



調査票（製造業）

この調査票の取り扱いについては、万全を期し、秘密を厳守いたします。  
また、お答えの内容は統計以外の目的に使用されることはありません。

1. 本調査は、事業所を対象とした調査です。事業所における組織マネジメントの実態を把握し、生産性向上との関係を分析することを目的としています。回答時間の目安はおよそ30分です。
2. 調査票の記入が終わりましたら、同封の返信用封筒に入れて、平成29年2月3日までに郵便ポストに投函ください。
3. 本調査の結果概要については、御協力いただいた貴事業所へ送付いたします。

○貴事業所について

フリガナ 事業所名※	調査票記入担当者		
	所属・肩書		
業種	フリガナ 氏名		
所在地	電話番号		
	メールアドレス		
	勤続年数		年

※法人の場合は、登記上の名称を記入してください。貴事業所が支所・支店・支社である場合は、法人名と事業所名（店舗名等）を記入してください。

■セクションA <生産管理について>

問1. 貴事業所では、生産工程に問題が生じた時、それにどのように対処しましたか（例：製品の品質上の問題や機械の故障など）。2010年当時と2015年当時について、典型的な対処として最もよく当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
問題点を解消したが、それ以上のことは行わなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採った。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
問題点を解消し、再び起こらないよう対策を採ったうえ、同様の問題を未然に防ぐための継続的な改善プロセスを設けた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
何もしなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問2. 貴事業所では、いくつかのKPI（Key Performance Indicator:重要業績評価指標）を利用していましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

\* KPI（重要業績評価指標）は、いわゆる生産目標のことではなく、生産量、コスト、無駄、品質、在庫、エネルギー消費、納期の遵守、労働者の欠勤に関する数値などで、最終目的を達成するため企業活動が順調に進んでいるかどうかを示す指標のことです。

	2010年	2015年	
1～2つの指標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	} 問3へ
3～9つの指標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10以上の指標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
特にKPIを採用していなかった。 （もし両年において、KPIを採用していなかった場合には、問6へお進みください）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ 問6へ

問3. 貴事業所において、「管理職」は、どのくらいの頻度で様々なKPI（Key Performance Indicator:重要業績評価指標）を確認していましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をお選びください。もし複数のKPIを利用している場合は、それぞれに当てはまる回答をお選びください。（複数回答可）

\* 「管理職」とは、一般従業員から直接報告を受け、定期的に顔を合わせたり、あるいは、一般従業員の給与・昇進に関与したりする人を指します。例えば、生産管理を担当する管理職、人事を担当する管理職、品質管理を担当する管理職、などです。

	2010年	2015年
年1回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
四半期に1回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
毎月1回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
毎週1回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ほぼ毎日	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1時間ごと、もしくはさらに頻繁に	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
確認はしていなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問4. 貴事業所において、「管理職以外の一般従業員」は、どのくらいの頻度で様々な KPI を確認していましたか。2010 年当時と 2015 年当時について、当てはまる回答をお選びください。もし複数の KPI を利用している場合は、それぞれに当てはまる回答をお選びください。（複数回答可）

\* 「管理職以外の一般従業員」とは、問3で定義した管理職に当てはまらないすべての従業員を指します。

	2010 年	2015 年
年 1 回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
四半期に 1 回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
毎月 1 回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
毎週 1 回程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ほぼ毎日	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 時間ごと、もしくはさらに頻繁に	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
確認はしていなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問5. 貴事業所では、KPI を知らせる掲示板はどのくらい設置されておりましたか。2010 年当時と 2015 年当時について、当てはまる回答をそれぞれ 1 つだけお選びください。

	2010 年	2015 年
一箇所に設置されていた（例：生産ラインの最終工程、など）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
複数箇所に設置されていた（例：生産ラインの各種工程ごと、など）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
設置されていなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問6. 貴事業所における生産目標は、一般に、どの程度の期間で設定されておりましたか。2010 年当時と 2015 年当時について、最もよく当てはまる回答をそれぞれ 1 つだけお選びください。

	2010 年	2015 年	
短期目標（1 年未満）が中心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	} 問 7 へ
長期目標（1 年以上）が中心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
短期と長期の両方を組み合わせた目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
生産目標は採用していなかった。 （もし両年において、目標を採用していなかった場合には、問 1 3 へお進みください。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ 問 1 3 へ

問7. 貴事業所では、それらの生産目標を達成するためにどのくらいの努力を要しましたか。2010 年当時と 2015 年当時について、当てはまる回答をそれぞれ 1 つだけお選びください。

	2010 年	2015 年
あまり努力をしなくても達成が可能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
多少の努力で達成が可能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
通常で努力で達成が可能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
通常以上の努力で達成が可能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
かなりの努力をしなければ達成が困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問8. 貴事業所では、誰が生産目標を認識していましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
上位管理職（例：部長、所長など）のみ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
管理職の多くと一般生産職のある程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
管理職の多くと一般生産職の多く	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
管理職のすべてと一般生産職の多く	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問9. 貴事業所では、「管理職以外の一般従業員」について、生産目標の達成度に応じたボーナスを決める場合に、通常、何に基づいていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をすべてお選びください。複数のボーナス支給基準をお持ちの場合、それぞれに当てはまる回答をお選びください。（複数回答可）

	2010年	2015年	
個人の目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	} 問10へ
チームやグループの目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
事業所の目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
会社の目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
目標の達成度に応じたボーナスはなかった。 （もし両年において、目標の達成度に応じたボーナスがなかった場合には、問11へお進みください。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ 問11へ

問10. 貴事業所では、生産目標が達成されたとき、「管理職以外の一般従業員」のうち何割の人が生産目標の達成度に応じたボーナスを受け取りましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
0%（誰も受け取らなかった）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1－33%（3分の1未満が受け取った）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34－66%（3分の1以上3分の2未満が受け取った）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67－99%（3分の2以上受け取ったが、全員ではなかった）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100%（全員が受け取った）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
生産目標を達成しなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問11. 貴事業所では、「管理職」について、生産目標の達成度に応じたボーナスを決める場合に、通常、何に基づいていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をすべてお選びください。複数のボーナス支給基準をお持ちの場合、それぞれに当てはまる回答をお選びください。（複数回答可）

	2010年	2015年	
個人の目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	} 問12へ
チームやグループの目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
事業所の目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
会社の目標の達成度に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
目標の達成度に応じたボーナスはなかった。 （もし両年において、目標の達成度に応じたボーナスがなかった場合には、問13へお進みください。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ 問13へ

問12. 貴事業所では、生産目標が達成されたとき、「管理職」のうち何割の人が生産目標の達成度に応じたボーナスを受け取りましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
0% (誰も受け取らなかった)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-33% (3分の1未満が受け取った)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34-66% (3分の1以上3分の2未満が受け取った)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67-99% (3分の2以上受け取ったが、全員ではなかった)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100% (全員が受け取った)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
生産目標を達成しなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問13. 貴事業所では、「管理職以外の一般従業員」の昇進を決める際に、主として、何に基づいていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
個人の実績と能力だけにに基づいていた。	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
実績と能力に基づく要素だけでなく、それ以外の要素（例：勤続年数や縁故など）にも基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
大部分が実績と能力以外の要素（例：勤続年数や縁故など）に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
管理職以外の一般従業員は、通常、昇進しなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問14. 貴事業所では、「管理職」の昇進を決める際に、主として、何に基づいていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
個人の実績と能力だけにに基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
実績と能力に基づく要素だけでなく、それ以外の要素（例：勤続年数や縁故など）にも基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
大部分が実績と能力以外の要素（例：勤続年数や縁故など）に基づいていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
管理職は、通常、昇進しなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問15. 貴事業所では、勤務不良である「管理職以外の一般従業員」が、配置転換や解雇となるタイミングはいつでしたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
勤務不良と評価されてから6か月未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務不良と評価されてから6か月以降	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
配置転換や解雇されることは、めったにない、または全くなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問16. 貴事業所では、勤務不良である「管理職」が、配置転換や解雇となるタイミングはいつでしたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
勤務不良であると評価されてから6か月未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務不良であると評価されてから6か月以降	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
配置転換や解雇されることは、めったにない、または全くなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■セクションB <権限の所在について>

問17. 貴社の本社機能は貴事業所と同じ場所に位置していますか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
はい（もし両年において、「はい」の場合には、問24へお進みください。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
いいえ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

→ 問24へ

（「いいえ」を選んだ場合は、本社機能が所在する都道府県を下記欄に記述してください。外国に所在する場合は、国名を記述してください。）

2010年：	2015年：
--------	--------

→ 問18へ

問18. 貴事業所に勤務する正社員を採用する場合、主にどこで決定されることになっていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
貴事業所ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴社の本社ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴事業所と貴社の本社で合議のうえ決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

（「その他」を選んだ場合は、下記欄に具体的に記述してください。）

2010年：	2015年：
--------	--------

問19. 貴事業所に勤務するある従業員の基本給を10%以上上げる場合、主にどこで決定されることになっていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
貴事業所ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴社の本社ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴事業所と貴社の本社で合議のうえ決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

（「その他」を選んだ場合は、下記欄に具体的に記述してください。）

2010年：	2015年：
--------	--------

問20. 貴事業所で扱う主な新製品を投入する場合、主にどこで決定されることになっていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
貴事業所ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴社の本社ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴事業所と貴社の本社で合議のうえ決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(「その他」を選んだ場合は、下記欄に具体的に記述してください。)

2010年：	2015年：
--------	--------

問21. 貴事業所で扱う主な製品の価格を決める場合、主にどこで決定されることになっていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
貴事業所ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴社の本社ですべて決定されることになっていた。	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴事業所と貴社の本社で合議のうえ決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(「その他」を選んだ場合は、下記欄に具体的に記述してください。)

2010年：	2015年：
--------	--------

問22. 貴事業所で扱う主な製品の宣伝広告を行う場合、主にどこで決定されることになっていましたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
貴事業所ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴社の本社ですべて決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
貴事業所と貴社の本社で合議のうえ決定されることになっていた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(「その他」を選んだ場合は、下記欄に具体的に記述してください。)

2010年：	2015年：
--------	--------

問23. 本社の事前承認を経ずに、貴事業所で決めることのできる固定資本投資の金額はどの程度でしたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
10万円未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10万円以上100万円未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100万円以上1000万円未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000万円以上1億円未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1億円以上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■セクションC <不確実性について>

<回答例>

次の例1と例2は、架空の回答例です。これらの例は、このセクションの回答方法を例示しています。貴事業所としての予測値が用意されていない場合には、御回答者の最善の判断に基づいた予測でもかまいませんので、御回答ください。

【例1（問24, 問26に対応）】 X事業所のAさんは本調査の回答者です。2016年当時、X事業所の出荷額はおよそ45億円であり、実績値として記入しました。また、Aさんは2017年に最も実現する可能性が高い出荷額として、47億5千万円という予測値を記入しました。

	出荷額（単位：万円）								
	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	十万	万円
2016年(1月から12月)の実績値				4	5	0	0	0	0
2017年(1月から12月)の予測値				4	7	5	0	0	0

【例2（問25, 問27に対応）】 本調査の回答者であるAさんは、X事業所の出荷額が2018年におよそ5%増加して50億円になる可能性が最も高いと予測されていることを知っており、50億円を中間値の欄に、その起こりうる可能性を60%と下の表に記入しました。しかしAさんには、この予測には不確実性があり、需要や原価、他の市況によっては出荷額が50億円を上回る可能性や下回る可能性があることも分かっています。Aさんは、予測の不確実性を反映するために、2018年の出荷の予測額の最高値と最低値、そしてそれらが起こりうる可能性を以下のように表に記入しました（注：3つのシナリオの起こりうる可能性の合計は100%になります）。

2018年のシナリオ	出荷の予測金額（単位：万円）									起こりうる可能性（合計は100%）			
	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	十万	万円	百桁	十桁	一桁	
予測の最低値				2	8	0	0	0	0		1	5	%
予測の中間値(平均値)				5	0	0	0	0	0		6	0	%
予測の最高値				7	5	0	0	0	0		2	5	%
	合計									1	0	0	%

問24. 貴事業所の2016年のおよその出荷額及び2017年のおよその出荷額の見込みはいくらですか。消費税込みの金額を記入してください。企業内取引、委託生産品、輸出品も含めてください。ただし、出荷額を積込料、運賃、保険料及びその他諸掛を除いた金額で記入してください。

	出荷額（単位：万円）								
	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	十万	万円
2016年(1月から12月)の実績値									
2017年(1月から12月)の予測値									



問25. 貴事業所の2018年(1月から12月)の出荷額の予測について質問します。表中の3つのシナリオを考えた時、貴事業所のおよその出荷の予測額はそれぞれのシナリオに対してどのような数値になるとお考えですか。またそれぞれのシナリオが起こりうる可能性について、確率を割り当ててください。貴事業所としての予測値が用意されていない場合には、御回答者の最善の判断に基づいた予測でもかまいませんので、御回答ください。

2018年のシナリオ	出荷の予測金額(単位:万円)										起こりうる可能性 (合計は100%)			
	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	十万	万円	百桁	十桁	一桁		
予測の最低値														%
予測の中間値(平均値)														%
予測の最高値														%
	合計										1	0	0	%

問26. 貴事業所の2016年(年末時点)のおよその雇用者数及び2017年(年末時点)のおよその雇用者数の見込みは何人ですか。雇用者は正社員・正職員、パート・アルバイト等を指します。ただし、個人事業主及び無給家族従業者、派遣労働者は含みません。

	雇用者数(単位:人)					
	十万桁	万桁	千桁	百桁	十桁	一桁
2016年の年末時点の実績値						
2017年の年末時点の予測値						

問27. 貴事業所の2018年の年末時点における雇用者数予測について質問します。表中の3つのシナリオを考えた時、貴事業所のおよその雇用者数はそれぞれのシナリオに対してどのような数値になるとお考えですか。またそれぞれのシナリオが起こりうる可能性について、確率を割り当ててください。貴事業所としての予測値が用意されていない場合には、御回答者の最善の判断に基づいた予測でもかまいませんので、御回答ください。

2018年のシナリオ	雇用者数の予測 (単位:人) 2018年末時点							起こりうる可能性 (合計は100%)			
	十万桁	万桁	千桁	百桁	十桁	一桁	百桁	十桁	一桁		
予測の最低値										%	
予測の中間値(平均値)										%	
予測の最高値										%	
	合計							1	0	0	%

■セクションD <貴事業所について>

問28. 貴事業所の「管理職」について、大卒以上の学歴をもつ割合はどの程度でしたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
20%未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20%以上 40%未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40%以上 60%未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60%以上 80%未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80%以上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問29. 貴事業所の「管理職を除く一般従業員」について、大卒以上の学歴をもつ割合はどの程度でしたか。2010年当時と2015年当時について、当てはまる回答をそれぞれ1つだけお選びください。

	2010年	2015年
全くいなかった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10%未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10%以上 20%未満	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20%以上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ご協力ありがとうございました。

記入済み調査票は、平成29年2月3日までにご返送ください。