

東洋大学 西村教授が登壇



東洋大学



人的資源管理論から見た

人事施策の実行法

現場の共感を生む施策の心理的アプローチ



東洋大学
経営学部 教授

西村 孝史

ONLINE

Humap VISION

あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【会社名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 平成10年12月1日

【設立】 平成13年12月21日

【従業員数】 316名(2025年11月末時点)

【事業内容】

- ・ ネットリサーチ業務
- ・ リクルーティング(グループインタビュー、会場調査等の参加者募集)業務
- ・ アンケートモニター募集サイト「D STYLE WEB」の運営・管理
- ・ 買った人・使った人の評価サイト「シェアビュー」の運営・管理
- ・ 外国人市場調査業務「e-gaikokujin.Recruiting」の運営・管理
- ・ RPA導入・運用支援
- ・ 従業員総活躍サービス「Humap(HRTechサービス)」業務

【取得認証】 プライバシーマーク
ISO20252(マーケットリサーチサービス)

【所在地】

- 本社
東京都渋谷区東一丁目32番12号 渋谷プロパティータワー 4F
- 八戸事業所
青森県八戸市大字三日町 2 明治安田生命八戸ビル 8F
- 大阪事業所
大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG linksMIDOSUJI 9F
- 福岡事業所
福岡県福岡市中央区大名1-8-10 福岡安藤ハザマビル 6F
- 横浜事業所
神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F
- 長岡事業所
新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡DNビル9階
- 中目黒事業所
東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F
- 名古屋事業所
愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F



Agenda

- ・組織改善が「空振り」に終わる要因
- ・施策の成否を分ける「HR帰属」とデータの有用性
- ・「組織を動かす」人事への転換と役割の再定義
- ・効果を最大化する施策の企画・浸透プロセス



自己紹介

メーカーにて人事業務に従事

2009年 博士(商学, 一橋大学)。

徳島大学→東京理科大学→東京都立大学→東洋大学

主な関心:

- ・戦略的人的資源管理
- ・ソーシャル・キャピタル

- (1) 個の人的資本が組織力(戦略的人的資本資源)に転換されるプロセス
 - (2) 人事実務とアカデミアの知識のギャップ
 - (3) 人事施策の帰属に関する実証研究
 - (4) 経営人材の育成
 - (5) COVID-19における人々の働く意識の変化と人事管理
 - (6) M-1グランプリを題材とした情実人事の実証研究, 等ほか,
- 企業との共同研究・アンケート分析, 研修講師
政府の委員などを行っています。



西村孝史・島貫智行・西岡由美 編著(2022).『1からの人的資源管理』碩学舎.



西村孝史(2024).『職場のソーシャル・キャピタル 人的資源管理が創り出す個と組織の関係性』中央経済社.
★2025年
日本労務学会学術賞,
日本社会関係学会最優秀賞



人事施策を実践するとき、
5W1Hのどれを意識しますか？

When(いつ導入すれば？)

Where(どこに展開するのか？)

Who(誰を対象にした施策？)

What(何の施策が成功／失敗するのか？)

Why(なぜウチの〇〇は上手くいかないのか？)

How(どうすればよい？)

2つの違い

1.他社で成功した人事(HR)施策を自社で導入しても同じような成果が得られないのはなぜか？

⇒企業間の差異:戦略や他のHR施策との組み合わせの問題

2.自社の人事施策が「ハマ」る社員と、そうでない社員の違いは何か？

⇒個人の分散の問題:個人の志向・属性・HR施策への捉え方(HR帰属)

要約

これから

これまで

What

どんな施策の**束**が

どんな施策が

When

**いつ施策を
導入するのか？**

Why

**なぜこの施策が導入さ
れたのか(と思うのか？)**

なぜ施策が機能
する(しない)のか

Who

誰が

誰に

Where

どこに

どこで

How

プロセスのHow
(どのような経路で)

How to
(どうすれば)

要約

これから

理論枠組み

What

どんな施策の**束**が

HR適合 (Fit)

When

**いつ施策を
導入するのか？**

フレーミング

Why

**なぜこの施策が導入さ
れたのか(と思うのか？)**

HR帰属

Who

誰が

誰に

Where

どこに

どこで

How

プロセスのHow
(どのような経路で)

How to
(どうすれば)

人的資源管理の見取り図

西村孝史(2026).「戦略的人的資源管理から人的資本経営はどう見えるのか」『日本労働研究雑誌』789, 38-43.

組織レベル

経営戦略・事業戦略

組織業績

垂直適合

A

人事哲学(Philosophy)
人事方針(Policy)
人事プログラム(Program)
人事施策(Practice)
運用(Process/Implementation)
認知(Perception)

B

心理的態度

個人・
小集団レベル

①



③

D: DE&I

E: 取り組み
の对外発信

②

職務行動

個人レベル
の成果

C

(媒介・調整変数含む)

- ・Well-being(主観・客観的幸福)
- ・エンゲイジメント・ストレス・バーンアウト等
- ・A(能力・スキル・知識)・身体的健康
- ・M(モチベーション)・満足度
- ・O(機会の提供)

- ①現場の管理職がどの程度人事施策を理解し、施策を部下に展開しているか、HR帰属
- ②日々の管理業務(構造と配慮)≡マネジメント・リーダーシップ論1, コーチング等
- ③組織を束ねる力

(ご参考)人事管理の抽象度(6P)

抽象

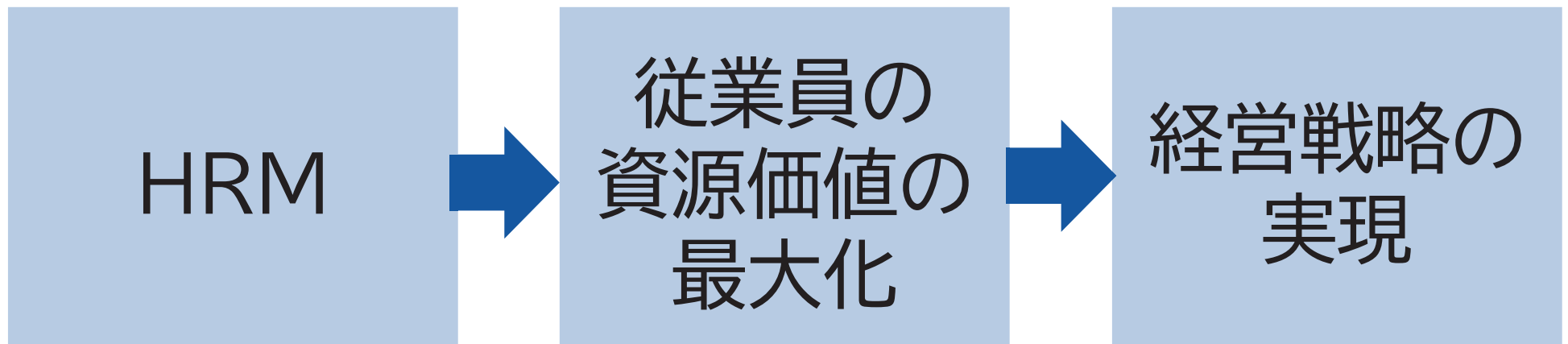


具体

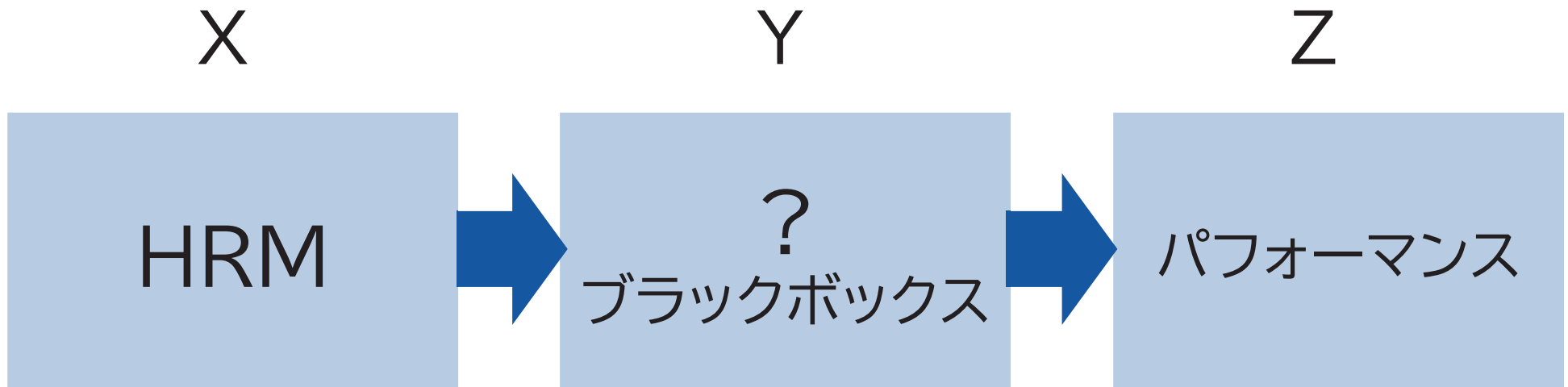
HR哲学 (Philosophy)	企業の人(従業員)に対するスタンス 例:人こそ最大の資源、人財
HRポリシー／ 人事戦略 (Policy)	企業の人(従業員)に対するスタンス 例:雇用を極力維持する、成果に報いる
HRプログラム (Program)	人事機能の1つがまとまってパッケージ化されたもの 例:早期退職プログラム、新人育成プログラム
HR施策・制度 (Practice)	1つ1つの人事に関する取り組み 例:在宅勤務制度、FA制度、専門職制度、等
HR運用 (Process)	職場での人事施策・制度の使い方 例:目標管理制度のやり方、フィードバックのしかた等
HRの知覚・認知 (Perception)	人事施策・制度の受け手である従業員が①人事施策・制度の認知や②人事施策・制度から受け取るメッセージ性に関すること 例:〇〇制度があることを知っている(知らない)、従業員の人材育成に力を入れていると感じる

Human Resource Management(HRM)とは,

企業の経営戦略の達成や持続的な成長に必要な人的資源を確保し有効活用すること



HRMのブラックボックス問題



1. 「HRM→P」は、風が吹けば桶屋が儲かるに近い
2. そのため、Pの手前の因果(XYZ)を探すようになった
3. しかし、Yに心理変数を置くことで、マクロの視点のHRMが捨象され、YとZの弁別性を意識した心理学寄りのアプローチが増加(HRM/OBの境界線があいまいに)

HRM研究の類型化の1つ

	複数の人事施策の組み合わせに注目	1つの人事施策に注目する
企業全体(もしくは集団レベル)への影響に注目する	戦略人材マネジメント Strategic Human Resource Management	個別の機能が企業業績に与える影響 (教育訓練効果, 採用効果…)
個人への影響に注目する	心理的契約 (従業員と企業の関係)	個別の人事施策が個人に与える影響 (古典的な考え方)

Wright, P. M. and W. R, Boswell(2002) “Desegregating Human Resource Management : A Review and Synthesis of Micro and Macro HRM Research”, *Journal of management*, 28(3), 247-276.

ジョブ型とメンバーシップ型も適合のタイプ



	ジョブ型	メンバーシップ型
雇用	職務を特定して雇用	職務を特定せずに雇用 新卒一括採用
賃金	契約に定める 職務 で決定 (椅子に値段)*レンジ制	職務と切り離れた 職務遂行能力 (≡勤続年数・年齢)(「ヒト」基準)
評価	・厳格な査定をしない (する必要がない) *タレント層は別	・厳格な査定, 業績・情意・能力 ・積み上げ式
労使関係	・職種別・業界別 ・職業・職種の賃金を決定	・企業別組合 ・総額人件費の増分(ベア)
配置	・社内公募 ・転職	・定期人事異動 ・職種をまたぐ異動
教育訓練	・ポストに就くために教育を受ける(Off-JT)	・ポストに就いてから仕事を覚える(OJT)

濱口桂一郎(2021).『ジョブ型雇用とは何か: 正社員体制の矛盾と転機』岩波新書.

	1991– 2000 (34 Systems)	2001– 2005 (61 Systems)	2006–2010 (114 Systems)	2011– 2015 (202 Systems)	2016– 2017 (105 Systems)	Total (516 Systems)
HR System Label						
Unspecified	59% (20)	52% (32)	37% (42)	29% (58)	23% (24)	34% (176)
High performance	21% (7)	28% (17)	33% (38)	41% (83)	36% (38)	35% (183)
High commitment	12% (4)	3% (2)	11% (12)	5% (10)	14% (15)	8% (43)
High involvement	6% (2)	8% (5)	7% (8)	8% (17)	10% (10)	8% (42)
(Strategically) targeted	9% (3)	7% (4)	8% (9)	14% (28)	19% (20)	12% (64)
Other	0% (0)	2% (1)	5% (6)	3% (6)	0% (0)	3% (13)
HR Practices						
Training/development	82% (28)	89% (54)	91% (104)	90% (182)	89% (93)	89% (461)
Participation/autonomy	85% (29)	70% (43)	74% (84)	68% (137)	70% (73)	71% (366)
Incentive compensation	76% (26)	77% (47)	75% (86)	66% (133)	59% (62)	69% (354)
Performance appraisal	50% (17)	56% (34)	74% (84)	66% (133)	68% (71)	66% (339)
Selection	62% (21)	57% (35)	62% (71)	59% (119)	52% (55)	58% (301)
Job analysis/design	71% (24)	51% (31)	59% (67)	45% (91)	43% (45)	50% (258)
Promotion from within/career development/internal labor market	47% (16)	59% (36)	50% (57)	46% (92)	45% (47)	48% (248)
Information sharing/communication	47% (16)	49% (30)	46% (53)	48% (96)	47% (49)	47% (244)
Other compensation	32% (11)	34% (21)	52% (59)	41% (82)	43% (45)	42% (218)
(Self-managed) teams	47% (16)	51% (31)	49% (56)	36% (73)	28% (29)	40% (205)
Job security	32% (11)	30% (18)	32% (37)	27% (55)	27% (28)	29% (149)
Recruitment	21% (7)	26% (16)	28% (32)	21% (43)	19% (20)	23% (118)
Employee voice/grievance	47% (16)	23% (14)	23% (26)	17% (34)	16% (17)	21% (107)
Flexible work/family-friendly practices	6% (2)	11% (7)	6% (7)	12% (25)	15% (16)	11% (57)
HR planning	9% (3)	5% (3)	4% (5)	3% (7)	0% (0)	3% (18)
Others	59% (20)	61% (37)	50% (57)	47% (94)	36% (38)	48% (246)
Number of Practices						
Average	8.1	8.5	8.4	7.4	7	7.7
Minimum	3	3	3	2	2	2
Maximum	16	15	16	16	15	16
Subbundles						
Ability	0% (0)	0% (0)	1% (1)	5% (10)	10% (10)	4% (21)
Motivation	3% (1)	0% (0)	1% (1)	4% (8)	10% (10)	4% (20)
Opportunity	0% (0)	0% (0)	1% (1)	5% (10)	10% (10)	4% (21)
Other	38% (13)	30% (18)	26% (30)	15% (31)	9% (9)	20% (101)
None	59% (20)	70% (43)	73% (83)	80% (161)	82% (86)	76% (393)
Relationship Between Practices						
Additive	47% (16)	66% (40)	76% (87)	72% (145)	63% (66)	69% (354)
Latent factor	6% (2)	11% (7)	11% (13)	21% (43)	29% (30)	18% (95)
Other	50% (17)	25% (15)	16% (18)	10% (20)	7% (7)	15% (77)
Unclear	0% (0)	3% (2)	2% (2)	1% (2)	2% (2)	2% (8)
Relationship Between Bundles						
Separate	80% (8)	92% (11)	86% (18)	83% (20)	92% (12)	86% (69)
Other	20% (2)	8% (1)	14% (3)	17% (4)	8% (1)	14% (11)

HPWSは...

1. 教育訓練が最も多く含まれており, 次いで自律性(参加), インセンティブなどが続く

2. 平均すると7.7施策の束で形成

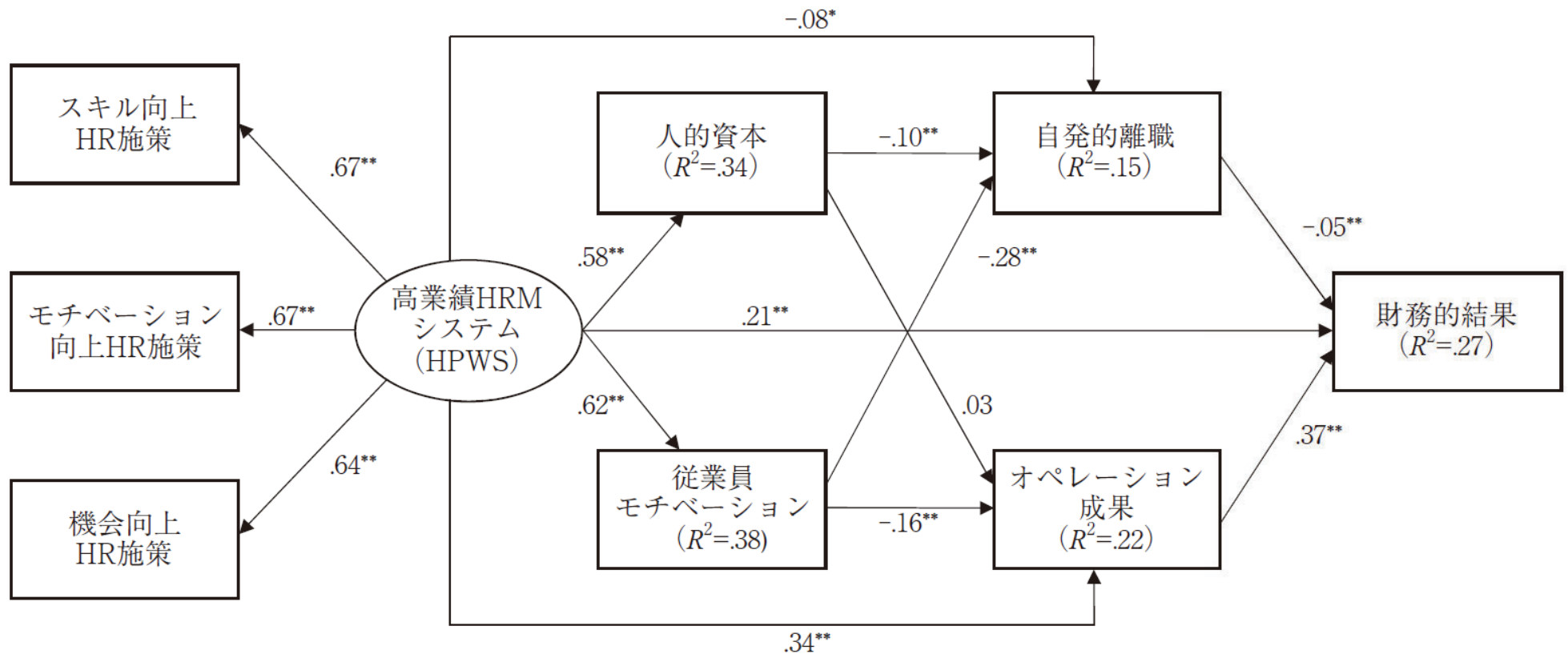
3. 下位概念は, 特に命名されていないが, 強いて挙げればAMO

4. ただし, 束の下位概念間の相互作用は想定されていない

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.

Jiang, et al(2012) (竹内(2017)より)

図1 Jiang et al. (2012) によるメタ分析結果



注：図中の数値は標準化係数を表示。n = 3,714。

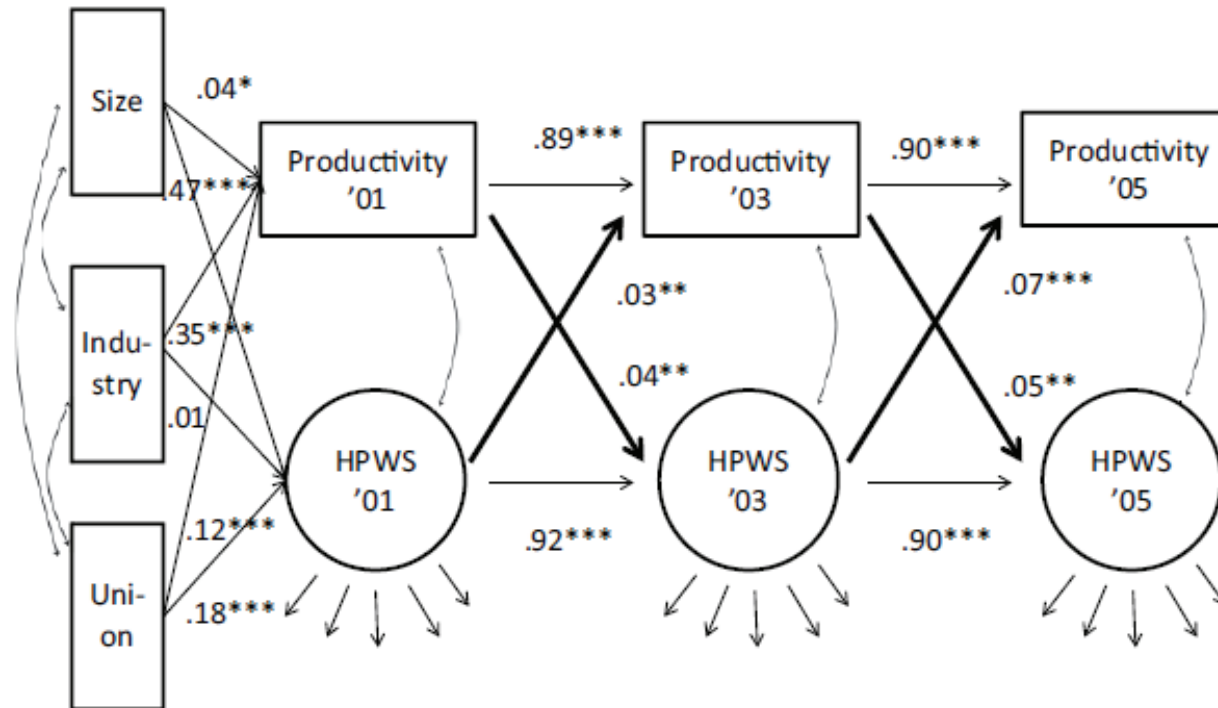
* p < .05, ** p < .01

出所：Jiang et al. (2012 in Academy of Management Journal), p.1277 の Figure 4 を筆者が邦訳し引用。

竹内規彦(2017).「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」『日本労働研究雑誌』, (684), 4-15.

<参考>Shin and Konrad(2017)

Figure 1
Cross-Lagged Structural Equation Modeling Results Testing the Causal Relationships Between High-Performance Work Systems and Productivity



Chi-square ratio= 12.77, $p=.000$ CFI= .92, GFI= .92, RMSEA = .07, TLI = .90, RMR= .01

Note: HPWS = high-performance work systems; CFI = comparative fit index; GFI = goodness-of-fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; TLI = Tucker-Lewis index; RMR = root mean square residual.

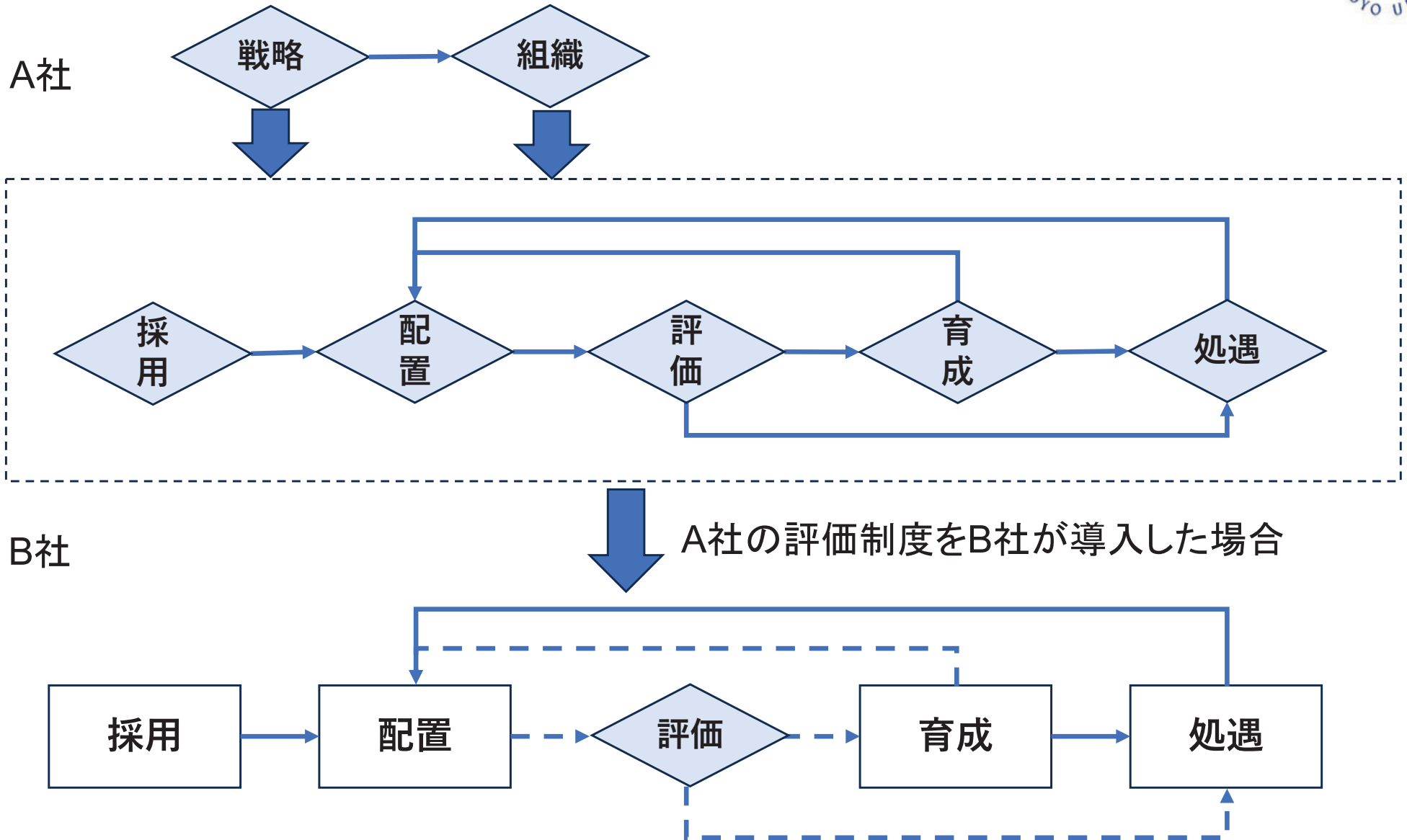
* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, Vol.43, No.4, pp.973-997.

HRMの一貫性



ひし形は戦略のタイプを示しており，その戦略に適合的なHRMが導入されている。よってB社が評価だけ真似て導入することは，自社の戦略との適合の意味でも，不適合を起こす

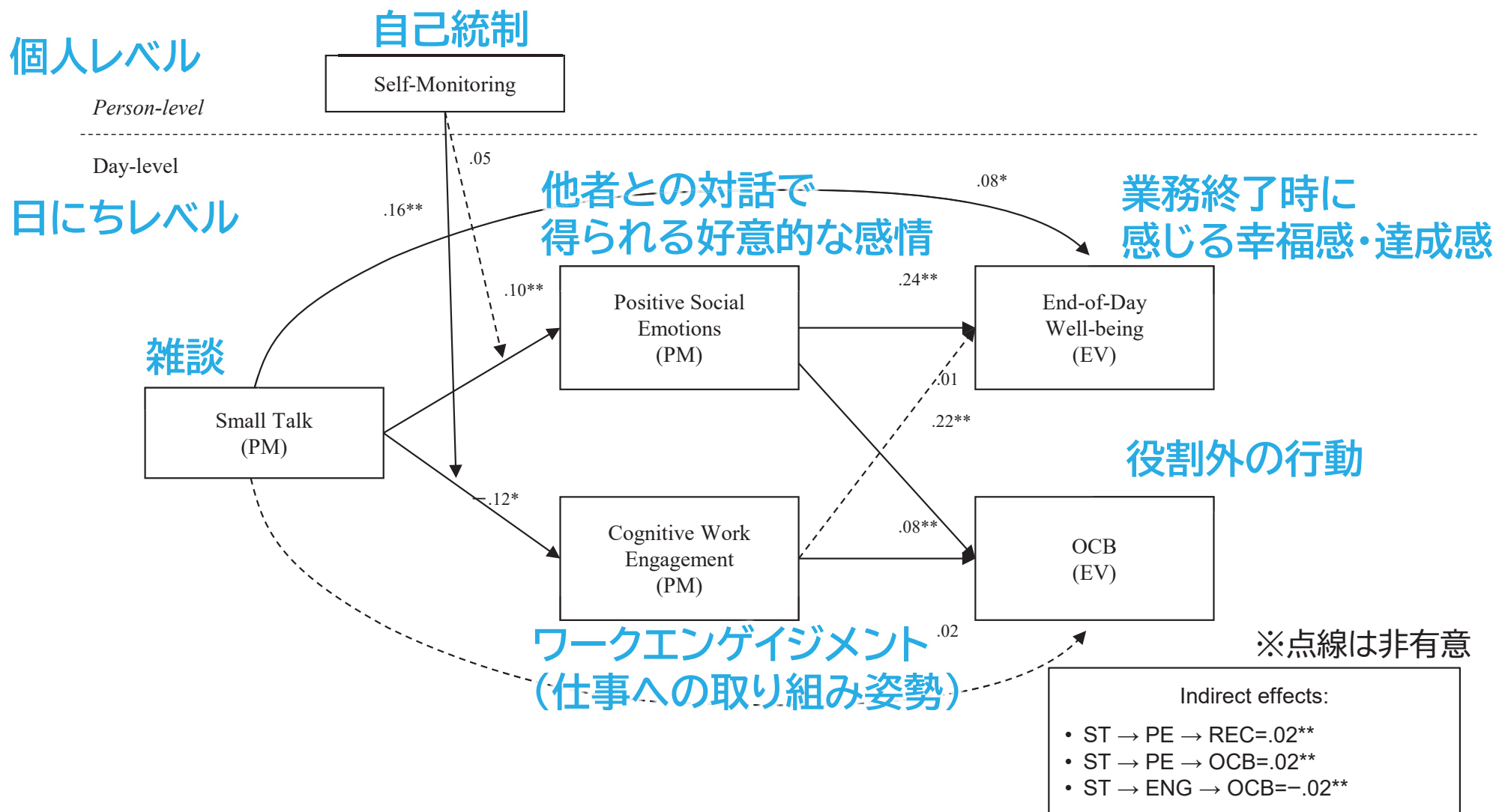
開発対象は人も組織「も」



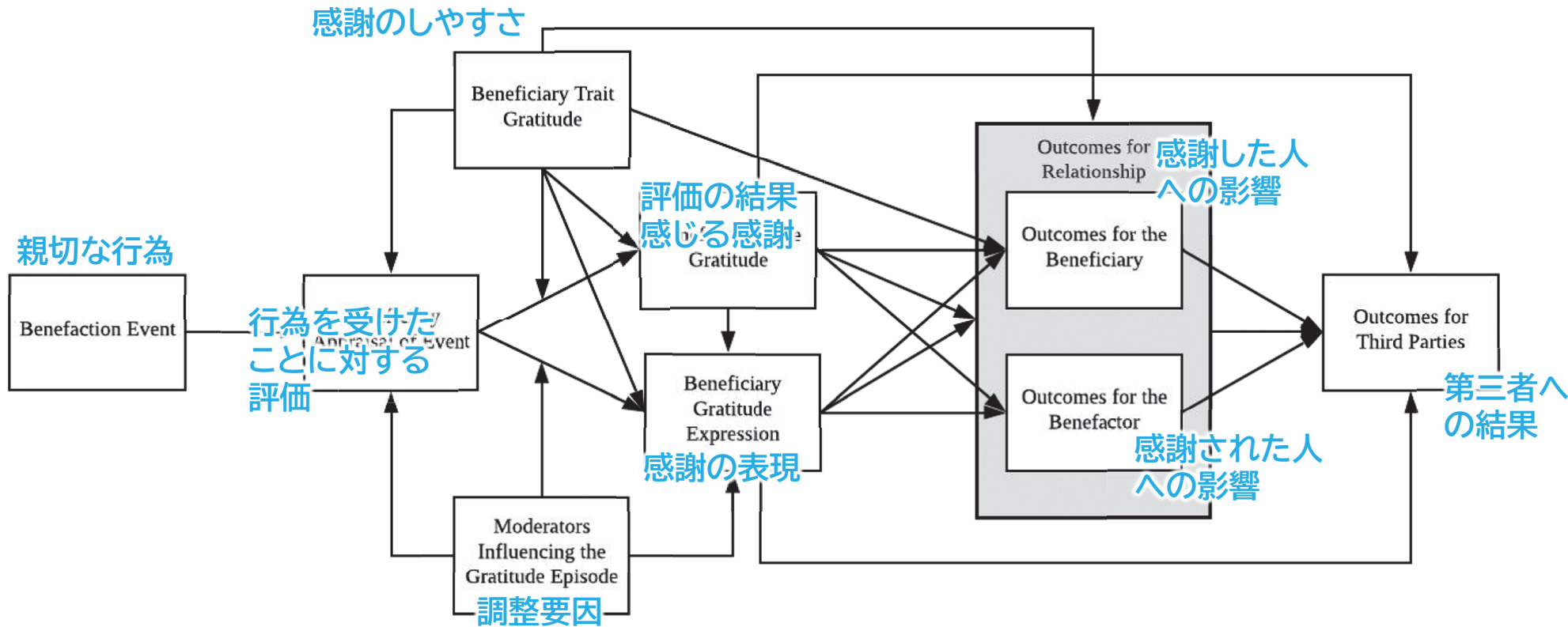
OD部を設置している日本企業は少ないが、確実に重要になってきている

Small talkの重要性

FIGURE 1
Multilevel Path Analysis Results マルチレベル構造方程式モデル



感謝の「伝染」



Locklear, L. R., Sheridan, S., & Kong, D. T. (2023). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 225-260.

社長のおごり自販機



<https://www.suntory.co.jp/softdrink/news/pr/article/SBF1431.html>

ボードもカスタマイズ可能！



HR帰属(HR attribution)

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

1. 同じ企業に導入された人事施策でも, 何のために導入されたのかが異なると, 意味合いが変わる

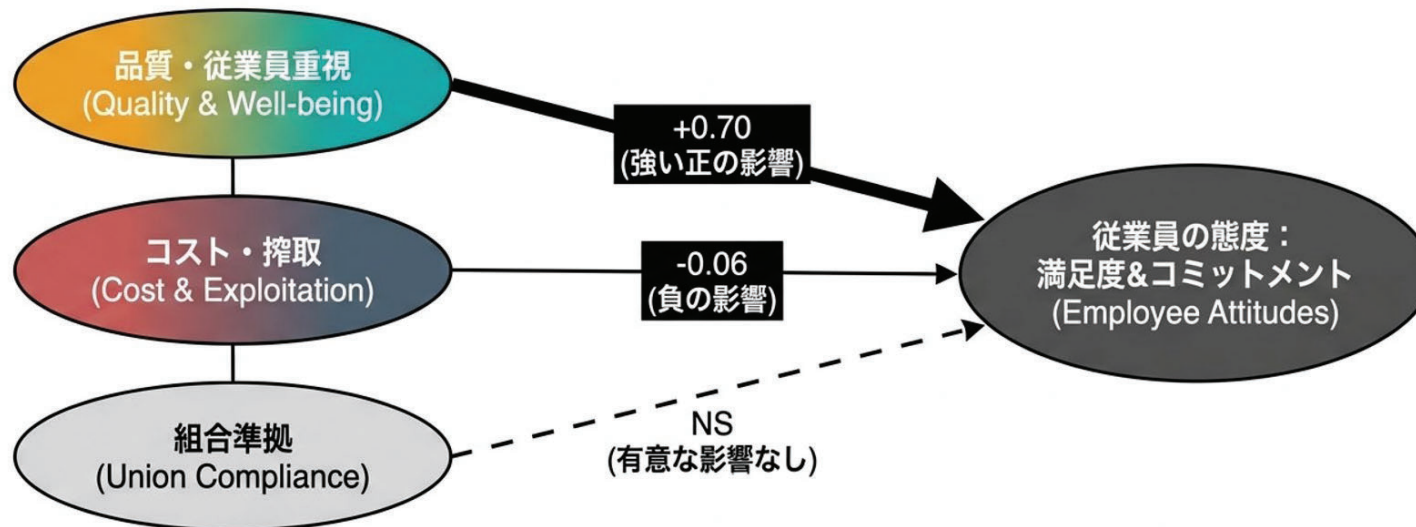
例: 成果給

- ・人件費の柔軟化・変動費化
- ・できる人に多く払う, メリハリ

2. ということは, **well-being**や**生成AIも帰属**次第で施策の意味合い(=効果)が変わる可能性

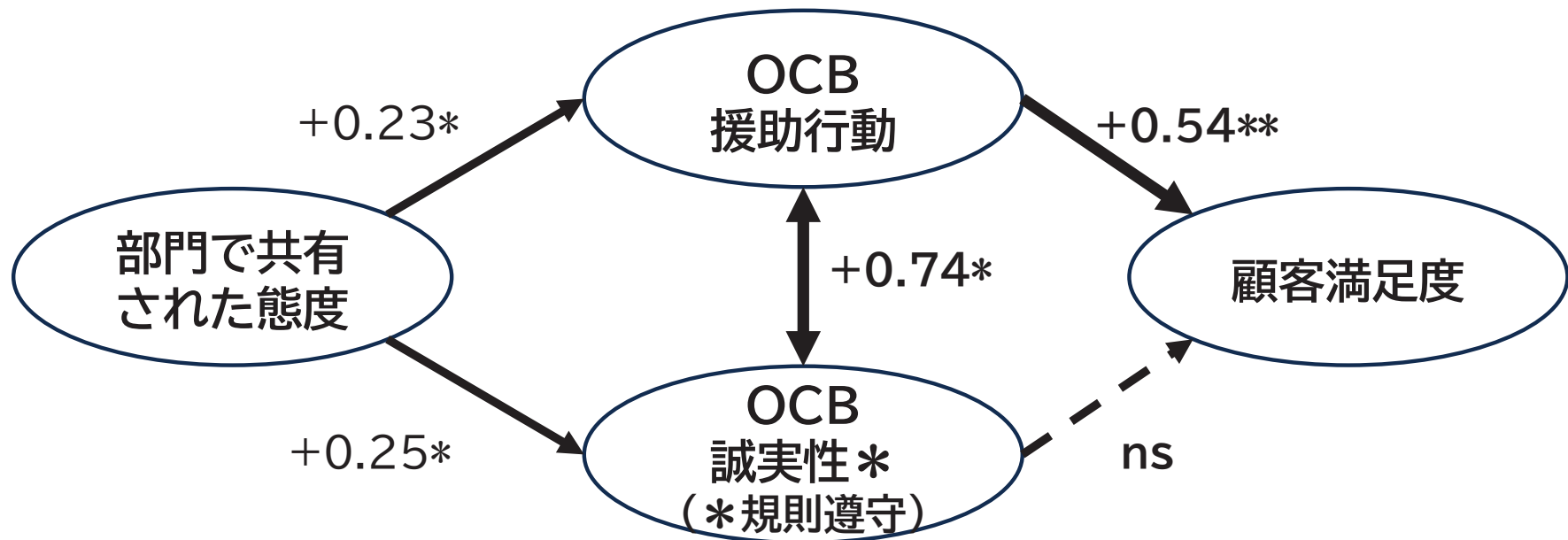
Nishii, Lepak & Schneider (2008).

	ビジネス目標 (Business Goal)	従業員に対する哲学 (Employee Philosophy)	
内部帰属 / 肯定的 (Internal Positive)	サービス品質の向上 (Service Quality) 「顧客へのサービス品質を高めるため」	従業員の福利 (Employee Well-being) 「従業員を尊重し、幸福を促進するため」	外部帰属 (External Attribution) 組合準拠 (Union Compliance) 「労働組合の要求や外部の規則に従うため（受動的）」
内部帰属 / 否定的 (Internal Negative)	コスト削減 (Cost Reduction) 「人件費を最小限に抑えるため」	従業員の搾取 (Exploiting Employees) 「従業員から限界まで労働力を引き出すため」	

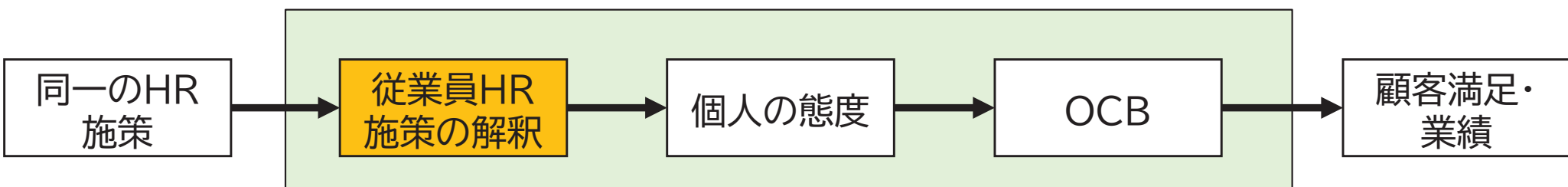


Nishii, Lepak & Schneider (2008).

分析結果



ブラックボックスの解釈の1つ



フレーミング×HR帰属①: 同じ施策でも言う人によって意味が変わる？

年齢：27-38歳

変数

B社がボーナス支給のタイミングでメッセージを発信しているのは…

従業員が顧客に
質の高いサービス
を提供できる
ようにするため

従業員が自分
は大切にされて
いる・尊重されて
いると感じられる
よう、従業員の
幸福を促進する
ため

コストを抑えるた
め

労働組合での決
定事項だから

従業員から最大
限の働きを引き
出すため

株主や取引先な
ど社外の目に対
応するため

他社も実施して
いるため

N 1 2 3 4 5 6 7 合計(%)

B社ではボーナスが支給されるタイミングで**事業部長**からメールでメッセージが事業部に所属する全従業員に配信されます。メッセージは、従業員の日頃の頑張りへの感謝と、他の事業部と比べて今回のボーナスがどの程度の水準なのかが説明され、更なる利益率向上に向けた激励の言葉で締めくくられています。

208 12.0 32.7 12.5 7.7 20.7 2.9 11.5 100

B社ではボーナスが支給されるタイミングで**人事部長**からメールでメッセージが事業部に所属する全従業員に配信されます。メッセージは、従業員の日頃の頑張りへの感謝と、他の事業部と比べて今回のボーナスがどの程度の水準なのかが説明され、更なる利益率向上に向けた激励の言葉で締めくくられています。

216 10.6 44.4 15.3 5.1 11.6 1.4 11.6 100

平均 11.3 38.7 13.9 6.4 16.0 2.1 11.6 100

両者の差

1.4 -11.8 -2.8 2.6 9.1 1.5 0.0

$p < 0.05$

$p < 0.05$

フレーミング×HR帰属理論②: 施策導入の順番・タイミングが持つ意味

Q43-2. A社で主体的にキャリアを考える仕組み（キャリア開発ワークショップや社内公募制度）が導入されたのは

変数

T3_Q43-2

		従業員が顧客に質の高いサービスを提供できるようにするため	従業員が自分は大切にされている・尊重されていると感じられるよう、従業員の幸福を促進するため	コストを抑えるため	労働組合での決定事項だから	従業員から最大限の働きを引き出すため	株主や取引先など社外の目に対応するため	他社が施策を導入しているため	
	N	1	2	3	4	5	6	7	合計(%)
A社では2005年に個人の成果に応じて賃金が大きく変動する成果給が導入されました。その後、2007年には、自らのキャリアを主体的に考えるキャリア開発ワークショップや社内公募制度が導入され、脱年功を打ち出しました。	105	19.0	18.1	13.3	7.6	21.9	4.8	15.2	100
A社では2005年に自らのキャリアを主体的に考えるキャリア開発ワークショップや社内公募制度が導入されました。その後、2007年には、個人の成果に応じて賃金が大きく変動する成果給が導入され、脱年功を打ち出しました。	106	20.8	17.0	10.4	6.6	33.0	2.8	9.4	100
A社ではリーマンショックが始まった2008年に個人の成果に応じて賃金が大きく変動する成果給が導入されました。その後、2010年には、自らのキャリアを主体的に考えるキャリア開発ワークショップや社内公募制度が導入され、脱年功を打ち出しました。	108	14.8	18.5	17.6	7.4	23.1	4.6	13.9	100
A社ではリーマンショックが始まった2008年に自らのキャリアを主体的に考えるキャリア開発ワークショップや社内公募制度が導入されました。その後、2010年には、個人の成果に応じて賃金が大きく変動する成果給が導入され、脱年功を打ち出しました。	105	13.3	22.9	21.9	4.8	21.0	2.9	13.3	100
	424	17.0	19.1	15.8	6.6	24.8	3.8	13.0	100

2つの表から分かることは,

1. 同じ企業に導入された人事施策でも、何のために導入されたのかが異なると、意味合いが変わる

例:成果給

- ・人件費の柔軟化・変動費化

or

- ・できる人に多く払う, 成果に報いる(メリハリ)

2. 「人事は真空中に存在しない」:

- ・施策は勝手に色がつく

3. ということは、誰が発言するのか? 管理職の運用の仕方次第で施策の意味合いが変わる

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

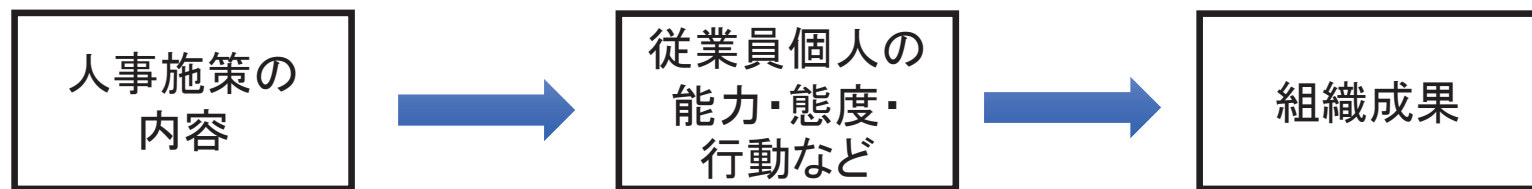
人事管理の組織成果への影響過程

2つのHRMモデル (Guest & Bos-Nehles, 2013)

Guest, D.E. and Bos-Nehles, A.C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In J. Paauwe, D.E. Guest and P.M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges*, pp. 79-96. New York, NY: Wiley.

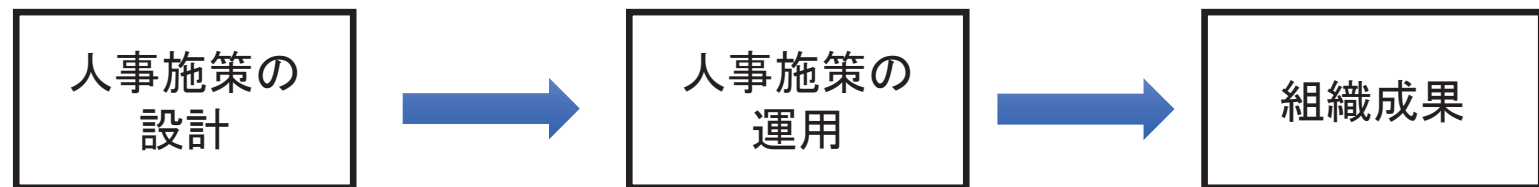
1. 人事管理のリンケージモデル(HRM linkage model)

どのような人事施策(HR practices)が組織成果を高めるのか



2. 人事管理の有効性モデル(HRM effectiveness model)

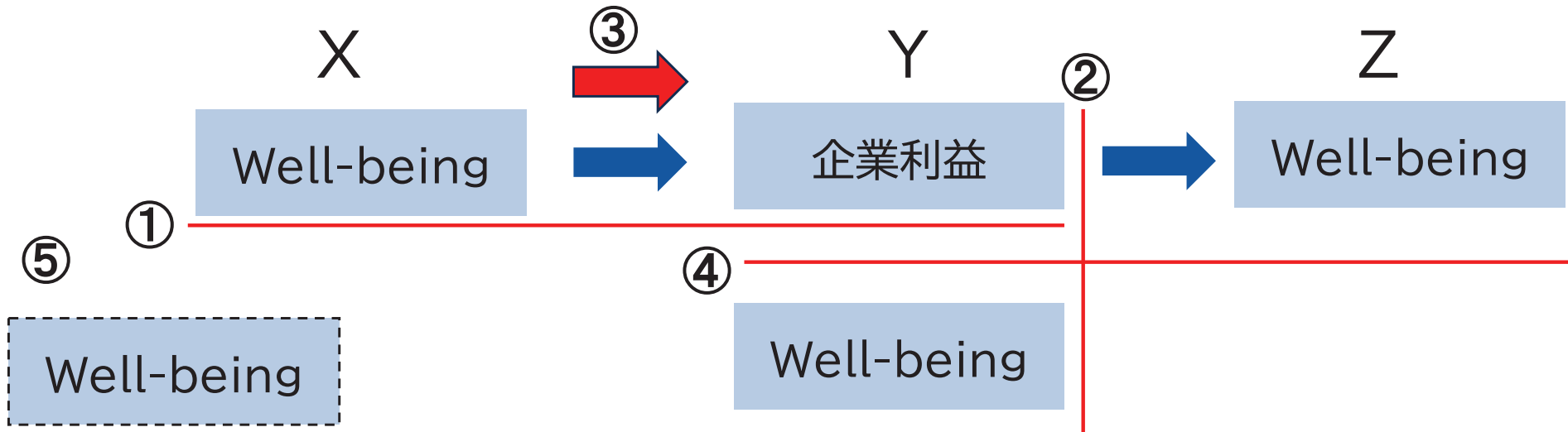
人事施策をどのように実行すると組織成果を高めるのか



皆さんの会社では

従業員のwell-beingは、どのように捉えられているでしょうか？

1. 企業が成長するためには必要不可欠
2. 企業利益と並列で達成すべきもの
3. コスト要因の1つ
4. 企業の利益の先にあるもの
5. 考慮する必要はない



まとめ

1. **【HR適合】** 流行に惑わされずに人事施策の一貫性を意識すること

2. **【HR帰属】** 施策を「いま」導入することは、従業員にどのように受け止められるか

- ・管理職は施策を経営層の思惑通りに理解できているか
- ・**【フレーミング】** 施策は「誰」のものか

3. **【ブラックボックス／人的資本経営】**

組織力を高める施策

- ・遠心力と求心力を高める施策

お問い合わせ



研究室HP

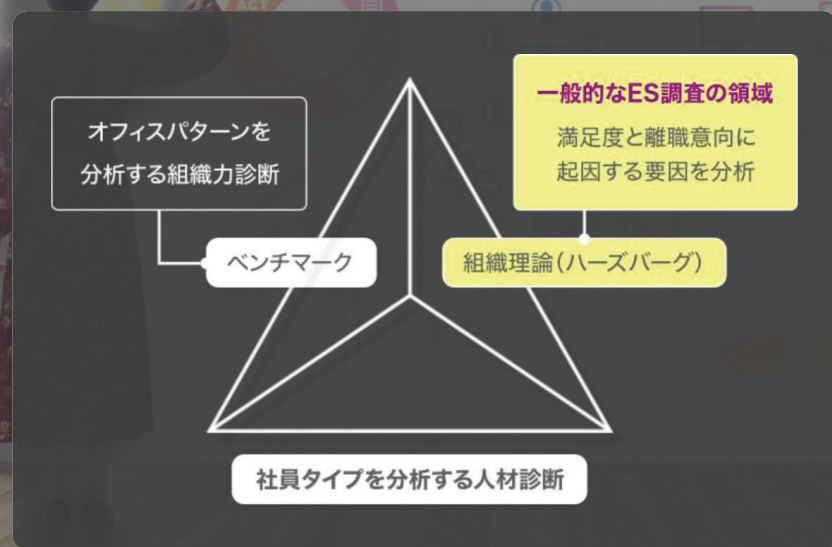


E-mail
nishimura@toyo.jp

問題点を明確にし、組織のあるべき姿への打ち手をご提案 オフィス・社員を4つのタイプに分類できる新しいES調査「ASQ(アスク)」

◆ネットモニター(ベンチマーク)を保有し、約20年間リサーチを主軸としてきたデータ分析のプロフェッショナルであるアスマークがご提供するオリジナル調査です。

◆組織・人材コンサルティング会社と生産性向上・業務効率化のコンサルティング会社の協力の元、多面的な分析を可能にしました。



① 組織・リーダー・社員を4つのタイプに分析

組織・リーダー・人材を独自性の分析ロジックよりタイプ別に分類して診断。満足度と離職意向について多面的に分析することで今まで見えなかった本質をわかりやすく視覚化します。

② ベンチマークデータをもとに改善ポイントを見える化

幅広い業種10,000人のベンチマークデータを基に同業平均と比較することで、自社の立ち位置や強み、弱みを把握。グラフやポートフォリオで改善点を見える化。

③ 人事施策提言までのアウトプット

データ分析のプロと組織人材コンサルのプロからの施策提言がデフォルトで付属。結果を活用しやすいレポートをご提供します。

※施策提言は簡易的なものです。

ASQなら、専門的なレポートを「分かりやすく」「使いやすく」ご提供します。

ひと目で改善優先度がわかるポートフォリオ分析

仕事や組織の評価を左右する各要因の満足度/離職意向それぞれに相関する「重要度」を横軸に、「業界平均(ベンチマークデータ)と比較した評価スコアギャップ」を縦軸に取りポートフォリオを作成。
改善項目への優先度を視覚的に把握することができます。

■ 満足度ポートフォリオ

・現状維持努力

評価は高いが、重要度は低い項目

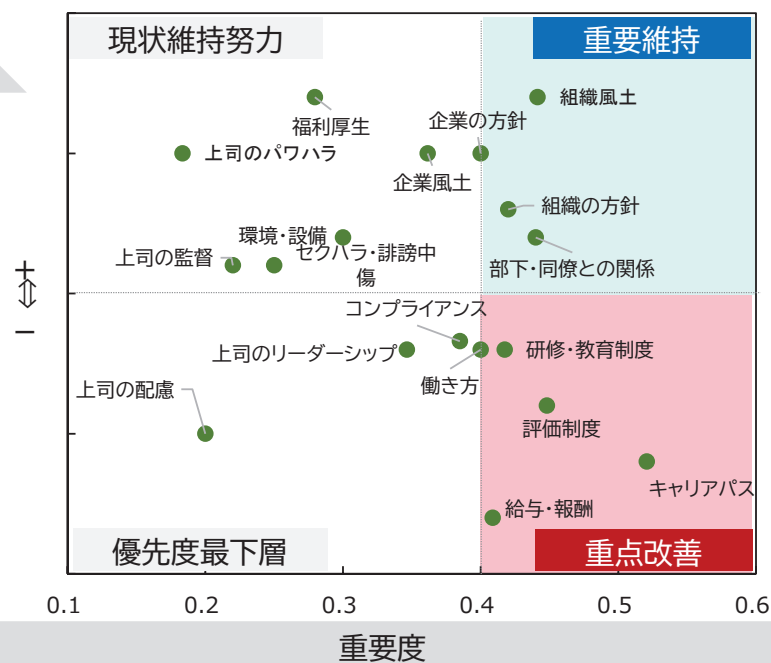
→ひとまずは現状維持で問題ない

・優先度最下層

重要度は低いが、評価も低い項目

→重点改善項目の次に改善が必要

業界平均とのスコアギャップ



・重要維持

重要度も満足度も高い項目

→現時点の満足度の源泉
今後も満足度を維持する必要がある

・重点改善

重要度が高いのに、評価が低い項目

→最優先で改善が必要

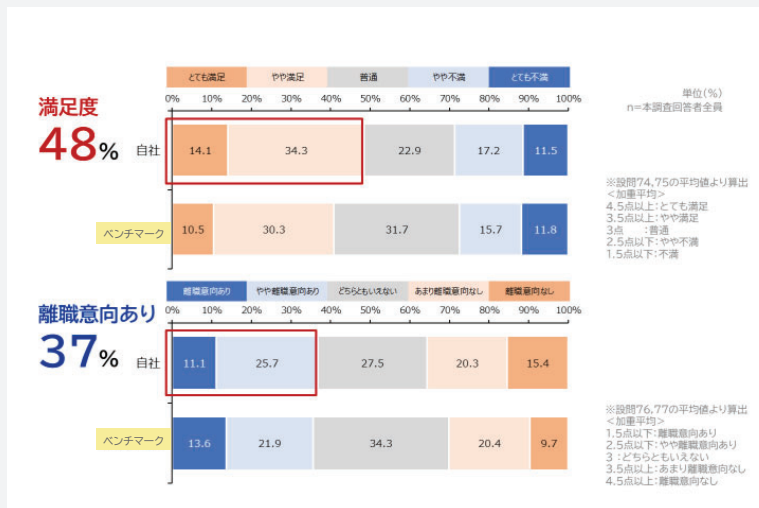
※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

ベンチマーク比較で自社の強み弱みを客観的に分析

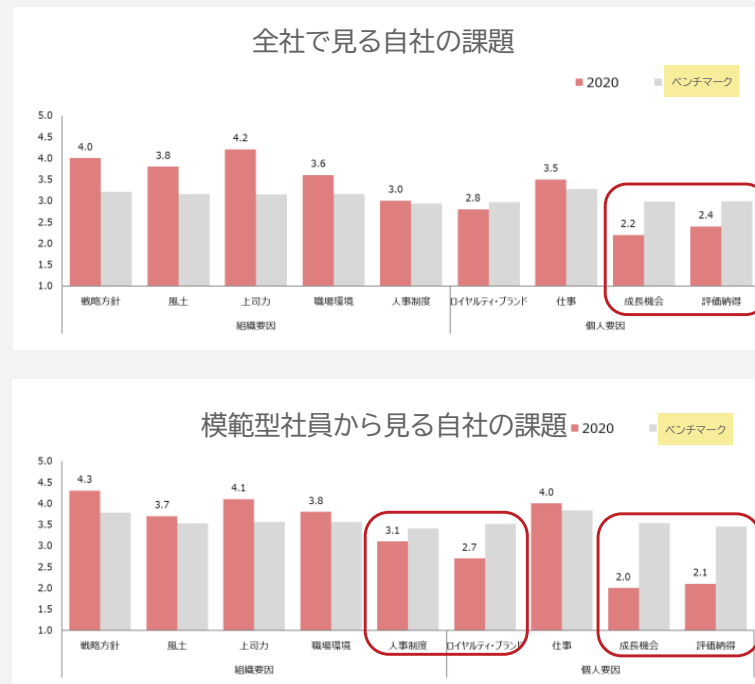
同業他社とのベンチマークデータと比較することで、**自社の強みや弱みが分かります**。
全社結果だけでなく模範型社員での比較もできるなど、様々な角度から自社の改善ポイントを浮き彫りにします。
※2年目以降は経年比較も可能。

■ ベンチマーク比較イメージ

・ 総合評価



・ 要因別評価



※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

まずは全体を俯瞰する

全81問のパッケージ設問を、多面的に分析。カスタマイズも可能。

パッケージ設問(全81問)

大項目

経営・方針
組織マネジメント
各種制度
働き方
環境
人的関係性
仕事特性
仕事の手応え
業務負担
ロイヤルティ
リーダーシップ(P/M)
総合満足度・離職意向
問題意識
主体性

多面的な分析

- 属性別
年齢、性別、部署、勤続年数等の従業員
の属性ごとに分析
- タイプ別
リーダータイプ、社員タイプといった
タイプ別分析で改善点が見える化

カスタマイズ

- カスタマイズ設問
- 追加分析
- 実施方法カスタマイズ
- 部署別レポート

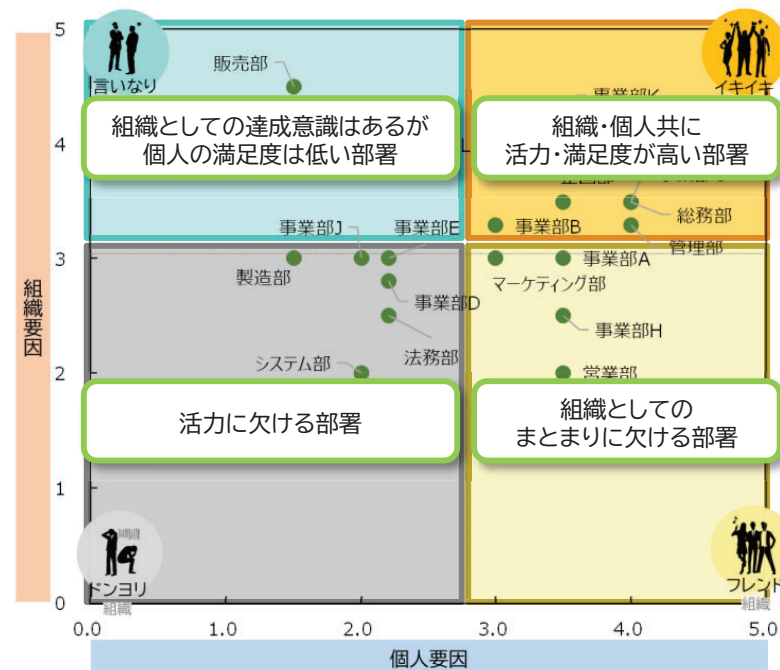
■ アンケート画面イメージ



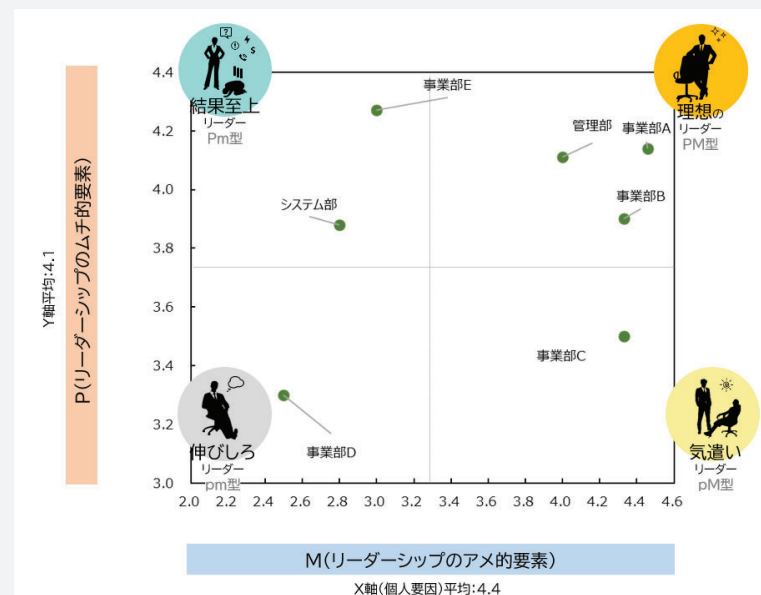
タイプ別分析で傾向を把握

組織と社員をタイプ別に分析。部署別の傾向や、自社社員の傾向や課題がわかります。

■ オフィスパターン分析イメージ



■ リーダータイプ分析イメージ



※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

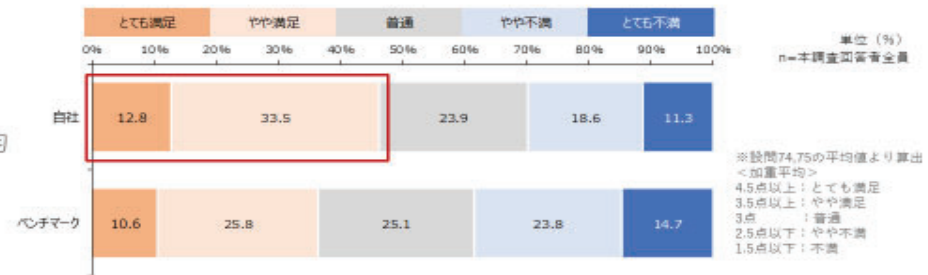
セミナー視聴特典:ASQ無料トライアル(無料ES調査実施)



Summary① 満足度と離職意向

満足度について、満足している層が46.3%とベンチマーク36.4%と比べて割合は高く満足している。また、離職意向もベンチマークと比べると若干低めであり、業界比較では悪くない結果である。

満足度
46%
加重平均
3.2



離職意向あり
42%
加重平均
3.0



ASQの特徴①タイプ分析 社員タイプ診断



ベンチマークデータを元に、「組織要因」「個人要因」をスコア化。
オフィスを4つのパターンに分類し、大枠の特徴を掴むことができます。

【社員タイプ】

模範型社員



主体性も高く、現在の組織・職場・仕事への目的意識も持っているタイプである。自分たちが会社を良くしていくという前向きな意識も高く、将来の幹部候補とならう層である。

自分の仕事だけでなく周囲を見渡し動くことのできるタイプで、リーダーとして登用することでも周囲を巻き込むことが出来る。

同業の割合が30%を超える企業はよい人材を抱えていると考え、逆に20%を下回ると人材枯渇企業として危険な水準と考ええる。

つぼみ型社員



主体性は高いが、組織・職場・仕事に対して目的意識を持っていないタイプである。

与えられたタスクについて取り組む実行力は持ち合わせている。適切なリーダーの基で忠実に動くサポーターとして期待できるタイプである。

□だけ型社員



現在の組織・職場・仕事に関して同様に気付き口にするが、主体性は低いタイプである。一見すると意識が高そうであるが、自分から改善や行動に取り組む事は稀な、社務系タイプである。

自分なりの意見をもっているのに、それを自分のタスクとして落とし込み取り組んでもらうことが必要である。

会社や組織に対する反対勢力として厄介な存在になることもある。

受け身型社員

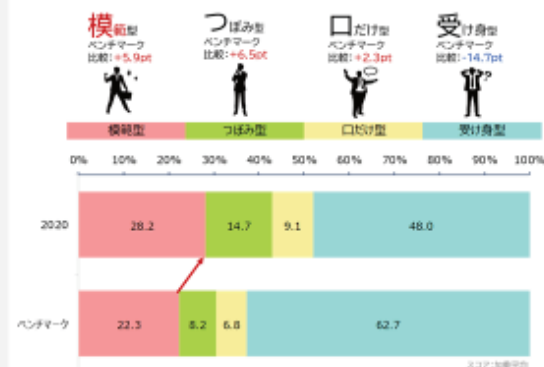


主体性も低く、現在の組織・職場・仕事への目的意識も持ちあわせていないタイプである。会社に対して無関心で、仕事を報酬を得る場と割り切っている場合も多い。単純作業・労働の職場に多い。

同タイプの目的意識に関して過度に深刻に受けとめる必要はないと言える。だが、南主要因に関する不満は受け止めて改善しておかなければ不満が蓄積される。

通常、構成比でいうと最も多いタイプであるが、同業の割合が60%を超える企業は、人材枯渇企業と言える。

【アウトプットイメージ】



※同様に、部署別の構成比もお出しできます。