NIKKEI
Smart Work

日経サステナブル総合調査
スマートワーク経営編　調査結果

日経リサーチ

コンテンツ事業本部　編集企画部

2025年12月12日

本日のご説明の流れ

1．スマートワーク経営編　結果の概要

2．上位企業紹介

3．調査結果から　～　９つのトピック紹介

4．調査結果から　～　先進･ユニーク施策のトレンド

5．まとめ

6．スマートワーク経営診断サービスのご紹介

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

1．スマートワーク経営編　結果の概要

2．上位企業紹介

3．調査結果から　～　9つのトピック紹介

4．調査結果から　～　先進･ユニーク施策のトレンド

5．まとめ

6．スマートワーク経営診断サービスのご紹介

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　2025年調査概要

調査対象	全上場4,063社および従業員100人以上の非上場企業
調査実施期間	2025年5月～7月
エントリー社数	788社（うち上場728社、非上場60社）

※評価には企業調査の回答のほか、日経記者調査も使用

業種別回答社数

業種	社数	業種	社数
製造業合計	352	非製造業合計	436
食品	51	建設業	44
化学・石油、その他素材	81	電力・ガス	12
非鉄・鉄鋼	21	商社	60
医薬品	20	運輸、倉庫・不動産	53
電機・精密・機械	114	通信・サービス、その他非製造	144
自動車・輸送用機器	22	小売り・外食	56
その他製造業	43	金融	67

規模別回答社数

正社員数	社数
500人未満	127
500～1000人未満	135
1000～3000人未満	249
3000～5000人未満	117
5000～10000人未満	71
10000人以上	82

（※BQ5の正社員数の回答がない企業がいるため、規模別の合計は788社とならない）

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編のフレームワークについて

※ここで示す「企業価値」とは上場企業であれば、一義的には、株式市場で評価された企業の価値、つまり、時価総額（株価×株数）を示す。このため、企業価値は財務諸表から得られる企業業績の実績に限らず、その将来性などが加味されている。また、近年、企業の社会貢献なども株式市場で評価され、企業価値に反映されるようになってきていることも考慮し、財務諸表からのみ測られることが多かった従来の企業パフォーマンス、企業業績よりも幅広い要素を含む概念として捉えている。

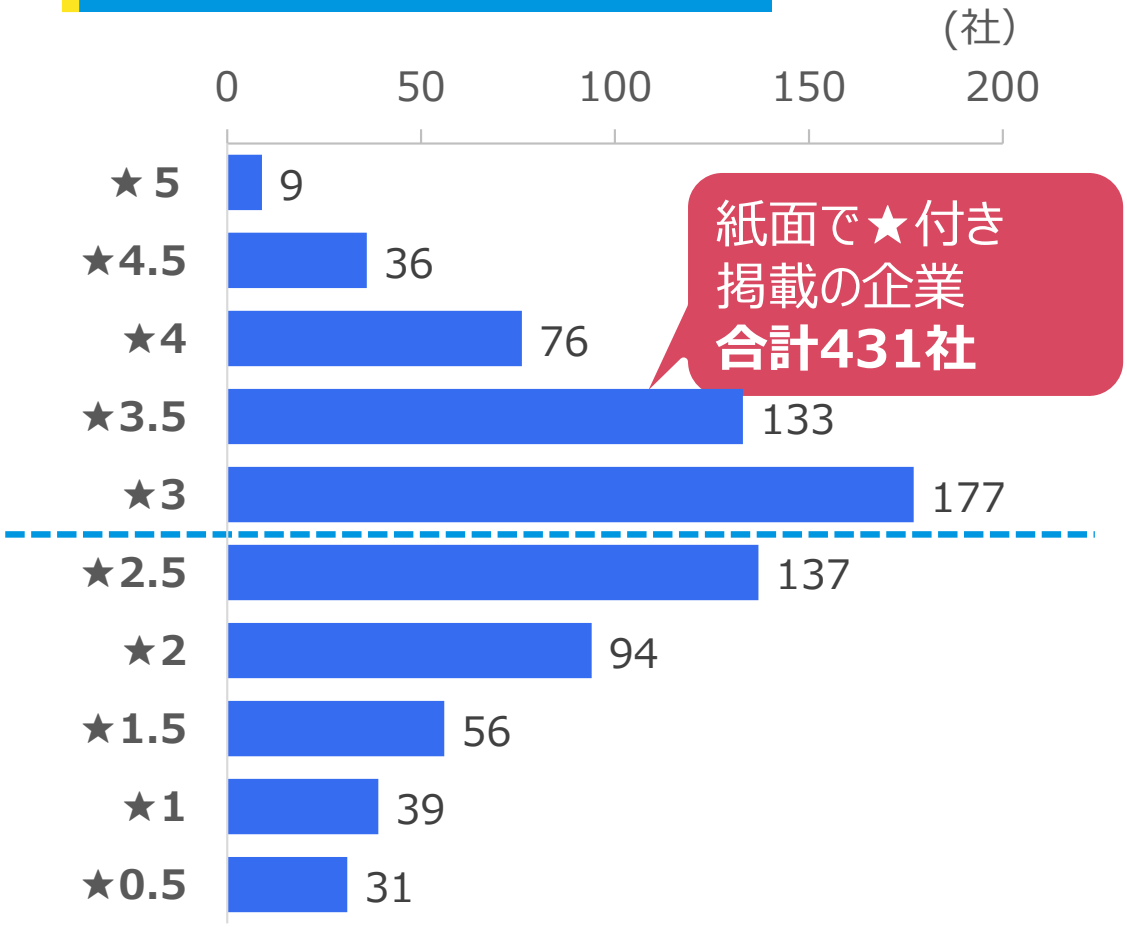
※人材戦略とKPIは人材活用力と人材投資力共通項目

	人材戦略とKPI
人材活用力 400点満点	ダイバーシティーの推進
	多様で柔軟な働き方の実現
	ワークライフバランス
	エンゲージメント・現場力向上
人材投資力 200点満点	イノベーション推進・教育体制
	人材確保・キャリア自律
	多様なキャリアパス
	先端分野人材
テクノロジー活用力 100点満点	テクノロジー導入・関連投資
	先端的テクノロジー活用

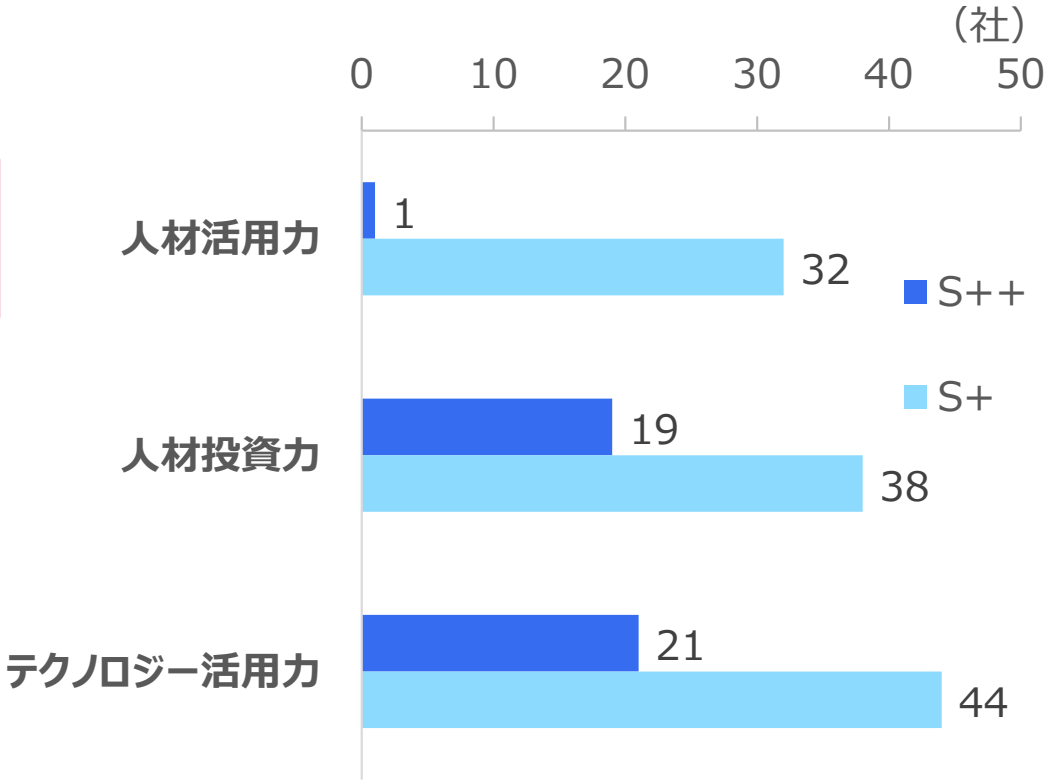
© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

■ ★3（総合偏差値50）以上の企業は**431社**（全回答企業中54.7%）

ランク毎の社数



分野別　S++、S+　企業数



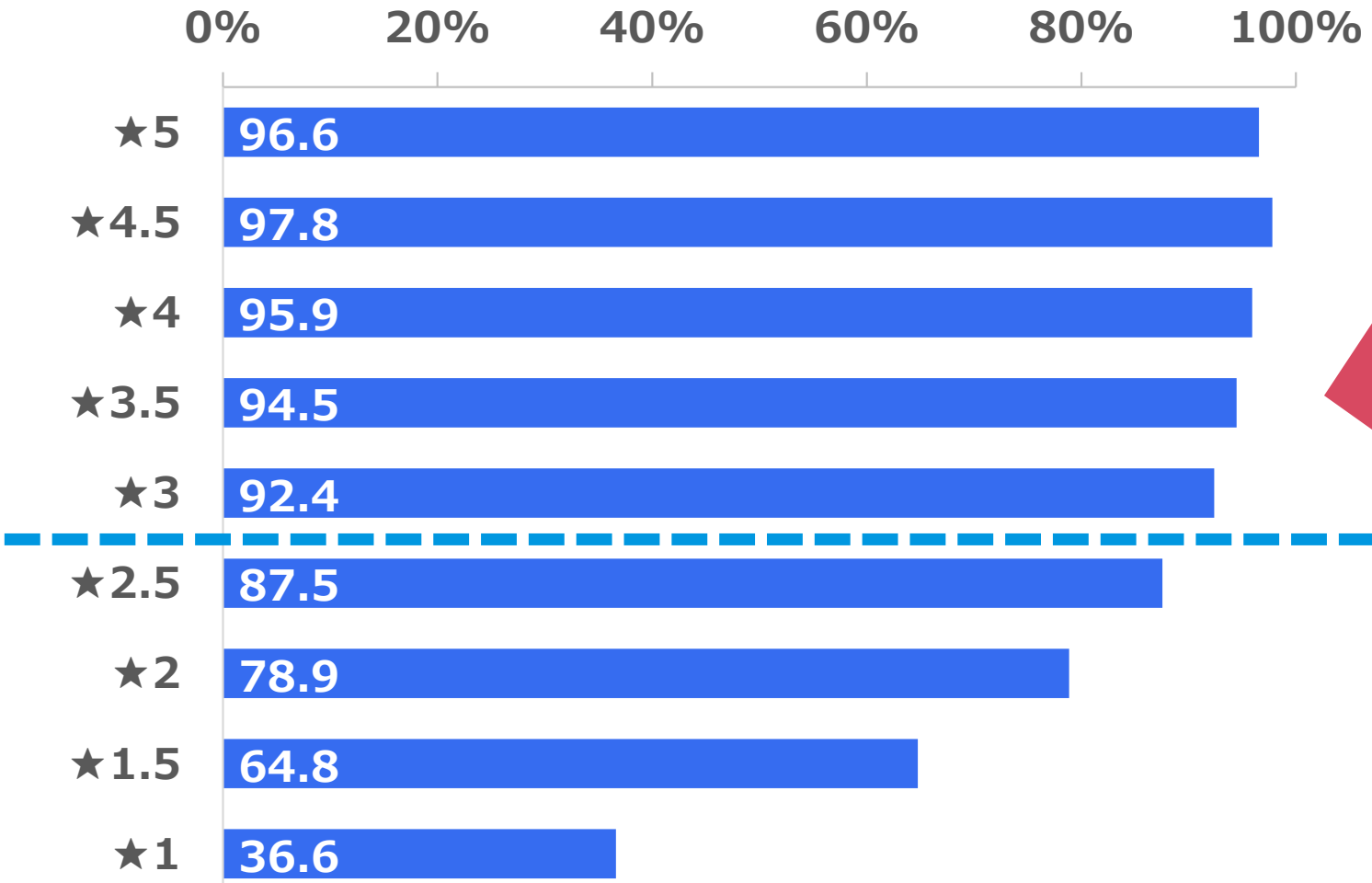
*上段：S++（偏差値70以上）
下段：S+（偏差値65～70未満）

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

■ 各社の回答率(*) は全設問平均で83.9%

*回答不要設問を分母から除いたもの

ランク毎の回答率



*★0.5も含む

紙面で星付き掲載となる★3以上では回答率が9割超

調査票には一部前回の回答が差し込まれるため、継続回答をお薦めします

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

本日のご説明の流れ

1．スマートワーク経営編　結果の概要

2．上位企業紹介

3．調査結果から　～　9つのトピック紹介

4．調査結果から　～　先進･ユニーク施策のトレンド

5．まとめ

6．スマートワーク経営診断サービスのご紹介

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

高評価企業の顔ぶれ

総合 ★★★★★ 企業 9 社

*並びは五十音順

社名	S++を獲得した分野
伊藤忠商事	「人材投資力」「テクノロジー活用力」
ＳＣＳＫ	「人材投資力」
ＮＴＴ	「人材投資力」「テクノロジー活用力」
サントリーホールディングス	「人材投資力」
ソニーグループ	「人材活用力」「人材投資力」
ソフトバンク	「人材投資力」「テクノロジー活用力」
日立製作所	「人材投資力」「テクノロジー活用力」
富士通	「人材投資力」「テクノロジー活用力」
三菱商事	「人材投資力」

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

高評価企業の顔ぶれ

正社員数500～1000人未満の上位企業（★3.5以上）

*「BQ5～BQ71」の回答範囲となる正社員数
（従業員数とは必ずしも一致していません）
*並びは五十音順

★★★★	★★★½		
アシックス	あすか製薬ホールディングス	ＮＴＴアーバンソリューションズ	マンダム
ファンケル	稲畑産業	シチズン時計	横河レンタ・リース
	エア・ウォーター	セゾンテクノロジー	リンクアンドモチベーション
	ＡＧＳ	ＮＩＳＳＨＡ	ロジスティード

正社員数500人未満の上位企業（★3以上）

★★★½	★★★		
イーエムシステムズ	いちご	積水化成品工業	ユーピーアール
KIMOTO	伊藤忠エネクス	ニチリン	ヨロズ
日本農薬	インテリジェントウェイブ	日本空港ビルデング	
ピジョン	エステー	ハリマ化成	
	GMOグローバルサイン・HD	ペプチドリーム	

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

ロゴの使用について

- 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＞

NIKKEI Smart Work ★★★★½ 2026 Best 45

＜参加企業ロゴ＞

NIKKEI Smart Work Company 2026

星	偏差値
★★★★★	70以上
★★★★½	65以上70未満
★★★★	60以上65未満
★★★½	55以上60未満
★★★	50以上55未満

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

1．スマートワーク経営編　結果の概要

2．上位企業紹介

3．調査結果から　～　９つのトピック紹介

4．調査結果から　～　先進・ユニーク施策のトレンド

5．まとめ

※以降の集計値では、無回答を除く、親設問が回答有の集計に絞る等、集計範囲を全エントリー企業から絞っている箇所がございます。このため、紙面掲載と値が若干異なる場合があります。該当箇所には全て集計対象となった企業数を表示しておりますので、ご了承ください。表示のない場合は、スマートワークにエントリーした企業数全体が集計対象となります。

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

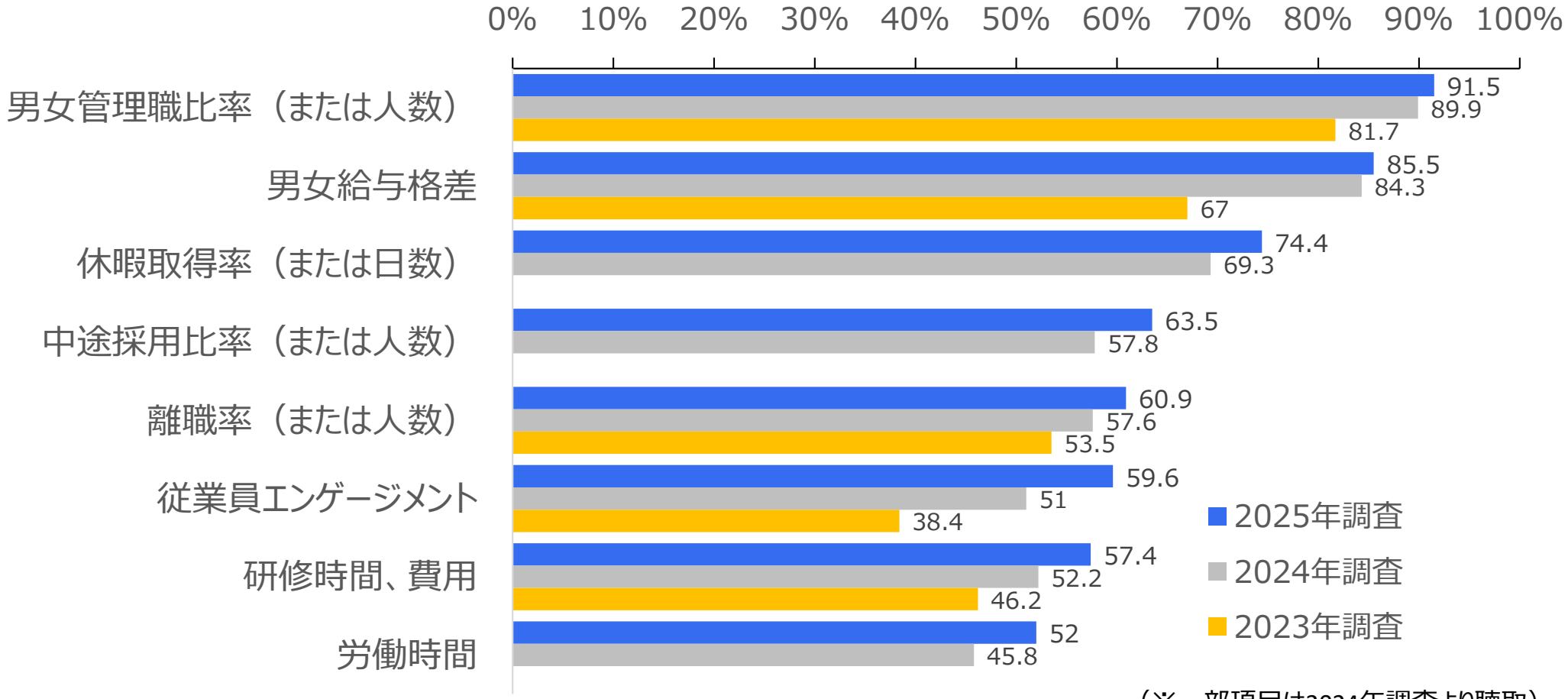
スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

- **人的資本開示**
- 採用経路の多様化
- 男性育休
- 社内公募／FA制度
- 介護と就労の両立
- 人手不足
- 出社と在宅のバランス
- AIの活用
- デジタル人材の育成

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 全指標で開示の実施率は上昇
- 法的な開示義務のない指標も全て開示実施率が5割超

人的資本開示の状況　開示の有無（BQ3）

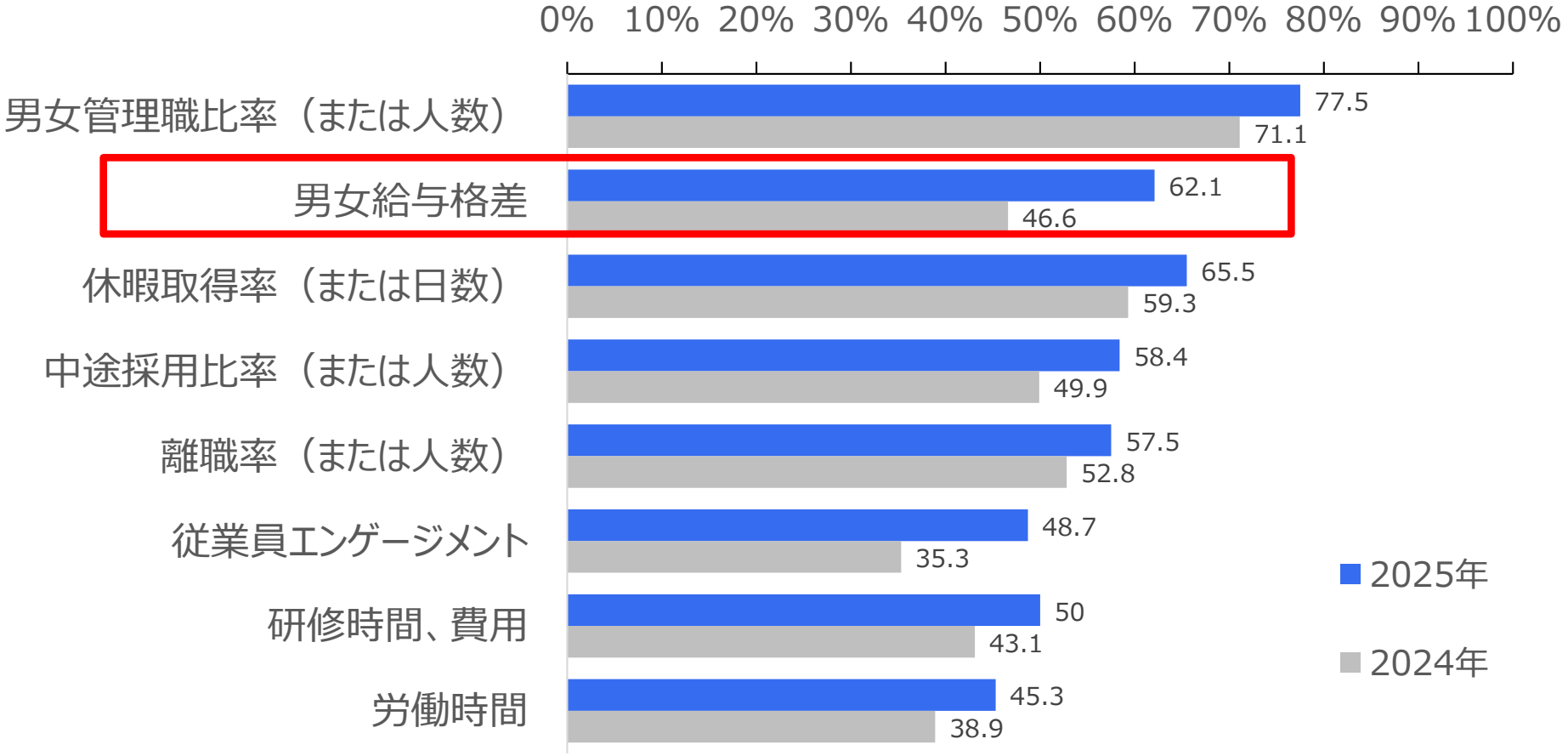


（※一部項目は2024年調査より聴取）

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 複数年度の開示の実施率も増加、男女給与格差は実施率が6割超
- 人的資本経営の進捗が伝わるように、複数年度開示を進めていきたい

人的資本開示の状況　複数年度の開示（BQ3）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

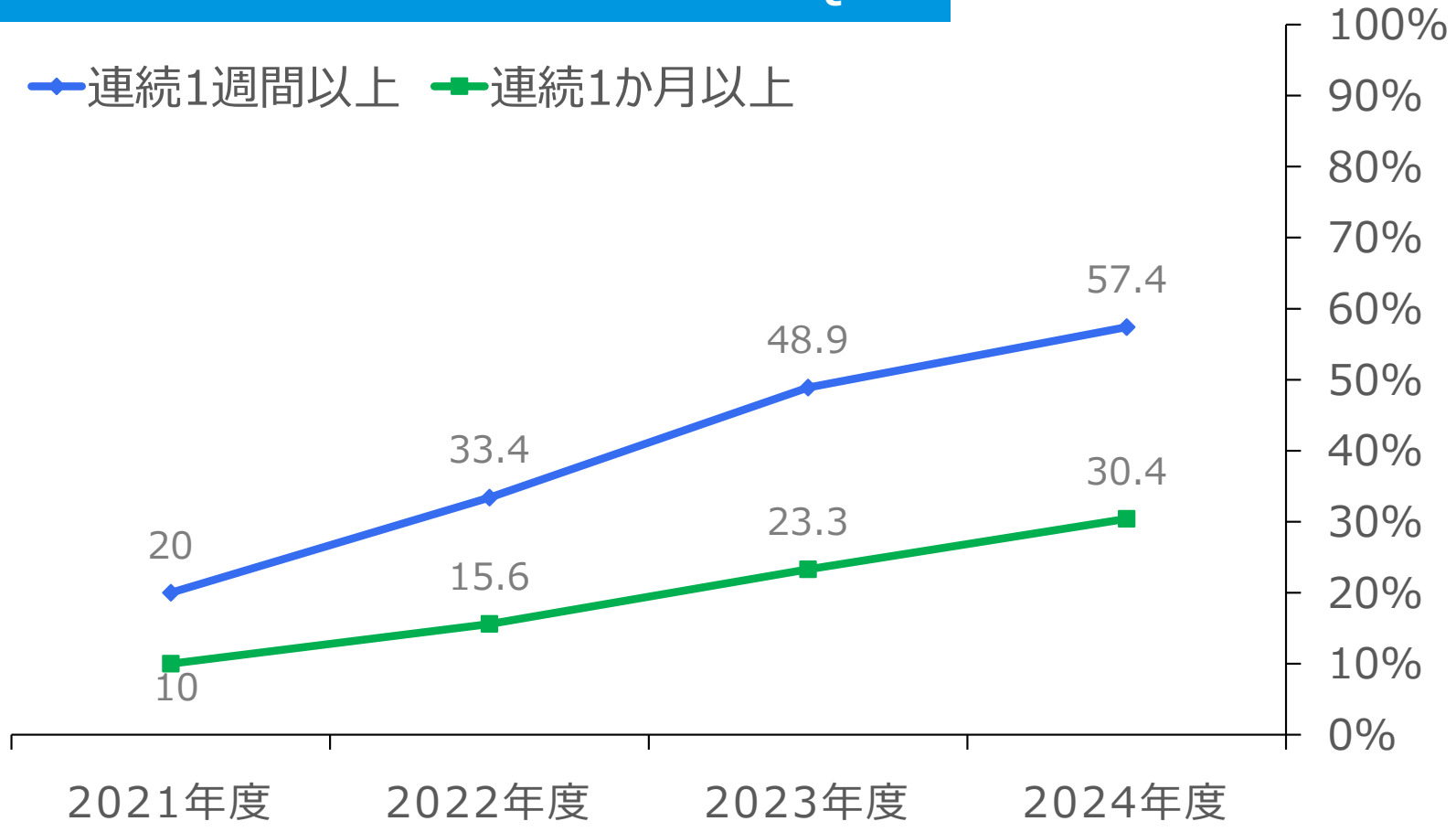
- 人的資本開示
- 採用経路の多様化
- **男性育休**
- 社内公募／FA制度
- 介護と就労の両立
- 人手不足
- 出社と在宅のバランス
- AIの活用
- デジタル人材の育成

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

男性育休

- 連続1週間以上の育休の取得率は平均57.4%、連続1週間以上の取得が標準的となっている
- 連続1ヵ月以上の取得率も30.4%と男性育休の期間は長期化傾向

配偶者が出産した男性正社員の育休取得率（平均値）（BQ47）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

人的資本開示

採用経路の多様化

男性育休

社内公募／FA制度

介護と就労の両立

人手不足

出社と在宅のバランス

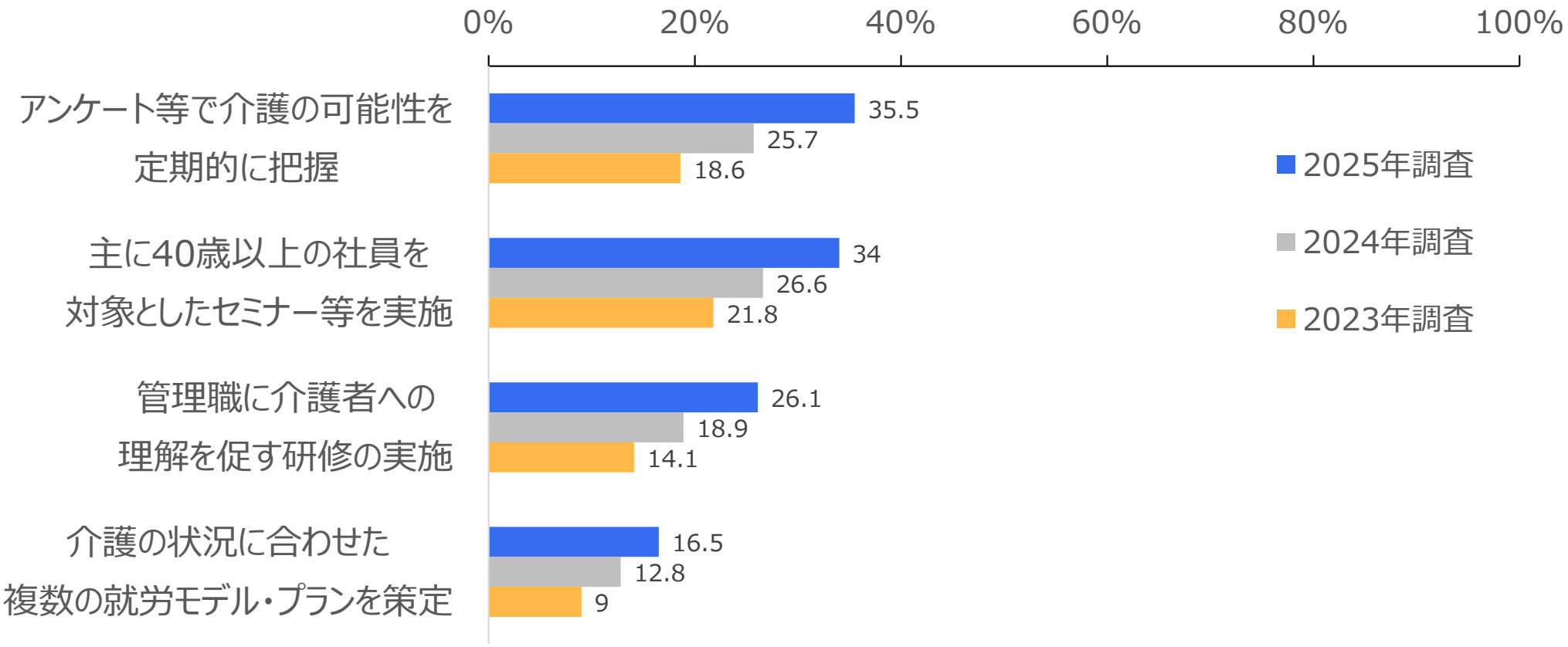
AIの活用

デジタル人材の育成

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

■ 法改正の影響もあり、両立支援に向けた取り組みが徐々に拡大

介護と就労の両立支援に関する取組の実施率（BQ48）

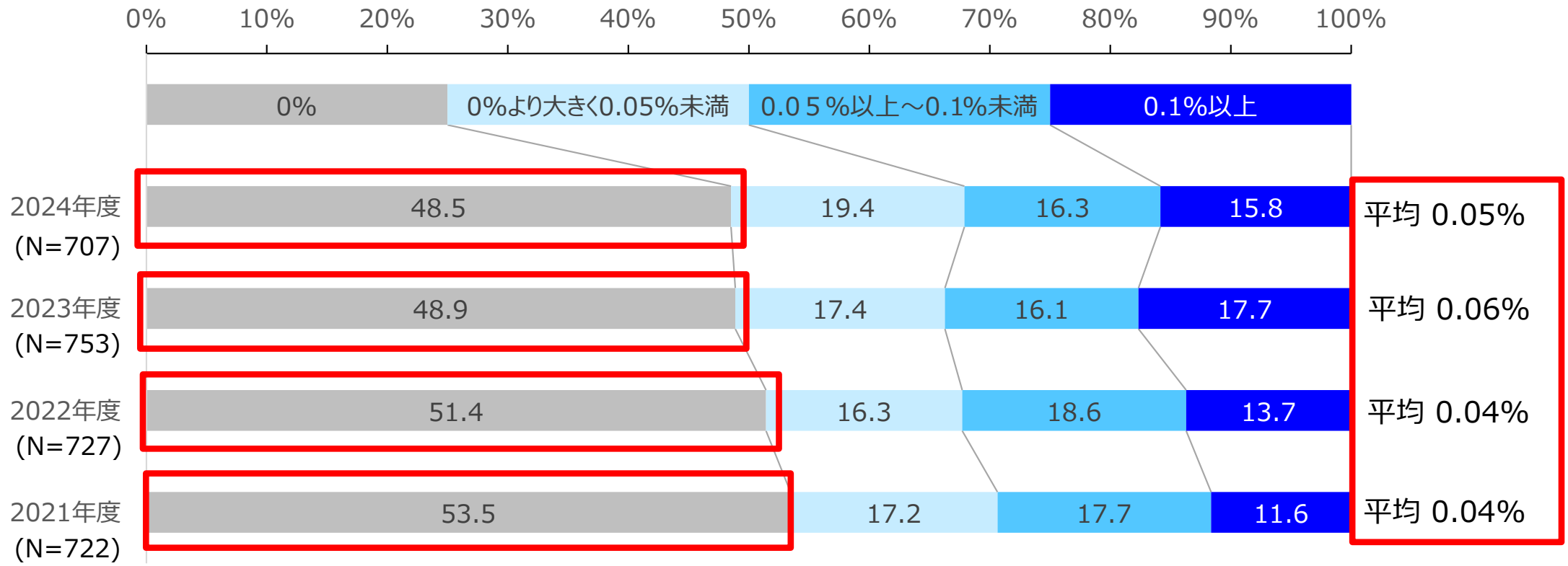


© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 利用者がいない企業は5割を切ってきたが、平均値はあまり変化がない
- 従業員のニーズの把握を進めていくことから始めていくことが重要

正社員の介護休業取得率（連続1か月以上）（BQ47）

（※無回答を除いた集計）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

人的資本開示

採用経路の多様化

男性育休

社内公募／FA制度

介護と就労の両立

人手不足

出社と在宅のバランス

AIの活用

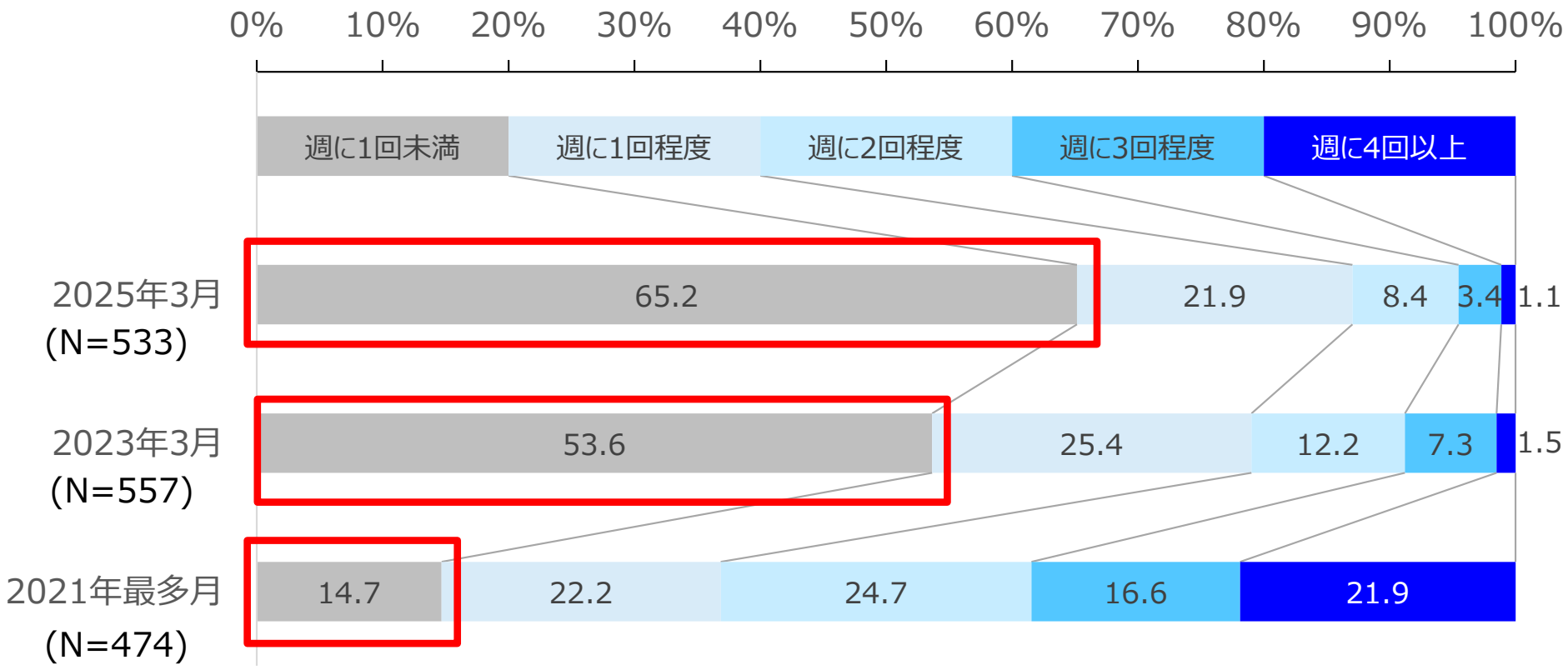
デジタル人材の育成

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

■ 出社回帰は着実に進行し、実施頻度が週に1回未満の割合が6割超

在宅勤務実施率（勤務日ベース）（BQ50）

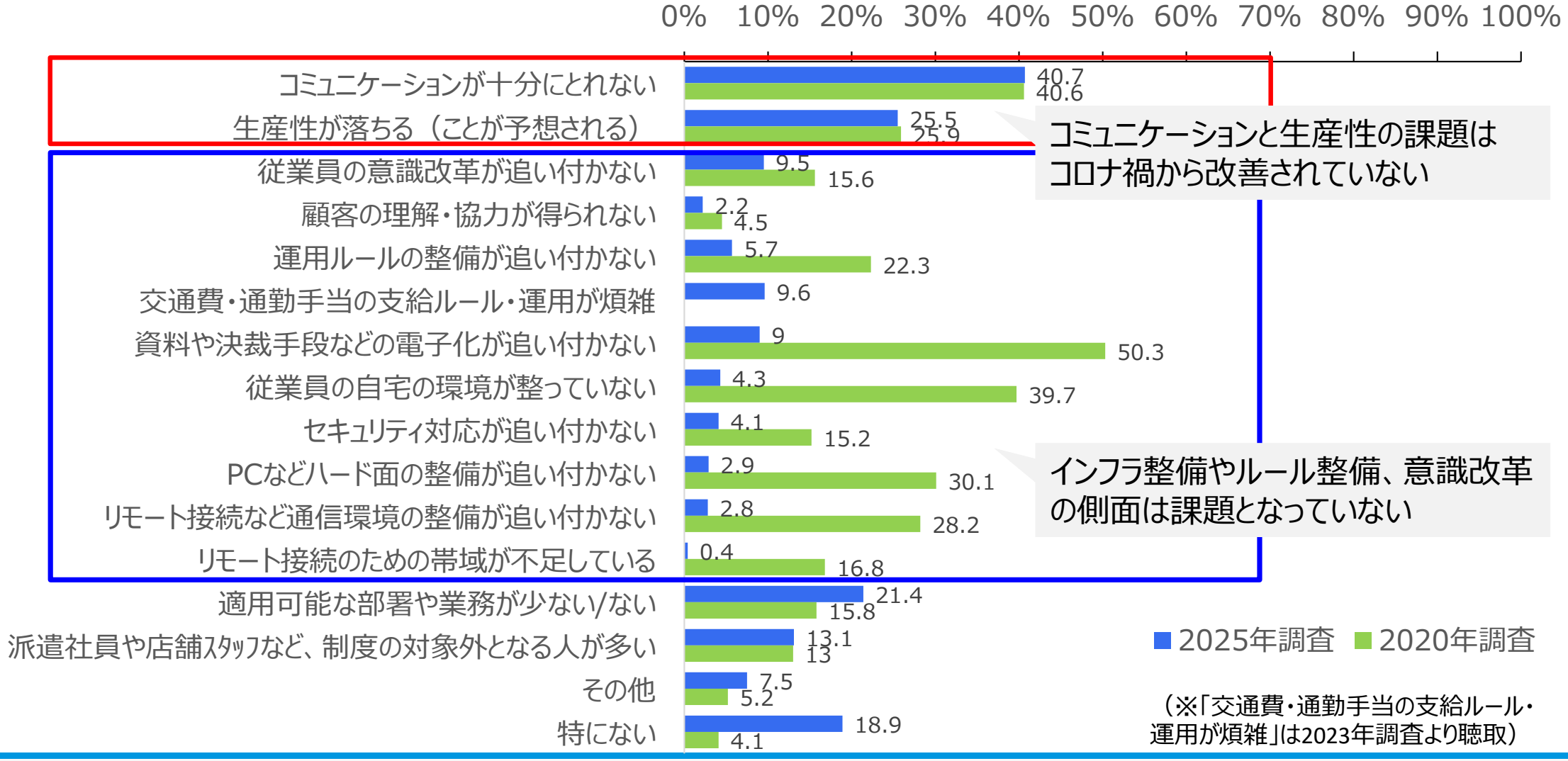
（※在宅勤務の制度有の企業のうち、無回答を除いた集計）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

■ エンゲージメントや生産性の維持と在宅勤務の両立が課題として残る

在宅勤務実施における課題、または導入しない理由（2020年と2025年の比較）（DQ3）



（※「交通費・通勤手当の支給ルール・運用が煩雑」は2023年調査より聴取）

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

人的資本開示

採用経路の多様化

男性育休

社内公募／FA制度

介護と就労の両立

人手不足

出社と在宅のバランス

AIの活用

デジタル人材の育成

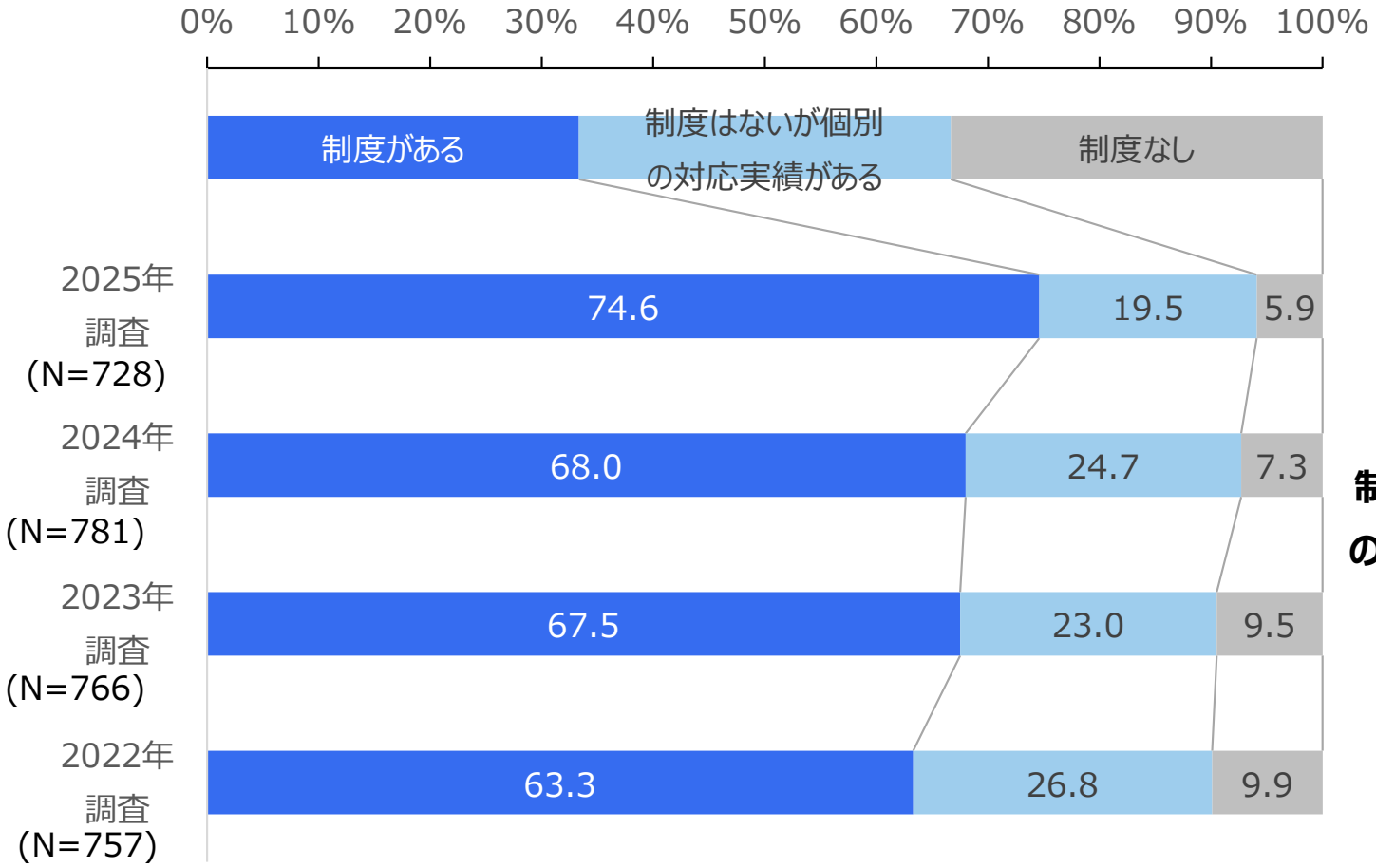
© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

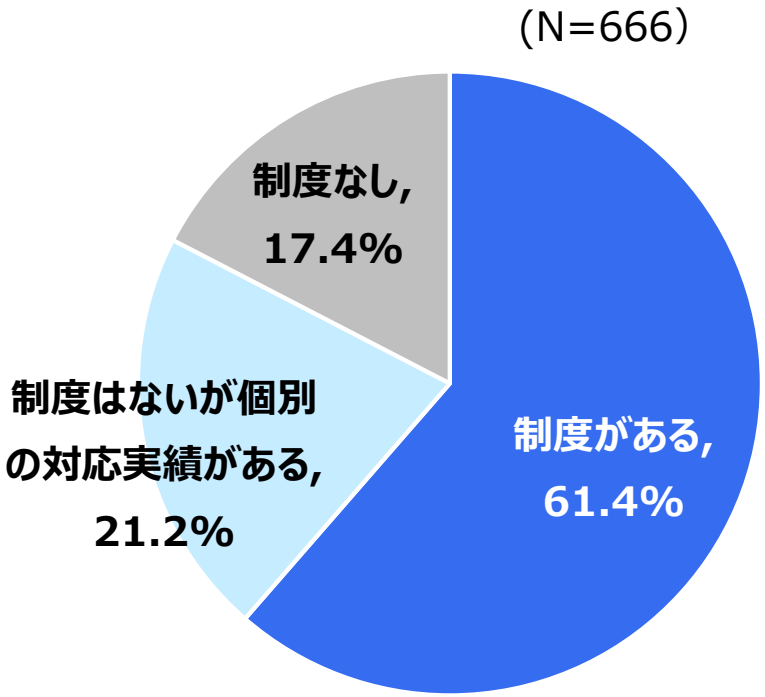
採用経路の多様化

- アルムナイ採用の導入率は拡大傾向
- リファラル採用の導入率も６割超え

アルムナイ採用制度の導入率（左）／リファラル採用制度の導入率（右）（BQ44）

（※どちらも回答無を除いた集計）



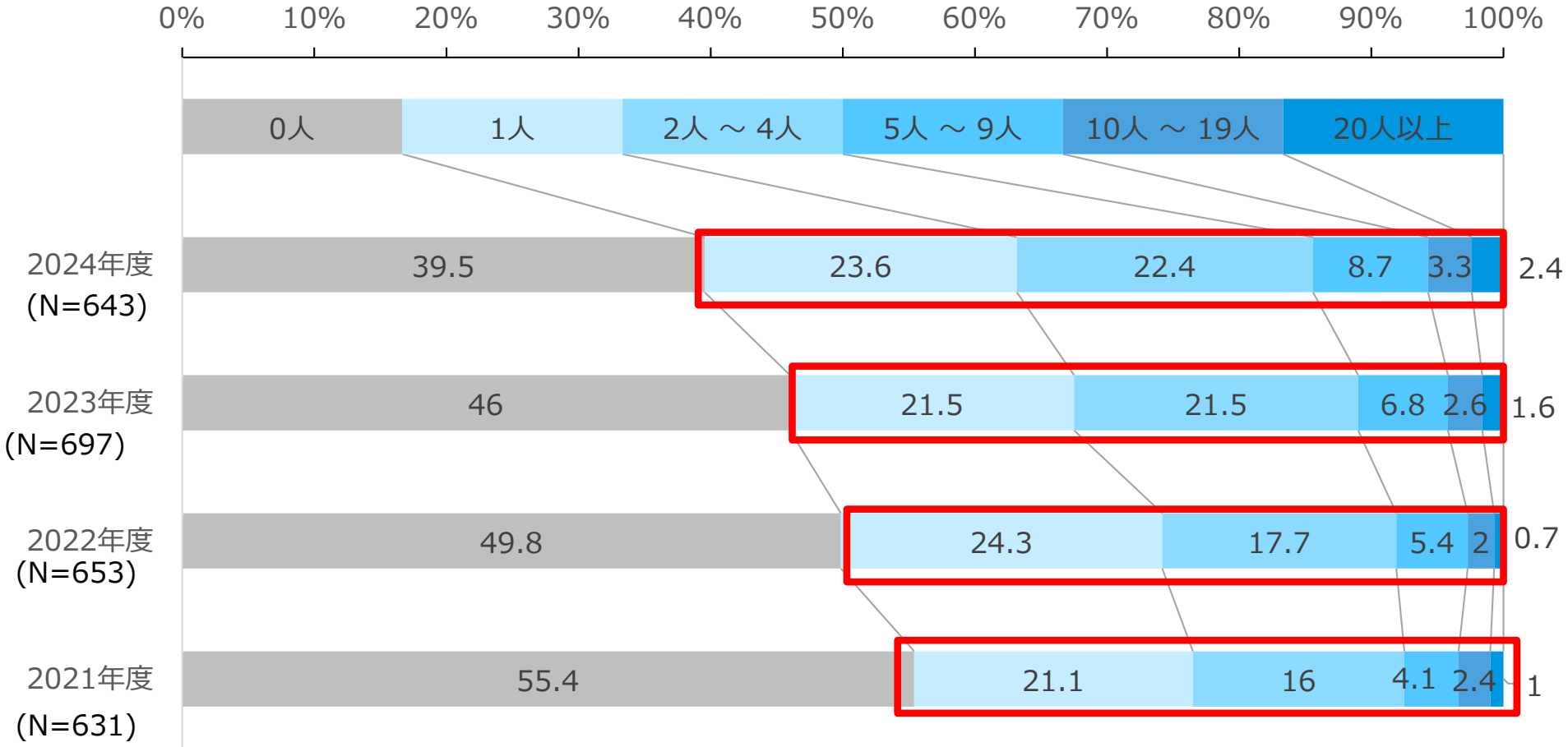


© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 実績が1人以上の企業の割合は6割超
- 実績10人以上と積極的な活用をしている企業の割合も拡大

一度退職した正社員の再雇用制度の利用状況（BQ44）

（※一度退職した正社員の再雇用制度について制度がある、または個別の対応実績があると答えた企業のうち、無回答を除いた集計）



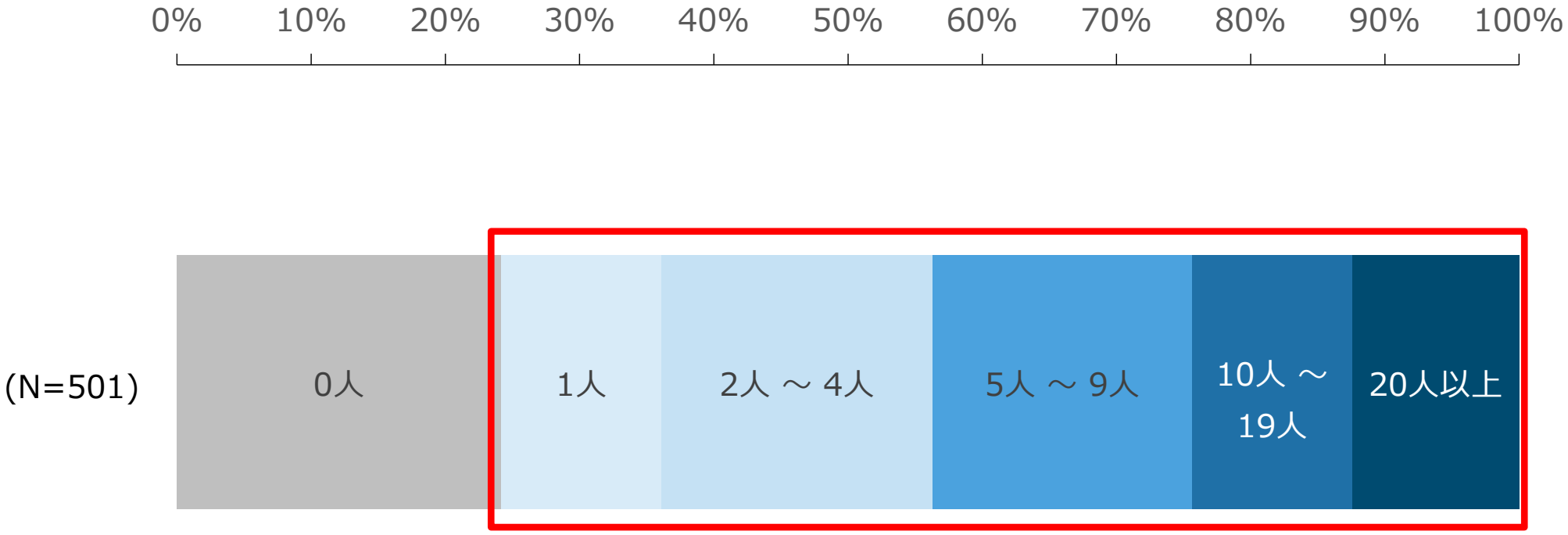
© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

採用経路の多様化

- 実績が1人以上である企業割合は約76%
- アルムナイ採用、リファラル採用の双方で制度の導入のフェーズから、制度の活用のフェーズに移行しつつある

紹介を通じた雇用の実績（BQ44）

（※紹介を通じた雇用制度について制度がある、または個別の対応実績がある企業のうち、無回答を除いた集計）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

人的資本開示

採用経路の多様化

男性育休

社内公募／FA制度

介護と就労の両立

人手不足

出社と在宅のバランス

AIの活用

デジタル人材の育成

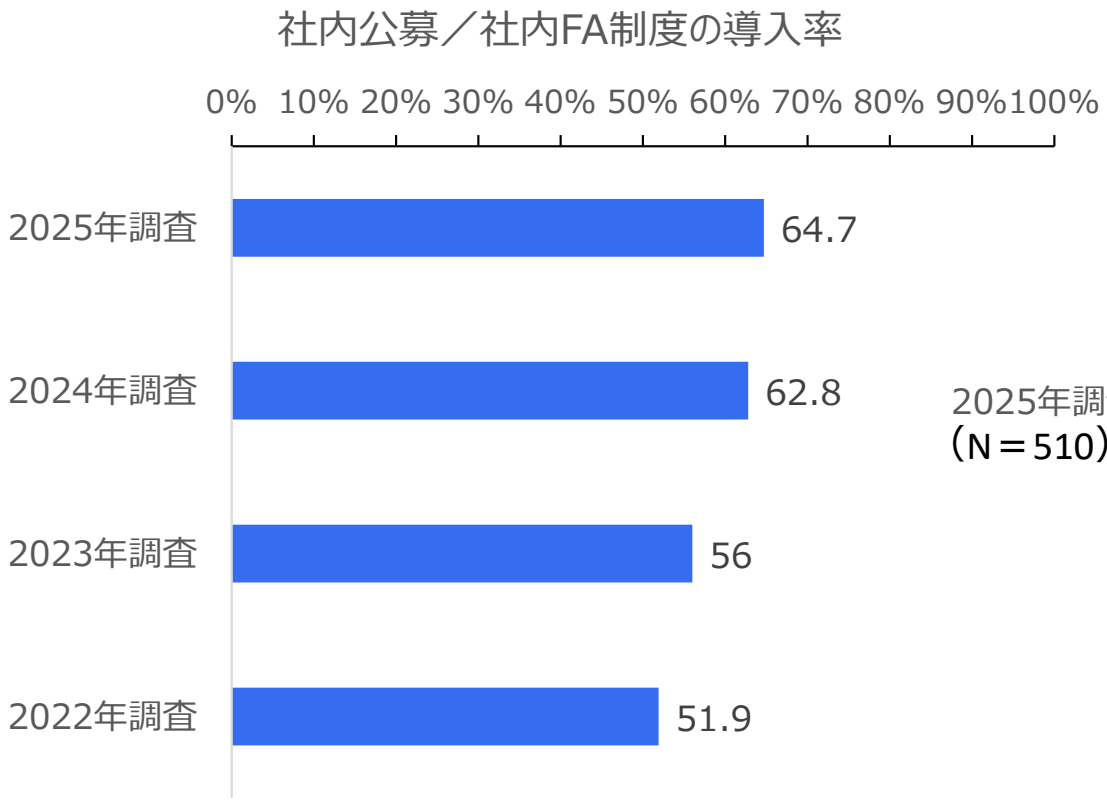
© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

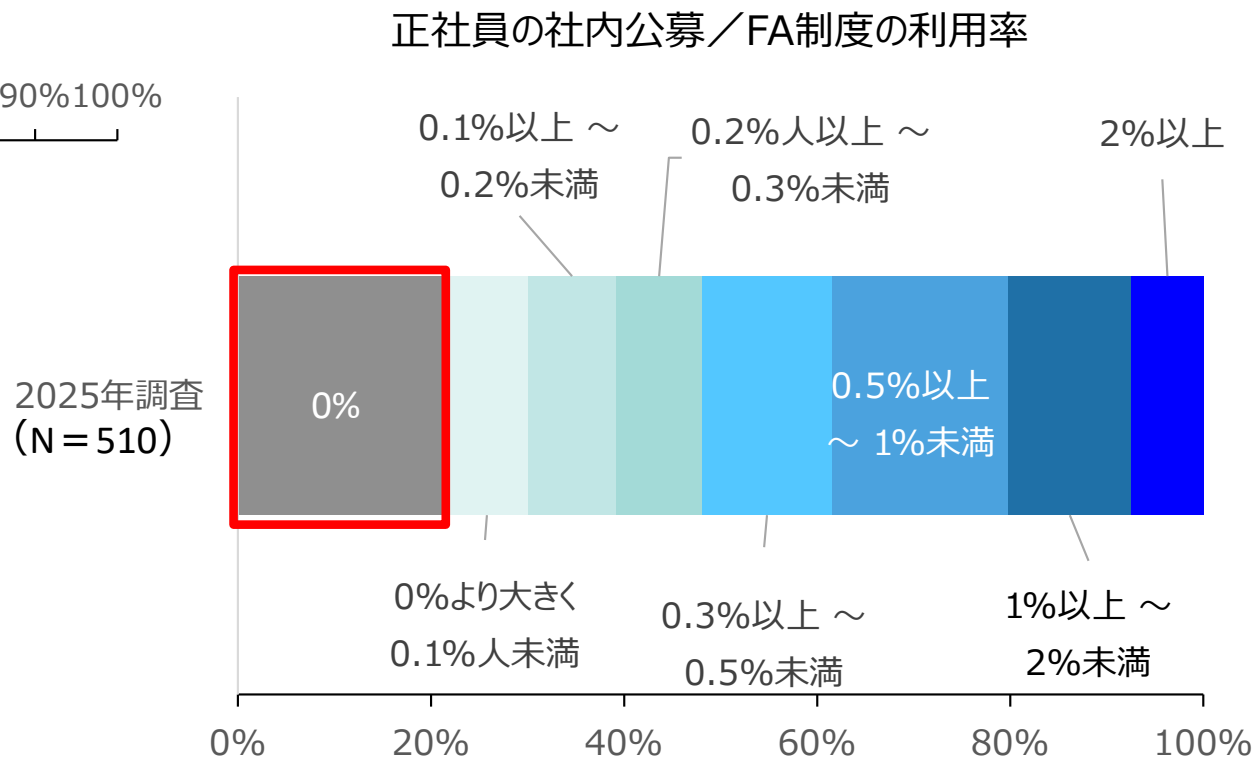
社内公募／FA制度

■ 制度を導入する企業は増えているが、利用実績が0人の企業の割合が約２割と利用状況の把握や活用面に課題が残る

社内公募／FA制度の導入率（左）と正社員の利用率（右）（BQ39）

（※利用率は制度が有ると答えた企業に絞った集計）



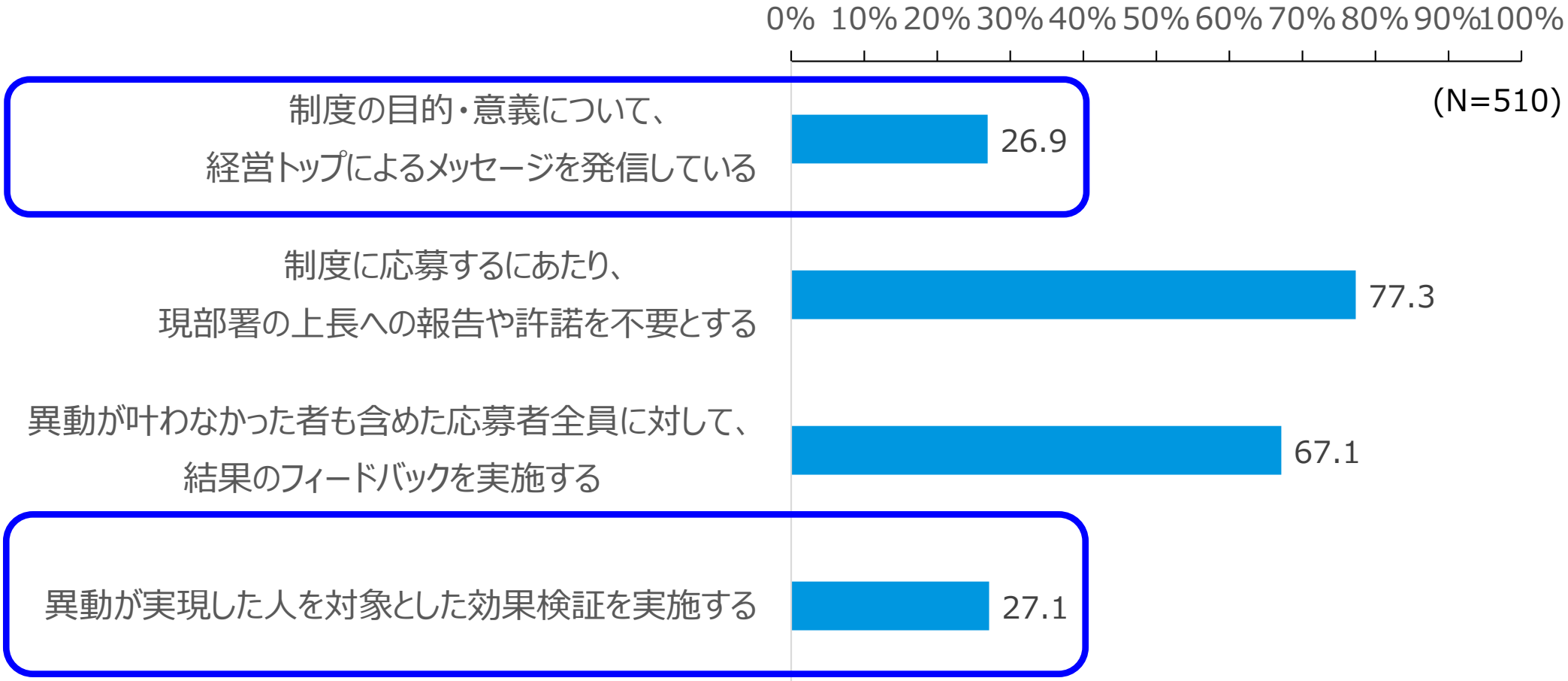


© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

■ 制度そのものを有効に活用するための取組に伸びしろがある

社内公募／FA制度を活用するための制度・取組の実施率（BQ39）

（※社内公募／FA制度が有る企業に絞った集計）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

人的資本開示

採用経路の多様化

男性育休

社内公募／FA制度

介護と就労の両立

人手不足

出社と在宅のバランス

AIの活用

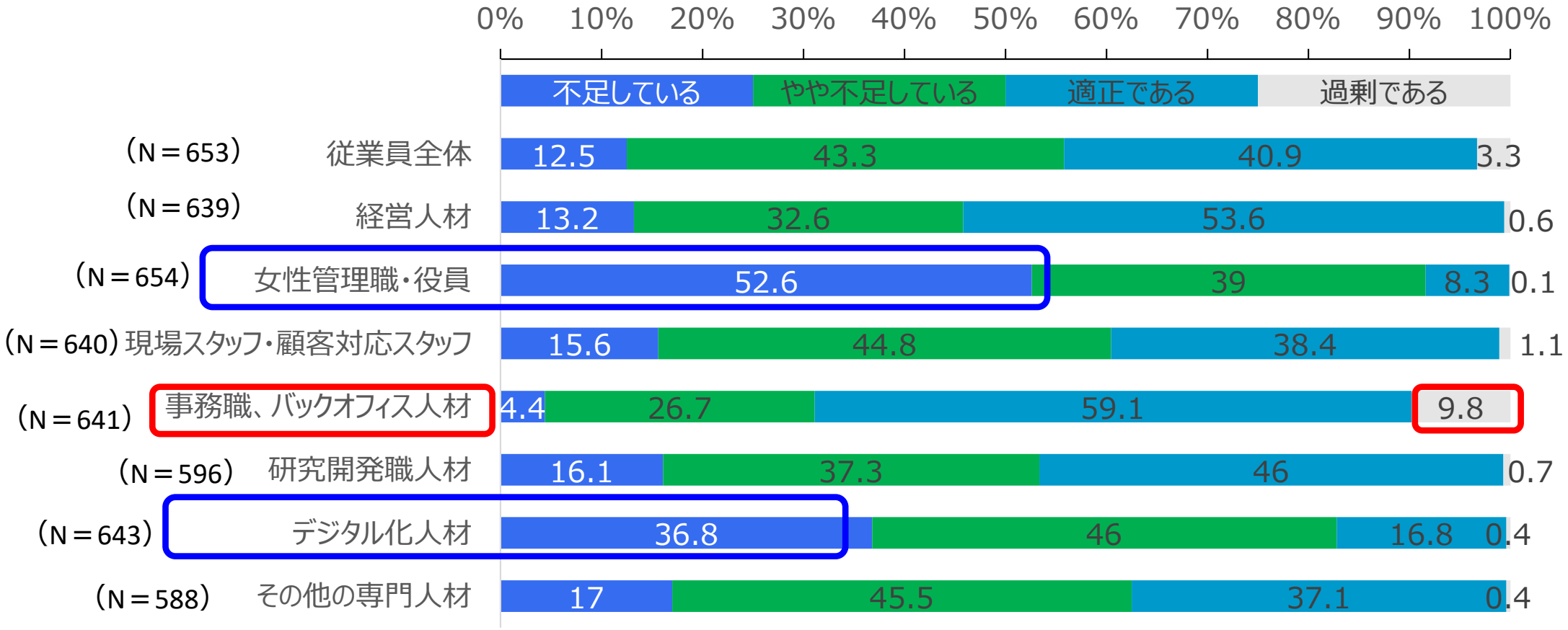
デジタル人材の育成

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 女性管理職・役員、デジタル化人材で人手不足感が深刻
- 一方、事務職、バックオフィス人材は一定程度「過剰」との回答

人手不足感の現状（DQ6）

（※それぞれ無回答を除いた集計）

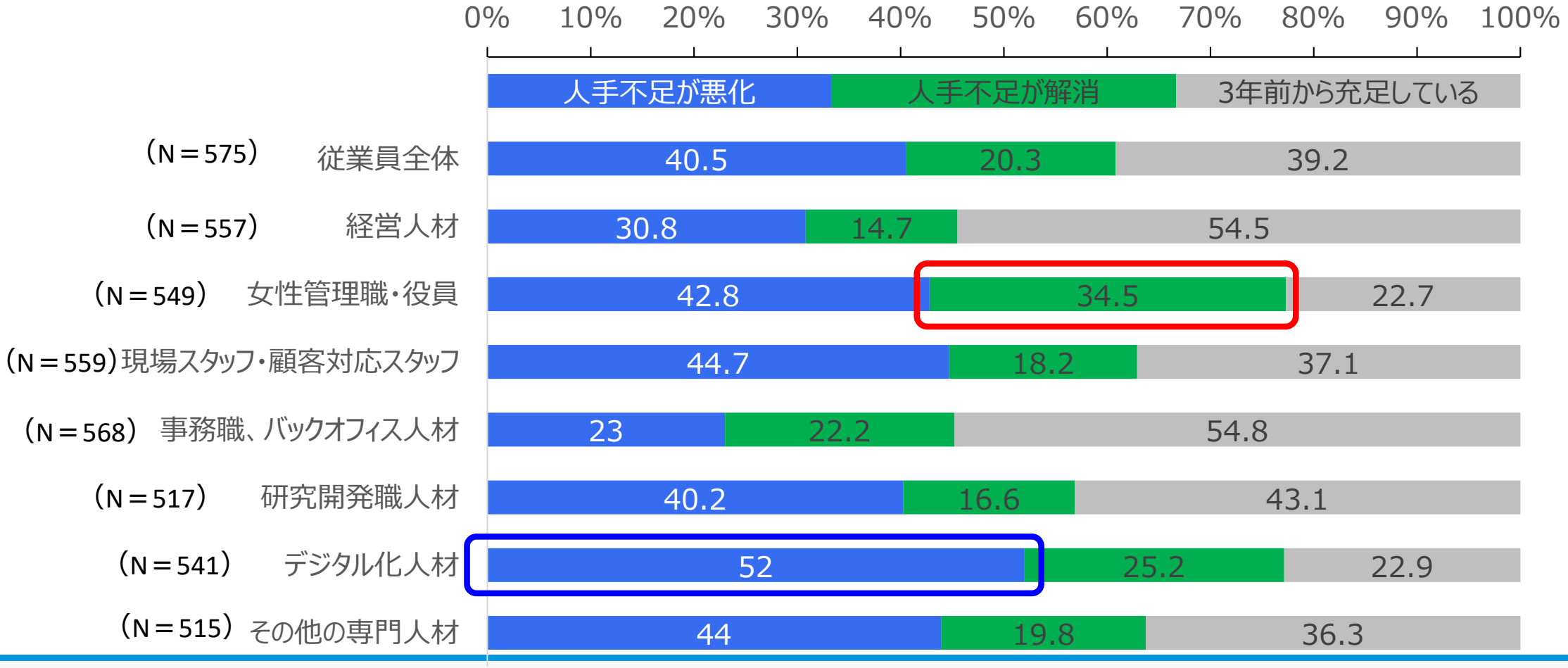


© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 女性管理職・役員は解消に向かいつつある企業も多い
- デジタル化人材は悪化の割合が最も高い状況

人手不足感の3年前からの変化(DQ6)

（※無回答を除いた集計）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

人的資本開示

採用経路の多様化

男性育休

社内公募／FA制度

介護と就労の両立

人手不足

出社と在宅のバランス

AIの活用

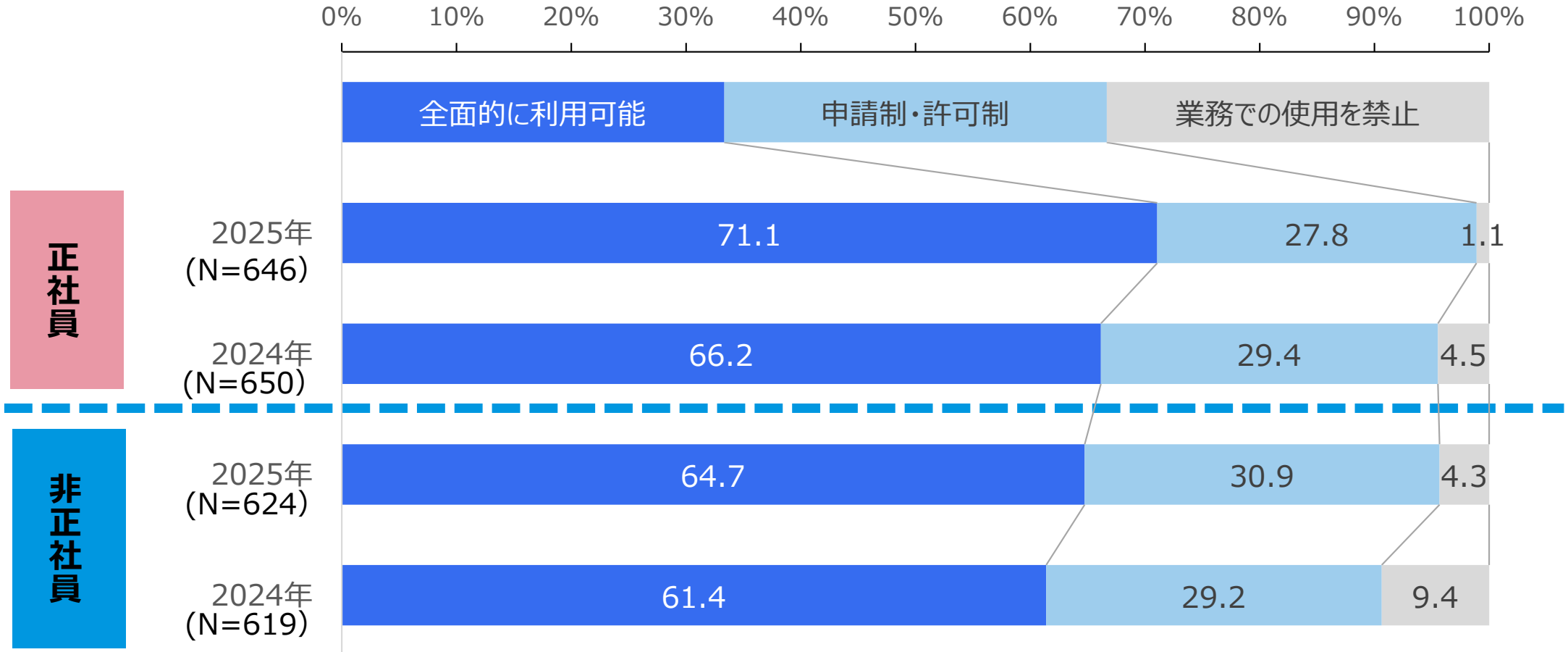
デジタル人材の育成

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 正社員で利用を禁止する企業は全体の約1%にとどまる
- 非正社員についても正社員とあまり差がない

生成AIの利用可能対象（正社員／非正社員）（DQ４）

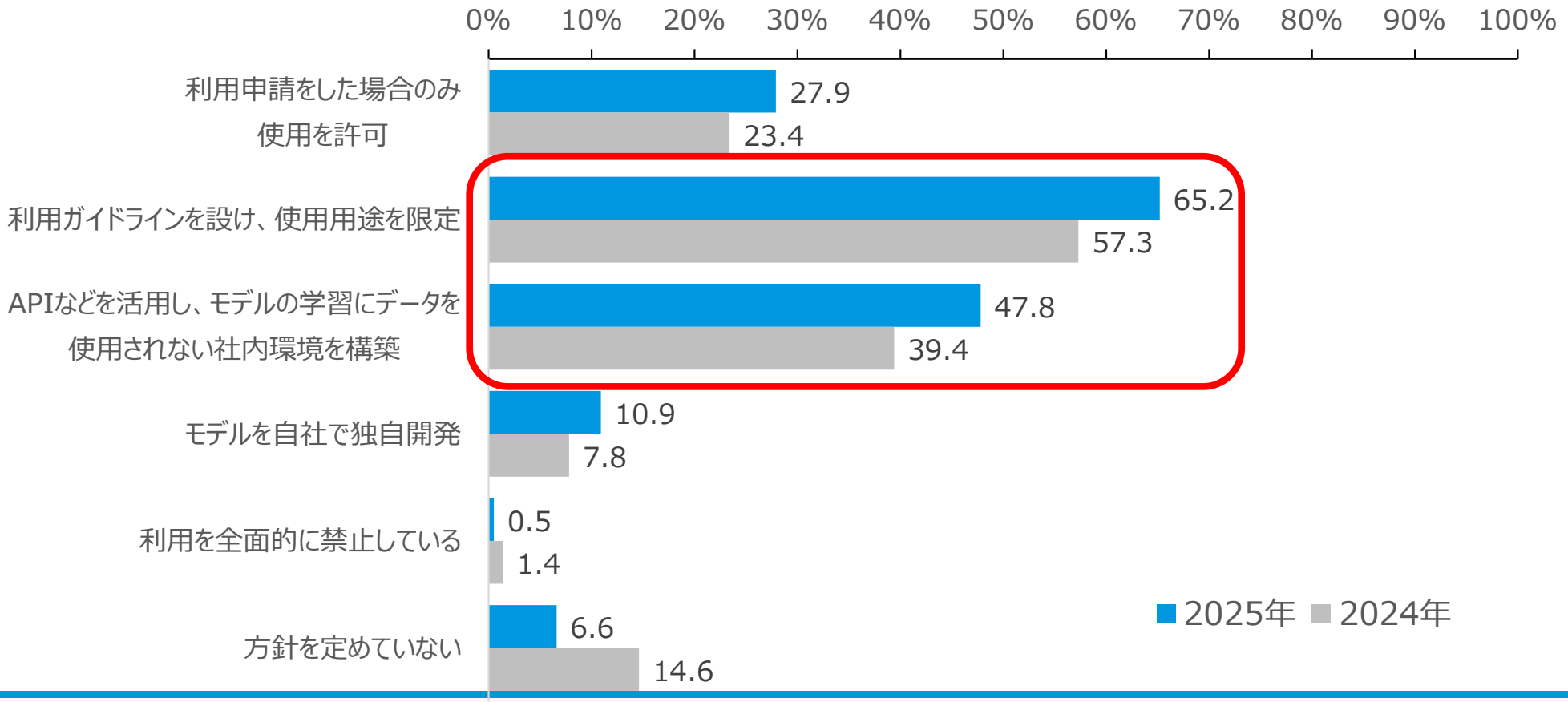
（※無回答を除く集計）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

■ ガイドライン、API活用によるセキュリティ対策実施の割合も上昇

生成AIのセキュリティ方針（DQ5）

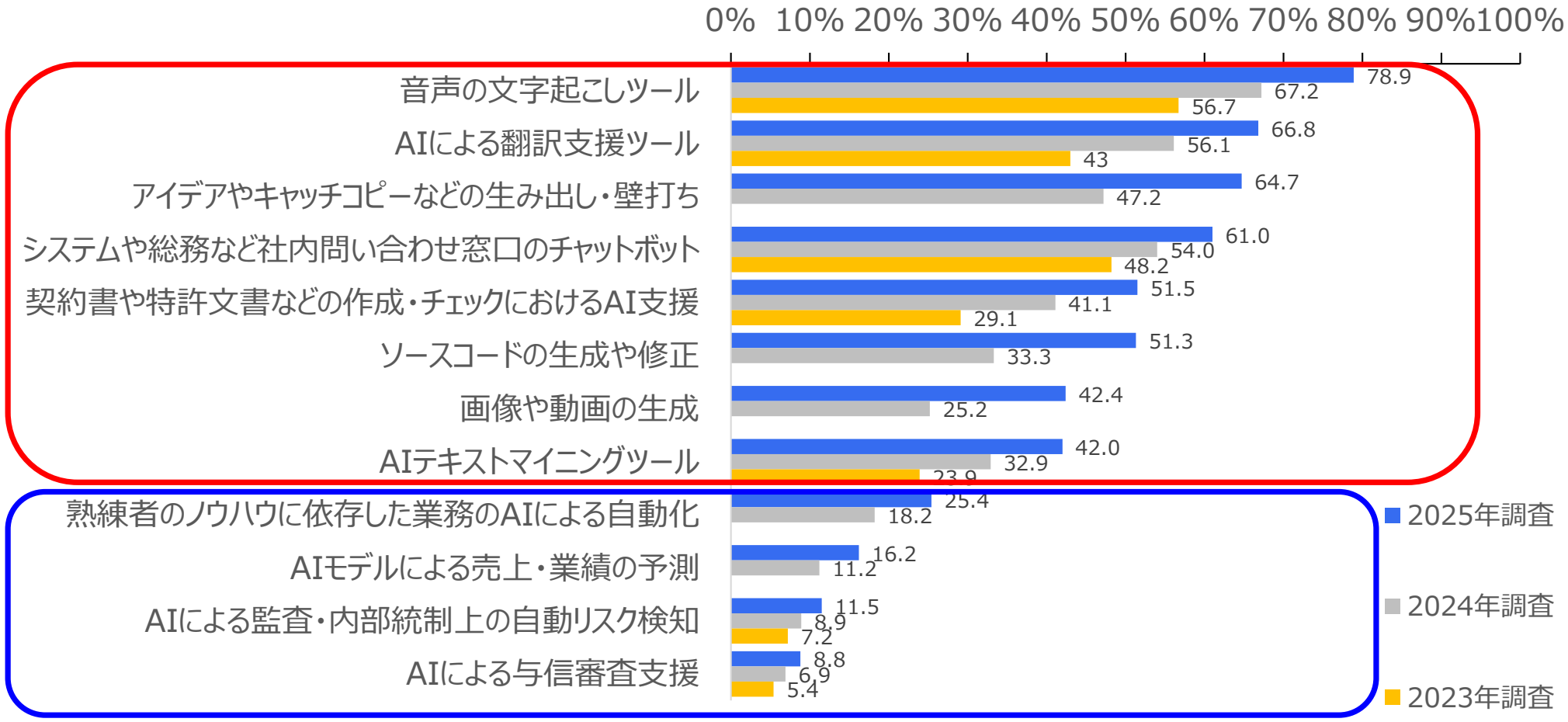


© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- マルチモーダルAIの普及で言語・音声を処理するツールが普及
- 独自にモデル作成が必要なツールの普及は進んでいない

業務効率化実現のためのAI関連テクノロジー・ツールの導入率（BQ59）

（※一部項目は2024年調査より聴取）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

スマートワーク経営編　調査結果　９つのトピック

人的資本開示

採用経路の多様化

男性育休

社内公募／FA制度

介護と就労の両立

人手不足

出社と在宅のバランス

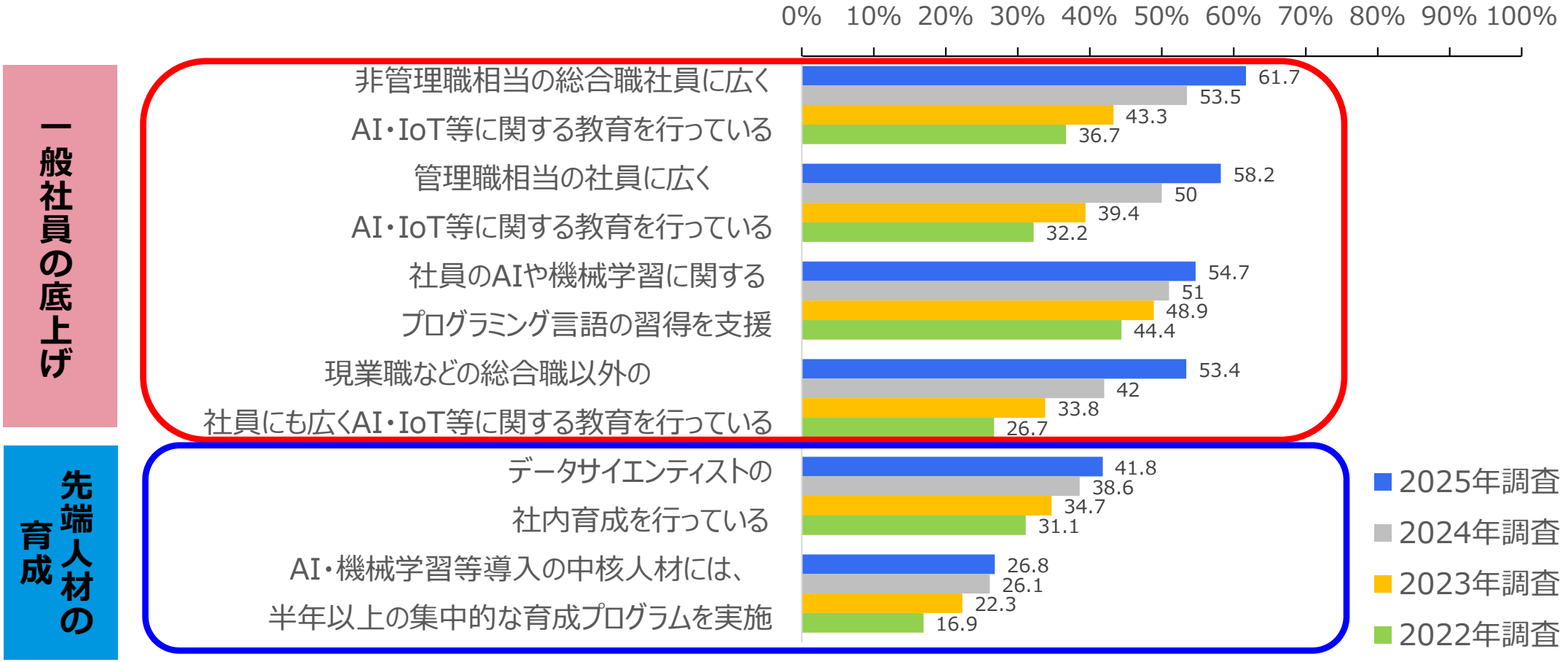
生成AIの活用

デジタル人材の育成

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

- 一般社員の底上げに関する取組は進展
- 先端人材の育成のための施策が今後の課題

AI・IoTやビッグデータ等の新しいテクノロジーに関する取組（BQ56）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

1．スマートワーク経営編　結果の概要

2．上位企業紹介

3．調査結果から　～　９つのトピック紹介

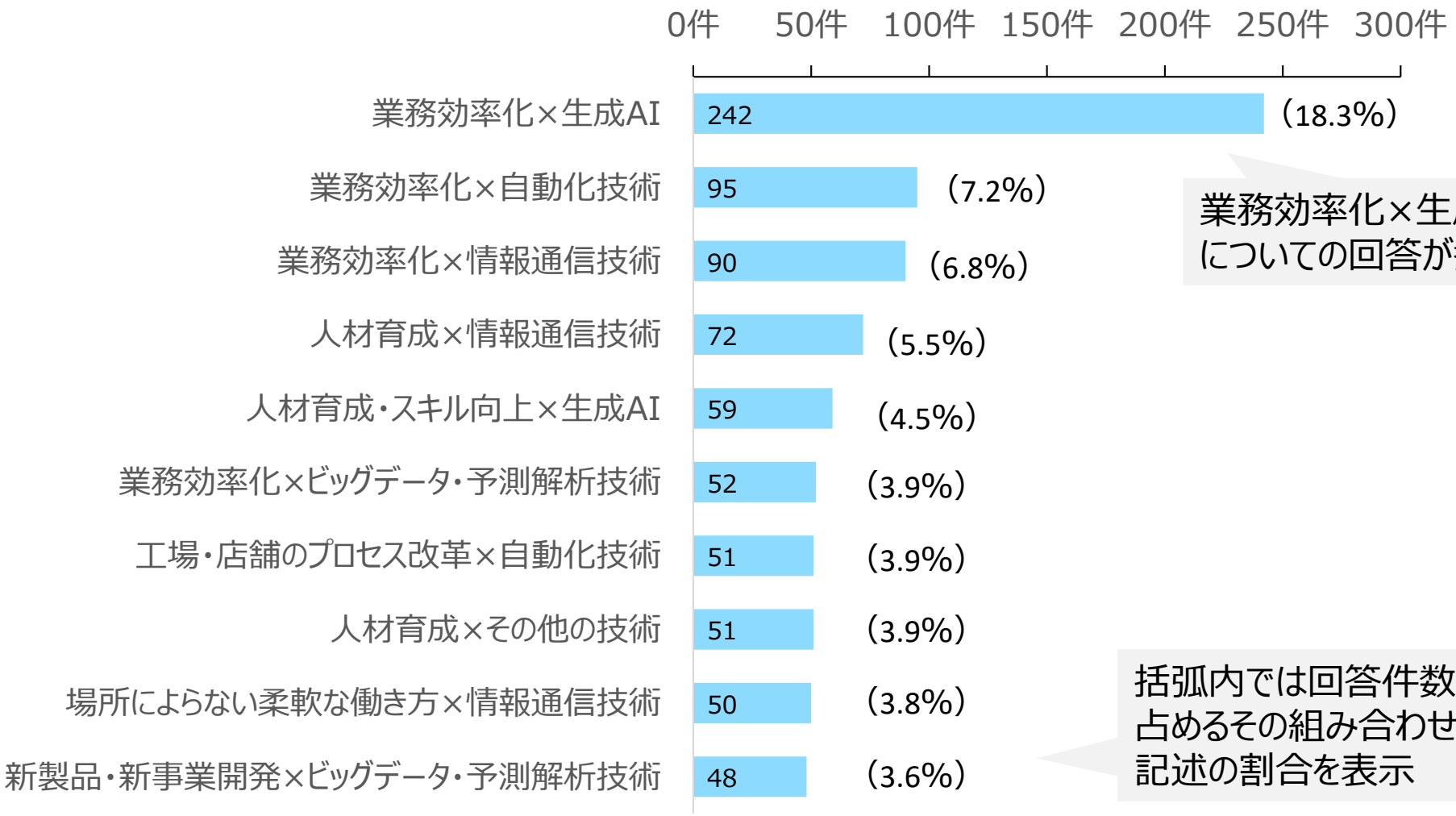
4．調査結果から　～　先進･ユニーク施策のトレンド

5．まとめ

6．スマートワーク経営診断サービスのご紹介

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

導入テクノロジーの種類×導入目的・用途（BQ64）



業務効率化×生成AIについての回答が多数

括弧内では回答件数に占めるその組み合わせの記述の割合を表示

※N＝1321、BQ64では最大3つ分記述できるため、その件数を積み上げ。
※上記では、全組合せ40つのうち上位10つの組合せに絞って表示。

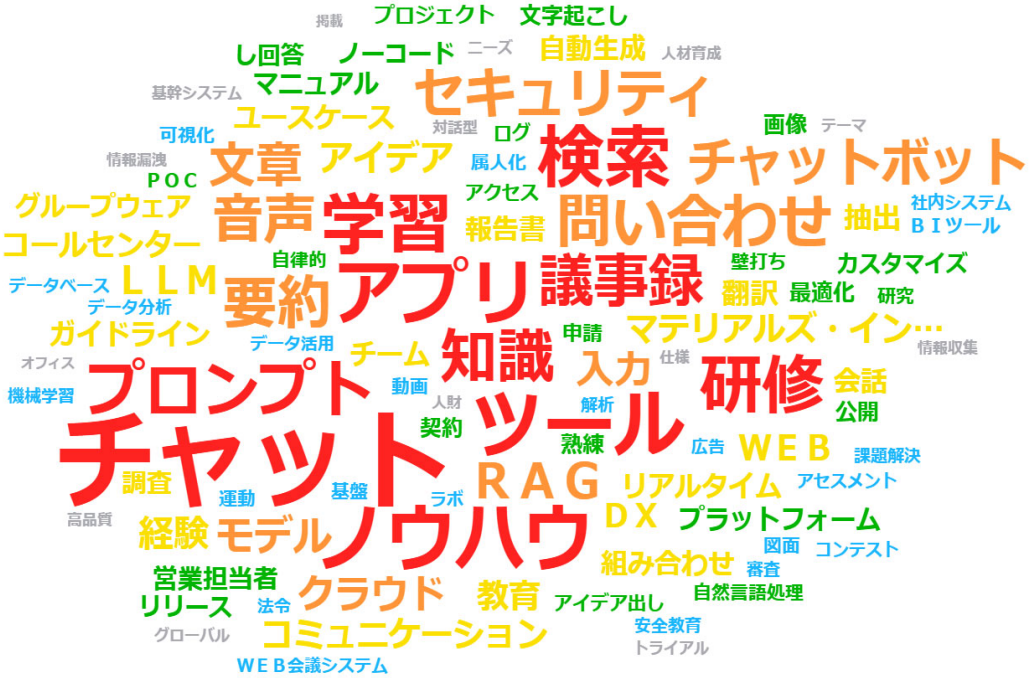
© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

テクノロジー活用

テクノロジー活用全体

記述ベースでも生成AI関連のワードは頻出

生成ＡＩ



（※上図は「生成ＡＩ」というワードを除いて集計）

RAG×社内ノウハウ・ナレッジの取組が多い
チャットボットや問い合わせアプリ以外の独自の活用が求められる

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

人材活用の先進・ユニーク施策の傾向

■ **回答が多いが、内容の差が付きにくいテーマ**

⇒ 女性管理職、従業員エンゲージメント調査、男性育休、健康経営は似たような回答が多い

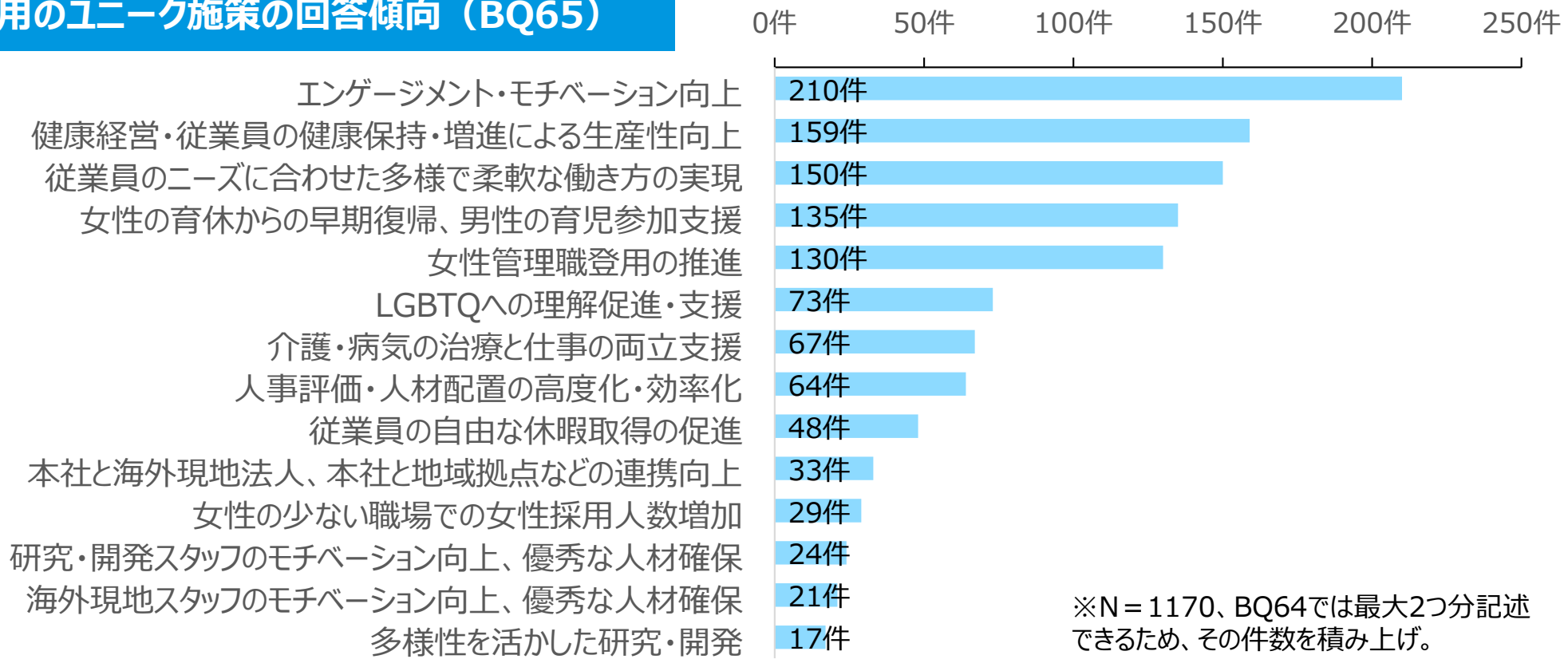
⇒ 一般的な内容になりがちなので、よりユニークや独自性を意識した回答がポイント

■ **回答件数自体が少ないテーマ**

⇒ 障害者雇用関連、海外現地スタッフや研究・開発スタッフへの施策、女性管理職登用の手前

⇒ 従業員の属性、業種や業界ごとに特有の課題の詳述がポイント

人材活用のユニーク施策の回答傾向（BQ65）



※N＝1170、BQ64では最大2つ分記述できるため、その件数を積み上げ。

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

人材活用・人材投資の先進・ユニーク施策の傾向

■ **回答が多いが、内容の差が付きにくいテーマ**

⇒ Eラーニング、資格取得支援、社内公募・副業関連の取組

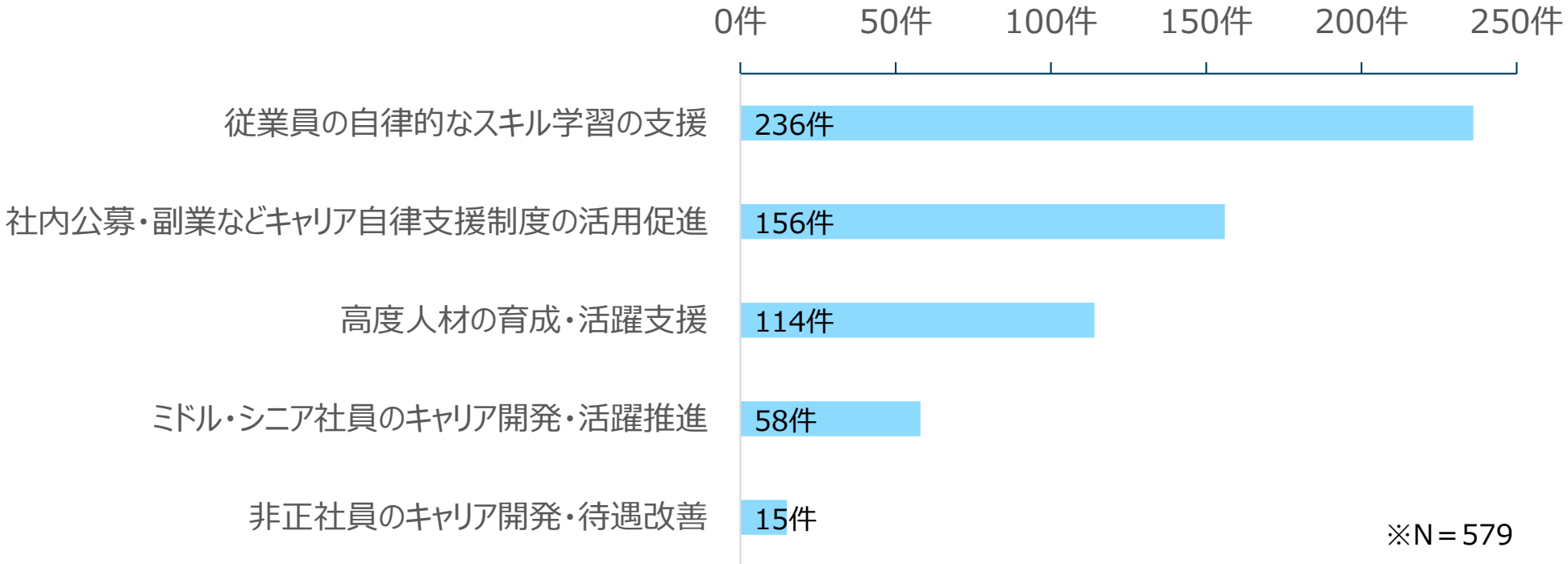
⇒ 一般的な内容になりがちなので、よりユニークさや独自性を意識した回答がポイント

■ **回答件数自体が少ないテーマ**

⇒ ミドル・シニア社員向け、非正社員向け施策

⇒ 従業員の属性に固有の課題とその解決方法がポイント

人材投資のユニーク施策の回答傾向（BQ66）



© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

本日のご説明の流れ

1．スマートワーク経営編　結果の概要

2．上位企業紹介

3．調査結果から　～　9つのトピック紹介

4．調査結果から　～　先進･ユニーク施策のトレンド

5．まとめ

6．スマートワーク経営診断サービスのご紹介

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

人材活用：現場のニーズや状況を把握することが求められる

介護休業におけるニーズの把握、在宅勤務のニーズとエンゲージメント・生産性との両立の課題等、トップダウンによる取組の推進だけではなく、**現場のニーズを踏まえて取組を推進していく必要のある場面が増えつつある**。

人材投資：施策を導入する段階から、いかに施策を活用するかが重視される段階へ

アルムナイ採用、社内公募制度等、**数年前では導入すること自体が先進的であった制度が一般的に**なりつつある。今後はいかに利用人数を増やすか、あるいは、その制度の質を高めるかといった**「活用」の視点が重視されるのではないか**。

テクノロジー活用：「先端人材の育成＋よりユニークなテクノロジー活用」が今後の課題

生成AIの普及と連動して、一般社員の底上げとAI活用が大きく進展した。他方で先端人材の育成と独自性のあるAI活用法については途上段階のため、**今後は先端人材を育成していきながら、自社に特化した独自のテクノロジー活用ができるかがポイントとなる**。

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

今後の展望（今後差が付きそうなポイント）

- ✓ 人的資本開示…ステークホルダーに自社の人的資本開示の進捗を理解してもらうためにも、**開示項目の拡大だけでなく、複数年度開示を進める**
- ✓ 男性育休…一週間程度の取得を当たり前にし、**長期取得の推進**
- ✓ 介護と就労の両立…**従業員のニーズや状況把握**が最優先
- ✓ 社内公募／FA制度…制度を有効に活用するための取組を通じて、**より一層社内文化への浸透を目指す**
- ✓ テクノロジー活用…一般的なAIの活用法を超えた、自社独自の活用を進めるためにも、**先端人材育成の強化**にも徐々に力を入れていく

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

本日のご説明の流れ

1．スマートワーク経営編　結果の概要

2．上位企業紹介

3．調査結果から　～　9つのトピック紹介

4．調査結果から　～　先進･ユニーク施策のトレンド

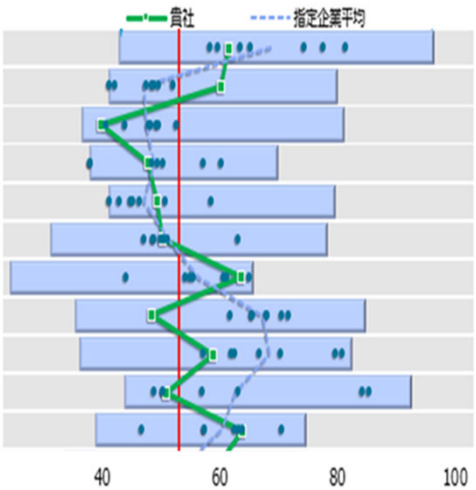
5．まとめ

6．スマートワーク経営診断サービスのご紹介

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

①「男女賃金格差」等、60を超える項目のスコアで解決すべき課題がわかる

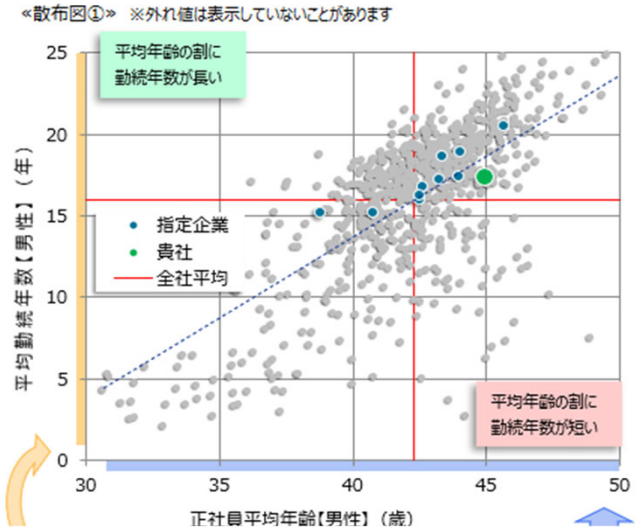
	貴社偏差値
女性の役員・執行役員登用	58.5
女性の管理職登用（部長以上）	57.0
女性の管理職登用（課長）	36.8
昇進の男女差	44.8
男女賃金格差	46.2
女性の積極採用・活躍促進	47.2
女性の就業継続	60.5
シニアの雇用	45.2
ミドル・シニアの待遇	55.8
外国人の役員・管理職登用	47.8
少数者への配慮	60.7



人的資本経営に関わる項目をスコア化、
自社の強み・弱みが一目でわかる

自社がまず解決すべき課題がわかる

②豊富なデータから課題の原因と解決の手がかりがつかめる



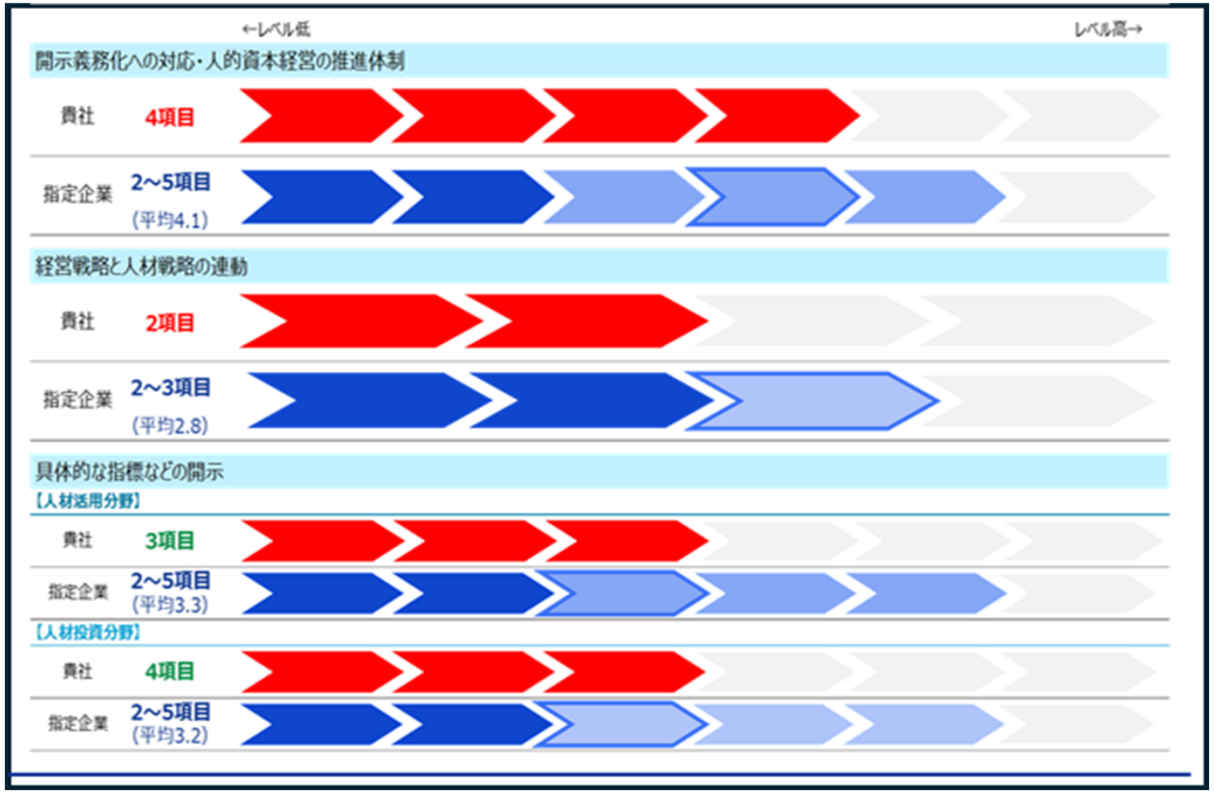
「勤続年数」など複数指標を、表・グラフで比較、
自社の課題の原因となる数値が特定できる

課題の原因と解決の糸口がわかる

日経リサーチ　スマートワーク

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

ベンチマークレポートのご紹介　人的資本情報開示支援サービス



チェックシートから貴社の人的資本開示の
進捗度が一目でわかる
他社の開示例とデータから改善策も提案

自社の取組を上手く外部に開示できる
2026年3月期からの有価証券報告書への
人的資本の開示拡充への対応の参考に

日経リサーチ　スマートワーク

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

ベンチマークレポートのご紹介（商品ラインナップ）

ベンチマークレポート（ベーシック）

まず自社の人的資本経営の課題の把握を始めたい方向け

主なコンテンツ： 大分類3項目・中分類12項目・小分類約60項目の偏差値、
データサマリー、SWタイプ診断、同業種平均との比較

ベンチマークレポート（プレミアム）

より詳細に原因の特定や解決策を深掘りしたい、気になる指定企業と比較したい方向け

主なコンテンツ　：＜ベーシックの内容に加えて＞
指定企業（10社まで）との比較（※個別数値がどの企業のものかは特定できません）
データ集、高評価を得た先進事例集（高評価理由の説明も付属）

人的資本情報開示支援サービス

確かなデータを基に、統合報告書やHPでの人的資本開示を改善したい方向け

主なコンテンツ　：＜プレミアムの内容に加えて＞
チェックシートでの現状の情報開示診断、他社開示事例集、開示を進めるべきポイントのご提案

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved

次回もサステナブル総合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
日経サステナブル総合調査　事務局

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

© Nikkei Research Inc. All Rights Reserved