

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

2022年5月13日

1. プロジェクト・調査の概要
2. 評価・掲載・表彰について
3. 調査の回答について
4. 回答のポイント

(以下はダウンロード時のみご覧いただけます)

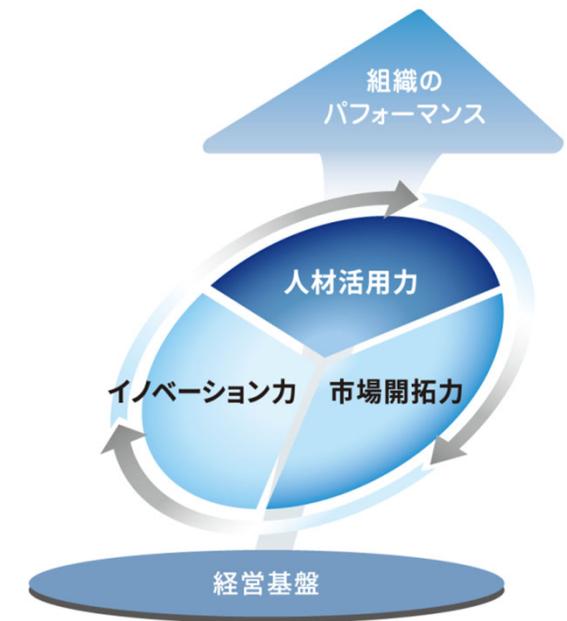
参考資料：調査の概要等

参考資料：回答のポイント・回答例

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

※BQ33に関しては監修対象外

2022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11日～7月1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17日（金） / 最終締切：7月1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/swsdgs2022/ 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/2022.html

- 第6回日経「Smart Work経営」調査は、第4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は「共通設問」としてまとめており、**一度に2調査分の回答が作成できます**。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895社のうち758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。

共通で実施

Smart Work経営調査

SDGs経営調査

5月11日：調査開始

6月17日：1次締切 / 7月1日：最終締切

6月下旬～8月上旬：内容の確認・取材

得点化以降は
それぞれ実施

11月：紙面掲載

8月末：環境データ部分のみ
修正受付

11月：紙面掲載

掲載は
別日程です

- 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

> 1次締切・最終締切について

■ 1次締切 6月17日（金）

- ✓ 1次締切後、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
⇒ 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
- ✓ 提出タイミング自体は評価に影響しません
⇒ 1次締切に間に合わない旨の連絡は不要

■ 最終締切 7月1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
- ✓ 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

- 今回より共通設問やSW調査用設問にも**個別回答公開対象設問**があり、対象設問も大幅に拡大しています
- ✓ 今回より両調査とも「個別回答公開対象設問」が大幅に増えています。必ず**公開可否の選択**をお願いします。
- ✓ 公開対象設問は設問番号の冒頭に**★公開①★～★公開④★**
 - ▶ 共通・スマートワーク 数量値設問
(正社員数、離入職者数、管理職数など労務系の基本データ)
 - ▶ 共通・スマートワーク 施策・自由回答設問 (先進施策、テクノロジー活用など)
 - ▶ SDGs 数量値設問 (環境負荷データ等)
 - ▶ SDGs 施策・自由回答設問 (SDGsビジネスや社会貢献活動の事例など)
- ✓ **カテゴリーごとに公開可否を選択できます**。SW調査において、**公開可否は評価に影響しません**。可能な範囲で公開の承諾をお願いします。

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



<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>2023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>2023年 2月</p>	<p>「日経Smart Work大賞」表彰式 …優秀企業を表彰</p>

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

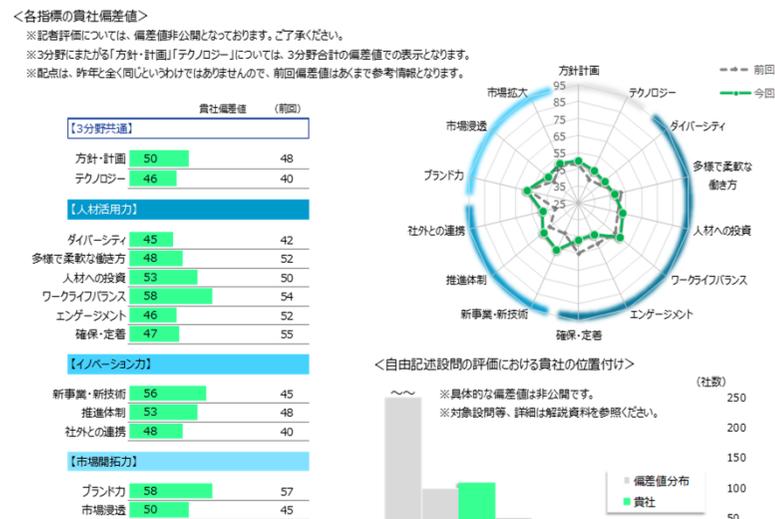


総合偏差値

分野別偏差値

分野別格付けごとの社数分布

格付けを構成する指標の偏差値



各指標の偏差値

自由記述設問の偏差値

› 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。**
- 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。
- ロゴのご利用は**無料**です。**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＞



今回調査のロゴは
2023になります

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

- 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も大事ですが、数字だけでは見えにくい、従業員や職場の特性に応じた、働きやすさと働きがいと両立させる取り組み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

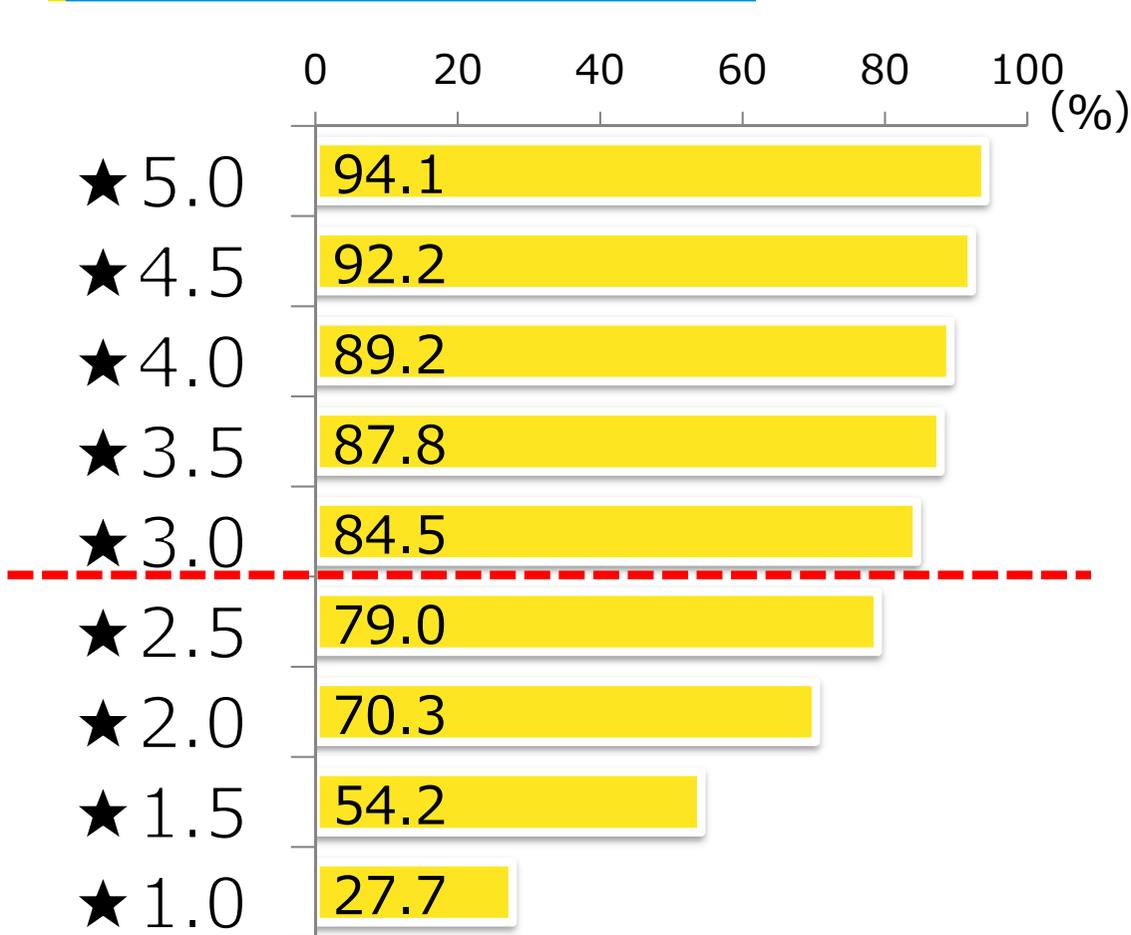
優先的にご回答いただきたい設問について

- 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。
- ✓ **ご回答が必須**な設問：
 - AQ0（公開可否）、AQ1（業種）、BQ4（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：
 - BQ5①（正社員人数）…特に「全体」「全体（女性）」
 - BQ7（離職者数）…特に「全体」「全体（女性）」
 - BQ10（役職者人数）、BQ13（年間総実労働時間）

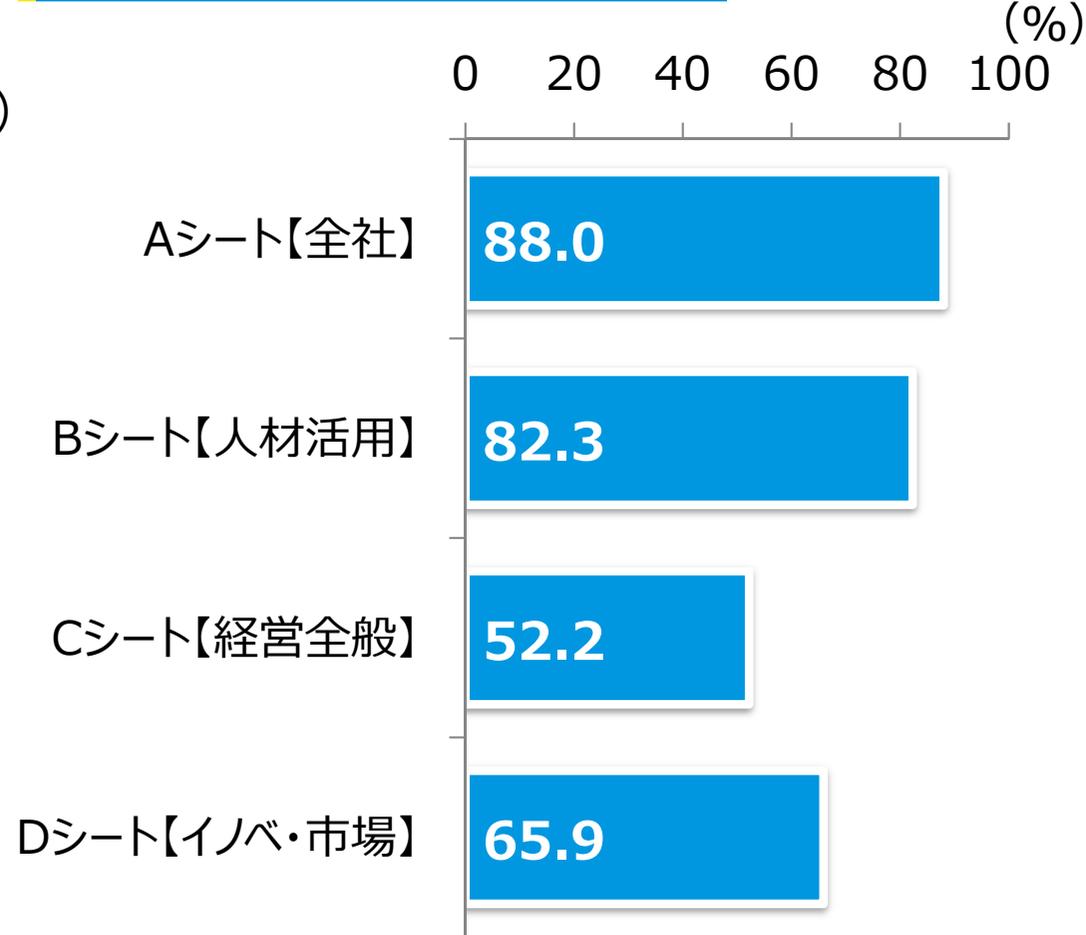
■ 各社の 前回回答率(*) は全設問平均で**76.0%**

*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	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
共通設問 + SW調査用の選択式設問 に回答	約60%	
共通設問 + SW調査用の 人材活用部分（BQ）のみ選択・数量値とも 回答	約65～70%	AQ、BQのみでは ★3.0に必要な水準にやや足りない
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	約70～75%	★3.0以上を目指す場合、このレベルの回答が必要

- **人的資本の方針や目標値に関する設問を改訂**
- **男性育休関連設問の拡充**
- **テクノロジー関連設問の整理・再構築**

人的資本の方針や目標値に関する設問を改訂

- 公表しているKPIについての設問を、人的資本に関する方針と具体的数値の設問に改訂（BQ1）
 - ✓ 方針の公表、具体的数値の公表の有無
 - ✓ 具体的数値を公表している場合は、その公表値
 - ✓ ISO30414を踏まえた選択肢となっていますが、ISOに準拠していなくても特に問題はありません（準拠していないからといって評価が下がることはありません）

男性育休関連設問の拡充

- 育児・介護休業法の改正に伴い、男性の育児休業取得についての設問を拡充（BQ39）
 - ✓ 対象者（配偶者が出産した人） 人数を追加
 - ✓ 育休取得者については
 - ①連続1週間未満
 - ②連続1週間～1か月未満
 - ③連続1か月以上
 - ✓ 分割取得の状況について聴取

―― の3段階で聴取

男性育休関連設問の拡充

女性とは**出産期間**の定義が異なります

周知・意向確認の義務化に伴い、配偶者出産人数を復活

	把握状況	男性正社員	
a. 2021年4月～2022年3月に配偶者が出産した人 ※(1)とは期間が異なります	いずれも9割以上把握		人
b. aのうち 連続1週間未満 取得人数			人
c. aのうち 連続1週間以上1カ月未満 取得人数			人
d. aのうち 連続1カ月以上 取得人数			人
e. aのうち同一の子の育児休業を 2回以上 取得した人数※			人

1週間未満も追加

分割取得の制度化に伴い追加
※ただし、2回とも連続1週間以上の場合に限りです

テクノロジー関連設問の整理・再構築

- テクノロジー関連設問を大幅に追加
 - ✓ 業務効率化 (BQ59)
 - ✓ 在宅勤務や拠点間コミュニケーション円滑化 (BQ60)
 - ✓ 従業員のウェルビーイング向上 (BQ61)
 - ✓ 人的資源の最適な評価・配置 (BQ62)
 - ✓ 現場改善 (CQ31)
 - ✓ 顧客データの分析 (CQ32)
 - ✓ 顧客とのオンラインでのコミュニケーション (CQ33)

テクノロジーの種類に関する4分類

(a)情報通信・ コミュニケーション技術	通常のICT全般。 自動化・AI関連は除く。
(b)自動化技術	AI（深層・機械学習）の利用有無にかかわらず、 自動化に焦点 を当てた技術。
(c)ビッグデータ・予測解析技術 （自動化技術以外）	AI（深層・機械学習） を利用した、 ビッグデータを対象 とする、予測解析を行うために必要な技術を想定。 ※AIを利用する場合でも、ロボットのようにより 自動化に焦点がある場合は(b) に入る
(d)a～c以外の 新たなビジネスにつながる技術	(a)～(c)以外の機器の導入など。 ※メタバース・VR関連などは(d)

今回の調査では、上記4分類と導入目的・用途の掛け合わせで設問を整理し、再構築

テクノロジーの種類×導入目的・用途【人材活用】（BQ63）

	(a)情報通信・コミュニケーション技術	(b)自動化技術	(c)ビッグデータ・予測解析技術(自動化技術以外)	(d)(a)～(c)以外の新たなビジネスにつながる技術
①業務の効率化	デジタル化・ペーパーレス化 BQ56、57 (BQ56、57)	RPA、チャットボット BQ59 業務効率化 (BQ58、59)	AIによる対応予測、自動翻訳 BQ59 (BQ59)	
②場所・時間によらない柔軟な働き方(在宅勤務関連)・コミュニケーションの円滑化	セキュリティ・端末・通信環境 BQ60 在宅勤務関連技術など (BQ60)			
③従業員のウェルビーイング向上 (肉体的・精神的健康、ワークエンゲイジメント向上、健康経営含む)		単純で労働負荷の高い業務からの解放でウェルビーイング向上	BQ61 ウェルビーイング向上 (BQ61)	VRを用いた事故体験による事故防止
④人材育成・スキル向上	遠隔通信技術を活用した技術伝承、eラーニングの活用		AIのコーチング機能で人材育成をサポート	VRを用いた研修
⑤人的資源の最適配置(採用、異動、評価)		シフト作成の自動化	BQ62 人材配置関連 (BQ62)	

テクノロジーの種類×導入目的・用途【イノベ・市場】（CQ34）

	(a)情報通信・コミュニケーション技術	(b)自動化技術	(c)ビッグデータ・予測解析技術(自動化技術以外)	(d)(a)～(c)以外の新たなビジネスにつながる技術
⑥新製品・新事業の開発			創薬でのAI活用 AIによるデザイン案の自動生成	3Dプリンタで試作品 BIM
⑦工場・店舗等のプロセス改革	RFIDタグを用いた在庫管理 (CQ31)	多能工ロボットの活用、スマートファクトリー、作業所や工場内の自動運搬 (CQ31)	品質検査へのAI活用 (CQ31)	ドローンによる物流改革 (CQ31)
⑧市場開拓・販促・顧客満足向上	SNSを用いたマーケティング支援 (CQ33)	CQ32 顧客データ分析 (CQ32、33)	オープンデータをAI分析し需要予測精度向上 (CQ31)	CQ33 顧客コミュニケーション② (CQ33)
⑨顧客サポート・メンテナンス	Web内覧 (CQ33)	コールセンターのチャットボット化 (CQ31)		ドローンによる保守点検の無人化 ブロックチェーンでデータの安全性向上

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します。**セル内改行や箇条書きは避けてください**
- ✓ KPIをご記入いただく設問は、**1セルに1指標のみご記入ください**
該当する指標が複数あっても、主要な1指標のみに絞ってください

■ 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複数の回答がありえる場合、**決算期変更などイレギュラーな事象**があ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」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。保護がかかったままでもオートシェイプの挿入は可能です
- ✓ 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

- 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。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）
⇒ただし、公開対象設問は「公開可」を選択すると回答数値が公開されることがありますので、ご注意ください。
- ✓ 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

△ご注意いただきたい例

- ✓ 入力規制により値が入力できない場合、「9999」など上限値での入力はしないでください ⇒弊社の想定と定義が乖離している可能性があります。備考欄へ

- 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。可能な限り空欄を残さないことを重視してください。

×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、BQ5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
⇒正しい評価ができなくなるため、弊社にて評価できる形に修正（按分処理など）させていただく場合があります
- ✓ 値が大きいと不利になる設問（離職者など）で、把握している範囲での回答
⇒このような設問に関しては、回答欄の横に＜分母＞欄を設けています
分母を、把握している範囲に修正してください
- ✓ （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

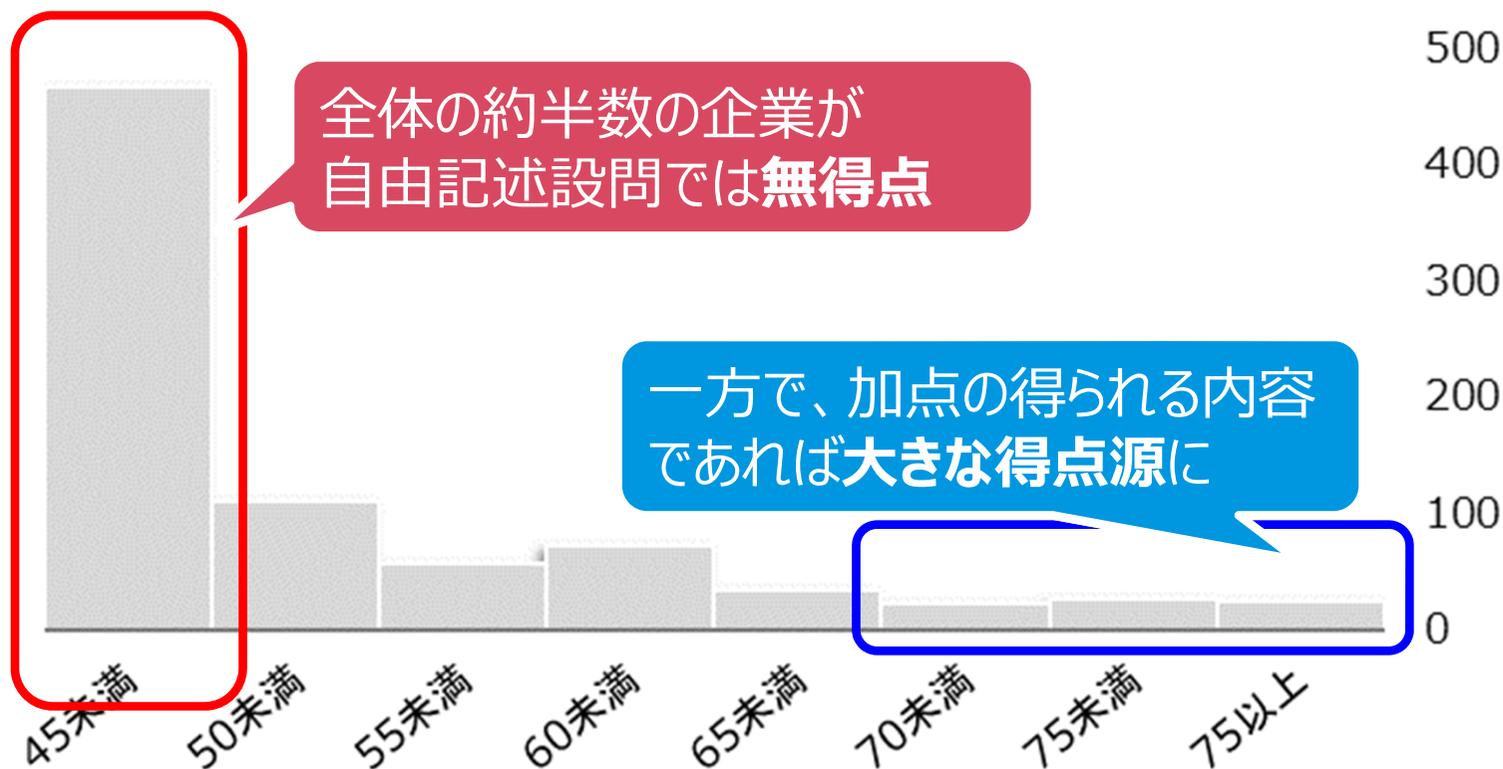
回答のポイント（自由記述設問）

- 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」などの設問の場合、加点対象となるのは全回答のうち多くても**2~3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

（社数）



全体の約半数の企業が自由記述設問では**無得点**

一方で、加点の得られる内容であれば**大きな得点源**に

- 数量値の設問とは異なり、記入しただけでは得点となりません。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。

○ 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

- 自由回答の設問は複数ありますが、事例が重複しないようにご回答ください。各設問で意図している内容は概ね以下の通りです。

	人的資本に重点	テクノロジー活用に重点
全社の取り組み	<p>人事部やダイバーシティ推進部などが中心の取り組みは BQ64</p> <p>その他の部署が中心となって行う取り組みは CQ28</p>	<p>BQ63 人材活用に関するテクノロジー導入・活用</p>
特定部門にフォーカス	<p>CQ20 顧客対応スタッフ、現場スタッフの課題・施策</p>	<p>CQ34 イノベーション・市場開拓に関するテクノロジー導入・活用</p>

BQ64 人材活用に関するユニーク施策・先進的施策

- 人材活用全般（BQ1～63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**があれば、ご回答可能です。
- ✓ 数値の高さではなく、**取り組み**についてお伺いしている設問です。現在の水準の高低にかかわらずご記入いただけます。
- ✓ 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。
- ✓ **ただ制度を用意した、周知した、研修を実施、というだけでは高評価になりません。**

BQ64 人材活用に関するユニーク施策・先進的施策

○意識していただきたいポイント

- ✓ 単なる押し付けの時短でなく**生産性を向上させる**工夫
⇒ノー残業デー、強制退社など**制限をかける形ではない**工夫
- ✓ 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
- ✓ よくある制度だが他社にはない**使いやすい**工夫
⇒制度があってもうまく機能しないことは多い。なぜうまく機能しているのか
- ✓ 自社（業界）**特有の課題**の認識と、その**解消のための工夫**
⇒例えば女性が極端に少ない業界や、労働時間が極端に長い業界の場合
一般的な取り組みではなく独特な対策が効果を発揮するはず

BQ63、CQ34 テクノロジーの導入・活用 先進事例 Up!

- 従来「先進事例」「効果の大きい事例」いずれの回答もOKとしていましたが、より「先進事例」にフォーカスした内容となっています。
- ただし、必ずしもテクノロジーそのものが最先端でなくてもOKです。

○「先進事例」とは以下のような事例を想定しています

- ✓ テクノロジーそのものが**最先端**
- ✓ テクノロジー自体は以前からあるものだが、**活用方法がユニーク**
- ✓ 従来一部の専門家しか扱えなかった技術を、（ノーコード・ローコード化などで）**幅広い社員が活用**できるようになった
*テクノロジーに関する事例なので、社員教育による技術の底上げは除く
- ✓ 今まで**適用が難しいとされてきた業務**について、（技術の進化や仕組みの工夫などによって）適用できるようになった
- ✓ 従来からある技術だが、**精度や性能が従来のものより著しく向上**

CQ20 顧客対応スタッフ、現場スタッフの課題・施策 Up!

■ 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。
- ✓ 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。
- ✓ 従来お伺いしていた「顧客との接点となる職種」に加え、**工場スタッフや現場作業員**などのいわゆる現業職についての取り組みも回答可能です。

CQ28 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

- イノベーション・市場開拓（CQ1～34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。
- ✓ 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（CQ27）と対応している必要はありませんが、多くの企業でCQ27に挙げたような課題があると推測されますので、CQ27に代表される**各種課題の解決、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。

CQ30 業界を主導する事業・技術

- CQ30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、CQ30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。
- ✓ 高シェア事業（4-1、4-2）は、業種特性上、1～3のカテゴリの回答が難しい場合を想定した選択肢です。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、そちらを優先的にご回答ください。

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。必要に応じてご活用ください。

- ✓ 調査概要の補足
- ✓ **回答範囲や年度の考え方**などの基本
- ✓ 問い合わせや回答間違いの多い**設問の定義**
- ✓ 自由記述設問の得点が**入りやすい・入りにくい**回答例
- ✓ KPIの考え方、**良い例・悪い例**

など

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。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/2205smartwork>

■ 日経スマートワーク公式サイト

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



〒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

参考資料：調査の概要等

NIKKEI-R

調査対象	全上場3,873社および従業員100人以上の非上場企業
調査実施期間	2021年5月～7月
回答社数	807社（うち上場749社（回答率19.3%）、非上場58社）

■ 業種別回答社数

業種	社数	業種	社数
製造業合計	377	非製造業合計	430
食品	46	建設業	47
化学・石油	66	電力・ガス	10
非鉄・鉄鋼	27	商社	57
医薬品	29	運輸	24
その他素材	22	倉庫・不動産	29
電機・精密・機械	111	通信・サービス	123
自動車・輸送用機器	33	小売り・外食	55
その他製造業	43	金融	61
		その他非製造業	24

■ 規模別回答社数

正社員数	社数
500人未満	144
500～1,000人未満	123
1,000～2,000人未満	175
2,000～3,000人未満	93
3,000～5,000人未満	110
5,000～10,000人未満	81
10,000人以上	74

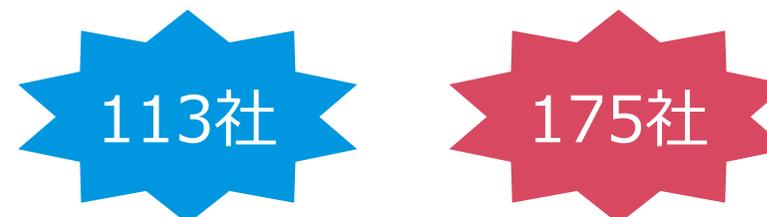
■ 2021年調査は前回より大幅な回答増

	2019調査	2020調査	2021調査
上場企業数	3,769社	3,818社	3,873社
回答（上場）	669社	666社	749社
回答（非上場）	39社	44社	58社
回答数合計	708社	710社	807社

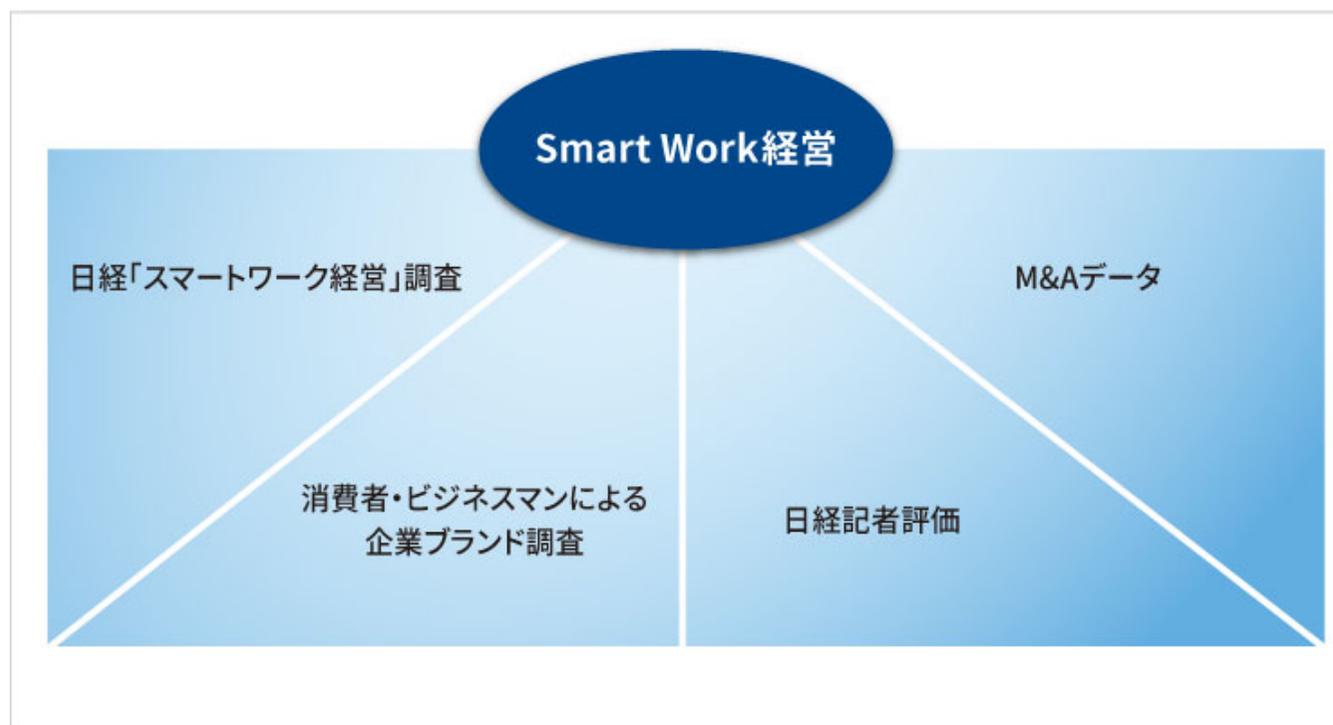
3年連続回答企業数



新規回答企業数



- 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



「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

- ✓ 2021/11/5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
- ✓ 偏差値50未満の企業：参加企業の一覧を掲載

参考資料：回答のポイント・回答例

NIKKEI-R

SW・SDGs両方で使用

共通設問

- 事業内容、拠点など企業の基本情報
- 経営トップ・取締役
- 人材活用に置ける方針・計画と責任体制
- 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

39問

SDGs設問

- SDGsの推進体制
- 経済価値
- 環境価値
- 社会価値
- ガバナンス

SDGsのみで使用

61問

SW設問

- 多様で柔軟な働き方の推進
- 人材への投資
- 人材活用におけるテクノロジーの導入・活用
- 変革・先進・独自施策
- イノベーション・市場開拓における方針・計画と責任体制
- 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
- 業界を主導する事業・技術
- イノベーション・市場開拓におけるテクノロジーの導入・活用

SWのみで使用

73問

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、

**「2021年度」=「2021年4月～2022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→2021年12月期、3月決算の場合→2022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

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。

昨年の調査票にも同じ設問があったため、**過去分のみ**昨年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、**2021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

	2021年度対象人数	備考	2019年度	2020年度	2021年度
①一般社員	約 [] 人	*時間空白の場合	1,925 時間	1,918 時間	[] 時間
②管理監督者	約 [] 人	▼空白の理由を選択	2,013 時間	2,021 時間	[] 時間
③裁量労働制社員	約 [] 人	▼空白の理由を選択	[] 時間	[] 時間	[] 時間

ただし、今年の回答とベースを揃えたい、昨年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。

⇒紫色セル内に差し込まれた前回回答の修正はできませんが、
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回答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

《参考》前年
7,500千円

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)

過去回答内容の差し込みについて③

- 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。

⇒ 昨年の事例を今年への回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

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。

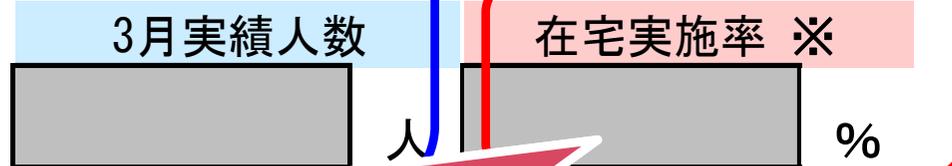
		転勤	職責
総合職		総合職相当	採用時に職掌の区分がない場合などは総合職 = 100% 管理職は基本的には総合職に該当 会社全体として転居を伴う異動がほぼない場合は、転勤の有無に関係なく職種間異動や職責、昇進の差などで判断
専門職			国家資格など高度な専門性を有し、総合職とは別に採用される社員など（研究員、薬剤師など）
地域限定総合職	原則なし		地域限定である以外は総合職と同等の社員
現業職			主に オフィスワーカー以外 の正社員（工場、店舗スタッフ等）
一般職			定型的・補助的な業務を行う社員（基本的にはオフィスワーカー）

在宅勤務の利用可能人数・実績人数・実施率の関係

利用可能人数…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



実績人数…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



実施率…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 (頻度を考慮した率)

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 = $(30 \times 4 + 50 \times 8) / (100 \times 20) = 26\%$

回答のポイント（高度専門人材、IT人材）

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人材に含まれません（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。

BQ53d.商品開発職に**含まない**例

- ✓ 営業部門の技術支援要員（BQ54には該当）
- ✓ 社内SE（BQ54a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（BQ54bには該当）

BQ54c.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

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回比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

K P I ・過去の回答から

- **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る**
 - ⇒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）

同一カテゴリで複数の指標を回答しても構いませんが、**1つのカテゴリに偏りすぎている**（同一カテゴリで3指標以上回答）のは望ましくありません。

×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

BQ64 人材活用に関するユニーク施策・先進的施策

×評価を得にくい回答（よくある例）

- ✓ 目標値や、それを達成した事実のみが書かれている
例) 女性管理職比率 ● %を目標に掲げている
目標としていた～を1年前倒して達成した
⇒自由記述設問は**目標や状況ではなく、取り組み**をご記入ください
- ✓ 前段の設問の選択肢にあるような内容が書かれている
例) コアタイムなしフレックスを導入し、柔軟な働き方を推進している
LGBTへの理解を深めるため、管理職向けに研修を行った
⇒研修を実施した、制度を導入したというだけではユニーク・先進的な取り組みとはいえません。また数字で見えるような利用率・対象者拡大等は数量値設問で評価可能なため、**すぐには数値に表れにくい部分の取り組み**の方が評価の対象となりやすいです。

BQ63、CQ34 テクノロジーの導入・活用 先進事例 Up!

×評価を得にくい回答（よくある例）

- ✓ 前段の設問と近い内容が書かれている
- ✓ 多くの企業で既に一般的となった内容が書かれている

⇒多く書かれている事例としては

- グループウェアやビジネスチャットツールの導入（BQ60関連）
- BIツールやSFAの導入（BQ59、60関連）
- 各種電子化（BQ57関連）
- RPAの導入（BQ58関連）
- チャットボットの導入（社内活用はBQ59、対顧客ならCQ31など）
などがありますが、**これらで得点を得ることはかなり難しいです。**

BQ63、CQ34 テクノロジーの導入・活用 先進事例 Up!

！ポイント

- ✓ BQ56、57、60のエリアは**ありふれた事例になりやすい**のでできるだけ避ける
- ✓ BQ59（業務効率化）のエリアに関しては、**RPAによる単純な業務削減以外**で特筆するものがあれば回答
- ✓ テクノロジーの種類×導入目的・用途の**マトリックスで、Q番号が書かれていない箇所の事例**がある場合、独特の事例である可能性は高い
- ✓ CQ31（現場改善）のエリアおよび新製品開発関連は、**業種によりかなり特色が出やすい**分野であるため、選択肢にあるものでも、活用方法などで他社にはないアピールポイントがあれば回答

CQ20 顧客対応スタッフ、現場スタッフの課題・施策 Up!

○ご回答の例

- ✓ 「課題への対応策」では、**自社の環境における当該職種の課題**を踏まえ、**その対応策**について記入

例) 当社ではxxxの制度を導入しているが、**営業店勤務の場合は〇〇という特性上、十分に制度が活用できない状況にあった。そこで～～**

- ✓ 「効果」では、対応策を導入した結果、**どのような変化があったか**を**具体的に**記入

※定量的であることは必須ではありませんが、定量的な方が効果が見えやすいです

例) 本社勤務でなくても制度を活用できるようになり、**営業店勤務者の制度利用率が〇%→〇%に上昇、従業員満足度も向上した。**

CQ20 顧客対応スタッフ、現場スタッフの課題・施策 Up!

×評価を得にくい回答（よくある例）

- ✓ 全社的な施策が書かれている
例) テレワークを推進し、在宅実施率が●%に達している
残業時間の削減に取り組んでいる
⇒全社的な施策はBQでお伺いしているので、その他の取り組みをご回答ください
- ✓ 課題に対する一般的な対応が書かれている
例) 一人に業務が集中しないよう分散させている / eラーニングを実施している
⇒「課題」はあくまで記述にあたってのヒントにすぎません
⇒**自社や業種特有の課題認識**と、**それに対しての工夫**をご回答ください
⇒「課題1に対しては～、課題3に対しては～」といった書き方は不要です。
事例は1つだけで良いので、ご回答例のように課題と対応を**できるだけ具体的に**ご記入ください。

CQ28 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

×評価を得にくい回答（よくある例）

- ✓ 働き方（人事施策）に寄りすぎな回答
例）多様なバックグラウンドの人材を採用
高度専門人材を活用するため、人事制度改定を実施
⇒ **人事部の取り組み**という印象が強い内容は、BQ64にてご回答ください。
- ✓ 前段の設問の選択肢にあるような内容が書かれている
例）ビジネスコンテストを開催
改善提案に対する報奨金の制度がある
⇒ 制度の詳細を回答されているケースが多いですが、**制度の詳細説明だけでは高評価にはなりません**。これらの制度は「制度はあってもうまく機能しない」「一部の人しか参加していない」などの課題があることが多いため、**うまく機能させるための工夫やその成果**などが書かれていると、評価につながります。

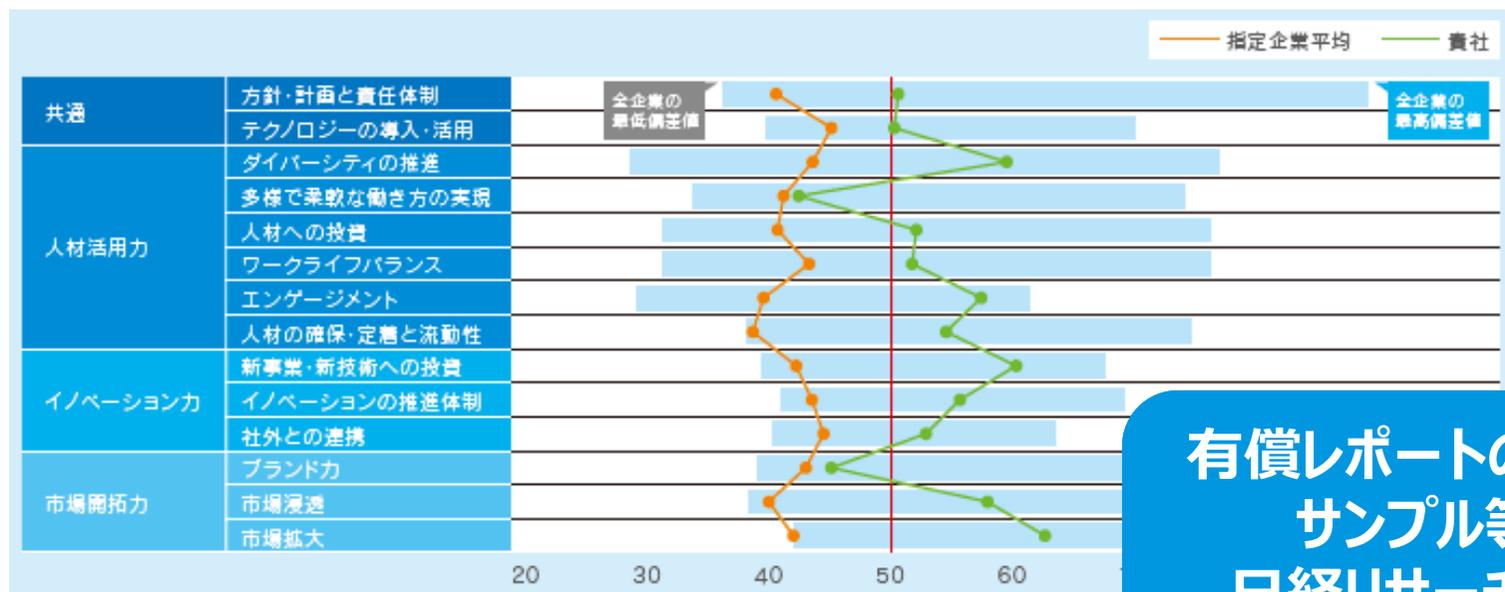
- 記入ルールや業種・業態ごとの考え方については、調査票ファイル内の「記入上の注意事項」シートを参照
- 回答用シートからリンクで飛ぶことも可能
- 以下の条件に当てはまる企業については、特有の回答方法をまとめて記載していますので、初めにご確認ください
 - ✓ 金融業
 - ✓ 純粋持株会社
 - ✓ 非上場企業（特に外資系企業など、親会社がいるケース）

■ 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



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