

経営者の 79.1%が睡眠に何らかの悩み。

**睡眠に満足している経営者ほど、自社を「ウェルビーイングに働ける職場」と評価
全国の経営者 515 名を対象とした「経営者の睡眠と職場環境に関する調査」を実施**

株式会社 ECOTONE（本社：東京都港区、代表取締役社長：堂上研）は、全国の経営者 515 名を対象とした「経営者の睡眠と職場環境に関する調査」を実施しました。その結果、経営者の 79.1%が何らかの睡眠の悩みを抱えていることが分かりました。

毎年 9 月 3 日は、日本睡眠学会と睡眠健康推進機構が制定した「秋の睡眠の日」です。睡眠は長らく、個人の健康管理の課題として語られてきました。本調査では、これを「経営」の観点から捉え直しています。分析の結果、経営者本人の睡眠満足度が、自社を「ウェルビーイングに働ける職場」と評価するかどうかと強く連動していることが明らかになりました。

本調査は 2026 年 7 月発表の第 1 弾「ウェルビーイングな働き方（Well-Working）に関する基礎調査 2026」に続く第 2 弾です。第 1 弾では、これから職場を選ぶ人（転職意向者）が最も求める「オンとオフのリズムを持ちながら回復（リカバリー）できること」において、経営者の自己評価との間に最大 36.9pt の認識差（Well-Working Gap）があることを明らかにしました。第 2 弾となる本調査は、その Gap を埋める起点が、経営者自身の睡眠にある可能性を示しています。

※第 1 弾リリース「Well-Working Gap 基礎調査 2026」はこちら：
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000008.000186349.html>

【調査結果のポイント】

ポイント 1：経営者の睡眠は理想に 1.1 時間届かず、睡眠不満足層では 2.2 時間のギャップ。

睡眠課題は「時間の不足」だけでなく、体は退勤しても思考が止まらない状態を訴える経営者が、137 名（経営者 515 名中）にのぼる。

ポイント 2：経営者本人の睡眠満足度は自社の職場評価と連動。睡眠に満足している経営者ほど自社を「ウェルビーイングに働ける職場」と評価。診断 15 項目すべてで平均を上回る。

ポイント 3：Well-Working Gap は経営者の睡眠満足度によって約 3 倍開く。睡眠に向き合っていない経営者ほど自社の職場環境を実態以上に「実現できている」と捉えている可能性あり。

ポイント 4：睡眠改善に取り組む経営者は、大企業で 6 割を超える。睡眠改善に取り組む経営者ほど、健康経営意識が高いという相関が見られる。

【調査概要】

調査名	経営者睡眠実態調査 2026（ウェルビーイングな働き方（Well-Working）に関する基礎調査 2026 第 2 弾）
調査目的	大企業・中堅企業・中小企業を対象に、経営者の睡眠の実態を定量的・定性的に明らかにするための調査
調査期間	2026 年 3 月 23 日～25 日
調査方法	インターネットリサーチ
調査対象	全国 20～69 歳男女の有職者（経営者：大企業／中堅企業／中小企業）
回答者数	515 サンプル（大企業 103／中堅企業 206／中小企業 206） ※調査全体の回答者数は 1,339 サンプル ※従業員規模：大企業経営者＝2,000 人～規模、中堅企業経営者＝100～2,000 人規模、中小企業経営者＝～100 人規模
集計方法	SCR 出現状況と人口動態に基づきウェイトバック。本文・図表に記載の n は実回答者数（ウェイトバック前）、数値はウェイトバック後の集計値です
調査企画・分析	株式会社 ECOTONE、QO 株式会社／実査：株式会社マクロミル

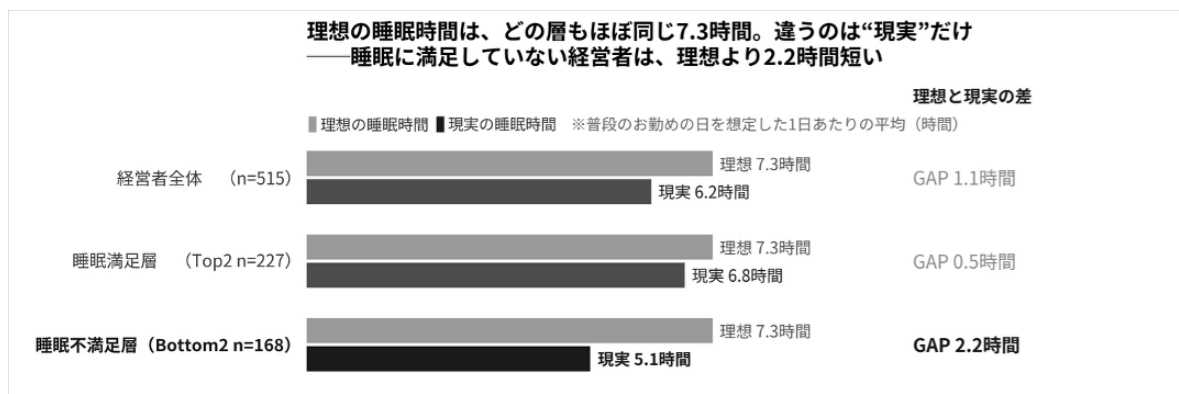
※「睡眠改善の取り組み有無」および健康経営意識の比較は、睡眠に何らかの悩みを抱える経営者（n=409）を母数としています。

※「経営者全体」の数値は、日本の企業規模構成に基づくウェイトバック後の値です。ウェイトバック後の構成は大企業 0.52／中堅企業 1.03／中小企業 513.46 で、中小企業経営者が 99.7%を占めます。したがって本調査の「経営者全体」は、中小企業経営者を中心とした経営者像を示すものです。企業規模別の数値は各割付セルの単純集計（大企業 103／中堅企業 206／中小企業 206）です。

1. 経営者の睡眠課題は「時間の不足」だけではない

経営者 515 名の中で「現在の自身の睡眠に満足している」と答えた「睡眠満足層」は 44.7%にとどまり、「睡眠に関する悩みが特にない」と答えたのは 20.9%でした。理想とする睡眠時間は、平均 7.3 時間、現実には 6.2 時間で、その差は 1.1 時間でした。理想の睡眠時間は睡眠満足層・不満足層を通じてほぼ変わらず、いずれも 7.3 時間です。差が生じるのは現実の側で、満足層 6.8 時間に対し不満足層 5.1 時間。理想と現実の差は、満足層 0.5 時間に対し、不満足層 2.2 時間と広がりました。

<図 1> 経営者の睡眠満足度別 理想と現実の睡眠時間



※睡眠満足度は5段階（とても満足 13.6%／やや満足 31.1%／どちらともいえない 22.8%／あまり満足していない 21.4%／まったく満足していない 11.2%）上位2つをTop2＝睡眠満足層（44.7%）、下位2つをBottom2＝睡眠不満足層（32.6%）としています。※図中の差分・合計は小数第2位を四捨五入した表示値同士で算出しています。

※設問：「普段の1日あたりの睡眠時間について、あなたの理想と現実の時間をそれぞれお選びください（お休みの日ではなく普段のお勤めの日を想定）」。

ウェイト平均（時間）。睡眠満足度は5段階（とても満足 13.6%／やや満足 31.1%／どちらともいえない 22.8%／あまり満足していない 21.4%／まったく満足していない 11.2%）で聴取。睡眠満足層＝上位2つのTop2（44.7%／n=227）、睡眠不満足層＝Bottom2（32.6%／n=168）。

本調査で最も特徴的だったのは時間以外の課題です。「現在、睡眠に関して悩んでいることや改善したいこと」を自由回答で尋ねたところ、「脳の過覚醒・入眠障害」94名、「ストレス・予期不安」43名が挙がりました。合わせて137名、経営者515名（実回答者）のうち**4人に1人以上が体は休んでいても思考が止まらない状態を訴えています。**

※設問：現在、睡眠に関して悩んでいることや改善したいことはありますか。どのようなことでも構いませんので、できるだけ具体的にお答えください。

※自由回答の分類は、経営者515名全員を母数とした構成比です（「なし・分からない」68件13.2%を含む7分類、合計515件）。回答者のみを母数とした構成比ではありません。自由回答は選択肢設問と異なり、分類の線引きが分析者の判断に依存し、また想起されたもののみが挙がるため、実態を下回る可能性があります。あくまで参考値としてご覧ください。

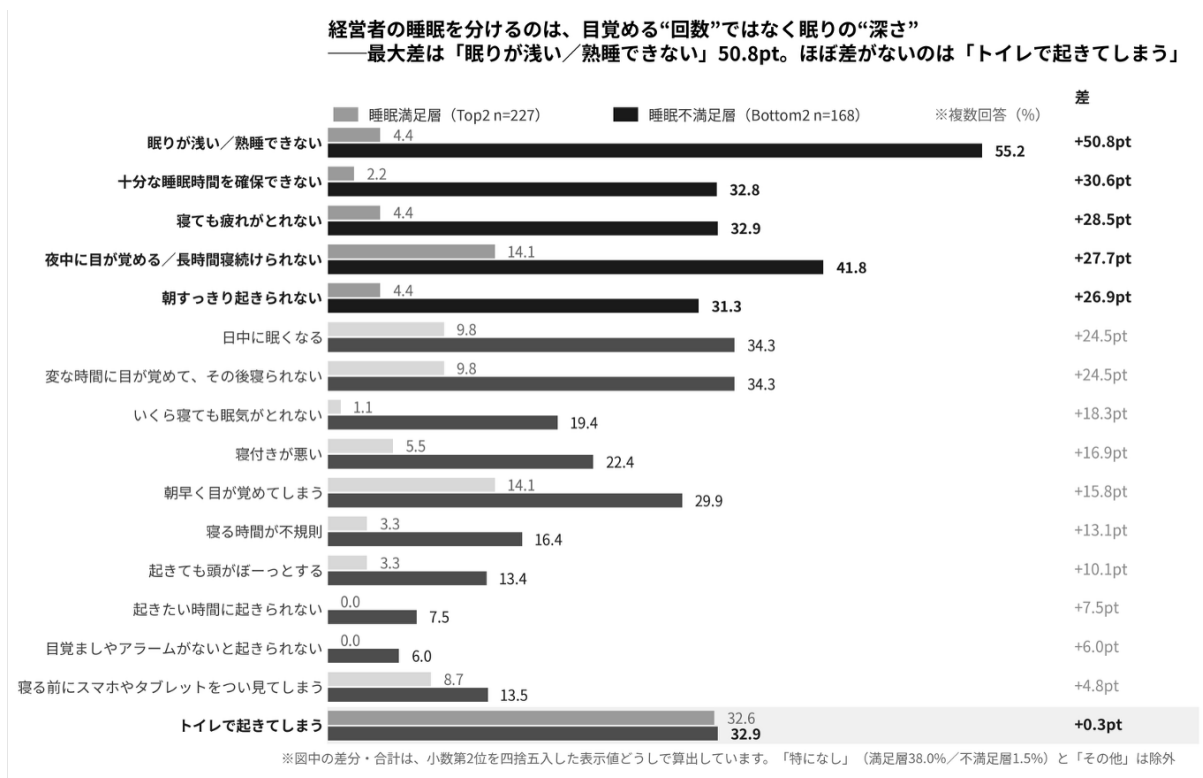
<経営者の声（自由回答より）>

- ・退勤後も未完のタスクが頭から離れず、思考を切り替えられない。
- ・布団に入っても、翌日の仕事の優先順位やトラブル対応を考えてしまい、寝付きが悪い。
- ・責任の重い立場のため、休息をとること自体に無意識の抵抗がある。

こうした課題は、悩みの中身にも表れています。睡眠に満足していない経営者の悩みで最も多いのは「眠りが浅い／熟睡できない」55.2%。満足層ではわずか4.4%で、50.8ptの差がありました。次いで「夜中に目覚める」（不満足層41.8%／満足層14.1%）「寝ても疲れがとれない」（不満足層32.9%／満足層4.4%）が続きます。

一方で「トイレで起きてしまう」（満足層32.6%／不満足層32.9%）は16項目中で唯一満足層・不満足層でほぼ差がない項目でした。

<図 2> 経営者の睡眠満足度別 睡眠における具体的な悩み

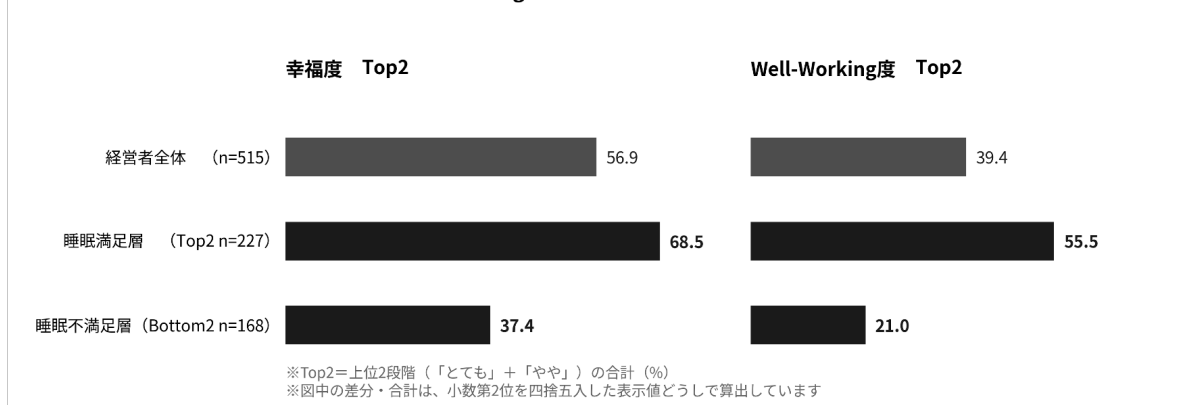


2. 経営者本人の睡眠満足度が自社の職場評価と連動

経営者本人の睡眠満足度は、本人の幸福実感やウェルビーイングに働いている実感（Well-Working 度）と強く連動していました。幸福度 TOP2 は経営者全体で 56.9%。睡眠満足度 Top2 層では 68.5%、Bottom2 層では 37.4%と、31.1pt もの差がありました。Well-Working 度の差はさらに大きく、全体 39.4%に対し、睡眠満足度 Top2 層 55.5%、Bottom2 層 21.0%、その差は 34.5pt という結果となりました。

<図 3> 経営者の睡眠満足度と、本人の幸福度・Well-Working 度

経営者の睡眠満足度と、本人の幸福度・Well-Working 度

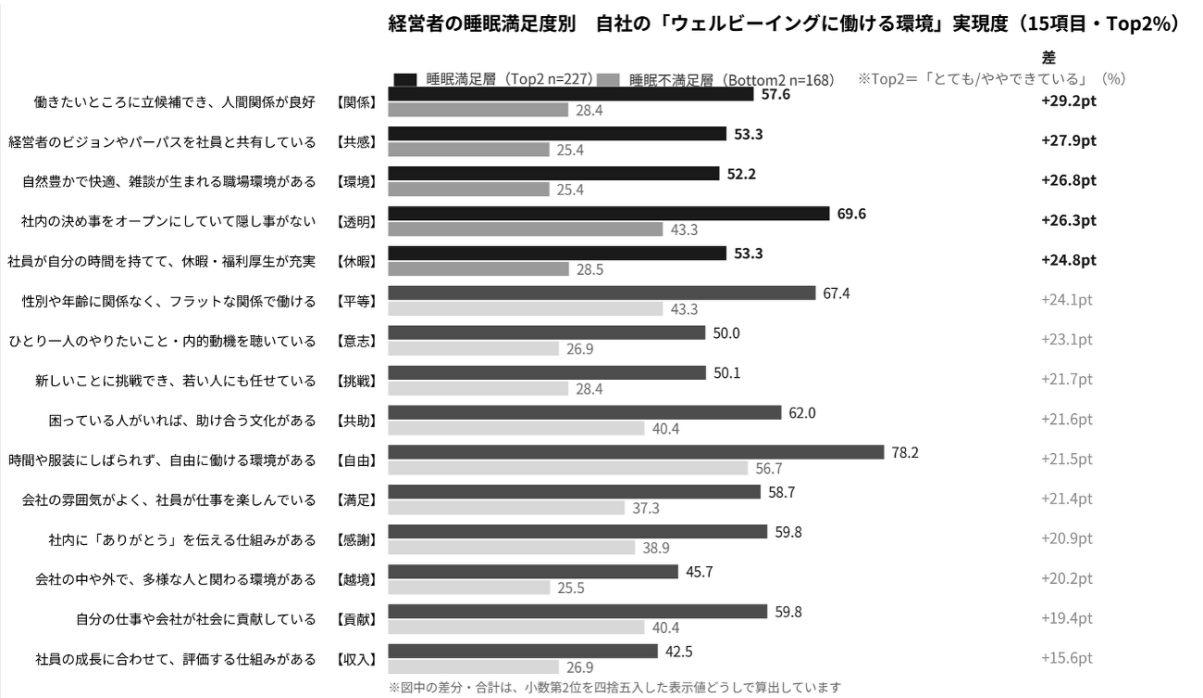


※TOP2 は上位 2 段階の合計 (%)

特徴的なのは、この違いが経営者本人の実感にとどまらず、自社の職場環境に対する評価にまで及んでいた点です。ECOTONE が用いる「ウェルビーイング経営診断」15 項目で自社の実現度を聴取したところ、睡眠に満足していない経営者は、満足している経営者に比べ、15 項目すべてで自社評価スコアが低い結果となりました。

差が最も大きかったのは「働きたいところに立候補でき、人間関係が良好（関係）」（睡眠満足層 57.6% / 不満足層 28.4%、29.2pt 差）、次いで「経営者のビジョンやパーパスを共有している（共感）」（53.3% / 25.4%、27.9pt 差）、「自然豊かで快適、雑談が生まれる職場環境がある（環境）」（52.2% / 25.4%、26.8pt 差）、「社内の決め事をオープンにしている隠し事がない（透明）」（69.6% / 43.3%、26.3pt 差）と続きます。

<図 4> 経営者の睡眠満足度別 自社の「ウェルビーイングに働ける環境」実現度（15 項目）



※設問：「あなたの会社で、社員にとってウェルビーイングに働ける環境として実現できているところをそれぞれ 5 段階で選びください」。Top2 は「とてもできていると思う」「ややできていると思う」の合計（%）。
睡眠満足層 = 睡眠満足度 Top2（n=227）、睡眠不満足層 Bottom2（n=168）。
項目名の【 】は第 1 弾調査と共通の診断カテゴリ。

「人間関係は良好か」「理念を共有できているか」といった、本来は組織の状態を問う設問において、経営者本人の睡眠でこれだけの差が生じています。これは、同じ職場を見ている、経営者のコンディションによって評価が変わりうることを示唆します。

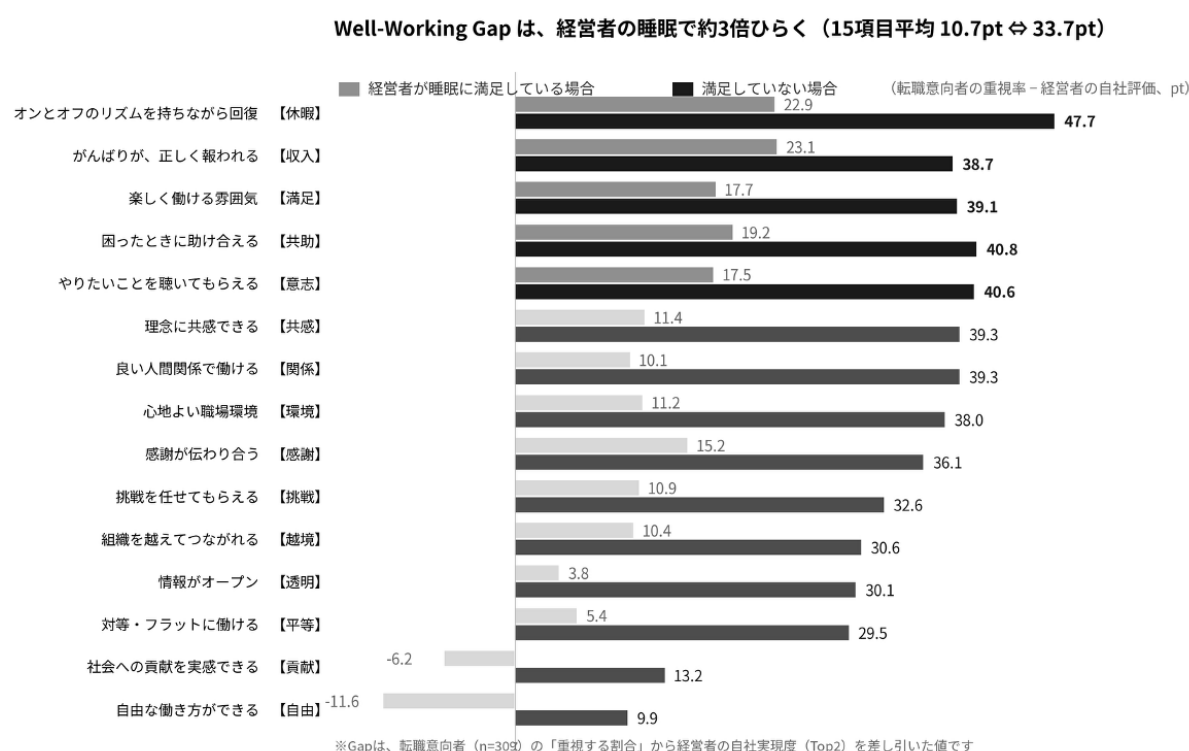
3. Well-Working Gap は経営者の睡眠の満足度により約 3 倍に拡大

第1弾調査で示された、働く人が求める職場と経営者が「実現できている」と考える職場との認識差（Well-Working Gap）は、経営者の睡眠満足度によって大きく異なることが分かりました。経営者が睡眠に満足している場合、15項目平均のGapは10.7pt。満足していない場合は33.7ptと、**約3倍に拡大**します。睡眠に向き合っていない経営者ほど、自社の職場環境を実態以上に「実現できている」と捉えている可能性があります。

※Well-Working Gap やウェルビーイングに働けている Well-Working 度を調査した項目について、詳しくはこちらのリリースもご覧ください。

[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000008.000186349.html](https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000008.000186349.html)

<図5> Well-Working Gap（転職意向者が求める割合－経営者の自社評価）× 経営者の睡眠満足度



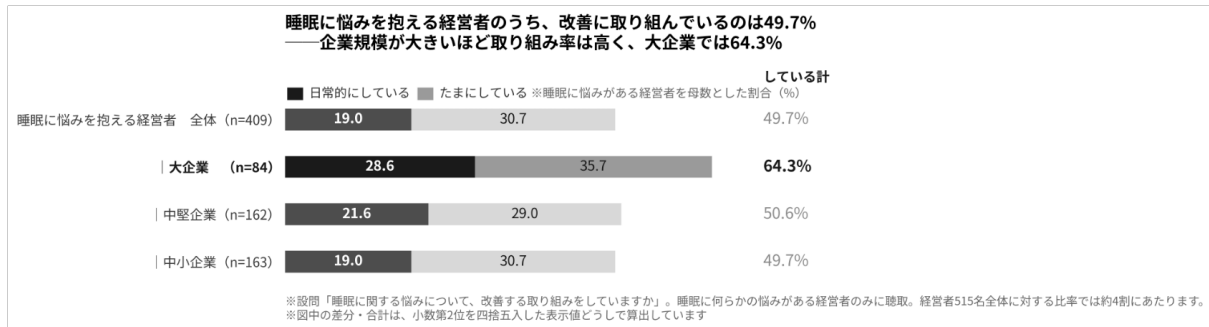
※転職意向者 n=309 の「重視する割合」から、経営者の自社実現度（TOP2）を差し引いた値。経営者全体 n=515、睡眠満足度 TOP2（n=227）睡眠不満足層 Bottom2（n=168）

※15 指標は、転職意向者には「求めるもの」、経営者には「自社で実現できているもの」として、対応する設問文で聴取しています。設問文は両者で完全にはありません。

4. 睡眠改善に取り組む大企業経営者は 6 割以上

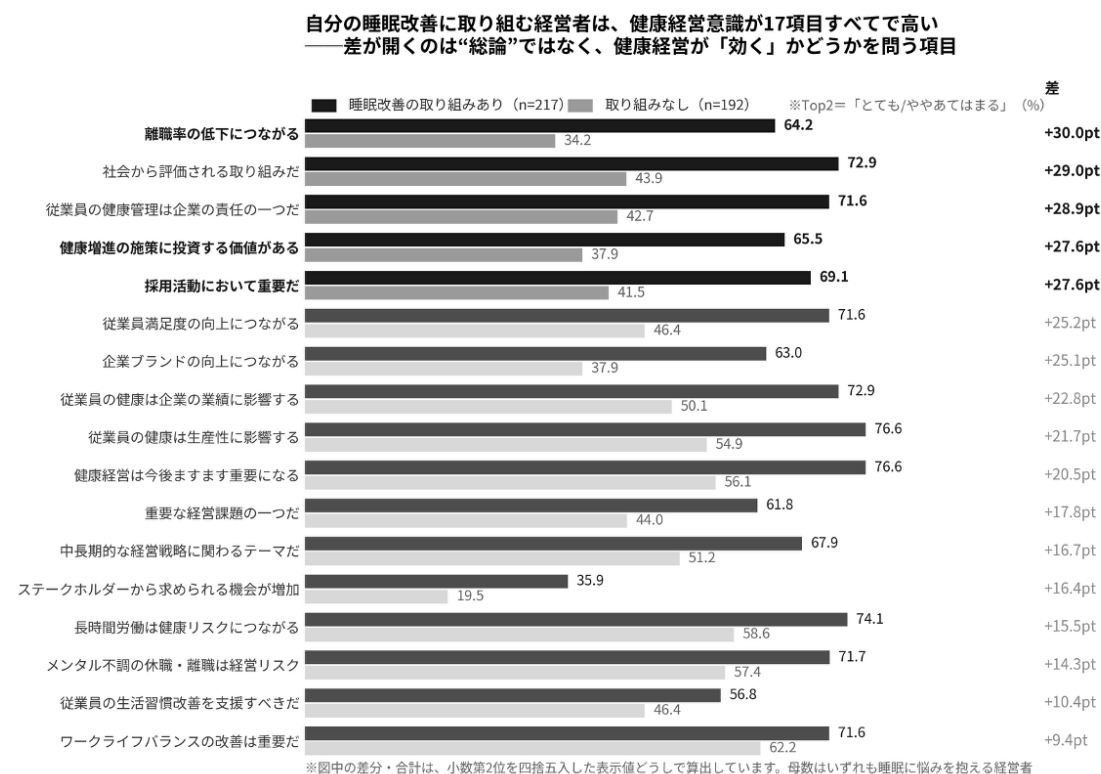
睡眠に何らかの悩みを抱える経営者（n=409）のうち、改善の取り組みをしている人は 49.7%（うち「日常的にしている」19.0%）で、経営者全体では約 4 割にあたります。この取り組み率は企業規模が大きいほど高く、**睡眠に悩みを抱える大企業経営者に限れば 64.3%が改善に取り組んでいました**（うち日常的 28.6%）。睡眠改善に取り組む経営者ほど、健康経営への意識も高い傾向が見られます。

<図 6> 睡眠に悩みを抱える経営者の、睡眠改善の取り組み有無



※設問：「睡眠に関する悩みについて、改善する取り組みをしていますか」。睡眠に何らかの悩みがある経営者（n=409）が母数です。

<図 7> 経営者自身の睡眠改善の取り組みと、健康経営意識（17項目）



代表取締役社長兼「Wellulu」編集長 堂上 研 コメント

多くの経営者の方から、自社のウェルビーイング経営への取り組みについてご相談をいただきます。そのとき私がまずお伝えしているのは、「経営者自身がウェルビーイングな状態になることが最も大切だ」ということです。「睡眠が上手になる＝自分自身が最高のパフォーマンスを発揮できる」状態をつくれます。

その上で、まずはご自身の日常のライフスタイルを見直すところからスタートしていただきます。経営者は、ついつい仕事が優先になり、いろいろな経営判断をし続けなければならない状況が続きます。すると、頭が休まらず“脳が起きたまま眠りにつく”ことになってしまいます。

睡眠が上手にならないと、良い経営、良い判断、良いマネジメントはできない。私はそう考えています。まずは睡眠を大切に。そして、睡眠のためにどう日常を過ごすかという習慣をつくってみてください。経営者の睡眠が変わると、組織がウェルビーイングになっていきます。今回の調査は、その実感がデータとして裏づけられたものだとして受け止めています。良い職場環境をつくる最初の一步は、制度でも予算でもなく、経営者自身が眠ることなのかもしれません。

私自身もひとりの経営者です。ECOTONE が運営するウェルビーイング特化型メディア「Wellulu」で、自分が実験台となって5日間「睡眠脳波」を計測し、自分の睡眠課題がデータで明らかになった記事はこちらです（<https://wellulu.com/good-sleep/12488/>）。その他にも「Wellulu」ではハッシュタグ「#良質な睡眠」（<https://wellulu.com/good-sleep/>）で睡眠に関する記事を多数掲載しておりますので、ぜひご一読ください。

■ まとめ：職場環境づくりは、経営者が眠るところから始まる

第1弾の調査では、これから職場を選ぶ人が求める職場と、経営者が「実現できている」と考える職場の間に、最大 36.9pt の Well-Working Gap があることが分かりました。第2弾となる今回の調査は、その Gap を埋める起点が経営者自身の睡眠にある可能性を示しています。経営者の満足度によって Gap は平均 10.7pt から 33.7pt まで開き、睡眠改善に取り組む経営者ほど健康経営への意識も高い傾向が見られました。ECOTONE は、誰もが「ウェルビーイングにはたらく」を選べる社会の実現を目指し、調査・情報発信を続けてまいります。

■ 会社概要

会社名	株式会社 ECOTONE
代表者	代表取締役社長 堂上 研
所在地	東京都港区虎ノ門 1-17-1 虎ノ門ヒルズ ビジネスタワー4F ARCH 内
設立	2024 年 10 月
事業内容	ウェルビーイングメディア事業（Wellulu）／インキュベーション事業／コミュニティ事業／コンサルティング事業
URL	https://ecotone.co.jp/

【株式会社 ECOTONE について】

株式会社 ECOTONE は、ウェルビーイング産業の創造を掲げるスタートアップです。月間 70 万人が訪れるメディア「Wellulu」を起点に、生活者・企業・地域をつなぐ共創プラットフォームを展開。日米のグローバル VC「WiL」の出資を受け、ウェルビーイングを経営のトップアジェンダへと引き上げることで、社会と組織の変革を加速させます。

【Wellulu（ウェルル）について】 ECOTONE が運営するウェルビーイング特化型メディア。
「気づいたら、ウェルビーイング。」を掲げ、月間 70 万人が訪れる。
URL：<https://wellulu.com/>

【本件に関するお問い合わせ】 株式会社 ECOTONE 広報担当 E-mail：info@ecotone.co.jp
所在地：東京都港区虎ノ門 1-17-1 虎ノ門ヒルズ ビジネスタワー4F ARCH 内