

人的資本経営に関する調査結果 (詳細)

2024年6月20日

人的資本経営コンソーシアム事務局

調査概要

- **実施期間**：2024年2月16日～4月26日
- **調査対象**：人的資本経営コンソーシアムの会員579法人
 - 人的資本経営コンソーシアム会員企業のCEO・CHROをはじめとする経営層を対象として回答依頼を行った。
- **回答数**：261件
- **調査方法**：web回答方式
- **設問数**：計88問（設問一覧は次頁参照）

設問詳細一覧（1 / 5）

※設問番号1~21は企業の基礎情報を問う設問のため省略
※ヒートマップに使用した28問には●を付している

設問番号	設問
22	● 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？
23	● 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？
24	● 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？
25	● 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？
26	● 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？
27	● 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？
28	● 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？
29	● 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？
30	● 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にし、その文化を醸成・定着させていますか？
31	● 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）
32	● 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？
33	● 最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、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？
34	最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、どのような取組をしていますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
35	最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、どのような課題を感じていますか？（複数回答可）
36	ジョブ型人材マネジメント（職務に基づく人事制度及びその運用）を行っていますか？
37	貴社において行っているジョブ型人材マネジメントについて、該当するものを選択してください。（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり

設問詳細一覧（2 / 5）

※設問番号1~21は企業の基礎情報を問う設問のため省略
※ヒートマップに使用した28問には●を付している

設問番号	設問
38	ジョブ型人材マネジメントを行ったことにより、どのような効果がありますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
39	ジョブ型人材マネジメントを行う上で、どのような課題がありますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
40 ●	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？
41 ●	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キル・学び直しの機会を提供していますか？
42	会社として中長期的に必要となる専門性を、従業員に修得させるためのリスキル・学び直し施策には、どのようなものがありますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
43	設問42で回答したリスキル・学び直し施策についてどのような効果がありますか？ ※回答対象者に関する条件あり
44	設問42で回答したリスキル・学び直し施策について、各施策で身につくスキルと、異動配置や昇給等の処遇、社内におけるキャリアパスをどのように紐づけていますか？ ※回答対象者に関する条件あり
45	リスキル・学び直しの機会を提供したことにより、従業員の離職率に影響はありましたか？ ※回答対象者に関する条件あり
46	従業員のリスキル・学び直しについて、どのような課題がありますか？（複数回答可）
47 ●	経営陣が自ら率先してリスキル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？
48	従業員のリスキル・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？
49	従業員のリスキル・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？
50	従業員の社外における副業・兼業については、どのように考え、対応していますか？

設問詳細一覧 (3 / 5)

※設問番号1~21は企業の基礎情報を問う設問のため省略
※ヒートマップに使用した28問には●を付している

設問番号	設問
51	実際に社外における副業・兼業を実施する人数は、全従業員のうちのどれくらいですか？ ※回答対象者に関する条件あり
52	副業・兼業を従業員に認めたことで、どのような効果がありましたか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
53	従業員の社外における副業・兼業にはどのような制限をかけていますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
54	従業員の社外における副業・兼業を考えない理由は何ですか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
55	従業員の社外における副業・兼業を進める上で、どのような課題がありますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
56	社外からの副業・兼業人材の受入れについて、どのように考え、対応していますか？（複数回答可）
57	社外からの副業・兼業人材を受け入れたことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
58	副業・兼業人材の受入れを考えない理由は何ですか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
59	副業・兼業人材の受入れにおいて課題に感じられることは何ですか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
60	● 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？
61	● 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？
62	● 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？
63	● 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？

設問詳細一覧（4 / 5）

※設問番号1~21は企業の基礎情報を問う設問のため省略
※ヒートマップに使用した28問には●を付している

設問番号	設問
64 ●	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？
65 ●	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？
66	人的資本経営の実践に向けた人事部門の強化の取組として、どのような取組を実施していますか？（複数回答可）
67	人的資本経営に取り組む上で、自社の人事部門において課題に感じる点は何ですか？（複数回答可）
68	人的資本経営に取り組む上で、人材情報基盤を整備する取組を実施していますか？
69	従業員から収集したデータをどのように活用していますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
70	従業員から収集したデータの活用に向けて、どのような課題がありますか？（複数回答可）
71 ●	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？
72 ●	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？
73	機関投資家への人材戦略および、その指標やKPIに関する発信や対話はどなたが主体的に行っていますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
74	機関投資家への発信や対話は、年にどの位の頻度で行われていますか？ ※回答対象者に関する条件あり
75	機関投資家への発信や対話は、主にどのような場で行われていますか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
76	統合報告書や有価証券報告書において、自社の人的資本に関連する情報を開示していますか？
77	統合報告書や有価証券報告書において、人的資本開示を行ったことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり

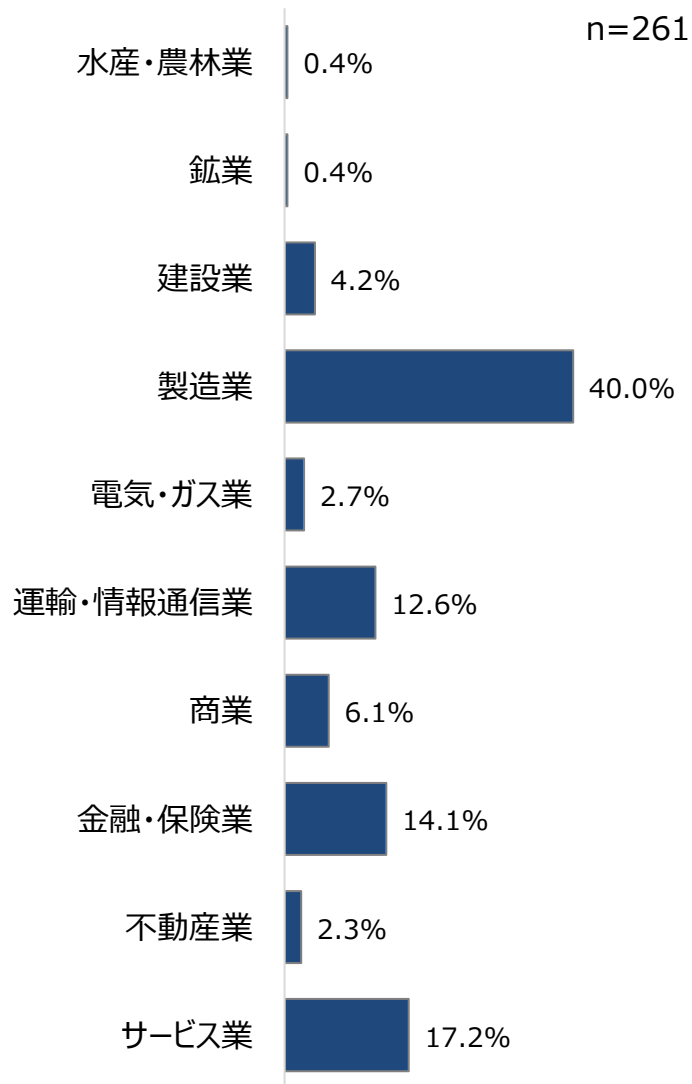
設問詳細一覧 (5 / 5)

※設問番号1~21は企業の基礎情報を問う設問のため省略
※ヒートマップに使用した28問には●を付している

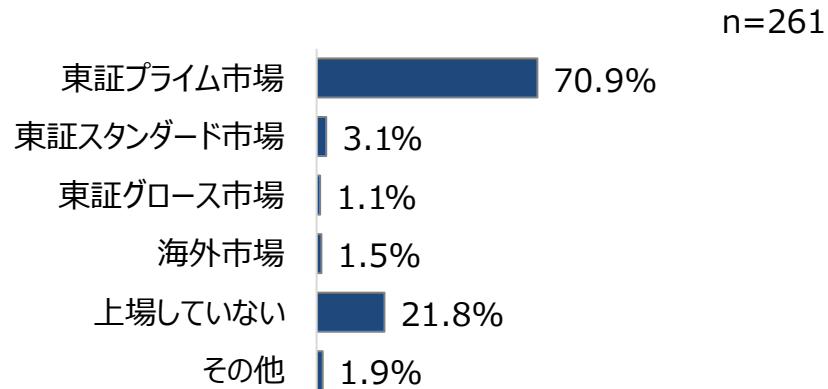
設問番号	設問
78	統合報告書や有価証券報告書における人的資本開示について、どのような課題がありますか？（複数回答可）
79	求職者に対する人的資本情報の開示については、どのような情報を開示していますか？（複数回答可）
80	求職者に向けて情報開示を行ったことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可） ※回答対象者に関する条件あり
81 ●	人的資本経営全般の取組につき、取締役会がどのような役割を果たすべきか検討し、取締役会の中で合意し、その役割を果たす準備を整えていますか？
82 ●	取締役会において人材戦略に関する充実した議論ができるよう、人事・人材の専門性を持った人材を社外取締役を選任していますか？
83 ●	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？
84 ●	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？
85 ●	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？
86	取締役会では、どのくらいの頻度で人的資本に関する議論を行っていますか？
87	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。（複数回答可）
88	人的資本経営を巡る社会環境や法制度、支援施策、人的資本経営コンソーシアムの運営等について、お気づきのことやご意見がございましたらご記入ください。

調査回答企業の属性

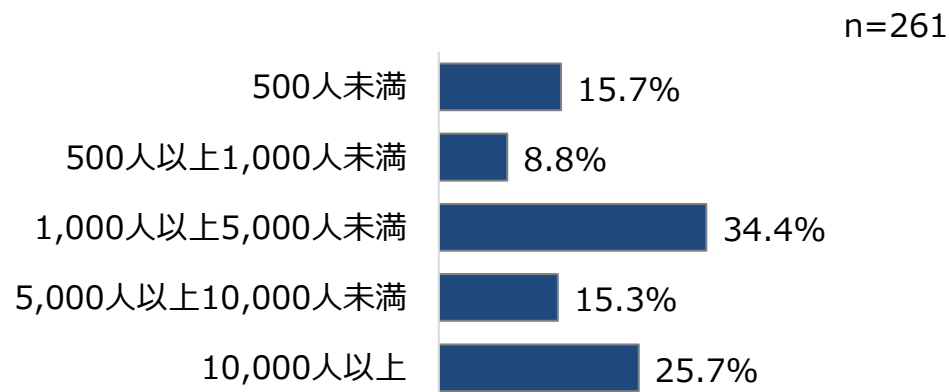
回答企業の業種分布



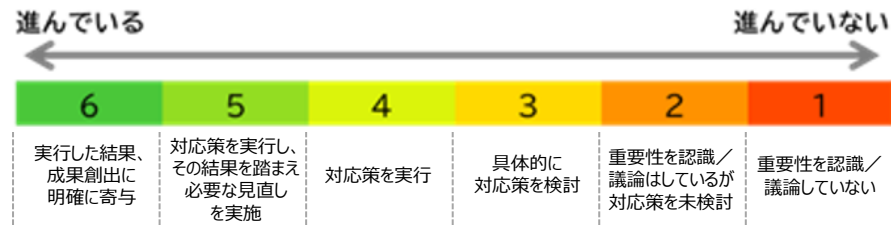
回答企業の上場区分分布



回答企業の従業員数分布



人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）全体像



		1. 企業理念、企業の存在意義や経営戦略の明確化				
		企業理念の明確化	経営戦略の明確化	施策・時間軸の具体化	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				
経営陣	3つの視点	①経営戦略と人材戦略の連動		②As is-To Beギャップの定量把握		③企業文化への定着
		経営戦略との連動	重要な人材課題の特定	KPI設定 現状とのギャップ把握	投資対効果の把握	企業文化の醸成
	5つの共通要素	①動的な人材ポートフォリオ			②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	
		人材ポートフォリオの定義	必要な人材の要件定義	適時適量な配置・獲得	多様な価値観の取り込み	
		③リスク・学び直し			④従業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
		リスクの機会提供	経営陣のリスク	自律的なキャリア構築の支援	多様な就業機会の提供	多様な働き方の環境整備
		3. CHROの設置・専任、経営トップの密接な連携等			4. 積極的な発信・対話	
		CHROの設置	経営トップの連携	人事部門の ケイパビリティ向上	従業員との対話	投資家との対話
		取締役会の役割の明確化			後継者計画の監督	
		取締役会の役割の明確化	人材戦略を議論する 取締役会の体制構築	人材戦略についての 議論・監督	経営人材育成の監督	

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」

<p>企業理念の明確化 (Q22)</p>	<p>全体平均 4.67 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 1</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>0.0%</td></tr> <tr><td>2</td><td>2.7%</td></tr> <tr><td>3</td><td>9.2%</td></tr> <tr><td>4</td><td>27.6%</td></tr> <tr><td>5</td><td>39.1%</td></tr> <tr><td>6</td><td>21.5%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.0%	2	2.7%	3	9.2%	4	27.6%	5	39.1%	6	21.5%
回答	割合														
1	0.0%														
2	2.7%														
3	9.2%														
4	27.6%														
5	39.1%														
6	21.5%														
<p>経営戦略の明確化 (Q23)</p>	<p>全体平均 4.83 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 0.91</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>0.0%</td></tr> <tr><td>2</td><td>1.5%</td></tr> <tr><td>3</td><td>6.9%</td></tr> <tr><td>4</td><td>21.5%</td></tr> <tr><td>5</td><td>47.1%</td></tr> <tr><td>6</td><td>23.0%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.0%	2	1.5%	3	6.9%	4	21.5%	5	47.1%	6	23.0%
回答	割合														
1	0.0%														
2	1.5%														
3	6.9%														
4	21.5%														
5	47.1%														
6	23.0%														
<p>施策・時間軸の具体化 (Q24)</p>	<p>全体平均 4.53 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 1.03</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>0.0%</td></tr> <tr><td>2</td><td>3.4%</td></tr> <tr><td>3</td><td>13.0%</td></tr> <tr><td>4</td><td>27.6%</td></tr> <tr><td>5</td><td>39.1%</td></tr> <tr><td>6</td><td>16.9%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.0%	2	3.4%	3	13.0%	4	27.6%	5	39.1%	6	16.9%
回答	割合														
1	0.0%														
2	3.4%														
3	13.0%														
4	27.6%														
5	39.1%														
6	16.9%														
<p>経営陣の責務の明確化 (Q25)</p>	<p>全体平均 4.60 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 1</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>0.0%</td></tr> <tr><td>2</td><td>3.4%</td></tr> <tr><td>3</td><td>9.6%</td></tr> <tr><td>4</td><td>28.0%</td></tr> <tr><td>5</td><td>41.4%</td></tr> <tr><td>6</td><td>17.6%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.0%	2	3.4%	3	9.6%	4	28.0%	5	41.4%	6	17.6%
回答	割合														
1	0.0%														
2	3.4%														
3	9.6%														
4	28.0%														
5	41.4%														
6	17.6%														

設問別結果 「人材戦略の3つの視点」

<p>経営戦略との連動 (Q26)</p>	<p>全体平均 4.19 標準偏差 1.06</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p>
<p>重要な人材課題の特定 (Q27)</p>	<p>全体平均 4.02 標準偏差 1.12</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p>
<p>KPI設定 現状とのギャップ把握 (Q28)</p>	<p>全体平均 3.81 標準偏差 1.13</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p>
<p>投資対効果の把握 (Q29)</p>	<p>全体平均 3.04 標準偏差 1.13</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p>
<p>企業文化の醸成 (Q30)</p>	<p>全体平均 4.26 標準偏差 1.17</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p>

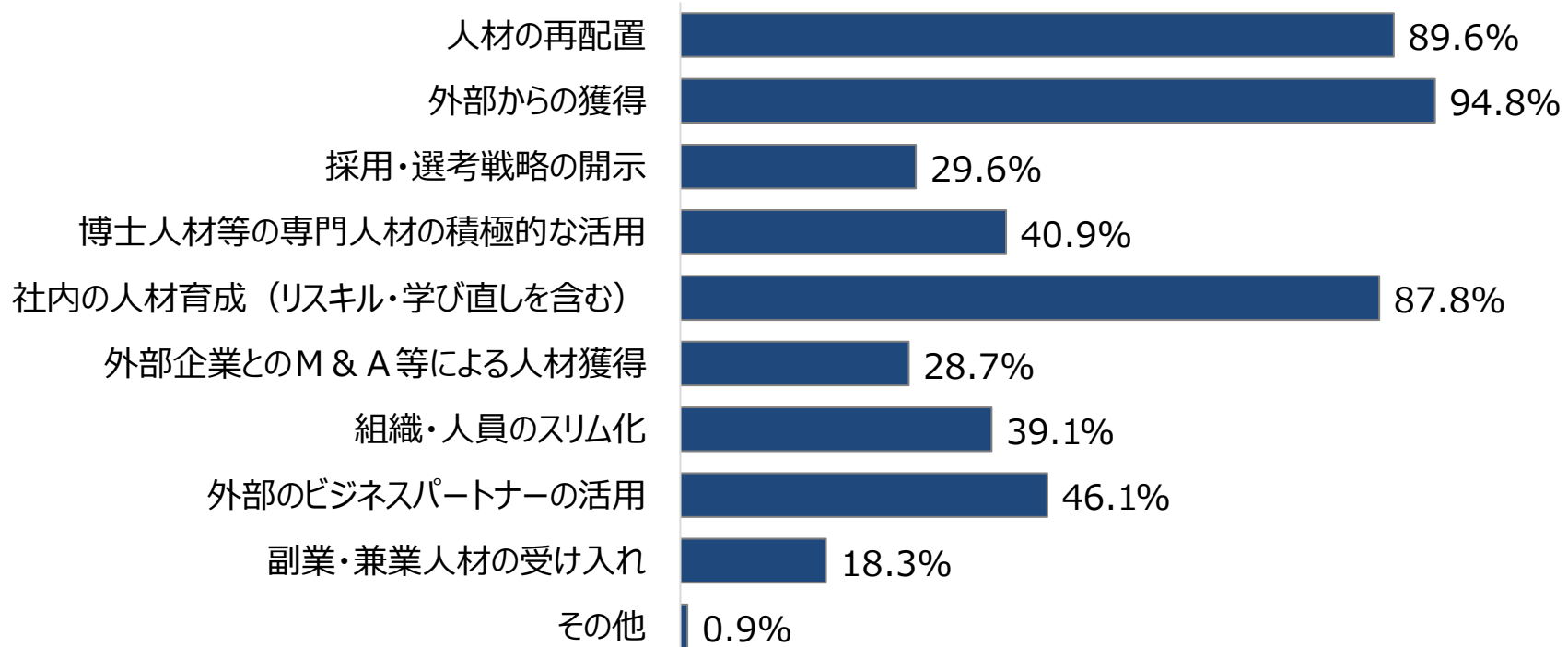
設問別結果 「5つの共通要素（動的な人材ポートフォリオ／知・経験のD&I）」

<p>人材ポートフォリオの定義 (Q31)</p>	<p>全体平均 3.34 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 1.16</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>1.1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>26.4%</td></tr> <tr><td>3</td><td>33.7%</td></tr> <tr><td>4</td><td>16.9%</td></tr> <tr><td>5</td><td>19.5%</td></tr> <tr><td>6</td><td>2.3%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	1.1%	2	26.4%	3	33.7%	4	16.9%	5	19.5%	6	2.3%
回答	割合														
1	1.1%														
2	26.4%														
3	33.7%														
4	16.9%														
5	19.5%														
6	2.3%														
<p>必要な人材の要件定義 (Q32)</p>	<p>全体平均 3.20 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 1.08</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>0.8%</td></tr> <tr><td>2</td><td>29.1%</td></tr> <tr><td>3</td><td>36.4%</td></tr> <tr><td>4</td><td>19.5%</td></tr> <tr><td>5</td><td>11.9%</td></tr> <tr><td>6</td><td>2.3%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.8%	2	29.1%	3	36.4%	4	19.5%	5	11.9%	6	2.3%
回答	割合														
1	0.8%														
2	29.1%														
3	36.4%														
4	19.5%														
5	11.9%														
6	2.3%														
<p>適時適量な配置・獲得 (Q33)</p>	<p>全体平均 3.36 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 1.12</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>0.4%</td></tr> <tr><td>2</td><td>27.6%</td></tr> <tr><td>3</td><td>28.0%</td></tr> <tr><td>4</td><td>26.1%</td></tr> <tr><td>5</td><td>15.7%</td></tr> <tr><td>6</td><td>2.3%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.4%	2	27.6%	3	28.0%	4	26.1%	5	15.7%	6	2.3%
回答	割合														
1	0.4%														
2	27.6%														
3	28.0%														
4	26.1%														
5	15.7%														
6	2.3%														
<p>多様な価値観の取り込み (Q40)</p>	<p>全体平均 3.83 回答分布 n=261</p> <p>標準偏差 1.34</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>1.9%</td></tr> <tr><td>2</td><td>20.7%</td></tr> <tr><td>3</td><td>16.1%</td></tr> <tr><td>4</td><td>24.9%</td></tr> <tr><td>5</td><td>26.8%</td></tr> <tr><td>6</td><td>9.6%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	1.9%	2	20.7%	3	16.1%	4	24.9%	5	26.8%	6	9.6%
回答	割合														
1	1.9%														
2	20.7%														
3	16.1%														
4	24.9%														
5	26.8%														
6	9.6%														

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）」

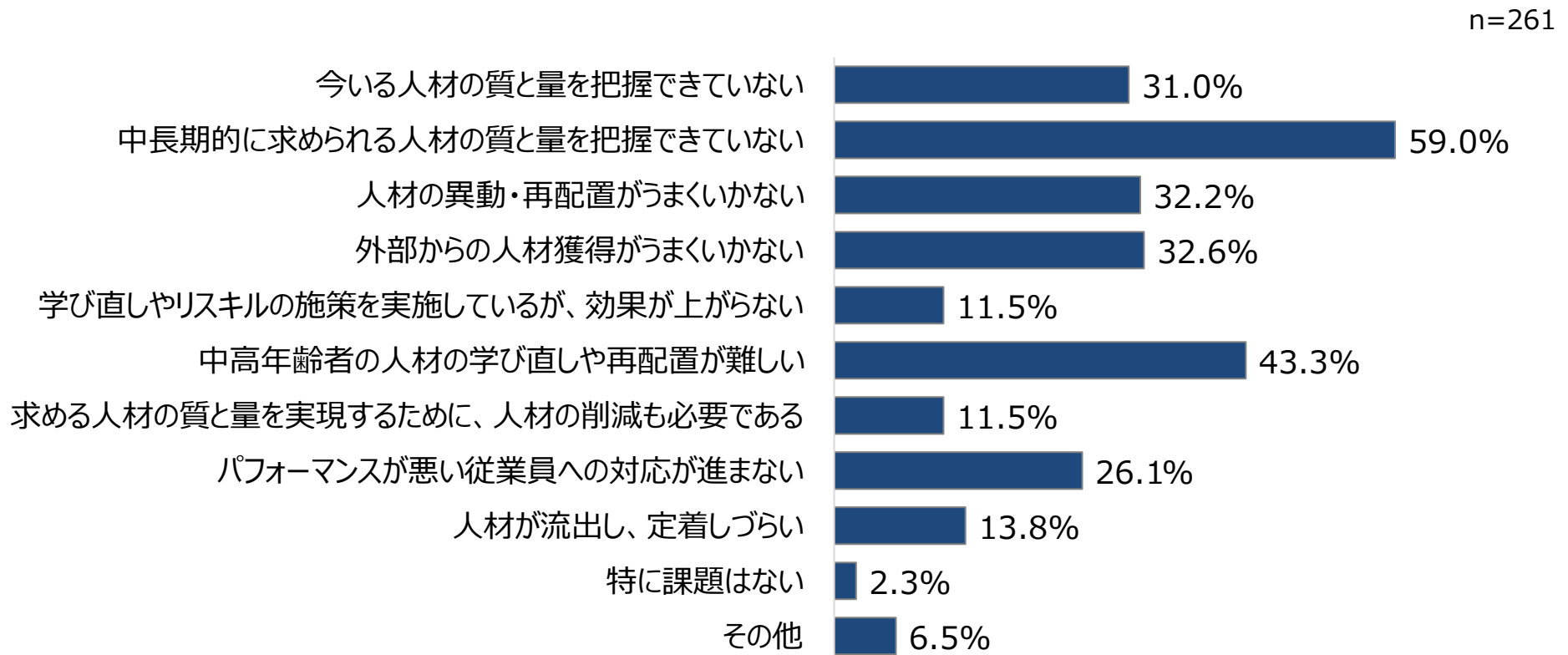
Q34 設問33において、「対応策を実行している」、「対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている」、「実行した結果として、成果創出に明確に寄与している」を選択いただいた場合にお答えください。
最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、どのような取組をしていますか？
（複数回答可）

n=115



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）」

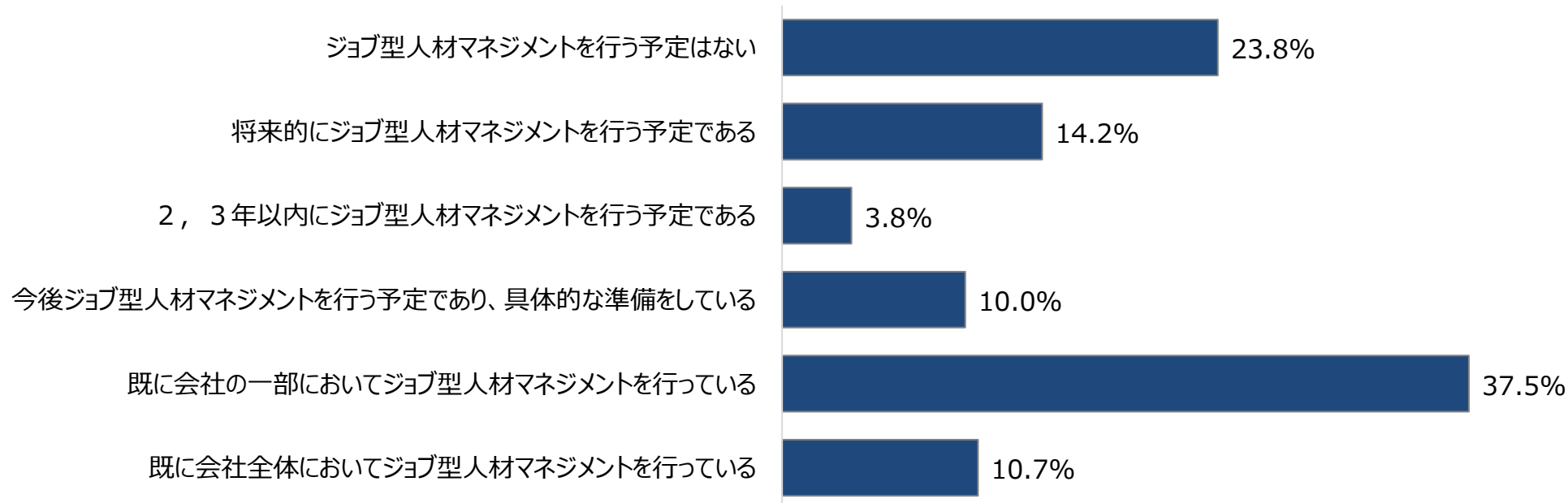
Q35 最適な人材ポートフォリオの実現に向けて、どのような課題を感じていますか？ （複数回答可）



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）」

Q36 ジョブ型人材マネジメント（職務に基づく人事制度及びその運用）を行っていますか？

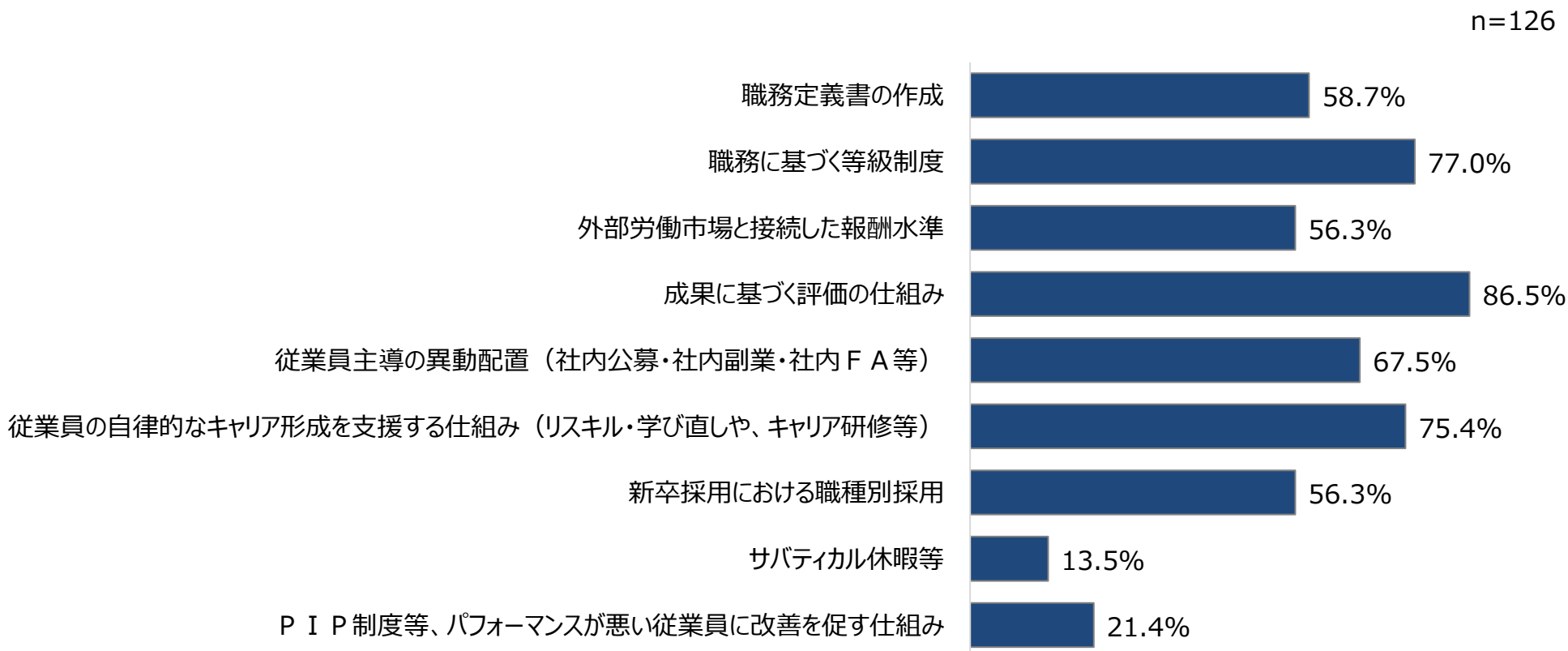
n=261



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）」

Q37 設問36において、「既に会社の一部においてジョブ型人材マネジメントを行っている」、「既に会社全体においてジョブ型人材マネジメントを行っている」を選択いただいた場合にお答えください。

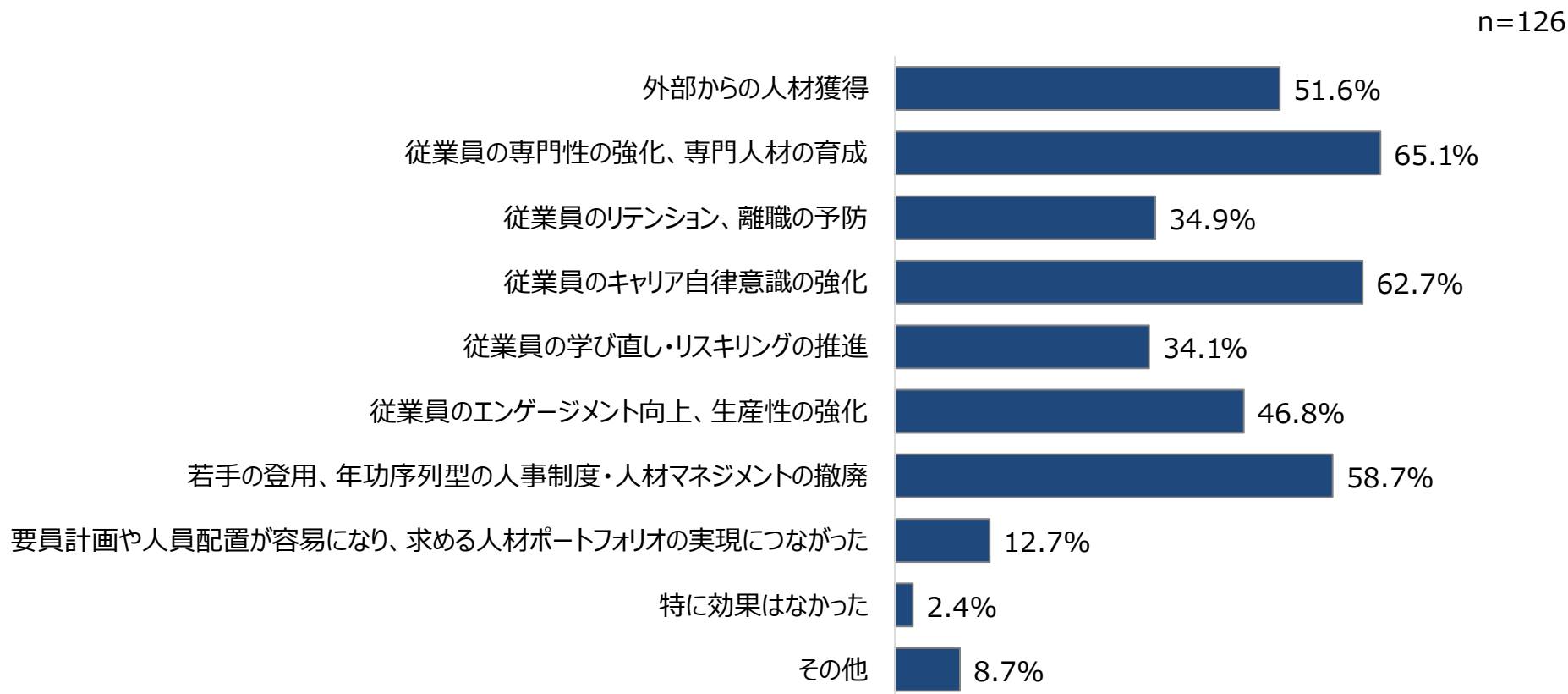
貴社において行っているジョブ型人材マネジメントについて、該当するものを選択してください。（複数回答可）



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）」

Q38 設問36において、「既に会社の一部においてジョブ型人材マネジメントを行っている」、「既に会社全体においてジョブ型人材マネジメントを行っている」を選択いただいた場合にお答えください。

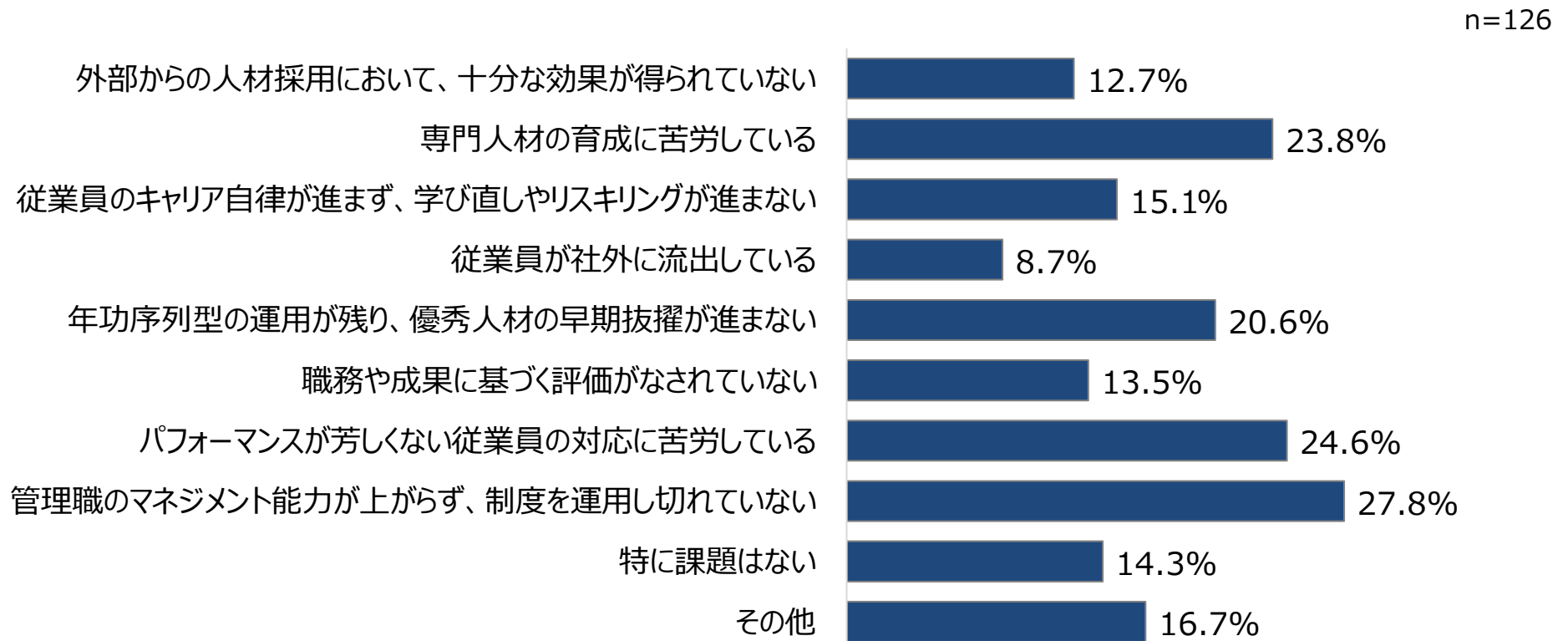
ジョブ型人材マネジメントを行ったことにより、どのような効果がありますか？
(複数回答可)



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）」

Q39 設問36において、「既に会社の一部においてジョブ型人材マネジメントを行っている」、「既に会社全体においてジョブ型人材マネジメントを行っている」を選択いただいた場合にお答えください。

ジョブ型人材マネジメントを行う上で、どのような課題がありますか？
（複数回答可）



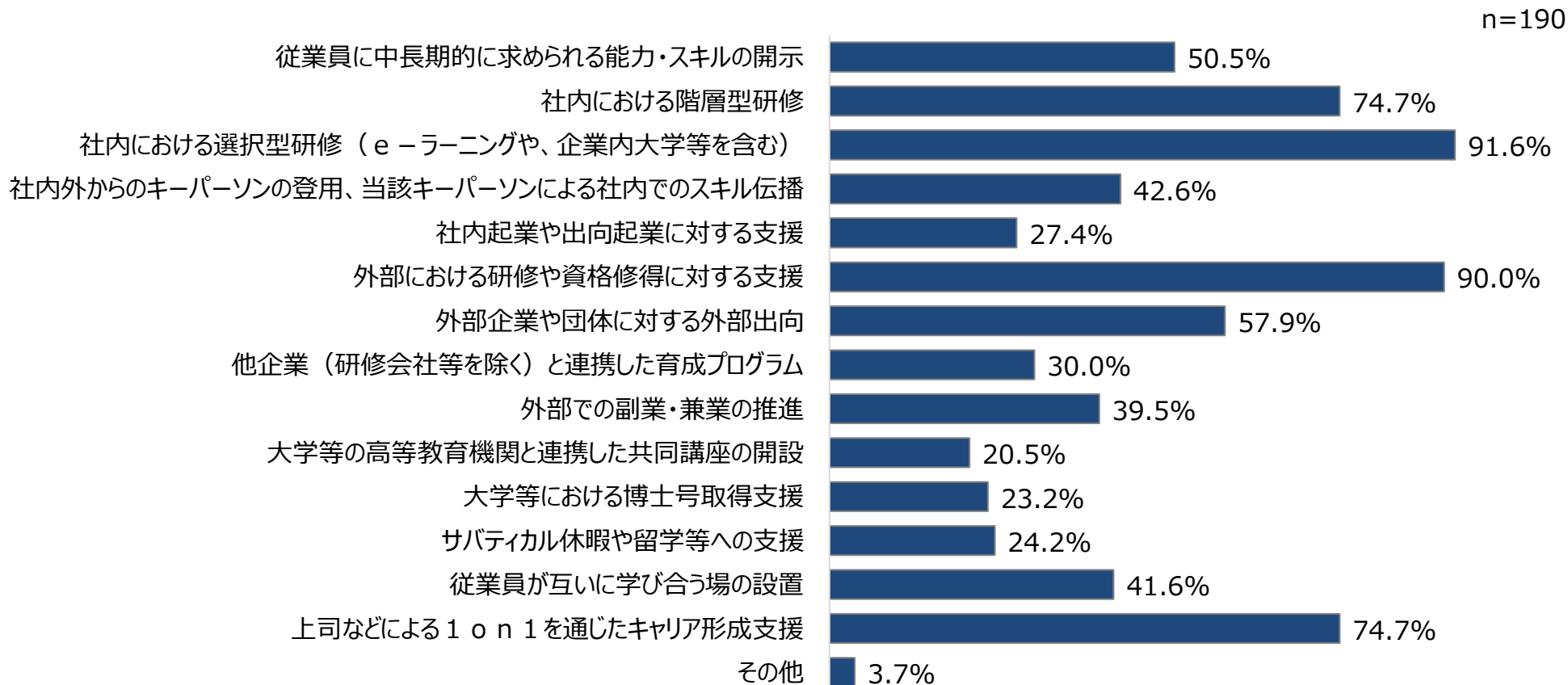
設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」

<p>リスクルの機会提供（Q41）</p>	<p>全体平均 4.03 標準偏差 1.13</p> <p>回答分布 n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0.8%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>11.9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>14.6%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>36.4%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>29.1%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>7.3%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.8%	2	11.9%	3	14.6%	4	36.4%	5	29.1%	6	7.3%
回答	割合														
1	0.8%														
2	11.9%														
3	14.6%														
4	36.4%														
5	29.1%														
6	7.3%														
<p>経営陣のリスクル（Q47）</p>	<p>全体平均 3.45 標準偏差 1.36</p> <p>回答分布 n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3.8%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>29.9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>14.6%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>28.4%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>16.1%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>7.3%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	3.8%	2	29.9%	3	14.6%	4	28.4%	5	16.1%	6	7.3%
回答	割合														
1	3.8%														
2	29.9%														
3	14.6%														
4	28.4%														
5	16.1%														
6	7.3%														
<p>自律的なキャリア構築の支援（Q60）</p>	<p>全体平均 4.10 標準偏差 1.16</p> <p>回答分布 n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1.1%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>11.5%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>12.3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>34.5%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>32.2%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>8.4%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	1.1%	2	11.5%	3	12.3%	4	34.5%	5	32.2%	6	8.4%
回答	割合														
1	1.1%														
2	11.5%														
3	12.3%														
4	34.5%														
5	32.2%														
6	8.4%														

設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」

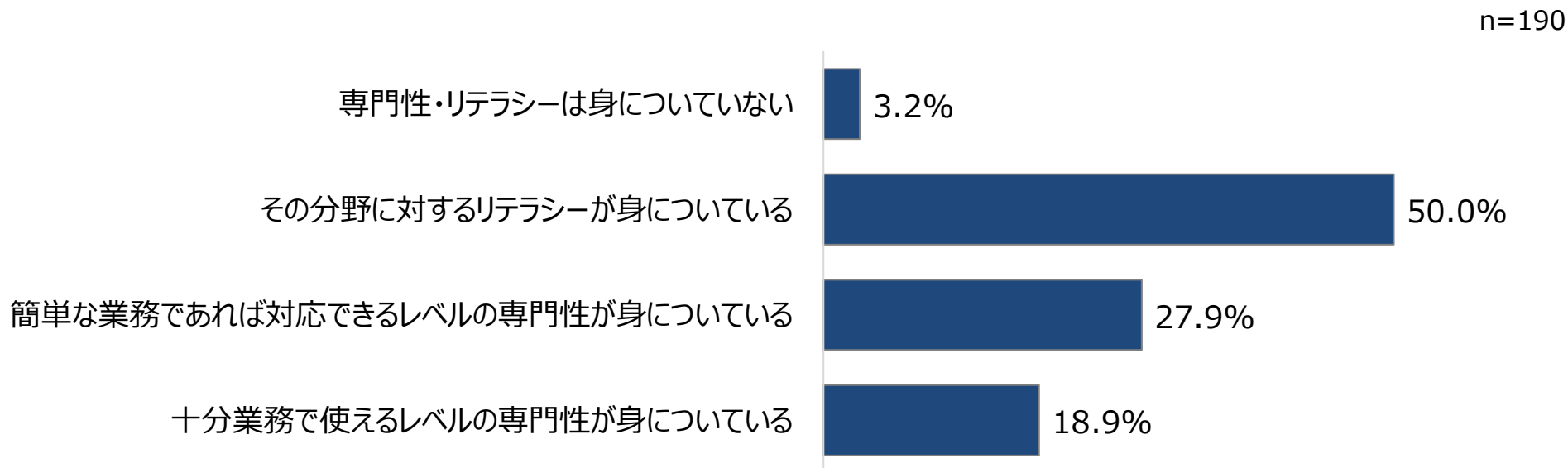
Q42 設問41において、「対応策を実行している」、「対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている」、「実行した結果として、成果創出に明確に寄与している」を選択いただいた場合にお答えください。

会社として中長期的に必要な専門性を、従業員に修得させるためのリスクル・学び直し施策には、どのようなものがありますか？（複数回答可）



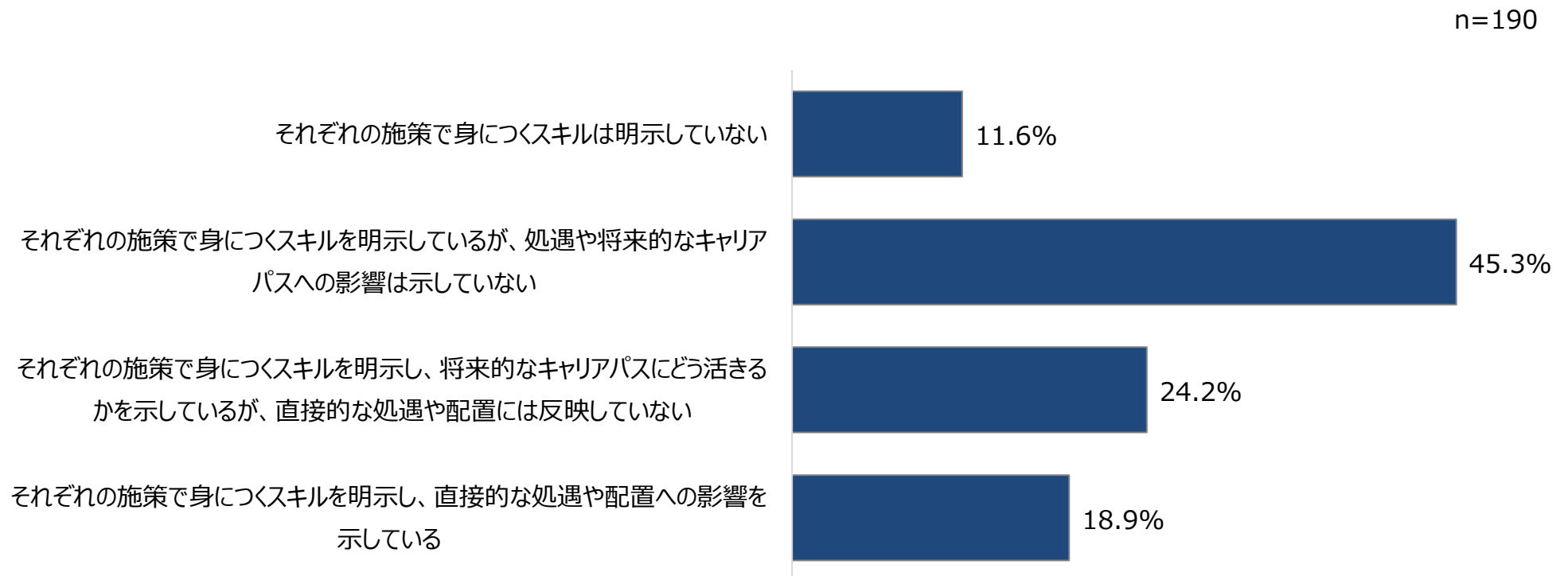
設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」

Q43 設問41において、「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」を選択いただいた場合にお答えください。
設問42で回答したリスクル・学び直し施策についてどのような効果がありますか？



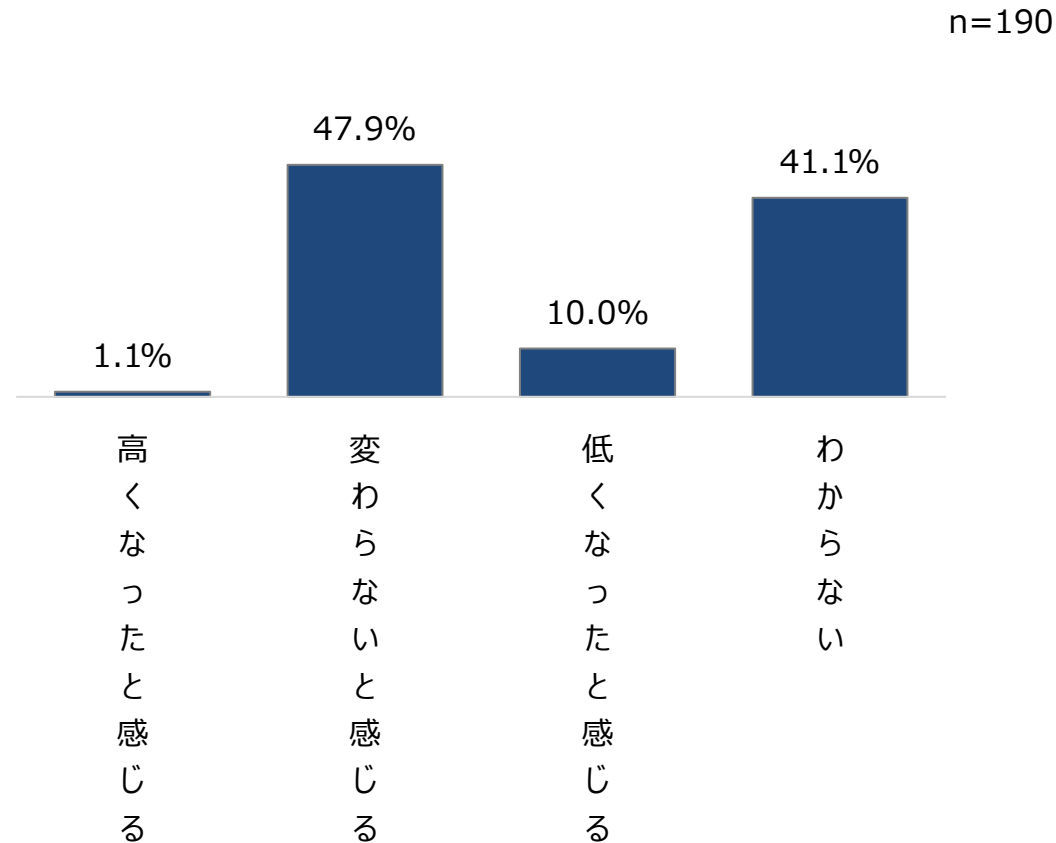
設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」

Q44 設問41において、「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」を選択いただいた場合にお答えください。
設問42で回答したリスクル・学び直し施策について、各施策で身につくスキルと、異動配置や昇給等の処遇、社内におけるキャリアパスをどのように紐づけていますか？



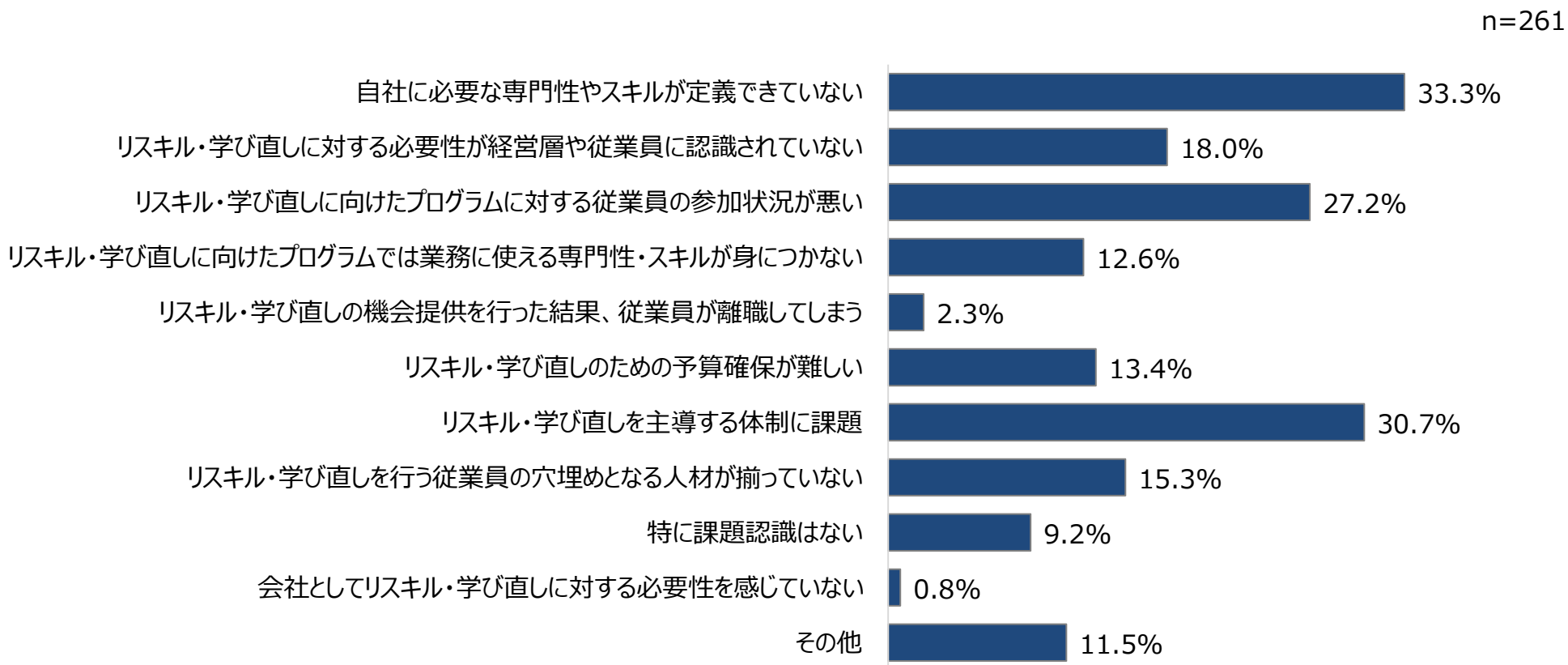
設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」

Q45 設問41において、「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」を選択いただいた場合にお答えください。
リスクル・学び直しの機会を提供したことにより、従業員の離職率に影響はありましたか？



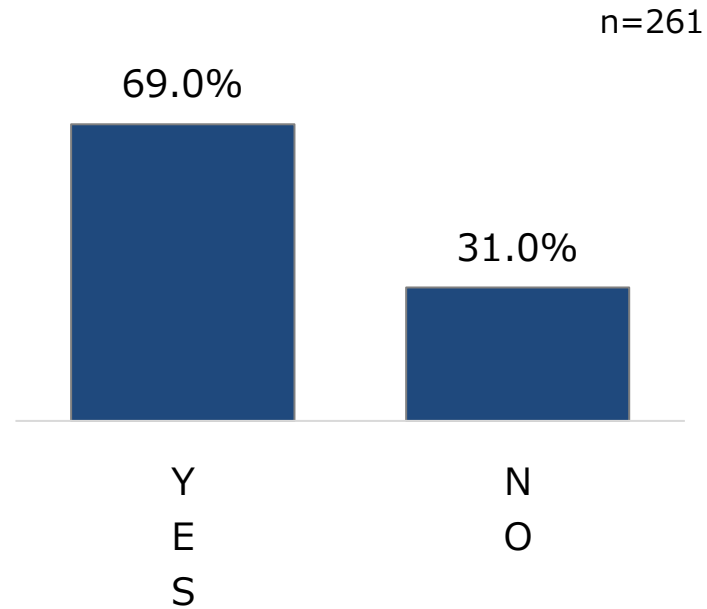
設問別結果 「5つの共通要素（リスクル・学び直し）」

Q46 従業員のリスクル・学び直しについて、どのような課題がありますか？ (複数回答可)



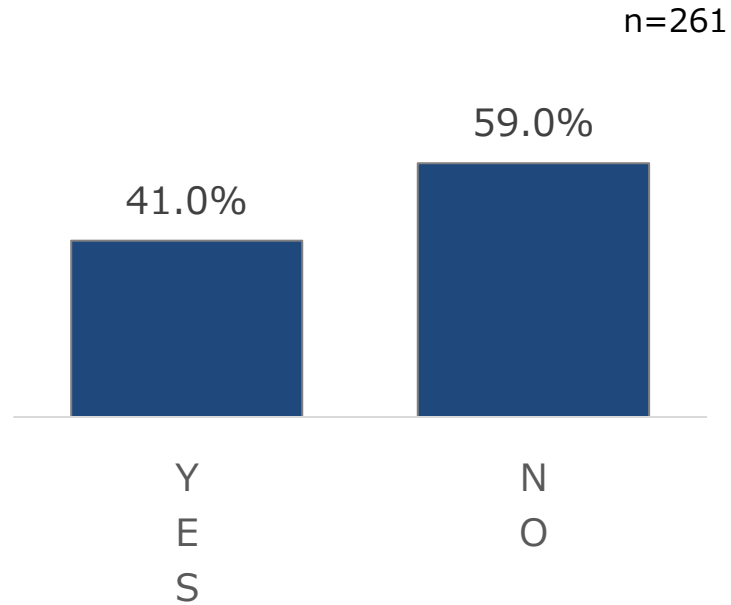
設問別結果 「5つの共通要素 (リスクル・学び直し) 」

Q48 従業員のリスクル・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？



設問別結果 「5つの共通要素 (リスクル・学び直し) 」

Q49 従業員のリスクル・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？

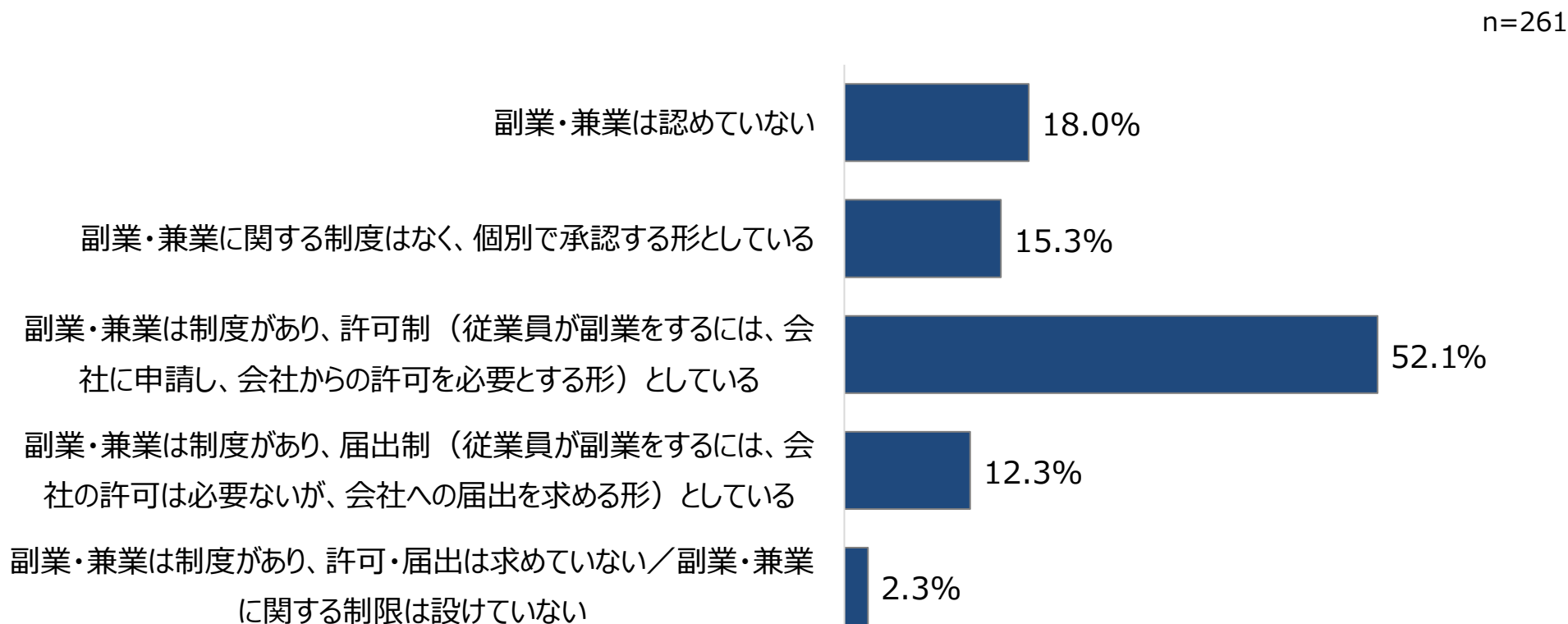


設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント／時間や場所にとらわれない働き方）」

<p>多様な就業機会の提供（Q61）</p>	<p>全体平均 3.90 標準偏差 1.36</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3.8%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18.0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>11.5%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>26.8%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>31.0%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>8.8%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	3.8%	2	18.0%	3	11.5%	4	26.8%	5	31.0%	6	8.8%
回答	割合														
1	3.8%														
2	18.0%														
3	11.5%														
4	26.8%														
5	31.0%														
6	8.8%														
<p>多様な働き方の環境整備（Q62）</p>	<p>全体平均 4.60 標準偏差 1.12</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1.1%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6.5%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4.2%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>28.0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>39.8%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>20.3%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	1.1%	2	6.5%	3	4.2%	4	28.0%	5	39.8%	6	20.3%
回答	割合														
1	1.1%														
2	6.5%														
3	4.2%														
4	28.0%														
5	39.8%														
6	20.3%														

設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

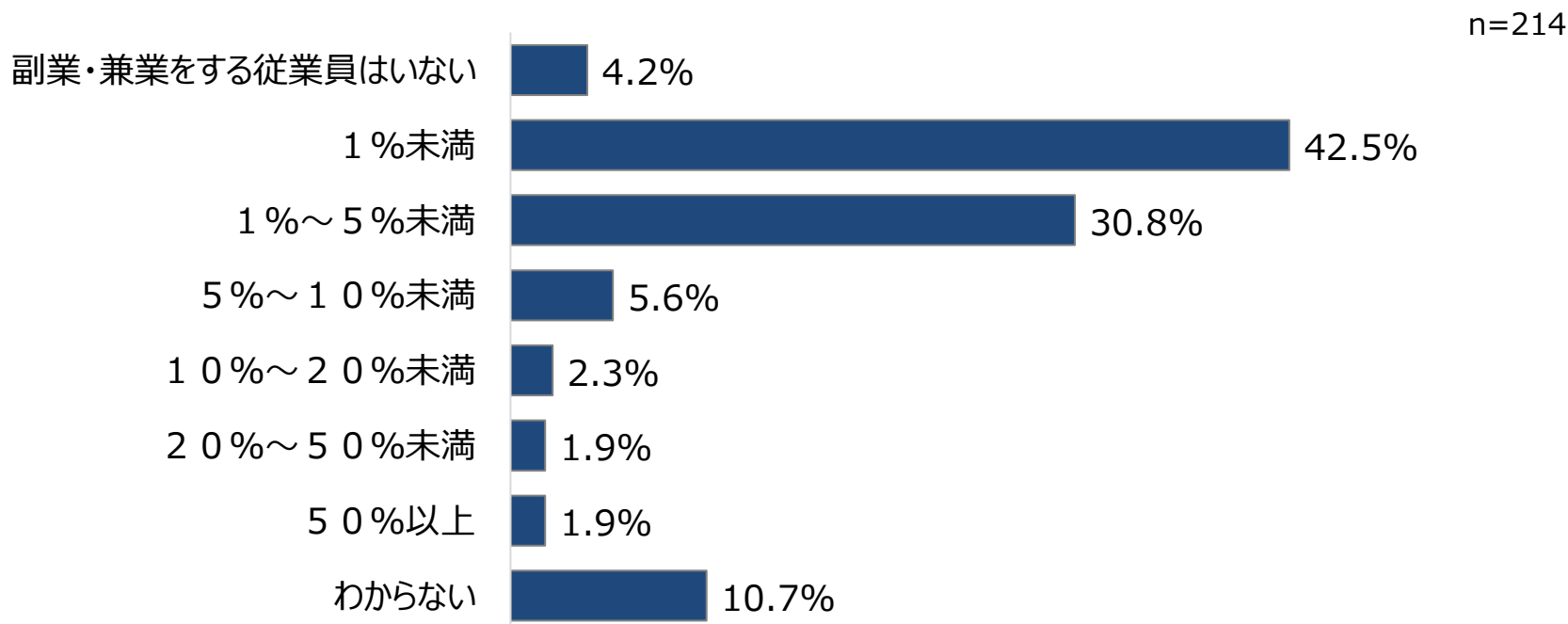
Q50 従業員の社外における副業・兼業については、どのように考え、対応していますか？



設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q51 設問50において、「副業・兼業に関する制度はなく、個別で承認する形としている」、「副業・兼業は制度があり、許可制（従業員が副業をするには、会社に申請し、会社からの許可を必要とする形）としている」、「副業・兼業は制度があり、届出制（従業員が副業をするには、会社の許可は必要ないが、会社への届出を求める形）としている」、「副業・兼業は制度があり、許可・届出は求めている/副業・兼業に関する制限は設けていない」を選択いただいた場合にお答えください。

実際に社外における副業・兼業を実施する人数は、全従業員のうちどのくらいですか？

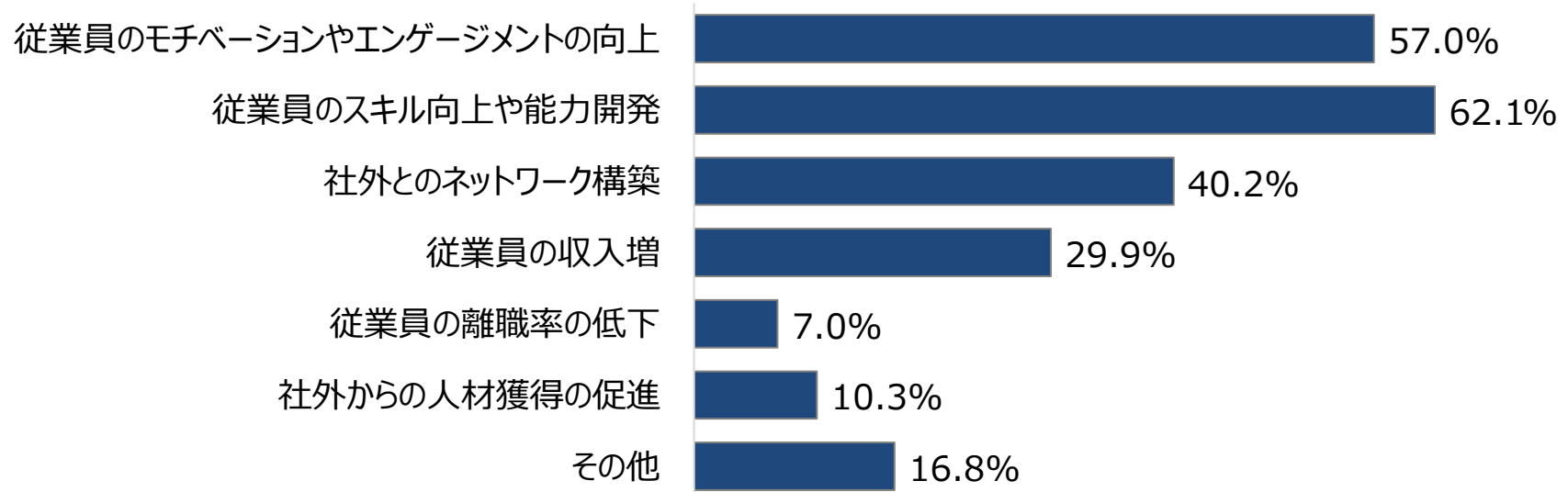


設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q52 設問50において、「副業・兼業に関する制度はなく、個別で承認する形としている」、「副業・兼業は制度があり、許可制（従業員が副業をするには、会社に申請し、会社からの許可を必要とする形）としている」、「副業・兼業は制度があり、届出制（従業員が副業をするには、会社の許可は必要ないが、会社への届出を求める形）としている」、「副業・兼業は制度があり、許可・届出は求めていない/副業・兼業に関する制限は設けていない」を選択いただいた場合にお答えください。

**副業・兼業を従業員に認めたことで、どのような効果がありましたか？
（複数回答可）**

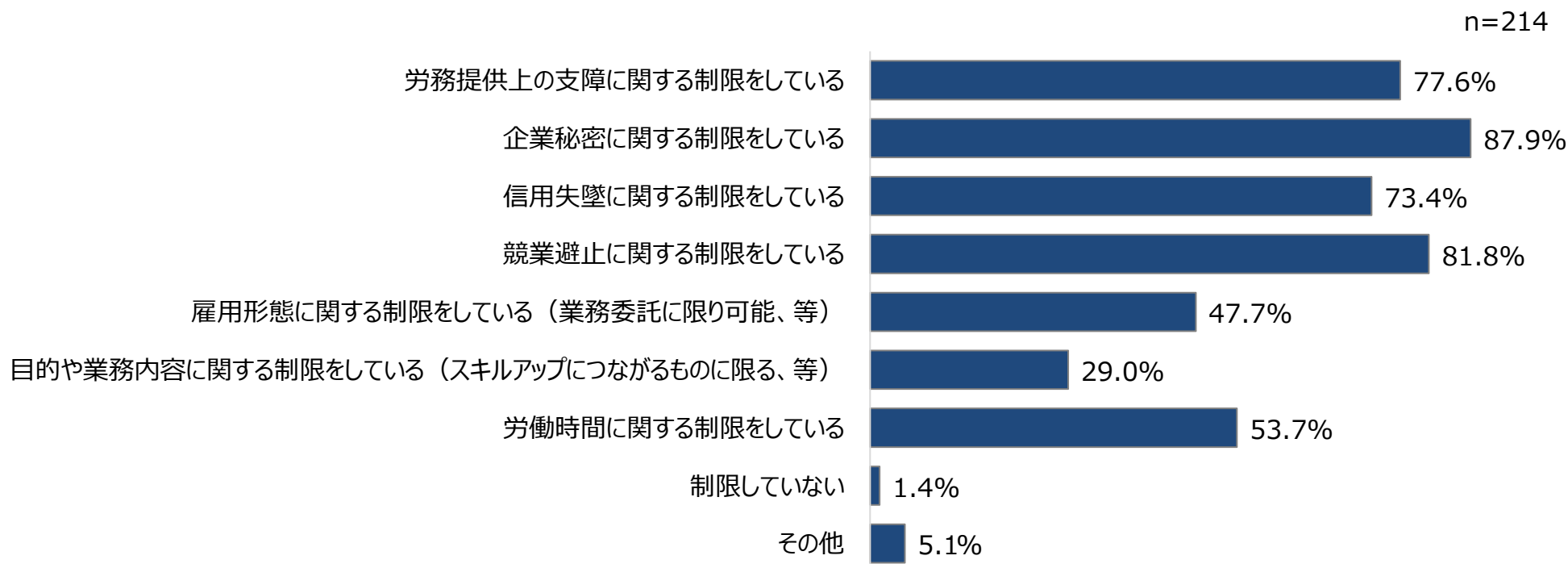
n=214



設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q53 設問50において、「副業・兼業に関する制度はなく、個別で承認する形としている」、「副業・兼業は制度があり、許可制（従業員が副業をするには、会社に申請し、会社からの許可を必要とする形）としている」、「副業・兼業は制度があり、届出制（従業員が副業をするには、会社の許可は必要ないが、会社への届出を求める形）としている」、「副業・兼業は制度があり、許可・届出は求めている/副業・兼業に関する制限は設けていない」を選択いただいた場合にお答えください。

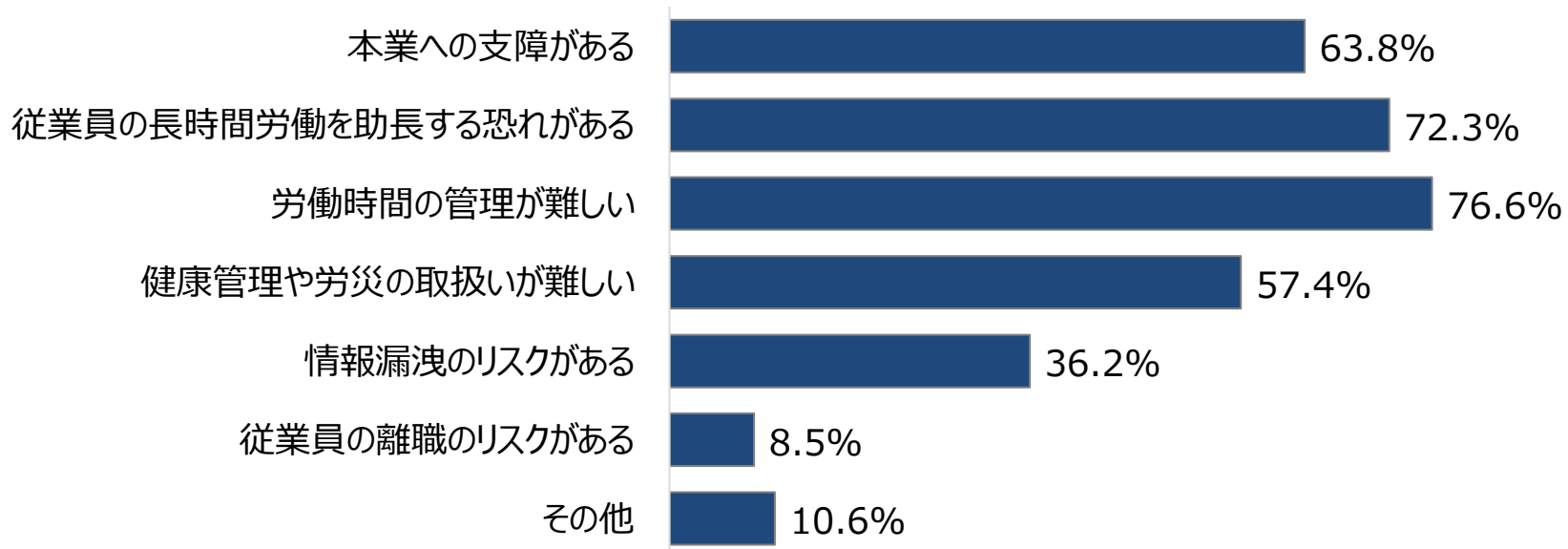
**従業員の社外における副業・兼業にはどのような制限をかけていますか？
（複数回答可）**



設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q54 設問50において、「副業・兼業は認めていない」を選択いただいた場合にお答えください。
従業員の社外における副業・兼業を考えない理由は何ですか？（複数回答可）

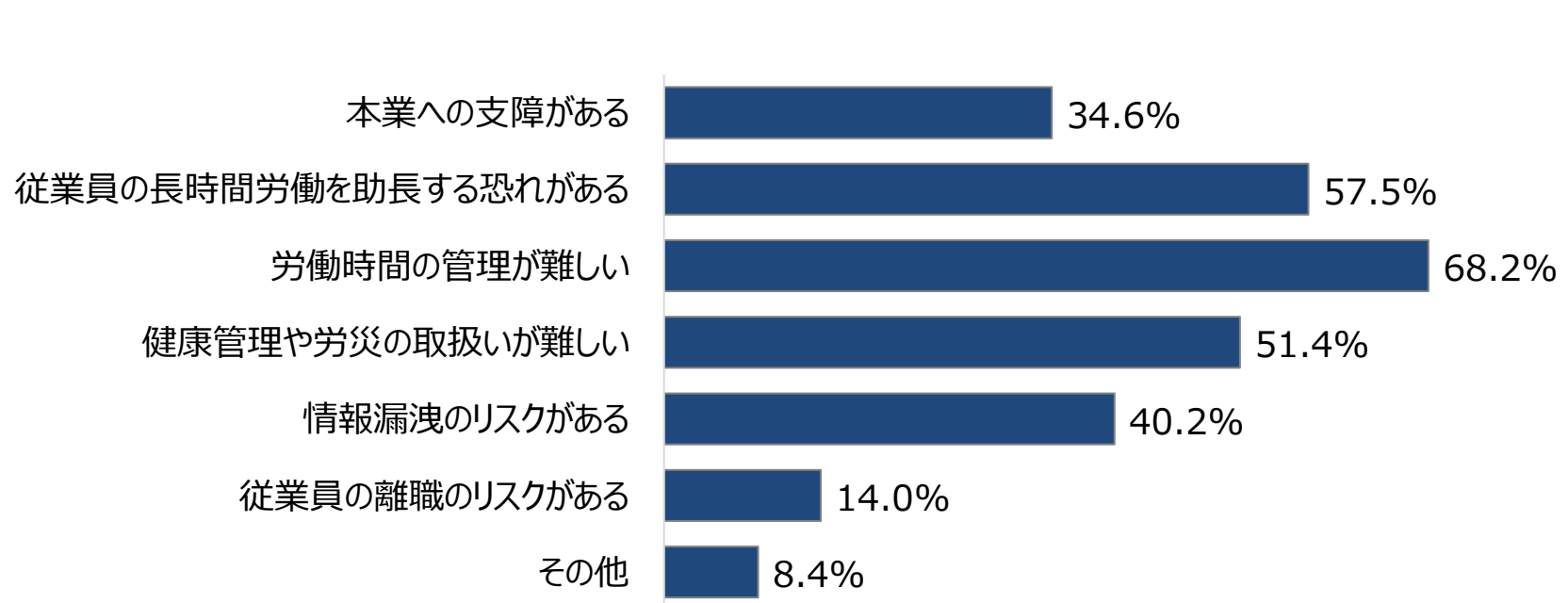
n=47



設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q55 設問50において、「副業・兼業に関する制度はなく、個別で承認する形としている」、「副業・兼業は制度があり、許可制（従業員が副業をするには、会社に申請し、会社からの許可を必要とする形）としている」、「副業・兼業は制度があり、届出制（従業員が副業をするには、会社の許可は必要ないが、会社への届出を求める形）としている」、「副業・兼業は制度があり、許可・届出は求めている/副業・兼業に関する制限は設けていない」を選択いただいた場合にお答えください。

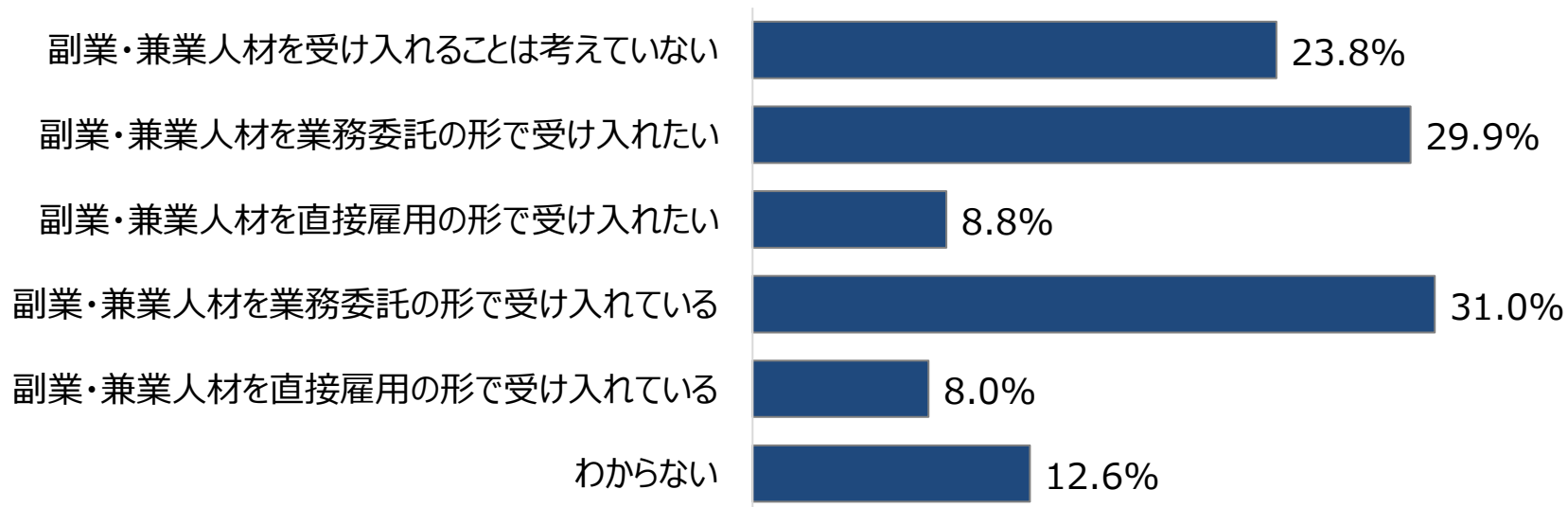
**従業員の社外における副業・兼業を進める上で、どのような課題がありますか？
（複数回答可）**



設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q56 社外からの副業・兼業人材の受入れについて、どのように考え、対応していますか？（複数回答可）

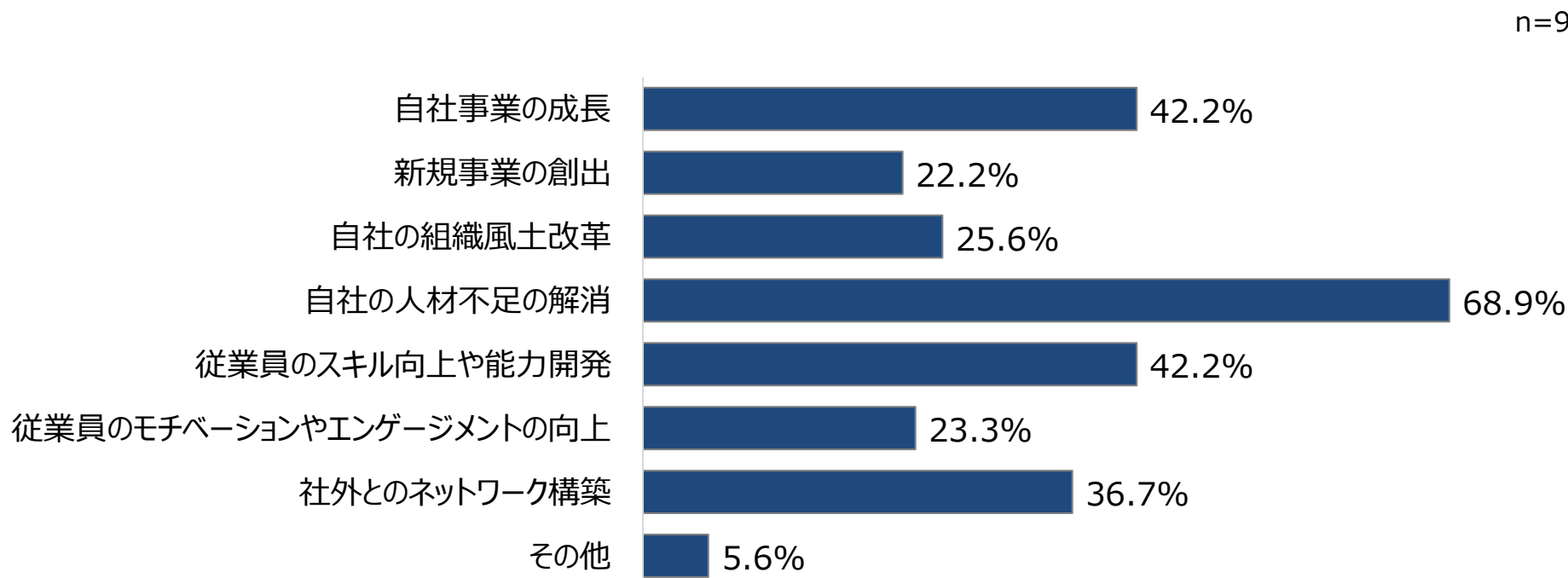
n=261



設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

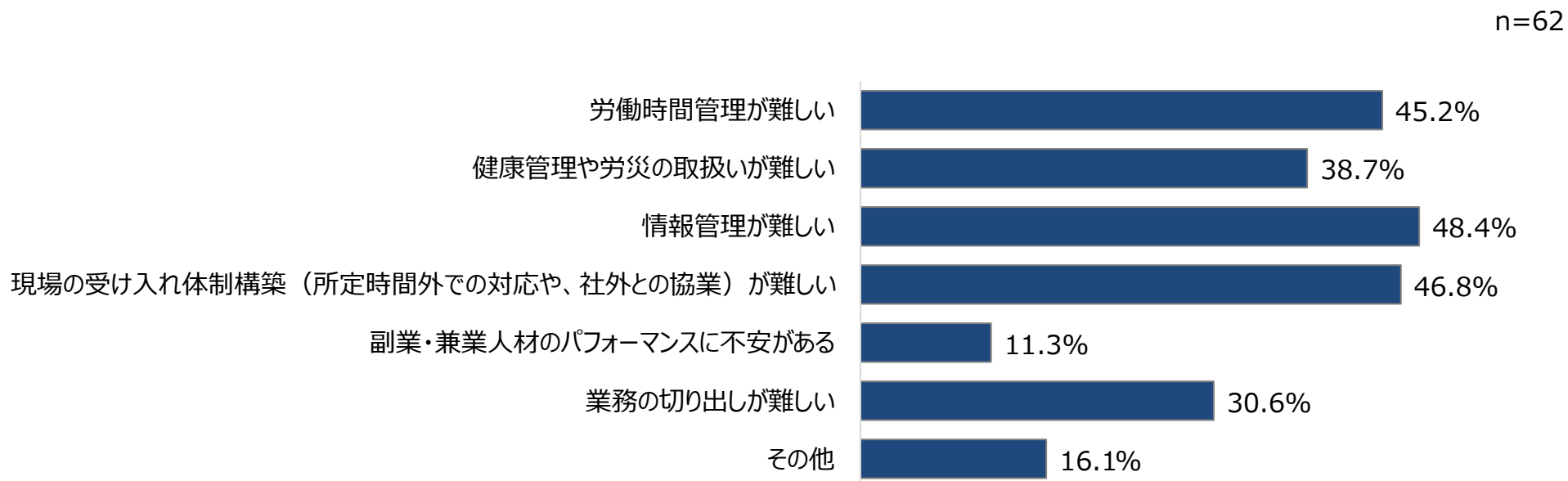
Q57 設問56において、「副業・兼業人材を業務委託の形で受け入れている」、「副業・兼業人材を直接雇用の形で受け入れている」を選択いただいた場合にお答えください。

社外からの副業・兼業人材を受け入れたことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可）



設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q58 設問56において、「副業・兼業人材を受け入れることは考えていない」を選択いただいた場合にお答えください。
副業・兼業人材の受入れを考えない理由は何ですか？（複数回答可）

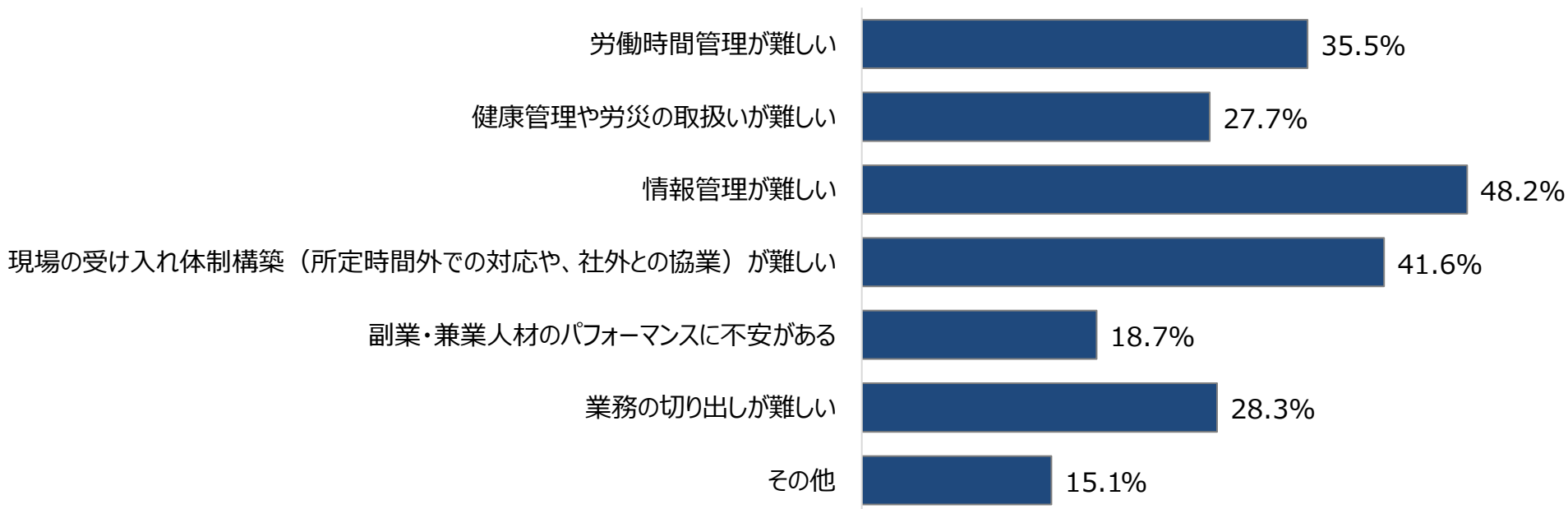


設問別結果 「5つの共通要素（従業員エンゲージメント）」

Q59 設問56において、「副業・兼業人材を業務委託の形で受け入れたい」、「副業・兼業人材を直接雇用の形で受け入れたい」、「副業・兼業人材を業務委託の形で受け入れている」、「副業・兼業人材を直接雇用の形で受け入れている」を選択いただいた場合にお答えください。

**副業・兼業人材の受入れにおいて課題に感じられることは何ですか？
（複数回答可）**

n=166



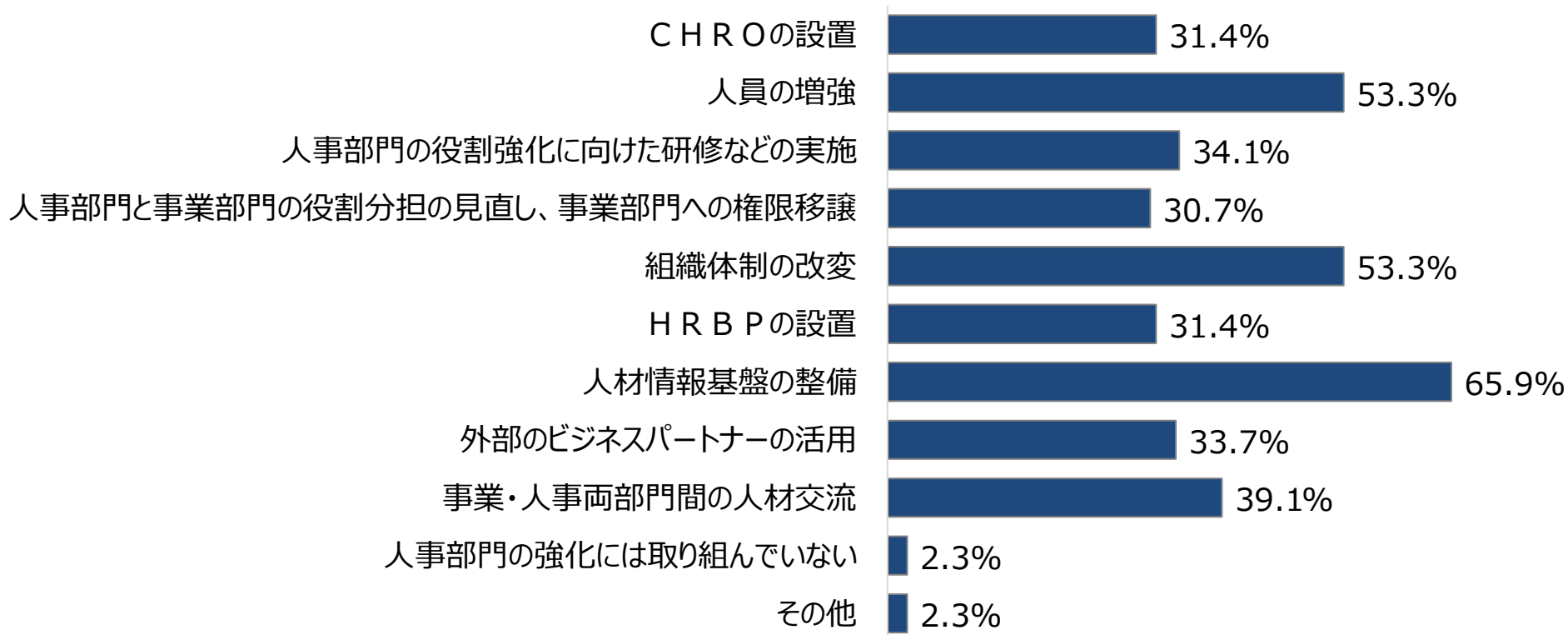
設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」

<p>CHROの設置 (Q63)</p>	<p>全体平均 3.86 標準偏差 1.5</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>3.1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>26.8%</td></tr> <tr><td>3</td><td>6.9%</td></tr> <tr><td>4</td><td>21.8%</td></tr> <tr><td>5</td><td>27.2%</td></tr> <tr><td>6</td><td>14.2%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	3.1%	2	26.8%	3	6.9%	4	21.8%	5	27.2%	6	14.2%
回答	割合														
1	3.1%														
2	26.8%														
3	6.9%														
4	21.8%														
5	27.2%														
6	14.2%														
<p>経営トップの連携 (Q64)</p>	<p>全体平均 4.08 標準偏差 1.39</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>1.9%</td></tr> <tr><td>2</td><td>19.5%</td></tr> <tr><td>3</td><td>7.7%</td></tr> <tr><td>4</td><td>24.5%</td></tr> <tr><td>5</td><td>31.8%</td></tr> <tr><td>6</td><td>14.6%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	1.9%	2	19.5%	3	7.7%	4	24.5%	5	31.8%	6	14.6%
回答	割合														
1	1.9%														
2	19.5%														
3	7.7%														
4	24.5%														
5	31.8%														
6	14.6%														
<p>人事部門のケイパビリティ向上 (Q65)</p>	<p>全体平均 3.55 標準偏差 1.36</p> <p>回答分布</p> <p>n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>2.3%</td></tr> <tr><td>2</td><td>27.6%</td></tr> <tr><td>3</td><td>21.5%</td></tr> <tr><td>4</td><td>16.9%</td></tr> <tr><td>5</td><td>24.9%</td></tr> <tr><td>6</td><td>6.9%</td></tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	2.3%	2	27.6%	3	21.5%	4	16.9%	5	24.9%	6	6.9%
回答	割合														
1	2.3%														
2	27.6%														
3	21.5%														
4	16.9%														
5	24.9%														
6	6.9%														

設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」

Q66 人的資本経営の実践に向けた人事部門の強化の取組として、どのような取組を実施していますか？（複数回答可）

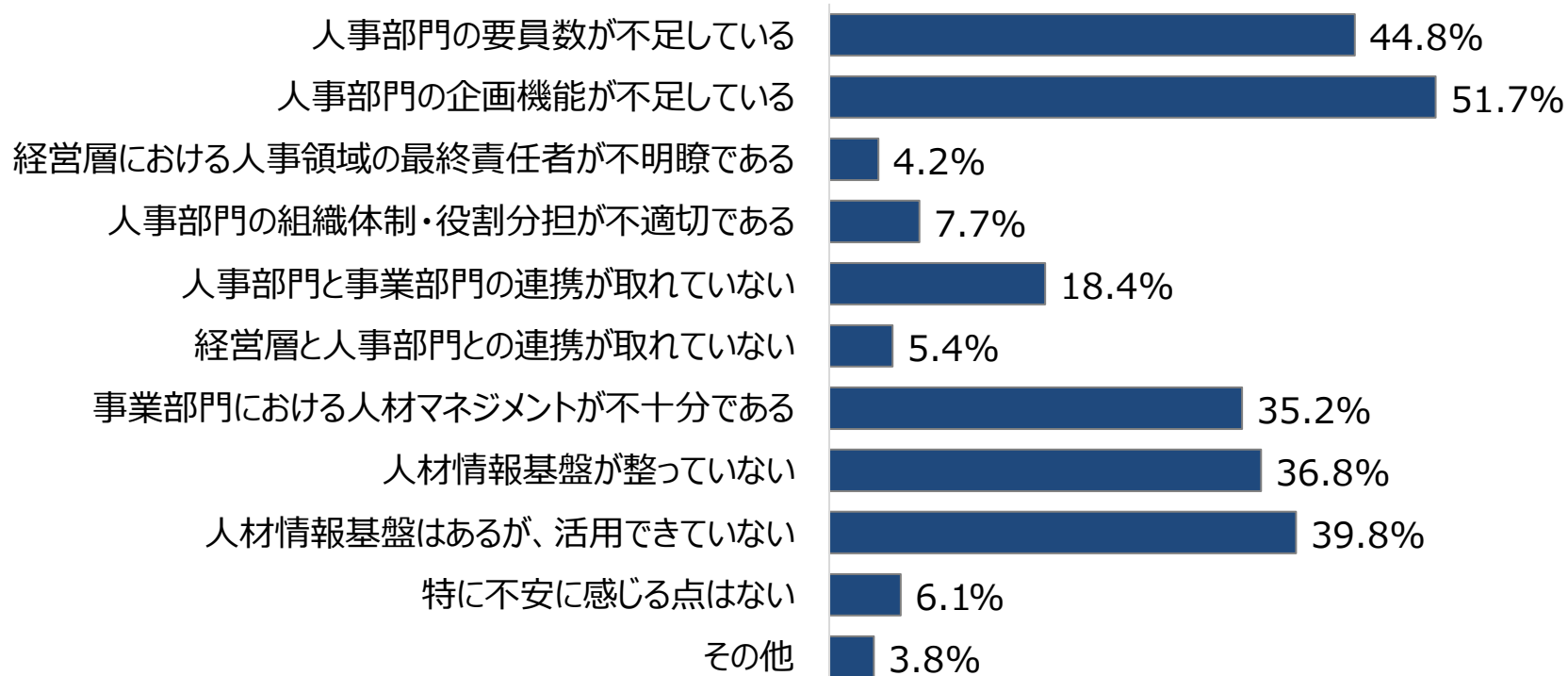
n=261



設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」

Q67 人的資本経営に取り組む上で、自社の人事部門において課題に感じる点は何ですか？（複数回答可）

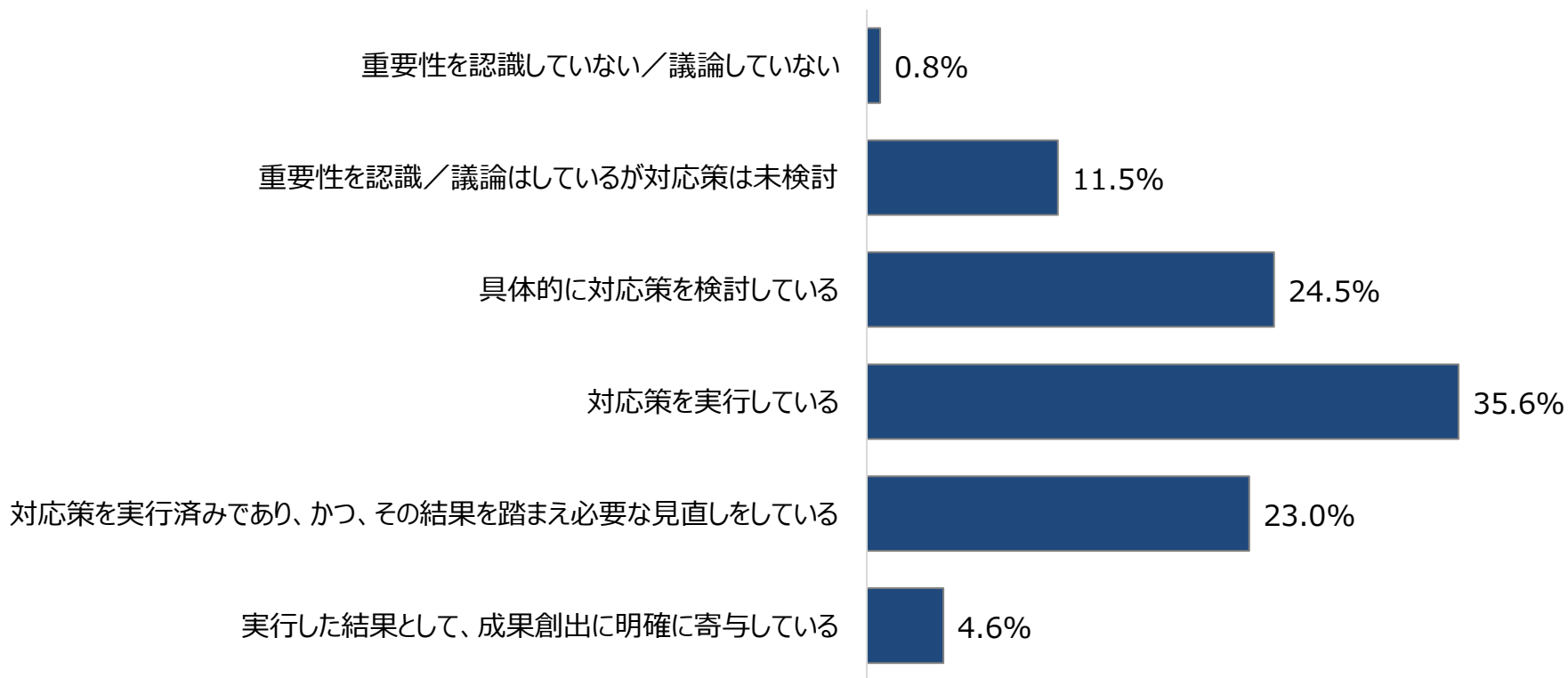
n=261



設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」

Q68 人的資本経営に取り組む上で、人材情報基盤を整備する取組を実施していますか？

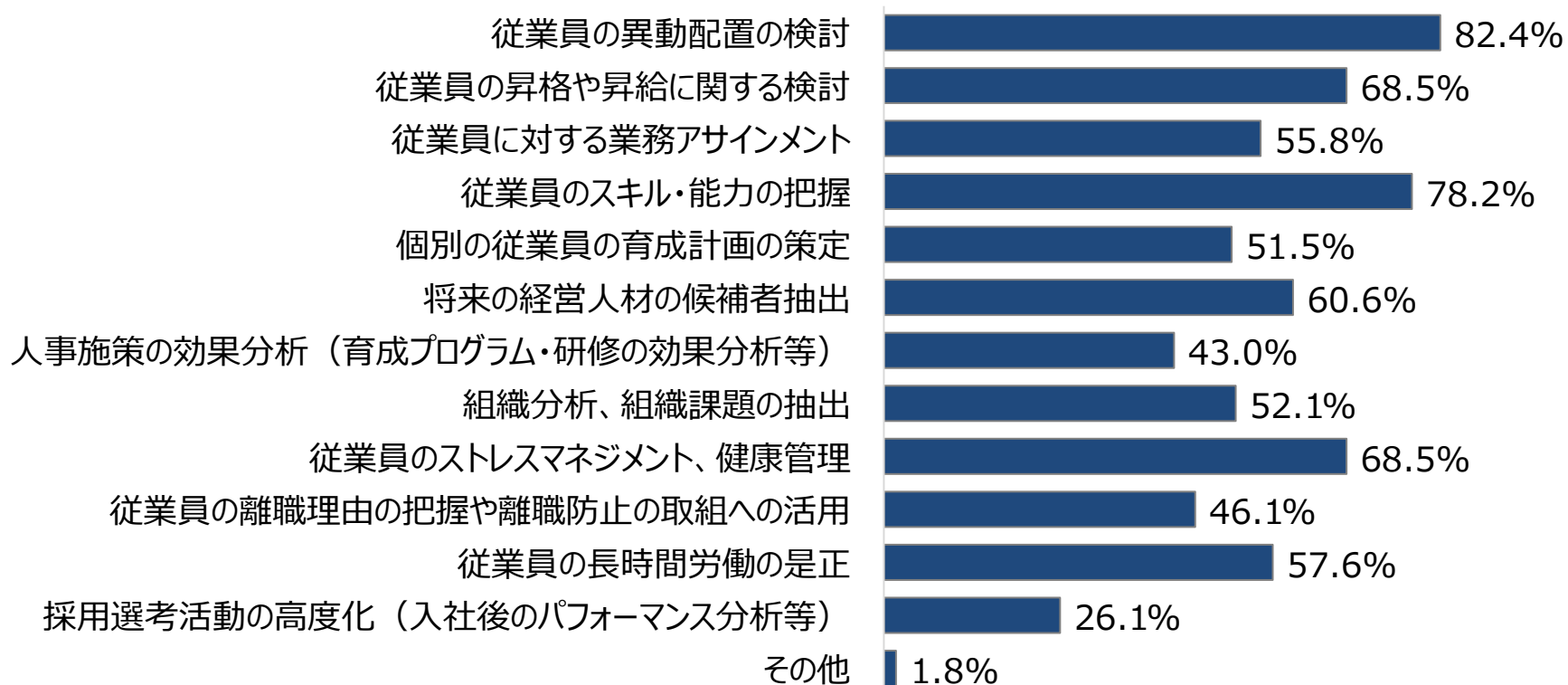
n=261



設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」

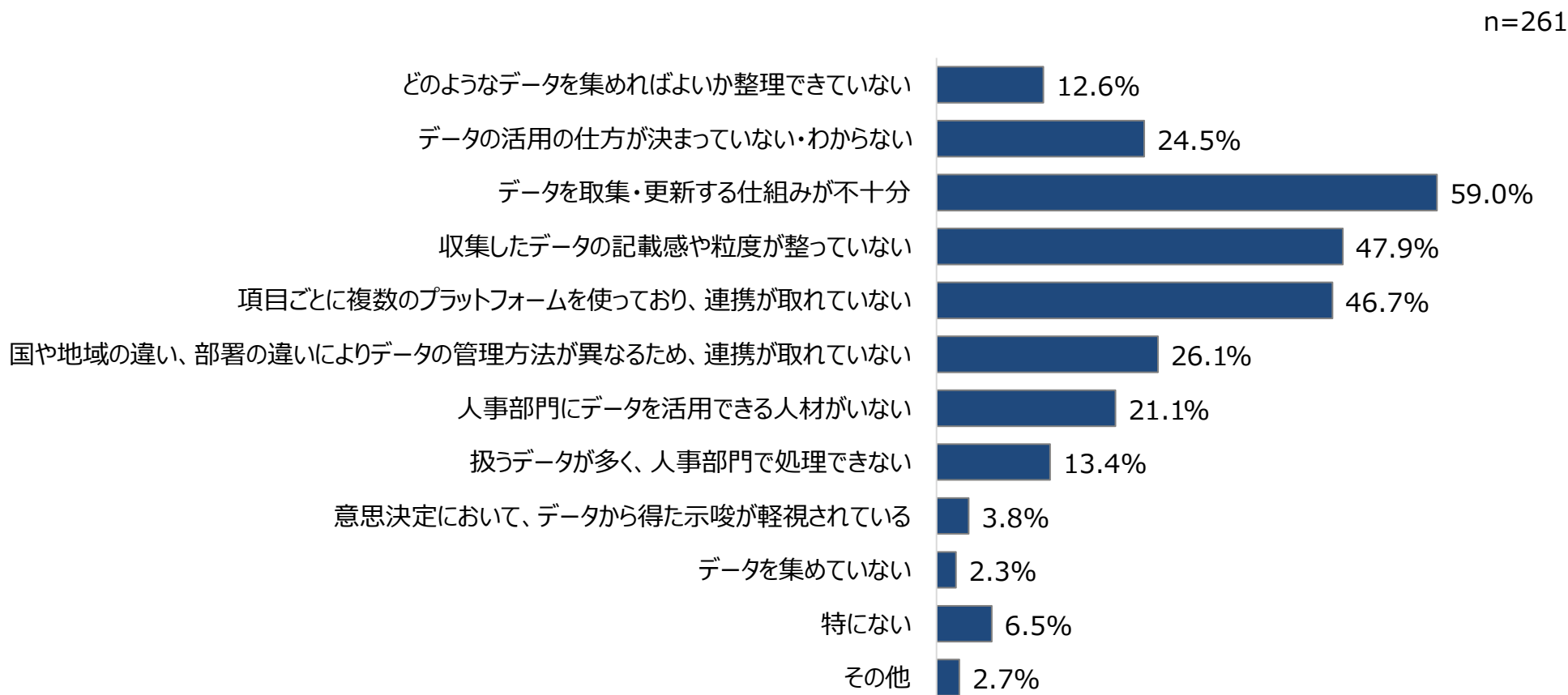
Q69 設問68において、「対応策を実行している」、「対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている」、「実行した結果として、成果創出に明確に寄与している」を選択いただいた場合にお答えください。
従業員から収集したデータをどのように活用していますか？（複数回答可）

n=165



設問別結果 「CHROの設置・選任、経営トップの密接な連携」

Q70 従業員から収集したデータの活用に向けて、どのような課題がありますか？ (複数回答可)



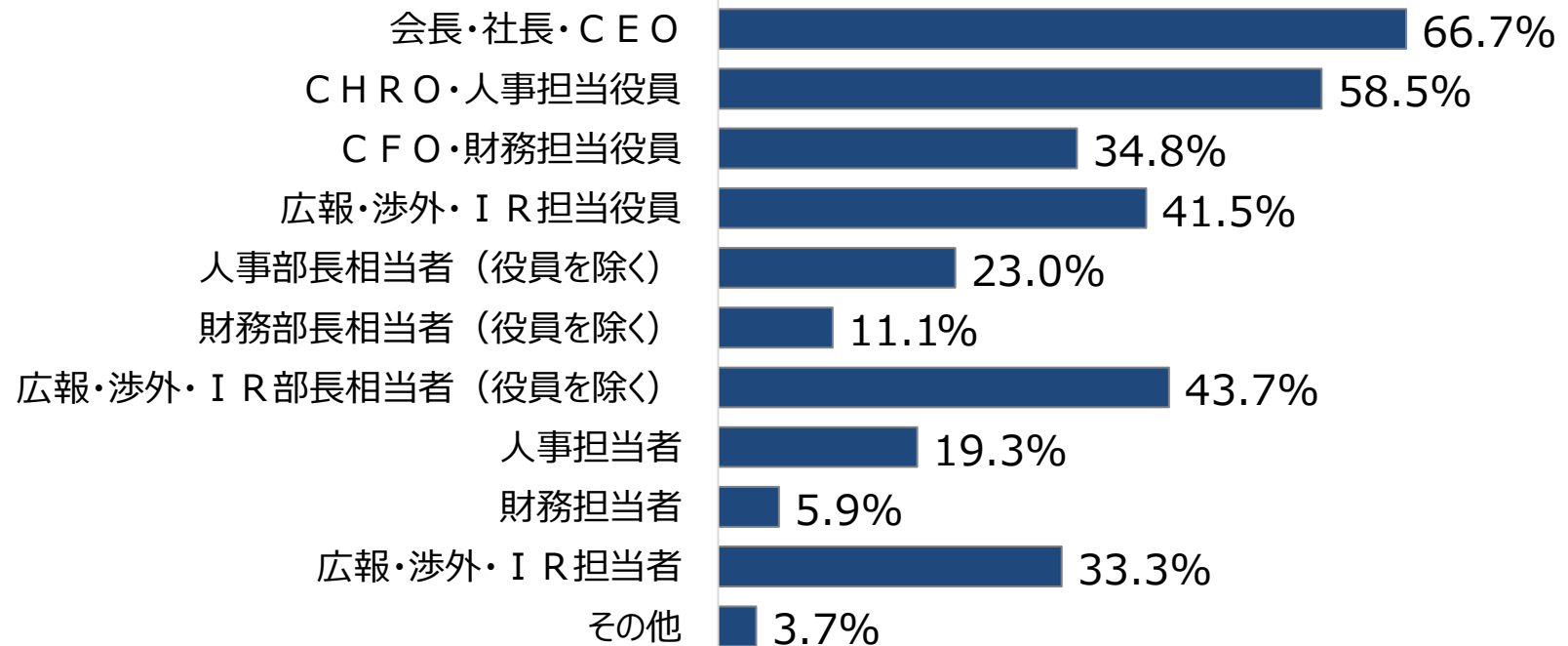
設問別結果 「積極的な発信・対話」

<p>従業員との対話 (Q71)</p>	<p>全体平均 4.22 標準偏差 1.1</p> <p>回答分布 n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0.4%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9.2%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>11.5%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>36.4%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>32.2%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>10.3%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	0.4%	2	9.2%	3	11.5%	4	36.4%	5	32.2%	6	10.3%
回答	割合														
1	0.4%														
2	9.2%														
3	11.5%														
4	36.4%														
5	32.2%														
6	10.3%														
<p>投資家との対話 (Q72)</p>	<p>全体平均 3.44 標準偏差 1.36</p> <p>回答分布 n=261</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>6.1%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>25.7%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>16.5%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>26.4%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>19.9%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>5.4%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	1	6.1%	2	25.7%	3	16.5%	4	26.4%	5	19.9%	6	5.4%
回答	割合														
1	6.1%														
2	25.7%														
3	16.5%														
4	26.4%														
5	19.9%														
6	5.4%														

設問別結果 「積極的な発信・対話」

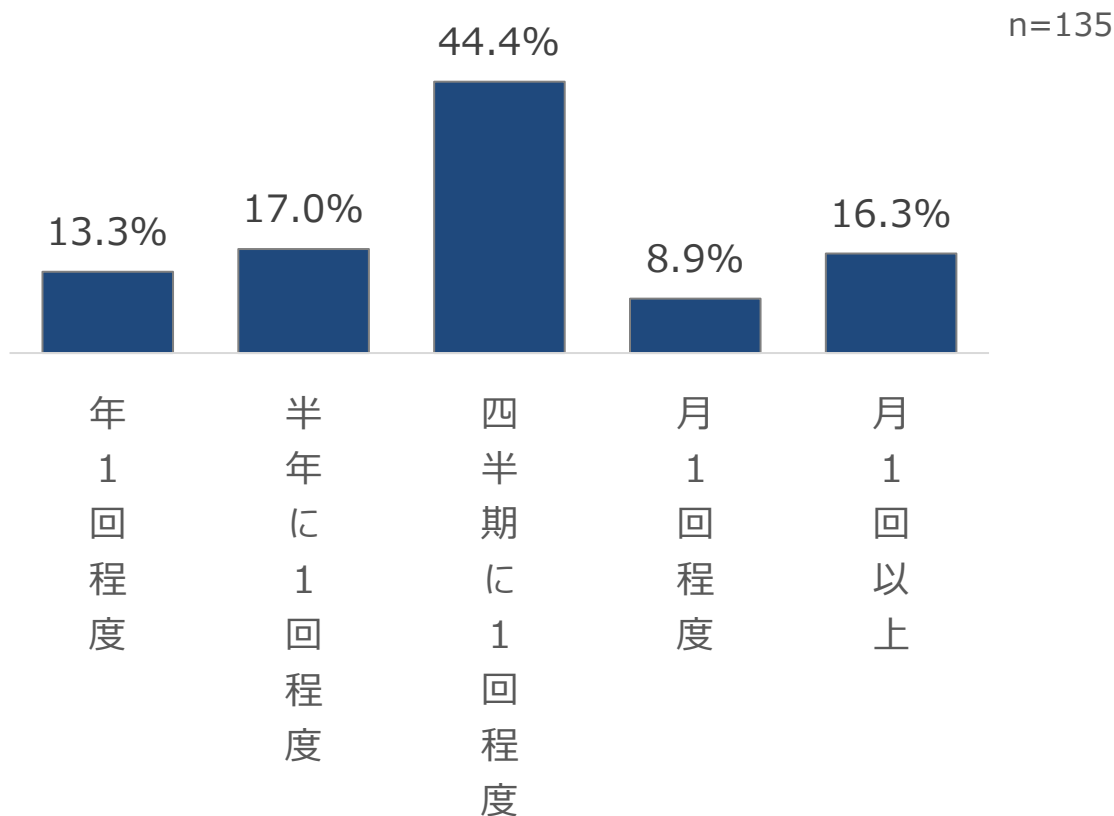
Q73 設問72において、「対応策を実行している」、「対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている」、「実行した結果として、成果創出に明確に寄与している」を選択いただいた場合にお答えください。
機関投資家への人材戦略および、その指標やKPIに関する発信や対話はどなたが主体的に行っていますか？（複数回答可）

n=135



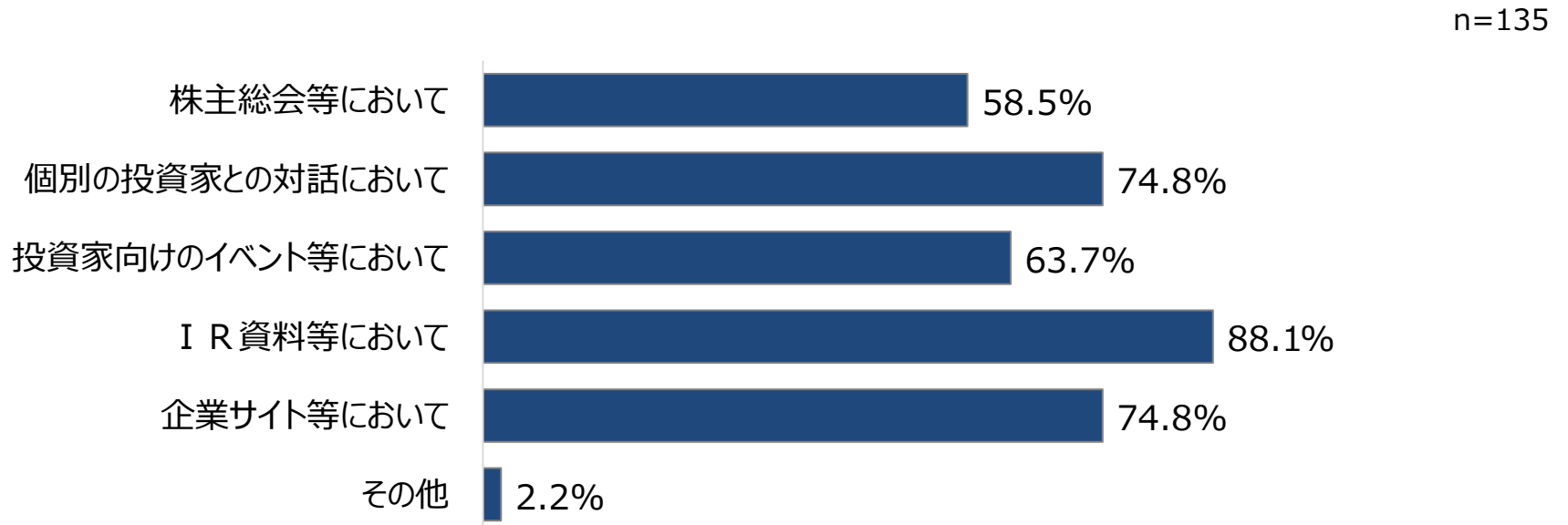
設問別結果 「積極的な発信・対話」

Q74 設問72において、「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」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や対話は、年にどの位の頻度で行われていますか？



設問別結果 「積極的な発信・対話」

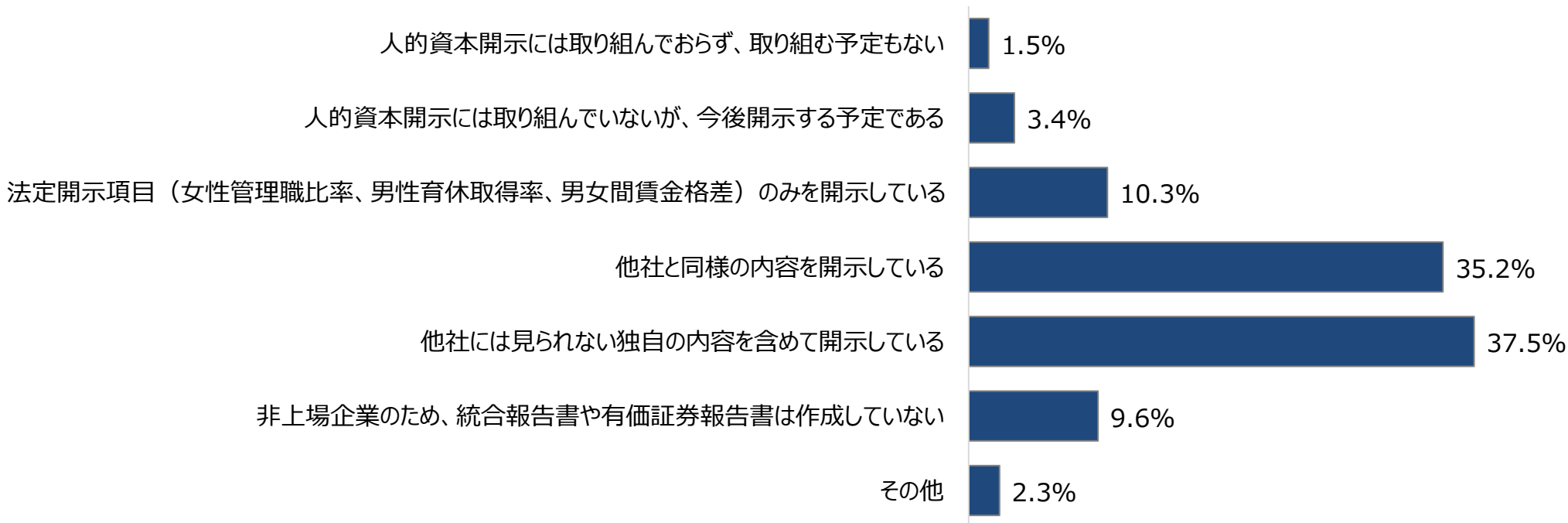
Q75 設問72において、「対応策を実行している」、「対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている」、「実行した結果として、成果創出に明確に寄与している」を選択いただいた場合にお答えください。
機関投資家への発信や対話は、主にどのような場で行われていますか？
(複数回答可)



設問別結果 「積極的な発信・対話」

Q76 統合報告書や有価証券報告書において、自社の人的資本に関する情報を開示していますか？

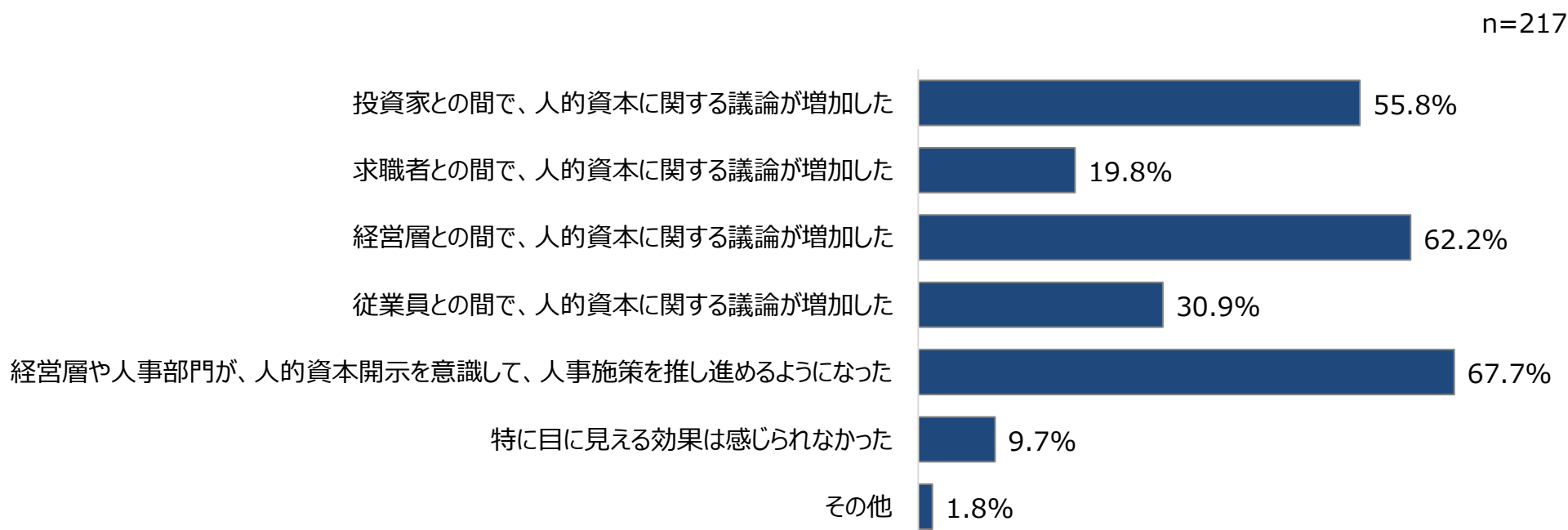
n=261



設問別結果 「積極的な発信・対話」

Q77 設問76において、「法定開示項目（女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差）のみを開示している」、「他社と同様の内容を開示している」、「他社には見られない独自の内容を含めて開示している」を選択いただいた場合にご回答ください。

統合報告書や有価証券報告書において、人的資本開示を行ったことにより、どのような効果がありましたか？（複数回答可）



設問別結果 「積極的な発信・対話」

Q78 統合報告書や有価証券報告書における人的資本開示について、どのような課題がありますか？（複数回答可）

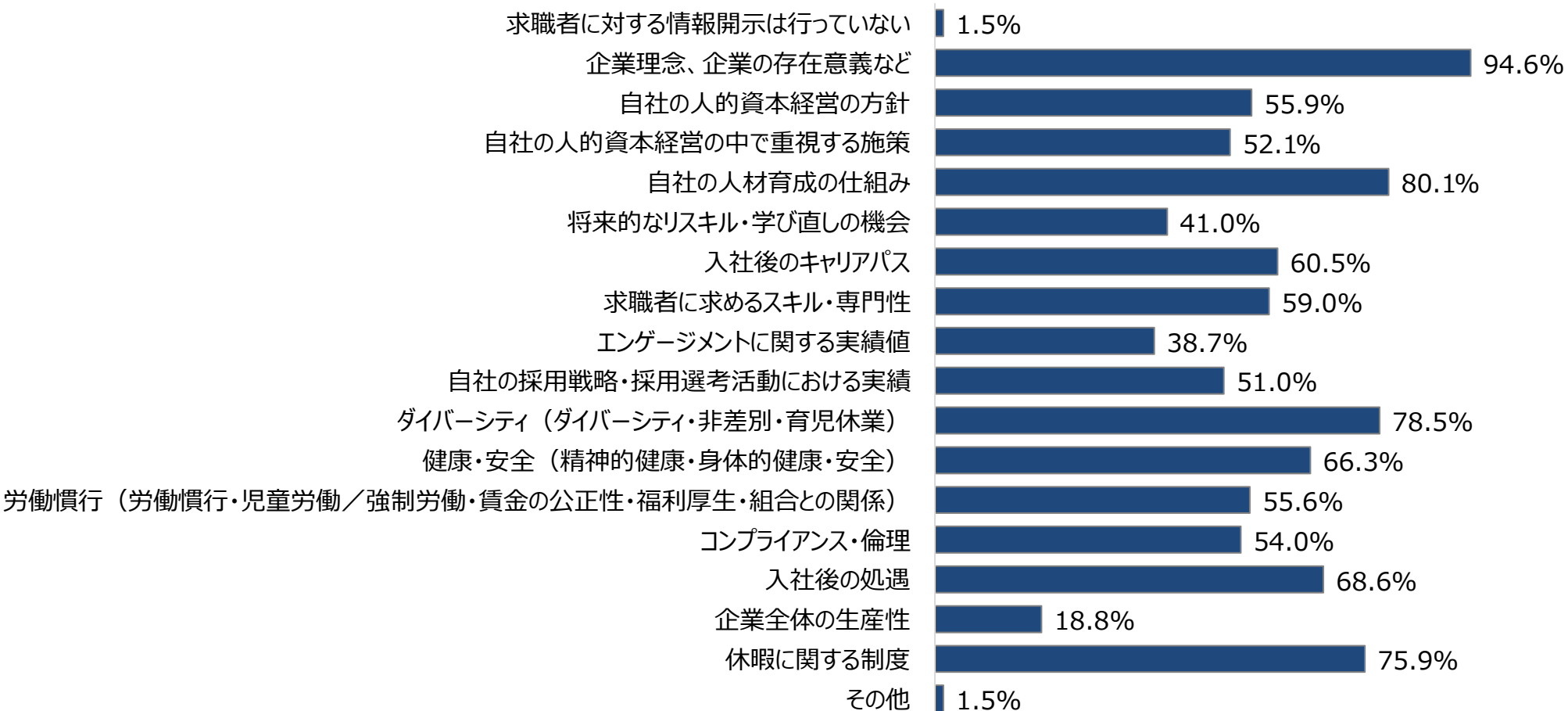
n=261



設問別結果 「積極的な発信・対話」

Q79 求職者に対する人的資本情報の開示については、どのような情報を開示していますか？（複数回答可）

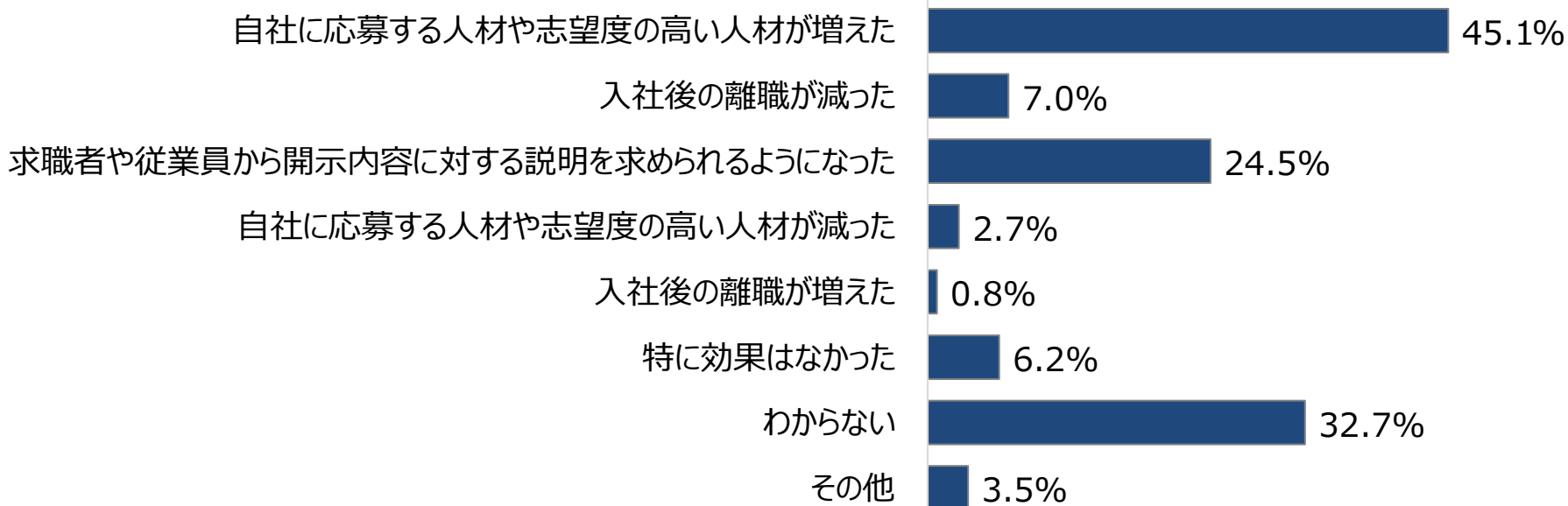
n=261



設問別結果 「積極的な発信・対話」

Q80 設問79において、「求職者に対する情報開示は行っていない」を選択していない場合にお答えください。
求職者に向けて情報開示を行ったことにより、どのような効果がありましたか？
(複数回答可)

n=257



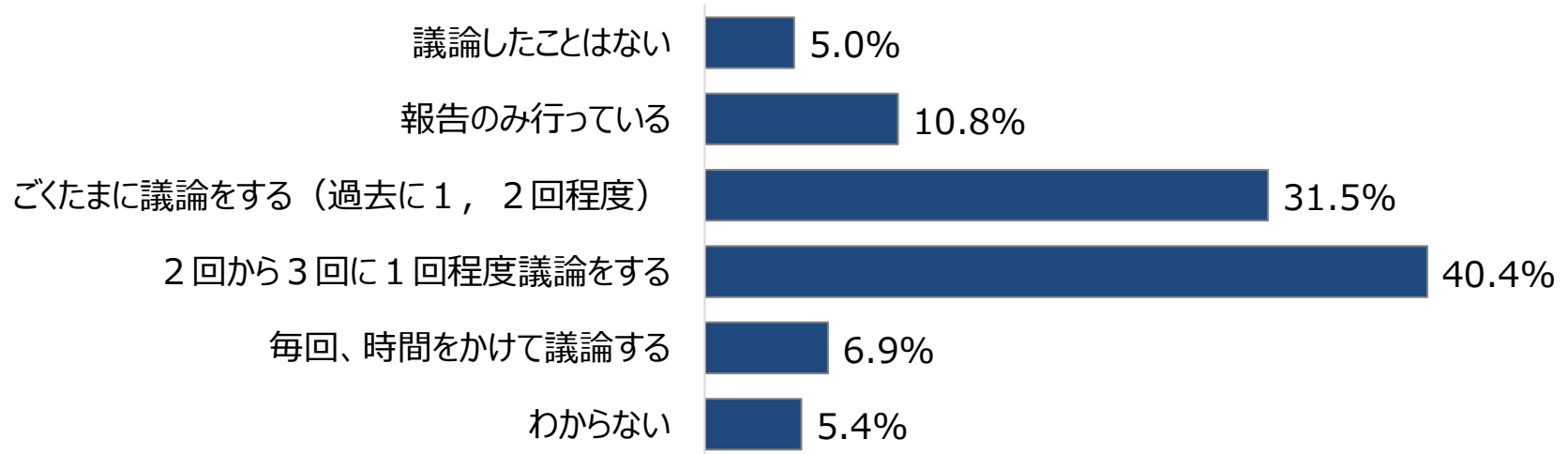
設問別結果 「取締役会のアクション」

<p>取締役会の役割の明確化 (Q81)</p>	<p>全体平均 3.57 回答分布 n=260</p> <p>標準偏差 1.41</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
<p>人材戦略を議論する 取締役会の体制構築 (Q82)</p>	<p>全体平均 3.45 回答分布 n=260</p> <p>標準偏差 1.58</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
<p>人材戦略についての議論・監督 (Q83)</p>	<p>全体平均 3.68 回答分布 n=260</p> <p>標準偏差 1.38</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
<p>後継者計画の監督 (Q84)</p>	<p>全体平均 3.80 回答分布 n=260</p> <p>標準偏差 1.38</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
<p>経営人材育成の監督 (Q85)</p>	<p>全体平均 3.31 回答分布 n=260</p> <p>標準偏差 1.36</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>

設問別結果 「取締役会のアクション」

Q86 取締役会では、どのくらいの頻度で人的資本に関する議論を行っていますか？

n=260



設問別結果 「取締役会のアクション」

Q87 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。
(複数回答可)

n=260

