

NIKKEI

Smart Work

日経「スマートワーク経営」調査結果

NIKKEI-R

日経リサーチ

コンテンツ事業本部 編集企画部

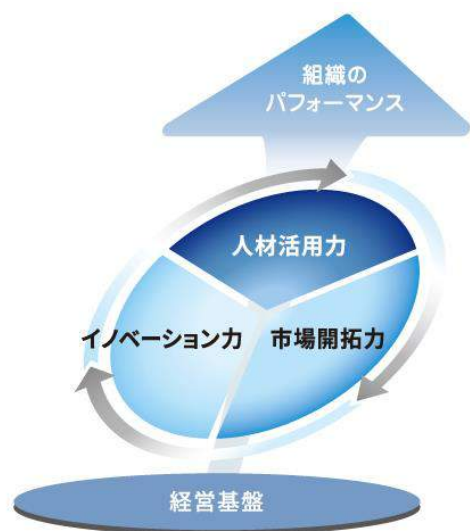
2020年12月15日

1. 「スマートワーク経営」調査について
2. 評価別分布・高評価企業
3. 調査結果から ～ 時系列での変化
4. 調査結果から
～ 先進企業、高生産性企業の取り組み
5. 調査結果から ～ 新型コロナ感染拡大の影響
6. まとめ

1. 「スマートワーク経営」調査について
2. 評価別分布・高評価企業
3. 調査結果から ～ 時系列での変化
4. 調査結果から
～ 先進企業、高生産性企業の取り組み
5. 調査結果から ～ 新型コロナ感染拡大の影響
6. まとめ

> 「スマートワーク経営」調査

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等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、生産性など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。



■ 評価のウエイト

人材活用力	:	イノベーション力	:	市場開拓力
50		25		25



2020年5月12日	調査内容解説セミナー
2020年5月13日 ～7月3日	調査実施（SDGs経営調査と合同）
2020年11月2日	調査結果発表 回答企業様へ評価結果フィードバック
2020年12月15日	調査結果解説セミナー
2021年1月下旬	表彰企業発表
2021年2月中旬	「日経Smart Work大賞」表彰式

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
エントリー社数	710社（うち上場666社（回答率17.4%）、非上場44社）

※評価には、消費者・ビジネスマンによる企業ブランド調査、日経記者調査、M & Aデータも使用

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
500～1000人未満	88
1000～3000人未満	244
3000～5000人未満	93
5000～10000人未満	72
10000人以上	74

■ 2020年調査はコロナ禍でも回答企業増

	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

連続回答企業数（20年については過去3回連続回答社数）



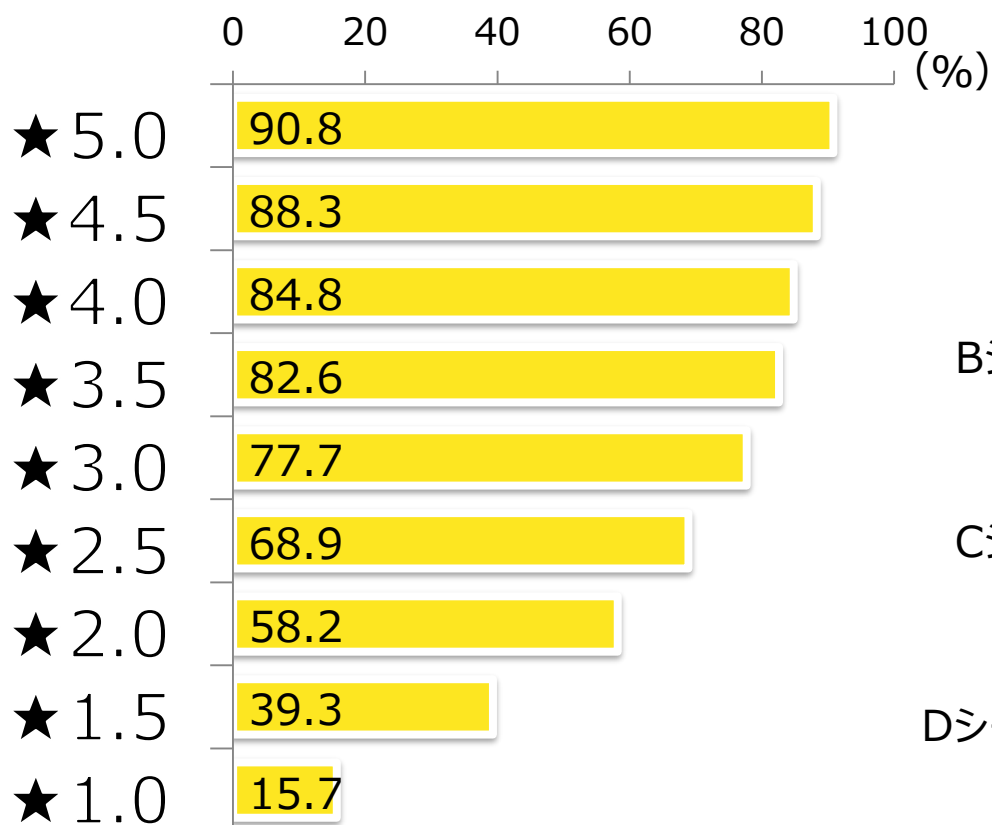
新規回答企業数



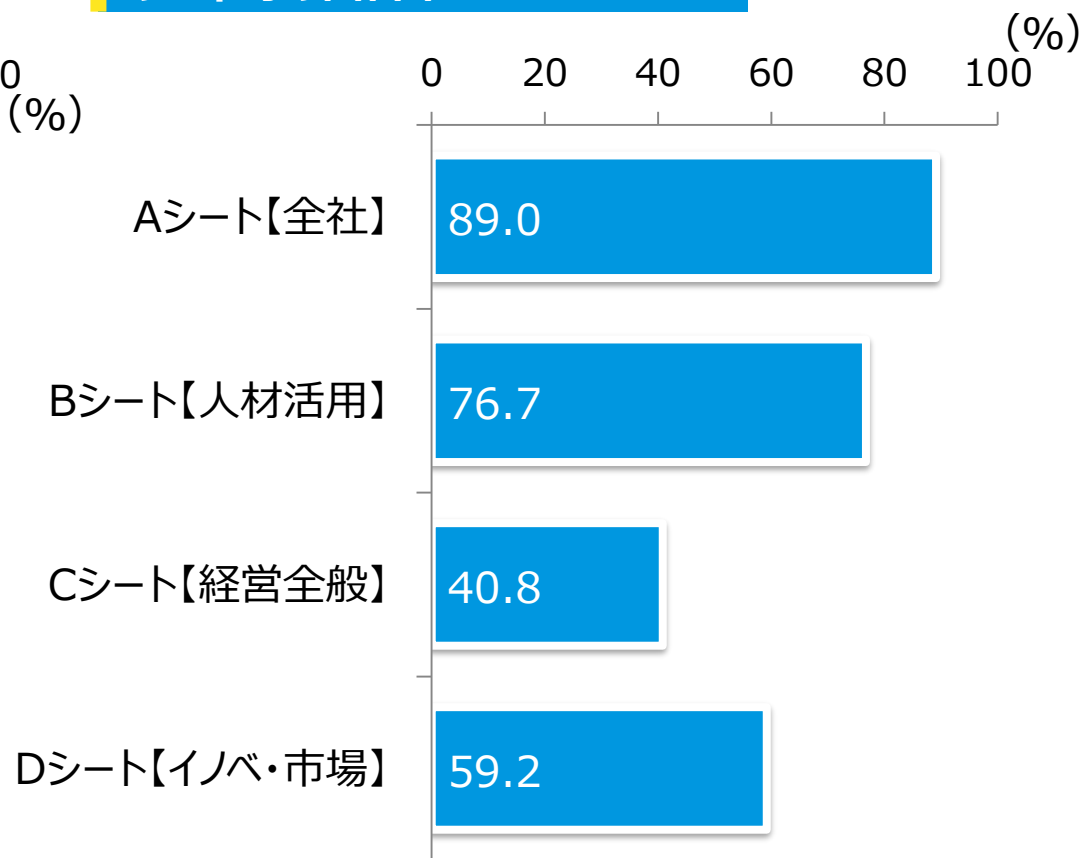
■ 各社の 回答率(*) は全設問平均で**66.8%** (前回71.3%)

*回答不要設問を分母から除いたもの

ランク毎の回答率



シート毎の回答率



- 3年連続回答企業の平均偏差値は**53.3**
- 3年連続回答企業のうち、2年前よりも総合ランクが上がった企業は**103社**

2020年調査のランク

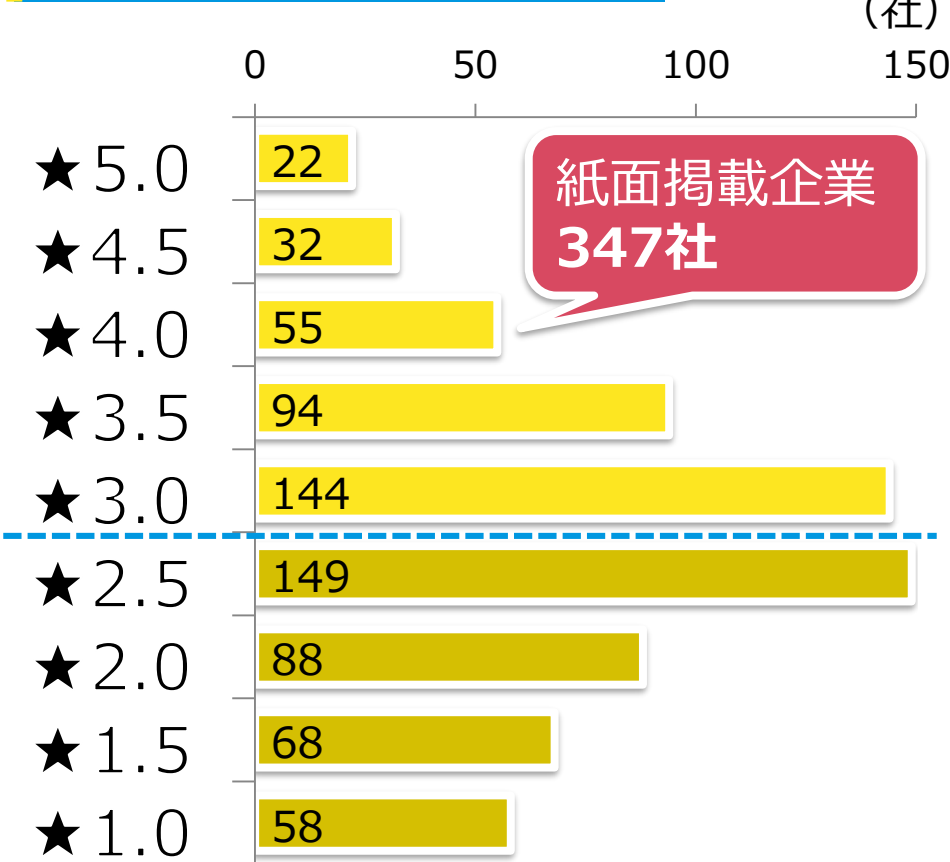
		1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5
2018年調査 (2年前) のランク	1	10	1		1					
	1.5	7	10	5	2	1		1		
	2	5	12	9	5	6				
	2.5		3	11	34	12	4			
	3		2	1	27	68	19	2	1	
	3.5				5	20	50	19	2	1
	4				2		10	23	11	2
	4.5							6	12	8
	5								4	10

ランクアップ企業
103社

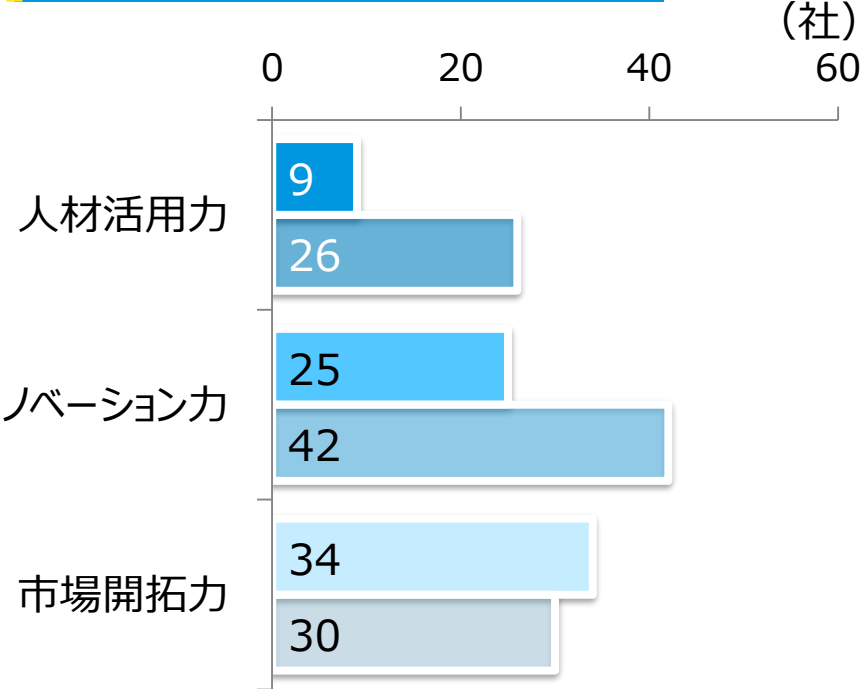
1. 「スマートワーク経営」調査について
- 2. 評価別分布・高評価企業**
3. 調査結果から ～ 時系列での変化
4. 調査結果から
～ 先進企業、高生産性企業の取り組み
5. 調査結果から ～ 新型コロナ感染拡大の影響
6. まとめ

■ 偏差値50以上の企業は**347社**（全回答企業の48.9%）

ランク毎の社数 (社)



分野別 S++、S+ 企業数 (社)



*上段：S++（偏差値70以上）
下段：S+（偏差値65～70未満）

> 3. 高評価企業の顔ぶれ

★★★★★ 22社

社名	人材活用力	イノベーション力	市場開拓力
イオン	S	S+	S++
伊藤忠商事	S++	S++	S++
NEC	S+	S++	S++
NTTデータ	S+	S++	S+
NTTドコモ	S+	S++	S++
MS&ADインシュアランスグループホールディングス	S+	S++	S++
麒麟ホールディングス	S++	S+	S++
KDDI	S	S++	S++
コニカミノルタ	S+	S++	S++
サントリーホールディングス	S++	S++	S++
資生堂	S+	S+	S++
ソニー	S+	S++	S++
ソフトバンク	S++	S++	S++
ダイキン工業	S+	S++	S++
東京海上ホールディングス	S++	S++	S++
トヨタ自動車	S+	S++	S++
日清食品ホールディングス	S+	S+	S++
日立製作所	S++	S+	S++
富士フイルムホールディングス	S+	S++	S++
みずほフィナンシャルグループ	S++	S++	S+
三菱ケミカルホールディングス	S	S++	S++
リコー	S+	S++	S++

業種別

業種	社数 (前回)	★ 5企業一覧 (社名順)
食品	46 (41)	キリンホールディングス、サントリーホールディングス
化学・石油	56 (54)	三菱ケミカルホールディングス、富士フイルムホールディングス
非鉄・鉄鋼	23 (21)	-
医薬品	21 (26)	-
その他素材	21 (25)	-
電機・精密・機械	94 (91)	コニカミノルタ、ソニー、ダイキン工業、NEC、日立製作所、リコー
自動車・輸送用機器	31 (34)	トヨタ自動車
その他製造業	42 (46)	資生堂
建設業	41 (39)	-
電力・ガス	8 (8)	-
商社	50 (43)	伊藤忠商事
運輸	21 (19)	-
倉庫・不動産	23 (23)	-
通信・サービス	113 (105)	KDDI、ソフトバンク、NTTデータ、NTTドコモ
小売り・外食	46 (61)	イオン
金融	59 (53)	MS&ADインシュアランスグループHD、東京海上ホールディングス、みずほフィナンシャルグループ
その他非製造	18 (19)	-

- 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。
- 掲載当日に、メールにてロゴマークをお送りしております。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＞



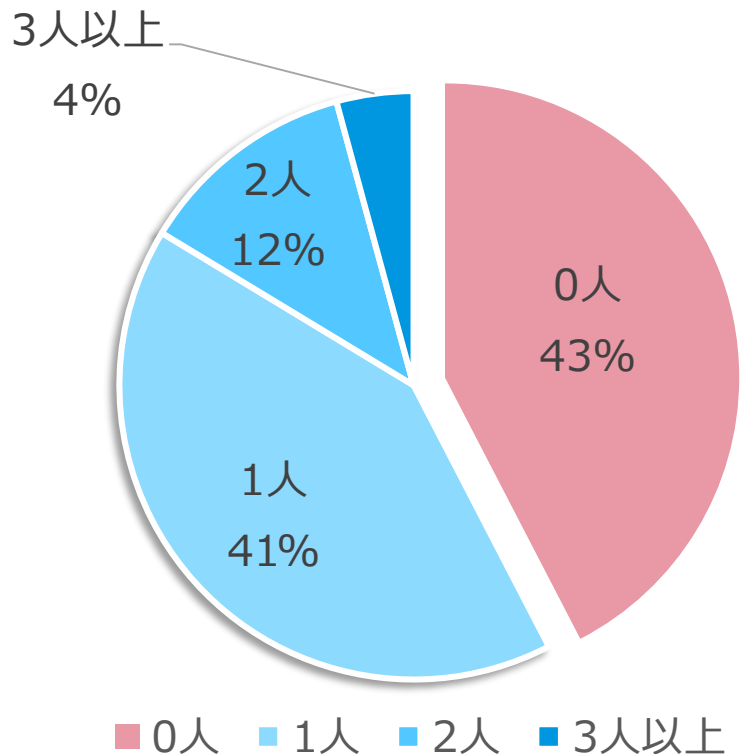
星	偏差値
★★★★★	70以上
★★★★☆	65以上70未満
★★★★	60以上65未満
★★★☆☆	55以上60未満
★★★	50以上55未満

1. 「スマートワーク経営」調査について
2. 評価別分布・高評価企業
- 3. 調査結果から ～ 時系列での変化**
4. 調査結果から
～ 先進企業、高生産性企業の取り組み
5. 調査結果から ～ 新型コロナウイルス感染拡大の影響
6. まとめ

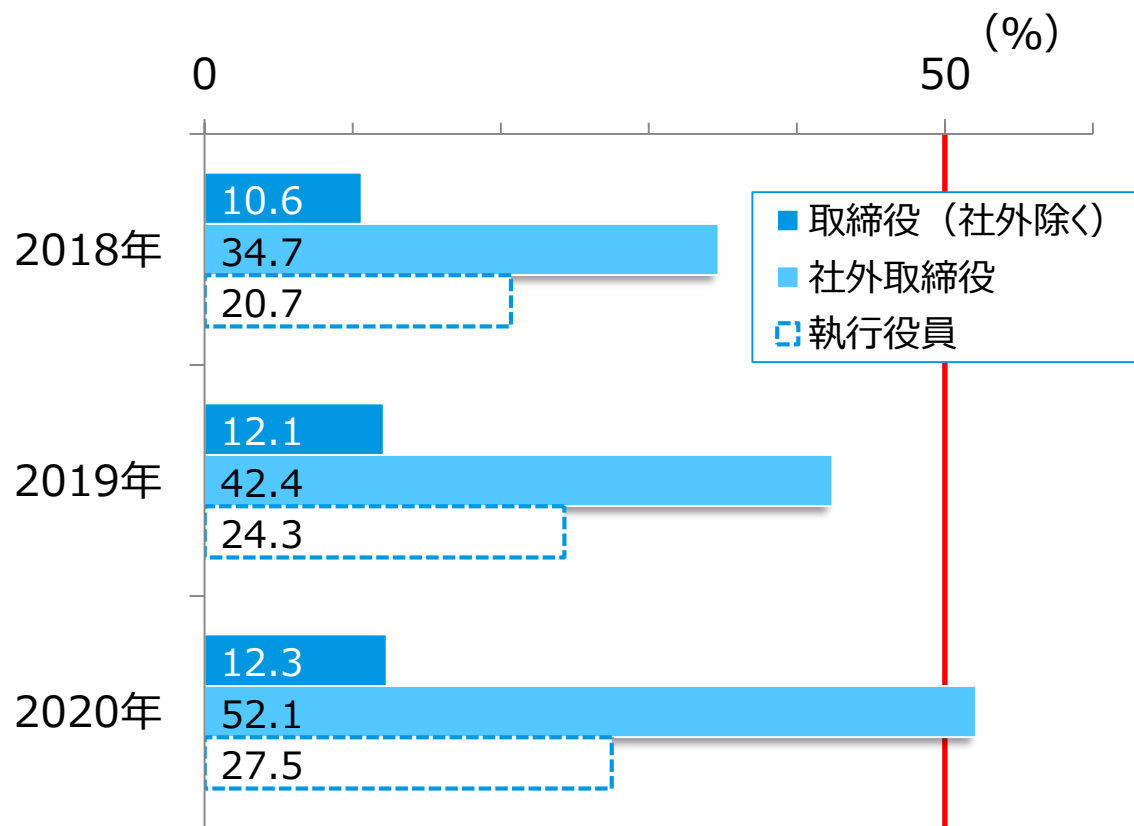
- 女性役員がいる企業は着実に増加、2020年調査では**57.6%**
- ただし、社内から輩出できている企業はまだ少数派

女性役員の人数（2020年）

*役員：取締役、社外取締役、
執行役（指名委員会等設置会社）



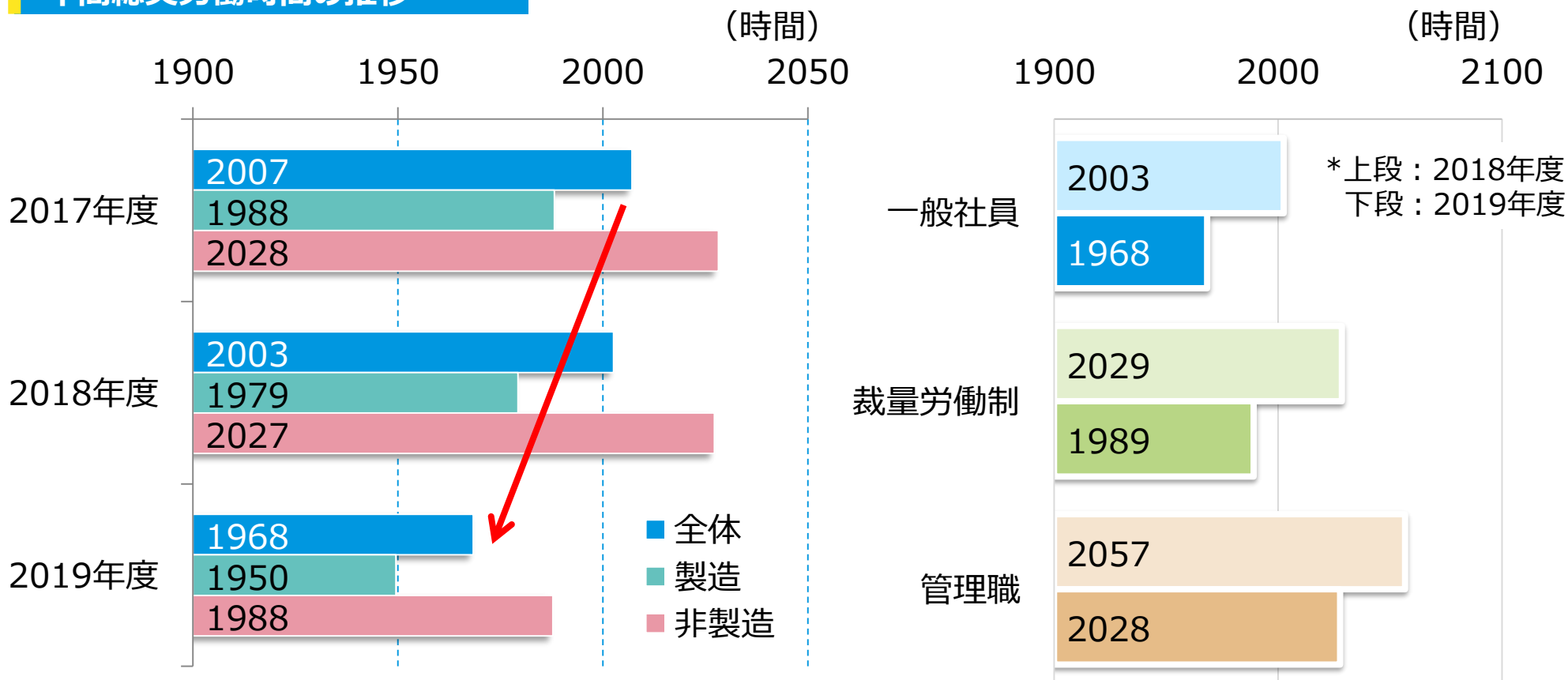
女性役員・執行役員が1人でもいる企業の割合



労働時間は大幅減

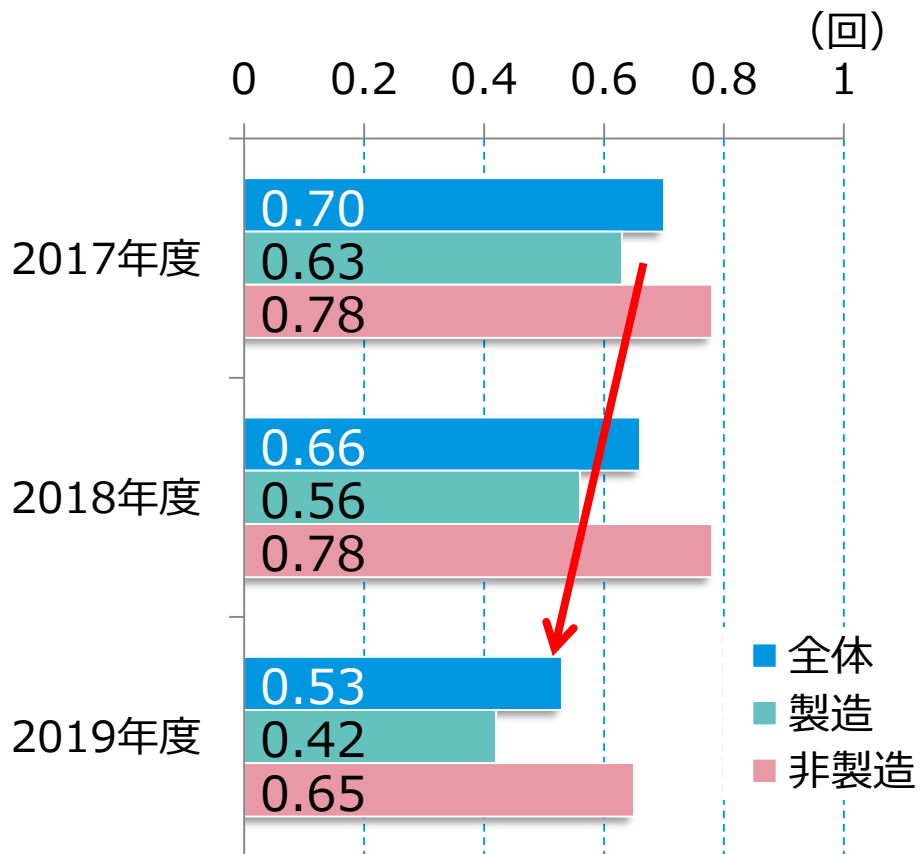
- 年間平均総実労働時間は大幅減、特に非製造で顕著
- 2019年度は2～3月の労働時間が極端に少ない可能性も

年間総実労働時間の推移

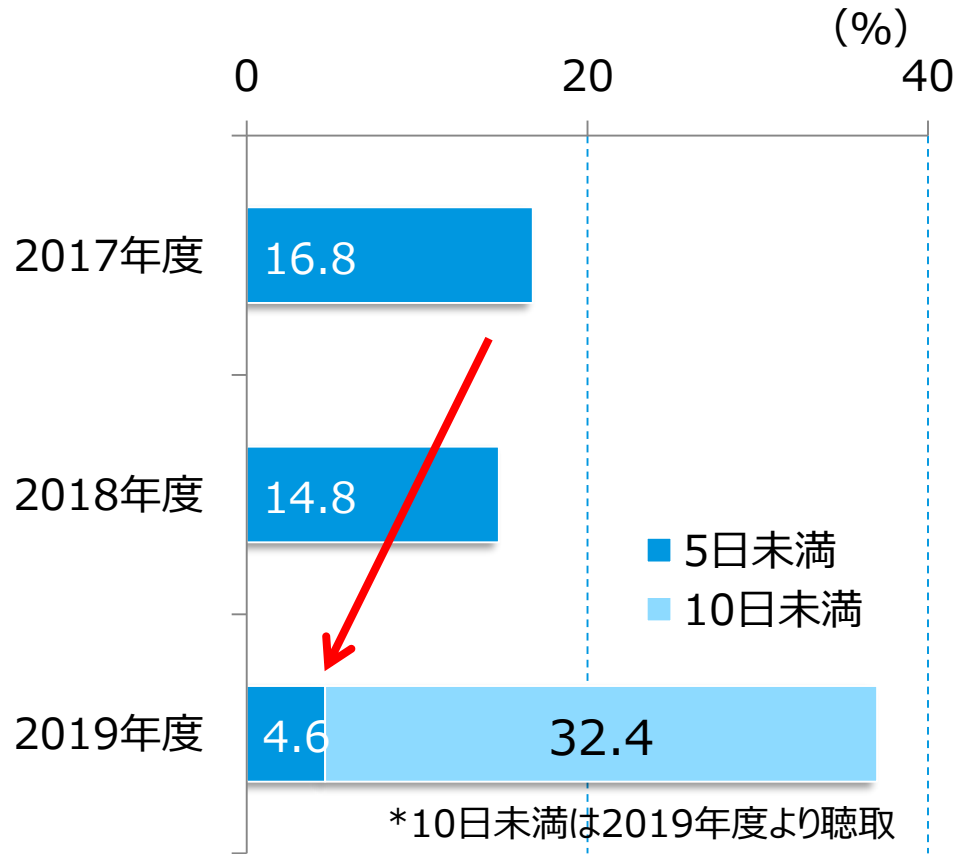


平均だけでなく、長時間労働者や休暇取得日数が少ない人も減少

法定時間外45時間 平均超過回数の推移



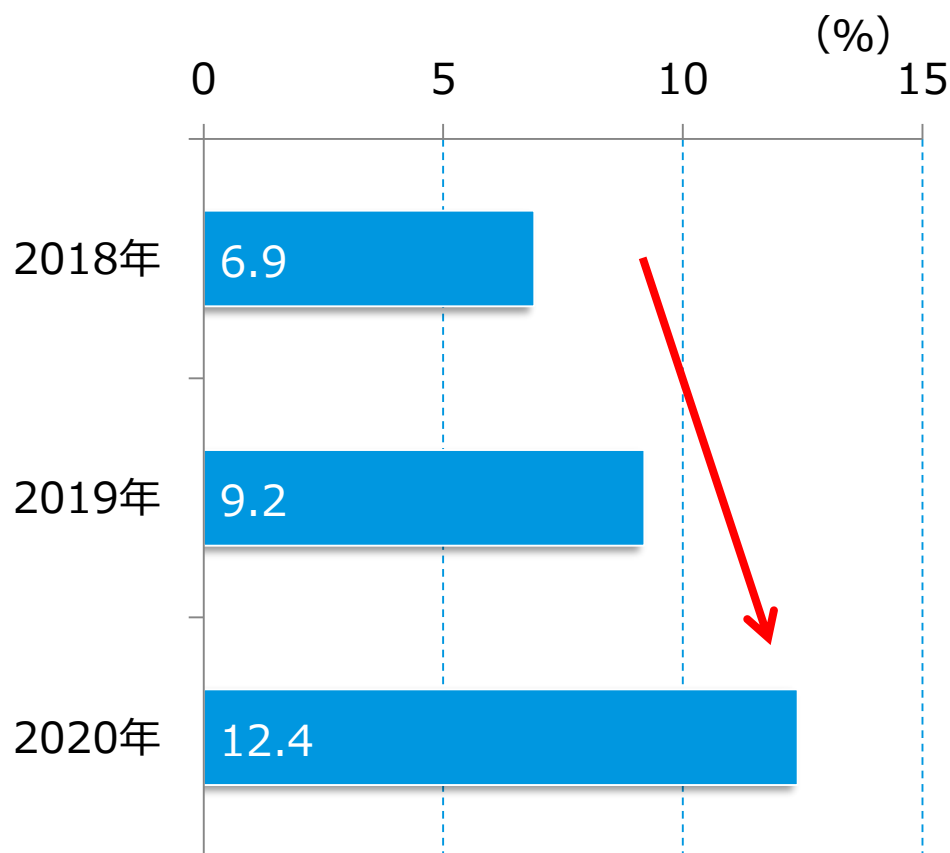
有給取得日数 5日未満/10日未満比率の推移



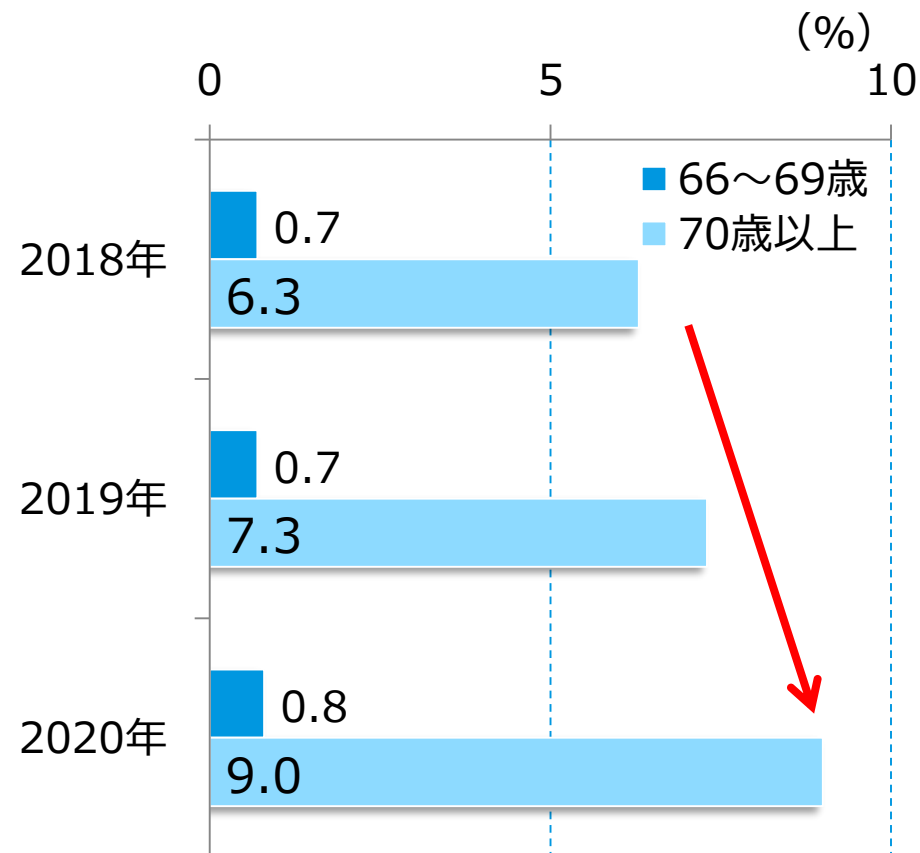
> 定年延長、65歳超の継続雇用を導入する企業の増加

- 定年延長導入企業は初の10%超え
- 手当の支給なども含め、シニアの雇用環境整備が進んでいる

定年延長導入企業の推移



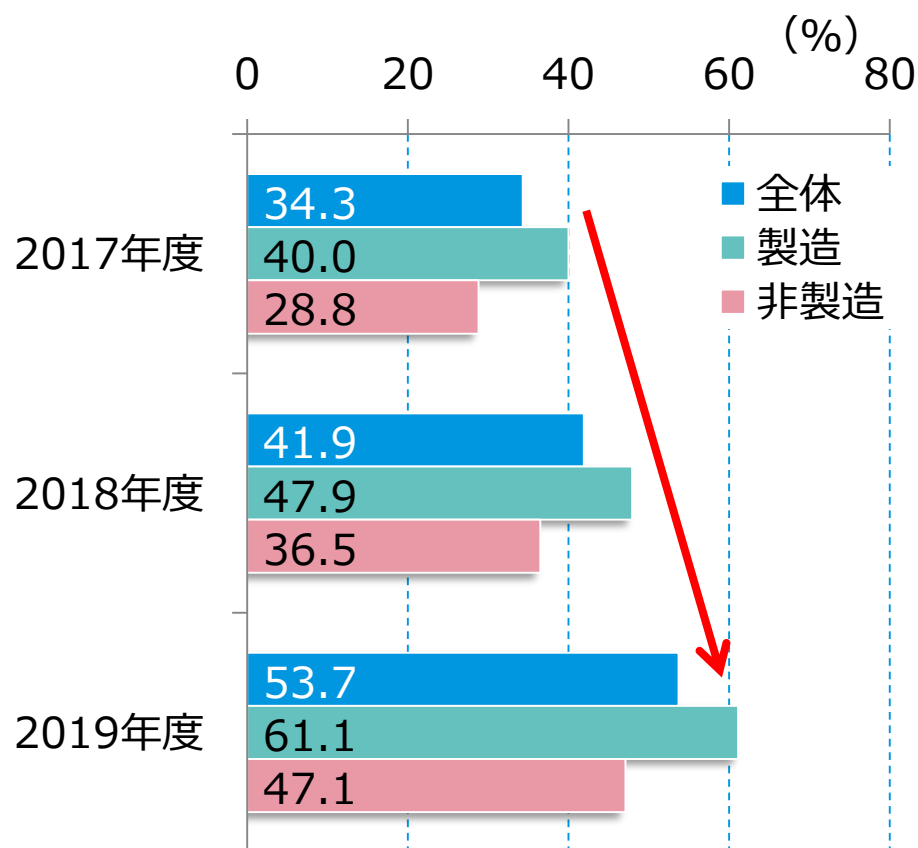
継続雇用上限年齢66歳以上の推移



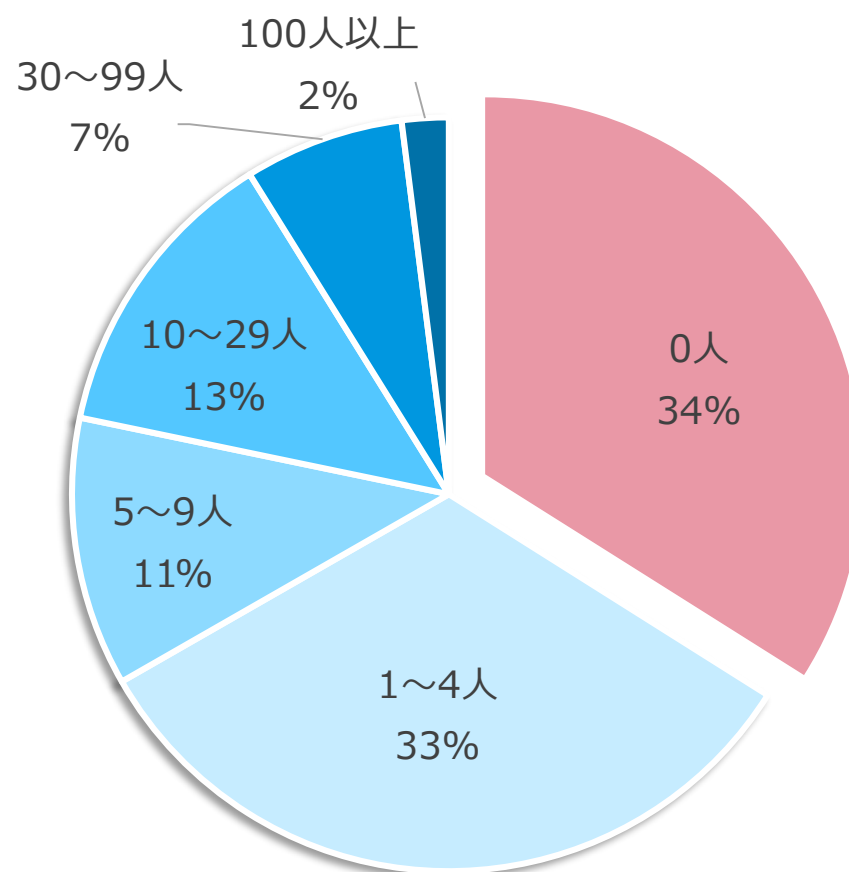
男性の育児休業取得の増加

- 男性の育児休業取得者がいる企業は着実に増加
- 長期の取得よりも1～2週間で取得率を高める動きも

1ヵ月以上の男性育児休業取得者がいる企業の割合



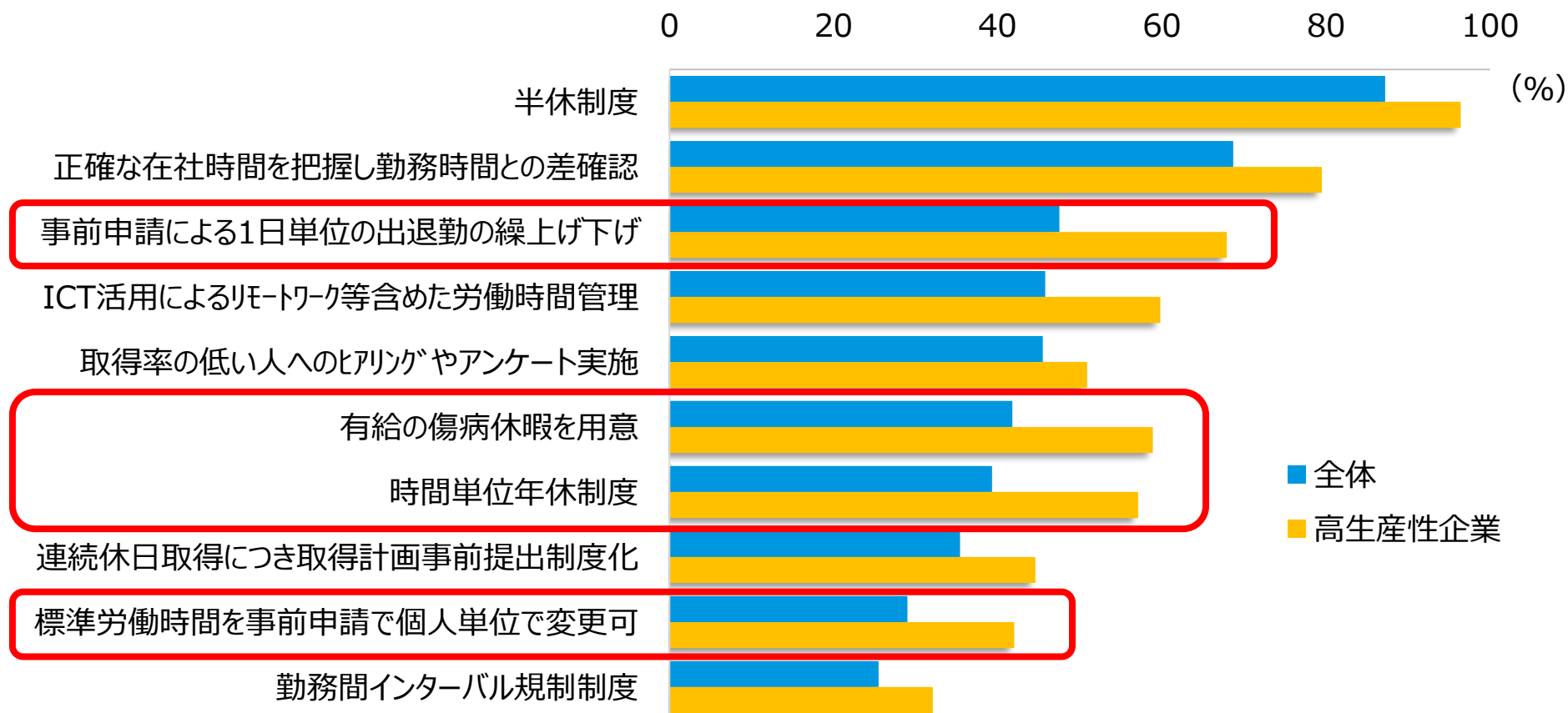
連続1週間以上の取得人数（2019年度）



1. 「スマートワーク経営」調査について
2. 評価別分布・高評価企業
3. 調査結果から ～ 時系列での変化
- 4. 調査結果から
～ 先進企業、高生産性企業の取り組み**
5. 調査結果から ～ 新型コロナ感染拡大の影響
6. まとめ

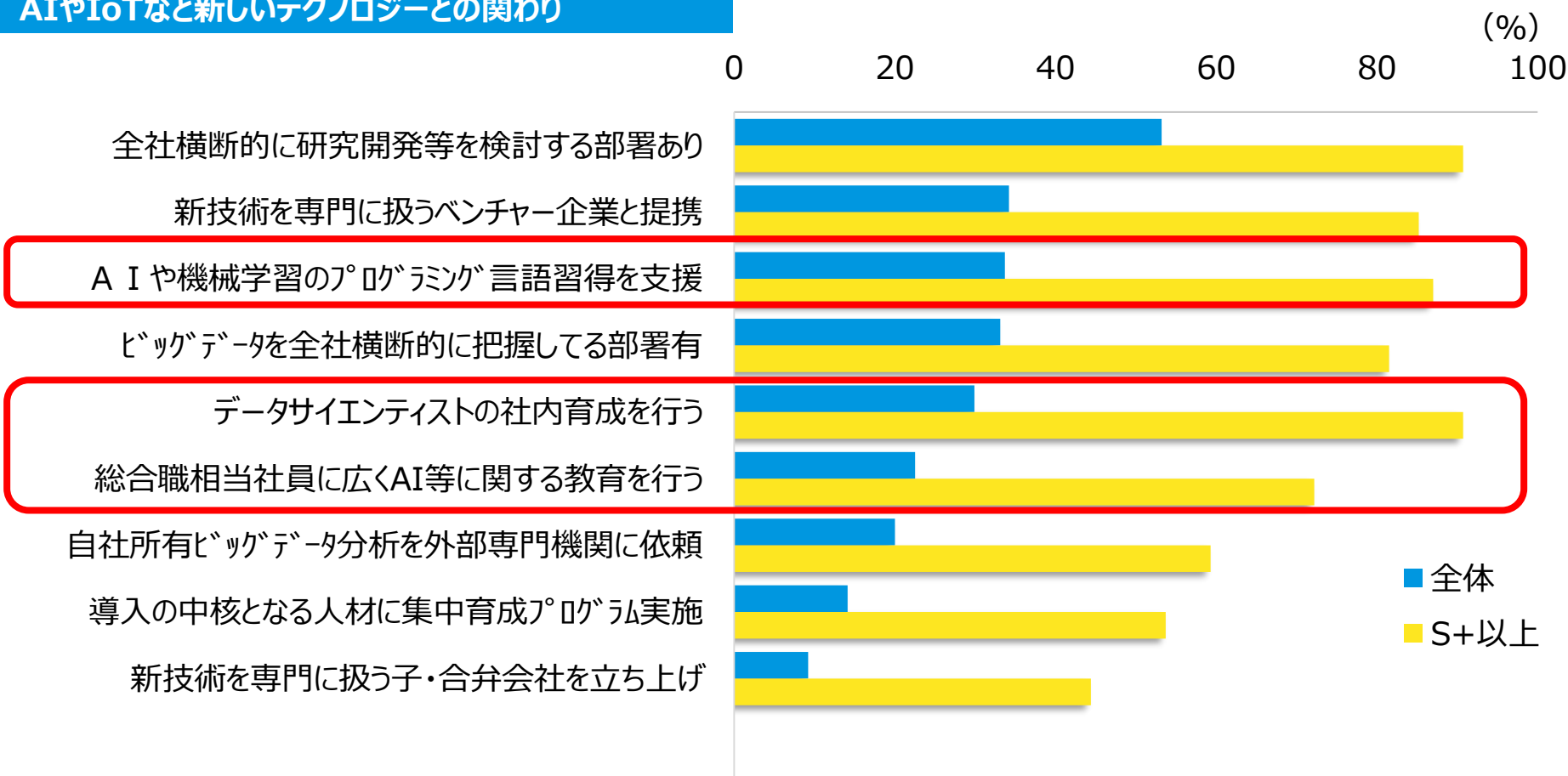
■ 高生産性企業は、個々人の事情にあわせて柔軟な勤務時間の選択や休暇の取得ができる施策の導入率が高い

労働時間を適正化するための施策・上位10項目



■ 先進企業では一部の中核人材だけでなく、活用できる人材の裾野を拡大していくフェーズに入っている

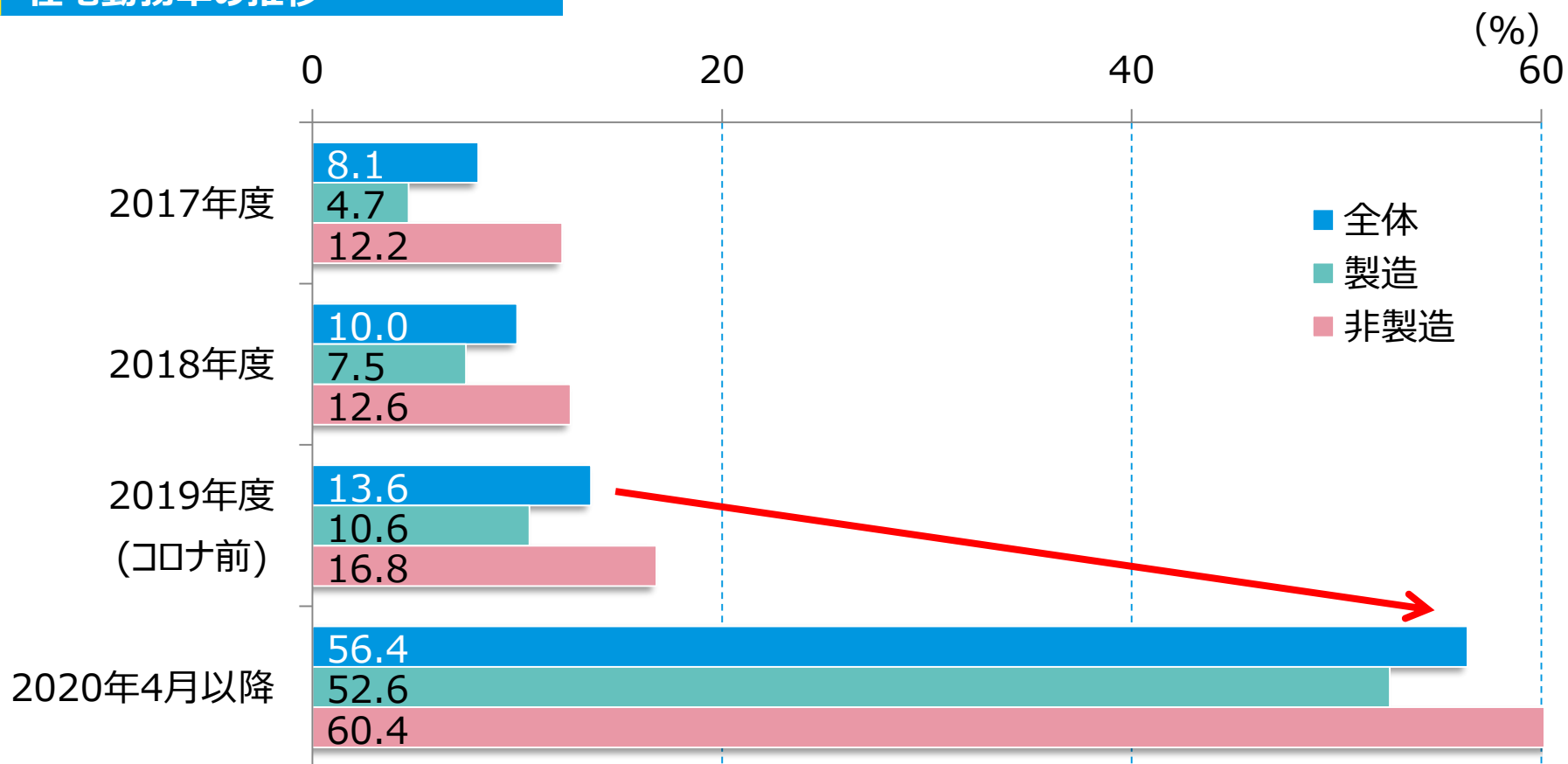
AIやIoTなど新しいテクノロジーとの関わり



1. 「スマートワーク経営」調査について
2. 評価別分布・高評価企業
3. 調査結果から ～ 時系列での変化
4. 調査結果から
～ 先進企業、高生産性企業の取り組み
5. 調査結果から ～ **新型コロナ感染拡大の影響**
6. まとめ

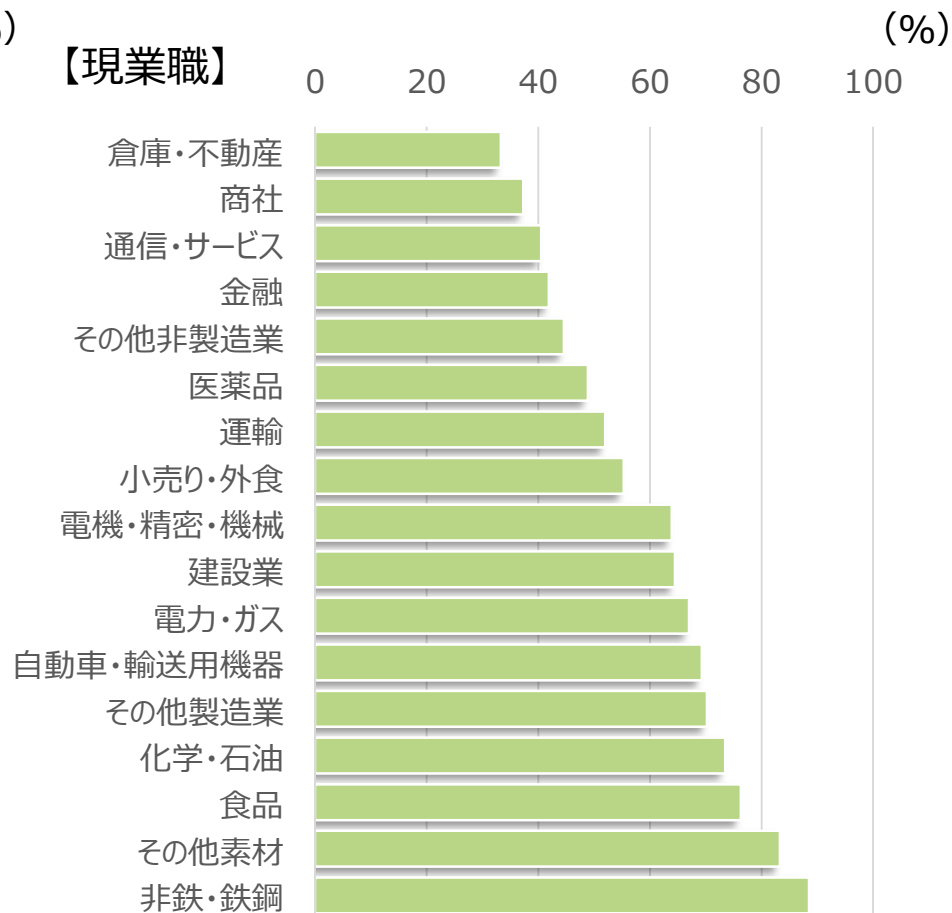
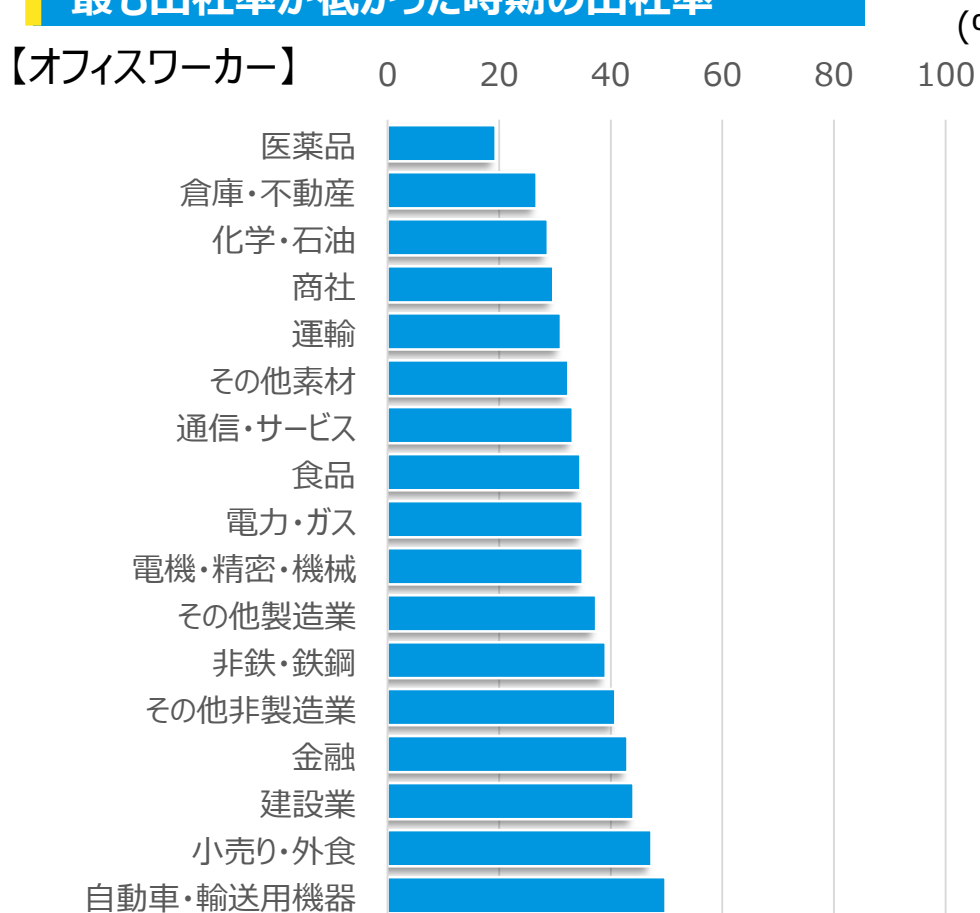
- 在宅勤務は一部の企業・社員のための制度ではなく一般的な制度へ
- 緊急事態宣言下の一時的な利用にとどまる企業もあり、今後に注目

在宅勤務率の推移



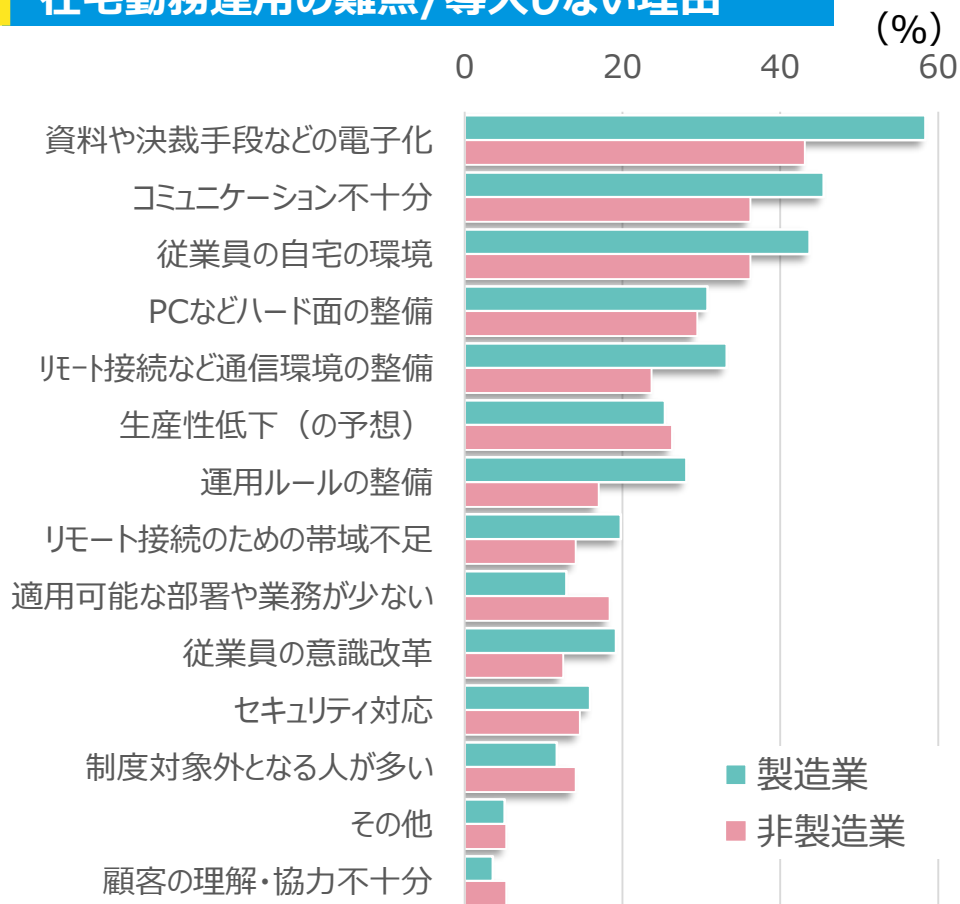
- オフィスワーカーと現業職では、4月の入社率に大きな差
- 特に工場勤務は入社率の削減が難しい

最も入社率が低かった時期の入社率

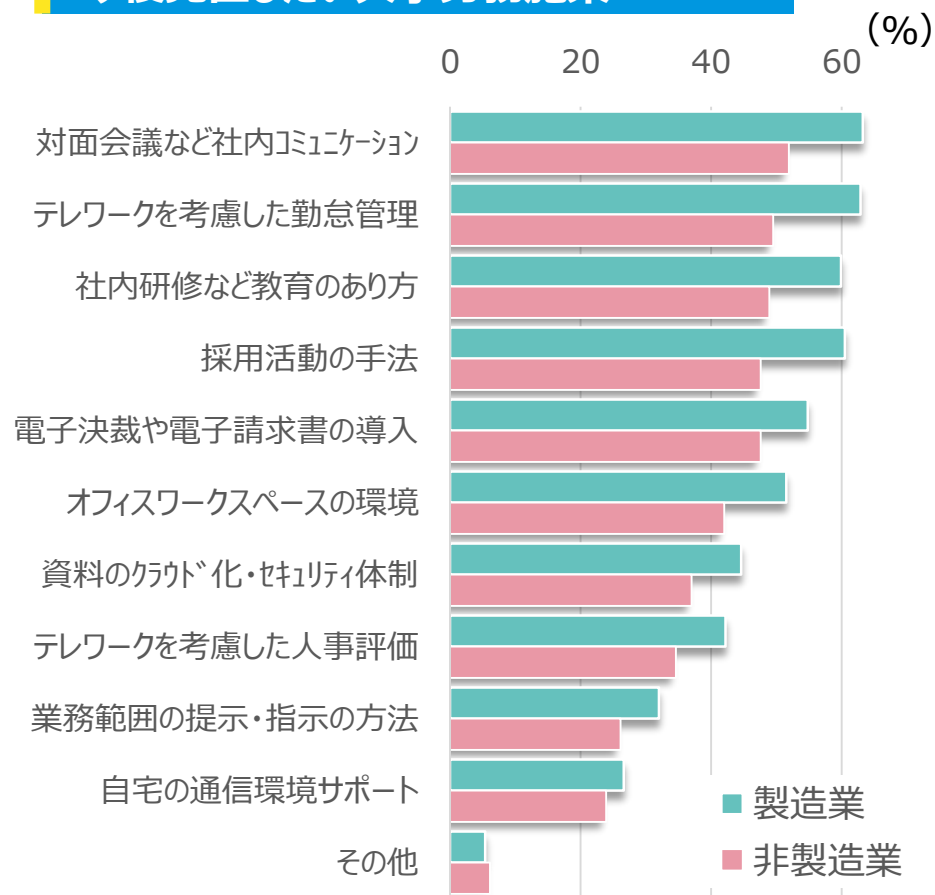


■ 実際に在宅勤務を行ったことで顕在化した課題も多い

在宅勤務運用の難点/導入しない理由



今後見直したい人事労務施策



1. 「スマートワーク経営」調査について
2. 評価別分布・高評価企業
3. 調査結果から ～ 時系列での変化
4. 調査結果から
～ 先進企業、高生産性企業の取り組み
5. 調査結果から ～ 新型コロナ感染拡大の影響
6. **まとめ**

- ✓ 労務関連では、長時間労働者の削減、有給休暇日数不足者の削減、男性の育休取得推進など、政府の方針に沿った項目は着実に進展している。
- ✓ AI・IoTなど新たなテクノロジー導入、オープンイノベーションなど先端分野に関しては、進んでいる企業とそうでない企業の格差拡大が続いている。進んでいる企業では、最先端を追求する動きの他に、より多くの社員が先端分野に関わるための仕掛けに工夫がみられる。
- ✓ 新型コロナ感染拡大や緊急事態宣言により、在宅勤務が急速に普及した。ただし今回は非常事態対応としての側面が強かったため、今後恒常的な制度として安定的に運用していくためには様々な環境整備や制度変更が必要で、今後の各社の対応が問われる。

① 従業員のインセンティブ向上につながる施策

- ✓ 生産性の高い企業は従業員を一律にルールで縛るのではなく、従業員の自律性に任せつつも、**インセンティブ**や**環境整備**などに力を入れることで働き方改革を実現している（ex.労働時間の削減、育児休業からの早期復帰）。

② 先端分野人材の裾野拡大につながる施策

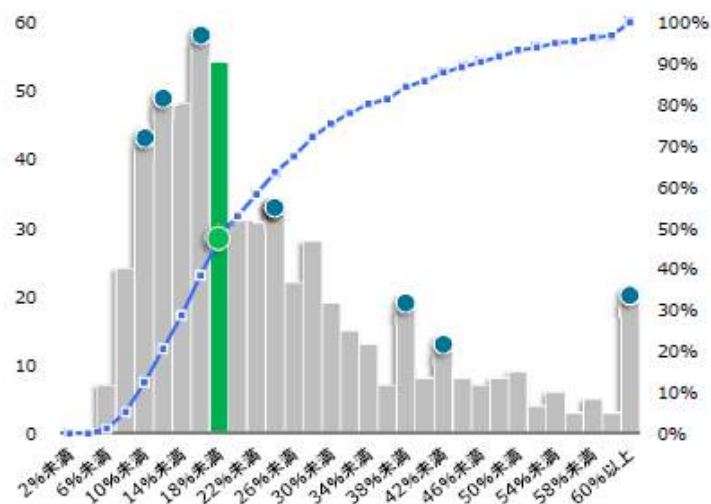
- ✓ 先進的なテクノロジーや新しい取り組みが社内に広く定着するためには、一部の高度人材だけがそれを扱えるのではなく、より多くの従業員がその内容を理解し、扱えるようになることが重要。教育による**基礎的な理解の底上げ**と同時に、**多くの人が扱いやすいデバイスやインターフェース**を準備していくことも必要。

③ 幅広い部署・職掌で適切な頻度でテレワークが無理なく行える環境整備

- ✓ テレワークを恒常的に定着させるためには、今年生じた課題を解消する環境整備が必要。また、テレワークの頻度は多ければ多いほどよいというわけではなく、**適切な頻度で行えることや、制度の対象外となる人を減らしていく**ことも求められる。

ベンチマークレポートのご紹介【プレミアム版】

- 任意に指定した競合他社（5～10社）との比較ができます。
※個社のデータは分からない形ですが、平均だけではなく各社の分布が分かる形です。
- 高評価となった自由記述の原文や、今回のトレンドなども紹介しています。
- 詳細に自社データを分析できる【データ編】【クロス集計（Excel）】も付属。



■CQ6：健康経営の取り組み 主な高評価回答

New! 回答内容をAIで分析し、3年後までの健康状態および生活習慣の改善にシミュレーションするプログラムを従業員個々に提供。このプログラムには、睡眠、運動、女性の健康、在宅勤務時の健康など）コンテンツを掲載し、それぞれの課題意識に応じて健康増進につなげられるようにしている。

従業員の健診結果や働き方データ、さらにはウェアラブル端末から取得するデータを統合したシステムを開発。2020年2月時点で、5万人のデータを集積するプラットフォームを構築し、働き方に合わせた健康経営の効果を最大化している。

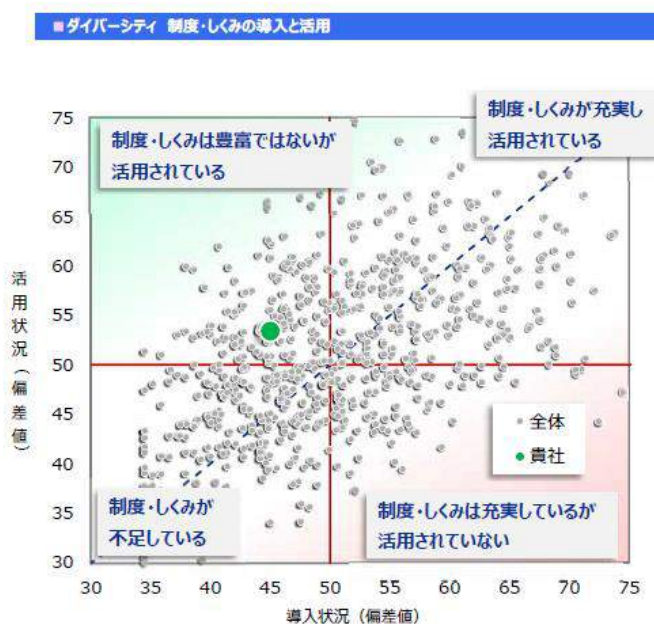
全体の指標
従業員アンケートによる喫煙率
「健康年齢」算出
作成し、組織

配対象となっている自由記述設問（9問）については、回答傾向の分析に加え、高評価を得た回答の一部を紹介しています。

※個社が特定できないよう配慮しています。
取り組みの参考、回答方法の参考としてお使いいただけます。

野菜摂取量推定器を活用し、野菜の充足に向けた取り組みをしている。同機器を国内の全従業員に配布し、測定期間の測定回数に応じ、インセン

- ✓ 業種平均や、ワンランク上（自社がA+であれば、A++）の企業平均との比較ができます。
- ✓ 全26p中、18pが貴社データを元に作成されたページとなっており、必要なデータがコンパクトにまとまっています。



選択肢	貴社	回答率			実施社数
		全体	貴社業種	A++	
女性社員向けのキャリア研修・セミナーの実施 [女性]	●	64.1%	78.7%	87.2%	187社
勤務日数・時間や職務内容希望を面談等で確認 [シニア]	●	63.5%	72.3%	86.2%	178社
人事評価を実施し、賞与等に反映 [シニア]	●	61.4%	66.0%	86.2%	182社
勤務日数・時間等の異なる複数勤務体系を用意 [シニア]	●	57.2%	66.0%	85.1%	174社
業務指示・手順の明確化、マニュアルの整備 [障害者]	●	50.1%	53.2%	77.7%	170社
男性管理職・同僚向けの女性への意識改革研修 [女性]	●	49.2%	53.2%	72.3%	165社

実施内容	貴社回答	実施率			該当社数	備考
		全体	貴社業種	A++		
短時間勤務の利用条件【介護を理由として利用可】	該当	77.5%	80.9%	89.4%	186社	
短時間勤務の利用条件【傷病治療を理由として利用可】	該当	37.5%	31.9%	45.7%	118社	
短時間勤務の利用条件【理由にかかわらず利用可】	-	3.7%	0.0%	4.3%	9社	
在宅勤務利用条件【理由にかかわらず利用可】	該当	36.5%	44.7%	57.4%	134社	

実績指標	単位	貴社回答	回答平均値			備考
			全体	貴社業種	A++	
裁量労働制対象者割合	%	-	13.1	1.3	7.6	12.3
裁量労働制と一般社員の労働時間比較	時間	-	52.7	-9.4	22.2	49.0
女性正社員100人あたり育児短時間勤務利用人数	人	15.8	9.6	10.1	10.8	11.4

次回も「スマートワーク経営」調査へのご協力のほど
よろしくお願い致します。



株式会社日経リサーチ

〒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」調査事務局

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