

全トヨタ労働組合連合会受託テーマ

「中長期的視点での雇用安定に向けたグループ労連の機能と役割」

2002 年 3 月

財団法人 中部産業・労働政策研究会 （中部産政研）

目次

	ページ
調査の概要	1
第1部	
まとめ	2
第2部	
其の1 企業調査	5
其の2 組合員調査	45
企業向けアンケートサンプルと集計表	93
組合員向けアンケートサンプルと集計表	117

調査の概要

全トヨタ労働組合連合会 受託研究テーマ

「中長期的視点での雇用安定に向けたグループ労連の機能と役割」

【調査研究の趣旨】

自動車の国内生産台数の継続的増加が期待できない中であって、グローバル競争に勝ち残るために、また従来のように量産効果によって労働条件向上のための原資確保が困難な状況下では、継続的なコスト低減および生産性の向上は従来にも増して重要となっている。

そんな中であって、現実の問題として、今後の需給ギャップに対してどのように対応すべきなのか、生産性向上を図り続ける結果としての余剰労働力に対する雇用をどう確保していくのか、そこに働く人々の意識は変化しつつあるのか、また、グループ労連としてどのような機能と役割を果たすべきなのか、中長期的視点で雇用安定に向けて解決すべき課題と役割を抽出する。

【調査方法】

全トヨタ労働組合連合会(販売労連 CND を除く)製造 106 組合を対象に、組合員、企業、それぞれに対し、アンケートを実施した。[実施時期は 2000 年 10 月～12 月]

・ 組合員アンケート

全トヨタ労働組合連合会加盟組合 製造 106 組合の組合員 計 3800

(各加盟組合に対し、組合員数の 5%を基準にサンプル数を算出)

回収枚数 計 3554 (回収率 94%)

・ 企業アンケート

全トヨタ労働組合連合会加盟組合 製造 106 組合の経営側 計 106

(各企業の労務担当部門へ組合執行部を通じて依頼)

回収枚数 計 74 (回収率 70%)

【研究体制】

中田喜文 同志社大学総合政策科学研究科教授

藤本哲史 南山大学外国語学部助教授

服部健司 元 中部産政研主任研究員(2000 年 8 月まで)

安井孝一 中部産政研主任研究員(2000 年 9 月より)

第1部 まとめ

1. 基本認識

トヨタグループ企業は今日まで全体としては高い売上と利益水準を維持してきた。其の限りでは日本で最も国際競争力を持つ企業集団と言える。しかし、1990年代以降、業種間および業種内企業間には現在の利益水準のみならず、将来の売上の伸び率や利益予想においても格差が拡大し始めている。今後、グループ内からグループ外へも視野を広げ、市場を開拓する経営努力が必要である。

今、グループの雇用の現状に目を向けると環境は将来に渡って必ずしも安泰とは言えない。その理由はグローバル化や売上高の伸びをはるかに上回る生産能率の上昇が予想されるからである。つまり、現在の雇用量を前提に考えると生産能率の上昇が売上高伸び率を上回るだけの余剰労働が発生することとなる。今後適切な雇用対策を策定できなければ、企業競争力の上昇を意味する生産性の上昇が雇用の不安定要因になるわけである。

さらには従業員が現状の雇用状況について必ずしも満足していないことも、将来の懸念材料である。休暇を取りたくても取れない。持っている技術・知識が急速に陳腐化することを止められない。自分の仕事に高い価値を見出せない、等々。

21世紀のトヨタグループの雇用戦略を考える場合、以上3点、経営基盤の強化、雇用の確保、雇用の質の改善、を如何に同時進行的に且つ整合的な戦略を策定するかがポイントとなる。

2. 雇用戦略の可能性とその根拠およびその問題点

その1) 個別企業における雇用調整

今後10年以内に団塊の世代が退職年齢に近づく。その後も労働年齢構成の高齢化のため長期の退職離職の増大が見込める。経済的にも精神的にも最もコストの少ない雇用調整はこの自然減の利用である。今日まで新規採用は景気の変動に大きく影響を受け、大量採用も結局労働負荷の高さによって定着が悪くなることも経験した。今後、より長期の経営予想に基づき安定的な新規採用計画を策定するとともに、徐々に採用数を抑制したり、必要と可能性によっては一時的に新規採用を停止することで個別企業において雇用量の調整をまず検討する必要がある。問題点として考えられるのは、一人当たり労務費用の高騰は企業全体での生産性の向上で、技能伝承の問題点については文書化・マニュアル化等での対応が必要となろう。

その2) 個別企業における労働時間調整

グループ企業における労働時間の現状の特徴は、生産減少期にも正規従業員が残業を行うという、景気とは無関係な恒常的残業体制である。まずこの点の改善が早急に求められる。恒常的残業を削減することで今後発生する余剰労働力の相当部分は吸収できる。問題

は短期の景気変動の緩衝要因が減ることである。しかし、この点は以下のグループ企業内の労働力調整で対応が可能と思われる。また、組合員の恒常的残業を前提とした家計の見直しが必要であるが、この点も生産性の向上によって時間当たりの労働の市場価値を高めることで対応すべきである。

その3) 個人における職業人生内での時間調整

労働時間調整のもう一つの形態は個人の職業人生内での時間調整である。すでに述べた通り恒常的残業のみならず、年休の未消化が労働時間を異常に長くしている。この長時間労働は労働者の雇用そのものに対する満足感を下げ、離職に至ることも多い。今日の急速な技術革新の時代、職業人生の生涯に渡って生産性を高く維持するには、定期的なリカレント教育が必須である。今後、年休未消化分の長期累積や残業割増率の引き上げ等を通じて長期の有給休暇の原資を創造し、景気動向にも考慮して従業員の計画的な長期のリカレント教育を行うことが短期の需給の調整のみならず長期の需給状況改善の道となる。

その4) 全ト内の雇用のミスマッチを解消する

現在でも全トに余剰労働と不足労働が共存している¹。それゆえに、職種転換をすることなく企業間の労働移動を行うことで多くの余剰労働を吸収することが可能となる。問題は現在の保守的な企業帰属意識をどのように変えるかであるが、企業間の労働条件の差を調整することでこの保守性を乗り越えることが可能と思われる。

その5) 全トの人的資源を社会に還元する

目をトヨタグループの外に向けるとグループが持つ高い人的資源を必要とする職場は多数存在する。技能の指導者として人材を社会に還元することで社会的には人的資源の利用効率が高まり、ひいては日本経済の活性化に繋がるとともに、グループ内の余剰圧力を軽減できる。問題は転職に対する抵抗感をどのように取り除くか、またどのようにニーズをキャッチして、マッチングさせるか、その工夫と労働条件変化に対する対応である。しかし、全般に仕事に対する満足度が低い中、中高年齢者が仕事に対する高い社会的評価を求めている点等を考慮すると単なる人的資源の有効利用のみならず、仕事満足度の上昇にも繋がり、労働者の総合的な福利厚生増進にも繋がる期待が持てる。

¹ まずボディーや部品等の同一業種企業間で同一職種の人のやり繰りが可能となると付表のA)のように多くの職種で過剰が解消される。さらに、業種の異なる企業間の人の移動の可能性を高めることで、同一の職種に留まりながらも全ト内の他業種への応援や出向によって、付表のB)にあるように現業間接職を除けば、ほぼ完全に余剰は解消するどころか、むしろ多くの職種で不足状態となる。単純な全ト内の企業間移動ではなく、若干の再教育を行うことで近隣業種への移動まで視野に入れた雇用調整政策の検討が望まれる。

付表 : 部門別正規従業員過不足状況 (2000年10月)

A) 業種・部門別過不足状況 現業系について

直接部門

	過剰	不足	不足率
ボディー	0	991	+
部品	387	545	140.8
機械設備	25	4	16.0
全体	412	1540	373.8

現業間接部門

	過剰	不足	不足率
ボディー	14	0	0.0
部品	78	46	59.0
機械設備	2	0	0.0
全体	94	46	48.9

工機保全部門

	過剰	不足	不足率
ボディー	0	2	+
部品	24	41	170.8
機械設備	0	0	0.0
全体	24	43	179.2

営業・事務系について

営業購買部門

	過剰	不足	不足率
ボディー	0	16	+
部品	9	54	600.0
機械設備	0	2	+
全体	9	72	800.0

其の他事務部門

	過剰	不足	不足率
ボディー	17	77	452.9
部品	132	46	34.8
機械設備	0	1	+
全体	149	124	83.2

技術系について

設計開発部門

	過剰	不足	不足率
ボディー	9	53	588.9
部品	138	434	314.5
機械設備	2	9	450.0
全体	149	496	332.9

其の他技術部門

	過剰	不足	不足率
ボディー	0	28	+
部品	31	86	277.4
機械設備	0	0	0.0
全体	31	114	367.7

B) 部門別過不足状況

現業系不足率

	過剰	不足	不足率
直接部門	412	1540	373.8
現業間接	94	46	48.9
工機保全	24	43	179.2

営業・事務系不足率

	過剰	不足	過不足率
営業購買	9	72	800.0
其の他事務	149	124	83.2

技術系不足率

	過剰	不足	不足率
設計開発	149	496	332.9
其の他技術	31	114	367.7

注) 不足率は不足を過剰で除して100倍し、%表示したものである。

計算方法

- 企業アンケートの3-1の現業・間接別正規従業員数と4-1の過不足感データに基づき以下の手順で計算する。
- それぞれの企業について4-1の各部門の過不足率(%を比率に戻した過不足割合)をその企業における3-1の総計(2000年)に掛けて、過不足人数を計算する。部門間の人数の按分には業種ごとの職種従業員数比率を用いる。
 - その数値をボディーや部品企業別に集計し、過剰企業の合計、不足企業の合計を対応するセルに記入する。又、その差をバランスとして記入する。
 - それら部門の各専門部門(例えば直接部門や現業間接)ごとの合計を、転記する。

第2部 其の1：全ト加盟組合企業の経営・労務の現況

以下第2部其の1では第1部の政策提言の前提となる全トヨタ加盟企業の経営と労務の現況を分析する。

1 加盟組合企業の業績状況と今後の見通し

まず第一節で加盟企業の経営の現状を雇用との関係が強い売上高および営業(場合によっては経常)利益の2つの指標に注目して、グループ企業の利益率水準とその企業間格差やグループ間の相互売上依存の程度とその推移および将来予想などから、雇用の基礎(源泉)となる企業の活動水準の現状と将来性について評価を行おう。

a) 全トの業績状況

：売上高・経常利益・売上高経常利益率の時系列推移

まずグループ企業をトヨタとその他の企業に分けて数値を見たのが表1である。

表1：トヨタグループ企業業績

		1990年3月期	1995年3月期	2000年3月期
売上高 (百万円)	トヨタ	6826880	6880900	7408010
	グループ企業	4975490	5231477	6826880
経常利益 (百万円)	トヨタ	733803	362500	541800
	グループ企業	219437	157536	198166
売上高指数 90年=100	トヨタ	100	100.8	108.5
	グループ企業	100	105.1	108.3
経常利益指数 90年=100	トヨタ	100	49.4	73.8
	グループ企業	100	71.8	90.3

(注1) グループ企業については財務データ・調査データの両方で、3年とも報告があった47社に限定し集計している。

(注2) トヨタ90年売上データは旧会計基準値7998050から有償支給分1171170を差し引いた額。

過去10年間の変化は90年3月期と較べると95年には売上は微増するものの、利益は大きく減少する。2000年には売上、利益ともに95年の水準から増加傾向を示すが、利益水準はトヨタ、グループ企業それぞれ1990年の7割、9割と低い水準となっている。2000年の売上を見る限りトヨタ、グループ企業ともに90年水準を上回り、労働需要を生み出す生産活動水準は順調に回復してきたといえるが、経常利益はトヨタ、グループ企業ともにまだピーク時を下回り、90年と較べ利益が出にくい環境になっていることがわかる。

グループ企業についての上記の環境変化を業種別に詳しく検討したのが表2である。

表 2：トヨタグループ業種別企業業績

		1990 年 3 月期	1995 年 3 月期	2000 年 3 月期
売上高 (百万円)	ボディー	1560641	1705727	1753074
	部品	3095446	3226427	3326138
	設備・機械	218768	185961	189912
経常利益 (百万円)	ボディー	43352	29692	52102
	部品	162136	124458	140100
	設備・機械	11701	1375	2591
売上高指数 90年=100	ボディー	100	109.3	112.3
	部品	100	104.2	107.5
	設備・機械	100	85.0	86.8
経常利益指数 90年=100	ボディー	100	68.5	120.2
	部品	100	76.8	86.4
	設備・機械	100	11.8	22.1

注) グループ企業 47 社についてボディー 6 社、部品 34 社、設備・機械 5 社、その他 2 社に分類している。なおトヨタは含まない。

トヨタを除くボディー企業は 2000 年において、売上、経常利益両面で 90 年水準を上回る順調な成長・回復を示している。しかし、グループ企業の大半を占める部品企業の回復は捗々しくない。2000 年の売上は 90 年を 10%弱上回るにも係わらず経常利益は逆に 10%強少ない。つまり部品企業全体としてみると売上高利益率水準がこの 10 年で 20%も低下したことになる。さらに設備・機械企業については 2000 年においても売上総額は 90 年比で 15%も低く、経常利益の水準は 90 年の 4 分の 1 にとどまっている。この 10 年が設備・機械企業にとって非常に厳しい時期であったことが読み取れる。

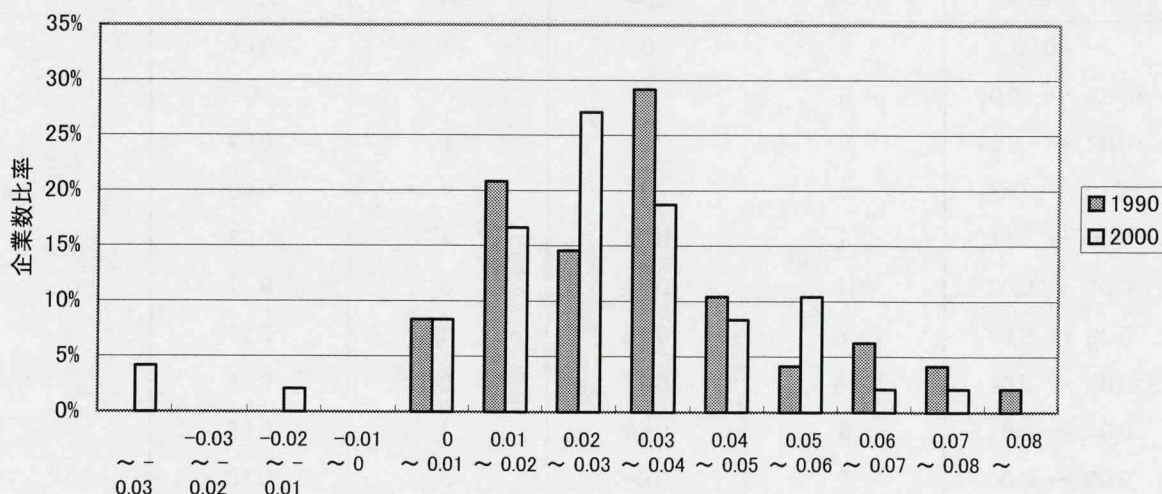
そこで企業の市場競争力を的確に表す指標といわれる売上高利益率を全ての企業について計算することで、以上で明らかになった業種別の傾向を個別企業のレベルで検証してみよう。トヨタと表 2 で分析したグループ企業 47 社の計 48 社について売上高経常利益率の分布を 90 年と 2000 年で比較したのが表 3 と図 1 である。

表3：トヨタグループ売上高経常利益率分布

データ区間	1990		2000	
	頻度	比率	頻度	比率
～ -0.03	0	0	2	0.04
-0.03 ～ -0.02	0	0	0	0
-0.02 ～ -0.01	0	0	1	0.02
-0.01 ～ 0.00	0	0	0	0.00
0.00 ～ 0.01	4	0.08	4	0.08
0.01 ～ 0.02	10	0.21	8	0.17
0.02 ～ 0.03	7	0.15	13	0.27
0.03 ～ 0.04	14	0.29	9	0.19
0.04 ～ 0.05	5	0.10	4	0.08
0.05 ～ 0.06	2	0.04	5	0.10
0.06 ～ 0.07	3	0.06	1	0.02
0.07 ～ 0.08	2	0.04	1	0.02
0.08 ～	1	0.02	0	0.00
累計	48	1.00	48	1.00
トヨタを含む グループ全体	平均	標準偏差	平均	標準偏差
	0.035	0.020	0.027	0.025
業種ごと集計値	平均	標準偏差	平均	標準偏差
トヨタ	0.107	N.A.	0.073	N.A.
ボディー	0.021	0.017	0.024	0.015
部品	0.034	0.016	0.033	0.014
設備・機械	0.052	0.024	-0.021	0.042

注) トヨタの1990年売上高は旧会計基準から有償支給分を調整した値を使用、2000年は新会計基準。

図1:トヨタグループ売上高経常利益率分布図
(1990年、2000年)



この2カ年を比べると48社平均の売上高利益率は90年の0.035(3.5%)に対して2000年は0.027(2.7%)とほぼ同水準である。しかし、この10年でグループ内の企業間格差が拡大したことが図1より明らかである。図中で90年の分布を表す濃い棒は、全て0以上に分布している。他方2000年を表す薄い棒は、その上限は90年とほぼ同じ0.07~0.08であるが、下限はマイナスの領域にまで広がる。この視覚的な印象の正しさは表3の標準偏差の数字でも確認できる。標準偏差は数値のばらつきの大きさを表す統計量である。グループ全体でみた標準偏差は90年の0.020から2000年の0.025へと増加する。また業種別で見れば、ボディー、部品企業は同水準であるが、設備・機械企業では約2倍となり業績格差が増大していることがわかる。さらに、頻度の平均値をみると、ボディー、部品企業は2カ年の数値は大きく変化していないが、設備・機械企業は95年には最も高い数値の業種であったが、2000年にはマイナスの数値を示し、最も低い業種へと大きく変化している。このように、表2、3の結果から、業種および企業間格差の増大により、グループ内における企業収益力格差がこの10年の間に大きく広がったことがわかる。

：トヨタグループ内での相互依存関係

トヨタグループ企業の業績を評価する時に忘れてはならない注意点は、企業間の相互依存性の高さである。それは売上に占める対グループ企業売上の高さに現れている。図2と表4にグループ売上比率別の企業数分布と比率別の経営指標を示した。

図2: 売上高比率ごとの部品
企業数分布状況 (2000年3月期)

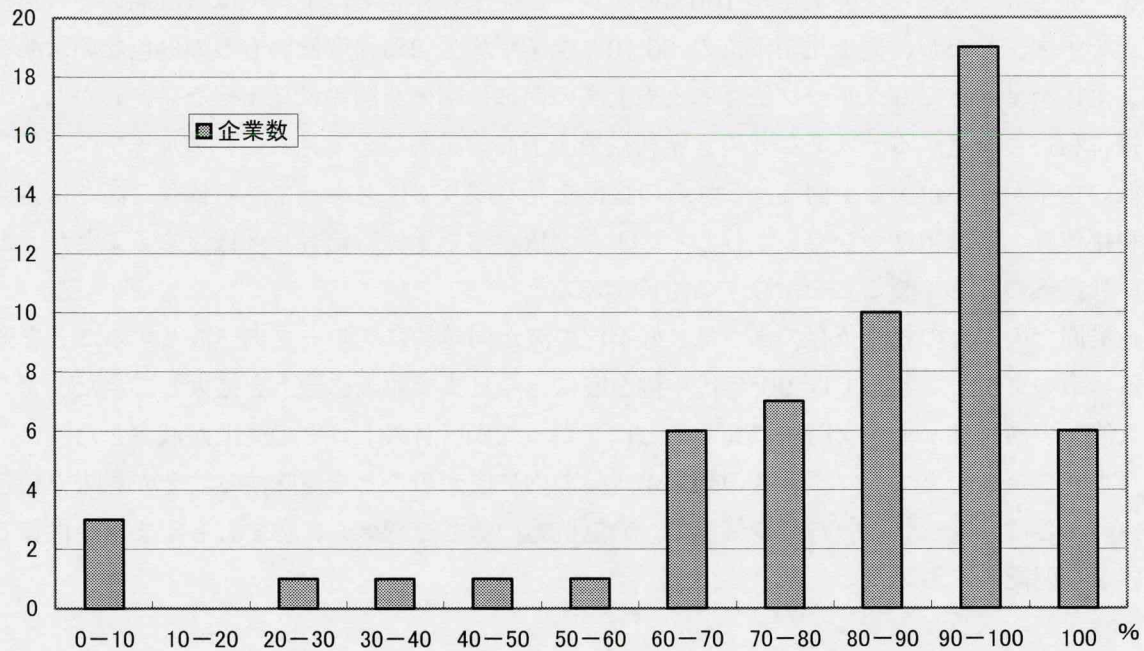


表 4: トヨタグループへの売上高比率別企業業績

売上高 比率 (%)	2000年3月期						企業数
	一人あたり売上高		一人あたり営業利益		売上高営業利益率%		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
0－60	36.35	24.42	1.12	0.60	3.19	0.92	7
60－70	43.67	10.07	1.79	1.37	3.93	2.35	6
70－80	45.14	39.55	1.75	1.73	3.67	1.01	7
80－90	37.29	13.16	1.23	0.59	3.46	1.99	10
90－100	36.76	14.13	1.06	0.76	3.01	1.76	19 *
100	46.23	16.67	0.91	1.89	3.05	4.30	6 **
ボディー	66.93	40.15	2.94	3.85	3.25	2.49	7
機械設備	22.10	5.53	-0.39	1.55	-1.51	6.70	4

注) 部品企業について 2000 年 3 月期の売上比率の項目に回答があった 55 社を対象としている。

一人あたり売上高および営業利益の単位は 1 0 0 万円である。

*従業員数が 1 社について欠損のため、一人あたり売上高および営業利益については 18 企業、
売上高営業利益率については 19 社を対象としている。

**同様に、一人あたり営業利益と売上高営業利益率については 5 社を対象としている。

ここで対象となっている部品企業 55 社について見ると、売上に占めるトヨタグループ比率が 8 割を超える企業が 35 社、つまり 3 社に 2 社が 8 割を超える売上をトヨタグループに依存してい

る。では、この相互依存の高さはより良い業績に結びついているのだろうか。表4のトヨタグループへの売上高比率別に各種経営指標を較べることでこの問に対する回答を見出そう。

まず売上高で見ると、売上比率100%のグループ完全依存企業は平均では最も高い一人あたり売上を示す。しかし、売上比率下位の60-70%企業平均も2%程度低いものの遜色ない水準を示す。全体を見通してもグループ依存率と売上高の間には明確な関係は見出せない。しかし、より直接に利益と関連する一人あたりの営業利益や売上高営業利益率で見ると、グループへの依存率の低い企業が高い企業を上回る。これらの指標を見る限りではグループへの依存の高さは無条件に利益体質へとは結びつかない。むしろグループ依存率を下げ、顧客を多様化することが、より高い利益への道を開くことを示唆するものである。

企業間での売上の相互依存の高さは、好不況の波が同時的にグループ内へ波及することを意味する。幸いグループとしては90年代中盤を底に、今日まで順調に売上を拡大してきたのでこの景気波及の同時性が大きな問題になることはなかったが、将来トヨタの売上が減少した時に、そのグループ企業売上へのマイナスの効果が一瞬の内に広がることを意味する。その意味で相互依存性の高さはグループにとって景気変動への抵抗力の低さを意味し、必ずしも望ましい性質ではない事を明記しておこう。

b) 全トの2005年業績見通し

：業種別の業績予想

このような現状を持つトヨタグループ企業の今後は、どのように予想できるのだろうか。各企業における2005年の業績についての予想数値から、グループの2005年の姿を描いてみよう(表5)。

表5：2005年までの業種別売上高・営業利益増加率予想

2005年までの 増加予想率	売上高			営業利益		
	業種別分布			業種別分布		
	ボディー	部品	設備・機械	ボディー	部品	設備・機械
20%以上の増加	1	8	0	2	10	0
20%未満の増加	0	13	0	0	11	0
ほぼ現状維持	0	15	0	1	12	0
20%未満の減少	2	2	1	0	3	1
20%以上の減少	0	2	2	0	3	2
増加	1	21	0	2	21	0
減少	2	4	3	0	6	3

注) 太字は増加企業、斜体字は減少企業を示す。

全体としての将来像は、売上・営業利益ともに増加を予想する企業が減少を予想する企業数を上回るが、業種別に見るとかなりの相違がみられる。まずボディー企業は、売上については比較的悲観的な見方が多いものの、営業利益については現状維持か増加を予想し、経営努力により売

上の伸び悩みを乗り越え、利益の増大を見込む。部品企業は売上、営業利益ともに多くの企業が現状維持もしくは増加と予想している。そして設備・機械企業は売上・営業利益ともに大きな減少を予想し悲観的な展望をもっている。先に見たように、1990年代に進行した業種間格差によるトヨタグループ内の企業間格差の増大が今後もさらに進行することが予想される。

：グループ依存体質について

トヨタグループの特徴である高い相互依存体制についてはどのような予想ができるのだろうか。実は1995年から2000年にいたる5年間はこの相互依存体制に大きな変更が加えられた期間であった。表6-Aに1995年における売上グループ依存度別に5年間でその依存度にどのような変化があったかを示した。

表 6-A：トヨタグループへの売上比率の変化（1995 年/2000 年実績）

2000 年3月期	1995 年 3 月期のトヨタグループへの売上比率					小計
	70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上 100%未満	100%	
増加	4	1	8	6	0	19
不変	1	1	0	9	8	19
減少	5	7	4	12	0	28
企業数	10	9	12	27	8	66

注) 1995 年と 2000 年の売上比率項目の両方に回答のある企業を対象としている

期間を通して見ると、グループ内売上比率が上昇した企業 19 社に対し、減少させた企業が 28 社と、全体としては依存度の低下傾向が見られる。しかし、この相互依存体質の低下傾向は今後も持続する訳ではない。今後 2005 年へかけては表 6-B にあるとおり、現状の依存度に変化がないとする企業 65 社中 41 社と 6 割以上を占め、のこり 25 社も増加と減少を予想する企業が拮抗し、全般的には 2000 年時点における高い相互依存体制が維持されると予想される。

表 6-B：トヨタグループへの売上比率の変化予想（2000 年/2005 年予想）

2005 年予測	2000 年 3 月期のトヨタへの売上比率					小計
	70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上 100%未満	100%	
増加	5	0	4	1	0	10
不変	5	6	5	16	9 *	41
減少	5	1	3	5	0	14
企業数	15	7	12	22	9	65

注) 2000 年の売上比率項目と 2005 年の売上変化予測の両方に回答のある企業を対象としている

*100%の売上比率にもかかわらず、増加予測と回答している企業が 1 社あったため、これを不変に加えた。

以上の議論より、今後 2005 年へかけては、グループ内での高い相互依存度は維持されながらも、企業間格差の増大はさらに進行することが予想される。

2 全ト企業における正社員雇用構造の特徴とその背景にあるグループ内労働市場の入・離職を通じた需給調整

前節の経営状況の分析に続き、第2節ではグループ企業の雇用構造の特徴とその原因を明らかにしよう。

第1節で明らかになったグループ企業の経営面の特徴は、雇用に何らかの影響を与えているのだろうか。それともグループ企業の雇用構造の特徴は、それらの経営特性とは異なる要因により規定されているのだろうか。ここでは雇用構造の特徴として正規従業員の年齢構成に注目し、その特徴を明らかにする。続いて、この年齢構成上の特徴をグループ企業の入職と離職の特性から説明を試みる。最後に、そのような雇用構造特徴を持つグループ企業労働力は、業種・部門別に見たとき、果たして需給バランスが上手く取れているのかを明らかにして、次節の雇用調整の話へとつなげる。

a) 年齢構成の特徴

：3つの年齢構成上の特徴

①急速な中高年化、②団塊の世代（2000 年で 51-55 歳層）が年齢層を移動することによる年齢構成への大きなインパクト、③30 歳以下グループの急激な縮小、これら3つがトヨタグループ企業に共通な現在の年齢構成上の特徴である。図 3-A,B からこれらの特徴を確認し、その意味するところを考えてみよう。

図3-A:トヨタ及びグループ企業の年齢構成（1995年、2000年）

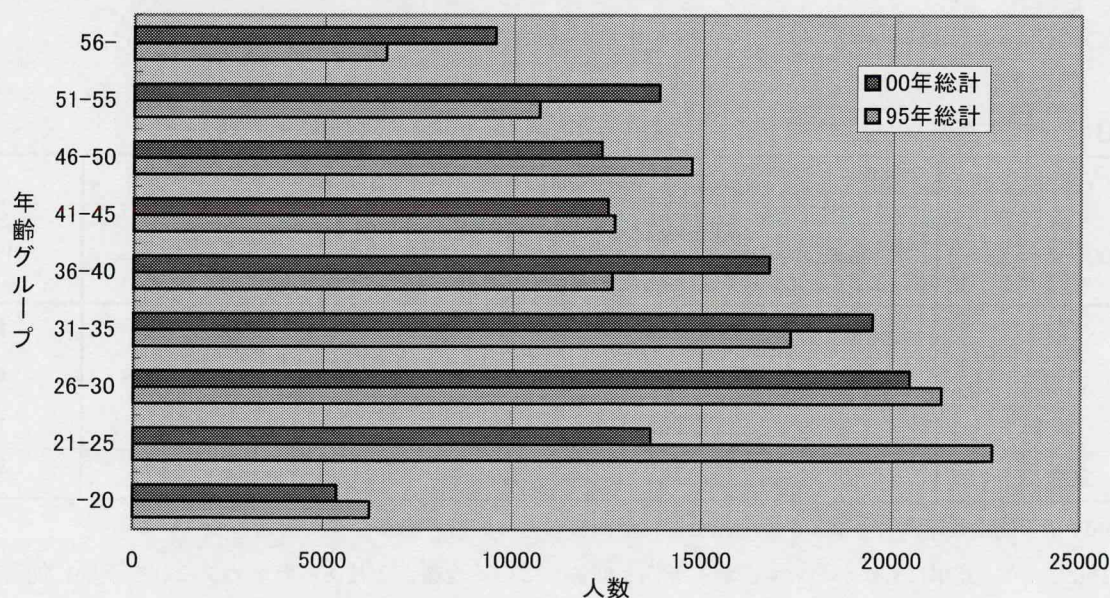


図3-B トヨタ及びグループ企業正規従業員年齢構成変化図 : 1995年/2000年増減数

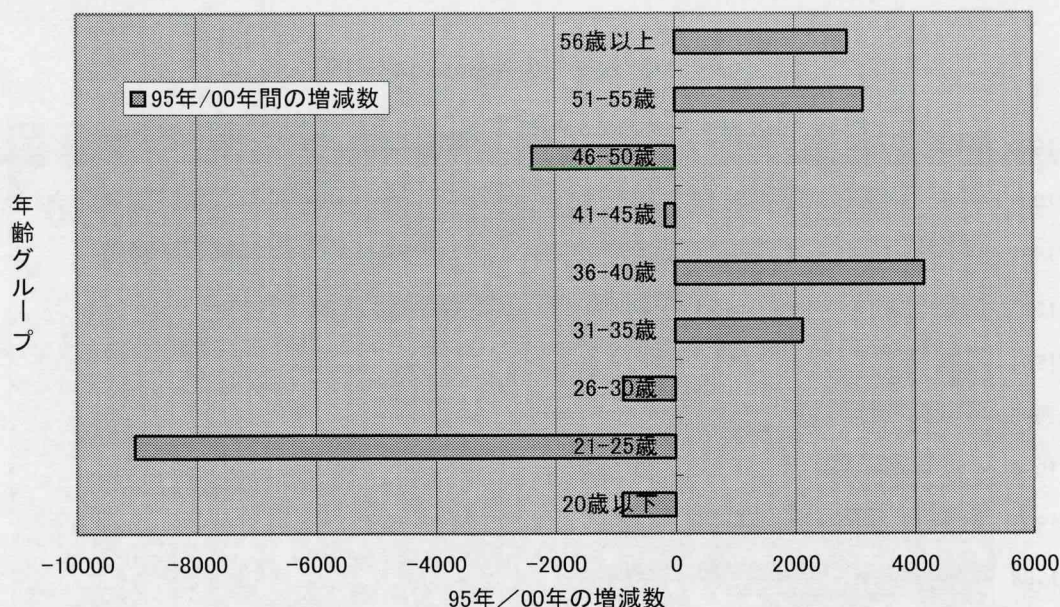


図 3-A にあるとおり、基本的にはトヨタグループに働く正規従業員の年齢構成は成長期の組織に共通な特徴であるピラミッド構造を示す。しかし 1995 年と 2000 年を比較すると、年齢別従業員数のモード（最も人数の多い年齢グループ）は、1995 年の 20 歳代前半層から 2000 年には 20 歳代後半に移行し、この 5 年間で 20 歳代前半は大きくその数を減少させる。他方、1995 年から 2000 年にかけて、30 歳以上の中高年齢層は、40 歳代を除き大きく増加する（図 3-B 参照）。

この動きの中で例外は 40 歳代であるが、1995 年時点で 40 歳代後半層は団塊の世代にあたり、第一次オイルショック直前の高度経済成長期末の大量採用世代とも一致する。この大量採用層が 1995 年の 40 歳代後半から 2000 年には 50 歳代前半に移動したため、この期間に 40 歳代後半層は逆に減少することになる。同じく 1995 年時点で 30 歳代後半から 40 歳代前半層は第一次オイルショックから第二次オイルショック期に入職した世代で、採用が大きく絞られた世代である。そのため、この採用絞込み世代が 95 年から 2000 年の間に通り過ぎる 40 歳代前半層にはほとんど変化が現れない。

このように、ある特定の時期に入職した世代は、その後退職まで組織の年齢ピラミッドの中を若年層から中・高年齢層へと年とともに移動していき、その動きによって、その時々々の年齢構成を規定することになる。そして過去 10 年について言えば、このような若年層の縮小と中高年齢化は年功的な賃金構造のもとでは平均労務費の自然増に繋がり、雇用にとっては不確実性要因をもたらしたと言える。

b) 入職の特徴

： 現業・間接職ともに採用数の大きな年変動

ある組織における労働力年齢構成は、毎年の労働力ストックへの流入を意味する採用数の動きと、逆にストックの減少となる離職の動きによって規定される。そこで以下ではまず毎年の新規採用数の動きにどのような特徴があるのかを明らかにしよう。現業職についてトヨタ本体とグル

ープ企業に分けて 1990 年代の新規採用数を示したのが図 4-A、間接職についての同様な図が 4-B である。

図4-A:新規採用の年変化（現業職）

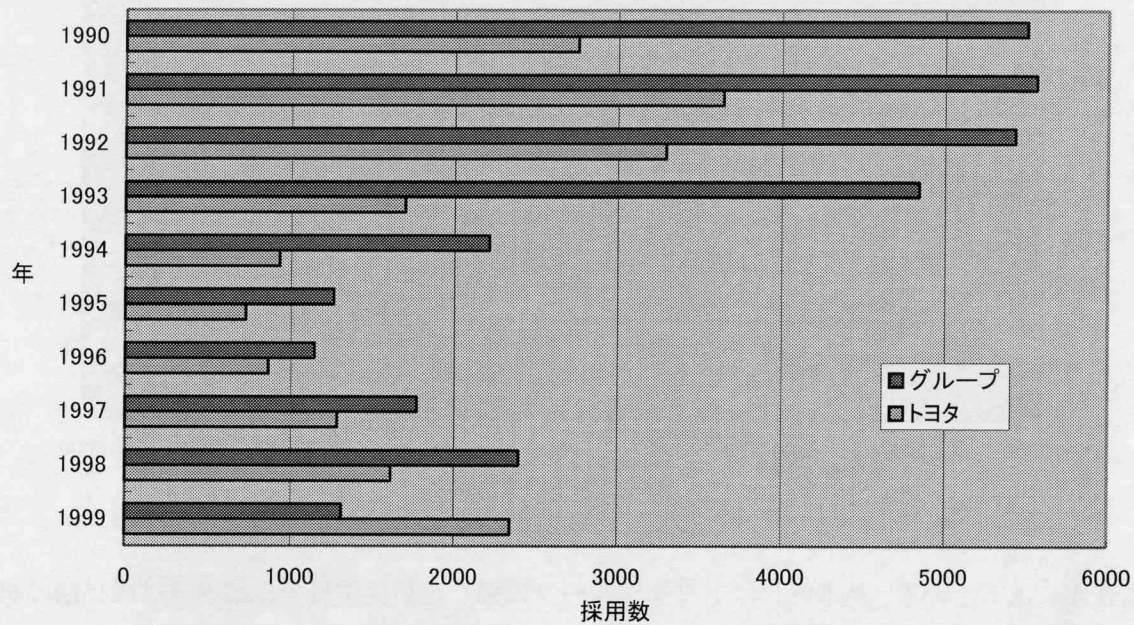
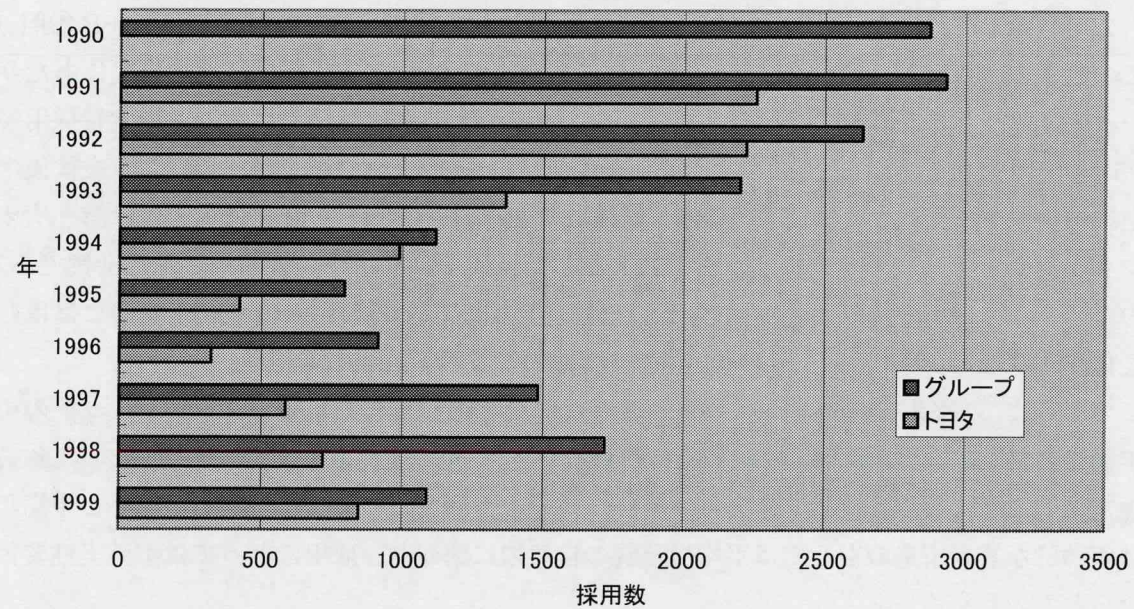


図4-B:新規採用の年変化(間接職)



2つの図に共通する特徴は中長期的な採用数の循環的変動である。1990年、ないしは91年をピークにその後年々採用数が減少し、95,96年にはピーク時の4分の1、ないしは5分の1までに縮小する。しかしその後、徐々に回復し90年代の末期にはピーク時の50%近くにまで回復している。この大きな循環的な動きはトヨタとその他グループ企業の両者に見られ、またそれぞれの現業職と間接職のどちらにも共通している。

このような採用数の循環的変動が上に見た 20 歳代前半層の 90 年代後半における大きな減少をもたらした一因と推察される。この 90 年代中盤における採用数縮小の効果は、このグループが年齢構成の階段を上がって行くことを通して今後長くトヨタグループ労働力の年齢構成を規定することになる。

c) 離職の特徴

：離職率の年齢効果と年効果

離職数は、母体となる在籍労働者の数と離職率の積によって決まる。すでに在籍労働者数の特徴を a) で見たので、ここでは離職率の特徴を知ることによって離職者数の動きを検討しよう。一般に離職率は年齢効果と年効果によって規定される¹。年齢効果とはある労働者が特定の年齢である結果、それが離職行動に特有な影響をもつことである。例えば、歳を取るとともに現状からの変更を求めなくなることや、残りの職業人生が短くなるため、新たな職につくために必要となる技能習得や転居等の費用が残りの職業経験の中で回収しにくくなることから、離職を低下させる効果と考えられる。

他方、年効果とは、労働者がある年に就職し、その後、色々な経済環境の時代を経験していくが、その時々環境が離職率に影響することが考えられる。例えば、バブル期は仕事が見つけやすい時代で、どの年齢グループも押しなべて転職傾向が高まったと考えられる。しかし、平成不況が長期化する 90 年代中盤からは失業率の高まりを反映して全般に転職率が低下したことが疑われる。このように年々の環境の持つ効果が年効果である。これらの要因に基づく離職率の差以外にも性・学歴、さらには職種による差も存在するかもしれない。以下ではデータの制約もあり、トヨタグループに働く労働者について、その年齢効果、年効果および性・学歴による離職率の差を見るために表 7 を作成した。

¹ それ以外に世代効果が考えられる。ある年に生まれた労働者が共通に持つ特性が離職に影響する場合である。しかしここではその効果は無視しようと仮定する。根拠は扱うデータが隣接した世代で世代間の差が小さいと仮定できることと、もう一つのデータは多様な世代を含み、その世代構成に大きなバラツキが無いと仮定できるためである。

表7 トヨタグループ企業における学歴・性別新卒採用者の定着率（％）

	1990 年新卒入社				1995 年新卒入社	90 年代前半と 後半の定着増進 効果の差
	入社後 5 年間の 定着率	入社 5 年目から 10 年までの 定着率	両者の差に見る 5 年の年齢効果	入社 10 年間の 定着率	入社後 5 年間の 定着率	
男中卒	13.5	89.8	76.3	12.2	—	—
女中卒	40.0	100.0	60.0	40.0	—	—
男高卒	45.3	91.0	45.7	41.2	70.4	25.1
女高卒	43.4	57.5	14.1	25.0	59.6	16.2
男短大卒	52.5	83.3	30.8	43.8	75.7	23.2
女短大卒	30.3	42.2	12.0	12.8	74.0	43.7
男大卒	57.1	93.1	36.0	53.2	89.1	32.0
女大卒	24.7	27.5	2.8	6.8	57.7	33.0
計	44.6	81.7	37.1	36.4	73.1	28.5

注) 95 年、2000 年のいずれにも回答した企業のデータのみを用いている

90 年入社新卒については 63 社、95 年入社新卒については 73 社。ともにトヨタを含む。

単年度ごとの離職率では対象間の差が小さく特徴が見出しにくいので、5 年ごとの変化をとり、5 年間の累積した離職率を見ることにする。また、年齢効果や年効果がマイナスの値を取ると理解しにくいので、離職率と逆の動きをする定着率でもって表した。

まず、年齢の持つ定着率への効果を 1990 年新卒入社組について 5 年目までの定着率をその後 5 年間の定着率から引くことで、5 年の年齢効果として測定した。全てのタイプの正規社員について正の値を示し、5 年の年齢増加(同時に勤続も 5 年伸びるのでその効果も含むが)が持つ、定着率を引き上げる効果が非常に大きいことがわかる。とりわけ男性の定着率の増加は大きく、5 年目以降では 5 年間の定着率が 90%前後と、離職は例外的なケースとなる。しかし、最初の 5 年ではその男性も定着率が 1 割と低い中卒を除いても、平均で 5 割前後と入社後 5 年までに半数が辞めていく。

女性の場合はさらに定着が悪く、新卒 5 年間の定着は概ね 4 割以下であり、その後についての定着率の増加も男性に較べると小さく、入社後 10 年目に残っている女性社員の割合は最も高率の中卒で 4 割、その他の女性社員では学歴が高いほど定着率は下がり、大卒では 100 人中 7 人も残らない。

以上のような 90 年代前半の離職率の特徴は 90 年代後半において確認できるのであろうか。新卒入社後 5 年間の定着率が、90 年代後半で、どれほど高まったかを計算した結果を表の最後の列に示した。例外無く、全てのタイプにおいて大きな定着率の高まりが見られる。この 90 年代後半における定着率の高まりが、この時期固有の特徴かそれとも 90 年代を通しての趨勢的傾向の結果なのかを見るために表 8 を作成した。

表 8-A トヨタグループ企業年離職率の分布

年離職率階級	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
2%未満	0	1	1	1	1	1	0	0	0	2	9
2%以上4%未満	3	1	4	3	3	5	8	6	12	12	13
4%以上6%未満	5	6	7	13	15	15	12	10	8	11	6
6%以上8%未満	10	8	8	7	8	7	5	8	5	3	1
8%以上10%未満	4	8	6	5	2	0	4	3	3	0	0
10%以上12%未満	3	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0
12%以上14%未満	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
14%以上16%未満	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
16%以上18%未満	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
18%以上20%未満	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20%以上	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

注) 各年度のモード階級を太字網掛けで表示した。

表の数値は全期間データのそろうトヨタグループ企業 29 社を対象としている。

表 8-B トヨタグループ企業年離職率の特性値

年	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
平均値	8.40	7.82	6.75	5.90	5.38	5.42	5.32	5.87	5.52	4.57	2.93
中間値	7.64	7.55	6.95	5.63	5.54	4.98	4.68	5.97	4.78	4.08	2.69
最小値	2.88	0.86	0.98	0.56	0.74	0.93	2.14	2.48	2.28	1.68	1.18
最大値	22.12	14.67	12.45	9.66	9.71	14.03	9.73	11.28	17.37	17.26	6.05
分散	15.40	9.60	6.21	3.68	3.38	5.11	4.44	4.73	8.79	8.15	1.80

注) 表の数値は全期間データのそろうトヨタグループ企業 29 社を対象としている。

表 8-A の企業別離職率分布を見ると、企業別の年離職率のモード（最頻値）が着実に低位の水準に移行していることから、90 年代を通して傾向的に離職率が低下してきたことが確認できる。さらに、表 8-B の平均値や中間値でも同様な 90 年代の傾向が確認できる。この離職率の低下傾向は 90 年代における景気の悪化との関係が疑われる。なぜなら、90 年代初頭の景気が良い時期は、稼働率が高く所定外労働時間も増え、労働負荷が大きくなる。さらには景気が良い時期は外に多くの雇用機会が存在する。つまり、人を企業の外に押し出す力と企業の外から引っ張る力が同時に働くのが好況期の特徴である。逆に不況期は両者の力が逆向きに働く。

そこで景気と離職率の関係を見るために、トヨタとトヨタ以外のグループ企業について年離職率が所定外労働時間および売上高変化率とどの程度相関しているかを表 9 に示した。

表 9：年離職率と所定外労働時間・売上高変化率

A：トヨタ

離職率（年率％）：推計離職者による

	現業離職	間接離職	年所定外 労働時間	売上高変化率
1990				
1991	5.80	5.56	341.0	
1992	5.50	4.47	223.0	-0.5
1993	4.30	4.09	127.0	-10.2
1994	3.43	3.22	133.0	2.6
1995	2.86	3.87	154.3	-2.0
1996	3.61	3.70	228.0	14.8
1997	2.94	4.16	247.8	0.4
1998	2.91	3.57	215.9	-3.1
1999	4.96	3.34	206.3	-1.6

B：トヨタ本体以外のトヨタグループ 32 企業

離職率（年率％）：在籍数に対する定年退職を除く離職者

	現業計	間接計	年所定外 労働時間	売上高変化率
1990	6.00	3.77	480.1	17.49
1991	7.07	4.13	381.9	0.70
1992	6.50	3.62	277.8	3.79
1993	5.00	2.94	168.5	-9.03
1994	4.08	2.44	152.3	-2.56
1995	3.34	2.60	170.9	-2.64
1996	2.92	2.74	261.8	7.09
1997	2.89	2.78	295.7	-0.51
1998	2.61	2.44	237.2	-4.46
1999	1.91	2.47	225.4	4.43

注）売上高変化率はデータが存在する 20 企業分の数値である。

C：離職率と所定外労働時間および売上高変化率の相関係数

トヨタ

	年間所定外 労働時間	売上高変化率
現業職離職率	0.462	-0.142
間接職離職率	0.720	-0.229

トヨタ本体以外のグループ企業 32 社

	年間所定外 労働時間	売上高変化率
現業職離職率	0.522	0.214
間接職離職率	0.774	0.442

離職率と年間所定外労働時間は予想どおり、トヨタ、トヨタを除くグループ企業ともに強い正の相関を持つ。また、現業職と間接職を較べると、間接職の離職率がより労働負荷との相関が強いこともわかる。売上高の年変動率はトヨタを除くグループ企業については期待通り正の相関を示すが、相関の強さは所定外労働時間よりも弱い。これは売上高が為替レートの変動や、商品構成や個別商品価格の変動の影響を受け、所定外労働時間ほど労働負荷の変化を直接的に反映していないためと推測される。一方、トヨタ本体では離職率と売上高変化率には負の相関が示された。

視覚的に労働負荷と離職率の相関を示したのが図5である。これからは間接職と比較し、現業職の離職率の年変動が大きいこともわかる。

図5-A 年離職率と所定外労働時間の推移:トヨタ

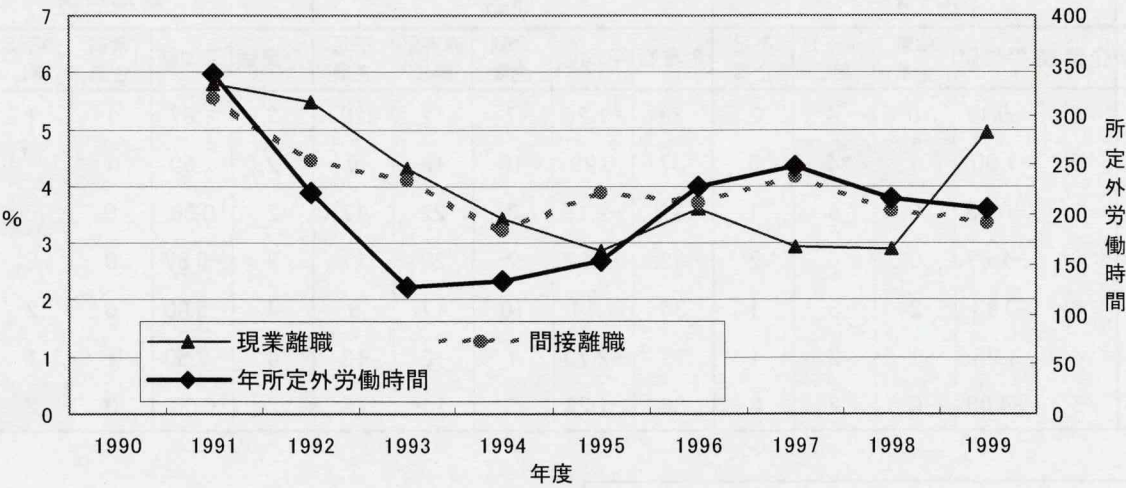
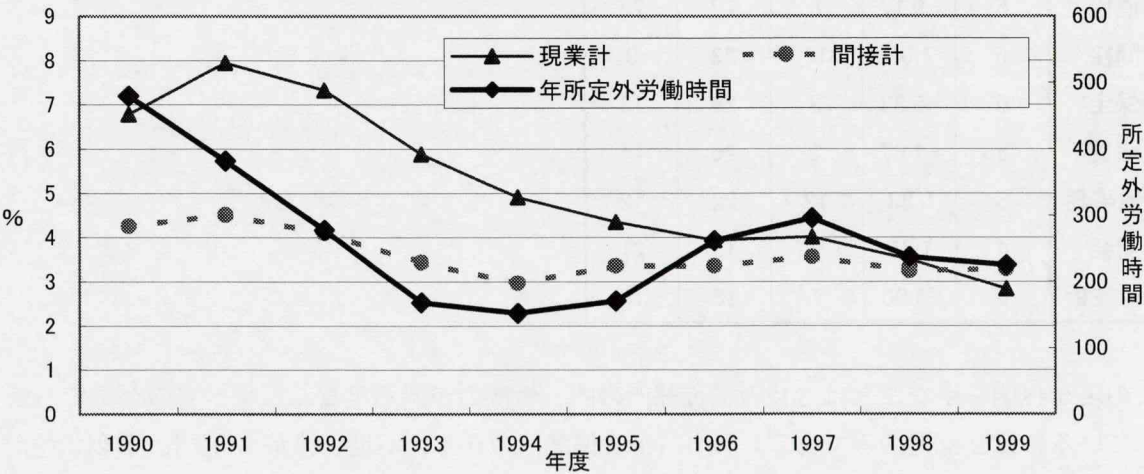


図5-B 年離職率と所定外労働時間の推移:トヨタグループ32企業
(定年退職を除く正規従業員について)



以上の検討から、離職率は労働者の属性によって異なるだけでなく、定着期間が長くなればなるほど、定着率が高まるという自己促進的メカニズムがあり、その点からも入職初期の定着が大切であること、また所定外労働時間が増え労働負荷が高まること、定着率の低下と強く関連することも確認できた。これらの事実は要員管理を始めとして労務管理の適切な施策によって離職率をコントロールできることも示している。

d) 労働力の需給バランス

以上で見た入職と離職の年毎のダイナミックな変動は各企業の必要とする職種に必要とするだけの労働者が充足されるように働いているのだろうか。

それを見るために、2000 年 10 月時点で職種別の過不足情報を提供してきた全トヨタ加盟組合企業を 3 業種に分け、さらに企業内の仕事を 7 職種部門に分けて、それぞれの過不足状況を表 10 にまとめた。

表 10 トヨタグループ企業業種・部門別正規従業員平均余剰率：2000 年 10 月
(不足の場合は－)

業種	ボディー					部品					機械設備				
部門	企業数	平均値	余剰企業	過不足無し	不足企業	企業数	平均値	余剰企業	過不足無し	不足企業	企業数	平均値	余剰企業	過不足無し	不足企業
現業直接	6	-9.17	0	4	2	39	-1.26	7	12	20	3	1.67	1	1	1
現業間接	5	1.00	1	4	0	37	0.29	10	18	9	2	2.50	1	1	0
工機保全	6	-0.83	0	5	1	37	-2.13	3	22	12	2	0.00	0	2	0
営業購買	6	-1.67	0	4	2	33	-2.82	2	20	11	3	-6.67	0	2	1
その他事務	6	0.83	2	3	1	36	1.14	10	17	9	4	-5.00	0	2	2
設計開発	4	1.25	1	2	1	37	-2.70	7	12	18	4	-7.50	1	1	2
その他技術	5	-4.00	0	2	3	36	-1.23	7	14	15	2	0.00	0	2	0

業種	計				
部門	企業数	平均値	余剰企業	過不足無し	不足企業
現業直接	6	-9.17	8	17	23
現業間接	5	1.00	12	23	9
工機保全	6	-0.83	3	29	13
営業購買	6	-1.67	2	26	14
その他事務	6	0.83	12	22	12
設計開発	4	1.25	9	15	21
その他技術	5	-4.00	7	18	18

この表から明らかなことは 21 の業種部門の内、労働力が過不足なく、すべての企業でバランスしているのは 2 部門のみである。残り 19 業種部門のうち、不足状態が 6 部門、余剰状態が 2

部門、そして残りの 11 部門が余剰企業と不足企業が共存している。つまり、現状の入離職のメカニズムは業種部門内で見ると、需給調整を不完全にしか行っていないわけである。見方を変えれば、過半の業種部門内で余剰企業と不足企業が共存しており、もし、それらの企業間でスムーズな人の移動が保証されれば、市場の需給調整力は大きく高まることが予想される。

さらに、同一職種(部門)内で業種の壁を越えて過不足企業の状態を見ると、図 6 からわかるとおり、過不足ゼロ状態企業をモードとして、余剰と不足の両方に企業が分布している状況が見て取れる。つまり、全ト内で柔軟に要員を移動させることで、余剰と思われる労働者もその技能を活用できる職場をグループ内に見つけられる可能性がさらに高まることがわかる。

図6-A トヨタグループ企業正規従業員部門別余剰率分布 :2000年10月
(現業系)

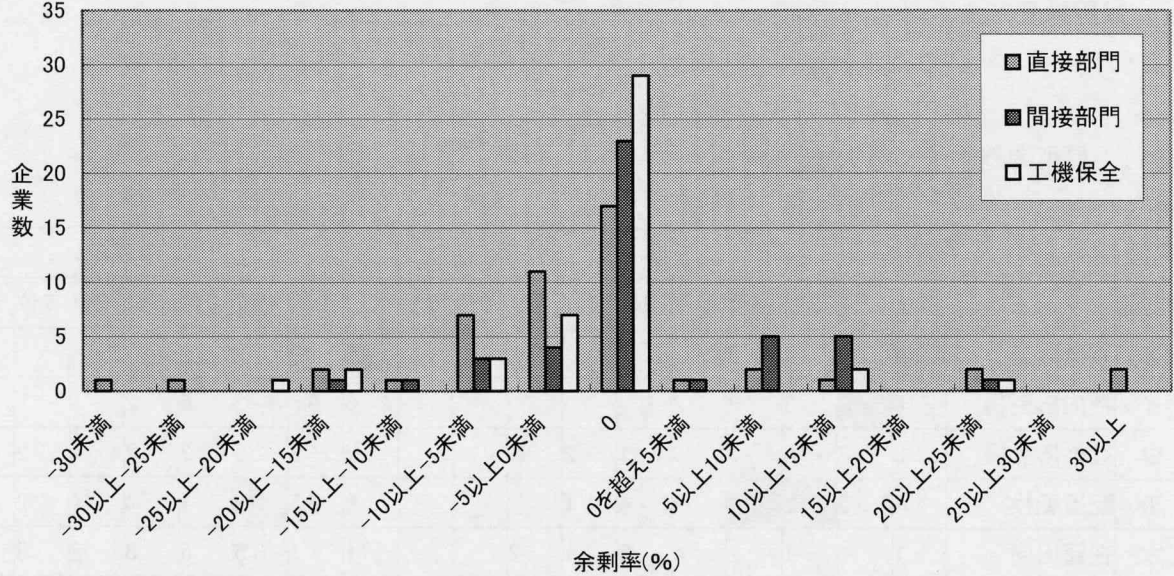
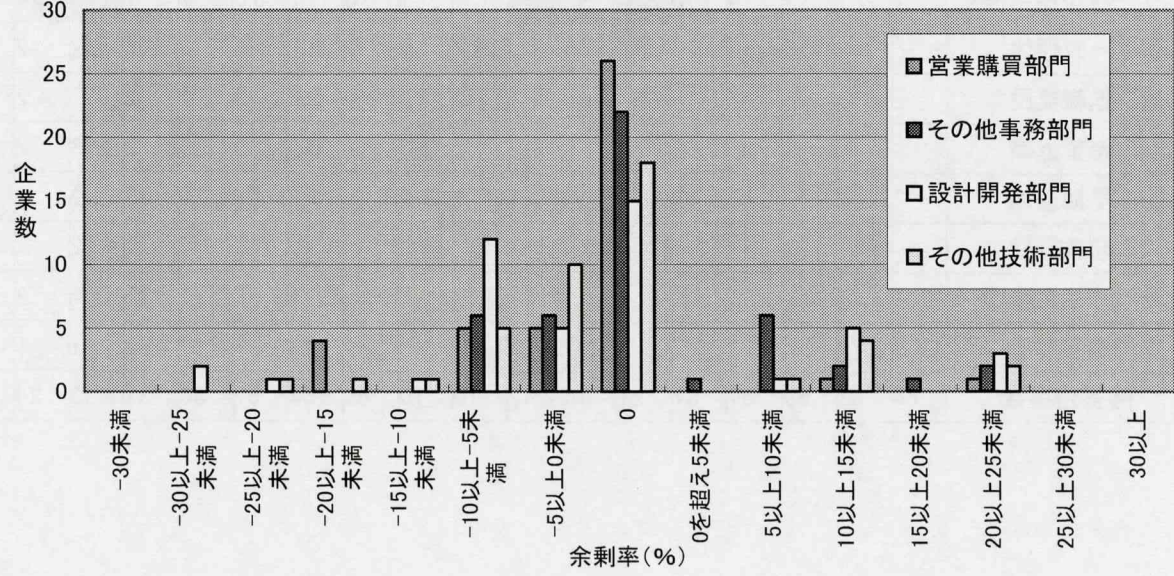


図6-B トヨタグループ企業正規従業員部門別余剰率分布 :2000年10月
(営業・事務・技術系)



3 全ト加盟企業の雇用政策とその評価

前節では全ト加盟企業における雇用構造の特徴と、その背景にあるグループ内労働市場の入・離職を通じた需給調整の実態を見た。しかし、企業の感じる労働力の過不足感は正規社員数だけに依存するわけではない。企業は短期・中長期の需要変動に対し様々な方法で雇用量を調整する。それらの調整の目指すところは正規労働者の数でも、非正規を含めた総労働者の数でもなく、労働時間と労働者の人数の積である、総労働投入量である。以下では、総労働投入量がどのような手段により調整されているかを見ることで、企業の雇用調整の全体像を明らかにし、その中に正規社員の雇用数の調整を位置付け、有効な正規社員の雇用安定の施策とは何かを考える。

a) 雇用調整方法

表 11 にグループ企業における、短期と中長期の雇用調整手法の利用状況をまとめた。

表 11：雇用調整手法と選択順位

全体

回答 記号	内容	短期										中長期									
		1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
ア	残業カット	37	5	4	3	1						18	5	2	2						
イ	社内応受援	18	29	3	3	2						6	9.5	3	6	2					
ウ	社外応受援	3	7	15	5	3	1	2				7	3	2.5	3	2	4	2			
エ	配置転換	1	8.5	16	11	2	4	1				6	6.5	12	4	4	4	2			1
オ	在籍出向	1		1	2	4	3	1	2			1	1	3.5	5	3	2	3	1		
カ	退職不補充	3	7.5	13	9	4	3	2				11	14	12	8.5	4	3				
キ	新規採用縮小	1	3.5	5.5	11	7	3	4	1			9.5	12	11	8.5	7	2	2			
ク	新規採用停止	1	3	1	4	5	6	2	4	1	1	6	7	6.5	7	1	5	4	3		1
ケ	一時帰休			0.5	2			3		3			1	1		1	2	2		1	1
コ	退職奨励				1				1	3	3		2.3	3	1	2		2	3	1	3
サ	希望退職			1		2			3	2	4	1	0.3		3	2	3	2	3	6	
シ	早期退職						1		1	1	2		1.3		1	3	2	2	4	3	2
ス	起業奨励																2		2		
セ	分社化整理					1							1		1			2		2	1
ソ	指名解雇							1						1			1	1	1	1	3
回答企業数		64	63	59	51	31	21	16	12	10	10	65	64	57	50	31	30	24	17	14	12

ボディー

回答 記号	内容	短期										中長期									
		1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
ア	残業カット	3			2																
イ	社内応受援	5	2									1									
ウ	社外応受援		4	4								1	1			1					
エ	配置転換		2	1	1							2	1	1							
オ	在籍出向			1								1		1			1				
カ	退職不補充				1	1						2	2		2						
キ	新規採用縮小				1							1	3	2		1					
ク	新規採用停止						1							3	2		1				
ケ	一時帰休							1										1			
コ	退職奨励									1									1		
サ	希望退職								1									1		1	
シ	早期退職										1				1	1			1		
ス	起業奨励																1				
セ	分社化整理																				
ソ	指名解雇																			1	1
回答企業数		8	8	6	5	1	1	1	1	1	1	8	7	7	5	3	3	2	2	2	1

部品

回答 記号	内容	短期										中長期									
		1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
ア	残業カット	29	4	3	1	1						17	4	2	2						
イ	社内応受援	10	23	3	3	2						4	8.5	3	6	2					
ウ	社外応受援	3	2	11	3	3	1	2				3	2	2.5	2	1	4	2			
エ	配置転換	1	5.5	12	9	2	4	1				4	3.5	10	4	4	4	2			1
オ	在籍出向				2	3	3	1	2				1	1.5	5	2	1	3	1		
カ	退職不補充	3	6.5	11	7	3	2	2				6.5	11	11	5.5	4	2				
キ	新規採用縮小	1	3.5	4.5	10	7	3	3	1			8.5	8	6.5	8.5	5	2	1			
ク	新規採用停止		2	1	3	5	5	2	3	1	1	4	6	3.5	3	1	3	4	2		1
ケ	一時帰休			0.5	1			2		3			1	1		1	2	1		1	1
コ	退職奨励					1			1	1	3		0.3	2		2		1	2	1	3
サ	希望退職			1		1		2	2	3	1	0.3		3	1	3	1	2	5		
シ	早期退職							1	1	1		1.3			2	1	2	3	2	2	2
ス	起業奨励															1		2			
セ	分社化整理					1							1		1			2		2	
ソ	指名解雇													1			1		1		2
回答企業数		47	46	46	39	29	18	13	10	8	8	48	48	44	40	25	24	19	13	11	10

設備機械

回答 記号	内容	短期										中長期									
		1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
ア	残業カット	2.5		1																	
イ	社内応受援	1.5	2									1									
ウ	社外応受援		1		1							2									
エ	配置転換			2									1								
オ	在籍出向	1																			
カ	退職不補充		1	1	1							1	1								
キ	新規採用縮小			1										2							
ク	新規採用停止		1		1							1	1		2						
ケ	一時帰休				1																
コ	退職奨励												2	1							
サ	希望退職																				
シ	早期退職																				
ス	起業奨励																				
セ	分社化整理																				
ソ	指名解雇																				
回答企業数		5	5	5	4	0	0	0	0	0	0	5	5	3	2	0	0	0	0	0	0

注) 一つの順位に複数の選択を行っている場合、逆数分を企業数と見なしている。

調整順位

同一順位内の最多回答・・・濃い塗りつぶし

同一順位内で2番目に多い回答・・・薄い塗りつぶし

(ただし、回答数1が該当する場合は塗りつぶさない)

コメント

1) ボディーと部品では、短期の対策パターンに大きな差は見られないが、中長期の対応が少し異なる。中長期の対応としてボディーでは退職不補充や新規採用の縮小・停止という自然減を最大限に用いる手法を取るのに対し、部品では残業カットという、どちらかという短期と考えられる手法が優先的に取られている。1つの解釈は部品においては残業が恒常的であり、その減少が構造的対応と考えられるのか。しかし、社内応受援については解釈が難しい。

この表の結果からグループ企業全体としてみた場合、労働力に余剰が発生した時の雇用調整手法としては短期的には、残業カット・社内応受援・配置転換で対応し、中長期の余剰対策としては残業カットの他に、退職不補充や新規採用の縮小という、労働力ストックに対する調整がなされていることがわかる。

また、業種による調整手法の差も見られる。短期の手法としてはボディー企業では、配置転換に

替わり社外応援が、部品企業では配置転換と同程度に退職不補充が選択されている。中長期ではボディー企業は残業カットに替えて配置転換が選択される。これらはボディー企業と部品企業
 の特性を反映していると思われる。ボディー企業は関連会社を雇用調整弁として用いることが可
 能だし、スケールメリットを生かしての社内での配置転換が行いやすい。一方、規模も小さく労
 働条件の劣る部品企業は短期の余剰とわかっていても労働ストックに手をつけたり、慢性的な高
 残業状態を反映して中長期の調整にも残業水準の調整が用いられていると推察できる。

次に、表 12 に以上の調整方法の選択順位を見るとボディー企業と部品企業の差異がより明確
 になる。

表 12A： 短期の雇用調整手法順位
 全体

回答数	1位の回答		2位の回答		3位の回答		4位の回答	
64	残業カット	37 58%	社内応援	26 70%	社外応援	12 46%	配置転換	6 50%
					配置転換	6 23%	社外応援	4 67%
							退職不補充	2 33%
					退職不補充	5 19%	新規採用縮小	3 60%
			退職不補充	5 14%	社内応援	3 60%	配置転換	2 67%
					新規採用縮小	2 40%	社内応援	1 50%
	社内応援	17 27%	配置転換	7 41%	社外応援	3 43%	残業カット	2 67%
							新規採用縮小	1 33%
					残業カット	2 29%	退職不補充	1 50%
							新規採用縮小	1 50%
			社外応援	4 24%	配置転換	2 50%		
					在籍出向	1 25%		
			残業カット	3 18%	退職不補充	2 67%	配置転換	1 50%
							新規採用縮小	1 50%
					配置転換	1 33%	社外応援	1 100%

部品

回答数	1位の回答	2位の回答	3位の回答	4位の回答
47	残業カット 29 62%	社内応受援 19 66%	社外応受援 8 42%	配置転換 4 50%
			配置転換 4 21%	社外応受援 2 50%
				退職不補充 2 50%
			退職不補充 4 21%	新規採用縮小 3 75%
				配置転換 1 25%
		退職不補充 5 17%	社内応受援 3 60%	配置転換 2 67%
				新規採用停止 1 33%
			新規採用縮小 2 40%	社内応受援 1 50%
	社内応受援 10 21%	配置転換 4 40%	残業カット 2 50%	
			社外応受援 1 25%	
			退職不補充 1 25%	
		残業カット 3 30%	退職不補充 2 67%	配置転換 1 50%
				新規採用縮小 1 50%
			配置転換 1 33%	社外応受援 1 100%

ボディー

回答数	1位の回答	2位の回答	3位の回答	4位の回答
8	社内応受援 5 63%	社外応受援 3 60%	配置転換 1 33%	退職不補充 1 100%
			在籍出向 1 33%	新規採用縮小 1 100%
		配置転換 2 40%	社外応受援 2 100%	残業カット 2 100%
	残業カット 3 38%	社内応受援 2 67%	社外応受援 2 100%	配置転換 1 50%
		社外応受援 1 33%		

注) それぞれのセルは回答記号、回答数、上位セルの回答数に対する割合を示す

表 12B： 長期の雇用調整手法順位
全体

回答数	1位の回答	2位の回答	3位の回答	4位の回答
65	残業カット 18 28%	社内応受援 7 39%	退職不補充 3 43%	新規採用縮小 3 100%
			配置転換 3 43%	社外応受援 3 100%
			社外応受援 1 14%	配置転換 1 100%
		退職不補充 5 28%	新規採用停止 4 80%	社内応受援 2 50%
				配置転換 1 25%
				在籍出向 1 25%
			社内応受援 1 20%	新規採用停止 1 100%
		新規採用縮小 3 17%	配置転換 1 33%	在籍出向 1 100%
			退職不補充 1 33%	社内応受援 1 100%
			新規採用停止 1 33%	退職不補充 1 100%
	新規採用縮小 8 12%	新規採用停止 4 50%	残業カット 1 25%	社内応受援 1 100%
			社内応受援 1 25%	残業カット 1 100%
			配置転換 1 25%	分社化整理 1 100%
			退職不補充 1 25%	社内応受援 1 100%
		退職不補充 3 38%	配置転換 1 33%	

部品

回答数	1位の回答	2位の回答	3位の回答	4位の回答
48	残業カット 17 35%	社内応受援 6 35%	退職不補充 3 50%	新規採用縮小 3 100%
			配置転換 2 33%	社外応受援 2 100%
			社外応受援 1 17%	配置転換 1 100%
		退職不補充 5 29%	新規採用停止 4 80%	社内応受援 2 50%
				配置転換 1 25%
				在籍出向 1 25%
			社内応受援 1 20%	新規採用停止 1 100%
		新規採用縮小 3 18%	配置転換 1 33%	在籍出向 1 100%
			退職不補充 1 33%	社内応受援 1 100%
			新規採用停止 1 33%	退職不補充 1 100%
	新規採用縮小 7 15%	新規採用停止 4 57%	残業カット 1 25%	社内応受援 1 100%
			社内応受援 1 25%	残業カット 1 100%
			配置転換 1 25%	分社化整理 1 100%
			退職不補充 1 25%	社内応受援 1 100%
		退職不補充 3 43%	配置転換 1 33%	

ボディー

回答数	1位の回答		2位の回答		3位の回答		4位の回答	
8	退職不補充	2 25%	新規採用縮小	2 100%	新規採用停止	2 100%	早期退職	1 100%
	配置転換	2 25%	退職不補充	1 50%	新規採用縮小	1 100%	新規採用停止	1 100%
			新規採用縮小	1 50%	新規採用停止	1 100%		

注) それぞれのセルは回答記号、回答数、上位セルの回答数に対する割合を示す。

短期の調整で見るとボディー企業はまず社内の応受援から始めて、それでは対応できなくなると社外に応受援を求める。一方、部品企業は調整手法に多くの選択肢が無いいためか、短期と中長期の調整手段の選択順位がほぼ同じである。短期的な対応も中長期的な対応も、残業カットから始まり、続いて社内の応受援となるが、それで不十分なら正規社員のストックに手をつける。これは部品企業が正規社員ストックに余裕を持たせることが出来ず、正規社員については慢性的な労働力不足状態にあることを反映していると推測される。これはまた、部品企業もグループとしての労働市場が形成でき、過不足状況について対置する企業間で労働者の融通を利かしあうことが出来れば、短期の調整にストック調整を行う必要が無くなる。また、以上の表 11、表 12 はいみじくも部品企業がいかに大きく慢性的残業に依存しているかも明らかにしており、今後の部品企業の労働条件改善が緊急の課題であることも示している。

b) 企業内外の人の移動

社内外の応受援と出向は人の移動によって総労働力の調整を政策的に行うための手法である。以下でそれぞれの手法がグループ企業内でどのように使われているかを検討しよう。

応受援

：前項で検討した雇用調整方法のボディー企業と部品企業の違いは実際の応受援の数値で確認できる。調査対象企業数が年ごとに異なる影響を取り除くため、対象企業の正規従業員数で応受援数を割ることで、正規従業員一人あたりで見た応受援の年間日数を表 13 に示した。

表 13A：トヨタグループ企業社内外応受援の実態（日×人）

トヨタ本体

	社内 応受援	応援			受援			グループ内応 援—グループ 内受援	グループ外応 援—グループ 外受援	社外応援計— 社外受援計
		グルー プ内	グルー プ外	社外計	グルー プ内	グルー プ外	社外計			
1990 年度	285480			0			31720			-31720
1991 年度	244000			0			17080			-17080
1992 年度	192760			0			36600			-36600
1993 年度	180560			9760			26840			-17080
1994 年度	231800			4880			4880			0
1995 年度	158600			0			53680			-53680
1996 年度	173240			0			219600			-219600
1997 年度	126880			0			161040			-161040
1998 年度	114680			0			244000			-244000
1999 年度	134200			4880			207400			-202520
2000 年度	117120			5856			124440			-118584

グループ企業

	社内 応受援	応援			受援			グループ内応 援—グループ 内受援	グループ外応 援—グループ 外受援	社外応援計— 社外受援計
		グルー プ内	グルー プ外	社外計	グルー プ内	グルー プ外	社外計			
1990 年度	1761	896	25	962	529	0	529	367	25	433
1991 年度	2234	694	24	740	645	0	645	49	24	95
1992 年度	1625	634	24	711	536	0	536	98	24	175
1993 年度	1344	303	30	426	680	0	680	-377	30	-254
1994 年度	1092	3011	31	3193	716	0	716	2295	31	2477
1995 年度	1981	6513	256	6869	628	5	633	5885	251	6236
1996 年度	2519	11494	366	12008	783	31	814	10711	335	11194
1997 年度	1717	6868	388	7432	558	75	634	6310	313	6798
1998 年度	2062	8570	815	9585	808	305	1129	7762	510	8456
1999 年度	3607	11905	1022	13076	2135	324	2500	9770	698	10576
2000 年度	2720	7816	593	8507	2689	898	4139	5127	-305	4368

表 13B： トヨタグループ企業社内外応受援の実態（当該企業従業員 1 人あたりに換算しての年間日数）

トヨタ本体

	社内応 受援	応援			受援			グループ内応 援—グループ 内受援	グループ外応 援—グループ 外受援	社外応援計— 社外受援計
		グルー プ内	グルー プ外	社外計	グルー プ内	グルー プ外	社外計			
1990 年度	4.43			0.00			0.49			-0.49
1991 年度	3.68			0.00			0.26			-0.26
1992 年度	2.82			0.00			0.53			-0.53
1993 年度	2.60			0.14			0.39			-0.25
1994 年度	3.34			0.07			0.07			0.00
1995 年度	2.31			0.00			0.78			-0.78
1996 年度	2.57			0.00			3.26			-3.26
1997 年度	1.90			0.00			2.42			-2.42
1998 年度	1.72			0.00			3.67			-3.67
1999 年度	2.01			0.07			3.10			-3.03

グループ企業

	社内応 受援	応援			受援			グループ内応 援—グループ 内受援	グループ外応 援—グループ 外受援	社外応援計— 社外受援計
		グルー プ内	グルー プ外	社外計	グルー プ内	グルー プ外	社外計			
1990 年度	0.12	0.07	0.00	0.07	0.40	0.00	0.40	-0.32	0.00	-0.33
1991 年度	0.14	0.05	0.00	0.05	0.43	0.00	0.43	-0.37	0.00	-0.38
1992 年度	0.10	0.05	0.00	0.05	0.33	0.00	0.33	-0.29	0.00	-0.29
1993 年度	0.08	0.02	0.00	0.03	0.09	0.00	0.09	-0.07	0.00	-0.06
1994 年度	0.06	0.11	0.00	0.11	0.09	0.00	0.09	0.02	0.00	0.02
1995 年度	0.11	0.20	0.01	0.20	0.05	0.00	0.05	0.15	0.01	0.15
1996 年度	0.13	0.30	0.01	0.30	0.07	0.00	0.07	0.23	0.01	0.24
1997 年度	0.09	0.14	0.01	0.15	0.05	0.01	0.05	0.09	0.00	0.10
1998 年度	0.07	0.14	0.01	0.16	0.04	0.01	0.05	0.11	0.00	0.11
1999 年度	0.12	0.19	0.02	0.21	0.08	0.01	0.09	0.11	0.00	0.11

まず、ボディー企業を代表するトヨタの数値と部品企業で構成されるグループ企業の数値では社内の応受援に大きな差が存在する。トヨタでは 90 年代前半では 4 日から 3 日、つまり年間労働日数の 2%弱もの社内応受援が行われているのに対し、グループ企業では 90 年代を通して 0.1 日程度と総労働投入に占める割合としては無視しうる程度である。また社外との応受援についても同様で、トヨタは社内の応受援が減少する 90 年代後半、その減少を補うかのように年間で 3 日以上、総労働投入に対する比率では 1.5%前後の社外からの応援を受けている。他方、グループ

企業はグループ内、グループ外のどちらについても社外応受援の規模は年間で1日にすら遙かに及ばない程小さく、総労働投入の調整に対してほとんどインパクトを持っていない。

出向（転籍・在籍）

：今回の調査では雇用調整手法としては上位にランクされなかったものの、一般的には出向も重要な雇用調整手法として理解されている。そこで全トにおける低い優先順位の理由を、ここで確認しておこう。まず、在籍出向についてみると、表14に見られるように、確かにトヨタにおいては受け入れに比べ、送り出し出向は多いものの、それでも従業員数に対する比率は最も多い年でも1%にも満たない。

表14A： トヨタグループ企業出向者比率（%）：対正規従業員数

	トヨタ						グループ企業					
	送出し		受入れ		バランス		送出し		受入れ		バランス	
	グループ内	グループ外	グループ内	グループ外	グループ内	グループ外	グループ内	グループ外	グループ内	グループ外	グループ内	グループ外
1990年度	0.330	—	0.000	—	0.330	—	1.703	0.514	1.817	0.002	-0.113	0.511
1991年度	0.431	—	0.024	—	0.407	—	1.612	0.515	1.177	0.002	0.435	0.513
1992年度	0.532	—	0.004	—	0.528	—	1.311	0.420	0.856	0.001	0.455	0.418
1993年度	0.417	—	0.000	—	0.417	—	1.176	0.449	0.883	0.000	0.294	—
1994年度	0.346	—	0.009	—	0.337	—	1.248	0.571	0.811	0.001	0.438	0.570
1995年度	0.313	—	0.012	—	0.302	—	1.288	0.552	0.754	0.003	0.534	0.549
1996年度	0.633	—	0.064	—	0.569	—	1.634	0.640	0.766	0.005	0.868	0.635
1997年度	0.468	—	0.065	—	0.404	—	1.566	0.638	0.743	0.008	0.823	0.630
1998年度	0.769	—	0.102	—	0.667	—	2.029	0.859	0.788	0.234	1.240	0.625
1999年度	0.552	—	0.247	—	0.305	—	1.825	1.069	1.104	0.264	0.720	0.805

表 14B： トヨタグループ企業転籍出向者比率（％）：対正規従業員数

	トヨタ						グループ企業					
	送出し		受入れ		バランス		送出し		受入れ		バランス	
	グルー プ内	グルー プ外	グルー プ内	グルー プ外	グルー プ内	グルー プ外	グルー プ内	グルー プ外	グルー プ内	グルー プ外	グルー プ内	グルー プ外
1990 年度	0.116	—	—	—	0.116	—	0.117	0.056	0.017	0.000	0.100	0.056
1991 年度	0.178	—	—	—	0.178	—	0.144	0.038	0.019	0.000	0.125	0.038
1992 年度	2.116	—	—	—	2.116	—	1.555	0.036	0.244	0.001	1.311	0.035
1993 年度	1.094	—	—	—	1.094	—	0.728	0.067	0.193	0.004	0.535	0.063
1994 年度	0.298	—	—	—	0.298	—	0.221	0.042	0.130	0.001	0.091	0.041
1995 年度	0.204	—	—	—	0.204	—	0.144	0.067	0.031	0.008	0.113	0.059
1996 年度	0.277	—	—	—	0.277	—	0.200	0.047	0.057	0.004	0.142	0.043
1997 年度	0.194	—	—	—	0.194	—	0.140	0.078	0.047	0.003	0.093	0.076
1998 年度	0.275	—	—	—	0.275	—	0.198	0.052	0.098	0.006	0.100	0.046
1999 年度	0.233	—	—	—	0.233	—	0.201	0.090	0.081	0.006	0.120	0.084

少ない在籍出向は、全てグループ内企業との間に行われている。しかし、グループ企業について見ると、状況はトヨタとかなり異なる。表 14 の対象企業について言えば、グループ外企業との間のやり取りは無視しうるほどであるが、グループ内企業への送り出しは毎年従業員数の 1 %～2 %とかなりの従業員がグループ内他企業で働いていることがわかる。

このように無視できない数の従業員がグループ企業へ出向しているにもかかわらず、雇用調整手法としてほとんど選択されなかった理由は、これらの出向が雇用調整とは異なる目的のためになされているからである。在籍出向の送り出し理由（表 15）を見ると、出向先の経営強化というむしろ受け入れ側のニーズへの考慮が重要な理由であることがわかる。

表 15A: トヨタグループ企業における在籍出向の理由

送出し理由(実数)

分類		ボディ				部品				機械設備				全体			
送出しの理由／優先順位		1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計
出向先経営の強化	出向先の強化	3	2		5	9	2	4	15	1			1	13	4	4	21
	技術・経営手法の伝達	3		1	4	3		1	4		1		1	6	1	2	9
	新規事業・共同開発等		1		1	2	2	1	5				0	2	3	1	6
	受入先の要請			1	1	5	1		6	1	1		2	6	2	1	9
自社経営の強化	技術・知識等の習得		1		1	6	2		8	1			1	7	3	0	10
	人材育成		2	1	3	2	5	1	8				0	2	7	2	11
	当社の要請				0		1		1				0	0	1	0	1
雇用調整	人件費コストの調整		1		1	2	3	1	6	1			1	3	4	1	8
	余剰人材活用				0		2		2				0	0	2	0	2
その他		1			1	2	1		3				0	3	1	0	4
列計		7	7	3	17	31	19	8	58	4	2	0	6	42	28	11	81

注) その他は「出向が3年と短期である」、「特別な業務として専任化している」、「デザインイン」、「賃金格差がある為」という理由となっている。

空白は0である。

受入れ理由(実数)

分類		ボディ				部品				機械設備				全体			
受入の理由／優先順位		1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計
出向元経営の強化	人材育成		1	1	2	3	2		5				0	3	3	1	7
	送出し先の要請				0	1			1	1			1	2	0	0	2
自社経営の強化	社内強化・業務支援	1	2		3	3	1		4	1			1	5	3	0	8
	技術・知識等の習得	3			3	7	2		9				0	10	2	0	12
	新規事業・共同開発				0	1	1	1	3				0	1	1	1	3
	人材不足補充				0	6	2		8				0	6	2	0	8
	当社の要請				0	1			1				0	1	0	0	1
	急な受注増の対応		1		1	1	2	1	4				0	1	3	1	5
関係強化	人材交流	1			1	1		1	2				0	2	0	1	3
その他					0	1			1				0	1	0	0	1
列計		5	4	1	10	25	10	3	38	2	0	0	2	32	14	4	50

注) その他は「転籍までのつなぎ」という理由である。

表 15B：トヨタグループ企業における転籍出向の理由
送出し

分類		ボディ				部品				機械設備				全体			
送出しの理由／優先順位		1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計
出向先経営の強化	出向先の強化	2	1		3	5	2		7		1		1	7	4	0	11
	技術・経営手法の伝達	2			2	1			1				0	3	0	0	3
	新規事業・共同開発等			1	1	2		1	3	1			1	3	0	2	5
	子会社等の経営管理				0	3			3				0	3	0	0	3
	受入先の要請				0	6	1		7				0	6	1	0	7
雇用調整	人件費コスト調整				0		1	1	2				0	0	1	1	2
	人材活用	1			1		1		1				0	1	1	0	2
関係強化	人材交流		1		1				0				0	0	1	0	1
その他		1	2		3	2	1		3				0	3	3	0	6
列計		6	4	1	11	19	6	2	27	1	1	0	2	26	11	3	40

注）その他は「定年雇用」、「出向先の経営の自律性」、「転籍先社員としての自覚、意識付け」、「転籍先での業績と直接処遇の反映」という理由である。

受入れ

分類		ボディ				部品				機械設備				全体			
受入の理由／優先順位		1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計	1	2	3	行計
出向元経営の強化	人材活用	1			1	1			1				0	2	0	0	2
	余剰人員の吸収				0	1		1	2				0	1	0	1	2
	送出し先の要請				0	3			3				0	3	0	0	3
自社経営の強化	社内強化・つながり強化		2		2	5	1		6	1			1	6	3	0	9
	技術・知識等の習得	3	1		4	4	2		6				0	7	3	0	10
	人材不足補充	1			1	2	1		3				0	3	1	0	4
	幹部・役員の受入				0	5			5				0	5	0	0	5
	当社の要請				0	3			3				0	3	0	0	3
その他					0	1			1				0	1	0	0	1
列計		5	3	0	8	25	4	1	30	1	0	0	1	31	7	1	39

注）その他は「本人の希望」という理由である。

もう一つの主要な理由は技術・知識の習得であり、これはもっぱら部品企業に見られる理由である。転籍出向もほぼ同じで、出向先の経営強化が第一の理由に来て、続いて受け入れ先の要請が理由として挙がる。以上から、全トのなかでは出向は在籍・転籍の如何にかかわらず、当該企業の雇用調整の手段としてではなく、むしろ受け入れ先のニーズへの対応面が強いことがわかる。

しかし、もし当該企業で十分に活用されていない人材が、受け入れ先企業で活躍できるのであれば、それは一石二鳥である。少なくとも、この表より全ト企業の多くにおいて社内で調達でき

ない人材を他の全ト企業より提供を受けることが期待されている現状が確認できる。

c) 所定外労働時間

次に部品企業でとりわけ重要な総労働量投入調整手段である、所定外労働時間について見てみよう。

表 16：トヨタグループ業種別平均年間所定外労働時間

	所定外労働時間				所定外の所定内に対する比率			
	トヨタ	ボディー	部品	設備機械	トヨタ	ボディー	部品	設備機械
1990	394.0	521.0	457.2	509.2	0.200	0.265	0.231	0.258
1991	341.0	462.7	392.3	491.0	0.174	0.236	0.199	0.249
1992	223.0	338.6	308.8	377.4	0.114	0.173	0.157	0.192
1993	127.0	237.0	215.1	321.6	0.065	0.121	0.110	0.164
1994	133.0	250.7	212.9	193.2	0.068	0.128	0.109	0.099
1995	154.3	284.9	204.7	349.1	0.079	0.146	0.105	0.179
1996	228.0	359.6	270.2	407.4	0.117	0.184	0.138	0.208
1997	247.8	381.6	314.5	453.4	0.127	0.196	0.161	0.232
1998	215.9	340.8	249.9	358.7	0.111	0.175	0.128	0.184
1999	206.3	370.3	260.7	332.3	0.106	0.190	0.133	0.170
企業数	1	7	57	9	1	7	57	9

注) 1990 年代を通して所定外労働時間データが収集できる企業についての数値である。

図7:トヨタグループ業種別平均所定外労働時間の推移 :年間値

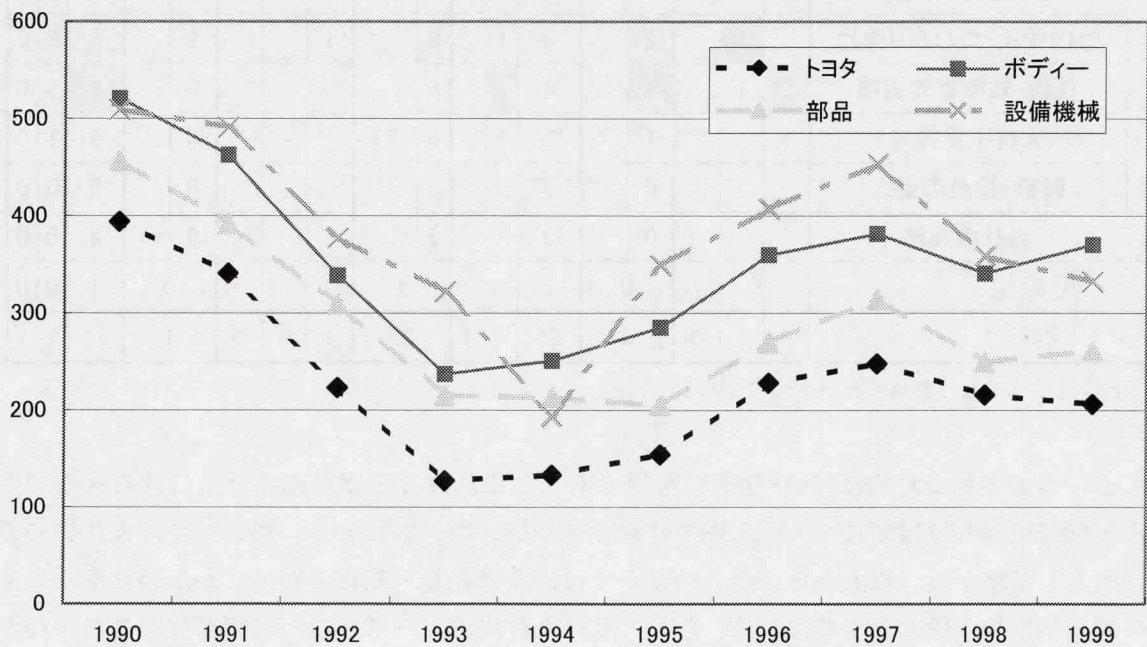


表 16 および図 7 から、全ト企業においてはボディー、部品、機械設備の 3 業種すべてに、所定外労働時間の絶対水準、所定内労働時間に対する所定外労働時間比率ともに 90 年代を通して大きな循環の変動を持ちながら高い水準が維持される。この特徴は相対的に見て売上が伸び悩む、あるいは減少する時期においても、相対的・絶対的な水準は落ちるものの依然長い所定外労働時間となっていることにより生み出されている。また平均所定外労働時間で見れば、ボディー企業が部品企業を全ての年で上回る。ただし、ボディー企業が 90 年代を通して全ト企業の中で高水準な所定外労働時間を維持する中で、恒常的な残業態勢であることには変わりはないが、トヨタだけは所定外労働時間の水準がボディー企業のみならず、部品企業および設備機械企業と較べても低い水準で推移している。

このような全ト企業全般に恒常的に存在する残業態勢は、残業本来の意味からしても不自然であるし、正規労働者の福利厚生水準の見地からも問題であり、将来の労働力余剰対策の中で改善を検討する必要がある。

d) 非正規労働の利用状況

今回の雇用調整手法に関する質問が正規従業員に関してのものであったので、非正規労働者に関しては雇用調整における優先順位を聞いていない。しかし、自動車製造業における非正規労働者の広範な使用は良く知られている。また、非正規労働者の雇用調整は正規従業員の雇用調整に先立って行うと思われるので、それへの対応は正規労働者の雇用調整にも大きな影響をもつ。そこでここでは調査の中で得られた非正規従業員の雇用状況データから全トにおける非正規雇用の現状を見てみよう。

図 8 に正規従業員に対する非正規従業員比率の変化を、トヨタとグループ企業に分け、さらに、それぞれの中では現業部門と間接部門を分けて年変化を示した。

図8-A 非正規従業員率の推移 :トヨタ本体

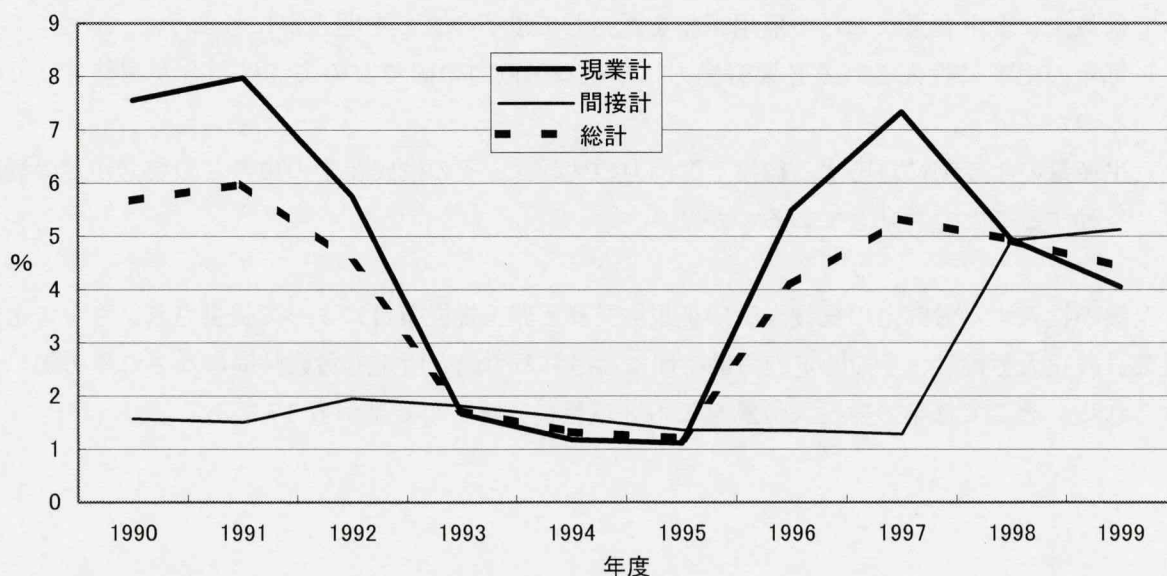
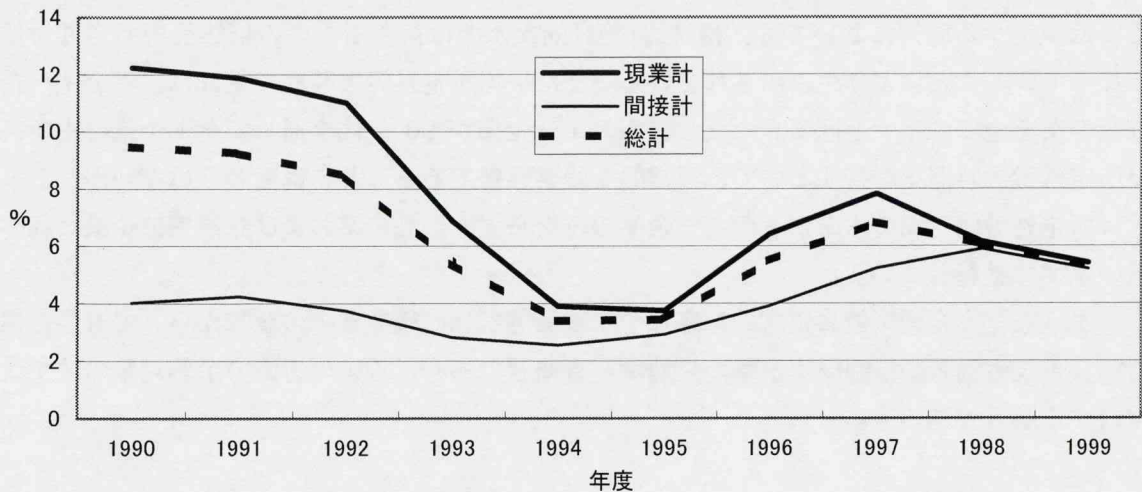


図8-B 非正規従業員率の推移 :グループ32社



顕著な特徴は、トヨタとグループ企業ともに、非正規労働者比率が景気局面との関連を持ちながら大きく循環変動をしていることである。前項の所定外労働時間の変動と同様な、生産が高水準で稼働率が高い時期には非正規比率が大きく高まり、景気の後退とともに急速に非正規労働者が減少する様子が循環的な比率の動きに良く現れている。しかし、間接職については、非正規比率の景気局面との関連は存在するものの、趨勢的に上昇している傾向が存在することがトヨタ、グループ企業ともに確認できる。この間接職における非正規の趨勢的な増加については今後の正規従業員の雇用を考える上で十分な検討が必要となろう。

e) 総投下労働力調整

：では最後に全ト企業における雇用調整を総括して以下の2点を明らかにしよう。

- 1) 毎年の生産に投入される必要労働力は多様な労働力の間でどのように割合が調整されているのか？
- 2) 生産量の年変動に対応する総投下労働力の変動は、その構成要素の中のどの要素がどの程度変動することで対応しているのか？

企業の投入する労働力の総投入量は正規従業員と非正規従業員によって提供され、さらに正規従業員の投入労働は、その所定内労働時間になされる労働と所定外労働時間になされる労働に分けられる。そこで毎年の総投入労働をこの3項目に分解した結果が表17である。

表 17 総労働投入構成比の推移 (%)

A：トヨタ総労働力投入構成比

	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年	平均
正規所定労働	80.8	86.1	92.4	92.5	91.6	86.3	84.5	86.0	86.8	87.4
正規所定外労働	14.1	9.8	6.0	6.3	7.2	10.1	10.7	9.5	9.2	9.2
非正規労働	5.1	4.1	1.6	1.2	1.1	3.7	4.8	4.5	4.0	3.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

B：トヨタグループ 21 社総労働力投入構成比

	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年	平均
正規所定労働	77.8	82.0	88.8	90.8	89.3	83.6	81.2	84.3	85.1	84.8
正規所定外労働	15.1	11.8	7.7	7.1	8.4	12.1	13.6	11.0	10.7	10.8
非正規労働	7.1	6.1	3.5	2.1	2.3	4.3	5.2	4.6	4.2	4.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

この表からわかることは、トヨタとトヨタ以外のグループ企業で総労働力投入の構成には基本的には差はなく、総労働投入の大半（85%前後）は正規従業員が所定内に行う労働に依存している。（91 年から 99 年の平均でトヨタが 87%、グループ企業が 85%である。）残りの約 15%は正規従業員の所定外労働と非正規従業員の労働投入によって供給される。いかに全ト企業の生産活動が正規従業員に依存しているか明らかである。詳しく見るとトヨタはグループ企業と比べ、正規従業員の所定内労働比率が、どの年も数パーセント程度高いものの両者の差は小さい。第 2 の特徴は生産水準との関連で構成比の年変化が大きいことである。トヨタについて見れば、最も正規従業員の所定労働比の高い 1994 年（92.5%）は最も低かった 1991 年（80.8%）と比べ 11.7% も高い。同様に非正規労働は、その割合が最低であった 95 年と比べると 91 年は 5.1%と 5 倍弱にも高まる。グループ企業についてもまったく同様な構成比における年変動がみられる。

そこで総労働投入の年変動をこれら 3 要素に分解したのが図 9A と図 9B である。

図9-A 対前年総労働投入量変化（人・時間）
：トヨタ

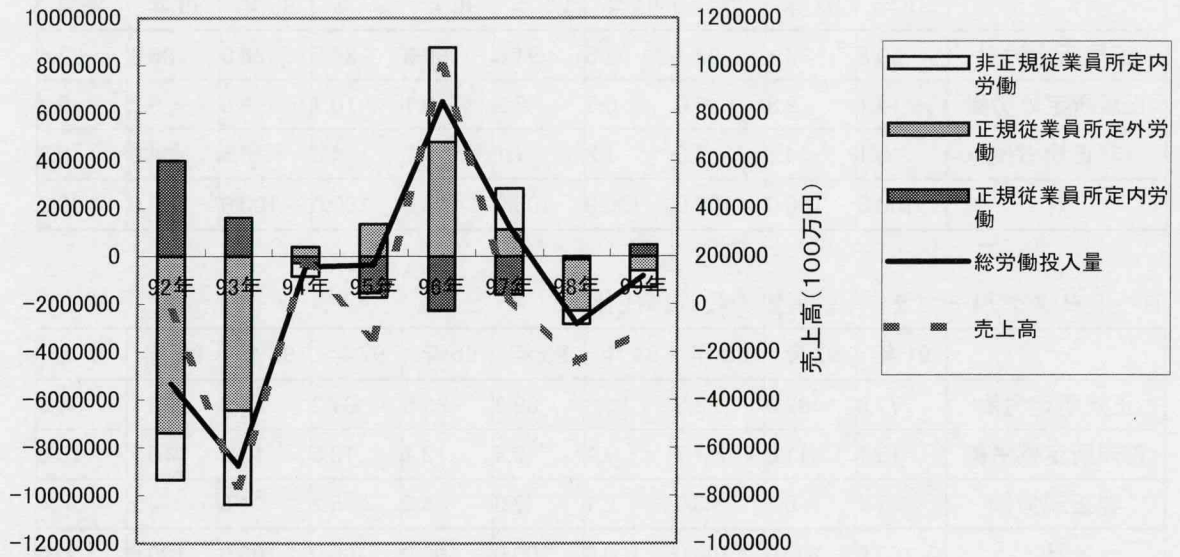
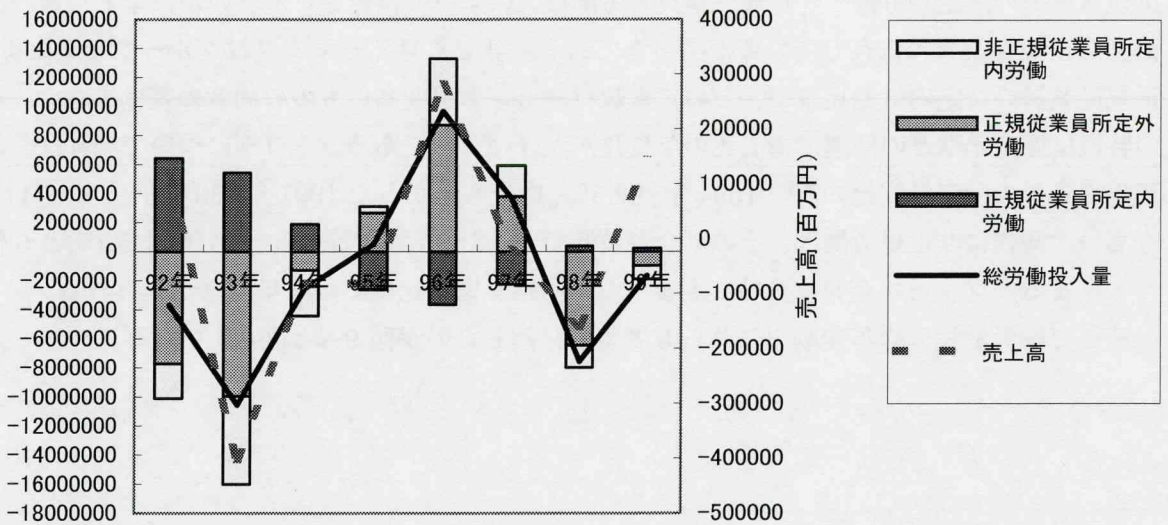


図9-B 対前年総労働投入量変化（人・時間）
：トヨタグループ21社



この図から総労働投入量の変化がいかに生産水準の年変動に強く連動しているかも確認できる。

表 18：総労働力の構成要因の年変化と売上高変化の相関関係

A：トヨタ 1992 年～99 年

	正規所定 内労働	正規所定 外労働	非正規所 定内労働	総労働 投入	売上高
正規所定労働	1				
正規所定外労働	-0.9350	1			
非正規労働	-0.7690	0.8844	1		
総労働投入	-0.7940	0.9426	0.9729	1	
売上高	-0.5040	0.7321	0.8892	0.8970	1

B：トヨタグループ 21 社 1992 年～99 年

	正規所定 内労働	正規所定 外労働	非正規所 定内労働	総労働 投入	売上高
正規所定労働	1				
正規所定外労働	-0.897	1			
非正規労働	-0.856	0.9090	1		
総労働投入	-0.764	0.9547	0.9342	1	
売上高	-0.416	0.6392	0.7410	0.7854	1

異なる労働間について、総労働投入の変化と正規所定外および非正規労働の変化が非常に強い相関を持つこと、さらに、正規労働者の所定内労働の変化が総労働投入の変化と逆の動きをすることが確認できる。つまり、非正規労働と正規労働者の所定外労働が増え、総労働投入が増加する時には、正規の所定内労働は減少し、逆に、総労働投入が減少する時期に、正規労働者の所定内労働は増加する。歴史的には正規労働者の所定労働時間は、全ての企業で漸減してきたことを考え合わせると、正規労働者数が全体の労働投入の変化とは逆の動きをしていることになる。しかし、すでに正規従業員の離職率が年間所定外労働時間と正の相関を持つことを表 9 で示したので、このことは離職の予想される動きを相殺するだけの新規採用がなされなかったことを示している。今後の採用数決定においてより正確な離職予想数を示唆している。補充されなかった正規所定内の減少分を所定外労働、非正規労働の増加で補填しているのである。

4 2005 年以降の全トを取り巻く雇用環境

最後に以上で明らかにした経営環境の予想される変化と全トの雇用政策と雇用構造を前提に 2005 年以降の雇用環境を予想してみよう。以下の 2 つの大きな環境変化が予想される。

a) 正規従業員に関する余剰の発生

将来の雇用状況を考える上で最大の規定要因は労働力に対する需要量の予想である。その労働

力需要が生産活動から派生的に発生する需要であることを想起すると、将来の生産活動予想とともに、その生産活動水準と労働需要の関係を規定する技術変化、つまり物的労働生産性の上昇率を想定することで将来の労働需要が予想できる。以上の 2 要因から 2005 年時点についての正規従業員についての過不足を予想した数値が表 19 である。

表 19：2005 年までの売上高・生産能率増加予測と余剰人員

2005 年までの売上高 増加予想率	全体		業種別分布[企業数]			予想生産能率上昇 (%)			2005 年末人	2005 年末人
	頻度	分布率	ボディー	部品	設備・機械	頻度	年平均值	2005 年累計	員余剰率(A)	員余剰率(B)
20%以上の増加	10	0.19	1	8	0	6	8.08	47.50	17.50	-6.25
20%未満の増加	15	0.28	0	13	0	14	5.14	28.50	18.50	4.25
ほぼ現状維持	16	0.30	0	15	0	11	7.09	40.85	40.85	20.43
20%未満の減少	7	0.13	2	2	1	5	10.00	61.05	71.05	40.53
20%以上の減少	5	0.09	0	2	2	5	10.80	66.99	96.99	63.50
合計(平均)	53	1.00	3	40	3	41	7.38	43.26	40.33	18.70

注 1) 回答のあった 53 企業を対象としている。業種に関しては 53 企業のうちその他の業種 7 企業も含まれる。売上比率に関しては 53 企業の内 1 企業が異常値であるので分析対象外とした。

注 2) 2005 年末人員余剰率は生産能率上昇率を全正規従業員数に適用した場合、2000 年調査時点の従業員数を 2005 年末にも維持したとして計算した余剰人員率。

注 3) 売上高増加予想率については、20%以上は 30%、20%未満は 10%と仮定して余剰人員率を推定した。

注 4) 2005 年末人員余剰率は、(A) では生産能率の上昇がそのまま人員の余剰に直結すると仮定した場合の数値で、(B)は生産能率上昇の 2 分の 1 が人員の余剰に結びつくと仮定した場合の結果。

注 5) 「予想生産能率上昇 (%)」の「年平均值」および「2005 年累計」、さらに「2005 年末人員余剰率」の合計(平均)は「予想生産能率上昇(%)」の「頻度」で加重した平均値である。

予想生産活動水準を示す売上高予想は、設備・機械業種では減少が予想されるものの、全体では増加予想が減少予想を大きく上回る。しかし、このような生産活動量の増加予測にもかかわらず、年率 5%から 10%という急速な生産性の上昇がグループ企業全で想定されているため、生産能率の上昇が全従業員に適用されると仮定すると、2005 年までの 5 年間の累計でグループ企業平均 40%以上、生産能率上昇の 2 分の 1 が余剰に帰結するという仮定では平均 18%以上もの省力化が進むと予想される。その結果、全ト企業全体としては生産水準の増大が予想されるにもかかわらず、現状の雇用水準を 2005 年にも同様と仮定すると、従業員の 18%以上もが余剰労働力となる。

b) 労働力の高齢化と退職の激増

他方、雇用状況を決めるもう一方の要因は労働供給側の動きである。2005 年での全ト企業における労働力供給を予想する上で大切なのは、今後の従業員の定着率をどのように予想し、さらに新規の採用数の動向をどのように想定するかである。そこで将来の定着率については 1995 年から 2000 年の 5 年間の年齢グループ別定着率が今後 5 年続くと仮定する。また、今後 5 年の新

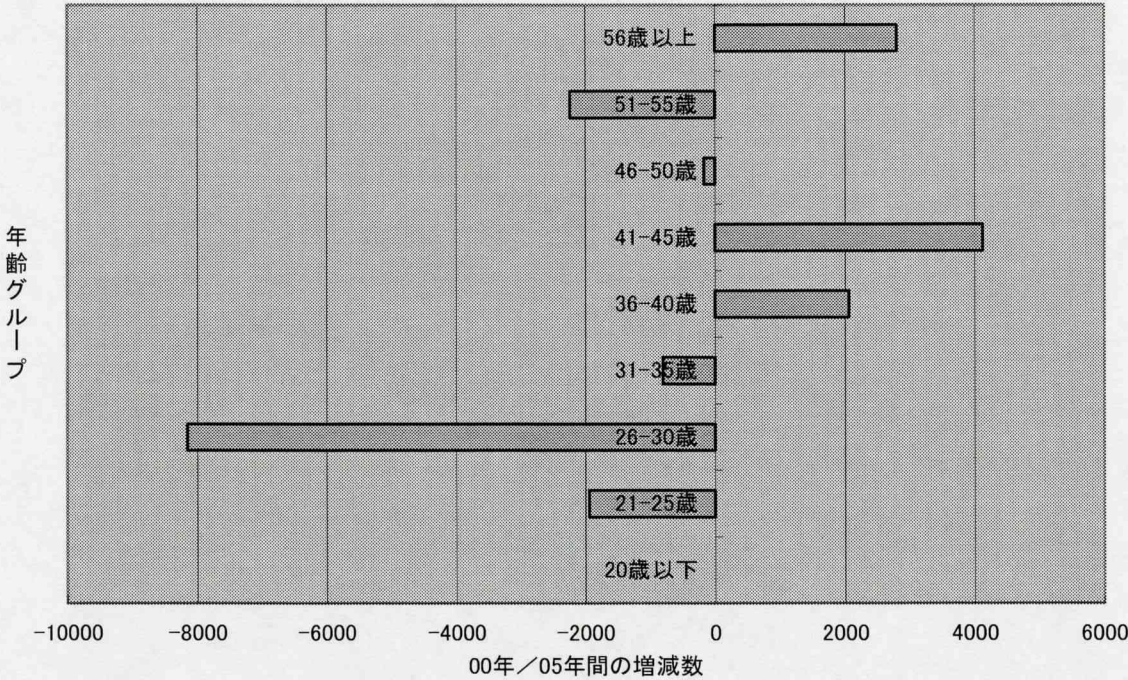
規採用については過去 5 年と同水準と仮定して予想した結果が表 20 および図 10 である。

表 20：トヨタグループの年齢構成変化予想

2000 年から 2005 年へかけて

00 年総計	05 年予想	予想定着率 (%)	年齢グループ	00 年／05 年 の変化(A)
5357	5357	—	20 歳以下	0
13633	11693	218.27	21-25 歳	-1940
20447	12296	90.19	26-30 歳	-8151
19461	18664	91.28	31-35 歳	-797
16765	18822	96.72	36-40 歳	2057
12495	16617	99.12	41-45 歳	4122
12328	12163	97.35	46-50 歳	-165
13840	11604	94.12	51-55 歳	-2236
9508	12304	88.90	56 歳以上	2796
123834	119520		総計	-4314

図10： 2000年／05年間の年齢グループ別正規従業員数変化予想



結果は総数では 3%の減少となる。もし、この間に定年年齢を引き上げれば減少幅はさらに縮小しよう。すると、前項の 2005 年に 18%以上の労働余剰が発生するとの予想は、労働供給側の変化を考慮しても大きくは変化しないことになる。

5 まとめ

以上の分析を総括し、これからの全トの雇用政策と密接に関連する項目に限定し、以下に重要な政策策定上の考慮点を列記する。

- a) 今後グループ企業において、業種間および業種内企業間の経営力格差が拡大すると予想される。それは雇用力格差拡大も意味する。格差の拡大を抑制する施策を考えるのみならず、その拡大傾向を逆に利用してグループとしての雇用の受け皿機能を高める施策が必要である。
- b) 今後大きな年齢構成の変化が予想される。労働力の高齢化が必然的に生み出す面も無視できない大きさではあるが、雇用政策の視点から対応可能な余地も多く残されている。とりわけ、離職数の景気変動局面における動きについては、所定外労働時間の引き下げをとおして離職率も下げることが可能と思われる。入職者数の計画的な策定と連動させることで雇用調整力を高めることが期待される。
- c) グループ企業内それも同一業種内においてすら、同一職種においても余剰企業と不足企業が並存する状況を、情報の共有化を通して速やかに改善する必要がある。その点からすると現状の出向制度の利用は不十分と思われる。

これらの点は将来の雇用政策策定において十分に考慮されなければならない。

第2部 其の2：全ト加盟組合員への個人調査

分析の目的

個人調査データの分析にあたって、まず、今後の雇用安定策の大きな方向性を以下の2点に絞り、それらの可能性を探ることとした。

方向性1 時間調整の可能性

まず、第1の方向性は企業内における時間の調整である。これは、主として労働時間および日数の短縮の方向性を探ることに重点を置いているが、この方向性では生涯労働時間の調整についても取り上げ、ライフコースを通して労働時間を短縮化し、60歳を超える、より長期的な労働生涯の実現可能性を探ることとした。

方向性2 人的調整の可能性

第2の方向性として、企業間での人の移動の可能性を探ることに焦点をあてている。これは具体的には、応援、出向、転籍、転職などの調整による組織間での人員バランス化の可能性を探ることに中心をおいている。この背景には、労連全体あるいは各企業の周辺コミュニティーをも巻き込んだ、広い範囲での人の移動による雇用維持の可能性がある。

データ分析は以上の2つの方向性を踏まえて実施した。個人調査では組合員の態度・意識が測定対象であるため、分析の焦点は、労働時間・日数の短縮、生涯労働時間の再調整、そして人の企業間移動に関する組合員の受け入れ態度を分析することとした。本稿では、この受け入れ態度を総じて「許容意識」と呼び、2つの方向性に関する組合員の心理的許容の度合い、また年齢や労働価値意識などの関連要因に焦点をあてる。

以下では、許容意識の測定方法について述べた後、データ分析の結果を（1）時間調整の可能性、（2）人的調整の可能性、（3）時間・人的調整と労働価値意識、の順序でまとめていく。そして最後に、分析結果から導かれる展望について簡単に触れる。

許容意識の測定方法

分析の中心となる許容意識の測定には、以下に示す12項目を用いた。全ての項目において回答は、「1=絶対に受け入れられない～5=とても受け入れやすい」の5点式反応尺度を用いており、値が高くなるほど許容意識が高いことを意味している。

- （1）「労働時間の減った分だけ労働条件は悪くなるが、自分の生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働く。」
- （2）「労働時間の減った分だけ労働条件は悪くなるが、自分の生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働く。」
- （3）「一定期間の工場の操業停止により、自宅待機する。（一時帰休）」
- （4）「自社内で転居を伴う配置転換を受け入れる。」
- （5）「グループ内の他企業へ応援に出る。」

- (6)「グループ内の他企業に出向する。」
- (7)「海外生産拠点で生産現場のリーダーとして自分の技能や知識を活かしながら、現地従業員の指導育成にあたる。」
- (8)「日本国内にグループが設置する技能研修センターに転籍し、そこで自分の技能や知識を活かしながら、後進の人材育成のために働く。」
- (9)「海外にグループが設置する技能研修センターに転籍し、そこで自分の技能や知識を活かしながら、現地の人材育成のために働く。」
- (10)「グループ内の他の企業に転籍する。」
- (11)「現在の勤め先を早期退職し、グループが共同で設置する人材派遣会社に再就職する。そして派遣スタッフとしてグループ内外の企業で働きながら自分の知識や技能を活かす。」
- (12)「転職セミナーを受講して転職に必要な知識や技能を獲得し、グループ外の企業に再就職する。」

個人調査データの分析結果

①時間調整の可能性について

A 労働時間と日数の短縮に関する許容

A 1 全体的結果

表1および図1は許容意識の平均値を、生産、事務・営業、および技術・研究開発の3職種間で比較した分散分析の結果である。表1の中の労働時間の短縮に関する項目(問20-1-1)、および労働日数の短縮に関する項目(問20-1-2)を見てみると、いずれについても3つの職種全てで平均値が3を若干超えており、調査時点における労働時間と日数の短縮に関する組合員の許容意識は、中間的水準を保ちながらもやや高めの傾向を示していることがわかる。厳密には、生産、事務・営業、技術研究開発の3職種間で許容意識の平均値に若干の格差が存在しているが、いずれの職種においても許容意識はほぼ同程度の水準にあるといえる。

確かに、許容意識測定のために用いた反応尺度の3は「どちらともいえない」を意味しており、はっきりとした態度を示したものとは言い難い。しかし、労働力の余剰が未だ深刻化しておらず、雇用に関する厳しさがあまり現実化していない現時点において平均値が3を超えているということは、むしろ高めの許容であると評価してもよく、今後余剰が増加した場合、いっそう労働時間や日数の短縮を受け入れる傾向が強まるかもしれない。

A 2 年齢と時間・日数短縮許容

許容意識の水準を職種ごとに年齢階級間で比較した結果は表2に示すとおりである。年齢を30歳未満から50歳以上までの5階級に分け、それらの階級間における許容意識の平均値格差について分析したものである。

表2の結果を見ると、労働時間と日数の短縮に関する項目では、ほとんど平均値に年齢差が生じていないことがわかる。労働時間の短縮（問20-1-1）については、3職種とも年齢階級の平均値格差は統計的に有意な水準には到達していない。つまり、労働時間の短縮については、どの年齢階級でもほぼ同程度に「どちらともいえない」ないしは「やや許容できる」傾向を示しているといえる。労働日数の短縮（問20-1-2）に関しては、事務・営業職で平均値の年齢差が統計的有意水準に到達しているが、これは35歳未満の事務・営業職の許容が他の2職種と比べて高い（30歳未満の平均値3.63、30歳～35歳の平均値3.66）ことに原因があるものと考えられる。

A3 従業員過不足状況と時間・日数短縮許容

図4-1から4-14は、企業における正規従業員の過不足状況と組合員の許容意識との関係について分析した結果である。企業レベルでの過不足状況は、調査対象企業で企業向けアンケートに回答した担当者が、一般的な印象としてパーセントで回答したもので、現業職（直接、間接、工機保全部門）、事務職（営業購買、その他事務部門）、技術職（設計開発、その他技術部門）の計7部門に関する過不足感を測定したものである。分析ではこの過不足感をもとに、不足群、過不足ゼロ群、過剰群の3群に分類し、3群間での許容意識の平均値格差を探究した。

図の中の労働時間短縮と日数短縮に関する結果について見てみると、労働時間と日数短縮に関する許容意識は従業員過不足状況にほとんど関係していない。どの部門についても、不足、過不足ゼロ、過剰それぞれの群での許容意識の平均値は3を超えており、いずれの群でもほぼ同程度に労働時間の短縮を許容する傾向にあるといえる。つまり、企業レベルでの過不足状況は組合員の労働時間短縮に関する許容意識にはほとんど影響を与えていないということである。

このような結果となったひとつの理由として、組合員の間での「働きすぎ意識」の広がりが見られる。つまり、従業員の過不足状況とは別に、組合員は一般的に自分たちは働きすぎていると認識する傾向が強く、仮に現在自分の職場が労働力の不足状況にあったとしても、自分の生活設計に合わせた時間短縮なのであれば、むしろ個人的には望ましいこととして歓迎しているのかもしれない。もちろんこの組合員意識の背景として、基本的には安定雇用が確保されることを前提とする、組合員の楽観的認識がある可能性は強い。

A4 人員整理許容と労働時間・日数短縮の許容

人員整理に対する受け入れ意識に関する項目（巻末質問票サンプル問19参照）で、「条件付きの人員整理があってもよい」と回答した組合員は、一般的な予想よりも多く、興味深い結果を示した。生産職では人員整理があってもよいと答えたものは全体の42%だが、事務・営業職では49.9%、技術研究職では55.4%と半数を超えており、ほぼ2人に1人は人員整理を条件付きで受け入れる心理的準備があるといえる。では、人員整理を許容する組合員は労働時間や日数の短縮についてはどのように考えているのだろうか。

表5の結果を見ると、3つの職種に共通して、「絶対に雇用は守るべきだ」と回答した者と「条件付きの人員整理があってもよい」と回答した者との間に労働日数短縮の許容に統計的に有意な格差があり、人員整理を許容する者の方が労働日数の短縮に関して、わずかではあるが許容水準が高いことがわかる。しかし、雇用を守るべきだと考える者、人員整理を条件付きで許容する者、

いずれに関しても日数短縮の平均値は3を超えているので、どちらも同程度に「どちらともいえない」ないしは「やや許容できる」傾向を示している。これに対して労働時間の短縮許容に関しては、生産職においてのみ「絶対に雇用は守るべきだ」と回答した者と「条件付きの人員整理があってもよい」と回答した者との間に有意な格差が生じており、統計的有意水準に到達してはいないものの、その格差はわずかである。

B 労働時間・日数短縮の具体化策：休業取得に関する意識

上述したように、労働時間や日数の短縮に関する組合員の許容意識は比較的高い。では、時間・日数短縮の具体策ともいえる休業の取得に関して組合員はどのように考えているのだろうか。

図3-1は長期有給休暇の取得に関する願望の分布を、3職種別に見たものである。この図から明らかなように、組合員は職種を問わず長期にわたる休暇を取りたいという願望を持っている。いずれの職種においても、被調査者の70%以上が肯定的に回答をしている（反応尺度上の5、6、7）。これに対し、取得したいと思う長期休暇の期間に関する分布結果を見ると（図3-2）、希望する休暇期間は意外に短いことがわかる。取得希望の休暇期間が1ヶ月以内の者は、生産職の85.6%、事務職の79.1%、技術開発職の77.9%を占めており、1年あるいはそれ以上の休暇を望む者はごくわずかしかない。さらに、長期有給休暇の実現可能性に関する分布結果（図3-3）を見てみると、平均的に短い希望休暇期間であるにもかかわらず、その休暇の実現はほとんど不可能であると組合員は感じていることがわかる。どの職種でも、回答者の80%以上が自分を取りたいと思う長期休暇は「絶対不可能」ないしは「たぶん不可能」と考えている。

表3は無給休業（私的な理由による1年ぐらいの休業）の取得に関する意識の平均値を3職種間で比較した結果である。この結果から、一般的にどの職種でも、会社生活の途中でまとまった長期休業をとると、昇進や昇格の面で不利になり、休業後に職場に戻りにくいと考えており、さらに無給では仕事を休むことはできないという意識も強いことがわかる。

長期有給休暇取得の結果と、無給休業の結果を統合的に見てみると、次のようにまとめることができる。組合員の長期休暇に対する願望は一般的に強いものの、希望する休暇期間は短く、さらにその休暇もほぼ取得不可能と考えている。休暇取得に対して消極的になる理由は昇進・昇給におけるペナルティや職場復帰の困難さ等の制度的問題と関連しており、また無給の休業については生活維持の困難さが重要なネックとなっていると思われる。

さらに、表4の問16-6-1と問16-6-3の結果を見ると、組合員は潜在的に休業に対して肯定的な考えを持っていることがわかる。問16-6-1「希望する時期に、家族や趣味を優先することができるよう、仕事に費やす時間を減らす選択肢があること」については、3職種とも平均値が5点台にあり、全体的にやや肯定的な傾向を示している。問16-6-3「退職金を分割前払いしてもらい、会社人生の半ばに長期間仕事を休業し、もう一度学校で勉強したり、旅行に出るなど、仕事以外の何かに打ち込む機会があること」では、平均値が生産職から事務、技術開発へと段階的に高くなっているが、特に技術開発職の平均値は5点台にある。

C 生涯労働時間配分：ライフステージ別にみる理想の仕事割合について

C1 全体的結果

図5-1から5-4は一生涯における仕事と私生活の理想配分を、職種と年齢階級間で比較した結果である。一生涯を20歳代から70歳代までの6つのライフステージに分け、各ステージにおいて、仕事と私生活（家族生活や趣味・勉強など）に対してどのような割合で時間配分したかを問うたものである。図5-1の理想割合の職種間比較の結果を見ると、20歳～50歳代までの仕事人生全体を通して、仕事と私生活はそれぞれ約50%ずつが理想的と捉える傾向が強いことがわかる。そして、この傾向には職種間格差がほとんどない。

さらにこの結果からわかることは、60歳以降に仕事割合が減少する、いわゆる従来型の生涯労働時間配分を理想とする傾向が依然として強いということである。60歳まではどの年齢においてもほぼ同じペースで働き続け、60歳で仕事から引退するパターンである。このことは、20歳～60歳代までの労働時間を現在よりも減らし、生涯全体にわたる労働時間の分布を現在よりもフラット化し、そこで減らした労働時間を60歳以降にまわすことによって、労働人生の幅をより広くすること（引退を遅らせ、働き続ける期間を延ばすこと）は、組合員の心理的現況では困難である可能性が高い。

図5-2から5-4の年齢階級間比較の結果を見ると、どの年齢層をとっても、今現在が最も仕事比率の高いステージとして捉えられていることがわかる。例えば、現在50歳代にある者については、一生涯の中でも50歳代における仕事配分が他のステージに比べて最も高くなっている。この傾向は30代および40代の年齢階級でも同様に顕著に表れている。このような結果となったひとつの解釈として、どのライフステージにおいても仕事割合が60～65%になることは不可避免的な現実だが、過去を振り返ったり、これから先を考える時、もっと仕事割合は低くても良かった、あるいは良いと捉えている可能性が考えられる。

また、図5-4の結果を見ると、現在50歳代の技術研究職の場合、20歳代と50歳代の理想仕事比率の格差が非常に大きいことがわかる。なぜ技術研究職の高年齢層でこの大きな較差が生じたのだろうか。ひとつの解釈として、技術研究職にとっての知識や技術の陳腐化の問題が考えられる。つまり、独創性を要求される技術研究職であるにも関わらず、現在50歳代となる技術研究職者にとって、近年の早い技術変化についてゆくことは決して容易ではない。そのため、20歳代、30歳代の若い頃に仕事を減らしてでも勉強しておくべきだったという気持ちが反映されている可能性が考えられる。仮に彼らが20歳～30歳代だった頃に、仕事割合を低減するオプションがあり、実際にそれが利用できていたら、このような傾向は見られなかったかもしれない。

C2 若年層の理想仕事割合

30歳未満若年層が理想とする仕事割合のパターンは、30歳以上の層のパターンと異なっている。いずれの職種においても、若年層の場合、仕事と私生活に対する自分の力の入れ具合を均等化しようとする傾向が見られる。つまり、20歳～50歳代までの仕事人生全体を通して、ほぼ仕事半分、私生活半分という配分を理想としており、これからの労働生涯で仕事に没入することなくバランス良く生活したいと考えている様子がうかがえる。このような結果となった理由として、ひとつには、若年齢層の人々の現在の生活が実際に仕事と私生活半々である可能性が考えられ、理想として回答されているものは実は現実の反映であるとも考えられる。しかし、もうひ

とつの可能性として、現実の生活では仕事割合が高く、それに対する不満が高いため、低い理想割合を回答したとも考えられる。

いずれにしても、現在30歳以上になる年齢層には一般的に受容されてきた仕事優先型の働き方・人生観を、30歳未満の若年層に対してあてはめて考えることは歪みを生むかもしれない。このことから、若年層に対しては、キャリア早期から柔軟な時間配分の選択肢を提示したり、休業の可能性をより現実的なものとして提示する必要があるかもしれない。

②人的調整の可能性について

1 人的調整に関する許容：全体的結果

表1および図1の結果を見ると、組織内外での人的調整（配置転換、転籍、転職等）に関する許容意識はかなり低い。労働時間や労働日数の短縮に関する項目と比較すると、人的調整に関する組合員の許容の低さは明白である。配置転換、転籍、転職に関する項目の平均値はいずれも2点台にとどまっており、人の組織間移動に関する許容レベルは全般的に低い。このことから、グループ全体を念頭においた人の移動による雇用確保策を組合員に納得してもらうことは、現時点では困難である可能性が高いといえる。

またこの結果から、許容意識の水準には生産、事務・営業、技術研究開発の3職種間で格差が存在しており、これらの3職種をひとまとめにして組織内外での人的移動を考えることは困難であることが予測できる。いずれの職種においても許容意識の絶対的平均値は低いが、特に生産職の平均値が低いのに対し、技術研究職の平均値が他の2職種に比べて高いことがわかる。

2 年齢と人的調整の許容

全体的結果

表2の結果を見ると、まず、いくつかの項目については、全職種で平均値に年齢差が存在していないことがわかる。例えば、「自社内での転居を伴う配置転換」、「海外生産拠点の生産現場のリーダー」「国内の技能研修センターへの転籍」の3項目については、3職種とも年齢階級間の平均値格差は統計的に有意な水準には到達していない。つまり、「自社内での転居を伴う配置転換」、「海外生産拠点の生産現場のリーダー」については、どの年齢階級でもほぼ同程度に「どちらともいえない」ないしは「やや許容し難い」傾向を、また「国内の技能研修センターへの転籍」についてはほぼ年齢差を問わず「やや許容し易い」傾向を示しているといえる。また結果から、許容意識に年齢差が認められる場合、特に生産職においてその格差が生じていることがわかる。

高年齢層の人的調整許容の特徴

許容意識の年齢格差が統計的に有意なものだけについて見てみると（図2-2～2-12）、50歳以上の高年齢層の意識に特徴があることがわかる。例えば、「グループ内の他企業への応援」を取り上げると、生産職の平均値分布が台形型になっている。30歳未満層では応援に関す

る許容が低い、30歳代から40歳代ではやや応援を許容する傾向が高くなり、50歳代でそれが再度低下している。傾向としてはこの応援に関する結果ほど顕著ではないが、生産職の「グループ内他企業への出向」および「グループ内他企業への転籍」に関する結果でも同じような台形型の分布パターンが見られ、高年齢層で許容レベルが低くなっていることがわかる。

これに対し、「海外の技能研修センターへの転籍」と「人材派遣会社への再就職」の2項目は若干異なる分布パターンを示している。40歳代までは年齢階級間の格差はほとんどないが、50歳代になると平均値が低下しており、この高年齢層において特に抵抗感が強いことがわかる。「グループ外企業への再就職」については、事務・営業職と技術研究職でも年齢格差が統計的に有意水準に達しており、一般的に高年齢層で許容意識が低下する傾向が見られる。

統計的に有意な結果が得られた職種が、ほとんどの場合生産職に限られていたり、全項目について見られた傾向ではないことからすると、あくまでも限定的な結果として認識する必要がある。しかし、ここで見られた高年齢層の許容意識の低さは重要なポイントである。キャリアのうえて脂が乗っている30歳から40歳代の年齢層では若干許容意識が高いことから、この中堅的年齢層は転籍や再就職などに対して比較的柔軟に対応できる可能性があるのに対し、キャリア上の最終ステージにある50歳以上の高年齢層は働き方に大きな変化を望まない可能性が強い。許容意識が現状のままでは、高年齢層を転籍や再就職の対象として考えることは困難かもしれない。

高年齢層同様、30歳未満の若年齢層でもグループ内他企業への応援、出向、および転籍に対する許容は低い。しかし、若年齢層の許容意識の低さがもつ意味と高年齢層にとっての意味とは多少異なるように思われる。具体的な転籍・再就職内容を盛り込んだ「海外の技能研修センターへの転籍」、「人材派遣会社への再就職」、「グループ外企業への再就職」の3項目について見てみると、他の年齢層に比べて決して許容意識の水準が低くはない。つまり、30歳未満の若年齢層に対しては、どのような転籍・再就職先で、そこでの仕事がどのような内容なのかを明確化することによって許容意識は高まる可能性はある。一般的に「応援、出向、転籍」と提示されるだけではむしろネガティブな印象を持ちやすいのに対し、具体的な内容を盛り込むことで、若年齢層にはむしろポジティブな働き方のイメージを与える可能性がある。

3 従業員過不足状況と人的調整許容

図4-1から4-14の結果を見ると、一部に興味深い傾向が見られる。例えば、現業職（直接・間接両部門）が過剰傾向にある企業では、グループ外企業への再就職許容が若干高まっていたり、逆に営業購買部門の事務職が過剰傾向にある企業では、転居を伴う配置転換やグループ内他企業への転籍に関する許容が低下している。このように部分的に結果を取り上げて論じることが可能ではあるが、むしろ、ほとんどの人的調整の許容に関する項目において、過不足状況に関わらず許容意識が低い水準を保っていることの方がより重要であろう。つまり、企業レベルでの過不足状況は組合員の許容意識にはほとんど影響を与えていないということである。

このような全体的結果となった理由として、第一に、現況では自分たちの仕事が無くなり転籍や転職が現実的な問題となる可能性を実感している人が未だ少なく、「なんとかなる」という意識が組合員の間で強い可能性が考えられる。また第二の理由として、正規従業員の過不足状況は経営レベルでは把握されていても、それが従業員レベルまで浸透していない可能性が考えられる。

これらふたつの可能性を合わせて考えると、実際に従業員の余剰が増加し、状況の深刻さが従業員に認識されるようになれば、許容意識が現在よりも高まる可能性はあるといえる。

4 人員整理の許容と人的調整許容

人員整理を許容する組合員は転籍や転職等についてはどのように考えているのだろうか。表5の結果を見ると、「絶対に雇用は守るべきだ」と回答した者と「条件付きの人員整理があってもよい」と回答した者との間には、人の調整に関する許容に若干の格差があることがわかる。人員整理を許容する者の方が転籍や転職に関して、わずかではあるが許容水準が高い。しかし、雇用を守るべきだと考える者、人員整理を条件付きで許容する者、いずれに関しても平均値に大きな格差は生じておらず、ほぼ同程度に「どちらともいえない」ないしは「やや許容できない」傾向を示している。項目5「グループ内の他企業への応援」および項目8「国内の技能研修センターへの転籍」については、3つの職種に共通して、人員整理を条件付きで許容する者の平均値が3を超えており、他の項目に比べて平均値格差がやや大きい。

③時間・人の調整と労働価値観

ここまでは、時間調整と人的調整に関する組合員の許容意識を中心に見てきたが、労働時間の短縮や転籍・転職など、これまでは例外的だった働き方をあえて受容できるかどうかは、組合員がどのように働きたいと望んでいるのか、あるいは労働から何を得たいと考えているかと強く関わるはずである。この問題が、今後、余剰労働力調整のための施策を実際に導入する際に重要になることはいうまでもない。時間と人の調整が、組合員の安寧を守るための方策である以上、組合員が求める働き方にマッチした策を検討・導入することは重要である。そして、個人の価値意識に沿って時間を短縮し人を移動することは、調整後の生産性にも大きく関わるはずである。そこで本節では、組合員の労働価値意識に焦点をあてて分析し、その傾向、および許容意識と労働価値の関係について探ることにする。

労働価値意識の全体的傾向

表6は、4つの転籍条件の重要性和労働価値観に関する職種間平均値比較の結果である。この結果から、転籍の際の転居の有無、転籍先での給与水準、給与以外の労働条件、仕事内容はいずれも平均値の絶対水準が高く、重視される傾向が強いことがわかる。また、労働価値意識の職種間平均値比較の結果を見てみると（表6）、年間休日日数、雇用の安定性、安全で健康的な仕事環境、給与水準等の平均値がいずれの職種でも4点を上回っており、これらの労働条件がとても重視されていることがわかる。このように、組合員が仕事に付随する労働条件（外因的報酬）を重視する傾向から、これらの条件が十分に保証されない限り、転籍や再就職をスムーズに運ぶことは困難である可能性が高い。

反面、仕事そのもののやりがい（職務そのものから得られる内因的報酬）については、相対的に重要度が低いことがうかがえる。例えば、責任者としてのさいいい、専門知識や特技の活用、

困難な仕事に挑戦する機会、自分の知識が試される機会などについては、いずれも平均値が3点台で、「どちらともいえない」程度の意識にとどまっている。

労働観が外因的報酬に偏るひとつの理由として、仕事における内因的報酬の少なさが考えられる。もともとやりがい重視の気持ちはあっても、実際に仕事にやりがいを求めても、自分の仕事にはあまりそれがないため、心理的適応として給与などの外因的な報酬を重視するようになったのかもしれない。もちろん、可能性あるもうひとつの理由として、基本的に組合員のメンタリティは物質的なものへと向かっているとも考えられる。果たしてどちらが外因的報酬の偏重傾向の原因なのか、本分析の結果からは断言することはできない。しかし、雇用安定や給与水準に比べて仕事そのもののやりがいが相対的に軽視されるということは、長期的に見て組合員にとって果たして何が幸福かという点にも通じる重要な問題である。

年齢と労働価値意識

表7および図6-1～6-12は、労働価値意識の平均値を年齢階級間で比較した結果である。年間休日日数、雇用の安定性、安全で健康的な仕事環境、給与水準の重要性については、いずれの年齢層でも平均値が4点以上と高く、これらの労働条件は年齢を問わず非常に重要視されている。この結果は、上述した外因的報酬の偏重傾向を強調するものである。

特に50歳以上の年齢層での労働価値意識に注目して見てみると、責任者としてのさはい、仕事に対する世間的評価、社会貢献、困難な仕事への挑戦機会、また自分の知識が試されることの重要性が、この高年齢層で高いことがわかる。このような結果となった理由として、50歳以上の高年齢組合員の場合、仮に仕事に対して意欲があっても、実際にはその意欲に応えるだけのやりがいがある仕事を与えられていないことが考えられる。管理職ではなくても、50歳代という年代からみて、かなり高レベルの技術や能力を兼ね備えた層であるはずだが、そのようなレベルに見合うだけの仕事が配分されていないため、より一層そのような仕事を重視し求めるのかもしれない。また、50歳代となり、キャリアにおいて先が見えた組合員は、昇進ではない何か別のチャレンジできる対象を求める傾向にあるという解釈も可能である。

チャレンジ精神が高く、やる気ある高年齢組合員はもはや従来の一企業生涯労働の枠組みの中では十分に活用することは困難かもしれない。むしろ、転籍や再就職などのこれまでは回避されがちだったオプションの積極的活用によって前向きに活かすことができる可能性がある。しかし、そのためにはまず転籍や再就職に関する意識改革が重要になることは言うまでもない。転籍や再就職について回るネガティブなイメージの払拭は第一のステップとなるだろう。

仕事に対するコミットメントの低さ

組合員のワーク・コミットメントは低い。すなわち、組合員のアイデンティティにとって仕事はあまり重要な意味をもっていないといえる。コミットメント項目である「私は自分の仕事に個人的にとりこめこんでいる」、「私は自分の仕事とともに生き、生活している」および「私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることである」の3項目の平均値を職種別に見てみると、最初の2項目で生産職の平均値がろうじて3点（「どちらともいえない」）に達していることを除いては、その他の全て平均値は2点台にとどまっている。この結果は、多くの組合員にとって生活は未だ半分しか満たされていない可能性を示しているといえよう。

ワーク・コミットメントの平均値を年齢階級間で比較してみると（表7-1～7-3）、コミットメントは50歳以上の年齢層で高く、ここでも「やる気ある50歳代」という印象を受ける。逆に、50歳未満の組合員については、どの年齢層でもコミットメントは一様に低く、50歳を境界に仕事の重要性に断層が存在していることがわかる。つまり、全体的にみればワーク・コミットメントは低く、20歳代から40歳代までは共通して低い傾向にあるが、50歳代だけが抜き出て高い水準にある。

ワーク・コミットメントが低いこと、それ自体は決して問題ではないはずである。仕事に重要性を感じたり、のめりこむことが出来ない代わりに、何か別の事柄に自己のアイデンティティを見出すことができれば、それはその個人の幸福につながることになるだろう。重要なことは、仕事の代わりに何にコミットするかであり、その「何か」がみつかるかどうかである。例えば、仕事にコミットしない組合員は、私生活を重視する傾向にあるのだろうか。間接的指標として休業に関する意識を用いてこの傾向を探ってみた。

コミットメントの水準別に長期有給休暇の取得願望を分析した結果が図5-14から5-16である。これらの結果から、コミットメントの低位群ほど休業取得に対して肯定的な態度を示していることがわかる。また、コミットメントが低い組合員ほど休業は人生を豊かにすると考える傾向にあり、また休業を取得としてやりたいことを持っている可能性が高い。

職種に関して見てみると、「私は自分の仕事に個人的にとてものめりこんでいる」では、コミットメントが低い技術研究職の間で長期有給休暇の取得願望が特に高い。仕事にのめりこむことができない技術研究職にとって、長期休暇はどのような意味をもつのだろうか。ひとつの可能性として、能力や技術の陳腐化が考えられる。つまり、独創性を要求される技術研究職にとって、低いワーク・コミットメントは自分の能力や技術の陳腐化に対する心理的反応で、その陳腐化から脱するために、アイデア再生を求めて充電期間を必要と考えるのではないか。

コミットメントの低さは、組合員の現在の仕事が、そのような重要性を実感させない内容のものであることの反映であるとも見ることもできる。仕事そのものが原因であるならば、コミットできる仕事の要素を明らかにし、現在の仕事をより魅力的なものに変革する必要はあろう。しかし、コミットメントをブーストさせることだけが適切だと言い切ることはできないのではないか。新しい働き方の模索という視点に立てば、コミュニティー活動を通じた地域社会への貢献など、仕事に代わる「没頭できる何か」を提示することも必要になるかもしれない。例えば、全トと地域の学校とのタイアップによる組合員の学校行事参加など、ユニークな可能性が考えられる。仕事だけで組合員の幸福感を満たすことはもはや困難かもしれない。

労働価値意識と許容意識

許容意識は労働価値意識とどのような関係にあるのだろうか。労働価値意識の各項目を低位（全く・どちらかといえば重要でない）、中位（どちらともいえない）、高位（とても・どちらかといえば重要）の3群に分けて、それらの間に許容意識の格差があるかを検証した。全般的に見て、許容意識に関連する労働価値意識はあまり多くないが、いくつかの興味深い結果が得られた。表7-13は、1）責任者としてさいはいが振るえること、2）専門知識や特技を活用すること、

3) 世間からの高い評価、4) 社会貢献、5) 困難な仕事への挑戦、6) 能力が試される機会の重要性、の高低によって許容意識に生じる格差を見たものである。これらの結果を見ても、やはり全体的には、低位、中位、高位の3群間で許容意識に重要な格差がないものが多い。しかし、「海外生産拠点の現場リーダー」、「国内の技能研修センターに転籍」「海外の技能研修センター」の3項目では、どの職種でも格差が非常に高い統計的有意水準に到達しており、このような労働価値意識が高い者は職種に関わらず、海外の生産拠点の現場リーダーや国内外の技能研修センターでの人材育成スタッフとしての転籍を許容する傾向がみられる。

なぜこのような結果になったのだろうか。ひとつの可能性として、単に「転籍」という表現を用いるかわりに、どのような場所でいかなる役割を担うための転籍であるか等、転籍内容を具体的に示したことが関係していると考えられる。つまり、責任者としてのさいはい、知識や技能の活用、社会貢献、仕事への挑戦など、仕事を通して自己を活かすことが重要であると感じる者ほど、具体的に示された転籍にその可能性を見出していると解釈できるのではないか。このことは、転籍や再就職に具体的なイメージを与えることは、組合員に「このような世界もある」という働き方の選択肢や、「変われる可能性」を提示することになり、転籍や再就職のイメージ改革のうえで重要なポイントになるはずである。

ワーク・コミットメントと理想の仕事割合

個人のアイデンティティにとっての仕事の重要性、すなわちワーク・コミットメントと、理想の仕事の割合にはどのような関係があるのだろうか。図5-5から図5-13は、ワーク・コミットメントを低位、中位、高位の3群に分け、各群における理想仕事割合の平均値を比較した結果である。まず第一に、全ての年齢層でワーク・コミットメントの低位群と中・高位群の間に仕事割合の平均値に格差が生じている。すなわち、コミットメントの低位群では、年齢を問わず中・高位群よりも理想の仕事割合が低い。これに対し、中位と高位群の間には大きな格差がない。低位群と中・高位群の間の格差は、ワーク・コミットメントが仕事に対する没入の度合いを測るものであるため、没入が低ければ仕事に配分する時間が低下するのは十分予測できる結果であるといえる。しかし、さらに重要なことは、ワーク・コミットメントの低位群であっても、20歳～50歳代の仕事人生全体を通して理想の仕事割合がほぼ50%に維持されていることである。つまり、仕事に対するコミットメントが低い者であっても、仕事と私生活はほぼ半々が理想と考えている。確かにコミットメントが高い者に比べると理想の仕事比率は低い。しかし、自分は決して仕事に没入していないと考えている者であっても、仕事と私生活のバランスを求める傾向がこの結果からうかがえる。このことは、ワーク・コミットメントの水準が低いこと、イコール、自分の生活における仕事の重要性が低いこと、あるいは仕事をしたくないということを意味しているのではないという点で重要であろう。

分析結果に基づく展望

1 人的調整に関する許容の低さ

時間調整に関する組合員の許容は比較的高いものの、人的調整については抵抗感が強いといえる。現状のままでは、グループ全体を対象とする労働力の移動は、組合員の強い心理的抵抗にあり可能性が高い。転籍や転職といった、従来の働き方とは異なるオプションが、今後余剰が増加した際の雇用確保策となりうることを、少なくともその可能性があることを組合員に知らしめる必要がある。

しかし、許容意識の平均値が低いからといって、組合員が新しい働き方を許容できないとは限らない。時間短縮や転籍・転職を実際に許容していないというよりも、むしろそういった新しいオプションについてこれまで具体的に考えたことがない可能性が高い。そういったオプションが未だ明確に提示されてきていないため、それらについて意識化することが困難なのかもしれない。すなわち、意識的に許容できないこと、イコール拒絶とすることはできない。

2 50歳以上の高年齢組合員の活用可能性

50歳以上の組合員には、働き方に大きな変化を望まない保守的傾向が見られる。しかし、彼らが新しいチャレンジの機会を望んでいることもうかがえる。責任者としてのさいはい、仕事に対する世間的評価、社会貢献、困難な仕事への挑戦機会の重要性などを意識するこの年齢層に対して、従来とは異なる新しい働き方が、チャレンジの機会となりうることを啓蒙することが重要になろう。

3 生涯労働時間配分の柔軟化：若年齢層からの意識改革

現況、60歳定年まで同一時間配分で働き抜く、従来型の生涯労働パターンを想定する組合員が大多数で、生涯労働時間のフラット化は心理的抵抗が強い可能性が高い。また、いずれのライフステージにおいても仕事と私生活の比率がほぼ半分であることを望む者が大多数を占める。特にこのような傾向は若年組合員に強く見られる。このようなことから、仕事と私生活の組み合わせの枠組みを再考することが重要になる。そして、組合員は若年期から「どれぐらいの時間を、いつまでかけて働くか」について考える必要があるだろう。そのためには啓蒙だけではなく、オプションの提供や支援も重要になる。例えば、休業の積極的利用を促すためには、啓蒙に併せて、実際に制度が利用できるような整備が必要になる。

4 コミットできる「何か」の提供

組合員の現在の仕事に対するコミットメントは低く、自己のアイデンティティに対して仕事はあまり重要な意味を持っているとはいえない。転籍や再就職など、従来の枠組みから外れた新し

い働き方は、コミットできる何かを提供してくれる可能性があることを啓蒙する必要がある。これは、今後増大する可能性が高い生産拠点の海外移転に即して、グループ内・外での転籍や転職に「何を見出すか」という点とも関連している。積極的に「このような世界もある」という働き方の選択肢や、「変われる可能性」を提示する必要性がある。

5 転籍・転職のイメージ改革

組合員の転籍・転職に対する許容は低く、特に高年齢層での抵抗は強い。この抵抗を克服するためには、転籍に具体的で明るいイメージを与えることが重要である。転籍についてまわる暗いイメージを払拭するためには、移動先での役割とそのアサインメントを明確に示し、それらを通して自分が活かされる可能性のことを提示する必要がある。

このような転籍・転職のイメージ改革に合わせて、グループ全体を人員移動の対象としてシステム作りをしなくてはならない。これは「グループを活かそう」という大きなスローガンにもつながる。さらに、グループのことだけを考えるだけの労連ではなく、コミュニティーへの高技能人材の提供機関としての組合を目指す必要もあろう。すなわち、労働組合はコミュニティー・レベルでの雇用確保の調整役にもなりうる。そのために、希望する者に対しては積極的にリカレント教育や技能の再訓練の機会を提供していく必要がある。

表1 許容意識：職種間の平均値比較

	生産	事務・営業	技術研究	有意水準
問 20-1-1 生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働くこと (5=とても受け入れやすい)	3.21	3.45	3.38	***
問 20-1-2 生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働くこと (5=とても受け入れやすい)	3.39	3.56	3.55	***
問 20-1-3 一定期間の工場の操業停止、 自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	2.53	2.67	2.65	***
問 20-1-4 自社内での転居を伴う配置転換 (5=とても受け入れやすい)	2.82	2.78	2.79	n/s
問 20-1-5 グループ内の他企業への応援 (5=とても受け入れやすい)	2.88	2.94	3.06	***
問 20-1-6 グループ内の他企業への出向 (5=とても受け入れやすい)	2.70	2.80	2.89	***
問 20-1-7 海外生産拠点の生産現場の リーダーとして現地従業員の指導育成 (5=とても受け入れやすい)	2.71	2.74	2.86	**
問 20-1-8 国内の技能研修センターに転 籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	2.97	3.10	3.23	***
問 20-1-9 海外の技能研修センターに転 籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	2.61	2.69	2.76	**
問 20-1-10 グループ内の他企業に転籍 (5=とても受け入れやすい)	2.56	2.71	2.77	***
問 20-1-11 早期退職後グループ設置の 人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	2.54	2.69	2.62	***
問 20-1-12 転職セミナーを受講、グルー プ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	2.64	2.80	2.79	***

図1 許容意識の平均値:職種間比較

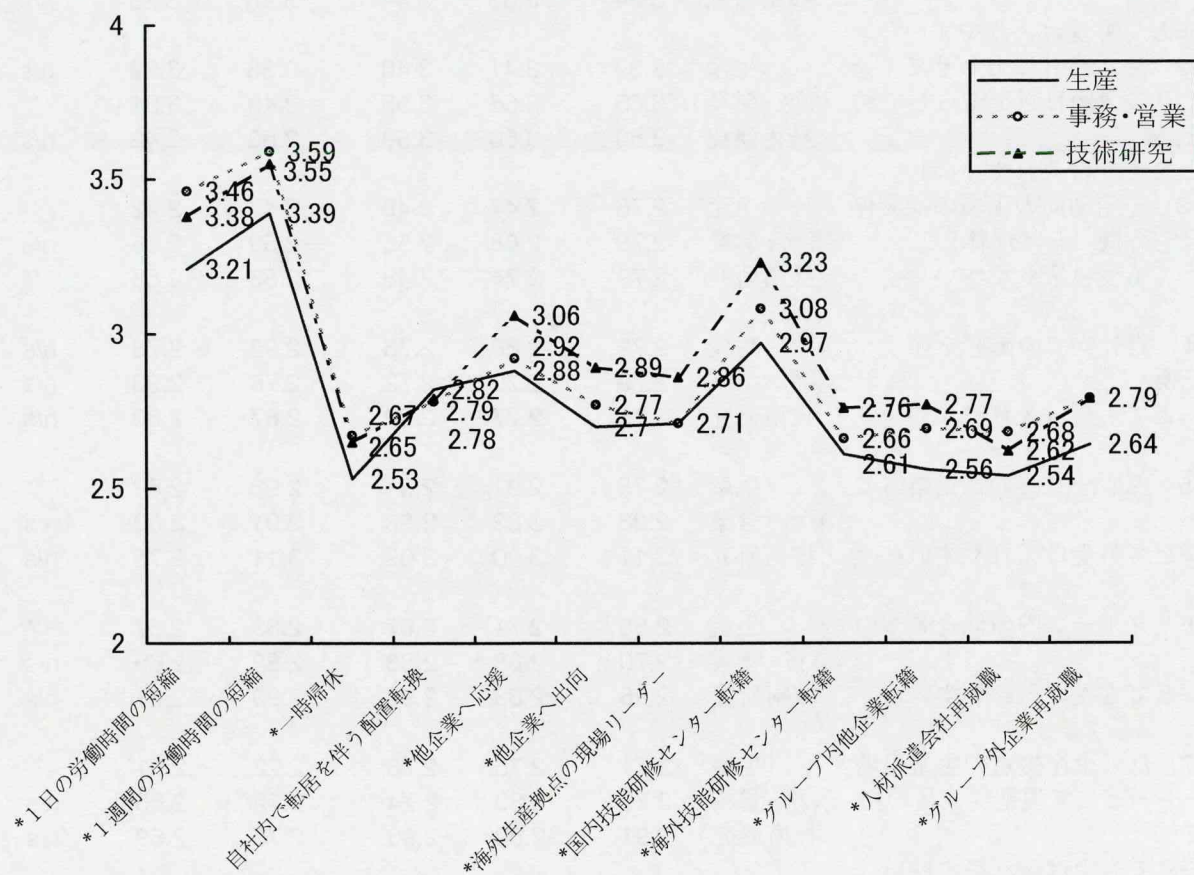


表2 許容意識：職種別 年齢階級間の平均値比較

			30 歳未満	30～35 歳	35～40 歳	40～50 歳	50 歳以上	有意水準
問 20-1-1	生活設計に合わせて1日 あたりの労働時間を短縮して働く こと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.23	3.19	3.20	3.19	3.26	n/s
		事務・営業	3.49	3.51	3.45	3.38	3.22	n/s
		技術研究	3.34	3.33	3.44	3.48	3.25	n/s
問 20-1-2	生活設計に合わせて1週 間あたりの労働日数を減らして働 くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.39	3.41	3.40	3.38	3.29	n/s
		事務・営業	3.63	3.66	3.55	3.40	3.31	**
		技術研究	3.50	3.60	3.59	3.53	3.42	n/s
問 20-1-3	一定期間の工場の操業停 止、自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	生産	2.76	2.47	2.48	2.47	2.42	***
		事務・営業	2.78	2.68	2.55	2.59	2.65	n/s
		技術研究	2.79	2.74	2.48	2.53	2.58	**
問20-1-4	自社内での転居を伴う 配置転換 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.79	2.80	2.76	2.92	2.78	n/s
		事務・営業	2.79	2.79	2.72	2.76	2.93	n/s
		技術研究	2.75	2.77	2.82	2.87	2.80	n/s
問 20-1-5	グループ内の他企業への 応援 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.75	2.91	2.91	2.98	2.82	**
		事務・営業	2.88	3.02	2.98	2.91	2.80	n/s
		技術研究	3.11	3.00	3.09	3.11	2.75	n/s
問 20-1-6	グループ内の他企業への 出向 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.58	2.71	2.67	2.83	2.67	**
		事務・営業	2.70	2.88	2.88	2.82	2.69	n/s
		技術研究	2.96	2.83	2.93	2.90	2.61	n/s
問 20-1-7	海外生産拠点の生産現場 のリーダーとして現地従業員の指 導育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.71	2.75	2.76	2.72	2.51	†
		事務・営業	2.72	2.80	2.74	2.72	2.65	n/s
		技術研究	2.91	2.82	2.96	2.73	2.69	n/s
問 20-1-8	国内の技能研修センター に転籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.95	3.02	3.04	2.94	2.85	n/s
		事務・営業	3.05	3.16	3.12	3.12	2.96	n/s
		技術研究	3.36	3.15	3.24	3.15	3.31	n/s
問 20-1-9	海外の技能研修センター に転籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.62	2.60	2.68	2.62	2.40	*
		事務・営業	2.74	2.66	2.70	2.68	2.65	n/s
		技術研究	2.86	2.64	2.83	2.70	2.83	n/s
問 20-1-10	グループ内の他企業に 転籍 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.46	2.64	2.61	2.62	2.35	***
		事務・営業	2.75	2.78	2.73	2.59	2.50	n/s
		技術研究	2.83	2.70	2.80	2.77	2.71	n/s
問 20-1-11	早期退職後グループ設置 の人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.51	2.56	2.60	2.58	2.35	*
		事務・営業	2.78	2.63	2.76	2.67	2.44	n/s
		技術研究	2.69	2.62	2.54	2.63	2.58	n/s
問 20-1-12	転職セミナーを受講、グ ループ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.69	2.70	2.68	2.61	2.34	***
		事務・営業	2.88	2.84	2.84	2.63	2.52	*
		技術研究	3.06	2.85	2.60	2.62	2.44	***

図2-1 1週間の労働日数短縮

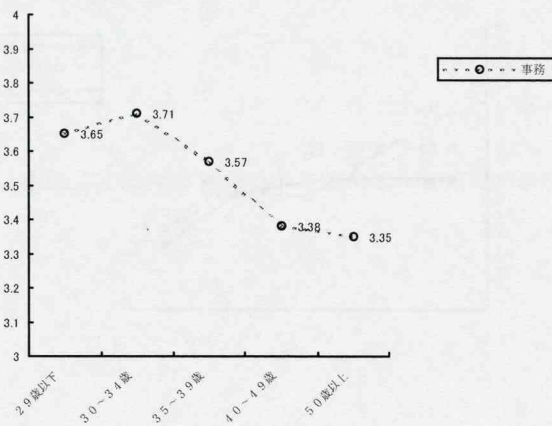


図2-2 一時帰休

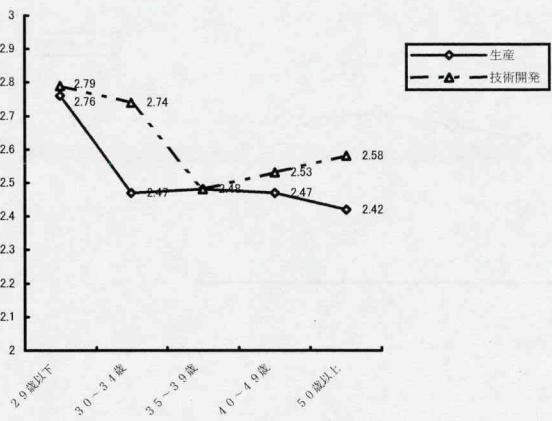


図2-3 グループ内他企業への応援

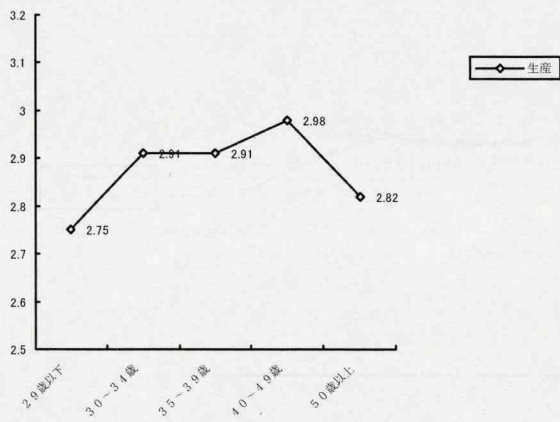


図2-4 グループ内他企業への出向

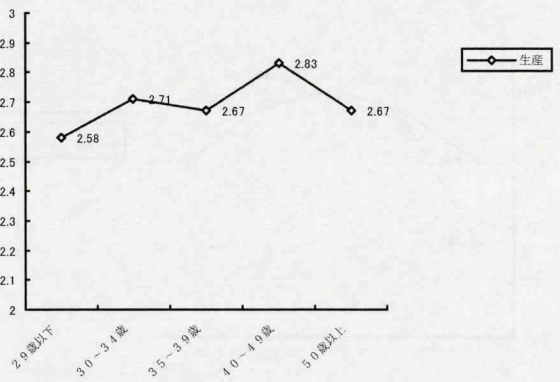


図2-5 海外の技能研修センターへの
転籍

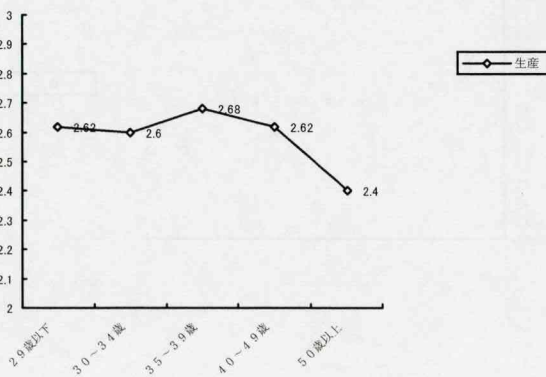


図2-6 グループ内他企業への転籍

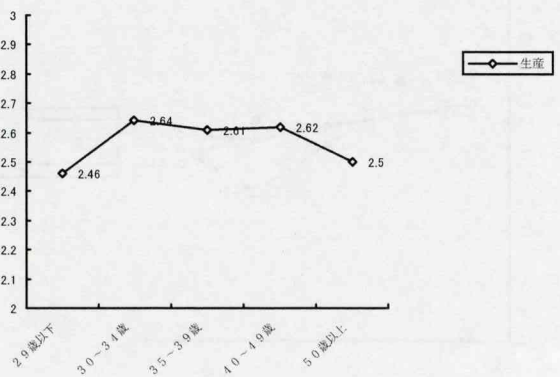


図2-7 人材派遣会社への再就職

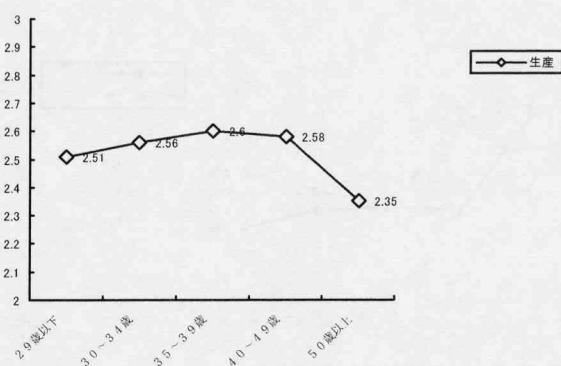


図2-8 グループ外企業への再就職

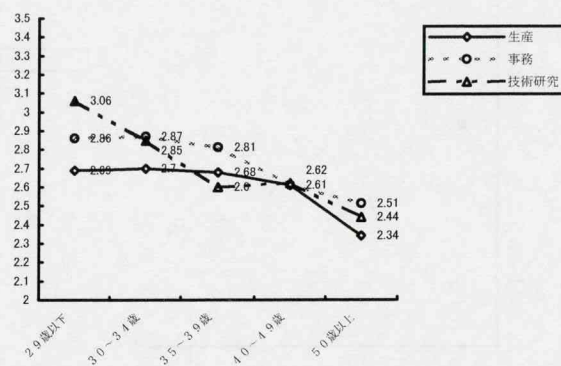


図2-9 転籍の際の転居有無の重要性

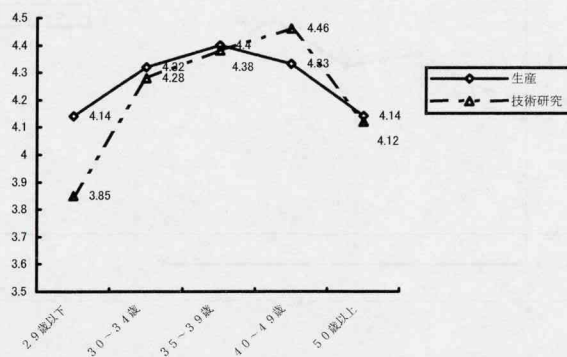


図2-10 転籍先での給与の重要性

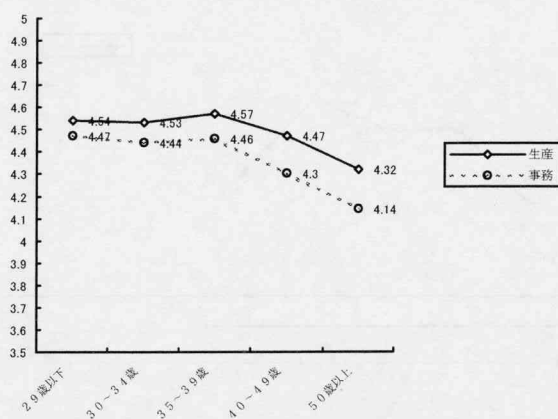


図2-11 転籍先での給与以外の労働条件の重要性

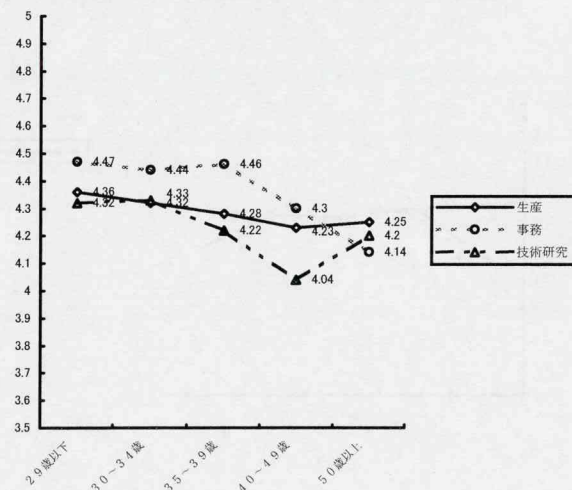


図2-12 転籍先での仕事内容の重要性

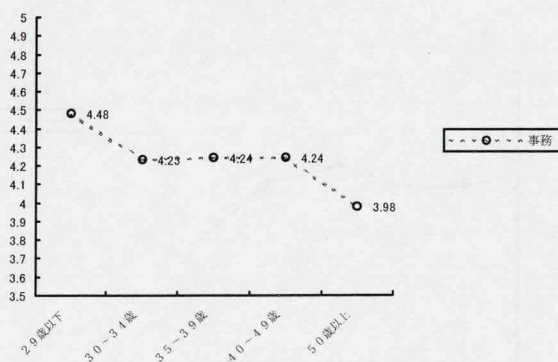


図3-1 現在あなたは長期にわたる有給休暇を取りたいと思いますか？

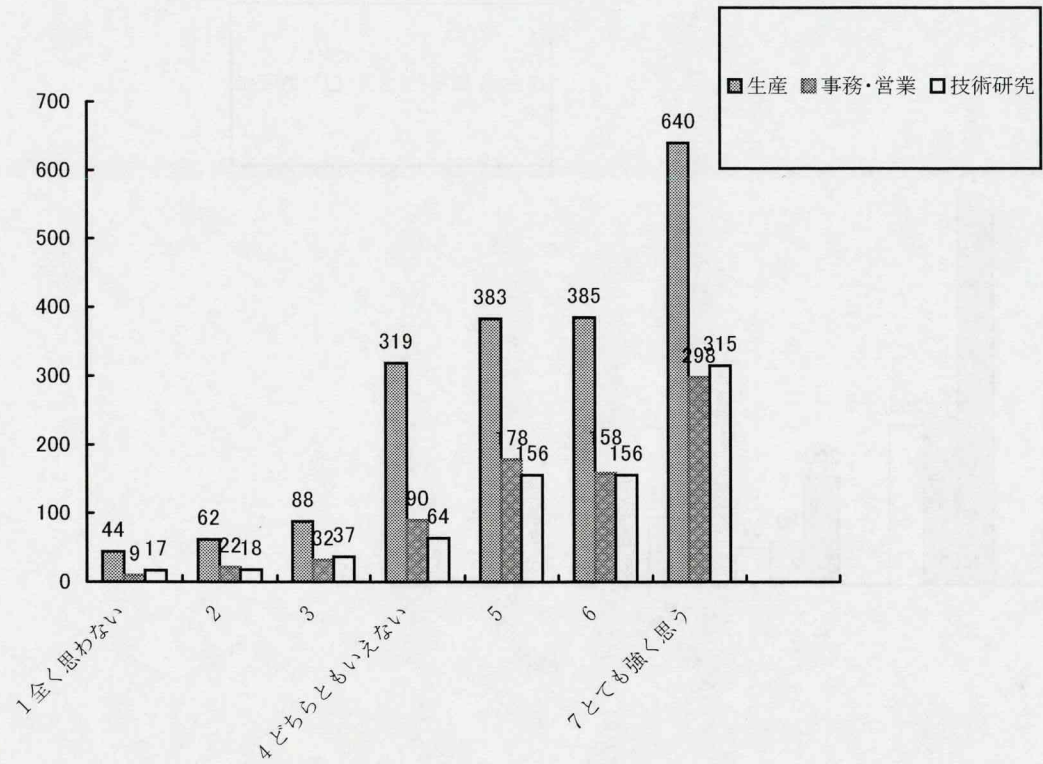


図 3-2 あなたの会社に新しい休暇制度ができるとして、あなたが取りたいと思う長期休暇はどれぐらいの期間ですか？

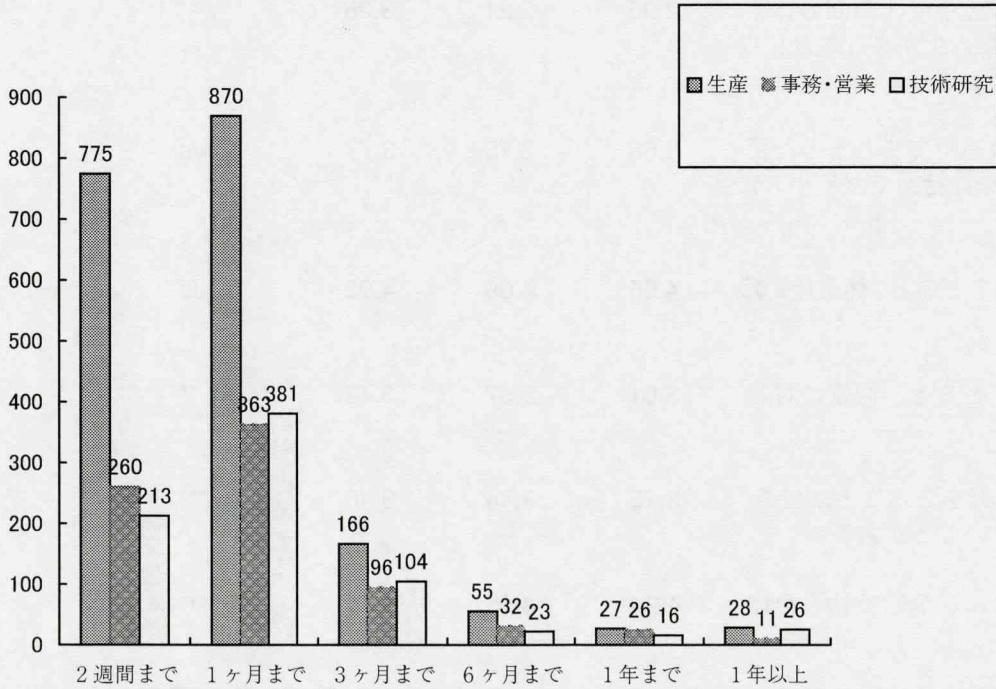


図3-3 あなたが取りたいと思う長期休暇を取ることは(問16-2)は、現在の制度化ではどれぐらい可能ですか？

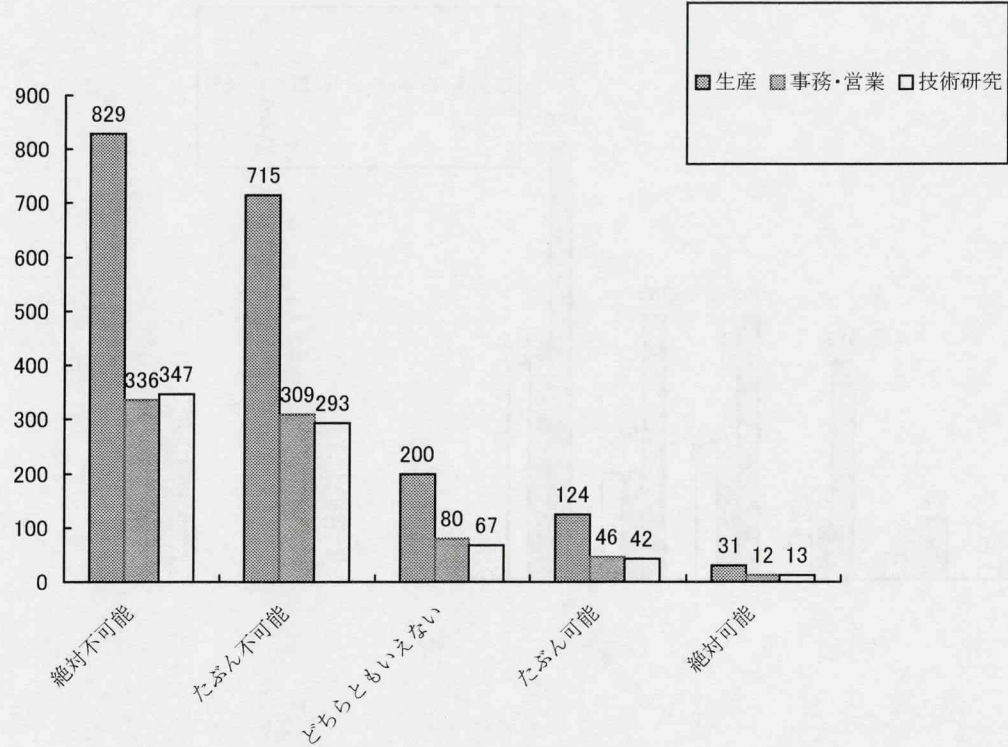


表3 無給休業の取得に関する意識：職種間平均値比較

	生産	事務・営業	技術研究	有意水準
問 16-5-1 会社生活の途中で1年間の休業をとることができれば、人生がより豊かになる（5=全くその通りだと思う）	2.96	3.21	3.25	***
問 16-5-2 会社生活の途中でまとまった長期休業をとると、昇進や昇給面でマイナスになる。	3.68	3.75	3.77	n/s
問 16-5-3 1年も休業をとると、休業後に職場に戻りにくい。	4.05	4.09	4.02	n/s
問 16-5-4 長期休業をとると、同僚に対してうしろめたい。	3.61	3.57	3.42	**
問 16-5-5 1年間の休業をとることができたら、ぜひともやりたいことがある。	3.25	3.44	3.46	***
問 16-5-6 生活のために、無給で仕事を休むことはできない。	4.24	4.15	4.14	†

表 4 労働時間の短縮と長期休業に関する意識：職種間平均値比較

	生産	事務・営業	技術研究	有意水準
問 16-6-1 希望する時期に、家族や趣味を優先することができるよう、仕事に費やす時間を減らす選択肢があること。 (1=反対～7=賛成)	5.41	5.76	5.86	***
問 16-6-2 現行の所定労働時間を減らし、その分、60 歳代後半ごろまで現役として勤め続けられること。	4.43	4.66	4.62	***
問 16-6-3 退職金を分割前払いしてもらい、会社生活の半ばに長期間仕事を休業し、もう一度学校で勉強したり、旅行に出るなど、仕事以外の何かに打ち込む機会があること。	4.74	4.94	5.14	***

図4-1 現業職(直接部門)の過不足感別
組合員許容意識の平均値:生産職(1)

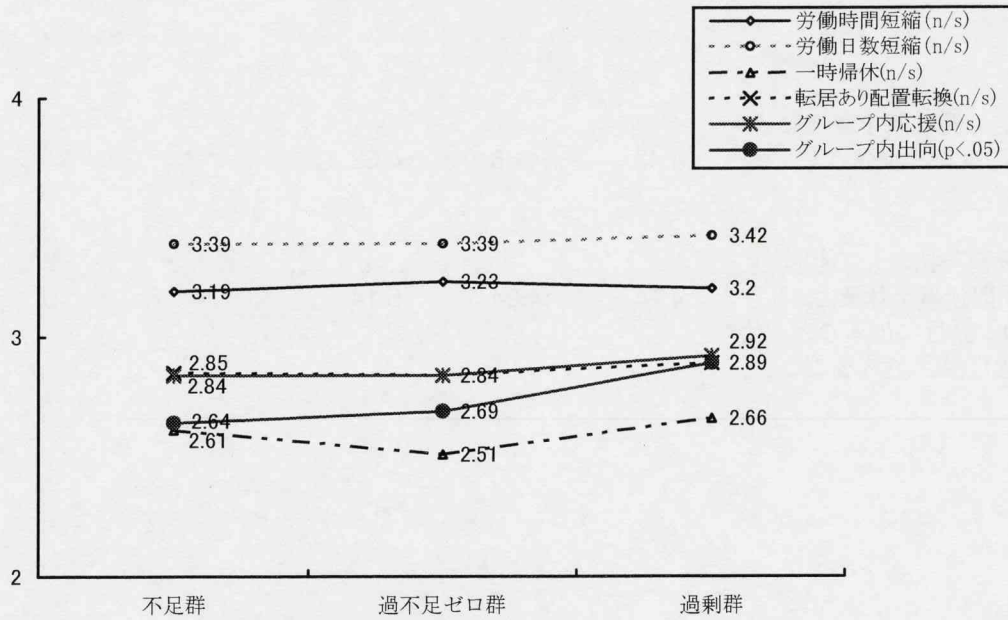


図4-2 現業職(直接部門)の過不足感別
組合員許容意識の平均値:生産職(2)

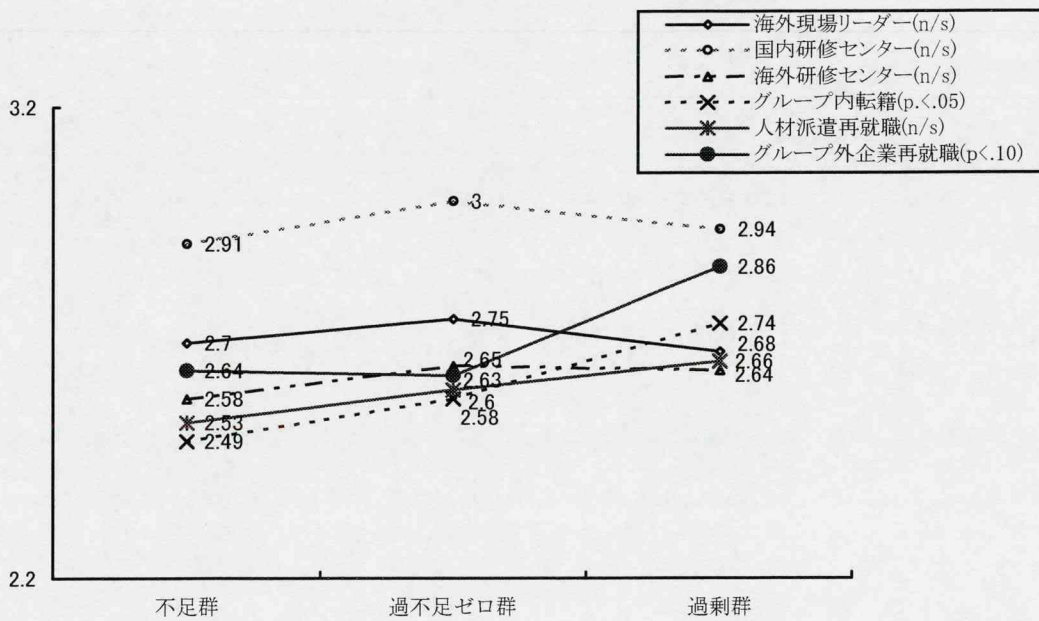


図4-3 現業職(間接部門)の過不足感別
組合員許容意識の平均値:生産職(1)

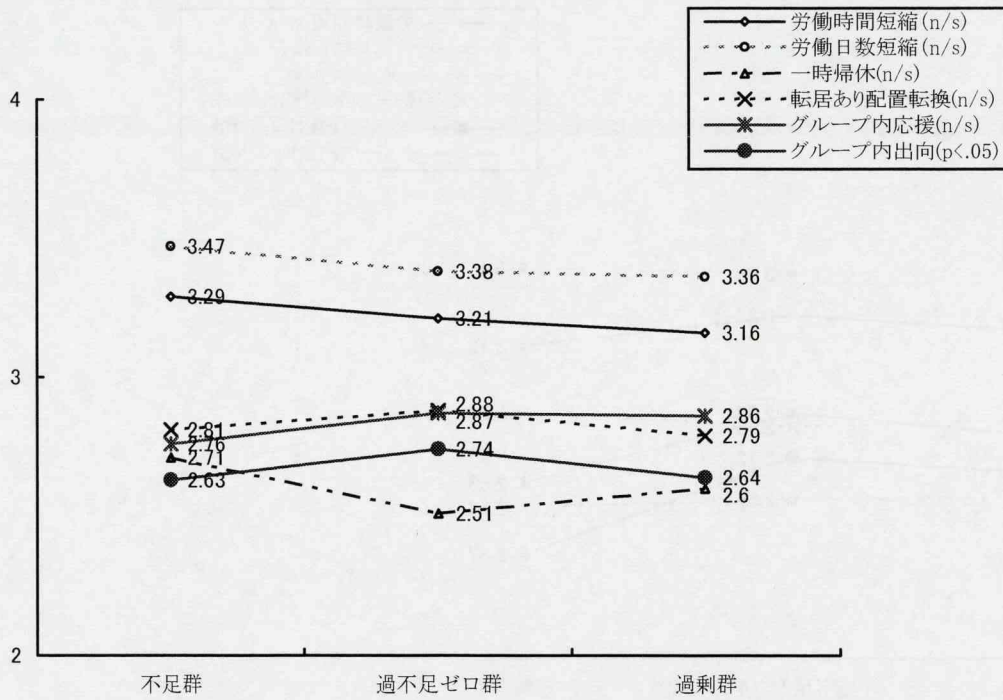


図4-4 現業職(間接部門)の過不足感別
組合員許容意識の平均値:生産職(2)

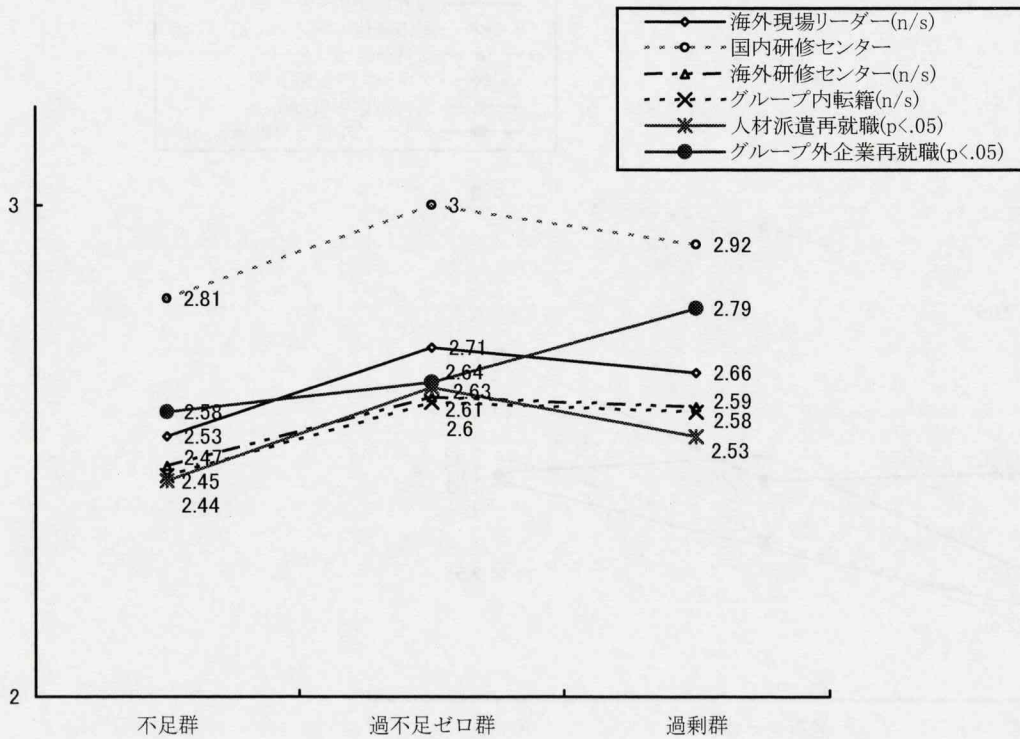


図4-5 現業職(工機保全部門)の過不足感別
組合員許容意識の平均値:生産職(1)

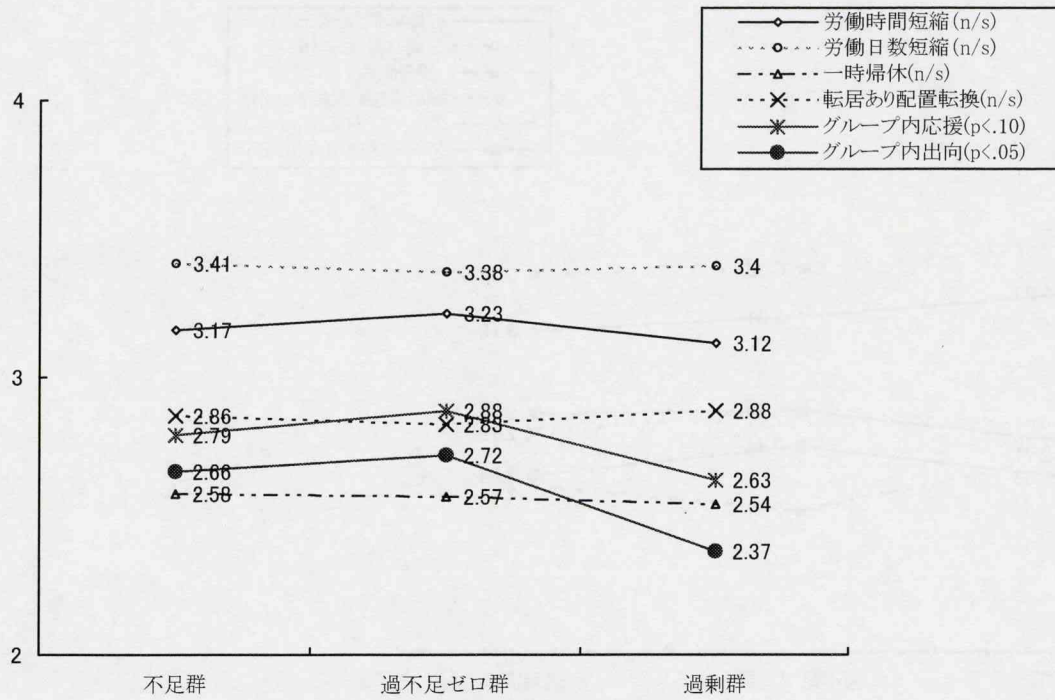


図4-6 現業工機保全部門の過不足感別
組合員許容意識の平均値:生産職(2)

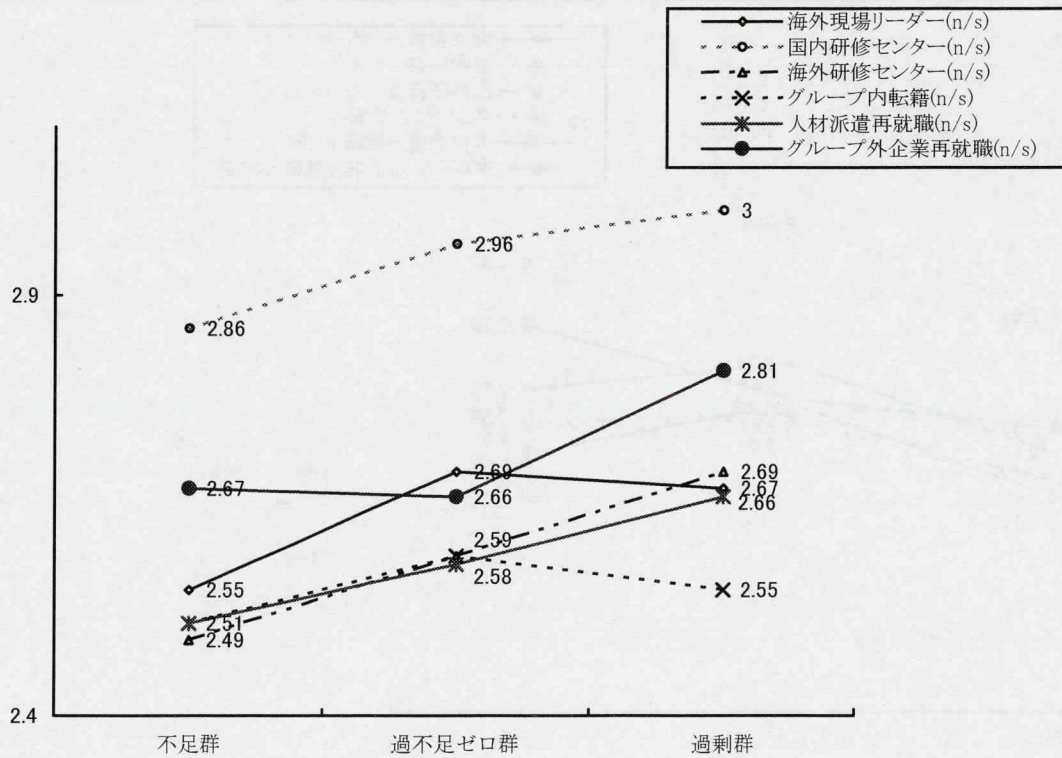


図4-7 事務職(営業購買部門)の過不足感別 許容意識の平均値:事務営業職(1)

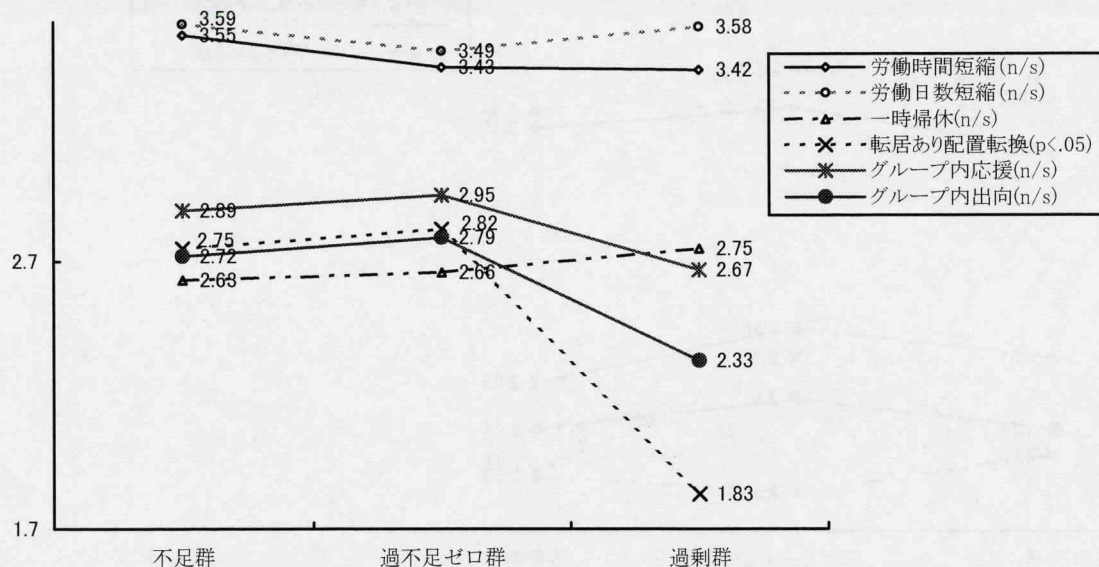


図4-8 事務職(営業購買部門)の過不足感別 組合員許容意識の平均値:事務営業職(2)

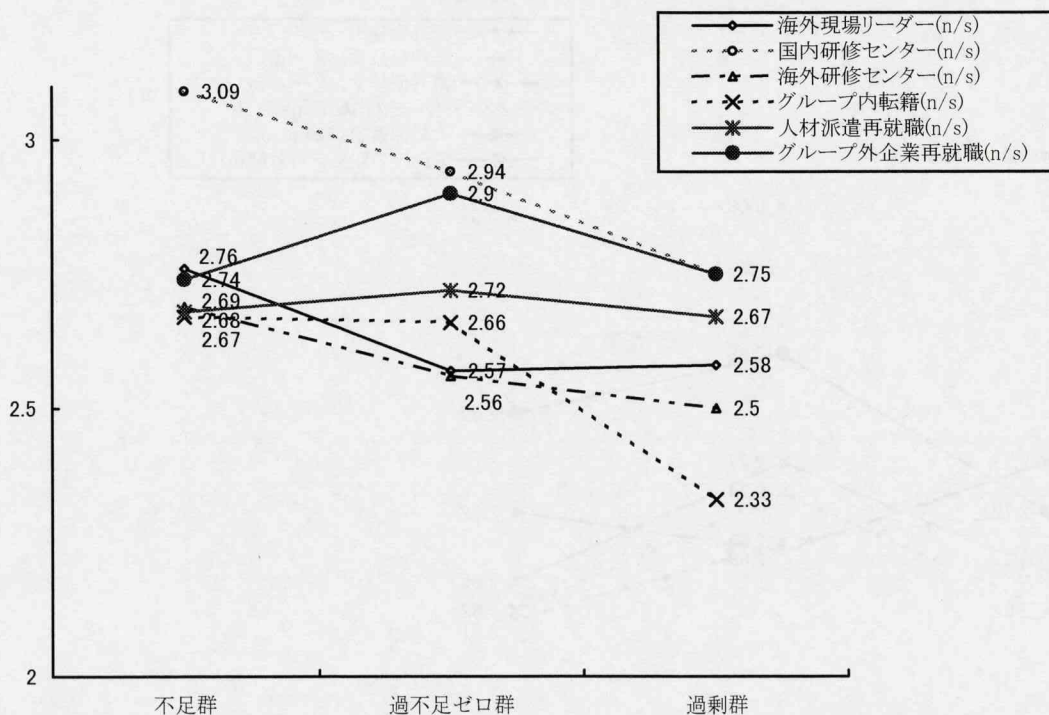


図4-9 その他の事務部門の過不足感別
許容意識の平均値：事務営業職(1)

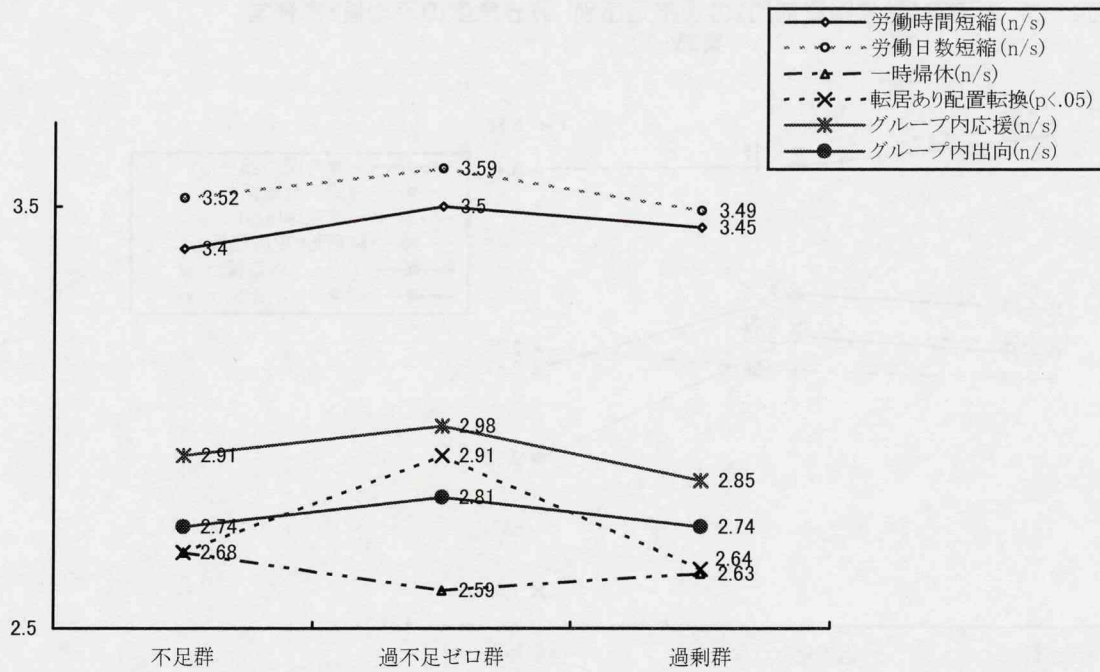


図4-10 その他の事務部門の過不足感別
組合員許容意識の平均値：事務営業職(2)

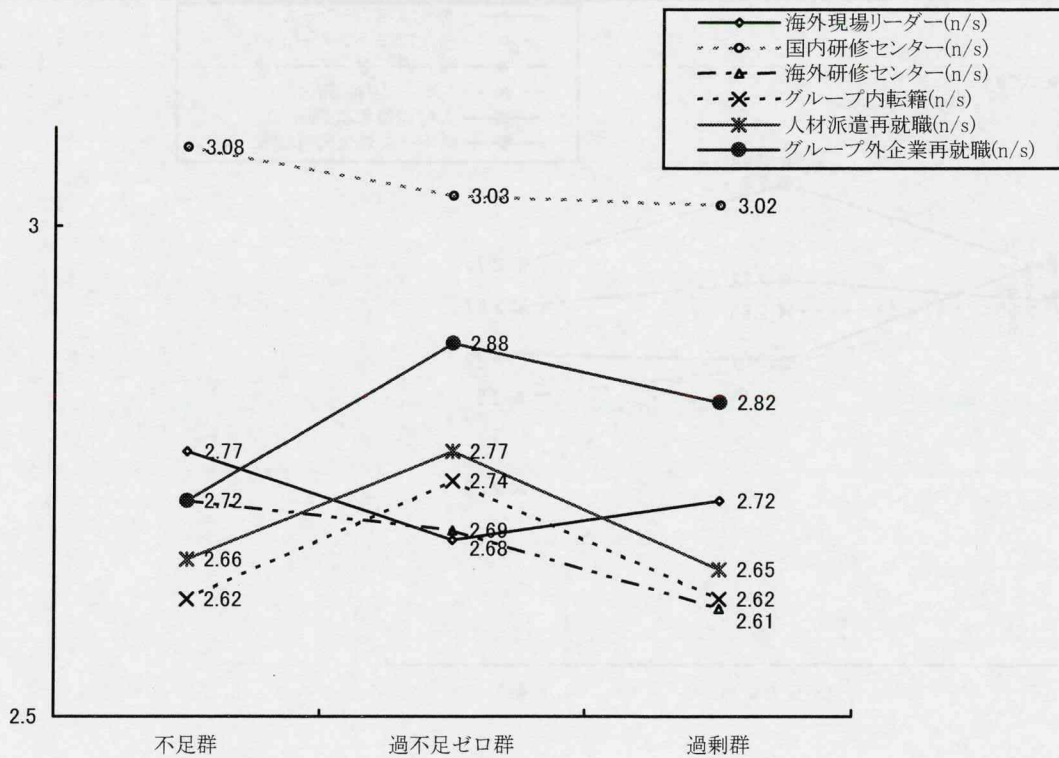


図4-11 技術職(設計開発部門)の過不足感別
許容意識の平均値:技術研究職(1)

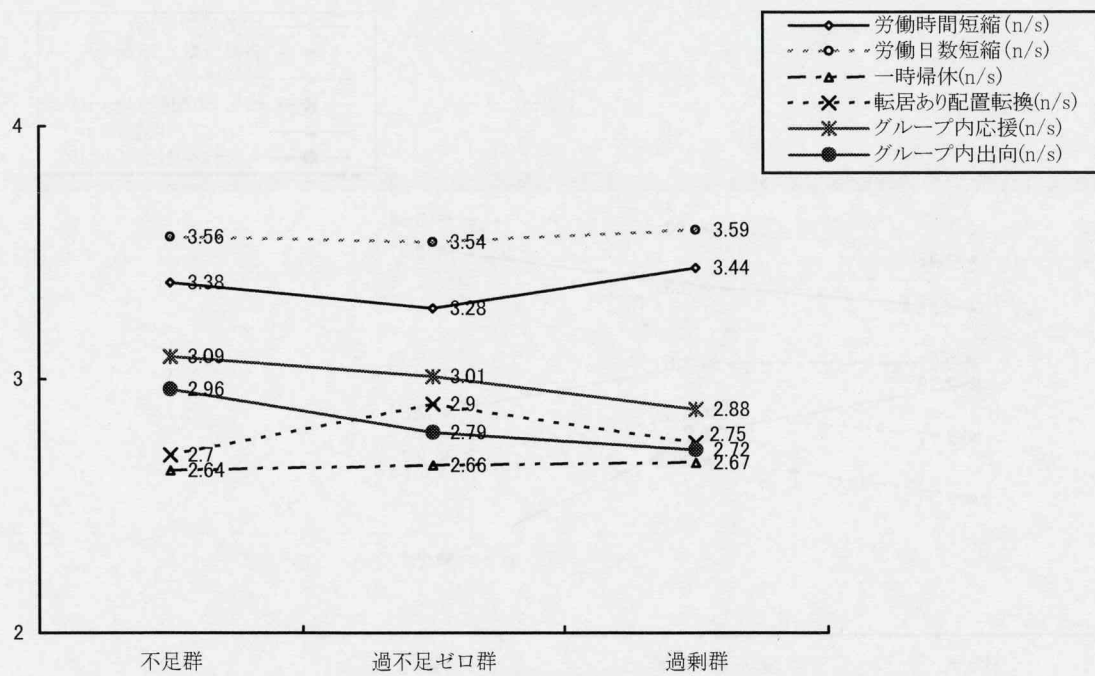


図4-12 技術職(設計開発部門)の過不足感別
組合員許容意識の平均値:技術研究職(2)

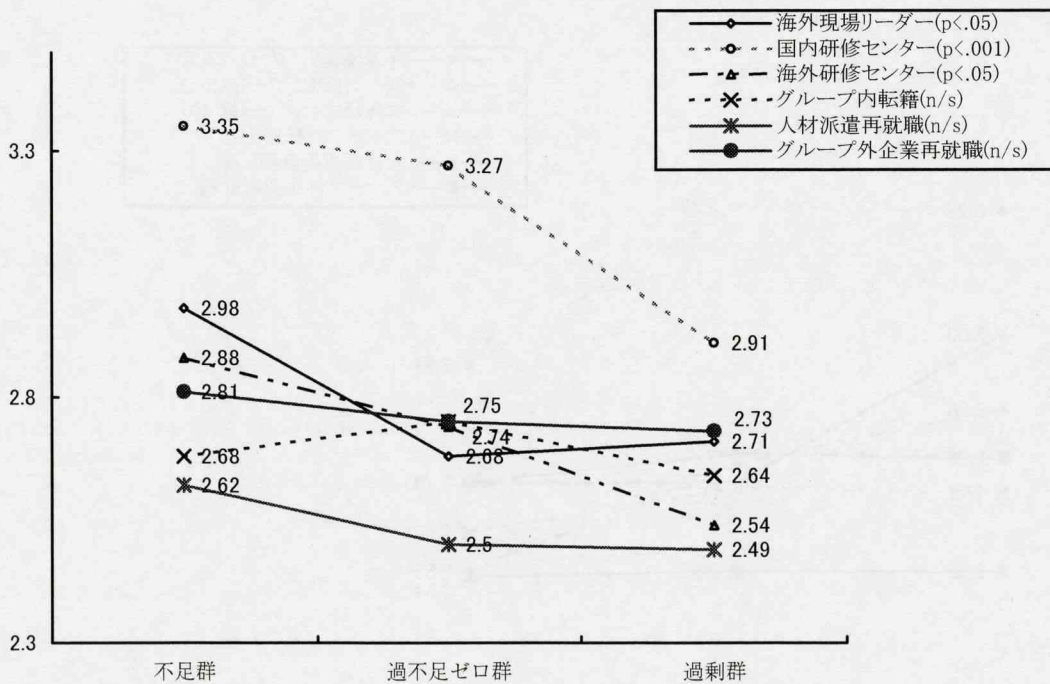


図4-13 その他の技術部門の過不足感別
組合員許容意識の平均値:技術研究職(1)

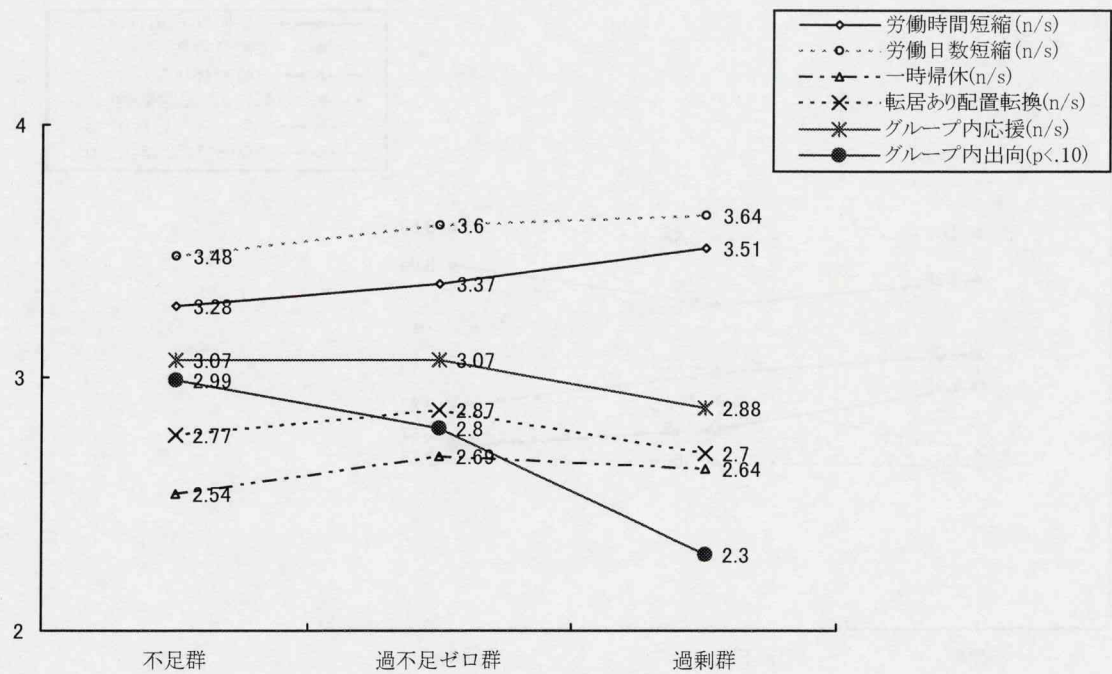


図4-14 その他の技術部門の過不足感別
組合員許容意識の平均値:技術研究職(2)

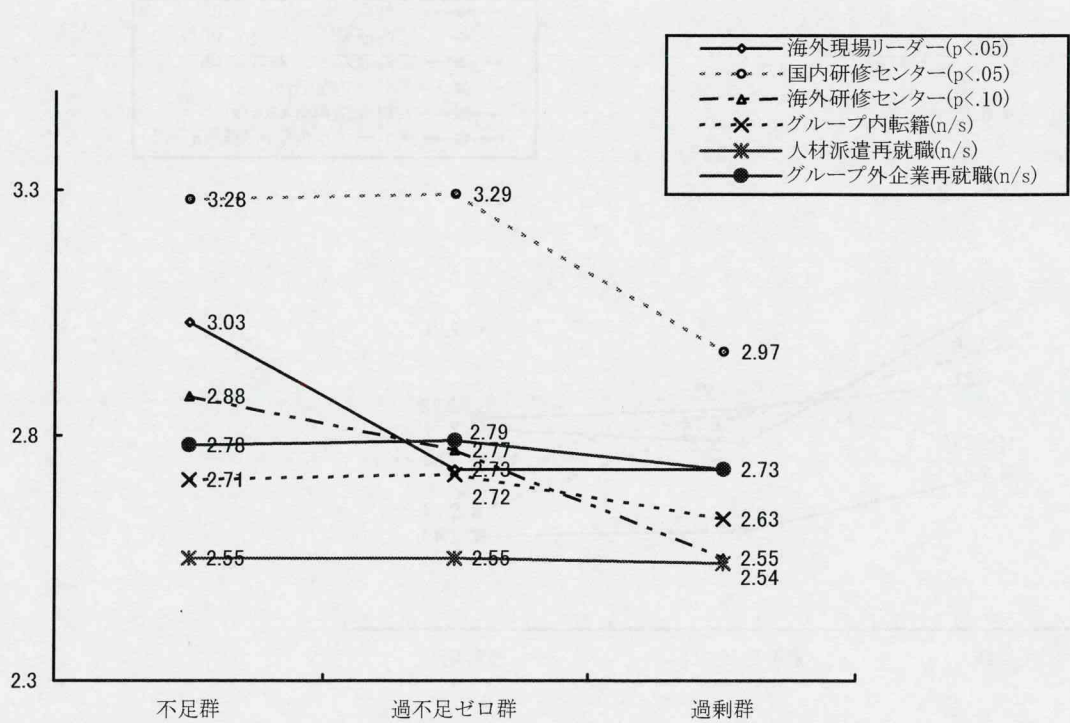


表5 人員整理の許容と時間・人的調整許容

		絶対雇用は 守るべきだ	条件付きの人員整 理があってもよい	有意水準
問 20-1-1 生活設計に 合わせて1日あたり の労働時間を短縮し て働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.17	3.26	**
	事務・営業	3.42	3.49	n/s
	技術研究	3.35	3.40	n/s
問 20-1-2 生活設計に 合わせて1週間あた りの労働日数を減ら して働くこと	生産	3.32	3.48	***
	事務・営業	3.48	3.64	**
	技術研究	3.40	3.68	***
問 20-1-3 一定期間の 工場の操業停止、自宅 待機（一時帰休）	生産	2.45	2.64	***
	事務・営業	2.59	2.75	*
	技術研究	2.48	2.78	***
問20-1-4 自社内での 転居を伴う配置転換	生産	2.70	2.98	***
	事務・営業	2.69	2.88	**
	技術研究	2.69	2.87	*
問 20-1-5 グループ内 の他企業への応援	生産	2.79	3.01	***
	事務・営業	2.81	3.07	***
	技術研究	2.90	3.18	***
問 20-1-6 グループ内 の他企業への出向	生産	2.58	2.87	***
	事務・営業	2.69	2.92	***
	技術研究	2.76	2.99	***
問 20-1-7 海外生産拠 点の生産現場のリー ダーとして現地従業 員の指導育成	生産	2.67	2.77	*
	事務・営業	2.60	2.88	***
	技術研究	2.76	2.93	*
問 20-1-8 国内の技能 研修センターに転籍、 後進の人材育成	生産	2.90	3.06	***
	事務・営業	2.93	3.28	***
	技術研究	3.11	3.33	***
問 20-1-9 海外の技能 研修センターに転籍、 現地の人材育成	生産	2.57	2.66	*
	事務・営業	2.56	2.83	***
	技術研究	2.66	2.84	*
問 20-1-10 グループ内 の他企業に転籍	生産	2.44	2.72	***
	事務・営業	2.59	2.83	***
	技術研究	2.55	2.94	***
問 20-1-11 早期退職後 グループ設置の人材 派遣会社に再就職	生産	2.44	2.69	***
	事務・営業	2.55	2.84	***
	技術研究	2.45	2.75	***
問 20-1-12 転職セミナ ーを受講、グループ外 の企業に再就職	生産	2.49	2.83	***
	事務・営業	2.62	2.98	***
	技術研究	2.60	2.94	***

図5-1 ライフコースにおける仕事と私生活の理想比率:職種間比較

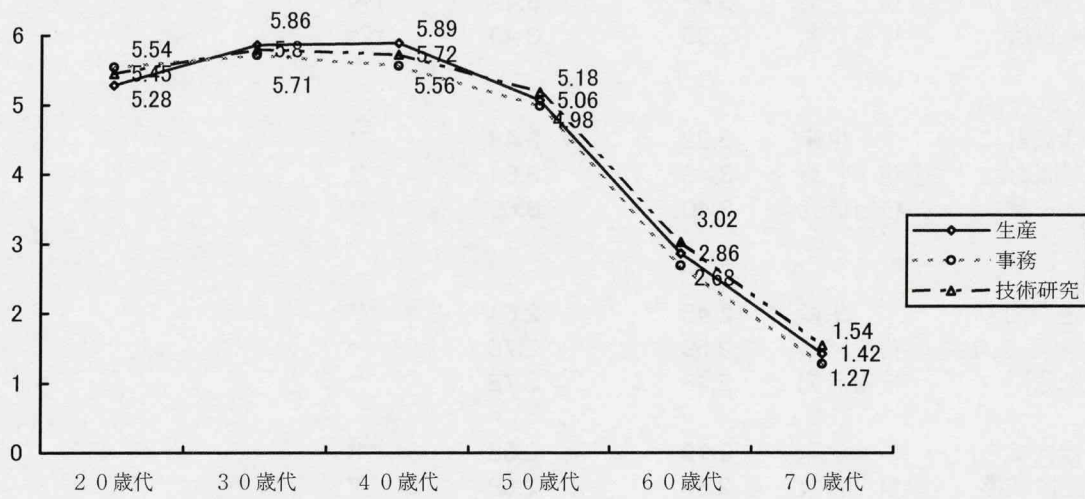


図5-2 年齢階級別 ライフコースにおける仕事と私生活の理想比率:生産職

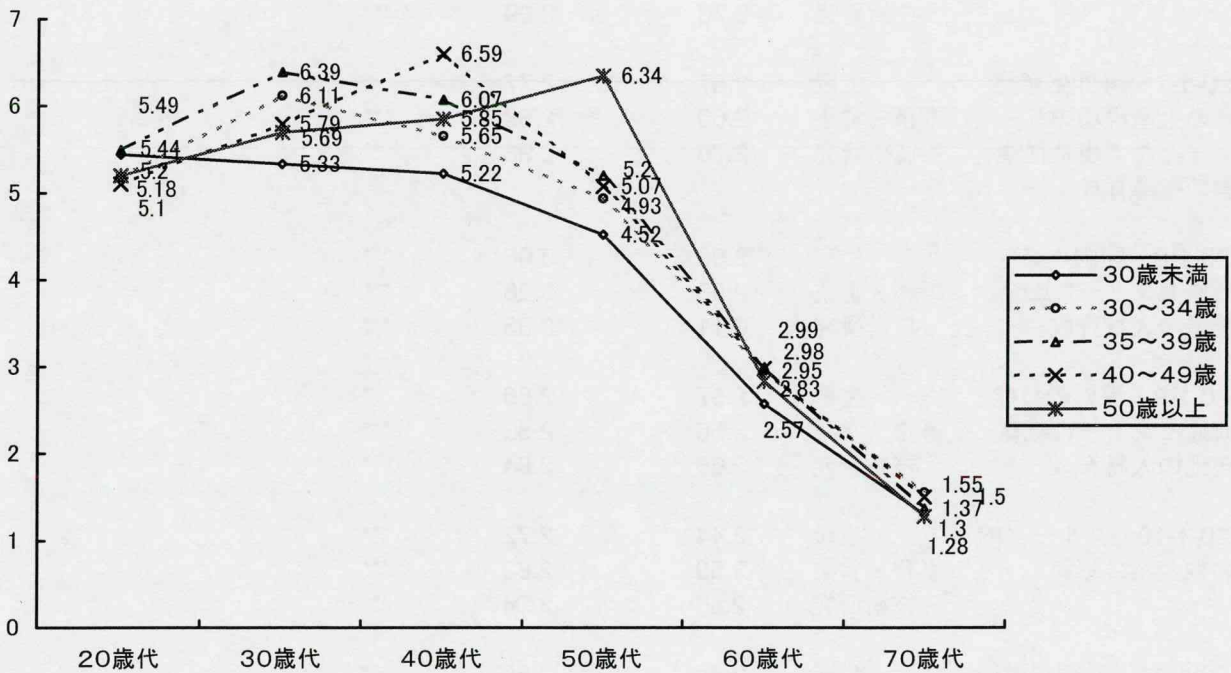


図5-3 年齢階級別 ライフコースにおける仕事と私生活の理想比率:事務・営業職

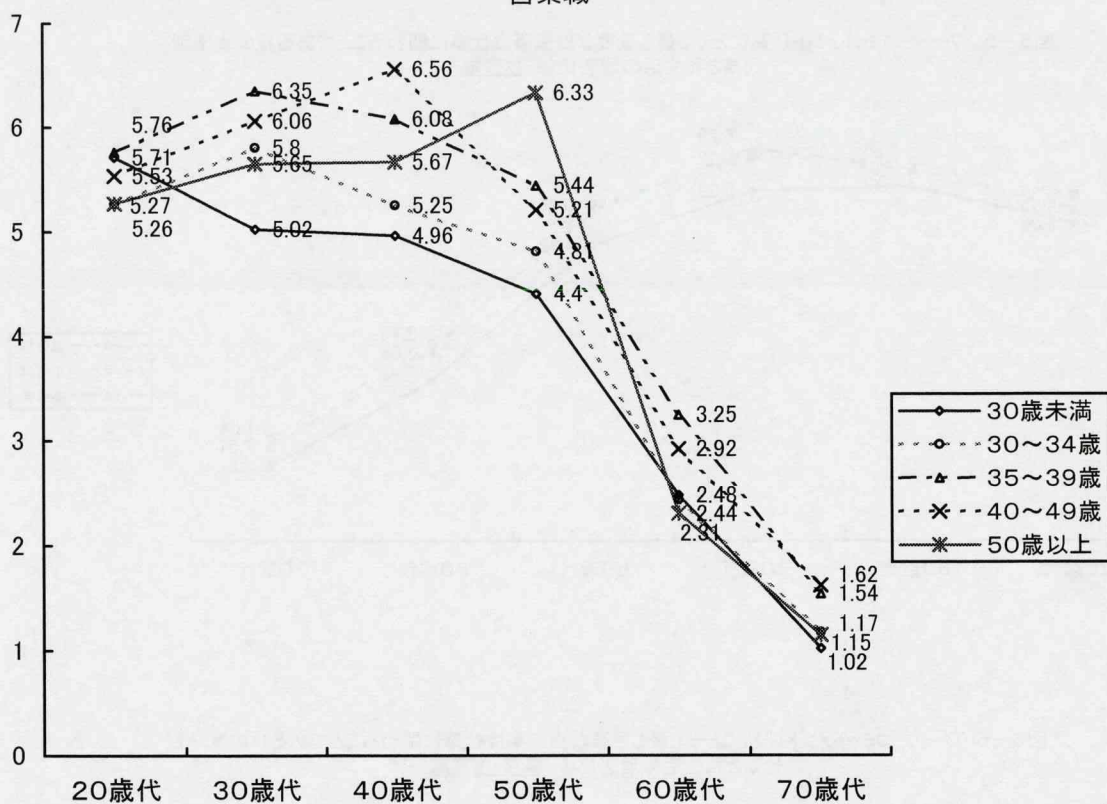


図5-4 年齢階級別 仕事と私生活の理想比率:技術研究職

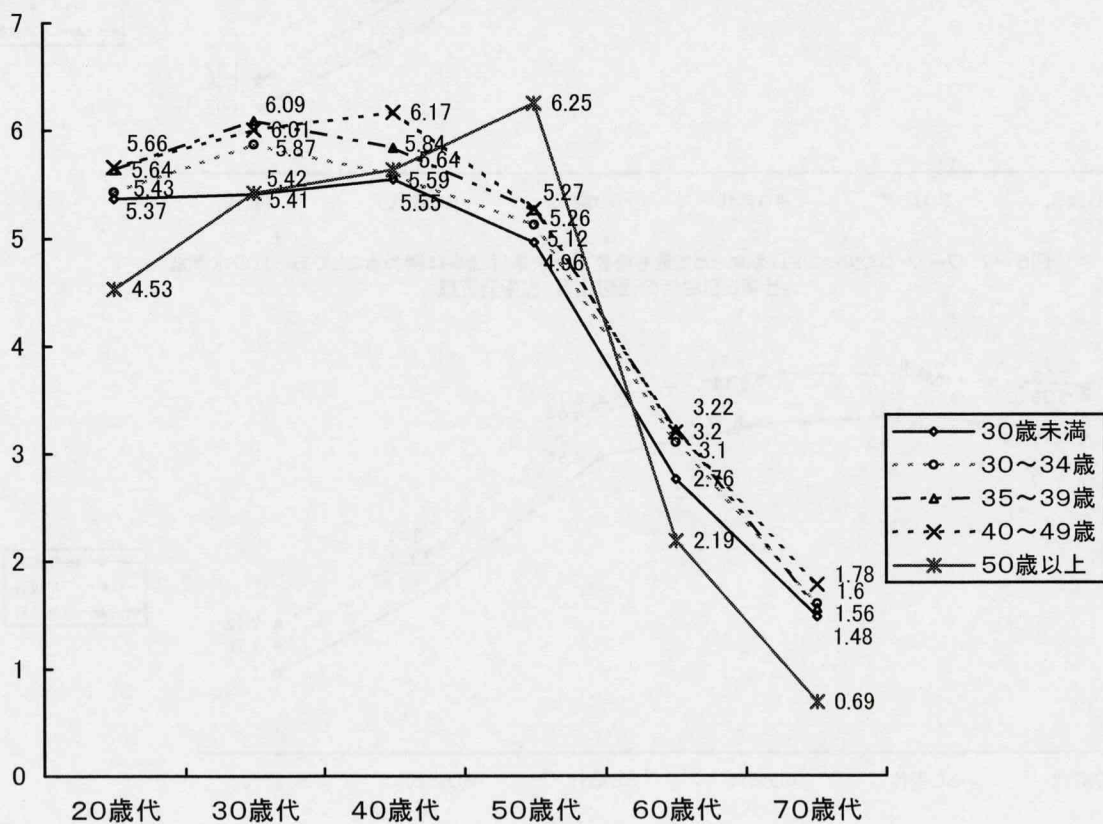


図5-5 ワーク・コミットメント(「私にとって最も重要な出来事は仕事に関わることである」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:生産職

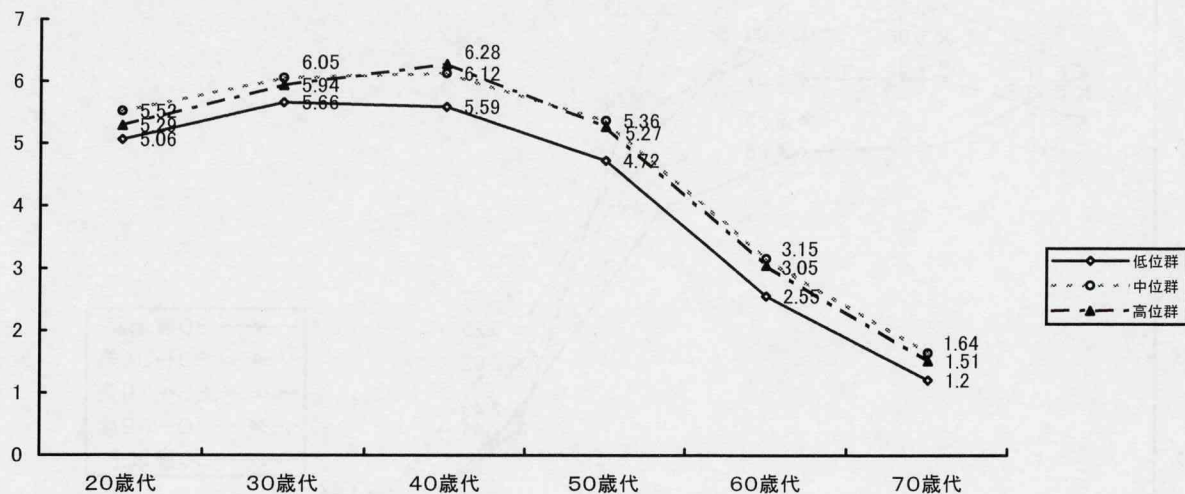


図5-6 ワーク・コミットメント(「私にとって最も重要な出来事は仕事に関わることである」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:事務・営業職

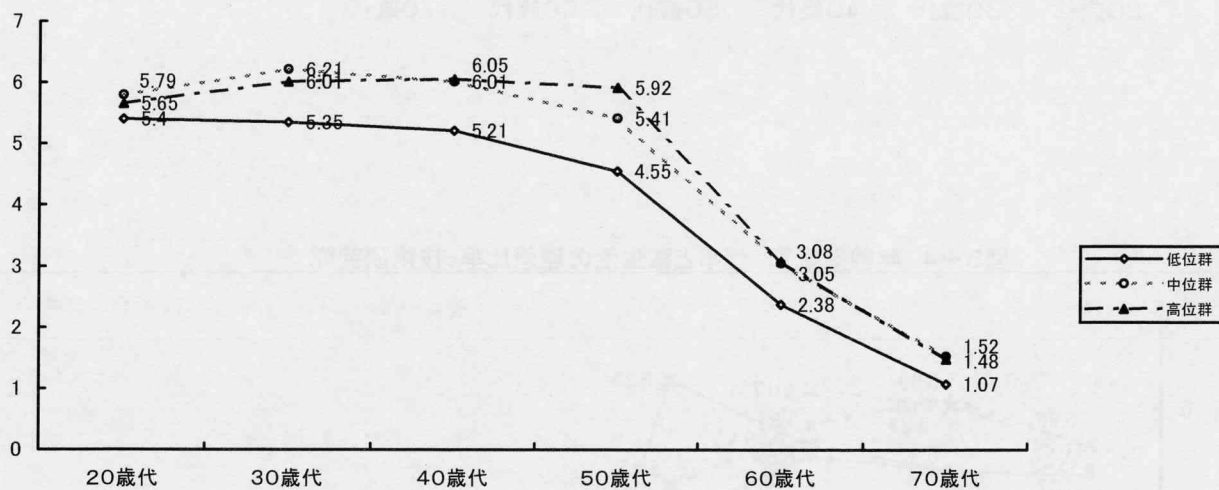


図5-7 ワーク・コミットメント(「私にとって最も重要な出来事は仕事に関わることである」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:技術研究職

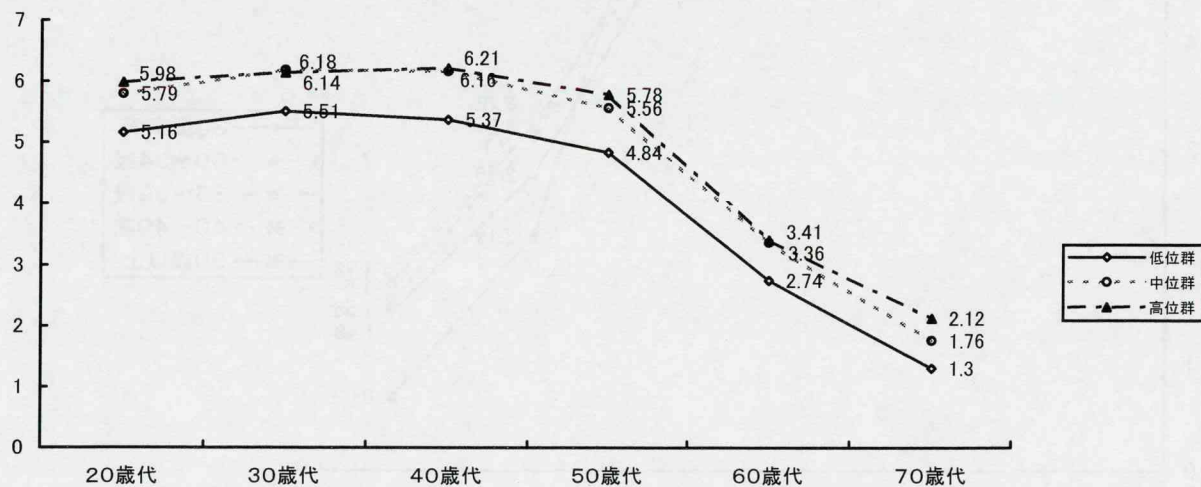


図5-8 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕事に個人的にのめりこんでいる」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:生産職

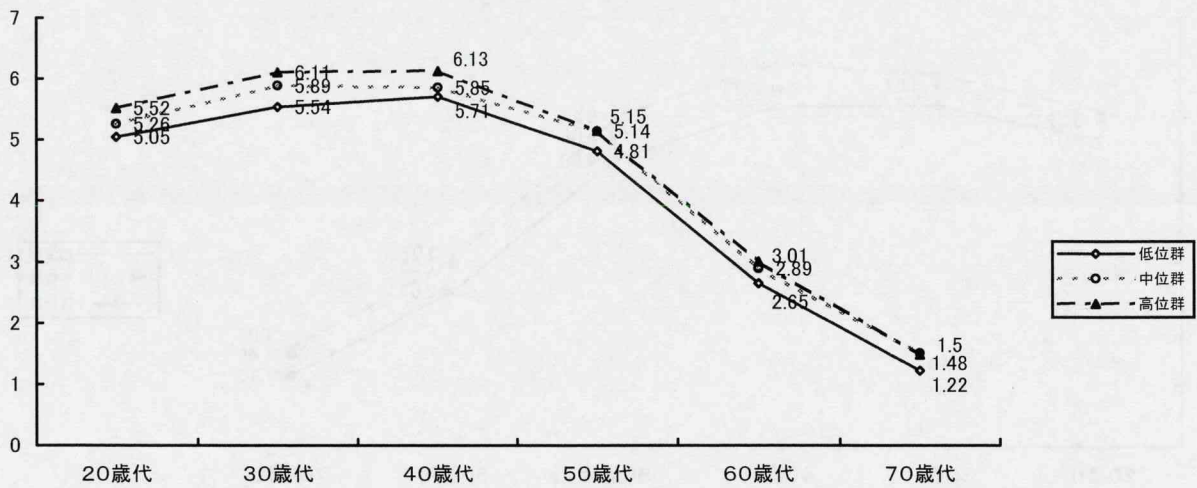


図5-9 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕事に個人的にのめりこんでいる」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:事務・営業職

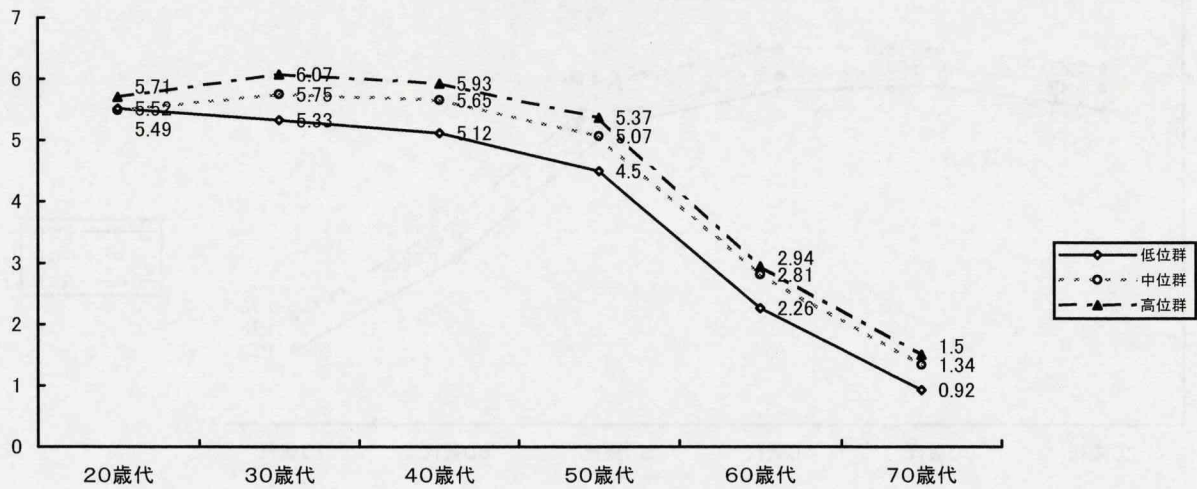


図5-10 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕事に個人的にのめりこんでいる」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:技術研究職

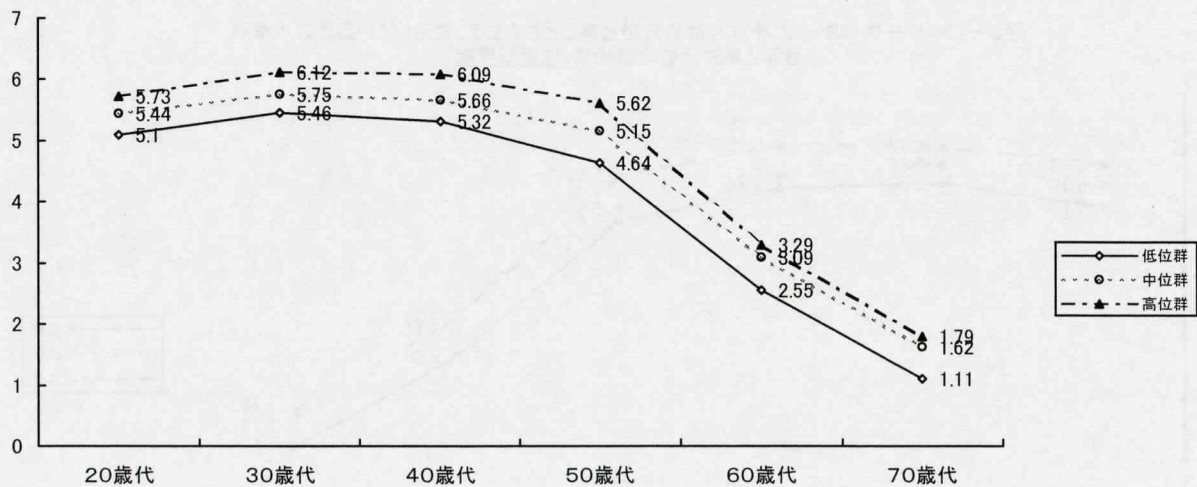


図5-11 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕事とともに生き、生活している」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:生産職

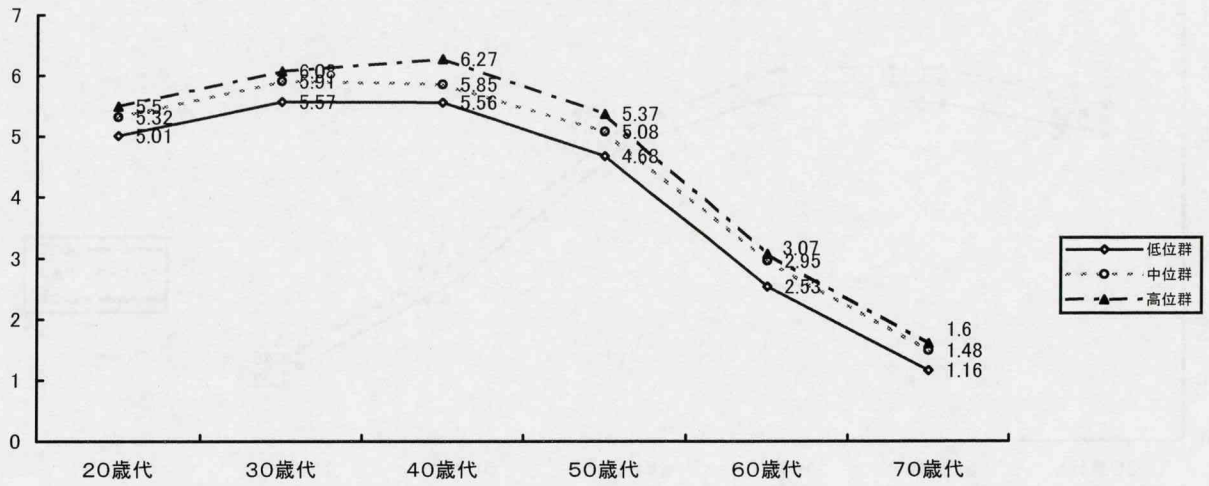


図5-13 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕事とともに生き、生活している」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:技術研究職

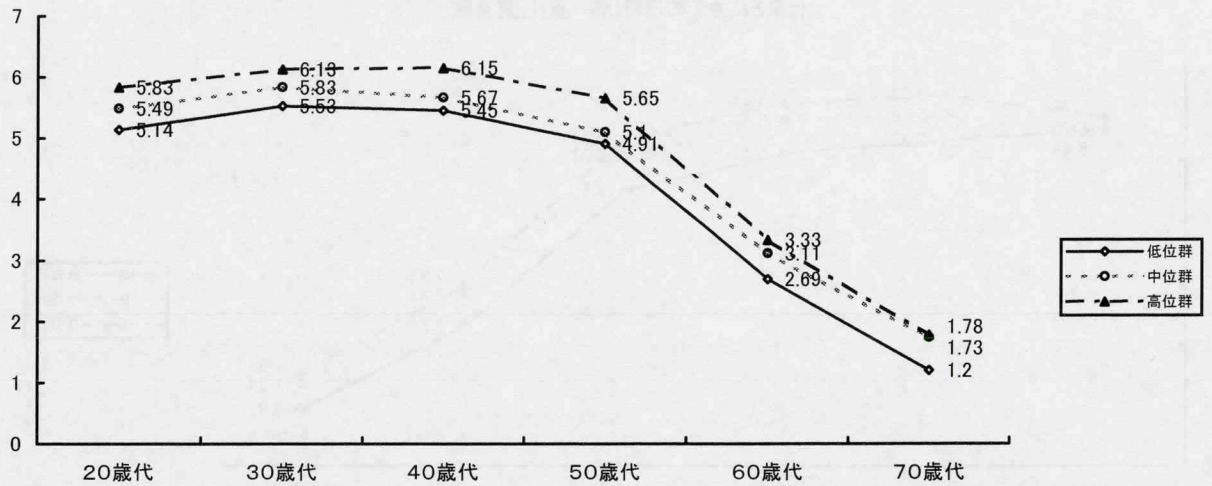


図5-13 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕事とともに生き、生活している」)の水準別
仕事と私生活の理想比率:技術研究職

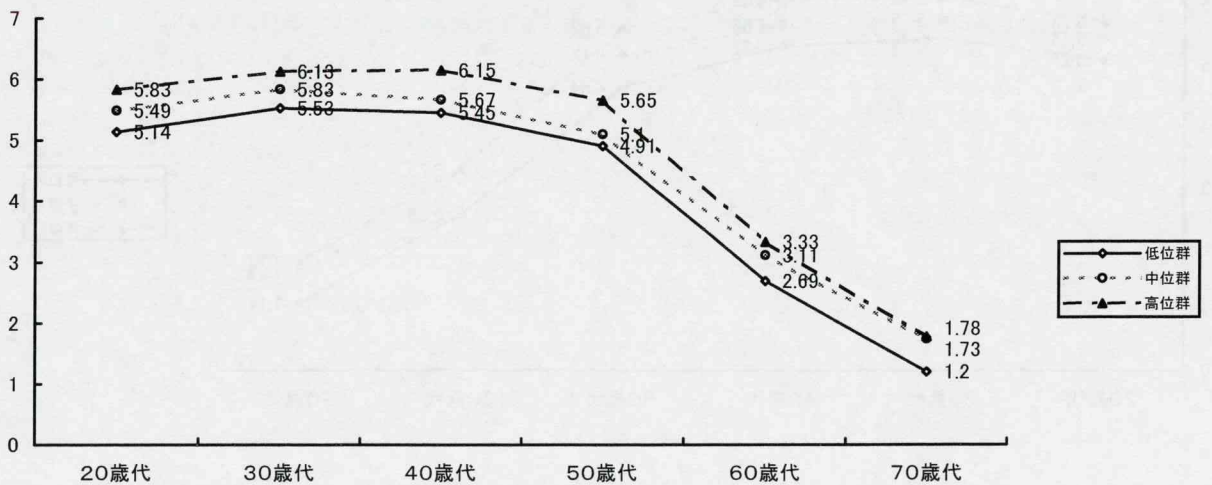


図5-14 ワークコミットメント(「私は自分の仕事に個人的にととのめりこんでいる」)
の水準別 長期有給休暇取得願望:職種間比較

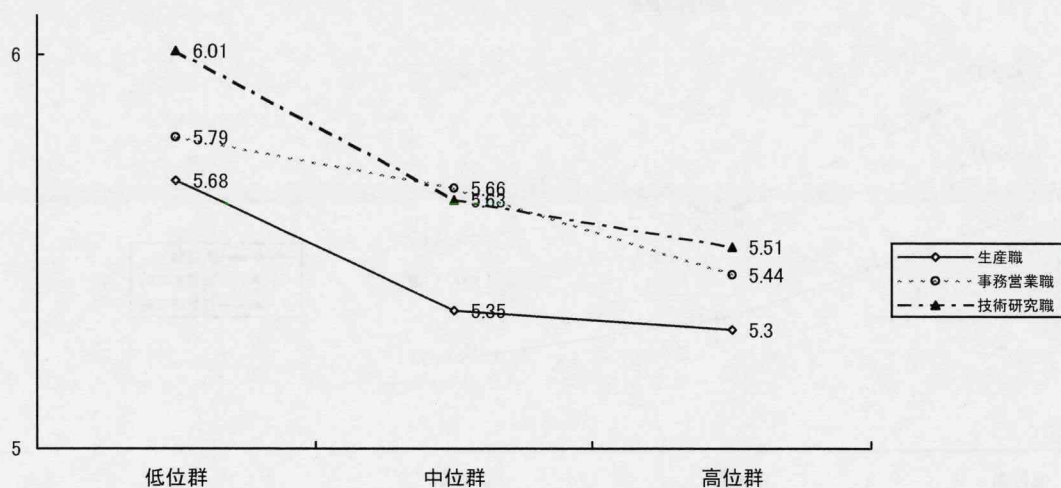


図5-15 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕の仕事とともに生き、生活している」)の水準別
長期有給休暇取得願望:職種間比較

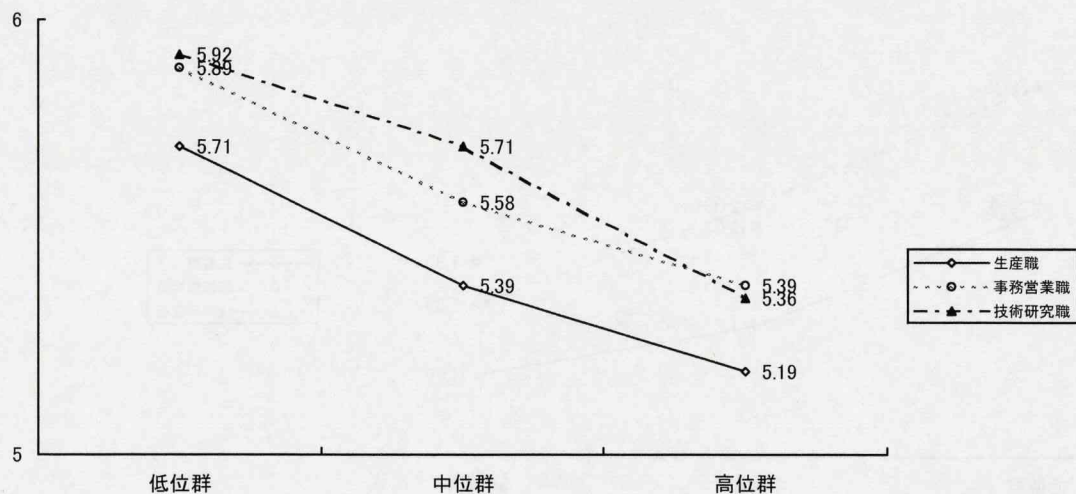


図5-16 ワーク・コミットメント(「私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることである」)の水準別
長期有給休暇取得願望:職種間比較

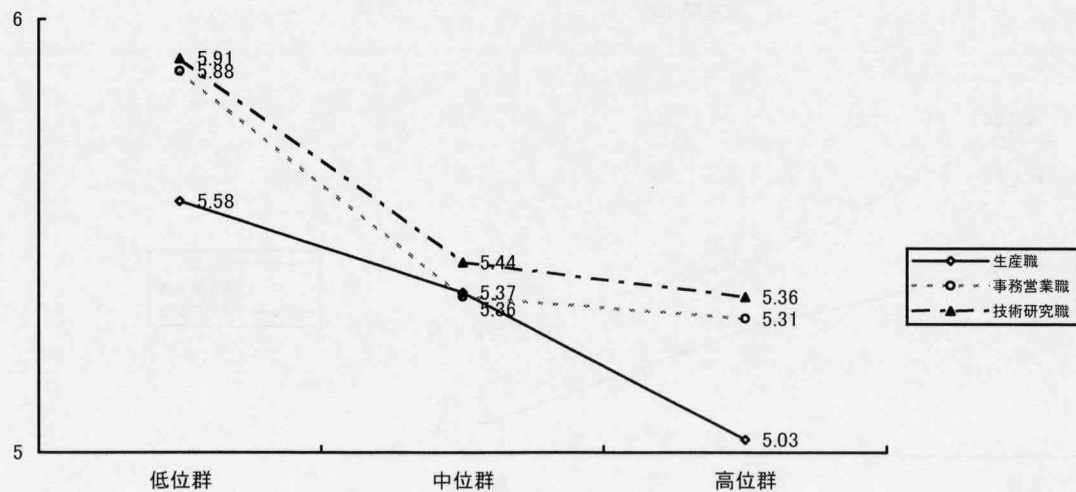


図5-17 ワークコミットメント(「私は自分の仕事に個人的にとりこめこんでいる」)
の水準別 希望する長期有給休暇期間(1=2週間まで、2=1ヶ月まで、3=3ヶ月まで):
職種間比較

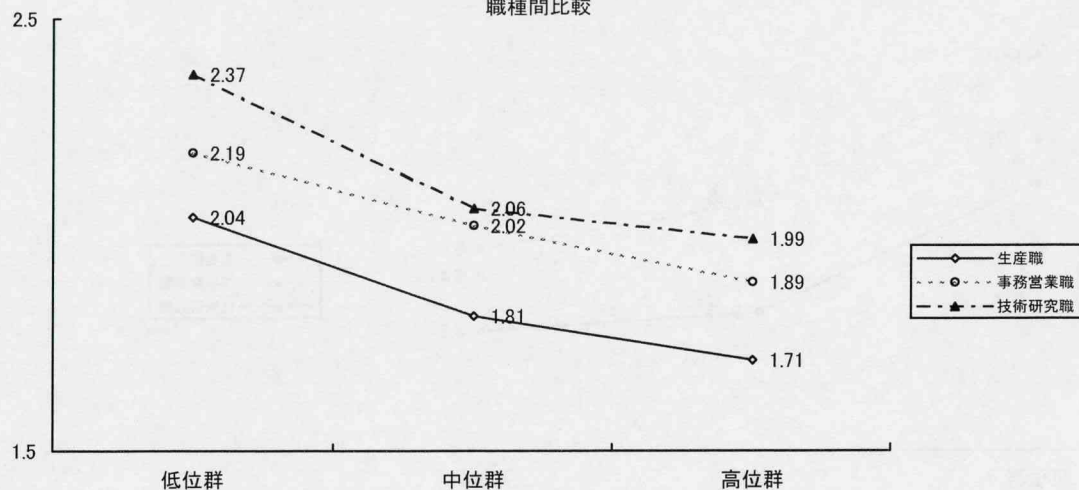


図5-18 ワーク・コミットメント(「私は自分の仕事とともに生き、生活している」)の水準別
希望する長期有給休暇期間(1=2週間まで、2=1ヶ月まで、3=3ヶ月まで):職種間比較

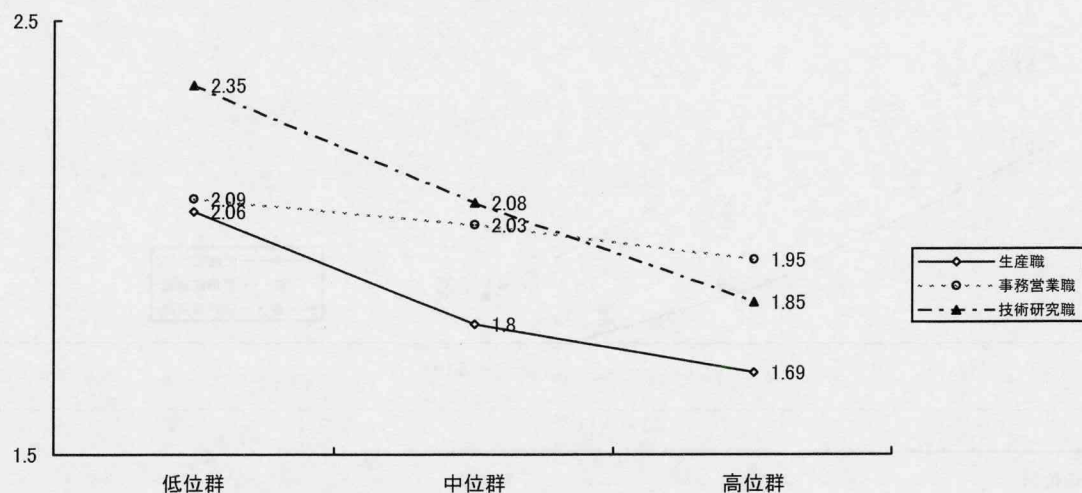


図5-19 ワーク・コミットメント(「私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることである」)の水準別
希望する長期有給休暇期間(1=2週間まで、2=1ヶ月まで、3=3ヶ月まで):職種間比較

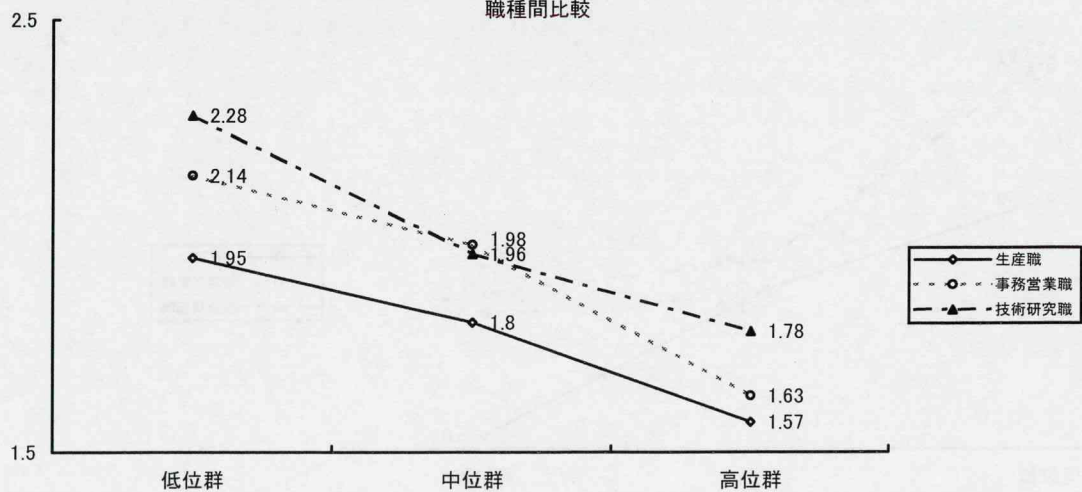


図5-20 ワークコミットメント(「私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることである」)
の水準別 休業が人生を豊かにするに関する意識:職種間比較

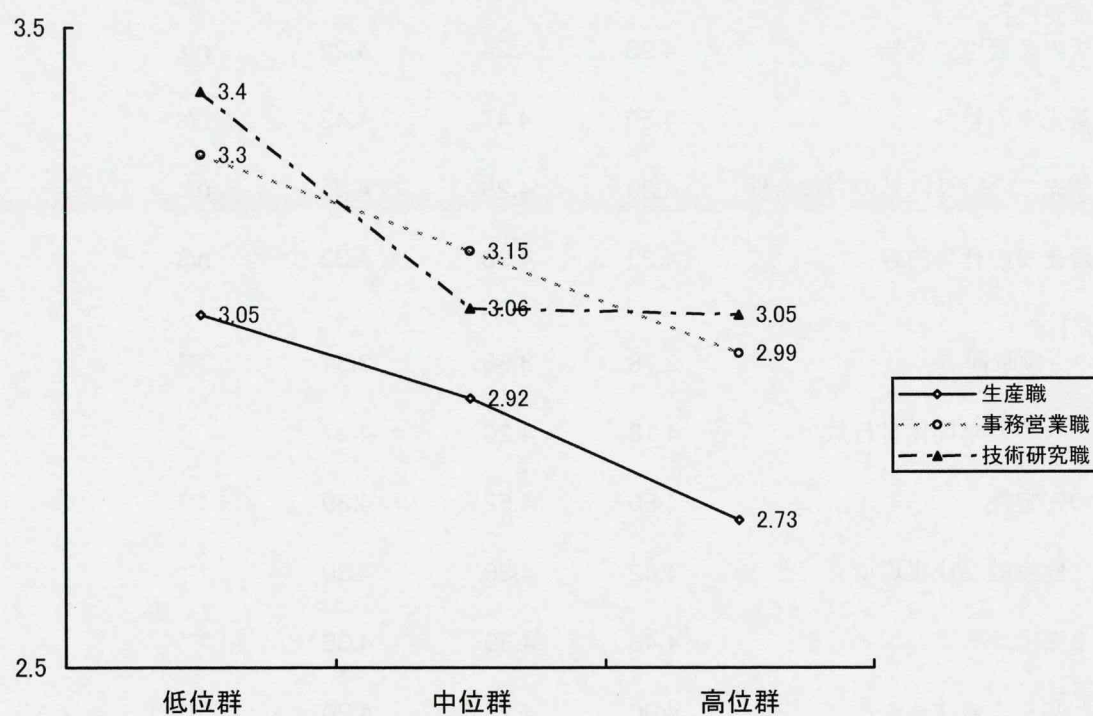


図5-21 ワーク・コミットメント(「私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることである」)の
水準別 休業を取得してやりたいことがあるに関する意識:職種間比較

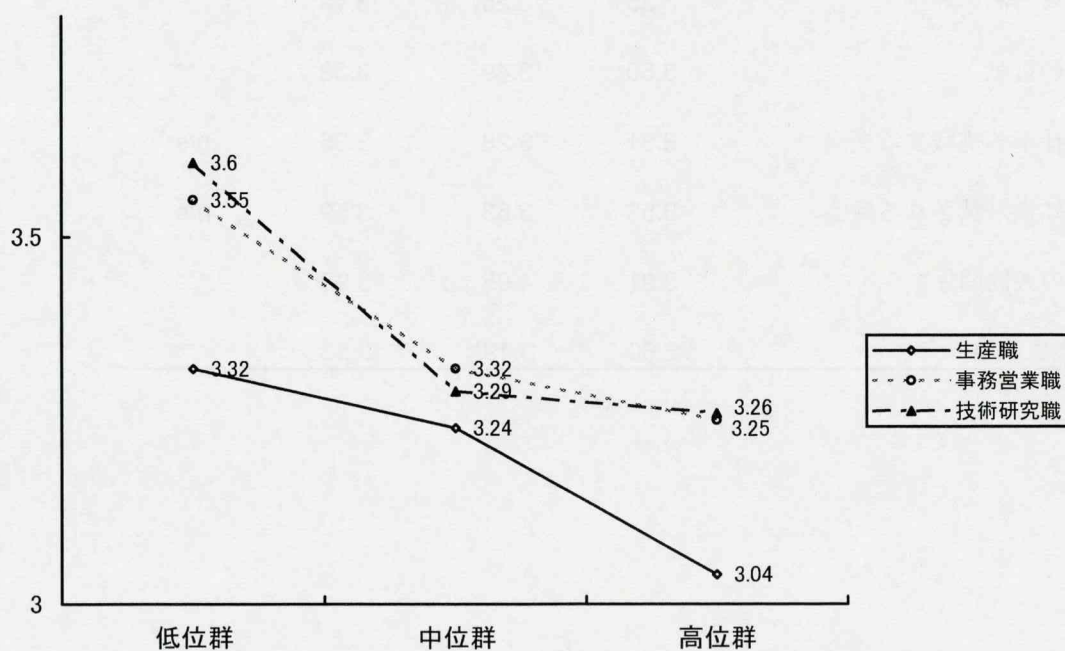


表6 転籍条件の重要性および労働価値意識：職種間平均値比較

	生産	事務・営業	技術研究	有意水準
【転籍条件の重要性】				
問20-2-1 転居の必要性の有無	4.28	4.24	4.22	n/s
問20-2-2 転籍先での給与	4.50	4.47	4.43	n/s
問20-2-3 転籍先での給与以外の労働条件	4.29	4.29	4.25	n/s
問 20-2-4 転籍先での仕事内容	4.23	4.33	4.32	n/s
【労働価値意識】				
問23-1 1日の労働時間	3.78	3.68	3.51	***
問23-2 週休を含めた年間休日日数	4.13	4.20	4.07	*
問23-3 雇用の安定性	4.50	4.52	4.39	***
問23-4 安全で健康的な仕事環境	4.42	4.38	4.30	***
問23-5 給与水準	4.48	4.39	4.36	***
問23-6 仲間と楽しく働けること	4.30	4.25	4.20	**
問23-7 責任者として、さいはいが振るえること	3.50	3.36	3.21	***
問23-8 独立して、人に気がねなく働けること	3.26	3.16	3.12	***
問23-9 専門知識や特技の活用	3.69	3.58	3.81	***
問23-10 世間からの高い評価	3.35	3.25	3.19	***
問23-11 社会への貢献	3.50	3.49	3.39	**
問23-12 困難な仕事へ挑戦する機会	3.31	3.28	3.36	n/s
問23-13 自分の知識が試される機会	3.55	3.53	3.59	n/s
問23-14 上司との人間関係	3.91	4.05	3.98	***
問 23-15 仕事の気楽さ	3.60	3.49	3.53	***

表7 職種別 労働価値意識の年齢階級間平均値比較

			30歳未満	30～35歳	35～40歳	40～50歳	50歳以上	有意水準
問23-1	1日の労働時間 (7 = とても重要)	生産	3.75	3.73	3.73	3.78	4.03	***
		事務・営業	3.70	3.67	3.65	3.66	3.80	n/s
		技術研究	3.57	3.48	3.38	3.52	3.92	†
問23-2	週休を含めた年間休日日数	生産	4.23	4.15	4.14	4.01	4.10	***
		事務・営業	4.32	4.32	4.05	3.92	4.24	***
		技術研究	4.20	4.15	3.93	3.94	4.08	**
問23-3	雇用の安定性	生産	4.41	4.45	4.55	4.55	4.61	***
		事務・営業	4.49	4.53	4.49	4.57	4.59	n/s
		技術研究	4.21	4.38	4.42	4.60	4.61	***
問23-4	安全で健康的な仕事環境	生産	4.38	4.37	4.46	4.43	4.49	n/s
		事務・営業	4.42	4.37	4.38	4.32	4.44	n/s
		技術研究	4.20	4.34	4.25	4.35	4.53	*
問23-5	給与水準	生産	4.48	4.48	4.54	4.44	4.47	n/s
		事務・営業	4.41	4.40	4.38	4.32	4.44	n/s
		技術研究	4.27	4.42	4.34	4.39	4.34	n/s
問23-6	仲間と楽しく働けること	生産	4.40	4.35	4.29	4.19	4.27	n/s
		事務・営業	4.39	4.18	4.21	4.15	4.19	**
		技術研究	4.34	4.27	4.06	4.07	4.27	**
問23-7	責任者として、さいはいが 振るえること	生産	3.53	3.49	3.48	3.46	3.55	n/s
		事務・営業	3.29	3.38	3.28	3.41	3.74	*
		技術研究	3.18	3.30	3.13	3.16	3.49	n/s
問23-15	独立して、人に気がねなく 働けること	生産	3.35	3.25	3.19	3.21	3.30	n/s
		事務・営業	3.09	3.14	3.10	3.29	3.43	†
		技術研究	3.11	3.12	3.04	3.21	3.26	n/s
問23-9	専門知識や特技の活用	生産	3.67	3.73	3.66	3.68	3.69	n/s
		事務・営業	3.55	3.65	3.44	3.65	3.72	*
		技術研究	3.81	3.79	3.80	3.81	3.94	n/s
問23-10	世間からの高い評価	生産	3.47	3.39	3.27	3.25	3.32	**
		事務・営業	3.24	3.31	3.12	3.27	3.44	n/s
		技術研究	3.19	3.22	3.16	3.10	3.42	n/s
問23-11	社会への貢献	生産	3.52	3.49	3.48	3.46	3.61	n/s
		事務・営業	3.43	3.47	3.46	3.54	3.83	*
		技術研究	3.34	3.43	3.26	3.45	3.72	*
問23-12	困難な仕事へ挑戦する 機会	生産	3.25	3.37	3.29	3.27	3.42	†
		事務・営業	3.14	3.34	3.33	3.32	3.50	**
		技術研究	3.43	3.36	3.23	3.37	3.58	n/s
問23-13	自分の知識が試される 機会	生産	3.59	3.64	3.51	3.44	3.57	**
		事務・営業	3.47	3.70	3.45	3.47	3.61	**
		技術研究	3.65	3.60	3.52	3.54	3.75	n/s
問23-14	上司との人間関係	生産	3.98	3.97	3.85	3.83	3.93	*
		事務・営業	4.12	4.09	4.02	3.91	3.96	n/s
		技術研究	4.02	4.09	3.83	3.88	4.14	*
問23-15	仕事の気楽さ	生産	3.78	3.54	3.56	3.53	3.58	***
		事務・営業	3.57	3.53	3.34	3.51	3.43	n/s
		技術研究	3.57	3.44	3.21	3.35	3.50	**

年齢階級別にみた労働価値意識

図6-1 1日の労働時間の重要性

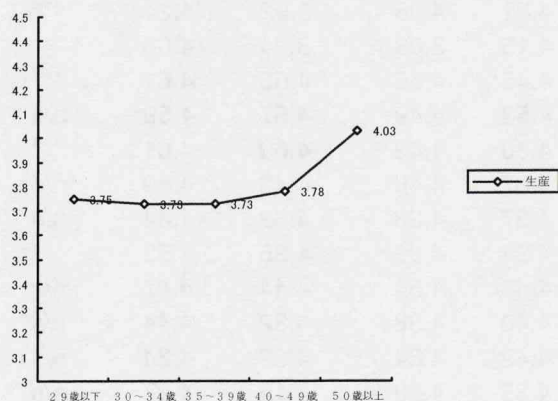


図6-2 年間休日日数の重要性

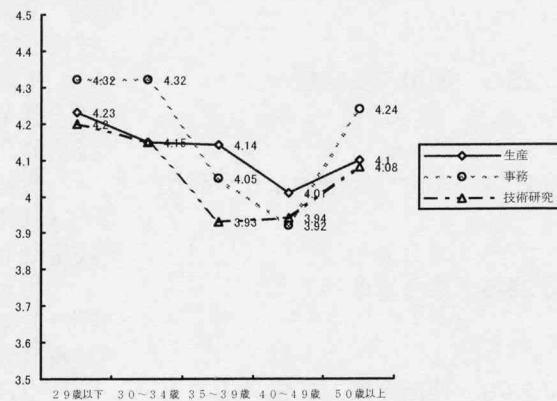


図6-3 雇用の安定性の重要性

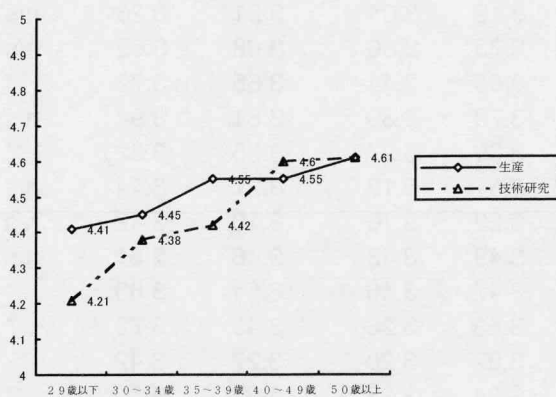


図6-4 安全で健康的な仕事環境の重要性

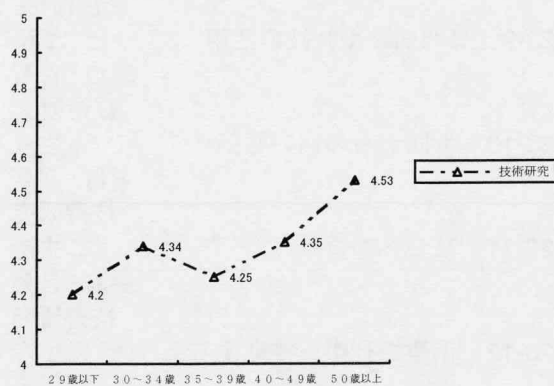


図6-5 仲間と楽しく働けることの重要性

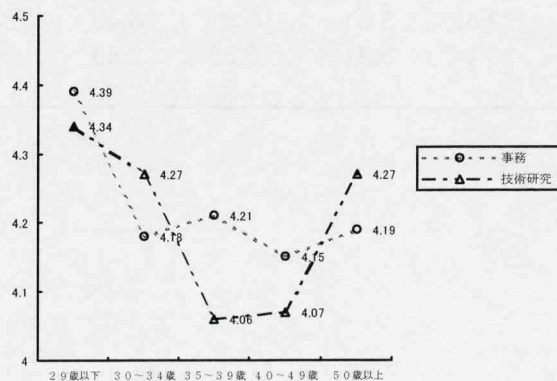


図6-6 責任者としてさいはいが振るえることの重要性

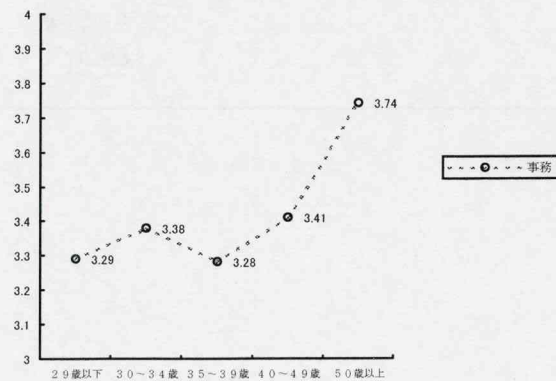


図6-7 専門知識や特技の活用の重要性

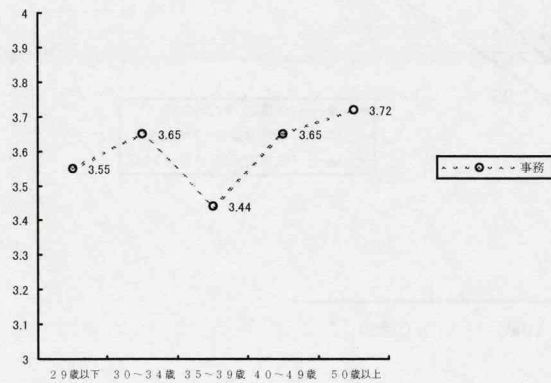


図6-8 世間からの高い評価の重要性

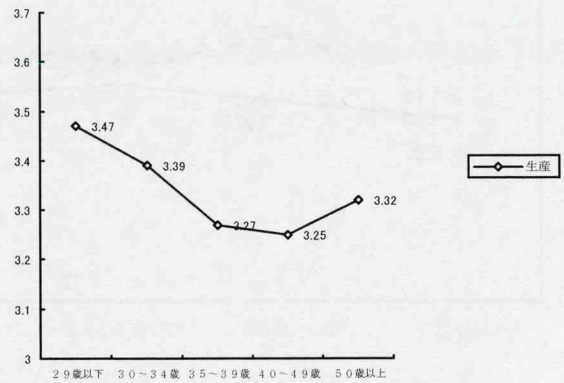


図6-9 困難な仕事へ挑戦する機会の重要性

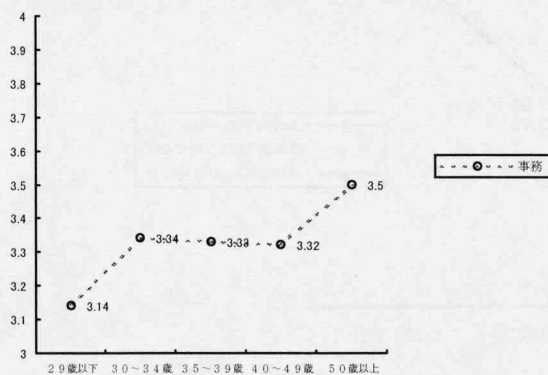


図6-10 上司との人間関係の重要性

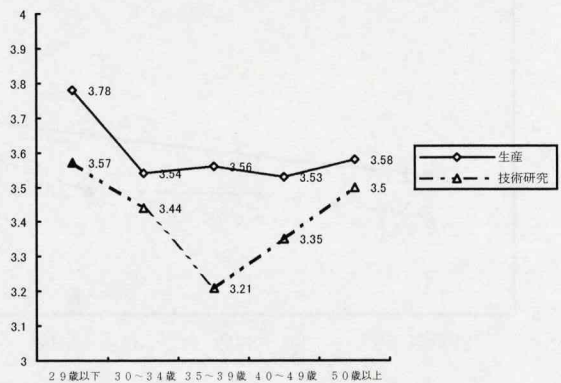


図6-11 自分の知識が試される機会の重要性

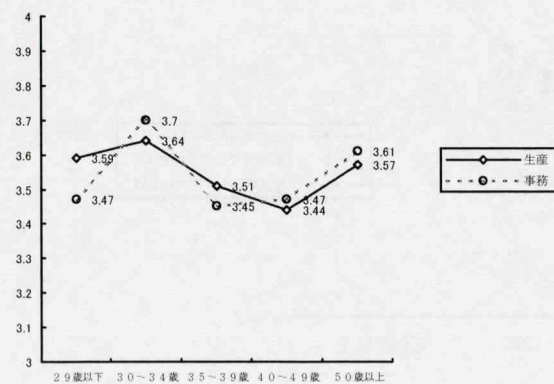


図6-12 社会貢献の重要性

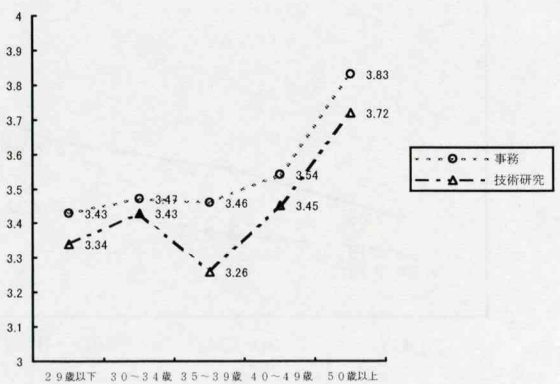


図7-1 年齢階級別 ワーク・コミットメント平均値：職種間比較
(「私は自分の仕事に個人的にとりこまれている」)

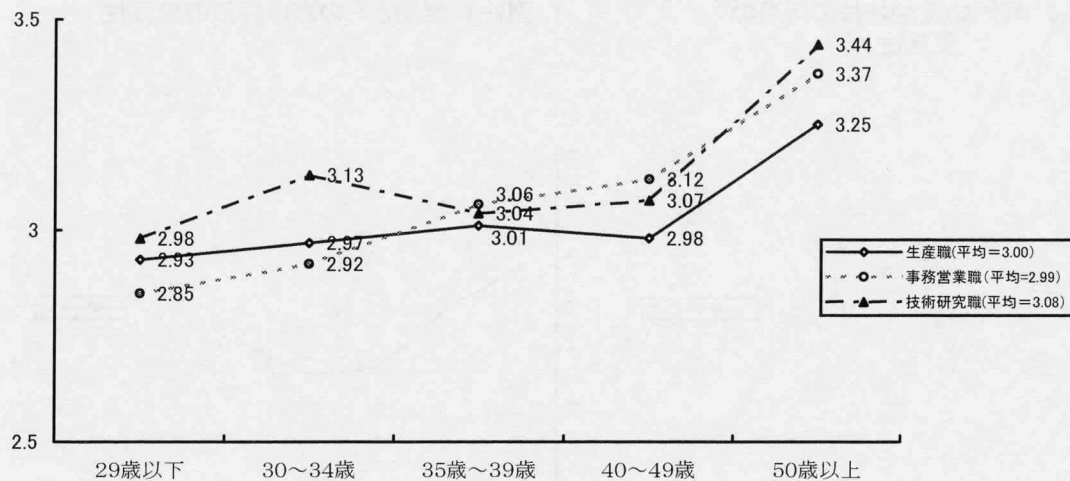


図7-2 年齢階級別 ワーク・コミットメント平均値：職種間比較
(「私は自分の仕事とともに生き、生活している」)

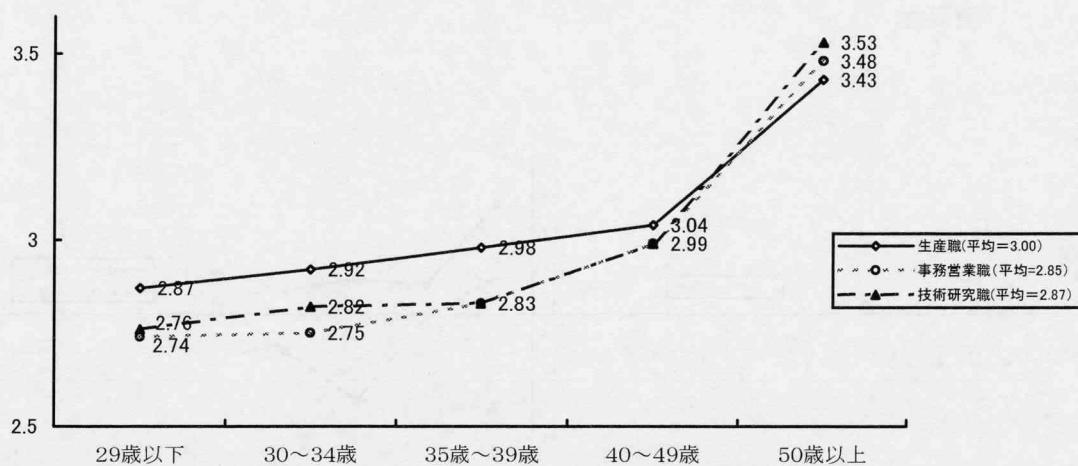


図7-3 年齢階級別 ワーク・コミットメント平均値：職種間比較
(「私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることである」)

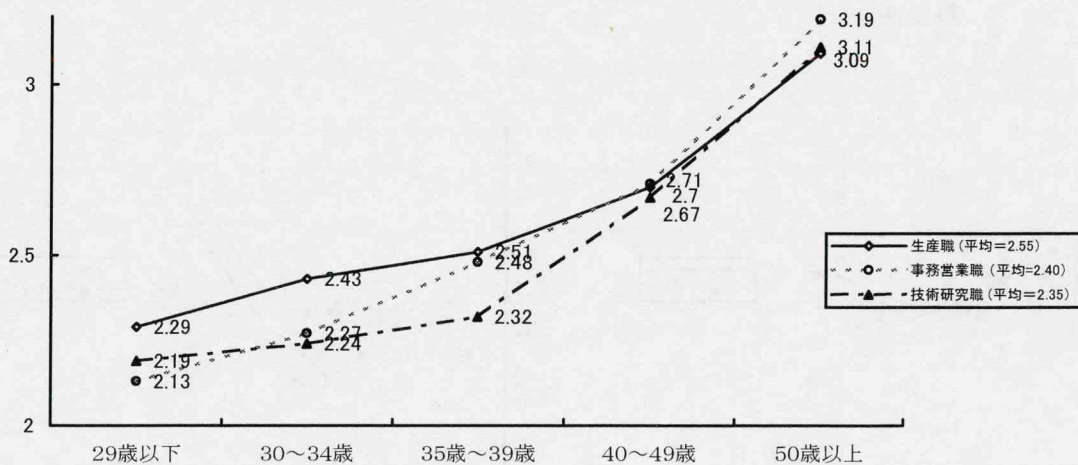


表8 責任者としてさいはいが振るえることの重要性を要因とした分散分析の結果

		責任者としてさいはいが 振るえることの重要性			有意水準
		低位群 (全く・どちらかといえ ば重要ではない)	中位群 (どちらかともいえな い)	高位群 (とても・ど ちらかとい えば重要)	
【労働時間の短縮】					
問 20-1-1 生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.30	3.23	3.17	†
	事務・営業	3.42	3.49	3.42	n/s
	技術研究	3.45	3.42	3.29	n/s
問 20-1-2 生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.56	3.39	3.35	**
	事務・営業	3.70	3.55	3.54	n/s
	技術研究	3.80	3.54	3.44	***
問 20-1-3 一定期間の工場の操業停止、 自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	生産	2.55	2.54	2.53	n/s
	事務・営業	2.72	2.70	2.63	n/s
	技術研究	2.72	2.61	2.67	n/s
【配置転換・転籍】					
問 20-1-4 自社内での転居を伴う配置転換 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.81	2.82	2.81	n/s
	事務・営業	2.71	2.86	2.72	n/s
	技術研究	2.74	2.83	2.77	n/s
問 20-1-5 グループ内の他企業への応援 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.96	2.86	2.88	n/s
	事務・営業	2.81	2.94	2.98	n/s
	技術研究	3.11	3.05	3.02	n/s
問 20-1-6 グループ内の他企業への出向 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.79	2.70	2.68	n/s
	事務・営業	2.70	2.82	2.81	n/s
	技術研究	2.85	2.93	2.85	n/s
問 20-1-7 海外生産拠点の生産現場の リーダーとして現地従業員の指導育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.49	2.65	2.82	***
	事務・営業	2.48	2.65	2.93	***
	技術研究	2.51	2.87	3.02	***
問 20-1-8 国内の技能研修センターに転 籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.82	2.92	3.04	**
	事務・営業	2.91	3.02	3.26	***
	技術研究	3.20	3.18	3.30	n/s
問 20-1-9 海外の技能研修センターに転 籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.41	2.55	2.70	***
	事務・営業	2.41	2.63	2.86	***
	技術研究	2.40	2.75	2.96	***
問 20-1-10 グループ内の他企業に転籍 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.49	2.56	2.57	n/s
	事務・営業	2.62	2.67	2.78	n/s
	技術研究	2.67	2.79	2.77	n/s
問 20-1-11 早期退職後グループ設置の 人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.43	2.54	2.56	n/s
	事務・営業	2.71	2.66	2.72	n/s
	技術研究	2.59	2.62	2.63	n/s
問 20-1-12 転職セミナーを受講、グルー プ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.63	2.63	2.64	n/s
	事務・営業	2.93	2.74	2.84	n/s
	技術研究	2.82	2.73	2.84	n/s

表9 専門知識や特技の活用の重要性を要因とした分散分析の結果

		専門知識や特技を活用することの重要性			有意水準
		低位群 (全く・どちらかといえ ば重要ではない)	中位群 (どちらかともいえな い)	高位群 (とても・ど ちらかとい えば重要)	
【労働時間の短縮】					
問 20-1-1 生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.15	3.18	3.23	n/s
	事務・営業	3.65	3.44	3.44	n/s
	技術研究	3.38	3.42	3.36	n/s
問 20-1-2 生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.40	3.36	3.40	n/s
	事務・営業	3.69	3.54	3.57	n/s
	技術研究	3.41	3.60	3.54	n/s
問 20-1-3 一定期間の工場の操業停止、自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	生産	2.36	2.58	2.52	n/s
	事務・営業	2.65	2.68	2.66	n/s
	技術研究	2.68	2.70	2.62	n/s
【配置転換・転籍】					
問 20-1-4 自社内での転居を伴う配置転換 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.67	2.88	2.80	†
	事務・営業	2.92	2.79	2.76	n/s
	技術研究	2.54	2.84	2.79	n/s
問 20-1-5 グループ内の他企業への応援 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.80	2.91	2.88	n/s
	事務・営業	3.10	2.89	2.95	n/s
	技術研究	3.11	2.96	3.09	n/s
問 20-1-6 グループ内の他企業への出向 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.74	2.72	2.68	n/s
	事務・営業	2.77	2.79	2.81	n/s
	技術研究	2.83	2.84	2.90	n/s
問 20-1-7 海外生産拠点の生産現場のリーダーとして現地従業員の指導育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.26	2.61	2.82	***
	事務・営業	2.44	2.67	2.83	*
	技術研究	2.38	2.67	2.96	***
問 20-1-8 国内の技能研修センターに転籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.57	2.82	3.10	***
	事務・営業	3.04	2.98	3.20	**
	技術研究	3.00	3.12	3.29	*
問 20-1-9 海外の技能研修センターに転籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.18	2.51	2.71	***
	事務・営業	2.35	2.63	2.78	**
	技術研究	2.24	2.59	2.85	***
問 20-1-10 グループ内の他企業に転籍 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.43	2.54	2.58	†
	事務・営業	2.58	2.67	2.76	n/s
	技術研究	2.79	2.71	2.78	n/s
問 20-1-11 早期退職後グループ設置の人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.25	2.53	2.58	**
	事務・営業	2.94	2.59	2.74	**
	技術研究	2.62	2.63	2.61	n/s
問 20-1-12 転職セミナーを受講、グループ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.47	2.60	2.68	*
	事務・営業	2.65	2.70	2.89	**
	技術研究	2.90	2.76	2.79	n/s

表10 世間からの高い評価の重要性を要因とした分散分析の結果

		世間からの高い評価の重要性			有意水準
		低位群 (全く・どちらかといえ ば重要ではない)	中位群 (どちらかともいえな い)	高位群 (とても・ど ちらかとい えば重要)	
【労働時間の短縮】					
問 20-1-1 生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.26	3.20	3.20	n/s
	事務・営業	3.46	3.44	3.47	n/s
	技術研究	3.45	3.37	3.33	n/s
問 20-1-2 生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.53	3.34	3.39	**
	事務・営業	3.62	3.56	3.54	n/s
	技術研究	3.75	3.54	3.44	**
問 20-1-3 一定期間の工場の操業停止、自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	生産	2.55	2.57	2.49	n/s
	事務・営業	2.71	2.73	2.58	n/s
	技術研究	2.76	2.61	2.63	n/s
【配置転換・転籍】					
問 20-1-4 自社内での転居を伴う配置転換 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.82	2.86	2.78	n/s
	事務・営業	2.85	2.78	2.76	n/s
	技術研究	2.64	2.84	2.83	†
問 20-1-5 グループ内の他企業への応援 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.96	2.92	2.81	*
	事務・営業	3.00	2.94	2.91	n/s
	技術研究	3.06	3.01	3.11	n/s
問 20-1-6 グループ内の他企業への出向 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.75	2.74	2.64	†
	事務・営業	2.88	2.85	2.72	n/s
	技術研究	2.86	2.88	2.90	n/s
問 20-1-7 海外生産拠点の生産現場のリーダーとして現地従業員の指導育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.48	2.73	2.77	***
	事務・営業	2.49	2.73	2.87	**
	技術研究	2.60	2.86	3.00	***
問 20-1-8 国内の技能研修センターに転籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.87	2.93	3.04	**
	事務・営業	3.03	3.05	3.19	n/s
	技術研究	3.19	3.20	3.30	n/s
問 20-1-9 海外の技能研修センターに転籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.39	2.61	2.68	***
	事務・営業	2.44	2.69	2.81	***
	技術研究	2.46	2.76	2.93	***
問 20-1-10 グループ内の他企業に転籍 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.53	2.59	2.53	n/s
	事務・営業	2.79	2.69	2.70	n/s
	技術研究	2.71	2.79	2.76	n/s
問 20-1-11 早期退職後グループ設置の人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.44	2.54	2.58	†
	事務・営業	2.72	2.70	2.68	n/s
	技術研究	2.61	2.65	2.58	n/s
問 20-1-12 転職セミナーを受講、グループ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.62	2.64	2.64	n/s
	事務・営業	2.86	2.79	2.78	n/s
	技術研究	2.79	2.75	2.83	n/s

表 1 1 社会貢献の重要性を要因とした分散分析の結果

		社会貢献の重要性			有意水準
		低位群 (全く・どちらかといえ ば重要ではない)	中位群 (どちらかともいえ ない)	高位群 (とても・ど ちらかとい えば重要)	
【労働時間の短縮】					
問 20-1-1 生活設計に合わせて1日あたり の労働時間を短縮して働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.15	3.21	3.22	n/s
	事務・営業	3.57	3.39	3.49	†
	技術研究	3.50	3.36	3.35	n/s
問 20-1-2 生活設計に合わせて1週間あた りの労働日数を減らして働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.52	3.36	3.39	†
	事務・営業	3.69	3.52	3.58	n/s
	技術研究	3.66	3.54	3.53	n/s
問 20-1-3 一定期間の工場の操業停止、 自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	生産	2.66	2.51	2.54	n/s
	事務・営業	2.87	2.66	2.64	n/s
	技術研究	2.84	2.61	2.63	n/s
【配置転換・転籍】					
問 20-1-4 自社内での転居を伴う配置転換 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.76	2.85	2.80	n/s
	事務・営業	2.87	2.82	2.73	n/s
	技術研究	2.75	2.79	2.81	n/s
問 20-1-5 グループ内の他企業への応援 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.78	2.91	2.87	*
	事務・営業	2.99	2.89	2.97	n/s
	技術研究	3.07	2.98	3.12	n/s
問 20-1-6 グループ内の他企業への出向 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.58	2.75	2.67	†
	事務・営業	2.81	2.80	2.80	n/s
	技術研究	2.94	2.84	2.91	n/s
問 20-1-7 海外生産拠点の生産現場の リーダーとして現地従業員の指導育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.50	2.69	2.77	**
	事務・営業	2.51	2.64	2.87	**
	技術研究	2.56	2.82	2.98	**
問 20-1-8 国内の技能研修センターに転 籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.83	2.88	3.07	***
	事務・営業	2.89	3.00	3.23	***
	技術研究	3.16	3.15	3.33	*
問 20-1-9 海外の技能研修センターに転 籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.40	2.55	2.70	***
	事務・営業	2.45	2.62	2.81	**
	技術研究	2.41	2.71	2.91	***
問 20-1-10 グループ内の他企業に転籍 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.51	2.58	2.54	n/s
	事務・営業	2.79	2.66	2.74	n/s
	技術研究	2.76	2.76	2.77	n/s
問 20-1-11 早期退職後グループ設置の 人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.45	2.54	2.56	n/s
	事務・営業	2.72	2.67	2.71	n/s
	技術研究	2.47	2.63	2.65	n/s
問 20-1-12 転職セミナーを受講、グルー プ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.54	2.65	2.64	n/s
	事務・営業	2.82	2.81	2.79	n/s
	技術研究	2.70	2.71	2.89	*

表12 困難な仕事に挑戦する機会の重要性を要因とした分散分析の結果

		困難な仕事に挑戦する機会の重要性			有意水準
		低位群 (全く・どちらかといえ ば重要ではない)	中位群 (どちらかともいえな い)	高位群 (とても・ど ちらかとい えば重要)	
【労働時間の短縮】					
問 20-1-1 生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.33	3.18	3.20	*
	事務・営業	3.57	3.43	3.46	n/s
	技術研究	3.48	3.37	3.36	n/s
問 20-1-2 生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.50	3.37	3.37	†
	事務・営業	3.60	3.55	3.58	n/s
	技術研究	3.74	3.52	3.52	†
問 20-1-3 一定期間の工場の操業停止、 自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	生産	2.64	2.56	2.47	*
	事務・営業	2.60	2.75	2.58	†
	技術研究	2.69	2.62	2.67	n/s
【配置転換・転籍】					
問 20-1-4 自社内での転居を伴う配置転換 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.74	2.83	2.84	n/s
	事務・営業	2.63	2.82	2.78	n/s
	技術研究	2.81	2.67	2.90	*
問 20-1-5 グループ内の他企業への応援 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.77	2.85	2.96	**
	事務・営業	2.86	2.93	2.98	n/s
	技術研究	3.03	2.99	3.12	n/s
問 20-1-6 グループ内の他企業への出向 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.54	2.69	2.77	**
	事務・営業	2.59	2.83	2.83	n/s
	技術研究	2.81	2.87	2.92	n/s
問 20-1-7 海外生産拠点の生産現場の リーダーとして現地従業員の指導育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.39	2.64	2.92	***
	事務・営業	2.24	2.72	2.93	***
	技術研究	2.63	2.64	3.13	***
問 20-1-8 国内の技能研修センターに転 籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.64	2.86	3.22	***
	事務・営業	2.84	3.02	3.30	***
	技術研究	3.21	3.10	3.36	**
問 20-1-9 海外の技能研修センターに転 籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.30	2.52	2.82	***
	事務・営業	2.24	2.68	2.85	***
	技術研究	2.49	2.57	3.01	***
問 20-1-10 グループ内の他企業に転籍 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.42	2.55	2.62	**
	事務・営業	2.65	2.69	2.76	n/s
	技術研究	2.61	2.71	2.86	*
問 20-1-11 早期退職後グループ設置の 人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.38	2.53	2.61	**
	事務・営業	2.74	2.66	2.73	n/s
	技術研究	2.49	2.61	2.67	n/s
問 20-1-12 転職セミナーを受講、グルー プ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.61	2.62	2.67	n/s
	事務・営業	2.68	2.78	2.87	n/s
	技術研究	2.60	2.72	2.90	**

表13 自分の能力が試される機会の重要性を要因とした分散分析の結果

		自分の能力が試される機会の重要性			有意水準
		低位群 (全く・どちらかといえ ば重要ではない)	中位群 (どちらとも いえない)	高位群 (とても・ど ちらかとい えば重要)	
【労働時間の短縮】					
問 20-1-1 生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.46	3.14	3.23	***
	事務・営業	3.38	3.48	3.45	n/s
	技術研究	3.47	3.35	3.38	n/s
問 20-1-2 生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働くこと (5=とても受け入れやすい)	生産	3.62	3.33	3.39	***
	事務・営業	3.48	3.54	3.59	n/s
	技術研究	3.76	3.51	3.54	†
問 20-1-3 一定期間の工場の操業停止、自宅待機（一時帰休） (5=とても受け入れやすい)	生産	2.73	2.57	2.48	**
	事務・営業	2.70	2.72	2.63	n/s
	技術研究	2.75	2.62	2.65	n/s
【配置転換・転籍】					
問 20-1-4 自社内での転居を伴う配置転換 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.70	2.82	2.84	n/s
	事務・営業	2.76	2.74	2.82	n/s
	技術研究	2.75	2.70	2.85	n/s
問 20-1-5 グループ内の他企業への応援 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.78	2.80	2.96	**
	事務・営業	2.79	2.90	3.00	n/s
	技術研究	3.12	2.95	3.11	†
問 20-1-6 グループ内の他企業への出向 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.63	2.63	2.76	**
	事務・営業	2.56	2.81	2.84	n/s
	技術研究	2.93	2.81	2.92	n/s
問 20-1-7 海外生産拠点の生産現場のリーダーとして現地従業員の指導育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.29	2.57	2.88	***
	事務・営業	2.24	2.61	2.91	***
	技術研究	2.40	2.58	3.08	***
問 20-1-8 国内の技能研修センターに転籍、後進の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.60	2.80	3.16	***
	事務・営業	2.79	2.94	3.27	***
	技術研究	3.16	3.06	3.34	***
問 20-1-9 海外の技能研修センターに転籍、現地の人材育成 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.28	2.48	2.75	***
	事務・営業	2.26	2.59	2.84	***
	技術研究	2.35	2.47	2.98	***
問 20-1-10 グループ内の他企業に転籍 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.42	2.52	2.60	*
	事務・営業	2.61	2.61	2.81	**
	技術研究	2.65	2.66	2.84	*
問 20-1-11 早期退職後グループ設置の人材派遣会社に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.36	2.52	2.59	**
	事務・営業	2.70	2.64	2.73	n/s
	技術研究	2.60	2.51	2.69	†
問 20-1-12 転職セミナーを受講、グループ外の企業に再就職 (5=とても受け入れやすい)	生産	2.60	2.62	2.65	n/s
	事務・営業	2.68	2.73	2.87	†
	技術研究	2.62	2.74	2.84	n/s

企業向けアンケート

調査研究「中長期的視点での雇用安定に向けたグループ労連の機能と役割」 アンケートへのご協力のお願い

2000 年 10 月 (財)中部産政研

拝啓 時下ますますご清祥の段、お喜び申し上げます。平素は当財団の諸活動に対し格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。今回の調査に対しましても、下記の趣旨をご理解いただき、ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

敬具

《調査の趣旨》

この調査では、全トヨタ労連加盟組合企業における雇用の現状とその将来予想についておうかがい致します。調査の目的は、全トヨタ労連加盟組合企業で働く組合員が将来にわたって安心して働きつづけられるために、労連としてどのような政策を策定すべきかを検討するための基礎資料を得ることです。貴社にとっては取り扱いに慎重を期す情報についてもお尋ねしますが、調査票の回答はすべて統計的に処理されますし、個別企業情報が外部に流出することはありませんので、実態について出来る限り正確なお答えをお聞かせいただきますようお願い致します。お忙しいところ誠に恐縮ですが、何卒ご協力のほど、重ねてお願い申し上げます。

(回答方法)

1. 回答はそれぞれの質問ごとに、対応する回答欄に文章あるいは数字で記入してください。
2. もし指定された形式での回答数値が作成出来ないときは、形式は若干異なっても質問の趣旨に沿うものであれば既存の統計数値を可能な限りで提供いただければ結構です。
3. 途中で回答できない質問があった場合、その質問をスキップして回答できるものへ進み、可能な限り多くの質問にお答えください。
4. 本アンケート結果をベースに、数社を対象にしてヒアリングも実施したいと考えておりますので、「本件に関する連絡窓口」は必ずご記入いただきますようお願い致します。
5. ご記入後、アンケート用紙を添付の回答用封筒に入れ、のり付けした後、労働組合経由にてご提出くださいますようお願い致します。

なお、この調査に関してご不明点等ありましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財)中部産業・労働政策研究会 (略称: 中部産政研) 担当: 安井
〒471-0833 豊田市山之手 8 丁目 131 番地 全労済豊田会館 3F
TEL: 0565-27-2731 FAX: 0565-27-2259 E-MAIL: atg099@fine.tns.ne.jp

会社名: _____

【本件に関する連絡窓口】

氏名: _____ 所属部署: _____

TEL: _____ FAX: _____ E-MAIL: _____

1. 企業業績に関する質問

売上高、営業利益について

1-1. 決算値について下表にご記入ください。

	1999 年 3 月期	2000 年 3 月期
総売上高(百万円)		
営業利益(百万円)		

1-2. 5年後の業績予測として①～⑤の中から選び、カッコ内にご記入ください。

・2000 年 3 月期と比べ 2005 年 3 月期には、総売上高は()、営業利益は()

①20%以上の増加 ②20%未満の増加 ③ほぼ現状維持 ④20%未満の減少 ⑤20%以上の減少

1-3. 売上高に占めるトヨタグループ関連企業の割合(%)はどのように変化を示していますか。

	1995 年 3 月期	2000 年 3 月期
トヨタグループへの売上比率(%)		

1-4. 5年後の予測を①～③の中から選び、カッコ内にご記入ください。

・2000 年 3 月期と比べ 2005 年 3 月期には、トヨタグループへの売上比率は()

①増加 ②ほぼ現状維持 ③減少

2. 生産能率(物的労働生産性)に関する質問

生産能率の変化について

2-1. 昨年(2000 年 3 月期)の生産能率を 100 とした時の、5 年前(1995 年 3 月期)および 2 年前(1998 年 3 月期)の実績値をご記入ください。

	1995 年 3 月期	1998 年 3 月期	2000 年 3 月期
生産能率			100

2-2. 今後中長期(3～5 年)では目標として年率何%で生産能率を上昇させたいと思っていますか。

今後は年率()%の上昇が目標。

3. 雇用状況に関する質問

正規労働者について

3-1. 正規従業員数について現業・間接別かつ男女別の内訳を 1990 年 3 月末から今年 2000 年 3 月末までの各期末における在籍者数をご記入ください。

		1990 年 3 月	1991 年 3 月	1992 年 3 月	1993 年 3 月	1994 年 3 月	1995 年 3 月
現業	男						
	女						
現業計							
間接	男						
	女						
間接計							
総計							
		1996 年 3 月	1997 年 3 月	1998 年 3 月	1999 年 3 月	2000 年 3 月	
現業	男						
	女						
現業計							
間接	男						
	女						
間接計							
総計							

3-2. 正規従業員の採用新入社員数を現業・間接別かつ男女別にご記入ください。カッコ内には、新規学卒者の数値をご記入ください。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業	男	()	()	()	()	()	()
	女	()	()	()	()	()	()
現業計		()	()	()	()	()	()
間接	男	()	()	()	()	()	()
	女	()	()	()	()	()	()
間接計		()	()	()	()	()	()
総計		()	()	()	()	()	()

		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年見込
現業	男	()	()	()	()	()	()
	女	()	()	()	()	()	()
現業計		()	()	()	()	()	()
間接	男	()	()	()	()	()	()
	女	()	()	()	()	()	()
間接計		()	()	()	()	()	()
総計		()	()	()	()	()	()

3-3. 各年度の正規従業員離職者数を、またカッコ内にはその中での定年退職者数を現業・間接別かつ男女別にご記入ください。また、今年度は現在の状況をご記入ください。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業	男	()	()	()	()	()	()
	女	()	()	()	()	()	()
現業計		()	()	()	()	()	()
間接	男	()	()	()	()	()	()
	女	()	()	()	()	()	()
間接計		()	()	()	()	()	()
総計		()	()	()	()	()	()
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
現業	男	()	()	()	()	()	
	女	()	()	()	()	()	
現業計		()	()	()	()	()	
間接	男	()	()	()	()	()	
	女	()	()	()	()	()	
間接計		()	()	()	()	()	
総計		()	()	()	()	()	

3-4. 1990 年 4 月に新規入社した新卒者数は何人ですか。 またその内、1995 年 4 月及び 2000 年 4 月での定着(在籍)者は何人ですか。学歴別・男女別にご記入ください。

	男中卒	女中卒	男高卒	女高卒	男短大卒	女短大卒	男大卒	女大卒
1990 年								
1995 年								
2000 年								

3-5. 1995 年 4 月に新規入社した新卒者数は何人ですか。 またその内、2000 年 4 月での定着(在籍)者は何人ですか。学歴別・男女別にご記入ください。

	男中卒	女中卒	男高卒	女高卒	男短大卒	女短大卒	男大卒	女大卒
1995 年								
2000 年								

年齢構成について

3-6. 1995 年度および 2000 年度における正規従業員の年齢構成(5 歳刻み)を現業・間接別かつ男女別にご記入ください。

1995 年

	-20 才	21-25 才	26-30 才	31-35 才	36-40 才	41-45 才	46-50 才	51-55 才	56 才-
現業	男								
	女								
現業計									
間接	男								
	女								
間接計									
総計									

2000 年

	-20 才	21-25 才	26-30 才	31-35 才	36-40 才	41-45 才	46-50 才	51-55 才	56 才-
現業	男								
	女								
現業計									
間接	男								
	女								
間接計									
総計									

非正規従業員について

3-7. 期間従業員・嘱託・派遣等の非正規従業員数についてその年度平均雇用者数を現業・間接別かつ男女別あるいは貴社での集計の仕方に基づいて、1990 年度から昨 1999 年度までの数字をご記入ください。また、2000 年度は予定者数をご記入ください。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業	男						
	女						
現業計							
間接	男						
	女						
間接計							
総計							
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
現業	男						
	女						
現業計							
間接	男						
	女						
間接計							
総計							

4. 雇用過不足感に関する質問

部門別正規従業員過不足感について

4-1. 以下の部門について正規従業員の現在の過不足状況を一般的な印象で結構ですので過不足率(%)でお答えください。不足の場合は▲を%数値の前にご記入ください。

* 例えば必要人員の8割しか充足されていない不足の時は▲20%、今の8割の人員で足りる過剰の時は、20%とご記入して下さい。

現業職

:直接部門 ()% :間接部門 ()% :工機保全 ()%

事務職

:営業購買部門 ()% :その他事務部門 ()%

技術職

:設計開発部門 ()% :その他技術部門 ()%

また、現在の貴社の稼働率をご記入ください。 ()%

余剰人員が発生した場合の調整方法について

4-2. 人員の余剰が発生した場合どのような手段をどの順序で用いて人員調整を行いますか。余剰が短期的と思われる場合と中長期的と思われる場合に分けてお答えください。(もし複数の手段について順番が特定できない場合はそれらを同一順番の中に列記してください。)

一時的な需要減退に基づき余剰が発生した場合の調整順位

1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
8() 9() 10()

中長期的な構造的要因(例えば市場の縮小や従業員高齢化)により余剰が発生した場合の調整順位

1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
8() 9() 10()

[選択肢]ア:残業カット イ:社内応受援 ウ:社外応受援 エ:配置転換 オ:在籍出向
カ:退職不補充 キ:新規採用縮小 ク:新規採用停止 ケ:一時帰休 コ:退職奨励
サ:希望退職 シ:早期退職 ス:起業奨励 セ:分社化整理 ソ:指名解雇

応受援の状況について

4-3. 応受援の状況をそれぞれについて 1990 年度から昨年 1999 年度までの数字を延人数(人日)で年間計でご記入ください。また、2000年度は現在の状況をご記入ください。可能な場合はトヨタグループ内と外で分けて記入してください。

			1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
応援	社内							
	社外	グループ内						
		グループ外						
	社外計							
応援計								
受援	社内							
	社外	グループ内						
		グループ外						
	社外計							
受援計								
			1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
応援	社内							
	社外	グループ内						
		グループ外						
	社外計							
応援計								
受援	社内							
	社外	グループ内						
		グループ外						
	社外計							
受援計								

在籍出向について

4-4. 在籍出向者数について 1990 年度から 2000 年度について各年の期末での数字をご記入ください。今年度は現在の状況をご記入ください。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
送 出 し	グループ内						
	グループ外						
受 入 れ	グループ内						
	グループ外						
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
送 出 し	グループ内						
	グループ外						
受 入 れ	グループ内						
	グループ外						

4-5. 在籍出向を行う理由を主要なものから順に3つお教えてください。(理由が3つ以上無い時は、それ未満でも結構です。)

送り出しの理由

①

②

③

受け入れの理由

①

②

③

4-6. 在籍出向で送り出した先の労働条件が貴社より悪い場合、どのような対応を行いますか。それぞれの項目についての対応策をお答えください。

① 給与

② 労働日数・時間

③ その他福利厚生

転籍について

4-7. 転籍者数について 1990 年度から 1999 年度までの 10 年間の期末での数字をご記入ください。今年度は現在の状況をご記入ください。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
送 出 し	グループ内						
	グループ外						
受 入 れ	グループ内						
	グループ外						
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
送 出 し	グループ内						
	グループ外						
受 入 れ	グループ内						
	グループ外						

4-8. 転籍を行う理由を主要なものから順に3つお教えください。(理由が3つ以上無い時は、それ未満でも結構です。)

a) 送り出しの理由

①

②

③

b) 受け入れの理由

①

②

③

4-9. 転籍で送り出した先の労働条件が貴社より悪い場合、どのような対応を行いますか。それぞれについてご記入ください。無ければ無しとご記入下さい。

① 給与

② 労働日数・時間

③ その他福利厚生

以上で設問は終わりです。長時間にわたって調査票の回答にご協力いただき誠に有難うございました。

企業調査 単純集計

1. 企業業績に関する質問			
	時期	平均値	回答企業数
1-1 総売上高（平均値単位：百万円）	1999 年 3 月期	180313	75
	2000 年 3 月期	183536	74
営業利益（平均値単位：百万円）	1999 年 3 月期	10166	74
	2000 年 3 月期	10245	73
	選択項目	構成比率 (%)	回答企業数
1-2 2005 年 3 月期業績予想（2000 年 3 月期比） 総売上高増減予想	① 20%以上の増加	10.4	11
	② 20%未満の増加	14.2	15
	③ ほぼ現状維持	16.0	17
	④ 20%未満の減少	6.6	7
	⑤ 20%以上の減少	4.7	5
	⑥ # N/A	18.9	20
	⑦ 回答なし	29.2	31
営業利益増減予想	① 20%以上の増加	13.2	14
	② 20%未満の増加	11.2	12
	③ ほぼ現状維持	13.2	14
	④ 20%未満の減少	5.7	6
	⑤ 20%以上の減少	6.6	7
	⑥ # N/A	20.8	22
	⑦ 回答なし	29.2	31
	時期	平均値	回答企業数
1-3 トヨタグループへの売上比率（平均値単位：%）	1995 年 3 月期	82.6	66
	2000 年 3 月期	80.2	70
	選択項目	構成比率 (%)	回答企業数
1-4 2005 年 3 月期のトヨタグループへの売上比率予想：対 2000 年 3 月期比	① 増加	10.4	11
	② ほぼ現状維持	38.7	41
	③ 減少	15.1	16
	④ # N/A	6.0	7
	⑤ 回答なし	29.2	31

2. 生産能率（物的労働生産性）に関する質問			
	時期	平均値	回答企業数
2-1 生産能率：2000 年 3 月期を 100 とする。	1995 年 3 月期	93.1	54
	1998 年 3 月期	97.5	55
	項目	平均値	回答企業数
2-2 中長期（3～5 年）での生産能率の目標上昇率	年率（単位％）	6.6	52

3. 雇用状況に関する質問						
3-1 正規従業員数について						
：上段数値は平均値，単位は人、下段数値は回答企業数。						
	1990 年 3 月	1991 年 3 月	1992 年 3 月	1993 年 3 月	1994 年 3 月	1995 年 3 月
現業計	2043	2048	1974	1961	1983	1930
	55	57	61	64	64	65
間接計	1102	1144	1127	1153	1184	1165
	55	57	61	64	64	65
総計	3145	3168	3088	3106	3157	3084
	55	60	64	67	67	68
	1996 年 3 月	1997 年 3 月	1998 年 3 月	1999 年 3 月	2000 年 3 月	
現業計	1841	1755	1684	1683	1716	
	67	69	72	73	73	
間接計	1124	1104	1081	1075	1099	
	67	69	71	72	72	
総計	2956	2879	2769	2760	2770	
	70	71	74	75	74	

3-2 正規従業員の採用新入社員数

：上段数値は採用新入社員数平均値で単位は人、() 内の数値はそのうちの新規学卒者数平均値。

下段数値は採用新入社員数回答企業数。() 内の数値は新規学卒者数回答企業数。

2001 年度は見込み、トヨタ自動車は除く。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業	男性	91 (57)	90 (62)	83 (58)	75 (58)	37 (30)	22 (17)
		51 (56)	53 (58)	56 (61)	56 (63)	59 (65)	59 (64)
	女性	24 (20)	23 (19)	24 (21)	20 (18)	8 (8)	4 (5)
		51 (56)	53 (58)	56 (59)	56 (63)	59 (65)	59 (64)
	現業計	115 (77)	113 (81)	106 (78)	95 (76)	45 (38)	26 (22)
		52 (56)	54 (58)	57 (62)	57 (64)	60 (66)	60 (64)
間接	男性	43 (36)	41 (38)	40 (39)	33 (32)	17 (18)	12 (11)
		51 (56)	52 (58)	56 (61)	56 (63)	59 (65)	59 (64)
	女性	15 (12)	18 (14)	16 (13)	13 (11)	7 (6)	5 (4)
		51 (56)	52 (58)	56 (61)	56 (63)	59 (65)	59 (64)
	間接計	58 (48)	58 (52)	56 (53)	46 (44)	24 (23)	17 (15)
		51 (56)	54 (58)	57 (62)	57 (64)	60 (66)	60 (64)
総計		174 (125)	170 (129)	160 (128)	137 (117)	68 (60)	43 (37)
		54 (56)	59 (60)	62 (64)	62 (66)	64 (68)	63 (66)
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度
現業	男性	18 (11)	28 (17)	39 (26)	21 (18)	14 (11)	13 (17)
		63 (69)	64 (68)	65 (70)	64 (69)	65 (70)	47 (62)
	女性	6 (3)	6 (4)	6 (7)	7 (6)	3 (3)	4 (4)
		63 (69)	64 (68)	65 (70)	64 (69)	65 (70)	47 (61)
	現業計	23 (14)	34 (21)	45 (33)	28 (25)	17 (14)	17 (21)
		64 (69)	65 (69)	66 (71)	66 (70)	66 (71)	49 (63)
間接	男性	14 (12)	23 (18)	26 (24)	17 (16)	11 (9)	8 (12)
		63 (68)	64 (68)	65 (70)	64 (69)	65 (70)	48 (62)
	女性	6 (4)	6 (4)	7 (7)	5 (4)	3 (2)	1 (2)
		62 (68)	64 (68)	65 (70)	64 (69)	65 (70)	48 (62)
	間接計	20 (15)	29 (22)	33 (30)	21 (21)	13 (11)	9 (13)
		64 (69)	65 (69)	66 (71)	66 (70)	66 (71)	49 (63)
総計		42 (29)	63 (43)	78 (62)	48 (45)	30 (25)	26 (35)
		66 (70)	67 (70)	68 (72)	68 (71)	67 (72)	50 (64)

参考 3-2 トヨタ自動車の正規従業員の採用新入社員数（人）

：（ ）内の数値は新規学卒者数、2001 年度は見込み

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業	男性	(1892)	(2227)	(1887)	(1403)	(846)	(673)
	女性	(16)	(32)	(110)	(123)	(86)	(55)
	現業計	2754 (1908)	3641 (2259)	3296 (1997)	1701 (1526)	932 (932)	728 (728)
間接	男性	(779)	(814)	(817)	(625)	(323)	(182)
	女性	(1191)	(1387)	(1385)	(735)	(664)	(240)
	間接計	(1970)	2255 (2201)	2219 (2202)	1364 (1360)	989 (987)	422 (422)
総計		(3878)	5896 (4460)	5515 (4199)	3007 (2886)	1921 (1919)	1150 (1150)
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度
現業	男性	(626)	(939)	(1424)	(1212)	(638)	
	女性	(41)	(55)	(122)	(257)	(152)	
	現業計	866 (667)	1284 (994)	1617 (1546)	2343 (1469)	810 (790)	780 (755)
間接	男性	(128)	(224)	(335)	(374)	(380)	
	女性	(193)	(348)	(366)	(429)	(394)	
	間接計	324 (321)	584 (572)	717 (701)	847 (803)	803 (774)	770 (745)
総計		1190 (988)	1868 (1566)	2334 (2247)	3190 (2272)	1713 (1564)	1550 (1500)

3-3 正規従業員離職者数

：上段数値は離職者数平均値で単位は人、（ ）内の数値はそのうちの定年退社職者数平均値。

下段数値は離職者数回答企業数。（ ）内の数値は定年退職者回答企業数。

トヨタ自動車は除く。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業	男性	70 (10)	82 (10)	72 (10)	58 (9)	46 (9)	39 (10)
		45 (38)	48 (41)	51 (39)	53 (46)	56 (47)	58 (52)
	女性	26 (2)	26 (3)	29 (2)	23 (3)	19 (3)	17 (3)
		45 (38)	48 (41)	51 (39)	53 (46)	56 (47)	58 (52)
	現業計	96 (11)	108 (13)	101 (13)	81 (13)	65 (13)	56 (13)
		45 (38)	48 (41)	51 (39)	53 (47)	56 (48)	58 (53)
間接	男性	19 (4)	19 (3)	18 (5)	16 (4)	14 (4)	16 (6)
		45 (38)	48 (41)	51 (39)	53 (46)	56 (47)	58 (52)
	女性	15 (0)	18 (0)	18 (0)	15 (0)	13 (1)	13 (0)
		45 (38)	48 (41)	51 (39)	53 (46)	56 (47)	58 (52)
	間接計	34 (4)	37 (4)	36 (5)	31 (5)	27 (5)	29 (7)
		45 (38)	48 (41)	51 (39)	53 (47)	56 (48)	58 (53)
総計		125 (15)	141 (16)	131 (17)	108 (18)	89 (18)	84 (20)
		50 (40)	54 (43)	57 (41)	59 (49)	62 (49)	63 (54)

		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
現業	男性	35 (10)	34 (10)	29 (7)	25 (9)	17 (7)	
		59 (52)	60 (54)	62 (58)	63 (58)	60 (56)	
	女性	15 (3)	16 (3)	14 (2)	10 (2)	8 (2)	
		59 (52)	60 (54)	62 (58)	63 (58)	60 (56)	
	現業計	50 (13)	50 (14)	43 (10)	34 (11)	25 (10)	
		59 (53)	60 (55)	62 (59)	63 (59)	60 (56)	
間接	男性	15 (5)	16 (6)	15 (6)	14 (6)	10 (5)	
		59 (52)	60 (54)	62 (58)	63 (58)	60 (56)	
	女性	13 (1)	13 (0)	13 (0)	11 (1)	7 (0)	
		59 (52)	60 (54)	62 (58)	63 (58)	60 (56)	
	間接計	28 (6)	30 (7)	28 (7)	25 (7)	17 (6)	
		59 (53)	60 (55)	62 (59)	63 (59)	60 (56)	
総計		80 (18)	82 (21)	73 (17)	62 (19)	45 (17)	
		65 (55)	67 (58)	68 (62)	69 (62)	65 (58)	

参考 3-3 トヨタ自動車の正規従業員離職者数（人）

：（ ）内は定年退社職者数

	1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
総計		1573 (858)	1536 (853)	1555 (954)	1555 (924)	

* トヨタ自動車は 97 年度以降で総計のみの回答であった。

3-4 1990 年 4 月に入社した新卒者数（1 企業当り平均値、人）

：1995、2000 年はそのうちの定着（在籍）者数。数値はトヨタ自動車を除く。

（ ）内数値は回答企業数。

	男中卒	女中卒	男高卒	女高卒	男短大卒	女短大卒	男・大卒	女大卒
1990 年	2 (62)	0 (62)	77 (63)	32 (63)	2 (62)	8 (63)	25 (63)	2 (62)
1995 年	1 (60)	0 (62)	46 (56)	18 (56)	1 (58)	5 (57)	20 (57)	1 (58)
2000 年	1 (64)	0 (65)	42 (65)	10 (65)	1 (64)	2 (64)	20 (65)	0 (64)

参考 3-4 トヨタ自動車に 1990 年 4 月に入社した新卒者数（人）

	男中卒	女中卒	男高卒	女高卒	男短大卒	女短大卒	男・大卒	女大卒
1990 年	245	0	1622	594	35	478	724	86

* 定着者数に関する回答は無かった。

3-5 1995 年 4 月に入社した新卒者数（1 企業あたり平均値、人） ：2000 年はそのうちの定着（在籍）者数。数値はトヨタ自動車を除く。 （ ）内数値は回答企業数。								
	男中卒	女中卒	男高卒	女高卒	男短大卒	女短大卒	男・大卒	女大卒
1995 年	0 (69)	0 (69)	22 (69)	5 (69)	2 (69)	3 (69)	9 (69)	1 (69)
2000 年	0 (68)	0 (68)	15 (68)	3 (68)	1 (68)	2 (68)	8 (68)	1 (67)

参考 3-5 トヨタ自動車に 1995 年 4 月に入社した新卒者数（人）								
	男中卒	女中卒	男高卒	女高卒	男短大卒	女短大卒	男・大卒	女大卒
1995 年	151	0	381	150	15	67	178	28

＊定着者数に関する回答は無かった。

3-6 年齢構成について

：上段数値は平均値で単位は人、下段数値は回答企業数。

トヨタ自動車は除く。

1995 年度		～20 歳	21～25 歳	26～30 歳	31～35 歳	36～40 歳	41～45 歳	46～50 歳	51～55 歳	56 歳～
現業	男性	77	169	127	112	72	76	70	54	36
		32	31	31	32	31	32	31	32	30
	女性	17	27	7	2	3	6	8	9	10
		32	31	31	32	31	32	31	32	30
	現業計	94	196	133	115	75	82	78	63	46
		32	31	31	32	31	32	31	32	30
間接	男性	8	70	119	87	51	44	63	45	21
		32	31	31	32	31	32	31	32	30
	女性	8	53	23	5	2	3	3	2	2
		32	31	31	32	31	32	31	32	30
	間接計	16	123	142	93	54	47	66	48	23
		32	31	31	32	31	32	31	32	30
総計		105	307	264	202	128	130	144	109	67
		38	37	37	38	37	38	37	38	36

2000 年度		～20 歳	21～25 歳	26～30 歳	31～35 歳	36～40 歳	41～45 歳	46～50 歳	51～55 歳	56 歳～
現 業	男性	43	97	136	117	100	69	68	69	42
		62	62	62	62	62	62	62	62	62
	女性	12	16	14	5	3	3	7	9	8
		62	62	62	62	62	62	62	62	62
	現業計	54	112	150	122	102	73	74	78	49
		63	64	63	63	63	63	63	63	63
間 接	男性	4	33	78	86	67	45	43	56	33
		62	62	62	62	62	62	62	62	62
	女性	3	24	28	8	4	2	2	2	2
		62	62	62	62	62	62	62	62	62
	間接計	7	56	107	95	70	47	46	58	35
		63	63	63	63	63	63	63	63	63
総計		61	163	252	215	171	121	123	137	83
		69	70	70	70	70	70	70	70	70

参考 3-6 トヨタ自動車の年齢構成について（人）

1995 年度	～20 歳	21～25 歳	26～30 歳	31～35 歳	36～40 歳	41～45 歳	46～50 歳	51～55 歳	56 歳～
総計	2274	11319	11552	9670	7869	7715	9394	6555	4206
2000 年度	～20 歳	21～25 歳	26～30 歳	31～35 歳	36～40 歳	41～45 歳	46～50 歳	51～55 歳	56 歳～
総計	2567	6769	10142	10453	9490	7815	7554	8712	6200

* 回答は総計のみ

3-7 非正規従業員について

：上段数値は平均値，単位は人、下段数値は回答企業数。

2000 年度は予定数で、トヨタ自動車は除く。

	1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業計	237	233	194	118	64	57
	35	38	43	44	45	48
間接計	39	44	37	29	27	28
	35	38	43	44	45	48
総計	266	268	220	141	88	83
	40	45	50	52	51	54
	1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
現業計	95	117	91	88	120	
	51	53	56	58	57	
間接計	34	45	50	43	51	
	51	53	56	58	57	
総計	129	162	138	129	168	
	55	56	59	61	59	

参考 3-7 トヨタ自動車の非正規従業員について（人）

：2000 年度は予定数

	1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
現業計	3539	3839	2761	770	537	501
間接計	338	338	463	444	393	333
総計	3877	4227	3224	1214	930	834
	1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
現業計	2545	3444	2268	1856	3306	
間接計	324	301	1185	1238	1159	
総計	2869	3745	3453	3094	4465	

4 雇用過不足感に関する質問

4-1 部門別正規従業員過不足感について	部門	平均値	回答企業数
現業職（％）	直接部門	－2.1	51
	間接部門	0.6	46
	工機保全	－1.9	45
事務職（％）	営業購買部	－2.9	43
	その他事務部門	0.7	49
技術職（％）	設計開発部門	－2.8	45
	その他技術部門	－1.7	44
現在の稼働率（％）		71.1	36

注 1）マイナスの値は不足を示す。

注 2）「現在の稼働率」の回答の仕方に多少の混乱があった。理由として疑われるのは、この設問の前に雇用の過不足感を聞いており、過不足感なしを 0%として過剰を＋％、不足を－％で答えることになっていたため、ここでも同様に稼働率 100 を基準にして回答したと思われる。そこでマイナスで回答している企業に関しては 100 からその値を引いた値に修正した。また、プラスで回答している企業については、そのままの数値を使用した。

4-2 余剰人員が発生した場合の調整方法について											
A)一時的な需要減退に基づき余剰が発生した場合の調整順位 (上段：回答企業数、下段：列における構成比%)											
	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位	6 位	7 位	8 位	9 位	10 位	行計
残業カット	37	5	4	3	1						50
	56.9	7.7	6.5	5.9	3.2						14.6
社内応受援	18	29	3	3	2						55
	27.7	44.6	4.8	5.9	6.5						16.0
社外応受援	3	7	16	5	3	1	2				37
	4.6	10.8	25.8	9.8	9.7	4.8	12.5				10.8
配置転換	1	9	16	11	2	4	1				44
	1.5	13.8	25.8	21.6	6.5	19.0	6.3				12.8
在籍出向	1		1	2	4	3	1	2			14
	1.5		1.6	3.9	12.9	14.3	6.3	16.7			4.1
退職不補充	3	8	13	9	4	3	2				42
	4.6	12.3	21.0	17.6	12.9	14.3	12.5				12.2
新規採用縮小	1	4	6	11	7	3	4	1			37
	1.5	6.2	9.7	21.6	22.6	14.3	25.0	8.3			10.8
新規採用停止		3	1	4	5	6	2	4	1	1	28
		4.6	1.6	7.8	16.1	28.6	12.5	33.3	10.0	10.0	8.2
一時帰休			1	2			3		3		9
			1.6	3.9			18.8		30.0		2.6
退職奨励				1				1	3	3	8
				2.0				8.3	30.0	30.0	2.3
希望退職			1		2			3	2	4	12
			1.6		6.5			25.0	20.0	40.0	3.5
早期退職						1		1	1	2	5
						4.8		8.3	10.0	20.0	1.5
分社化整理					1						1
					3.2						0.3
指名解雇							1				1
							6.3				0.3
列計	65	65	62	51	31	21	16	12	10	10	343

B)中長期的な構造的要因（例えば市場の縮小や従業員高齢化）により余剰が発生した場合の調整順位 （上段：回答企業数、下段：列における構成比％）											
	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位	6 位	7 位	8 位	9 位	10 位	行計
残業カット	18	5	2	2							27
	26.5	7.5	3.4	3.9							7.1
社内応受援	6	10	3	6	2						27
	8.8	14.9	5.1	11.8	5.0						7.1
社外応受援	7	3	3	3	2	4	2				24
	10.3	4.5	5.1	5.9	5.0	13.3	8.3				6.3
配置転換	6	7	12	4	4	4	2			1	40
	8.8	10.4	20.3	7.8	10.0	13.3	8.3			8.3	10.5
在籍出向	1	1	4	5	3	2	3	1			20
	1.5	1.5	6.8	9.8	7.5	6.7	12.5	5.9			5.2
退職不補充	12	14	12	9	4	3					54
	17.6	20.9	20.3	17.6	10.0	10.0					14.1
新規採用縮小	11	12	11	9	7	2	2				54
	16.2	17.9	18.6	17.6	17.5	6.7	8.3				14.1
新規採用停止	6	7	7	7	10	5	4	3		1	50
	8.8	10.4	11.9	13.7	25.0	16.7	16.7	17.6		8.3	13.1
一時帰休		1	1		1	2	2		1	1	9
		1.5	1.7		2.5	6.7	8.3		7.1	8.3	2.4
退職奨励		3	3	1	2		2	3	1	3	18
		4.5	5.1	2.0	5.0		8.3	17.6	7.1	25.0	4.7
希望退職	1	1		3	2	3	2	3	6		21
	1.5	1.5		5.9	5.0	10.0	8.3	17.6	42.9		5.5
早期退職		2		1	3	2	2	4	3	2	19
		3.0		2.0	7.5	6.7	8.3	23.5	21.4	16.7	5.0
起業奨励						2		2			4
						6.7		11.8			1.0
分社化整理		1		1			2		2	1	7
		1.5		2.0			8.3		14.3	8.3	1.8
指名解雇			1			1	1	1	1	3	8
			1.7			3.3	4.2	5.9	7.1	25.0	2.1
列計	68	67	59	51	40	30	24	17	14	12	382

4-3 応受援の状況について（回答企業 1 社当り平均値、人日）							
：数値はトヨタ自動車を除く。また、（ ）内数値は回答企業数。							
		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
応援	社内	77 (23)	95 (23)	74 (22)	61 (22)	46 (24)	73 (27)
	社外グループ内	39 (23)	30 (23)	28 (23)	14 (22)	125 (24)	241 (27)
	グループ外	1 (23)	1 (23)	1 (22)	1 (22)	1 (24)	9 (27)
	社外計	42 (23)	31 (24)	30 (24)	19 (23)	128 (25)	245 (28)
	応援計	118 (23)	127 (23)	102 (23)	80 (22)	179 (24)	328 (27)
受援	社内	79 (22)	99 (22)	70 (23)	63 (21)	47 (22)	51 (23)
	社外グループ内	24 (22)	29 (22)	23 (23)	31 (22)	31 (23)	26 (24)
	グループ外	0 (22)	0 (22)	0 (24)	0 (23)	0 (24)	0 (25)
	社外計	24 (22)	29 (22)	23 (23)	31 (22)	31 (23)	26 (24)
	受援計	104 (22)	130 (22)	94 (23)	92 (22)	77 (23)	77 (24)
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
応援	社内	81 (31)	54 (32)	67 (31)	100 (36)	68 (40)	
	社外グループ内	371 (31)	222 (31)	268 (32)	331 (36)	195 (40)	
	グループ外	12 (31)	13 (30)	26 (31)	28 (36)	15 (40)	
	社外計	387 (31)	232 (32)	292 (33)	354 (37)	207 (41)	
	応援計	469 (31)	286 (32)	371 (31)	463 (36)	281 (40)	
受援	社内	61 (26)	64 (26)	64 (29)	97 (31)	82 (33)	
	社外グループ内	30 (26)	22 (25)	28 (29)	69 (31)	81 (33)	
	グループ外	1 (26)	3 (25)	11 (29)	10 (31)	27 (33)	
	社外計	31 (26)	24 (26)	38 (29)	78 (32)	121 (34)	
	受援計	91 (27)	89 (28)	101 (30)	173 (32)	201 (34)	

参考 4-3 トヨタ自動車の応受援の状況について（人日）							
		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
応援	社内						
	社外計	0	0	0	9760	4880	0
	応援計						
受援	社内	285480	244000	192760	180560	231800	158600
	社外計	31720	17080	36600	26840	4880	53680
	受援計	317200	261080	339360	207400	236680	212280
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
応援	社内						
	社外計	0	0	0	4880	5856	
	応援計						
受援	社内	173240	126880	114680	134200	117120	
	社外計	219600	161040	244000	207400	124440	
	受援計	392840	287920	358680	341600	241560	

4-4 在籍出向について（年度末値、回答企業1社当り平均値、人）

：（ ）内数値は回答企業数。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
送 出	グループ内	20 (34)	26 (34)	25 (36)	23 (38)	24 (39)	25 (40)
	グループ外	10 (22)	13 (23)	13 (23)	14 (24)	19 (24)	18 (24)
受 入	グループ内	33 (22)	27 (23)	23 (26)	23 (29)	20 (31)	19 (31)
	グループ外	0 (17)	0 (16)	0 (17)	0 (17)	0 (18)	0 (18)
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
送 出	グループ内	30 (42)	27 (46)	34 (47)	29 (53)	35 (55)	
	グループ外	21 (24)	20 (25)	25 (28)	28 (32)	120 (35)	
受 入	グループ内	19 (31)	17 (33)	19 (32)	23 (39)	23 (39)	
	グループ外	0 (19)	0 (20)	8 (24)	9 (26)	7 (28)	

4-5 在籍出向を行う理由

注) 数値は理由を選択した企業数。（ ）内は列計における構成比（％）

送出の理由／優先順位		1 位	2 位	3 位	行計	
出向先の経 営強化	出向先の強化	13 (31.0)	4 (14.3)	4 (36.4)	21 (25.9)	45 (55.6)
	技術・経営手法等の伝達	6 (14.3)	1 (3.6)	2 (18.2)	9 (11.1)	
	新規事業・共同開発等の為	2 (4.8)	3 (10.7)	1 (9.1)	6 (7.4)	
	受入先の要請	6 (14.3)	2 (7.1)	1 (9.1)	9 (11.1)	
自社経営の 強化	技術・知識等の習得	7 (16.7)	3 (10.7)		10 (12.3)	22 (27.2)
	人材育成	2 (4.8)	7 (25.0)	2 (18.2)	11 (13.6)	
	当社の要請		1 (3.6)		1 (1.2)	
コスト調整	コスト調整	3 (7.1)	4 (14.3)	1 (9.1)	8 (9.9)	10 (12.3)
	人材活用		2 (7.1)		2 (2.5)	
その他		3 (7.1)	1 (3.6)		4 (4.9)	
列計		42	28	11	81	
受入の理由／優先順位		1 位	2 位	3 位	行計	
出向元の経 営強化	人材育成	3 (9.4)	3 (21.4)	1 (25.0)	7 (14.0)	9 (18.0)
	送出先の要請	2 (6.3)			2 (4.0)	
自社経営の 強化	社内強化・業務支援	5 (15.6)	3 (21.4)		8 (16.0)	37 (74.0)
	技術・知識等の習得	10 (31.3)	2 (14.3)		12 (24.0)	
	新規事業・共同開発等の為	1 (3.1)	1 (7.1)	1 (25.0)	3 (6.0)	
	人材不足補充	6 (18.8)	2 (14.3)		8 (16.0)	
	当社の要請	1 (3.1)			1 (2.0)	
	急な受注増の対応	1 (3.1)	3 (21.4)	1 (25.0)	5 (10.0)	
関係強化	人材交流	2 (6.3)		1 (25.0)	3 (6.0)	
その他		1 (3.1)			1 (2.0)	
列計		32	14	4	50	

4-6 在籍出向で送出した先の労働条件が悪い場合、どのような対応を行うかについて

	選択項目	構成比率 (%)	回答企業数
①給与（有効回答企業数 46 社）	出向元で支給している	8.7	4
	当社基準を適用	43.5	20
	差額を補填	34.8	16
	出向先が当社基準で支払う	2.2	1
	対応なし	6.5	3
	その他	4.3	2
②労働日数・時間（有効回答企業数 43 社）	出向元と同条件	9.3	4
	給与・手当等で補填	60.5	26
	個別に対応	7.0	3
	対応なし	18.6	8
	その他	4.7	2
③その他福利厚生費（有効回答企業数 39 社）	出向元と同条件	15.4	6
	当社基準を適応	41.0	16
	手当等で補填	12.8	5
	個別に対応	7.7	3
	対応なし	20.5	8
	その他	2.6	1

4-7 転籍出向について（1 企業平均期末値、人）

：（ ）内数値は回答企業数。

		1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度
送 出	グループ内	4 (22)	5 (25)	59 (24)	31 (24)	9 (26)	6 (24)
	グループ外	2 (19)	1 (23)	2 (20)	3 (21)	2 (21)	3 (23)
受 入	グループ内	1 (23)	1 (22)	10 (24)	9 (24)	5 (27)	1 (30)
	グループ外	0 (16)	0 (17)	0 (17)	0 (21)	0 (19)	0 (19)
		1996 年度	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	
送 出	グループ内	8 (26)	5 (28)	7 (29)	7 (32)	6 (30)	
	グループ外	2 (22)	4 (21)	2 (23)	4 (23)	2 (26)	
受 入	グループ内	2 (31)	2 (28)	4 (30)	3 (33)	2 (31)	
	グループ外	0 (20)	0 (21)	0 (20)	0 (24)	1 (24)	

4-8 転籍出向を行う理由						
：数値は理由を選択した企業数。（ ）内は列計における構成比（％）。空白は回答なし。						
送出の理由／優先順位		1 位	2 位	3 位	行計	
出向先の 経営強化	出向先の強化	7 (26.9)	4 (36.4)		11 (27.5)	29 (7.25)
	技術・経営手法等の伝達	3 (11.5)			3 (7.5)	
	新規事業・共同開発等の為	3 (11.5)		2 (66.7)	5 (12.5)	
	子会社等の経営管理	3 (11.5)			3 (7.5)	
	受入先の要請	6 (23.1)	1 (9.1)		7 (17.5)	
コスト調 整	コスト調整		1 (9.1)	1 (33.3)	2 (5.0)	4 (10.0)
	人材活用	1 (3.8)	1 (9.1)		2 (5.0)	
関係強化	人材交流		1 (9.1)		1 (2.5)	
その他		3 (11.5)	3 (27.3)		6 (15.0)	
列計		26	11	3	40	
受入の理由／優先順位		1 位	2 位	3 位	行計	
出向元の 経営強化	人材活用	2 (6.5)			2 (5.1)	7 (17.9)
	余剰人員の吸収	1 (3.2)		1 (100.0)	2 (5.1)	
	送出先の要請	3 (9.7)			3 (7.7)	
自社経営 の強化	社内強化・つながり強化	6 (19.4)	3 (42.9)		9 (23.1)	31 (79.5)
	技術・知識等の習得	7 (22.6)	3 (42.9)		10 (25.6)	
	人材不足補充	3 (9.7)	1 (14.3)		4 (10.3)	
	幹部・役員の受入	5 (16.1)			5 (12.8)	
	当社の要請	3 (9.7)			3 (7.7)	
その他		1 (3.2)			1 (2.6)	
列計		31	7	1	39	

4-9 転籍出向で送出した先の労働条件が悪い場合、どのような対応を行うかについて			
	選択項目	構成比率 (%)	回答企業数
①給与（有効回答企業数 40 社）	差額を補填	12.5	5
	役職等で同水準に調整	20.0	8
	個別に対応	17.5	7
	対応なし	45.0	18
	その他	5.0	2
②労働日数・時間（有効回答企業数 32 社）	個別に対応	9.4	3
	対応なし	90.6	29
③その他福利厚生費（有効回答企業数 31 社）	個別に対応	9.7	3
	対応なし	90.3	28

組合員アンケート

調査研究「中長期的視点での雇用安定に向けたグループ労連の機能と役割」 アンケートへのご協力をお願い

2000 年 10 月 (財)中部産政研

(調査の目的)

この調査では、企業で働く皆様の雇用やこれからの働き方に関する考え方、また皆様の会社生活と家庭生活の現状についておうかがい致します。調査の目的は、皆様の家庭生活と仕事の関係や今後の働き方についての意識を、全トヨタ労連の雇用安定政策の策定に反映させることです。皆様のプライバシーに関する質問もありますが、調査票の回答はすべて統計的に処理されますし、個人情報が入外部に流出することは一切ありません。調査の趣旨をご理解いただき、安心して皆様のありのままのお考えをお聞かせいただきますようお願い致します。お忙しいところ誠に恐縮ですが、何卒ご協力のほど、重ねてお願い申し上げます。

(回答方法)

1. この調査のそれぞれの質問には、「正しい答え」も「まちがった答え」もありません。各質問には率直にお答え下さい。
2. 回答は直接番号に○をふって下さい。ただし、質問によっては()に数字を記入していただく場合があります。
3. 回答もれのないよう、すべての質問にご回答下さい。
4. ご記入後、アンケート用紙を添付の封筒に入れ、のり付けした後、労働組合へ提出して下さい。
5. 貴労組名をご記入下さい。

労働組合

なお、この調査についてご不明点等ありましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財)中部産業・労働政策研究会 (略称:中部産政研) 担当:安井
〒471-0833 豊田市山之手 8 丁目131番地 全労済豊田会館3F
TEL:0565-27-2731 FAX:0565-27-2259 E-MAIL:atg099@fine.tns.ne.jp

問1 あなたの性別は。 1 男 2 女

問2 現在あなたには、配偶者がいますか。
1 配偶者がいる 2 配偶者はいない

問3 あなた自身、および配偶者の方についておうかがいします。以下の質問にそれぞれお答え下さい。
なお、配偶者のいらっしゃる方はあなたご自身についてのみお答え下さい。

	あなたご自身	あなたの配偶者
(1)現在の年齢を ご記入下さい。	満()歳	満()歳
(2)最後に行かれた(または現在行かれている)学校は次のどれにあたりますか。	1 小学校 4 高専・短大 2 中学 5 大学 3 高校 6 大学院	1 小学校 4 高専・短大 2 中学 5 大学 3 高校 6 大学院
(3)昨年1年間の給与所得(税込み)はおよそいくらでしたか。	1 100万円未満 2 100～129万円台 3 130～199万円台 4 200～399万円台 5 400～599万円台 6 600～799万円台 7 800～999万円台 8 1000～1199万円台 9 1200万円以上	0 無職 1 100万円未満 2 100～129万円台 3 130～199万円台 4 200～399万円台 5 400～599万円台 6 600～799万円台 7 800～999万円台 8 1000～1199万円台 9 1200万円以上
(4)昼勤の場合、帰宅するのは何時ごろが多いですか。	AM ・ PM (○で囲んで下さい) ()時ごろ	AM ・ PM (○で囲んで下さい) ()時ごろ
(5)夜勤がある場合、帰宅するのは何時ごろが多いですか。	AM ・ PM (○で囲んで下さい) ()時ごろ	AM ・ PM (○で囲んで下さい) ()時ごろ

問4 配偶者がいらっしゃる方におうかがいします。あなたはふだんどれくらい配偶者の方と一緒に以下のことをしますか。1から6の番号からひとつだけ選んで○をふって下さい。

	ほぼ毎日	週に4・5回	週に2・3回	週1回	月に1～3回	めったにない
1 食事をとる	1	2	3	4	5	6
2 趣味やスポーツなどを楽しむ	1	2	3	4	5	6
3 買い物に行く	1	2	3	4	5	6
4 その日にあったことなど、日常的な話題について会話をする	1	2	3	4	5	6

問5 あなたの配偶者以外で、あなたと一緒に住んでいらっしゃる方についておうかがいします。
 それぞれの方について、以下の(1)～(4)の質問にお答え下さい。

	(1)あなたとの間柄	(2)性別	(3)年齢	(4)主な活動
世帯員1	1 子ども 3 配偶者の親 2 あなたの親 4 その他	1 男 2 女	満()歳	1 就労 2 就学 3 その他
世帯員2	1 子ども 3 配偶者の親 2 あなたの親 4 その他	1 男 2 女	満()歳	1 就労 2 就学 3 その他
世帯員3	1 子ども 3 配偶者の親 2 あなたの親 4 その他	1 男 2 女	満()歳	1 就労 2 就学 3 その他
世帯員4	1 子ども 3 配偶者の親 2 あなたの親 4 その他	1 男 2 女	満()歳	1 就労 2 就学 3 その他
世帯員5	1 子ども 3 配偶者の親 2 あなたの親 4 その他	1 男 2 女	満()歳	1 就労 2 就学 3 その他
世帯員6	1 子ども 3 配偶者の親 2 あなたの親 4 その他	1 男 2 女	満()歳	1 就労 2 就学 3 その他

問6 現在学校に通っているお子さんで、あなたと一緒に住んでいらっしゃらない
 方は何人ですか。()人

問7 お子さんがいらっしゃる方におうかがいします。あなたはふだんどれくらいお子さんと一緒に以下の
 ことをしますか。(○はそれぞれ1つ)

	ほぼ 毎日	週に 4・5回	週に 2・3回	週1回	月に 1～3回	めったに ない
1 食事をとる	1	2	3	4	5	6
2 趣味やスポーツなどを楽しむ	1	2	3	4	5	6
3 外出する(買い物など)	1	2	3	4	5	6
4 その日にあったことなど、日常的なこと について会話をする	1	2	3	4	5	6
5 勉強・スポーツ・趣味などを教える	1	2	3	4	5	6
6 (乳幼児のお子さんがいらっしゃる方 のみ)お子さんと接する頻度	1	2	3	4	5	6

問8 あなたの9月の残業時間は1日平均でどれくらいでしたか。 約()時間()分

問9 現在、あなたの通勤時間は片道どれくらいですか。 約()分

問10 あなたが現在従事している仕事は次のどれにあたりますか。
 1 生産 2 事務 3 技術・研究開発 4 営業

問11 あなたの業務形態は以下のどれにあたりますか。
1 一般・スタッフ 2 専門職 3 管理・監督(ex.係長)

問12 あなたの現在の会社での勤続年数は何年ですか。 ()年

問13 あなたは以下のことがらについてどれぐらい満足していますか。1～7の番号から自分の気持ちに一番近いもののひとつに○をふって下さい。

	どちらとも 不満 <----- いえない -----> 満足						
1 あなたの今の会社生活	1	2	3	4	5	6	7
2 あなたの今の家庭生活	1	2	3	4	5	6	7
3 あなたの今の生活全体	1	2	3	4	5	6	7

問14
あなたは人生の各段階で、仕事と私生活(家族生活や趣味・勉強)に対して、どのような割合で時間を充てるのが一番よいと思いますか。20歳代から70歳代の6段階それぞれについて、0～10の番号の中からあなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

	仕事は しない	仕事 10%	仕事 20%	仕事 30%	仕事 40%	仕事 50%	仕事 60%	仕事 70%	仕事 80%	仕事 90%	仕事 100%
a 20歳代	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b 30歳代	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c 40歳代	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d 50歳代	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e 60歳代	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f 70歳代	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

問15
ここに仕事と余暇のあり方についての意見が示してあります。あなたはどれが最も望ましいと思いますか。
あなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

- 1 仕事よりも、余暇のなかに生きがいを求める
- 2 仕事はさっさとかたづけて、できるだけ余暇を楽しむ
- 3 仕事にも余暇にも、同じくらい力を入れる
- 4 余暇も時には楽しむが、仕事の方に力を注ぐ
- 5 仕事に生きがいを求めて、全力を傾ける

現在あなたは、長期にわたる休暇(有給休暇)を取りたいと思いますか？ 1(全く思わない)から7(とても強く思う)のうち、あなたの現在の気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

問16-2

問16—3

問16-4

()%

()歲

問16-5

	全く そうだと 思わない	く----- とも	どちら とも いえない	-----> その通り だと思う	全く その通り だと思う
1 会社生活の途中で1年間の休業をとることができれば、人生がより豊かになる。	1	2	3	4	5
2 会社生活の途中でまとまった長期休業をとると、昇進や昇給の面でマイナスになる。	1	2	3	4	5
3 1年も休業をとると、休業後に職場に戻りにくい。	1	2	3	4	5
4 長期休業をとると、同僚に対してうしろめたい。	1	2	3	4	5
5 1年間の休業をとることができたら、ぜひともやりたいことがある。	1	2	3	4	5
6 生活のために、無給で仕事を休むことはできない。	1	2	3	4	5

問16-6

あなたは次のような働き方に関する意見について、どう思いますか。1～7の中から、あなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

	どちらとも 反対 <----- いえない -----> 賛成						
1 希望する時期に、家族や趣味を優先することができるよう、仕事に費やす時間を減らす選択肢があること。	1	2	3	4	5	6	7
2 現行の所定労働時間を減らし、その分、60歳代後半ごろまで現役として勤め続けられること。	1	2	3	4	5	6	7
3 退職金を分割前払いしてもらい、会社人生の半ばに長期間仕事を休業し、もう一度学校で勉強したり、旅行に出るなど、仕事以外の何かに打ち込む機会があること。	1	2	3	4	5	6	7

問17 あなたは、あなたの雇用の確保についてどのような気持ちをお持ちですか。以下の2つについて、1～7の中からあなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

	不安 <-----> 安心						
1 現在のあなたの雇用について	1	2	3	4	5	6	7
2 5年後のあなたの雇用について	1	2	3	4	5	6	7

問18 現在のあなたにとって、1週間では何時間働くのが理想ですか。 ()時間

問19

次のような状況を想像して下さい。景気低迷による受注減や企業間競争の煽りを受けて、あなたの会社の製品の販売量が減少し、会社全体の仕事量が大幅に減ったとします。この状況に対応するために、非常勤や残業は全てカットし、配置転換などの手段も全て尽くしても雇用に余剰があるとします。このような中、あなたは次のどちらの意見に賛成ですか。1または2、どちらかひとつに○をふって下さい。

- 1 絶対に雇用は守るべきだ
- 2 条件付きの人員整理があってもよい

問20-1

企業環境が悪化した場合の雇用対策としては以下の選択肢が考えられます。あなたはこれらをどれくらい受け入れることができますか。1～5の中から、あなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

	絶対 受け入れら れない	どちらかと いえば受け 入れにくい	どちらとも いえない	どちらかと いえば受け 入れやすい	とても 受け入れや すい
1 労働時間の減った分だけ労働条件は悪くなるが、自分の生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働く。	1	2	3	4	5

	絶対 受け入れら れない	どちらかと いえば受け 入れにくい	どちらとも いえない	どちらかと いえば受け 入れやすい	とても 受け入れや すい
2 労働時間の減った分だけ労働条件は悪くなるが、自分の生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働く。	1	2	3	4	5
3 一定期間の工場の操業停止により、自宅待機する。 (一時帰休)	1	2	3	4	5
4 自社内で転居を伴う配置転換を受け入れる。	1	2	3	4	5
5 グループ内の他企業へ応援に出る。	1	2	3	4	5
6 グループ内の他企業に出向する。	1	2	3	4	5
7 海外生産拠点で生産現場のリーダーとして自分の技能や知識を活かしながら、現地従業員の指導育成にあたる。	1	2	3	4	5
8 日本国内にグループが設置する技能研修センターに転籍し、そこで自分の技能や知識を活かしながら、後進の人材育成のために働く。	1	2	3	4	5
9 海外にグループが設置する技能研修センターに転籍し、自分の技能や知識を活かしながら現地の人材育成のために働く。	1	2	3	4	5
10 グループ内の他の企業に転籍する。	1	2	3	4	5
11 現在の勤め先を早期退職し、グループが共同で設置する人材派遣会社に再就職する。そして派遣スタッフとしてグループ内外の企業で働きながら自分の知識や技能を活かす。	1	2	3	4	5
12 転職セミナーを受講して転職に必要な知識や技能を獲得し、グループ外の企業に再就職する。	1	2	3	4	5

問20-2

あなたがもし転籍を考える場合、以下の条件はどれぐらい重要ですか。1～5の中から、あなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

	まったく 重要では ない	どちらかと いえば重要 ではない	どちらとも いえない	どちらかと いえば重要	とても 重要
1 転籍する際、転居の必要があるかないか。	1	2	3	4	5
2 転籍先での給与	1	2	3	4	5
3 転籍先での給与以外の労働条件	1	2	3	4	5
4 転籍先での仕事内容	1	2	3	4	5

問21

もし人員整理が避けられない場合、その条件として、次のことがらはどれぐらい重要だと思いますか。1～5の中から、あなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。

	まったく重要ではない	どちらかといえば重要ではない	どちらともいえない	どちらかといえば重要	とても重要
1 転職に必要な知識や技能を身につけるための機会を会社が積極的に提供したり、そのための金銭的支援を行う。	1	2	3	4	5
2 会社が転職に関する情報を提供したり、新しい仕事を探すための支援を行う。	1	2	3	4	5
3 早期退職制度が確立され、退職金に優遇措置がある。	1	2	3	4	5

問22

雇用を守るために、あなたが1日あたりの労働時間を短縮することを要請されたとします。この場合、あなたは給与が減少することを受け入れることができますか。

- 1 受け入れることはできない。
- 2 本来受け入れるべきではないが、やむを得ないので受け入れる。
 - ・ 次の a)、b)いずれにあてはまるかお答え下さい。
 - a) 労働時間の減少に対応するだけ …()%まで
 - b) 労働時間の減少幅以下ならば …()%まで
- 3 雇用を守るためなら特段条件を付けずに受け入れることができる。

問23 次にあげる仕事の条件は、あなたにとってどれぐらい重要ですか。項目それぞれについて、あなたの気持ちに一番近い番号ひとつに○をふって下さい。

	まったく重要ではない	どちらかといえば重要ではない	どちらともいえない	どちらかといえば重要	とても重要
1 1日の労働時間	1	2	3	4	5
2 週休を含めた年間休日日数	1	2	3	4	5
3 雇用の安定性	1	2	3	4	5
4 安全で健康的な仕事環境	1	2	3	4	5
5 給与水準	1	2	3	4	5
6 仲間と楽しく働けること	1	2	3	4	5
7 責任者として、さいはいが振るえること	1	2	3	4	5
8 独立して、人に気がねなく仕事ができること	1	2	3	4	5
9 専門知識や特技の活用	1	2	3	4	5
10世間からの高い評価	1	2	3	4	5
11社会への貢献	1	2	3	4	5

	まったく 重要では ない	どちらかと いえば重要 ではない	どちらとも いえない	どちらかと いえば重要	とても 重要
12 困難な仕事へ挑戦する機会	1	2	3	4	5
13 自分の能力が試される機会	1	2	3	4	5
14 上司との人間関係	1	2	3	4	5
15 仕事の気楽さ	1	2	3	4	5

問24 以下の項目はあなたの現在の仕事についておうかがいするものです。項目それぞれについて、1～5の中から現状に一番近い番号ひとつに○をふって下さい。

	まったく ちがう	どちらかと いえばちが う	どちらとも いえない	どちらかと いえばその 通り	まったく その通り
1 私は自分の仕事に個人的にととてもめりこんでいる	1	2	3	4	5
2 私は自分の仕事とともに生き、生活している	1	2	3	4	5
3 私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることで ある	1	2	3	4	5
4 自分の仕事に関することが自分の知らないところで決 められる	1	2	3	4	5
5 自分の仕事でやることを決める自由がある	1	2	3	4	5
6 仕事のやり方について、基本的には自分の責任で決 定する	1	2	3	4	5
7 自分の仕事のペースを自分でコントロールすることが できる	1	2	3	4	5
8 休暇がとりたい時に自由にとれる	1	2	3	4	5
9 私の仕事はとても挑戦意欲や興味をそそるものである	1	2	3	4	5
10 私のしている仕事は、私にとってとても意味のあること である	1	2	3	4	5
11 私は自分の仕事に自分自身が責任をもっていると感じ ている	1	2	3	4	5
12 仕事で自分の能力や技術が発揮できる機会がある	1	2	3	4	5
13 仕事上起こる問題に十分対処できる教育や訓練を受 けている	1	2	3	4	5
14 充実した良い仕事をすれば、上司や同僚から認めら れ評価される	1	2	3	4	5
15 仕事があまくいかなかった時にしか、上司や同僚から 反応が返ってこない	1	2	3	4	5
16 特により成果をあげれば、昇進したりよい仕事に就く 可能性がある	1	2	3	4	5
17 特により成果をあげれば、ボーナスや昇給する可能 性がある	1	2	3	4	5

問25 次に、あなたの現在の職場についておうかがいします。項目それぞれについて、1～5の中から現
 状に一番近い番号ひとつに○をふって下さい。

	まったく ちがう	どちらかと いえばちが う	どちらとも いえない	どちらかと いえばその 通り	まったく その通り
1 職場のすべての人が、自分のなすことをはっきり自覚 している	1	2	3	4	5
2 職場の達成すべき目標が十分に明らかとなっている	1	2	3	4	5
3 仕事の量は各人に片寄りなく公平に配分されている	1	2	3	4	5
4 各人の興味や能力に応じて仕事が割り当てられている	1	2	3	4	5
5 仕事の変動に応じて各人の受け持つ仕事とうまく調整 されている	1	2	3	4	5
6 変更の情報や新しい情報が常に遅れなく伝えられて いる	1	2	3	4	5
7 重要なことのおおよそは担当者以外でもわかっている	1	2	3	4	5
8 自分の職場は、集団として良い業績をあげている	1	2	3	4	5
9 自分の職場は優れた成果を上げ、会社に貢献度が高 い	1	2	3	4	5
10自分の職場は、仕事の高い質あるいは高い生産性を 維持している	1	2	3	4	5
11他部門から無理な要求やしわよせが来たりすることが ときどきある	1	2	3	4	5
12関係部門との間で問題が起こる場合がよくある	1	2	3	4	5

以上でアンケートは終了です。長時間のご協力まことにありがとうございました。

個人調査 単純集計

項目	選択肢	件数	構成比 (%)
問1 性別	1 男性	3160	90.6
	2 女性	326	9.4
問2 婚姻状況	1 配偶者がいる	2426	68.3
	2 配偶者はいない	1128	31.7
問3 (1) 本人年齢	平均値(歳)	35.5	
(2) 本人最終学歴	1 小学校	6	0.2
	2 中学	214	6.1
	3 高校	2165	62.0
	4 高専・短大	230	6.6
	5 大学	815	23.3
	6 大学院	64	1.8
(3) 本人給与所得	1 100万円未満	20	0.6
	2 100～129万円台	17	0.5
	3 130～199万円台	43	1.2
	4 200～399万円台	703	20.2
	5 400～599万円台	1567	45.0
	6 600～799万円台	882	25.4
	7 800～999万円台	208	6.0
	8 1000～1199万円台	38	1.1
	9 1200万円以上	1	0.0
(4) 本人昼勤時、帰宅時間	1 午前	30	0.9
	2 午後	3473	99.1
	平均値(時)	7.7	
(5) 本人夜勤時、帰宅時間	1 午前	1021	95.0
	2 午後	54	5.0
	平均値(時)	6.6	
問3 (1) 配偶者年齢	平均値(歳)	35.9	
(2) 配偶者最終学歴	1 小学校	6	0.3
	2 中学	125	5.3
	3 高校	1535	65.2

	4 高専・短大	523	22.2
	5 大学	163	6.9
	6 大学院	4	0.2
(3) 配偶者給与所得	0 無職	2404	67.6
	1 100万円未満	538	15.1
	2 100～129万円台	97	2.7
	3 130～199万円台	85	2.4
	4 200～399万円台	236	6.6
	5 400～599万円台	135	3.8
	6 600～799万円台	46	1.3
	7 800～999万円台	10	0.3
	8 1000～1199万円台	2	0.1
	9 1200万円以上	1	0.0
(4) 配偶者昼勤時、帰宅時間	1 午前	24	2.3
	2 午後	1021	28.7
	平均値(時)	5.4	
(5) 配偶者夜勤時、帰宅時間	1 午前	51	83.6
	2 午後	10	16.4
	平均値(時)	8.2	
問4 あなたはふだんどれくらい配偶者の方と一緒に以下のことをしますか。			
1 食事をとる	ほぼ毎日	1331	54.8
	週に4・5回	274	11.3
	週に2・3回	666	27.4
	週1回	92	3.8
	月に1～3回	27	1.1
	めったにない	38	1.6
2 趣味やスポーツなどを楽しむ	ほぼ毎日	49	2.0
	週に4・5回	26	1.1
	週に2・3回	157	6.5
	週1回	437	18.1
	月に1～3回	654	27.1
	めったにない	1092	45.2
3 買い物に行く	ほぼ毎日	29	1.2
	週に4・5回	35	1.4
	週に2・3回	322	13.3

	週 1 回	1131	46.6
	月に 1 ～ 3 回	679	28.0
	めったにない	230	9.5
4 その日にあったことなど、日常的な話題について会 話する	ほぼ毎日	1233	50.8
	週に 4 ・ 5 回	395	16.3
	週に 2 ・ 3 回	482	19.9
	週 1 回	132	5.4
	月に 1 ～ 3 回	90	3.7
	めったにない	93	3.8
問 6 現在学校に通っているお子さんと、あなたと一緒 に住んでいらっしゃる方は何人ですか	0	3282	92.3
	1	128	3.6
	2	105	3.0
	3	32	0.9
	4	5	0.1
	5	1	0.0
	6	1	0.0
問 7 あなたはふだんどれくらいお子さんと一緒に以 下のことをしますか。			
1 食事をする	ほぼ毎日	712	35.7
	週に 4 ・ 5 回	274	13.7
	週に 2 ・ 3 回	766	38.4
	週 1 回	135	6.8
	月に 1 ～ 3 回	52	2.6
	めったにない	54	2.7
2 趣味やスポーツなどを楽しむ	ほぼ毎日	49	2.5
	週に 4 ・ 5 回	27	1.4
	週に 2 ・ 3 回	182	9.3
	週 1 回	420	21.4
	月に 1 ～ 3 回	502	25.6
	めったにない	780	39.8
3 外出する（買い物など）	ほぼ毎日	22	1.1
	週に 4 ・ 5 回	22	1.1
	週に 2 ・ 3 回	300	15.2
	週 1 回	751	38.0

	月に1～3回	565	28.6
	めったにない	317	16.0
4 その日にあったことなど、日常的なことについて会 話する	ほぼ毎日	511	26.0
	週に4・5回	273	13.9
	週に2・3回	570	29.0
	週1回	210	10.7
	月に1～3回	160	8.1
	めったにない	243	12.4
5 勉強・スポーツ・趣味などを教える	ほぼ毎日	92	4.7
	週に4・5回	59	3.0
	週に2・3回	298	15.3
	週1回	397	20.4
	月に1～3回	422	21.7
	めったにない	675	34.7
6（乳幼児のお子さんがいらっしゃる方のみ）お子さん と接する頻度	ほぼ毎日	447	55.0
	週に4・5回	110	13.5
	週に2・3回	175	21.6
	週1回	37	4.6
	月に1～3回	15	1.8
	めったにない	27	3.3
問8 9月の1日平均残業時間	平均値（時間）	1.5	
	平均値（分）	12.7	
問9 片道の通勤時間	分	27.2	
問10 職種	生産	1925	55.3
	事務	695	20.0
	技術・研究開発	764	22.0
	営業	95	2.7
問11 業務形態	一般・スタッフ	2273	64.6
	専門職	358	10.2
	管理・監督（例、係長）	885	24.9
問13 あなたは以下のことがらについてどれぐらい 満足していますか。			

1 今の会社生活	1 不満	314	8.9
	2	582	16.4
	3	678	19.1
	4 どちらともいえない	1011	28.6
	5	663	18.7
	6	245	6.9
	7 満足	48	1.4
2 今の家庭生活	1 不満	78	2.2
	2	151	4.3
	3	320	9.0
	4 どちらともいえない	811	22.9
	5	874	24.7
	6	859	24.3
	7 満足	449	12.7
3 今の生活全体	1 不満	93	2.6
	2	211	6.0
	3	557	15.7
	4 どちらともいえない	1072	30.3
	5	979	27.7
	6	504	14.2
	7 満足	123	3.5
問14 あなたは人生の各段階で、仕事と私生活（家庭生活や趣味・勉学）に対して、どのような割合で時間を充てるのが一番よいと思いますか。20歳代から70歳代の6段階それぞれについて、0～10の番号の中からあなたの気持ちに一番近い番号に○をふって下さい。			
1 20歳代	0 仕事はしない	278	7.8
	1 仕事10%	21	0.6
	2 仕事20%	51	1.4
	3 仕事30%	248	7.0
	4 仕事40%	226	6.4
	5 仕事50%	1074	30.2
	6 仕事60%	495	13.9
	7 仕事70%	596	16.8
	8 仕事80%	374	10.5
	9 仕事90%	104	2.9
	10 仕事100%	87	2.4
2 30歳代	0 仕事はしない	261	7.3

	1	仕事 1 0 %	15	0.4
	2	仕事 2 0 %	26	0.7
	3	仕事 3 0 %	112	3.2
	4	仕事 4 0 %	193	5.4
	5	仕事 5 0 %	775	21.8
	6	仕事 6 0 %	703	19.8
	7	仕事 7 0 %	739	20.8
	8	仕事 8 0 %	481	13.5
	9	仕事 9 0 %	163	4.6
	1 0	仕事 1 0 0 %	86	2.4
3 4 0 歳代	0	仕事はしない	281	7.9
	1	仕事 1 0 %	10	0.3
	2	仕事 2 0 %	34	1.0
	3	仕事 3 0 %	121	3.4
	4	仕事 4 0 %	169	4.8
	5	仕事 5 0 %	808	22.7
	6	仕事 6 0 %	641	18.0
	7	仕事 7 0 %	762	21.4
	8	仕事 8 0 %	466	13.1
	9	仕事 9 0 %	172	4.8
	1 0	仕事 1 0 0 %	90	2.5
4 5 0 歳代	0	仕事はしない	352	9.9
	1	仕事 1 0 %	33	0.9
	2	仕事 2 0 %	77	2.2
	3	仕事 3 0 %	216	6.1
	4	仕事 4 0 %	319	9.0
	5	仕事 5 0 %	1006	28.3
	6	仕事 6 0 %	624	17.6
	7	仕事 7 0 %	526	14.8
	8	仕事 8 0 %	278	7.8
	9	仕事 9 0 %	77	2.2
	1 0	仕事 1 0 0 %	46	1.3
5 6 0 歳代	0	仕事はしない	776	21.8
	1	仕事 1 0 %	271	7.6
	2	仕事 2 0 %	459	12.9
	3	仕事 3 0 %	736	20.7
	4	仕事 4 0 %	351	9.9
	5	仕事 5 0 %	655	18.4
	6	仕事 6 0 %	171	4.8

	7 仕事 7 0 %	78	2.2
	8 仕事 8 0 %	41	1.2
	9 仕事 9 0 %	7	0.2
	1 0 仕事 1 0 0 %	9	0.3
6 7 0 歳代	0 仕事はしない	1797	50.6
	1 仕事 1 0 %	406	11.4
	2 仕事 2 0 %	438	12.3
	3 仕事 3 0 %	429	12.1
	4 仕事 4 0 %	135	3.8
	5 仕事 5 0 %	252	7.1
	6 仕事 6 0 %	43	1.2
	7 仕事 7 0 %	33	0.9
	8 仕事 8 0 %	14	0.4
	9 仕事 9 0 %	3	0.1
	1 0 仕事 1 0 0 %	4	0.1
問 1 5 ここに仕事と余暇のあり方についての意見が示してあります。あなたはどれが最も望ましいと思いますか。	1 仕事よりも、余暇の中に生きがいを求める	381	10.8
	2 仕事はさっさとかたづけ、できるだけ余暇を楽しむ	1031	29.2
	3 仕事にも余暇にも、同じくらい力を入れる	1626	46.0
	4 余暇も時には楽しむが、仕事の方に力を注ぐ	485	13.7
	5 仕事に生きがいを求めて、全力を傾ける	13	0.4
問 1 6 - 1 現在あなたは長期にわたる休暇（有給休暇）を取りたいと思いますか。	1 全く思わない	72	2.0
	2	104	2.9
	3	161	4.5
	4 どちらともいえない	482	13.6
	5	730	20.6
	6	713	20.1
	7 とても強く思う	1282	36.2
問 1 6 - 2 あなたの会社に新しい休暇制度ができるとして、あなたを取りたいと思う長期休暇は、どれぐらいの期間ですか。	1 2 週間まで	1276	36.0
	2 1 ヶ月まで	1640	46.3

	3 3ヶ月まで	376	10.6
	4 6ヶ月まで	114	3.2
	5 1年まで	73	2.1
	6 1年以上	66	1.9
問16-3 問16-2にお答えいただいた期間の長期休暇を取ることは、現在の制度下ではどれぐらい可能ですか。	1 絶対不可能	1548	44.0
	2 たぶん不可能	1342	38.2
	3 どちらともいえない	352	10.0
	4 たぶん可能	216	6.1
	5 絶対可能	59	1.7
問16-4 (A) 仮に、会社が従業員に対し、定年退職まで1回に限り1年間の休暇を許可するとします。その1年間の給与について、何%ぐらいまでのカットなら、あなたはその休暇を利用しますか。	平均値 (%)	39.4	
問16-4 (B) その給与での休暇は、あなたにとって、何歳ぐらいに取得するのが理想ですか。	平均値 (年齢)	43.8	
問16-5			
1 会社生活の途中で1年間の休業をとることができれば、人生がより豊かになる。	1 全くそうだと思わない	492	14.0
	2	452	12.8
	3 どちらともいえない	1417	40.2
	4	620	17.6
	5 全くその通りだと思う	545	15.5
2 会社生活の途中でまとまった長期休業をとると、昇進や昇給の面でマイナスになる。	1 全くそうだと思わない	168	4.8
	2	283	8.0
	3 どちらともいえない	1002	28.4
	4	1015	28.7
	5 全くその通りだと思う	1066	30.2
3 1年も休業をとると、休業後に職場に戻りにくい。	1 全くそうだと思わない	136	3.9
	2	193	5.5
	3 どちらともいえない	583	16.5
	4	1083	30.7
	5 全くその通りだと思う	1537	43.5

4 長期休業をとると、同僚に対してうしろめたい。	1 全くそうだと思わない	281	8.0
	2	388	11.0
	3 どちらともいえない	908	25.8
	4	995	28.2
	5 全くその通りだと思う	951	27.0
5 1年間の休業をとることができたら。ぜひともやりたいことがある。	1 全くそうだと思わない	328	9.3
	2	471	13.3
	3 どちらともいえない	1236	35.0
	4	676	19.1
	5 全くその通りだと思う	824	23.3
6 生活のために、無給で仕事を休むことはできない。	1 全くそうだと思わない	164	4.6
	2	165	4.7
	3 どちらともいえない	558	15.8
	4	574	16.2
	5 全くその通りだと思う	2077	58.7
問16-6			
1 希望する時期に、家族や趣味を優先することができるよう、仕事に費やす時間を減らす選択肢があること。	1 反対	27	0.8
	2	39	1.1
	3	88	2.5
	4 どちらともいえない	803	22.7
	5	609	17.2
	6	656	18.5
	7 賛成	1317	37.2
2 現行の所定労働時間を減らし、その分、60歳代後半ごろまで現役として勤められること。	1 反対	260	7.3
	2	184	5.2
	3	202	5.7
	4 どちらともいえない	1352	38.2
	5	499	14.1
	6	440	12.4
	7 賛成	606	17.1
3 退職金を分割前払いしてもらい、会社生活の半ばに長期間仕事を休業し、もう一度学校で勉強したり、旅行に出るなど仕事以外の何かに打ち込む機会があること。	1 反対	122	3.4
	2	124	3.5

	3	173	4.9
	4 どちらともいえない	1212	34.2
	5	678	19.2
	6	502	14.2
	7 賛成	729	20.6
問 1 7 あなたは、あなたの雇用の確保についてどのような気持ちをお持ちですか。			
1 現在のあなたの雇用について	1 不安	266	7.5
	2	260	7.3
	3	607	17.1
	4	1118	31.6
	5	600	16.9
	6	391	11.0
	7 安心	299	8.4
2 5年後のあなたの雇用について	1 不安	576	16.3
	2	613	17.4
	3	798	22.6
	4	873	24.7
	5	344	9.7
	6	189	5.3
	7 安心	140	4.0
問 1 8 理想の1週間の労働時間	平均値（時間）	40.3	
問 1 9 次のような状況を想像して下さい。景気低迷による受注減や企業間競争の煽りを受けて、あなたの会社の製品の販売量が減少し、会社全体の仕事量が大幅に減ったとします。この状況に対応するために、非常勤や残業は全てカットし、配置転換などの手段も全て尽くしても雇用に余剰があるとします。このような中、あなたは次のどちらの意見に賛成ですか。	1 絶対に雇用は守るべきだ	1869	53.0
	2 条件付きの人員整理があってもよい	1655	47.0
問 2 0 - 1 企業環境が悪化した場合の雇用対策としては以下の選択肢が考えられます。あなたはこれらをどれぐらい受け入れることができますか。			
1 労働時間の減った分だけ労働条件は悪くなるが、自分の生活設計に合わせて1日あたりの労働時間を短縮して働く。	1 絶対受け入れられない	76	2.1
	2 どちらかといえば受け入れにくい	477	13.5
	3 どちらともいえない	1482	41.8
	4 どちらかといえば受け入れやすい	1340	37.8

	5 とても受け入れやすい	170	4.8
2 労働時間の減った分だけ労働条件は悪くなるが、自分の生活設計に合わせて1週間あたりの労働日数を減らして働く	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	61 366 1236 1633 246	1.7 10.3 34.9 46.1 6.9
3 一定期間の工場の操業停止により、自宅待機する。 (一時帰休)	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	513 1212 1142 563 113	14.5 34.2 32.2 15.9 3.2
4 自社内で転居を伴う配置転換を受け入れる。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	376 973 1230 853 93	10.7 27.6 34.9 24.2 2.6
5 グループ内の他企業へ応援に出る。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	280 936 1189 1022 111	7.9 26.5 33.6 28.9 3.1
6 グループ内の他企業に出向する。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	382 1050 1220 793 88	10.8 29.7 34.5 22.4 2.5
7 海外生産拠点で生産現場のリーダーとして自分の技能や知識を活かしながら、現地従業員の指導育成にあたる。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	524 834 1322 727 132	14.8 23.6 37.4 20.5 3.7
8 日本国内にグループが設置する技能研修センターに転籍し、そこで自分の技能や知識を活かしながら、後進の人材育成のために働く。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	263 629 1453 1046 149	7.4 17.8 41.0 29.5 4.2

9 海外にグループが設置する技能研修センターに転籍し、そこで自分の技能や知識を活かしながら、現地の人材育成のために働く。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	547 939 1319 634 98	15.5 26.5 37.3 17.9 2.8
10 グループ内の他の企業に転籍する。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	473 1043 1372 577 64	13.4 29.6 38.9 16.4 1.8
11 現在の勤め先を早期退職し、グループが共同で設置する人材派遣会社に再就職する。そして派遣スタッフとしてグループ内外の企業で働きながら自分の知識や技能を活かす。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	482 1101 1384 512 61	13.6 31.1 39.1 14.5 1.7
12 転職セミナーを受講して転職に必要な知識や技能を獲得し、グループ外の企業に再就職する。	1 絶対受け入れられない 2 どちらかといえば受け入れにくい 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば受け入れやすい 5 とても受け入れやすい	432 939 1496 576 98	12.2 26.5 42.2 16.3 2.8
問20-2 あなたがもし転籍を考える場合、以下の条件はどれくらい重要ですか。			
1 転籍する際、転居の必要があるかないか。	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	38 168 442 1054 1835	1.1 4.7 12.5 29.8 51.9
2 転籍先での給与	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	4 45 263 1197 2027	0.1 1.3 7.4 33.9 57.3
3 転籍先での給与以外の労働条件	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要	8 59 436 1465	0.2 1.7 12.3 41.1

	5 とても重要	1574	44.4
4 転籍先での仕事内容	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	16 89 471 1301 1663	0.5 2.5 13.3 36.8 47.0
問2 1 もし人員整理が避けられない場合、その条件として、次のことがらはどれぐらい重要だと思いますか。			
1 転職に必要な知識や技能を身につけるための機会を会社が積極的に提供したり、そのための金銭的支援を行う。	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	19 67 427 1311 1715	0.5 1.9 12.1 37.0 48.5
2 会社が転職に関する情報を提供したり、新しい仕事を探すための支援を行う。	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	13 48 339 1226 1913	0.4 1.4 9.6 34.6 54.1
3 早期退職制度が確立され、退職金に優遇措置がある。	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	12 35 454 1119 1917	0.3 1.0 12.8 31.6 54.2
問2 2 雇用を守るために、あなたが1日あたりの労働時間を短縮することを要請されたとします。この場合、あなたは給与が減少することを受け入れることができますか。	1 受け入れることはできない 2 本来受け入れるべきではないが、やむを得ないので受け入れる 3 雇用を守るためなら特定条件を付けずに受け入れることができる	1541 1621 299	44.5 46.8 8.6
問2 2（選択肢2） 本来受け入れるべきではないが、やむを得ないので受け入れる。	1 労働時間の減少に対応するだけ 2 労働時間の減少幅以下ならば	1370 251	84.5 15.5
問2 2（選択肢2） 受け入れ可能な給与の減少割合（%）（平均値）	1 労働時間の減少に対応するだけ 2 労働時間の減少幅以下ならば	16.6 17.1	

問 2 3 次にあげる仕事の条件は、あなたにとってどれくらい重要ですか。			
1 1日の労働時間	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	48 410 842 1467 761	1.4 11.6 23.9 41.6 21.6
2 週休を含めた年間休日日数	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	17 151 450 1637 1274	0.5 4.3 12.8 46.4 36.1
3 雇用の安定性	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	5 22 260 1222 2023	0.1 0.6 7.4 34.6 57.3
4 安全で健康的な仕事環境	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	4 28 318 1446 1734	0.1 0.8 9.0 41.0 49.1
5 給与水準	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	3 18 250 1421 1834	0.1 0.5 7.1 40.3 52.0
6 仲間と楽しく働けること	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	12 65 449 1429 1569	0.3 1.8 12.7 40.6 44.5
7 責任者として、さいはいが振るえること	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	96 354 1571 1037 469	2.7 10.0 44.5 29.4 13.3

8 独立して、人に気がねなく仕事ができること	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	135 489 1770 775 362	3.8 13.8 50.1 21.9 10.3
9 専門知識や特技の活用	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	30 154 1255 1527 567	0.8 4.4 35.5 43.2 16.0
10 世間からの高い評価	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	135 445 1607 954 393	3.8 12.6 45.5 27.0 11.1
11 社会への貢献	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	71 260 1567 1192 446	2.0 7.4 44.3 33.7 12.6
12 困難な仕事へ挑戦する機会	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	90 361 1696 1118 268	2.5 10.2 48.0 31.6 7.6
13 自分の能力が試される機会	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	55 235 1354 1471 417	1.6 6.7 38.3 41.6 11.8
14 上司との人間関係	1 全く重要ではない 2 どちらかといえば重要ではない 3 どちらともいえない 4 どちらかといえば重要 5 とても重要	43 104 840 1514 1030	1.2 2.9 23.8 42.9 29.2

1 5 仕事の気楽さ	1 全く重要ではない	63	1.8
	2 どちらかといえば重要ではない	306	8.7
	3 どちらともいえない	1431	40.6
	4 どちらかといえば重要	1141	32.4
	5 とても重要	586	16.6
問 2 4 現在の仕事について			
1 私は自分の仕事に個人的にのめりこんでいる	1 全くちがう	210	5.9
	2 どちらかといえばちがう	712	20.1
	3 どちらともいえない	1540	43.5
	4 どちらかといえばその通り	962	27.2
	5 全くその通り	114	3.2
2 私は自分の仕事とともに生き、生活している	1 全くちがう	280	7.9
	2 どちらかといえばちがう	849	24.0
	3 どちらともいえない	1357	38.4
	4 どちらかといえばその通り	899	25.4
	5 全くその通り	150	4.2
3 私にとって最も重要な出来事は、仕事に関わることである	1 全くちがう	588	16.7
	2 どちらかといえばちがう	1155	32.7
	3 どちらともいえない	1363	38.6
	4 どちらかといえばその通り	378	10.7
	5 全くその通り	47	1.3
4 自分の仕事に関することが自分の知らないところで決められる	1 全くちがう	132	3.7
	2 どちらかといえばちがう	616	17.5
	3 どちらともいえない	1536	43.5
	4 どちらかといえばその通り	939	26.6
	5 全くその通り	307	8.7
5 自分の仕事でやることを決める自由がある	1 全くちがう	200	5.7
	2 どちらかといえばちがう	624	17.7
	3 どちらともいえない	1410	39.9
	4 どちらかといえばその通り	1143	32.4
	5 全くその通り	155	4.4
6 仕事のやり方について、基本的には自分の責任で決定する	1 全くちがう	170	4.8
	2 どちらかといえばちがう	560	15.9
	3 どちらともいえない	1267	35.9
	4 どちらかといえばその通り	1327	37.6
	5 全くその通り	201	5.7

7 自分の仕事のペースを自分でコントロールすることができる	1 全くちがう	252	7.1
	2 どちらかといえばちがう	622	17.6
	3 どちらともいえない	1013	28.7
	4 どちらかといえばその通り	1410	39.9
	5 全くその通り	238	6.7
8 休暇がとりたい時に自由にとれる	1 全くちがう	445	12.6
	2 どちらかといえばちがう	843	23.9
	3 どちらともいえない	930	26.3
	4 どちらかといえばその通り	1077	30.5
	5 全くその通り	238	6.7
9 私の仕事はとても挑戦意欲や興味をそそるものである	1 全くちがう	332	9.4
	2 どちらかといえばちがう	775	22.0
	3 どちらともいえない	1521	43.1
	4 どちらかといえばその通り	759	21.5
	5 全くその通り	138	3.9
10 私のしている仕事は、私にとってとても意味のあることである	1 全くちがう	289	8.2
	2 どちらかといえばちがう	660	18.7
	3 どちらともいえない	1476	41.7
	4 どちらかといえばその通り	952	26.9
	5 全くその通り	160	4.5
11 私は自分の仕事に自分自身が責任をもっていると感じている	1 全くちがう	77	2.2
	2 どちらかといえばちがう	208	5.9
	3 どちらともいえない	921	26.1
	4 どちらかといえばその通り	1850	52.3
	5 全くその通り	479	13.6
12 仕事で自分の能力や技術が発揮できる機会がある	1 全くちがう	173	4.9
	2 どちらかといえばちがう	464	13.1
	3 どちらともいえない	1421	40.3
	4 どちらかといえばその通り	1265	35.8
	5 全くその通り	207	5.9
13 仕事上起こる問題に十分対処できる教育や訓練を受けている	1 全くちがう	263	7.5
	2 どちらかといえばちがう	882	25.0
	3 どちらともいえない	1475	41.8
	4 どちらかといえばその通り	827	23.4
	5 全くその通り	82	2.3
14 充実した良い仕事をすれば、上司や同僚から認め	1 全くちがう	177	5.0

られ評価される	2 どちらかといえばちがう	460	13.0
	3 どちらともいえない	1344	38.0
	4 どちらかといえばその通り	1292	36.5
	5 全くその通り	262	7.4
1 5 仕事うまくいかなかった時にしか、上司や同僚から反応が返ってこない	1 全くちがう	217	6.1
	2 どちらかといえばちがう	891	25.2
	3 どちらともいえない	1649	46.6
	4 どちらかといえばその通り	615	17.4
	5 全くその通り	165	4.7
1 6 特により成果をあげれば、昇進したりよい仕事に就く可能性がある	1 全くちがう	370	10.5
	2 どちらかといえばちがう	782	22.1
	3 どちらともいえない	1736	49.1
	4 どちらかといえばその通り	553	15.6
	5 全くその通り	95	2.7
1 7 特により成果をあげれば、ボーナスや昇給する可能性がある	1 全くちがう	431	12.2
	2 どちらかといえばちがう	766	21.7
	3 どちらともいえない	1492	42.2
	4 どちらかといえばその通り	715	20.2
	5 全くその通り	133	3.8
問 2 5 現在の職場について			
1 職場のすべての人が、自分のなすことをはっきり自覚している	1 全くちがう	194	5.5
	2 どちらかといえばちがう	899	25.5
	3 どちらともいえない	1490	42.3
	4 どちらかといえばその通り	846	24.0
	5 全くその通り	92	2.6
2 職場の達成すべき目標が十分に明らかとなっている	1 全くちがう	164	4.7
	2 どちらかといえばちがう	691	19.6
	3 どちらともいえない	1374	39.0
	4 どちらかといえばその通り	1085	30.8
	5 全くその通り	207	5.9
3 仕事の量は各人に偏りなく公平に配分されている	1 全くちがう	560	15.9
	2 どちらかといえばちがう	1295	36.8
	3 どちらともいえない	1135	32.3
	4 どちらかといえばその通り	461	13.1
	5 全くその通り	65	1.8
4 各人の興味や能力に応じて仕事が割り当てられて	1 全くちがう	425	12.2

いる	2 どちらかといえばちがう	1086	31.1
	3 どちらともいえない	1311	37.5
	4 どちらかといえばその通り	614	17.6
	5 全くその通り	60	1.7
5 仕事の変動に応じて各人の受け持つ仕事もうまく調整されている	1 全くちがう	398	11.3
	2 どちらかといえばちがう	1111	31.6
	3 どちらともいえない	1308	37.2
	4 どちらかといえばその通り	638	18.1
	5 全くその通り	64	1.8
6 変更の情報や新しい情報が常に遅れなく伝えられている	1 全くちがう	402	11.4
	2 どちらかといえばちがう	1148	32.6
	3 どちらともいえない	1227	34.9
	4 どちらかといえばその通り	662	18.8
	5 全くその通り	81	2.3
7 重要なことのおおよそは担当者以外でもわかっている	1 全くちがう	371	10.6
	2 どちらかといえばちがう	1174	33.4
	3 どちらともいえない	1257	35.8
	4 どちらかといえばその通り	663	18.9
	5 全くその通り	51	1.5
8 自分の職場は、集団として良い成績をあげている	1 全くちがう	187	5.3
	2 どちらかといえばちがう	555	15.9
	3 どちらともいえない	1789	51.1
	4 どちらかといえばその通り	870	24.9
	5 全くその通り	100	2.9
9 自分の職場は優れた成果を上げ、会社に貢献度が高い	1 全くちがう	174	4.9
	2 どちらかといえばちがう	546	15.5
	3 どちらともいえない	1845	52.4
	4 どちらかといえばその通り	818	23.2
	5 全くその通り	136	3.9
10 自分の職場は、仕事の高い質あるいは高い生産性を維持している	1 全くちがう	157	4.5
	2 どちらかといえばちがう	586	16.6
	3 どちらともいえない	1818	51.6
	4 どちらかといえばその通り	844	24.0
	5 全くその通り	116	3.3
11 他部門から無理なしわよせが来たりすることがときどきある	1 全くちがう	76	2.2
	2 どちらかといえばちがう	283	8.0

	3 どちらともいえない	1050	29.8
	4 どちらかといえばその通り	1469	41.8
	5 全くその通り	640	18.2
1 2 関係部門との間で問題が起こる場合がよくある	1 全くちがう	100	2.8
	2 どちらかといえばちがう	530	15.1
	3 どちらともいえない	1576	44.8
	4 どちらかといえばその通り	1015	28.9
	5 全くその通り	297	8.4

