企業カルチャー白書 2026

九州大学 池田浩研究室
カルチャー変革推進委員会 powered by Unipos

2026

目次

はじめに 3

企業カルチャー白書2026の調査方法 10

第1部　企業カルチャーの現在地 13

第2部　採用を通じて、企業カルチャーはどう伝わり、再生産されるのか 21

- 第1章　求職者はカルチャーを見ている 22
- 第2章　求職者は何からカルチャーを感じ取るのか 27
- 第3章　採用場面には、本当に現在のカルチャーが「にじみ出る」のか 33
- 第4章　採用はカルチャーを“再生産”しているのか 39
- 第5章　カルチャーの再生産の実態 44

第3部　企業は採用を通じて、どのようなカルチャーを発信しているのか 51

第4部　総括 62

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

はじめに

「企業カルチャー白書」のこれまでと2026年版の特徴

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業カルチャー白書は、企業カルチャーの「実態」から「維持・再生産」へと研究を進めてきた

これまでの2年間の白書を通じて、企業カルチャーの特徴とその機能（不祥事）、変革の課題を検討してきた。2026年は、「採用」活動に注目し、カルチャーが組織内でどのように受け継がれるのかという問いに着目する。



2024

カルチャーの実態を捉える

企業カルチャーを構成する6因子を明らかにし、企業カルチャーの特徴を捉える枠組みを構築した。

問い　カルチャーとは何か。どのような特徴があるのか



2025

不祥事を生むカルチャーの構造を探る

企業カルチャーが不正や不祥事をなぜ、どのように引き起こすかを明らかにした。また、カルチャー変革を妨げる要因や課題を浮き彫りにした。

問い　カルチャーはどのようにして不祥事を引き起こすのか



2026

企業カルチャーの維持・再生産に迫る

企業に新たな人材が加わる「採用」に着目し、カルチャーがどのように伝わり、受け渡されていくのかを検討する。

問い　採用は、企業カルチャーの維持・再生産にどう関わるのか

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業カルチャーは、一つの特徴ではなく、複数の次元から捉えられる

2024年の研究では、企業カルチャーを構成する6因子を抽出した。2026年の調査では、企業カルチャーの特徴をより分かりやすく捉えられるよう、「人間関係志向」「ステークホルダー志向」「達成志向」「統制志向」「モラルハザード志向」の5因子に整理した。これらの因子は、それぞれ異なる組織の価値観や行動規範を表しており、企業カルチャーを多面的に把握するための共通の分析枠組みとなる。



企業カルチャーの次元	どのような特徴を表すか
人間関係志向	従業員同士の協力や良好な人間関係を重視するカルチャー
ステークホルダー志向	顧客や社会など、関係者への貢献を重視するカルチャー
達成志向	高い目標への挑戦や成果の達成を重視するカルチャー
統制志向	規則や手続き、組織内の秩序を重視するカルチャー
モラルハザード志向	不適切な行動が容認されやすい組織風土を表すカルチャー

※企業カルチャーの5つの因子の関係（↔）は、企業カルチャー白書2024および2025で実証された結果に基づいたものである。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

「企業カルチャー白書2026」の着眼点

採用は、人材を獲得する活動であると同時に、企業カルチャーの将来を形づくる活動でもある。

企業は採用を通じて、必要な能力や経験を持つ人材を確保するとともに、組織の将来を担う人材を迎え入れる。
しかし、採用の意味はそれだけではない。
企業にはそれぞれ、長年の活動を通じて形成された価値観や行動様式、すなわち企業カルチャーが存在する。
採用活動は、そのカルチャーを求職者に伝える機会であり、求職者が自分との相性を判断する機会でもある。
さらに、入社した人は、既存のカルチャーを学び、周囲に伝える担い手となる可能性がある。

採用は、企業カルチャーが新たな従業員へと受け渡され、維持・再生産される「入口」なのではないか。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

採用活動の中で、企業カルチャーはどのように伝わり、受け渡されるのか？

採用活動におけるカルチャーに関わる5つの問い

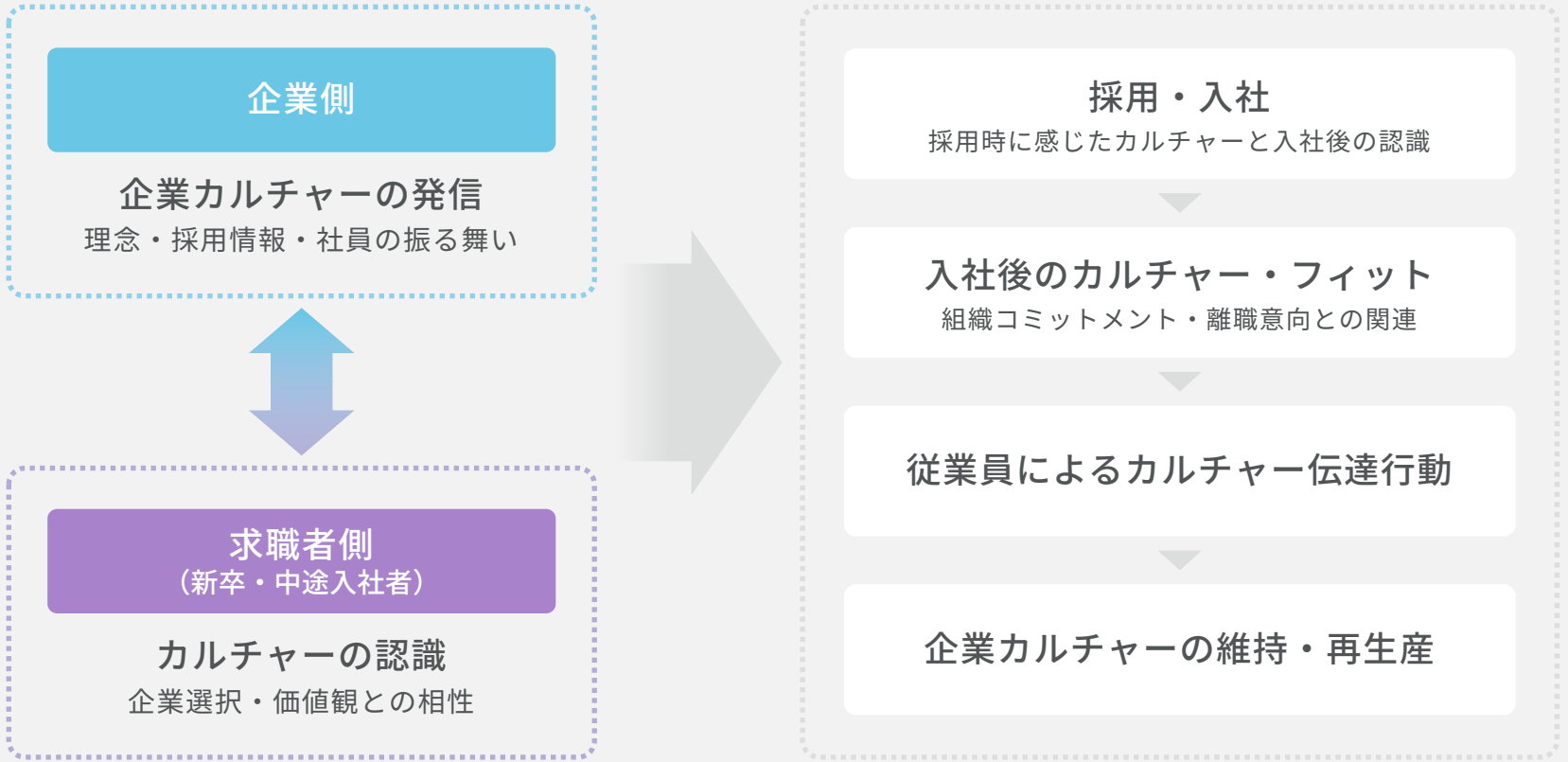
1. 求職者は、企業カルチャーをどの程度重視しているのか？
2. 企業カルチャーは、採用活動の何を通じて伝わるのか？
3. 採用時に感じ取ったカルチャーは、入社後の認識と対応しているのか？
4. 個人と企業カルチャーの相性は、採用や入社後の適合とどう関わるのか？
5. 入社した人は、企業カルチャーを次の人へ伝えるのか？

本研究では、採用前から入社後に至る各段階に着目し、
企業カルチャーの伝達・認識・適合・伝達行動の関連を検討する

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

採用を通じた企業カルチャーの維持・再生産プロセスを考える

「企業カルチャー白書2026」では、企業カルチャーの発信から、求職者による認識、採用・入社後の適合、従業員によるカルチャー伝達行動までを、カルチャーの維持・再生産に関わる一連の過程として捉える。各段階の関連を検討することで、採用が企業カルチャーの維持・再生産に果たす役割について考察する。



UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

概要：「企業カルチャー白書2026」から明らかになった6つのこと

- 新卒入社者の65.1%が
  応募時に企業カルチャーを重視している
- カルチャー理解の重要な手がかりは、
  面接官や採用担当者など「人」の振る舞いである
- 約3人に1人が入社前後にカルチャーギャップを感じ、
  そのギャップは離職意向の高さと関連している
- カルチャーを周囲に伝える行動には、
  勤続年数よりもカルチャー・フィットが強く関連している
- 企業が発信するカルチャーは、
  企業理念・社員インタビュー・働き方や制度によって異なる
- カルチャーを「変革すべき」という回答は3年間で減少し、
  「維持すべき」が増加した

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業カルチャー白書2026の調査方法

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

「企業カルチャーと採用」との関連を解明するための2つの調査方法

企業カルチャーと採用を「企業」と「求職者・従業員」の両側から捉える。

企業側の視点

企業が発信する
カルチャー

→

企業成果
定着率、女性管理職比率など

- 企業の採用ホームページには、企業カルチャーの特徴（発信カルチャー）がどの程度反映されているのか。
- 発信カルチャーは、企業成果（定着率や女性管理職比率など）と関連しているのか。

企業の採用HPなどの公開情報

東証プライム上場企業162社のHP等のテキストデータを基に
テキストマイニングによって分析

求職者・従業員側の視点

採用時に
感じ取る
カルチャー

→

志望・選抜

→

入社後の
カルチャー・フィット

- 採用活動を通じて、企業カルチャーは求職者にどのように伝わり、志望や選抜、入社後のカルチャー・フィットとどのように関連するのかを検討する。

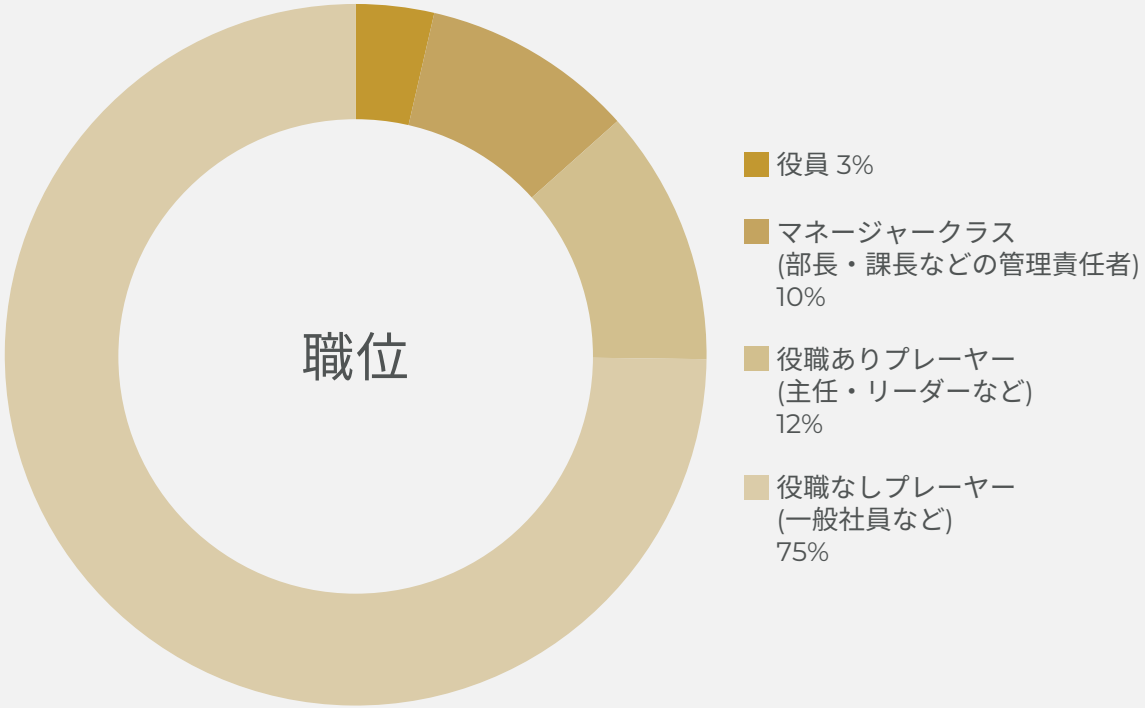
**新卒・中途入社者への
インターネット調査**

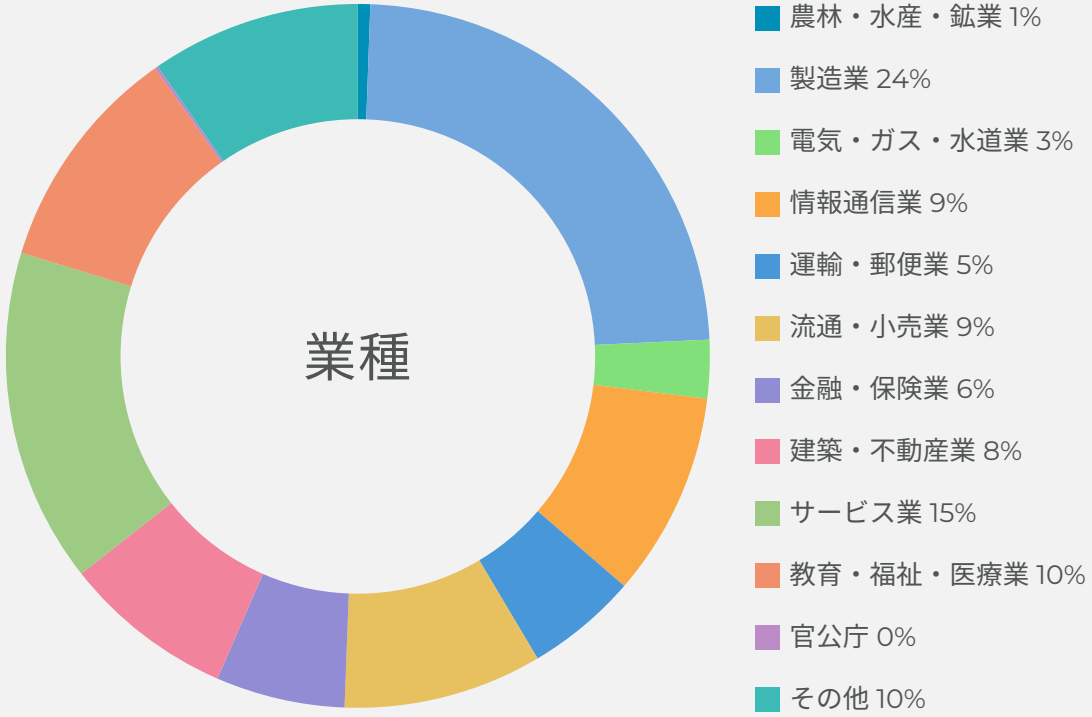
※本白書に掲載している数値は、小数点第2位を四捨五入して表示しているため、合計値が100%を上回る場合があります。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

求職者／従業員に対する調査の詳細

■調査期間および有効回答
1回目2026年4月22日-5月19日：新卒・中途入社者（入社2年目まで）1,110名（男性483名、女性627名）
2回目2026年6月18日-7月29日：1回目回答者を含む社会人　2,594名（男性1,225名、女性1,369名）





※職位と業種の内訳は、2,594名によるものである。

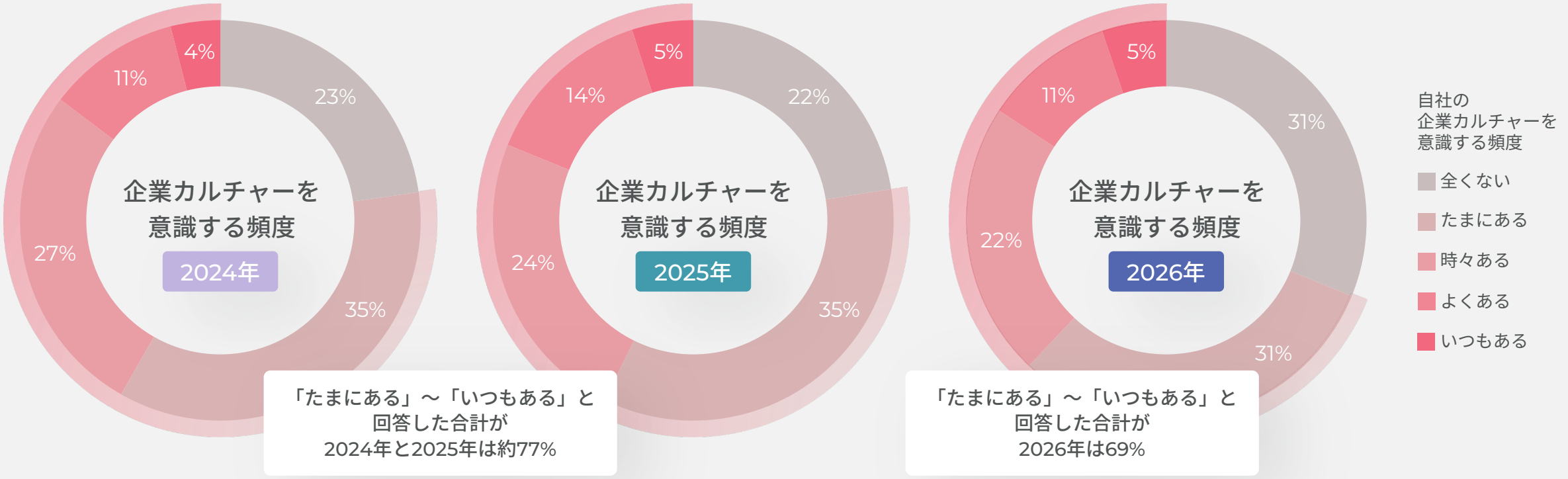
© Unipos Inc. All Rights Reserved.

第1部
企業カルチャーの現在地

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

自社のカルチャーを意識する人は69%。昨年の約77%を下回る

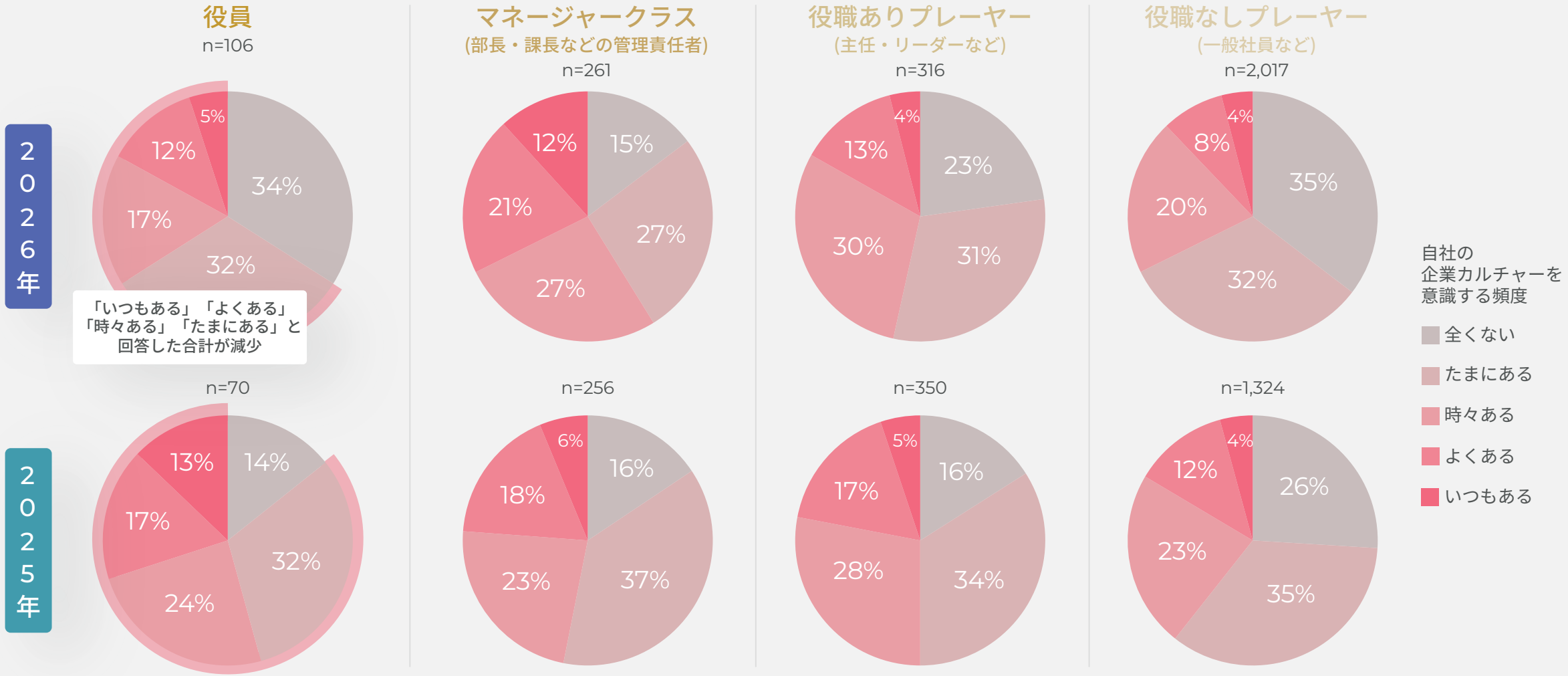
自社のカルチャーを意識する人は、2024年・2025年の約77%から、2026年は69%となった。2026年は過去2年間よりも低い割合を示したが、年度によって回答者の構成が異なるため、企業カルチャーへの意識が低下傾向にあるとまでは断定できない。
企業には、理念を掲げるだけでなく、従業員が日常の仕事の中でカルチャーを意識できる機会をつくることが求められる。



※本分析結果は1回目の回答者を含む社会人2,594名を対象とした第2回目調査によるものである。
※各年度で調査対象者の構成が異なるため、経年比較の解釈には留意が必要である。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーへの意識は、役員よりも中間管理職が高い

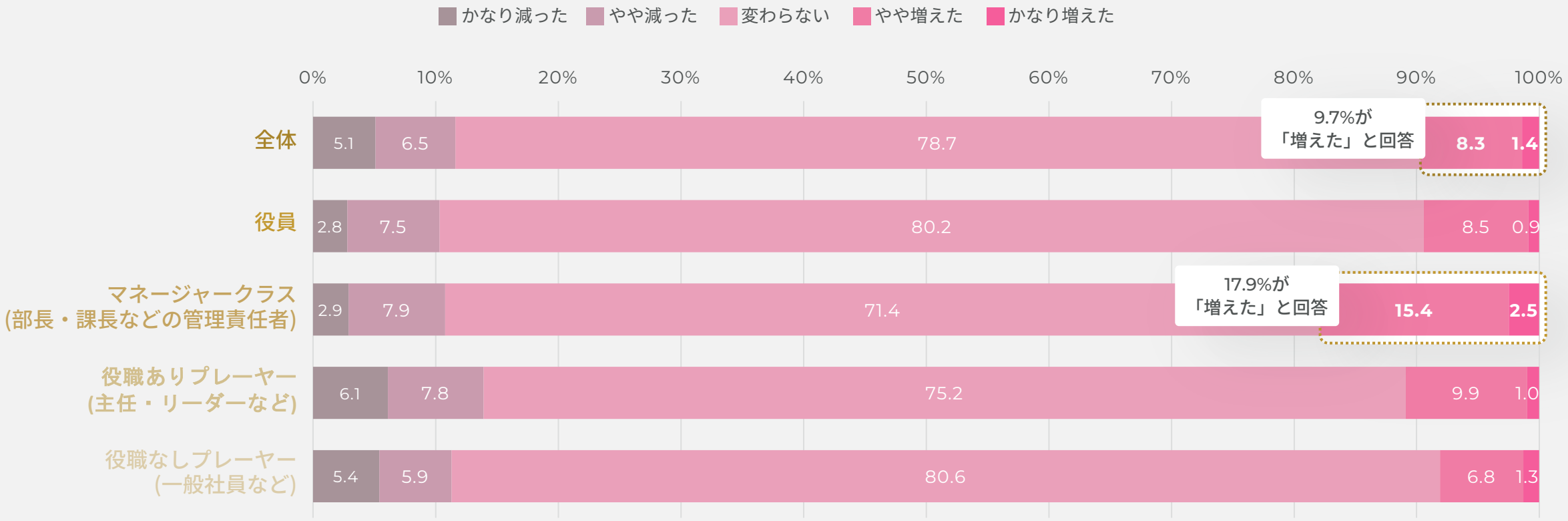


© Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーを話題にする機会が増えたのは1割未満。現場リーダーでは約2割

この1年間で「カルチャーを話題にする機会が増えた」と答えた人は、全体の9.7%にとどまった。一方、マネージャークラスでは17.9%だった。
カルチャーに関する対話が広く増加しているとは言い難いものの、現場リーダー層では比較的活発になっていることがうかがえる。

2025年と比べて、2026年は、あなたの職場では企業カルチャーについて話題にする機会が増えたと感じますか。



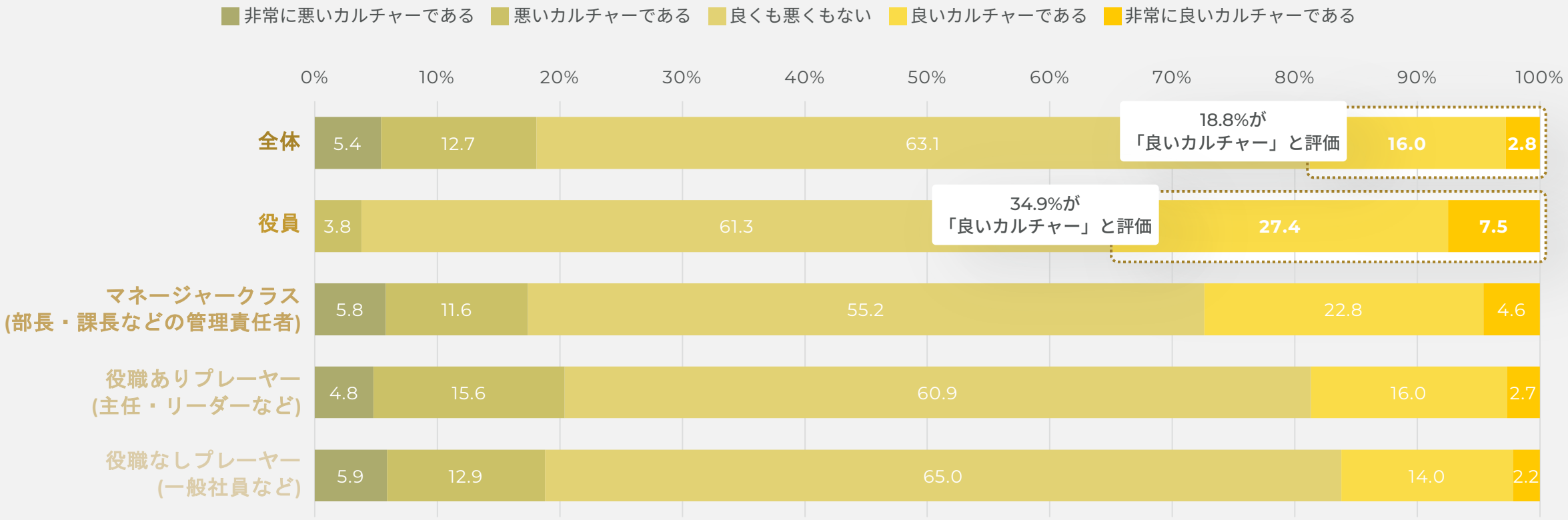
※本分析結果は1回目の回答者を含む社会人2,594名を対象とした第2回目調査によるものである。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

自社のカルチャーを「良い」と評価する割合は、役員・管理職で高い

自社のカルチャーを「良い」と評価した人は全体の18.8%だったが、役員では34.9%と高かった。
経営層と従業員では、同じ組織のカルチャーを異なる視点から評価している可能性がある。カルチャーの現状を把握する際には、経営層の認識だけでなく、現場の評価も確認する必要がある。

あなたは自社の企業カルチャーをどのように評価していますか。

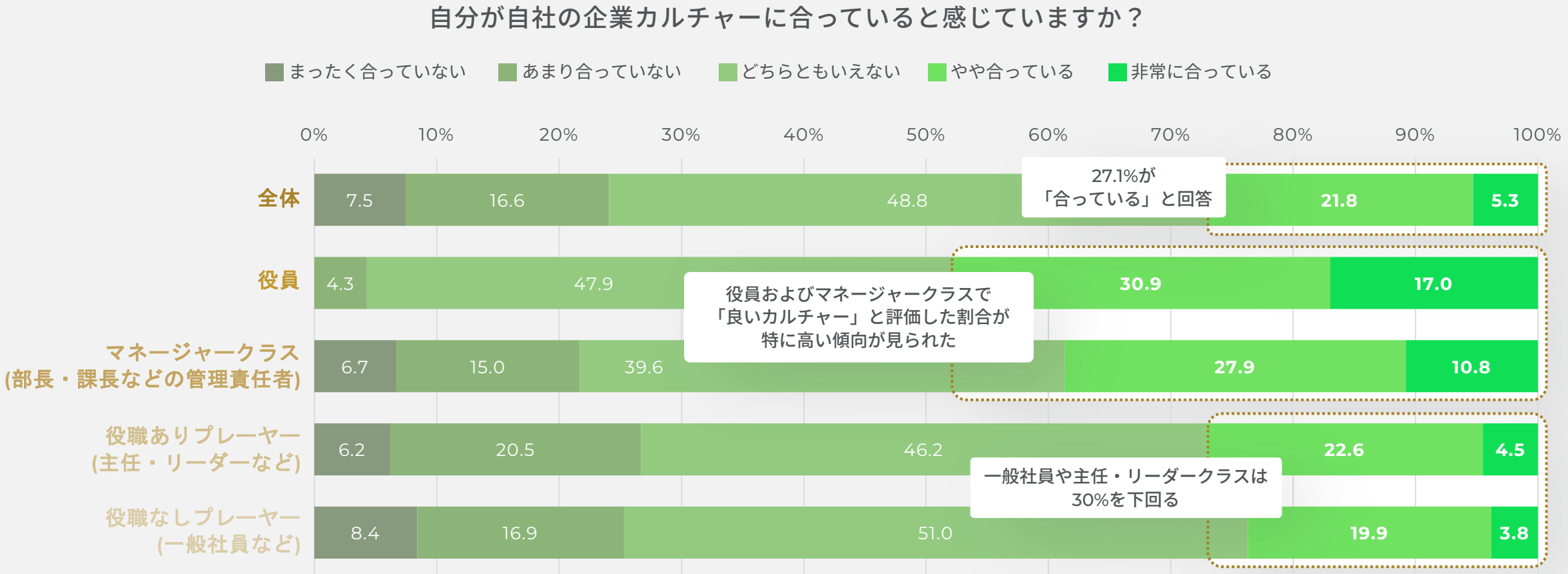


※本分析結果は1回目の回答者を含む社会人2,594名を対象とした第2回目調査によるものである。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

役職が上がるほど、自社のカルチャーとの適合感が高い

自社のカルチャーが、自分に合っているかについて尋ねた。自分が「自社の企業カルチャーに合っている」と評価した割合は、全体で27.1%を占めていた。
この傾向は役職が上がるごとに上昇しており、「一般社員」や「主任・リーダー」クラスは30%を下回る割合を示していたが、「部長・課長」などのマネージャークラスは38.8%、「役員」になると47.9%を示していた。

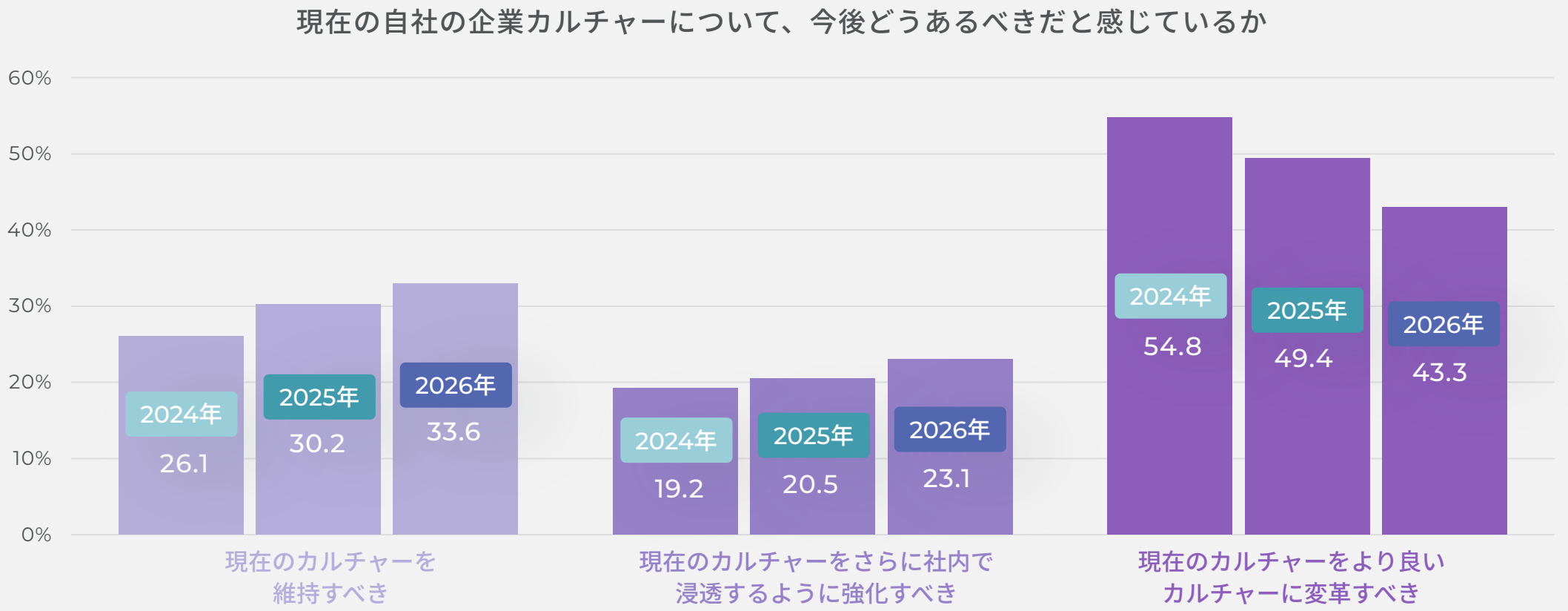


※本分析結果は1回目の回答者を含む社会人2,594名を対象とした第2回目調査によるものである。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーの「変革」を望む人は減少し、「維持」を望む人が増加

「現在の自社の企業カルチャーについて、今後どうあるべきだと感じているか」の問いに対して、「現在のカルチャーを維持すべき」と考えているのは2024年の26.1%から2025年は30.2%、そして2026年は33.6%と段階的に増加していた。「現在のカルチャーをより良いカルチャーに変革すべき」と考えているのは2024年の54.8%から、2025年は49.4%、さらに2026年は43.3%と低下の傾向を示していた。

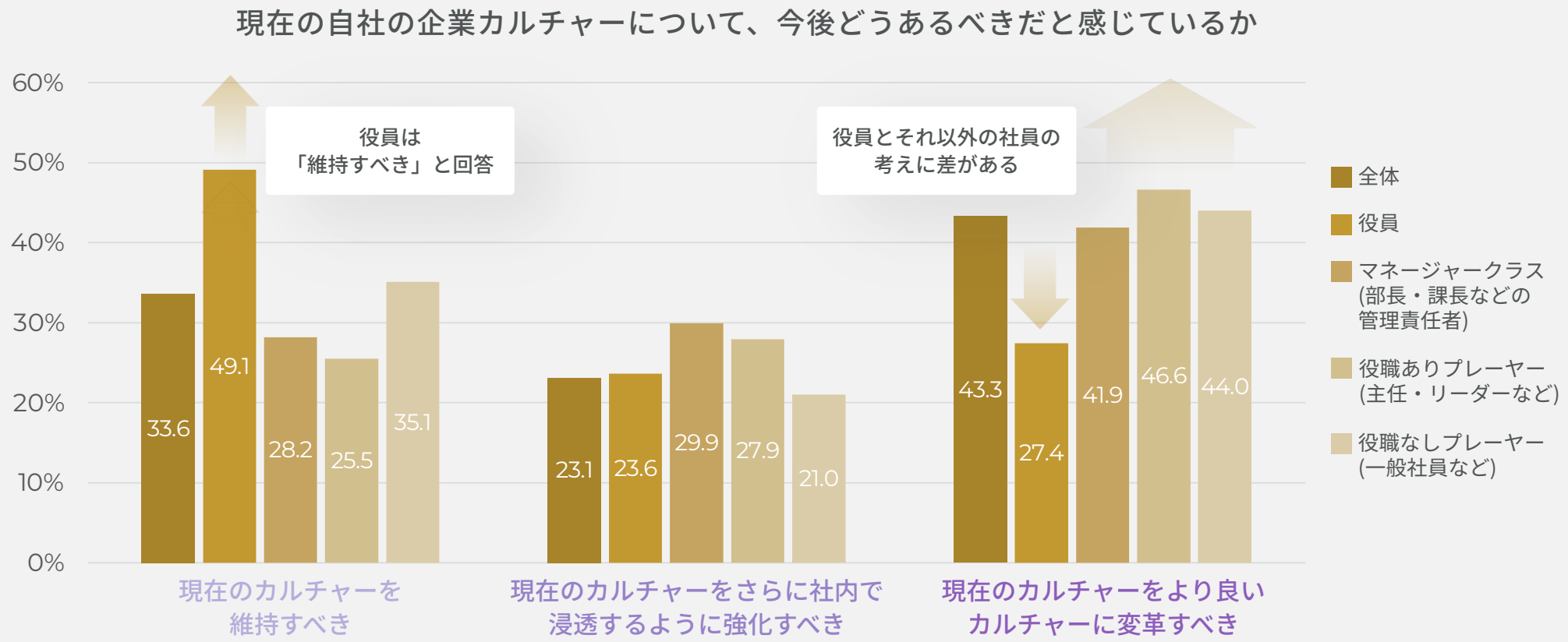


※本分析結果は1回目の回答者を含む社会人2,594名を対象とした第2回目調査によるものである。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

役員の約半数が「維持」を支持する一方、他の職位では「変革」を望む声が強い

役員の49.1%が現在のカルチャーを「維持すべき」と回答した一方、その他の職位では「変革すべき」という回答が比較的多かった。
カルチャー醸成の出発点には、経営層と現場の間にある現状認識の違いを理解することが必要である。



※本分析結果は1回目の回答者を含む社会人2,594名を対象とした第2回目調査によるものである。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

第2部
採用を通じて、企業カルチャーはどう伝わり、再生産されるのか

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

第2部
採用を通じて、企業カルチャーはどう伝わり、再生産されるのか

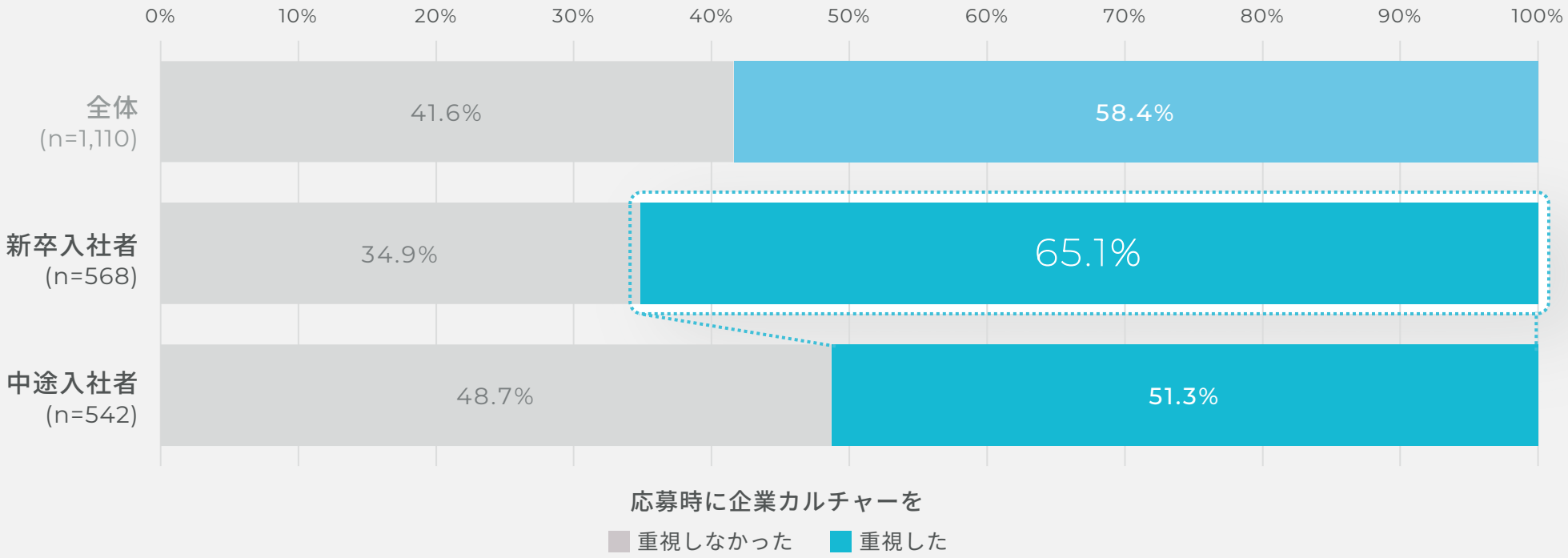
第1章　求職者はカルチャーを見ている
第2章　求職者は何からカルチャーを感じ取るのか
第3章　採用場面には、本当に現在のカルチャーが「にじみ出る」のか
第4章　採用はカルチャーを“再生産”しているのか
第5章　カルチャーの再生産の実態

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

新卒入社者の約3人に2人が、応募時に企業カルチャーを重視している

新卒入社者や中途入社者は、就職を検討する企業に対して、応募時にどの程度「カルチャー」を重視しているのだろうか。
まずは、この傾向を確認した。
全体では、58.4%の求職者が、応募時に企業カルチャーを重視していると回答していた。

属性別に見ると、新卒入社者は65.1%が企業カルチャーを重視していると回答しており、中途入社者の51.3%を大きく上回っていた。

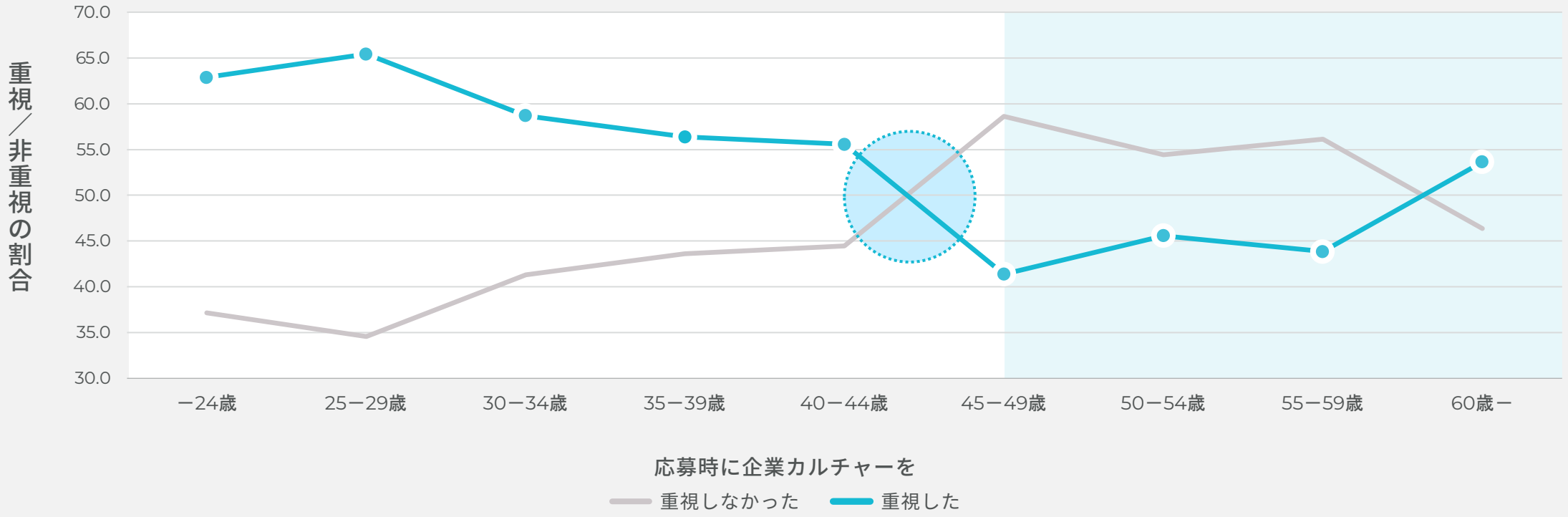


UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーを重視する割合は20代で高く、40代中盤から逆転

応募時に企業カルチャーを重視する傾向を、年代別に検討した。
下記の図は、年代ごとに「カルチャーを重視している」「カルチャーを重視していない」と回答した割合を示している。
全体を見ると、20代ではカルチャーを重視する割合が高く、

年代が上がるごとに割合が低下し、40代中盤から「重視しなかった」が多数派に逆転する。



UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

会社選びで最も重視されるのは「給与・勤務地などの条件」
新卒入社者の約2割は「人・雰囲気」を重視

現在勤務している企業を選んだ理由について、優先順位の高いものから第1位～第3位までを回答してもらった。
最優先事項（第1位）として最も多く選ばれたのは「条件（給与・勤務地・安定）」で、39.0%を占めた。
2番目に重要な事項として最も選ばれたのは「仕事内容」（33.6%）であった。

一方、「人・人間関係・雰囲気」を最優先とした割合は、
新卒入社者19.5%、中途入社者10.5%であり、新卒入社者の方が高かった。

現在の企業を選んだ理由	1位	2位	3位
条件（給与／勤務地／安定）	39.0%	22.0%	17.8%
仕事内容	25.9%	33.6%	15.9%
人・人間関係・雰囲気	15.1%	16.0%	20.5%
成長可能性／挑戦機会	3.0%	5.9%	7.3%
企業規模（知名度）	2.8%	7.2%	9.1%
働きやすさ	9.8%	13.6%	23.2%
その他	4.3%	1.6%	6.2%

新卒・中途入社者別 最優先事項の割合	新卒入社者	中途入社者
条件（給与／勤務地／安定）	35.4%	42.8%
仕事内容	24.5%	27.5%
人・人間関係・雰囲気	19.5%	10.5%
成長可能性／挑戦機会	3.7%	2.2%
企業規模（知名度）	4.8%	0.7%
働きやすさ	9.7%	10.0%
その他	2.5%	6.3%

最優先事項（第1位）を新卒入社者と中途入社者で比較すると、いずれも「条件（給与・勤務地・安定）」が最多だった。

一方、「人・人間関係・雰囲気」を最優先した割合は、新卒入社者19.5%、中途入社者10.5%と、新卒入社者が9.0ポイント大きく上回った。

新卒入社者に限っては約2割が「人・人間関係・雰囲気」を企業を選ぶ理由として挙げている点は注目すべき傾向である。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

求職者はカルチャーを見ている

給与・勤務地・仕事内容はもちろん重要。
しかし、とりわけ若い求職者では
カルチャーも企業選択の重要な判断材料になっている。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

第2部
採用を通じて、企業カルチャーはどう伝わり、再生産されるのか

第1章　求職者はカルチャーを見ている
第2章　求職者は何からカルチャーを感じ取るのか
第3章　採用場面には、本当に現在のカルチャーが「にじみ出る」のか
第4章　採用はカルチャーを“再生産”しているのか
第5章　カルチャーの再生産の実態

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーを知る最大の手がかりは、企業理念よりも面接官・採用担当者の振る舞い

採用過程において、カルチャーが反映されていると予想される「10の情報源」を提示し、
応募企業の企業カルチャーを具体的にイメージする上で、どの程度役立ったかを回答してもらった。
全体で見ると、カルチャーをイメージする上で最も役立ったものは「面接官・採用担当者の振る舞い」で69%を占めていた。
応募者は、実際に接する人の振る舞いから最もカルチャーを感じ取っている。
企業が発信する文章に加え、採用担当者や面接官自身も、企業カルチャーを体現する存在となっている。

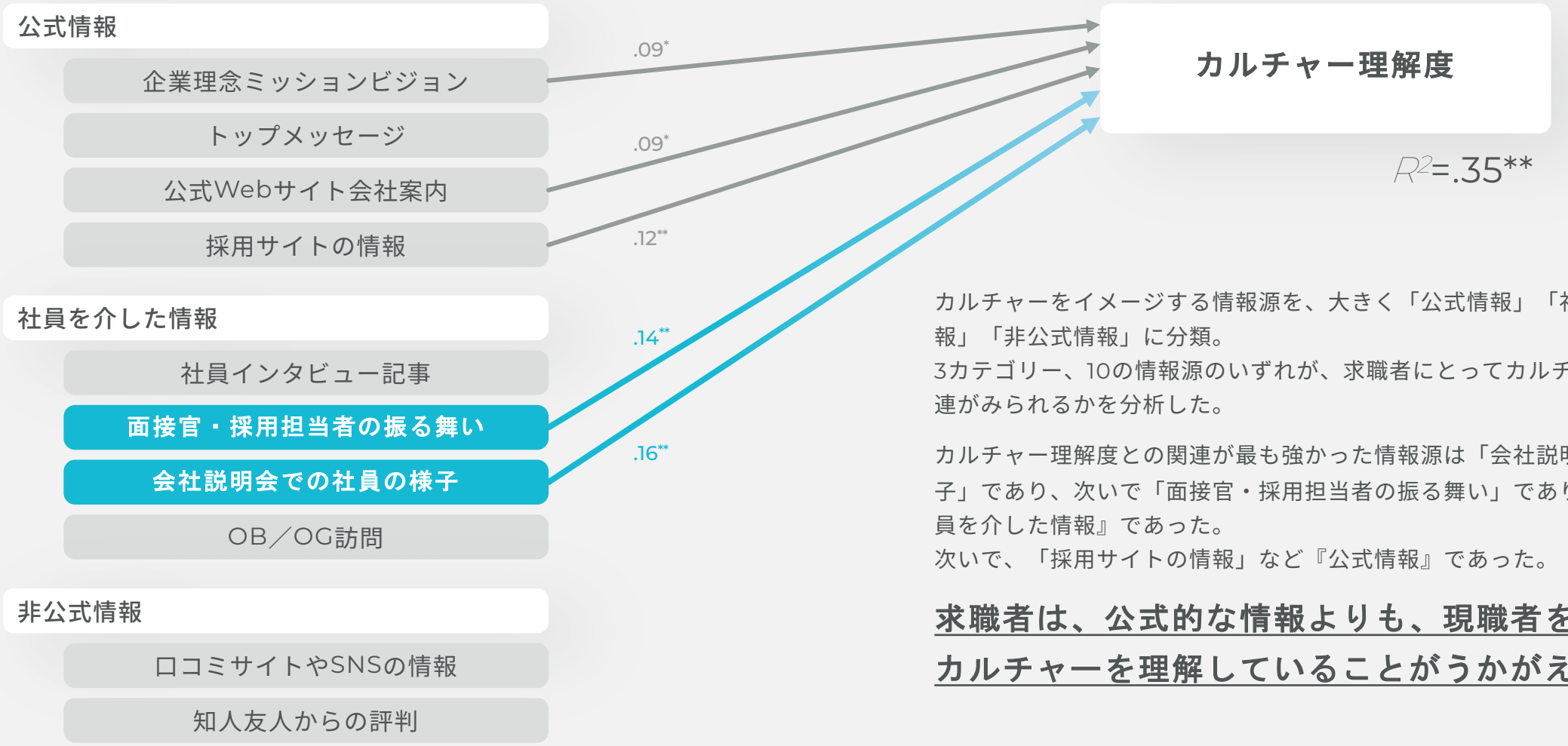
企業カルチャーの情報源	役立ったと回答した%		新卒入社者	中途入社者
面接官・採用担当者の振る舞い	69.0%	高	81.9%	55.5%
採用サイトの情報	65.2%		80.6%	49.1%
公式Webサイト会社案内	64.1%		79.8%	47.8%
会社説明会での社員の様子	60.2%		80.1%	39.3%
企業理念ミッションビジョン	58.6%		72.0%	44.5%
トップメッセージ	55.5%		66.9%	43.5%
社員インタビュー記事	54.4%		72.9%	35.1%
口コミサイトやSNSの情報	46.8%		61.3%	31.5%
知人友人からの評判	40.7%		49.1%	31.9%
OB／OG訪問	36.0%	低	48.2%	23.2%

ただし、この傾向は新卒入社者と中途入社者で大きく異なる。
新卒入社者の80%以上が「面接官・採用担当者の振る舞い」、「採用サイトの情報」、「会社説明会での社員の様子」を、「カルチャーをイメージするのに役立った」と回答した。
その他の情報源も、中途入社者よりも、新卒入社者でいずれも高い割合を示していた。

総合すると、**新卒入社者は中途入社者に比べて、取り得る情報源から敏感に企業のカルチャーを感じており、将来働く可能性のある企業のカルチャーの実体に関心が高い傾向がうかがえる。**

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャー理解との関連が強いのは、説明会の社員や面接官の振る舞い



カルチャーをイメージする情報源を、大きく「公式情報」「社員を介した情報」「非公式情報」に分類。
3カテゴリー、10の情報源のいずれが、求職者にとってカルチャーの理解度と関連がみられるかを分析した。

カルチャー理解度との関連が最も強かった情報源は「会社説明会での社員の様子」であり、次いで「面接官・採用担当者の振る舞い」であり、いずれも『社員を介した情報』であった。
次いで、「採用サイトの情報」など『公式情報』であった。

求職者は、公式的な情報よりも、現職者を通じてカルチャーを理解していることがうかがえる。

※R^2（重決定係数）は、「カルチャー理解度」を、10の情報源からどの程度説明できているかの説明率を意味する指標である。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

採用過程で求職者が最も知覚しやすいのは「人間関係重視」のカルチャー

	採用過程で感じたカルチャー	全体%	新卒入社者	中途入社者
人間関係重視	採用過程では、社員の人柄や雰囲気が強く伝わってきた	**54.6%**	**73.6%**	34.7%
	面接では、協調性やチーム適応性が重視されていた	**44.1%**	52.5%	35.2%
	内定後、社員と交流し会社の雰囲気を知る機会が設けられていた	**48.9%**	**71.1%**	25.6%
統制重視	採用プロセスは手順や基準が明確だった	**49.0%**	**63.0%**	34.3%
	面接では、ルール順守や責任感が評価されていると感じた	**44.3%**	54.4%	33.8%
	選考では形式や礼儀、ルールが重視されていると感じた	**37.3%**	46.1%	28.0%
達成重視	採用の活動場面_説明会や面接など_では、成果や実績が強調されていた	**34.3%**	42.6%	25.6%
	高い成果を出す人材が求められていると感じた	**33.7%**	37.9%	29.3%
	入社後の評価制度について、成果重視の説明があった	**31.4%**	38.9%	23.4%
ステークホルダー重視	この企業は、顧客に対して価値を提供することを重視していると感じた	**51.8%**	**65.8%**	37.1%
	この企業は、社会に対する責任や貢献を重視していると感じた	**52.3%**	**71.1%**	32.7%
	この企業は、顧客だけでなく、社会や社員など多様な関係者を重視していると感じた	**51.1%**	**68.8%**	32.5%
非モラル・公正重視	大学の授業や卒業研究の予定などを考慮してくれなかった	**12.7%**	14.4%	10.9%
	内定通知書などを書面で発行してくれるなど手続きがしっかりしていなかった	**17.5%**	17.3%	17.7%
	他の企業の受験を止めるように言われた	**9.6%**	12.0%	7.2%
	正式な入社前に会社でのアルバイト等を強要された	**8.2%**	8.8%	7.6%

採用活動において、求職者が企業のカルチャーをどの程度感じ取っているかを把握するため、「採用過程で感じたカルチャー」を調査。

各項目は「企業カルチャー5因子（P.5）」に基づき、採用場面でその特徴が「あった」かを求職者に回答してもらった。

左表は、5段階評定のうち、各項目が「あった」と回答した割合を示している。

求職者が採用過程で最も強く知覚していたのは、「人間関係重視」のカルチャーだった。（「社員の人柄や雰囲気が強く伝わってきた」54.6%）。

新卒入社／中途入社者別に見ると、新卒入社者の方が「人間関係重視」や「ステークホルダー重視」のカルチャーを強く感じ取っている傾向が示されていた。

※「志向」は現在認識している企業カルチャーの特徴、「重視」は採用過程で応募企業が重視していると感じた特徴を表す。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

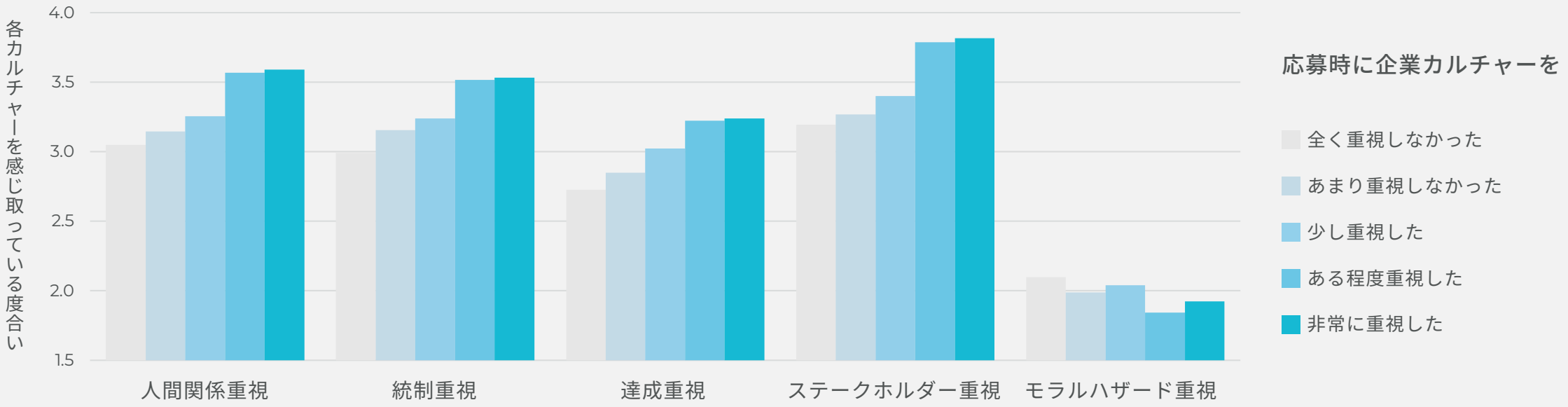
求職者はカルチャーを重視する人ほど、
採用過程で応募企業のカルチャーを知覚している

働く上でカルチャーをどの程度重視しているかによって、採用過程でどのようなカルチャーを感じ取っているかを調査した。

応募企業のカルチャーを重視している人ほど、

採用過程で「モラルハザード重視」を除く4つのカルチャーを強く感じ取っていた。

下図を見ると、応募時にカルチャーを「ある程度重視した」「非常に重視した」求職者ほど、「モラルハザード重視」を除く4つのカルチャー因子を高く評価していた。
この結果は、就職活動でカルチャーを重視している人ほど、応募企業のカルチャーを採用過程でより強く認識している様子がうかがえる。



© Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーは、説明文だけでなく
「採用に関わる人」の振る舞いから伝わる

カルチャーは「説明するもの」である以上に、
「人を通して伝わるもの」であるそして、
もともとカルチャーへの意識が高い人ほど、
採用過程でも企業カルチャーを敏感に感じ取っている。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

第2部
採用を通じて、企業カルチャーはどう伝わり、再生産されるのか

第1章　求職者はカルチャーを見ている
第2章　求職者は何からカルチャーを感じ取るのか
第3章　採用場面には、本当に現在のカルチャーが「にじみ出る」のか
第4章　採用はカルチャーを“再生産”しているのか
第5章　カルチャーの再生産の実態

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

現在のカルチャーは採用時の印象にも表れる。ただし「統制志向」は反映されない

現在認識しているカルチャーの特徴と、採用活動や採用過程において受け取ったカルチャーとの関連について検討した。
現在、人間関係志向（現在の企業カルチャー）が強い企業にいる人ほど、「社員の人柄や雰囲気が伝わってきた」や「協調性やチーム適応性が重視されていた」（採用過程で感じたカルチャー）と回答しているかを分析した。
現在働いている企業カルチャーの5因子を説明変数とし、採用過程で感じたカルチャーの各因子を結果変数とする重回帰分析を行った対角線上の値が有意であれば仮説を支持することになる。
採用過程における「統制重視」のカルチャーは、実際のカルチャーと関連性は認められず、採用過程では反映されにくい可能性を示唆。

		採用過程で感じたカルチャー				
		人間関係重視	統制重視	達成重視	ステークホルダー重視	モラルハザード傾向
実際のカルチャー	人間関係志向	.35**	.23**	.08	.17**	-.04
	統制志向	-.15**	-.01	-.03	-.07	.01
	達成志向	.09	-.07	.39**	.13*	-.03
	ステークホルダー志向	.10	.22**	-.07	.24**	-.17*
	モラルハザード志向	.00	-.07	-.06	-.16**	.24**
R^2		.26**	.16**	.15**	.26**	.12**

※「志向」は現在認識している企業カルチャーの特徴、「重視」は採用過程で応募企業が重視していると感じた特徴を表す。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

入社前に想像したカルチャーと、
入社後に認識するカルチャーには一定の関係がある

入社前に想像していたカルチャーと現在のカルチャーには、5つの次元すべてで正の関連が見られた。（r＝.23〜.39）
ただし、その関連は強いとは言えず、入社前の印象だけで入社後に体験しているカルチャーの実態を十分に捉えられているわけではない。
採用時には、企業の魅力を伝えるだけでなく、入社後の働き方や職場の実情を具体的に伝えることが重要である。

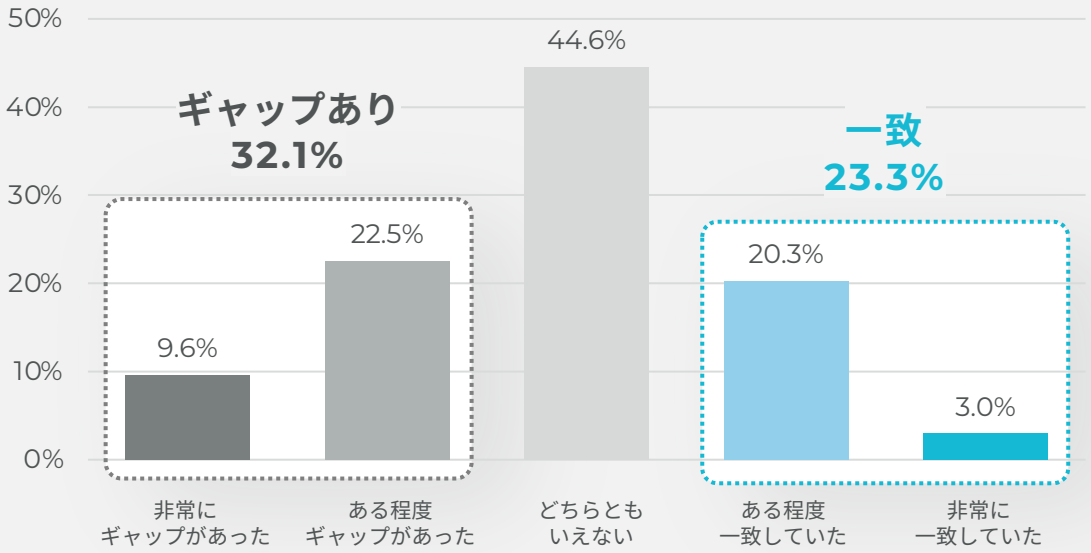
		現在の企業カルチャー				
		人間関係志向	統制志向	達成志向	ステークホルダー志向	モラルハザード志向
入社前に想像していたカルチャー	人間関係志向	.39**	-.05	.30**	.32**	.00
	統制志向	-.11*	.23**	-.02	-.12**	.18**
	達成志向	.24**	.02	.37**	.18**	.15**
	ステークホルダー志向	.37**	-.02	.25**	.39**	-.13**
	モラルハザード志向	-.09+	.13**	.04	-.15**	.34**

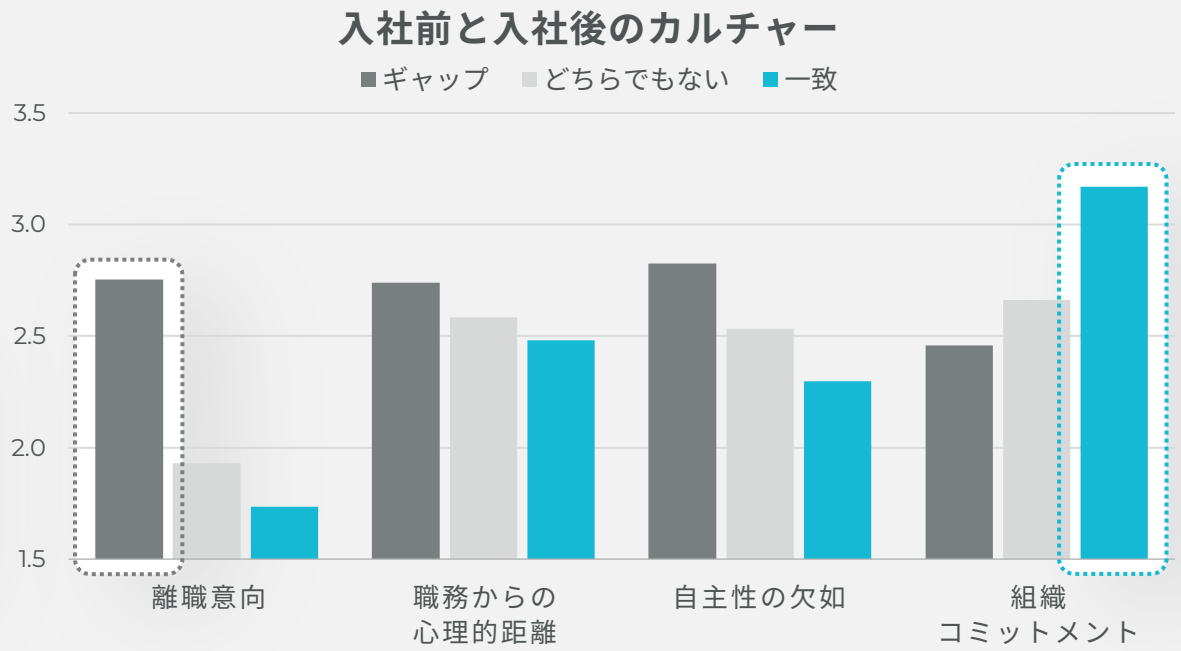
※「**」は1%水準、「*」は5%水準で統計的に有意な関連が認められたことを、「+」は10%水準で関連がある傾向が認められたことを示す。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

約3人に1人が入社前後にカルチャーギャップを実感
ギャップは離職意向の高さと関連

入社前に想像していたカルチャーと、入社後に体験するカルチャーにはある程度関係が認められた（P.35）。しかし、人によってはギャップが生じることもある。
入社前後でカルチャーが一致していたと回答したのは23.3%であるのに対し、ギャップがあったと感じたのは32.1%であった。
入社前後のカルチャーギャップの有無によって、現在の職務態度に違いがみられるかを検討したところ、カルチャーにギャップを感じている人ほど、離職意向が高い傾向を示していた。他方、**入社前後でカルチャーが一致していたと感じた人ほど、その企業への「組織コミットメント」（会社への愛着）が高い傾向を示していた。**

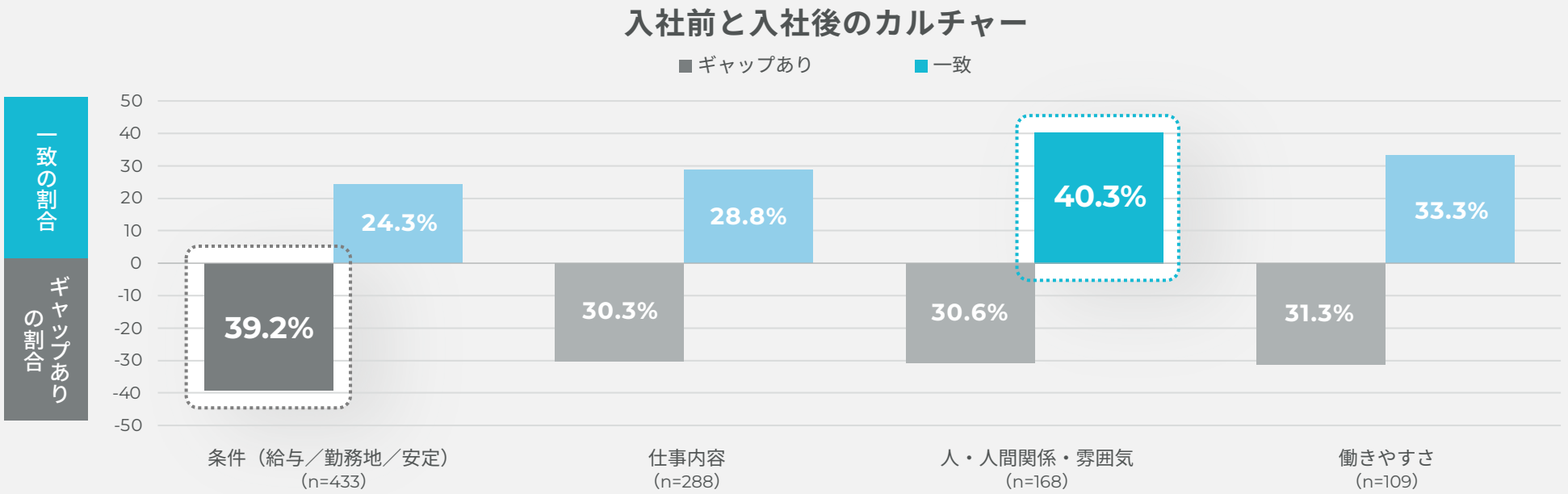




UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

「人・雰囲気」で選んだ人は一致感が高く、
「給与・勤務地」で選んだ人はギャップが多い

入社前後のカルチャーギャップは、入社後の組織コミットメントや離職意向と関連している。
そこで、どのような理由で会社を選んだ人が、入社後にカルチャーギャップを感じているのかを検討した。
現在の会社を選んだ最も重要な理由（P.25参照）ごとに、入社前にイメージしていたカルチャーと入社後に経験したカルチャーについて、「一致」「ギャップあり」と回答した割合を比較した。ここでは回答者数100名以上の4群を示す。
「人・人間関係・雰囲気」を重視した人では、カルチャーが一致していたと回答する割合が40.3%と、他の主要群より高かった。
「給与・勤務地・安定性」を重視した人では、カルチャーギャップを感じた割合が39.2%と、他の主要群より高かった。



© Unipos Inc. All Rights Reserved.

採用場面に現在のカルチャーは「にじみ出る」が、
充分とは言えず、ギャップが離職意向につながることもある

採用時に感じたカルチャーと入社後の実態には、一定の対応関係がある。
しかし、約3人に1人はカルチャーギャップを感じており、
そのギャップは離職意向の高さと関連していた。
採用では、企業の魅力を伝えるだけでなく、
入社後の実態を適切に伝えることがコミットメントの高い人を増やすために重要な要素である。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

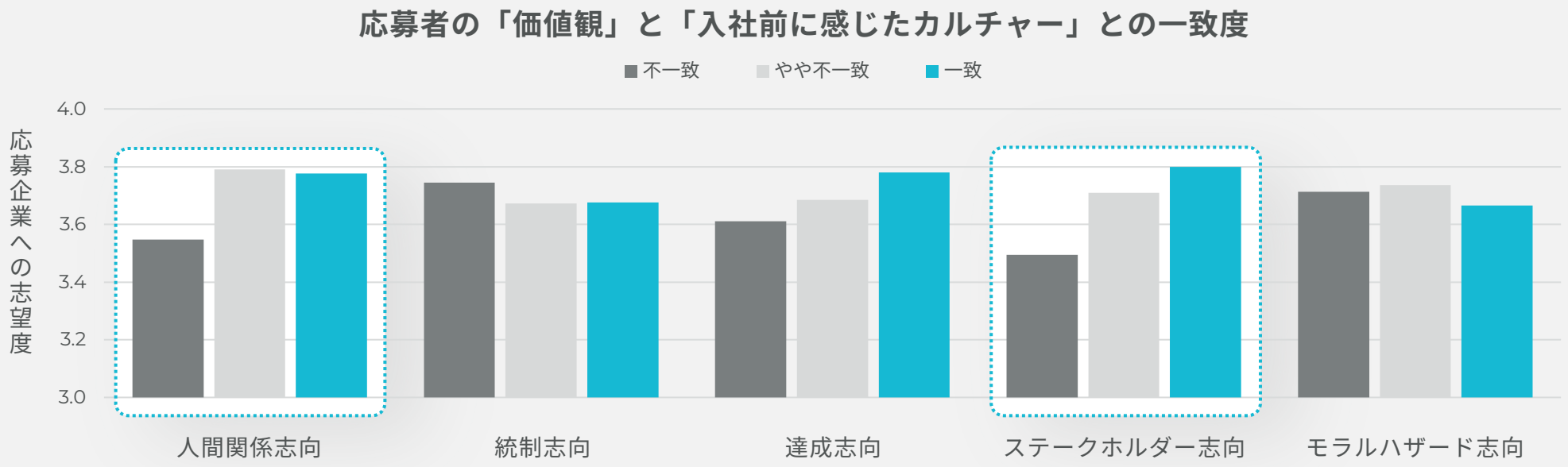
第2部
採用を通じて、企業カルチャーはどう伝わり、再生産されるのか

第1章　求職者はカルチャーを見ている
第2章　求職者は何からカルチャーを感じ取るのか
第3章　採用場面には、本当に現在のカルチャーが「にじみ出る」のか
第4章　採用はカルチャーを“再生産”しているのか
第5章　カルチャーの再生産の実態

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

応募者自身の「価値観」と「入社前に感じたカルチャー」は企業の志望度に一定程度関係する

「カルチャーの再生産」を調査する上で、応募企業が自社のカルチャーと似た価値観を持つ人を引きつけているか、を検討した。
この検証のために、応募者の「価値観」と、「入社前に感じたカルチャー」との一致度を算出した。
そして、その一致度が、その企業への志望度の高さと関連するかを検討した。
上記の仮説が支持されるのであれば、応募者の価値観と入社前に感じたカルチャーとが一致している人ほど、その企業への志望度が高いことが予想される。
企業の持つカルチャーが「人間関係志向」や「ステークホルダー志向」である場合、応募者の価値観が「一致」「やや不一致」の群は、「不一致」の群よりも志望度が高かった。応募者が企業に魅力を感じる際に、価値観の一致だけでなく、どのような価値観が一致しているかが重要である可能性がある。

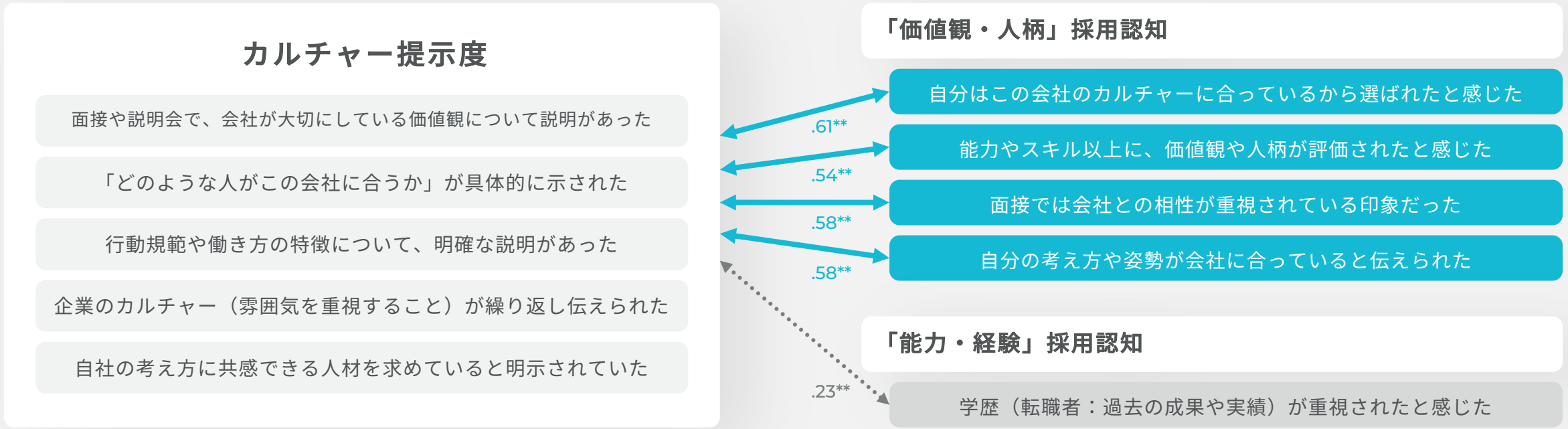


UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーを明確に伝える企業ほど、応募者は『相性で選ばれた』と感じている

カルチャーを明確に伝えている企業ほど、応募者は「会社との相性を見て選ばれた」と感じるかどうかを検討した。
採用過程で自社のカルチャーをより明確に伝えていた程度を「カルチャー提示度」とし、それとどのような理由で採用されたかの5項目との相関係数を算出した。
「価値観・人柄」で採用されたと感じている人は、カルチャー提示度と強い関連性が認められた。
一方、学歴や能力で採用されたと認識している人は、カルチャー提示度との相関は、相対的に弱い関連であった。

この結果から、**カルチャーを明確に提示する採用ほど、応募者は「能力だけでなく、価値観や相性を見て選ばれた」と認識していることがうかがえる。**

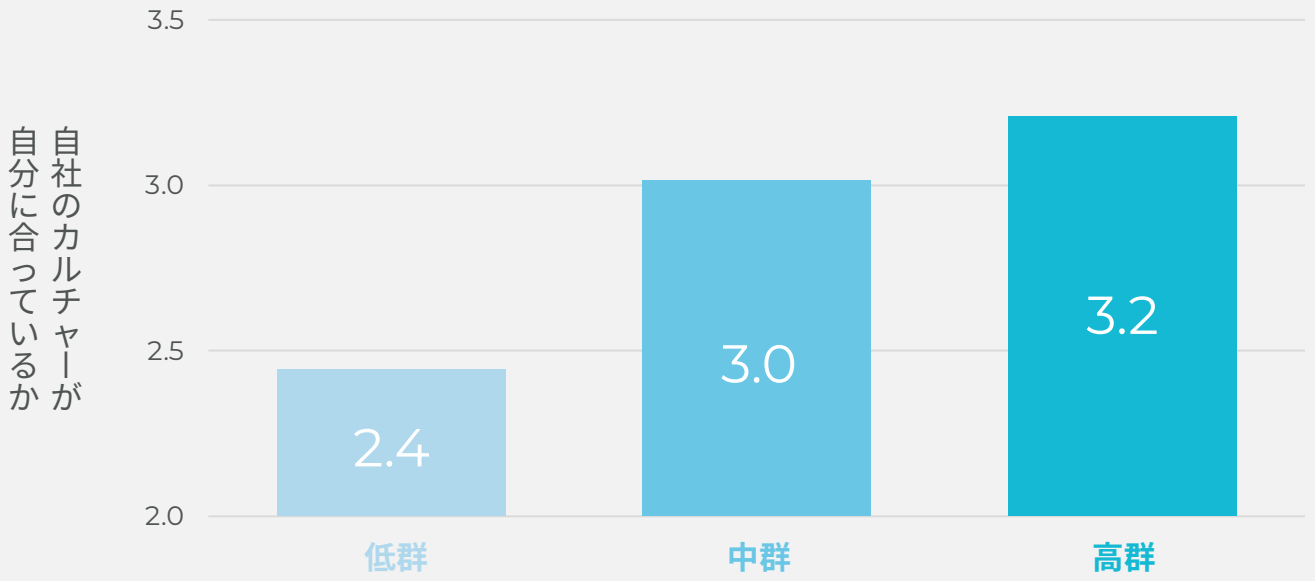


UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

『相性で選ばれた』人ほど、入社後もカルチャーにフィットしている

前ページで、「価値観・人柄」で採用されたと感じている人を対象に、現在の会社においてどの程度自身が現在の企業カルチャーに合っているかを検討した。
「価値観・人柄」で採用されたと感じている度合いを3つの段階で分け、それぞれにおいて自社のカルチャーが、自分に合っているかの平均値を比較した。

その結果、**自身がカルチャーとの相性（価値観や考え方など）で採用されたと感じている人（中群・高群）ほど、現在働いている企業のカルチャーが自分に合っていると評価していた。**



カルチャー・フィット採用認知（価値観・人柄）

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

入社後にフィットするかは、
採用選考時の双方の「相性」がカギを握る。

採用は、企業が人を選ぶだけではない。
応募者も企業との相性を感じ取り、
「相性で選ばれた」という認識は入社後のフィットとも関連する。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

第2部
採用を通じて、企業カルチャーはどう伝わり、再生産されるのか

第1章　求職者はカルチャーを見ている
第2章　求職者は何からカルチャーを感じ取るのか
第3章　採用場面には、本当に現在のカルチャーが「にじみ出る」のか
第4章　採用はカルチャーを“再生産”しているのか
第5章　カルチャーの再生産の実態

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーを伝える行動は、日常の注意・称賛・指導に表れている

	「カルチャー伝道行動」に関わる項目	平均値
規範の明示	1 職場のメンバーに私たちの会社では何が望ましいことなのかを伝えている	2.68
	2 新人や後輩や部下、同僚に私たちの会社でやってはならないことを指導している	2.80
	3 職場で私たちの会社のビジョンや経営理念の内容や解釈について語り合うことがある	2.51
	4 この会社の一員としての自覚を持ち模範となれるように自らが率先して行動している	2.73
	5 この会社でネガティブな評価をされる態度や行為について職場のメンバーと話す	2.61
価値の正当化	6 この会社ではなぜ示されたビジョンを追求しているのかについて新人や後輩や部下、同僚に伝えている	2.52
	7 新人や後輩や部下、同僚の判断について間違いを指摘する時はわが社ではそれが望ましくない理由を説明する	2.71
	8 わが社は何を目指し、それは何故なのかについて新人や後輩や部下、同僚に語ることがある	2.58
	9 先輩や上司や経営陣の選択や行動について新人や後輩や部下、同僚にその意味や理由を解説することがある	2.59
	10 自分の仕事上の判断や行動の根拠について新人や後輩や部下、同僚にわが社の価値観に基づいて説明することがある	2.58
逸話提示	11 わが社の歴史の中で成功した逸話を新人や後輩や部下、同僚に語る	2.34
	12 わが社がいかに失敗から学び立ち上がったかについて新人や後輩や部下、同僚に話すことがある	2.35
	13 社内で称賛された仕事の事例について新人や後輩や部下、同僚と共有することがある	2.52
	14 社内で問題とされた事例について新人や後輩や部下、同僚と共有することがある	2.72
	15 創業者や経営陣がいかにこの会社を築いてきたのかについて新人や後輩や部下、同僚に語ることがある	2.32
境界線引き	16 社内で「うちの会社の人間らしい」という言葉を使う	2.19
	17 社内ですれ違う人が「うちの会社の人ではない」とすぐにわかる	2.70
	18 経営陣や上司の判断や行動は「うちらしい」と納得することが多い	2.56
	19 最近転職してきた人は「よそっぽい」と思う	2.32
	20 競合他社と私たちの会社の人間は全くことなるタイプだと思う	2.54
逸脱に対する評価・制裁と一致に対する称賛	21 新人や後輩や部下、同僚がわが社では許されない行いをした時はきちんと注意する	**2.94**
	22 新人や後輩や部下、同僚が私たちの会社で望ましい行いをしたら褒めている	**2.92**
	23 この会社の価値観に合わないことをする同僚等に対して低い評価をしている	2.57
	24 会社のビジョン実現に向けて仕事をするメンバーは称賛に値する	**2.84**
	25 わが社の価値観にあわないことをする新人や後輩や部下、同僚がいた場合は上司に報告する	2.55
権威参照	26 新人や後輩や部下、同僚の行いを注意するときは自分たちの上司の意向として伝える	2.52
	27 新人や後輩や部下、同僚の指導をするときは「うちでは昔からこうである」と伝える	2.34
	28 新人や後輩や部下、同僚の指導をする際は社内の規則やマニュアルをともに確認しながら話す	2.70
	29 職場で判断する際の根拠としてこれまでのやり方であることを伝える	2.70
	30 職場での方針や目標を新人や後輩や部下、同僚に話す際は経営陣の考えであることを強調する	2.46

カルチャーは、採用過程において採用担当者だけが伝えているわけではない。組織では、多くの人が自社のカルチャーを社内で語り、伝えていることで、カルチャーが強化され、再生産される。

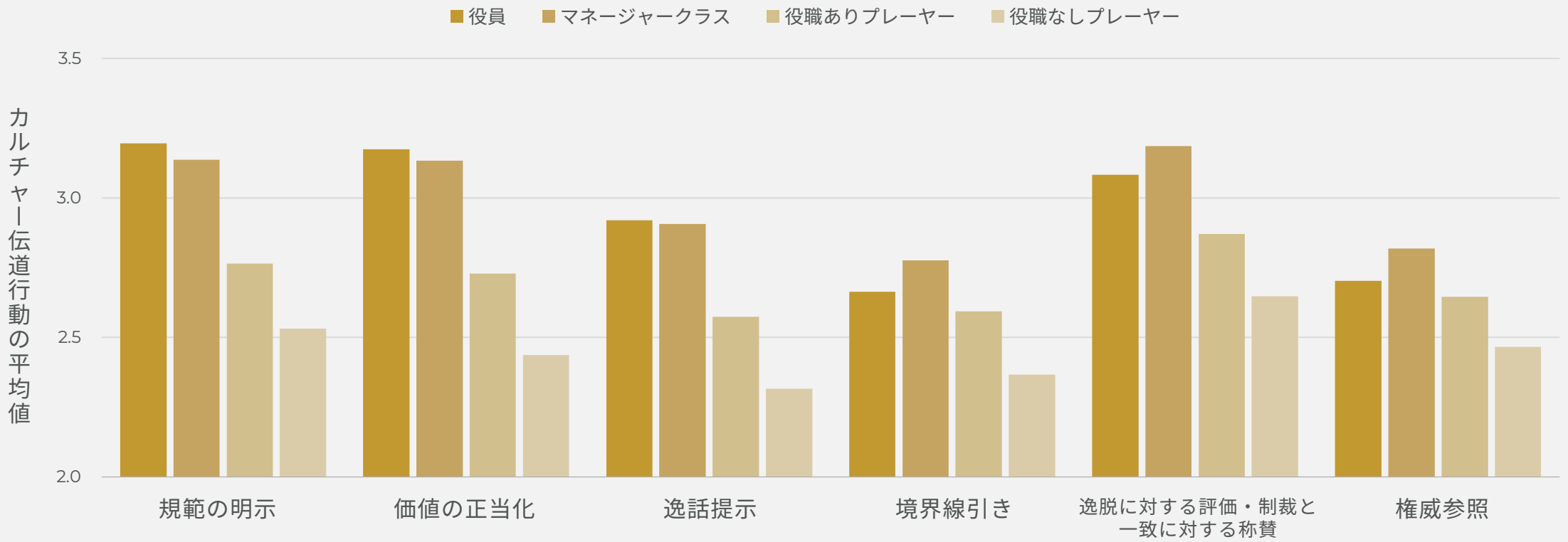
以下では、**社員が日常的な言動を通じて自社の価値観や規範を周囲に伝える行動を「カルチャー伝道行動」と呼ぶ。**

左表は、30項目のカルチャー伝道行動の平均値を示し、高い値の項目ほど、よく伝えられている行為・行動であることを示している。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーを周囲に伝える行動は、一般社員より管理職・役員で多い

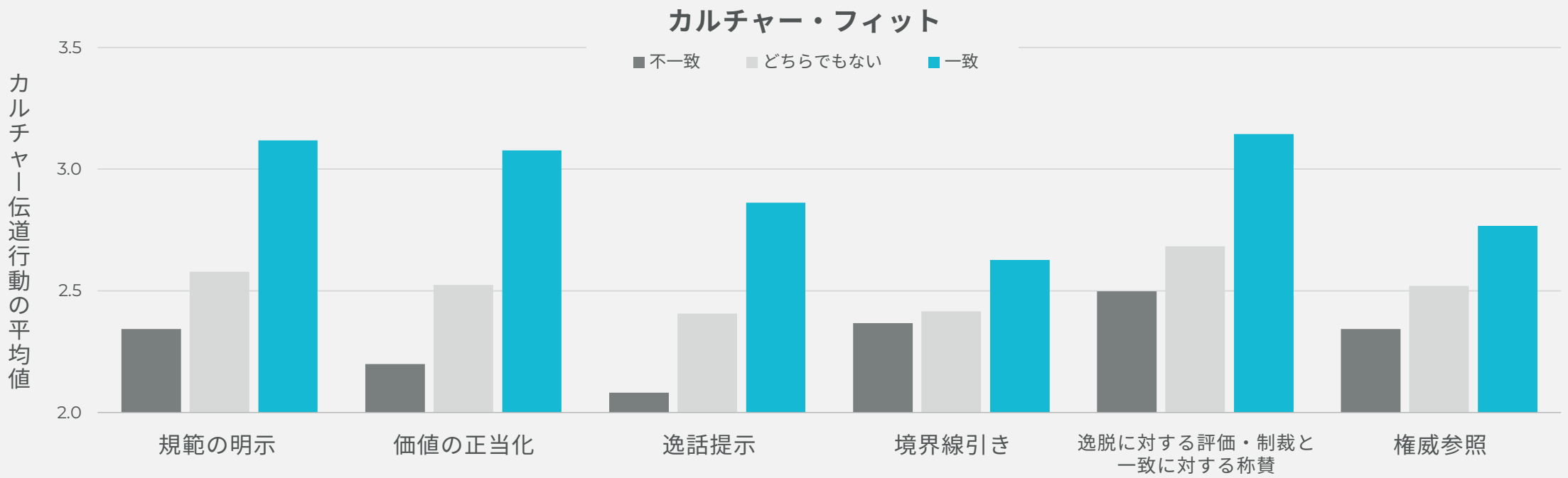
カルチャーを伝える行動は、一般社員よりも管理職や役員など職位の高い人で多い傾向が見られた。
特に、会社の規範を示すことや、価値観の意味を説明することなどで、その傾向が見られた。
管理職は、業務を管理するだけでなく、組織の価値観を日常の仕事に結びつけて伝える役割も担っている可能性がある。



UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

自社のカルチャーに合っている人ほど、そのカルチャーを周囲に伝えている

カルチャーを伝道する行動は、現在の会社で「自身がカルチャーに合っている」と感じている人が担っている可能性もある。
そのことを明らかにするため、現在の会社においてどの程度自身が現在の企業カルチャーに合っているかを
「カルチャー・フィット」として、3つのカテゴリーごとに、どの程度カルチャーを伝道する行動をとっているかを検討した。
自社のカルチャーに合っていると感じる人ほど、会社の価値観や規範を周囲に伝える行動を多く行っていた。
カルチャーを伝える担い手は、役職者だけとは限らない。
自社のカルチャーを自分に合うものとして受け止めている従業員も、その伝達に関わっている可能性がある。



UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーを伝える行動には、勤続年数よりも「カルチャーとの相性」が強く関連

カルチャーを伝えるのは誰かについて、職位やカルチャー・フィットの観点から検討した。
その他に、勤続年数の長さもカルチャー伝道行動に影響すると考え、
3つのいずれがより相対的にカルチャーを伝道する行動に関連しているかについて重回帰分析を用いて検討した。
カルチャー・フィットは、6種類の伝達行動のうち5種類で最も強い関連を示した。一方、「境界線引き」では職位の関連が相対的に強かった。

この結果から、**勤続年数よりも「自身が現在の会社のカルチャーに合っている」という適合感の方が、カルチャーを社内で伝える行為や行動に強く関連していることが示された。**

変数名	規範の明示	価値の正当化	逸話提示	境界線引き	逸脱に対する評価・制裁と一致に対する称賛	権威参照
勤続年数	.03	.04^{+}	.01	.06**	.04^{+}	.01
職位	**.20****	**.21****	**.18****	.13**	**.16****	**.11****
企業カルチャーとのフィット感	**.32****	**.32****	**.29****	.10**	**.26****	**.18****
R^2	.17**	.18**	.13**	.04**	.11**	.05**

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルチャーにフィットしている人が“再生産”にも関わる。

カルチャーを伝えるのは、単に長く在籍している人とは限らない。
そのカルチャーにフィットしている人ほど、次の人へ伝えている。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

問い　求職者が感じ取る「カルチャー」を、企業は実際にどう発信しているのか？

ここまでの調査から、
求職者は企業のカルチャーを重視し、社員、面接官など「人」を中心に、
採用サイトなどさまざまな接点からカルチャーを感じ取っていることが分かった。

では、企業自身は採用活動を通じて、どのようなカルチャーを外部に発信しているのだろうか。

そこで、162社の公開情報を収集し、
企業が外部に向けて発信しているカルチャーを分析した。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

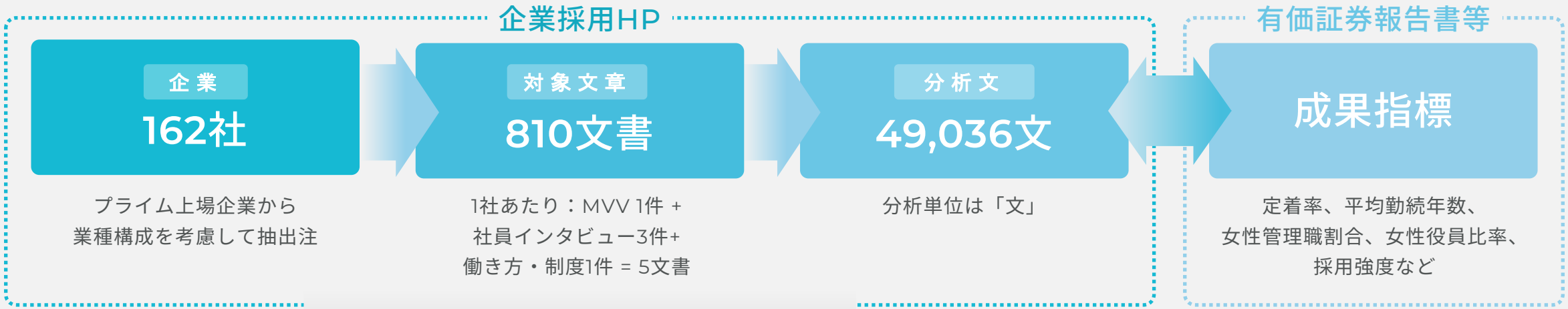
第3部
企業は採用を通じて、
どのようなカルチャーを発信しているのか

162社の公開情報からみる「発信カルチャー」

発信カルチャーとは、「企業が外部に向けて発信している価値観や働き方」を意味する

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業は採用活動を通じて、どのようなカルチャーを発信しているのか



「発信カルチャー」を抽出

人間関係志向

協力、支援、育成、対話、
心理的安全性など人との
関係を重視する表現

統制志向

管理、標準化、安全、
品質、確認、ルール運用を
重視する表現

達成志向

目標達成、成果、成長、
改善や挑戦を重視する
表現

ステークホルダー志向

顧客、社会、地域、
取引先など外部の関係者を
重視する表現

倫理・コンプライアンス志向

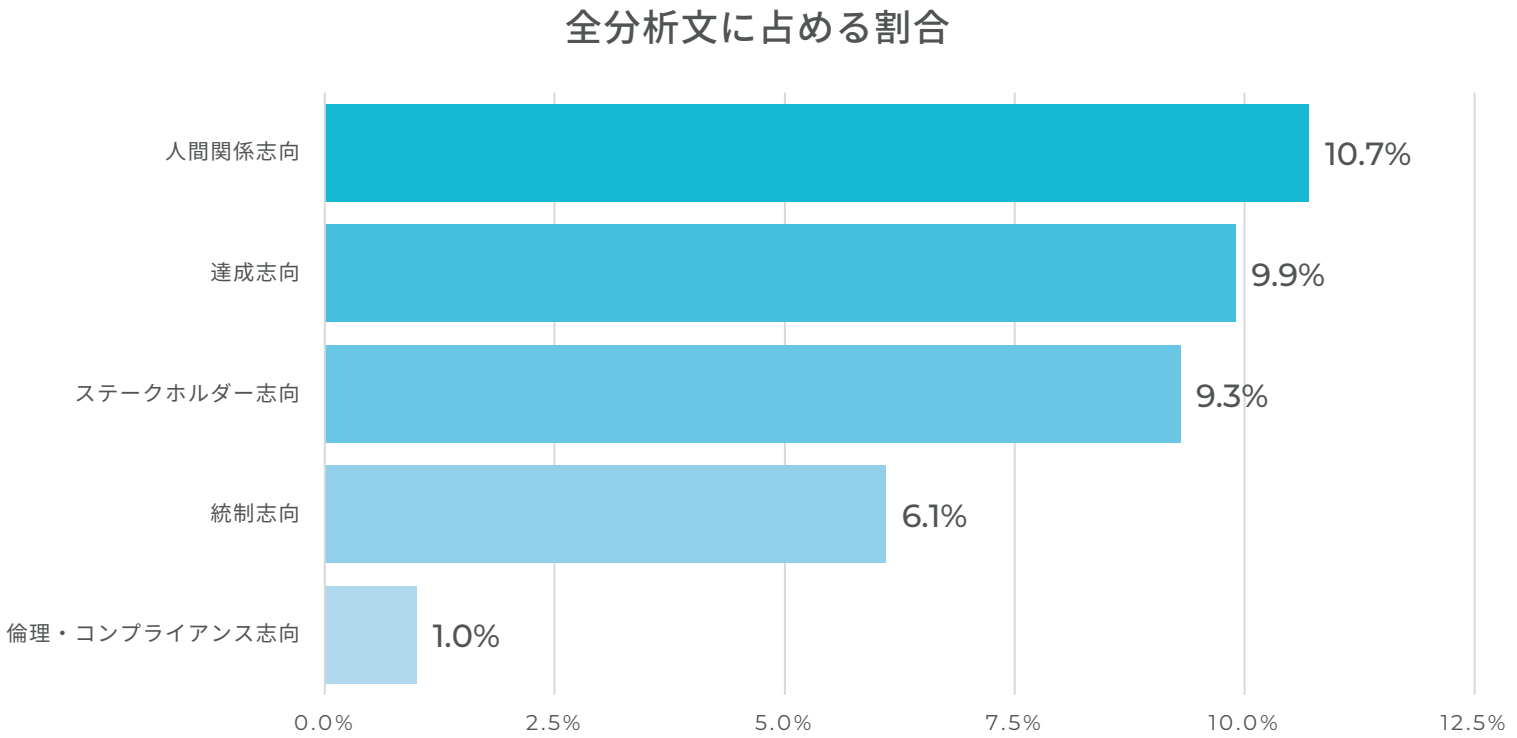
誠実さ、法令遵守、
不正防止、人権や適正な
プロセスを重視する表現

※1：本白書では、企業が採用サイト等の公開情報を通じて発信している、自社の価値観や働き方に関する情報を「発信カルチャー」と呼ぶ。これは、従業員が実際に経験している企業カルチャーそのものを示すものではない。
※2：162社の業種の内訳は以下の通りである。製造業62社、流通・小売業34社、情報通信業19社、サービス業14社、建築・不動産業、14社、運輸・郵便業8社、金融・保険業、6社、電気・ガス・水道業3社、農林・水産・鉱業2社、なお、これらの業種ごとのサンプル数は、「企業カルチャー白書2025」の調査サンプルの業種割合に基づいている。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

採用サイトで最も多く発信されるカルチャーは「人間関係」次いで「達成」「ステークホルダー」

49,036文のうち、各次元に該当した文の割合。



東証プライム上場企業162社の公開情報49,036文を分析したところ、「人間関係志向」の表現が10.7%と最も多く、次いで達成志向9.9%、ステークホルダー志向9.3%だった。

企業は採用に関わる公開情報を通じて、協力や成長、社会への貢献など、複数のカルチャーを発信している。

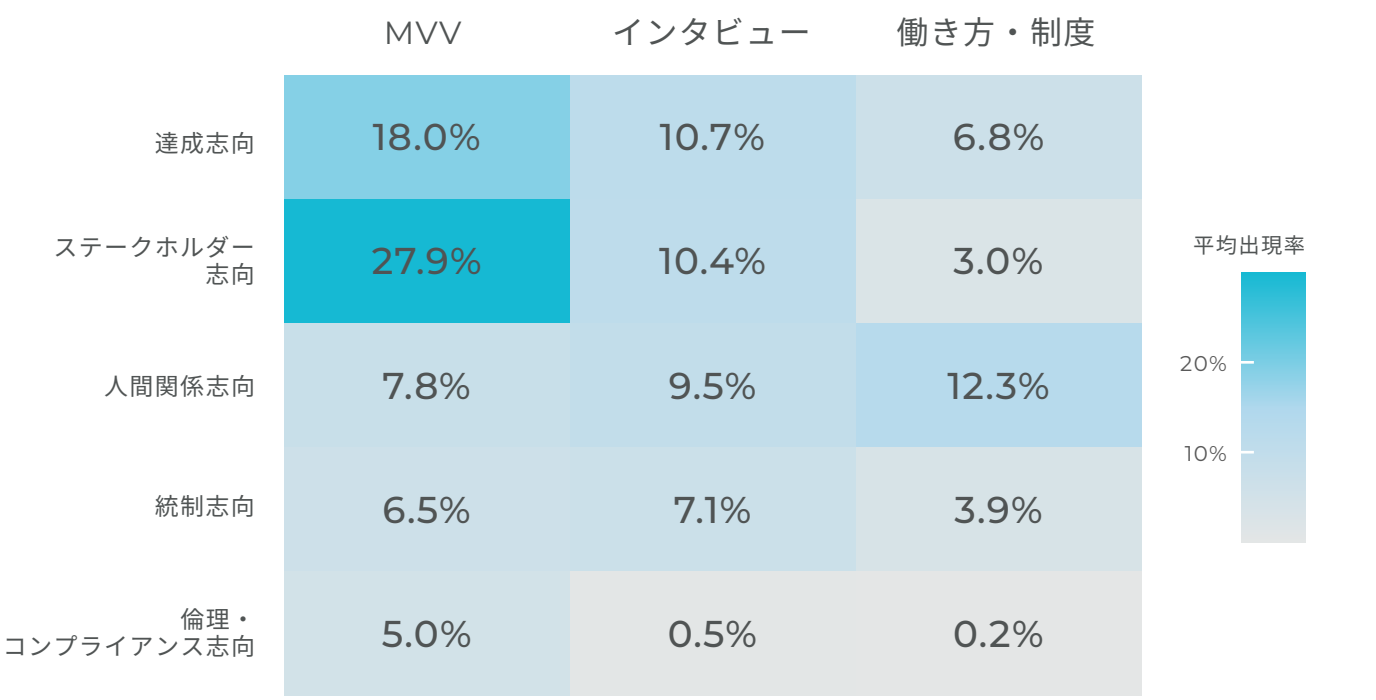
ただし、発信される頻度は、職場の実態として当該カルチャーが本当に強いかどうかは直接意味していない。

※ 1文に複数次元が付くため、割合は合計100%にはならない

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業理念の文章だけでは、採用を通じて発信したいカルチャーの全体像は見えない

「MVV（ミッション、ビジョン、バリュー）」、「社員インタビュー」、そして「働き方・制度」の文（テキスト）から、
5つの発信カルチャーに該当するキーワードなどを抽出し、その割合を算出した。



資料カテゴリー間のSpearman相関は中央値 ρ = .106（範囲 −.036〜.226）

「MVV」を説明する文では「ステークホルダー志向」のカルチャーを発信する割合が最も高く27.9%、次いで「達成志向」が18.0%。

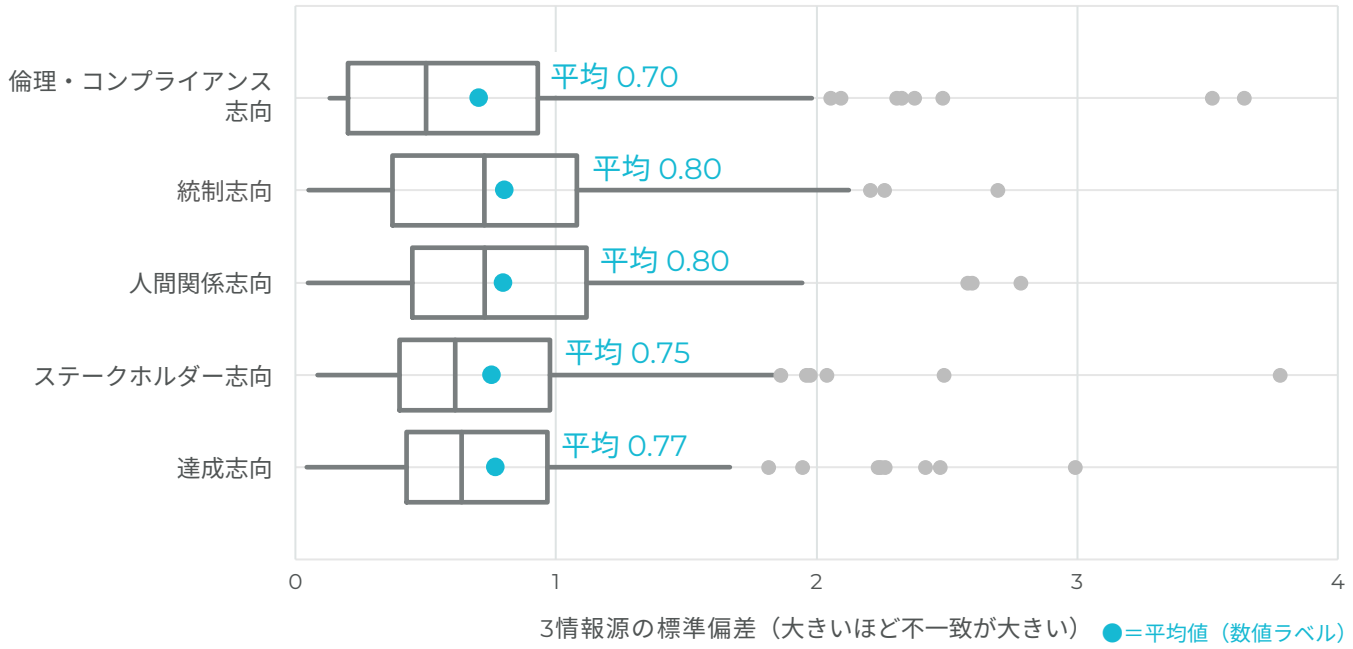
一方、「働き方・制度」の説明文では「人間関係志向」は12.3%を示していた。
企業理念だけを見ても、その企業が採用を通じて発信しているカルチャーの全体像は分からない。

社員インタビューや働き方・制度には、それぞれ異なるカルチャーの側面が表れる。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

同じ企業でも、情報源によって発信されるカルチャーが異なる

企業が発信するカルチャーは、一つの情報源だけでは捉えられない。**複数の情報源を通じて、異なる側面が示されている。**



162社について、MVV（ミッション、ビジョン、バリュー）、社員インタビュー、働き方・制度の3つの情報源を比較した。

同じ企業であっても、どの情報源を見るかによって、発信されるカルチャーの特徴には違いがみられた。

資料間のばらつきは、「統制志向」と「人間関係志向」で比較的大きく、「達成志向」などでも確認された。

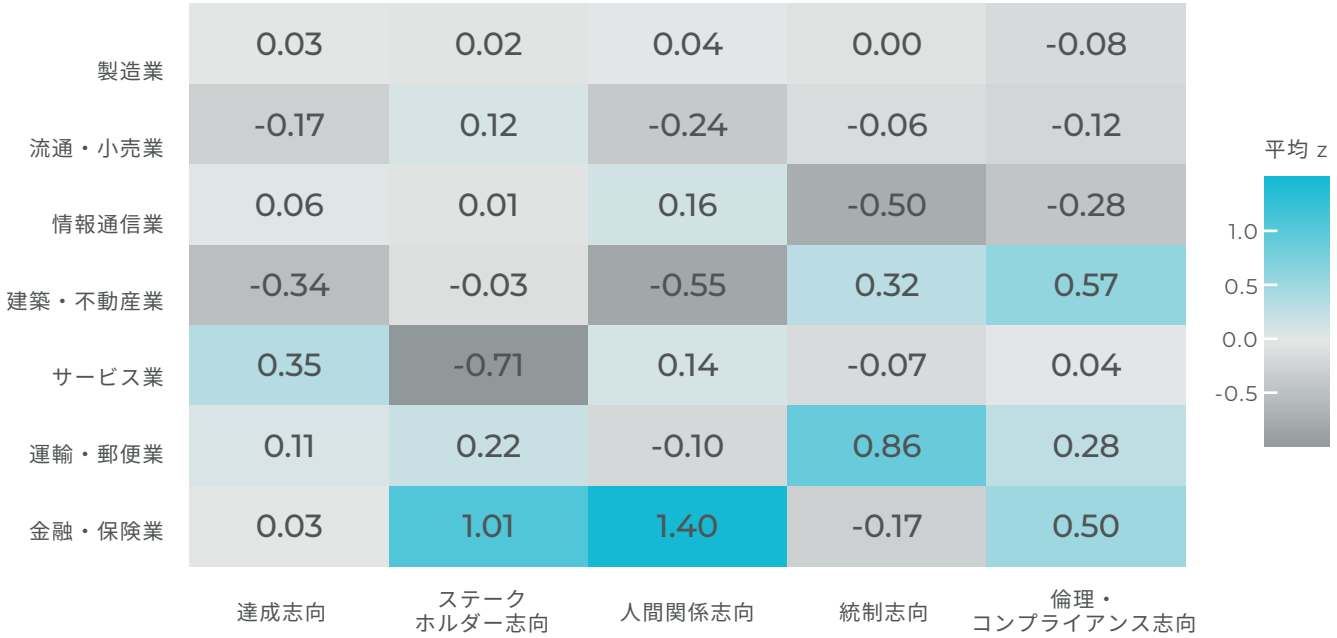
企業が発信するカルチャーは、理念だけでは十分に把握できず、社員の声や制度など、複数の情報源を組み合わせて理解する必要がある。

※横軸は、同一企業における3つの情報源（MVV、社員インタビュー、働き方・制度）の特徴量のばらつきを示す。右に位置するほど情報源間の違いが大きい。箱は企業間の分布の中央50%を表し、箱の幅が広いほど企業間のばらつきが大きい。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

採用で発信されるカルチャーには、業界ごとの特徴がある

企業が採用時に発信するカルチャーは、企業固有の特徴だけでなく、**事業や業界の文脈を踏まえて理解する必要がある。**



162社の採用関連の公開資料を業界別に分析したところ、発信されるカルチャーの特徴には違いがみられた。

- **金融・保険業**：人間関係志向（+1.40）とステークホルダー志向（+1.01）が、全体平均より高かった。
- **運輸・郵便業**：統制志向（+0.86）が、全体平均より高かった。
- **建築・不動産業**：倫理・コンプライアンス志向（+0.57）が、全体平均より高かった。
- **サービス業**：達成志向（+0.35）が、全体平均より高く、ステークホルダー志向（-0.71）は低かった。

※数値は全体平均を基準とした標準化得点。業界別の企業数には違いがあり、本結果は記述的・探索的な分析である。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

問い　発信するカルチャーは、人材の定着や働きやすさとも関連するのか？

発信カルチャー

- 人間関係志向
- 統制志向
- 達成志向
- ステークホルダー志向
- 倫理・コンプライアンス志向

企業の採用HP
(MVV、社員インタビュー、働き方・制度)から抽出

企業成果

定着率	入社後3年以内に、どの程度社員が定着しているか
平均勤続年数	社員が平均して何年勤務しているか
女性管理職割合	管理職に占める女性の割合
女性役員比率	役員に占める女性の割合
採用強度	従業員1,000人あたりの2025年採用人数

有価証券報告書等の情報

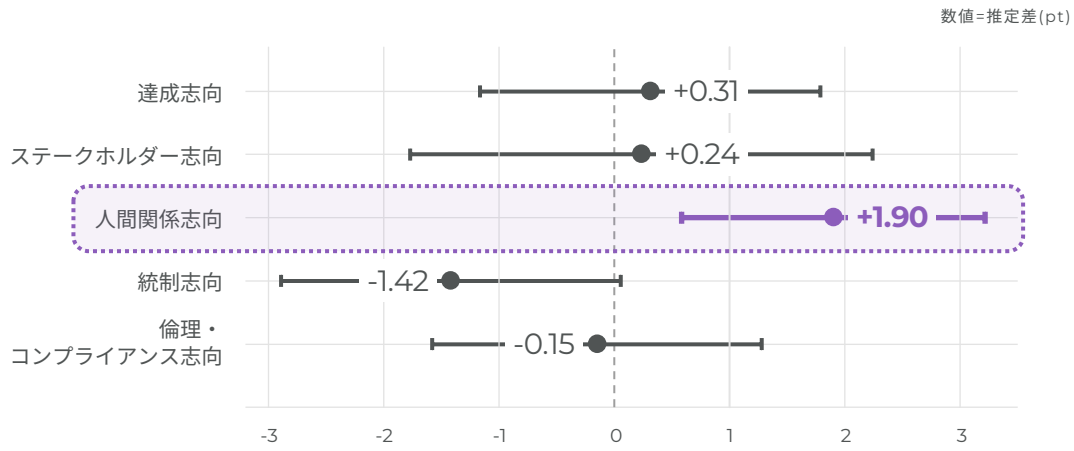
回帰モデルでは、企業規模と企業年齢を統制。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

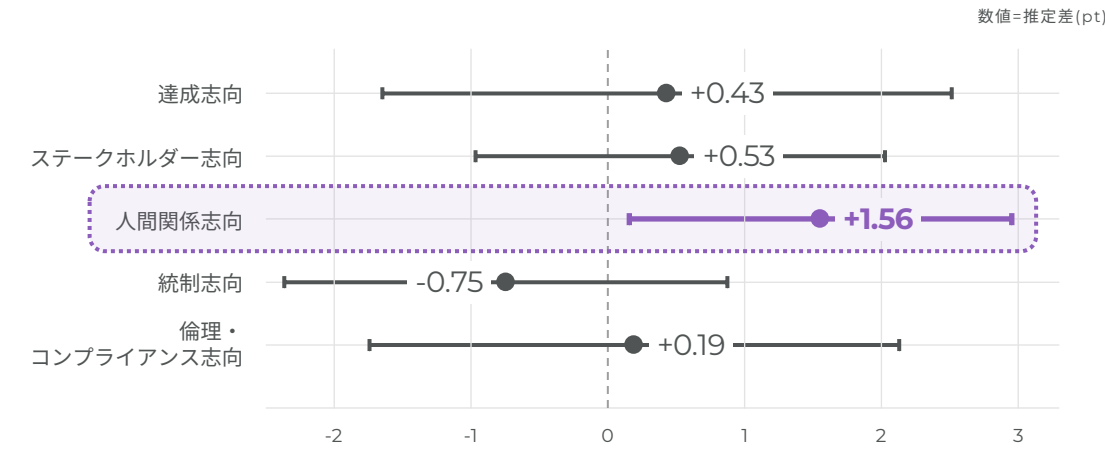
「人間関係」を重視する発信が多い企業ほど、女性管理職割合が高い

5つの発信カルチャーと定着率など「企業成果」との関連性を分析した。

女性管理職割合



定着率



人間関係を重視する表現が多い企業ほど、女性管理職割合が高いという関連

※人間関係志向の発信が1標準偏差高い企業では、
女性管理職割合が平均1.90ポイント高いという関連がみられた。

人間関係を重視する表現が多い企業ほど、定着率が高い可能性を示唆

※人間関係志向が1標準偏差高い企業ほど定着率が約1.56ポイント高い方向ではあるが、
統計的には確定的とまでは言えない。

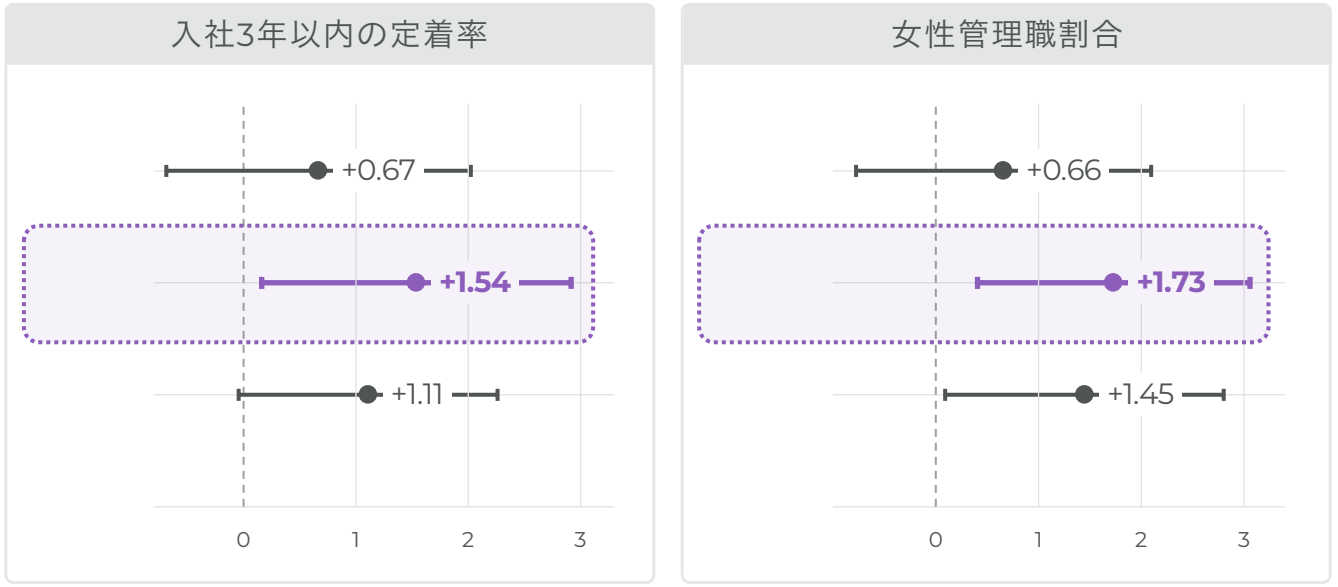
UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

人間関係を重視する発信と女性管理職割合の関連は、特に社員インタビューで確認された

企業が掲げたポリシーや想いだけでなく、「経験」や「働き方」が社員インタビューや制度の説明でどう表現されているかに注目する必要がある。

人間関係志向の関連は、どの情報源で見られるか

各情報源を別々に分析。企業規模・企業年齢を調整、HC3 robust 95% CI



情報源別の人間関係志向 +1 SDあたりの推定差

数値＝推定差

162社の公開情報を、企業理念（MVV）、社員インタビュー、働き方・制度に分け、人間関係志向と企業成果との関連を検討した。

女性管理職割合との関連は、社員インタビューにおける人間関係志向で統計的に確認された。

社員インタビューで人間関係志向が1標準偏差高い企業では、女性管理職割合が平均1.73ポイント高いという関連がみられた（FDR補正後 p＝.032）。

働き方・制度でも同方向の関連がみられたが、多重比較を考慮すると統計的には明確ではなかった。

入社3年以内の定着率についても、社員インタビューでは正方向の関連がみられたが、探索的な傾向にとどまった。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

発信カルチャーと企業成果の関連は限定的
「人間関係」と女性管理職割合は関連

多重比較を考慮すると、明確な関連が確認されたのは「人間関係志向」と「女性管理職割合」であった。
定着率や平均勤続年数との関連については、探索的な傾向にとどまった。

	達成志向	ステークホルダー志向	人間関係志向	統制志向	倫理・コンプライアンス志向
採用強度	-	-	-	-	-
女性役員比率	-	-	-	-	-
女性管理職割合	-	-	●	-	-
平均勤続年数	-	△	-	-	-
入社3年以内の定着率	-	-	△	-	-

■ 明確な正の関連
□ 明確な関連なし
■ 正方向のシグナル

※本結果は、企業の採用HPに基づく情報と、有価証券報告書等の情報との関連性を分析したものである。そのため、発信カルチャーは実際の企業カルチャーを示すものではなく、また実際の因果関係を示すものではない。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業の発信カルチャーは、情報源や業界によって異なり、一部の企業成果と関連する

1

企業が発信するカルチャーは、どの情報源を見るかによって異なる

MVV、社員インタビュー、働き方・制度では、発信されるカルチャーの特徴が異なっていた。
企業の理念を示す文だけでは、企業が発信したいカルチャーの全体像を捉えられない。

2

採用で発信されるカルチャーには、業界ごとの特徴がある

業界によって強調されるカルチャーには違いがみられた。
企業の発信カルチャーを理解するには、業界や事業の特徴を踏まえる必要がある。

3

人間関係志向の発信は、女性管理職割合と関連していた

人間関係志向の発信と女性管理職割合との正の関連がみられ、情報源別では特に社員インタビューにおいて統計的に確認された。

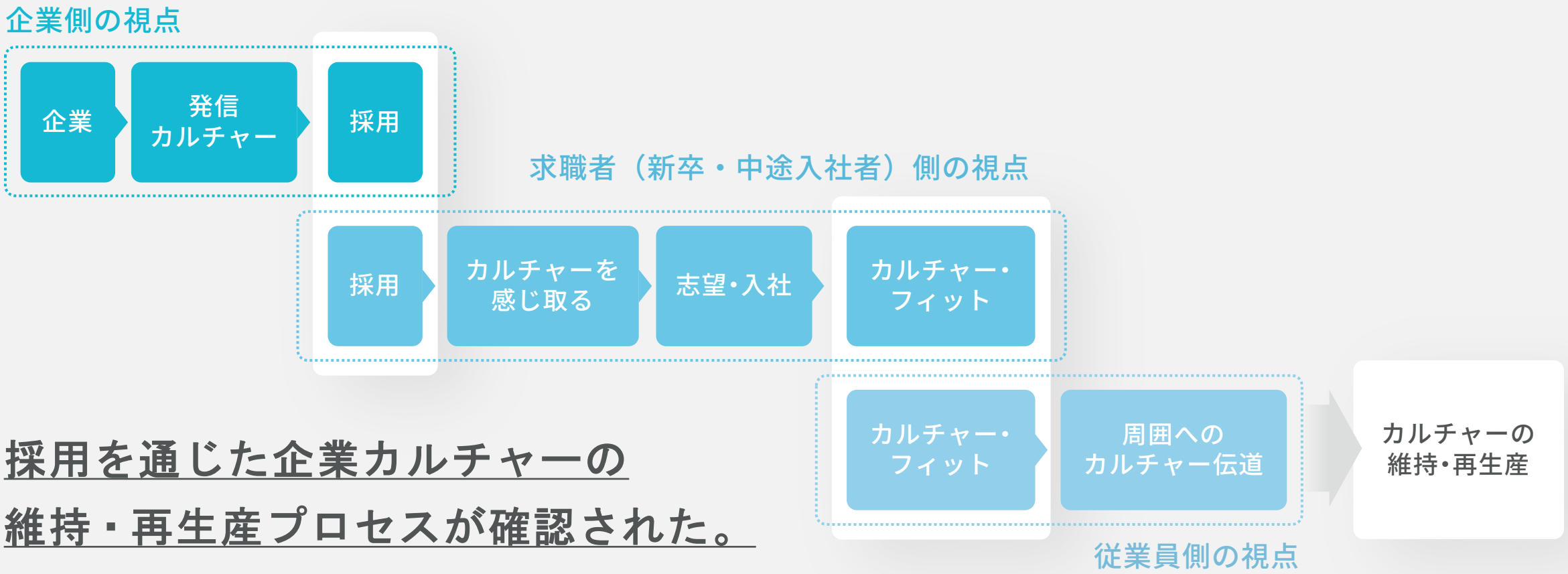
※本分析は企業の公開情報に基づくものであり、実際の組織文化や因果関係を示すものではない。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

第4部
総括

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

「企業カルチャー白書2026」分析の全体像



採用を通じた企業カルチャーの維持・再生産プロセスが確認された。

※本図は、各調査で確認された関連性を踏まえ、
採用を通じた企業カルチャーの維持・再生産の過程を概念的に整理したものであり、
プロセス全体の因果関係を実証したものではない。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

「企業カルチャー白書2026」のまとめと発見事項

1 新卒入社者の約3人に2人が企業カルチャーを重視しており、
企業選びでは条件だけでなく価値観との相性も重要になっている。

2 カルチャーを理解する重要な手がかりは、
採用サイトや理念だけでなく、
面接官や社員など「人」の振る舞いにある。

3 約3人に1人が入社前後のカルチャーギャップを感じており、
そのギャップは離職意向の高さと関連している。

4 価値観の相性や「相性で選ばれた」という応募者の認識は、
企業への志望や入社後のカルチャー・フィットと関連している。

5 カルチャーを周囲に伝える行動には、勤続年数よりも、
自社のカルチャーとの適合感が強く関連している。

6 企業が発信するカルチャーは、
理念・社員インタビュー・制度などの情報源によって異なり、
人間関係志向の発信は女性管理職割合とも関連している。

採用とは、単に「必要な人材を獲得する活動」ではない。

企業が自らのカルチャーを発信し、それを求職者が感じ取り、互いのマッチングを経て入社し、さらに入社した人がそのカルチャーを周囲へ伝えていく。
採用は、企業カルチャーが受け渡され、再生産されていく重要な入口である。

UNIPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

求職者への示唆

企業選びでは、「条件」だけでなく「カルチャーとの相性」を見極める

1

企業カルチャーは、採用担当者や社員の振る舞いにも表れる

- 企業カルチャーを理解する手がかりは、採用サイトや企業理念だけではない。
  面接官や採用担当者の言動、社員との交流などからも、その企業が大切にしている価値観や働き方を感じ取ることができる。
- 企業の説明内容だけでなく、採用過程で実際に経験したことにも目を向けることが重要である。

2

「自分が何を大切にしているか」と「企業が何を大切にしているか」を照らし合わせる

- 企業への志望度には、自身の価値観と、入社前に感じ取った企業カルチャーとの一致が関連していた。
- 給与や仕事内容などの条件だけでなく、自分が大切にする価値観と企業カルチャーとの相性を検討することも大切である。

3

入社後の「こんなはずではなかった」を減らすために

- 約3人に1人が、入社前に想像していたカルチャーと入社後に体験したカルチャーにギャップを感じていた。
- この入社前後のカルチャーにギャップを感じている人ほど、離職意向が高い傾向がみられた。
- 入社前には、企業の良い面だけでなく、実際の仕事の進め方、人間関係、企業の雰囲気など可能な限り確認することが望ましい。

UNiPOS © Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業側への示唆

採用は、
人材を獲得するだけでなく、カルチャーを次世代へつなぐ経営活動

1

カルチャーを「言葉」で伝えるだけでなく、「人の振る舞い」で示す

- 求職者がカルチャーを理解する上で、面接官や採用担当者の振る舞いが重要な情報源となっていた。
- 採用担当者だけでなく、面接に関わる管理職や現場社員も、カルチャーを伝える担い手となる。
- 採用サイトだけでなく、求職者と関わる「人」がカルチャーを伝える機会であると留意する必要がある。

2

採用では、能力・経験だけでなく「価値観との相性」も見極める

- 採用時にカルチャーを明確に提示することは、「価値観や人柄、相性を見て選ばれた」という認知と関連していた。
- また、「価値観や人柄、相性を見て選ばれた」という認知は、入社後のカルチャー・フィットとも関連し、その後のコミットメントや離職意向にも影響する。
- 採用を、企業が一方的に人材を評価する場ではなく、企業と応募者が互いの価値観や相性を確かめる機会として捉えることが重要である。

3

採用で終わらず、入社後もカルチャーへの理解と共感を育む

- カルチャーを周囲に伝える行動には、勤続年数よりもカルチャー・フィットが強く関連していた。
- カルチャーの担い手は、必ずしもベテラン社員や管理職だけではない。
  自社のカルチャーに合っていると感じる従業員も、その伝達に関わっていることが示唆された。
- 採用時のマッチングだけでなく、入社後も従業員が企業の価値観を理解し、納得・共感できる組織づくりが重要である。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

企業カルチャー白書 2026

2026年11月18日発行

発行 —— Unipos株式会社

調査・設計・分析 —— 池田 浩(九州大学)
吉原 克枝(福岡工業大学短期大学部)
宮本 知加子(北海道武蔵女子大学)
出石 琴美(ユトレヒト大学)
加藤 聖美(九州大学)

企画・事務局 —— カルチャー変革推進委員会

お問い合わせ先 —— pr@unipos.me

本調査結果は、下記条件に基づき、ご自由に引用・転載いただくことができます。

1)必ず下記のクレジット表記をお願いします。
出典：カルチャー変革推進委員会 powered by Unipos「企業カルチャー白書2026」

2)お手数ですが上記お問い合わせ先のメールアドレスへ掲載報告をお願いします。
ウェブサイトの場合：メールにて掲載URLをお知らせください。
印刷物の場合：メールにてPDFをお送りください。
掲載された見本誌の送り先はPDFをお送りいただき次第お返事いたします。
テレビ放映の場合：予め放映日をお知らせください。

