

新たな成長へ - 人と組織の革新を考える

「成果主義人事に関する研究」報告会



「成果主義人事に関する研究」報告

社団法人日本能率協会
経営研究所 所長 村橋健司





アンケート結果

．成果主義の現状

- 1．成果主義の浸透状況
- 2．成果主義の効果性の特徴
- 3．成果主義の課題

．成果主義が進むべき方向性

- 1．コアバリューの明確化と浸透
- 2．適材適所の徹底
- 3．チーム力強化への注力
- 4．人材育成の本格的アプローチ

．3つのキーパーソンが果たすべき役割

- 1．経営者の役割
- 2．人事部門の役割
- 3．管理者の役割



■ 実務家による研究チームでの議論

「成果主義人事に関する研究」報告P25

■ 多角的なアンケートの実施



■ ヒアリング 20社

「成果主義人事に関する研究」報告P24



配布・回答数

配布数1,325社

有効回答数

人事部（227社） 部門トップ（216社） 従業員（7,413人）

（従業員の回答があった社数207社）

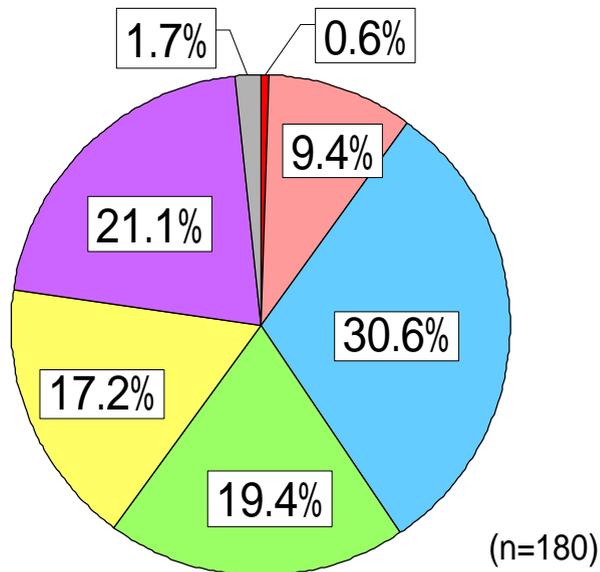
<回収率 人事部17.1%、部門トップ16.3%、従業員は15.6%（回答社数での回収率）>

調査期間

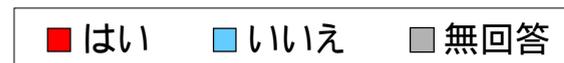
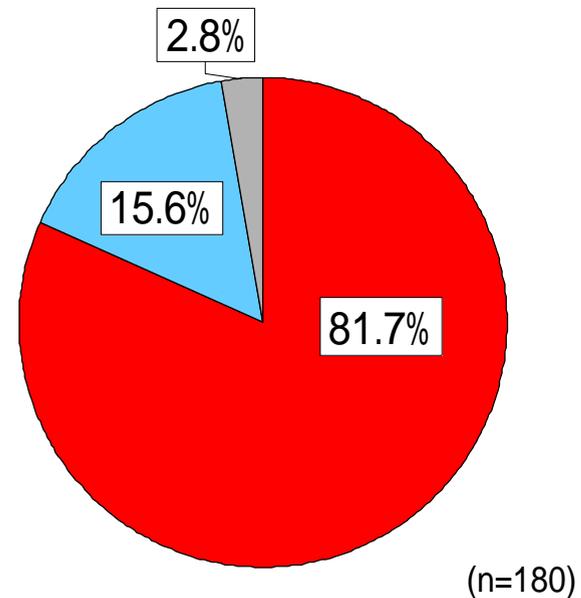
2004年11月15日～12月6日



(2) 正社員数(部門トップが回答)

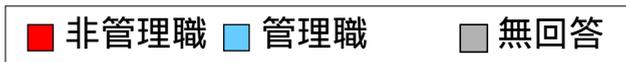
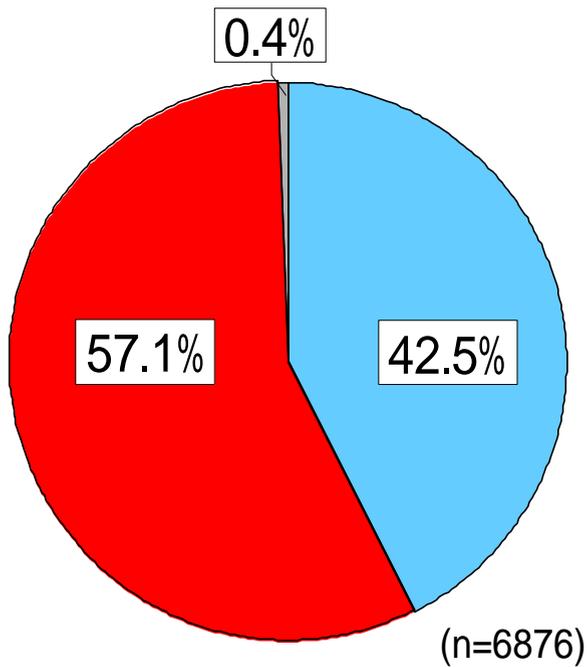


(3) 成果主義的な人事制度を導入している(人事部が回答)

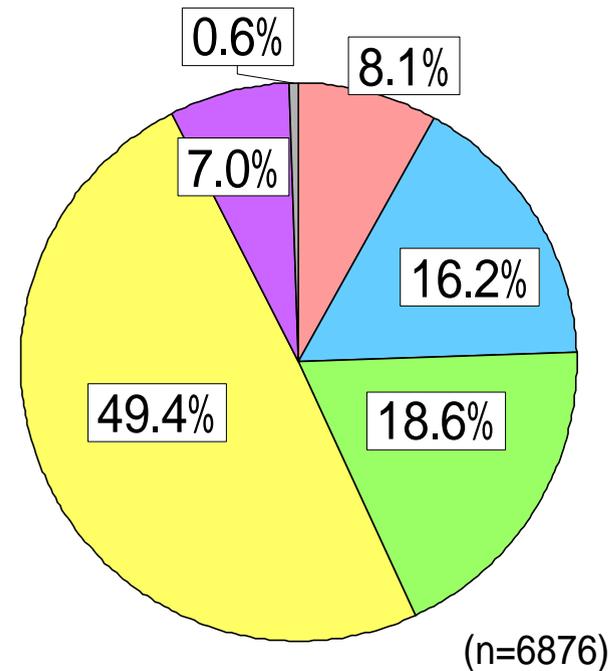




(1) 役職(従業員が回答)

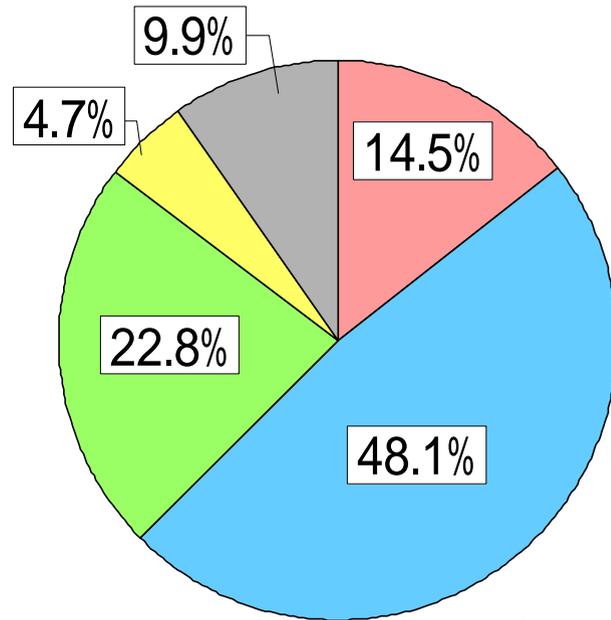


(3) 職種(従業員が回答)

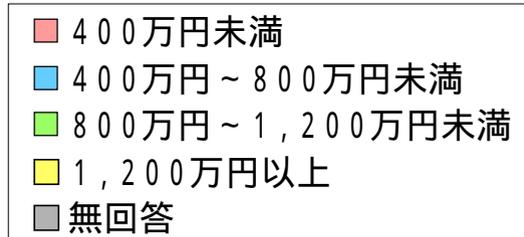




(6) 年収(従業員が回答)



(n=6876)





- 1 成果主義の浸透状況
- 2 成果主義の効果性の特徴
- 3 成果主義の課題



1. 成果主義の浸透状況

アンケート調査結果P56～65

約 82% が導入済み

制度と運用は百社百様

目標管理制度導入率は 96%



2. 成果主義の効果性の特徴

導入して効果の見られる企業

職場と仕事の従業員満足度が高い

効果の見られない企業vs未導入企業

従業員満足度はさほど変わらない

しかし安易に機能する制度ではない！



2. 成果主義の効果性の特徴

アンケート調査結果P27

■ 「成果主義の効果の有無」定義について

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

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

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

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

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

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

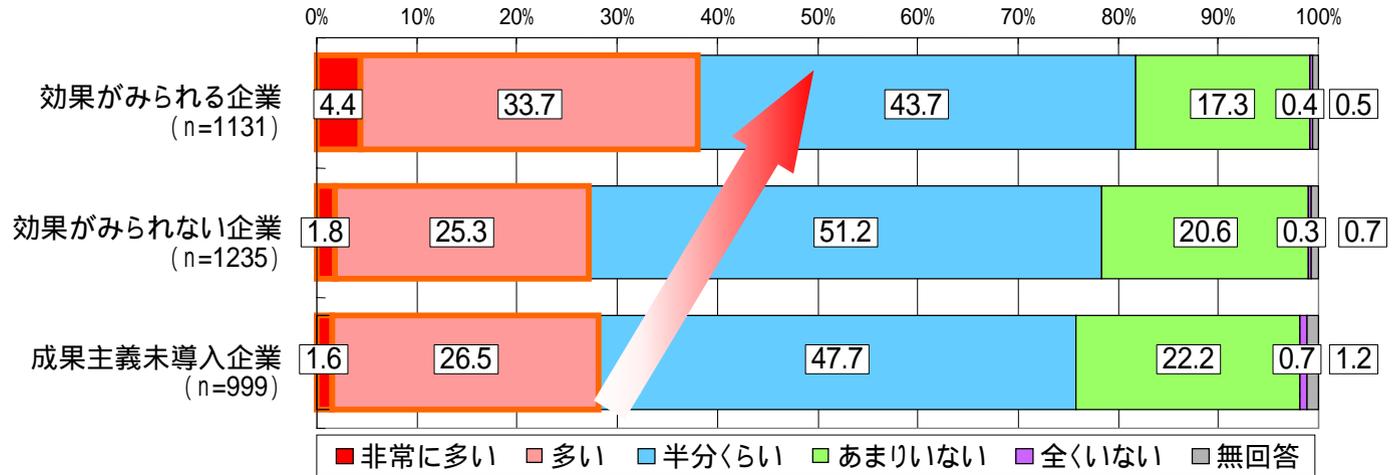


2. 成果主義の効果性の特徴

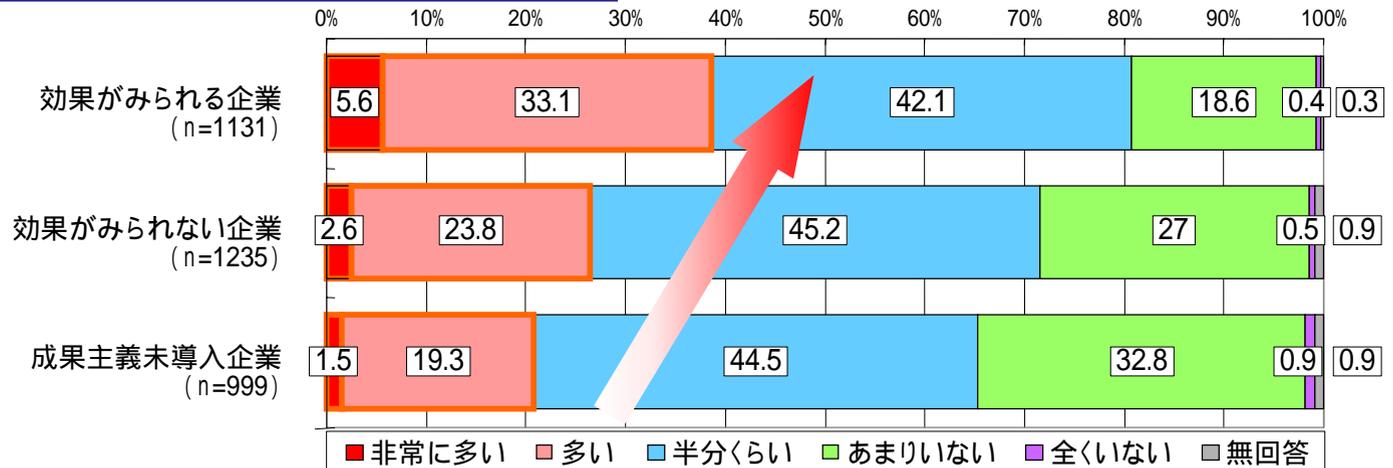
人材イメージの差 (従業員回答)

アンケート調査結果P37

自分で間違いのない判断を下し行動する社員



新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員



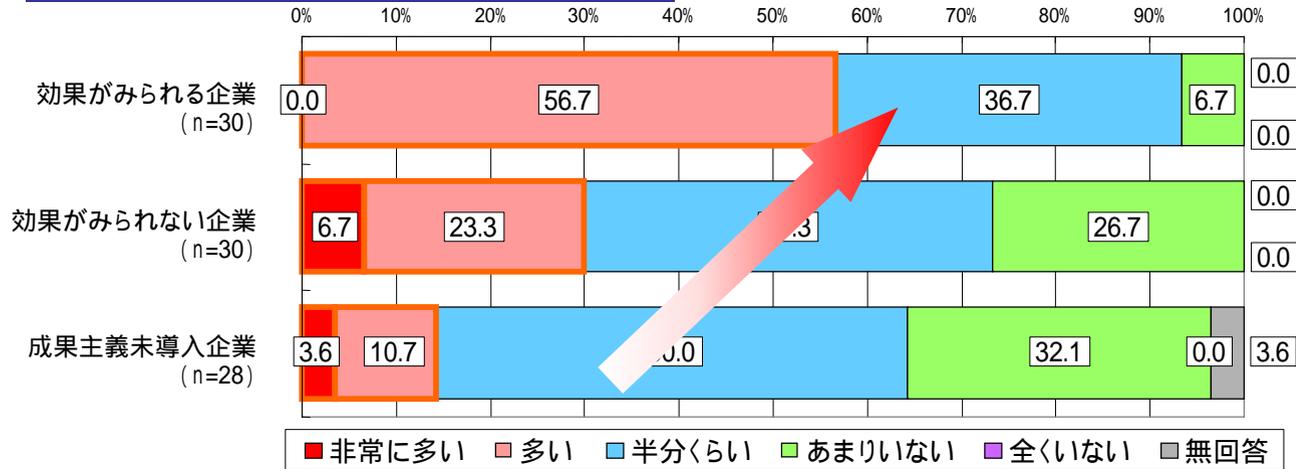


2. 成果主義の効果性の特徴

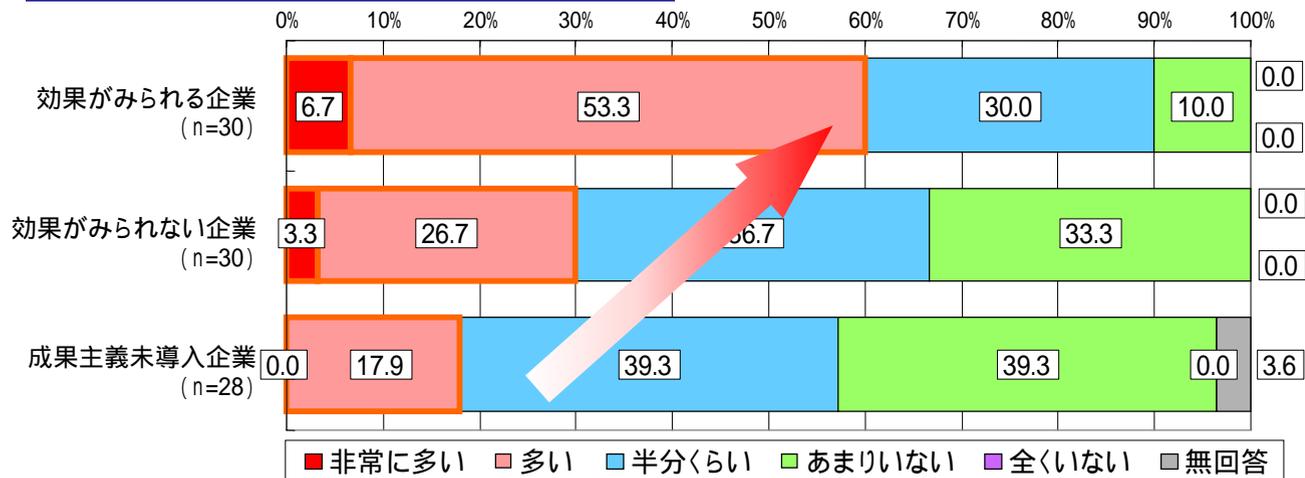
人材イメージの差 (部門トップ回答)

アンケート調査結果P35

自分で正しい判断を下し行動する社員



新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員

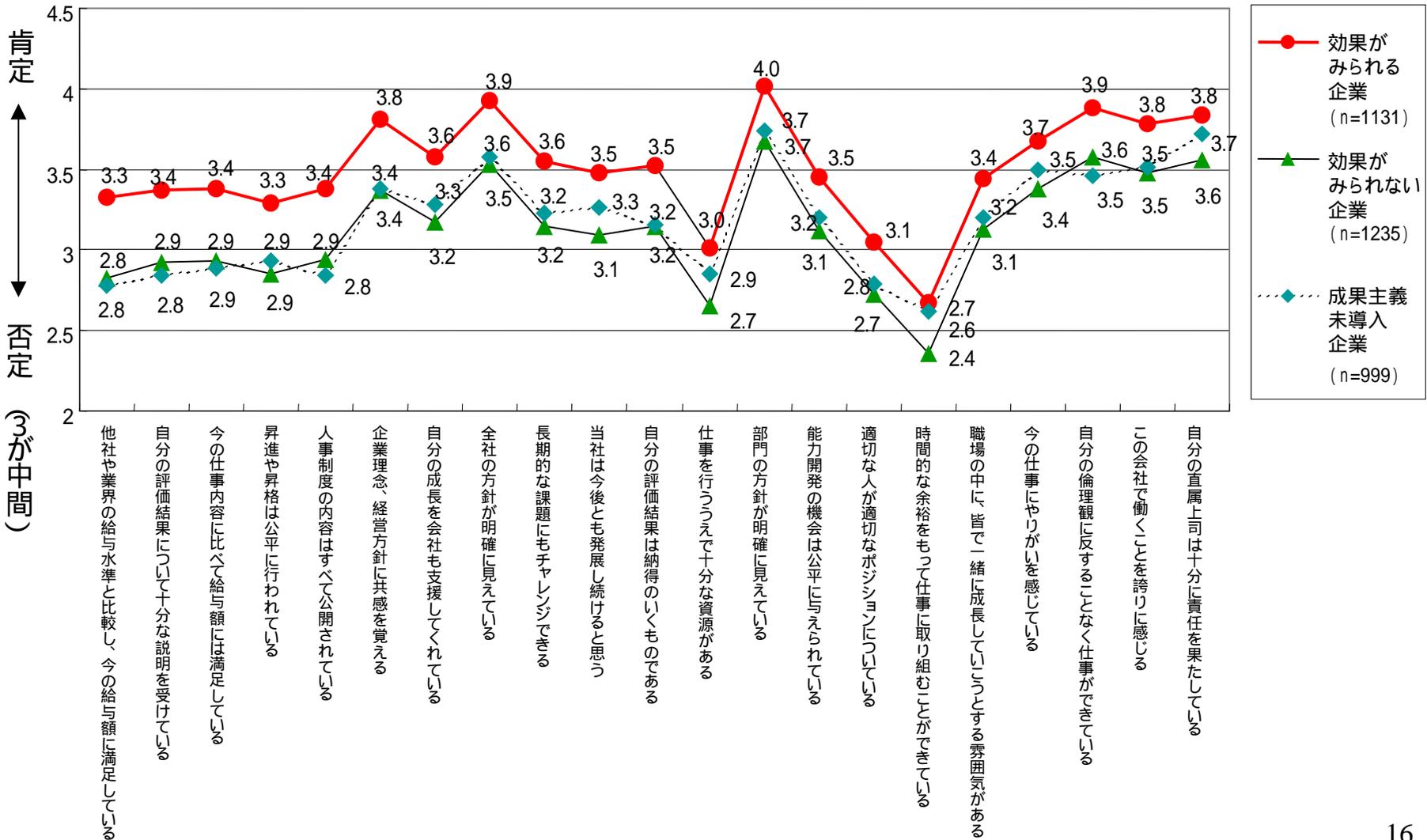




2. 成果主義の効果性の特徴

仕事・職場評価の差 (従業員回答)

アンケート調査結果P41



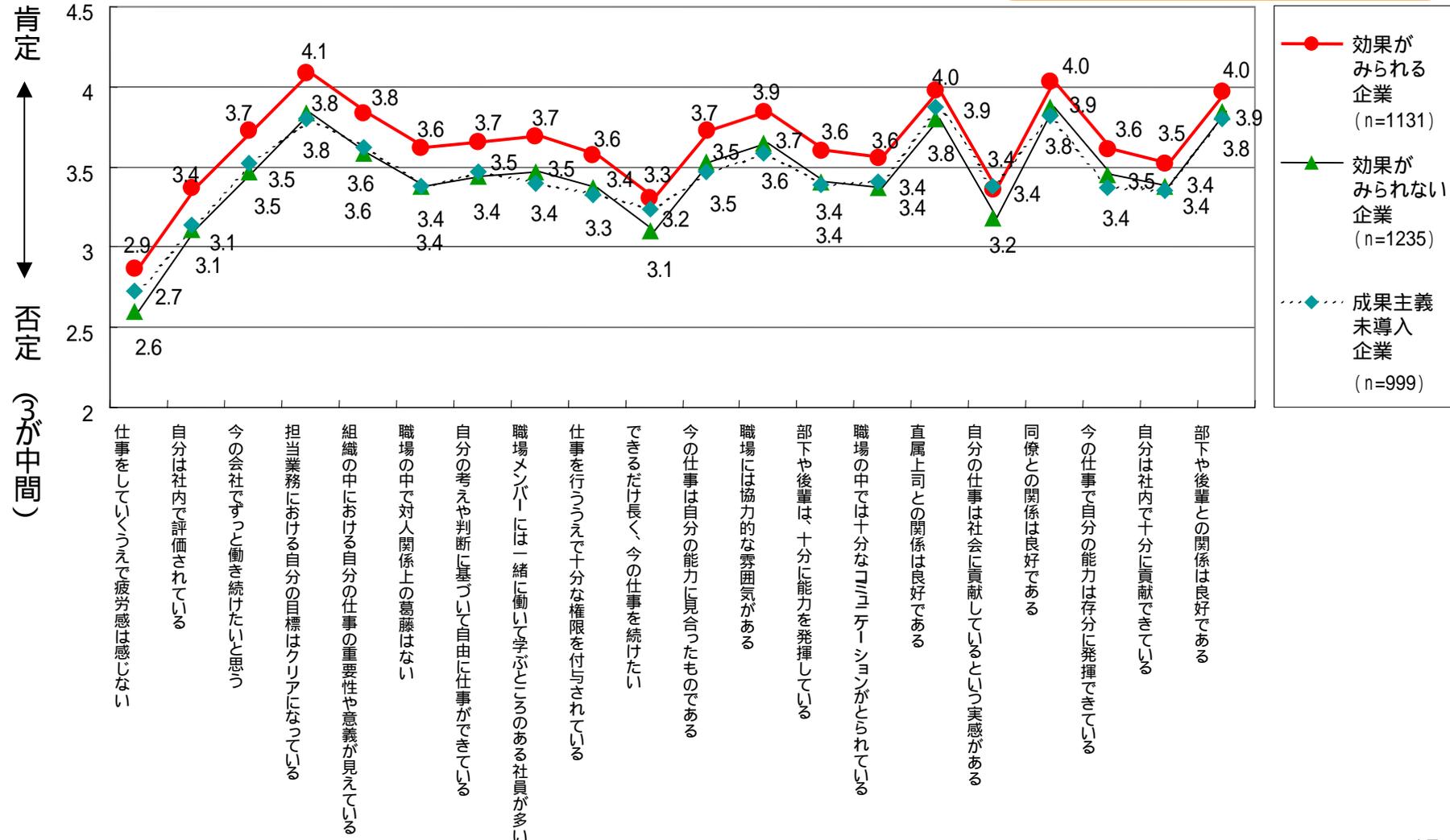
肯定
↑
↓
否定
(3が中間)



2. 成果主義の効果性の特徴

仕事・職場評価の差 (従業員回答)

アンケート調査結果P42



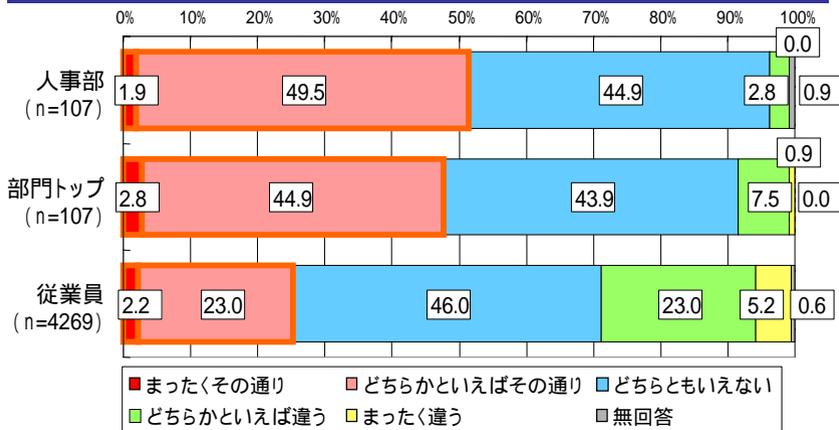


2. 成果主義の効果性の特徴

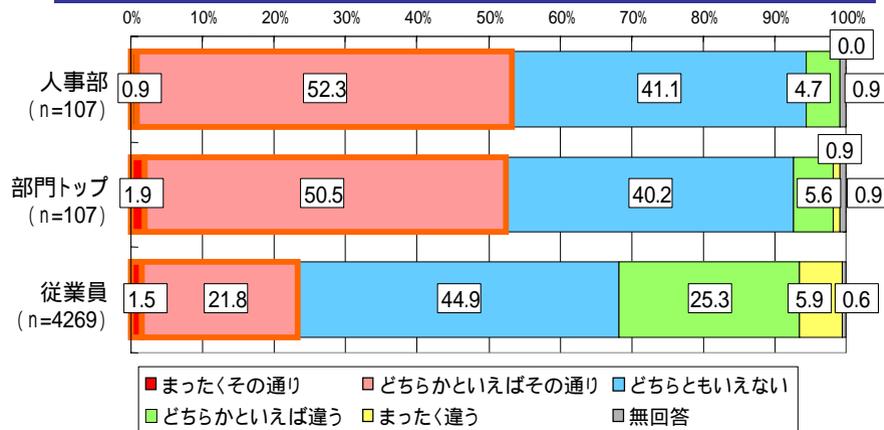
成果主義の効果性について

アンケート調査結果P19

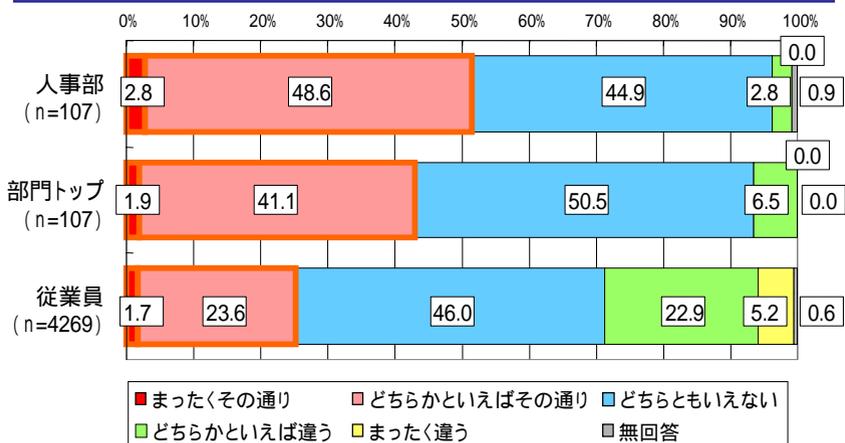
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



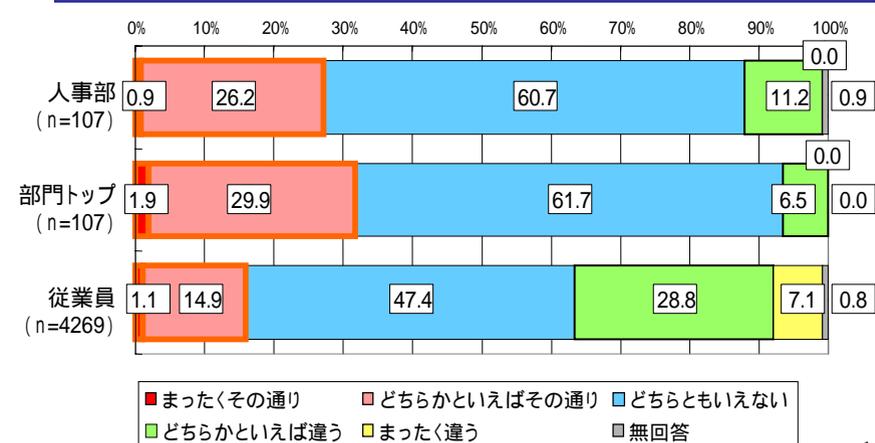
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている





3. 成果主義の課題

制度の「形」ではなかった

導入後 3 年目から効果の認識が高まる

目的の浸透と経営トップの実践に課題

明らかになった運用の実態（理想と現実）



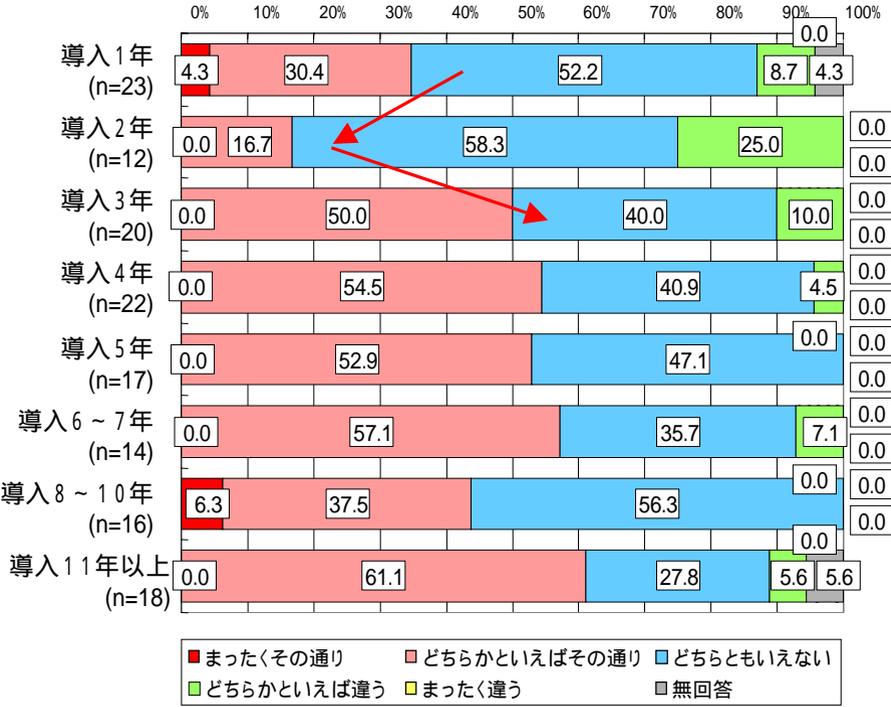
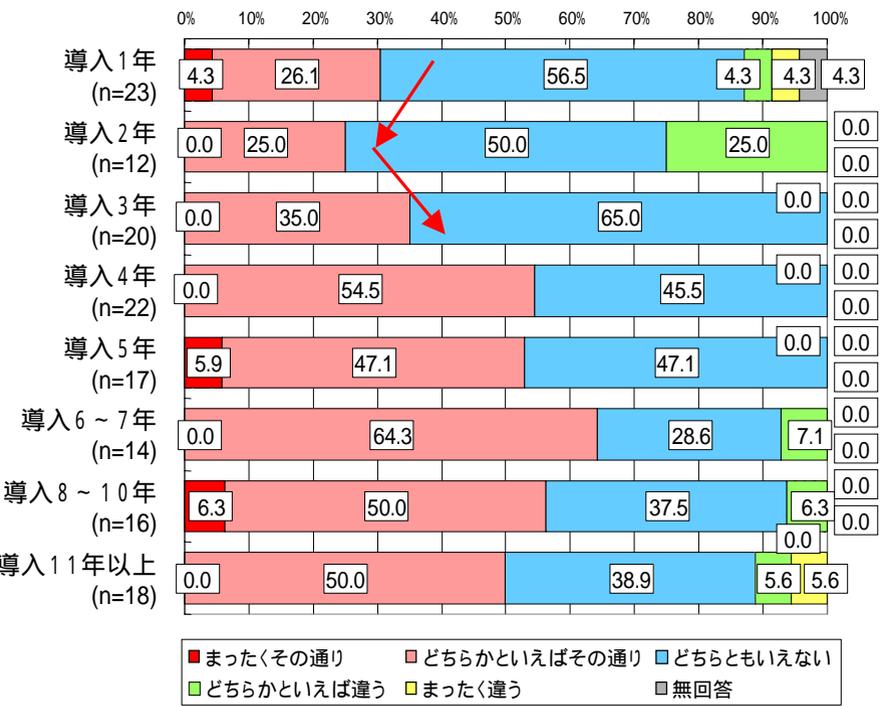
3. 成果主義の課題

導入経過年数別の効果認識(人事部回答)

アンケート調査結果P13

成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている

成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



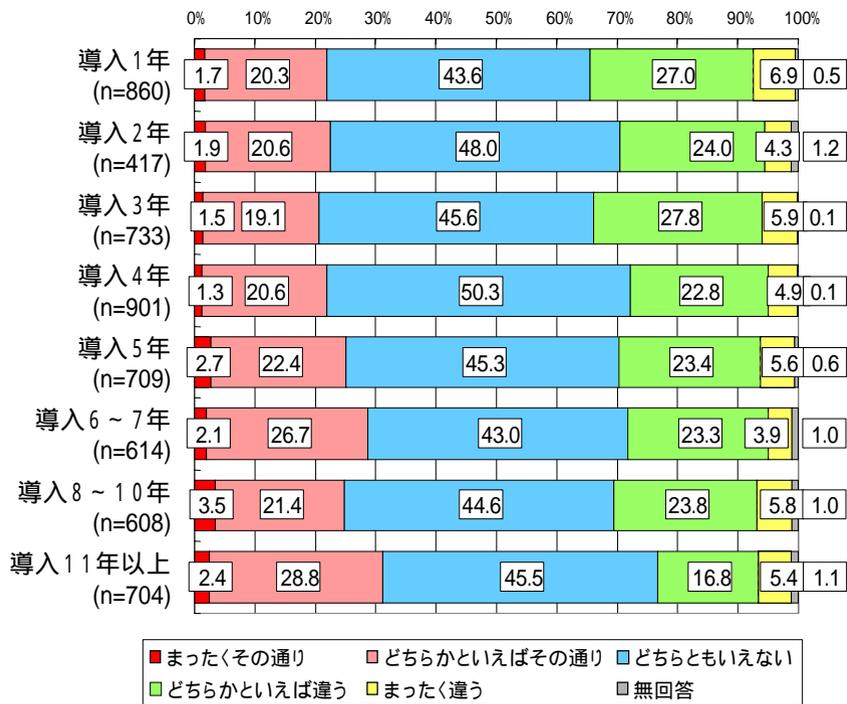


3. 成果主義の課題

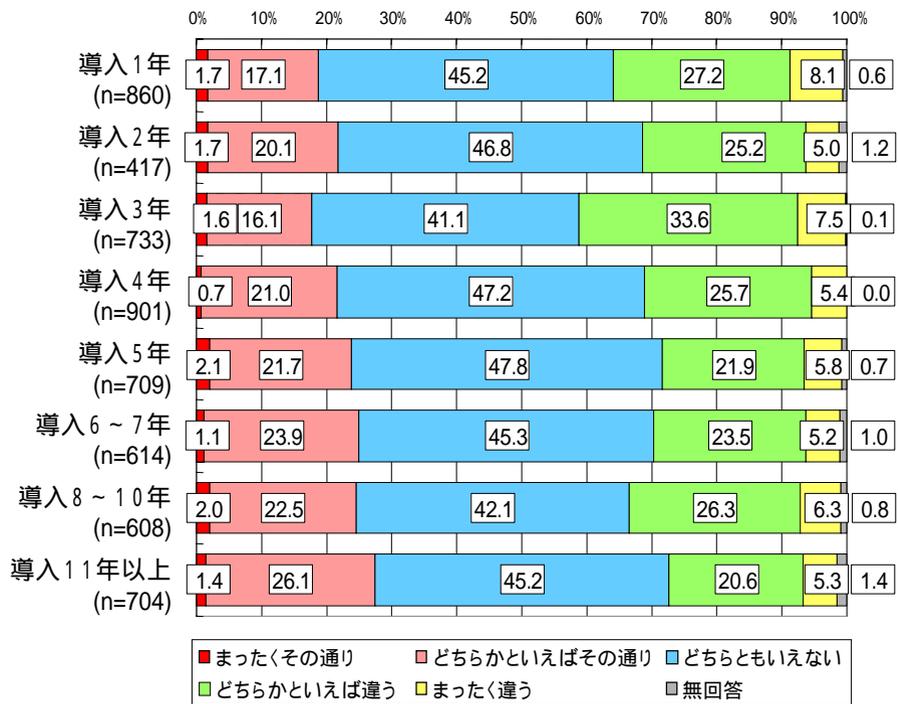
導入経過年数別の効果認識(従業員回答)

アンケート調査結果P15

成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



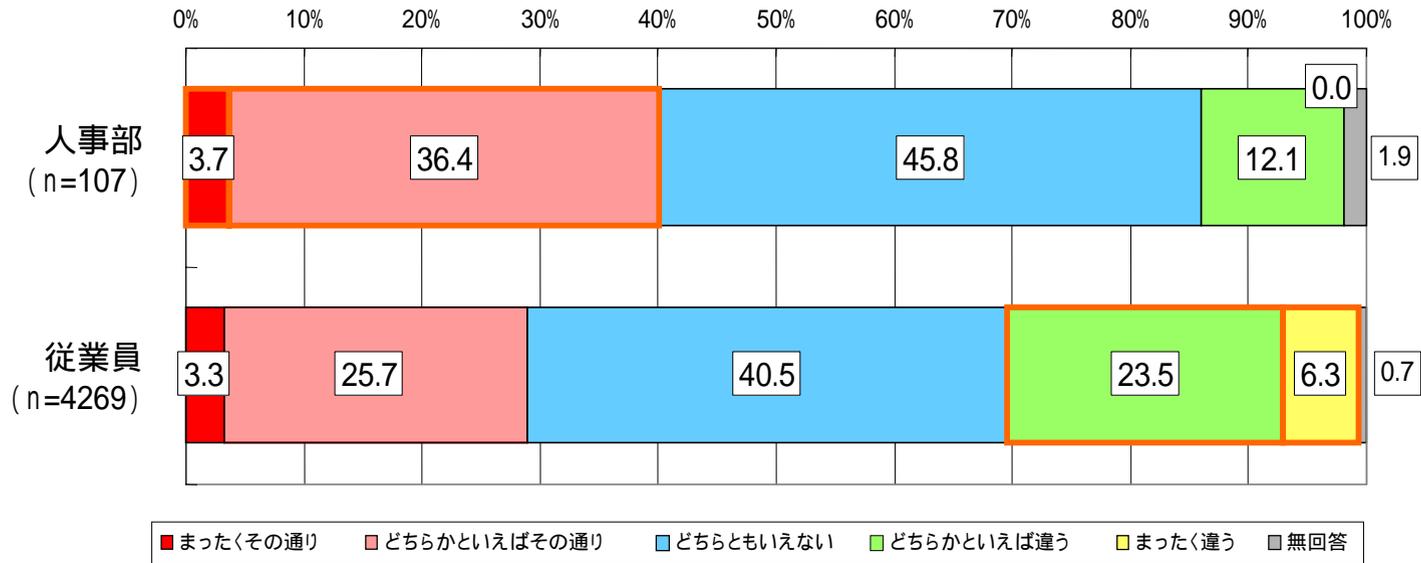


3. 成果主義の課題

成果主義導入目的の浸透度について

アンケート調査結果P18

成果主義の理念は全社員に浸透している



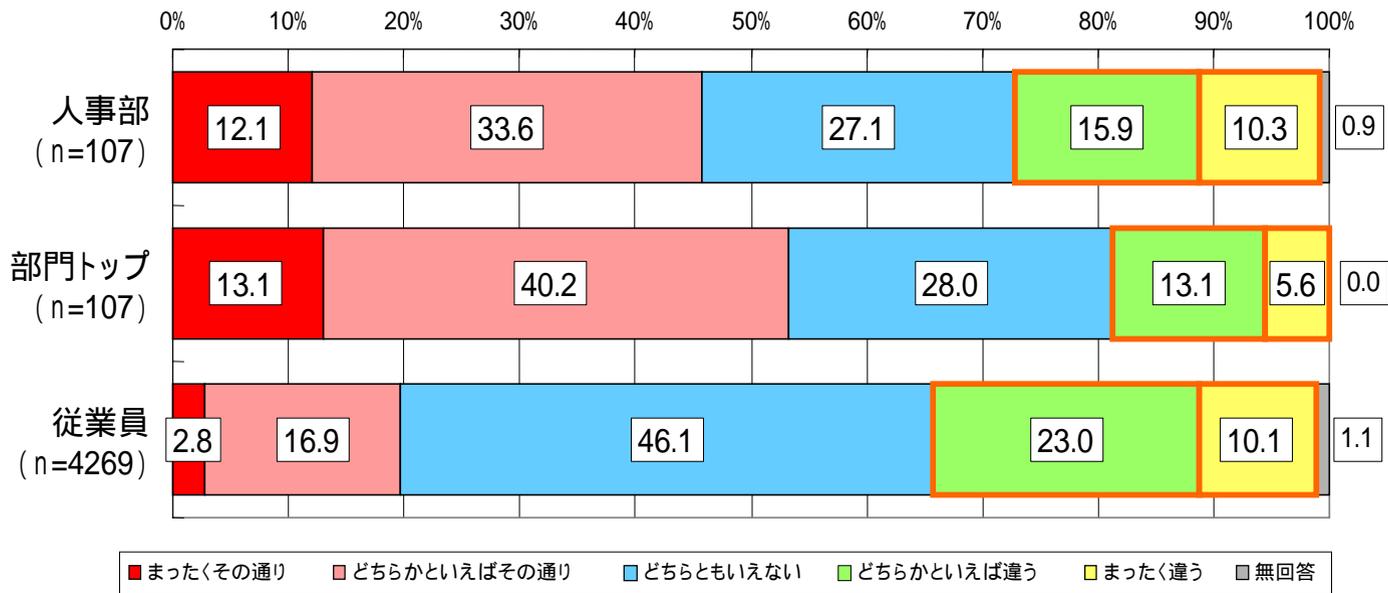


3. 成果主義の課題

経営トップの成果主義実践度について

アンケート調査結果P17

成果主義は経営トップにも適用されている



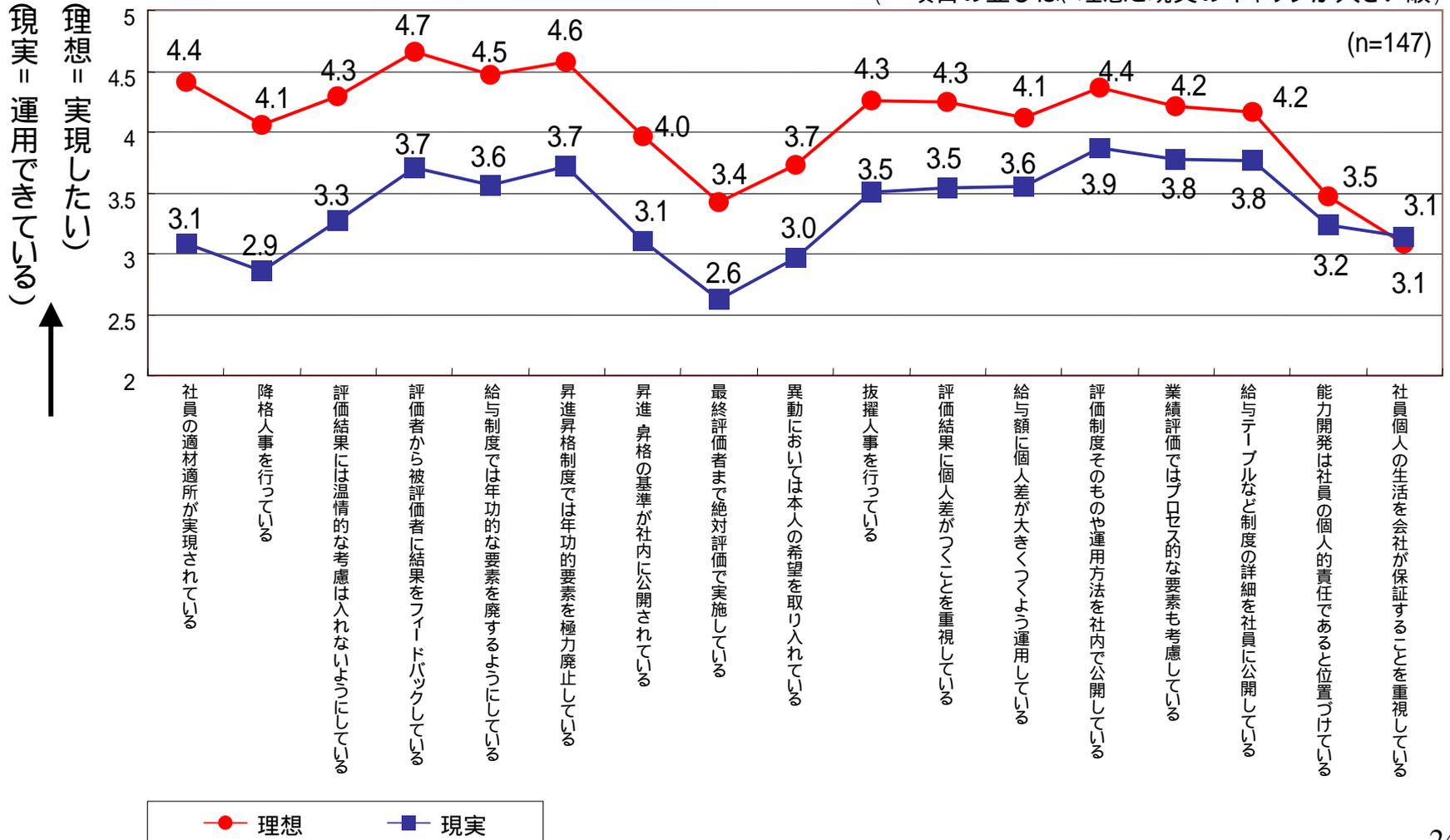


3. 成果主義の課題

制度運用の理想と現実のギャップ(人事部回答)

アンケート調査結果P11

(項目の並びは、理想と現実のギャップが大きい順)





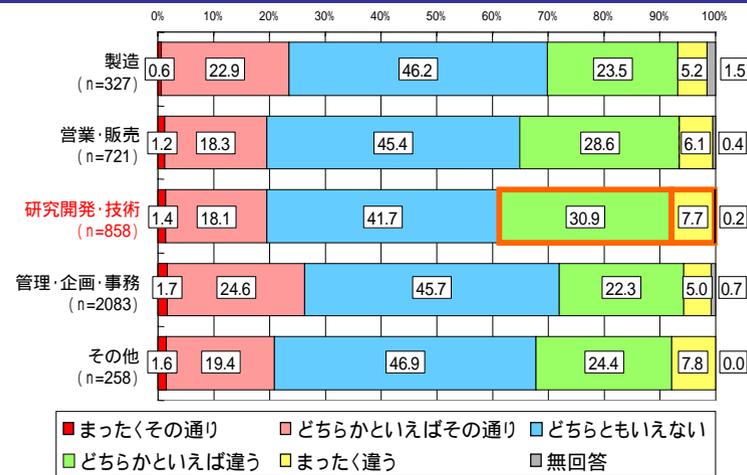
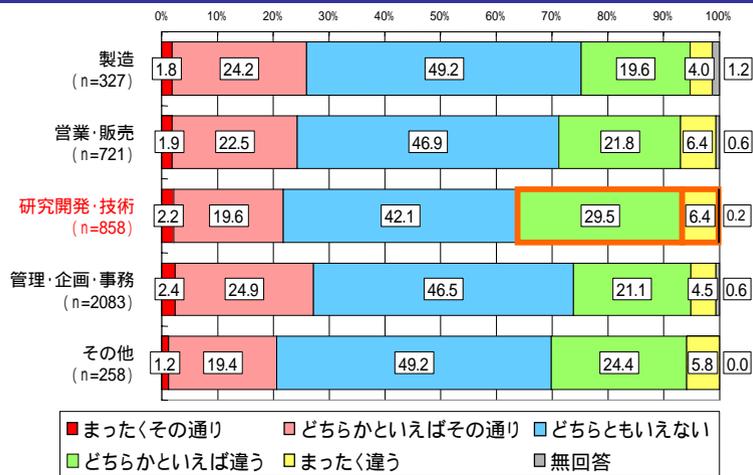
3. 成果主義の課題

効果の認識(職種別)

アンケート調査結果P21

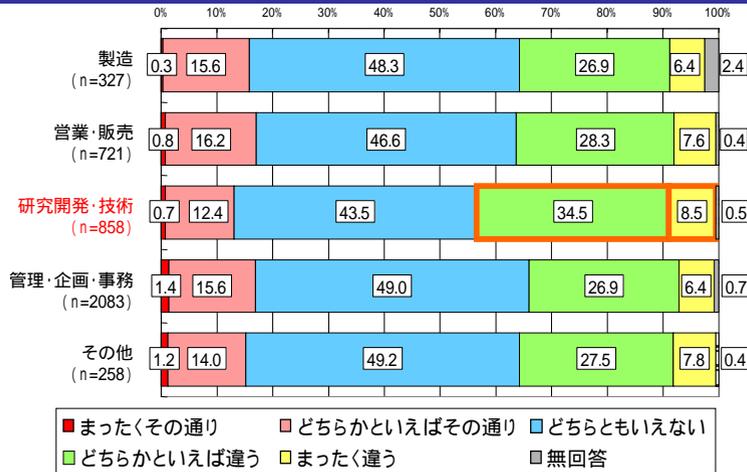
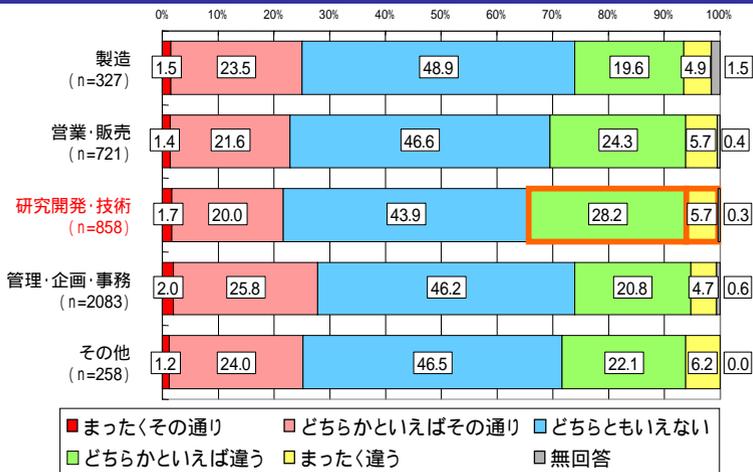
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている

成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている

成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている



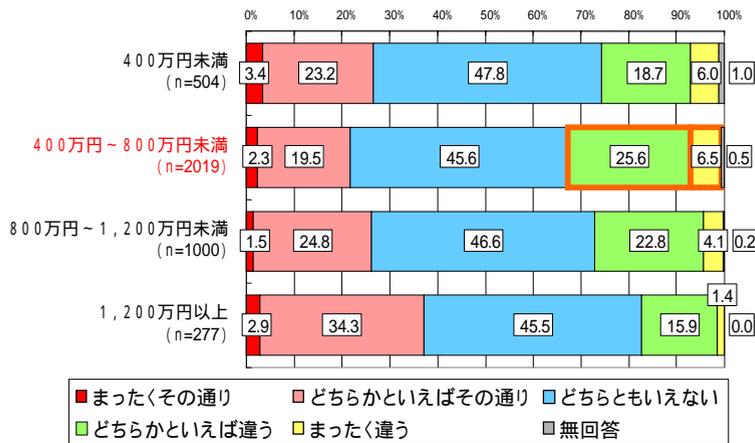


3. 成果主義の課題

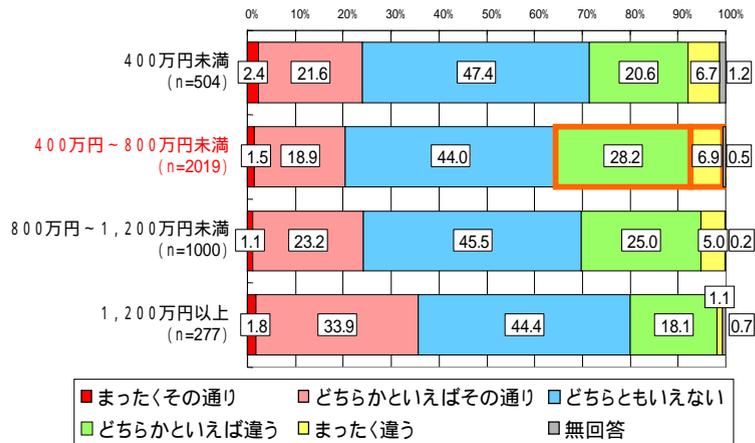
アンケート調査結果P22

効果の認識(年収別)

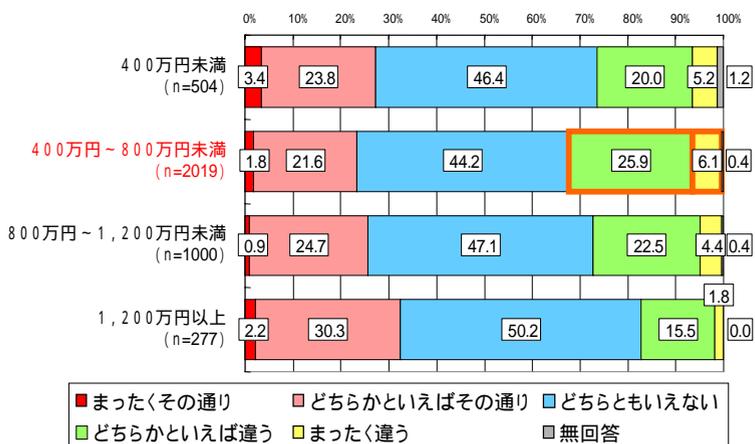
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



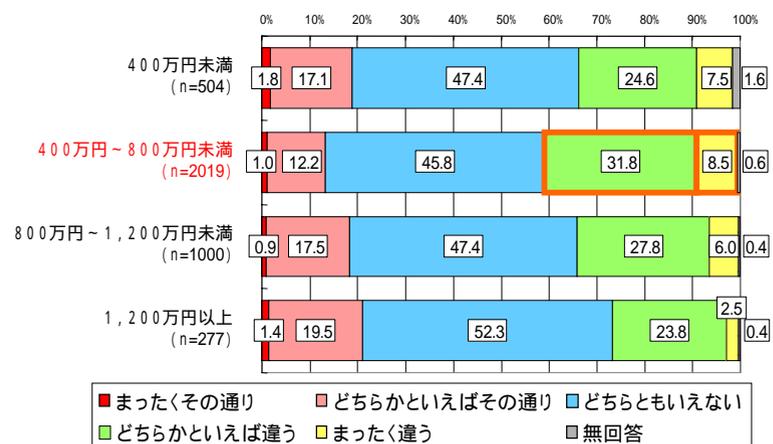
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている





- 1 コアバリューの明確化と浸透
- 2 適材適所の徹底
- 3 チーム力強化への注力
- 4 人材育成の本格的アプローチ

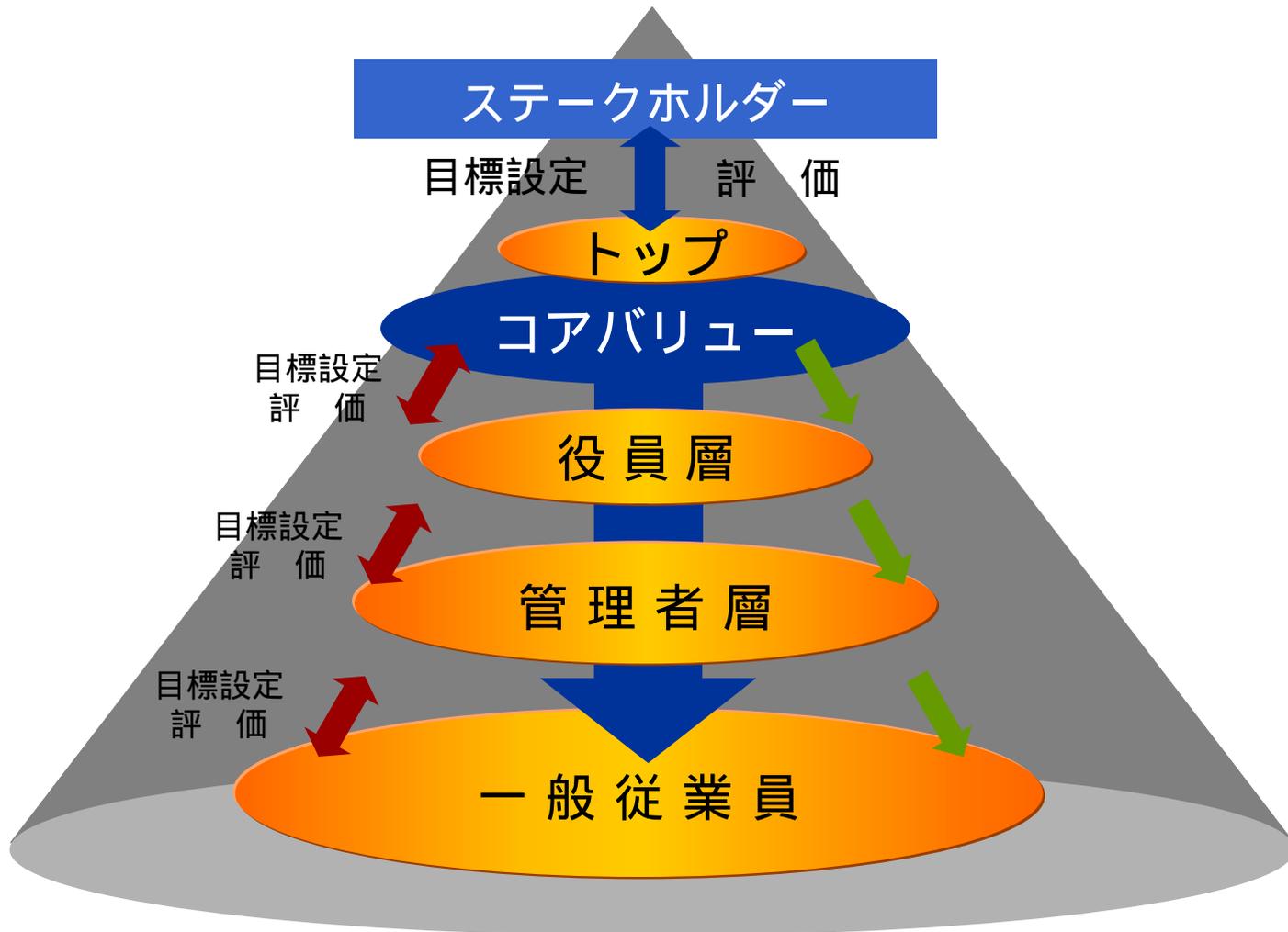


1. コアバリューの明確化と浸透

「コアバリュー」は自社のビジョンを達成するために
求められる価値観（意識・行動）

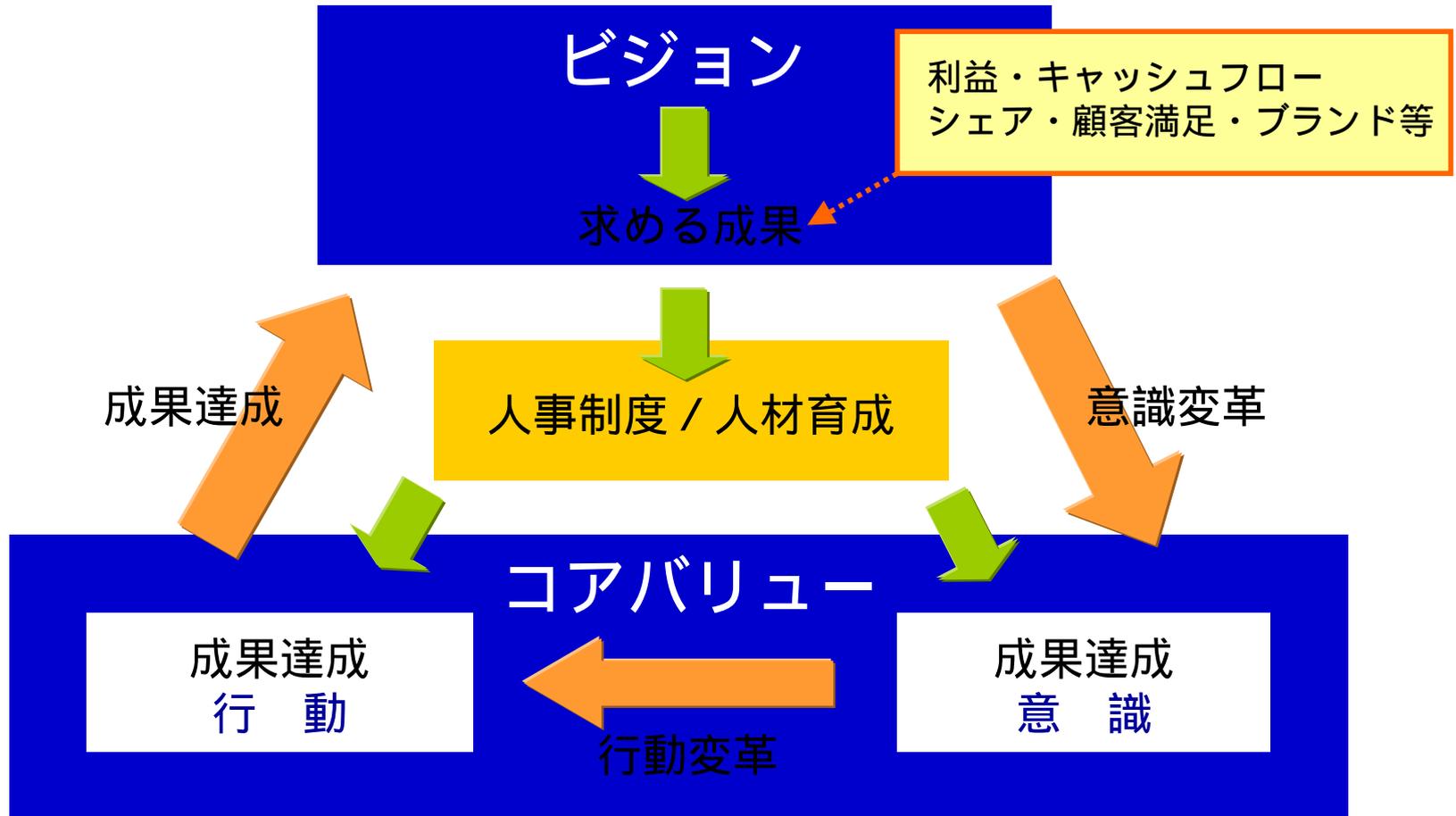


1. コアバリューの明確化と浸透



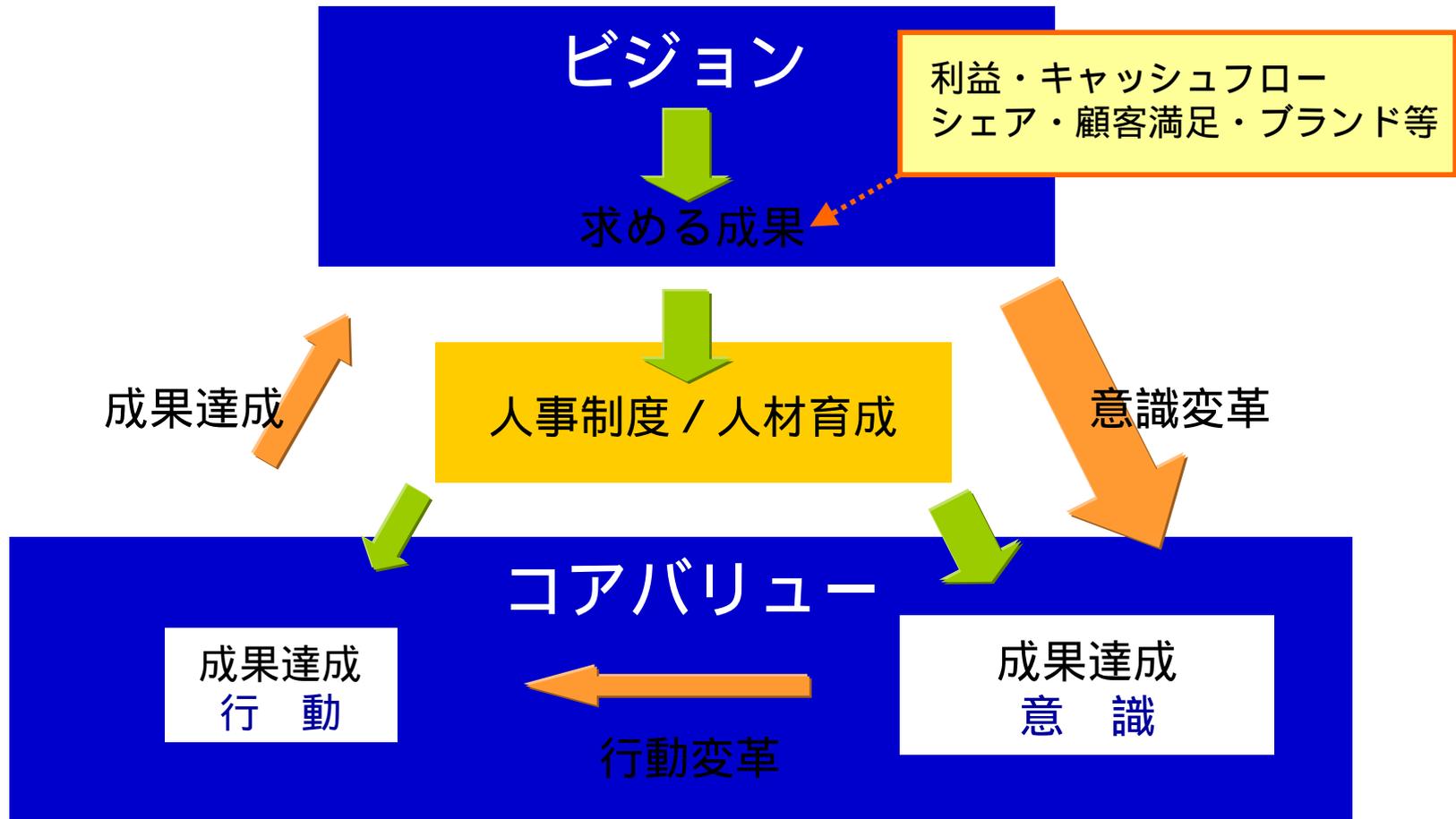


1. コアバリューの明確化と浸透





1. コアバリューの明確化と浸透



2. 適材適所の徹底



成果主義の成功と相関が強い要因

適材適所は投資の考え方

理想と現実の運用に大きな開き



2. 適材適所の徹底

アンケート調査結果P25

成果主義の効果に強い相関を持つ項目

(表中の「相関係数」の数字が大きいほど、関連性が強い)

成果主義の導入が、競争力や業務効率の向上などに役立っている

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

成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている

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

成果主義の導入が、社員の意欲向上に役立っている

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

成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている

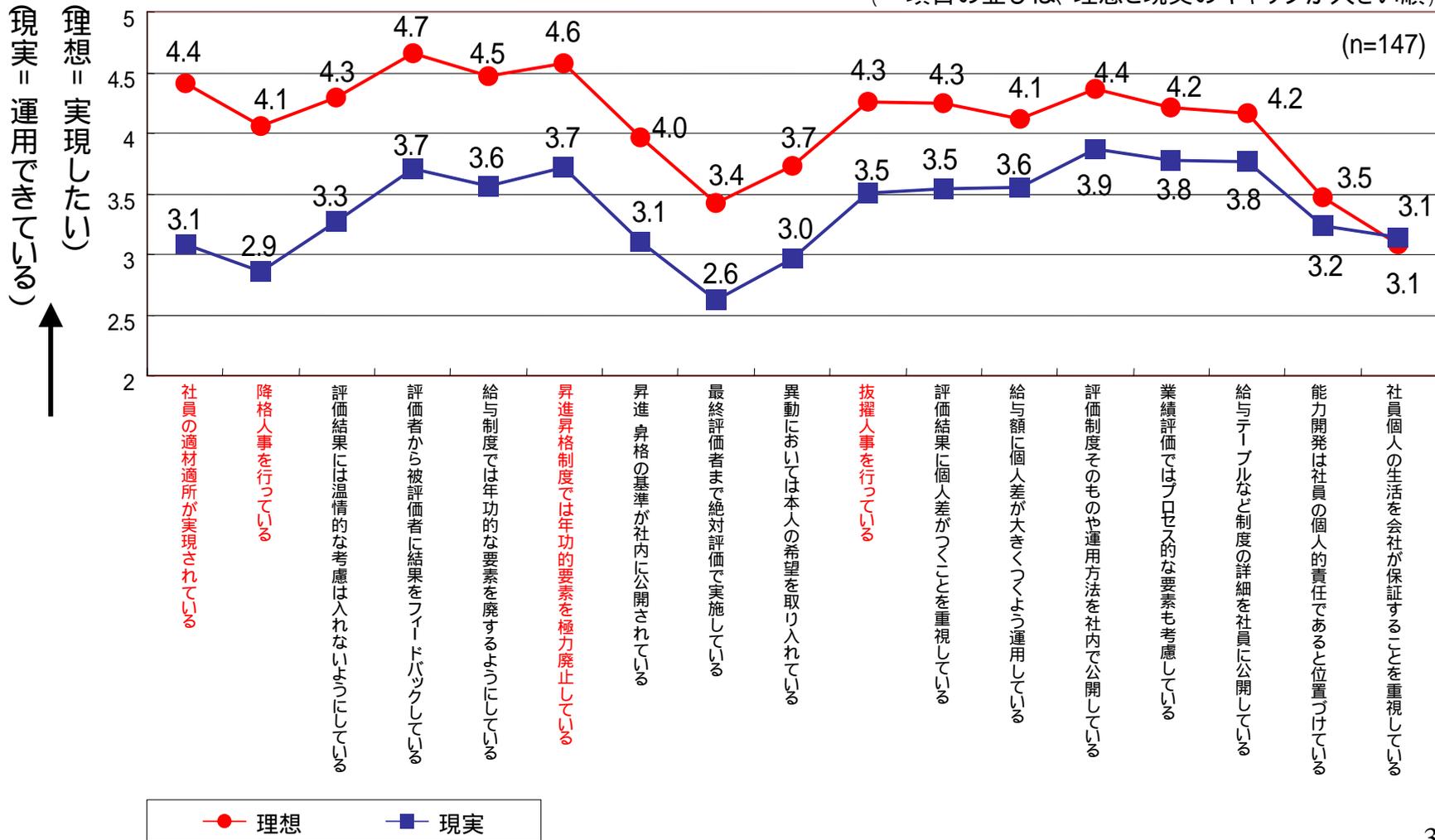
質問項目	相関係数
自分の成長を会社も支援してくれている	0.59
昇進や昇格は公平に行われている	0.58
自分の評価結果は納得のいくものである	0.55
適切な人が適切なポジションについている	0.53
自分は社内で評価されている	0.51



2. 適材適所の徹底

制度運用の理想と現実のギャップ(人事部回答)

アンケート調査結果P11





3. チーム力強化への注力

協力関係は非常に良好
しかしコミュニケーションは十分とはいえない

「（仲良し）集団」と「チーム」は違う

戦略活性度を同時に高める

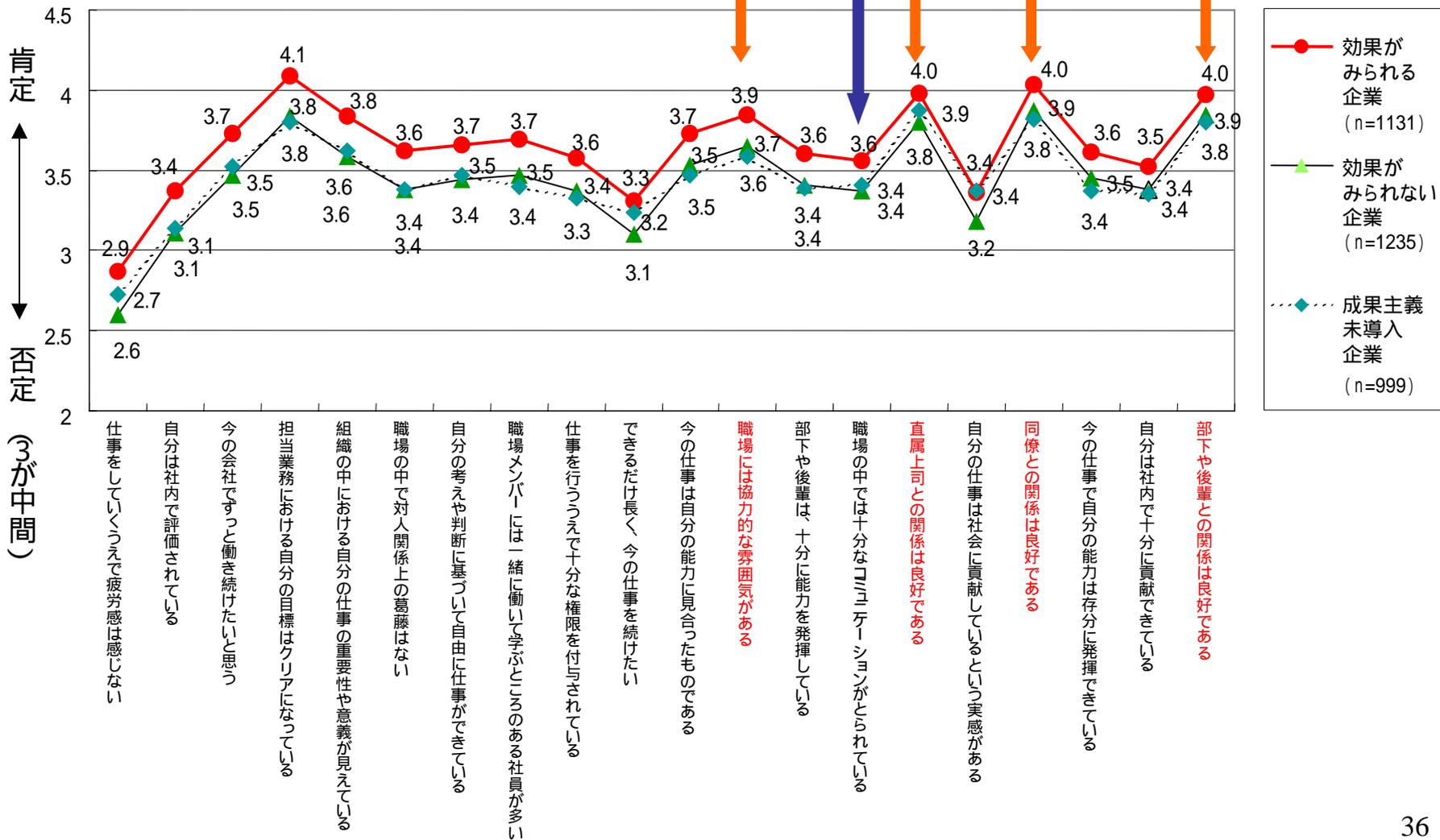
シナジーを産むことがチームの条件



3. チーム力強化への注力

仕事・職場評価の差 (従業員回答)

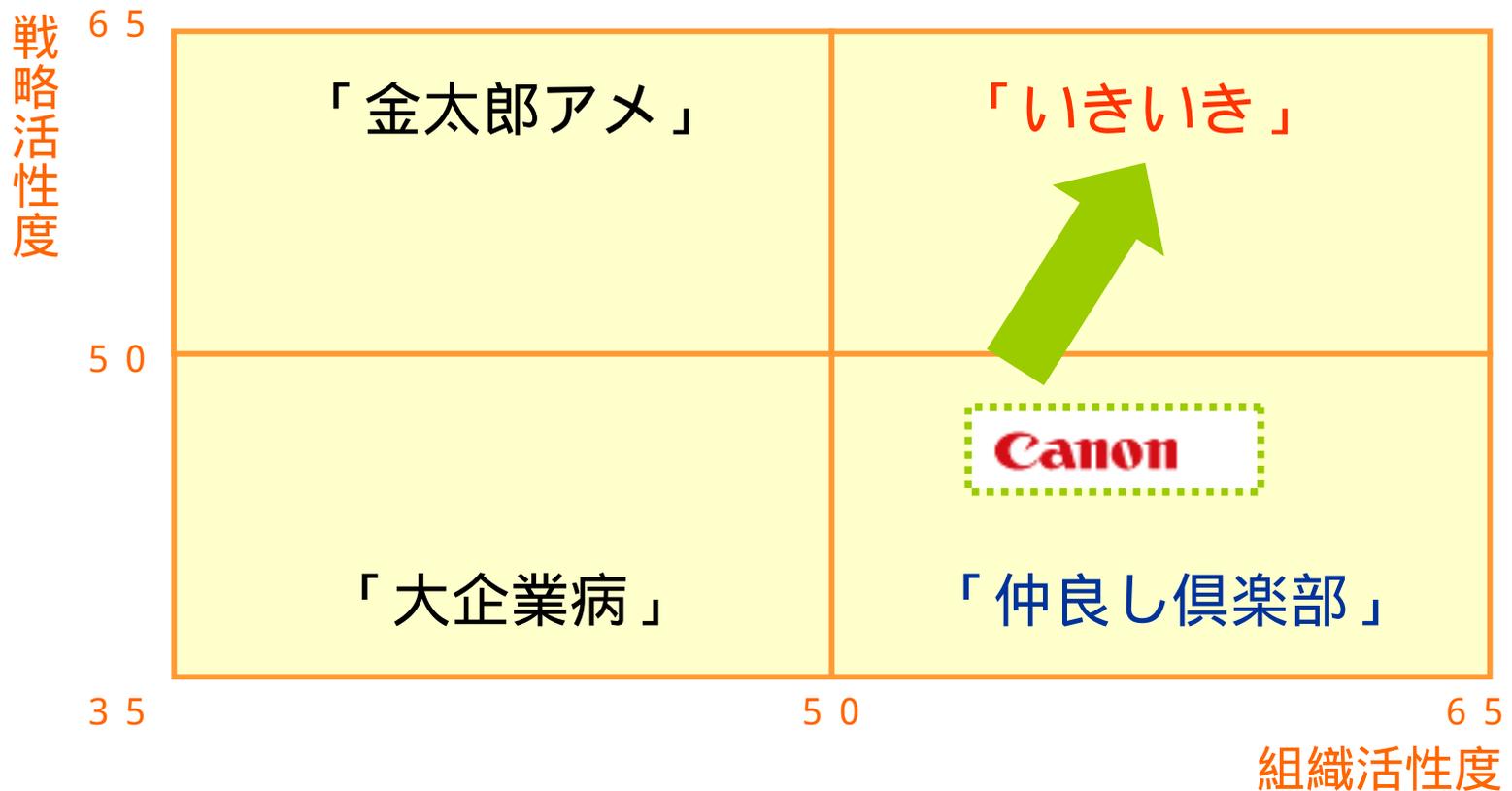
アンケート調査結果P42





3. チーム力強化への注力

■ 戦略活性度を高め「いきいき」企業を目指す





4. 人材育成の本格的アプローチ

成果主義の成功と最も相関が強い要因

人事制度と人材育成は両輪

成果主義を使いこなす管理者育成

評価者研修・管理者研修への工夫



4. 人材育成の本格的アプローチ

アンケート調査結果P25

成果主義の効果に強い相関を持つ項目

(表中の「相関係数」の数字が大きいほど、関連性が強い)

成果主義の導入が、競争力や業務効率の向上などに役立っている

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

成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている

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

成果主義の導入が、社員の意欲向上に役立っている

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

成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている

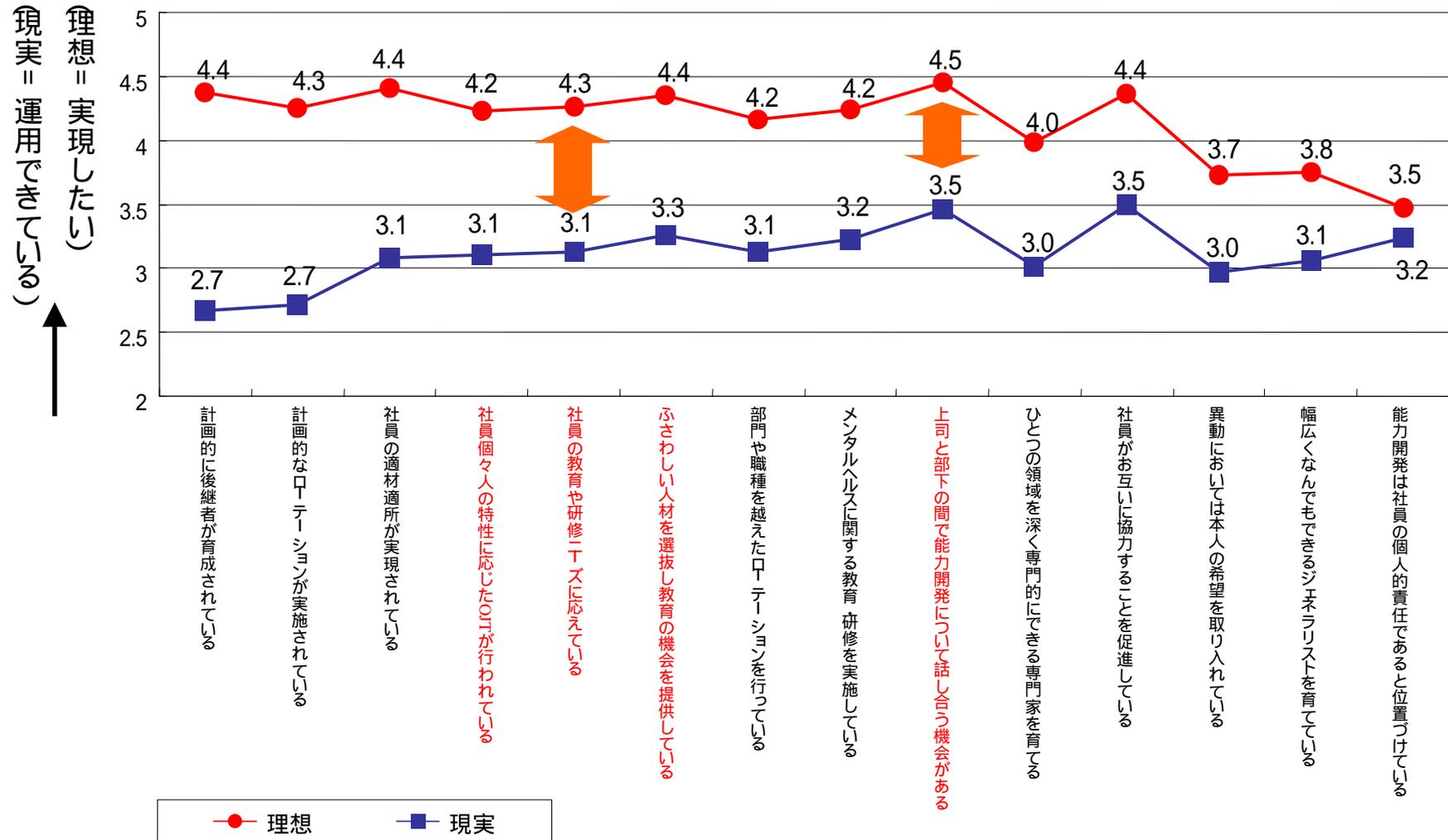
質問項目	相関係数
自分の成長を会社も支援してくれている	0.59
昇進や昇格は公平に行われている	0.58
自分の評価結果は納得のいくものである	0.55
適切な人が適切なポジションについている	0.53
自分は社内で評価されている	0.51



4. 人材育成の本格的アプローチ

能力開発制度・社員支援制度の理想と現実(人事部回答)

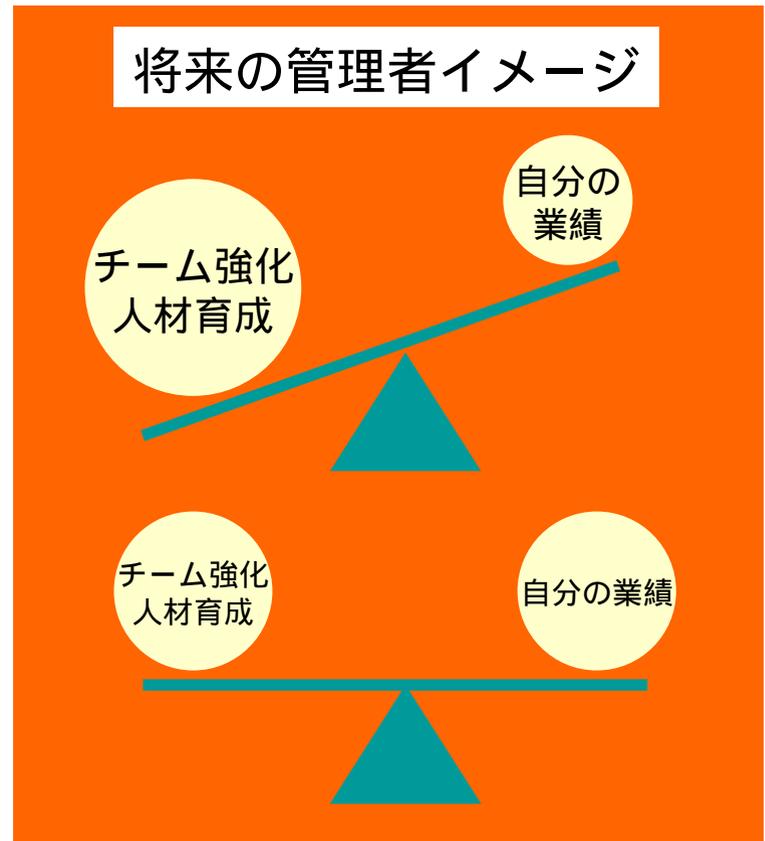
アンケート調査結果P69





4. 人材育成の本格的アプローチ

管理者像の転換



. 3つのキーパーソンが果たすべき役割



- 1 経営者の役割
- 2 人事部門の役割
- 3 管理者の役割



1. 経営者の役割

経営者自らが成果主義を実践する

ビジョン、コアバリューそして
成果主義のゴールを示す

成果主義を経営改革運動として位置づける

結果をすぐに求めず、粘り強い支援を行う

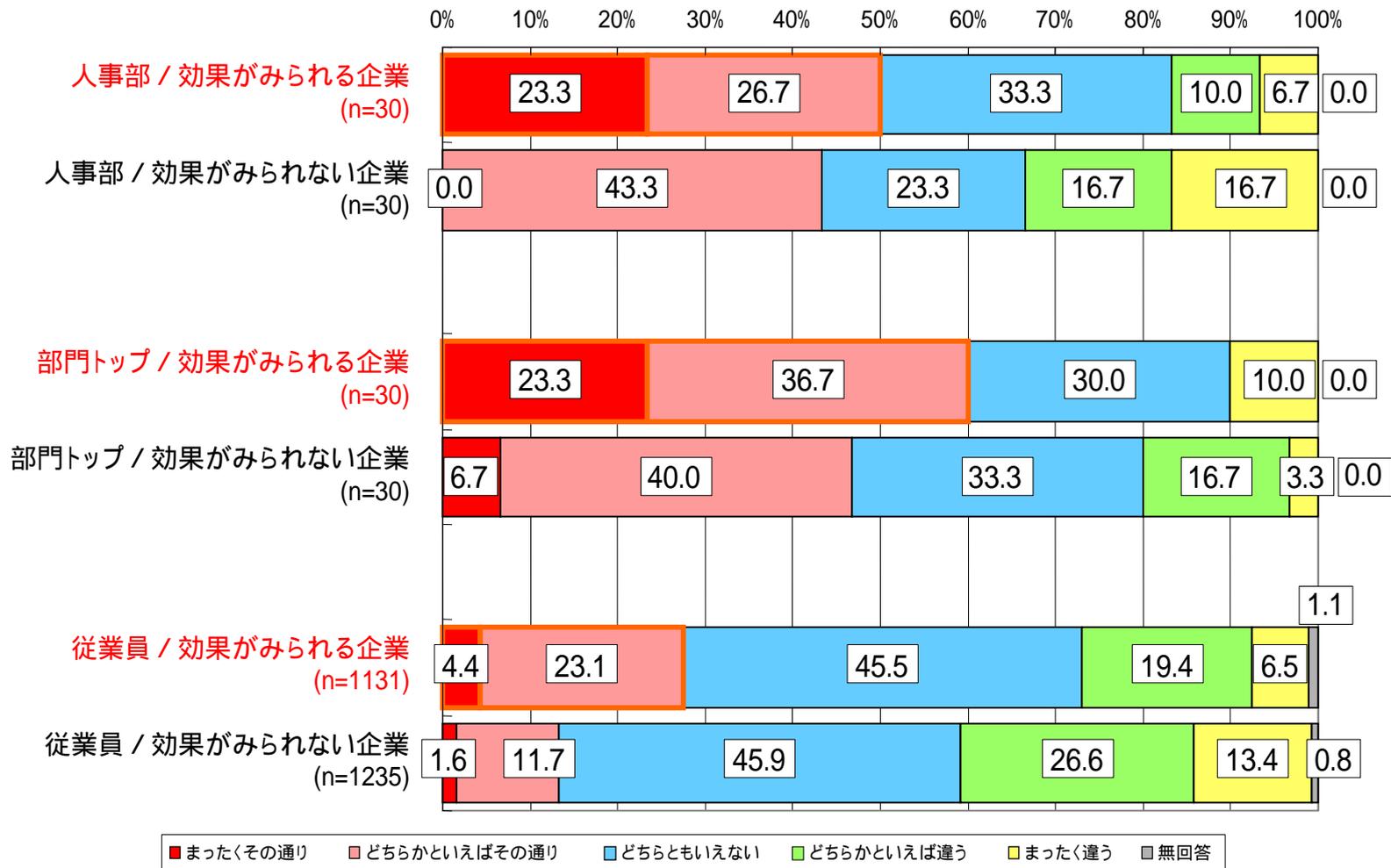


1. 経営者の役割

経営者自らが成果主義を実践する

アンケート調査結果P29

成果主義は経営トップにも適用されている





1. 経営者の役割

ビジョン、コアバリュー、そして成果主義のゴールを示す 1

成果主義の効果に強い相関を持つ項目

(表中の「相関係数」の数字が大きいほど、関連性が強い)

成果主義の導入が、競争力や業務効率の向上などに役立っている

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

成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている

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

アンケート調査結果P25

成果主義の導入が、社員の意欲向上に役立っている

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

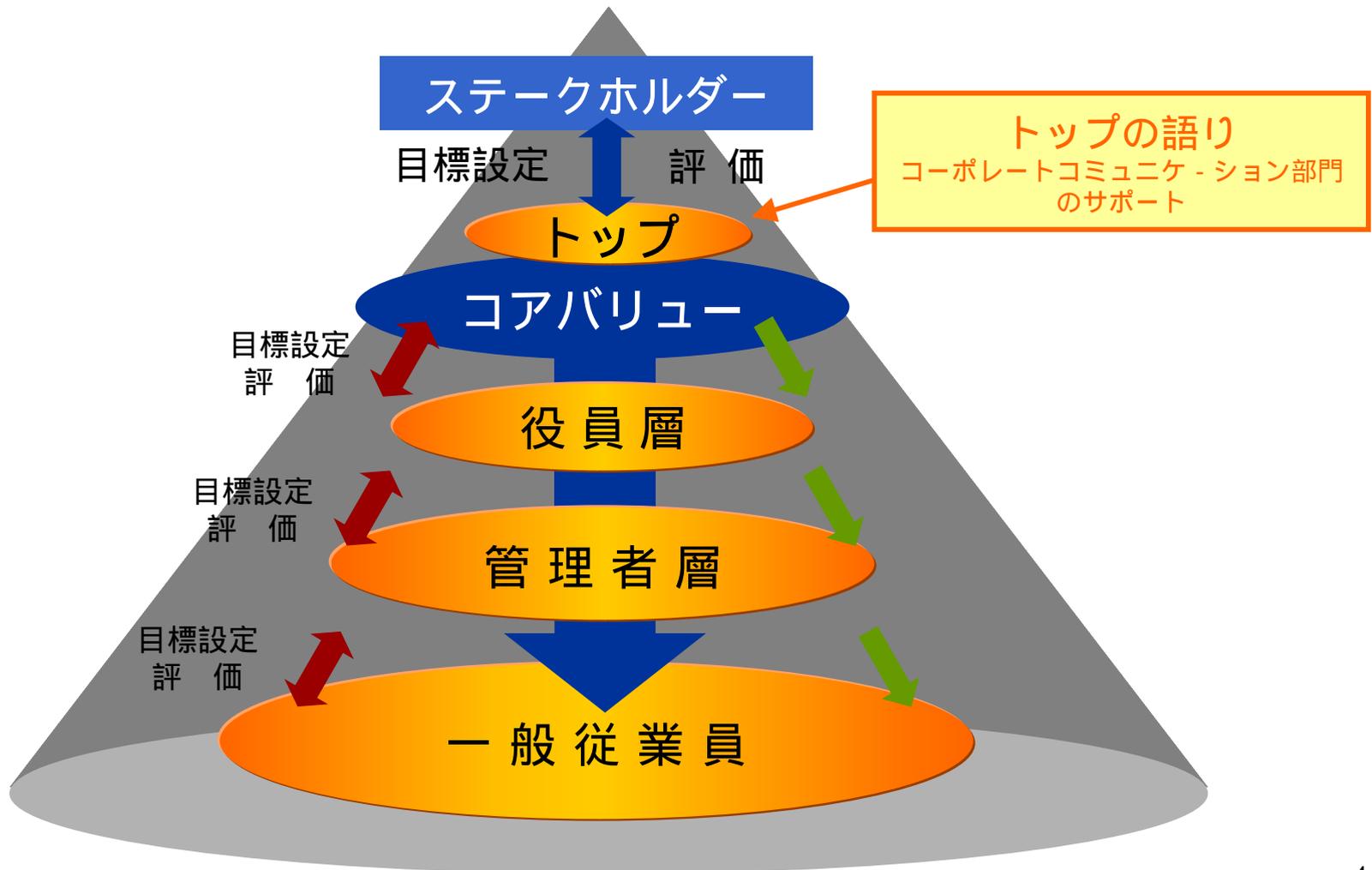
成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている

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



1. 経営者の役割

ビジョン、コアバリュー、そして成果主義のゴールを示す 2



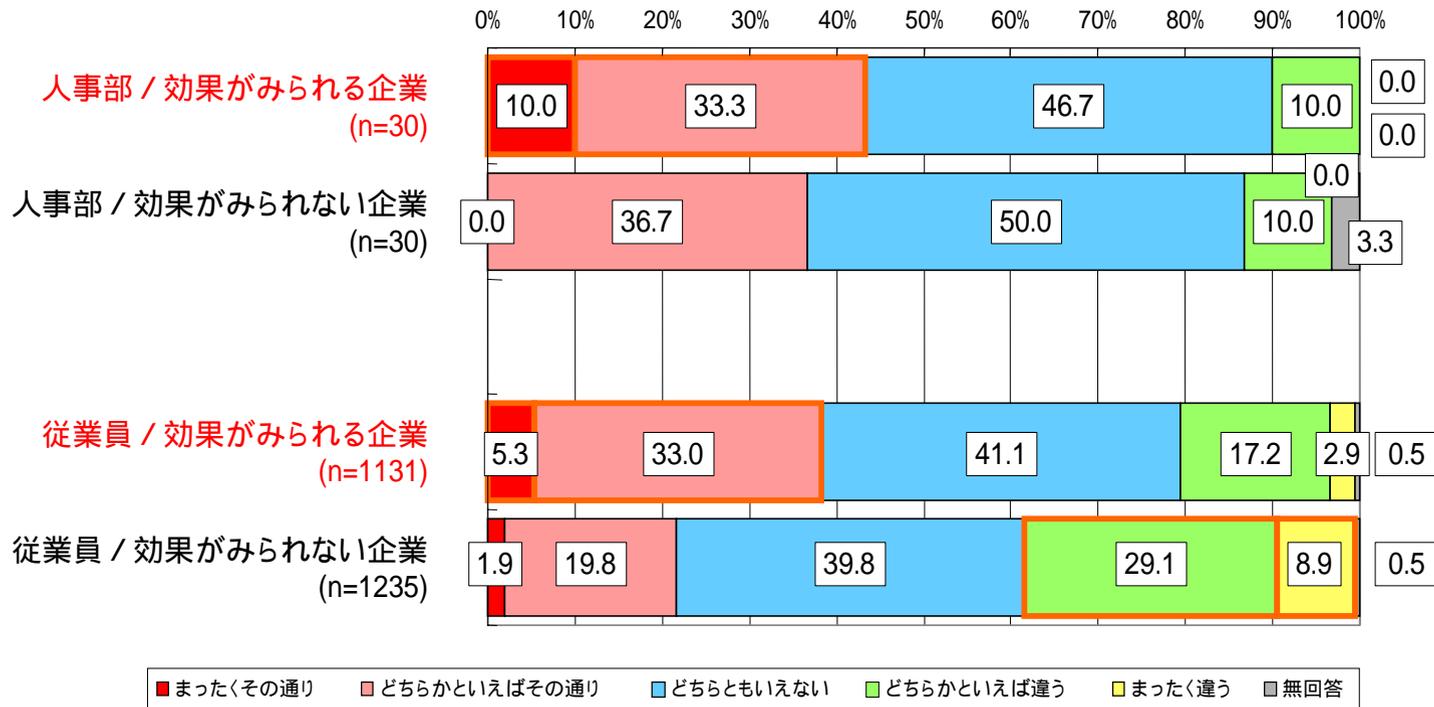


1. 経営者の役割

ビジョン、コアバリュー、そして成果主義のゴールを示す 3

アンケート調査結果P28

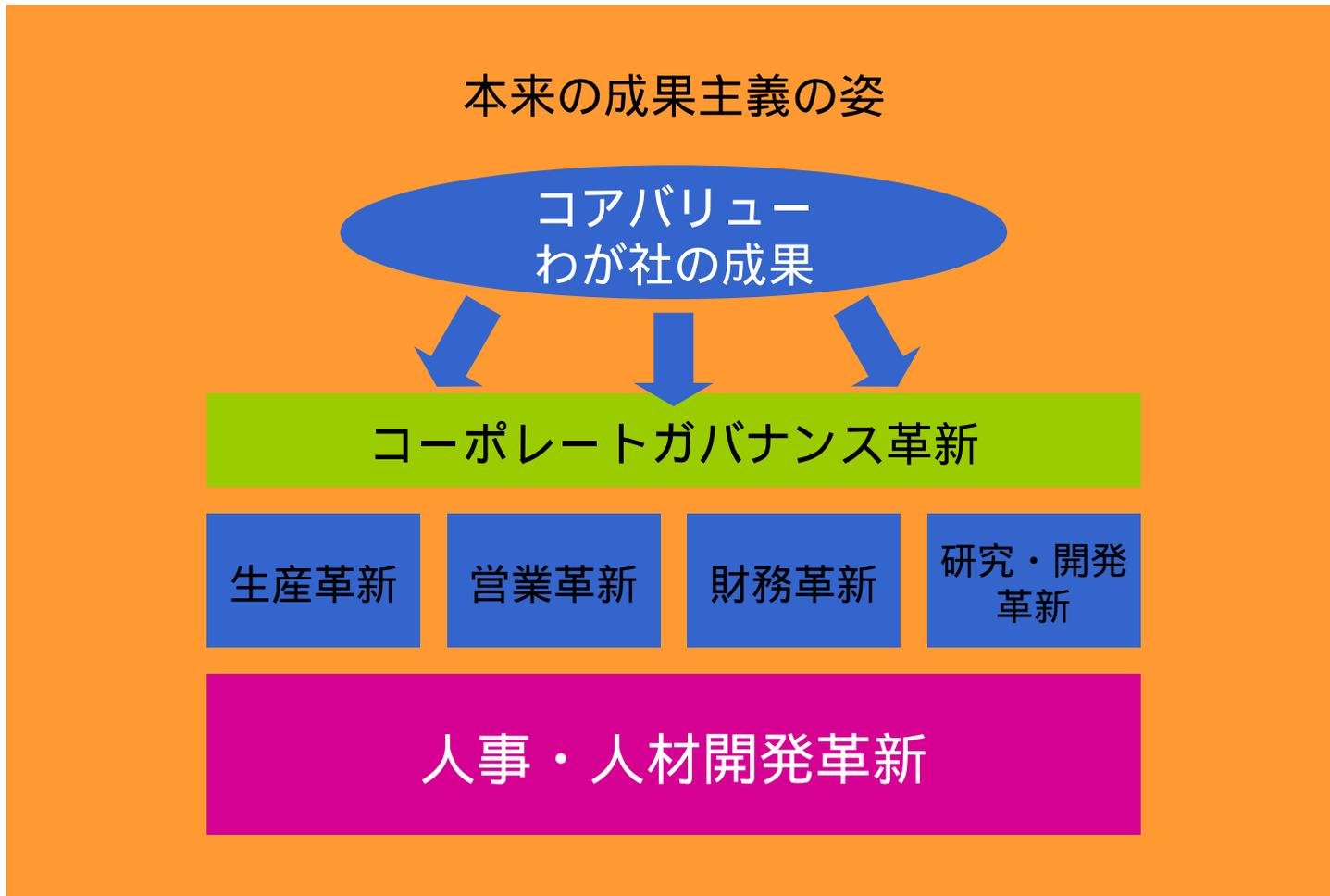
成果主義の理念は全社員に浸透している





1. 経営者の役割

成果主義を経営改革運動として位置づける





2. 人事部門の役割

従業員を信頼する

保守化は危険な兆候と自覚する

自信とやりぬく覚悟と謙虚さを併せ持つ

現場の実態を把握する

制度改革ではなく意識改革を目指す

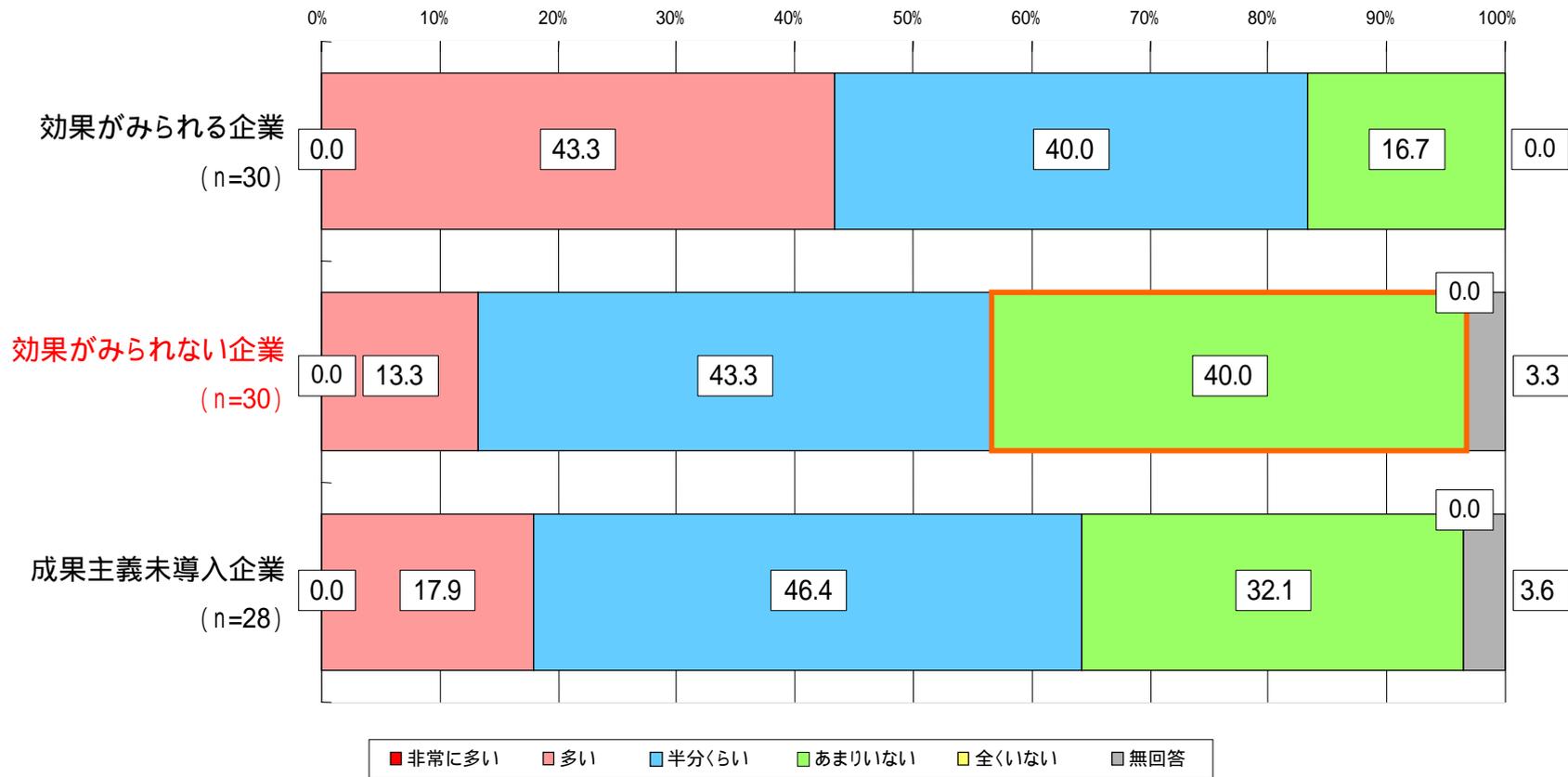


2. 人事部門の役割

従業員を信頼する (人事部から見た社員像)

アンケート調査結果P34

自分で間違いない判断を下し行動する社員



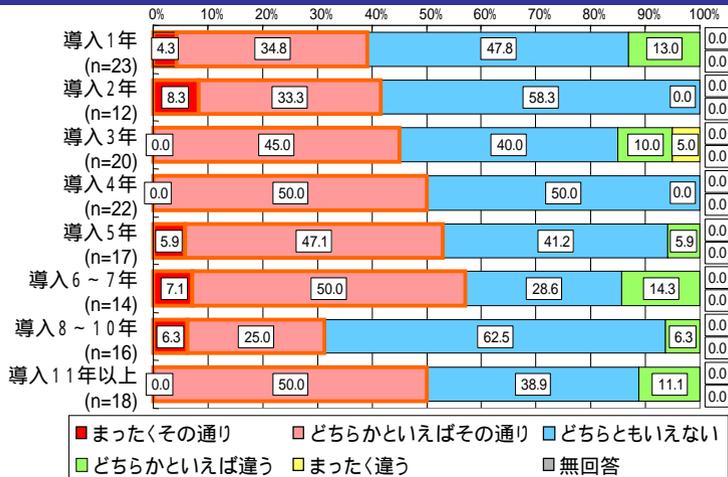


2. 人事部門の役割

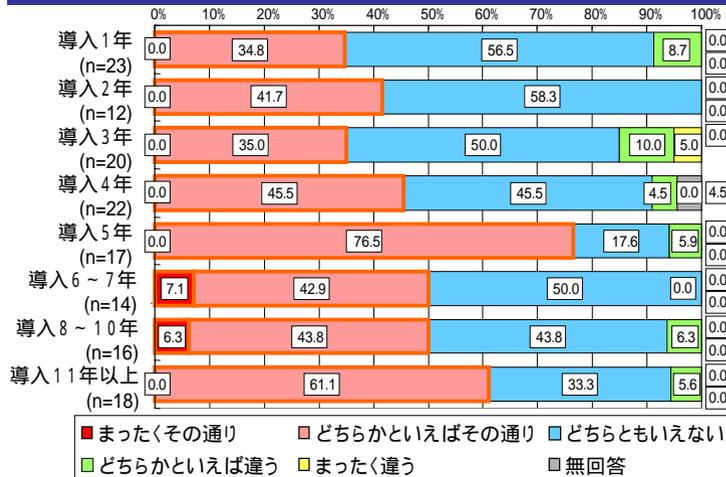
自信とやりぬく覚悟と謙虚さを併せ持つ 1 (部門トップ回答)

アンケート調査結果P14

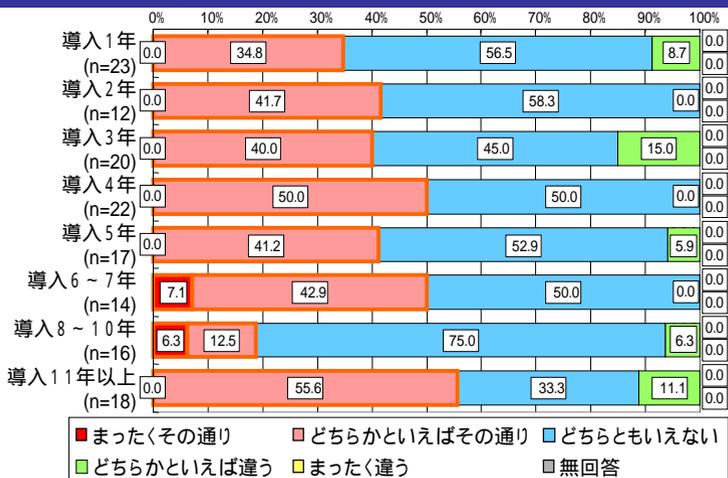
成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



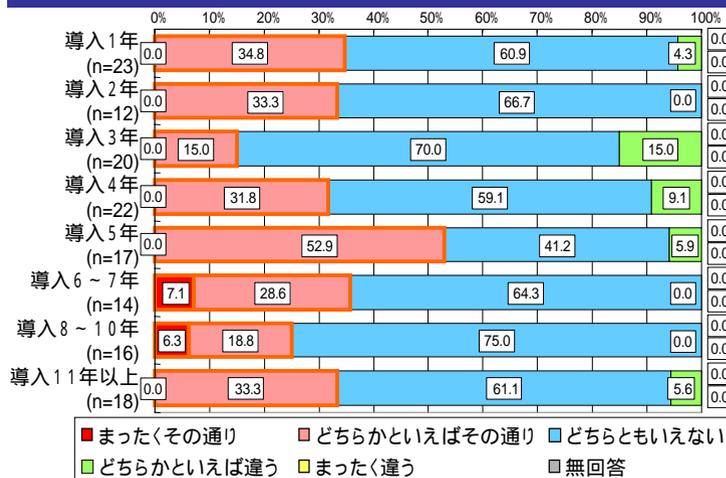
成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている



成果主義導入が、社員個々人の能力アップにつながっている



成果主義導入が、組織力やチーム力の向上につながっている





2. 人事部門の役割

自信とやりぬく覚悟と謙虚さを併せ持つ 2

HR VISION BOOK - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(B) ツール(T) ヘルプ(H)

アドレス()

HR VISION BOOK

タケダ 人事ビジョンブック

- NEWS -
最新の情報を今後こちらに掲載していきます。

人事ビジョン

仕事を通じた達成感によってやりがいを感じ、成果を追求する企業風土に共感し、それを誇りに感じる人々が集う「活力にあふれる会社」を目指す。
詳しくはこちら

人事ポリシー

一貫した心

- 人材フロー
- 人事開発
- 評価
- 報酬
- 福利厚生

人事関連情報

最新の情報を今後こちらに掲載していきます。

トップメッセージ

未来のタケダを支える皆さんへ

代表取締役社長 長谷川 隆史
専務執行役員

人事ビジョン 人事ポリシー 特定の目的とご留意いただきたいこと...

「プロフェッショナル」とは
「プロフェッショナル」という用語について...

- 人事ビジョン
- 詳しくは
- サitemap



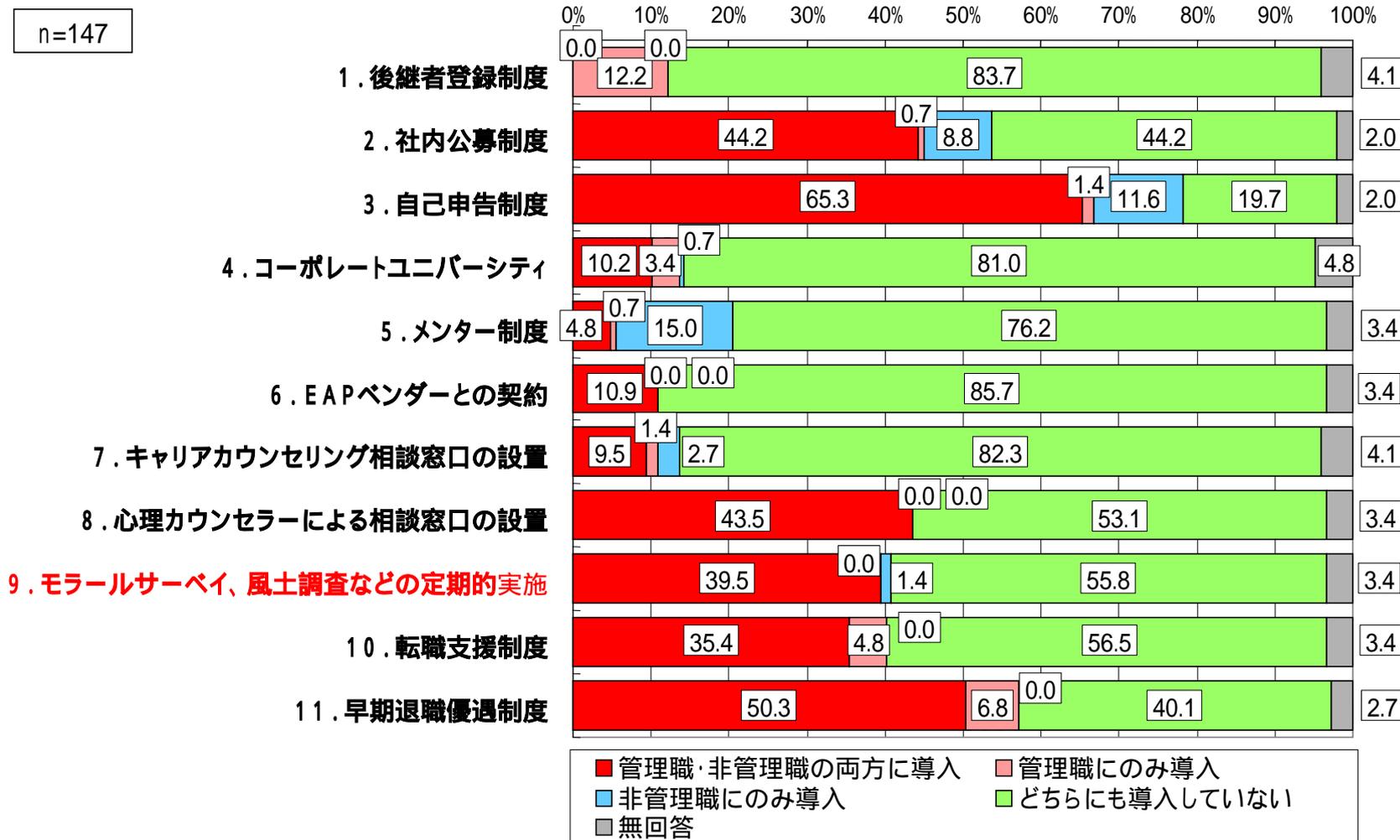
2. 人事部門の役割

現場の実態を把握する

アンケート調査結果P63

能力開発制度・社員支援制度(導入の実態)

n=147





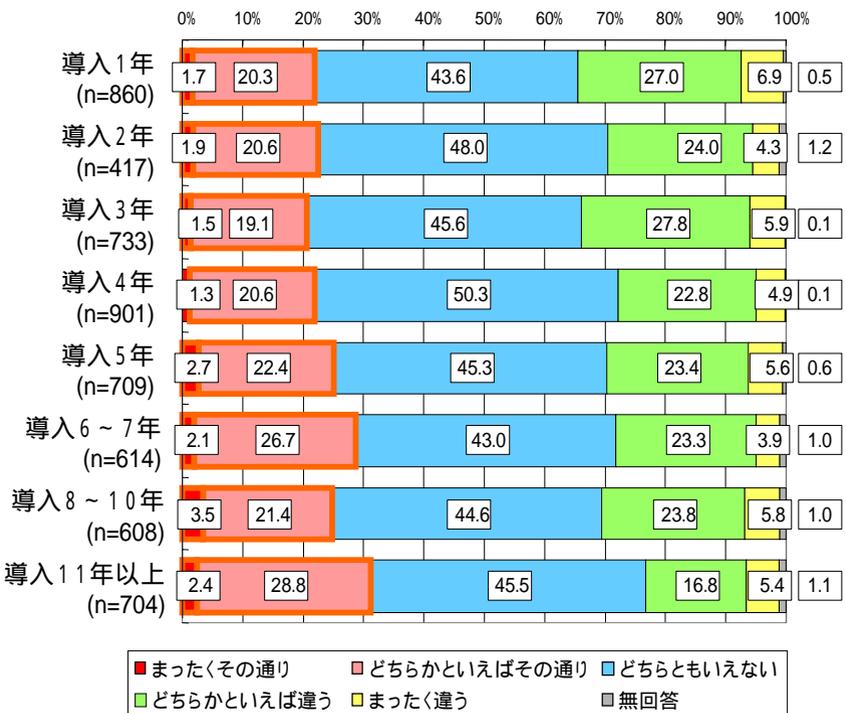
2. 人事部門の役割

制度改革ではなく意識改革を目指す

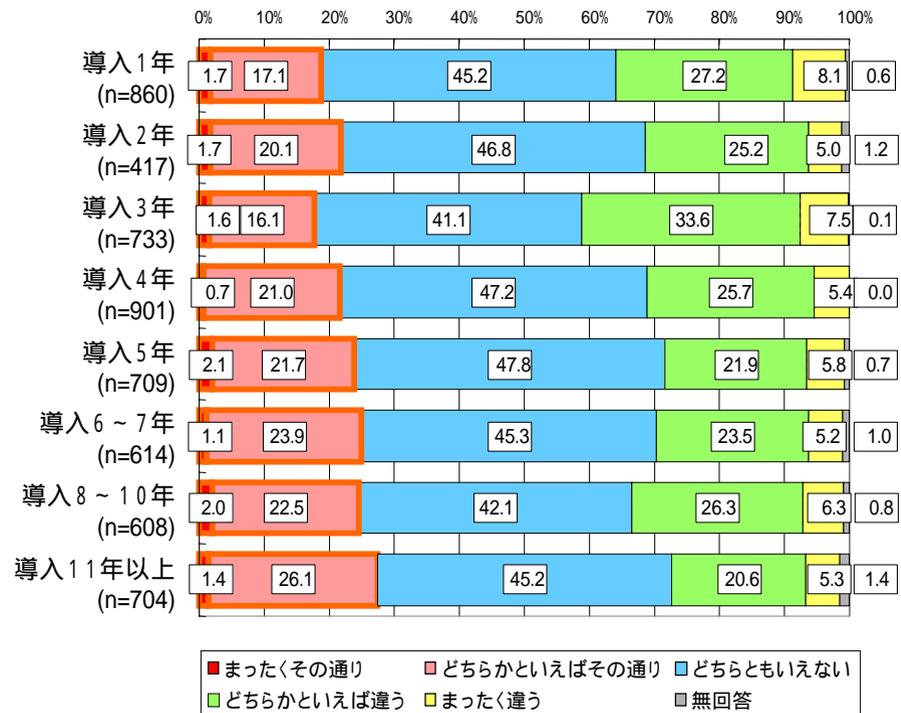
導入経過年数別の効果認識(従業員回答)

アンケート調査結果P15

成果主義導入が、ビジネス競争力や業務効率向上に役立っている



成果主義導入が、社員の意欲向上につながっている





3. 管理者の役割

コアバリューの体現者となる

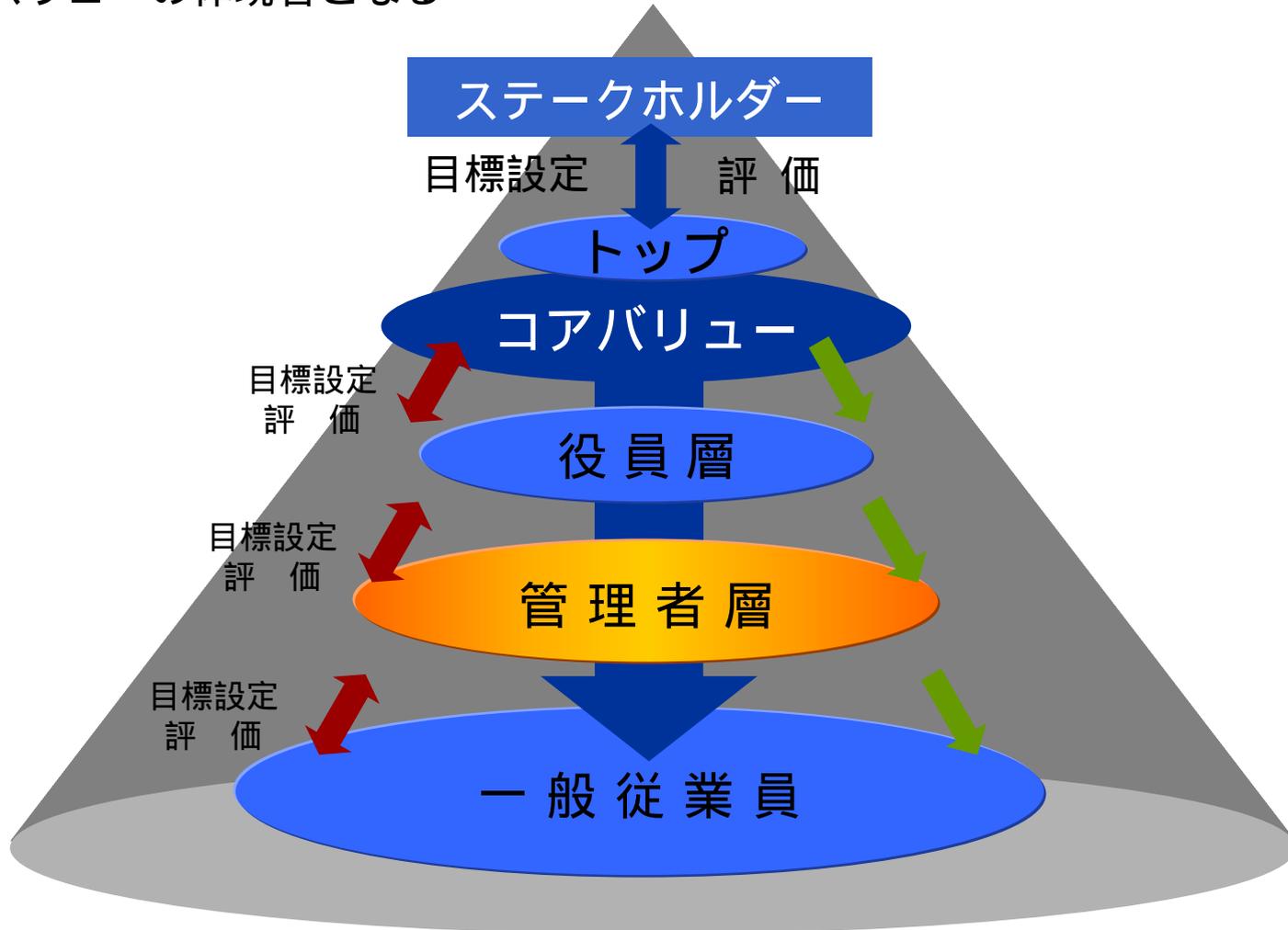
目標設定 執行（支援） 評価（フィードバック）
の重点を見直す

中間層を動機付け成長意欲の高い
チームを作る



3. 管理者の役割

コアバリューの体現者となる





3. 管理者の役割

目標設定 執行（支援） 評価（フィードバック）の重点を見直す 1

成果主義の効果に強い相関を持つ項目

（表中の「相関係数」の数字が大きいほど、関連性が強い）

成果主義の導入が、競争力や業務効率の向上などに役立っている

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

成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている

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

アンケート調査結果P25

成果主義の導入が、社員の意欲向上に役立っている

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

成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている

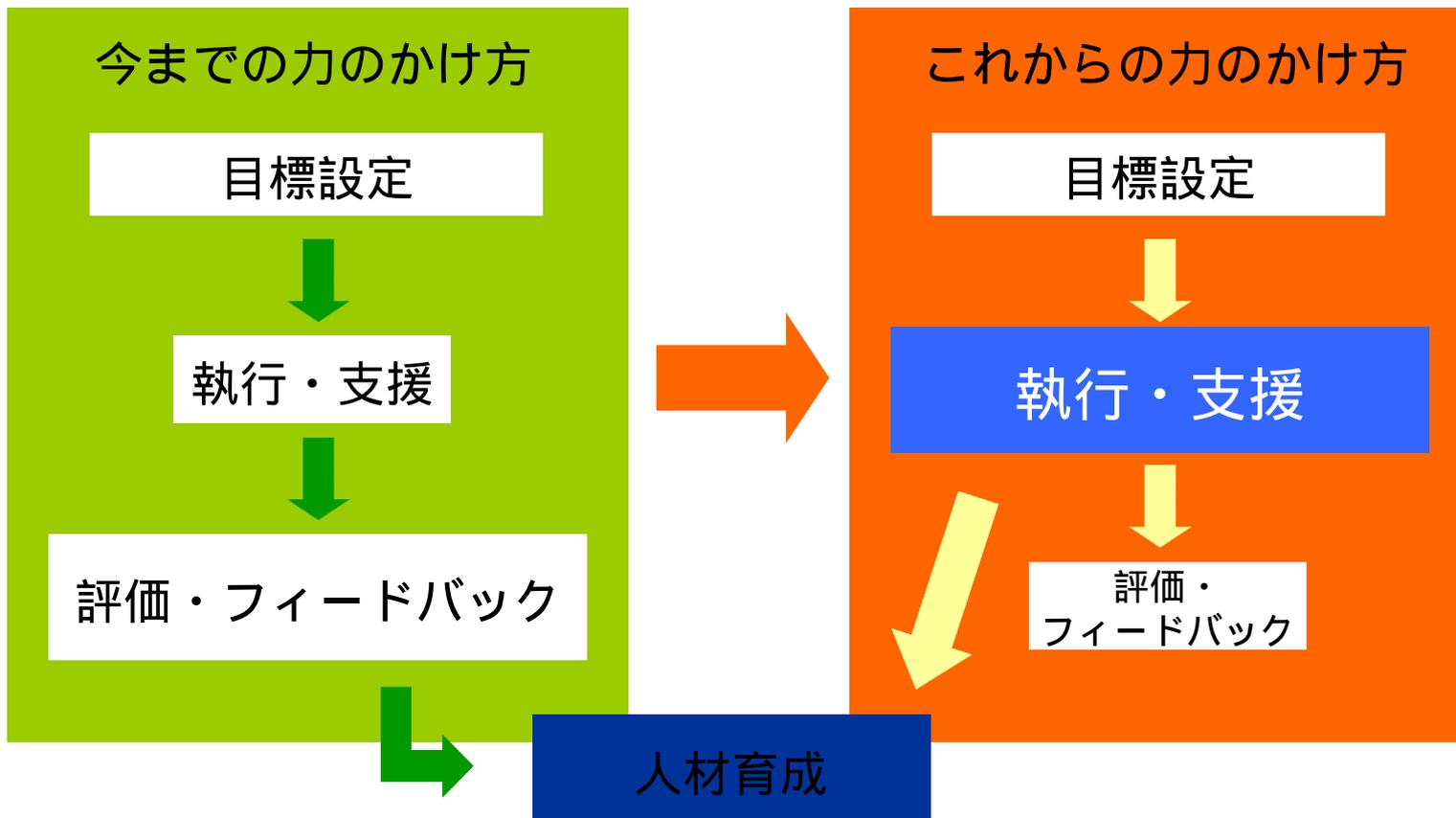
質問項目	相関係数
自分の成長を会社も支援してくれている	0.59
昇進や昇格は公平に行われている	0.58
自分の評価結果は納得のいくものである	0.55
適切な人が適切なポジションについている	0.53



3. 管理者の役割

目標設定 執行(支援) 評価(フィードバック)の重点を見直す 2

成果主義の源流管理



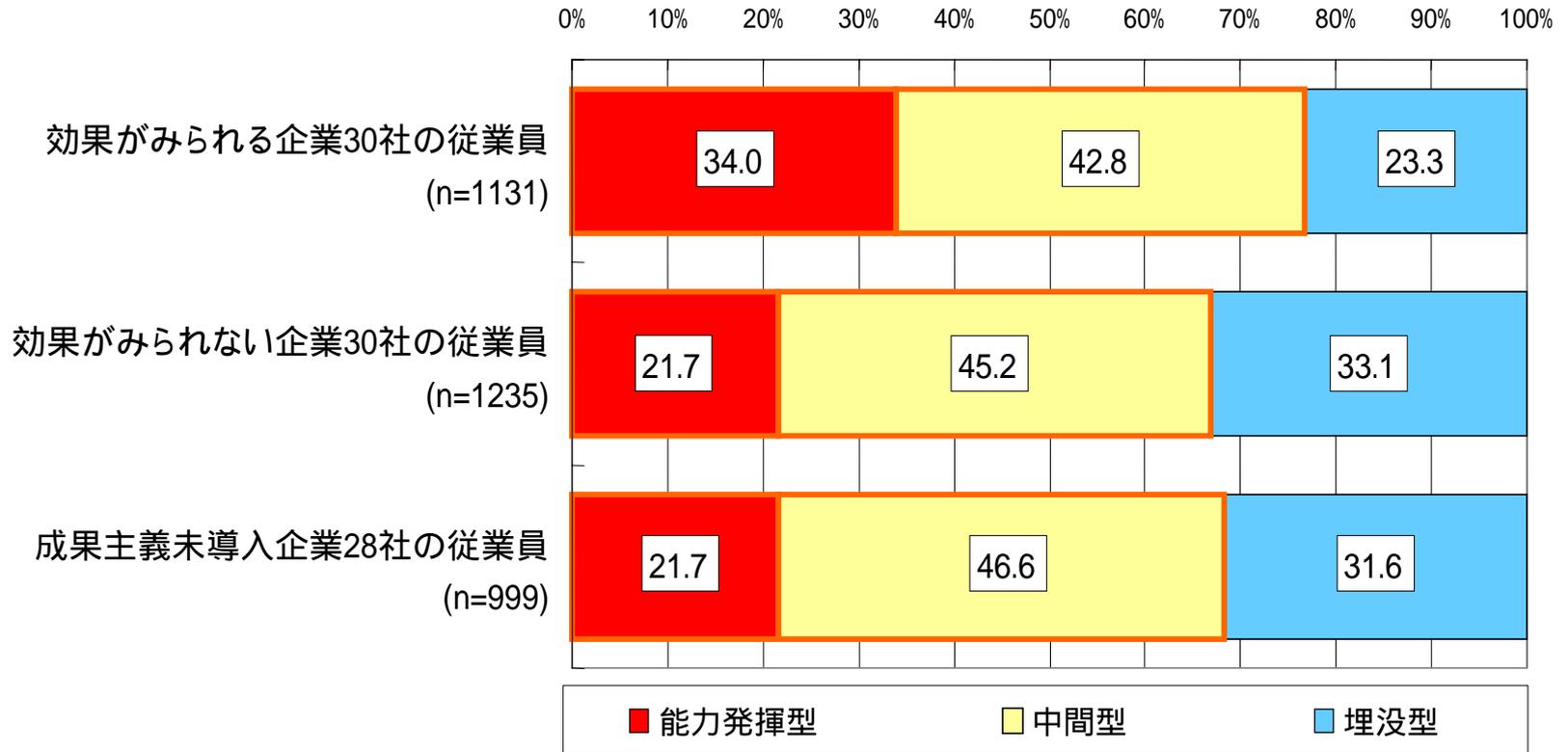


3. 管理者の役割

中間層を動機付け成長意欲の高いチームを作る 1

アンケート調査結果P5 1

成果主義の効果認識別 人材タイプの内訳(従業員)





3. 管理者の役割

アンケート調査結果P46

中間層を動機付け成長意欲の高いチームを作る 2

■ 従業員人材タイプの定義について

従業員への質問（問1）の以下の質問で判別した。

- (14)自分は社内で評価されている
- (15)自分は社内で十分に貢献できている
- (16)今の仕事にやりがいを感じている

< 基準 >

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

= 能力発揮型人材

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

= 埋没型人材

上記 ・ のどちらにもあてはまらない人

= 中間型人材

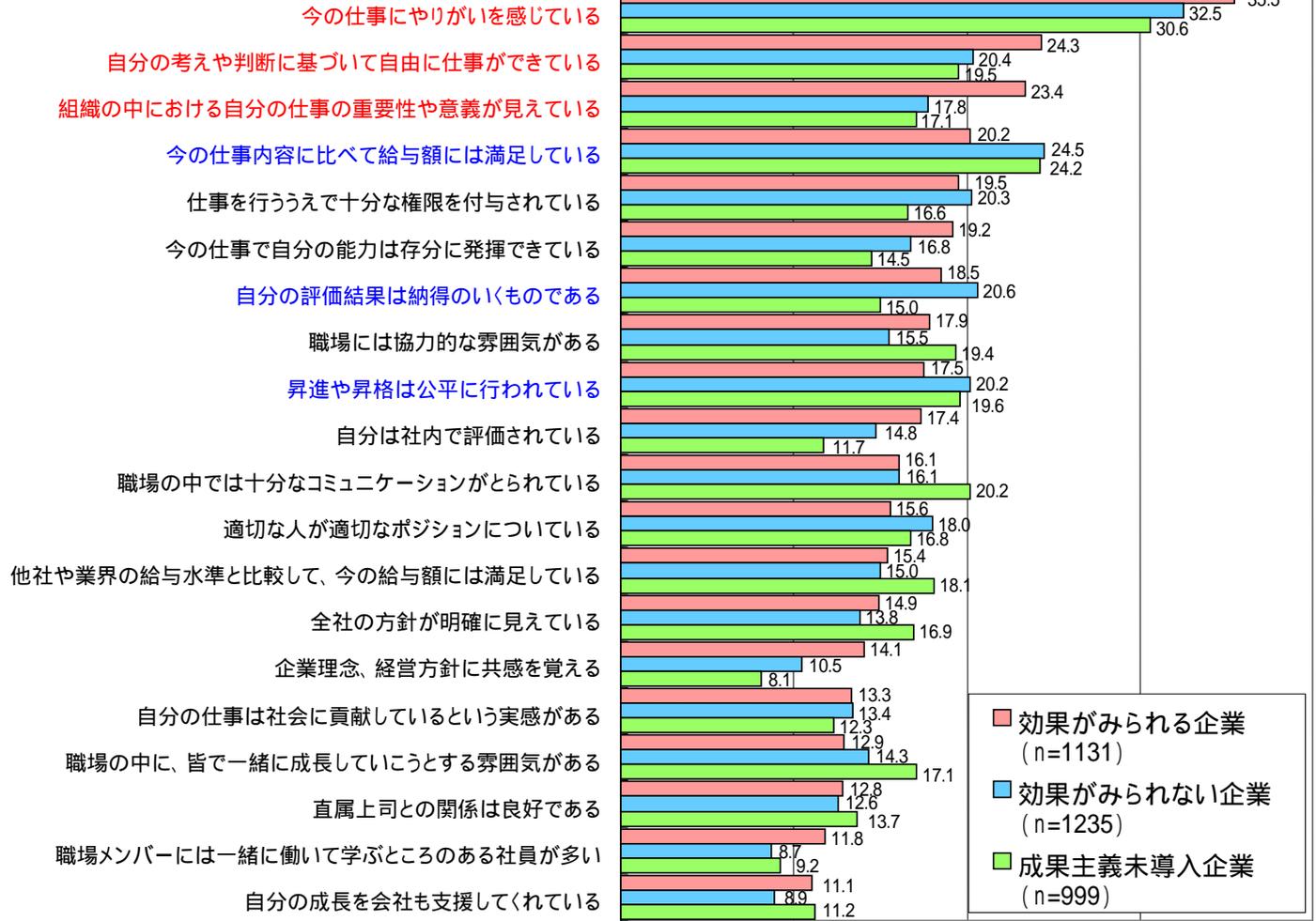
「働きがい」の差 (従業員回答)



1人5項目まで選択可能

(上から「効果がみられる企業」で回答割合が多い順)

アンケート調査結果P43





新たな成長へ・人と組織の革新を考える
「成果主義人事に関する研究」報告会

東京会場 2005年3月16日(水)

