

アンケート調査報告書

MRI 三菱総合研究所

目次

1. 調査の実施方式	3
1-1. 調査概要	4
1-2. 調査内容	5
1-3. 調査対象、方法	14
1-4. 調査結果のフィードバック	15
2. 調査結果	22
2-1. 調査回収状況	23
2-2. 経営陣調査結果	27
2-2-1. 人的資本経営の取組状況【全体概況】	27
2-2-2. 設問別結果	28
2-3. 従業員調査結果	38
2-3-1. 設問ごとの平均値	38
2-3-2. 人的資本経営の取組に関する従業員階層間の認識差分	39
2-3-3. 人的資本経営の取組に関する経営陣と従業員の認識	40
2-4. 先進的取組事例の抽出・実践集の作成	41

1. 調査の実施方式

1. 調査の実施方式

1-1. 調査概要

● 調査目的

- 本調査は、人的資本経営の実現に向けた日本企業の取組を一層後押しすることを目的とし、企業の経営陣が自社の人的資本経営について振り返ることを主眼の一つとした。また、従業員に対しても調査を行い、経営陣と従業員との間で「人的資本経営」を巡って意識が重なっているところ、あるいは異なっているところを把握し、人的資本経営の更なる推進のための一助となることを目指した。

● 調査内容

- 経営陣向けの設問は、人材版伊藤レポートの内容及び昨年度調査における設問をベースにし、コーポレートガバナンス・コードの対応状況を確認する設問も設けた。
- 従業員向けの設問は、経営陣向けの設問で設定した人材戦略の3つの視点及び5つの共通要素から1つずつ選び設定した。

● 調査対象

- 東証一部、東証二部、東証マザーズ、JASDAQいずれかの市場へ上場している企業

● 調査方法

- Web調査（郵送配布・Web回答）

● 調査結果

- 個社に対し、自社の人的資本経営の取組状況を示すヒートマップ、他社比較、従業員調査結果との比較を結果シートとして提供

1. 調査の実施方式

1-2. 調査内容

- 調査の設問は、以下のとおり設定した。

従 従業員調査でも使用した設問

経営陣のアクション

①企業理念、企業の存在意義 や経営戦略の明確化	1	企業理念の明確化	
	2	経営戦略の明確化	
	3	施策・時間軸の具体化	
	4	経営陣の責務の明確化	
②経営戦略と連動した 人材戦略の策定・実行	3つの視点	5	経営戦略との連動 従
		6	重要な人材課題の特定
		7	KPI設定 現状とのギャップ把握 従
		8	投資対効果の把握
		9	企業文化の醸成 従
	5つの共通要素	10	人材ポートフォリオの定義 従
		11	必要な人材の要件定義
		12	適時適量な配置・獲得
		13	リスクルの機会提供
		14	経営陣のリスクル
		15	リスクル・学び直しにおけるプログラム設計
		16	リスクル・学び直しにおける大学の活用
		17	多様な価値観の取り込み 従
		18	自律的なキャリア構築の支援 従
		19	多様な就業機会の提供 従
		20	多様な働き方の環境整備 従

③CHROの設置・選任、経営
トップの密接な連携

21	CHROの設置
22	経営トップの連携
23	人事部門のケイパビリティ向上

④積極的な発信・対話

24	従業員との対話
25	投資家との対話

取締役会のアクション

26	取締役会の役割の明確化
27	人材戦略を議論する取締役会の体制構築
28	人材戦略についての議論・監督
29	後継者計画の監督
30	経営人材育成の監督
31	取締役会での議論

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

中核人材の多様性確保	33	中核人材の多様性(女性)
	34	中核人材の多様性(外国人)
	35	中核人材の多様性(中途採用)
	36	中核人材の多様性(その他)
	37	中核人材の多様性確保に向けた施策
	38	スキルマトリックスの作成
取締役会の機能発揮		

1. 調査の実施方式

1-2. 調査内容

● 回答の選択肢

- 経営陣調査の回答の選択肢はPDCA(下記左表3～6)を基本とし、対応策が未検討の場合の選択肢は「重要性を認識しており議論はしているが対応策は未検討」(2)、「重要性を認識しておらず、議論していない」(1)に区別した。
- 従業員調査は、従業員が認識している自社の取組状況を問う設問であるため、経営陣調査の選択肢2, 1は一つの選択肢にまとめて設定した。

経営陣調査

6	実行した結果として、成果創出に明確に寄与している
5	対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている。
4	対応策を実行している
3	具体的に対応策を検討している
2	重要性を認識/議論はしているが対応策は未検討
1	重要性を認識していない/議論していない

従業員調査

5	自社の取組が成果に繋がっていると実感できる
4	自社の継続的な取組を認識できる
3	自社の取組を認識できる
2	自社が今後取り組む方針であることが認識できる
1	自社では課題として認識されていない/取り組まれていない

- また、経営陣調査において対応策を既に実行している(上記左表4～6)と回答された場合には、自由記述にて具体的な対応等について記載を求めることで、取組が進んでいる企業のより詳細な状況を明らかにすることを目指した。

1. 調査の実施方式

1-2. 調査内容 設問詳細一覧(経営陣調査 1/6)

● 経営陣のアクション		No.	設問	回答形式
①企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化		1	企業理念の明確化 経営を取り巻く状況が変化する中、自社の企業理念や存在意義(パーパス)の内容を十分に検証し、明確に発信していますか？	
		2	経営戦略の明確化 事業環境が急速に変化する中で、自社の競争優位を確保するため、経営戦略そのものを明確にし、内容を具体化していますか？	
		3	施策・時間軸の具体化 経営戦略の実現に向けて、自社の足元の状況と経営戦略で目指す姿との差分(ギャップ)を埋めるためにやるべきことや時間軸を具体化していますか？	
		4	経営陣の責務の明確化 経営戦略に掲げた目標の達成に向けて、経営陣が自身の責務・役割を明確にしていますか？	
②経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行		5	経営戦略との連動 ビジネスモデルもしくは経営戦略を実現する上での課題の解決や、競争優位性の確保に資する人材戦略を策定していますか？	
		6	重要な人材課題の特定 経営戦略の目標を達成する上で重要となる人材アジェンダ(人材に関連して議論・検討が必要な事項)を特定していますか？	
	3つの視点	6-1	- 設問6において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。具体的に、経営戦略のどのような目標を達成するために、どのような人材アジェンダを特定し、各アジェンダに対してどのような指標やKPIを設定していますか？	自由記述
		7	KPI設定 現状とのギャップ把握 経営戦略を実現する上で重要となる人材アジェンダについて、それぞれ目指すべき明確な目標やそれを表す指標を設定し、現状とのギャップを把握していますか？	
		8	投資対効果の把握 人的資本への投資について、時間軸や得られる効果を明確に定義した上で、投資対効果を定量的に把握していますか？	
		8-1	- 設問8において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。具体的に、どのように人的資本への投資および投資対効果を把握していますか？また、その内容をどれくらいの頻度で確認していますか？	自由記述
		8-2	- 設問8-1でお答え頂いた内容について、開示している内容、および開示している先を教えてください。	自由記述
		9	企業文化の醸成 経営戦略や人材戦略を実行する中で、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化のもつべき特性を明確化にし、その文化を醸成・定着させていますか？	
		9-1	- 設問9において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。企業文化の状況を把握するために、どのような取組を行っていますか？	自由記述

1. 調査の実施方式

1-2.調査内容 設問詳細一覧(経営陣調査 2/6)

● 経営陣のアクション

②経営戦略と連動した 人材戦略の策定・実行	5 つの 共通 要素	No.	設問	回答形式
		10	人材ポートフォリオの定義 将来的な目標から逆算して、優先順位の高い経営戦略の達成に必要な人材ポートフォリオ(どのような質の人材がどの程度の量、社内に存在しているか)を明確に定義していますか？(例、X年後までにグローバル経営リーダーX名、新規事業リーダーX名、DX人材X名など)	
		10-1	- 設問10において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。必要となる人材の要件を、どのように定義していますか？	自由記述
		11	必要な人材の要件定義 定義した最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、必要となる人材要件をスキルや経験レベルで明確に定義していますか？	
		11-1	- 設問11において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。必要となる人材の要件を、どのようなレベル感で定義していますか？(保有資格、過去の経験や職務等)	自由記述
		11-2	- 設問11において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。従業員のスキルや経験を、どのように把握・管理していますか？	自由記述
		12	適時適量な配置・獲得 最適な人材ポートフォリオの実現に向かって、現時点で確保できそうな人材の質と量を明確にし、人材の配置や獲得を含む施策を策定していますか？	
		12-1	- 設問12において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。適時最適な人材ポートフォリオを実現するにあたって、社内外の人材についてどのような取組を行っていますか？	自由記述
		17	多様な価値観の取り込み 女性、外国人、中途採用といった属性だけでなく、経験や感性、価値観、専門性といった観点から多様な個人の掛け合わせ(知と経験のダイバーシティ)を実現し、多様な経験・価値観を取り込んでいますか？	
		17-1	- 設問17において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。企業価値向上の観点から必要となる知と経験のダイバーシティの実現や取り込みについて、どのような指標やKPIを設定し、どのような取組を行っていますか？	自由記述

1. 調査の実施方式

1-2. 調査内容 設問詳細一覧(経営陣調査 3/6)

● 経営陣のアクション

②経営戦略と連動した 人材戦略の策定・実行	No.	設問		回答形式
5つの 共通要素	13	リスクの機会提供	事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性を向上させ、強みをより強化していくためのリスク・学び直しの機会を提供していますか？	
	13-1	-	設問13において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。具体的にどのような機会を提供していますか？	自由記述
	14	経営陣のリスク	経営陣が自ら率先してリスクや学び直しを継続的に実践し、組織変革をリードしていますか？	
	15	リスク・学び直しにおけるプログラム設計	従業員のリスク・学び直しのためのプログラム・講座を自社内で設計・実施していますか？	YES/NO
	16	リスク・学び直しにおける大学の活用	従業員のリスク・学び直しのため、国内外の大学のプログラム・講座を活用していますか？	YES/NO
	16-1	-	設問16において、YESを選択いただいた場合にお答えください。大学等が実施するリカレント教育に期待する内容は何か？(複数回答可)	複数選択
	16-2	-	設問16において、NOを選択いただいた場合にお答えください。大学等が実施するリカレント教育のプログラム・講座等を活用していない理由はなぜですか？(複数選択可)	複数選択
	16-3	-	設問15,16のいずれかもしくは両方でYESを選択いただいた場合にお答えください。どのような専門性の向上を企図し、従業員のリスク・学び直しを促していますか？(複数選択可)	複数選択
	18	自律的なキャリア構築の支援	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援をしていますか？	
	18-1	-	設問18において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。具体的にどのような支援を提供していますか？	自由記述
	19	多様な就業機会の提供	多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会を提供していますか？	
	20	多様な働き方の環境整備	事業継続(BCP)や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にとらわれずに働くことができる制度・仕組みを整えていますか？	
	20-1	-	設問19,20のいずれかもしくは両方で選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。多様な個人のニーズに答える環境・機会を整えるにあたり、どのような工夫を行っていますか？(報酬体系・昇進基準の見直し、マネージャーの育成・支援、業務プロセスやコミュニケーションの在り方の見直し等)	自由記述

1. 調査の実施方式

1-2. 調査内容 設問詳細一覧(経営陣調査 4/6)

● 経営陣のアクション	設問		回答形式
	No.		
③CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携	21	CHROの設置 事業部門を含めた幅広い経験を有し、経営戦略と人材戦略を結びつける専門性を持った人材(CHRO等)が経営陣に選任され、取締役会・経営陣を巻き込んで、人事戦略の議論をリードしていますか？	
	22	経営トップの連携 経営戦略上、重要な案件については、人事・人材の専門性をもった人材(CHRO等)を交えて、主要な経営陣の中で日頃から密にコミュニケーションをとり、連携を図っていますか？	
	23	人事部門の ケイパビリティ向上 人的資本経営全般の取組の推進役となるCHRO等・人事部門が備えるべき能力やスキルと、自社の現状を把握した上で、主要な課題を認識し、強化の方策を具体化し、着手していますか？	
④積極的な発信・対話	24	従業員との対話 自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信していますか？	
	24-1	- 設問24において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。従業員への発信・対話はどなたが主体的に行っていますか？	自由記述
	24-2	- 設問24において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。従業員への発信・対話は、主にどのような場で、年にどの位の頻度で行われていますか？	自由記述
	24-3	- 設問24において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。具体的にどのような方法で、従業員の納得度合いについてモニタリングし、発信・対話の内容の見直しを行っていますか？	自由記述
	25	投資家との対話 経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について、経営とどう連動しているかの「考え方」とともに、経営戦略と紐づく人材戦略の指標やKPI等について機関投資家との対話で発信していますか？	
	25-1	- 設問25において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。機関投資家に対してどのような内容を発信していますか？(経営戦略と人材戦略の連動の「考え方」・経営戦略と紐づく人材戦略の指標やKPI等)	自由記述
	25-2	- 設問25において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。機関投資家への発信はどなたが主体的に行っていますか？	自由記述
	25-3	- 設問25において、選択肢4,5,6を選択いただいた場合にお答えください。機関投資家への発信は、主にどのような場で、年にどの位の頻度で行われていますか？	自由記述

1. 調査の実施方式

1-2. 調査内容 設問詳細一覧(経営陣調査 5/6)

取締役会のアクション		No.	設問	回答形式
-	26	取締役会の役割の明確化	人的資本経営全般の取組につき、取締役会がどのような役割を果たすべきか検討し、取締役会の中で合意し、その役割を果たす準備を整えていますか？	
	27	人材戦略を議論する取締役会の体制構築	取締役会において人材戦略に関する充実した議論ができるよう、人事・人材の専門性を持った人材を社外取締役を選任していますか？	
	28	人材戦略についての議論・監督	取締役会では、経営戦略の実効性を監督・モニタリングする観点から、経営戦略の実現に不可欠な人材戦略について議論し、その進捗についてモニタリングしていますか？	
	29	後継者計画の監督	取締役会(指名委員会等)が、経営トップを中心とした経営陣における重要ポジションの後継者計画の必要性を十分に認識し、その策定・運用が適切に行われるよう、モニタリングしていますか？	
	30	経営人材育成の監督	経営陣における重要ポジションの後継者計画の射程にとどまらず、若手の抜擢を含めたより裾野の広い経営人材育成について、取締役会(指名委員会等)がモニタリングしていますか？	
	31	取締役会での議論	次のうち、取締役会で具体的に議論している項目を教えてください(複数選択可)	複数選択
人的資本経営全般				
-	32	(回答への補足)	本アンケートのご回答につき、取組状況の背景等について、お考えのところ(例:敢えて取組を行っていない理由等)を自由に記載ください。	自由記述
コーポレートガバナンス・コードへの対応状況				
中核人材の多様性確保	33	中核人材の多様性(女性)	中核人材における多様性の確保の観点から、女性の管理職への登用について、測定可能な目標を自主的に設定していますか？	YES/NO
	33-1	-	設問33において、YESと回答いただいた場合にお答えください。女性の管理職への登用に関する測定可能な目標として、具体的にどのような目標を設定していますか？(数年後に達成すべき数値目標を設定、等)	自由記述
	33-2	-	設問33において、YESと回答いただいた場合にお答えください。目標設定の考え方として、女性の管理職への登用を通じてどのようなインパクトが社内にもたらされることを期待していますか？	自由記述
	34	中核人材の多様性(外国人)	中核人材における多様性の確保の観点から、外国人の管理職への登用について、測定可能な目標を自主的に設定していますか？	YES/NO
	34-1	-	設問34において、YESと回答いただいた場合にお答えください。外国人の管理職への登用に関する測定可能な目標として、具体的にどのような目標を設定していますか？(数年後に達成すべき数値目標を設定、等)	自由記述
	34-2	-	設問34において、YESと回答いただいた場合にお答えください。目標設定の考え方として、外国人の管理職への登用を通じてどのようなインパクトが社内にもたらされることを期待していますか？	自由記述

1. 調査の実施方式

1-2.調査内容 設問詳細一覧(経営陣調査 6/6)

● 取締役会のアクション

	No.	設問		回答形式
中核人材の多様性確保	35	中核人材の多様性 (中途採用)	中核人材における多様性の確保の観点から、中途採用者の管理職への登用について、測定可能な目標を自主的に設定していますか？	YES/NO
	35-1	-	設問35において、YESと回答いただいた場合にお答えください。中途採用者の管理職への登用に関する測定可能な目標として、具体的にどのような目標を設定していますか？（数年後に達成すべき数値目標を設定、等）	自由記述
	35-2	-	設問35において、YESと回答いただいた場合にお答えください。目標設定の考え方として、中途採用者の管理職への登用を通じてどのようなインパクトが社内にもたらされることを期待していますか？	自由記述
	36	中核人材の多様性 (その他)	女性・外国人・中途採用者以外の観点で中核人材における多様性の確保を企図して、測定可能な目標を自主的に設定していますか？	YES/NO
	36-1	-	設問36において、YESと回答いただいた場合にお答えください。設定した目標はどのような内容ですか？また、その目標はどのように設定しましたか？	自由記述
	37	中核人材の多様性確保 に向けた施策	中核人材の登用等における多様性の確保の観点から、社内の環境整備や人材育成のための方針を定め、実行に移していますか？	YES/NO
	37-1	-	設問37において、YESと回答いただいた場合にお答えください。 中核人材の登用等における多様性の確保の観点から、環境整備、人材育成を目的として、どのような施策を実行に移していますか？	自由記述
取締役会の機能発揮	38	スキルマトリックスの作成	スキル・マトリックス(各取締役の知識・経験・能力等を一覧化した表)を作成していますか？	YES/NO
	38-1	スキルマトリックスにおける 執行と監督の整理	設問38において、YESと回答いただいた場合にお答えください。スキル・マトリックスの作成にあたって、取締役会が果たすべき役割、取締役会・各委員会で議論すべき論点(人的資本経営を含む)を明確にしていますか？	YES/NO
	38-2	スキルマトリックスにおける 人的資本経営	設問38において、YESと回答いただいた場合にお答えください。スキル・マトリックスの作成にあたって、取締役会の中で、CEOを含む業務執行を担う取締役に求められるスキル・経験と、監督を担う取締役(社外取締役など)に求められるスキル・経験をそれぞれ十分に整理していますか？	YES/NO
	38-3	-	設問38において、YESと回答いただいた場合にお答えください。取締役会のスキル・マトリックスの整理において、人的資本経営・組織人事に関するスキル・経験の充足は考慮されていますか？	YES/NO
	38-4	-	設問38において、YESと回答いただいた場合にお答えください。人的資本経営・組織人事に関するスキル・経験は、どのような項目名で追加していますか？	自由記述

1. 調査の実施方式

1-2. 調査内容 設問詳細一覧(従業員調査)

No.	設問	回答形式
1	経営戦略と連動した人事戦略の、従業員への発信・対話 自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信されていますか？ あなたの認識をお答えください。	
2	人材戦略のKPI・ゴールの発信 人材戦略の実現に向け、自社が目指すべき明確な目標やそれを表す指標について、会社から分かりやすく発信され、従業員がその目標・指標の達成に十分に動機づけられていますか？ あなたの認識をお答えください。	
3	企業文化の定着 自社の経営戦略や人材戦略の実現に向け、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化のもつべき特性が、会社から分かりやすく発信され、周囲の従業員の行動に定着していますか？ あなたの認識をお答えください。	
4	動的な人材ポートフォリオの策定 自社は、将来的なビジョン・目標から逆算して、優先順位の高い経営戦略の達成に向けて必要な人材ポートフォリオ(どのような人材が何人必要なのか)を策定し、従業員に発信していますか？ あなたの認識をお答えください。(例、X年後までにグローバル経営リーダーX名、新規事業リーダーX名、DX人材X名など)	
5	ダイバーシティの実現/取り込み 会社全体の成果を高める上で、多様な経験や感性、価値観、専門性を持った従業員が十分に取り込まれ、職場で意見を表明しやすい環境が構築されていますか？ あなたの認識をお答えください。	
6	個人の自律的なキャリア構築支援 個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がされていますか？ あなたの認識をお答えください。	
7	個人の価値の最大化(エンゲージメント) 多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会が提供されていますか？ あなたの認識をお答えください。	
8	環境整備 事業継続(BCP)や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にとらわれずに働くことができる制度・仕組みが整えられていますか？ あなたの認識をお答えください。	
9	回答への補足 もし本アンケートのご回答につき、補足等がある場合にはご記載ください。	自由記述

1. 調査の実施方式

1-3.調査対象、方法

● 調査対象

- 2021年9月15日時点において東京証券取引所第一部、同第二部、同マザーズ、JASDAQいずれかの市場へ上場している企業3,743社の経営陣及び従業員を対象とした。(ただし9月15日時点において上場廃止が判明している企業20社を対称から除外した)
 - ・ 各社の経営陣(社長等の経営トップ、CHRO等の人事担当専任役員、専任ではないものの人事を担当する役員)および、各社での任意抽出された各階層ごとの従業員を対象として回答依頼を行った。
 - ・ 企業の経営陣の選定は上述の対象を指定した上で、実際の回答者の選定は回答企業に委ねた。
 - ・ 従業員については、以下のような目安を定め、実際の回答者の選定は回答企業に委ねた。回答人数については以下を目安としており、実際の回答人数についても企業に委ねた。
 - ・ 回答者の目安:①事業責任者(2部門から1名ずつを想定)、②管理職層(事業責任者以外の管理職、3部門から3名ずつを想定)、③非管理職層(課長代理、係長など3部門から3名ずつを想定)

● 調査方法

- 郵送での回答依頼送付・web回答方式
 - ・ 調査対象となるすべての企業(3,743社)の本社所在地(人事部門宛)に対し郵送での依頼状送付。
 - ・ その上で、依頼状に記載されているURLより、各企業へ配布されたidを用いてオンライン調査にて調査を実施した。

1. 調査の実施方式

1-4. 調査結果のフィードバック

- 個社に対し、自社の人的資本経営の取組状況を把握することを目的として結果シートを提供。
自社における人的資本経営の取組状況の全体俯瞰、他社と比較した際の自社の位置づけ、設問ごとの取組状況の進捗度合い、従業員の認識等を把握いただき、今後の更なる推進を促す。

	全体俯瞰	他社比較	設問別
経営陣調査 目的／ アウトプット	①人的資本経営全体の取組状況 ● 人的資本経営全体の取組状況を全体俯瞰し、自社で取組が進んでいるところ、進んでいないところを明確に把握する ● ヒートマップ形式	②人的資本経営の取組状況（他社比較） ● 人的資本経営の取組状況について、他社と比較した場合の自社の強み、弱みを把握する ● レーダーチャート形式	③設問別結果詳細 ● 設問ごとの人的資本経営の取組状況について、回答企業全体の中での自社の位置づけを把握する ● 分布図
従業員調査 目的／ アウトプット	④人的資本経営の取組に対する従業員の認識 ● 人的資本経営の取組状況について、経営陣の回答と従業員の回答を比較することで、双方の認識の近いところ、遠いところを把握する ● 棒グラフ	⑤他社比較 ● 従業員調査の回答の平均値と、経営陣と従業員の回答の差分のそれぞれについて、回答企業全体との比較をすることで、自社の状況を把握する ● 比較表	⑥設問別結果詳細 ● 設問ごとの人的資本経営の取組状況について、従業員の回答分布を棒グラフの形式で記載しました ● 分布図

1. 調査の実施方式

1-4. 調査結果のフィードバック

① 人的資本経営全体の取組状況

● 目的

- 個社の人的資本経営全体の取組状況について、全体の進捗を俯瞰し、取組の進捗が進んでいる項目、遅れている項目を把握する。
- 自社の進捗状況を把握した上で、進んでいないところについて、改善を検討する。

● アウトプットイメージ

- 全体を俯瞰できるヒートマップ形式とし、緑色に近いほど取組が進んでいること、赤色に近いほど取組が進んでいないことを表す。



1. 調査の実施方式

1-4. 調査結果のフィードバック

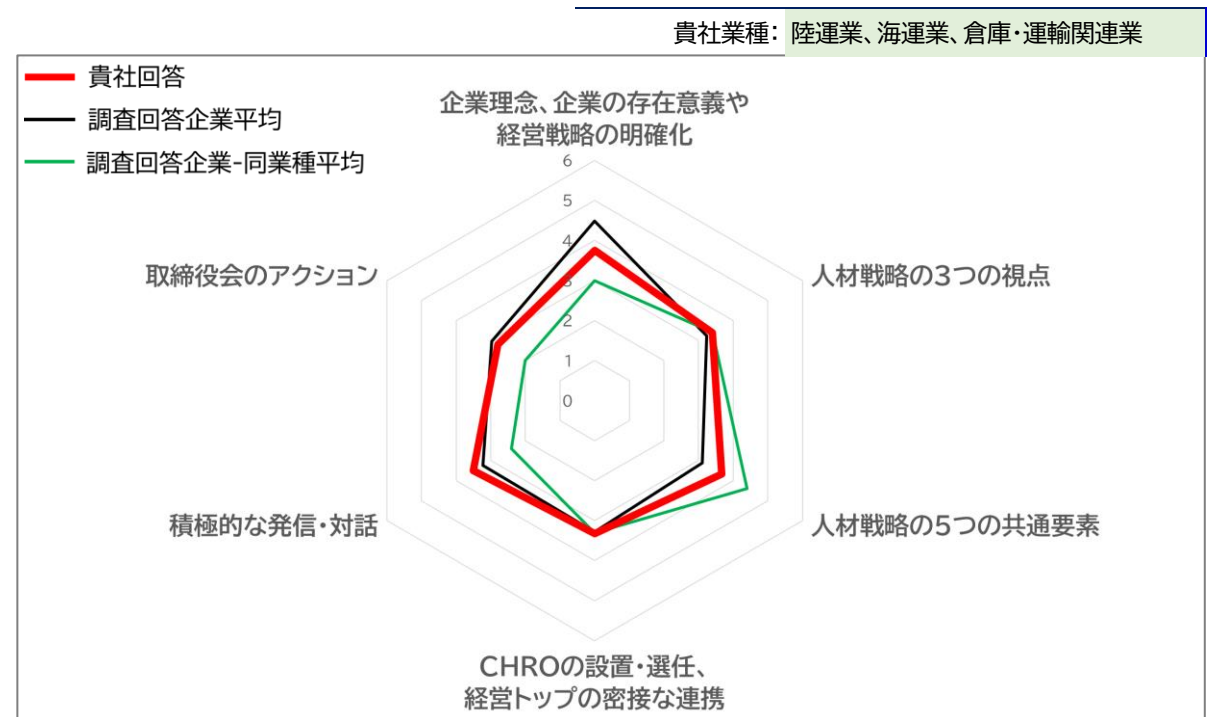
② 人的資本経営の取組状況（他社比較）

● 目的

- 個社の人的資本経営の取組状況について、大項目ごとの他社（調査回答企業全体及び同業種）との進捗度合いの比較をし、他社より進捗が遅れている部分を俯瞰で把握する。

● アウトプットイメージ

- 設問の大項目ごとの他社との比較をレーダーチャート形式で記載。
- 自社の回答と、調査に回答した企業全体及び同業種企業それぞれとの平均値の比較が可能。
- 値が大きいほど、取組が進んでいることを表す。



1. 調査の実施方式

1-4. 調査結果のフィードバック

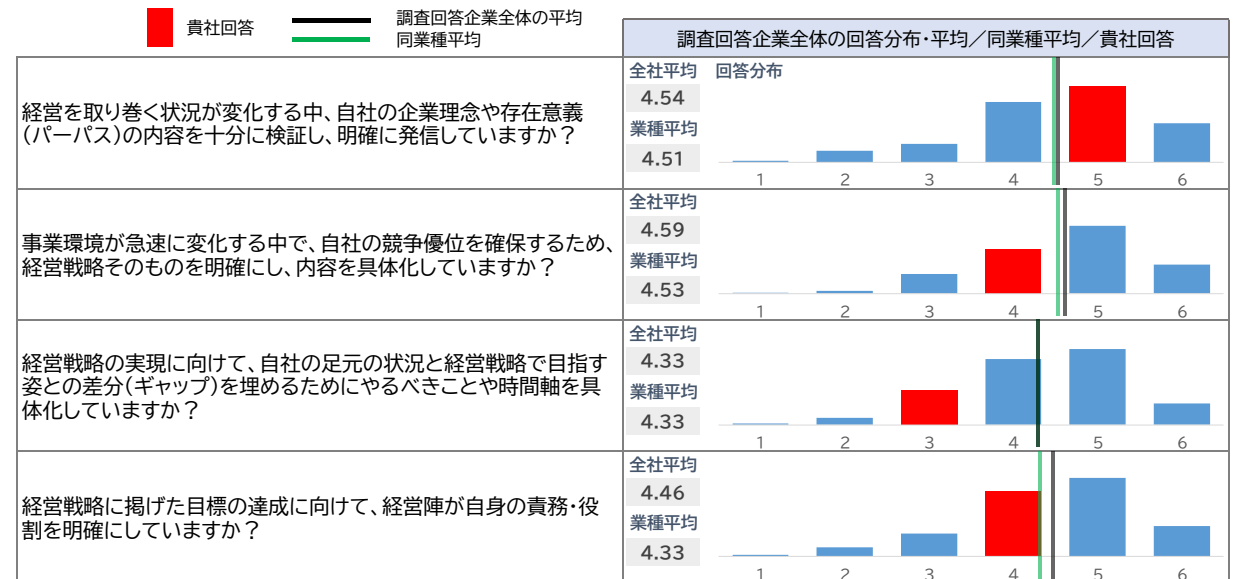
③ 設問別結果詳細（経営陣調査）

● 目的

- 設問ごとの人的資本経営の取組状況について、回答企業全体の中での個社の位置づけを見える化し、他社と比較して取組が遅れている項目を把握する。

● アウトプットイメージ

- 回答企業全体の中での個社の位置づけを、分布図で記載。
- 回答企業全体が、取組の進捗を表す1～6の数字のどれを選んだかを表しており、個社の回答を赤色にハイライトする。
- 調査に回答した企業全体と、同業種企業それぞれの平均値を縦線（黒色と緑色）で表し、個社の回答と比較可能とする。



1. 調査の実施方式

1-4. 調査結果のフィードバック

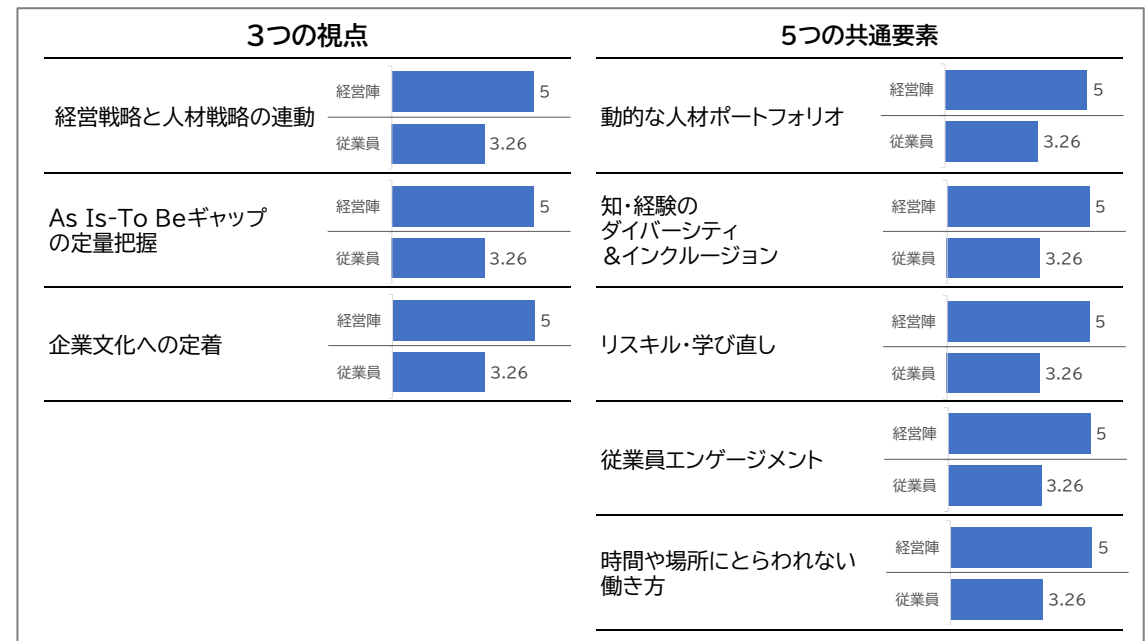
④ 人的資本経営の取組に対する従業員の認識

● 目的

- 個社の人的資本経営の取組状況について、経営陣の回答と従業員の回答を比較し、人的資本経営の取組の進捗に対する双方の認識の近さ、遠さ及びどちらがより取組の進捗を評価しているかを把握する。
- 双方の現時点の認識を把握することで、改善に向けて力を入れる部分を明確にする。

● アウトプットイメージ

- 経営陣の回答と従業員の回答を比較できるよう、双方を棒グラフ形式で記載。
- 経営陣と従業員の棒グラフの長さが近いほど、人的資本経営の取組の進捗に対する双方の認識が近いことを表す。



1. 調査の実施方式

1-4. 調査結果のフィードバック

⑤ 経営陣と従業員の回答差分(他社比較)

● 目的

- 個社の人的資本経営全体の取組状況について、従業員調査の回答の平均値と、経営陣と従業員の回答の差分のそれぞれについて、回答企業全体との比較を行い、他社と比較した場合の自社の経営陣・従業員の認識の差分がどうなっているか把握する。

● アウトプットイメージ

- 従業員調査の回答の平均値と、経営陣と従業員の回答の差分のそれぞれについて、表形式で回答企業全体との比較を記載。
- 経営陣と従業員の回答の差分については、0を上回ると、経営陣より従業員が取組の進捗を評価していることを表し、0を下回ると、経営陣より従業員の方が取組の進捗を評価していないことを表す。

設問		従業員結果平均		経営陣調査結果との差分 (従業員結果-経営陣結果)	
		貴社	調査回答 企業全体*	貴社	調査回答 企業全体*
1	自社の企業理念、経営戦略や人材戦略について、その関係性や連動性が伝わる形で従業員に対して十分に発信されていますか？	3.26	3.88	-0.74	+0.26
2	人材戦略の実現に向け、自社が目指すべき明確な目標やそれを表す指標について、会社から分かりやすく発信され、従業員がその目標・指標の達成に十分に動機づけられていますか？	2.74	2.64	+1.26	-0.74
3	自社の経営戦略や人材戦略の実現に向け、企業理念・企業の存在意義を支える企業文化のもつべき特性が、会社から分かりやすく発信され、周囲の従業員の行動に定着していますか？	2.63	2.22	+0.37	-0.63
4	自社は、将来的なビジョン・目標から逆算して、優先順位の高い経営戦略の達成に向けて必要な人材ポートフォリオ(どのような人材が何人必要なのか)を策定し、従業員に発信していますか？	1.95	2.95	-0.05	-0.95
5	会社全体の成果を高める上で、多様な経験や感性、価値観、専門性を持った従業員が十分に取込まれ、職場で意見を表明しやすい環境が構築されていますか？	2.89	2.13	+0.11	-1.89
6	個人の多様な価値観やニーズに対応するため、個人の学び直しや場の提供を通じ、自律的なキャリア構築に向けた支援がされていますか？	3.05	3.05	-0.95	+0.05
7	多様な個人が能力を発揮できるよう、個人が主体的に選択できる形で、就業経験・機会が提供されていますか？	3.21	3.20	+1.97	-0.21
8	事業継続(BCP)や、多様な個人が活躍できる環境を整備する観点から、時間や場所にとらわれずに働くことができる制度・仕組みが整えられていますか？	2.95	3.45	-1.05	+0.95

*企業ごとに従業員回答の平均値を算出した上で、全企業の値の平均値を算出した。また、調査回答企業全体の平均は、従業員回答数が20名以上の場合のみサンプルとした。

1. 調査の実施方式

1-4. 調査結果のフィードバック

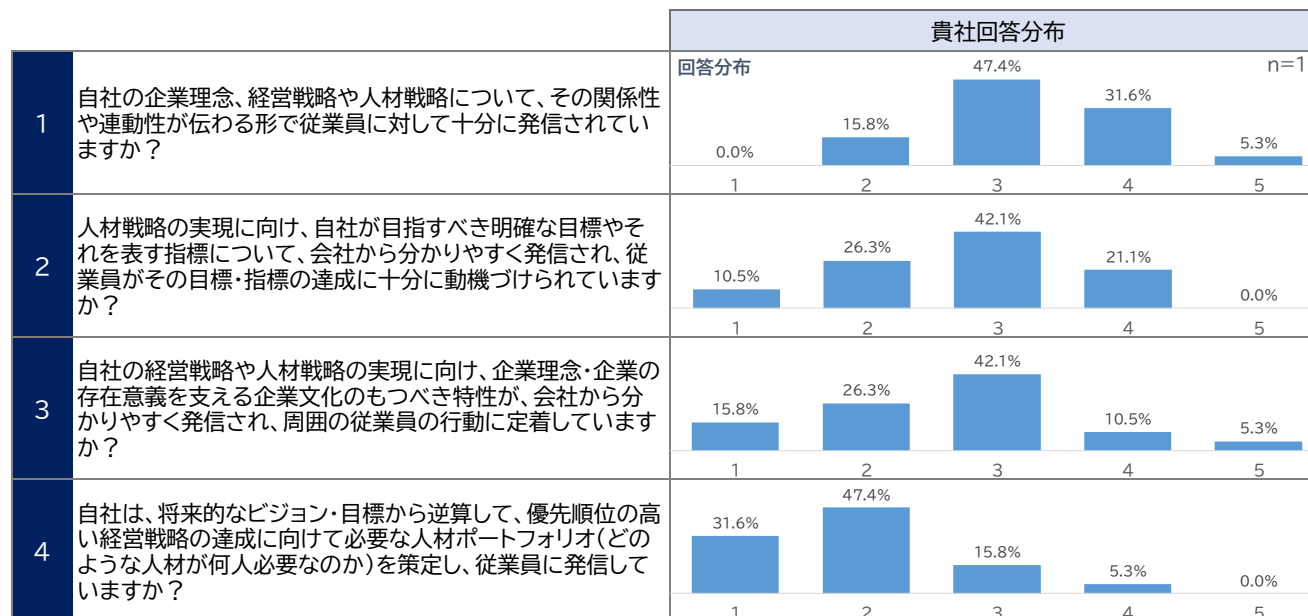
⑥ 設問別結果詳細（従業員調査）

● 目的

- 設問ごとの個社の人的資本経営の取組状況について、自社の従業員がどう評価しているか把握する。

● アウトプットイメージ

- 設問ごとの人的資本経営の取組状況について、従業員の回答分布を分布図の形式で記載。



2. 調査結果

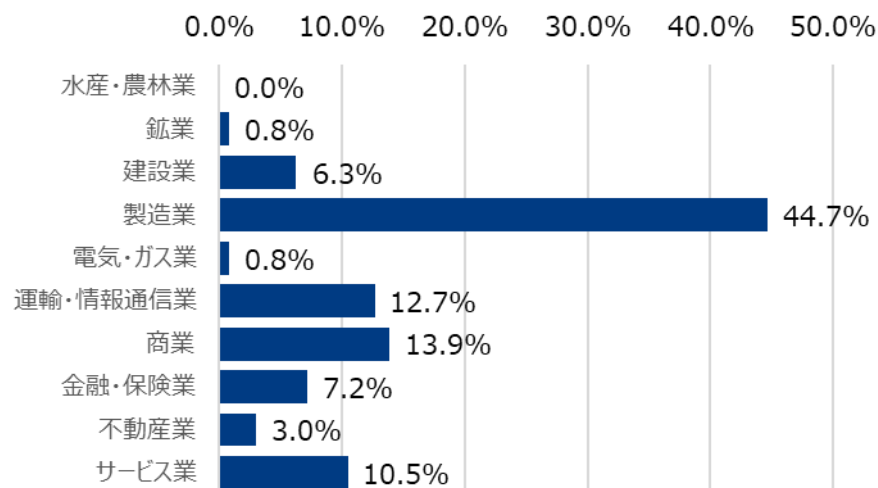
2.1 調査回収状況

経営陣調査回収状況

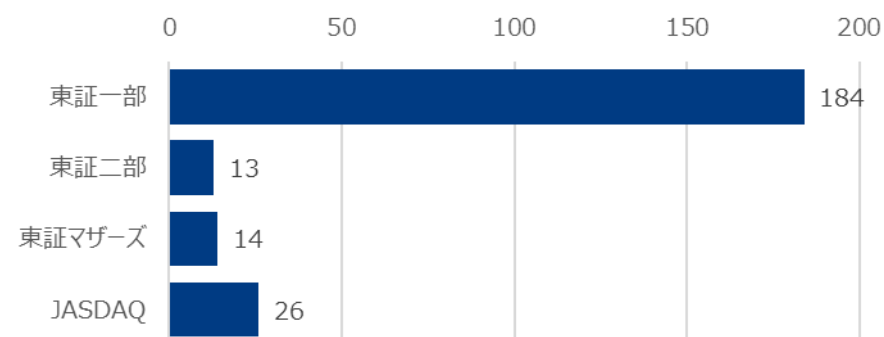
● 回収状況

- 回収サンプルは237件である。
- 回収サンプルにおける産業分布と上場区分分布は以下のとおりであった。

回収サンプルにおける産業分布 (n=237)



回収サンプルにおける上場区分分布 (n=237)



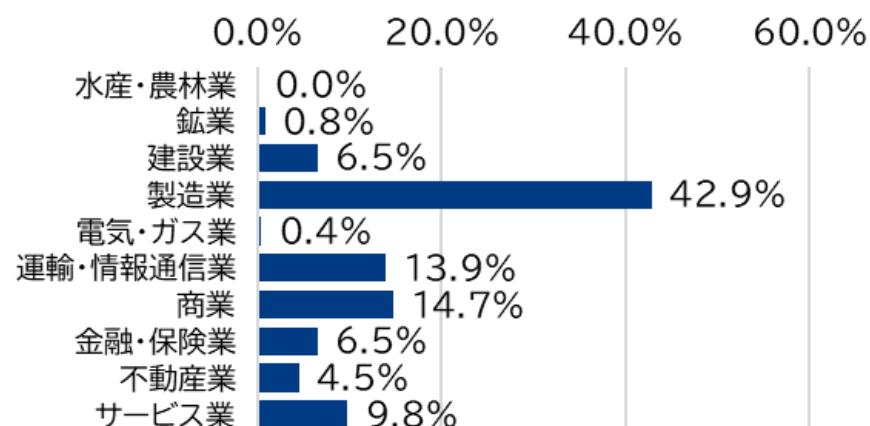
2.1 調査回収状況

従業員調査回収状況

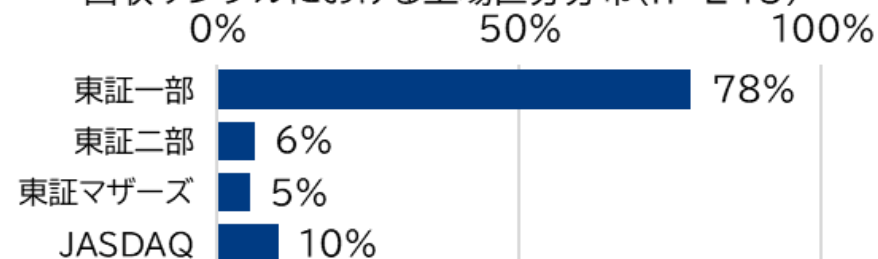
● 回収状況

- 回答企業数は245社、得られた回答従業員数は3066。
- 各企業の回答従業員数は20人が70社と最も多かった。
- 従業員からは各階層からの回答を得ており、全体で見ると管理職や非管理職は1000名以上が回答、事業責任者も323名の回答を得た。

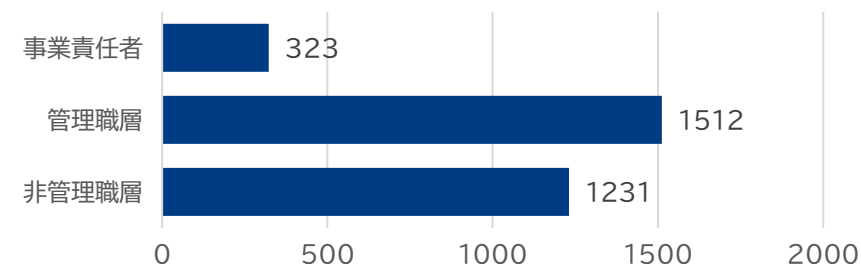
回収サンプルにおける産業分布(n=245)



回収サンプルにおける上場区分分布(n=245)



回収サンプルにおける階層分布(n=3066)



2.2 経営陣調査結果

2.2.1 人的資本経営の取組状況【全体概況】

- 日本企業の多くは、人的資本経営の取組に着手したばかりという段階。
- 特に、「動的な人材ポートフォリオ」の取組は進んでおらず、投資家への発信・対話も弱い。



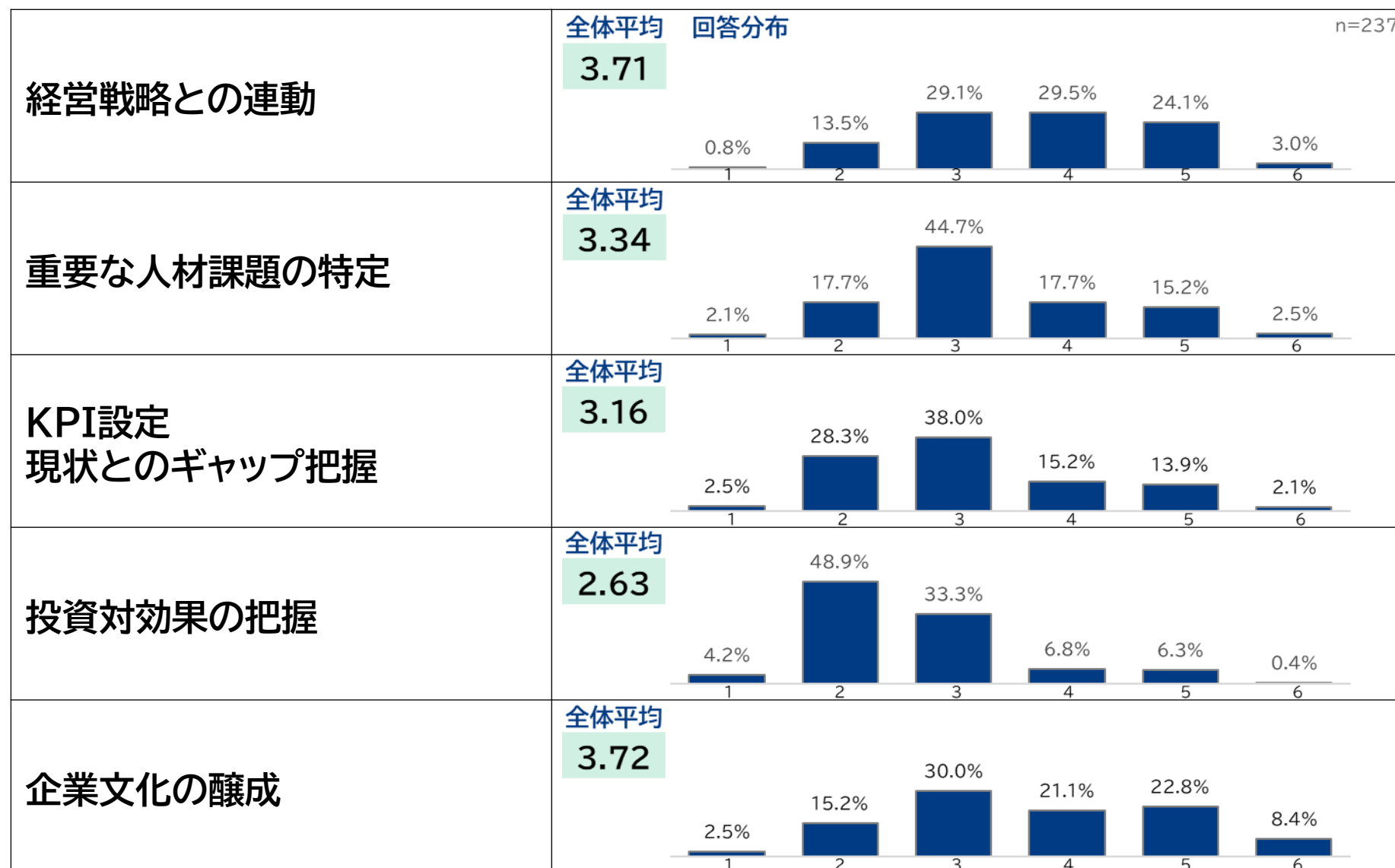
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化」



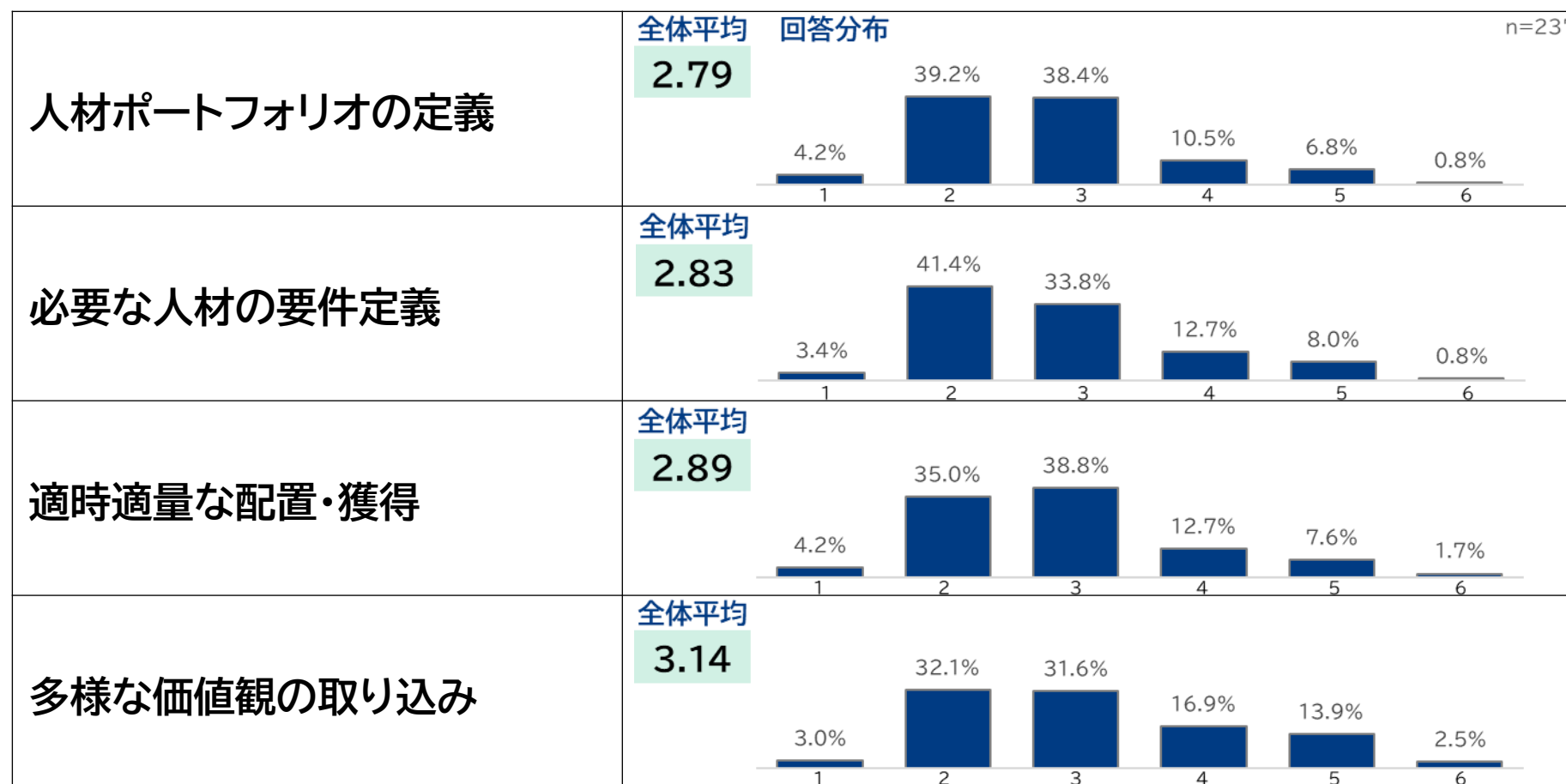
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「人材戦略の3つの視点」



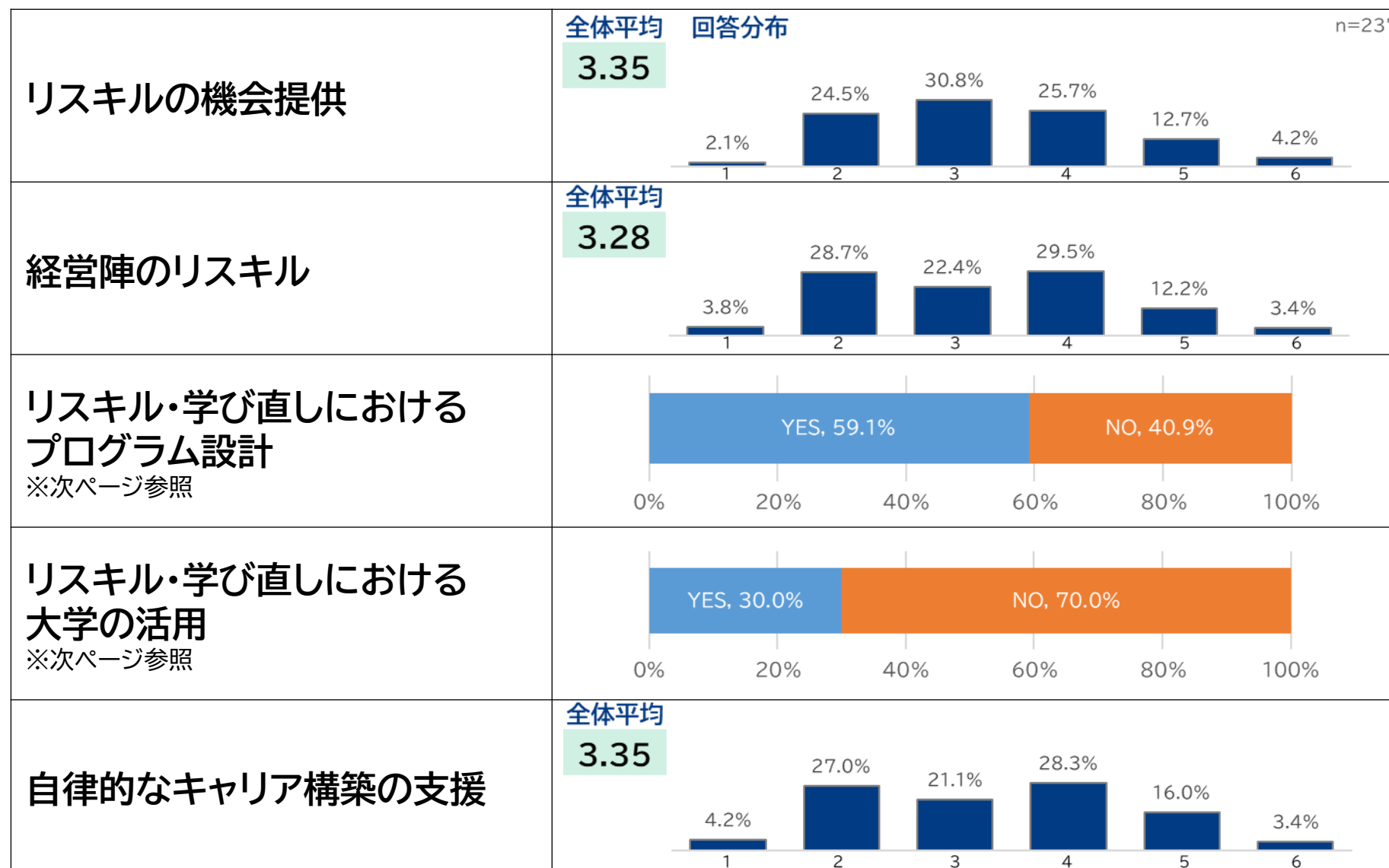
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「5つの共通要素(動的な人材ポートフォリオ／知・経験のD&I)」



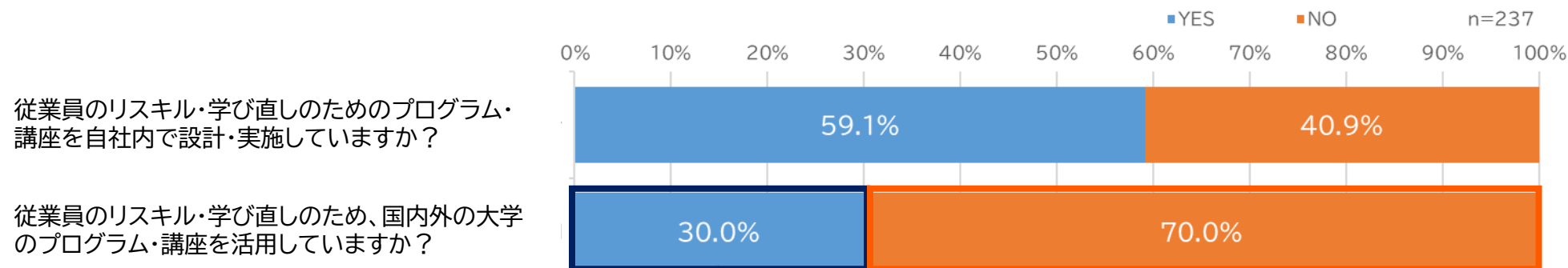
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「5つの共通要素(リスクル・学び直し)」

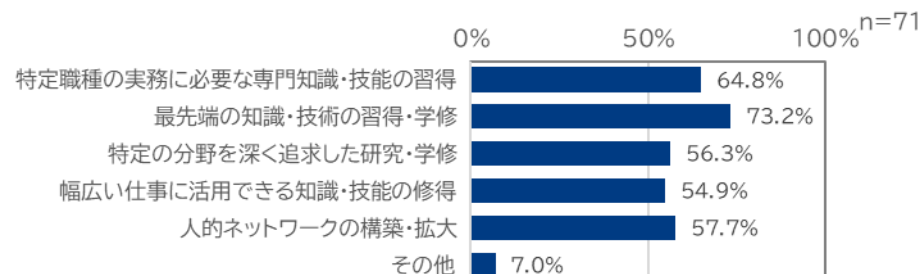


2.2 経営陣調査結果

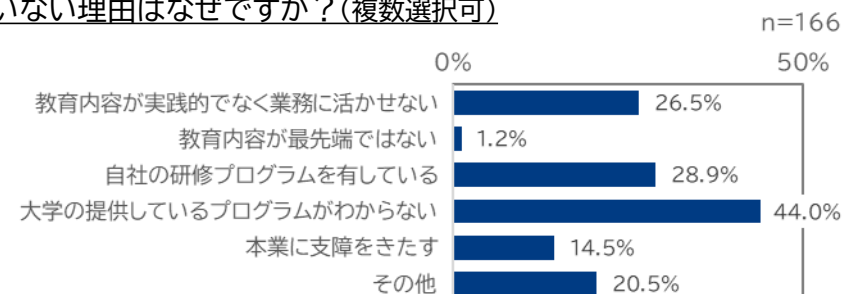
2.2.2 設問別結果 「5つの共通要素(リスクル・学び直し)」



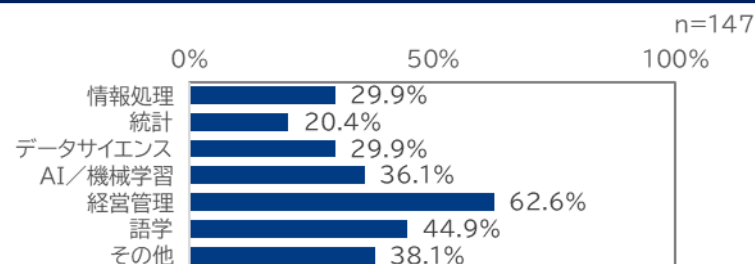
Q: 大学等が実施するリカレント教育に期待する内容は何か？(複数選択可)



Q: 大学等が実施するリカレント教育のプログラム・講座等を活用していない理由は何ですか？(複数選択可)

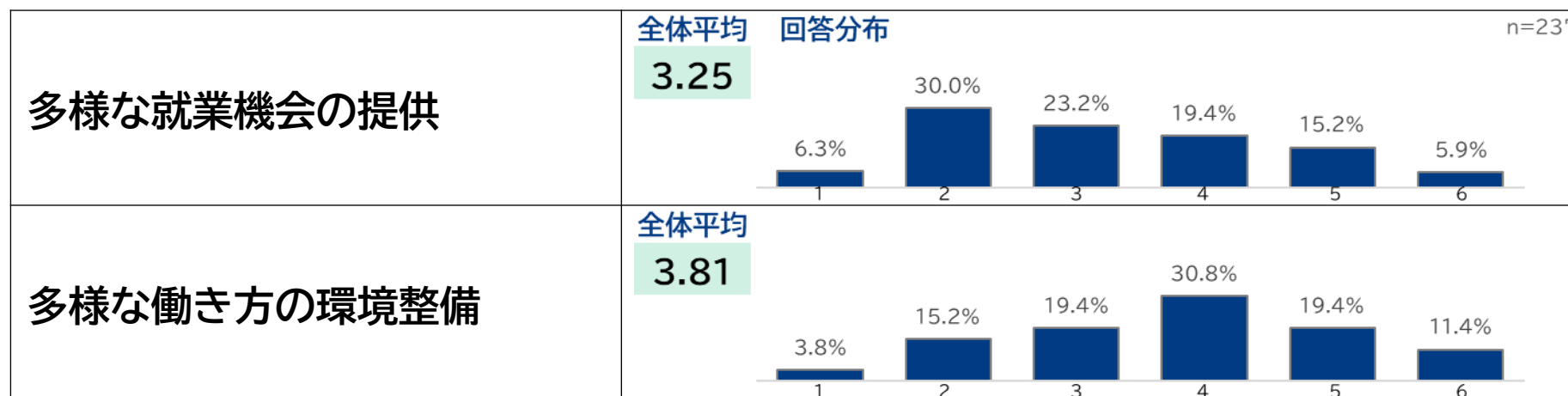


Q: (両設問のいずれかがYESの場合)
どのような専門性の向上を企図し、
従業員のリスクル・学び直しを促して
いますか？(複数選択可)



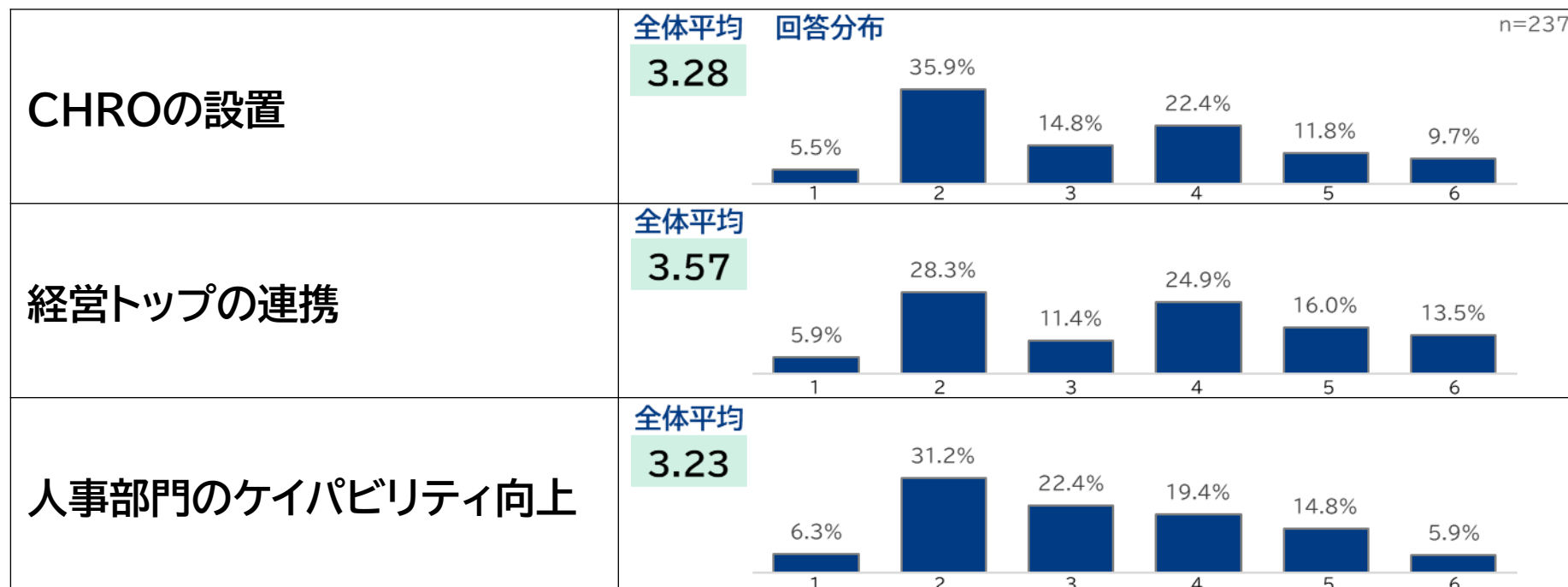
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント／時間や場所にとらわれない働き方）」



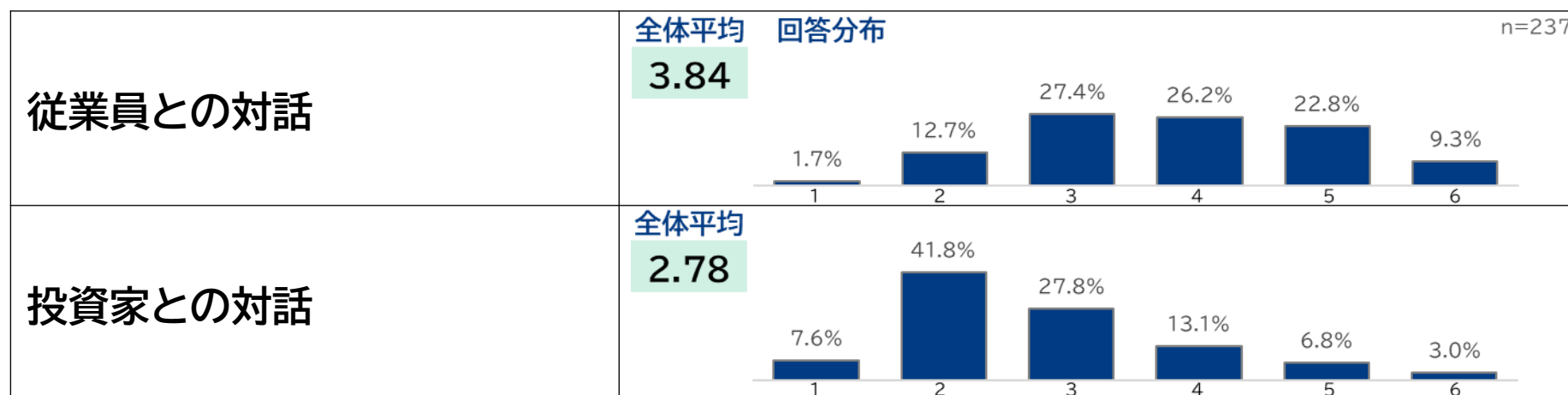
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」



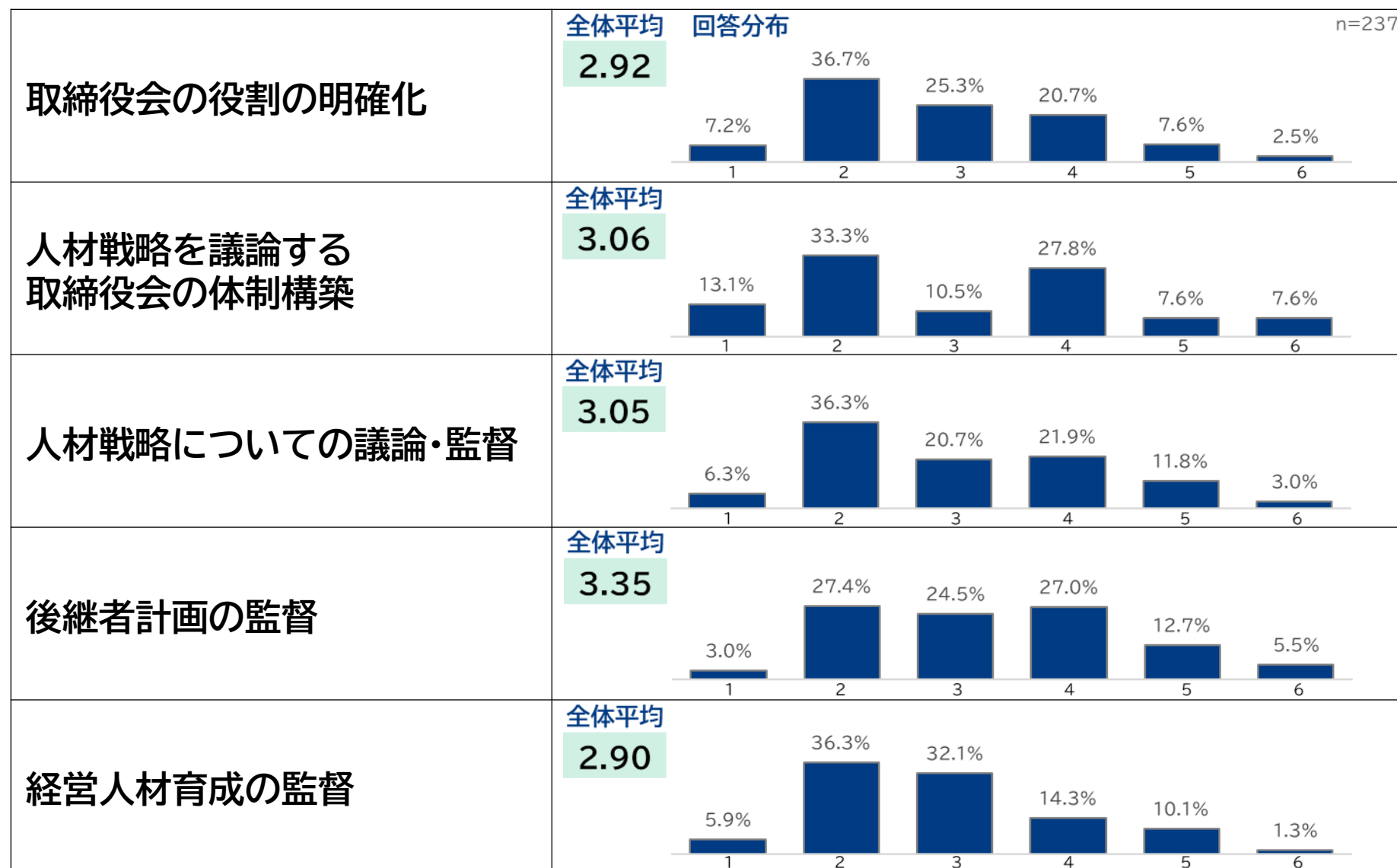
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「積極的な発信・対話」



2.2 経営陣調査結果

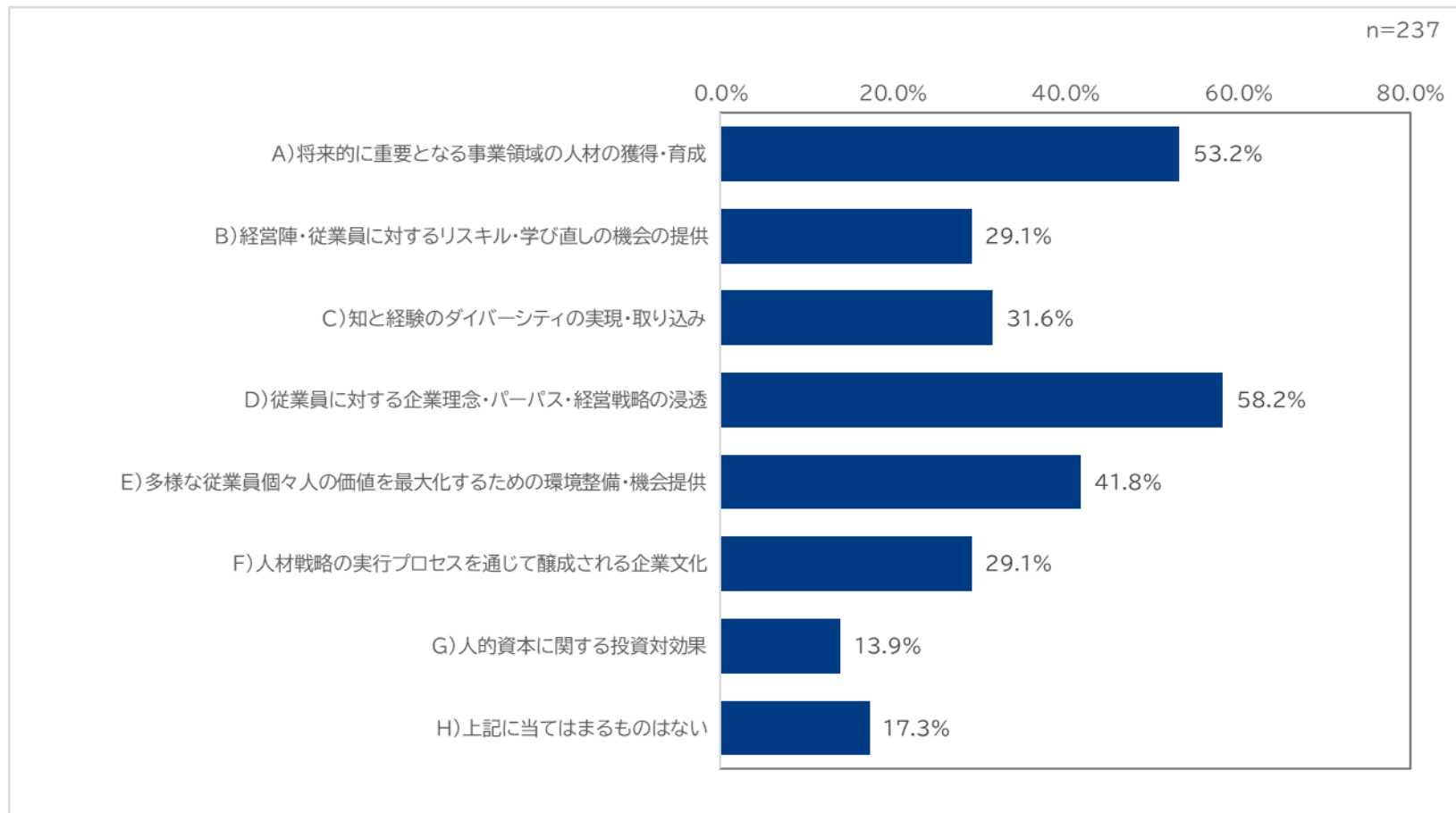
2.2.2 設問別結果 「取締役会のアクション」



2.2 経営陣調査結果

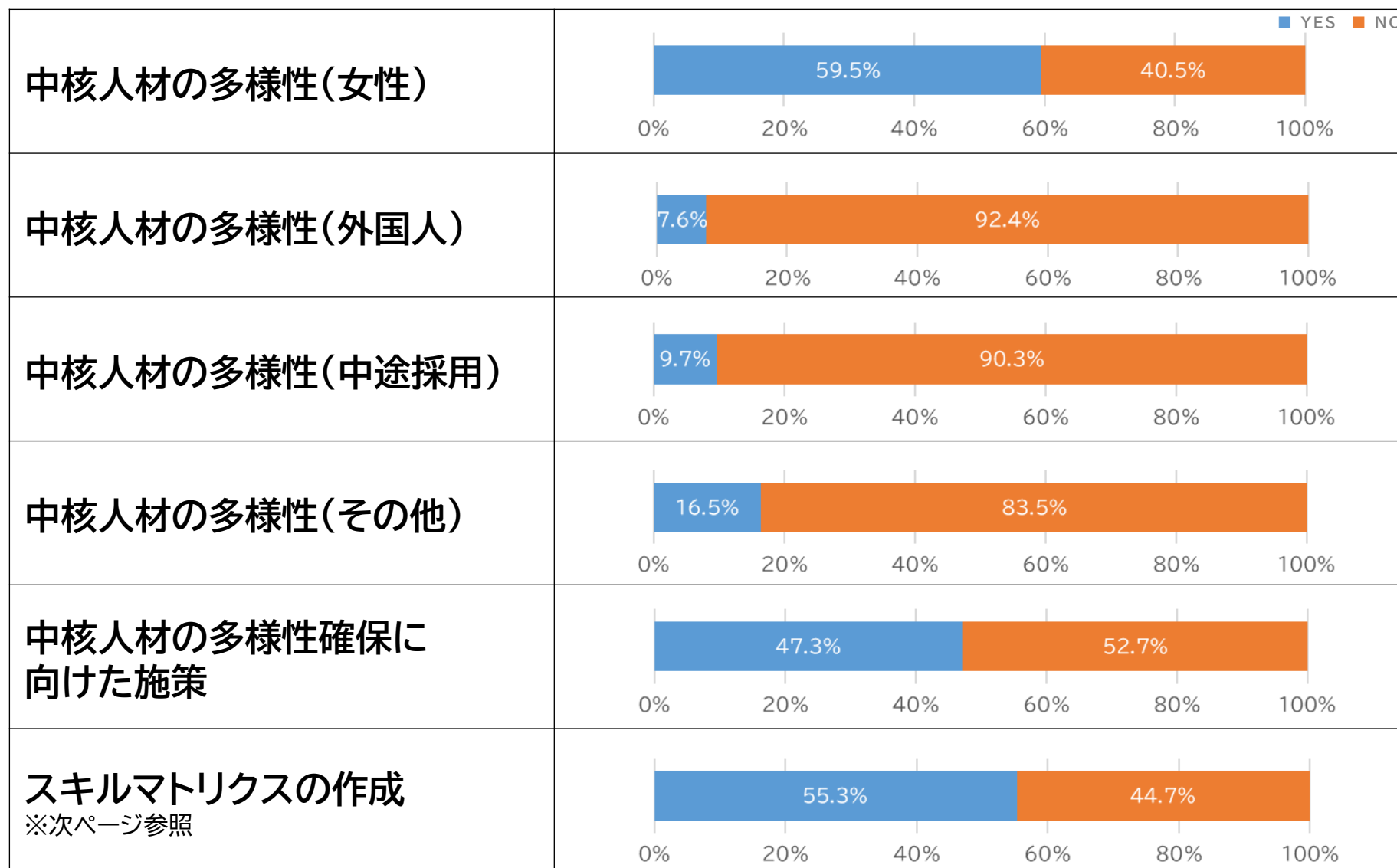
2.2.2 設問別結果 「取締役会のアクション」

Q:次のうち、取締役会で具体的に議論している項目を教えてください(複数選択可)? (複数選択可)



2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況」



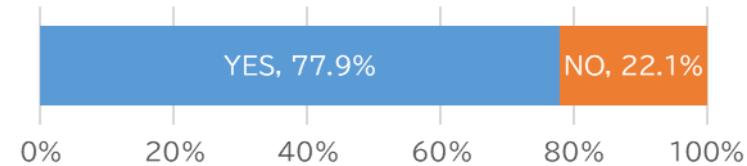
2.2 経営陣調査結果

2.2.2 設問別結果 「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況」

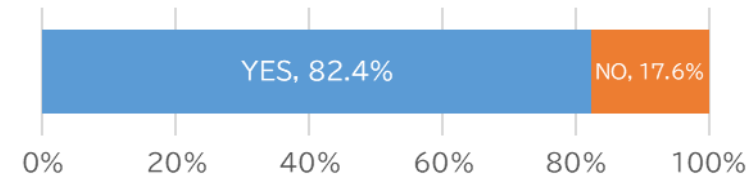
スキル・マトリックス(各取締役の知識・経験・能力等を一覧化した表)を作成していますか？



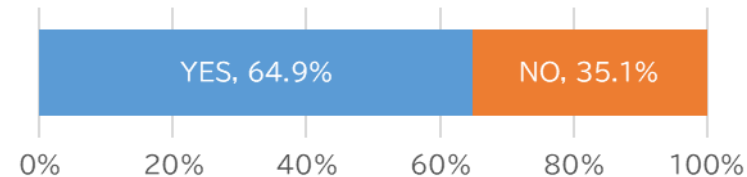
Q:スキル・マトリックスの作成にあたって、取締役会が果たすべき役割、取締役会・各委員会で議論すべき論点(人的資本経営を含む)を明確にしていますか？



Q:スキル・マトリックスの作成にあたって、取締役会の中で、CEOを含む業務執行を担う取締役に求められるスキル・経験と、監督を担う取締役(社外取締役など)に求められるスキル・経験をそれぞれ十分に整理していますか？



Q:取締役会のスキル・マトリックスの整理において、人的資本経営・組織人事に関するスキル・経験の充足は考慮されていますか？



2.3 従業員調査結果

2.3.1 設問ごとの平均値

- 「3つの視点・5つの共通要素」のうち、従業員視点では、「動的な人材ポートフォリオ」、「リスクル・学び直し」、「従業員エンゲージメント」の3つが取組が進んでいないと認識されている。

視点① 経営戦略と 人材戦略の連動	3.37	要素① 動的な人材 ポートフォリオ	2.33
視点② As Is-To Beギャップ の定量把握	3.00	要素② 知・経験の ダイバーシティ & インクルージョン	3.01
視点③ 企業文化への定着	3.20	要素③ リスクリル・学び直し	2.95
		要素④ 従業員エンゲージメント	2.83
		要素⑤ 時間や場所に とらわれない働き方	3.11

*企業ごとに従業員回答の平均値を算出した上で、全企業の値の平均値を算出。

2.3 従業員調査結果

2.3.2 人的資本経営の取組に関する従業員階層間の認識差分

- 経営陣から階層が離れるほど、人的資本経営に関する取組が進んでいないと感じる傾向にある。
- 特に、事業責任者と管理職の間では、取組進捗に対する認識の差が大きい。

	事業責任者		管理職		非管理職
1. 経営戦略と人材戦略の連動	3.63	>>	3.37	>	3.22
2. As Is-To Beギャップ の定量把握	3.26	>>>	2.96	>	2.86
3. 企業文化への定着	3.47	>>	3.18	>	3.00
4. 動的な人材ポートフォリオ	2.61	>>>	2.26	>	2.14
5. 知・経験のダイバーシティ & インクルージョン	3.12	>	2.94	=	2.93
6. リスキル・学び直し	3.17	>>	2.90	=	2.94
7. 従業員エンゲージメント	2.96	>>	2.71	<	2.83
8. 時間や場所にとらわれない 働き方	3.35	>>	3.11	=	3.10

2.4 先進的取組事例の抽出・実践集の作成

2.4.1 人的資本経営の取組先進例の抽出と実践事例の制作

- 人的資本経営に関する具体的な取り組みを実施している企業の取組事例を「実践例」として抽出し、実践事例集原稿案を作成した。

(1) 対象の抽出

- 「実践例」として、検討会における委員からの紹介等も参考に、調査回答企業より、電機・機械等製造業5社、化学・医薬品等製造業6社、非鉄金属製造業1社、卸売小売業2社、電気・情報通信業2社、金融・保険業2社の計18社を提案した。

(2) 事例の作成

- 候補とした18社について、検討会における紹介、アンケート調査への回答、統合報告書等の公表情報等を基に、各企業の事例原稿を作成した。

(3) 企業による確認・修正

- 対象企業に事例原稿を送付し、経済産業省から実践事例として掲載することについての許可、取組内容等の事実確認及び追加の情報提供依頼、掲載資料の提供等の依頼を通信的手段(メール、電話等)で実施した。
- その上で、各企業とのやり取りを通じて、取組の趣旨を確認しながら、原稿の修正を実施し、「実践事例集」の事例原稿を作成した。
- 事例原稿のフォーマットは次ページの通り。

2.4 先進的取組事例の抽出・実践集の作成

2.4.2 人的資本経営の実践事例集原稿(イメージ)

事例-01 | 株式会社〇〇〇〇

各企業取組に関するキャッチ

企業ロゴ

株式会社〇〇〇〇

東京都 / 1998年創業

情報通信業 ▶ メディア事業、インターネット広告事業、ゲーム事業、投資育成事業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ①
- ②
- ③

人的資本経営に関する取組①

▶ 視点1 視点3 要素4

具体例入ります①キャッチが入ります②

テキストが入ります①テキストが入ります②テキストが入ります③テキストが入ります④テキストが入ります⑤テキストが入ります⑥テキストが入ります⑦テキストが入ります⑧テキストが入ります⑨テキストが入ります⑩テキストが入ります⑪テキストが入ります⑫テキストが入ります⑬テキストが入ります⑭テキストが入ります⑮テキストが入ります⑯テキストが入ります⑰テキストが入ります⑱テキストが入ります⑲テキストが入ります⑳テキストが入ります㉑テキストが入ります㉒テキストが入ります㉓テキストが入ります㉔テキストが入ります㉕テキストが入ります㉖テキストが入ります㉗テキストが入ります㉘テキストが入ります㉙テキストが入ります㉚テキストが入ります㉛テキストが入ります㉜テキストが入ります㉝テキストが入ります㉞テキストが入ります㉟テキストが入ります㊱テキストが入ります㊲テキストが入ります㊳テキストが入ります㊴テキストが入ります㊵テキストが入ります㊶テキストが入ります㊷テキストが入ります㊸テキストが入ります㊹テキストが入ります㊺テキストが入ります㊻テキストが入ります㊼テキストが入ります㊽テキストが入ります㊾テキストが入ります㊿テキストが入ります

関連する写真・図

3P | Perspectives

- 1 経営戦略と人材戦略の連動
- 2 As Is-To beギャップの定量把握
- 3 企業文化への定着

5C | Common Factors

- 1 動的な人材ポートフォリオ
- 2 知・経験のD&I
- 3 リスカル・学び直し(デジタル/創造性等)
- 4 社員エンゲージメント
- 5 時間や場所にとらわれない働き方

人的資本経営に関する取組②

▶ 視点1 視点3 要素1 要素2 要素4

具体例入ります①キャッチが入ります②

テキストが入ります①テキストが入ります②テキストが入ります③テキストが入ります④テキストが入ります⑤テキストが入ります⑥テキストが入ります⑦テキストが入ります⑧テキストが入ります⑨テキストが入ります⑩テキストが入ります⑪テキストが入ります⑫テキストが入ります⑬テキストが入ります⑭テキストが入ります⑮テキストが入ります⑯テキストが入ります⑰テキストが入ります⑱テキストが入ります⑲テキストが入ります⑳テキストが入ります㉑テキストが入ります㉒テキストが入ります㉓テキストが入ります㉔テキストが入ります㉕テキストが入ります㉖テキストが入ります㉗テキストが入ります㉘テキストが入ります㉙テキストが入ります㉚テキストが入ります㉛テキストが入ります㉜テキストが入ります㉝テキストが入ります㉞テキストが入ります㉟テキストが入ります㊱テキストが入ります㊲テキストが入ります㊳テキストが入ります㊴テキストが入ります㊵テキストが入ります㊶テキストが入ります㊷テキストが入ります㊸テキストが入ります㊹テキストが入ります㊺テキストが入ります㊻テキストが入ります㊼テキストが入ります㊽テキストが入ります㊾テキストが入ります㊿テキストが入ります

関連する写真・図

人的資本経営に関する取組③

▶ 視点2 要素1 要素3

具体例入ります①キャッチが入ります②

テキストが入ります①テキストが入ります②テキストが入ります③テキストが入ります④テキストが入ります⑤テキストが入ります⑥テキストが入ります⑦テキストが入ります⑧テキストが入ります⑨テキストが入ります⑩テキストが入ります⑪テキストが入ります⑫テキストが入ります⑬テキストが入ります⑭テキストが入ります⑮テキストが入ります⑯テキストが入ります⑰テキストが入ります⑱テキストが入ります⑲テキストが入ります⑳テキストが入ります㉑テキストが入ります㉒テキストが入ります㉓テキストが入ります㉔テキストが入ります㉕テキストが入ります㉖テキストが入ります㉗テキストが入ります㉘テキストが入ります㉙テキストが入ります㉚テキストが入ります㉛テキストが入ります㉜テキストが入ります㉝テキストが入ります㉞テキストが入ります㉟テキストが入ります㊱テキストが入ります㊲テキストが入ります㊳テキストが入ります㊴テキストが入ります㊵テキストが入ります㊶テキストが入ります㊷テキストが入ります㊸テキストが入ります㊹テキストが入ります㊺テキストが入ります㊻テキストが入ります㊼テキストが入ります㊽テキストが入ります㊾テキストが入ります㊿テキストが入ります

関連する写真・図

人的資本経営のポイント (〇〇〇〇社コメント)

テキストが入ります①テキストが入ります②テキストが入ります③テキストが入ります④テキストが入ります⑤テキストが入ります⑥テキストが入ります⑦テキストが入ります⑧テキストが入ります⑨テキストが入ります⑩テキストが入ります⑪テキストが入ります⑫テキストが入ります⑬テキストが入ります⑭テキストが入ります⑮テキストが入ります⑯テキストが入ります⑰テキストが入ります⑱テキストが入ります⑲テキストが入ります⑳テキストが入ります㉑テキストが入ります㉒テキストが入ります㉓テキストが入ります㉔テキストが入ります㉕テキストが入ります㉖テキストが入ります㉗テキストが入ります㉘テキストが入ります㉙テキストが入ります㉚テキストが入ります㉛テキストが入ります㉜テキストが入ります㉝テキストが入ります㉞テキストが入ります㉟テキストが入ります㊱テキストが入ります㊲テキストが入ります㊳テキストが入ります㊴テキストが入ります㊵テキストが入ります㊶テキストが入ります㊷テキストが入ります㊸テキストが入ります㊹テキストが入ります㊺テキストが入ります㊻テキストが入ります㊼テキストが入ります㊽テキストが入ります㊾テキストが入ります㊿テキストが入ります

(XXXX氏/株式会社〇〇〇〇 CHRO)