

経営組織の診断と 活性化のためのチェックリスト

—HRMチェックリスト利用・活用マニュアル—

Human Resource Management

労働政策研究・研修機構

まえがき

企業の雇用管理の改善を通じて、組織の活性化と企業経営の発展に資するため、これを支援する具体的なツール等を開発することを目的として、当機構の前身である日本労働研究機構と早稲田大学アジア太平洋研究センター（前システム科学研究所、旧生産研究所）は共同して、「雇用管理業務支援システムの開発に関する研究」を実施してきた。

この冊子は、研究開発についてまとめた「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用—」（調査研究報告書No161、2003年9月）の内容を、実際に利用する方々を前提に要約して、ハンディな冊子としたものである。ここで、「HRMチェックリスト」とは本研究において開発してきた尺度とチェックリストの総称として用いている。全体では現在14本の尺度と、チェックリストがあるが、このなかから一般に良く使われるものを抜き出し、人事担当用と従業員用の二種類の冊子としている。この冊子は巻末に収録した。

測定尺度等の研究開発は、関連分野において広くデータの蓄積が進められるための基盤となるものである。このような基盤となる尺度、測度、基準があることによって、実務面においても、また研究面においても客観的な情報の集積が可能となる。

本研究で開発してきた尺度、チェックリストは、将来的にはインターネットを通じて広く情報を公開し、利用されるようになることを想定しているが、紙ベースの単体でも、企業、組織等で十分利用が可能であり、実務や研究においても活用が可能と考え、冊子版としても公開している。

これまでもかなりの数の尺度、チェックリストを開発してきたが、実際の利用・活用においては、まだ不足するものも出てくると思われる。不足のものは今後、追加尺度として整備していく予定である。

これまで、情報収集等にご協力いただいた多くの方々に感謝申し上げるとともに、今後とも、開発してきた尺度、チェックリストを実務、また、調査研究のなかで利用、活用していただき、役立てていただければ幸いと考えている。

なお、本マニュアルは開発レポートとして出版した前述の調査研究報告書を松本真作が書き直したものである。調査研究報告書として研究メンバーが分担執筆したものを、同主任研究員が代表して編集、加筆している。

2005年10月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

目 次

まえがき

目次

| | | |
|--------|--|----|
| I 部 | 開発の背景、経緯、現状 | 01 |
| 1 | 開発の背景と経緯 | 03 |
| 2 | 研究開発の現状と今後 | 06 |
| II 部 | 尺度、チェックリストの測定内容 | 09 |
| 1 | 尺度、チェックリストの全体構成 | 11 |
| 2 | 雇用管理施策チェックリスト | 15 |
| 3 | 組織業績診断チェックリスト | 16 |
| 4 | 多次元企業魅力度尺度 | 17 |
| 5 | リーダーシップ | 20 |
| 6 | チーム特性 —チームクライメット— | 22 |
| 7 | ワークシチュエーション | 23 |
| 8 | コミットメント —ジョブインボルブメント、組織コミットメント、 キャリアコミットメント、全般的職務満足感— | 26 |
| 9 | キャリアコンピテンス —CDEチェックリスト— | 30 |
| 10 | ストレス関係 —ストレス反応、ストレッサー、 緩衝要因（仕事特性、ソーシャルサポート）— | 32 |
| III 部 | 利用・活用方法、活用事例 | 37 |
| 1 | 利用・活用方法 | 39 |
| 2 | 統計的傾向—解釈等の参考資料として— | 43 |
| 3 | 活用事例 | 46 |
| 4 | インターネット版について | 54 |
| (参考資料) | HRMチェックリスト用紙、結果出力見本 | 63 |
| 1 | 会社用・人事担当用 | 65 |
| 2 | 個人用・従業員用 | 77 |
| 3 | 結果出力見本 | 87 |

執筆担当 労働政策研究・研修機構 松本真作

I 部 開発の背景、経緯、現状

1. 開発の背景と経緯

1. 研究の背景

「雇用管理業務支援システムの開発に関する研究」を開始した発端は、米国の企業組織研究者であるローラーⅢ世の研究と米国労働省の出版物である。そこに描かれた組織活性化や従業員の動機づけの手法を具体化するツールとして、開発が始まっている。ここでは、まず、この発端となった研究と出版物について述べることにする。

(1) 高業績企業に関する米国の研究と動向

1) ローラー (E. E. Lawler, III) の研究

米国の著名な企業組織に関する研究者であるローラー (E. E. Lawler, III) は、従業員の参画、とくに事業に従業員を巻き込む施策の展開が企業の高業績を可能とする鍵であることを指摘している。ローラー等は1995年に「高業績組織を創造する」(Creating High Performance Organizations)を刊行し、企業が従業員とどのような経営情報をどの程度共有しているか、事業の動きにあわせてどのような能力開発の機会が従業員に提供されているか、従業員個々のパフォーマンスに酬いるために、どのような報酬機会が提供されているか、組織の編成や業務の展開において従業員にどのように意思決定をまかせ、権限を委譲する体制が敷かれているか等、人材マネジメントの様々な側面において、どの程度従業員の参画を求めているかが、企業業績を決定しているとしている。

この報告書は米国 Fortune 1000社を対象に、1987年から3年おきに実施された調査結果をもとにしているが、その中で、経営情報の共有化、報酬機会としてのゲインシェアリングの実施、職務に基づく給与から知識・スキルをベースとした給与への転換、従業員が自律的に職務遂行を行う自己管理ワークチーム、ミニビジネスユニットの活用等、従業員を事業に巻き込んでいく施策が増加しているとしている。特に、熾烈な競争条件下において、新規事業の開発や新製品の開発等において、自己管理チームや従業員の参画が益々求められていること、また、組織のダウンサイジングや管理組織のフラット化と組織のテクニカルコア層の自律的な働き方が、必然的に結びつき、広がっていることを指摘されている。

報告書の最終章においては、こうした施策の導入が企業のフィナンシャルな業績を高めていること、すなわち生産指標のみならず、売上利益率や投資利益率、株主資本利益率等を高めていることを指摘している。そして、従業員の参画をより一層高める施策の展開や人材マネジメントが、その結果として従業員のモチベーションや組織へのコミットメントを高め、企業業績の向上へと結びついているとの考察が行われている。

2) 米国労働省のガイドブック

1994年、アメリカ労働省は「高業績組織への道」(Road to High-Performance Workplaces)と題したガイドブックを発刊している。このガイドは、1993年のクリントン政権下において、アメリカ労働省内に設けられた Office of American Workplace (OAW) によって発刊されたものであり、1980年後半から1990年代初めにいたる数多くの高業績企業の実践例をもとにまとめられている。その中で企業の経営者や管理職、企業内部のスタッフや従業員、あるいは投資家等が、自らの組織を高業績組織にするために、現在の経営環境下において、どのように組織を運営すべきか、その方向性をガイドとしてまとめたものとなっている。大きくは次の三つにまとめられる。

その一つ目は、従業員が効率よく仕事を進めるために必要な「スキルと情報」に関連するものである。具体的には「訓練と継続的な学習への積極的な投資と明確な学習領域の設定(目の前の職務のための訓練を超えた問題解決能力や顧客対応の能力、チームワークを発揮するためのスキル、今後の能力開発につながること等)」、「チームワークや教育研修と結びついた経営情報の共有化(戦略や財務に関する目標と実績、競合他社の業績、新技術の導入計画等々)」等である。

二つ目は、パフォーマンスの高い職場をつくるために必要な参画、組織の構造、パートナーシップ等に関連する事項であり、業務プロセス改善への従業員参画、現場の問題解決や製品・サービスの改革に従業員を巻き込むこと、顧客との接点の拡大、自律的なワークチームの形成と職能横断的なチームの活用、信頼と敬意をベースとした組織内部のパートナーシップの確立とその改善等を含んでいる。

三つ目には、継続的な業績改善と従業員のコミットメントを維持・強化するために必要とされる報酬、雇用の保証、仕事環境である。個人やチームまた企業自体の業績に応じた報酬システムの構築とそれによる従業員の長期的な組織へのコミットメントの獲得、継続的な学習を促すゲインシェアリングや知識・スキルをベースとした給与制度、また「様々な雇用形態の導入と雇いを保証する方針の確立」、更に「家庭生活の安定や生活の支援を保障する福利厚生プログラム」や「従業員のモラルやコミットメント向上を奨励するための方針やプログラムの設定と実践」などをその内容としている。

そして、結びのセクションで、上記の実践事項がそれぞれ単独に考慮されるのではなく、相互に補完しつつ、顧客への対応や高品質の実現、技術やマーケティングの開発など、他の重要なビジネス戦略を実現する統合プログラムとして明確に意識され、実践されるかが重要であると強調している。

これら内容は、結びのセクションを含めた4領域33項目のチェックリストが作られている。これらチェックリストに沿って経営者、管理者、スタッフ等が自社の人材マネジメントを見直し、高業績職場を実現できるよう改善の方向を確認するものとなっている。ここに盛り込まれている施策の内容は、ローラー等が Fortune 1000社を対象とした調査で明らかにしている従業員を事業に巻き込み、高度な参画を可能とする Employee Involvement

施策の内容と軌を一にしている。

(2) 本研究の経緯

本研究は1997年から行われており、1997年度は主に早稲田大学アジア太平洋研究センター（当時の名称は「システム科学研究所」であり、その前身は「生産研究所」である）により、本書において以下に紹介する尺度、チェックリストの原案が開発された。1998年度は日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）が中心となり、追加の尺度の開発、尺度構成の検討、全体をまとめたチェックリストとしての冊子の作成、実施データの収集等を行った。1998年度までの研究に関しては、調査研究報告書No.124「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM（Human Resource Management）チェックリスト」（1999）としてすでに報告している。その後も開発、データの分析等続け調査研究報告書 No.161「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－」（2003）として公表している。

2. 研究開発の現状と今後

1. 開発の目的

本研究は、行政における「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という課題のもと、現在の経営環境下において、事業主や経営幹部、また人事担当の部課長等が自社の雇用管理諸施策を見直し、パフォーマンスの高い組織の構築に向けて、これらの改善をはかることを支援するツールとして開発された。

この組織評価の上にとって、経営幹部あるいは人事担当者が現行の人材マネジメントの個々の内容やその実施状況を評価し、改善の手立てをはかっていくこと、そして、その施策改善が、従業員の仕事への意欲や組織へのコミットメントをより高める結果となっているかを再評価する手順を想定している。

この手順を意識しつつ、開発にあたっては、企業経営を支える雇用管理システムのあり方の検討を前提に、経営幹部や人事担当者が雇用管理上の問題を的確に把握し、その改善のポイントを明確にするために必要と考えられる各種チェックリスト（HRMチェックリスト：会社用・人事担当用）と、従業員サイドからの現状の評価、従業員のジョブインボルブメントや組織コミットメント等を見るもの（HRMチェックリスト：個人用・従業員用）の二つに分け、チェックリストを作成した。

2. 開発の構想

前項に述べたごとく、HRMチェックリストは会社用・人事担当用として、経営幹部や人事担当者が、企業業績や人材マネジメントを自らチェックするものと、個人用・従業員用として、職場や仕事の状況を従業員が評価、チェックするものから構成されている。

（1）会社用のチェックリスト「HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）」

経営幹部あるいは人事担当が自ら評価するチェックリストには、現在の組織業績を自ら評価する「組織業績診断チェックリスト」と人材マネジメントそれぞれの施策内容と実施状況を反省評価するための「雇用管理施策チェックリスト」、そして経営者・管理者が自らのリーダーシップタイプを自己診断するための「リーダーシップ」の三つを用意した。これらチェックリストの結果は、当然のことながら、従業員サイドからのコミットメントやストレス反応等の結果と絡めて解釈されるものである。

このような構想で開発してきたものであるが、これらチェックリストや尺度の全体的な構成に関しては、Ⅱ部の「1.尺度、チェックリストの全体構成」を参照いただきたい。

(2) 従業員用のチェックリスト「HRMチェックリスト（個人用・従業員用）」

フェースシートでは年齢、性別、学歴、勤続年数（その会社での年数）、在職年数（その職場での年数）、転職経験、配偶者の有無、子供の有無、職種（事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職の5領域計30職種の中から現在の職種を選択）、職位（一般、係長・主任クラス、課長相当、部長相当）、職場の変化等（情報化、権限委譲、仕事の生産性、仕事の先進性他17項目）等が用意されている。

「ワークシチュエーション」では、職務満足と組織風土をみている。職務満足は従来のモラルサーベイ等に多く取りあげられており、職務や職場での問題点、意識をみるものである。この職務満足の項目と組織風土の項目はかなりの程度、内容的な重複があるため、この重複を整理し、「ワークシチュエーション」とした。

「コミットメント」では組織コミットメント *organizational commitment*、ジョブインボルブメント *job involvement*、キャリアコミットメント *career commitment*、仕事・生活での全般的満足感をみている。全般的満足感は「ワークシチュエーション」に含めてもよいものであるが、「ワークシチュエーション」が分量的にかなり長くなっていること、また「ワークシチュエーション」では従業員意識の背景となる事実を中心にみることとし、「コミットメント」ではそれらによる、全体的な感情や気持をみるという整理をし、このような構成となっている。

「ストレス（ココロと体の健康チェック）」ではストレス反応をみている。実施段階での不要の構えを持たれないようストレスという表題は避け、「ココロと体の健康チェック」と呼んでいる。ストレスに関してはこのストレス反応以外にも、ストレスサーを調べるチェックリスト、ストレス緩和要因を調べるチェックリスト等を作成しているが、これらについては巻末のHRMチェックリストには含まれていない。必要な場合は報告書No.161「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発 —HRMチェックリストの開発と利用・活用—」（2003）の「Ⅱ部3章ストレス」を参照いただきたい。

近年の職場状況においては、経営幹部が意図せざる結果として、効率を求める組織のダウンサイジングや管理階層の削減などから、従業員が過度な業務負荷を受けてしまったり、高い目標を追求するマネジメントに業績向上へのプレッシャーを感じる等、職場のストレスがモラルを低め、結果として業績の低迷を招く事態が発生している。こうした意図せざる結果もしっかり問題として経営幹部が認識する必要があると思われる点から、ストレスに関する上記のチェックリストを用意した。

「チーム特性」は、増加している職場でのプロジェクト等のチームによる仕事の状況を把握するため、チーム状況をⅠ) 目標・参加、Ⅱ) 情報共有・変化受容・課題指向、Ⅲ) 他チームとの関係、Ⅳ) 責任と議論、Ⅴ) 全体状況から測定している。今日、高度な研究、開発のためにチームを編成する、また、効率化とサービスの高度化のため、従来型の組織ではなく自己管理チームでの職務遂行が増加している。そこでチームの現状を把握できるチェックリストが必要と考え、制作したものである。この項目は最近研究が散見される

team climateの設問の他、関連する設問から構成されている。

3. 開発の現状と今後

本研究はデータの収集を続け現在までに、約百社、約一万名のデータが集まっている。また、多次元企業魅力度、エンプロイアビリティ等の新たな尺度の開発を続けてきた。HRMチェックリストの簡易版をインターネットでも公開し、システムの微調整を続けながら、インターネット版でのデータ収集も続けている。

HRMチェックリストとしては、個人用・従業員用と会社用・人事担当用の二つに分け、それぞれに細かいチェックリストが含まれている。また、コミットメント等のチェックリストは組織コミットメント (organizational commitment : OC)、ジョブインボルブメント (job involvement : JI)、キャリアコミットメント (career commitment : CC) と分解して、それぞれを利用することもできる。分解することを考えると、HRMチェックリストに含まれる尺度の本数は更に多くなる。

また、ストレス関係では巻末のチェックリスト冊子にはストレス反応（短縮版）のみを載せているが、これ以外のストレス要因や緩和要因のチェックリスト等も開発している。

以上のように尺度、チェックリストは巻末にあるように冊子として利用できる他、それぞれ単体としても、あるいは、いくつかを組み合わせられた形でも利用・活用が可能である。

今後、既存の尺度、チェックリストに関してはデータの収集を続ける予定である。また、必要であれば新たな尺度等の開発を行うことを考えている。インターネット版に関しても現在はデモンストレーション的な簡易なものであるが、システムを拡充、充実していくことを予定している。

Ⅱ部 尺度、チェックリストの測定内容

1. 尺度、チェックリストの全体構成

図表1にHRMチェックリスト（会社用・人事担当用）の構成を示した。A. 雇用管理施策チェックリストとして、人事基本方針、募集・採用管理、配置管理、異動・昇進管理、評価・人事考課、育成・能力開発、職務・組織編成管理等をみているが、これは経営幹部、あるいは人事担当者等が自らの雇用管理施策を振り返り、チェックするためのものである。B. 組織業績診断チェックリストは、企業生産性、スキル・技術水準、モラル・動機づけ、顧客満足をみている。

会社用のチェックリストとして、経営者・管理者のリーダーシップ・パワー、リーダーシップのスタイルを自己診断できるものも開発している。リーダーシップ・スタイルについては、最近、取り上げられることが多くなった変革型リーダーシップ(transformational leadership)についても見られるようにしている。このリーダーシップは中小企業の経営者等であればみずから回答できるが、人事担当者等では回答できないため、巻末に掲載した通常の冊子からはずしているが、報告書には掲載している（日本労働研究機構 調査研究報告書No.161 2003）。

図表2にHRMチェックリスト（個人用・従業員用）の構成を示した。従業員用としては、A. ワークシチュエーションとして、領域別職務満足（モラル）と組織風土(organizational climate)、B. コミットメントとして、組織コミットメント(OC)、ジョブインボルブメント(JI)、キャリアコミットメント(CC)、全般的満足感（仕事・生活）(job satisfaction : JS)、C. ストレス（ココロと体の健康チェック）としてストレス反応、D. チーム特性としてチームクライメット(team climate)をみている。D. チーム特性のチームクライメットは、Aのワークシチュエーション等と重なる部分があり、また、この部分までであると回答者の負担が大きくなることから、通常は分けて実施している。

ストレスの項目は、「ストレス」というタイトルをつけると実施が難しくなり、また、被検査者の態度に対しても影響をあたえることが懸念されるため、「ココロと体の健康チェック」というタイトルを使っている。また、このストレスに関しては、ストレスサーを調べるチェックリスト、ストレス緩和要因等の状況をみるチェックリストも別途、開発しており、報告書には掲載している（日本労働研究機構 調査研究報告書No.161 2003）。全体に含めると冊子が大部なものとなるため別掲したが、必要に応じて利用できるようにしている。

フェースシートでは、会社用・人事担当用として、経営行動、雇用管理上の課題、会社の現状、人事制度、賃金制度、組織・チームの状況、経営理念・ミッション・ビジョン、経営戦略等について聞いている。組織診断を行う上で基礎的な背景資料となると同時に、記入者本人にとっても、自らの経営や組織を振り返るよい機会にもなりうるものと考えている。個人用・従業員用としては、年齢、性別、学歴、職種、職位等の一般的な項目とと

もに、情報化、権限委譲、仕事の生産性等、全体では17項目になる職場や仕事の変化を5段階で評定する設問を用意している。HRMチェックリストの枠組みとは別の観点から、最近の職場や仕事の変化を把握できるようにしている。

これらの尺度、チェックリスト、また、フェースシートでみる各項目の関係としては、図表3のような流れを想定している。図表3は全体をわかりやすく整理したものであり、現実の因果関係は相互に影響し合う複雑なものである。経営戦略にしても、外的環境と内的環境から一方的に決められるものではなく、その経営戦略をとることによって、外的環境との関係が変わるといふ相互作用がある。この図表はあくまでもわかりやすく図式化し、整理したものであるといえる。

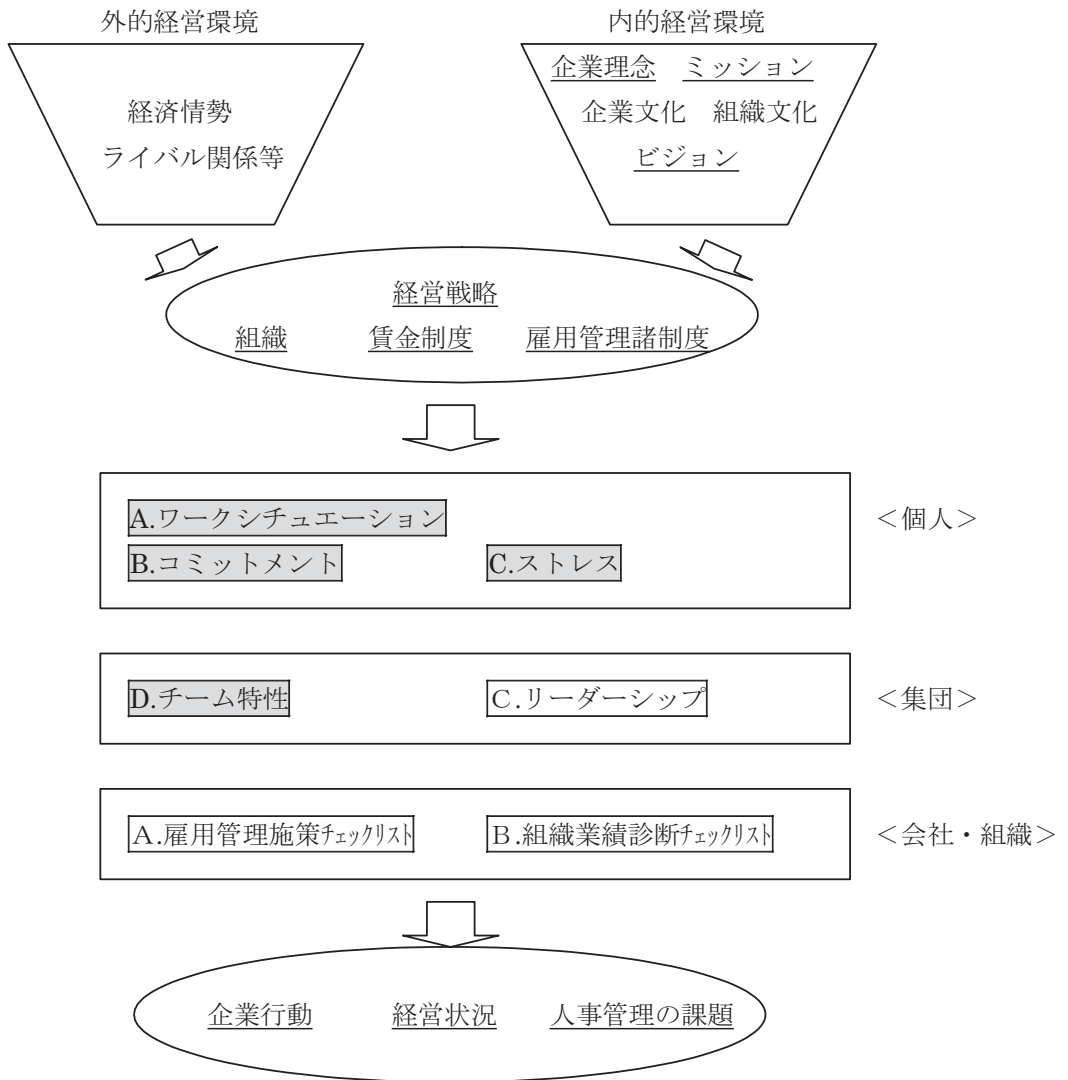
図表1 HRMチェックリストの構成（会社用・人事担当用）

| チェックリスト項目 | 測定内容 |
|------------------|---|
| フェースシート | F1(経営行動) F2(雇用管理上の課題) F3(会社の現状) F4(人事制度等) F5(賃金制度等) F6(組織、チーム) F7(経営理念、ミッション、ビジョン) F8(経営戦略) F9(自由記述欄) |
| A. 雇用管理施策チェックリスト | 人事基本方針、募集・採用管理 配置管理、異動・昇進管理 評価・人事考課 育成・能力開発 職務・組織編成管理 |
| B. 組織業績診断チェックリスト | 企業生産性、スキル・技術水準 モラル・動機づけ、顧客満足 |
| (C. リーダーシップ) | 経営者・管理者リーダーシップ パワー、スタイル |

図表2 HRMチェックリストの構成（個人用・従業員用）

| チェックリスト項目 | 測定内容 |
|-----------------------|--|
| フェースシート | F1(年齢、性別、学歴、勤続年数、在職年数 転職経験、配偶者の有無、子供の有無) F2(職種) F3(職位) F4(職場の変化等) F5(自由記述欄) |
| A. ワークシチュエーション | 領域的職務満足(モラル) 組織風土 |
| B. コミットメント | 組織コミットメント(OC) ジョブインボルブメント(JI) キャリアコミットメント(CC) 全般的満足感(仕事・生活)(JS) |
| C. ストレス(ココロと体の健康チェック) | ストレス反応 |
| (D. チーム特性) ←必要に応じ実施 | (チームクライメット) ←必要に応じ実施 |

図表3 各チェックリストの位置づけ



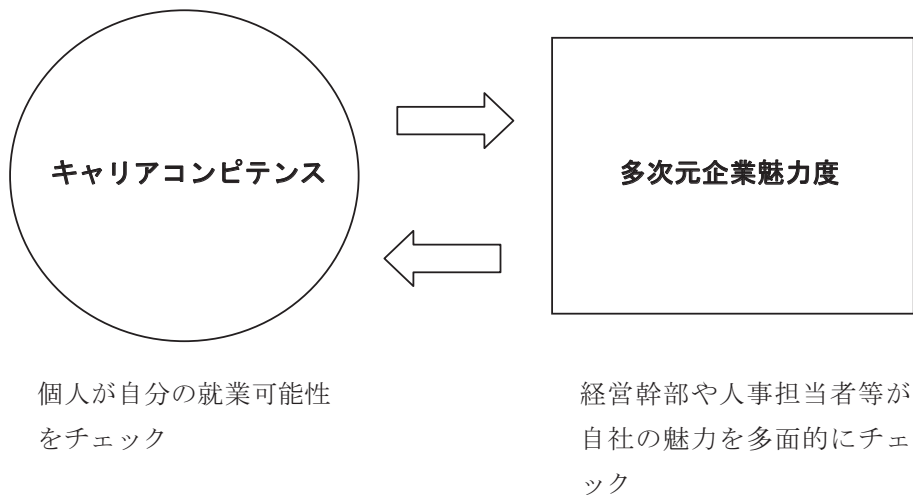
注

- グレー四角——従業員用（個人票）
- 白四角——経営者、人事担当用（会社票）
- 下線部分——会社票フェースシート

図表4にキャリアコンピテンズ（CDEチェックリスト）と多次元企業魅力度の関係を示した。これまで述べてきたHRMチェックリストの会社用・人事担当用と個人用・従業員用とは、別の観点から開発したものであり、キャリアコンピテンズは、個人、従業員が自らの就業可能性、企業側から見た魅力をチェックするものである。多次元企業魅力度は経営幹部や人事担当者が、求職者から見た自社の魅力を多面的にチェックするものである。図表4に示したようにお互いが相手側から見た魅力を見るものとして、対になっている。

図表1、2、3で示した他のHRMチェックリストとは独立したものであるが、キャリアコンピテンズや多次元企業魅力度の結果の背景を探るために、会社用・人事担当用や個人用・従業員用のHRMチェックリストを利用するという具合に連携して用いることもできる。

図表4 キャリアコンピテンズと多次元企業魅力度



2. 雇用管理施策チェックリスト

本チェックリストは雇用管理がどの程度効果的に行なわれているかを担当者が自ら評価し把握できるよう、下記 12 領域、計 61 問のチェックリストとなっている。

- A. 人事基本方針：人事あるいは雇用管理に関わる基本方針が事業計画や事業戦略と整合性を持つように考えられているか等、具体的にチェックするものとなっている。
- B. 募集・採用管理：長中期の経営計画に沿った人員計画により、募集・採用が行われているか、採用コストや採用基準の明確化などをチェックしている。
- C. 配置管理：適材適所が遵守されているかを基本とし、本人の意向を聞く機会や能力が発揮できていない従業員への対処等をチェックしている。
- D. 異動・昇進管理：配置、異動を通じての計画的な育成施策の有無、管理職の登用に関して、管理者としてのポテンシャルが評価されているか、等をチェックしている。
- E. 評価・人事考課：目標管理制度を導入している場合と人事考課制度によって評価が進められている場合に分けた設問を用意している。前者では目標設定の際の上司との面接、目標達成課程におけるフォロー、評価のフィードバック等について、後者では職務に応じた評価事項の有無、評価基準の従業員への開示などを見ている。
- F. 育成・能力開発：会社の収益に資する能力開発、エンプロイアビリティの向上を図っているか等をチェックしている。
- G. 職務・編成管理：チームの自主性を尊重しているか、職能部門間の情報交流、プロジェクトチームの活用などをチェックしている。
- H. 給与・福利厚生：公正な評価に基づく業績給与体制の導入、給与水準の他社比較、福利厚生の状況などをチェックしている。
- I. 勤務・時間管理：労働時間短縮への姿勢、業務形態に応じた時間制の導入などをチェックしている。
- J. 退職管理：退職予定者の退職後を配慮しているか、退職金プログラムなど設けているか、等々をチェックしているか。
- K. コミュニケーション領域：マネジメント・スタイルの評価であり、経営情報開示の程度、経営情報の理解を促進するための従業員教育、部門を超えたアイデアの共有を可能とする仕組みの有無などをみている。
- L. モラル・動機づけ：モラル・動機づけの状態を把握しうる仕組みがあるか、把握した情報に基く経営幹部等の改善のアクションなどをチェックしている。

3. 組織業績診断チェックリスト

事業全体あるいは事業部門の一部を統括する経営幹部、あるいは中小企業の経営者、また、人事部門の責任者等が、自社あるいは自分の事業部門の業績をどのように捉えているかをみるものである。以下のように四つの側面に分け、業績上の問題点があるかどうか確認できるよう、チェックリストを作成している。

チェックリストは、まず直接の組織業績を生産性指標と顧客満足の二面から捉えている。この業績を支えるものとして、組織自体のスキル・技術水準における問題の有無を確認し、その組織能力が発揮されるための条件となる従業員のモラルと動機づけにおける問題の有無をチェックしている。これらをあわせて組織業績を全体として評価することを狙いつけている。

A. 企業生産性

直接の組織業績の一つであるが、特に「生産性指標（従業員一人当たりの付加価値水準）における他社比較」「生産性指標のこれまでの推移」「生産性指標の水準を改善する余地の有無」をみている。

B. スキル・技術水準

「主要な製品やサービスの技術の蓄積の程度と収益性との関連の評価」、「製品やサービスに関わる技術やノウハウの水準についての他社比較」、「品質管理の現状と品質水準の現状評価」を評価項目としている。

C. モラル・動機づけ

前項の技術やノウハウが優れた状態で蓄積されていても、それが実際の組織の力として現れるためには従業員の仕事への熱意やコミットメントがなければならない。本項目では「従業員と会社との信頼関係」「雇用管理施策に対する従業員の満足度」「組織目標の達成に対する従業員のコミットメントのレベル」を評価項目としている。

D. 顧客満足

顧客との良好な関係の維持ができてきているかどうかの評価である。顧客満足を結果としての組織業績として捉え、これの改善を意図することは重要な考え方である。本項目では「顧客満足の他社比較」「顧客の要望の的確な把握・対応ができてきているか」「顧客の開拓に向けての体制の確立」を評価項目としている。

4. 多次元企業魅力度尺度

企業にとって、自社が人々からどのように認知され、評価されるのかは、非常に重要な問題である。企業イメージが良ければ自社製品の購買動機が高まることはもちろん、就職希望者が増加し、その中からより優秀な人材を採用することが可能になる。中小企業では現在でも人材確保が困難であるが、今後は若年人口が減少し、優秀な人材の確保がさらに困難となる。企業のイメージや評価を高め、人材獲得競争において優位な位置を確保することは、会社にとって非常に重要な施策である。就職志望の大学生に対する企業コミュニケーションを改善し、好ましい企業評価を確立していくためにはまず、彼らがいかにして企業に対するイメージを形成し、いかなる企業に魅力を感じているのかについての確かな情報を得ることが必要になる。

本尺度は上記の課題に基づき、企業が自社の持つ特性それぞれに対する魅力度を理解し、就職志望者に対する企業側からの情報伝達が効果的に行われるようにすることを目的としている。具体的には、多次元企業魅力度尺度は、二つの企業魅力度の領域とひとつの仕事に対する態度、計3領域から測定するものとなっている。二つの企業魅力度とは「経営と事業内容に対する魅力」と「組織と雇用管理に対する魅力」である。経営と事業内容に対する魅力とは、「若者の価値との合致」「企業業績の優秀性」「事業内容の独創性」「事業展開の国際性」「社会と環境への配慮」「将来性と市場即応」「知名度と競争優位」「経営の安定性」「顧客利益の重視」である。組織と雇用管理に対する魅力とは、「能力主義の管理」「コミュニケーションの開放性」「勤務時間の安定性」「人的資源の重視」「組織のチームワーク」「女性就業者への支援」「キャリア開発への支援」「終身雇用と年功制」「組織の若さ」である。なお、これらの詳細は図表5に載せている。

また、企業にとって、大学生が自社に魅力を感じ、その結果、多くの就職志望者を獲得することは望ましいことであるが、その中に企業の求める人材、例えば企業業績に貢献する能力や意欲を持つ学生が多く含まれていなければ意味がない。つまり自社が望む学生から魅力的な企業として知覚される必要がある。企業のある特徴が、仕事に対する熱意の低い学生にとって魅力的である可能性もある。従って企業の魅力度を診断する尺度は、企業が求めている特徴を持った学生からみた魅力度を測定するものでなければならない。このため、企業魅力度チェックリストでは、学生の仕事に対する態度もあわせてみることにした。

仕事に対する態度に関して、従来の産業・組織心理学の分野で、望ましい従業員の特徴として取り上げられてきた変数は次の三点である。

第一に職業へのモチベーションである。これは仕事に対する動機づけ、つまり意欲の高さである。企業にとって、仕事に高い意欲を持っている学生は望ましい候補者といえる。企業の求めるのは、給与や昇進などの外的な条件にあまり影響を受けずに高い動機づけを

維持できる人材であろう。本尺度は就業前の学生の全般的なモチベーションを測定している。

第二に「自己効力感」である。自己効力感とは、ある行動を成功裏に遂行できるという期待であり、ある行動への自己効力感が高い人は、その行動への動機づけやパフォーマンスも高いという。職業に対する全般的な自己効力感を設定すれば、やはり外的報酬や条件によって影響を受けにくい動機づけとパフォーマンスの予測要因として有効となる。

第三に「キャリア成熟性」である。キャリア発達の分野では、キャリアの明確さが、企業が求める人材の特徴として数多く研究されてきた。キャリアの明確さとは、自分が何に向いていて何がやりたいのかをはっきりさせていることである。キャリアの明確さを表す代表的な概念がキャリア成熟性(career maturity)である。キャリア成熟性とは、教育課程で要求される前職業的、職業的な決定への準備状態というかなり広範囲な意味があり、これまでの経験に基づく自分自身の理解、職業に関する情報の収集に基づく職業の理解、キャリアについての明確な設計と自律的な職業決定を含む一連の課題が達成されている状態を指している。

図表 5 企業魅力度の項目

経営と事業内容に対する魅力

- ・ 若者の価値との合致：若者との接触、価値観との一致、ファッションや流行への関与など
- ・ 企業業績の優秀性：優秀な人材や技術、事業の競争的優位、事業の規模や先端性など
- ・ 事業内容の独創性：商品やサービスのユニークさ、面白さ、新しさ、創造性など
- ・ 事業展開の国際性：国際的な事業、海外勤務の可能性、国際的な人材と文化の交流など
- ・ 社会と環境への配慮：福祉活動への援助、環境や健康への配慮、社会的なルールの遵守など
- ・ 将来性と市場即応：企業の将来性、発展や成長の可能性、時代の流れや社会変化への対応能力など
- ・ 知名度と競争優位：社会で一流の大企業として評価されていること、業界内で優位な地位にあることなど
- ・ 経営の安定性：時代や景気変動に影響されない業績や経営の安定性など
- ・ 顧客利益の重視：顧客の利益や満足の重視、日常生活への関わりなど

組織と雇用管理に対する魅力

- ・ 能力主義の管理：年齢や学歴にかかわらず、能力、努力、業績によって、地位や給与などの処遇が決まることなど、能力主義の管理がなされているか

- コミュニケーションの開放性：組織内での自由な発言、対等で緊密なコミュニケーションができるか
- 勤務時間の安定性：規則的な勤務時間、休日が確実にとれること、私生活の重視など、勤務時間が安定しているか
- 人的資源の重視：社員の希望や就職志望者に対する配慮など、社員・就職志望者の意見を尊重しているか。
- 組織のチームワーク：社員の一体感、チームワーク、仕事への意欲など組織のチームワーク
- 女性就業者への支援：女性と男性の職務や昇進の平等性、結婚や育児への配慮などの女性への配慮を行っているか
- キャリア開発への支援：技能や資格取得への援助、教育プログラムの充実、キャリア開発への配慮などのキャリア開発への支援を行っているか
- 終身雇用と年功制：年齢に従った昇進、昇給と終身雇用の保障がなされているか
- 組織の若さ：年齢構成の若さ、若年社員の活用などがなされているか

5. リーダーシップ

企業や各種団体、あるいはスポーツチームにいたるまで、いかなる組織・集団においても人々の集まりをひとつの集団にまとめているのは、メンバーに共有された集団目標の存在である。一般にリーダーシップとは、集団目標達成のために集団内のメンバー間相互作用において起こる影響力行使の過程、等と定義される。したがって、集団が集団として機能している時には、顕在的であれ潜在的であれ、そこには何らかの形でリーダーシップが存在していると考えることができる。いうまでもなく、ある集団がその目標を効率的に達成できるかどうかは、リーダーシップが有効に機能しているかどうかに大いに依存する。リーダーシップが効果的に機能していれば、その集団の目標達成は促進され、リーダーシップが十分に機能していなければ、その集団が目標を達成できる確率は低くなる。

経営者・管理者リーダーシップの尺度としては下記のものを開発している。しかしながら、分量が多くなるため、HRMチェックリストの冊子では掲載していない。詳細については報告書（日本労働研究機構 2003）をご覧ください。

①リーダーシップ・パワー尺度

この尺度は、経営者や管理者など、企業の中でリーダーシップを発揮することが期待される立場にある人が、従業員や部下に対して影響力を及ぼすことができるだけの十分なパワー（power:勢力）を有しているかどうかを、経営者あるいは管理者自身が自己評価するためのものである。

French & Raven (1959)はこの勢力を「影響の送り手（O）が受け手（P）に対して持つ潜在的な影響力（Pの心理的变化を引き起こす力）の最大値」と定義し、その基盤を次の五つに分類している。

a. 報酬勢力（reward power）

「OはPに対して与えられるべき報酬の有無や程度を決定する能力がある」というPの認知にもとづく影響力。

b. 強制勢力（coercive power）

「Oからの影響行使にPが服従しなければ、Oから罰を受ける」というPの予想から生じる影響力のことであり、報酬を与えないことが罰になると考えれば、報酬勢力と強制勢力は等しいものとなる。

c. 正当勢力（legitimate power）

「OにはPに対して影響力を行使する正当な権利があり、PにはOに従う義務がある」という価値をPが内在化していることであり、マックス・ウェーバーの「権威の正当性」に当たる概念である。価値の基盤としては、文化的に共有された価値、社会や集団の権威のヒエラルキー（階層）構造、正当な機関からの任命が挙げられる。

d. 準拠勢力 (referent power)

Oに対するPの同一視 (Oと一体である、一体でありたいという気持ち) にもとづく影響力。

e. 専門勢力 (expert power)

「Oがある特定の知識、技能などについて専門的な能力を持っている」というPの認知による影響力で、OがPの集団に属していない場合には「情報勢力」と呼ぶ。

本チェックリストではこれに基づいて、地位勢力として「強制・報酬勢力」と「正当勢力」、個人勢力として「準拠勢力」と「専門勢力」の2領域計4類型を想定し、勢力の有無と大きさを測定している。

実際のリーダーシップの影響過程では複数の勢力が絡まりあって作用していると考えられるので、本チェックリストの分類もあくまで便宜的なものであるが、勢力の源泉となる領域を明確にすることで、問題の所在やそれを解決するために改善しなければならないポイントを把握しやすくなる。たとえば、地位勢力に問題があれば企業の組織形態や組織構造に、個人勢力に問題があれば人事管理やキャリア開発に現在の課題状況にそぐわない部分が存在していることが示唆される。

②リーダーシップ・スタイル尺度

本尺度は、経営者や管理者がその勢力基盤を背景に、どのような行動スタイルによってリーダーシップを発揮しようとしているのか、経営者や管理者自身が自己評価するためのものである。チェックリストは Bass(1985)による交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの2分類に基づいて構成している。前者は古典的交換理論に基づき、目標の達成に伴う随伴的報酬がリーダーから約束されていることが動機づけとなり、成員の行動が喚起されるというものである。後者は報酬への期待を超えて、それ以上に仕事への遂行が動機づけられる場合であり、いわゆる経営者等のカリスマ性もこれに含まれる。

6. チーム特性—チームクライメット—

プロジェクトチーム、タスクフォース、チーム制組織、社内ベンチャー等が、新たな組織形態として導入・活用されている。これらのチームは、組織を活性化し、環境変化に素早く対応し、的確な問題解決が行えるよう編成されている。なかでも革新的・創造的な製品やサービスの開発のために導入されることが多い。チームはメンバー全員がリーダーの機能を持ち、個人としてではなくチームとしての明確な目標が共有されるという性質をもっている。

「チーム特性」はこのようなチームを各側面から測定し、それが有効に機能するために、何をどのように改善すべきか示そうとするものである。このチェックリストは、現場チームから企業の経営管理を行うマネジメントチームまで、様々な形態のチーム特性を測定するものであるが、そうしたチームの管理・運営、再設計を行うためのツールとして役立てられることを目指している。

チームの特徴はメンバーの認知を通して測定している。チーム特性チェックリストは、的確な問題解決や革新・創造等を生み出すチームの特性と、チーム業績の現状についてみる項目から構成されている。本チェックリストで測定される項目は以下の5項目である。

- ・ ビジョン：メンバーを動機づける強い結果志向を表す。West (1990) によれば、メンバーを目標達成に向けて動機づけるには、目標が明瞭で達成可能であり、メンバーにとって高い価値があるとともに、チーム内に浸透し共有されている必要がある。
- ・ 参加的環境：情報を出し合い協同的に決定に参画することにより、メンバーは新提案や改善案を活発に出すようになるという考えに基づく。支持と信頼があり、新しい考えや解決方法に対して批判的でないことが参画を促進し、イノベーションを生み出す。
- ・ タスクの方向づけ：チーム内で共有されたチーム・パフォーマンスへのコミットメントの高さを表す。メンバー間での相互評価や調整などの制御システムを必要とする。
- ・ イノベーションへの支援：新しい提案や改善が期待され、承認され、実質的に支援される仕事環境のこと。West (1990) によれば、言葉として表明されているだけでなく、人事管理や人事施策の文書に示されるなど、制度的に規定されていなければならない。
- ・ 相互作用の程度：フォーマルまたはインフォーマルなメンバー間の会話や接触の程度を表すものである。

7. ワークシチュエーション

経済活動のグローバル化、高度情報化の進展、産業構造の変化、景気の低迷など企業を取り巻く環境は厳しく、変化が著しくなっている。組織内においても働く人々の価値観は変化や多様化が進んでおり、企業は生き残りや競争力強化のためにこのような環境変化に適応していくことを迫られている。同時に、企業は、従業員の個性や能力を活用して活力を醸成・維持していかなければならない。以上のような外的環境変化への対応や内部の問題解決を効果的に行うためには、まず組織の現状を的確に把握する必要がある。そのような必要性から、「組織風土」という概念が発展し、測定法が研究されてきた。

本チェックリストでは「組織風土」を「仕事環境について個人がいだく知覚」ととらえている。後述する「ジョブインボルブメント」、「組織コミットメント」、「キャリアコミットメント」等が、態度的、感情的なものであるのに対し、「組織風土」は仕事や職場に関する従業員の客観的な見方を調べている。

この組織風土を測定するために、本チェックリストでは従業員が職場や仕事をどのように感じているかを広範にみるべく、幅広く項目や設問を盛り込んでいる。測定内容は、これまで組織風土研究で一貫して多く取り上げられてきたものを基本にしている。またそれだけでなく、組織文化論では、文化に影響を及ぼす重要な要因の一つとしてトップマネジメントの行動が挙げられていることから、「経営陣の行動」も含めた。さらに、最近多くの企業が導入しつつある新しい雇用管理制度に関わる認知も加えている。年功序列や終身雇用が揺らぐ現在では、多くの企業が能力主義・成果主義の傾向を強めており、従業員個人の選択や自立性を重視したキャリア開発や生活支援体制も整備されつつある。こうした新制度の導入に対する従業員側の認知は、その定着やモラルに大きく影響すると考えられたためである。

このようにワークシチュエーションの項目では、従業員の行動に影響を与え、従業員によって認知可能と考えられる組織や仕事環境に関わる特徴を広範に取り上げることを目指している。具体的には、以下の6領域、21の下位領域、84項目の設問によって構成されている。これらの項目をまとめたのが図表6である。

I. 職務

- | | |
|----------|---------------------------------|
| (a. 達成) | 仕事で自分の力を遺憾なく発揮し、達成感を得ることができること。 |
| (b. 成長) | 仕事で自分の能力を生かし伸ばすことができること。 |
| (c. 自律性) | 業務の遂行手順や目標の設定は自分が掌握していること。 |
| (d. 参画) | 重要な決定事項には自分の意見が反映されていること。 |
| (e. 意義) | 仕事内容は全体に貢献する有意義なものであること。 |

II. 上司やリーダー

- (f. 承認・支持) 上司は自分の能力を評価し、さらなる成長のためにサポートしてくれること。
- (g. 公正・信頼) 上司は正当な判断ができ、人間的に信頼すべき人物といえること。
- (h. 指導・支援) 上司の目標設定、業務計画、指示は適切なものであること。

III. 同僚や顧客との関係

- (i. 職場の人間関係) 職場のコミュニケーションは良好で、友好的な雰囲気があること。
- (j. チームワーク) 同僚との間には仲間意識があり、お互いに助け合って仕事をしていること。
- (k. 顧客との関係) 仕事相手との間には信頼関係が成り立ち、業務は円滑に行われていること。

IV. ビジョン・経営者

- (l. ビジョン・戦略) 経営陣の管理方針や仕事戦略は妥当なもので皆がそれに賛同していること。
- (m. 経営者と従業員) 経営陣は従業員の意見を尊重し、それらに耳を傾けるよう努力していること。
- (n. 経営者への信頼) 経営陣の行いは倫理的に正しく、従業員に信頼されていること。
- (o. 仕事の革新) 経営陣は新しい試みやアイデアに対して受容的で、それを奨励していること。

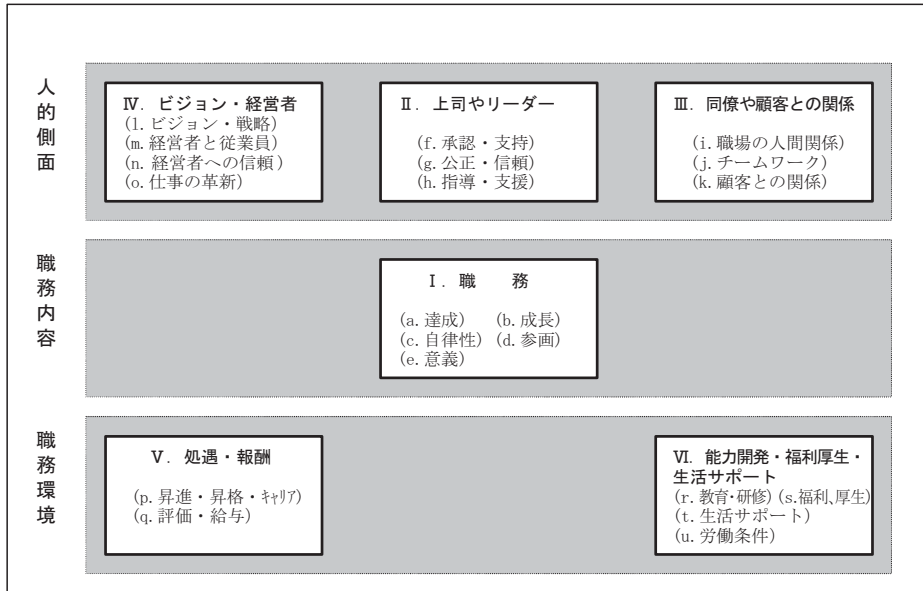
V. 処遇・報酬

- (p. 昇進・昇格・キャリア) 昇進・昇格は公正に行われ、力を発揮できるキャリアコースがあること。
- (q. 給与) 給与制度は公正で業績に見合った十分な報酬が得られていること。

VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート

- (r. 教育・研修) 職務に必要な研修や個人のキャリアプランに役立つ教育が受けられること。
- (s. 福利厚生) 福利厚生の制度や設備には従業員の要望が十分に反映されていること。
- (t. 生活サポート) 家庭生活との両立を可能にするために各種制度が用意されていること。
- (u. 労働条件) 勤務時間や作業条件は適切なものといえること。

図表6 ワークシチュエーションチェックリストの構造



8. コミットメント

—ジョブインボルブメント、組織コミットメント、 キャリアコミットメント、全般的職務満足感—

(1) ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメント (job involvement) は職務に対する関与の程度のことである。仕事に対する態度やコミットメントをあらわす概念は多いが、ジョブインボルブメントはその中でも古くから研究が行われているものである。意欲を喚起すると考えられている為、雇用する側からみると、組織の有効性や生産性を高めるものとして関心が集まっている。一方、働く側からすると仕事生活を意義深く、実り多い経験にするものとして重要性が高い。仕事は個人の生活の中で時間的・心理的に占める割合が大きいため、多くの人々にとって生活上重要な要因となるためである。

このジョブインボルブメントの定義は多くの研究者が行っている。Lodahl & Kejner (1965) の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」、「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」や、Dubin (1956) による「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」などがある。これらの定義には仕事に対する個人の倫理観の要素も含まれおり、雇用管理施策等を反映する指標とはなりにくい。そのため、このチェックリストでは、現時点で就いている特定の職務や仕事に対する、個々人の思い入れやのめり込みの程度、関心の高さをジョブインボルブメントと捉えることとした。

ジョブインボルブメントの尺度として最もよく利用されるのは、Lodahl & Kejner (1965) のものである。Kanungo (1979) の尺度もそれに次いでよく使用される。Kanungo の尺度は Lodahl & Kejner の尺度から認知的要素と情緒的要素の重複や、内発的動機づけの意味合いを取り除いたもので、仕事への心理的同一化に対する認知又は信念をあらわしている。ここでは、これらの尺度を参考に、仕事から影響を受ける程度の強さと、熱中やのめり込みを問う設問からジョブインボルブメントの尺度を作成した。

ジョブインボルブメントについては、30 年以上にもわたり多くの研究者が膨大な関連変数を報告している。パーソナリティや職務の性質、上司のリーダーシップ・スタイル等いずれも雇用管理の施策を検討する際、非常に重要な要因がジョブインボルブメントに関係することが確認されてきた。また、年齢、勤続年数などの個人変数やワーク・インボルブメント (特定の職務ではなく仕事一般に対する関与)、ジョブインボルブメント、職務満足や組織コミットメント等との関係も確認されている。

ジョブインボルブメントが影響を及ぼすとされるものとしては、努力量やパフォーマンス、欠勤や離職などが報告されている。

(2) 組織コミットメント

組織コミットメントは、組織に対する係わり合いや参加をあらわす概念である。この組織コミットメントの定義として長らく受けいれられてきたのが、Porterら（1974）による「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」という定義である。

組織コミットメントは非常に注目されており、この定義に基いてこれまでに多くの研究が行われている。このように関心が集まる理由は、組織コミットメントが他のコミットメントよりも離退職を予測できること（Williams & Hazer, 1986）、その高揚が組織成員のパフォーマンスや生産性の向上、欠勤や遅刻の減少と関係するからである（Batemen & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981）。そのため、組織コミットメントを高めることそのものが目指すべきひとつの目標ともいえる。また、先行要因や結果変数との関係について知見が豊富で、理論的にも検討が進んでいることにより、操作・管理が行いやすく、施策の評価や立案にも役立つといえる。

Allen & Meyer（1990）は、組織コミットメントを①情緒的（affective）、②存続的（continuous）、③規範的（normative）の3つの要素からなると考えた。情緒的コミットメントとは組織に対する愛着や同一化のことである。存続的コミットメントは組織を去る時に払う代償への知覚に基づくもので、転職先の有無にも関係する。規範的コミットメントは、理屈抜きにコミットすべきという忠誠心を表す。これら3つの要素の根底にあるのは、組織との関係性と辞めるか留まるかの決意である。そして各要素は異なる経験により形成され、それぞれが異なる行動に結びつく。例えば組織内での経験が期待と一致し、欲求が満足されると情緒的コミットメントが養われ、組織に対する投資や組織内の自分の取り分が蓄積したと知覚されると、存続的コミットメントが形成される。組織に対する忠誠心を強調するような社会化を経験すると、規範的コミットメントが養成される。規範的コミットメントや情緒的コミットメントはパフォーマンスや組織への残留の気持ちに関係するが、存続的コミットメントはそれらと無関係又は負の関係にある。

本チェックリストでは、上記のAllen & Meyerによる3領域を測定する質問紙を元とし、また「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」というPorterによる定義に基づいて、さらに「残留・意欲」の項目を加えた4項目を測定するよう作成した。

(3) キャリアコミットメント

近年、高学歴化の進展や長期雇用への懸念に伴って「就社」よりも「就職」を志向する職業意識が高まっている。このように働く側の意識面で専門職志向への移行が見られると同時に、雇用する側でも専門性やプロフェッショナルリティを重視する傾向が強まり、専門職制度を導入する企業が増加している。こうした専門性への志向性が雇う側にも雇われる側にも強まっていることから、コミットメントにはキャリアコミットメント（career

commitment) 尺度も含めている。

キャリアコミットメントは、例え会社を変っても一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念である。先行研究では、キャリアコミットメントが自発的な技能の開発や転職意図を予測することが報告されている (Aryee & Tan, 1992)。また Bedeian(1991)らは、キャリアコミットメントの高い成員がキャリア開発の機会を高く知覚すると退職意図は減少するが、キャリアコミットメントの低い成員の場合は、返って退職意図を高めるという結果を見出している。専門職制度や、専門職と管理職を明確に分離する人事管理を行う企業は今後も増えていくと思われるが、このチェックリストがこのような制度の運用や評価、改善等に利用されることが期待される。

職業や専門へのコミットメントを測定する尺度は多くあるが、いずれも専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定するものである。具体的には、自分を専門分野と同一視する程度、専門分野の発展の為に積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどである。本チェックリストでは広範な人々を対象にできるBlau (1985) のキャリアコミットメント尺度に基づいている。

(4) 職務満足

職務満足感 (job satisfaction) は職務に対する主観的な評価である。働く個人を対象として仕事状況に関連した様々な要因の充足度を測定する。職務満足は仕事役割や職務遂行に関連する諸条件が、個人の要求をどの程度満たしているかについての従業員側の評価である。

この職務満足は、Hoppock (1935) が著書 “Job Satisfaction” にその概念を体系化したことに端を発し、それ以降、組織行動学、組織社会学、産業組織心理学など様々な分野で研究が蓄積されてきた。このように社会科学の多くの分野で職務満足が注目されてきた理由は、職務満足が従業員の参加行動を改善し、コスト削減や効率性アップにつながると推測されるからである。もう一つの理由は、平均的な雇用労働者は、その生活の大半を仕事の時間が占めており、そこで得られる満足感個人は個人の労働生活の質を高め、精神的健康感を促進し、ひいては非仕事生活における満足感にも影響を及ぼすからと考えられるからである。

この職務満足には、特定の要因（職場環境、職務内容など）の充足によってもたらされる領域別職務満足感 (facet job satisfaction) と、要因は特定されないが、職業生活全般を通して個人が感じる全般的職務満足感 (overall job satisfaction, general job satisfaction) がある。本チェックリストではこの「全般的満足感」と「領域別満足感」の双方を測定している。

「領域別満足感」は以下の3領域における満足感をみている。

- ・「職務内容」 個人が従事する仕事の内容に関連した満足感
- ・「職場環境」 作業条件や会社の管理体制についての満足感
- ・「人間関係」 仕事を通じた対人関係に関する満足感

全般的満足感従業員は従業員の包括的な満足度をみており、領域別満足感、どのような職場環境の整備が必要であるのか、また職務内容をいかなる方向に再設計すべきかについての有効な手がかりを得ることが出来る。このように両者は仕事状況についてそれぞれ異なった側面を捉えている。

9. キャリアコンピテンスーCDE チェックリストー

20世紀終盤から、世界的な規模で市場原理の拡大が進みグローバルな企業間競争が激化するなかで、組織における人材の最適配置が志向されており、企業等の経営組織の内外を問わず、人材の移動・流動化が今後よりいっそう進展することが考えられる。また勤労者個人の立場からみれば、職業人生のなかで組織や職場、職業の移動に直面する可能性が増大し、自分自身に適合した職場や職業を求める傾向が高まると想定できる。こうした動きがもつ意味は、企業組織と勤労者個人との最適なマッチングの探求といえる。すなわち、企業と勤労者（求職者）の双方が適合した関係を求めて相互に評価する、あるいは自らをアピールし、ときには自らを省みる機会が増えてくると考えられる。また、そうした評価やチェックの機会をもつことが、組織と個人のマッチングを高める上でますます重要になってくると考えられる。

このような自己分析のためのチェックリストを開発するに当たって、近年注目を集めているエンプロイアビリティという概念がある。日経連教育特別委員会による報告書『エンプロイアビリティの確立をめざして』（日本経営者団体連盟教育特別委員会 1999）では、日本の雇用システムに適合したエンプロイアビリティ概念として、次の両者を包含するものとしている。

- ・労働移動を可能にする能力
- ・当該企業のなかで発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力

前者は、組織・職場を越えて通用する能力、転職できる能力で、いわゆる市場価値の高い人材であることを意味している。一方、後者は、特定組織での長期的な就業継続を意味しているが、企業（グループ）の事業展開に対応して幅広い異動やローテーションが行われたり、新事業や異分野へ進出する可能性が高いことを想定すれば、この場合でも柔軟な適応力や総合力が求められることを示唆している。そして、今後の方向性として、「変化対応型」の人事政策、「従業員自律・企業支援型」の人材育成を志向し、企業と個人との新たな関係を構築することを目指す結論づけている。

以上をふまえて、本チェックリスト（CDEチェックリスト）はエンプロイアビリティ（およびそれと近似性の高い概念を含む）の概念を基礎とし、従来の研究結果を整理、統合し（詳細については調査研究報告書第4章参照、日本労働研究機構 2003）、職業人としての態度、行動、スキル、志向性などを測る自己分析用のチェックリストを開発することを目的として作成した。本チェックリストは以下の8領域を測定している。

なお、ここでCDEとはCareer Development competencEから取っており、アルファベット順のA,Bに続くものとして記憶されやすいと考え、このような名称としている。

- (1) コミュニケーション
- (2) 対人関係・リーダーシップ
- (3) プランニングとマネジメント
- (4) 分析・問題解決
- (5) 自己学習
- (6) 自発性とストレス対応
- (7) 変化対応
- (8) 自己マネジメント

まず、(1)、(2)は、コミュニケーション、対人関係という、社会生活・職業生活を送る上での基礎的な要件であり、各種のエンプロイアビリティ指標にも必ず含まれているものだが、ここでは現代の複雑な職場環境や業務運営で重視されるような項目をより多く取り上げている。(3)、(4)は、組織やプロジェクトの構想～計画～運営～評価のサイクルに関わる要件であり、経営者やマネジャーに求められる能力とも共通性が高いものである。(4)は特に、抽象度の高いシンボル操作や思考力・分析力を含んでいる。

一方、(5)～(8)は、個人の態度・行動・資質などの管理や開発、動機づけに関わるものであり、自律的な学習の能力と志向性、精神的なエネルギーの高さやストレス対応、変化をキャッチし対応する敏感さや柔軟性、時間管理や能力開発・キャリア開発への志向性などを表している。

本チェックリストを使用して個人個人が自己分析に用い、自発的な学習・研鑽に取り組むのを支援する手段となるものと期待されるが、それだけでなく、企業等における組織的な能力開発やキャリア・カウンセリングの場面においも有効性があるものと思われる。

10. ストレス関係

ーストレス反応、ストレッサー、緩衝要因（仕事特性、ソーシャルサポート）ー

ストレスは現代人の身近な存在として、日常会話にも頻繁に登場する言葉となっている。しかし、日常会話の中で言われるストレスはストレス研究で使われている意味とは少し違っている。一般にストレス研究では、ある出来事によって生体の適応能力が消耗した結果、心理的・生理的な変化が起こり、場合によっては健康に対して有害な影響を及ぼすに至るプロセス全体を捉えてストレスと呼んでいる。つまりストレス研究においては、ストレスとはストレスの起こる過程、すなわちストレス・プロセスを指している。一方、日常会話におけるストレスという言葉は、「仕事量が多い」「上司と口論になった」などのような「出来事」をさす場合と、「ストレスがたまる」という言葉のようにイライラ感や落ち込んだ気分、疲労感などを指す場合がある。ストレス研究においては前者の「出来事」は「ストレッサー」と呼ばれ、後者の心理的・生理的变化は「ストレス反応」と呼ばれる。つまり我々が普段何気なく使うストレスという言葉は、ストレス研究における二つ要素を指しているのである。チェックリスト開発においても、このストレス反応とストレッサーの双方のチェックリストを作成している。

現在、このストレス研究は産業・組織心理学においても盛んに研究されている。この分野でストレスが重要な研究テーマとなった理由のひとつは、組織のあり方がその組織に属する個人に対して大きなストレッサーとなり、結果的に個人の健康状態に重要な影響を及ぼす恐れがあるためである。ストレスが原因と思われる疾患のために費やされる医療費が年々膨れ上がっていく中で、企業はその予防に関して重要な責任を負っている。このような社会的要請を受けて、近年になって多くの企業が組織的にメンタルヘルス促進の運動を繰り広げるようになってきている。その内容の多くがストレスとストレス対処法についての啓蒙や教育に当てられていることは、ストレスに対する問題意識の広がりを反映しているといえよう。

更に、ストレスは個人レベルにとどまらず、組織全体の生産性や利益にも悪影響を及ぼし、組織目標の達成そのものにも関わる重要な問題でもある。ストレスは精神的・身体的な疾患を引き起こすだけでなく、職務に関連した事故やミス、怠業、退職や転職、バーンアウト、薬物の乱用やアルコールの過剰摂取、その他、職場での反社会的行動にも結びつく。これらはいずれも、その当事者のみならず、組織としても無視できない問題である。組織としてのストレス・マネジメントへの取り組みが、単なる従業員への保健サービスにとどまらない理由がここにある。

このようにストレスは、経営者や管理者であれ、従業員であれ、組織の中で働くすべての人にとって健康に関わる問題であると同時に、組織が全体として効率的に機能できる状態にあるかどうかを見極める重要なバロメーターでもある。そこで、本チェックリストで

はストレス・マネジメントへの組織的取り組みを雇用管理業務の一環として位置づけ、それを支援するための道具としてストレス反応を測定することとした。

(1) ストレス反応チェックリスト

経営者、管理者及び従業員を含めた一般成人を対象に、自覚されたストレス反応を測定するための自己評定式チェックリストである。新名（1994）のPSRS-50Rを基に、簡易版と拡張版の二つのものが用意されている。簡易版は中核的な心理的ストレス反応である情動反応の測定を目的とするもので、全28項目情動反応4下位尺度（抑うつ気分・不安・怒り・高揚感）と全身症状尺度から成る。巻末のHRMチェックリストにはこの簡易版を収録している。一方、拡張版は情動反応に加えて二次的な心理的ストレス反応と身体反応を多面的に捉えることを目的とするもので、心理的ストレス反応チェックリスト全55項目4領域（情動・意欲・思考）12下位尺度と身体的ストレス反応尺度26項目の2部から構成されている。

結果は各下位尺度あるいは各領域別の得点によって示され、個人が経験しているストレスの強さを知ることができる。

図表7 ストレス反応（簡易版）の構成

- ・ 抑うつ気分 ゆうつだ、気分が沈むなどの気持ちがふさいで晴れ晴れとしない気分
- ・ 怒り 怒りを感じる、不機嫌である、などのイライラした気分
- ・ 不安 恐怖感がある、びくびくしているなどの気がかりで安心できない状態
- ・ 高揚感 はつらつとしている、いきいきしているなどポジティブな状態
- ・ 身体反応 体がだるい、脱力感がある、眠れないなど、身体に関する状態

(2) ストレッサー・チェックリスト

従業員が体験するストレスの原因となっていると思われる職場内の出来事や状態を発見するためのチェックリストである。職場内ストレッサーは職種や職場によってその内容に大きな違いがあるため、どこでも利用できるような一般的なチェックリストを作成することはできない。そこで、ここでは自己評定式のチェックリストに使える候補項目を包括的・網羅的にリストした。実施に当たっては、対象となる職種や部署の実態に合わせ、関連のありそうな項目と回答方法を組み合わせたチェックリストをその都度構成する必要がある。ストレス反応チェックリストと併用し、選択した項目とストレス反応との関連を確認する必要がある。

分量が多いため通常のHRMチェックリストの冊子には盛り込んでいない。チェックリスト自体は調査研究報告書を参照いただきたい（日本労働研究機構 2003）。

(3) 緩衝要因チェックリスト（仕事特性、ソーシャルサポート）

これはストレスを緩和する要因のチェックリストである。分量が多いため通常の HRM チェックリストの冊子には盛り込んでいない。チェックリスト自体は調査研究報告書を参照いただきたい（日本労働研究機構 2003）。ここではこのチェックリストの概要についてのみ紹介する。

1. 緩衝要因チェックリスト（仕事特性）

（従業員用）

従業員が体験するストレスについて、ストレス事態の発生に関連する要因である各種仕事特性のそれぞれの強さとその内容を検討する、対策を発見するためのチェックリストともいえる。

仕事特性は個人のコントロールの程度と、上司の特性から構成されている。これらは心理的ストレス・モデルにおいて、刺激事態の発生の原因となりストレスを生じやすくする背景的要因（前駆的要因）と位置づけられる。これら特性の水準が低い場合には、やがては従業員のストレス反応が増大する可能性があるものと考えられる。

これら特性のストレス緩和効果については、これまでの研究においては一貫した結果が報告されているわけではないが、チェックリストに採用した諸要因については、いずれも職場ストレス場面においてストレス低減のための実用的で有力な介入手段の候補と見なされているものである。すなわちこうした特性の水準が低く示された場合には、その領域を改善したり、強化したりすることで、従業員のストレス低減効果が期待される。

（管理者用）

従業員が体験するストレスについて、(1) ストレス事態の発生に関連する要因である仕事特性の強さとその内容を検討する測定するチェックリスト、及び(2) ストレスを緩和する要因に分類される職場特性の強さとその内容を測定するための、対策発見用チェックリストとなっている。

仕事特性は個人のコントロールの程度と部下の特性から、組織的特性については集団凝集性、職場の雰囲気、情報伝達性、組織間コーピング、組織間コンフリクトから構成されている。このうち仕事特性は心理的ストレス・モデルにおいて、刺激事態の発生の原因となりストレスを生じやすくする背景的要因（前駆的要因）と位置づけられる。また職場特性は仕事特性と同様に背景的要因にも位置づけられるが、ストレスのインパクトを抑え、ストレス反応の増大を抑制するストレス緩衝要因であるとも仮定できる。いずれにしてもこれら特性の水準が低い場合には、やがては従業員のストレス反応が増大する可能性があるものと考えられる。

これら特性のストレス緩和効果についても同様に一貫した報告が得られているわけではないが、従業員用と同様にストレス低減のための実用的な介入手段の候補となりうるものである。これらの特性の水準が低く示された場合には、その領域を改善したり、強化した

りすることで、従業員のストレス低減効果が期待される。

2. 緩衝要因チェックリスト（ソーシャルサポート）

（従業員用）

従業員が体験するストレスについて、ストレスを緩和する要因のひとつであるソーシャルサポートの強さとその内容を検討する、対策を発見するためのチェックリストとなっている。ソーシャルサポートのストレス緩和効果についてはこれまでの研究において必ずしも一貫した結果が報告されているわけではないが、サポートはストレス低減のための有力なリソースであるという点では見解が一致しており、実際的な介入手段であると考えられる。本チェックリストを実施した結果、サポートの程度が低水準であると判断された場合には、職場内のサポートや人間関係を改善したり、強化したりする対策が期待される。

（管理者用）

職場内の人間関係、すなわち上司と部下、同僚同士の関係がそれぞれストレスを低減する役割を果たしているかどうかを検討する、対策発見用チェックリストとなっている。

職場内におけるどのような人間関係がストレス緩和効果を示すのかについては、同僚からの支援と比較して監督者からの支援のほうがストレス緩和効果が強いという報告（Caplan et al., 1975）が行われて以来、多くの研究が行われてきたが（e.g., Kaplan & Cowen, 1981）、現在でも共通した見解は得られていない。しかし上司や同僚など職場内の人間関係は、ストレスに何らかの影響を与えるということは確かであると思われる。本チェックリストを実施した結果、サポートの程度が低水準であると判断された場合には、職場内のサポート・ネットワークを改善したり、強化したりする対策が期待される。

Ⅲ部 利用・活用方法、活用事例

1. 利用・活用方法

1. 利用活用の前提

(1) 従業員に対しても企業にとってもプラスとなるものであること

HRMチェックリストの実施は、仕事や職場での問題点が明らかになり、組織や企業も活性化することから、従業員にとっても組織や企業にとってもプラスとなるものである。このことがトップから現場の従業員まで認識される必要がある。このことが認識されないとトップの理解や従業員の協力を得ることができない。この認識があると、回収率が高く、未記入等がないよい調査を実施できる。例えば、「調査は匿名で実施されるので現場の社員の生の声を聞きたい、結果を受けて会社としても職場をより良くしていきたい、これによって会社全体のパフォーマンスを上げていきたい」というようなトップの一文があると、100%近い回収率となり、自由記述欄にも長文の書き込みがある調査となる。

(2) 組織の機密、個人の秘密が守られること

HRMチェックリストでは、組織の様々な状況、従業員の仕事や職場に対する意見や気持ちが収集される。これにより組織、職場、仕事の問題点が明らかになるが、このような組織の情報が、外部に漏れたり、従業員各人の意見や気持ちが他の従業員や人事部門に知れたり、することがあってはならない。従業員各人の回答が漏れると、従業員のマイナスになることが懸念される。マイナスになるのではないかという懸念があれば、本当の意見や気持ちは表明されない。

このため収集した情報は決して外部に漏れることがないように所定の手続きに従い処理されなくてはならない。具体的には用紙から入力した段階で暗号化を行い、さらに特定の者しか情報にアクセスすることができないようにしている。

従業員の個別の回答も決して公開されず、集計された結果だけが検討対象となる。集計された結果もその集計対象が少ない数であると、個人の結果を類推することにつながるため、20名以下になるような集計はせず、必ず20名を上回る場合にのみ結果を出している。

(3) 状況の改善につながるものであること

HRMチェックリストは実施しただけでは意味がない。仕事や職場の問題点が改善されたり、組織や企業が活性化したり、業績の向上にも結びつく必要がある。

会社や組織の売り上げや利益率等に改善がみられることが最終の目的であるが、そのような最終結果に至るまでには多くの要因が介在する。そのため、これ以外の変数、例えば、離職率の低下、欠勤率の低下、就職希望者の増加、品質の向上等々、様々な変数に着目しパフォーマンスの改善をみていく必要がある。HRMチェックリストを継続して実施し、ジョブインボルブメントや組織コミットメント等が向上していくことが確認できれば、それ

も状況が改善されていることの兆候ということができよう。

また、HRMチェックリストの解釈、その後のアクションプランの作成に関しては従来からの動機づけ理論や組織に関する様々な理論や実践研究の結果が生かせる。

2. 利用活用のパターン

(1) 現状把握

1) 他社との比較

HRMチェックリストはこれまでに約100社、約一万名の従業員のデータが得られている。このデータと比較することにより、自社が各測定尺度上でどのような位置にあるかを知ることができる。

現在はまだデータが十分ではないが、さらにデータを収集することにより、同業他社全般との比較、同規模他社全般との比較、同一地域の他社全般との比較等も可能になる。

2) 属性により比較

一社での実施人数が多い場合、年齢段階、性別、職種別等、従業員の属性によってグループを分け、グループ間の比較を行うこともできる。この場合もグループに含まれる人数が少なく、集計結果が安定せず、個人の特定につながる恐れもあるため、最低でも集計単位は20名とし、それよりも多い数の場合、このようなグループ分けとその比較を行うこととしている。

属性に関しては、年齢段階、性別、職種等、一定の統計的傾向が見られることが分かっており（「統計的傾向—解釈等の参考資料として—」参照）、自社の傾向がその一般的な傾向と同様のものか、自社独特のものかという観点でみることもできる。

3) 部門間比較

一社での実施人数が多い場合、部門や事業所によってグループ分けし、グループ間の比較を行うこともできる。生産部門、営業部門、管理部門等に分け、それぞれの問題点等を明らかにするためには有効な方法である。また、事業所や支店に分かれている場合は事業所や支店別に集計し、どのような違いがあるかを見ることもできる。

この場合、属性別と同様に20名以下になるようなグループでの集計を行わないことは当然であるが、もう一点、注意すべきことがある。それは、事業所別、支店別等ではその集計結果が事業所長、支店長の責任であるとされてしまう可能性があることである。

このような危険性があるために、もし部門間の比較を行うのであれば、本チェックリストの趣旨を説明し、部門長の承諾を得てから行う必要がある。また、本チェックリストの結果は現時点のものであり、組織としての取り組みにより、改善されることが可能であること、その改善のために現状を確認するためのものであることが十分認識され、このような責任者の積極的、肯定的な取り組みが得られる場合にのみ、実施すべきであろう。

(2) 事前事後

組織において何らかの変更を行う場合の事前事後に測定し、変化の傾向を見るというのも一つの方法である。組織や体制を変える前に実施し、変更後、また、測定をすることによって、どのような変化があったかを確認することができる。

(3) 継続測定

これはすでに一定割合の会社で行われている方法であるが、定期的に本チェックリストを行うという方法である。自社の現状を把握し、どのような方向に変化しているかをみる方法として優れた方法といえる。全社で一斉に毎年、あるいは数年おきに実施するという方法もあり、また、実施対象者をサンプリングし、そのサンプルで定期的、実施するという方法もある。結果は集計されたものであり、全員が毎年行うと負荷も高いことから、サンプリングによって各個人としては数年に一回回答すればよいという方法も良い方法といえる。

測定を継続して行っていると、その間にあった組織や体制、人事制度の変更等々、があった場合、それらと比較対照することによって、その変化の効果や影響を把握することもできる。

(4) 随時実施

随時実施という方法もある。これは用紙を配布する方法では難しく、手間もかかってしまうが、後で紹介するようなWeb版であれば、随時実施ということも可能である。

米国のハイテク企業などではこのような方法を実際に行っているところがあり、従業員の問題意識等をいつでも分かるようにしている。職場や仕事に問題点があり、それによって組織全体のパフォーマンスが落ちていないか確認するためであったり、優秀な技術者がそれによって退社してしまったりすることを避ける狙いがある。

3. 実施方法

調査は基本的には用紙を配布し、それを回収するだけである。回収されたものをまとめてデータ入力し、結果を返却している。

実施にあたって、通常は、人事部門等が主導的な役割を果たし、経営トップから従業員までの了解を得られてから実施される。会社によっては経営トップが実施に積極的であり、そのイニシアティブによって調査が行われることもある。従業員全員の了解が得られることが望ましいが、従業員を代表する組織の了解を得て、また、調査実施に対する事前の予告を行って実施することになる。

実施にあたっては、調査の目的・趣旨、調査方法、調査の時期、調査結果を会社としてどのように生かすか、また、個人の回答内容は秘密が守られ、結果は集団についてのもの

である等の文書を併せて配布する。この文書は通常は、経営トップや人事部門からの「調査実施のお願い」の形となる。

4. 実施後の処理と返却

収集された調査票はデータ入力され、用意してあるプログラム（統計パッケージ SPSS のシンタックスとエクセルのマクロ）により処理される。

処理の手順としては、以下の手順による。

- 一部存在する逆転項目の順転。
- 各項目の平均値や標準偏差の算出。
- この平均値と標準偏差をこれまでに収集したデータと比較し検定を行う。
- 性別や年齢段階別、職種別、社内各種グループ別（部門別等）に平均値と標準偏差を算出し検定を行う。
- 自由記述回答は性別、年齢段階別に並べ替え見やすくする。

このような出力をもとに結果について人事部門等に説明を行っている。結果返却までの期間は、通常はデータ回収から2週間から4週間である。

なお、現在はデータ収集を継続して行っているため、データの処理、結果の分析等は、本チェックリストの開発者である当機構が行っている。

2. 統計的傾向—解釈等の参考資料として—

HRMチェックリスト（個人用・従業員用）は図表8、図表9に示したように現在までに約1万名のデータを収集している。HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）は約百社のデータを収集している。Web版に関しては過去一年間で約5000ビューがあり、入力されたデータ件数も個人用と会社用を合わせると約千件となっている。

これまでに収集した個人用・従業員用を集計すると、図表10のような傾向が有意なものとして見られる。このなかで「若」とは29歳まで、「中」とは30歳から39歳、「高」とは40歳以上である。全体的な傾向として、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、組織コミットメント等は、年齢が高くなるほど高くなり、若年は低い。ストレス反応は逆に年齢が低いほど高い。また、男女を比較すると、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、組織コミットメントともに男性の方が高く、ストレス反応は女性の方が高いという傾向である。

まだ、サンプルが少ないこともあり、ここでは統計的傾向を掲載していないが、約百社のHRMチェックリスト（会社用・人事担当用）のデータからも様々なことがわかっており、また、HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）でみた会社の経営状況、経営戦略、組織業績診断の結果と、HRMチェックリスト（個人用・従業員用）の間でもいろいろな点で有意な関連が見られる。

このような収集したデータの集計と分析は、我が国における、企業や従業員の現状を統計的な数値の傾向として表したものであり、それ自体意味のあるものである。また、このような全体的な傾向がわかることによって、特定の企業や組織の診断、分析にも活用できる情報となっている。

図表 8 収集データ（規模×業種）

| | 建設・製造 | 卸売・飲食・運輸・通信・電気・ガス・水道 | 金融・保険・不動産 | サービス(事業所・個人) | その他 | 無回答 | 合計 |
|------------|-------|----------------------|-----------|--------------|------|-----|------|
| 1～299 人 | 283 | 262 | 29 | 521 | 220 | 0 | 1315 |
| 300～2999 人 | 567 | 536 | 1133 | 1346 | 0 | 0 | 3582 |
| 3000 人以上 | 3491 | 544 | 74 | 0 | 0 | 0 | 4109 |
| 公務員等 | 0 | 0 | 0 | 0 | 869 | 13 | 882 |
| 無回答 | 0 | 18 | 0 | 67 | 0 | 16 | 101 |
| 合計 | 4341 | 1360 | 1236 | 1934 | 1089 | 29 | 9989 |

図表 9 収集データ（性別×職種）

| | 事務職 | 技術職 | 専門職 | 営業・販売職 | 現業職 | 無回答 | 合計 |
|-----|------|------|------|--------|------|-----|------|
| 男 | 1108 | 1182 | 280 | 1771 | 1320 | 372 | 6033 |
| 女 | 1113 | 231 | 810 | 461 | 450 | 282 | 3347 |
| 無回答 | 81 | 64 | 42 | 135 | 77 | 210 | 609 |
| 合計 | 2302 | 1477 | 1132 | 2367 | 1847 | 864 | 9989 |

図表 10 属性による統計的傾向（個人用・従業員用）

属性毎に平均値、標準偏差を求め、平均値の低いものから高いものへと並べている。このように並べた結果、左右を比較し有意差の見られたところに大小記号（<か>）、有意差の見られなかったところに同等の記号（≒）を付けている。

ジョブインボルブメント

若 < 中 < 高

女性 < 男性

事務 < 技術 ≒ 専門 ≒ 現業 < 営業・販売

キャリアコミットメント

若 < 中 < 高

女性 < 男性

事務 ≒ 現業 < 技術 ≒ 営業・販売 < 専門

組織コミットメント（残留・意欲、情緒的、存続的）

若 < 中 < 高

女性 < 男性

組織コミットメント（規範的）

中 < 若 < 高

女性 < 男性

ストレス反応（抑鬱気分、不安、怒り、身体反応）

若 > 中 > 高

女性 > 男性

ストレス反応（高揚感）

中 < 若 < 高

女性 < 男性

3. 活用事例

1. Y社（製造業・大企業）—評価処遇制度の見直しに活用—

企業の状況と利用の背景

Y社は三つ事業部門があり、これを仮にA事業部門、B事業部門、C事業部門とする。A事業部門は国内需要の低迷、業界間競争の激化により、業績は悪化、98年に赤字に転落している。一方、B事業は、中国、韓国、台湾といった国々の市場参入により、低価格帯では押されているものの、大きなシェアを維持しており、Y社の収益の大半を稼ぎ出している。また、これに付随するC事業部門も、収益的には良い状況であった。

この三つの事業部門の処遇はこれまで同じであったが、以上のように経営環境も異なり、それぞれの事業部の収益も異なる中で、これからも評価処遇制度は事業部門に共通のもので良いのか、それぞれの事業部門において、時代の変化を受けて「更なる価値創造」を続けるために、新たな人材マネジメントの確立を目指すべきではないかというのが経営トップの判断であった。

評価処遇制度について、古くからの社員は、三つの事業部に分かれていても、Y社は同じ船に乗った仲間という意識が強かった。しかしながら、グローバル化の中、海外帰任者を中心に社員の意識は変化しており、高齢化の進展、優秀な中堅社員が引き抜かれる等、従来の評価処遇制度が新しい時代には合わないのではないかとの意見もあった。

そこで社員全体の意識の状況と、社員の意識の変化を探るべく、HRMチェックリストを実施することとなった。また、社員の約百名のインタビューも並行して行い、それらの結果を基に新しい人材マネジメントの考え方と仕組みを作り上げることとなった。HRMチェックリストの実施、その後の検討等は社内には設けられた組織横断的なプロジェクトチームにより行われた。

結果の概要・考察

HRMチェックリストとインタビューの結果、以下の点がわかった。

- ・ 「職場の状況：ワークシチュエーション」については、他社全体と比較すると、全般的には他社よりも評価、満足度は高い。しかしながら、事業本部別にみると、業績の良いB事業部門だけは、他社と比べて同程度であり、特に「V処遇・報酬」は他社よりも評価、満足度が低く、不満を持っているという結果であった。
- ・ 業績に応じた処遇を求める傾向は、海外赴任経験者が高く、グローバル展開を進めているB事業部にとりわけ多い。
- ・ 「評価・処遇・報酬」面で格差が少ないことに対して、若手・中堅クラスが明らかに不

満を持っている。

- ・ ベテランの社員になればなるほど、Y社は一体であり、事業部門ごとに処遇を分けることに難色を示している。
- ・ 事業部門毎に収益が異なることから、この格差を賞与等へ反映すべきという意見がある一方、事業部門への配属は本人の希望ではなく、会社全体の調整により行われているため、収益格差をそのまま報酬にリンクすることに対する違和感を示す意見もあった。
- ・ 組織コミットメントについても、他社全般と同程度か、やや高いという結果であるが、B事業部門は低いという結果であった。
- ・ ストレス反応については他社よりもやや低く（ストレスを感じていない）、すぐにでも対策が必要という状況ではないことがわかった。

対応とその後の動き

これらのHRMチェックリストとインタビュー結果を踏まえ、プロジェクトチーム内で議論を重ねられた。その結果、Y社社員は同じ船に乗った仲間という考え方は、社員全体には受け入れられず、従来の職能資格制度に替わり、成果・実力主義の人事制度を導入することとなった。同一成果・同一報酬の原則により、成果に応じて賃金格差が広がるようなメリハリのある業績給や、事業部ごとの業績に応じて変動する賞与や報酬制度を、今後、社員の納得を得ながら、目指すこととなった。

HRMチェックリストは社員の意見、職場の状況等を広範に把握することができ、他社全般と比較することによって、Y社の状況を客観的に把握することに役立てられた。HRMチェックリストはインタビューによって得られた質的情報を、計量的に把握することができた。

2. T社（中堅商社）—制度変更の前後で実施し、好転を実証—

企業概要と業界状況

30年前に設立されたT社は、大手製造業グループの商社として、成長を続け企業業績は決して悪くはなかった。しかしながら売上げの大半は、母体企業の子会社としての部品や素材の販売が中心であり、設立当初の次々と新規事業に取り組んでいくチャレンジングな組織風土、ユニークな新しいビジネスを創造していく力が失われているように思われた。母体企業に依存的になり、保守的な組織風土となっていないかと懸念されていた。

このような状況から、T社のトップ・マネジメントはT社の置かれている状況と問題に関して次のような仮説を置いた。自社の業績が高まり、組織が肥大化することで、思考パ

ターンが硬直化し、顧客が求めるニーズは何なのか、市場がどのように変化しているのかといった課題に対して対応策が打てなくなってしまうのではないかと。社員の高齢化とポスト不足が慢性化した組織の中で、減点主義の評価システムが運用され、部門のエゴや社内力学が先に立ち、責任回避や問題構造の先送りなど、いわゆる大企業病と呼べるものになっているのではないかと。また、これから本当に必要な、起業スピリットのある人材を潰してきたのではないかと。

このためHRMチェックリストを活用し、これらの仮説を検証するとともに、現状の問題点を探り出し、具体的な施策を立てることで、企業体質の転換をはかることとした。

また、施策を展開した一年後に再度、HRMチェックリストを実施し、施策の妥当性や効果を検証することにした。

二回の結果とその考察

一回目、施策展開前の調査結果

チェックリストの実施により、以下のような結果が得られた。「職務」に対する参画、自立性などの満足度が他社と比べても高い等、良い面があるものの、「上司やリーダー」、「ビジョンや経営者」に対する信頼が他社と比べて低い。昇進・昇格・キャリアなど「処遇・報酬」面で他社と比べても満足度が低い。特に中堅・若手社員や女性社員を中心に悪い結果であった。

一回目の結果は、予想以上に他社と比べて悪い結果であり、T社のマネジメント層にショックを与えるものであった。

この一回目の結果を踏まえ、また、組織のかかげるビジョンや目標に、独自のものがなかったため、中堅若手社員を中心メンバーとしてビジョン作りが行われた。並行して、営業能力の向上を目指し、全社員の5%にあたる人員が中途採用や定期採用で増員された。徹底した教育訓練を行うとともに、交通の利便性の高い地域に、本社社屋を移転することにした。さらに、事業の自立性を高め、自己完結的に運営できるような組織構造とし、それにそった組織運営を行うこととなった。

一年後、二回目の調査結果

「職務」に対する参画、自立性などの満足度がさらに高まった。「顧客や同僚との関係」が前回を上回り、他社と比べても高くなった。「能力開発・福利厚生・生活サポート」の満足度も前回を上回り、前回低かった「教育・研修」も好転し、すべての項目で他社よりも高くなった。前回、他社よりも低い結果であった「上司やリーダー」に関する信頼感や支持が前回より好転し、他社並みとなった。「ビジョンや経営者」に対する信頼も前回より好転し、他社並みとなった。昇進・昇格・キャリアなど「処遇・報酬」面で絶対値は低いが、前回より好転し、他社並みとなった。会社に対する帰属意識は前回より好転し、他社並み

となった。

このように、一年後に再びチェックリストを実施した結果、前回からの改善の度合いや評価の違いを明確に知ることができた。このことは当初の仮説が正しく、仮説に基づいた問題解決策、施策実施、風土改革を行ったことが好結果に結びついたと判断された。

3. H社（金属加工業・小企業）—厳しい中でも従業員の満足度を高めたい—

企業の状況と利用の背景

H社は従業員数十名の金属加工会社である。IT導入による効率化や社内の活発な様々な活動により、顧客満足は向上していた。次に目を向けたのが「従業員満足度」の向上である。厳しい経営環境の中で大企業に伍して生き残るためには、今、居る優秀な社員を手放すことはできない。少ない社員数であるためにコミュニケーションがとれるはずなのだが、経営者の思いと従業員の思いとは必ずしも一致していないかも知れない。IT導入や社内の活動により、人間関係がギクシャクしてきたようでもある。トップの「この会社で働いてよかった」と思えるような会社づくりがしたいという意向を受け、改善すべき点は何か、現状での問題点は何か等々の点を確認するためにHRMチェックリストを利用した。

調査結果

HRMチェックリストのワークシチュエーションに関して、次のようなことが明らかになった。職務の項目で、「仕事の達成感」、「向上感」、「自主性に関する満足感」が低く、これらがコミットメントの低下につながっている。職務の中で、「達成」、「仕事成果の承認」等の評定の低さが気になる場所であり、労働への意欲を阻害することがないように、仕事内容にやり甲斐をもたせるよう、職務を再設計することが必要と思われた。しかしながら仕事そのものにおける「意義」、「価値」は高いものと感じており、マイナス面を相殺している面がある。「上司や同僚」に対してはおおむね満足しているものの、仕事の忙しさからかストレスも感じており、上司の理解を求めている。会社の持つ「社会的意義」、「ビジョン」は非常に高く評価しており、他社と顕著な違いが見られた。「処遇・報酬」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」における満足度は低いだらうと予測していたが、それほどでもなく、会社規模を考えればいたしかたない水準である。

もっとも留意すべきは「ストレス」であると思われた。ストレス反応の値が高く、何らかの早急な対策が必要と考えられた。

また、HRMチェックリストの自由記述は次のようなものであった。仕事が細かく精神的に疲れを感じる時がある。本来の仕事に加え、管理業務が増加、各人のゆとりが少なくなってきた。コミュニケーションが不足、特にトップと現場の温度差がある。コン

ピュータによる効率化を目指すあまり、息苦しい感がする。計画的に仕事をこなしていきたいが、特急品対応などで思い通りにこなせない。

これらは全従業員を対象としたインタビューの中で、すでに感じられていたことでもあったが、今回の調査によってあらためて明確になった。

H社の結果から、次のようにまとめられた。自分が担当している仕事の社会的大切さを高く認識しているが、その仕事を続けることによって、自分自身が成長できるかどうか、不安を感じている。コンプライアンス（企業倫理）意識は高く、当該企業の経営理念のもと一意団結したチームワークの良さが現れており、職場環境、労働条件や処遇の満足度も高い。しかし、従業員のストレスが他社にくらべ高く、何らかの対策が必要である。

対策、その後の動き

調査によって、H社の従業員の意識、会社のとるべき施策が具体的に明らかになったとされた。また、就業規則や賃金体系の見直しにも着手することとなり、この見直し作業には全員が参画することとなった。少しでも経営へ参画させることにより経営側と従業員の一体感を醸成しようと考えたためである。会社の経営情報も可能な限り従業員に公開するようになった。賃金については、業績や成果と一部、連動させざるを得ないという会社方針のもと、仕事の評価基準を皆で作ろうということになった。自分の仕事がどのような形で認められ、どのように報われるかを明らかにし、仕事に対するコミットメントを高めたという考えからである。

4. S社（エステ業界・中規模企業）—職場の問題を洗い出し定着率を向上させたい—

企業の状況と利用の背景

痩身美容、いわゆるエステティックサービス（以下、エステ）を行う企業である。従業員数は数百名であり、業界では中堅といえる。若い女性のあこがれる職業のひとつではあるが、高温の室内、立ちっぱなしの作業、長時間労働と、その労働環境は厳しく、離職率も高い。従業員から寄せられる苦情の内容を考えれば、何が原因であるかは容易に理解できそうではあったのだが、長年にわたり解決すべき点が解決されず放置されていた。

また、この問題は経営陣の中では共通認識になっていなかった。そこで、HRMチェックリストによって、従業員の声を広く集め、集約しようということになった。事業の発展のためには、従業員がその能力を遺憾なく発揮できる環境、企業風土があることが必要であり、そのためには経営側としても、従業員が職場や仕事に対しどのような考えを持っているかを知っておく必要があると判断されたためである。

チェックリストの結果

経営陣と現場の従業員に調査の趣旨が良く理解されたため、回収率が高く、大半の従業員からHRMチェックリストを回収することができた。この結果から次の点が指摘された。

- ・ 「成長」、「社内の人間関係」、「チームワーク」、「顧客や同僚との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」には満足を感じているが、「ビジョン・経営者」、「労働条件」、「自律」、「参画」には不満を感じている。
- ・ 同僚との人間関係は良いが、それと比較した場合、顧客との関係では不満がある。
- ・ 事務職は、現業職、営業職、技術職よりも「達成感がない」と感じている。その他、事務職が様々な面でも不満を持っている。
- ・ ストレス反応の「抑鬱気分」、「不安」、「身体反応」が他社よりも高く、ストレスが高いと考えられる。ストレス反応に関しては営業職の方が事務職よりも高く、事務職はストレスに関してはあまり感じていない。
- ・ 一般的な傾向と一致しているが、職位が上がるほど満足度が高まっている。女性よりも男性の方が満足度は高い。若年よりも年齢が高い方が満足度は高い。
- ・ 男性社員は、女性社員に比べて「給与・報酬」に不満を抱き、若い女性が多い中で「人間関係」に難しさを感じている。「身体的つらさ」を訴える人が見受けられる。

また、自由記述欄には約半数の社員が何らかの意見を書いており、いままで見えなかった様々な問題点が浮き彫りになった。この自由記述欄を分類し、多いものから以下のようにまとめることができる。長時間労働、有給休暇がとれない、残業手当が少ない、上司に対する不満、組織運営に対する不満、人手不足、人員配置が不適切、社員教育が不十分、家庭との両立ができない、賞与が少ない、スタッフの技術レベルが低い、店内をもっと美しくいたい、機器設備が古い、休憩時間が短い、顧客との間で信頼関係が崩れることがある等々。

明らかに、従業員の会社に対する帰属意識ははなはだ低く、「優秀な社員が定着しない」、「社員のやる気がない」、「採用に手間ひまと金がかかる」、「社員の能力が向上しない」、「社員の不満ばかりが蔓延している」など、会社の発展の妨げになる要素が多いことが判明した。

対応、その後の動き

調査結果から従業員の意見、従業員の声が明らかになっている。経営難の時期において、実現困難な二律背反ではあるが、この「労働時間と残業手当」の問題を解決するために以下のような提案が行われた。

まず、店舗における繁忙時間帯を把握し、「交代制労働（シフト制）の導入」をすること。次に提案されたのが「パートタイマーの活用」である。店舗従業員の中には、家庭の主婦も多く、意識調査の結果、彼女たちは、職業生活と家庭生活を両立させたいと思いつつ、現実面で困難を感じていた。それは、朝から夜遅くまで働かなければならないためである。中には技術的に優秀な者も少なからずおり、そのような人材が職業と家庭生活を両立することが困難と考え退職に至るようなことになれば、それは会社としての大きな損失と考えるべきである。このような従業員をパートタイマーとして活用することが提案された。

さらに、店舗責任者のマネジメント再教育が提案された。人件費の高騰と難しい経営環境において、店舗責任者は、交代制の導入、パートタイマーの活用、また、事務職をいかに動機づけるか等々、マネジメント要素が増えるばかりである。店舗責任者に早急にマネジメント能力を身につける教育をほどこす必要があった。店舗責任者の評価基準は、売上と重要性を増した従業員マネジメントの二つとすべきとの提案がされた。

5. K施設（民間福祉施設）—職員の意識変化を継続して縦断的に測定—

組織の概要と状況

当該施設は開設後、数年しか経っておらず、経営者の交代もあり、従業員の離職も多く見られる組織である。その為、従業員の職務関連の満足感を把握する必要があるとされた。この基礎的な情報を収集する目的で、HRMチェックリストを行うこととなった。

調査の結果

HRMチェックリストを3ヶ月おきに4回実施した。職務満足度の「人間関係」、「職務内容」、「職場環境」、「全般的満足度」の4カテゴリーの平均は、4回の測定において一貫して低下していた。「組織コミットメント」と「ジョブインボルブメント」も傾向としては低下していった。

1年間の測定期間中にも退職者が出ていたが、退職者と退職しなかった者を比較すると、「組織コミットメント」と「ジョブインボルブメント」が高い者が退職する傾向がみられた。

考察

「人間関係」、「職務内容」、「職場環境」、「全般的満足度」の満足感は一貫して低下している。「ジョブインボルブメント」、「組織コミットメント」も低下傾向であった。一年間の測定期間中もマネジメント層の交代があり、職場の状況は悪化していったものと考えられる。「ジョブインボルブメント」と「組織コミットメント」が高い者が退職する傾向がみら

れたが、「ジョブインボルブメント」に関しては仕事に熱心な者がかえって退職していること、組織コミットメントに関してはマネジメント層の交代があったことから、以前のマネジメント層を支持していた者が退職していったことも考えられる。

体制や制度等、変化の激しい組織であるが、その変化による影響をHRMチェックリストによつて的確に把握することができた。この活用事例では、測定結果がそのまま職場の改善につながったわけではないが、将来の施策の資料として活用されるものと考えられる。

4. インターネット版について

1. インターネット版HRMチェックリスト

HRMチェックリストは小冊子で実施できるものを、個人用と会社用の二種類用意しているが、インターネットを通じて簡易に実施できるものを個人用と会社用の二種類用意している (<http://www.hrsys.net/chl/>)。個人用は冊子版のワークシチュエーション、コミットメント、ココロと体の健康チェック（ストレス）の項目から主要な要素を抽出したものであり、会社用は冊子版の組織業績診断の部分である。

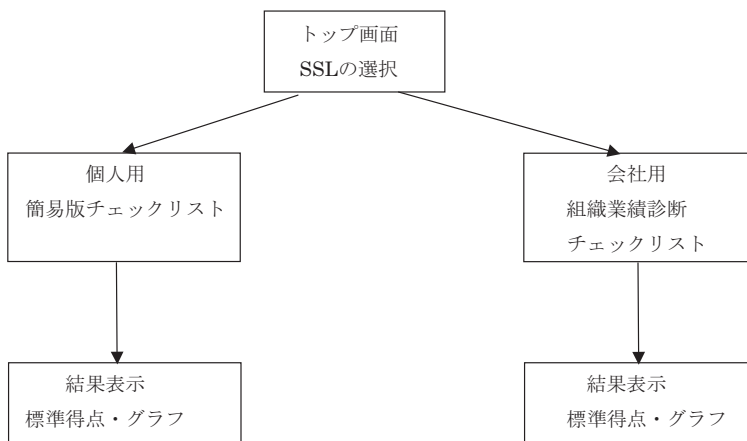
入力画面は個人用も会社用もスクロールは必要であるが一画面であり、回答の所要時間は5分から10分程度である。マウスで回答し、「次へ」のボタンをクリックすると、結果が表示される。

結果は、簡単な結果の見方とともに、平均100、標準偏差20の標準得点で表示される。

2. システムの構成

図表 11 に全体の構成を示した。Web版チェックリストのトップ画面では、本システムの説明とともに、SSLによる暗号化の選択ができるようになっている。本システムは簡易なデモ版としての位置付けであるが、会社内でLAN上のPCから実施する場合、自分の入力が見られてしまうことを懸念することがあることから、SSLにより入力を暗号化することもできるようにしている。

図表 11 Web版HRMチェックリストの構成



図表12にトップ画面を示した。このトップ画面で、SSLによる暗号化を行うかどうかの選択をし、個人用と会社用のどちらかを選ぶ。冊子版同様、個人用は従業員個人が自らの職場や仕事を振り返り、回答するものである。会社用は人事担当、または中小企業の経営者が社内の状況を回答するものである。

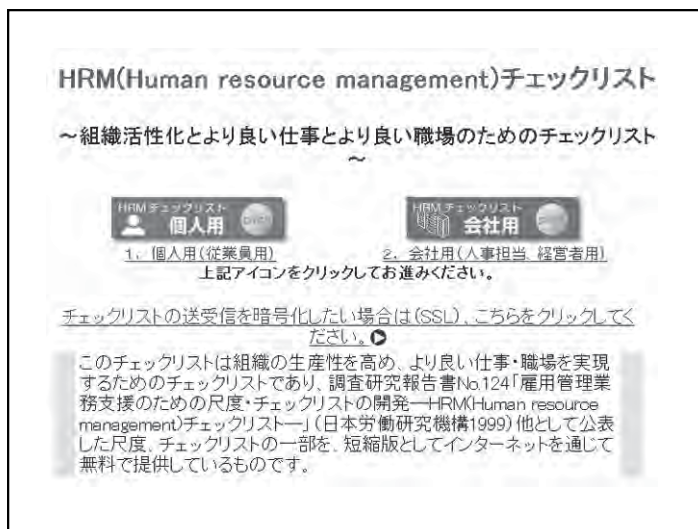
図表13が個人用と会社用の回答入力画面である。5段階評価等のいずれかのポイントをクリックして選択するものとなっており、短い自由記述の欄も用意されている。

図表14が結果画面である。これまでに収集されたデータから、平均100、標準偏差20の標準得点を計算し、数値とともにグラフィックにより結果を表示している。従業員用は本来、企業単位、職場単位で集計し、企業の状況、職場の状況をチェックするものであるが、Web版では簡易なデモ版であることから、他社全般と比較した個人の入力による結果が表示される。

また、職場単位でこのインターネット版（個人用）に回答し、結果を匿名で集め、その平均等を算出することによって、職場や仕事の状況を見ることもできる。

関連情報コーナーを設けており、本システムに関するこれまでの資料等をPDFにより公開している（図表15）。

図表 12 Web版HRMチェックリストのトップ画面



図表 14 個人用と会社用の結果画面

HRMチェックリストWeb版(個人用) 結果シート

採点結果を以下に示します。結果は様々な会社や職場で働く、様々な職種の人、約2900名の平均値との比較で表示しています。まったく平均と同じ場合、グラフ中央の100のところにプロットされます。なお、このWeb版はあくまでも簡易版です。短時間で回答できるよう、設問をかなり少なくしています。より正確な状況の把握には小冊子「HRMチェックリスト」での実施をおすすめします。

A. ワークシチュエーション

| 項目 | 得点 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 |
|---------|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 仕事内容 | 137 | | | | | | | | | ★ |
| 自律性 | 105 | | | | | | ★ | | | |
| 仕事の革新 | 107 | | | | | ★ | | | | |
| チームワーク | 66 | ★ | | | | | | | | |
| 上司・リーダー | 67 | ★ | | | | | | | | |
| 顧客との関係 | 63 | ★ | | | | | | | | |
| 経営者 | 78 | | | ★ | | | | | | |
| ビジョン・戦略 | 72 | | ★ | | | | | | | |
| 処遇・給与 | 124 | | | | | | | ★ | | |
| 教育・研修 | 143 | | | | | | | | | ★ |
| 福利厚生 | 85 | | | | | ★ | | | | |
| 生活両立 | 128 | | | | | | | | | ★ |

A. ワークシチュエーションは、仕事や職場がどのような状況かをみためのです。大きく分けると次の4つの側面、1.仕事内容、(仕事の)自律性、仕事の革新、2.チームワーク、上司・リーダー、顧客等との関係、3.経営者、ビジョン・戦略、4.処遇・給与、教育・研修、福利厚生、生活両立、をみています。中央の100が平均で、120、140と高い得点はその面で満足していること、逆に80、60と低い得点はその面で満足していないこと、場合によっては、何らかの問題があるかもしれないことをあらわしています。

B. コミットメント

| 項目 | 得点 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 |
|-------------|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 職場満足 | 141 | | | | | | | | | ★ |
| ジョブインボルブメント | 140 | | | | | | | | | ★ |
| 組織コミットメント | 76 | | ★ | | | | | | | |
| キャリアコミットメント | 142 | | | | | | | | | ★ |

B. コミットメントは、仕事や職場に関する気分や感情をみています。「職務満足」は全体として現在の仕事にどの程度満足しているか、「ジョブインボルブメント」は現在の仕事にどのくらい思い入れがあり、熱中しているか、「組織コミットメント」は現在の会社や職場に留まりたいと思っている程度、「キャリアコミットメント」は現在のキャリア、専門分野にどの程度、思い入れがあり、それを続けたいと思っているかをみています。大きな数字はそのような気持ち強いことをあらわしており、やはり100が平均になっています。

C. ストレス

| 項目 | 得点 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 |
|------|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 不安 | 105 | | | | | | ★ | | | |
| 怒り | 87 | | | ★ | | | | | | |
| 身体反応 | 111 | | | | | | ★ | | | |
| 高揚感 | 138 | | | | | | | | | ★ |

C. ストレスは「ココロと体の健康チェック」となっていた部分で、ストレスの強さみています。ストレスが高まると「不安」、「怒り」、「身体反応(眠れない等)」が高まり、逆に「高揚感」は低くなります。人や状況によってストレスのあらわれ方が異なりますので、このようにいくつかの側面で見えています。

終わりましたらここをクリックしてください

HRMチェックリストWeb版(会社用) 結果シート

採点結果を以下に示します。結果は様々な会社(約100社)の平均値との比較で表示しています。まったく平均と同じ場合、グラフ中央の100のところにプロットされます。なお、このWeb版はあくまでも簡易版です。より多面的な状況の把握には小冊子「HRMチェックリスト」での実施をおすすめします。

| 項目 | 得点 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 |
|-------------|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A. 企業生産性 | 80 | | | | | | | | | ★ |
| B. スキル・技術水準 | 97 | | | | | | | | | ★ |
| C. モラル／勤労スタ | 79 | | | | | | | | | ★ |
| D. 顧客満足 | 103 | | | | | | | | | ★ |

<チェックリストの結果について>

- ◆**チェックリストの意図と構成**
このチェックリストの目的は企業組織の問題点を明確化することにあります。直接的な組織業績といえる「企業生産性」と「顧客満足」の二面から捉えると同時に、これらを支える組織自体の「スキル・技術水準」はどうか、また、そのスキル・技術を十二分に発揮するという側面から従業員の「モラル／勤労スタ」はどうか、このような以上4つの側面から、企業組織の自己点検を促すという構成になっています。
- ◆**複数の視点による明確化と共通認識**
以上4つの側面について各社、全体では問の設問となっていますが、設問の中には自分では判断できないものも含まれているものと思われる。このような場合も、自分の知る範囲ではどうか、自分が感じている状況としてはどうか、という点から回答していただきたい。自分だけの回答では自信が持てない場合は、社内で複数の人にチェックしてもらい、その結果と相互に比較することによって、より的確な問題点の把握と問題点に関する共通認識が生まれるものと期待されます。
- ◆**今後の活用**
結果は、様々な企業約100社と比較したものと提示されています。貴社の問題点は明確化されたであろうか、問題点の明確化にはさらに情報収集が必要であろうか、問題点が把握できたとして、その背景、原因は明らかになったであろうか、また、その問題点を解消するために、どのようなアクションプランが必要となるであろうか。
HRMチェックリストには従業員個人用、会社全体をチェックする会社用、このそれぞれに様々なものが他にも用意されています。それらを活用することによって、これらの点を確認し、前に進むための情報が得られるものと考えています。

参考文献：
日本労働研究機構 調査研究報告書 No.124「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRMチェックリスト－」

終わりましたらここをクリックしてください

図表 15 関連情報コーナーの画面

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

関連情報コーナー

←HRMチェックリストHOMEへ戻る

HRMチェックリストの利用活用のための情報コーナーです。尺度、チェックリストの開発に関する報告書、尺度とチェックリストを利用活用した論文、雑誌記事等を掲載しています。

▶ 関連 1. 報告書

| | |
|---|--|
| ○ 調査研究報告書 No.161 (2003.9) [PDFファイル: 3,033KB] | 『組織の形勢と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－』 |
| ○ 調査研究報告書 No.151 (2003.1) [PDFファイル: 3,476KB] | 『人材の最適配置のための新たな職業の基盤情報システムに関する研究－企業・個人ニーズ調査、諸外国のシステム、翻訳家脱税の開発、他－』 |
| ○ 調査研究報告書 No.144 (2001.3) [PDFファイル: 1,579KB] | 『メンタルヘルス対策に関する研究－対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果－』 |
| ○ 調査研究報告書 No.124 (1999.3) [PDFファイル: 859KB] | 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM(Human Resource Management)チェックリスト－』 |
| ○ マネジメントディベロップメント (2004.3) [PDFファイル: 328KB] | |
| ○ 米国中小成長企業調査(結果返却用英文リマリー) (2000.3) [PDFファイル: 113KB] | ジョージア工科大学、米国SHRMとの共同研究 |

▶ 関連 2. 論文、雑誌記事等

| | |
|--|-----------------------------|
| ○ 企業の活性化と魅力ある仕事－若者にとって魅力ある職場とは [PDFファイル: 1,073KB] | Business Labor Trend 2004.2 |
| ○ 『組織、職場、仕事等の測定尺度に関する研究の現状－モラルサーベイのその後と関連尺度－ [PDFファイル: 481KB] | 『日本労働研究雑誌』 第494号 2001年9月 |
| ○ 『多次元企業魅力尺度とエンプロイアビリティ・チェックリストの試作研究』 [研究記事] No.21 2001年6月 - 加筆し、調査研究報告書No.161、第5部 第4章『キャリア開発コンピテンシス・チェックリスト－エンプロイアビリティの概念にもとづいて－』に所収。 | |

▶ 関連 3. その他

| | |
|---|-------------------------------|
| ○ 『高業績組織へ導くマネジメント』(木下敏) | 『労政時報』 第3469号 a14-19 2000年11月 |
| ○ 『高業績を上げる米国中小企業のヒューマンリソースを探る』(松本真作) | 『労政時報』 第3465号 a19-23 2000年11月 |
| ○ 『ウェブ上で組織活性化をチェック』(情報アファルト)当サイトの紹介記事です | 『労政時報』 第3452号 a64 2000年7月 |
| ○ 『メンタルウェルネス－社内でも辛い若年層－ストレス、不安、雇用確保も急浮上』連載『変わる経営と労働』第7回(松本真作)HRMチェックリストの集計結果を引用 | 『日刊工業新聞』 2003年10月17日 |
| ○ 『インターネットでの新たな基盤情報の提供－総合的職業情報データベースの開発－ [PDFファイル: 210KB] | 『職業安定広報』 2004年5月21日 |

▶

◀ HOME

3. システムの利用状況

本システムはインターネットから利用されるWeb版として開発している。現在（2002年8月から）、ハードウェアとしては、CPUはPentium III 1.266GHzのデュアル、メモリーは1Gバイトである。ルーター、ファイアウォールを介して100Mbps（ベストエフォート）

- 58 -

でインターネットに接続している。当然ながら固定IPであり、独自ドメイン名を取得している。

ソフトウェア面としては、OSはWindows2000 Serverであり、開発言語はASP (Active Server Pages) である。Web版HRMチェックリスト以外の、DNS (ドメインネームサーバ) 等はTurbolinx8Serverを用いている。

なお、2001年4月にインターネットにWeb版システムを最初に公開したが、その時点ではシステムはPentium II 400MHzのデュアル、メモリー256MB、WindowsNT4という構成であった。このサーバーを2002年8月に更新し、現在に至っている。

Web版HRMチェックリストをインターネットで公開したのは2001年4月である。ほとんど広報等は行っていないが、サーバー入れ替え時の2002年8月から2005年9月現在までのアクセス数は12000ビューに達し、入力されたデータも個人票が約1700件、会社票が約800件となっている(2001年4月のシステムのインターネット公開時点からの通算)。この数は入力されたデータの中から、一定の基準により真にデータとして入力されたと考えられたものに限定した数である。

固定IPで継続的に公開していることから、Yahoo! あるいは Google 等の検索エンジンにおいても、たやすくヒットするようになっており、このような検索エンジンで本システムのことを知り、問い合わせしてくることも多くなっている。前回の報告書もPDF形式で全文をインターネットで公開していることから、検索エンジンで報告書の方に気がつき、そこからWeb版を知り、使ってみるということにもなっている。

引用文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990 The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aryee, S. & Tan, K. 1992 Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288-305.
- Bandura, A. 1977 Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. 1984 A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bedeian, A., G., Kemery, E., R. & Pizzolatto, A., B. 1991 Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 331-343.
- Blau, G. J. 1985 The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Caplan, R.D et al., 1975 *Job Demands and Worker Health*. US Depet of Health, Education and Welfare. In: M. Argyle & Henderson, M. 1985 *The Anatomy of Relationships: and the rules and skills needed to manage them successfully*. Penguin. (吉森護 編訳『人間関係のルールとスキル』北大路書房. 1992)
- Dubin, R. 1956 Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- French, J. R. P. J., & Raven, B. H. 1959 The bases of social power. In Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

- Kanungo, R. N. 1979 The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Kaplan, E. And Cowen, E. 1981 Interpersonal helping behavior of industrial foremen. *Journal of Applied Psychology*, 66, 663-668.
- Lawler, E. E. III. et al. 1995 *Creating High Performance Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. 1965 The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* 49(1), 24-33.
- Morris, J. & Sherman, J.D. 1981 Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会 1999 「エンプロイヤビリティの確立をめざして」日本経営者団体連盟
- 日本労働研究機構2003『組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－』調査研究報告書 No.161
- 新名理恵 1994 ストレス反応の測定：心理的検査. *CLINICAL NEUROSCIENCE*, 12, 530-533. 中外医学社.
- Hoppock, R. 1935 *Job Satisfaction*. Harper
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974 Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- U. S. Department of Labor's office of American Workplace ed. 1994 *Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results*.
- West, M. A. 1990 The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & Farr

(Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309-333). Chichester, England: Wiley.

Williams, L. J. & Hazer, J. T. 1986 Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231

(参考資料)

1. HRMチェックリスト用紙見本（会社用・人事担当用）
2. HRMチェックリスト用紙見本（個人用・従業員用）
3. 結果出力見本

1. HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

これは日本労働研究機構と早稲田大学アジア太平洋研究センターが開発したもので、企業の人事・労務管理等に役立つチェックリストとなっています。このチェックリストにより、雇用管理や組織業績について自らチェックすることができ、また、このようなチェックリストによる客観的データを蓄積することによって、今後の的確な分析やアクションプランに結びつけることができることと考えております。

問い合わせ先 労働政策研究・研修機構 ○○
 〒XXX-XXXX ○○○○○○○○○○X-X-XX
 電話 XXX-XXX-XXXX E-mail: XXXX@XXX.X

(記入上のお願い)

1. 該当する項目の番号に○印をつけるか、または記入欄にご記入ください。
2. 不明の点がありましたら、上記までお問い合わせください。

○貴社の概要についてご記入ください。

| | | | | |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----|
| 貴社名 | | | | |
| 所在地 | 都 道 府 県 | | | |
| 設立年 | 西暦 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 年 |
| 業種 (主なものを1つだけ) | 1. 建設業 | | 6. 金融・保険業 | |
| | 2. 製造業 | | 7. 不動産業 | |
| | 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 | | 8. サービス業 (対事業所) | |
| | 4. 運輸・通信業 | | 9. サービス業 (対個人) | |
| | 5. 卸・小売、飲食業 | | 10. その他 () | |
| 正社員数 平均年齢 | <input type="text"/> | 名 | <input type="text"/> | 歳 |
| 主な製品, あるいはサービス | | | | |
| ご記入者 (所属部署, 役職) | 所属部署 | 役職 | | |
| ご記入者 | ご氏名 | | | tel |

F1 貴社では現在、どのような経営行動をとられていますか。（あてはまるものすべてに○）

| | |
|------------------------|-------------------|
| 1. 現行商品, 現行サービスの充実, 強化 | 8. 不採算部門の整理 |
| 2. 関連製品, 関連サービスへの展開 | 9. 販売, 営業の強化 |
| 3. 新製品, 新サービスの開発 | 10. 新規受注, 新規顧客の開拓 |
| 4. 異業種への事業転換 | 11. 他社との提携, 関係強化 |
| 5. 新しい技術, 設備等の積極的導入 | 12. 海外進出, 海外展開 |
| 6. コスト削減 | 13. その他 [] |
| 7. 財務体質の強化 | |

F 2 貴社では雇用管理上の課題として、現在どのようなことがありますか。（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. 研究・開発従事者の確保 | 8. 組織の活性化 |
| 2. 若年労働者の確保 | 9. 従業員の配置転換 |
| 3. 人件費の抑制 | 10. 従業員の教育・訓練 |
| 4. 人員削減 | 11. 経営幹部の選抜・育成、後継者探し |
| 5. 社員の意欲の向上 | 12. その他 |
| 6. 賃金体系の見直し | 〔 〕 |
| 7. 組織改革（組織の簡素化、管理階層削減） | |

F 3 次のような側面で貴社の現状をどのように思われますか。（○印は1つずつ）

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. 貴社の売り上げ（過去3年間） | 1-----2-----3-----4-----5 減少している やや減少 どちらともいえない やや増加 増加している |
| 2. 貴社の利益（過去3年間） | 1-----2-----3-----4-----5 減少している やや減少 どちらともいえない やや増加 増加している |
| 3. 貴社の資産 | 1-----2-----3-----4-----5 減少している やや減少 どちらともいえない やや増加 増加している |
| 4. 今後の貴社の成長性 | 1-----2-----3-----4-----5 低い やや低い どちらともいえない やや高い 高い |
| 5. 貴社の製品やサービスの市場での競争力 | 1-----2-----3-----4-----5 低い やや低い どちらともいえない やや高い 高い |
| 6. 正社員の数 | 1-----2-----3-----4-----5 減少している やや減少 どちらともいえない やや増加 増加している |
| 7. パート、契約、派遣等正社員以外の社員数 | 1-----2-----3-----4-----5 減少している やや減少 どちらともいえない やや増加 増加している |
| 8. 環境変化への企業としての対応 | 1-----2-----3-----4-----5 遅い やや遅い どちらともいえない やや早い 早い |
| 9. 組織としての意思決定の早さ | 1-----2-----3-----4-----5 遅い やや遅い どちらともいえない やや早い 早い |
| 10. 大学生の人気度（応募者÷採用人数の割合） | 1-----2-----3-----4-----5 低い やや低い どちらともいえない やや高い 高い |
| 11. 一般従業員に公開される経営情報 | 1-----2-----3-----4-----5 少ない やや少ない どちらともいえない やや多い 多い |
| 12. 一般従業員が経営に参加する機会 | 1-----2-----3-----4-----5 少ない やや少ない どちらともいえない やや多い 多い |
| 13. 貴社における中途採用者の比率 | 1-----2-----3-----4-----5 少ない やや少ない どちらともいえない やや多い 多い |
| 14. 自己都合による離職者 | 1-----2-----3-----4-----5 少ない やや少ない どちらともいえない やや多い 多い |
| 15. 貴社からの出向者、転籍者 | 1-----2-----3-----4-----5 少ない やや少ない どちらともいえない やや多い 多い |
| 16. 本人の業績による毎年の収入の変動幅 | 1-----2-----3-----4-----5 小さい やや小さい どちらともいえない やや大きい 大きい |
| 17. 本人の業績による収入の個人間格差（同じ職位にいる場合） | 1-----2-----3-----4-----5 小さい やや小さい どちらともいえない やや大きい 大きい |

F 4 貴社が現在、導入している制度等に○をつけて下さい。名称が違ってても、目的、実質が同じものであれば○をつけてください。（あてはまるものすべてに○）

| | | |
|----------------|-------------------|----------------|
| 1. 自己申告、社内公募制度 | 9. 人事考課結果のフィードバック | 17. リフレッシュ休暇 |
| 2. 目標管理制度 | 10. 定年退職者再雇用制度 | 18. ボランティア休暇 |
| 3. 複線型人事 | 11. 自己啓発支援制度 | 19. 教育休暇 |
| 4. 裁量労働制 | 12. 転職、自立支援プログラム | 20. 有給休暇取得促進制度 |
| 5. 役職定年制・任期制 | 13. カフェテリアプラン | 21. その他 |
| 6. 早期退職優遇制度 | 14. フレックスタイム | 〔 |
| 7. 部下による上司評価 | 15. 介護休暇制度 | |
| 8. 定期的な従業員意見調査 | 16. ホームヘルプ制度 | |

F 5 貴社が現在、導入している賃金制度等に○をつけて下さい。名称が違ってても、目的、実質が同じものであれば○をつけてください。（あてはまるものすべてに○）

| | |
|------------------------|-------------|
| 1. 職能給 | 7. 退職金前払い制度 |
| 2. 職務給 | 8. 社員持株会 |
| 3. 年俸制 | 9. その他 |
| 4. 特別報奨金制度（年間数十万円以上） | 〔 |
| 5. ストックオプション、あるいは類いの制度 | |
| 6. プロフィットシェアリング（利益配分） | |

F 6 貴社の組織は以下のうちのどれがあてはまりますか。複数ある場合は、そのすべてをお答えください。（あてはまるものすべてに○）。

| |
|--|
| 1. 単純・未分化組織（経営者と従業員というような組織） |
| 2. 機能別組織（製造、営業、研究開発等の機能別組織） |
| 3. 事業部組織（製品別、顧客別、地域別等々の組織） |
| 4. マトリックス組織（上記二つの機能別と事業部を組み合わせた組織形態） |
| 5. 戦略的事業単位(SBU:Strategic Business Unit いくつかの事業部を戦略策定、戦略実行のために統合した組織形態) |
| 6. 分社化、カンパニー制度（商品群等で分社し、それぞれがひとつの会社のような権限を与えられた組織） |
| 7. 社内ベンチャー、制作毎のプロダクション制 |
| 8. 上記等の組織のなかで作られる自律的ワークグループ、セルフマネジングチーム |
| 9. 上記等の組織に加え、プロジェクトチームを必要に応じて編成 |
| 10. その他 → 具体的には |
| 〔 |

F 7 貴社の経営理念、ミッション、ビジョン等、明文化されたものがありませんでしたら下欄にご記入ください。長い場合は、主要なものでも結構です。

F 8 貴社の経営戦略、経営方針を以下の項目について、5段階（1.No 2.どちらかという No 3. どちらともいえない 4.どちらかという Yes 5.Yes）で評定するとどのようになりますか。（○は1つずつ）

| | No | どちらともいえない | Yes | | |
|---------------------------------------|----|-----------|-----|---|---|
| 1. 自社の製品やサービスは革新的であることを最優先している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 革新による新たな市場の創造を目指し、企業運営が行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 他社の経営戦略も、成長が期待できるものは積極的に取り入れている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 成長が期待される市場に、二番手として参入することが多い | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 経営環境や市場の変化に敏感であり、製品やサービスが頻繁に変更される | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 社内の組織や予算配分等も頻繁に変更される | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ライバル会社と市場のシェア争いをしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ライバル会社に勝つことを、最優先して企業運営が行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. リスクを最小限にするよう、企業運営が行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 手堅い商品、堅実で安定したサービスを目指し、企業運営が行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 組織や予算配分、仕事の仕方は長年、変化が少ない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 年長者の意見が重要視されて、企業運営が行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. 自社の得意分野に経営資源を集中し、競争優位を保とうとしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 将来の発展を考え、可能な限り多角化を進めようとしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 自社の競争優位は主にコスト削減によってもたらされる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 高付加価値の製品、サービスをめざし研究開発を重視している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 新規事業、新たな市場のために積極的に経営資源を投入している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 不採算部門等の整理、問題事業からの撤退は迅速に行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 長期的な成長、発展を優先して企業運営が行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. 企業としては、ある程度短期的な収益を優先している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. 従業員の雇用に対する配慮を最優先している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. 従業員の生活向上を企業の重要課題と考えている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. 株主の利益を追求することが、最も重要な企業の社会的責任である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. 取引先や仕事相手から信頼されることを最優先している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. 地域社会や自然環境への配慮を最優先している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

F 9 その他、雰囲気自社の状況やこのチェックリストについて、ご感想等、何かありましたら、下欄にご記入ください。

A. 雇用管理施策チェックリスト

下記の選択肢に基づいて、以下12領域63項目を評価してください。

0：設問とは異なる考え方で運営されている／この設問はあてはまらない。

1：その通りであり、緊急に解決すべき問題はない。

2：その通りといえるが、運営上にいくつかの問題がある。

3：そうとは言い切れず、解決すべき緊急な問題がある。

選択肢の番号を□内にご記入ください。

A. 人事基本方針

- 1) 人事の基本方針やその施策運営の方針は、中長期の事業経営計画の実現をサポートすることができるよう、事業経営計画との整合性を保つよう決めている。
- 2) 管理者には、会議や研修を通じて人事やその施策運営の方針を徹底しており、これらの方針に沿って適正な人事管理が行われるよう注意している。
- 3) 人事の運営方針や制度の改定に際しては、その影響を直接受ける従業員のモラルに配慮し、従業員から直接に意見を聞き取り、それを反映するよう努めている。
- 4) 品質や業務の改善を進めるには、これに向けた従業員の努力が不可欠であるが、教育や評価、表彰や報酬等の人事プログラム方針の決定にあたっては、こうした従業員の努力を奨励するよう配慮している。
- 5) 会社として従業員に期待する行動（例えば、顧客尊重、チームワーク、自主性等）があると思われるが、これら期待する行動を従業員一人ひとりに奨励しうるよう、人事プログラムを設計している。

B. 募集・採用管理

- 1) 従業員の採用は、新卒や中途採用とも、中長期の経営計画に沿った人員計画に基づいて計画的に行われている。
- 2) 自社にふさわしい人材、欲しい人材をしっかりとイメージした上で、それに適した募集メディアや募集手続きを用いており、いずれも効果的に活用されている。
- 3) 採用選考にあたっては、必要とされるスキルや能力、資質等入社資格基準をきちんと定義しており、これら基準を採用面接に活かしている。
- 4) 新卒、中途採用とも正社員に関しては、必要な人材が採用できている。
- 5) 正規の雇用に加えて、派遣社員やパートタイム社員など、業務に応じた採用を計画的に行っている。

C. 配置管理

- 1) 従業員の配置は、個々人の能力や適性に基づいて行われており、適材適所を守っている。
- 2) 能力や適性の判断にあたっては、検査やアセスメント等の客観的資料や人事考課の結果などを十分に活用している。
- 3) 本人の意向を聴く機会（例えば従業員本人の自己申告書や育成面接機会等）を公式に設け、従業員本人の希望や意向を配置に反映している。
- 4) 今の職場や仕事の配置で能力が十分に発揮されていないと判断される場合、どのような対策をとるべきかを人材管理上の課題として追求し、解決をはかっている。
- 5) 従業員の知識や技能は今の仕事の要求を十分に満たしているかどうか、現在の配置について定期的に見直す措置を講じている。

D. 異動・昇進管理

- 1) 教育訓練や育成の結果を、業務の割当や配置や異動に反映している。
- 2) 従業員一人ひとりの仕事上のキャリア分野を明確にし、その分野において必要な能力を磨くことができるよう、業務の割当や異動などを計画的に活用している。
- 3) 昇進、昇格については客観的な基準があり、十分に機能している。
- 4) 管理職位への昇進については、経験に裏づけされた知識や技能など能力の水準を評価するとともに、管理者としての適性を見て決定している。
- 5) 昇進・昇格について、そのルールや評価基準などについて、従業員及びその代表と意見を交換している。

E. 評価・人事考課

（目標管理が行われている場合）

- 1) 従業員個々に期待される業績目標は、組織の業績目標に沿って、面接等の機会を通じて上司と十分に話し合われ決められている。
- 2) 目標達成あるいは業務遂行の過程において、定期的上司と部下が話し合い、よい業績が得られるよう業務上のフォローや指導が行われている。
- 3) また、評価結果については、面接等の機会を通じて、なぜこのように評価されたかを従業員個々にフィードバックしている。

（人事考課が行われている場合）

- 1) 職務あるいは職種の特性に応じて評価すべき事項（業績、能力とも）が決められている。
- 2) 評価すべき事項については明確な評価基準を設定しており、被評価者にも周知されている。

3) 人事考課面接を通じて、評価結果がフィードバックされるとともに、業績向上への指導が行われている。

(目標による管理あるいは人事考課いずれにおいても)

4) 評価の結果をたんに処遇に反映するのみでなく、従業員一人ひとりの業績の改善や能力開発に充分活用している。

5) 評価責任をもつ管理者は全員評価研修を受けており、新任管理者には就任後3か月以内に評価者研修を受講することをルール化している。

F. 育成・能力開発

1) 従業員の育成にあたっては、長期的視野にたつて従業員一人ひとりの啓発目標を決め、計画的な育成に努めている。また、短期的には、会社の収益面に資する目標や企業目標の実現に貢献できるような能力開発を行っている。

2) 社員が担当する業務や専門分野に関し、社員の市場価値を高め、生涯を通じて雇用が確保されるよう、また、技術や技能が陳腐化しないよう教育体制を整えている。

3) 業務上改善を要する社員や効果的でない仕事ぶりについては、OJTや教育を通じて早期に改善するよう努めるなど、必要なマネジメント・アクションを取っている。

4) 教育訓練や育成に必要な経費は全社員にバランスよく行き渡っており、これに関わる投資は同業他社と比べ高い水準で行われている。

5) 社内外の機会を問わず、適用した教育訓練プログラムについては、その効果を測定する基準をもっており、効果測定の結果をプログラム内容の改善に活用している。

G. 職務・組織編成管理

1) 職務を割り当てるにあたって、十分な自主性を備えたチームが可能となるよう組織の編成を考慮している。

2) 市場や顧客のニーズについて、開発・製造・営業・サービス等の部門が情報を共有し得るよう情報交流の場を制度化している。

3) ラインとスタッフ部門にまたがる課題や、部門を横断する問題などの解決のために、プロジェクト・チームやタスク・フォースを頻繁に利用している。

4) QCサークルやZD運動などを通じて、組織全員のチエをしぼりだすような集団活動を制度化している。

5) 全社員に期待される行動を速やかに実現するために、〇〇運動や〇〇作戦といったイベントを活用している。

H. 給与・福利厚生

- 1) 給与や福利厚生は、同業他社や地域の他企業と比べほぼ同等かそれ以上の水準にあり、当社で働きたい、あるいは働き続けたいと思わせる魅力ある水準にある。
- 2) 給与は、仕事の難しさや業績結果を反映して決められており、公正な評価とともに適正に運営されている。
- 3) 賞与の決定は、その原資を当該年度の会社業績に沿って取り決めると同時に、従業員一人ひとりの業績によって決定するようルール化されている。
- 4) 福利厚生施策は、従業員が安心して当社に働き続けられるよう生活の安定を考慮したものとなっている。
- 5) 休業補償、医療補償など生活の安定とともに、育児や介護など家庭生活を支援する方針に沿った福利施策が行われている。

I. 勤務・時間管理

- 1) 年間の所定内労働時間は、同業他社と同等かそれ以下の水準にある。
- 2) 残業や休日出勤を含めて、年間の総労働時間は減少する傾向にある。
- 3) また、有給休暇は十分に消化されている。
- 4) 現在も労働時間の短縮を進めることができるよう、業務の改善に努めている。
- 5) 業務の性質に応じ、変形労働時間制やフレックスタイム制、裁量労働制などを導入しているか。あるいは、近いうちにそれら労働時間制の導入を計画している。

J. 退職管理

- 1) 有能な社員が退職するケースは稀に発生するが、多くの社員は当社の魅力を十分に感じているといえる。
- 2) 退職金プログラムや適格年金制度の適用を設けており、それらは社員に周知されている。
- 3) 中途退職ができた場合には、面接等を通じ退職事由を正しくつかむとともに、人事の諸制度や組織の運営、マネジメントのあり方に問題が予想される場合にはその改善に向けて努力している。
- 4) 退職予定者には、退職後の進路などについて個別に相談にのっている。
- 5) 退職準備プログラム、あるいは早期退職優遇制度やアウトブレースメント、再就職支援制度など、いくつかの退職プログラムが準備されている。

K. コミュニケーション

- 1) 経営管理者は、あらゆる機会を利用して会社経営の理念や基本方針などを現場の第一線の従業員に直接話しかけ、理解を求めている。
- 2) 会社の事業方針や経営計画のみならず、全社あるいは部門ごとの業績や業務実績などは、定期的に従業員全員に伝えられており、従業員には、また、こうした情報を理解し活用するためのトレーニングを実施している。
- 3) 組織の上から下へ、下から上へと組織の隅々にまで情報が伝達されるような組織内部のコミュニケーションを促進する工夫を行っている。
- 4) 管理職を問わず従業員間のコミュニケーションは率直に包み隠しなく行われており、事実とデータに基づいた行動が保証されている。
- 5) 部門の壁を越えて効果的な新しいアイデアを共有することができるような、部門横断的なチームやその他の組織上の仕組みがある。

L. モラール・動機づけ

- 1) 従業員のモラールや動機づけの現状を常に把握できるような工夫（調査や面接等）が計画的になされている。
- 2) また、把握した現状を経営幹部や管理者にフィードバックし、問題点があれば、その改善に努めるよう働きかけている。
- 3) 組織内に、上司と部下の間や同僚同志の間に信頼感があふれている。
- 4) 常にすぐれた仕事ぶりや業務の完全な遂行を追求する雰囲気満ちている。
- 5) 組織全体に、競争に打ち勝つことの重要性が認識されており、そのために顧客を大事にする気風がみなぎっている。

B. 組織業績診断チェックリスト

下記の組織業績に関する4領域12項目について、貴社の現状を評価してください。評価は12項目それぞれについて下記の3段階で行い、それぞれの項目の該当する□内に項目番号を記入してください。

評価選択肢

- 1：その通りで、今後も問題は感じられない。
- 2：その通りだが、将来的には問題が予想される。
- 3：その通りとはいえ、この項目について改善をはからねばならない。

選択肢の番号を□内にご記入ください。

A. 企業生産性

- 1) 社員一人当たりの生産性指標（一人当たり売上や一人当たり売上総利益あるいは付加価値等）は、同じ地域の他企業や同業他社より上回っている。
- 2) また、過去3年間、生産性指標に改善が見られている。
- 3) 新たな製品や新しいサービスを開発することにつとめ、さらなる生産性指標の向上をはかっている。

コメント：(企業生産性に関するこの他の問題点 等)

B. スキル・技術水準

- 1) 自社の売上を支える主要な製品やサービスに関わる技術やノウハウは社内に充分蓄積されており、製品やサービスを通じて得られる収益性は高い水準にある。
- 2) 製品やサービスに関わる技術やノウハウは、同業他社のそれを上回る水準に達しており、その水準を落とさないよう技術やノウハウの陳腐化には常に対処する方策を具体化している。
- 3) 製品やサービスの品質管理は全業務にわたって行われており、すぐれた品質水準を保つと同時に、仕様に合わないような不良品や欠陥のあるサービスは最小の水準にとどめられている。

コメント：(スキル・技術水準に関するこの他の問題点 等)

C. モラル／動機づけ

- 1) 会社と社員の間は信頼関係で結ばれており、従業員は高い業績の実現に向けて積極的に努力する姿勢をもっている。
- 2) 雇用管理諸施策とその運営については従業員の満足を得ており、総合的に見て問題はほとんど感じられない。
- 3) 従業員の仕事への姿勢には積極性が感じられ、決められた目標は100%達成するよう高いコミットメントを示している。

コメント：(モラル／動機づけに関するこの他の問題点 等)

D. 顧客満足

- 1) 顧客満足を評価することのできる指標をもっており、指標上の顧客満足は同業他社に負けない水準にある。
- 2) 顧客の要求を的確に把握し、これを情報として組織にフィードバックする仕組みをもっており、顧客の要望や要求あるいは苦情には機敏に対応し顧客の満足を得ている。
- 3) 顧客層の開拓に向けて、顧客のニーズや市場に埋もれている情報を素早く収集し、商品企画やマーケティング、開発担当者などがチームとして組織が一丸となってこれに反応し、商品の開発（既存商品や新商品）に実際に成功している。

コメント：(顧客満足に関するこの他の問題点 等)

2. HRM チェックリスト(個人用・従業員用)

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

このチェックリストは企業と従業員双方にとってよりよい雇用管理を考えるために、日本労働研究機構と早稲田大学アジア太平洋研究センターが開発したもので、雇用管理の状況について把握しようとするものです。個人の記述内容はコード化し入力された後、破棄され、外部にでることは決してありません。また、結果は統計以外の目的に使用されることはありません。ご多忙のことと存じますが、下記の点にご留意のうえ、ご協力くださいますようお願い申し上げます。v2

問い合わせ先 労働政策研究・研修機構 ○○
 〒XXX-XXXX ○○○○○○○○○○X-X-XX
 電話 XXX-XXX-XXXX E-mail: XXXX@XXX.X

(ご記入上のお願ひ)

- | |
|--|
| 1. 該当する項目の番号に○印をつけるか、または記入欄にご記入ください。 2. 調査について不明の点がありましたら、上記までお問い合わせください。 |
|--|

F 1 勤務先等をご記入ください

| | | | | |
|------|--|-------------|-------------|---|
| 勤務先 | (会社名) | (事業所名, 部署名) | | |
| お名前 | (特に指示のないかぎり無記名でも結構です) | | | |
| 年齢 | 性別 | 歳 (男・女) | 現在の企業での勤続年数 | 年 |
| 学歴 | 1. 高校卒 2. 専門学校卒 3. 短大卒 4. 大学卒 5. 大学院卒 6. その他 | | | |
| 転職経験 | 1. あり 2. なし | 現在の職場での在職年数 | 年 | |
| 配偶者 | 1. あり 2. なし | 子供 | 1. あり 2. なし | |

F 2 現在の職種を下の A1 から E6 のなかでお選びください

| | | |
|--------|---|---|
| 事務職 | → | A1 経理 A2 広報 A3 企画 A4 人事・教育 A5 物流 A6 総務 A7 その他の事務職 |
| 技術職 | → | B1 開発 B2 設計 B3 生産 B4 情報処理 B5 工程管理 B6 その他の技術職 |
| 専門職 | → | C1 教育 C2 研究 C3 法律 C4 財務 C5 海外業務 C6 その他の専門職 |
| 営業・販売職 | → | D1 マーケティング D2 セールスエンジニア D3 営業 D4 店頭販売 D5 その他の営業・販売職 |
| 現業職 | → | E1 運輸 E2 建設 E3 製造 E4 保守 E5 サービス E6 その他の現業職 |

F 3 あなたの職位 (いずれかひとつに○)

| |
|--|
| 1. 一般 2. 係長・主任相当 3. 課長相当 4. 部長・次長相当 5. その他 () |
|--|

あなたの就業形態 (いずれかひとつに○)

| |
|--|
| 1. 正社員 2. パート・アルバイト 3. 派遣 4. 契約 5. その他 () |
|--|

F 4 あなたの職場や仕事について、以下の点ではどのように思われますか。(○印は1つずつ)

- | | | | | | |
|---------------------------|-------|---------|-----------|---------|-------|
| 1. 電子メールによる情報交換 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 2. グループウェア、イントラネットによる情報共有 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 3. 経営情報の公開 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 4. 人事情報の公開 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 5. エンパワメント（権限委譲） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 6. あなたの仕事の生産性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 7. あなたの仕事の質・水準 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 8. あなたの仕事の先進性・独自性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 9. チームや職場の活気、活力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 10. 各人が専門性を高めることへの配慮 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 11. プロジェクトにより仕事をする機会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 12. 本人の業績による収入の変動幅 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 小さい | やや小さい | どちらともいえない | やや大きい | 大きい |
| 13. 自己都合による離職者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 14. あなたの職場への異動、採用希望者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 15. あなたの仕事量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 16. 仕事の上でのゆとり | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 17. 各人の家庭生活や個人の生活への配慮 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |

F 5 次ページからのチェックリストを最後まで回答した後で、その他、あなたの職場や仕事について、最近感じていること等、ご自由にお書きください。

A. ワーク・シチュエーション

仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階（1.No 2.どちらかというNo 3.どちらでもない 4.どちらかというYes 5.Yes）で評定し、該当する数字に○をつけてください。

| I. 職務 | No | どちらでもない | Yes | | |
|--------------------------------------|----|---------|-----|---|---|
| 1. 今の仕事は達成感を感じることができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 仕事において我ながらよくやったなあと思う事がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 経験を積むことによって、より高度な仕事が与えられる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べることができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. 上司やリーダー

| | No | どちらで もない | Yes | | |
|------------------------------------|----|-------------|-----|---|---|
| 21. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. 上司・リーダーは私を含めて部下を正當に扱っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. 私の上司・リーダーは依怙最良(えこひいき)することはない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. 同僚や顧客との関係

| | No | どちらで もない | Yes | | |
|--|----|-------------|-----|---|---|
| 33. 職場は友好的な雰囲気である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. 私の職場の人間関係はよい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. 同僚の多くに好感をもてる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. 同僚の間では、みんな気持ちがしっくり合っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. 私と同僚の間には良好なチームワークがある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. 同僚との間では仕事上の情報交換が活発である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. 顧客（あるいは業務の相手）との間には信頼関係が成り立っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. 顧客（あるいは業務の相手）とのコミュニケーションは円滑に行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. 私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正當に評価されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. 顧客（あるいは業務の相手）は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV. ビジョン・経営者

| | No | どちらでもない | Yes | | |
|---------------------------------------|----|---------|-----|---|---|
| 45. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. 経営者はチームの一人としての意識をもち、われわれとともに働いている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V. 処遇・報酬

| | No | どちらでもない | Yes | | |
|-------------------------------------|----|---------|-----|---|---|
| 61. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. 適切な人が、適切な時期に昇進している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. 十分なポスト、活躍の場が用意されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート

| | No | どちらで もない | Yes | | |
|------------------------------------|----|-------------|-----|---|---|
| 69. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71. ここで仕事をすることが、自分の今後のキャリアにプラスとなる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72. ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76. 会社は福利厚生を経費を給与などにまわすべきである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80. 勤務時間は融通がきく | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81. 休日や休暇は満足にとることができる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83. 職場は安全で衛生的である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. コミットメント

現在のあなたの気持ちについてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階(1.No 2.どちらかというとNo 3.どちらでもない 4.どちらかというとYes 5.Yes)で評定し、該当する数字に○をつけてください。

| I. 組織 | No | どちらでもない | Yes | | |
|------------------------------------|----|---------|-----|---|---|
| 1. 他の会社や組織に移る気はまったくない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. この会社の一員であることを誇りに思う | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. この会社のメンバーであることを強く意識している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. この会社を離れるとどうなるか不安である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 今この会社を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. この会社に多くの恩義を感じる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| II. 職務 | No | どちらでもない | Yes | | |
| 13. 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 今の仕事が生きがいである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 今の私にとって仕事が生活のすべてである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 今は仕事から得られる満足感が一番大きい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 今の仕事にのめり込んでいる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ⅲ. キャリア

| | No | どちらで もない | Yes | | |
|--|----|-------------|-----|---|---|
| 20. 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. 今の職務・専門分野に満足している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ⅳ. 仕事全般・生活全般

| | No | どちらで もない | Yes | | |
|----------------------------------|----|-------------|-----|---|---|
| 28. 今の仕事が好きである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. 現在の仕事に満足している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. 今の仕事に喜びを感じる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. 今の仕事に誇りを感じる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. 朝、仕事に行くのが楽しい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. 今の仕事にやりがいを感じる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. 家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. 家庭、友人、趣味など私生活に満足している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. 家庭、友人、趣味など私生活と仕事の両立がうまくできている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C. ココロと体の健康チェック

この一週間の間に、次にあげた状態をどのくらい経験しましたか。0～4までの該当する回答の数字に○印をつけてください。

| | まったく なかった | たまに あった | ときどき あった | しばしば あった | 大体いつも あった |
|-----------------|--------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| 1. 恐怖感がある | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 怒りを感じる | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. はつらつとした気分である | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. 体がだるい | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ゆううつだ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. いきいきしている | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. 腹が立つ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. 気分が沈む | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. 軽快な気分だ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. 脱力感がある | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. びくびくしている | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. 気分がのっている | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. いつもより動作が鈍い | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. 気がめいる | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. 気が運動している | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. 不安を感じる | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. 不機嫌である | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. 悲しい | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. 気持ちが落ち着かない | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. 眠れない | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. いらいらする | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. さみしい気持ちになる | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. 心配な気持ちになる | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. むしゃくしゃする | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. むなしい感じがする | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. おこりっぽい | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. 気力に満ちている | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. いつもより寝起きが悪い | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

ご回答, ありがとうございます。飛ばしてしまったページ, 記入漏れ等がないかを確認し, 最後に, F5の自由記入欄にご記入をお願いします。

3. 結果出力見本

1.HRMチェックリスト 結果返却シート(他社比較)

| | | 他社全社 | | | 〇〇〇〇社 | | | t検定結果 | |
|---------------------------|--------------|------|----|----|-------|----|-----|-------|---|
| | | 度数 | 平均 | SD | 度数 | 平均 | SD | | |
| ワークシチュ エーション (組織風土) | I. 職務 | | | | | | | *** | - |
| | a. 達成 | | | | | | | *** | - |
| | b. 成長 | | | | | | | *** | - |
| | c. 自立性 | | | | | | | *** | - |
| | d. 参画 | | | | | | | *** | - |
| | e. 意義 | | | | | | | *** | - |
| | II. 上司やリーダー | | | | | | | *** | - |
| f. 承認・支持 | | | | | | | *** | - | |
| g. 公正・信頼 | | | | | | | *** | - | |
| h. 指導・支援 | | | | | | | *** | - | |
| III. 顧客や同僚との関係 | | | | | | | ** | + | |
| i. 職場の人間関係 | | | | | | | ** | + | |
| j. チームワーク | | | | | | | * | - | |
| k. 顧客との関係 | | | | | | | | | |
| IV. ビジョン・経営者 | | | | | | | *** | - | |
| l. ビジョン・戦略 | | | | | | | *** | - | |
| m. 経営者と従業員 | | | | | | | | | |
| n. 経営者への信頼 | | | | | | | *** | - | |
| o. 仕事の革新 | | | | | | | *** | - | |
| V. 処遇・報酬 | | | | | | | *** | - | |
| p. 昇進・昇格・キャリア | | | | | | | *** | - | |
| q. 評価・給与 | | | | | | | *** | - | |
| VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート | | | | | | | *** | - | |
| r. 教育・研修 | | | | | | | | | |
| s. 福利厚生 | | | | | | | ** | + | |
| t. 生活サポート | | | | | | | | | |
| u. 労働条件 | | | | | | | | | |
| 職務満足 | 職務内容 | | | | | | | *** | - |
| | 職場環境 | | | | | | | *** | - |
| | 人間関係 | | | | | | | | |
| | 全般的満足感 | | | | | | | | |
| 組織コミット メント | 残留・意欲 | | | | | | | | |
| | 情緒的 | | | | | | | † | - |
| | 存続的 規範的 | | | | | | | * | - |
| CC/JI | キャリア・コミットメント | | | | | | | * | + |
| | ジョブ・インボルブメント | | | | | | | ** | + |
| ストレス反応 | 抑鬱気分 | | | | | | | ** | - |
| | 不安 | | | | | | | | |
| | 怒り | | | | | | | ** | - |
| | 高揚感 | | | | | | | | |
| | 身体反応 | | | | | | | | |

注) *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

+は貴社>他社, -は貴社<他社

2.HRM手チェックリスト 結果返却シート(職種別)

| | 事務職 | | 技術職 | | 専門職 | | 営業・販売職 | | 現業職 | | 全体 | | 多重比較結果 (Bonferroni法) | |
|---|-----|----|-----|----|-----|----|--------|----|-----|----|----|----|--|--|
| | 度数 | SD | 度数 | SD | 度数 | SD | 度数 | SD | 度数 | SD | 度数 | SD | | |
| I.職務 a.達成 b.成長 c.自立性 d.参画 e.意義 II.上司やリーダー f.承認・支持 g.公正・信頼 h.指導・支援 III.顧客や同僚との関係 i.職場の人間関係 j.チームワーク k.顧客との関係 IV.ビジョン・経営者 l.ビジョン・戦略 m.経営者と従業員 n.経営者への信頼 o.仕事の革新 V.処遇・報酬 p.昇進・昇格・キャリア q.評価・給与 VI.能力開発・福利厚生・生活サポート r.教育・研修 s.福利厚生 t.生活サポート u.労働条件 | | | | | | | | | | | | | * 営・現<専 * 事<専 ** 事・現<専 ** 営・現<事 *** 現<専 * 営<専 ** 現<事 * 現<事 * 現<事 | |
| 職務満足 (組織風土) | | | | | | | | | | | | | | |
| 組織コミットメント | | | | | | | | | | | | | | |
| CC/JI | | | | | | | | | | | | | | |
| ストレス反応 | | | | | | | | | | | | | | |

注) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.HRMチェックリスト 結果返却シート(職位別)

| | 一般 | | 係長 | | 課長 | | 部次長 | | その他 | | 多相比較結果 (Bonferroni法) | | | | | | | | |
|---|---|--|---|------------------------------------|--|--------------------------------|----------------------------|---|-----------------------|----|--------------------------------|-----|--|--------------------------------|----------|-----|-----------|-------------------------|------------|
| | 度数 | 平均 | 度数 | 平均 | 度数 | 平均 | 度数 | 平均 | 度数 | 平均 | | | | | | | | | |
| I.職務 a.達成 b.成長 c.自立性 d.参画 e.意義 | | | | | | | | | | | *** ** *** *** *** | | | | | | | | |
| | II.上司やリーダー f.承認・支持 g.公正・信頼 h.指導・支援 | | | | | | | | | | | *** | | | | | | | |
| | | III.顧客や同僚との関係 i.職場の人間関係 j.チームワーク k.顧客との関係 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | IV.ビジョン・経営者 l.ビジョン・戦略 m.経営者と従業員 n.経営者への信頼 o.仕事の革新 | | | | | | | | | | | *** *** *** ** *** | | | | | |
| | | | | V.処遇・報酬 p.昇進・昇格・キャリア q.評価・給与 | | | | | | | | | | | ** ** | | | | |
| | | | | | VI.能力開発・福利厚生・生活サポート r.教育・研修 s.福利厚生 t.生活サポート u.労働条件 | | | | | | | | | | | *** | | | |
| | | | | | | 職務内容 職責環境 人間関係 全般的満足感 | | | | | | | | | | | *** ** | | |
| | | | | | | | 精神・意欲 情緒的 存続的 規範的 | | | | | | | | | | | *** *** *** ** | |
| | | | | | | | | キャリア・コミットメント ジョブ・インボルブメント 抑鬱気分 不安 怒り 高揚感 身体反応 | | | | | | | | | | | *** *** |
| | | | | | | | | | ワークシチュエーション (組織風土) | | | | | | | | | | |
| 職務満足 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 組織コミットメント | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | CC/JI | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | ストレス反応 | | | | | | | | | | | | | | | | |

注) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

4.HRMチェックリスト 結果返却シート(性別・年齢別)

| | 性別 | | | | 年齢 | | | | 多重比較結果 (Bonferroni法) | | | | | |
|-----------------------|------------|----|----|----|-------|-----|--------|----|-------------------------|-------|----|----|--|--------------|
| | 男 | | 女 | | 29歳以下 | | 30～39歳 | | | 40歳以上 | | | | |
| | 度数 | 平均 | SD | 平均 | SD | 度数 | 平均 | SD | | 度数 | 平均 | SD | | |
| ワークシチュエーション (組織風土) | I.職務 | | | | | *** | 女性<男性 | | | | | | | |
| | a.達成 | | | | | | | | | | | | | |
| | b.成長 | | | | | | | | | | | | | |
| | c.自立性 | | | | | | | | | | | | | |
| | d.参画 | | | | | | | | | | | | | |
| | e.意義 | | | | | | | | | | | | | * 20<40 |
| | II.上司やリーダー | | | | | | | | | | | | | |
| | f.承認・支持 | | | | | | | | | | | | | |
| | g.公正・信頼 | | | | | | | | | | | | | |
| | h.指導・支援 | | | | | | | | | | | | | * 40<20 |
| III.顧客や同僚との関係 | | | | | | | | | | | | | | |
| i.職場の人間関係 | | | | | | | | | | | | | | |
| j.チームワーク | | | | | | | | | | | | | | |
| k.顧客との関係 | | | | | | | | | | | | | | |
| IV.ビジョン・経営者 | | | | | | | | | | | | | | |
| l.ビジョン・戦略 | | | | | | | | | | | | | | ** 30<40 |
| m.経営者と従業員 | | | | | | | | | | | | | | ** 20・30<40 |
| n.経営者への信頼 | | | | | | | | | | | | | | *** 30<40 |
| o.仕事の革新 | | | | | | | | | | | | | | * 30<40 |
| V.処遇・報酬 | | | | | | | | | | | | | | |
| p.昇進・昇格・キャリア | | | | | | | | | | | | | | |
| q.評価・給与 | | | | | | | | | | | | | | |
| VI.能力開発・福利厚生・生活サポート | | | | | | | | | | | | | | |
| r.教育・研修 | | | | | | | | | | | | | | |
| s.福利厚生 | | | | | | | | | | | | | | |
| t.生活サポート | | | | | | | | | | | | | | |
| u.労働条件 | | | | | | | | | | | | | | * 30<40 |
| 職務内容 | | | | | | | | | | | | | | |
| 職場環境 | | | | | | | | | | | | | | |
| 人間関係 | | | | | | | | | | | | | | |
| 全般的満足感 | | | | | | | | | | | | | | ** 20・30<40 |
| 残留・意欲 | | | | | | | | | | | | | | *** 20・30<40 |
| 情緒的 | | | | | | | | | | | | | | *** 20<40 |
| 存続的 | | | | | | | | | | | | | | *** 20<40 |
| 規範的 | | | | | | | | | | | | | | *** 20<40 |
| キャリア・コミットメント | | | | | | | | | | | | | | ** 20<40 |
| ジョブ・インボルブメント | | | | | | | | | | | | | | *** 20・30<40 |
| CC/II | | | | | | | | | | | | | | ** 40<20 |
| 抑鬱気分 | | | | | | | | | | | | | | *** 40<20・30 |
| 不安 | | | | | | | | | | | | | | *** 30・40<20 |
| 怒り | | | | | | | | | | | | | | *** 30・40<20 |
| 高揚感 | | | | | | | | | | | | | | *** 30・40<20 |
| 身体反応 | | | | | | | | | | | | | | *** 30・40<20 |

(注) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

5.ワークシチュエーション:設問文毎の反応(他社比較)

| | 他社全体 | | | 貴社 | | | t検定結果 |
|---------------------------------------|------|----|----|----|----|----|-------|
| | 度数 | 平均 | SD | 度数 | 平均 | SD | |
| I. 職務 | | | | | | | |
| 1 今の仕事は達成感を感じることができる | | | | | | | ↑ — |
| 2 仕事において我ながらよくやったなあと思う事がある | | | | | | | *** — |
| 3 今の仕事は挑戦がいのある仕事である | | | | | | | *** — |
| 4 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる | | | | | | | *** — |
| 5 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる | | | | | | | *** — |
| 6 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる | | | | | | | *** — |
| 7 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる | | | | | | | *** — |
| 8 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる | | | | | | | *** — |
| 9 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる | | | | | | | *** — |
| 10 自分の仕事の手順は、自分で決められる | | | | | | | * — |
| 11 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる | | | | | | | *** — |
| 12 仕事の目標や遂行規律は自分で定められる | | | | | | | *** — |
| 13 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている | | | | | | | *** — |
| 14 自分の仕事に関わりのある社内決定には、参加できる | | | | | | | ** — |
| 15 新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている | | | | | | | * — |
| 16 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べることができる | | | | | | | *** — |
| 17 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている | | | | | | | ↑ — |
| 18 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている | | | | | | | * — |
| 19 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う | | | | | | | * — |
| 20 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである | | | | | | | ↑ — |
| II. 上司やリーダー | | | | | | | |
| 21 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる | | | | | | | *** — |
| 22 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる | | | | | | | *** — |
| 23 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる | | | | | | | *** — |
| 24 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる | | | | | | | *** — |
| 25 上司・リーダーは私を含めて部下を正當に扱っている | | | | | | | *** — |
| 26 私の上司・リーダーは依怙頼辰(えこひいき)することはない | | | | | | | *** — |
| 27 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる | | | | | | | *** — |
| 28 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている | | | | | | | *** — |
| 29 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる | | | | | | | *** — |
| 30 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる | | | | | | | *** — |
| 31 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる | | | | | | | *** — |
| 32 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている | | | | | | | *** — |
| III. 同僚や顧客との関係 | | | | | | | |
| 33 職場は友好的な雰囲気である | | | | | | | ** — |
| 34 私の職場の人間関係はよい | | | | | | | ** — |
| 35 同僚の多くに好感をもてる | | | | | | | ** — |
| 36 同僚の間では、みんな気持ちがあいり合っている | | | | | | | ** — |
| 37 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている | | | | | | | ** — |
| 38 メンバーは団結して、全体の業績を良くしようとしている | | | | | | | * — |
| 39 私と同僚の間には良好なチームワークがある | | | | | | | ** — |
| 40 同僚の間では仕事上の情報交換が活発である | | | | | | | * — |
| 41 顧客(あるいは業務の相手)との間には信頼関係が成り立っている | | | | | | | * — |
| 42 顧客(あるいは業務の相手)とのコミュニケーションは円滑に行われている | | | | | | | * — |
| 43 私の仕事ぶりは顧客(あるいは業務の相手)から正當に評価されている | | | | | | | * — |
| 44 顧客(あるいは業務の相手)は私の手順をみとめて仕事を任せしてくれる | | | | | | | * — |
| IV. ビジョン・経営者 | | | | | | | |
| 45 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある | | | | | | | *** — |
| 46 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる | | | | | | | *** — |
| 47 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している | | | | | | | ↑ — |
| 48 会社のビジョンや経営戦略が未端までよく周知されている | | | | | | | *** — |
| 49 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている | | | | | | | *** — |
| 50 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している | | | | | | | *** — |
| 51 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている | | | | | | | *** — |
| 52 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している | | | | | | | *** — |
| 53 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している | | | | | | | ** — |
| 54 経営者は正しいことを行っていることと信頼がおける | | | | | | | *** — |
| 55 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している | | | | | | | *** — |
| 56 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している | | | | | | | * — |
| 57 よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている | | | | | | | *** — |
| 58 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている | | | | | | | *** — |
| 59 新しい解決法、新しいアイデアが求められている | | | | | | | *** — |
| 60 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である | | | | | | | *** — |
| V. 処遇・報酬 | | | | | | | |
| 61 昇進・昇格は公平、客観的に行われている | | | | | | | *** — |
| 62 適切な人が、適切な時期に昇進している | | | | | | | *** — |
| 63 十分なポスト、活躍の場が用意されている | | | | | | | *** — |
| 64 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている | | | | | | | *** — |
| 65 組織の給与体系は公正・妥当なものである | | | | | | | *** — |
| 66 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている | | | | | | | *** — |
| 67 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである | | | | | | | *** — |
| 68 私は仕事に見合った十分な給与を得ている | | | | | | | *** — |
| VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート | | | | | | | |
| 69 仕事で必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある | | | | | | | *** — |
| 70 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものである | | | | | | | *** — |
| 71 ここで仕事をすることが、自分の今後のキャリアにプラスとなる | | | | | | | ** — |
| 72 ここで得た仕事や経験が、自分の将来の目標につながる | | | | | | | ↑ — |
| 73 この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている | | | | | | | ** — |
| 74 この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである | | | | | | | * — |
| 75 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである | | | | | | | ** — |
| 76 会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである | | | | | | | *** — |
| 77 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい | | | | | | | *** — |
| 78 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている | | | | | | | ↑ — |
| 79 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている | | | | | | | * — |
| 80 勤務時間は融通がきく | | | | | | | * — |
| 81 休日や休暇は満足にとることができる | | | | | | | *** — |
| 82 残業も含めて今の労働時間は適切といえる | | | | | | | *** — |
| 83 職場は安全で衛生的である | | | | | | | ↑ — |
| 84 仕事をしながら、体に悪いと思うようなことは、特にない | | | | | | | ↑ — |

注) *** p <.001, ** p <.01, * p <.05

+は貴社>他社, -は貴社<他社

6.HRMチェックリスト 結果返却シート(部門別比較)

| | 部門 有効数 | 平均 | SD | 部門 有効数 | 平均 | SD | 部門 有効数 | 平均 | SD | 部門 有効数 | 平均 | SD | 部門 有効数 | 平均 | SD | 部門 有効数 | 平均 | SD | |
|---|-----------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|--|
| I. 職務 a. 建設 b. 成長 c. 自立性 d. 参画 e. 意識 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. 上司/同僚との関係 a. 公正・信頼 b. 指導・支援 c. 公認・信頼 d. 参画・承認 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. 顧客/同僚との関係 1. 顧客との人間関係 2. 顧客との関係 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. ビジネス/経営者 1. ビジネス・戦略 m. 経営者と従業員 n. 経営者への信頼 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. 昇進 a. 昇進の機会 b. 昇進・昇格・キャリア c. 昇進の機会 d. 昇進の機会 e. 昇進の機会 f. 昇進の機会 g. 昇進の機会 h. 昇進の機会 i. 昇進の機会 j. 昇進の機会 k. 昇進の機会 l. 昇進の機会 m. 昇進の機会 n. 昇進の機会 o. 昇進の機会 p. 昇進の機会 q. 昇進の機会 r. 昇進の機会 s. 昇進の機会 t. 昇進の機会 u. 昇進の機会 v. 昇進の機会 w. 昇進の機会 x. 昇進の機会 y. 昇進の機会 z. 昇進の機会 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VI. 能力開発・福利厚生/生活 a. 能力開発 b. 福利厚生 c. 生活 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 職務内容 a. 職務内容 b. 職務内容 c. 職務内容 d. 職務内容 e. 職務内容 f. 職務内容 g. 職務内容 h. 職務内容 i. 職務内容 j. 職務内容 k. 職務内容 l. 職務内容 m. 職務内容 n. 職務内容 o. 職務内容 p. 職務内容 q. 職務内容 r. 職務内容 s. 職務内容 t. 職務内容 u. 職務内容 v. 職務内容 w. 職務内容 x. 職務内容 y. 職務内容 z. 職務内容 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 職務満足 a. 職務満足 b. 職務満足 c. 職務満足 d. 職務満足 e. 職務満足 f. 職務満足 g. 職務満足 h. 職務満足 i. 職務満足 j. 職務満足 k. 職務満足 l. 職務満足 m. 職務満足 n. 職務満足 o. 職務満足 p. 職務満足 q. 職務満足 r. 職務満足 s. 職務満足 t. 職務満足 u. 職務満足 v. 職務満足 w. 職務満足 x. 職務満足 y. 職務満足 z. 職務満足 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 組織コミットメント a. 組織コミットメント b. 組織コミットメント c. 組織コミットメント d. 組織コミットメント e. 組織コミットメント f. 組織コミットメント g. 組織コミットメント h. 組織コミットメント i. 組織コミットメント j. 組織コミットメント k. 組織コミットメント l. 組織コミットメント m. 組織コミットメント n. 組織コミットメント o. 組織コミットメント p. 組織コミットメント q. 組織コミットメント r. 組織コミットメント s. 組織コミットメント t. 組織コミットメント u. 組織コミットメント v. 組織コミットメント w. 組織コミットメント x. 組織コミットメント y. 組織コミットメント z. 組織コミットメント | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| キャリア・コメント a. キャリア・コメント b. キャリア・コメント c. キャリア・コメント d. キャリア・コメント e. キャリア・コメント f. キャリア・コメント g. キャリア・コメント h. キャリア・コメント i. キャリア・コメント j. キャリア・コメント k. キャリア・コメント l. キャリア・コメント m. キャリア・コメント n. キャリア・コメント o. キャリア・コメント p. キャリア・コメント q. キャリア・コメント r. キャリア・コメント s. キャリア・コメント t. キャリア・コメント u. キャリア・コメント v. キャリア・コメント w. キャリア・コメント x. キャリア・コメント y. キャリア・コメント z. キャリア・コメント | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ストレス a. ストレス b. ストレス c. ストレス d. ストレス e. ストレス f. ストレス g. ストレス h. ストレス i. ストレス j. ストレス k. ストレス l. ストレス m. ストレス n. ストレス o. ストレス p. ストレス q. ストレス r. ストレス s. ストレス t. ストレス u. ストレス v. ストレス w. ストレス x. ストレス y. ストレス z. ストレス | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

8. 基本属性統計表

調査実施〇〇〇〇年〇月

性別・年代別

| | | 19歳以下 | 20～29歳 | 30～39歳 | 40～49歳 | 50～59歳 | 60歳以上 | 無回答 | 計 |
|-----|---------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-----|---|
| 男性 | 度数 % | | | | | | | | |
| 女性 | 度数 % | | | | | | | | |
| 無回答 | 度数 % | | | | | | | | |
| 計 | 度数 % | | | | | | | | |

性別・職種別

| | | 事務職 | 技術職 | 専門職 | 営業・販売職 | 現業職 | 無回答 | 計 |
|-----|---------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|---|
| 男性 | 度数 % | | | | | | | |
| 女性 | 度数 % | | | | | | | |
| 無回答 | 度数 % | | | | | | | |
| 計 | 度数 % | | | | | | | |

性別・就業形態別

| | | 正社員 | パート・アルバイト | 派遣 | 契約 | その他 | 無回答 | 計 |
|-----|---------|-----|-----------|----|----|-----|-----|---|
| 男性 | 度数 % | | | | | | | |
| 女性 | 度数 % | | | | | | | |
| 無回答 | 度数 % | | | | | | | |
| 計 | 度数 % | | | | | | | |

性別・部門別

| | | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 |
|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 男性 | 度数 % | | | | | | | | | |
| 女性 | 度数 % | | | | | | | | | |
| 無回答 | 度数 % | | | | | | | | | |
| 計 | 度数 % | | | | | | | | | |

就業形態・部門別

| | | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 部門〇〇〇 | 計 |
|-----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 正社員 | 度数 行% | | | | | | | | | |
| パート・アルバイト | 度数 行% | | | | | | | | | |
| 派遣 | 度数 行% | | | | | | | | | |
| 契約 | 度数 行% | | | | | | | | | |
| その他 | 度数 行% | | | | | | | | | |
| 無回答 | 度数 行% | | | | | | | | | |
| 度数 行% | | | | | | | | | | |

経営組織の診断と活性化のためのチェックリスト
—HRM チェックリスト利用・活用マニュアル—

発行年月日 2005年10月20日
編集・発行 労働政策研究・研修機構
〒177-8502
東京都練馬区上石神井 4-8-23
URL <http://www.jil.go.jp/>
TEL 03-5903-6111

印刷・製本 (有) 伊藤商事

©2005