

第18期調査研究

労働の価値を高める
働き方実現に向けた労使の役割



平成 18 年 12 月

中 部 産 政 研

第18期 調査研究

平成18年12月

労働の価値を高める
働き方実現に向けた労使の役割

中 部 産 政 研

序

この報告書は当研究会が第 18 期に行なった調査研究「労働の価値を高める働き方実現に向けた労使の役割」の成果をまとめたものである。

海外諸国に比べ、日本の労働費用が相対的に高いにもかかわらず、日本企業が高い国際競争力を保っているのは、他国では生み出すことのできない価値の創造によるものと考えられる。日本だからこそ実現できる高い生産性は、さまざまな分野で観察できる。しかし、中国をはじめとした新興国の急速な追い上げがある中、日本企業がこれまで以上に高い国際競争力を確保していくには、従業員の労働の価値を今後も高めていく必要がある。

1990 年代半ば以降、多くの日本企業で導入された「成果主義」的な人事制度も、競争力向上や創造性の発揮、活力にあふれた職場づくりなどを目指してのものであった。所期のねらいはある程度達成されたと言われているが、その反動・反作用的な現象も目につくようになり、各企業では現在見直しが進んでいる。

今後も競争力を高め、かつ働き甲斐を一人ひとりが実感できるような働き方は、どうすれば実現できるのだろうか。現場第一線が日頃大切にしていることが十分に反映されたものであったのだろうか。これ等の点を明らかにするのが今回の研究の大きなねらいであった。

一人ひとりのモチベーションを高め競争力を上げるために、現場第一線の管理監督者が大切にしていることを解明し、それを支援するにはどのような仕組みが適切かを整理する。そうすることによって、労働の価値を高め充実した労働生活を実現するこれからの働き方とそれを促進する制度上の枠組みの提案を試みた。

研究は専門委員会方式で進めた。アンケートの対象は、製造現場第一線の管理監督者と一般組合員、また事技系職場の管理職と一般組合員の計 4 分類、3000 名を越える大掛かりなものであった。質問内容も、回答者の内面・心理の奥深くに踏み込む形式をとっており、かなりストレスフルなものであったと思われる。それにも拘わらず多くの方からご回答いただいた。ご協力いただいたすべての方々には謝意を表したい。またお忙しい中、専門委員会にご出席し貴重な視点とご意見を下さった専門委員各位にも感謝する次第である。

平成 18 年 12 月

中部産政研 理事長 東 正元

目 次

第1部 総論

1. 調査の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
2. 調査研究の基本構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
3. 調査の方法と回収数・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
4. 調査結果の概要Ⅰ ー全体的に見て・・・・・・・・・・・・ 4
 - (1) 仕事に対する意欲は高い
 - (2) 職場のコミュニケーションは一応とれている
 - (3) 気になる項目
5. 調査結果の概要Ⅱ ー一般組合員を職種別に見ると・・・・ 7
 - (1) 仕事のおもしろさが減った技術職・専門職
 - (2) 仕事のおもしろさが減ったと回答した技術職・専門職の実態
6. 労働の価値を高める働き方を実現するために（提言）・・・・ 8
 - (1) コミュニケーションを蜜にして「孤立化」を起こさせない
 - (2) 職場において大切にされていることを経営層や人事部が理解する。それらが競争力の源泉になっている場合が多いので、それをどう高めるか考える
 - (3) 中長期の視点に立って能力育成に取り組むことが会社のこれからの競争力を決める

第2部 調査結果の分析

- I. よい製品・サービスを生み出す仕組みに関連して・・・・・・・・ 10
 1. 職場の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - (1) 好調な業績と従業員の増加
 - (2) アンケート調査に見る職場の変化
 - (3) アンケート調査に見る仕事の変化
 2. 仕事について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

(1) 仕事との相性	
(2) 仕事上の課題	
(3) 仕事の負荷と労働時間	
(4) 達成感・充実感	
3. 職場のコミュニケーションの状況	26
(1) 職場内の会話	
(2) 飲み会についての考え方	
4. 評価と認知	32
(1) 仕事の上で大切にしていることと評価の関係	
(2) 大切にしていることに対する上司の理解	
(3) 評価制度と運用に対する意見	
(4) 評価制度の運用実態について	
(5) ねぎらいの言葉をかけることについて	
(6) 頑張った人が報われる賃金制度について	
5. 能力開発の現状と課題	45
II. 労働者の認識に関連して	49
1. 満足感	
2. 仕事のやりがいと仲間意識	
3. 会社に対する誇り	
III. 一つの懸念	54
1. 問題の所在	
2. おもしろさ減少技術職・専門職が大切にしていること	
3. おもしろさ減少グループの認識	
4. 仕事のおもしろさが減少した理由	

- 単純集計 ①一般組合員：企業別
 ②一般組合員：業種別／管理・監督職
 ③管理・監督職

研究体制

研究主査	藤村 博之	法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授	
専門委員	南井 正之	トヨタ自動車(株)人事部	主担当員(平成17年12月迄)
	富永 孝	トヨタ自動車(株)人事部	担当員 (平成18年1月より)
	中丸 信之	トヨタ自動車労働組合	執行委員
	小津 英也	(株)デンソー人事部	担当部員 (平成17年12月迄)
	松尾 正樹	(株)デンソー人事部	担当部員(平成18年1月より)
	横山 達彦	デンソー労働組合	書記長
	本田 隆英	アイシン精機(株)人材安全部	GM (平成18年2月まで)
	大町 佳也	アイシン精機(株)人材開発部	チームリーダー(平成18年3月より)
	中村 兼仁	アイシン労働組合	書記長
	林 正敏	トヨタ車体(株)人事部	副部長
	稲垣 隆	トヨタ車体労働組合	副執行委員長
	田中 亘人	(株)豊田自動織機グローバル人事部	GL
	磯村 貴代静	豊田自動織機労働組合	書記長
	早矢仕 環	豊田工機労働組合	執行委員
	尾関 勝隆	(株)松坂屋人事部	課長
	田島 健一	松坂屋労働組合	書記長
	西宮 大樹	全トヨタ労働組合連合会	部長
事務局	願興寺 皓之	中部産政研	専務理事 事務局長
	矢辺 憲二	中部産政研	主任研究員

本論

第1部 総論

1. 調査の目的

労働の価値とは

図1は、今年度調査の全体像をまとめたものである。まず、今年度のテーマである「労働の価値」は、大きく分けて、(ア)よい製品やサービスを提供することと(イ)働いている人が満足感を持つことの二つによって決まると考えた。供給側がどんなに良い製品・サービスだと思っても、それが消費者や使い手に受け入れられなければ労働の価値が実現されたとは言えない。製造業であれば、在庫の山を抱え、企業の存続さえ危うくなる。他方、製品やサービスがどんなに売れたとしても、それを作り出すために働いている人たちが満足感を抱けないような状況にあれば、そこでも労働の価値は高まっているとは言えないだろう。労働の価値とは、製品・サービスが市場に受け入れられることと、それらを作り出すために働いている人たちが満足することの二つが同時に達成されることによって決まるものである。

労働の価値を高める働き方(2005~6年度調査)



企業経営には不断のイノベーションが必要だと言われる。イノベーションを継続的に起こしていくには、そこで働いている人たちが問題を見つけ、解決策を試し、知恵を出しあって壁を乗り越えていくことが必要である。満足感の少ない働き方をしている人たちが、

継続的に質の高い改善活動を推進していけるとは思えない。何とかして問題を解決しようというエネルギーは、仕事に対する満足感や職場での仲間との一体感、企業への帰属意識があるからこそ生まれてくると考えられる。金銭的インセンティブは、短期では有効でも、長期になると力を失う。企業が長期にわたって高い業績を維持していくには、その会社で働いている人たちの士気を高く保つことが必要である。

その際に重要となるのが、企業が掲げる理念や目的である。自分の勤めている会社は、社会に対してどのような価値を提供しようとしているのか。経営者は、何に意義を見いだして日々の経営に取り組んでいるのか—これらの点は、従業員が迷ったときに指針となるものであり、そこに企業の社会的な存在意義が出てくる。よい製品やサービスを提供することで、社会がより豊かになり、人々の生活が楽になることを実感できれば、困難な状況に直面しても、それを乗り越えていこうというエネルギーになる。また、社会的に意味のある活動をしていることは、仕事に対する満足感にも影響を与える。

よい製品・サービスを作り出す仕組み

よい製品・サービスは、日々の仕事管理の実践によって生み出される。生産計画に基づくコスト、品質、納期を実現することによって、製品が作られ、サービスが提供される。生産計画の実行を担うのは、第一線の労働者である。職場は、近年、さまざまな変化に見舞われている。構成員に占める非正規社員の割合は相当高まり、職場によっては半数を超えているところもある。生産の活況は喜ばしいことだが、他方で、各人の仕事の量や求められる質、かかってくる責任は大きくなり、負担感が高まっている。その結果として、職場の雰囲気は、否応なしに変化している。そのような職場集団をまとめ、目標に向かって力を結集していくことが管理・監督職に求められている。

管理・監督職は、コスト、品質、納期という短期目標の達成に責任を負うと同時に、中長期の生産性向上にも努めなければならない。部下との間で良好なコミュニケーションをとり、相互信頼とチームワークを実現しながら、モチベーションを高く維持していくことが求められている。他方、一般組員は、自らの仕事に意味を見だし、仲間と一緒に働くことの楽しさを実感する。そして、自分の頑張りが公正に評価され、それに合った報酬を受け取ることで、さらによい製品・サービスを作り出そうとする意欲が再生産される。職場集団の運営は、管理・監督職と一般組員の相互信頼を基盤として成り立っていると見えよう。

人事部が提供する各種の人事制度は、この動きを支援し、補完するものでなければならない。従業員の働きぶりを評価して正当な賃金を支払う仕組みだけでなく、適正な労働時間管理制度、能力開発制度、表彰・認知の仕組みなどがうまく組み合わされることによって、職場構成員の士気は高まっていく。逆に、これらの制度の運用が恣意的に行われ、従業員の共感を得られなければ、士気は下がってしまう。

仕事に対する誇りとプロ意識

従業員の士気を高め、価値の高い労働を生み出し続けるには、労使双方がどのような取り組みをする必要があるのだろうか。この課題を解き明かそうとしたのが、今年度の調査研究である。日々の仕事の中で発生するさまざまな問題を手際よく解決し、停滞時間をで

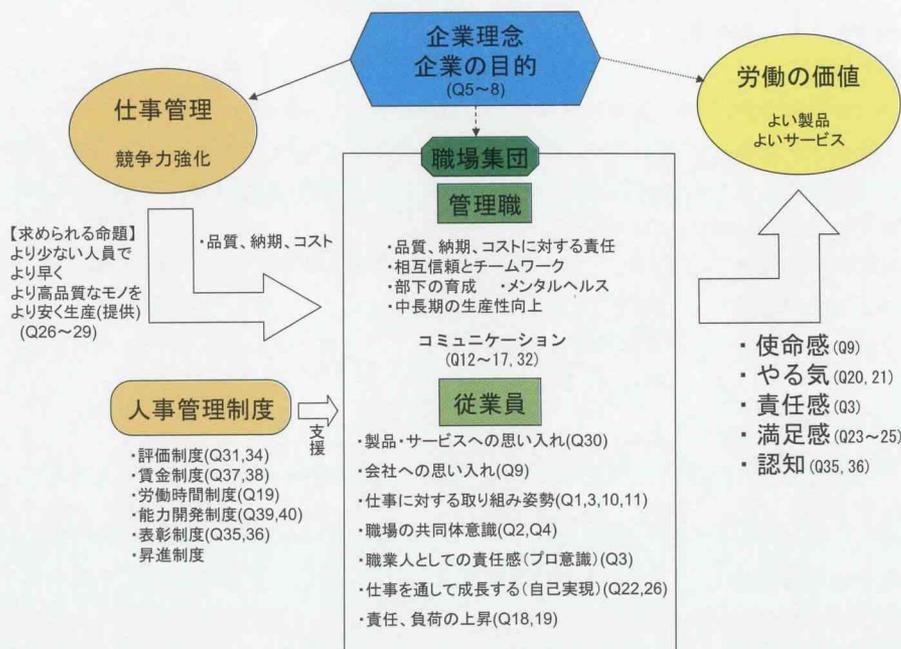
きるだけ少なくして、コストを抑えながら一定の品質を維持し、納期までに仕事をやり遂げる—当たり前のことのようなのだが、これを実行するのは決して容易ではない。仕組みは簡単に作れるが、それを動かす人間がしっかりしていないと、仕組みは画餅に終わる。同時に、5年後、10年後の会社を担う人材の育成も大切な課題である。目の前の目標と中長期の課題の同時達成が個々の職場に求められている。

いま必要とされているのは、勇ましいスローガンを振りかざすことではない。現場で働く個人が、自分の仕事に誇りを持ち、プロ意識を持って課題に挑戦しようという気持ちになるために、何が必要かを具体的に明らかにすることである。職場が抱える問題を直視し、実態に根ざした議論をすることを通して、この課題に迫ってみたいと考えた。

2. 調査研究の基本構成

図2は、今回の調査研究の基本構成をまとめたものである。図中の質問番号は、一般組合員向け調査票に対応している。専門委員会において質問項目を検討していく上で、この図を共通認識としながら議論を進めていった。最も注目したのは、職場集団の現状である。職場に対しては、仕事管理の面から、課題達成が厳しく要求されている。職場は、より少ない人員で、より早く、より高品質なものをより安く生産することを常に追求していなければならない。この活動を通して企業競争力が強化されることになる。

図2 労働の価値を高める働き方に影響する要因



職場は、管理・監督職と一般組合員を含む従業員で構成され、日々の業務課題を達成す

るために、協力し合って仕事を進めている。管理職は、品質・納期・コストに対する責任を負い、相互信頼とチームワークを形成しつつ、目標達成に向かって職場構成員の力を結集しようと努力している。それと同時に、部下の育成にも心を配り、中長期の生産性向上にも注意を払わなければならない。部下のメンタルヘルスの問題も重要な課題である。

職場の構成員である従業員は、製品・サービスに対する思い入れや今の会社で働いていることへの誇りなどによってモチベーションを高められ、仕事に対する取り組み姿勢が決まってくる。一緒に働く職場の仲間との共同体意識を持ち、職業人としての責任感を持って仕事に臨めば、職場の課題達成も容易になるはずである。仕事を通じて自分が成長していると感じることができるか否かは、中長期のモチベーションに影響する。

職場集団の結束は、職場内のコミュニケーションがどれだけ取れているかによって決まる。仕事上の課題だけでなく、仕事以外のことについても気軽に話せる雰囲気があれば、構成員の力を集めやすくなる。飲み会はその一つの手段であり、効果的な利用が職場のコミュニケーションを活性化する。

職場の運営に対して、企業理念や企業の目的は一定の影響を与えているはずである。また、人事諸制度は、管理職の職場運営を支援する役割を担っている。職場集団を取り巻くさまざまな要素が的確に作用することによって、職場構成員は、使命感、やる気、責任感を持って仕事をすることになり、そこから満足感を得ることができる。職場メンバーからの認知も満足感に大きな影響を与える。使命感や満足感を持ちながら働くことによって、よい製品・サービスが生み出され、労働の価値が高まるという構図が考えられる。

3. 調査の方法と回収数

今回の調査研究は、アンケート調査の実施とその分析を中心に行われた。専門委員会での5回にわたる討議を経て調査票を確定し、2006年1月から2月にかけてアンケート調査票を配布・回収した。調査対象となったのは、トヨタグループ5社と中部産政研に参加している小売業1社の合計6社である。労働組合を通じて3440票を配布し、3243票の有効回答を得た。回収率は、94.3%という高い率になった。

回収数の内訳は表1に示したとおりである。さまざまな方法で分析するに耐えられるだけの回答数を確保することができた。

表1 アンケート調査回収数の内訳

	技能系職場	事技系職場	合計
一般組合員	1554	935	2479
管理・監督職	508	256	764
合計	2052	1191	3243

4. 調査結果の概要 I — 全体的に見て

(1) 仕事に対する意欲は高い

今回の調査に回答した人たちは、仕事に対して高い意欲を持って臨んでいることが明らかになった。仲間と一緒に働くのが楽しいと回答した人は、一般組合員 67.9%、管理職 76.9%であった。また、会社に対して誇りを持っている人は、一般組合員 76.5%、管理職 87.1%であった。仕事に対してやりがいを感じている人も、一般組合員 78.1%、管理職

88.5%と高い率を示した。

(2) 職場のコミュニケーションは一応とれている

「あなたは、職場の上司とどれくらい話をしていますか」という一般組合員に対する質問に、72.9%がよく話ができていると回答した。管理職調査でも、正社員とよく話ができていると回答した人は81.0%、非正社員とよく話ができていると答えた人は55.1%に達した。

(3) 気になる項目

仕事に対する意欲は高く、コミュニケーションもよく取れているので、一見、問題がないようだが、仔細に見ていくと気になる項目が9項目出てきた。①仕事に対する満足度、②仕事を通じた成長、③仕事の負荷、④頑張った人が報われる賃金制度、⑤賃金制度に対する満足度、⑥価値の高い仕事をするための能力開発の仕組み、⑦中長期の視点で従業員を育成する雰囲気（一般組合員）、⑧部下の能力育成の機会（管理職）、⑨部下の能力育成への満足度（管理職）。これらの項目は、明らかに問題があるというものではないが、否定的な回答が他の項目に比べて多くなっている。

①仕事に対する満足	一般組合員	管理職
1. 満足している	10.9%	14.3%
2. どちらかという満足している	40.8%	49.6%
3. どちらとも言えない	35.5%	28.4%
4. どちらかという不満である	8.6%	6.7%
5. 不満である	3.9%	0.5%
②仕事を通して成長している	一般組合員	管理職
1. よく思う	9.9%	13.2%
2. たまに思う	61.6%	59.6%
3. あまり思わない	19.4%	17.3%
4. 以前は思ったが今は思わない	5.3%	5.9%
5. 思ったことがない	0.8%	0.5%
6. わからない	2.7%	3.0%
③仕事の負荷	一般組合員	管理職
1. 大きいと思う	22.7%	30.1%
2. どちらかという大きいと思う	34.7%	44.4%
3. 適当だと思う	35.1%	21.6%
4. どちらかという小さいと思う	3.3%	1.6%
5. 小さいと思う	0.8%	0.5%
6. わからない	3.1%	1.4%
④頑張った人が報われる賃金制度	一般組合員	管理職
1. 思う	10.0%	12.6%
2. どちらかというと思う	35.4%	53.8%
3. どちらかという思わない	25.4%	20.2%

4. 思わない	15.1%	7.5%
5. わからない	13.8%	4.8%
⑤賃金制度に対する満足度	一般組合員	管理職
1. 満足している	10.6%	13.6%
2. どちらかという満足している	31.3%	45.0%
3. どちらとも言えない	30.0%	24.2%
4. どちらかという不満である	13.9%	9.6%
5. 不満である。	9.6%	4.3%
6. わからない	4.3%	2.4%
⑥価値の高い仕事をするための能力開発の仕組み	一般組合員	管理職
1. 思う	13.6%	17.7%
2. どちらかというと思う	42.2%	54.1%
3. どちらかというと思わない	23.0%	18.2%
4. 思わない	10.9%	5.0%
5. わからない	10.0%	4.3%
⑦中長期の視点で従業員を育成する雰囲気があるか (一般組合員)		
1. あると思う	19.8%	
2. どちらかというと思う	45.3%	
3. どちらかというないと思う	19.0%	
4. 昔はあったが、最近なくなったと思う	9.1%	
5. ないと思う	6.3%	
⑧部下は十分な能力育成の機会を与えられているか(管理職)		
1. 思う	14.4%	
2. どちらかというと思う	53.8%	
3. どちらかというと思わない	24.3%	
4. 思わない	4.2%	
5. わからない	2.4%	
⑨部下の能力育成状況に満足しているか (管理職)		
1. 満足している	4.7%	
2. どちらかという満足している	28.7%	
3. どちらとも言えない	34.4%	
4. どちらかという不満である	24.6%	
5. 不満である	4.5%	
6. わからない	2.0%	
(不満を感じている点)		
1. 目先の課題解決に追われて、じっくりと考える力が育っていない点	52.9%	
2. 要員が不足しているために、新しい仕事に挑戦させる余裕がない点	60.5%	
3. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席させるなどの訓練機会を十分に提供できていない点	17.5%	
4. 部下の側に能力開発の機会を積極的に利用しようとする姿勢が欠け		

ている点	18.1%
5. その他	4.1%

5. 調査結果の概要Ⅱ — 一般組合員を職種別に見ると

(1) 仕事のおもしろさが減った技術職・専門職

一般組合員を職種別に見たとき、技術職・専門職において、仕事をしていて良かったと実感できる場面や仕事に対する意欲、仕事のおもしろさが「減った」と答えた人が16.8%から20.3%に達した。決して大きな割合ではないが、技術職・専門職は企業競争力の中核を担っている人材であり、見過ごせない問題を含んでいると考えられる。この層に注目して、問題点を整理した。

ただ、注意しておかなければならないのは、仕事のおもしろさが減ったと回答した人たちは、決して仕事に対して後ろ向きではない点である。「仕事の上で大切にしていること」と最近3年間の仕事のおもしろさの増減をクロス集計したところ、おもしろさが増えた人よりも減った人の方が高い値を示した項目が3つあった。仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること（減った人35.6%、増えた人25.5%）、職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること（減った人40.6%、増えた人32.5%）、後輩を指導してできるだけ早く一人前になるように手助けすること（減った人36.9%、増えた人29.9%）。仕事のおもしろさが減った人たちは、増えた人に比べて、職場の円滑な運営を陰で支えている活動を大切にしていることがわかる。この事実からも、この層に注目する意義を見て取ることができる。

(2) 仕事のおもしろさが減ったと回答した技術職・専門職の実態

仕事のおもしろさが減ったと回答した技術職・専門職は、増えたと答えた人と比べて、次の8点で顕著な違いが見られた。

①会社に対する誇りはやや低い

会社への誇りを持っている、どちらかというを持っているを合計した値は、おもしろさが増えた人は85.9%、減った人は59.0%だった。

②仕事に対するやりがいは、半数近くが感じていない

仕事へのやりがいを大いに感じている、多少感じている人は、おもしろさが増えた人の98.7%に達しているのに対して、減った人の場合は48.4%にとどまっている。

③仕事に対する満足度は低い

現在の仕事に満足している、どちらかという満足している人は、おもしろさが増えた人の場合80.2%だが、減った人では21.2%でしかない。

④評価制度の運営について問題が多いと感じている

評価制度の仕組み自体と運用の両方に問題があると感じているのは、おもしろさが増えた人の場合14.6%だが、減った人では37.3%になっている。

⑤賃金制度についても、よい仕事をした人が報われると考えていない

よい仕事をした人が報われる賃金制度だと考えている人は、おもしろさが増えた人の場合48.1%、減った人では28.6%である。

⑥賃金制度への満足度も低い

現在の賃金制度に対する満足度は、おもしろさが増えた人の場合 47.2%だが、減った人は 36.6%になっている。

⑦従業員の能力育成の仕組みが整っているとは思っていない

価値の高い仕事をするために従業員の能力向上の仕組みが整っていると考えている割合は、おもしろさが増えた人では 63.1%だが、減った人の場合 31.7%にとどまっている。

⑧中長期で従業員を育てていこうという雰囲気も弱いと考えている

中長期の視点で従業員を育てる雰囲気は、おもしろさが増えた人の場合 76.4%があると考えているが、減った人の場合は 32.3%しか「ある」と考えていない。また、「昔はあったが今はないと思う」と回答した割合は、増えた人が 3.9%であるのに対して、減った人は 19.3%になっている。

(3) なぜ仕事のおもしろさが減ったのか？

では、なぜ仕事のおもしろさが減ったのであろうか。次の 8 点をその理由として指摘できる。

①仕事が自分に合っていない

②経営者の将来ビジョンや経営上の課題と職場の課題がどう関連しているのかわからない

③現在の仕事とやりたいことが一致していない

④仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて上司が理解してくれていない

⑤上司とのコミュニケーションがとれていない

⑥職場運営において果たそうとしている役割が人事考課の対象になっていない

⑦職場運営において果たそうとしている役割を上司がわかってくれていない

⑧課題を達成したとき、上司や職場の仲間からねぎらいの言葉をかけられていない

これらの点は、職場運営の根幹に関わる問題を含んでいる。まだ一部の層だけに認められる傾向だが、決して看過できない事実だと考えられる。

6. 労働の価値を高める働き方を実現するために(提言)

今回の調査結果を受けて、労働の価値を高める働き方を実現するために次の 3 点を提言したい。

①コミュニケーションを密にして「孤立化」を起こさせないこと

②職場で大切にしていることを経営層や人事部が理解し、それらを育てる仕組みを作ること

③中長期の視点に立った人材育成が可能となるように管理職層に対する支援を強めること

(1) コミュニケーションを密にして「孤立化」を起こさせない

仕事は仲間と一緒にするものである。しかし、多くの職場で「孤立化」の傾向が見られる。孤立化とは、何かわからないことがあったときに気軽に周囲の人に尋ねる雰囲気が薄

いために、一人で悶々と悩んでしまい、かえって職場全体の時間効率を下げってしまうことである。今回の調査では、いまの職場の仲間となら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思うと回答した人が一般組合員で 61.4%、管理職で 75.5%に達した。この数値が高いことは、職場での協力関係の存在を予想させるが、事技系の職場では一部の人に孤立化の傾向が見られる。この点には十分留意しなければならない。

コミュニケーションとは、わかりあおうとするプロセスである。どこまでいってもなかなかわかり合えないのが組織の上下である。一般組合員の 46.1%が、何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった!」というねぎらいの言葉をかけられることがないと回答した。他方、管理職は 92.2%が部下に対してねぎらいの言葉をかけていると回答している。管理職は、このギャップが持つ意味を重く受け止める必要がある。

(2) 職場において大切にされていることを経営層や人事部が理解する。それらが競争力の源泉になっている場合が多いので、それをどう高めるかを考える

職場で大切にしているのに人事評価の対象になっていないと考えている項目として、特に以下の 4 点が指摘された。

①職場の雰囲気が明るくなるような役割を果たすこと

一般組合員 38.4% 管理職 40.5%

②仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること

一般組合員 35.4% 管理職 25.6%

③職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること

一般組合員 31.9% 管理職 21.5%

④誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること 一般組合員 31.3% 管理職 39.7%

これらの項目は職場集団の結束力を高める上で重要な役割を果たしているが、その効果が見えにくいために人事評価の対象になっていない場合が多い。しかし、企業競争力の向上を実現するには、職場の強化が必要であり、経営層や人事部はこの結果を十分考慮に入れた制度設計をする必要がある。

(3) 中長期の視点に立って能力育成に取り組むことが会社のこれからの競争力を決める

今回の調査において、管理職は、部下の能力育成の状況に満足していないことが明らかになった。特に、要員が不足しているために、新しい仕事に挑戦させる余裕がない点を気にしている。職場での日々の仕事を通して能力は磨かれる。よりチャレンジングな仕事を部下が担当できるように、管理職の職場運営に余裕を持てるような人員配置を実現する必要がある。

人材育成には時間がかかる。当面の忙しさに気をとられて少々育成の努力を怠ったとしても、すぐにマイナス面は出てこない。しかし、5年後、10年後の競争力は、現在の育成努力によって実現される。将来、臍をかむことがないように、難しい状況の中でも地道に人材育成に取り組まなければならない。

第2部 調査結果の分析

第2部では、総論の図1で示した労働の価値を構成する2つの要素（「よい製品・サービス」と「労働者の満足感」）について、アンケート調査の結果を整理・分析し、考察を加えることにしたい。

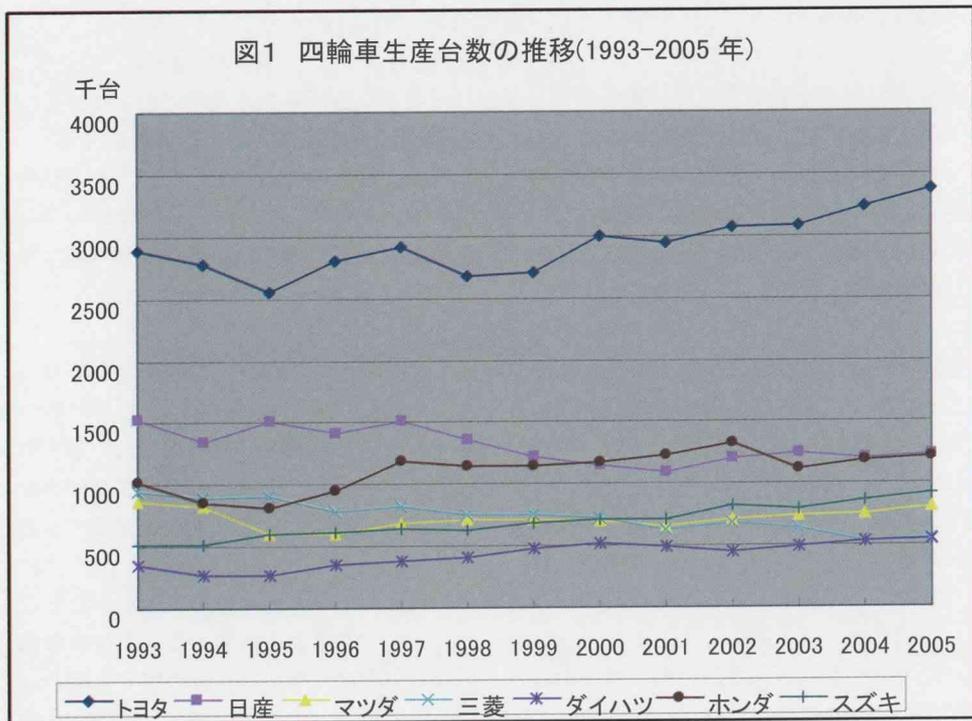
I. よい製品・サービスを生み出す仕組みに関連して

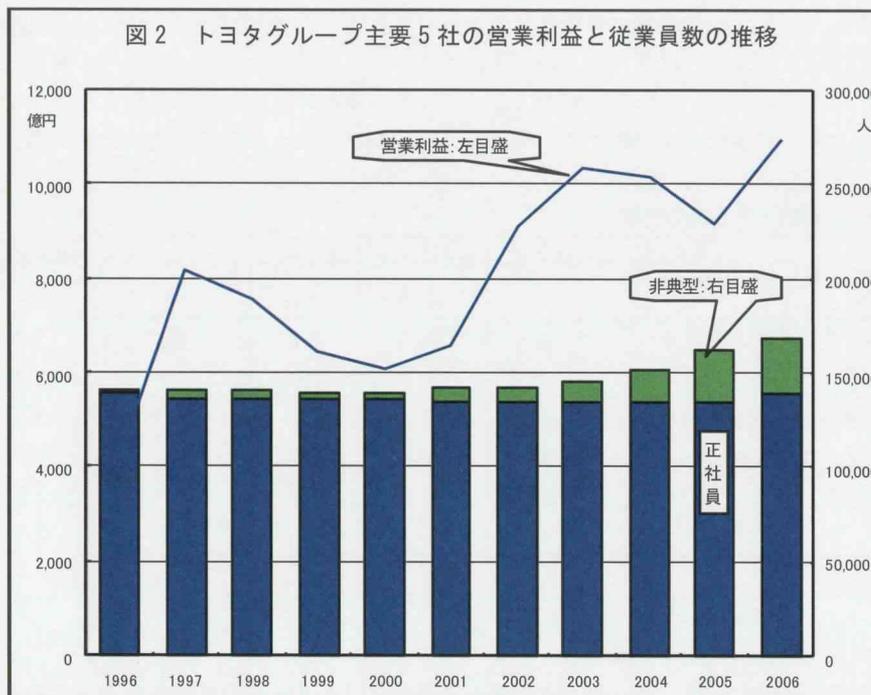
1. 職場の状況

(1) 好調な業績と従業員の増加

トヨタ自動車は、1999年以降、順調に生産を伸ばしている。日本自動車工業会が発表している生産台数の推移をまとめた図1にあるように、2001年に対前年比の生産台数が5.4万台減少したものの、その後は順調に推移し、他社との差は開く一方である。企業業績も好調で、トヨタグループの主要5社の合計を示した図2を見ると、2000年以降、営業利益は顕著な増加傾向にある。

図2は、従業員数の推移も示しているが、生産台数の増加ほどには増えていない。また、正社員数はほとんど変わらないか微増であるのに対して、非正規社員数が大きく伸びたことも示している。2000年の5社計の正社員は約136,000人、非正規社員は約2,900人だったが、2006年にはそれぞれ約139,000人、約29,000人になった。2000年以降の生産拡大が非正規従業員の増員によって支えられてきたことを示している。





この人員の増加は、アンケート調査の結果にも明確に現れている。最近3年間の職場の人員構成を雇用形態別に聞いたところ、次の二つの表のような結果になった。表1は、一般組合員の認識を示し、表2は管理・監督職の回答を示している。両者ともに約半数の回答者が職場の人員がこの3年間に増加したと考えている。「そういう雇用形態の社員がもともといない」と回答した人を除いて計算すると（下段の数値）、約6割の人たちが、嘱託・契約社員と派遣社員がこの3年間に増えたと回答している。

表1 一般組合員の認識

	増えた	変わらない	減った	もともといない	無回答
①正社員	30.9	33.6	34.7	—	3.2
②パート社員・アルバイト	9.9	14.7	2.3	69.9	2.1
	32.8	48.8	7.6	—	2.1
③嘱託・契約社員(雇用期間が限られた社員；期間従業員を含む)	40.8	16.2	7.7	33.2	2.1
	61.1	24.3	11.5	—	2.1
④派遣社員	37.9	18.3	7.9	33.8	2.1
	57.3	27.6	11.9	—	3.4
職場全体	46.8	25.1	24.8	—	

バブル崩壊後の長期不況の中で、経営者は市場の不確実性を軽減するために、期間従業員や派遣社員といった削減が容易な労働力を多く雇用してきた。短期の雇用を前提として

雇われる人たちに、改善活動に積極的に関わってもらうのは無理がある。また、短期雇用の社員が増えれば増えるほど、彼らの訓練に要するコストは増えていく。放っておけばコスト増になるはずだが、正社員の努力によって、その種類のコストが顕在化することなく推移してきた。好調な業績の裏には、現場の高い生産性を支えている正社員たちの頑張りがあることも忘れてはならない。

表2 管理・監督職の認識

	増えた	変わらない	減った	もともといない	無回答
①正社員	33.4	27.0	38.5	—	1.2
②パート社員・アルバイト	8.5	8.2	2.4	75.9	5.0
	35.3	34.0	10.0	—	5.0
③嘱託・契約社員(雇用期間が限られた社員; 期間従業員を含む)	36.0	12.4	7.7	38.7	3.1
	58.7	20.2	12.6	—	3.1
④派遣社員	36.5	14.8	8.5	36.6	3.5
	57.6	23.3	13.4	—	3.5
職場全体	50.5	22.4	23.3	—	3.8

(2) アンケート調査に見る職場の変化

今回のアンケート調査では、最近3年間で職場がどのように変わったかを6つの項目についてたずねた。表3はその結果をまとめたものである。上段が一般組合員。下段が管理・監督職の数値である。どの項目においても、管理・監督職の方が一般組合員よりもプラスの方向が強くなったと考えていることがわかる。他方、一般組合員の10~17%は、各項目について「弱くなった」と感じている。特に、「⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気」、「③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気」、「①部下や後輩を育てようという雰囲気」の3項目は15%を超えている。決して大きな数値ではないが、気になるところである。

表3 最近3年間の職場の変化

	強くなった	変わらない	弱くなった	無回答
①部下や後輩を育てようという雰囲気	一般 34.5	49.2	15.8	0.5
	管理 50.3	35.6	13.2	0.9
②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気	30.8	56.6	12.0	0.6
	40.6	49.5	9.2	0.8
③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気	21.3	61.6	16.5	0.7
	26.4	57.1	15.4	1.0
④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気	30.7	54.1	14.4	0.8
	39.8	49.1	10.3	0.8
⑤自由に意見を言える雰囲気	26.4	62.6	10.2	0.8
	37.2	56.8	5.1	0.9
⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気	17.1	65.1	16.9	0.8
	20.5	64.7	13.7	1.0

表4 最近3年間の職場の変化（代表的職種、役職別）

	一般組合員平均	一般組合員		管理・監督職平均	管理・監督職	
		製造技能職	技術職・専門職		班長、職長、係長、主任などの役職者	課長以上の役職者
①部下や後輩を育てようという雰囲気						
強くなった	34.5	42.3	26.0	50.3	53.3	43.3
変わらない	49.2	44.3	54.7	35.6	31.9	44.2
弱くなった	15.8	12.8	19.2	13.2	14.1	11.7
②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気						
強くなった	30.8	36.4	24.8	40.6	40.2	40.7
変わらない	56.6	51.9	61.0	49.5	48.7	53.7
弱くなった	12.0	11.0	14.0	9.2	10.5	4.8
③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気						
強くなった	21.3	26.1	15.3	26.4	29.9	18.6
変わらない	61.6	59.7	63.9	57.1	54.3	64.5
弱くなった	16.5	13.3	20.7	15.4	14.9	16.0
④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気						
強くなった	30.7	37.4	21.7	39.8	43.0	32.5
変わらない	54.1	51.3	59.5	49.1	47.1	54.1
弱くなった	14.4	10.2	18.5	10.3	9.3	12.6
⑤自由に意見を言える雰囲気						
強くなった	26.4	29.4	20.7	37.2	36.8	37.7
変わらない	62.6	60.6	67.0	56.8	57.2	56.7
弱くなった	10.2	9.0	12.1	5.1	5.1	4.8
⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気						
強くなった	17.1	21.6	11.5	20.5	22.4	17.3
変わらない	65.1	64.3	66.1	64.7	63.0	68.4
弱くなった	16.9	13.2	22.2	13.7	13.7	13.4

この設問への回答について、一般組合員の中で多数を占める製造技能職と技術・専門職（いわゆる事技社員）、管理・監督職の中の組合員層（班長、職長、係長、主任などの役職者）と非組合員の管理職（課長以上の役職者）の四者について集計した結果が表4に示されている。この表を見ると、技術・専門職が最も問題を感じていることがわかる。具体的には、⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気(22.2%)、③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気(20.7%)の2項目で「弱くなった」とする割合が20%を超えている。また、①部下や後輩を育てようという雰囲気(19.2%)、④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気(18.5%)にも問題を感じている割合がやや高い。いわゆる事技社員たちの約2割が、職場の雰囲気がマイナス方向に振れているのではないかと考えている点は注目しなければならない。

(3) アンケートに見る仕事の変化

職場の雰囲気は、この3年間で少し悪い方になってきたかもしれないことがわかった。では、個人の仕事はどうだろうか。表5は、最近3年間の仕事の変化をまとめたものである。上段が一般組合員、下段が管理・監督職の数値である。仕事の量、仕事上の責任、仕事にともなう負担感、仕事で求められる能力や知識の4項目は、いずれも「増えた(重くなった)」という回答が3分の2から8割強を占めた。特に、一般組合員よりも管理・監督職の方が、これら4項目を「増えた(重くなった)」と感じている割合が高い。

他方、「減った」という回答が若干見られるのは、「⑥仕事をしていてよかったと実感できる場面」、「⑦仕事に対する意欲」、「⑧仕事のおもしろさ」の3項目である。中でも仕事のおもしろさについては、一般組合員の16.8%、管理・監督職の15.3%が「減った」と感じている。前項で職場の雰囲気がマイナスの方向に振れていると考える人が約2割いることを指摘したが、自分自身の仕事についても、少数ではあるが後ろ向きにとらえる傾向が出ていることがわかる。

表5 最近3年間の仕事の変化

①仕事の量	増えた	68.5	変わらない	23.4	減った	4.9	無回答	3.3
		72.9		21.3		3.3		
②仕事上の責任	重くなった	72.8	変わらない	24.9	軽くなった	1.9		0.4
		78.5		18.8		1.7		
③仕事にともなう負担感	重くなった	66.3	変わらない	30.4	軽くなった	2.6		0.7
		73.8		22.5		2.5		
④仕事で求められる能力や知識	増えた	79.9	変わらない	18.3	減った	1.4		0.4
		81.8		16.5		0.7		
⑤他の人と協力して進めていく仕事	増えた	59.7	変わらない	36.1	減った	3.5		0.6
		69.5		28.1		1.3		
⑥仕事をしていてよかったと実感できる場面	増えた	30.7	変わらない	55.7	減った	13.1		0.5
		30.8		55.8		12.4		
⑦仕事に対する意欲	増えた	31.2	変わらない	54.9	減った	13.4		0.4
		31.2		60.2		7.3		
⑧仕事のおもしろさ	増えた	27.6	変わらない	55.1	減った	16.8		0.5
		27.6		55.8		15.3		

表6は、回答者の属性別（製造技能職、技術・専門職、組合員である管理・監督職、課長以上）に最近3年間の仕事の変化をどう見ているかをまとめたものである。ここでも、技術・専門職の回答に特徴を見いだすことができる。①から④の項目が増え(重くなり)、⑥、⑦、⑧は減った。仕事量が増えて、忙しくなり、責任や負担も増大しているが、仕事のおもしろさや仕事に対する意欲は減退気味である。適度な忙しさはおもしろさや意欲を高めるが、度を超してしまうと逆方向に作用する。技術職・専門職の一般組合員たちは、まさにその状態に陥っている可能性が考えられる。

表6 最近3年間の自分自身の仕事の変化

	一般組 合員平 均	一般組合員		管理・ 監督職 平均	管理・監督職	
		製造技 能職	技術職・ 専門職		班長、職長、 係長、主任な どの役職者	課長以 上の役 職者
①仕事の量						
増えた	68.5	67.7	71.2	72.9	76.8	63.6
変わらない	23.4	24.4	21.7	21.3	17.6	30.7
減った	4.9	4.9	4.2	3.3	3.4	3.0
②仕事上の責任						
重くなった	72.8	72.9	74.8	78.5	83.0	69.3
変わらない	24.9	25.2	23.5	18.8	14.5	28.6
軽くなった	1.9	1.6	1.8	1.7	2.0	0.9
③仕事に伴う負担感						
重くなった	66.3	64.9	72.3	73.8	78.8	63.6
変わらない	30.4	33.0	24.6	22.5	18.2	31.6
軽くなった	2.6	1.5	2.9	2.5	2.0	3.5
④仕事で求められる能力や知識						
増えた	79.9	79.4	84.1	81.8	84.0	76.6
変わらない	18.3	19.1	14.5	16.5	14.5	21.6
減った	1.4	1.2	1.4	0.7	0.8	0.4
⑤他の人と協力して進めていく 仕事						
増えた	59.7	57.8	63.9	69.5	70.7	68.4
変わらない	36.1	38.8	32.2	28.1	27.1	29.0
減った	3.5	2.7	3.9	1.3	1.4	1.3
⑥仕事をしていてよかったと実 感できる場面						
増えた	30.7	30.9	30.4	30.8	29.3	33.8
変わらない	55.7	58.2	52.7	55.8	55.2	56.7
減った	13.1	10.3	16.8	12.4	14.7	8.2
⑦仕事に対する意欲						
増えた	31.2	34.2	27.5	31.2	32.9	26.4
変わらない	54.9	54.7	54.4	60.2	57.6	67.1
減った	13.4	10.7	18.0	7.3	8.3	5.2
⑧仕事のおもしろさ						
増えた	27.6	26.3	29.4	27.6	26.7	28.6
変わらない	55.1	58.2	50.2	55.8	53.9	60.6
減った	16.8	14.9	20.3	15.3	18.2	9.5

もう一つ留意しておくべき点は、班長、職長、係長、主任などの役職者(組合員の中の管理・監督職)にも技術職・専門職と同様の傾向が見られることである。彼らと課長以上の役職者を比べると、仕事の繁忙感が高まる一方で仕事のおもしろさは決して高くなっていない。いわゆるホワイトカラー層の組合員に、様々な問題が凝縮してきているように見える。

表7 最近3年間の職場の変化と仕事の変化の相関係数
(技術職・専門職)

	職場の3年間の変化						3年間の仕事の変化							
	部下を育てる雰囲気	能力を高める雰囲気	指示された以外の仕事にも取り組む	助け合う雰囲気	自由にものが言える雰囲気	職場外でも親交深める	仕事量	仕事上の責任	仕事の負担感	求められる能力	他の人との協力	仕事をしていたよかったと実感できる場面	仕事に対する意欲	仕事のおもしろさ
部下を育てる雰囲気	1.000	0.554**	0.440**	0.382**	0.293**	0.321**	0.000	0.082*	-0.041	0.082*	0.076*	0.216**	0.227**	0.231**
能力を高める雰囲気		1.000	0.590**	0.413**	0.305**	0.326**	0.054	0.092**	-0.045	0.156**	0.064	0.267**	0.247**	0.228**
指示された以外の仕事にも取り組む			1.000	0.478**	0.312**	0.392**	0.035	0.056	-0.047	0.133**	0.104**	0.310**	0.313**	0.298**
助け合う雰囲気				1.000	0.496**	0.440**	0.053	0.072*	-0.038	0.117**	0.137**	0.259]	0.249**	0.235**
自由にものが言える雰囲気					1.000	0.467**	0.009	0.019	-0.106**	0.112**	0.123**	0.254**	0.255**	0.244**
職場外でも親交深める						1.000	0.005	0.032	-0.068	0.056	0.106**	0.228**	0.238**	0.257**
仕事量							1.000	0.432**	0.443**	0.282**	0.223**	0.109**	0.131**	0.123**
仕事上の責任								1.000	0.475**	0.386**	0.336**	0.195**	0.182**	0.126**
仕事の負担感									1.000	0.286**	0.205**	0.031	-0.015	-0.011
求められる能力										1.000	0.369**	0.254**	0.257**	0.213**
他の人との協力											1.000	0.269**	0.207**	0.175**
仕事をしていたよかったと実感できる場面												1.000	0.754**	0.693**
仕事に対する意欲													1.000	0.797**
仕事のおもしろさ														1.000

(班長・職長などの管理・監督職)

	職場の3年間の変化						3年間の仕事の変化							
	部下を育てる雰囲気	能力を高める雰囲気	指示された以外の仕事にも取り組む	助け合う雰囲気	自由にものが言える雰囲気	職場外でも親交深める	仕事量	仕事上の責任	仕事の負担感	求められる能力	他の人との協力	仕事をしていたよかったと実感できる場面	仕事に対する意欲	仕事のおもしろさ
部下を育てる雰囲気	1.000	0.653**	0.509**	0.494**	0.377**	0.391**	0.056	0.078	0.043	0.160**	0.143**	0.259**	0.209**	0.279**
能力を高める雰囲気		1.000	0.539**	0.415**	0.338**	0.349**	0.053	0.031	0.078	0.157**	0.122**	0.286**	0.254**	0.245**
指示された以外の仕事にも取り組む			1.000	0.503**	0.429**	0.425**	0.051	0.079	0.089*	0.082	0.119**	0.199**	0.209**	0.173**
助け合う雰囲気				1.000	0.554**	0.479**	-0.011	0.001	0.024	0.105*	0.132**	0.250**	0.245**	0.242**
自由にものが言える雰囲気					1.000	0.481**	-0.021	0.005	-0.017	0.093*	0.158**	0.201**	0.233**	0.228**
職場外でも親交深める						1.000	0.002	0.044	0.033	0.097*	0.139**	0.147**	0.169**	0.201**
仕事量							1.000	0.562**	0.517**	0.409**	0.294**	0.121**	0.152**	0.117**
仕事上の責任								1.000	0.618**	0.513**	0.354**	0.177**	0.195**	0.152**
仕事の負担感									1.000	0.509**	0.314**	0.140**	0.145**	0.067
求められる能力										1.000	0.545**	0.281**	0.319**	0.230**
他の人との協力											1.000	0.305**	0.343**	0.297**
仕事をしていたよかったと実感できる場面												1.000	0.639**	0.644**
仕事に対する意欲													1.000	0.727**
仕事のおもしろさ														1.000

(注) ** 1%水準で有意、* 5%水準で有意

そこで、技術職・専門職と班長・職長などの管理・監督職について、最近3年間の職場の変化と自分自身の仕事の変化で取り上げた合計7項目の相関関係を確かめておこう。表7がそれをまとめたものである。技術職・専門職については、以下の3点を指摘できる。

- (ア)⑥仕事をしていてよかったと実感できる場面、⑦仕事に対する意欲、⑧仕事のおもしろさの3項目と④仕事にともなう負担感の間には統計的に有意な相関関係がないこと、
- (イ)その他の項目は統計的に有意な相関関係があるが、相関係数は全体に低いこと、
- (ウ)仕事にともなう負担感と自由にものが言える雰囲気の間には統計的に有意な負の相関関係があること。

他方、班長・職長などの管理・監督職については、(a)仕事のおもしろさと仕事にともなう負担感の間には統計的に有意な相関関係がないこと、(b)⑥仕事をしていてよかったと実感できる場面、⑦仕事に対する意欲、⑧仕事のおもしろさの3項目は他の項目と統計的に有意な関係にあるが、仕事の量、仕事上の責任、仕事にともなう負担感との相関は低いことの2点を読み取ることができる。

この相関分析は、仕事のおもしろさや仕事に対する意欲などは、仕事量が増えることや仕事上の責任が増えると正比例して増大することを示している。ただし、相関関係はあまり大きくない点には注意が必要である。また、仕事にともなう負担感が大きくなることは仕事のおもしろさや意欲を高めることにはつながらない。統計的には有意ではないが、負の相関関係が観察された点は興味深い。

以上の考察から、一般組合員の中の技術職・専門職、並びに班長・職長などの管理・監督職に特に注目して分析することの重要性が浮かび上がってきた。以下の分析においては、この点に留意して考察を進めたい。

2. 仕事について

(1) 仕事との相性

今回のアンケート調査に回答した人たちは、現在担当している仕事をどのようにとらえているだろうか。図3は、「あなたは、いま担当している仕事は自分に合っていると思いますか」という問いに対する回答を示したものである。一般組合員の68.0%、管理・監督職の75.0%が「合っている」、「どちらかという合っている」と回答した。特に、課長以上の役職者は非常に高い値を示しており、87.0%が合っていると考えている。

他方、合っていないと回答した人は、一般組合員の21.0%、管理・監督職の19.6%である。層別に見ると、製造技能職(22.3%)と班長・職長などの管理・監督職(23.0%)が合っていないと考える割合が高くなっている。製造現場に近い人たちの中に仕事との相性をや否定的に見ている人がより多く存在すると言える。

では、現在の仕事と本来自分がやりたいと思っていることがどれくらい一致していると考えているだろうか。図4は、その結果をまとめたものである。一般組合員の43.1%、管理・監督職の51.8%が仕事とやりたいことが一致していると回答した。中でも課長以上の役職者は63.2%が一致していると考えている。この質問に「一致していない」と回答した人は、技術職・専門職の18.6%が最高であり、全般に2割未満にとどまっている。ただ、気になるのは、「どちらも言えない」という人が相当数存在することである。製造技能職の40.7%、課長以上の役職者でも約4分の1が一致しているとも一致していないとも言

っていない。「どちらとも言えない」と考えている人が、今後、どちらの方向に振れていくかは予断を許さないところである。

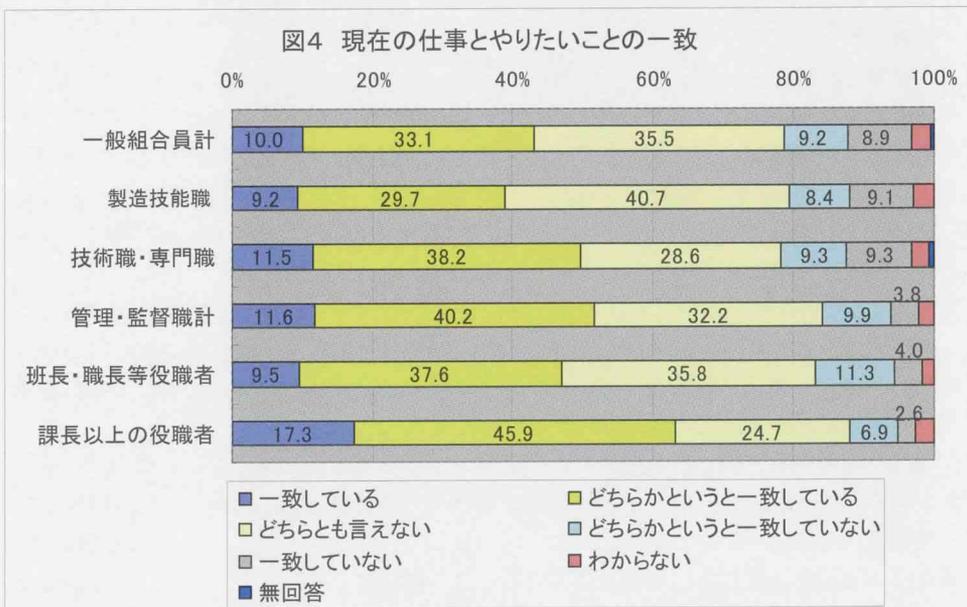
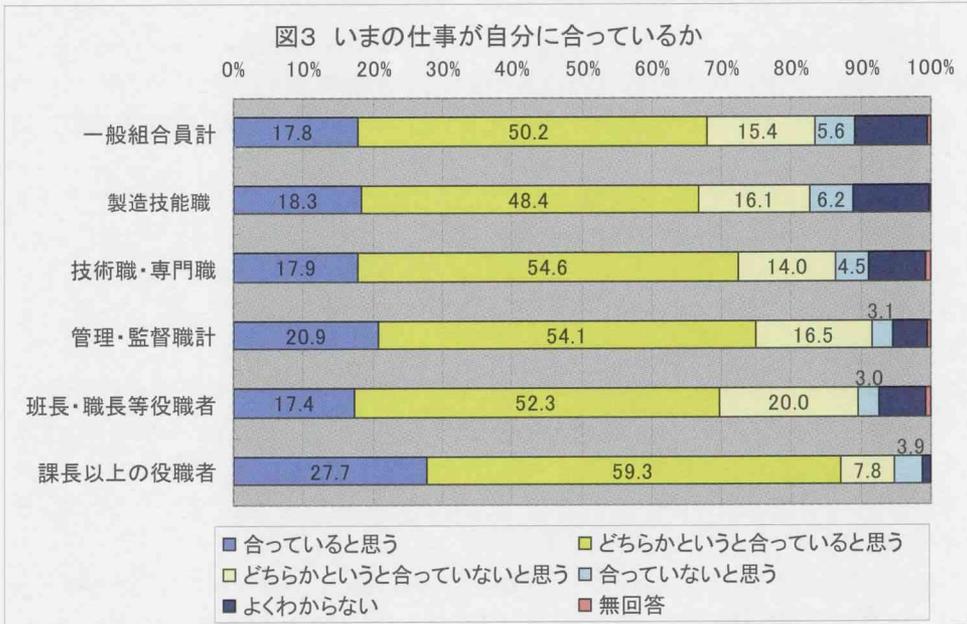
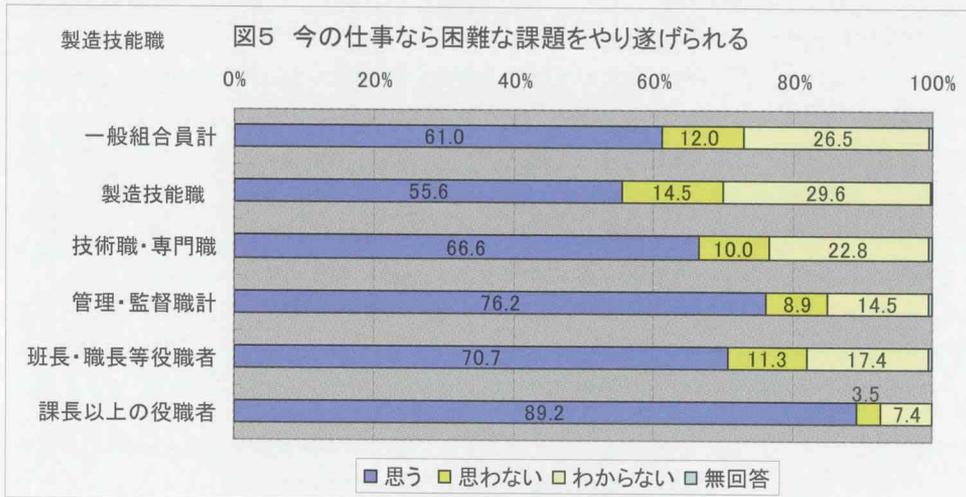
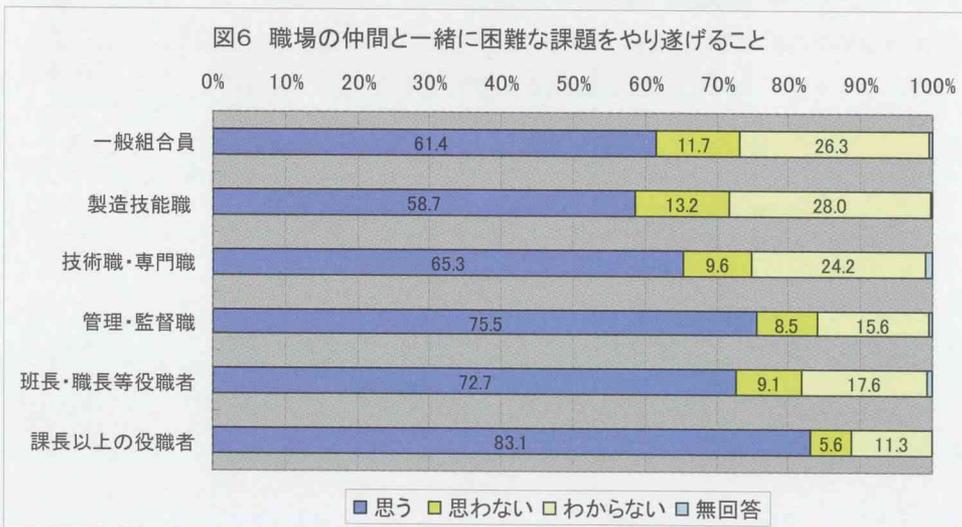


図5は、「いま担当している仕事なら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか」という問いに対する回答結果を示したものである。一般組合員の61.0%、管理・監督職の76.2%が「思う」と答えた。製造技能職の回答が55.6%と他のグループに比べて低くなっているが、「思わない」は14.5%と低い水準である。困難な課題をやり遂げられると考える従業員がこれだけの水準に達しているのは、企業にとって貴重な財産だと言える。



同様の傾向は図6にも現れている。この図は、今の職場の仲間となら困難な課題をやり遂げられると思うか否かを尋ねた結果である。職場の仲間と一緒に困難な課題をやり遂げられると考える従業員が多いことは、企業の競争力を高める上でプラスに作用していると考えられる。

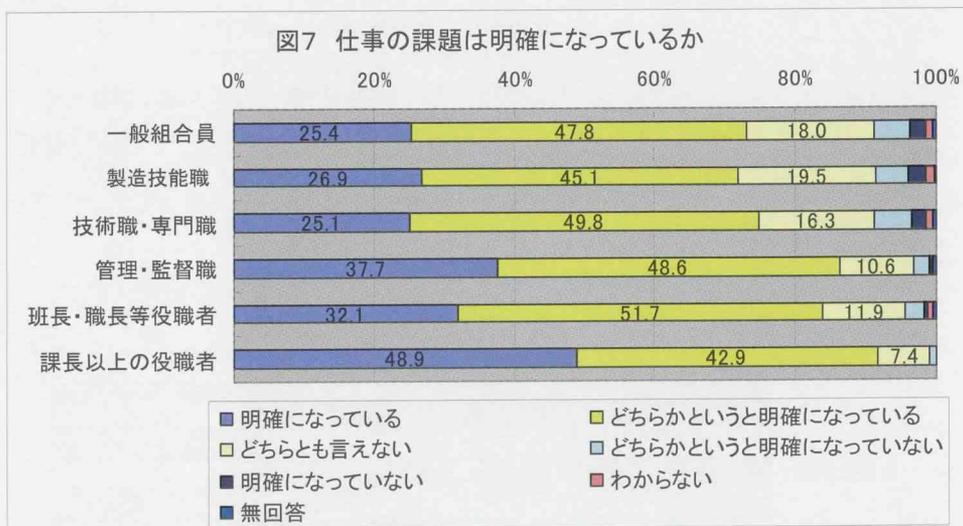


以上の分析から、回答者の7割以上が今の仕事は自分に合っていると感じており、やりたいことと一致していると考える割合も4~6割に達していることがわかる。また、仕事の上で困難な課題があったとしてもやり遂げられるとする割合は半数を大きく超えていることも確認できた。

(2) 仕事上の課題

図7は、仕事上の課題が明確になっているかを尋ねた結果である。一般組合員の25.4%、管理・監督職の37.7%が「明確になっている」と回答した。「どちらかというと明確になっている」を加えると、一般組合員の73.2%、管理・監督職の86.3%が仕事上の課題は明確であると考えていることになる。特に、課長以上の管理職は、91.8%が明確だと答えた。仕事上の課題については、ほぼ問題なく理解されていることが確認された。

では、現在担当している仕事と会社の課題との関連については理解しているだろうか。図8を見ると、一般組合員の8割強、管理・監督職の94.4%が「理解している」と回答したことがわかる。製造技能職では理解している割合が他の職種に比べてやや低くなっているが、それでも78.3%が理解しており、相当高い水準である。課長以上の役職者は、ほぼ100%が現在の仕事と会社の課題の関連を理解している。これらの数値は、会社の課題達成に向けて職場の力を結集する条件が整っていることを予想させる。



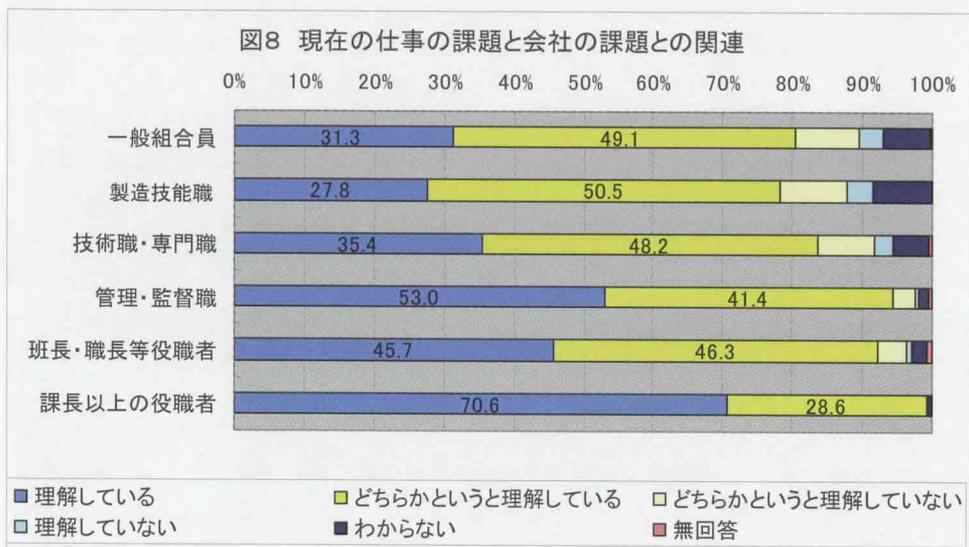
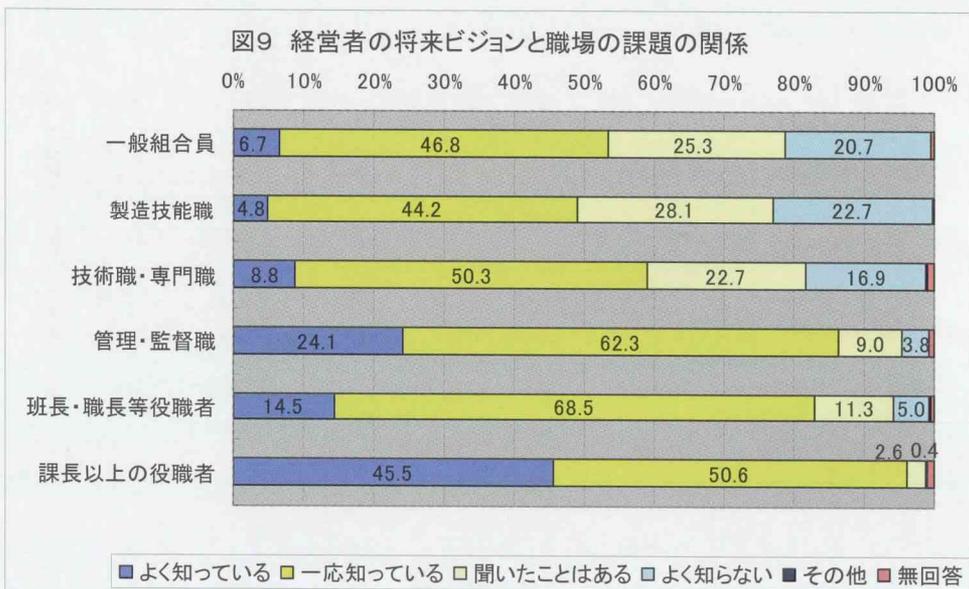


図9は、「経営者が描いている将来ビジョン（〇年後にこんな会社になりたいという計画）や経営上の課題とあなたの職場の課題がどのように関連しているかを知っていますか」という問いに対する回答をまとめたものである。「よく知っている」と回答したのは、管理・監督職では24.1%だが、一般組合員では6.7%にとどまっている。課長以上の役職者は45.5%が「よく知っている」と答えたが、その他の層では「よく知っている」割合は低い。経営者から遠くなるほど、将来ビジョンと職場の課題の関連性についての認識は薄くなるのは仕方ないことだろう。「よく知っている」に「一応知っている」を加えると、一般組合員でも半数を超えるので、経営者のビジョンはそれなりに浸透していると考えられる。ただ、一般組合員の20.7%が「よく知らない」と答えている点は気になる点である。



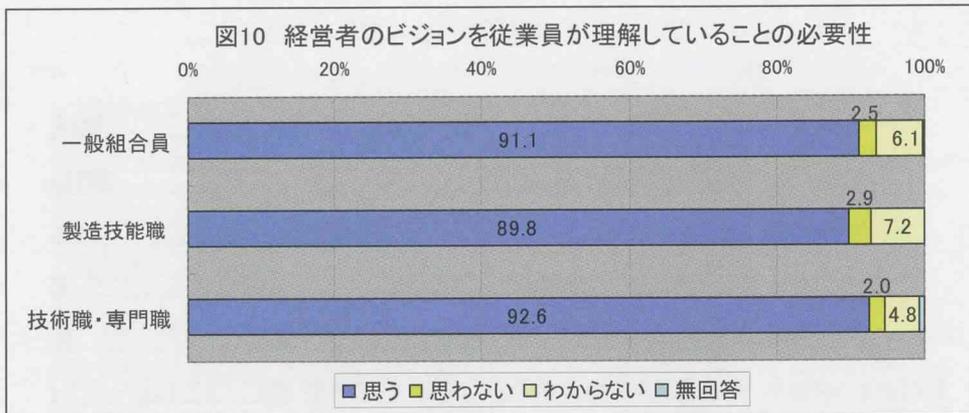


図10にあるように、一般組員の9割強は、従業員が経営者の将来ビジョンを理解していることは必要だと回答している。一般組員に対して、経営者の将来ビジョンと職場の課題の関係を説明するのは管理・監督職の役割だが、図11を見ると、その役割を意識的に果たしているのは31.5%である。「気がついたときにときどき話すようにしている」人が半数強に達しているが、どの程度の頻度かは明らかでない。

さすがに課長以上の役職者は43.7%が「機会をとらえて繰り返し話すようにしている」が、彼らでさえ経営者の将来ビジョンが部下に十分に伝わっているという実感は必ずしも持っていないようである。それは図12に現れている。「あなたの部下は、経営者が描くビジョンや経営上の課題とあなたの職場の関連について理解していると思いますか」という問いに対して、「理解していると思う」と回答したのは課長以上の役職者でも17.7%にとどまっているからである。

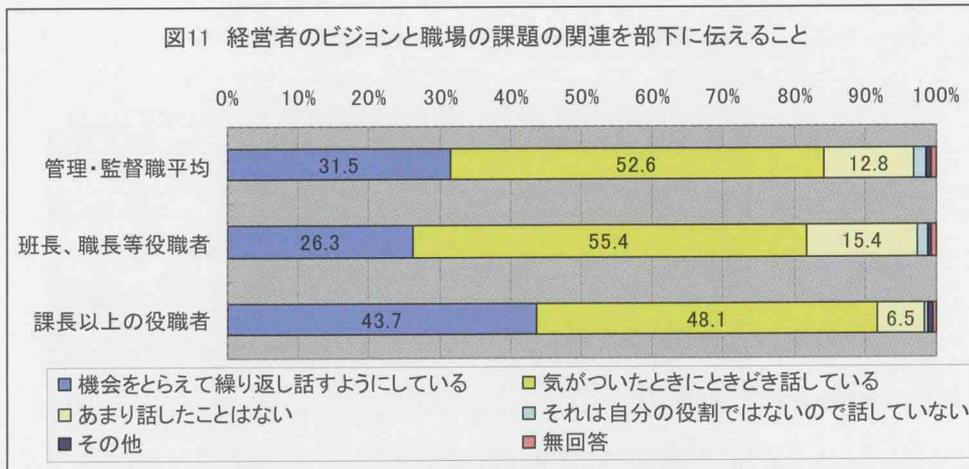
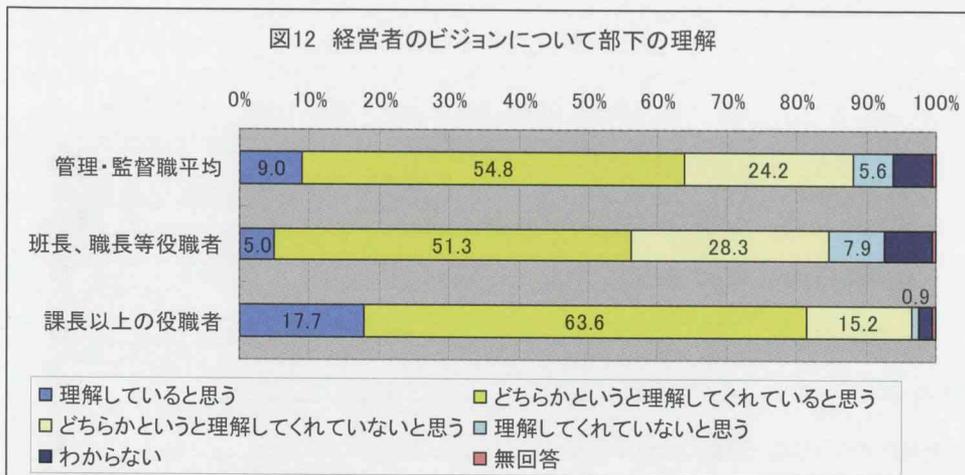


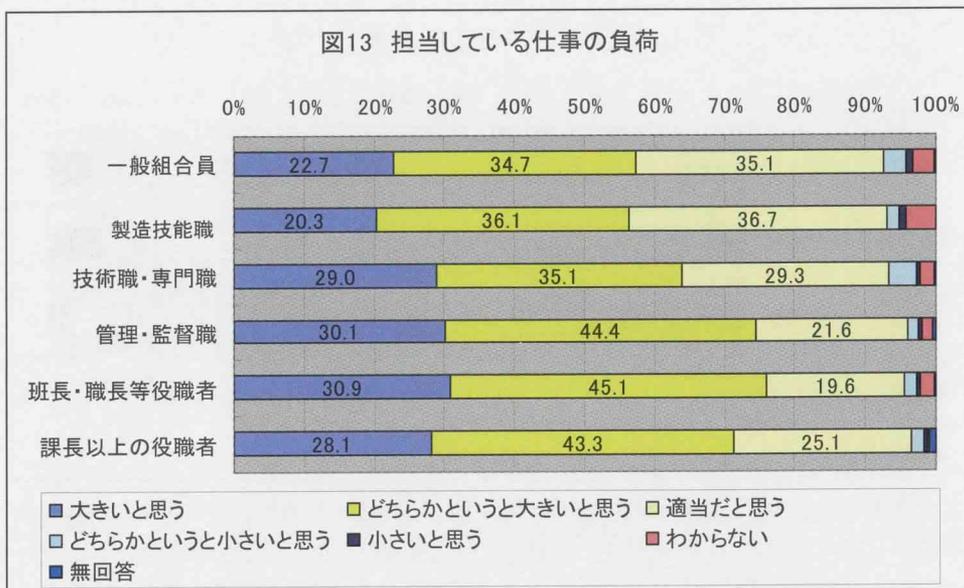
図12 経営者のビジョンについて部下の理解



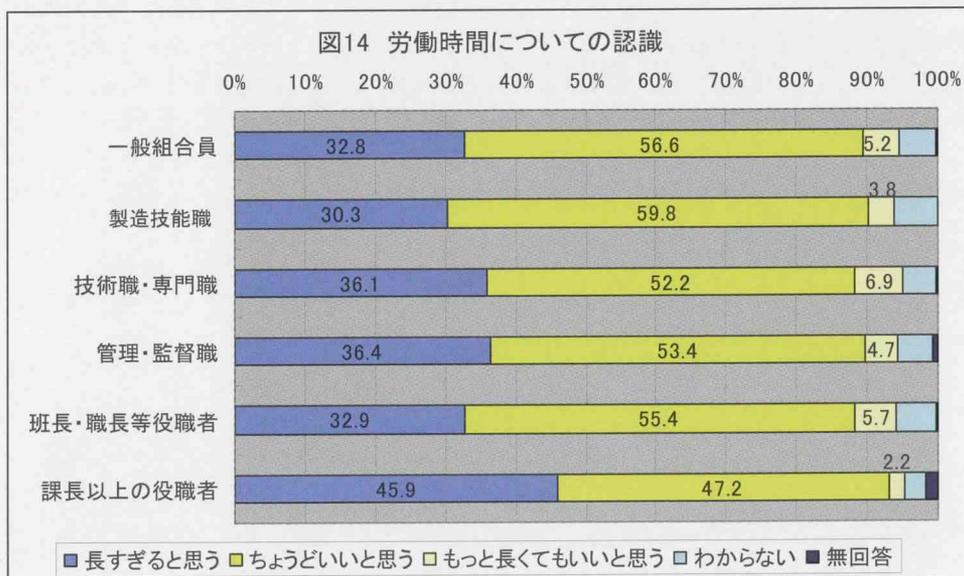
経営者のビジョンが一般組合員レベルまで浸透していることは、従業員の力を会社の課題解決や目標達成に向かって結集するための大切な条件である。職場内でのコミュニケーションは、日々の課題をやり遂げるための項目だけでなく、会社の将来の発展につながるような話題にも振り向けられる必要がある。

(3) 仕事の負荷と労働時間

特にここ数年、仕事が忙しくなったと言われるが、今回の調査に回答した人たちはどのように感じているだろうか。図13を見ると、仕事の負荷が大きいと思っている人は一般組合員の22.7%、管理監督職の30.1%である。「どちらかという大きいと思う」を加えると、一般組合員57.4%、管理・監督職74.5%が大きいと感じていることになる。層別に見ると、最も大きな負荷を感じているのは班長・職長等の役職者(76.0%)である。他方、「適当だと思う」と回答した人は、一般組合員で35.1%、管理監督職で21.6%ほど存在する。仕事の負荷の感じ方は人によって異なるが、少なくとも2~3割の人は仕事の負荷が大きいと感じていることは確認できた。



では、労働時間の長さについてはどう感じているだろうか。図14を見ると、一般組合員の32.8%、管理監督職の36.4%が「長すぎる」と考えていることがわかる。この結果からも、仕事の負荷が大きく労働時間が長すぎると感じている人は3割程度であると言える。



(4) 達成感・充実感

仕事をしていると、達成感や充実感を持つことができる。今回の調査に回答した人たちは、どんなときに達成感・充実感を味わっているだろうか。表8を見ると、一般組合員は

一つの課題が終わったときに最もよく達成感・充実感を味わっていることがわかる。他方、管理・監督職は、平均で見ると「部下が成長していると感じられたとき」が最も多い。ただ、班長・職長等の役職者はこの項目を第1位にあげているのに対して、課長以上の役職者は「難しい課題が終わったとき」を第1位にしている。現場の監督者たちは部下との関わりにおいて達成感・充実感を味わっているという特徴を指摘できる。

一般組合員の第2位は「自分のした仕事が周りの人に認められたとき」であり、管理・監督職の第2位は、「チームで困難な状況乗り越えたとき」である。第3位は、両者ともに「難しい課題が終わったとき」がきている。役職や職種によって達成感・充実感を味わう場面が少しずつ異なるのは興味深い。この違いを職場運営に活かす必要があると考えられる。

表8 達成感・充実感を味わうとき

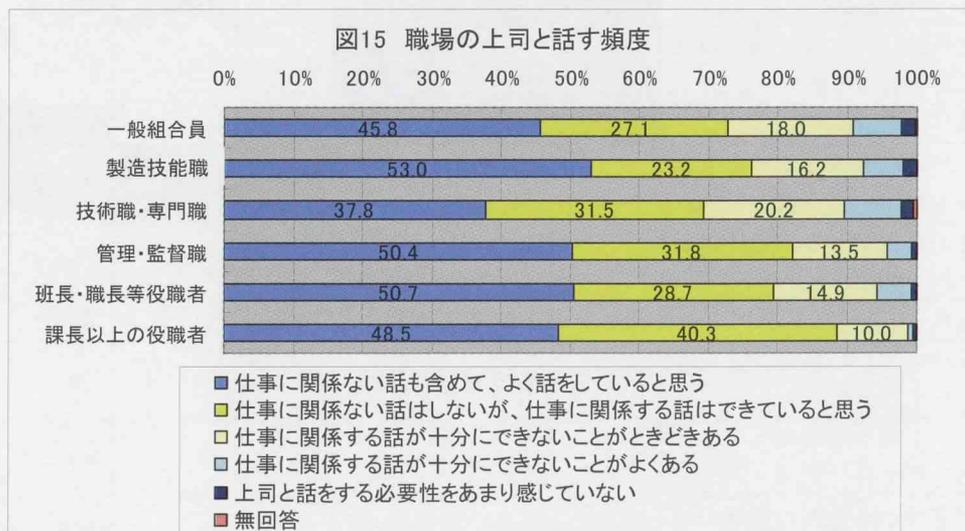
	一般組合員	製造技能職	技術職・専門職	管理・監督職	班長・職長等役職者	課長以上の役職者
1つの課題が終わったとき	①58.5	①58.9	②57.0	④54.1	②60.4	⑥41.0
自分のした仕事が周りの人に認められたとき	②57.2	②55.9	①57.8	⑤40.0	⑤42.0	④52.4
難しい課題が終わったとき	③43.8	③37.2	③51.6	③55.0	④48.6	①69.4
チームで困難な状況乗り越えたとき	④33.0	④35.0	⑥31.8	②60.0	③59.6	②63.3
自分が上司から正当に評価されていると感じたとき	⑤32.8	⑤32.4	⑤31.9	⑥28.5	⑤23.3	⑦40.6
成長したと感じるとき	⑥29.2	⑥25.5	④33.0	⑧26.0	⑦21.3	⑨35.4
社内の人から感謝の言葉もらったとき	⑦22.9	⑧16.0	⑦24.9	⑦26.6	⑧19.9	⑤42.4
一日が何も問題なく終わったとき	⑧15.2	⑦24.2	⑩6.3	⑩11.2	⑩14.9	⑩11.7
お客様から感謝の言葉もらったとき	⑨13.8	⑨7.2	⑧17.7	⑨21.6	⑨15.1	⑧36.7
売り上げに貢献していると感じたとき	⑩5.4	⑩3.6	⑨6.5	⑪8.6	⑪6.4	⑩13.5
味わったことがない	⑪2.3	⑪2.3	⑪2.7	⑫1.3	⑫1.4	⑫0.4
その他	0.6	0.7	0.4	0.3	0.0	0.9
部下が成長していると感じられたとき	(設問なし)			①60.2	①64.1	③53.7

3. 職場のコミュニケーションの状況

(1) 職場内の会話

よい製品・サービスを生み出すには、職場のコミュニケーションがよく取れていることが必要である。構成員が職場の課題を理解し、その課題解決に向かって力を結集していくには、お互いに何を考えているのかがわかっていなければならない。

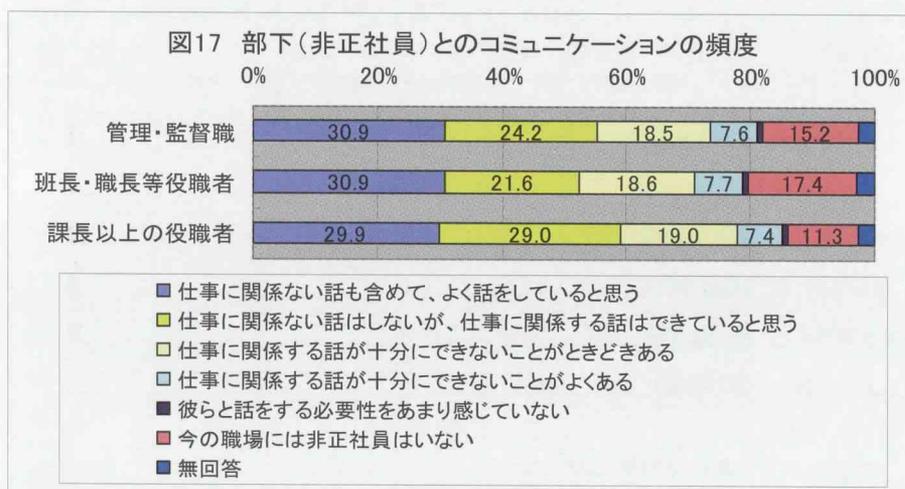
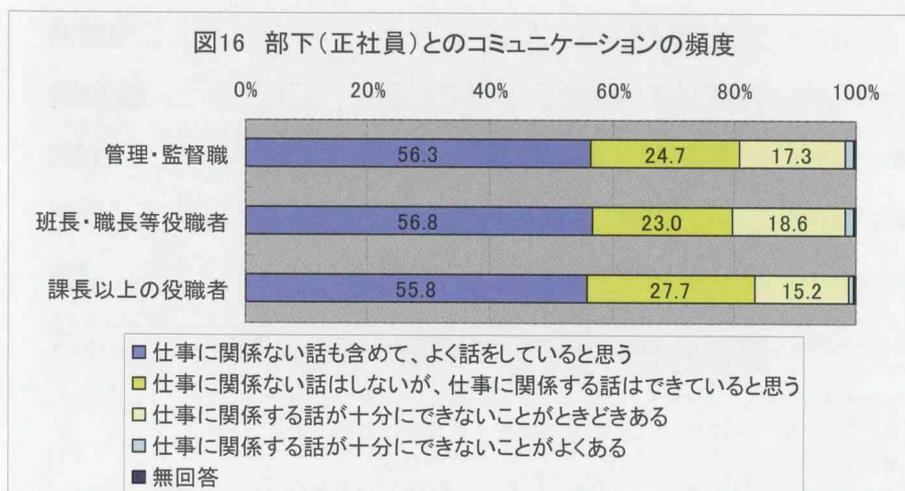
図 15 は、職場の上司とどの程度話しているかをまとめたものである。一般組合員、管理・監督職ともに約半数の人たちは、「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」と回答した。「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」と回答した人も含めると、回答者の 7~8 割は仕事に関係した話ができていると考えていることになる。ただ、技術職・専門職の約 3 割は、仕事に関係する話も十分にできているとは言えないと回答しており、やや注意を要する結果である。事技系の社員の中には、「報・連・相」をしたくても上司が席にいないことが多いので、タイミングよく話ができない」という悩みを抱えている人が少なからずいると言われている。この回答結果に、その一端が現れていると考えられる。



では、職場の上司は部下との会話についてどのような認識を持っているだろうか。図 16 は正社員とのコミュニケーション、図 17 は非正社員とのコミュニケーションを示したものである。約 8 割の上司は、正社員の部下と仕事に関する話ができていると答えた。非正社員との会話は、正社員との会話よりも頻度が落ちるが、「今の職場には非正社員はいない」を除いて計算すると、管理・監督職計 65.0%、班長・職長等の役職者 63.6%、課長以上の役職者 66.4%が、仕事に関係する話ができていると回答している。上司の側から見ると、部下とのコミュニケーションは一応取れていると考えていることがわかる。

上から見える姿と下から見える姿は、しばしば食い違う。しかし、今回の調査に回答した人たちは、上司も部下もほぼ同じ割合でコミュニケーションが取れていると答えている。これは、特筆に値する事実である。ただ、図 15 において、「仕事に関係する話が十分にできないことがよくある」、「上司と話す必要性をあまり感じていない」と回

答した人が合計で1割前後存在しているのは気になるところである。職場の力を高めていくには、これらの人たちへの対応を考えなければならない。



上司と部下のコミュニケーションがいいことは、「職場の上司は、あなたが仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて、理解してくれていると思いますか」という問いに対する答えをまとめた図18にも現れている。「理解してくれていると思う」と「どちらかという理解してくれていると思う」を合計した割合は、一般組合員76.8%、管理・監督職88.5%に達した。双方向のコミュニケーションが取れているからこそ出てきた数値だと考えられる。ただ、ここでも、技術職・専門職の16.5%が「理解してくれていない」、「どちらかという理解してくれていない」と回答しているのが気になるところである。

図18 仕事の上で大切にしていることへの上司の理解

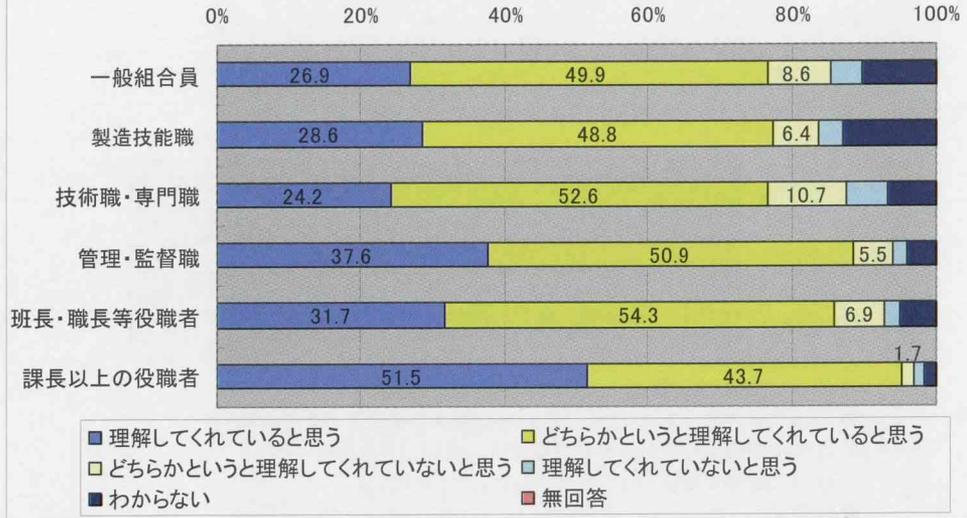
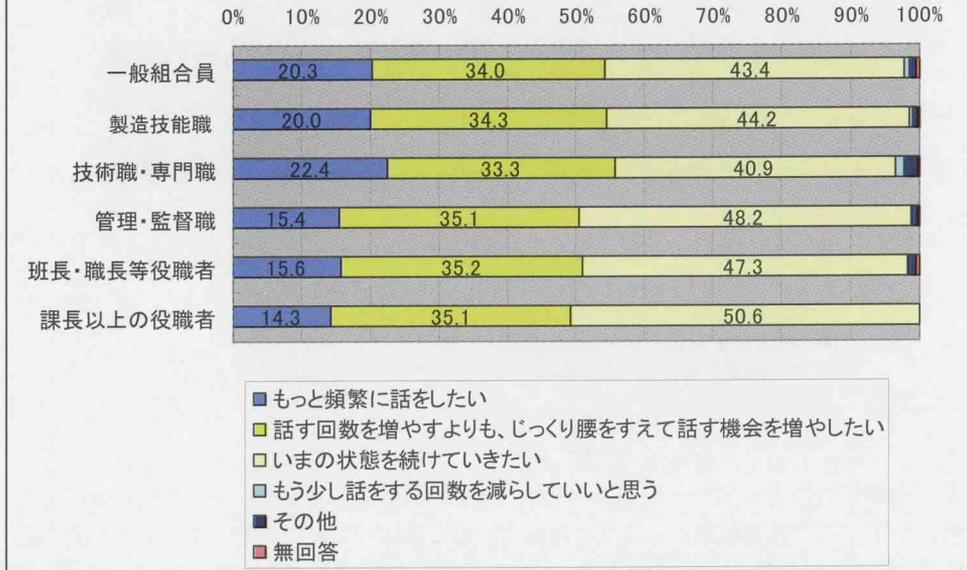


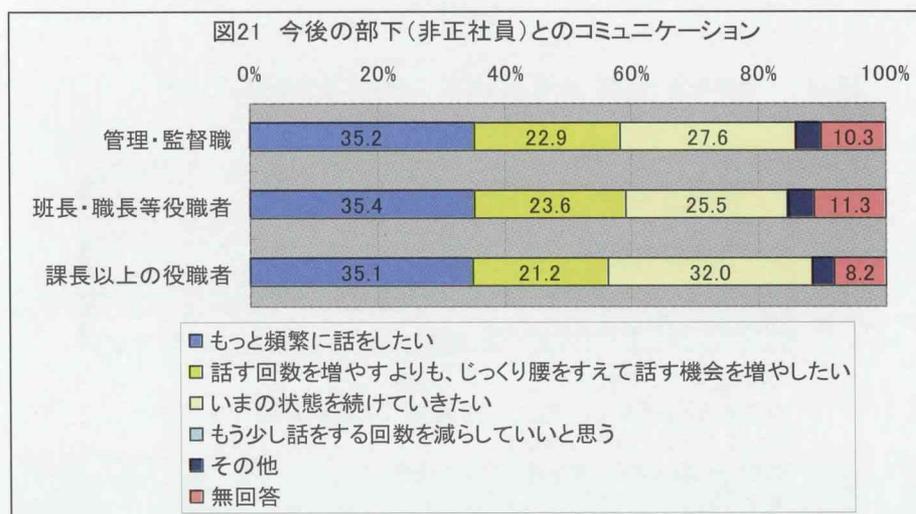
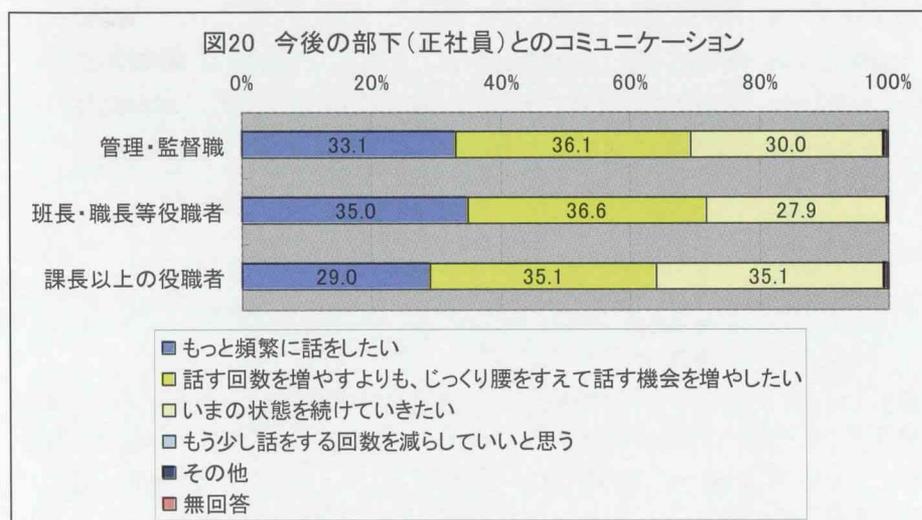
図19 今後の上司とのコミュニケーション



では、今後のコミュニケーションについて、どのような考え方を持っているのだろうか。図19は「あなたは、今後、職場の上司とどれくらい話をしていきたいですか」についてまとめたものである。最も多いのは「いまの状態を続けていきたい」であり、一般組合員43.4%、管理・監督職48.2%である。第2位は「話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい」で、一般組合員34.0%、管理・監督職35.1%である。「もっと頻繁に話をしたい」と回答した人も約15%から2割強に達している。他方、「もう少し話をする回数を減らしていいと思う」と回答した人はほぼゼロに近い。すでに職場

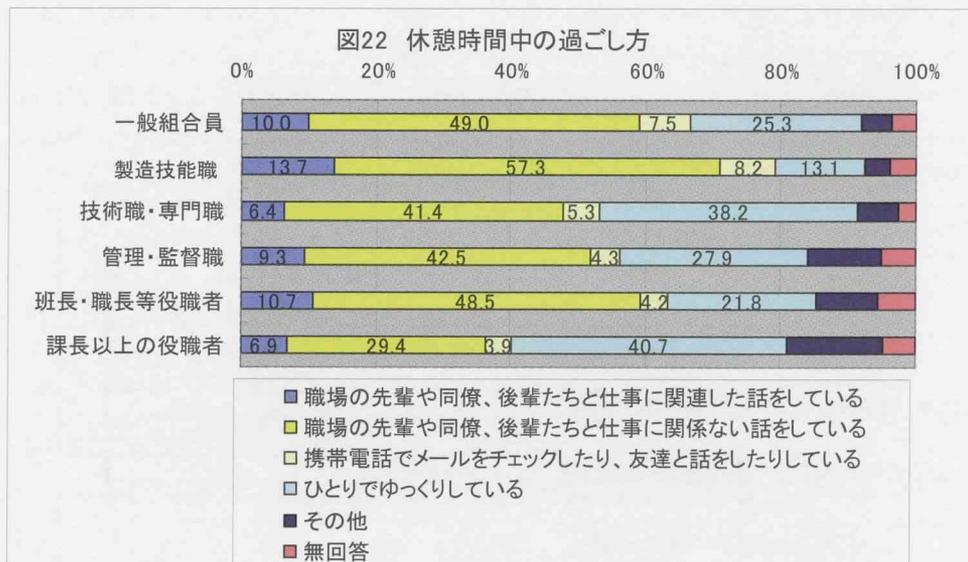
内のコミュニケーションは相当密に行われているが、もっと高めていきたいという傾向が強いことがわかる。

今後の部下とのコミュニケーションについて、上司はどう考えているのだろうか。正社員についての図 20 と非正社員についての図 21 を見ると、上司は、いまの状態を続けていくよりも、回数、密度ともにもっと増やしたいと考えていることがわかる。ただ、正社員と非正社員を比べると、正社員とのコミュニケーションをより密にしたいと考えているようである。



職場内のコミュニケーションは、上司と部下の間だけではない。先輩、同僚、後輩との意思の疎通も重要な要素である。図 22 は、休憩時間中に何をしているかを尋ねた結果である。以前は休憩時間中でも仕事の課題について話し合う姿が見られたが、最近はそのめっきり減ったという声をベテランの現場管理者から聞いた。休憩時間は、その名

の通り「休息」のための時間であるが、その時間の過ごし方から職場内の横のコミュニケーションの実態を垣間見ることができるのではないかと考え、この質問を試してみた。



現業職場では、約6〜7割の人が仲間と会話しながら休憩時間を過ごしているが、仕事に関連した話よりも仕事に関係ない話をしている割合が圧倒的に高い。他方、事技系の職場では、ひとりでゆっくり過ごす人が比較的多く、約4割に達している。休憩時間の過ごし方は各自の自由に任せるべきものである。この結果については、多様な解釈があり得ると思われるが、ここではこれ以上踏み込まないことにする。

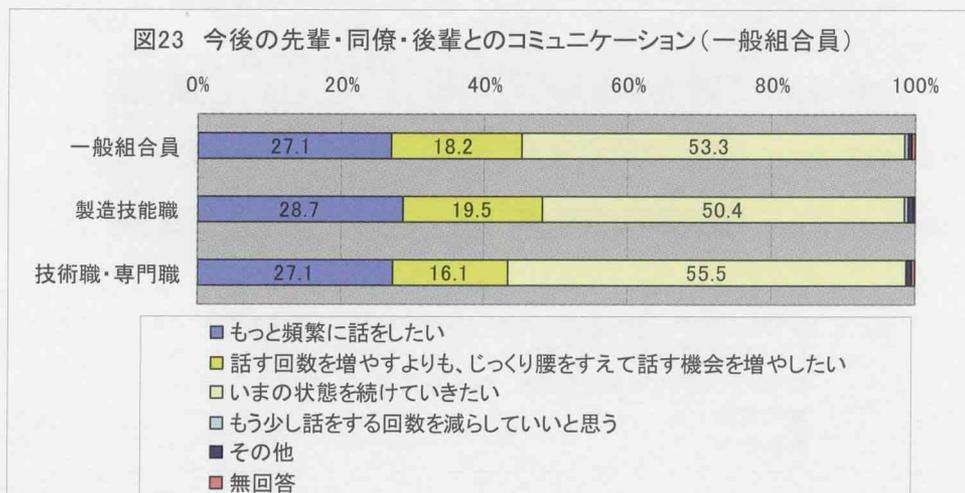
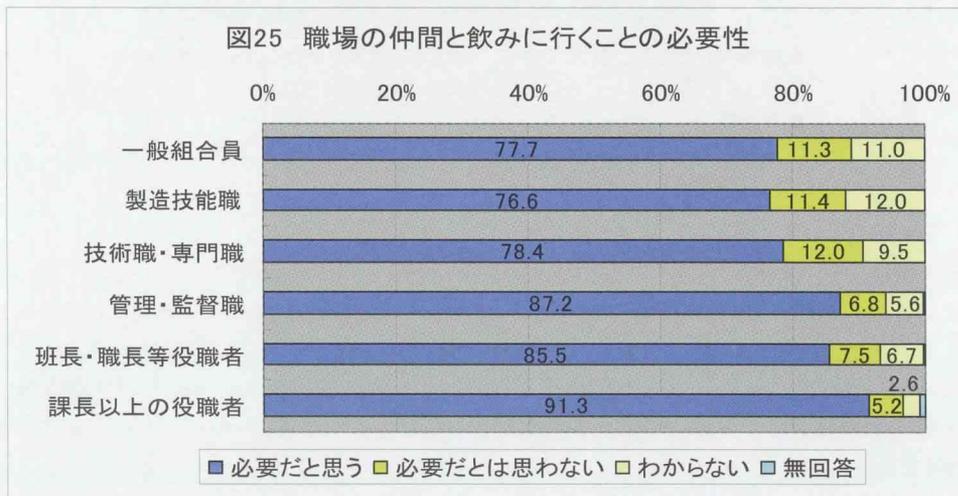
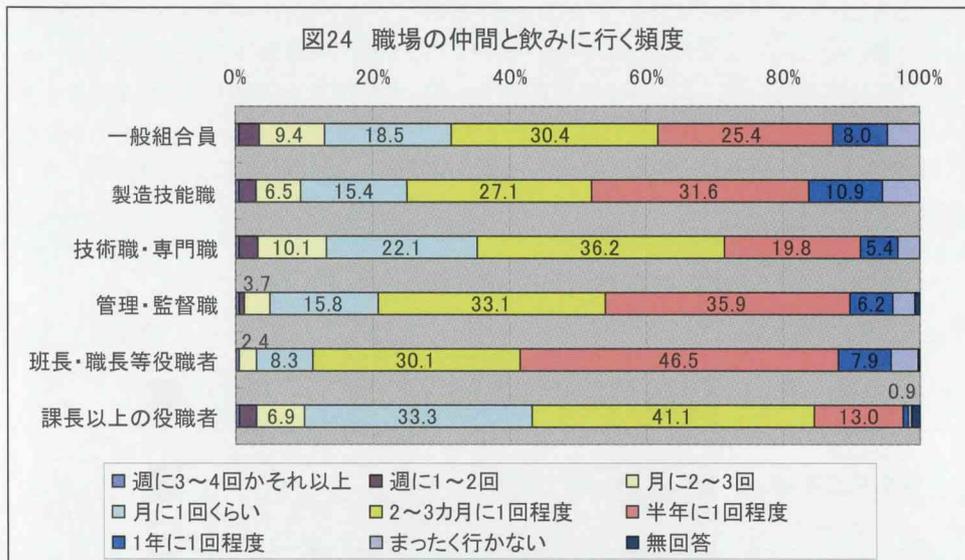


図23は、一般組合員に対して「あなたは、今後、職場の中で先輩や同僚、後輩たちとどれくらい話をしていきたいですか」と尋ねた結果をまとめたものである。半数強の回答者が「いまの状態を続けていきたい」と回答し、回数を増やしたいと考えているのは27.1%、密度を濃くしたいと回答した人は18.2%になった。先輩、同僚、後輩とのコミュニケーション

ョンについても、もっとよくしたいと望んでいる姿が浮かび上がってくる。

(2) 飲み会についての考え方

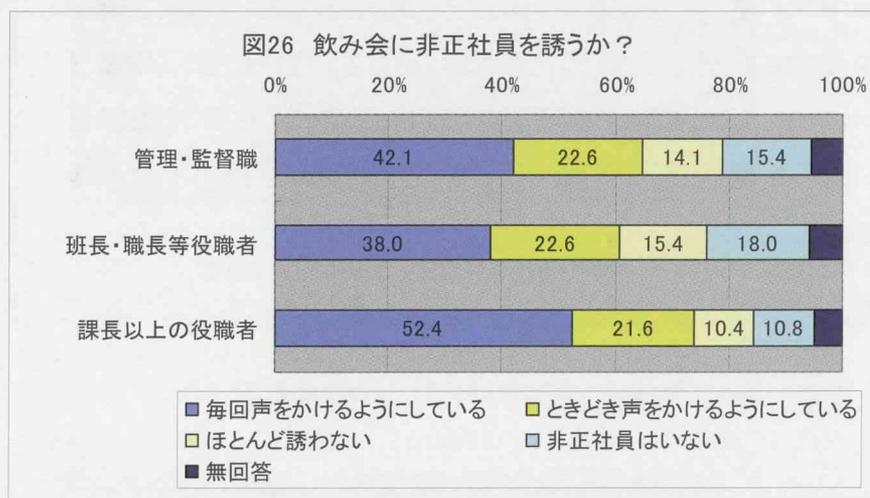
コミュニケーションをよくする一つの方法として飲み会がある。図24は、職場の仲間と飲みに行く頻度をまとめたものである。月に1回以上行く人の割合を見ると、一般組合員が約3割、管理・監督職は2割強である。逆に、技術職・専門職や課長以上の役職者は4割程度になっている。工場勤務の従業員は、自動車通勤の人が多く、急に誘われても対応できないのが実情である。他方、公共交通機関が発達している事業所に勤めている場合は、「帰りにちょっと一杯」が気軽にできる。その差が現れている可能性がある。



会社の外で職場の仲間と飲むことについては賛否両論がある。しかし、人間が集まって組織を作り、同じ目標に向かって力を出そうとするとき、一緒に飲んだり食べたりする時

間を共有することは重要である。アメリカの企業もヨーロッパの企業も、会社の内外でパーティーを開いて、飲食の時間を共有する習慣がある。私たちは、ここ15年くらいの間に、その重要性を少し忘れてしまったようである。今回の調査では、職場の仲間と飲みに行くことの重要性も尋ねてみた。図25がその結果をまとめたものである。一般組合員の77.7%、管理・監督職の87.2%は「必要だ」と回答した。課長以上の役職者は、実に91.3%が飲み会の必要性を肯定している。職場のコミュニケーションを深める一つの手段として、飲み会がもっと見直されてもいいのではないかと考える。

コミュニケーションの改善を考えるのであれば、同じ職場で働く非正社員たちも飲み会に誘った方が望ましい。図26にあるように、管理・監督職の42.1%は、非正社員たちも毎回誘うようにしていると回答した。ときどき声をかけている人を合わせると6割を超える。「非正社員はいない」と回答した人を除くと76.5%の管理・監督職は非正社員にも声をかけていることになる。確かに、非正社員たちにとって負担にならないような料金設定を考えなければならぬという面倒な点はある。しかし、非正社員も、同じ目的に向かって力を発揮してもらわなければならないので、管理・監督職として職場の結束力強化のために配慮していると言える。



4. 評価と認知

よい製品・サービスを生み出していくためのモチベーションとなるのは、自分の仕事が仲間から認められ、上司から評価されることである。今回の調査では、(ア)仕事の上で大切にしていることは何か、(イ)それは評価の対象になっているか、(ウ)大切にしていることを上司はわかっているか、(エ)評価についての見方、(オ)評価制度についての管理・監督職の理解、(カ)仲間からの認知、(キ)賃金制度に対する満足度の7項目について設問を設定し、実態を把握しようとした。

(1) 仕事の上で大切にしていることと評価の関係

表9は、一般組合員に対する質問と管理・監督職に対する質問を対比してまとめたもの

である。具体的な質問は、表頭に掲げられている通りである。これら二つの質問を対比することによって、仕事の上での上司・部下の認識ギャップを明らかにすることが可能になる

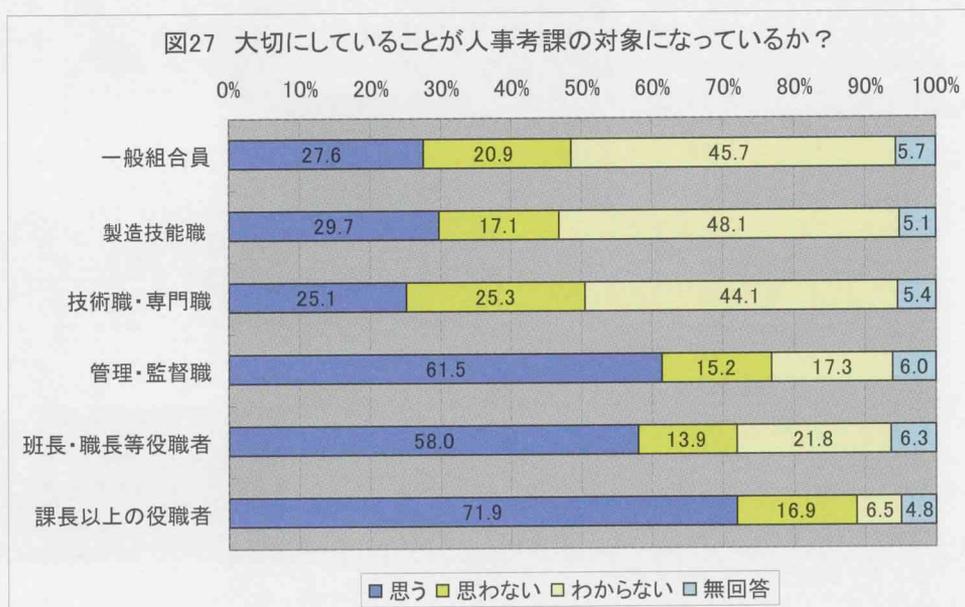
表9 仕事の上で大切にしていること（一般組合員）と部下の行動として高く評価しようとしていること（管理・監督職）（%）

	職場の中で自分に与えられた課題をやり遂げ、いい製品・サービスを作り上げること以外に、あなたが仕事をしていく上で大切にしていることは何ですか。次の中から重要だと考えている項目を3つまで選んでください。					
	一般組合員	製造技能職	技術職・専門職	管理・監督職	班長・職長等役職者	課長以上の役職者
自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	①46.6	②43.4	①47.9	②44.8	③42.2	②49.6
職場の雰囲気が明るくなるような役割を果たすこと	②44.0	①46.9	②38.0	⑤35.0	⑤40.2	⑥24.8
仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	③36.7	④38.0	⑤32.7	④36.8	④41.6	⑤25.7
職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	④35.3	④38.0	③34.0	⑨14.6	⑦16.7	⑨9.6
後輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	⑤34.8	③39.2	④33.7	③43.6	②45.8	③40.9
仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	⑥28.9	⑥25.9	⑥30.7	⑥28.3	⑥27.7	④30.0
誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	⑦26.6	⑦25.8	⑦27.4	①55.2	①50.2	①66.1
結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	⑧12.9	⑧12.6	⑧14.8	⑧15.0	⑨12.9	⑧18.7
会社の理念や経営者のビジョンを理解し、それに沿って自分の課題を考える	(設問なし)			⑦18.2	⑧15.1	⑥24.8

この表からまず気がつくのは、一般組合員と管理・監督職の間で、第1位の項目がまったく異なることである。一般組合員は、「自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと」を最も大切にしているが、管理・監督職は「誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献する」部下を高く評価しようとしている。ただ、一般組合員の第1位の項目は、管理・監督職では第2位になっているので、両者の認識の差はさほど問題ではないかもしれない。

表9は、上位5つに入った項目を色分けして示しているが、一般組合員で4位になっているのに、管理・監督職では5位以内に入っていない項目が一つある。「職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること」である。一般組合員は、職場の円滑な運営や協力関係を築くことを日々の仕事の上で重視している。それに対して、管理・監督職は、業績・成果に直結した行動をとる部下を高く評価しようとする傾向がやや強い。管理・監督職は、職場をまとめて一定の成果を出す責務を負っているのでこのようになるのは当然かもしれないが、両者の微妙なギャップには注意が必要である。

その意味で、図27は興味深い結果を示している。これは、表9の質問に回答したあとで、「前問であなたが大切にしていることは、人事考課の際に評価されていると思いますか」と尋ねた結果である。管理・監督職に対しては、「前問であなたが重視しようとしている部下の行動は、貴社の評価制度において評価の対象項目になっていますか」という質問を用意した。



一般組合員に最も多い答えは、評価の対象になっているかいないのかわからない(45.7%)である。評価されていないと回答した人も20.9%いた。一般組合員の3分の2は、自分が日々の仕事の上で大切だと思って実践していることが評価されているかどうかわか

らない、あるいは評価されていないと考えているのである。この数値は、技術職・専門職において、より顕著である。評価されていないとする人が25.3%、わからない人が44.1%、合計で69.4%に達した。これは、後に検討する評価の運用に対する見方のところに影響を与えている。

他方、管理・監督職の回答の問題点は、自分が高く評価しようとしている行動が評価制度において評価対象になっていないと考えている人が15.2%、わからない人が17.3%もいる点である。課長以上の役職者に限ってみても、評価項目になっていないとする人が16.9%、わからないと回答した人が6.5%、合計で23.4%になった。部下を評価する立場

表 10 評価制度において評価対象になっていない項目 (%)

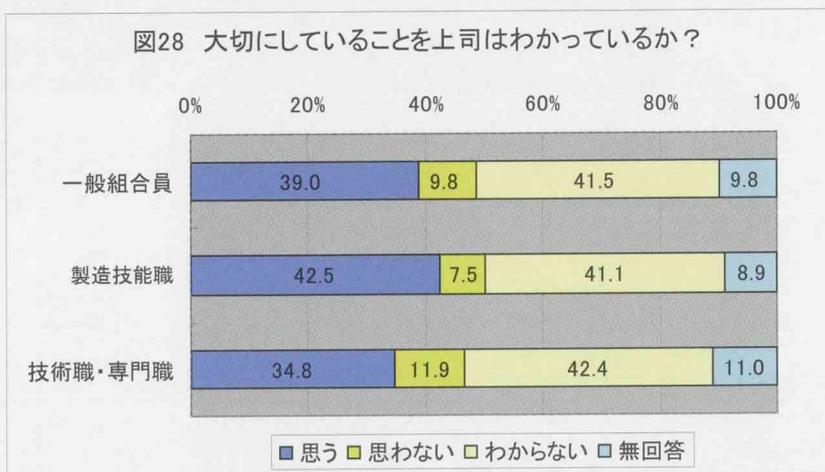
	一般組合 員 (508名)	製造技能 職 (195名)	技術職・専 門職 (206名)	管理・監 督職 (121名)	班長・職長 等役職者 (72名)	課長以上 の役職者 (42名)
職場の雰囲気が明るくなる ような役割を果たすこと	①38.4	①37.4	①39.3	①40.5	①44.4	②33.3
仲間の仕事の進み具合に目 を配り、予定よりも遅れて いたら手助けすること	②35.4	①37.4	③29.6	③25.6	②33.3	④11.9
職場の中で言いたいことが 言えるような雰囲気作りに 貢献すること	③31.9	③33.3	②35.4	④21.5	④23.6	③14.3
誰の担当かは明確でないが 誰かがやらなければならない 仕事を自発的に引き受け て、職場全体の目標達成に 貢献すること	④31.3	④32.3	④27.2	②39.7	③31.9	①50.0
後輩を指導して、できるだけ 早く一人前になるように 手助けすること	⑤23.6	⑤27.2	⑤21.8	⑤12.4	⑤9.7	④11.9
自分の目標が達成されたと しても、それに満足せず、 より上をめざすこと	⑥18.1	⑥21.5	⑥16.5	⑥8.3	⑤9.7	⑥7.1
結果にこだわらず、高い目 標を掲げて努力すること	⑦13.0	⑦13.8	⑧13.6	⑧3.3	⑧4.2	⑧2.4
仕事の質を上げるような改 善提案をできるだけ多く出 すこと	⑧12.4	⑧10.8	⑦14.6	⑧3.3	⑨2.8	⑦4.8
会社の理念や経営者のビジ ョンを理解し、それに沿っ て自分の課題を考える	(設問なし)			⑦5.8	⑦8.3	⑧2.4

にある管理・監督職の相当数が、公式の評価制度で用意されている評価項目とは別の項目を職場において重視している点はとても重要である。

では、どの項目が評価対象になっていないとされているのだろうか。表 10 は、図 27 において「思わない」と回答した人たちに、さらに重ねて質問した結果である。一般組合員、管理・監督職ともに「職場の雰囲気が明るくなるような役割を果たすこと」が第 1 位になっている。上位 4 項目を色分けしているが、4 項目に共通しているのは、行動の結果を明確に測れないことである。仲間が遅れていたら手助けすることは日常的に職場で見られるが、手助けしたことによって何パーセント生産性が上がったのかはよくわからない。言いたいことが言える雰囲気作りも大切だが、その成果はどれだけになるかと聞かれても答えられるものではない。この点は、すき間の仕事をカバーすることや後輩の指導にも当てはまる。この質問に回答したのは調査対象者全体の 2 割程度であるが、測りにくいけれども重要な行動をどうやって評価対象とするのかは大きな課題である。

(2) 大切にしていることに対する上司の理解

日々の仕事で大切にしていることが評価対象になっていなくても、それを上司がわかってくれればモチベーションは下がらない。図 28 は、大切にしていることを上司はわかっているか否かを尋ねた結果である。39.0%が「わかってくれていると思う」と回答したが、「わからない」と回答した人もほぼ同数の 41.5%になった。「思わない」とする割合は 1 割程度だが、「わからない」という回答がこれほど多いのは気になることである。毎日のコミュニケーションの中で、自分が大切にしていることを上司に伝えているはずだが、正確に伝わっているかどうか、上司が受け止めてくれているかどうかわからないというのがホンネかもしれない。人事評価というのは微妙な問題なので、あえて確かめるのも気が引けるという心理が働くことも考えられる。



では、どの項目をわかってくれていないと感じているのだろうか。図 28 で「思わない」と答えた人に、重ねて質問した結果が表 11 である。すき間の仕事や仲間の手助けなど、上司の目の届かないところで地道な努力をする項目が上位に来ている。縁の下の力持ちは各職場に必要な人材だが、気をつけて見ていないと見落としてしまうことになる。上司に対

する信頼感があれば、上司が直接見ていなくても、自分のことを上司はわかってくれていると感じられるはずである。図 28 で「思わない」と回答した人たちは、上司との深い信頼関係を築けていない可能性がある。

表 11 上司がわかってくれていない項目

(%)

	一般組合員 (286 名)	製造技能職 (101 名)	技術職・ 専門職 (116 名)
誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	①33.2	①35.6	①35.3
仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	①33.2	②34.7	②34.5
職場の雰囲気が明るくなるような役割を果たすこと	③31.5	④29.7	③31.0
職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	④29.7	②34.7	④26.7
後輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	⑤23.4	⑤24.8	⑥19.8
自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	⑥17.5	⑥14.9	⑤21.6
仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	⑦15.7	⑥14.9	⑦17.2
結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	⑧8.4	⑧9.9	⑧8.6
その他	1.7	4.0	0.0

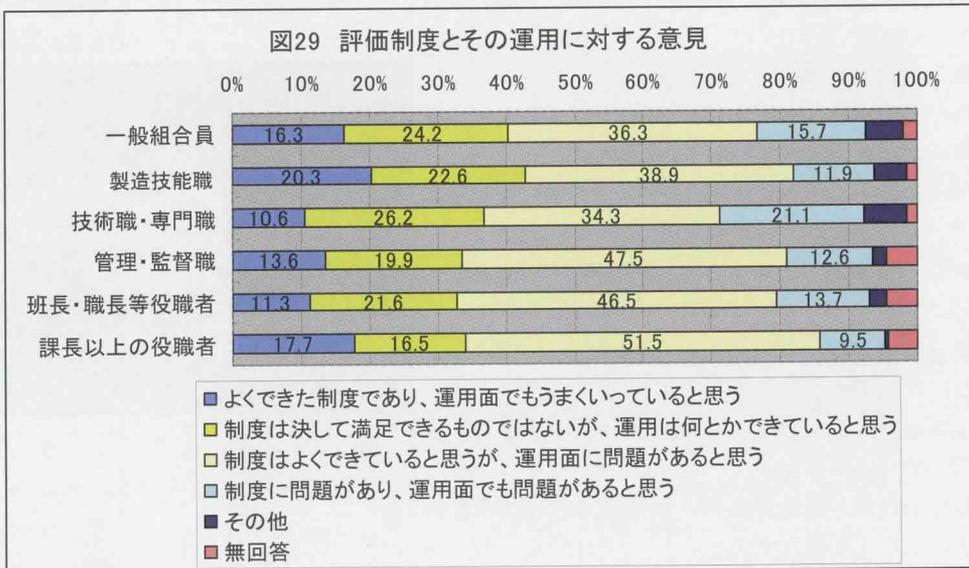
(3) 評価制度と運用に対する意見

これまでの検討から、必ずしも評価対象になっていない項目を日々の仕事では大切にしていることが明らかになったが、評価制度とその運用については、どのような見方をしているのだろうか。図 29 は、「あなたの会社で使われている評価制度とその運用について、あなたはどのような意見をお持ちですか」という問いに対する答えをまとめたものである。制度の運用がうまくいっているか否かを明確にするために、実際の質問票の選択肢とは順番を変えて表示した。

一般組合員の 40.5%は「運用はうまくいっていると思う」と回答し、52.0%が「うまくいっていないと思う」と答えた。他方、管理・監督職では、うまくいっているとしたのは 33.5%であり、うまくいっていないという回答は 60.1%に達した。管理・監督職の方が、評価制度の運用に対して問題が多いと考えていることが明らかになった。

図 27 を検討したとき、一般組合員の 3 分の 2 は、自分が職場で大切にしていることが評価の対象になっているかどうかわからない、または対象になっていないと考えている点を指摘したが、この事実は、半数強の一般組合員が評価制度の運用に問題を感じていること

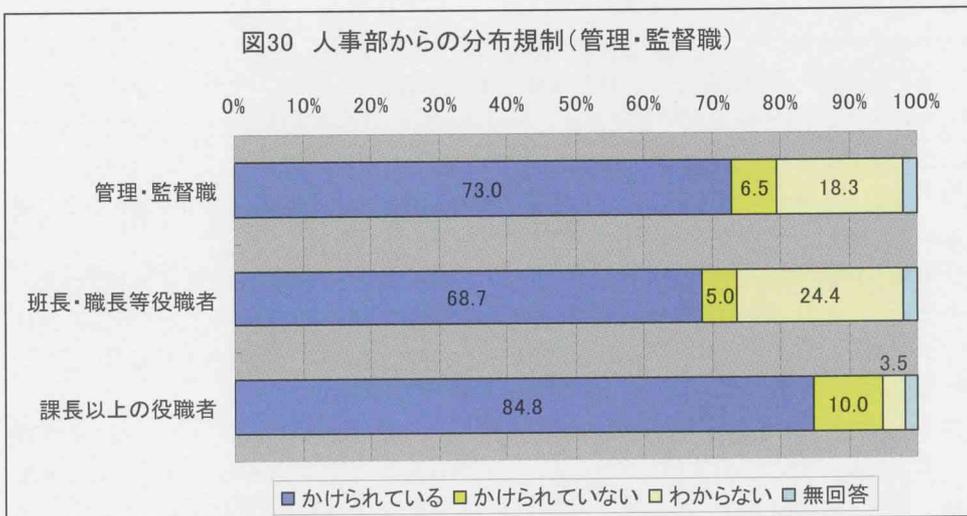
と呼応している。他方、管理・監督職の3割強が、自分が高く評価している部下の行動が評価対象になっているかわからない、あるいは思わないと考えていたが、それを大きく超える割合で、管理・監督職は評価制度の運用に問題を感じているのである。管理・監督職が現在の評価制度について、どのような考えを持っているのかをさらに突っ込んで検討する必要がある。



(4) 評価制度の運用実態について

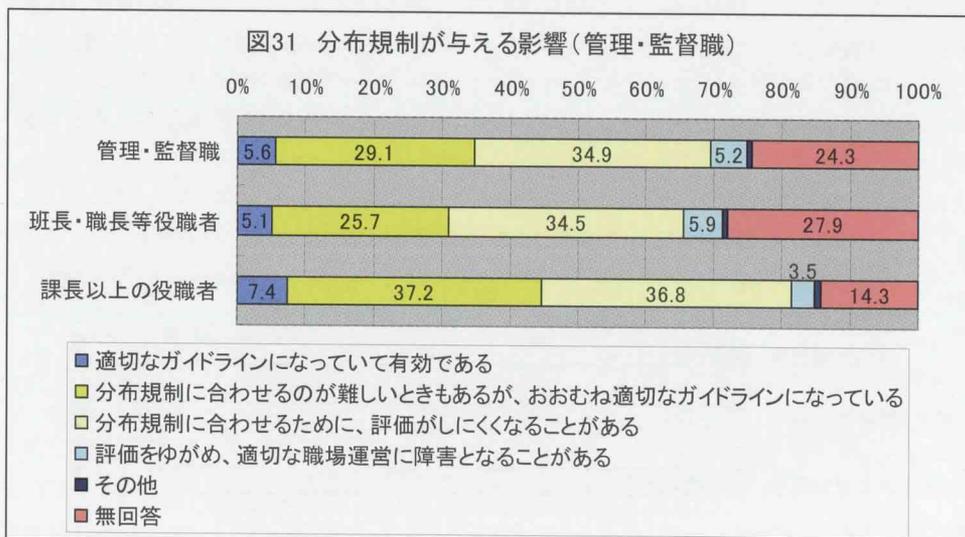
今回の調査では、管理・監督職に対して、評価制度とその運用実態についていくつかの質問を実施した。それらについて、簡単に検討していこう。

まず、図30は「あなたの会社では、人事部から評価結果の分布に対する規制がかけられ

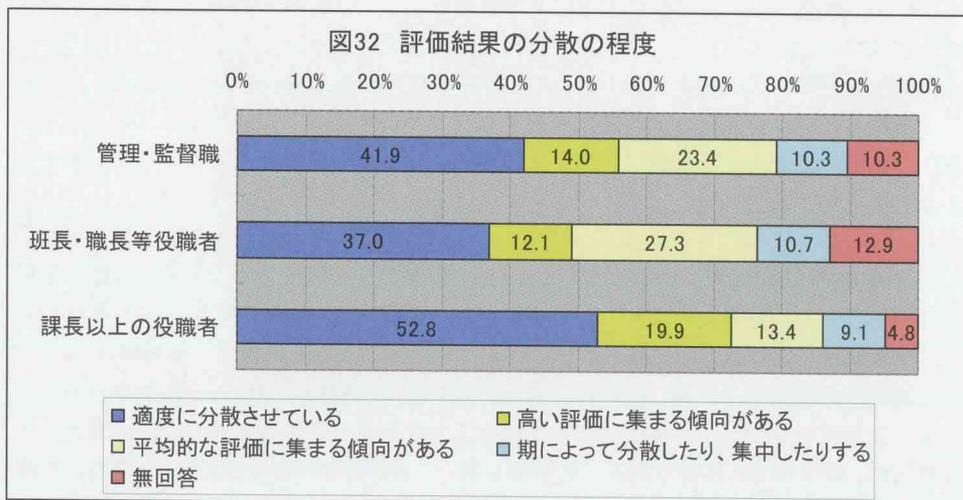


ていますか」という問いに対する回答を示したものである。73.0%の回答者が分布規制があると答えた。課長以上の役職者に限ってみれば、84.8%が分布規制ありと回答した。

では、人事部による分布規制は評価をする上でどのような影響を与えているだろうか。図31を見ると、適切なガイドラインになっているという回答は管理・監督職計で34.7%、課長以上の役職者では44.6%になっている。逆に、分布規制が問題だとする割合は、合計で40.1%、課長以上の役職者で40.3%である。全体的に見て、分布規制の評価はほぼ拮抗していると言えよう。

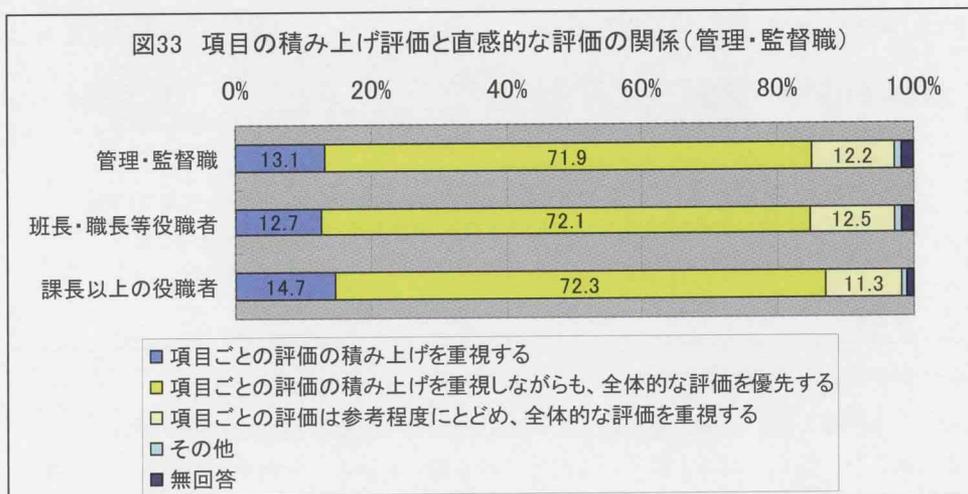


次に、評価結果の分散の程度をまとめた図32を見よう。適度に分散させているのは4割強から5割強、高い評価に集まったり平均的な評価に集まる割合は3分の1強、期によって分散したり集中したりするという回答が約1割になった。分布規制があるにもかかわらず、一部の管理・監督職の評価に集中化傾向が出ているのは興味深い。評価は人間が行



うことだから、どうやっても各人のクセが出てしまう。それをどう是正し、納得性の高い運用を実現するのが各社共通の課題である。

評価の納得性を高めるために、最近、評価シートに項目を細かく記載し、各項目の合計点で評価結果を出すような仕組みが取り入れられている。管理・監督職たちは、この仕組みをどう使っているだろうか。今回の調査では、「あなたが部下の評価を行う場合、項目ごとの評価を積み上げて出てきた結果と、あなた自身が持っている全体的な評価（直感的な評価）の結果が異なった場合、どのようにしますか」という質問をすることによって、実態に迫ろうとした。図 33 を見ると結果は歴然としている。すなわち、大半の管理・監督職自らの直感を信じて評価しているのである。「項目ごとの評価の積み上げを重視しながらも、全体的な評価を優先する」人が 71.9%、「項目ごとの評価は参考程度にとどめ、全体的な評価を重視する」人が 12.2%、合計 84.1%の回答者が全体的な評価を優先すると答えた。

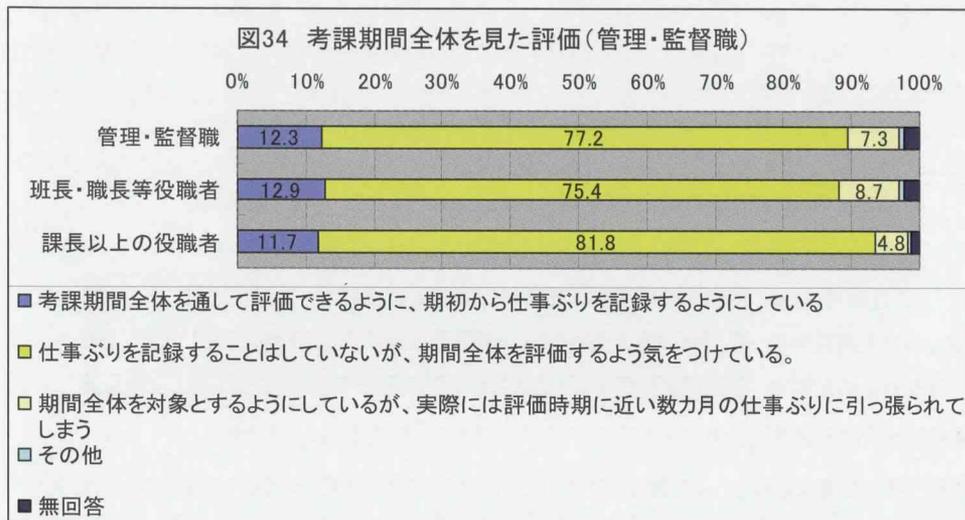


人事部は、評価シートを精緻にすることに労力をかけてきたが、実際には直感的な評価が重視されている。ただ、これは、人事部の努力がムダであったことを意味しない。評価項目が細かく分かれていると、部下を見る視点が具体的になるし、評価結果を部下に説明するときにも効力を発揮する。問題は、個別点の合計が総合点と同じにならないこともあるという事実を正面からとらえ、どのような評価シートが現場から見て本当に使いやすいのかを工夫することである。

管理・監督職が実際に評価する場合のもう一つの問題点は、考課対象期間全体を見た評価がなされているか否かである。図 34 は、「あなたが部下の評価を行う場合、考課対象期間全体の働きぶりを見るようにしていますか」という質問に対する答えをまとめたものである。「期初から仕事ぶりを記録するようにしている」と回答した管理・監督職は 12.3%にとどまり、仕事ぶりを記録していない管理・監督職が圧倒的に多いことがわかった。

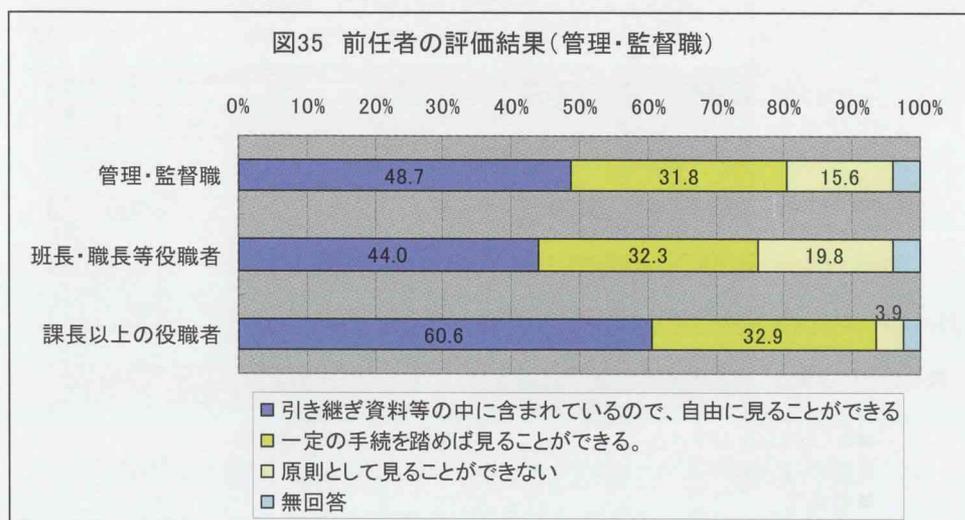
人間の記憶は曖昧である。半年前に起こったことを細かく記憶しておくのは、普通の人には難しい。考課期間全体を対象にしようとしても、記録がなければ最近の1~2カ月の働きぶりに引張られるのが一般的である。評価制度の運用に問題があると感じる一般組合

員が半数強に達していたが、その理由の一つとして、考課期間全体が対象になっていないのではないかと懸念があると考えられる。運用上是正すべき課題である。



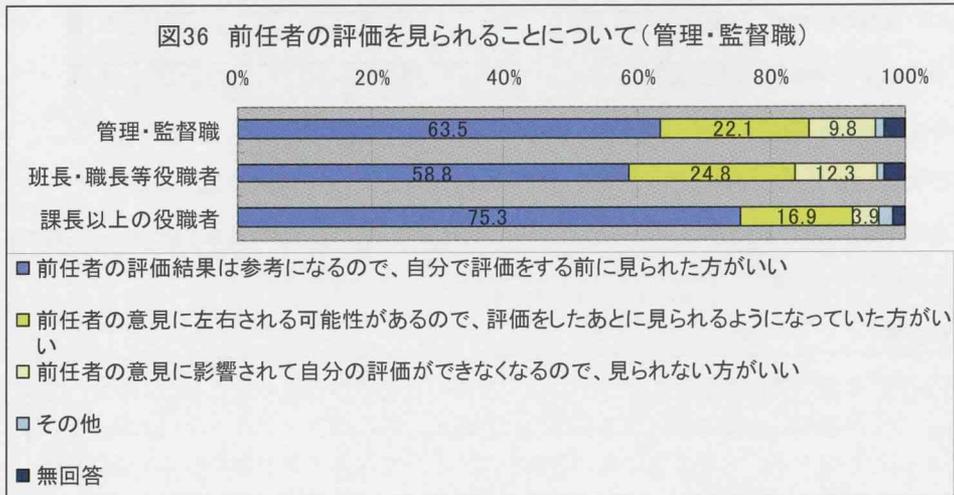
評価される側が不満に思う点の一つに、一度悪い評価がついてしまうとなかなか回復できないことがある。人事異動は企業主導で行われる。時にはウマの合わない上司の下に配属されることがある。そのときに低い評価がつくと、たとえ上司が替わっても低い評価が継続してしまう可能性がある。これを避ける方法として、前任者の評価結果を見られないようにすることが考えられる。

図35にあるように、管理・監督職の約半数は「引き継ぎ資料等の中に含まれているので、自由に見ることができる」と回答した。「原則として見るできない」のは班長・職長等の役職者で19.8%、課長以上の役職者で3.9%だった。一定の手続きを踏めば見ることができるという回答が約3分の1あるので、全体としては前任者の評価を見られる割合が高くなっている。これが直ちに問題を引き起こすとは言えないが、評価制度の運用を考



える際の一つの課題となるであろう。

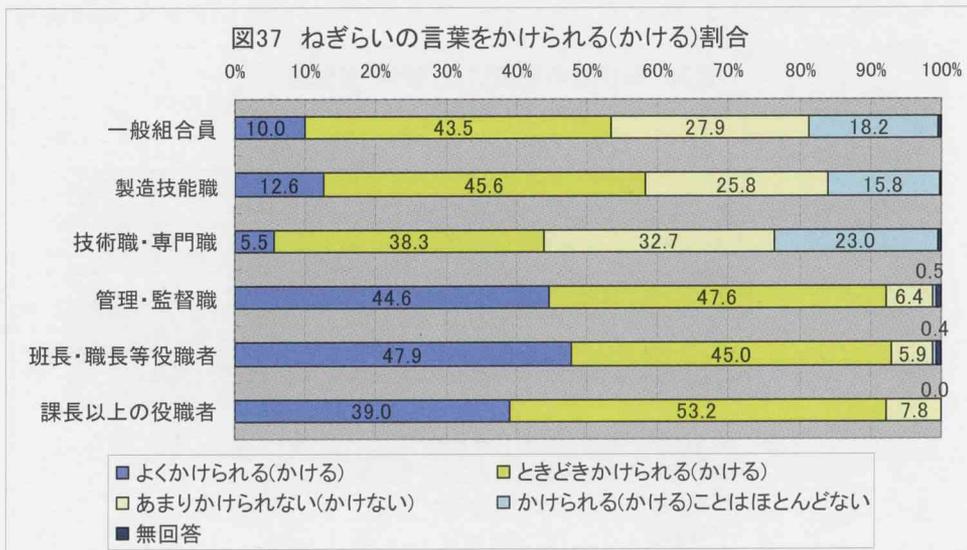
図 36 にあるように、前任者の評価結果を見られることについて懸念を持っている管理・監督職もいる。「前任者の意見に左右される可能性があるので、評価をしたあとに見られるようになっていた方がいい」(22.1%)と「前任者の意見に影響されて自分の評価ができなくなるので、見られない方がいい」(9.8%)を合計すると 3 割強になる。前任者の評価結果を見ることについて少し慎重になる必要があると考える理由がここにある。



(5) ねぎらいの言葉をかけることについて

日々の仕事の中で「よくやったな」というねぎらいの言葉をかけられることほどうれしい瞬間はない。どんなに疲れていても、疲れが吹っ飛ぶくらいの効果を持っている。今回の調査では、お互いにどれくらいねぎらいの言葉をかけているかを調べた。

図 37 は、一般組合員に対する質問(あなたの職場では、何らかの課題を達成したときや

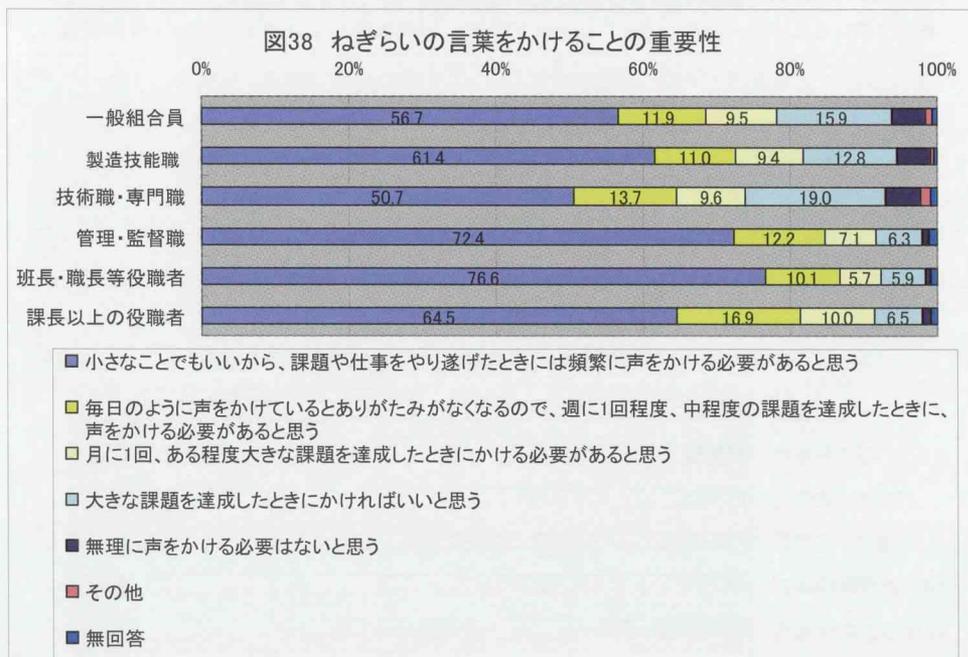


仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった！」というねぎらいの言葉をかけられますか」と、管理・監督職に対する質問（あなたの職場では、部下が何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、あなた自身や職場の仲間が「よくやった！」というねぎらいの言葉をかけていますか）を比べるために作成したものである。

まず、一般組合員の側から見て「よくかけられる」と答えたのは10.0%であるが、かける側の管理・監督職は44.6%が「かけている」と回答した。一般組合員の場合、「ときどきかけられる」を加えても、ようやく53.5%にしかならない。むしろ、「かけられることはほとんどない」と回答した技術職・専門職は23.0%に達している。一般に、声をかける側とかけられる側の認識に大きな差が生まれることが多いが、今回の調査結果も如実にその傾向を示している。

では、言葉をかけることは必要かという点について尋ねたところ、図38にあるように「小さなことでもいいから、課題や仕事をやり遂げたときには頻繁に声をかける必要があると思う」が最も多く、一般組合員の56.7%、管理・監督職の72.4%がこの項目を選んだ。特に、班長・職長等の役職者は76.6%が頻繁に声をかけることの重要性を指摘している。

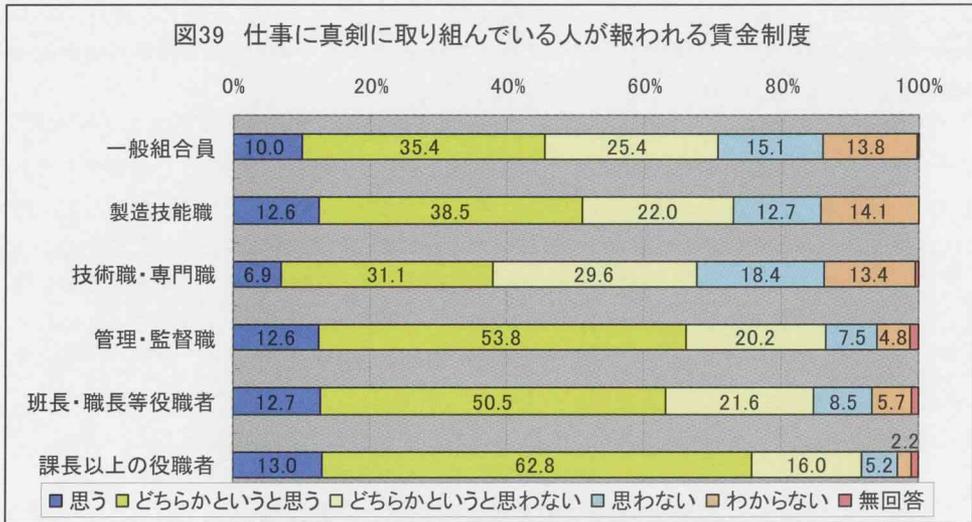
逆に、このことに対してやや冷やややかなのは技術職・専門職である。「大きな課題を達成したときにかければいい」という回答が19.0%、「毎日のように声をかけているとありがたみがなくなるので、週に1回程度、中程度の課題を達成したときに、声をかける必要があると思う」が13.7%だった。頻繁に声をかける必要があるという回答は50.7%であり、最も多くなっているのは事実だが、やや屈折した心情を感じることができる。



(6) 頑張った人が報われる賃金制度について

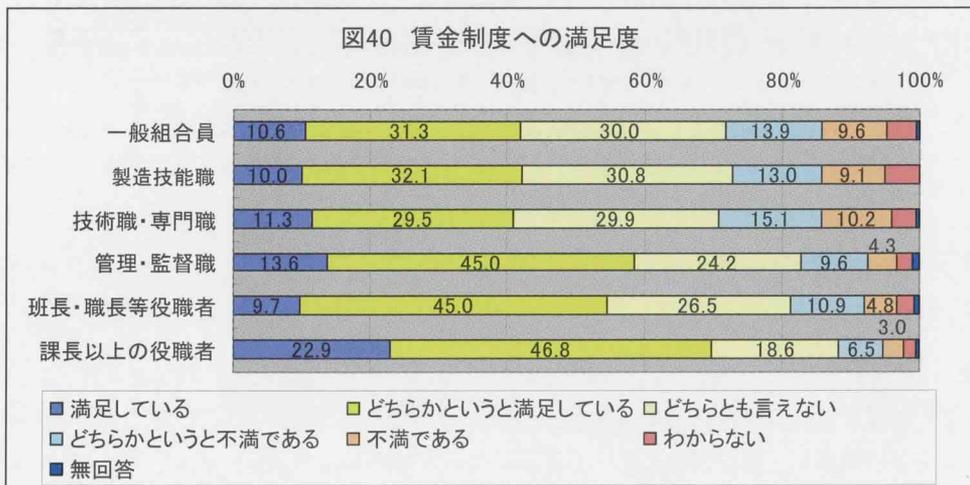
この項の最後に、賃金制度に対する認識について確認しておこう。図39は、「あなたの会社の賃金制度は、仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われ

るようになっていと思いますか」という問いに対する答えをまとめたものである。「思う」と「どちらかというと思う」を合計すると、一般組合員は45.4%、管理・監督職は66.4%になった。しかし、技術職・専門職は、48.0%が仕事に真剣に取り組んでいる人が報われる賃金制度にはなっていない（「思わない」と「どちらかというと思わない」を合計した数値）と考えており、否定的な見解を持っている。他方、課長以上の役職者は75.8%が報われる賃金制度だと考えており、技術職・専門職の考え方と隔たりが大きい。この差をどう埋めるかは、一つの大きな課題である。



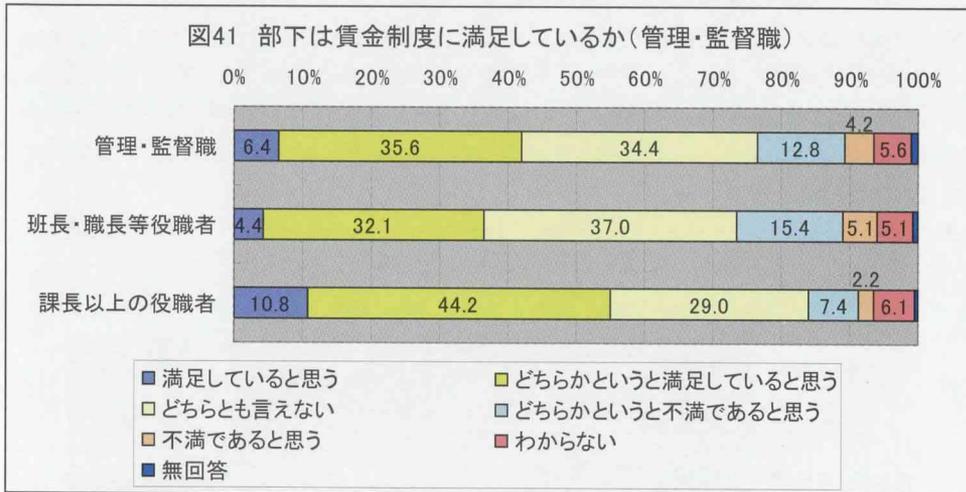
では、現行の賃金制度にはどの程度満足しているだろうか。図40を見ると、図39と同じように、一般組合員の満足度が低く(41.9%)、管理・監督職の満足度が高くなっている(58.6%)。賃金制度に不満だという人は一般組合員で23.5%、管理・監督職13.9%であり、さほど高くはない。

併せて、管理・監督職に対して、「あなたの部下は、現在の賃金制度に満足していると



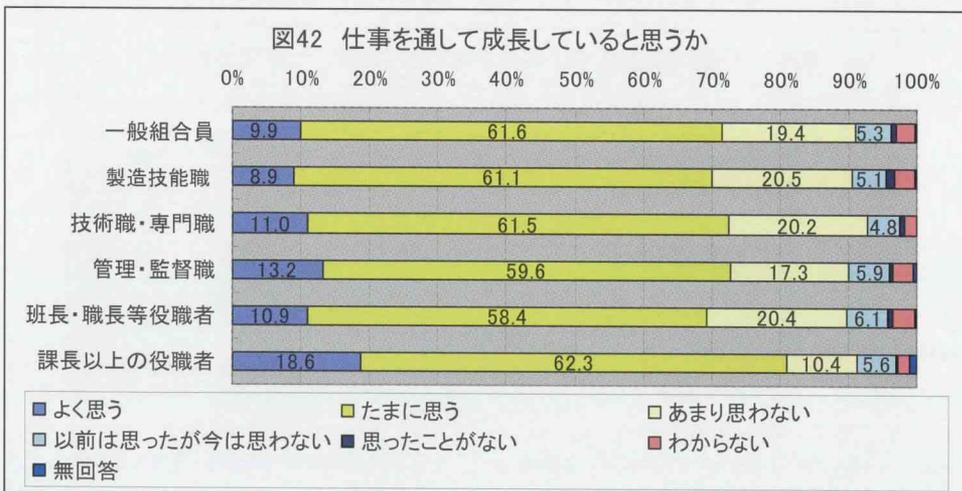
「思いますか」と尋ねた結果を見てみよう。図 41 にあるように、満足していると考えている管理・監督職は 6.4%、「どちらかという満足している」を合わせても 42.0%と半数に達していない。特に、班長・職長等の役職者は満足度が低いと見ている(36.5%)。

図 40 と 41 の問題点は、「どちらも言えない」と回答した人が図 40 で 2~3 割、図 41 では 3~4 割弱いることである。この人たちが満足の方向に振れるのか、不満の方向に向かうのかで賃金制度の信頼性に影響が出てくる。図 39 の結果とともに、注意深く見守る必要がある点だと言えよう。



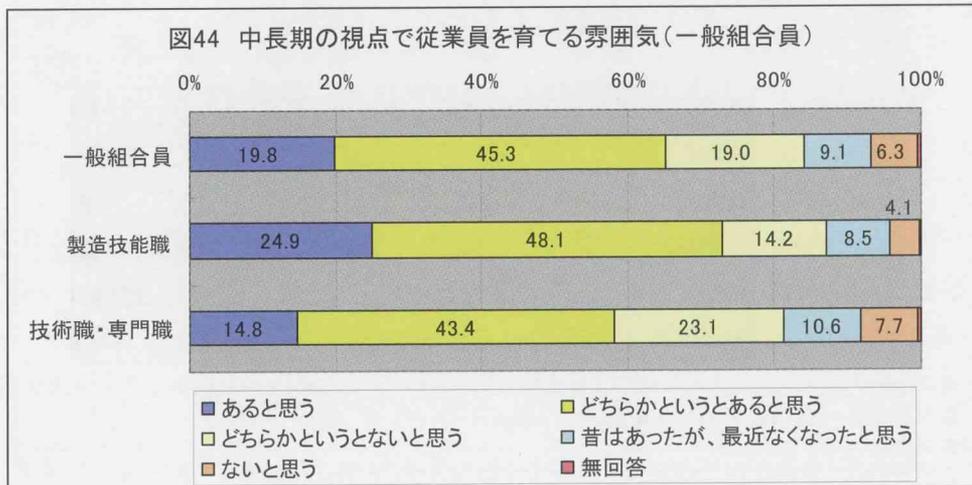
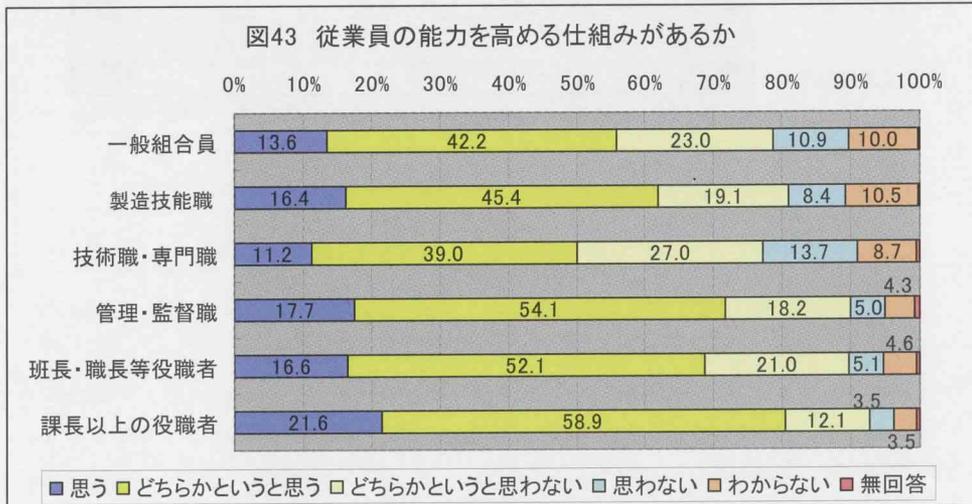
5. 能力開発の現状と課題

価値の高い労働の源泉は従業員の能力である。新しい技術や手法を吸収し、斬新なアイデアを考え出すことができる従業員が育っていないと、企業は競争力を落としてしまう。能力開発の現状と課題について見ていこう。

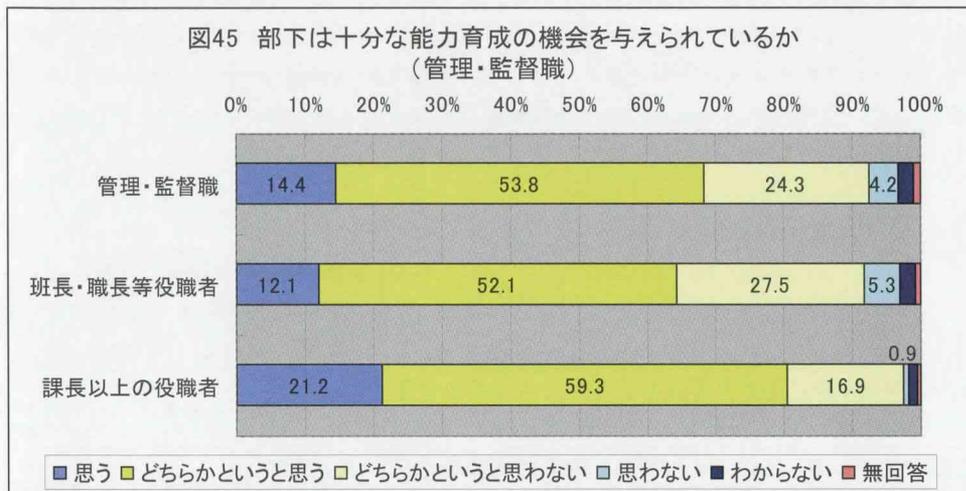


まずは、仕事を通じた成長を感じているか否かをまとめた図 42 を検討する。「よく思う」という回答は一般組合員で 9.9% と低く、管理・監督職でも 11.0% にとどまっている。「たまに思う」を合わせると成長を感じている人は 7 割程度になるが、約 3 割は成長している実感がなくことになる。この点は、仕事の上で何かを達成したときにねぎらいの言葉をかけることと関連している(図 37)。いい仕事をして上司や仲間から認知されないと、成長したという実感は持てないだろう。成長を感じる人が多くないという事実は、職場運営の根幹に関わる問題をはらんでいるように見える。

では、能力開発の仕組みについてはどのような意見を持っているのだろうか。「あなたの会社では、価値の高い仕事ができるように従業員の能力を高めていこうとする仕組みが整っていると思いますか」という問いに対する答えをまとめたのが図 43 である。「思う」と「どちらかと思う」を合わせた数値を見ると、一般組合員が 55.8%、管理・監督職が 71.8% になっている。ここでも、技術職・専門職の割合は相対的に低く、課長以上の役職者の割合は高く出ている。



一般組合員に対して、中長期の視点で従業員を育てる雰囲気があるか否かについてまとめた図 44 では、65.1%があると回答している。また、管理・監督職の 68.2%は、部下が十分な能力育成の機会を与えられていると答えた(図 45)。能力開発の雰囲気があり、部下は能力育成の機会を与えられているにもかかわらず、成長を感じる人がやや少ないのは気にかかるところである。



その理由の一端が図 46 と表 12 に現れている。管理・監督職が部下の能力育成の状態に満足しているかについてまとめた図 46 を見ると、「満足している」と「どちらかという満足している」を合わせた数値が 33.4%にとどまっている。不満だと感じている管理・監督職は 29.9%、どちらとも言えない人は 34.4%である。課長以上の役職者では、満足している割合が 41.2%と相対的に高いが、半数には達していない。

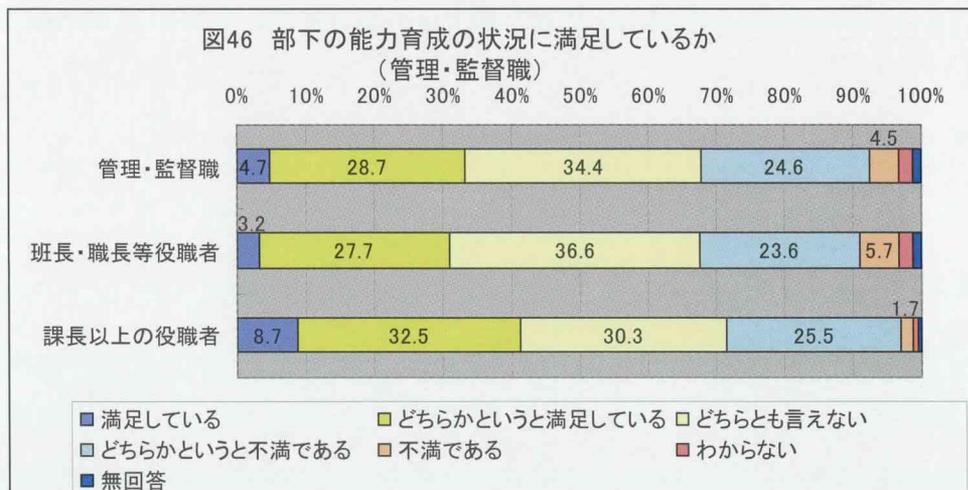


表 12 は、不満だと回答した人に、「どのような点に不満を感じておられますか。当てはまるものすべてに○をつけてください」と尋ねた結果である。管理・監督職全体で最も多

いのは「要員が不足しているために、新しい仕事に挑戦させる余裕がない点」(60.5%)であり、班長・職長等の役職者もこの項目が第1位である。次いで多いのが「目先の課題解決に追われて、じっくりと考える力が育っていない点」(52.9%)であり、課長以上の役職者ではこれが第1位になっている。

仕事が忙しくなり、ひとり当たりの負荷が上がっている点はすでに指摘したが、その影響が人材育成に出ていることを示唆している。人を育てるには、少し難しい課題を与え、失敗しながら学ばせる余裕がなければならない。現在、多くの職場が目先の納期に追われて、小さな失敗をさせる余裕をなくしている。表面的には育成の仕組みが整っており、育てようという雰囲気があるものの、一般組合員たちが日々の仕事を通して成長しているという実感が持てないのは、このあたりにも原因があると考えられる。

表 12 部下の能力育成に不満な点

(%)

	管理・監督職 (365名)	班長・職長等役職者 (252名)	課長以上の役職者 (96名)
目先の課題解決に追われて、じっくりと考える力が育っていない点	52.9	47.6	65.6
要員が不足しているために、新しい仕事に挑戦させる余裕がない点	60.5	63.5	53.1
訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席させるなどの訓練機会を十分に提供できていない点	17.5	20.2	9.4
部下の側に能力開発の機会を積極的に利用しようとする姿勢が欠けている点	18.1	17.1	22.9
その他	4.1	4.4	4.2
総合計パーセント	153.2	152.8	155.2

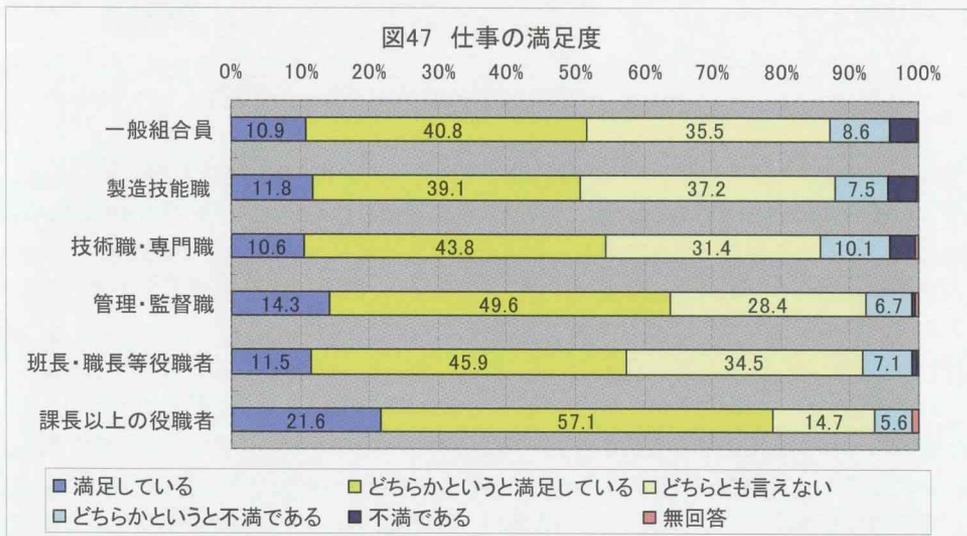
II. 労働者の認識に関連して

労働の価値を高める働き方を実現するために欠かせないのは、働いている人たちが現状をどう認識しているかである。仕事をしていてよかった、この会社で働いていてよかったという気持を持っていないならば、給料がどんなに高くても「高い労働の価値を実現している」とは言えないだろう。今回の調査で質問した項目の中から、働く人たちの認識に関わる3つの項目、①仕事に対する満足感、②仕事のやりがい、③会社に対する誇りについて検討し、労働の価値を高める働き方が実現できているか否かを検討してみたい。

1. 満足感

「あなたは、現在の仕事に満足していますか」という問いに対する回答をまとめたのが図47である。「満足している」と「どちらかという満足している」の合計に注目すると、一般組合員が51.7%、管理・監督職が63.9%となる。管理・監督職の満足度が高いことがわかる。特に、課長以上の役職者は78.7%が満足していると回答した。

他方、製造技能職の満足度は50%をわずかに超えるだけである。また、班長・職長等の役職者の満足度も57.4%であり、課長以上の役職者に比べると20ポイント強低くなっている。製造現場かそれに近いところで働いている組合員の満足度が他の層に比べて低い点が気になる場所である。「どちらとも言えない」と回答した人が製造技能職で37.2%、班長・職長等の役職者で34.5%に達しており、彼らの本心が、より満足に近いのか不満に近いのかで満足度に関する判断が分かれると言える。



では、どのような点に満足し、どの点に不満を持っているのだろうか。今回の調査では、満足している項目と不満な項目をそれぞれ11ずつあげて、3つまで選択してもらう方式で回答を求めた。表13は満足している項目の結果を示したものである。

一般組合員、管理・監督職ともに「給料が安定して支払われること」が第1位になっている。第2位は、一般組合員は「休日が取りやすいこと」であり、管理・監督職は「職場の人間関係が良いこと」である。課長以上の役職者については、給料の水準が同率で2位

になっている。第3位は、一般組合員、技術職・専門職、管理・監督職、班長・職長等の役職者で「給料の水準」がきている。製造技能職については、「職場の人間関係が良いこと」が第3位になっている点が興味深い。

表 13 満足している項目 (％)

	一般組合員	製造技能職	技術職・専門職	管理・監督職	班長・職長等役職者	課長以上の役職者
1. 給料の水準	③32.8	④31.5	③37.5	③40.0	③35.8	②49.8
2. 給料が安定して支払われること	①68.7	①70.9	①68.1	①62.4	①67.7	①50.2
3. 自分のやりたい仕事ができること	⑧11.2	⑨8.6	⑧15.8	⑥15.9	⑨11.9	⑤25.5
4. 充実感を持って仕事ができること	⑦16.5	⑦13.0	⑤20.3	④26.1	⑥18.6	④42.9
5. 自分の仕事が正当に評価されていること	⑨10.6	⑧12.1	⑨8.6	⑧14.5	⑧13.5	⑥17.3
6. 職場の人間関係が良いこと	④32.7	③33.6	④29.6	②48.0	②47.7	②49.8
7. 労働時間が適当なこと	⑤19.2	⑥19.4	⑥18.0	⑨13.6	⑦17.0	⑨4.3
8. 通勤時間が短いこと	⑤19.2	⑤21.4	⑦16.1	⑥15.9	⑤19.2	⑦8.2
9. 休日が取りやすいこと	②38.5	②37.3	②37.7	⑤21.4	④26.9	⑧7.4
10. 満足している項目はない	⑩2.9	⑩3.3	⑩2.8	⑩2.0	⑩2.8	⑩0.4
11. その他	⑪0.6	⑪0.7	⑪0.3	⑪1.2	⑪0.8	⑩1.3

管理・監督職について、もう一つ特徴的なことは、「充実感を持って仕事ができること」が第4位になっている点である。特に、課長以上の役職者において、この項目の割合が高くなっている。同じ管理・監督職でも、組合員層である班長・職長等の役職者は、「休日が取りやすいこと」を第4位に位置づけている。仕事の性質の違いが影響していると考えられる。

では、不満はどのような点に現れているのだろうか。表14は、「あなたは、以下の項目について不満を持っていますか。特に不満に感じている項目を3つまで選んで下さい」という質問に対する答えをまとめたものである。「不満な項目はない」という人が約2割いるが、4～5割の人たちは、仕事が忙しいことを不満の第1位にあげている。不満の第2位は「労働時間が長いこと」である。この項目は、どの層でも25%前後で第2位だが、特に課長以上の役職者において34.9%と高くなっている。課長以上は、通常、労働時間管理の対象とはならないが、実態としての労働時間は相当長くなっているようである。

ほとんどの層において、「不満な項目はない」が第3位だが、技術職・専門職では「仕事の成果を適正に評価されていないと感じること」(22.2%)が第3位である。第4位の不満は、管理・監督職では「休暇が取りづらいこと」であり、製造技能職では「職場の人間関係」である。職場の人間関係は、製造技能職の33.6%が満足している項目としていたが、

同時に 17.8%の人はこの項目を不満に感じている。メンバーの人間関係を良好に保つのは、職場運営上の大きな課題だが、プラスの評価とマイナスの評価が並立していることが見て取れる。

表 14 不満に思っている項目

(%)

	一般組合員	製造技能職	技術職・専門職	管理・監督職	班長・職長等役職者	課長以上の役職者
1. 給料が低いこと	⑥16.3	⑦16.4	⑦14.8	⑦11.7	⑧14.0	⑩5.0
2. 労働時間が長いこと	②24.8	②23.0	②27.5	②25.9	②22.5	②34.9
3. 仕事が忙しすぎる	①40.0	①42.0	①44.4	①48.4	①51.1	①43.1
4. 職場での人間関係	⑤16.9	④17.8	⑤15.3	⑥13.0	⑥14.6	⑧7.8
5. 重要な仕事を任されていないと感じること	⑩7.5	⑩5.8	⑩8.6	⑩3.5	⑩3.7	⑩3.2
6. 仕事の成果を適正に評価されていないと感じること	④19.3	⑤16.5	③22.2	⑤15.0	⑤15.8	⑤11.9
7. 提案をしても受け入れてもらえないことが多いこと	⑨12.4	⑨13.2	⑨12.0	⑨11.4	⑦14.2	⑨5.5
8. 周囲が協力的でないこと	⑧13.5	⑧14.9	⑧12.8	⑦11.7	⑨12.8	⑥9.6
9. 休暇が取りづらいこと	⑦15.2	⑤16.5	⑥14.9	④17.3	④16.0	④19.7
10. 不満な項目はない	③20.2	③22.3	④16.3	③19.5	③17.6	③23.9
11. その他	⑪5.9	⑪4.0	⑪7.0	⑩7.7	⑩7.1	⑦8.3

以上の考察から、満足度について以下のことが明らかになった。

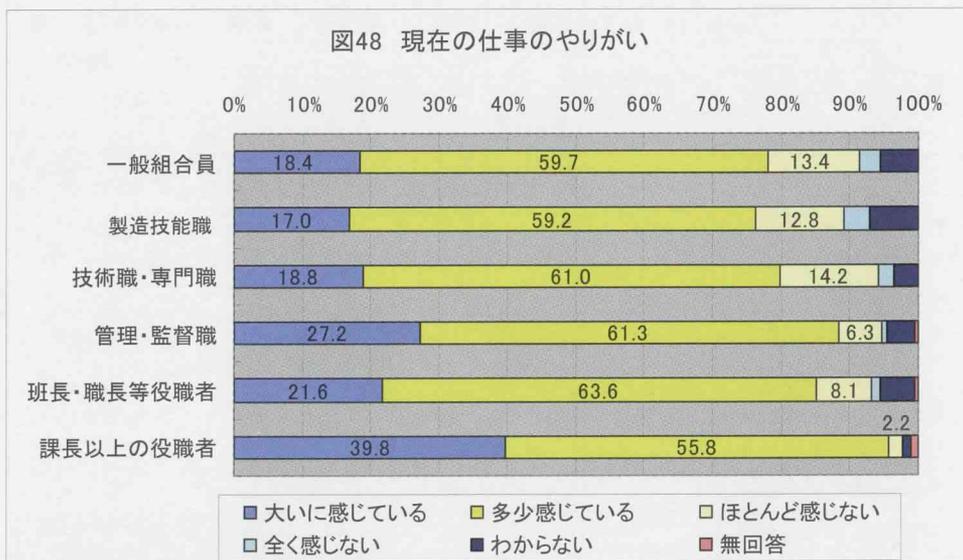
- (ア) 一般組合員よりも管理・監督職の方が満足度が高い。中でも、課長以上の役職者の満足度は8割近くに達している。
- (イ) 製造職場に近いところで働いている人たちの満足度は、相対的に低いように見える。
- (ウ) 満足している項目として、各層に共通して見られるのは、給料が安定して払われること、給料の水準、職場の人間関係が良いことである。
- (エ) 一般組合員と班長・職長等の役職者は、「休暇が取りやすいこと」を満足している項目として上位に位置づけているのに対して、課長以上の役職者は「充実感を持って仕事ができること」を満足項目として指摘している。
- (オ) 約2割の人たちは、不満な項目はないとしているものの、仕事が忙しく、労働時間が長いことが不満の上位に来ている。

2. 仕事のやりがいと仲間意識

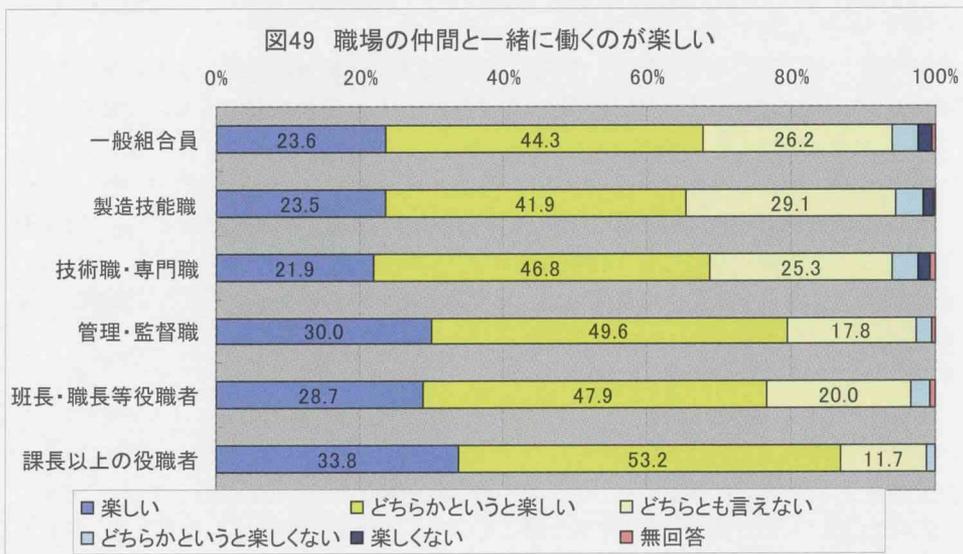
今回のアンケート調査に回答した人は、どの程度仕事のやりがいを感じているだろうか。図 48 に示されている「大いに感じている」と回答した割合は、一般組合員が 18.4%、管理・監督職が 27.2%である。これに、「多少感じている」を合わせた数値を見ると、一般組合

員の8割弱、管理・監督職の9割近くが仕事のやりがいを感じていることになる。特に、課長以上の役職者のやりがい感は高く、95.6%に達している。

「多少感じている」と回答した人が各層で6割前後存在する。彼らは「多少」という言葉に、プラスの意味を込めているのか、マイナスの意味を込めているのか判断の分かれるところである。職場運営の状況によっては、プラス、マイナス両方向に振れる可能性があると考えられる。「やりがいが高い」と手放しで喜べない危うさを感じる。



次に、職場の仲間と一緒に仕事をするのが楽しいか否かについて見てみよう。図49は、その結果を示したものである。「楽しい」と「どちらかという楽しい」を合わせた数値を見ると、一般組合員の3分の2強、管理・監督職の8割近くが楽しいと答えている。楽しくないと回答した人はごく少数であることを見ると、職場で仲間と一緒に仕事をする

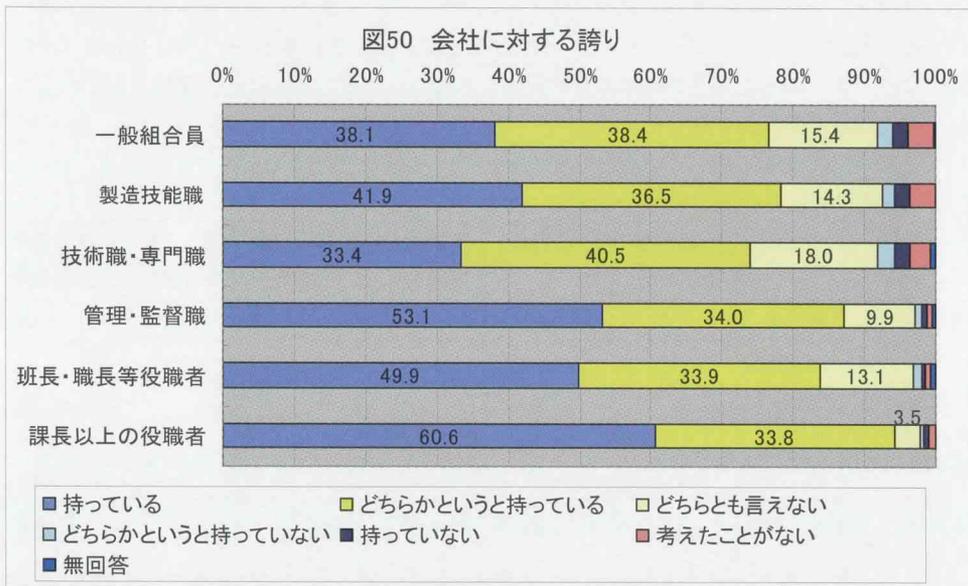


ことは、多くの人にとって楽しみであると言える。

3. 会社に対する誇り

今回のアンケート調査に回答した人たちは、現在勤めている会社に誇りを持っているだろうか。図50によると、誇りを持っている人が圧倒的に多いことがわかる。トヨタグループという日本を代表する企業に勤めているという気概がこの結果に現れていると考えられる。特に、課長以上の役職者は6割が「持っている」と回答し、「どちらかという持っている」も合わせると94.4%が誇りを持っていることになる。

誇りを持っている度合いがやや弱いのは技術職・専門職である。4分の1強の人たちがややマイナスの回答をしている。この層にある種の問題があるのではないかという前節の指摘は、ここでも有効である。



以上、今回調査の回答者が現状をどのようにとらえているかを整理した。その結果、仕事のやりがい、仲間との関係、会社に対する誇りはどれも高く、満足度も十分に高いことが明らかになった。これだけ見れば、職場には何の問題もなく、士気の高い人たちであふれているように見える。しかし、実際には、やや気になる層が存在するのも事実である。まだ大きな問題にはなっていないが、放置すると将来の火種になるような状況が散見される。次章では、その中の一つの懸念について検討してみたい。

Ⅲ. 一つの懸念

1. 問題の所在

表 15 は、最近 3 年間の仕事の変化について、仕事をしていてよかったと実感できる場面、仕事に対する意欲、仕事のおもしろさの 3 点を階層別にまとめたものである。労働の価値を高める働き方が実現されていれば、仕事をしていてよかったと実感できる場面は増えるだろうし、仕事に対する意欲や仕事のおもしろさも増加するはずである。これら 3 項目がプラスの方向かマイナスの方向かは、今回の調査研究のテーマと密接に関連していると考えられる。

そこで、「減った」という回答に注目しよう。表では、「減った」が 15%以上になったところを色分けで示したが、技術職・専門職が 3 項目すべて 15%以上の値であることがわかる。特に、仕事のおもしろさが減ったという回答は 20.3%に達した。

技術職・専門職の仕事は、もともとチャレンジングなものであり、仕事のおもしろさを感じるはずである。創造性は、仕事に前向きに取り組む中から生まれてくると考えられるが、彼らの 2 割が「仕事のおもしろさが減った」と答えた実態は看過できない。そこで、技術職・専門職のなかで仕事のおもしろさが減ったと回答した人たちに注目して、彼らの働き方がどのようになっているかを検討してみたい。

表 15 階層別最近 3 年間の仕事の変化

		一般組合 員	製造技能 職	技術職・ 専門職	管理・監 督職	班長・職長 等役職者	課長以上 の役職者
仕事をして いてよかつ たと実感で きる場面	増えた	30.7	30.9	30.4	30.8	29.3	33.8
	変わらない	55.7	58.2	52.7	55.8	55.2	56.7
	減った	13.1	10.3	16.8	12.4	14.7	8.2
仕事に対する 意欲	増えた	31.2	34.2	27.5	31.2	32.9	26.4
	変わらない	54.9	54.7	54.4	60.2	57.6	67.1
	減った	13.4	10.7	18.0	7.3	8.3	5.2
仕事のおも しろさ	増えた	27.6	26.3	29.4	27.6	26.7	28.6
	変わらない	55.1	58.2	50.2	55.8	53.9	60.6
	減った	16.8	14.9	20.3	15.3	18.2	9.5

2. おもしろさ減少技術職・専門職が大切にしていること

どんな組織の中にも、周囲になじめず、組織目標に同意できない人たちが一定割合存在すると言われる。ここで検討対象にしようとしている人たちがその種のグループに属するのであれば、組織運営上のコストとして割り切り、目くじら立てて議論する必要はないという考え方もあり得る。そこで、仕事のおもしろさが減ったと回答した技術職・専門職が仕事の上で大切にしていることは何かを見てみよう。この項目を検討することで、彼らが仕事に対して前向きになれない、しらけた人たちなのかどうかを判定できると考えるから

である。

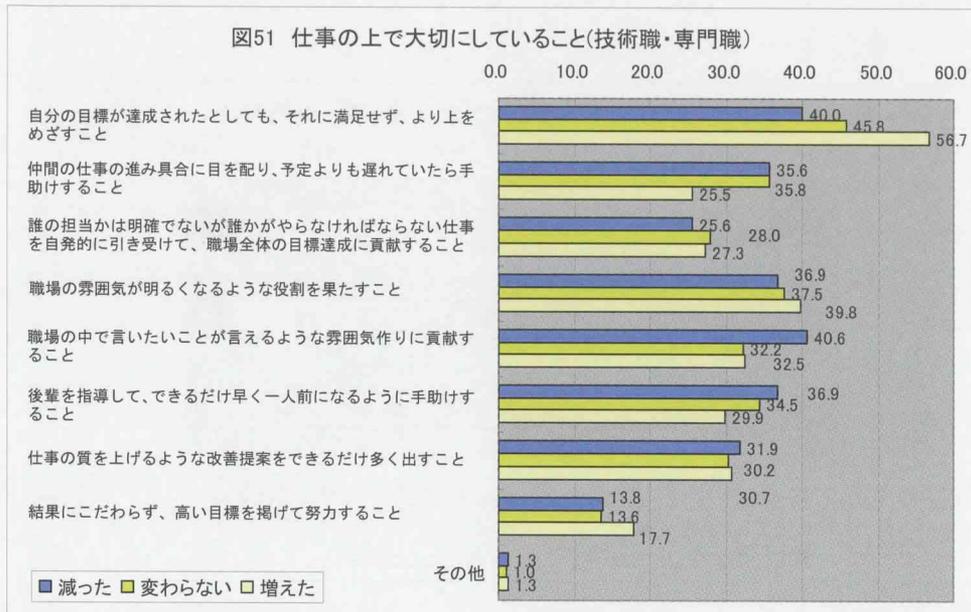


図 51 は、仕事の上で大切にしていることを、仕事のおもしろさが増えた、変わらない、減ったというグループごとに示したものである。おもしろさ減少グループがおもしろさ増加グループに比べて明らかに高い割合を示す項目が 3 つある。「仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること」、「職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること」、そして「後輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること」である。また、顕著な差ではないが、「仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと」も若干上回る値になっている。

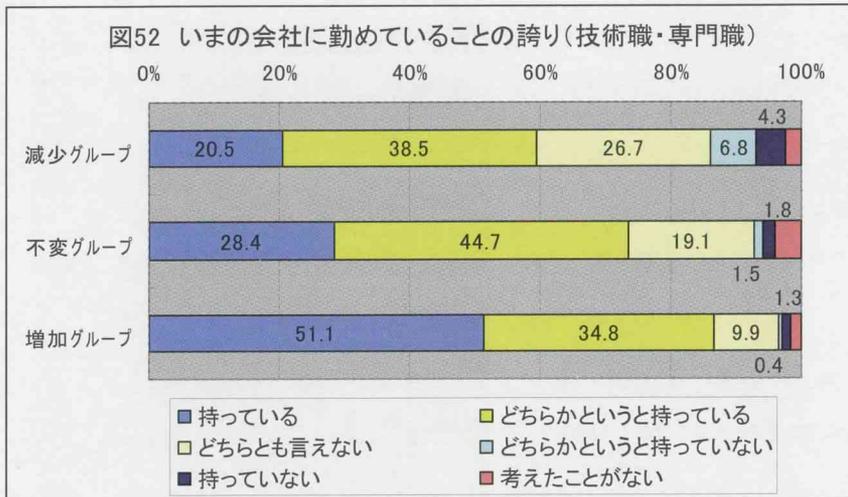
仲間の仕事を助け、後輩を指導し、職場の雰囲気を良くしようと努力している人を「しらせている」と言えるだろうか。改善提案を出すことを大切にしている人たちを、組織目標に顔を背けていると言えるだろうか。彼らも「おもしろい仕事がしたい」と考えて、日々働いているのである。しかし、何らかの理由でおもしろさを感じる度合いが低下してしまった。彼らがどんな問題を感じながら働いているのかを分析することは、大いに意味のあることだと考えられる。

3. おもしろさ減少グループの認識

おもしろさ減少グループが現状をどのように見ているのかについて、次の 8 つの点から整理してみる。①いま勤めている会社の社員であることの誇り、②仕事に対するやりがい、③仕事に対する満足度、④評価制度の運営、⑤仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われる賃金制度、⑥賃金制度に対する満足度、⑦従業員の能力育成の仕組み、⑧中長期で従業員を育てていこうという雰囲気。これらの項目について、おもしろさ増加グループ、並びにおもしろさ不変グループと対比することで、おもしろさ減少グループの特徴を描き出してみたい。

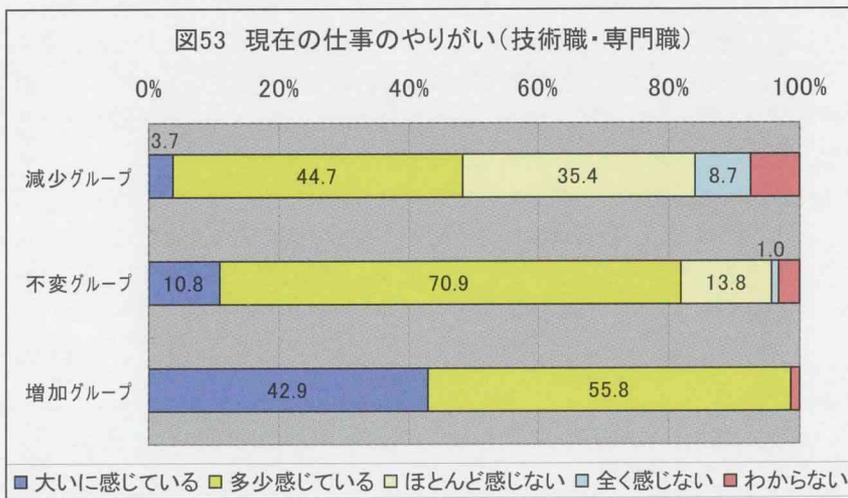
(a)会社に対する誇りは相対的に低い(図52)

減少グループの6割近くは、いまの会社に誇りを持っているが、増加グループや不変グループに比べると明らかに低くなっている。



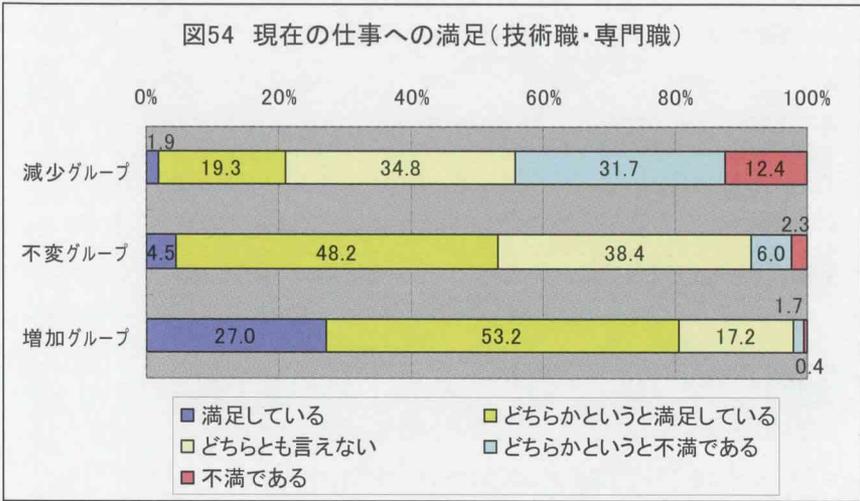
(b)仕事に対するやりがいは半数近くが感じていない(図53)

減少グループの中で仕事のやりがいをを感じる人は48.4%と半数近いが、感じない人も44.1%存在する。これも他のグループと比較して、圧倒的に低い。



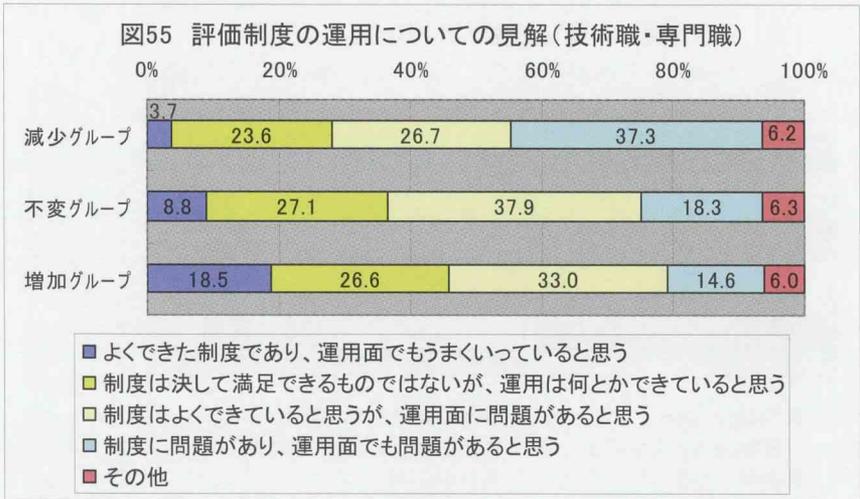
(c)現在の仕事に対する満足度は低い(図54)

現在の仕事に満足していない人は、減少グループの44.1%である。どちらとも言えないと答えた人が34.8%なので、仕事に満足して働いている人はわずか2割程度である。増加グループと比較すると、その差は実に59ポイントに達する。



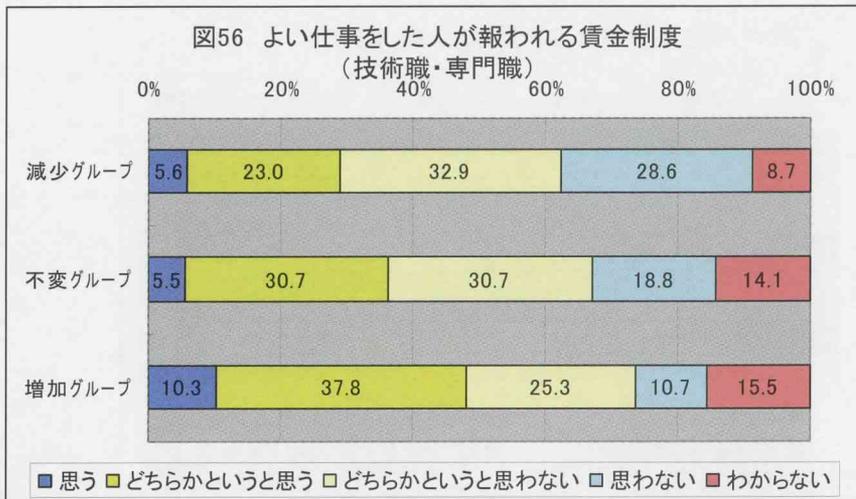
(d) 評価制度の運営について批判的である (図 55)

評価制度の運営がうまくいっていると考えているのは、減少グループの27.3%である。他方、問題があると感じている割合は64.0%に達している。他のグループでも「問題あり」とする割合は「うまくいっている」割合よりも高くなっているが、減少グループにおいてより顕著である。



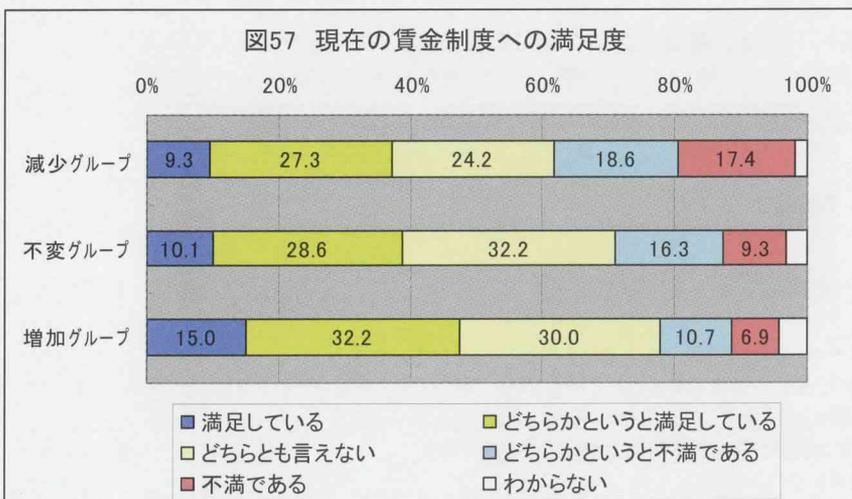
(e) よい仕事をした人が報われる賃金制度ではない (図 56)

減少グループの61.5%は、いまの賃金制度はよい仕事をした人が報われるようになっていないと考えている。これは、増加グループよりも25.5ポイント高い。他のグループと比べてもう一つの特徴は、「わからない」と回答した割合が低いことである。減少グループの人たちは、自分自身の努力が賃金面で報われていないと感じているからではないかと考えられる。



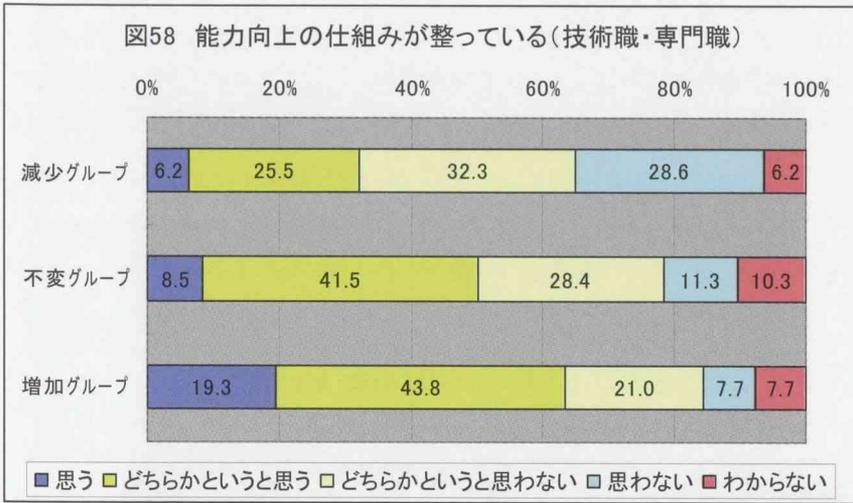
(f)現在の賃金制度への満足度は低い (図57)

現在の賃金制度に不満を持っている割合は、減少グループで36.0%であるのに対して増加グループでは17.6%である。ただ、満足している人は、増加グループで47.2%であるのに対して、減少グループでは36.6%であり、両者の差は他の項目に比べるとさほど大きくない。



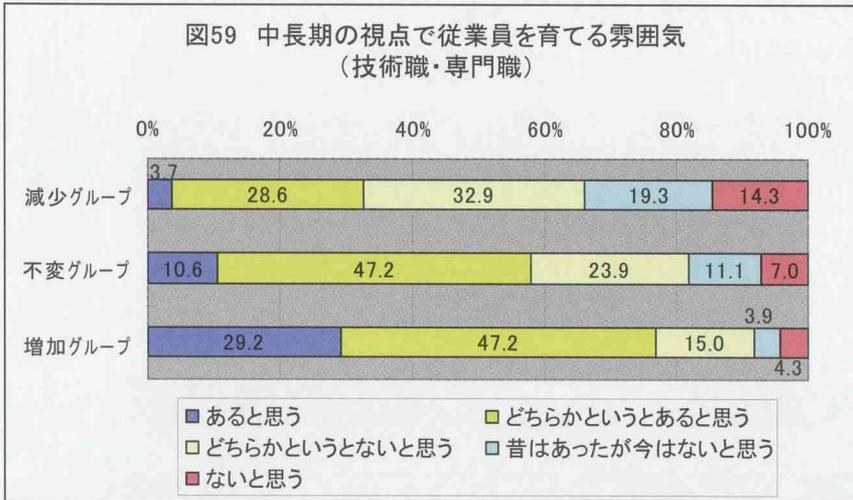
(g)能力育成の仕組みが整っていないと考えている (図58)

減少グループの60.9%は、能力向上の仕組みが整っていないと考えている。この割合は、増加グループに比べると31.8ポイント高い。減少グループの人たちは、自分自身の能力が高まっていないと感じていると考えられる。



(h)中長期の視点で従業員を育てる雰囲気も少ない(図59)

中長期の視点で従業員を育てる雰囲気があると回答したのは、減少グループが32.3%、増加グループが76.4%である。その差は、実に44.1ポイントに達する。減少グループのもう一つの特徴は、「昔はあったが今はないと思う」という割合が19.3%になっていることである。時間をかけて人を育てる雰囲気が失われてきたと感じている点は注意しなければならない。



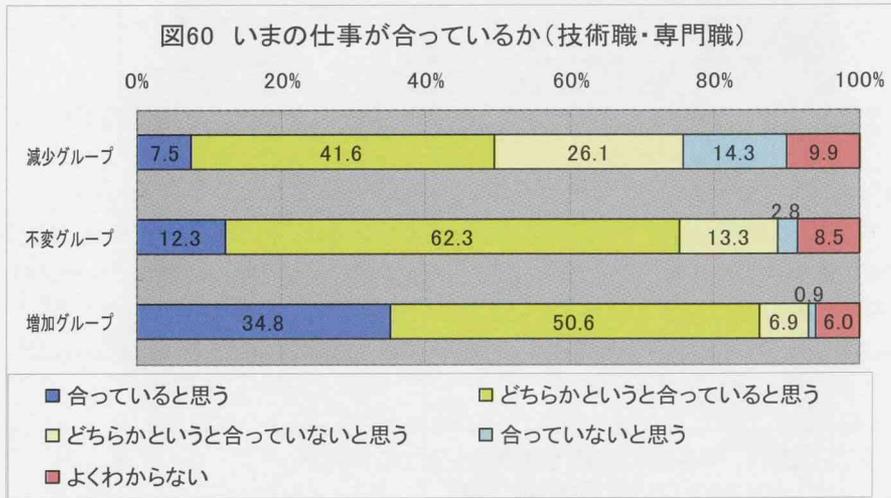
以上、8項目について検討してきたが、どの項目においても減少グループのマイナス評価が確認された。では、仕事のおもしろさが減少した原因はどこにあるのだろうか。次項において、その点を検討してみたい。

4. 仕事のおもしろさが減少した理由

仕事のおもしろさが減少したのはなぜか。この問いに答えるのは容易ではない。それは、おもしろさに影響を与える要因がたくさんあるからである。ここでは、今回の調査の質問から、おもしろさに関連していると考えられる 10 項目について検討してみたい。

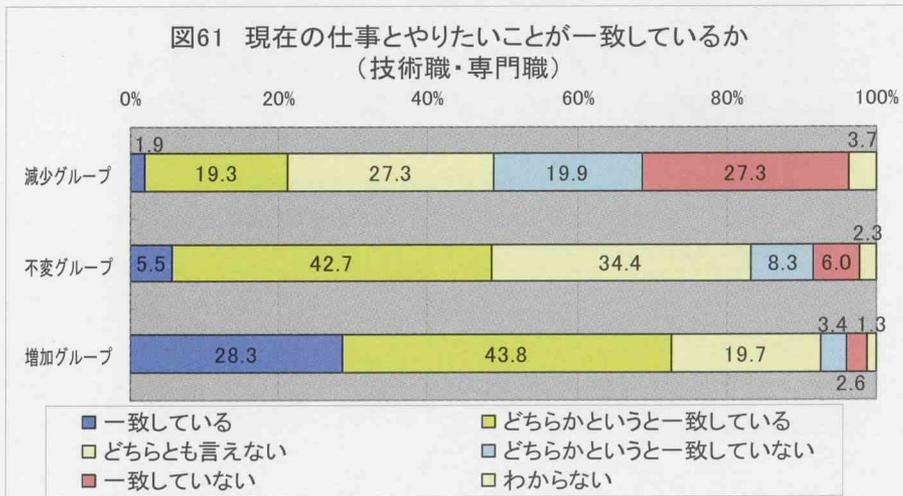
(1) いまの仕事との相性 (図 60)

いま担当している仕事が自分に合っていないければ、おもしろさを見いだすことは難しくなる。図 60 を見ると、減少グループの 40.4% はいまの仕事が合っていないと感じていることがわかる。



(2) 現在の仕事とやりたいことの一致 (図 61)

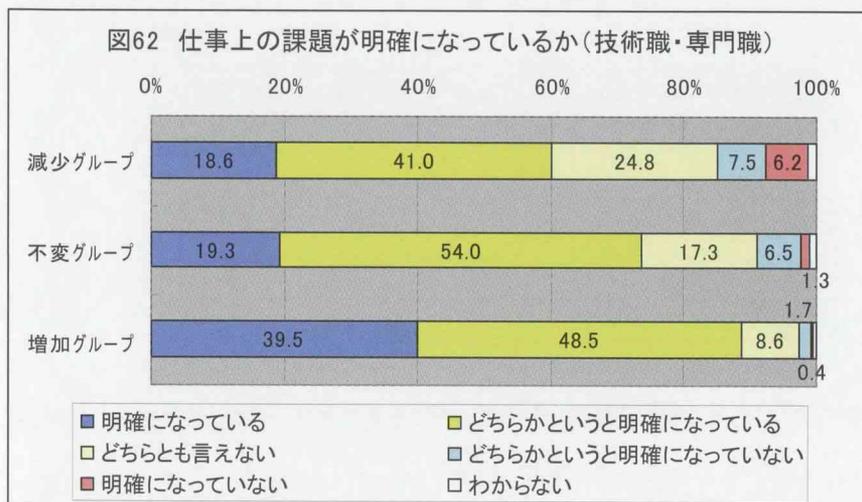
自分がやりたいことと担当する仕事が一貫すれば、仕事におもしろさを感じるができるはずである。おもしろさが減った人の中で、現在の仕事と自分のやりたいことが一致



している人の割合は 21.2%と低い。逆に、おもしろさが増えた人は、72.1%が一致していると回答した。自分がやりたいことを担当することは、仕事のおもしろさに大きな影響を与えると考えられる。

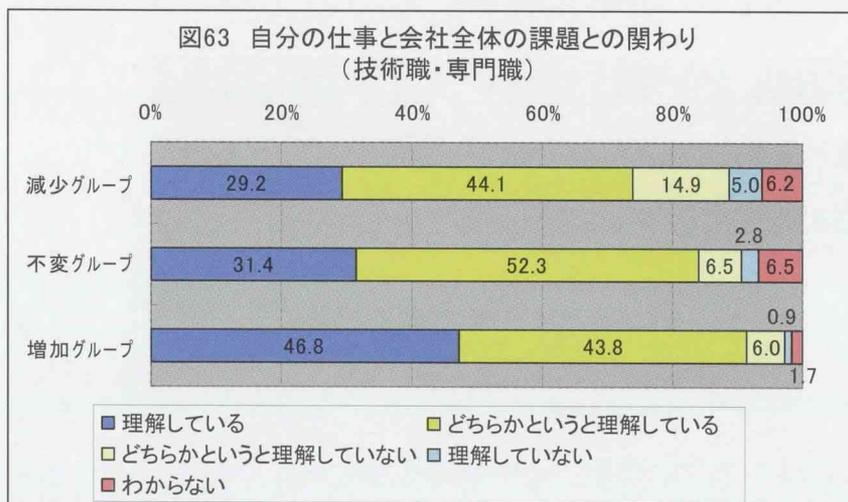
(3)仕事上の課題が明確になっていること (図 62)

自分が担当している仕事の課題が明確になっていることは、仕事のおもしろさを感じる上での一つの条件である。図 62 にあるように、減少グループの約 4 割は課題が明確だとは感じていない。



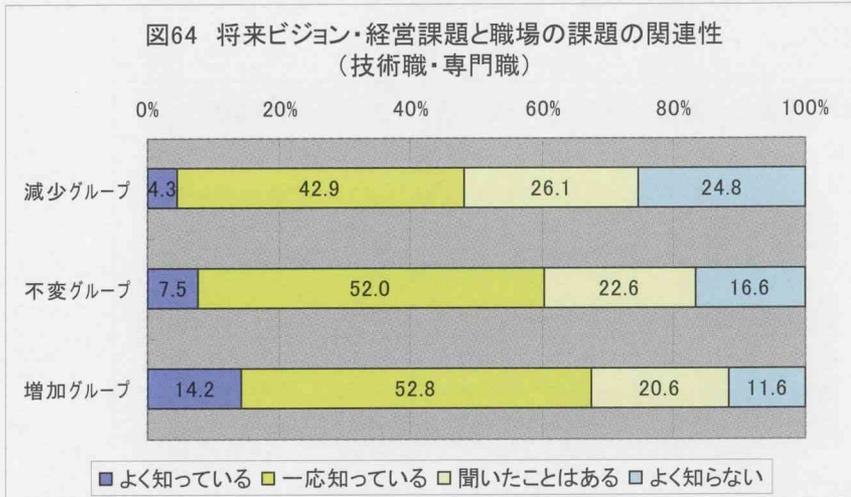
(4)自分の仕事と会社全体の課題との関わり (図 63)

自分が担当している仕事と会社全体の課題とどのように関連しているのかが明らかになってきた方が、仕事のおもしろさは高まるはずである。図 63 を見ると、減少グループの 73.3%は関連を理解していると回答した。この項目は、仕事のおもしろさ減少にはあまり効果を持っていないようである。



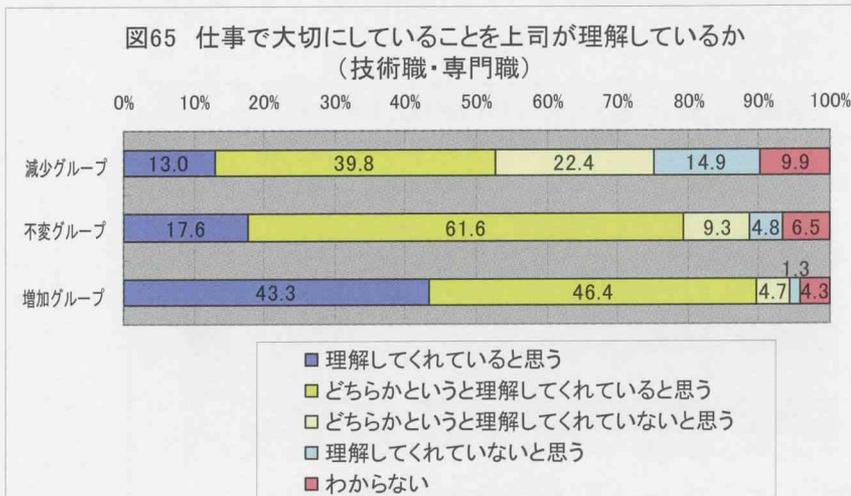
(5)経営者の将来ビジョン・経営課題と職場の課題の関連性 (図 64)

経営者が描いている将来ビジョンや経営上の課題と職場の課題がどのように関連しているかを知っていることは、仕事のおもしろさに影響を与えると考えられる。図 64 を見ると、仕事のおもしろさと将来ビジョン等を知っていることの間には正の相関関係があることがわかる。この項目も仕事のおもしろさを構成する一要素であると言える。



(6)仕事で大切にしていることと上司の理解 (図 65)

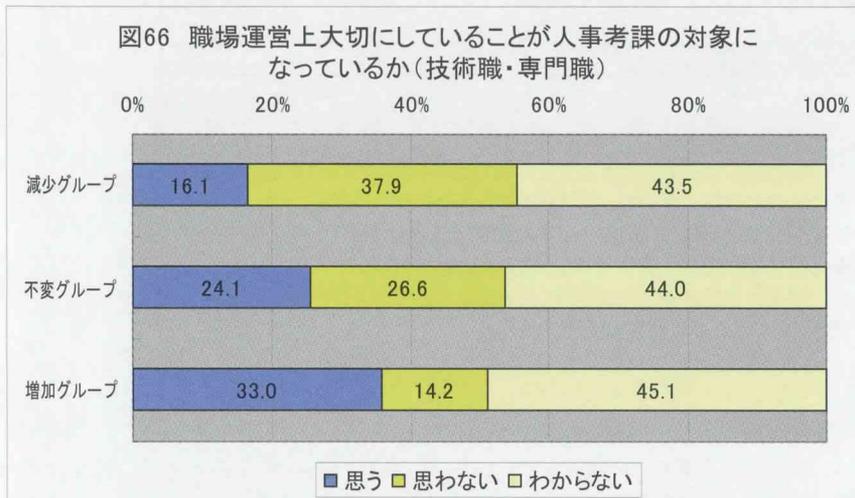
仕事の上で大切にしていることを上司が理解していることは、仕事のおもしろさにプラスの影響を与えると考えられる。図 65 を見ると、上司が理解していると考える割合は、おもしろさ増加グループで約 9 割なのに対して、減少グループでは 5 割強にとどまっている。仕事のおもしろさに影響する要素として、この項目にも注意を払う必要がある。



(7)職場の中で大切にしていることと人事考課の関係 (図 66)

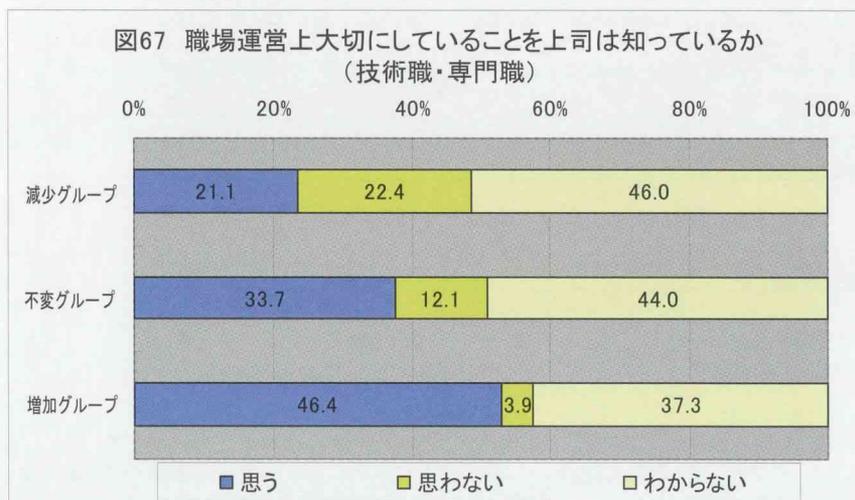
職場の中で自分に与えられた課題をやり遂げ、いい製品・サービスを作り上げることで

外にも、仕事をしていく上で大切にしていることを各自持っている。それが人事考課の対象になっているか否かは、仕事のおもしろさに影響を与えられられる。図 66 を見ると、「わからない」という回答が多いものの、おもしろさの増減とこの項目の関連性が認められる。



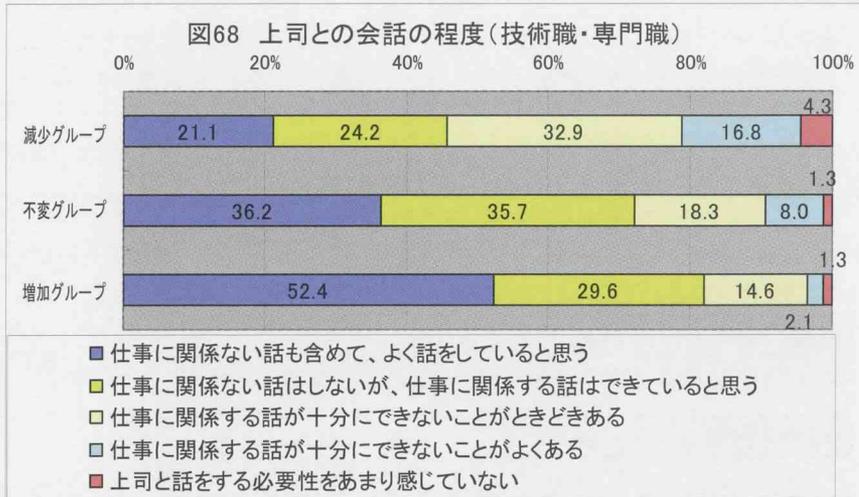
(8)職場の中で大切にしていることに対する上司の認知 (図 67)

職場の中で大切にしていることを上司がわかってくれていれば、仕事のおもしろさにもプラスの影響が出るはずである。図 67 は、その可能性を示唆している。



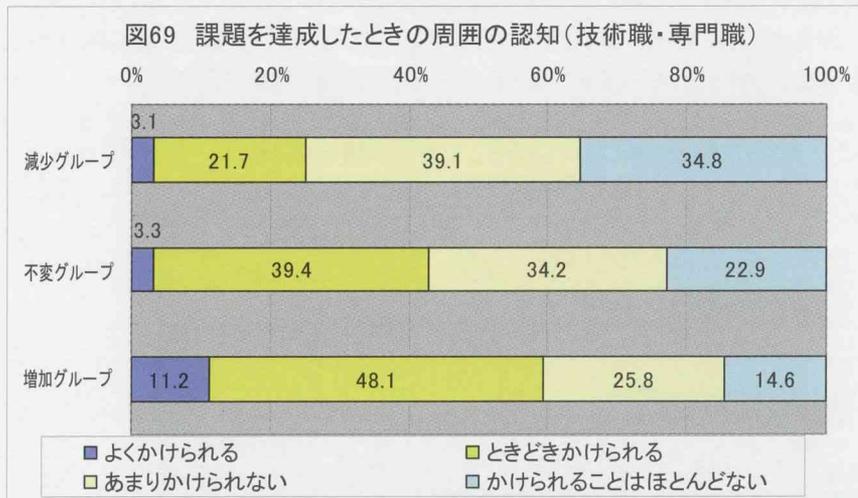
(9)上司とのコミュニケーション (図 68)

仕事に関して上司とコミュニケーションが取れていれば、仕事のおもしろさにもプラスに働くはずである。図 68 は、おもしろさが増加したグループは上司とのコミュニケーションがよく取れていることを示している。



(j)課題を達成したときの周囲の認知 (図 69)

何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった!」というねぎらいの言葉をかけられることは、仕事のおもしろさにプラスに働くと考えられる。図 69 を見ると、両者に正の相関があることが確認できる。



以上、10項目について、仕事のおもしろさとの関連を見てきた。その結果、①仕事との相性がいいこと、②やりたいことと仕事とが一致していること、③仕事上の課題が明確になっていること、④自分の仕事と会社の課題との関連が明確であること、⑤仕事で大切にしていることを上司がわかっていること、⑥職場運営上大切にしていることが人事考課の対象になっていること、⑦職場運営上大切にしていることを上司が知っていること、⑧上司とのコミュニケーションがよく取れていること、⑨課題を達成したときに周囲からねぎらいの言葉がかけられることの9項目が、仕事のおもしろさに影響を与えていることが明らかになった。今後、これらの項目をどう強化していくかが各職場の課題である。

資料

アンケートへのご協力をお願い

2006年1月

(財)中部産政研
理事長 小田桐 勝巳

(財)中部産政研は、中部地区の企業と労働組合が発起人となり、1988年に労働省（現厚生労働省）から認可を受けて設立された研究機関です。企業や労働組合がかかえる現実的な問題の中から中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでおります。

1990年代半ば以降、企業の競争力を高める目的で導入が進んだ「成果主義」的な人事制度も現在は見直しが進んでいます。こうした中で、企業の競争力を高め、かつ働く一人ひとりが働き甲斐を実感できるには、どのような働き方を実現しなければならないのでしょうか。「労働の価値」を高め充実した労働生活を実現していくには、どのような働き方をしなければならず、またそれを支援する制度上の枠組みとしては、どのようなものが必要なのでしょうか。

中部産政研ではこのような問題意識に基づき、『労働の価値を高める働き方実現に向けた労使の役割』を研究テーマとして取り上げ、アンケート等による実証的な研究を通じて、問題の所在と企業労使が取り組むべき課題を明らかにしていきたいと考えております。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・該当する番号をひとつ選んで○で囲み、()のある問いは数字を記入して下さい。
- ・締切りは2月21日(火)です。期限厳守をお願いいたします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財)中部産政研（正式名称：中部産業・労働政策研究会） 担当：矢辺
〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F
TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

会社名をお
答え下さい

「労働の価値を高める働き方実現に関する調査研究」

のためのアンケート

【働くことについて】

Q 1. あなたは、いま担当している仕事は自分に合っていると思いますか。

1. 合っていると思う
2. どちらかという合っていると思う
3. どちらかという合っていないと思う
4. 合っていないと思う
5. よくわからない

Q 2. あなたは、いま所属している職場の仲間と一緒に働くのが楽しいですか。

1. 楽しい
2. どちらかという楽しい
3. どちらとも言えない
4. どちらかという楽しくない
5. 楽しくない

Q 3. いま担当している仕事なら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う
2. 思わない
3. わからない

Q 4. いまの職場の仲間となら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う
2. 思わない
3. わからない

Q 5. あなた自身の仕事上の課題は明確になっていますか。

1. 明確になっている
2. どちらかという明確になっている
3. どちらとも言えない
4. どちらかという明確になっていない
5. 明確になっていない
6. わからない

Q 6. あなたが現在担当している課題が会社全体の課題とどのようにつながっているのかを理解していますか。

1. 理解している
2. どちらかという理解している
3. どちらかという理解していない
4. 理解していない
5. わからない

Q 7. あなたは、経営者が描いている将来ビジョン（〇年後にこんな会社になりたいという計画）や経営上の課題とあなたの職場の課題がどのように関連しているかを知っていますか。

1. よく知っている
2. 一応知っている
3. 聞いたことはある
4. よく知らない
5. その他(具体的に ;)

Q 8. あなたは、経営者が描く将来ビジョンや経営上の課題を従業員が理解しておくことは必要だと思いませんか。

1. 思う
2. 思わない
3. わからない

Q 9. あなたは、いま勤めている会社の社員であることに誇りを持っていますか。

1. 持っている
2. どちらかという持っている
3. どちらとも言えない
4. どちらかという持っていない
5. 持っていない
6. 考えたことがない

Q 10. あなたが現在担当している仕事は、あなたがやりたいことと一致していますか。

1. 一致している
2. どちらかという一致している
3. どちらとも言えない
4. どちらかという一致していない
5. 一致していない
6. わからない

Q 1 1. 職場の上司は、あなたが仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて、理解してくれていると思いますか。

1. 理解してくれていると思う
2. どちらかという理解してくれていると思う
3. どちらかという理解してくれていないと思う
4. 理解してくれていないと思う
5. わからない

Q 1 2. あなたは、職場の上司とどれくらい話をしていますか。

1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う
3. 仕事に関係する話が十分にできないことがときどきある
4. 仕事に関係する話が十分にできないことがよくある
5. 上司と話をする必要性をあまり感じていない

Q 1 3. あなたは、今後、職場の上司とどれくらい話をしていきたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい
3. いまの状態を続けていきたい
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う
5. その他（具体的に： _____）

Q 1 4. あなたは、職場での休憩時間中にどのようなことをして過ごす場合が多いですか。

1. 職場の先輩や同僚、後輩たちと仕事に関連した話をしている
2. 職場の先輩や同僚、後輩たちと仕事に関係ない話をしている
3. 携帯電話でメールをチェックしたり、友達と話をしたりしている
4. ひとりでゆっくりしている
5. その他(具体的に； _____)

Q 1 5. あなたは、今後、職場の中で先輩や同僚、後輩たちとどれくらい話をしていきたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい
3. いまの状態を続けていきたい
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う
5. その他（具体的に： _____）

Q16. あなたは、どの程度の頻度で、会社の外で職場の仲間と一緒に飲みに行ったり食事に行ったりしますか。

1. 週に3~4回かそれ以上
2. 週に1~2回
3. 月に2~3回
4. 月に1回くらい
5. 2~3カ月に1回程度
6. 半年に1回程度
7. 1年に1回程度
8. まったく行かない

Q17. あなたは、職場の仲間と一緒に飲みに行ったり食事に行ったりすることは必要だと思いますか。

1. 必要だと思う
2. 必要だとは思わない
3. わからない

Q18. あなたがいま担当している仕事の負荷は大きいと思いますか。

1. 大きいと思う
2. どちらかという大きいと思う
3. 適当だと思う
4. どちらかという小さいと思う
5. 小さいと思う
6. わからない

Q19. あなたは現在の労働時間について、どのように感じていますか。

1. 長すぎると思う
2. ちょうどいいと思う
3. もっと長くてもいいと思う
4. わからない

Q20. あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか。

1. 大いに感じている
2. 多少感じている
3. ほとんど感じない
4. 全く感じない
5. わからない

Q 2 1. 仕事の中で、どういうときに達成感・充実感を味わっていますか。該当項目に○をつけてください。(○はいくつでも可)

1. 大きな課題を与えられたとき
2. 1つの課題が終わったとき
3. 難しい課題が終わったとき
4. チームで困難な状況を乗り越えたとき
5. 売りに貢献していると感じたとき
6. 自分のした仕事が周りの人に認められたとき
7. 成長したと感じるとき
8. 自分が上司から正当に評価されていると感じたとき
9. お客様から感謝の言葉をもらったとき
10. 社内の人から感謝の言葉をもらったとき
11. 一日が何も問題なく終わったとき
12. 味わったことがない
13. その他(具体的: _____)

Q 2 2. あなたは仕事を通して自分自身が成長していると思いますか。

1. よく思う
2. たまに思う
3. あまり思わない
4. 以前は思ったが今は思わない
5. 思ったことがない
6. わからない

Q 2 3. あなたは現在の仕事に満足していますか

1. 満足している
2. どちらかという満足している
3. どちらとも言えない
4. どちらかという不満である
5. 不満である

Q 2 4 あなたは以下の項目について、どの程度満足していますか。特に満足度の高い項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料の水準
2. 給料が安定して支払われること
3. 自分のやりたい仕事ができること
4. 充実感を持って仕事ができること
5. 自分の仕事が正当に評価されていること
6. 職場の人間関係が良いこと
7. 労働時間が適当なこと
8. 通勤時間が短いこと
9. 休日が取りやすいこと
10. 満足している項目はない
11. その他（具体的に _____)

Q 2 5 あなたは、以下の項目について不満を持っていますか。特に不満に感じている項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料が低いこと
2. 労働時間が長いこと
3. 仕事が忙しすぎること
4. 職場での人間関係
5. 重要な仕事を任されていないと感じること
6. 仕事の成果を適正に評価されていないと感じること
7. 提案をしても受け入れてもらえないことが多いこと
8. 周囲が協力的でないこと
9. 休暇が取りづらいこと
10. 不満な項目はない
11. その他（具体的に： _____)

Q 2 6. あなたは、次の項目について、自分自身のタイプはどれだと思えますか。また、自分としてはどちらのタイプになりたいと思えますか。現在の自分については選択肢の番号を記入し、なりたいタイプについては当てはまる方に○をつけてください。

A. 仕事の専門性を追求していくタイプ

B. 部下を持って仕事をするタイプ

1.Aだと思う

現在の自分 _____

2.どちらかというAだと思う

3.どちらかというBだと思う

4.Bだと思う

なりたいタイプ A B

5.よくわからない

Q32-1 どの項目をわかってきていないと思いますか。その番号を記入してください。

Q33. あなたの会社で使われている評価制度とその運用について、あなたはどのような意見をお持ちですか。自分の気持ちに最も近いものに一つだけ○をつけてください。

1. よくできた制度であり、運用面でもうまくいっていると思う
2. 制度はよくできていると思うが、運用面に問題があると思う
3. 制度は決して満足できるものではないが、運用は何とかできていると思う
4. 制度に問題があり、運用面でも問題があると思う
5. その他（具体的に； _____）

Q34. あなたの職場では、何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった！」というねぎらいの言葉をかけられますか。

1. よくかけられる
2. ときどきかけられる
3. あまりかけられない
4. かけられることはほとんどない

Q35. 課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、職場の上司や仲間が「よくやった！」と声をかけることは必要だと思いますか。

1. 小さなことでもいいから、課題や仕事をやり遂げたときには頻繁に声をかける必要があると思う
2. 毎日のように声をかけているとありがたみがなくなるので、週に1回程度、中程度の課題を達成したときに、声をかける必要があると思う
3. 月に1回、ある程度大きな課題を達成したときにかける必要があると思う
4. 大きな課題を達成したときにかければいいと思う
5. 無理に声をかける必要はないと思う
6. その他（具体的に； _____）

Q36. あなたの会社の賃金制度は、仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われるようになっていると思いますか。

1. 思う
2. どちらかというと思う
3. どちらかというと思わない
4. 思わない
5. わからない

Q 3 7. あなたは、現在の賃金制度に満足していますか。

1. 満足している
2. どちらかという満足している
3. どちらとも言えない
4. どちらかという不満である
5. 不満である。
6. わからない

Q 3 8. あなたの会社では、価値の高い仕事ができるように従業員の能力を高めていこうとする仕組みが整っていると思いますか。

1. 思う
2. どちらかというと思う
3. どちらかというと思わない
4. 思わない
5. わからない

Q 3 9. あなたの職場では、中長期の視点で従業員を育てていこうという雰囲気がありますか。

1. あると思う
2. どちらかというと思う
3. どちらかというとなと思う
4. 昔はあったが、最近なくなったと思う
5. ないと思う

【最後に、あなたご自身のことについておうかがいします】

F 1 あなたの性別を教えてください。

1. 男性

2. 女性

F 2 あなたの満年齢を教えてください（今日現在）。

歳

F 3 あなたが、現在勤務している会社での勤続年数を教えてください。 年
（1年未満は切り捨ててください。）

F 4 あなたのお勤め先での地位を教えてください。あてはまるもの一つに○をつけてください。

1. 一般社員
2. 班長、職長、係長、主任などの役職者
3. 課長以上の役職者
4. その他（）

F 5 あなたの現在の仕事内容はどれですか。あてはまるもの一つに○をつけてください。

1. 製造作業職
2. 事務職
3. 営業職
4. 技術職・専門職
5. 販売職
6. その他 ()

F 6 あなたの最終学歴（中退を含む）を教えてください。あてはまるもの一つに○をつけてください。

1. 中学校卒業
2. 企業内訓練校修了
3. 高等学校卒業・専門学校卒業
4. 短期大学卒業・高等専門学校卒業
5. 大学卒業
6. 大学院修了
7. その他 ()

F 7 あなたの先月一カ月間の残業時間は何時間くらいでしたか。また、その残業時間は通常のとくときと比べて多かったですか、少なかったですか。

(1) 先月の残業時間 約 _____ 時間

(2) 通常のとくときと比べて

1. 多かった _____
2. 少なかった _____ 通常は何時間くらいですか 約 _____ 時間
3. いつもと同じくらいだった

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

本調査のテーマに関連して、お気づきの点やご意見等ございましたら、ご自由にご記入ください。また、本調査そのものについてのご意見やご助言、ご質問などございましたら、あわせてご記入よろしくお願い申し上げます。

以上です。ご回答へのご協力、ありがとうございました。

「労働の価値を高める働き方実現に関する調査研究」

のためのアンケート

【働くことについて】

Q1. あなたは、いま担当している仕事は自分に合っていると思いますか。

1. 合っていると思う
2. どちらかという合っていると思う
3. どちらかという合っていないと思う
4. 合っていないと思う
5. よくわからない

Q2. あなたは、いま所属している職場の仲間と一緒に働くのが楽しいですか。

1. 楽しい
2. どちらかという楽しい
3. どちらとも言えない
4. どちらかという楽しくない
5. 楽しくない

Q3. いま担当している仕事なら、少くらしい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う
2. 思わない
3. わからない

Q4. いまの職場の仲間となら、少くらしい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う
2. 思わない
3. わからない

Q5. あなた自身の仕事上の課題は明確になっていますか。

1. 明確になっている
2. どちらかという明確になっている
3. どちらとも言えない
4. どちらかという明確になっていない
5. 明確になっていない
6. わからない

Q6. あなたが現在担当している課題が会社全体の課題とどのようにつながっているのかを理解していますか。

1. 理解している
2. どちらかという理解している
3. どちらかという理解していない
4. 理解していない
5. わからない

Q7. あなたは、経営者が描いている将来ビジョン（〇年後にこんな会社にしたという計画）や経営上の課題があなたの職場の課題とどのように関連しているかを知っていますか。

1. よく知っている
2. 一応知っている
3. 聞いたことはある
4. よく知らない
5. その他(具体的に；)

Q8. あなたは、経営者が描く将来ビジョンや経営上の課題とあなたの職場の課題がどのように関連しているかについて部下に伝えようとしていますか。

1. 機会をとらえて繰り返し話すようにしている
2. 気がついたときにとどき話している
3. あまり話したことはない
4. それは自分の役割ではないので話していない
5. その他(具体的に；)

Q9. あなたの部下は、経営者が描くビジョンや経営上の課題とあなたの職場の関連について理解していると思いますか。

1. 理解していると思う
2. どちらかという理解していると思う
3. どちらかという理解していないと思う
4. 理解していないと思う
5. わからない

Q10. あなたは、いま勤めている会社の社員であることに誇りを持っていますか。

1. 持っている
2. どちらかという持っている
3. どちらとも言えない
4. どちらかという持っていない
5. 持っていない
6. 考えたことがない

Q1 1. あなたが現在担当している仕事は、あなたがやりたいことと一致していますか。

1. 一致している
2. どちらかという一致している
3. どちらとも言えない
4. どちらかという一致していない
5. 一致していない
6. わからない

Q1 2. 直属の上司（あなたの評価をしている上司）は、あなたが仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて、理解してくれていると思いますか。

1. 理解してくれていると思う
2. どちらかという理解してくれていると思う
3. どちらかという理解してくれていないと思う
4. 理解してくれていないと思う
5. わからない

Q1 3. あなたは、直属の上司（あなたの評価をしている上司）とどれくらい頻繁に話をしていますか。

1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う
3. 仕事に関係する話が十分にできないことがときどきある
4. 仕事に関係する話が十分にできないことがよくある
5. 上司と話をする必要をあまり感じていない

Q1 4. あなたは、今後、直属の上司（あなたの評価をしている上司）とどれくらいの頻度で話をしていきたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい
3. いまの状態を続けていきたい
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う
5. その他（具体的に： _____)

Q1 5. あなたは、自分の部下とどれくらい頻繁に話をしていますか。正社員と正社員以外の人たちについて、それぞれお答えください。

(1) 正社員と人たちと

1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う
3. 仕事に関係する話が十分にできないことがときどきある
4. 仕事に関係する話が十分にできないことがよくある

(2) 期間工や派遣など正社員以外の人たちと

1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う
3. 仕事に関係する話が十分にできないことがときどきある
4. 仕事に関係する話が十分にできないことがよくある
5. 彼らと話をする必要性をあまり感じていない
6. 今の職場には非正社員はいない

Q16. あなたは、今後、部下とどれくらいの頻度で話をしていきたいですか。正社員と正社員以外の人たちについて、それぞれお答えください。

(1) 正社員と人たちと

1. もっと頻繁に話をしたい
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい
3. いまの状態を続けていきたい
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う
5. その他（具体的に： _____）

(2) 期間工や派遣など正社員以外の人たちと

1. もっと頻繁に話をしたい
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい
3. いまの状態を続けていきたい
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う
5. その他（具体的に： _____）

Q17. あなたは、職場での休憩時間中にどのようなことをして過ごす場合が多いですか。

1. 部下と仕事に関連した話をしている
2. 部下と仕事に関係ない話をしている
3. 携帯電話でメールをチェックしたり、友人と話をしたりしている
4. ひとりでゆっくりしている
5. その他(具体的に： _____)

Q18. あなたは、どの程度の頻度で、部下と一緒に飲みに行きますか。そのときに、非正社員の人たちも誘いますか。

(1) 飲みに行く頻度

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. 週に3~4回それぞれ以上 | 5. 2~3カ月に1回程度 |
| 2. 週に1~2回 | 6. 半年に1回程度 |
| 3. 月に2~3回 | 7. 1年に1回程度 |
| 4. 月に1回くらい | 8. まったく行かない |

(2) 非正社員の人たちを誘うかどうか

- | | |
|---------------------|-------------|
| 1. 毎回声をかけるようにしている | 3. ほとんど誘わない |
| 2. ときどき声をかけるようにしている | 4. 非正社員はいない |

Q19. あなたは、部下と一緒に飲みに行くことは必要だと思いますか。

1. 必要だと思う
2. 必要だとは思わない
3. わからない

Q20. あなたがいま担当している仕事の負荷は大きいと思いますか。

1. 大きいと思う
2. どちらかという大きいと思う
3. 適当だと思う
4. どちらかという小さいと思う
5. 小さいと思う
6. わからない

Q21. あなたは自分自身の労働時間について、どのように感じていますか。

1. 長すぎると思う
2. ちょうどいいと思う
3. もっと長くてもいいと思う
4. わからない

Q22. あなたは、部下の労働時間を適切に管理できていると思いますか。

1. できていると思う
2. どちらかというできていると思う
3. できていないことがときどきあると思う
4. できていないことがしばしばあると思う
5. わからない
6. その他(具体的に ;)

Q23. あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか。

1. 大いに感じている
2. 多少感じている
3. ほとんど感じない
4. 全く感じない
5. わからない

Q24. 仕事の中で、どういうときに達成感・充実感を味わっていますか。該当項目に○をつけてください。(○はいくつでも可)

1. 上司から大きな課題を与えられたとき
2. 1つの課題が終わったとき
3. 難しい課題が終わったとき
4. チームで困難な状況を乗り越えたとき
5. 自分の部署が売り上げに貢献していると感じたとき
6. 自分のした仕事が他の部署の人に認められたとき
7. 自分が成長したと感じるとき
8. 部下が成長していると感じられたとき
9. 自分が上司から正当に評価されていると感じたとき
10. お客様から感謝の言葉をもらったとき
11. 社内の人から感謝の言葉をもらったとき
12. 一日が何も問題なく終わったとき
13. 味わったことがない
14. その他(具体的: _____)

Q25. あなたは仕事を通して自分自身が成長していると思いますか。

1. よく思う
2. たまに思う
3. あまり思わない
4. 以前は思ったが今は思わない
5. 思ったことがない
6. わからない

Q26. あなたは現在の仕事に満足していますか

1. 満足している
2. どちらかという満足している
3. どちらとも言えない
4. どちらかという不満である
5. 不満である

Q27. あなたは以下の項目について、どの程度満足していますか。特に満足度の高い項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料の水準
2. 給料が安定して支払われること
3. 自分のやりたい仕事ができること
4. 充実感を持って仕事ができること
5. 自分の仕事が正当に評価されていること
6. 職場の人間関係が良いこと
7. 労働時間が適当なこと
8. 通勤時間が短いこと
9. 休日が取りやすいこと
10. 満足している項目はない
11. その他（具体的に

Q28. あなたは、以下の項目について不満を持っていますか。特に不満に感じている項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料が低いこと
2. 労働時間が長いこと
3. 仕事が忙しすぎる
4. 職場での人間関係
5. 重要な仕事を任されていないと感じること
6. 仕事の成果を適正に評価されていないと感じること
7. 提案をしても受け入れてもらえないことが多いこと
8. 周囲が協力的でないこと
9. 休暇が取りづらいこと
10. 不満な項目はない
11. その他（具体的に： _____）

Q29. あなたは、次の項目について、自分自身のタイプはどれだと思えますか。また、自分としてはどちらのタイプになりたいと思えますか。現在の自分については選択肢の番号を、なりたいタイプについては当てはまる方に○をつけてください。

A. 仕事の専門性を追求していくタイプ

B. 部下を持って仕事をするタイプ

- | | | |
|-----------------|---------|-------|
| 1. Aだと思う | 現在の自分 | _____ |
| 2. どちらかというAだと思う | | |
| 3. どちらかというBだと思う | | |
| 4. Bだと思う | なりたいタイプ | A B |
| 5. よくわからない | | |

C. 周囲との調和を大切にし、組織の中で縁の下の力持ちになるタイプ

D. 組織の中で積極的に発言し、リーダー的な役割を果たすタイプ

1.Cだと思う 現在の自分 _____

2.どちらかというCだと思う

3.どちらかというDだと思う

4.Dだと思う なりたいタイプ C D

5.よくわからない

E. わからないことがあると自分で調べるよりも周囲の人に教えてもらおうとするタイプ

F. わからないことはできるだけ自分で調べて解決しようとするタイプ

1.Eだと思う 現在の自分 _____

2.どちらかというEだと思う

3.どちらかというFだと思う

4.Fだと思う なりたいタイプ E F

5.よくわからない

【最近3年間の職場の変化について】

Q30. あなたの職場の人員構成は、最近3年間でどのように変化しましたか。項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

	増えた	変わらない	減った	もともといない
①正社員	3	2	1	—
②パート社員・アルバイト	3	2	1	0
③嘱託・契約社員(雇用期間が限られた社員；期間従業員を含む)	3	2	1	0
④派遣社員	3	2	1	0
職場全体	3	2	1	0

Q31. あなたの職場の雰囲気は、最近3年間でどのように変わってきましたか。項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

	強くなった	変わらない	弱くなった
①部下や後輩を育てようという雰囲気	3	2	1
②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気	3	2	1
③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気	3	2	1
④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気	3	2	1
⑤自由に意見を言える雰囲気	3	2	1
⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気	3	2	1

Q35. あなたの会社で使われている評価制度とその運用について、あなたはどのような意見をお持ちですか。自分の気持ちに最も近いもの一つだけ○をつけてください。

1. よくできた制度であり、運用面でもうまくいっていると思う
2. 制度はよくできていると思うが、運用面に問題があると思う
3. 制度は決して満足できるものではないが、運用は何とかできていると思う
4. 制度に問題があり、運用面でも問題があると思う
5. その他（具体的に： _____）

Q36. あなたの会社では、人事部から評価結果の分布に対する規制がかけられていますか。（ここで言う規制とは、評価のランクごとに割合があらかじめ決められていることをさします）

1. かけられている → Q36-1へ
2. かけられていない → Q37へ
3. わからない → Q37へ

Q36-1 人事部からの分布規制は、あなたが部下を評価する際にどのような影響を与えていますか。

1. 適切なガイドラインになっていて有効である
2. 分布規制に合わせるのが難しいときもあるが、おおむね適切なガイドラインになっている
3. 分布規制に合わせるために、評価がしにくくなることもある
4. 評価をゆがめ、適切な職場運営に障害となることがある
5. その他（具体的に： _____）

Q37. あなたは、評価において評価結果をどの程度分散させていますか（一つだけ○）。

1. 適度に分散させている
2. 高い評価に集まる傾向がある
3. 平均的な評価に集まる傾向がある
4. 期によって分散したり、集中したりする

Q38. あなたが部下の評価を行う場合、項目ごとの評価を積み上げて出てきた結果と、あなた自身が持っている全体的な評価（直感的な評価）の結果が異なった場合、どのようにしますか。

1. 項目ごとの評価の積み上げを重視する
2. 項目ごとの評価の積み上げを重視しながらも、全体的な評価を優先する
3. 項目ごとの評価は参考程度にとどめ、全体的な評価を重視する
4. その他（具体的に： _____）

Q39. あなたが部下の評価を行う場合、考課対象期間全体の動きぶりを見るようにしていますか。実態に近いもの一つだけ選んでください。

1. 考課期間全体を通して評価できるように、期初から仕事ぶりを記録するようにしている
2. 仕事ぶりを記録することはしていないが、期間全体を評価するよう気をつけている。
3. 期間全体を対象とするようにしているが、実際には評価時期に近い数カ月の仕事ぶりに引っ張られてしまう
4. その他（具体的に： _____）

Q40. あなたは、新しく異動した先の職場で部下の評価を行う際、前任者がどのような評価をつけていたかを見ることが出来ますか。

1. 引き継ぎ資料等の中に含まれているので、自由に見ることができる
2. 一定の手続を踏めば見ることができる。
3. 原則として見ることができない

Q41. 前任者の評価を見られることについて、あなたの意見に最も近いものを一つだけ選んでください。

1. 前任者の評価結果は参考になるので、自分で評価をする前に見られた方がいい
2. 前任者の意見に左右される可能性があるので、評価をしたあとに見られるようになっていた方がいい
3. 前任者の意見に影響されて自分の評価ができなくなるので、見られない方がいい
4. その他（具体的に： _____）

Q42. あなたの職場では、部下が何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、あなた自身や職場の仲間が「よくやった！」というねぎらいの言葉をかけていますか。

1. よくかけている
2. ときどきかけている
3. あまりかけていない
4. かけることはほとんどない

Q43. 部下の誰かが課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、あなたや職場の仲間が「よくやった！」と声をかけることは必要だと思いますか。

1. 小さなことでいいから、課題や仕事をやり遂げたときには頻繁に声をかける必要があると思う
2. 毎日のように声をかけているとありがたみがなくなるので、週に1回程度、中程度の課題を達成したときに、声をかける必要があると思う
3. 月に1回、ある程度大きな課題を達成したときにかける必要があると思う
4. 大きな課題を達成したときにかければいいと思う
5. 無理に声をかける必要はないと思う
6. その他（具体的に： _____）

Q44. あなたの会社の賃金制度は、仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われるようになっていると思いますか。

1. 思う
2. どちらかというと思う
3. どちらかというと思わない
4. 思わない
5. わからない

Q45. あなたは、現在の賃金制度に満足していますか。

- 1.満足している
- 2.どちらかという満足している
- 3.どちらとも言えない
- 4.どちらかという不満である
- 5.不満である
- 6.わからない

Q46. あなたの部下は、現在の賃金制度に満足していると思いますか。

- 1.満足していると思う
- 2.どちらかという満足していると思う
- 3.どちらとも言えない
- 4.どちらかという不満であると思う
- 5.不満であると思う
- 6.わからない

Q47. あなたの会社では、価値の高い仕事ができるように従業員の能力を高めていこうとする仕組みが整っていると思いますか。

- 1.思う
- 2.どちらかというと思う
- 3.どちらかという思わない
- 4.思わない
- 5.わからない

Q48. あなたの部下は、十分な能力育成の機会を与られていると思いますか。

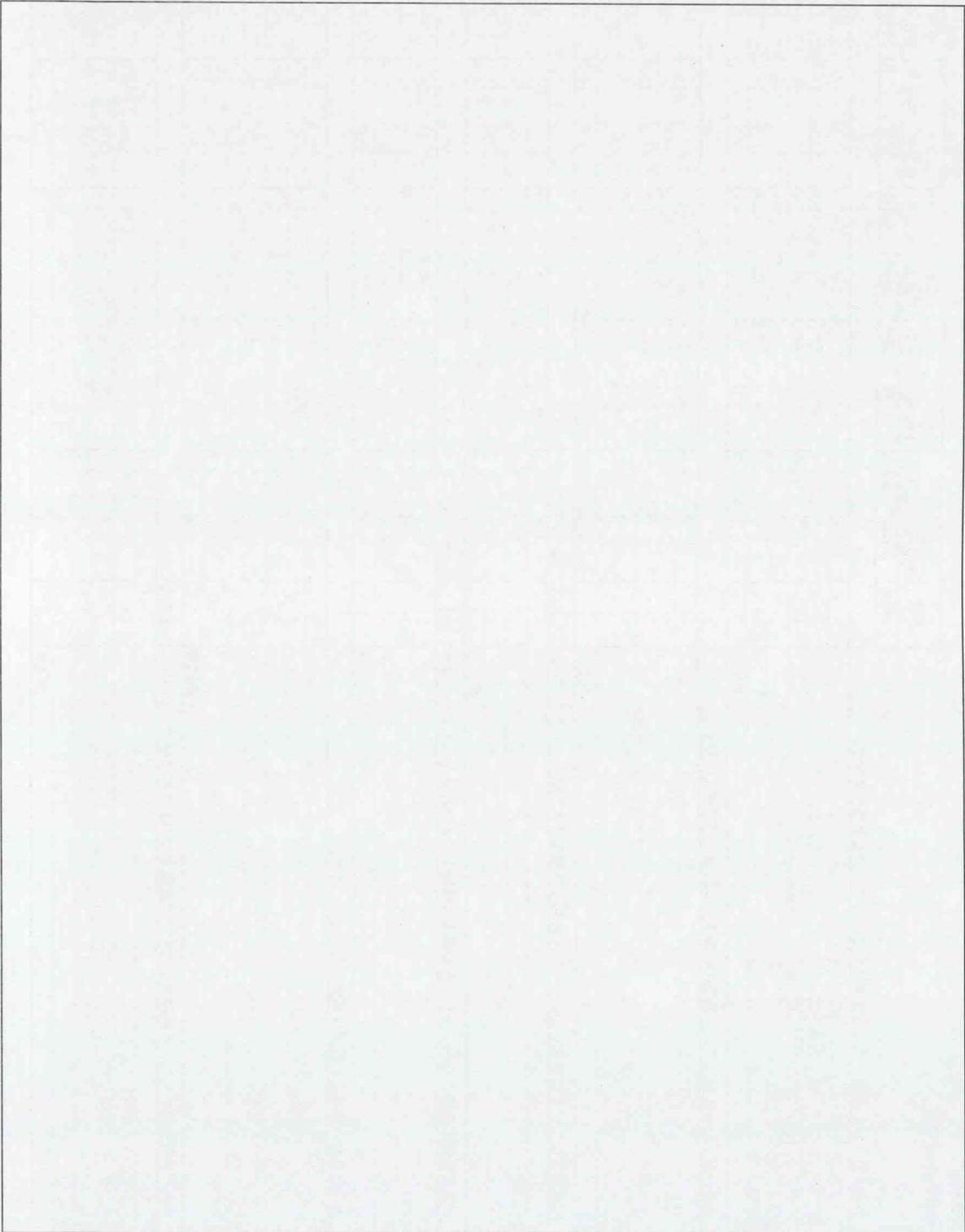
- 1.思う
- 2.どちらかというと思う
- 3.どちらかという思わない
- 4.思わない

5.わからない

Q49. あなたは、部下の能力育成の状況に満足していますか。

- 1.満足している
 - 2.どちらかという満足している
 - 3.どちらとも言えない
 - 4.どちらかという不満である
 - 5.不満である
 - 6.わからない
- F1^
- Q50△
- F1^

本調査のテーマに関連して、お気づきの点やご意見等ございましたら、ご自由にご記入ください。また、本調査そのものについてのご意見やご助言、ご質問などございましたら、あわせてご記入よろしくお願ひ申し上げます。



以上です。ご回答へのご協力、ありがとうございました。

1. 単純集計

①一般組合員：企業別

全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
	技能系	事技系	技能系	事技系	技能系	事技系	技能系	事技系	技能系	事技系	
2479名	660名	386名	370名	185名	243名	196名	95名	85名	120名	73名	56名

Q1. あなたは、いま担当している仕事は自分に合っていると思いますか。

1. 合っていると思う	17.8	23.6	21.0	13.2	17.4	14.0	14.3	21.1	10.6	10.8	17.8	12.5
2. どちらかという合っていると思う	50.2	50.6	54.1	49.5	48.7	50.2	48.5	40.0	48.2	49.2	50.7	57.1
3. どちらかという合っていないと思う	15.4	12.3	11.9	21.6	20.0	16.0	14.3	11.6	16.5	17.5	21.9	12.5
4. 合っていないと思う	5.6	3.5	4.1	9.2	5.1	7.0	6.1	9.5	3.5	3.3	6.8	5.4
5. よくわからない	10.5	9.5	8.0	6.5	7.2	12.8	15.8	17.9	20.0	19.2	2.7	12.5
無回答	0.4	0.3	0.8	0.0	1.5	0.0	1.0	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0

Q2. あなたは、いま所属している職場の仲間と一緒に働くのが楽しいですか。

1. 楽しい	23.6	29.2	26.2	14.9	17.9	21.4	23.5	28.4	17.6	20.0	21.9	37.5
2. どちらかという楽しい	44.3	45.2	48.2	41.4	44.1	44.4	42.9	35.8	47.1	44.2	52.1	32.1
3. どちらとも言えない	26.2	22.4	20.5	37.3	28.7	27.6	23.5	28.4	31.8	30.0	21.9	17.9
4. どちらかという楽しくない	3.7	1.8	2.3	4.3	5.1	6.6	6.1	2.1	2.4	5.0	1.4	8.9
5. 楽しくない	1.9	1.1	2.1	2.2	2.6	0.0	3.6	5.3	1.2	0.8	2.7	3.6
無回答	0.4	0.3	0.8	0.0	1.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q3. いま担当している仕事なら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う	61.0	64.5	73.8	53.8	62.6	51.9	55.1	55.8	58.8	50.8	61.6	66.1
2. 思わない	12.0	8.6	8.3	18.4	13.8	16.5	12.2	13.7	14.1	15.0	8.2	1.8
3. わからない	26.5	26.5	17.1	27.8	22.1	31.3	32.1	29.5	27.1	34.2	30.1	32.1
無回答	0.4	0.3	0.8	0.0	1.5	0.4	0.5	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0

Q4. いまの職場の仲間となら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う	61.4	66.2	67.6	52.7	62.1	56.0	62.2	62.1	56.5	58.3	56.2	58.9
2. 思わない	11.7	8.6	8.8	17.8	10.8	12.3	12.8	15.8	12.9	13.3	9.6	16.1
3. わからない	26.3	24.8	22.8	29.5	25.6	30.9	24.5	22.1	29.4	28.3	34.2	25.0
無回答	0.5	0.3	0.8	0.0	1.5	0.8	0.5	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0

Q5. あなた自身の仕事上の課題は明確になっていますか。

1. 明確になっている	25.4	28.9	25.6	25.1	25.1	23.9	23.0	27.4	16.5	20.8	20.5	25.0
2. どちらかという明確になっている	47.8	46.4	51.8	47.6	50.3	43.6	46.4	46.3	55.3	42.5	54.8	44.6
3. どちらとも言えない	18.0	18.8	14.5	17.8	12.8	23.9	19.4	13.7	20.0	26.7	12.3	12.5
4. どちらかという明確になっていない	5.2	2.7	4.9	7.0	8.2	5.3	7.7	3.2	5.9	4.2	6.8	8.9
5. 明確になっていない	2.2	1.8	1.6	1.6	1.5	1.6	2.6	6.3	2.4	2.5	5.5	7.1
6. わからない	1.1	1.1	0.8	0.8	0.5	1.6	0.5	3.2	0.0	3.3	0.0	1.8
無回答	0.4	0.3	0.8	0.0	1.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q6. あなたが現在担当している課題が会社全体の課題とどのようにつながっているかを理解していますか。

1. 理解している	31.3	30.5	42.0	31.4	31.8	22.2	30.1	33.7	27.1	22.5	38.4	19.6
2. どちらかという理解している	49.1	51.7	44.8	52.4	51.3	48.6	50.0	36.8	52.9	43.3	45.2	48.2
3. どちらかという理解していない	9.2	8.0	7.3	5.4	8.2	15.2	11.7	12.6	7.1	15.8	8.2	12.5
4. 理解していない	3.3	3.0	2.3	1.6	3.6	4.1	4.1	1.1	3.5	9.2	5.5	3.6
5. わからない	6.9	6.5	2.8	9.2	3.6	9.9	3.6	15.8	9.4	9.2	2.7	16.1
無回答	0.3	0.2	0.8	0.0	1.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 7. あなたは、経営者が描いている将来ビジョン（〇年後にこんな会社にしたという計画）や経営上の課題とあなたの職場の課題がどのように関連しているかを知っていますか。

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事技系	一般								
1.よく知っている	6.7	6.1	13.7	4.6	11.3	1.6	3.1	6.3	3.5	3.3	11.0	7.1
2.一応知っている	46.8	48.0	53.4	55.9	53.8	32.5	39.8	33.7	35.3	41.7	50.5	32.1
3.聞いたことはある	25.3	25.6	18.1	26.2	30.5	30.1	28.4	35.3	29.2	20.7	20.5	17.9
4.よく知らない	20.7	19.8	13.5	13.0	12.8	35.4	26.0	31.6	25.9	25.0	17.8	42.9
5.その他	0.2	0.3	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0
無回答	0.4	0.2	0.8	0.3	1.5	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 8. あなたは、経営者が描く将来ビジョンや経営上の課題を従業員が理解しておくことは必要だと思いますか。

1.思う	91.1	92.3	94.6	92.7	91.8	84.4	91.8	85.3	88.2	85.8	94.5	89.3
2.思わない	2.5	2.0	1.3	1.4	2.6	6.2	2.6	4.2	4.7	3.3	2.7	0.0
3.わからない	6.1	5.6	3.4	5.9	4.1	9.5	5.1	10.5	7.1	10.8	2.7	10.7
無回答	0.3	0.2	0.8	0.0	1.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 9. あなたは、いま勤めている会社の社員であることに誇りを持っていますか。

1.持っている	38.1	54.4	44.0	35.4	26.2	23.5	28.1	32.6	21.2	37.5	21.9	19.6
2.どちらかというかと持っている	38.4	30.9	38.1	43.8	45.1	40.7	35.7	37.9	40.0	37.5	56.2	48.2
3.どちらとも言えない	15.4	11.4	13.7	14.6	19.5	21.4	20.9	13.7	23.5	15.8	11.0	17.9
4.どちらかというかと持っていない	2.1	0.0	0.5	1.4	2.6	4.9	4.1	5.3	5.9	2.5	5.5	5.4
5.持っていない	2.1	0.8	1.3	1.9	1.5	2.5	5.1	6.3	5.9	1.7	4.1	0.0
6.考えたことがない	3.5	2.4	1.6	3.0	3.6	7.0	5.6	4.2	3.5	5.0	1.4	8.9
無回答	0.3	0.2	0.8	0.0	1.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 10. あなたが現在担当している仕事は、あなたがやりたいことと一致していますか。

1.一致している	10.0	13.2	13.2	5.1	8.7	8.2	9.2	10.5	12.9	4.2	9.6	7.1
2.どちらかというかと一致している	33.1	33.3	40.9	26.8	35.9	29.6	35.7	33.7	25.9	25.0	37.0	37.5
3.どちらとも言えない	35.5	39.1	26.4	42.4	26.2	42.8	29.6	32.6	37.6	38.3	28.8	33.9
4.どちらかというかと一致していない	9.2	5.5	8.0	12.4	12.8	7.4	10.2	6.3	10.6	12.5	15.1	19.6
5.一致していない	8.9	6.5	8.3	11.1	12.8	7.4	10.2	14.7	7.1	13.3	6.8	1.8
6.わからない	2.9	2.3	1.8	2.2	2.1	4.5	4.6	2.1	5.9	6.7	2.7	0.0
無回答	0.4	0.2	1.3	0.0	1.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 11. 職場の上司は、あなたが仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて、理解してくれていると思いますか。

1.理解してくれていると思う	26.9	35.2	32.6	18.9	16.9	21.8	20.9	28.4	18.8	29.2	23.3	30.4
2.どちらかというかと理解してくれていると思う	49.9	47.4	52.8	53.5	56.4	48.6	46.4	45.3	54.1	43.3	56.2	37.5
3.どちらかというかと理解してくれていないと思う	8.6	5.5	6.2	10.8	12.8	6.6	15.3	7.4	10.6	7.5	12.3	12.5
4.理解してくれていないと思う	4.4	2.6	3.1	4.3	6.7	4.5	8.2	4.2	5.9	5.0	5.5	10.7
5.わからない	10.1	9.4	4.7	7.2	18.1	9.2	14.7	10.6	15.0	2.7	7.7	8.9
無回答	0.1	0.0	0.5	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 12. あなたは、職場の上司とどれくらい話をしていますか。

1.仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う	45.8	57.6	40.2	40.5	30.8	46.9	36.2	58.9	37.6	55.8	34.2	44.6
2.仕事に関係ない話はしないが、仕事に関する話ではできていると思う	27.1	22.1	35.0	27.0	33.3	25.5	23.1	20.0	31.8	22.5	32.9	19.6
3.仕事に関する話が十分にできないことがときどきある	18.0	14.7	16.8	18.6	23.1	19.3	23.0	10.5	17.6	17.5	24.7	23.2
4.仕事に関する話が十分にできないことがよくある	7.0	3.6	6.2	11.1	10.8	6.2	9.7	6.3	11.8	3.3	6.8	8.9
5.上司と話をする必要をあまり感じていない	1.9	1.8	0.8	2.7	2.1	1.6	2.6	4.2	1.2	0.8	1.4	3.6
無回答	0.3	0.2	1.0	0.0	0.0	0.4	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
	技能系	専任系	一般								
20.3	20.5	17.4	17.6	23.6	21.8	29.6	22.1	23.5	18.3	16.4	5.4
34.0	33.9	34.5	39.2	29.7	33.7	32.1	28.4	32.9	31.7	35.6	35.7
43.4	44.1	46.9	41.1	43.1	42.0	34.7	45.3	38.8	50.0	46.6	51.8
0.7	0.0	0.0	0.5	0.5	0.8	1.0	2.1	4.7	0.0	1.4	1.8
1.2	0.6	0.8	1.4	3.1	1.2	2.0	1.1	0.0	0.0	0.0	3.6
無回答	0.4	0.3	0.5	0.3	0.4	0.5	1.1	0.0	0.0	0.0	1.8

Q13. あなたは、今後、職場の上司とどれくらい話をしたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい	20.3	20.5	17.4	17.6	23.6	21.8	29.6	22.1	23.5	18.3	16.4	5.4
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい	34.0	33.9	34.5	39.2	29.7	33.7	32.1	28.4	32.9	31.7	35.6	35.7
3. いまの状態を続けていきたい	43.4	44.1	46.9	41.1	43.1	42.0	34.7	45.3	38.8	50.0	46.6	51.8
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う	0.7	0.0	0.0	0.5	0.5	0.8	1.0	2.1	4.7	0.0	1.4	1.8
5. その他	1.2	0.6	0.8	1.4	3.1	1.2	2.0	1.1	0.0	0.0	0.0	3.6
無回答	0.4	0.3	0.5	0.3	0.4	0.5	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8

Q14. あなたは、職場での休憩時間中にどのようなことをして過ごす場合が多いですか。

1. 職場の先輩や同僚、後輩たちと仕事に関連した話をする	10.0	11.8	7.8	13.2	2.6	13.2	5.6	12.6	2.4	13.3	5.5	17.9
2. 職場の先輩や同僚、後輩たちと仕事に関係ない話をする	49.0	55.2	43.3	55.9	33.3	54.3	38.3	62.1	32.9	54.2	47.9	30.4
3. 携帯電話でメールをチェックしたり、友達と話したりしている	7.5	6.7	6.2	8.4	6.2	7.8	7.7	6.3	7.1	11.7	9.6	16.1
4. ひとりでゆつくりしている	25.3	15.5	33.9	13.2	52.8	19.3	42.3	17.9	55.3	14.2	23.3	23.2
5. その他	4.6	5.8	6.0	4.6	4.6	2.5	3.1	0.0	1.2	5.0	11.0	1.8
無回答	3.5	5.2	2.8	4.6	0.5	2.9	3.1	1.1	1.2	1.7	2.7	0.0

Q15. あなたは、今後、職場の中で先輩や同僚、後輩たちとどれくらい話をしたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい	27.1	26.7	20.7	26.2	31.8	30.5	36.2	30.5	18.8	30.8	23.3	23.2
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい	18.2	20.3	17.6	15.7	15.9	19.8	14.8	21.1	20.0	20.0	17.8	14.3
3. いまの状態を続けていきたい	53.3	51.5	59.8	57.0	52.3	47.7	48.5	45.3	58.8	47.5	58.9	60.7
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う	0.4	0.3	0.5	0.3	0.0	0.4	0.0	3.2	1.2	0.0	0.0	0.0
5. その他	0.6	0.6	0.3	0.8	0.0	1.2	0.0	0.0	1.2	0.8	0.0	1.8
無回答	0.4	0.6	1.0	0.0	0.0	0.4	0.5	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0

Q16. あなたは、どの程度の頻度で、会社の外で職場の仲間と一緒に飲みに行ったり食事に行ったりしていますか。

1. 週に3~4回かそれ以上	0.5	0.2	1.6	0.0	0.5	1.2	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0
2. 週に1~2回	3.0	2.9	6.7	0.5	2.6	2.1	1.5	3.2	1.2	2.5	2.7	10.7
3. 月に2~3回	9.4	8.3	14.2	2.7	10.8	8.6	12.8	7.4	10.6	9.2	9.6	23.2
4. 月に1回くらい	18.5	16.2	25.4	10.5	27.2	16.5	19.4	17.9	18.8	20.0	21.9	19.6
5. 2~3か月に1回程度	30.4	28.3	37.0	26.5	32.3	24.3	32.7	24.2	40.0	32.5	49.3	14.3
6. 半年に1回程度	25.4	31.5	9.8	38.1	19.5	26.3	21.9	29.5	18.8	26.7	13.7	21.4
7. 1年に1回程度	8.0	8.0	2.3	16.8	4.1	11.5	6.1	8.4	5.9	5.8	2.7	7.1
8. まったく行かない	4.6	4.5	2.3	4.9	3.1	9.1	5.6	9.5	4.7	2.5	0.0	3.6
無回答	0.1	0.2	0.5	0.5	0.5	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q17. あなたは、職場の仲間と一緒に飲みに行ったり食事に行ったりすることは必要だと思いますか。

1. 必要だと思う	77.7	76.8	79.3	74.6	76.9	75.7	76.0	84.2	82.4	80.0	86.3	78.6
2. 必要だとは思わない	11.3	10.6	11.7	11.1	15.4	11.5	10.7	8.4	7.1	12.5	11.0	12.5
3. わからない	11.0	12.6	8.5	14.3	7.7	12.3	13.3	7.4	10.6	7.5	2.7	8.9
無回答	0.1	0.0	0.5	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q18. あなたがいま担当している仕事の負荷は大きいと思いますか。

1. 大きいと思う	22.7	15.3	26.9	29.2	35.9	20.6	19.4	23.2	24.7	20.0	24.7	12.5
2. どちらかというとき大きいと思う	34.7	35.5	33.7	40.3	29.7	35.8	30.6	26.3	38.8	33.3	37.0	32.1
3. 適当だと思う	35.1	42.0	31.9	26.2	28.7	36.2	37.8	35.8	32.9	38.3	30.1	44.6
4. どちらかというとき小さいと思う	3.3	2.9	4.7	0.8	4.1	1.6	9.2	2.1	1.2	1.7	5.5	7.1
5. 小さいと思う	0.8	0.6	0.3	0.8	0.0	1.6	0.0	4.2	0.0	1.7	1.4	0.0
6. わからない	3.1	3.6	2.1	2.7	1.5	3.7	2.6	8.4	2.4	5.0	1.4	3.6
無回答	0.2	0.2	0.5	0.0	0.0	0.4	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事務系									
Q 1.9. あなたは現在の労働時間について、どのように感じていますか。												
1. 長すぎると思う	32.8	17.9	26.2	46.5	57.4	30.9	33.2	52.6	45.9	23.3	30.1	57.1
2. ちょうどいいと思う	56.6	71.5	58.5	46.8	37.9	55.6	57.1	43.2	40.0	62.5	56.2	35.7
3. もっと長くてもいいと思う	5.2	4.2	10.9	2.2	1.5	7.0	5.6	0.0	4.7	5.8	11.0	0.0
4. わからない	5.2	6.2	3.6	4.6	3.1	6.2	4.1	4.2	9.4	8.3	2.7	7.1
無回答	0.2	0.2	0.8	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事務系									
Q 2.0. あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか。												
1. 大いに感じている	18.4	23.3	27.5	10.0	15.9	14.4	13.8	16.8	14.1	14.2	16.4	16.1
2. 多少感じている	59.7	62.1	57.8	58.6	56.4	56.4	64.3	55.8	52.9	61.7	67.1	62.5
3. ほとんど感じない	13.4	7.6	10.9	19.7	21.5	16.0	15.8	8.4	22.4	14.2	9.6	8.9
4. 全く感じない	3.0	2.1	1.0	4.6	4.1	4.1	2.0	9.5	1.2	3.3	2.7	1.8
5. わからない	5.4	4.8	2.3	7.0	2.1	8.6	4.1	9.5	9.4	6.7	4.1	10.7
無回答	0.1	0.0	0.5	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事務系									
Q 2.1. 仕事の中で、どういうときに達成感・充実感を味わっていますか。該当項目に○をつけてください。(○はいくつでも可)												
1. 大きな課題を与えられたとき	12.2	13.8	14.8	10.3	11.3	10.3	9.8	7.4	9.4	10.8	15.1	18.2
2. 1 つの課題が終わったとき	58.5	61.3	56.0	62.2	53.3	55.8	63.7	45.3	57.6	60.0	61.6	45.5
3. 難しい課題が終わったとき	43.8	39.9	53.9	44.1	51.3	31.0	48.7	35.8	43.5	38.3	53.4	43.6
4. チームで困難な状況乗り越えたとき	33.0	39.8	36.0	37.8	20.2	24.9	29.5	31.8	25.8	35.6	35.6	23.6
5. 売上げに貢献していると感じたとき	5.4	2.4	6.7	3.5	11.3	2.9	4.1	4.2	5.9	6.7	8.2	34.5
6. 自分のした仕事が周りの人に認められたとき	57.2	60.2	58.0	56.8	56.4	46.3	61.7	42.1	56.5	60.0	64.4	65.5
7. 成長したと感じるとき	29.2	27.8	45.9	22.2	29.7	21.9	31.6	21.1	21.2	26.7	30.1	30.9
8. 自分が上司から正当に評価されていると感じたとき 32.8%	32.8	33.7	37.0	36.2	33.3	28.5	30.6	26.3	30.6	25.0	26.0	32.7
9. お客様から感謝の言葉をもらったとき	13.8	8.6	19.2	13.8	24.6	4.1	13.5	4.2	14.1	5.8	23.3	65.5
10. 社内の人から感謝の言葉をもらったとき	22.9	17.3	31.3	23.2	26.2	16.9	33.2	13.7	24.7	15.0	32.9	25.5
11. 一日が何も問題なく終わったとき	15.2	21.7	3.6	19.2	3.6	27.7	5.7	24.2	7.1	24.2	6.8	9.1
12. 味わったことがない	2.3	1.2	0.8	2.2	5.1	3.3	2.6	4.2	2.4	2.5	6.8	1.8
13. その他	0.6	0.9	0.3	0.5	0.0	0.8	0.5	1.1	1.2	0.0	0.0	0.0

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事務系									
Q 2.2. あなたは仕事を通して自分自身が成長していると思いますか。												
1. よく思う	9.9	9.8	14.5	7.8	10.3	7.4	10.2	6.3	9.4	7.5	6.8	16.1
2. たまに思う	61.6	66.1	65.3	57.0	55.9	61.3	57.7	61.1	61.2	59.2	57.5	62.5
3. あまり思わない	19.4	15.8	13.2	24.9	24.1	20.2	21.4	22.1	23.5	22.5	28.8	12.5
4. 以前は思ったが今は思わない	5.3	4.8	5.4	6.2	8.2	5.8	5.6	5.3	2.4	3.3	4.1	1.8
5. 思ったことがない	0.8	0.9	0.3	1.1	0.0	2.1	1.0	1.1	1.2	0.0	0.0	1.8
6. わからない	2.7	2.3	1.3	3.0	1.5	3.3	3.6	4.2	2.4	7.5	2.7	3.6
無回答	0.2	0.3	14.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事務系									
Q 2.3. あなたは現在の仕事に満足していますか												
1. 満足している	10.9	15.8	11.9	5.9	8.7	11.1	9.2	11.6	8.2	7.5	6.8	8.9
2. どちらかという満足している	40.8	43.8	50.5	34.3	38.5	37.9	36.7	36.8	37.6	40.8	32.9	39.3
3. どちらとも言えない	35.5	33.5	23.8	40.5	31.8	39.5	40.8	38.9	43.5	40.8	46.6	37.5
4. どちらかという不満である	8.6	5.0	9.6	13.2	14.9	7.4	7.1	6.3	7.1	6.7	11.0	10.7
5. 不満である	3.9	1.8	3.6	5.9	6.2	4.1	5.1	6.3	3.5	4.2	2.7	1.8
無回答	0.2	0.2	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 2 4 あなたは以下の項目について、どの程度満足していますか。特に満足度の高い項目を3つまで選んで下さい。

	全体			A社		B社		C社		D社		E社		F社
	技能系	事技系	技能系	事技系										
1. 給料の水準	32.8	31.4	43.8	41.2	55.9	15.4	15.9	30.5	27.1	22.5	39.7	46.4		
2. 給料が安定して支払われること	68.7	71.5	60.4	73.8	73.8	64.3	65.6	64.2	70.6	74.2	74.0	21.4		
3. 自分のやりたい仕事ができること	11.2	9.8	16.3	8.4	10.8	10.8	13.3	8.4	14.1	9.2	8.2	21.4		
4. 充実感を持って仕事ができること	16.5	18.6	24.9	8.1	16.9	14.5	14.9	13.7	17.6	6.7	19.2	3.6		
5. 自分の仕事が正に評価されていること	10.6	12.0	11.9	8.1	8.7	13.7	9.7	15.8	5.9	8.3	8.2	33.9		
6. 職場の人間関係が良いこと	32.7	35.3	33.2	27.1	25.6	34.9	40.0	30.5	28.2	37.5	27.4	12.5		
7. 労働時間が適当なこと	19.2	23.2	18.9	16.8	12.8	19.9	24.1	8.4	15.3	20.0	21.9	17.9		
8. 通勤時間が短いこと	19.2	16.7	13.2	25.2	20.0	23.2	18.5	21.1	18.8	22.5	21.9	44.6		
9. 休日を取りやすいこと	38.5	44.1	38.6	30.4	21.5	36.5	43.6	36.8	48.2	46.7	41.1	7.1		
10. 満足している項目はない	2.9	2.1	1.3	2.7	4.6	6.2	3.6	6.3	1.2	1.7	0.0	1.8		
11. その他	0.6	0.6	0.3	0.5	1.0	0.4	2.1	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0		

Q 2 5 あなたは、以下の項目について不満を持っていますか。特に不満に感じている項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料が低いこと	16.3	17.3	9.0	11.1	4.6	28.2	24.9	16.0	14.1	20.3	11.3	51.8
2. 労働時間が長いこと	24.8	12.2	20.8	29.5	46.9	24.8	23.8	46.8	31.8	23.7	26.8	44.6
3. 仕事が忙しすぎること	40.0	33.1	36.1	54.5	50.5	42.4	34.7	41.5	49.4	29.7	40.8	25.0
4. 職場での人間関係	16.9	16.6	13.7	20.9	9.8	15.1	18.1	17.0	21.2	24.6	19.7	19.6
5. 重要な仕事を任せられないと感じること	7.5	7.5	10.0	5.7	12.4	4.2	11.4	4.3	4.7	4.2	8.5	1.8
6. 仕事の成果を適正に評価されていないと感じること	19.3	20.5	16.4	20.3	23.7	9.7	22.8	18.1	24.7	17.8	23.9	23.2
7. 提案をしても受け入れてもらえないことが多いこと	12.4	13.1	8.2	12.2	8.8	14.7	15.5	19.1	14.1	11.9	9.9	14.3
8. 周囲が協力的でないこと	13.5	13.9	14.0	16.3	7.2	13.0	12.4	16.0	12.9	11.9	16.9	8.9
9. 休暇が取りづらいこと	15.2	12.2	10.0	21.1	21.6	18.5	15.5	18.1	15.3	11.0	12.7	16.1
10. 不満な項目はない	20.2	29.1	23.7	9.2	14.9	23.1	18.1	10.6	15.3	26.3	11.3	1.8
11. その他	5.9	4.8	10.3	6.8	3.6	2.1	5.2	1.1	9.4	4.2	11.3	7.1

Q 2.6 現在のタイプとなりたいタイプ

全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社 一般	
	技能系	専技系										
	24.7	23.6	24.7	23.5	29.7	11.2	35.7	28.1	26.9	23.1	31.0	25.6
A. 仕事の専門性を追及していくタイプ	40.7	40.2	41.9	45.5	46.2	35.5	36.3	42.2	40.3	33.0	44.8	30.8
B. 部下を持って仕事をしたいタイプ	12.5	11.2	16.6	9.5	10.8	14.8	8.9	7.8	16.4	17.6	10.3	17.9
(1)現在のタイプ	5.8	7.4	6.3	6.8	3.2	9.5	5.1	1.6	1.5	3.3	0.0	2.5
1.Aだと思ふ	16.4	17.7	10.6	14.8	10.1	29.0	14.0	20.3	14.9	23.1	13.8	23.1
2.どちらかというAだと思ふ												
3.どちらかというBだと思ふ												
4.Bだと思ふ												
5.よくわからない												
(2)なりたいたいタイプ												
A	58.7	55.2	51.8	68.9	61.5	57.6	59.2	62.1	64.7	58.3	65.8	51.8
B	35.5	38.2	42.7	28.6	35.4	30.9	34.7	32.6	30.6	36.7	30.1	39.3
無回答	5.8	6.7	5.4	2.4	3.1	11.5	6.1	5.3	4.7	5.0	4.1	8.9
C. 周囲との調和を大切にし、組織の中で縁の下で縁の下で力持ちになるタイプ												
D. 組織の中で積極的に発言し、リーダー的な役割を果たすタイプ												
(1)現在のタイプ												
1.Cだと思ふ	28.0	26.4	31.6	26.8	30.1	16.9	36.2	31.0	17.2	25.6	30.2	43.2
2.どちらかというCだと思ふ	42.1	43.2	40.2	46.1	44.8	41.9	37.6	41.4	58.6	36.0	41.5	18.9
3.どちらかというDだと思ふ	11.4	10.6	14.4	9.8	16.8	9.4	7.4	8.6	15.5	9.3	13.2	13.5
4.Dだと思ふ	5.4	6.6	6.2	5.1	4.2	6.3	4.0	3.4	1.7	7.0	1.9	5.4
5.よくわからない	13.1	13.2	7.6	12.2	4.2	25.6	14.8	15.5	6.9	22.1	13.2	18.9
(2)なりたいたいタイプ												
C	54.5	50.3	45.9	59.7	52.3	62.1	57.7	57.9	63.5	62.5	50.7	62.5
D	39.1	42.7	48.7	37.0	44.1	26.3	35.2	34.7	31.8	30.8	43.8	25.0
無回答	6.4	7.0	5.4	3.2	3.6	11.5	7.1	7.4	4.7	6.7	5.5	12.5
E. わからないことがあると自分で調べるよりも周囲の人に教えてもらおうとするタイプ												
F. わからないことはできるだけ自分で調べて解決しようとするタイプ												
(1)現在のタイプ												
1.Eだと思ふ	22.2	25.8	13.9	24.0	20.3	28.9	19.7	20.7	21.7	29.6	18.0	18.4
2.どちらかというEだと思ふ	31.1	32.1	29.5	36.9	25.6	34.9	24.1	43.1	23.3	30.9	22.0	34.2
3.どちらかというFだと思ふ	23.2	19.1	29.2	18.9	32.3	16.4	24.8	15.5	31.7	13.6	28.0	23.7
4.Fだと思ふ	18.5	17.6	21.9	16.3	21.1	10.5	27.0	12.1	13.3	14.8	28.0	21.0
5.よくわからない	4.9	5.3	5.6	3.9	0.8	9.2	4.4	8.6	10.0	11.1	4.0	2.6
(2)なりたいたいタイプ												
E	24.8	23.2	27.5	26.5	24.6	29.6	25.0	23.2	23.5	19.2	21.9	14.3
F	68.7	69.2	67.1	70.3	72.3	58.4	68.9	68.4	69.4	74.2	75.3	73.2
無回答	6.5	7.6	5.4	3.2	3.1	11.9	6.1	8.4	7.1	6.7	2.7	12.5

Q 2 7 職場の人員構成：最近3年間の変化

全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
	技能系	専技系									
30.9	25.5	31.1	20.0	37.9	38.3	46.9	35.8	43.5	30.8	45.2	5.4
増えた	35.3	42.0	34.1	34.4	31.3	27.0	33.7	25.9	30.0	21.9	16.1
減った	34.7	25.9	45.7	27.7	29.2	25.5	29.5	29.4	39.2	31.5	78.6
変わらない	1.4	1.0	0.3	0.0	1.2	0.5	1.1	1.2	0.0	1.4	0.0
無回答											
②パート社員・アルバイト											
増えた	7.9	18.9	5.7	2.6	10.3	12.8	7.4	12.9	5.8	8.2	25.0
減った	14.7	9.7	17.9	10.5	17.9	20.2	0.0	9.4	11.7	11.0	32.1
変わらない	2.3	1.5	1.3	2.2	4.1	1.5	9.5	3.5	3.3	1.4	19.6
もともといない	69.9	75.8	59.1	79.7	60.1	58.7	77.9	74.1	75.8	78.1	23.2
無回答	2.1	5.2	2.8	1.9	5.3	1.0	5.3	0.0	3.3	1.4	0.0
③嘱託・契約社員											
増えた	40.8	45.0	42.5	49.5	43.2	30.6	21.1	38.8	67.5	27.4	35.7
減った	16.2	14.1	20.2	9.2	22.2	24.5	12.6	8.2	9.2	11.0	25.0
変わらない	7.7	8.5	3.9	11.4	10.3	6.1	3.2	4.7	5.8	6.8	33.9
もともといない	33.2	29.8	31.9	28.9	20.2	37.2	56.8	47.1	16.7	53.4	3.6
無回答	2.1	2.6	1.6	1.1	4.1	1.5	6.3	1.2	0.8	1.4	1.8
④派遣社員											
増えた	37.9	24.8	63.2	10.5	51.8	47.4	57.9	51.8	34.2	47.9	51.8
減った	18.3	17.4	20.2	8.6	24.1	24.7	18.9	16.5	12.5	12.3	16.1
変わらない	7.9	13.8	4.9	1.1	1.5	7.4	7.4	14.1	9.2	8.2	10.7
もともといない	33.8	40.8	10.4	78.6	21.5	24.7	13.3	12.6	16.5	40.8	21.4
無回答	2.1	3.2	1.3	1.1	1.0	4.1	1.0	3.2	1.2	3.3	0.0
職場全体											
増えた	46.8	37.0	56.2	42.2	51.3	46.1	56.6	60.0	57.5	57.5	8.9
減った	25.1	31.4	23.8	20.0	30.8	26.7	22.4	21.1	11.8	20.8	16.1
変わらない	24.8	27.4	15.3	36.5	15.9	22.2	19.4	18.9	24.7	18.3	75.0
無回答	3.4	1.7	4.7	1.3	2.0	4.9	1.0	3.2	3.6	3.4	0.0

Q 2 8 職場の雰囲気：最近3年間の変化

①部下や後輩を育てようという雰囲気	34.5	42.7	31.9	33.8	20.5	39.5	25.5	49.5	21.2	37.5	31.5	10.7
強くなった	49.2	43.6	47.2	49.5	57.9	49.0	60.7	40.0	63.5	50.0	46.6	51.8
変わらない	15.8	13.2	20.5	16.5	21.5	9.5	13.3	10.5	15.3	12.5	21.9	35.7
弱くなった	0.5	0.5	0.5	0.3	0.0	2.1	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8
無回答												
②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気												
強くなった	30.8	40.2	25.6	32.7	21.5	30.0	23.0	43.2	21.2	33.3	16.4	14.3
変わらない	56.6	48.2	57.0	55.1	66.7	57.6	66.8	50.5	65.9	55.8	71.2	66.1
弱くなった	12.0	11.1	16.8	11.9	11.8	10.3	9.7	5.3	11.8	10.8	12.3	19.6
無回答	0.6	0.6	0.5	0.3	0.0	2.1	0.5	1.1	1.2	0.0	0.0	0.0
③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気												
強くなった	21.3	30.6	15.8	21.4	12.3	25.9	15.8	25.3	10.6	18.3	9.6	10.7
変わらない	61.6	54.7	59.8	65.4	70.3	59.3	64.8	63.2	70.6	65.8	67.1	64.3
弱くなった	16.5	13.9	23.8	13.0	17.4	12.8	18.9	9.5	17.6	15.8	23.3	25.0
無回答	0.7	0.8	0.5	0.3	0.0	2.1	0.5	2.1	1.2	0.0	0.0	0.0

全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社	
	技能系	事技系										
④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気 強くなった	30.7	38.3	25.1	36.5	17.9	30.5	24.5	33.7	18.8	31.7	21.9	30.4
変わらない	54.1	50.3	56.0	49.2	59.5	57.6	60.2	58.9	57.6	55.0	53.4	46.4
弱くなった	14.4	10.6	18.4	14.1	22.1	9.1	14.8	5.3	22.4	13.3	24.7	23.2
無回答	0.8	0.8	0.5	0.3	0.5	2.9	0.5	2.1	1.2	0.0	0.0	0.0
⑤自由に意見を言える雰囲気 強くなった	26.4	31.7	27.7	24.6	23.1	21.8	24.5	32.6	18.8	23.3	16.4	26.8
変わらない	62.6	58.8	61.1	64.6	66.2	67.1	64.8	60.0	65.9	62.5	68.5	55.4
弱くなった	10.2	8.8	10.6	10.5	10.8	8.6	10.2	5.3	14.1	14.2	13.7	16.1
無回答	0.8	0.8	0.5	0.3	0.0	2.5	0.5	2.1	1.2	0.0	1.4	0.0
⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気 強くなった	17.1	19.5	12.2	15.4	11.8	23.0	13.3	31.6	15.3	26.7	12.3	5.4
変わらない	65.1	66.1	65.5	65.1	64.6	62.6	73.5	57.9	56.5	64.2	63.0	66.1
弱くなった	16.9	13.6	21.8	19.2	23.6	12.3	12.8	8.4	27.1	9.2	23.3	26.8
無回答	0.8	0.8	0.5	0.3	0.0	2.1	0.5	2.1	1.2	0.0	1.4	1.8

Q29 あなた自身の仕事の変化

①仕事の量 増えた	68.5	65.9	67.9	74.9	75.4	64.2	67.3	61.1	70.6	65.8	68.5	73.2
変わらない	23.4	26.8	23.1	18.1	19.0	27.6	20.9	32.6	16.5	25.0	23.3	16.1
減った	4.9	4.2	5.4	5.1	3.1	4.5	7.7	3.2	7.1	5.0	6.8	1.8
無回答	3.3	3.0	3.6	1.9	2.6	3.7	4.1	3.2	5.9	4.2	1.4	8.9
②仕事上の責任 重くなった	72.8	75.0	76.9	74.3	74.9	69.1	68.4	72.6	72.9	60.0	61.6	75.0
変わらない	24.9	23.2	20.7	24.3	22.6	27.6	27.6	27.4	24.7	36.7	34.2	23.2
軽くなった	1.9	1.4	2.1	1.1	2.6	2.5	3.6	0.0	1.2	3.3	4.1	1.8
無回答	0.4	0.5	0.3	0.3	0.0	0.8	0.5	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0
③仕事に伴う負担感 重くなった	66.3	60.5	67.4	74.6	72.8	65.0	65.8	66.3	70.6	59.2	65.8	67.9
変わらない	30.4	36.8	28.2	23.2	24.6	32.9	28.1	31.6	23.5	39.2	28.8	26.8
軽くなった	2.6	1.8	4.1	1.9	2.6	1.2	5.6	0.0	2.4	1.7	5.5	3.6
無回答	0.7	0.9	0.3	0.3	0.0	0.8	0.5	2.1	3.5	0.0	0.0	1.8
④仕事で求められる能力や知識 増えた	79.9	79.8	83.4	81.4	83.6	77.4	77.0	77.9	78.8	75.0	76.7	73.2
変わらない	18.3	17.9	14.5	17.3	16.4	21.0	19.9	22.1	20.0	23.3	21.9	21.4
減った	1.4	1.7	1.8	1.1	0.0	0.8	2.6	0.0	0.0	1.7	1.4	3.6
無回答	0.4	0.6	0.3	0.3	0.0	0.8	0.5	0.0	1.2	0.0	0.0	1.8
⑤他の人と協力して進めていく仕事 増えた	59.7	56.8	71.5	60.5	61.0	56.4	59.7	51.6	62.4	49.2	63.0	46.4
変わらない	36.1	39.1	24.1	35.1	33.8	40.3	37.2	46.3	32.9	45.8	32.9	48.2
減った	3.5	3.5	4.1	3.8	5.1	2.1	2.6	1.1	3.5	5.0	4.1	3.6
無回答	0.6	0.6	0.3	0.5	0.0	1.2	0.5	1.1	1.2	0.0	0.0	1.8
⑥仕事をしていたてよかったと実感できる場面 増えた	30.7	37.3	35.8	23.0	26.2	27.6	32.1	29.5	28.2	24.2	20.5	28.6
変わらない	55.7	53.0	50.3	62.7	49.2	62.6	52.6	58.9	50.6	65.8	56.2	60.7
減った	13.1	9.1	13.7	13.8	24.1	9.1	14.8	10.5	20.0	10.0	23.3	10.7
無回答	0.5	0.6	0.3	0.5	0.5	0.8	0.5	1.1	1.2	0.0	0.0	0.0

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事務系	一般								
⑦仕事に対する意欲												
増えた	31.2	38.0	32.9	29.2	21.5	26.3	28.6	34.7	22.4	35.0	23.3	26.8
変わらない	54.9	52.4	53.1	55.7	53.3	62.1	55.6	55.8	54.1	56.7	56.2	58.9
減った	13.4	9.1	13.7	14.9	24.6	10.7	15.3	8.4	23.5	8.3	20.5	14.3
	無回答	0.4	0.5	0.3	0.5	0.8	0.5	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0
⑧仕事のおもしろさ												
増えた	27.6	33.5	32.9	20.5	27.2	23.0	26.0	24.2	23.5	22.5	21.9	26.8
変わらない	55.1	53.8	52.3	60.5	45.1	61.3	53.1	61.1	48.2	64.2	50.7	53.6
減った	16.8	12.3	14.5	18.6	27.2	14.8	20.4	12.6	27.1	13.3	27.4	19.6
	無回答	0.5	0.5	0.3	0.5	0.8	0.5	2.1	1.2	0.0	0.0	0.0

Q 3 0. 職場の中で自分で自分に与えられた課題をやり遂げ、いい製品・サービスを作り上げること以外に、あなたが仕事をしたいと強く上で大切にしていることは何ですか。次の中から重要だと考えている項目を3つまで選んでください。

1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	46.6	44.6	49.4	44.6	55.7	39.4	54.6	49.5	40.0	42.9	47.9	45.5
2. 仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	36.7	38.7	30.4	40.8	31.4	38.6	34.0	35.8	44.7	38.7	28.8	45.5
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	26.6	27.4	27.8	31.4	29.4	20.7	22.7	22.1	23.5	22.7	21.9	32.7
4. 職場の雰囲気明るくなるような役割を果たすこと	44.0	45.2	39.7	46.8	38.7	46.1	41.2	54.7	48.2	47.1	28.8	47.3
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	35.3	38.7	34.0	33.5	33.0	39.8	36.1	35.8	31.8	31.9	26.0	25.5
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	34.8	38.4	32.2	38.4	25.8	41.9	28.4	26.3	37.6	35.3	35.6	18.2
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	28.9	29.5	37.1	21.1	27.3	26.1	29.9	24.2	29.4	26.1	34.2	38.2
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	12.9	12.5	13.2	10.8	13.4	12.4	16.0	15.8	10.6	14.3	17.8	9.1
9. その他	0.9	1.5	0.8	0.5	0.5	0.0	1.5	0.0	2.4	0.0	2.7	0.0
Q 3 1. 前問であなたが大切にしていることは、人事考課の際に評価されていると思いますか。												
1. 思う	27.6	30.6	33.9	30.8	24.6	24.7	14.8	34.7	22.4	23.3	19.2	12.5
2. 思わない	20.9	15.5	18.4	24.1	29.2	13.6	30.6	14.7	23.5	23.3	34.2	35.7
3. わからない	45.7	48.8	41.7	40.8	43.1	52.3	45.9	45.3	45.9	49.2	42.5	48.2
	無回答	5.7	5.2	6.0	4.3	9.5	8.7	5.3	8.2	4.2	0.0	3.6

Q 3 1-1. どの項目が評価されたいと思いますか。その番号を記入してください。

1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	18.1	18.1	14.9	17.3	14.3	28.6	11.1	30.8	23.8	12.5	22.2	38.9
2. 仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	35.4	33.3	31.3	43.2	30.2	32.1	35.2	30.8	42.9	41.7	40.7	33.3
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	31.3	32.4	23.0	37.0	30.2	42.9	35.2	15.4	33.3	16.7	25.9	44.4
4. 職場の雰囲気明るくなるような役割を果たすこと	38.4	39.0	37.8	35.8	42.9	32.1	29.6	61.5	42.9	37.5	48.1	33.3
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	31.9	29.5	31.1	34.6	31.7	35.7	24.1	38.5	33.3	37.5	48.1	16.7
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	23.6	28.6	25.7	19.8	12.7	35.7	29.6	23.1	19.0	16.7	22.2	22.2
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	12.4	8.6	13.5	6.2	11.1	10.7	20.4	7.7	14.3	29.2	18.5	11.1
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	13.0	18.1	10.8	13.6	15.9	7.1	11.1	15.4	4.8	16.7	11.1	0.0
9. その他	1.4	1.9	1.4	3.7	0.0	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 3 2. Q 3 0 であなたが大切にしていることをあなたの上司はわかっていてくれるかと思っていますか。

1. 思う	39.0	44.8	46.1	39.7	30.3	38.7	25.0	41.1	29.4	35.0	30.1	26.8
2. 思わない	9.8	6.2	6.7	11.1	15.4	7.8	19.4	8.4	10.6	9.2	11.0	21.4
3. わからない	41.5	39.2	36.5	39.5	46.7	46.1	43.9	40.0	48.2	45.8	52.1	37.5
	無回答	9.8	9.7	10.6	9.7	7.7	7.4	10.5	11.8	10.0	0.0	14.3

全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
	技能系	事務系									
17.5	20.7	17.5	11.8	15.8	18.8	13.3	10.0	33.3	30.0	25.0	35.7
33.2	41.4	22.5	35.3	31.6	25.0	28.9	40.0	33.3	30.0	50.0	35.7
33.2	43.1	27.5	26.5	36.8	37.5	28.9	20.0	44.4	40.0	33.3	28.6
31.5	19.0	27.5	38.2	34.2	37.5	40.0	20.0	22.2	20.0	25.0	50.0
29.7	25.9	25.0	38.2	28.9	31.3	33.3	40.0	11.1	10.0	33.3	28.6
23.4	25.3	25.0	26.5	10.5	25.0	26.7	30.0	33.3	20.0	25.0	21.4
15.7	8.6	22.5	8.8	13.2	25.0	17.8	30.0	11.1	10.0	16.7	7.1
8.4	13.8	10.0	5.9	2.6	18.8	8.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.7	3.4	0.0	2.9	0.0	6.3	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 3 2 - 1 どの項目をわかってくれっていないかと思いませんか。その番号を記入してください。

1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと
2. 中間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならぬ仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること
4. 職場の雰囲気明るくなるような役割を果たすこと
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りを貢献すること
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること
9. その他

Q 3 3. あなたの会社で使われている評価制度とその運用についてのあなたの意見をお持ちですか。あなたのどのような意見をお持ちですか。自分の気持ちに最も近いもの一つだけ○をつけてください。

16.3	25.3	17.6	10.5	7.2	20.2	9.2	23.2	8.2	15.8	0.0	1.8
36.3	37.4	30.6	43.5	37.9	31.7	37.8	43.2	36.5	31.7	34.2	23.2
24.2	21.4	30.8	25.1	27.7	25.5	20.4	17.9	23.5	22.5	17.8	23.2
15.7	9.5	9.1	16.8	21.5	15.2	22.4	13.7	25.9	14.2	41.1	41.1
5.7	5.0	9.6	3.5	4.6	3.7	7.1	2.1	4.7	13.3	4.1	1.8
1.9	1.4	2.3	0.5	1.0	3.7	3.1	0.0	1.2	2.5	2.7	8.9

Q 3 4. あなたの職場では、何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった!」というねぎらいの言葉をかけられますか。

10.0	17.1	9.1	6.8	6.7	6.2	7.1	12.6	5.9	6.7	0.0	12.5
43.5	47.7	49.0	39.5	32.3	43.2	38.8	44.2	38.8	50.0	31.5	46.4
27.9	24.5	26.9	30.0	35.4	32.9	28.6	23.2	28.2	22.5	31.5	25.0
18.2	10.5	14.0	23.8	24.6	16.9	25.0	20.0	27.1	20.8	37.0	16.1
0.4	0.2	1.0	0.0	1.0	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 3 5. 課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、職場の上司や仲間が「よくやった!」と声をかけることは必要だと思いますか。

56.7	62.6	52.6	59.7	49.7	60.1	49.5	67.4	38.8	56.7	41.1	58.9
11.9	10.5	14.2	10.8	11.8	13.2	13.3	8.4	14.1	12.5	13.7	10.7
9.5	8.6	8.0	9.2	9.2	11.9	11.2	4.2	20.0	10.0	8.2	8.9
15.9	13.2	19.4	15.7	21.0	10.3	18.4	14.7	17.6	11.7	26.0	16.1
4.5	3.8	3.9	4.1	6.2	3.3	4.6	5.3	5.9	8.3	8.2	3.6
0.9	0.6	1.0	0.5	0.5	0.4	2.0	0.0	2.4	0.8	2.7	1.8
0.6	0.8	0.8	0.0	1.5	0.8	1.0	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0

Q 3 6. あなたの会社の賞金制度は、仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われるようになっていると思いますか。

10.0	14.8	12.2	10.0	5.6	7.0	3.6	12.6	4.7	11.7	2.7	0.0
35.4	39.8	38.6	32.7	29.2	35.4	31.6	41.1	37.6	33.3	30.1	10.7
25.4	21.7	23.6	29.2	32.8	24.1	29.1	12.6	24.7	23.3	27.4	42.9
15.1	10.0	12.2	17.6	20.0	11.5	18.9	14.7	17.6	17.5	28.8	37.5
13.8	13.6	12.4	10.5	11.8	20.2	16.3	18.9	15.3	14.2	11.0	8.9
0.3	0.0	1.0	0.0	0.5	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q37. あなたは、現在の賃金制度に満足していますか。

	全体		A社		B社		C社		D社		E社		F社
	技能系	事技系	一般										
1.満足している	10.6	12.1	19.4	8.6	10.8	4.1	5.1	6.3	8.2	10.8	11.0	1.8	
2.どちらかという満足している	31.3	34.7	33.2	33.5	31.3	21.8	24.5	32.6	41.2	30.0	35.6	7.1	
3.どちらとも言えない	30.0	31.2	27.7	28.9	28.7	37.4	31.6	34.7	21.2	25.8	27.4	23.2	
4.どちらかという不満である	13.9	11.4	11.7	13.5	14.4	16.0	20.4	9.5	12.9	19.2	11.0	28.6	
5.不満である	9.6	6.5	4.1	11.9	12.3	11.9	10.7	9.5	10.6	11.7	13.7	32.1	
6.わからない	4.3	4.1	2.6	3.5	2.1	7.8	7.1	7.4	5.9	2.5	1.4	7.1	
無回答	0.4	0.0	1.3	0.0	0.5	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

Q38. あなたの会社では、価値の高い仕事をできるように従業員の能力を高めていると思う組みが整っていると思いますか。

1.思う	13.6	20.6	17.1	12.4	12.3	7.0	6.1	22.1	1.2	7.5	6.8	0.0
2.どちらかというと思う	42.2	49.7	45.3	44.6	44.1	35.4	28.1	44.2	30.6	42.5	32.9	14.3
3.どちらかというと思わない	23.0	16.1	23.8	22.2	20.0	29.2	33.7	14.7	30.6	23.3	37.0	35.7
4.思わない	10.9	5.0	8.3	11.6	11.8	11.9	18.4	7.4	16.5	16.7	16.4	37.5
5.わからない	10.0	8.5	4.7	9.2	11.3	15.6	13.3	11.6	21.2	10.0	6.8	12.5
無回答	0.3	0.2	0.8	0.0	0.5	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q39. あなたの職場では、中長期の視点で従業員を育てているという雰囲気がありますか。

1.あると思う	19.8	30.0	20.2	16.8	12.3	16.9	11.7	26.3	5.9	22.5	6.8	3.6
2.どちらかというと思う	45.3	51.1	45.3	47.0	42.6	46.9	36.2	45.3	40.0	44.2	39.7	17.9
3.どちらかというと思わない	19.0	10.3	17.6	18.6	23.6	20.6	27.6	14.7	32.9	20.0	34.2	46.4
4.昔はあったが、最近なくなったと思う	9.1	6.1	11.1	11.6	12.8	9.9	6.6	9.5	8.2	9.2	8.2	8.9
5.ないと思う	6.3	2.4	4.1	5.9	7.7	4.9	17.3	4.2	12.9	4.2	11.0	23.2
無回答	0.5	0.2	1.6	0.0	1.0	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【フェイスシート】

	全体	A社		B社		C社		D社		E社		F社
		技能系	事務系	技能系								
F 1 性別	91.6	98.3	81.6	94.6	91.3	92.6	88.3	98.9	96.5	95.8	91.8	39.3
男性	8.1	1.7	17.6	5.4	8.2	6.2	10.7	1.1	3.5	4.2	8.2	60.7
女性	無回答	0.0	0.8	0.0	0.5	1.2	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
F 2 年齢	34.2											
F 3 勤続年数	13.2											
F 4 職位												
1. 一般社員	52.8	48.2	61.9	72.4	66.2	44.4	51.0	75.8	89.4	63.3	43.8	44.6
2. 班長、職長、係長、主任などの役職者	40.6	50.9	36.3	27.6	33.3	53.9	46.4	23.2	10.6	35.0	53.4	51.8
3. 課長以上の役職者	0.1	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4
4. その他	0.4	0.3	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	1.4	1.8
無回答	0.7	0.6	1.0	0.0	0.5	1.6	2.0	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0
F 5 仕事内容												
1. 製造作業職	48.7	78.2	1.3	79.2	0.5	80.7	2.0	86.3	3.5	88.3	1.4	0.0
2. 事務職	11.7	1.5	30.3	1.6	18.5	2.5	31.1	1.1	31.8	4.2	16.4	14.3
3. 営業職	1.0	0.2	1.3	0.0	4.6	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.4	14.3
4. 技術職・専門職	32.0	14.7	61.1	15.1	72.8	12.3	59.2	6.3	55.3	4.2	74.0	7.1
5. 販売職	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60.7
6. その他	1.8	3.6	0.5	2.7	0.5	0.4	0.5	0.0	0.0	2.5	1.4	1.8
無回答	3.5	1.8	5.4	1.4	3.1	4.1	6.1	6.3	9.4	0.0	5.5	1.8
F 6 学歴												
1. 中学校卒業	1.1	1.8	0.0	0.5	0.0	2.5	1.0	3.2	0.0	1.7	0.0	0.0
2. 企業内訓練校修了	6.9	14.2	0.5	8.6	3.1	4.5	2.6	4.2	0.0	13.3	1.4	0.0
3. 高等学校卒業・専門学校卒業	56.2	79.7	15.0	87.0	3.6	82.3	14.3	82.1	36.5	81.7	8.2	28.6
4. 短期大学卒業・高等専門学校卒業	5.0	1.4	12.2	1.6	15.9	2.9	5.6	3.2	3.5	0.8	6.8	16.1
5. 大学卒業	16.3	0.8	32.1	0.8	11.3	2.9	50.0	1.1	35.3	0.8	41.1	51.8
6. 大学院修了	10.7	0.0	34.2	0.0	38.5	0.4	19.9	0.0	15.3	0.0	37.0	0.0
7. その他	0.3	0.2	0.3	0.3	27.7	0.4	0.5	1.1	0.0	0.0	0.0	1.8
無回答	3.5	2.0	5.7	1.1	3.1	4.1	6.1	5.3	9.4	1.7	5.5	1.8
F 7 残業時間												
(1) 先月の残業時間	27.8H											
(2) 通常のとくと比べて												
1. 多かった	17.2	15.5	18.7	18.6	17.4	19.3	16.8	10.5	18.8	15.8	11.0	28.6
2. 少なかった	20.6	19.7	19.7	20.5	21.5	23.9	19.9	20.0	22.4	25.0	21.9	8.9
3. いつもと同じくらいだった	54.4	57.7	52.1	55.9	52.3	48.1	53.6	61.1	47.1	54.2	60.3	51.8
無回答	7.1	9.6	4.9	8.7	8.6	9.7	8.4	11.8	5.0	6.8	10.7	

12.0時間

いつもの残業時間

②一般組合員：職種別/管理・監督職

一般組合員平均	一般組合員		管理・監督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専門職		班長、職長、係長、主任などの役職者	課長以上の役職者
2479名	1207名	793名	764名	505名	231名

Q 1. あなたは、いま担当している仕事は自分に合っていると思いますか。

1. 合っていると思う	17.8	18.3	17.9	20.9	17.4	27.7
2. どちらかという合っていると思う	50.2	48.4	54.6	54.1	52.3	59.3
3. どちらかという合っていないと思う	15.4	16.1	14.0	16.5	20.0	7.8
4. 合っていないと思う	5.6	6.2	4.5	3.1	3.0	3.9
5. よくわからない	10.5	10.9	8.2	4.8	6.5	1.3
無回答	0.4	0.2	0.8	0.5	0.8	0.0

Q 2. あなたは、いま所属している職場の仲間と一緒に働くのが楽しいですか。

1. 楽しい	23.6	23.5	21.9	30.0	28.7	33.8
2. どちらかという楽しい	44.3	41.9	46.8	49.6	47.9	53.2
3. どちらとも言えない	26.2	29.1	25.3	17.8	20.0	11.7
4. どちらかという楽しくない	3.7	3.7	3.4	2.1	2.6	1.3
5. 楽しくない	1.9	1.6	1.9	0.1	0.2	0.0
無回答	0.4	0.2	0.6	0.4	0.6	0.0

Q 3. いま担当している仕事なら、少くらしい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う	61.0	55.6	66.6	76.2	70.7	89.2
2. 思わない	12.0	14.5	10.0	8.9	11.3	3.5
3. わからない	26.5	29.6	22.8	14.5	17.4	7.4
無回答	0.4	0.3	0.6	0.4	0.6	0.0

Q 4. いまの職場の仲間となら、少くらしい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う	61.4	58.7	65.3	75.5	72.7	83.1
2. 思わない	11.7	13.2	9.6	8.5	9.1	5.6
3. わからない	26.3	28.0	24.2	15.6	17.6	11.3
無回答	0.5	0.2	0.9	0.4	0.6	0.0

Q 5. あなた自身の仕事上の課題は明確になっていますか。

1. 明確になっている	25.4	26.9	25.1	37.7	32.1	48.9
2. どちらかという明確になっている	47.8	45.1	49.8	48.6	51.7	42.9
3. どちらとも言えない	18.0	19.5	16.3	10.6	11.9	7.4
4. どちらかという明確になっていない	5.2	4.7	5.3	2.1	2.8	0.9
5. 明確になっていない	2.2	2.3	2.0	0.3	0.4	0.0
6. わからない	1.1	1.3	0.9	0.4	0.6	0.0
無回答	0.4	0.2	0.6	0.4	0.6	0.0

Q 6. あなたが現在担当している課題が会社全体の課題とどのようにつながっているかを理解していますか。

1. 理解している	31.3	27.8	35.4	53.0	45.7	70.6
2. どちらかという理解している	49.1	50.5	48.2	41.4	46.3	28.6
3. どちらかという理解していない	9.2	9.6	8.1	3.1	4.4	0.4
4. 理解していない	3.3	3.6	2.6	0.4	0.6	0.0
5. わからない	6.9	8.4	5.0	1.6	2.2	0.4
無回答	0.3	0.1	0.6	0.5	0.8	0.0

Q 7. あなたは、経営者が描いている将来ビジョン（〇年後にこんな会社になりたいという計画）や経営上の課題とあなたの職場の課題がどのように関連しているかを知っていますか。

1. よく知っている	6.7	4.8	8.8	24.1	14.5	45.5
2. 一応知っている	46.8	44.2	50.3	62.3	68.5	50.6
3. 聞いたことはある	25.3	28.1	22.7	9.0	11.3	2.6
4. よく知らない	20.7	22.7	16.9	3.8	5.0	0.4
5. その他	0.2	0.0	0.4	0.1	0.2	0.0
無回答	0.4	0.2	0.9	0.7	0.6	0.9

Q 8. あなたは、経営者が描く将来ビジョンや経営上の課題を従業員が理解しておくことは必要だと思いますか。

1. 思う	91.1	89.8	92.6
2. 思わない	2.5	2.9	2.0
3. わからない	6.1	7.2	4.8
無回答	0.3	0.1	0.6

一般組合 員平均	一般組合員		管理・監 督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専 門職		班長、職長、 係長、主任 などの役職	課長以上の 役職者

Q 9. あなたは、いま勤めている会社の社員であることに誇りを持っていますか。

1. 持っている	38.1	41.9	33.4	53.1	49.9	60.6
2. どちらかというを持っている	38.4	36.5	40.5	34.0	33.9	33.8
3. どちらとも言えない	15.4	14.3	18.0	9.9	13.1	3.5
4. どちらかというを持っていない	2.1	1.7	2.3	0.9	1.2	0.4
5. 持っていない	2.1	2.0	2.1	0.8	0.6	0.9
6. 考えたことがない	3.5	3.6	3.0	0.8	0.8	0.9
無回答	0.3	0.1	0.6	0.4	0.6	0.0

Q 10. あなたが現在担当している仕事は、あなたがやりたいことと一致していますか。

一致している	10.0	9.2	11.5	11.6	9.5	17.3
どちらかという一致している	33.1	29.7	38.2	40.2	37.6	45.9
3. どちらとも言えない	35.5	40.7	28.6	32.2	35.8	24.7
4. どちらかという一致していない	9.2	8.4	9.3	9.9	11.3	6.9
5. 一致していない	8.9	9.1	9.3	3.8	4.0	2.6
6. わからない	2.9	2.9	2.3	2.2	1.8	2.6
無回答	0.4	0.1	0.8	0.0	0.0	0.0

Q 11. 職場の上司は、あなたが仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて、理解してくれていると思いますか。

1. 理解してくれていると思う	26.9	28.6	24.2	37.6	31.7	51.5
2. どちらかという理解してくれていると思う	49.9	48.8	52.6	50.9	54.3	43.7
3. どちらかという理解してくれていないと思う	8.6	6.4	10.7	5.5	6.9	1.7
4. 理解してくれていないと思う	4.4	3.4	5.8	2.0	2.2	1.3
5. わからない	10.1	12.8	6.6	4.1	5.0	1.7
無回答	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0

Q 12. あなたは、職場の上司とどれくらい話をしていますか。

1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う	45.8	53.0	37.8	50.4	50.7	48.5
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話ではできていると思う	27.1	23.2	31.5	31.8	28.7	40.3
3. 仕事に関係する話が十分にできないことがときどきある	18.0	16.2	20.2	13.5	14.9	10.0
4. 仕事に関係する話が十分にできないことがよくある	7.0	5.6	8.2	3.7	5.0	0.9
5. 上司と話をする必要性をあまり感じていない	1.9	2.0	1.9	0.7	0.8	0.4
無回答	0.3	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0

Q 13. あなたは、今後、職場の上司とどれくらい話をしていきたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい	20.3	20.0	22.4	15.4	15.6	14.3
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい	34.0	34.3	33.3	35.1	35.2	35.1
3. いまの状態を続けていきたい	43.4	44.2	40.9	48.2	47.3	50.6
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う	0.7	0.5	1.3	0.3	0.2	0.0
5. その他	1.2	0.7	1.9	0.8	1.2	0.0
無回答	0.4	0.2	0.3	0.3	0.4	0.0

Q 14. あなたは、職場での休憩時間中にどのようなことをして過ごす場合が多いですか。

1. 職場の先輩や同僚、後輩たちと仕事に関連した話をしている	10.0	13.7	6.4	9.3	10.7	6.9
2. 職場の先輩や同僚、後輩たちと仕事に関係ない話をしている	49.0	57.3	41.4	42.5	48.5	29.4
3. 携帯電話でメールをチェックしたり、友達と話をしたりしている	7.5	8.2	5.3	4.3	4.2	3.9
4. ひとりでゆっくりしている	25.3	13.1	38.2	27.9	21.8	40.7
5. その他	4.6	3.8	6.2	10.7	9.1	14.3
無回答	3.5	3.9	2.5	5.2	5.7	4.8

Q 15. あなたは、今後、職場の中で先輩や同僚、後輩たちとどれくらい話をしていきたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい	27.1	28.7	27.1
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい	18.2	19.5	16.1
3. いまの状態を続けていきたい	53.3	50.4	55.5
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う	0.4	0.6	0.1
5. その他	0.6	0.7	0.5
無回答	0.4	0.2	0.6

一般組合 員平均	一般組員		管理・監 督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専 門職		班長、職長、 係長、主任 などの役職	課長以上の 役職者

Q16. あなたは、どの程度の頻度で、会社の外で職場の仲間と一緒に飲みに行ったり食事に行ったりしますか。

1. 週に3~4回かそれ以上	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4
2. 週に1~2回	3.0	2.6	2.6	0.9	0.2	2.6
3. 月に2~3回	9.4	6.5	10.1	3.7	2.4	6.9
4. 月に1回くらい	18.5	15.4	22.1	15.8	8.3	33.3
5. 2~3カ月に1回程度	30.4	27.1	36.2	33.1	30.1	41.1
6. 半年に1回程度	25.4	31.6	19.8	35.9	46.5	13.0
7. 1年に1回程度	8.0	10.9	5.4	6.2	7.9	0.9
8. まったく行かない	4.6	5.4	3.2	3.4	4.0	0.4
無回答	0.1	0.0	0.1	0.7	0.2	1.3

Q17. あなたは、職場の仲間と一緒に飲みに行ったり食事に行ったりすることは必要だと思いますか。

1. 必要だと思う	77.7	76.6	78.4	87.2	85.5	91.3
2. 必要だとは思わない	11.3	11.4	12.0	6.8	7.5	5.2
3. わからない	11.0	12.0	9.5	5.6	6.7	2.6
無回答	0.1	0.0	0.1	0.4	0.2	0.9

Q18. あなたがいま担当している仕事の負荷は大きいと思いますか。

1. 大きいと思う	22.7	20.3	29.0	30.1	30.9	28.1
2. どちらかという大きいと思う	34.7	36.1	35.1	44.4	45.1	43.3
3. 適当だと思う	35.1	36.7	29.3	21.6	19.6	25.1
4. どちらかという小さいと思う	3.3	1.8	4.0	1.6	1.6	1.7
5. 小さいと思う	0.8	1.0	0.5	0.5	0.6	0.4
6. わからない	3.1	4.0	1.9	1.4	2.0	0.4
無回答	0.2	0.1	0.3	0.4	0.2	0.9

Q19. あなたは現在の労働時間について、どのように感じていますか。

1. 長すぎると思う	32.8	30.3	36.1	36.4	32.9	45.9
2. ちょうどいいと思う	56.6	59.8	52.2	53.4	55.4	47.2
3. もっと長くてもいいと思う	5.2	3.8	6.9	4.7	5.7	2.2
4. わからない	5.2	6.0	4.5	4.8	5.7	3.0
無回答	0.2	0.1	0.3	0.7	0.2	1.7

Q20. あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか。

1. 大いに感じている	18.4	17.0	18.8	27.2	21.6	39.8
2. 多少感じている	59.7	59.2	61.0	61.3	63.6	55.8
3. ほとんど感じない	13.4	12.8	14.2	6.3	8.1	2.2
4. 全く感じない	3.0	4.0	2.3	0.8	1.2	0.0
5. わからない	5.4	7.0	3.5	3.9	5.1	1.3
無回答	0.1	0.0	0.1	0.5	0.4	0.9

Q21. 仕事の中で、どういうときに達成感・充実感を味わっていますか。該当項目に○をつけてください。
(○はいくつでも可)

1. 大きな課題を与えられたとき	12.2	11.5	11.4	11.6	11.0	12.7
2. 1つの課題が終わったとき	58.5	58.9	57.0	54.1	60.4	41.0
3. 難しい課題が終わったとき	43.8	37.2	51.6	55.0	48.6	69.4
4. チームで困難な状況を乗り越えたとき	33.0	35.0	31.8	60.0	59.6	63.3
5. 売り上げに貢献していると感じたとき	5.4	3.6	6.5	8.6	6.4	13.5
6. 自分のした仕事周りの人に認められたとき	57.2	55.9	57.8	40.0	42.0	52.4
7. 成長したと感じるとき (部下が成長したと感じるとき)	29.2	25.5	33.0	26.0	21.3	35.4
8. 自分が上司から正当に評価されていると感じたとき 32.8%	32.8	32.4	31.9	28.5	23.3	40.6
9. お客様から感謝の言葉をもらったとき	13.8	7.2	17.7	21.6	15.1	36.7
10. 社内の人から感謝の言葉をもらったとき	22.9	16.0	24.9	26.6	19.9	42.4
11. 一日が何も問題なく終わったとき	15.2	24.2	6.3	11.2	14.9	1.7
12. 味わったことがない	2.3	2.3	2.7	1.3	1.4	0.4
13. その他	0.6	0.7	0.4	0.3	0.0	0.9

Q22. あなたは仕事を通して自分自身が成長していると思いますか。

1. よく思う	9.9	8.9	11.0	13.2	10.9	18.6
2. たまに思う	61.6	61.1	61.5	59.6	58.4	62.3
3. あまり思わない	19.4	20.5	20.2	17.3	20.4	10.4
4. 以前は思ったが今は思わない	5.3	5.1	4.8	5.9	6.1	5.6
5. 思ったことがない	0.8	1.2	0.6	0.5	0.6	0.4
6. わからない	2.7	3.1	1.8	3.0	3.4	1.7
無回答	0.2	0.2	0.1	0.5	0.2	0.9

一般組合 員平均	一般組合員		管理・監 督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専 門職		班長、職長、 係長、主任 などの役職	課長以上の 役職者

Q 2 3. あなたは現在の仕事に満足していますか

1. 満足している	10.9	11.8	10.6	14.3	11.5	21.6
2. どちらかという満足している	40.8	39.1	43.8	49.6	45.9	57.1
3. どちらとも言えない	35.5	37.2	31.4	28.4	34.5	14.7
4. どちらかという不満である	8.6	7.5	10.1	6.7	7.1	5.6
5. 不満である	3.9	4.2	3.8	0.5	0.8	0.0
無回答	0.2	0.2	0.4	0.5	0.2	0.9

Q 2 4. あなたは以下の項目について、どの程度満足していますか。特に満足度の高い項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料の水準	32.8	31.5	37.5	40.0	35.8	49.8
2. 給料が安定して支払われること	68.7	70.9	68.1	62.4	67.7	50.2
3. 自分のやりたい仕事ができること	11.2	8.6	15.8	15.9	11.9	25.5
4. 充実感を持って仕事ができること	16.5	13.0	20.3	26.1	18.6	42.9
5. 自分の仕事が正当に評価されていること	10.6	12.1	8.6	14.5	13.5	17.3
6. 職場の人間関係が良いこと	32.7	33.6	29.6	48.0	47.7	49.8
7. 労働時間が適当なこと	19.2	19.4	18.0	13.6	17.0	4.3
8. 通勤時間が短いこと	19.2	21.4	16.1	15.9	19.2	8.2
9. 休日が取りやすいこと	38.5	37.3	37.7	21.4	26.9	7.4
10. 満足している項目はない	2.9	3.3	2.8	2.0	2.8	0.4
11. その他	0.6	0.7	0.3	1.2	0.8	1.3

Q 2 5. あなたは、以下の項目について不満を持っていますか。特に不満に感じている項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料が低いこと	16.3	16.4	14.8	11.7	14.0	5.0
2. 労働時間が長いこと	24.8	23.0	27.5	25.9	22.5	34.9
3. 仕事が忙しすぎる	40.0	42.0	44.4	48.4	51.1	43.1
4. 職場での人間関係	16.9	17.8	15.3	13.0	14.6	7.8
5. 重要な仕事を任されていないと感じること	7.5	5.8	8.6	3.5	3.7	3.2
6. 仕事の成果を適正に評価されていないと感じること	19.3	16.5	22.2	15.0	15.8	11.9
7. 提案をしても受け入れてもらえないことが多いこと	12.4	13.2	12.0	11.4	14.2	5.5
8. 周囲が協力的でないこと	13.5	14.9	12.8	11.7	12.8	9.6
9. 休暇が取りづらいこと	15.2	16.5	14.9	17.3	16.0	19.7
10. 不満な項目はない	20.2	22.3	16.3	19.5	17.6	23.9
11. その他	5.9	4.0	7.0	7.7	7.1	8.3

Q 2 6. 現在のタイプとなりたいタイプ (省略)

Q 2 7. 職場の人員構成：最近3年間の変化 (省略)

Q 2 8. 職場の雰囲気；最近3年間の変化

①部下や後輩を育てようという雰囲気						
強くなった	34.5	42.3	26.0	50.3	53.3	43.3
変わらない	49.2	44.3	54.7	35.6	31.9	44.2
弱くなった	15.8	12.8	19.2	13.2	14.1	11.7
無回答	0.5	0.6	0.1	0.9	0.8	0.9
②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気						
強くなった	30.8	36.4	24.8	40.6	40.2	40.7
変わらない	56.6	51.9	61.0	49.5	48.7	53.7
弱くなった	12.0	11.0	14.0	9.2	10.5	4.8
無回答	0.6	0.7	0.1	0.8	0.6	0.9
③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気						
強くなった	21.3	26.1	15.3	26.4	29.9	18.6
変わらない	61.6	59.7	63.9	57.1	54.3	64.5
弱くなった	16.5	13.3	20.7	15.4	14.9	16.0
無回答	0.7	0.9	0.1	1.0	1.0	0.9
④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気						
強くなった	30.7	37.4	21.7	39.8	43.0	32.5
変わらない	54.1	51.3	59.5	49.1	47.1	54.1
弱くなった	14.4	10.2	18.5	10.3	9.3	12.6
無回答	0.8	1.1	0.3	0.8	0.6	0.9
⑤自由に意見を言える雰囲気						
強くなった	26.4	29.4	20.7	37.2	36.8	37.7
変わらない	62.6	60.6	67.0	56.8	57.2	56.7
弱くなった	10.2	9.0	12.1	5.1	5.1	4.8
無回答	0.8	1.0	0.3	0.9	0.8	0.9
⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気						
強くなった	17.1	21.6	11.5	20.5	22.4	17.3
変わらない	65.1	64.3	66.1	64.7	63.0	68.4
弱くなった	16.9	13.2	22.2	13.7	13.7	13.4
無回答	0.8	0.9	0.3	1.0	1.0	0.9

一般組合 員平均	一般組合員		管理・監 督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専 門職		班長、職長、 係長、主任 などの役職	課長以上の 役職者

Q29 あなた自身の仕事の変化

①仕事の量						
増えた	68.5	67.7	71.2	72.9	76.8	63.6
変わらない	23.4	24.4	21.7	21.3	17.6	30.7
減った	4.9	4.9	4.2	3.3	3.4	3.0
無回答	3.3	3.0	2.9	2.5	2.2	2.6
②仕事上の責任						
重くなった	72.8	72.9	74.8	78.5	83.0	69.3
変わらない	24.9	25.2	23.5	18.8	14.5	28.6
軽くなった	1.9	1.6	1.8	1.7	2.0	0.9
無回答	0.4	0.3	0.0	0.9	0.6	1.3
③仕事に伴う負担感						
重くなった	66.3	64.9	72.3	73.8	78.8	63.6
変わらない	30.4	33.0	24.6	22.5	18.2	31.6
軽くなった	2.6	1.5	2.9	2.5	2.0	3.5
無回答	0.7	0.7	0.3	1.2	1.0	1.3
④仕事で求められる能力や知識						
増えた	79.9	79.4	84.1	81.8	84.0	76.6
変わらない	18.3	19.1	14.5	16.5	14.5	21.6
減った	1.4	1.2	1.4	0.7	0.8	0.4
無回答	0.4	0.4	0.0	1.0	0.8	1.3
⑤他の人と協力して進めていく仕事						
増えた	59.7	57.8	63.9	69.5	70.7	68.4
変わらない	36.1	38.8	32.2	28.1	27.1	29.0
減った	3.5	2.7	3.9	1.3	1.4	1.3
無回答	0.6	0.7	0.0	1.0	0.8	1.3
⑥仕事をしていたよかったと実感できる場面						
増えた	30.7	30.9	30.4	30.8	29.3	33.8
変わらない	55.7	58.2	52.7	55.8	55.2	56.7
減った	13.1	10.3	16.8	12.4	14.7	8.2
無回答	0.5	0.6	0.1	1.0	0.8	1.3
⑦仕事に対する意欲						
増えた	31.2	34.2	27.5	31.2	32.9	26.4
変わらない	54.9	54.7	54.4	60.2	57.6	67.1
減った	13.4	10.7	18.0	7.3	8.3	5.2
無回答	0.4	0.4	0.1	1.3	1.2	1.3
⑧仕事のおもしろさ						
増えた	27.6	26.3	29.4	27.6	26.7	28.6
変わらない	55.1	58.2	50.2	55.8	53.9	60.6
減った	16.8	14.9	20.3	15.3	18.2	9.5
無回答	0.5	0.5	0.1	1.3	1.2	1.3

一般組合 員平均	一般組合員		管理・監 督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専 門職		班長、職長、 係長、主任 などの役職	課長以上の 役職者

Q30. 職場の中で自分に与えられた課題をやり遂げ、いい製品・サービスを作り上げること以外に、あなたが仕事をしていく上で大切にしていることは何ですか。次の中から重要だと考えている項目を3つまで選んでください。

Q33. あなたは、管理職として、どのような部下を高く評価しようとしていますか。次の中から重視している部下の行動を3つまで選んでください。

1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	46.6	43.4	47.9	44.8	42.2	49.6
2. 仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	36.7	38.0	32.7	36.8	41.6	25.7
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	26.6	25.8	27.4	55.2	50.2	66.1
4. 職場の雰囲気明るくなるような役割を果たすこと	44.0	46.9	38.0	35.0	40.2	24.8
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	35.3	38.0	34.0	14.6	16.7	9.6
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	34.8	39.2	33.7	43.6	45.8	40.9
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	28.9	25.9	30.7	28.3	27.7	30.0
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	12.9	12.6	14.8	15.0	12.9	18.7
(会社の理念や経営者のビジョンを理解し、それに沿って自分の課題を考える)	(設問なし)			18.2	15.1	24.8
9. その他	0.9	0.6	1.1	0.9	0.4	1.7

Q31. 前問であなたが大切にしていることは、人事考課の際に評価されていると思いますか。

Q34. 前問であなたが重視しようとしている部下の行動は、貴社の評価制度において評価の対象項目になっていますか。

1. 思う	27.6	29.7	25.1	61.5	58.0	71.9
2. 思わない	20.9	17.1	25.3	15.2	13.9	16.9
3. わからない	45.7	48.1	44.1	17.3	21.8	6.5
無回答	5.7	5.1	5.4	6.0	6.3	4.8

Q31-1 どの項目が評価されていないと思いますか。その番号を記入してください。

	508名	195名	206名	121名	72名	42名
1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	18.1	21.5	16.5	8.3	9.7	7.1
2. 仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	35.4	37.4	29.6	25.6	33.3	11.9
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	31.3	32.3	27.2	39.7	31.9	50.0
4. 職場の雰囲気明るくなるような役割を果たすこと	38.4	37.4	39.3	40.5	44.4	33.3
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	31.9	33.3	35.4	21.5	23.6	14.3
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	23.6	27.2	21.8	12.4	9.7	11.9
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	12.4	10.8	14.6	3.3	2.8	4.8
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	13.0	13.8	13.6	5.8	4.2	2.4
9. その他	1.4	2.1	1.0	5.8	8.3	2.4

Q32. Q30であなたが大切にしていることをあなたの上司はわかってくれていると思いますか。

1. 思う	39.0	42.5	34.8
2. 思わない	9.8	7.5	11.9
3. わからない	41.5	41.1	42.4
無回答	9.8	8.9	11.0

一般組合 員平均	一般組員		管理・監 督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専 門職		班長、職長、 係長、主任 などの役職	課長以上の 役職者

Q32-1 どの項目をわかってきていないと思いますか。その番号を記入してください。

1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	17.5	14.9	21.6
2. 仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	33.2	34.7	34.5
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	33.2	35.6	35.3
4. 職場の雰囲気が明るくなるような役割を果たすこと	31.5	29.7	31.0
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	29.7	34.7	26.7
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	23.4	24.8	19.8
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	15.7	14.9	17.2
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	8.4	9.9	8.6
9. その他	1.7	4.0	0.0

Q33. あなたの会社で使われている評価制度とその運用について、あなたはどのような意見をお持ちですか。自分の気持ちに最も近いものの一つだけ○をつけてください。

1. よくできた制度であり、運用面でもうまくいっていると思う	16.3	20.3	10.6	13.6	11.3	17.7
2. 制度はよくできていると思うが、運用面に問題があると思う	36.3	38.9	34.3	47.5	46.5	51.5
3. 制度は決して満足できるものではないが、運用は何とかなできていると思う	24.2	22.6	26.2	19.9	21.6	16.5
4. 制度に問題があり、運用面でも問題があると思う	15.7	11.9	21.1	12.6	13.7	9.5
5. その他	5.7	4.7	6.2	1.8	2.4	0.4
無回答	1.9	1.5	1.6	4.6	4.6	4.3

Q34. あなたの職場では、何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった!」というねぎらいの言葉をかけられますか。(Q42. 部下に対して声をかけているか?)

1. よくかけられる	10.0	12.6	5.5	44.6	47.9	39.0
2. ときどきかけられる	43.5	45.6	38.3	47.6	45.0	53.2
3. あまりかけられない	27.9	25.8	32.7	6.4	5.9	7.8
4. かけられることはほとんどない	18.2	15.8	23.0	0.5	0.4	0.0
無回答	0.4	0.2	0.5	0.8	0.8	0.0

Q35. 課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、職場の上司や仲間が「よくやった!」と声をかけることは必要だと思いますか。

1. 小さなことでもいいから、課題や仕事をやり遂げたときには頻繁に声をかける必要があると思う	56.7	61.4	50.7	72.4	76.6	64.5
2. 毎日のように声をかけているとありがたみがなくなるので、週に1回程度、中程度の課題を達成したときに、声をかける必要があると思う	11.9	11.0	13.7	12.2	10.1	16.9
3. 月に1回、ある程度大きな課題を達成したときにかける必要があると思う	9.5	9.4	9.6	7.1	5.7	10.0
4. 大きな課題を達成したときにかければよいと思う	15.9	12.8	19.0	6.3	5.9	6.5
5. 無理に声をかける必要はないと思う	4.5	4.4	4.8	0.7	0.4	0.9
6. その他	0.9	0.4	1.4	0.3	0.2	0.4
無回答	0.6	0.5	0.8	1.1	1.0	0.8

一般組 員平均	一般組員		管理・監 督職平均	管理・監督職	
	製造技能職	技術職・専 門職		班長、職長、 係長、主任 などの役職	課長以上の 役職者

Q36. あなたの会社の賃金制度は、仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われるようになっていると思いますか。

1. 思う	10.0	12.6	6.9	12.6	12.7	13.0
2. どちらかと思う	35.4	38.5	31.1	53.8	50.5	62.8
3. どちらかと思うとしない	25.4	22.0	29.6	20.2	21.6	16.0
4. 思わない	15.1	12.7	18.4	7.5	8.5	5.2
5. わからない	13.8	14.1	13.4	4.8	5.7	2.2
無回答	0.3	0.1	0.5	1.2	1.0	0.9

Q37. あなたは、現在の賃金制度に満足していますか。

1. 満足している	10.6	10.0	11.3	13.6	9.7	22.9
2. どちらかと思うと満足している	31.3	32.1	29.5	45.0	45.0	46.8
3. どちらとも言えない	30.0	30.8	29.9	24.2	26.5	18.6
4. どちらかと思うと不満である	13.9	13.0	15.1	9.6	10.9	6.5
5. 不満である	9.6	9.1	10.2	4.3	4.8	3.0
6. わからない	4.3	4.9	3.3	2.4	2.4	1.7
無回答	0.4	0.1	0.6	0.9	0.8	0.4

Q38. あなたの会社では、価値の高い仕事ができるように従業員の能力を高めていこうとする仕組みが整っていると思いますか。

1. 思う	13.6	16.4	11.2	17.7	16.6	21.6
2. どちらかと思う	42.2	45.4	39.0	54.1	52.1	58.9
3. どちらかと思うとしない	23.0	19.1	27.0	18.2	21.0	12.1
4. 思わない	10.9	8.4	13.7	5.0	5.1	3.5
5. わからない	10.0	10.5	8.7	4.3	4.6	3.5
無回答	0.3	0.2	0.4	0.8	0.6	0.4

Q39. あなたの職場では、中長期の視点で従業員を育てていこうという雰囲気がありますか。

1. あると思う	19.8	24.9	14.8
2. どちらかと思うとあると思う	45.3	48.1	43.4
3. どちらかと思うとないと思う	19.0	14.2	23.1
4. 昔はあったが、最近なくなったと思う	9.1	8.5	10.6
5. ないと思う	6.3	4.1	7.7
無回答	0.5	0.2	0.5

【フェイスシート】

F1 性別						
男性	91.6	96.5	96.3	98.6	98.6	99.1
女性	8.1	3.3	3.2	1.2	1.4	0.9
無回答		0.2	0.5	0.3	0.0	0.0
F2 年齢	34.2			43.5		
F3 勤続年数	13.2			23.3		
F4 職位						
1. 一般社員	52.8	57.2	57.6			
2. 班長、職長、係長、主任などの役職者	40.6	42.0	41.4			
3. 課長以上の役職者	0.1	0.0	0.3			
4. その他	0.4	0.3	0.1			
無回答	0.7	0.5	0.6			
F6 学歴						
1. 中学校卒業	1.1	1.8	0.4	0.9	1.4	0.0
2. 企業内訓練校修了	6.9	9.9	5.7	9.3	13.1	0.9
3. 高等学校卒業・専門学校卒業	56.2	85.6	28.5	56.2	76.6	10.8
4. 短期大学卒業・高等専門学校卒業	5.0	1.4	6.1	0.8	0.6	0.9
5. 大学卒業	16.3	0.7	27.5	29.1	6.7	80.1
6. 大学院修了	10.7	0.1	31.4	2.6	0.4	7.4
7. その他	0.3	0.2	0.4	0.5	0.8	0.0
無回答	3.5	0.2	0.1	0.7	0.4	0.9
F7 残業時間						
(1) 先月の残業時間	27.8時間					
(2) 通常のとくと比べて						
1. 多かった	17.2	16.8	16.6			
2. 少なかった	20.6	20.6	24.1			
3. いつもと同じくらいだった	54.4	58.2	54.7			
無回答	0.0	0.0	4.5			
いつもの残業時間	12.0時間					

③管理・監督職

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
764名	505名	231名

Q1. あなたは、いま担当している仕事は自分に合っていると思いますか。

1. 合っていると思う	20.9	17.4	27.7
2. どちらかという合っていると思う	54.1	52.3	59.3
3. どちらかという合っていないと思う	16.5	20.0	7.8
4. 合っていないと思う	3.1	3.0	3.9
5. よくわからない	4.8	6.5	1.3
無回答	0.5	0.8	0.0

Q2. あなたは、いま所属している職場の仲間と一緒に働くのが楽しいですか。

1. 楽しい	30.0	28.7	33.8
2. どちらかという楽しい	49.6	47.9	53.2
3. どちらとも言えない	17.8	20.0	11.7
4. どちらかという楽しくない	2.1	2.6	1.3
5. 楽しくない	0.1	0.2	0.0
無回答	0.4	0.6	0.0

Q3. いま担当している仕事なら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う	76.2	70.7	89.2
2. 思わない	8.9	11.3	3.5
3. わからない	14.5	17.4	7.4
無回答	0.4	0.6	0.0

Q4. いまの職場の仲間となら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思いますか。

1. 思う	75.5	72.7	83.1
2. 思わない	8.5	9.1	5.6
3. わからない	15.6	17.6	11.3
無回答	0.4	0.6	0.0

Q5. あなた自身の仕事上の課題は明確になっていますか。

1. 明確になっている	37.7	32.1	48.9
2. どちらかという明確になっている	48.6	51.7	42.9
3. どちらとも言えない	10.6	11.9	7.4
4. どちらかという明確になっていない	2.1	2.8	0.9
5. 明確になっていない	0.3	0.4	0.0
6. わからない	0.4	0.6	0.0
無回答	0.4	0.6	0.0

Q6. あなたが現在担当している課題が会社全体の課題とどのようにつながっているのかを理解していますか。

1. 理解している	53.0	45.7	70.6
2. どちらかという理解している	41.4	46.3	28.6
3. どちらかという理解していない	3.1	4.4	0.4
4. 理解していない	0.4	0.6	0.0
5. わからない	1.6	2.2	0.4
無回答	0.8	0.0	

Q7. あなたは、経営者が描いている将来ビジョン（〇年後にこんな会社になりたいという計画）や経営上の課題があなたの職場の課題とどのように関連しているかを知っていますか。

1. よく知っている	24.1	14.5	45.5
2. 一応知っている	62.3	68.5	50.6
3. 聞いたことはある	9.0	11.3	2.6
4. よく知らない	3.8	5.0	0.4
5. その他	0.1	0.2	0.0
無回答	0.7	0.6	0.9

Q8. あなたは、経営者が描く将来ビジョンや経営上の課題とあなたの職場の課題がどのように関連しているかについて部下に伝えようとしていますか。

	764名	505名	231名
1. 機会をとらえて繰り返し話すようにしている	31.5	26.3	43.7
2. 気がついたときにととき話している	52.6	55.4	48.1
3. あまり着にしたことはない	12.8	15.4	6.5
4. それは自分の役割ではないので話していない	1.7	1.6	0.4
5. その他	0.7	0.4	0.9
無回答	0.7	0.8	0.4

Q9. あなたの部下は、経営者が描くビジョンや経営上の課題とあなたや職場の関連について理解していると思いますか。

1. 理解していると思う	9.0	5.0	17.7
2. どちらかという理解していると思う	54.8	51.3	63.6
3. どちらかという理解していないと思う	24.2	28.3	15.2
4. 理解していないと思う	5.6	7.9	0.9
5. わからない	5.8	6.9	2.2
無回答	0.5	0.6	0.4

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

Q10. あなたは、いま勤めている会社の社員であることに誇りを持っていますか。

1. 持っている	53.1	49.9	60.6
2. どちらかというを持っている	34.0	33.9	33.8
3. どちらとも言えない	9.9	13.1	3.5
4. どちらかというを持っていない	0.9	1.2	0.4
5. 持っていない	0.8	0.6	0.9
6. 考えたことがない	0.8	0.8	0.9
無回答	0.4	0.6	0.0

Q11. あなたが現在担当している仕事は、あなたがやりたいことと一致していますか。

1. 一致している	11.6	9.5	17.3
2. どちらかというと一致している	40.2	37.6	45.9
3. どちらとも言えない	32.2	35.8	24.7
4. どちらかというと一致していない	9.9	11.3	6.9
5. 一致していない	3.8	4.0	2.6
6. わからない	2.2	1.8	2.6
無回答	0.0	0.0	0.0

Q12. 職場の上司（あなたの評価をしている上司）は、あなたが仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて、理解してくれていると思いますか。

1. 理解してくれていると思う	37.6	31.7	51.5
2. どちらかというと理解してくれていると思う	50.9	54.3	43.7
3. どちらかというと理解してくれていないと思う	5.5	6.9	1.7
4. 理解してくれていないと思う	2.0	2.2	1.3
5. わからない	4.1	5.0	1.7
無回答	0.0	0.0	0.0

Q13. あなたは、直属の上司（あなたの評価をしている上司）とどのくらい頻繁に話をしていますか。

1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う	50.4	50.7	48.5
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関する話ではできていると思う	31.8	28.7	40.3
3. 仕事に関する話が十分にできないことがときどきある	13.5	14.9	10.0
4. 仕事に関する話が十分にできないことがよくある	3.7	5.0	0.9
5. 上司と話をする必要性をあまり感じていない	0.7	0.8	0.4
無回答	0.0	0.0	0.0

Q14. あなたは、今後、直属の上司（あなたの評価をしている上司）とどのくらいの頻度で話をしていきたいですか。

1. もっと頻繁に話をしたい	15.4	15.6	14.3
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい	35.1	35.2	35.1
3. いまの状態を続けていきたい	48.2	47.3	50.6
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う	0.3	0.2	0.0
5. その他	0.8	1.2	0.0
無回答	0.3	0.4	0.0

Q15. あなたは、自分の部下とどれくらい頻繁に話をしていますか。正社員と正社員以外の人たちについて、それぞれお答えください。

(1) 正社員の人たちと			
1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う	56.3	56.8	55.8
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関する話ではできていると思う	24.7	23.0	27.7
3. 仕事に関する話は十分にできないことがときどきある	17.3	18.6	15.2
4. 仕事に関する話が十分にできないことがよくある	1.3	1.4	0.9
無回答	0.4	0.2	0.4
(2) 期間工や派遣など正社員以外の人たちと			
1. 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う	30.9	30.9	29.9
2. 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関する話ではできていると思う	24.2	21.6	29.0
3. 仕事に関する話は十分にできないことがときどきある	18.5	18.6	19.0
4. 仕事に関する話が十分にできないことがよくある	7.6	7.7	7.4
5. 彼らと話をする必要性をあまり感じていない	0.9	1.0	0.9
6. いまの職場には非正社員はいない	15.2	17.4	11.3
無回答	2.7	2.8	2.6

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

Q16. あなたは、今後、部下とどのくらいの頻度で話しをしていきたいですか。正社員と正社員以外の人たちについて、それぞれお答えください。

(1) 正社員の人たちと			
1. もっと頻繁に話をしたい	33.1	35.0	29.0
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい	36.1	36.6	35.1
3. いまの状態を続けていきたい	30.0	27.9	35.1
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う	0.0	0.0	0.0
5. その他	0.5	0.4	0.4
	無回答	0.3	0.4
(2) 期間工や派遣など正社員以外の人たちと			
1. もっと頻繁に話をしたい	35.2	35.4	35.1
2. 話す回数を増やすよりも、じっくり腰をすえて話す機会を増やしたい	22.9	23.6	21.2
3. いまの状態を続けていきたい	27.6	25.5	32.0
4. もう少し話をする回数を減らしていいと思う	0.1	0.2	0.0
5. その他	3.8	4.0	3.5
	無回答	10.3	8.2

Q17. あなたは、職場での休憩時間中にどのようなことをして過ごすことが多いですか。

1. 部下と仕事に関連した話をしている	9.3	10.7	6.9
2. 部下と仕事に関係ない話をしている	42.5	48.5	29.4
3. 携帯電話でメールをチェックしたり、友人と話をしていたりしている	4.3	4.2	3.9
4. ひとりでゆっくりしている	27.9	21.8	40.7
5. その他	10.7	9.1	14.3
	無回答	5.2	4.8

Q18. あなたは、どの程度の頻度で、部下と一緒に飲みにいったり食事に行きますか。そのときに、非正社員の人たちも誘いますか。

(1) 飲みに行く頻度			
1. 週に3~4回かそれ以上	0.4	0.4	0.4
2. 週に1~2回	0.9	0.2	2.6
3. 月に2~3回	3.7	2.4	6.9
4. 月に1回くらい	15.8	8.3	33.3
5. 2~3カ月に1回程度	33.1	30.1	41.1
6. 半年に1回程度	35.9	46.5	13.0
7. 1年に1回程度	6.2	7.9	0.9
8. まったく行かない	3.4	4.0	0.4
	無回答	0.7	1.3
(2) 非正社員の人たちを誘うかどうか			
1. 毎回越えをかけるようにしている	42.1	38.0	52.4
2. ときどきかけるようにしている	22.6	22.6	21.6
3. ほとんど誘わない	14.1	15.4	10.4
4. 非正社員はいない	15.4	18.0	10.8
	無回答	5.6	4.8

Q19. あなたは、部下と一緒に飲みに行ったり食事に行ったりすることは必要だと思いますか。

1. 必要だと思う	87.2	85.5	91.3
2. 必要だとは思わない	6.8	7.5	5.2
3. わからない	5.6	6.7	2.6
	無回答	0.4	0.9

Q20. あなたがいま担当している仕事の負荷は大きいと思いますか。

1. 大きいと思う	30.1	30.9	28.1
2. どちらかという大きいと思う	44.4	45.1	43.3
3. 適当だと思う	21.6	19.6	25.1
4. どちらかという小さいと思う	1.6	1.6	1.7
5. 小さいと思う	0.5	0.6	0.4
6. わからない	1.4	2.0	0.4
	無回答	0.4	0.9

Q21. あなたは自分自身の労働時間について、どのように感じていますか。

1. 長すぎると思う	36.4	32.9	45.9
2. ちょうどいいと思う	53.4	55.4	47.2
3. もっと長くてもいいと思う	4.7	5.7	2.2
4. わからない	4.8	5.7	3.0
	無回答	0.7	1.7

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

Q 2 2. あなたは部下の労働時間を適切に管理できていると思いますか。

1.できていると思う	28.4		
2.どちらかというのできていると思う	46.6		
3.できていないことがときどきあると思う	18.6		
4.できていないことがしばしばあると思う	3.3		
5.わからない	1.2		
6.その他	1.2		
	無回答	0.8	

Q 2 3. あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか

1.大いに感じている	27.2	21.6	39.8
2.多少感じている	61.3	63.6	55.8
3.ほとんど感じない	6.3	8.1	2.2
4.全く感じない	0.8	1.2	0.0
5.わからない	3.9	5.1	1.3
	無回答	0.5	0.9

Q 2 4. 仕事の中で、どういうときに達成感・充実感を味わっていますか。該当項目○をつけてください。(○はいくつでも可)

1.上司から大きな課題を与えられたとき	11.6	11.0	12.7
2.1つの課題が終わったとき	54.1	60.4	41.0
3.難しい課題が終わったとき	55.0	48.6	69.4
4.チームで困難な状況を乗り越えたとき	60.0	59.6	63.3
5.自分の部署が売り上げに貢献していると感じたとき	8.6	6.4	13.5
6.自分のした仕事か他の部署の人に認められたとき	40.0	42.0	52.4
7.自分が成長したと感じるとき	26.0	21.3	35.4
8.部下が成長していると感じられたとき	60.2	64.1	53.7
9.自分が上司から正当に評価されていると感じたとき	28.5	23.3	40.6
10.お客様から感謝の言葉をもらったとき	21.6	15.1	36.7
11.社内の人から感謝の言葉をもらったとき	26.6	19.9	42.4
12.1日が何も問題がなく終わったとき	11.2	14.9	1.7
13.味わったことがない	1.3	1.4	0.4
14.わからない	0.3	0.0	0.9

Q 2 5. あなたは仕事を通して自分自身が成長していると思いますか。

1.よく思う	13.2	10.9	18.6
2.たまに思う	59.6	58.4	62.3
3.あまり思わない	17.3	20.4	10.4
4.以前は思ったが今は思わない	5.9	6.1	5.6
5.思ったことがない	0.5	0.6	0.4
6.わからない	3.0	3.4	1.7
	無回答	0.5	0.9

Q 2 6. あなたは現在の仕事に満足していますか

1.満足している	14.3	11.5	21.6
2.どちらかという満足している	49.6	45.9	57.1
3.どちらとも言えない	28.4	34.5	14.7
4.どちらかという不満である	6.7	7.1	5.6
5.不満である	0.5	0.8	0.0
	無回答	0.5	0.9

Q 2 7. あなたは以下の項目について、どの程度満足していますか。特に満足度の高い項目を3つまで選んで下さい。

1.給料の水準	40.0	35.8	49.8
2.給料が安定して支払われること	62.4	67.7	50.2
3.自分のやりたい仕事ができること	15.9	11.9	25.5
4.充実感を持って仕事ができること	26.1	18.6	42.9
5.自分の仕事が正当に評価されていること	14.5	13.5	17.3
6.職場の人間関係が良いこと	48.0	47.7	49.8
7.労働時間が適当なこと	13.6	17.0	4.3
8.通勤時間が短いこと	15.9	19.2	8.2
9.休日が取りやすいこと	21.4	26.9	7.4
10.満足している項目はない	2.0	2.8	0.4
11.その他	1.2	0.8	1.3

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

Q28. あなたは、以下の項目について不満を持っていますか。特に不満に感じている項目を3つまで選んで下さい。

1. 給料が低いこと	11.7	14.0	5.0
2. 労働時間が長いこと	25.9	22.5	34.9
3. 仕事が忙しすぎること	48.4	51.1	43.1
4. 職場での人間関係	13.0	14.6	7.8
5. 重要な仕事を任されていないと感じること	3.5	3.7	3.2
6. 仕事の成果を適正に評価されていないと感じること	15.0	15.8	11.9
7. 提案をしても受け入れてもらえないことが多いこと	11.4	14.2	5.5
8. 周囲が協力的でないこと	11.7	12.8	9.6
9. 休暇が取りづらいこと	17.3	16.0	19.7
10. 不満な項目はない	19.5	17.6	23.9
11. その他	7.7	7.1	8.3

Q29. 現在のタイプとなりたいタイプ (省略)

Q30. 職場の人員構成の変化：最近3年間 (省略)

Q31. 職場の雰囲気の変化 (最近3年間) について

①部下や後輩を育てようという雰囲気			
強くなった	50.3	53.3	43.3
変わらない	35.6	31.9	44.2
弱くなった	13.2	14.1	11.7
	無回答	0.9	0.8
②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気			
強くなった	40.6	40.2	40.7
変わらない	49.5	48.7	53.7
弱くなった	9.2	10.5	4.8
	無回答	0.8	0.6
③指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気			
強くなった	26.4	29.9	18.6
変わらない	57.1	54.3	64.5
弱くなった	15.4	14.9	16.0
	無回答	1.0	1.0
④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気			
強くなった	39.8	43.0	32.5
変わらない	49.1	47.1	54.1
弱くなった	10.3	9.3	12.6
	無回答	0.8	0.6
⑤自由に意見を言える雰囲気			
強くなった	37.2	36.8	37.7
変わらない	56.8	57.2	56.7
弱くなった	5.1	5.1	4.8
	無回答	0.9	0.8
⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気			
強くなった	20.5	22.4	17.3
変わらない	64.7	63.0	68.4
弱くなった	13.7	13.7	13.4
	無回答	1.0	1.0

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

Q32 あなた自身の仕事の変化

①仕事の量			
増えた	72.9	76.8	63.6
変わらない	21.3	17.6	30.7
減った	3.3	3.4	3.0
無回答	2.5	2.2	2.6
②仕事上の責任			
重くなった	78.5	83.0	69.3
変わらない	18.8	14.5	28.6
軽くなった	1.7	2.0	0.9
減った	0.9	0.6	1.3
③仕事に伴う負担感			
重くなった	73.8	78.8	63.6
変わらない	22.5	18.2	31.6
軽くなった	2.5	2.0	3.5
無回答	1.2	1.0	1.3
④仕事で求められる能力や知識			
増えた	81.8	84.0	76.6
変わらない	16.5	14.5	21.6
減った	0.7	0.8	0.4
無回答	1.0	0.8	1.3
⑤他の人と協力して進めていく仕事			
増えた	69.5	70.7	68.4
変わらない	28.1	27.1	29.0
減った	1.3	1.4	1.3
無回答	1.0	0.8	1.3
⑥仕事をしていてよかったと実感できる場面			
増えた	30.8	29.3	33.8
変わらない	55.8	55.2	56.7
減った	12.4	14.7	8.2
無回答	1.0	0.8	1.3
⑦仕事に対する意欲			
増えた	31.2	32.9	26.4
変わらない	60.2	57.6	67.1
減った	7.3	8.3	5.2
無回答	1.3	1.2	1.3
⑧仕事のおもしろさ			
増えた	27.6	26.7	28.6
変わらない	55.8	53.9	60.6
減った	15.3	18.2	9.5
無回答	1.3	1.2	1.3

Q33 あなたは、管理職として、どのような部下を高く評価しようとしていますか。次の中から特に重視している部下の行動を3つまで選んでください。

1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	44.8	42.2	49.6
2. 仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	36.8	41.6	25.7
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	55.2	50.2	66.1
4. 職場の雰囲気明るくなるような役割を果たすこと	35.0	40.2	24.8
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること	14.6	16.7	9.6
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	43.6	45.8	40.9
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	28.3	27.7	30.0
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	15.0	12.9	18.7
9. 会社の理念や経営者のビジョンを理解し、それに沿って自分の課題を考える	18.2	15.1	24.8
10. その他	0.9	0.4	1.7

Q34 前問であなたが重視しようとしている部下の行動は、貴社の評価制度において評価の対象項目になっていますか。

1. すべて対象になっている	61.5	58.0	71.9
2. 対象になっていないものがある	15.2	13.9	16.9
3. わからない	17.3	21.8	6.5
無回答	6.0	6.3	4.8

	管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
Q34-1 どの項目が評価されていないと思いますか。その番号を記入してください。	121名	72名	42名
1. 自分の目標が達成されたとしても、それに満足せず、より上をめざすこと	8.3	9.7	7.1
2. 仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること	25.6	33.3	11.9
3. 誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること	39.7	31.9	50.0
4. 職場の雰囲気明るくなるような役割を果たすこと	40.5	44.4	33.3
5. 職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りにも貢献すること	21.5	23.6	14.3
6. 先輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること	12.4	9.7	11.9
7. 仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと	3.3	2.8	4.8
8. 結果にこだわらず、高い目標を掲げて努力すること	5.8	4.2	2.4
9. 会社の理念や経営者のビジョンを理解し、それに沿って自分の課題を考える	5.8	8.3	2.4

Q35. あなたの会社で使われている評価制度とその運用について、あなたはどのような意見をお持ちですか。自分のきもちにもっとも近いもの一つだけ○をつけてください。

1. よくできた制度であり、運用面でもうまくいっていると思う	13.6	11.3	17.7
2. 制度はよくできていると思うが、運用面に問題があると思う	47.5	46.5	51.5
3. 精度は決して満足できるものではないが、運用は何とかできていると思う	19.9	21.6	16.5
4. 制度に問題があり、運用面でも問題があると思う	12.6	13.7	9.5
5. その他	1.8	2.4	0.4
無回答	4.6	4.6	4.3

Q36. あなたの会社では、人事部から評価結果の分布に対する規制がかけられていますか。（ここで言う規制とは、評価のランクごとに割合があらかじめ決められていることをさします）

1. かけられている	73.0	68.7	84.8
2. かけられていない	6.5	5.0	10.0
3. わからない	18.3	24.4	3.5
無回答	2.1	2.0	1.7

Q36-1 人事部からの分布規制は、あなたが部下を評価する際にどのような影響を与えていますか。

1. 適切なガイドラインになっていて有効である	5.6	5.1	7.4
2. 分布規制に合わせるのが難しいときもあるが、おおむね適切なガイドラインになっている	29.1	25.7	37.2
3. 分布規制に合わせるために、評価がしにくくなることがある	34.9	34.5	36.8
4. 評価をゆがめ、適切な職場運営に障害となることがある	5.2	5.9	3.5
5. その他	0.8	0.8	0.9
無回答	24.3	27.9	14.3

Q37. あなたは、評価において評価結果をどの程度分散させていますか（一つだけ○）。

1. 適度に分散させている	41.9	37.0	52.8
2. 高い評価に集まる傾向がある	14.0	12.1	19.9
3. 平均的な評価に集まる傾向がある	23.4	27.3	13.4
4. 期によって分散させたり、集中したりする	10.3	10.7	9.1
無回答	10.3	12.9	4.8

Q38. あなたが部下の評価を行う場合、項目ごとの評価を積み上げて出てきた結果と、あなた自身が持っている全体的な評価（直感的な評価）の結果が異なった場合、どのようにしますか。

1. 項目ごとの評価の積み上げを重視する	13.1	12.7	14.7
2. 項目ごとの評価の積み上げを重視しながらも、全体的な評価を優先する	71.9	72.1	72.3
3. 項目ごとの評価は参考程度にとどめ、全体的な評価を重視する	12.2	12.5	11.3
4. その他	1.2	1.0	0.9
無回答	1.7	1.8	0.9

Q39. あなたが部下の評価を行う場合、考課対象期間全体の働きぶりを見るようにしていますか。実態に近いもの一つだけ選んでください。

1. 考課期間全体を通して評価できるように、期初から仕事ぶりを記録するようにしている。	12.3	12.9	11.7
2. 仕事ぶりを記録することはしていないが、期間全体を評価するように気をつけている	77.2	75.4	81.8
3. 期間全体を対象とするようにしているが、実際には評価時期に近い数ヶ月の仕事ぶりに引っ張られてしまう	7.3	8.7	4.8
4. その他	0.9	0.8	0.4
無回答	2.2	2.2	1.3

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

Q40. あなたは、新しく異動した先の職場で部下の評価を行う際、前任者がどのような評価をつけていたかを見ることができない。

1. 引き継ぎ資料等の中に含まれているので、自由に見ることができる	48.7	44.0	60.6
2. 一定の手続きを踏めば見ることができる	31.8	32.3	32.9
3. 原則として見ることができない	15.6	19.8	3.9
無回答	3.9	4.0	2.6

Q41. 前任者の評価を見られることについて、あなたの意見に近いもの一つだけ選んでください。

1. 前任者の評価結果は参考になるので、自分で評価をする前に見られた方がいい	63.5	58.8	75.3
2. 前任者の意見に左右される可能性があるので、評価をしたあとに見られるようになっていた方がいい	22.1	24.8	16.9
3. 前任者の意見に影響されて自分の評価ができなくなるので、見られない方がいい	9.8	12.3	3.9
4. その他	1.4	1.0	2.2
無回答	3.1	3.2	1.7

Q42. あなたの職場では、部下が何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、あなた自身や職場の仲間が「よくやった!」というねぎらいの言葉をかけていますか。

1. よくかけている	44.6	47.9	39.0
2. ときどきかけている	47.6	45.0	53.2
3. あまりかけていない	6.4	5.9	7.8
4. かけることはほとんどない	0.5	0.4	0.0
無回答	0.8	0.8	0.0

Q43. 部下の誰かが課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、あなたや職場の誰かが「よくやった!」と声尾をかけることは必要だと思いますか。

1. 小さなことでもいいから、課題や仕事をやり遂げたときには頻繁に声をかける必要があると思う	72.4	76.6	64.5
2. 毎日のように声をかけているとありがたみがなくなるので、週に1回程度、中程度の課題を達成したときに、声をかける必要があると思う	12.2	10.1	16.9
3. 月に1回、ある程度大きな課題を達成したときにかける必要があると思う	7.1	5.7	10.0
4. 大きな課題を達成したときにかければよいと思う	6.3	5.9	6.5
5. 無理に声をかける必要はないと思う	0.7	0.4	0.9
6. その他	0.3	0.2	0.4
無回答	1.1	1.0	0.8

Q44. あなたの会社の賃金制度は、仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われるようになっていると思いますか。

1. 思う	12.6	12.7	13.0
2. どちらかと思う	53.8	50.5	62.8
3. どちらかと思うわない	20.2	21.6	16.0
4. 思わない	7.5	8.5	5.2
5. わからない	4.8	5.7	2.2
無回答	1.2	1.0	0.9

Q45. あなたは、現在の賃金制度に満足していますか。

1. 満足している	13.6	9.7	22.9
2. どちらかという満足している	45.0	45.0	46.8
3. どちらとも言えない	24.2	26.5	18.6
4. どちらかという不満である	9.6	10.9	6.5
5. 不満である	4.3	4.8	3.0
6. わからない	2.4	2.4	1.7
無回答	0.9	0.8	0.4

Q46. あなたの部下は、現在の賃金制度に満足していると思いますか。

1. 満足していると思う	6.4	4.4	10.8
2. どちらかという満足していると思う	35.6	32.1	44.2
3. どちらとも言えない	34.4	37.0	29.0
4. どちらかという不満であると思う	12.8	15.4	7.4
5. 不満であると思う	4.2	5.1	2.2
6. わからない	5.6	5.1	6.1
無回答	0.9	0.8	0.4

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

Q47. あなたの会社では、価値の高い仕事ができるように従業員の能力を高めていこうとする仕組みが整っていると思いますか。

1. 思う	17.7	16.6	21.6
2. どちらかと思う	54.1	52.1	58.9
3. どちらかと思うと思わない	18.2	21.0	12.1
4. 思わない	5.0	5.1	3.5
5. わからない	4.3	4.6	3.5
無回答	0.8	0.6	0.4

Q48. あなたの部下は、十分な能力育成の機会を与えられていると思いますか。

1. 思う	14.4	12.1	21.2
2. どちらかと思う	53.8	52.1	59.3
3. どちらかと思うと思わない	24.3	27.5	16.9
4. 思わない	4.2	5.3	0.9
5. わからない	2.4	2.2	1.3
無回答	0.9	0.8	0.4

Q49. あなたは、部下の能力育成の状況に満足していますか。

1. 満足している	4.7	3.2	8.7
2. どちらかという満足している	28.7	27.7	32.5
3. どちらとも言えない	34.4	36.6	30.3
4. どちらかという不満である	24.6	23.6	25.5
5. 不満である	4.5	5.7	1.7
6. わからない	2.0	2.0	0.9
無回答	1.2	1.2	0.4

Q50. どのような点に不満を感じておられますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

	365名	252名	96名
1. 目先の課題解決に追われて、じっくり考える力が育っていない点	52.9	47.6	65.6
2. 要員が不足しているために、新しい仕事に挑戦させる余裕がない点	60.5	63.5	53.1
3. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席させるなどの訓練機会を十分に提供できていない点	17.5	20.2	9.4
4. 部下の側に能力開発の機械を積極的に利用しようという市井が欠けている点	18.1	17.1	22.9
5. その他	4.1	4.4	4.2

管理・監督 職平均	班長、職 長、係長、 主任など の役職者	課長以上 の役職者
--------------	-------------------------------	--------------

【フェイスシート】

F 1 性別			
男性		98.6	98.6
女性		1.2	1.4
	無回答	0.3	0.0
F 2 年齢		43.5	
F 3 勤続年数		23.3	
F 4 職位			
1. 班長、職長、係長、主任などの役職者		66.1	
2. 課長以上の役職者		30.2	
3. その他		1.3	
	無回答	2.4	
F 5 担当部署			
1. 製造		53.5	
2. 事務（管理間接部門）		19.2	
3. 営業		2.6	
4. 技術		14.1	
5. 販売		1.7	
6. 調達		2.0	
7. その他		5.4	
	無回答	1.5	
F 6 学歴			
1. 中学校卒業		0.9	1.4
2. 企業内訓練校修了		9.3	13.1
3. 高等学校卒業・専門学校卒業		56.2	76.6
4. 短期大学卒業・高等専門学校卒業		0.8	0.6
5. 大学卒業		29.1	6.7
6. 大学院修了		2.6	0.4
7. その他		0.5	0.8
	無回答	0.7	0.4

第18期 調査研究

労働の価値を高める働き方実現に向けた労使の役割

発行年月 平成18年12月

発行人 東 正元

編集・発行 財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手 8 丁目131番地

全労済豊田会館 3 F

電話 (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259

<http://www.sanseiken.com>

印刷・製本 (有)第一プリント社
