

「成果主義に関するアンケート」 調査結果

2005年3月



社団法人日本能率協会

目次

| | |
|------------------------------|--------|
| 1 . 調査の概要 | 2 ページ |
| 2 . 結果のポイント | 3 ページ |
| 3 . 分析対象の属性 | 4 ページ |
| 分析編 | 9 ページ |
| 1 . 成果主義導入企業の人事制度 運用の理想と現実の差 | |
| 2 . 成果主義の効果に関する認識分析 | |
| 成果主義の導入年数による認識ギャップ | |
| 人事部・部門トップ・従業員3者からみた認識ギャップ | |
| 従業員の属性による認識ギャップ | |
| 従業員の職場・仕事評価に対する相関分析 | |
| 3 . 成果主義の効果あり/効果なし/未導入企業別分析 | |
| 4 . 従業員人材タイプ別分析 | |
| 資料編 | 52 ページ |
| 1 . 人事部の回答結果 (全質問) | 53 ページ |
| 2 . 部門トップの回答結果 (全質問) | 72 ページ |
| 3 . 従業員の回答結果 (全質問) | 78 ページ |

1. 調査概要

調査対象

・全国の上場企業および非上場企業に対し1社あたり部門トップ用調査票(1通)・人事部用調査票(1通)・従業員用調査票(50通)を配布

(部門トップ・従業員についてはコアビジネスを担う部門が回答)

調査方法

・質問紙法(郵送配布・郵送回答)

配布・回答数

・配布数1,325社

有効回答数

・人事部(227社)・部門トップ(216社)・従業員(7,413人) (従業員の回答があった社数207社)

(回収率 人事部17.1%、部門トップ16.3%、従業員は15.6%) (回答社数での回収率)

調査期間

・2004年11月15日～12月6日

2. 結果のポイント

< 成果主義の効果に対する認識 > 「成果主義の効果」の定義については、P27を参照

成果主義の効果がみられる企業では、成果主義の効果がみられない企業や成果主義を導入していない企業と比較して、「従業員の仕事や職場の満足度」及び「能力発揮型人材の割合」が明らかに高い。
(P41,42,51)

成果主義の効果がみられる企業は、人事部・部門トップ・従業員ともに自社人材を「自律的・協力的人材」とポジティブにイメージし、効果がみられない企業・成果主義を導入していない企業は、人事部・部門トップ・従業員ともに自社社員をよりネガティブにイメージしている。(P34～38)

成果主義の効果がみられる企業の従業員は、「働きがい」を仕事の裁量権や仕事の意義の明確さに求め、効果がみられない企業・成果主義を導入していない企業は、給与額や資源・時間的余裕に働きがいを求めている。(P43,44)

人事部・部門トップと従業員の成果主義に対する効果の認識にはギャップがあり、人事部・部門トップが考えているほど従業員では効果があると考えている人は多くない。従業員は「効果あり」と「効果なし」で二極分化している。(P19)

< 成果主義の効果があらわれる条件 >

成果主義は導入してから3年以上経過しないと定着せず、効果がみられない。(P13)

成果主義の効果には、導入する人事制度の形はあまり影響していない。(P31)

成果主義の目的が全社に浸透し、経営トップにも成果主義が適用されている企業ほど、成果主義の効果があらわれている。(P28,29)

従業員が「会社の育成支援」に満足し、「昇進昇格が公平」、「適材適所の配置がされている」と考えている企業ほど、成果主義の効果があらわれている。(P25)

3. 分析対象(企業)の属性

(1) 売上高の多い分野の業種

(部門トップが回答)

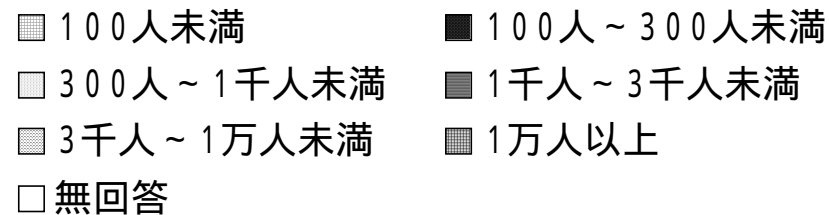
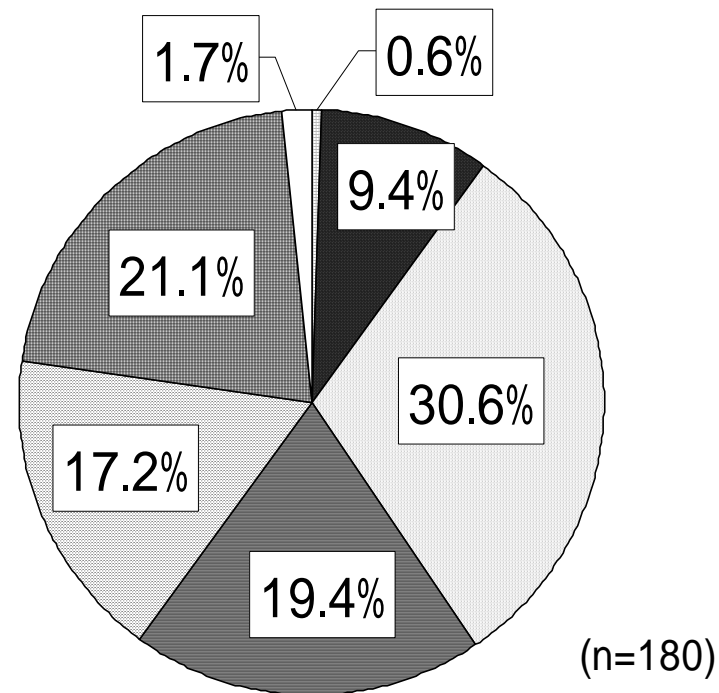
(%)

| | |
|--------------|------|
| 農林・水産・鉱業 | - |
| 食料品製造 | 7.8 |
| 繊維製造 | 2.2 |
| パルプ・紙・紙加工 | - |
| 化学製品製造 | 3.9 |
| 医薬品製造・卸売 | 3.9 |
| 石油・石炭製造 | - |
| ゴム・窯業・土石製品製造 | 3.3 |
| 鉄鋼・非鉄・金属製品製造 | 2.8 |
| 一般機械製造 | 4.4 |
| 精密機器製造 | 5.6 |
| 電気・電子機器製造 | 10.0 |
| 輸送用機器製造 | 6.1 |
| その他製造 | 3.9 |
| 小売 | 2.8 |
| 商社・問屋・卸売 | 7.2 |
| 証券・金融・保険 | 3.9 |
| 不動産 | - |
| 土木・建設・建築 | 6.1 |
| 倉庫・運輸・物流 | 3.9 |
| ソフト開発・情報サービス | 2.8 |
| 通信サービス | 1.1 |
| 出版・放送・報道 | 0.6 |
| 輸送サービス | 2.2 |
| 公共サービス | 5.6 |
| 宿泊・飲食サービス | 2.2 |
| その他サービス | 6.1 |
| 無回答 | 1.7 |

(n=180)

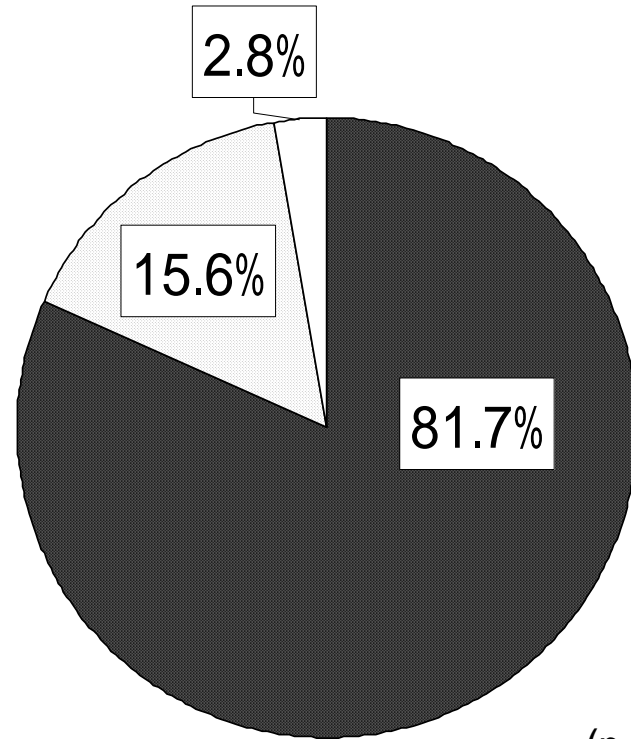
(2) 正社員数

(部門トップが回答)



(3) 成果主義的な人事制度を導入している

(人事部が回答)

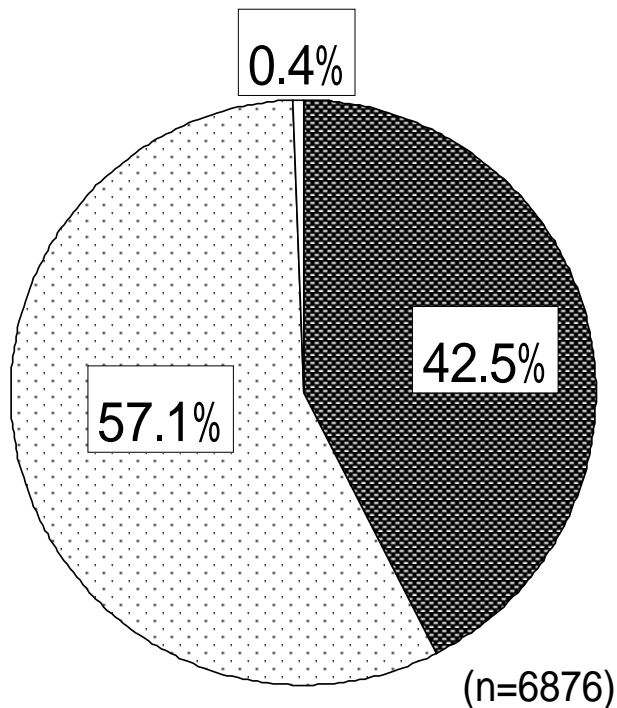


■ はい □ いいえ □ 無回答

分析対象(従業員)の属性

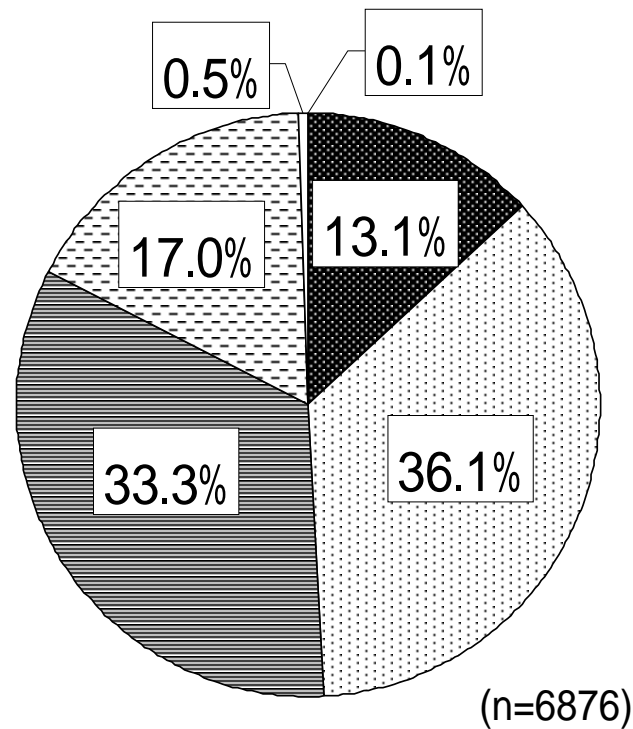
(1) 役職

(従業員が回答)



(2) 年齢

(従業員が回答)

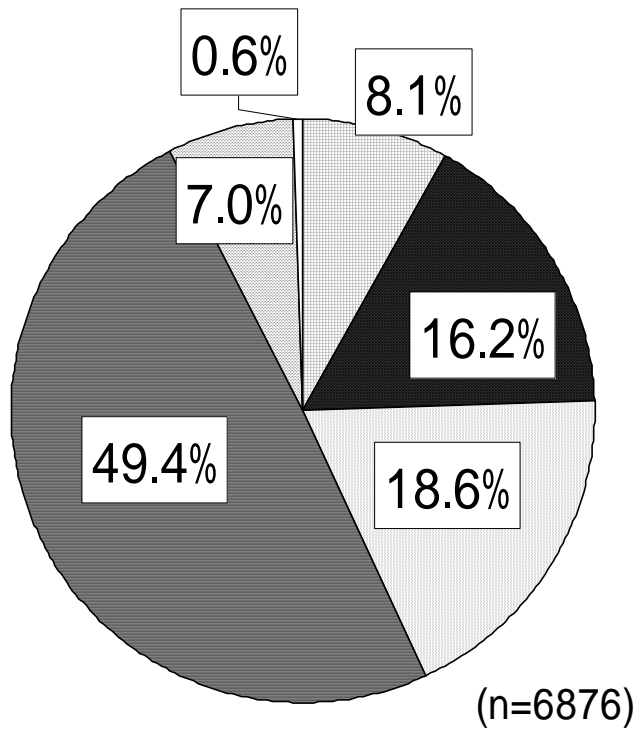


■ 管理職 □ 非管理職 □ 無回答

■ 10歳代 ■ 20歳代
■ 30歳代 ■ 40歳代
■ 50歳以上 □ 無回答

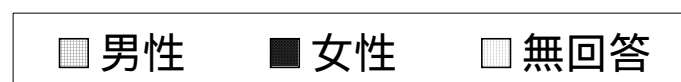
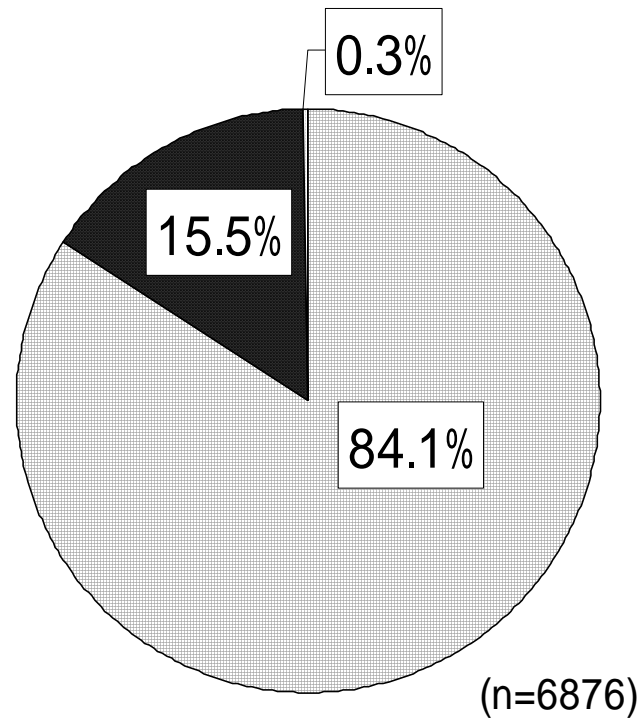
(3) 職種

(従業員が回答)



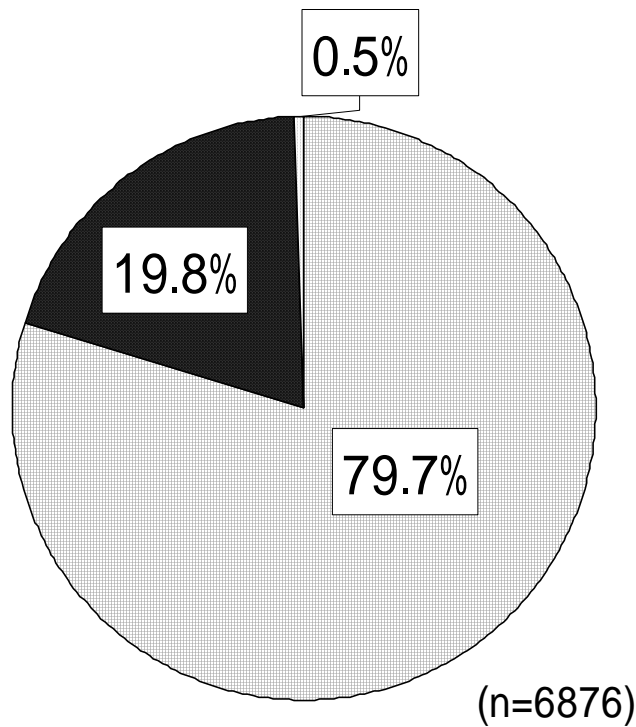
(4) 性別

(従業員が回答)



(5) 採用形態

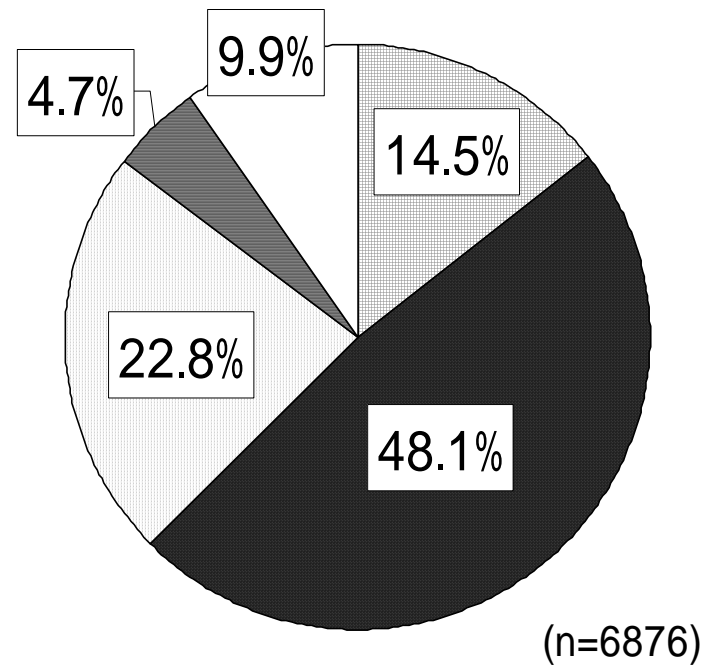
(従業員が回答)



■ 新卒採用 ■ 中途採用 □ 無回答

(6) 年収

(従業員が回答)



■ 400万円未満
■ 400万円～800万円未満
■ 800万円～1,200万円未満
■ 1,200万円以上
□ 無回答

分析編

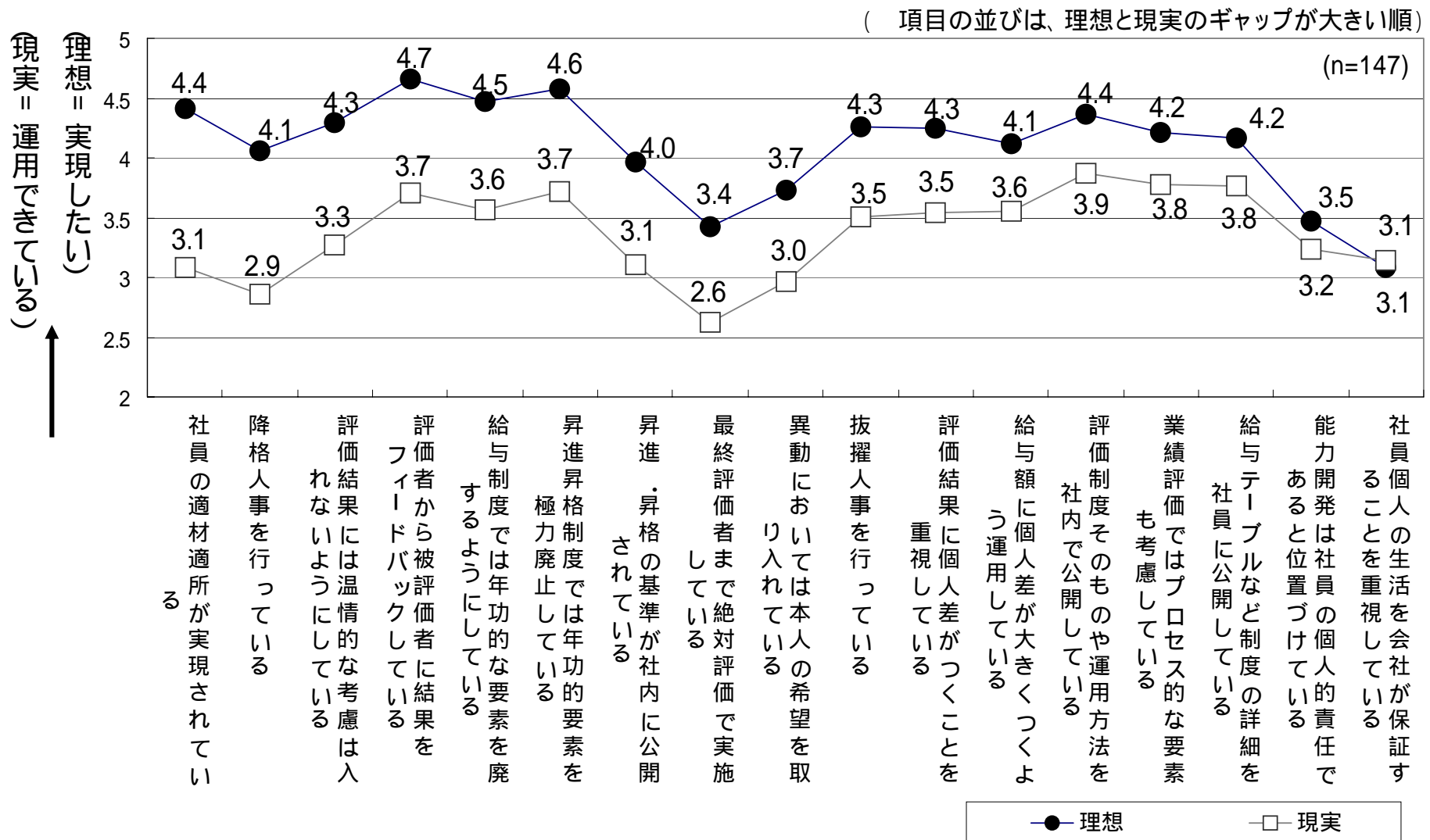
1. 成果主義導入企業における人事制度運用の理想と現実の差

(注1) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人

(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

成果主義導入企業における人事制度 運用の理想と現実の差

・成果主義を導入している企業において制度運用の理想と現実の乖離をみたところ、「社員の適材適所の実現」で最も理想と現実のギャップが大きく出ていた。また、「評価に温情的な考慮は入れない」「評価結果をフィードバックする」などの項目でも、上記項目と同様ギャップが大きい。



2. 成果主義に対する効果認識

- 成果主義の導入年数による認識ギャップ

(注1) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人

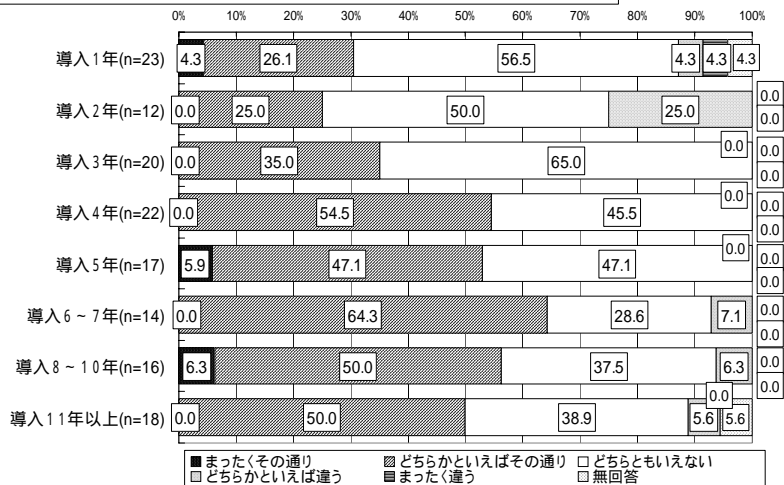
(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「1年未満」と回答した企業は除外し、「1年以上」と回答した企業のデータを使用している

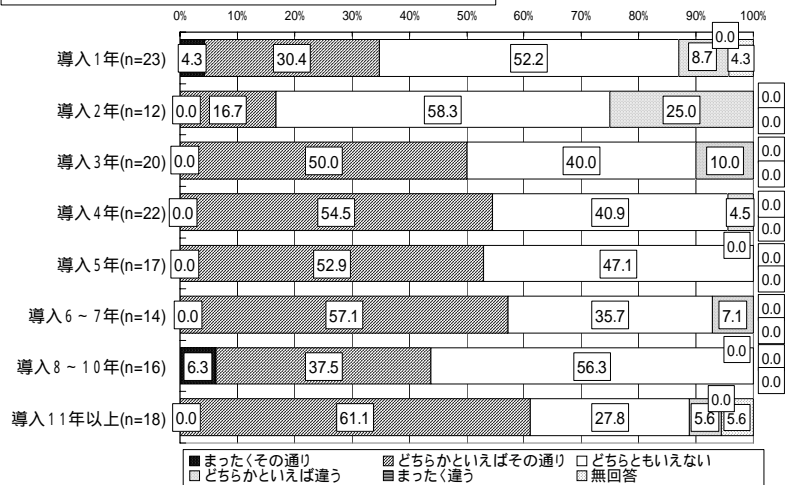
(1) 人事部

・人事部が認識している成果主義の効果は導入経過年数によって異なり、3年目以降に効果を感じている企業の割合が多くなる。また、導入1年に比べて導入2年で効果を感じている企業の割合が減少するのも特徴的である。

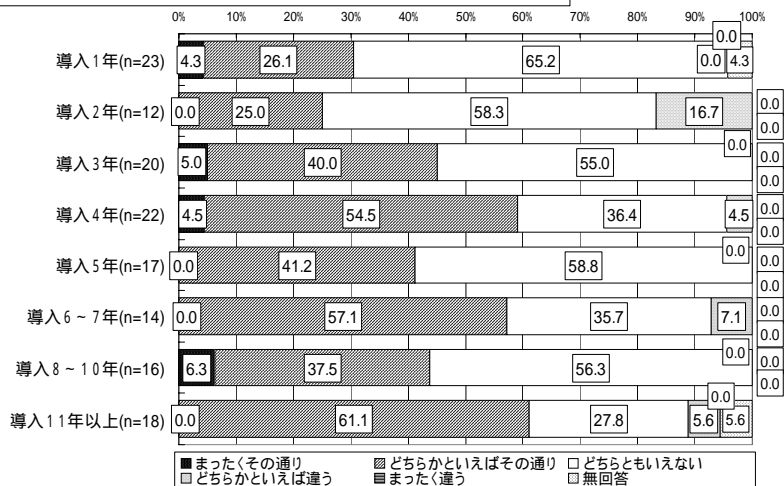
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



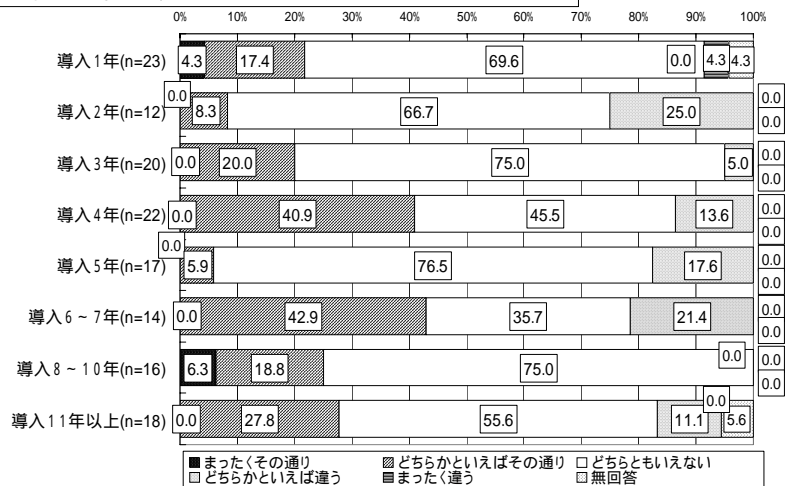
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



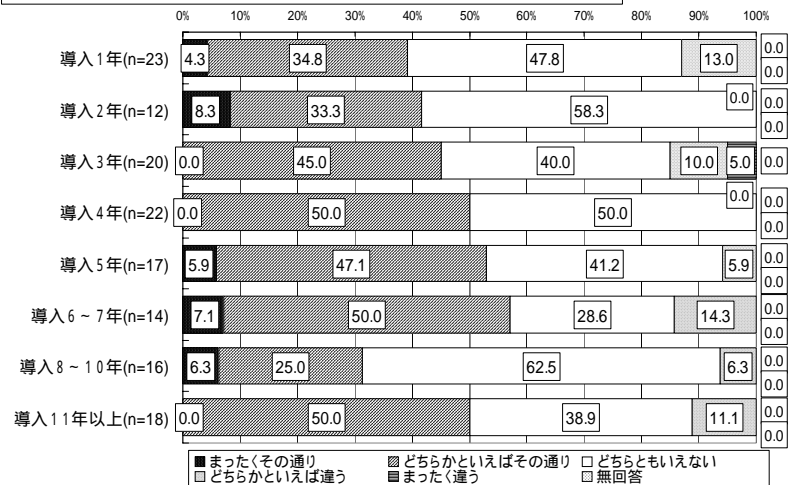
成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている



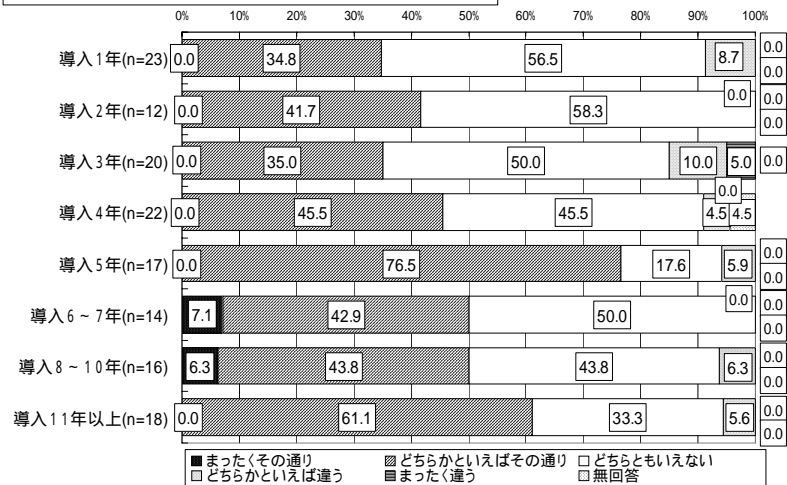
(2) 部門トップ

・部門トップは人事部と比べて導入年数による特徴的な差はみられない。下記の4項目中3項目において、導入8～10年で効果を感じている企業の割合が減少している。

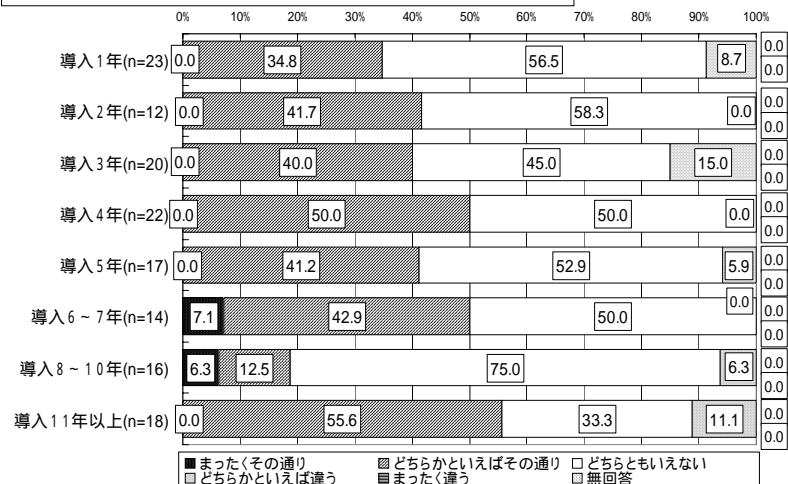
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



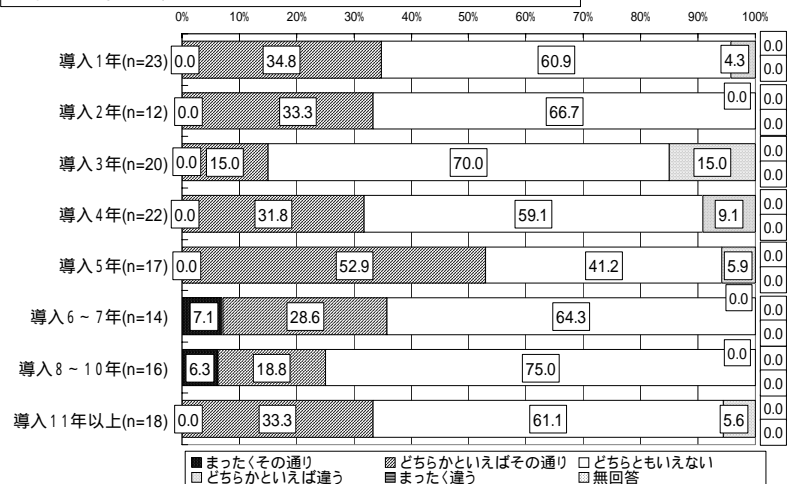
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



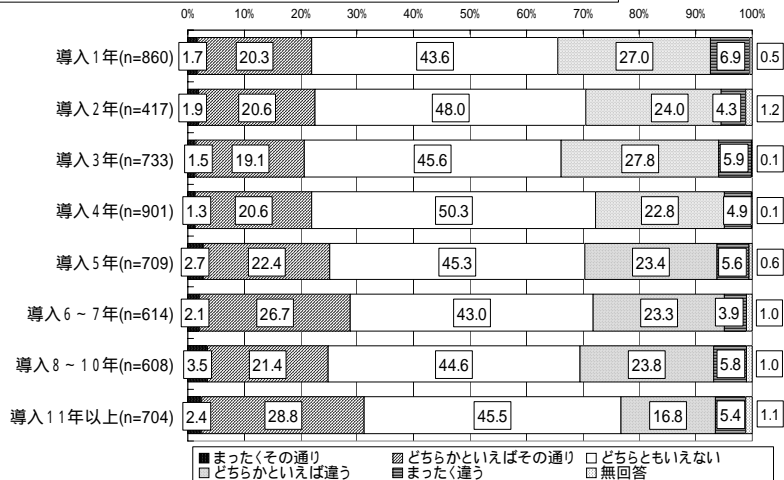
成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている



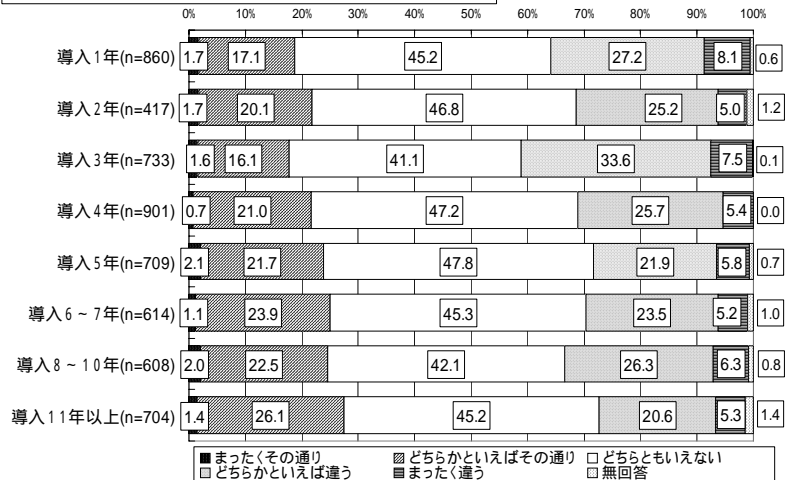
(3) 従業員

・従業員も人事部と比べて導入年数による特徴的な差はみられない。経過年数が長くなるにつれて「効果がある」と考えている従業員の割合が徐々に増えており、人事部で「効果あり」と回答した割合が減少した導入2年においても、従業員は導入1年と比べて「効果あり」の割合が増加している。

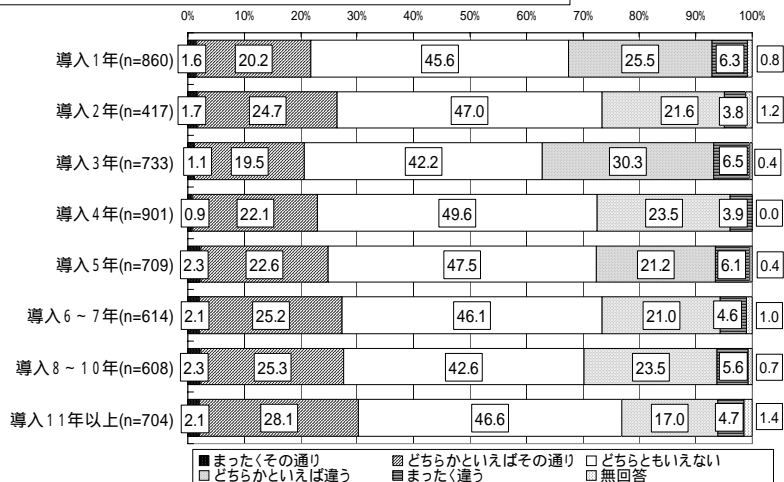
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



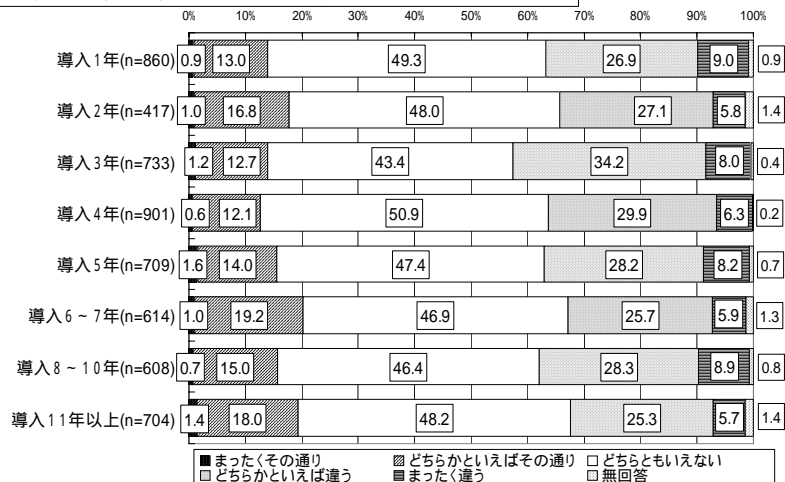
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている



2. 成果主義に対する効果の認識

- 人事・部門トップ・従業員3者からみた認識ギャップ

(注1) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人

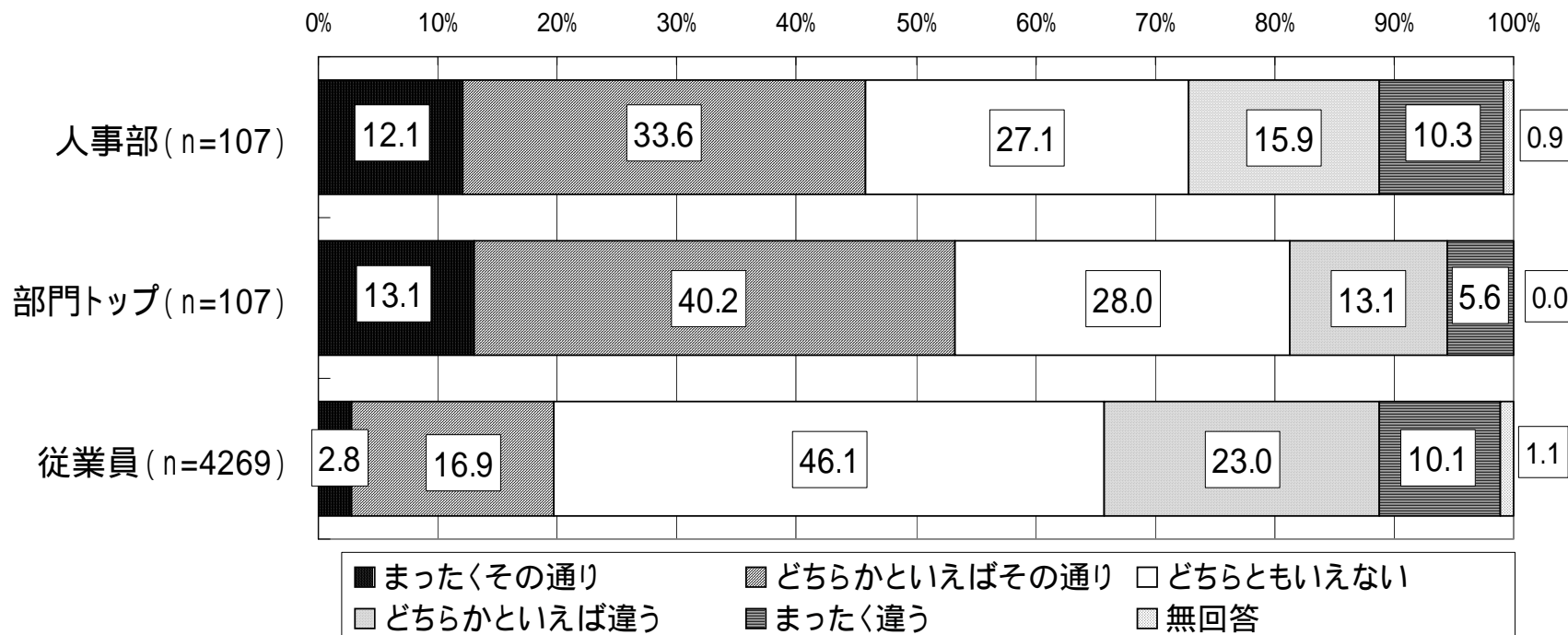
(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(「2-」の章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

(1) 経営トップの成果主義実践度について

・人事部の45.7%、部門トップの53.3%が「成果主義は経営トップにも適用されている」と回答しているのに対し、従業員で「適用されている」と回答したのは19.7%に過ぎない。部門トップ・人事部と従業員では認識にギャップがみられる。

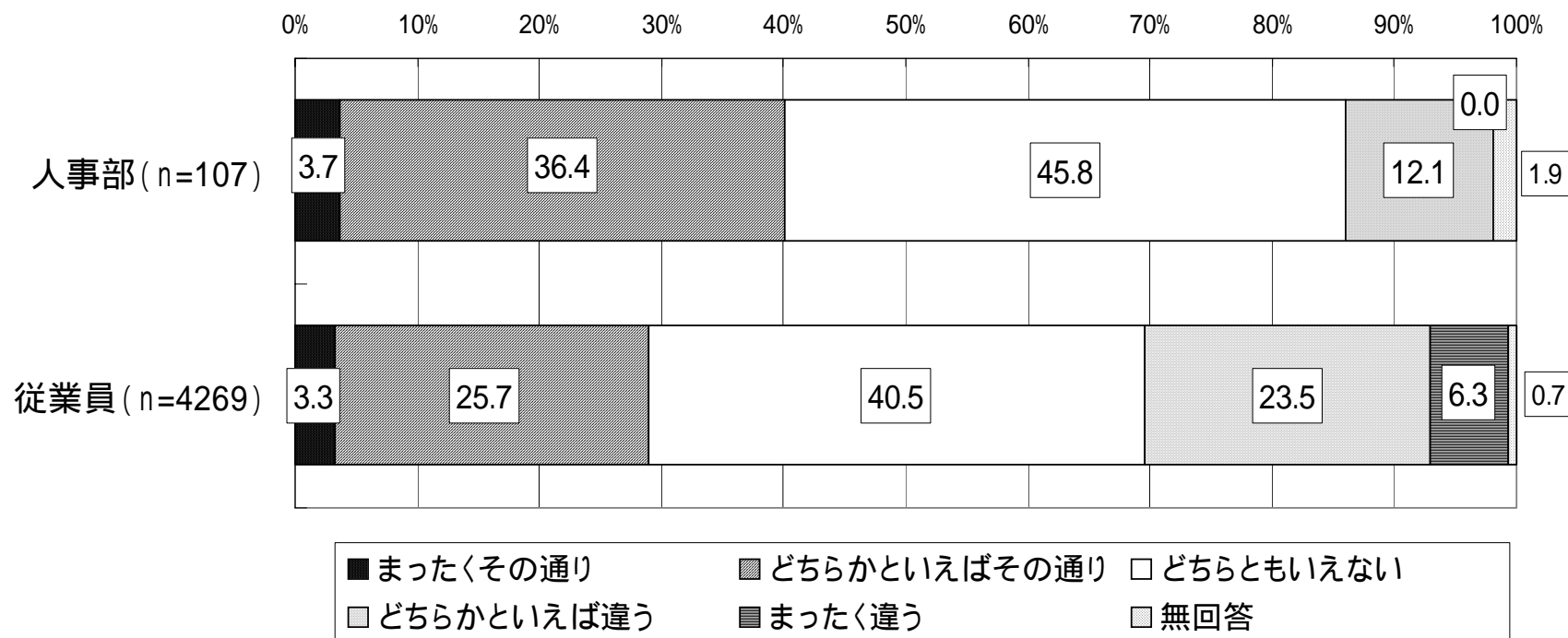
成果主義は経営トップにも適用されている



(2) 成果主義導入目的の浸透度について

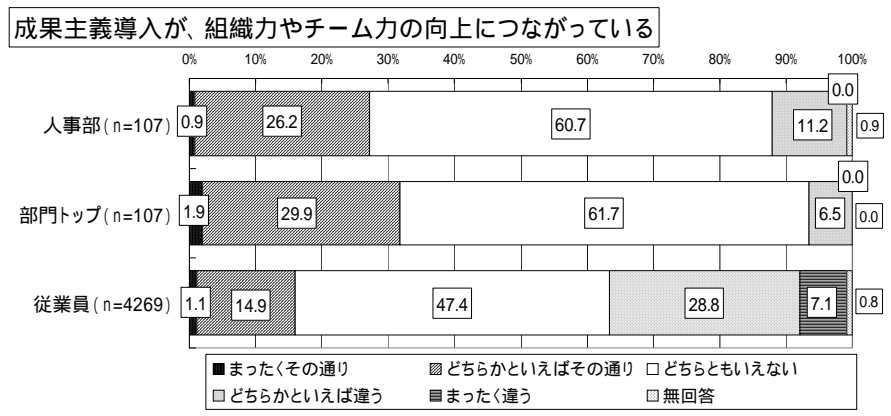
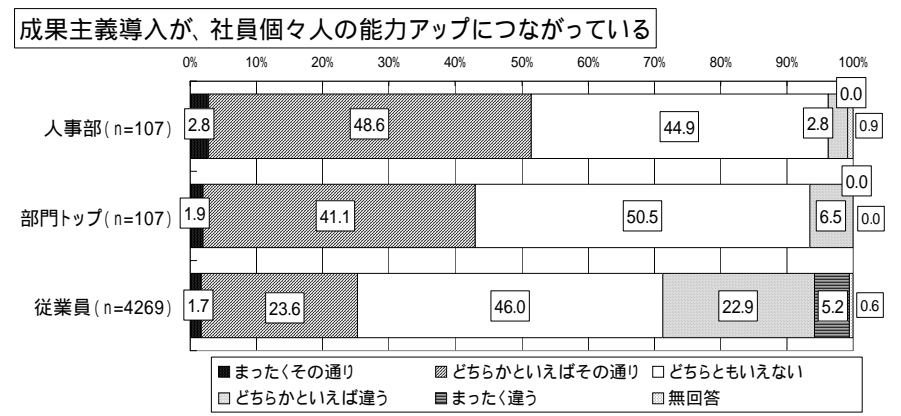
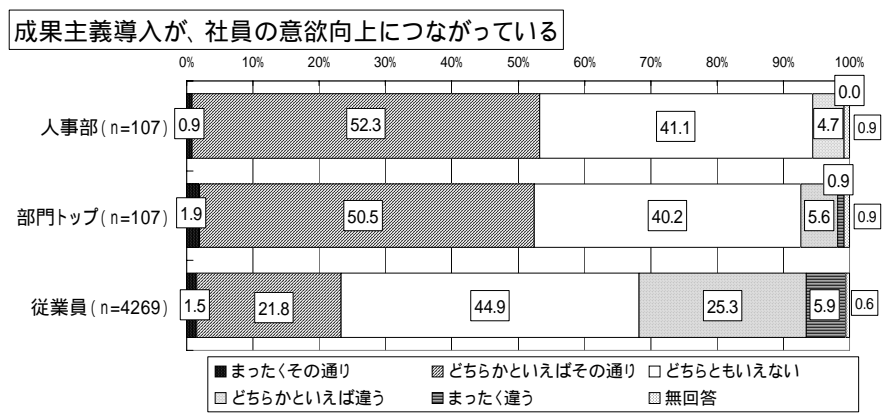
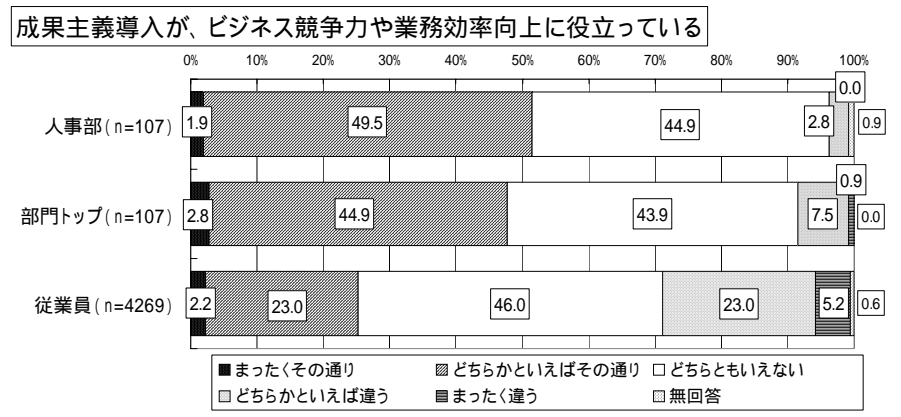
・「成果主義の理念が全社員に浸透している」と回答しているのは人事部の40.1%、従業員の29.0%であり、従業員をはじめとして人事部においても成果主義の理念の浸透には自信がない様子うかがえる。

成果主義の理念は全社員に浸透している



(3) 成果主義の効果について

・人事部・部門トップと従業員では成果主義の効果認識にギャップがみられ、人事部・部門トップに比べて従業員では効果を感じている人の割合が少ない。従業員は、「効果あり」という回答と「効果なし」という回答が二極分化しているのが特徴的である。



2. 成果主義に対する効果の認識

- 従業員の属性による認識ギャップ

(注1) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人

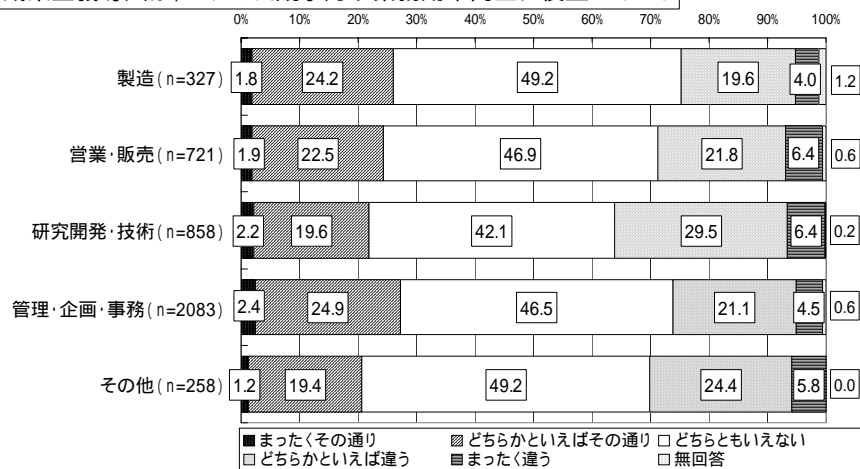
(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(「2-」の章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

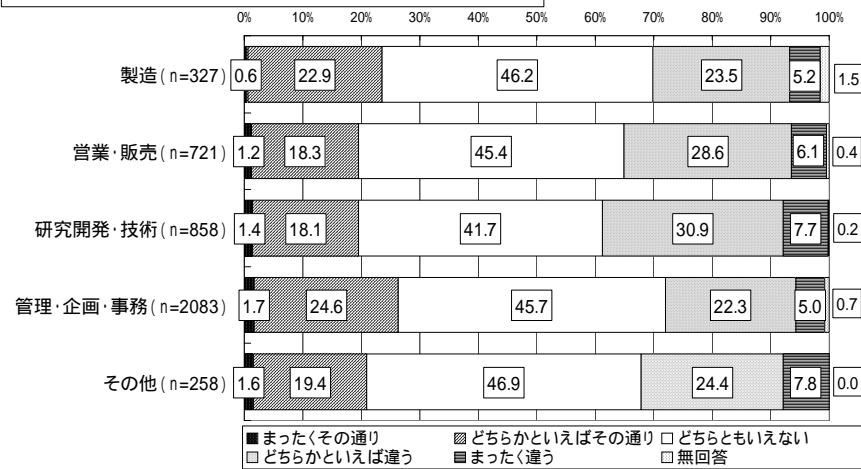
(1) 職種別

・「研究開発・技術」で「効果あり」と回答した人が少なく、否定的な回答が多いのが特徴的である。その他の職種については大きな差はみられない。

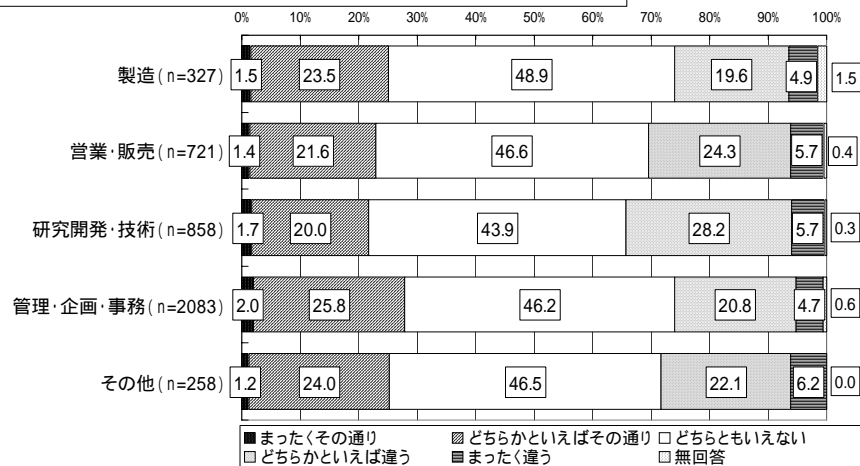
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



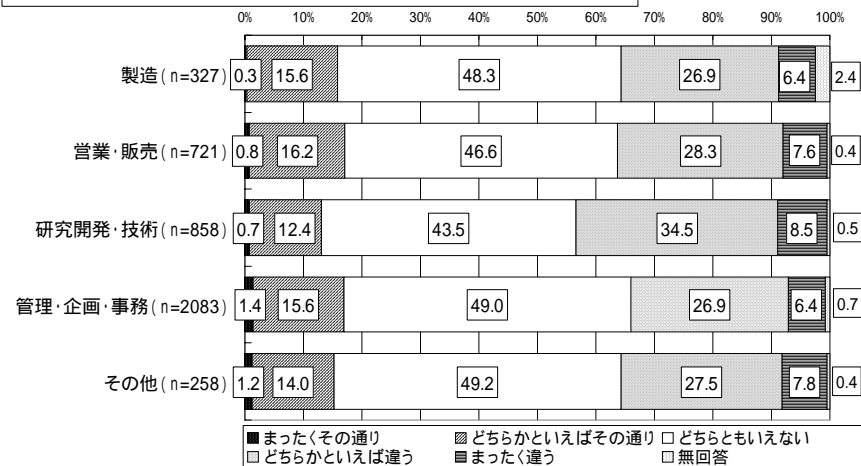
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



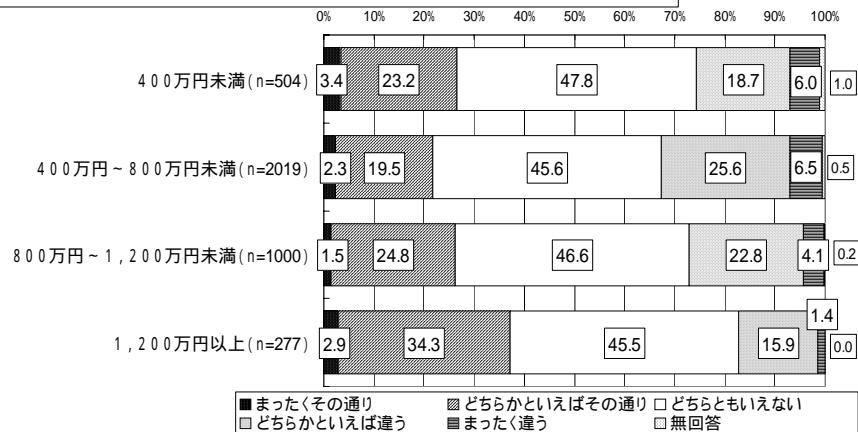
成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている



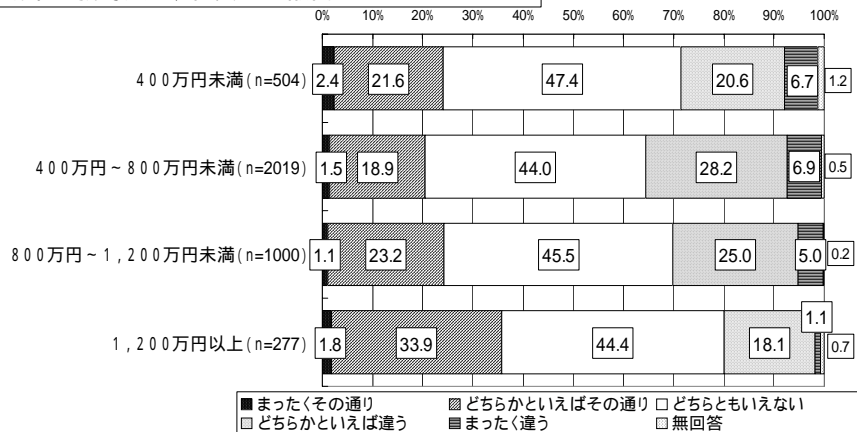
(2) 年収別

・ボリュームゾーンである「400万円～800万円未満」の従業員で、「効果あり」と回答した人が少なく、否定的な回答が多いのが特徴的である。また、「1,200万円以上」は、1,200万円未満の層と比べて「効果あり」と回答した人が多い。

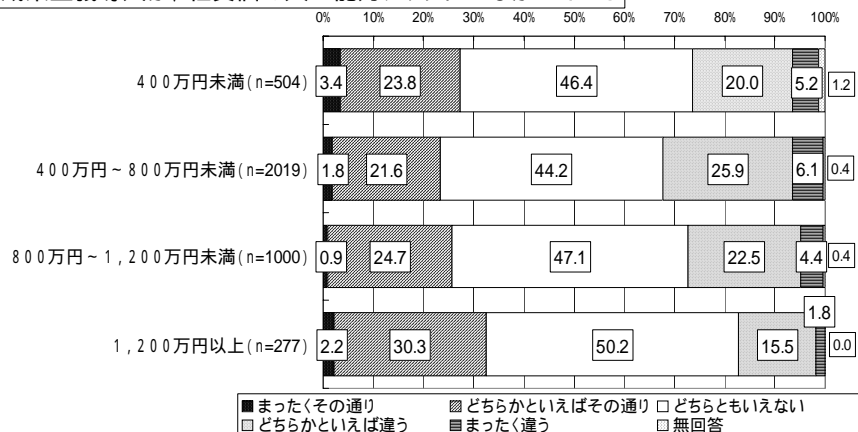
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



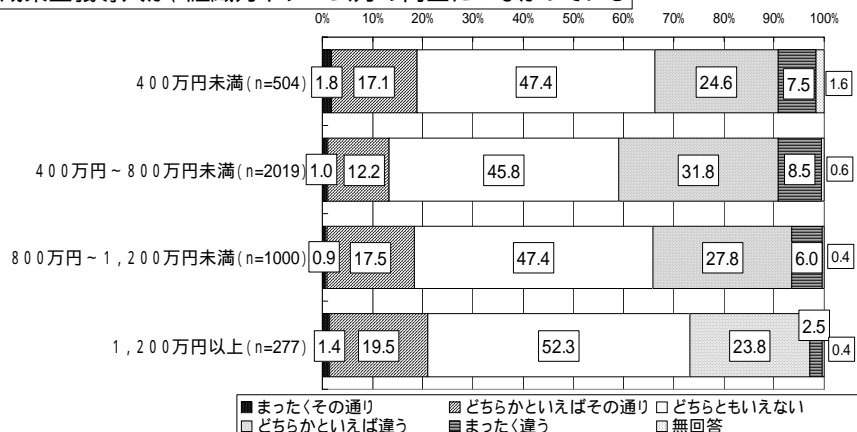
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



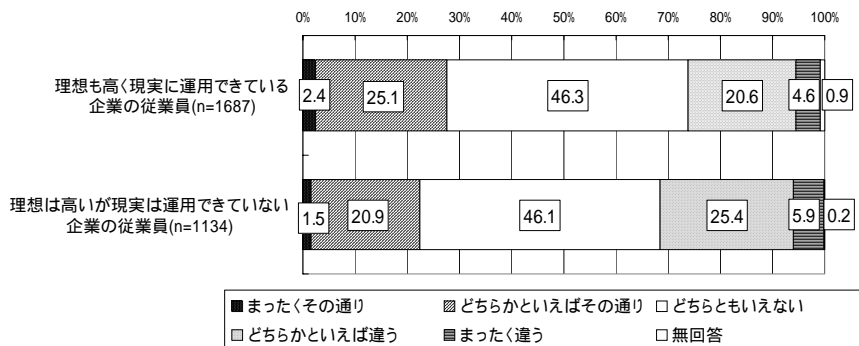
成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている



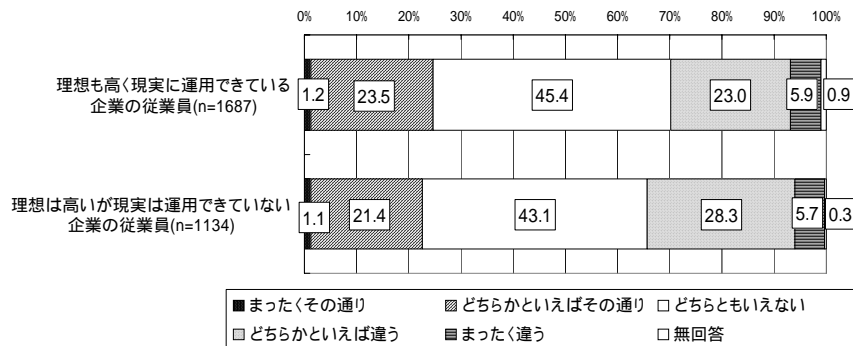
(3) 人事制度運用の理想と現実のギャップ別

・人事部が回答した制度運用の理想と現実の質問をもとに、理想も高く現実に運用できている企業と、理想は高いが現実には運用できていない企業に分類した。人事制度運用の理想と現実のレベルが両方高い企業の従業員ほど、「効果なし」という否定的な回答が少なくなっている。

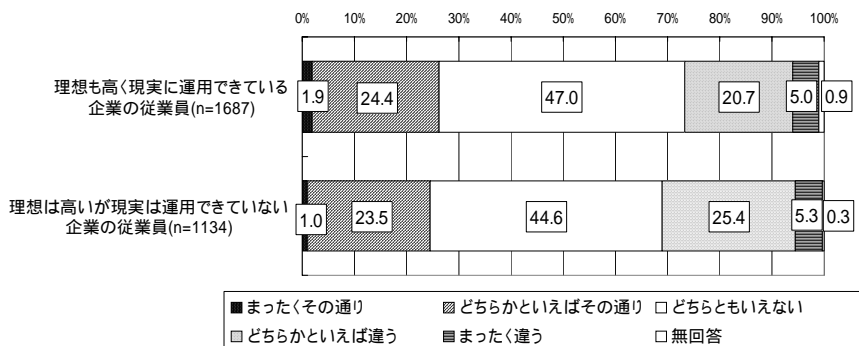
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



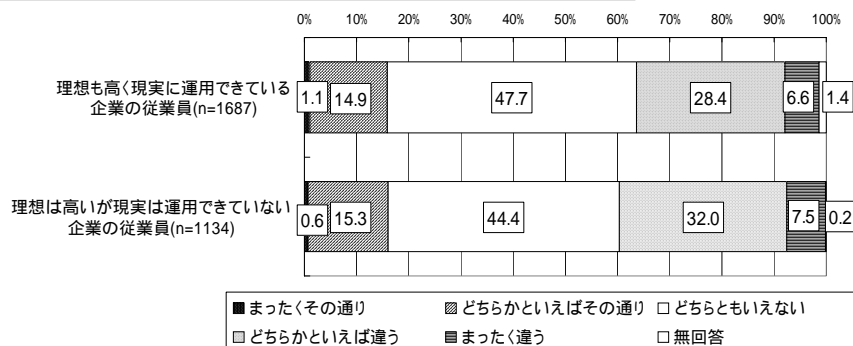
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている



2. 成果主義に対する効果の認識

- 従業員の職場・仕事評価に対する相関分析

(注1) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人

(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(「2-」の章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

(注4) 人事部の回答との相関関係を分析するために、従業員のデータは会社ごとに平均値を算出している

相関分析

・以下の成果主義の効果を問う質問4項目に「はい」と回答した従業員が、仕事や職場に関する他のどのような項目に「はい」と回答しているのかを分析した。その結果、「会社の成長支援」や「昇進昇格の公平性」、「適材適所（適切なポジション）」が上位項目に挙がっている。

(表中の「相関係数」の数字が大きいほど、関連性が強い)

成果主義の導入が、競争力や業務効率の向上などに役立っている

| 質問項目 | 相関係数 |
|---------------------|------|
| 当社は今後とも発展し続けると思う | 0.60 |
| 昇進や昇格は公平に行われている | 0.60 |
| 自分の成長を会社も支援してくれている | 0.55 |
| 自分の評価結果は納得のいくものである | 0.54 |
| 適切な人が適切なポジションについている | 0.54 |
| 全社の方針が明確に見える | 0.52 |
| 企業理念、経営方針に共感を覚える | 0.52 |

成果主義の導入が、社員の意欲向上に役立っている

| 質問項目 | 相関係数 |
|-----------------------|------|
| 自分の成長を会社も支援してくれている | 0.63 |
| 自分の評価結果は納得のいくものである | 0.63 |
| 昇進や昇格は公平に行われている | 0.62 |
| 当社は今後とも発展し続けると思う | 0.57 |
| 自分は社内で評価されている | 0.56 |
| 適切な人が適切なポジションについている | 0.56 |
| 企業理念、経営方針に共感を覚える | 0.55 |
| 今の仕事内容に比べて給与額には満足している | 0.50 |
| 全社の方針が明確に見える | 0.50 |
| 能力開発の機会は公平に与えられている | 0.50 |

成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている

| 質問項目 | 相関係数 |
|---------------------|------|
| 自分の成長を会社も支援してくれている | 0.62 |
| 昇進や昇格は公平に行われている | 0.59 |
| 自分の評価結果は納得のいくものである | 0.57 |
| 当社は今後とも発展し続けると思う | 0.55 |
| 適切な人が適切なポジションについている | 0.51 |

成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている

| 質問項目 | 相関係数 |
|---------------------|------|
| 自分の成長を会社も支援してくれている | 0.59 |
| 昇進や昇格は公平に行われている | 0.58 |
| 自分の評価結果は納得のいくものである | 0.55 |
| 適切な人が適切なポジションについている | 0.53 |
| 自分は社内で評価されている | 0.51 |

3. 成果主義の効果あり/効果なし/未導入 企業別分析

(注1) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人

(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」
で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(「2-」の章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

「成果主義の効果の有無」 定義について

・人事部・部門トップ・従業員それぞれに以下の4問を質問し、3者それぞれの平均点(4問の合計)を算出した。質問の選択肢は(1)~(4)それぞれ5段階方式を採用している。

- (1) 成果主義の導入が、ビジネス環境や業務効率の向上などに役立っている
- (2) 成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている
- (3) 成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっている
- (4) 成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている

・「成果主義の効果がみられる / みられない企業」は、成果主義導入から3年以上経過している企業をランク付けの対象とした。

・人事部・部門トップ・従業員の3者の中で、評価が客観的であると推測され、全体的に最も厳しい評価をしている従業員の平均点を「効果あり / なし」の判断材料とした。従業員平均の上位30社を「成果主義による効果がみられる企業」、下位30社を「効果がみられない企業」と定義した。

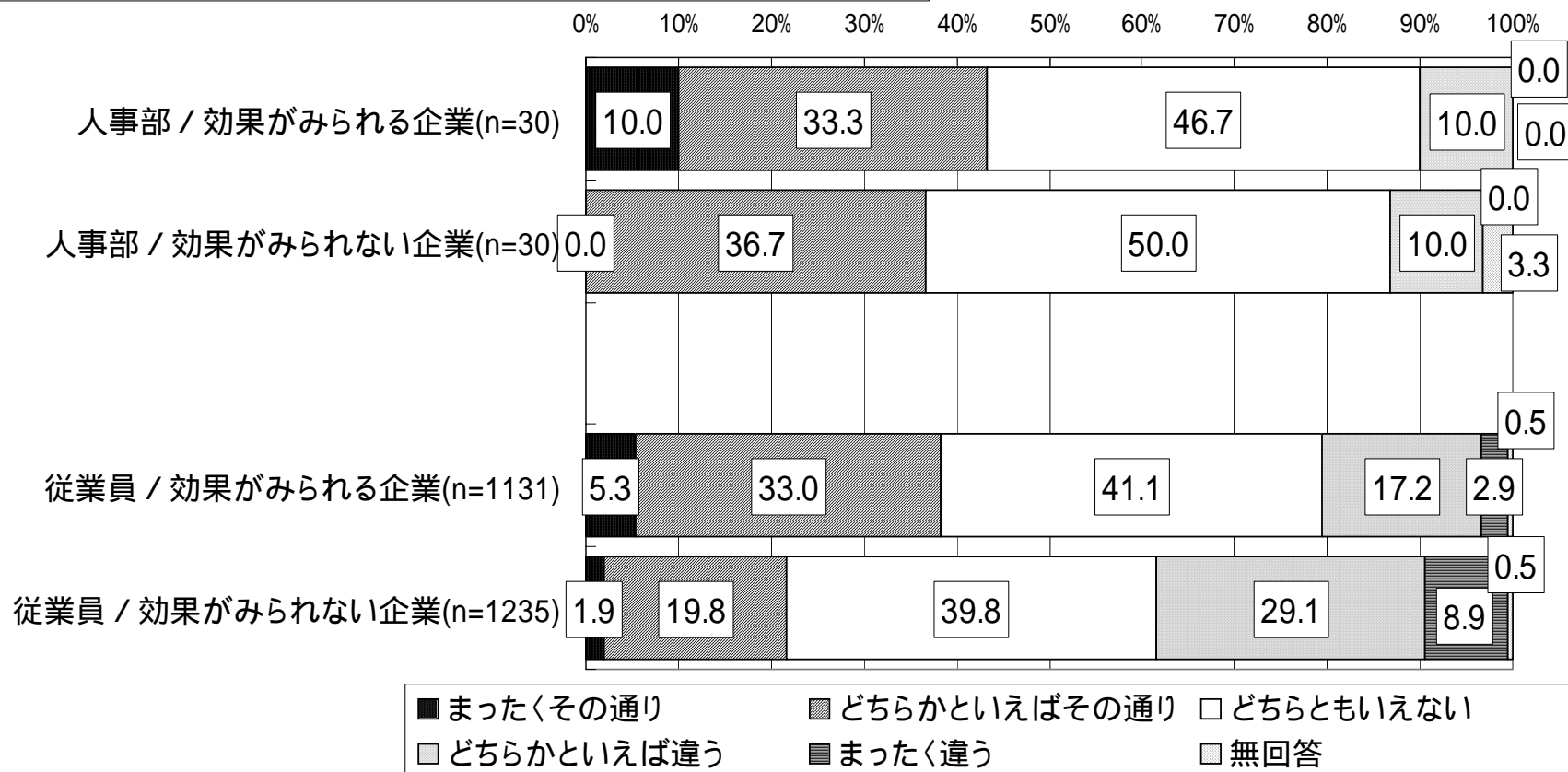
・「成果主義未導入の企業」は、人事部の質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「いいえ」と回答した企業(28社)を抽出している。

統計的な検証をして、「効果がみられる企業」「効果がみられない企業」で有意な差が出ている質問項目を分析した。

(1) 成果主義導入目的の浸透度の差

・成果主義の理念の浸透度を、“効果が見られる企業”・“効果がみられない企業”の人事部・従業員で比較したところ特に従業員で差がみられ、“効果が見られる企業”の方が浸透度が高い。

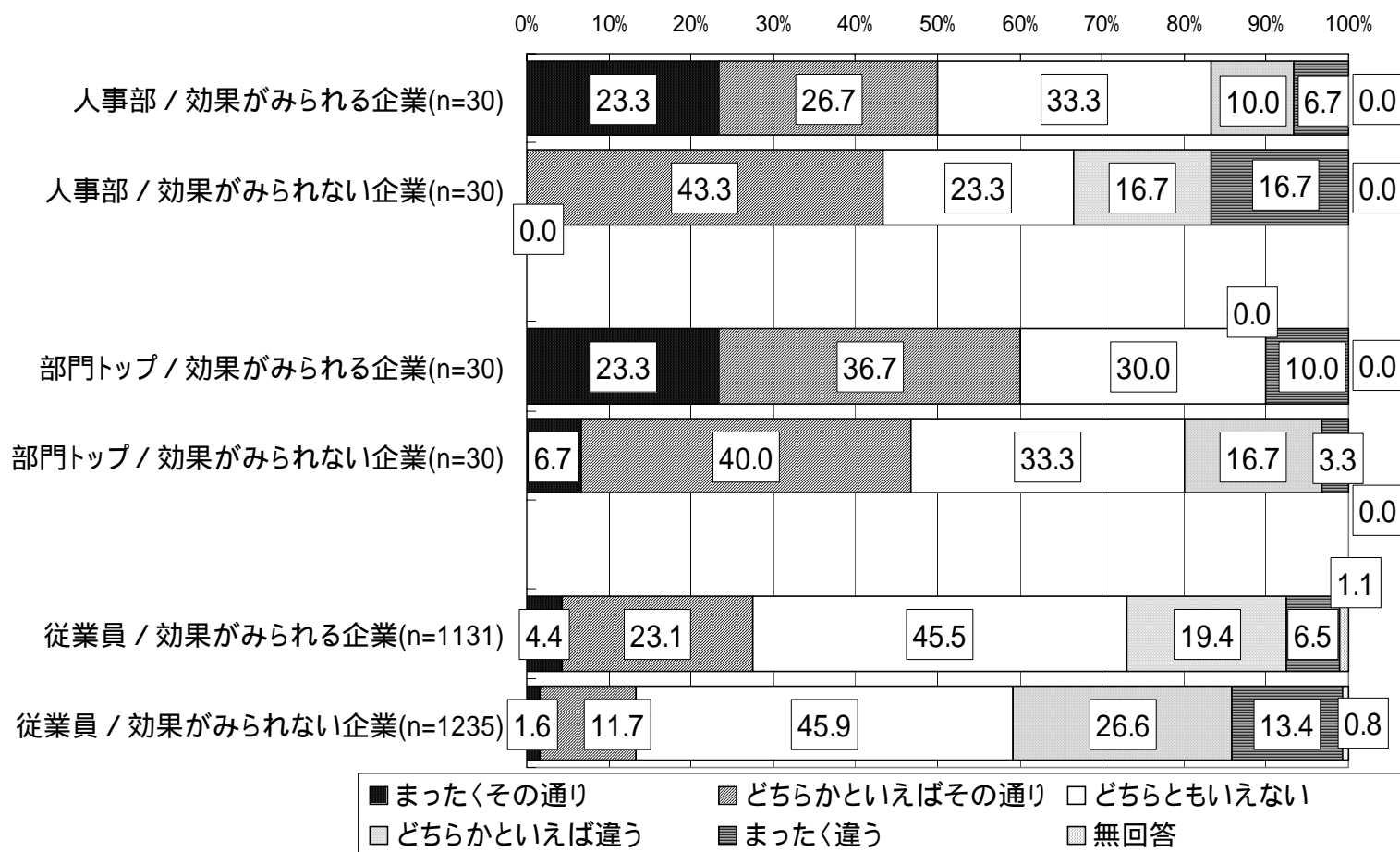
成果主義の理念は全社員に浸透している



(2) 経営トップの成果主義実践度の差

・成果主義の経営トップにおける実践度を、“効果が見られる企業”・“効果がみられない企業”の人事部・部門トップ・従業員で比較したところ、いずれにおいても“効果がみられる企業”で「適用されている」という回答が多い。特に、人事部と部門トップでは明確に「適用されている」と回答している割合が多くなっている。

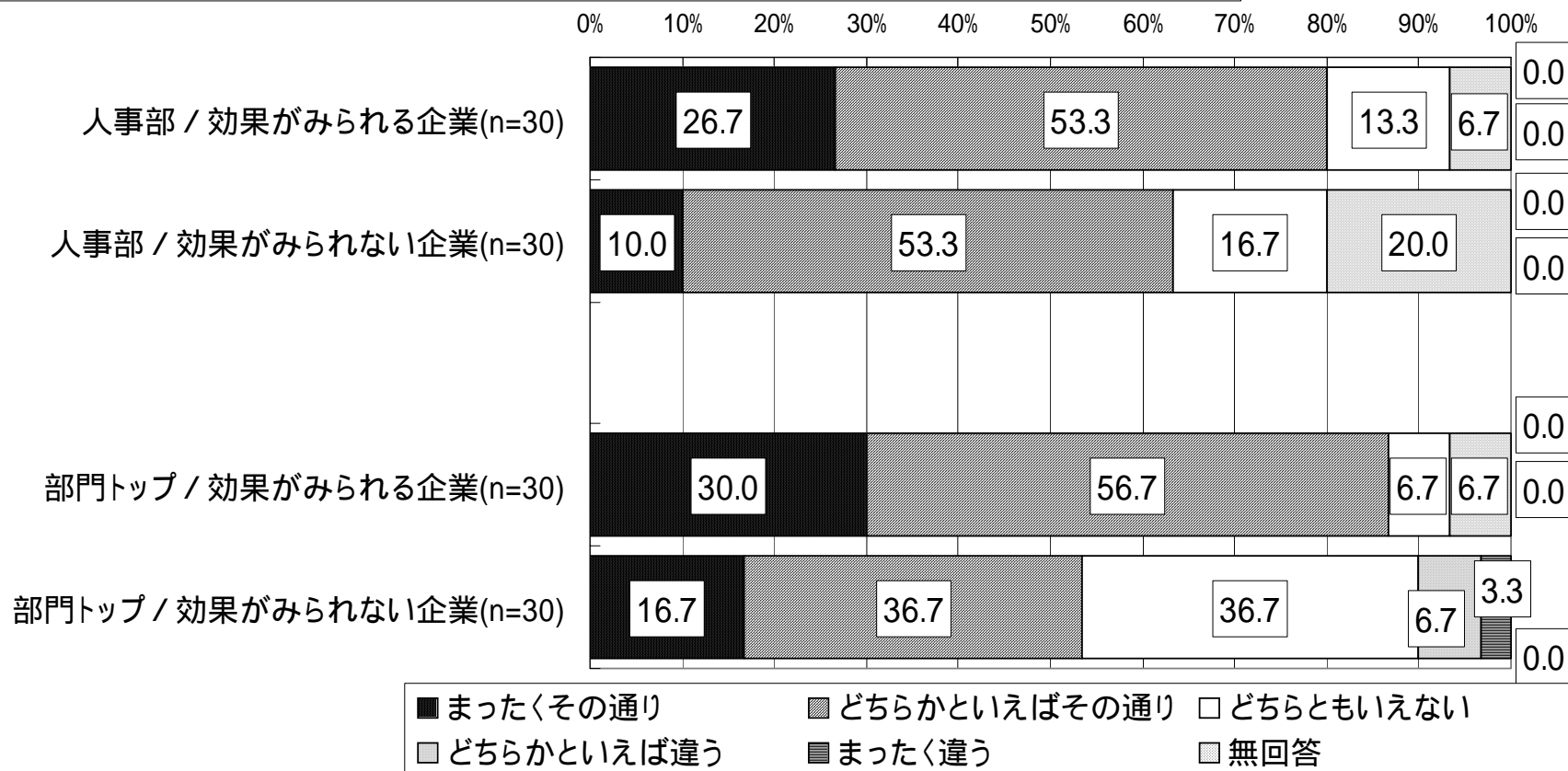
成果主義は経営トップにも適用されている



(3) 経営トップの支援の差

・経営トップの成果主義導入に対する支援の有無を、“効果が見られる企業”・“効果がみられない企業”の人事部・部門トップで比較したところ、いずれにおいても“効果がみられる企業”で「支援が得られた」という回答が多い。

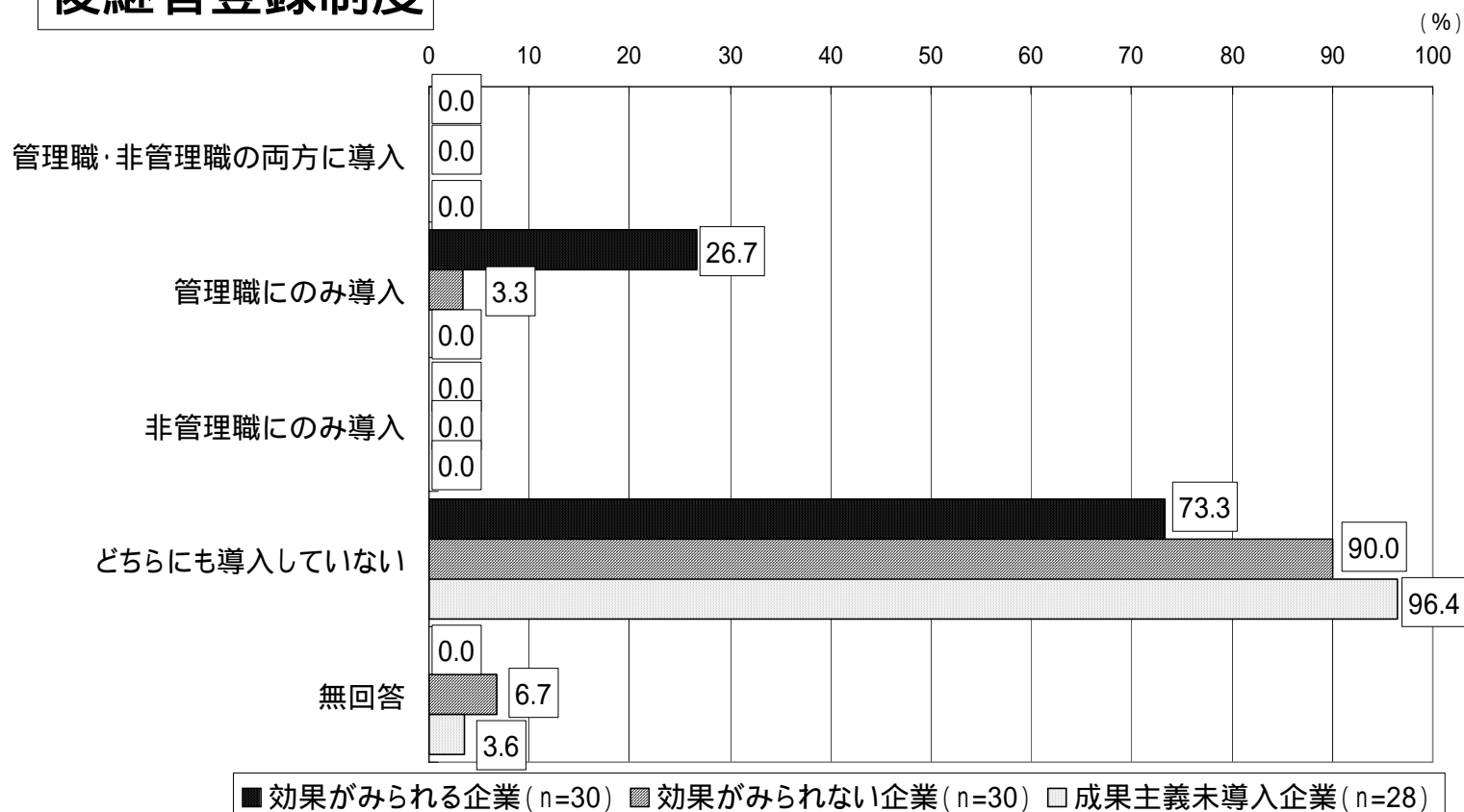
成果主義導入に、経営トップから十分な支援が得られた



(4) 導入している人事制度の差 (人事部回答)

・成果主義の“効果がみられる企業”・“みられない企業”・“未導入企業”で、「給与制度」「評価制度」「昇進・昇格制度」「能力開発・社員支援制度」の計27指標において人事制度の導入実態の差をみたところ、明確な差がみられたのは、下記の「後継者登録制度」のみであった。“効果がみられる企業”で管理職に導入している割合が多い。

後継者登録制度

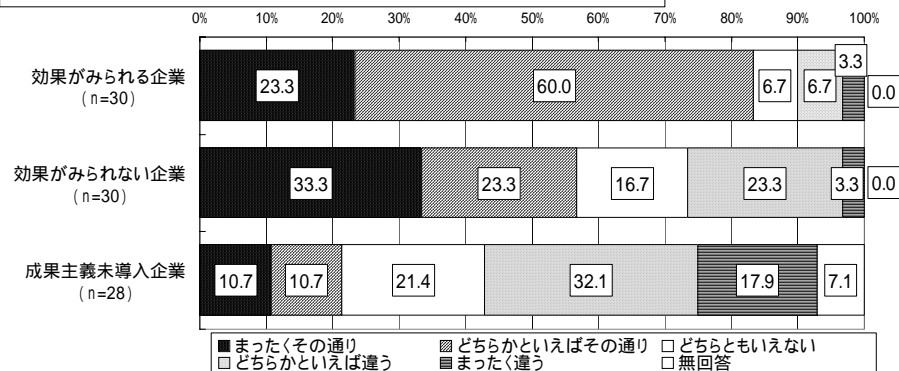


(5) 制度運用の差 (人事部回答)

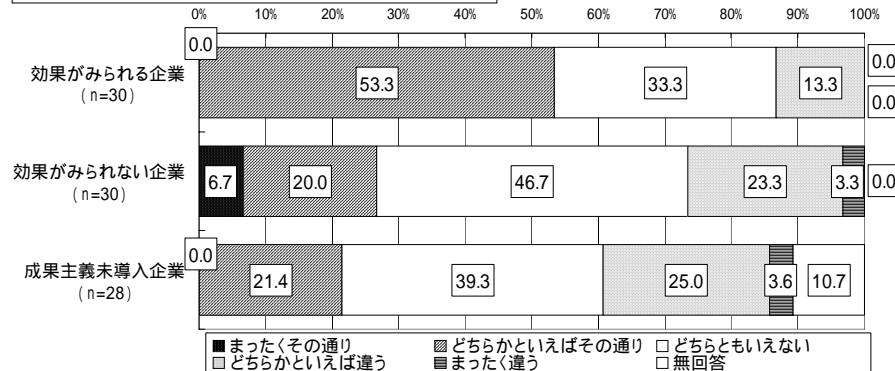
・成果主義の“効果がみられる企業”・“みられない企業”・“未導入企業”で、「給与制度」「評価制度」「昇進・昇格制度」「能力開発・社員支援制度」の計27指標において人事制度の運用実態の差をみたところ、「評価制度」と次ページの「能力開発・社員支援制度」で差がみられた。いずれの項目においても、効果がみられる企業の方が積極的に運用している。

評価制度の運用について

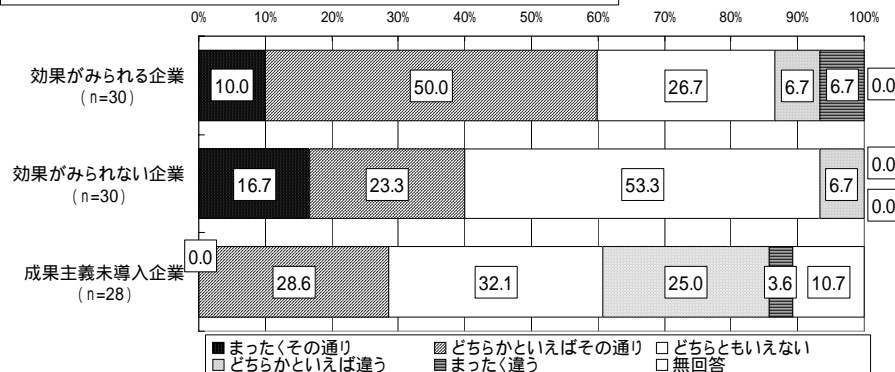
評価者から被評価者に結果をフィードバックしている



長期的な成果も評価に組み込んでいる

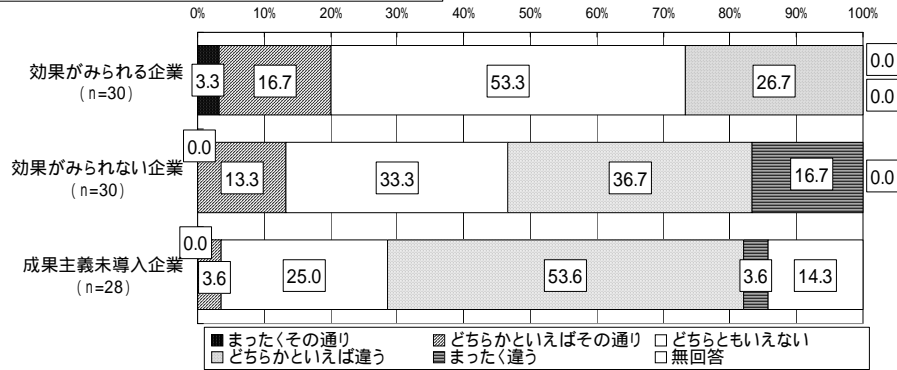


環境要因等を考慮し現実的な目標を設定している

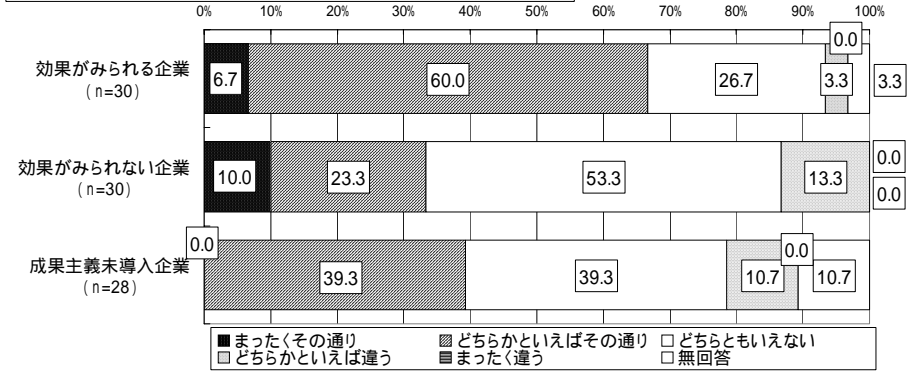


能力開発・社員支援制度の運用について

計画的に後継者が育成されている



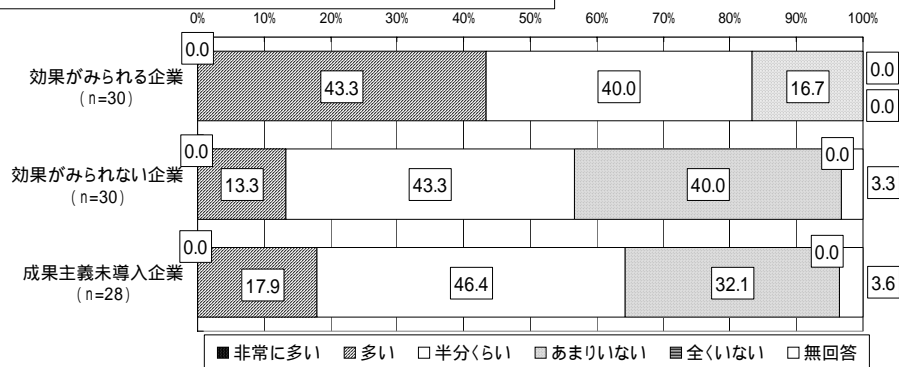
社員がお互いに協力することを促進している



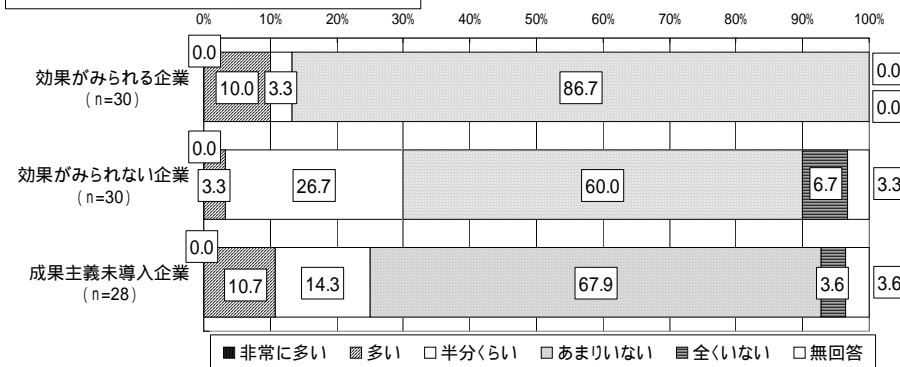
(6) 人材イメージの差 (人事部回答)

・成果主義の“効果がみられる企業”・“みられない企業”・“未導入企業”で人事部が考える社内の人材イメージを比較したところ、8項目中以下の3項目で差がみられた。いずれの項目においても、“効果がみられる企業”で最も自律的・協力的人材が多い。また、「社内で協力関係を作ろうとする社員」に関しては、“未導入企業”で最も「いない」という回答が多い。

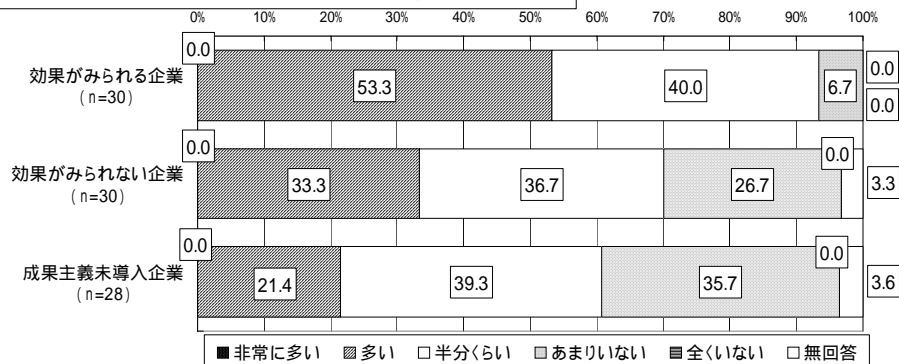
自分で間違いのない判断を下し行動する社員



他者をかえりみようとしない社員



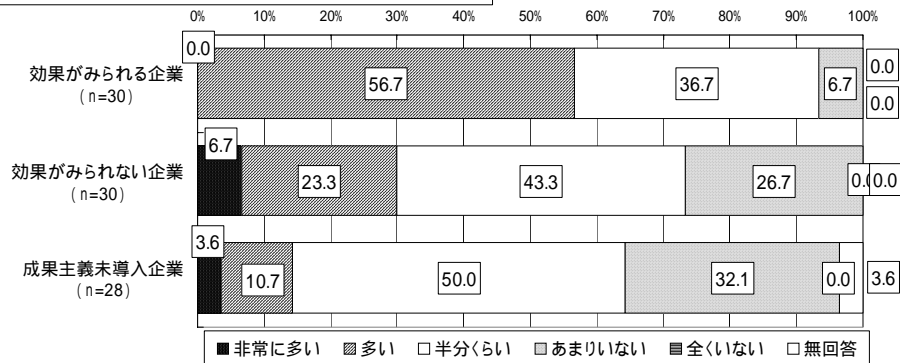
社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員



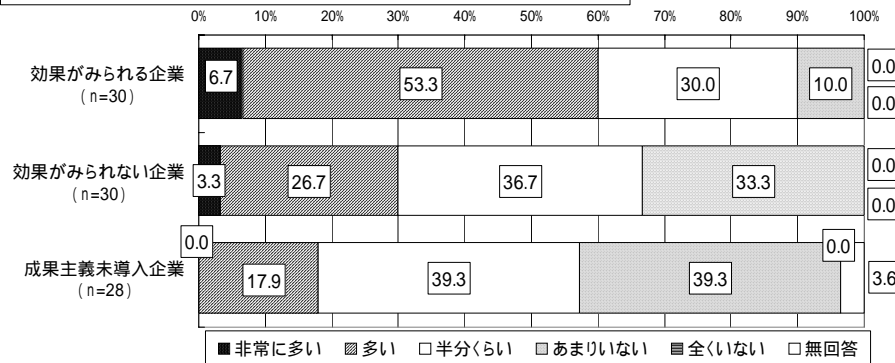
(6) 人材イメージの差 (部門トップ回答)

・成果主義の“効果がみられる企業”・“効果がみられない企業”・“未導入企業”で部門トップが考える社内の人材イメージを比較したところ、24項目中8項目で差がみられた。いずれの項目においても“効果がみられる企業”で、自律的・協力的社員が最も多い。逆に“未導入企業”が自社の従業員を最もネガティブに評価している。

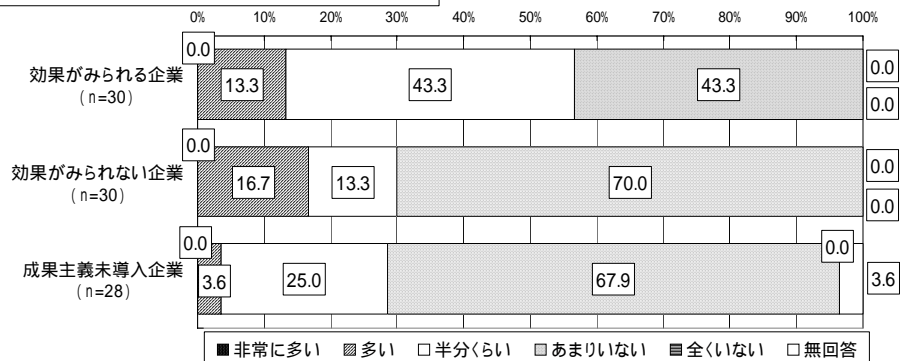
自分で正しい判断を下し行動する社員



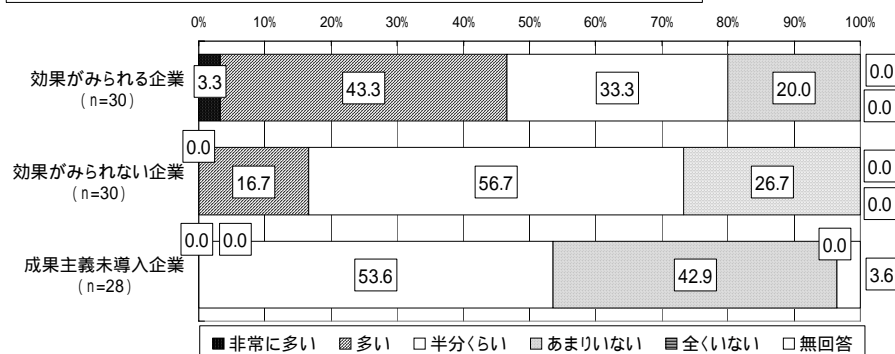
新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員



自分で新たな価値を創り出す社員

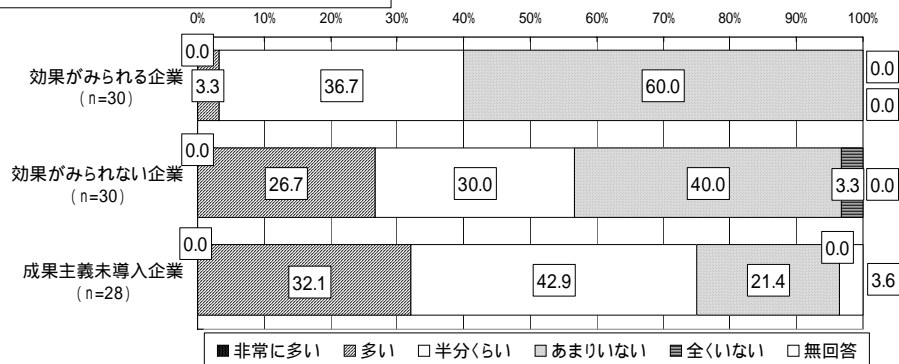


自分の経験だけに頼らず、事実やデータをもとに判断する社員

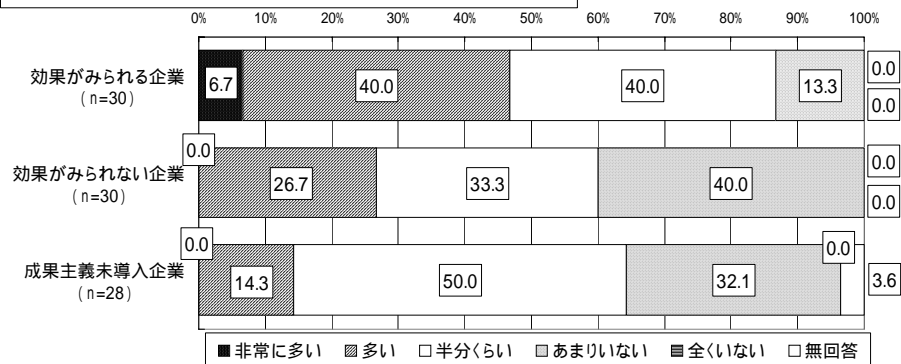


(前ページの続き)

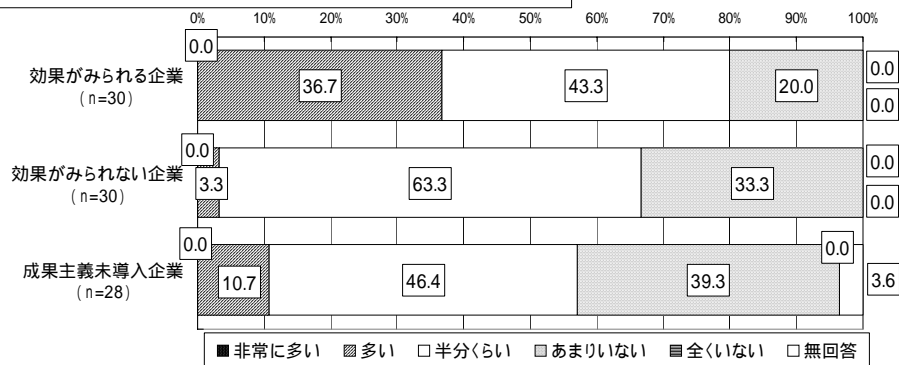
指示されたことしかしない社員



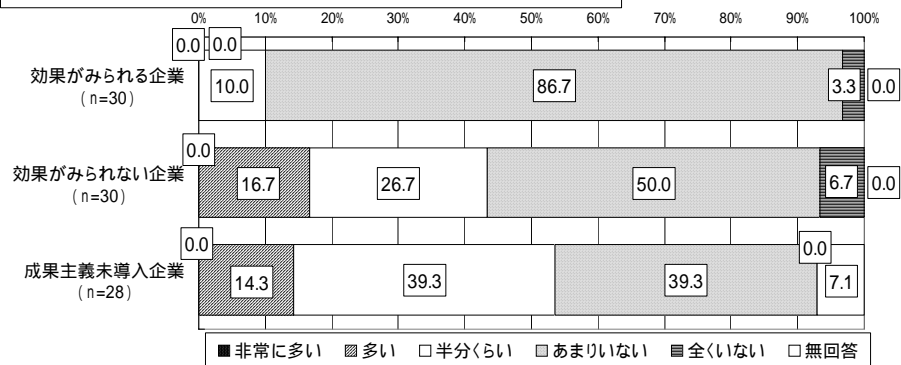
社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員



誰とでもすぐに新たな信頼関係を築ける社員



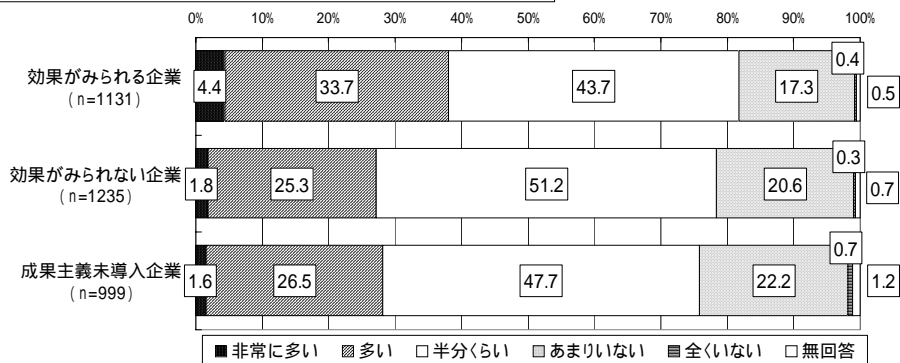
チームの中で必要最小限の関係だけを作る社員



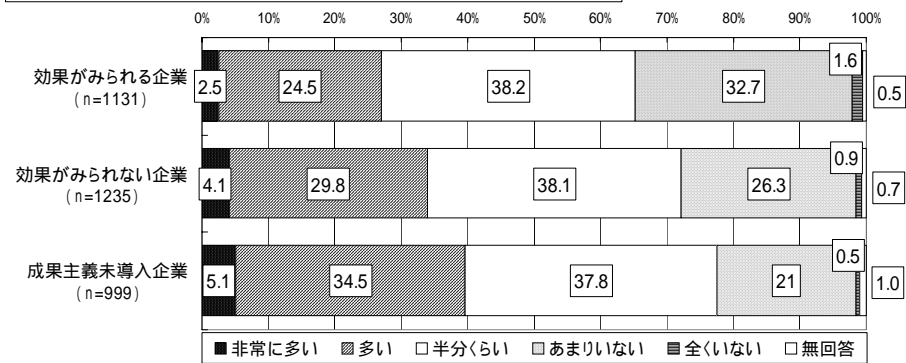
(6) 人材イメージの差 (従業員回答)

・成果主義の“効果がみられる企業”・“みられない企業”・“未導入企業”の従業員が考える社内の人材イメージを比較したところ、8項目すべての項目で差がみられた。いずれの項目においても、効果がみられる企業で最もプラスの評価をしており、“未導入企業”では同じやり方に固執する指示待ち人間が最も多い。

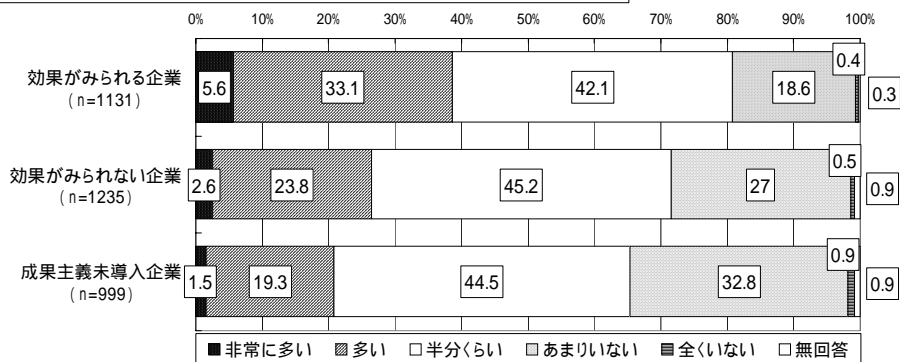
自分で間違いのない判断を下し行動する社員



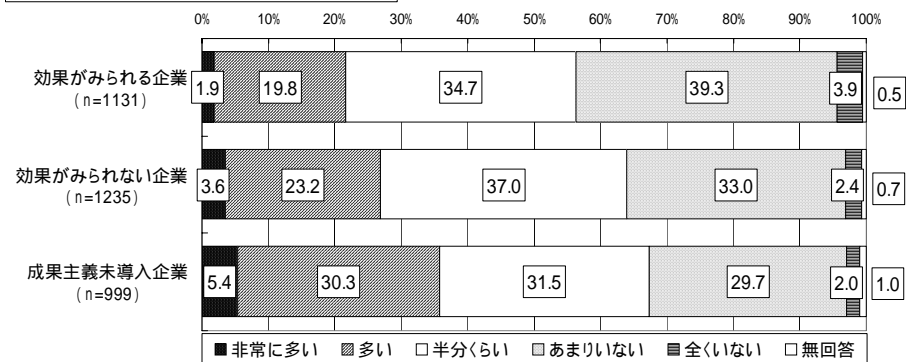
固定的に同じやり方だけを実行しようとする社員



新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員

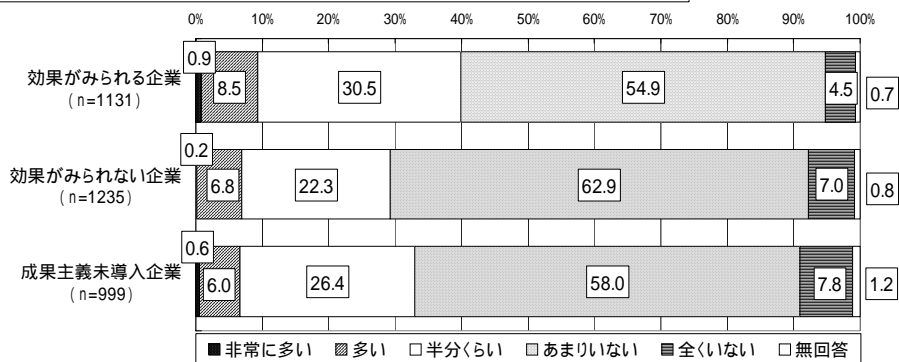


指示されたことしかしない社員

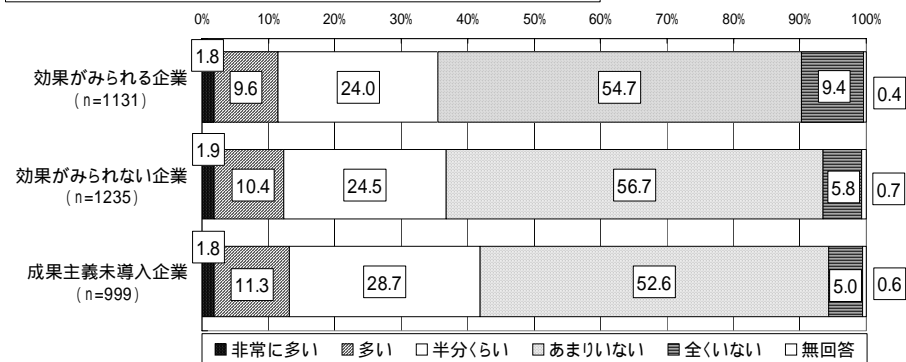


(前ページの続き)

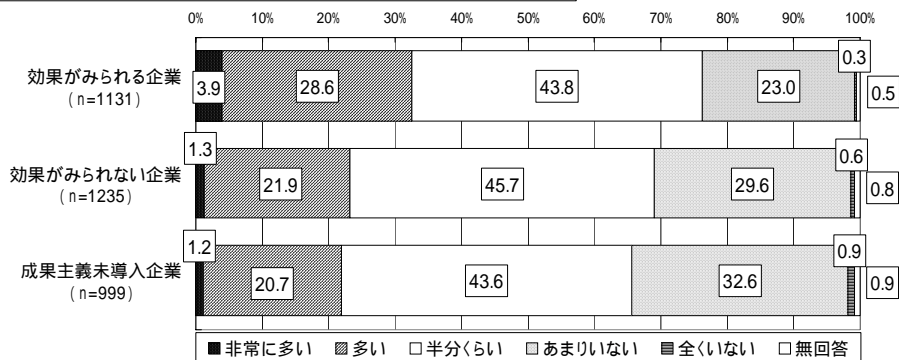
意味ある新たなネットワークを社外にも築いてくる社員



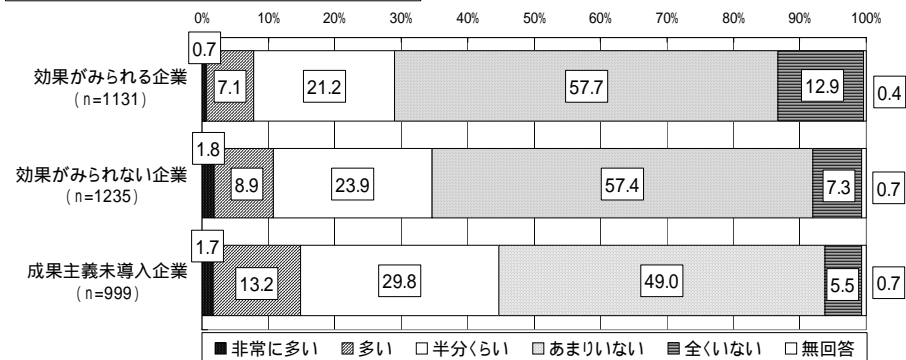
他者からどう見られるかばかりを気にする社員



社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員



他者をかえりみようとしない社員

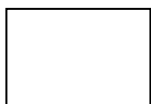
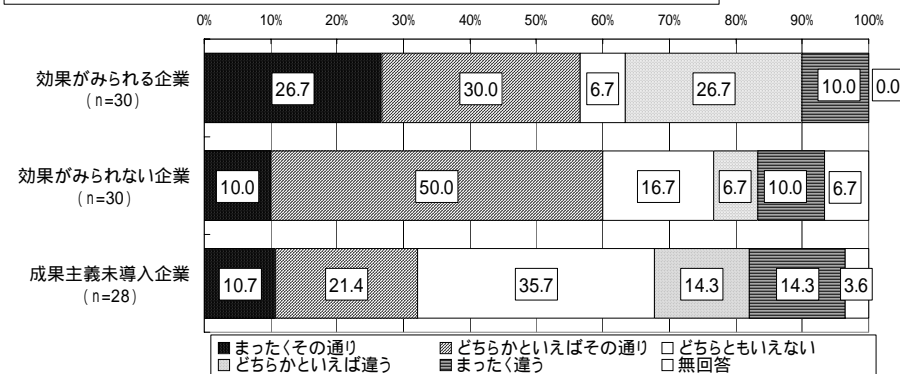


(7) ビジネス環境の差 (部門トップ回答)

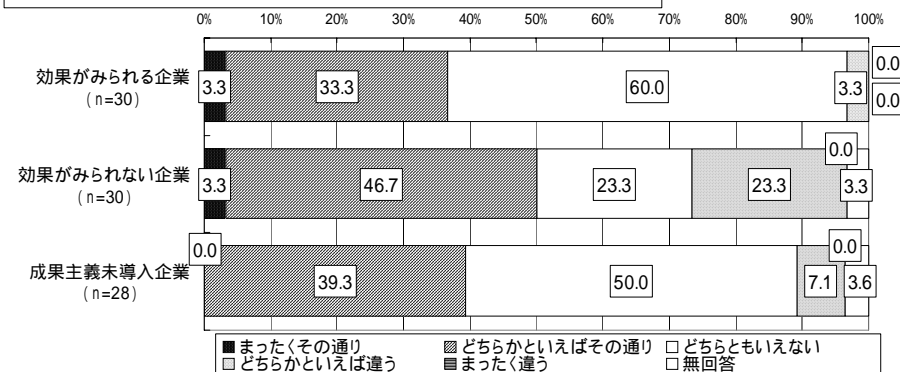
・成果主義の“効果がみられる企業”・“みられない企業”・“未導入企業”でビジネス環境を比較したところ、7項目中以下の2項目で差がみられた。“効果がみられる企業”では、(外部環境に関する項目)では、「全くその通り」という明確な回答が多く、(内部環境に関する項目)については、「どちらともいえない」という曖昧な回答が多いのが特徴的である。



同業者間や時には異業種間で合併などの再編が起きている



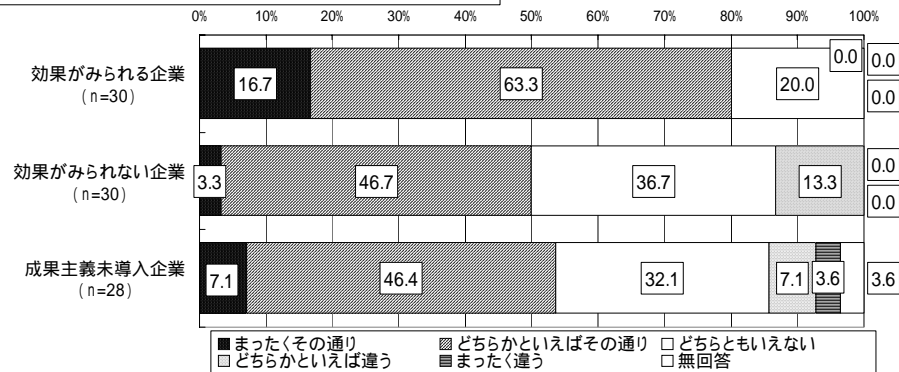
業界の中で自部門は優位なポジションに立っている



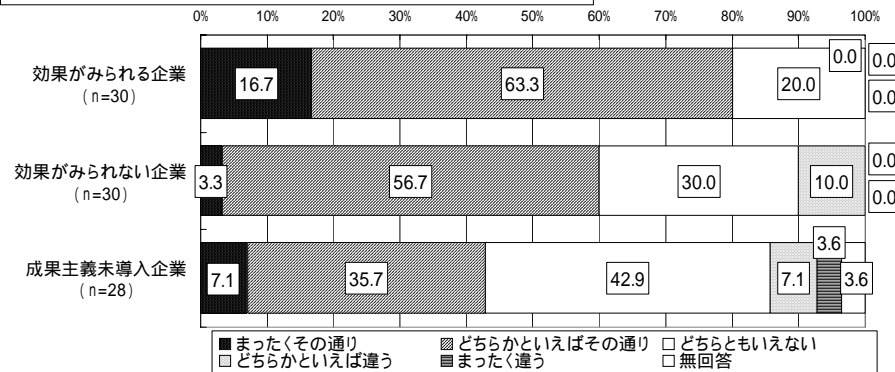
(8) 組織・業務イメージの差 (部門トップ回答)

・成果主義の“効果がみられる企業”・“みられない企業”・“未導入企業”で組織・業務イメージの差を比較したところ、13項目中以下の3項目で差がみられた。“効果がみられる企業”では、企業理念や経営方針が社内で明確に伝達されている様子がうかがえる。

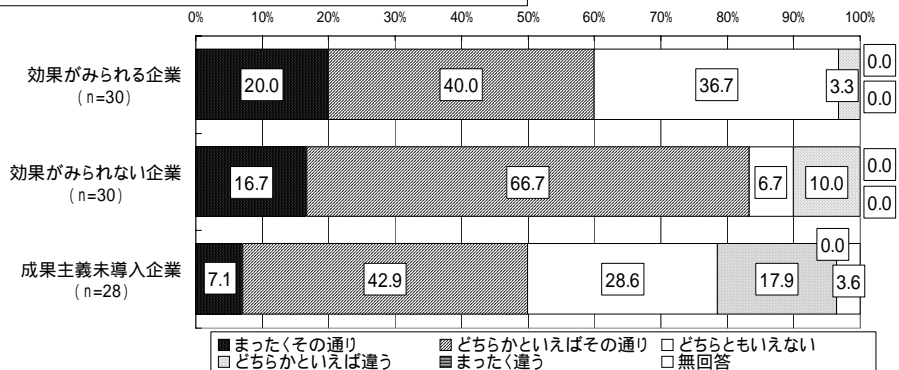
方針が部門内で明確に理解されている



企業理念や経営方針が部門内で浸透している

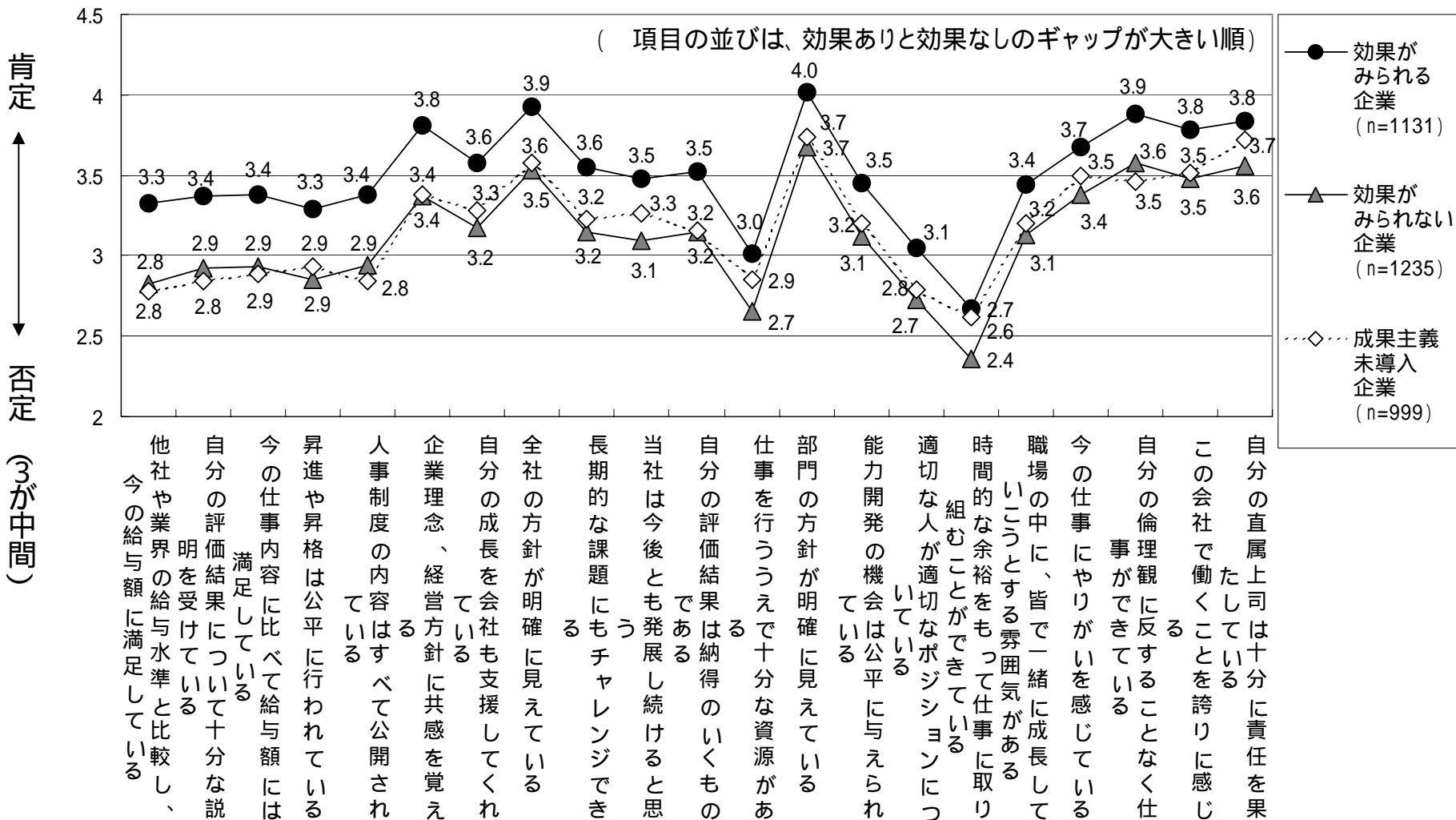


固定的なやり方では進まない業務が多い

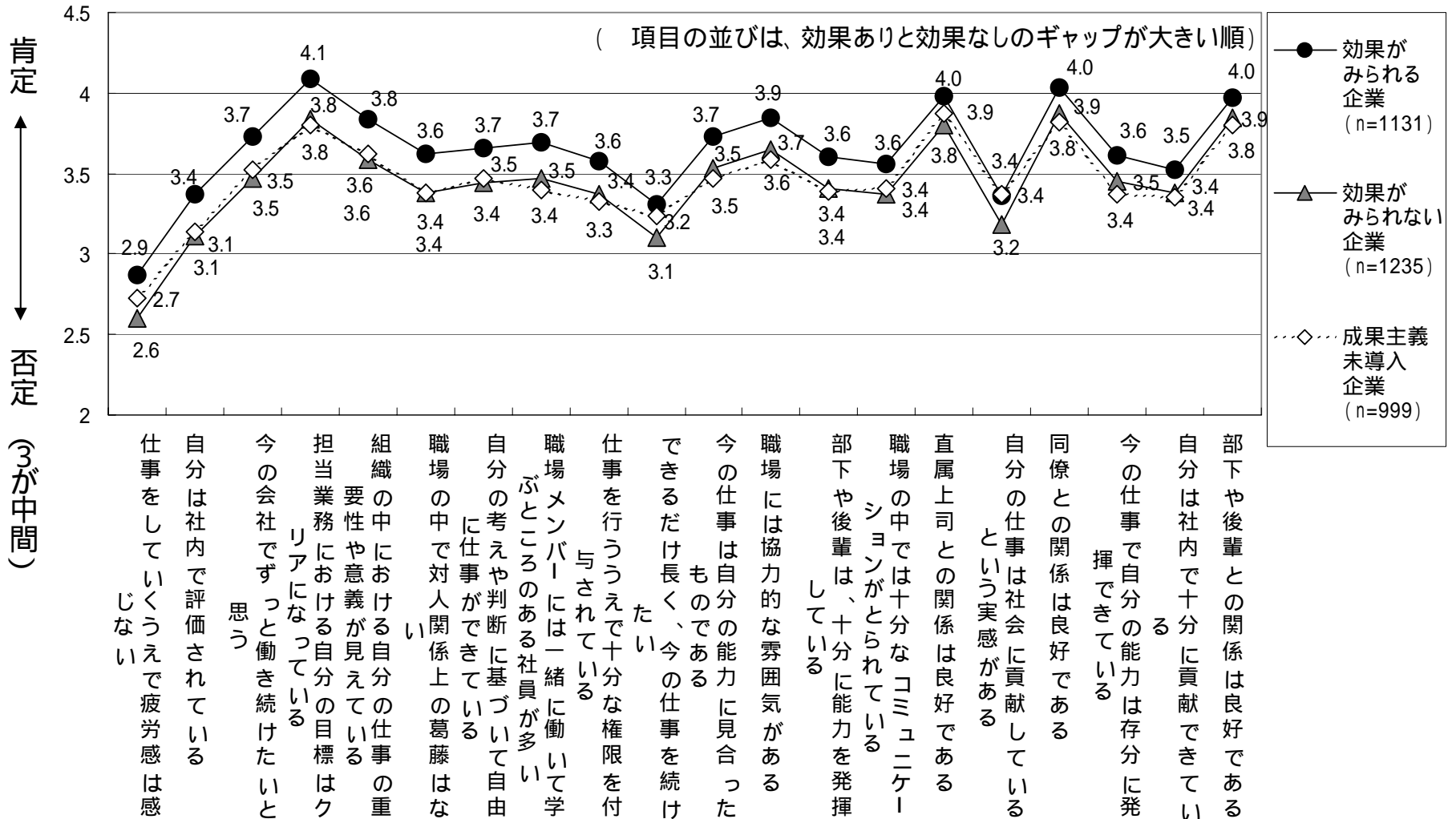


(9) 仕事・職場評価の差 (従業員回答)

・成果主義の“効果がみられる企業”・“効果がみられない企業”・“未導入企業”で仕事・職場評価の差を比較したところ、すべての項目で差がみられた。全体的に“効果がみられる企業”の評価が高く、“効果がみられない企業”・“未導入企業”が類似して低いポイントである。特に「給与」関係の項目で差が大きく、「社内の関係性」は差が小さい。



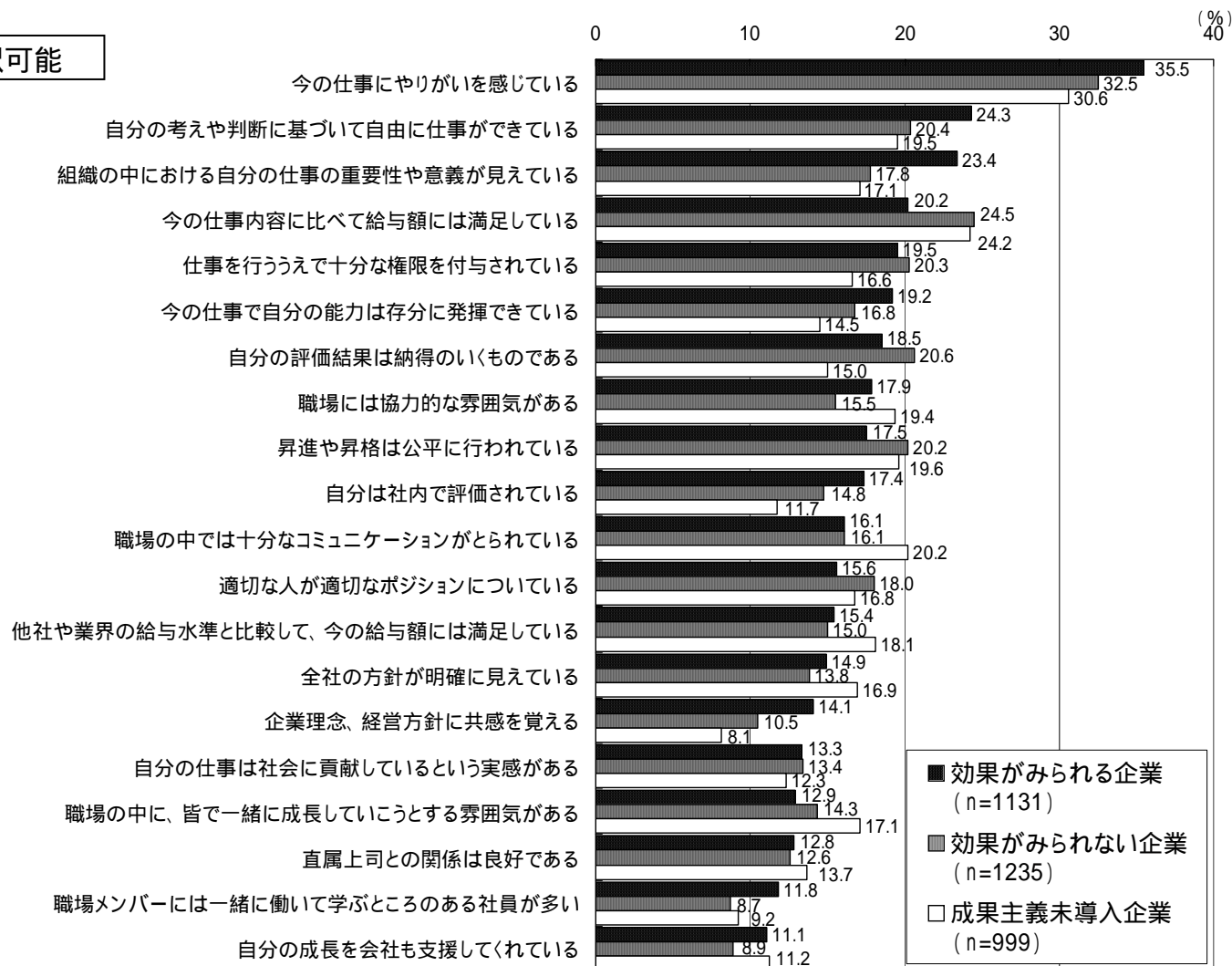
前ページからの続き



(10)「働きがい」の差 (従業員回答)

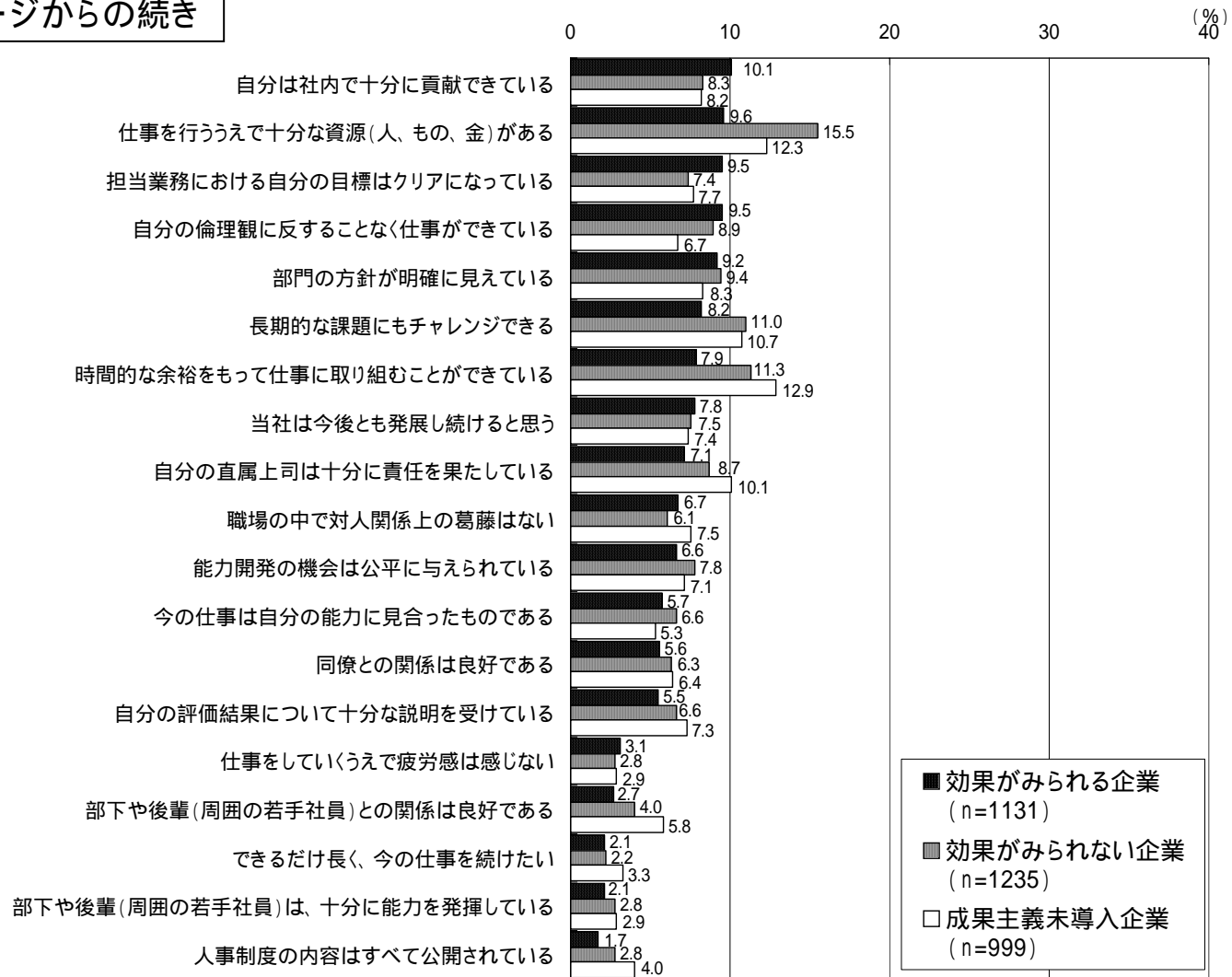
・成果主義の“効果がみられる企業”・“効果がみられない企業”・“未導入企業”で、働きがいとして重視している項目を比較したところ、“効果がみられる企業”では「仕事の裁量権・仕事の意義」など仕事内容を重視しているのに対し、“効果がみられない企業”・“未導入企業”では“効果がみられる企業”と比較して「給与額」「資源(人・もの・金)」「時間的な余裕」などをより重視している。

1人5項目まで選択可能



(上から「効果がみられる企業」で回答割合が多い順)

前ページからの続き



(上から「効果が見られる企業」で回答割合が多い順)

4. 従業員 人材タイプ別分析

(注1) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。

人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人

(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(「2-」章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

従業員人材タイプの定義について

・従業員への質問(問1)の以下の質問で判別した。

(14)自分は社内で評価されている

(15)自分は社内で十分に貢献できている

(16)今の仕事にやりがいを感じている

< 基準 >

3問とも「5:まったくその通り」もしくは「4:どちらかといえばその通り」を回答している人

= **能力発揮型人材**

3問とも「3:どちらともいえない」、「2:どちらかといえば違う」、「1:まったく違う」のいずれかを回答している人

= **埋没型人材**

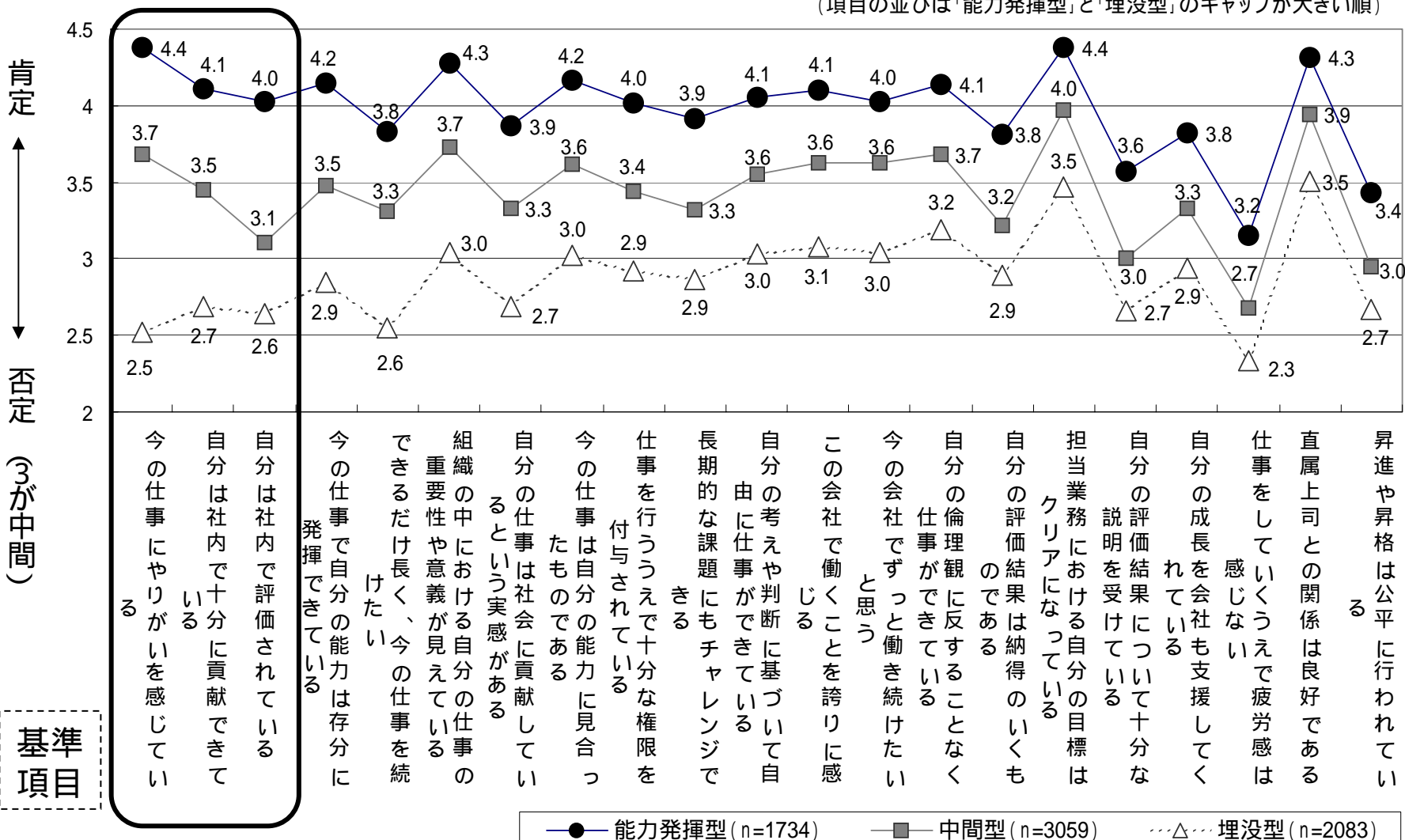
上記 ・ のどちらにもあてはまらない人

= **中間型人材**

(1) 人材別 仕事・職場評価の差 (従業員)

・仕事・職場評価の差を、“能力発揮型”・“中間型”・“埋没型”の各従業員で比較したところ、いずれにおいても能力発揮型の社員のポイントが高い。特に、「仕事の意義の明確さ」や「十分な権限委譲」など仕事内容に関する項目で差が大きい。

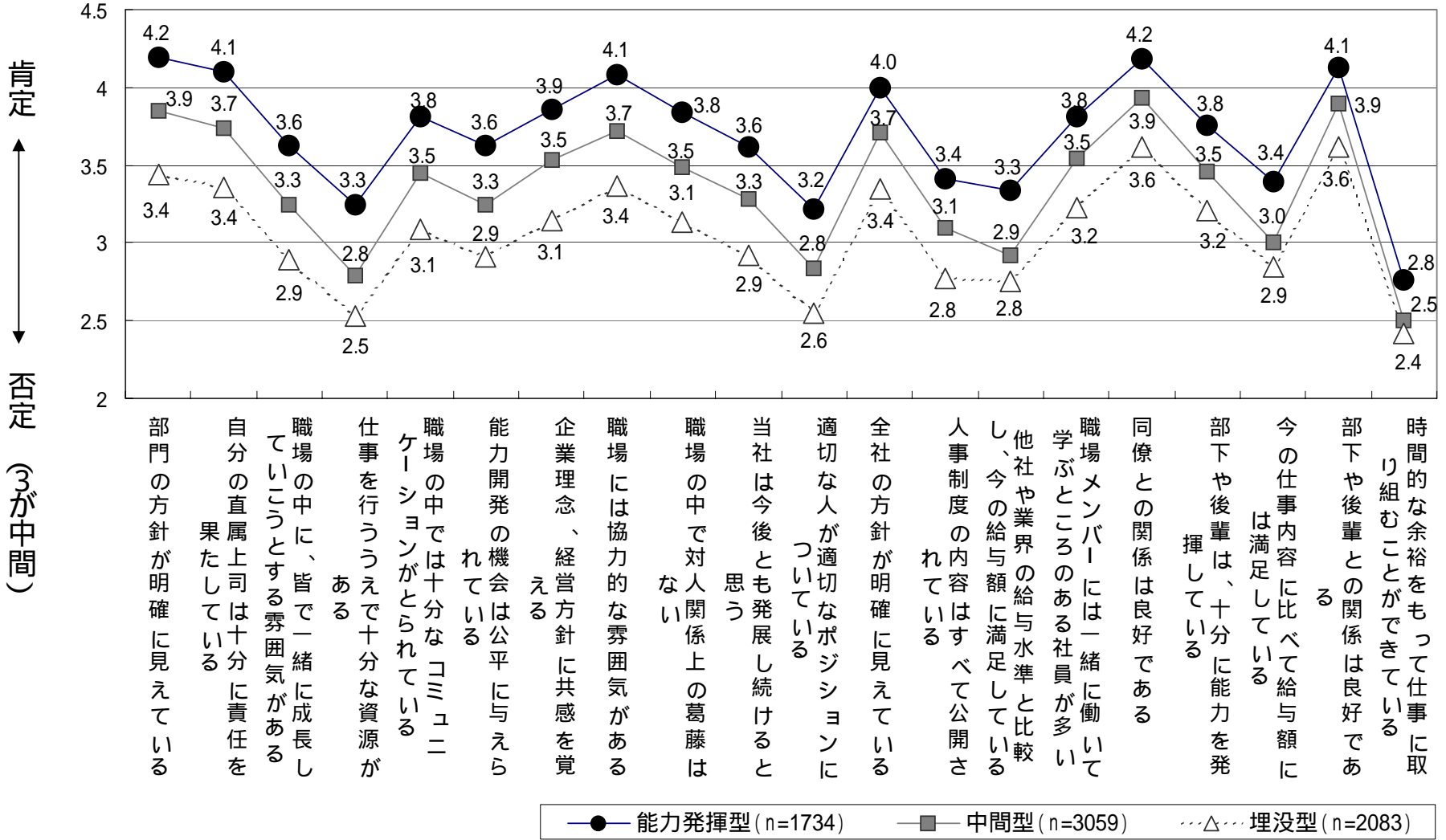
(項目の並びは「能力発揮型」と「埋没型」のギャップが大きい順)



基準項目

前ページからの続き

(項目の並びは「能力発揮型」と「埋没型」のギャップが大きい順)



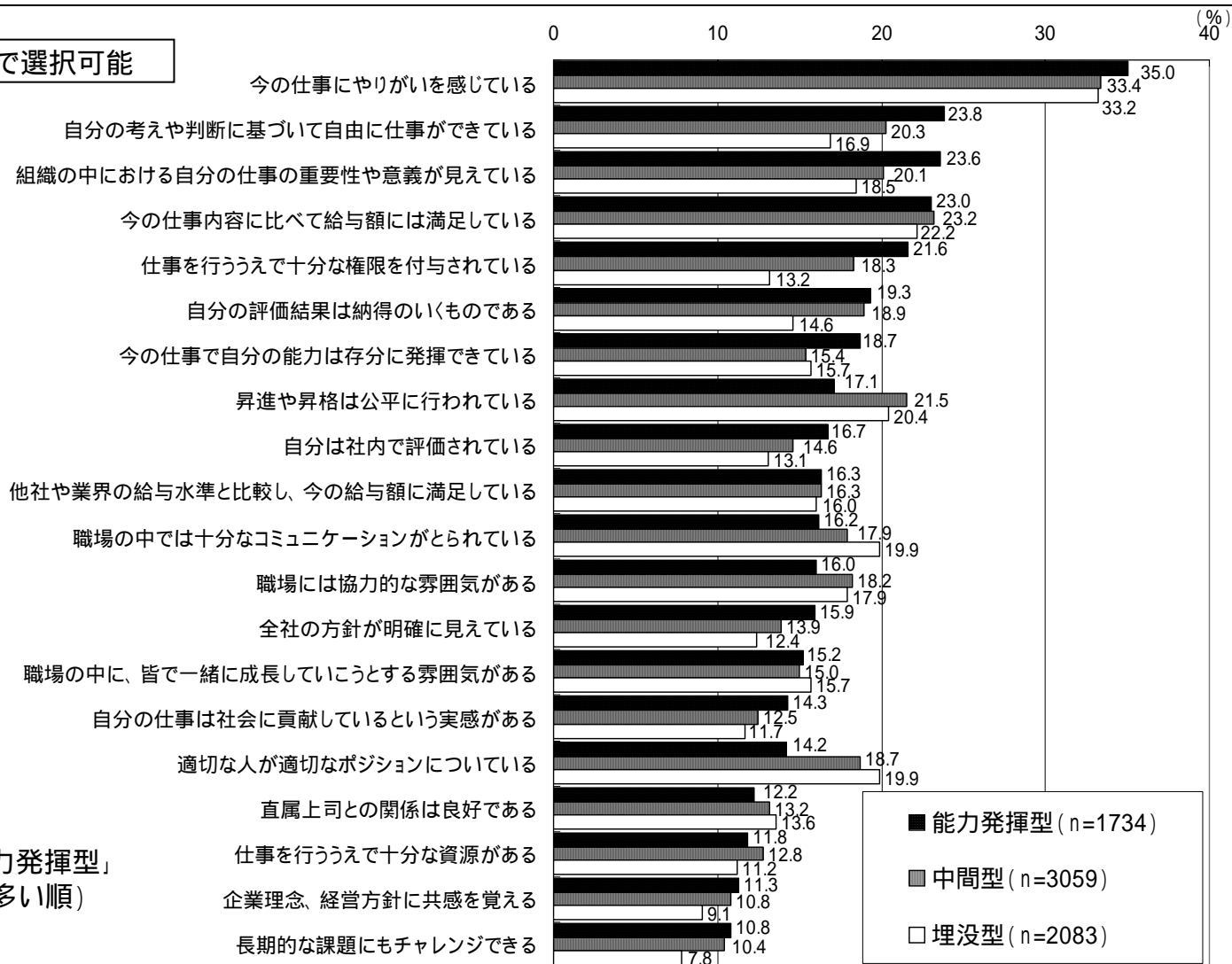
時間的な余裕をもって仕事に取り組むことができている
部下や後輩との関係は良好である
今の仕事内容に比べて給与額には満足している
部下や後輩は、十分に能力を發揮している
同僚との関係は良好である
職場メンバーには一緒に働いて学ぶところのある社員が多い
他社や業界の給与水準と比較し、今の給与額に満足している
人事制度の内容はすべて公開されている
全社の方針が明確に見えている
適切な人が適切なポジションについている
当社は今後とも発展し続けると思う
職場の中で対人関係上の葛藤はない
職場には協力的な雰囲気がある
企業理念、経営方針に共感を覚える
能力開発の機会は公平に与えられている
職場の中では十分なコミュニケーションがとられている
仕事を行ううえで十分な資源がある
職場の中に、皆で一緒に成長していくとする雰囲気がある
自分の直属上司は十分に責任を果たしている
部門の方針が明確に見えている

● 能力発揮型 (n=1734) ■ 中間型 (n=3059) △ 埋没型 (n=2083)

(2) 人材別 「働きがい」の差(従業員)

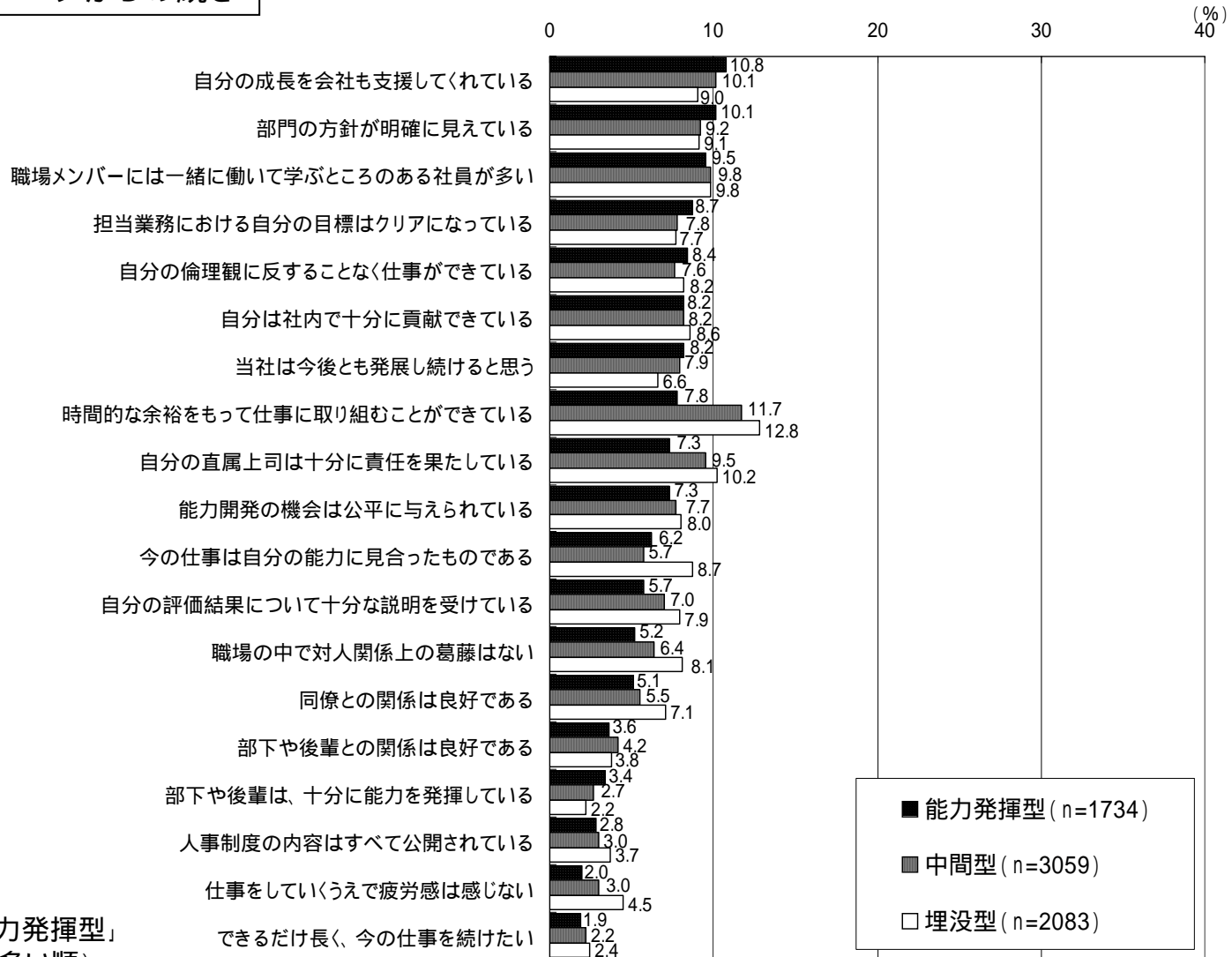
・「働きがい」の重視点の差を、“能力発揮型”・“中間型”・“埋没型”の各従業員で比較したところ、“能力発揮型”の従業員は「自分の考えに基づいて自由に仕事ができる」「仕事の意義が見えている」など仕事内容に関する項目を重視しているのに対し、“埋没型”の従業員は「昇進昇格の公平性」「適切なポジション」「時間的な余裕」などを重視しているのが分かる。

1人5項目まで選択可能



(上から「能力発揮型」で回答割合が多い順)

前ページからの続き

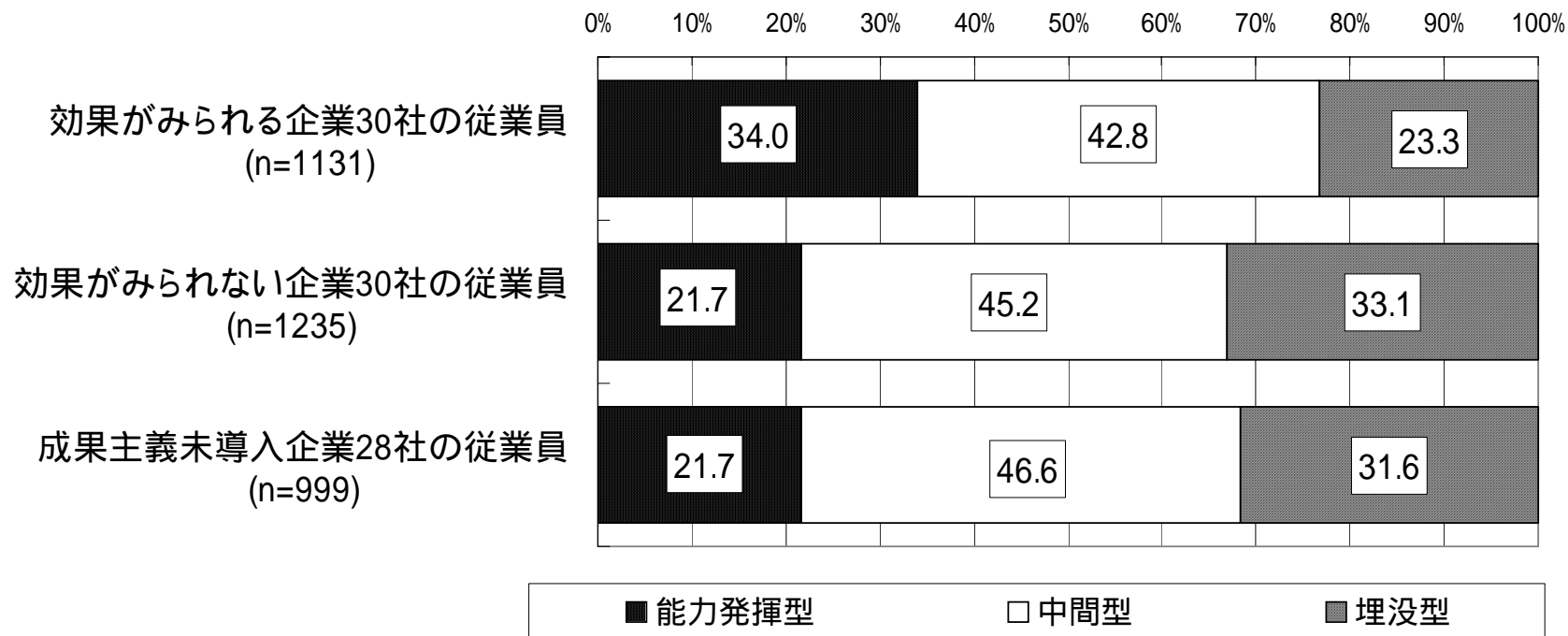


(上から「能力発揮型」で回答割合が多い順)

(3) 成果主義の効果認識別 各人材の割合(従業員)

・ 成果主義の効果認識別に人材タイプ(能力発揮型・中間型・埋没型)の割合を比較したところ、“能力発揮型”の従業員が最も多いのは“成果主義の効果が見られる企業”である。“効果がみられない企業”と“成果主義未導入”の企業では大きな差はみられない。

成果主義導入の効果別 人材タイプの内訳



資料編

1. 人事部の回答結果(全質問)

(注) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
(内訳:人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人)

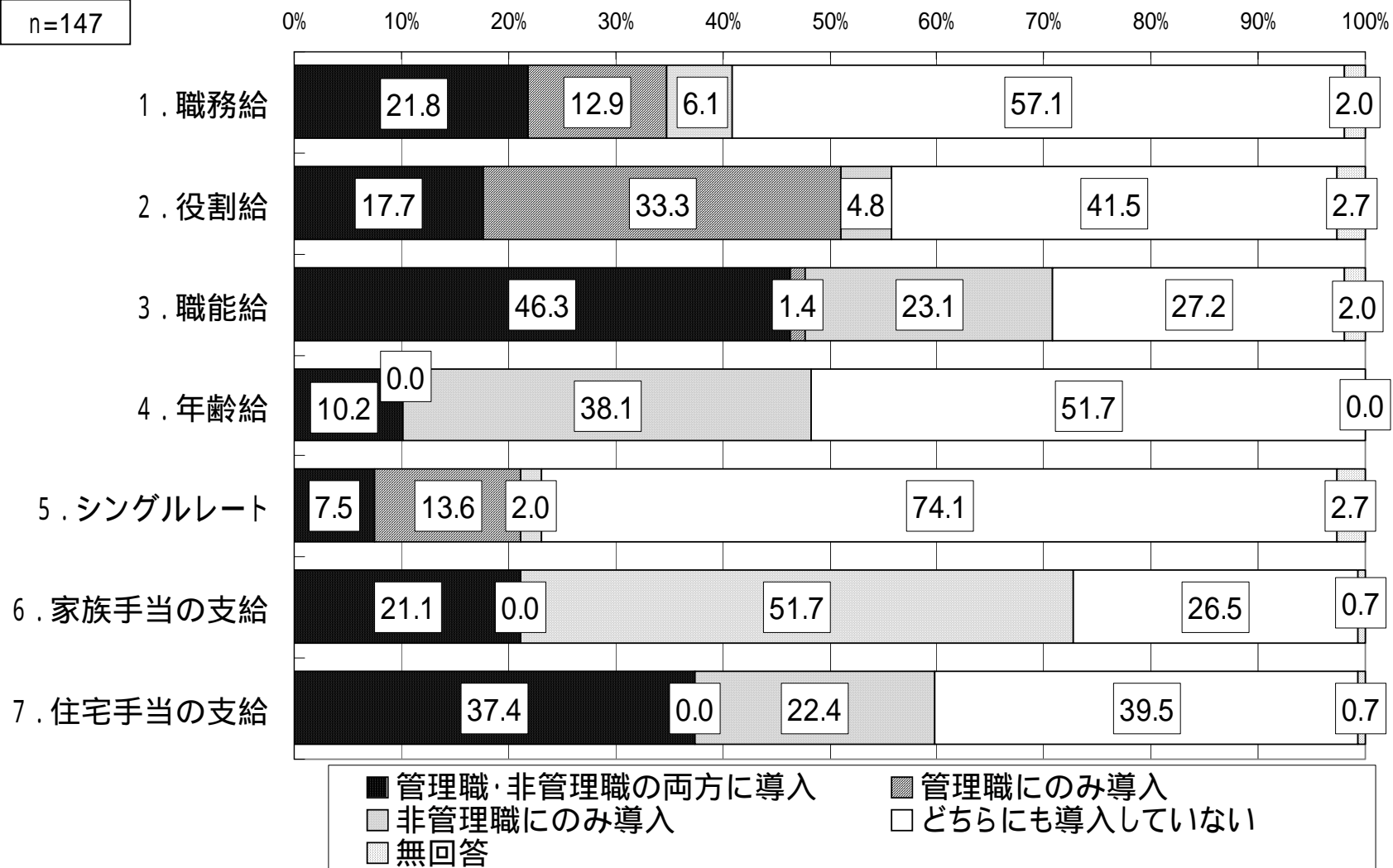
(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(分析編「2-」の章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

(1) 人事制度の導入の実態

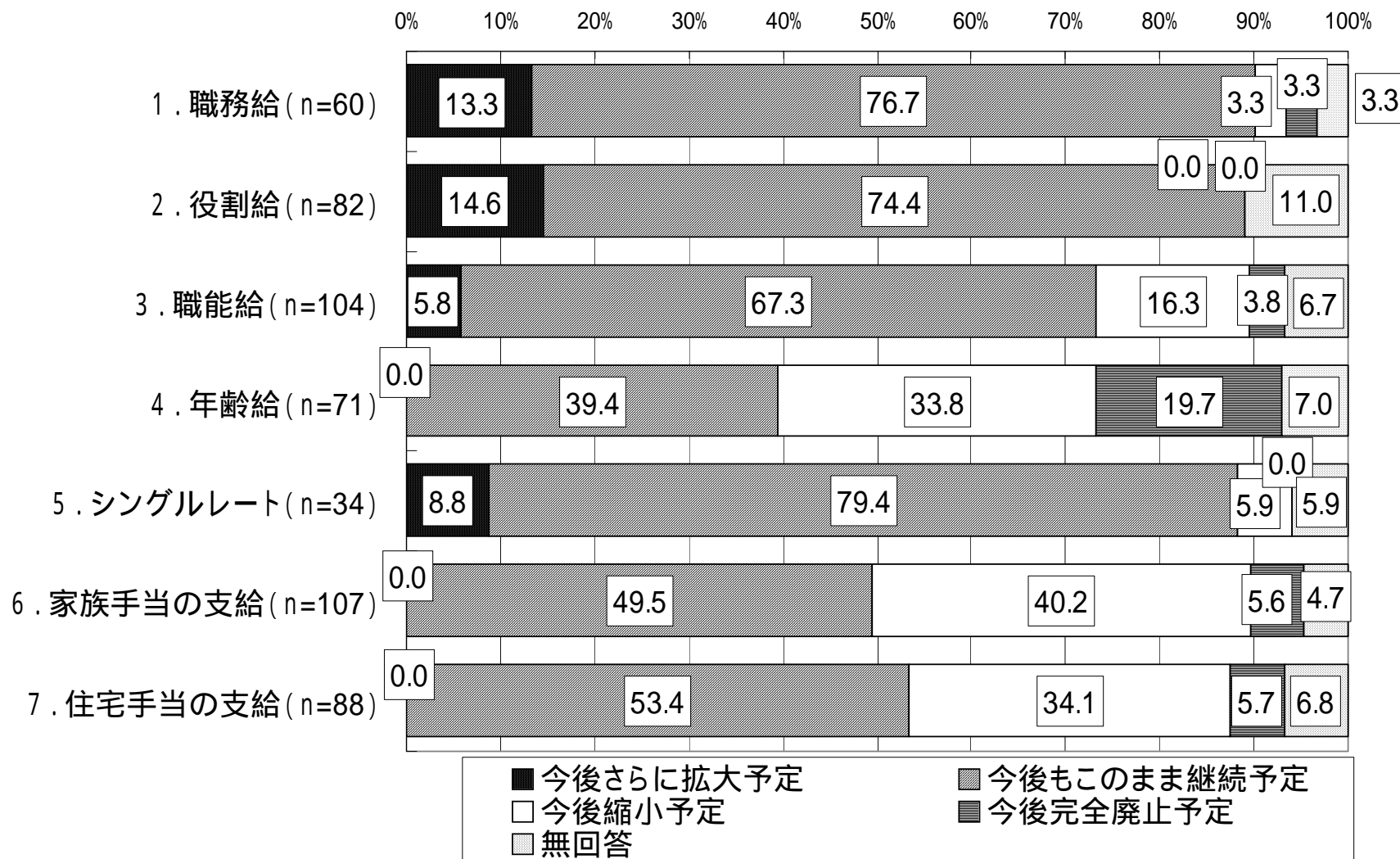
1. 給与制度 (導入の実態)

n=147



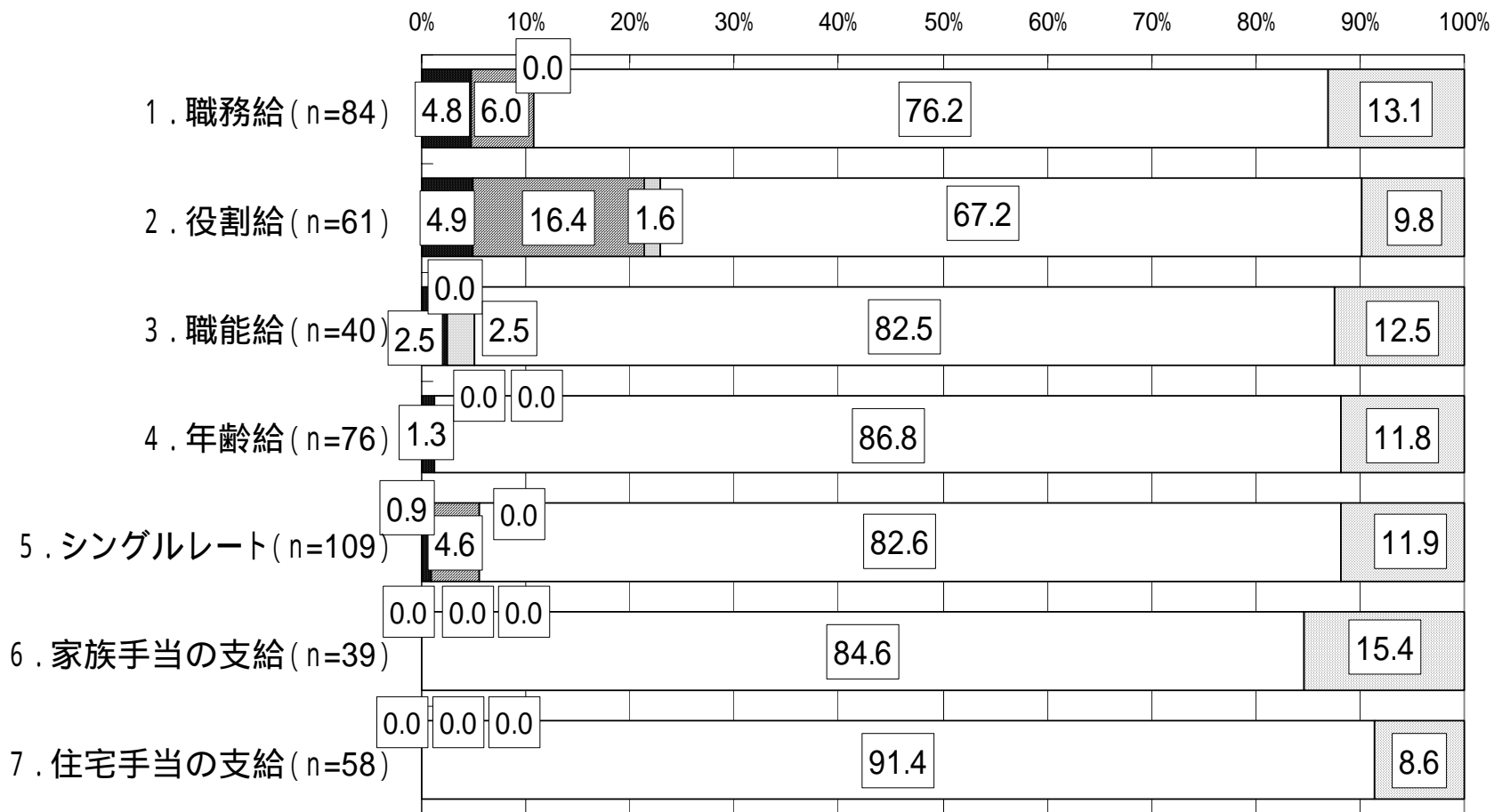
1. 給与制度 (今後の予定)

(現在一部でも導入している場合に回答)



1. 給与制度 (今後の予定)

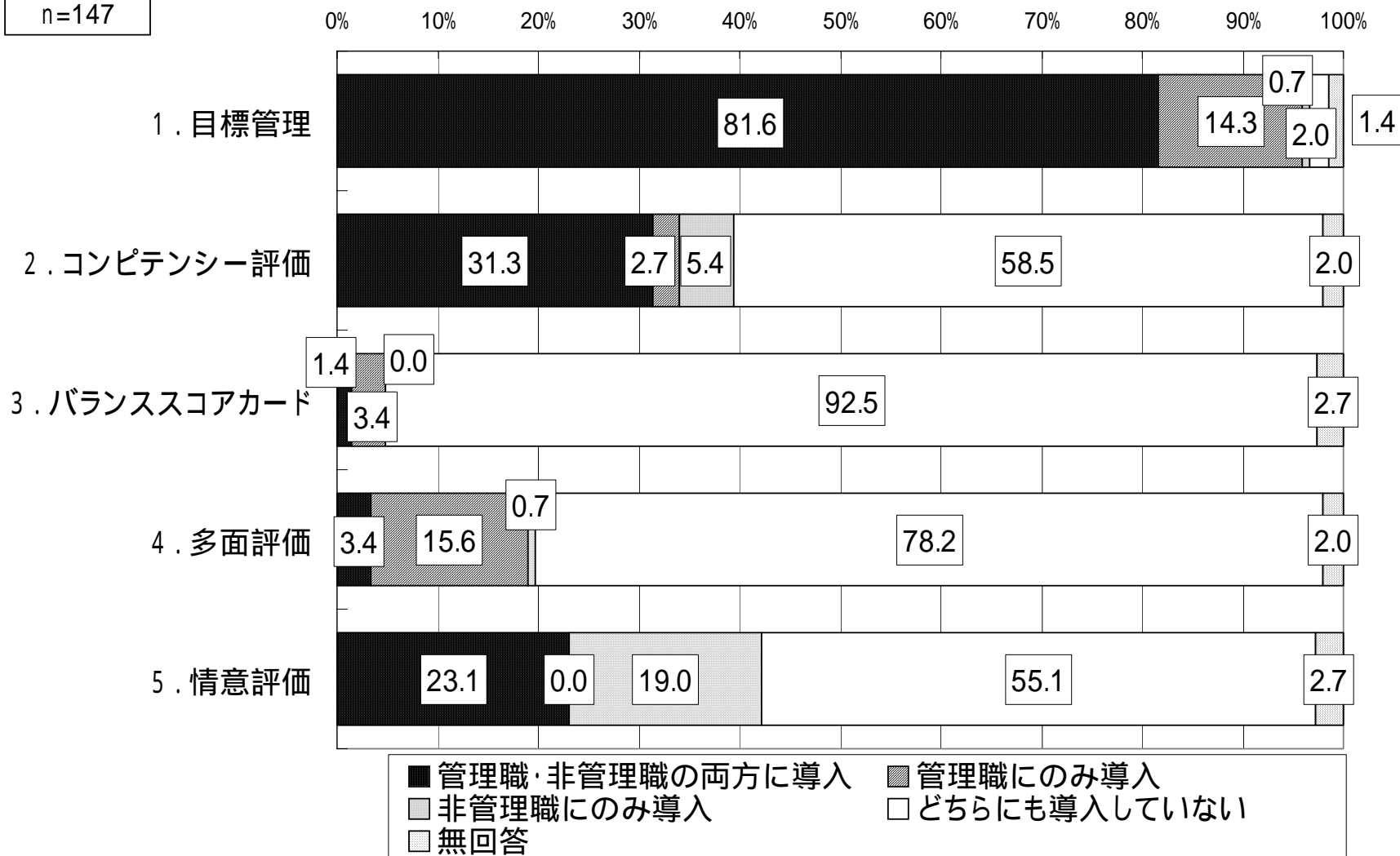
(現在全く導入していない場合に回答)



■ 今後、管理職・非管理職の両方に導入予定 ■ 今後管理職に導入予定
 □ 今後非管理職に導入予定 □ 今後も導入する予定はない
 ▨ 無回答

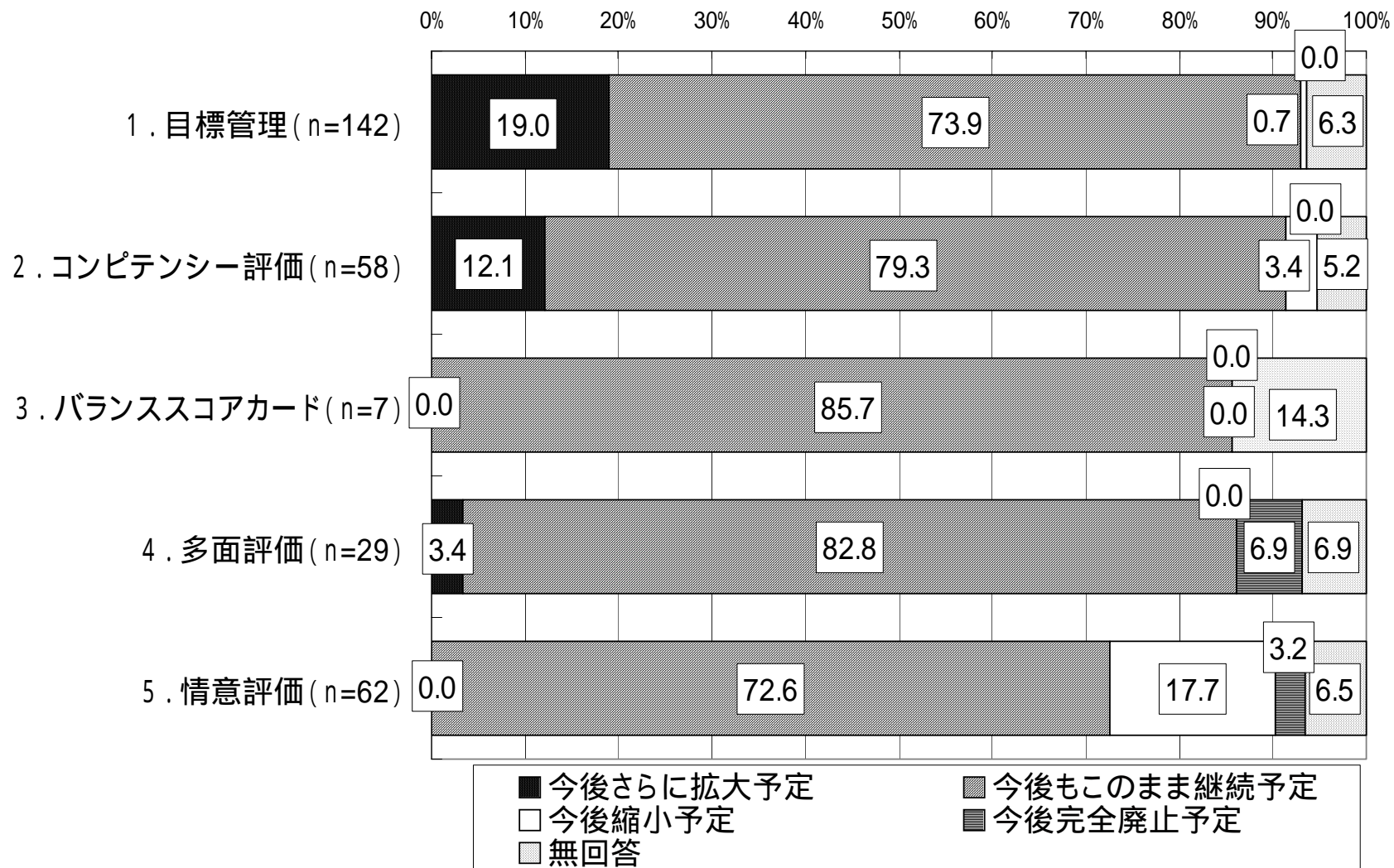
2. 評価制度 (導入の実態)

n=147



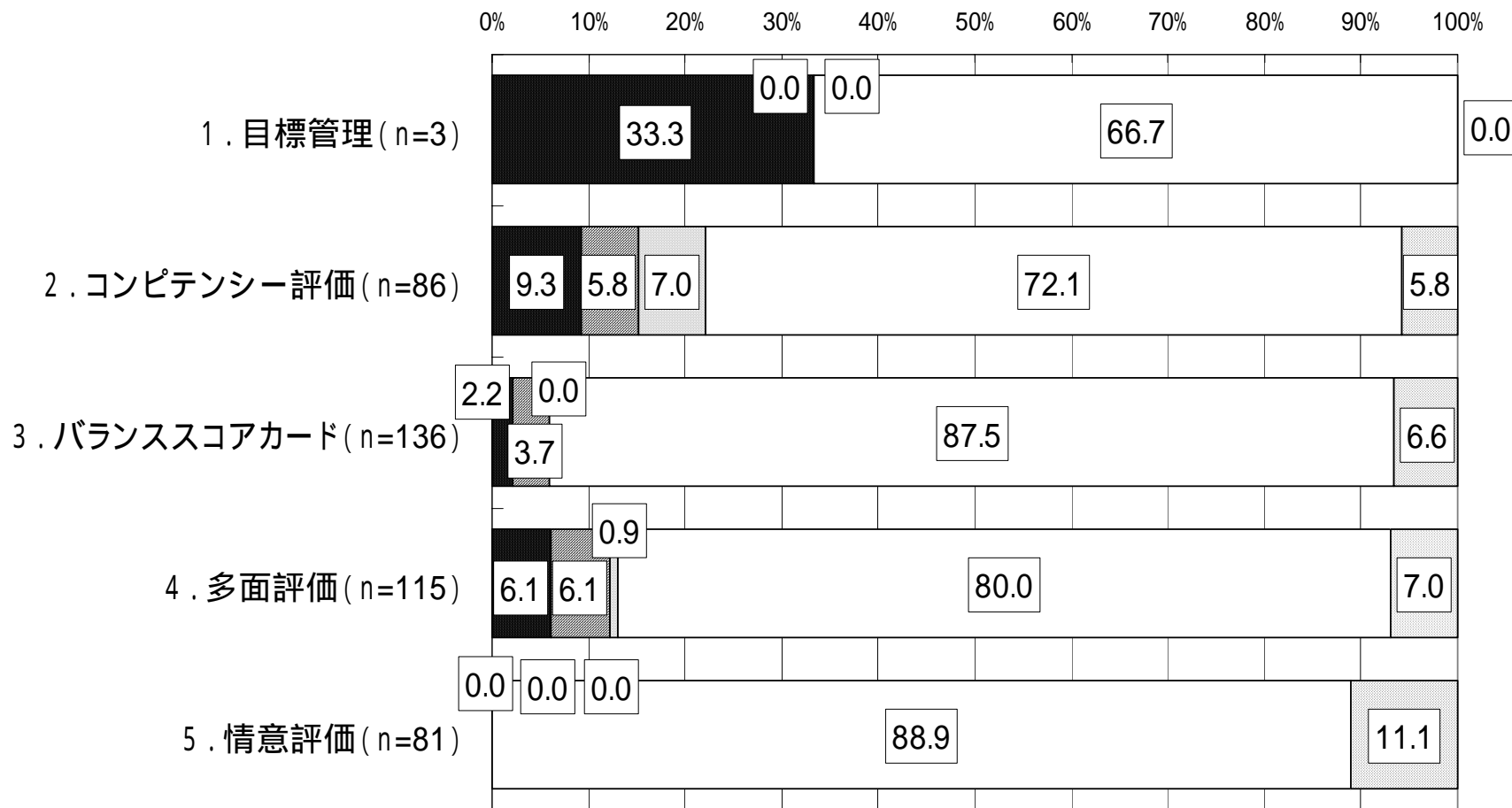
2. 評価制度 (今後の予定)

(現在一部でも導入している場合に回答)



2. 評価制度 (今後の予定)

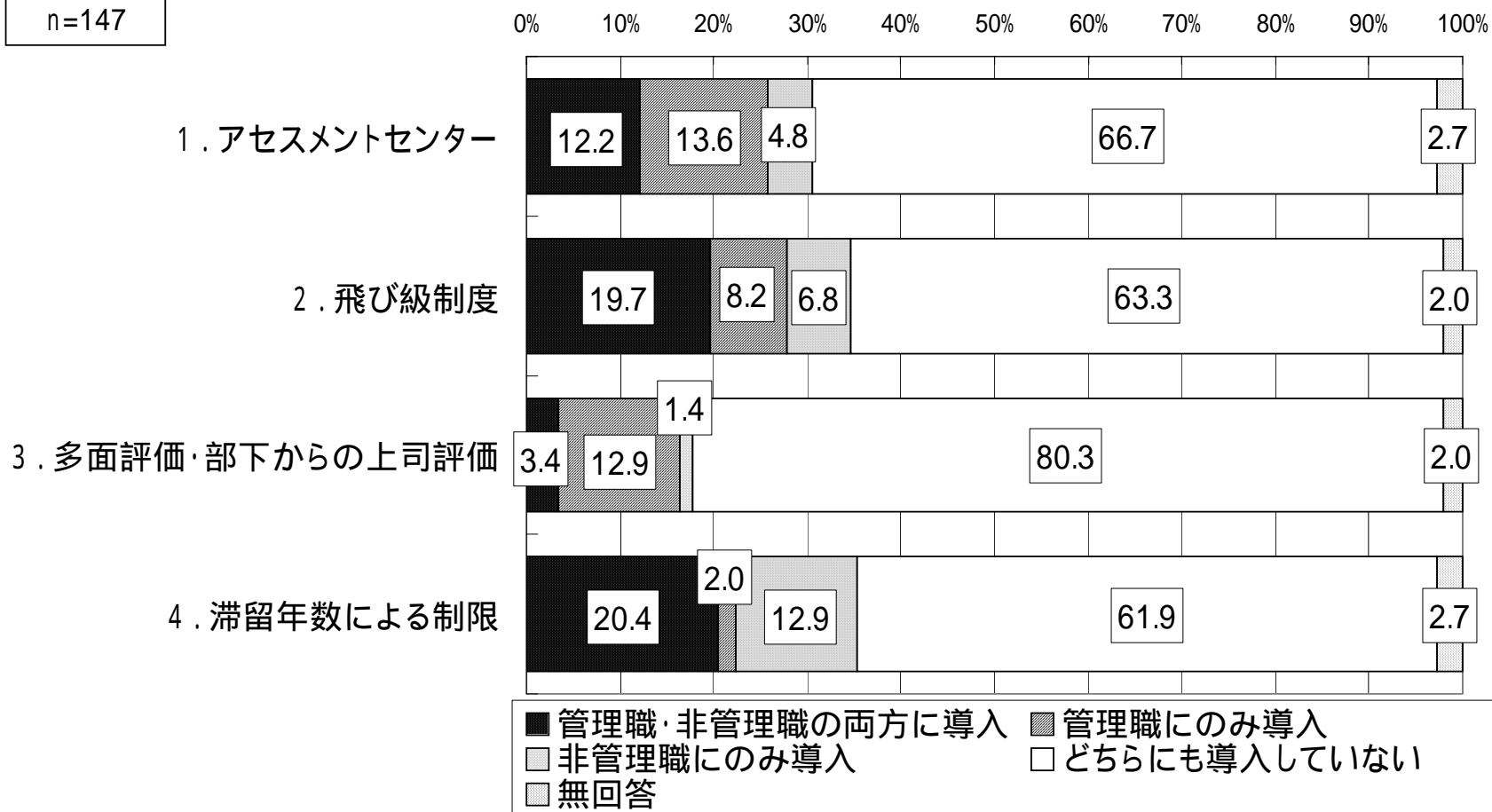
(現在全く導入していない場合に回答)



■ 今後、管理職・非管理職の両方に導入予定
 ■ 今後管理職に導入予定
 ■ 今後非管理職に導入予定
 □ 今後も導入する予定はない
 ▨ 無回答

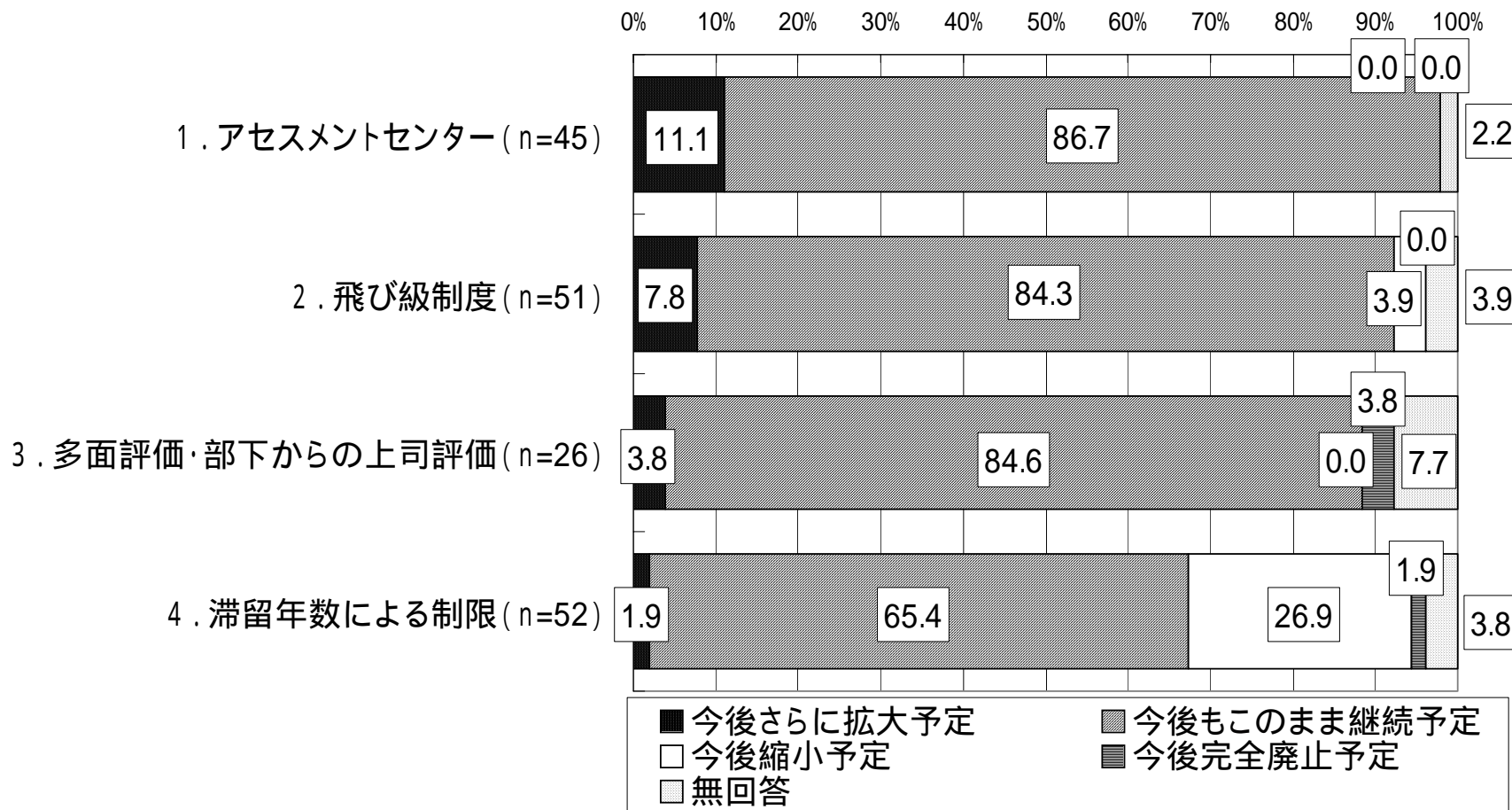
3. 昇進・昇格制度(導入の実態)

n=147



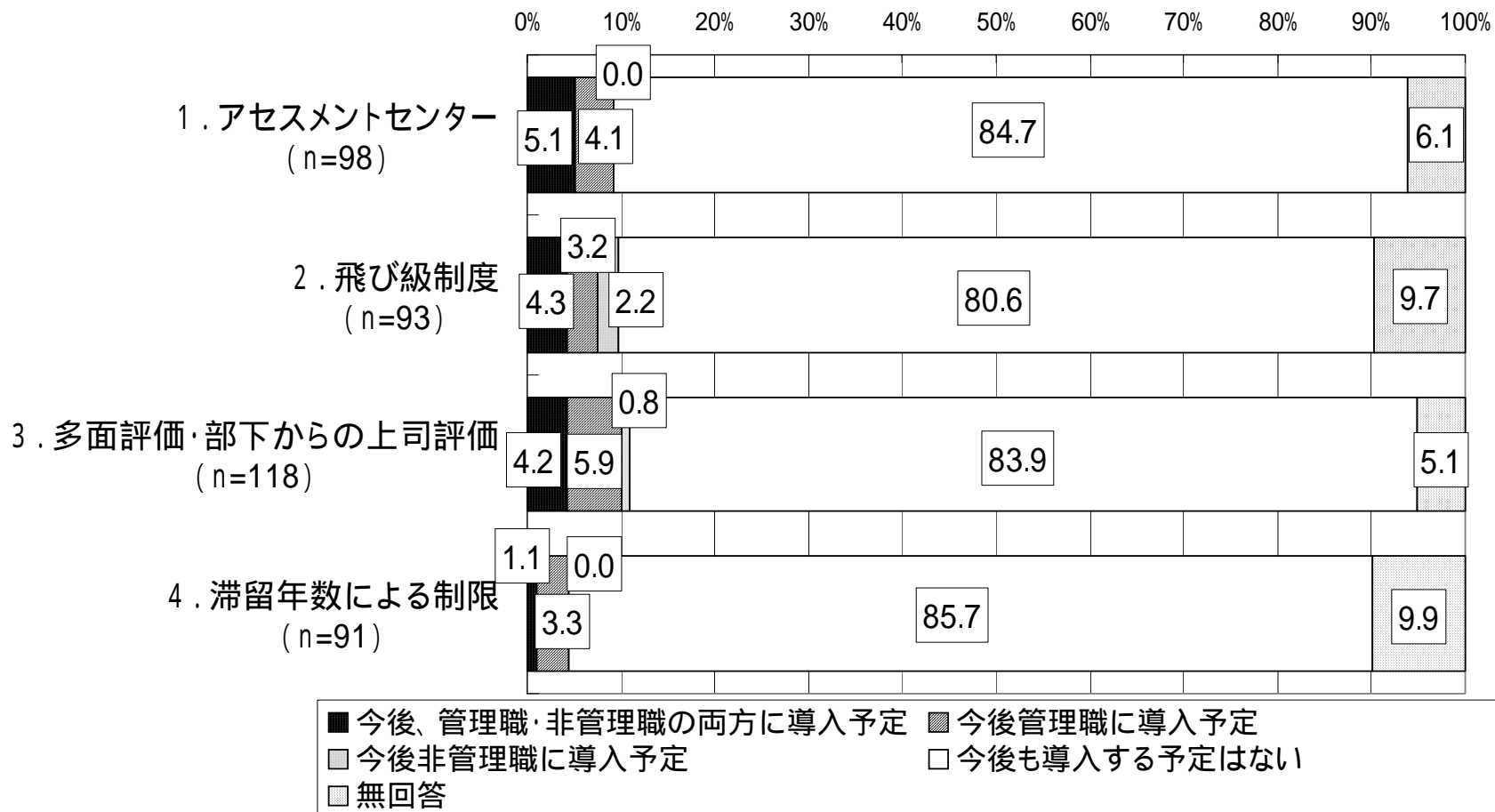
3. 昇進・昇格制度(今後の予定)

(現在一部でも導入している場合に回答)



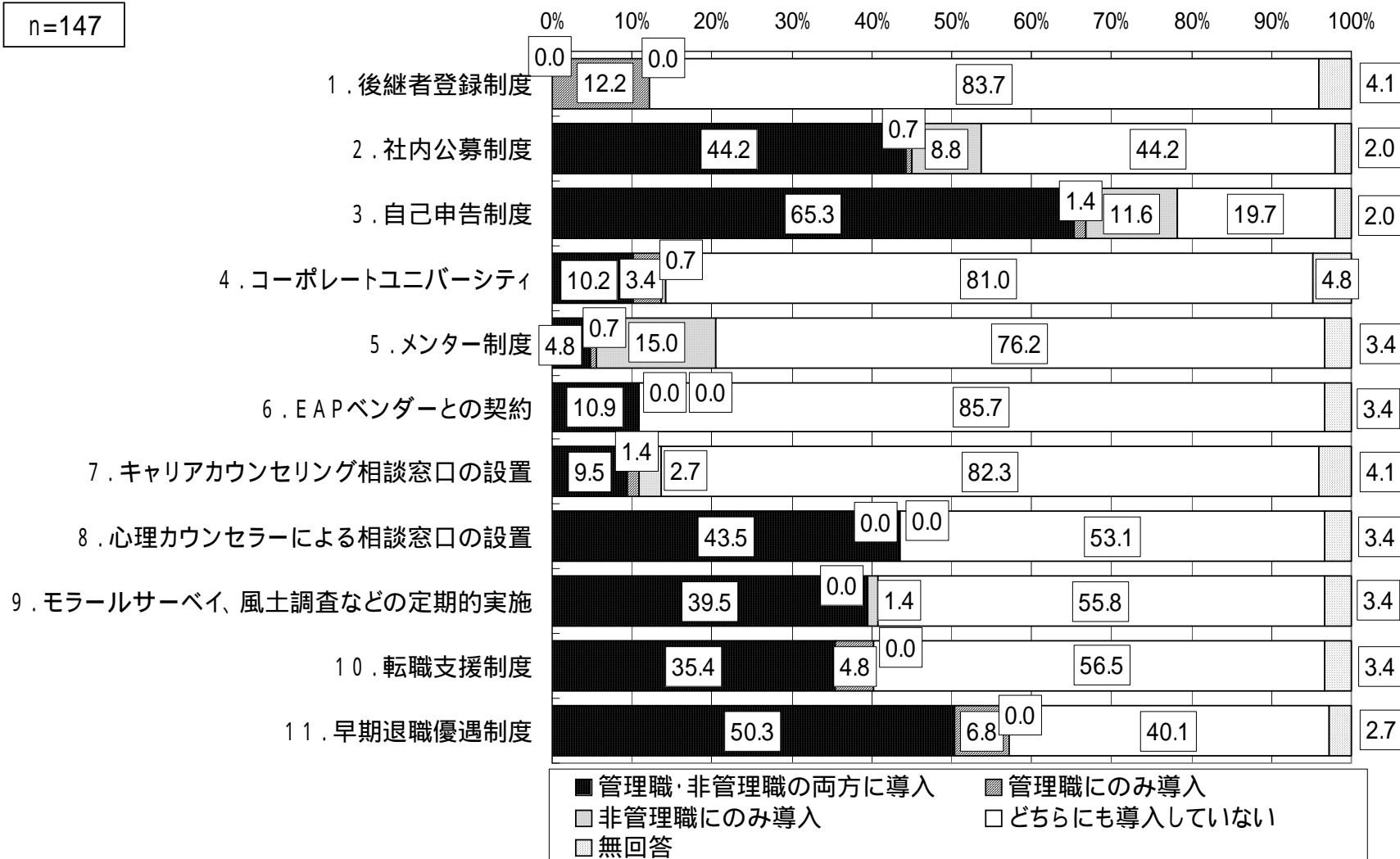
3. 昇進・昇格制度(今後の予定)

(現在全く導入していない場合に回答)



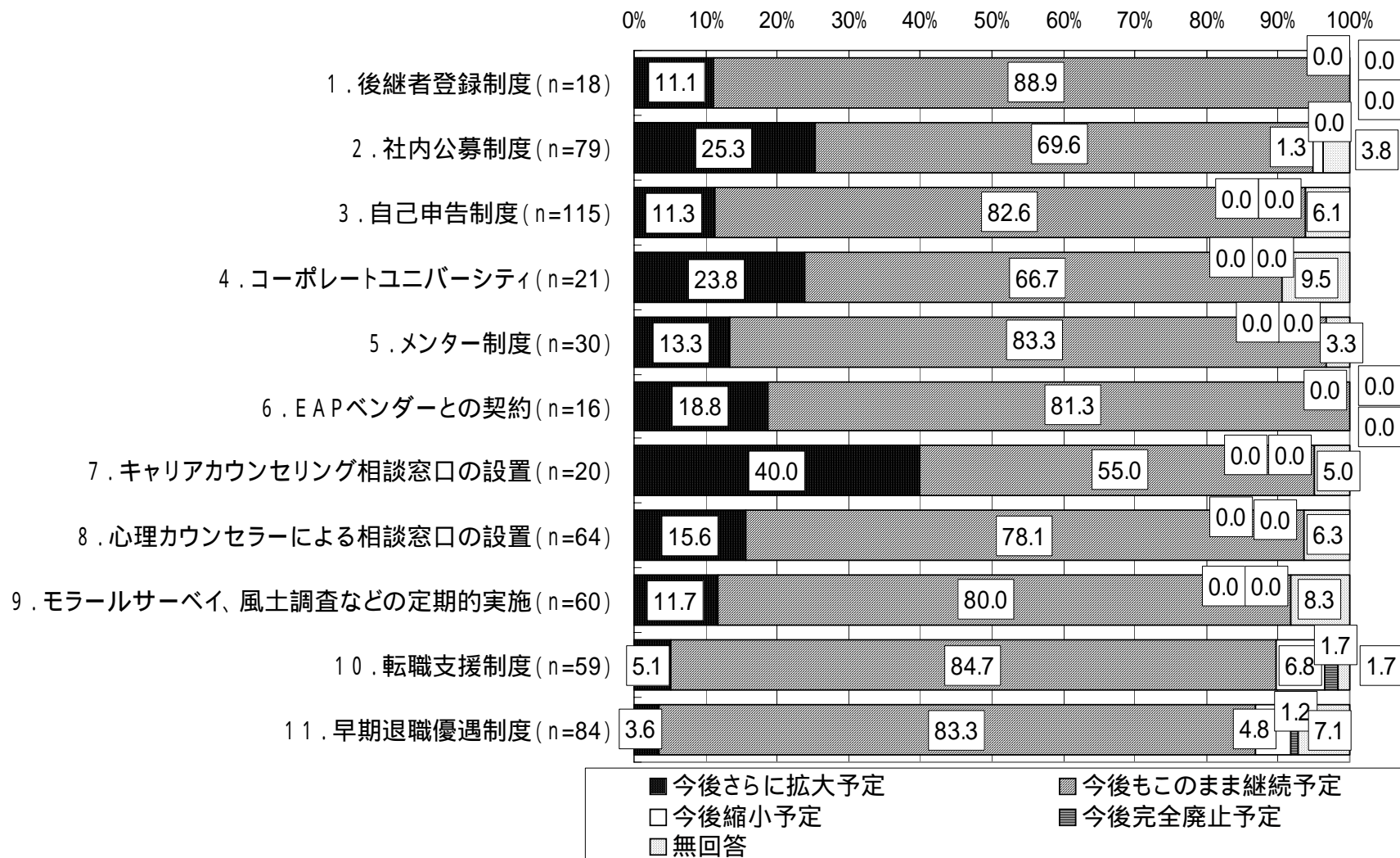
4. 能力開発制度・社員支援制度 (導入の実態)

n=147



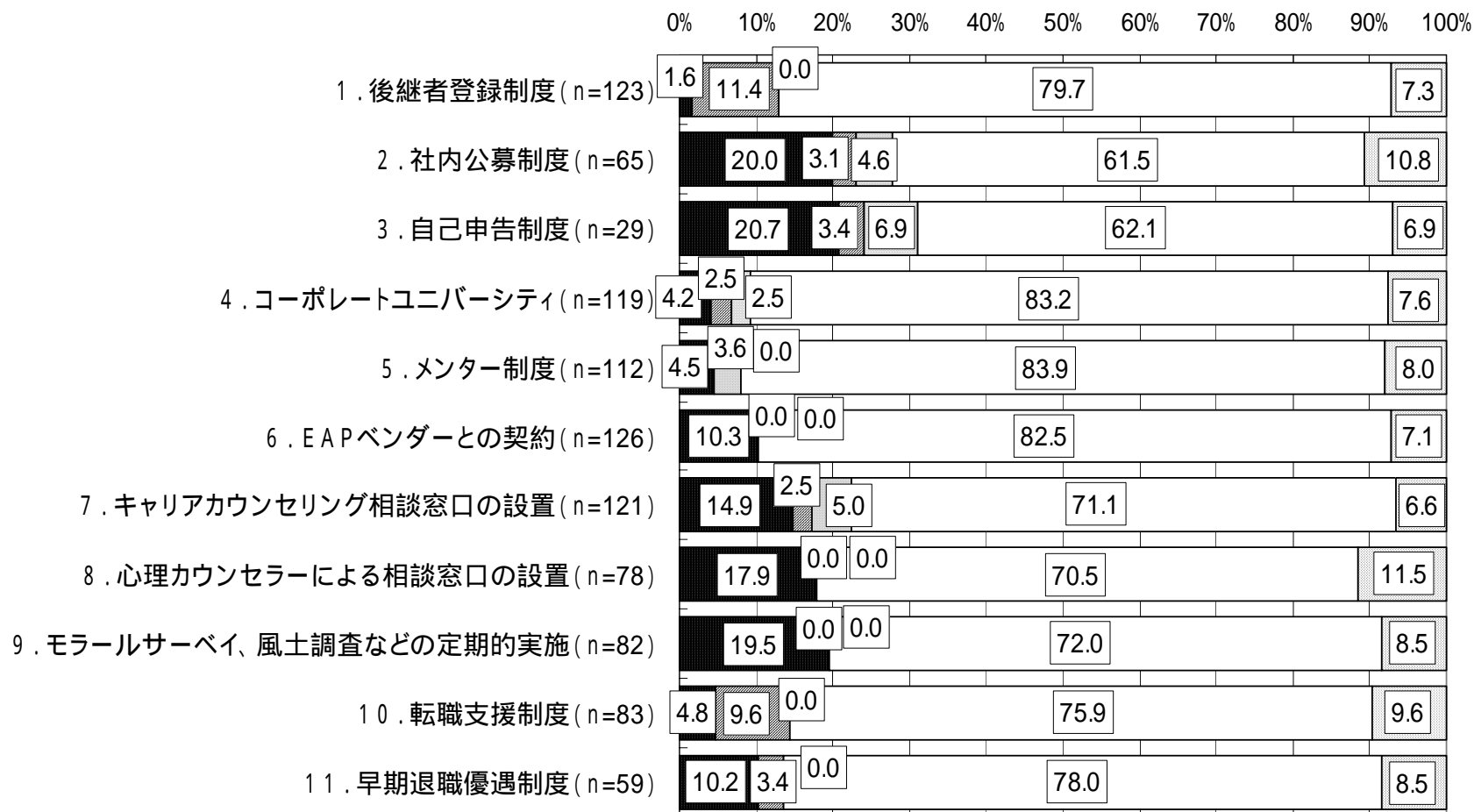
4. 能力開発制度・社員支援制度 (今後の予定)

(現在一部でも導入している場合に回答)



4. 能力開発制度・社員支援制度 (今後の予定)

(現在全く導入していない場合に回答)

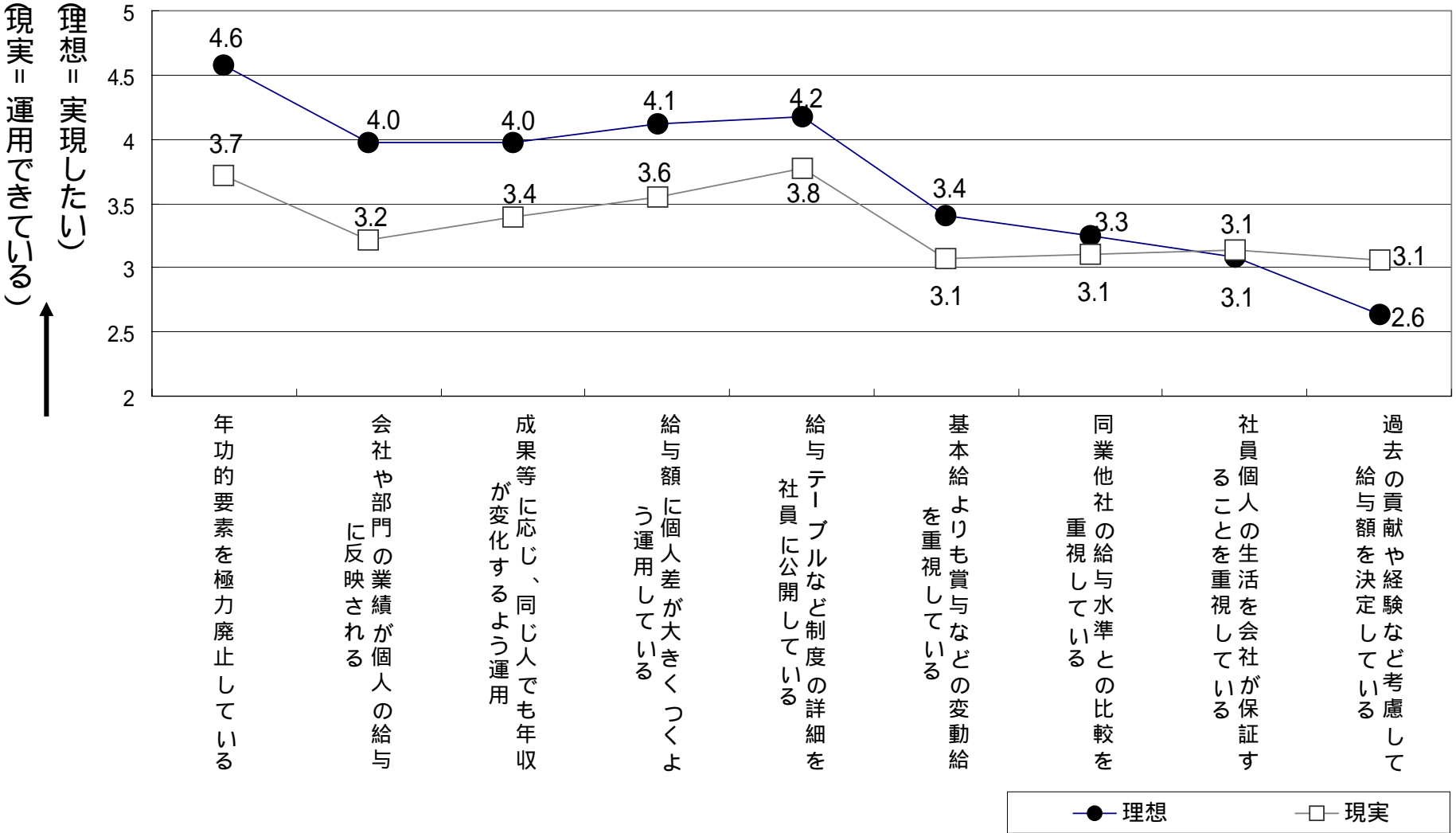


■ 今後、管理職・非管理職の両方に導入予定 ■ 今後管理職に導入予定
 □ 今後非管理職に導入予定 □ 今後導入する予定はない
 □ 無回答

(2) 人事制度の運用ポリシー

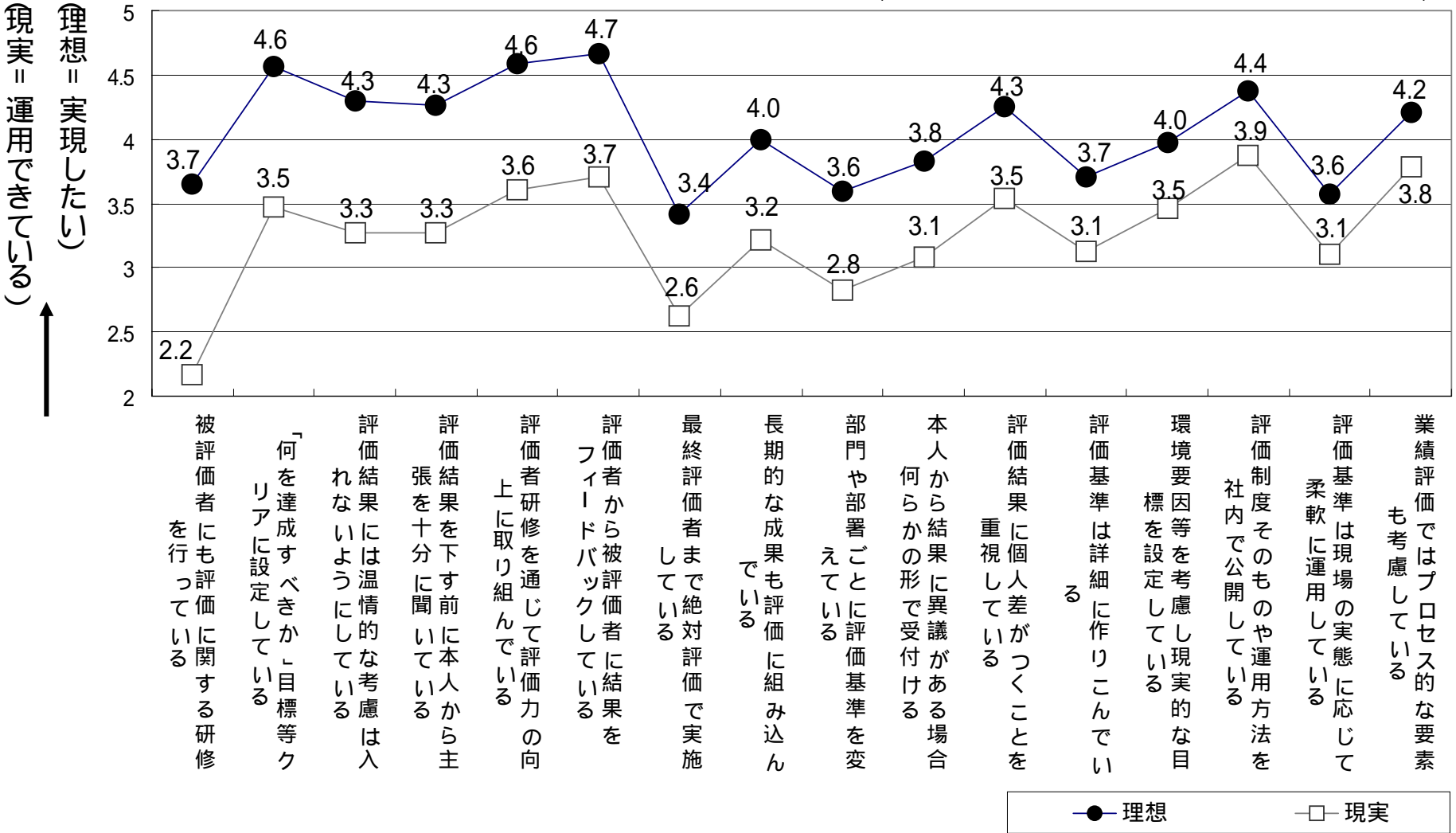
1. 給与制度の理想と現実

(項目の並びは理想と現実のギャップが大きい順)



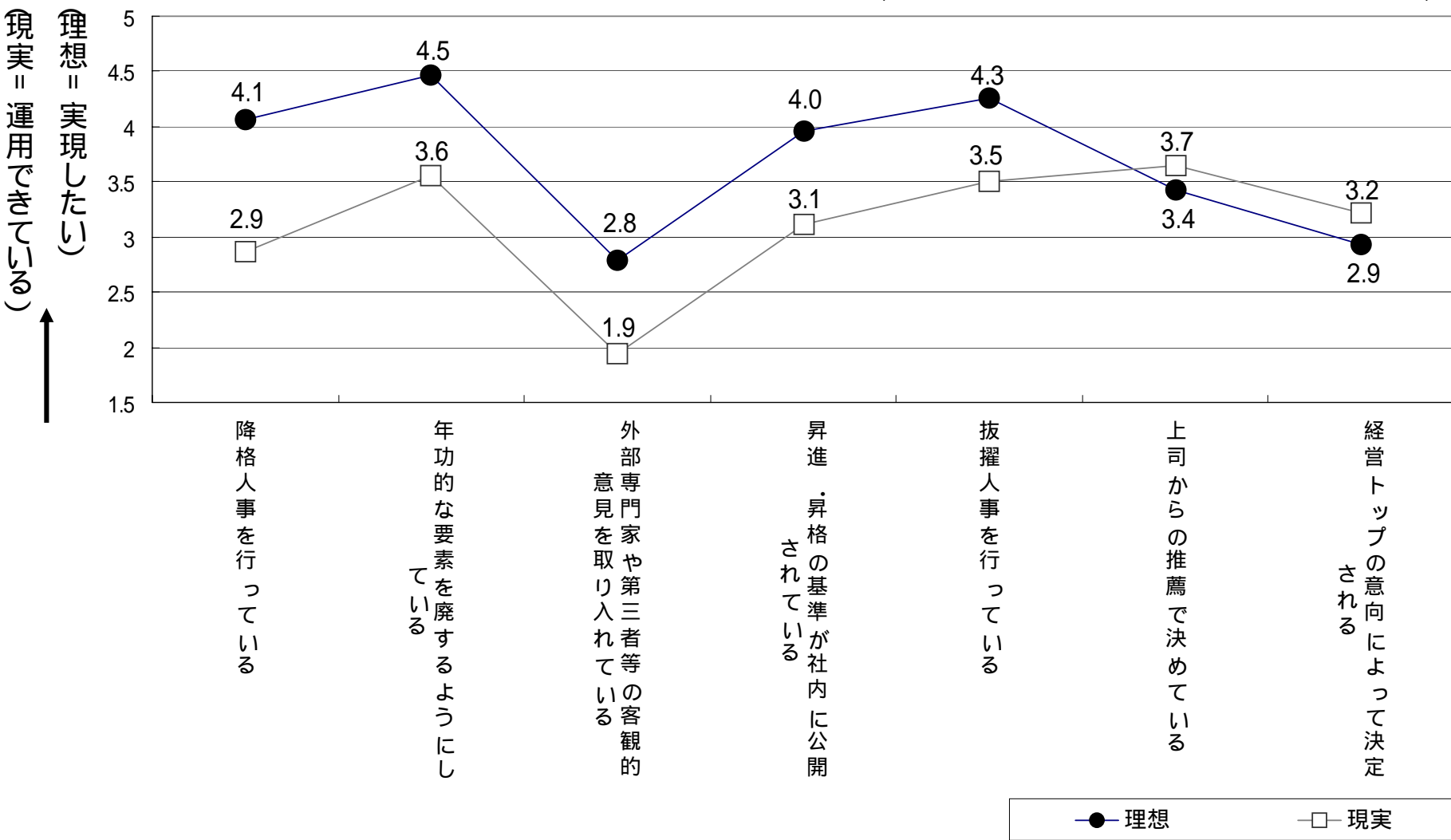
2. 評価制度の理想と現実

(項目の並びは理想と現実のギャップが大きい順)



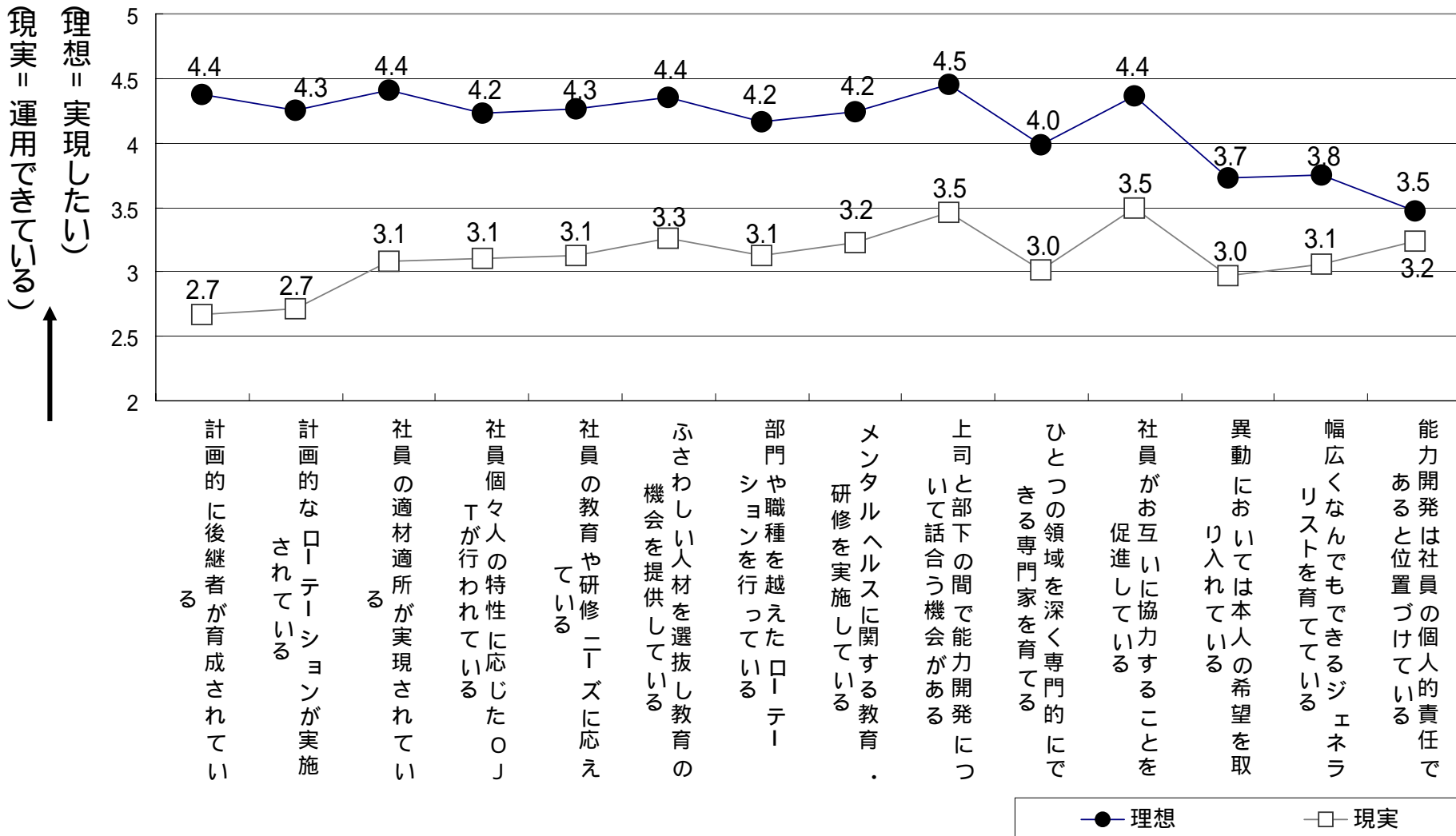
3. 昇進・昇格制度の理想と現実

(項目の並びは理想と現実のギャップが大きい順)



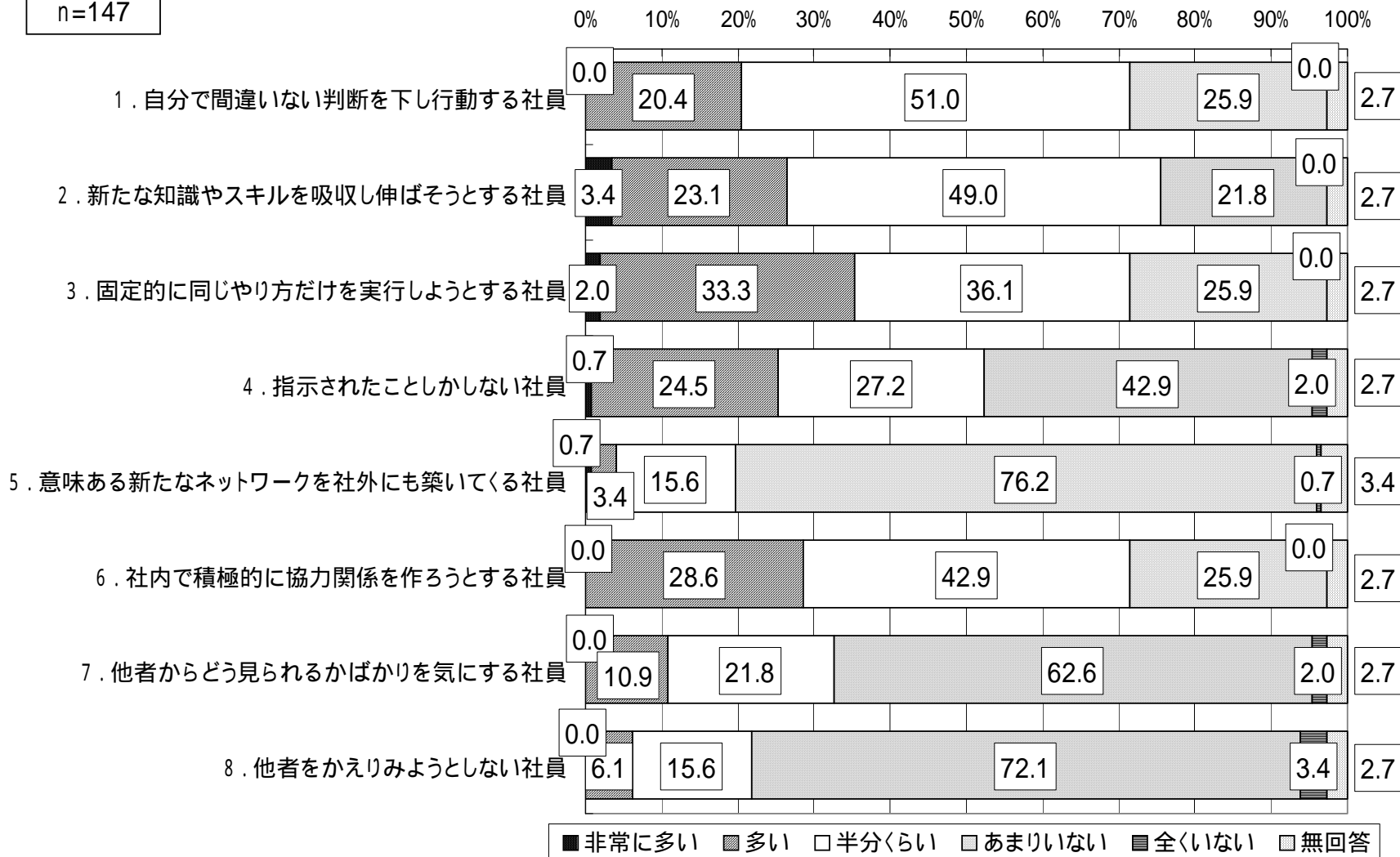
4. 能力開発制度・社員支援制度の理想と現実

(項目の並びは理想と現実のギャップが大きい順)



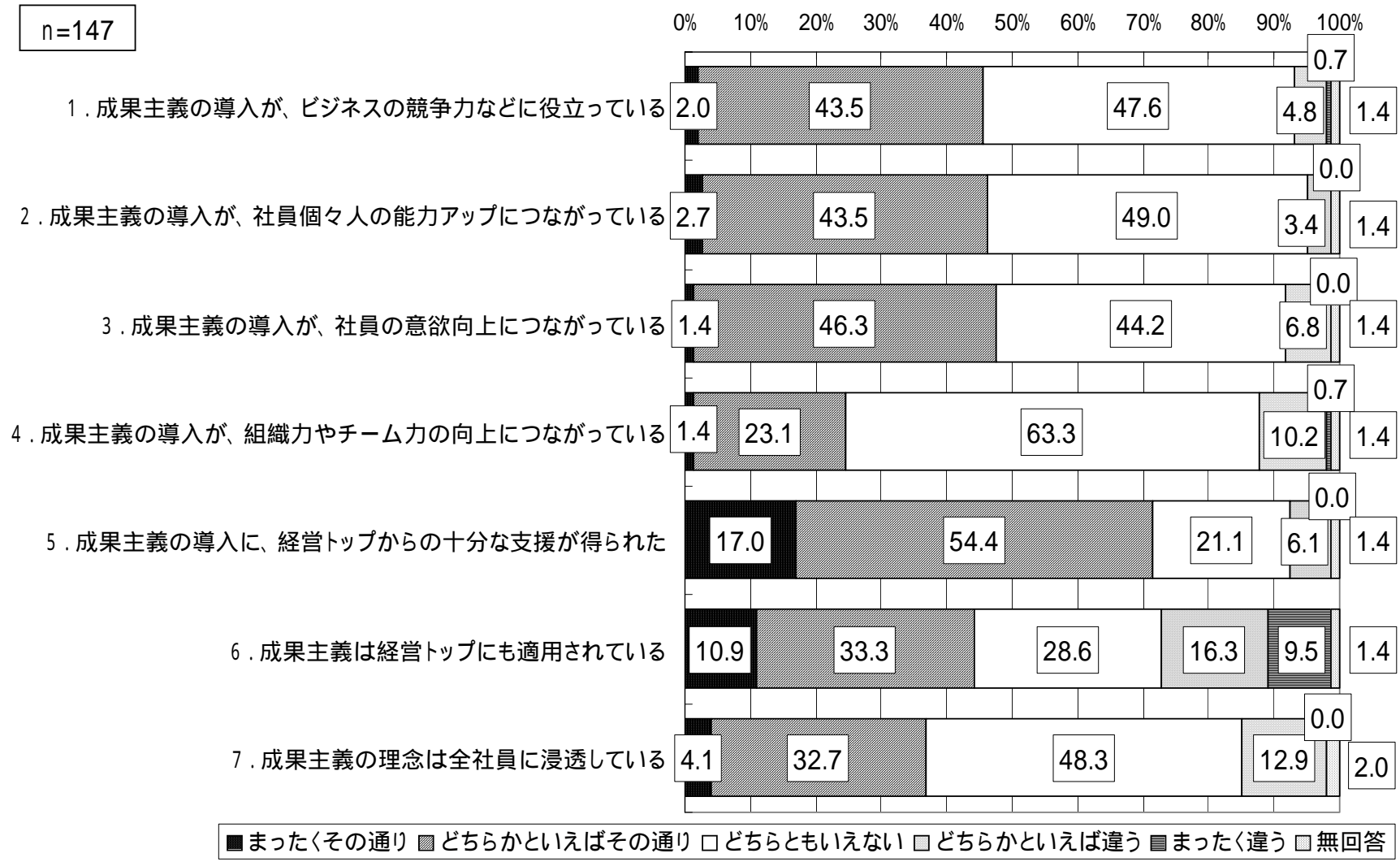
(3) 人事部からみた自社従業員の人材イメージ

n=147



(4) 成果主義的人事制度の状況

n=147



2. 部門トップの回答結果(全質問)

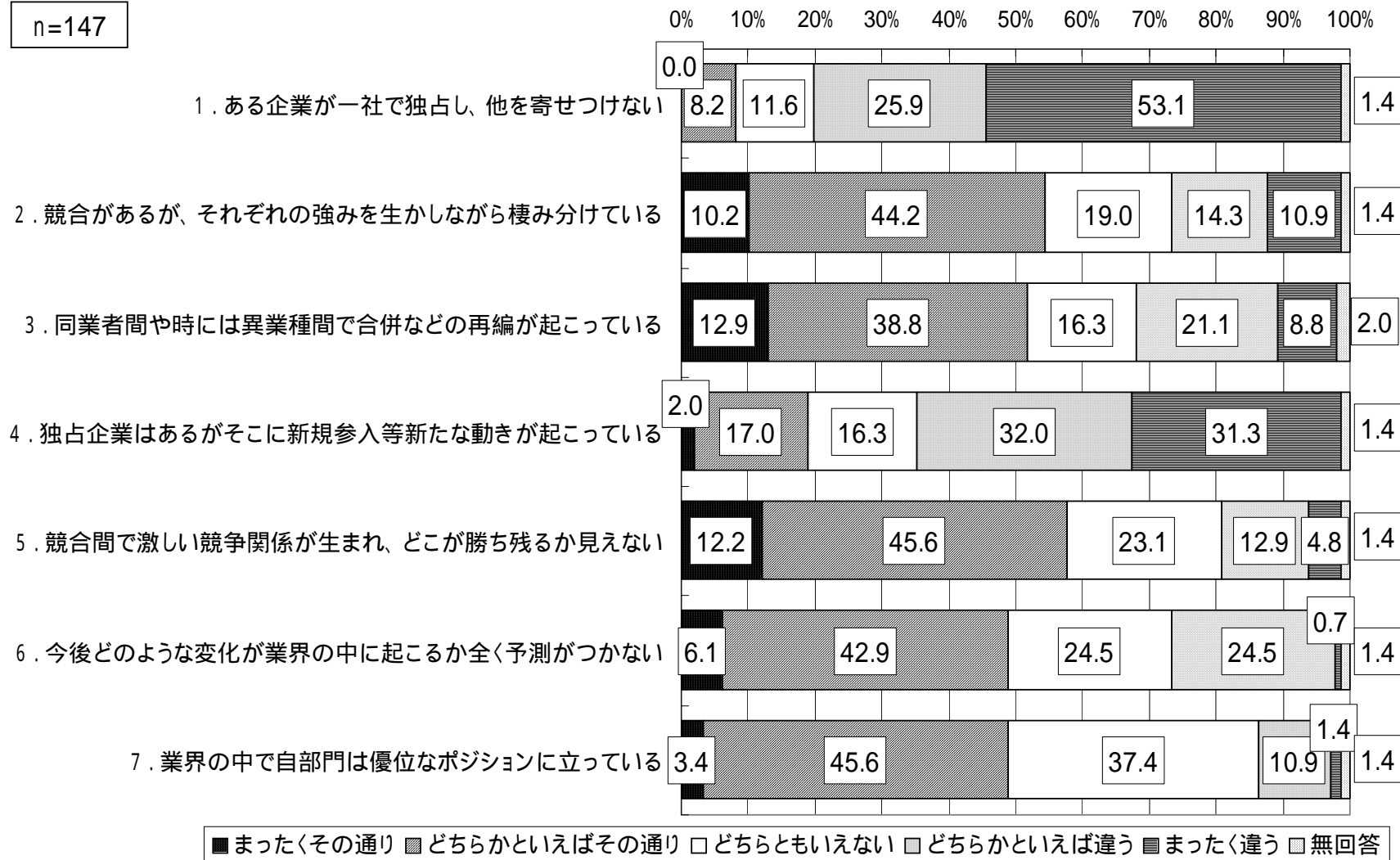
(注) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
(内訳:人事部=180社、部門トップ=180社、従業員=6,876人)

(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(分析編「2-」の章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

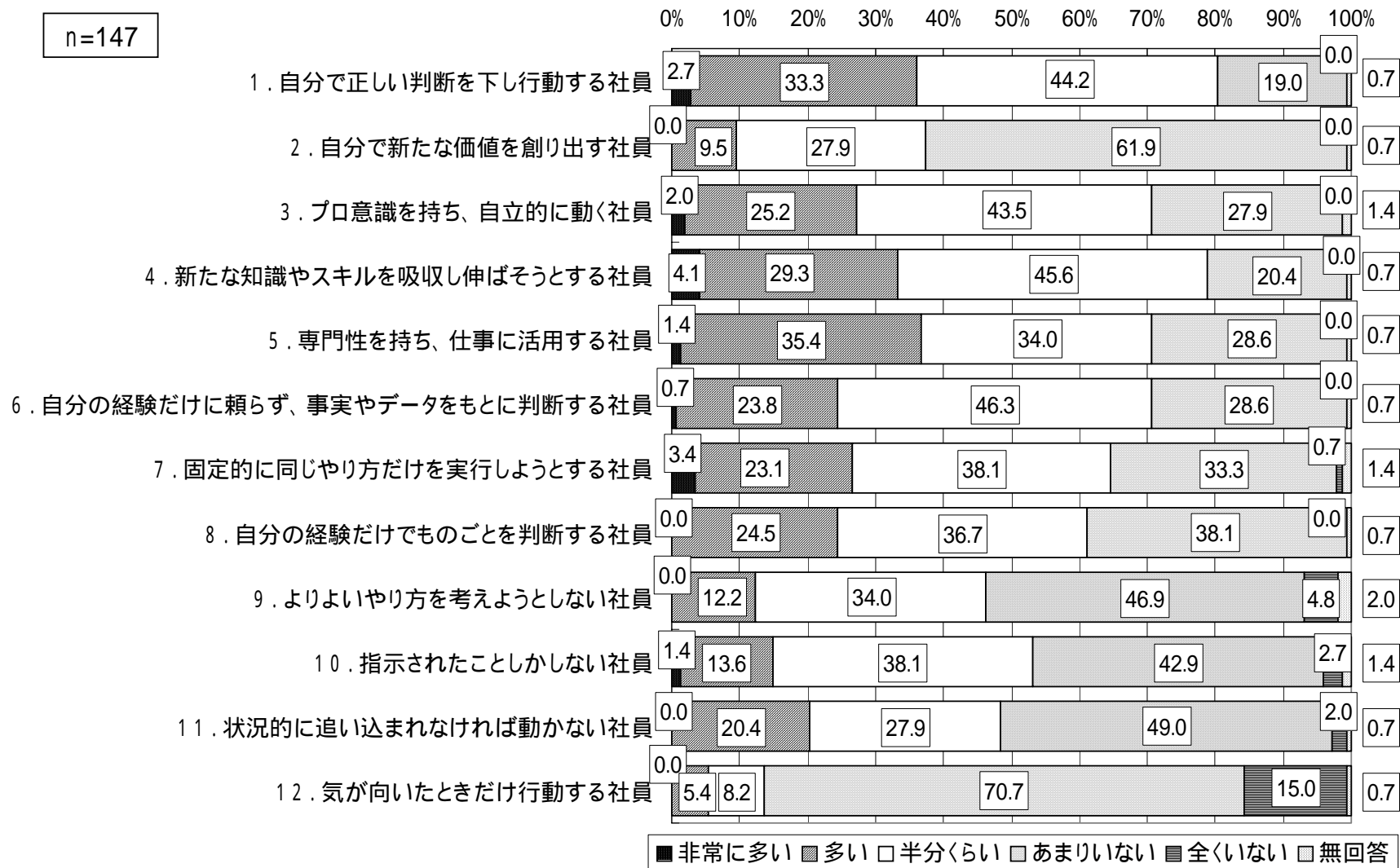
(1) ビジネス環境

n=147



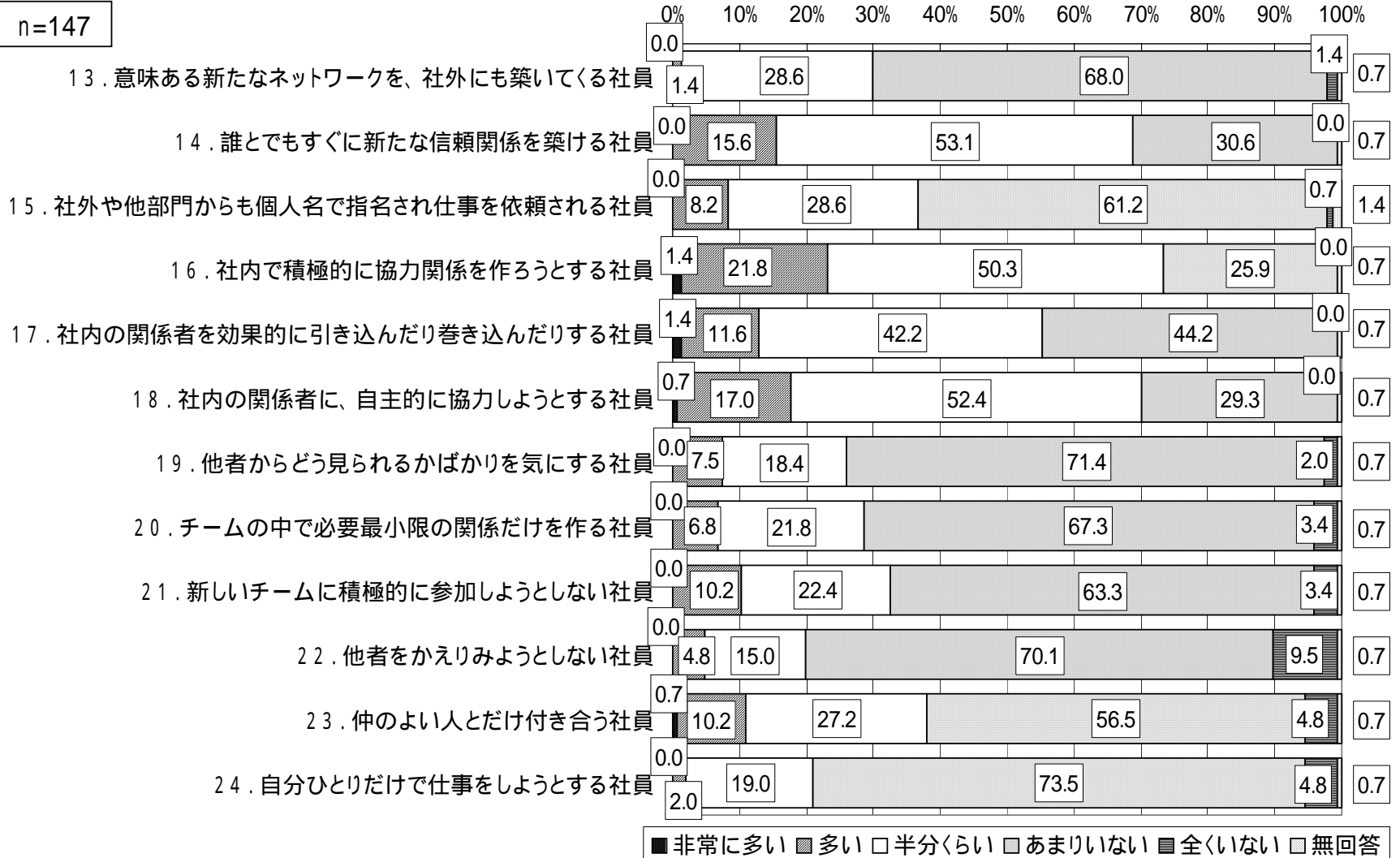
(2) 部門トップからみた自社従業員の人材イメージ

n=147



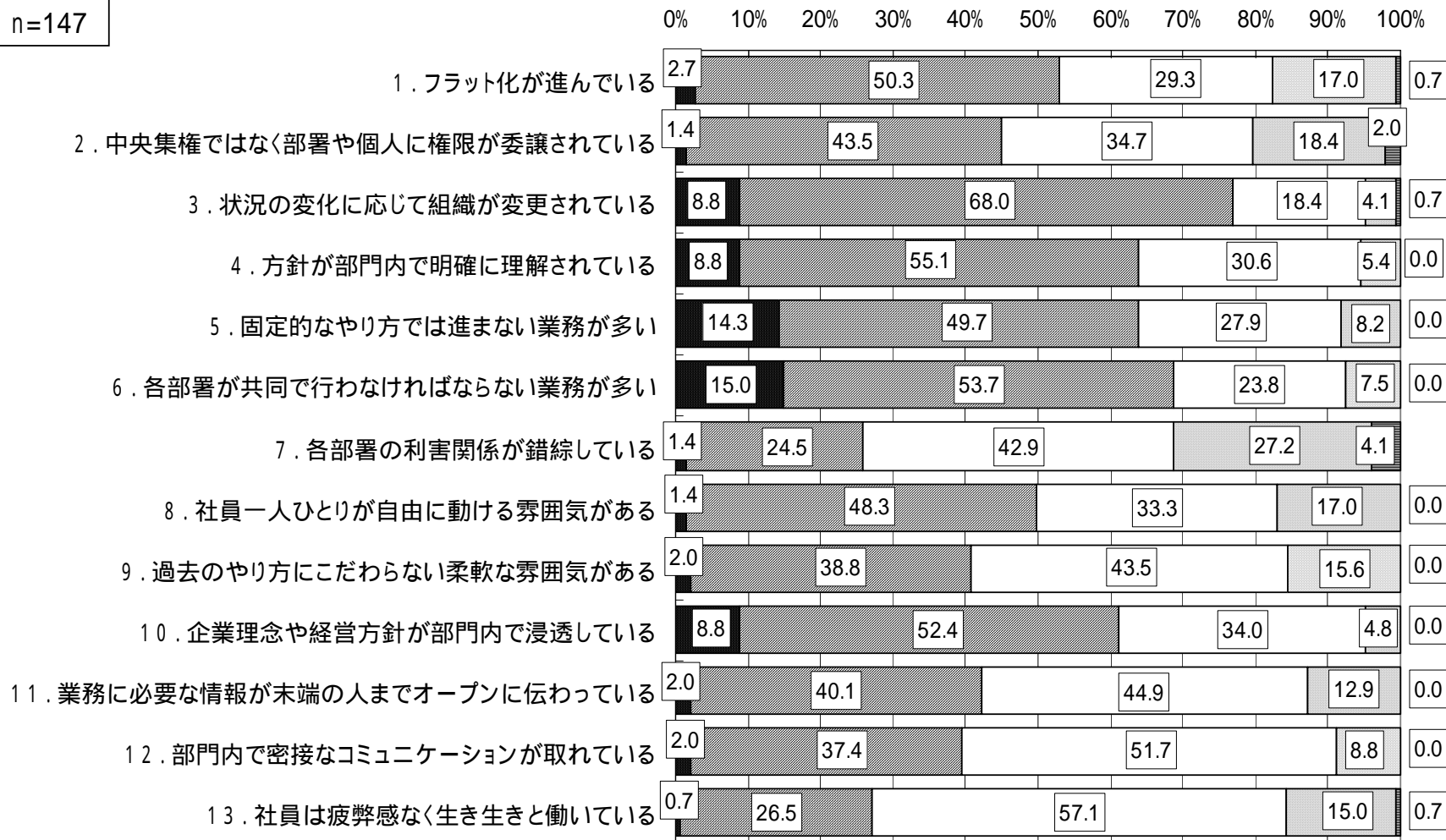
前ページからの続き

n=147



(3) 組織や業務のイメージ

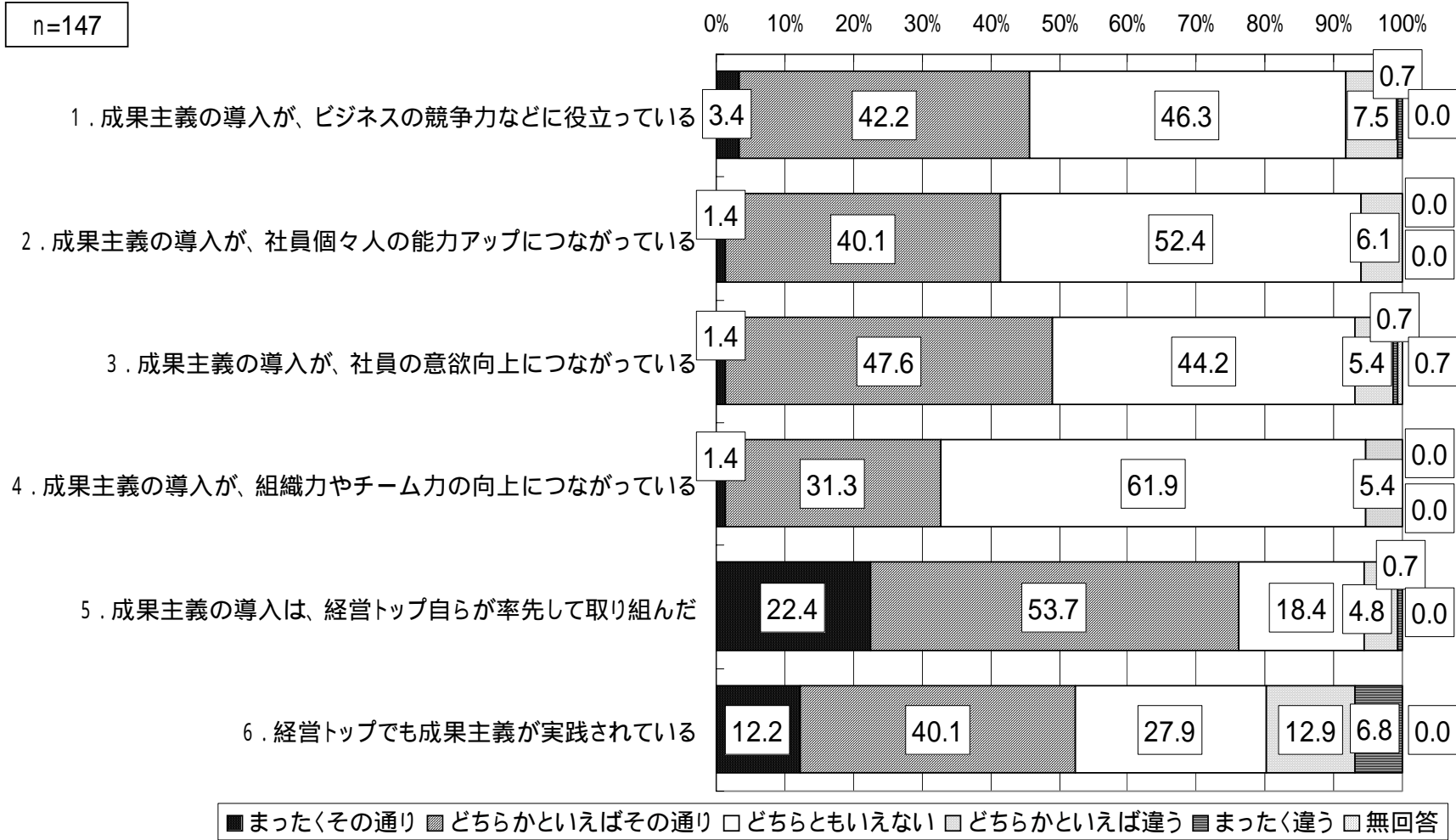
n=147



■まったくその通り ■どちらかといえばその通り □どちらともいえない □どちらかといえば違う ■まったく違う

(4) 成果主義的人事制度の状況

n=147



3. 従業員の回答結果(全質問)

(注) 人事部・部門トップ・従業員(回答5通以上)の3者のデータが全て揃っている企業を集計対象とした。
(内訳:人事部 = 180社、部門トップ = 180社、従業員 = 6,876人)

(注2) 上記(注1)の条件を満たし、人事部への質問「貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか」で「はい」と回答した企業の人事部・部門トップ・従業員のデータを使用している

(注3) 上記(注2)の条件を満たし、人事部への質問「貴社で成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか」で「3年未満」と回答した企業は除外し、「3年以上」と回答した企業のデータを使用している
(分析編「2-」の章で成果主義の定着には導入以降3年以上の時間が必要という仮説が得られたため)

(1) 仕事・職場等の状況

n=5705

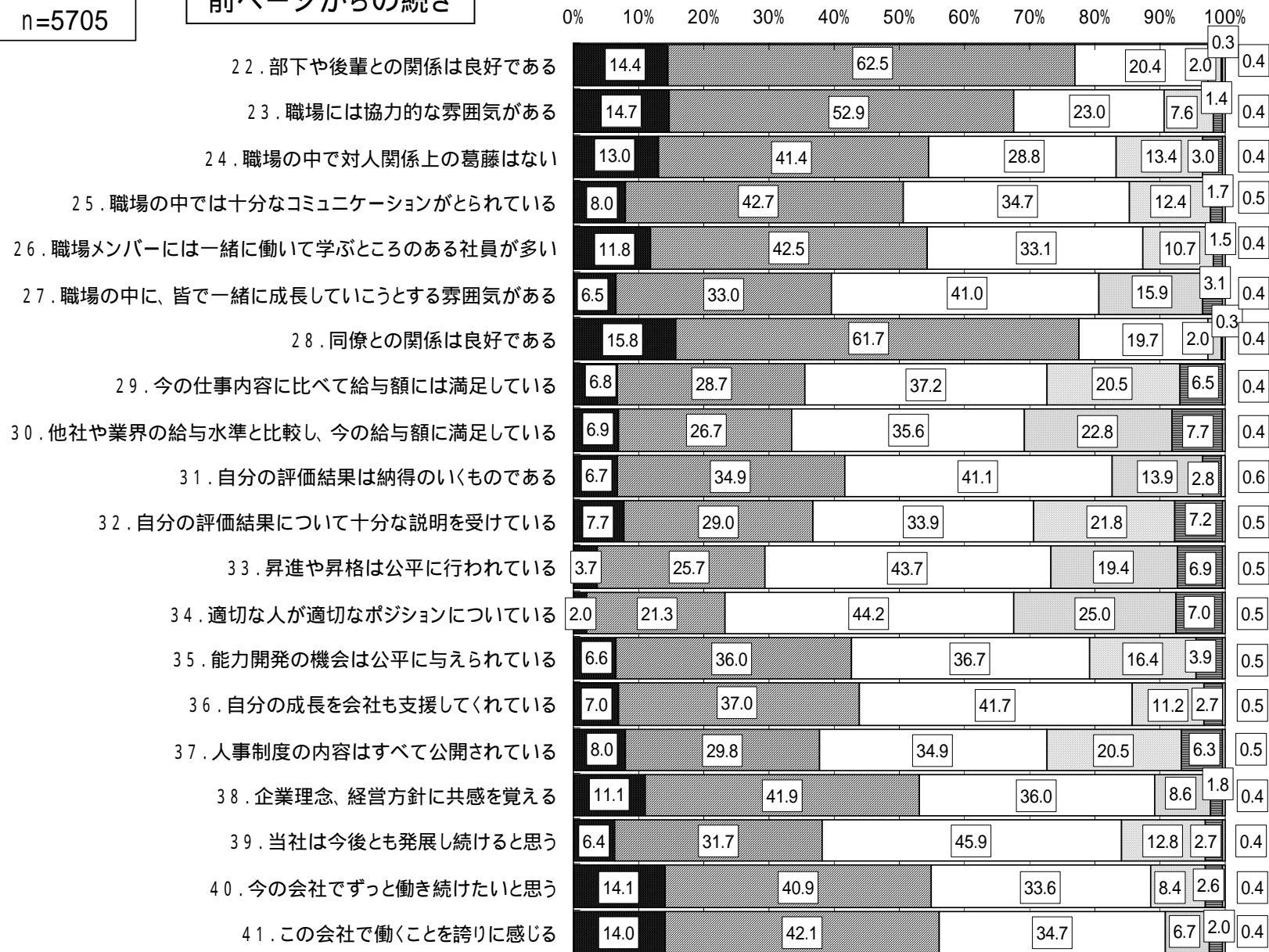
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■まったくその通り ■どちらかといえばその通り □どちらともいえない □どちらかといえば違う ■まったく違う □無回答

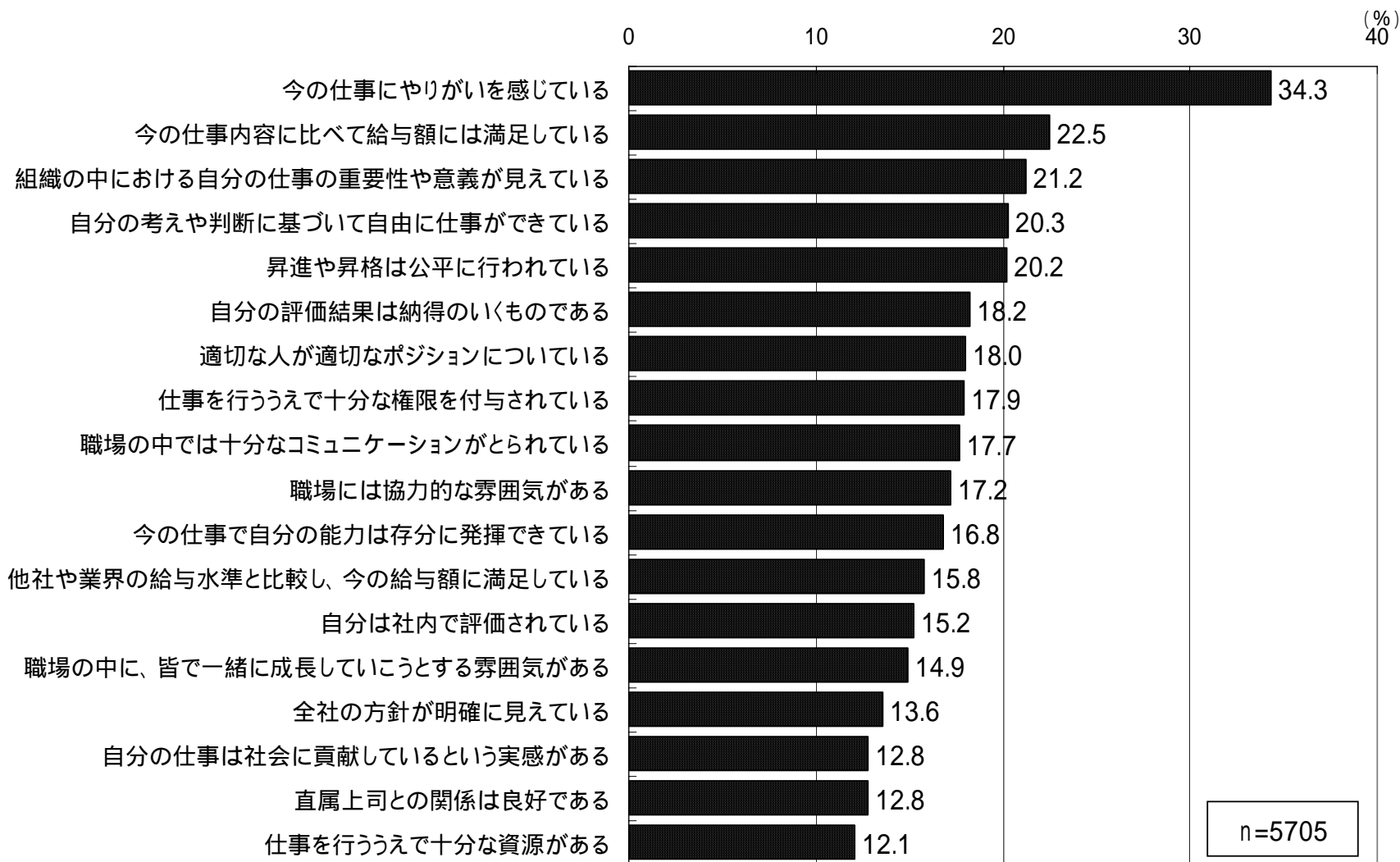
n=5705

前ページからの続き

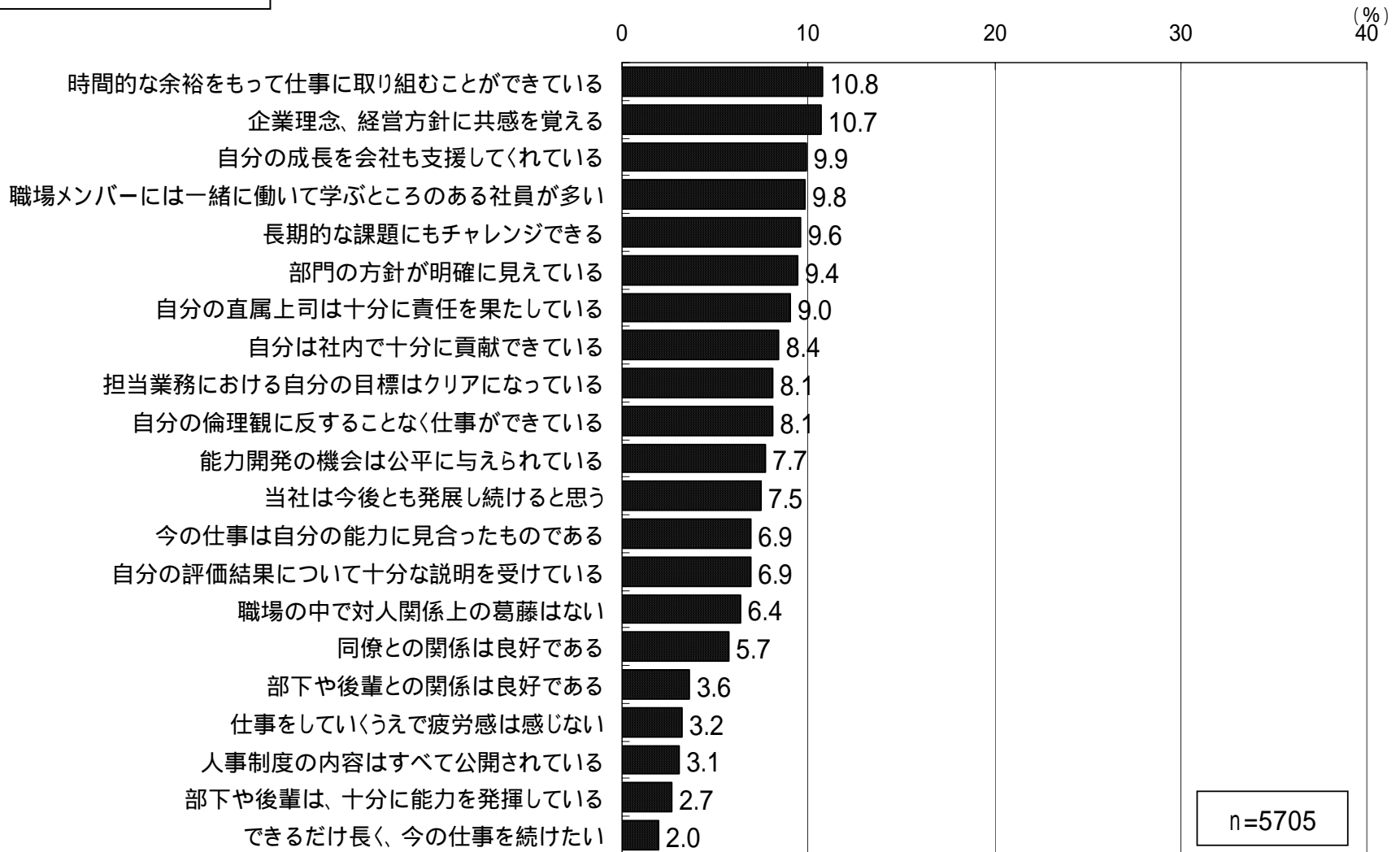


■まったくその通り ■どちらかといえばその通り □どちらともいえない □どちらかといえば違う ■まったく違う □無回答

(2) 働きがい向上のために重要である項目



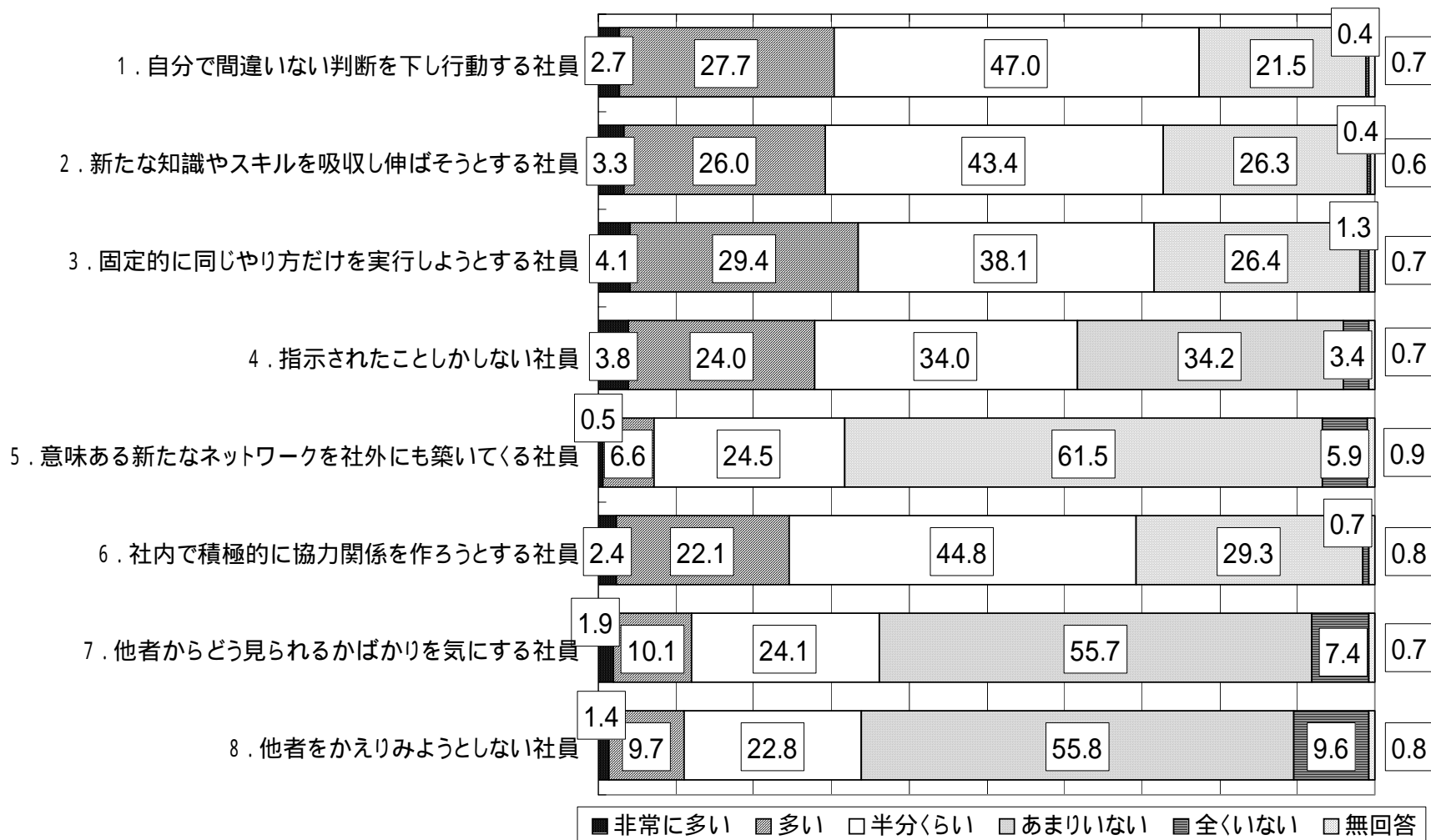
前ページからの続き



(3) 従業員からみた自社従業員の人材イメージ

n=5705

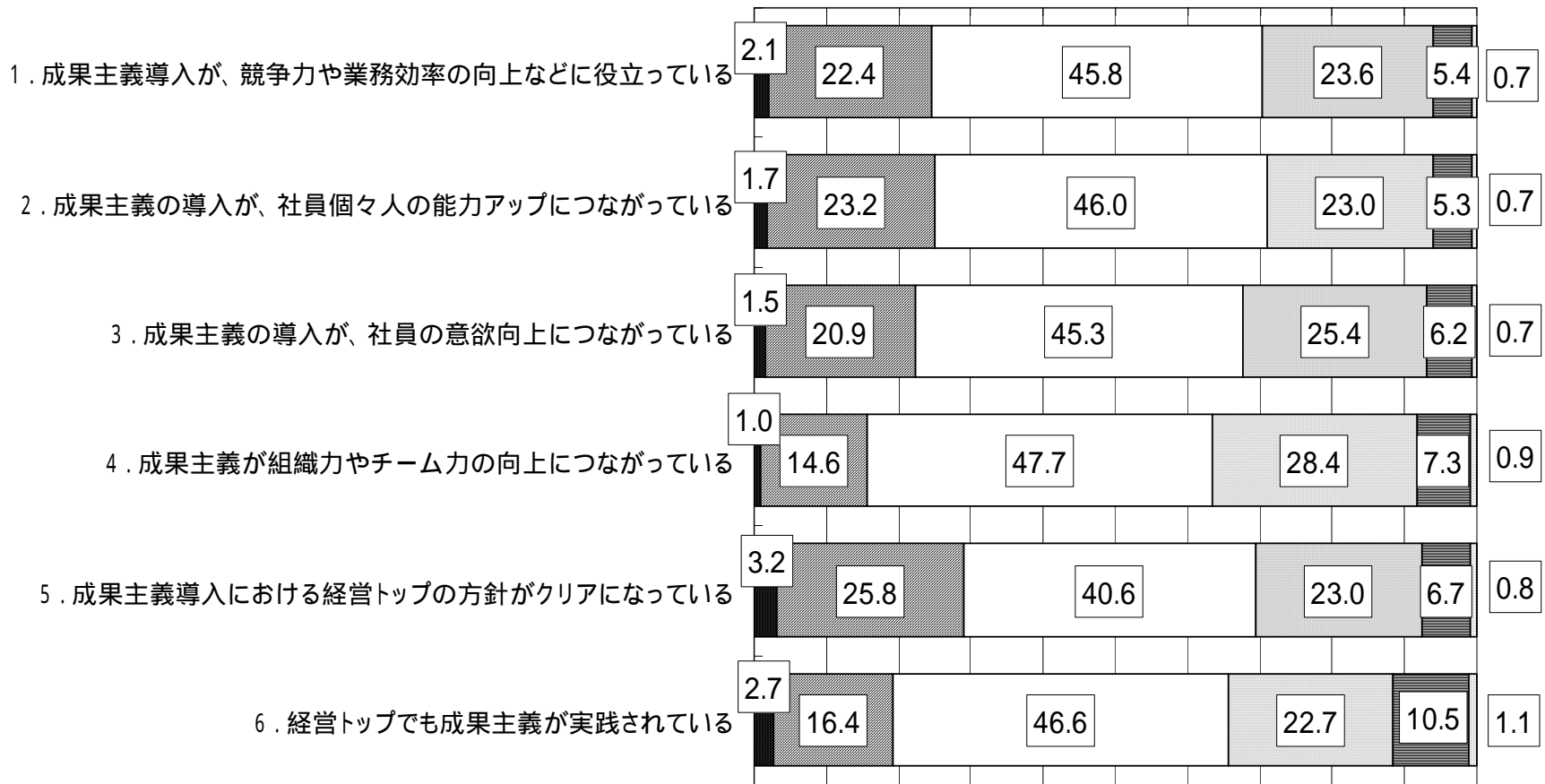
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



(4) 成果主義的人事制度の状況

n=5705

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■まったくその通り ■どちらかといえばその通り □どちらともいえない □どちらかといえば違う ■まったく違う □無回答

成果主義に関するアンケート

人事部用

<ご記入いただく前にご確認ください>

【本調査について】

1. 本調査は「人事部用アンケート」「部門トップ用アンケート」「従業員用アンケート」の3種類のアンケート票で構成されています。
2. 本アンケート票は「人事部用アンケート」です。
3. その他の「部門トップ用アンケート」「従業員用アンケート」は貴社のコアビジネスを担う部門を1つ選んで、両アンケートを同じ部門に配布してください。
4. 詳細については、同封の挨拶文をご参照ください。

【アンケート票の記入方法について】

1. ご回答は、2004年11月時点でご記入ください。
2. できるだけすべての項目にご記入いただけますようお願い申し上げます。
3. **2004年12月6日(月)までにご投函ください。**
4. 本調査の結果については、集計のうえで公表を予定していますが、個人名および会社名を公表することは一切いたしません。

本調査のお問い合わせ先

(社)日本能率協会 経営研究所 調査担当；村橋

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL：03-3434-6270 FAX：03-3434-6330

電子メール：Kenji_Murahashi@jma.or.jp

2004年11月

 社団法人日本能率協会

(アンケートの前に必ずご記入ください)

本調査の対象とする部門(部門トップ用アンケート・従業員用アンケートを配布するコアビジネスを担う部門)の名前をご記入ください。

部門名

貴社の概要についてお伺いします

F 1 . 貴社の従業員の平均年齢をお答えください。(概算の数字で結構です)

約 歳くらい

F 2 . 貴社の従業員の中で管理職の占める割合をお答えください。(概算の数字で結構です)

約 %くらい

F 3 . 貴社の従業員の中で新卒採用と中途採用の比率をお答えください。(概算の数字で結構です)

新卒採用 : 中途採用 = : くらい

F 4 . 貴社では成果主義的な人事制度を導入していますか。当てはまる番号 1 つに 印をつけてください

- 1 . はい
- 2 . いいえ

F 5 . 上記で「1 . はい」と回答した方にのみお聞きします。

成果主義的な人事制度を導入してから何年が経過していますか。(概算の数字で結構です)

約 年くらい

貴社の人事制度の状況についてお伺いします

(部門ごとに制度が異なる場合には、今回の調査対象となっている部門の制度についてお答えください。)

問1. 貴社において導入している制度についてお伺いします。まず「導入の実態」について下記の各制度について最もあてはまるものを4段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。さらに「今後の予定」について最もあてはまるものを4段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

注)「今後の予定」に関しては希望ではなく、実際に計画があるということでご回答ください。

| (給与制度について) | (一部でも導入している場合) | | | | (全く導入していない場合) | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|-------------|--------------|---------|-------------------|---------------------|------------|--------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| | 導入の実態 | | | | 今後の予定 | | | | | | | |
| 項目 | 導入 | 管理職 のみ導入 | 非管理職 のみ導入 | い ない | 今後さら に拡大予 定 | 今後もこ のまま継 続予定 | 今後縮小 予定 | 今後完全 廃止予定 | 今後、管 理職、非 管理職の 両方に導 入予定 | 今後管理 職に導入 予定 | 今後非管 理職に導 入予定 | 今後も導 入する予 定はない |
| (1)職務給 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2)役割給 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3)職能給 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4)年齢給 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5)シングルレート | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6)家族手当の支給 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7)住宅手当の支給 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (8)その他導入している給与制度(その内容を具体的にご記入ください) | | | | | | | | | | | | |

(一部でも導入している場合)

(全く導入していない場合)

| 項目 | 導入の実態 | | | | 今後の予定 | | | | 今後の予定 | | | |
|-------------------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-------------|--------|----------|---------|----------------------------|------------|-------------|
| | 導入 | 管理職 非管理職の両方に のみ導入 | 非管理職にのみ導入 | いない どちらにも導入して いない | 今後さらに拡大予定 | 今後もこのまま継続予定 | 今後縮小予定 | 今後完全廃止予定 | 両方に導入予定 | 今後、管理職 非管理職の 両方に導入予定 | 今後管理職に導入予定 | 今後非管理職に導入予定 |
| (1) 目標管理 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) コンピテンシー評価 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) バランススコアカード | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) 多面(360度)評価 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5) 情意評価 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6) その他導入している評価制度(その内容を具体的にご記入ください) | | | | | | | | | | | | |

(一部でも導入している場合)

(全く導入していない場合)

| 項目 | 導入の実態 | | | | 今後の予定 | | | | 今後の予定 | | | |
|--|-------|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-------------|--------|----------|---------|----------------------------|------------|-------------|
| | 導入 | 管理職 非管理職の両方に のみ導入 | 非管理職にのみ導入 | いない どちらにも導入して いない | 今後さらに拡大予定 | 今後もこのまま継続予定 | 今後縮小予定 | 今後完全廃止予定 | 両方に導入予定 | 今後、管理職 非管理職の 両方に導入予定 | 今後管理職に導入予定 | 今後非管理職に導入予定 |
| (1) アセスメントセンター (*注1) | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) 飛び級制度(一度の昇進、昇格で2段階以上うえにあがる事が可能) | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) 多面(360度)評価・部下からの上司評価 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) 滞留年数による制限 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5) その他導入している昇進・昇格制度(その内容を具体的にご記入ください) | | | | | | | | | | | | |

*注1) 昇進後に発揮される能力も視野に入れて能力診断し、管理能力や管理者としての適性を評価(アセスメント)する技法

(一部でも導入している場合)

(全く導入していない場合)

| 項目 | 導入の実態 | | | | 今後の予定 | | | | 今後の予定 | | | |
|--|-----------|-------------|--------------|--|---------------|---------------------|------------|--------------|--------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|
| | 管理職 導入 | 管理職 のみ導入 | 非管理職 のみ導入 | ど ち ら に も 導 入 し て い な い | 今後さらに 拡大予定 | 今後もこの まま継続 予定 | 今後縮小 予定 | 今後完全 廃止予定 | 今後、管理職 非管理職の 両方に導入 予定 | 今後管理職に 導入予定 | 今後非管理職に 導入予定 | 今後も導入 する予定は ない |
| (1)後継者登録制度 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (2)社内公募制度 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (3)自己申告制度 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (4)コーポレートユニバーシティ | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (5)メンター制度 (*注2) | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (6)EAP ベンダーとの契約 (*注3) | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (7)キャリアカウンセリング相談窓口の設置 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (8)心理カウンセラーによる相談窓口の設置 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (9)モラルサーベイ、風土調査などの定期的実施 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (10)転職支援制度 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (11)早期退職優遇制度 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 | 4 | 3 | 2 | - 1 |
| (12)その他導入している能力開発制度・社員支援制度(その内容を具体的にご記入ください) | | | | | | | | | | | | |

*注2) 知識や経験が未熟な人々のキャリア形成と心理・社会的側面を、知識・経験が豊かな人が一定期間継続して支援する制度

*注3) 職場のストレス・人間関係・リストラ・セクハラなど社員のプレッシャーとなっている原因と客観的な解決の糸口を探し、社員の健康状態をサポートするプログラム

【その他の制度】

その他、貴社で導入されている特徴的な人事制度がございましたら、以下にご記入ください。どのような制度内容でも結構です。

貴社の制度運用のポリシーについてお伺いします

問2. 貴社において、各制度を運用する際に重視していることについてお伺いします。それぞれの制度について最もあてはまるものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。なお、すべての質問に関して「制度の理想」と「現実の運用」の2つの視点でご回答いただくようお願いいたします。

注) 管理職と非管理職で運用についての重視点が異なる場合は、管理職の運用をイメージして回答してください。

| (給与制度の運用について) | 制度の理想 | | | | | 現実の運用 | | | | |
|--|---------|---------------|-----------|----------------|---------------|----------|--------------|-----------|--------|--------|
| 項 目 | ぜひ実現したい | どちらかといえば実現したい | どちらともいえない | あまり実現する必要を感じない | 全く実現する必要を感じない | まったくその通り | どちらかといえばその通り | どちらともいえない | まったく違う | まったく違う |
| (1) 年功的要素を極力廃止している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) 給与額に個人差が大きくつくよう運用している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) 成果や能力に応じて、同じ人でも、毎年、年収差が大きく変わるように運用している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) 会社や部門の業績が個人の給与に反映される | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5) 過去の貢献や経験なども考慮して給与額を決定している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6) 同業他社の給与水準との比較を重視している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7) 基本給よりも賞与などの変動給を重視している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (8) 給与テーブルなど制度の詳細を社員に公開している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (9) 社員個人の生活を会社が保証することを重視している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

その他、給与制度の運用上で重視していることがあれば、以下にお書きください。

その他、給与制度の運用上で苦勞している点、難しい点などがあれば、以下にお書きください。

| (評価制度の運用について) | 制度の理想 | | | | 現実の運用 | | | |
|--|---------|---------------|-----------|-------------|----------|--------------|-----------|--------|
| | ぜひ実現したい | どちらかといえば実現したい | どちらともいえない | あまり実現する感じない | まったくその通り | どちらかといえばその通り | どちらともいえない | まったく違う |
| 項目 | | | | | | | | |
| (1) 評価結果に個人差がつくことを重視している | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (2) 最終評価者まで絶対評価で実施している | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (3) 評価基準は詳細に作りこんでいる | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (4) 評価者から被評価者に評価結果をフィードバックしている | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (5) 長期的な成果も評価に組み込んでいる | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (6) 評価結果には温情的な考慮は入れないようにしている | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (7) 業績評価ではプロセス的な要素も考慮している | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (8) 評価結果を下す前に、本人からの主張を十分に聞いている | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (9) 本人から評価結果に異議がある場合、何らかの形で受け付けている | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (10) 評価制度そのものや運用方法を社内で公開している | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (11) 評価者研修を通じて評価力の向上に取り組んでいる | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (12) 被評価者にも評価に関する研修を行っている | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (13) 部門や部署ごとに評価基準を変えている | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (14) 評価基準は現場の実態に応じて柔軟に運用している | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (15) 環境要因などを考慮し現実的な目標を設定するようにしている | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |
| (16) 「何を達成すべきか」ということを、目標あるいは業務の成果イメージとしてクリアに設定している | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 | 5 | 4 | 3 | 2 - 1 |

その他、評価制度の運用上で重視していることがあれば、以下にお書きください。

[]

その他、評価制度の運用上で苦勞している点、難しい点などがあれば、以下にお書きください。

[]

| (昇進・昇格制度の運用について) | 制度の理想 | | | | 現実の運用 | | | | |
|---------------------------------|---------|-------------------|-----------|------------------------|----------|------------------|-----------|--------|--------|
| 項 目 | ぜひ実現したい | どちらかといえば 実現したい | どちらともいえない | あまり 実現する 必要を感じない | まったくその通り | どちらかといえば その通り | どちらともいえない | まったく違う | まったく違う |
| (1)年功的な要素を廃するようにしている | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2)抜擢人事を行っている | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3)降格人事を行っている | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4)上司からの推薦で決めている | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5)外部専門家あるいは第三者などの客観的意見を取り入れている | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6)経営トップの意向によって決定される | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7)昇進・昇格の基準が社内に公開されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

その他、昇進・昇格制度の運用上で重視していることがあれば、以下にお書きください。

[]

その他、昇進・昇格制度の運用上で苦勞している点、難しい点などがあれば、以下にお書きください。

[]

| 項目 | 制度の理想 | | | | 現実の運用 | | | | | |
|----------------------------------|---------|---------------|-----------|----------------|----------|--------------|-----------|--------|---|---|
| | ぜひ実現したい | どちらかといえば実現したい | どちらともいえない | あまり実現する必要を感じない | まったくその通り | どちらかといえばその通り | どちらともいえない | まったく違う | | |
| (1)能力開発は社員の個人的な責任であると位置づけている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2)部門や職種を越えたローテーションを行っている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3)計画的なローテーションが実施されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4)計画的に後継者が育成されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5)異動においては本人の希望を取り入れている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6)上司と部下の間で能力開発について話合う機会がある | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7)社員個々人の特性に応じた OJT が行われている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (8)社員の教育や研修ニーズに応えている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (9)社員の適材適所が実現されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (10)ふさわしい人材を選抜して教育の機会を提供している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (11)ひとつの領域を深く専門的に担当できる専門家を育てている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (12)幅広くどんなことでも担当できるジェネラリストを育てている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (13)メンタルヘルスに関する教育・研修を実施している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (14)社員がお互いに協力することを促進している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

その他、能力開発・社員支援制度の運用上で重視していることがあれば、以下にお書きください。

[]

その他、能力開発・社員支援制度の運用上で苦勞している点、難しい点などがあれば、以下にお書きください。

[]

貴社の状況についてお伺いします

問3. 貴社の人材イメージについてお伺いします。以下の各質問の内容に書かれているような人材(正社員)はどれくらいいらっしゃいますか。それぞれの人材について、最もあてはまるものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項 目 | 非常に多い | 多い | 半分くらい | あまりいない | 全くいない |
|-------------------------------|-------|-----|-------|--------|-------|
| (1) 自分で間違いない判断を下し行動する社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (2) 新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (3) 固定的に同じやり方だけを実行しようとする社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (4) 指示されたことしかしない社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (5) 意味ある新たなネットワークを社外にも築いてくる社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (6) 社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (7) 他者からどう見られるかばかりを気にする社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (8) 他者をかえりみようとしない社員 | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |

成果主義的人事制度の状況についてお伺いします

問4. 貴社において、成果主義的な人事制度がどれくらい効果をあげているかについてお伺いします。

以下の質問の内容それぞれについて、最もあてはまるものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項 目 | まったくその通り | どちらかといえはその通り | どちらともいえない | どちらかといえは違う | まったく違う |
|---|----------|--------------|-----------|------------|--------|
| (1) 成果主義の導入が、ビジネスの競争力や業務効率の向上などに役立っている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (2) 成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (3) 成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (4) 成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (5) 成果主義の導入にあたって、経営トップからの十分な支援が得られた | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (6) 成果主義は経営トップにも適用されている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (7) 成果主義の理念は全社員に浸透している | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (8) 貴社の経営理念として重視していることは何ですか。以下にご記入ください。 | | | | | |

お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。

後日、本調査結果の報告書をお送りさせていただきますので、下欄にご記入ください。

| | | |
|------------------|--------|---|
| 貴 社 名 | | |
| ご 送 付 先 | 所在地 | 〒 |
| | 所属・役職名 | |
| | ご氏名 | |
| | 電話番号 | |

成果主義に関する調査 部門トップの方向けアンケート票

<ご記入いただく前にご確認ください>

1. 本調査は、部門のトップの方宛にご回答をお願いしております。ご本人による記入を希望致しますが、代理記入の場合は部門を代表するお立場でご回答ください。
2. ご回答は、2004年11月時点でご記入ください。
3. できるだけすべての項目にご記入いただけますようお願い申し上げます。
4. 本調査の結果については集計の上で公表を予定しておりますが、個人名および会社名を公表することは一切ございません。

貴社の概要についてお伺いします

F 1. 貴社で最も売上高（連結）の多い分野の業種の番号1つに 印をつけてください。

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| 1. 農林・水産・鉱業 | 15. 小売 |
| 2. 食料品製造 | 16. 商社・問屋・卸売 |
| 3. 繊維製造 | 17. 証券・金融・保険 |
| 4. パルプ・紙・紙加工 | 18. 不動産 |
| 5. 化学製品製造 | 19. 土木・建設・建築 |
| 6. 医薬品製造・卸売 | 20. 倉庫・運輸・物流 |
| 7. 石油・石炭製造 | 21. ソフト開発・情報サービス |
| 8. ゴム・窯業・土石製品製造 | 22. 通信サービス |
| 9. 鉄鋼・非鉄・金属製品製造 | 23. 出版・放送・報道 |
| 10. 一般機械製造 | 24. 輸送サービス |
| 11. 精密機器製造 | 25. 公共サービス（電気・ガス・水道） |
| 12. 電気・電子機器製造 | 26. 宿泊・飲食サービス |
| 13. 輸送用機器製造 | 27. その他サービス（ ） |
| 14. その他製造 | |

F 2. 貴社の正社員数（連結）で当てはまる番号1つに 印をつけてください。

- | | | |
|----------------|---------------|--------------|
| 1. 100人未満 | 3. 300人～1千人未満 | 5. 3千人～1万人未満 |
| 2. 100人～300人未満 | 4. 1千人～3千人未満 | 6. 1万人以上 |

F 3. 貴社は海外企業の連結対象になっていますか。当てはまる番号1つに 印をつけてください。

1. はい
2. いいえ

貴部門の状況についてお伺いします

問1. 貴部門で推進されているビジネスや業務(複数ある場合は、最も中心となっているもの)を取り巻く環境についてお聞きします。以下の各項目それぞれについて最もあてはまるものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項 目 | まったくその通り | どちらかといえはその通り | どちらともいえない | どちらかといえは違う | まったく違う |
|--|----------|--------------|-----------|------------|--------|
| (1)ある企業が一社で独占し、他を寄せつけない(自部門が独占している場合も含む) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2)競合が何社かあるが、それぞれの強みを生かしながら棲み分けている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3)同業者間や時には異業種との間でアライアンスを組んだり、合併を行ったりなどの再編が起こったりしている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4)独占している企業はあるが、そこに新規参入などの新たな動きが起こっている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5)競合間で激しい競争関係が生まれており、どこが勝ち残るかが見えない | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6)今後どのような変化が業界の中に起こるか全く予測がつかない | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7)業界の中で自部門は優位なポジションに立っている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

問2. 貴部門の人材のイメージについてお伺いします。以下の各質問の内容に書かれているような人材(正社員)はどれくらいいらっしゃいますか。それぞれについて最もあてはまるものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項 目 | 非常に多い | 多い | 半分くらい | あまりいない | 全くいない |
|--------------------------------------|-------|----|-------|--------|-------|
| (1)自分で正しい判断を下し行動する社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2)自分で新たな価値(技術、サービス、方法論、思想など)を創り出す社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3)プロ意識を持ち、自立的に動く社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4)新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5)専門性を持ち、仕事に活用する社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6)自分の経験だけに頼らず、事実やデータをもとに判断する社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7)固定的に同じやり方だけを実行しようとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (8)自分の経験だけでものごとを判断する社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (9)よりよいやり方を考えようとしていない社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (10)指示されたことしかしない社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 項目 | 非常に多い | 多い | 半分くらい | あまり少ない | 全く少ない |
|-----------------------------------|-------|----|-------|--------|-------|
| (11) 状況的に追い込まれなければ動かない社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (12) 気が向いたときだけ行動する社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (13) 意味ある新たなネットワークを、社外にも築いてくる社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (14) 誰とでもすぐに新たな信頼関係を築ける社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (15) 社外や他部門からも個人名で指名され仕事を依頼される社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (16) 社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (17) 社内の関係者を効果的に引き込んだり、巻き込んだりする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (18) 社内の関係者に、自主的に協力しようとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (19) 他者からどう見られるかばかりを気にする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (20) チームの中で必要最小限の関係だけを作る社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (21) 新しいチームに積極的に参加しようとならない社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (22) 他者をかえりみようとしない社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (23) 仲のよい人とだけ付き合う社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (24) 自分ひとりだけで仕事をしようとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

問3. 貴部門の組織や業務のイメージについてお伺いします。以下の各質問の内容に書かれている内容はどれくらい当てはまりますか。それぞれについて最もあてはまるものを5段階の中から1つ選んで印をつけて下さい。

| 項目 | まったくその通り | どちらかといえはその通り | どちらともいえない | どちらかといえは違う | まったく違う |
|---------------------------------|----------|--------------|-----------|------------|--------|
| (1) フラット化が進んでいる | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) 中央集権ではなく部署や個人に権限が委譲されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) 状況の変化に応じて組織が変更されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) 方針が部門内で明確に理解されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5) 固定的なやり方では進まない業務が多い | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6) 各部署が共同で行わなければならない業務が多い | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7) 各部署の利害関係が錯綜している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (8) 社員一人ひとりが自由に動ける雰囲気がある | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (9) 過去のやり方にこだわらない柔軟な雰囲気がある | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (10) 企業理念や経営方針が部門内で浸透している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (11) 業務に必要な情報が末端の人までオープンに伝わっている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (12) 部門内で密接なコミュニケーションが取れている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (13) 社員は疲弊感なく生き生きと働いている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

成果主義的人事制度の状況についてお伺いします

問4. 貴部門において、成果主義的な人事制度がどれくらい効果をあげているかについてお伺いします。以下の各質問の内容に書かれている内容はどれくらい当てはまりますか。それぞれについて最もあてはまるものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項 目 | まったくその通り | どちらかといえはその通り | どちらともいえない | どちらかといえは違う | まったく違う |
|--|----------|--------------|-----------|------------|--------|
| (1) 成果主義の導入が、ビジネスの競争力や業務効率の向上などに役立っている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (2) 成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (3) 成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (4) 成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (5) 成果主義の導入は、経営トップ自らが率先して取り組んだ | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |
| (6) 経営トップでも成果主義が実践されている | 5 | - 4 | - 3 | - 2 | - 1 |

たいへんお忙しいところ、ご協力をいただき誠にありがとうございました。

成果主義に関する調査 従業員の方向けアンケート票

<ご記入いただく前にご確認ください>

1. 本調査は、無記名で実施しております。
2. 回答結果は全体としてまとめ、個人の回答結果が他者の目に触れることはございません。
3. できるだけすべての項目にご記入いただけますようお願い申し上げます。

あなたの仕事・職場等の状況についてお伺いします

問1. あなたが日ごろ仕事を行ううえで感じていることについてお伺いします。以下の質問の内容がどれくらいあなたに当てはまるかを、5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項 目 | ま っ た く そ の 通 り | ど ち ら か と い え ば そ の 通 り | ど ち ら と も い え な い | ど ち ら か と い え ば 違 う | ま っ た く 違 う | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|----------------------------|---|---|---|---|
| (1) 全社の方針が明確に見える | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (2) 部門の方針が明確に見える | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (3) 担当業務における自分の目標はクリアになっている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (4) 今の仕事は自分の能力に見合ったものである | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (5) 今の仕事で自分の能力は存分に発揮できている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (6) 仕事を行ううえで十分な権限を付与されている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (7) 仕事を行ううえで十分な資源(人、もの、金)がある | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (8) 自分の考えや判断に基づいて自由に仕事ができている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (9) 長期的な課題にもチャレンジできる | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (10) 時間的な余裕をもって仕事に取り組むことができている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (11) 組織の中における自分の仕事の重要性や意義が見えている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (12) 自分の仕事は社会に貢献しているという実感がある | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (13) 自分の倫理観に反することなく仕事ができている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (14) 自分は社内で評価されている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (15) 自分は社内で十分に貢献できている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (16) 今の仕事にやりがいを感じている | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (17) 仕事をしていくうえで疲労感を感じない | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |
| (18) できるだけ長く、今の仕事を続けたい | 5 | - | 4 | - | 3 | - | 2 | - | 1 |

| 項目 | まったくその通り | どちらかといえはその通り | どちらともいえない | どちらかといえは違う | まったく違う |
|--|----------|--------------|-----------|------------|--------|
| (19)自分の直属上司は十分に責任を果たしている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (20)直属上司との関係は良好である | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (21)部下や後輩(いない場合は周囲の若手社員)は、十分に能力を発揮している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (22)部下や後輩(いない場合は周囲の若手社員)との関係は良好である | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (23)職場には協力的な雰囲気がある | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (24)職場の中で対人関係上の葛藤はない | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (25)職場の中では十分なコミュニケーションがとられている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (26)職場メンバーには一緒に働いて学ぶところのある社員が多い | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (27)職場の中に、皆で一緒に成長していこうとする雰囲気がある | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (28)同僚との関係は良好である | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (29)今の仕事内容に比べて給与額には満足している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (30)他社や業界の給与水準と比較して、今の給与額には満足している | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (31)自分の評価結果は納得のいくものである | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (32)自分の評価結果について十分な説明を受けている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (33)昇進や昇格は公平に行われている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (34)適切な人が適切なポジションについている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (35)能力開発の機会は公平に与えられている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (36)自分の成長を会社も支援してくれている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (37)人事制度の内容はすべて公開されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (38)企業理念、経営方針に共感を覚える | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (39)当社は今後とも発展し続けると思う | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (40)今の会社ですっと働き続けたいと思う | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (41)この会社で働くことを誇りに感じる | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

問2 .問1の(1)～(39)の項目の中から、あなたの働きがい向上のために重要である項目を5つまで選んで回答欄に番号を記入してください。 (40)、(41)は選ぶ対象から除いてください

回答欄

問3. あなたの部門の人材イメージについてお伺いします。以下の各質問の内容に書かれているような人材(正社員)はどれくらいいらっしゃいますか。それぞれの人材について、あてはまると思うものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項目 | 非常に多い | 多い | 半分くらい | あまりいない | 全くいない |
|------------------------------|-------|----|-------|--------|-------|
| (1)自分で間違いない判断を下し行動する社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2)新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3)固定的に同じやり方だけを実行しようとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4)指示されたことしかしない社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5)意味ある新たなネットワークを社外にも築いてくる社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6)社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (7)他者からどう見られるかばかりを気にする社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (8)他者をかえりみようとしない社員 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

成果主義的人事制度の状況についてお伺いします

問4. あなたの会社において、成果主義的な人事制度がどれくらい効果をあげているかについてお伺いします。それぞれについて最もあてはまると思うものを5段階の中から1つ選んで 印をつけて下さい。

| 項目 | まったくその通り | どちらかといえはその通り | どちらともいえない | どちらかといえは違う | まったく違う |
|---------------------------------------|----------|--------------|-----------|------------|--------|
| (1)成果主義の導入が、ビジネスの競争力や業務効率の向上などに役立っている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2)成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3)成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4)成果主義が組織力やチーム力の向上につながっている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5)成果主義の導入における経営トップの方針がクリアになっている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6)経営トップでも成果主義が実践されている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

裏面もあります

あなた自身についてお伺いします

F 1 . あなたの役職について当てはまる番号1つに 印をつけてください。

- 1 . 管理職 2 . 非管理職

F 2 . あなたの年齢について当てはまる番号1つに 印をつけてください。

- 1 . 1 0 歳代
2 . 2 0 歳代
3 . 3 0 歳代
4 . 4 0 歳代
5 . 5 0 歳以上

F 3 . あなたの職種について当てはまる番号1つに 印をつけてください。

- 1 . 製造 4 . 管理・企画・事務
2 . 営業・販売 5 . その他
3 . 研究開発・技術

F 4 . あなたの性別について当てはまる番号1つに 印をつけてください。

- 1 . 男性 2 . 女性

F 5 . あなたの採用形態について当てはまる番号1つに 印をつけてください。

- 1 . 新卒採用 2 . 中途採用

F 6 . (差し支えない方のみご回答下さい)

あなたの現在の年収について当てはまる番号1つに 印をつけてください。

- 1 . 4 0 0 万円未満
2 . 4 0 0 万円～ 8 0 0 万円未満
3 . 8 0 0 万円～ 1, 2 0 0 万円未満
4 . 1, 2 0 0 万円以上

たいへんお忙しいところ、ご協力をいただき誠にありがとうございました。