

第2期調査研究

ホワイトカラーの生産性向上に 向けた働き方



平成 26 年 4 月

中 部 産 政 研

目 次

第1部 総論

第1章 報告書の概要	1
第1節 はじめに	1
第2節 概要	2
第2章 政策提言	13

第2部 各論

第1章 研究の目的と背景	17
第2章 労働者の生産性はどう測られてきたか	20
第3章 ホワイトカラーの生産性とそれに影響する要因	24
第1節 ホワイトカラーの生産性をどう測るのか	24
第2節 ホワイトカラーの生産性を規定する要因	27
第4章 アンケート調査の概要と分析結果	32
第1節 アンケート調査の概要	32
第2節 アンケート調査の分析結果	33
1 測定された生産性指標	33
2 クロスタビュレーションによる分析結果	34
第5章 多変量解析の結果	80
第1節 多変量解析をする理由	80
第2節 多変量解析の方法	82
第3節 多変量解析の結果	84
付 録 推定結果	

資料偏

1. 自由記述欄の傾向と分析	109
2. アンケート質問票と基本集計結果	120

序

この報告書は、（公財）中部産業・労働政策研究会が第2期（2012年9月～2013年8月）に行った調査研究「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」の成果をまとめたものです。

日本の労働生産性は、OECD加盟34カ国中19位、主要先進7カ国では、最下位（2011年）であり、中でも、ホワイトカラーの生産性が低いとされています。

一方、今後の日本の労働市場を考えると、少子高齢化・人口減少により、2050年には総人口は約9700万人、15歳以上人口は約5000万人になると予測されています。これを2010年と比較すると、総人口は3000万人ほどの減少、15歳以上人口は3200万人ほどの減少となります。15歳以上人口の減少は労働力の減少を意味し、日本経済へのインパクトはとても大きいものです。こうした中、労働力減少の日本経済への影響を緩和し、持続的な成長を達成するためには、生産性の向上は喫緊の課題とも言えます。

これまでに、ホワイトカラーの生産性向上については、フレックスタイム制、裁量労働制の導入等の働き方（人事制度）の見直し、仕事の進め方（業務改善）の見直し、IT技術の活用など様々な取り組みが行われてきましたが、依然として、大きな改善が望まれる状況にあるといえます。

そこで、本研究では、事技系職場の上司とその部下の方々にご協力いただき、ホワイトカラーの生産性について、働き方や仕事観、社内外のコミュニケーション、職場環境等についての実態を調査し、ホワイトカラーの生産性向上に向けた課題をまとめました。

本報告書は、2部構成となっています。第1部では、調査結果の概要と提言をまとめ、第2部では、職場アンケートと実態調査結果の分析をまとめました。今回の調査では、多くの方から生の声として貴重な自由記述をいただきました。最後に資料として他の分析と合わせて参考にしていただければ幸いです。

本書の提言が各企業の労使の方々にとって、ホワイトカラーの生産性向上に向けた施策を展開する一助になれば幸いです。調査に当たっては、中部地区の主要企業労使からなる「専門委員会」での活発な議論や貴重な助言をいただきました。報告書の作成に当たっては研究主査を務めていただいた中央大学の阿部正浩教授にご尽力いただきました。また、アンケート調査を含め、多数の方にご協力いただきました。この場をお借りして心からお礼申し上げます。

2014年4月

公益財団法人 中部産業・労働政策研究会

理事長 東 正 元

第1部

総論

第1章 報告書の概要

第1節 はじめに

今後の日本の労働市場を考えると、少子高齢化・人口減少による影響を我々は免れられない。国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、2050年には総人口は約9700万人、15歳以上人口は約5000万人になると予測されている。これを2010年と比較すると、総人口は3000万人ほどの減少、15歳以上人口は3200万人ほどの減少となり、総人口の減少スピードに比べて若年人口の減少スピードが速い。

15歳以上人口の減少は労働力減少を意味し、日本経済へのインパクトはとても大きい。労働力減少による日本経済への影響を緩和し、持続的な成長を達成するために、(1)既婚女性や高齢者の活用を図り、労働の量を確保すること、そして(2)労働者一人一人の生産性を引き上げるような労働の質を確保すること、が同時に必要となる。

労働者の生産性を向上させて行くことは今後の日本経済にとって重要なポイントであるが、足下の生産性の現状を見るとそこでも問題を抱えている。というのは、日本生産性本部が公表している『日本の生産性の動向』（2012年版）によれば、2011年の日本の労働生産性はOECD加盟34カ国中19位で、主要先進7カ国中では最下位と報告されており、労働生産性の向上は現在でも課題と考えられているからである。

今回の報告書では、ホワイトカラーの生産性に関して、その向上に寄与する要因は何かを実態調査をもとに探っている。

第2節 概要

1. ホワイトカラーの生産性について

報告書の第2部第2章では、労働者の生産性がこれまでどのように測られてきたかについて、とくに人事労務管理制度と関連している最近の研究をサーベイしている。生産性を測る研究としては、企業や事業所の生産性を計測することで労働生産性¹あるいは全要素生産性²を測る研究が多い。個人の生産性を測定している研究もあるが、その多くは生産性指標が測りやすいブルーカラー労働者について分析したものだ。ホワイトカラー労働者に関しては生産性指標が測るのが難しく、研究は少ないが、例外として Lazear 他 [2012] がある。

第2部第3章の第1節では、本報告書で行う分析の方法について議論している。第2章でサーベイしたように、ホワイトカラーの生産性を評価するのは難しい。生産性は「生産のために投入される生産要素（労働力・原材料・設備など）が生産物の産出に貢献する程度。生産量を生産要素の投入量で割った比率で表す。」と定義されており、ホワイトカラーの行っている仕事は生産物の産出を間接的に支える仕事が多く、ホワイトカラーの産出物を定義づけることは非常に難しい。第2章で紹介した Lazear らによる研究は、ホワイトカラーによる生産物の産出量が極めてわかりやすい仕事を選んでいるが、それがホワイトカラーを代表する仕事とは言えそうにない。

ホワイトカラーの生産性を評価する方法として人事評価結果を利用する研究もあるが、これには次のような問題がある。第一に、人事評価が何を評価しているのかという問題がある。人事評価の結果には職務遂行態度や保有能力なども含まれており、必ずしも生産性だけを評価しているものではない。第二の問題として、人事評価の結果を企業間で比較することが不可能な点である。企業によって人事評価項目は異なり、そのウエイトも異なるため、単純に人事評価結果を企業間で比較することは出来ない。第三の問題として、人事評価には「情意」が含まれる場合もあり、これが生産性という概念になじむのかという疑問がある。さらに第四の問題として、人事評価は組織内でも厳重に管理されている最重要個人情報であり、利用可能性がそもそも極めて低い。

この報告書では個々のホワイトカラー労働者が行う職務に注目し、ホワイトカラーの生産性を測定した。具体的には次の通りである。仕事には簡単なものから難しいものもあるが、当該労働者の経験や能力を見極めた上で、割り当てられる仕事のレベルや範囲が決められる。労働者が割り当てられた仕事を完遂しているかどうかを見れば、その労働者の生産性が評価できるはずだ。そこで、仕事の納期の厳守度合いと仕事上のミスをしないう度合いをホワイトカラーの生産性と考えて測定した。

¹ 労働生産性 = 生産物 / 労働投入

² 全要素生産性 (TFP) = 生産量 / 全生産要素投入量 (労働、原材料、機械等全ての生産要素)

図1 生産性指標の概念図

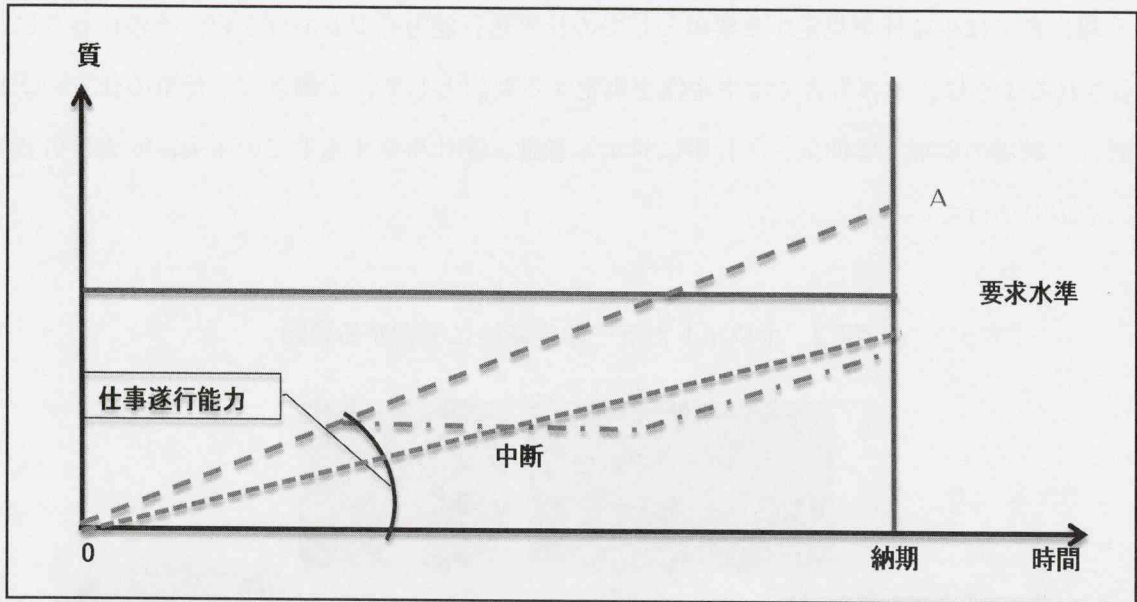


図1はホワイトカラーの生産性を測定する考え方を簡単に図示したものだ。この図は横軸に時間(time)、縦軸に(仕事の)質(Quality)をとる。図の直線は、割り当てられた仕事が時間0からスタートして決められた納期(Deadline)には完了しなければならないが、納期時点である質(要求水準: Demand Level)を仕事に求められていることを示している。この時、原点0から点Aに直線を引けば、その直線とx軸との角度は与えられた仕事の納期と質を厳守するのに必要な個人の仕事遂行能力を示すことになる。また、別の面からこの角度を考えると、納期と質を守って仕事を完了するために必要な時間あたりの仕事進捗とも言える。角度が大きくなれば、つまり仕事遂行能力が高くなれば、納期と質を達成しやすくなり、逆に能力が低いと納期と質は達成しにくくなる。

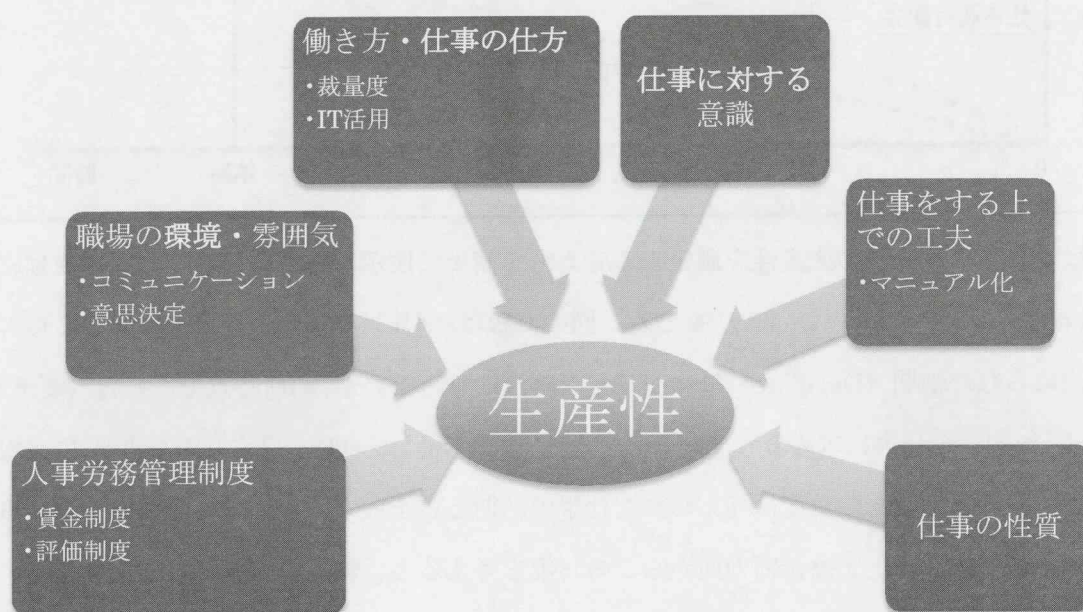
図1には、仕事の遂行が一時的に中断した場合のケースも描かれている。仕事が中断するのは、労働者本人が努力を怠り、サボるからかもしれない。あるいは、労働者本人は十分に努力していても、突発的な仕事が発生したり、前工程の人が行っている仕事が遅れたりして、仕事をやむなく中断せざるを得ないからかもしれない。また、会議への出席や打ち合わせで仕事が中断することもある。こうした中断も納期と質に大いに影響する。当人の能力が高くとも、仕事の中断が長引けば、納期と質を達成するのは難しくなる。

図1には描かれていないが、納期間際あるいは納期後になって仕事のやり直しが発生するケースもあるだろう。指示された内容を勘違いして仕事を進めてしまったとか、上司の考え方がスタート時点とは異なってしまったとか、様々な理由で仕事のやり直しが発生することが実際にある。

続く第2節では、ホワイトカラーの生産性を規定する要因について説明している。これまでの研究の多くでは、仕事遂行能力と努力水準によって生産性は規定されると考えている。しかしながら、

本報告書が分析対象とする短期では、上司などが仕事遂行能力を見極めた上で仕事を割り当てるため、本報告書では生産性を規定する要因としての仕事遂行能力を取りあげない。その代わりに、図2に示されるように、本報告書では生産性を規定する要因として、①働き方・仕事の仕方、②仕事の性質、③職場の環境・雰囲気、④仕事に対する意識、⑤仕事をする上での工夫、⑥人事労務管理制度、を取りあげている。

図2 ホワイトカラーの生産性に影響する要因



2. 調査概要とまとめ

第2部第4章第1節は、まず、今回実施したアンケート調査について説明している。今回の調査は、ランダムに選ばれた課・グループのマネージャー1名とそのマネージャーの下で働くメンバーからランダムに選ばれた2～3名を1対として、全体では300程度の課・グループ（1200名程度）を対象としている。調査項目は、個人属性（年齢、勤続、等級など）、職場属性（メンバーの数、業務量、繁忙度合いなど）、働き方（業務の裁量度など）、マネジメント（意思決定、会議・職場運営など）、コミュニケーション（部下上司間、メンバー間、関係部署間など）、業務遂行のために必要な能力、教育訓練、自己啓発、意識調査（仕事へのコミットメント度合、満足度など）、である。調査時期は2013年1月下旬～2月中だった。

続く第4章第2節から第5章は、アンケート調査の結果について説明している。簡単に結果を紹介すると次のようになる。

①生産性指標について

メンバーに対するアンケート票の間8で、現在行っている仕事に関して「a 仕事の納期に間に合わないことがある。」と「b 自分の責任によるミスをすることがある。」という質問をしており、この結果を用いて生産性指標を作成している。その結果、まず「納期に間に合っている」メンバーの割合は約34%で、3人に一人ほどとなる。また、「自分の責任によるミスをすることがない」と回答したメンバーの割合は27%ほどだった。7割以上のメンバーは「自分の責任によるミスをすることがある」と回答している。この結果、納期に間に合って自分の責任によるミスをすることがないメンバーは、全体の18%に過ぎない。この報告書の定義に従えば、メンバーの5人に一人だけが生産性の高い労働者ということになる。しばしば、組織や集団は優秀な人が2割、普通の人が6割、パッとせず問題のある人が2割、という2－6－2の法則が成り立つと言われる。偶然にも、我々の結果も生産性の高い人は2割となった。

表1 生産性指標

	ミスをすることがない	ミスをすることがある	計
納期に間に合っている	147 (18.01%)	127 (15.56%)	274 (33.58%)
納期に間に合わない	72 (8.82%)	470 (57.60%)	542 (66.42%)
計	219 (26.84%)	597 (73.16%)	816 (100%)

(注) 集計の対象はメンバー。なお、納期とミスに関する質問のいずれかについて「5. わからない」と回答したメンバーは集計対象から外れている。

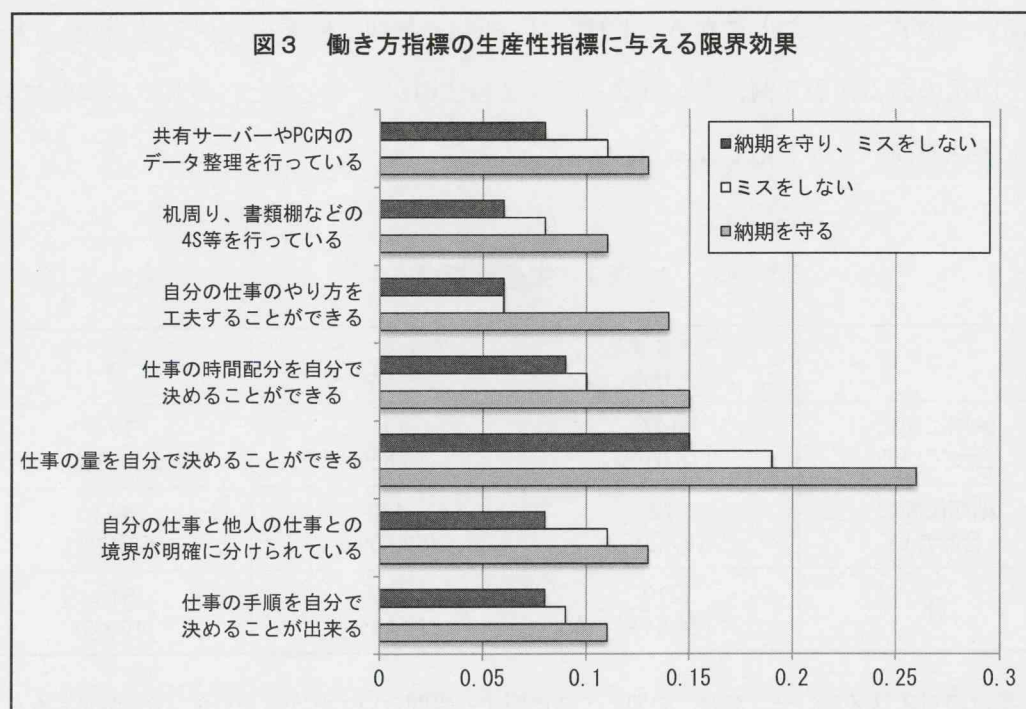
②働き方と生産性

働き方の指標は、以下の7項目である。

- ・「仕事の手順を自分で決めることができる」
- ・「自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている」
- ・「仕事の量を自分で決めることができる」
- ・「仕事の時間配分を自分で決めることができる」
- ・「自分の仕事のやり方を工夫することができる」
- ・「机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っている」
- ・「共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている」

図3に示される分析結果によると、すべての働き方指標が生産性指標にポジティブな影響を与えている³。とりわけ、「仕事の量を自分で決めることができる」ことが生産性を高めている。仕事の量を自分で決められる場合には、そうでない場合と比べて、「納期に間に合い、ミスもしない」確率が15ポイントほど高い。次いで生産性指標に影響する要因は、「仕事の時間配分を自分で決めることができる」や「仕事の手順を自分で決めることができる」、あるいは「自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている」ことであった。

以上の結果をまとめると、自律的な働き方が可能になると生産性は高まると言えそうだ。



(注) グラフは各変数の推定された限界効果(影響)の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

③仕事の性質と生産性

仕事の性質に関する指標は、以下の6項目である。

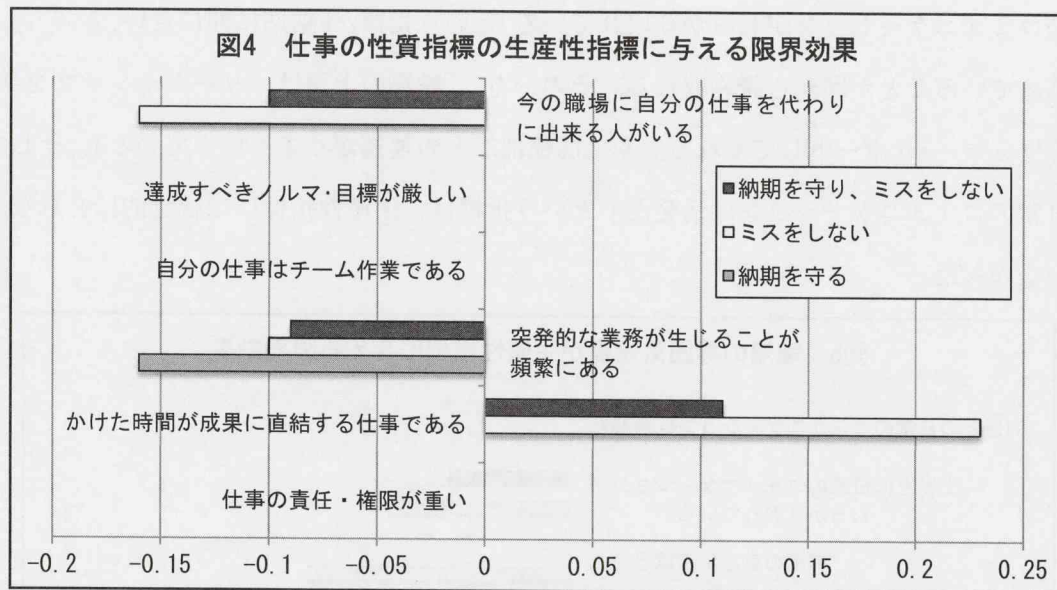
- ・「仕事の責任・権限が重い」
- ・「かけた時間が成果に直結する仕事である」
- ・「突発的な業務が生じることが頻繁にある」
- ・「自分の仕事はチーム作業である」
- ・「達成すべきノルマ・目標が厳しい」

³ 分析方法と分析結果の読み方は第二部を参照されたい。

- ・「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」

図4に示される分析結果によれば、生産性指標に対して仕事の性質はポジティブな影響を与えていない。ただし、「突発的な業務が頻繁にあること」や、「今の職場に自分の仕事を代わりに出来る人がいること」は、生産性指標にネガティブな影響を与えていることがわかる。

以上の結果をまとめると、突発的な業務をできる限りなくすることが生産性を向上させると言えそう。なお、自分の仕事を代わりに出来る人がいるとミスをする確率が高まっているが、これは労働者がその仕事に習熟していないからであろう。熟練は短期的な生産性も引き上げていると考えられる。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

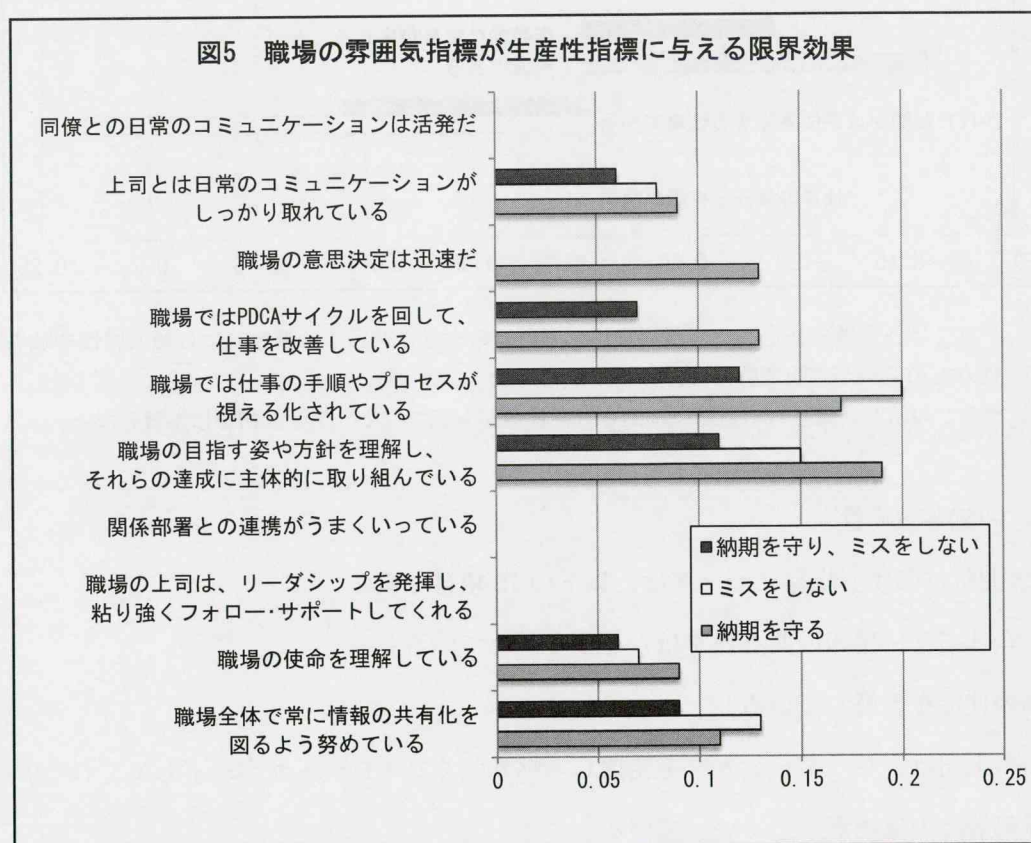
④職場の雰囲気と生産性

職場の雰囲気に関する指標については、以下の10項目である。

- ・「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」
- ・「職場の使命を理解している」
- ・「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」
- ・「関係部署との連携がうまくいっている」
- ・「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」
- ・「職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている」
- ・「職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善している」

- ・「職場の意思決定は迅速だ」
- ・「上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている」
- ・「同僚との日常のコミュニケーションは活発だ」

図5に示される分析結果によれば、職場の雰囲気指標を示している指標のうちで、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高めている職場の雰囲気指標は、「職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている」である。次いで、「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」が「納期に間に合い、ミスもしない」確率を高めている。また、「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」、「職場の使命を理解している」、「上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている」という指標が「納期に間に合い、ミスもしない」確率を高めていることが図から読み取れる。その一方、「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」や「関係部署との連携がうまくいっている」、そして「同僚との日常のコミュニケーションは活発だ」という指標は、生産性指標には統計的に有意な影響を与えていなかった。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

以上の結果をまとめると、職場でのコミュニケーションが十分にとられていることが生産性向上には重要であると言えよう。その一方で、職場の上司がリーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしても短期的な生産性への影響は見られなかった。生産性を高める上司のリーダーシップやフォロー・サポートとは何かを改めて問い直す必要があると言えよう。

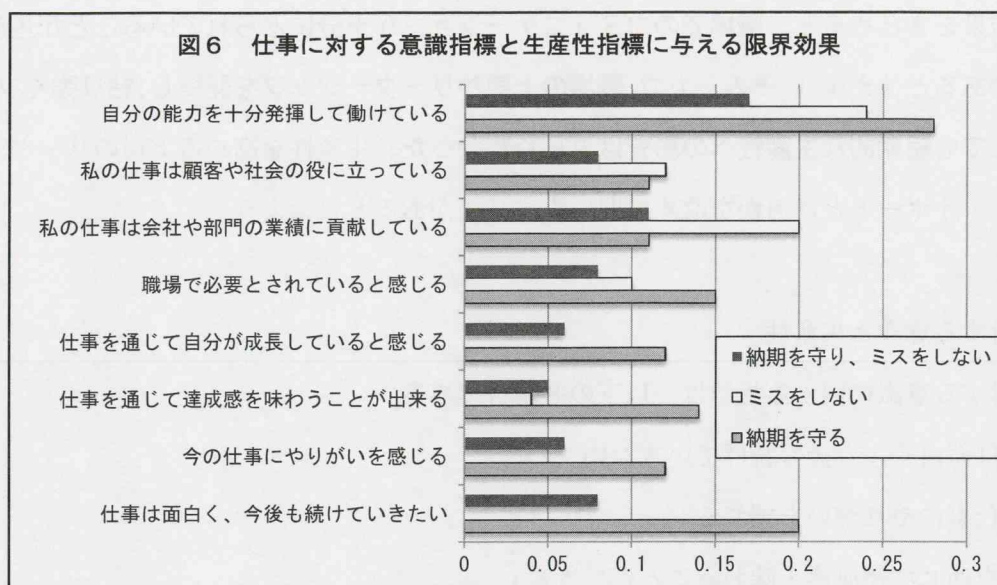
⑤仕事に対する意識と生産性

仕事に対する意識に関する指標は、以下の8項目である。

- ・「仕事は面白く、今後も続けていきたい」
- ・「今の仕事にやりがいを感じる」
- ・「仕事を通じて達成感を味わうことができる」
- ・「仕事を通じて自分が成長していると感じる」
- ・「職場で必要とされていると感じる」
- ・「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」
- ・「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」
- ・「自分の能力を十分発揮して働いている」

分析結果を示す図6によると、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高める効果があるのは、「自分の能力を十分発揮して働いている」という指標で、次いで「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」、「職場で必要とされている」、「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」などの指標である。

したがって、仕事に対する意識を高めることは生産性向上にとって大事なポイントであるように思われる。ただし、生産性の高い人ほどこうした意識を持っている可能性もあるから、仕事に対する意識を高めることが生産性向上に直結するとは限らないことに注意する必要がある。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果(影響)の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

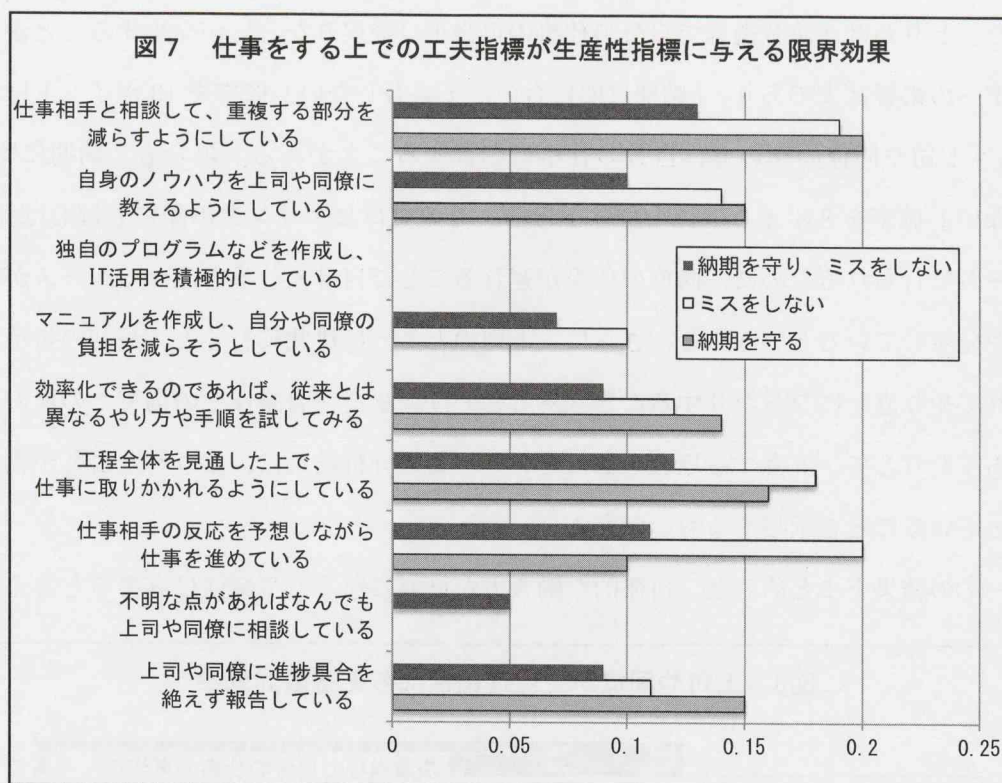
(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

⑥仕事をする上での工夫と生産性

仕事をする上での工夫に関する指標は、以下の9項目である。

- ・「上司や同僚に進捗具合を絶えず報告している」
- ・「不明な点があれば何でも上司や同僚に相談している」
- ・「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている」
- ・「工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている」
- ・「効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる」
- ・「マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている」
- ・「独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的にしている」
- ・「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている」
- ・「仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている」

分析結果を示す図7によると、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高める効果があるのは、「仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている」である。次いで「工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている」や「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている」、「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている」も影響している。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果(影響)の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

以上の結果をまとめると、仕事をする上で様々な工夫をすることが生産性を高めるということだ。これには、仕事をする上での工夫そのものが生産性を高めるという効果があると同時に、工夫ができるほどに仕事に習熟しているために生産性が高いという効果があることを認識することも大事だろう。後者は工夫が生産性を高めるという因果関係とは逆ではあるが、工夫することを促すことで労働者が仕事に習熟することに繋がるので、生産性の向上には効果的であろう。

⑦上司や同僚の生産性への影響

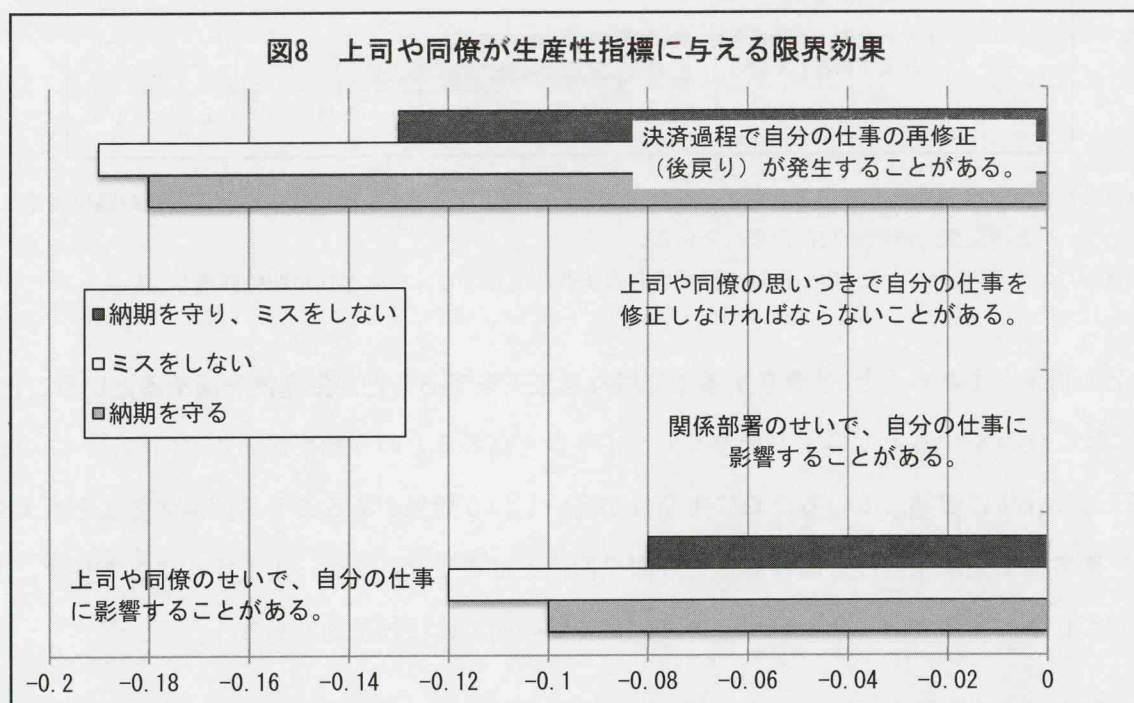
上司や同僚の影響を示す指標については、以下の項目を取りあげて分析を行っている。

- ・「決裁過程で自分の仕事の再修正(後戻りなど)が発生することがある」
- ・「上司や同僚の思いつきで自分の仕事を修正しなければならないことがある」
- ・「関係部署のせいで、自分の仕事に影響することがある」
- ・「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」

分析結果である図8によると、「決裁過程で自分の仕事の再修正(後戻りなど)が発生することがある」と「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」は、生産性を低下させる効

果があった。とりわけ「決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある」の生産性低下への影響は大であり、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を13ポイントほど引き下げている。「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」場合も「納期に間に合い、ミスもしない」確率を8ポイントほど引き下げる。この点はヒアリングの際にしばしば聞かれた。仕事がチームで行われるために、同僚の仕事が遅れることで自身の仕事が遅れるケースがあり、それでミスが発生しているということ、さらに、上司のところに決裁に行くと、最初の指示とは違う指示をされてやり直しになったりすることもあるという。また、会議などの場でその場の思いつきの指示があったりして、混乱する場合もあるという。この分析結果は、こうしたことが職場で一般的に起こっていることを示唆するものである。

以上①～⑦の結果をまとめると、自律的な働き方が可能になると生産性は高まると言えそうだ。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

第2章 政策提言

アンケート調査およびヒアリングの結果から得られたエビデンスに基づき、今回の分析には以下のような政策提言があると考ええる。

提言1 ホワイトカラー職場でもカイゼンを

「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにする」、「仕事相手と相談して重複する部分を減らすようにしている」、「効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる」、などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えている。つまり、このような仕事上の工夫を行っている労働者の生産性は相対的に高いことを分析結果は示唆している。ホワイトカラー職場でカイゼンを行う労働者を増やすことは、個人の生産性ばかりでなく、職場全体の生産性を高めると考えられる。

提言2 突発的業務を抑制する工夫

分析結果によると、「突発的な業務が生じることが頻繁にある」という指標は、生産性指標に対してネガティブな影響を与えている。突発的業務が生じることにはやむを得ないことだが、それは生産性を引き下げることに繋がる。その一方、「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進める」や「工程全体を見通した上で仕事に取りかかるようにしている」という指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えている。したがって、この分析結果は、生起する可能性の高い業務を事前に予測しながら働くことで突発的業務を減らせるのであれば、生産性は高まる可能性があることを示唆する。労働者一人一人がこのような視点から仕事を遂行することは、生産性を高める上でやはり重要であると考えられる。

提言3 チームワークを高めつつ、仕事の境界を定めることが必要

分析結果によると、「自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている」という指標は、生産性指標に対してポジティブな影響を与えている。このことは、仕事や業務を割り当てる際にはその範囲を明確に定めたほうが生産性を高めていることを示唆する。従来、日本の企業では、仕事・業務の境界は比較的曖昧で、労働者は多能工的に働くことで生産性が高められると信じられてきた。しかし、今回の結果では、仕事の境界を定めることがむしろ生産性を高めていることを意味している。

この結論は、長期的な能力開発の観点からは複数の業務を遂行できる多能工的労働者を育成することを否定するものではないが、短期的な視点からは仕事の境界を定めて労働者が自律的に仕事を遂行できる環境を整えることが重要であると解釈できる。そして長期的な視点からは、様々な仕事を体験することで仕事の幅が広がり、それによって遂行中の仕事の生産性を高めることは十分にあり得る。

提言 4 自律的な労働ができる環境整備が必要

分析結果によれば、「仕事の量を自分で決めることができる」、「仕事の時間配分を自分で決めることができる」、「仕事の手順を自分で決めることができる」などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えていた。このことは、労働者が自律的に（一日の）仕事量や仕事の時間配分、仕事手順などを決められることの重要性を示唆している。また上でも見たように、仕事のやり方を工夫することも生産性を高める要因であり、労働者が自律的に働ける環境整備は生産性を高める上で重要だと考えられる。

提言 5 職場でのコミュニケーションが重要

分析結果によれば、「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」、「職場全体で常に情報の共有化を図るように努めている」、「職場の使命を理解している」などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えていた。このことは、職場でのコミュニケーションが生産性を高める上でやはり重要であることを示唆している。

提言 6 働きがいのある職場づくりは生産性を高める

因果関係に注意する必要があるが、「自分の能力を十分発揮して働けている」、「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」、「職場で必要とされている」などの指標は、生産性指標にポジティブな影響を与えている。このことは、仕事に対する意識が高く、働きがいがあると考えている労働者の生産性は相対的に高いことを意味している。働きがいのある職場づくりは生産性を高め、労働者の働きがいも高めると考えられる。

提言 7 適切なマネジメントとは何かをもう一度考える

分析結果によれば、「職場の上司はリーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしている」という指標は、生産性との関連が見られなかった。一方、「決裁過程で自分の仕事の再修正

（後戻りなど）が発生することがある」や「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」といった指標は、生産性指標にネガティブな影響を与えている。これらは、上司のマネジメントが労働者の生産性に影響していないばかりか、場合によっては深刻なマイナスの影響を与えていることを示唆している。一般に上司の良きマネジメントは、部下の職務遂行能力や仕事意識を高め、生産性にもポジティブな影響を与えると信じられているが、この報告書の結果は、上司の良きマネジメントを否定するものではないが、生産性を高めるという観点からは、必ずしも一般に信じられていることは確かめられていない。

そこで、生産性を高めるマネジメントとは何かを考えてみたい。上記のように、「職場の上司はリーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしている」という指標は生産性に影響しないという結果を得ている。一方、提言4にあるように、生産性向上のためには、労働者が自律的に働けるようにすることが重要だとの示唆が得られている。この二つを合わせて考えると、生産性の向上のために上司に求められるマネジメントとは、細かく業務指示を行い、業務の進捗管理をしつかりするといった「管理」型のマネジメントから更に進んで、部下が、自律的に働くことが出来るように育成をし、サポートしていく、部下の自律化を促進するマネジメントと言えるであろう。また、目的や目標の共有化、ゴールのイメージのすり合わせなどを行い、後戻り、やり直しが生じないようにしたり、突発的な業務が発生しないようにするなど、その他の提言からも、上司に求められる適切なマネジメントを考える示唆が得られている。

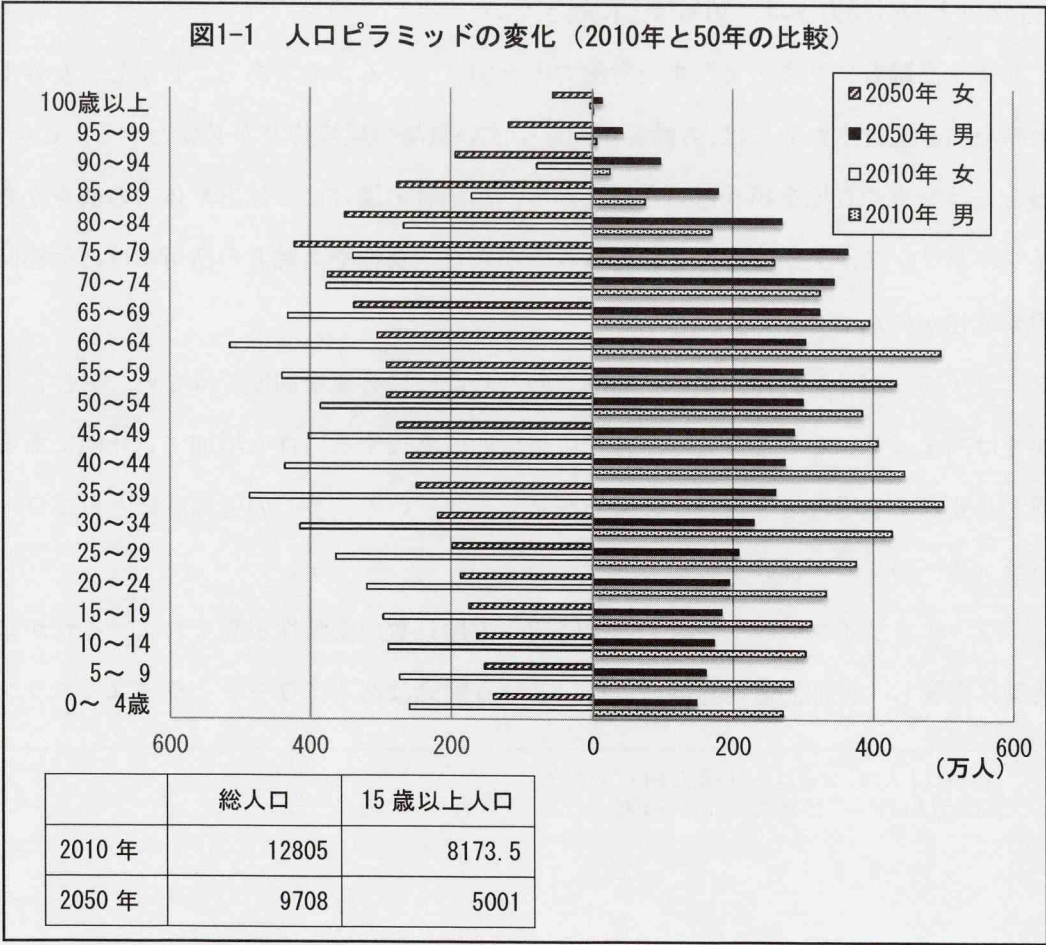
第2部

各 論

第1章 研究の目的と背景

「経済のグローバル化や少子高齢化の中で、今後、経済を新たな成長軌道に乗せるためには、人材こそが我が国の最大の資源であるという認識に立って、働き手の数(量)の確保と労働生産性(質)の向上の実現に向けた思い切った政策を、その目標・期限とともに具現化する必要がある。」2013年6月に政府が出した『日本再興戦略』の「雇用制度改革・人材力の強化」における冒頭の一文である。

今後の日本の労働市場を考えると、少子高齢化・人口減少による様々な影響を、我々が免れることは出来ないことは明らかである。図1-1は国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計を用いて、2010年と50年について年齢5歳刻みの人口ピラミッドを描いたものである。この図で示されている通り、今後は若年人口が減少し、60歳以降の高齢者の人口が増加する。2050年に総人口は約9700万人、15歳以上人口は約5000万人になると予測されており、2010年と比較すると総人口は3000万人ほどの減少、15歳以上人口は3200万人ほどの減少となる。15歳以上人口の減少が総人口の減少に比べて200万人ほど多く、若年人口の減少スピードが総人口の減少スピードを上回っていることがわかる。



15 歳以上人口は労働力の分母であり、その減少は労働力減少を意味する。とりわけ今後は若年労働力が減少するから、日本経済へのインパクトはとて大きいと考えられる。日本経済に対する労働力減少の影響を緩和し、持続的な成長を達成するためにはどうしたら良いのだろうか。

考えられる一つの対処法は労働力率⁴の向上である。特に既婚女性や高齢者の活用を図ることである。そして、もう一つの方法は労働の質の向上であり、労働者一人一人の生産性を引き上げるべく様々な工夫が必要となる。

よく知られているように、女性の年齢別労働力率はM字型を描いている。学校卒業後はほとんどの人が働くが、結婚や出産・育児で労働市場を離れる女性が未だに多い。ちょうどそうした時期を迎える 30 代前半の労働力率は他の年齢階級に比べて低下するが、育児が一段落するとまた労働市場に戻ってくる女性が少なからずいるため、30 代後半からは労働力率が回復する。このために女性の年齢別労働力率はM字型となる。ただし、彼女たちが労働市場に戻ったとしても、正社員としてではなく、パートタイムとして働く女性が多いのが現状である。

また、高齢者については、改正高年齢者雇用安定法の施行によって定年年齢の引上げや継続雇用制度の導入などが進んでいるが、男性の 60～64 歳の労働力率は 2013 年 10 月の総務省統計局『労働力調査』によると 76%ほどであり、55 歳～59 歳の 93%に比べて 17%ポイントほど低い。さらに男性 65 歳以上の労働力率は、30%ほどに過ぎない。

女性にせよ、高齢者にせよ、まだまだ労働力率を引き上げる余地がある。しかし、女性や高齢者の労働力率を引き上げるためには、労働者が働きやすい職場の環境作りが必要となる。というのは、女性の場合には家事や育児を担うという観点から、高齢者の場合には健康や体力の観点から、ワーク・ライフ・バランスが欠かせないと考えられるからだ。女性や高齢者の活用には、労働時間や労働日数の柔軟化が欠かせない。

ワーク・ライフ・バランスは、女性や高齢者のためだけに必要な制度ではない。男性にとってもその必要性は高まっている。たとえば、育児に積極的に参加する男性も増加する傾向にあるし、老親の介護が必要となる男性も今後益々の増加が見込まれている。多くの労働者にとってワーク・ライフ・バランスへのニーズは高まるだろう。

ただし、ワーク・ライフ・バランスで労働時間や労働日数の柔軟性が高まれば、それが結果として生産活動に影響し、付加価値総額は増えないという懸念はある。ワーク・ライフ・バランスで女

⁴ 労働力率：「15 歳以上人口」に占める「労働力人口」の割合
「労働力人口」÷「15 歳以上人口」×100

性や高齢者の活用を図り、労働の量を人数ベースで確保したとしても、労働時間ベースでは確保できないという懸念である。短時間就業者が増加する、あるいは就業日数の短い就業者が増加しても、トータルでの労働インプットはあまり増加しないからだ。

そこで政策として欠かせないのが、労働の質を向上させて、労働者一人一人の生産性を引き上げることだ。人口が10%減少しても、生産性(一人あたり付加価値)を10%向上することができれば、付加価値総額に影響はない。労働時間の柔軟性が高い働き方を前提にすれば、今まで以上に労働時間あたりの生産性を向上させる工夫が必要となろう。

以上の議論はマクロレベルでの話だが、このことは企業あるいは事業所レベルでも当てはまる。10年前の2003年に比べると35歳未満の若年労働力は700万人ほど減少しており、これはこの年齢層で2割の人口がいなくなったことを意味する。今後は新規学卒採用だけで企業内の空席を補充することは益々難しくなっていく。まして景気が良くなれば、人手不足の解消はより難しくなる。そうなれば、企業や事業所レベルでも女性や高齢者を活用する機会は増加するだろう。その場合に、労働の質をどのように向上させ、生産性を高め、企業の競争力を維持強化していくか、という点は重要な課題になるだろう。

ところで、日本生産性本部が公表している『日本の生産性の動向』(2012年版)によれば、2011年の日本の労働生産性はOECD加盟34カ国中19位で、主要先進7カ国中では最下位となっている。また、就業1時間あたりで見ても34カ国中19位で高いわけではない(TFP全要素生産性については、2000年代前半に比べて2000年代後半は米国と肩を並べる水準まで差が縮小しているが、主要国中で最も高い韓国と比べると大きく下回る)。現状でも、労働生産性を向上させる取組が必要である。

今回の報告書では、ホワイトカラーの生産性に関して、その向上に寄与する要因は何かを実態調査をもとに探っている。

第2章 労働者の生産性はどう測られてきたか

この章では、これまでに労働者の生産性に関してどのような研究があるのかについて、主に経済学分野の最近の論文を簡単に紹介したい⁵。

経済学の教科書では、(限界)労働生産性は実質賃金率に等しいと考える。もしそうならば、実質賃金率を観察すれば生産性は自ずと解るはずである。しかし、そう簡単な話ではない。たとえば、日本はもとより多くの国々でも観察される右上がりの年齢-賃金プロファイルを考えてみよう。もし経済学の教科書が想定しているように、年齢とともに実質賃金率が上昇しているのなら、生産性も上昇しているはずである。しかし、果たして実際にそうだろうか。この論点に関してだけでも、数多くの研究がある。

年齢とともに実質賃金率が上昇する理由を説明している人的資本理論は、主に若年期に行われる教育訓練が年齢の加齢とともに労働者の労働生産性を高め、結果として賃金が年齢とともに上昇すると説明する。教育訓練を行うにはコストもかかるため、その分だけ若年期の生産性はより低くなる。しかし、教育訓練によって生産性は高まり、教育訓練が多くなればなるほど賃金プロファイルの傾きは大きくなる。

これに対して、Lazear[1979]は定年制度の存在を人的資本理論では説明出来ないため、年齢-賃金プロファイルを人的資本理論では説明出来ないと主張した。もし人的資本理論が正しく、労働者の生産性に等しい水準で賃金が支払われているなら、企業も労働者も損をするわけではないので、労働可能な期間だけ労働者は雇われるはずである。生産性に賃金率が見合えば、定年制など存在しないはずだと言うのである。しかし、現実には定年制が存在しており、企業が労働者をある一定年齢で離職させるのは、生産性よりも支払い賃金率が高くなっているからだと言うのである。

次に、効率賃金理論は、一時点での生産性と賃金率が必ずしも等しくはないが、労働期間全体で生産性と賃金率が等しくなるように、賃金プロファイルを企業が設計することが可能だと説明する。たとえば、若年期に生産性以下の賃金を労働者に支払い、中高齢期には生産性以上の賃金を支払うとしよう。若年期の生産性と賃金との差が中高齢期の両者の差で相殺されれば、労働期間全体では生産性と賃金率は等しくなり、労働者も企業も損はしていない。しかも、こうすることで労働者は定年前に辞めると損をするから、労働者は解雇されないように努力を惜しまない。

もし効率賃金理論が現実をよりうまく説明しているならば、ある一時点での賃金率と生産性の間

⁵ ただし、以下で整理している研究は生産性と人事労務管理制度の関係に着目したもののみを対象としている。

には乖離があってもおかしくはないから、賃金率を生産性の指標として用いることは難しくなる。このため、生産性を評価しようとする研究では賃金率ではなく、直接に生産性指標を用いることが多い。

たとえば Ichniowski 他 [1997] と Gant 他 [2002] である。これらは米国の鉄鋼メーカー 17 社から最終圧延工程 36 ラインの労働慣行と生産性のデータを入手し、分析を行っている。彼らが最終圧延工程に注目した理由は、全てのラインが工学的にみて同一の生産関数を持っているからである。つまり、どのラインも同様の技術を用いており、稼働率が 100% の場合の生産量の差は設備の古さから来る。そして、彼らが定義した生産性はラインが 100% 稼働した場合のアウトプットと現実のアウトプットとの差であり、したがって生産性の差はライン停止の時間が影響する。彼らはこのライン停止時間にインセンティブ給、チーム、柔軟な仕事割り当て、訓練といった革新的な労務管理制度がどう影響しているかを分析している。分析の結果によれば、革新的な労務管理制度を導入したラインでは、ライン停止時間が短くなり、生産性は向上している。

Boning 他 [2007] は米国のミニミル（電気炉メーカー）のデータを用いて、問題解決チームやチーム・インセンティブ等の新しい労働慣行の導入が生産性にどのような影響を与えたかを検討している。彼らが用いたデータからは、34 の生産ラインから約 5 年間にわたって集められた月別の生産高と、それぞれのラインの新しい労働慣行が導入された時期がわかる。なお、生産性の指標として彼らが用いたのは正常品率（総生産高に占める品質基準を満たす製品の割合）である。分析結果によれば、革新的な労働慣行は確かに生産性を引き上げるが、必ずしも全てのラインでそれが当てはまるわけではない、というものである。生産性が高まったラインは、より複雑な生産工程を有するラインであって、相対的に複雑ではないラインでは革新的労働慣行は有効ではなかった。

また、Bandiera 他 [2005、2007、2009a] は、イギリスの Farmer Smith 社でのケースを検討している。このケースでは同社の畑からフルーツを摘み取る仕事に従事する労働者と管理者の仕事と報酬制度に注目している。同社では以前からフルーツを摘み取る仕事に従事する労働者には一日の収穫量に応じて給与が支払われていたが、収穫量が少なくとも最低賃金は支払われることを労働者は知っているので、労働者が一生懸命に働いていたわけではなかった。そこで、管理者が果実摘みを行う畑の（期待される収穫量に影響する）環境に応じて出来高給の単価を決められるように、管理者の仕事を変えた。すると、以前よりも 50% ほど生産性が向上した。

その後で、研究者達が収穫量の少ないチームの管理者に目をやると、仕事ぶりではなく顔見知りかどうかで労働者を選び、自分のチームで働かせていることがわかった。そこで、管理者の報酬制度を固定給から出来高給に変更した結果、管理者は仕事ぶりだけで労働者を選ぶようになり、さら

に 20%ほど生産性が向上した。

Lazear [2000] は、Safelite 社が報酬制度を固定給から出来高給に変化させたことで、生産性にどのような影響がもたらされたかを分析している。彼が分析した生産性は、一人の労働者が一日に修理して取り付けた自動車ガラスの枚数である。制度変化の前後 19 ヶ月を調べた結果、彼は Safelite 社の生産性が制度変化後に 44%ほど向上していることを発見している。そして、同社の生産性向上のほぼ半分は、生産性の低い人が同社を辞めたり、生産性の高い人が同社に入社したりすることが寄与しており（セレクション効果）、残りの半分は制度変化後も継続就業した生産性の高い人達により生産性を高めた結果が寄与していることを突き止めた。

以上の研究は、最終圧延ラインやミニミル、あるいは農業従事者のようなブルーカラーを対象としたものである。ブルーカラーの研究が多いのは、その生産指標が測定しやすいからである。最終圧延ラインやミニミルでは、稼働率 100%の時の産出量が工学的に決まっている。現実の産出量は稼働率で決まり、稼働率は従事する労働者の仕事ぶりが影響する。農業従事者の場合も、どれだけフルーツを摘み取れるかは労働者の仕事ぶりが影響する。非常にわかりやすい。

ブルーカラーを対象にした研究が多い中で、Lazear 他 [2012] はホワイトカラーを対象にした研究である。彼らは、コンピュータを利用して試験の採点業務を行っている労働者の一日あたりのアウトプットに対して、その労働者の上司がどのような影響を与えているのかについて分析を行っている。具体的には、米国カリフォルニア州の学生たちが受験している Star Test（カリフォルニア標準テスト）の採点を行う業務を分析対象とする。労働者は、学生たちが解答したテストの記述部分をコンピュータにスキャンしたものを一定の基準の下に採点していく。その際に上司は採点の技術を高めるように労働者を教育し、労働者をモチベートしている。この研究では、労働者の生産性は、一時間あたりの採点したテストの枚数としている。分析の結果、上司は労働者の生産性に一定の影響を与えていることがわかった。ただし、上司と労働者の組み合わせも生産性には影響しており、良い上司と良い労働者の組み合わせが最も生産性は高い。

以上のような労働者個人やチームの生産性指標を用いた研究とは別に、生産関数を計測することで生産性を評価しようという研究もある。

そうした研究の一つである Black and Lynch[2001] は、米国統計局の Educational Quality of the Workforce National Employers Survey (EQW-NES) と Longitudinal Research Database (LRD) を接続させ、Total Quality Management など職場の労働慣行が生産性にどう影響しているかを分析している。上記で紹介した研究で利用されたサンプルと違い、彼女たちが用いた EQW-NES と LRD は全米の 600 以上の事業所を調査しており、産業横断的でもある。これを用いて、生産関数

を計測した結果、幾つかの労働慣行が全要素生産性に影響していたことがわかった。

Bloom and Van Reenen [2007] は、17 カ国から約 6000 の企業に関する調査を用いて、人事労務管理制度を含む企業経営と生産性の関係を分析している。分析結果によると、経営スコア（いくつの革新的経営方針があるかを示す）は売上高（対数）や利益率に影響している。

ところが、この二つの研究ではクロスセクションでの分析であったため、人事労務慣行・管理制度と生産性の間にある因果関係の方向が必ずしも明らかにされているわけではない。また、観察されない変数や説明変数に含まれなかった変数が生産性に重要な影響を与えている可能性もあり、解決されるべき問題が残っている。これに対して、Black and Lynch[2004] や Capelli and Neumark [2001] では、EQW-NES の第二段調査を用いて、因果関係と観察されない変数による問題を解決しつつ、人事労務管理制度と生産性の関係を明らかにしようと試みた。その結果によれば、人事労務管理制度は生産性に影響していないことがわかった。

ただし、上記の企業や事業所の生産関数を計測して生産性を測定する研究は、ホワイトカラーとブルーカラーの別を分けず、労働投入を労働者あるいは総労働時間としている。中島・前田・清田 [1998] は、日本の電気機械産業に属する 55 社について、企業のアウトプットが製造部門とホワイトカラー部門のアウトプットを合計したものであると仮定し、企業全体の TFP から製造部門の TFP を差し引くことによってホワイトカラー部門の TFP を求めている。1985 年から 1993 年にかけて、平均的レベルでは企業の TFP が年率 0.56% 下落していたが、これにはブルーカラーが -1.93% の貢献をする一方で、ホワイトカラーはプラス 1.38% ポイント貢献している。つまり、彼らの分析結果はブルーカラーよりもホワイトカラーの生産性が高く、ホワイトカラー部門が企業全体の生産性低下を下支えしていたと言える。

このように、多くの研究はブルーカラーを分析対象としたものか、ブルーカラーとホワイトカラーを分けずに生産性を評価したものである。Lazear 他 [2012] はホワイトカラーを分析対象としているが、そこで観察され分析された仕事が一般的なホワイトカラーの仕事なのかという疑問は出るだろう。また、中島・前田・清田 [1998] はブルーカラーとホワイトカラーに分けて TFP を計測しているが、TFP が何によって決まるかまでは研究対象としていないという課題がある。

第3章 ホワイトカラーの生産性とそれに影響する要因

第1節 ホワイトカラーの生産性をどう測るのか

ホワイトカラーの生産性を評価するのは難しい。難しいが故にホワイトカラーの生産性を分析する研究は多くない。難しさの理由の一つは、ホワイトカラーの生産性とは何かを定義することにある。『明鏡国語辞典』は生産性を「生産のために投入される生産要素（労働力・原材料・設備など）が生産物の産出に貢献する程度。生産量を生産要素の投入量で割った比率で表す。」と定義する。ところが、ホワイトカラーの行っている仕事は生産物の産出を間接的に支える仕事が多く、ホワイトカラーの産出物そのものを定義づけることは甚だ難しい。売上高という指標が利用できて産出物の測定が比較的しやすいと考えられる営業などの仕事ならばともかく、総務や人事、経理、開発や設計、生産管理といった仕事では産出物として何を定義するかは難しく、そしてそれを測定するということになれば、なおさら困難だ。前章でみた Lazear 他 [2012] の研究は、ホワイトカラーによる生産物の産出量が極めてわかりやすい仕事を選んでいる。あれならホワイトカラーの生産性を評価できるだろう。しかし、Lazear 他 [2012] が分析の対象とした仕事が、ホワイトカラーの仕事を代表するものと言えるだろうか。さらに付言すれば、Lazear 達が用いた指標は時間あたりの採点数であり、採点の質については無視している点も問題であろう。

ホワイトカラーの生産性を評価する方法として、人事評価の結果を利用するものもある（例えば、都留・阿部・久保 [2005]）。ただし、この方法には以下のような問題があるように思われる。

第一に、人事評価が何を評価しているのかという問題がある。人事評価は労働者の職務行動を評価者が観察することで、彼・彼女の職務遂行能力、遂行態度、保有能力の度合い、成果・業績を評価するものであり、これら各項目をあるウエイトで重み付けされて計算されることが多い。したがって、人事評価の結果には職務遂行態度や保有能力などが含まれており、必ずしも生産性だけを評価しているものではない。

第二の問題として、人事評価の結果を企業間で比較することが不可能な点である⁶。というのは、上記の通りに人事評価の結果は種々の評価項目をあるウエイトで重み付けされて計算されているが、企業によって人事評価項目は異なり、そのウエイトも異なる。成果主義的な人事制度を採用する企業では評価項目として職務遂行能力が存在していないかもしれないし、あったとしてもそのウエイトは小さいかもしれない。逆に職能重視の人事制度を採用している企業では成果や業績を評価

⁶ 都留・阿部・久保は個別企業内での従業員の人事評価を比較しており、企業間での比較は行っていない。

項目としてはないかもしれない。単純に人事評価結果を企業間で比較することは出来ない。

第三の問題として、人事評価には「情意」が含まれることが多い点だ。情意考課は、労働者の勤怠状況や業務への取り組み姿勢、やる気などを評価するもので、評価要素としては規律性、積極性、協調性、改善努力、自己管理、チャレンジ意欲、責任性などである。情意を評価するいずれの要素も生産性の概念ではなく、情意が含まれる人事評価は生産性という概念となじまない。

さらに第四の問題として、人事評価は組織内でも厳重に管理されている最重要個人情報であり、そもそも利用可能性が極めて低いという点だ。仮に利用可能であっても以上の問題があることから、人事評価を用いることで生産性を正しく評価できるというわけではない。

では、この報告書でホワイトカラーの生産性をどのように測定するかというと、我々が着目したのは、個々のホワイトカラー労働者が行っている仕事・業務の納期と質である⁷。つまり、労働者が割り当てられた仕事をきちんと完遂しているかどうかを生産性の指標としたのだ。

仕事・業務には簡単なものから難しいものまでであるが、管理監督者である上司は労働者の経験や遂行能力を見極めた上で、割り当てる仕事のレベルや範囲を決めるのが通常だろう。たとえば原価計算の仕事ならば、担当する製品や製造ラインが選ばれて担当者に割り当てられることになるが、部品点数が多数になるほど、製造工程が複雑になればなるほど、仕事は難しくなる。そして、これまでの研究で明らかにされているように、経験の短い人は簡単な仕事から始めて経験を積むことで難しい仕事を割り当てられるようになるのが普通だ。時には仕事遂行能力を伸長させるために敢えて難しい仕事を割り当ててチャレンジさせる場合もあるだろうが、能力的に全く無理な仕事を割り当てることはない。労働者に仕事を割り当てる上司は、その労働者の仕事遂行能力から納期に間に合うかを鑑みているはずだ。さもないと、チーム全体の生産性が低下し、その上司の管理能力が問われることになるだろう。

ただし、だからといって割り当てられた仕事・業務を労働者が無事に完遂するとは限らない。場合によっては納期に間に合わないこともあるかもしれない。というのは、我々は一つの仕事・業務だけを行っていることは少ないからだ。同時に複数の仕事を抱えているのが普通だろう。そのこと

⁷ ホワイトカラーの仕事は、生産や販売活動をスムーズに遂行することを可能のように支援・補助する仕事が多い。人事、経理、総務はもとより、設計、生産技術、基礎研究といった仕事は、製造現場の生産活動をスムーズに進めるために知恵を絞り、コストダウンを図り、利益最大化に貢献する仕事と言える。むしろ組織内には費用最小化や利益最大化に貢献していない仕事はない。たとえば原価計算という仕事は、それによって販売価格の参考になったり、製品別に採算性が分かたりするなど、生産活動に直接は影響しないけれども企業の費用最小化や利益最大化には大きく貢献している。企業にとって、原価計算が正確に素早く行われることは望ましいことのはずだ。

とはいえ、個々の仕事が組織全体の費用最小化や利益最大化にどの程度貢献しているかを数量で精確に評価するのはやはり難しい。とりわけ売上や利益には直接関与しないような部門の貢献度を数量で計測するのは困難だ。

ただし、数量は無理でも貢献度を近似することは不可能ではない。たとえば職務分析を行って、仕事内容、仕事の質と量、仕事遂行に必要な資格の有無などをもとに職務価値を評価し、各職務を相対的に評価することで貢献度を近似する、などである。

で段取りが悪くなったり、納期に遅れたりすることがあるかもしれない。時には、突発的な仕事が発生する場合もあるだろうし、同僚が行う前工程の仕事が遅れている場合もあるだろうし、自分の責任ではなくても仕事が納期に間に合わない場面が出現する。また、労働者が努力せずに、仕事をサボっていることも納期に間に合わない理由となる。さらには、上司が考えるよりも遂行すべき仕事が難しかったり、複雑だったりして、納期に間に合わない場合もあるだろう。

また、仕事の納期が厳守出来たとしてもミスがあつては、その仕事が完遂したとは言えない。会議のための資料を作成したけれども、一部の資料が欠けていて、会議で役に立たないものになってしまつては、仕事が出来たとはならない。一部の部品に設計ミスがあり、そのことでリコールとなれば莫大な費用が発生することになる。計算ミス、誤字脱字、指示不足、内容の理解不足、・・・、仕事上のミスを引き起こす原因はたくさんある。そうした原因を一つ一つ潰し、質の高い仕事が出来れば、組織全体の仕事も滞りなくスムーズに運ぶことになるだろう。仕事上のミスをしないこと、つまり仕事の質も生産性指標になりうると考える。

以上のことを整理して、図3-1に描いた。図には横軸に時間（time）を、縦軸に（仕事の）質（Quality）をとる。図の直線は、時間0からスタートして決められた納期（Deadline）に仕事を完了しなければならないが、納期時点ではある質（要求水準：Demand Level）を仕事に求められていることを示している。この時、原点0から点Aに直線を引けば、その直線とx軸との角度は与えられた仕事の納期と質を厳守するのに必要な個人の能力を示すことになる。また、別の面からこの角度を考えると、納期と質を守って仕事を完了するために必要な時間あたりの仕事進捗とも言える。角度が大きくなれば、つまり能力が高くなれば、納期と質を達成しやすくなり、逆に能力が低いと納期と質は達成しにくくなる。

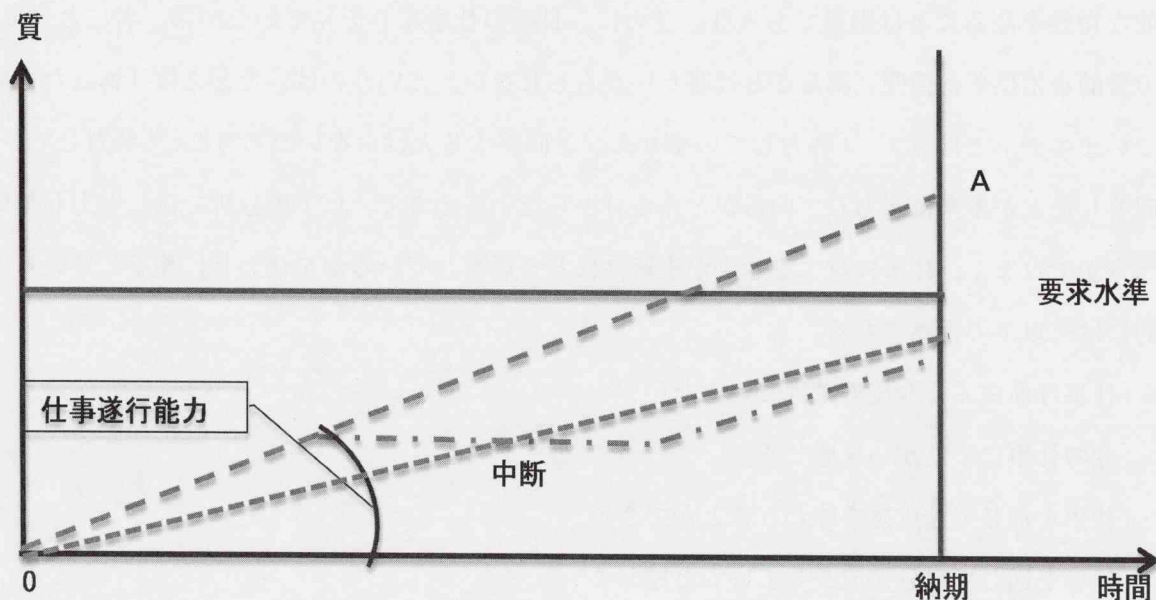
ただし、上でも議論したように、労働者が割り当てられる仕事は労働者の能力にある程度見合ったものであると考えられる。能力を超えて難しい仕事を割り当ててしまえば、納期に間に合わないリスクが高まり、結果的に組織全体の生産性が下がってしまう。上司にしてみれば、このことは管理能力を問われる事態である。それゆえ、上司は納期に間に合わないリスクを最小限になるように、部下達に仕事を割り当てるはずである。もちろんOJTのために能力以上の仕事を割り当てるケースもあるが、それにも限度はあろう。

では、なにが生産性を低下させるのか。図3-1には、仕事遂行が一時的に中断した場合のケースも描かれている。仕事が中断するのは、労働者本人が努力を怠り、サボるからかもしれない。また、労働者本人は十分に努力していても、突発的な仕事が発生したり、前工程の人が行っている仕事が遅れたりして、仕事をやむなく中断せざるを得ないからかもしれない。また、会議への出席や

打ち合わせで仕事が中断することもある。こうした中断も納期と質に大いに影響する。当人の能力が高くとも、仕事の中断が長引けば、納期と質を達成するのは難しくなる。

また、図3-1には描かれていないが、納期間際あるいは納期後になって仕事のやり直しが発生するケースもあるだろう。指示された内容を勘違いして仕事を進めてしまったとか、上司の考え方がスタート時点とは異なってしまったとか、様々な理由で仕事のやり直しが発生することが実際にある。

図 3-1 生産性指標の概念図



第2節 ホワイトカラーの生産性を規定する要因

それでは、ホワイトカラーの生産性を規定する要因にはどのようなものがあるだろうか。

最初に考えられる要因は、仕事を遂行するためのスキルや知識、あるいは上司や同僚、顧客とのコミュニケーション能力といった、経済学では人的資本と呼ぶ、仕事遂行能力が生産性を規定する要因である。さらに、そうした能力を最大限発揮するように振る舞おうとする努力も生産性には影響する。そして多くの研究は、仕事遂行能力（人的資本）×努力水準が生産性を規定すると仮定し分析している。

しかし、この報告書では生産性を規定する要因として仕事遂行能力は考慮しない。上でも述べたように、この報告書で定義する生産性は、労働者が割り当てられている仕事・業務を納期までに完了できるかどうかと仕事・業務の質である。この時、労働者に割り当てられる仕事・業務はその労働者の仕事遂行能力に見合ったものであるのが通常である。時にはOJTの一環で仕事遂行能力を度外視した仕事・業務が割り当てられることもあるだろうが、それも一定の範囲内に収まるだろう。

仕事遂行能力をあまりに度外視して仕事・業務を割り当ててしまうと、その仕事・業務が全く完遂しないというリスクが高まるからだ。逆に、労働者が保有する能力よりも簡単な仕事・業務を割り当てたのでは無駄がでる。したがって、労働者の仕事遂行能力に応じて仕事・業務が割り当てられているので、生産性を規定する要因としては仕事遂行能力を考えない。

すると、生産性を規定する要因としては努力水準となる。ところが、努力水準を測ることは生産性を測ることと同様に難しい。同僚や上司ならば日頃の仕事ぶりを通して労働者の努力水準を測ることは可能かもしれないが、それでも努力しているかどうかといった質的な指標しか測れない。数量的な指標を測ることは困難であろう。さらに、日頃の仕事ぶりを見ていない第三者にとっては、その質的な指標さえ精確に測ることは難しいかもしれない。というのは、たとえば「あなたは努力していますか」と問うて、「努力していません」と回答する人はいないだろうし、「努力している」と回答した人が本当に努力しているかどうか分からない。そこで、以下の分析では、努力しているかどうかではなく、仕事に対する意識が生産性にどう影響しているかを代わりに検証している。具体的には、以下の指標である。

- ・「仕事は面白く、今後も続けていきたい」
- ・「今の仕事にやりがいを感じる」
- ・「仕事を通じて達成感を味わうことができる」
- ・「仕事を通じて自分が成長していると感じる」
- ・「職場で必要とされていると感じる」
- ・「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」
- ・「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」
- ・「自分の能力を十分発揮して働いている」

仕事遂行能力と努力水準以外にも、生産性に影響する要因として次のようなものが考えられる。

第一に、働き方・仕事の仕方が影響しそうだ。たとえば、仕事を遂行する際の手順や仕事の時間配分を自分のやりやすいように工夫して決めることができるなど、働き方・仕事の仕方は生産性に影響する可能性が高い。能力や努力水準が同じでも、仕事のやり方が工夫できれば、生産性はより高まると期待される。以下の分析では、以下のような働き方を示す指標が生産性指標にどう影響するかを検証している。

- ・「仕事の手順を自分で決めることができる」
- ・「自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている」
- ・「仕事の量を自分で決めることができる」

- ・「仕事の時間配分を自分で決めることができる」
- ・「自分の仕事のやり方を工夫することができる」
- ・「机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っている⁸」
- ・「共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている」

第二に、仕事の性質が影響しそうだ。たとえば、チーム作業によって行われる仕事・業務であれば、自身の能力や努力水準だけでなく、他のチーム構成員の能力や努力水準も、生産性に影響する可能性がある。前工程を行う同僚の仕事が遅れれば、後工程を担当する労働者にそのしわ寄せが行き、納期を守る確率やミスを誘発する確率に影響するだろう。また、突発的な業務が生じれば他の業務にそのしわ寄せがゆくだろうから、突発的業務の発生確率は生産性に影響するだろう。以下の分析では、以下のような仕事の性質を示す指標と生産性指標の関係を分析している。

- ・「仕事の責任・権限が重い」
- ・「かけた時間が成果に直結する仕事である」
- ・「突発的な業務が生じることが頻繁にある」
- ・「自分の仕事はチーム作業である」
- ・「達成すべきノルマ・目標が厳しい」
- ・「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」

第三に、職場の雰囲気が影響しそうだ。職場で情報共有化をはかっている職場とそうではない職場、意思決定の早い職場とそうではない職場、上司や同僚とコミュニケーションがうまく取れている職場とそうではない職場など、職場の雰囲気や環境は生産性に影響しそうだ。情報共有化やコミュニケーションがうまく出来ていれば、割り当てられた仕事が「何をどのレベルまで」行うのかについて互いに理解し合える可能性は高まり、納期やミスにも影響すると考えられる。労働者の能力や努力水準に直接影響するものではないが、仕事遂行の前提条件や環境を整備することで、生産性を規定するものと考えられる。以下の分析では、以下のような職場の雰囲気を表す指標を用いて、それらと生産性の関係を検証する。

- ・「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」
- ・「職場の使命を理解している」
- ・「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」
- ・「関係部署との連携がうまくいっている」

⁸ 4S は、整理・整頓・清潔・清掃のことである。

- ・「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」
- ・「職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている」
- ・「職場ではPDCA サイクルを回して、仕事を改善している」
- ・「職場の意思決定は迅速だ」
- ・「上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている」
- ・「同僚との日常のコミュニケーションは活発だ」

第四に、仕事をする上での工夫も影響するだろう。具体的には、以下の指標である。

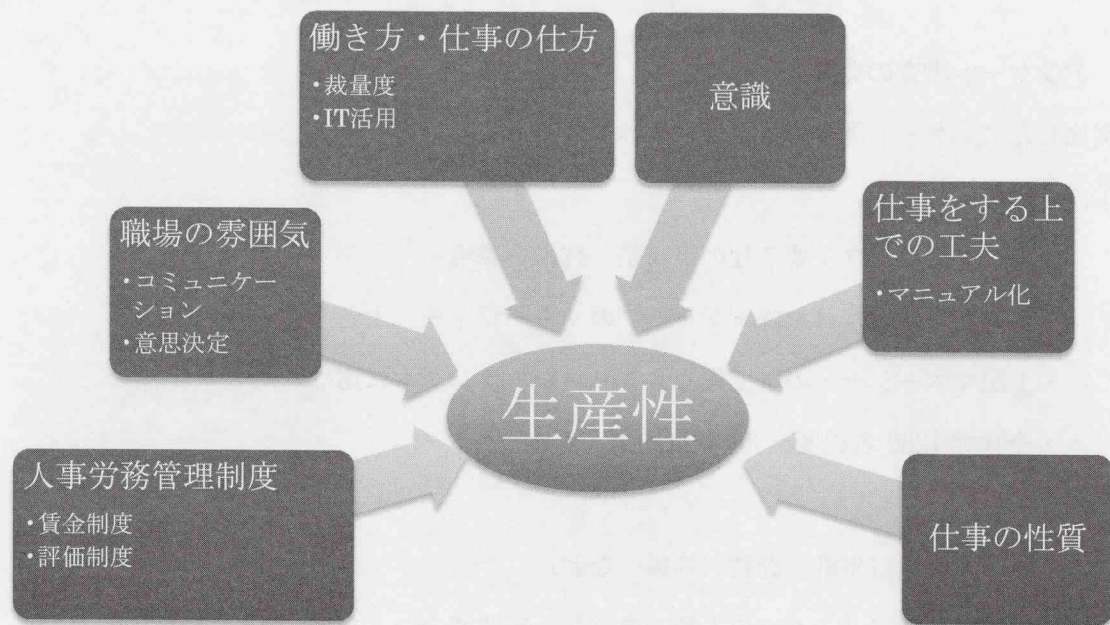
- ・「上司や同僚に進捗具合を絶えず報告している」
- ・「不明な点があれば何でも上司や同僚に相談している」
- ・「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている」
- ・「工程全体を見通した上で、仕事に取り組めるようにしている」
- ・「効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる」
- ・「マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている」
- ・「独自のプログラムなどを作成し、IT 活用を積極的にしている」
- ・「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている」
- ・「仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている」

第五に、人事労務管理制度が影響しそうだ。人事労務管理制度は労働者のやる気やロイヤリティを高めるといった、労働インセンティブに影響する。たとえば、成果や業績に強く連動する報酬体系を整備すれば、労働者は成果や業績を意識した行動をとるようになるだろう。逆に、成果や業績とは無関係に報酬が決まるのであれば、成果や業績を考えずに働くことになるだろう。この時に重要なのは、人事労務管理制度を労働者がどのように受け止めるかだ。客観的にはその制度が成果や業績と強く連動するよう見えても、個々の労働者には連動していないと受け止められれば、その制度の成果・業績を高めるインセンティブはあまり無いかもしれない⁹。以下の分析では、労働者が主観的に考えている賃金や昇進・昇格の決定要因が生産性指標にどのような影響を与えているかについて検証した。

以上をまとめると、生産性を規定すると本報告書が考え、検証した要因は図3-2のようになる。

⁹ 阿部[2000]は労働者の主観でインセンティブ強度が変わりうることを実証分析している。

図 3-2 ホワイトカラーの生産性に影響する要因



第4章 アンケート調査の概要と分析結果

第1節 アンケート調査の概要

今回実施したアンケート調査の概要は以下の通りである。

①調査対象

- ・トヨタグループ主要7社の事務系・技術系職場
- ・ランダムに選ばれた課・グループのマネージャー 1名
- ・上記マネージャーの下で働くメンバーからランダムに選ばれた2～3名
- ・全体で1200名程度（300程度の課・グループ）

②調査項目

- ▼個人属性（年齢、勤続、等級 など）
- ▼職場属性（メンバーの人数、業務量、繁忙度合い など）
- ▼働き方（業務の裁量度 など）
- ▼マネジメント（意思決定、会議・職場運営 など）
- ▼コミュニケーション（部下上司間、メンバー間、関係部署間 など）
- ▼業務遂行のために必要な能力
- ▼教育訓練、自己啓発
- ▼意識調査（仕事へのコミットメント度合、満足度 など）

③調査時期

2013年1月下旬～2月中

④配布／回収状況

- ・マネージャー 300／275名（91.7%）
- ・メンバー 900／828（92.0%）＊（ ）内は回収率

なお、調査対象とする課・グループの選択は、まず調査対象企業から組織図を取り寄せて事務系・技術系職場の課・グループの数を確認し、各社毎の調査対象とする課・グループの数を決め、その上で各社の担当者がランダムにアンケート調査を配布した。

回収されたマネージャー票とメンバー票は1対1で対応するように調査しており、275名のマネージャーに対して804名のメンバーがマッチした。マッチしなかったメンバー票は、その上司であるマネージャーからアンケートを回収出来なかった。

アンケート調査票と基本集計結果については、資料2を参照されたい。

第2節 アンケート調査の分析結果

1 測定された生産性指標

はじめに、メンバーに対するアンケート調査の結果を用いて、第3章で説明したホワイトカラーの生産性指標を具体的に見てみよう。

メンバーに対するアンケート票の間8で、現在行っている仕事に関して「a 仕事の納期に間に合わないことがある。」と「b 自分の責任によるミスをすることがある。」という質問をしている。回答者はこの質問に対して「1 よくある、2 たまにある、3 ほとんどない、4 全くない、5 わからない」の中から一つを選択することになっている。

表4-1は、「仕事の納期」と「自分の責任によるミス」の回答をクロス集計したものだ。ただし、この表では回答者の選択肢の「1 よくある」と「2 たまにある」、「3 ほとんどない」と「4 全くない」をそれぞれ一緒にしてまとめており、「5 わからない」と回答した者は集計対象としていない。

すると、まず「納期に間に合っている」メンバーの割合は約34%、3人に一人ほどとなる。したがって、メンバーの3人に二人ほどは「納期に間に合わない」。また、「自分の責任によるミスをすることがない」メンバーの割合は27%ほどで、7割以上のメンバーは「自分の責任によるミスをすることがある」と回答している。

この結果、納期に間に合って自分の責任によるミスをすることがないメンバーは、全体の18%に過ぎない。この報告書の定義に従えば、メンバーの5人に一人だけが生産性の高い労働者ということになる。しばしば、組織や集団は優秀な人が2割、普通の人が6割、パッとせず問題のある人が2割、という2-6-2の法則が成り立つと言われる。偶然にも、我々の結果も生産性の高い人は2割となった。

表 4-1 生産性指標

	ミスをすることがない	ミスをすることがある	計
納期に間に合っている	147 (18.01%)	127 (15.56%)	274 (33.58%)
納期に間に合わない。	72 (8.82%)	470 (57.60%)	542 (66.42%)
計	219 (26.84%)	597 (73.16%)	816 (100%)

(注) 集計の対象はメンバー。なお、納期とミスに関する質問のいずれかについて「5. わからない」と回答したメンバーは集計対象から外れている。

他方、納期には間に合うがミスをするところのある人は16%ほど、ミスをするところはないが納期に間に合わない人は9%ほどいる。納期にも間に合わずミスをするところもある人は約58%と、半数を超えている。

では、この2割の生産性が高いと考えられるメンバーがこういった環境で仕事をし、どういう工夫をしているのか、そして上司がどう関わっているのだろうか。次の節でクロス-tabュレーション(クロス集計表)を用いて、生産性を規定する要因について検証してみよう。

2 クロス-tabュレーションによる分析結果

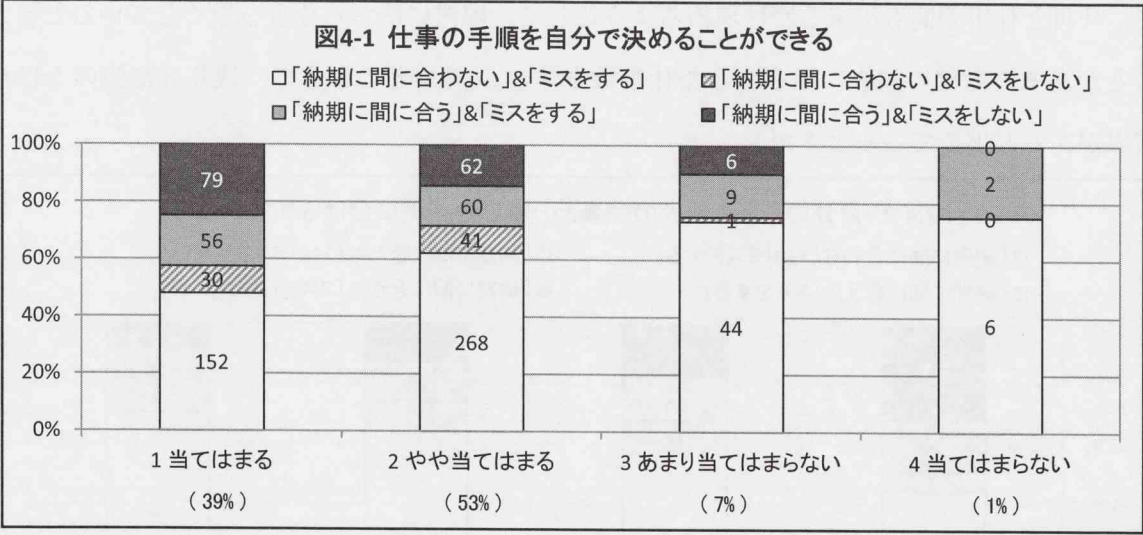
ここでは、クロス-tabュレーションを用いて、生産性を規定する要因をあぶりだしてみたい。検討しようとする生産性を規定する要因は、①働き方・仕事の仕方、②仕事の性質、③職場の環境・雰囲気、④仕事に対する意識、⑤仕事をする上での工夫⑥人事労務管理制度の影響、のそれぞれである。

①働き方・仕事の仕方と生産性

はじめに、働き方・仕事の仕方と生産性の関係について見てみよう。ここでいう働き方の指標は、メンバーを対象とした調査票の間7「あなたの仕事や職場についてうかがいます。各項目のそれぞれについて、該当する番号に○をつけてください。なお、職場とは、本調査ではグループ（又は課など）を念頭にお答えください。【各々○印は1つ】」のうち、以下の項目をいう。

- a 仕事の手順を自分で決めることができる
- b 自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている
- c 仕事の量を自分で決めることができる
- d 仕事の時間配分を自分で決めることができる
- e 自分の仕事のやり方を工夫することができる
- f 机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っている
- g 共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている

図4-1は、仕事の手順を自分で決めることができるかどうかと生産性指標の関係をみたものである。なお、図に示されている実数は回答者数を示しており、以下の図でも同様である。図に示されているとおり、仕事の手順を自分で決めることが出来るという質問に関して「当てはまる」あるいは「やや当てはまる」と回答している人は圧倒的に多く、全体の92%程度になる。他方、「あまり当てはまらない」あるいは「当てはまらない」と回答している人は全体の8%ほどに過ぎない。



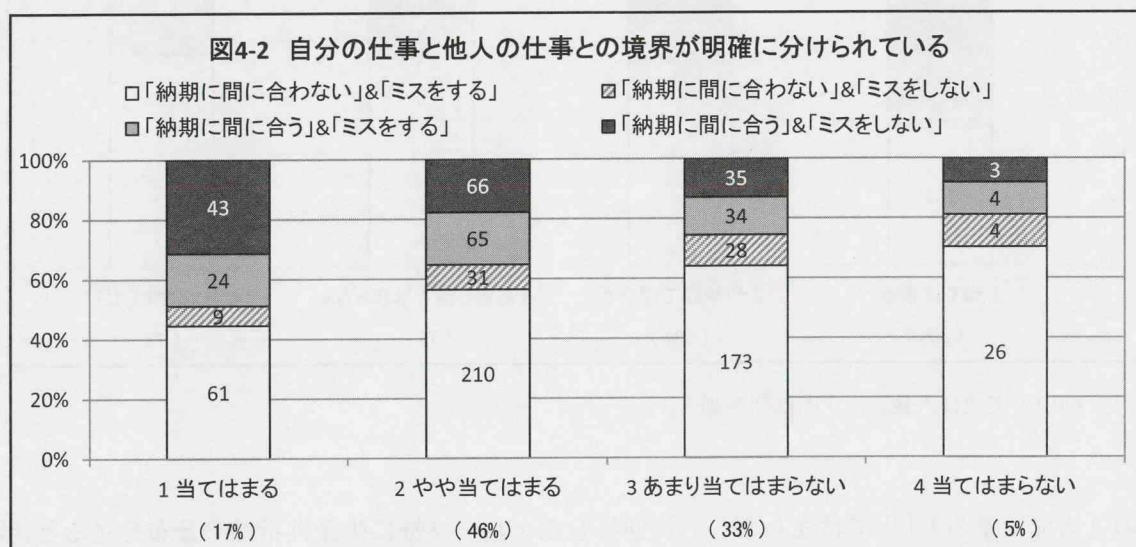
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

この「当てはまる」「当てはまらない」に回答したグループ毎に生産性指標の分布を見ると、我々が生産性の高いと考えている「納期に間に合い、ミスもしない」という人の割合が高いのは、仕事の手順を自分で決めることが出来るに「当てはまる」と回答しているグループであることが分かる。次いで生産性の高い人の割合が高いのは「やや当てはまる」と回答したグループだ。「当てはまらない」と回答したグループには、そもそもこのグループの対象者は少ないが、生産性の高い人はいない。また、生産性が低いと考えられる「納期に間に合わない上にミスをする」と回答した人の割合は、「当てはまらない」グループで最も高く、「当てはまる」グループで最も低い。

以上の結果は、仕事の手順を自分で決めることが出来るかどうかと生産性とのポジティブな関係がある可能性があることを示唆している。

図4-2は、自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

まず、自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられているという質問について、「当てはまる」と回答した人は全体の17%ほどで、「やや当てはまる」が46%ほど、「あまり当てはまらない」が33%ほど、そして「当てはまらない」が5%ほどであった。しばしば日本企業の仕事の境界は曖昧で、仕事と仕事の間も出来るだけ埋めるようにして、隙間に落ちる仕事を無くしていると言われることがある。今回の調査ではそうした仕事は全体の38%ほどのようで、残り6割強の人は仕事の境界があると捉えているようだ。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

では、生産性指標とはどう関係しているか。図4-1と同様に、ここでも「納期に間に合い、ミスもしない」という我々が生産性の高いと考える人の割合が最も高いのは「当てはまる」グループで、次いで「やや当てはまる」グループとなる。逆に「納期にも間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「当てはまらない」グループで高くなり、次いで「あまり当てはまらない」グループで高い。

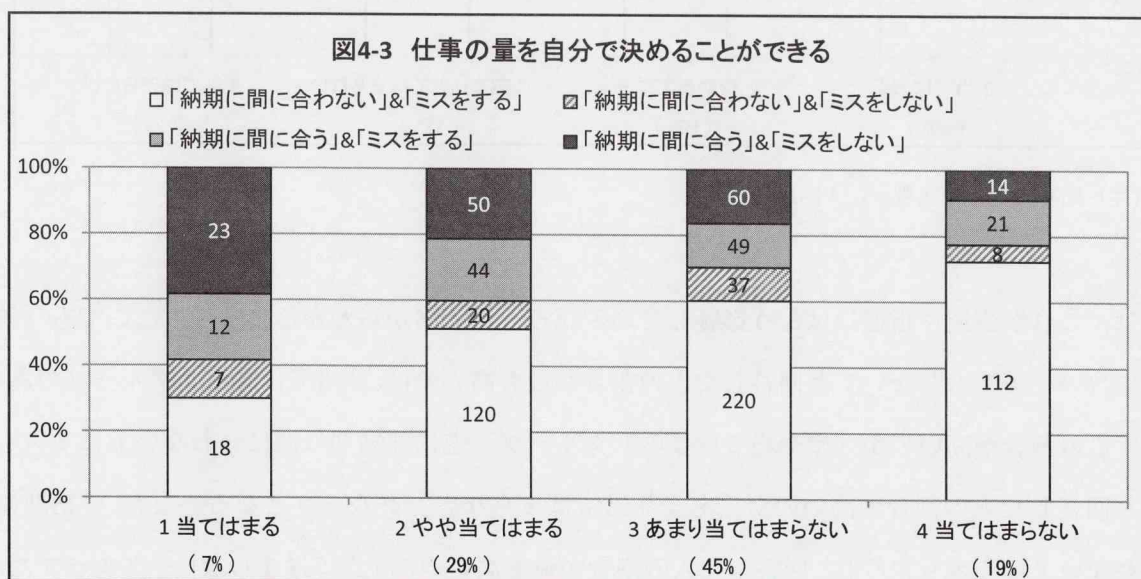
以上の結果は、自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられていることと生産性とはポジティブな関係がある可能性があることを示唆している。

図4－3は、仕事の量を自分で決めることができるかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

まず、仕事の量を自分で決めることが出来るという質問に「当てはまる」と回答した人の割合は全体の7%ほどで、「やや当てはまる」が29%ほど、「あまり当てはまらない」が45%ほど、そして「当てはまらない」は19%ほどであった。6割強の人は仕事の量を自分では決められないと回答している。

では、生産性指標との関係はどうだろうか。ここでも上の二つの図と同じように、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している生産性の高い人の割合が高いのは、「当てはまる」グループであることが分かる。次いで生産性の高い人の割合が高いのが「やや当てはまる」グループとなる。逆に、「当てはまらない」グループでは「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が高くなる。

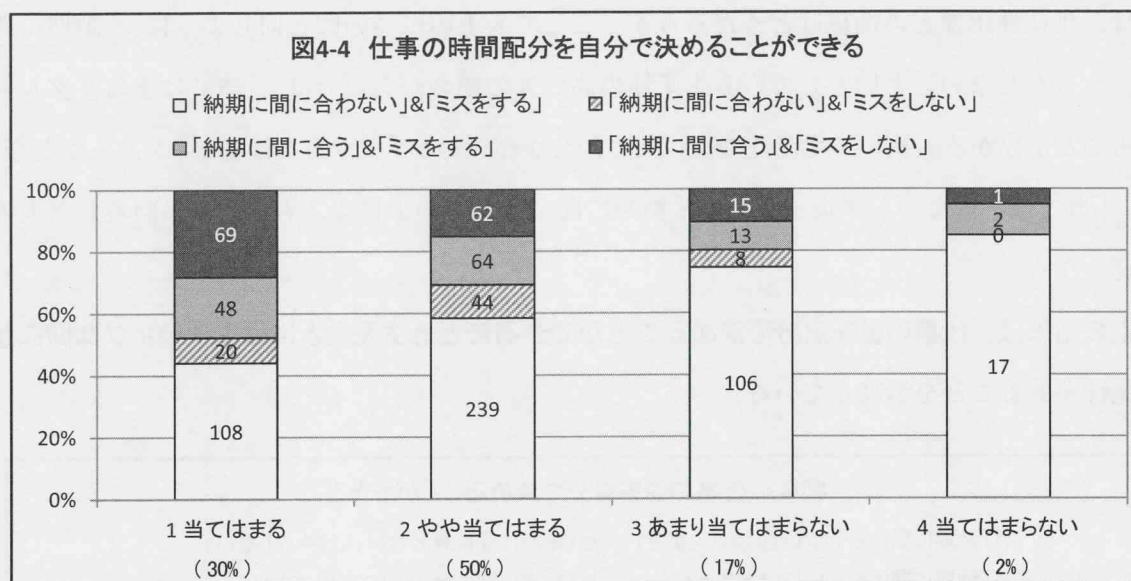
以上の結果は、仕事の量を自分で決めることができることと生産性とはポジティブな関係がある可能性があることを示唆している。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-4は、仕事の時間配分を自分で決めることができることと生産性指標の関係を見たものである。

まず、仕事の時間配分を自分で決めることが出来るに関して「当てはまる」と回答した人の割合は全体の30%ほどで、「やや当てはまる」は50%ほどであり、両者で全体の8割ほどになる。そして、「あまり当てはまらない」は17%ほど、「当てはまらない」は2%ほどになる。つまり、大部分の仕事は自分で時間配分を決めることが出来るということのようだ。



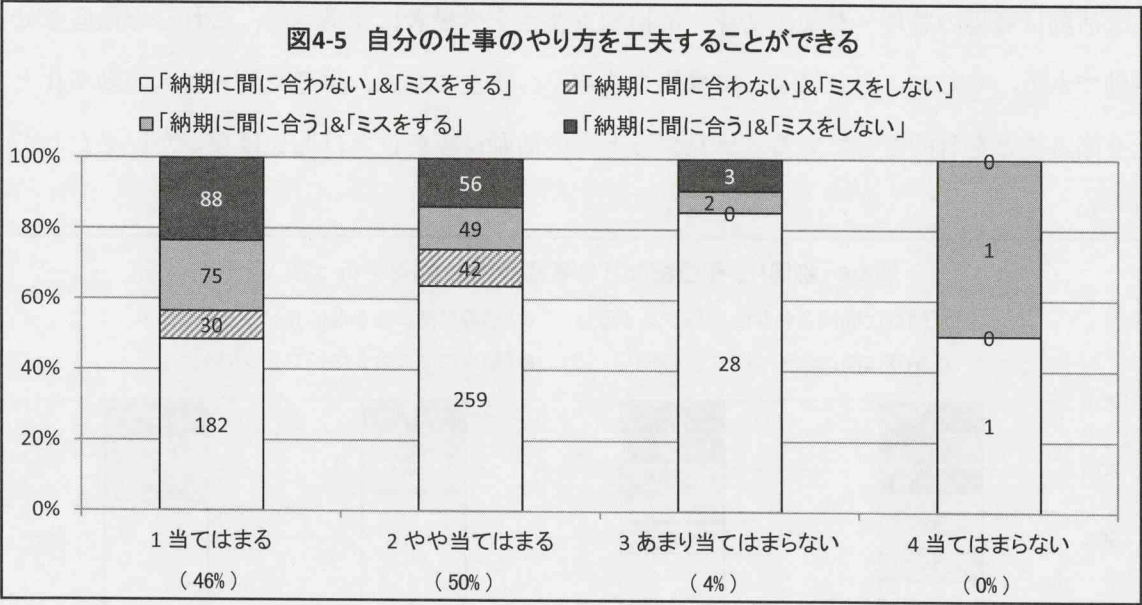
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

では、これが生産性指標にはどう影響しているだろうか。図からわかるように、ここでも「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのは、「当てはまる」グループである。次いでこの割合が高いのが「やや当てはまる」グループ。逆に「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が高いのが「あまり当てはまらない」グループとなる。なお、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が最も高いのは「当てはまらない」グループだが、回答者が少ない。

したがって、仕事の時間配分を自分で決めることが出来ることと生産性とはポジティブな関係である可能性があることを示唆している。

次に図4-5は自分の仕事のやり方を工夫することができるかどうかと生産性との関係を見たものだ。

まず、自分の仕事のやり方を工夫することができるに関して「当てはまる」と回答した人の割合は全体の46%ほどで、「やや当てはまる」が50%ほど、「あまり当てはまらない」は4%ほど、そして「当てはまらない」は0%となる。つまり、大部分の人が仕事のやり方を工夫できると回答している。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

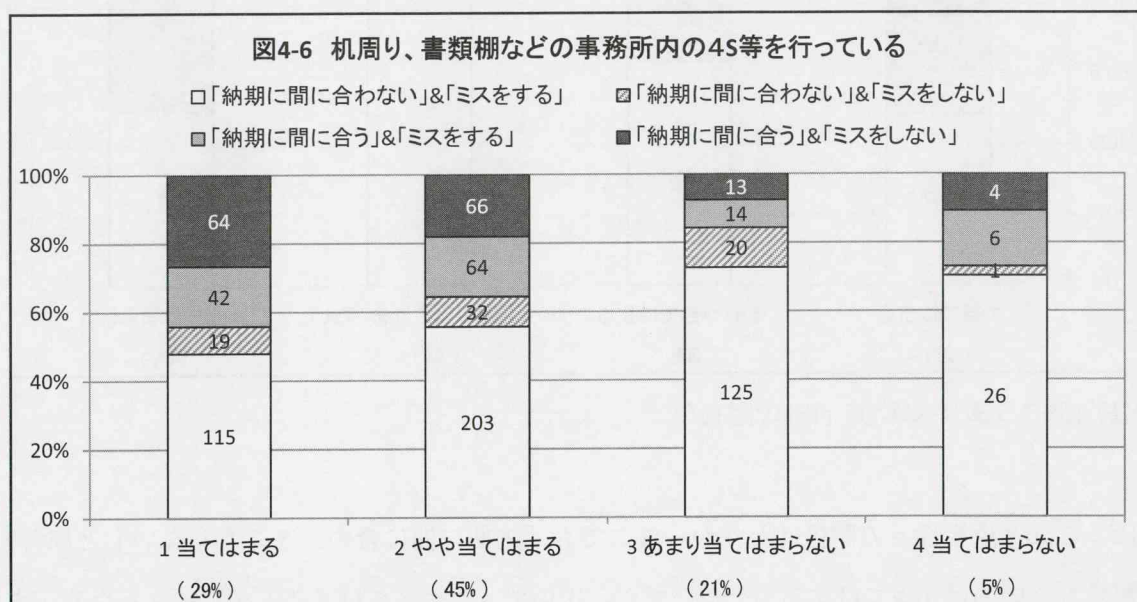
では、これと生産性との関係はどうか。ここでも「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した割合が最も高いのは「当てはまる」グループだ。次いで「やや当てはまる」グループとなる。また、回答者数は少ないが、「あまり当てはまらない」グループでは「納期にも間に合わない上にミスもする」と回答している人の割合が高いこともわかる。

以上のことは、自分の仕事のやり方を工夫することが出来ることと生産性とはポジティブな関係がある可能性があることを示唆している。

図4-6は、机周り、書類棚などの事務所内の4S（整理・整頓・清潔・清掃）等を行っていることと生産性指標との関係を見たものである。

机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っているという質問に関して「当てはまる」と回答した人の割合は全体の29%ほどで、「やや当てはまる」は45%ほど、「あまり当てはまらない」は21%ほど、そして「当てはまらない」と回答した人は5%ほどとなる。7割強の人が事務所内の4S活動を行っていると答えている一方、していないと答えている人も3割ほどいるようだ。

4S活動は職場の整理・整頓・清潔・清掃の重要性を労働者に認識させ、これらを徹底させる啓発活動である。そして、これによって職場を快適かつ安全にして、生産やサービスの効率化と品質向上を図ることを目的としている。一見するとこの活動は生産性とは関係はないが、果たしてどうだろうか。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図から分かるとおり、「納期に間に合い、ミスもしない」と答えている人の割合が最も高いのは「当てはまる」グループであり、4Sを行うことと生産性とはポジティブな関係があるようだ。逆に「納期にも間に合わない上にミスもする」と答えている人の割合が高いのは「あまり当てはまらない」グループや「当てはまらない」グループである。

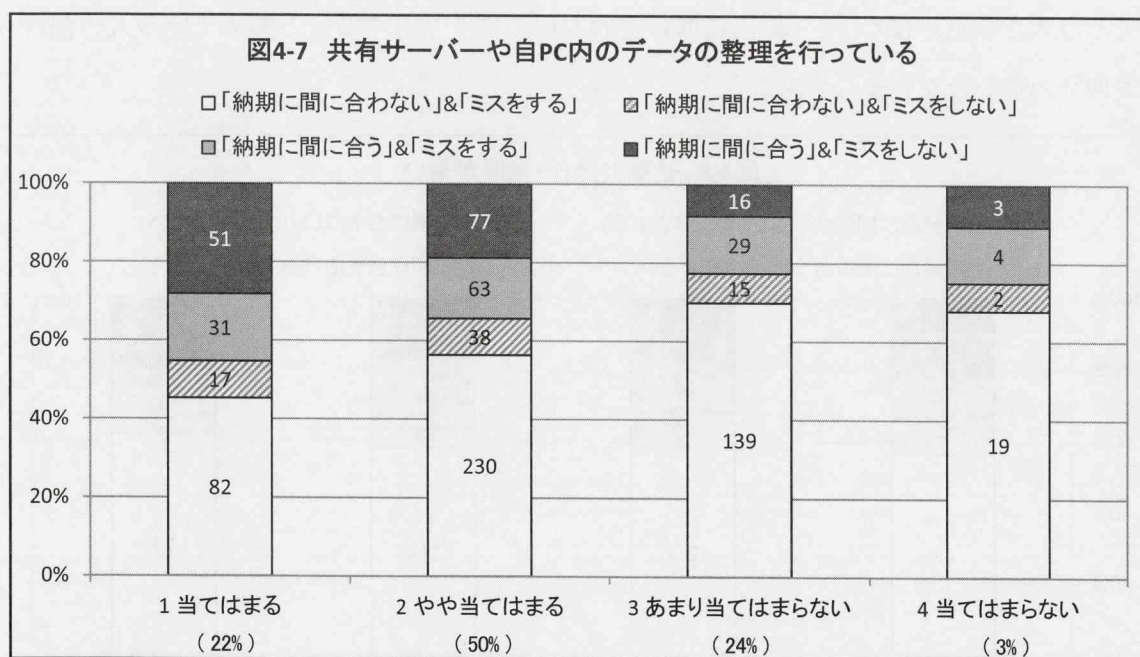
したがって、机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っていることと生産性との間にはポジティブな関係、つまり4Sを行っているとな生産性は高い可能性があることを示唆している。

図4-7は共有サーバーや自PC内のデータ整理を行っていることと生産性の関係を見たものである。

まず、共有サーバーや自PC内のデータ整理を行っているという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は22%ほどで、「やや当てはまる」は50%ほど、「あまり当てはまらない」は24%ほど、そして「当てはまらない」は3%ほどであった。

生産性指標との関係をみると、ここでも「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している人の割合が高いのは「当てはまる」グループであり、逆に「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が高いのは「あまり当てはまらない」グループである。なお、「当てはまらない」グループは傾向が異なるが、回答者数は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

したがって、共有サーバーや自PC内のデータ整理を行っていることと生産性との間にはポジティブな関係がある可能性があることを示唆している。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

②仕事の性質と生産性

では、労働者が行っている仕事の性質と生産性との関係はどうだろうか。

ここでいう仕事の性質は、メンバーに対する調査票の問7の項目のうち、以下の項目である。

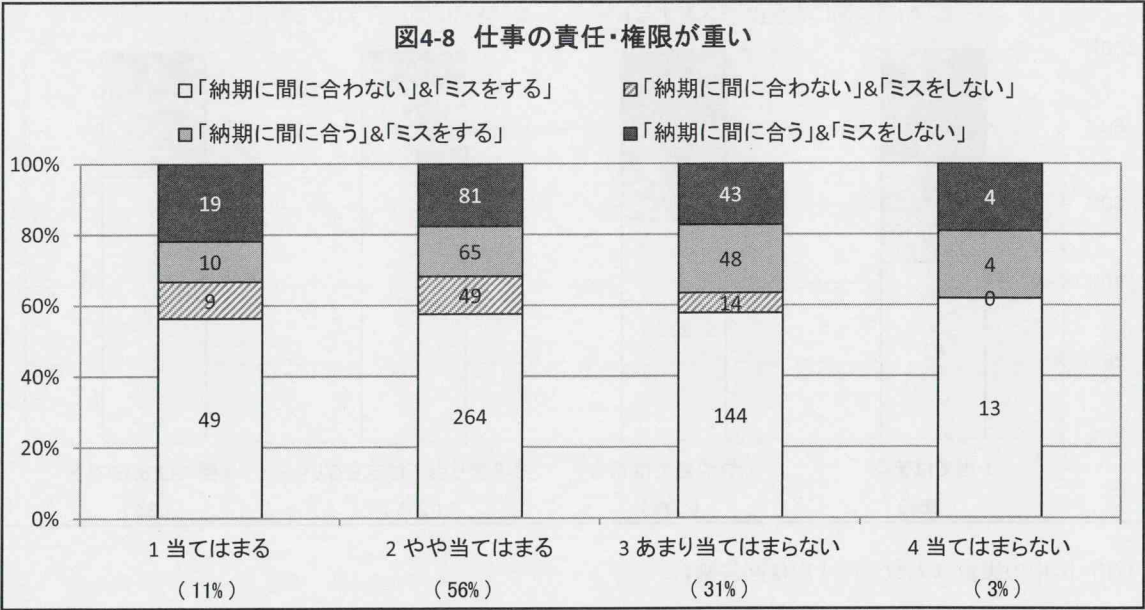
- h 仕事の責任・権限が重い
- i かけた時間が成果に直結する仕事である
- j 突発的な業務が生じることが頻繁にある

- k 自分の仕事はチーム作業である
- l 達成すべきノルマ・目標が厳しい
- m 今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる

図4－8は、仕事の性質のうちで仕事の責任・権限が重いことと生産性指標の関係を見たものである。

仕事の責任・権限が重いという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は11%ほど、「やや当てはまる」が56%ほど、「あまり当てはまらない」が31%ほど、そして「当てはまらない」は3%ほどであった。

生産性との関係を見ると、図から分かるように、仕事の責任・権限が重いかどうかと生産性の間には明確な関係は見られない。「納期に間に合い、ミスをした」と答えている人の割合がグループ間でそう大きな違いはなく、「納期に間に合わない上にミスもする」と答えている人の割合もグループ間での違いはないからである。

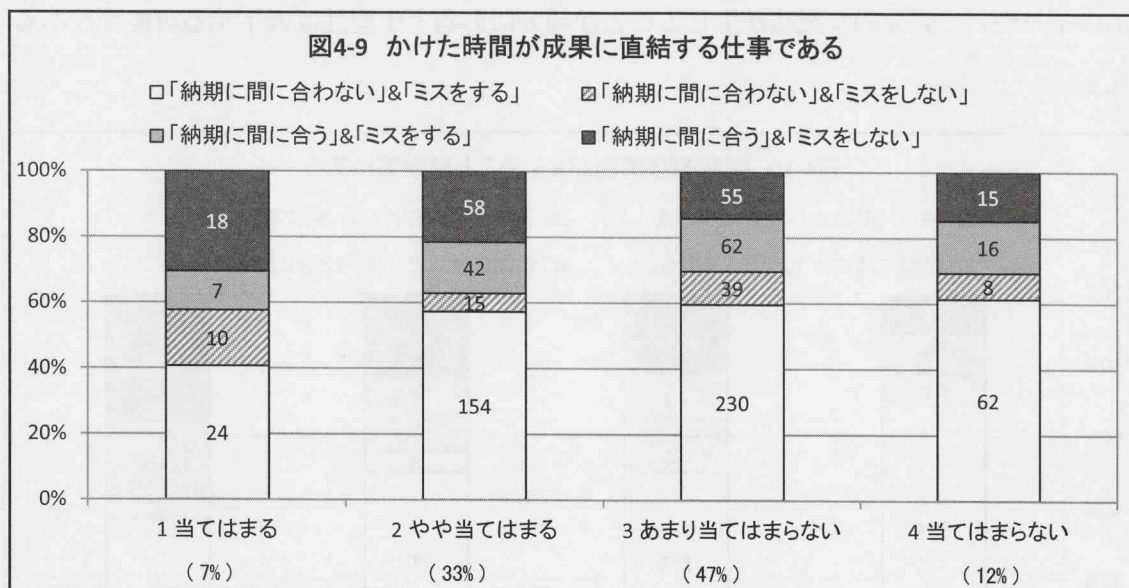


(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4－9は、かけた時間が成果に直結する仕事であるかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

かけた時間が成果に直結する仕事であるかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は7%で、「やや当てはまる」が33%ほど、「あまり当てはまらない」が47%、そして「当てはまらない」が12%であった。

では、生産性との関係はどうだろうか。かけた時間が成果に直結する仕事なのであれば、時間をかけることで納期やミスにも影響しそうである。図4－9によれば、確かに「当てはまる」グループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している人の割合は相対的に高い。ただし、「当てはまる」グループは全体の7%に過ぎないので、この結果が頑健ではない可能性は高い。では、回答者数の多い「やや当てはまる」と「あまり当てはまらない」を比較すると、前者のほうが「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人が多いものの、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は両者で違いがない。したがって、かけた時間が成果に直結する仕事であるかどうかと生産性とはあまり関係がないと考えられる。



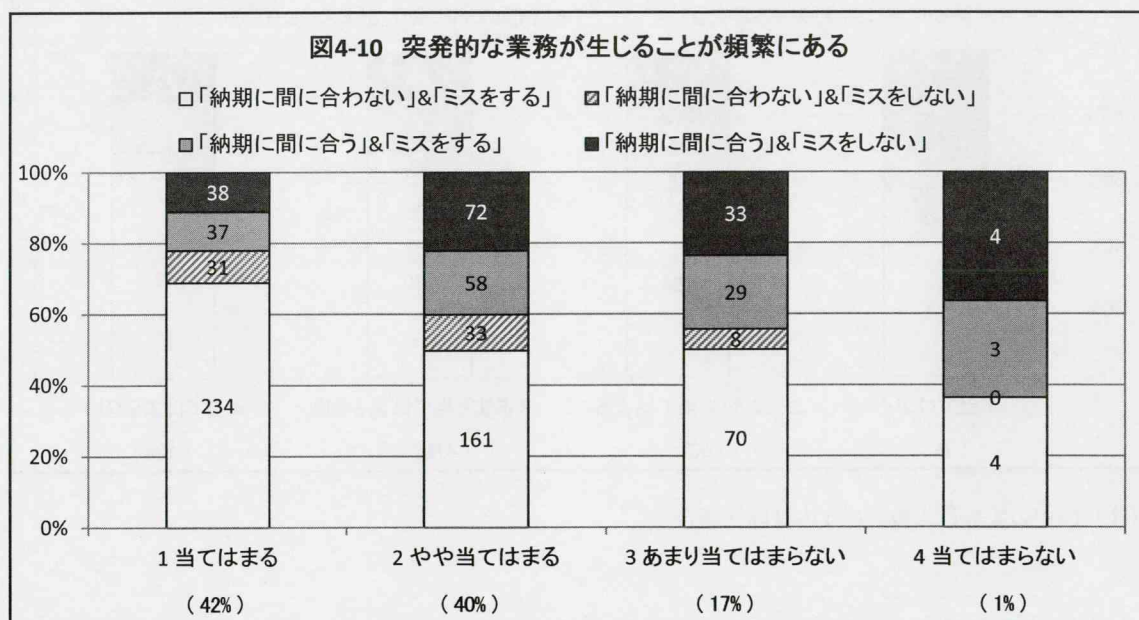
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-10は、突発的な業務が生じることが頻繁にあるかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

突発的な業務が生じることが頻繁にあるかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は42%で、「やや当てはまる」が40%ほど、「あまり当てはまらない」が17%、そして「当てはまらない」が1%であった。

では、生産性との関係はどうだろうか。この場合、「当てはまる」グループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している人の割合が低く、逆に「納期に間に合わない上にミスもする」と回答している人の割合が高い。また、「やや当てはまる」グループと「あまり当てはまらない」グループで、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している人の割合は「当てはまる」グループよりも大きく、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答している人の割合は「当てはまる」グループよりも小さい。さらに、回答者は非常に少ないが、「当てはまらない」グループでは「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が高く、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は低い。

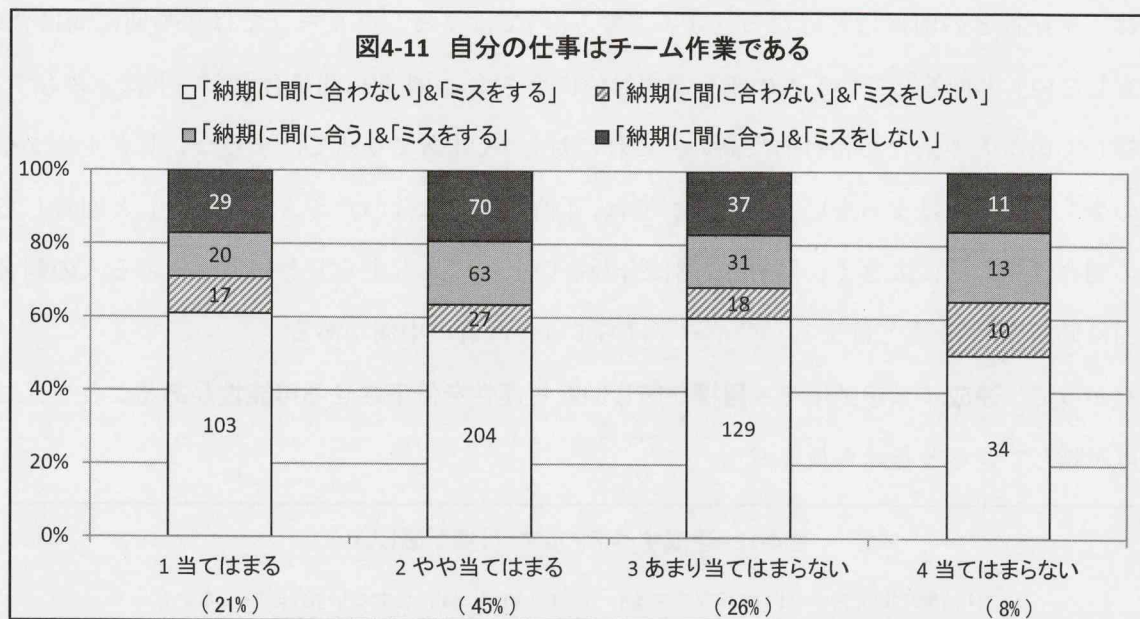
以上の結果から、突発的な業務が生じることが頻繁にあると生産性は低下する可能性があると考えられる。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4－11は、自分の仕事はチーム作業であるかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

自分の仕事はチーム作業であるかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は21%で、「やや当てはまる」が45%ほど、「あまり当てはまらない」が26%、そして「当てはまらない」が8%であった。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

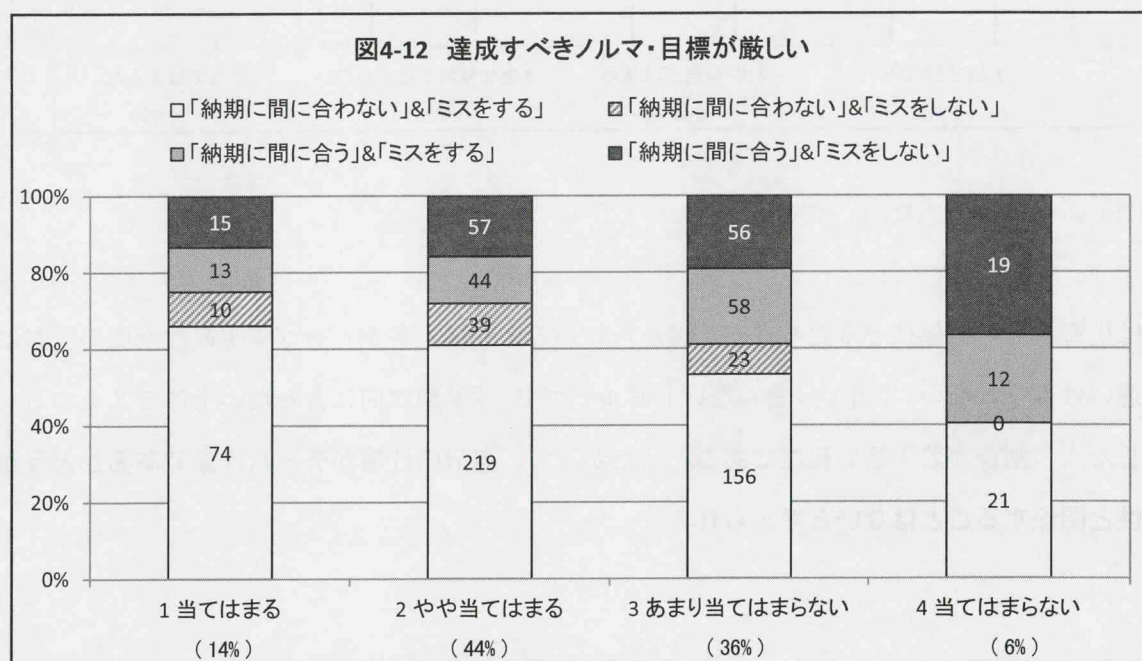
では生産性との関係はどうだろうか。図からわかるように、各グループで生産性指標の分布に大きな違いはみられない。「当てはまらない」グループで、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が若干低い程度である。したがって、自分の仕事がチーム作業であるかどうかが生産性に関係することはないと考えられる。

図4－12は、達成すべきノルマ・目標が厳しいかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

達成すべきノルマ・目標が厳しいかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は14%で、「やや当てはまる」が44%ほど、「あまり当てはまらない」が36%、そして「当てはまらない」が6%であった。

では、生産性との関係はどうだろうか。まず、「当てはまる」グループでは「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している人の割合が相対的に小さく、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答している人の割合が相対的に高い。これに対して、「あまり当てはまらない」グループや回答者の少ない「当てはまらない」グループでは、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している人の割合は相対的に大きく、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答している人の割合が相対的に低い。「やや当てはまる」グループはちょうど両者の中間にある。

したがって、達成すべきノルマ・目標が厳しいと生産性を低下させる可能性があることを、この結果は示唆していると考えられる¹⁰。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

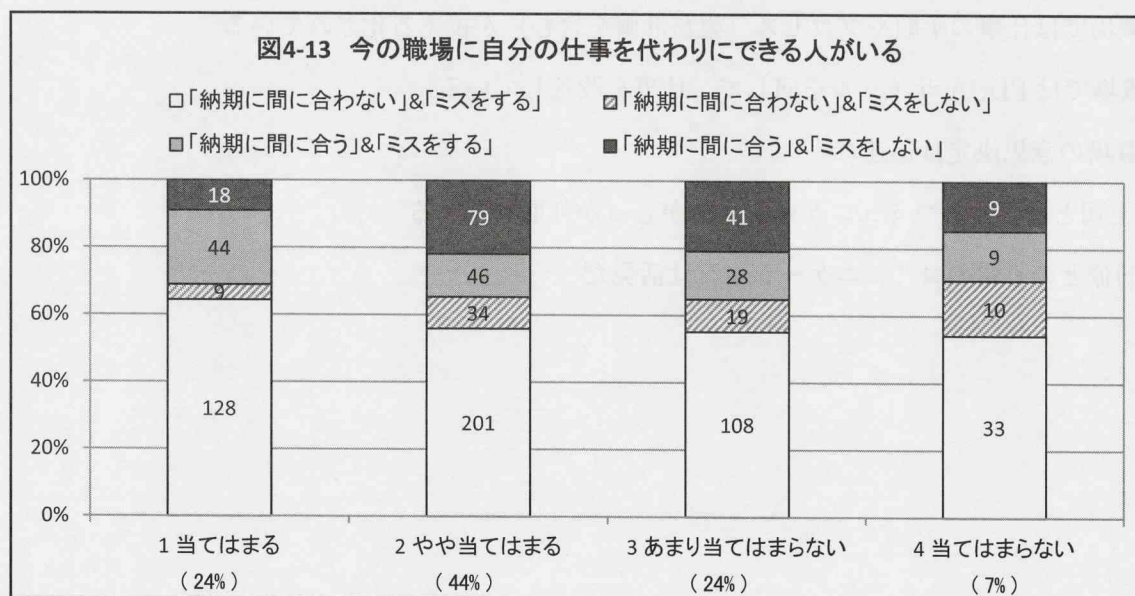
¹⁰ なお、ノルマや目標は仕事内容によって大きく異なるという声がよく聞かれた。職種や仕事内容によってノルマや目標が異なる点を考慮した分析は、次節で行っている。

図4-13は、今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいるかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいるかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は24%で、「やや当てはまる」が44%ほど、「あまり当てはまらない」が24%、そして「当てはまらない」が7%であった。

では、生産性との関係はどうだろうか。今の仕事を代わりにできる人がいるということは、職場に同様の仕事を行う同僚が複数いる可能性もあるが、その仕事の熟練度が比較的低く、上司や先輩が代わりに出来る可能性も考えられる。前者の場合、同僚が複数いることでノウハウを教え合ったり、問題が生じたときに相談したりすることができ、代わりにできる人がいることで生産性が高くなると考えられる¹¹。他方、後者の場合には、熟練度が低い人ほど生産性は低くなるだろう。

図を見ると、「当てはまる」グループと「当てはまらない」グループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している人の割合が相対的に小さく、前者の場合は労働者の熟練度が低いために生産性が低いことが考えられ、後者の場合は仕事の遂行に要求される熟練度が高いために生産性が低いことが考えられる。「やや当てはまる」と「あまり当てはまらない」の生産性指標の分布は同様であり、両者共に「当てはまる」グループと「当てはまらない」グループに比べて「納期に間に合い、ミスもしない」と回答する人の割合が高いが、これも熟練度との関係で考えることが出来る。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

¹¹ この点については、図4-14や図4-33でも確認する。

つまり、「当てはまる」（あるいは「当てはまらない」）グループに比べて「やや当てはまる」（あるいは「あまり当てはまらない」）グループの熟練度が高い（あるいは低い）ので、生産性が高いのではないかと考えられる。

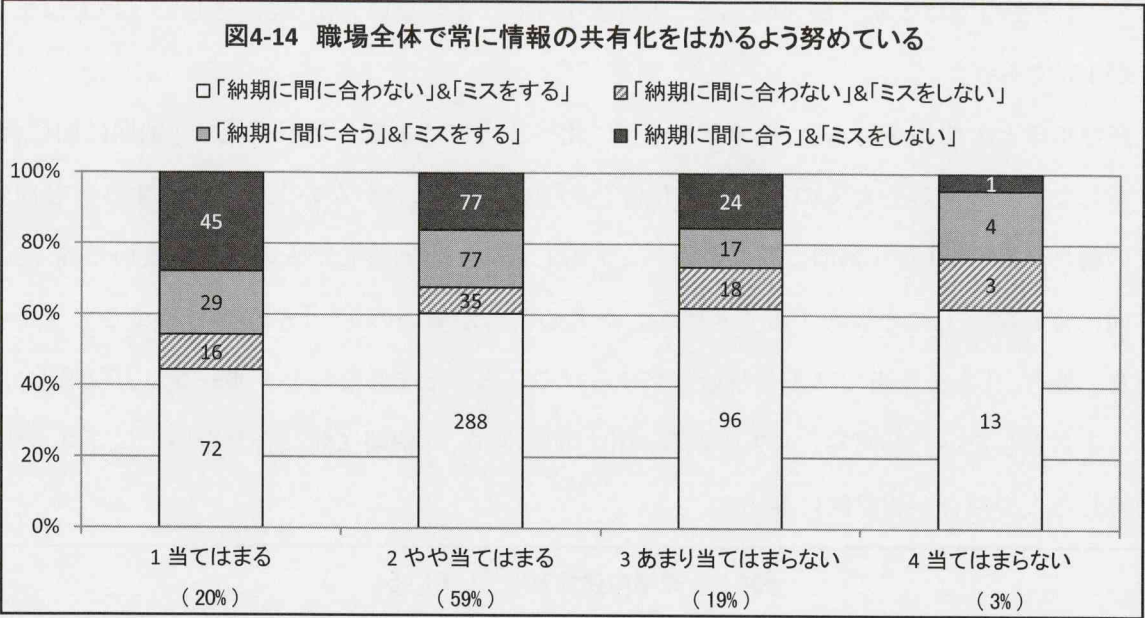
以上のことから、今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいることと生産性の間には関係があるが、これは労働者の熟練度と生産性の関係を示唆していると考えられる。すなわち、熟練度が低くなるほど生産性は低くなるが、熟練度が高くなってもそれ相応に仕事も難しくなるので生産性は低くなるのだろう。

③職場の雰囲気と生産性

次に、職場の雰囲気と生産性との関係について見てみよう。ここでいう職場の雰囲気は、メンバーに対する調査票の問7の項目のうち、以下の項目である。

- n 職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている
- o 職場の使命を理解している
- p 職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる
- q 関係部署との連携がうまくいっている
- r 職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる
- s 職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている
- t 職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善している
- u 職場の意思決定は迅速だ
- w 上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている
- x 同僚との日常のコミュニケーションは活発だ

図4-14は、職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は20%で、「やや当てはまる」が59%ほど、「あまり当てはまらない」が19%、そして「当てはまらない」が3%であった。

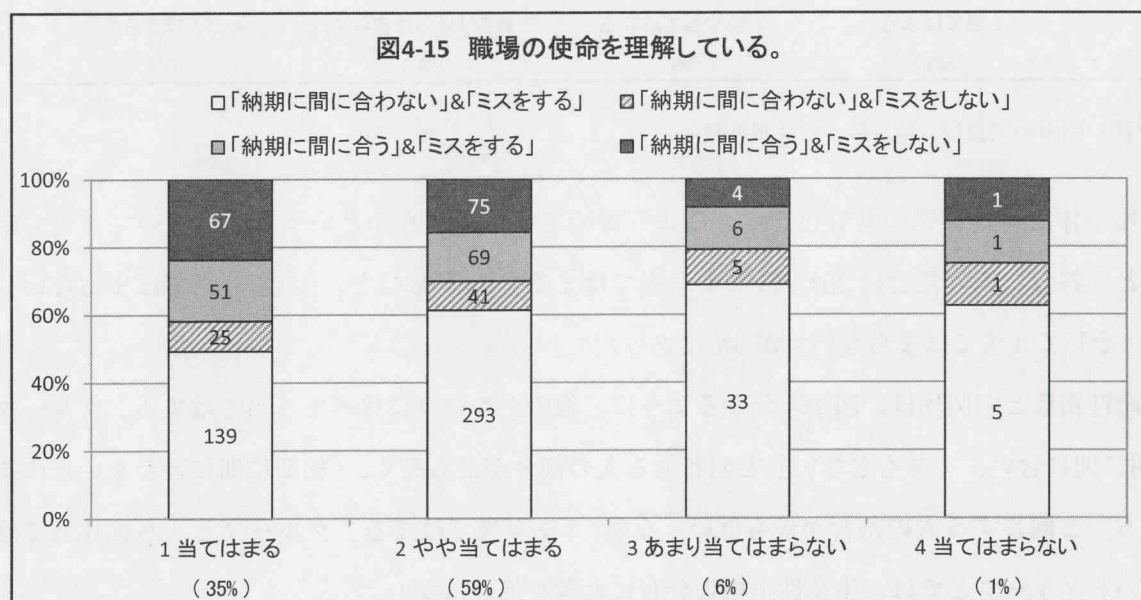
生産性指標との関係は、図から分かるように、他のグループに比べて「当てはまる」グループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答する人の割合が最も高く、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答する人の割合が最も低い。なお、「やや当てはまる」グループと「あまり当てはまらない」グループとでは、生産性指標の分布に大きな違いはない。

以上のことから、職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めることと生産性が高いことには関係がある可能性があることを示唆している。

図4－15は、職場の使命を理解しているかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

職場の使命を理解しているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は35%で、「やや当てはまる」が59%ほど、「あまり当てはまらない」が6%、そして「当てはまらない」が1%であった。

生産性指標との関係を見ると、他のグループに比べ、「当てはまる」グループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高く、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が最も低い。「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が次いで高く、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が低いのが、「やや当てはまる」グループとなる。他方、「あまり当てはまらない」グループや「当てはまらない」グループは、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が相対的に低く、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合が相対的に高い。



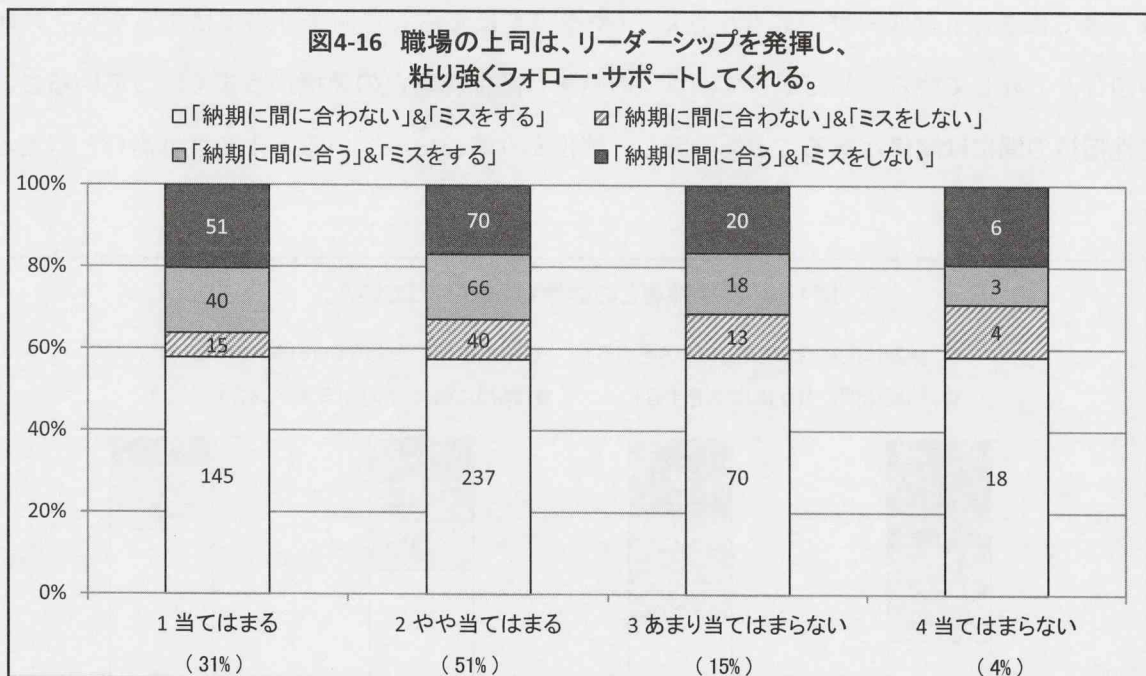
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

したがって、以上の結果は職場の使命を理解していることと生産性が高いことには関係があることを示唆している。

図4-16は、職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は31%で、「やや当てはまる」が51%ほど、「あまり当てはまらない」が15%、そして「当てはまらない」が4%であった。

生産性との関係に目を転じると、図から分かるようにグループ間で生産性指標の分布に違いは見られない。つまり、この結果からは、職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれていることと生産性との間には関係は見られない。

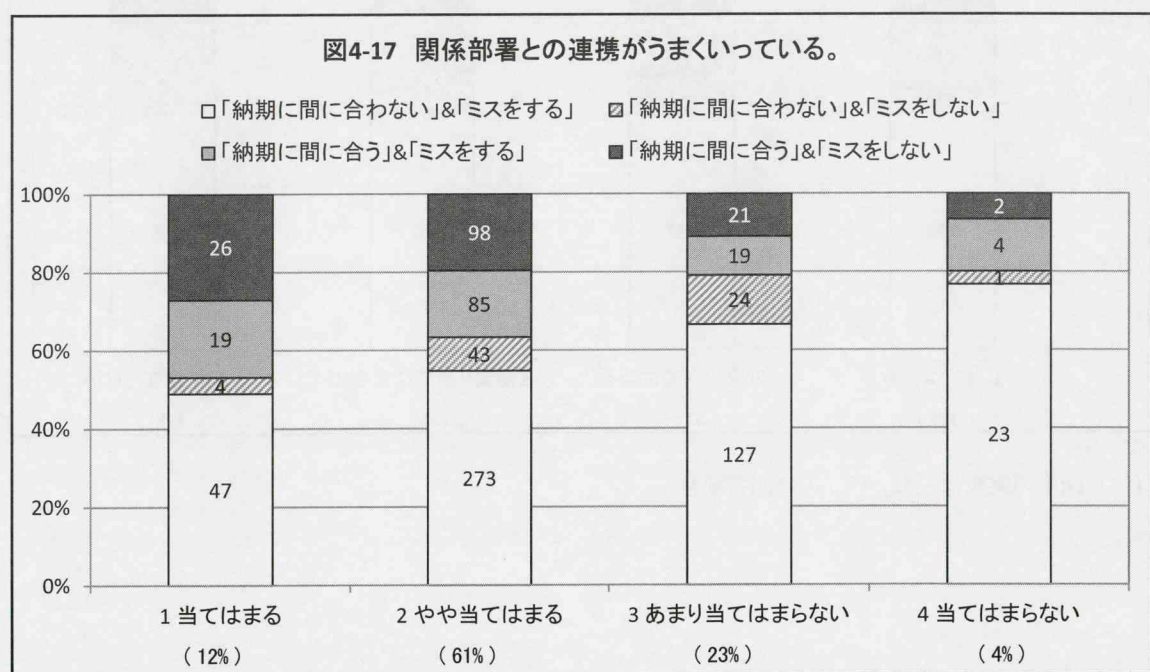


(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-17は、関係部署との連携がうまくいっているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

関係部署との連携がうまくいっているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は12%で、「やや当てはまる」が61%ほど、「あまり当てはまらない」が23%、そして「当てはまらない」が4%であった。

生産性との関係を見ると、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の順で回答者の割合は低下している。逆に、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は「当てはまる」グループで最も小さく、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順でその割合が上昇している。したがって、以上の結果は関係部署との連携がうまくいっていることと生産性指標の間には関係があることを示唆し、連携がうまくいっていると生産性は高いと言えるだろう。



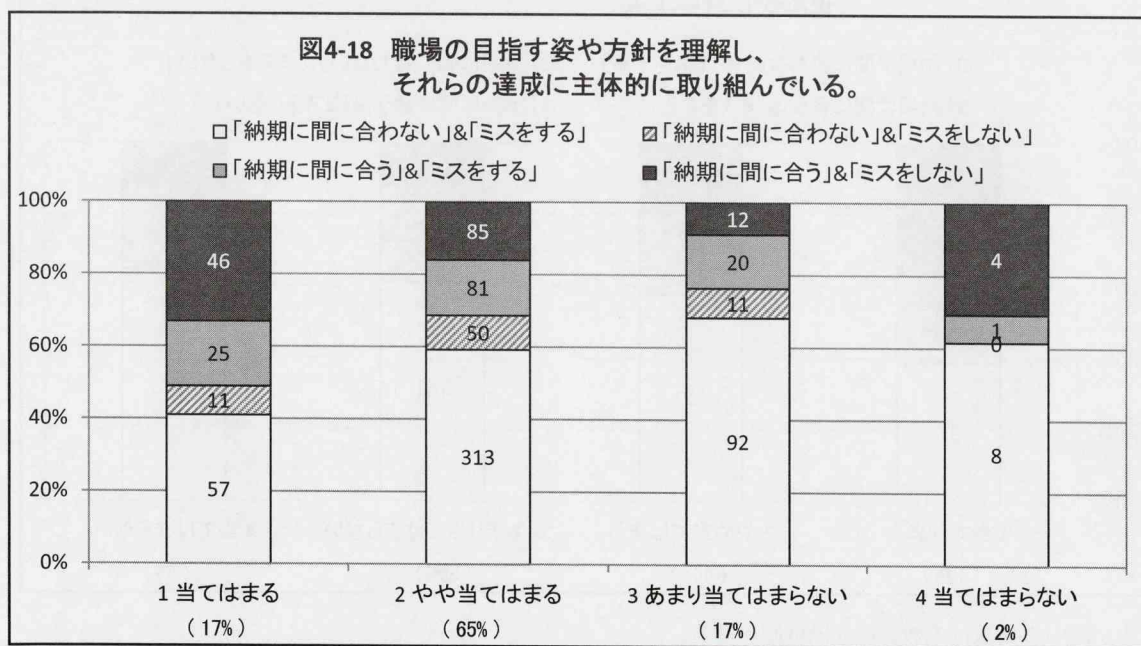
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-18は、職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいるかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいるかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は17%で、「やや当てはまる」が65%ほど、「あまり当てはまらない」が17%、そして「当てはまらない」が2%であった。

生産性との関係を見ると、ここでも「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順で回答者の割合は低下している。逆に、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は「当てはまる」グループで最も小さく、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順でその割合が上昇している。なお、「当てはまらない」グループは傾向が異なるが、回答者数は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

したがって、以上の結果は職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいることと生産性が高いことには関係があることを示唆している。



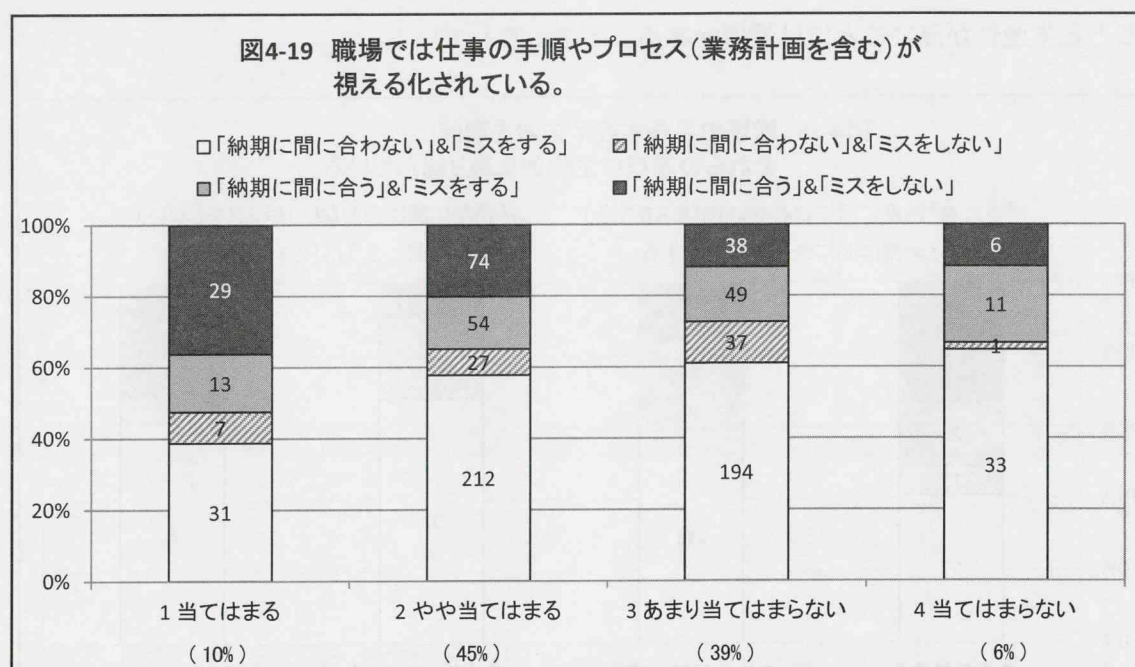
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-19は、職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は10%で、「やや当てはまる」が45%ほど、「あまり当てはまらない」が39%、そして「当てはまらない」が6%であった。

生産性との関係を見ると、ここでも「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の順で回答者の割合は低下している。逆に、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は「当てはまる」グループで最も小さく、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の順でその割合が上昇している。

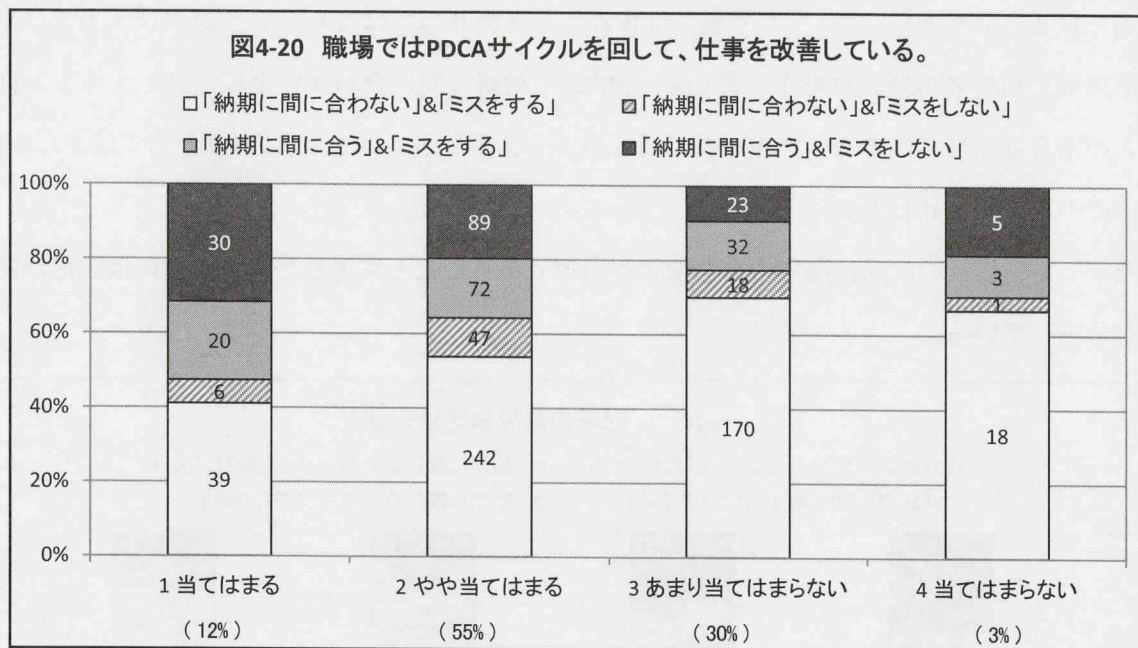
したがって、以上の結果は仕事の手順やプロセスが視える化されていることと生産性指標との間には関係があることを示唆している。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-20は、職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善しているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善しているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は12%で、「やや当てはまる」が55%ほど、「あまり当てはまらない」が30%、そして「当てはまらない」が3%であった。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

生産性との関係に目を転じよう。すると、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順で回答者の割合は低下している。逆に、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は「当てはまる」グループで最も小さく、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順でその割合が上昇している。なお、「当てはまらない」グループは傾向が異なるが、回答者数は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

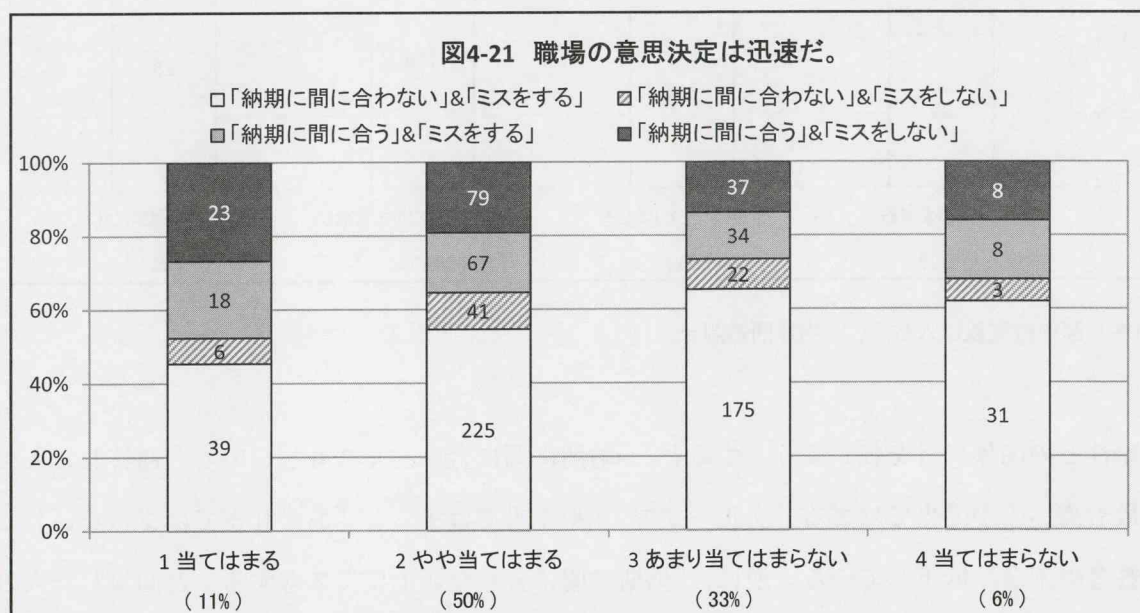
したがって、以上の結果は職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善していることと生産性が高いことには関係があることを示唆し、仕事を改善していると生産性は高いと言えるだろう。

図4-21は、職場の意思決定は迅速かどうかと生産性指標との関係をみたものである。

職場の意思決定は迅速かどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は11%で、「やや当てはまる」が50%ほど、「あまり当てはまらない」が33%、そして「当てはまらない」が6%であった。

生産性との関係を見ると、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」および「当てはまらない」の順で回答者の割合は低下している。逆に、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は「当てはまる」グループで最も小さく、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順でその割合が上昇している¹²。

したがって、以上の結果は職場の意思決定が迅速であることと生産性が高いことには関係があることを示唆している。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

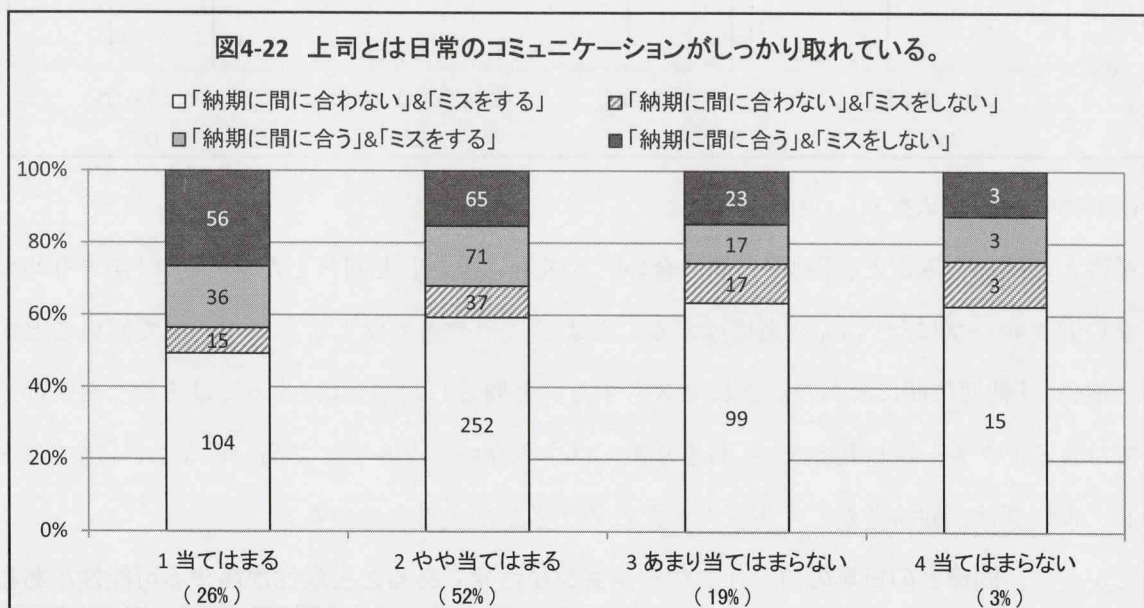
¹² ただし、「当てはまらない」グループの「納期に間に合わない上、ミスもする」と回答している人の割合は「あまり当てはまらない」よりは小さいが、「当てはまる」や「やや当てはまる」グループよりは大きい。

図4-22は、上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は26%で、「やや当てはまる」が52%ほど、「あまり当てはまらない」が19%、そして「当てはまらない」が3%であった。

生産性との関係を見ると、「当てはまる」グループの「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合は、「やや当てはまる」および「あまり当てはまらない」グループのそれに比べて高いことが分かる。また「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合も「当てはまる」グループで最も小さく、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順でその割合が上昇している。

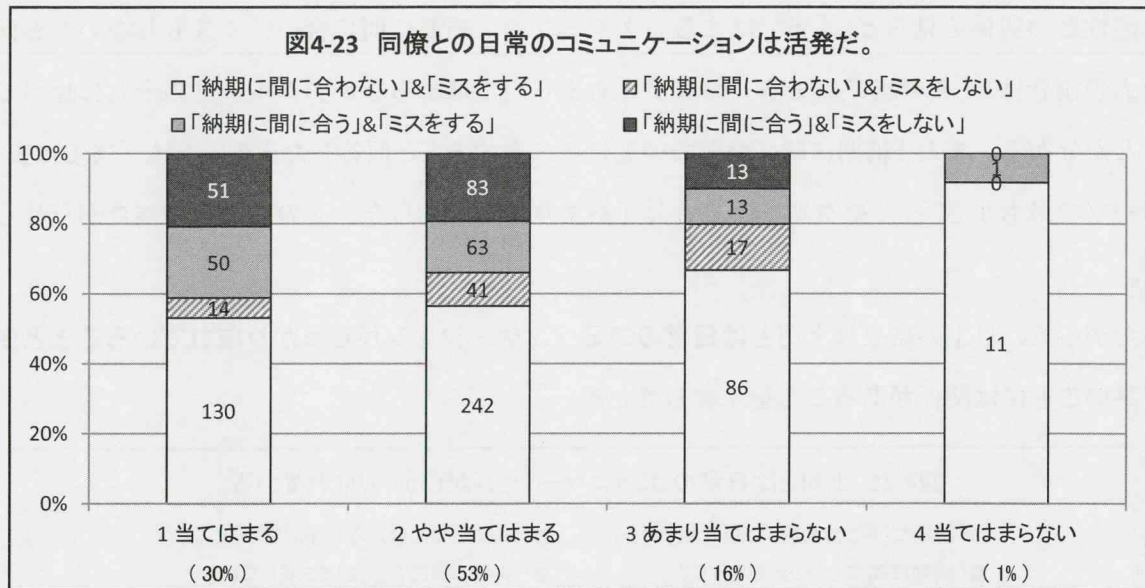
したがって、以上の結果は上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れていることと生産性が高いことには関係があることを示唆している。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-23は、同僚との日常のコミュニケーションは活発かどうかと生産性指標との関係をみたものである。

同僚との日常のコミュニケーションは活発かどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は30%で、「やや当てはまる」が53%ほど、「あまり当てはまらない」が16%、そして「当てはまらない」が1%であった。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

生産性との関係をみると、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した割合が、「あまり当てはまらない」グループに比べて、「当てはまる」および「やや当てはまる」グループで高いことがわかる。逆に、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した割合は、「当てはまる」および「やや当てはまる」グループに比べて、「あまり当てはまらない」グループで高い。なお、「当てはまらない」グループは、回答者がごく少数だったため、考察から外している。

したがって、同僚との日常のコミュニケーションが活発であると生産性が高まる可能性があることを示唆している。

④仕事に対する意識と生産性

ここで言う仕事に対する意識は、メンバーに対する調査票の問9.「あなたは現在の仕事についてどのように感じていますか。【各々○印は1つ】」において、以下の項目を指している。

- a 仕事は面白く、今後も続けていきたい
- b 今の仕事にやりがいを感じる
- c 仕事を通じて達成感を味わうことができる
- d 仕事を通じて自分が成長していると感じる

- e 職場で必要とされていると感じる
- f 私の仕事は会社や部門の業績に貢献している
- g 私の仕事は顧客や社会の役に立っている
- h 自分の能力を十分発揮して働けている

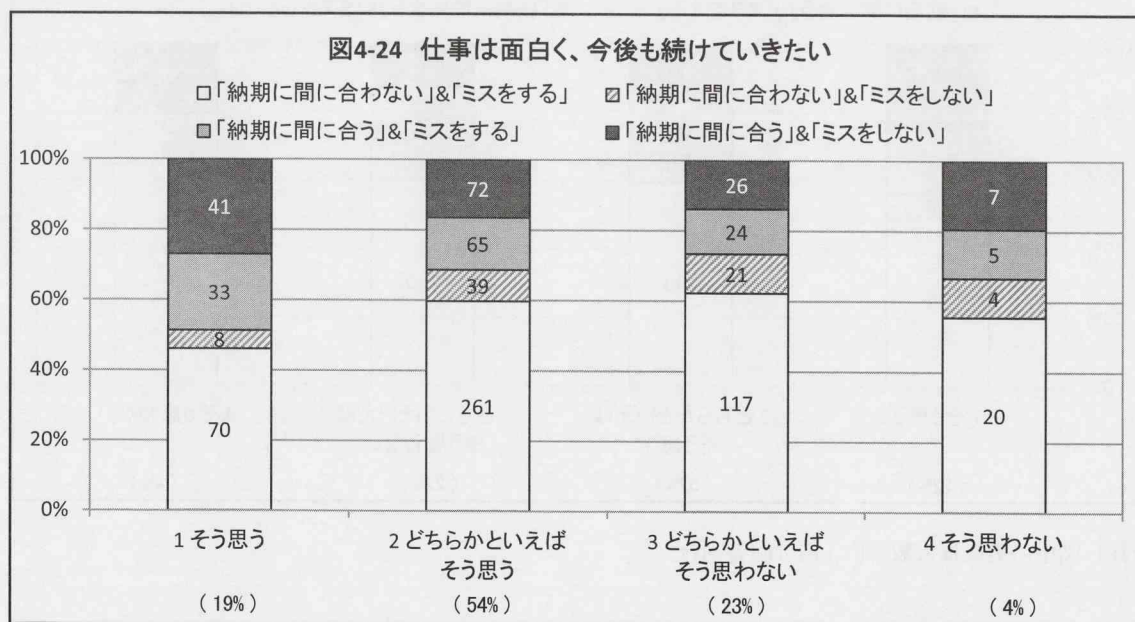
なお、この質問に対する回答は「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」、「そう思わない」から選択されている。

まず図4－24は、仕事は面白く、今後も続けていきたいかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

仕事は面白く、今後も続けていきたいかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は19%で、「どちらかといえばそう思う」が54%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が23%、そして「そう思わない」が4%であった。

生産性との関係をみると、「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高くなり、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」の順に低くなっている。「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「どちらかといえばそう思わない」が最も高く、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の順に低くなっている。なお、「そう思わない」グループは傾向が異なるが、回答者数は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

したがって、仕事は面白く、今後も続けていきたいという意識と生産性の間には関係があること



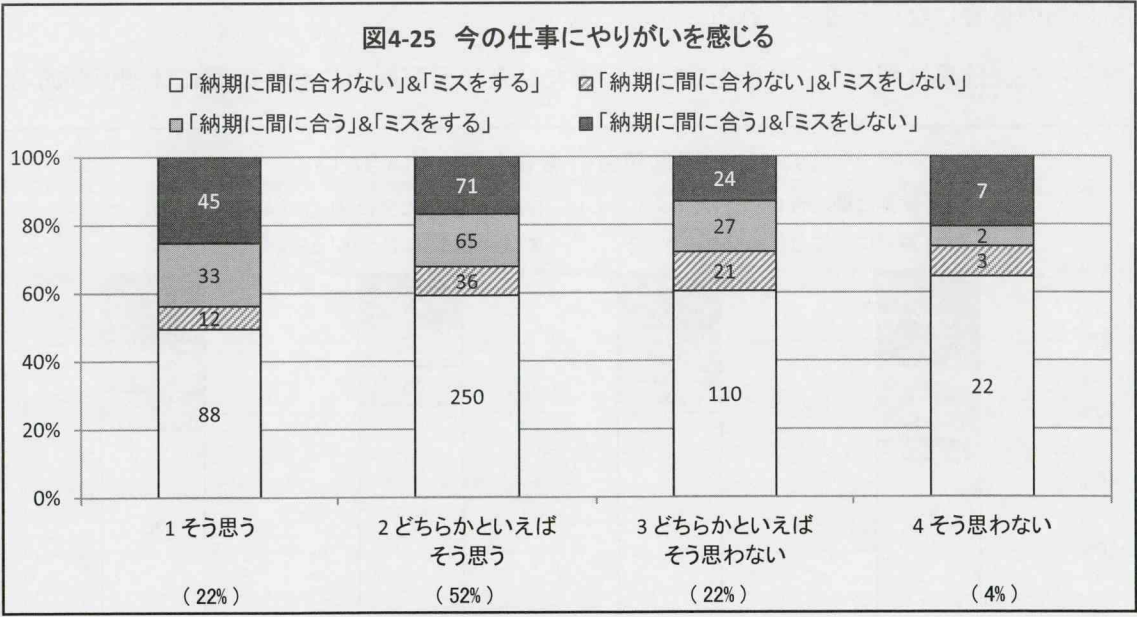
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

を示唆している。ただし、この場合、生産性が高い人ほど仕事が面白くなり、今後も続けていきたいという意識を持つようになるという因果関係もある¹³。

図4-25は、今の仕事にやりがいを感じるかどうかと生産性指標との関係をみたものである。今の仕事にやりがいを感じるかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は22%で、「どちらかといえばそう思う」が52%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が22%、そして「そう思わない」が4%であった。

生産性との関係をみると、「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高くなり、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」の順に低くなっている。「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「どちらかといえばそう思わない」が最も高く、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の順に低くなっている。なお、「そう思わない」グループは傾向が異なるが、回答者は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

したがって、今の仕事にやりがいを感じるという意識と生産性の間には関係がある可能性がある。ただし、この場合も生産性が高い人ほど今の仕事にやりがいを感じるようになるという因果関係も考えられ、結果を解釈する上で注意が必要だ。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

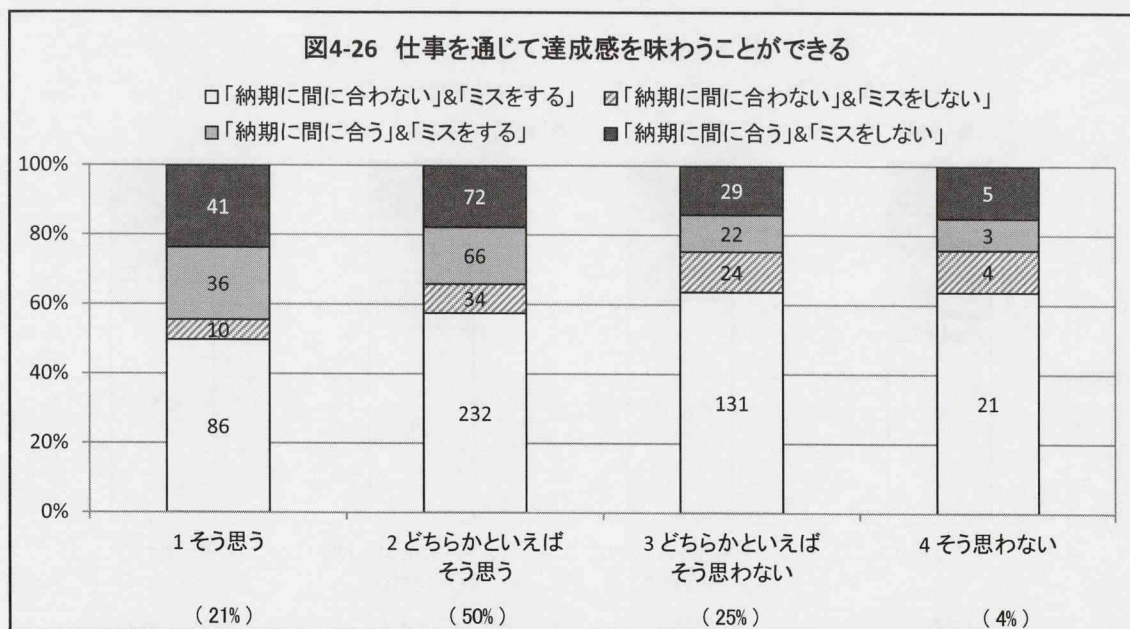
¹³ 今回の調査のように一時点だけで調査すると、因果関係の方向性まで考慮することが難しくなる。以上の結果は両者に関係性はあることは確認できるが、その因果関係まで特定することは出来ない。

図4-26は、仕事を通じて達成感を味わうことができるかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

仕事を通じて達成感を味わうことができるかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は21%で、「どちらかといえばそう思う」が50%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が25%、そして「そう思わない」が4%であった。

生産性との関係を見ると、この場合も「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高くなり、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は「どちらかといえばそう思わない」が高く、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の順に低くなっている。なお、「そう思わない」グループは傾向が異なるが、回答者数は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

したがって、仕事を通じて達成感を味わうことができることと生産性の間には関係がある可能性がある。ただし、この場合も生産性が高い人ほど達成感を味わうようになるという因果関係も考えられる。



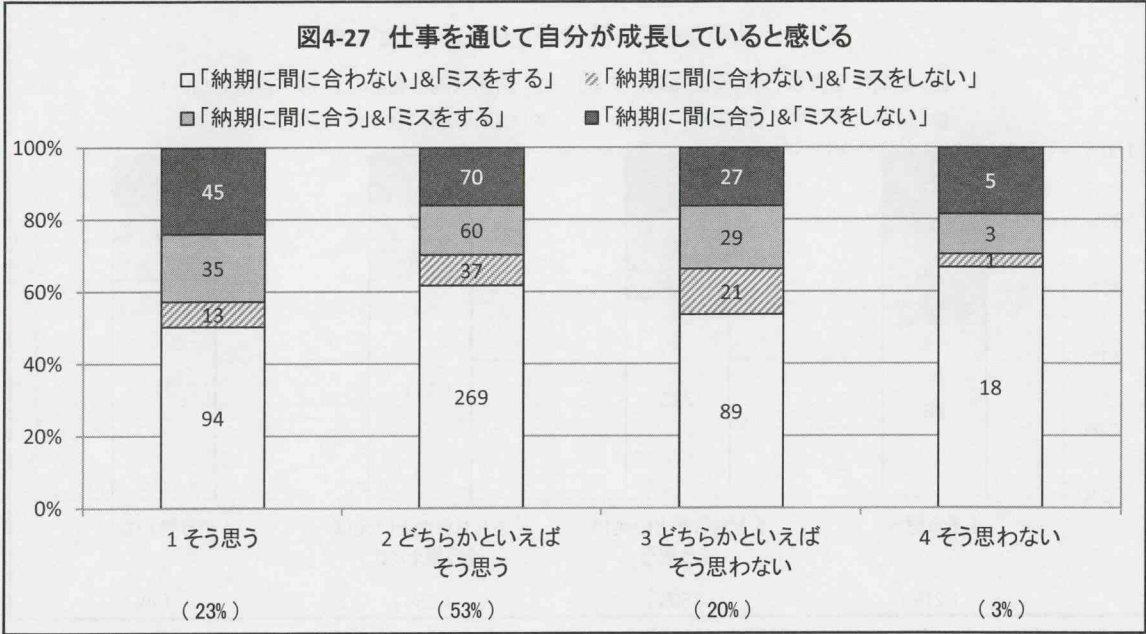
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-27は、仕事を通じて自分が成長していると感じるかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

仕事を通じて自分が成長していると感じるかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は23%で、「どちらかといえばそう思う」が53%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が20%、そして「そう思わない」が3%であった。

生産性との関係をみると、「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高くなり、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」、「そう思う」の順に低くなっている。なお、「そう思わない」グループは傾向が異なるが、回答者数は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

したがって、仕事を通じて自分が成長していることと生産性の間には関係がある可能性がある。ただし、この場合も生産性が高い人ほど仕事を通じて自分が成長していると感じるようになるという因果関係も考えられる。



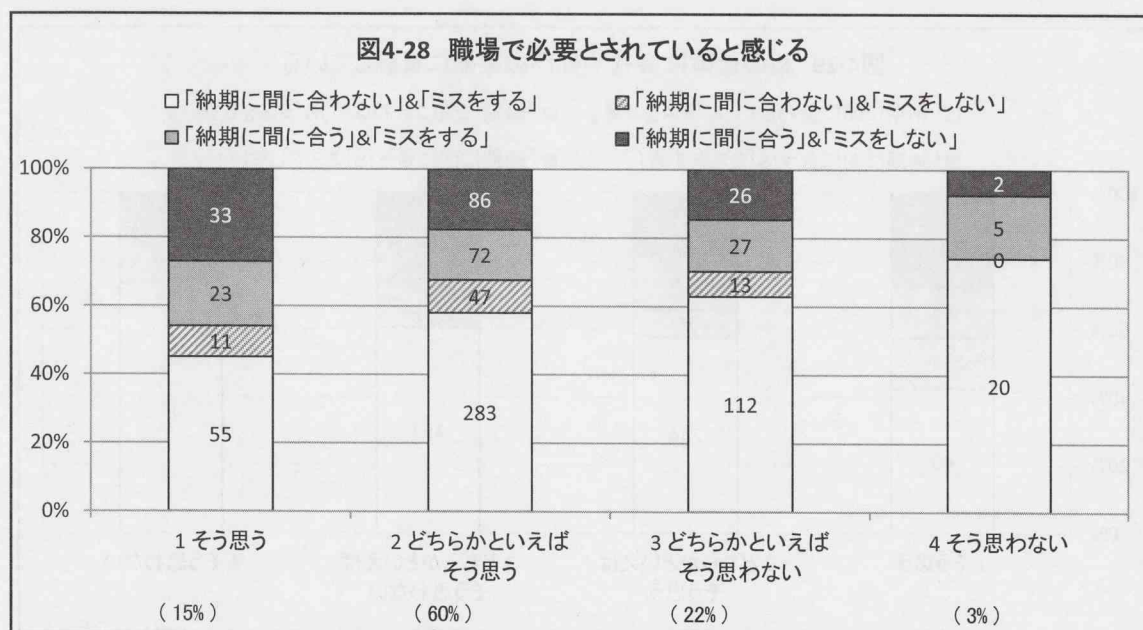
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-28は、職場で必要とされていると感じるかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

職場で必要とされていると感じるかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は15%で、「どちらかといえばそう思う」が60%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が22%、そして「そう思わない」が3%であった。

生産性との関係を見ると、図からわかるように、「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高くなり、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「どちらかといえばそう思わない」が最も高く、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の順に低くなっている。なお、「そう思わない」グループの回答者数は少なく、その結果は結論に影響しないと考えられる。

したがって、職場で必要とされていると感じることと生産性の間には関係がある可能性がある。ただし、この場合も生産性が高い人ほど職場で必要とされていると感じるようになるという因果関係も考えられる。



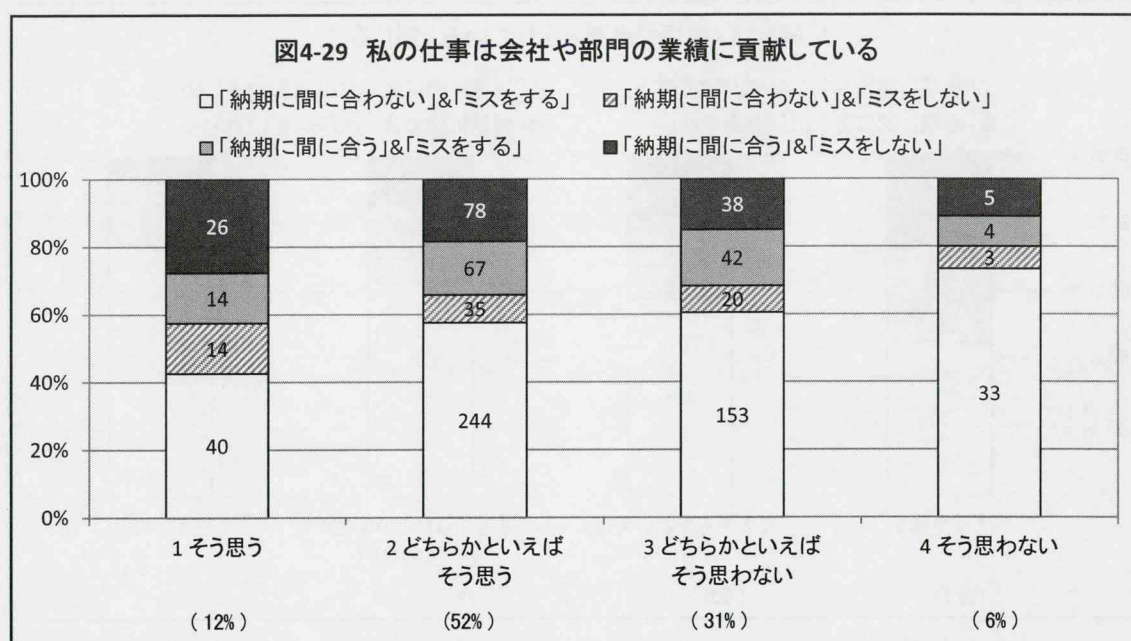
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4－29は、私の仕事は会社や部門の業績に貢献しているかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

私の仕事は会社や部門の業績に貢献しているかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は12%で、「どちらかといえばそう思う」が52%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が31%、そして「そう思わない」が6%であった。

生産性との関係を見ると、ここでも「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高い。そして、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「そう思わない」や「どちらかといえばそう思わない」が高く、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の順に低くなっている。

したがって、会社や部門の業績に貢献していると感じることと生産性の間には関係がある可能性がある。ただし、この場合も生産性が高い人ほど会社や部門の業績に貢献していると考えられるという逆の因果関係も考えられる。



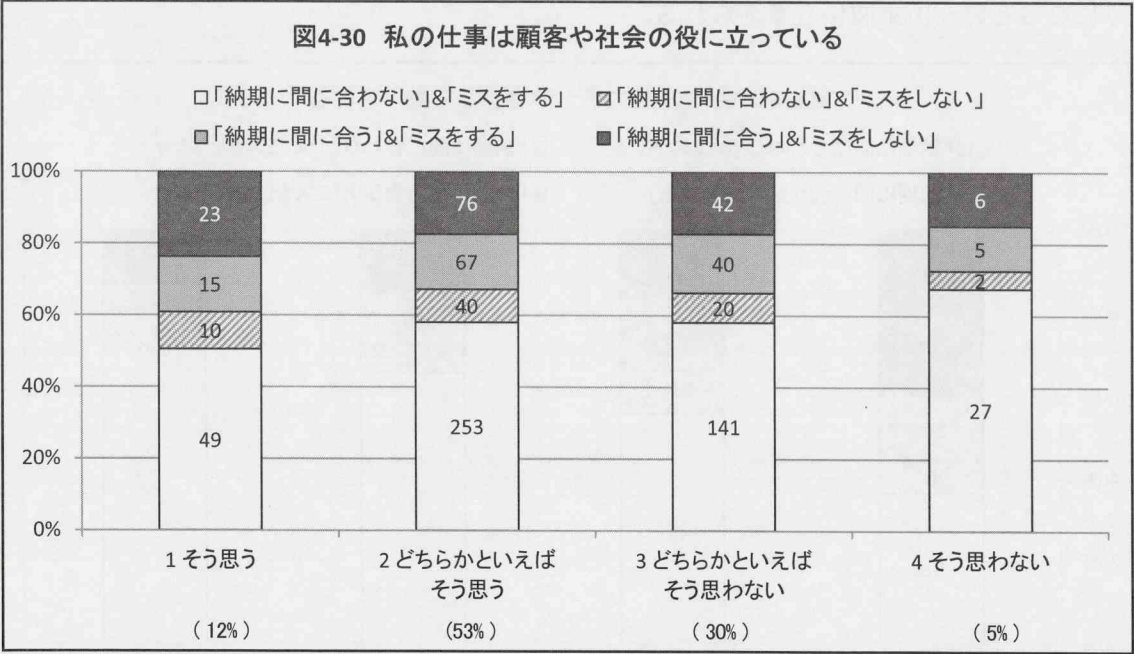
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-30は、私の仕事は顧客や社会の役に立っているかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

私の仕事は顧客や社会の役に立っているかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は12%で、「どちらかといえばそう思う」が53%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が30%、そして「そう思わない」が5%であった。

生産性との関係を見ると、図からわかるように、「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高くなり、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」、「そう思わない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「そう思わない」や「どちらかといえばそう思わない」が高く、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の順に低くなっている。

したがって、顧客や社会の役に立っていると感じることと生産性の間には関係がある可能性がある。ただし、この場合も生産性が高い人ほど顧客や社会の役に立っていると感じるようになるという因果関係も考えられる。



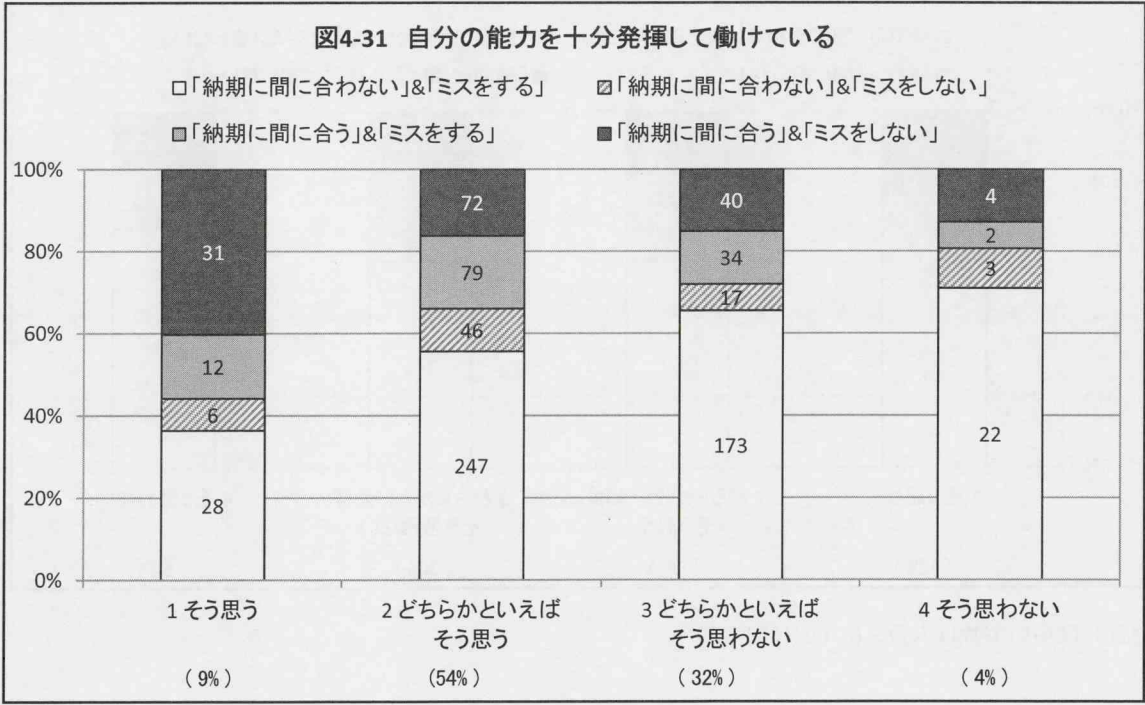
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4－31は、自分の能力を十分発揮して働けているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

自分の能力を十分発揮して働けているかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は9%で、「どちらかといえばそう思う」が54%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が32%、そして「そう思わない」が4%であった。

生産性との関係をみると、図からわかるように、「そう思う」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高い。そして、この割合は「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「どちらかといえばそう思わない」が最も高く、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の順に低くなっている。なお、「そう思わない」グループの回答者数は少なく、その結果は結論に影響しないと考えられる。

したがって、自分の能力を十分発揮して働けていると感じることと生産性の間には関係がある可能性がある。ただし、この場合も生産性が高い人ほど自分の能力を十分発揮して働けていると感じるようになるという因果関係も考えられる。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

⑤仕事をする上での工夫と生産性

仕事をする上での工夫は、メンバーに対する調査票の問 14「あなたが現在の仕事を進める上で意識して工夫していることはありますか。以下の各項目について、当てはまるもの全てを選んで下さい。」の以下の項目のことである。

- b 不明な点があれば何でも上司や同僚に相談している
- c 仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている
- d 工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている
- e 効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる
- f マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている
- g 独自のプログラムなどを作成し、IT 活用を積極的にしている
- h 自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている
- i 仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている

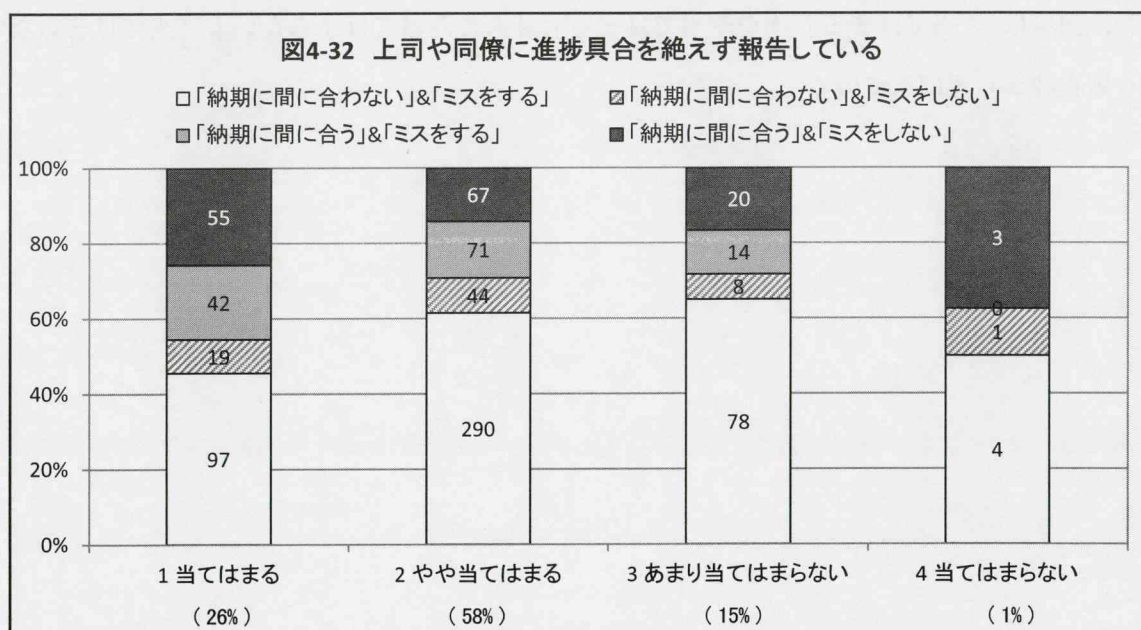
なお、回答は、「当てはまる」、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」という選択肢から選ばれている。

図4-32は、上司や同僚に進捗具合を絶えず報告しているかどうかと生産性指標との関係を見たものである。

上司や同僚に進捗具合を絶えず報告しているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は26%で、「やや当てはまる」が58%ほど、「あまり当てはまらない」が15%、そして「当てはまらない」が1%であった。

生産性との関係を見よう。まず、「当てはまらない」グループは回答者数が極少数のため、考察から外す。それ以外のグループについては、「当てはまる」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高く、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合も最も低い。「やや当てはまる」グループと「あまり当てはまらない」グループとを比較すると、生産性指標の分布にあまり明確な差はない。

したがって、上司や同僚に進捗具合を絶えず報告していることと生産性の間には関係はありそうだが、その関係はあまり強いものではないと考えられる。



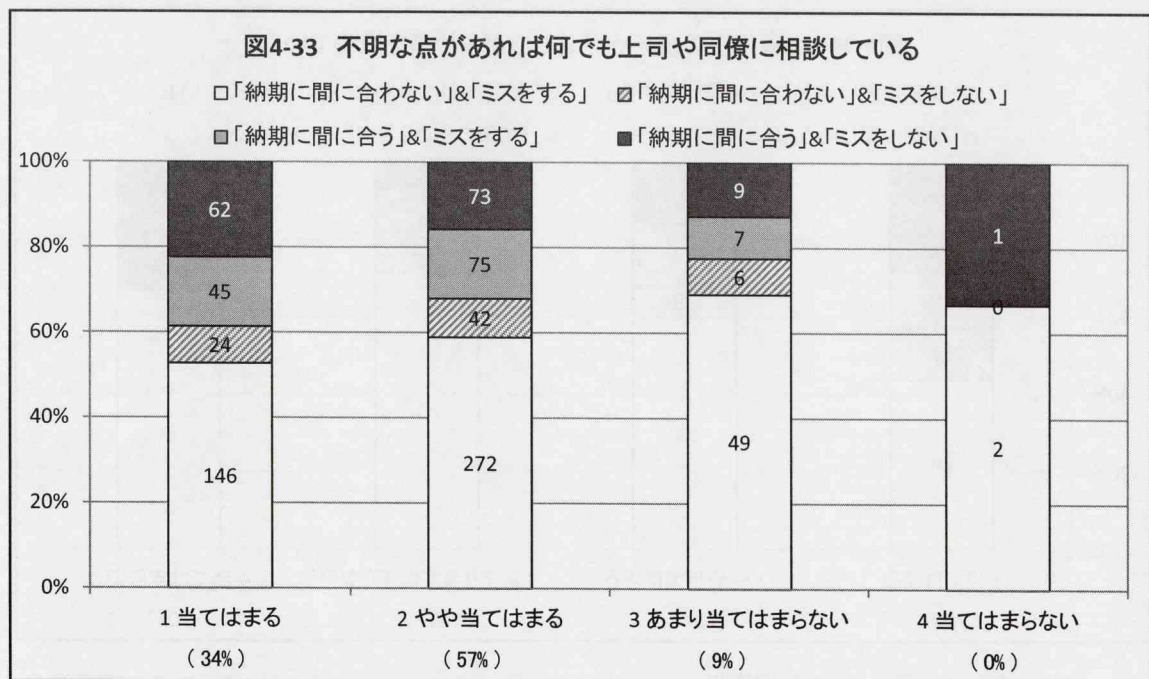
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-33は、不明な点があれば何でも上司や同僚に相談しているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

不明な点があれば何でも上司や同僚に相談しているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は34%で、「やや当てはまる」が57%ほど、「あまり当てはまらない」が9%、そして「当てはまらない」が0%であった。

生産性との関係をみると、まず、「当てはまらない」グループは回答者数が極少数のため、考察から外す。それ以外のグループについては、「当てはまる」と回答したグループで「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高い。そして、この割合は「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「あまり当てはまらない」が最も高く、「やや当てはまる」と「当てはまる」の順に低くなっている。

したがって、不明な点があれば何でも上司や同僚に相談することと生産性の間には関係がある可能性があり、生産性の高い人は不明な点は何でも上司や同僚に相談する傾向にあるようだ。



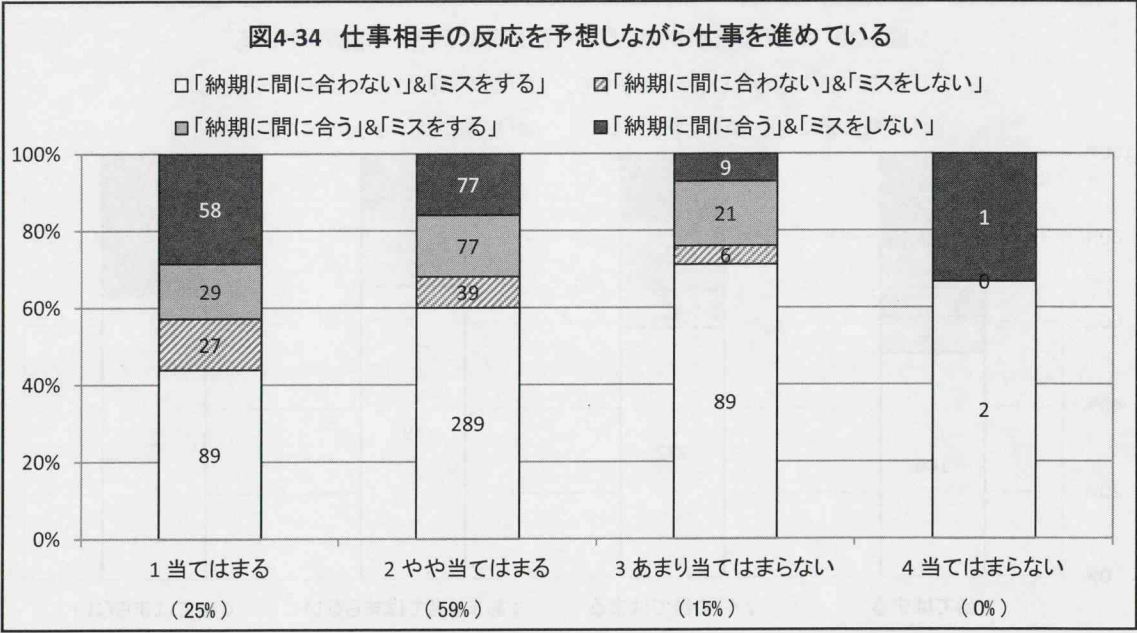
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-34は、仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は25%で、「やや当てはまる」が59%ほど、「あまり当てはまらない」が15%、そして「当てはまらない」が0%であった。

生産性との関係をみると、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、この割合は「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「あまり当てはまらない」が最も高く、「やや当てはまる」と「当てはまる」の順に低くなっている。なお、「当てはまらない」グループは、回答者数がごく少数だったため、考察から外している。

したがって、仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めていることと生産性の間には関係がある可能性があると言え、生産性の高い人は仕事相手の反応を予想しながら仕事を進める傾向にあるようだ。



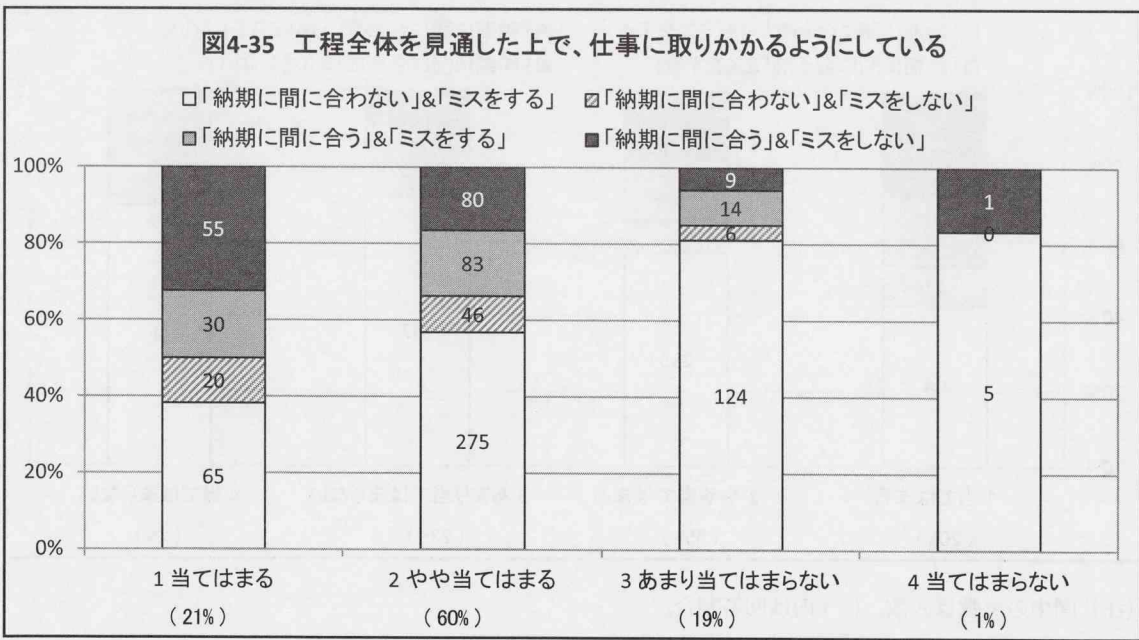
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4 - 35 は、工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしているかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は21%で、「どちらかといえばそう思う」が60%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が19%、そして「そう思わない」が1%であった。

生産性との関係をみると、工程全体を見通した上で、仕事にとりかかるようにしていることと生産性の間には関係があると言える。というのは、図からわかるように、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、この割合は「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「あまり当てはまらない」が最も高く、「やや当てはまる」と「当てはまる」の順に低くなっている。なお、「当てはまらない」グループは、回答者数がごく少数だったため、考察から外している。

したがって、生産性の高い人は工程全体を見通した上で仕事に取りかかるようにする傾向がある可能性があるようだ。



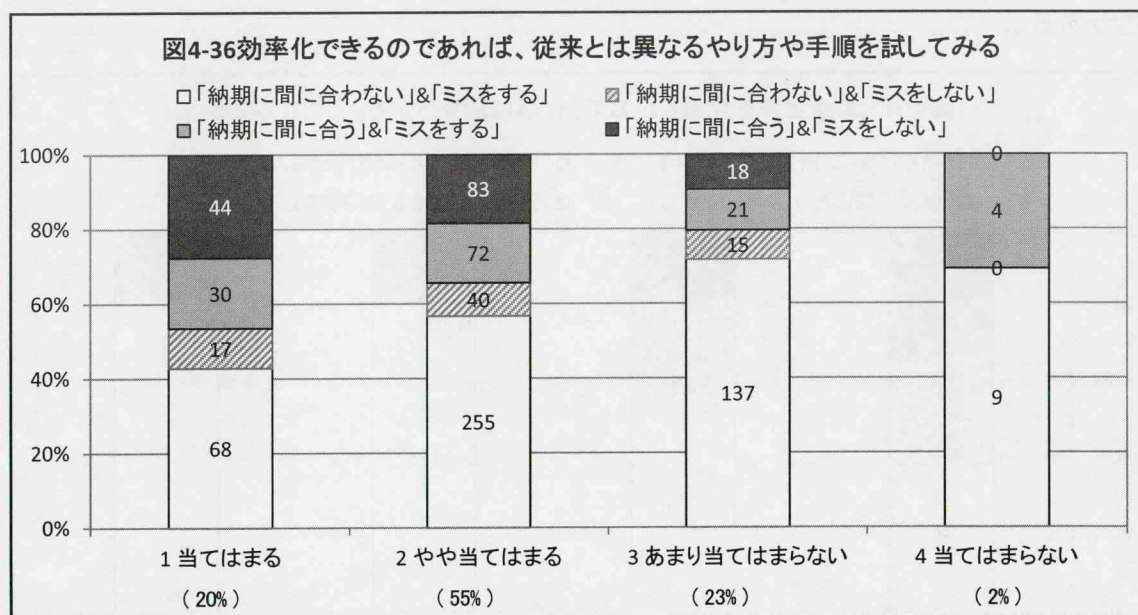
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4－36は、効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみるかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみるかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は20%で、「やや当てはまる」が55%ほど、「あまり当てはまらない」が23%、そして「当てはまらない」が2%であった。

生産性との関係をみると、ここでも「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループで、この割合は「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「あまり当てはまらない」が最も高く、「やや当てはまる」と「当てはまる」の順に低くなっている。なお、「当てはまらない」グループは、回答者数がごく少数だったため、考察から外している。

したがって、効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみることと生産性の間には関係がある可能性があり、生産性の高い人は従来とは異なるやり方や手順を試して仕事の効率化をはかっている傾向にあるようだ。



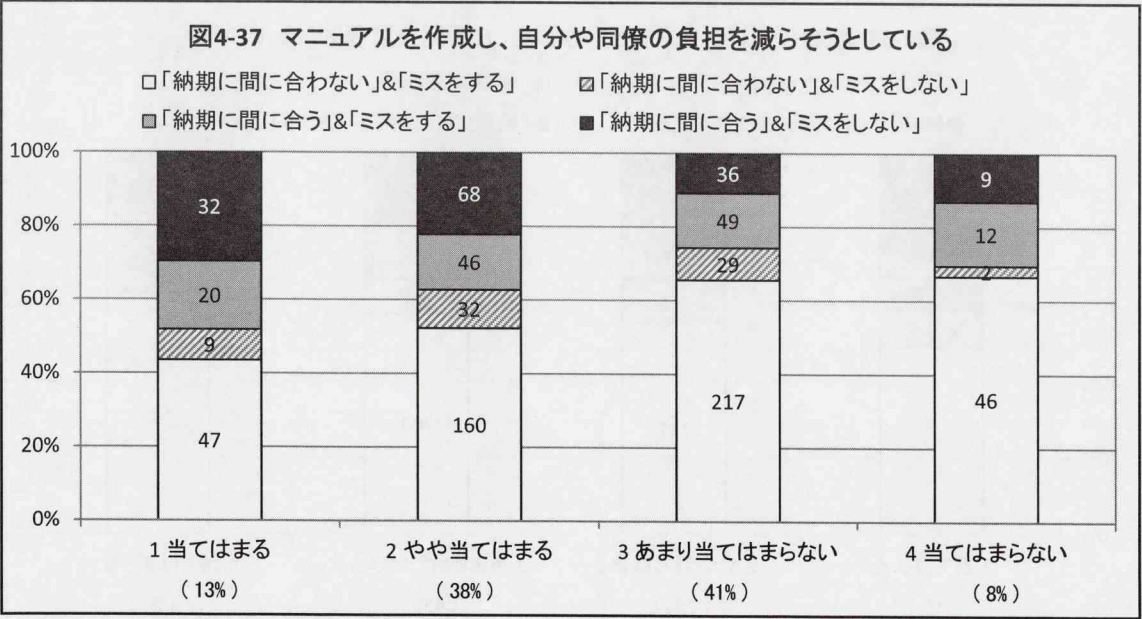
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-37は、マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は13%で、「やや当てはまる」が38%ほど、「あまり当てはまらない」が41%、そして「当てはまらない」が8%であった。

生産性との関係をみると、マニュアルを作成して自分や同僚の負担を減らそうとしていることと生産性の間には関係がある可能性がある。というのも、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループであり、この割合は「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「当てはまらない」と「あまり当てはまらない」グループで最も高く、「やや当てはまる」と「当てはまる」グループの順に低くなっている。

したがって、生産性の高い人はマニュアルを作成して自分や同僚の負担を減らそうとしている傾向が強いようだ。



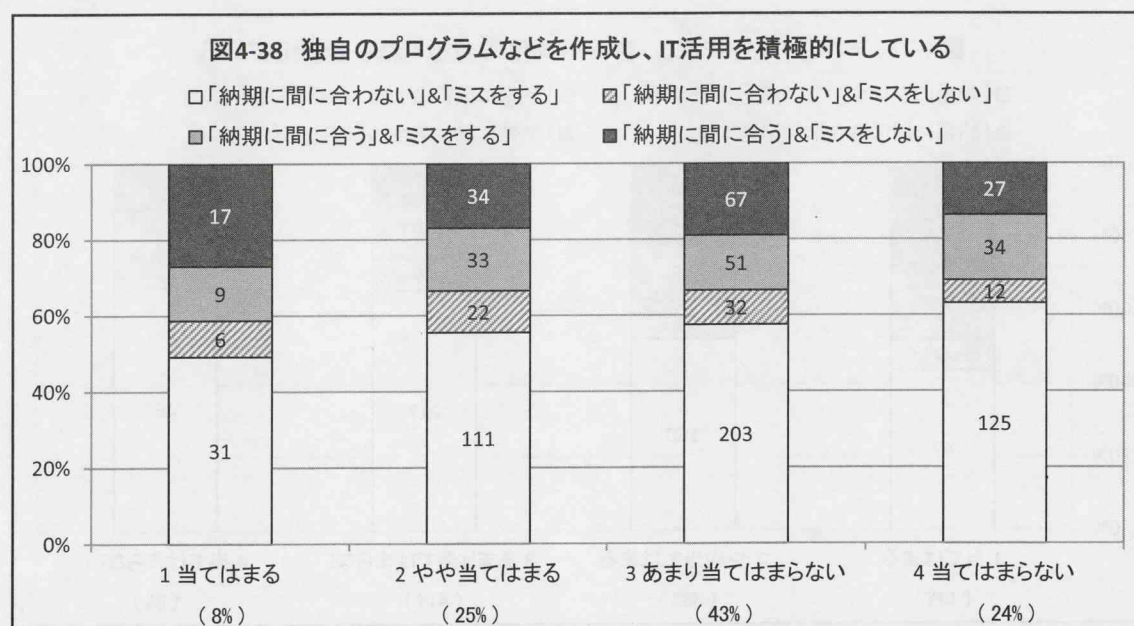
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-38は、独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的に行っているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的に行っているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は8%で、「やや当てはまる」が25%ほど、「あまり当てはまらない」が43%、そして「当てはまらない」が24%であった。

生産性との関係をみると、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのは「当てはまる」グループだが、次にこの割合が高いのが「あまり当てはまらない」グループで、「やや当てはまる」グループはこれに次ぐ。「当てはまらない」グループの「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合は最も低い。一方、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「当てはまらない」グループで最も高く、「当てはまる」グループが最も低くなっている。

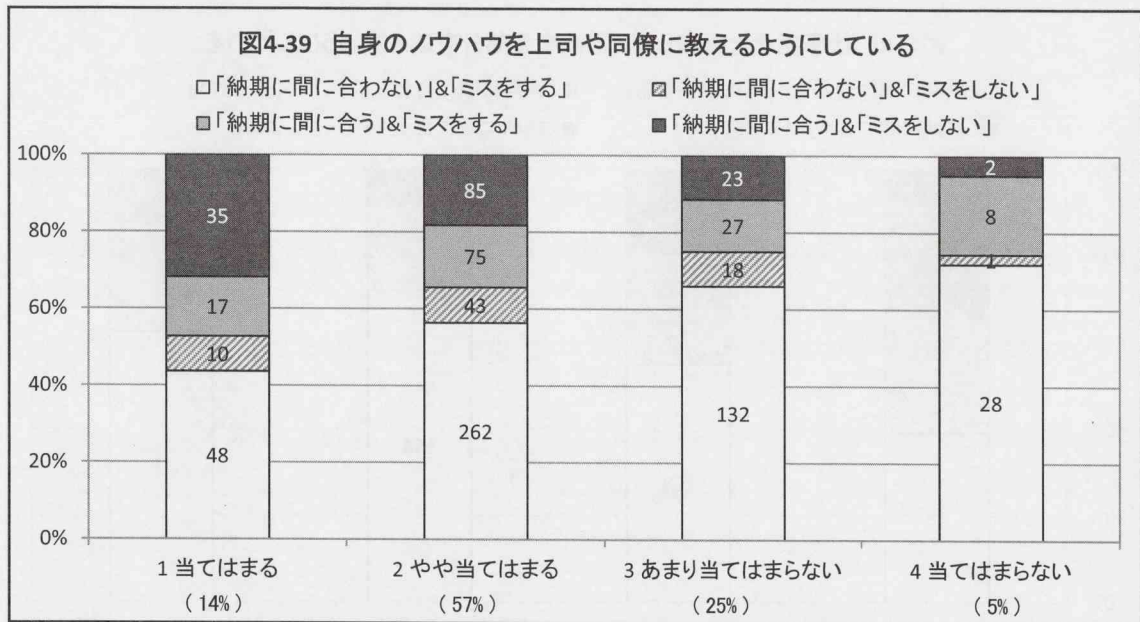
したがって、独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的に行っていることと生産性の間には関係がある可能性があると言えよう。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

図4-39は、自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしているかどうかという質問について「当てはまる」と回答した人の割合は14%で、「やや当てはまる」が57%ほど、「あまり当てはまらない」が25%、そして「当てはまらない」が5%であった。



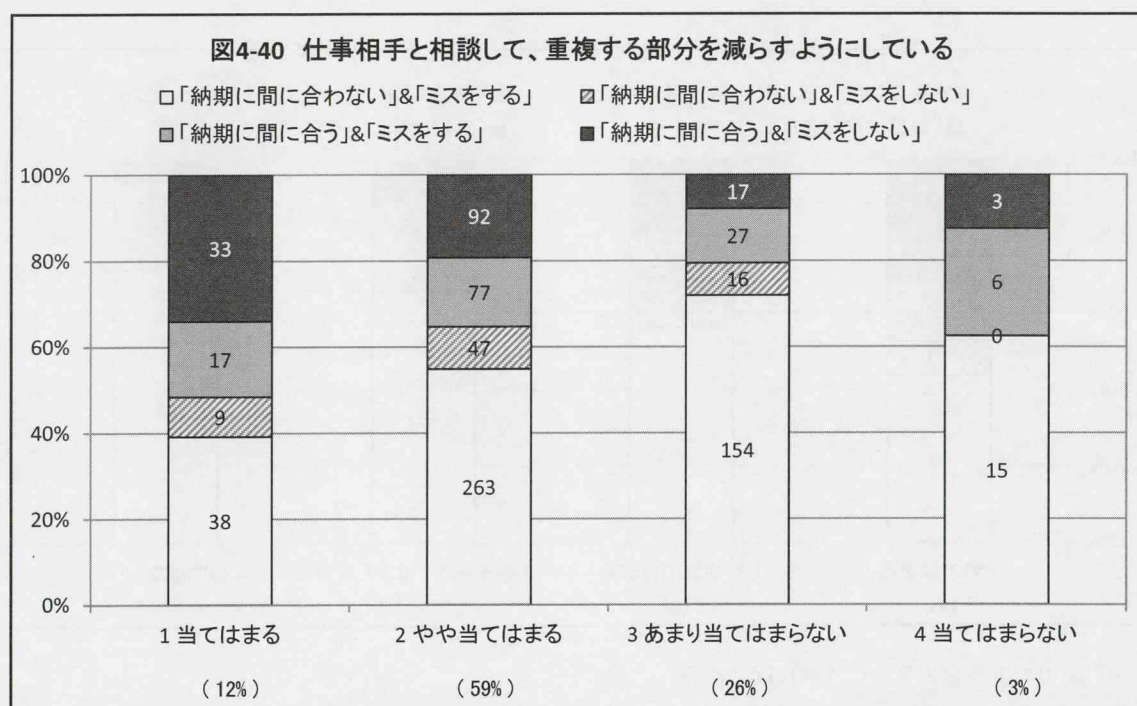
(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

生産性との関係をみると、自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしていることと生産性の間には関係がある可能性がある。というのも、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループであり、この割合は「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「当てはまらない」グループで最も高く、「あまり当てはまらない」「やや当てはまる」と「当てはまる」グループの順に低くなっている。

したがって、生産性の高い人は自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている傾向が強いようだ。

図4-40は、仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしているかどうかと生産性指標との関係をみたものである。

仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしているかどうかという質問について「そう思う」と回答した人の割合は12%で、「どちらかといえばそう思う」が59%ほど、「どちらかといえばそう思わない」が26%、そして「そう思わない」が3%であった。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

生産性との関係をみよう。すると、仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしていることと生産性の間には関係がある可能性があるようだ。というのも、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合が最も高いのが「当てはまる」グループであり、この割合は「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」の順に低くなっている。また、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した人の割合は、「あまり当てはまらない」グループで最も高く、「やや当てはまる」と「当てはまる」グループの順に低くなっている。なお「当てはまらない」グループは傾向が異なるが、回答者数は少ないので、分析結果への影響はないと考えられる。

したがって、生産性の高い人は仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている傾向が強いようだ。

⑥人事制度の生産性への影響

最後に、人事制度の生産性への影響を見よう。ここで取りあげた制度は、賃金制度と昇進・昇格制度である。

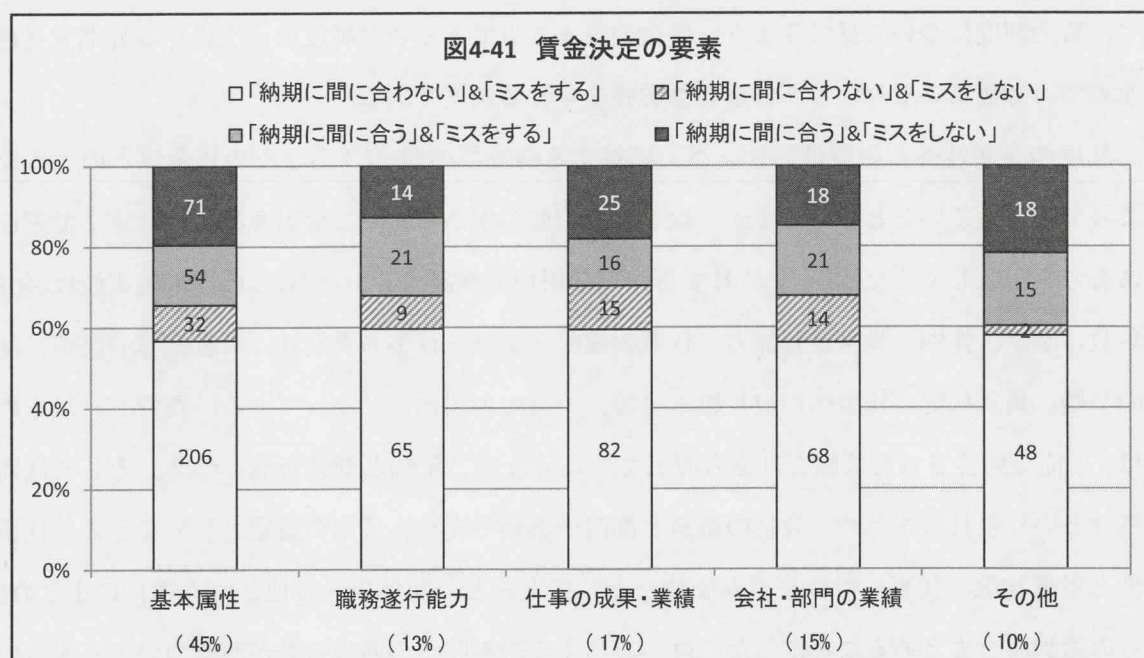
まず、賃金制度について見てみよう。賃金の決め方である賃金制度は、次に見る昇進・昇格制度と並んで、労働インセンティブに重要な影響を与える制度である。

賃金制度の生産性への影響は、メンバーに対する調査票の問 27「あなたの賃金はどのような要素によって決まっていると思いますか。以下の選択肢の中から重要な要素を順番に 3 位まで選び回答欄に番号を記入してください。」に対する回答を用いて検討する。なお、この問の選択肢は、年齢、勤続年数、学歴、性別、職務遂行能力、仕事の成果・業績、仕事の重要性、会社全体の業績、部門全体の業績、景気状況、仕事への取り組み姿勢、上司との関係、となっている。ただし、以下の分析では、1 位で回答された要因だけを考慮している。また、年齢と勤続年数、学歴、そして性別は基本属性という項目にまとめ、会社の業績と部門の業績を会社・部門の業績としてまとめ、仕事の重要性和景気状況、仕事への取り組み姿勢、そして上司との関係をその他という項目にまとめた。これらの選択肢をまとめることにしたのは、該当する選択肢への回答者数がバラついてしまって少なくなってしまったためだ。したがって、基本属性、職務遂行能力、仕事の成果・業績、部門全体の業績、その他という五つの賃金決定要素の別に生産性指標を比べている。

質問の内容を読んで分かるように、この質問は実際の制度設計がどうなっているかと問うているのではなく、回答者が賃金制度をどう見ているかを問うたものである。ここで実際の制度設計の有り様ではなく回答者がその制度をどう見ているかという主観を用いて分析するのは、制度によるインセンティブ効果が回答者の主観を通して生ずると考えられるからである。客観的には成果や業績が決定要因として重視される賃金制度であったとしても、労働者がそのように思っていなければ成果や業績をより出そうというインセンティブは小さいだろう。制度が実際にどうなのかも大事だが、それ以上に制度を労働者がどう考えているのかという主観が大事だと考える。

図4-41が賃金決定要素と生産性指標の関係を見たものだ。

賃金決定要素として基本属性を挙げた労働者は全体の約45%、職務遂行能力を挙げたのは約13%、仕事の成果・業績が約17%、会社・部門の業績が約15%、そしてその他が10%ほどであった。

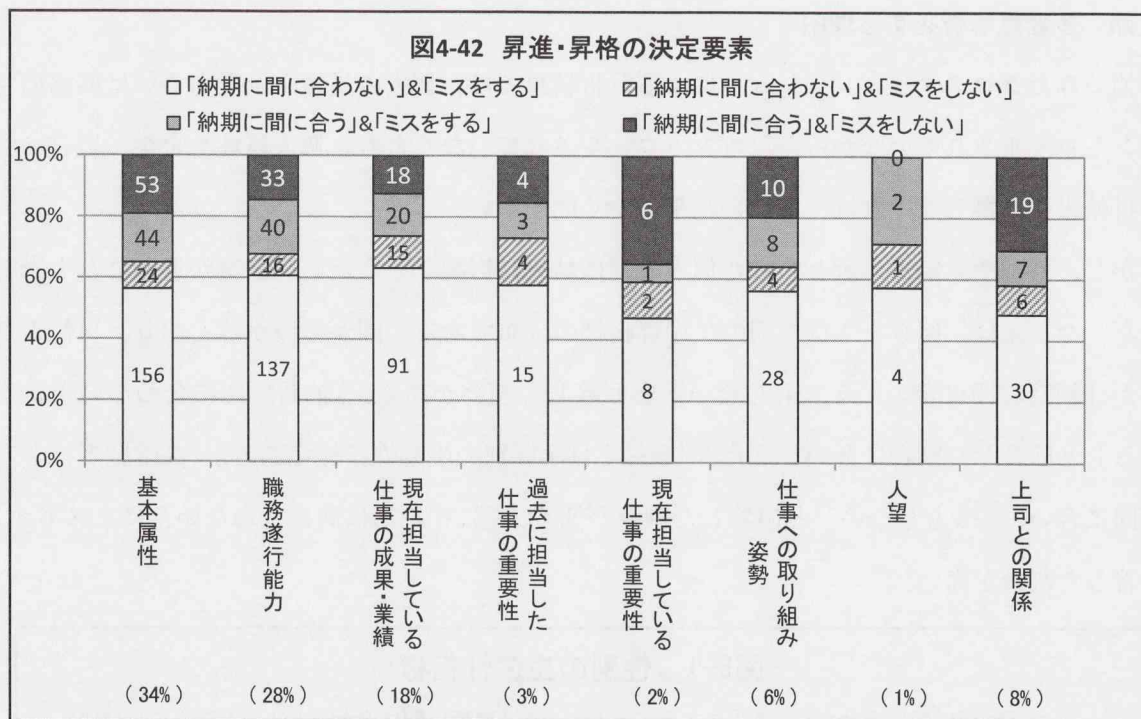


(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

成果・業績主義の議論では、賃金が成果や業績で決定されることで労働者の労働インセンティブが強化され、労働生産性が向上すると理論的に考えられている。ところが、実際に賃金の決定要素別に生産性指標を見てみると、グループ間で生産性指標の分布にあまり違いが見られない。賃金決定要素として基本属性と仕事の成果・業績、そしてその他を選択したグループでは、「納期に間に合い、ミスをしない」と回答している人の割合が高いが、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答している人の割合はグループによる違いはない。したがって、主観的な賃金決定要素の違いが生産性に強く影響しているとは言えないようだ。

図4-42は昇進・昇格の決定要素と生産性指標の関係を見たものである。まず昇進・昇格の決定要素は、メンバーに対する調査票の問28「あなたは自身の昇進・昇格はどのような要素によって決まっていると思いますか。以下の選択肢の中から重要な要素を順番に3位まで選び回答欄に番号を記入してください。」に対する回答を用いている。この問の選択肢は、年齢、勤続年数、学歴、性別、職務遂行能力、現在担当している仕事の成果・業績、過去に担当した仕事の重要性、現在担当している仕事の重要性、仕事への取り組み姿勢、人望、上司との関係である。分析では1位の選

択肢だけを用いている。また、年齢と勤続年数、学歴、性別は一つにまとめて図中の基本属性としている。



(注) 図中の実数は人数。()内は回答割合。

昇進・昇格の決定要素として基本属性を挙げている労働者は全体の約34%で、職務遂行能力が約28%、現在担当している仕事の成果・業績は約18%、過去に担当した仕事の重要性が約3%、現在担当している仕事の重要性が約2%、仕事への取り組み姿勢が約6%、人望は約1%、上司との関係が約8%である。

昇進・昇格の決定要素別に生産性指標を見てみると、昇進・昇格の決定要素として現在担当している仕事の重要性や上司との関係を挙げているグループでは「納期に間に合い、ミスをしない」と回答している人の割合が高いが、これらのグループの回答者数は少なく、これが頑健な結果とは言えそうにない。そして、この二つのグループ以外では、グループ間で生産性指標の分布にあまり違いが見られない。したがって、昇進・昇格の決定要素の違いが生産性に影響しているとまでは言えない。

第5章 多変量解析の結果

第1節 多変量解析をする理由

前節でみたクロス-tabュレーションによる分析結果では、個人の属性や企業あるいは職務の特性がコントロールされていなかった。コントロールされていなくとも、個人属性や企業、職務の特性が分析結果に影響しなければ、前節の結果で全く問題ない。

しかし、性別や年齢、学歴といった個人属性は結果に影響しそうだし、企業が違うことも影響しそうだ。たとえば、図5-1は性別の生産性指標の分布である。図からわかるとおり、男性よりも女性が「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した割合が高く、「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した割合は低い。また、図5-2は学歴別の生産性指標であるが、高学歴者ほど「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した割合が低く、逆に「納期に間に合わない上にミスもする」と回答した割合が高い。

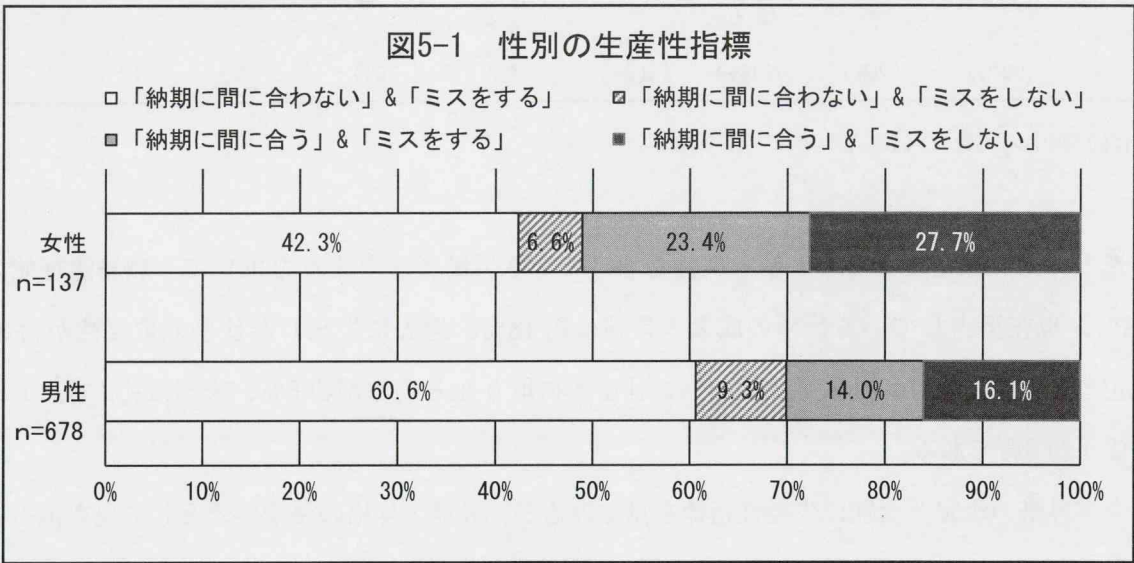
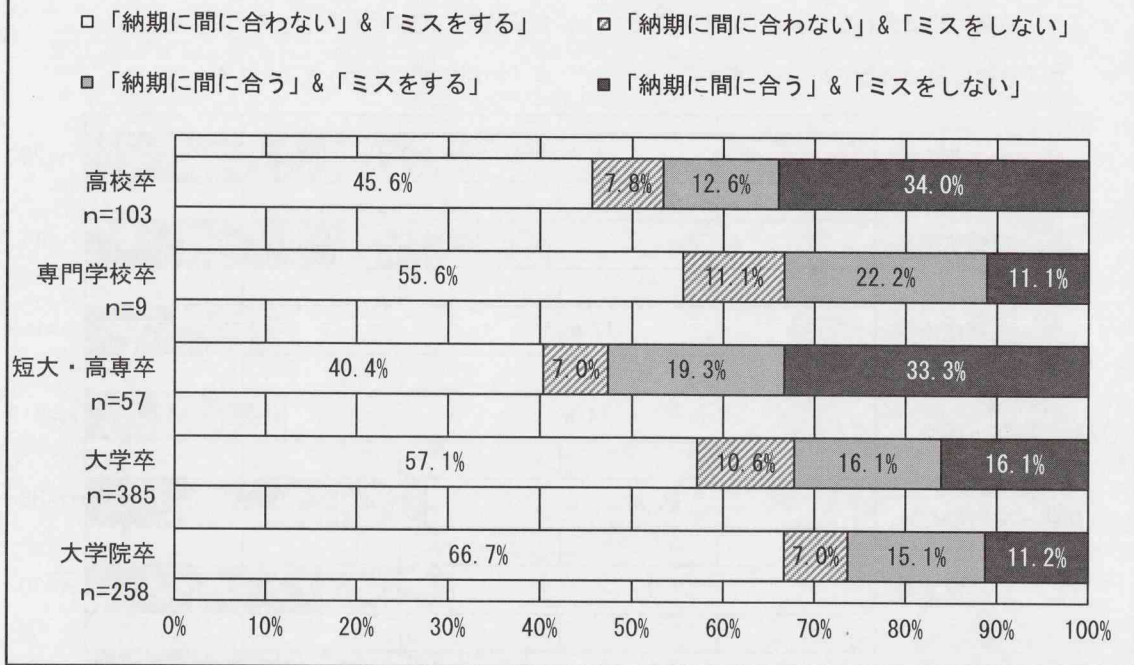


図5-2 学歴別の生産性指標



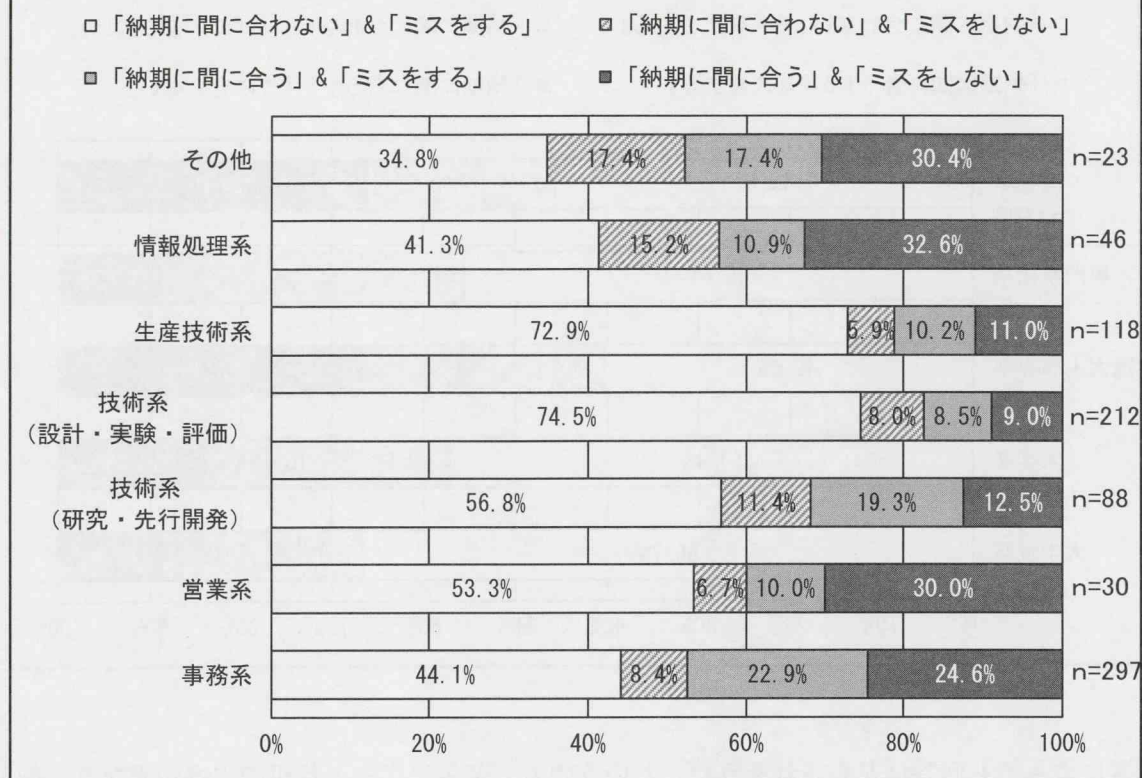
部署によっても回答は左右されそうだ。というのも、部署によって仕事の内容が異なり、納期を守りやすい仕事がある一方で、ミスをしやすい仕事もあるからだ。実際、部署別に生産性指標の分布を見ている図5-3によれば、「納期に間に合い、ミスもしない」と回答した人の割合は技術系と生産技術系で低く、逆に事務系や営業系、そして情報処理系では高いことがわかる。

このとき、事務系や営業系の労働者が「仕事の量を自分で決めることができる」と回答する傾向にあれば、クロス-tabュレーションでは「仕事の量を自分で決めることができる」と「納期に間に合い、ミスもしない」との間には正の相関関係が見出されることになるだろう。しかしそれは、事務系や営業系という仕事特性が生産性に影響しているだけであって、「仕事の量を自分で決めることができる」と生産性の間で見出された相関関係は見せかけの関係かもしれない。クロス-tabュレーションの結果は見せかけの関係である可能性があるのだ。

実は、見せかけの関係かどうかは、事務系と技術系を分けてクロス-tabュレーションを作成しても良い。事務系だけで「仕事の量を自分で決めることができる」と「納期厳守」との間に正の相関関係が見出されなければ、両者の間に相関関係があるとは言えなくなる。

ただし、属性毎にクロス-tabュレーションを作っていたら、表が多数になってしまう。そこで、クロス-tabュレーションの代わりに、多変量解析を用いて分析するのが一般的だ。

図5-3 部署別の生産性指標



第2節 多変量解析の方法

以下の分析ではプロビット・モデル (Probit Model) という手法を用いる。これを簡単に説明したい。

プロビット・モデルは、生産性指標と各要因の単純な関係を見ているクロスビューレーションとは違って、どの要因がどのように生産性指標に影響しているかを推計できる。クロスビューレーションでは見えなかった因果関係が、プロビット・モデルでは見えることになる。

たとえば、納期に間に合うかどうかという生産性指標に対してどのような要因がどう影響するかを分析するとして。この時、納期に間に合うかどうかという質的な変数を数量で表すために、納期に間に合えば1、間に合わなければ0とする変数¹⁴を作成する。この変数を y とすると、この変数は納期に間に合う人の確率を示すことになる。

他方、この生産性指標に影響する要因、すなわち労働者の性別や、年齢、学歴、職場、そして働き方などを x としよう¹⁵。すると、 x がある値をとった時の y が1をとる条件付確率が計算できるはずだ。たとえば、女性で30歳、学歴が大卒で、事務系職場で働き、仕事の量を自分で決めるこ

¹⁴ これをダミー変数と呼ぶ。

¹⁵ y は従属変数、 x は説明変数と呼ばれる。

とできる場合に、 y が 1 である確率がいくらかを計算することができる。このことを式で表すと、

$$\Pr(y=1|x) = \Pr(y=1|x_1, x_2, \dots, x_k)$$

となる。 $\Pr(y=1|x)$ は、 x という条件の下で y が 1 をとる確率がいくらになるかを表現したもので、 x_1 や x_2 、そして x_k は x が複数 (k) の要因が集まったベクトルであることを示している。さらに以下では x は y に対して線形に影響すると仮定し、

$$\Pr(y=1|x) = G(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k) = G(\beta_0 + x \beta)$$

とする。 β は x が $\Pr(y=1|x)$ に与える影響の大きさであるパラメータである。また、 G は 0 と 1 の間の値をとる関数を表しており、プロビット・モデルの場合は標準正規累積分布関数となる¹⁶。この最後の式の対数尤度関数を最大化する β のセットを推定することで、生産性指標 y に対してその説明要因である x がどの程度の大きさで影響しているかが分かる。

次の節でも詳しく説明するが、プロビット・モデルで推定されるパラメータ β を直接評価するのではなく、通常はその限界効果から説明変数 x の生産性指標 y に対する効果を評価する。限界効果は

$$\frac{\partial \Pr(y=1|x)}{\partial x} = \phi(\beta'x)\beta$$

である。 ϕ は標準正規分布の確率密度関数である。したがって、限界効果は x が一単位変化したときに y が 1 をとる確率がどれだけ変化するかを示すことになる。

なお、以下の分析では生産性指標として「納期に間に合う」と「ミスをしない」、そして「納期に間に合い、ミスをしない」という三つの変数について分析している。「納期に間に合う」と「ミスをしない」の変数は、納期に間に合うあるいはミスをしなければ 1、そうでなければ 0 となる¹⁷。また、「納期に間に合い、ミスをしない」という変数は「納期に間に合う」と「ミスをしない」という変数が同時に 1 をとる¹⁸。

¹⁶ 標準正規累積分布関数は $G(z) = \Phi(z) = \int_{-\infty}^z \phi(v)dv$ であり、確率密度関数は $\phi(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{z^2}{2}}$ である。

¹⁷ 「納期に間に合う」および「ミスをしない」という変数は、実際の調査票では「仕事の納期に間に合わないことがある。」および「自分の責任によるミスをすることがある。」という質問に対して「よくある」、「たまにある」、「ほとんどない」、「全くない」、「わからない」という五つの選択肢から選ばれる。ここでは、「ほとんどない」と「全くない」と回答している場合を「納期に間に合う」あるいは「ミスをしない」と考えて $Y = 1$ 、これ以外に回答した場合に「納期に間に合わない」あるいは「ミスをする」と考えて $Y = 0$ としている。

¹⁸ 詳しい説明は省くが、二つの変数が同時に 1 をとる確率について分析するために Bivariate Probit Model を用いて推定を行った。

第3節 多変量解析の結果

①個人属性、職場属性の効果

はじめに個人属性や職場の属性などが生産性指標に対してどのように影響しているかを見ておこう。

表5-1の(1)欄は、今回調査した企業によって生産性指標がどう違うかを見るため、企業ダミーの推定結果を掲載したものだ。今回調査対象となった企業はA社からG社まで7社あり、(1)欄にはB社ダミーからG社ダミーまでの6つの企業ダミーの推定結果が載っている。なお、企業ダミーとは、たとえばB社に属している労働者にはB社ダミーを1として、B社以外に属する労働者はB社ダミーを0として作成し、その推計されたパラメータはレファレンス（参照）となるA社と比較して生産性指標がどの程度違っているかを意味することになる。

さて(1)欄の一番左側の列は「納期に間に合う」に対する各企業ダミーの影響の大きさ（正確には限界効果の大きさ）が載っている。たとえば、企業Bのそれは-0.26とあり、これは「納期に間に合う」と答える労働者の割合がA社に比べてB社では26ポイント低いことを意味する。なお、-0.26の下に括弧内の数値は標準誤差で、括弧の横にある*印は推定されたパラメータ（個々では-0.26という値）が統計的に有意であるかどうかを示しており、**ならば1%水準で、*ならば5%水準で統計的に有意であることを示す。したがって、企業Bのパラメータは統計的に有意である。

続いて、(1)欄の真ん中は「ミスをしなない」に対する各企業ダミーの影響の大きさで、右側の列は「納期に間に合い、ミスもしない」に対する各企業ダミーの影響の大きさとなる¹⁹。それぞれ統計的に有意なパラメータが推定されており、B社の場合にはA社に比べて、「ミスをしなない」確率は26ポイントほど低く、「納期に間に合い、ミスもしない」確率は18ポイント低いということになる。

B社以外の企業ダミーを見ると、全ての企業で統計的に有意なマイナスのパラメータが推定されている。したがって、全ての企業の生産性指標はA社に比べて低い値になっていることが分かる。つまり、それだけ企業によって生産性指標が違っているということになる。

(2)欄は(1)欄の企業ダミーに勤続年数を説明変数に加えて推計した結果だ。勤続年数の推計されたパラメータは、全ての生産性指標に関して統計的に有意であるが、ほぼ0に近い値となっている。したがって、勤続年数が長くなるほど納期に間に合う確率やミスをしなない確率、そして納期にも間に合い、ミスもしない確率が僅かながらだが高くなることを意味している。なお、これまで

¹⁹ 「納期に間に合い、ミスもしない」に関する推定はBivariate Probit Modelで行っているが、この場合には4つのケースについて限界効果を計算することが出来る。すなわち、「納期に間に合い、ミスもしない」、「納期に間に合うが、ミスはする」、「納期には間に合わないがミスはしない」、「納期にも間に合わず、ミスもする」の四つだ。ただし、ここでは「納期に間に合い、ミスもしない」についてだけ限界効果を計算した。

の研究では勤続の長期化によって生産性が高まるという結果を得ることが多かったが、本報告書の結果がやや異なるのは生産性のとらえ方が違っていることに起因すると考えられる。本報告書の生産性は現在労働者が割り当てられている仕事についての生産性であって、他の多くの研究は労働者の長期にわたる生産性を考察対象としている。勤続が長くなり、OJT や Off-JT といった教育訓練を受け、経験や勘コツを蓄積すれば、労働者の生産性は高くなる。しかし同時に、割り当てられる仕事も勤続が長くなれば難しく複雑なものになる。その時、一時点を切り取って生産性を評価すれば、勤続年数の効果はあまり大きくはないということを本報告書の結果は物語っている。

表 5-1 個人属性、職場属性の効果 (1)

	(1)			(2)		
	納期	ミス	納期とミス	納期	ミス	納期とミス
勤続年数				0.00 (2.05)*	0.01 (3.92)**	0.00 (3.66)**
企業_B	-0.26 (7.80)**	-0.26 (7.80)**	-0.18 (5.35)**	-0.24893 (6.97)**	-0.10662 (2.59)**	-0.14878 (4.47)**
企業_C	-0.23 (6.43)**	-0.23 (6.43)**	-0.11 (3.32)**	-0.22 (5.84)**	-0.02 (0.40)	-0.09 (2.68)**
企業_D	-0.15 (3.30)**	-0.15 (3.30)**	-0.10 (2.74)**	-0.14 (3.01)**	-0.07 (1.55)	-0.09 (2.37)*
企業_E	-0.21 (5.24)**	-0.21 (5.24)**	-0.15 (3.81)**	-0.19 (4.43)**	-0.09 (1.75)	-0.11 (2.95)**
企業_F	-0.24 (6.64)**	-0.24 (6.64)**	-0.15 (3.86)**	-0.23 (6.19)**	-0.08 (1.68)	-0.13 (3.43)**
企業_G	-0.17 (3.56)**	-0.17 (3.56)**	-0.14 (3.41)**	-0.15 (2.98)**	-0.12 (2.37)*	-0.11 (2.65)**
N	809	809	805	808	807	804

(注) 括弧内の数値は標準誤差。また * は統計的な有意性を示し、* は 5%水準、** は 1%水準で優位であることを意味している。

なお、勤続年数を説明変数に加えた結果、企業ダミーの推計されたパラメータの値は (1) 欄の結果に比べて小さくなっている。これは、各企業に属する労働者の勤続年数の分布を調整した結果、企業間の生産性格差が縮まったことを意味する。

表 5-2 個人属性、職場属性の効果 (2)

	(1)			(2)		
	納期	ミス	納期とミス	納期	ミス	納期とミス
年齢	0.00 (1.33)	0.01 (3.59)**	0.00 (3.12)**	-0.01 (1.37)	-0.00 (0.03)	-0.00 (0.65)
勤続年数				0.01 (2.08)*	0.01 (1.66)	0.01 (2.07)*
企業_B	-0.26 (7.31)**	-0.12 (2.90)**	-0.16 (4.72)**	-0.25 (6.89)**	-0.11 (2.67)**	-0.15 (4.47)**
企業_C	-0.23 (6.30)**	-0.03 (0.68)	-0.10 (2.96)**	-0.22 (5.63)**	-0.02 (0.34)	-0.09 (2.51)*
企業_D	-0.15 (3.22)**	-0.08 (1.67)	-0.09 (2.50)*	-0.14 (2.93)**	-0.07 (1.48)	-0.09 (2.30)*
企業_E	-0.20 (4.81)**	-0.09 (1.93)	-0.12 (3.14)**	-0.19 (4.40)**	-0.08 (1.68)	-0.11 (2.88)**
企業_F	-0.24 (6.45)**	-0.08 (1.77)	-0.13 (3.53)**	-0.23 (6.15)**	-0.08 (1.62)	-0.13 (3.35)**
企業_G	-0.16 (3.26)**	-0.12 (2.58)*	-0.12 (2.80)**	-0.14 (2.82)**	-0.11 (2.23)*	-0.10 (2.49)*
N	802	801	798	802	801	798

(注) 括弧内の数値は標準誤差。また * は統計的な有意性を示し、* は 5%水準、** は 1%水準で優位であることを意味している。

表5－2の(1)欄は、勤続年数の代わりに年齢を加えて推計したものだ。年齢については、「納期に間に合う」に関しては統計的に有意なパラメータが推定されておらず、年齢の効果は納期に間に合うかどうかには影響していない。ただし、「ミスをしなない」および「納期に間に合い、ミスをしなない」に関しては統計的に有意なパラメータが推定されており、労働者の年齢が加齢するほど「ミスをしなない」確率が高くなり、「納期に間に合い、ミスもしない」確率も僅かではあるが高まる。

表5－2の(2)欄は勤続年数と年齢を同時に加えて推計したものだ²⁰。すると、全ての生産性指標に対する年齢の推計されたパラメータは統計的に有意ではなく、年齢の効果はないことが分かる。これは年齢と勤続年数との相関が強いため、結果として勤続年数だけが生産性指標には影響していると言える。すなわち、「納期に間に合う」および「納期に間に合い、ミスもしない」に対しては統計的に有意なパラメータが推定されており、勤続年数が長くなると「納期に間に合う」確率と「納期に間に合い、ミスもしない」確率は僅かながら高まる。

表5－3は勤続年数と企業ダミーに加えて、部署ダミー（事務系部署がレファレンス・グループ）と仕事内容ダミー（総合職がレファレンス・グループ）、役職ダミー（主任・係長・担当員がレファレンス・グループ）、さらに個人属性である学歴ダミー（大学院がレファレンス・グループ）と女性ダミー（男性がレファレンス・グループ）を推定式に導入した結果である²¹。

推定結果から次のことが言える。

まず部署については、全ての生産性指標に関して技術系（設計・実験・評価など）と生産技術系（工場含む）の推定されたパラメータが事務系部署のそれに比べて小さな値となっており、これらの部署の生産性指標が13ポイントから23ポイントほど相対的に低いことを物語る。営業系や技術系（研究・先行開発など）、情報処理系、その他の部署に関する推定されたパラメータは統計的に有意ではなく、これらの部署の生産性は事務系部署と違いはないことが分かる。

仕事内容については、「納期に間に合う」についてのみ一般職の推定されたパラメータは有意だが、「ミスをしなない」や「納期に間に合い、ミスもしない」については有意な結果は得られなかった。したがって、総合職と比較して一般職は「納期に間に合う」確率は14ポイントほど高いが、「ミスをしなない」あるいは「納期に間に合い、ミスもしない」確率は総合職と同等であるということになる。

役職や学歴、そして性別に関しては全ての生産性指標について統計的に有意なパラメータが推定

²⁰ なお、年齢と勤続年数の二次項を推計式に加えてみたものの、それぞれ二次項は有意に推計されず、勤続年数の影響は単調だと考えられる。

²¹ これらのダミー変数は、企業ダミーで説明した方法と同様にして作成されている。

表 5-3 個人属性、職場属性の効果 (3)

	納期	ミス	納期とミス
勤続年数	0.01 (2.05)*	0.00 (1.39)	0.00 (2.00)*
営業系	0.06190 (0.63)	0.02978 (0.34)	0.02832 (0.51)
技術系 (研究・先行開発など)	-0.07 (1.11)	-0.04 (0.64)	-0.03 (0.80)
技術系 (設計・実験・評価など)	-0.22 (5.05)**	-0.12 (2.65)**	-0.13 (3.96)**
生産技術系 (工場含む)	-0.23 (5.40)**	-0.12 (2.68)**	-0.15 (3.80)**
情報処理系	-0.15 (2.59)**	0.08 (0.99)	-0.01 (0.30)
その他	-0.08 (0.85)	0.14 (1.19)	0.03 (0.45)
一般職	0.14 (2.13)*	0.07 (1.15)	0.07 (1.89)
役職一般	0.02 (0.51)	-0.06 (1.64)	-0.02 (0.76)
大学	-0.09 (1.90)	0.03 (0.66)	-0.01 (0.47)
短大・高専	0.05 (0.61)	0.15 (1.71)	0.07 (1.47)
専門学校	-0.08 (0.56)	-0.09 (0.65)	-0.06 (0.57)
高校	-0.07 (0.96)	0.11 (1.34)	0.02 (0.53)
その他			-1.66 (0.00)
女性	-0.00 (0.02)	-0.03 (0.54)	-0.01 (0.34)
企業_B	-0.20 (4.13)**	-0.05 (0.99)	-0.09 (2.43)*
企業_C	-0.20 (4.59)**	0.02 (0.34)	-0.06 (1.57)
企業_D	-0.05 (0.74)	0.00 (0.02)	-0.01 (0.34)
企業_E	-0.15 (2.76)**	-0.02 (0.39)	-0.06 (1.39)
企業_F	-0.21 (4.84)**	-0.05 (0.89)	-0.10 (2.41)*
企業_G	-0.09 (1.39)	-0.06 (1.02)	-0.05 (1.23)
N	794	793	791

(注) 括弧内の数値は標準誤差。また * は統計的な有意性を示し、* は 5% 水準、** は 1% 水準で優位であることを意味している。

されておらず、役職の違いや学歴の違い、そして性別の違いは生産性指標に影響していないと言える。

なお、表 5-3 では「納期に間に合い、ミスもしない」に関する企業ダミーの推定されたパラメータが、企業 B と F を除いて、統計的に有意ではなくなっている。これは、個人属性や部署の属性などを説明変数に加えた結果、企業による生産性指標の違いが消えたことを示唆する。すなわち、表 5-1 のように企業毎の生産性指標は一見すると異なるが、その違いは企業に属する労働者個人

や部署の属性の違いを反映したものであって、企業固有の効果ではないということを示唆するのである。なお、企業BとFの「納期に間に合い、ミスもしない」確率は9ないし10ポイントほど相対的に低いことになるが、表5-1に比べると格差は縮小している。

表5-4は、現在の仕事経験が納期やミスにどのように影響するかを確認するため、これまでの配属箇所数ダミー（現在の部署への配属が1箇所目をレファレンス・グループとする）や現在の部署での配属期間と現在のグループでの配属期間を、説明変数として導入して推定した結果だ。なお、一般的には部署が違えば求められる知識やスキルは異なるであろうから、同一部署に長期間所属していたほうが労働者の生産性は高くなるはずである。

表5-4 配属箇所と配属期間の効果

	(1) 納期とミス	(2) 納期とミス	(3) 納期とミス
配属2箇所目	-0.01 (0.33)		
配属3箇所目	0.01853 (0.49)		
配属4箇所目	-0.01 (0.26)		
配属5箇所以上	0.02 (0.27)		
現グループ期間		-0.00 (0.71)	-0.00019 (0.07)
現部署期間			0.00 (1.41)
<i>N</i>	789	750	721

(注) 括弧内の数値は標準誤差。また*は統計的な有意性を示し、*は5%水準、**は1%水準で優位であることを意味している。

しかしながら、推定結果によれば、配属箇所数や配属期間については統計的に有意な結果が得られなかった。つまり、同一部署に長期間所属したとしても、ある一時点における労働者の生産性には影響していないと言えるのだ。これは、同一部署に長期間所属して知識やスキルが向上したとしても、より難しくより複雑な仕事を割り当てられるはずなので、必ずしも短期の生産性が高まるわけではないからであろう。同一部署に長期間所属すれば生産性は向上しているはずだが、本論文でそのように見えないのは短期の生産性に注目しているからである。

②働き方と生産性

では、働き方と生産性指標の関係について見ていこう。働き方の指標は、メンバーを対象とした調査票の問7のうち、

- a 仕事の手順を自分で決めることができる
- b 自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている
- c 仕事の量を自分で決めることができる
- d 仕事の時間配分を自分で決めることができる
- e 自分の仕事のやり方を工夫することができる
- f 机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っている
- g 共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている

の各項目を用いて次のようなダミー変数を作成した。これらの項目に対する回答は「当てはまる」、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」という選択肢から選ばれているので、「当てはまる」あるいは「やや当てはまる」が選択されれば1、「あまり当てはまらない」あるいは「当てはまらない」が選択されれば0とするダミー変数を作成した。したがって、このダミー変数は各項目のような働き方が当てはまることを意味し、推定されたパラメータはそうした働き方が当てはまらないグループと比較してどれだけ生産性指標に相違があるかを示すことになる。

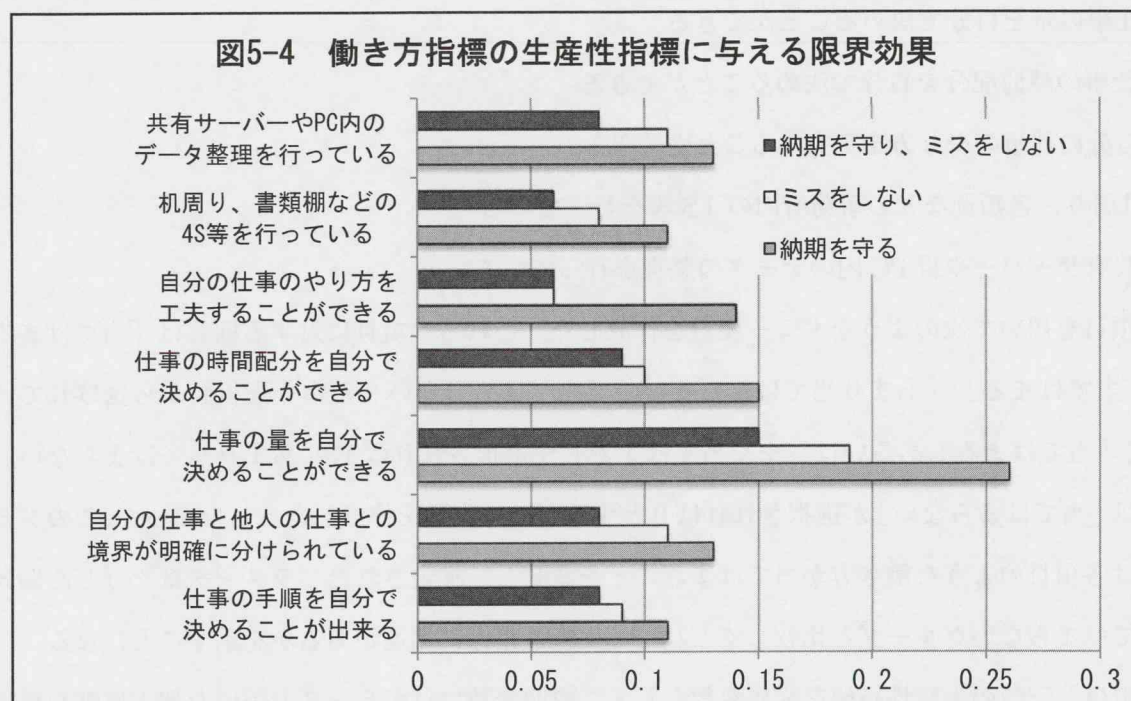
推定は、三つの生産性指標を従属変数として、説明変数には表5-3で用いた個人属性や職場属性を示す変数に上で作成した働き方指標であるダミー変数を加えて行った。なお、働き方指標であるダミー変数は逐次的に説明変数に加えている。

ここでは推定結果を見やすくするため、働き方指標に関するパラメータの推定結果（正確には限界効果）のみをグラフ化した。なお、推定された係数が有意でないものは、レファレンス・グループと生産性指標に与える効果に相違がないことから、グラフ中では0としている。

結果は図5-4の通りである。図からわかるとおり、すべての働き方指標が生産性指標にポジティブな影響を与えている。これは前章でみたクロスビューレーションの結果と同様だが、ここでは個人属性や職場属性などをコントロールしている点で違う。それでも、すべての働き方指標が生産性指標に影響していることから、働き方の有り様が生産性を大きく規定すると言ってよいだろう。とりわけ、仕事の量を自分で決められることが生産性を高めていることがわかる。仕事の量を自分で決められる場合には、仕事の量を自分で決められない場合に比べて、「納期に間に合う」確率は26ポイントほど高く、「ミスをしなない」確率も19ポイントほど高く、結果として「納期に間に合い、ミスもしない」確率は15ポイントほど高い。次いで生産性指標に影響する要因は、「仕事の時間配

分を自分で決めることができる」や「仕事の手順を自分で決めることができる」、あるいは「自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている」ことで、そうすることが可能な場合の「納期に間に合い、ミスもしない」確率は不可能な場合に比べて8～9ポイントほど高い。さらに、「共有サーバーやPC内のデータ整理を行っている」なども生産性を向上させていることがわかる。

以上の結果をまとめると、自律的な働き方が可能になると生産性は高まると言えそうだ。



(注) グラフは各変数の推定された限界効果(影響)の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

③仕事の性質と生産性

仕事の性質に関する指標は、メンバーに対する調査票の問7の項目のうち、

h 仕事の責任・権限が重い

i かけた時間が成果に直結する仕事である

j 突発的な業務が生じることが頻繁にある

k 自分の仕事はチーム作業である

l 達成すべきノルマ・目標が厳しい

m 今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる

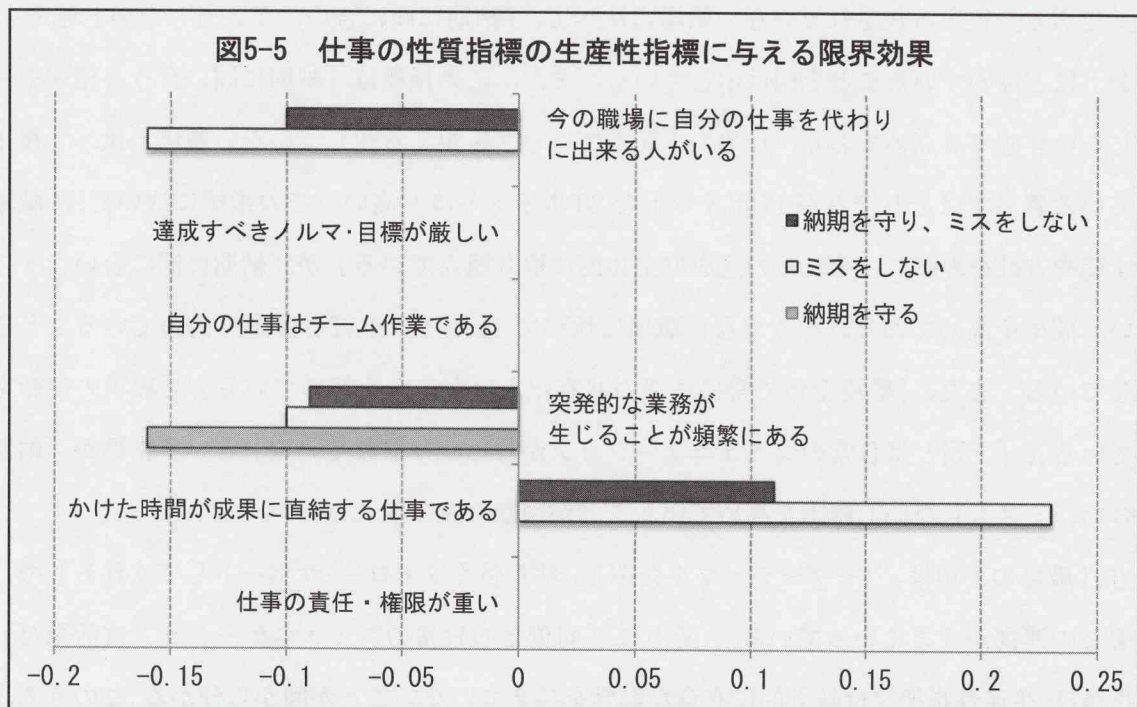
の各項目について、働き方指標で作成したダミー変数と同様の方法で作成した。

各指標の生産性指標に対する限界効果は図5-5の通りである。この図から分かるように、生産性指標に対して仕事の性質は全般に影響を与えていないようだ。ただし、突発的な業務が頻繁にあ

ることや、今の職場に自分の仕事を代わりに出来る人がいることは、生産性指標にネガティブな影響を与えていることがわかる。たとえば、突発的な業務が生じることが頻繁にある仕事の場合、そうでない場合に比べて、「納期に間に合う」確率は16ポイントほど低くなるし、「ミスをししない」は10ポイントほど低く、そして「納期に間に合い、ミスもしない」は9ポイントほど低くなっている。今の職場に自分の仕事を代わりにすることが出来る人がいる場合は、「納期に間に合う」確率には影響していないが、「ミスをししない」確率を16ポイントほど引き下げのような影響をもたらし、結果として「納期に間に合い、ミスもしない」確率を10ポイントほど引き下げている。

他方、かけた時間が成果に直結する仕事である場合は、そうでない場合に比べて、「ミスをししない」確率が23ポイントほど高いが、「納期に間に合う」確率には影響していない。結果的には「納期に間に合い、ミスもしない」確率はかけた時間が成果に直結する仕事で11ポイントほど高まる。

以上の結果をまとめると、突発的な業務をできる限りなくすることが生産性を向上させると言えそうだ。また、かけた時間が成果に直結する仕事であっても納期に間に合う確率は高まっておらず、その点では労働時間の長さ以外に生産性を高める工夫の余地がありそうだ。たぶんそれは労働の質であったり、中身であったりで、この点に関しては以下の仕事をする上での工夫で詳細を見たい。なお、自分の仕事を代わりに出来る人がいるとミスをする確率が高まっているが、これは労働者がその仕事に習熟していないからであろう。熟練は短期的な生産性も引き上げていると考えられる。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

④職場の雰囲気と生産性

職場の雰囲気に関する指標については、メンバーに対する調査票の問7の項目のうち、

n 職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている

o 職場の使命を理解している

p 職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる

q 関係部署との連携がうまくいっている

r 職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる

s 職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている

t 職場ではPDCA サイクルを回して、仕事を改善している

u 職場の意思決定は迅速だ

w 上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている

x 同僚との日常のコミュニケーションは活発だ

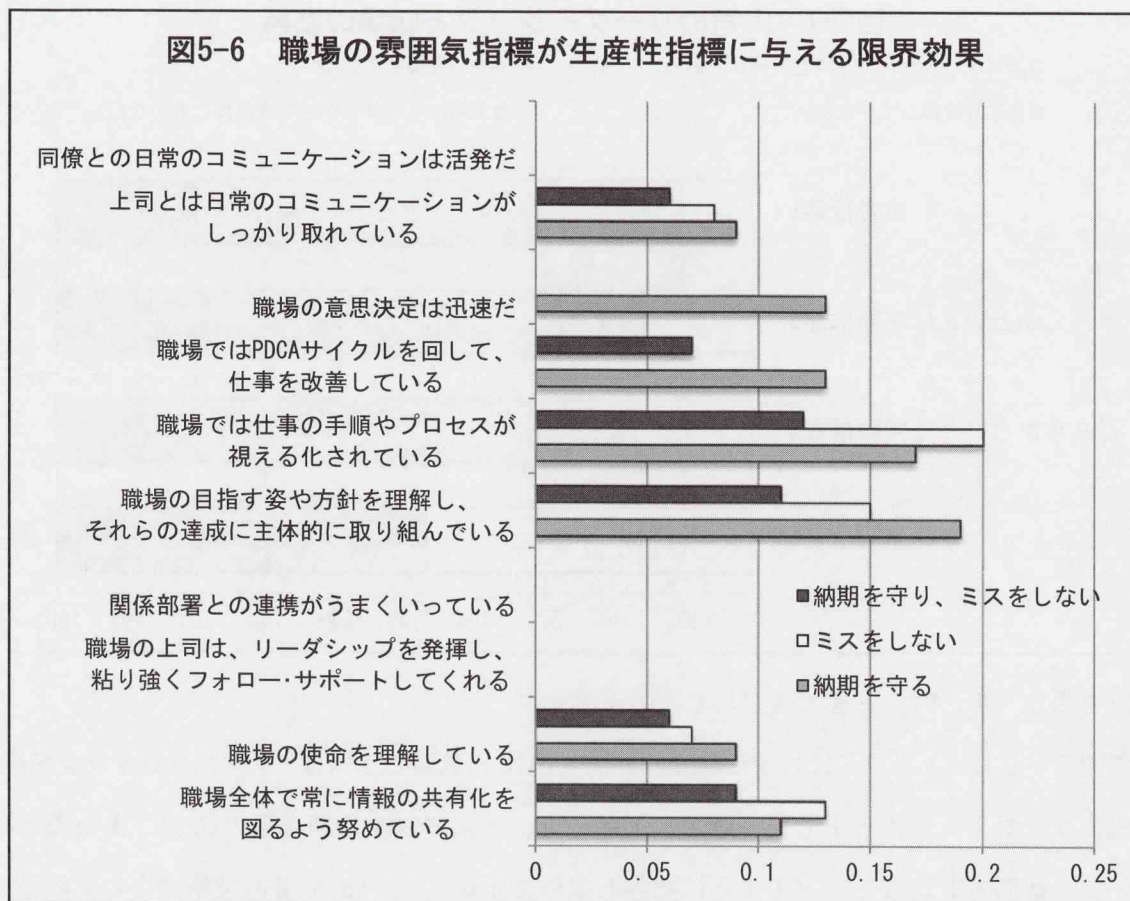
というそれぞれの項目を用いて、上記で説明した方法によってダミー変数を作成している。

推定された限界効果は図5－6の通りである。

職場の雰囲気を示している指標のうちで、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高めている職場の雰囲気指標は、「職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている」である。視える化されていない職場に比べて、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を12ポイントほど高めていることを図は示している。また、この指標は「納期に間に合う」確率や「ミスもしない」確率も高めており、仕事の手順やプロセスを視える化していない職場と比べて視える化している職場ではそれぞれが17ポイントと20ポイントほど高い。この指標に次いで、「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」が「納期に間に合い、ミスもしない」確率を高めており、そうでない職場に比べて11ポイントほど確率を高めていることを図は示している。また、「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」、「職場の使命を理解している」、「上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている」という指標が「納期に間に合い、ミスもしない」確率を高めていることが図から読み取れる。

一方、「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」や「関係部署との連携がうまくいっている」、そして「同僚との日常のコミュニケーションは活発だ」という指標は、生産性指標には統計的に有意な影響を与えていないことが図から分かる。このうち、「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」に関する結果は意外だと思われるかもしれない。一般的には上司のリーダーシップやフォロー・サポートは生産性

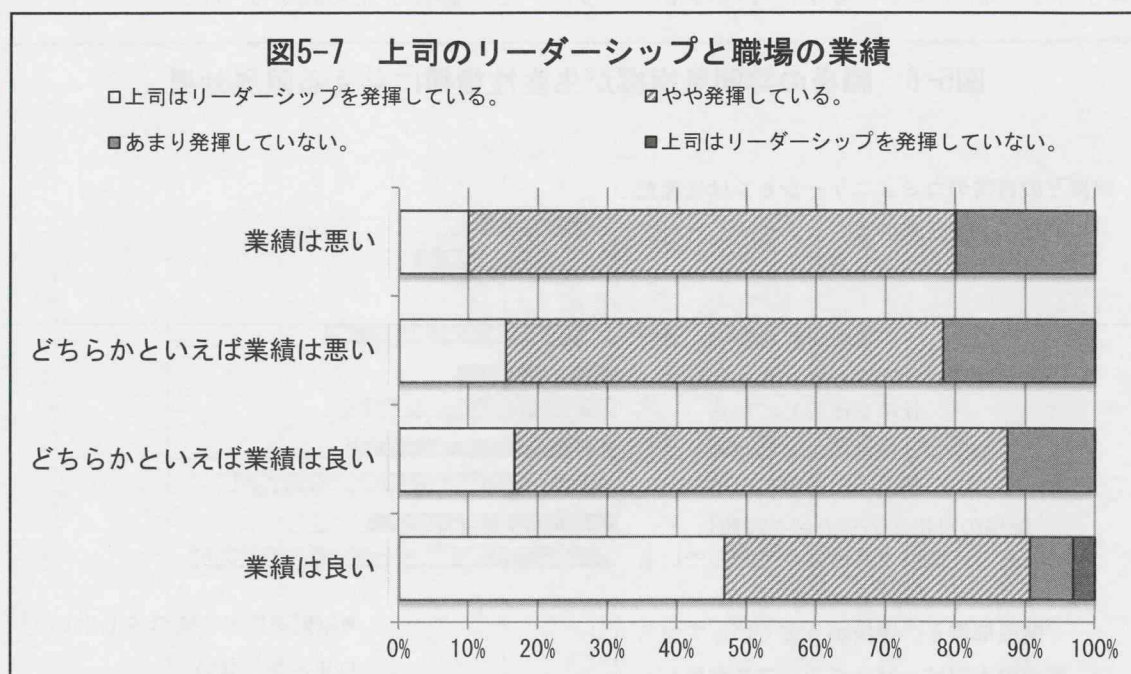
を向上させていると思われるが、今回の結果からは、その影響が見られなかった。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

ただし、この点については以下のような因果関係があるために、見かけ上は上司の影響が無かったのかもしれない。それは、リーダーシップをしっかり発揮し、フォロー・サポートを頻繁にする上司は、もしかしたら何らかの問題がある職場を管理しているのかも知れない。あるいは、仕事に習熟していない部下のために、上司がリーダーシップを発揮したりフォロー・サポートしたりする機会が多いのかも知れない。いずれにせよ、もしそうだとすると、部下になんらかの問題があるために上司はリーダーシップを発揮せざるを得なかったり、フォロー・サポートを頻繁に行わざるを得なかったりするため、通常状態でのリーダーシップやフォロー・サポートの生産性指標への影響が見えなかったのかも知れない。

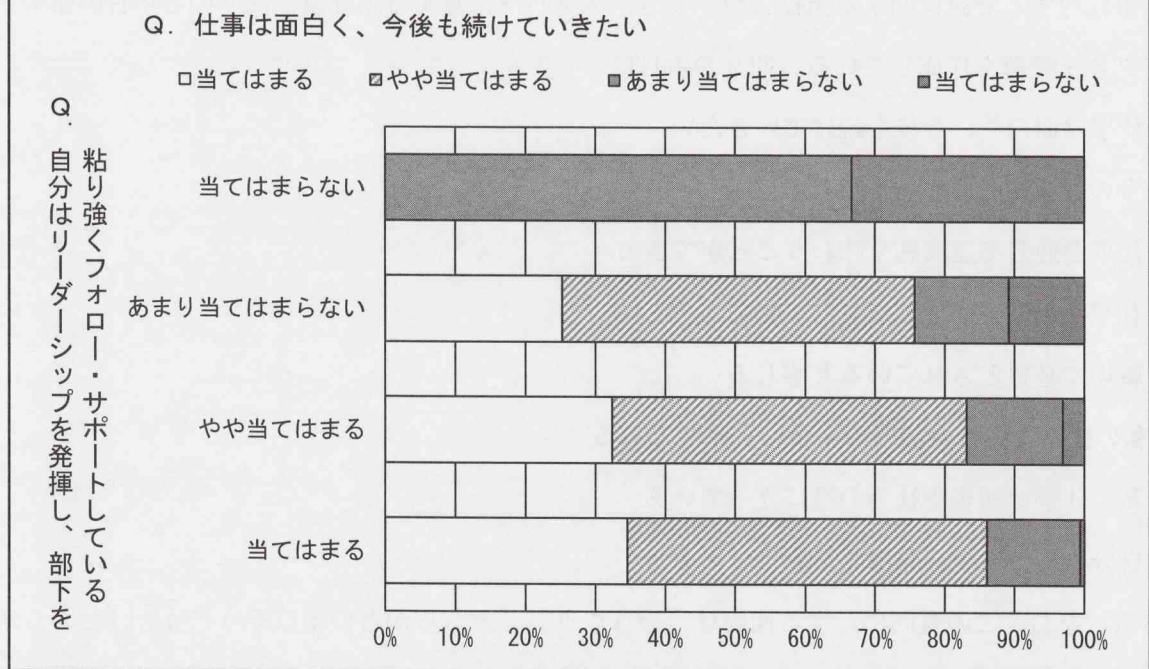


この点を図5-7と図5-8で確認してみよう。

まず図5-7は、メンバーに対する調査票の間7の「p 職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」の結果と、上司に対する調査票の間34「あなたの部署について、他部署と比較してどのように認識していますか。」の「a 部署の業績はよい」の結果とをクロスしたものだ。なお、この図は上司の回答毎に部下の回答の分布を表示している。すると、明らかに上司が業績は良いと考える職場で、部下は上司がリーダーシップを発揮していると考えていることが分かる。つまり、この結果は上司がリーダーシップを発揮しているのは職場に問題があるからではないことを示唆している。

次に図5-8は、メンバーに対する調査票の間9の「a 仕事は面白く、今後も続けていきたい」の結果と、上司に対する調査票の間6の「i 自分はリーダーシップを発揮し、部下を粘り強くフォロー・サポートしている」の結果を、クロスさせてものだ。この図も上司の回答毎に部下の回答の分布を表示している。すると、上司のリーダーシップが発揮されているほど、部下は仕事は面白く、今後も続けていきたいと回答する傾向が強まる。したがって、この図でも部下に問題があるから、上司がリーダーシップを発揮しているわけではないことを示唆している。

図5-8 上司のリーダーシップと部下の意識



また、「同僚との日常のコミュニケーションは活発だ」も生産性指標には影響していないが、これは日常のコミュニケーションに当たる雑談や私的な会話などを一生懸命に増やしても仕事そのものには影響しないためかもしれない。ただし、この報告書が見ているのが短期の生産性指標であり、長期の生産性指標には同僚との日常のコミュニケーションは重要である可能性はある。

以上の結果をまとめると次のようになる。まず、「職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている」や「職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる」、「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」、「職場の使命を理解している」、「上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている」という指標が生産性を有意に高めていることから、職場でのコミュニケーションが十分にとられていることが生産性向上には重要であると言えよう。この一方で、「職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる」は短期的な生産性には有意な影響を与えておらず、生産性を高める上司のリーダーシップやフォロー・サポートとは何かを改めて問い直す必要があると言えよう。

⑤仕事に対する意識と生産性

仕事に対する意識に関する指標についても、メンバーに対する調査票の問9の各項目の結果を用いてダミー変数を作成している。問9の項目は、

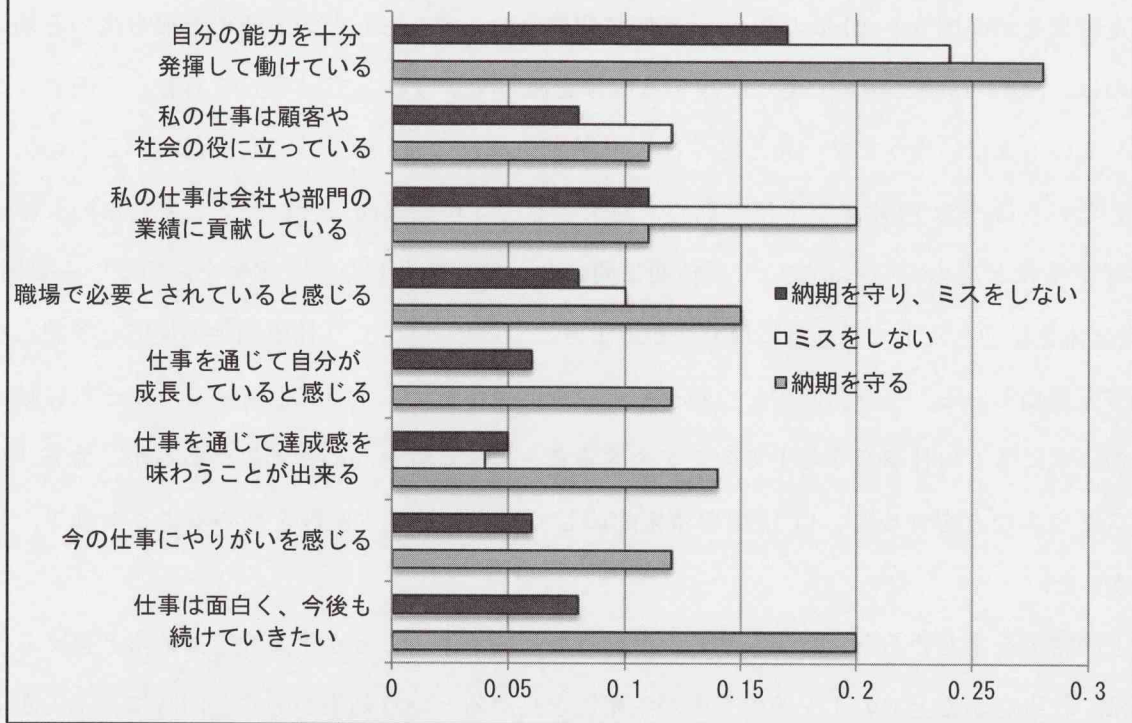
- a 仕事は面白く、今後も続けていきたい
- b 今の仕事にやりがいを感じる
- c 仕事を通じて達成感を味わうことができる
- d 仕事を通じて自分が成長していると感じる
- e 職場で必要とされていると感じる
- f 私の仕事は会社や部門の業績に貢献している
- g 私の仕事は顧客や社会の役に立っている
- h 自分の能力を十分発揮して働いている

である。なお、この質問に対する回答は「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」、「そう思わない」から選択されており、ダミー変数は「そう思う」あるいは「どちらかといえばそう思う」の場合は1、「どちらかといえばそう思わない」あるいは「そう思わない」の場合は0をとる。

推定結果は図5-9によると、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高める効果があるのは、「自分の能力を十分発揮して働いている」という指標で、次いで「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」、「職場で必要とされている」、「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」などの指標も確率を高める効果がある。

したがって、仕事に対する意識を高めることは生産性向上にとって大事なポイントであるように思われる。ただし、仕事に対する意識を高めることが生産性を向上させないことも考えられるので、注意が必要だ。というのは、生産性が高い人たちが仕事に対して高い意識を持つ可能性もあるからだ。「納期に間に合い、ミスもしない」と回答している生産性が高い人は、同時に「自分の能力を十分発揮して働いている」と回答する傾向にあるだろう。だとすれば、意識→生産性向上ではなく、生産性向上→意識という因果関係となる。いずれにせよ、仕事に対する意識と生産性向上との間には相関関係があることは確かであり、この両者の関係を維持、高めることは重要である。

図5-9 仕事に対する意識指標と生産性指標に与える限界効果



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

⑥仕事をする上での工夫と生産性

仕事をする上での工夫に関する指標は、メンバーに対する調査票の間14の各項目を用いてダミー変数を作成した。項目は、

- a 上司や同僚に進捗具合を絶えず報告している
- b 不明な点があれば何でも上司や同僚に相談している
- c 仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている
- d 工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている
- e 効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる
- f マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている
- g 独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的にしている
- h 自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている
- i 仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている

である。なお、回答は、「当てはまる」、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」

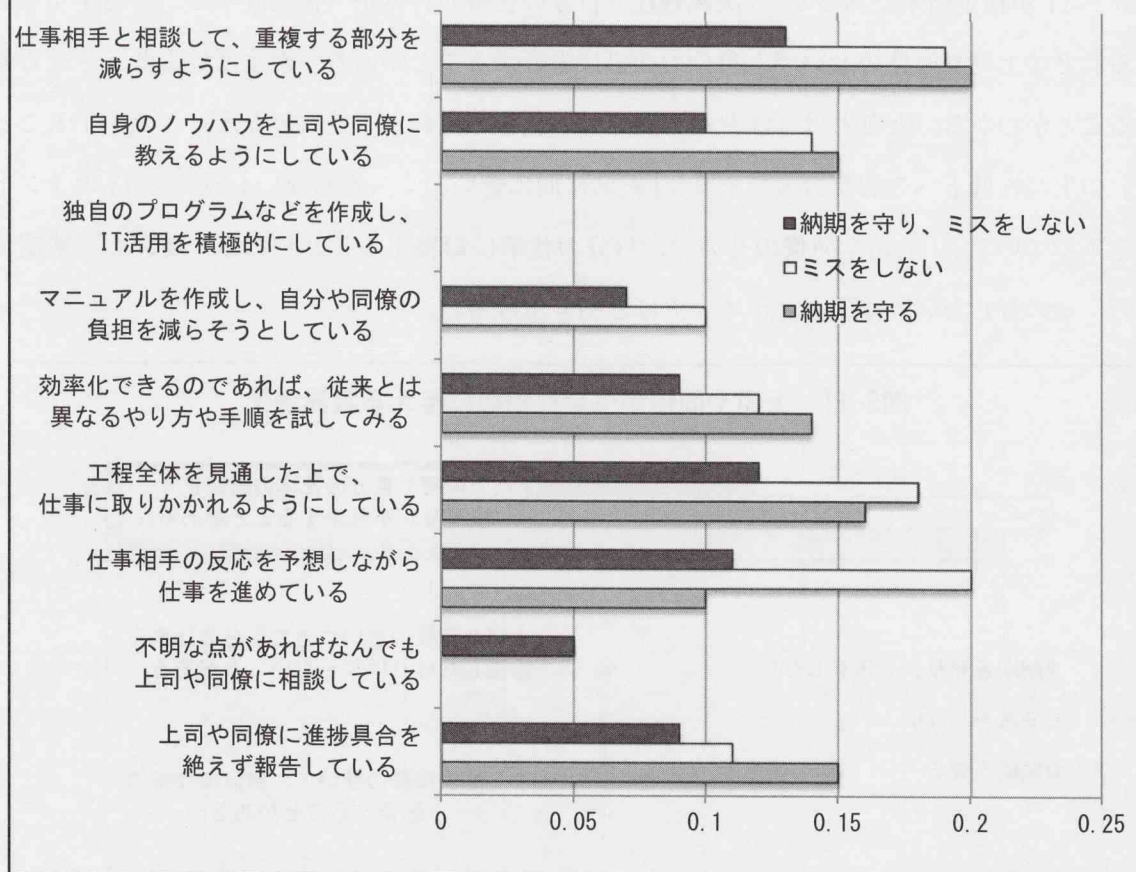
という選択肢から選ばれており、ダミー変数は「当てはまる」あるいは「やや当てはまる」が選択された場合は1、「あまり当てはまらない」あるいは「当てはまらない」が選択された場合は0をとる。

推定結果を示す図5-10によると、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を最も高める効果があるのは、「仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている」である。このような工夫をしている人は、そうでない人と比べると、「納期に間に合う」確率を20ポイントほど高め、「ミスをしない」確率を19ポイントほど高め、結果として「納期に間に合い、ミスもしない」確率を13ポイントほど高めている。次いで「納期に間に合い、ミスもしない」確率を高めている要因は、「工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている」で、「仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている」と「自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている」がそれに続く。

このように多くの仕事をする上での工夫をすることは生産性を高める効果があるが、他方「独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的にしている」は、生産性を高めるような効果が見られなかった。

以上の結果をまとめると、仕事をする上で様々な工夫をすることが生産性を高めると言える。これには、仕事をする上での工夫そのものが生産性を高めるという効果があると同時に、工夫ができるほどに仕事に習熟しているために生産性が高いという効果があることを認識することも大事だろう。後者は工夫が生産性を高めるという因果関係とは逆ではあるが、工夫することを促すことで労働者が仕事に習熟することに繋がるので、生産性の向上には効果的であろう。

図5-10 仕事をする上での工夫指標が生産性指標に与える限界効果



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

⑦上司や同僚の生産性への影響

最後に、上司や同僚が生産性指標にどのような影響を与えているかについて見る。ヒアリングを行った際に、上司や同僚が生産性に大いに影響するとしばしば聞かれたからだ。

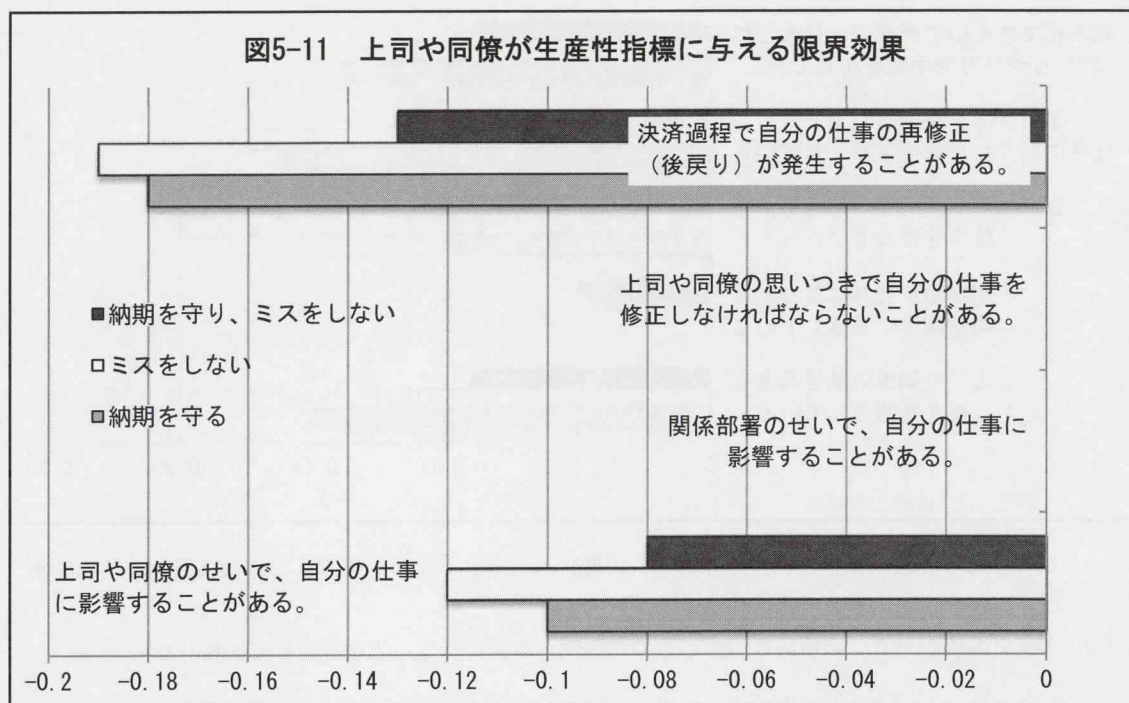
上司や同僚の影響を示す指標に関しては、メンバーに対する調査票の間8「あなたが現在行っている仕事について質問します」における次の項目を用いている。すなわち、

- c 上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある
- d 関係部署のせいで、自分の仕事に影響することがある
- e 上司や同僚の思いつきで自分の仕事を修正しなければならないことがある
- f 決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある

である。これらの項目について、「よくある」、「たまにある」、「ほとんどない」、「全くない」、「わからない」の選択肢から一つ選んで回答するが、分析では「よくある」あるいは「たまにある」を

1、それ以外を0とするダミー変数を作成して説明変数に加えている。

図5-11が推定結果であるが、「決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある」と「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」が生産性を低下させる効果があることがわかる。とりわけ「決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある」の生産性低下への影響は大であり、「納期に間に合い、ミスもしない」確率を13ポイントほど引き下げている。「上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある」場合も「納期に間に合い、ミスもしない」確率を8ポイントほど引き下げる。



(注1) グラフは各変数の推定された限界効果（影響）の大きさを示す。推定式には個人属性や職場属性などの変数が説明変数に含まれている。

(注2) グラフの値が「0」の項目は、推定された係数が有意でなく、生産性指標に影響しない。

ヒアリングの際にしばしば聞かれたことは、仕事がチームで行われるために、同僚の仕事が遅れることで自身の仕事が遅れるケースがあり、それでミスが発生したり、仕事が一段落して上司のところに持って行くと、最初の指示とは違う指示をされてやり直しになったりする、また、会議などの場でその場の思いつきの指示があったりして、混乱する場合もあるということであった。この分析結果は、こうしたことが職場で一般的に起こっていることを示唆するものである。

付録 推定結果

以下は第5章の図で用いられた推定結果そのものである。なお、説明変数には勤続年数、職場ダミー、職種ダミー、学歴ダミー、性別ダミー、企業ダミーがそれぞれ加えられているが、以下の表では省略している。また、推定は納期を守る（表中では納期と記載）とミスをしな（表中ではミスと記載）を従属変数にとる場合には Probit Model で、納期を守りミスもしない（表中では納期とミスと記載）を従属変数にとる場合は Bivariate Probit Model を用いている。

働き方と生産性の関係

	納期	ミス	納期とミス
仕事の手順を自分で決めることができる	0.11 (3.01)**	0.09 (2.76)**	0.08 (3.56)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている	0.13 (2.66)**	0.11 (2.27)*	0.08 (2.77)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
仕事の量を自分で決めることができる	0.26 (3.39)**	0.19 (2.69)**	0.15 (3.80)**
<i>N</i>	793	792	790

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
仕事の時間配分を自分で決めることができる	0.15 (3.77)**	0.10 (2.80)**	0.09 (3.90)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
自分の仕事のやり方を工夫することができる	0.14 (3.89)**	0.06 (1.68)	0.06 (3.00)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
--	----	----	-------

机周り、書類棚などの4S等を行っている	0.11 (2.67)**	0.08 (2.13)*	0.06 (2.69)**
<i>N</i>	792	791	789

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
共有サーバーやPC内のデータ整理を行っている	0.13 (2.96)**	0.11 (2.78)**	0.08 (3.44)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

仕事の性質と生産性の関係

	納期	ミス	納期とミス
仕事の責任・権限が重い	-0.04 (0.68)	0.04 (0.74)	0.01 (0.16)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
かけた時間が成果に直結する仕事である	0.08 (1.10)	0.23 (3.23)**	0.11 (2.89)**
<i>N</i>	793	792	790

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
突発的な業務が生じることが頻繁にある	-0.16 (4.69)**	-0.10 (3.00)**	-0.09 (4.31)**
<i>N</i>	793	792	790

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
自分の仕事はチーム作業である	-0.05 (1.16)	0.04 (1.00)	0.00 (0.01)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
達成すべきノルマ・目標が厳しい	-0.02 (0.39)	-0.00 (0.08)	-0.01 (0.36)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
今の職場に自分の仕事を代わりに出来る人がいる	-0.05 (1.20)	-0.16 (5.00)**	-0.10 (3.68)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

職場の雰囲気と生産性

	納期	ミス	納期とミス
職場全体で常に情報の共有化を図るよう努めている	0.11 (2.42)*	0.13 (2.99)**	0.09 (3.38)**
<i>N</i>	793	792	790

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
職場の使命を理解している	0.09 (2.45)*	0.07 (2.05)*	0.06 (2.49)*
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる	0.01 (0.26)	-0.01 (0.42)	-0.01 (0.38)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
関係部署との連携がうまくいっている	0.09 (1.58)	0.01 (0.12)	0.02 (0.59)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる	0.19 (3.73)**	0.15 (3.06)**	0.11 (3.99)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
--	----	----	-------

職場では仕事の手順やプロセスが視える化されている	0.17 (2.67)**	0.20 (3.27)**	0.12 (3.59)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善している	0.13 (2.21)*	0.10 (1.89)	0.07 (2.30)*
<i>N</i>	793	792	790

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
職場の意思決定は迅速だ	0.13 (2.08)*	0.08 (1.47)	0.06 (1.92)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている	0.09 (2.19)*	0.08 (2.04)*	0.06 (2.29)*
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
同僚との日常のコミュニケーションは活発だ	0.06 (1.60)	-0.02 (0.56)	0.01 (0.29)
<i>N</i>	793	792	790

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
上司や同僚の家族と付き合いがある	0.06 (0.63)	-0.13 (2.07)*	-0.05 (0.94)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

仕事に対する意識と生産性

	納期	ミス	納期とミス
仕事は面白く、今後も続けていきたい	0.20 (4.23)**	0.07 (1.62)	0.08 (3.05)**
<i>N</i>	791	790	788

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
今の仕事にやりがいを感じる	0.12 (2.66)**	0.07 (1.73)	0.06 (2.32)*
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
仕事を通じて達成感を味わうことが出来る	0.14 (3.06)**	0.04 (0.88)	0.05 (1.92)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
仕事を通じて自分が成長していると感じる	0.12 (2.80)**	0.07 (1.73)	0.06 (2.37)* (0.00)
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
職場で必要とされていると感じる	0.15 (2.92)**	0.10 (2.02)*	0.08 (2.72)**
<i>N</i>	793	792	790

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
私の仕事は会社や部門の業績に貢献している	0.11 (1.91)	0.20 (3.60)**	0.11 (3.53)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
私の仕事は顧客や社会の役に立っている	0.11 (1.96)*	0.12 (2.29)*	0.08 (2.48)*
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
自分の能力を十分発揮して働けている	0.28 (4.35)**	0.24 (3.82)**	0.17 (4.99)**
<i>N</i>	794	793	791

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

仕事をする上での工夫と生産性の関係

	納期	ミス	納期とミス
上司や同僚に進捗具合を絶えず報告している	0.15 (3.52)**	0.11 (2.88)**	0.09 (3.74)**
<i>N</i>	791	790	788

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
不明な点があればなんでも上司や同僚に相談している	0.07 (1.76)	0.07 (1.95)	0.05 (2.16)*
<i>N</i>	791	790	788

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている	0.10 (2.40)*	0.20 (4.91)**	0.11 (4.61)**
<i>N</i>	791	790	788

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
工程全体を見通した上で、仕事に取りかかれるようにしている	0.16 (3.54)**	0.18 (4.13)**	0.12 (4.82)**
<i>N</i>	791	790	788

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる	0.14 (2.98)**	0.12 (2.81)**	0.09 (3.52)**
<i>N</i>	791	790	788

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている	0.10 (1.82)	0.10 (1.99)*	0.07 (2.36)*
<i>N</i>	792	791	789

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
独自のプログラムなどを作成し、IT活用を積極的に行っている	0.06 (0.91)	0.06 (0.90)	0.04 (1.06)
<i>N</i>	792	791	789

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている	0.15 (2.82)**	0.14 (2.73)**	0.10 (3.43)**
<i>N</i>	792	791	789

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

	納期	ミス	納期とミス
仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている	0.20 (3.48)**	0.19 (3.47)**	0.13 (4.24)**
<i>N</i>	792	791	789

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

上司や同僚と生産性との関係

	納期	ミス	納期とミス
上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある	-0.10 (2.58)**	-0.12 (3.08)**	-0.08 (3.43)**
関係部署のせいで、自分の仕事に影響することがある	-0.09213 (1.83)	-0.04632 (1.03)	-0.04511 (1.70)
上司や同僚の思いつきで自分の仕事を修正しなければならないことがある	0.00 (0.12)	-0.04 (1.03)	-0.02 (0.74)
決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある	-0.18 (3.92)**	-0.19 (4.50)**	-0.13 (5.42)**
<i>N</i>	767	768	767

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

(注) この推定に限っては、表中の4つの説明変数を同時に加えて推定を行っている。これ以外に、勤続年数、職場ダミー、職種ダミー、学歴ダミー、性別ダミー、企業ダミーが加わっている。

資料編

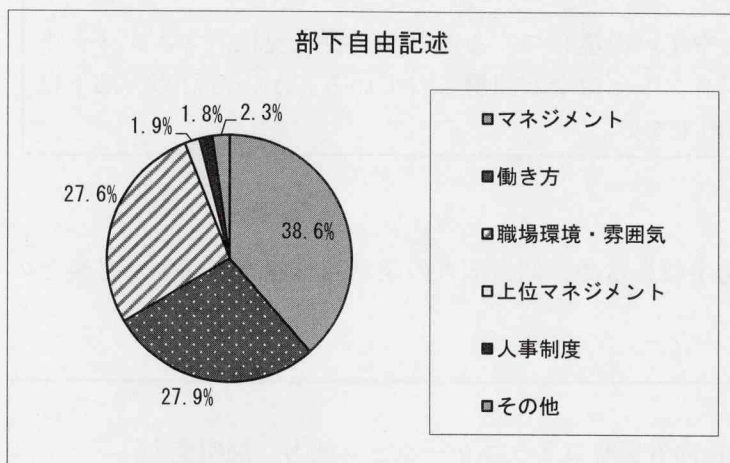
1. 自由記載欄の傾向と分析

部下調査

部下アンケートでは、問 30 に「業務の効率化について何が必要だと思われますか」という質問を設けて、部下の生の声を吸い上げようとした。そして、得られた回答をその内容に応じて、分類・整理した。この資料では代表的な意見と意見の分布を示すことにしたい。

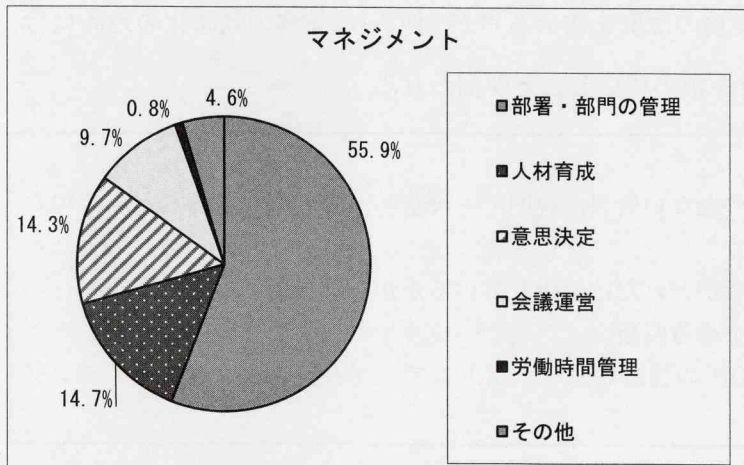
集計に際しては、「特になし」という記載はカウントしないことにした。また、一人の回答者が箇条書き等で複数の意見を述べるが多々あったが、これらは、適宜、分けて集計した。したがって、以下の集計の総数は、回答者総数ではなく、延べ回答数となる。

部下アンケート回答者 828 人中、378 人から述べ 617 件の意見があった。業務の効率化について必要なこととして、マネジメント、働き方、職場環境・雰囲気の順となった。



1 マネジメントについて

マネジメントに関する意見では、部署・部門の管理に関する意見が過半数を超えていた。



・ 部署・部門の管理について

リソースに関する意見が26件で最も多く、適切な人員配置が必要との意見が多く見られた。続いて、業務分担（22件）、業務配分（13件）となっており、業務分担を明確にして欲しい、業務配分の偏りを是正して欲しいなどの意見が見られた。

（例）

- ・ 能力や適性に応じた人の配置・業務の割り当て
- ・ 業務内容、量、目的に応じた、適格な人材配置（能力、人数）
- ・ 業務分担の明確化、平準化、及び内容の見える化が必要だと思うが、そういったマネジメントが出来ていない。
- ・ グループ内での業務の平準化（一部の方のみ高残業）

続いて、上司に対する要望が10件あり、上司の業務への理解、支援を求める声が見られた。

（例）

- ・ 上司がしっかりと仕事の内容、時間を管理する、意識付けをする。気持ちの問題、ただだらとやっている人もいる。
- ・ 上司が部下の仕事を把握し、効率化しやすい環境をつくる必要がある。現状、マネジメントが出来ない上司が見受けられ、マネジメント＝命令と誤解されている方がいるため、部下は命令をこなすことで一杯。他の仕事が出来ない。

・ 人材育成について

スキルアップに関する意見が18件と過半数を占め、個人個人の業務遂行能力の向上が必要との意見が多く聞かれた。

（例）

- ・ 個々の業務遂行能力（問題解決能力、社内外調整コミュニケーション能力、説明能力）
- ・ 個人の能力アップ（ロジカルシンキング、プレゼンテーション）

・ 意思決定について

上司の決断・判断を求める声が10件、業務の改廃を求める声が9件あり、業務の効率化のためには、上司に決断して業務の改廃を進めることを求めていることが伺われる

（例）

- ・ 上司の理解力、判断のすばやさ。少々つたない資料、説明でも理解し、即断即決すること。そのためにいかにコミュニケーションをとるか。
- ・ 上司・会社の迅速な意思決定と、担当者がどれだけ納得しているかが一致していること。
- ・ 低付加価値や優先度の下がった仕事を止める判断。
- ・ 業務の改廃。業務のGO/STOPでSTOPの判断が弱い。ボトムアップも良いが、あるタイミングでトップダウンにしないと進まない。

・会議運営について

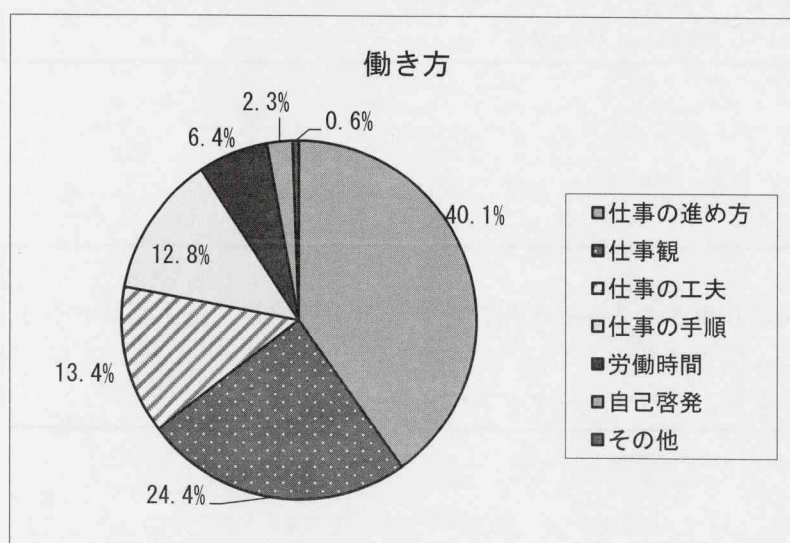
会議の必要性を精査し、必要性の低い会議の改廃をもとめる意見が13件あった。

(例)

- ・報告だけの意思決定をしない会議の改廃。
- ・無駄な会議、打合せをなくす。メール等の連絡のみで終わるような会議、打合せがまだまだ多いと思われるから。

2 働き方について

仕事の進め方、仕事観、仕事の工夫・手順の順で意見があった。



・仕事の進め方

業務計画（11件）、目標・目的の明確化（8件）、業務の優先順位付け（6件）、事前準備（5件）、PDCA（4件）と事前に目標を定め、業務計画を立てて、進捗確認をしながら進めていくべきとの意見が多かった。

(例)

- ・計画性。計画をたてることも、業務を遂行していく上で、重要なことだと思います。計画をたてることで、不必要な仕事をやる時間・労力のコスト等を削減することができると思います。
- ・目的と全体スケジュールを明確にした上で取り組むこと。
- ・業務の目的・重要性を正確に把握すること。
- ・業務の重要度、緊急度を整理し、優先順位をつけてから進める。
- ・アウトプットの質とその判断基準について、担当者と承認者が事前共有することによる手戻り工数の削減。
- ・一段落ついた時点でこれまでの経緯を振り返り、良かった点・悪かった点を洗い出す。
→次へ活かす

権限委譲をすることによる報告回数の削減等を求める意見が11件あった。

(例)

- ・権限委譲することで、報告や相談、認可プロセス中の方針変更は減る。
- ・適切な権限委譲による決裁プロセスの適正化。

・仕事観

効率化の意識、時間意識、問題意識など、個人個人が意識して働くべきという意見が37件、モチベーションが大事という意見が4件であった。

(例)

- ・自分および職場の業務を常に振り返り、改善しようとする気持ちと実践。
- ・常に問題意識を持って取り組む姿勢と”自分が効率化を図る”という当事者意識。
- ・個々人の「時間」を有効に使うという意識。メリハリ。

・仕事の工夫

見える化、資料の定型化などの意見があった。

(例)

- ・業務内容の見える化と検討。どんな仕事があるか→本当にその仕事が必要か。優先度は？やり方はベストか？目標時間は？マニュアルは？
- ・資料、報告書のフォーマット化および、そのフォーマット化の周知徹底。

・仕事の手順

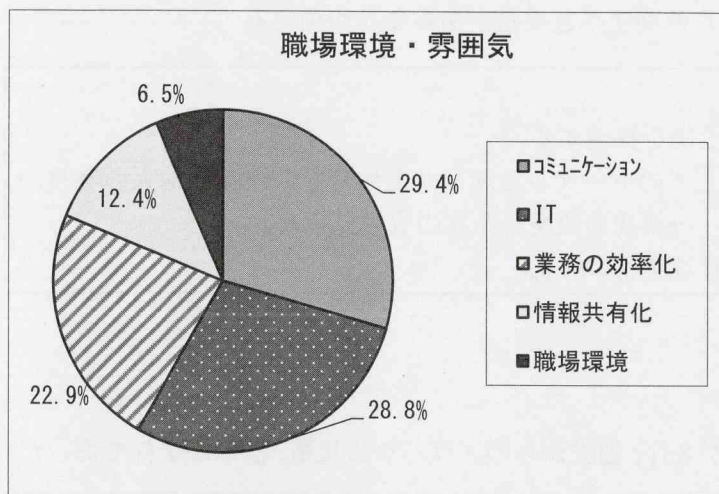
標準化(10件)、マニュアル化(10件)の意見があった。

(例)

- ・既存業務については、プロセス・手順を明確にして、試行錯誤や手戻りなどを無くす取り組みも重要(標準化及び平準化)
- ・業務のノウハウをマニュアル化することが、業務の効率化にとって必要だと思います。仕事のノウハウがマニュアルによって文書化され、誰でもできるように知識が共有化されることで、業務を効率的に進めることが出来ると思います。

3 職場環境・雰囲気

コミュニケーション、IT、業務の効率化の順で意見があった。



・コミュニケーション

上司・同僚など(19件)、関係部署(14件)と組織内の日常のコミュニケーション、関係部署との連携など、業務遂行のためのコミュニケーションの重要性についての意見が多かった。

(例)

- ・ 職場メンバー間のコミュニケーション。良い関係性。コミュニケーションが取れてよい関係性が築けていれば、様々なアドバイスがもらえ、効率的に業務が進むと考える。
- ・ 上司、部下とのコミュニケーション不足により、業務指示やプロジェクトの進捗などが全く判らない時が多々ある。
- ・ 他部署間で仕事をする際に、足並みをそろえて進める為にも、コミュニケーションがもう少し必要だと感じる

・IT

最新機器、ソフトの導入など、ITインフラの充実を求める意見が27件、ITによる自動化、システム化などのIT活用を求める意見が19件であった。

(例)

- ・ 業務に使用するソフトウェアは大容量になっているが、その受け皿であるPCのアップグレードが遅れている。非常に非効率な状態が生じている。
- ・ 将来的なコスト(工数削減)も考慮した上で、必要なツール(ソフトウェア、ハードウェア)を導入、最新化すること。
- ・ ITによる自動化、データの見える化／デジタル化。

・業務の効率化

業務の改廃に関する意見が31件と依然、改廃すべき業務があることが伺える

(例)

- ・定期的に業務内容の棚卸しを実施し、改廃を推進する。
- ・個人で業務の効率化を進めても組織としてのトータル業務量が変わらない限り、他人の業務が割り振られるため、実質的に減らない。→業務の改廃、業務の質の見極め。
- ・社内重複業務の低減。過剰／形だけの管理業務の廃止。

・情報共有化

上司・部下、関係者間などでの情報共有が8件、過去からのノウハウの集積、伝承が7件であった。

(例)

- ・上司、同僚との連絡、相談による情報の共有化。
- ・過去のノウハウの見える化です。諸先輩方の経験されてきたことが見えるようになると再発防止（未然防止）出来ると考えています。

4 上位マネジメント

経営層など直属上司より上のマネジメント層への意見を上位マネジメントと分類。トップ層の効率化への取り組みへの関与や迅速な意思決定を求める意見があった。

(例)

- ・会社全体としての効率化の取り組みに対する意思決定の迅速化。
- ・マネジメント層（特に役員クラス）に、多少リスクがある内容や判断情報が十二分でない場合でも、ある程度具体的な結論や指示を明確化して頂きたい。
→方向性等がいつまでも明確にならず各地域、機能が、実務レベルで各種判断材料の充実と調整を際限なく繰り返す、決められない決まらないサイクルに陥っている事で発生している業務こそ効率化すべき対象と考える。

5 人事制度

効率化に対する評価や処遇への反映を求める意見があった。

(例)

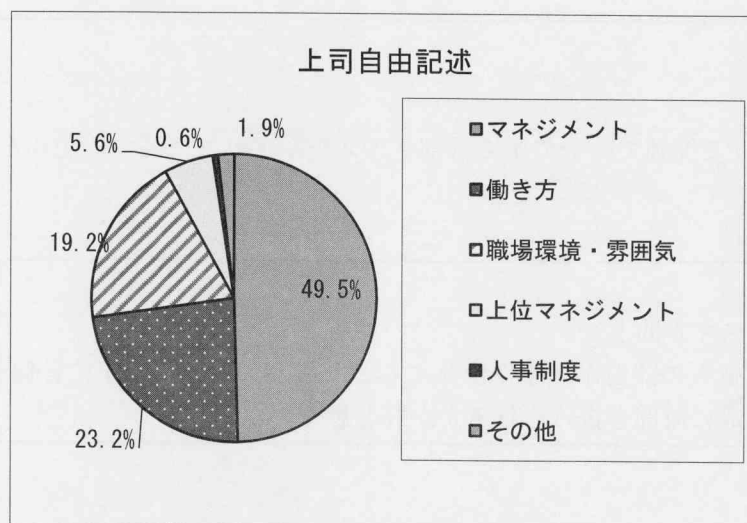
- ・人事評価を明確にし、年度ごとの評価内容を本人に伝えるべき。自分がどのような評価をされているかわからないため。現状のままでいいのか、改善しなければならないのかわからないまま仕事をしている。とても非効率である。

上司調査

上司アンケートでは、問 38 に「業務の効率化について何が必要だと思われますか」という質問を設けて、上司の生の声を吸い上げようとした。そして、得られた回答をその内容に応じて、分類・整理した。この資料では、代表的な意見と意見の分布を示すことにしたい。

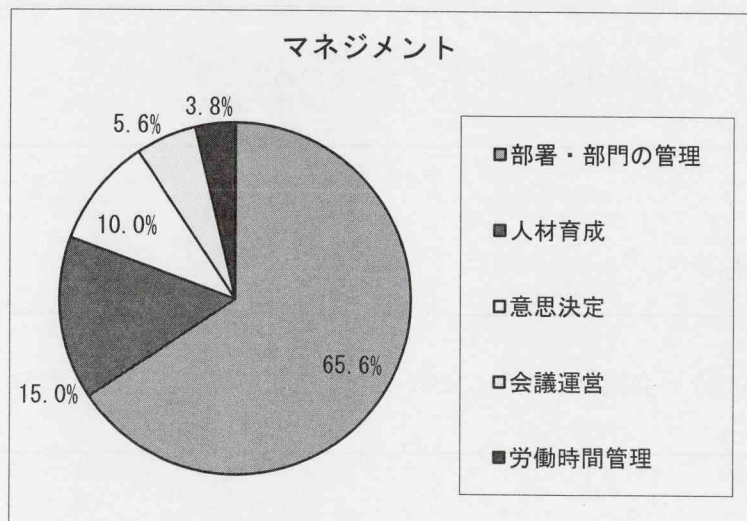
集計に際しては、「特になし」という記載はカウントしないことにした。また、一人の回答者が箇条書き等で複数の意見を述べるが多々あったが、これらは、適宜、分けて集計した。したがって、以下の集計の総数は、回答者総数ではなく、延べ回答数となる。

上司アンケート回答者 275 人中 135 人から述べ 323 件の意見。業務の効率化について必要なこととして、マネジメントに関する意見が約半数に上り、続いて、働き方、職場環境・雰囲気の順であった。以下に順に詳細を見ていく。



1 マネジメントについて

マネジメントに関する意見では、部署・部門の管理に関する意見が過半数を超えていた。



・ 部署・部門の管理

業務の改廃に関する記述が 26 件、業務指示・管理に関する記述が 17 件、目標・目的の明確化に関する記述が 9 件と続き、業務の見直し、改廃を進める必要性、業務遂行にあたり、目標・目的を明確にし、業務の進捗管理をしていく必要性を感じている

(例)

- ・ 不要な業務、優先度の低い業務を明確化してそういう業務をやめること。
- ・ 不要になった業務や他部署と重複する業務は、どんどんスクラップすることが最も大切。現状は、スクラップなしに業務の項目が増える傾向があり、現場のスタッフが苦しい思いをしています。90 年代、2000 年代と進むにつれて、労働条件は厳しくなったと思います。
- ・ 目標の完成度を明確にすることだと思います。80 点が合格ラインなら 80 点の仕事に対して 90 点を目指すような指摘をせず、次のステップへ移行する事が効率化になると思います。上司（私も含めて）は、部下のケチを探す事が仕事になっている気がする。
- ・ メンバーの業務の進捗に応じた仕事へのアドバイス。
- ・ 目標の明確化と達成度の確認、フィードバック。

・ 人材育成

続いて多かったのは、人材育成に関する記述で、その中でも部下のスキルアップに関する記述が 14 件と半数を超えていた

(例)

- ・ 業務遂行能力、処理能力のアップ。スキル向上。
- ・ 人材育成が最も重要。業務効率は、個人の能力が経験に依存するところが大きい。いかに各個人の能力を上げるか、いかに人材育成に時間を掛けられるかが肝と思う。

・ 意思決定

権限委譲を求める意見が半数の 8 件、続いて、上司としての判断・決断が必要という意見が 4 件あった。

(例)

- ・ 権限委譲がされており、部下の裁量、上司の責任のバランスがとれている。
- ・ やめることに対する早急な決断。

・ 会議運営

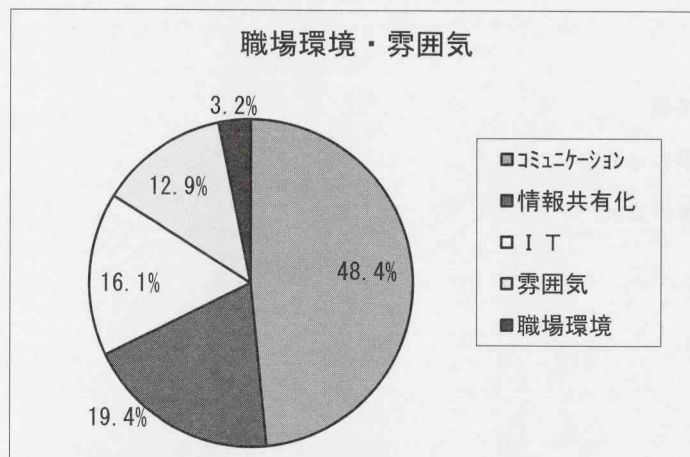
会議の改廃が必要という意見が 5 件あった。

(例)

- ・ 無駄な会議をなくす。目的、結論がでない会議はなくす。それまでに情報を集め、整理、調整して 会議すべき。

2 職場環境・雰囲気

コミュニケーション、情報共有化、ITと続き、部下の意見と比べて、ITが少なかった。



・コミュニケーション

上司・部下（12件）、関係部署（8件）、チーム、グループなど組織内（8件）と業務遂行の上での関係者とのコミュニケーションに関する意見で大半を占めている

（例）

- ・部下とのコミュニケーションを密にして、風通しを良くする。→問題点をはやくすくい上げる。
- ・上司と部下とのコミュニケーション→部下の仕事ぶり、負荷状況の把握。部下の欲求に答える。
→信頼関係、やる気高揚。
- ・すべての仕事が前後工程と関わっており、効率化を進めるには、それらの部署とのコミュニケーションと合意が必要。
- ・チーム内のしっかりしたコミュニケーション。

・情報共有化

情報共有（5件）の他に、目標・目的の共有（5件）という意見もあった。

（例）

- ・情報の共有化によってメンバー個々の相互理解と共に、メンバー自ら判断して前向きに進める環境を造りあげる土台が出来ると考えます。
- ・それぞれの業務の意味づけの共有化が必要と考えます。

・IT

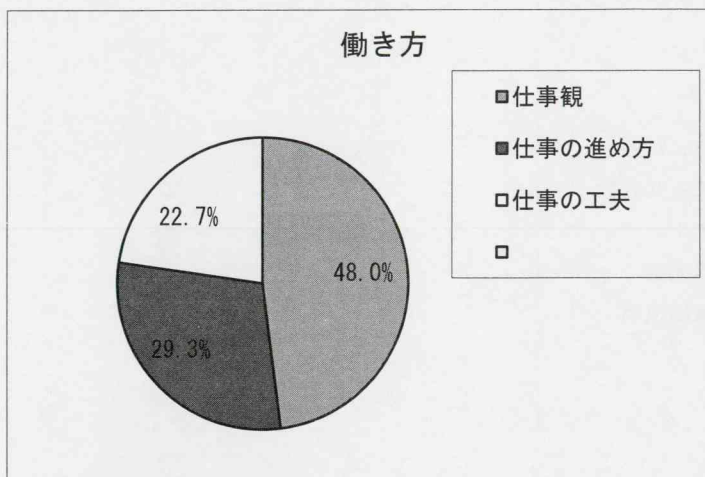
IT活用（8件）、ITインフラ（2件）であった。

（例）

- ・徹底したデータベース化と個々の適度なITスキル。同じようなデータを別々な部署やお隣さん同士で作成しているムダをよく見かける。

3 働き方

仕事観、仕事の進め方、仕事の工夫の順であった。



・ 仕事観

個人の改善や効率化に対する意識（25 件）、モチベーション（11 件）であった。

（例）

- ・ 一人ひとりの業務に対する意識（問題意識、目的意識、改善意識）。
- ・ 上司の意識もさることながら部下一人ひとりの意識も大事。長く働くことが偉いという考え方はないと思うが、早く帰れる工夫を一人ひとりが考えないといけない。
- ・ 決められた時間内にやり切ろうとする意識と作業方法を改善しようとする意欲
- ・ 意欲（モチベーション）を高めることが第一です。それにより①改善活動が進み効率化する②コミュニケーションが活発になり、やり直しが減る。③助け合いがおこなわれ業務量の平均化ができる。

・ 仕事の進め方

P D C Aをしっかり回すこと（5 件）、目標・目的をしっかりと考えて取り組む必要があるという意見（5 件）

（例）

- ・ プロジェクト等で実施した内容の振り返り。
- ・ 標準化→P D C A。これを愚直に実行すること。
- ・ それぞれの仕事の目的を考え、本当に必要かどうかを考える事。

・仕事の工夫

標準化が必要という意見が10件と一番多く見られた

(例)

- ・定例の業務については、マニュアルがあり、誰でも出来る状態にしておく必要があります。
その時々状況に応じて業務の割り振りができ、特定の担当者に負荷が偏らなくてもよくなる。

4 上位マネジメント

経営層など上位マネジメント層への意見を上位マネジメントと分類。 トップ層の働きかけや決断を求める意見があった。

(例)

- ・基本は上司が決められるが、重要な案件については、上位者の承認が必要となるが、上位者が思い切って”止める”決断をしないと仕事は増え続けるのみ。
- ・単一組織（事業部、部門など）内だけの効率化では不十分であり、それぞれの業務関連性があることから全社的な効率化の取り組みが重要と考えられる。

「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」

に関するアンケートご協力のお願い

2013年1月吉日

(公財) 中部産業・労働政策研究会

中部産政研は、トヨタグループを中心とした企業と労働組合によって設立された公益法人で、どのようにしたら働く人々がより幸せになっていけるかを考え、中立的な立場で企業労使双方にアドバイスしていくことを目的とする研究機関です。

このアンケートは、トヨタグループ主要企業の事技系職場で働く皆様の声をお聞きし、現在の働き方や職場の状況などを把握して、皆様がより効率的に働くには制度や仕組みなどをどうしたらよいのかを考えるために実施するものです。

つきましては、お忙しいところ恐れ入りますが、アンケートにご協力をお願いします。なお、お答えいただいた内容はすべて統計的に処理されますので、個人を特定したり、個別の内容が他に漏れることはありません。

〔アンケート回答にあたって〕

回答は、あてはまる選択肢の番号に○印を付けるようになっています。詳しくは、質問ごとの指示に従ってください。回答後は、依頼を受けた部署に提出して下さい。

【提出期限】 2013年2月22日(金)までに中部産政研に必着

***依頼部署から別途指示がある場合は、それに従ってください。**

ご不明な点がありましたら、下記へお問い合わせください。

(公財) 中部産政研 担当：下垣（しもがき）

〒471-0833 豊田市山之手 8-131 全労済豊田会館3階

TEL 0565(27)2731 FAX 0565(27)2259

Eメール: simogaki@ma.u-netsurf.jp

(フェイスシート)

F0 あなたの会社を教えてください。(以下、特にことわりのない場合は○印は1つ)

- 1 トヨタ自動車 2 デンソー 3 アイシン精機 4 トヨタ車体 5 豊田自動織機
6 ジェイテクト 7 トヨタ紡織

F1 あなたの性別を教えてください。

- 1 男性 2 女性

F2 あなたの年齢を教えてください 現在()歳

F3 あなたの最終学歴を教えてください。

- 1 大学院卒 2 大学卒 3 短大・高専卒 4 専門学校卒 5 高校卒 6 中学校卒
7 その他()

F4 あなたの入社年を教えてください。 ()年(西暦)

F5 あなたの転職の経験を教えてください。(転職経験がある場合には転職回数をご記入下さい、)

- 1 ある ()回 2 ない

F6 あなたは現在、何らかの自己啓発を行っていますか。

- 1 行っている 2 行っていない

F7 あなたの職能資格と在資格年数を教えてください。

職能資格 () 年数 () *端数は切り上げてください。

F8 あなたには配偶者がいますか。

- 1 配偶者あり(同居) 2 配偶者あり(別居) 3 配偶者なし

F9 あなたには子供がいますか。

- 1 子供なし 2 子供あり()人(子供の数をご記入下さい。)

付問1: お子さんの年齢について教えてください

長子の年齢 ()歳【ひとりの場合はこちらにご記入下さい。】

末子の年齢 ()歳

F10 あなたの同居・近居家族※について教えてください。(○はいくつでも)

※住居が異なっても、自動車で10分以内程度の場合には近居とします。単身赴任の場合にはご自宅の状況をご記入下さい。

- 1 同居・近居者はいない 2 自分の父親 3 自分の母親 4 配偶者の父親
5 配偶者の母親 6 配偶者 7 子供 8 兄弟姉妹 9 その他()

以下、F15 までは、F8 で「1. 配偶者あり（同居）」とお答えいただいた方のみにお聞きします。

「2. 配偶者あり（別居） 3. 配偶者なし」とお答えいただいた方は、問1にお進みください

F11 あなたの配偶者の就業形態について教えてください。

- 1 フルタイムの雇用者 2 短時間勤務の雇用者（パート・アルバイト等） 3 自営・家族従業員
4 現在は働いていない

F12 あなたの配偶者の勤務状況について教えてください。（○はいくつでも）

- 1 労働時間が恒常的に長い 2 夜勤など労働時間が不規則 3 休日出勤が多い
4 出張が多い 5 転勤が多い 6 単身赴任している 7 いずれもあてはまらない

F13 あなたのご家庭での家事分担について教えてください。夫婦の家事・育児時間の合計を 100 とすると、
あなたの家事・育児時間は何%ぐらいですか。

およそ()%

F14 平日に、あなたと配偶者と一緒に過ごす 1 日あたりの平均時間はどのくらいですか
（睡眠時間を除く）。

およそ()時間()分 回答例) およそ(3)時間(30)分

F15 あなたは配偶者と過ごす時間がもっとほしいと思いますか。

- 1 もっとほしいと思う 2 もっとほしいと思わない

I あなたの現在の勤め先についてお聞きします。

問1. 現在、あなたが働いている部署は次のどれにあたりますか。【○印は1つ】

- 1 事務系部署（人事・総務・経理・調達・経営企画・調査・広報・生産管理 等） 2 営業系部署
3 技術系部署（研究・先行開発 等） 4 技術系部署（設計・実験・評価 等）
5 生産技術系部署（工場含む） 6 情報処理系部署 7 その他()

問2. あなたは現在の部署（部・グループ）に配属されてからどのくらい経ちますか。【数値を記入】

現在の部 ()年 ()ヶ月 現在のグループ()年 ()ヶ月

付問1 あなたはこれまでにいくつの部に配属されましたか。現在の部を含めてお答え下さい。【数値を記入】
（現在の部しか配属された経験がない場合は1と記入して下さい。）

配属された部の数＝ () *組織改正等による部の統合、部名称変更は含めないでください

問3. あなたの現在の仕事の内容は次の中のどれにあたりますか。【○印は1つ】

- 1 総合職（事技職 等） 2 一般職（業務職 等）

問4. あなたはどんな役職に就いていますか。【○印は1つ】

- 1 主任・係長・担当員 等 2 一般

問5. あなたに適用されている労働時間制度を教えてください。

- 1 フレックスタイム制 2 専門業務型裁量労働制 3 企画業務型裁量労働制
4 在宅勤務制度 5 短時間勤務 6 定時勤務 7 その他（ ）

問6. あなたは現在お勤めの会社についてどのように感じていますか。【各々○印は1つ】

	1 そう思う	2 どちらかとい えばそう思う	3 どちらかといえ ばそう思わない	4 そう思わな い
a 業績・成果に見合った評価が公正に行 われている				
b 会社は働きやすい				
c この会社でずっと働き続けたい				
d 会社につくそうという気持ちが強い				
e 会社にとって本当に必要なことであ ればどのような仕事でもがんばる				
f 会社の評判や業績が自分のことのよ うに気になる				

Ⅱ. あなたの現在の仕事と働き方についてお聞きします。

問 7. あなたの仕事や職場についてうかがいます。各項目のそれぞれについて、該当する番号に○をつけてください。なお、職場とは、本調査ではグループ（又は課など）を念頭にお答えください。【各々○印は1つ】

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 仕事の手順を自分で決めることができる				
b 自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている				
c 仕事の量を自分で決めることができる				
d 仕事の時間配分を自分で決めることができる				
e 自分の仕事のやり方を工夫することができる				
f 机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っている				
g 共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている				
h 仕事の責任・権限が重い				
i かけた時間が成果に直結する仕事である				
j 突発的な業務が生じることが頻繁にある				
k 自分の仕事はチーム作業である				
l 達成すべきノルマ・目標が厳しい				
m 今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる				
n 職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている				
o 職場の使命を理解している。				
p 職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる。				

q 関係部署との連携がうまくいっている。				
r 職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる。				
s 職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている。				
t 職場ではPDCA サイクルを回して、仕事を改善している。				
u 職場の意思決定は迅速だ。				
v 権限委譲が進んでいる				
w 上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている。				
x 同僚との日常のコミュニケーションは活発だ。				
y 上司や同僚の家族と付き合いがある。				

問 8. あなたが現在行っている仕事について質問します。

	1 よくある	2 たまにある	3 ほとんどない	4 全くない	5 わからない
a 仕事の納期に間に合わないことがある。					
b 自分の責任によるミスをすることがある。					
c 上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある。					
d 関係部署のせいで、自分の仕事に影響することがある。					
e 上司や同僚の思いつきで自分の仕事を修正しなければならないことがある。					
f 決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある					

問 9. あなたは現在の仕事についてどのように感じていますか。【各々○印は1つ】

	1 そう思う	2 どちらかといえばそう思う	3 どちらかといえ ばそう思わない	4 そう思わない
a 仕事は面白く、今後も続けていきたい				
b 今の仕事にやりがいを感じる				
c 仕事を通じて達成感を味わうことができる				
d 仕事を通じて自分が成長していると感じる				
e 職場で必要とされていると感じる				
f 私の仕事は会社や部門の業績に貢献している				
g 私の仕事は顧客や社会の役に立っている				
h 自分の能力を十分発揮して働けている				

問 10. あなたが精一杯働く状態を 100%とすると、現在のあなたの働きぶりは何%程度ですか。以下の選択肢から一つ選んでください。

1 50%以下 2 60% 3 70% 4 80% 5 90% 6 100%以上

問 11. 時間あたりで考えて、あなたが質的に精一杯働く状態を 100%とすると、現在のあなたの時間あたりの働きぶりは何%程度ですか。以下の選択肢から一つ選んでください。

1 50%以下 2 60% 3 70% 4 80% 5 90% 6 100%以上

問12 あなたが出席する会議は、週に何回ほどありますか。また、その時間を合計すると週合計で何時間になりますか。(なお、会議には上司部下間、同僚、他部署との相談・調整などの小規模な打ち合わせは含みません。)

() 回 () 時間 () 分

付問1 あなたが出席する会議の出席者数は何人ぐらいですか。

平均 () 人 最大 () 人 最小 () 人

付問2 あなたが出席する会議はこの1年で増えていますか、それとも減っていますか。

1 かなり増えている 2 やや増えている 3 変わらない 4 やや減っている

5 かなり減っている

付問3 あなたが出席する会議で非効率、必要性が低いと思われる会議はありますか。

1 ある 2 ない

付問4 付問3で「1. ある」とお答えいただいた方にお聞きします。

その会議について、非効率、必要性の低いと思われる理由は何ですか。(○印はいくつでも)

1 同部署の出席者が過剰 2 より上位の者が出席すべき 3 より下位の者が出席すべき

4 自部署出席の必要性がない 5 書類やメールなどで代替可能

6 その他 ()

問 13. あなたの職場で改廃や効率化すべきだと思う業務はどれですか。1 位から順に 3 位までご記入下さい。

1 会議や打ち合わせ 2 会議や報告のための資料作成

3 付加価値や重要性が低下した仕事やプロジェクトそのもの

4 社内外のサービスの情報提供や各種問い合わせへの対応 5 他部や他室などと重複した業務

6 社内外調整業務 7 情報収集業務（社内外資料や調査、実験データ）

8 その他 () 9 特になし

1位 () 2位 () 3位 ()

問 14. あなたが現在の仕事を進める上で意識して工夫していることはありますか。以下の各項目について、当てはまるもの全てを選んで下さい。

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 上司や同僚に進捗具合を絶えず報告している				
b 不明な点があれば何でも上司や同僚に相談している				
c 仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている				
d 工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている				
e 効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる				

f マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている				
g 独自のプログラムなどを作成し、IT 活用を積極的にしている				
h 自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている				
i 仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている				

付問1 上記以外で工夫していることがあれば、自由に記入して下さい。

問15. あなたに与えられている仕事量は世間一般の労働者の仕事量とくらべてどう思いますか。【○印は1つ】

- 1 一般よりもかなり少ない 2 一般よりも少ない 3 一般と同じくらい
4 一般よりも多い 5 一般よりもかなり多い

問16. あなたは、現在の仕事の以下の事項についてそれぞれの程度満足していますか。【各々○印は1つ】

	1 満足している	2 どちらかといえ ば満足している	3 どちらかといえ ば満足していない	4 満足してい ない
a 仕事全体				
b 労働時間				
c 賃金				
d 休日・休暇				
e 仕事の内容				
f 仕事の量				
g 職場の人間関係				
h 研修・教育訓練の機会				
I 昇進の見込み				
j あなたに対する評価・処 遇				
k 仕事と生活のバランス				
l 仕事を含む生活全般				

Ⅲ. あなたの労働時間や年次有給休暇等についてお聞きます。

問17. 通常の勤務日について、出勤と退勤はだいたい何時頃になりますか。【各々数値を記入】

出勤：家を出る時間 午前・午後（ ）時（ ）分頃
退勤：家に着く時間 午前・午後（ ）時（ ）分頃

問18. あなたは、平均して会社で1日何時間くらい働いていますか。【数値を記入】

（ ）時間（ ）分

問 19. あなたは(所定外労働時間を含めて)労働時間について、平均して1日単位で、どのように増減させたいですか【○印は1つ】

- 1 増やしたい 2 今のままでよい 3 減らしたい

問 19 で「3. 減らしたい」を選択した方のみ

付問 1 1日単位で、どのくらい減らしたいですか【数値を記入】 ()時間

付問 2 労働時間を減らせない理由は何だと思いますか。【○印はいくつでも】

- 1 上司の指示があるから 2 求められる仕事量が多すぎるから
3 求められる仕事の質が高すぎるから 4 自分の力が不足しているから
5 今の仕事に自分の適性が合わないから 6 同僚や上司が早く帰らないから
7 他の人から仕事が回ってくるから 8 家に帰ってもすることがないから
9 残業手当がないと生活が苦しいから 10 何となく帰りたくないから
11 業務計画が正確でないから 12 急ぎや飛び込みの仕事があるから
13 その他()

問 20. あなたの昨年1年間(2012年もしくは2012年度)の年次有給休暇の日数についてお答えください。【数値を記入】

- (1)付与日数()日(※前年までの繰越日数は含めないでください)
(2)取得日数()日(※年休が年度で付与される方も、2012年1月～12月でお答えください。また、取得日数がゼロの場合は、必ず「0」とご記入ください。)

問 21. 最近の心と身体の状態についてお聞きします。次の各項目は、あなたに当てはまりますか。「1. 当てはまる」から「4. 当てはまらない」の中で、当てはまる番号に○をつけてください。【各々○印は1つ】

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 最近、ストレスを感じる				
b 最近、憂鬱だ				
c 最近、よく眠れない				
d 最近、つかれている				
e 最近、孤独を感じる				

IV. あなたの職場や仕事での IT(情報通信技術)にかかわる現状についてお聞きします。

※ ここでは IT(情報通信技術)とは、コンピュータ、携帯情報端末などのハードウェア、データベースおよびそれを利用する各種ソフトウェア、インターネット、電子メール、LAN などの通信技術およびネットワークシステム等の情報通信技術・機器の総称とします。

問 22. あなたの労働時間のうち IT を使った労働時間の割合はどのくらいですか。【○印は1つ】

0～10%	10～20%	20～30%	30～40%	40～50%	50～60%	60～70%	70～80%	80～90%	90～100%

1位 () 2位 () 3位 ()

1 よく使いこなせている 2 普通に使いこなせている 3 あまり使いこなせていない

1 どちらも十分に導入されている 2 IT 機器の数が不足している 3 古い IT 機器しかない
4 必要なソフトウェアが導入されていない 5 古いソフトウェアしかない 6 よくわからない

a 情報やデータの処理	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
b 資料・報告書の作成	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
c 社内でのコミュニケーション	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
d 取引先とのコミュニケーション	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
e 労働時間	1 増える	2 変わらない	3 減る
f ストレス	1 増える	2 変わらない	3 減る

	1 高くなった	2 やや高くなった	3 変わらない	4 やや低くなった	5 低くなった
a IT の技能					
b IT 以外の能力					

1位() 2位() 3位()

ら重要な要素を順番に3位まで選び回答欄に番号を記入してください。【数字を記入】

- | | | | | | | | | | | |
|---|------------------|---|------|---|------------|---------------|----|----|--------|--------|
| 1 | 年齢 | 2 | 勤続年数 | 3 | 学歴 | 4 | 性別 | 5 | 職務遂行能力 | |
| 6 | 現在担当している仕事の成果・業績 | | | | 7 | 過去に担当した仕事の重要性 | | | | |
| 8 | 現在担当している仕事の重要性 | | | 9 | 仕事への取り組み姿勢 | | 10 | 人望 | 11 | 上司との関係 |

1位() 2位() 3位()

問 29. あなたは、ご自分の働きぶりがどのように評価されていると感じていますか。次の各項目のそれぞれについて、A と B のどちらに近いイメージをお持ちですか。【○印は1つ】

- A 仕事でどれだけの成果をあげたかで評価されている
B 仕事への取り組み姿勢や努力で評価されている。

- 1 Aに近い 2 どちらかというとAに近い 3 どちらかというとBに近い 4 Bに近い

問 30. 業務の効率化について何が必要だと思われますか。自由にご記入ください。

アンケートはこれで終わりです。ご回答いただきありがとうございました。

基本集計：部下

F0 あなたの会社を教えてください。

	回答数	構成比
1 A社	223	26.9
2 B社	150	18.1
3 C社	112	13.5
4 D社	89	10.8
5 E社	90	10.9
6 F社	87	10.5
7 G社	77	9.3

F1 あなたの性別を教えてください。

	回答数	構成比
1 男性	688	83.3
2 女性	138	16.7

F2 あなたの年齢を教えてください

	回答数	平均
年齢	820	36.1

F3 あなたの最終学歴を教えてください。

	回答数	構成比
1 大学院卒	260	31.6
2 大学卒	393	47.7
3 短大・高専卒	57	6.9
4 専門学校卒	9	1.1
5 高校卒	104	12.6
6 中学校卒	0	0.0
7 その他	1	0.1

F4 あなたの入社年を教えてください

	回答数	構成比
1958	1	0.1
1969	3	0.4
1970	1	0.1
1972	4	0.5
1973	2	0.3
1974	6	0.7
1975	6	0.7
1976	3	0.4
1977	1	0.1
1978	5	0.6
1979	4	0.5
1980	5	0.6
1981	10	1.2
1982	8	1.0
1983	4	0.5
1984	3	0.4
1985	7	0.9
1986	10	1.2
1987	11	1.4
1988	10	1.2
1989	12	1.5
1990	29	3.6

	回答数	構成比
1991	23	2.8
1992	22	2.7
1993	23	2.8
1994	9	1.1
1995	4	0.5
1996	8	1.0
1997	16	2.0
1998	23	2.8
1999	20	2.5
2000	19	2.3
2001	22	2.7
2002	23	2.8
2003	34	4.2
2004	52	6.4
2005	32	3.9
2006	59	7.2
2007	57	7.0
2008	61	7.5
2009	54	6.6
2010	44	5.4
2011	35	4.3
2012	31	3.8

平均	最小	最大
2000	1958	2012

F5 あなたの転職の経験を教えてください。(転職経験がある場合には転職回数をご記入下さい)

	回答数	構成比
1 ある	114	13.8
2 ない	712	86.2

	回答数	平均	最小	最大
転職回数（転職ありのみ）	98	1.3	1	5

F6 あなたは現在、何らかの自己啓発を行っていますか。

	回答数	構成比
1 行っている	367	45.8
2 行っていない	435	54.2

F7 あなたの職能資格と在資格年数を教えてください。

	回答数	平均	標準偏差	最小	最大
在資格年数	719	5.4	5.6	0	32

*職能資格は省略

F8 あなたには配偶者がいますか。

	回答数	構成比
1 配偶者あり(同居)	513	62.1
2 配偶者あり(別居)	14	1.7
3 配偶者なし	299	36.2

F9 あなたには子供がいますか。(子供の人数をご記入ください)

	回答数	構成比		回答数	平均	標準偏差	最小	最大
1 子供なし	411	50.2	子供の人数	405	1.8	0.7	1	4
2 子供あり	407	49.8						

付問1：お子さんの年齢について教えてください。

	回答数	平均	標準偏差	最小	最大
長子の年齢	404	9.7	8.9	0	32
末子の年齢	405	7.3	8.1	0	30

F10 あなたの同居・近居家族※について教えてください(○はいくつでも)

	回答数	構成比
1 同居・近居者はいない	219	27.2
2 自分の父親	138	17.2
3 自分の母親	172	21.4
4 配偶者の父親	100	12.4
5 配偶者の母親	110	13.7
6 配偶者	459	57.1
7 子供	427	53.1
8 兄弟姉妹	47	5.9
9 その他	3	0.4

以下、F15 までは、F8 で「1. 配偶者あり(同居)」とお答えいただいた方のみにお聞きします。

F11 あなたの配偶者の就業形態について教えてください。

	回答数	構成比
1 フルタイムの雇用者	160	31.2
2 短時間勤務の雇用者(パート・アルバイト等)	100	19.5
3 自営・家族従業員	7	1.4
4 現在は働いていない	245	47.9

F12 あなたの配偶者の勤務状況について教えてください。(○はいくつでも)

	回答数	構成比
1 労働時間が恒常的に長い	61	11.9
2 夜勤など労働時間が不規則	15	2.9
3 休日出勤が多い	27	5.3
4 出張が多い	3	0.6
5 転勤が多い	1	0.2
6 単身赴任している	1	0.2
7 いずれもあてはまらない	336	65.5

F13 あなたのご家庭での家事分担について教えてください。夫婦の家事・育児時間の合計を100とすると、あなたの家事・育児時間は何%ぐらいですか。

回答数	平均	最小	最大
508	24.1	0	100

F14 平日に、あなたと配偶者と一緒に過ごす1日あたりの平均時間はどのくらいですか。(睡眠時間を除く)

回答数	平均	標準偏差	最小	最大
505	2.80	1.76	0	16

F15 あなたは配偶者と過ごす時間がもっとほしいと思いますか。

	回答数	構成比
1 もっとほしいと思う	354	70.1
2 もっとほしいと思わない	151	29.9

問 1. 現在、あなたが働いている部署は次のどれにあたりますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 事務系部署（人事・総務・経理・調達・経営企画・調査・広報・生産管理 等）	302	36.6
2 営業系部署	31	3.8
3 技術系部署（研究・先行開発 等）	90	10.9
4 技術系部署（設計・実験・評価 等）	214	25.9
5 生産技術系部署（工場含む）	118	14.3
6 情報処理系部署	47	5.7
7 その他	23	2.8

問 2. あなたは現在の部署（部・グループ）に配属されてからどのくらい経ちますか。【数値を記入】

	回答数	平均	最小	最大
現在の部（月数）	825	84.1	0	480
現在のグループ（月数）	826	44.2	0	370

付問 1 あなたはこれまでにいくつの部に配属されましたか。現在の部を含めてお答え下さい。【数値を記入】
（現在の部しか配属された経験がない場合は 1 と記入して下さい。）

回答数	平均	標準偏差	最小	最大
823	1.8	1.3	1	12

問 3. あなたの現在の仕事の内容は次の中のどれにあたりますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 総合職（事技職 等）	718	86.8
2 一般職（業務職 等）	109	13.2

問 4. あなたはどんな役職に就いていますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 主任・係長・担当員 等	375	45.8
2 一般	444	54.2

問 5. あなたに適用されている労働時間制度を教えてください。

	回答数	構成比
1 フレックスタイム制	711	86.8
2 専門業務型裁量労働制	29	3.5
3 企画業務型裁量労働制	30	3.7
4 在宅勤務制度	0	0.0
5 短時間勤務	7	0.9
6 定時勤務	31	3.8
7 その他	11	1.3

問 6. あなたは現在お勤めの会社についてどのように感じていますか。【各々○印は 1 つ】

	1 そう思う	2 どちらか といえば そう思う	3 どちらか といえば そう思わない	4 そう思わ ない
a 業績・成果に見合った評価が公正に行われている	15.8	59.1	20.3	4.9
b 会社は働きやすい	28.6	55.7	13.2	2.4
c この会社ですっと働き続けたい	31.3	54.5	10.3	3.9
d 会社につくそうという気持ちが高い	12.4	57.3	25.2	5.1
e 会社にとって本当に必要なことであればどのような仕事でもがんばる	16.6	55.5	23.1	4.7
f 会社の評判や業績が自分のことのように気になる	15.8	52.9	25.1	6.2

問 7. あなたの仕事や職場についてうかがいます。各項目のそれぞれについて、該当する番号に○をつけてください。
 なお、職場とは、本調査ではグループ（又は課など）を念頭にお答えください。【各々○印は1つ】

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 仕事の手順を自分で決めることができる	38.7	53.0	7.4	1.0
b 自分の仕事と他人の仕事との境界が明確に分けられている	16.7	45.8	32.7	4.7
c 仕事の量を自分で決めることができる	7.4	28.8	44.8	19.1
d 仕事の時間配分を自分で決めることができる	29.8	50.3	17.2	2.7
e 自分の仕事のやり方を工夫することができる	45.8	49.8	4.1	0.2
f 机周り、書類棚などの事務所内の4S等を行っている	29.5	45.0	21.0	4.5
g 共有サーバーや自PC内のデータの整理を行っている	22.2	50.1	24.4	3.4
h 仕事の責任・権限が重い	10.7	56.1	30.4	2.8
i かけた時間が成果に直結する仕事である	7.3	33.0	47.2	12.5
j 突発的な業務が生じることが頻繁にある	41.4	39.7	17.4	1.6
k 自分の仕事はチーム作業である	20.7	44.6	26.3	8.4
l 達成すべきノルマ・目標が厳しい	13.8	43.6	36.1	6.4
m 今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がある	24.7	44.0	23.9	7.4
n 職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている	19.9	58.1	19.2	2.8
o 職場の使命を理解している	34.4	58.8	5.8	1.0
p 職場の上司は、リーダーシップを発揮し、粘り強くフォロー・サポートしてくれる	30.9	50.3	14.8	4.0
q 関係部署との連携がうまくいっている	11.9	60.6	23.8	3.8
r 職場の目指す姿や方針を理解し、それらの達成に主体的に取り組んでいる	17.1	64.5	16.7	1.7
s 職場では仕事の手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化されている	9.9	44.9	38.8	6.4
t 職場ではPDCAサイクルを回して、仕事を改善している	11.8	54.7	30.0	3.5
u 職場の意思決定は迅速だ	10.7	50.3	32.6	6.4
v 権限委譲が進んでいる	6.0	47.9	40.2	6.0
w 上司とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている	25.8	51.8	19.3	3.2
x 同僚との日常のコミュニケーションは活発だ	30.1	52.5	15.9	1.5
y 上司や同僚の家族と付き合いがある	4.5	13.2	31.5	50.8

問 8. あなたが現在行っている仕事について質問します。

	1 よくある	2 たまにある	3 ほとんどない	4 全くない	5 わからない
a 仕事の納期に間に合わないことがある	12.6	53.6	28.8	4.5	0.5
b 自分の責任によるミスをすることがある	7.3	65.3	25.4	1.2	0.7
c 上司や同僚のせいで、自分の仕事に影響することがある	6.3	50.6	36.0	5.5	1.6
d 関係部署のせいで、自分の仕事に影響することがある	19.9	60.0	16.5	2.9	0.6
e 上司や同僚の思いつきで自分の仕事を修正しなければならないことがある	10.4	46.4	37.0	4.9	1.3
f 決裁過程で自分の仕事の再修正（後戻りなど）が発生することがある	14.6	57.1	23.9	2.9	1.5

問 9. あなたは現在の仕事についてどのように感じていますか。【各々○印は1つ】

	1 そう思う	2 どちらかといえばそう思う	3 どちらかといえばそう思わない	4 そう思わない
a 仕事は面白く、今後も続けていきたい	18.9	53.5	23.1	4.5
b 今の仕事にやりがいを感じる	21.9	51.5	22.2	4.4
c 仕事を通じて達成感を味わうことができる	21.2	49.3	25.2	4.2
d 仕事を通じて自分が成長していると感じる	23.0	53.1	20.4	3.5
e 職場で必要とされていると感じる	15.1	59.5	22.0	3.5
f 私の仕事は会社や部門の業績に貢献している	11.5	51.9	30.9	5.7
g 私の仕事は顧客や社会の役に立っている	11.9	53.3	29.8	5.0
h 自分の能力を十分発揮して働けている	9.5	54.2	32.4	4.0

問 10. あなたが精一杯働く状態を 100%とすると、現在のあなたの働きぶりは何%程度ですか。
以下の選択肢から一つ選んでください。

	回答数	構成比
1 50% 以下	13	1.6
2 60%	72	8.8
3 70%	160	19.6
4 80%	234	28.6
5 90%	216	26.4
6 100% 以上	122	14.9

問 11. 時間あたりで考えて、あなたが質的に精一杯働く状態を 100%とすると、現在のあなたの時間あたりの働きぶりは何%程度ですか。以下の選択肢から一つ選んでください。

	回答数	構成比
1 50% 以下	16	2.0
2 60%	72	8.8
3 70%	162	19.8
4 80%	266	32.4
5 90%	218	26.6
6 100% 以上	86	10.5

問 12 あなたが出席する会議は、週に何回ほどありますか。また、その時間を合計すると週合計で何時間になりますか。
(なお、会議には上司部下間、同僚、他部署との相談・調整などの小規模な打ち合わせは含みません。)

	回答数	平均	最小	最大
週会議回数	815	3.3	0	25
週会議時間	737	4.5	0	100

付問 1 あなたが出席する会議の出席者数は何人ぐらいですか。

	回答数	平均	最小	最大
平均出席者数	727	8.41	0	55
最大出席者数	688	18.1	0	200
最小出席者数	662	5.0	0	50

付問 2 あなたが出席する会議はこの 1 年で増えていますか、それとも減っていますか。

	回答数	構成比
1 かなり増えている	70	9.0
2 やや増えている	272	35.1
3 変わらない	364	47.0
4 やや減っている	50	6.5
5 かなり減っている	19	2.5

付問 3 あなたが出席する会議で非効率、必要性が低いと思われる会議はありますか

	回答数	構成比
1 ある	431	56.3
2 ない	335	43.7

付問 4 付問 3 で「1. ある」とお答えいただいた方にお聞きます。
その会議について、非効率、必要性の低いと思われる理由は何ですか。(○印はいくつでも)

	回答数	構成比
1 同部署の出席者が過剰	119	14.4
2 より上位の者が出席すべき	110	13.3
3 より下位の者が出席すべき	14	1.7
4 自部署出席の必要性がない	95	11.5
5 書類やメールなどで代替可能	152	18.4
6 その他	108	13.0

問 13. あなたの職場で改廃や効率化すべきだと思う業務はどれですか。1 位から順に 3 位まで記入下さい。

	1 位		2 位		3 位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 会議や打ち合わせ	82	10.3	98	13.0	95	13.5
2 会議や報告のための資料作成	256	32.2	162	21.5	98	13.9
3 付加価値や重要性が低下した仕事やプロジェクトそのもの	154	19.4	138	18.4	91	12.9
4 社内外のサービスの情報提供や各種問い合わせへの対応	59	7.4	72	9.6	61	8.7
5 他部や他室などと重複した業務	105	13.2	114	15.2	106	15.1
6 社内外調整業務	65	8.2	99	13.2	133	18.9
7 情報収集業務（社内外資料や調査、実験データ）	27	3.4	48	6.4	60	8.5
8 その他	18	2.3	8	1.1	10	1.4
9 特になし	30	3.8	13	1.7	50	7.1

問 14. あなたが現在の仕事を進める上で意識して工夫していることはありますか。以下の各項目について、当てはまるもの全てを選んで下さい。

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 上司や同僚に進捗具合を絶えず報告している	26.2	57.9	14.8	1.1
b 不明な点があれば何でも上司や同僚に相談している	34.1	56.7	8.7	0.5
c 仕事相手の反応を予想しながら仕事を進めている	25.0	59.5	15.2	0.4
d 工程全体を見通した上で、仕事に取りかかるようにしている	20.9	59.6	18.8	0.7
e 効率化できるのであれば、従来とは異なるやり方や手順を試してみる	19.5	55.2	23.7	1.6
f マニュアルを作成し、自分や同僚の負担を減らそうとしている	13.5	37.6	40.5	8.5
g 独自のプログラムなどを作成し、IT 活用を積極的にしている	7.6	24.4	43.4	24.6
h 自身のノウハウを上司や同僚に教えるようにしている	13.5	57.1	24.5	5.0
i 仕事相手と相談して、重複する部分を減らすようにしている	12.0	58.7	26.3	3.0

問 15. あなたに与えられている仕事量は世間一般の労働者の仕事量とくらべてどう思いますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 一般よりもかなり少ない	4	0.5
2 一般よりも少ない	81	10.1
3 一般と同じくらい	401	49.8
4 一般よりも多い	272	33.8
5 一般よりもかなり多い	47	5.8

問 16. あなたは、現在の仕事の以下の事項についてそれぞれどの程度満足していますか。【各々○印は 1 つ】

	1 満足している	2 どちらかといえば満足している	3 どちらかといえば満足していない	4 満足していない
a 仕事全体	15.0	56.7	23.9	4.4
b 労働時間	16.9	50.2	25.0	7.9
c 賃金	19.5	52.9	21.9	5.7
d 休日・休暇	35.4	51.2	9.6	3.8
e 仕事の内容	15.5	53.6	25.4	5.5
f 仕事の量	10.4	54.9	28.8	6.4
g 職場の人間関係	26.5	54.2	15.9	3.4
h 研修・教育訓練の機会	14.9	51.2	26.6	7.3
i 昇進の見込み	9.4	54.2	27.0	9.4
j あなたに対する評価・処遇	11.3	59.4	23.6	5.7
k 仕事と生活のバランス	14.5	50.2	25.8	9.6
l 仕事を含む生活全般	12.8	58.7	23.2	5.4

問 17. 通常の勤務日について、出勤と退勤はだいたい何時頃になりますか。【各々数値を記入】

	回答数	平均	最小	最大
家を出る時間	824	7.4	5	10.5
家に着く時間	823	20.3	0	24

問 18. あなたは、平均して会社で 1 日何時間くらい働いていますか。【数値を記入】

	回答数	平均	最小	最大
1 日の仕事時間	823	9.6	1	15

問 19. あなたは（所定外労働時間を含めて）労働時間について、平均して 1 日単位で、どのように増減させたいですか
【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 増やしたい	88	10.7
2 今のままでよい	470	56.9
3 減らしたい	268	32.5

問 19 で「3. 減らしたい」を選択した方のみ

付問 1. 1 日単位で、どのくらい減らしたいですか【数値を記入】

回答数	平均	最小	最大
260	1.6	0.5	10

付問 2 労働時間を減らせない理由は何だと思いませんか。【○印はいくつでも】

	回答数	構成比
1 上司の指示があるから	32	11.9
2 求められる仕事量が多すぎるから	181	67.5
3 求められる仕事の質が高すぎるから	58	21.6
4 自分の力が不足しているから	141	52.6
5 今の仕事に自分の適性が合わないから	20	7.5
6 同僚や上司が早く帰らないから	33	12.3
7 他の人から仕事が回ってくるから	49	18.3
8 家に帰ってもすることがないから	0	0.0
9 残業手当がないと生活が苦しいから	13	4.9
10 何となく帰りたくないから	3	1.1
11 業務計画が正確でないから	47	17.5
12 急ぎや飛び込みの仕事があるから	160	59.7
13 その他	12	4.5

問 20. あなたの昨年 1 年間（2012 年もしくは 2012 年度）の年次有給休暇の日数についてお答えください。【数値を記入】

	回答数	平均	最小	最大
付与日数	807	19.4	1	60
取得日数	809	14.8	0	90

問 21. 最近の心と身体の状態についてお聞きします。次の各項目は、あなたに当てはまりますか。「1. 当てはまる」から「4. 当てはまらない」の中で、当てはまる番号に○をつけてください。【各々○印は 1 つ】

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 最近、ストレスを感じる	19.7	47.7	22.9	9.7
b 最近、憂鬱だ	10.3	31.2	37.7	20.8
c 最近、よく眠れない	4.4	15.8	38.6	41.2
d 最近、つかれている	17.2	47.0	25.5	10.3
e 最近、孤独を感じる	3.3	16.6	42.6	37.5

問 22. あなたの労働時間のうち IT を使った労働時間の割合はどのくらいですか。【○印は 1 つ】

	0～10%	10～20%	20～30%	30～40%	40～50%	50～60%	60～70%	70～80%	80～90%	90～100%
回答数	0	5	19	33	41	83	153	189	175	126
構成比	0.0	0.6	2.3	4.0	5.0	10.1	18.6	22.9	21.2	15.3

問 23. あなたが IT を使って行う業務で主要なものはどれですか。主要なものを順に 1 位から 3 位までご記入下さい。

	1 位		2 位		3 位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 データの入力	98	12.0	129	15.8	257	32.9
2 資料・報告書等の作成	428	52.2	261	31.9	97	12.4
3 インターネットによる情報の収集	12	1.5	30	3.7	156	19.9
4 電子メールによる社内外の連絡・交渉等	176	21.5	350	42.8	207	26.5
5 チャットによる社内外の連絡・交渉等	0	0.0	1	0.1	1	0.1
6 ソフト、ハードの設計・プログラミング・製図・デザイン等	98	12.0	38	4.7	52	6.7
7 その他	8	1.0	9	1.1	12	1.5

問 24. あなたは自分が IT を使いこなせていると思いますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 よく使いこなせている	95	11.6
2 普通に使いこなせている	586	71.5
3 あまり使いこなせていない	139	16.9

付問 1 職場には必要な IT 機器やソフトウェアが導入されていると思いますか。【○印はいくつでも】

	回答数	構成比
1 どちらも十分に導入されている	328	39.6
2 IT 機器の数が不足している	140	16.9
3 古い IT 機器しかない	152	18.4
4 必要なソフトウェアが導入されていない	154	18.6
5 古いソフトウェアしかない	123	14.9
6 よくわからない	122	14.7

問 25. もし IT の導入や利用がなければ、あなたの仕事はどのように変わるとと思いますか。
以下の事項について当てはまるもの一つを選んでください

	1 難しくなる (増える)	2 変わらない	3 容易になる (減る)
a 情報やデータの処理	84.0	6.4	9.6
b 資料・報告書の作成	81.0	12.4	6.7
c 社内でのコミュニケーション	59.7	34.1	6.2
d 取引先とのコミュニケーション	66.4	28.7	4.9
e 労働時間	75.6	16.1	8.3
f ストレス	62.8	26.2	10.9

問 26. 3 年前と比べて、IT の導入や利用に伴って、あなたの仕事に必要なとされる能力や技能はどのように変わったと感じていますか。【各々○印は 1 つ】

	1 高くなった	2 やや高くなった	3 変わらない	4 やや低くなった	5 低くなった
a IT の技能	18.0	39.1	42.3	0.5	0.1
b IT 以外の能力	12.4	35.0	50.5	1.9	0.3

問 27. あなたの賃金はどのような要素によって決まっていると思いますか。

以下の選択肢の中から重要な要素を順番に 3 位まで選び回答欄に番号を記入してください。【数字を記入】

	1 位		2 位		3 位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 年齢	115	13.9	81	9.8	48	5.9
2 勤続年数	179	21.7	151	18.3	97	11.8
3 学歴	72	8.7	54	6.6	56	6.8
4 性別	1	0.1	6	0.7	8	1.0
5 職務遂行能力	111	13.5	133	16.1	99	12.1
6 仕事の成果・業績	139	16.9	156	18.9	148	18.1
7 仕事の重要性	10	1.2	25	3.0	22	2.7
8 会社全体の業績	120	14.6	95	11.5	122	14.9
9 部門全体の業績	3	0.4	14	1.7	20	2.4

10 景気状況	33	4.0	35	4.3	66	8.1
11 仕事への取り組み姿勢	15	1.8	45	5.5	76	9.3
12 上司との関係	27	3.3	29	3.5	58	7.1

問 28. あなたは自身の昇進・昇格はどのような要素によって決まっていると思いますか。以下の選択肢の中から重要な要素を順番に 3 位まで選び回答欄に番号を記入してください。【数字を記入】

	1 位		2 位		3 位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 年齢	71	8.7	50	6.1	54	6.7
2 勤続年数	150	18.3	98	12.0	93	11.5
3 学歴	55	6.7	35	4.3	25	3.1
4 性別	2	0.2	4	0.5	11	1.4
5 職務遂行能力	231	28.2	164	20.0	126	15.6
6 現在担当している仕事の成果・業績	145	17.7	188	22.9	111	13.7
7 過去に担当した仕事の重要性	26	3.2	37	4.5	27	3.3
8 現在担当している仕事の重要性	17	2.1	38	4.6	52	6.4
9 仕事への取り組み姿勢	51	6.2	122	14.9	137	16.9
10 人望	7	0.9	32	3.9	79	9.8
11 上司との関係	65	7.9	52	6.3	95	11.7

問 29. あなたは、ご自分の働きぶりがどのように評価されていると感じていますか。
次の各項目のそれぞれについて、A と B のどちらに近いイメージをお持ちですか。【○印は 1 つ】

A：仕事でどれだけの成果をあげたかで評価されている

B：仕事への取り組み姿勢や努力で評価されている

	回答数	構成比
1 A に近い	84	10.4
2 どちらかという A に近い	259	32.1
3 どちらかという B に近い	402	49.9
4 B に近い	61	7.6

「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」

に関するアンケートご協力のお願い

2013年1月吉日

(公財) 中部産業・労働政策研究会

中部産政研は、トヨタグループを中心とした企業と労働組合によって設立された公益法人で、どのようにしたら働く人々がより幸せになっていけるかを考え、中立的な立場で企業労使双方にアドバイスしていくことを目的とする研究機関です。

このアンケートは、トヨタグループ主要企業の事技系職場で働く従業員とその直属上司の皆様の声をお聞きし、現在の働き方や職場の状況などを把握して、より効率的に働くには制度や仕組みなどをどうしたらよいのかを考えるために実施するものです。

つきましては、お忙しいところ恐れ入りますが、アンケートにご協力をお願いします。なお、お答えいただいた内容はすべて統計的に処理されますので、個人を特定したり、個別の内容が他に漏れることはありません。

〔アンケート回答にあたって〕

回答は、あてはまる選択肢の番号に○印を付けるようになっています。詳しくは、質問ごとの指示に従ってください。回答後は、依頼を受けた部署に提出して下さい。

【提出期限】 2013 年2月22日(金)までに中部産政研に必着

***依頼部署から別途指示がある場合は、それに従ってください。**

ご不明な点がありましたら、下記へお問い合わせください。

(公財) 中部産政研 担当：下垣（しもがき）

〒471-0833 豊田市山之手 8-131 全労済豊田会館3階

TEL 0565(27)2731 FAX 0565(27)2259

Eメール: simogaki@ma.u-netsurf.jp

(フェイスシート)

F0 あなたの会社を教えてください。(以下、特にことわりのない場合は○印は1つ)

- 1 トヨタ自動車 2 デンソー 3 アイシン精機 4 トヨタ車体 5 豊田自動織機
6 ジェイテクト 7 トヨタ紡織

F1 あなたの性別を教えてください。

- 1 男性 2 女性

F2 あなたの年齢を教えてください。 現在()歳

F3 あなたの最終学歴を教えてください。

- 1 大学院卒 2 大学卒 3 短大・高専卒 4 専門学校卒 5 高校卒 6 中学校卒
7 その他()

F4 あなたの入社年を教えてください。 ()年(西暦)

F5 あなたの転職の経験を教えてください。(転職経験がある場合には転職回数をご記入下さい)

- 1 ある()回 2 ない

F6 あなたは現在、何らかの自己啓発を行っていますか。

- 1 行っている 2 行っていない

F7 あなたの職能資格と在資格年数を教えてください。

職能資格() 年数() *端数は切り上げてください。

F8 あなたには配偶者がいますか。

- 1 配偶者あり(同居) 2 配偶者あり(別居) 3 配偶者なし

F9 あなたには子供がいますか。

- 1 子供なし 2 子供あり()人(子供の数をご記入下さい。)

付問1: お子さんの年齢について教えてください

長子の年齢()歳【ひとりの場合はこちらにご記入下さい。】

末子の年齢()歳

F10 あなたの同居・近居家族※について教えてください。(○はいくつでも)

※住居が異なっても、自動車で10分以内程度の場合には近居とします。単身赴任の場合にはご自宅の状況をご記入下さい。

- 1 同居・近居者はいない 2 自分の父親 3 自分の母親 4 配偶者の父親
5 配偶者の母親 6 配偶者 7 子供 8 兄弟姉妹 9 その他()

以下、F15 までは、F8 で「1. 配偶者あり（同居）」とお答えいただいた方のみにお聞きします。

「2. 配偶者あり（別居） 3. 配偶者なし」とお答えいただいた方は、問1にお進みください

F11 あなたの配偶者の就業形態について教えてください。

- 1 フルタイムの雇用者 2 短時間勤務の雇用者（パート・アルバイト等） 3 自営・家族従業員
4 現在は働いていない

F12 あなたの配偶者の勤務状況について教えてください。（○はいくつでも）

- 1 労働時間が恒常的に長い 2 夜勤など労働時間が不規則 3 休日出勤が多い
4 出張が多い 5 転勤が多い 6 単身赴任している 7 いずれもあてはまらない

F13 あなたのご家庭での家事分担について教えてください。夫婦の家事・育児時間の合計を 100 とすると、あなたの家事・育児時間は何%ぐらいですか。（数値を記入）

およそ()%

F14 平日に、あなたと配偶者と一緒に過ごす 1 日あたりの平均時間はどのくらいですか（睡眠時間を除く）。

およそ()時間()分 回答例) およそ(3)時間(30)分

F15 あなたは配偶者と過ごす時間がもっとほしいと思いますか。

- 1 もっとほしいと思う 2 もっとほしいと思わない

I. あなたの現在の勤め先についてお聞きします。

問1. 現在、あなたが働いている部署は次のどれにあたりますか。【○印は1つ】

- 1 事務系部署（人事・総務・経理・調達・経営企画・調査・広報・生産管理 等） 2 営業系部署
3 技術系部署（研究・先行開発 等） 4 技術系部署（設計・実験・評価 等）
5 生産技術系部署（工場含む） 6 情報処理系部署 7 その他()

問2. あなたは現在の部署（部・グループ）に配属されてからどのくらい経ちますか。【数値を記入】

現在の部（ ）年（ ）ヶ月 現在のグループ（ ）年（ ）ヶ月

付問1 あなたはこれまでにいくつの部に配属されましたか。現在の部を含めてお答え下さい。（現在の部しか配属された経験がない場合は1と記入して下さい。）【数値を記入】

配属された部の数＝（ ） *組織改正等による部の統合、部名称変更は含めないでください

問3. あなたはどんな役職に就いていますか。【○印は1つ】

- 1 部長 2 室長 3 課長・グループ長、グループリーダーなど 4 係長など

問4. あなたのグループ（組織の最小単位）の人員構成を教えてください。

正社員（ ）人 嘱託（ ）人 応援・出向（ ）人 派遣社員（ ）人 その他（ ）人

問 5. あなたは現在お勤めの会社についてどのように感じていますか。【各々○印は1つ】

	1 そう思う	2 どちらかとい えばそう思う	3 どちらかといえ ばそう思わない	4 そう思わない
a 業績・成果に見合った評価が公正 に行われている				
b 会社は働きやすい				
c この会社ですっと働き続けたい				
d 会社につくそうという気持ちが強い				
e 会社にとって本当に必要なことで あればどのような仕事でもがんばる				
f 会社の評判や業績が自分のことの ように気になる				

II . あなたの現在の仕事と働き方についてお聞きします。

問 6. あなたの仕事や職場についてうかがいます。各項目のそれぞれについて、該当する番号に○をつけてください。なお、職場とは、本調査ではグループ（又は課など）を念頭にお答えください。

【各々○印は1つ】

	1 当てはまる	2 やや当ては まる	3 あまり当て はまらない	4 当てはまら ない
a 部下一人一人の仕事の責任・権限は重い。				
b 部下の仕事は、かけた時間が成果に直結する 仕事である。				
c 今の職場は、突発的な業務が生じることが頻 繁にある。				
d 部下が達成すべきノルマ・目標は厳しいと思 う。				
e 職場全体で常に情報の共有化をはかるよう 努めている。				
f 職場メンバーに机周りや書類棚など事務所内 の4Sに取り組むように勧めている				
g 職場メンバーに共有サーバーやPC内のデー タの整理に取り組むように勧めている				
h 職場の使命を部下に理解させている。				
i 自分はリーダーシップを発揮し、部下を粘り 強くフォロー・サポートしている。				
j 関係部署との連携がうまくいくように努力し ている。				
k 職場の目指す姿や方針を部下に理解させ、そ れらの達成に主体的に取り組ませようと努 力している。				
l 職場の仕事について、手順やプロセス（業務 計画を含む）が視える化するよう努力してい る。				
m 職場ではPDCA サイクルを回して、仕事が 改善するよう努力している。				
n 職場の意思決定は迅速に行うよう努力して いる。				
o 権限委譲を進めている。				

問 11. あなたに与えられている仕事量は世間一般の労働者の仕事量とくらべていかがですか。【○印は 1 つ】

- 1 一般よりもかなり少ない 2 一般よりも少ない 3 一般と同じくらい
4 一般よりも多い 5 一般よりもかなり多い

Ⅲ. あなたの労働時間や年次有給休暇等についてお聞きます。

問 12. 通常の勤務日について、出勤と退勤はだいたい何時頃になりますか。また、平均して会社で 1 日何時間くらい働いていますか。【数値を記入】

出勤：家を出る時間 午前・午後（ ）時（ ）分頃
退勤：家に着く時間 午前・午後（ ）時（ ）分頃
会社での労働時間 （ ）時間（ ）分

問 13. あなたは労働時間について、平均して 1 日単位で、どのように増減させたいですか【○印は 1 つ】

- 1 増やしたい 2 今のままでよい 3 減らしたい

[問 13 で「3. 減らしたい」を選択した方のみ]

付問 1 1 日単位で、どのくらい減らしたいですか【数値を記入】 （ ）時間

付問 2 労働時間を減らせない理由は何だと思えますか。【○印はいくつでも】

- 1 上司の指示があるから 2 自分自身の仕事量が多すぎるから
3 自分にとって今の仕事が難しいから 4 部下のマネジメントに時間がかかりすぎるから
5 部下や上司が早く帰らないから 6 他の人から仕事が回ってくるから
7 家に帰ってもすることがないから 8 何となく帰りたくないから
9 業務計画が正確でないから 10 急ぎや飛び込みの仕事があるから
11 その他()

問 14. あなたの昨年 1 年間(2012 年もしくは 2012 年度)の年次有給休暇の日数についてお答えください。【数値を記入】

- (1)付与日数()日(※前年までの繰越日数は含めないでください)
(2)取得日数()日(※年休が年度で付与される方も、2012 年 1 月～12 月でお答えください。また、取得日数がゼロの場合は、必ず「0」とご記入ください。)

問 15. 最近の心と身体の状態についてお聞きます。次の各項目は、あなたに当てはまりますか。「1. 当てはまる」から「4. 当てはまらない」の中で、当てはまる番号に○をつけてください。【各々○印は 1 つ】

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 最近、ストレスを感じる				
b 最近、憂鬱だ				
c 最近、よく眠れない				
d 最近、つかれている				
e 最近、孤独を感じる				

IV. あなたの職場や仕事での IT (情報通信技術) にかかわる現状についてお聞きします。

※ ここでは IT(情報通信技術)とは、コンピュータ、携帯情報端末などのハードウェア、データベースおよびそれを利用する各種ソフトウェア、インターネット、電子メール、LAN などの通信技術およびネットワークシステム等の情報通信技術・機器の総称とします。

問 16. あなたの労働時間のうち IT を使った労働時間の割合はどのくらいですか。【○印は 1 つ】

[illegible]

問 17. あなたが IT を使って行う業務で主要なものはどれですか。主要なものを順に 1 位から 3 位までご記入下さい。

- 1 データの入力 2 資料・報告書等の作成 3 インターネットによる情報の収集
4 エレクトメールによる社内外の連絡・交渉等 5 チャットによる社内外の連絡・交渉等
6 ソフト、ハードの設計・プログラミング・製図・デザイン等 7 決裁業務
8 その他() 9 業務に IT は使っていない →問 21 へ

1 位 () 2 位 () 3 位 ()

問18. あなたは自分がITを使いこなせていると思いますか。【○印は1つ】

- 1 よく使いこなせている 2 普通に使いこなせている 3 あまり使いこなせていない

付問1 職場には必要なIT機器やソフトウェアが導入されていると思いますか。【○印はいくつでも】

- 1 どちらも十分に導入されている 2 IT機器の数が不足している 3 古いIT機器しかない
4 必要なソフトウェアが導入されていない 5 古いソフトウェアしかない
6 よくわからない

問 19. もし IT の導入や利用がなければ、あなたの仕事はどのように変わるとおもいますか。以下の事項について当てはまるもの一つを選んでください

a 情報やデータの処理	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
b 資料・報告書の作成	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
c 社内でのコミュニケーション	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
d 取引先とのコミュニケーション	1 難しくなる	2 変わらない	3 容易になる
e 労働時間	1 増える	2 変わらない	3 減る
f ストレス	1 増える	2 変わらない	3 減る

問 20. 3年前と比べて、ITの導入や利用に伴って、あなたの仕事に必要なとされる能力や技能はどのように変わったと感じていますか。【各々○印は1つ】

	1 高くなった	2 やや高くなった	3 変わらない	4 やや低くなった	5 低くなった
a IT の技能					
b IT 以外の能力					

V. あなたの賃金や評価等の処遇制度についてお聞きます。

問 21. あなたの賃金はどのような要素によって決まっていると思いますか。以下の選択肢の中から重要な要素を順番に3位まで選び回答欄に番号を記入してください。【数字を記入】

- 1 年齢 2 勤続年数 3 学歴 4 性別 5 職務遂行能力 6 仕事の成果・業績
7 仕事の重要性 8 会社全体の業績 9 部門全体の業績 10 景気状況
11 仕事への取り組み姿勢 12 上司との関係

1位() 2位() 3位()

問 22. あなたは自身の昇進・昇格はどのような要素によって決まっていると思いますか。以下の選択肢の中から重要な要素を順番に3位まで選び回答欄に番号を記入してください。【数字を記入】

- 1 年齢 2 勤続年数 3 学歴 4 性別 5 職務遂行能力
6 現在担当している仕事の成果・業績 7 過去に担当した仕事の重要性
8 現在担当している仕事の重要性 9 仕事への取り組み姿勢 10 人望 11 上司との関係

1位() 2位() 3位()

問 23. あなたの賃金には、部下の働きぶりが結果的には反映されていると思いますか。【○印は1つ】

- 1 そう思う 2 まあそう思う 3 あまりそう思わない 4 そう思わない

VI. あなたの部署（グループ）の労働時間管理についてお聞きます。

問 24. 部署全体の業務量は、あなたの部署の人員に対して過剰だと思いますか。【○印は1つ】

- 1 過剰だと思う 2 どちらかといえば過剰だと思う 3 どちらかといえば適正だと思う
4 適正だと思う

付問 1. 部署全体の業務量は3年前と比べてどのように変化していますか。（3年前に着任していない場合は、着任時と比較してください。）【○印は1つ】

- 1 増えている 2 やや増えている 3 変わらない 4 やや減っている 5 減っている

問 25. 3年前と比べて、あなたの管理する部署の労働時間はどうなっていると思いますか。（3年前に着任していない場合は、着任時と比較してください。）【○印は1つ】

- 1 増えている 2 やや増えている 3 変わらない 4 やや減っている 5 減っている

問 26. 現在、あなたの部署の部下のなかに、以下の制度の適用者はいますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。【○印はいくつでも】

- 1 フレックスタイム制 2 専門業務型裁量労働制 3 企画業務型裁量労働制
4 短時間勤務 5 在宅勤務制度 6 以上の制度適用者はいない

問 27. あなたの部下の労働時間は1日何時間ぐらいですか。平均的な部下の労働時間と最も長く働いている部下の労働時間をそれぞれご記入下さい。【数値を記入】

平均的な部下()時間()分程度 最も長く働いている部下()時間()分程度

1 ある 2 ない

1 積極的に取り組んでいる 2 取り組んでいる 3 部署の中で心がけている程度
4 特に取り組んでいない

1 単に残業をしないよう命じた 2 部下とのコミュニケーションを活発化させた
3 有能な部下に業務を集めるようにした 4 部下を多能工化した
5 業務内容を精査し、不要な業務や重複する業務を見直した
6 期首などに工程表などを作るようにした 7 業務の進捗度を視える化した
8 その他（

1 顧客や取引先などへの対応で支障が生じた 2 職場のコミュニケーションが取りづらくなった
3 各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけとなった
4 仕事の分担や進め方について職場の中で見直すきっかけになった
5 各人が仕事に効率的に取り組むようになった 6 会議の終了時間を意識するようになった
7 部下育成の時間が確保できた 8 部下育成の時間が減少した
9 その他() 10 特に影響はなかった

	(1) 現在				(2) 3年前と比べての変化		
	1 取り組んでいる	2 やや取り組んでいる	3 あまり取り組んでいない	4 取り組んでいない	1 積極的に取り組むようになった	2 かわらない	3 消極的になった
a 部下個々人の仕事内容をできるだけ明確化している							
b 部下個々人の状況に応じて、仕事の分担を柔軟に変更している							
c 仕事の進め方を工夫するように部下に求めている							
d 部下に自分の担当業務を超えて相互に助け合うことを求めている							

問 31. 部下の仕事のやり方は、A と B のどちらに近いイメージをお持ちですか。【○印は 1 つ】

A	1 A に近い	2 どちら かという と A に近い	3 どちら かという と B に近い	4 B に近い	B
部下個々人の仕事は基本的に 専門分化している					部署の業務は基本的に チームプレーで進められている

付問 1. 問 31 で回答した仕事のやり方のイメージは、この 3 年でどう変化していると思いますか。（3 年前に現在の部署にいなかった場合には、着任時と比較してください。）【○印 は 1 つ】

- 1 A に近づいている 2 変わらない 3 B に近づいている

問 32. 部下を管理する上で、どのような部下の成果が上がるように、あなた自身は注意を払っていますか。【○印は 1 つ】

- 1 有能な部下 2 有能ではない部下 3 有能かどうかに関わらず、皆同じである

問 33. あなたの部下の中で、労働時間が長い部下はどのような部下ですか。【○印は 1 つ】

- 1 有能な部下 2 有能ではない部下 3 労働時間の長さと有能かどうかは関係ない

問 34. あなたの部署について、他部署と比較してどのように認識していますか。【各々○印は 1 つ】

	1 そう思う	2 どちらかといえ ばそう思う	3 どちらかといえ ばそう思わない	4 そう思わない
a 部署の業績はよい				
b 部署のメンバーは仕事を効率的に行っている				
c 部署のメンバーの仕事に対する意欲は高い				
d 部署のメンバーのキャリア意識は高い				
e 部署のメンバー間で協力しあっている				
f 部署のメンバーの部署に対するコミットメントは 高い				
g 工作上発生した問題にうまく対応している				
h 不測の事態にも適切に対応している				

問 35. 3 年前と比べて、あなたの部署の業績や生産性(部下の労働時間あたりの成果)はどう変化しましたか。

a. 業績、b. 生産性、それぞれについてあてはまるものを一つ選んでください。（3 年前に着任していない場合は、着任時と比較してください。）【各々○印は 1 つ】

	1 向上している	2 変わらない	3 低下している	4 わからない
a 業績				
b 生産性				

問 36. ここ 3 年で、あなたは、あなたが所管している部署の仕事について、以下のような取り組みをしたことがありますか。(3 年前に現在の部署にいなかった場合には、着任時と比較してください。)【各々○印は 1 つ】

	1 上層部の指示の下に実施した	2 自らの権限で実施した	3 実施しなかった
a 仕事の改廃（業務のスクラップなど）			
b 仕事内容の改善（業務の効率的な実施など）			
c 仕事の分担の改善（組織内の業務の偏在を除去するなど）			

問 37. あなたは、自分の部署の仕事の改廃や仕事の進め方の見直しなどをする場合、どの程度自分で決めることができますか。【○印は 1 つ】

- 1 基本的な方向について上司の同意を得れば、あとは自分で決めることができる
- 2 上司への定期的な報告は必要だが、基本的に自分で決めることができる
- 3 上司の指示を頻繁に受ける必要があり、自分で決められる範囲は限られている
- 4 常に上司の指示を仰ぐことが必要で、自分で決められる範囲は限られている
- 5 常に上司の指示を仰ぐことが必要で、自分で決められる範囲はほとんどない

*ここでの「上司」とは、あなたの直属上司を念頭においてお答えください。

問 38. 業務の効率化について何が必要だと思われますか。自由にご記入ください。

アンケートはこれで終わりです。ご回答いただきありがとうございました。

基本集計：上司

F0 あなたの会社を教えてください。

	回答数	構成比
1 A社	76	27.6
2 B社	50	18.2
3 C社	38	13.8
4 D社	30	10.9
5 E社	30	10.9
6 F社	29	10.6
7 G社	22	8.0

F1 あなたの性別を教えてください。

	回答数	構成比
1 男性	273	99.3
2 女性	2	0.7

F2 あなたの年齢を教えてください

回答数	平均	標準偏差	最小	最大
271	45.6	4.9	34	59

F3 あなたの最終学歴を教えてください。

	回答数	構成比
1 大学院卒	45	16.4
2 大学卒	193	70.2
3 短大・高専卒	5	1.8
4 専門学校卒	2	0.7
5 高校卒	29	10.6
6 中学校卒	1	0.4
7 その他	0	0.0

F4 あなたの入社年を教えてください

	回答数	構成比
1971	1	0.36
1972	1	0.36
1975	1	0.36
1977	3	1.09
1979	1	0.36
1980	7	2.55
1981	8	2.92
1982	9	3.28
1983	8	2.92
1984	4	1.46
1985	17	6.2
1986	9	3.28
1987	12	4.38
1988	15	5.47
1989	14	5.11
1990	23	8.39
1991	23	8.39

	回答数	構成比
1992	24	8.76
1993	21	7.66
1994	8	2.92
1995	10	3.65
1996	11	4.01
1997	6	2.19
1998	6	2.19
1999	5	1.82
2000	1	0.36
2001	5	1.82
2002	4	1.46
2003	5	1.82
2004	2	0.73
2005	3	1.09
2006	3	1.09
2007	3	1.09
2009	1	0.36

平均	最小	最大
1991	1971	2009

F5 あなたの転職の経験を教えてください。（転職経験がある場合には転職回数をご記入下さい。）

	回答数	構成比
1 ある	44	16
2 ない	231	84

	回答数	平均	最小	最大
転職回数（転職ありのみ）	42	1.4	1	5

F6 あなたは現在、何らかの自己啓発を行っていますか。

	回答数	構成比
1 行っている	131	48.9
2 行っていない	137	51.1

F7 あなたの職能資格と在資格年数を教えてください。

	回答数	平均	最小	最大
在資格年数	263	5.7	0	31

* 職能資格は省略

F8 あなたには配偶者がいますか。

	回答数	構成比
1 配偶者あり（同居）	249	90.5
2 配偶者あり（別居）	8	2.9
3 配偶者なし	18	6.6

F9 あなたには子供がいますか。（子供の人数をご記入ください）

	回答数	構成比		回答数	平均	最小	最大
1 子供なし	44	16.0	子供の人数	231	2.0	1	4
2 子供あり	231	84.0					

付問1：お子さんの年齢について教えてください。

	回答数	平均	標準偏差	最小	最大
長子の年齢	228	14.7	6.4	1	29
末子の年齢	185	11.6	6.2	0	25

F10 あなたの同居・近居家族※について教えてください。（○はいくつでも）

	回答数	構成比
1 同居・近居者はいない	75	27.3
2 自分の父親	47	17.1
3 自分の母親	59	21.4
4 配偶者の父親	35	12.7
5 配偶者の母親	39	14.2
6 配偶者	156	56.7
7 子供	145	52.7
8 兄弟姉妹	16	5.8
9 その他	1	0.4

以下、F15 までは、F8 で「1. 配偶者あり（同居）」とお答えいただいた方のみにお聞きます。

F11 あなたの配偶者の就業形態について教えてください。

	回答数	構成比
1 フルタイムの雇用者	37	14.9
2 短時間勤務の雇用者（パート・アルバイト等）	82	33.1
3 自営・家族従業員	5	2.0
4 現在は働いていない	124	50.0

F12 あなたの配偶者の勤務状況について教えてください。（○はいくつでも）

	回答数	構成比
1 労働時間が恒常的に長い	13	5.2
2 夜勤など労働時間が不規則	1	0.4
3 休日出勤が多い	11	4.4
4 出張が多い	2	0.8
5 転勤が多い	1	0.4
6 単身赴任している	0	0.0
7 いずれもあてはまらない	177	71.1

F13 あなたのご家庭での家事分担について教えてください。夫婦の家事・育児時間の合計を100とすると、あなたの家事・育児時間は何％ぐらいですか。

回答数	平均	最小	最大
247	13.2	0	70

F14 平日に、あなたと配偶者と一緒に過ごす1日あたりの平均時間はどのくらいですか（睡眠時間を除く）。

回答数	平均	最小	最大
247	2.3	0	15

F15 あなたは配偶者と過ごす時間がもっとほしいと思いますか。

	回答数	構成比
1 もっとほしいと思う	173	70.3
2 もっとほしいと思わない	73	29.7

問 1. 現在、あなたが働いている部署は次のどれにあたりますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 事務系部署（人事・総務・経理・調達・経営企画・調査・広報・生産管理 等）	96	34.9
2 営業系部署	11	4.0
3 技術系部署（研究・先行開発 等）	27	9.8
4 技術系部署（設計・実験・評価 等）	72	26.2
5 生産技術系部署（工場含む）	48	17.4
6 情報処理系部署	13	4.7
7 その他	8	2.9

問 2. あなたは現在の部署（部・グループ）に配属されてからどのくらい経ちますか。【数値を記入】

	回答数	平均	最小	最大
現在の部（月数）	275	108.1	1	364
現在のグループ（月数）	272	53.9	0	336

付問 1 あなたはこれまでにいくつの部に配属されましたか。現在の部を含めてお答え下さい。【数値を記入】
（現在の部しか配属された経験がない場合は 1 と記入して下さい。）

回答数	平均	最小	最大
275	2.9	0	11

問 3. あなたはどんな役職に就いていますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 部長	0	0.0
2 室長	22	8.0
3 課長・グループ長、グループリーダーなど	241	87.6
4 係長など	12	4.4

問 4. あなたのグループ（組織の最小単位）の人員構成を教えてください。

	回答数	平均	最小	最大
1 正社員	274	10.1	1	70
2 嘱託	274	0.3	0	7
3 応援・出向	274	0.3	0	6
4 派遣社員	274	0.7	0	10

問 5. あなたは現在お勤めの会社についてどのように感じていますか。【各々○印は 1 つ】

	1 そう思う	2 どちらか といえばそ う思う	3 どちらか といえばそ う思わない	4 そう思わ ない
a 業績・成果に見合った評価が公正に行われている	15.6	69.5	13.5	1.5
b 会社は働きやすい	20.7	65.8	12.7	0.7
c この会社でずっと働きたい	43.6	51.3	4.4	0.7
d 会社につくそうという気持ちが強い	17.8	64.7	15.6	1.8
e 会社にとって本当に必要なことであればどのような仕事でもがんばる	22.9	62.2	13.1	1.8
f 会社の評判や業績が自分のことのように気になる	20.4	63.3	14.9	1.5

問 6. あなたの仕事や職場についてうかがいます。各項目のそれぞれについて、該当する番号に○をつけてください。
なお、職場とは、本調査ではグループ（又は課など）を念頭にお答えください。（各々○印は 1 つ）

	1 当ては まる	2 やや当 てはまる	3 あまり 当てはま らない	4 当ては まらない
a 部下一人一人の仕事の責任・権限は重い	22.9	57.8	19.3	0.0
b 部下の仕事は、かけた時間が成果に直結する仕事である	11.3	39.3	43.6	5.8
c 今の職場は、突発的な業務が生じることが頻繁にある	49.5	36.0	13.1	1.5

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
d 部下が達成すべきノルマ・目標は厳しいと思う	14.6	49.6	33.9	1.8
e 職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている	42.9	52.7	3.6	0.7
f 職場メンバーに机周りや書類棚など事務所内の4Sに取り組むように勧めている	31.3	48.7	19.3	0.7
g 職場メンバーに共有サーバーやPC内のデータの整理に取り組むように勧めている	18.9	54.5	24.7	1.8
h 職場の使命を部下に理解させている	43.6	53.1	3.3	0.0
i 自分はリーダーシップを発揮し、部下を粘り強くフォロー・サポートしている	20.4	65.1	14.2	0.4
j 関係部署との連携がうまくいくように努力している	44.0	54.5	1.5	0.0
k 職場の目指す姿や方針を部下に理解させ、それらの達成に主体的に取り組ませようと努力している	43.6	52.4	4.0	0.0
l 職場の仕事について、手順やプロセス（業務計画を含む）が視える化するよう努力している	25.1	56.4	18.2	0.4
m 職場ではPDCAサイクルを回して、仕事が改善するよう努力している	26.9	61.5	11.6	0.0
n 職場の意思決定は迅速に行うよう努力している	47.3	50.2	2.6	0.0
o 権限委譲を進めている	23.7	58.4	17.1	0.7
p 部下とは日常のコミュニケーションがしっかり取れている	24.0	65.5	10.6	0.0
q 部下同士の日常のコミュニケーションは活発だ	28.7	60.4	10.9	0.0
r 部下の家族と付き合いがある	1.1	6.2	33.8	58.9

問7. あなたが精一杯働く状態を100%とすると、現在のあなたの働きぶりは何%程度ですか。以下の選択肢から一つ選んでください。

	回答数	構成比
1 50% 以下	1	0.4
2 60%	10	3.7
3 70%	27	9.9
4 80%	80	29.2
5 90%	87	31.8
6 100% 以上	69	25.2

問8. 時間あたりで考えて、あなたが質的に精一杯働く状態を100%とすると、現在のあなたの時間あたりの働きぶりは何%程度ですか。以下の選択肢から一つ選んでください。

	回答数	構成比
1 50% 以下	2	0.7
2 60%	13	4.8
3 70%	38	14.0
4 80%	91	33.5
5 90%	93	34.2
6 100% 以上	35	12.9

問9 あなたが出席する会議は、週に何回ほどありますか。また、その時間を合計すると週合計で何時間になりますか。（なお、会議には上司部下間、同僚、他部署との相談・調整などの小規模な打ち合わせは含みません。）

	回答数	平均	最小	最大
週会議回数	274	7.4	0	40
週会議時間	270	7.6	0.4	23

付問1 あなたが出席する会議の出席者数は何人ぐらいですか。

	回答数	平均	最小	最大
平均出席者数	271	10.2	0	50
最大出席者数	259	26.4	4	200
最小出席者数	256	5.2	2	20

付問2 あなたが出席する会議はこの1年で増えていますか、それとも減っていますか。

	回答数	構成比
1 かなり増えている	57	21.0
2 やや増えている	97	35.7
3 変わらない	103	37.9
4 やや減っている	14	5.2
5 かなり減っている	1	0.4

付問3 あなたが出席する会議で非効率、必要性が低いと思われる会議はありますか。

	回答数	構成比
1 ある	195	71.4
2 ない	78	28.6

付問4 付問3で「1. ある」とお答えいただいた方にお聞きます。
その会議について、非効率、必要性の低いと思われる理由は何ですか。（○印はいくつでも）

	回答数	構成比
1 同部署の出席者が過剰	75	27.3
2 より上位の者が出席すべき	24	8.7
3 より下位の者が出席すべき	22	8.0
4 自部署出席の必要性がない	60	21.8
5 書類やメールなどで代替可能	85	30.9
6 その他	38	13.8

問10. あなたの職場で改廃や効率化すべきだと思う業務はどれですか。1位から順に3位までご記入下さい。

	1位		2位		3位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 会議や打ち合わせ	28	10.4	28	10.8	35	14.2
2 会議や報告のための資料作成	80	29.7	52	20.1	46	18.7
3 付加価値や重要性が低下した仕事やプロジェクトそのもの	64	23.8	56	21.6	40	16.3
4 社内外のサービスの情報提供や各種問い合わせへの対応	24	8.9	23	8.9	28	11.4
5 他部や他室などと重複した業務	37	13.8	47	18.1	32	13.0
6 社内外調整業務	22	8.2	38	14.7	38	15.5
7 情報収集業務（社内外資料や調査、実験データ）	3	1.1	10	3.9	13	5.3
8 その他	5	1.9	1	0.4	4	1.6
9 特になし	6	2.2	4	1.5	10	4.1

問11. あなたに与えられている仕事量は世間一般の労働者の仕事量とくらべてどう思いますか。【○印は1つ】

	回答数	構成比
1 一般よりもかなり少ない	6	2.2
2 一般よりも少ない	4	1.5
3 一般と同じくらい	94	34.3
4 一般よりも多い	126	46.0
5 一般よりもかなり多い	44	16.1

問12. 通常の勤務日について、出勤と退勤はだいたい何時頃になりますか。また、平均して会社で1日何時間くらい働いていますか。【数値を記入】

	回答数	平均	最小	最大
家を出る時間	275	7.2	5.8	8.5
家に着く時間	275	21.3	18.2	24.5
1日の仕事時間	273	11.2	1	16

問13. あなたは労働時間について、平均して1日単位で、どのように増減させたいですか【○印は1つ】

	回答数	構成比
1 増やしたい	2	0.7
2 今のままでよい	90	32.9
3 減らしたい	182	66.4

問13で「3. 減らしたい」を選択した方のみ

付問1. 1日単位で、どのくらい減らしたいですか【数値を記入】

回答数	平均	最小	最大
176	2.2	0.5	10

付問2 労働時間を減らせない理由は何だと思いませんか。【○印はいくつでも】

	回答数	構成比
1 上司の指示があるから	21	11.5
2 自分自身の仕事量が多すぎるから	116	63.7

3	自分にとって今の仕事が難しいから	36	19.8
4	部下のマネジメントに時間がかかりすぎるから	78	42.9
5	部下や上司が早く帰らないから	11	6.0
6	他の人から仕事が回ってくるから	28	15.4
7	家に帰ってもすることがないから	0	0.0
8	何となく帰りたくないから	1	0.6
9	業務計画が正確でないから	17	9.3
10	急ぎや飛び込みの仕事があるから	122	67.0
11	その他	23	12.6

問 14. あなたの昨年 1 年間(2012 年もしくは 2012 年度)の年次有給休暇の日数についてお答えください。【数値を記入】

	N	平均	最小	最大
付与日数	271	20.8	19	60
取得日数	273	9.6	0	25

問 15. 最近の心と身体の状態についてお聞きします。次の各項目は、あなたに当てはまりますか。「1. 当てはまる」から「4. 当てはまらない」の中で、当てはまる番号に○をつけてください。【各々○印は 1 つ】

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
a 最近、ストレスを感じる	22.2	50.9	20.0	6.9
b 最近、憂鬱だ	8.7	26.6	44.7	20.0
c 最近、よく眠れない	4.0	13.1	37.8	45.1
d 最近、つかれている	14.2	50.5	26.6	8.7
e 最近、孤独を感じる	0.7	16.4	43.3	39.6

問 16. あなたの労働時間のうち IT を使った労働時間の割合はどのくらいですか。【○印は 1 つ】

	0～10%	10～20%	20～30%	30～40%	40～50%	50～60%	60～70%	70～80%	80～90%	90～100%
回答数	0	1	12	24	28	41	73	63	22	11
構成比	0.0	0.4	4.4	8.7	10.2	14.9	26.6	22.9	8.0	4.0

問 17. あなたが IT を使って行う業務で主要なものはどれですか。主要なものを順に 1 位から 3 位までご記入下さい。

	1 位		2 位		3 位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 データの入力	2	0.7	9	3.3	52	19.4
2 資料・報告書等の作成	136	49.6	104	38.0	28	10.5
3 インターネットによる情報の収集	0	0.0	10	3.7	47	17.5
4 電子メールによる社内外の連絡・交渉等	121	44.2	128	46.7	16	6.0
5 チャットによる社内外の連絡・交渉等	0	0.0	1	0.4	1	0.4
6 ソフト、ハードの設計・プログラミング・製図・デザイン等	4	1.5	3	1.1	10	3.7
7 決裁業務	11	4.0	17	6.2	109	40.7
8 その他	0	0.0	2	0.7	5	1.9
9 業務に IT は使っていない	0	0.0	0	0.0	0	0.0

問 18. あなたは自分が IT を使いこなせていると思いますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 よく使いこなせている	37	13.5
2 普通に使いこなせている	202	73.7
3 あまり使いこなせていない	35	12.8

付問 1 職場には必要な IT 機器やソフトウェアが導入されていると思いますか。【○印はいくつでも】

	回答数	構成比
1 どちらも十分に導入されている	125	45.5
2 IT 機器の数が不足している	33	12.0
3 古い IT 機器しかない	68	24.7
4 必要なソフトウェアが導入されていない	56	20.4
5 古いソフトウェアしかない	44	16.0
6 よくわからない	18	6.6

問 19. もし IT の導入や利用がなければ、あなたの仕事はどのように変わると思いますか。
以下の事項について当てはまるもの一つを選んでください

	1 難しく なる (増える)	2 変わら ない	3 容易に なる (減る)
a 情報やデータの処理	87.3	5.5	7.3
b 資料・報告書の作成	86.9	8.7	4.4
c 社内でのコミュニケーション	66.1	28.5	5.5
d 取引先とのコミュニケーション	71.4	24.2	4.4
e 労働時間	67.6	24.7	7.6
f ストレス	50.0	38.0	12.0

問 20. 3 年前と比べて、IT の導入や利用に伴って、あなたの仕事に必要なとされる能力や技能はどのように変わったと
感じていますか。【各々○印は 1 つ】

	1 高くな った	2 やや高 くなった	3 変わら ない	4 やや低 くなった	5 低くな った
a IT の技能	12.8	38.3	47.8	1.1	0.0
b IT 以外の能力	11.3	29.4	56.4	2.6	0.4

問 21. あなたの賃金はどのような要素によって決まっていると思いますか。以下の選択肢の中から重要な要素を順番
に 3 位まで選び回答欄に番号を記入してください。【数字を記入】

	1 位		2 位		3 位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 年齢	13	4.8	11	4.0	9	3.3
2 勤続年数	12	4.4	14	5.1	26	9.6
3 学歴	1	0.4	4	1.5	8	3.0
4 性別	1	0.4	0	0.0	0	0.0
5 職務遂行能力	77	28.2	70	25.6	43	15.9
6 仕事の成果・業績	78	28.6	92	33.7	42	15.6
7 仕事の重要性	5	1.8	7	2.6	11	4.1
8 会社全体の業績	71	26.0	36	13.2	65	24.1
9 部門全体の業績	1	0.4	8	2.9	4	1.5
10 景気状況	6	2.2	12	4.4	14	5.2
11 仕事への取り組み姿勢	4	1.5	15	5.5	32	11.9
12 上司との関係	4	1.5	4	1.5	16	5.9

問 22. あなたは自身の昇進・昇格はどのような要素によって決まっていると思いますか。以下の選択肢の中から重要
な要素を順番に 3 位まで選び回答欄に番号を記入してください。【数字を記入】

	1 位		2 位		3 位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 年齢	3	1.1	7	2.6	15	5.6
2 勤続年数	7	2.6	14	5.2	24	9.0
3 学歴	4	1.5	6	2.2	3	1.1
4 性別	0	0.0	1	0.4	0	0.0
5 職務遂行能力	144	52.9	52	19.2	15	5.6
6 現在担当している仕事の成果・業績	68	25.0	86	31.7	33	12.4
7 過去に担当した仕事の重要性	10	3.7	16	5.9	11	4.1
8 現在担当している仕事の重要性	9	3.3	21	7.8	16	6.0
9 仕事への取り組み姿勢	11	4.0	48	17.7	76	28.5
10 人望	3	1.1	13	4.8	35	13.1
11 上司との関係	13	4.8	7	2.6	39	14.6

問 23. あなたの賃金には、部下の働きぶりが結果的には反映されていると思いますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 そう思う	74	27.0
2 まあそう思う	130	47.5
3 あまりそう思わない	57	20.8
4 そう思わない	13	4.7

問 24. 部署全体の業務量は、あなたの部署の人員に対して過剰だと思いますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 どちらかといえば過剰だと思う	66	24.2
2 過剰だと思う	100	36.6
3 どちらかといえば適正だと思う	92	33.7
4 適正だと思う	15	5.5

付問 1. 部署全体の業務量は 3 年前と比べてどのように変化していますか。
(3 年前に着任していない場合は、着任時と比較してください。)【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 増えている	113	41.2
2 やや増えている	93	33.9
3 変わらない	57	20.8
4 やや減っている	11	4.0
5 減っている	0	0.0

問 25. 3 年前と比べて、あなたの管理する部署の労働時間はどうなっていると思いますか。
(3 年前に着任していない場合は、着任時と比較してください。)【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 増えている	76	27.7
2 やや増えている	94	34.3
3 変わらない	81	29.6
4 やや減っている	21	7.7
5 減っている	2	0.7

問 26. 現在、あなたの部署の部下のなかに、以下の制度の適用者はいますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。【○印はいくつでも】

	回答数	構成比
1 フレックスタイム制	242	88.0
2 専門業務型裁量労働制	24	8.7
3 企画業務型裁量労働制	27	9.8
4 短時間勤務	40	14.6
5 在宅勤務制度	0	0.0
6 以上の制度適用者はいない	21	7.6

問 27. あなたの部下の労働時間は 1 日何時間ぐらいですか。平均的な部下の労働時間と最も長く働いている部下の労働時間をそれぞれご記入下さい。【数値を記入】

平均的な労働時間	回答数	構成比
8 時間以下	45	16.4
～ 9 時間	100	36.5
～ 10 時間	116	42.3
10 時間以上	13	4.7

最も長い部下の労働時間	回答数	構成比
8 時間以下	30	10.9
～ 9 時間	12	4.4
～ 10 時間	69	25.2
～ 11 時間	90	32.8
～ 12 時間	55	20.1
12 時間超	18	6.6

問 28. あなたは、この 3 年間に、部下の長時間労働の削減を上層部から指示されたことがありますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 ある	168	61.5
2 ない	105	38.5

問 29. あなたは、実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 積極的に取り組んでいる	30	11.1
2 取り組んでいる	146	53.9
3 部署の中で心がけている程度	82	30.3
4 特に取り組んでいない	13	4.8

[問 29 で選択肢 1 ～ 3 に回答された方にお聞きます。]

付問 1. 具体的に、どのようにして労働時間を削減していますか。【○印はいくつでも】

	回答数	構成比
1 単に残業をしないよう命じた	37	14.3
2 部下とのコミュニケーションを活性化させた	159	61.6
3 有能な部下に業務を集めるようにした	26	10.1
4 部下を多能工化した	55	21.3
5 業務内容を精査し、不要な業務や重複する業務を見直した	156	60.5
6 期首などに工程表などを作るようにした	34	13.2
7 業務の進捗度を視える化した	91	35.3
8 その他	46	17.8

付問 2. 長時間労働の削減の取り組みによって、職場全体でみた場合にどのような影響がありましたか。

【○印はいくつでも】

	回答数	構成比
1 顧客や取引先などへの対応で支障が生じた	17	6.6
2 職場のコミュニケーションが取りづらくなった	24	9.3
3 各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけとなった	27	10.5
4 仕事の分担や進め方について職場の中で見直すきっかけになった	149	57.8
5 各人が仕事に効率的に取り組むようになった	87	33.7
6 会議の終了時間を意識するようになった	49	19.0
7 部下育成の時間が確保できた	17	6.6
8 部下育成の時間が減少した	46	17.8
9 その他	10	3.9
10 特に影響はなかった	22	8.5

問 30. あなたは、部下を管理する上で、(1) 現在、以下の各項目について取り組んでいますか。【各々○印は 1 つ】
また、(2) 3 年前と比べてどのように変化していますか（3 年前に着任していない場合は、着任時と比較してください）。
現在の取り組み状況にかかわらずお答えください。

	(1) 現在			
	1 取り組んでいる	2 やや取り組んでいる	3 あまり取り組んでいない	4 取り組んでいない
a 部下個々人の仕事内容をできるだけ明確化している	49.8	48.4	1.8	0.0
b 部下個々人の状況に応じて、仕事の分担を柔軟に変更している	38.5	54.2	6.6	0.7
c 仕事の進め方を工夫するように部下に求めている	38.8	55.0	6.2	0.0
d 部下に自分の担当業務を超えて相互に助け合うことを求めている	36.3	50.5	12.8	0.4
	(2) 3 年前と比べての変化			
	1 積極的に取り組むようになった	2 かわらない	3 消極的になった	
a 部下個々人の仕事内容をできるだけ明確化している	57.1	42.5	0.4	
b 部下個々人の状況に応じて、仕事の分担を柔軟に変更している	53.9	46.1	0.0	
c 仕事の進め方を工夫するように部下に求めている	52.8	47.2	0.0	
d 部下に自分の担当業務を超えて相互に助け合うことを求めている	50.4	49.2	0.4	

問 31. 部下の仕事のやり方は、A と B のどちらに近いイメージをお持ちですか。【○印は 1 つ】

A：部下個々人の仕事は基本的に専門分化している

B：部下個々人の仕事は基本的にチームプレーで進められている

	回答数	構成比
1 Aに近い	39	14.4
2 どちらかというと A に近い	117	43.2
3 どちらかというと B に近い	97	35.8
4 Bに近い	18	6.6

付問 1. 問 31 で回答した仕事のやり方のイメージは、この 3 年でどう変化していると思いますか。
(3 年前に現在の部署にいなかった場合には、着任時と比較してください。【○印は 1 つ】)

	回答数	構成比
1 A に近づいている	25	9.3
2 変わらない	157	58.4
3 B に近づいている	87	32.3

問 32. 部下を管理する上で、どのような部下の成果が上がるように、あなた自身は注意を払っていますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 有能な部下	19	7.0
2 有能ではない部下	39	14.3
3 有能かどうかに関わらず、皆同じである	214	78.7

問 33. あなたの部下の中で、労働時間が長い部下はどのような部下ですか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 有能な部下	54	20.1
2 有能ではない部下	19	7.1
3 労働時間の長さとは有能かどうかは関係ない	196	72.9

問 34. あなたの部署について、他部署と比較してどのように認識していますか。【各々○印は 1 つ】

	1 そう思う	2 どちらか といえばそ う思う	3 どちらか といえばそ う思わない	4 そう思わ ない
a 部署の業績はよい	11.8	61.6	22.9	3.7
b 部署のメンバーは仕事を効率的に行っている	9.6	64.6	25.1	0.7
c 部署のメンバーの仕事に対する意欲は高い	25.1	60.5	13.7	0.7
d 部署のメンバーのキャリア意識は高い	11.9	50.4	36.7	1.1
e 部署のメンバー間で協力しあっている	29.7	59.5	10.0	0.7
f 部署のメンバーの部署に対するコミットメントは高い	12.6	61.1	26.3	0.0
g 仕事上発生した問題にうまく対応している	19.6	68.6	11.4	0.4
h 不測の事態にも適切に対応している	21.0	65.3	13.3	0.4

問 35. 3 年前と比べて、あなたの部署の業績や生産性 (部下の労働時間あたりの成果) はどう変化しましたか。

a. 業績、b. 生産性、それぞれについてあてはまるものを一つ選んでください。

(3 年前に着任していない場合は、着任時と比較してください。【各々○印は 1 つ】)

	1 向上し ている	2 変わら ない	3 低下し ている	4 わから ない
a 業績	53.1	39.9	5.9	1.1
b 生産性	51.3	39.9	7.0	1.9

問 36. ここ 3 年で、あなたは、あなたが所管している部署の仕事について、以下のような取り組みをしたことがありますか。(3 年前に現在の部署にいなかった場合には、着任時と比較してください。【各々○印は 1 つ】)

	1 上層部 の指示の下 に実施した	2 自らの 権限で実施 した	3 実施し なかった
a 仕事の改廃 (業務のスクラップなど)	24.3	46.3	29.4
b 仕事内容の改善 (業務の効率的な実施など)	16.9	77.2	5.9
c 仕事の分担の改善 (組織内の業務の偏在を除去するなど)	12.9	78.7	8.5

問 37. あなたは、自分の部署の仕事の改廃や仕事の進め方の見直しなどをする場合、どの程度自分で決めることができますか。【○印は 1 つ】

	回答数	構成比
1 基本的な方向について上司の同意を得れば、あとは自分で決めることができる	138	50.9
2 上司への定期的な報告は必要だが、基本的に自分で決めることができる	92	34.0
3 上司の指示を頻繁に受ける必要があり、自分で決められる範囲は限られている	30	11.1
4 常に上司の指示を仰ぐことが必要で、自分で決められる範囲は限られている	11	4.1
5 常に上司の指示を仰ぐことが必要で、自分で決められる範囲はほとんどない	0	0.0

研究体制

研究主査

阿部 正浩 中央大学経済学部 教授

専門委員

田中 正道	トヨタ自動車(株)	人事部企画室 グループ長
高木 康行	トヨタ自動車労働組合	職場活動局 局長
熊谷 靖公	(株)デンソー	人事部人事D P 人材開発室 担当係長
北 敏之	デンソー労働組合	執行委員
大串 直樹	アイシン精機(株)	人事部人材開発グループ 担当員
長坂 裕之	アイシン労働組合	中央執行委員
松野 拓	(株)豊田自動織機	人事部労政室 主任
小久保伸浩	豊田自動織機労働組合	労働政策部長・コンプレッサ大府東浦支部 支部長
清水 智美	トヨタ車体(株)	人事部人材開発室
小島 良二	トヨタ車体労働組合	執行委員
江崎 友弥	(株)ジェイテクト	人事部人事室
早川 徳和	ジェイテクト労働組合	花園支部 書記長
塩谷 武司	トヨタ紡織(株)	グローバル人材開発部労務厚生室
永谷 啓介	トヨタ紡織労働組合	執行委員
梶ヶ谷正美	全トヨタ労働組合連合会	総合政策室経営政策局 部長

(所属・役職は専門委員在任時)

事務局

下垣 竜太 中部産政研 主任研究員

第2期調査研究

ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方

発行年月 平成26年4月

発行人 東 正元

編集・発行 公益財団法人 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3F

電話 (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259

<http://www.sanseiken.or.jp>

印刷・製本 (有)第一プリント社
