

# 人的資本サーベイ2024概要解説

情報開発部 HR ソリューションチーム長 神庭 孝二

## 1. 人的資本サーベイとは

三井住友信託銀行では、お客さまの人的資本経営推進に向けて、取組み・施策と方針・スタンスを5つのWell-being【図表1】に分解した定量分析、人事基幹制度などに関する定性分析、サーベイにご参加頂いたお客さまの中から特徴的な取組み・施策に関する事例紹介をおこなっています。3回目となった今年度は参加社数が867社(前回は+98社)まで調査規模が拡大しました【図表2】。

【図表1】5つのWell-beingの考え方

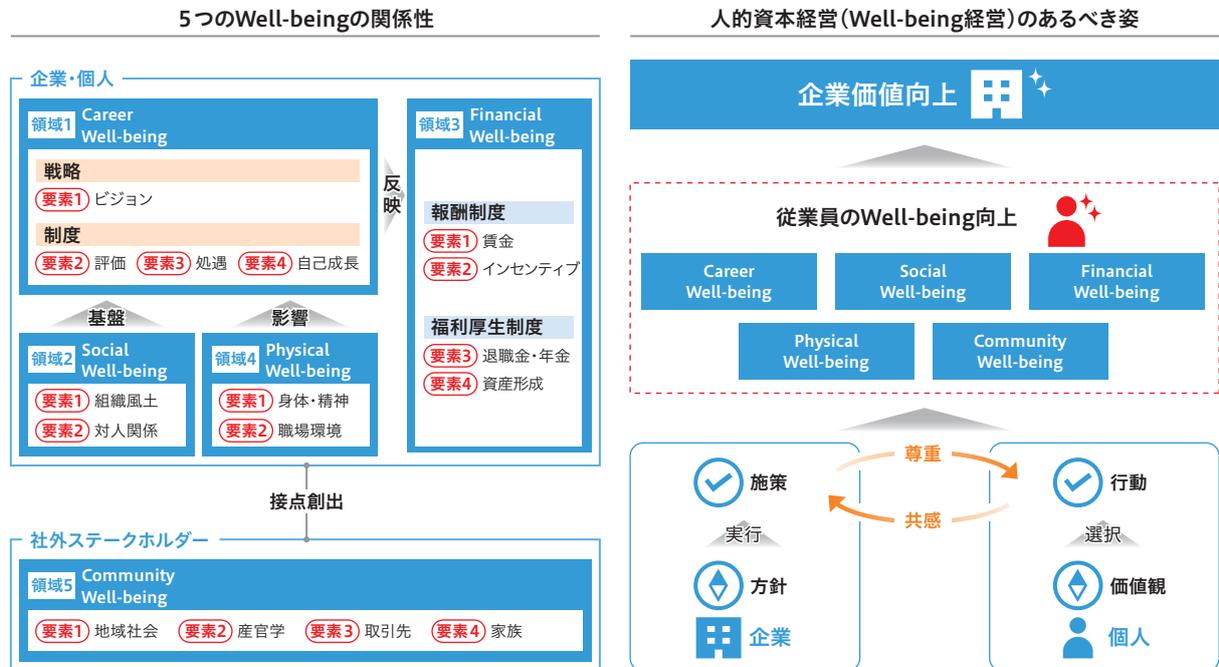


【図表2】人的資本サーベイ2023・2024参加企業に関する属性情報

従業員数	2023	2024	時価総額	2023	2024	業種(大分類)	2023	2024
500人未満	81 10.5%	149 17.2%	300億円未満	186 24.2%	207 23.9%	製造業	315 41.0%	357 41.2%
500人以上 1,000人未満	110 14.3%	199 23.0%	300億円以上 1,000億円未満	137 17.8%	138 15.9%	卸売業,小売業	125 16.3%	135 15.6%
1,000人以上 5,000人未満	323 42.0%	347 40.0%	1,000億円以上 5,000億円未満	148 19.2%	161 18.6%	金融業,保険業	95 12.4%	97 11.2%
5,000人以上 10,000人未満	89 11.6%	62 7.2%	5,000億円以上 1兆円未満	97 12.6%	26 3.0%	情報通信業	56 7.3%	61 7.0%
10,000人以上	166 21.6%	110 12.7%	1兆円以上	-	58 6.7%	その他	178 23.1%	217 25.0%
			非上場	201 26.1%	277 31.9%			
合計	769 100.0%	867 100.0%	合計	769 100.0%	867 100.0%	合計	769 100.0%	867 100.0%

定量分析では、【図表3】記載の通り、5つのWell-beingに対応した重要な16の要素を特定の上、各要素に対する方針と取組み・施策を各設問へと展開し、取組み・施策の実施または検討状況に応じてお客さま自身で5段階評価を行って頂きました。また、定性分析では、「会社として重視したい従業員の価値観(キャリア・アンカー)」、「人事基幹制度のコンセプト」、「リテンション」をテーマに調査を行いました。本稿では、足元の環境変化に触れながら、人的資本サーベイ2024の結果を解説していきます。

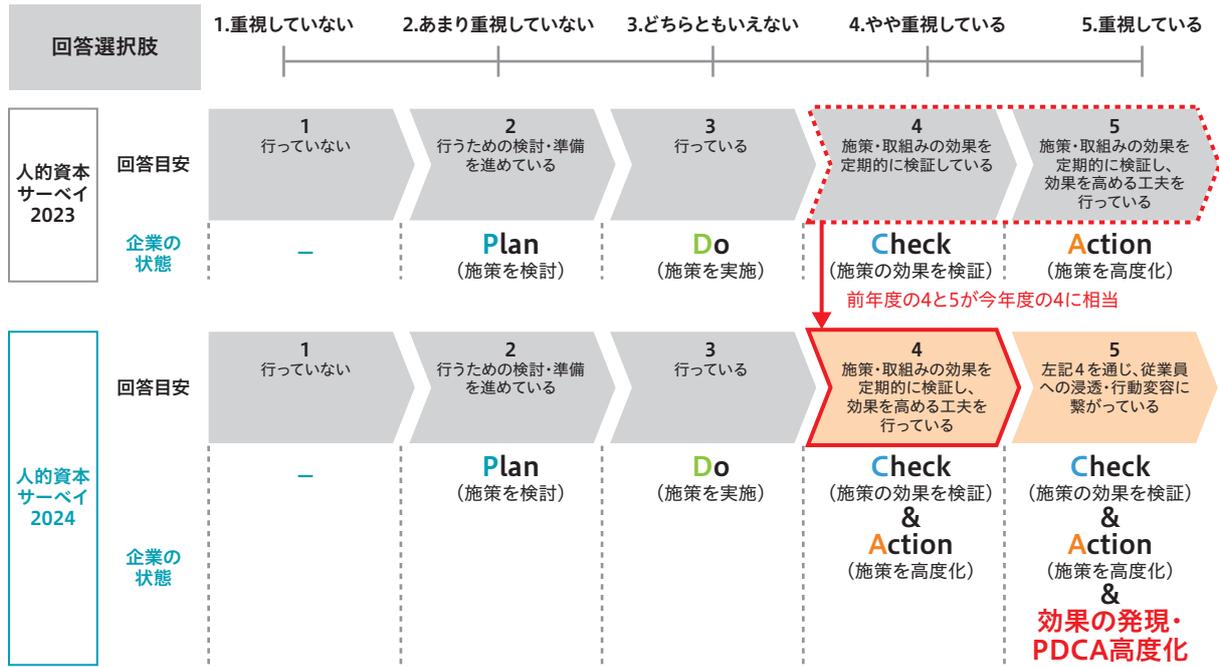
【図表3】各Well-beingの関係性



## 2.人的資本経営の高度化

人的資本経営とは、『人材を「資本」として捉え、その価値を人材の価値を引き出すことにより中長期的な企業価値の向上につなげる経営のあり方(経済産業省「人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～」)』と定義されており、主要なステークホルダーは企業・従業員(人材)・投資家になります。企業は人材の価値を引き出すための人材戦略策定、人材マネジメントの各施策へと落とし込み、定量・定性の両面から情報開示を行うことが求められ、投資家は企業の人的資本開示を評価・フィードバックすることが期待されています。また、足元では有価証券報告書や統合報告書への記載に加えて、人的資本レポートを発行する企業も増加傾向にあり、人材戦略のストーリー、各施策の詳細と具体的な取組み内容、目標と効果まで踏み込んだ開示が行われるようになりました。人的資本サーベイ2024では人的資本経営の高度化に対応すべく取組み・施策の効果発現に着目したスコアの見直し【図表4】を行いました。

【図表4】回答目安の見直し

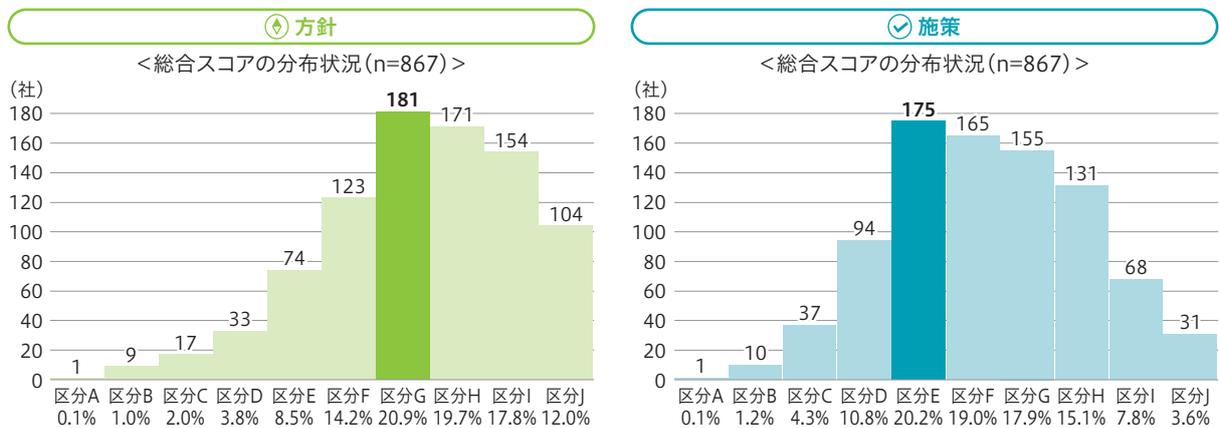


### 3.人的資本サーベイ2024結果(定量分析)

ここからは人的資本サーベイ2024の定量分析結果を解説していきます。各要素の方針に関する全16問(各設問1～5点)の設問、取組み・施策に関する全50問(各設問1～5点)の設問は、いずれも標準レベルが3点となる様に設計しています。5つのWell-beingごとの重みづけを行った上で方針に関する回答結果を合計したものが方針-総合スコア(250点満点)であるのに対して、各設問の回答結果を合計したものが施策-総合スコア(250点満点)であり、こちらは人材マネジメント施策の合計点といえます。

両総合スコアともに20点刻み・10区分で集計を行っており、【図表5】においてスコア分布を見ると、150未満となる5区分(区分A～E)の割合が方針では15.4%に留まる一方で、施策では36.6%と20%以上も差が生じています。また、最頻値が方針では区分Gであるのに対して、施策では区分Eと2区分の差があることから依然として方針と施策のギャップは解消されていないことが確認出来ました。

【図表5】方針-総合スコアと施策-総合スコアの集計結果



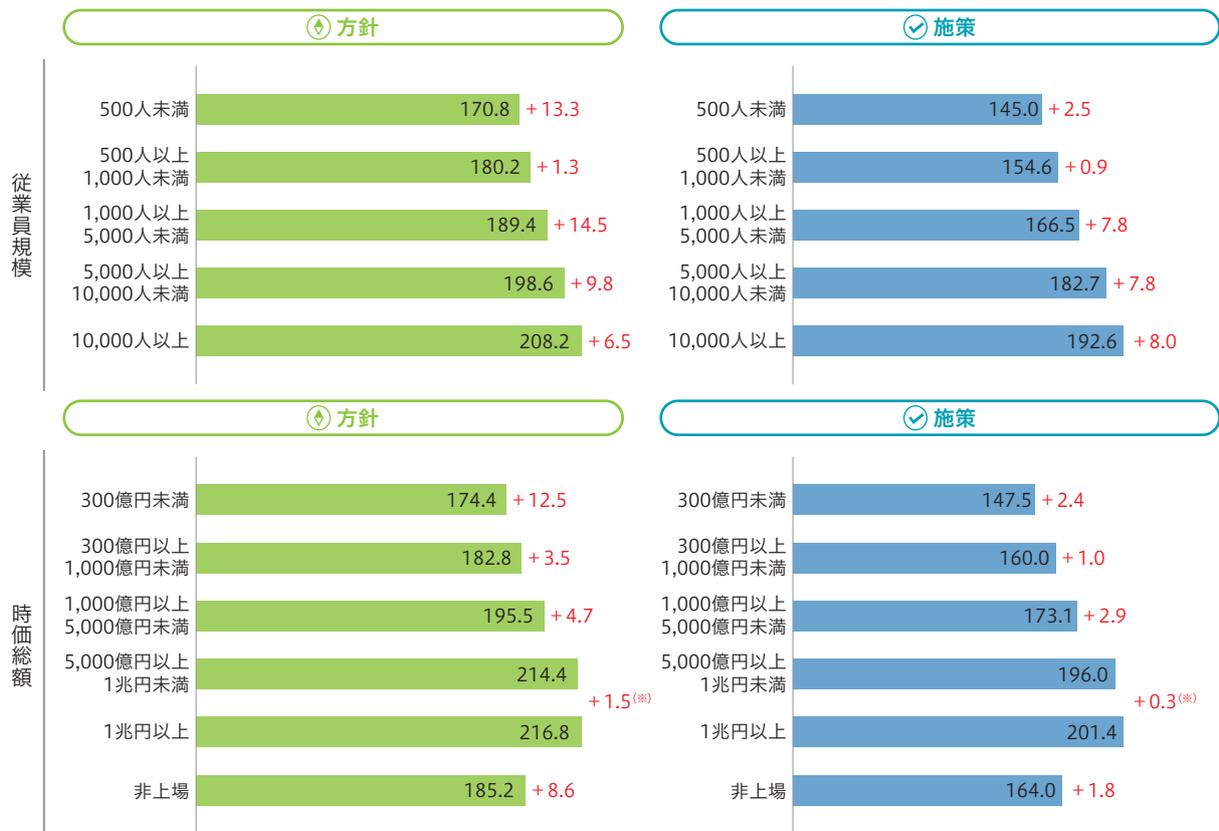
両総合スコアの変化を企業規模別(従業員規模・時価総額)に見たものが【図表6】になります。

まず、従業員規模別について、規模が大きいほど方針・施策ともにスコアが高いという傾向は前年度同様ですが、方針では従業員規模500人未満、施策では1,000人以上5,000人未満の増加幅が大きく、方針と施策では規模による違いが確認出来ました。

次に、時価総額別について、規模が大きいほど方針・施策ともにスコアが高いという傾向は前年度同様ですが、方針・施策ともに時価総額300億円未満と非上場において増加幅が大きく、規模による違いが確認出来ました。

これらの結果から、1年間において人的資本経営の高度化が大企業だけでなく、中堅企業においても進んでいると考えられます。

【図表6】企業規模別 総合スコア集計結果



※赤字は前年度比。

「5,000億円以上1兆円未満」「1兆円以上」に記載のスコア差は、「両区分に属する企業群のスコア合計÷当該企業数」により算出したスコアと前年度の「5,000億円以上」のスコアの差分を表示

最後に、方針と施策のギャップを紹介します。ギャップは前述した方針-総合スコアと施策-総合スコア(合計)、5つのWell-beingそれぞれに対応した方針と施策のスコアを比較したものであり、方針と施策の関係性を可視化することを目的としています。結果は【図表7】の通り、合計は前年度同様、方針-総合スコアが施策-総合スコアを上回った状態(「方針先行」)ですが、前年度より「方針先行」の割合が高まったことが確認出来ました。これをWell-beingごとに見るとすべて「方針先行」ではあるものの、相対的にSWBは「方針先行」の割合が高く、FWBは「方針先行」の割合が低いという結果が得られました。このことからSWBについて、組織風土や対人関係の改善の重要性は認識しつつも、取組みや施策が追い付いておらず、方針と施策に大きな乖離が生じていると考えられます。企業規模別に見ると、規模が大きくなるほど方針と施策の乖離が縮小する傾向にあり、Well-beingごとにおいても概ね同様の傾向が確認されました。

【図表7】方針・施策スコアギャップ

WB 領域	全体		CWB		SWB		FWB		PWB		CoWB	
方針と施策の乖離状況	2024 (前年比)		2024 (前年比)		2024 (前年比)		2024 (前年比)		2024 (前年比)		2024 (前年比)	
	←方針+施策→		←方針+施策→		←方針+施策→		←方針+施策→		←方針+施策→		←方針+施策→	
全体	-11.2%	←-3.5%	-10.4%	←-6.0%	-18.1%	←-12.3%	-5.2%	←-5.7%	-11.2%	←-8.2%	-10.1%	←-3.6%
業種別												
製造業	-10.5%	←-4.0%	-9.9%	←-6.5%	-18.1%	←-12.4%	-5.0%	←-7.2%	-10.3%	←-6.8%	-7.0%	←-3.9%
非製造業	-11.6%	←-3.2%	-10.7%	←-5.7%	-18.1%	←-12.3%	-5.4%	←-4.7%	-11.8%	←-9.2%	-12.2%	←-3.4%
従業員規模別												
500人未満	-13.4%	←-8.8%	-11.8%	←-14.2%	-21.0%	←-25.9%	-5.6%	←-5.0%	-13.7%	←-14.3%	-15.1%	←-2.8%
500人以上 1,000人未満	-13.3%	←0.1%	-13.0%	←-4.0%	-20.4%	←-14.2%	-7.4%	←-3.3%	-12.1%	←-5.7%	-12.6%	←10.9%
1,000人以上 5,000人未満	-10.9%	←-3.8%	-9.8%	←-5.6%	-18.0%	←-11.6%	-5.0%	←-6.6%	-11.7%	←-8.8%	-9.0%	←-4.3%
5,000人以上 10,000人未満	-7.7%	←-0.7%	-6.4%	←-2.3%	-14.6%	←-6.4%	-3.2%	←-5.4%	-8.0%	←-3.5%	-6.8%	←-4.0%
10,000人以上	-7.0%	←-0.4%	-7.8%	←-2.9%	-12.2%	←-4.1%	-2.5%	←-3.4%	-6.3%	←-4.6%	-3.5%	←-3.8%
時価総額別												
300億円未満	-13.5%	←-6.7%	-11.9%	←-8.6%	-20.5%	←-17.5%	-6.2%	←-11.9%	-13.7%	←-12.2%	-14.5%	←-2.9%
300億円以上 1,000億円未満	-11.4%	←-1.0%	-11.2%	←-4.7%	-18.5%	←-11.8%	-5.5%	←-2.4%	-11.7%	←-3.9%	-8.9%	←-7.8%
1,000億円以上 5,000億円未満	-10.7%	←-0.9%	-11.8%	←-1.9%	-17.8%	←-8.1%	-3.5%	←-4.0%	-10.8%	←-2.6%	-8.3%	←-2.0%
5,000億円以上 1兆円未満	-8.1%	←-1.9%	-9.9%	←-5.8%	-13.5%	←-3.9%	-2.5%	←-3.1%	-7.2%	←-4.7%	-5.2%	←-0.4%
1兆円以上	-6.9%	←-0.7%	-7.7%	←-3.6%	-13.5%	←-3.9%	-2.5%	←-3.1%	-6.4%	←-3.9%	-2.4%	←-3.2%
非上場	-10.8%	←-5.1%	-8.7%	←-8.8%	-17.6%	←-14.7%	-6.1%	←-4.2%	-10.6%	←-13.4%	-10.4%	←-4.2%

## 4.人的資本サーベイ2024結果(定性分析)

前述した3つのテーマのうち「人事基幹制度のコンセプト」と「リテンション」を紹介します。

人事基幹制度(等級・評価・賃金)では等級制度と賃金制度を人基準から仕事基準までの5段階、評価制度はプロセス重視から成果重視までの5段階に区分した上でそれらの組み合わせ結果からジョブ型雇用の導入状況を調査しました【図表8】。調査結果から等級制度において仕事基準の度合いが高いほど賃金制度も仕事基準の度合いが高まり、評価制度においては成果重視に移行する傾向が確認出来ました。このことから、ジョブ型雇用の導入を進めるにあたり、より成果重視の評価制度に設計していくことが求められると考えられます。

【図表8】等級制度と評価制度・賃金制度のクロス分析

人事基幹制度	選択肢	評価制度					賃金制度				
		プロセス重視	ややプロセス重視	プロセス・成果重視	やや成果重視	成果重視	人基準	やや人基準	人・仕事基準	やや仕事基準	仕事基準
等級制度	人基準	8.3%	22.2%	44.4%	25.0%	0.0%	80.6%	11.1%	8.3%	0.0%	0.0%
	やや人基準	3.6%	9.1%	55.8%	26.1%	5.5%	1.8%	61.8%	32.1%	2.4%	1.8%
	人・仕事基準	1.6%	6.7%	63.8%	20.6%	7.3%	3.0%	5.1%	84.0%	5.5%	2.4%
	やや仕事基準	2.1%	5.0%	58.2%	24.8%	9.9%	0.0%	0.7%	19.9%	75.9%	3.5%
	仕事基準	0.0%	5.0%	55.0%	20.0%	20.0%	0.0%	5.0%	15.0%	5.0%	75.0%

リテンションでは、5つのWell-beingと構成要素に対応する形で①退職理由に対する課題認識、②離職防止・抑制に向けた施策の調査を行いました。まず、①について、【図表9】記載の通り、全体では「人間関係」と「賃金」がほぼ同率のトップ、次いで「異動・配置」という結果になりました。企業規模別(従業員規模・時価総額)に見ると、従業員規模が大きくなるほど「異動・配置」の割合が高まる一方で、賃金は低下する傾向が見られました。時価総額別では上記の傾向に加え、「能力・スキルアップ」が高まる一方で、「人間関係」と「職場環境」が低下する傾向も確認出来ました。今回の調査結果からリテンションにおいて、大企業ほどCWBに対する課題認識が強く、FWBに対する課題認識は低い傾向にあり、金銭よりも非金銭を重視していると考えられます。

【図表9】退職理由に対する課題認識

設問	自己都合退職者の退職理由の中で、課題認識が強い項目（複数選択・最大3つまで）									課題認識	対応策
	会社方針	CWB			SWB	FWB	PWB		CoWB	その他	
選択肢		評価	異動・配置	能力・スキルアップ	人間関係	賃金	傷病による就労困難	職場環境	地域回帰 (Uターン、Jターン)		
全体	14.3%	28.6%	34.9%	29.2%	41.3%	40.5%	8.9%	33.6%	8.9%	12.7%	
業種別	製造業	14.6%	26.9%	34.7%	34.2%	44.3%	37.5%	7.3%	30.0%	14.0%	10.9%
	非製造業	14.1%	29.8%	35.1%	25.7%	39.2%	42.5%	10.0%	36.1%	5.3%	13.9%
従業員規模別	500人未満	20.1%	35.6%	26.8%	25.5%	44.3%	45.6%	4.7%	25.5%	4.7%	11.4%
	500人以上 1,000人未満	12.1%	28.6%	30.2%	23.6%	40.2%	43.7%	12.6%	40.2%	9.0%	12.1%
	1,000人以上 5,000人未満	14.1%	26.2%	34.3%	27.4%	44.1%	40.1%	8.9%	34.6%	11.0%	13.5%
	5,000人以上 10,000人未満	16.1%	32.3%	41.9%	43.5%	29.0%	40.3%	8.1%	29.0%	9.7%	11.3%
	10,000人以上	10.0%	24.5%	52.7%	41.8%	37.3%	29.1%	8.2%	31.8%	7.3%	13.6%
時価総額別	300億円未満	17.9%	32.4%	22.7%	28.0%	39.1%	53.6%	8.2%	33.3%	5.8%	12.1%
	300億円以上 1,000億円未満	10.9%	23.2%	33.3%	26.8%	45.7%	39.1%	8.7%	35.5%	10.1%	8.7%
	1,000億円以上 5,000億円未満	16.1%	26.7%	42.9%	38.5%	40.4%	31.1%	9.3%	39.1%	14.9%	9.3%
	5,000億円以上 1兆円未満	11.5%	30.8%	42.3%	34.6%	34.6%	26.9%	7.7%	15.4%	11.5%	23.1%
	1兆円以上	10.3%	22.4%	55.2%	48.3%	27.6%	12.1%	3.4%	17.2%	5.2%	20.7%
	非上場	13.4%	30.7%	35.4%	21.3%	44.8%	44.0%	10.5%	34.7%	7.6%	14.4%

次に、②について、【図表10】記載の通り、全体では「働きやすい制度整備・職場づくり(職場環境)」がトップ、次いで「適切な賃金水準・格差の設定(賃金)」、「社内コミュニケーションの促進(人間関係)」という結果になりました。企業規模別(従業員規模・時価総額)に見ると、従業員規模が大きくなるほど「能力・スキル向上を図るための異動配置(異動・配置)」の割合が高まる傾向が見られました。時価総額別では上記の傾向に加え、「適切な賃金水準・格差の設定(賃金)」が低下する傾向も確認出来ました。前述の通り、大企業ほどCWBに対する課題認識が強いことからCWB施策の取組みを重視していると考えられます。

【図表10】離職防止・抑制に向けた施策

設問	離職防止・抑制の観点から重視している施策（複数選択・最大3つまで）									課題認識	対応策
選択肢	CWB				SWB	FWB	PWB		CoWB	その他	
	経営理念浸透に向けた取組み	評価制度・運用の見直し	能力・スキルを活かすための異動配置	能力・スキル向上を図るための支援	社内コミュニケーションの促進	適切な賃金水準・格差の設定	職場復帰支援の拡充	働きやすい制度整備・職場づくり	地域社会への貢献を実感する取組み		
全体	17.3%	37.7%	33.9%	30.1%	40.0%	47.6%	2.9%	63.9%	0.7%	2.4%	
業種別	製造業	16.0%	38.4%	32.2%	30.0%	41.7%	45.7%	1.7%	65.5%	0.0%	2.0%
	非製造業	18.2%	37.3%	35.1%	30.2%	38.8%	49.0%	3.7%	62.7%	1.2%	2.7%
従業員規模別	500人未満	22.8%	47.7%	24.8%	25.5%	38.3%	49.0%	0.7%	55.0%	0.0%	3.4%
	500人以上 1,000人未満	17.6%	39.7%	29.1%	19.1%	40.2%	54.3%	4.5%	69.8%	0.0%	1.5%
	1,000人以上 5,000人未満	14.4%	34.6%	35.2%	34.0%	40.6%	46.7%	3.5%	64.6%	1.2%	2.0%
	5,000人以上 10,000人未満	17.7%	38.7%	43.5%	45.2%	35.5%	40.3%	3.2%	64.5%	1.6%	0.0%
	10,000人以上	18.2%	30.0%	45.5%	35.5%	42.7%	40.9%	0.9%	62.7%	0.9%	5.5%
	時価総額別	300億円未満	19.8%	44.0%	22.7%	26.1%	41.5%	50.2%	1.4%	61.8%	0.5%
300億円以上 1,000億円未満	14.5%	37.0%	31.9%	21.7%	42.8%	50.7%	3.6%	69.6%	0.0%	1.4%	
1,000億円以上 5,000億円未満	21.7%	29.8%	37.3%	38.5%	37.9%	47.8%	1.9%	64.6%	1.9%	0.6%	
5,000億円以上 1兆円未満	11.5%	34.6%	50.0%	57.7%	38.5%	34.6%	0.0%	57.7%	0.0%	0.0%	
1兆円以上	13.8%	25.9%	46.6%	51.7%	36.2%	34.5%	1.7%	56.9%	0.0%	6.9%	
非上場	15.5%	40.8%	37.2%	25.3%	39.7%	48.0%	4.7%	64.3%	0.7%	2.9%	

## 5.おわりに

以上、人的資本サーベイ2024の概要解説となりますが、サーベイ報告書においては、定量・定性分析に関する詳細な業種別の傾向分析や事例紹介に加え、自社の立ち位置が把握可能なお客さま毎のレポートも提供しております。お客さまの人的資本経営推進に向けて、来年度以降もバージョンアップを図りながら継続的に実施してまいりますので、是非ご参加下さい。

以上