

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

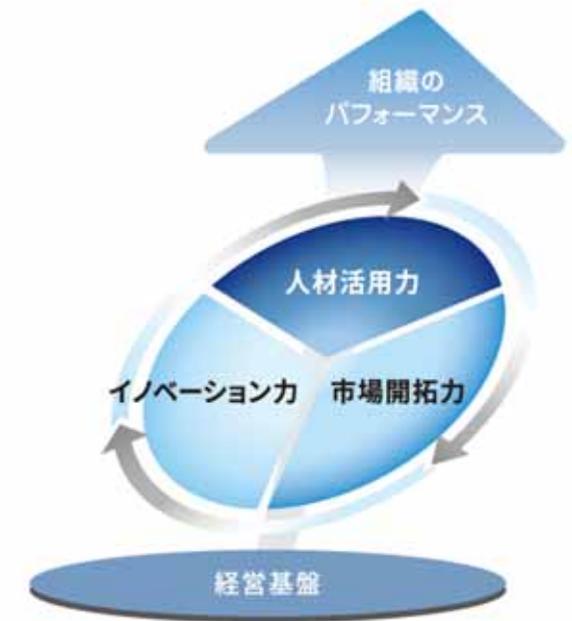
2020年5月12日

| | | | |
|-----------------------------|----|------------------------------|----|
| ■ プロジェクト・調査の概要 | 2 | ■ 調査の回答について | 17 |
| 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..... | 18 |
| 調査の同時実施について..... | 5 | 調査票の構成..... | 20 |
| 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..... | 7 | 過去回答内容の差し込みについて.. | 24 |
| 参加企業数の推移..... | 9 | 今回の主な改訂ポイント..... | 27 |
| ■ 評価・掲載・表彰について | 10 | ■ 回答のポイント | 32 |
| 評価フレーム..... | 11 | 回答のポイント（全般）..... | 33 |
| 評価の方法..... | 12 | 回答のポイント（記述式設問）... | 34 |
| 掲載～表彰式のスケジュール..... | 13 | 回答ガイド・回答例について..... | 36 |
| 前回調査の結果・掲載イメージ... | 14 | ■ 全体スケジュール | 37 |
| フィードバックについて..... | 15 | ■ 調査に関するお問い合わせ先 | 38 |
| ロゴの使用について..... | 16 | ■ 参考資料：回答のポイント・回答例 .. | 40 |

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経済学科教授

- 第4回日経「Smart Work経営」調査は、第2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。

2020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13日～7月3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19日（金） / 最終締切：7月3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/swsdgs2020/ ※5/12夜 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/management/smartwork_survey/2020.html |

- 基本的には、調査票のすべてのセクションにご回答いただければ、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、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3,769社および従業員100人以上の非上場企業 |
| 調査実施期間 | 2019年5月～7月 |
| 回答社数 | 708社（うち上場669社（回答率17.8%）、非上場39社） |

■ 業種別回答社数

| 業種 | 社数 | 業種 | 社数 |
|-----------|-----|---------|-----|
| 製造業合計 | 338 | 非製造業合計 | 370 |
| 食品 | 41 | 建設業 | 39 |
| 化学・石油 | 54 | 電力・ガス | 8 |
| 非鉄・鉄鋼 | 21 | 商社 | 43 |
| 医薬品 | 26 | 運輸 | 19 |
| その他素材 | 25 | 倉庫・不動産 | 23 |
| 電機・精密・機械 | 91 | 通信・サービス | 105 |
| 自動車・輸送用機器 | 34 | 小売り・外食 | 61 |
| その他製造業 | 46 | 金融 | 53 |
| | | その他非製造業 | 19 |

■ 規模別回答社数

| 正社員数 | 社数 |
|-----------------|-----|
| 500人未満 | 144 |
| 500～1,000人未満 | 89 |
| 1,000～2,000人未満 | 141 |
| 2,000～3,000人未満 | 76 |
| 3,000～5,000人未満 | 97 |
| 5,000～10,000人未満 | 77 |
| 10,000人以上 | 75 |

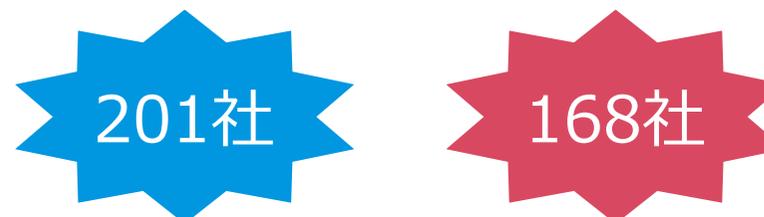
- 2019年調査は、参加企業が初めて700社を超えました。

| | 2017調査 | 2018調査 | 2019調査 |
|---------|--------|--------|--------|
| 上場企業数 | 3,673社 | 3,727社 | 3,769社 |
| 回答（上場） | 587社 | 634社 | 669社 |
| 回答（非上場） | 15社 | 29社 | 39社 |
| 回答数合計 | 602社 | 663社 | 708社 |

初回からの連続回答企業数



新規回答企業数



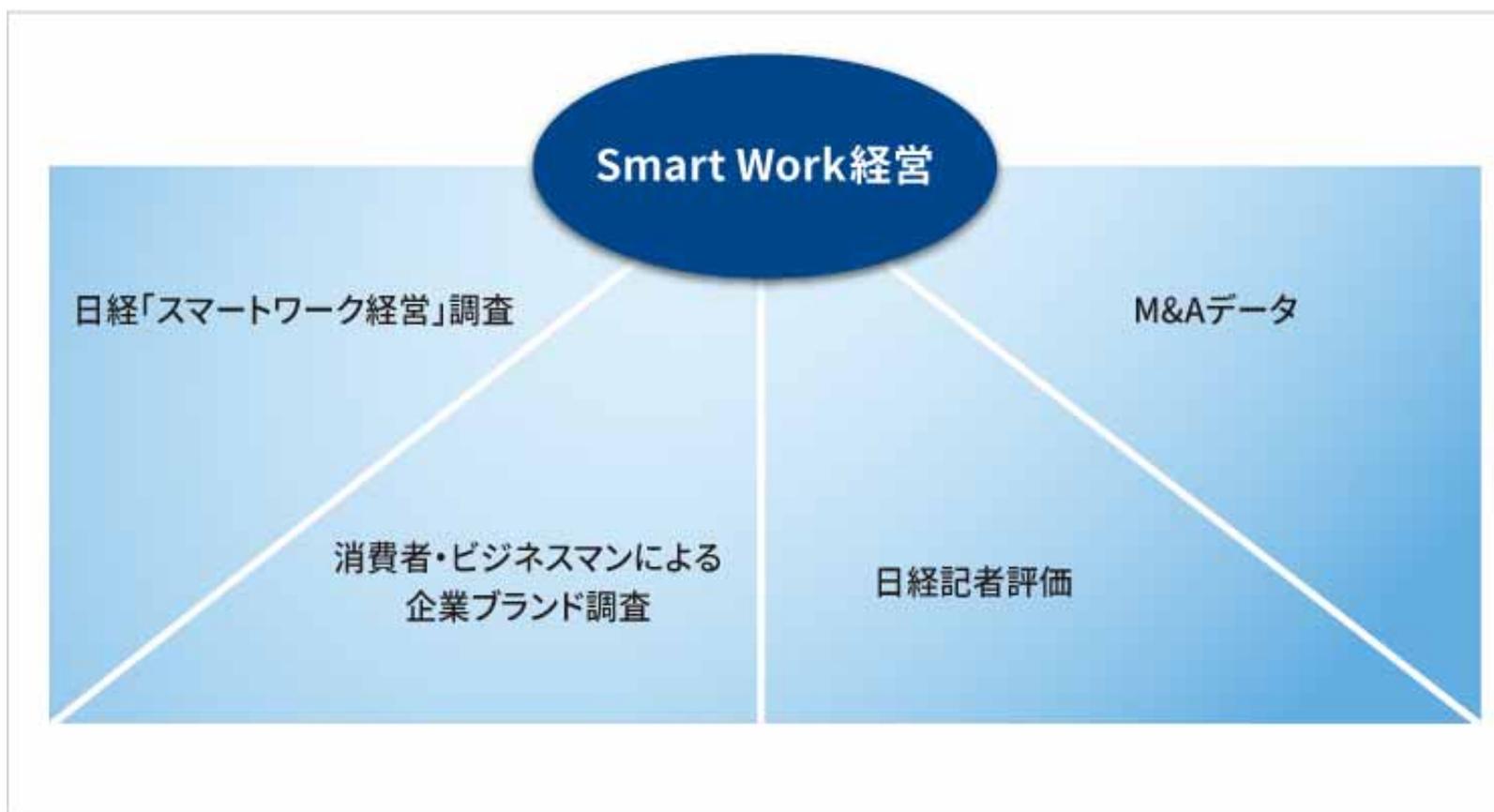
評価・掲載・表彰について

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
- 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
- 昨年までは、経営基盤を加えた4分野で評価していたが、今回より3分野に統合



- 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



| | |
|---------------------|---|
| <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>12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>2021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

- ✓ 2019/11/12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

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

格付けを構成する
指標の偏差値

日経「スマートワーク経営」調査2019 フィードバックレポート

CODE: 9999

貴社名: サンプルレポート

貴社総合評価: ★★★★★

偏差値: 52.71

(前回総合評価: ★★★)

偏差値: 51.05

※偏差値50以上のため、★ロゴが使用できます。ロゴデータは別メールでお送りしておりますので、ご確認ください※

<分野別評価>

| | 人材活用力 | イノベーション力 | 市場開拓力 | 経営基盤 |
|--------|-------|----------|-------|-------|
| 貴社評価 | A+ | A | A++ | B++ |
| 貴社偏差値 | 53.26 | 49.25 | 55.12 | 44.89 |
| (前回) | 50.51 | 52.51 | 50.93 | 45.56 |

【評価と偏差値の対応について】

| | | | |
|---------------|----------------|----------------|---------|
| 偏差値70以上: S++ | 55以上~60未満: A++ | 40以上~45未満: B++ | 30未満: C |
| 65以上~70未満: S+ | 50以上~55未満: A+ | 35以上~40未満: B+ | |
| 60以上~65未満: S | 45以上~50未満: A | 30以上~35未満: B | |

<分野別 評価ごとの社数分布> ※薄緑色の網目が貴社の位置になります。

| | S++ | S+ | S | A++ | A+ | A | B++ | B+ | B | C |
|----------|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| 人材活用力 | 5 | 33 | 58 | 138 | 165 | 120 | 73 | 36 | 42 | 38 |
| イノベーション力 | 27 | 35 | 59 | 84 | 132 | 101 | 129 | 141 | 0 | 0 |
| 市場開拓力 | 33 | 26 | 45 | 89 | 101 | 158 | 164 | 89 | 3 | 0 |
| 経営基盤 | 28 | 22 | 53 | 91 | 128 | 138 | 145 | 77 | 20 | 6 |

<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。

※今回から、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させていただきます。

※配点は、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。

【3分野共通】

| | 貴社偏差値 | (前回) |
|--------|-------|--------|
| 方針・計画 | 53 | 51 |
| テクノロジー | 52 | 51 |

【人材活用力】

| | | |
|------------|----|----|
| ダイバーシティ | 53 | 52 |
| 多様で柔軟な働き方 | 58 | 55 |
| 人材への投資 | 53 | 51 |
| ワークライフバランス | 56 | 56 |
| エンゲージメント | 46 | 41 |
| 確保・定着 | 54 | 50 |

【イノベーション力】

| | | |
|---------|----|----|
| 新事業・新技術 | 54 | 52 |
| 推進体制 | 46 | 45 |
| 社外との連携 | 47 | 50 |

【市場開拓力】

| | | |
|-------|----|----|
| ブランド力 | 53 | 53 |
| 市場浸透 | 52 | 48 |
| 市場拡大 | 50 | 50 |

【経営基盤】

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＞



今回調査のロゴは
2021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

■ 労働時間をむやみに削減する、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。

| | |
|--|--|
| A_共通_全社 | D_SW_イノベーション・市場 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 事業内容、拠点など企業の基本情報 ● 経営トップ・取締役 | <ul style="list-style-type: none"> ● イノベーション推進体制 ● 社外との連携・知財戦略 ● 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 ● 業界を主導する事業・技術 ● 海外進出 |
| B_共通_人材 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● ダイバーシティの推進 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 多様で柔軟な働き方の推進 ● 人材への投資 ● エンゲージメント・モチベーション向上 ● 人材の確保・定着 | E_SDGs |
| C_SW_経営全般 | <ul style="list-style-type: none"> ● SDGsの推進体制 ● 経済価値 ● 環境価値 ● 社会価値 ● ガバナンス |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 情報公開とKPI ● テクノロジーの導入・活用 | |

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。

A_共通_全社

- 事業内容、拠点など企業の^{基本情報}
- 経営トップ・取締役

SW・SDGs
両方で使用

B_共通_人材

- 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
- ダイバーシティの推進

D_SW_イノベーション・市場

- イノベーション推進体制
- 社外との連携・知財戦略
- 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
- 業界を主導する事業・技術
- 海外進出

SWのみで使用

- 多様で柔軟な働き方の推進
- 人材への投資
- エンゲージメント・モチベーション向上
- 人材の確保・定着

C_SW_経営全般

- 情報公開とKPI
- テクノロジーの導入・活用

SWのみで使用

E_SDGs

- 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

F_トピック

SWのみで使用

- 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。

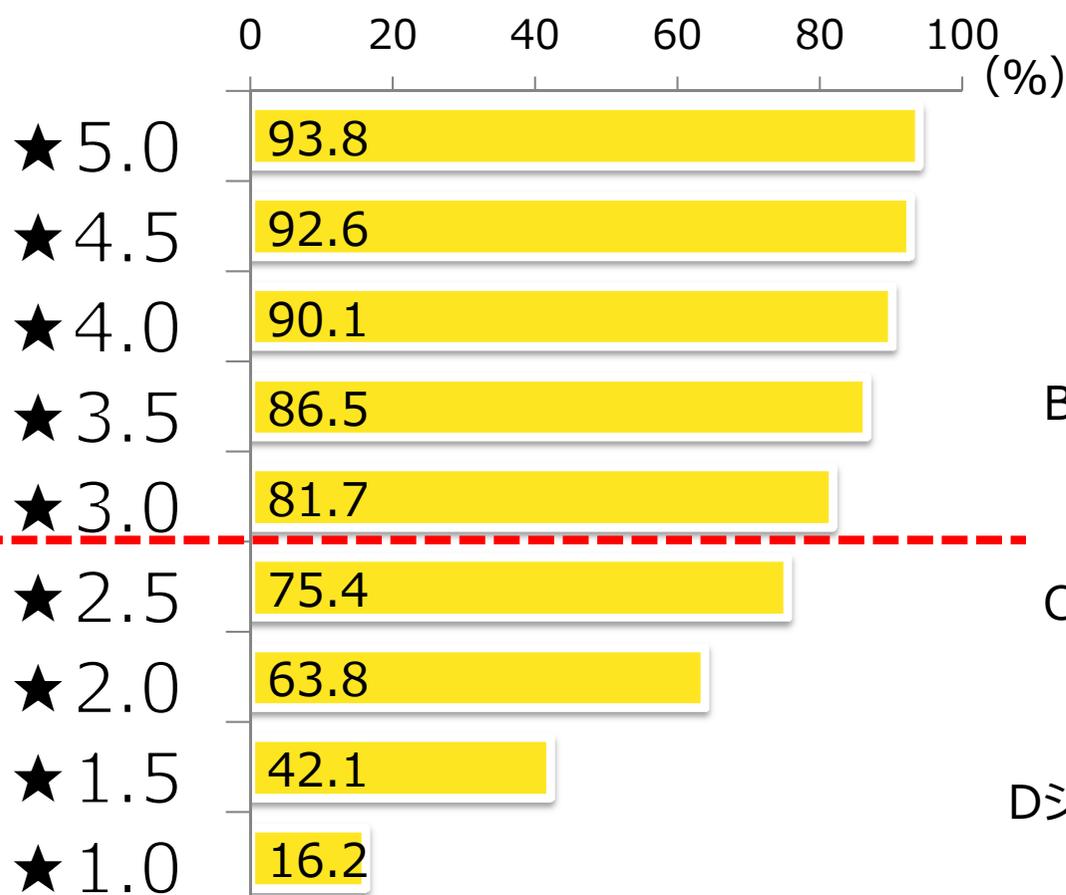
- ✓ ご回答が必須な設問：AQ1（業種）、BQ1（人材活用のご回答範囲）
- ✓ 優先的にご回答いただきたい属性関連設問：
 - AQ2a（BtoC比率）…BtoBの場合は「1%未満」を選択
 - AQ3b（国内勤務者割合）…海外展開していない場合「100%」
- ✓ 優先的にご回答いただきたい数量値設問：
 - BQ2①（正社員人数）…特に「a.全体」「a.全体のうち女性」
 - BQ4（離職者数）…特に「全体」「全体のうち女性」
 - BQ7（役職者人数）、BQ11（年間総実労働時間）

参考：前回回答率

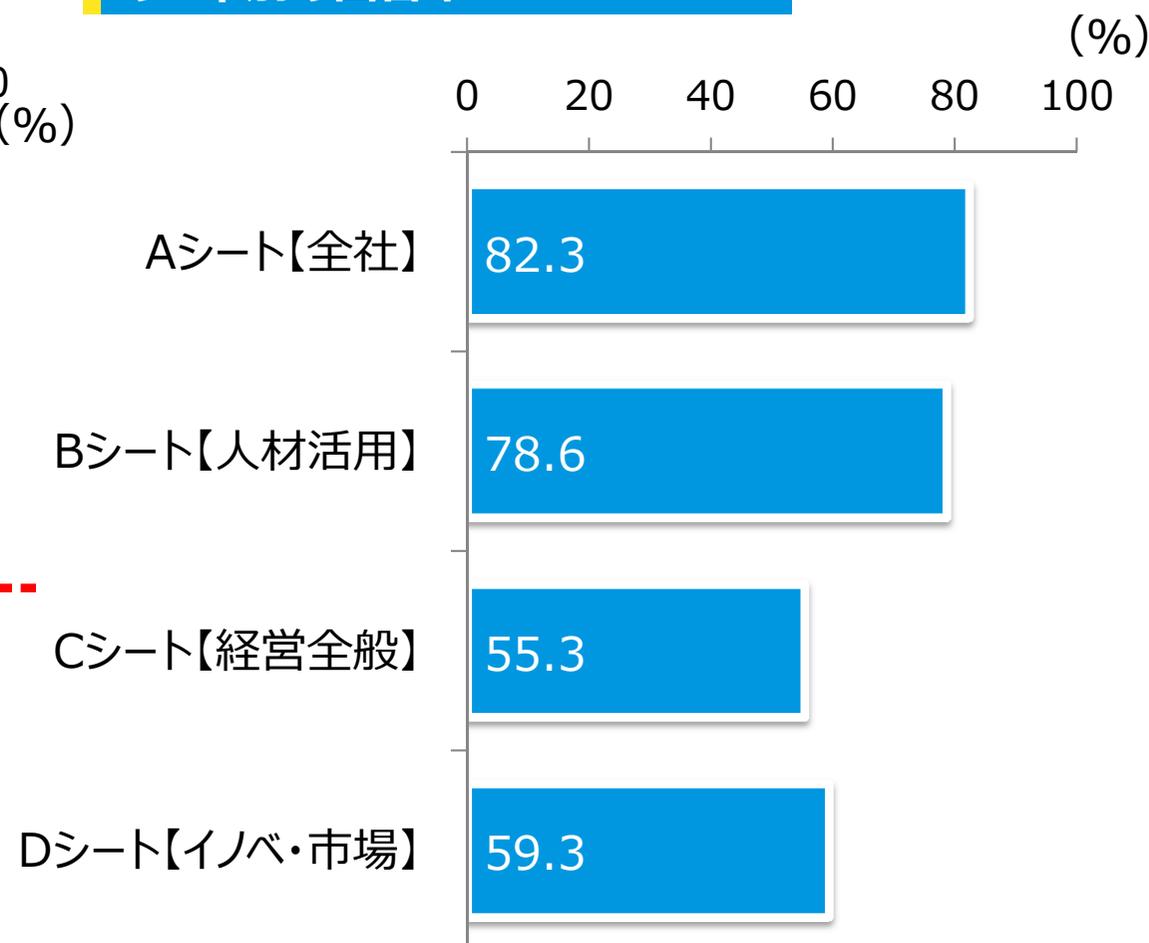
■ 各社の 回答率(*) は全設問平均で**71.3%**

*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



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、**2019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

| | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 |
|--------|----------|----------|--------|
| ①一般社員 | 1,925 時間 | 1,918 時間 | |
| ②管理監督者 | 把握なし | 2,031 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**

■ 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は回答済み設問です

今回の回答を入力する際の参考情報として、昨年の回答を差し込んでいます



千円

《参考》前年

7,500千円

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返答を入力してください。

紫色のセルは昨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)

■ 今回より、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

- 「健康経営」に関する設問を追加
- 情報公開に関する設問の改良（KPIとの統合）
- 先端技術・業界を牽引する取り組みに関する設問の強化
- 新型コロナ対応のトピック設問

「健康経営」に関する設問を追加

- 従業員のウェルビーイング（働きがい、肉体的・精神的健康）に関する以下の設問を追加
 - ✓ メンタルヘルス施策（BQ16）
 - ✓ 健康診断集計結果（BQ17）
 - ✓ 健康保持増進に関連する費用（BQ18）
 - ✓ 健康医療情報の分析などの取り組み（CQ5、6）

一般的な健康増進施策ではなく
メンタルヘルス、病気療養と仕事の両立、データ分析等を重視

情報公開に関する設問の改良（KPIとの統合）

- 従来、別々に尋ねていた情報公開とKPIについて、経営方針に沿ったKPIの策定を重視する観点から、両者を統合（CQ1）

指標の定義は各社の定義でOK

(1)値の範囲 1:国内
2:全世界または国内・海外それぞれ

| 指標の内容を具体的に | (1)値の範囲 | (2)2019年度の値 | (3)目標年度 | (4)目標値 |
|---|---------|-------------|---------|----------|
| 1. 女性管理職比率または女性管理職人数 女性管理職(課長級以上)の比率 | 1 | 4.5% | 2025 | 8.0% |
| 2. 女性役員・管理職以外の女性活躍指標(賃金格差など) | | | | |
| 3. 労働時間や残業時間 年間総実労働時間 | 1 | 2050時間 | 2021 | 2000時間未満 |

統合報告書などで公表されている数値のみ記入可能

先端技術・業界を牽引する取り組みに関する設問の強化

- テクノロジーの活用に加え、先端技術や業界を牽引する取り組みをアピールできる設問を追加（DQ19）
（従来の市場シェアの設問を改変し、様々な事業分野に対応）
 - ✓ グローバルニッチトップなど、高シェアで業界を牽引
 - ✓ 他社に先駆けた新しいビジネスモデルへの転換
 - ✓ 最先端技術の実用化の取り組み
 - ✓ 実証実験など、大規模プロジェクトの主導

自社に合ったテーマを選択可

新型コロナ対応のトピック設問

- 今回に限り、新型コロナウイルス感染拡大に関連する、テレワークなどの取り組みや、その影響についてうかがうトピック設問を追加（「F_トピック設問」のシート）
- ✓ Fのシート内の設問はすべて、**評価には使用しない設問**です。**事前の許諾なしに社名付きでの回答内容の公表もしません**ので、ご回答時点の状況を率直にお聞かせください。
- ✓ このシートの内容のみ、調査結果の公表（11月）より前に集計結果を紙面で掲載する可能性があります。

回答のポイント

NIKKEI-R

■ 数量値の設問について

- ✓ ご回答内容は指標化または集計値の形でのみ使用し、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
- ✓ 統計調査ではないため、多くの設問で概数での回答が可能
- ✓ 概数でも可能な限りご回答いただいた方が、実態に合った評価になります

■ 記述式の設問について

- ✓ 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
- ✓ 「その他」や自由記述のご記入欄に入りきれない内容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（記述式設問）

- 記述式設問は、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（記述式設問）

- 記述式設問は、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

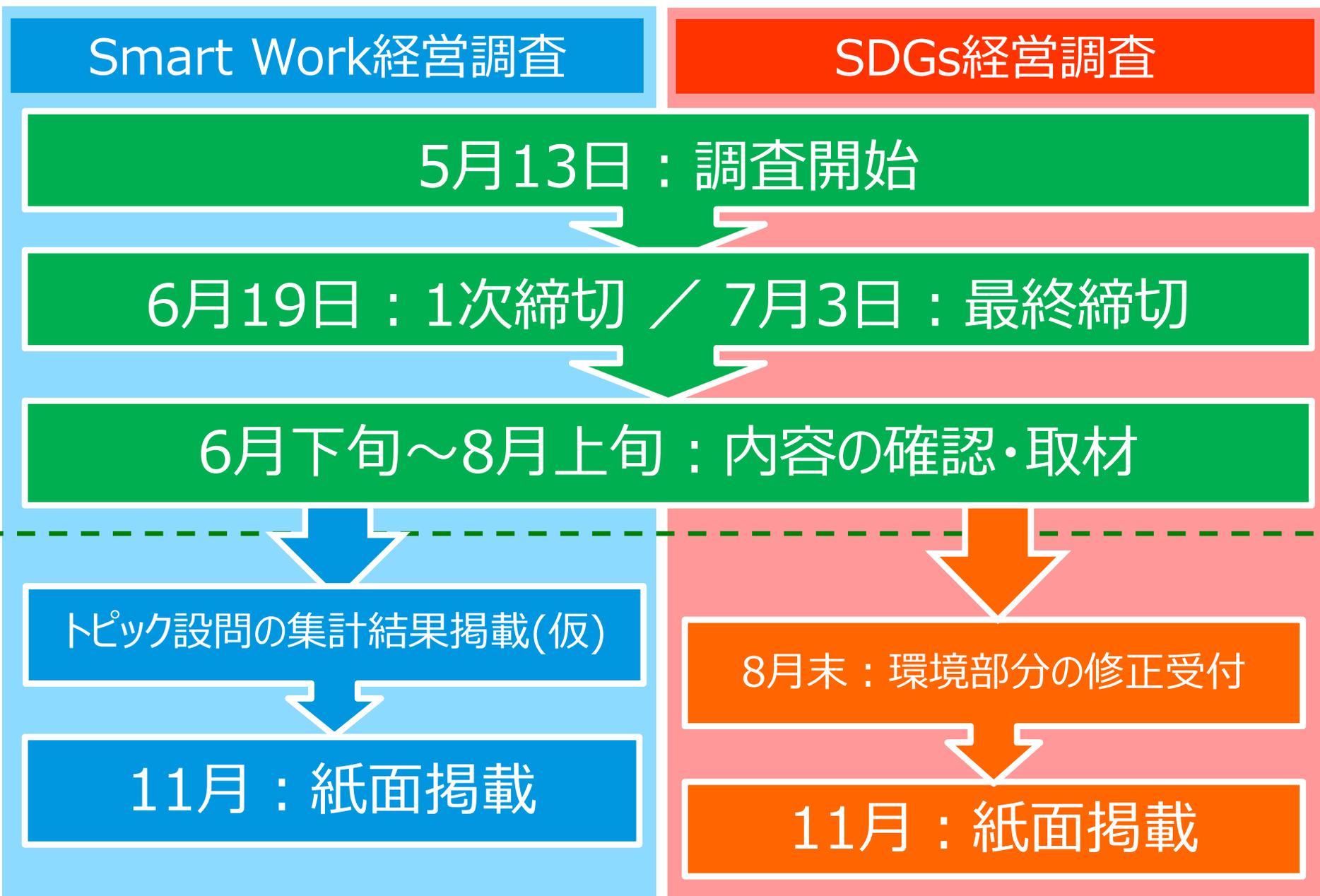
×評価を得にくい回答

- ✓ 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

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。

- ✓ 回答範囲について
- ✓ 年度の考え方について
- ✓ イノベーション、市場開拓の考え方
- ✓ テクノロジーの導入・活用
- ✓ K P I
- ✓ イノベーション人材・組織をつくる上での課題
- ✓ 顧客との接点となる職種の課題

共通で実施



得点化以降はそれぞれ実施



〒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

本日の解説動画は、以下のサイトからアーカイブで見いただけます。

また、解説資料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/2005smartwork>

■ 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・取締役</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 ※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> |
| <p>XIV 2020トピック設問</p> | <p>ご回答企業または主要な事業会社単独ベース （Ⅲと同じベースでお答えください）</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

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、

**「2019年度」=「2019年4月～2020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→2019年12月期、3月決算の場合→2020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

（2019年度に関しては、人材活用セクションの算定期間に2020年2～3月が含まれる場合とそうでない場合で回答の水準が大きく異なることが考えられるため、算定期間を併せて尋ねています）

イノベーション・市場開拓の考え方（共通）

- 定義に合っていれば**何についての回答でも可**
- イノベーションと市場開拓の**最も注力している内容（CQ7）**を中心に、他社と比べて自信のある分野をご回答ください

| 想定される内容（例） | イノベーション | 市場開拓 |
|--------------|----------------------|--------------------------|
| 製造業（素材） | 基礎研究 | 企業ブランド構築、M&A |
| 製造業（加工・組立） | 商品開発、工場・物流のプロセス改善 | 販促、アフターサービス、海外進出 |
| 非製造業（インフラ関連） | 基礎研究、オープンイノベーション | 保守サービス、ビッグデータ活用 |
| 非製造業（サービス） | テクノロジーを活用した新サービスの開発 | 顧客とのコミュニケーション活動、ビッグデータ活用 |
| 非製造業（飲食・小売等） | 工場・物流のプロセス改善、商品の共同開発 | 販売チャネルの変革、SNSを活用した販促活動 |

- 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

| 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 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「先進的である根拠」を記入した場合、特に先進的な1～3割程度の回答が5～10点、それ以外は0点 ✓ 「効果」を記入した場合、要件を満たしていれば3～7点程度の評価 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「先進的である根拠」を記入しても、得点が入らない可能性が高い ✓ 「効果」を記入した場合は左と同じ |
| | 効果がまだ出ていない・測定できていない事例 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「先進的である根拠」を記入した場合は上と同じ ✓ 「効果」は記入しても有効回答となりません | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「先進的である根拠」「効果」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 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「先進性」「効果」両方記入できて、かつ「先進性」が評価される事例が最も高得点になりますが… | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「先進的である根拠」を記入しても、得点が入らない可能性が高い ✓ 「効果」を記入した場合は左と同じ |
| | 効果がまだ出ていない・測定できていない事例 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「先進的である根拠」を記入した場合は上と同じ ✓ 「効果」は記入しても有効回答ではありません | |

「先進性」は相対評価であり、得点が入らないことも多いため、「先進性」か「効果」のどちらか一方しか記入できないが突出している事例を選択した方が、結果として評価が高くなる可能性もあります。

▶ 前回調査の回答から（テクノロジー）

○ **高評価回答**で多くみられた事例

この3つは事例に挙げる企業が多く、活用方法がよほど独特でない限り先進的な事例としては評価されにくい

| 先進的な事例 | 効果の大きかった事例 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 学習や複数のデータの掛け合わせについて明記されたAI活用事例 ✓ VR/ARなどを駆使した顧客とのやりとりにおける質向上・効率化 ✓ センサー技術・生体情報を活用した現場スタッフなどの作業の効率化・安全性の確保 ✓ 自動運転関連の技術開発 ✓ ビッグデータ×AIの商品開発 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ チャットボットの活用 ✓ RPAの活用 ✓ タブレット端末、テレビ会議システム等の活用 ✓ センサー技術等を活用した工場のラインや物流の効率化 ✓ 与信・審査業務の効率化 ✓ ミスや事故の減少につながる技術 ✓ ダイレクトマーケティング ✓ 営業活動の効率化 ✓ 保守・メンテナンス業務の効率化 |

- ✓ 書くべき事例が思いつかない場合は、上記を参考にしてください
- ✓ ただし、「先進的な事例」で評価を得るためには、他社が書いていないような事例をご記入いただく必要があります

×得点が入らない回答例

| 先進的な事例 | 効果の大きかった事例 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ RPA、チャットボット、テレビ会議等、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 ✓ テレワークなど、制度の使いやすさにおいて先進的であっても、技術そのものや技術の使い方が先進的ではない ✓ モバイルワークに関することなど、別の選択式・数量値の設問で回答していることとほぼ同じ内容となっている ✓ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「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、テレワークにおける「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>2020年度までに女性管理職比率を5%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⇒「2019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

△新規事業の売上高→○IoT関連事業の売上高

- 主に人材活用に関するK P Iは今回調査より、情報公開とセットでお尋ねする形となりました。実際に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 |
|--|-----------------------------------|------------------|
| 2. 女性役員・管理職 以外 の女性活躍指標 | 男女の賃金格差、女性総合職比率、男女の平均勤続年数差 | 育休取得・復帰 …5と重複 |
| 5. 女性の育児と仕事の両立に関する指標 | 育休取得率、フルタイム復帰率、子供がいる女性社員人数 | |
| 6. 男性育児休暇または介護休業・休暇に関する指標 | 男性育休取得人数・取得率、配偶者出産休暇取得人数、介護休業取得人数 | |
| 9. 就業継続に関する指標 | 若手社員の定着率、病気退職者の復職率、シニア継続雇用率 | 離職率・離職者 …8と重複 |
| 10. 多様な人材活躍に関する指標 (女性活躍以外) | 外国人採用比率、障害者雇用率、LGBTアライ人数 | 女性管理職等、女性関連の指標全般 |
| 11. 社員のスキル向上に関する指標 | 資格取得人数、学習時間、IT人材人数 | |
| 12. 社員のキャリアパスに関する指標 | 職掌転換人数、正社員登用人数、キャリアアップ研修受講者 | |

| カテゴリー | ○ 妥当な指標の例 | × 妥当でない指標 |
|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 14. 社員のモチベーションやエンゲージメントに関する指標 | 従業員調査結果（働きがい等） | |
| 15. 社内のコミュニケーションに関する指標 | 社内イベント参加者数、経営陣と現場の交流回数、社内SNS参加率 | 従業員調査結果 …14と重複 |
| 16. 社員の健康状態に関する指標 | 有所見率、ストレスチェック結果、運動習慣者比率、喫煙率 | 健康診断・ストレスチェック受診率 |
| 17. 労働災害、メンタルヘルスに関する指標 | 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 | |
| 18. 取引先との関係に関する指標 | 取引先へのセミナー実施、取引先へのCSRに関する質問票調査 | 新規取引先件数等 |
| 22. 内部者用相談窓口に関する指標 | ハラスメント相談件数、内部通報件数 | |

- ✓ 同じ指標を複数のカテゴリーに記入することは不可（重複扱いとなります）
- ✓ ご回答時点で2019年の指標が公表されていない場合、2018年の値で回答しても問題ありません
- ✓ 実績値・目標値は比較できる値（同じベースの値）でご記入ください
- ✓ 実績値・目標値とも、ご回答いただいた値が公表されていない場合、無効回答となる場合がありますのでご注意ください

K P I に関して

- **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
- **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"> ✓ 特定地域の売上高 （アジア売上○億円など） ✓ 顧客満足度・NPS （調査結果で○ポイント上昇など） ✓ 主力事業のシェア（○%以上など） ✓ 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

イノベーション・市場開拓のKPIとして不適当な例

- ▼ 具体性に欠ける回答
 - ✓ 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
 - ✓ 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
⇒できるだけ具体的な事業名称や地域名称を記入してください
- ▼ 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
- ▼ 事業/地域/指標が異なるだけの類似目標
 - D事業売上高⇔E事業売上高
 - アジアでのシェア⇔欧米でのシェア
 - F事業売上高⇔F事業営業利益

○評価されやすい回答例 / ×評価されにくい・無効になりやすい回答例

○評価されやすい回答

- ✓ 自社特有の具体的な課題と、課題への対応策、その効果が一貫し、わかりやすくまとまっている回答が高評価
- ✓ この1～2年の間に新たに実施、または取り組みが進展したことがわかる内容
- ✓ もともと自社の取り組みが進んでいる分野であっても、進んでいるからこそその課題や対応策が回答されていればOK
- ✓ 従業員が〇〇しやすくなった、従業員の意識が変化した、といった従業員目線での効果が分かる回答

×評価されにくい・無効になりやすい回答

- ✓ 一般的な働き方改革に関する回答は、人材活用セクションでご回答いただくべき内容なので評価の対象外（記入するのであれば、イノベーションとの関連性を明確に）
- ✓ もともと自社の取り組みが進んでいる分野で、自社の強みをアピールするだけの内容は評価の対象外
- ✓ 組織の設置・制度の創設など会社目線のみでの回答は評価されにくい（制度を作っても全く認知されていない・利用されていないというケースもあるため）
- ✓ オープンイノベーション拠点設置やハッカソン・アイデアソンなど他の設問の選択肢になっている内容は、自社の先進性や自社独特の施策がセットで記入されていないと評価されにくい

○評価されやすい回答例 / ×評価されにくい・無効になりやすい回答例

| ○評価されやすい回答 | ×評価されにくい・無効になりやすい回答 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社特有の具体的な課題と、課題への対応策、その効果が一貫し、わかりやすくまとまっている回答が高評価 ✓ この1～2年の間に新たに実施、または取り組みが進展したことがわかる内容 ✓ 全社的には取り組みが進んでいるが、一部職種や非正社員が恩恵を受けにくい制度などについて、その不利益を小さくするための工夫や、それぞれの職場にあった別の制度の導入など ✓ 従業員が○○しやすくなった、定着率が向上した、といった従業員目線での効果が分かる回答 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 全社の働き方改革に関する回答は、特定の職種を対象にしたものでなく、人材活用セクションでご回答いただくべき内容なので評価の対象外 ✓ チャットボットやRPAの導入などは「テクノロジーの導入」セクションでご回答いただくべき内容なので評価されにくい ✓ リモートワークに関する回答は、営業職など一部職種特有の対策であれば評価の対象にはなりますが、人材活用セクションと重複しやすいため、高評価は得にくい ✓ 制度の創設・強制定時退社など会社目線中心の回答は評価されにくい（制度を作っても利用できない・ルール通りには実施できないといったケースもあるため） |

- 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

- **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
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



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