

企業の人材戦略に関する アンケート調査報告書

2024年2月

広島県

(実施機関：株式会社帝国データバンク)

目次

I 調査概要	5
1 目的	6
2 調査概要	6
3 備考	8
II アンケート調査結果	9
1 単純集計結果	10
(1) 回答企業属性について（単一回答）【問1（役職名）】	10
(2) 回答企業属性について（数値回答）【問1（従業員人数）】	11
(3) 回答企業属性について（単一回答）【問1（業種・産業分類）】	12
(4) 回答企業属性について（単一回答）【問1（企業区分）】	13
(5) 2019年度決算と2022年度決算を比較した際の業績の変化について（単一回答）【問2（売上高変化率）】	14
(6) 2019年度決算と2022年度決算を比較した際の業績の変化について（単一回答）【問2（営業利益変化率）】	15
(7) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（多様な働き方）】	16
(8) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（働きやすい職場環境）】	17
(9) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（人材開発・人材育成）】	18
(10) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（評価制度）】	19
(11) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（県や国の認定・登録制度の活用）】	20
(12) 働き方に関する制度や評価などについて（数値回答）【問3（『広島県働き方改革実践企業（終了）』の認定年度）】	21
(13) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（人物像・評価制度）】	22
(14) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（業務内教育制度（OJT））】	23
(15) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（業務外学習制度（Off-JT））】	24
(16) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（自己啓発支援）】	25
(17) 従業員のデータを見える化させるために取り組んでいるものについて（複数回答）【問5】	26
(18) 問5のデータの活用方法について（複数回答）【問6】	27
(19) 人材戦略や人材育成に取り組む目的について（複数回答）【問7】	28
(20) 人材戦略や人材育成の策定・実行を主導している人員について（単一回答）【問8】	29
(21) 直近決算期の「人材育成」や「福利厚生」へのおおよその投資額について（数値回答）【問9（人材育成への投資額）】	30
(22) 直近決算期の「人材育成」や「福利厚生」へのおおよその投資額について（数値回答）【問9（福利厚生への投資額）】	31
(23) 人材戦略や人材育成に取り組んだことによる効果・メリットについて（複数回答）【問10】	

.....	32
(24) 人材戦略や人材育成に取り組むうえでの課題について (複数回答)【問11】	33
(25) 人的資本経営の認知状況について (単一回答)【問12】	34
(26) 人的資本経営の実践にあたり、既に取り組んでいることや、重要だと思う視点や要素について (複数回答)【問13 (既に取り組んでいる項目)】	35
(27) 人的資本経営の実践にあたり、既に取り組んでいることや、重要だと思う視点や要素について (複数回答)【問13 (重要だと思う項目)】	36
(28) 現在の人的資本情報の開示状況について (複数回答)【問14】	37
(29) 人的資本経営への関心および導入意向について (単一回答)【問15】	38
(30) 人的資本経営への関心および導入意向について (数値回答)【問15 (開始時期)】	39
(31) 人的資本経営に取り組む予定はない理由について (複数回答)【問16】	40
2 クロス集計結果	41
(1) 働き方に関する制度や評価と上場区分の関係性について【上場区分×問3 (全項目)】	41
(2) 人材開発・人材育成の取り組みと上場区分の関係性について【上場区分×問3-3】	42
(3) 人物像・評価制度と上場区分の関係性について【上場区分×問4-1】	43
(4) 従業員データの活用方法と上場区分の関係性について【上場区分×問6】	44
(5) 人材戦略や人材育成の取り組み目的と効果・メリットの関係性について【問10×問7】	45
(6) 人的資本経営の認知度と人的資本経営への関心および導入意向の関係性について【問12×問15】	46
3 総括	47
(1) 全回答者に占める人的資本経営を「よく知っている企業」は17.2%	47
(2) 人的資本経営に取り組む予定はない企業のうち、「何をすればよいのかわからない」は36.5%	47
(3) 人材戦略や人材育成に取り組んだことのメリットは「従業員の能力向上」や「従業員の定着向上」	48
(4) 人材戦略や人材育成に取り組むうえでの課題で最も多いのは「取り組みの成果が見えにくい、見えない」	48
(5) 「リスクリング支援」に取り組んでいるのは、非上場企業で12.0%、上場企業で37.5%	49
(6) 「評価制度の定期的な見直し」が出来ているのは非上場企業26.3%、上場企業37.5%	49
(7) 人的資本経営の認知度向上と取り組み意欲の促進が急務	50
Ⅲ インタビュー調査結果	51
インタビュー調査結果	52
【取り組んでいる企業、取り組みたい企業向けインタビュー調査】	52
(1) 人的資本経営への取り組み意欲及びその理由について【取り組みたい企業向け】	52
(2) 取り組んでいる又は取り組みたい具体的な人的資本経営について	54
(3) 人的資本経営の取組後の効果や取り組んで良かった点および取り組んで良くなかった点や、出てきた課題、課題解決方法について【取り組んでいる企業向け】	68
(4) 人的資本経営への取り組みに対する問題点や不安点について	70

(5) 国や県に希望する支援施策等について.....	73
【取り組む予定のない企業向けインタビュー調査】.....	76
(1) 人的資本経営への取り組み意欲及びその理由について.....	76
(2) 人的資本経営への取り組み意欲がない理由について.....	76
(3) 国や県に希望する支援施策等について.....	77
IV参考資料	78
調査票	79

I 調査概要

1 目的

D Xの進展や脱炭素の加速など、産業構造が変化する中、成長分野への転換やデジタル技術の活用等による既存分野の生産性の向上など、経営戦略の再構築や戦略の実現などに必要になる知識・スキルを持った人材の確保が必要となり、人材獲得競争の激化も予想されている。

こうした中、広島県では、人材をコストではなく「資本」として捉え、積極的に人材に投資することで企業価値の向上を図る経営のあり方である「人的資本経営」の重要性や導入ノウハウの普及・啓発により、県内企業における人的資本経営の導入を支援することを目的とした事業を、令和5年度から開始した。

については、県内企業の人的資本経営に対する関心や導入の意向等の調査（以下、「意識調査」とする）を実施し今後の取組に際しての基礎資料として活用する。

2 調査概要

調査期間：2023年5月10日（水）～2023年6月30日（金）

調査方法：郵送による調査票の配布・回収、WEB調査、フォローコール

対象エリア：広島県

調査対象数：1,300件（※¹）

回収数：392件（回収率30.2%）

※¹ 株式会社帝国データバンクの保有する企業概要データベース（COSMOS2）から以下の条件で抽出した1,300件を対象とした。

<抽出条件>

本社所在地：広島県

業種：宗教（90）、政治・経済・文化団体（94）、地方公務（98）を除くすべての業種

従業員数：101名以上（正社員・契約社員・派遣社員・アルバイトも含む）

<業種別対象企業件数表>

業種コード	業種名(中分類)	件数
01	農業（農業サービス業を除く）	3
06	林業	1
15	職別工事業	11
16	総合工事業	10
17	設備工事業	20
19	武器製造業	1
20	食料品・飼料・飲料製造業	56
22	繊維工業（衣服、その他の繊維製品を除く）	2
23	衣服・その他の繊維製品製造業	1
24	木材・木製品製造業（家具を除く）	5
25	家具・装備品製造業	3
26	パルプ・紙・紙加工品製造業	2
27	出版・印刷・同関連産業	10
28	化学工業	8
29	石油製品・石炭製品製造業	1
30	ゴム製品製造業	8
32	窯業・土石製品製造業	3
33	鉄鋼業，非鉄金属製造業	15
34	金属製品製造業	24
35	一般機械器具製造業	45
36	電気機械器具製造業	23
37	輸送用機械器具製造業	44
38	精密機械・医療機械器具製造業	1
39	その他の製造業	24
40	卸売業（1）	84
41	卸売業（2）	12
43	各種商品小売業	20
44	織物・衣服・身の回り品小売業	12
45	飲食料品小売業	61
46	飲食店	60
47	自動車・自転車小売業	22
48	家具・じゅう器・家庭用機械器具小売業	12
49	その他の小売業	39
50	銀行・信託業	2
51	農林水産金融業	1
52	中小商工・庶民・住宅等金融業	11
54	証券業，商品先物取引業	1
56	保険媒介代理業，保険サービス業	5
57	投資業	6
59	不動産業	18
62	道路旅客運送業	25
63	道路貨物運送業	69
64	水運業	4
66	倉庫業	3
67	運輸に付帯するサービス業	16
68	郵便業，電気通信業	2
70	電気業	4
71	ガス業	1
72	水道業	2
74	物品賃貸業	13
75	旅館，その他の宿泊所	11
77	洗濯・理容・浴場業	18
78	その他の個人サービス業	6
79	映画・ビデオ制作業	2
80	娯楽業	19
81	放送業	5
83	その他の修理業	4
84	協同組合（他に分類されないもの）	4
85	広告・調査・情報サービス業	20
86	その他の事業サービス業	79
87	専門サービス業（他に分類されないもの）	25
88	医療業	131
89	保健衛生，廃棄物処理業	10
91	教育	22
92	社会保険，社会福祉	117
93	学術研究機関	1
	総計	1,300

3 備考

- ・ 構成比に関しては、小数点第2位を四捨五入して計算しているため、合計が100%にならない場合がある。
- ・ 複数回答の場合、回答した企業数（n数）に対する割合を示しているため、構成比の合計が100%を超えることがある。

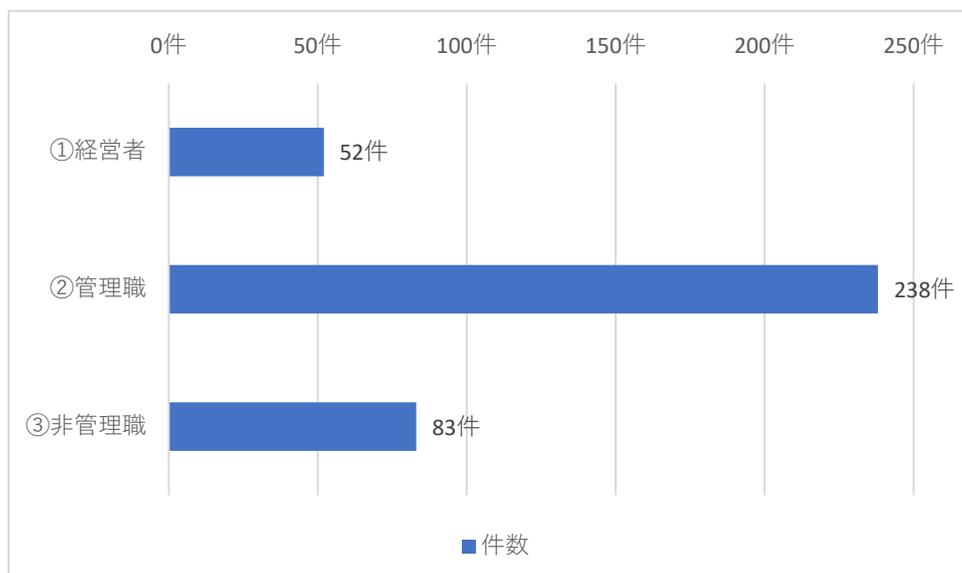
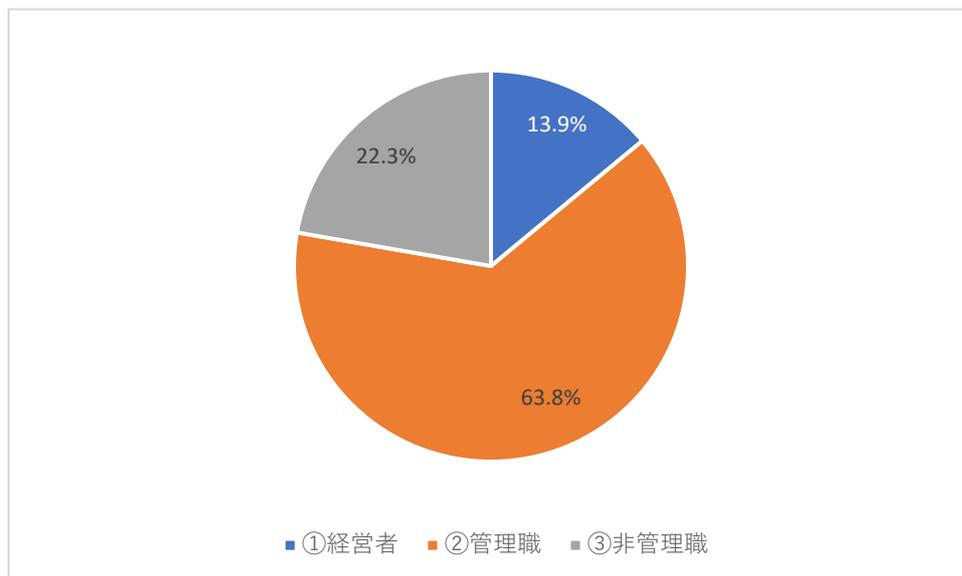
Ⅱ アンケート調査結果

1 単純集計結果

(1) 回答企業属性について（単一回答）【問1（役職名）】

回答企業属性（役職名）について、「管理職」が63.8%と最も高く、次いで「非管理職」が22.3%となった。

n=392		
項目	件数	構成比
①経営者	52件	13.9%
②管理職	238件	63.8%
③非管理職	83件	22.3%
合計	373件	100.0%
無回答・不明	19件	

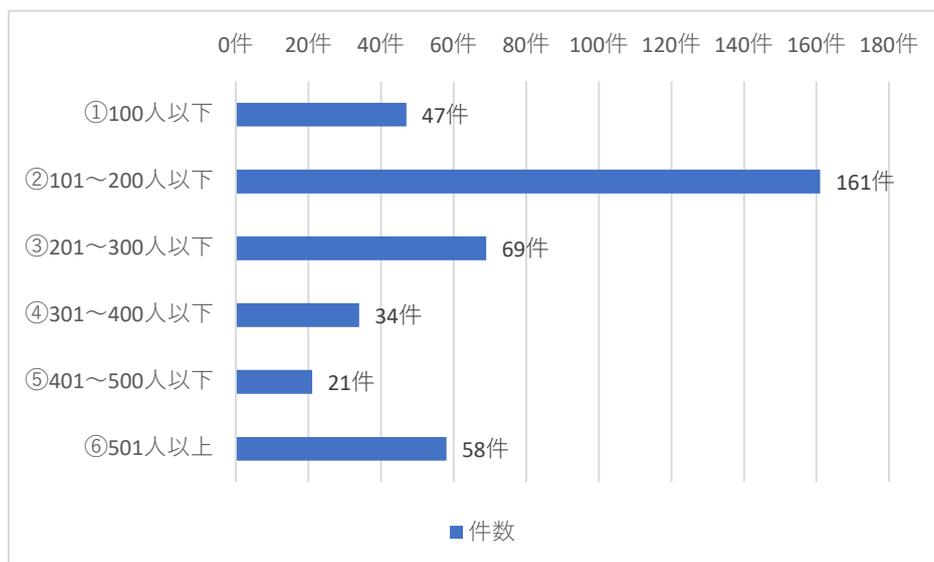
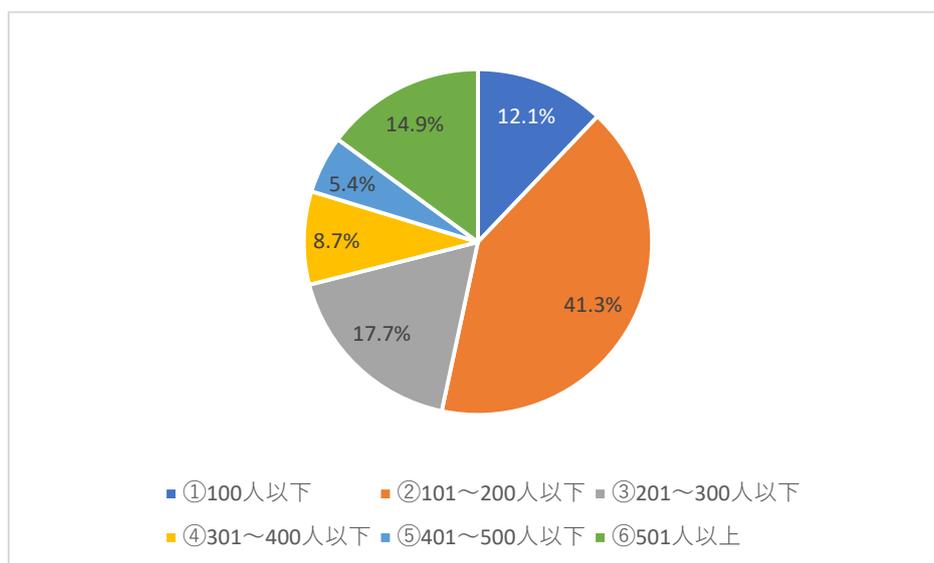


(2) 回答企業属性について（数値回答）【問1（従業員人数）】

回答企業属性（従業員数）について、「101～200人以下」が41.3%と最も高く、次いで「201～300人以下」が17.7%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①100人以下	47件	12.1%
②101～200人以下	161件	41.3%
③201～300人以下	69件	17.7%
④301～400人以下	34件	8.7%
⑤401～500人以下	21件	5.4%
⑥501人以上	58件	14.9%
合計	390件	100.0%
無回答・不明	2件	

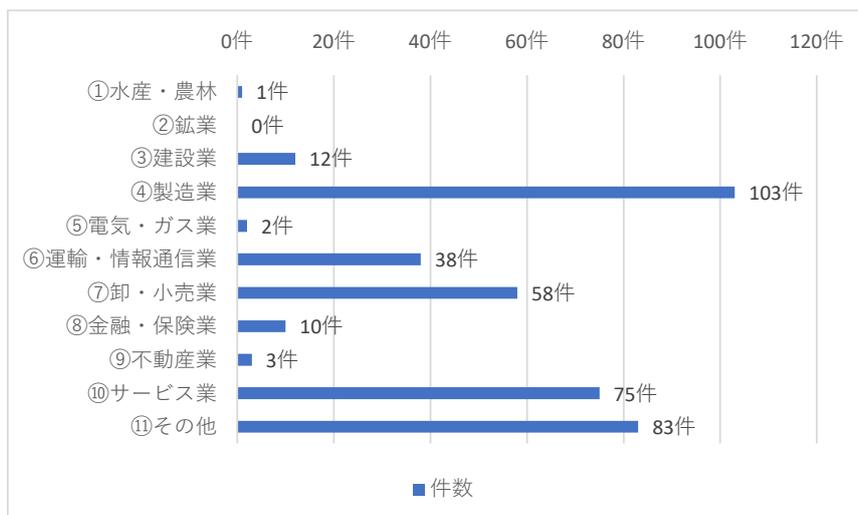
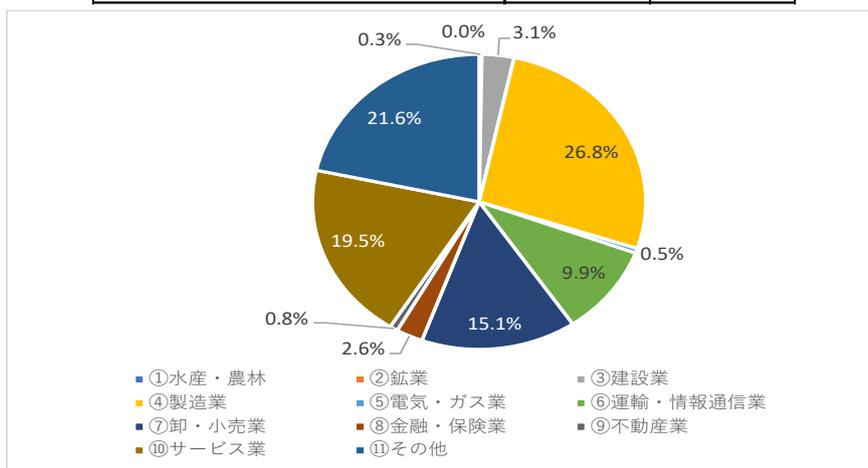


(3) 回答企業属性について（単一回答）【問1（業種・産業分類）】

回答企業属性（業種・産業分類）について、「その他」を除くと、「製造業」が26.8%と最も高く、次いで「サービス業」が19.5%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①水産・農林	1件	0.3%
②鉱業	0件	0.0%
③建設業	12件	3.1%
④製造業	103件	26.8%
⑤電気・ガス業	2件	0.5%
⑥運輸・情報通信業	38件	9.9%
⑦卸・小売業	58件	15.1%
⑧金融・保険業	10件	2.6%
⑨不動産業	3件	0.8%
⑩サービス業	75件	19.5%
⑪その他	83件	21.6%
合計	385件	100.0%
無回答・不明	7件	

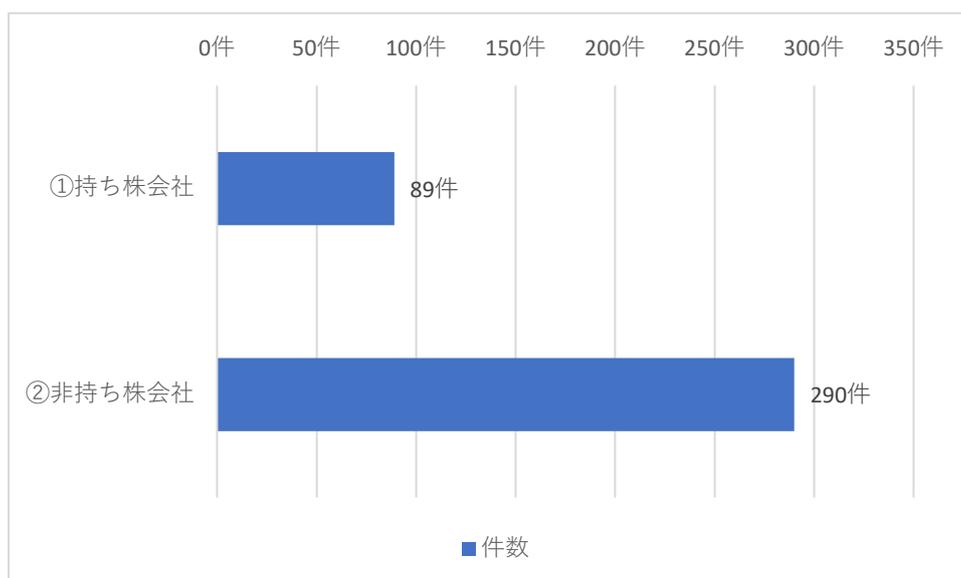
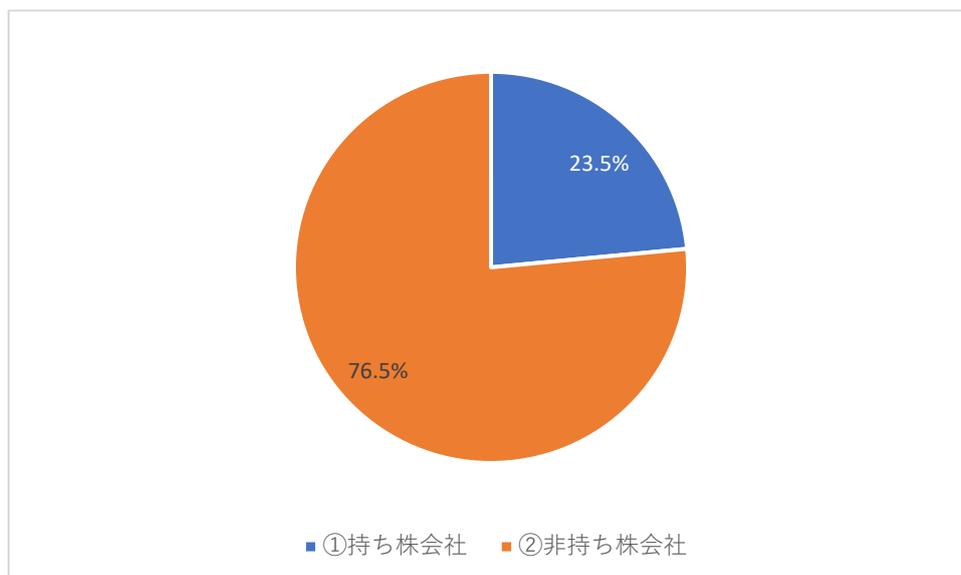


(4) 回答企業属性について（単一回答）【問1（企業区分）】

回答企業属性（企業区分）について、「非持ち株会社」が76.5%、「持ち株会社」が23.5%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①持ち株会社	89件	23.5%
②非持ち株会社	290件	76.5%
合計	379件	100.0%
無回答・不明	13件	

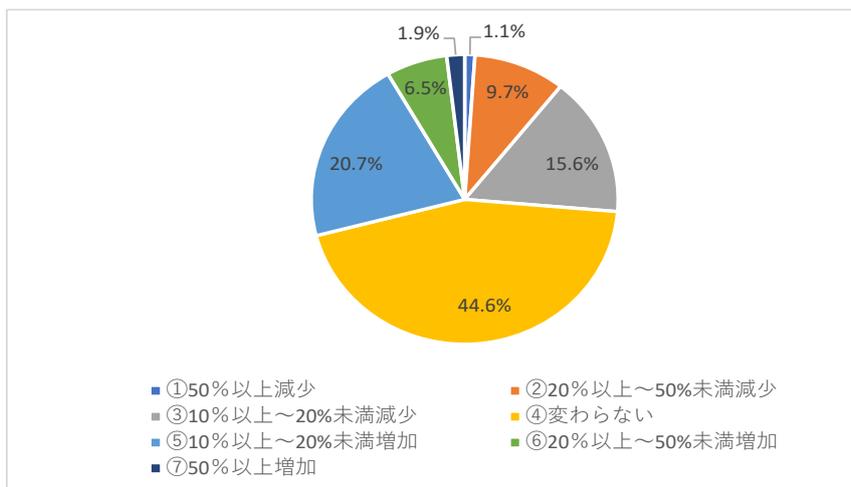


(5) 2019 年度決算と 2022 年度決算を比較した際の業績の変化について (単一回答)【問 2 (売上高変化率)】

売上高変化率について、「変わらない」が 44.6%と最も高く、次いで「10%以上～20%未満増加」が 20.7%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①50%以上減少	4件	1.1%
②20%以上～50%未満減少	36件	9.7%
③10%以上～20%未満減少	58件	15.6%
④変わらない	166件	44.6%
⑤10%以上～20%未満増加	77件	20.7%
⑥20%以上～50%未満増加	24件	6.5%
⑦50%以上増加	7件	1.9%
合計	372件	100.0%
無回答・不明	20件	

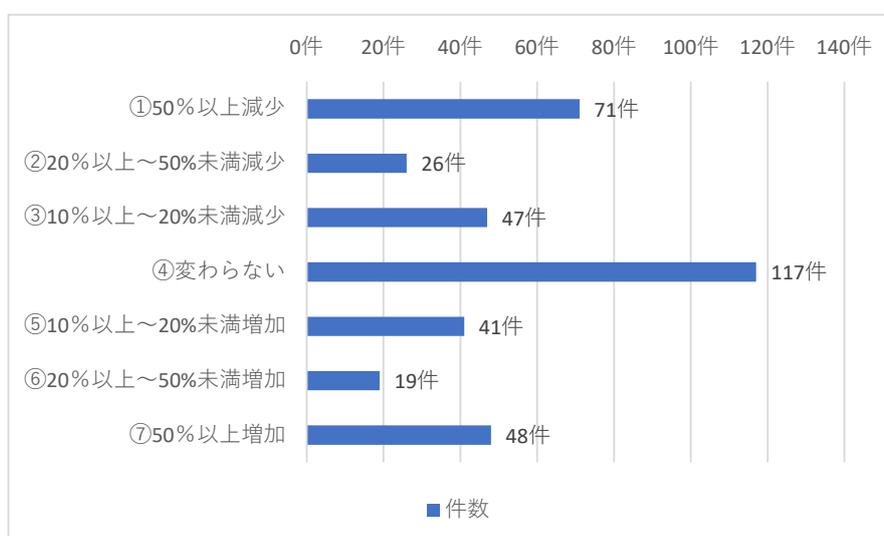
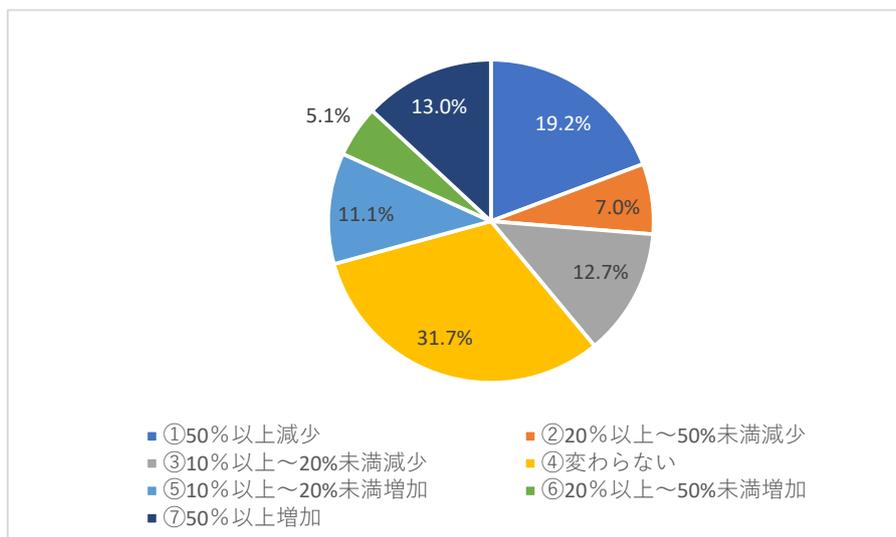


(6) 2019年度決算と2022年度決算を比較した際の業績の変化について(単一回答)【問2(営業利益変化率)】

営業利益変化率について、「変わらない」が31.7%と最も高く、次いで「50%以上減少」が19.2%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①50%以上減少	71件	19.2%
②20%以上～50%未満減少	26件	7.0%
③10%以上～20%未満減少	47件	12.7%
④変わらない	117件	31.7%
⑤10%以上～20%未満増加	41件	11.1%
⑥20%以上～50%未満増加	19件	5.1%
⑦50%以上増加	48件	13.0%
合計	369件	100.0%
無回答・不明	23件	

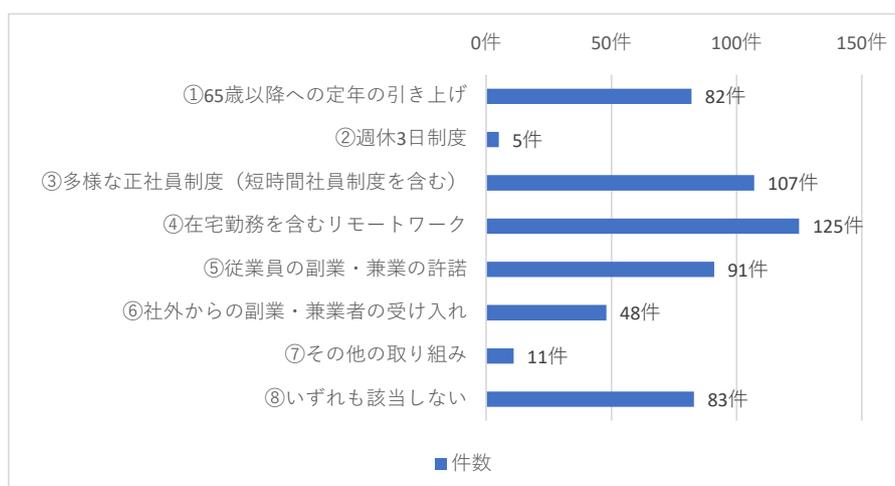


(7) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（多様な働き方）】

働き方に関する制度や評価などのうち【多様な働き方】について、「在宅勤務を含むリモートワーク」が34.9%と最も高く、次いで「多様な正社員制度（短時間社員制度を含む）」が29.9%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①65歳以降への定年の引き上げ	82件	22.9%
②週休3日制度	5件	1.4%
③多様な正社員制度（短時間社員制度を含む）	107件	29.9%
④在宅勤務を含むリモートワーク	125件	34.9%
⑤従業員の副業・兼業の許諾	91件	25.4%
⑥社外からの副業・兼業者の受け入れ	48件	13.4%
⑦その他の取り組み	11件	3.1%
⑧いずれも該当しない	83件	23.2%
合計	552件	154.2%
回答企業数	358件	100.0%
無回答・不明	34件	

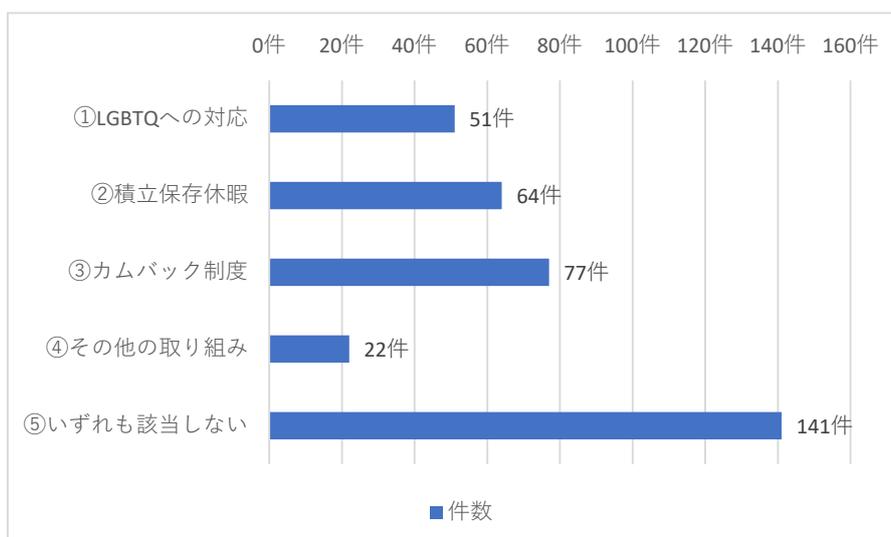


(8) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（働きやすい職場環境）】

働き方に関する制度や評価などのうち【働きやすい職場環境】について、「その他の取り組み」「いずれも該当しない」を除くと、「カムバック制度」が24.7%と最も高く、次いで「積立保存休暇」が20.5%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①LGBTQへの対応	51件	16.3%
②積立保存休暇	64件	20.5%
③カムバック制度	77件	24.7%
④その他の取り組み	22件	7.1%
⑤いずれも該当しない	141件	45.2%
合計	355件	113.8%
回答企業数	312件	100.0%
無回答・不明	80件	

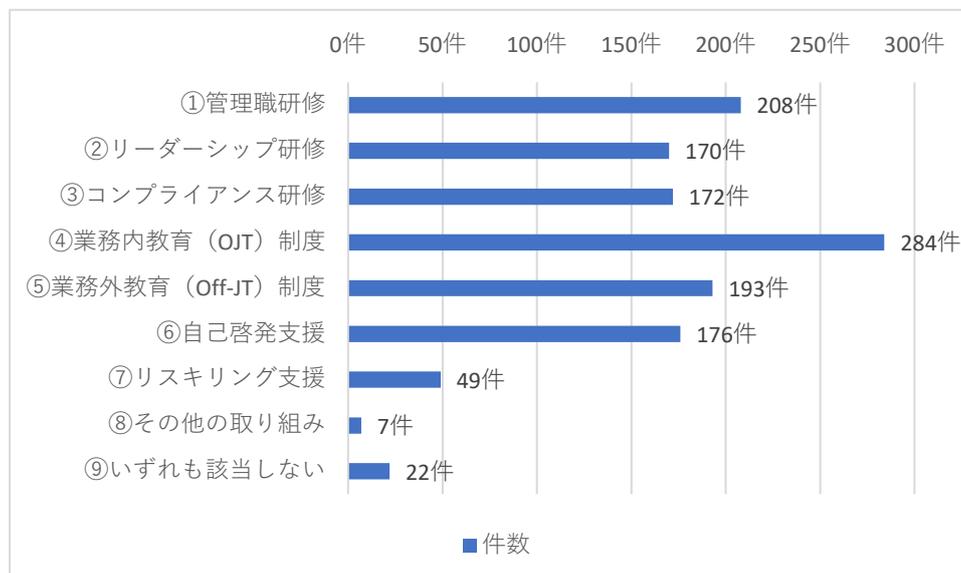


(9) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（人材開発・人材育成）】

働き方に関する制度や評価などのうち【人材開発・人材育成】について、「業務内教育（OJT）制度」が74.3%と最も高く、次いで「管理職研修」が54.5%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①管理職研修	208件	54.5%
②リーダーシップ研修	170件	44.5%
③コンプライアンス研修	172件	45.0%
④業務内教育（OJT）制度	284件	74.3%
⑤業務外教育（Off-JT）制度	193件	50.5%
⑥自己啓発支援	176件	46.1%
⑦リスキリング支援	49件	12.8%
⑧その他の取り組み	7件	1.8%
⑨いずれも該当しない	22件	5.8%
合計	1,281件	335.3%
回答企業数	382件	100.0%
無回答・不明	10件	

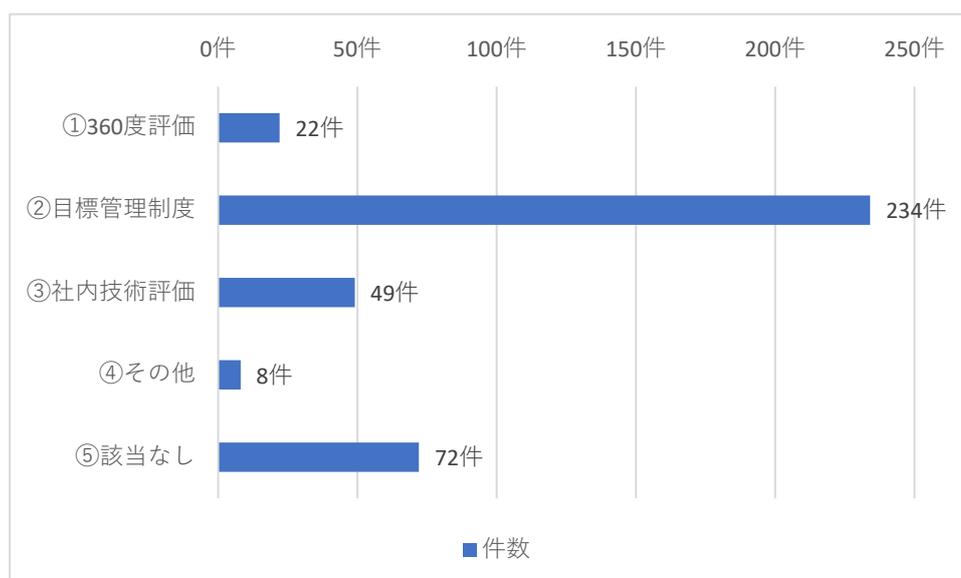


(10) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（評価制度）】

働き方に関する制度や評価などのうち【評価制度】について、「その他」「該当なし」を除くと、「目標管理制度」が68.2%と最も高く、次いで「社内技術評価」が14.3%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①360度評価	22件	6.4%
②目標管理制度	234件	68.2%
③社内技術評価	49件	14.3%
④その他	8件	2.3%
⑤該当なし	72件	21.0%
合計	385件	112.2%
回答企業数	343件	100.0%
無回答・不明	49件	



(11) 働き方に関する制度や評価などについて（複数回答）【問3（県や国の認定・登録制度の活用）】

働き方に関する制度や評価などのうち【県や国の認定・登録制度の活用】について、「その他」「該当なし」を除くと、「【県】「ひろしま企業健康宣言」認定企業」が23.5%と最も高く、次いで「【県】広島県仕事と家庭の両立支援登録企業」が19.0%、「【県】広島県働き方改革実践企業（終了）」が14.7%となった。

n=392

項目		件数	構成比
県	①広島県働き方改革実践企業（終了）	45件	14.7%
	②広島県リスクリソ宣言企業	22件	7.2%
	③広島県仕事と家庭の両立支援登録企業	58件	19.0%
	④イクボス同盟ひろしま	26件	8.5%
	⑤「ひろしま企業健康宣言」認定企業	72件	23.5%
国	⑥えるぼし・プラチナえるぼし認定企業	3件	1.0%
	⑦トライくるみん、くるみん、プラチナくるみん認定企業	30件	9.8%
	⑧ユースエール認定企業	4件	1.3%
他	⑨GPTW 働きがい認定企業	0件	0.0%
	⑩その他	37件	12.1%
⑪その他		18件	5.9%
⑫該当なし		127件	41.5%
合計		442件	144.4%
回答企業数		306件	100.0%
無回答・不明		86件	

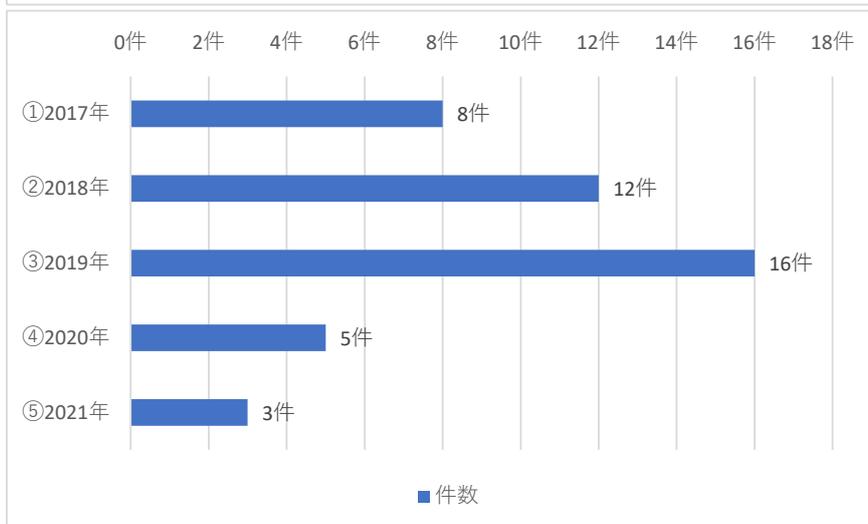
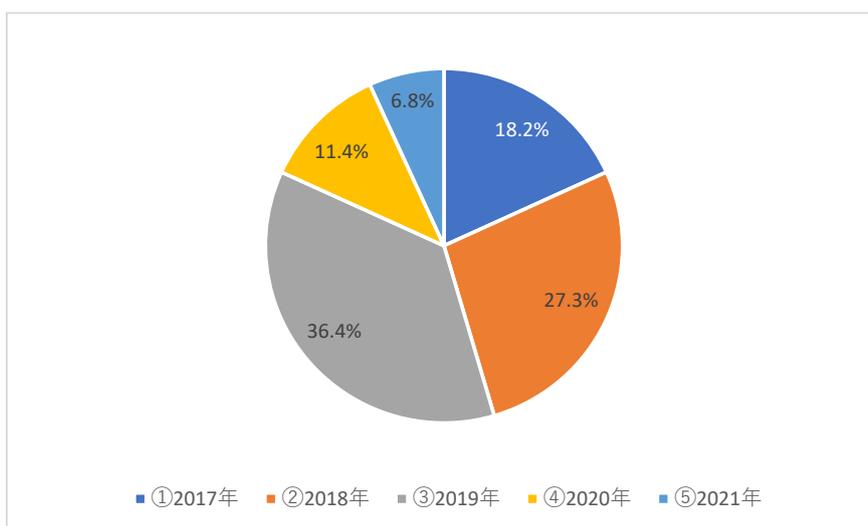
(12) 働き方に関する制度や評価などについて(数値回答)【問3(『広島県働き方改革実践企業(終了)』の認定年度)】

<回答対象: 問3-5で「①広島県働き方改革実践企業(終了)」をご回答の方>

『広島県働き方改革実践企業(終了)』の認定年度について、「2019年」が36.4%と最も高く、次いで「2018年」が27.3%となった。

n=45

項目	件数	構成比
①2017年	8件	18.2%
②2018年	12件	27.3%
③2019年	16件	36.4%
④2020年	5件	11.4%
⑤2021年	3件	6.8%
合計	44件	100.0%
無回答・不明	1件	

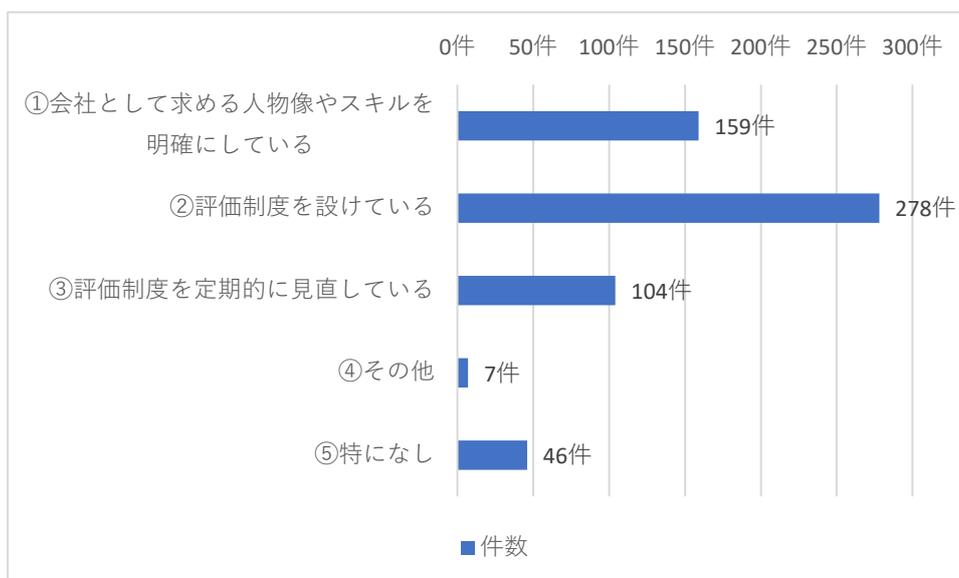


(13) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（人物像・評価制度）】

具体的な人材育成の取り組みのうち【人物像・評価制度】について、「評価制度を設けている」が73.4%と最も高く、次いで「会社として求める人物像やスキルを明確にしている」が42.0%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①会社として求める人物像やスキルを明確にしている	159件	42.0%
②評価制度を設けている	278件	73.4%
③評価制度を定期的に見直している	104件	27.4%
④その他	7件	1.8%
⑤特になし	46件	12.1%
合計	594件	156.7%
回答企業数	379件	100.0%
無回答・不明	13件	

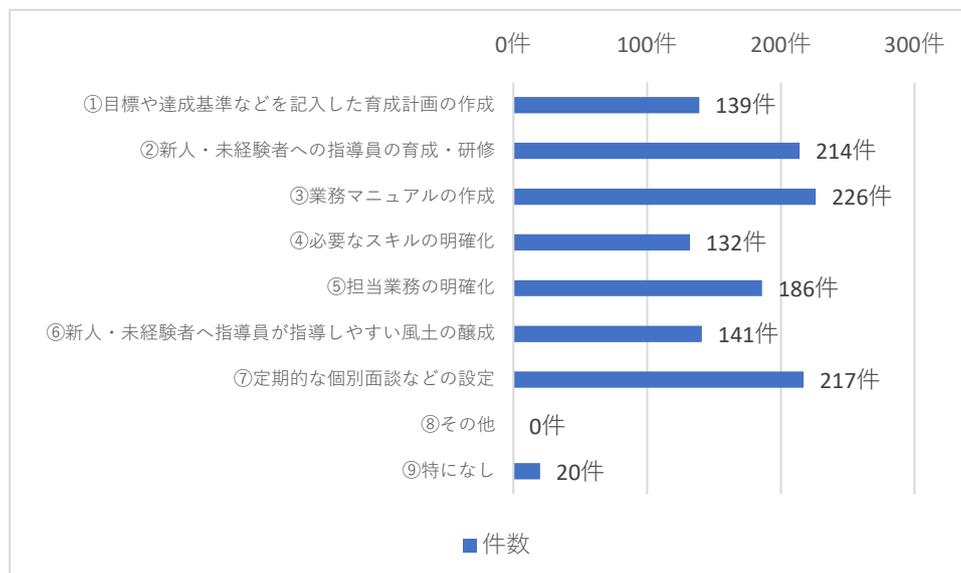


(14) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（業務内教育制度（OJT））】

具体的な人材育成の取り組みのうち【業務内教育制度（OJT）】について、「業務マニュアルの作成」が59.2%と最も高く、次いで「定期的な個別面談などの設定」が56.8%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①目標や達成基準などを記入した育成計画の作成	139件	36.4%
②新人・未経験者への指導員の育成・研修	214件	56.0%
③業務マニュアルの作成	226件	59.2%
④必要なスキルの明確化	132件	34.6%
⑤担当業務の明確化	186件	48.7%
⑥新人・未経験者へ指導員が指導しやすい風土の醸成	141件	36.9%
⑦定期的な個別面談などの設定	217件	56.8%
⑧その他	0件	0.0%
⑨特になし	20件	5.2%
合計	1,275件	333.8%
回答企業数	382件	100.0%
無回答・不明	10件	

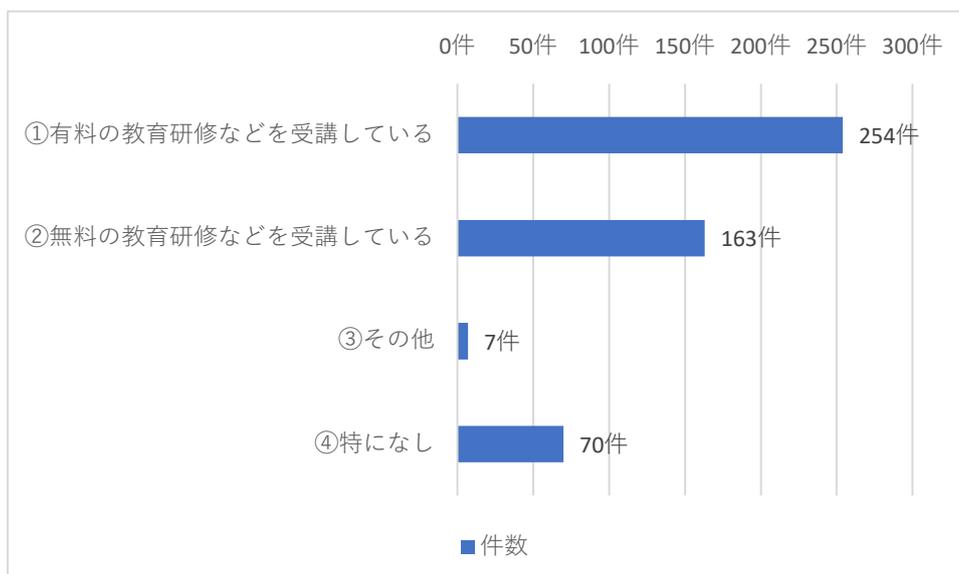


(15) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（業務外学習制度（Off-JT））】

具体的な人材育成の取り組みのうち【業務外学習制度（Off-JT）】について、「有料の教育研修などを受講している」が70.6%、「無料の教育研修などを受講している」が45.3%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①有料の教育研修などを受講している	254件	70.6%
②無料の教育研修などを受講している	163件	45.3%
③その他	7件	1.9%
④特になし	70件	19.4%
合計	494件	137.2%
回答企業数	360件	100.0%
無回答・不明	32件	

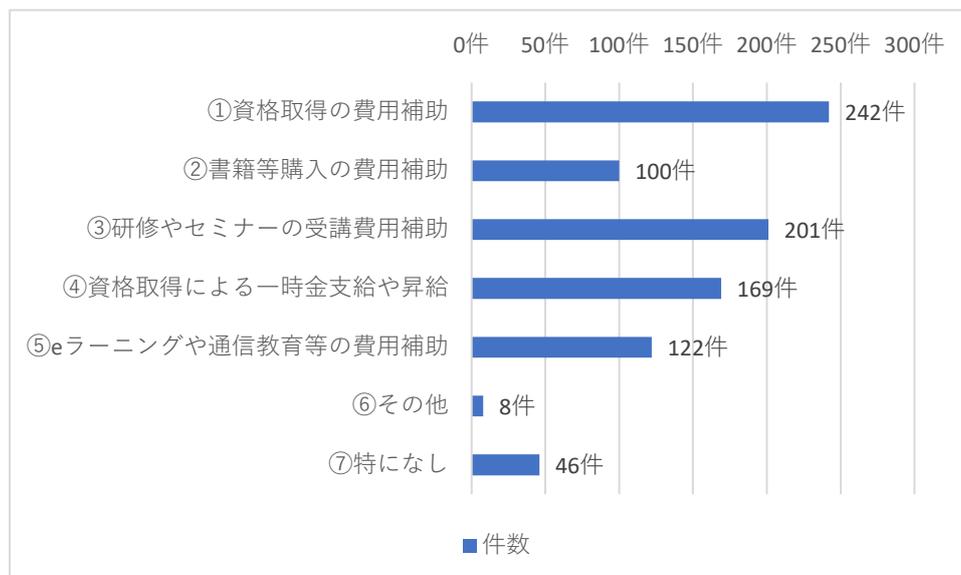


(16) 具体的な人材育成の取り組みについて（複数回答）【問4（自己啓発支援）】

具体的な人材育成の取り組みのうち【自己啓発支援】について、「資格取得の費用補助」が64.5%と最も高く、次いで「研修やセミナーの受講費用補助」が53.6%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①資格取得の費用補助	242件	64.5%
②書籍等購入の費用補助	100件	26.7%
③研修やセミナーの受講費用補助	201件	53.6%
④資格取得による一時金支給や昇給	169件	45.1%
⑤eラーニングや通信教育等の費用補助	122件	32.5%
⑥その他	8件	2.1%
⑦特になし	46件	12.3%
合計	888件	236.8%
回答企業数	375件	100.0%
無回答・不明	17件	

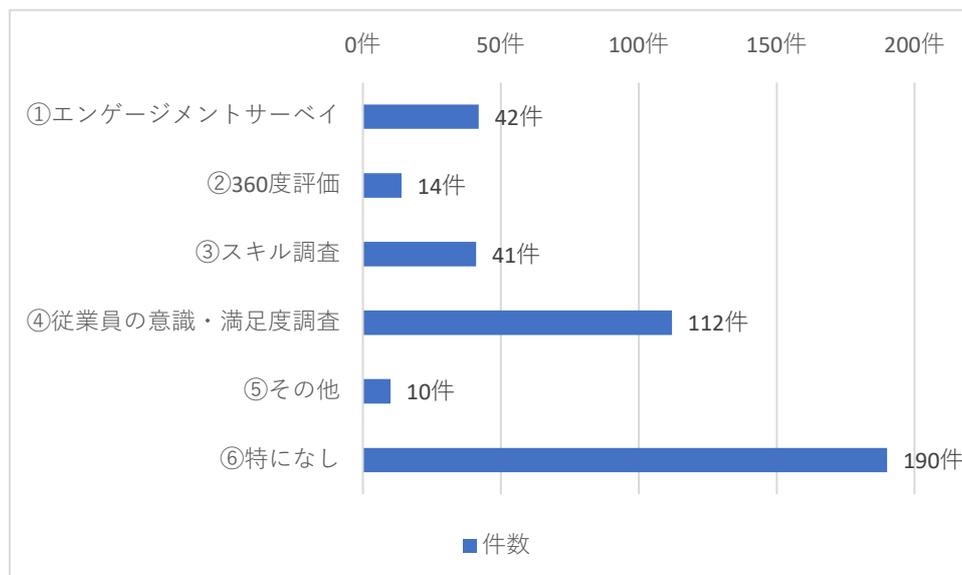


(17) 従業員のデータを見える化させるために取り組んでいるものについて（複数回答）【問5】

従業員のデータを見える化させるために取り組んでいるものについて、「その他」「特になし」を除くと、「従業員の意識・満足度調査」が30.9%と最も高く、次いで「エンゲージメントサーベイ」が11.6%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①エンゲージメントサーベイ	42件	11.6%
②360度評価	14件	3.9%
③スキル調査	41件	11.3%
④従業員の意識・満足度調査	112件	30.9%
⑤その他	10件	2.8%
⑥特になし	190件	52.3%
合計	409件	112.7%
回答企業数	363件	100.0%
無回答・不明	29件	



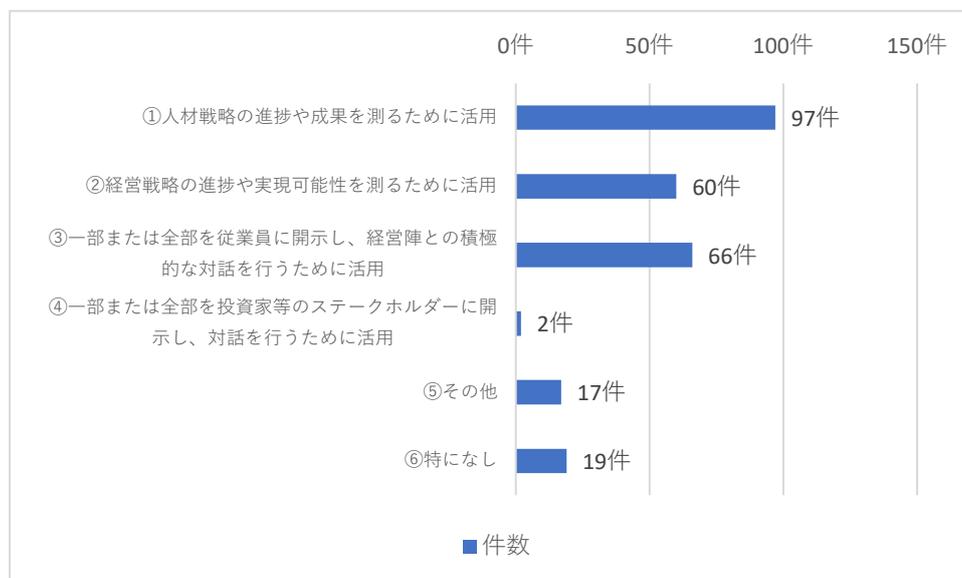
(18) 問5のデータの活用方法について（複数回答）【問6】

<回答対象：問5で「⑥特になし」以外をご回答の方>

従業員のデータの活用方法について、「人材戦略の進捗や成果を測るために活用」が56.7%と最も高く、次いで「一部または全部を従業員に開示し、経営陣との積極的な対話を行うために活用」が38.6%となった。

n=173

項目	件数	構成比
①人材戦略の進捗や成果を測るために活用	97件	56.7%
②経営戦略の進捗や実現可能性を測るために活用	60件	35.1%
③一部または全部を従業員に開示し、経営陣との積極的な対話を行うために活用	66件	38.6%
④一部または全部を投資家等のステークホルダーに開示し、対話を行うために活用	2件	1.2%
⑤その他	17件	9.9%
⑥特になし	19件	11.1%
合計	261件	152.6%
回答企業数	171件	100.0%
無回答・不明	2件	

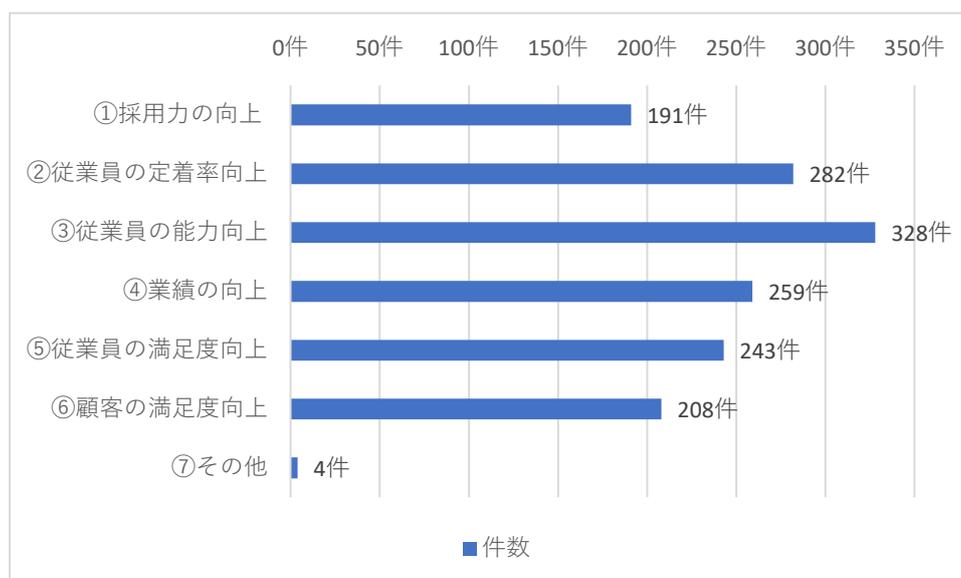


(19) 人材戦略や人材育成に取り組む目的について（複数回答）【問7】

人材戦略や人材育成に取り組む目的について、「従業員の能力向上」が83.9%と最も高く、次いで「従業員の定着率向上」が72.1%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①採用力の向上	191件	48.8%
②従業員の定着率向上	282件	72.1%
③従業員の能力向上	328件	83.9%
④業績の向上	259件	66.2%
⑤従業員の満足度向上	243件	62.1%
⑥顧客の満足度向上	208件	53.2%
⑦その他	4件	1.0%
合計	1,515件	387.5%
回答企業数	391件	100.0%
無回答・不明	1件	

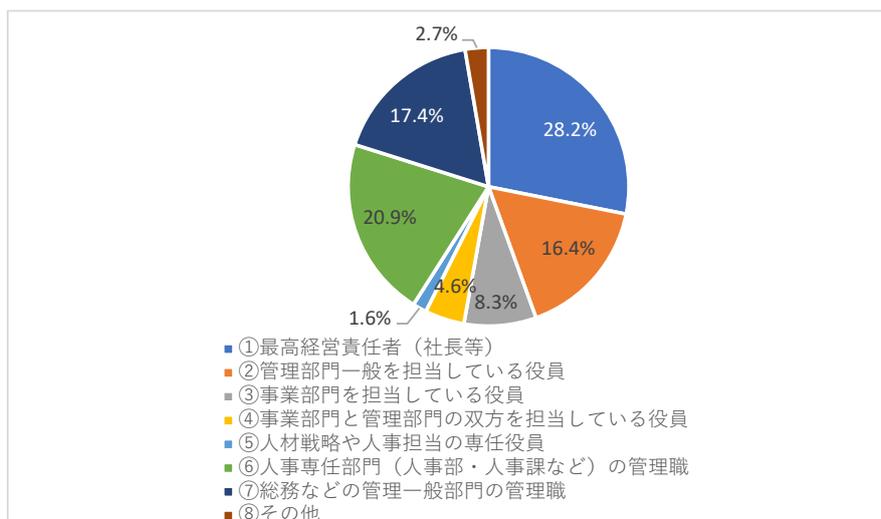


(20) 人材戦略や人材育成の策定・実行を主導している人員について（単一回答）【問8】

人材戦略や人材育成の策定・実行を主導している人員について、「最高経営責任者（社長等）」が 28.2% と最も高く、次いで「人事専任部門（人事部・人事課など）の管理職」が 20.9% となった。

n=392

項目	件数	構成比
①最高経営責任者（社長等）	105件	28.2%
②管理部門一般を担当している役員	61件	16.4%
③事業部門を担当している役員	31件	8.3%
④事業部門と管理部門の双方を担当している役員	17件	4.6%
⑤人材戦略や人事担当の専任役員	6件	1.6%
⑥人事専任部門（人事部・人事課など）の管理職	78件	20.9%
⑦総務などの管理一般部門の管理職	65件	17.4%
⑧その他	10件	2.7%
合計	373件	100.0%
回答企業数	373件	100.0%
無回答・不明	19件	

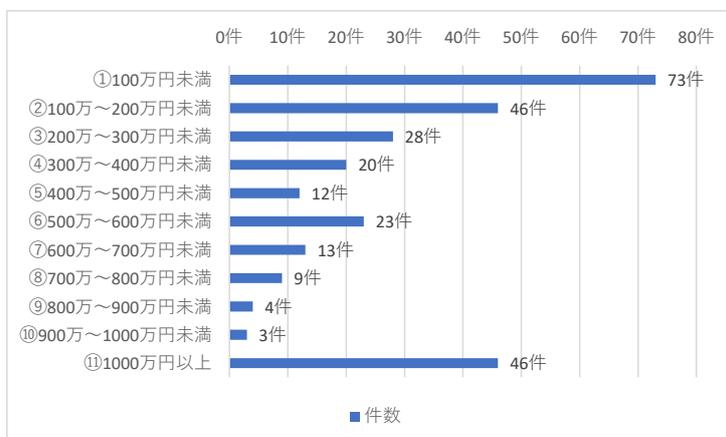
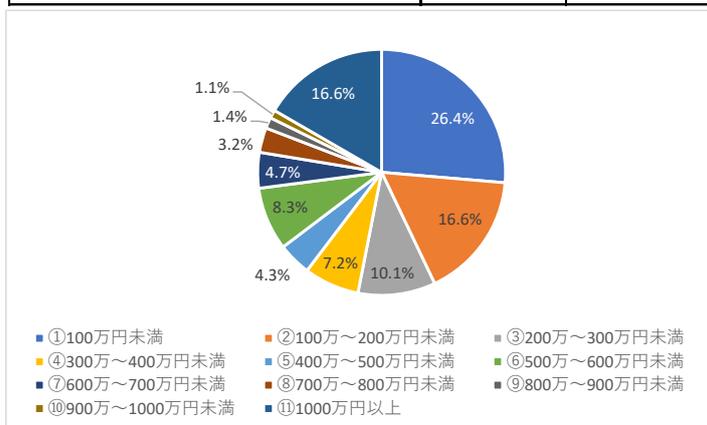


(21) 直近決算期の「人材育成」や「福利厚生」へのおおよその投資額について（数値回答）【問9（人材育成への投資額）】

直近決算期の人材育成への投資額について、「100万円未満」が26.4%と最も高く、次いで「100万～200万円未満」「1000万円以上」がそれぞれ16.6%となった。全体の平均額は、585.8万円となった。

n=392

項目	件数	構成比
①100万円未満	73件	26.4%
②100万～200万円未満	46件	16.6%
③200万～300万円未満	28件	10.1%
④300万～400万円未満	20件	7.2%
⑤400万～500万円未満	12件	4.3%
⑥500万～600万円未満	23件	8.3%
⑦600万～700万円未満	13件	4.7%
⑧700万～800万円未満	9件	3.2%
⑨800万～900万円未満	4件	1.4%
⑩900万～1000万円未満	3件	1.1%
⑪1000万以上	46件	16.6%
合計	277件	100.0%
無回答・不明	115件	

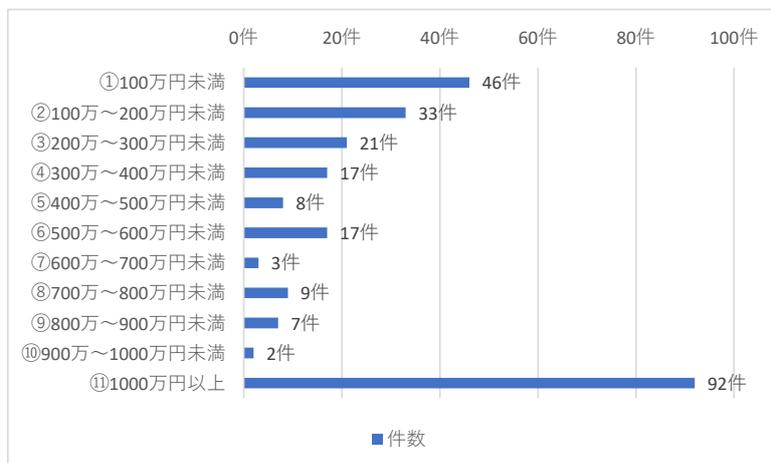
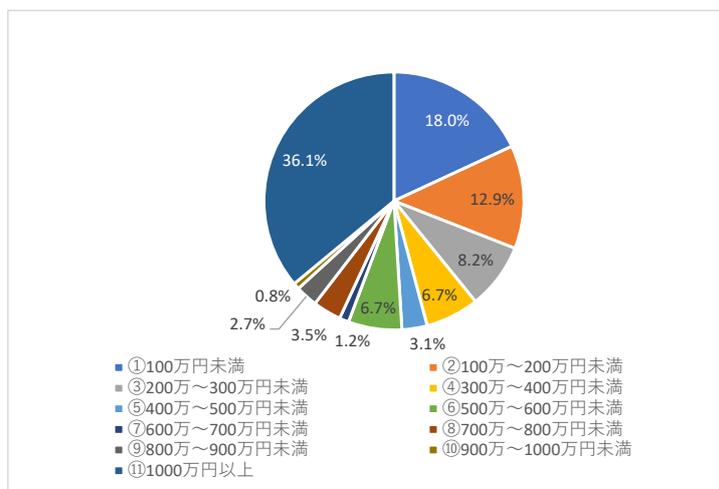


(22) 直近決算期の「人材育成」や「福利厚生」へのおおよその投資額について（数値回答）【問9（福利厚生への投資額）】

直近決算期の福利厚生への投資額について、「1000万円以上」が36.1%と最も高く、次いで「100万円未満」が18.0%となった。全体の平均額は、2,718.8万円となった。

n=392

項目	件数	構成比
①100万円未満	46件	18.0%
②100万～200万円未満	33件	12.9%
③200万～300万円未満	21件	8.2%
④300万～400万円未満	17件	6.7%
⑤400万～500万円未満	8件	3.1%
⑥500万～600万円未満	17件	6.7%
⑦600万～700万円未満	3件	1.2%
⑧700万～800万円未満	9件	3.5%
⑨800万～900万円未満	7件	2.7%
⑩900万～1000万円未満	2件	0.8%
⑪1000万以上	92件	36.1%
合計	255件	100.0%
無回答・不明	137件	

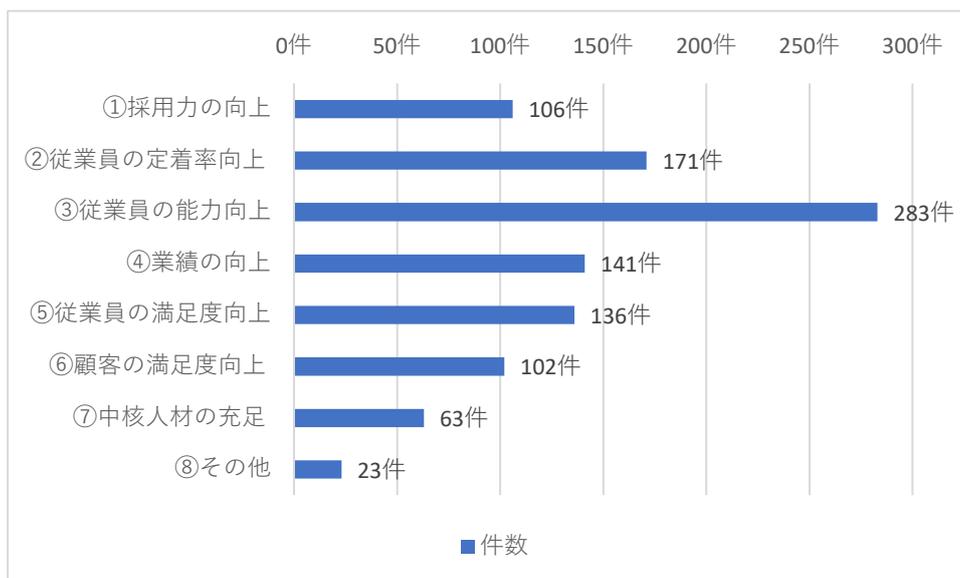


(23) 人材戦略や人材育成に取り組んだことによる効果・メリットについて（複数回答）【問 10】

人材戦略や人材育成に取り組んだことによる効果・メリットについて、「従業員の能力向上」が72.8%と最も高く、次いで「従業員の定着率向上」が44.0%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①採用力の向上	106件	27.2%
②従業員の定着率向上	171件	44.0%
③従業員の能力向上	283件	72.8%
④業績の向上	141件	36.2%
⑤従業員の満足度向上	136件	35.0%
⑥顧客の満足度向上	102件	26.2%
⑦中核人材の充足	63件	16.2%
⑧その他	23件	5.9%
合計	1,025件	263.5%
回答企業数	389件	100.0%
無回答・不明	3件	

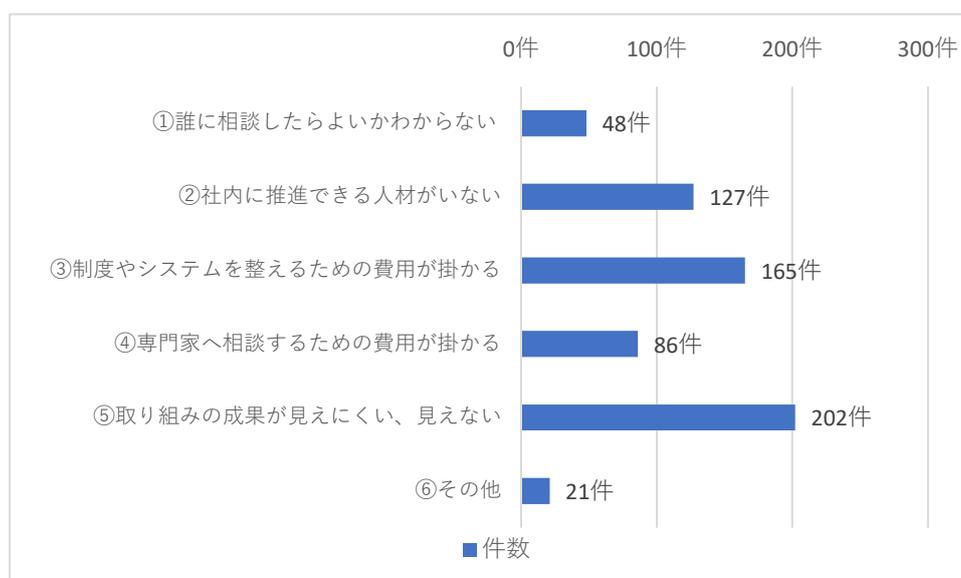


(24) 人材戦略や人材育成に取り組むうえでの課題について（複数回答）【問11】

人材戦略や人材育成に取り組むうえでの課題について、「取り組みの成果が見えにくい、見えない」が52.7%と最も高く、次いで「制度やシステムを整えるための費用が掛かる」が43.1%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①誰に相談したらよいかわからない	48件	12.5%
②社内に推進できる人材がない	127件	33.2%
③制度やシステムを整えるための費用が掛かる	165件	43.1%
④専門家へ相談するための費用が掛かる	86件	22.5%
⑤取り組みの成果が見えにくい、見えない	202件	52.7%
⑥その他	21件	5.5%
合計	649件	169.5%
回答企業数	383件	100.0%
無回答・不明	9件	

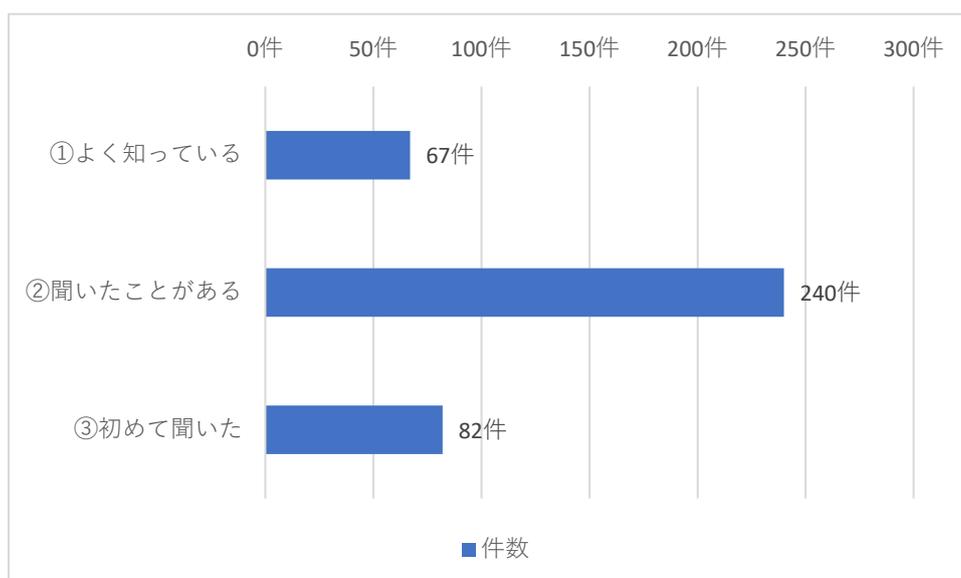
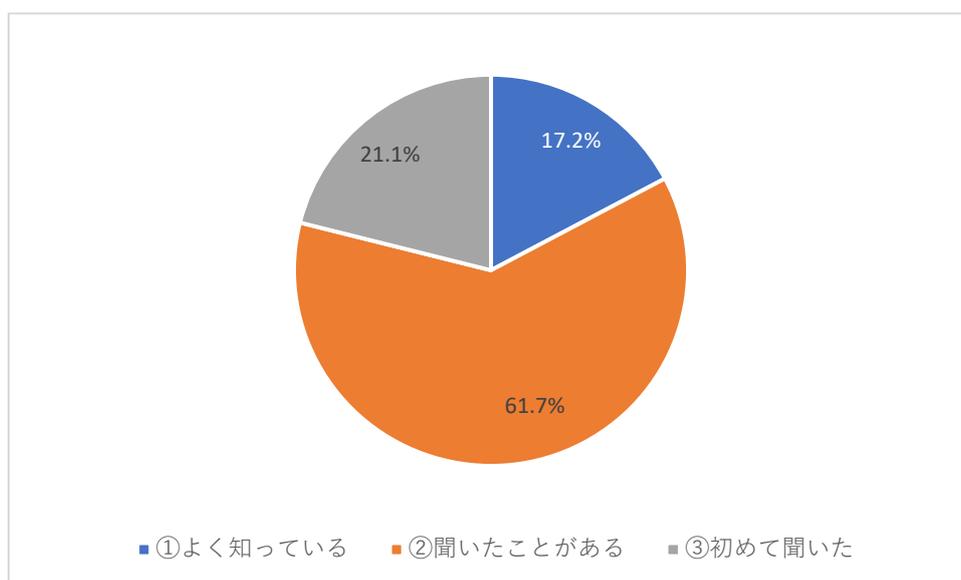


(25) 人的資本経営の認知状況について(単一回答)【問12】

人的資本経営の認知状況について、「聞いたことがある」が61.7%と最も高く、次いで「初めて聞いた」が21.1%、「よく知っている」が17.2%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①よく知っている	67件	17.2%
②聞いたことがある	240件	61.7%
③初めて聞いた	82件	21.1%
合計	389件	100.0%
無回答・不明	3件	

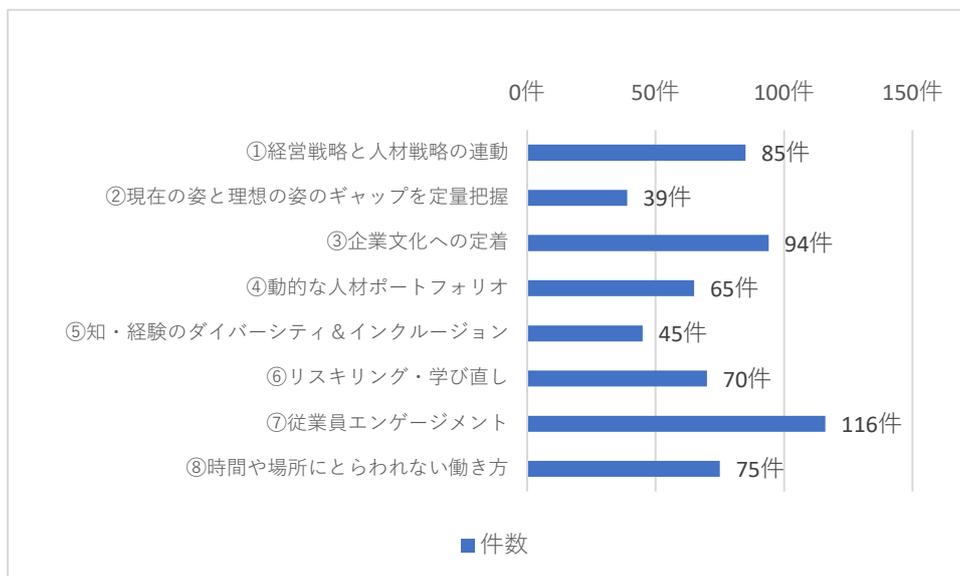


(26) 人的資本経営の実践にあたり、既に取り組んでいることや、重要だと思う視点や要素について
(複数回答)【問13(既に取り組んでいる項目)】

人的資本経営の実践にあたり既に取り組んでいることについて、「従業員エンゲージメント」が51.6%と最も高く、次いで「企業文化への定着」が41.8%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①経営戦略と人材戦略の連動	85件	37.8%
②現在の姿と理想の姿のギャップを定量把握	39件	17.3%
③企業文化への定着	94件	41.8%
④動的な人材ポートフォリオ	65件	28.9%
⑤知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	45件	20.0%
⑥リスクリング・学び直し	70件	31.1%
⑦従業員エンゲージメント	116件	51.6%
⑧時間や場所にとらわれない働き方	75件	33.3%
合計	589件	261.8%
回答企業数	225件	100.0%
無回答・不明	167件	

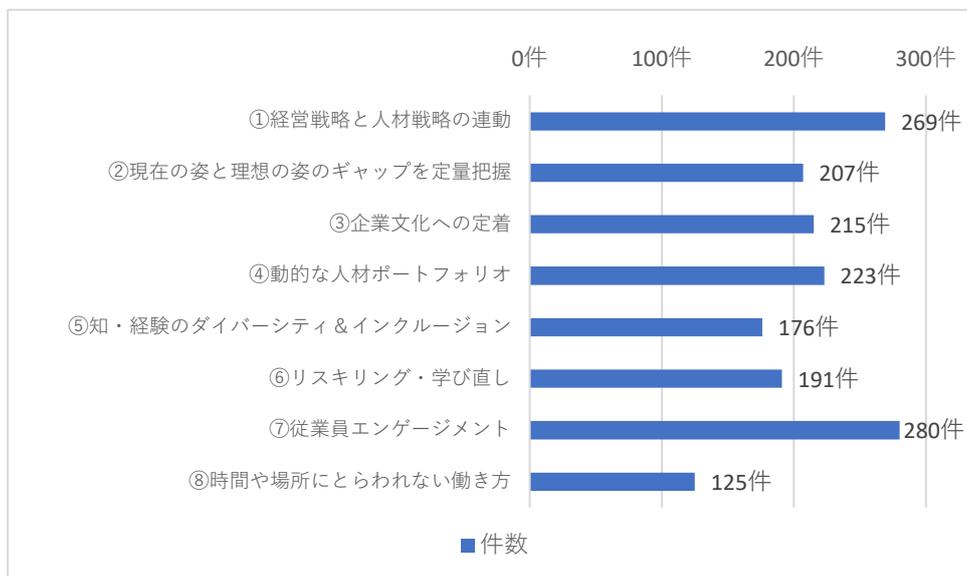


(27) 人的資本経営の実践にあたり、既に取り組んでいることや、重要だと思う視点や要素について
(複数回答)【問13(重要だと思う項目)】

人的資本経営の実践にあたり重要だと思うことについて、「従業員エンゲージメント」が76.5%と最も高く、次いで「経営戦略と人材戦略の連動」が73.5%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①経営戦略と人材戦略の連動	269件	73.5%
②現在の姿と理想の姿のギャップを定量把握	207件	56.6%
③企業文化への定着	215件	58.7%
④動的な人材ポートフォリオ	223件	60.9%
⑤知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	176件	48.1%
⑥リスクリング・学び直し	191件	52.2%
⑦従業員エンゲージメント	280件	76.5%
⑧時間や場所にとらわれない働き方	125件	34.2%
合計	1,686件	460.7%
回答企業数	366件	100.0%
無回答・不明	26件	



(28) 現在の人的資本情報の開示状況について(複数回答)【問14】

現在の人的資本情報の開示状況について、「開示していない」を除くと、【労働力確保】総従業員数の「広く外部に開示」が67.7%と最も高く、次いで【労働力確保】フルタイム/パートタイムの内訳の「取引先、金融機関などクローズな環境で開示」が35.6%となった。

項目	n=392 労働力確保				n=392 ダイバーシティ									
	総従業員数		フルタイム/パートタイムの内訳		年齢構成		性別ごとの人数		男性の育児休業取得率		障害者雇用人数		経営陣・管理職等の男女比率	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
①広く外部に開示	254件	67.7%	90件	25.0%	52件	14.4%	78件	21.4%	76件	21.2%	37件	10.2%	81件	22.4%
②取引先、金融機関などクローズな環境で開示	111件	29.6%	128件	35.6%	114件	31.5%	113件	31.0%	71件	19.8%	125件	34.3%	96件	26.5%
③開示していない	34件	9.1%	149件	41.4%	199件	55.0%	178件	48.9%	217件	60.4%	207件	56.9%	189件	52.2%
合計	399件	106.4%	367件	101.9%	365件	100.8%	369件	101.4%	364件	101.4%	369件	101.4%	366件	101.1%
回答企業数	375件	100.0%	360件	100.0%	362件	100.0%	364件	100.0%	359件	100.0%	364件	100.0%	362件	100.0%
無回答・不明	17件		32件		30件		28件		33件		28件		30件	

項目	n=392 コスト		n=392 生産性		n=392 安全		n=392 採用・離職			n=392 教育		n=392 リーダーシップ		
	総労働力コスト		従業員1人当たりの売上・利益		労働災害の発生日数		将来必要となる人材の能力		離職率	人材開発・研修の総コスト		リーダーに対する従業員の評価		
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
①広く外部に開示	11件	3.1%	7件	2.0%	11件	3.1%	44件	12.3%	45件	12.5%	6件	1.7%	1件	0.3%
②取引先、金融機関などクローズな環境で開示	92件	25.8%	79件	22.1%	81件	22.6%	34件	9.5%	74件	20.6%	46件	12.9%	11件	3.1%
③開示していない	255件	71.4%	272件	76.0%	267件	74.6%	284件	79.1%	245件	68.1%	307件	86.0%	343件	96.6%
合計	358件	100.3%	358件	100.0%	359件	100.3%	362件	100.8%	364件	101.1%	359件	100.6%	355件	100.0%
回答企業数	357件	100.0%	358件	100.0%	358件	100.0%	359件	100.0%	360件	100.0%	357件	100.0%	355件	100.0%
無回答・不明	35件		34件		34件		33件		32件		35件		37件	

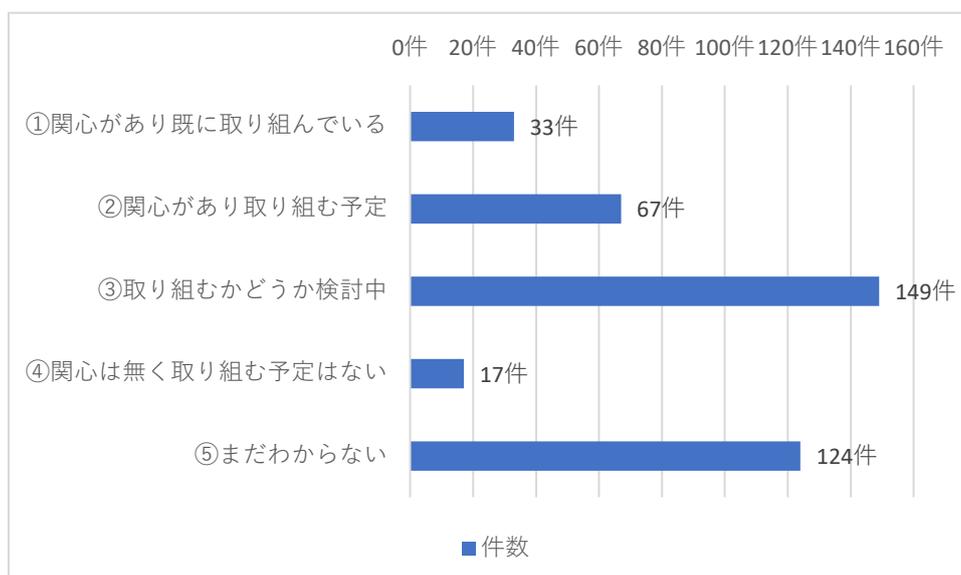
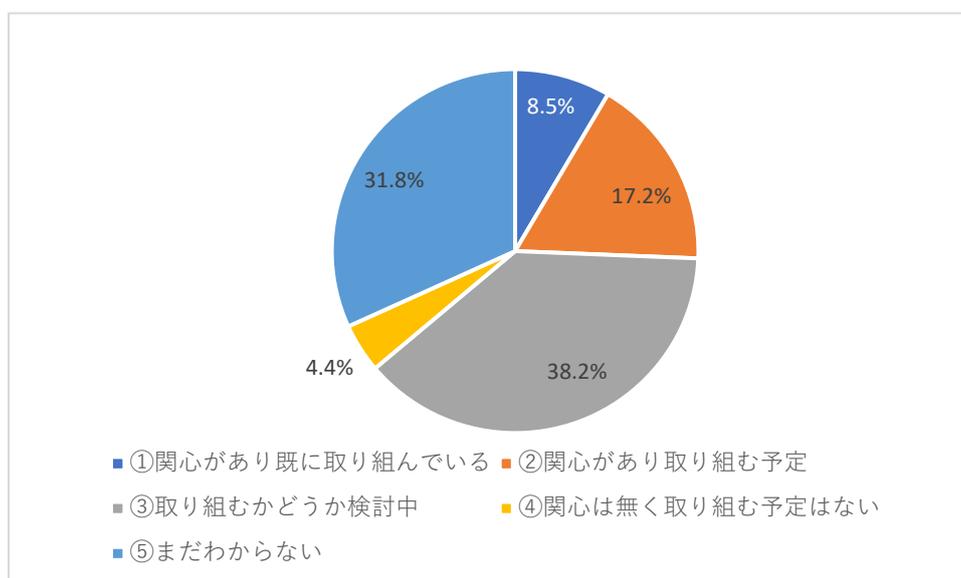
項目	n=392 組織文化		n=392 コンプライアンスと倫理				n=392 人材育成・多様性	
	従業員満足度		コンプライアンス・倫理について研修を受けた従業員の割合		懲戒処分の種類と件数		確保・社内環境整備の方針に係る戦略・指標・目標	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
①広く外部に開示	9件	2.5%	8件	2.2%	3件	0.8%	32件	9.1%
②取引先、金融機関などクローズな環境で開示	25件	7.0%	22件	6.2%	22件	6.2%	36件	10.2%
③開示していない	325件	91.0%	326件	91.6%	330件	93.2%	286件	81.3%
合計	359件	100.6%	356件	100.0%	355件	100.3%	354件	100.6%
回答企業数	357件	100.0%	356件	100.0%	354件	100.0%	352件	100.0%
無回答・不明	35件		36件		38件		40件	

(29) 人的資本経営への関心および導入意向について（単一回答）【問15】

人的資本経営への関心および導入意向について、「取り組むかどうか検討中」が38.2%と最も高く、次いで「まだわからない」が31.8%となった。

n=392

項目	件数	構成比
①関心があり既に取り組んでいる	33件	8.5%
②関心があり取り組む予定	67件	17.2%
③取り組むかどうか検討中	149件	38.2%
④関心は無く取り組む予定はない	17件	4.4%
⑤まだわからない	124件	31.8%
合計	390件	100.0%
無回答・不明	2件	



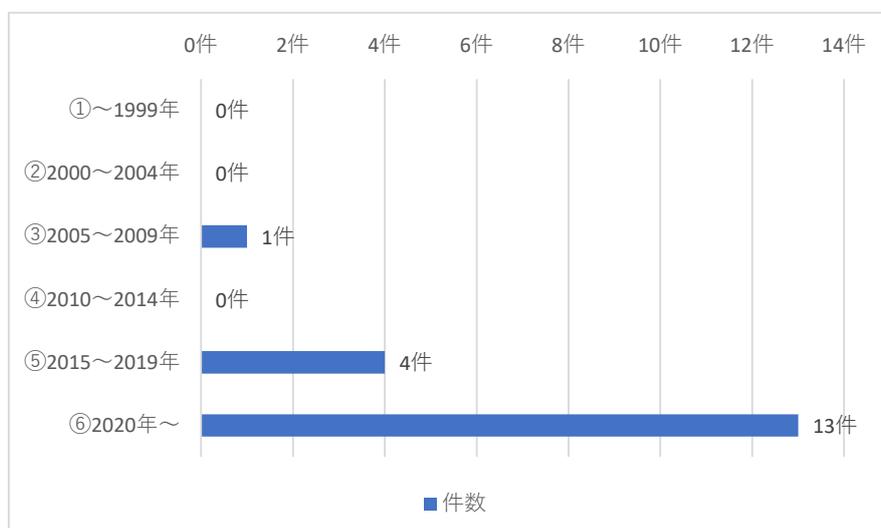
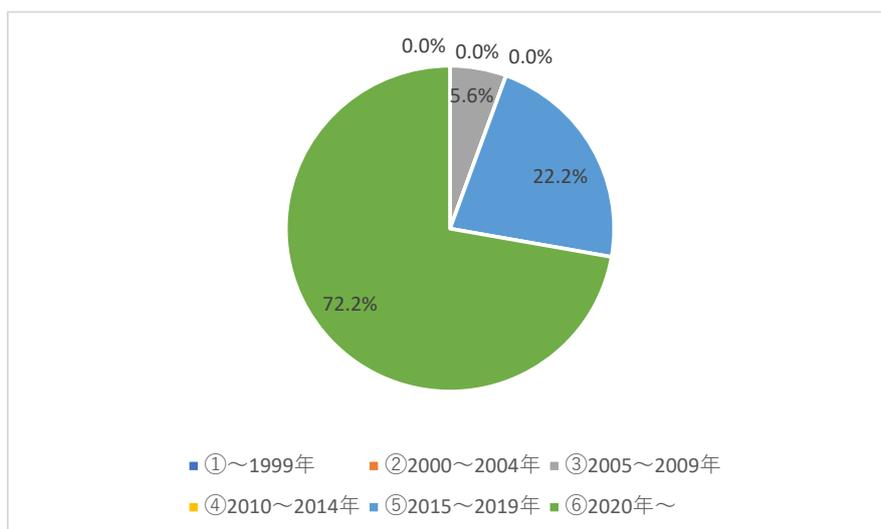
(30) 人的資本経営への関心および導入意向について（数値回答）【問 15（開始時期）】

<回答対象：問 15 で「①関心があり既に取り組んでいる」をご回答の方>

人的資本経営の開始時期について、「2020年～」が72.2%と最も高く、次いで「2015～2019年」が22.2%となった。

n=33

項目	件数	構成比
①～1999年	0件	0.0%
②2000～2004年	0件	0.0%
③2005～2009年	1件	5.6%
④2010～2014年	0件	0.0%
⑤2015～2019年	4件	22.2%
⑥2020年～	13件	72.2%
合計	18件	100.0%
無回答・不明	15件	



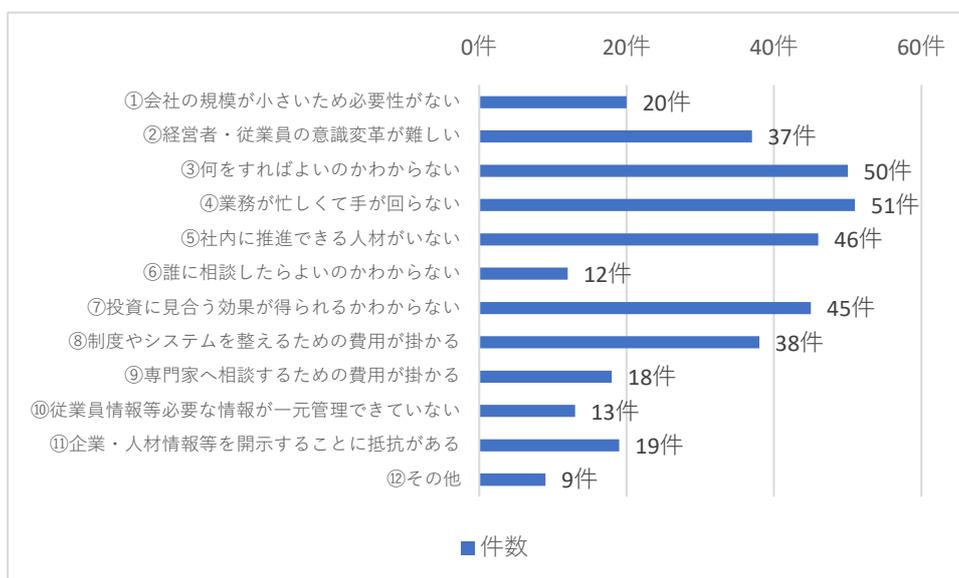
(3 1) 人的資本経営に取り組む予定はない理由について（複数回答）【問 16】

<回答対象：問 15 で「④関心は無く取り組む予定はない」「⑤まだわからない」をご回答の方>

人的資本経営に取り組む予定はない理由について、「業務が忙しくて手が回らない」が 37.2%と最も高く、次いで「何をすればよいのかわからない」が 36.5%となった。

n=141

項目	件数	構成比
①会社の規模が小さいため必要性がない	20件	14.6%
②経営者・従業員の意識変革が難しい	37件	27.0%
③何をすればよいのかわからない	50件	36.5%
④業務が忙しくて手が回らない	51件	37.2%
⑤社内に推進できる人材がない	46件	33.6%
⑥誰に相談したらよいのかわからない	12件	8.8%
⑦投資に見合う効果が得られるかわからない	45件	32.8%
⑧制度やシステムを整えるための費用が掛かる	38件	27.7%
⑨専門家へ相談するための費用が掛かる	18件	13.1%
⑩従業員情報等必要な情報が一元管理できていない	13件	9.5%
⑪企業・人材情報等を開示することに抵抗がある	19件	13.9%
⑫その他	9件	6.6%
合計	358件	261.3%
回答企業数	137件	100.0%
無回答・不明	4件	



2クロス集計結果

(1) 働き方に関する制度や評価と上場区分の関係性について【上場区分×問3(全項目)】

全体的に、上場企業の方が非上場企業よりも、働き方に関する制度や評価についての取り組みが進んでいる傾向にある。特に、「人事開発・人材育成」は該当する全ての上場企業が取り組んでいる。

一方で、「県や国の認定・登録制度の活用」は上場企業よりも非上場企業の方が多く、45.8%となった。また、上場企業において、「県や国の認定・登録制度の活用」を除く全項目のうち、「働きやすい職場環境」は50.0%と比較的低いことが読み取れた。

	サンプル数	多様な働き方	働きやすい職場環境	人材開発・人材育成	評価制度	県や国の認定・登録制度の活用	たは該当なし	いずれのカテゴリも無回答
合計	392	275 70.2	171 43.6	360 91.8	271 69.1	179 45.7	12 3.1	
【非上場、上場企業】								
非上場企業	384	268 69.8	167 43.5	352 91.7	264 68.8	176 45.8	12 3.1	
上場企業	8	7 87.5	4 50.0	8 100.0	7 87.5	3 37.5	0 0.0	

(2) 人材開発・人材育成の取り組みと上場区分の関係性について【上場区分×問3-3】

人材開発・人材育成の取り組みについて、上場企業では「管理職研修」と「自己啓発支援」は、該当する全ての上場企業が取り組んでいることが分かった。

また、「業務内教育（OJT）制度」は非上場企業・上場企業ともに70.0%以上の企業が取り組んでいることが分かった。

一方で、「リスクリング支援」は、非上場企業・上場企業ともに、他項目と比べて最も低く、非上場企業12.0%、上場企業37.5%となった。

	サンプル数	管理職研修	リーダーシップ研修	コンプライアンス研修	業務内教育（OJT）制度	J業務外教育（Off-）制度	自己啓発支援	リスクリング支援	その他の取り組み	いずれも該当しない	無回答
合計	392	208 53.1	170 43.4	172 43.9	284 72.4	193 49.2	176 44.9	49 12.5	7 1.8	22 5.6	10 2.6
【非上場、上場企業】											
非上場企業	384	200 52.1	165 43.0	167 43.5	277 72.1	187 48.7	168 43.8	46 12.0	7 1.8	22 5.7	10 2.6
上場企業	8	8 100.0	5 62.5	5 62.5	7 87.5	6 75.0	8 100.0	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0

(3) 人物像・評価制度と上場区分の関係性について【上場区分×問 4-1】

非上場企業・上場企業ともに、「評価制度を設けている」企業は70.0%以上となった。特に、上場企業は該当する全ての上場企業が取り組んでいることが分かった。

一方で、「評価制度を定期的に見直している」は、非上場企業・上場企業ともに他項目に比べ非常に低い割合となり、非上場企業26.3%、上場企業37.5%となった。

	サンプル数	会社として明確に求めている人物像やスキル	評価制度を設けている	評価制度を定期的に見直している	その他	特になし	無回答
合計	392	159 40.6	278 70.9	104 26.5	7 1.8	46 11.7	13 3.3
【非上場、上場企業】							
非上場企業	384	154 40.1	270 70.3	101 26.3	7 1.8	46 12.0	13 3.4
上場企業	8	5 62.5	8 100.0	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0

(4) 従業員データの活用方法と上場区分の関係性について【上場区分×問6】

全体的に、上場企業の方が非上場企業よりも、従業員データの活用の取り組みが進んでいる傾向にある。一方で、「一部または全部を投資家等のステークホルダーに開示し、対話を行うために活用」は、非上場企業・上場企業ともに他項目に比べ非常に低い割合となり、非上場企業 0.6%、上場企業 25.0%となった。

特に、上場企業は「一部または全部を投資家等のステークホルダーに開示し、対話を行うために活用」を除く全ての項目が75.0%以上となっており、その差が大きい。

	サンプル数	人材戦略の進捗や成果を測るために活用	経営戦略の進捗や実現可能性を測るために活用	一部または全部を従業員に開示し、経営陣との積極的な対話を行うために活用	一部または全部を投資家等のステークホルダーに開示し、対話を行うために活用	その他	特になし	無回答
合計	173	97 56.1	60 34.7	66 38.2	2 1.2	17 9.8	19 11.0	2 1.2
【非上場、上場企業】 非上場企業	169	94 55.6	57 33.7	62 36.7	1 0.6	17 10.1	19 11.2	2 1.2
上場企業	4	3 75.0	3 75.0	4 100.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

(5) 人材戦略や人材育成の取り組み目的と効果・メリットの関係性について【問10×問7】

人材戦略や人材育成の取り組み目的と効果・メリットを見ると、それぞれ同項目同士の割合が全て80.0%となっており、人材戦略や人材育成の取り組み目的に連動し、効果・メリットが出ていることが分かる。また、「従業員の能力向上」を目的に取り組んだ企業は、効果・メリットの全項目において75.0%以上となっており、「従業員の能力向上」を目的に取り組むと、他の効果・メリットにも影響を与えることが読み取れる。

	数 サンプル	採用力の向上	率 従業員 の 定着	向 従業員 の 能力	業 績 の 向 上	度 従業員 の 満足	向 顧客 の 満足度	そ の 他	無 回 答
合 計	392	191 48.7	282 71.9	328 83.7	259 66.1	243 62.0	208 53.1	4 1.0	1 0.3
【問10 効果・メリット】									
採用力の向上	106	94 88.7	97 91.5	89 84.0	83 78.3	79 74.5	69 65.1	0 0.0	0 0.0
従業員の定着率向上	171	103 60.2	149 87.1	144 84.2	118 69.0	114 66.7	100 58.5	0 0.0	0 0.0
従業員の能力向上	283	134 47.3	205 72.4	260 91.9	199 70.3	181 64.0	164 58.0	1 0.4	0 0.0
業績の向上	141	73 51.8	103 73.0	124 87.9	118 83.7	87 61.7	89 63.1	0 0.0	0 0.0
従業員の満足度向上	136	82 60.3	109 80.1	118 86.8	99 72.8	117 86.0	93 68.4	0 0.0	0 0.0
顧客の満足度向上	102	56 54.9	77 75.5	94 92.2	83 81.4	77 75.5	95 93.1	0 0.0	0 0.0
中核人材の充足	63	38 60.3	47 74.6	60 95.2	54 85.7	48 76.2	44 69.8	0 0.0	0 0.0
その他	23	13 56.5	14 60.9	18 78.3	11 47.8	15 65.2	10 43.5	4 17.4	0 0.0

(6) 人的資本経営の認知度と人的資本経営への関心および導入意向の関係性について【問 12×問 15】

人的資本経営を「よく知っている」が「取り組むかどうか検討中」の企業は 34.3%、「関心は無く取り組む予定はない」企業は 1.5%となった。同様に、人的資本経営を「聞いたことがある」が「取り組むかどうか検討中」の企業は 42.9%、「関心は無く取り組む予定はない」企業は 3.8%となった。

	サ ン プ ル 数	り 関 組 心 ん が で あ い り る 既 に 取	む 関 予 心 定 が あ り 取 り 組	検 取 討 り 中 組 む か ど う か	む 関 予 心 定 は 無 く 取 り 組	ま だ わ か ら な い	無 回 答
合 計	392	33 8.4	67 17.1	149 38.0	17 4.3	124 31.6	2 0.5
【問12 認知度】							
よく知っている	67	18 26.9	21 31.3	23 34.3	1 1.5	4 6.0	0 0.0
聞いたことがある	240	13 5.4	41 17.1	103 42.9	9 3.8	73 30.4	1 0.4
初めて聞いた	82	2 2.4	5 6.1	22 26.8	7 8.5	46 56.1	0 0.0

3 総括

(1) 全回答者に占める人的資本経営を「よく知っている企業」は17.2%

問12にて、人的資本経営の認知状況について「②聞いたことがある」と回答した企業は61.7%と最も高く、次いで「③初めて聞いた」が21.1%、「①よく知っている」が17.2%となった。**約2割は人的資本経営というものの自体を認識していない現状から、認知度向上を図る必要があると考えられる。**

問12 (単一回答)

n=392		
項目	件数	構成比
①よく知っている	67件	17.2%
②聞いたことがある	240件	61.7%
③初めて聞いた	82件	21.1%
合計	389件	100.0%
無回答・不明	3件	

(2) 人的資本経営に取り組む予定はない企業のうち、「何をすればよいのかわからない」は36.5%

問15にて、人的資本経営への関心及び導入意向について「③取り組むかどうか検討中」と回答した企業は38.2%と最も高く、次いで「⑤まだわからない」が31.8%となった。一方、「④関心は無く取り組む予定はない」は4.4%と少ない割合であった。問15の「④関心は無く取り組む予定はない」、「⑤まだわからない」を選択した企業は、問16にて、人的資本経営に取り組む予定はない理由について、「④業務が忙しくて手が回らない」と回答した企業が37.2%と最も高く、次いで「③何をすればよいのかわからない」が36.5%となった。**支援機関や専門家による支援などにより、人的資本経営の取り組みをサポートすることで取り組みを促進させられることが考えられる。**

問15 (単一回答)

n=392		
項目	件数	構成比
①関心があり既に取り組んでいる	33件	8.5%
②関心があり取り組む予定	67件	17.2%
③取り組むかどうか検討中	149件	38.2%
④関心は無く取り組む予定はない	17件	4.4%
⑤まだわからない	124件	31.8%
合計	390件	100.0%
無回答・不明	2件	

問16 (複数回答)

n=141		
項目	件数	構成比
①会社の規模が小さいため必要性がない	20件	14.6%
②経営者・従業員の意識変革が難しい	37件	27.0%
③何をすればよいのかわからない	50件	36.5%
④業務が忙しくて手が回らない	51件	37.2%
⑤社内に推進できる人材がない	46件	33.6%
⑥誰に相談したらよいのかわからない	12件	8.8%
⑦投資に見合う効果が得られるかわからない	45件	32.8%
⑧制度やシステムを整えるための費用が掛かる	38件	27.7%
⑨専門家へ相談するための費用が掛かる	18件	13.1%
⑩従業員情報等必要な情報が一元管理できていない	13件	9.5%
⑪企業・人材情報等を開示することに抵抗がある	19件	13.9%
⑫その他	9件	6.6%
合計	358件	261.3%
回答企業数	137件	100.0%
無回答・不明	4件	

(3) 人材戦略や人材育成に取り組んだことのメリットは「従業員の能力向上」や「従業員の定着向上」

問7にて、人材戦略や人材育成に取り組む目的について、「③従業員の能力向上」と回答した企業が83.9%と最も高く、次いで「②従業員の定着率向上」が72.1%となった。また、問10にて人材戦略や人材育成に取り組んだことによる効果・メリットについて、「③従業員の能力向上」と回答した企業が72.8%と最も高く、次いで「②従業員の定着率向上」が44.0%となった。**人材戦略や人材育成に取り組んだ企業の多くは、目的に対して効果が出ていることが読み取れる。**

問7（複数回答）

n=392		
項目	件数	構成比
①採用力の向上	191件	48.8%
②従業員の定着率向上	282件	72.1%
③従業員の能力向上	328件	83.9%
④業績の向上	259件	66.2%
⑤従業員の満足度向上	243件	62.1%
⑥顧客の満足度向上	208件	53.2%
⑦その他	4件	1.0%
合計	1,515件	387.5%
回答企業数	391件	100.0%
無回答・不明	1件	

問10（複数回答）

n=392		
項目	件数	構成比
①採用力の向上	106件	27.2%
②従業員の定着率向上	171件	44.0%
③従業員の能力向上	283件	72.8%
④業績の向上	141件	36.2%
⑤従業員の満足度向上	136件	35.0%
⑥顧客の満足度向上	102件	26.2%
⑦中核人材の充足	63件	16.2%
⑧その他	23件	5.9%
合計	1,025件	263.5%
回答企業数	389件	100.0%
無回答・不明	3件	

(4) 人材戦略や人材育成に取り組むうえでの課題で最も多いのは「取り組みの成果が見えにくい、見えない」

問11にて、人材戦略や人材育成に取り組むうえでの課題について、「⑤取り組みの成果が見えにくい、見えない」と回答した企業が52.7%と最も高く、次いで「③制度やシステムを整えるための費用が掛かる」が43.1%となった。**短期的に成果が見られることは少ないため、長期的に取り組むことが大切である。**

問11（複数回答）

n=392		
項目	件数	構成比
①誰に相談したらよいかわからない	48件	12.5%
②社内に推進できる人材がない	127件	33.2%
③制度やシステムを整えるための費用が掛かる	165件	43.1%
④専門家へ相談するための費用が掛かる	86件	22.5%
⑤取り組みの成果が見えにくい、見えない	202件	52.7%
⑥その他	21件	5.5%
合計	649件	169.5%
回答企業数	383件	100.0%
無回答・不明	9件	

(5) 「リスクリング支援」に取り組んでいるのは、非上場企業で 12.0%、上場企業で 37.5%

「リスクリング支援」は、非上場企業・上場企業ともに、他項目と比べて最も低く、非上場企業 12.0%、上場企業 37.5%となっており、取り組みが遅れていることが読み取れた。近年、経済産業省や厚生労働省などを始めとして国が主導となりリスクリングを実施しており、政府は「人への投資」に「5年で1兆円」を投入する方針のもと、個人や企業への助成を拡充している。広島県は国に先駆けて実施しており、広島県リスクリング推進検討協議会の発足や広島県リスクリング推進宣言制度、リスクリング推進ガイドラインの作成などにより、リスクリングの訴求をしているが、まだ定着率が低いため、企業のリスクリング支援により一層力を入れていく必要がある。

上場区分×問 3-3

	サンプル数	管理職研修	リーダーシップ研修	修コンプライアンス研	業務内教育（OJT）制度	業務外教育（OffJT）制度	自己啓発支援	リスクリング支援	その他の取り組み	いずれも該当しない	無回答
合計	392	208 53.1	170 43.4	172 43.9	284 72.4	193 49.2	176 44.9	49 12.5	7 1.8	22 5.6	10 2.6
【非上場、上場企業】 非上場企業	384	200 52.1	165 43.0	167 43.5	277 72.1	187 48.7	168 43.8	46 12.0	7 1.8	22 5.7	10 2.6
上場企業	8	8 100.0	5 62.5	5 62.5	7 87.5	6 75.0	8 100.0	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0

(6) 「評価制度の定期的な見直し」が出来ているのは非上場企業 26.3%、上場企業 37.5%

非上場企業・上場企業ともに、「評価制度を定期的に見直している」は、他項目に比べ非常に低く、非上場企業 26.3%、上場企業 37.5%となった。「人材版伊藤レポート 2.0」では、「市場価値の高い社内の人材を引き留め、社外の優秀な人材を獲得するために、その人材に魅力的な職務を提供することにとどまらず、市場に対して競争力のある処遇水準の設定や、成果とそれにつながる行動を適切に評価するための評価制度の見直しを行うこと」が必要であるとされている。こうしたことから、企業は、社内の評価制度の定期的な見直しを促進する必要があると考えられる。

上場区分×問 4-1

	サンプル数	会社として明確にしている人物像やスキル	評価制度を設けている	評価制度を定期的に見直している	その他	特になし	無回答
合計	392	159 40.6	278 70.9	104 26.5	7 1.8	46 11.7	13 3.3
【非上場、上場企業】 非上場企業	384	154 40.1	270 70.3	101 26.3	7 1.8	46 12.0	13 3.4
上場企業	8	5 62.5	8 100.0	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0

(7) 人的資本経営の認知度向上と取り組み意欲の促進が急務

人的資本経営を「聞いたことがある」企業のうち、「取り組むかどうか検討中」の企業は42.9%、「関心は無く取り組む予定はない」企業は3.8%、「よく知っている」企業のうち、「取り組むかどうか検討中」の企業は34.3%、「関心は無く取り組む予定はない」企業は1.5%となり、認知しているものの、取り組むまでの意欲や関心が少ない企業が半数近くを占めていることが分かった。**既に人的資本経営を認知している企業に対しても、取り組むことのメリットや効果を訴求し、その後取り組むまでを支援する必要があると考えられる。**

問3 (複数回答)

	サンプル数	関心があり既に取	関心が取り組	検討中	関心は無く取り組	まだわからない	無回答
合計	392	33 8.4	67 17.1	149 38.0	17 4.3	124 31.6	2 0.5
【問12 認知度】							
よく知っている	67	18 26.9	21 31.3	23 34.3	1 1.5	4 6.0	0 0.0
聞いたことがある	240	13 5.4	41 17.1	103 42.9	9 3.8	73 30.4	1 0.4
初めて聞いた	82	2 2.4	5 6.1	22 26.8	7 8.5	46 56.1	0 0.0

Ⅲ インタビュー調査結果

インタビュー調査結果

【取り組んでいる企業、取り組みたい企業向けインタビュー調査】

(1) 人的資本経営への取り組み意欲及びその理由について【取り組みたい企業向け】

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> 人材を「資本」と捉えてその価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上につなげる事の重要性を知り、自社においても導入が必要であると判断したため。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 対外的な信用の向上に繋がると考えるため。 いずれ取り組まざるを得ないテーマであると認識している。ただし、現状の人員体制を考慮すると、優先度は低い。 経営を永続的なものとするための人材確保、技術の伝承や人材育成が重要と認識しているため。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進のためのワーキンググループ(全員女性で構成する予定)を立ち上げ、月1回の頻度でグループディスカッションを進めていきたい。 採用活動に注力しており、強固な会社を構築するためには「人材」が大きなテーマと認識している。実績を開示することで採用活動の成果に訴求していきたいと考えている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 中期・長期での経営計画の達成に向け、どのような人材が必要となるかを明確にして、採用と育成に注力していく姿勢にある。 女性が占める管理職比率の向上、男女賃金格差の是正、男性育児休暇の取得率の向上などを掲げている。
卸売・小売業、 飲食店	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> 入社3年未満の若手社員で離職率が高く、マンパワー不足が恒常的な課題である。社員の定着を目的として人事評価制度を構築していく他、リスキリングなど社員のモチベーション向上に向けた取り組みを実施していきたい。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 知らなかったため、今すぐ取り組むことはないが、会社の成長に繋がるのであれば検討したい。 取組意欲としては、最優先事項とするほど高くはない。理由としては、新事業展開などに注力することが最優先課題であるため。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 人材が企業の永続的な運営に繋がると認識しているためであり、これまでも今後も注力していく方針である。ただし、やり方については時代に沿った対応が必要と認識している。 経営の資源が「人」「モノ」「金」「情報」だとしたら、「人」が一番の差別化要素となると考えているため。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 従来人材教育には取り組んでいたもので、「人的資本経営」が取りざたされるようになってからも、これまでの自社の取り組みは正しかったと確信を持っていたので、今後も積極的に取り組んでいきたい

		い。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営そのものについての知識が現状深くないため、取り組みに対して積極的にはならない。 ・ 労働集約型からの脱却に向けて、人事部・管理部は人的資本経営に取り組む方針としている。ただ、会社全体に浸透させるためには、まず実績を残すことが先決と考えており、事務系の職種などで取り組み成果を踏まえて全社に展開していく方針。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特段、人的資本経営に取り組みたいという意図は持っていないが、人材育成を重視しており、従業員が求める教育には積極的に対応している。
サービス業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ いずれ取り組みたいと思っているが、タイミングとして社会的に浸透してからと考えている。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営を必要とする理由は以下の3つである。①人材の確保(若手社員の採用が進まず、社員の平均年齢も上昇傾向にある。人的資本経営を取り入れ、採用面でも有利に進めたい。)②人材育成と定着(慢性的な人材不足から、新人への社内教育が思うようにできておらず、若手社員の退職者が続いている。社内・社外、有償・無償にとらわれず教育を実施していきたい。)③ヒューマンスキルの向上(社内でのコミュニケーションや仕事に対する指導・注意等から、心的要因の疾病や早期退職が多くなっている。環境改善として、カウンセリングの実施や相談窓口を充実させていきたい。)
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人としては理事長のトップダウンで方針が下りてくるが、権限委譲が課題であり、現場社員には職務権限以上のマネジメント能力を欲している。優秀な人材を見つけて採用することが難しい環境にあるため、人的資本経営を行うことで現戦力の底上げを図りたいと考えている。
不動産業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営自体への取組はまだ出来ていないが、新たな制度として、全従業員に経営層に対してやりたいことをプレゼンできる機会を設けており、若手社員のモチベーション向上を進めることが決定している。
建設業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従前に比べ、社会全体で人への投資に対する関心は高まっており、新聞やインターネット等で記事やニュースとして取り上げられる機会が増え、取り組まざるを得ない状況にあると感じている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な取り組みはまだ行っていない。今後は、親会社と連携し、当社の経営戦略と結びつけた取り組み方で良いと考えている。

(2) 取り組んでいる又は取り組みたい具体的な人的資本経営について

【取り組んでいる企業向け、取り組みたい企業向け】

《経営戦略と人材戦略の連動》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略として不足する人材に関してはプロ人材の活用を進めており、エンジニア系の経験者を採用している。 外部研修、講習の活用を進めていきたい。まずは組織作りを強化すべく管理職から育成しており、現在はマネージャーの資質を高める取り組みを行っている。また、専門スキルの取得も推奨しており、今後具体化させたい取り組みである。 個人毎に目標を設定して上長による部下の取り組み状況と進捗を確認している。また、個人の達成度合いとチームの進捗状況を可視化している。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 当社の経営方針に合わせた人材を育てるため、売上よりも品質・納期・CSなどを重視した教育に取り組んでいる。 求める人材像やスキルを明確にしており、入社後の評価制度を設けている。 手順書に基づいてスキルチェックを定期的に行っており、個々にスキル能力を明確にしている。理想と現実のギャップを埋めるため、改善計画を立案している。女性管理職はいないため、1年から2年以内には女性管理職を1名配置したいと考えている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的には、会社としての戦略指針を打ち立て、逆算して「どういった人材」が必要かを抽出する体制に持って行きたいと考えている。現時点の取り組みとしては、会社の戦略指針を立てるために、管理職の育成に注力している。具体的には、部長クラス以上には「経営塾」、課長クラス以上には「マネジメント塾」を受講させ、能力開発を進めている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 長期ビジョンの実現には、人事戦略も重要な要素であり、まずは目指す経営の方向性について従業員から共感を得ていくような仕組み作りを検討している。適材適所によるフレキシブルな配置換えなども進めたいが、こちらはまだ実施できていない。 中期経営計画に合わせた経営数字を達成するため、従業員の採用計画を每期作成している。損益分岐点を上げることを目指すために必要な人数を算定し、今年の方針をまとめている。 組織戦略に伴った評価制度を併走しているが、年1回次年度の経営会議で、評価だけではなく、社員が働きやすい環境作りについて議題として取り上げ、次年度以降から組織的に運営できるように改善活動を行っている。

卸売・小売業、 飲食店	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ さらなる成長を遂げるためには、成果だけではなく、将来に繋がる新しいチャレンジを積極的にする人材を評価する人事評価制度に変更した。 ・ 不足している能力や年代については、中途採用で補充している。また、人員構成のバランスを整備するためにも中途採用には注力している。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前より、親会社(上場)から当社への人材転籍を実施している。営業・電気機器の修理業務・工事資格者など経験者の採用、社内での人材育成、施策毎にマッチした人材の配置転換なども実施している。 ・ 今後は総務などの間接部門が人事面にもっと関わられるような仕組み作りを考えている。そのためには社員の取得している能力の状況、資格取得の状況などを共有化する必要がある。 ・ 女性社員の定着、活躍の場を拡げていきたい。新卒採用を増やし、若手社員のウエートを高めたい。新卒社員はOJT研修等による育成にも注力しており、優秀な人材の囲い込み、育成により、スキルアップを図っていきたい。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長が決めた長期経営計画に順応して採用計画を立てており、具体的には年齢分布図をもとに採用の戦略を練っている。 ・ 今までの価値観に囚われない人事を行っていく方針で、企業戦略において時代に沿ったやり方や人材配置を行っていきたい。
	500 人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全正社員に対して、キャリア・事業内での現状・勤務可能地域などに関する面談を年1回の頻度で実施している。また、今年から所属部署内の人材を知ってもらうことを目的に、1次面談は担当部署の取締役が実施するなどの取り組みを始めている。
運輸・通信業	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベテランになるまでは時間を要するため、ベテラン社員をトレーニングセンターの講師に任命し、教育を続けるほか、他社との差別化を図るため、旅客運送未経験者を中心とした採用を戦略的に進めている。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画を策定しており、それに伴い年度毎のアクションプランを作成している。そのアクションプラン達成に向けて、各企業・事業所単位で何人の人員が必要かを策定し、グループで採用配置している。
サービス業	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員数が増えてきているため、全社員のパーソナルな情報(スキルや頑張り具合)を全員が把握できるような仕組み作りをしたい。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の世代交代を受けて、40代前半など次期課長候補に対して、次世代リーダー研修を開始(外部研修、月一で2年間、内容

		<p>はスキル向上、マネジメント、マインド関連の研修) するなど、幹部人材の育成を戦略的に取り組んでいる。また、社内の能力開発体系表に準じた研修モデルを策定し、各職層に応じた育成にも取り組んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネス戦略マップを策定し、幹部で共有している。一般の従業員については、店舗の従業員を対象にスキルマスターの導入などサービス技術を人事評価に繋げている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界として離職率が高い点を問題視しており、経営戦略として新卒採用に取り組み、上記数値の達成に向けた取り組みと業界イメージの改善に努めている。
不動産業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略と人材戦略を連動させることは重要と感じており、ホールディングスで一括採用してグループ各社に従業員を割り振っていくことで、計画的に人材戦略を実行している。
建設業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金を上げることは費用ではなく、人に対してお金がかかることは投資と捉えるように会社として意識改革を図りたい。 ・ 業務遂行に欠かせない各部署の人材(特に工事部門)への技術承継や教育に注力することを戦略に取り入れている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 来年度からタレントマネジメントシステムを導入するほか、今後の人事制度についても年功序列から能力・成果主義に転換していく予定。

《現在の姿と理想の姿のギャップを定量把握》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材計画に具体的なKPIは無いが、経営戦略上不足している人材を適宜採用することでギャップの解消に繋げている。 ・ 上長による1on1ミーティングを実施し、現状の確認と目標のヒアリングをしている。 ・ スキルチェックは定期的に行っているが、社内での必要性も十分理解できていないため、KPI作成には至っていない。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ まずは、将来のあるべき姿に向けて、どういった人材が必要なのか把握する必要がある。その上で年度ごとに人材教育の計画を策定し、採用活動にも生かしていきたい。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性が占める管理職比率の向上、男性労働者の育児休業取得率の向上、労働者の男女の賃金の差異の是正などをKPIとして設定している。
卸売・小売業、 飲食店	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性管理職を増やす意識はあるものの、部署によっては人員構成上、KPIを設定できない場合もある。そのため、社外へは開示していない。

		<ul style="list-style-type: none"> 人事制度を導入することで、社内で自分の立ち位置を確認すること、キャリアビジョン達成のために必要なやるべき事を明確化すること。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 社内で現在の姿と理想の姿のギャップは把握しているが、定量的な把握はできておらず、従業員に対する開示・発信も行っていない。また、具体的に取り組みたいことは現状なし。 人材計画に関することとは異なるが、人事制度を刷新し、一人ひとりに目標管理制度を行っており、数字評価を可能としている。また、当該評価は全従業員ではないが、各部署の管理職に共有されている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 年齢分布図をもとに計画しており、5年後までの採用計画数は明確になっている。具体的な採用計画と採用状況については、管理職クラスまでを開示している。 従業員に対して経営方針を発信しているが、定量的に示してはいない。ただし、外商部のウィークポイントとなっていた特定の部分に対し、中途採用により補足し強化するなどの取り組みを行っている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 全正社員の経営理念に対する共感度結果やエンゲージメントスコアに基づいてギャップの把握と評価を行っている。また、ギャップを埋めるための施策を毎年10個ほど策定し、実行している。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 中小の運送業では、KPIを設定しても日常業務に追われ、日々数値管理をする人的余裕が無い状況にある。経営陣や運行管理で目標を設定しているが、具体性に乏しく計画倒れになるため、軌道に乗せたい。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 明確なKPIの設定はされていないものの、アクションプランに策定されている人材計画を管理職に公開・共有している。
サービス業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> KPIを設定しており、例えばバッチ（当社内の資格）をいつまでに取らないといけないというような仕組みで運用している。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略マップを基に、幹部を対象としてギャップの共有化を図っている。ただ、従業員や外部への発信は行っていない。 長期的な事業継続のため、新卒採用数の目標値を定めて活動を強化しており、経営幹部層では共有化している。なお、昨今の人材不足などで目標通りには進んでおらず、採用にかかるコストも中途採用以上に重く負担となっている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 現在の姿と理想の姿のギャップは把握しているが、定量的な把握はできておらず、従業員に対する開示・発信も行っていない。
建設業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本経営の定量的な数値把握は困難であるが、従業員に対する情報開示は積極的に行っている。

	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 3年スパンの中期経営計画に人材採用の項目があり、年に1回達成状況を確認している。
--	--------	--

《企業文化への定着》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> 入社時に行動指針の手帳を全社員に配布しており、社内ルールを明文化して指導している。また、月に1度全工場を視察し、全社員に対して訓示している。 個人目標シート(KPI)による取り組みを管理職層から実施し、段階的に全従業員に落とし込むように取り組んでいる。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 全体会議やグループミーティングを年に数回実施しており、「日本文化の担い手」という経営理念を落とし込んでいる。また、マスコミやSNSなどで当社が取り上げられている記事があれば、従業員に対して定期的に発信している。 数年前から全従業員に対して、ソフトウェアを利用してアンケートを実施している。内容としては、エンゲージメントや企業文化に関するものである。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の浸透については、社員教育の中で常時取り組んでおり、会社支給の手帳にも記載している。また、月1回の社長発表会や経営計画発表会で企業理念の浸透を図るケースもあるが、浸透度の進捗を図ったり定量化は行っていない。 マネージャー層向けに経営理念の浸透を目的とした研修を、コロナ禍においては1年に2回オンラインで実施した。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 座学・実技を交えた選抜チームを対象とした勉強会を年1回実施している。
卸売・小売業、 飲食店	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> 月初に、当月の目標・課題を全社員にアンケートフォームを実施し、「やりがい」などの回答を回収している。また、その回答結果によっては、個別にフォローし、従業員のモチベーション維持改善を図っている。 全従業員を対象に満足度調査を実施し、会社への要望や課題などを確認している。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 当社独自のアイデンティティを社内のポータルサイトに掲げている。また、親会社の方針もあり、当社を含めたグループ全体で、全従業員を対象に年1回エンゲージメント調査を実施している。 社内報を年4回発行しており、そこで社長からのメッセージを載せている。年度初めなど節目では役員から発信がある。採用活動においても、入社前の段階で食事会や在籍社員の交流会を設け、

		社風や企業文化を共有することで、入社後とのギャップをなくすように努めている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念は各店舗休憩室に掲示している。社員に向けては年1回経営方針説明会で社長が講話をしている。経営理念は浸透していると感じるが、企業理念の浸透はまだ道半ばの状態にある。 社内報をデジタル化し、全従業員が閲覧出来るようにすることで、会社の歴史を紡いでいきたい。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> これまで培ってきた会社としてのイメージを、経営理念・行動規範などに落とし込んだ冊子を全従業員に配布している。 全職員を対象に、企業理念の浸透度やエンゲージメントをテーマとしたアンケート調査を実施。また、3年前にも同様のアンケートを実施し、その結果をもとに研修内容や教育体系を見える化する等の改善を図った。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣および管理職の意識改革を進めていかなければならない。 社長が経営理念に則した社員向けの発信（全社員向けの手紙など）を毎週行っている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 全社員向けの発信はしていないが、昇格者を対象とした研修時や、社長が講師となり行う、選抜された中堅社員を対象とした社長塾及び将来を担う若手従業員を対象とした次世代を担う従業員研修時に、企業理念や存在意義を発信している。
サービス業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 社員を得意先へ派遣するため、派遣元の考え方や企業文化の影響を受けやすく、当観点の取り組みは大きな課題である。定期的な個別面談などで改善を進めているつもりだが、取り組む環境としては困難な事業形態と感じている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 正社員を対象に、3ヶ月に1回の頻度で社外リソースを使ったエンゲージメント調査を実施している。 朝礼で経営理念の唱和や、年1回開催（コロナ禍中は未開催）される社員の集まりなどで理事長からの講話もあり、浸透していると考えている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 「変革と挑戦」を中期目標として明示しており、100年続く企業を目指すため、每期計画を更新して経営トップから社員に発信している。
不動産業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念や経営方針を適宜発信しているほか、グループ事業の無関連多角化が進む中、新たにパーパスの策定も予定しており、グループに共有および社員への周知を強化していく。
建設業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 企業風土については従業員への浸透を図り、目標達成に向けてベクトルを合わせている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 今年から年1回の全従業員を対象としたエンゲージメント調査

		の実施を予定している。なお、調査実施および調査結果の分析はすべて外部委託となる。
--	--	--

《動的な人材ポートフォリオ》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 全ての従業員と面談を実施し、自身が成長するための目標や計画を作成して定期的に進捗を確認している。それらを継続して行う事で、個人の成長を会社の成長に繋げる。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍以降、従業員数は減少したが、2023 年以降はインバウンド需要の回復を見込み、販売職の採用を強化している。製造職は伝統工芸製品を取り扱う関係上、育成に時間を要するため、採用はやや過剰に行っている。 人材紹介会社などを活用して人材確保を強化しており、入社後は以前と比べ社外セミナーなどへ積極的に参加させるなど、質の向上を図っている。 適材適所の人員配置を心掛け、従業員の意向やマネージャーの評価等を鑑みて、部署変更や職種変更に応じている。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査を実施し、今の仕事以外で興味のある部署を調査し、人材の質、量の最適化に取り組んでいる。積極性、自発性、責任性、協調性などを組み込んだ目標管理シートで、人事評価を行い、年度初めの4月の昇格基準にもしている。 個々のスキル（特性）に合わせた適材適所での人員配置を行っている。ただ、製作と営業においては、セクション異動はほとんどなく、人材の流動性といった観点では課題といえる。
	500 人以上	<ul style="list-style-type: none"> 生産現場での労務環境改善を進めていく。夜勤・早朝など勤務体系が特殊で離職要因に繋がっているほか、外国人労働力が10%を占めるなど、労働力確保が課題となっている。また、これまで個人に任せていた営業も、大手向けには組織営業を取り組める体制を構築していく必要がある。 人材採用に課題を抱えている。B to Bのビジネスモデルで、学生の認知度が低い。入社後のギャップが発生しないよう採用時に注意している。 アンケートに基づいた配置の適正化やジョブローテーションなどについては社内で十分に組み立てていないと思う。チーム単位では、優秀な人材を抱えて出たくないという思いが強く、育成の観点で放出しても弊害がでる。この点は人事部でイニシアチブが取れていない。
卸売・小売業、	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 3 年ほど前からジョブローテーションを開始している。40 代以

飲食店		下の社員を対象としており、多能化を図ると共に、適材適所を模索する狙いがある。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> - 勤続年数毎に具体的な期待値は設定しているものの、職種は大まかなカテゴリー分けのみとなっているため、職種の細分化には取り組みたい。 ・ これまでは現場での権限が強かったが、間接部門が一元で管理・確認でき、配属についても適材適所で提案できるように変えていきたい。 - 事業部ごとに主として人材の量を中心に、必要な課題を把握し、人事に報告して人材の充足・最適化を図っている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状は、入社後の適性診断をもとに配置転換等を行っているが、経験を頼りに業務遂行する部署が多く、配置転換後に働く目的や行動基準が不明瞭になるケースがあるため、異動の基準を明確化して社員が成長を図れるように、6年後までには改定する予定。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 別事業の各責任者を入れ替え、一定期間従事したのち再度元の事業に戻すという、適所適材やシナジー効果を創出するための人事交流を実施している。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規の仕事を受け負う際、現状の従業員で可能かどうか、可能であればどのように配置転換をするか、どの人材が案件に向いているかなど、経営層で人材配置を検討している。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ アクションプランに沿って、人材面で必要な計画を策定している。但し、事業所ごとに必要な人材の質という意味合いでの計画策定までには至っていない。
サービス業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、従業員の個人情報（経歴など）についてはパソコン上で管理しているが、問合せおよびクレームなどへの対応状況については一元的な管理が出来ておらず、共有知識と出来ていない。このため、生産性や顧客対応力向上できるシステムを導入したい。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現業に影響しない範囲で従業員の副業は許可しており、会社としても奨励している。副業者の割合などは把握していない。 ・ 定期的な人事異動は将来を見据えたものとなるが、人事異動は現場主導になる。プロジェクト主体での配置を考えざるを得ない。大手ベンダーから早期退職者やIターン希望者などは受け入れている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入社5年以内の若手正社員を対象に、個々の適正を見極めるための部署間ローテーションを実施している。 ・ 配属に関しては、人材が足りていない部門へ補充する形となっている。今後はサーベイなどを実施し、戦略的な配置が出来るようにしたい。

	500人以上	・ 現状は社長のマンパワーに頼る要素が強く、幹部社員の育成が急務と捉えており、外部セミナーへの参加を推奨している。
不動産業	100人未満	・ 経営計画から逆算し、人材の充足・最適化を図ることまではできていない。
建設業	500人以上	・ 来年度からタレントマネジメントシステムを導入し、人材配置の最適化を図る予定。

《知・経験のダイバーシティ&インクルージョン》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広島県との連携により、外国人の採用を進めたほか、重度障害者の雇用も行っている。外国人は技能実習生に加え、特定技能の社員を採用している。また、元プロアスリートを採用し、4ヶ月程度の研修期間を以て現場で作業させている。 ・ 障害者や外国人を積極的に採用するほか、社内での活躍の場を広げることを年度計画に織り込んでいる。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前から女性・高齢者・外国人などの採用を積極的に行っており、現在は女性従業員の比率が90%を超えている。 ・ 以前より比較的女性や外国人（ミャンマー・インドネシア・中国・ブラジル等）の就労比率が高く、ダイバーシティの土壌は醸成されている社内環境と自負している。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性の活躍推進に取り組んでおり、今後女性の管理職を増やしている方針である。また、全従業員のスキルなどのデータ化に取り組みたい。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性・若手活躍のため育児休業を最大3年まで延長、小学生3年生までは時短を認めている。
卸売・小売業、 飲食店	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ L G B T に対しては会社として寛容な雰囲気があり、柔軟に対応している。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最近2～3年で女性従業員の比率が約20%増えたほか、以前まで0名だった女性営業職が現在4名在籍している。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 子育てサポート企業である「くるみん」の取得を検討している。男性の育児休暇取得促進を図り、採用に繋げたい。今後は女性の管理職比率（現状7%→40%を目指す）を高めたい。その他、子供の傷病休暇（有給休暇とは別）を新設したことで、満足度は高まっている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者を約170名、外国人を約200名雇用しているほか、障害者については全店で1名以上を在籍させている。 ・ 女性活躍を後押しする場「女性の集い」を設けた。
サービス業	100人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状の障害者雇用率は充足されており、女性専用シェルター避難

	300 人未満	者など就職困難者の雇用も積極的に行っている。
	300 人以上 500 人未満	・ 障害者雇用は、リネン業務、清掃業務に配属している。総女性従業員が全体の 70%を占めており、女性従業員の多さから女性の働きやすい職場環境が形成できている。

《リスクリング・学び直し》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の学び直しを目的に、県外の大学院に社員を通わせることで、CADの知識などを習得させたほか、部署を越えたリスクリングにも柔軟に対応している。 ・ 専門的な工場管理の手法を深掘りするため、オンラインの講習を定期的に就業時間内で実施している。生産マイスター検定の資格取得を推奨している。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外セミナーなどに積極的に参加させているほか、公的資格取得に向けた講習や受験料などを会社負担としており、合格者には手当を支給している。 ・ 広島県のリスクリング宣言を掲げており、ITパスポート取得に向けて会社が全額負担している。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ ラーニングマネジメントシステムで無料閲覧可能な環境を整備しているが、従業員の利用率は当初想定を下回っており、周知徹底が課題である。
卸売・小売業、 飲食店	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有料無料の教育研修を実施している。 ・ 異業種の勉強会へ積極的に参加させている。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、リスクリングの予算は設けていないが、社内に必要な資格取得に関する費用は会社で負担している。 ・ 推奨資格を選定し、取得費用の補助、取得時の祝い金制度、親会社との連携による通信教育費用の負担制度はあり、従業員へ資格取得を推奨している。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社独自システムのラーニングボックスを構築し、経営計画などが学べる環境を整えている。今後は、マニュアルの共有知化、給与体系の見直しなどで、専門的なスキルをインセンティブに反映させるような仕組みも考えている。 ・ 資格取得の通信教育や受験費用の補助は行っている。ITパスポート試験のサポート等を通じてデジタル人材の育成などに力を入れていきたい。
	500 人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社が必要とする資格等（通信教育）を受講する従業員に対しては、取得にかかる費用のうち 50%を会社が補助している。また、近時は関連する大学院への派遣や全管理職を対象としたITパ

		スポーツの受験促進などを実施している。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	・ 社外研修への参加を奨励しているほか、社内でも希望者に観光研修（観光ルートの学習）を実施している。また、英語を中心とした語学学習も社内に取り入れている。
	300人以上 500人未満	・ 国際物流に必要な通関業の資格や経理の簿記など、必要な資格に対する支援制度を策定している。
サービス業	100人未満	・ 同業種学会への参加や外部医療技術講習会への参加、内部医療技術講習会の実施などを現在行っている。 ・ 年度初めに、従業員の目標や今後のキャリアについて面接を行う。その際に、足りてないことを見つめ直し、必要に応じて研修で学び治す。
	100人以上 300人未満	・ 個人の伸ばしたい分野に対して、提携コンサルタントの活用以外に、学習分野を問わず年間5万円の研修費支援（自由選択可能）を実施している。 ・ 資格取得支援の制度はないが、キャリアカウンセラーなど事業に必要な資格支援の制度はある。また、職員が大学院に進学するための支援金制度がある（現在も1名進学中）。
	300人以上 500人未満	・ 社内に必要な資格（土木系や工事系の資格など）の取得に関する費用は会社で全額負担しているほか、合格時には一時金を支給している。
不動産業	100人未満	・ 資格取得に対する支援制度を構築しており、リスクリングを支援している。社員のアイデアを大切にしており、それを積極的に取り入れる制度の運用を開始する。
建設業	100人以上 300人未満	・ コロナ禍の令和3年より希望する社員に対し、業務遂行に役立つものであれば、受講費用を会社負担として、個々のスキルアップを奨励している。
	500人以上	・ 会社が定型の通信教育メニューを用意しており、受講する従業員に対しては費用の7割を補助している。

《従業員エンゲージメント》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	・ 従業員のモチベーション向上に繋げるべく働き方改革を推進しており、職場環境を向上させている。 ・ 社員向けの満足度調査を実施し始めている。今後は数値化して社員に展開していく意向。 ・ 上長による1on1ミーティングを実施し、現状の確認と目標をヒアリングしている。
	100人以上	・ 勤続5年毎に永年勤続賞を設けており、金一封を支給している。

	300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若手従業員を対象とした社内委員会制度を設けており、部署間を超えた組織として、各グループで社内イベント、社内報製作、社会科見学実施、ボランティア活動などを行い、社内で優秀と評価された組織には褒章する制度を作った。 ・ 定期的に社員へのアンケート調査を実施しており、全社員のデータが保管されている。アンケート結果では評価に対する不満は残るものの、働く環境は改善傾向にある。組織改革にも着手しており、これまでは総務部人事課のみであったが、人事部を新たに組成し、人材育成、採用強化に繋げる方針。 ・ 従業員からの部署変更や職種変更の申し出に対し、マネージャーの評価のもと極力希望に沿う形の人員配置に注力することでやりがいに繋げている。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の副業を認めている。有休積立保存は最高 100 日としており、有休取得率も 70%と高い。社内では多数のクラブ活動を行っており、従業員もモチベーション向上に向けた取り組みは積極的に行っている。毎月労使で生産計画について話し合い、働き過ぎを防いでいる（月 5 h 以内）。 ・ 中期経営方針として、「従業員ファースト」「働き甲斐のある働きやすい職場」を掲げている。今年を含め 3 年がかりで給与を上げている他、有給休暇を 1 人当たり年間 15 日以上取得することを目標としている。今後は、DX化や省力化・省人化機械の導入、全社員の満足度調査などに取り組んでいきたい。
	500 人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年 1 回自己申告書を提出させ、キャリアビジョンやエンゲージメントに関連する質問を投げかけている。マネージャーとの定期ミーティングで、やりがいやビジョンへの共感、自己成長の実感を働きかけるとともに、多様性に対応した「個を尊重する」環境作りを進めている。 ・ GPTW(Great Place To Work)を活用し、働きがいのある会社ランキングの採点項目となるアンケートを年 1 回直接雇用の全社員に対して行っている。アンケート結果については、前年との比較・分析を実施している。前年比の資料作成が負担だが、結果は役員に報告してから各本部に落とし込まれ、本部単位で何をするかを決定している。また、1 年後には反省会・結果報告会がある。 ・ ストレスチェックや自己申告の実施。今後は新たな人事評価制度のサーベイを実施する予定。
卸売・小売業、 飲食店	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求める人材像やスキルを明確にしており、入社後の評価制度を設けている。有料無料の教育研修を受講させることでモチベーショ

		<p>ンアップに繋げている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「Wevox」を活用し、月に1回仕事環境などのアンケートを実施している。質問項目は30～40程度あり、毎月聞き方を少しずつ変えている。また、代表が社員全員に年3～4回程度の面談を実施しており、職場環境の改善に繋げている。 ・ 期初段階にマネージャーと相談して設定した期初目標に対する達成度合いによる賞与査定を実施している。業績がよい場合、期末に3回目の賞与支給を実施し、社員のモチベーションアップに繋げている。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社員を対象に年1回に自己申告を提出しており、現状の職場環境や希望部署などのヒアリングを行っている。内容については上長が分からないようになっており、総務部長と役員で共有されており、社内改善に繋げている。 ・ 短時間勤務制度や副業を認めているほか、完全週休2日制を導入し、モチベーションアップにつなげている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正社員については、年1回に個別面談を実施している。社歴3年未満の正社員は、人事部門が3ヶ月に1回面談し、ケアすることで、2年目の離職率低減に繋げている。 ・ 各部署において、各人で適正な目標を設定し、それに対する成果や、その結果を持って行うフィードバックでエンゲージメントを高めている。 ・ 労働組合側が従業員満足度調査を行っており、内容を共有している。今後は、人材の育成に関して管理職の人事評価に組み込んでいきたい。 ・ 営業・整備の声を吸い上げるため、役員が現場を定期訪問し、従業員の声を直接聞きながら環境整備に取り組んでいる。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正社員と勤続年数が高いパートタイマーを対象に、年2回のエンゲージメントサーベイを実施している。また、関係する管理職が参加した2日間の研修でサーベイ結果をアウトプットしている。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ エンゲージメントの向上を目的として、お客さまから感謝の言葉を直接もらえる機会を創出している。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価面接の際には、従業員の希望・要望等をヒアリングし、可能な限り対応することでモチベーションの維持・向上に取り組んでいる。
サービス業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業職・事務職など職種別に分けて社内業務の効率アップにつながった従業員には賞与がプラスとなる規定を設けている。 ・ 1人1人が自分の得意な分野を仕事に生かせるように、無記名アンケートによる現状把握と配置転換などを日々行っている。

	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 昇格候補者向けの研修を設けることで、モチベーションの向上に繋がっています。 現状では年間または半年間で、業務に関わる目標を設定している。また定期的に報告会を実施し、上長からアドバイスをして精度を上げるとともに、取り組んだ内容を発表する機会をすることで、全員が同じ方向を見て進められる環境づくりに取り組んでいる。 e a p(メンタルヘルス)の中でやりがい等をチェックしている。満足度は類推で把握するのみ。記名式だが会社には無記名でフィードバックがある。福利厚生の実等参考にしてている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 永続的雇用が行えるように、年齢とともに業務内容を変えるなどの取り組みはしており、モチベーションが低下しないようにしている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 半期に1回、従業員全員からアンケートを回収している。アンケートでは会社に対する要望、不満などをヒアリングし、給与面、服装など、要望を随時取り入れている。
建設業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> 令和元年より従業員提案のもと、1年に1回各部署でMVPを従業員が選出し、報奨金を支給する制度を構築している。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> 今年から年1回の全従業員を対象としたエンゲージメント調査の実施を予定している(調査実施および調査結果の分析はすべて外部委託)。なお、3年程前から部署毎のエンゲージメント調査は行っていた。

《時間や場所にとらわれない働き方》

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> 営業社員はリモートでの勤務を推奨している。 リモートワークは現状難しい状況にある。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍よりも前から、配偶者の転勤などで通勤ができない従業員に対して在宅勤務の制度を設けて運用している。製造関連の従業員には自宅へ材料を発送することで運用している。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> 製造業であるため、現場で製造に従事する社員はリモート対応が難しい。 コロナ禍では対応可能な部門のみリモートを進めたが、現在は出社を進めており消極的である。ただし、介護などの個人的事情によっては個別に対応する。 リモートワークが行える環境は整備している。現状においても、正社員のうち50名から60名は在宅勤務を選択している。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍以降、営業職の直行・直帰の活用やWeb会議の活用が

		<p>増えた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務は特別な事情がない限り許可していない。製造現場はリモートが難しく、業務上の公平・不公平があるのであまり前向きには考えていない。
卸売・小売業、 飲食店	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 部門によっては出社が必須のケースもあるが、フルリモートの社員もいる。女性が多い職場のため、子育て環境に応じて柔軟に対応している。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍における3密を回避するため、外勤社員向けに150台のノートPCを購入した。すべて外出先で完結出来るようにリモートワークが可能な体制を整えた。これにより、直行、直帰が可能となり、効率的な営業活動が展開出来るようになったが、全社員には浸透しておらず、運用には課題を残している。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 店舗でのリモートワークは困難であるが、バックオフィスではリモートワークを推奨している。結婚して引っ越すケースでは、リモートにより退職を防止した。
	500 人以上	<ul style="list-style-type: none"> 取り組めておらず、セキュリティ上もリモートワークはできないため、課題と感じている。
運輸・通信業	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 運送業におけるリモート化は、IT点呼の導入。経理総務関連ではクラウド化したいが、設備投資への資金負担や実務的なスキル向上に課題がある。 運輸・倉庫・経理システムをリモートで操作できる環境は設置済。 乗務員は難しいが、内勤社員であればリモートワークの希望を受け付けている。
サービス業	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍以降、本店では現場職を除いた従業員のリモートワークを実施しており、コロナ禍の影響が薄れた現在でも継続中である。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務については現状でも一部社員が実施しているが、システム投資などの管理環境が十分に整っていないほか、技術スキルが不足している技術者や、個人情報扱っている部署では、環境を整えてもまだ実施が難しいと感じる。今後は専用ツール等を積極的に使い、在宅勤務も対応可能な職場環境を作っていきたい。
	300 人以上 500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 事務職はリモートを活用した在宅勤務を実施している。将来的には、ジョブ型雇用の運営を考えている。

(3) 人的資本経営の取組後の効果や取り組んで良かった点および取り組んで良くなかった点や、出てきた課題、課題解決方法について【取り組んでいる企業向け】

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100 人未満	《取り組んで良かったこと》

		<ul style="list-style-type: none"> ・ リスキリングなどで社員の底上げを図ることで、厳しい営業環境を乗り越えることができた。 <p>《取り組んで良くなかったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 想定通りの結果は出ておらず、コスト負担も感じている。 <p>《課題解決方法》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスキリングを促進することで社員のさらなるレベルアップを図り、チーム体制を敷いて教育を続ける。
	100人以上 300人未満	<p>《取り組んで良かったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マスコミやSNSなどで当社が取り上げられている記事の定期的な発信や、永年勤続賞制度の採用などで、従業員のモチベーションが向上したほか、愛社精神が醸成された。 ・ 中期経営計画の達成に寄与した。 ・ 社内の風通しが良くなり、従業員のモチベーションが向上した。 <p>《取り組んで良くなかったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取り組むことで一定の従業員は業務量が想定以上に増えた。 <p>《課題解決方法》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特にコンサルタントの指示を理解できるようなコミュニケーションを取ることを意識した。課題に対して、ひとりで取り組むのではなく、チームみんなで取り組むといった意識を常に持つようにした。
	500人以上	<p>《取り組んで良かったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員のエンゲージメントサーベイや向上に向けて、自己申告書の内容をリニューアルした。マネージャーとの面談時に、やりがいや働きやすさといったキーワードが出始め、コミュニケーションのきっかけ作りが行えた。また、人的資本について人事部内における意識醸成が図られた。 <p>《取り組んで良くなかったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員からの要望が多くなった。新入社員向けに偏重している。 <p>《課題解決方法》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事研修を企画し、マネージャー、従業員に人的資本の考え方を浸透させていく。
卸売・小売業、 飲食店	100人未満	<p>《取り組んで良かったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状なし。効果はこれから発揮されると考えている。
	100人以上 300人未満	<p>《取り組んで良かったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エンゲージメント調査を例として挙げれば、取り組み始めた頃と比べて、幹部層と従業員とのコミュニケーションが深まっている。
	300人以上	<p>《取り組んで良かったこと》</p>

	500 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 働く目的が明確になり、従業員にプロ意識が芽生えてきた。エンゲージメントや愛社精神が向上していると感じる。 <p>《取り組んで良くなかったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> 長年勤務している従業員で目的意識のない人の処遇。 <p>《課題解決方法》</p> <ul style="list-style-type: none"> 存在ではなく貢献に給与を支払う仕組みに変えていく。
運輸・通信業	100 人以上 300 人未満	<p>《取り組んで良かったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> わずかではあるが、経営陣の意識変化をもたらすことができた。 <p>《取り組んで良くなかったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> 課題が多く、理想の姿までは長い道のりで進んでいない。
サービス業	100 人以上 300 人未満	<p>《取り組んで良かったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員のモチベーション向上や離職率低下に繋がっていることが良かった点です。 <p>《取り組んで良くなかったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> リモートでの研修主体では効果が薄かった点です。 <p>《課題解決方法》</p> <ul style="list-style-type: none"> この点については、現在対面研修に切り替えています。
	500 人以上	<p>《取り組んで良かったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> これまで優秀な人材が退職するケースもあったが、人事評価制度の導入や研修制度の充実などで、幹部社員まで成長する社員が増加した。 <p>《取り組んで良くなかったこと》</p> <ul style="list-style-type: none"> 待遇が大幅に改善したことで、管理職と現場社員との給与面の差が縮まり、出世意欲の低下に繋がった。 <p>《課題解決方法》</p> <ul style="list-style-type: none"> 幹部社員のさらなる能力引き上げを目指している。

(4) 人的資本経営への取り組みに対する問題点や不安点について

【取り組んでいる企業向け、取り組みたい企業向け】

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 人材に関する制度がありすぎて情報過多になっている。 同規模の企業で取り組み事例が少なく、成功例や失敗例などが分かりにくい（知りたい）。 個人能力の把握と全体でのバランス調整が課題。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> 従業員毎の価値観の違いや、多様性に対応ができるのかが不安。 求められている要求事項が全容把握できていないため、指標を示してもらえるとやりやすいと感じている。
	300 人以上	<ul style="list-style-type: none"> 何から取り組めば良いか分からないというのが本音。当社の課題

	500 人未満	<p>としては、待っていれば親会社から仕事が来るという体制から脱却出来ない点であり、組織風土の改革が挙げられるが、営業戦略の策定や発信など積極的に行えていない点を不安に感じている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後は女性活躍推進のためのワーキンググループを立ち上げ、月1回の頻度でグループディスカッションを進めていきたいと考えているが、ワーキンググループの意見を経営者層が取り入れるに当たり、仕事に対する不平不満しかでないのではないかと不安点がある。 ・ 育休の取得率について男女別の情報を公開したことで、新卒の採用が増加していると感じる。今後は女性役員の登用を検討しており、対外公表することで、優秀な人材獲得に繋がりたいと考えている。ただし、人的資本経営（人材育成、教育）には資金が必要であり、どこまで投資をするかについては社内で賛否があるが、経営トップ層のコミットをもとに取り組んでいる。就業時間との兼ね合いが悩み。
	500 人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先行している企業の取り組みを真似したいが、関連する情報がありすぎて、自社に合う取り組みの採択に迷うことが多い。 ・ タレントマネジメントが出来ておらず、人事が感覚では無くどんな能力があるかを精緻に把握し、システム化して適材適所を即時実行出来るようにしたい。 ・ ギャップの定量化について課題抽出が遅れていること。また、生成AIなどの技術革新が進むと、これまで人手が必要だったところが不要となるケースも想定される。そうすると今必要としている人材が変わってくるため、時代の変化のスピード感について行けるかという不安はある。 ・ 各社員のスキルに見える化について、誰がどう評価するか、評価のバランス・正確性をどう担保するかが今後の課題。
卸売・小売業、 飲食店	100 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人に係る費用がコストではなく資本という考え方の定着には時間がかかる。 ・ 数値化したものを仕組み化するためのコストや、労力がかかる面が問題となっている。 ・ 企業理念が無く、経営戦略を社員に浸透させるのが難しいこと。 ・ 組織運営における認識について、経営層と管理職層にギャップがあり、その改善ができていない点。 ・ 経営者層の一部は人的資本経営に対する意識が低く、社内風土として未だにトップダウンの意識が根強い面が問題点と考えている。実務担当者として何が必要であるか不明であり、どこに相談すれば良いのかも分からない。経営陣を主体に人事評価制度など

		<p>のルール構築をしても、従業員へ浸透せず協力が得られないと、評価制度が形骸化する可能性が高いと考えている。</p>
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ コストをかけて人的資本経営に取り組んだ場合、そのコストに見合った効果がでるのか、人的資本経営を知らない従業員が多く、新たな取り組みに対しての理解を得ることができるのか。 ・ 現状では会社が必要とする人材採用ができていないと感じる。部署からのニーズは分かっているが、当てはまる人材を見つけるのに苦労しており、採用を優先すると採用後のミスマッチも起きやすくなっている。 ・ 当社は合併した経緯があり、旧会社で行ってきた研修・教育などが異なるため、そのギャップを解消するべく少しずつ取り組んでいる途上にあり、全社的な教育・研修に関するような体系づくりはその次の段階となっている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去の成功に囚われており、人的資本経営の考え方を従業員に浸透させていかなければ成長は難しいと認識している。人材採用が困難となっていることについて不安を抱いている。 ・ 過去外部コンサルを招聘し、人事評価制度を導入しているが、整備部門などの専門分野の評価制度が十分に構築できず、階層毎の目標設定が出来ていないため、現在は賞与算定時に一部活用するのみとなっている。考課者側の評価にばらつきがあるが、考課者研修等は行っておらず、実質的には形骸化している。全般的には人的資本経営に対する取り組みが、目の前の業務、数字を優先することで後回しとなっている。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 幹部候補生の育成と採用が課題となっている。従業員の育成という面で、管理職がPDCAを継続的に行う体制づくりが必要であると認識している。具体的には、若手社員を研修に参加させる際、参加する前に「どういった期待を込めて送り出しているのか」、受講後は「何を学んでどう生かしていきたいのか」、その後も定期的に進捗を確認することなどに取り組むことが課題である。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業においては、経験値で仕事を進めることが多く、専門的な知識を持った人材が経営改革を行うレベルの取り組みでないと、やった感のみで終わってしまう。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員はいつ退職するかわからず、どのレベルの教育を実施していくか明確な線引きができていない。そのため、従業員教育を充実させても、人材投資という観点では、投資した従業員が早期で退職してしまうと投資回収できないというケースが懸念されるため、計画的な従業員教育が進められない状況がある。
サービス業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ これから管理職になる従業員が人的資本経営をどのように考え

		<p>るかについて、年代や立場によるギャップが発生しないか、ギャップの発生により退職者が増えていく可能性が高まらないかが不安である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営に対する取り組み方法や取り組み後、なっていたい企業像、ギャップの定量化など取り組みに対する仕組みがあいまいな部分が多く存在するため、問題点や不安点の具体的な把握に至っていない。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取り組むメリットや具体的な効果を周知頂きたい。 ・ 経営層である創業家の人的資本経営に対する理解・習熟度が不足している。
不動産業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営への取組の前段階として、マンパワー不足や人員補填が重要課題となっており、現状育成へ時間を割くことが出来ていない。
建設業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織が大きいため、幹部層に対してまず提案するまでに時間が掛かることが問題点。実行するにもそれを取りまとめるスタッフがいない。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、人的資本経営に関連するツール（制度面、システムなど）をそろえている段階であるが、今後はそれをどのように活用していけるかについて不安点がある。

(5) 国や県に希望する支援施策等について

【取り組んでいる企業向け、取り組みたい企業向け】

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 補助金や助成金などの案内は現状HPでの公開が主体であるが、もう少しわかりやすくしてほしい。 ・ 現状の制度では年齢などの条件が厳しいため、年齢・条件を緩和し研修に対する補助金を出して欲しい。異業種が交流できるような、エンゲージメントを高めるためのイベントを開催してほしい。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大企業サイドに重点を置かず、中小企業サイドの現状に即した施策等を進めてほしい。 ・ 「人的資本経営」について学びの場をもっと多く設けて欲しい。 ・ 人的資本経営に関する周知を徹底して欲しい。広島県から受けたプッシュ型コンサル支援には大変満足しており、今後も同様の企業向け支援は継続して欲しいと考えている。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本に対する情報提供、研修などを行って欲しい。 ・ 同規模クラスの他社で取り組んでいる人的資本経営に関する成功事例を紹介してほしい。

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営の取り組みを開示することでのメリットを訴求して欲しい。
	500人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事制度や労働問題などに個別に対応して貰える専門的な相談窓口があれば活用したい。 ・ もう少し外国人を雇用しやすい制度づくりを行ってほしい。
卸売・小売業、 飲食店	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営の認知度を向上させる取り組みを行ってほしい。 ・ 採用を積極的にしている企業に対して、後押しする助成金などの支援が欲しい。 ・ ハローワークなどで母子家庭の人物を雇用した場合、助成金の対象になっているが、幅広い人材を登用したいため、助成金の対象者を拡大してほしい。 ・ 人材採用に関する支援や情報が欲しい。業種毎の支援を希望する。テレワークが拡大して以降、小売業は人手不足となっている。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広島県の就業者人口を増やすことを目的とした施策等を進めてほしい。 ・ 経営を担えるような人材は中途採用で獲得しているが、中途採用は紹介会社等へ多額の支払いが発生するため、そのような人材確保を支援する補助金などの導入を希望したい。 ・ 人的資本経営に関する研究会、相談窓口があれば良い。人的資本経営に関する他社との情報共有をして欲しい。
	300人以上 500人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材教育にかかる補助金制度があるとよい。就労意欲を高めるため、子育て支援の強化により働きやすい環境を構築してほしい。 ・ 人材採用に苦戦している業界に対して、IターンやUターンを対象とした県外での合同説明会など、採用に向けた支援が欲しい。 ・ 「業績が良い」かつ「従業員満足度が高い」を両立している会社がどういう経営をしているのか、情報の共有をお願いしたい。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業種に特化したコンサル会社が、実際に企業へコンサル人材を派遣して、施策の立案、管理体制の構築、予実管理実務・分析と改善方法の施策立案を繰り返し行える程度の期間は人的指導が必要であり、それを実現するための資金的補助が必要である。
サービス業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他業種からの転職者対応でキャリアアップ助成金を活用して役に立っており、今後も同様の支援を受けたいと考えている。更なる労働者の流動化や転職後の育成支援については、より厚い支援施策を打ち出して欲しい。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ セミナーや勉強会の開催は良いが、実際に人的資本経営を実践し上手くいっている会社の現場を見る機会を設けてほしい。 ・ 各企業が取り組んでいることについて、しっかり評価をしてほしい。

建設業	100人以上 300人未満	・ 国や県の人的資本経営に関する周知活動が不十分で、認知度は低いと思われる。職業能力開発促進センター（ポリテクセンター）のような費用が安く、相談しやすい窓口を増やしてもらいたい。
-----	------------------	---

【取り組む予定のない企業向けインタビュー調査】

(1) 人的資本経営への取り組み意欲及びその理由について

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100 人未満	・ 「人的資本経営」をはじめて聞いたため、現状取り組み予定はない。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業理念浸透の観点では取り組み意欲がある。特に、新卒社員には会社内のルール、企業理念などが書かれた手帳を配布して定期的に啓蒙しており、今後強化していきたい。 ・ 継続的な事業運営を行うためには、人材が重要と認識しているため、関連する取り組みに対する意欲はある。 ・ 従業員の教育体系を見直すなど、育成に関する面での取り組み意欲はある。従業員の質を強化しエンゲージメントを高めてもらうような取り組みもしていきたい。
卸売・小売業、 飲食店	100 人未満	・ 特に意欲はなく、将来的な課題としても捉えていない。
	100 人以上 300 人未満	・ 人的資本経営をよく理解できていない。また、投資に見合う効果がよくわからないため、現状は取り組む意欲がない。
運輸・通信業	100 人以上 300 人未満	・ 具体的にどのように取り組めばよいかわからない状態である。運送業界は人手不足で、人的資本経営を活用しなければ事業の継続性がみえないと感じるため、話しを聞けば取り組んでいきたいと感じる。
サービス業	100 人以上 300 人未満	・ 今後の人材確保や技術力維持のためには取り組むことが必要と認識している。

(2) 人的資本経営への取り組み意欲がない理由について

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100 人未満	・ 当社の事業内容を鑑みると、やる意味がないのではないかと感じている。従業員満足度調査も過去に検討したことがあるが、費用対効果が薄いと結論となった。
	100 人以上 300 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営トップに人的資本経営に関する意識や認識がない。また、人的資本経営の意味合いも明確に理解しておらず、取り組みようがない。そして、従業員からも教育や研修の要望などは聞かれず、社内全体でそのような機会の必要性が認識されていない。 ・ 意欲がないわけではない。これまでも事業内容に沿った能力向上に繋がる育成については、全て会社が負担している。ただし、その他の取り組み事項や事業に関係のない能力開発については負担する予定はない。
卸売・小売業、 飲食店	100 人未満	・ 取り組むメリットについてよく分からないというのが正直な感想である。今後、必要になるかという視点に立っても、組合員を

		対象とする従業員の業務に関連性は乏しいと考えており、必要性を感じていない。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕組みをよく理解できていないほか、投資効果に見合うかどうかの判断ができない。 ・ そもそも人材に対する取り組みは実施しており、各取り組みについての課題は感じるものの、人的資本経営に取り組まなければならない理由がなく、そのような状況にあるとも感じない。また、人的資本経営についての知識がなく、担当出来る人材も居ない。

(3) 国や県に希望する支援施策等について

業種	企業規模	主なコメント
製造業	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広島県では、リスクリングに関してITパスポートの支援しかないとの認識でいるため、対象の幅を広げて欲しい。
	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内で教育できない専門スキル等の育成に繋がるセミナー等を開催して欲しい。また、関連する助成制度なども増やしてほしい。 ・ 人事制度・教育制度・評価制度を見直すコンサルティングなどを受けると数百万円というコストが発生するため、それを補填する補助金や助成金等の制度があれば前向きに検討できる。
卸売・小売業、 飲食店	100人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本経営がどういう内容か、どういうメリットがあるかなどを周知してほしい。正直導入を検討する前段階にも至っていない。
運輸・通信業	100人以上 300人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成功している同業他社の取り組み事例などを紹介してほしい。

IV 參考資料

調査票

企業の人材戦略に関するアンケート調査

I. 企業概要

問1：回答者情報および企業などの属性についてお聞かせください。

貴社名			
担当者名			
部署・役職名	() ① 経営者 ② 管理職 ③ 非管理職	従業員人数 (常用パート含む)	_____人
電 話			E-mail
業種・産業分類	①水産・農林 ②鉱業 ③建設業 ④製造業 ⑤電気・ガス業 ⑥運輸・情報通信業 ⑦卸・小売業 ⑧金融・保険業 ⑨不動産業 ⑩サービス業 ⑪その他 ()		
企業区分	①持ち株会社 (→以降の設問には、グループ全体の状況についてご回答ください) ②非持ち株会社		

問2：新型コロナ感染拡大前の2019年度決算（概ね2020年3月末までに終了した決算期）と2022年度決算（概ね2023年3月末までに終了した決算期）を比較した際に、業績がどのように変化したかについてお聞かせください。（単一回答）

売上高変化率		
①50%以上減少	②20%以上～50%未満減少	③10%以上～20%未満減少
④変わらない	⑤10%以上～20%未満増加	⑥20%以上～50%未満増加
⑦50%以上増加		
営業利益変化率		
①50%以上減少	②20%以上～50%未満減少	③10%以上～20%未満減少
④変わらない	⑤10%以上～20%未満増加	⑥20%以上～50%未満増加
⑦50%以上増加		

II. 働き方に関する制度や評価などについて

問3：働き方に関する制度や評価などについて該当するもの全てに○を付けてください。（複数回答可）

分類	選択肢
多様な働き方	①【65歳以降への定年の引き上げ】 ②【週休3日制度】 ③【多様な正社員制度（短時間社員制度を含む）】 <small>※勤務地や仕事内容、労働時間が限定された形で働く正社員制度のこと</small> ④【在宅勤務を含むリモートワーク】 ⑤【従業員の副業・兼業の許諾】 ⑥【社外からの副業・兼業者の受け入れ】

働きやすい職場環境	<p>①【LGBTQ への対応】 ※女性同性愛者、男性同性愛者、両性愛者トランスジェンダー、性自認が定まらない人などの性的指向の方々を受け入れること</p> <p>②【積立保存休暇】 ※失効した年次有給休暇を積み立てて、病気の長期療養やけがの治療等が発生した際に利用できる休暇</p> <p>③【カムバック制度】 ※育児・介護・配偶者の転勤により退職した従業員に、再就労できる状態になった際に復職してもらう制度</p>
人材開発 ・人材育成	<p>①【管理職研修】 ※管理職の業務を行うために必要な基礎的なスキルを身につける研修</p> <p>②【リーダーシップ研修】 ※企業の中でリーダーシップを特に発揮してほしい人材に対して行われる研修</p> <p>③【コンプライアンス研修】 ※仕事に関連する法律や規律、企業を取り巻くリスクを学び、改善できるようになるための研修</p> <p>④【業務内教育（OJT）制度】 ※新人や業務未経験者に必要なスキルや知識を、上司や先輩などのトレーナー（OJT 担当者）が実務を通じて指導していく教育制度</p> <p>⑤【業務外教育（Off-JT）制度】 ※職場や通常の業務から離れ、外部から講師を招いて座学で仕事に必要なとされる能力を養うなど、特別に時間や場所を取って行う教育・学習制度</p> <p>⑥【自己啓発支援】 ※将来役に立つかもしれない学びについて、費用の一部を会社から補助する制度</p> <p>⑦【リスキリング支援】 ※従業員のスキルの学び直しを促進し、自律的なキャリア構築を支援する制度</p>
評価制度	<p>①【360 度評価】 ※上司だけでなく同僚や部下からも評価を行う制度</p> <p>②【目標管理制度】 ※個別またはグループごとに目標を設定し、それに対する達成度合いで評価を決める制度</p> <p>③【社内技術評価】 ※技術職に対して、定めた評価基準の下で公平性のある人事評価を行う制度</p>
県や国の 認定・登録制度の 活用	<p>①【広島県働き方改革実践企業（終了）】（認定年度：_____年度）</p> <p>②【広島県リスキリング宣言企業】</p> <p>③【広島県仕事と家庭の両立支援登録企業】</p> <p>④【イクボス同盟ひろしま】</p> <p>⑤【「ひろしま企業健康宣言」認定企業】</p> <hr/> <p>⑥【えるぼし・プラチナえるぼし認定企業】</p> <p>⑦【トライくるみん、くるみん、プラチナくるみん認定企業】</p> <p>⑧【ユースエール認定企業】</p> <hr/> <p>⑨【GPTW 働きがい認定企業】</p> <p>⑩【その他】（登録・認定制度名称：_____）</p>
その他	①その他の取り組み（_____）
該当なし	①いずれも該当しない

問4：具体的な人材育成の取り組みについて、各項目のうち該当するもの全てに○を付けてください。(複数回答可)

カテゴリ	項目
人物像・ 評価制度	①会社として求める人物像やスキルを明確にしている ②評価制度を設けている ③評価制度を定期的に見直している ④その他 () ⑤特になし
業務内教育 制度 (OJT)	①目標や達成基準などを記入した育成計画の作成 ②新人・未経験者への指導員の育成・研修 ③業務マニュアルの作成 ④必要なスキルの明確化 ⑤担当業務の明確化 ⑥新人・未経験者へ指導員が指導しやすい風土の醸成 ⑦定期的な個別面談などの設定 ⑧その他 () ⑨特になし
業務外学習 制度 (Off-JT)	①有料の教育研修などを受講している ②無料の教育研修などを受講している ③その他 () ④特になし
自己啓発支援	①資格取得の費用補助 ②書籍等購入の費用補助 ③研修やセミナーの受講費用補助 ④資格取得による一時金支給や昇給 ⑤eラーニングや通信教育等の費用補助 ⑥その他 () ⑦特になし

問5：従業員のデータを見える化させるために取り組んでいるものについてお聞かせください。(複数回答可)

①エンゲージメントサーベイ ※従業員と企業間の関係性の状態を数値化して、現状を把握するための社内調査のこと
②360度評価 ※上司だけでなく同僚や部下からも評価を行う制度のこと
③スキル調査 ※従業員それぞれのスキルを把握するための調査のこと
④従業員の意識・満足度調査
⑤その他 ()
⑥特になし

⇒⑥特になしの場合は、問7へ

問6：問5のデータの活用方法についてお聞かせください。(複数回答可)

①人材戦略の進捗や成果を測るために活用
②経営戦略の進捗や実現可能性を測るために活用
③一部または全部を従業員に開示し、経営陣との積極的な対話を行うために活用
④一部または全部を投資家等のステークホルダーに開示し、対話を行うために活用
⑤その他 ()
⑥特になし

問7：人材戦略や人材育成に取り組む目的についてお聞かせください。(複数回答可)

①採用力の向上	②従業員の定着率向上
③従業員の能力向上	④業績の向上
⑤従業員の満足度向上	⑥顧客の満足度向上
⑦その他 ()	

問8：貴社において、人材戦略や人材育成の策定・実行を主導しているのはどなたかお聞かせください。(単一回答)

①最高経営責任者(社長等)	②管理部門一般を担当している役員
③事業部門を担当している役員	④事業部門と管理部門の双方を担当している役員
⑤人材戦略や人事担当の専任役員(役職名：(例) CHRO)	
⑥人事専任部門(人事部・人事課など)の管理職	⑦総務などの管理一般部門の管理職
⑧その他 ()	

問9：直近決算期の「人材育成」(問4の人材育成項目に当たるもの)や「福利厚生」へのおおよその投資額についてお聞かせください。

人材育成への投資額： 約 _____ 万円
福利厚生への投資額： 約 _____ 万円

問10：人材戦略や人材育成に取り組んだことによる効果・メリットについてお聞かせください。(複数回答可)

①採用力の向上	②従業員の定着率向上
③従業員の能力向上	④業績の向上
⑤従業員の満足度向上	⑥顧客の満足度向上
⑦中核人材の充足	⑧その他 ()

※中核人材：事業上の様々な業務において中核を担う人材、もしくは特殊な資格や専門性の高い就業経験を有する即戦力たる人材

問11：人材戦略や人材育成に取り組むうえでの課題についてお聞かせください。(複数回答可)

①誰に相談したらよいかわからない	②社内に推進できる人材がない
③制度やシステムを整えるための費用が掛かる	④専門家へ相談するための費用が掛かる
⑤取り組みの成果が見えにくい、見えない	⑥その他 ()

Ⅲ. 人的資本経営について

問 12：人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方を「人的資本経営」と言います(概要について別紙を参照ください)。人的資本経営についてご存じかをお聞かせください。(単一回答)

①よく知っている	②聞いたことがある	③初めて聞いた
----------	-----------	---------

問 13：人的資本経営を実践するにあたり、以下の内容が重要であるとされています。以下の項目の中で、すでに取り組んでいることや、重要だと思う項目について、該当するもの全てにチェックを付けてください。(複数回答可)

既に取り 組んでい る項目	重要だと 思う項目	視点と要素
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【経営戦略と人材戦略の連動】 ※企業価値を向上させるには「経営戦略・ビジネスモデル」と「人材戦略」は表裏一体であると捉え、自社に適した人材戦略を策定・実行すること。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【現在の姿と理想の姿のギャップを定量把握】 ※人材計画に KPI ^(※) を設定し、現在の姿と理想の姿のギャップを定量的に把握・評価するとともに、投資家や従業員などに開示・発信を行うこと。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【企業文化への定着】 ※企業理念や存在意義、持続的な企業価値向上に繋がる企業文化を定義し、継続的に発信していくとともに、適切な KPI を設定して検証していくこと。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【動的な人材ポートフォリオ】 ※経営戦略の実現や将来の目標から逆算して事業展開に必要なことや課題を把握するとともに、人材を質・量の両面で充足・最適化を図ること。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【知・経験のダイバーシティ&インクルージョン】 ※イノベーションを生み出すため、個人の知識や経験を尊重し、従業員の多様な感性・専門性・価値観を積極的に取り込むこと。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【リスキリング・学び直し】 ※従業員の自律的なキャリア構築を支援し、個人の学び直しやスキル向上に支援・投資すること。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【従業員エンゲージメント】 ※従業員自身が仕事にやりがいを感じ、主体的に業務へ取り組めるよう、従業員のモチベーションを上げる環境づくりを積極的に行うこと。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【時間や場所にとらわれない働き方】 ※リモートワークや在宅勤務を単に取り入れるとともに、リモートワークでも業務が完結できるよう業務プロセスの見直しを行い、円滑なコミュニケーションや人材マネジメントの方法を育成すること。

※KPI：組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標を意味し、達成状況を定点観測することで、目標達成に向けた組織のパフォーマンスの動向を把握するために使用する。

問 14：人的資本経営を実践するにあたり、情報開示も重要であるとされています。貴社の現在の人的資本情報の開示状況について、該当するもの全てにチェックを付けてください。（複数回答可）

開示している情報		開示方法		
		①広く外部に開示 (自社ホームページ・ EDINET※など)	②取引先、金融機関など クローズな環境で開示	③開示していない
労働力確保	総従業員数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	フルタイム/パートタイムの内訳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ダイバーシティ	年齢構成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	性別ごとの人数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	男性の育児休業取得率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	障害者雇用人数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	経営陣・管理職等の男女比率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
コスト	総労働力コスト	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
生産性	従業員1人当たりの売上・利益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
安全	労働災害の発生件数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
採用・離職	将来必要となる人材の能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	離職率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
教育	人材開発・研修の総コスト	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
シンギ	リーダーに対する従業員の評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
組織文化	従業員満足度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
コンプライアンスと倫理	コンプライアンス・倫理について研修を受けた従業員の割合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	懲戒処分の種類と件数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
人材育成・多様性確保・社内環境整備の方針に係る戦略・指標・目標		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※EDINET：金融庁の有価証券報告書などを開示閲覧するシステム

問 15：人的資本経営への関心および導入意向についてお聞かせください。(単一回答)

- | | |
|------------------------------|--------------------|
| ①関心があり既に取り組んでいる (_____ 年から) | ②関心があり取り組む予定 |
| ③取り組むかどうか検討中 | ④関心は無く取り組む予定はない |
| ⑤まだわからない | ⇒①～③と回答した方は、問 17 へ |

問 16：(問 15 で「④関心は無く取り組む予定はない」「⑤まだわからない」を選択した方のみご回答ください)
取り組む予定はない理由についてお聞かせください。(複数回答可)

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ①会社の規模が小さいため必要性がない | ②経営者・従業員の意識変革が難しい |
| ③何をすればよいのかわからない | ④業務が忙しくて手が回らない |
| ⑤社内に推進できる人材がない | ⑥誰に相談したらよいのかわからない |
| ⑦投資に見合う効果が得られるかわからない | ⑧制度やシステムを整えるための費用が掛かる |
| ⑨専門家へ相談するための費用が掛かる | ⑩従業員情報等必要な情報が一元管理できていない |
| ⑪企業・人材情報等を開示することに抵抗がある | ⑫その他 (_____) |

問 17：人的資本経営に係る取組状況について、お考えのことや要望を自由にお聞かせください。(自由記載)

--

以上でアンケート調査は終了です。

ご協力いただき、ありがとうございました。