

# 人的資本経営に関する調査 集計結果

令和4年5月

# 1. 「人的資本経営に関する調査」の趣旨・概要

---

## 調査趣旨

- 本調査は、日本企業の人的資本経営に関する現状を把握することを目的として実施した。
- 併せて、企業のCEO・CHROをはじめとする経営陣が自社の人的資本経営の実態を確認し、振り返ることができるよう、個社別のレポートも作成し、参加企業全体と各社の現状を対比することを目的とした。
- また、従業員にも自社の人的資本経営の進捗について回答を収集し、経営陣と従業員との間の認識のギャップを明らかにすることで、人的資本経営を社内で浸透させる上での一助となることを目指した。

## 調査内容

- 経営陣向けには、「人材版伊藤レポート」に示す、経営陣及び取締役が果たすべき役割・アクションに基づいて、自社の人的資本経営の進捗についての認識を調査した。
- また、従業員向けには、「人材版伊藤レポート」における「人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」に関する進捗について認識を調査した。

## 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
- 経営陣向け：CEO・CHROをはじめとする経営陣  
従業員向け：従業員（事業責任者、管理職層（事業責任者以外）、非管理職層）

## 調査方法

- 調査票を郵送にて配布し、Web上での回答を依頼した。

## 2.1 人的資本経営の取組進捗 全体像

---

- 人材戦略における「3つの視点」・「5つの共通要素」について、その重要性の理解は進んでいる。一方、取組を具体化していく段階で足踏みをしている企業が多いことが窺われる結果となった。
- 項目別に状況を見ると、「企業理念・存在意義・経営戦略の明確化」が進む一方で、「経営戦略と人材戦略の連動」の進捗は相対的に遅れている。  
経営陣は、「経営戦略は明確化されているものの、人材戦略への連動には至っていない」と考えていることが読み取れる。
- 上記に加えて、「投資対効果の把握」、「動的な人材ポートフォリオ」、「投資家との対話」、「取締役会の役割の明確化」、「経営人材育成の監督」については進捗が遅れている。
- その中でも、経営陣は、「動的な人材ポートフォリオ」については、関連する取組の進捗が全て遅れていると認識している。また、従業員も「動的な人材ポートフォリオ」の進捗が最も遅れていると認識している。
- 階層が下がるほど、社員が人的資本経営の取組が「進捗していない」と認識していることも分かった。経営陣から現場に、人的資本経営に関する方針を浸透させ、社員が進捗しているという実感が得られるまで、検討を加速させていく必要がある。

## 2.2 人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識） 全体像

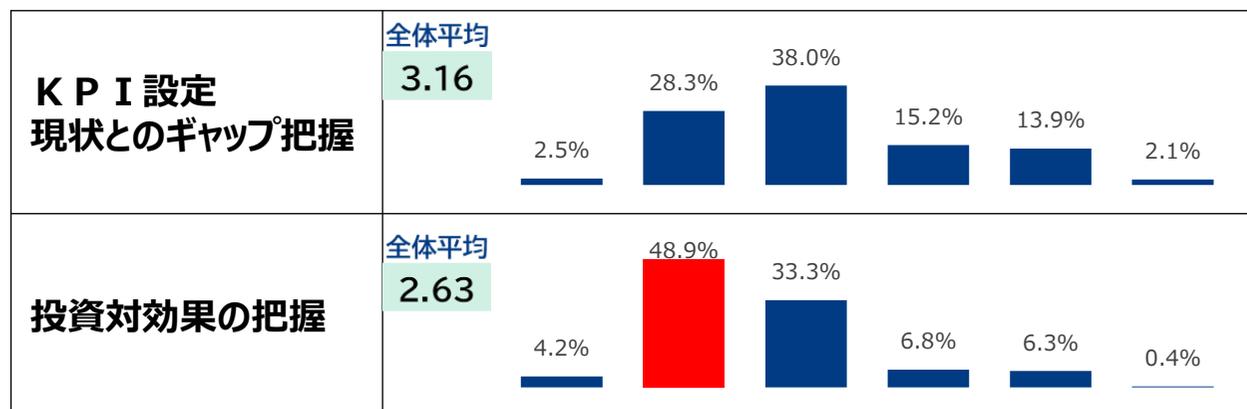
- 「企業理念・存在意義・経営戦略の明確化」（下の図の1.）と比べ、人的資本経営の具体的な取組（下の図の2.以降）は進んでいない。特に、オレンジ色の「投資対効果の把握」、「動的な人材ポートフォリオ」、「投資家との対話」、「取締役会の役割の明確化」、「経営人材育成の監督」の進捗が遅れている。



## 2.2.1 「投資対効果の把握」の進捗

- 「As Is – To Beギャップの把握」の中で、「投資対効果の把握」の進捗が相対的に遅い。
- 「重要性を認識していない/議論していない」と回答した企業はごく少数。  
重要性は認識されているが、「対応策が未検討」の企業が最も多い。

「As Is – To Beギャップの把握」の進捗

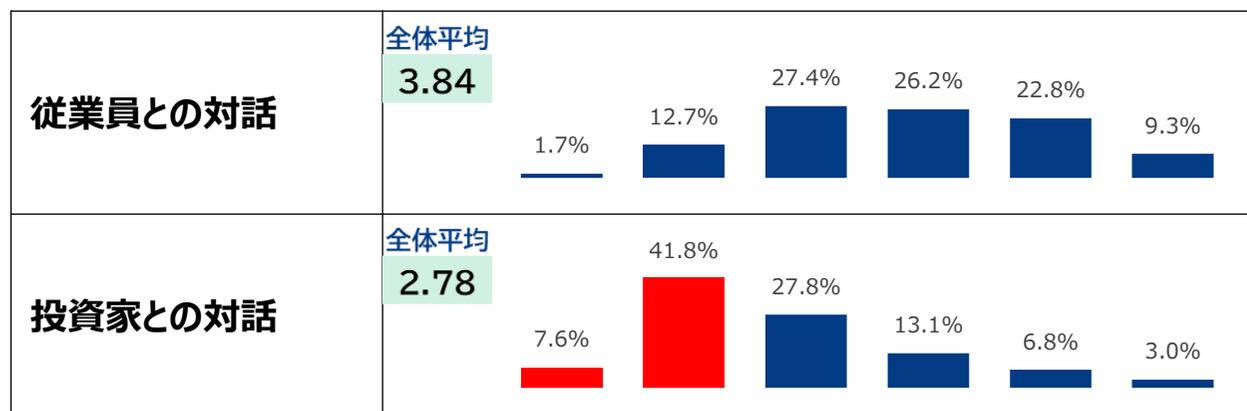


実行した結果として、  
 成果創出に明確に寄与している  
 対応策を実行済みであり、かつ、その  
 結果を踏まえ必要な見直しをしている  
 対応策を実行している  
 具体的に対応策を検討している  
 重要性を認識／議論はしているが  
 対応策は未検討  
 重要性を認識していない  
 /議論していない

## 2.2.2 「投資家との対話」の進捗

- 「積極的な対話・発信」の中では、「投資家との対話」の進捗が相対的に遅い。
- 「投資対効果の把握」と同様、「対応策が未検討」の企業が最も多いが、「重要性を認識していない/議論していない」と回答した企業は今回の調査項目の中では相対的に高く（7.6%）、一部企業では重要性が認識されていない。

「積極的な対話・発信」の進捗

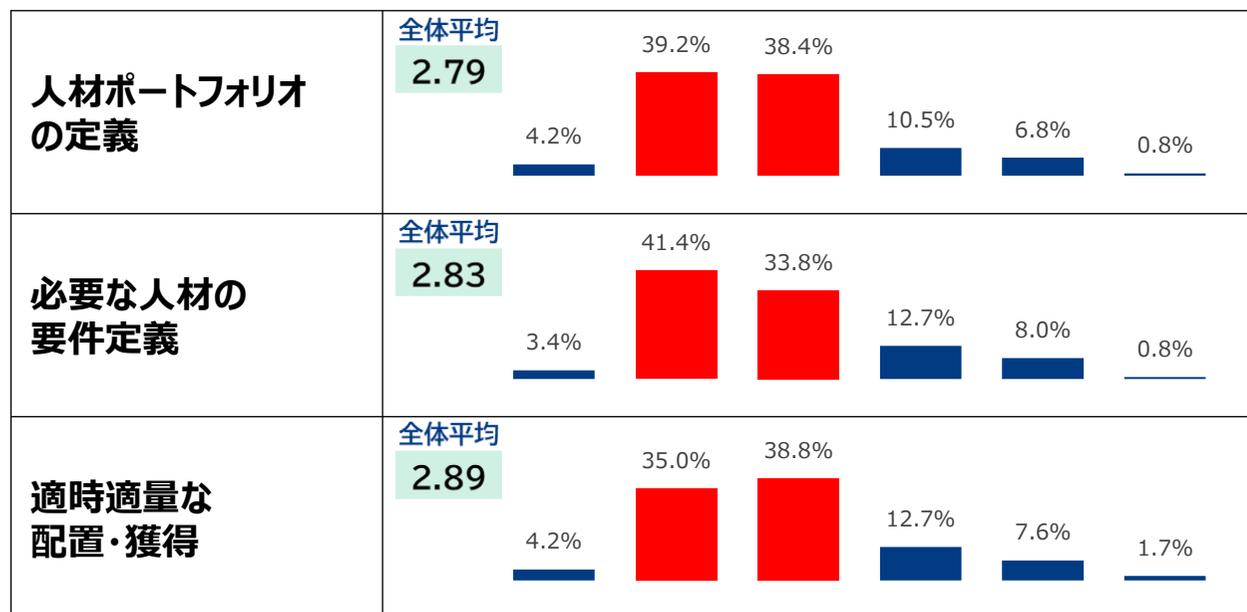


実行した結果として、  
 成果創出に明確に寄与している  
 対応策を実行済みであり、かつ、その  
 結果を踏まえ必要な見直しをしている  
 対応策を実行している  
 具体的に対応策を検討している  
 重要性を認識／議論はしているが  
 対応策は未検討  
 重要性を認識していない  
 /議論していない

## 2.2.3 「動的な人材ポートフォリオ」の進捗

- 「動的な人材ポートフォリオ」に関する設問に、「重要性を認識していない/議論していない」と回答した企業はごく少数で、**重要性は認識されている**。
- また、「対応策を実行している」と回答している企業の比率が低く、**大半の企業が「動的な人材ポートフォリオ」の実行に至っていない現状が窺える**。
- 「対応策が未検討」な企業と、「具体的な対応策を検討している」企業にほぼ二分されている。

「動的な人材ポートフォリオ」の進捗



実行した結果として、  
 成果創出に明確に寄与している  
 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  
 対応策を実行している  
 具体的に対応策を検討している  
 重要性を認識/議論はしているが  
 対応策は未検討  
 重要性を認識していない  
 /議論していない

## 2.2.3 「動的な人材ポートフォリオ」の進捗

- 大半の企業が具体的な目標（いつまでに、どのような人材を、何人等）の設定まで至っておらず、「動的な人材ポートフォリオ」の実行が進捗していない様子が窺える。

「動的な人材ポートフォリオ」の進捗に関する企業からの自由回答（一部抜粋）

✓ 現在、カーボンニュートラル社会の実現に呼応した新経営戦略を中期事業計画として策定中であり、**急激な事業環境変化に対応した人材ポートフォリオの設定作業は緒に就いたばかりのところである。**

✓ 人材ポートフォリオの観点では重要性の認識はあるものの、**具体的な目標・KPIを設定した取組まで進めることができていない。**

✓ 当社は、**人材ポートフォリオの現状分析に着手したところ**であり、経営戦略等達成のために必要となるあるべきポートフォリオの策定、現状とのギャップ解消等に関する取組は今後の課題である。

✓ 各機能において、グローバルレベルで組織構造とアサインメントの見直しを行っているが、人材ポートフォリオの観点では、**いつまでにどのような人材を何人確保すべきかといった緻密なポートフォリオ目標を設定した上で施策を実施するには至っていない。**

✓ 事業の成長にあわせた必要な人員についてのシミュレーションは行いつつも、「**どのような人材**」については、**まだ構築中**である。

✓ 専門性の高い分野の社員を育てるために、主としてOJTにより経験や技術力の向上を図るということは脈々と行われてきたが、一方で経営戦略を実現する上での人材の確保という観点からは、**緻密な人材ポートフォリオ目標を設定して施策を実施するには至っていない。**

✓ 次代を担うミドルおよびトップリーダーの育成に向けて、自律的なキャリアアップの仕組みづくりに着手しているが、**いつまでに何人確保すべきといった緻密な目標設定を行う段階までには至っていない。**

## （参考）「動的な人材ポートフォリオ」と他の取組の進捗の相関

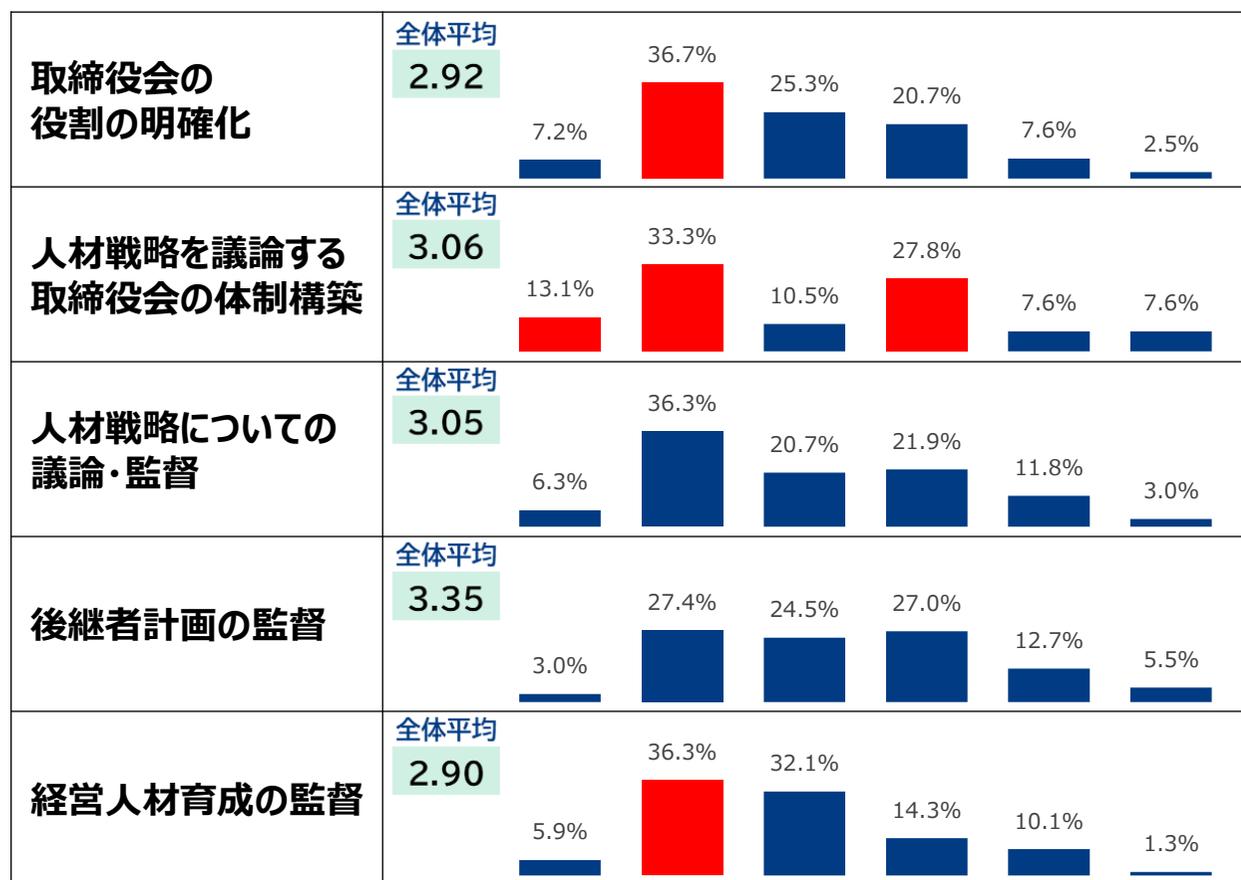
---

- 「動的な人材ポートフォリオ」の進捗状況と特に強い正の相関を示した項目は、以下である。
  - （1）「経営戦略と人材戦略の連動」（ $r \approx 0.7$ ）
  - （2）「As is-To beギャップの定量把握」（ $r \approx 0.8$ ）
  - （3）「リスクル・学び直し」（ $r \approx 0.7$ ）
- このうち、（1）「経営戦略と人材戦略との連動」に関しては、その取組の一つである「**重要な人材課題の特定**」と「**動的な人材ポートフォリオ**」の進捗状況の相関が特に高い結果となった。
- また、（2）「**As is-To beギャップの定量把握**」の進捗状況も、「動的な人材ポートフォリオ」と相関が高い。「動的な人材ポートフォリオ」に関する取組の進捗が、「As is-To beギャップの定量把握」という視点の有無と影響を及ぼし合っている可能性がある。
- （3）「**リスクル・学び直し**」の進捗状況も、「動的な人材ポートフォリオ」と相関が高い。将来の経営戦略の実現を支える人材の質と量を確保する上で、「動的な人材ポートフォリオ」と「リスクル・学び直し」は共に重要な取組である。互いの進捗状況が影響を与え合う可能性を踏まえ、両輪で検討を行うことが有効ではないか。

## 2.2.4 「取締役会のアクション」の進捗

- 「取締役会のアクション」のうち、「取締役会の役割の明確化」と「経営人材育成の監督」の進捗が比較的遅れている。
- 両項目とも、重要性は認識された上で、取組が遅れている状況といえる。
- 「取締役会のアクション」の他の項目に目を向けると、特に「人材戦略を議論する取締役会の体制構築」の項目では、「重要性を議論/議論はしているが対応策は未検討」と「対応策を実行している」が多く、取組が進んでいる企業と進んでいない企業の二極化が見られる。
- また、「人材戦略を議論する取締役会の体制構築」の重要性を認識していない企業は13.1%と、人的資本経営に関する取組の中で最も多い比率となっている。

「取締役会のアクション」の進捗



重要性を認識していない  
重要性を認識しているが  
対応策は未検討  
具体的に対応策を  
検討している  
対応策を実行している  
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  
実行した結果として、  
成果創出に明確に  
寄与している

## 2.3 人的資本経営の取組進捗（従業員の認識） 全体像

- 従業員の認識が経営陣の認識とどのように異なっているかを集計したところ、「3つの視点・5つの共通要素」の全ての項目について、従業員の方が取組が「より進んでいる」と認識しているという結果となった。
- 従業員も、経営陣と同様に「動的な人材ポートフォリオ」に関する取組の進捗が最も遅れていると認識しており、各社において、その重要性の認識、取組の進展が期待される。

		経営陣から見た進捗	従業員から見た進捗
3つの視点	経営戦略と人材戦略の連動		
	As Is-To Beの定量ギャップ把握		
	企業文化への定着		
5つの共通要素	動的な人材ポートフォリオ		
	知と経験のD&I		
	リスキル・学び直し		
	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. 人的資本経営の取組進捗

### 2.3.1 従業員各階層の人的資本経営の進捗に関する認識

- 階層が下になるほど、従業員は、人的資本経営の取組について「進捗していない」と認識している。
- 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。
- 経営を司る階層から、傘下の管理職・非管理職層に対し、人的資本経営に関する方針を浸透させ、社員が進捗しているという実感が得られるまで、検討を加速させていく必要がある。

	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	3.6	>>	3.4	>	3.2
2. As Is-To Beギャップ の定量把握	<b>3.3</b>	>>>	<b>3.0</b>	>	<b>2.9</b>
3. 企業文化への定着	3.5	>>	3.2	>	3.0
4. 動的な人材ポートフォリオ	<b>2.6</b>	>>>	<b>2.3</b>	>	<b>2.1</b>
5. 知・経験のダイバーシティ & インクルージョン	3.1	>	2.9	=	2.9
6. リスキル・学び直し	3.2	>>	2.9	=	2.9
7. 従業員エンゲージメント	3.0	>>	2.7	<	2.8
8. 時間や場所にとらわれない 働き方	3.4	>>	3.1	=	3.1

## 集計結果詳細

---

# 1. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

## 1.1 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	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>
		6	重要な人材課題の特定	
		7	K P I 設定 現状とのギャップ把握	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>
	8	投資対効果の把握		
	9	企業文化の醸成	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>	
	5 つの 共通 要素	10	人材ポートフォリオの定義	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>
		11	必要な人材の要件定義	
		12	適時適量な配置・獲得	
		13	リスキルの機会提供	
		14	経営陣のリスキル	
		15	リスキル・学び直しにおけるプログラム設計	
		16	リスキル・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	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>
		18	自律的なキャリア構築の支援	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>
		19	多様な就業機会の提供	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>
	20	多様な働き方の環境整備	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">従</span>	

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
取締役会の機能発揮	38	スキルマトリックスの作成

## 1. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

### 1.1 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. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

# 1.1 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	3 つ の 視 点	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？	
		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	K P I 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. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

# 1.1 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		No.	設問	回答形式	
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	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ために、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. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

# 1.1 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		No.	設問	回答形式	
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	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. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

# 1.1 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	No.	設問		回答形式
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. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

# 1.1 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に選任していますか？	
	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. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

# 1.1 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	スキルマトリクスの作成	スキル・マトリクス（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. 調査の内容・対象・実施方法・回収状況

# 1.1 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

## 1.2 調査対象・実施方法

---

### ● 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）

### ● 調査実施方法

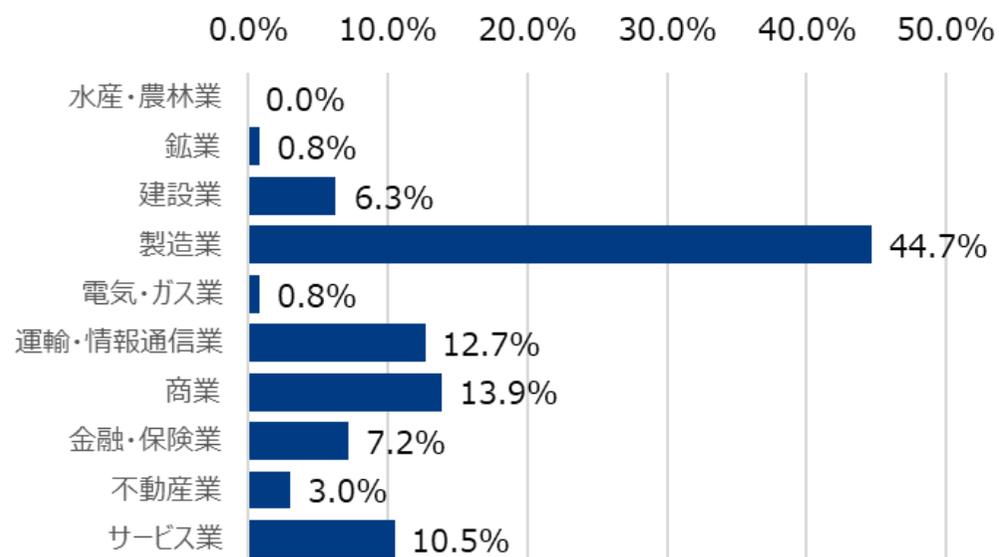
- 郵送での回答依頼送付・web回答方式
  - 調査対象となるすべての企業（3,743社）の本社所在地（人事部門宛）に対し郵送での依頼状送付。
  - その上で、依頼状に記載されているURLより、各企業へ配布されたidを用いてオンライン調査にて調査を実施した。

## 1.3 経営陣調査回収状況

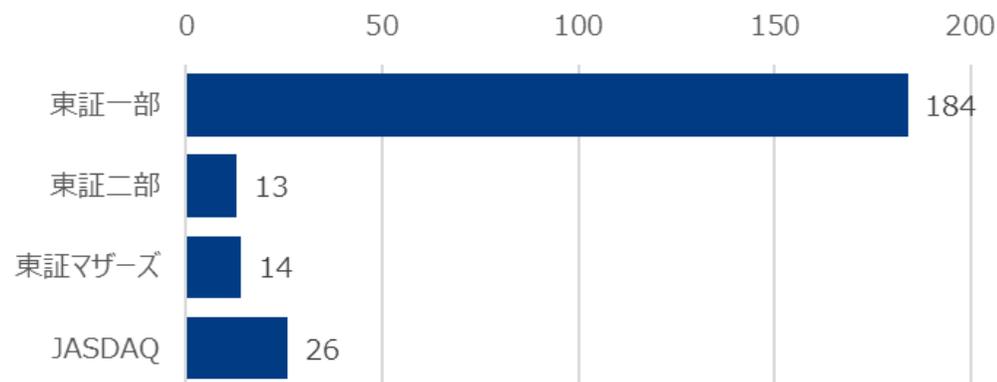
### ● 回収状況

- 回収サンプルは237件。

回答企業の産業分布



回答企業の上場区分分布

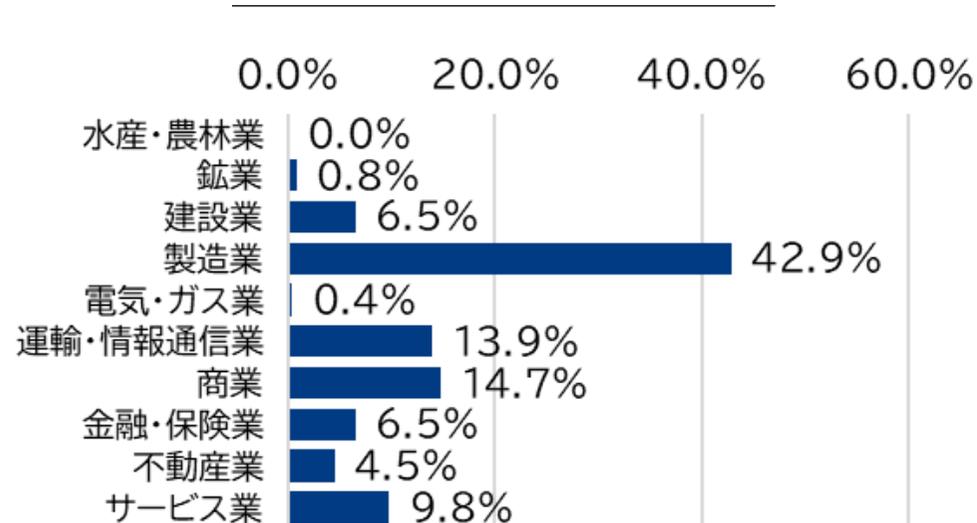


## 1.3 従業員調査回収状況

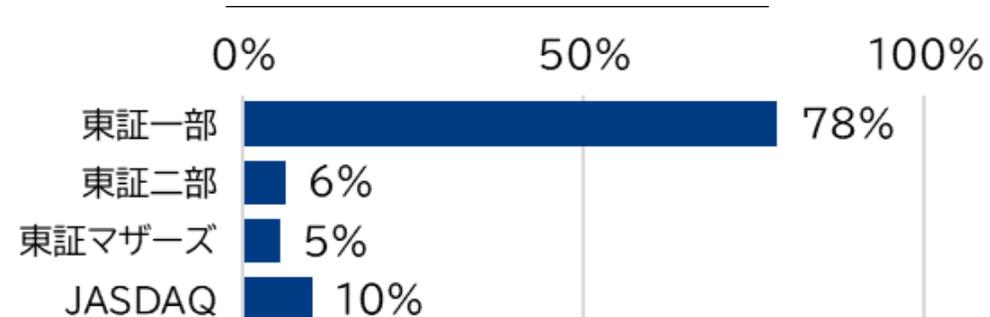
### ● 回収状況

- 回答企業数は245社、得られた回答従業員数は3066名。

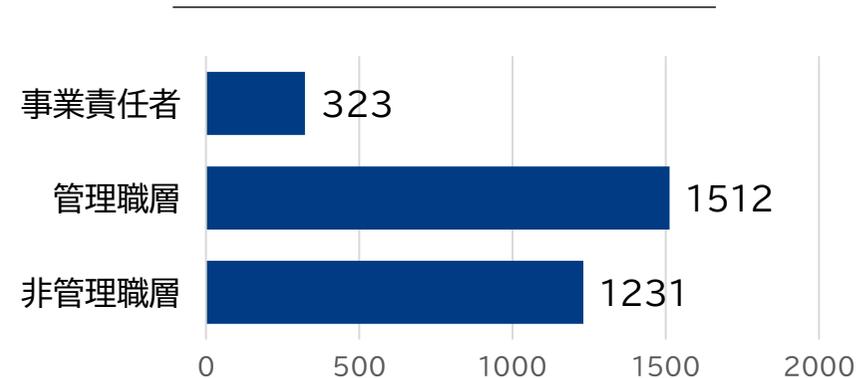
回答企業の産業分布



回答企業の上場区分分布



回答従業員の階層分布



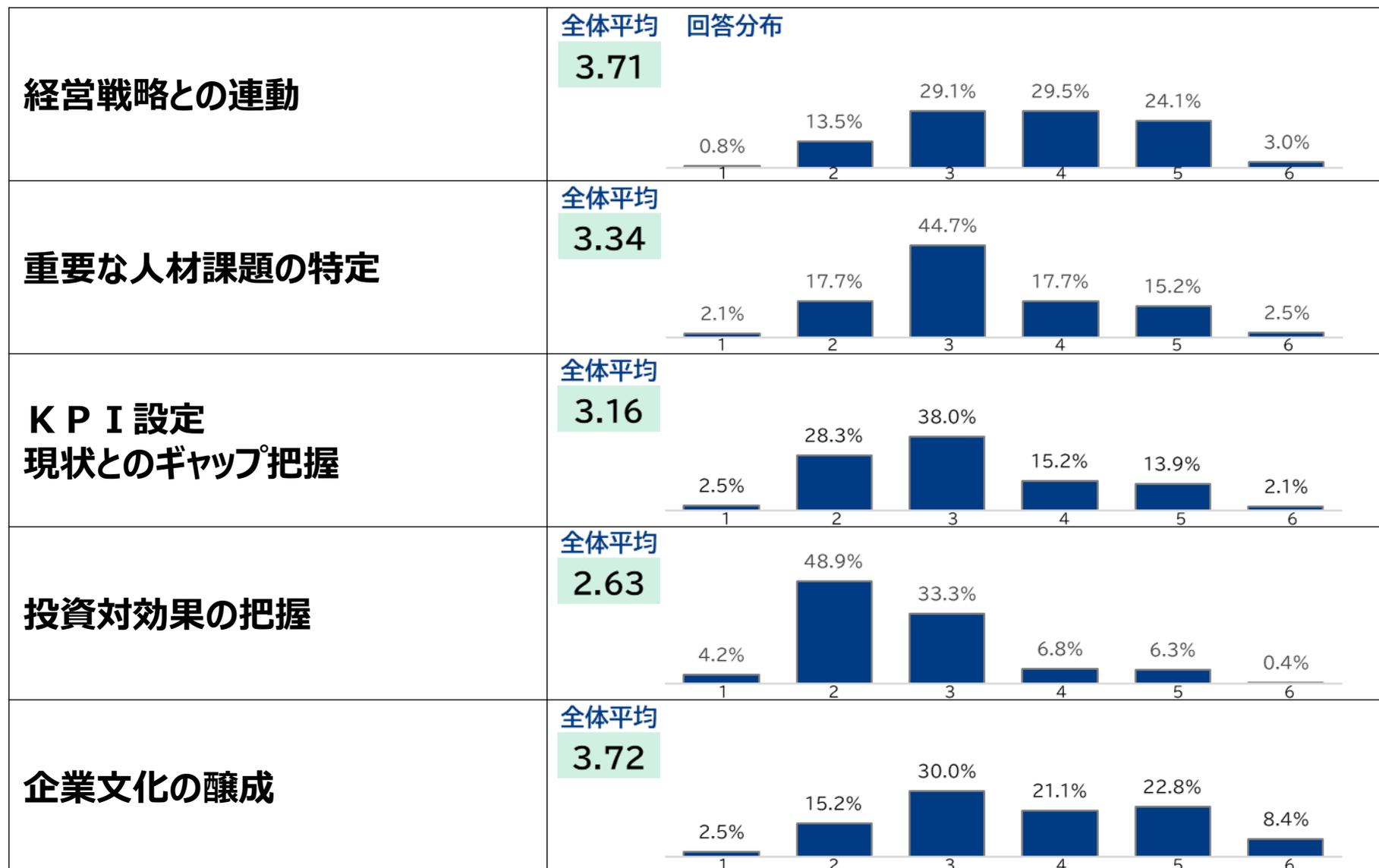
## 2. 経営陣調査結果

### 2.1 経営陣設問別結果 「企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化」



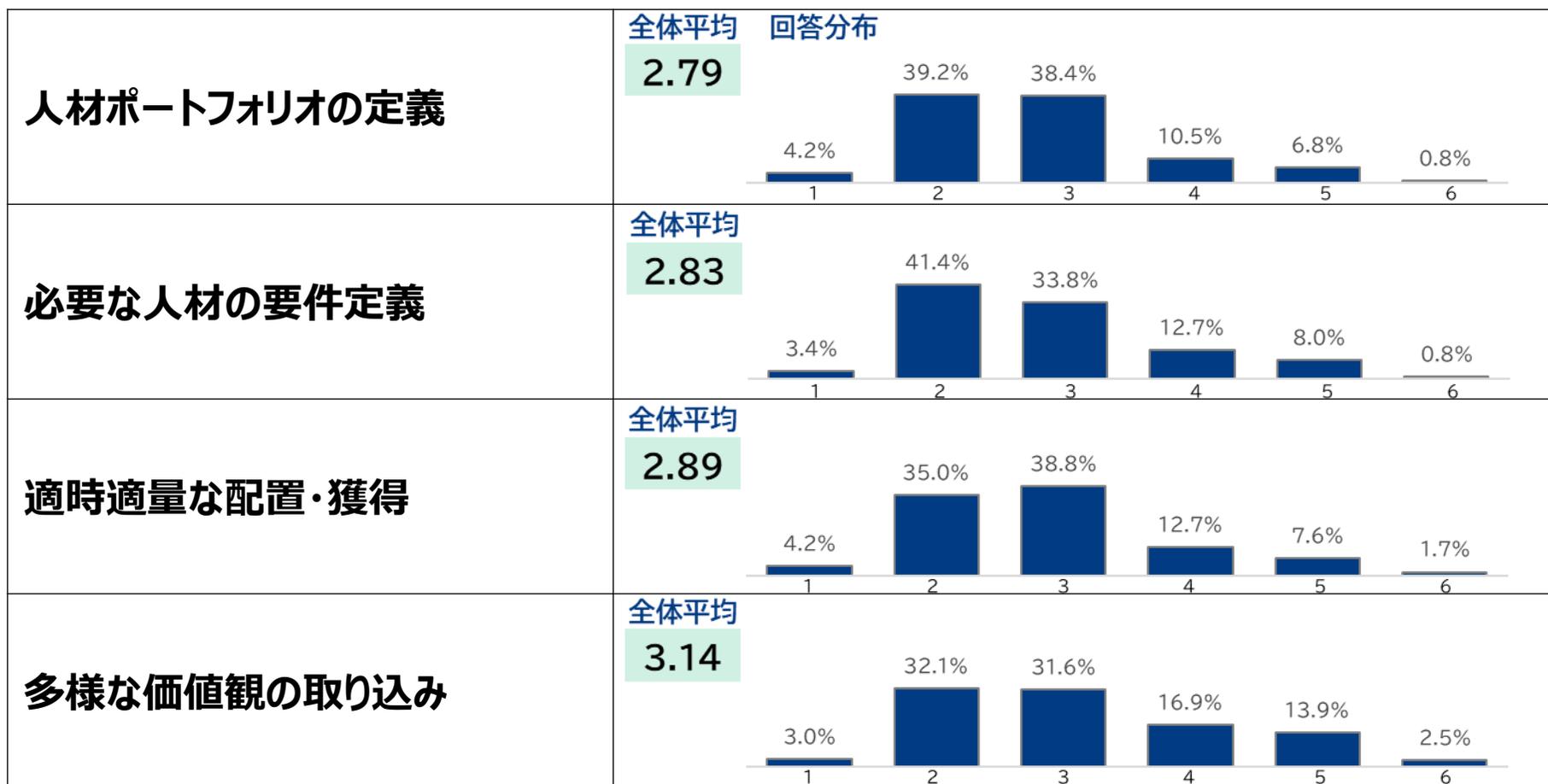
## 2. 経営陣調査結果

### 2.1 経営陣設問別結果 「人材戦略の3つの視点」



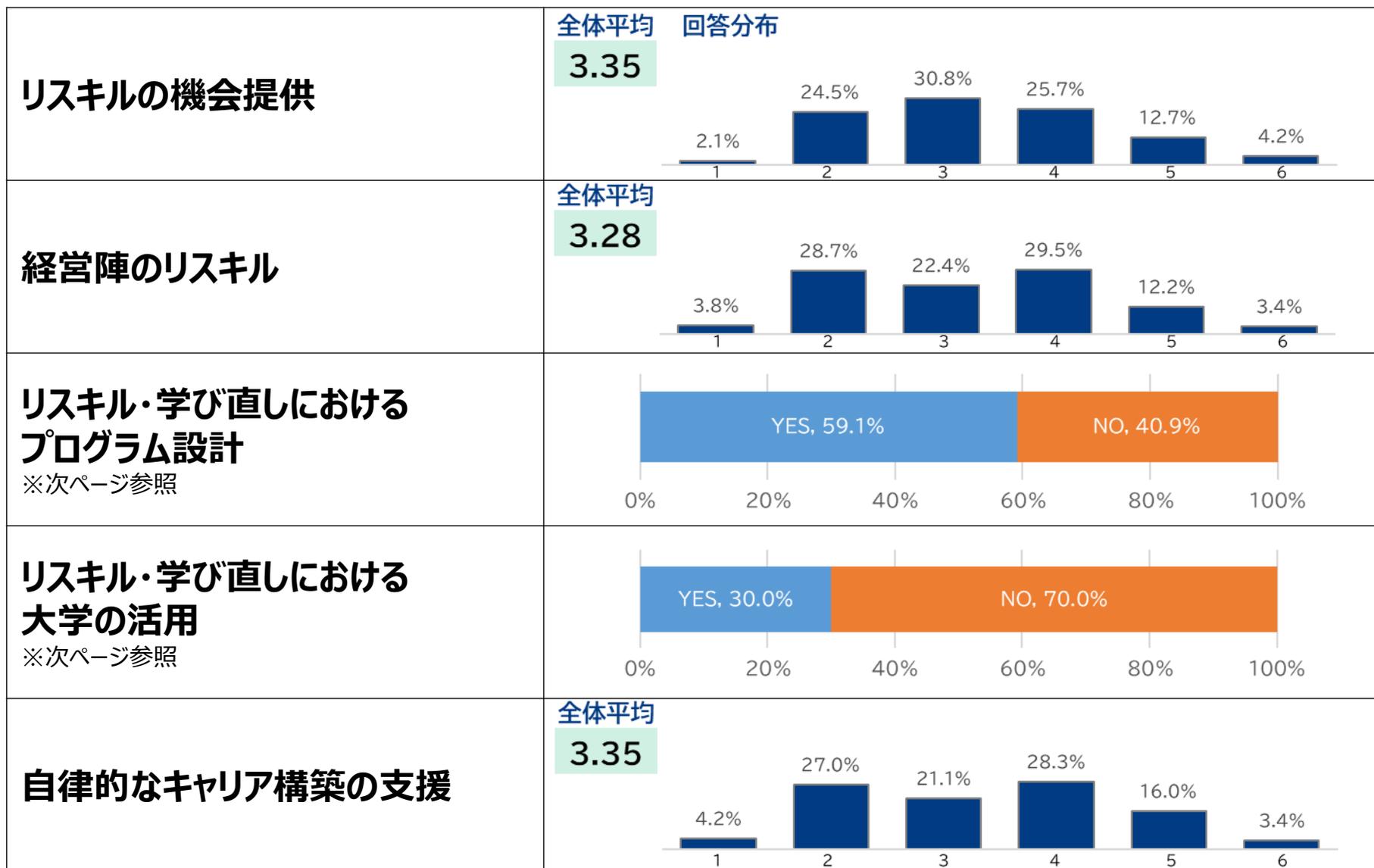
## 2. 経営陣調査結果

### 2.1 経営陣設問別結果 「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）」



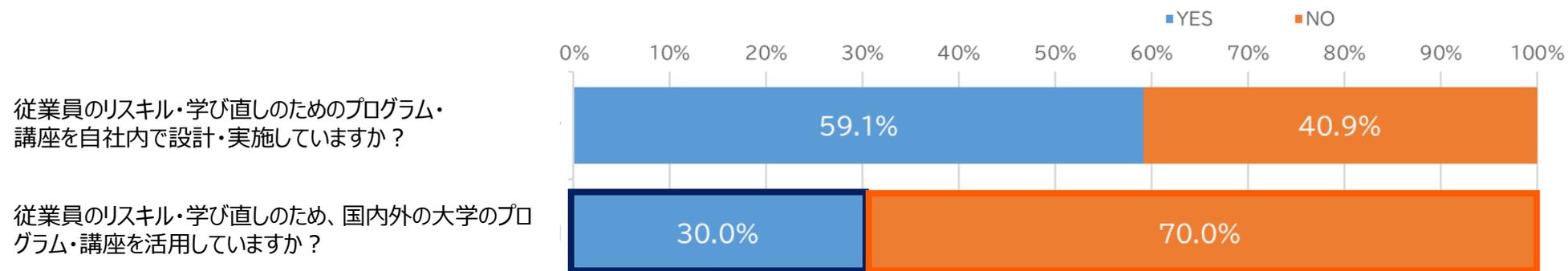
## 2. 経営陣調査結果

### 2.1 経営陣設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」

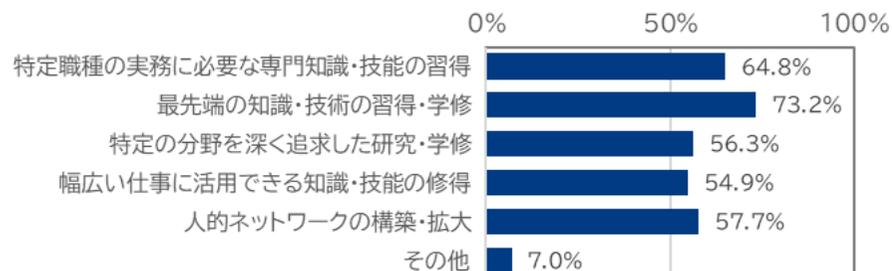


## 2. 経営陣調査結果

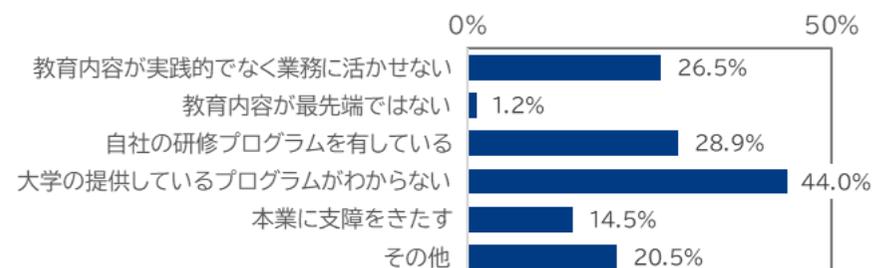
# 2.1 経営陣設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」



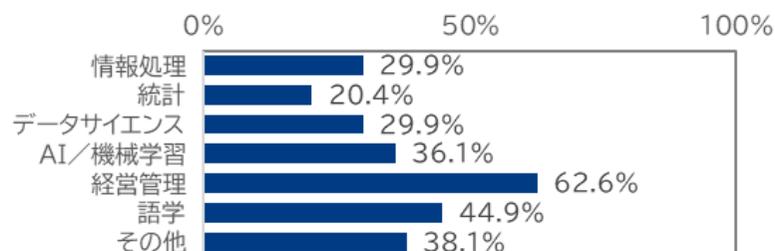
Q: 大学等が実施するリカレント教育に期待する内容は何か？（複数選択可）



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なぜですか？（複数選択可）

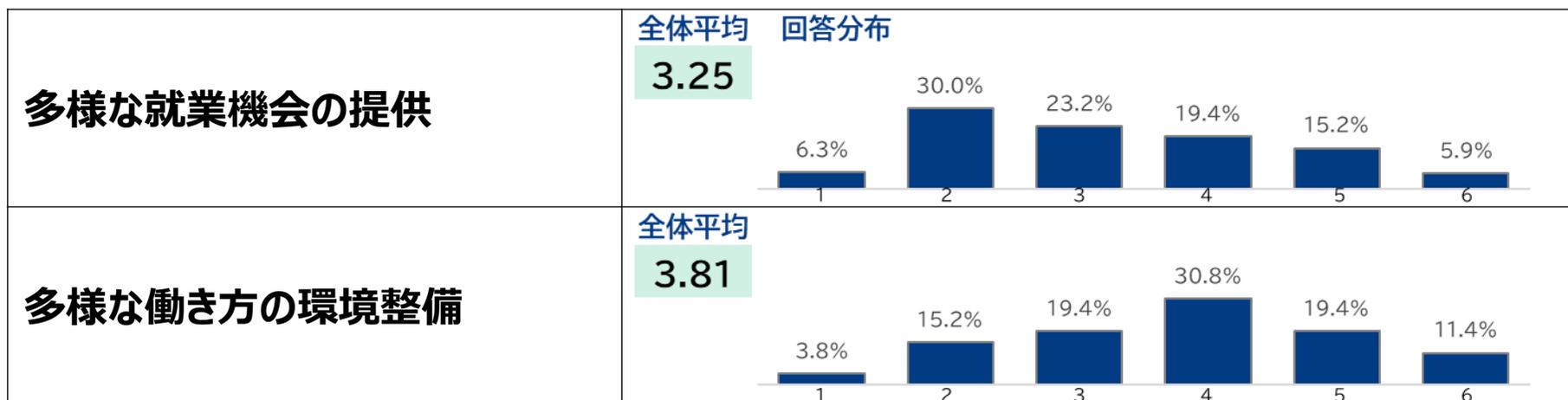


Q: (両設問のいずれかがYESの場合) どのような専門性の向上を企図し、従業員のリスクル・学び直しを促していますか？（複数選択可）



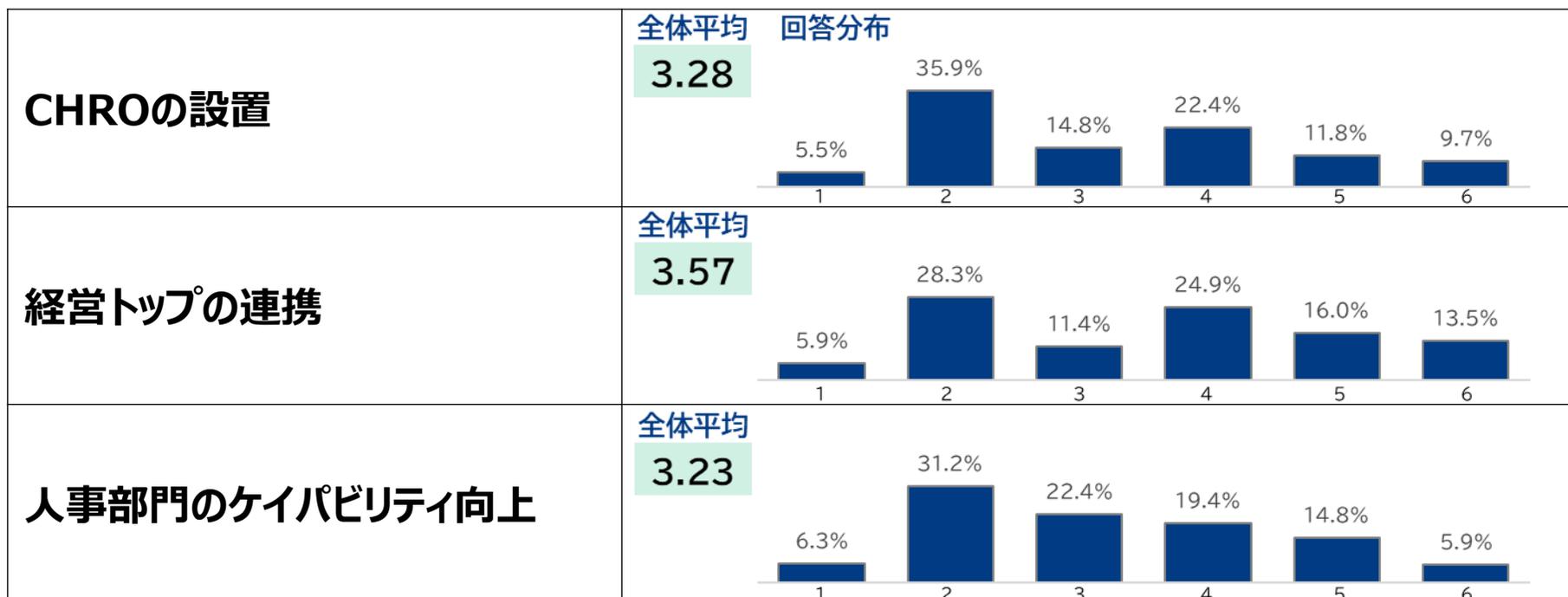
## 2. 経営陣調査結果

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



## 2. 経営陣調査結果

### 2.1 経営陣設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」



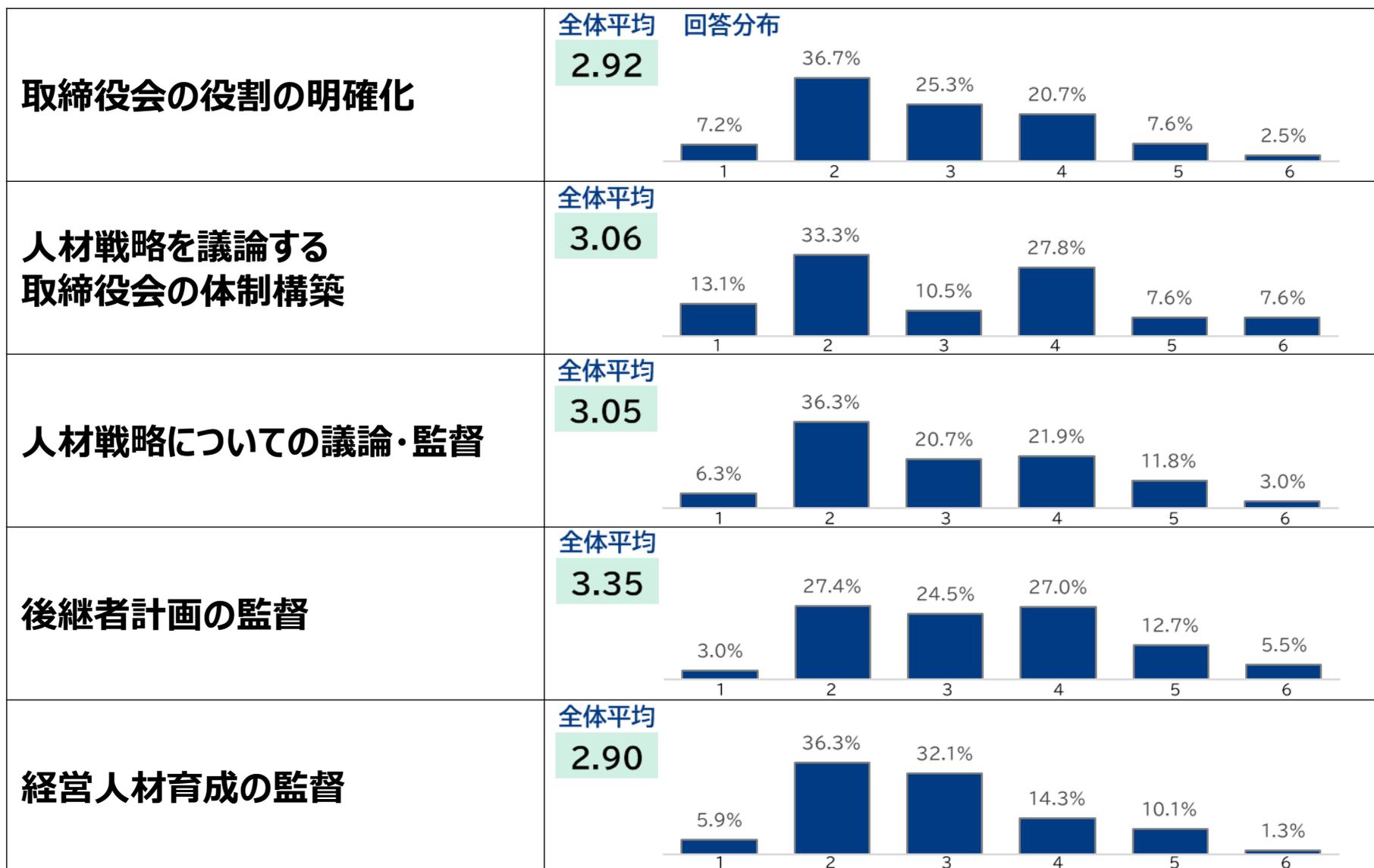
## 2. 経営陣調査結果

### 2.1 経営陣設問別結果 「積極的な発信・対話」



## 2. 経営陣調査結果

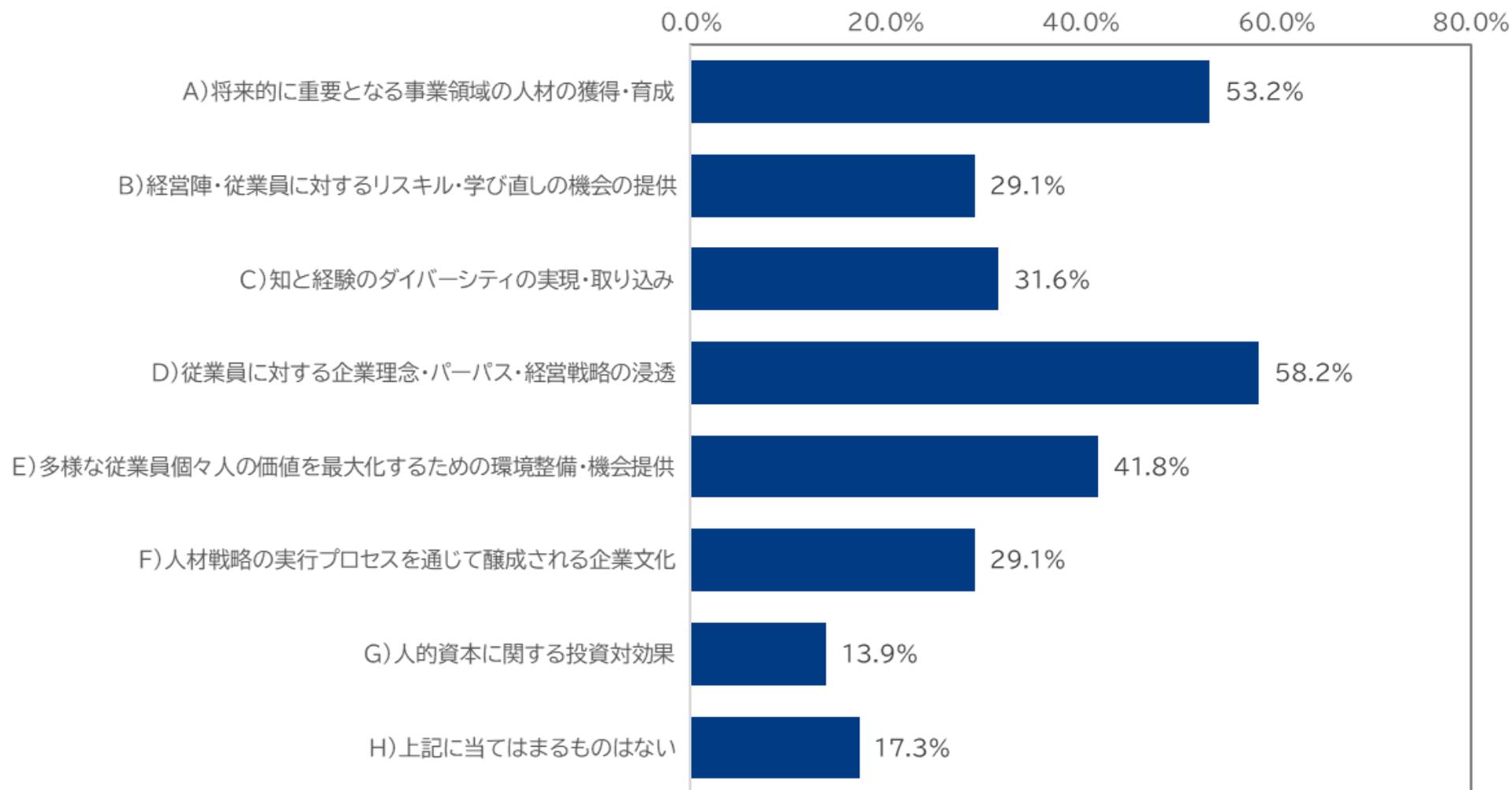
### 2.1 経営陣設問別結果 「取締役会のアクション」



## 2. 経営陣調査結果

### 2.1 経営陣設問別結果 「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. 経営陣調査結果

### 2.2 経営陣自由回答（人的資本経営全般）

- 人的資本経営全般の取組が進まない具体的な理由として、知見の不足、組織体制の未熟さや事業に関する目前の課題の議論・対応に追われている点を自由回答で挙げる企業が複数あった。

✓ 少人数のキャリア採用で即戦力採用を実施しているため、包括的な仕組みづくりにフィットしない
✓ 少人数の赤字企業であるため、 <b>人的資本経営の重要性は認識してはいるものの、これを具体的に実現するまでの余裕がない状況。</b>
✓ <b>急激に事業が成長をしていることから、社内での人的資本形成が追い付いていないというのが実情と理解している。</b> そのため、中途採用や他社からの出向等で必要なポストをカバーする状況が続いており、体制の整備には概ね今後10年程度をかけて体制の整備、人材の育成を図っていく必要があるものと考えている。
✓ 当社のような業種、企業規模、本社機能では、取組に対する効果が難しい面もあり、他企業の取り組みを参考にしたいと思っています。
✓ <b>事業分野の多様化、グローバル化に対応する人材の獲得・育成に四苦八苦しているのが現状です。</b>
✓ <b>必要性や重要性を認識しているものの、具体的な検討に至っていない、目下 スタディの段階である。</b>
✓ <b>人的資本経営に関する問題意識は持っているものの、弊社で十分な議論ができる素地が十分に出来上がっていない（もっと低次元の問題解決に終始している状況が強い）</b> ので、本アンケートで示された考え方を今後の検討の一助にしていきたい。
✓ 当社グループは事業様態の転換を行い、転換した事業を軌道に乗せていく途上にある。 <b>前事業と転換後の事業において、役職員の質・量ともに大きく変化する中、当事業年度の下期になってようやく人事制度等の見直しに着手することとなり、実践を開始したばかりである。</b> そのため、現時点では人的資本経営の重要性は理解しながらも、着手できていない部分が多々あると認識している。

## 2. 経営陣調査結果

### 2.2 経営陣自由回答（人的資本経営全般） 続き

- ✓ 私ども中小企業にとって人材はまさに重要な資源であることを十分認識しつつも、目の前の業績や営業面に目を取られがちであり、基本的な人材育成および戦略については具体的な着手ができていない事実があり、そのあたりは目まぐるしい環境変化の中でより重要性を増しており、まさに中長期観点での経営戦略の一環として人材育成やポートフォリオを議論検討し始めたところである。
- ✓ 重要性を認識してはいるが、人的リソースや知見の不足から実行に移せていない。
- ✓ システム会社であるので、人的資本＝会社資本であるといえます。人材の確保、育成、成長がそのまま事業の成長に直結しており、経営戦略の重要課題です。しかしながら企業としての組織体制が未熟で、重要性は十分認識しているものの具体的に取り組んでいないというのが実情です。
- ✓ 東証コーポレートガバナンスの要求事項として、「中核人材の登用方針」「人材育成方針」「多様性の目標値」を定め、それぞれの実行施策を公表した上、実行している。経営理念の実現に資する経営戦略の連動はできているが、これを実行する人材リソースが社内にはない場合は新規採用を図るべきだが、当社の給与水準と応募者が希望する給与水準に埋めきれない差異が生じていることが悩ましいところである。
- ✓ 10年後の各部門幹部候補生の育成に向けた研修は実施しているが、経年のモニタリングには至っていない
- ✓ 人的資本経営に関する重要性については、近年ますます高まっていると認識はしているが、まだまだ事業に関する直接的な課題の議論や対応にとどまっており、どのように取り組みを進めていくべきか早急に検討していきたい。
- ✓ 事業の持続的成長発展のために、解決しなければ諸課題は多い。（労働人口の減少、ESG・SDGSへの対応、DX推進、働き方改革）後継者計画、女性活躍推進、次世代育成等について個別施策は進めているが、今後総合的に検討実施していく必要がある。

### 3. 従業員調査結果

## 3. 従業員設問別結果

- 「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」、「リスキル・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**

視点② As Is-To Beギャップ  
の定量把握 **3.00**

視点③ 企業文化への定着 **3.20**

要素① 動的な人材  
ポートフォリオ **2.33**

要素② 知・経験の  
ダイバーシティ  
& インクルージョン **3.01**

要素③ リスキル・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。