

経営理念の浸透がワークエンゲージメント、心理的安全性、生産性に相關 「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)」

(公財)日本生産性本部(東京都千代田区、理事長:前田和敬)は、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)」を公表しました。

人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出す「人的資本経営」が注目されるなか、当本部では、2023年4月に「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」を設置しました。2023年3月末決算より有価証券報告書への記載が義務付けられた人的資本情報の開示状況を独自に調査・集計するとともに、2024年7月には「人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響～日系企業に対するヒアリング調査とアンケート調査報告～」を発行しました。

今回は、「従業員は自社の人的資本経営をどう受け止めているのか」「人的資本経営施策が従業員の働き方・意識にどのような影響を与えているのか」を把握するための調査を実施しました。調査は、2025年10月21日(火)～24日(金)、25～64歳の国内上場企業に勤務する1,097名を対象に、インターネットを通じて実施しました。

本調査は、事業創造大学院大学の一守靖教授、浅野浩美教授の監修・分析指導の下に行ったもので、今回の速報版では、主要な傾向を取りまとめています。2026年3月頃を目途に、有価証券報告書への開示状況調査及び各種ヒアリング・アンケート調査に関する報告書を取りまとめる予定です。

主な特徴は以下のとおりです。

1. 自社の経営理念が説明可能と答えた従業員は4割前後にとどまる(図表4～6)

- 自社の経営理念・行動指針の「内容を理解している」「あてはまる」「ややあてはまる」の計と回答した従業員は54.3%と半数を超えた一方、「新入社員に説明できる」(40.2%)、「社外の人に説明できる」(39.5%)はいずれも4割前後にとどまった(図表4)。
- 年齢別では55～64歳で経営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(図表5)。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(図表6)。

2. 人的資本経営施策(マス対応・個別対応)の従業員の認知にはばらつき(図表7～12)

- 全従業員に対して講じられる「人的資本経営施策(マス対応)」(経営トップのメッセージや人材戦略と経営戦略の連動度、人的資本の情報開示など)に対する従業員の認知度については、「肯定的回答」「あてはまる」「ややあてはまる」の計が概ね4割前後である一方、「中立」「どちらでもない」が3～4割、「否定的回答」「ややあてはまらない」「あてはまらない」の計も2割強となり、評価が割れた(図表7)。
- 個人に対して講じられる「人的資本経営施策(個別対応)」(会社による能力開発機会の提供、上司支援など)については、施策の種類によって「肯定的回答」の割合が3割台半ば～5割強まで幅があり、受け止めの強さが異なることが示唆された(図表10)。
- 年齢別で認知には違いがあり、マス対応、個別対応とも、45～54歳まで年齢とともに下がり、その後、上昇している(図表8、11)。業種別では、マス対応、個別対応とも、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(図表9、12)。

3. 経営理念の浸透はワークエンゲージメント、心理的安全性、生産性と相関（図表 21～22）

- 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、経営理念の共有が職場環境や働きがいに影響を与えている可能性が示された（図表 21）。
- 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、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）。

【添付資料】

別紙：「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

調査結果の詳細は、日本生産性本部の調査研究・提言活動サイトをご参照ください。

<https://www.jpc-net.jp/research/detail/007917.html>



【本件に関するお問合せ先】 公益財団法人 日本生産性本部

＜内容＞コンサルティング部 雇用システム研究センター

大西、前田 Tel：03-3511-4060、e-mail：koyo@jpc-net.jp

＜取材＞統括本部（広報） 伊藤、鈴木 Tel：03-5511-2029、e-mail：jpcpr@jpc-net.jp