

2026年2月4日

「上場企業の人的資本経営の浸透・従業員認知に関する調査(速報版)」(概要)

1. 調査対象および属性

(1) 調査対象

上場企業^{*}に勤務する 25~64 歳の従業員 1,097 名(役員を除く)。

※ 全国の証券取引所(東京、大阪、名古屋、札幌、福岡の全区分)

(2) 調査方法

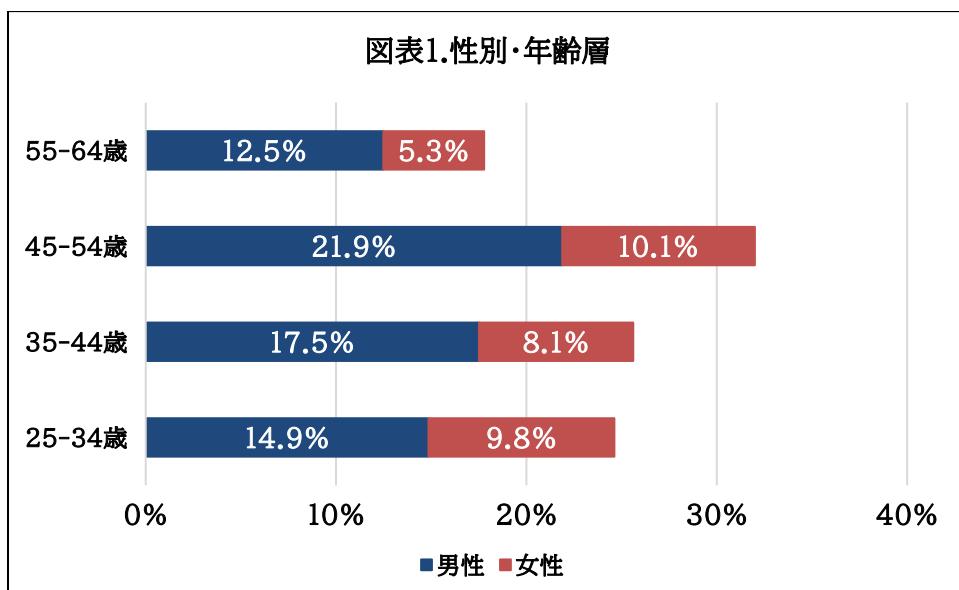
クロス・マーケティング社による Web アンケート調査

(3) 調査期間

2025年10月21日(火)~10月24日(金)

(4) 調査対象者の属性

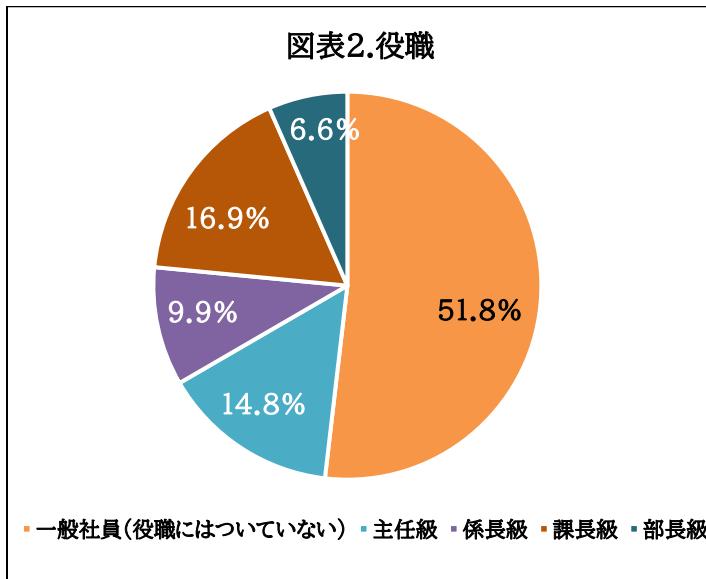
① 性別・年齢層



	回答者数(人)	割合(%)	
男性／25-34 歳	163	732	14.9
男性／35-44 歳	192		17.5
男性／45-54 歳	240		21.9
男性／55-64 歳	137		12.5
女性／25-34 歳	107	365	9.8
女性／35-44 歳	89		8.1
女性／45-54 歳	111		10.1
女性／55-64 歳	58		5.3
計	1,097	100.0	

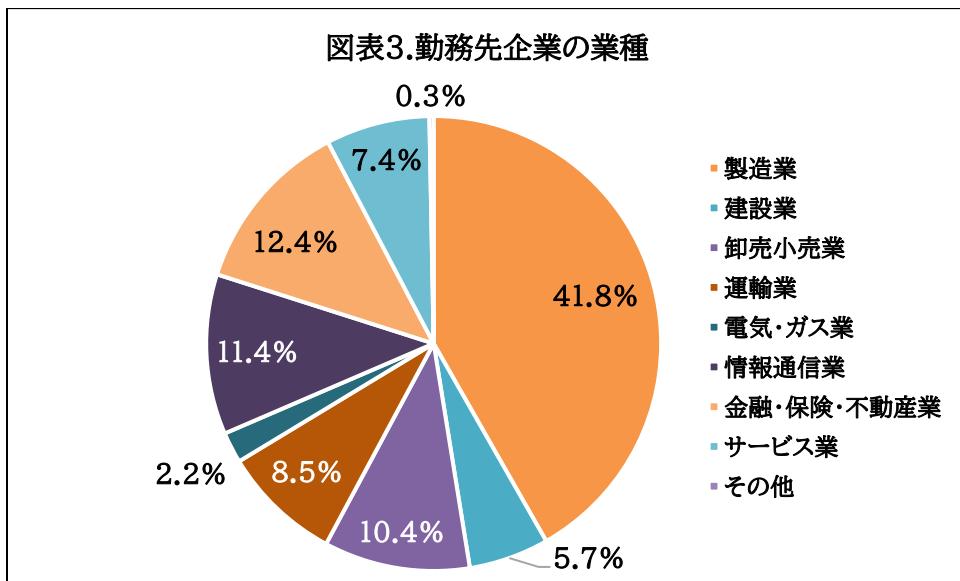
※ 厚生労働省「令和 6 年賃金構造基本調査」における正社員・正職員の企業規模計(10 人以上)の回答人数をもとに割付を行った。

②役職



	回答者数(人)	割合(%)
一般社員(役職にはついていない)	569	51.8
主任級	162	14.8
係長級	109	9.9
課長級	185	16.9
部長級	72	6.6
計	1,097	100.0

③勤務先企業の業種

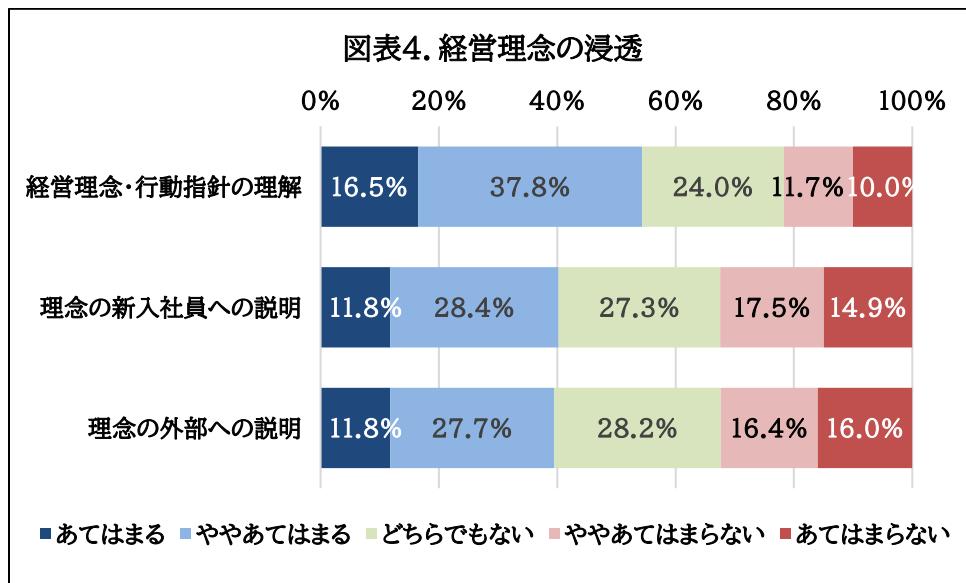


	回答者数(人)	割合(%)
製造業	458	41.8
建設業	63	5.7
卸売小売業	114	10.4
運輸業	93	8.5
電気・ガス業	24	2.2
情報通信業	125	11.4
金融・保険・不動産業	136	12.4
サービス業	81	7.4
その他	3	0.3
計	1,097	100.0

2. 調査結果(概要)

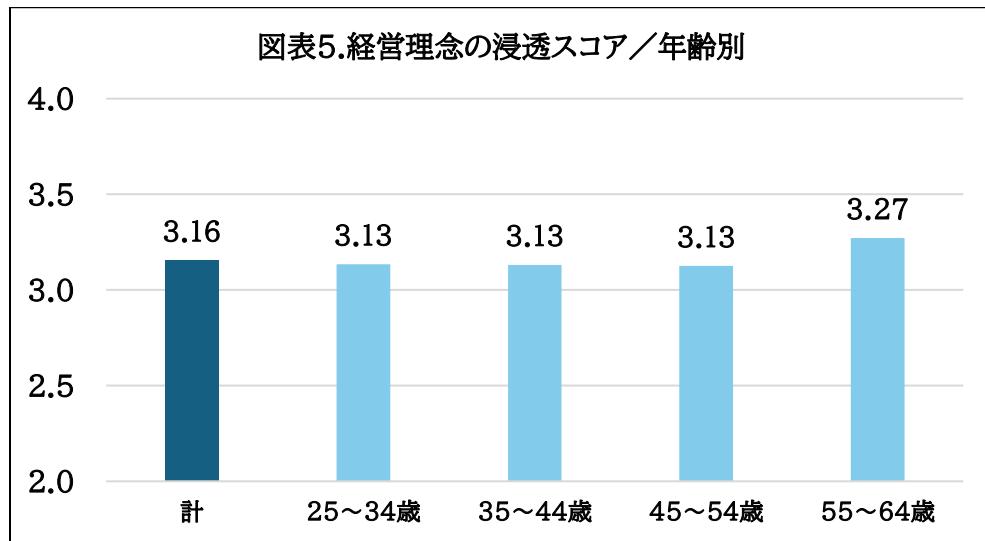
(1) 経営理念の浸透

自社の「経営理念の浸透」について、「経営理念・行動指針の理解」「理念の新入社員への説明」「理念の外部への説明」の3項目に分けて質問した。「経営理念・行動指針の理解」については、「肯定的回答」が半数以上を占めたのに対し、「理念の新入社員への説明」「理念の外部への説明」については、「肯定的回答」が4割程度にとどまった。



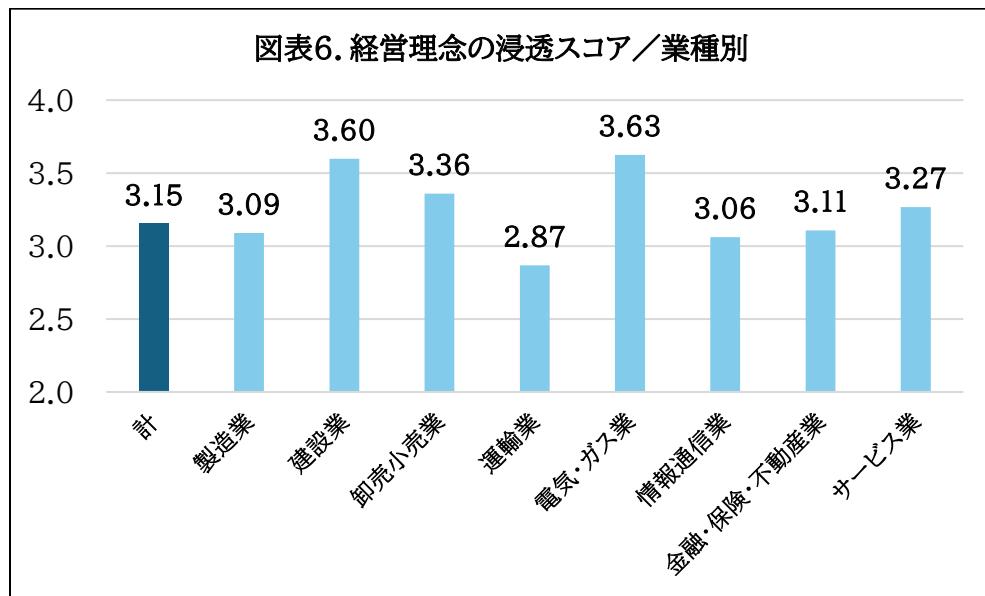
※ 回答の5択のうち、「あてはまる」「ややあてはまる」の合計を「肯定的回答」、「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計を「否定的回答」、「どちらでもない」を「中立」としている。以下の項目についても同じ。

自社の「経営理念の浸透」について、5段階で選択したものをスコア化した(スコアは1~5の間で表される)。年齢別にみると、55~64歳で理念の浸透度が相対的に高かったが、他の年齢層では差が表れなかった。業種別では、電気・ガス業、建設業で高い一方、運輸業は相対的に低かった。



※「あてはまる」「ややあてはまる」「どちらでもない」「ややあてはまらない」「あてはまらない」の5択で選択したものをスコア化している(「あてはまる」を最大の5、「あてはまらない」を最小の1として5段階の数値に置き換え、その平均値をスコアとして示し、1~5の間で表している)。

スコアは単一の質問ではなく、関連する複数の設問をカテゴリ(構成概念)ごとに束ねて集計しており、値はそれら構成項目のスコアの平均値を示す(以下、スコアについて同じ)。

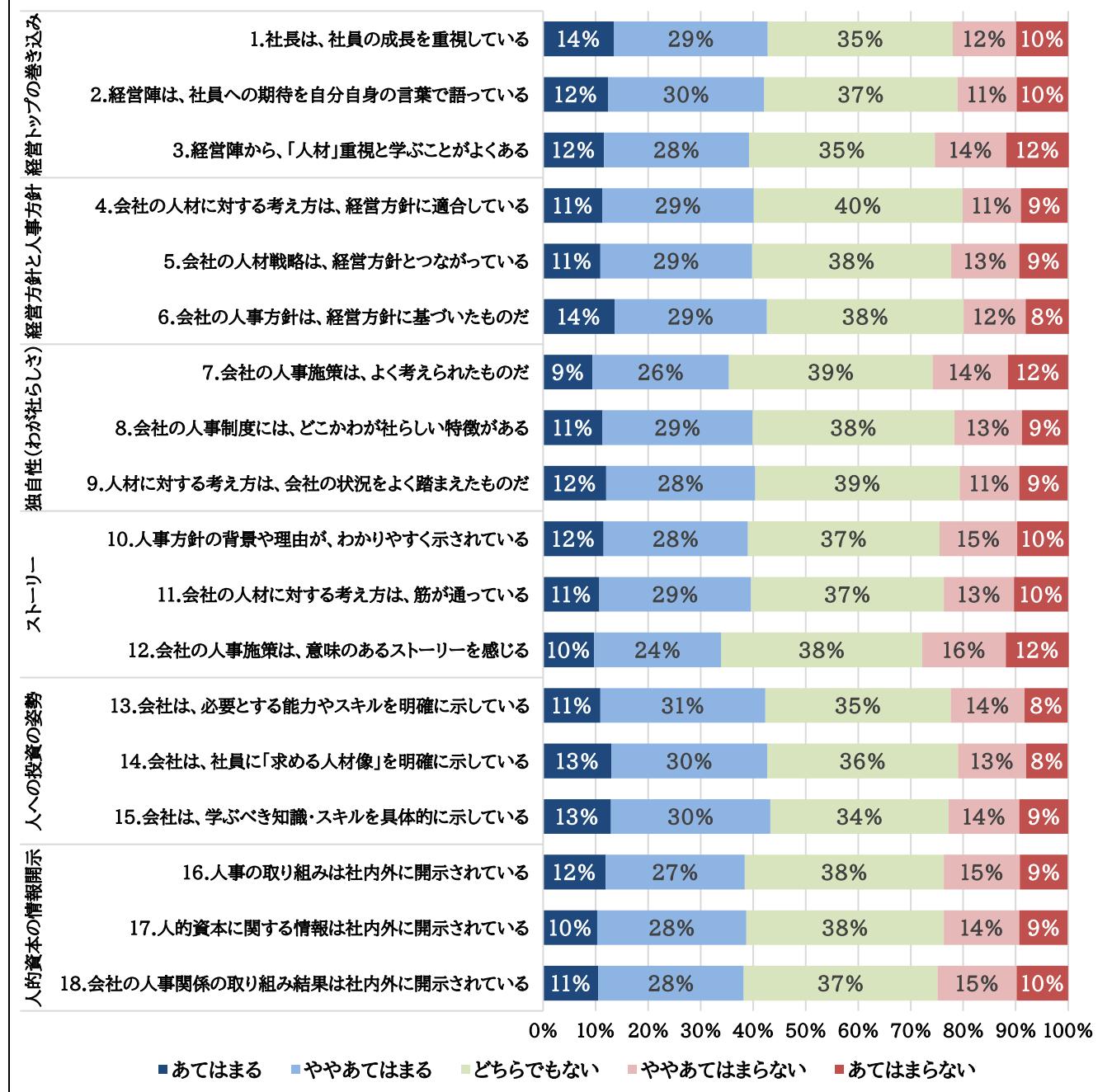


(2)人的資本経営施策(マス対応・個別対応)の従業員認知

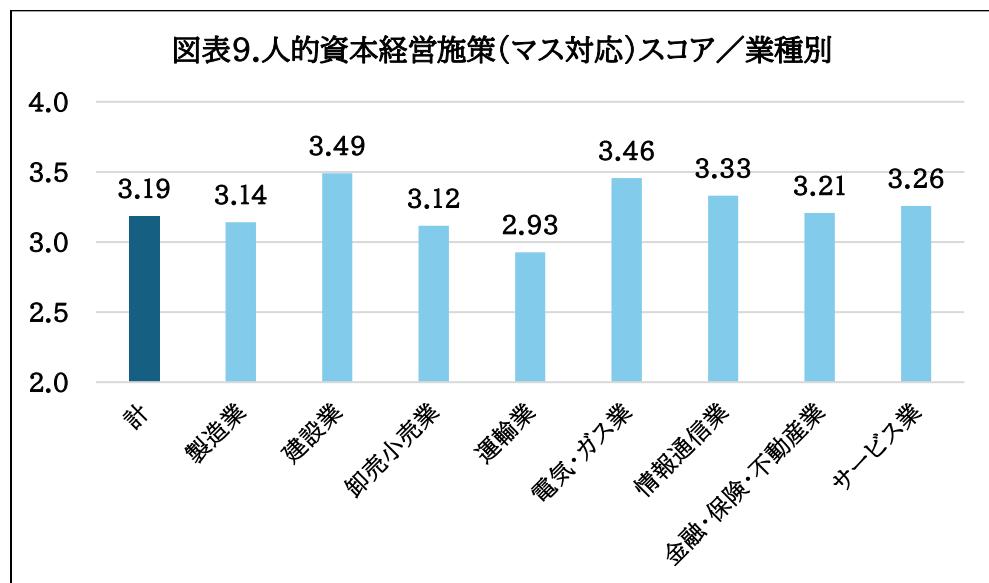
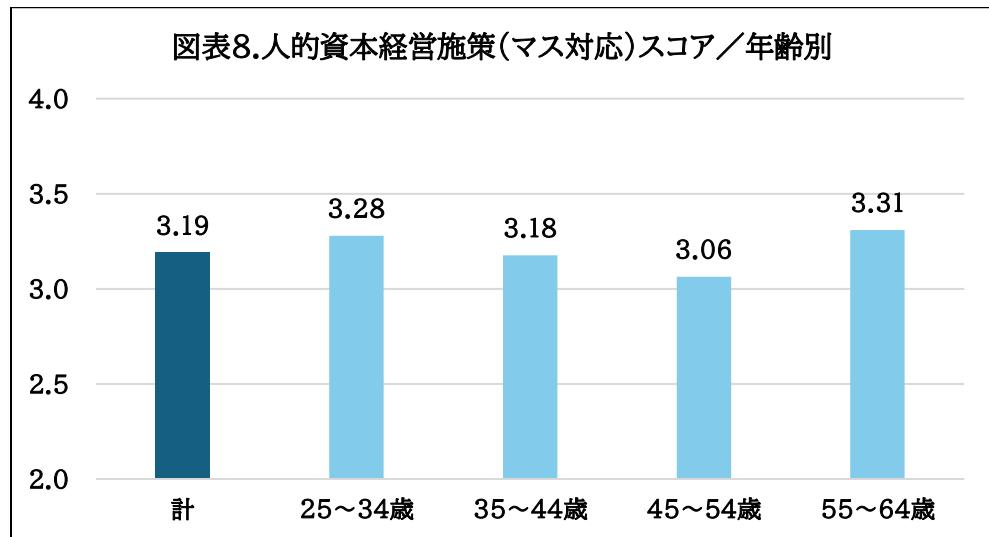
①人的資本経営施策(マス対応)

全従業員に対して講じられる人的資本経営施策を「人的資本経営施策(マス対応)」と定義し、その認知度について、6カテゴリー、18項目を質問した。各設問とも「肯定的回答」が概ね4割前後である一方、「中立」が3~4割、「否定的回答」も2割強となり、評価が割れた。

図表7. 人的資本経営施策(マス対応)

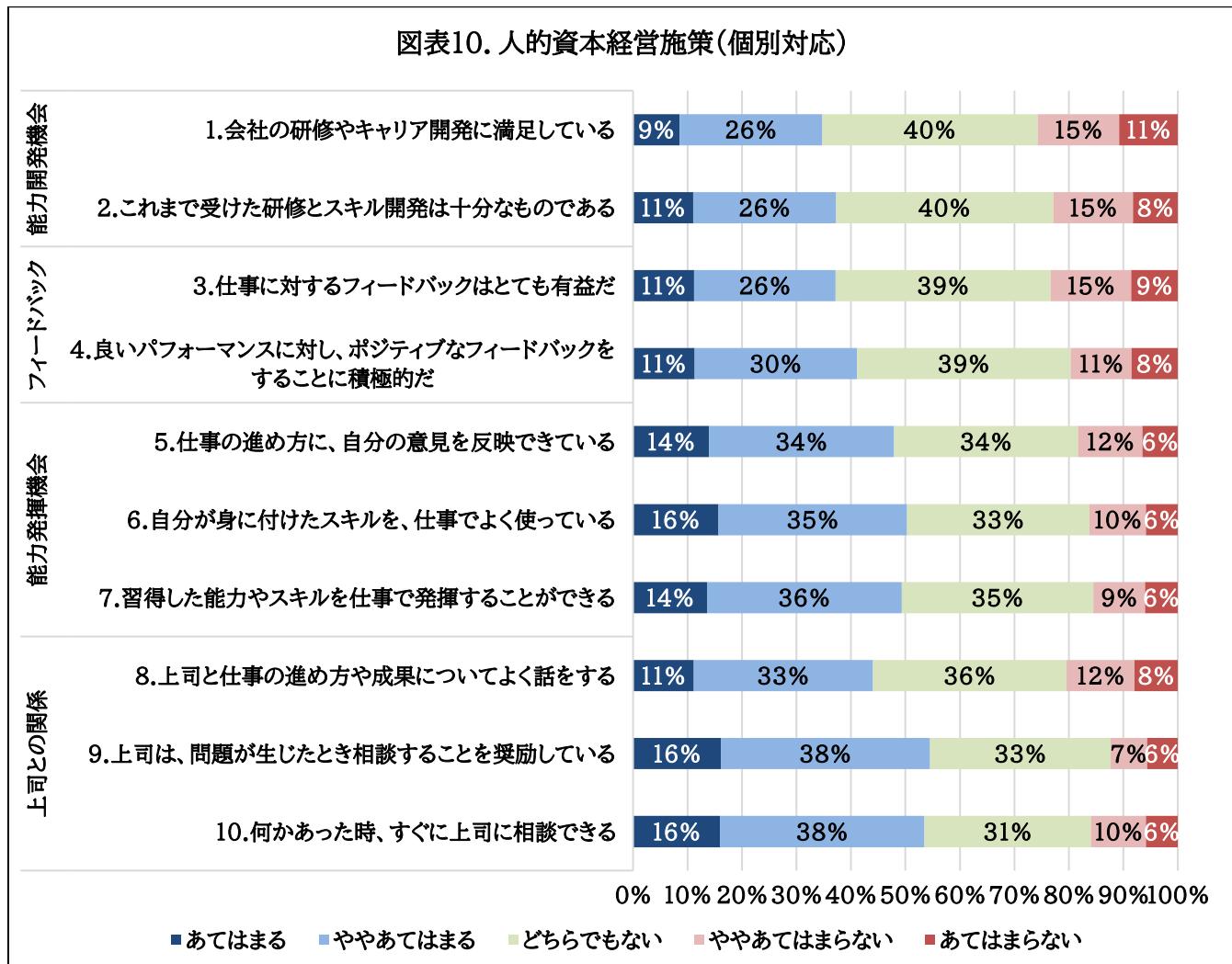


人的資本経営施策(マス対応)に関する質問への回答について、スコア化した。年齢別にみると、45～54歳まで年齢とともに下がり、55～64歳は上昇している。業種別では、建設業、電気・ガス業でやや高く、運輸業で相対的に低かった。

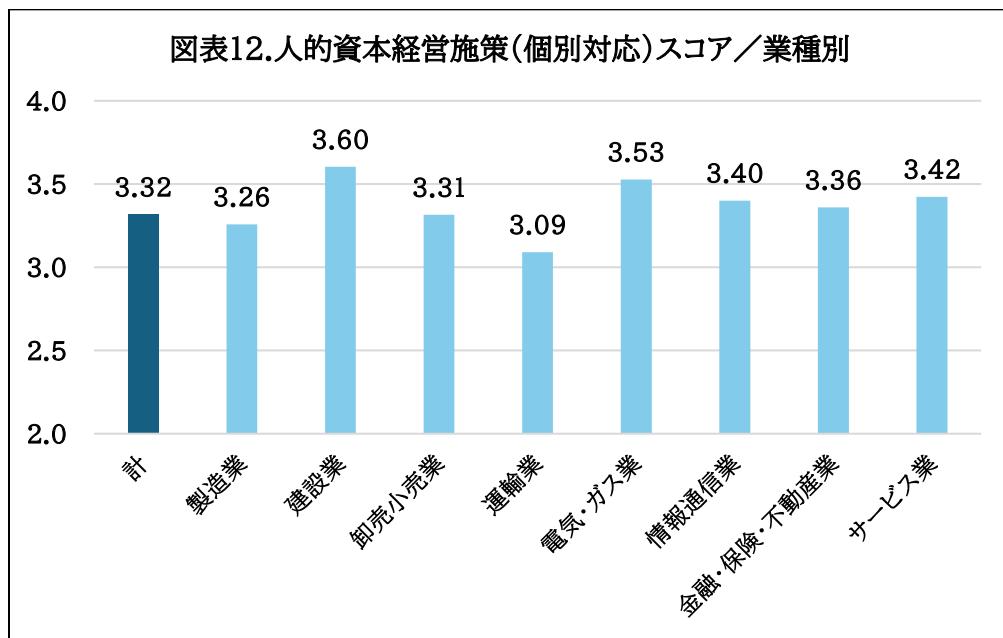
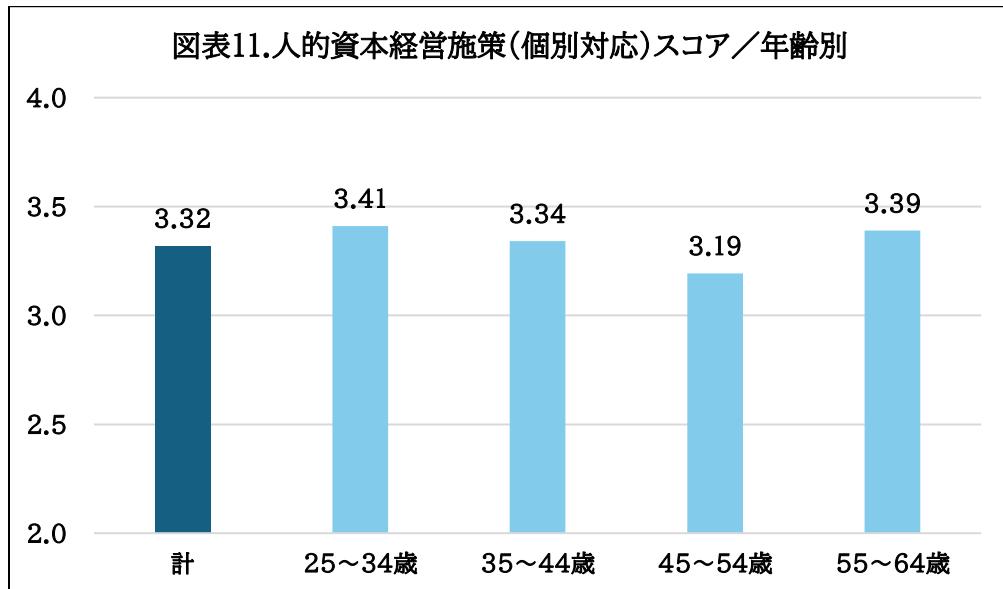


②人的資本経営施策(個別対応)

会社が提供する能力開発機会や上司支援などの従業員個人に対して講じられる人的資本経営施策を「人的資本経営施策(個別対応)」と定義し、その認知度について、4 カテゴリー、10 項目を質問した。質問によって、「肯定的回答」の割合が 3 割台半ば～5 割強まで幅があり、施策の種類によって受け止めの強さが異なることが示唆された。

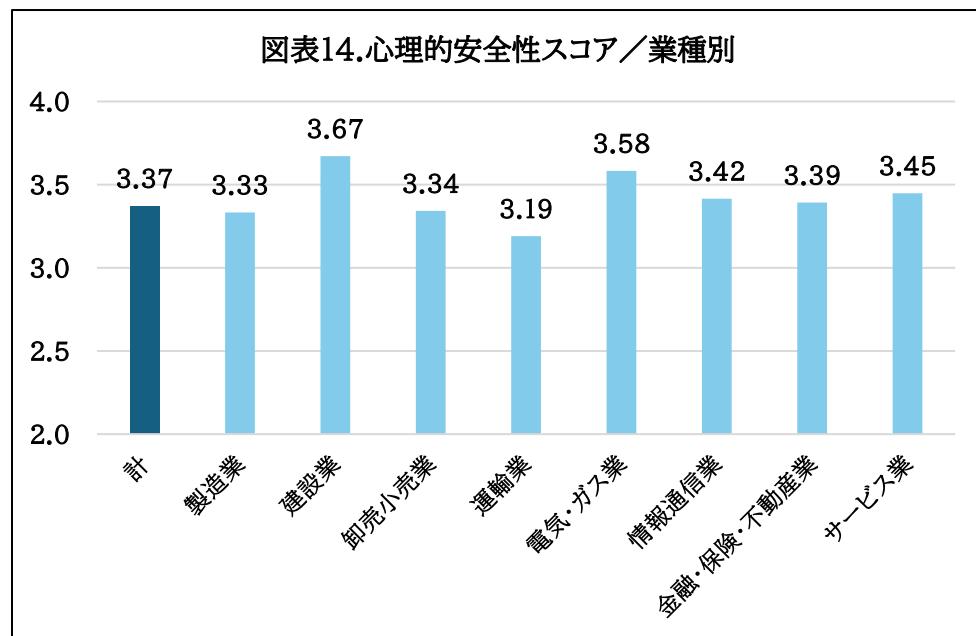
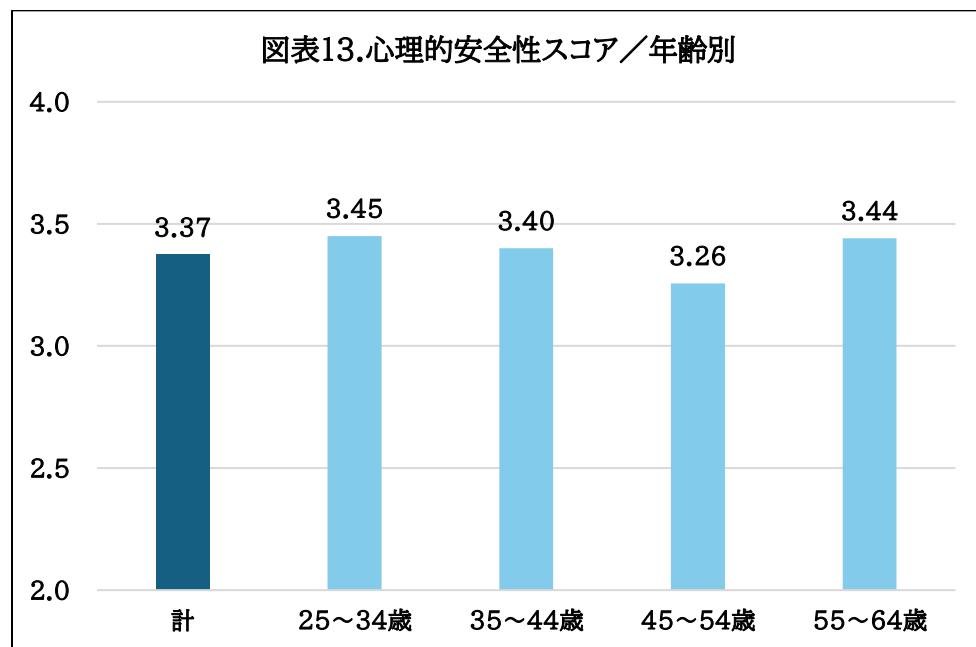


人的資本経営施策(個別対応)に関する質問への回答について、スコア化した。人的資本経営施策(マス対応)と同様に、年齢別では、45～54歳まで年齢とともに下がり、55～64歳で上昇、業種別では、建設業、電気・ガス業でやや高く、運輸業で相対的に低い傾向が見られた。



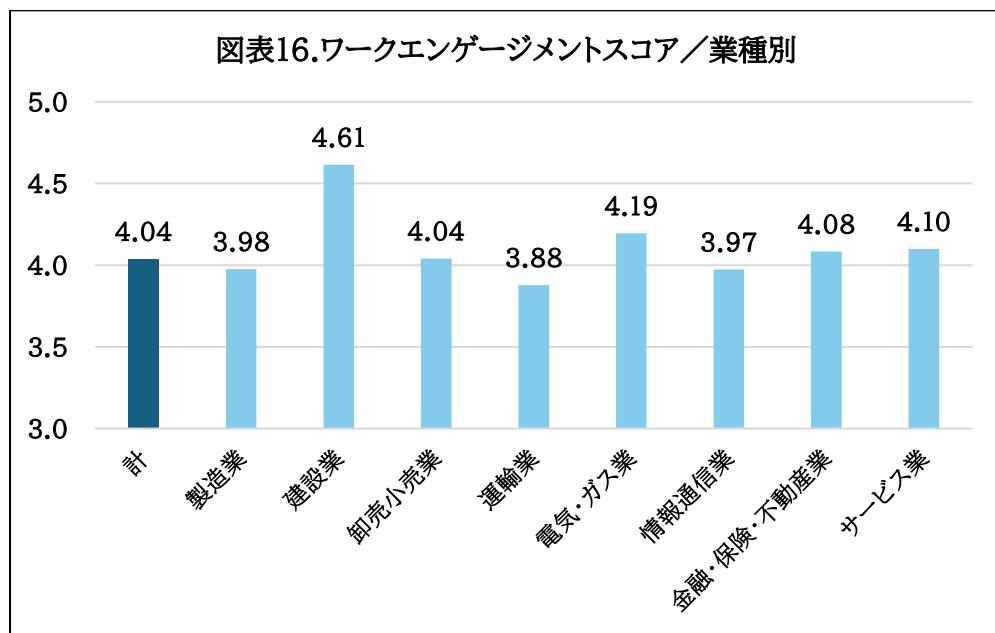
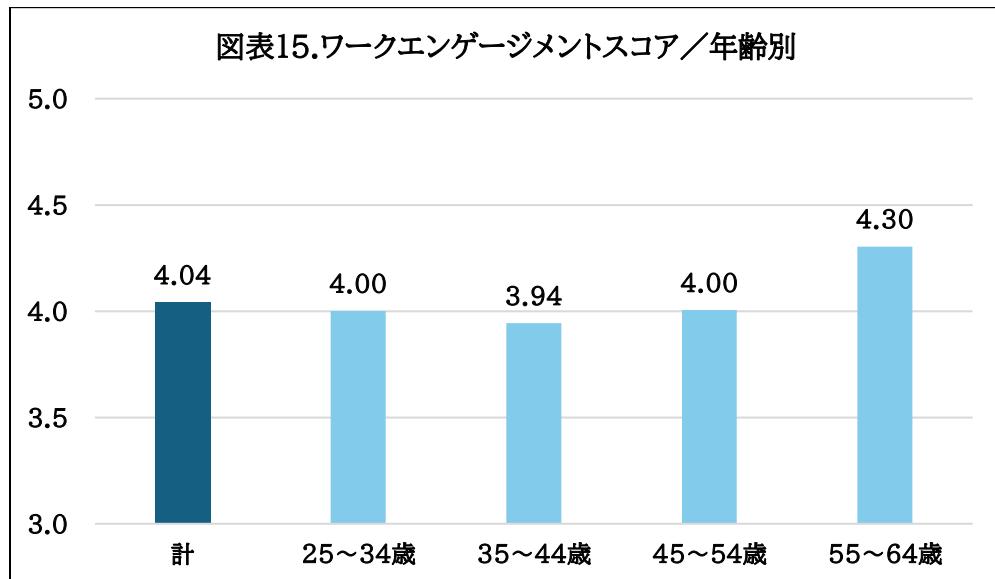
(3)心理的安全性

心理的安全性は、心理的安全性指標の質問6項目について、5段階で選択したものをスコア化した。年齢別にみると、45～54歳が相対的に低いが、その他の年齢層は大きな違いがなかった。また、業種別にみると、人的資本経営施策と同様に、建設業、電気・ガス業でやや高く、運輸業で相対的に低い傾向が見られた。



(4)ワークエンゲージメント

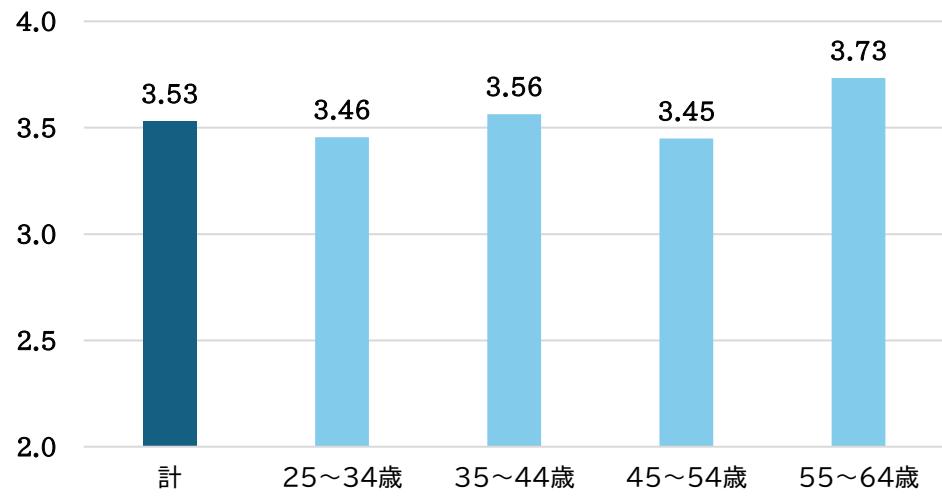
ワークエンゲージメントは、UWE 尺度(ユトレヒト大学が開発した仕事に積極的に向かい活力を得ている状態を評価する尺度)の活力、熱意、没頭の 3 下位尺度についてそれぞれ 1 問、計 3 項目について、5 段階で選択したものをスコア化した。年齢別では、55~64 歳が相対的に高く、その他の年齢層は大きな違いが見られなかった。業種別では、建設業で相対的に高かった。



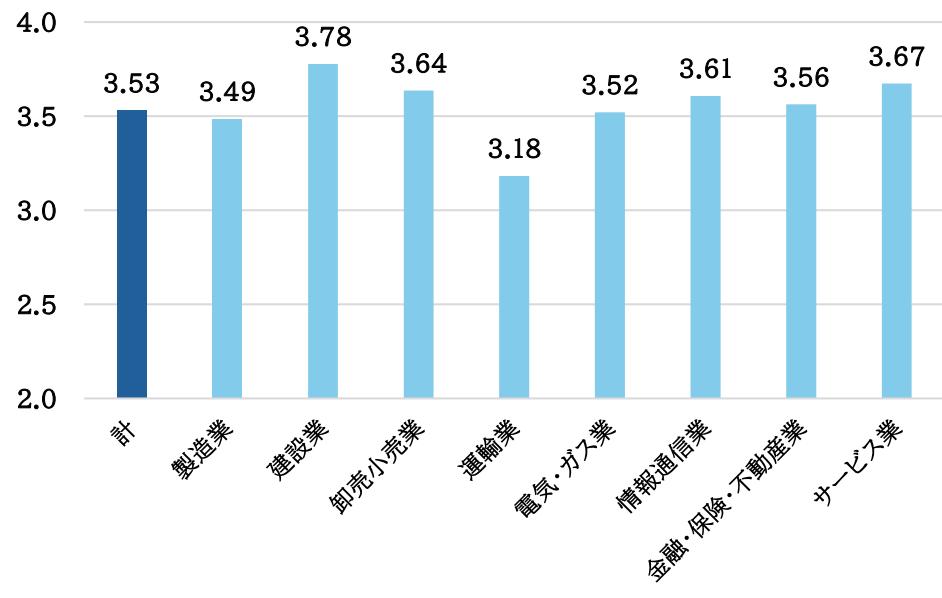
(5)生産性の認知

生産性の認知は、自身の仕事の量的成果、質的成果の2項目について、5段階で選択したものをスコア化した。年齢別では、55～64歳が相対的に高く、業種別では、運輸業で相対的に低かった。

図表17.生産性の認知スコア／年齢別

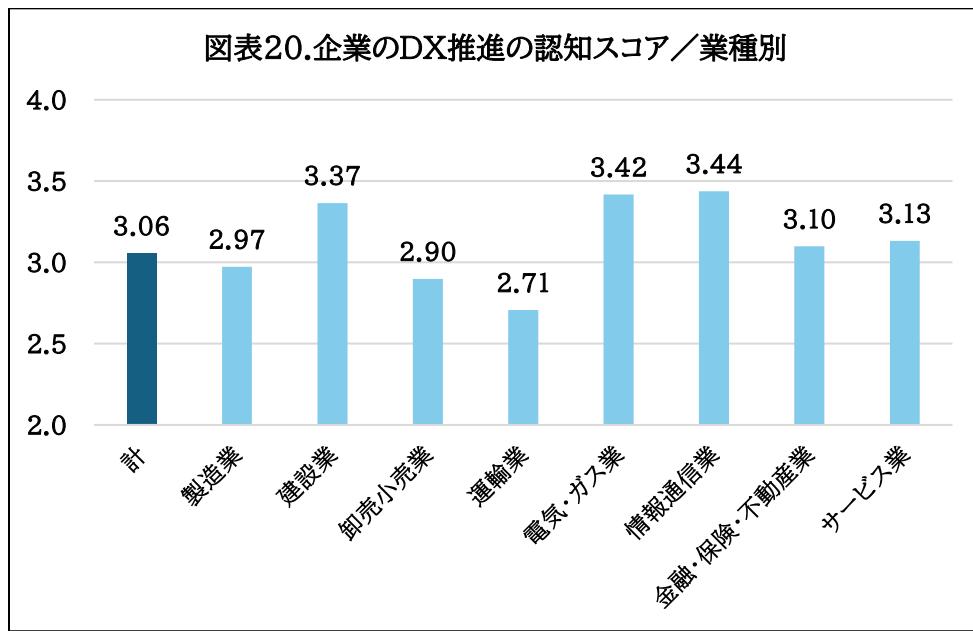
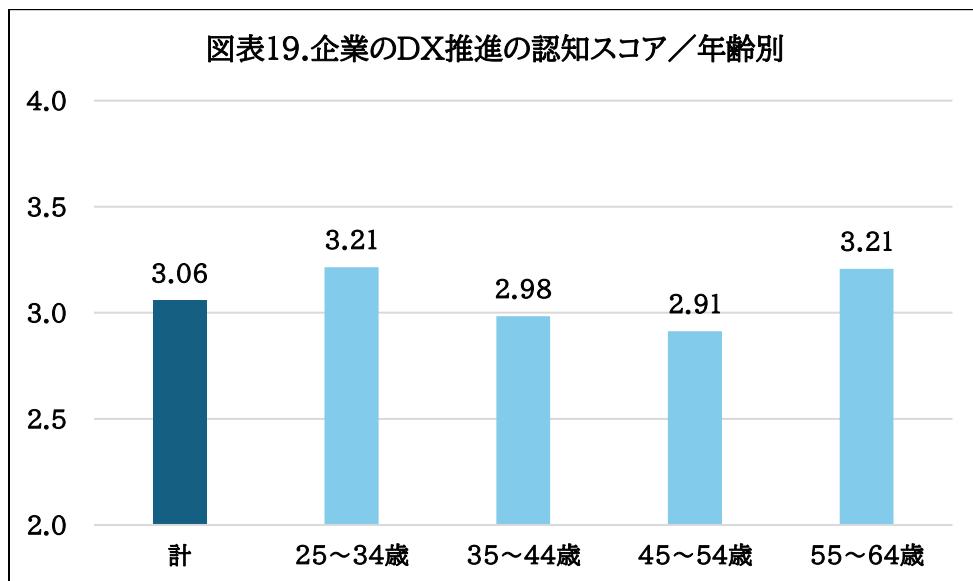


図表18.生産性の認知スコア／業種別



(6)企業のDX推進の認知

企業のDX推進の認知は、勤務先企業のデジタル技術の活用状況についての質問6項目で構成し、5段階で選択したものをスコア化した。年齢別では、25～34歳と55～64歳でDX推進についての認知が相対的に高く、45～54歳では相対的に低かった。業種別では、情報通信業や電気・ガス業では認知が高く、運輸業、卸売小売業では低かった。



(7)各変数の相関

関連する質問項目を7つの指標にまとめ、それを変数化し、それぞれの変数間の相関を確認したところ、すべての指標別変数の間で統計的有意差があった。とくに、「経営理念の浸透」は「ワークエンゲージメント」および「心理的安全性」と相関がみられ、経営理念の浸透が職場環境や働きがいに影響を与える可能性が示された。さらに、経営理念の浸透は回答者自身の「生産性」に対する認知とも相関がみられ、経営理念の理解促進が従業員の生産性向上に寄与する可能性が示唆された。

図表21.「経営理念の浸透」と他変数との相関

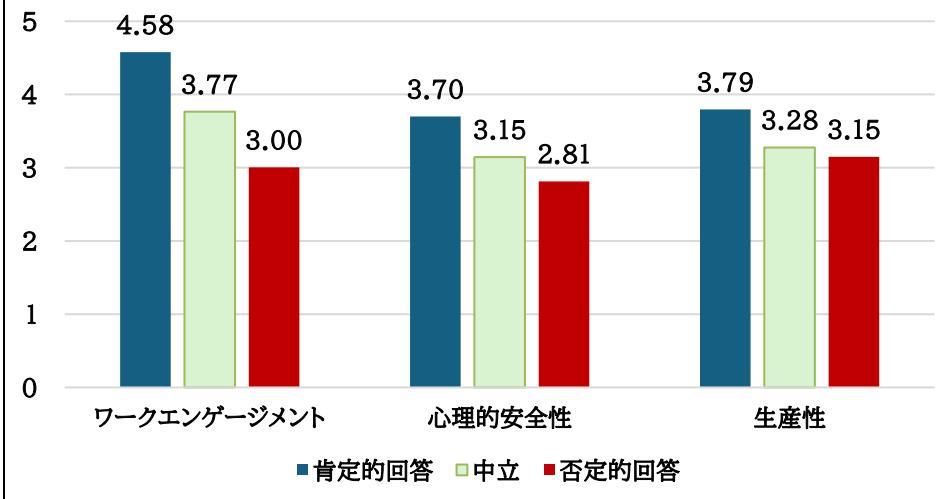
	経営理念の浸透	人的資本 経営施策 (マス対応)	人的資本 経営施策 (個別対応)	ワークエン ゲージメン ト	心理的安 全性	生産性	DX推進
経営理念の浸透	—	.637**	.552**	.520**	.463**	.317**	.548**

数値は、カテゴリーごとの相関を示し、1に近いほど、強い。

**は、1%水準で統計的有意であることを示す。

「経営理念の浸透」と「ワークエンゲージメント」「心理的安全性」「生産性」との関係では、経営理念の浸透に対する肯定的回答者は否定的回答者に比べ、ワークエンゲージメントは約1.5倍(肯定的回答4.58、否定的回答3.00)と高く、心理的安全性、生産性においても同様の傾向がみられた。

図表22.「経営理念の浸透」と他変数との関係



(本報告についての注意事項)

- ・ 本報告は、速報性を重視したものであり、精査の余地のあるものである。
- ・ 本調査における各項目の割合は、回答数に基づいて算出した百分率(%)で示している。なお、各項目の割合は小数点以下を四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある。

以上