

# 資 料

1. HRM チェックリストについて
2. HRM チェックリスト（個人用・従業員用）
3. HRM チェックリスト（会社用・人事担当用）



## HRMチェックリストについて

HRMチェックリスト（Human Resource Management Checklist）とは職場や仕事の状況、従業員の気持ち等を客観的に測定するとして、労働政策研究研修機構において開発し、継続してデータを収集してきたものであるが、ここではこの概要を説明する。

### 1. 研究の背景

本チェックリストの開発を開始した発端は、米国労働省のガイドブックと著名な企業組織研究者であるローラー三世（E. E. Lawler, III）の研究である。そこに描かれた組織活性化や従業員の動機づけによって生産的でより良い職場を実現するため、現状を把握するツールとして開発が始まった。

アメリカ労働省は「高業績組織への道」（Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results, U. S. Department of Labor's, 1994）と題したガイドブックを発刊している。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等が、自らの組織を高業績組織にするために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示している。また、企業組織の研究者ローラーは1995年に「高業績組織を創造する」（Creating High Performance Organizations）を刊行し、従業員の参画、特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と指摘している。

### 2. 開発の目的

本チェックリストは「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」という政策課題のもと、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、より良い職場の構築に向けて、現状を把握し、改善していくためのツールとして開発した。

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と（HRMチェックリスト：会社用・人事担当用）、従業員側からの現状の評価、ジョブインボルブメントや組織コミットメント等従業員の気持ち、ストレス反応等をみるもの（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。

### 3. 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、尺度や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、追加尺度の開発や尺度構成の検討等、尺度、チェックリストの完成、全体をまとめた冊子の作成、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」(日本労働研究機構、1999)として報告している。その後も開発、データの分析等を受け日本労働研究機構調査研究報告書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)として公表した。

#### 4. HRM チェックリストの構成

HRMチェックリストに関しては利用活用の手引として、『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・活用マニュアルー』を作成している(写真中央)。チェックリストの冊子としては会社用・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冊子と(写真のブルーの冊子)、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、チェックする冊子がある(写真のページの冊子)。以下、チェックリストの冊子の構成を説明する。



##### (1) 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、仕事や職場の現状を把握するものとして「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」では従業員意識の背景となる事実を中心にみるとし、「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により、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現を避け、チェックリストでの表題を「ココロと体の健康チェック」としている。

## (2) 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、企業や組織の様々な制度等の現状を確認した後、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振り返り評価するための「雇用管理施策チェックリスト」がある。会社用のチェックリストは従業員用のチェックリストの結果と併せて検討し、解釈するものである。

## 5. 開発のその後と現状

HRMチェックリストは研究とデータの収集を続け、現在までに200社以上、1万名以上の実施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。本報告で紹介している「仕事職場魅力チェックリスト」も企業の人事担当者が活用できるものとして、これまでの延長線上に開発したものといえる。

HRMチェックリストに関しては内容を紹介し、簡易版を実施できるインターネットのサイトも用意している（次頁にトップ画面、<http://chl.hrsys.net/>）。このサイトでは個人用として、上記冊子版「従業員用のチェックリスト」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）から主要な要素を抽出し、体験できるものとしている。会社用は冊子版の組織業績診断の部分を体験できるようにしている。

インターネットのサイトでは「関連情報コーナー」も設けており、本チェックリストに関するこれまでに公表した冊子や資料等をPDFにより公開している。

また、最近、職場へのパソコンとネットワークの普及が進み、冊子ではなく各人がPCから実施したいという企業も出てきており、ここで説明したデモ版ではなく、冊子版自体もサイトでも実施できるようにしている。このサイトは非公開とし、実施を希望する会社にのみ、会社毎のパスワード等とともに紹介している。



## HRM(Human resource management)チェックリスト

～組織活性化とより良い仕事とより良い職場のためのチェックリスト～



1. 個人用(従業員用)

2. 会社用(人事担当、経営者用)

上記アイコンをクリックしてお進みください。

チェックリストの送受信を暗号化したい場合は(SSL)、[こちらをクリックしてください。](#)

このチェックリストは組織の生産性を高め、より良い仕事・職場を実現するためのチェックリストであり、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)、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)他として公表した尺度、チェックリストの一部を、短縮版としてインターネットを通じて無料で提供しているものです。



HRMチェックリストの利用活用のための情報コーナー

# 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、労働政策研究・研修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。下記の点にご留意のうえ、ご回答いただきますようお願い申し上げます。V03

問い合わせ先 労働政策研究・研修機構 松本  
 電話 048-463-1428 E-mail s\_mat@jil.go.jp

(ご記入上のお願い)

- |  |
|--|
| 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。<br>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, 部署名等)			
特記事項	(特に指示がなければ空欄)				
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 のなかでひとつお選びください

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tranet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. エンパワーメント (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、意見を述べる事ができる	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

<b>II. 上司やリーダー</b>	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当に扱っている	1	2	3	4	5
26. 私の上司・リーダーは依怙贖肩(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

<b>III. 同僚や顧客との関係</b>	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、みんな気持ちがいっしょ合っている	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）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）から正当に評価されている	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

<b>IV. ビジョン・経営者</b>	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員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
<b>V. 処遇・報酬</b>	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

<b>VI 能力開発・福利厚生・生活サポート</b>	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. ここで仕事をするのが、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. 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

この一週間の中に、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. 気が動転している	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.



--	--	--	--	--

## HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）

これは労働政策研究・研修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 担当 松本  
電話 048-463-1428 E-mail s\_mat@jil.go.jp

（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<br>(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，あるいは類似の制度	
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に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，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）があるとされるが、これら期待する行動を従業員一人ひとりに奨励し得るよう、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、定期的に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徴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) 評価の結果を単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カ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プレースメント、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. モラル・動機づけ

- 1) 従業員のモラ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が満ちている。
- 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. モラール／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：(モラール／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)



---

労働政策研究報告書 No.147

中小企業における人材の採用と定着  
一人が集まる求人、生きいきとした職場／

アイトラッキング、HRMチェックリスト他から —

発行年月日 2012年3月30日

編集・発行 独立行政法人 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

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL：03-5991-5104

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

---

© 2012 JILPT

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)