

採用難は賃上げで解消しない。年収とウェルビーイングは無関係！
ウェルビーイング＝共鳴×会社との重なり×仕事への満足

企業・商品・採用領域のブランディング・サービスを提供し、採用ブランディングを初めて理論化・体系化したむすび株式会社(本社:東京都目黒区、代表:深澤 了)は、国立大学法人富山大学地域連携戦略室講師・嶋尾かの子氏と共同研究を行い、全国のビジネスパーソン302人にインターネットによるアンケート調査を行い、集計、分析を行いました。その結果、年収と仕事を通してのウェルビーイング(精神的豊かさ)はマイナス相関となり、無関係であることがわかりました。

各設問の相関

	入社時の共鳴	入社時の共感	現在の共鳴	現在の共感	人生で成し遂げたい役割や使命	内省時間	強みや役割を周囲に伝える	歴史・ストーリーに愛着	勤務先のファン	人生の目的と会社の方	理念への納得	仕事に満足	職場推奨	商品・サービス推奨	精神的豊かさ(ウェルビーイング)	年収
入社時の共鳴	1.000	0.798	0.735	0.702	0.395	0.332	0.564	0.627	0.642	0.570	0.588	0.486	0.611	0.528	0.528	-0.236
入社時の共感	0.798	1.000	0.675	0.704	0.407	0.366	0.596	0.657	0.620	0.594	0.571	0.434	0.553	0.500	0.547	-0.164
現在の共鳴	0.735	0.675	1.000	0.748	0.382	0.311	0.572	0.612	0.650	0.581	0.662	0.549	0.591	0.524	0.613	-0.228
現在の共感	0.702	0.704	0.748	1.000	0.430	0.360	0.547	0.623	0.654	0.610	0.647	0.568	0.601	0.578	0.556	-0.204
人生で成し遂げたい役割や使命	0.395	0.407	0.382	0.430	1.000	0.594	0.464	0.365	0.384	0.472	0.449	0.361	0.299	0.317	0.356	-0.180
内省時間	0.332	0.366	0.311	0.360	0.594	1.000	0.551	0.422	0.359	0.400	0.396	0.312	0.345	0.382	0.241	-0.169
強みや役割を周囲に伝える	0.564	0.596	0.572	0.547	0.464	0.551	1.000	0.597	0.568	0.591	0.598	0.478	0.505	0.526	0.563	-0.247
歴史・ストーリーに愛着	0.627	0.657	0.612	0.623	0.365	0.422	0.597	1.000	0.723	0.713	0.658	0.520	0.674	0.690	0.612	-0.188
勤務先のファン	0.642	0.620	0.650	0.654	0.384	0.359	0.568	0.723	1.000	0.718	0.697	0.584	0.695	0.668	0.684	-0.238
人生の目的と会社の方	0.570	0.594	0.581	0.610	0.472	0.400	0.591	0.713	0.718	1.000	0.736	0.570	0.661	0.633	0.685	-0.259
理念への納得	0.588	0.571	0.662	0.647	0.449	0.396	0.598	0.658	0.697	0.736	1.000	0.699	0.659	0.626	0.694	-0.248
仕事に満足	0.486	0.434	0.549	0.568	0.361	0.312	0.478	0.520	0.584	0.570	0.699	1.000	0.586	0.610	0.675	-0.265
職場推奨	0.611	0.553	0.591	0.601	0.299	0.345	0.505	0.674	0.695	0.661	0.659	0.586	1.000	0.752	0.686	-0.261
商品・サービス推奨	0.528	0.500	0.524	0.578	0.317	0.382	0.526	0.690	0.668	0.633	0.626	0.610	0.752	1.000	0.704	-0.181
精神的豊かさ(ウェルビーイング)	0.528	0.547	0.613	0.556	0.356	0.241	0.563	0.612	0.684	0.685	0.694	0.675	0.686	0.704	1.000	-0.225
年収	-0.236	-0.164	-0.228	-0.204	-0.180	-0.169	-0.247	-0.188	-0.238	-0.259	-0.248	-0.265	-0.261	-0.181	-0.225	1.000

図一:各設問同士の相関

■アンケート調査の経緯—仕事を通してウェルビーイングを感じることはできるのか？

1日のうちで多くの時間を割く仕事。その仕事でウェルビーイング(精神的豊かさ)を感じることができれば、世の中の多くの人の人生がより豊かになるはず。自殺者、精神疾患患者の増加、一時期は過労死が社会問題化され、一企業は働き方改革を推し進めることにより、労働生産性を高めることが急務になりました。また企業は人手不足に悩まされ、人手不足倒産も過去最多となっています。多くの人が仕事を通してウェルビーイングを感じることはできれば、社会問題も解消され、労働生産性も高まるはず。だとしたら、仕事を通してのウェルビーイング(精神的豊かさ)は何が要因となるのか。それがわかれば、企業側も対策を講じることができるはず。そんな思いでアンケート調査を行い、分析しました。

図二:ウェルビーイングを構成する要素

	「精神的な豊かさ(ウェルビーイング)」を従属変数とした因果関係						
	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
現在の共鳴	0.203	0.046	0.207***	4.432	0.000	0.592	1.689
人生の目的と会社の方 向に重なり	0.354	0.046	0.362***	7.626	0.000	0.573	1.746
仕事に満足	0.352	0.046	0.355***	7.673	0.000	0.603	1.657
R=.784,R2=.615,調整済みR2=.611,F=158.536,※P<.05,※※p<.01							
t=検定統計量,VIF : Variance Inflation Factor =1/許容度							

■ウェルビーイング＝共鳴×会社との重なり×仕事の満足

前頁の図一2は、重回帰分析により、ウェルビーイング(精神的豊かさ)は何によって引き起こされるのかを表にしたものです。本調査の分析から、「現在所属している組織への共鳴」、「人生の目的と会社の方向性との重なり」、「仕事の満足」がかけ合わさることで、ウェルビーイングにつながりやすいことがわかりました。つまり、企業は従業員に対して、仕事におけるウェルビーイングを促すためには、この3つの要素を重視していく必要があることがわかります。

図一3:「現在の共鳴」と「入社時の共鳴」 Q2-3「現在の共鳴」と入社時の共鳴

(単回帰分析) (強制投入法) n=302

	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
入社時の共鳴	0.698	0.037	0.734***	18.768	0.000	1.000	1.000

R=.735, R²=.540, 調整済みR²=.539, F=352.222, *P<.05, ***p<.01

従属変数：現在の共鳴
独立変数：入社時の共鳴

t=検定統計量,VIF：Variance Inflation Factor =1/許容度

■「現在の共鳴」は、「入社時の共鳴」によって引き起こされる。

では、「今所属している組織への共鳴」とは、何によって引き起こされるのか。その一つの解答が「入社時にその組織にすでに共鳴していたかどうか」です。図一3は「現在の共鳴」が「入社時の共鳴」の影響を強く受けることがわかります。さらに図一4を見ると、「入社時に共鳴していた人」は「とてもそう思う」+「まあ思う」の合計値で22.2%。「勤務先に現在共鳴している人」は「とてもそう思う」+「まあ思う」の合計値で22.8%という結果になっています。

図一4: 共感と共鳴に関する単純集計データ

Q2	下記の質問に関して、5段階で評価してください。		1	2	3	4	5
			5(とてもそう思う)	4(まあ思う)	3(ふつう)	2(あまり思わない)	1(全然思わない)
m1-SA	私は、勤務先の理念や価値観、考え方にとても「共鳴」して入社した。	全体	5(とてもそう思う)	4(まあ思う)	3(ふつう)	2(あまり思わない)	1(全然思わない)
		302	18	52	111	72	49
m2-SA	私は、勤務先の理念や価値観、考え方にとても「共感」して入社した。	全体	100.0%	6.0%	17.2%	36.8%	23.8%
		302	16	65	117	59	45
m3-SA	私は現在、勤務先の理念や価値観、考え方にとても「共鳴」している。	全体	100.0%	5.3%	21.5%	38.7%	19.5%
		302	17	52	119	76	38
m4-SA	私は現在、勤務先の理念や価値観、考え方にとても「共感」している。	全体	100.0%	5.6%	17.2%	39.4%	25.2%
		302	17	61	124	63	37
		全体	100.0%	5.6%	20.2%	41.1%	20.9%
		302	17	61	124	63	37

■採用難を脱するのは賃上げ競争ではなく、共感・共鳴。

本調査では、共感と共鳴の言葉の違いを定義し、調査をしております。問-1は下記のように問いかけ、チェックしたら回答していく形式にしました。

本調査の共感と共鳴の定義の違いは下記となります。確認したらチェックしてください。共鳴(resonance):他人の考えや行動などに心から同感すること。「主義に?する」共感(sympathy):他人の意見や感情などにそのとおりだと感じる事。またその気持ち。「-を覚える」「-を呼ぶ」「彼の主張に-する」出典:weblio「デジタル大辞泉」(小学館)

ブランド論においても、ケビン・レーン・ケラーが2000年に共鳴を「顧客と強い結びつきを感じる状態であり、顧客がブランドを愛し、積極的に関わる状態」と定義しています。この状態を従業員と会社はどう応用するのかが、今回の調査が示唆しています。昨今の採用難から賃上げ競争が激しくなっていますが、給与はあくまで不満を消す衛生要因(ハーズバーグ, 1958)であり、今回の結果からも、従業員の主体的な行動をとまなう強い結び付きの「共鳴状態」をどれだけつくれるかが、企業側に求められていきます。

調査期間:2025年12月9日～10日
調査対象:全国のビジネスパーソン(18歳～70歳までの正社員、契約社員)
サンプル数:302サンプル(有効回答数)
調査方法:インターネット調査
調査機関:自社調査
集計・分析結果はこちらよりDLください。
<https://www.musubi-inc.co.jp/download/chousa2026/>

【共同研究者紹介】

嶋尾かの子

国立大学法人富山大学地域連携戦略室講師
日本マーケティング学会理事
日本ブランド経営学会理事
アドラー心理学講師

大阪府大東市出身。大阪芸術大学大学院後期博士課程修了。芸術文化学博士。思春期真っ只中の高3男子、高2女子の2児の母。子育て中に会ったアドラー心理学の学びを深め、全国で講演、講座を開催。これまで約1000人以上に自身の経験を踏まえ、子育てや女性のキャリアについてアドラー心理学の観点から伝える。アドラー心理学をブランド論に応用、ブランド・ビジョンを効率的に社内に浸透させる概念「ブランド実践(ブランド・プラクティス®)」理論をマーケティング学会で発表(査読付き論文)。2024年のマーケティング学会で「セルフブランディングとキャリアイメージの関係―心理的ウェルビーイングへの影響―」、2025年には「キャリア目的は幸福を超えるか―セルフブランディングと地方創生をつなぐ概念モデル―」を発表(2篇とも査読付き論文)。大学講師、アドラー心理学講師、むすび株式会社にてブランディング・ディレクター、PwCコンサルティング合同会社にて組織・人材コンサルタントを経て、現在、富山大学講師。大手企業から中小企業まで、製造業はじめ業種関係なく、組織の課題と向き合う。日本ブランド経営学会理事。日本マーケティング学会理事、アドラー心理学講師。日常会話レベルで話せる言語は、英語、ラオス語、タイ語、大阪弁。



<会社概要>

社名 むすび株式会社
代表者 代表取締役 深澤 了
所在地 〒153-0063 東京都目黒区目黒2-11-3 印刷工場2F_d
資本金 1000万円
設立日 2015年4月6日
事業内容 企業・商品/サービス・採用市場におけるブランドの開発・育成
URL <http://www.musubi-inc.co.jp>



<代表略歴> 取材等可能です！

ブランディング・ディレクター/クリエイティブ・ディレクター。日本で初めて採用ブランディングを理論化、体系化した「採用ブランディング」の生みの親。早稲田大学商学部卒業後、山梨日日新聞社・山梨放送グループ入社。広告代理店アドブレーション社制作局配属。CMプランナー/コピーライターののち、パラドックス・クリエイティブ(現パラドックス)へ。企業、商品、採用領域のブランドの基礎固めから、VI、ネーミング、スローガン開発や広告制作まで一気通貫して行う。採用領域だけでこれまで1000社以上に関わる。早稲田大学ビジネススクール修了(MBA)。著書は「無名×中小企業でもほしい人材を獲得できる採用ブランディング」(幻冬舎)、「知名度が低くても「光る人材」が集まる 採用ブランディング完全版」(WAVE出版)。「どんな会社でもできるインナー・ブランディング」(セルバ出版)。「人が詰まる中小企業の経営者が実践している採用ブランディング 新版」。学術論文6編。FCC賞、日本BtoB広告賞、山梨広告賞など、受賞、連載、雑誌掲載多数。

■ 弊社書籍のご紹介

本書籍では、無名の中小企業に奇跡ともいえる効果をもたらす正しい「採用ブランディング」について、1,000社以上の採用戦略に関わり、「採用ブランディング」を確立させたクリエイティブディレクターの深澤 了が理論から実践まで余すところなく解説しています。



どんな会社でもできる インナー・ブランディング

著者：深澤 了

定価：1,870円（税込）

<https://amzn.asia/d/bhqw32A>



知名度が低くても“光る人材”が集まる 採用ブランディング 完全版

著者：深澤 了

価格：1,760円（税込）

<https://amzn.asia/d/iBj50Ea>

【本プレスリリースに関する報道関係者からのお問い合わせ先】

むすび株式会社 担当：伊藤

TEL：03-5437-0667 FAX：03-5437-0668 Email：info@musubi-inc.co.jp