

人的資本経営に関する働く人の意識調査（2022）

企業の人的資本の活性度は約30～40%にとどまる —働く人と企業が、共に人的資本を育む時代へ—

スキルや持ち味に目を向けたコミュニケーションが、最適な配置やジョブ・アサインメントの鍵

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、企業で働く10,459人を対象に、人的資本経営をテーマとしたアンケート調査を実施しました。本リリースでは、働く人の仕事やスキルに関する認識や従業員エンゲージメントとの関係などを解説します。調査期間は2022年3月25日（金）～3月30日（水）です。

Executive summary

1. 企業の人的資本の活性度は約30～40%

- 最適な部署配置やジョブアサイン（仕事の割り当て）を実感している人は約30%

2. FIT：働く人は職場や仕事にフィットしているか

- 職場や仕事にフィットしている人ほど従業員エンゲージメントスコアが高い

3. FUTURE：働く人の将来への展望はどうか

- 外部労働市場で仕事を見つけるのが難しくないと考える人は全体の5%

4. 解説：働く人と企業が共に人的資本を育む時代

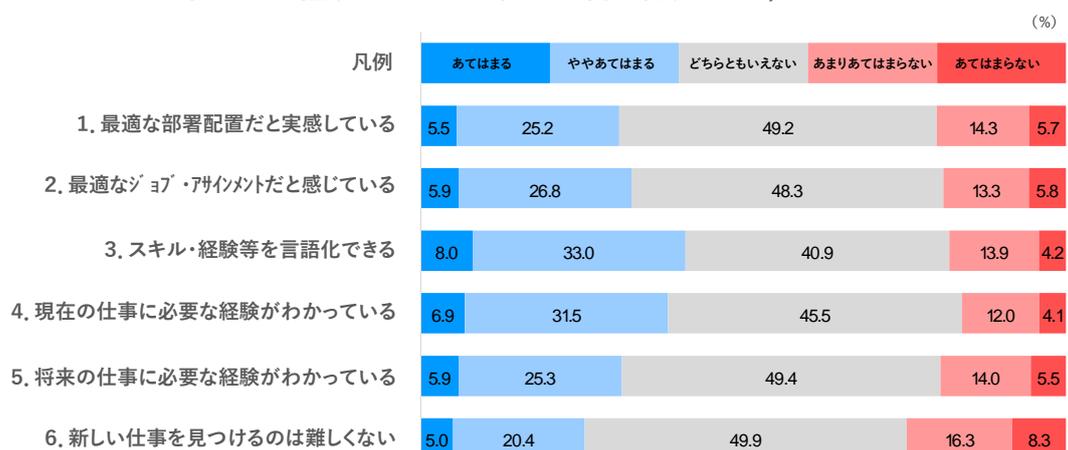
- 約半数の人が、人材価値は自身と所属する企業と一緒に高めていくべきと考えている

1. 企業の人的資本の活性度は約30～40%

2022年8月30日（火）、内閣官房から「人的資本可視化指針」が発表されました。また同月には経済産業省および金融庁をオブザーバーとした「人的資本経営コンソーシアム」が設立されました。人的資本経営に関する議論はますます盛り上がりを見せており、企業における人的資本経営の実践が注目されています。

人的資本経営を実現するためには、経営戦略と人材戦略の連動、人的資本投資の体系的整理、人的資本に関するデータマネジメントとその情報開示等、数多くの課題があります。このような状況の中、まずは足元の人的資本の状況をつかむことが重要であると捉え、現在企業で働く10,459人に調査を実施しました。

働く人の仕事やスキルに関する自己認識(n=10,459)



本調査では、企業の人的資本、すなわち人材がどのような状況であるかについて、スキルや仕事・職場の観点から明らかにしました。具体的には下記の状況について確認しています。

1. 今の部署や職場は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な配置だと感じている
2. 現在任されている仕事は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な職務内容だと感じている
3. 自分の仕事に関する知識やスキル・経験を言語化して他者に伝えることができる
4. 現在の仕事のレベルを高めるためには、どのような知識やスキル・経験が必要かわかっている
5. 将来的にやってみたい仕事に就くためには、どのような知識やスキル・経験が必要かわかっている
6. 自分の知識やスキル・経験があれば仮に転職することになっても、新しい仕事を見つけるのは難しくないと思う

調査結果を見ると、「あてはまる」と回答した割合は、6項目全てで10%未満でした。「ややあてはまる」を加えた「あてはまる計」の割合は約30~40%であり、「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」を合わせた「あてはまらない計」の割合は約15~25%という結果となりました。

上記の項目のうち1~3は、今の職場や仕事にフィット（FIT）しているかどうかを示しています。一方で4~6の項目は、将来の職場や仕事への展望（FUTURE）に関するものと捉える事ができます。以下、それぞれについて解説します。

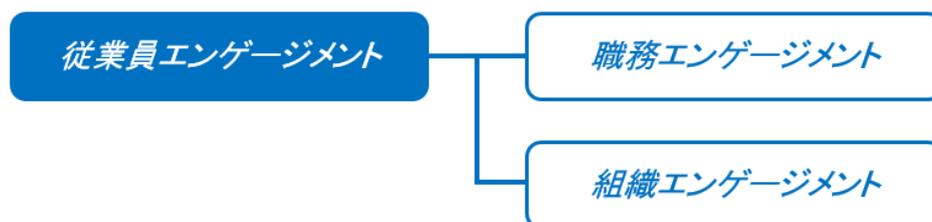
2. FIT：働く人は職場や仕事にフィットしているか

ここでは、働く人が現在の職場や仕事にフィットしているかどうかを知るために、下記3項目の調査結果を見ていきます。

- 今の部署や職場は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な配置だと感じている
- 現在任されている仕事は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な職務内容だと感じている
- 自分の仕事に関する知識やスキル・経験を言語化して他者に伝えることができる

また、それぞれの自己認識別に見た「従業員エンゲージメント」の調査結果を掲載しています。従業員エンゲージメントとは、働く人の所属企業や仕事への熱意の度合いです。どれだけ生き生きと働いているかを示している指標とも言えます。企業の業績や労働生産性との関連があることから注目されており、今後多くの企業が自社の従業員エンゲージメント情報を活用することが予想されます。

従業員エンゲージメントは、①職務自体との関わりや愛着の度合いを示す「職務エンゲージメント」と②組織自体と従業員の結びつきの強さを示す「組織エンゲージメント」で構成されます*1。本調査では、従業員エンゲージメントのスコア（従業員エンゲージメント）および、職務エンゲージメント・組織エンゲージメントそれぞれのスコアを掲載しています（最小値1、最大値5）。

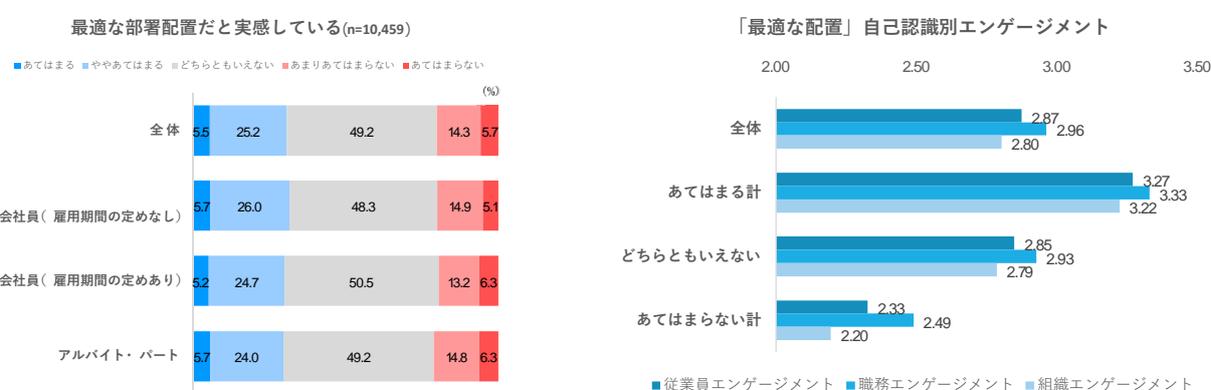


2-1.最適な部署配置

働く人は、自身のスキルや経験等を踏まえた上で、今の職場を最適な配置であると感じているのでしょうか。「あてはまる」と回答した人は、わずか5.5%であり、「ややあてはまる」を含めても30.7%でした。最も選択率が高かったのは「どちらともいえない(49.2%)」でした。

適材適所(適所適材)ができていることは人的資本を活用するための土台と言えます。しかし、約70%の人は「今の職場が自分にとって最適な配置である」と、自信を持っては言えない状態であることがわかりました。

右図は「最適な部署配置」の自己認識別に見た、従業員エンゲージメント・職務エンゲージメント・組織エンゲージメントのスコアです。「あてはまる計(あてはまる+ややあてはまる)」は、全てにおいて全体平均を大きく上回っています。一方で、「あてはまらない計(あてはまらない+あまりあてはまらない)」は下回っており、特に組織エンゲージメントにおいて顕著にその傾向が見られました。



※左図サンプル数 会社員(雇用期間の定めなし):5,017人、会社員(雇用期間の定めあり):3,391人、アルバイト・パート:2,051人

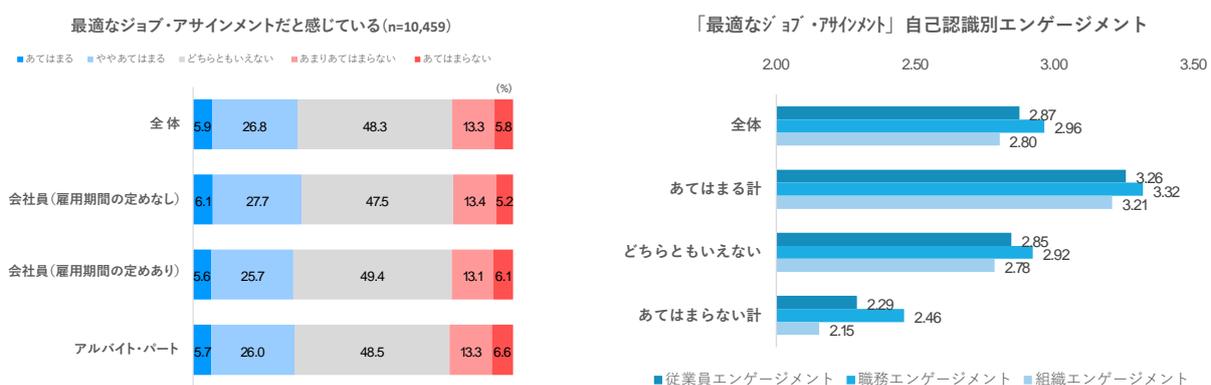
※右図サンプル数 全体:10,459人、あてはまる計:3,216人、どちらともいえない:5,147人、あてはまらない計:2,096人

2-2.最適なジョブ・アサインメント

「最適な部署配置」に続いて、職場におけるジョブ・アサインメント(仕事の割り当て)の状況を見ていきます。調査では、「現在任されている仕事は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な職務内容だと感じている」かどうかを問いました。

こちらの回答結果も「最適な部署配置」と同様の傾向でした。「あてはまる」の選択率は全体で5.9%と低く、約70%の人が「どちらともいえない」や「あまりあてはまらない」「あてはまらない」と回答しています。

働く人が知識やスキルを持っていても、それらが未使用のままでは人的資本が活用されている状態とは言えません。調査結果は、人と職務のマッチングをより一層丁寧に実施していく必要性を示しています。



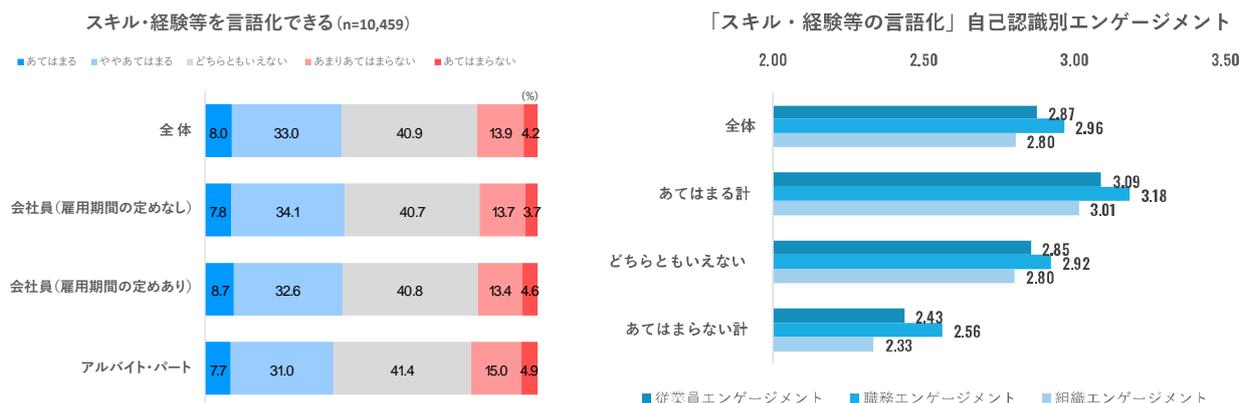
※左図サンプル数 会社員(雇用期間の定めなし):5,017人、会社員(雇用期間の定めあり):3,391人、アルバイト・パート:2,051人

※右図サンプル数 全体:10,459人、あてはまる計:3,413人、どちらともいえない:5,055人、あてはまらない計:1,991人

2-3.スキル・経験等の言語化

「スキル・経験等の言語化」は、働く人が仕事に関する知識やスキル・経験を言語化できるかどうかについて確認しています。こちらは今回調査した6項目の中で、「あてはまる」「ややあてはまる」の選択率が最も高く、この二つを合計した「あてはまる計」は41.0%でした。

これは「最適な部署配置」および「最適なジョブ・アサインメント」の「あてはまる計」より約10pt高い結果です。この差異は、働く人の一定数は自分自身のスキルや知識等を言語化できているのに、企業がそれを踏まえた部署配置やジョブ・アサインメントができていないと読み取ることもできます。



※左図サンプル数 会社員(雇用期間の定めなし): 5,017人、会社員(雇用期間の定めあり): 3,391人、アルバイト・パート: 2,051人
 ※右図サンプル数 全体: 10,459人、あてはまる計: 4,292人、どちらともいえない: 4,275人、あてはまらない計: 1,892人

3. FUTURE: 働く人の将来への展望はどうか

働く人それぞれが現在の職場や仕事にフィットしており、さらに将来に向かって展望を持っていることが人的資本経営の観点からも望ましい状態と言えます。こちらでは働く人の将来への展望について、知識やスキル・経験の側面から見ていきます。調査では、以下の3つを確認しました。

- 現在の仕事のレベルを高めるためには、どのような知識やスキル・経験が必要かわかっている
- 将来的にやってみたい仕事に就くためには、どのような知識やスキル・経験が必要かわかっている
- 自分の知識やスキル・経験があれば仮に転職することになっても、新しい仕事を見つけるのは難しくないと思う

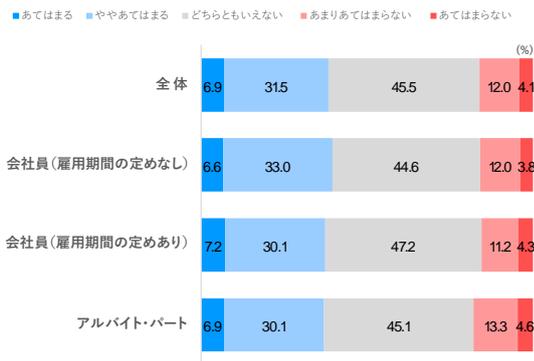
3-1.現在の仕事に必要な経験

展望に関する項目の一つ目は、「現在の仕事のレベルを高めるためには、どのような知識やスキル・経験が必要かわかっている」かどうかを問いました。「あてはまる計」は38.3%であり、6項目の中では「スキル・経験等の言語化」に次いで高い選択率でした。また、「あてはまらない計」は16.1%であり、こちらは6項目の中で最も低い選択率でした。

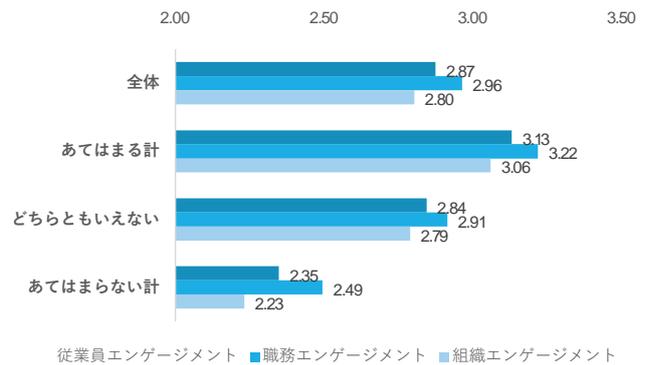
この項目は、前述の「スキル・経験等の言語化」とセットで捉える必要があります。働く人の「現状のスキル等」と「現在の仕事のレベルを高めるために必要なスキル等」のギャップの解消が、当面の人材育成上の課題になります。このようなギャップを明らかにした上でスキル開発のテーマを設定し、実務の中で解決していくのか(OJT)、研修やセミナーで解決していくのか(Off-JT)を検討すべきでしょう。

エンゲージメントの状況に目を向けると、「あてはまる計」のスコアは、3つとも「スキル・経験等の言語化」のスコアを上回っています。スキル・経験等の言語化ができている人よりも、現在の仕事に必要な経験がわかっているの方が、エンゲージメントが高いことがわかります。

現在の仕事に必要な経験がわかっている (n=10,459)



「現在の仕事に必要な経験」自己認識別エンゲージメント



※左図サンプル数 会社員(雇用期間の定めなし): 5,017人、会社員(雇用期間の定めあり): 3,391人、アルバイト・パート: 2,051人

※右図サンプル数 全体: 10,459人、あてはまる計: 4,009人、どちらともいえない: 4,762人、あてはまらない計: 1,688人

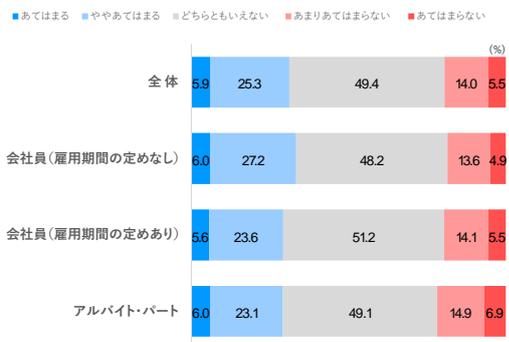
3-2.将来の仕事に必要な経験

働く人にとって、前述の「現在の仕事に必要な経験」が短期的なスキル開発テーマだとすれば、「将来の仕事に必要な経験」は中長期的なキャリア形成のテーマに該当します。

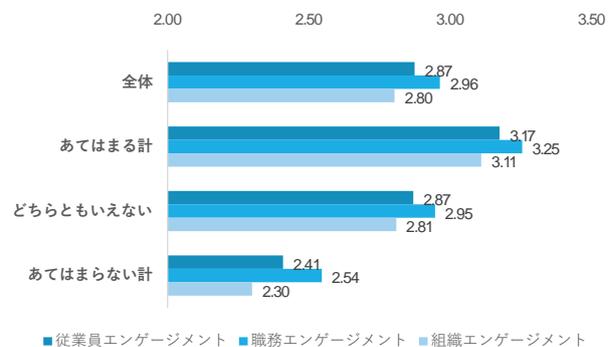
この項目では、「将来的にやってみたい仕事に就くためには、どのような知識やスキル・経験が必要かわかっている」かどうかについて確認しました。「あてはまる計」の選択率は31.2%であり、「現在の仕事に必要な経験」と比べると7.1pt低い結果でした。

また、雇用形態別では、会社員(雇用期間の定めなし)の「あてはまる計」が33.2%であり、会社員(雇用期間の定めあり)、アルバイト・パートに比べて約4pt高い結果となりました。

将来の仕事に必要な経験がわかっている (n=10,459)



「将来の仕事に必要な経験」自己認識別エンゲージメント



※左図サンプル数 会社員(雇用期間の定めなし): 5,017人、会社員(雇用期間の定めあり): 3,391人、アルバイト・パート: 2,051人

※右図サンプル数 全体: 10,459人、あてはまる計: 3,258人、どちらともいえない: 5,162人、あてはまらない計: 2,039人

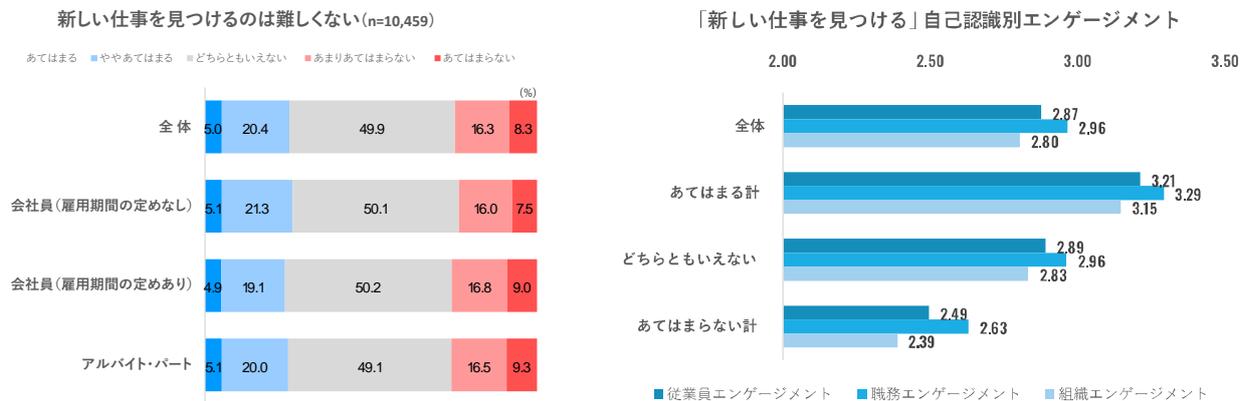
3-3.新しい仕事を見つける

本調査では、「自分の知識やスキル・経験があれば仮に転職することになっても、新しい仕事を見つけるのは難しくないと思う」かどうかという設問で、現在の自分の知識やスキル・経験に対する自己認識を確認しました。

全6項目の中で、「あてはまる計」の選択率(25.4%)は最も低く、「あてはまる」の選択率は5.0%のみでした。一方で「どちらともいえない(49.9%)」「あてはまらない計(24.6%)」は最も高い結果でした。

「あてはまる計」の従業員エンゲージメントスコアは、「最適な部署配置」「最適なジョブ・アサインメン

ト」に次ぐ高い結果でした。これは、外部の労働市場において自分の価値が高いと思っている人は、所属企業へのエンゲージメントが高いことを示しています。



※左図サンプル数 会社員(雇用期間の定めなし): 5,017人、会社員(雇用期間の定めあり): 3,391人、アルバイト・パート: 2,051人
 ※右図サンプル数 全体: 10,459人、あてはまる計: 2,656人、どちらともいえない: 5,224人、あてはまらない計: 2,579人

4. 解説：働く人と企業が共に人的資本を育む時代

本リリースでは、企業で働く人の仕事やスキル等の自己認識および従業員エンゲージメントの状況を紹介しました。調査結果は、企業の人的資本がおおよそ30~40%程度しか活性化されていないという厳しい現実を示しています。

今の職場が最適な部署配置だと感じていたり、自分の知識やスキル・経験を活かすようなジョブ・アサインメントを実感している人は全体の約30%でした。せっかく働く人が知識やスキルを保有していても、それが活かされる部署配置やジョブ・アサインメントができていなければ、人的資本の大部分は使われずに眠っているのと同じです。

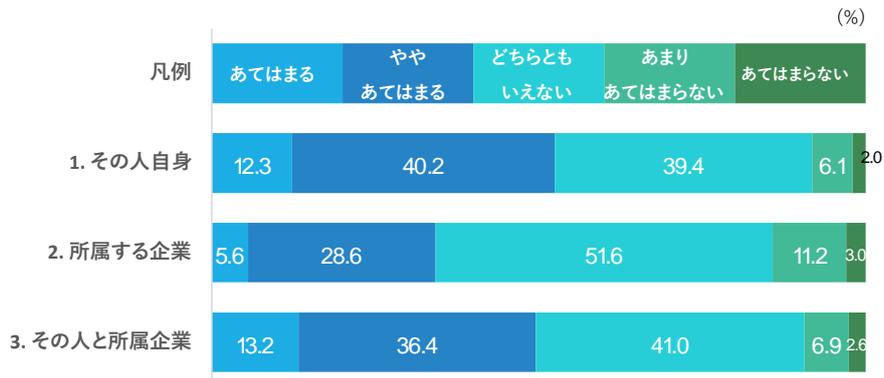
また、現在の仕事に関する知識やスキル・経験を言語化できる人や、さらにレベルを高めるために必要な経験を理解している人の割合は約40%であり、過半数に満たない状況です。現状のスキルと目指す状態を可視化した上で、そのギャップを解消していくことが人的資本投資の一つの在り方です。多くの人が今のスキル・経験等を言語化できず、仕事のレベルを高めるための経験がわからない状態では、人的資本投資の効果を最大化することは困難でしょう。

人材価値を高める主体者は誰か

ではこの状況をどうやって解決していけばよいのでしょうか。本調査では「人材価値を高める主体者は誰であるか」について、働く人の認識を確認しました。調査結果は下図のとおりです。

1. 働く人の人材価値は、その人自身が高めていくべきである
2. 働く人の人材価値は、所属する企業が高めていくべきである
3. 働く人の人材価値は、その人と所属する企業が一緒に高めていくべきである

人材価値を高める主体者 (n=10,459)



「あてはまる計（あてはまる＋ややあてはまる）」の選択率が最も高かったのは、「その人自身」でした（52.5%）。一方で「所属する企業」の「あてはまる計」は 34.2%であり、「その人自身」とは 18.3pt もの差が開きました。「その人と所属企業」の「あてはまる計」は 49.6%であり、「その人自身」と近い結果でしたが、「あてはまる」のみの選択率は、3項目の中で最も高い 13.2%でした。

いわゆる日本の雇用慣行では、企業が従業員の人材価値を高める役割を担ってきました。しかし、現在働く人の多くは、人材価値は「所属する企業」よりも「自分自身」が、あるいは「自分と企業」が共に高めるべきと考えていることが明らかになりました。

現在、企業には人的資本投資の必要性が、働く人にはキャリア自律の必要性が叫ばれています。しかし、キャリア自律の高まりの中で、働く人自身も過度に自分だけの責任だと考えるようになってきている傾向はないでしょうか。人的資本経営において、人的資本の価値向上は、働く人の努力だけでは不可能であり、企業からの積極的な投資も必要なのです。人材価値を高める責任を企業・働く人のどちらか一方のものとするのではなく、これからの時代は企業と働く人が共に人的資本を育てていくべきではないでしょうか。

企業の成果（エンゲージメント、労働生産性、イノベーション等）と個人のキャリア（働き方・生活、自己実現、エンプロイアビリティ等）について、両者が自分事として対話していく。例えば、今回示したような“FIT”と“FUTURE”の観点について、お互いがどう考えているのか、何を期待しているのかについて、より丁寧にコミュニケーションをとって理解を深めていくべきでしょう。

人的資本の活性化は十分に可能

今回調査した 6 項目全てにおいて、最も選択率が高かったのは「どちらともいえない」でした。いずれの項目でも約半数の人がこの回答を選んでいますが。これは「よくわからない」「自信が持てない」という働く人の心の声ではないでしょうか。働く人の声に耳を傾け対話していくことで、人的資本を活性化させることは十分に可能なのです。

まずは個人の知識やスキル・経験に基づいた、その人ならではの強みや持ち味の言語化が土台になります。企業は、1on1 やキャリア面談などによって、働く人に目を向けたコミュニケーション量を増やすことが重要です。また、仕組みとしてスキルの共通言語化を行ったり、働く人が本音で話せるような風土作りを工夫する必要があります。働く人は、定期的に内省し、自分自身でスキルや強みを言語化することを意識すべきでしょう。

この土台の上に、最適な部署配置やジョブ・アサインメントが成り立ちます。部署配置や人事異動においても、なぜそのような配置をしたのか、何を期待しているのか、企業が働く人に納得感を持ってもらえる説明をすることで、働く人は自分がそこで働く意味を見いだすことができます。働く人は、今持っている仕事上の知識・スキルは何か、今後どのような経験を積んでそれらを高めていくのかといった点について、周囲

の人に積極的にフィードバックを求めて明らかにすることで、自らをどのように活かしていくべきか、より明確になっていくでしょう。

あらゆる人に、その人ならではの強みや持ち味があります。それらを未使用・未開発の状態にせず引き出して使い切り、また未来へ向けて、より高い価値として顕在化させるために、企業と働く人が共にオーナーシップを持って、人的資本経営を実現することを目指してほしいと思います。

《注釈》

*1本調査では Saks (2006) の従業員エンゲージメント指標を用い、下記 11 項目について 5 件法で確認した。なお集計時は、職務エンゲージメント・組織エンゲージメントそれぞれに含まれている反転項目 (R) は除外し、各項目の平均値をとったものをエンゲージメントのスコアとした。なお、従業員エンゲージメントは、全ての項目 (反転項目を除く) の平均値である。

(職務エンゲージメント)

- 時々、職務に熱中して時が経つのを忘れる
- 私はこの職務に夢中である
- 職務中、度々集中できず他のことを考えることがある (R)
- 私はこの職務と強く関わり合っていると感じる
- 私はこの職務に完全に没頭している

(組織エンゲージメント)

- この組織の一員であることはとても魅力的だ
- この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ
- 私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない (R)
- この組織の一員であることで、私は生き生きしていただける
- この組織の一員であることは、私を明るい気分させる
- 私はこの組織と強く関わり合っていると感じる

《謝辞》

本調査および本稿の作成に当たり、学習院大学 守島 基博教授には大変有益な助言を頂戴しました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

《調査結果を見る際の注意点》

%を表示する際に小数点以下第 2 位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります

調査概要

調査名：人的資本経営に関する働く人の意識調査 (2022)

調査方法：インターネット調査

調査対象：企業で働く会社員及びアルバイト・パートの人 (従業員規模 30 人以上)

調査期間：2022 年 3 月 25 日 (金) ~ 3 月 30 日 (水)

調査回答数：10,459 人 (労働力調査に基づいて雇用形態及び性年代別で割付け)

回答属性：下表参照

【主たる職業別】	n	%
全体	10,459	100.0%
会社員（雇用期間の定めなし）	5,017	48.0%
会社員（雇用期間の定めあり）	3,391	32.4%
アルバイト・パート	2,051	19.6%

【性年代別】	n	%
全体	10,459	100.0%
男性 20-29歳	741	7.1%
男性 30-39歳	1,672	16.0%
男性 40-49歳	985	9.4%
男性 50-59歳	566	5.4%
男性 60-65歳	600	5.7%
女性 20-29歳	1,254	12.0%
女性 30-39歳	2,015	19.3%
女性 40-49歳	1,496	14.3%
女性 50-59歳	926	8.9%
女性 60-65歳	204	2.0%

【業種別】	n	%
全体	10,459	100.0%
建設業	408	3.9%
製造業	2,957	28.3%
流通業	936	8.9%
金融業	768	7.3%
情報・サービス業	4,599	44.0%
その他	791	7.6%

【従業員規模別】	n	%
全体	10,459	100.0%
30-99人	1,995	19.1%
100-299人	1,674	16.0%
300-999人	2,153	20.6%
1,000-4,999人	2,046	19.6%
5,000人以上	2,591	24.8%

解説者：株式会社リクルート HR エージェント Division リサーチグループ マネジャー／研究員 津田 郁



2011年リクルート海外法人（中国）入社。

グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、リクルートワークス研究所研究員などを経て21年より現職。

現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。

専門領域は組織行動学・人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>

本件に関する
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>