な行動を日常業務に取り入れるようになり、組織全体の生産性と満足度の向上につながっていくのです。

3 | 効果測定と適正化

(1)測定指標、社員の声の収集と分析

福利厚生プログラムの有効性を評価するために、測定可能な指標（5Pの事例参照）と社員の声の収集が重要です。社員からの直接的な意見は、アンケートや定期的なフォーカスグループを通じて収集し、それらのデータを分析してプログラムの具体的な課題を特定します。以下、社員アンケートの一例として、モラールサーベイの項目を記載します。

■モラールサーベイによる社員アンケート項目の事例

項目	アンケート内容
組織風土に関して	業務の問題が発生した際、上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている
	社内の人間関係は良好である
	自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある
上司に関して	自分と上司の相性が良いと思う
	上司と業務上で必要な連携がとれていると思う
	仕事上、上司を信頼している
福利厚生に関して	福利厚生プログラムに参加することに抵抗がない
	福利厚生の内容が、会社の理念と合致していると思う
	福利厚生の内容が、自身のワークライフバランスに適していると感じる

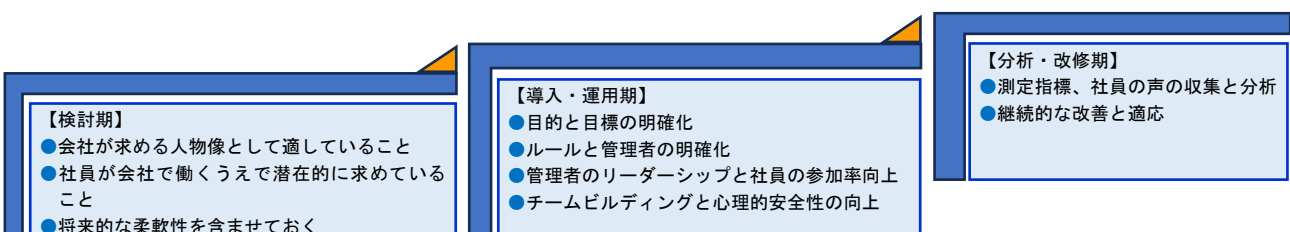
(2)継続的な改善と適応

福利厚生は、組織と社員のニーズに応じて進化し続ける必要があります。例えば、総じて社員の健康状態の改善が見られない場合、より積極的な健康診断や予防接種、カウンセリングなどの健康プログラムが必要になります。

また、社員のライフスタイルの変化や業界動向に応じて、リモートワーク支援の充実や精神健康サポートの強化など、時代に適した福利厚生の更新も必要です。こういった適応に向けたプロセスは、福利厚生を通じて社員の心理的安全性を高め、組織風土を健全にする基盤を築きます。

このように、会社と社員にとって適正な福利厚生制度を導入し、管理者が適切に運用を促進し、常に効果分析と改善を通して最適化していくことが、社員の心理的安全性を高めることに繋がり、これらがもたらす好循環により、健全な組織風土を醸成することが出来るのです。

■会社にとって適正な福利厚生の導入・運営・改善



4 | 福利厚生による組織風土改革の実践事例

この章では、会社と社員にとって適正な福利厚生を導入し、健全な組織風土への改革に成功した企業の事例を紹介します。

事例1 | 健康に関する社員の意識改革に福利厚生を活用したA社

A社概要	業種	社員数
	設備業	約70名

A社は、あるインフラ系の大手企業から業務を委託されています。健康管理が徹底されていないことで疾病の発生が多く、それが休業や生産効率の低下を招いていました。

この問題を解決するためには、社員の健康意識を高め、積極的な健康管理と疾病予防の取り組みを促す福利厚生プログラムを導入する必要があったのです。

そこで同社では「ヘルスケアポイント制度」を導入しました。この制度では、社員が健康診断を受ける、禁煙プログラムに参加する、定期的な運動に励むなどの健康促進活動に参加することでポイントが付与されます。

集めたポイントは、健康関連商品の購入や健康施設の利用、さらに健康を促進するアイテムと交換できるようになっています。

この制度を導入した結果、社員の定期的な健康診断の受診率が向上し、さらには運動プログラムへの参加や禁煙支援プログラムへの登録など、自己の健康を積極的に管理しようとする姿勢が見られるようになり、結果的に病気の早期発見や予防が進みました。

これらの健康関連の活動への参加が増えることで、社内での健康に対する意識が共有され、健康を重視する文化が根付きました。このようにして、社員自身が健康の重要性を認識し、それを生活の一部として取り入れるようになったのです。

■ヘルスケアポイントの仕組み



＜ヘルスケアポイントのメリット・有効性＞

- 1 ポイントをインセンティブとして、疾病予防・健康増進に対する行動変容（運動、禁煙、健診受診等）を起こすことで、健康寿命が伸長し、医療・介護費用の増加抑制につながる。
- 2 健康者における健康・介護保険料負担と給付受益のバランスが改善する。
- 3 職域コミュニティでは、事業主の従業員の健康に対する関心が高まる。
- 4 地域コミュニティでは、支えられる側から支える側に回る。

出所：総務省「スマートプラチナスマートプラチナ社会推進会議」

事例2 | 時代の変化により福利厚生を見直したB社

B社概要	業種	社員数
	宝飾品卸売業	約 150 名

B社は、新しい社長が着任し、組織の変革期に合わせて福利厚生の見直しが行われました。まず、従来の福利厚生の主要な構成要素である宿泊施設の利用を支援する法人契約や宿泊補助金について、社員からの声と利用状況を分析しました。

その結果、福利厚生が現在の社員のニーズや生産性向上という組織目標に必ずしも寄与していないことが明らかになった一方で、若手社員からはキャリア形成やスキルアップに対するサポートの要望が多く挙がっていました。

そこで、新制度のコンセプトとして「自己実現と生産性向上」を核とする方針を立て、さらに社員のワークライフバランスとキャリアの持続可能性にも焦点を当てました。

具体的には、まず宿泊施設の法人契約、宿泊補助金を廃止し、代わりに、社員の学習とスキルアップをサポートするための教育支援制度を導入しました。

この制度では、オンラインコースの受講料、セミナーへの参加費、専門技能を身につけるための資格試験の受験料が補助されます。

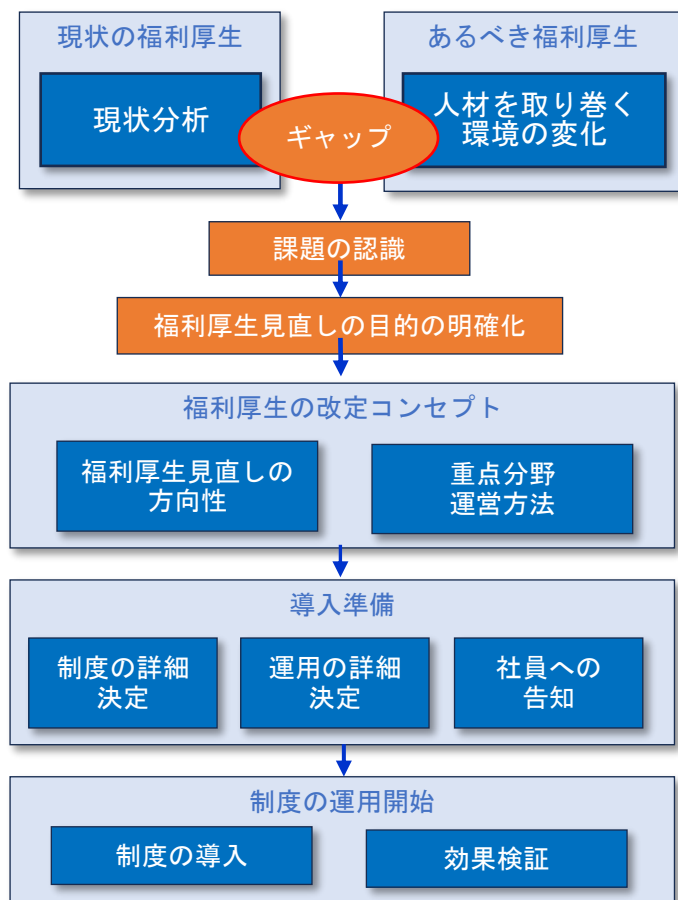
また、組織として社員の個々のキャリア目標と会社の成長目標が一致するよう努めました。

新たに導入された福利厚生は、社員が自己のポテンシャルを最大限に発揮し、同時に企業の生産性を向上させるための支援を提供することを目的としています。

その結果、数名の社員が教育支援制度に関する何らかの補助を申請するようになりました。

これは今までにない自己啓発に関する意識が社員に芽生えた証拠といえます。

■福利厚生見直しの全体フロー



出所：『実務！福利厚生改革』（可児俊信著）から筆者作成

事例3 | カフェテリアプランの活用により社員の多様性に対応したC社

C社概要	業種	社員数
	医療用品製造・販売業	約 250 名

C社は女性の事務職が多く、なかでも子育てをしながら共働きをする社員が、安心して長く働ける環境整備が必要でした。

新型コロナウイルス感染症拡大より以前に、試験的にテレワークを導入しましたが、出社している社員との業務負担や情報伝達がうまく行かず、テレワーカーと現場との温度差が問題となっていました。

そこで社長は、情報・状況の共有、相互の連絡が大事であると考え、まず Microsoft 365 の予定表共有やチャット機能、社内ネット掲示板を導入し、部署内のスケジュール管理やコミュニケーション、情報共有の円滑化を目指しました。

導入当初は敬遠する社員が多かったものの、業務効率化のメリットが伝わることで活用が増え、半年後には本社スタッフ全員が使うようになりました。



工場に勤務する社員には社長自らが丁寧に説明し、テレワークに関する理解が会社全体に浸透しました。

その他にも FAX 対応など取引先との関係から廃止しきれないアナログ的な作業も、臨機応変に対応するルールを設計するなど、社員の不満一つひとつに丁寧に対応を続けました。

その結果、優秀な人材確保に大きな効果があるとともに、社内の温度差が解消され、社員同士が自然と協力しあえる組織文化が醸成されました。

以上のように、組織文化の改革は会社にとって長期的な恩恵をもたらす取り組みになります。そのような意味でも会社と社員にとって適正な福利厚生の導入は有効です。

ただし、運用においては社員の心理的安全性の向上に注意を払い、的確で定期的な分析を繰り返すことが重要になります。

本レポートを通じて、貴社が国際的にも競争力が高まる一助となれば幸いです。

■参考資料

『「カルチャー」を経営のど真ん中に据える』（遠藤功 著）

『実務！福利厚生改革』（可児俊信 著）

『いい会社には活きた社内制度がある。』（坂本光司 著）

『心理的安全性超入門』（ビジネスリサーチラボ 伊達洋駆 著）

『心理的安全性 最強の教科書』（ピョートル・フェリクス・グジバチ 著）

中小企業庁：中小企業白書 2021 年

PwC JAPAN グループホームページ：コラム

経団連：第 64 回 福利厚生費調査結果報告

総務省：スマートプラチナ社会推進会議