News Release

報道関係各位

2026年11月19日
公益社団法人日本青年会議所
株式会社博報堂

勤労感謝の日に考える、働く人のしあわせと会社の成長の“好循環”

幸福度の高い経営者は、人財の採用・定着に「手応え」を感じる割合が約3倍

人が集まり、定着する会社へ。賃上げだけではない“新たな選択肢”

日本青年会議所×博報堂「日本ウェルビーイング研究会議」が「幸循環経営」レポートを発刊

幸福度の高い家族やパートナーは、相手の勤務先への信頼も約2.5倍
経営者・社員・家族やパートナー701人の調査と20社の事例から

人手不足が続き、賃上げだけでは人財の確保や定着が難しくなる中、働く人の幸せを経営にどう生かすかが地域の中小企業をはじめ多くの企業の課題となっています。公益社団法人日本青年会議所（所在地：東京都千代田区、会頭：加藤 大将、以下「日本JC」）と、株式会社博報堂（本社：東京都港区、代表取締役社長：名倉 健司、以下「博報堂」）のシンクタンクである博報堂100年生活者研究所は、共同研究プロジェクト「日本ウェルビーイング研究会議（Japan Well-being Research Council：略称JWC）」の研究成果をまとめた『幸循環経営～すべての人と経営をウェルビーイングに～』を、11月23日の勤労感謝の日に向けて、2026年11月19日（木）に発刊します。

経営者428人・社員136人・家族やパートナー137人の計701人に調査したところ、幸福度の高い経営者の31.9%が、人財の採用や定着に「手応えを感じている」と回答しました。中・低幸福度の経営者（10.7%）の約3倍です。

この傾向は、企業の業績にかかわらず確認されました。増収企業でも、横ばい・減収企業でも、幸福度の高い経営者のほうが、採用・定着に手応えを感じている割合が高くなっていました。幸福度の高い経営者では、感謝を伝え合う文化づくりや、社員の意見を生かす取り組みも多く見られます。

また、幸福度の高い家族やパートナーでは、相手の勤務先を「信頼できる場所」と感じる割合が69.2%と、中・低幸福度（28.0%）の約2.5倍でした。レポートでは、20社へのインタビューとアンケート調査をもとにした「ウェルビーイングに働くための8つの行動指標」や、自社で使える実践ガイドとワークシートも収録しています。

※本リリースは、日本JCと博報堂の共同プロジェクト「日本ウェルビーイング研究会議」により実施した調査結果の最終レポートに関する発表です。2026年10月8日に日本JCより発表した調査結果速報では未公表だった分析・考察を含む調査結果の全体像を公開しています。

▸ 本レポートのダウンロードはこちらから：https://x.gd/XhDW5

＜本件に関するお問い合わせ先＞

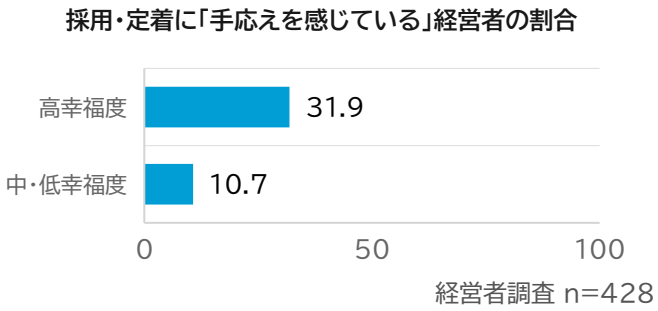
「日本ウェルビーイング研究会議」PR事務局　担当：山中、田中
TEL：090-3703-2253（山中携帯）　MAIL：jwc-info@hakuhodo.co.jp
Webサイト：https://japan-well-being-conference.studio.site/

調査結果　働くしあわせと、暮らし・企業との関係

① 幸福度の高い経営者は、採用・定着に「手応え」を感じる割合が約3倍

人財の採用や定着に「手応えを
感じている」と回答した経営者の割合

31.9% ／ 10.7%



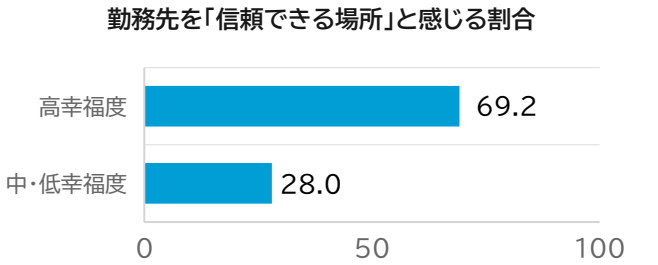
経営者調査 n=428

売上の傾向別でも、増収企業で39.4%／19.7%、横ばい・減収企業で22.9%／5.0%と、
いずれも高幸福度が上回りました。なお、増収企業の割合は54.7%／38.8%です。

② 家族やパートナーの勤務先への信頼が約2.5倍

相手の勤務先を「信頼できる場所」と感じる
家族やパートナーの割合

69.2% ／ 28.0%



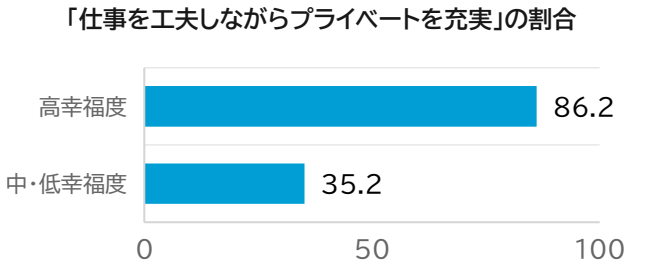
家族・パートナー調査 n=137

高幸福度の家族やパートナーは69.2%、中・低幸福度では28.0%。
働く本人の身近な人の視点からも、企業との関係を捉えました。

③ 幸福度の高い社員は、プライベートの充実の実感が約2.4倍

「仕事を工夫しながらプライベートを
充実させられている」と回答した社員の割合

86.2% ／ 35.2%



社員調査 n=136

高幸福度の社員は86.2%、中・低幸福度の社員は35.2%。
仕事の工夫とプライベートの充実について、両群の回答を比較しました。

※経営者は経営層および代表者。nは各調査の回答者総数。幸福度は0～10点の11段階評価。
7～10点を高幸福度、0～6点を中・低幸福度として比較。
※①は「とても手応えを感じている」「やや手応えを感じている」の合計。売上の傾向は経営者が回答した直近3年間の傾向で、
「横ばい・減収企業」は横ばいと減収の合計。
※各結果は関連を示す比較であり、因果関係を示すものではありません。

20社の実践から見えた、4つの発見

発見1｜自分のために働いていい

働く人自身の幸せを、仕事の出発点にする

データ:「自分の幸せを満たして働けている」社員の幸福度は7.2点(そう思わない社員は5.5点)

発見2｜仕事は誰かへの贈り物

自分の仕事が、誰かの喜びにつながる

事例:葬儀、温泉、居酒屋など業種の異なる6社に「誰かの役に立つから、売上が立つ」という共通の考え方

発見3｜行き先は絵が浮かぶ言葉で

目指す会社の姿を、具体的に伝える

事例:「社員のお子さんが働きたくなる会社」と決め、給与・休暇を改善。離職率は約30～35%→0%

発見4｜社員を観客から主役へ

社員の「こうしたい」を、実現する

事例:現場から上がった声で、ネイル禁止のルールを撤廃

レポートには、企業の実践事例に加え、自社の取り組みを考える実践ガイドとワークシートも収録しています。

共同研究パートナー コメント



公益社団法人日本青年会議所　第75代会頭
加藤 大将

企業は、単に経済活動を行う場だけではなく、人と人がつながり、社会に価値を生み出す場でもあります。働く人の幸せを大切にする経営は、社員とその家族の幸せを育み、地域の活力となり、やがて社会全体への幸せへとつながっていきます。今回の共同研究を、幸せと利益の循環を生み出す一歩として未来へとつないでまいりましょう。



株式会社博報堂　執行役員　研究デザインセンター長
宮澤 正憲

働く人もまた、暮らし全体を営む一人の生活者です。その人の暮らしと仕事をともに見つめることが、これからの経営には欠かせません。調査や企業の実践からは、話を聴く、感謝を伝える、得意なことを生かすといった日々の関わりの大切さが見えてきました。本レポートが、明日からの一歩を考えるきっかけとなれば幸いです。

有識者コメント



武蔵野大学ウェルビーイング学部 学部長・教授
前野 隆司 先生

経営者の役割は「社員を幸せにする」ことというよりも「幸せが生まれる環境をつくる」ことというべきでしょう。人を大切にすることと、企業の成長は対立しません。働く本人に加え、家族やパートナーにも目を向けた今回の研究は、仕事と暮らしのつながりの中で育まれるしあわせと経営の関係を示しています。本レポートをきっかけに、人のしあわせと企業の成長をともに育む実践が広がることを期待します。

調査概要

定量調査｜アンケート

701人

経営者	社員	家族やパートナー
428人	136人	137人

インターネット調査（2026年7～8月）
幸福度は0～10点の11段階で聴取
7～10点を高幸福度として比較

定性調査｜インタビュー

20社

経営層インタビュー	社員グループインタビュー

ウェルビーイング経営に取り組む20社で、
取り組みと社員・組織・顧客・地域の変化、
現場の雰囲気や社員自身の変化を聴取

※本調査は、幸福度と意識・行動・業績との関連を示すものです。幸福度の高さが増収や会社への信頼を生んだという因果関係を示すものではありません。

日本ウェルビーイング研究会議（JWC）について

日本青年会議所と博報堂100年生活者研究所が、2026年3月に立ち上げた共同研究プロジェクトです。働く本人だけでなく、その人にとって大切な家族やパートナー、経営者・組織という三者の視点から、仕事・生活・組織のウェルビーイングと企業の成長との関係を研究しています。



表紙

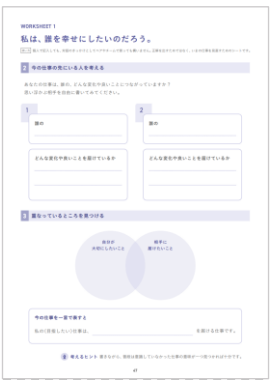


幸循環経営の全体像


ケース紹介



行動指標の使い方



実践ワークシート

「幸循環経営」とは

働く人の幸せが、家族やパートナーなど身近な人との関係、職場での行動、そして企業の成長へとめぐり、また働く人の幸せに還ってくる。その循環を日々の経営から育てていく考え方を、本レポートでは「幸循環経営」と呼びます。2026年3月の発足時に掲げた、経営者・社員・家族やパートナーの「幸福の連鎖」という問いから生まれた提言です。