

生産性研究レポート

No. 066

人的資本経営の浸透・ 従業員認知に関する調査

～ワーク・エンゲージメント、生産性、心理的安全性を高めるには～

2026年4月

公益財団法人 日本生産性本部
コンサルティング部
雇用システム研究センター

人的資本経営の浸透・従業員認知 に関する調査

～ワーク・エンゲージメント、生産性、
心理的安全性を高めるには～

人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ報告書

2026年4月

公益財団法人 日本生産性本部

人的資本経営の浸透・従業員認知に関する調査

～ワーク・エンゲージメント、生産性、心理的安全性を高めるには～

人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ報告書

2026年4月

公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部

雇用システム研究センター

[目次]

I 調査の目的	4
---------	---

大西孝治・日本生産性本部 主任研究員

II 調査の概要	5
----------	---

II-1 有価証券報告書調査(全3回)

II-1-1 3年間で何が変わったか:テキスト分析から見る記述内容の質的变化

II-1-2 3年間で何が変わったか:多様性3指標の推移

II-2 ヒアリング調査

II-3 アンケート調査

II-3-1 人的資本経営および人的資本の測定と開示の実態

～従業員アンケート調査～

II-3-2 人的資本経営浸透度調査

一守 靖・事業創造大学院(開志創造大学大学院) 教授

Ⅲ 人的資本経営浸透度調査の分析結果と考察	19
Ⅲ-1 「人的資本経営を効果的に進めるための10のポイント」と調査結果	
Ⅲ-2 10のポイントに関する調査結果のまとめ	
Ⅲ-3 人的資本経営とワーク・エンゲージメント	
Ⅲ-4 人的資本経営と生産性	
Ⅲ-5 人的資本経営と心理的安全性	
Ⅲ-6 人的資本経営を成果につなげるには	
Ⅲ-6-1 共通点:個別対応の重要性	
Ⅲ-6-2 指標ごとの違い	

浅野浩美・事業創造大学院(開志創造大学大学院) 教授

Ⅳ まとめと提言	59
----------	----

一守 靖・浅野浩美

「人的資本経営の測定・開示」ワーキンググループについて

近年、無形資産への関心が高まり、企業の人的資本情報の開示が進むなど、にわかに「人的資本経営」への注目が高まっている。

こうした動きを踏まえ、日本生産性本部では、今後の日本企業における人的資本経営のあり方や人的資本の測定・開示がもたらす企業経営への影響に関する議論に資することを目的として、「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」を2023年5月に設置し、人的資本経営の推進を経営全体で取り組み、人的資本の向上とその測定・開示の先進企業である5社の人材マネジメント責任者と、人的資本や人材マネジメントを専門とする3名の学識経験者の方々に参画をいただき、2024年7月に「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～」としてとりまとめた。

本報告書は、2024年7月報告書で得られた知見を実証分析するため、上場企業に勤務する正社員1,097名を対象に「人的資本経営浸透度調査」としてインターネット調査を行い、これまでの調査結果を統合し、人的資本経営を効果的に推進するための実践的な知見と提言を整理したものである。

多忙を極める中、議論への参画、各種調査への協力をいただいたワーキンググループメンバーの方々、各種調査を監修し本報告書とりまとめにご尽力いただいた一守靖 事業創造大学院教授、浅野浩美 事業創造大学院教授に厚く御礼申し上げたい。

公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部
雇用システム研究センター

I 調査の目的

大西孝治・日本生産性本部 主任研究員

企業価値を創造する要素として人的資本への関心は、2023年3月末以後の事業年度から、有価証券報告書における人的資本情報の開示が義務付けられるようになった頃から、経営トピックの一つから具体的な実践へと変わってきた。多くの企業が人材戦略を経営戦略と直結する重要な課題として位置づけるようになってきている。

しかし、制度整備と情報開示が進む一方で、企業が外部に向けて開示する人的資本情報が、社内の従業員にどの程度理解されているのか、企業が実施している人的資本経営施策が現場でどの程度浸透しているのかという課題は必ずしも明らかになっていない。

企業側の制度整備や情報開示と従業員側の認知・体験とのギャップがないのか、ギャップを埋めるには何が必要かを明らかにすることで、従業員にとって実効性のある人的資本経営のあり方を模索することが本ワーキンググループおよび報告書の目的である。

人的資本経営における成果は、制度の有無や情報開示の量、人事方針などだけではなく、現場で日常的に行われる支援、対話、育成といった「実際に起きているか」に左右されやすく、従業員個々人に会社のメッセージを実感できる形であるかが、成否を分ける。本報告書において、複数の調査手法を組み合わせることで、人的資本経営の現状を多角的に把握した結果、上記のような議論に至った。

日本企業の人的資本経営の現在地と人的資本経営を実効性のあるものにするための参考材料になれば幸いである。

Ⅱ 調査の概要

一守 靖・事業創造大学院(開志創造大学大学院) 教授

本ワーキンググループ(WG)は、人的資本経営及びその情報開示における先進企業の取り組みを通して、人的資本経営の導入と定着に向けての課題とポイントを分析し、報告書として取りまとめ、提示することを目的として、公益財団法人日本生産性本部によって2023年5月に組成された。

WGは、学識経験者と企業の人事部門責任者から構成され、数回の内部検討を経て2025年12月までに延べ6回の調査が実施された。

本章では、これまでのWGの活動の振り返りとして、この6回に及んだ調査結果を概観する。なお、第6回調査にあたる「人的資本経営浸透度調査」については、その分析結果と考察をⅢ章においてより詳しく紹介する。

Ⅱ-1 有価証券報告書調査(全3回)

人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出す経営(人的資本経営)が注目されるなか、内閣府令により、2023年3月末以後の事業年度にかかる有価証券報告書から、サステナビリティ関連項目として人的資本(「人材育成方針」「社内環境整備方針」)および多様性(「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」)の情報開示が義務付けられた。

WGではこれを受けて、2023年から2025年までの3年間、有価証券報告書への記載状況を独自に調査・集計した。以下にこれらの3年間の状況を総括する。

なお、調査対象は、東京証券取引所プライム市場上場企業(いずれも6月30日時点の開示企業)、2023年1,225社、2024年1,130社、2025年1,104社である。

II-1-1 3年間で何が変わったか:テキスト分析から見る記述内容の質的变化

(1)記述量は3年連続で増加した

有価証券報告書の「人材育成方針」「社内環境整備方針」に相当する記述量は、2023年→2024年→2025年で平均・中央値ともに増加している。初年度(2023年)は制度紹介や理念の説明が中心で、記述量も比較的少ない企業が目立ったが、2024年に増加が進み、2025年はさらに上積みされた。これは単なる“文字数の増加”ではなく、後述するように経営戦略との連動、KPI・進捗、取り組みの体系性を説明する企業が増えたことの表れと捉えられる(表1)。

表1 有価証券報告書における人的資本に関する記述量(テキスト文字数)の推移

年	対象社数	平均(文字)	中央値(文字)
2023	1,225	2,095	1,624
2024	1,130	2,319	1,778
2025	1,104	2,505	1,919

また、図表を一定の文字数に換算して集計する補助的なカウントでは、2024年(平均2,901/中央値2,148)に対し、2025年は(平均3,196/中央値2,403)と図表活用込みでも増加しており、文章と図表を合わせて「説明責任」を果たす傾向が強まっている。

(2) 頻出語の比較から見える、経営と人的資本との連動の強まり

テキストマイニングによって頻出語を分析した結果は、3年とも上位語は大きくは変わらなかった。共通して「人材」「育成」「環境」「推進」「制度」などが中心で、人的資本情報開示の“定番語彙”が出現している。一方で注目すべきは、「経営」語の存在感が年々強まり、上位に定着している点である(表2)。

表2 上位頻出語(抜粋:上位4語)

年	1位	2位	3位	4位
2023	人材(9,455回)	育成(6,958回)	環境(6,366回)	女性(5,897回)
2024	人材(9,458回)	育成(6,952回)	経営(6,301回)	環境(6,292回)
2025	人材(9,827回)	育成(7,102回)	経営(6,899回)	環境(6,384回)

2023年は「経営」が上位ではあるものの6位(5,424回)だったのに対し、2024年に3位へ上昇し、2025年も同水準で3位に定着している。人的資本の取り組みを単なる人事施策として述べるだけでなく、経営との連動で語ろうとする企業が増えていることがうかがえる。

(3) 2025年の新しい示唆:DX・健康経営と多様性指標との関連

2024年は「記述量(文字数)」が多いほど男性育児取得率が高い傾向が見られた。これに対し2025年は、「DX」「健康経営」に言及している企業の方が、そうでない企業と比べて男性育児休業取得率が高く、男女間賃金格差も相対的に良い傾向であった。

II-1-2 3年間で何が変わったか:多様性3指標の推移

人的資本における多様性の3指標(男女間賃金格差・女性管理職比率・男性育児休業取得率)もまた、3年間で一定の変化を示した。ただし、その変化は一様ではなく、短期で改善が表れやすい指標と、組織の構造要因の影響が大きく改善が緩やかな指標に分かれて進んだ、というのが全体像である。

まず、最も変化が大きかったのは男性育児休業取得率である。3年間で明確に取得率が高まり、高取得企業の割合が段階的に増加した。取得率60%以上の企業は、2023年33.5%から2024年48.8%、2025年62.9%へと拡大しており、改善スピードが際立つ。ここには、制度設計(規程・手続き・代替要員などの仕組みづくり)に加え、トップメッセージ、現場マネジメント、周知・風土づくりなどによって、比較的短期間で結果が反映される指標である、という特性が表れている。言い換えれば、育児休業は「推進の意思」と「運用の整備」が揃えば、開示指標としての伸びが可視化されやすい領域であると言える。

一方で、女性管理職比率は改善が進んでいるものの、改善スピードは緩やかである。平均値は2023年8.1%→2024年8.5%→2025年9.1%と漸増し、5%未満の企業割合も2023年48.2%→2024年46.0%→2025年40.6%へ減少している。女性管理職比率は、採用・配置・育成・評価・登用に依存し、短期の施策だけでは動きにくい。職種構成やキャリアコース、長時間労働慣行、両立支援設計など、組織の構造条件が積み重なって反映されるため、改善はどうしても中長期戦になりやすい。

男女間賃金格差も同様に、3年での変化は緩やかである。平均値は2023年70.8→2024年71.4→2025年72.0と小幅に改善し、分布としても70～80未満に企業が集中する状態が続く(2023年45.0%、2024年47.2%、2025年46.6%)。賃金格差は、管理職比率、職種・等級分布、勤続年数差、働き方の区分、非正規比率などの構造要因の累積結果として表れる。ゆえに、短期で大きく動かすには限界があり、女性管理職比率と同じく、採用・配置・育成・登用・両立支援といった人材マネジメント全体をどう設計・運用するかが問われる領域である。

表3 3指標の推移

指標	2023年	2024年	2025年
女性管理職比率:平均	8.1%	8.5%	9.1%
女性管理職比率:5%未満の企業割合	48.2%	46.0%	40.6%
男性育児休業取得率:60%以上の企業割合	33.5%	48.8%	62.9%
男女間賃金格差:全体平均(男性=100に対する女性賃金)	70.8	71.4	72.0
男女間賃金格差:70～80未満の企業割合	45.0%	47.2%	46.6%

II-2 ヒアリング調査

本 WG では、人的資本経営および人的資本の測定・開示が、企業実務の中でどのように捉えられ、どのように推進され、どのような効果や課題として認識されているのかを把握することを目的として、ヒアリング調査を実施した。調査期間は 2023 年 8 月から 10 月であり、5 業種の合計 10 社について、人事責任者を中心とする延べ 20 名の協力を得てヒアリングを行った。

本調査結果を総括すると、調査対象各社は、人的資本経営が社会的に強く要請される以前から、何らかの人材マネジメント施策を講じてきた企業が多く、人的資本経営という概念は、それら従来施策を「再確認」し、経営戦略との関係の中で「新たな課題」を発見する機会として機能している、という点がまず確認された。

そのうえで、主な知見は次の 5 点に整理できた。

第一に、人的資本経営における経営戦略の位置づけである。各社とも経営戦略と人材戦略の連動を強く意識しており、同業他社間では戦略や施策が一見類似しやすい一方で、課題の整理、施策の束ね方、実行の確度、そして PDCA の回し方によって差が生じ、結果として「自社らしい制度」へと作り込まれていくという発想が見られた。また、同じ戦略を掲げて、企業理念や企業文化が、アプローチの細部や実行度・成果に影響するため、目指すべき文化の醸成も重要な要素として語られていた。

第二に、推進主体である。多くの企業では、人事部門、とりわけ人事責任者が推進の中心となり、経営企画部門や IR 部門と協働していた。特徴的なのは、人事責任者が経営トップや経営陣(社外取締役を含む)を巻き込み、経営陣が深く関与する形を取っていた点である。他方、実行の担い手は現場の管理職であるという認識も共通しており、人事(あるいは部門所属の人事担当)が管理職を支援する体制の重要性が繰り返し言及された。

第三に、全社展開である。各社とも、個人の育成と同時に、組織としての価値観や過去の学びを共有する「場」を意識的に設計し、個の能力を組織能力へつなげようとしていた。具体的には、階層別研修、役員との対話、朝礼、全社集会などが用いられ、人的資本経営を“特別な施策”として語るというよりも、企業のストーリーとして日常のコミュニケーションの中に埋め込む工夫が確認された。また、経営者が直接伝える、人事・広報が社内媒体で周知する、

説明会で理解を促す、研修に組み込む、といった複数チャンネルの組合せが有効な手段として位置づけられていた。

第四に、開示の対象と効果である。人的資本指標は人材戦略・人事施策と連動して選定され、定期的に経営会議等で確認されていた。経営会議で扱う指標をそのまま外部に開示する企業もあれば、外部向けに指標を選択する企業もあった。開示の主な意識対象として投資家と社員が挙げられ、投資家・外部評価機関からの反応や、中途採用の場面で人的資本経営が話題に上がりやすくなったという声が多かった。社内的には、オープンな文化形成や社員の経営参画につながる、あるいは人事部門のコミットメントが高まるといった効果が語られている。さらに、マスコミ・人材ビジネス・研究者等から取材が増え、自社の取り組みが可視化されることで、社員の理解が深まるという波及効果も示唆された。

第五に、人的資本経営の取り組み効果である。全体として共通していたのは、人的資本経営という枠組みで従来の人材マネジメントを整理することにより、取り組みの軌跡と今後のロードマップが明確になった点である。そこから派生する効果として、人材の見える化、挑戦心・変化対応力等の心理・行動面の変化、ミッション共感度の向上、働き方の多様化や効率化、経営陣の人材戦略への参画増、女性登用など構成の変化、離職率低減、グループ総合力向上、多様な人材の採用、社外評価の向上などが挙げられた。労働組合との関係性維持を効果として捉える企業もあり、また業績向上と直接結びつけて実感している企業も存在した。

WGでは、本調査から得た知見をもとにして、「人的資本経営を効果的に進めるための10のポイント」に取りまとめた。

II-3 アンケート調査

II-3-1 人的資本経営および人的資本の測定と開示の実態～従業員アンケート調査～

人的資本経営は、企業側の方針や開示だけでなく、そこで働く従業員が自社の取り組みをどう理解・解釈しているかによって、実行度や成果が左右される。そこで本調査は、企業へのヒアリングだけでは捉えにくい「従業員の認識」を把握するために実施された。具体的な測定対象は、①会社の人材戦略の理解、②人材育成施策の受け止め、③学習志向的モチベーション、④(人事のみ)人事施策の独自性と人的資本経営への取り組み評価、⑤人的資本情報開示の理解、⑥(人事・経営企画のみ)人事と経営企画の連携状況とした。

(1)調査設計

調査対象は、先に紹介したヒアリング調査の対象企業10社のうち協力が得られた5社の従業員(人事部門、経営企画部門、それ以外の従業員)である。実施は企業を通じて依頼し、回答は URL から任意で行う形式で、企業を経由せず回答できることを明示した。期間は2023年12月～2024年3月、回答者数は397名である。

(2)回答者の属性

回答者は男性67.8%、女性29.2%、その他3.0%で、年代は40代が最多(32.0%)である。役職は管理職以外が60.2%、管理職が39.8%。職種は、人事26.4%、経営企画2.3%、技術開発26.2%、営業・マーケティング・販売24.2%が主要構成となったが、経営企画の回答者は少ないため、部門間比較の解釈には留意が必要である。

(3)主要結果

① 人材戦略の理解は「半数強」だが、部門・役職でギャップ

会社の人材戦略について「とてもよく知っている」「よく知っている」を合わせた割合(「知っている」側)は54.4%で、半数強は理解していた一方、「あまり知らない」「全く知らない」(「知らない」側)が計25.2%と、4人に1人は「知らない」側に位置していた。

この理解度は部門によって大きく異なり、「知っている」側の割合は、人事 81.9%、経営企画 66.7%に対し、人事・経営企画以外は 43.8%と 5 割を下回る。また、人事・経営企画以外では「知らない」側が 31.8%に達する。役職差も確認され、「知っている」側の割合は管理職 61.4%、管理職以外 49.8%であった。

② 人事は人材に対する考え方の「独自性」と「取り組み」を高く評価するが、現場の意見反映は相対的に弱い

人事部門は、自社の人材に対する考え方について「時間をかけて作り上げた」「わが社ならではのものが含まれている」と高く評価している一方、「現場の社員の意見が反映された」については、前 2 項目ほどは高くなかった。

また、人的資本経営への取り組み(経営層・現場リーダー・組織全体の取り組み)については、人事の 4 分の 3 以上が肯定的に回答しており、少なくとも人事側の認識としては「一定程度進んでいる」という評価が優勢であった。

③ 人材育成施策は「技術力・チーム力向上」目的として受け取られ、自由記述では期待と運用課題が混在していた

人事・経営企画以外の従業員は、人材育成施策を「技術力(アイデア力)」「チーム力」を高める目的として捉える傾向が示されていた(技術開発職が多い構成の影響に留意が必要である)。自由記述(45 名)では、研修への肯定的評価やキャリア形成への期待が見られる一方、対象層に応じた設計不足、業務多忙による参加しづらさ、Web 研修の定着度など運用面の課題も指摘されていた。

④ 人的資本情報開示の理解は職種・役職で差、人事と経営企画の連携には温度差がある可能性

人的資本情報開示が求められるようになったことについて、全体では「知っている」31.7%、「少し知っている」23.2%で、半数超が一定の認知を示した。ただし職種別では、「知っている」が経営企画 66.7%、人事 54.3%に対し、人事・経営企画以外は 22.3%で、一般従業員層では認知が十分とは言えなかった。また役職別でも管理職 44.3%、管理職

以外 23.4%と差があった。

人事と経営企画の連携については、回答者数の制約がある前提で、人事側は「連携している」が 77.0%と高い一方、経営企画側は「まあ連携している」が 33.3%のみで、双方の見方に温度差がある可能性が示唆された。

II-3-2 人的資本経営浸透度調査

前節で示した「人的資本経営および人的資本の測定と開示の実態～従業員アンケート調査～」では、調査対象が特定企業の構成に依存しやすく、職種構成にも偏りがあり(例:人事 26.4%、技術開発 26.2%に対し、経営企画は 2.3%)、分析上の制約が残った。

そこで、こうした限界を補い、より広い母集団を想定した形で「人的資本経営の浸透度」を把握するため、対象と設計を拡張して実施したのが本調査である。

本調査の目的は、従業員側の認知・経験から、人的資本経営がどの程度浸透しているのかを把握し、どのような要素が心理的安全性やワーク・エンゲージメント、生産性の認知と結びついているのかを明らかにすることである。

(1)調査の狙いと分析の枠組み

本調査が焦点を当てたのは、①企業理念(理念・ビジョン)の理解、②人的資本経営施策の浸透、③職場の心理的安全性、ワーク・エンゲージメント、生産性の認知、の 3 点である。人的資本経営施策は、トップからの情報発信や人材戦略の理解浸透といった全員に対して講じられる施策である「マス対応」と、上司の支援や成長機会の提供といった個人に対して講じられる施策である「個別対応」の 2 側面に整理して測定した。

さらに今回は、従業員自身が自分の知識・スキルをどの程度「価値があり、希少で、模倣が難しい」と捉えているか(個人の人的資本の戦略的特性)や、自己研鑽(自己啓発・学び直し)の実態など、人的資本経営の「受け手側」の状況を含めて把握した点に特徴がある。

(2)調査方法

調査は、国内上場企業に勤務する正社員を対象に、2025 年 10 月 21 日～25 日にインターネット調査として実施した。有効回答数は 1,097 名で、性別・年代別割付を行い、職種・業種・役職などの属性も取得した。

回答者の役職は「一般社員」51.8%、「主任級」14.8%、「係長級」9.9%、「課長級」16.9%、「部長級」6.6%である。職種は「営業・販売」15.2%、「管理部門」12.7%、「生産・製造」11.4%、「企画・商品開発」10.1%、「技術・研究」9.7%が主要層となっている。

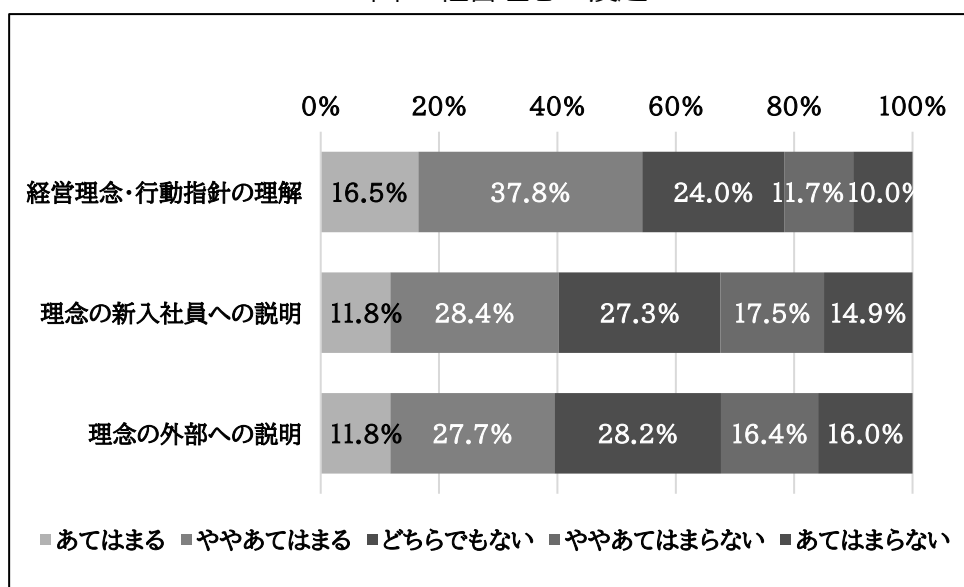
業種は「製造業」41.8%を中心に、建設業、情報通信業、卸小売業、金融・保険・不動産業、サービス業など9分類で構成し、一定の分散を確保している。

(3)主要結果

① 理念は5割強の人が「理解している」と考えているが、「説明できる」と考えている人は4割にとどまる

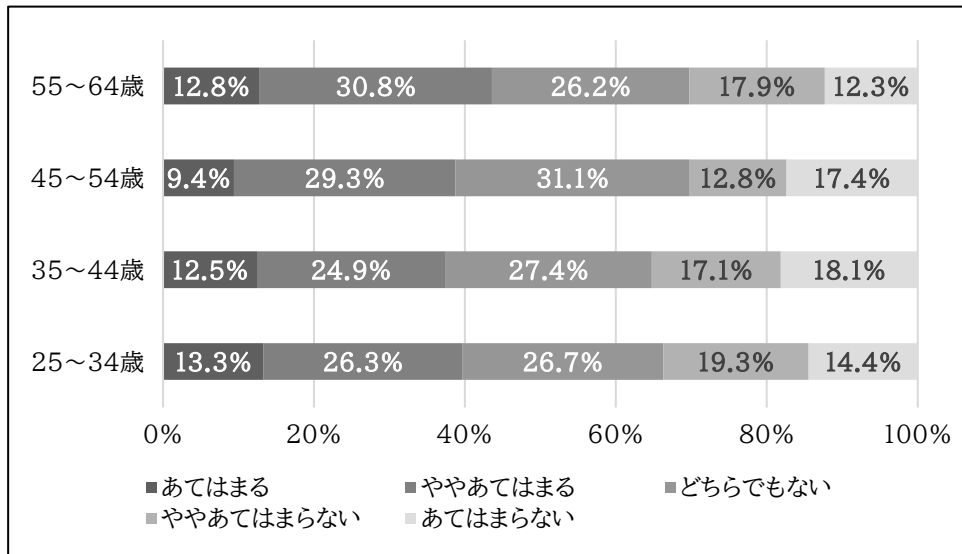
企業理念(経営理念・ビジョン)について、「内容を理解している」(「あてはまる」「ややあてはまる」の合計)の割合は54.3%であった。一方で、「新入社員に説明できる」(同上)は40.2%、「社外の人に説明できる」(同上)は39.5%にとどまり、理解が一定程度進んでも“自分の言葉で語れる”と回答している人は4割前後であった(図1)。

図1 経営理念の浸透



年代別では、理念の理解は30代48.5%、40代52.5%、50代58.2%と年齢とともに上昇する傾向が示され、企業内経験の蓄積が理解に影響している可能性がみられた。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(図2)。

図2 経営理念・行動指針の理解

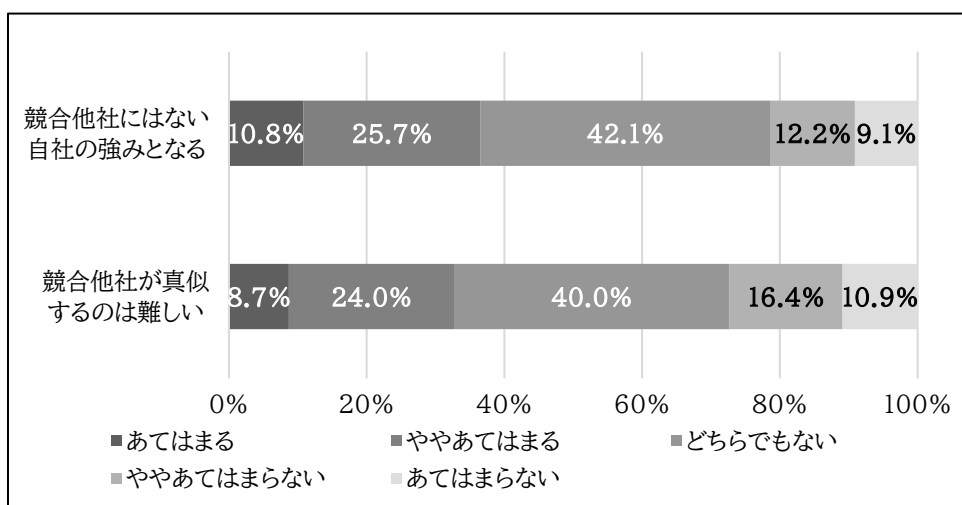


② 3割強の人が自分の知識・スキルを「模倣困難」と捉えている

従業員自身の知識・スキルについて、「競合他社が真似するのは難しい」（「あてはまる」「ややあてはまる」の合計）は 32.7%であった。さらに、「競合他社にはない自社の強みとなる」（同上）は 36.5%であり、一定割合の従業員が自分の能力を“戦略的価値”として認識している（図3）。

ただし、両質問とも 4割前後は「どちらでもない」を選択しており、自分の強みや独自性が言語化できていない層が相当程度存在することも確認された。

図3 従業員自身の知識・スキル



③ 自己啓発は4割が実施、実施者の約7割は「熱心」

過去1年程度の自己啓発(知識・スキル向上の活動)については、「行った」が41.6%であった(図4)。

実施者(n=456)のうち、「熱心に行った」17.5%と「やや熱心に行った」50.0%を合算すると67.5%となり、実施した人の多くは一定の熱量を持って取り組んでいた。

学習方法は、eラーニング(38.8%)が最多で、社内の自主的勉強会(28.7%)、自学自習(22.1%)、社外勉強会参加(21.9%)など、多様なチャンネルが利用されていた。

学習内容は、AI・IT等の専門知(30.5%)よりも、仕事に関連する専門知識(AI・IT以外:46.1%)や資格取得(36.8%)が上位であり、日常業務に直結する学びが中心となっている。

図4 過去1年の自己啓発(知識・スキル向上の活動)

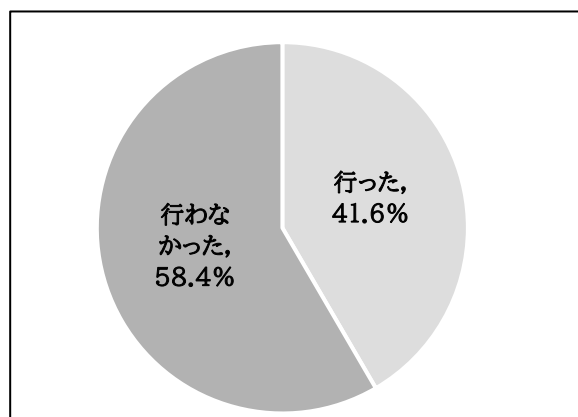
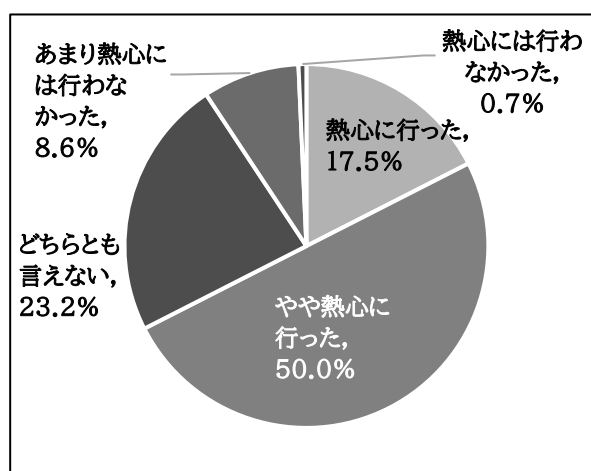


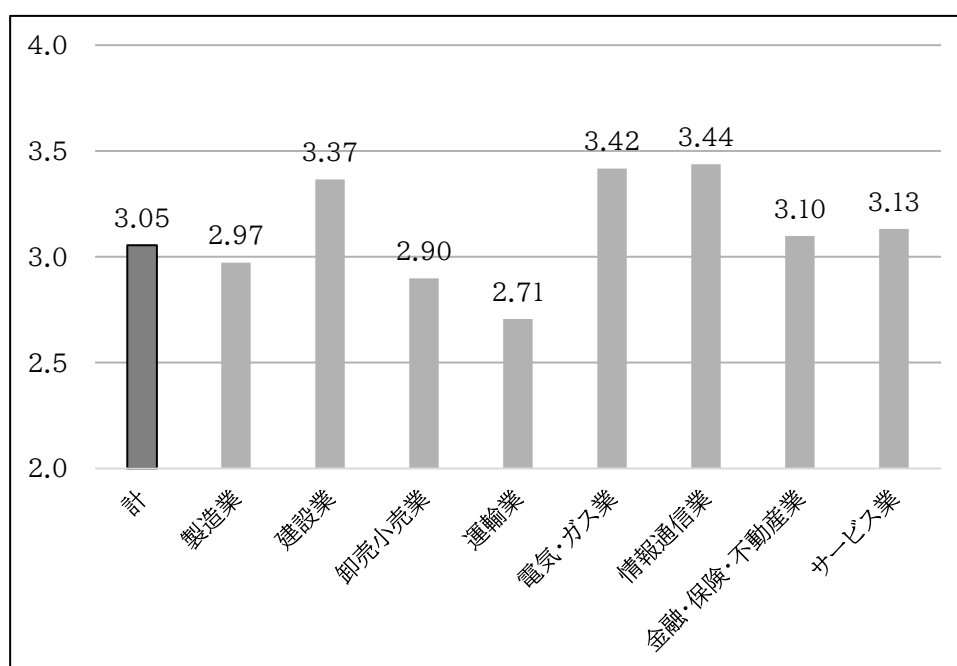
図5 どのくらい熱心に自己啓発を行ったか(「行った」41.6%のうち)



④ DX 推進の認知は全体では「中程度」、業種による差が大きい

勤務先の DX 推進状況に関する認知(5 件法)の平均値は 3.05 であり、全体としては「どちらともいえない～やや進んでいる」程度の中位に分布した。業種別では、情報通信業(3.44)・電気・ガス業(3.42)・建設業(3.37)が高い一方、運輸業(2.71)・卸売小売業(2.90)・製造業(2.97)は相対的に低く、DX の進捗認知には業種特性が反映されている可能性が示唆された(図 6)。

図 6 企業の DX 進捗度合いの認知(業種別)



Ⅲ 人的資本経営浸透度調査の分析結果と考察

浅野浩美・事業創造大学院(開志創造大学大学院) 教授

本章では、Ⅱ-3-2 に示した「人的資本経営浸透度調査」の調査結果と効果的な人的資本経営との関係について、より詳しく見ていきたい。

Ⅲ-1 「人的資本経営を効果的に進めるための 10 のポイント」と調査結果

最初に、本調査の結果と、日本生産性本部が 2024 年に『生産性研究レポート No.060 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』において取りまとめた「人的資本経営を効果的に進めるために留意すべき 10 のポイント」との関係を見ていくこととする。

解釈にあたっては、調査対象が従業員であり、あくまでも、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、であり、自らの働き方や意識について自身がどう感じているかであることに注意が必要である。

同報告で示された「人的資本経営を効果的に進めるための 10 のポイント」は表 4 のとおりである。

まず、ポイント 1 から順に、各ポイントと関連する質問項目に対する回答結果を示す。そのうえで、ワーク・エンゲージメント、生産性についての認知、心理的安全性との関係についての分析結果を示す。

なお、本調査では、人的資本経営をどう受け止めているかを把握するため、既存研究の設問を参考にしつつ、WG で整理した 10 の観点に対応づけて設問を構成した。10 のポイントに対応づけた設問については、それぞれのポイントに関する調査結果のページで説明する。ワーク・エンゲージメントについては、UWE 尺度(Utrecht Work Engagement Scale) 3 項目版を用いた。生産性についての認知は、「あなたの日々の仕事の生産性・達成度について、あなたが遂行している仕事の『量』の面から自己評価してください」「あなたの日々の仕事の生産性・達成度について、あなたが遂行している仕事の『質』の面から自己評価してください」の 2 項目により、把握した。心理的安全性については、Kerrissey ら(2022)をもと

に、「私の職場では、ミスをして、不利な扱いを受けることはない」など 3 項目について、5 段階で把握した。

各指標の平均値の高低は、設問内容や尺度の置き方の影響も受けるため、絶対評価としては解釈しない。

以下では、①回答のばらつき、②属性間の相対的な違い、③成果指標との関連、の 3 点に絞ってみたい。

表 4 人的資本経営を効果的に進めるための 10 のポイント

これから人的資本経営に取り組む企業がすべき3つのポイント	
ポイント1	経営トップを巻き込んでいるか
ポイント2	経営戦略と人材戦略のつながりはあるか
ポイント3	社員に取り組みをわかりやすく説明しているか
人的資本経営の実効性を高めるために企業が確認すべき5つのポイント	
ポイント4	人材戦略を実現するための課題あるいは方向性が整理されているか
ポイント5	人材戦略を実現するための「わが社らしい」施策が検討されているか
ポイント6	個人の能力を組織の能力にする取り組みがなされているか
ポイント7	人材戦略の実現や人事施策の実施が確認できる指標が選択されているか
ポイント8	経営戦略から人的資本の開示までを“流れるような”ストーリーで語れるか
人的資本経営を定着させるために企業がすべき2つのポイント	
ポイント9	現場の管理職を巻き込んでいるか
ポイント10	自社の取り組みが理解されるのに十分な開示がなされているか

出所：日本生産性本部(2024)『生産性研究レポート 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～』P.100

① ポイント1:経営トップを巻き込んでいるか

人的資本経営を企業に根付かせるには、代表取締役や取締役など、経営トップの関与が欠かせない。

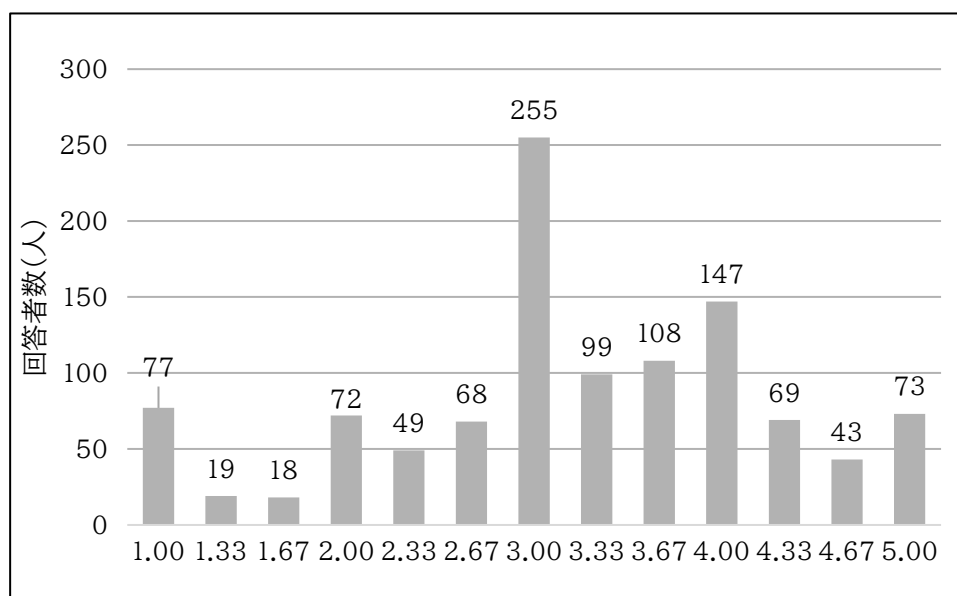
アンケート調査では、経営トップ(代表・取締役など)が人的資本経営の推進に関与していると従業員がどの程度感じているかを把握するため、「私の会社の社長は、社員の成長を重視していると感じる」など3項目について、5段階でたずねた。

その平均値は3.20(標準偏差1.04)であり(表5)、回答分布は図7のとおりである。

表5 経営トップの巻き込み

平均値	3.20
標準偏差	1.04

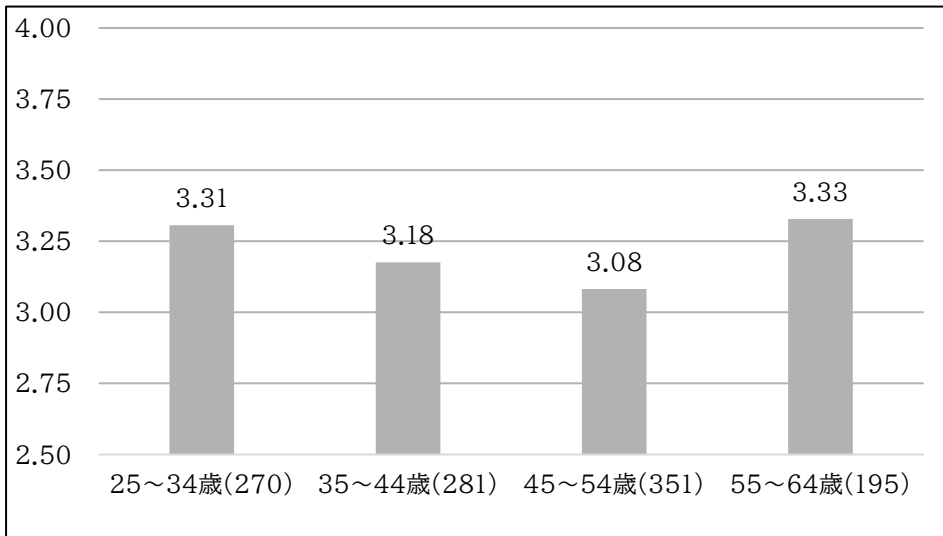
図7 回答分布(①経営トップ巻き込み)



横軸の数値は各項目について、「あてはまらない」を1、「ややあてはまらない」を2、「どちらでもない」を3、「ややあてはまる」を4、「あてはまる」を5とし、その平均を取ったものである。縦軸は回答者数を示す。(以降の回答分布も同じ)

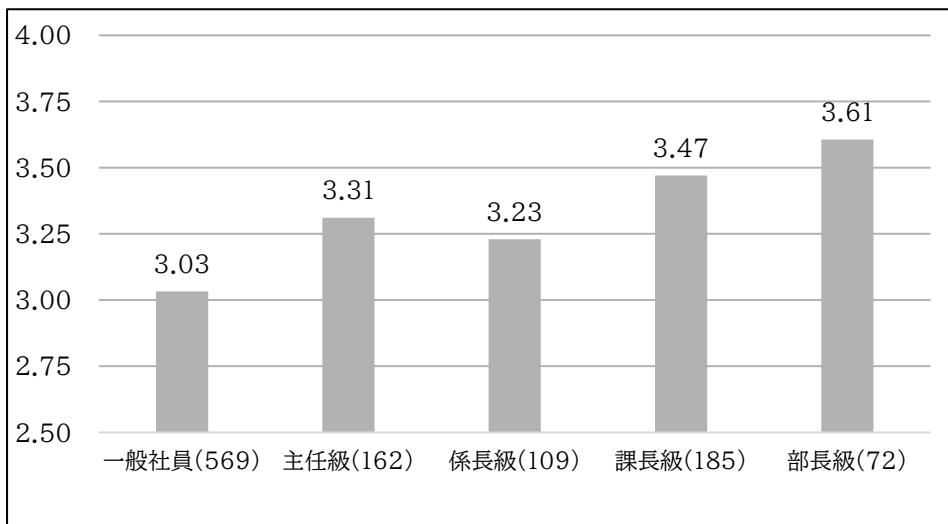
年代別にみると、25～34 歳(3.31)および 55～64 歳(3.33)でやや高く、45～54 歳(3.08)でやや低い傾向がみられた(図7)。

図8 年代別平均値(①経営トップ巻き込み)



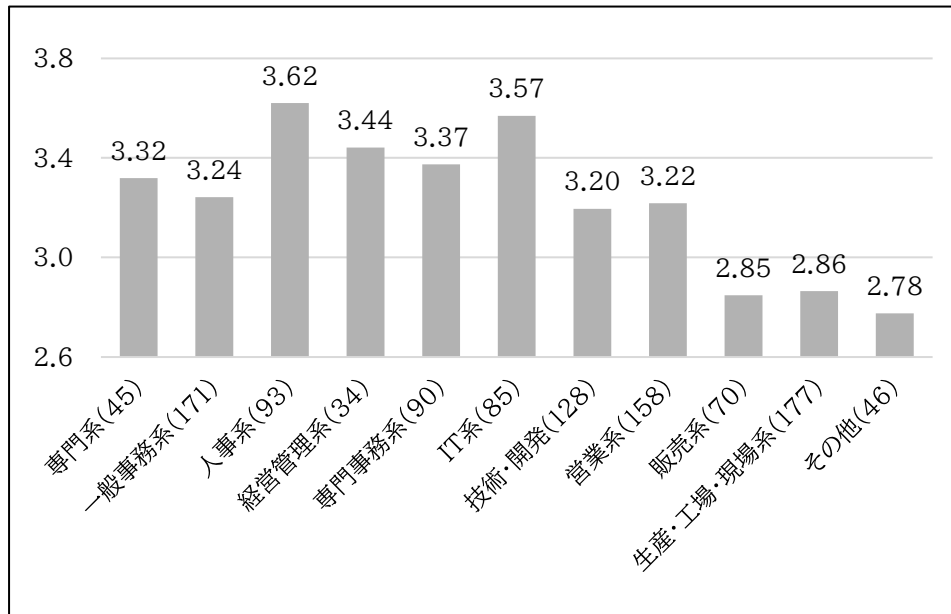
役職別では、一般社員(3.03)よりも管理職層で高く、部長級では 3.61 となっている。役職が上がるにつれ、経営トップの関与を感じている傾向がうかがえる(図9)。

図9 役職別平均値(①経営トップ巻き込み)



職種別では、人事系(3.62)やIT系(3.57)などで比較的高く、生産・工場・現場系(2.86)などで低い傾向がみられた(図10)。

図10 職種別平均値(①経営トップ巻き込み)



各成果指標との関連性について分析したところ、経営トップの巻き込みは、ワーク・エンゲージメント($r=0.582$)、生産性の認知($r=0.367$)、心理的安全性($r=0.678$)といずれも有意な正の相関がみられた(表6)。

表6 各成果指標との関連性(①経営トップ巻き込み)

	①経営トップの巻き込み	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
①経営トップの巻き込み	—			
ワーク・エンゲージメント	0.582***	—		
生産性の認知	0.367***	0.414***	—	
心理的安全性	0.678***	0.573***	0.406***	—

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。

② ポイント2:経営戦略と人材戦略のつながりはあるか

人的資本経営においては、人材への投資を企業価値向上や持続的成長につなげる視点が重要である。そのためには、経営戦略と人材戦略が相互に連動していることが前提となる。

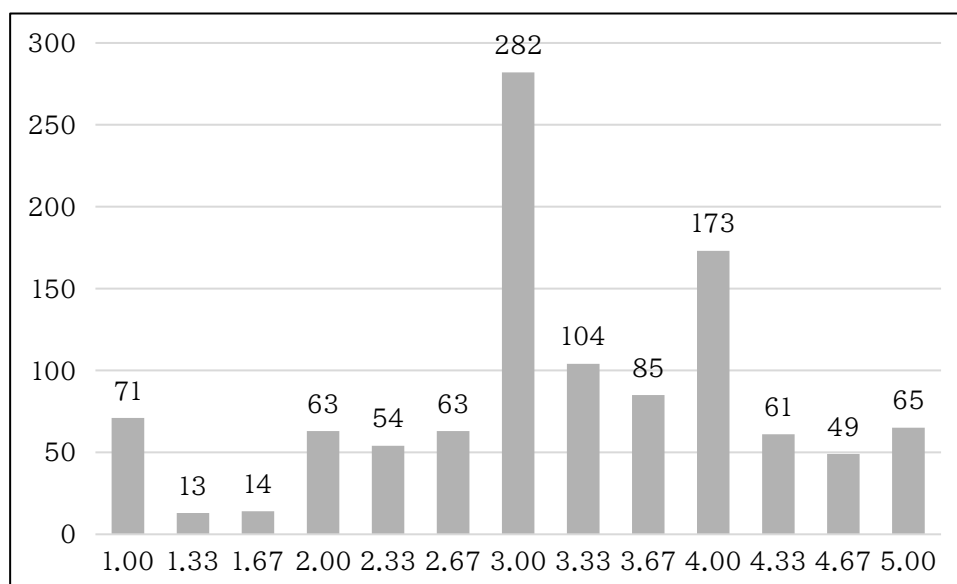
本調査では、経営戦略と人材戦略の連動についての認識を把握するため、「私の会社の人材戦略は、経営方針とつながっていると思う」など 3 項目からなる設問を設け、5 段階でたずねた。

その平均値は 3.23(標準偏差 1.00)であり(表 7)、回答分布は図 11 のとおりである。

表 7 経営戦略と人材戦略のつながり

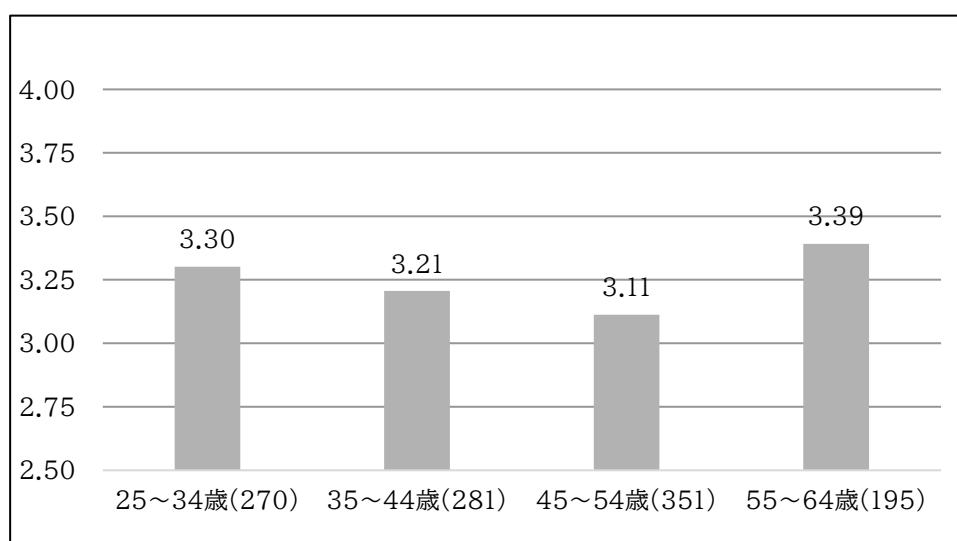
平均値	3.23
標準偏差	1.00

図 11 回答分布(②経営方針)



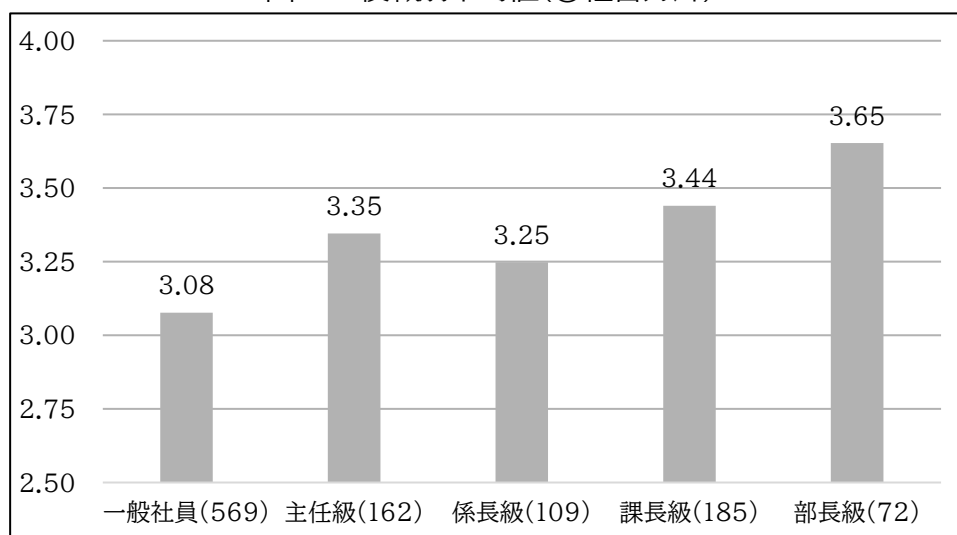
年代別にみると、25～34 歳(3.30)および 55～64 歳(3.39)でやや高く、45～54 歳(3.11)でやや低い傾向がみられた(図 12)。

図12 年代別平均値(②経営方針)



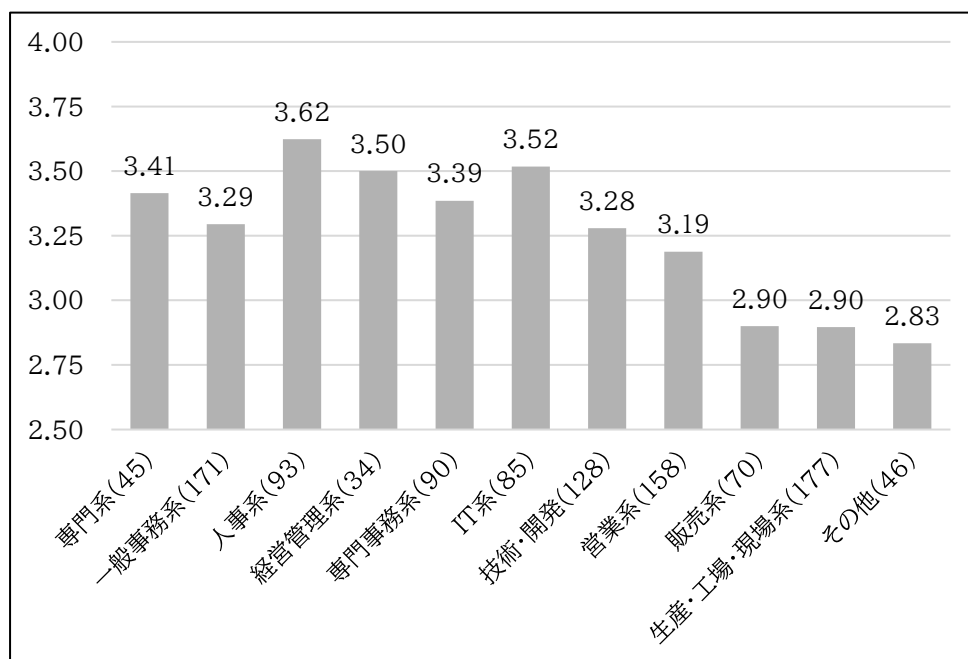
役職別では、一般社員(3.08)に比べ、課長級(3.44)、部長級(3.65)で高く、役職が上がるにつれて戦略との連動を感じている傾向がみられる(図13)。

図13 役職別平均値(②経営方針)



職種別では、人事系(3.62)やIT系(3.52)、経営管理系(3.50)などで比較的高く、販売系や生産・工場・現場系(いずれも 2.90)などの職種で低い傾向がみられた(図14)。

図 14 職種別平均値(②経営方針)



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.563$)、生産性の認知($r=0.364$)、心理的安全性($r=0.663$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 8)。

表 8 各成果指標との関連性(②経営方針)

	②経営方針	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
②経営方針	—			
ワーク・エンゲージメント	0.563***	—		
生産性の認知	0.364***	0.414***	—	
心理的安全性	0.663***	0.573***	0.406***	—

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。

③ ポイント3:社員に取り組みをわかりやすく説明しているか

人的資本である社員に期待して投資を行っても、その意図や方向性が社員に十分に伝わらなければ、期待した効果は生じにくい。自社の人的資本経営の取り組みについて、さまざまなチャネルや方法を通じて、わかりやすく説明されているかどうかは重要な観点である。

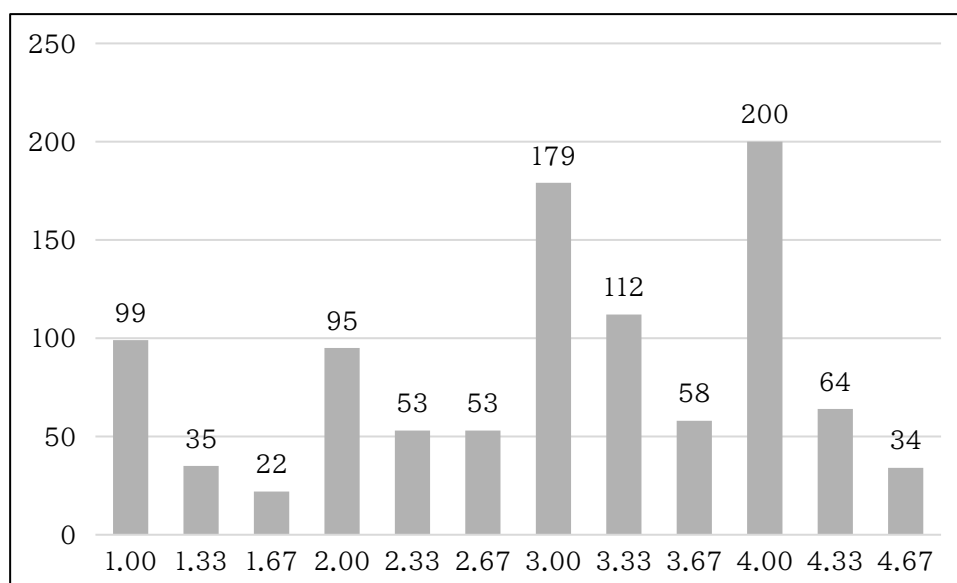
本調査では、企業理念や行動指針の理解度を把握するため、「経営理念や行動指針の内容を良く知っている」など3項目について、5段階でたずねた。

その平均値は3.16(標準偏差1.15)であり(表9)、回答分布は図15のとおりである。

表9 企業理念などの説明

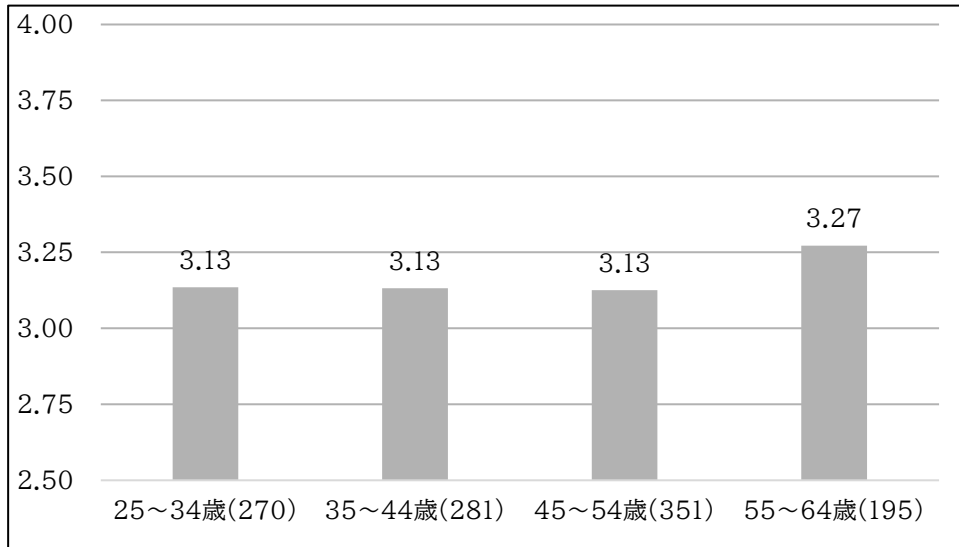
平均値	3.16
標準偏差	1.15

図15 企業理念などの説明(③企業理念理解)



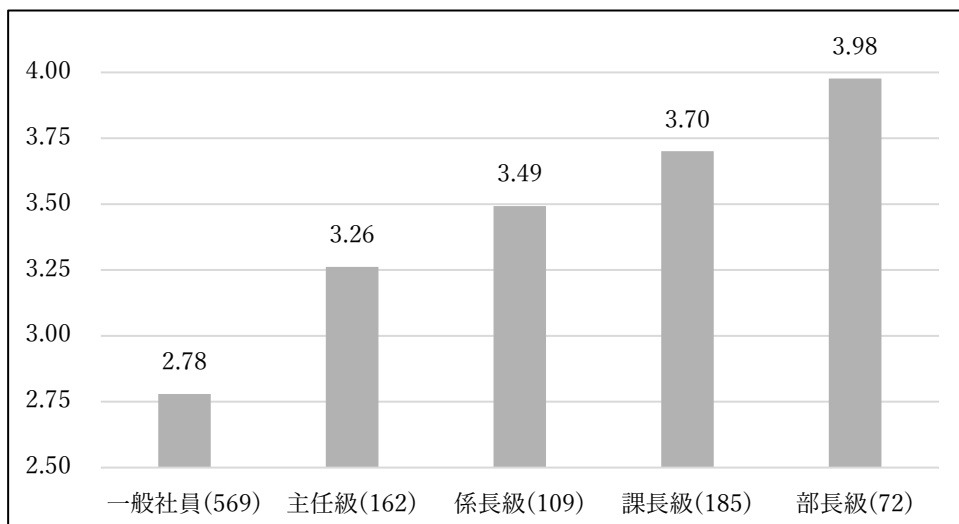
年代別にみると、25～34歳(3.13)、35～44歳(3.13)、45～54歳(3.13)とほぼ同水準であり、55～64歳(3.27)でやや高い傾向がみられた(図16)。

図16 年代別平均値(③企業理念理解)



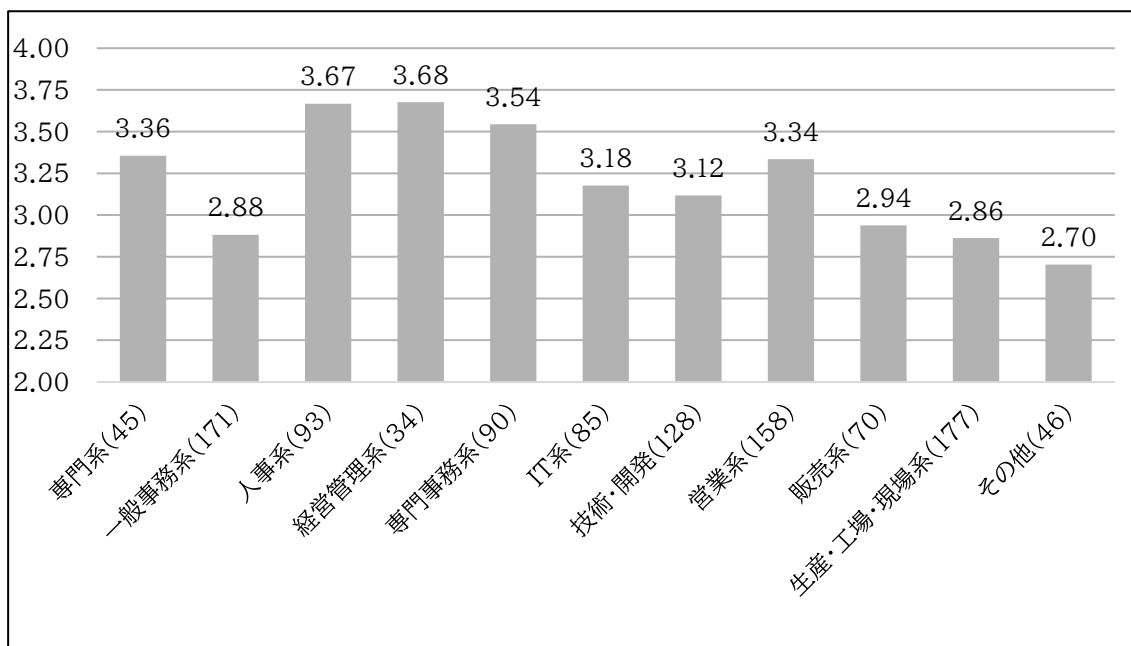
役職別では、一般社員(2.78)に比べ、主任級(3.26)、係長級(3.49)、課長級(3.70)、部長級(3.98)と、役職が上がるにつれて理念理解の水準が高くなる傾向がみられた(図17)。

図17 役職別平均値(③企業理念理解)



職種別では、経営管理系(3.68)、人事系(3.67)、専門事務系(3.54)などで比較的高く、一般事務系(2.88)、販売系(2.94)、生産・工場・現場系(2.86)で低い傾向がみられた(図18)。

図 18 職種別平均値(③企業理念理解)



各成果指標との関連性について分析したところ、企業理念理解は、ワーク・エンゲージメント($r=0.520$)、生産性の認知($r=0.389$)、心理的安全性($r=0.463$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 10)。

表 10 各成果指標との関連性(③企業理念理解)

	③企業理念理解	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
③企業理念理解	—			
ワーク・エンゲージメント	0.520***	—		
生産性の認知	0.389***	0.414***	—	
心理的安全性	0.463***	0.573***	0.406***	—

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。

④ ポイント4:人材戦略を実現するための課題あるいは方向性が整理されているか

経営戦略に沿った人材戦略を設定しても、それがそのまま具体的な人事施策として実行されるわけではない。自社のありたい姿と現状を比較し、克服すべき課題や目指すべき方向性を整理することが求められる。

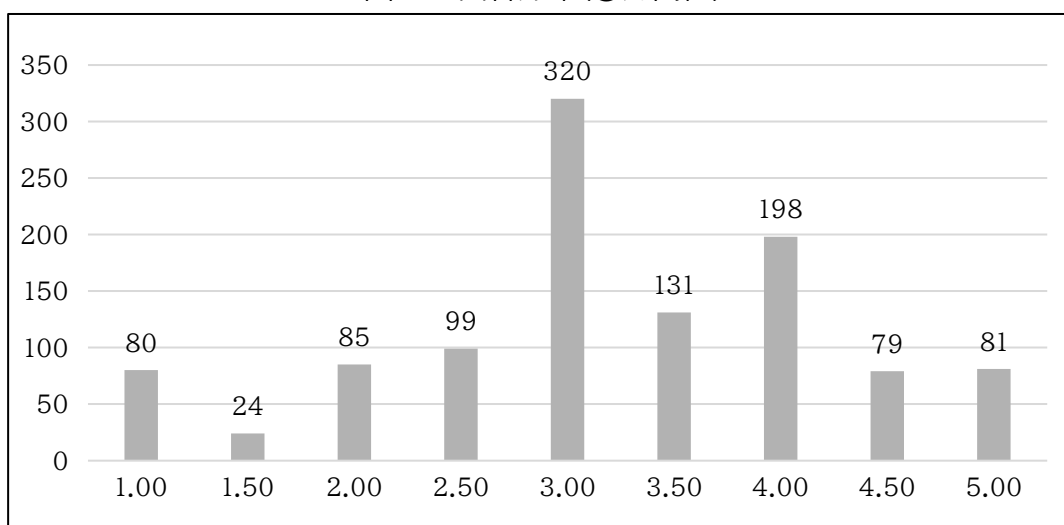
本調査では、「私の会社では、人事方針の背景や理由が、わかりやすいかたちで示されていると思う」など2項目により、方向性の明確さに関する認識を5段階でたずねた。

その平均値は3.19(標準偏差1.04)であり(表11)、回答分布は図19のとおりである。

表11 人材課題・方向性の整理

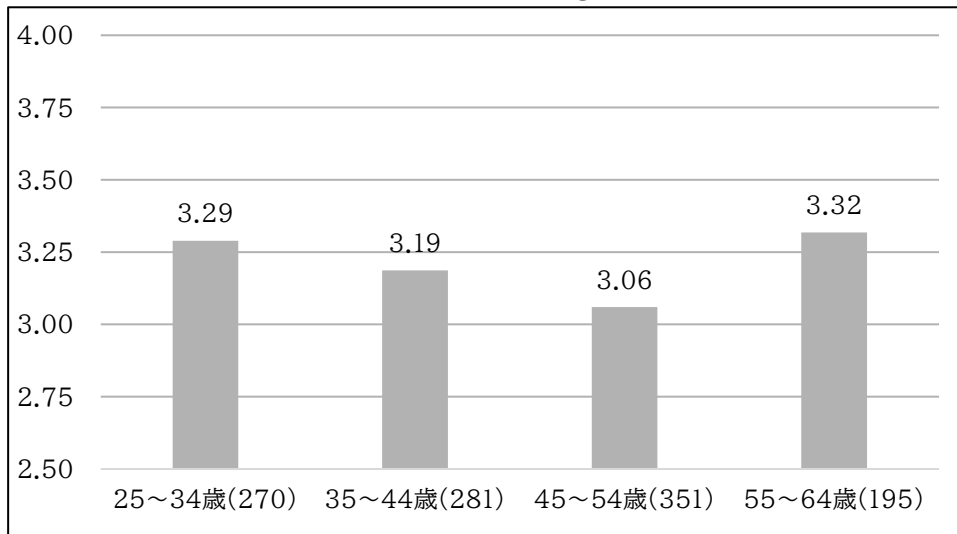
平均値	3.19
標準偏差	1.04

図19 回答分布(④方向性)



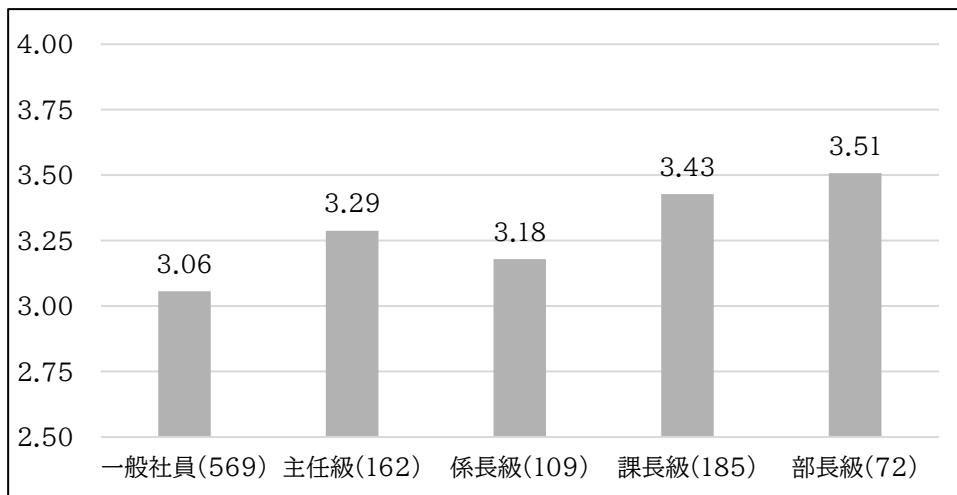
年代別にみると、25～34歳(3.29)および55～64歳(3.32)でやや高く、45～54歳(3.06)でやや低い傾向がみられた(図20)。

図 20 年代別平均値(④方向性)



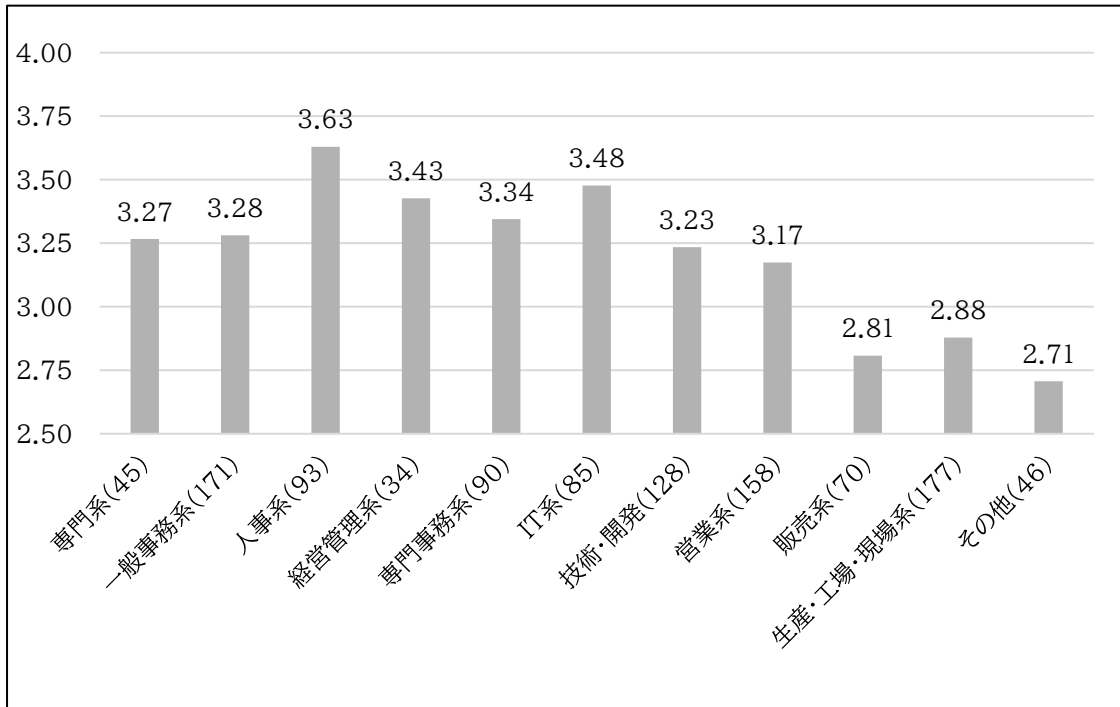
役職別では、一般社員(3.06)に比べ、課長級(3.43)、部長級(3.51)で高く、役職が上がるにつれて高くなる傾向がみられる(図 21)。

図 21 役職別平均値(④方向性)



職種別では、人事系(3.63)、IT系(3.48)、経営管理系(3.43)などで比較的高く、販売系(2.81)、生産・工場・現場系(2.88)で低い傾向がみられた(図 22)。

図 22 職種別平均値(④方向性)



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.559$)、生産性の認知($r=0.353$)、心理的安全性($r=0.658$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 12)。

表 12 各成果指標との関連性(④方向性)

	④方向性	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
④方向性	—			
ワーク・エンゲージメント	0.559**	—		
生産性の認知	0.353**	0.414**	—	
心理的安全性	0.658**	0.573**	0.406**	—

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。

⑤ ポイント5:人材戦略を実現するための「わが社らしい」施策が検討されているか

人材戦略を実現するための課題や方向性を整理した後は、それに即した具体的な人事施策を講じていく必要がある。その際、自社の状況や特性に照らし合わせ、「わが社らしい」施策となっているかどうかを十分に検討することが求められる。

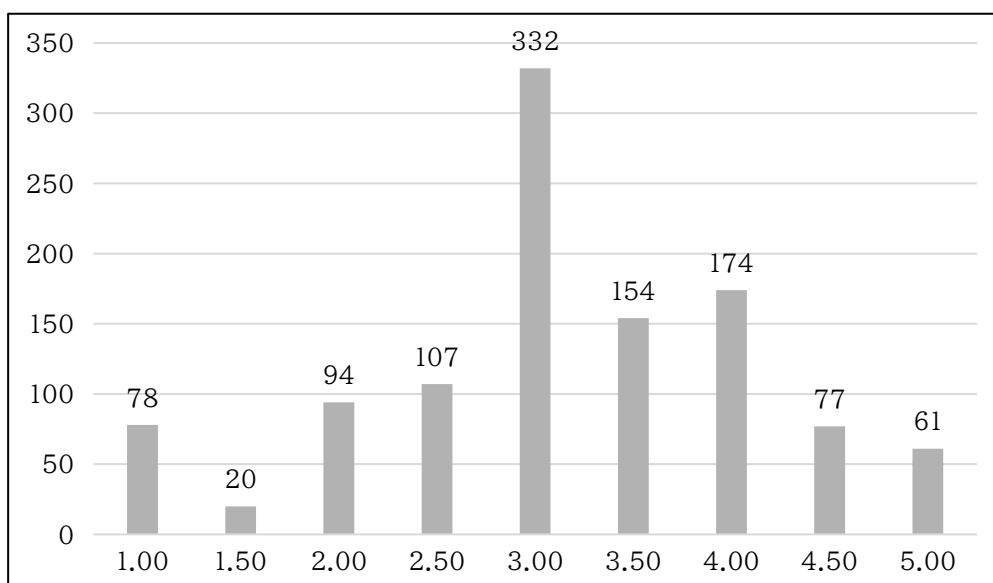
本調査では、「私の会社の人事制度には、どこかわが社らしいところがあると思う」など 2 項目からなる設問により、5 段階でたずねた。

その平均値は 3.14(標準偏差 1.00)で(表 13)、回答分布は図 23 のとおりである。

表 13 わが社らしさ

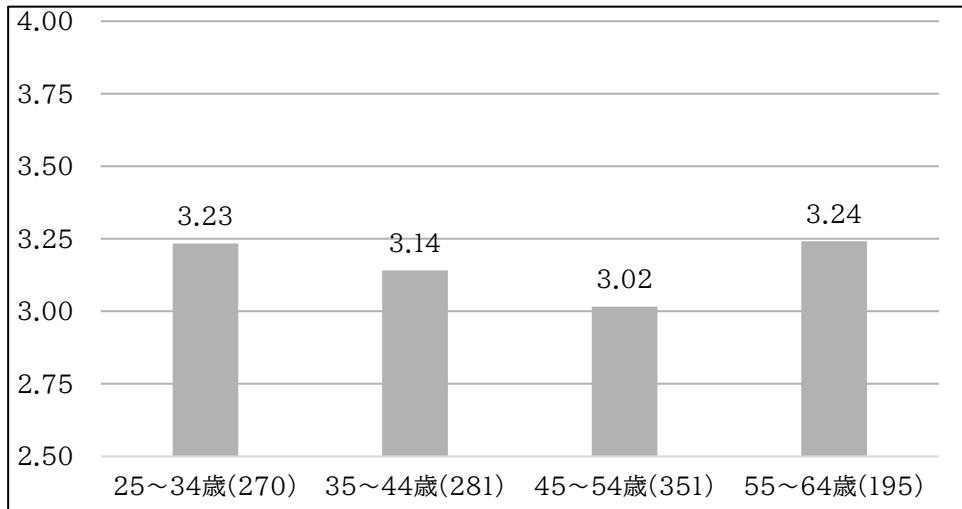
平均値	3.14
標準偏差	1.00

図 23 回答分布(⑤わが社らしさ)



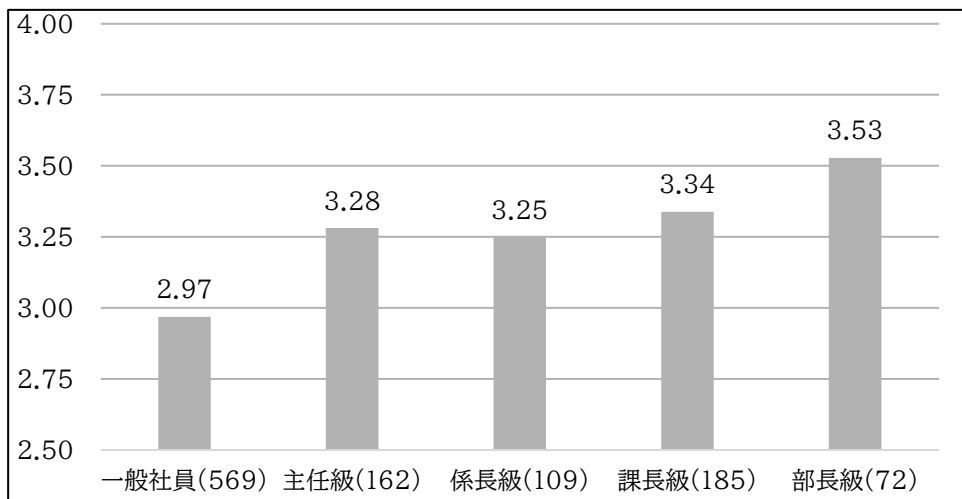
年代別にみると、25～34 歳(3.23)および 55～64 歳(3.24)でやや高く、45～54 歳(3.02)でやや低い傾向がみられた(図 24)。

図 24 年代別平均値(⑤わが社らしさ)



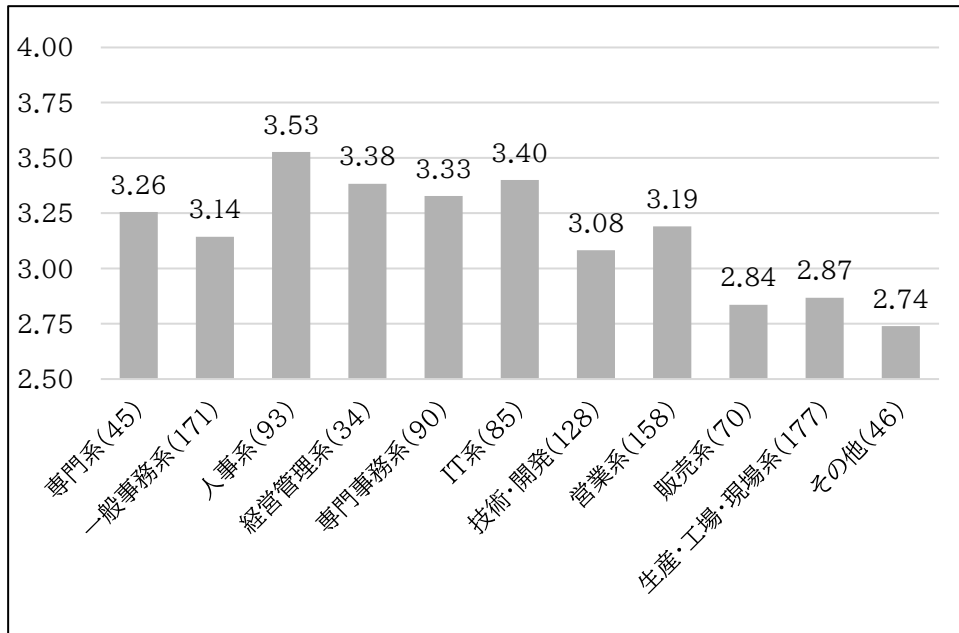
役職別では、一般社員(2.97)に比べ、課長級(3.34)、部長級(3.53)で高く、役職が上がるにつれて「わが社らしさ」を感じている傾向がみられる(図 25)。

図 25 役職別平均値(⑤わが社らしさ)



職種別では、人事系(3.53)、IT 系(3.40)、経営管理系(3.38)などで比較的高く、生産・工場・現場系(2.87)、販売系(2.84)で低い傾向がみられた(図 26)。

図 26 職種別平均値



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.550$)、生産性の認知($r=0.339$)、心理的安全性($r=0.611$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 14)。

表 14 各成果指標との関連性(⑤わが社らしさ)

	⑤わが社らしさ	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
⑤わが社らしさ	—			
ワーク・エンゲージメント	0.550**	—		
生産性の認知	0.339**	0.414**	—	
心理的安全性	0.611**	0.573**	0.406**	—

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。

⑥ ポイント6:個人の能力を組織の能力にする取り組みがなされているか

企業価値の向上に向けては、人的資本への投資によって個人の能力を高めることに加え、それを組織全体の能力として活かしていくことが求められる。部門を越えたコミュニケーションや情報共有、知見の蓄積などを通じて、個人の力を組織の力へとつなげていく取り組みが重要である。

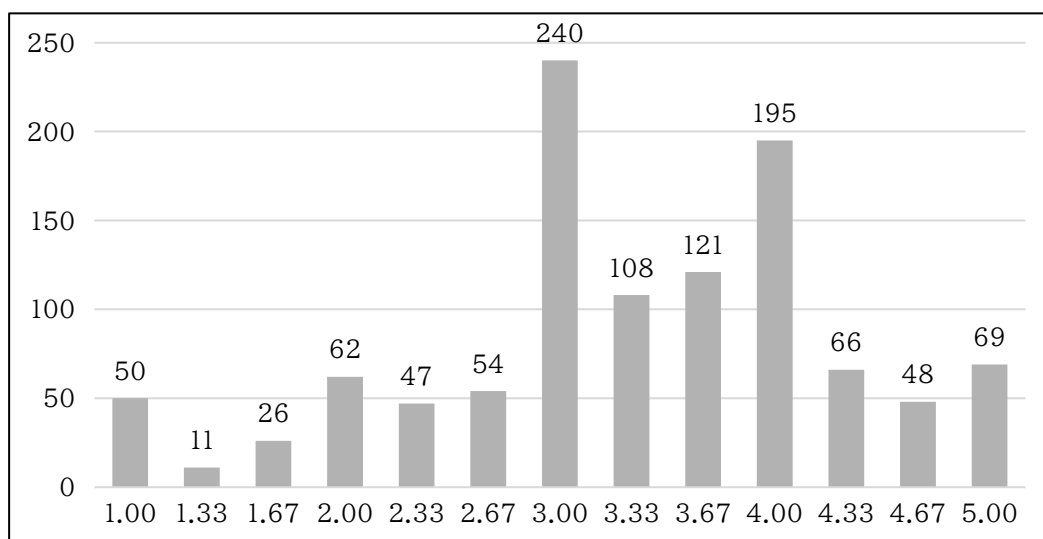
本調査では、「私の会社では、部門を越えた人々の会話があちこちで行われている」など3項目からなる設問により、5段階でたずねた。

その平均値は3.32(標準偏差0.97)であり(表15)、回答分布は図22のとおりである。

表15 組織能力化

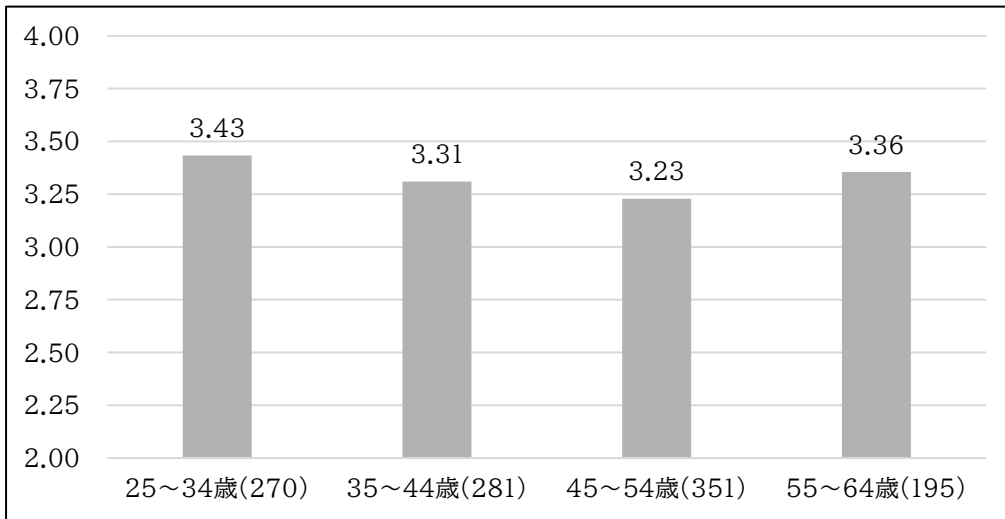
平均値	3.32
標準偏差	0.97

図22 回答分布(⑥組織能力化)



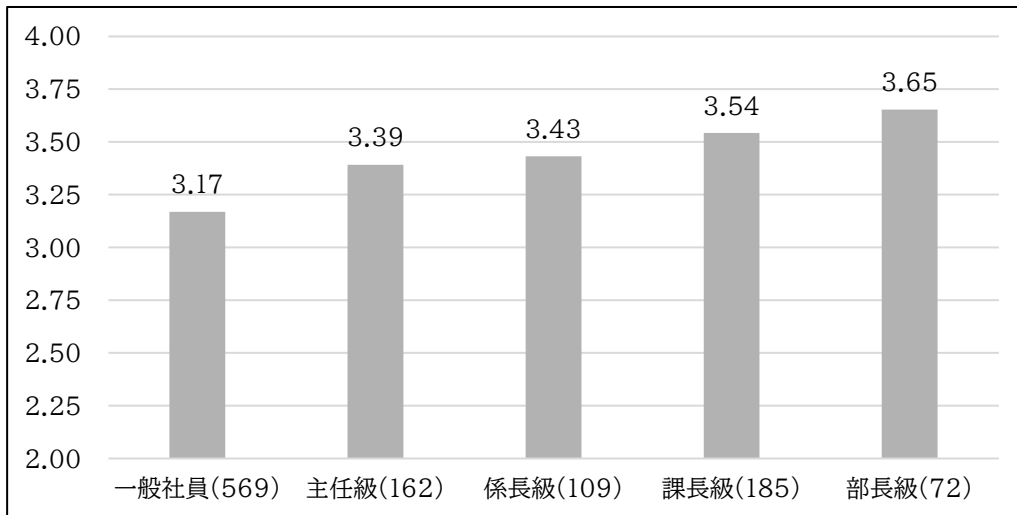
年代別にみると、25～34歳(3.43)で比較的高く、45～54歳(3.23)でやや低い傾向がみられた(図23)。

図 23 年代別平均値(⑥組織能力化)



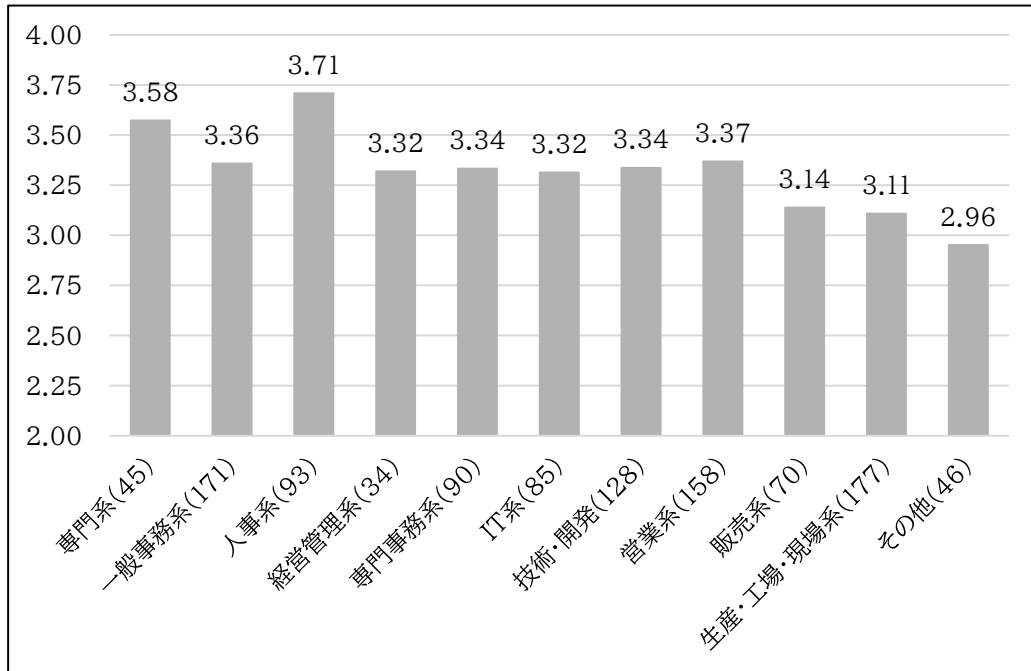
役職別では、一般社員(3.17)に比べ、課長級(3.54)、部長級(3.65)で高く、役職が上がるにつれて組織能力化の取り組みがなされていると感じている傾向がみられる(図 24)。

図 24 役職別平均値(⑥組織能力化)



職種別では、人事系(3.71)、専門系(3.58)で比較的高く、生産・工場・現場系(3.11)、販売系(3.14)で低い傾向がみられた(図 25)。

図 25 職種別平均値(⑥組織能力化)



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.578$)、生産性の認知($r=0.389$)、心理的安全性($r=0.793$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 16)。

表 16 各成果指標との関連性(⑥組織能力化)

	⑥組織能力化	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
⑥組織能力化	—			
ワーク・エンゲージメント	0.578**	—		
生産性の認知	0.389**	0.414**	—	
心理的安全性	0.793**	0.573**	0.406**	—

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。

⑦ ポイント7:人材戦略の実現や人事施策の実施が確認できる指標が選択されているか

人的資本情報の測定・開示は、目指す方向に向けて企業価値を高めていくために行うものである。他社が開示しているからという理由ではなく、人材戦略やそれに沿った人事施策が予定どおり進んでいるかどうかを確認できるような指標が設定されているかが重要である。

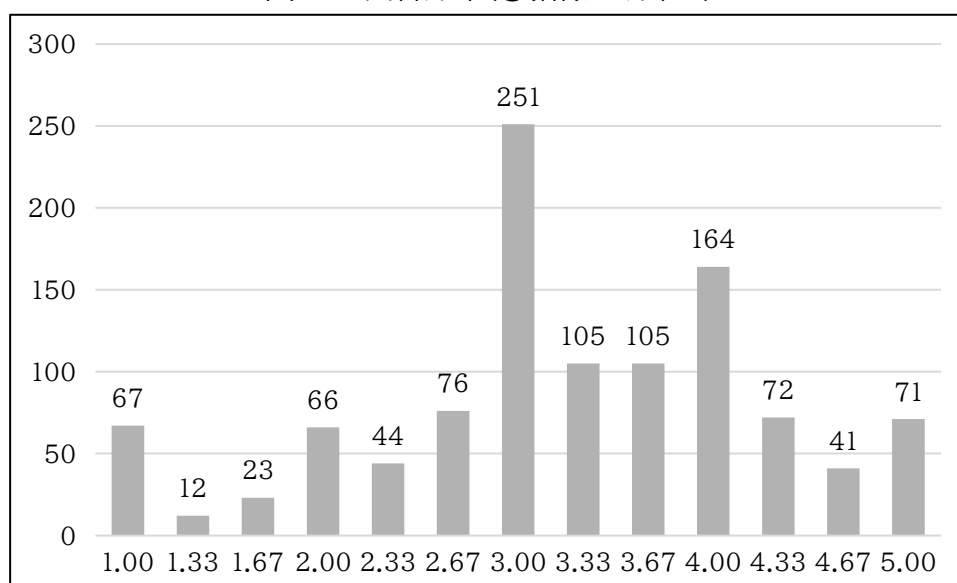
本調査では、「私の会社は、社員になってほしい人材像を明確に示していると思う」など 3項目からなる設問により、5段階でたずねた。

その平均値は 3.25(標準偏差 1.01)で(表 17)、回答分布は図 26 のとおりである。

表 17 指標の明確さ

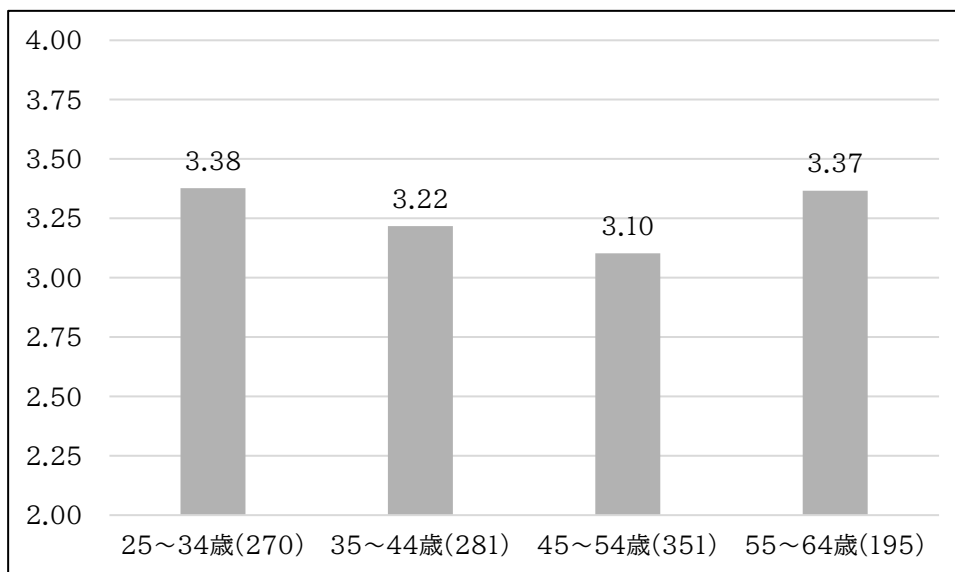
平均値	3.25
標準偏差	1.01

図 26 回答分布(⑦指標の明確さ)



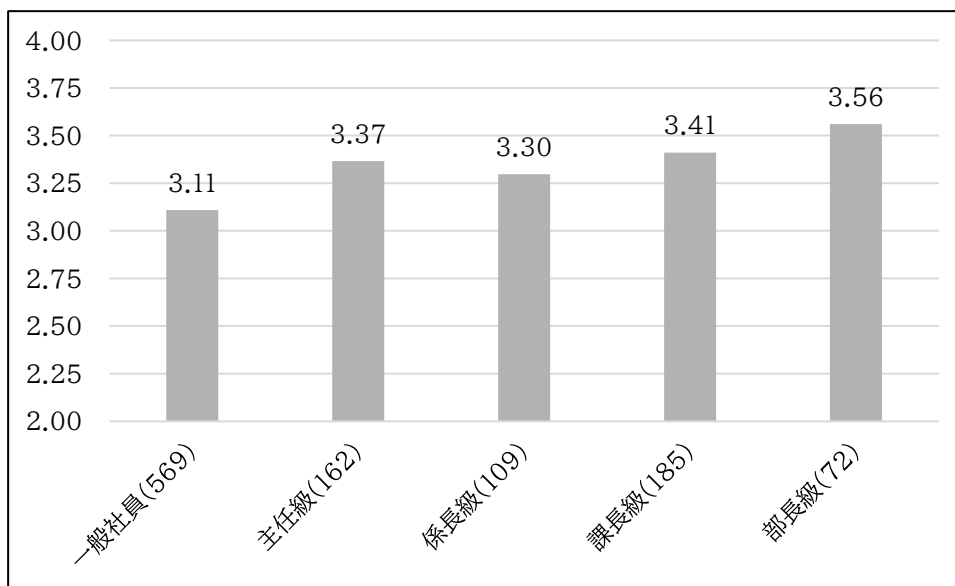
年代別にみると、25～34 歳(3.38)および 55～64 歳(3.37)で比較的高く、45～54 歳(3.10)でやや低い傾向がみられた(図 27)。

図 27 年代別平均値(⑦指標の明確さ)



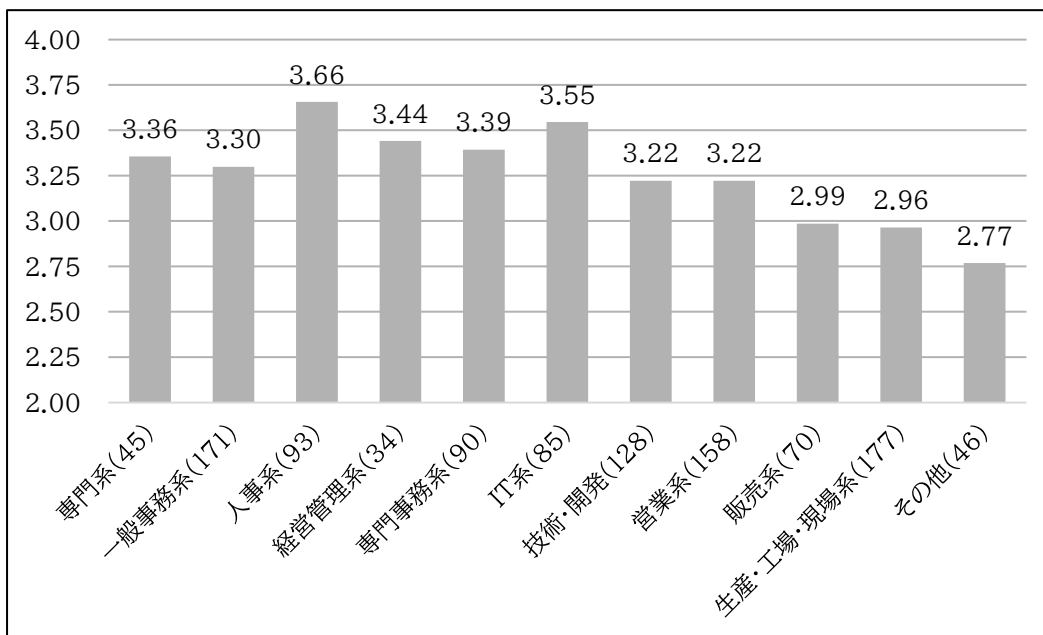
役職別では、一般社員(3.11)に比べ、課長級(3.41)、部長級(3.56)で高く、役職が上がるにつれて明確だと感じている傾向がみられる(図 28)。

図 28 役職別平均値(⑦指標の明確さ)



職種別では、人事系(3.66)、IT系(3.55)、経営管理系(3.44)などで比較的高く、生産・工場・現場系(2.96)、販売系(2.99)で低い傾向がみられた(図 29)。

図 29 職種別平均値(⑦指標の明確さ)



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.545$)、生産性の認知($r=0.364$)、心理的安全性($r=0.646$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 18)。

表 18 各成果指標との関連性(⑦指標の明確さ)

	⑦指標の明確さ	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
⑦指標の明確さ	—			
ワーク・エンゲージメント	0.545***	—		
生産性の認知	0.364***	0.414***	—	
心理的安全性	0.646***	0.573***	0.406***	—

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。

⑧ ポイント8:経営戦略から人的資本の開示までを“流れるような”ストーリーで語れるか

ヒアリング対象企業では、経営戦略から人的資本への投資、さらには人的資本情報の開示に至るまでが一つのストーリーとして語られていた。ストーリーとして整理されることで、何を期待して人的資本に投資しているのか、なぜ開示を行うのかが理解しやすくなる。

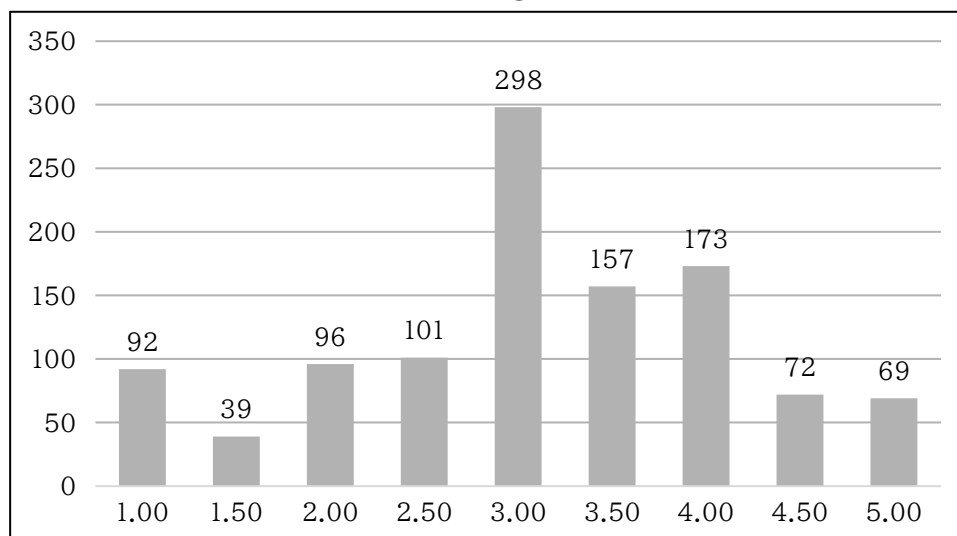
本調査では、「私の会社の人事施策は、意味のある流れ(ストーリー)を感じる」など 2 項目からなる設問により、5 段階でたずねた。

その平均値は 3.10(標準偏差 1.05)で(表 19)、回答分布は図 30 のとおりである。

表 19 ストーリー性

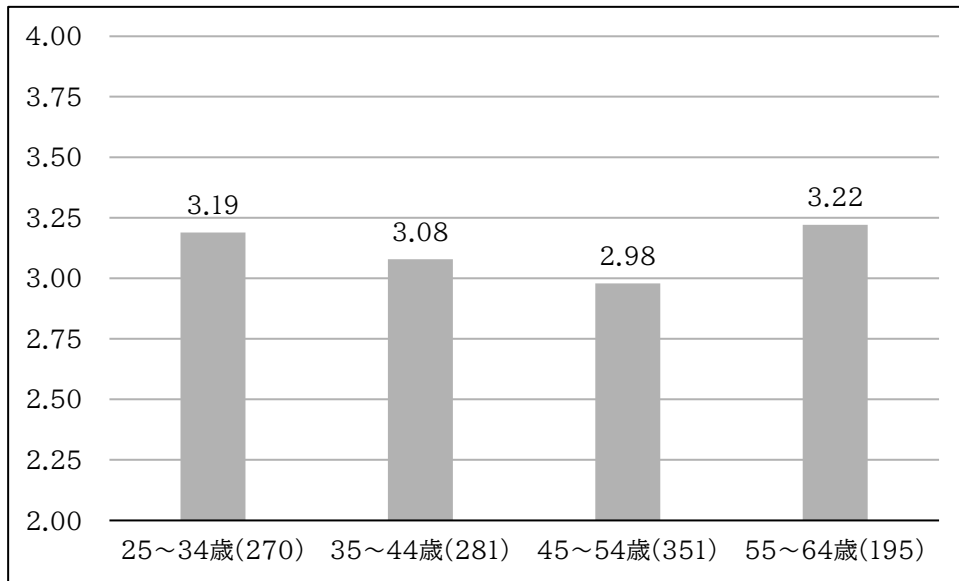
平均値	3.10
標準偏差	1.05

図 30 回答分布(⑧ストーリー性)



年代別にみると、25～34 歳(3.19)および 55～64 歳(3.22)でやや高く、45～54 歳(2.98)で低い傾向がみられた(図 31)。

図 31 年代別平均値(⑧ストーリー性)



役職別では、一般社員(2.94)に比べ、課長級(3.32)、部長級(3.47)で高く、役職が上がるにつれてストーリー性を感じている傾向がみられる(図 32)。

職種別では、人事系(3.51)、経営管理系(3.37)、IT系(3.35)などで比較的高く、販売系(2.76)、生産・工場・現場系(2.76)などで低い傾向がみられた(図 33)。

図 32 役職別平均値(⑧ストーリー性)

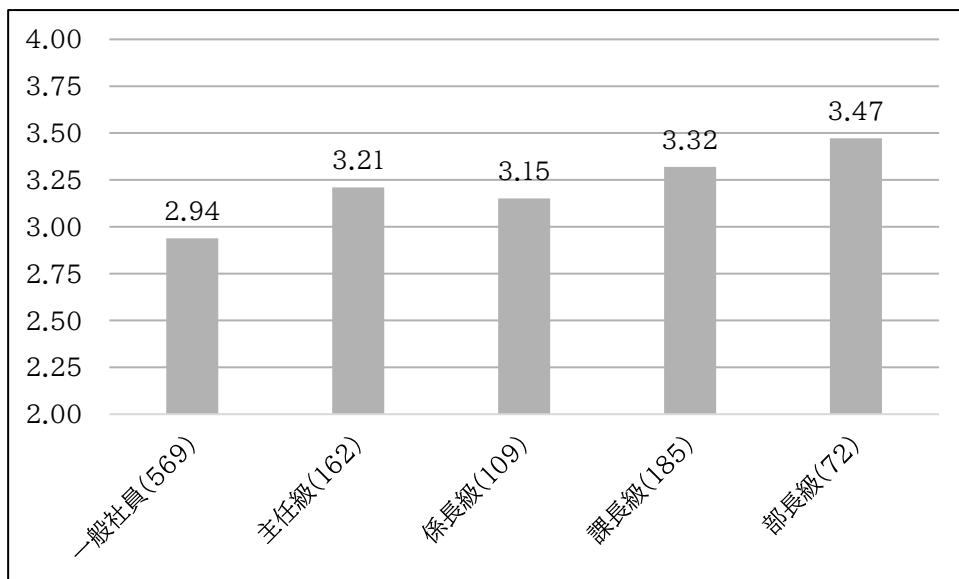
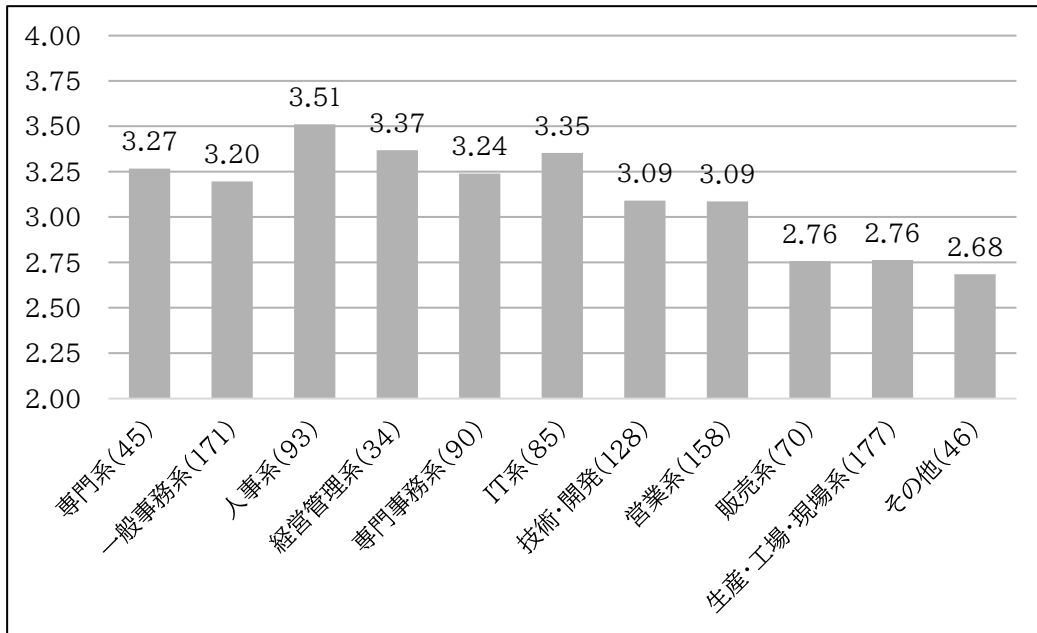


図 33 職種別平均値(⑧ストーリー性)



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.575$)、生産性の認知($r=0.354$)、心理的安全性($r=0.643$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 20)。

表 20 各成果指標との関連性(⑧ストーリー性)

	⑧ストーリー性	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
⑧ストーリー性	—			
ワーク・エンゲージメント	0.575***	—		
生産性の認知	0.354***	0.414***	—	
心理的安全性	0.643***	0.573***	0.406***	—

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。

⑨ ポイント9:現場の管理職を巻き込んでいるか

人的資本経営の推進は人事部門が中心となるが、実際に各職場で取り組みを進めるのは現場の管理職である。管理職を適切に巻き込み、人的資本経営の趣旨や目的を共有し、現場で実行できるよう支援することが重要である。

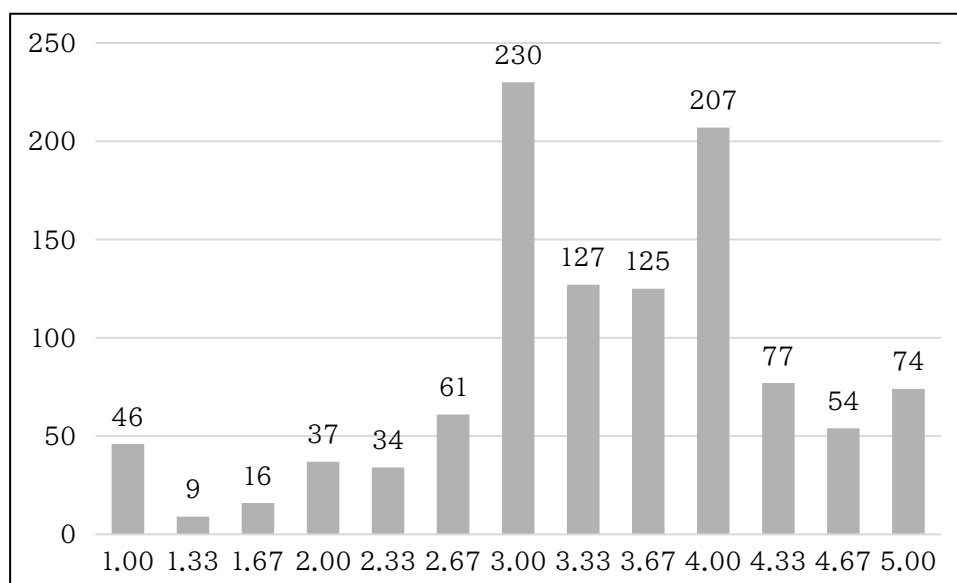
本調査では、「私は、上司と、仕事の進め方や成果についてよく話をする」など 3 項目からなる設問により、5 段階でたずねた。

その平均値は 3.42(標準偏差 0.94)で(表 21)、回答分布は図 34 のとおりである。

表 21 管理職の巻き込み

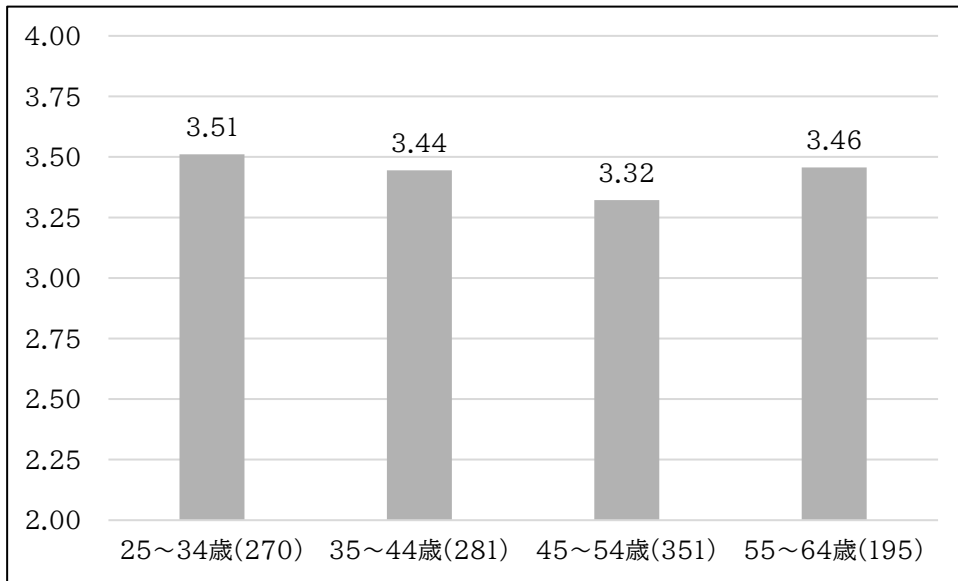
平均値	3.42
標準偏差	0.94

図 34 回答分布(⑨管理職の巻き込み)



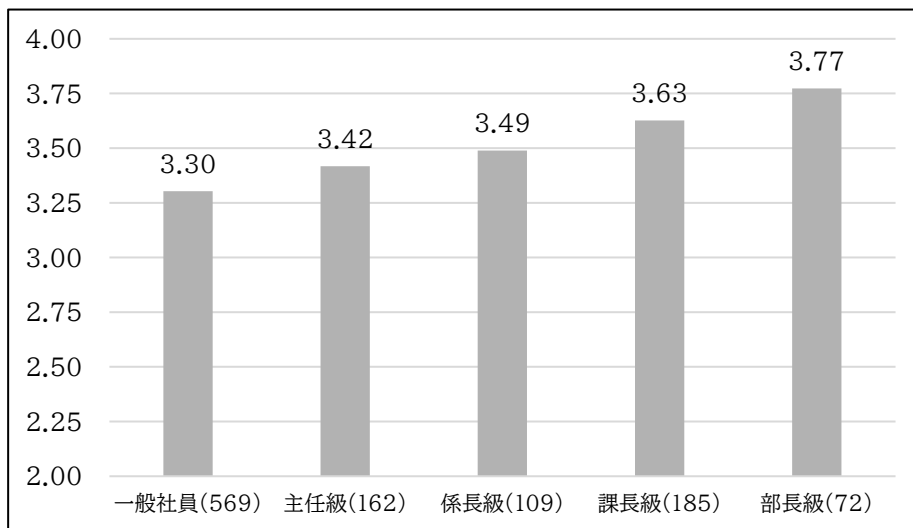
年代別にみると、25～34 歳(3.51)で比較的高く、45～54 歳(3.32)でやや低い傾向がみられた(図 35)。

図 35 年代別平均値(⑨管理職の巻き込み)



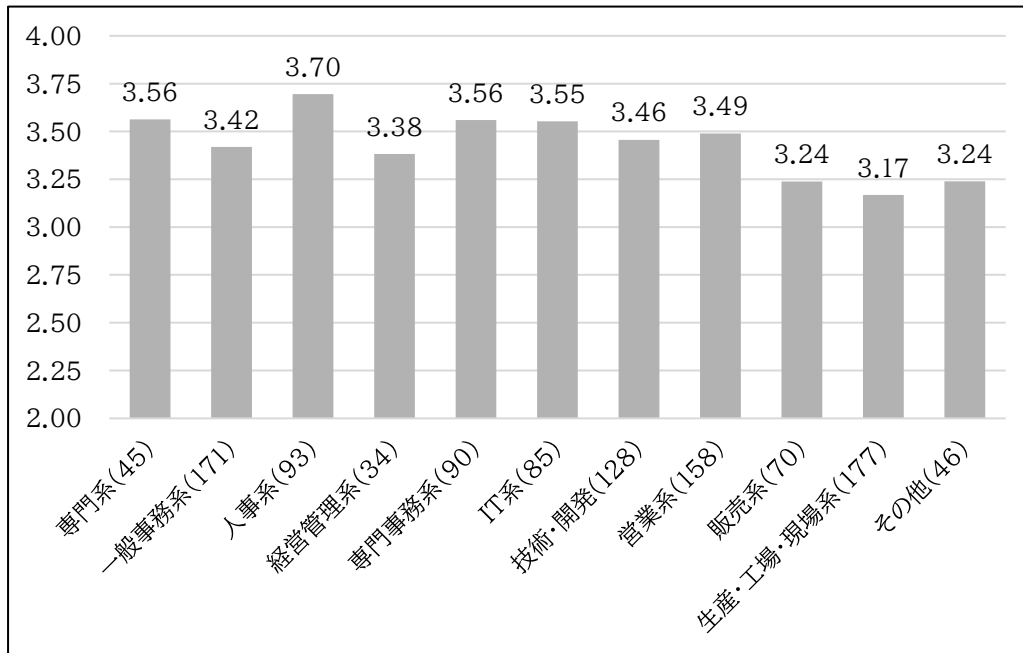
役職別では、一般社員(3.30)に比べ、課長級(3.63)、部長級(3.77)で高く、役職が上がるにつれて管理職の巻き込みを感じている傾向がみられる(図 36)。

図 36 役職別平均値(⑨管理職の巻き込み)



職種別では、人事系(3.70)、専門系(3.56)、専門事務系(3.56)、IT系(3.55)などで比較的高く、生産・工場・現場系(3.17)、販売系(3.24)でやや低い傾向がみられた(図 37)。

図 37 職種別平均値(⑨管理職の巻き込み)



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.546$)、生産性の認知($r=0.371$)、心理的安全性($r=0.747$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 22)。

表 22 各成果指標との関連性(⑨管理職の巻き込み)

	⑨管理職の巻き込み	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
⑨管理職の巻き込み	—			
ワーク・エンゲージメント	0.546***	—		
生産性の認知	0.371***	0.414***	—	
心理的安全性	0.747***	0.573***	0.406***	—

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。

⑩ ポイント10:自社の取り組みが理解されるのに十分な開示がなされているか

人的資本経営を定着させていくためには、情報開示を継続的に行うことが求められる。社内外のステークホルダーに対し、自社の取り組みやその意図を明確に示すことで、企業価値向上に向けた姿勢を共有することが可能となる。

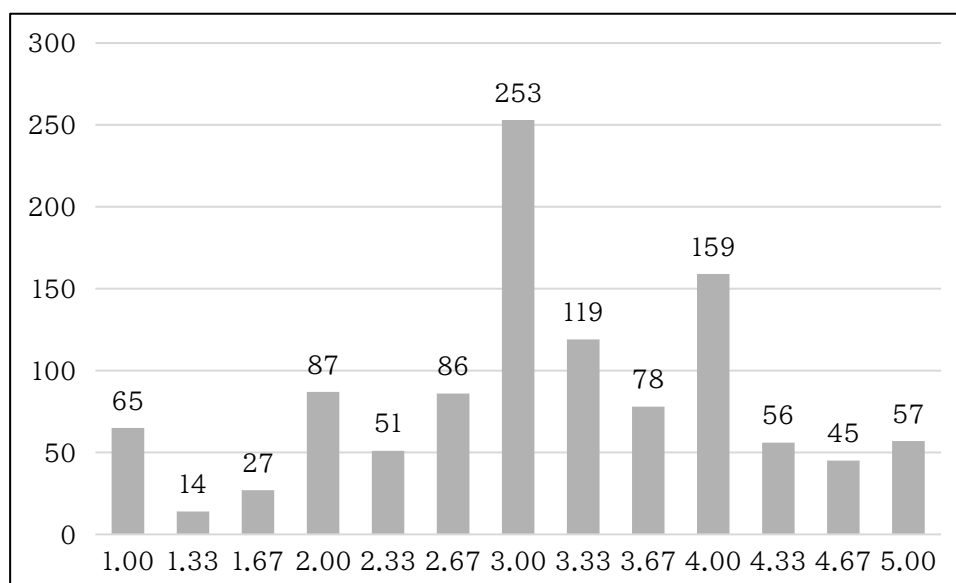
本調査では、「私の会社の人的資本に関する情報は社内外に開示されている」など3項目からなる設問により、5段階でたずねた。

その平均値は3.16(標準偏差1.00)で(表23)、回答分布は図38のとおりである。

表23 十分な開示がなされているか

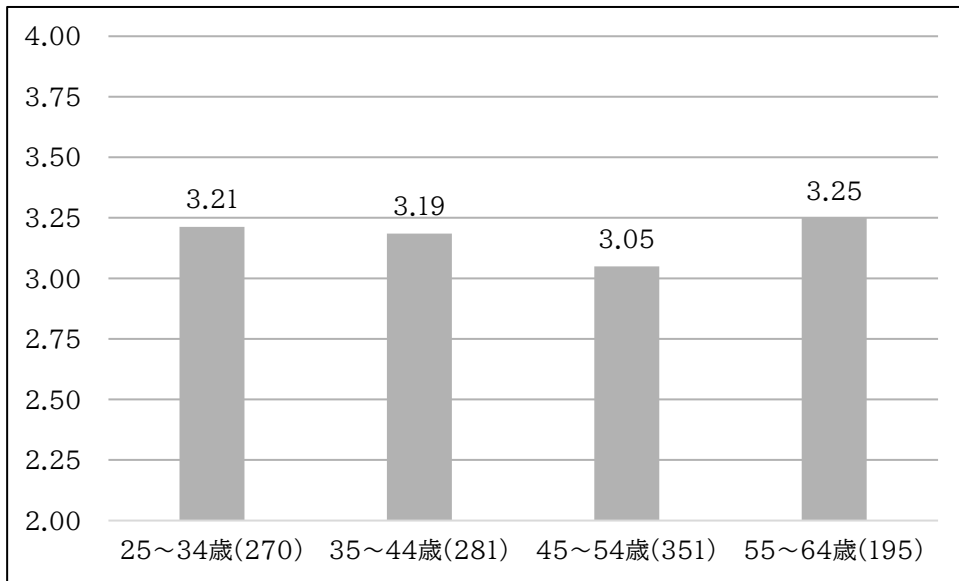
平均値	3.16
標準偏差	1.00

図38 回答分布(⑩十分な開示)



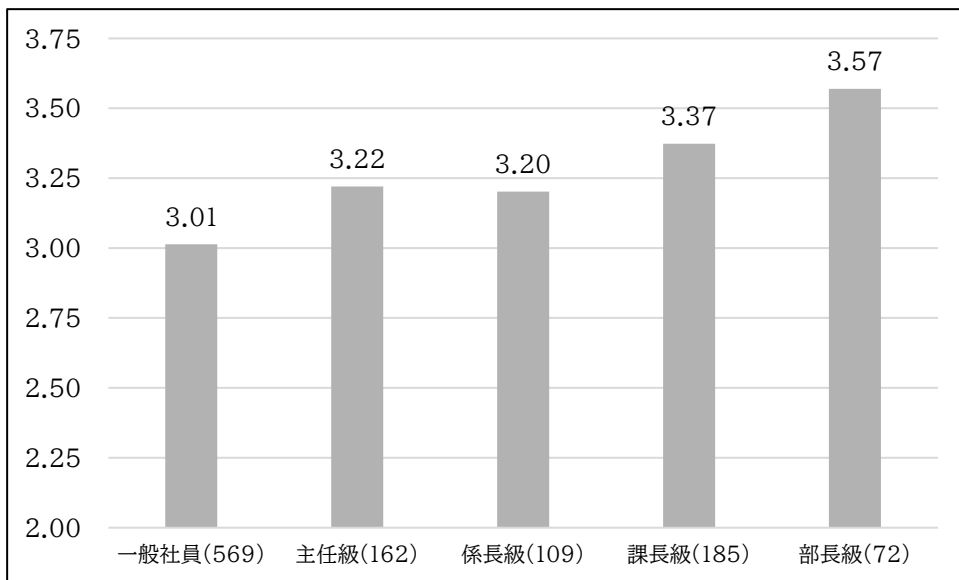
年齢別にみると、55～64 歳(3.25)でやや高く、45～54 歳(3.05)でやや低い傾向がみられた(図39)。

図 39 年代別平均値(⑩十分な開示)



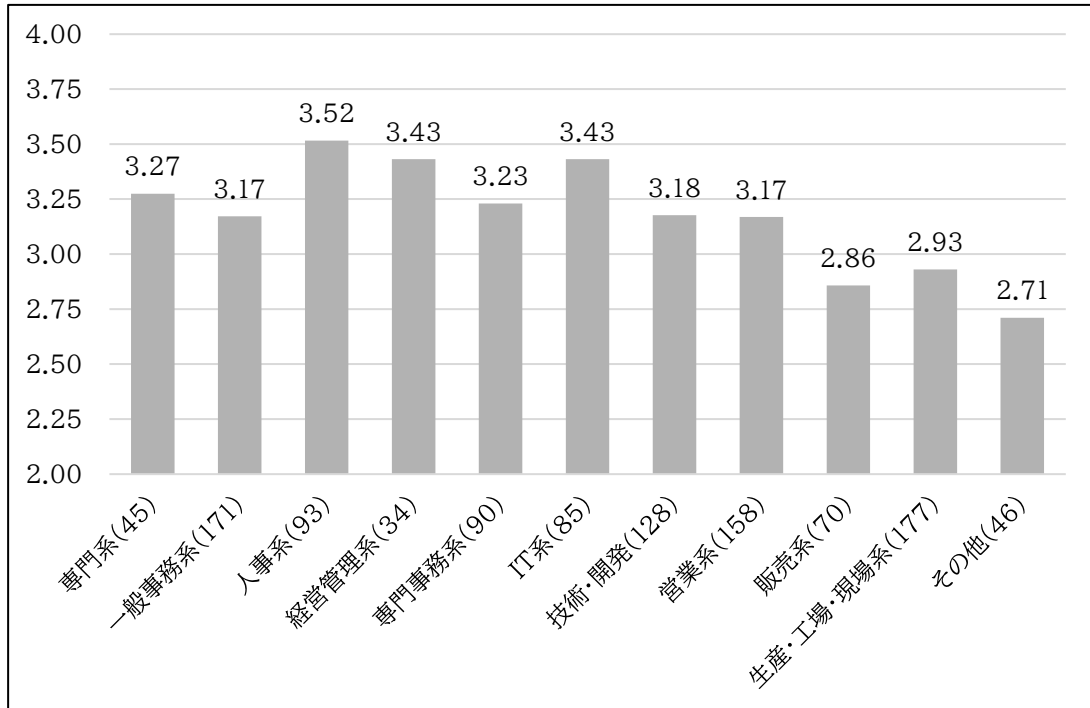
役職別では、一般社員(3.01)に比べ、課長級(3.37)、部長級(3.57)で高く、役職が上がるにつれて開示がなされていると感じている傾向がみられる(図 40)。

図 40 役職別平均値(⑩十分な開示)



職種別では、人事系(3.52)、経営管理系(3.43)、IT系(3.43)などで比較的高く、販売系(2.86)、生産・工場・現場系(2.93)などで低い傾向がみられた(図 41)。

図 41 職種別平均値(⑩十分な開示)



各成果指標との関連性について分析したところ、ワーク・エンゲージメント($r=0.535$)、生産性の認知($r=0.295$)、心理的安全性($r=0.576$)といずれも有意な正の関連がみられた(表 24)。

表 24 各成果指標との関連性(⑩十分な開示)

	⑩十分な開示	ワーク・エンゲージメント	生産性の認知	心理的安全性
⑩十分な開示	—			
ワーク・エンゲージメント	0.535**	—		
生産性の認知	0.295**	0.414**	—	
心理的安全性	0.576**	0.573**	0.406**	—

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。

Ⅲ-2 10のポイントに関する調査結果のまとめ

本調査では、人的資本経営を効果的に進めるための10のポイントについて、それぞれ複数の設問から構成される指標を用いて把握した。

各ポイントの平均値はいずれも3点台前半に位置し、標準偏差はおおむね1.0前後であった。すなわち、全体としては中間的な評価水準にある一方で、回答者の認識には一定の幅がみられることが確認された。

属性別にみると、いくつかの共通傾向がみられた。役職別では、一般社員に比べ、課長級・部長級で各ポイントの得点が高い傾向が多く項目でみられた。人的資本経営に関する取り組みや意図が、組織内で必ずしも同じように受け止められているわけではない可能性がうかがえる。

また、職種別にみると、人事系や経営管理系など制度設計や全社的な方針策定に関わる職種で相対的に高い傾向がみられる一方、生産・現場系職種では異なる傾向が確認された。業種別にも一定の差がみられたが、本調査は労働者調査であり、業種ごとの回答者の職種構成の影響を受けている可能性があることから、業種別の詳細結果は参考資料として示すにとどめることとした。

さらに、10のポイントはいずれも、ワーク・エンゲージメント、生産性の認知、心理的安全性と有意な正の関連を示していた。ただし、その関連の強さには違いがみられた。特に心理的安全性との関連が大きいポイントである一方、生産性の認知との関連はそれに比べ、穏やかなものも確認された。

以上の結果は、人的資本経営に関する取り組みについての従業員の認知が、従業員自身の意識や評価と一定の関係をもつことを示唆している。ただし、これらは相関関係であり、因果関係を直接示すものではない。

10のポイントは、人的資本経営の取り組みを網羅的に点検するための枠組みである。一方で、実務では「どこから手を付ければ成果につながるか」という優先順位の判断が求められる。そこで次節以降では、10のポイントに対応する取り組みを、(1)従業員全体を対象とし、全社に広く効かせる施策(マス対応)と、(2)個々人の状況に合わせて効かせる施策(個別対応)に整理したうえで、成果と関連の深い3つの指標(ワーク・エンゲージメント、生産性の認知、心理的安全性)との関連を回帰分析で確認する。回帰分析の結果は因果を断定するも

のではないが、打ち手の優先順位を考えるための実務的な手がかりとなる。

Ⅲ-3 人的資本経営とワーク・エンゲージメント

ワーク・エンゲージメントは、仕事に対する活力、熱意、没頭といった前向きな心理状態を示す概念である(Schaufeliら, 2002)。従業員が自らの仕事に意義を見出し、主体的に取り組む状態は、組織の活力や持続的な成果とも関係すると考えられている。

本節では、人的資本経営に関する取り組みとワーク・エンゲージメントとの関係を検討する。

前節で示した「10のポイント」に関する結果を確認した。単純な相関では、10のポイントはいずれもワーク・エンゲージメントと有意な正の関連を示していた。しかし、これらのポイントは相互に関連している可能性があるため、より実務に役立つ示唆を得るために、人的資本経営の取り組みがワーク・エンゲージメントとどのように関連するかを回帰分析で確認した。

具体的には、年齢、性別、役職、職種、業種を統制したうえで、人的資本経営の取り組みを大きく「マス対応」と「個別対応」に整理し、それぞれがワーク・エンゲージメントとどのように関係するかを検討した。すなわち、属性および統制変数のみのモデル 0、これに人的資本経営の取り組みに関する変数を加えたモデル 1、さらに、個人の人的資本についての認知に関する変数を加えたモデル 2 を設定し、回帰分析を行った。

ここでいうマス対応、個別対応とは以下のとおりである。

- ・マス対応: 経営戦略との整合や方針の明確化、ストーリーの提示など、全社的に整備される制度や仕組み
- ・個別対応: 上司との対話や個別の支援、育成の働きかけなど、従業員一人ひとりに対する具体的な関与

回帰分析の結果は、表 25 のとおりである。モデル 0(属性、統制変数のみ)の説明力(調整済み R^2)は 0.05 で、非常に限られたものであった。これに対し、モデル 1(+人的資本施策)においては、マス対応($\beta = 0.25$, $p < 0.001$)および個別対応($\beta = 0.43$, $p < 0.001$)は、いずれもワーク・エンゲージメントと有意な正の関連を示した。特に、個別対応の標準化係数はマス対応よりも大きく、相対的に強い関連が確認された。人的資本経営の取り組みと

ワーク・エンゲージメントとの関係は一定程度頑健であるといえる。モデル全体の説明力(調整済み R²)は 0.44 であり、ワーク・エンゲージメントの約 4 割が説明された。さらに、モデル 0 ほどではないものの、役職が上位であるほどワーク・エンゲージメントが高い傾向も確認された($\beta = 0.05$, $p < 0.05$)。人的資本経営に関する取り組みが、組織内で一様に受け止められているとは限らない可能性も示唆される。

表 25 人的資本施策等とワーク・エンゲージメントの関係に関する回帰分析

変数	モデル 0 (属性、統制変数のみ)	モデル 1 (+人的資本施策)	モデル 2 (+人的資本施策、個人の人的資本)
年齢	n.s.	0.07**	0.07**
役職	0.17***	0.05*	0.05†
マス対応	—	0.25***	0.19***
個別対応	—	0.43***	0.38***
個人の人的資本(価値)	—	—	n.s.
個人の人的資本(独自性)	—	—	0.17***
調整済 R ²	0.05	0.44	0.45

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, n.s.:統計的に有意ではない(not significant)

性別・職種・業種を統制

数値は標準化係数(β)

以上の結果から、ワーク・エンゲージメントを高めるうえでは、制度や方針といった全社的な整備(マス対応)だけでなく、現場における個別的な働きかけ(個別対応)が重要であることが示唆される。とりわけ、上司との対話や個人への具体的な支援が、従業員の前向きな心理状態と強く結びついている可能性がある。

本分析は従業員の認知に基づくものであり、因果関係を示すものではない点に留意は必要であるが、人的資本経営の取り組みとワーク・エンゲージメントとの間に一定の関係が確認されたことは、実務上の示唆を与えるものである。

さらに、「モデル 2(+人的資本施策、個人の人的資本)」をみると、個別対応は依然としてワーク・エンゲージメントと強く関連していた一方で、個人の人的資本のうち「独自性」のみがワーク・エンゲージメントと関連していた。これは、個別施策が各人の持ち味や強みが活きる実感と結びつき、それがワーク・エンゲージメントに関わる可能性を示唆している。

Ⅲ-4 人的資本経営と生産性

次に、人的資本経営の取り組みと生産性の認知との関係を検討した。

ここでいう生産性の認知とは、自身の仕事の量および質について、他者と比較した自己評価である。

前節と同じように、属性および統制変数のみのモデル 0、これに人的資本経営の取り組みに関する変数を加えたモデル 1、さらに、個人の人的資本についての認知に関する変数を加えたモデル 2 を設定し、回帰分析を行った。

回帰分析の結果は、表 26 のとおりである。モデル 0(属性、統制変数のみ)の説明力(調整済み R^2)は 0.03 と限られたものであった。これに対し、モデル 1(+人的資本施策)においては、人的資本経営のマス対応($\beta = 0.10$, $p < 0.05$)および個別対応($\beta = 0.33$, $p < 0.001$)はいずれも有意な正の関連を示した。ただし、ワーク・エンゲージメントの場合と比較すると、マス対応の関連は相対的に小さく、個別対応の関連が中心となっていた。モデル 1 全体の説明力(調整済み R^2)は 0.19 であり、ワーク・エンゲージメントのモデル 1 の場合(0.44)と比べると小さい値となった。

さらに、「モデル 2(+人的資本施策、個人の人的資本)」をみると、個別対応は、生産性の認知と有意な正の関連を示した($\beta = 0.21$, $p < 0.001$)ものの、マス対応の効果は有意でなくなった。個人の人的資本の認知と生産性の関連をみると「価値」が統計的に有意($\beta = 0.18$, $p < 0.01$)であるのに対し、「独自性」の方は $\beta = 0.10$, $p < 0.10$ と関連はそれほど強くなかった。

これらの結果は、生産性の認知については、従業員全体を対象とした制度の整備よりも、個別の対策を通じて「自分は役に立っている」という実感を持つことが関係している可能性を示唆している。

表 26 人的資本施策等と生産性の認知の関係に関する回帰分析

変数	モデル 0 (属性、統制変数のみ)	モデル 1 (+人的資本施策)	モデル 2 (+人的資本施策、個人 の人的資本)
年齢	n.s.	0.09**	0.08**
役職	0.11**	n.s.	n.s.
マス対応	—	0.10*	n.s.
個別対応	—	0.33***	0.21***
個人の人的資本(価値)	—	—	0.18**
個人の人的資本(独自性)	—	—	0.10†
調整済 R ²	0.03	0.19	0.22

† p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, n.s.:統計的に有意ではない(not significant)

性別・職種・業種を統制

数値は標準化係数(β)

Ⅲ-5 人的資本経営と心理的安全性

心理的安全性とは、職場において自分の意見や考えを安心して表明できる状態を指す概念である(Edmondson, 1999)。挑戦や改善を促す組織にとって、基盤となる要素の一つと考えられている。

本調査では、人的資本経営の取り組みと心理的安全性との関係を検討した。

心理的安全性についても、属性および統制変数のみのモデル 0、これに人的資本経営の取り組みに関する変数を加えたモデル 1、さらに、個人の人的資本についての認知に関する変数を加えたモデル 2 を設定し、回帰分析を行った。

回帰分析の結果は、表 27 のとおりである。モデル 0(属性、統制変数のみ)の説明力(調整済み R²)は 0.04 と限られたものであった。これに対し、モデル 1(+人的資本施策)においては、人的資本経営のマス対応($\beta = 0.15$, $p < 0.01$)および個別対応($\beta = 0.67$, $p < 0.001$)はいずれも有意な正の関連を示した。特に、個別対応の標準化係数は非常に大きく、心理的安全性の説明力は高い水準にあった(調整済み R² = 0.63)。

表 27 人的資本施策等と心理的安全性の関係に関する回帰分析

変数	モデル0 (属性、統制変数のみ)	モデル1 (+人的資本施策)	モデル2 (+人的資本施策、個人の人的資本)
年齢	-0.08**	n.s.	n.s.
役職	0.12**	n.s.	n.s.
マス対応		0.15***	0.13***
個別対応		0.67***	0.65***
個人の人的資本(価値)		—	n.s.
個人の人的資本(独自性)		—	n.s.
調整済 R ²	0.04	0.63	0.63

† p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, n.s.:統計的に有意ではない(not significant)

性別・職種・業種を統制

数値は標準化係数(β)

この結果は、制度や方針の整備だけでなく、上司との対話や日常的な支援といった個別的な働きかけが、職場における安心感や発言しやすさと強く結びついている可能性を示唆している。すなわち、人的資本経営を実効性のあるものとするうえでは、制度設計に加えて、現場における対話の質や支援の在り方に目を向けることが重要である可能性が示された。

さらに、「モデル2(+人的資本施策、個人の人的資本)」をみると、マス対応、個別対応とも、モデル1とあまり変わらない水準で統計的に有意な正の関連を示した(それぞれ $\beta = 0.13$, $p < 0.001$ 、 $\beta = 0.65$, $p < 0.001$)。一方、個人の人的資本の認知と心理的安全性との間には有意な関連は確認されなかった。心理的安全性は、自らの人的資本に対する認知よりも、日常的な対話や支援といった関係性要因と強く結びついている可能性が示唆される。

Ⅲ-6 人的資本経営を成果につなげるには

本章では、人的資本に関する取り組みと、①ワーク・エンゲージメント、②生産性の認知、③心理的安全性との関係を分析した。その結果、これらの指標には共通点と相違点があることがわかった(表 28)。

表 28 人的資本施策等と 3 指標との関係に関する回帰分析

変数	ワーク・エンゲージメント	生産性認知	心理的安全性
マス対応	0.19***	n.s.	0.13***
個別対応	0.38***	0.21***	0.65***
個人の人的資本(価値)	n.s.	0.18**	n.s.
個人の人的資本(独自性)	0.17***	0.10†	n.s.
調整済 R ²	0.45	0.22	0.63

† p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, n.s.:統計的に有意ではない(not significant)

性別・職種・業種を統制

数値は標準化係数(β)

いずれもモデル 2 の数値である。

Ⅲ-6-1 共通点:個別対応の重要性

3 つの指標に共通して、「個別対応」が強く関連していた。従業員全体に対するマス施策だけでなく、上司との良質な対話、個々の状況に応じた配慮などが、成果に関わりの深い指標全般に結びついていることが確認された。人的資本経営を成果につなげるうえで、「個に向き合うこと」が重要であることが示唆される。

Ⅲ-6-2 指標ごとの違い

その一方で、指標によって、個別対応以外に強く関連している要因は違いがあった(表 29)。

表 29 指標に強く関連していた要因

指標	強く関係していた要因
ワーク・エンゲージメント	個別対応+人的資本の独自性(+マス対応)
生産性の認知	個別対応+人的資本の価値
心理的安全性	個別対応(+マス対応)

① ワーク・エンゲージメント

ワーク・エンゲージメントには、個別対応に加えて、人的資本の独自性が強く関連していた。人的資本の独自性とは、わかりやすく言えば、「自分は代替できない存在である」という認知である。単に能力があるかどうか、ということよりも、「自分には他の人にないものがある」という感覚が重要である可能性が示唆される。

② 生産性の認知

生産性には、個別対応に加えて、人的資本の価値が強く関連していた。人的資本の価値とは、わかりやすく言えば、「自分は役立っている」という認知である。「貢献している」という実感と結びついている。

③ 心理的安全性

心理的安全性では、個別対応に加えて、従業員全体に対する取り組み(マス対応)が関係していた。一方で、「自分がどれほど価値あるか」「どれほど独自か」という認知は、有意な関連を示さなかった。心理的安全性は、個人の能力認知よりも、組織からの「扱われ方」によって形成される側面が強いことが示唆される。

3 指標すべてに「個別対応」が関連しており、これを重視することが必要であるが、企業にとっての課題が何であるかによって、さらに打つべき手は異なると考えられる。

IV まとめと提言

一守 靖・事業創造大学院(開志創造大学大学院) 教授

浅野浩美・事業創造大学院(開志創造大学大学院) 教授

本章では、本WGにおける調査結果を踏まえ、人的資本経営を成果へとつなげるために、経営として何を優先して意思決定し、どの順序で実装すべきかを提言として整理する。なお、本調査は従業員の認知・自己評価に基づくものであり、相関・回帰分析の結果は因果関係を直接示すものではない点に留意が必要である。しかしながら、制度整備や情報開示を進めても「現場の実感」に届かなければ成果に結びつきにくいという実務上の示唆は明確であり、企業が具体的な打ち手を検討するうえで有用な材料が得られたと言えよう。

1. 調査結果の要点:成果に結びつくのは「個別対応」であり、成果ごとに押さえるべき焦点が異なる

本調査では、人的資本経営施策を、トップからの情報発信や方針の理解浸透といった全員に対して講じられる施策である「マス対応」と、上司の支援や成長機会の提供といった個人に対して講じられる施策である「個別対応」の2側面に整理して測定した。その結果、マス対応と個別対応はいずれも、心理的安全性、ワーク・エンゲージメント、生産性認知と正の関連を示したが、とりわけ個別対応は3指標すべてと強く関連していた。すなわち、人的資本経営の成果は、制度の有無や社内広報の量ではなく、現場で日常的に行われる支援・対話・育成が「実際に起きているか」によって左右されやすいことが示唆される。

また、成果指標ごとに、個別対応と並んで関連する要因が異なる点も重要である。ワーク・エンゲージメントは「人的資本の独自性」(自分は代替できない存在であるという認知)と関連し、生産性認知は「人的資本の価値」(自分は役立っているという認知)と関連していた。他方、心理的安全性については、個別対応が中心であり、価値・独自性との直接的な関連は確認されなかった。心理的安全性は、個人の能力認知というより、日常の対話や支援の質、な

らびに組織での“扱われ方”(意見の受け止め方、失敗の扱い方等)によって形成される側面が強いと考えられる。

さらに、人的資本経営施策に関する受け止め方には、一般社員よりも管理職層で高い傾向が多く項目でみられ、職種によっても差が確認された。経営や人事が「やっている」と評価している施策が、現場の末端まで同じ強度で届いているとは限らない。人的資本経営は、この認知ギャップを前提に、推進する必要がある。

なお、本 WG では、有価証券報告書の分析を通じて、全社的制度や開示内容といったマス対応の側面を把握してきた。有価証券報告書で示される取り組みは、制度設計や全社施策など、従業員全体を対象としたマス対応が中心になりやすい。一方、本調査では人的資本に関する取り組みをマス対応と個別対応に分けて分析した結果、成果との関連においては個別対応の影響がより強いことが示された。制度や開示が重要であることは疑いないが、それが成果につながるかどうかは、現場でどのように運用され、個々人が「価値」や「独自性」を実感できる形で届いているかに左右される可能性が高い。また、ヒアリング調査では、対象企業が制度を整えるだけでなく、管理職を巻き込み、対話を重ねるなど、現場での実装を重視しながら状況を把握していることが確認されたが、本調査結果は、そうした取り組みが成果と結びつく可能性を裏付けるものといえよう。

2. 提言の考え方:10のポイントを踏まえつつ、企業が優先して打つべきアクション

WG ではこれまで、「人的資本経営を効果的に進めるための10のポイント」を提示し、各社が自社の取り組みを点検できる枠組みを整備してきた。本章では10のポイントを踏まえつつ、その再掲は行わず、今回の調査結果から、経営として優先して着手すべき打ち手を整理して示す。

第一に、制度の整備に着手すると同時に、それらのしくみが「個別対応」(現場で回る)されるしくみと体制を検討すること。第二に、狙う成果に応じて、個別対応の中でも「独自性」「価値」「対話の質」のどこに力点を置くかを明確にすること。第三に、管理職層と一般社員の認知ギャップを把握し、職種・職場別に生じている課題を見極め、改善策を講じることである。

3. 提言:企業が着手すべき5つのアクション

(1)提言1 管理職が日常的に行うべき人材マネジメントを明確化し、実行できる条件を整える

人的資本経営の成果は個別対応と強く結びつく。したがって、経営として最初に決めるべきは「管理職が日常のマネジメントとして何を必ず行うか」である。ここが曖昧なままでは、各職場で運用のばらつきが拡大し、一般社員には届きにくい。

管理職が日常的に行うべき人材マネジメントの代表例には、①部下との対話(1on1 の頻度・時間・内容など)、②育成(仕事の割り当て、フィードバック)、③学びの支援(時間確保、成長機会の提供)、④挑戦を促す職場づくり、が挙げられる。あわせて、管理職がそれらを実行できる能力と、実行できる環境を同時に整えることも不可欠である。

(2)提言2 ワーク・エンゲージメントを高めるためには、「独自性」を感じる経験を増やす

ワーク・エンゲージメントは、個別対応に加えて人的資本の独自性と関連していた。したがって、ワーク・エンゲージメント向上を掲げる企業は、対話や支援の量を増やすだけでなく、「自分は代替できない存在である」という実感につながる経験を意図的に設計すべきである。

そのための要点は、社員一人ひとりを見据えた仕事のアサインにある。具体的には、①個人の強みが活きる役割の付与、②越境経験(プロジェクト参画、兼務、他部署連携)、③裁量を伴う任せ方、④強みに対するフィードバック、を管理職が日常的に行えるようにすることが有効である。

(3)提言3 生産性認知を高めるには、「人的資本の価値」(自分は役に立っているという実感)を高め、成長実感へ結びつける

生産性認知は、個別対応に加えて人的資本の価値と関連していた。ここでいう価値とは、「自分の仕事が誰にどう役立っているか」「貢献が見える形で返ってくるか」という実感である。従業員が自らの貢献を実感できない状態では、改善の努力があっても生産性の実感が高まりにくい。

これを高めるには、①役割期待の明確化、②成果の可視化、③貢献を承認すること、④部下からの提案を業務に反映すること、等を日常的に行うこと重要である。これらが積み重な

ることで、成長実感が生まれ、結果として生産性認知が高まる道筋が形成されることが考えられる。

(4)提言4 心理的安全性を高めるためには、「対話」の質を高める

心理的安全性は、個人の価値・独自性の認知よりも、個別対応である「上司の支援」や「対話のあり方」と強く結びついていた。心理的安全性を高めるために、スローガンや研修を整えても、日常の会話や会議運営が変わらなければ効果は限定的である。

したがって、心理的安全性を重点課題とする企業は、①会議の運営(発言の偏りを是正する、異なる意見を取り上げる)、②1on1での会話(一方的な指示ではなく声を聴く、内省を促す)、③失敗の扱い(失敗から学ばせる、再発防止と再挑戦を両立させる)、④上司の行動(360度サーベイ等によるフィードバック)を点検し、継続的に改善する必要がある。

(5)提言5 「やっているつもり」に陥らないよう、浸透努力を続ける

管理職層と一般社員の受け止め方に差がみられたことは、人的資本経営における典型的なリスクを示している。すなわち、経営・人事・管理職側では「やっている」と認識していても、一般社員には「届いていない」可能性がある。人的資本経営を成果へつなげるうえで、最も重要なのは制度の整備ではなく、現場での体験として施策が届いているかどうかである。

より一層の浸透を図るためには、①管理職が自部署で語れる共通言語(キーワード、事例、期待行動)を整えること、②職種・職場によって受け止め方に差がみられることを踏まえ、どこで浸透が弱まっているのかを把握したうえで、職種・職場の実態に即した形で実施方法を見直すこと、③社内外への開示を通して社員が自社の人事関連情報に触れる機会を高めること、④一般社員の受け止めに定点観測すること、が求められる。

参考文献

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Kerrissey, M. J., Hayirli, T. C., Bhanja, A., Stark, N., Hardy, J., & Peabody, C. R. (2022). How psychological safety and feeling heard relate to burnout and adaptation amid uncertainty. *Health Care Management Review*, 47(4), 308-316.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577-591.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.

付属資料「人的資本経営浸透度調査」

付表1 性別・年齢層別

	回答者数(人)	割合(%)
男性/25-34 歳	163	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	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。

付表2 役職別

	回答者数(人)	割合(%)
一般社員(役職にはついていない)	569	51.9
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

付表3 業種別

	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

付表4 職種別回答者数および割合

	回答者数(人)	割合(%)
専門系	45	4.1%
一般事務系	171	15.6%
人事系	93	8.5%
経営管理系	34	3.1%
専門事務系	90	8.2%
IT系	85	7.7%
技術・開発系	128	11.7%
営業系	158	14.4%
販売系	70	6.4%
生産・工場・現場系	177	16.1%
その他	46	4.2%

専門系は、福祉・介護、医療、金融、建築・土木技術者、出版・編集、クリエイティブ、コンサルタント・講師など。経営管理系は、経営企画部門・事業統括部門など。専門事務系は、商品企画・マーケティング、経理・財務、法務・広報・IR など

付表5 業種別「人的資本経営を効果的に進めるための10のポイント」平均点 (点)

業種	回答者数(人)	①経営トップ 巻き込み	②経営方針	③企業理念理解	④方向性	⑤わが社らしさ	⑥組織能力化	⑦指標の明確さ	⑧ストーリー性	⑨管理職の 巻き込み	⑩十分な開示
製造業	458	3.15	3.19	3.09	3.15	3.07	3.25	3.19	3.04	3.39	3.15
建設業	63	3.46	3.52	3.60	3.44	3.52	3.71	3.54	3.42	3.70	3.50
卸売小売業	114	3.15	3.12	3.36	3.07	3.10	3.36	3.20	3.07	3.41	3.06
運輸業	93	2.87	2.97	2.87	2.97	2.93	3.18	2.94	2.78	3.18	3.00
電気・ガス業	24	3.42	3.51	3.63	3.48	3.44	3.67	3.49	3.44	3.64	3.42
情報通信業	125	3.39	3.39	3.06	3.33	3.24	3.24	3.38	3.23	3.49	3.29
金融・保険・不動産業	136	3.22	3.26	3.11	3.23	3.22	3.40	3.30	3.13	3.44	3.07
サービス業	81	3.37	3.31	3.27	3.30	3.16	3.38	3.30	3.21	3.49	3.12
その他	3	4.22	4.33	4.44	4.67	4.00	4.22	4.56	4.33	4.33	4.22
合計	1097	3.20	3.23	3.16	3.19	3.14	3.32	3.25	3.10	3.42	3.16

労働生産性とは

生産性とは、*output*（産出） / *input*（投入）の関係を表す指標であり、効率性を測る指標として利用されています。

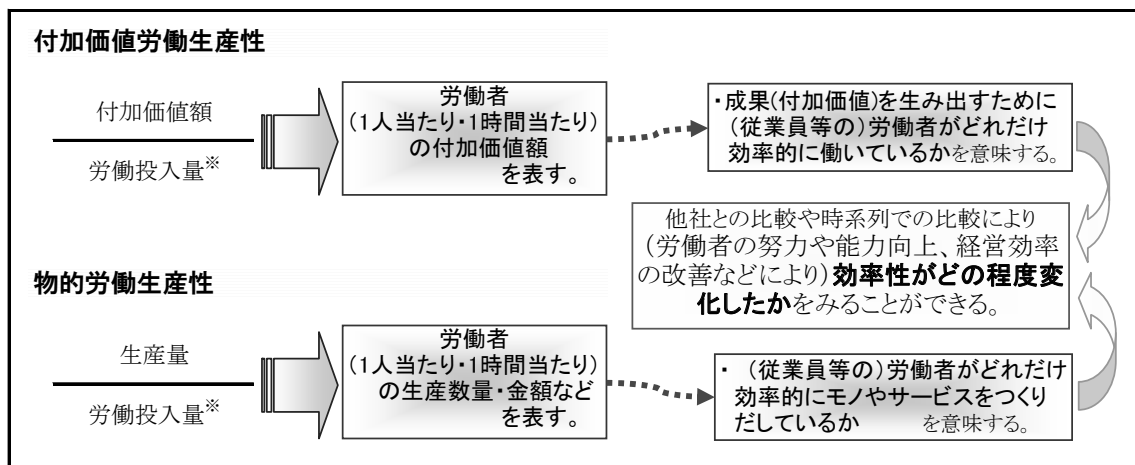
現在、一般に生産性というと労働生産性 (*Labor Productivity*) を指すことが多く、労働生産性は労働者 1 人当たりで生み出す成果、あるいは労働者が 1 時間で生み出す成果を指標化したもので、

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{output (付加価値額 または 生産量など)}}{\text{input (労働投入量 [労働者数 または 労働者数×労働時間])}}$$

として表されます。

つまり、働く人が、より少ない労力でどれだけ多くの成果を生み出したか（＝効率性）を定量的に数値化したものであり、労働者の能力向上や業務効率改善に向けた努力、経営効率の改善、高性能な設備の導入、情報技術や知識財産の効果的な活用などによって向上します。

また、労働生産性には主として 2 つの種類があり、成果 (*output* / 産出) に付加価値 (企業が新たに生み出した金額的な価値：国レベルでは GDP にあたる) をおく「付加価値労働生産性」と、成果に生産量や販売金額などをおく「物的労働生産性」があります。国レベルの労働生産性を測る場合などは、GDP を成果とするために付加価値労働生産性が用いられます。

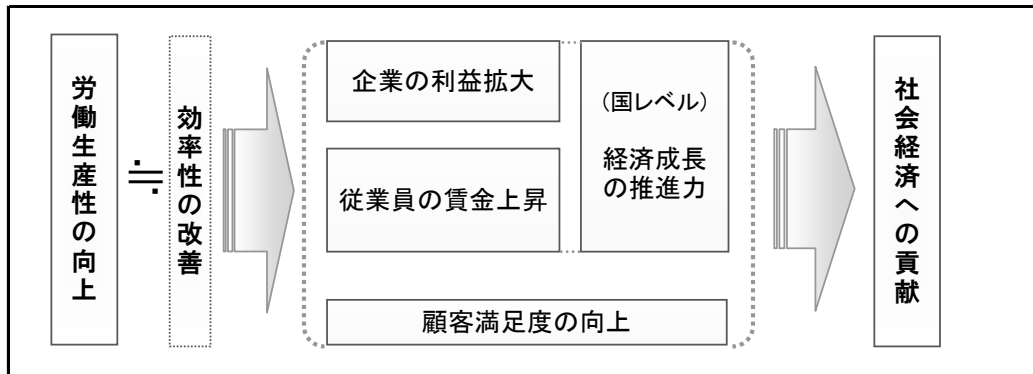


※労働投入量：労働者数 または 労働者数×労働時間 によって表される。

労働生産性向上が果たす役割

企業・産業レベルで労働生産性が向上したということは、労働や経営の努力によって効率性が改善されたことを意味します。（ここでいう効率性には、労働の効率性や経営の効率性、経済効率性などが含まれていると考えられます。）

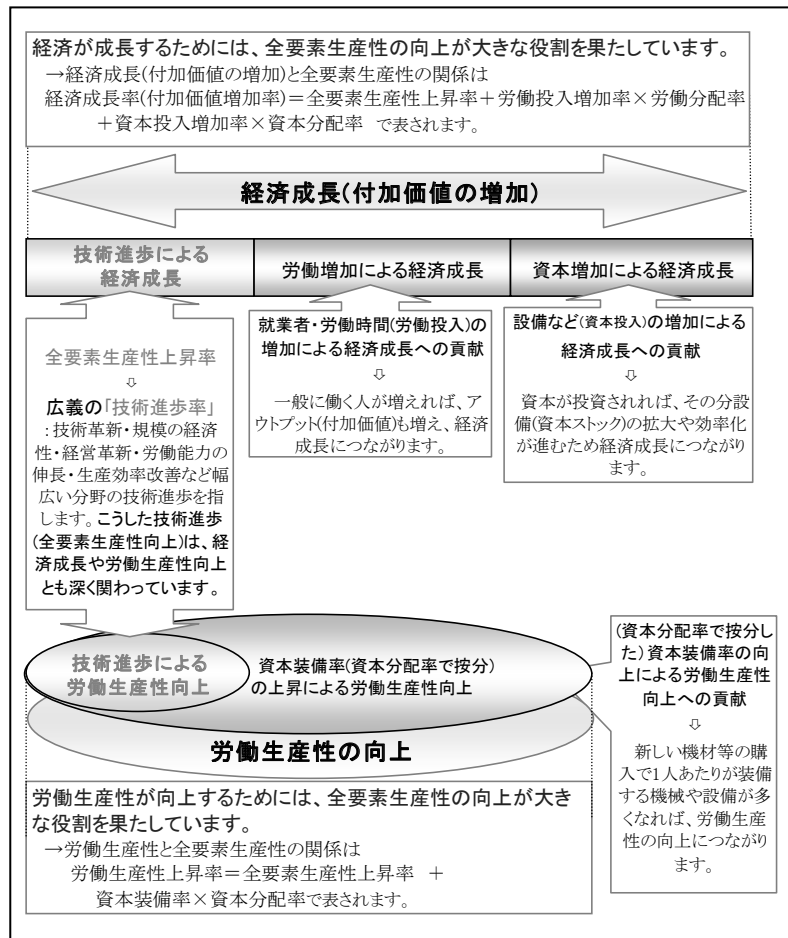
労働生産性の向上は、企業の利益の拡大につながるだけでなく、従業員の賃金を上昇させる原資にもなると考えられ、ひいては日本が経済成長を持続させるための推進力にもつながるとされています。また、労働生産性の向上は、顧客満足度の向上にもつながるものと考えられています。



全要素生産性とは

一般に、全要素生産性 (TFP : Total Factor Productivity) は、工学的な技術革新・規模の経済性・経営の革新・労働能力の伸長などで引き起こされる「広義の技術進歩」を表す指標とされています。

また、全要素生産性の向上は、経済成長や労働生産性向上の源泉となっているため、経済成長を今後持続させていく上でも、近年ますます重要視されるようになってきています。



人的資本経営の浸透・従業員認知に関する調査（非売品） ～ワーク・エンゲージメント、生産性、心理的安全性を高めるには～

2026年4月10日発行

編集

公益財団法人 日本生産性本部

コンサルティング部

雇用システム研究センター

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4040 FAX 03-3511-4046

<https://www.jpc-net.jp/consulting/>

発行

公益財団法人 日本生産性本部

生産性労働情報センター

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4007 FAX 03-3511-4073

<https://www.jpc-net.jp/lic/>

©Japan Productivity Center (JPC) 2026

*本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。これらの許諾については雇用システム研究センターまでご照会下さい。

2026年4月

公益財団法人 日本生産性本部
コンサルティング部雇用システム研究センター



日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER