

NIKKEI

Smart Work

日経「スマートワーク経営」調査内容解説 ～今年の方針

NIKKEI-R

日経リサーチ

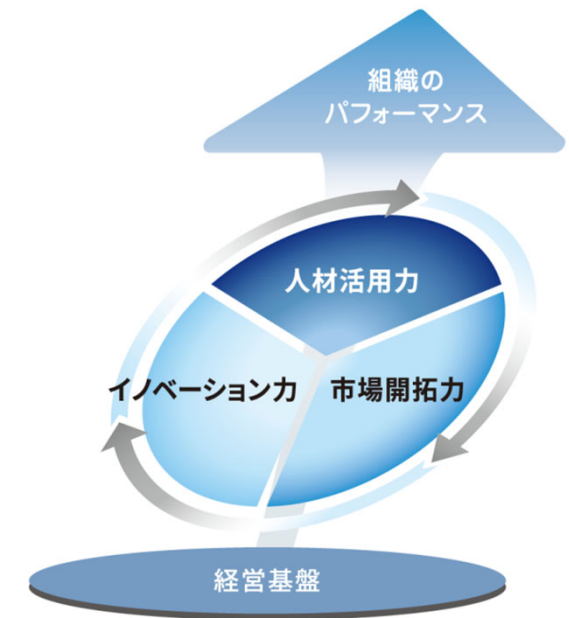
2021年5月14日

■ プロジェクト・調査の概要	2	■ 調査の回答について	18
Smart Workとは.....	3	日経「スマートワーク経営」調査の	
調査設計監修.....	4	基本的な考え方.....	19
調査の同時実施について.....	5	調査票の構成.....	21
調査実施概要.....	6	優先的にご回答いただきたい設問...	22
各調査へのご回答について.....	8	回答率の目安.....	23
参加企業数の推移.....	10	過去回答内容の差し込みについて...	25
■ 評価・掲載・表彰について	11	今回の主な改訂ポイント.....	28
評価フレーム.....	12	■ 回答のポイント	34
評価の方法.....	13	回答のポイント（全般）.....	35
掲載～表彰式のスケジュール.....	14	回答のポイント（数量値設問）...	36
前回調査の結果・掲載イメージ...	15	回答のポイント（記述式設問）...	37
フィードバックについて.....	16	回答ガイド・回答例について.....	47
ロゴの使用について.....	17	■ 全体スケジュール	48
		■ 参考資料：回答のポイント・回答例 ...	50
		■ 調査に関するお問い合わせ先	68

プロジェクト・調査の概要

NIKKEI-R

- 日経グループは、新たな時代に競争力を発揮する企業経営のあり方として「Smart Work」を提案します。



- 企業の持続的発展には、最も重要な経営資源である従業員の能力を最大限に活用することが必須です。「Smart Work」とは、多様で柔軟な働き方の実現により人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環を作り、組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略です。



鶴 光太郎

慶應義塾大学大学院商学研究科教授

- ・経済産業研究所プログラムディレクター／ファカルティフェロー
- ・内閣府規制改革会議委員（雇用ワーキンググループ座長）
（2013～16年）
などを務める。

山本 勲

慶應義塾大学商学部教授

滝澤 美帆

学習院大学経済学部教授

- 第5回日経「Smart Work経営」調査は、第3回日経「SDGs経営」調査と同時に実施します。
- 各種企業属性情報、ダイバーシティなど両調査でお尋ねする内容について、それぞれの調査で似たような内容をお答えいただく必要がなく、1回で回答が完了します。内容の確認なども、原則両調査一括で行います。
- 掲載やフィードバックは、それぞれの調査で別々に実施します。
- 昨年実績では、共同調査の全回答企業777社のうち664社が両方の調査に回答しています。是非両方の調査にご回答ください。

2021年調査 実施概要

項目	内容
対象企業	国内全ての上場企業 従業員数100人以上の非上場企業（エントリー方式） ※依頼状がお手元にはない場合は事務局までお問い合わせください
実施期間	5月12日～7月2日 ※期間内であれば、何度でもアップロード可 1次締切：6月18日（金） / 最終締切：7月2日（金） 17:00
調査方法	電子調査票（Excelファイル）ダウンロード・アップロード形式 https://brs.nikkei-r.co.jp/swsdgs2021/ ※5/12 open 回答の手順など詳細は、こちらのサイトをご参照ください。 https://www.nikkei-r.co.jp/service/survey/smartwork_survey/2021.html

> 1次締切・最終締切について

■ 1次締切 6月18日（金）

- ✓ 1次締切の後、データ確認（主に数量値設問）を行い、メールにて先行取材を実施します。
⇒選択肢・数量値のみ1次で、自由記述は最終締切で、もOK
- ✓ 大きな修正が発生するような場合、早い段階でデータの再収集等が行えるため、修正のための猶予期間が長くなります。
⇒より高い評価を得られる可能性があります。
- ✓ 1次締切・最終締切いずれでご提出いただいても、それ自体で評価が変わるわけではありません。1次締切に間に合わない旨の連絡は不要です。

■ 最終締切 7月2日（金） 17:00【必着】

- ✓ 最終締切後はすぐにサイトクローズしますので、以降の延長は受け付けられません。予めご了承ください。
- ✓ 最終締切後にも内容確認・取材は行いますが、1次締切に提出いただいた場合と比べて修正可能期間は短くなります。

- 基本的には、調査票に回答してそのまま提出すると、自動的に両方の調査に回答したものと扱われます。できるだけ両方の調査のご回答をお願いします。
- 片方の調査のみ回答することも可能です。
- 片方の調査のみの回答を希望する場合は、回答しない方の調査について、調査票冒頭のプルダウンで「回答しません」を選択してください。

調査回答のご確認

「スマートワーク経営」調査、「SDGs経営」調査に回答しますか。そのままご提出いただくと、両方の調査に回答したことになります。
片方だけに回答したい場合に限り、回答をしない方を「回答しません」に変更してください。

「スマートワーク経営」調査に回答します



「SDGs経営」調査に回答します



「SDGs経営」調査に回答します
「SDGs経営」調査に回答しません

調査対象	全上場3,818社および従業員100人以上の非上場企業
調査実施期間	2020年5月～7月
回答社数	710社（うち上場666社（回答率17.4%）、非上場44社）

■ 業種別回答社数

業種	社数	業種	社数
製造業合計	334	非製造業合計	376
食品	47	建設業	41
化学・石油	56	電力・ガス	8
非鉄・鉄鋼	23	商社	50
医薬品	21	運輸	21
その他素材	21	倉庫・不動産	23
電機・精密・機械	94	通信・サービス	113
自動車・輸送用機器	31	小売り・外食	45
その他製造業	41	金融	58
		その他非製造業	17

■ 規模別回答社数

正社員数	社数
500人未満	128
500～1,000人未満	88
1,000～2,000人未満	159
2,000～3,000人未満	85
3,000～5,000人未満	93
5,000～10,000人未満	72
10,000人以上	74

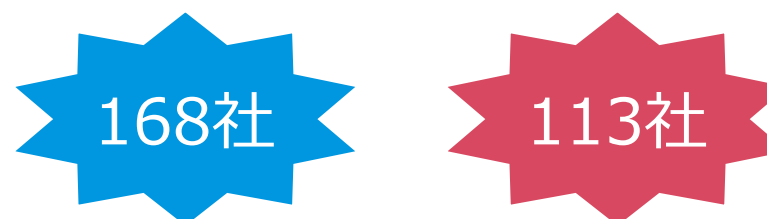
■ 2020年調査はコロナ禍にもかかわらず、前回より回答増

	2018調査	2019調査	2020調査
上場企業数	3,727社	3,769社	3,818社
回答（上場）	634社	669社	666社
回答（非上場）	29社	39社	44社
回答数合計	663社	708社	710社

3年連続回答企業数



新規回答企業数



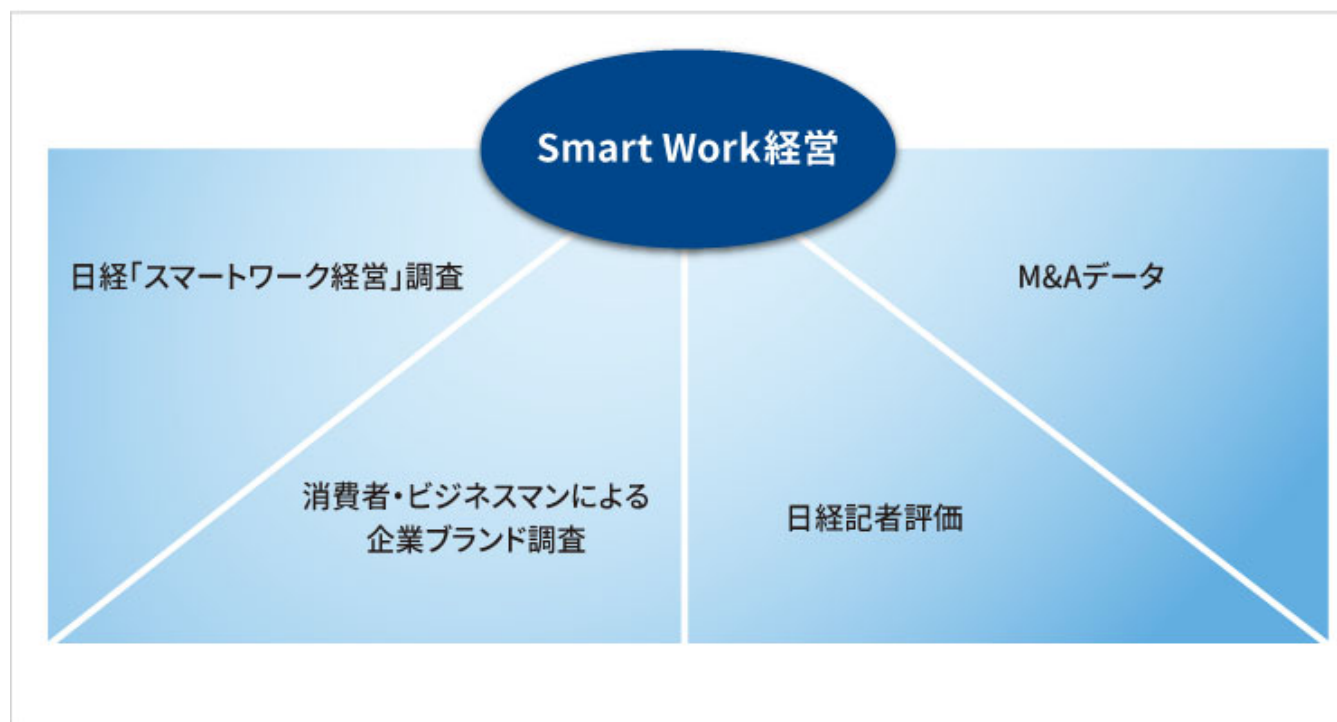
評価・掲載・表彰について

NIKKEI-R

- 「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」の3分野を構成する各指標の得点を合計し、総合的に評価
- 「人材活用力」の評価が全体の半分（2：1：1） ※昨年実績
- 方針・計画と責任体制、テクノロジーの導入・活用については、3分野共通の評価項目



- 基礎データとして企業調査の回答データを使用
 - 一部項目については消費者向けのインターネット調査、日本経済新聞社のデスク・編集委員等への調査、その他各種外部データを使用
 - 調査に回答のあった企業のみで相対評価
 - 調査票以外の書類（エビデンス等）の提出はありません
- ※回答内容について、メールや電話で疑義照会を行う場合があります



<p>11月</p>	<p>新聞掲載・調査結果のフィードバック …日本経済新聞、日経産業新聞、日経電子版などに掲載予定</p>
<p>12月</p>	<p>解説セミナー …調査から分かった今年のトレンドや、上位企業の特徴などを紹介</p>
<p>2022年 1月</p>	<p>表彰企業発表 …調査の結果を踏まえ、Smart Work大賞の選出</p>
<p>2022年 2月</p>	<p>「日経Smart Work大賞」表彰式 …優秀企業を表彰</p>

「日経Smart Workプロジェクト」に関する情報は
以下のサイトをご参照ください。

<http://smartwork.nikkei.co.jp/>

過去の掲載やセミナーの内容がご覧いただけます。
本解説の動画や資料PDFも掲載します。

(参考) 前回掲載実績

- ✓ 2020/11/2付 日本経済新聞、日経産業新聞にて掲載
- ✓ 偏差値50以上の企業：社名と分野別評価を一覧掲載（347社）
- ✓ 偏差値50未満の企業：参加企業の一覧を掲載

ご回答いただいた企業には、
フィードバックレポート（全体結果および貴社の結果）をお送りします。

格付けの元になっている偏差値



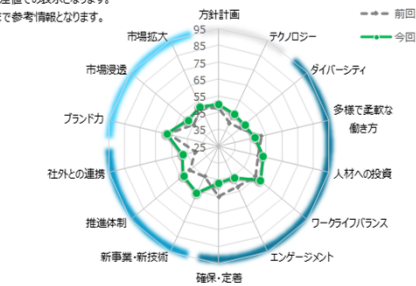
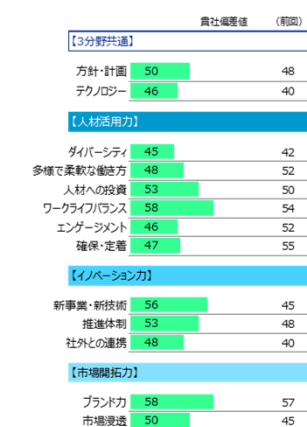
総合偏差値

分野別偏差値

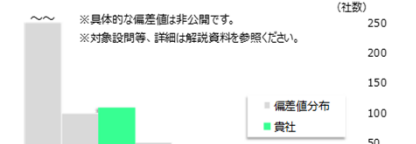
分野別格付けごとの社数分布

<各指標の貴社偏差値>

※記者評価については、偏差値非公開となっております。ご了承ください。
※3分野にまたがる「方針・計画」「テクノロジー」については、3分野合計の偏差値での表示となります。
※記点は、昨年と全く同じというわけではありませんので、前回偏差値はあくまで参考情報となります。



<自由記述設問の評価における貴社の位置付け>



各指標の偏差値

自由記述設問の偏差値

格付けを構成する指標の偏差値

▶ ロゴの使用について

- 偏差値をもとに、星により認定
- 星3つ以上の認定を受けた企業は、星認定ロゴマークを自社のHPや印刷物等でご利用いただけます（無料）。
- 偏差値50未満の企業も、参加企業ロゴをご利用いただけます。
- 該当の企業には掲載後、メールにてロゴマークをお送りします。ご利用は無料ですが、日本経済新聞社にご一報の上お使いください。

<星認定ロゴ>



<参加企業ロゴ>



星	偏差値
★★★★★	70以上
★★★★☆	65以上70未満
★★★★	60以上65未満
★★★☆☆	55以上60未満
★★★	50以上55未満

調査の回答について

NIKKEI-R

■ **結果（アウトプット・アウトカム）を重視**

⇒評価上、取り組みよりも実績数値のウエイトが高くなっています

取り組みで多くの選択肢にチェックしても、必ずしも高評価にはなりません

■ **企業の競争力は相対的なものであるため、相対評価が原則**

⇒過去と同じ水準の回答でも、他社の取り組みが進展すると評価が下がることがあります

■ **企業規模や業種・業態による有利不利をできるだけ少なく**

⇒研究開発投資の製造・非製造での差や海外関連の設問など、一部設問は

評価の段階で業種・業態の違いに配慮しており、極端に不利にはなりません

■ **数字を回答できること（＝実態を社内で把握していること）も評価**

回答内容がどのような水準であっても、無回答より低評価にはならない

⇒当調査の定義に沿った正確な人数・数値でなくとも、概数でも可としている設問も多いです

見劣りのする数字であっても、回答できる項目はできるだけ埋めてください

■ **減点主義ではなく、各社の強みを評価**

⇒他社と比べて突出している分野があると高評価につながりやすいので、

特に記述式の部分は先端的な取り組みを存分にアピールしてください

- ただ労働時間を削減する、政府の目標値を達成するといったことではなく、それぞれの従業員に合った働き方を支援し、生産性を向上させる施策を評価していきたいと考えています。

△ 多くみられる状況・施策

◎ 評価していきたい施策

ノー残業デーや強制消灯、一斉有給消化日など、**従業員に規制をかける**形での労働時間削減・有給取得率向上

⇒ テクノロジーの活用による**仕事量自体の削減**や、各自が希望する日に有給を取得しやすい制度・申請方法（**制度利用の自由度**）

育児休業などの取得率は高いが、取得の期間や仕事との両立手段などが**画一的**

⇒ 休業取得だけでなく、短時間勤務や在宅勤務を併用した早期復帰など、**従業員の事情に応じた多様な選択肢**がある

ホワイトカラーに対する制度は充実しているが、**制度を活用しにくい現業職**などが多く存在する

⇒ 制度を活用しにくい部門に対しても、**それぞれの現場の状況に合わせた施策**が行われている

ルール設定やセキュリティ対策を重視するあまり**使いにくい**制度になっている

⇒ 従業員の**働きやすさや生産性向上、成果の生み出しやすさ**に寄与する制度になっている

調査票の構成

調査票の内容は大きく分けて、以下で構成されています。

共通設問

SW・SDGs両方で使用

- 事業内容、拠点など企業の基本情報
- 経営トップ・取締役
- 正社員の人数、構成比などの基本情報
- 労働時間の削減、休暇取得、健康保持
- ダイバーシティの推進
- エンゲージメント・モチベーション向上

40問

SDGs設問

SDGsのみで使用

- SDGsの推進体制
- 経済価値
- 環境価値
- 社会価値
- ガバナンス
- 新型コロナウイルスを踏まえたSDGs戦略

66問

SW設問

SWのみで使用

- 多様で柔軟な働き方の推進
- 人材への投資
- 変革・先進・独自施策
- トピック設問（新型コロナウイルス対応）
- 方針・計画と責任体制
- テクノロジーの導入・活用
- イノベーション・市場開拓の推進体制
- 社外との連携
- イノベーションへの投資・イノベーション人材
- 広報・広告宣伝
- 顧客対応・顧客把握
- 海外進出
- 先進的・独自施策
- 新製品・サービスの投入

65問

優先的にご回答いただきたい設問について

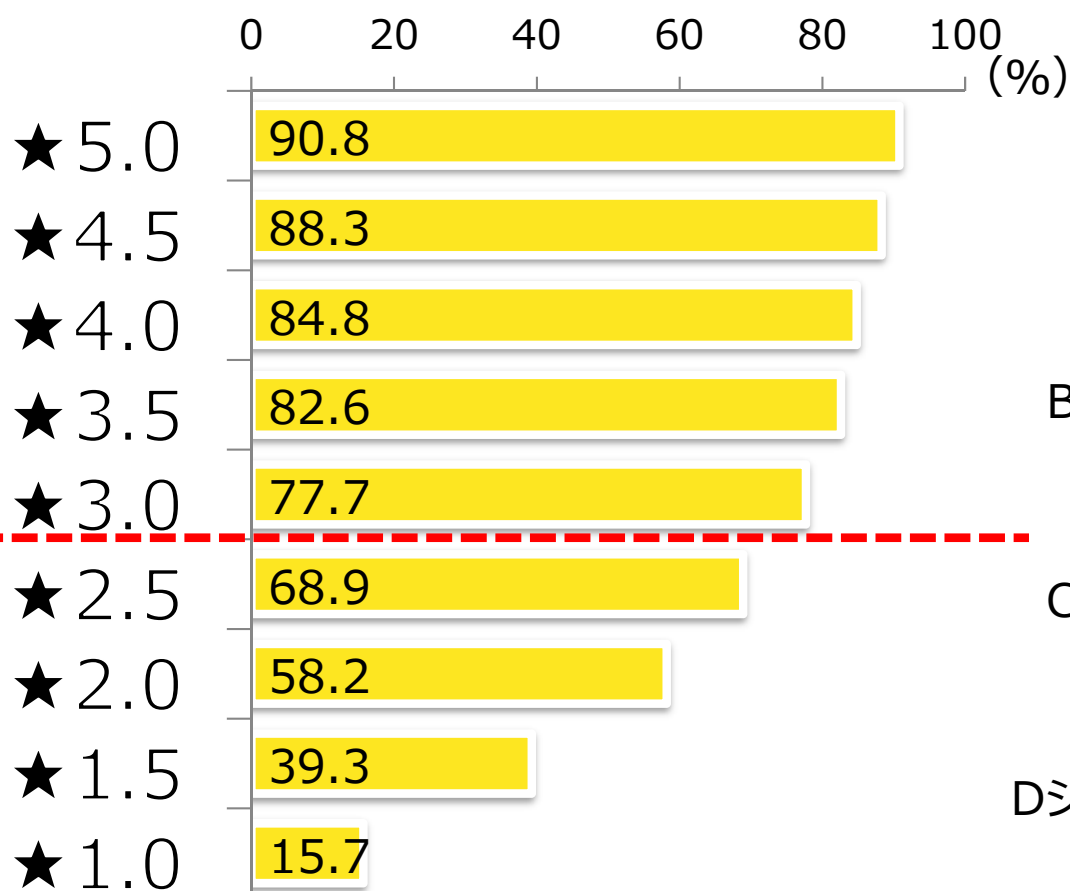
- 可能な限り多く回答を埋めた方が評価は高くなりますが、すべてが埋められなくても評価の対象となりますので、埋められる範囲でご回答ください。
 - 以下は多くの評価に使用する重要な設問です。
-
- ✓ ご回答が必須な設問：AQ1（業種）、BQ1（人材活用のご回答範囲）
 - ✓ 優先的にご回答いただきたい属性関連設問：
 - AQ2a（BtoC比率）…BtoBの場合は「1%未満」を選択
 - AQ3b（国内勤務者割合）…海外展開していない場合「100%」
 - ✓ 優先的にご回答いただきたい数量値設問：
 - BQ2①（正社員人数）…特に「a.全体」「a.全体のうち女性」
 - BQ4（離職者数）…特に「全体」「全体のうち女性」
 - BQ7（役職者人数）、BQ11（年間総実労働時間）

参考：前回回答率

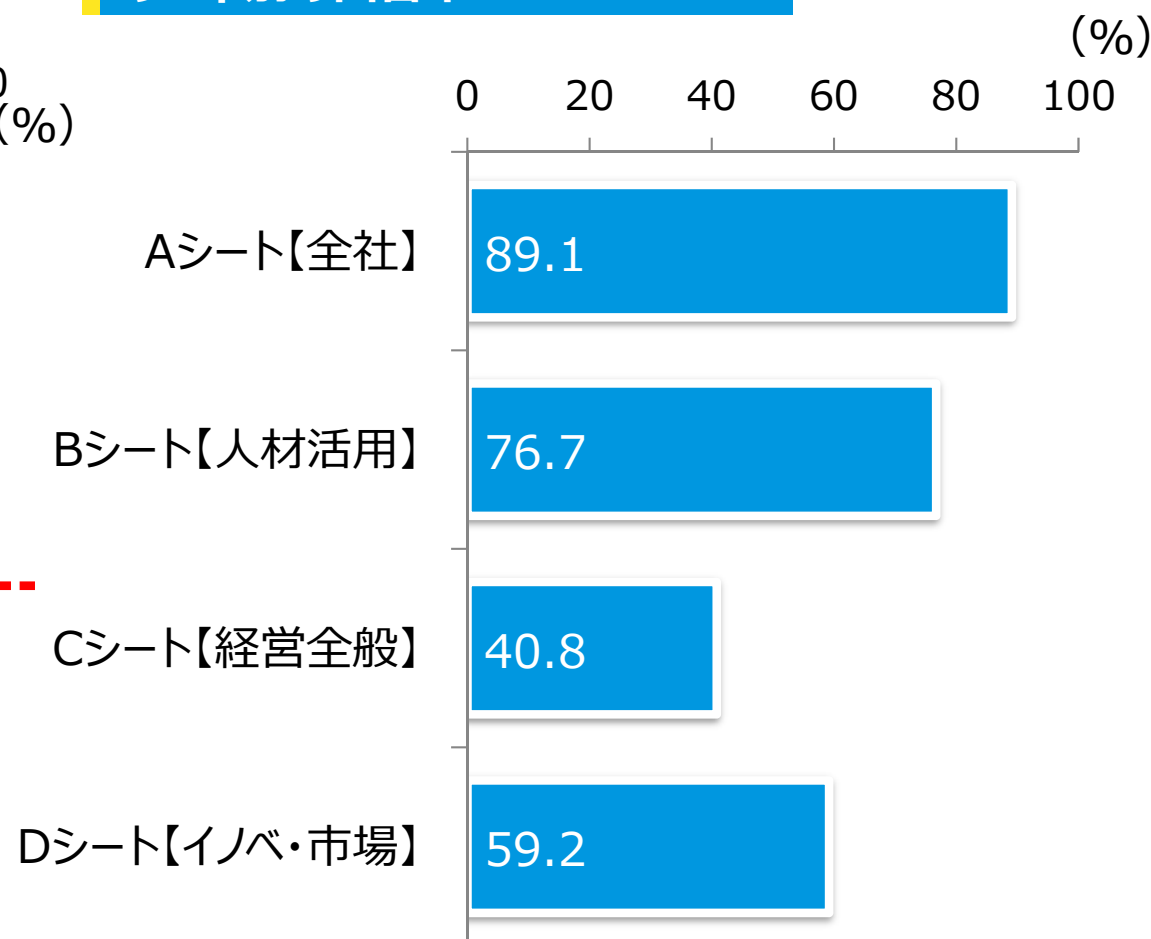
■ 各社の 回答率(*) は全設問平均で66.8%

*回答不要設問を分母から除いたもの

ランク別の回答率



シート別の回答率



目標ランクごとの回答率目安

- ★4.5以上が目標の場合、大部分の設問にご回答いただいた上で、自由記述設問でも加点を得る必要があります。
- ★3.5～★4.0が目標の場合、自由記述設問での加点がなくても、数量値を含む大部分の設問にご回答いただければ到達可能です。
- ★3.0（紙面で一覧表への社名掲載）が目標の場合、全ての選択式設問と主要な数量値設問にきちんとご回答いただくことが重要です。

回答状況	SW回答率	
共通設問のみ回答した場合	約50%	共通部分は主要な設問が多いため、共通設問だけで約5割になります
共通設問に加え、SW調査用の選択式設問のみに回答した場合	約60%	
共通設問とSW調査票用の設問のうち人材活用部分（BQ）のみ全て回答した場合	約65～70%	AQ、BQのみでは★3.0に必要な水準にやや足りない可能性が高いです
共通設問に加え、SW調査用の選択式設問と、主要な数量値設問に回答した場合	約70～75%	★3.0以上を目指す場合、このレベルの回答が必要となります

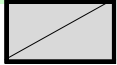

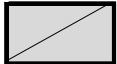

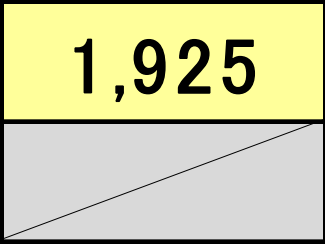

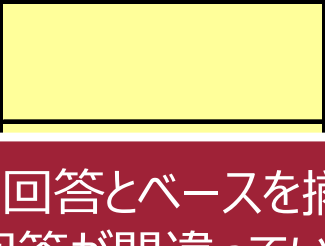
過去回答内容の差し込みについて①

- 時系列で2～3年分ご回答いただく設問の直近年度以外の値や、業種など毎年同じ回答が予想される設問については、昨年以前のご回答がある場合、回答欄（クリーム色のセル）に差し込んでいます。

⇒そのまま回答としてお使いいただいても構いませんが、今年の回答に合わせたい場合は、自由に修正いただけます。

過去の調査票にも同じ設問があったため、**過去分のみ** 過去の回答数値があれば差し込まれています

過去の数値はそのままにして、**2020年度のみ** 入力でも構いません。回答負荷削減、桁ズレなど入力間違いの防止になります

	制度なし	2018年度	2019年度	2020年度
① 一般社員		1,925 時間	1,918 時間	
② 管理監督者	 			

ただし、今年の回答とベースを揃えたい、過去の回答が間違っていたなどの場合、**修正も可**

過去回答内容の差し込みについて②

- 属性など一部の設問に関しては、回答ミスを防止するため、欄外に参考値として前回回答を表示しています。

⇒前回回答の修正はできませんが、修正しなくても評価には影響ありません。

13.倉庫・不動産
14.通信・サービス
15.小売・外食
16.金融
17.その他非製造業



《参考》前回
14

AQIは回答不要の設問です

回答欄はクリーム色のセルになりますので、この状態では回答したことになりません。紫色のセルを参考にしつつ、クリーム色のセルに今年のお答えを入力してください。

今回の回答を入力する際の参考情報として、去年の回答を差し込んでいます

千円

紫色のセルは去年の回答が間違っていたとしても、修正はできません。(あくまで参考情報にすぎず、評価に使用しないため)

《参考》前年
7,500千円

- 文字数の多い一部の記述式設問については、欄外に前回の回答内容を差し込んでいます。

⇒ 昨年の事例を今年の実答にも使用したい場合には、コピー＆ペーストでお使いいただくことで、ご回答作成の負荷軽減に役立ててください。ただし、回答の要件を満たしているかは今一度ご確認をお願いします。

同じ事例を回答したい場合は、コピー＆ペーストした後、一部修正する形で回答を作成すれば、回答負荷の軽減となります。

定量的にご記入ください。

効果を定量的に（100字以内） 字数 0

〇〇製品の検品について、従来の技術では～～という問題があった。そこで、機械学習を用いて△△を～～した。効果はまだ出ていないが、長期的には～～といった成果が期待できる。

効果がまだ出ていない場合、効果の大きかった事例としての回答はできません

回答の要件を満たしているかは必ず確認してください。特に、メッセージが出ている場合、そのまま使用すると無効回答になります

昨年と同じ事例を回答したい場合に使い回しができるように、昨年の回答があれば差し込んでいます

- **新型コロナ対策（在宅勤務など）に関する設問を強化、一部の設問は評価対象にも組み込み**
- **シニア関連設問の拡充**
- **先進・独自施策の設問を集約**
- **KPIに関する設問の改善**

在宅勤務など「場所に関する多様で柔軟な働き方」の設問強化

- 新型コロナ対応で在宅勤務等が急速に普及したことに伴い、設問の追加・改訂（BQ40、41）
 - ✓ 在宅勤務が最も多かった月/少なかった月それぞれの在宅実施率
 - ✓ 新型コロナの流行に伴う、在宅勤務の義務化
 - ✓ 在宅勤務を円滑に行うための各種環境整備
 - ✓ 在宅勤務者が一定数いることを前提としたオフィスの環境整備

新型コロナ対応に関する設問の一部を評価対象として組み込み

- 昨年は新型コロナ対応はほぼトピック設問（評価対象外）扱いでしたが、一部設問については評価対象へ
 - ✓ 在宅勤務関連設問（前述のBQ40、41）
 - ✓ 新型コロナに関連して、自社で起きた課題とその対応（BQ53）

緊急避難的な対応を評価するわけではなく
新型コロナを契機とした、今後を見据えた取り組みを評価

- 引き続き評価対象外のトピック設問もあります（BQ54～61）

シニア関連設問の拡充

- 高年齢者雇用安定法の改正に伴い、70才までの就業機会の確保についての選択肢を追加（BQ20）
- 一方で、定年より前に出向・転籍した場合、BQ2の回答範囲から外れてしまうため、実態把握のため50代の出向・転籍状況についての設問を追加（BQ21）

先進・独自施策の設問を集約し、カテゴリーを選択可能に

- 従来、各設問に点在していた先進的・ユニークな施策について、【人材活用】【イノベーション・市場開拓】それぞれのセクションで回答欄を集約（BQ52、DQ23）
- 【人材活用】【イノベーション・市場開拓】最大3つずつ施策を回答。自社が力を入れている分野に注力した回答が可能

KPIについては、公表の有無を問う指標とそれ以外に区分

- KPIのうち、比較的多くの企業がサステナビリティレポートや統合報告書等で開示している指標（女性管理職等）については、引き続き公表している値のみ回答可能
⇒CQ1
- 一方、人材活用でも必ずしも公表することが重要なわけではないKPIもあるため、イノベーション・市場開拓と同様、公表の有無にかかわらず回答できる設問も用意
⇒CQ2・5

回答のポイント

NIKKEI-R

■ 自由記述の設問について

- ✓ 指定された**文字数制限の範囲内**で簡潔にご記入ください
- ✓ データ抽出して使用するため、**セル内改行や箇条書き**はできるだけ避けてください

■ 備考欄について

- ✓ 入力規制の関係などで正しい回答が回答欄に入力できない場合や、カウントの仕方により回答の値が異なる場合などにご使用ください
- ✓ 回答欄に入りきらない内容や、補足的な自社アピールを記入する欄ではありません

■ その他の注意事項

- ✓ 空シートへの補足事項の記入や、調査票以外のファイル添付は受け付けておりません。**回答欄に入力されている内容のみで評価**するため、「備考欄参照」などと回答された場合や参考URLのみが記入されている場合、結果として評価上不利になります
- ✓ 保護の解除パスワードはお教えできません。「下書用シート」をお使いください
- ✓ **回答はデータ抽出して使用します**。コメントやオートシェイプなど、抽出できない形で書かれている内容については考慮できませんので**回答は必ず回答欄のみ**に入力してください

回答のポイント（数量値設問）

- 数量値設問は、基本的に回答を埋めるほど評価が上がります。個々の回答内容を事前の許諾なしに媒体で公表することはありませんので、可能な限り空欄を残さないことを重視してください。

○このような回答でもOKです

- ✓ 正確な数値が不明な場合、概数で回答（統計調査ではないため）
 - ✓ 一部の部門や、本社の数字のみ把握している場合、把握している範囲で回答
 - ✓ イノベーション・市場開拓の設問において、自社単体のみの数値で回答
- ⇒実際の数値よりも有利にならない内容であれば、概数・一部のみの回答OK

×回答として認められない例

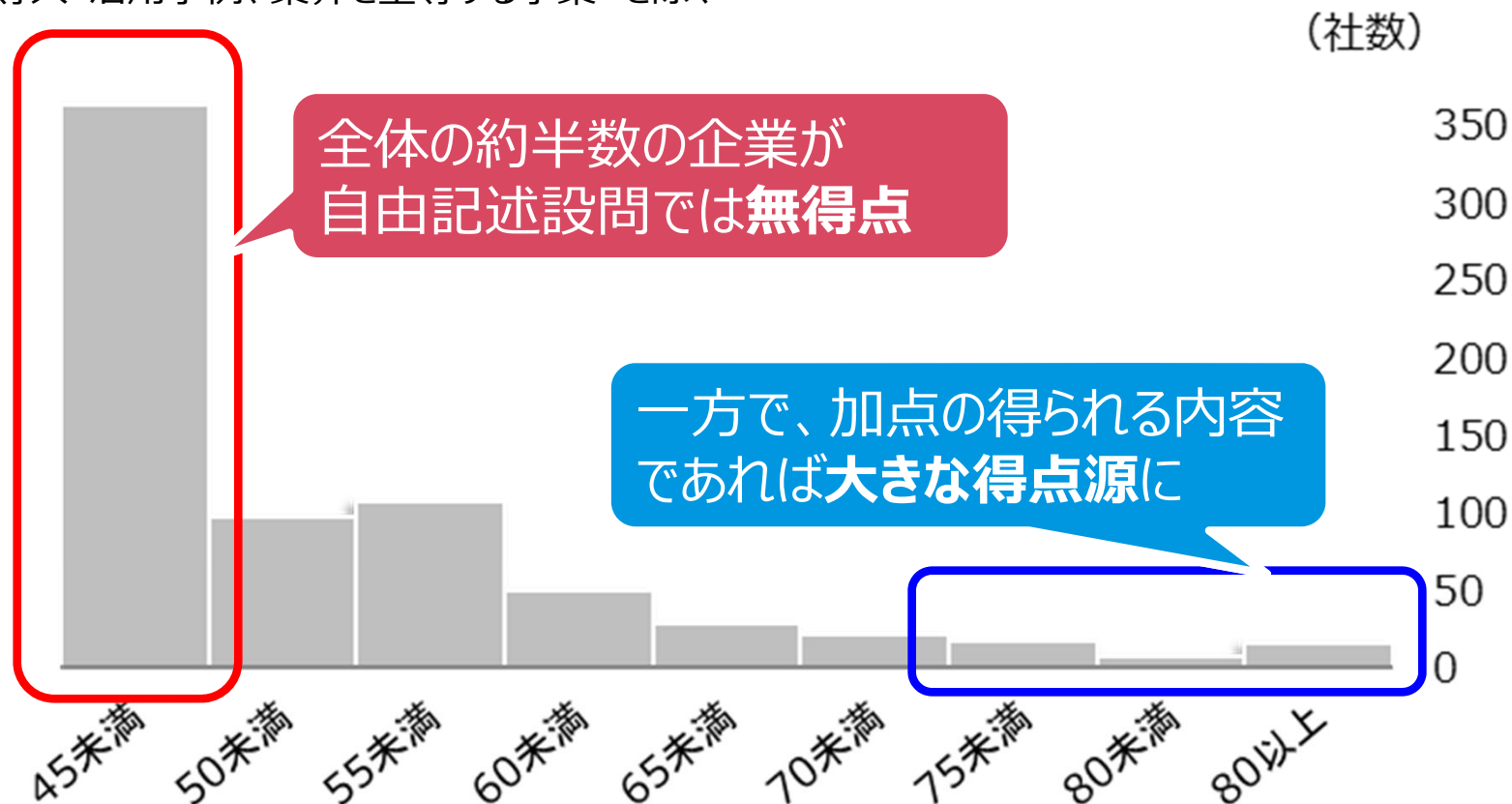
- ✓ 正社員の人数を訊いている設問で、非正社員を含めて回答
 - ✓ 人材活用の設問で、BQ2で回答した正社員の範囲を超えた回答
- ⇒実際の数値よりも有利になってしまう回答はNG
- ✓ （特にイノベーション・市場開拓）設問の内容を極端に拡大解釈した回答
- ⇒他社と比べて極端に大きな値の場合は、定義通りの回答か確認が入ります

回答のポイント（自由記述設問）

- 自由記述設問は、記入しただけで得点が入るわけではありません。「先進的な施策・ユニークな施策」などをお答えいただく設問の場合、加対象となるのは回答があった企業のうち多くても **3割程度** です。

＜前回調査における、先進的・ユニーク施策をご回答いただく設問の合計得点（偏差値）分布＞

*テクノロジーの導入・活用事例、業界を主導する事業 を除く



回答のポイント（自由記述設問）

- 自由記述設問は、主に以下のような観点から評価しています。数量値の設問とは異なり、記入しただけで評価が上がるわけではありません（回答の要件に沿っていない場合、無回答と同じ扱いになります）のでご注意ください。

○ 先進的・ユニーク事例をご記入いただく設問で、評価を得やすい回答

- ✓ 同様の回答があまりない（ユニークである）
- ✓ 「業界では唯一」「日本初の」など先進的・ユニークであることが分かりやすい
- ✓ 従業員や利用者にとってのメリットが文章から読み取れる

× 評価を得にくい回答

- ✓ 箇条書きで制度/組織の名前や取り組みの名称などが羅列されている
- ✓ 他社で類似の回答が多い
- ✓ 固有名詞や専門用語ばかりで、業界外の人に先進性が分かりにくい
- ✓ 調査票内に記述内容と同内容の選択肢が存在する
- ✓ 複数の事例を回答いただく設問で、それぞれの事例が類似している

回答のポイント（自由記述設問）

- 自由記述設問は、主に以下のような観点から評価しています。数量値の設問とは異なり、記入しただけで評価が上がるわけではありません（回答の要件に沿っていない場合、無回答と同じ扱いになります）のでご注意ください。

○導入の効果をご記入いただく設問で、評価を得やすい回答

- ✓ 成果が定量的に書かれている
…具体的な金額・人日でなくても、「前年比35%減」などでもOK
- ✓ 従業員や利用者にとってのメリットが文章から読み取れる

×評価を得にくい回答

- ✓ 具体的数値は書いてあるが、導入の効果と直接関係がない
…ex.) ○モバイルワークによる削減時間 ×モバイル端末の利用率
- ✓ 「～が期待される」「効果は測定中」など、まだ効果が測れていない
- ✓ 効果が出ていても回答できない事例を選択している（「効果は非公表」など）
- ✓ 複数の事例を回答いただく設問で、それぞれの事例が類似している

BQ52 人材活用に関するユニーク施策・先進的施策 Up!

■ 人材活用全般（BQ2～51でお訊ねしている内容）について、選択式設問の回答だけでは表現しきれない独自の取り組みや先進的な取り組みについてご回答ください。

- ✓ 既に選択肢にある施策でも、具体的な内容が非常にユニークであるなど他社にはないアピールポイントがあるのであれば、ご回答可能です。
- ✓ 施策の内容が大きく異なるのであれば、①～③で【施策の選択肢】が重複することは問題ありません。
- ✓ 単純に制度を用意した、周知した、研修を実施、というだけでは高評価にはなりにくいです。「（単なる時短でなく）生産性を向上させる仕組み」「制度を活用するインセンティブを高める取り組み・仕組み」「制度を活用しづらい要因を取り除く仕組み」などを意識してご回答ください。

BQ53 新型コロナ対応に関連して、自社で起きた課題と対応策 New!

■ 新型コロナ対応では、各社それぞれ問題が起きたり、今まで表面化してこなかった問題が顕在化したりしたことと思います。その問題をどうやって乗り越えたかについて、是非お聞かせください。

- ✓ この設問はレベルの高い施策のみを評価する趣旨ではありません。コロナ前から現在で飛躍的に改善したポイントがあれば、現状のレベルが先進企業ほど高くないでも高評価となりえます。
- ✓ 上記の趣旨から、先進的な取り組みというよりも、自社の課題解決に寄与した度合いの高い取り組みについてご回答ください。
- ✓ 単なる制度の導入やルールの策定だけでは高評価にはなりにくいです。制度やルールだけではカバーしきれない課題に対処するための自社独自の工夫などをご記入ください。

CQ1・2・5 情報公開、KPI Up!

- CQ1では主要な指標の公表状況を、CQ2・5では人材活用・イノベーション・市場開拓を進めるために社内的に設定している目標についてお答えください（CQ2・5は公表/非公表を問いません）。

- ✓ 人材活用における女性管理職比率や労働時間、イノベーションや市場開拓における**売上やシェア**などは様々な取り組みの結果指標です。公表値であるCQ1はこのレベルの指標で構いませんが、社内的な指標であるCQ2やCQ5は「**結果指標を達成するための、もう一段階ブレイクダウンした指標**」を想定しています。
- ✓ 従来は「**部門別売上**」や「**地域別売上**」などもOKとしていましたが、今年度調査では趣旨に沿うよう、よりブレイクダウンした指標でのご記入をお願いします（特許、専門人材、Web活用指標など）。

CQ9 テクノロジーの導入・活用事例

- テクノロジーの導入・活用事例は年々、内容が高度化しています。今回、選択肢もより高度な技術に置き換えていますので、できるだけ先進的事例をお答えください。

- ✓ 従来、回答の多かった「グループウェアの活用」「テレビ会議」「クラウド活用」などは既に一般化した内容のため、選択肢から除外しました。また、RPAは選択肢に残っていますが、単純な「導入による作業時間・工数の削減」は高評価にはなりませんのでご注意ください。
- ✓ 必ずしも技術自体が最先端でなくても、活用の仕方や技術を用いた取り組みが先進的であれば「先進的事例」と考えて構いません。
- ✓ 従来は高度なスキルが必要であった技術・システムをより簡単に使えるようにした、利用者の裾野が広がった、という事例も高評価の対象です。

DQ15 顧客との接点となる職種の課題と、課題解決のための施策

■ 本社勤務でないため設備面などでの恩恵が受けにくい、クレーム対応などでメンタル不調に陥りやすい、シフト勤務などで不規則な勤務になりやすいなど、職種特有の課題への施策をご記入ください。

- ✓ 当調査では、最も制度の恩恵を受けやすい本社勤務のオフィスワーカーだけではなく、職種・職掌や勤務地にかかわらず多くの従業員が自社の制度や取り組みの恩恵を受けられることを重視しています。
- ✓ 上記の趣旨から、先進的な取り組みというよりも、職種・職掌や勤務地による格差を少なくすることや、特定の職種における課題解決に寄与した度合いの高い取り組みをご回答ください。

DQ23 イノベーション・市場開拓に関するユニーク施策・先進的施策 Up!

■ イノベーション・市場開拓（DQ1～24でお訊ねしている内容）について、選択式設問の回答だけでは表現しきれない独自の取り組みや先進的な取り組みについてご回答ください。

- ✓ イノベーションや市場開拓そのものの施策というよりは、それを実現できるような人材・組織をつくるための施策をご記入ください。
- ✓ 単なる制度の導入やルールの策定だけでは高評価にはなりにくいです。制度やルールだけではカバーしきれない課題に対応する、ソフト的な対処なども含めた独自の工夫についてご記入ください。
- ✓ 必ずしも課題（DQ22）と対応している必要はありませんが、多くの企業においてDQ22に挙げたような課題があると推測されますので、課題の解決、障害を取り除く取り組みを意識していただければと思います。

DQ25 業界を主導する事業・技術

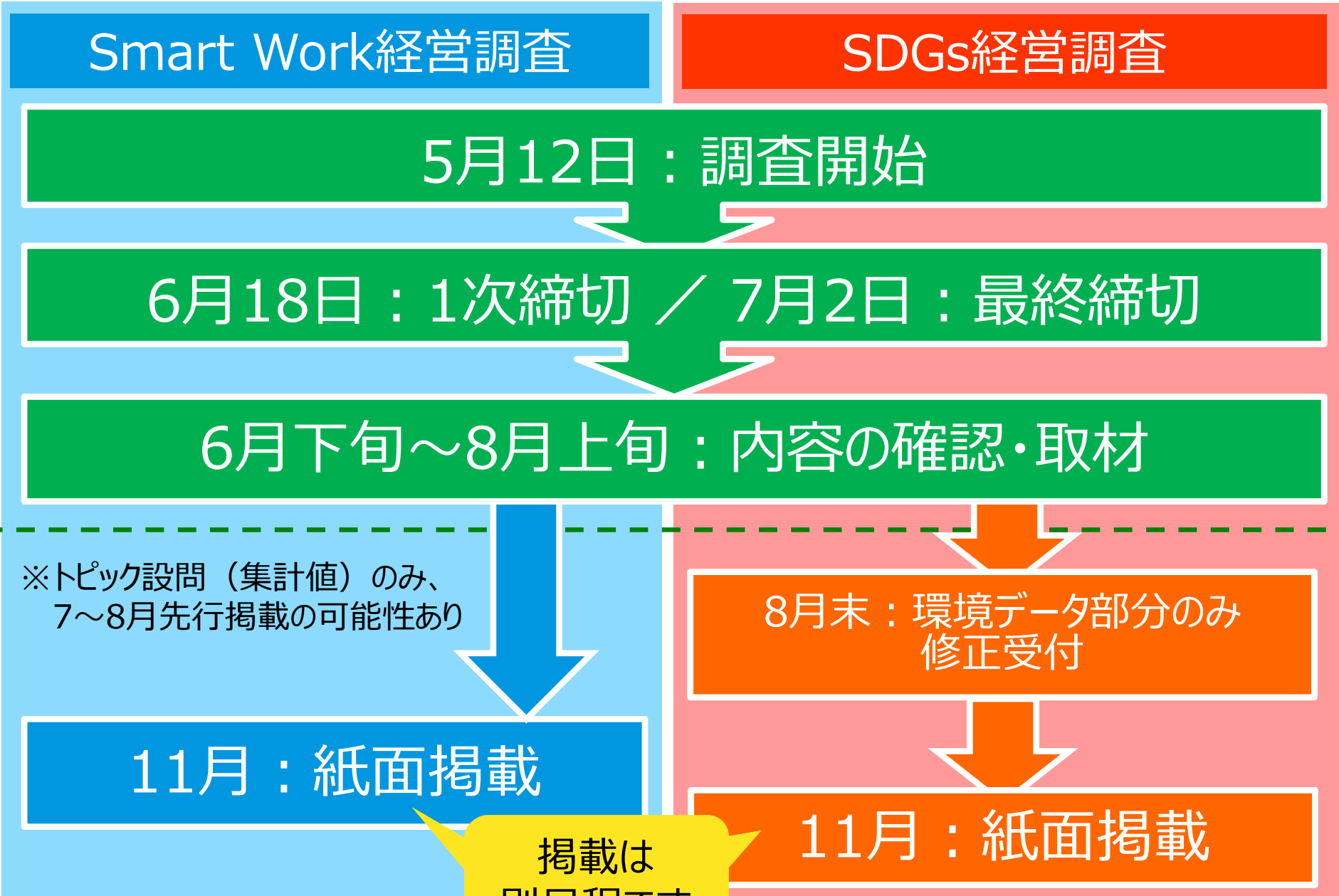
■ DQ25はプレスリリースなどでアピールするような、社外に公表可能かつ先進的な事業・製品・サービスを想定しています。

- ✓ 当調査は幅広い業種を対象とした調査のため、業界ならではの先端事業をアピールできる場はあまりありませんが、DQ25ではそういった事業や製品・サービスをご回答いただくことを想定しています。
- ✓ 従来、シェアに関する回答が主流でしたが、シェアよりも「**新たなビジネスモデル**」「**最先端技術**」「**大規模プロジェクト**」に該当するものがあるのであれば、そちらを優先的に回答いただくのが望ましいです。
- ✓ シェアに関しては今回より、市場規模・占有率だけでなく根拠もご記入いただきます。技術・特許のような参入障壁だけでなくマーケティング手法などを根拠としても構いませんが、**根拠は必ずご記入ください**。

サイトからダウンロードできる資料では、
本編の後により詳しい回答ガイドや回答例などを
収録しております。ご参照ください。

- ✓ 回答範囲
- ✓ 年度の考え方
- ✓ 職掌の考え方
- ✓ テレワーク関連設問
- ✓ 先端人材
- ✓ テクノロジーの導入・活用
- ✓ KPI
- ✓ 各種自由記述設問の良い回答例・悪い回答例
など（予定）

共通で実施



得点化以降はそれぞれ実施

本日の解説動画は、以下のサイトからアーカイブでご覧いただけます。

また、解説資料（PDF）もダウンロードできますので、調査回答の際にご活用ください。

■ 日経チャンネル

<https://channel.nikkei.co.jp/e/2105smartwork>

■ 日経スマートワーク公式サイト

<https://smartwork.nikkei.co.jp/>

参考資料：回答のポイント・回答例

NIKKEI-R

設問ごとのご回答範囲一覧

<p>I 事業内容、顧客層、拠点</p>	<p>連結ベース</p>
<p>II 経営トップ・役員</p>	<p>ご回答企業単独ベース</p>
<p>III 人材活用</p>	<p>ご回答企業または主要な事業会社単独ベース ※純粋持株会社の単独ベースは不可 ただし、純粋持株会社+主要な事業会社はOKです ※人材活用セクション内でのベースを統一すること</p>
<p>IV 方針・計画と責任体制 ~</p>	<p>連結ベース ※一部主要事業などでお答えいただく設問もあり</p>

※連結に自社の親会社は含まれません

※連結ベースの回答箇所の一部の数字が不明な場合は、把握できる範囲で構いません

（ただし、連結全体でご回答いただくよりも不利になる場合があるので、できるだけ広い範囲でご回答ください）

事業会社、持株会社の考え方について

- 労務管理はグループ内でも別々に行うことが多いため、原則単体ベースとしていますが、あくまでグループを代表する回答を想定
- 厳密には純粹持株会社でなくても、当調査においては純粹持株会社に準ずるとみなし、事業会社での回答をお願いするケースがあります
- 「主要な」事業会社とは原則として、**グループ会社のうち、売上高もしくは従業員が最も大きい企業（または合算したら一番大きくなる）**を想定
 - ✓ 目安として、正社員数が連結従業員数の3割以上となること
 - ✓ ただし、連結従業員数の3割を満たしていなくても正社員数が1,000人を超えているような場合はこの限りではありません

回答範囲（全般）について

- **人材活用セクションでグループを代表する回答として認められない例**
 - ✓ 純粋持株会社単独のみでの回答
 - ✓ 純粋持株会社ではないが、人数の少ない持株会社単独での回答
 - ✓ 事務などを担当する、人数の少ない事業会社での回答

⇒ **上記の場合、人材活用セクションの回答が無効になる場合がありますのでご注意ください**
- **人材活用以外のセクションで、グループでの回答が難しい場合**
 - ⇒ ご回答企業を、上場会社ではなく事業会社に変更することも可能
 - ⇒ ただし、研究開発費など財務数値が回答しにくくなる可能性があります
- **判断に迷うような場合は、早めに事務局にご相談ください**

年度の考え方について

■ 当調査では、

**「2020年度」=「2020年4月～2021年3月の間に終了した決算期」
と定義しています。**

（例：12月決算の場合→2020年12月期、3月決算の場合→2021年3月期）

※原則、会計上の決算期と同じベースでご回答ください。

※直近3年の間に決算期変更を行っている場合は、決算期変更の内容と、どの部分のご回答が12ヶ月分の数字でないかを備考欄にご記入ください。

※人材活用セクションは、12ヶ月の数字であれば、決算期間と一致していなくてもOK

職掌について

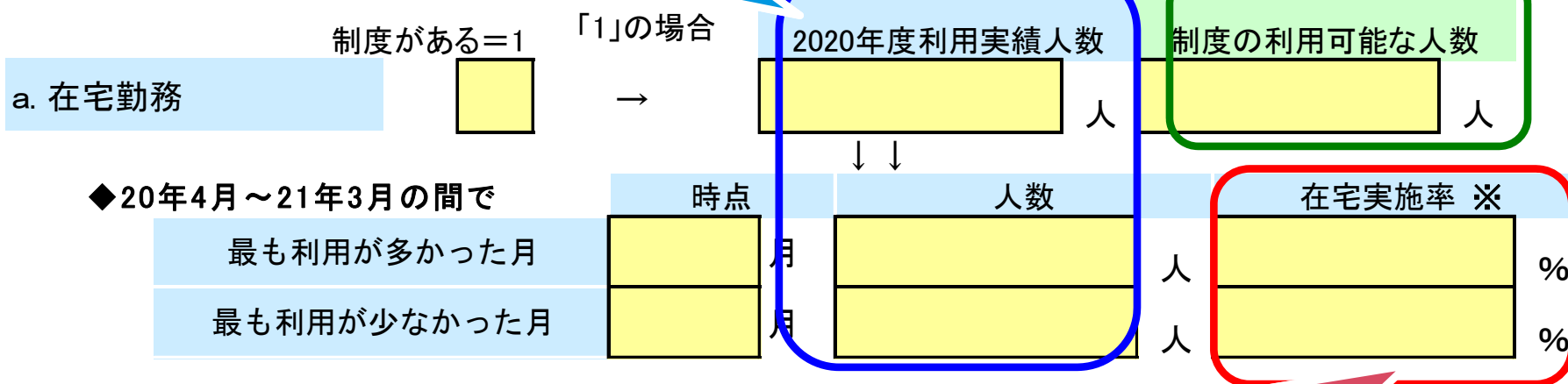
- テレワークなどをはじめとした各種制度の活用状況を分析する上で、職掌構成はとても重要です。社内の呼称と一致しないケースも多いと思いますが、可能な限り以下の定義に近い形でご回答ください。

		転勤	職責
総合職		総合職相当	採用時に職掌の区分がない場合などは総合職 = 100% 管理職は基本的には総合職に該当 会社全体として転居を伴う異動がほぼない場合は、転勤の有無に関係なく職種間異動や職責、昇進の差などで判断
専門職			国家資格など高度な専門性を有し、総合職とは別に採用される社員など（研究員、薬剤師など）
地域限定総合職	原則なし		地域限定である以外は総合職と同等の社員
現業職			主に オフィスワーカー以外 の正社員（工場、店舗スタッフ等）
一般職			定型的・補助的な業務を行う社員（基本的にはオフィスワーカー）

- 今回の調査では、テレワーク関連の設問を大幅に拡充しています。正しく分析・評価を行うため、正しい定義でご回答ください。

BQ1でご回答の集計対象期間内に、一度でも在宅勤務をしたことのある人数

現在、PC等の機器や社内の就業ルールなどの上で、定期的な在宅勤務を行うことが可能である人数



例) 制度利用可能な社員が100人、月20日勤務で週1回在宅の人が30人、週2回在宅の人が50人の場合

利用実績人数 = 30 + 50 = 80人

在宅実施率 = (30×4 + 50×8) / (100×20) = 26%

制度を利用可能な正社員のうち、月平均でどのぐらいの割合で在宅勤務をしているか

AIスペシャリスト・データサイエンティストと
先端IT人材の関係

BQ51.先端IT人材
(プログラミングや要件定義ができるレベル)

BQ50c.データサイエンティスト

BQ50b.AIスペシャリスト
(学術論文を理解できるレベル)

- ✓ AIスペシャリストのほとんどがデータサイエンティストにも該当すると思われませんが、上優先なのでAIスペシャリストとしてご回答ください。
- ✓ データサイエンティストは先端IT人材に含まれます（別設問なので重複回答してOK）。AIスペシャリストには含まれない、ミドルレベルのAI人材も先端IT人材には含まれます。

BQ50d.商品開発職に**含まない例**

- ✓ 営業部門の技術支援要員（BQ51には該当）
- ✓ 社内SE（BQ51aには該当）
- ✓ システム会社・コンテンツ制作会社等で**受託開発**を行っている技術者やクリエイター（BQ51bには該当）

BQ51c.先端IT人材に**含まない例**

- ✓ ツールを利用するだけの人
- ✓ システム会社・コンテンツ制作会社等で商品開発や受託開発を行っている人（**bに該当**）
- ✓ 複合機・光学機器・検査機器・車載機器等、自社製品に付随するソフトウェアやドライバ等の開発・保守を行っている人（**bに該当**）

- 高評価のためには先進性、効果のいずれかが突出している必要がありますので両方埋められる事例であることよりも、より**自社をアピールできる事例**であることを重視してください。

先進性とは

- ✓ 新聞紙面で取り上げられるようなレベルの、**他社に先んじている内容**
- ✓ まだ定量的に表せるような効果が出ていなくてもOK
- ✓ 技術自体が先端でなくても、その技術を使った**取り組みが先進的**なものであればOK
- ✓ 自社製品・他社製品は問いません

効果の大きさとは

- ✓ 金額、時間、数量など**定量的な指標**で効果が表現できて、その**効果の大きさが客観的に分かる内容**
- ✓ テクノロジー自体はありきたりでも構いません
※効果は概数でもよいので、客観的に分かる指標でご記入ください。
例) **20%向上、約3割削減**など

回答のポイント（テクノロジー）

- 先進性については、回答の仕方に細かい決まりはありませんが、他社の回答と比較して**相対的にかなりレベルが高いもののみ**が評価されます。
- 効果の大きさについては、回答の要件を満たしていれば（定量的である、他との重複がない等）**一定の評価**は得られますが、先進性で高評価を得る方が得点は高くなります。

得点のイメージ

		事例が先進的かどうか	
		先進的な事例	先進的ではない事例
現在の効果の大きさ	効果の大きい事例	先進性：0点～10点 ※得点が入るのは上位1～3割のみ 効果：2～5点 ※回答要件を満たしていることが条件	効果：2～5点 ※回答要件を満たしていることが条件
	効果がまだ出ていない・測定できていない事例	先進性：0点～10点 ※得点が入るのは上位1～3割のみ	いずれも得点が入らない可能性が高いため、別の事例をご検討ください

×得点が入らない回答例

事例として無効

- ✓ 参照URLが記載されているのみなど、**回答欄だけで回答が完結していない**
- ✓ 4つの事例の中で回答が**重複している、または非常に類似している**
- ✓ テクノロジーを活用するための**人材育成や社内制度**などの説明になっている（BQ52やDQ23で回答ください）
- ✓ グループウェア、ビジネスチャットツール、Web会議、テレビ会議、クラウドストレージ、シンクライアント等は一般的な施策となっているためCQ9では評価の対象外とします（BQ41で回答ください）

先進性 で評価されにくい事例

- ✓ RPA、チャットボット等、**多くの企業が回答している内容**で、他社と比較して特別に先進的な活用方法ではない
- ✓ スペックの説明に終始し、利用者（顧客/従業員）にとってのメリットが不明

効果 で得点が入らない事例

- ✓ 「効果はまだ出ていない」「○○といった効果を期待」「効果は測定中」「非公表」など、**具体的な効果（値）の記載がない**
- ✓ 定量的に記入しているものの、「在宅勤務の利用率」、新サービスの「普及率」など、**テクノロジーの効果ではない数値**を回答している
- ✓ 効果として連結売上高や全社の総労働時間など、**事例と直接対応していない数値**を記入している

■ 高評価のためには

① 目標の達成期限

② 定量的な目標値

を必ず入れてください

KPIの内容	説明	評価
<u>2025年度までに女性管理職比率を10%以上にする</u>	期限と水準が明確	◎
<u>今年の従業員調査で〇〇指標を前年比20%向上させる</u>	一般的な指標でなくても、水準が定量的に表現できていればOK	○
<u>有給取得率100%を継続</u>	ある程度内容が明確で水準も高いが、上を目指している内容ではなく継続指標なので期限も明確でない	△
<u>ペーパーレスの実施</u>	期限も水準も明確でない	×

※具体的な数字は非公開だとしても、定量的であることが分からないと評価できません

例) xxx百万円という金額は非公開⇒「2020年度比〇%up」などと表現

※内容についてはできるだけ具体的にご記入ください

×労働時間→〇年間総実労働時間の全社員平均

- CQ1は貴社の統合報告書やサイトなどで公開している指標についてのみ、現在の水準と目標値（目標も公表値のみ記入可）をご記入ください。

カテゴリー	○ 妥当な指標の例	× 妥当でない指標
女性管理職比率または女性管理職人数	女性管理職比率、新任管理職の男女比、女性役員人数	
女性役員・管理職以外の多様な人材活躍	男女の賃金格差・平均勤続年数差、外国人採用比率、障害者雇用率、LGBTアライ人数	女性リーダー比率、女性役職者比率
労働時間や残業時間、休暇取得	総実労働時間、平均残業時間、有給取得率、時間外労働時間xx時間以上の社員数、有給休暇xx日以上取得者数	フレックス利用人数、在宅勤務率、育児休暇取得率
育児、介護、病気療養等と仕事の両立	育休復帰率、男性育児休業取得人数、育休取得者の定着率、介護休業取得人数、ワーキングマザー人数	在宅勤務者数、くるみん取得
採用、離職、就業継続	離職率、自己都合退職率、若手社員の定着率、病気休職者復帰率、シニア継続雇用率	
社員の健康状態、メンタルヘルス、労働災害	有所見率、運動習慣者比率、喫煙率、労働災害度数率・強度率、メンタル不調による休職者比率・復帰率	健康診断受診率、ストレスチェック受検率

K P I・前回の回答から

- **連結売上高、連結営業利益など経営全体の目標である回答や新規事業売上など具体的でない回答が見受けられた**
 - ⇒一階層下の目標を具体的に記入していただく必要があります
 - ⇒売上やシェアなど具体性の低い指標は無効となりますのでご注意ください
- **目標値が明確でない回答が見受けられた**
 - ⇒K P Iは ①期限が設定されている ②目標値が定量的であるが評価ポイントとなります
 - 目標の高さや妥当性を評価しているわけではありません
- **内容的に類似または重複している回答が見受けられた**
 - ⇒重複しているとみなされた場合、片方は評価されません

○ **有効回答**の例（イノベーション・市場開拓）

イノベーションのKPI	市場開拓のKPI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 工場の生産性（○%改善など） ✓ 製品の品質（不良品比率○%未満など） ✓ 原価の低減（○%低減など） ✓ 新製品関連 （○件上市、開発期間○ヵ月短縮など） ✓ 新規事業創出（テーマ数○件など） ✓ 新規事業への投資 （研究開発費総額のうち○%など） ✓ 特許出願数（○件など） ✓ 環境関連（リサイクル率○%など） ✓ 他社との提携関連 （ベンチャーとの共同事業○件など） ✓ 物流改善（在庫の回転数○%upなど） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客満足度・NPS （調査結果で○ポイント上昇など） ✓ 自社サイトの指標 （PV○%向上、直帰率○%以下など） ✓ SNS関連指標（フォロワー数○名など） ✓ EC関連の指標 （EC売上高の比率○%など） ✓ 自社会員数（新規会員数○名、脱落者比率○%以下など）

×無効になりやすい回答例

KPIとして不適当な例

- ▼ 具体性に欠ける回答・大きすぎる回答
- ✓ 連結売上高/連結営業利益/取扱高
- ✓ キャッシュフローの創出
- ✓ 増収増益
- ✓ 市場シェア○%
- ✓ 新規領域の売上高/新規事業の利益
- ✓ 海外売上高/海外売上比率/海外事業利益

- ▼ 定量的でない回答
- ✓ ○○の発売（新製品発売件数であればOK）
- ✓ △△事業の合理化/○○の構築

- ▼ 全社目標でない
- ✓ 売上高（目標は事業毎に定める）

重複・類似とみなされる例

- ▼ 期限が異なるだけで指標は同じ
- A事業の売上を2020年までに○%
- ⇔A事業の売上を2025年までに○%

- ▼ 裏返しの内容
- 売上高に占めるB事業の比率30%
- ⇔売上高に占めるC事業の比率70%

- ▼ 手段が異なるだけでKPIは同じ
- によりROAを0.5ポイント上昇させる
- ⇔△△によりROAを0.5ポイント上昇させる

- ▼ 類似目標
- 従業員調査○○の指標を上昇させる
- ⇔従業員調査△△の指標を上昇させる

- 記入ルールや業種・業態ごとの考え方については、調査票ファイル内の「記入上の注意事項」シートを参照
- 回答用シートからリンクで飛ぶことも可能
- 以下の条件に当てはまる企業については、特有の回答方法をまとめて記載していますので、初めにご確認ください
 - ✓ 金融業
 - ✓ 純粋持株会社
 - ✓ 非上場企業（特に外資系企業など、親会社がいるケース）

> 評価レポート（有償）について ※掲載後予約開始

■ ベンチマークレポート（プレミアム）

⇒評価の詳細や競合他社（指定企業は自由に選択可）との比較 ※個社の回答は非表示です
記述式設問の回答内容の分析、回答のポイントなども収録

■ ベンチマークレポート（ベーシック）

⇒評価の元となっている各種計算値を業種平均や1ランク上の企業群と比較

■ データ集

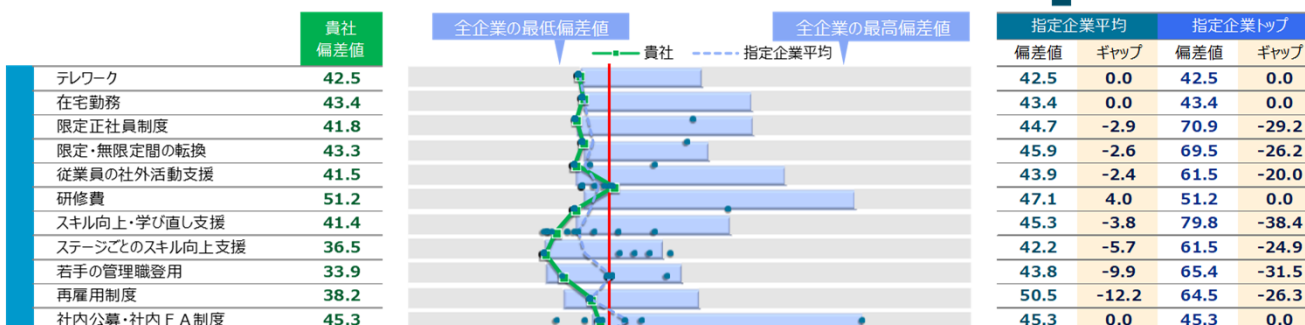
⇒調査の各種集計データを見やすい形で収録

> 2. 詳細項目 指定企業との比較【人材活用力②】

IV. 項目・指標別分析 / Smart Work

ここでは18指標をさらに細分化した詳細項目について、指定企業と比較しています。

Sample



有償レポートの詳細や
サンプル等は
日経リサーチHPを
参照ください



〒101-0047 東京都千代田区内神田2-2-1 鎌倉河岸ビル
URL : <http://www.nikkei-r.co.jp>

編集企画部
「スマートワーク経営」「SDGs経営」調査事務局

03-5296-5198
sw-survey@nikkei-r.co.jp