

全トヨタ労働組合連合会受託テーマ

「トヨタグループの強み・弱み」

2004 年 8 月

財団法人 中部産業・労働政策研究会（中部産政研）

目 次

調査概要	1
1. 調査結果の要約、提言	3
2. 調査結果の詳細（企業向け調査結果） . .	1 5
3. 調査結果の詳細（組合員向け調査結果） .	5 0
巻末資料（アンケート単純集計）	
－企業向けアンケート集計結果	1 0 5
－組合員向けアンケート集計結果 . . .	1 2 0

調査概要

全トヨタ労連受託研究テーマ

「トヨタグループの強み・弱み」

●背景

グローバル化の進展、調達施策の展開、事業の再編・統合など、グループに働く組合員にも大きな影響を与える環境変化が起っている。そのような中でトヨタグループは、部品メーカーの体質強化を通じてグループ全体の力を高めようとしている。

●問題意識

生産システム、長期雇用、労使関係を一貫してグループの「強み」として認識してきた。しかし、非典型労働力の急増や企業活動のグローバル化など、経営環境が大きく変わる中で、果たしてそれは今後も絶対的なものなのか、また、我々の気づかない新たな「弱み」を見過ごしてはいないか。

また、そのような急激な環境変化に対しグループの生き残りをかけた施策が展開され、一見「強み」に磨きをかけているように思われるが、果たしてそこで働く人たちは本当に無理なくこれら施策について来ているのか、モチベーションは維持されているのか、実は将来的な「弱み」となる可能性はないか。

●研究課題

国内生産基盤の発展を通し、組合員の生活向上を目指す視点から我々の「強み」を再検証するとともに、併せて「弱み」を明らかにし、グループの企業労使が将来にわたって今後も健全に成長・発展していくために経営または労働組合が取り組むべき課題を明らかにする。

●期間

平成15年4月～平成16年8月

●研究体制

山田基成（名古屋大学助教授）

弘中史子（滋賀大学助教授）

寺澤朝子（中部大学専任講師）

大脇史恵（静岡大学専任講師）

竹川智雄（中部産政研主任研究員）

●調査方法

職場（組合員）と企業への聞き取り調査およびアンケート調査

○聞き取り調査（2003年7月～8月実施）

下記の業種別に人事部・製造部管理職および生産職場の管理監督者を中心に
6社33名にヒアリング

- ・車両メーカー 1社（A社）
- ・一次部品メーカー 1社（B社）
- ・二次部品メーカー 2社（C社・D社）
- ・設備メーカー 2社（E社・F社）

○アンケート調査（2003年10月～11月実施）

- ・組合員向けアンケート… 全トヨタ労連加盟組合（製造組合）の組合員に展開
配布数 3,185部 回収数 2,943部 回収率 92.4%
- ・企業向けアンケート… 全トヨタ労連傘下の製造企業に展開
配布数 98部 回収数 74部 回収率 75.5%

●分析手法の概要

我々は経営者向けのアンケートにあわせ、**階層別**による類型をもとに、**完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカー¹**に分類して、それぞれのアンケート項目についてクロス集計した。すると**5つの仮説²**に関連して、階層別による差異が出てきた（大部分が1%有意）。

また経営者向けのアンケート項目と、組合員向けのアンケート項目が対になっている場合には、両者の意識の相違も見え隠れしている。

本報告書では、全体的な分析に加えて、類型別の分析を織り込んでいく。類型別の分析においては、経営者向けのアンケートにあわせて、一次メーカーと二次メーカーといった階層別による類型別の分析を中心に考察を進めていくこととする。

また経営者向けのアンケートと関連のある部分については、それも引用していくこととする。なお、本稿では**統計的有意（文中では「有意」と記す）**という語を使用している。ここでいう「統計的有意」とは、この類型別による回答の差が、偶然によって起こったとは考えにくいという意味のものである。統計学的検定法では帰無仮説というものをたてる。これは、異なる類型、たとえばここでは完成車・一次・二次による回答が等しいと仮定することである。**1%有意と表現している場合には、回答に差がない確率は1%未満ということになる。すなわち完成車、一次、二次の回答には明確な差があることを示している。**

¹ ここでいう一次メーカーとは直接車両メーカーに部品を仕入れている部品メーカーをいい、二次メーカーはその主たる仕入先が車両メーカーではなく一次メーカーであることをいう。

² ヒアリング調査から浮き彫りにされた弱み（本報告書にて記載）

1. 調査結果の要約と提言

今回の調査研究は、トヨタグループの最大の強みであるモノづくりを担う生産現場に焦点を当て、その競争力の源泉を確認すると同時に、強みの発揮を妨げる恐れのある要因や兆候を検出することを通じて、現在のトヨタグループに内在する弱み、あるいは将来的に弱みとなり得る要因を明らかにしようとしたものである。

結論を一言でいえば、分析結果は**グループ全体あるいはグループの平均的な姿としてみれば、生産現場のシステムはある程度健全に機能しており、高い業績や成果を実現している**と判断できる。しかしながら、その一方で**問題は個々の企業をみたときに、グループ全体としてバランスよく足並み揃えてこれを実践できているかどうかにある。**

1-1. 調査結果の要約

調査は、グループ企業に対する事前ヒアリングと、企業向けのアンケートならびに組合員向けのアンケートの分析を通じて行った。以下では、まず2つのアンケート調査の分析結果を要約して紹介する。

(1) 企業向けアンケート分析の結果

1) グループ企業が直面している経営環境と経営課題

グループ企業が直面している経営環境と経営課題については、一次メーカーでは「海外部品メーカーとの競争の本格化」ならびに「海外現地法人の展開の本格化」が課題である。重視している経営課題としては、「技術開発力の向上」(73.0%)、「品質保証体制の強化・品質のさらなる向上」(65.3%)、「画期的な原価低減・生産性向上」(42.3%)が挙げられた。

これに対して二次メーカーでは、直面する経営環境については、「グループ内の部品メーカー間の競争の激化」が課題であるとし、「品質保証体制の強化・品質のさらなる向上」(75.0%)、「画期的な原価低減・生産性向上」(55.0%)を経営課題に挙げた。

2) トヨタグループ、および各社における強みと弱みについての認識

次に、トヨタグループの強みと自社の強みについて尋ねたところ、「**トヨタグループの強み**」としての認識と、「**自社の強み**」としての認識について、**全体として評価に大きなズレ**が生じた。各項目に対して、グループとしては「(大いなる)強み」であるとする一方で、自社については「大いなる強み」とはいえな

いとする回答を、多くのグループ企業が行った。これは、一次メーカーあるいは二次メーカーを問わずグループ全体にわたって見られた共通の評価であった。とりわけ、この評価の格差は「品質向上への取組み」、「原価低減への取組み」、「グループ全体のトヨタ生産方式の実践／効率的な生産活動」、「納期短縮の取組み」、「技術開発力」、「販売力・営業力」、「財務・資金力」、「人材確保と育成」、「情報収集能力」、「情報発信能力」の各項目において顕著に見受けられた。

3) トヨタグループ内外の納入先の調達方針

トヨタグループ内外の主たる納入先は、現在ならびに今後、どのような調達方針に基づいて自社と取引していると考えかを尋ねた。この設問については、1999 年度に実施した調査『経営諸施策が及ぼすトヨタグループへの影響』においても、同じ質問を聞いているので、その結果と今回の回答結果の比較も併せて行った。その結果、**トヨタグループ内の取引については、全体的として従来よりも取引先からの各種の要請が厳しくなりつつある**と、グループ各社が共通して認識していた。中でも、以下に示す項目については目立った傾向が検出された。

「対等な取引関係に基づく取引」に関して、特に二次メーカーにおいて**「あまりそうでない」とする認識が示された**。また、一次メーカーにおいても**「長期的な継続取引をする」という方針にとらわれない方向へシフト**していくと回答した。さらに、今後は「コスト（価格）・品質・納期の総合評価を重視する取引をする」と各社は認識している。

これに対してトヨタグループ外の納入先については、「コスト（価格）・品質・納期の総合評価を重視する取引をする」、「コスト（価格）を優先した取引をする」、「品質を優先した取引をする」の各項目が重視された取引が行われている。これら3項目については、一次メーカー・二次メーカーいずれにおいても、「全くそうである」「ある程度そうである」とする回答で8割前後を占めている。

4) 生産現場における取り組み

①生産現場における取り組みの状況

生産現場で取り組むべき課題に関して、「納期を遵守する」、「画期的な原価低減や生産性向上を実現する」、「品質保証体制の強化・品質のさらなる向上を図る」の各項目について、**「非常に重視している」とするものの、現実には「十分にはできていない」とする回答が多かった**。

また、「現場作業員の安全面をさらに強化する」、「現場での改善活動のさらなる推進を図る」ことについても、「重視している」と回答する一方で、その取り組みの現状に対しては、「満足している」とする認識と、「十分にはできてい

いない」とする認識とに分かれていた。

②生産現場における取り組みが十分でないと感じる理由

取り組みが不十分な原因として指摘されたのは、いずれの項目についても「**職場のリーダーの能力不足**」、「**職場のリーダーの管理・監督業務への時間不足**」、「**職場のリーダーの仕事量の多さ**」であった。

さらに、「作業者の仕事に対するモラルの不足」や「作業者の技能不足」を理由として指摘する回答も目立った。中でも、「作業者の仕事に対するモラルの不足」により、「品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない」、「現場作業者の安全面のさらなる強化が十分でない」と回答している。加えて、「作業者の技能不足」を理由として、「品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない」、「現場での改善活動のさらなる推進が十分でない」ともされた。

③作業・職場のリーダーについて

現場の作業者に対してするグループ各社の認識は、**正規従業員については一次メーカー・二次メーカーともに、「長期的な育成を図る」ことを「非常に重視しているが、十分にはできていない」とする回答が突出**している（一次 73.1%、二次 80.0%）。

また、非典型労働者については、「技能向上を図る」ことを「ある程度重視しているが、十分にはできていない」（一次 59.6%、二次 45.0%）、あるいは「非常に重視しているが、十分にはできていない」（一次 17.3%、二次 25.0%）としており、**非典型労働者に対しても、重視はしているものの、十分にはできていないという状況**にあることがうかがえる。

そして、これらの取り組みが十分でない理由については、「職場のリーダーの能力不足」「職場のリーダーの管理監督業務への時間不足」「職場のリーダーの仕事量の多さ」をその原因に挙げている。

④職場のリーダーについて

職場のリーダーの現状に対する経営者サイドの認識としては、「職場のリーダーが管理・監督業務に専念できるようにする」ことについて、一次メーカー・二次メーカーともに、「非常に重視しているが、十分にはできていない」とする回答と、「ある程度重視しているが、十分にはできていない」とする回答の両方で約 9 割を占めており、**管理監督者が本来の業務が十分にはできていないという現状**が浮き彫りになっている。

その理由については、一次メーカー・二次メーカーともに、「職場のリーダーの管理・監督業務への時間不足」（一次 57.7%、二次 55.0%）、「職場のリーダー

の仕事量の多さ」(一次 59.6%、二次 50.0%)を指摘している。また、**一次メーカーでは半数の企業が「職場のリーダーの能力不足」を理由**として掲げ、二次メーカーでも 1/4 がこれを理由として指摘している。

5) 職場の現状について

①職場の働き方に影響を与えている要因

職場の働き方に大きな影響を与えているとされた要因は、「納入先からの原価低減の要求」(一次 44.2%、二次 60.0%)、「納入先からの品質への要求」(一次 61.5%、二次 60.0%)、「納入先からの納期への要求」(一次 42.3%、二次 35.0%)であった。

また、「ある程度影響を与えている」とする要因を加えると、一次メーカーでは「非典型労働者の増加」および「海外現地法人への人員の派遣」が、二次メーカーでは「非典型労働者の増加」が、上記3要因に続いて、過半数の回答を得た。なお、「グループ内外にわたる複数の納入先への対応」は、「影響を与えている」と「影響を与えていない」とする回答が各々約5割弱となり、認識が2つに分かれている。

②従業員に対する会社のサポート体制について

「生産現場での改善活動が会社の売上や業績に貢献」しており、「QCサークルはチームワークの形成に役立っている」という認識を、経営者サイドは持っている。しかしながら、同時にこの担い手である従業員に対する**会社のサポート体制が不足**しているとも考えている。

たとえば、「従業員は会社がどのような能力を求めているかを十分に認識している」とする回答が半数以上を占めるとはいえ、「あまりそう思わない」とする回答も3割ほどある。また、「会社は従業員に対して十分な教育訓練をしている」「従業員はそれぞれの職場で十分に能力を発揮している」「生産現場では各自の役割について十分にコミュニケーションが行われている」という項目についても、同様の傾向が存在した。

なお、「各職場において会社の経営方針を踏まえた**職場の目標**について、どの程度話をしているか」について尋ねたところ、「定期的ではないが明確に話している」、あるいは「大体の方針のみを話している」とする回答が多かった。

6) 今後の事業分野

今後の事業分野については、トヨタグループ内における自動車分野が5割強で、トヨタグループ外における自動車分野とする回答も2割強あり、いずれにしても**今後も自動車分野における取引や売上を伸ばそうと考えている**ことが示された。

（２）組合員向けアンケート分析の結果

組合員向けアンケートの分析は、主として事前のヒアリング調査を通じて検出された**５つの課題を仮説**として、これを検証する形で分析作業を行った。

１）ＴＰＳに関する浸透度の差異

この調査では、トヨタグループのモノづくりの強さを代表するものとして、生産現場におけるトヨタ生産方式（ＴＰＳ）の理解と実施に焦点を当てた。ＴＰＳを実践するための具体的な手法やツール、あるいはその名称等については、企業毎にその置かれた状況や実態に合わせて相違があるのは当然としても、ＴＰＳの本質の理解に関しては共通認識があってしかるべきである。

しかしながら、調査結果からは現場におけるＴＰＳの実践や浸透度に**グループ内の企業間で格差がある**ことが判明した。たとえば、不良品の発生に対して、その原因を究明して再発防止のための手立てを講じることは、ＴＰＳの基本的な行動であるが、これを確実に実施しているとする回答には、完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーの間で大きな差異がみられた。

２）不十分な教育時間と人材育成計画

企業の競争力を担っているのは最終的には人であり、人材の育成が重要であることは誰しも理解している。生産現場にあっては、そのために必要なのは経営スタッフ部門が作業者の技能向上等に向けた教育プログラムを立てて実施することと、実際の作業現場で管理・監督者が部下を指導できる体制を構築することである。今回の調査結果においても、**現場のリーダーが管理者として求められる本来の職務に専念できていれば、部下への指導や育成は適切に行われ、成果も上がっている**ことが裏付けられた。

しかしながら、**多くの職場ではこの当然ともいえることが実践できていない状況**にある。とりわけ、**人材育成の実践については完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーの間には大きな格差が存在**していた。

他方、非典型労働者の増加や急速なグローバル化の進展が、生産現場における日常の生産活動にも様々な弊害をもたらしていることが示された。二次メーカーでは比較的まだ海外派遣が少ないようで、グローバル化の進展についてはとりわけ一次メーカーにより大きな影響を与えていると思われる。ただし、こうした課題に対して完成車メーカーを含む一部の大規模企業では、この状況を前向きに捉えて若手人材を活用する機会と肯定的に評価しており、その対応姿勢の相違が結果としてグループ内企業間の格差の拡大に拍車をかける可能性がある。

3) 従業員のモチベーションの低下

従業員のモチベーションについては、**グループ全体としては個々の従業員は仕事への高い意識と意欲を持って取り組んでいる**といえる。たとえば、「能力発揮の機会の提供」「各自の能力に対する正当な評価」「QCサークルで自分の意見やアイデアが採用されたときの満足感」などへの回答からは、**従業員の働きと評価に関わる職場のシステムが健全に機能している**ことをうかがわせる。

しかしながら、こうした中でも課題が残されている。たとえば、QCサークル等への活動に対する参加意識や態度について、義務として仕方なく従事していると回答が一次メーカーならびに二次メーカーにあっては多くなっている。ただし、**モチベーションやモラルの低下は、単に活動のマンネリ化に原因があるのではなく、従業員の自主性の発揮を促す管理ならびに指導体制のあり方や、職場のコミュニケーション体制との関わりが大きい**と考えられる。

4) 現場における管理・監督機能の低下

生産現場における最大の課題は、職場における昇進について、組合員の約 2/3 の人が「重要である」ないしは「ある程度重要である」としながらも、他方では「**管理者になることへの魅力がなくなっている**」とする人が圧倒的に多いことに象徴されているように思われる。この点については、完成車メーカーにおいても同様な結果である。また、**全体の 3 割の人が自分が求められる能力が明確ではないとしている点は、管理・監督層が本来果たすべき役割を遂行できていない職場がある**ともいえる。

しかしながら、同時に調査結果は、**管理者が管理・指導業務を主体にしている職場では、部下とのコミュニケーションが適切に行われ、職場の目標が明確に伝えられ、メンバーの能力向上や育成にも取り組んでいる**ことを示しており、取るべき対応策の方向は明らかである。

5) 仕事に対する将来への不安感について

仕事に対する将来の不安については、**完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーとなるにしたい、不安を感じるとする回答が多くなり、明確な差異が存在した**。しかしながら、そうした中でも**上司から自社の現状や職場の目標、将来への取り組みなどについて話を聞いていれば、その不安感は和らげられ、ある程度は除去されるものである**。したがって、可能な限り正確にこうした情報が定期的に伝えられることが大切である。

1-2. 調査結果に基づく課題と提言

1) 経営者と組合員の認識の差異

今回の企業向けアンケートならびに組合員向けのアンケートでは、いくつかの項目について同様な内容の質問をしたので、最初にこうした共通項目に関する両者の認識を示しながら、今後のとるべき行動を指摘しておきたい。

《経営者サイド》

《組合員サイド》

①従業員への教育は十分とはいえない = 会社は従業員に十分な教育を行っていない

②教育が不十分な原因は

職場リーダーの管理監督業務の時間不足 < 管理監督者に指導する時間が無い

③非典型労働者の技能向上は十分でない = 非典型労働者への教育は必要と感じる
非典型労働者への教育ができていない

④従業員は求められる能力を = 組合員は求められている能力を
しっかり認識している しっかり認識している

⑤従業員の能力に見合った正当な評価を = 自分の能力は正当に評価されている
している

⑥経営方針を踏まえた職場目標を ≠ 職場目標を明確には聞いていない
明確に伝えている

上記の各項目のうち労使共通の認識を示しているものと、相違が存在しているものとがある点は興味深い。**非典型労働者を含む従業員への教育が不十分であることは共通の認識**であるので、両者が協力して教育体制のさらなる充実に取り組むべきである。ただし、その際に職場のリーダーである**管理・監督者の仕事の現状についての認識が大きく異なっている。管理・監督者が多忙で時間不足であるとする認識は組合員サイドに大変に強い**ので、経営者サイドは早急に実態の正確な把握を通じて認識のギャップを埋める必要がある。

また、従業員が求められる能力を把握して、正当に評価されていると感じている点は、職場環境がある程度良好な状態にあることを示すものといえるが、**経営方針を職場の目標として組織の末端にまで伝えることについては、労使の認識に大きな**

相違がある。この点は経営者サイドにさらなる努力と目標を伝達する仕組みの工夫が求められよう。

とりわけ、分析結果からは**職場目標の伝達が従業員のモチベーションの向上に寄与する**ことが示されている。加えて、従業員は仕事に対する将来への不安感を抱いてはいるが、**この不安を和らげ除去する上で、自社の現状や職場の目標、将来への取り組みなどについて、上司から正確な情報が伝えられることが重要**であることも判明しているので、積極的な取り組みを行うべきである。

2) モノづくりの強みの発揮

今回の調査研究は、トヨタグループの生産現場におけるモノづくりの強みと弱みを検出しようとするものであった。トヨタグループのモノづくりの根幹を担うのはいうまでもなくトヨタ生産方式（TPS）である。我々は、このTPSがグループ企業の職場に適切に導入され、各職場でTPSが備える本来の強みを発揮できる状態にあるかどうかを検証することを通じて、その強みと弱みを明らかにしようとした。

理論的には**TPSの本質的な強みは、生産システムの中に自らを変化させる仕組みを内在していることにあり、経営環境や時代の変化に対して、その時点での最適な姿を求めて絶えず自分たち（生産現場）の手で生産システムを変容させていくことが可能な点に求められる。**ただし、このTPSにも、その活動自体からは自動車以外の新製品や新事業を造り出すことはできないという意味で、生み出すことの可能な変化の大きさには一定の制約が存在する。

およそ組織にとって最も困難なのは、いったん出来上がり評価を得たシステムを自分の手で壊して作り直すことである。この点にこそ、人類の歴史上、企業に限らず無数の組織が永続を目指しながらも、それを容易には成し得ない根本的な理由が存在している。**組織は外敵との競争に敗れるよりも、自らが環境の変化に適応できずに内部から崩壊する場合の方が多い。**

近年の自動車産業が置かれた状況を見渡しても、つい10年、20年前には高い競争力を備え、社会からも賞賛を受けた企業が、その後急速に凋落の途を辿り、再建に苦しんでいる事例は枚挙にいとまがない。その多くの組織は、当初は自分たちの手でこれを立て直そうと懸命に努力しながらも結局は果たしえず、外部の力を借りて再生に取り組むに至っている。

組織が抱えるこのような本質的な課題に対して、TPSは現場にいる人たちが自分が自分組織の課題を最も正確に知る立場にあり、自分たちの手でその問題を特定して検出し、これを迅速に解決するという改善活動の仕組みをシステムに組み込み、この取り組みを粘り強く実践し続けることで組織の存続と発展を図ろうとするものである。こうした観点にTPSの本質と強みが存在すると捉えたと、トヨタグルー

プの生産現場における強みは下記の3つの要因の相乗効果によって発揮されることができると考えることができる。

強みの発揮=①**変化創出の仕組み**×②**従業員のスキル（能力）**×③**従業員の意欲**

3つの要因は、第1には**変化創出の仕組みや仕掛けを組織に組み込むこと**であり、**これはTPSを職場に導入し定着させること**である。

2つめには、どれほど素晴らしい制度や仕組みを導入しても、**組織のメンバーにこれを実践するだけの能力**が伴わなければ、せっかくのTPS等の仕組みも活かされない。したがって、**メンバーの能力を向上させる教育プログラムを整えて、人材を育成する必要**がある。

その上で、仮に組織のメンバーに高い能力を備えた優秀な人材を揃えても、**仕事に対して前向きに取り組む姿勢や意欲が欠けていては、期待される成果は生まれない**。経営者には従業員に対する適切なインセンティブを供与し、モチベーションの向上を図る努力が求められる。

こうした3つの要因が同時に満たされなければ、**組織は高い成果や業績を生まない**。そこで、これらの要因に対するトヨタグループの生産現場の現状と課題を、ここでの調査結果に基づいて整理してみる。

現状を一言でいえば、**トヨタグループ全体としては3つの各要因はある程度機能しており、それゆえに高い成果が上がっている**と判断できる。しかしながら、**個々の企業レベルにまでおると、3つの要因それぞれについて課題が残されている**ことを分析結果は示している。

まず、①**TPSの定着**については、TPSの組織への浸透度という側面からこれを検証したが、完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーの間には差異が存在すると推察され、一次メーカー、二次メーカーとなるにしたがいTPSへの実践には課題を残している。しかも、この原因は単にTPSへの理解が不足している、行動が徹底していないといった生産現場レベルの問題にとどまらず、グループ外取引先からの発注がTPSを前提にしていないなどの取引関係も影響しており、問題は複雑である。

次に、②**従業員の能力**については、**技能の向上に向けた教育プログラムが未だ十分でないことは労使双方の共通認識**であり、教育体制のさらなる充実が求められる。同時に、従業員の能力向上にとって最も効果が高いのは現場におけるOJT教育であり、そのためには現場のリーダーである管理・監督者の果たす役割が大きい。しかしながら、**多くの職場ではリーダーが本来の職務である監督や指導の業務を遂行する時間を十分にとることができず、部下を育成したくてもできない状況**にある。

それと同時に、分析結果はリーダーが管理・監督の業務に専念できている職場で

は、部下の育成をはじめとして、他の項目についても良好な状態にあることを示している。したがって、対応の方向性や手立ては明白であるが、課題は経営者サイドに現状に対する認識が欠けていることである。グループ企業の経営者にはこの点について自社の実態を点検した上で、管理・監督者が現場のリーダーとして本来果たすべき役割が遂行できるような体制を早急に整える責務がある。

最後に、③従業員の働く意欲の現状に関しては、モチベーションの低下や仕事に対する将来への不安に関して懸念材料が検出された。この点は、一次メーカーならびに二次メーカーにおいて、TPSにおける変化創出活動の1つの手段であるQCサークルに対して、「義務として仕方なく参加している」とする回答が多かったり、「仕事に対する将来の不安を感じる」とする回答が多いことに象徴されている。

しかしながら、こうした現状は従業員各自の意識の問題というよりも、むしろ従業員の自主性の発揮を促す管理ならびに指導体制のあり方や職場のコミュニケーションに原因があることが判明している。前者の現場における管理・監督体制に関してとるべき対応は、前述した通りである。また、後者の職場のコミュニケーションについては、経営者と従業員、職場の上司と部下との間で、自社の置かれた状況や将来への取り組み、その中での職場の位置づけと目標などについて、正確な情報を定期的に伝えるいっそうの努力と工夫を必要としている。

3) トヨタグループとしての課題と提言

以上の調査結果を総括すると、トヨタグループの強みを発揮するという観点では、現状は全体として及第点がつけられる状況にあるとみてよい。しかしながら、同時に課題はそのグループとしての及第点は、リーダーとしてのトヨタ自動車をはじめとする一部の企業の高いパフォーマンスによって支えられている点に存在している。企業向けアンケートでは、トヨタグループの強さに関しては共通の認識がある一方で、自社の強さに対する評価との間には極めて大きなギャップが存在することが判明した。すなわち、グループとしては大いに競争力を備えてはいるが、自社自体にはそれほど競争力はないとする回答が多く、結果としてグループの強さを担っているのは自社ではないとする企業が多数を占めている。表現を換えれば、数多くのグループ企業が「自社はそこまで強くはないが、他に強い企業が存在しているからグループとしては強い」と考えているか、「個々の会社はそれほどでもないが、多くの企業がグループとして集合していることによって強みが発揮されている」と考えている。

もちろん、企業が数多く集まることで個々の強みの相乗効果が発揮されてグループとしての競争力がさらに強大なものとなる側面を否定はできないが、個々にはそれほど強くない組織がたくさん集合しても、それだけでグループ全体が強くなることはあり得ない。

したがって、ここでの帰結を建物に例えれば、トヨタグループという一見強固な城郭は、リーダーとしてのトヨタ自動車をはじめとする一部の企業が柱となってこれを支えているだけの脆弱なものか、グループ企業の単なる幻想によって描かれた砂上の楼閣にすぎないことを示唆するものである。

あるいは、そこまでは言い過ぎであるとしても、**グループ内の企業間の格差が拡大傾向にあり、強い企業はますますその力を蓄える一方で、これと歩調を同じくすることができない企業、追従できずに取り残されつつある企業が今後も増えていくおそれがある。**その点は、組合員向けアンケートにおいて完成車メーカーと一次・二次メーカー、あるいは大規模企業とその他の企業との間の格差が随所に検出されたことでも裏付けられる。

グループ内の先頭集団を走る一群の企業がその競争力をさらに高めて強くなることは頼もしい限りではあるが、それに続くべき多くのグループ企業がそのスピードに追従できず遅れをとりはじめている点に、トヨタグループとしての強みの綻び、言い換えれば弱みの兆候を垣間見ることができる。

2つめに、**グループ内外の取引動向**を眺めると、**グループ内における取引は従来の系列的な取引から市場取引の方向へのシフトを示唆**している。また、**グループ外との取引については、**長期的な観点に立った取引関係というよりも、**その時々**の品質やコストに重点を置いた**市場取引的な性格が強く、全体としては市場取引的な傾向が強まっている。**

1970年代～80年代に日本の自動車産業の強みと賞賛された市場取引と組織内取引の中間形態としての系列取引は、その後の環境変化の中で系列グループの崩壊、グローバル化の進展に伴う世界最適調達への導入に伴い、市場取引へとシフトしつつある。こうした中でトヨタグループにあっては、他グループに比較すれば良い意味での系列取引の特徴を温存してきたが、次第に市場取引的な性格を強めていることをうかがわせる。もちろん、そのこと自体は必ずしも否定すべきものではないが、**この取引関係の変化により長期的な観点に立った相互協力によって改善活動の効果を最大限に引き出す仕組みに影響が及んでいないか、**詳細な検証を試みる必要がある。

その象徴的な事例は、カンバン方式によって製造作業を効率的に進めようとしても、グループ外の取引先の仕事は、トヨタ生産方式を前提としない形で先方からの発注作業が行われ、生産の平準化は容易ではない。**グループ外へと取引先を拡大する一方で、外部の複数の取引先を相手にしてカンバン方式を維持することは実際には困難とする声も**聞かれた。

3つめに、トヨタグループの競争力の源泉が人材にあることは労使の共通した認識ではあるが、現実には**人材育成のシステムが機能していない兆候**がみられた。この点は組合員向けのアンケート分析により明白に示されているが、**管理・監督者の仕**

事量の多さと時間不足によって、部下の技能向上をはじめとする人材育成が予定通りには進まず、結果として将来の職場のリーダーとなる管理・監督者も育てられずに能力不足の状態にあるという悪循環に陥っている危険性が垣間見られる。とりわけ、二次メーカーに位置する企業では管理監督機能の低下が顕著であり、このことが人材育成の遅れにもつながり、この点については経営上の課題であるとして経営者サイドも自覚している。

激しさを増すばかりのグローバル競争の中で、トヨタグループがこれまでと同様に高い競争力を維持して発展するためには、人の知恵や工夫が最大の武器である。トヨタ生産方式はこの人の知恵と工夫を引き出すことに焦点と強みがある。そのため**何よりも優先されるべきは、個々の従業員が仕事に対して前向きに取り組もうとする姿勢や意欲を保持すること**である。その気持ちがなければ、どれほど優れた生産方式（TPS）を導入しても、どのような人材育成のプログラムや能力向上の機会を用意してみ、これを生かして成果をあげることはできない。したがってこの強みを生かすためにも、現場の人々の能力向上と仕事に対する意欲を高めることに、労使双方はこれまで以上に協力して取り組むべきであり、トヨタグループを束ねる立場にあるトヨタ自動車と全トヨタ労連は各々のリーダーとして、その責務を負っている。

2. 企業向けアンケート・調査結果（詳細）

2-1. 経営環境に対する認識について

グループ企業各社が、**現在置かれている経営環境の変化**について、どのように認識しているかを尋ねたところ、一次・二次という区別でそれぞれに特徴がみられ、それは次のようなものであった。

1-1 一次メーカー

一次では、「**海外部品メーカーとの競争の本格化**」が課題であるとする回答で9割弱を占めている（「意識しており、現在対応に取り組み始めている」「既に深刻な課題として取り組んでいる」とする回答の合計で、87.9%）。

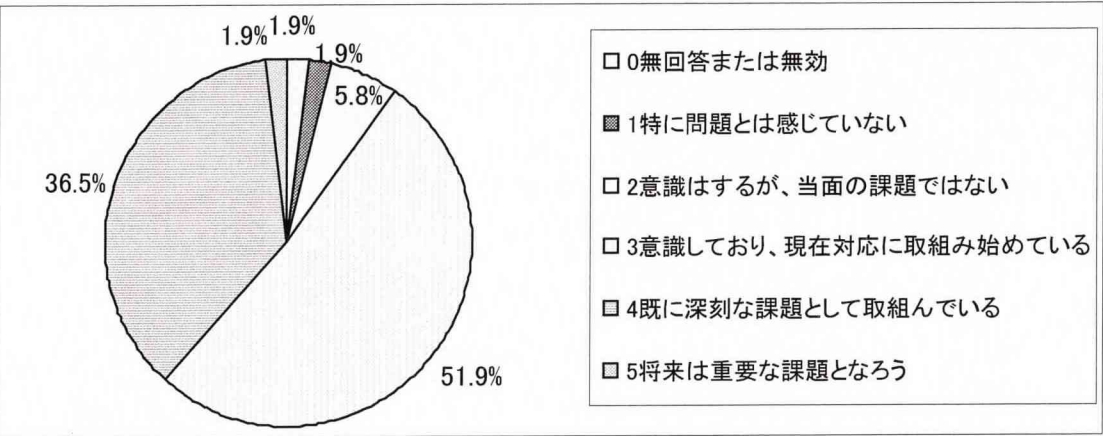


図1 海外部品メーカーとの競争の本格化

他にも、「海外現地法人の展開の本格化」を「深刻な課題」ととらえている様子が窺える（「既に深刻な課題として取り組んでいる」と回答する企業が53.8%）。

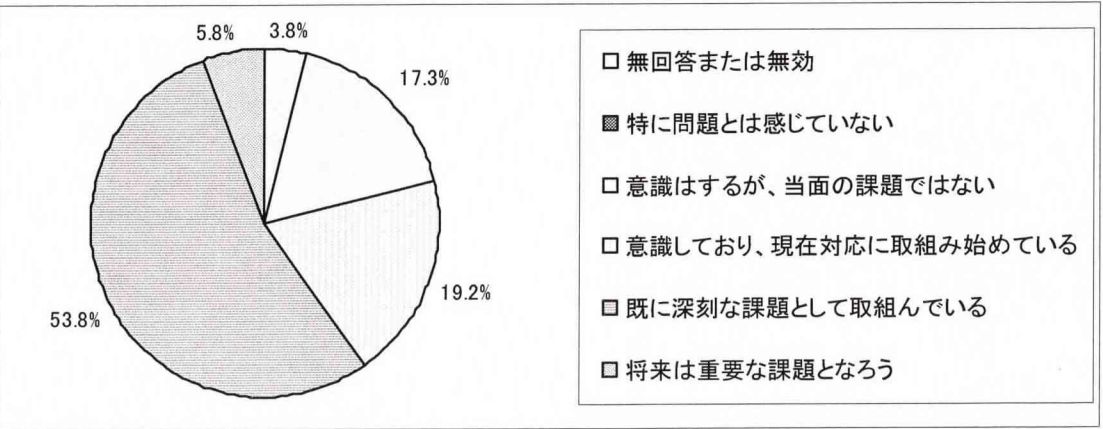


図2 海外現地法人の展開の本格化

1-2 二次メーカー

一次で多くの企業が課題としてとらえている「海外部品メーカーとの競争」、「海外現地法人の展開」について、二次では「今後の課題」と認識する企業がそれぞれ、25.0%、30.0%存在している。しかし、むしろ二次においては、「**従来からのグループ内の部品メーカー間の競争の激化**」を大きな課題ととらえている様子である（「意識しており、現在対応に取り組み始めている」とする企業が 50.0%、「既に深刻な課題として取り組んでいる」とする企業が 35.0%）。

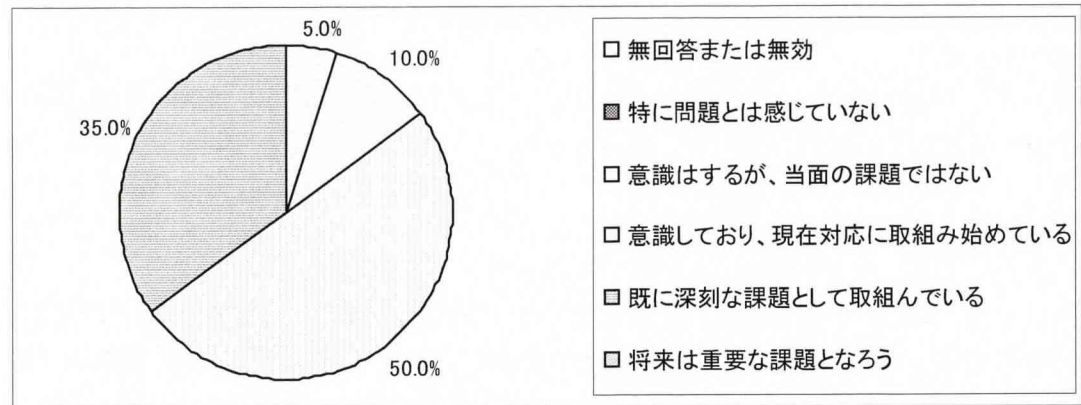


図3 従来からのグループ内の部品メーカー間の競争の激化

1-3 重視している経営課題について

重視している経営課題としては、一次は「技術開発力の向上」(73.0%)を筆頭に掲げている。また一次・二次ともに、「品質保証体制の強化・品質のさらなる向上」(一次 65.3%、二次 75.0%)、「画期的な原価低減・生産性向上」(一次 42.3%、二次 55.0%)を挙げている。

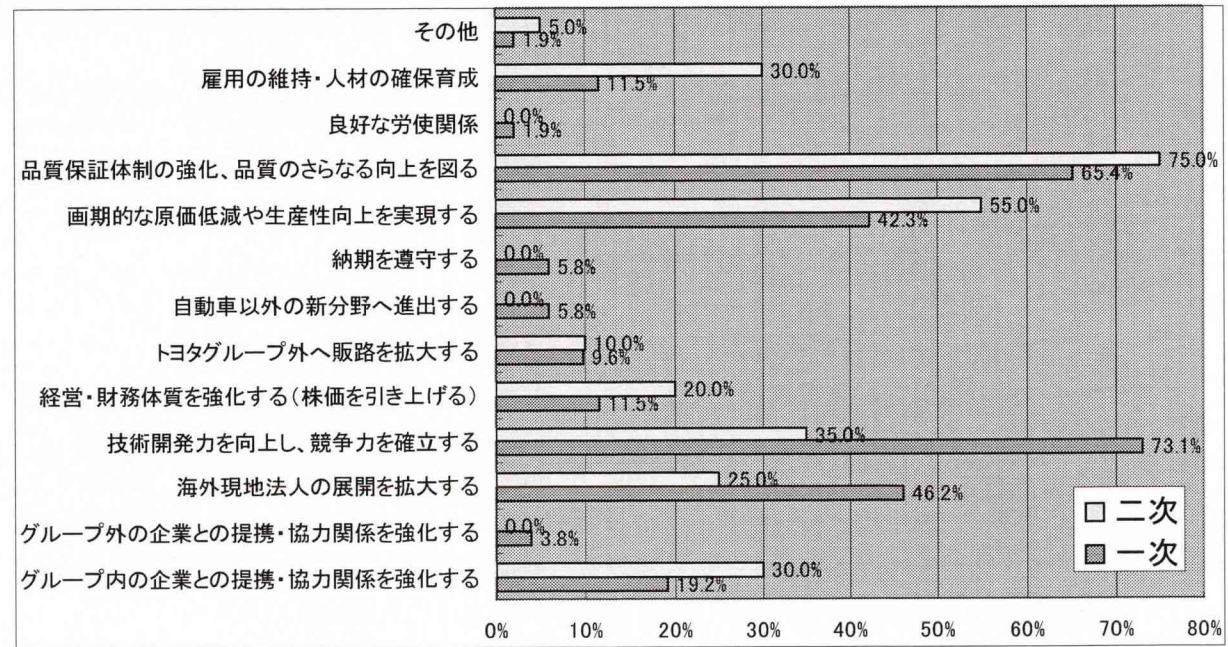


図4 重視している経営課題

2-2. トヨタグループ、グループ企業各社についての、強み・弱みの認識について

グループ企業各社に対し、トヨタグループの強み、および、自社の強みについて、それぞれどのように考えているのか、回答項目の選択肢を同じくして尋ねてみたところ、次のような現状が浮き彫りになった。すなわち、「**トヨタグループの強み**」としての認識と、「**自社の強み**」としての認識について、**全般的にズレが生じている傾向**が見受けられる、ということである。

各項目に対する回答について比較してみたところ、グループとしては「(大いなる)強み」であるとする回答が軒並み目立つが、反面、各社レベルでみると現実には、自社にとってそれは「大いなる強み」であるとはいえないとする回答が、各項目全般にわたって各社において存在することが明らかになった。さらにこれは、一次・二次を問わずグループ企業全体にわたって見られる、特徴的な傾向であるということを指摘できる。

このことは、**グループ企業各社による下支えという実態が確固たるものでないにも関わらず、その総体である全体としての「グループ」というまとまりに対しては、各社が「強い」と感じているということを示している**。すなわち現在、トヨタグループという存在に対して漠然とした幻想を抱いている、という危険な状況にグループ全体が陥りつつある可能性を、指摘することができるのではないだろうか。

こうした傾向については、**実施したアンケートにおける自由意見の記述により、一部の企業ではすでに、ある程度意識されている**様子がうかがわれた。たとえば、次のような記述がみられた。

- 慢心と驕り
- グループの規模や力が大きく、それに対する依存度が高い。弊社の場合、特にそれが著しく、本当の意味でのグローバル競争に直面した際それが足枷となる可能性あり

なお、上記の傾向は特に、品質向上への取り組み、原価低減、トヨタ生産方式／効率的な生産活動、納期短縮、技術開発力、販売力・営業力、財務・資金力、人材、情報収集能力、情報発信能力において、顕著に見られた。また、これらの現象は特に二次において顕著に見られる。以下には、これら各項目に関するグラフを示す。

2-1 品質向上への取り組み

グループ全体の強み・弱みとしては、一次・二次ともに7割前後が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答ではほぼ100%を占める。

それにもかかわらず、**自社においてはどうか顧みると、一次・二次ともに、大いなる強みであるとする回答は3割強に後退している**。ある程度強みであるという回答が最も多く5割程度。逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答も5%程度見られるようになり、中でも一次では、弱みであるとする回答も1.9%（1社）寄せられた。

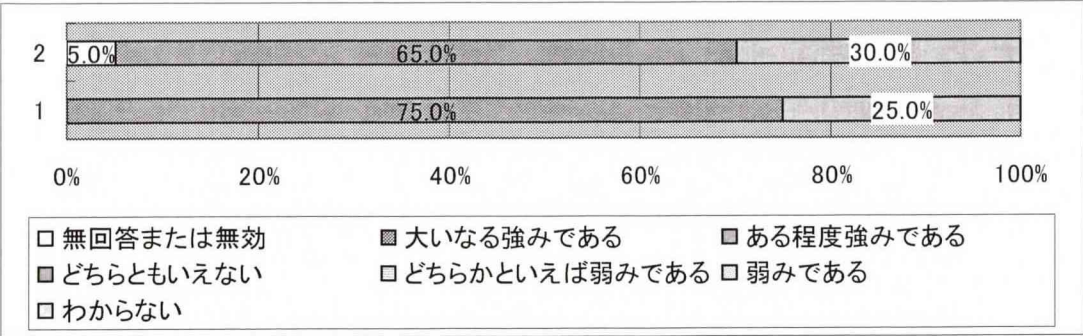


図5 品質向上への取り組み（グループ）

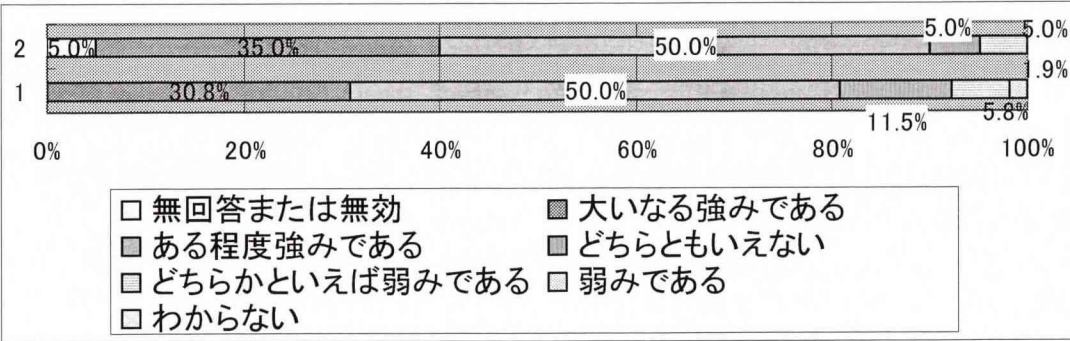


図6 品質向上への取り組み（自社）

2-2 原価低減への取り組み

グループ全体の強み・弱みとしては、一次・二次ともに7割前後が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で9割前後を占める。ただし二次では、どちらかといえば弱みであるとする回答も5.0%（1社）見られる。

他方、**自社においてはどうか顧みると、一次・二次ともに、大いなる強みであるとする回答は3割弱に後退している。**ある程度強みであるという回答が最も多く4割強。逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答も見られるようになり、特に二次においては、15%（3社）が、一次でも1.9%（1社）がそのように回答している。

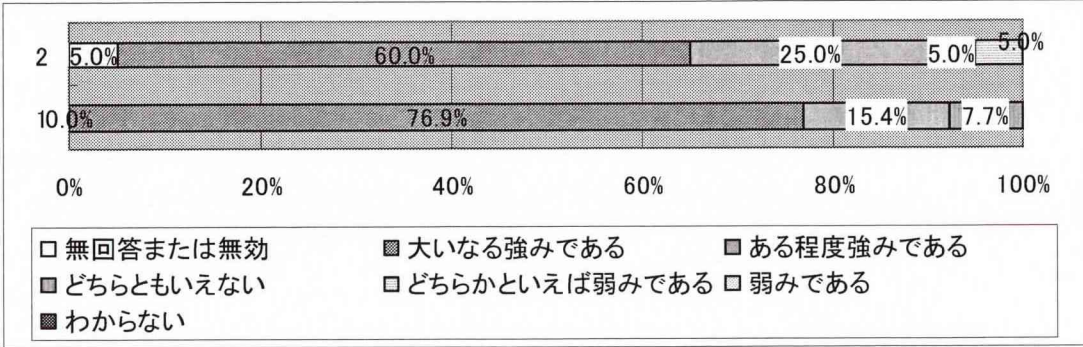


図7 原価低減への取組み（グループ）

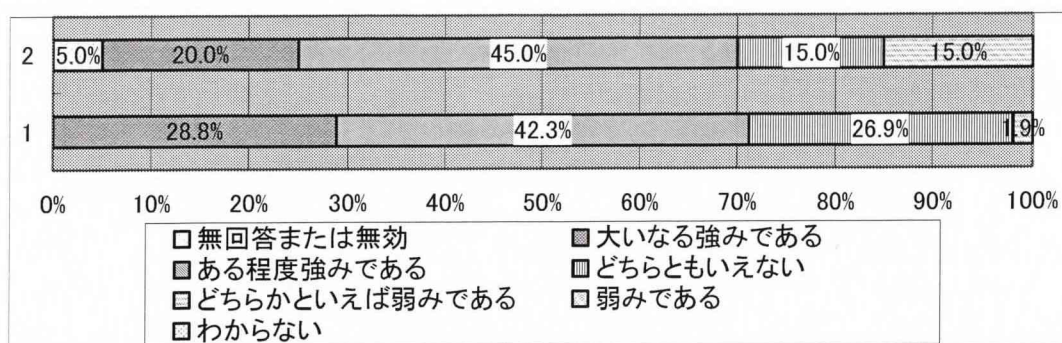


図8 原価低減への取組み（自社）

2-3 グループ全体のトヨタ生産方式の実践／効率的な生産活動

グループ全体の強み・弱みとしては、一次・二次ともに7割強が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で9割強を占める。

しかし、**自社においてどうかと顧みると、一次・二次ともに、大いなる強みであるとする回答は3割強に後退している。**ある程度強みであるという回答が最も多く5割弱。

逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答が二次で5%（1社）あり、弱みであるとする回答も一次から1.9%（1社）あった。

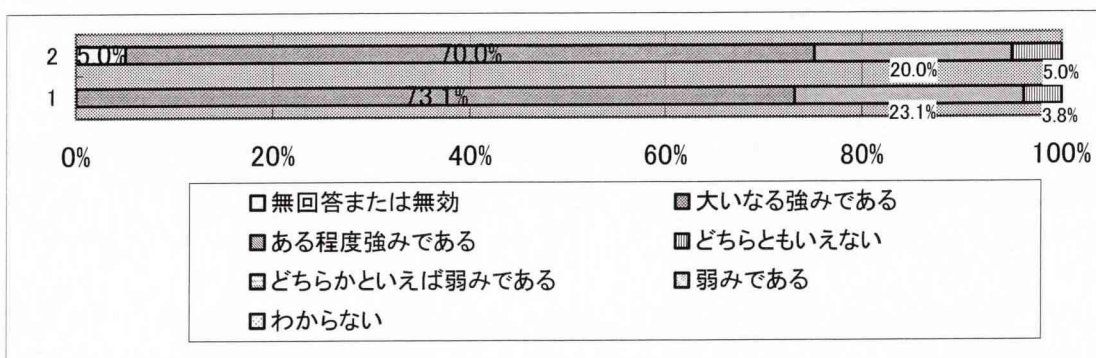


図9 グループ全体のトヨタ生産方式の実践（グループ）

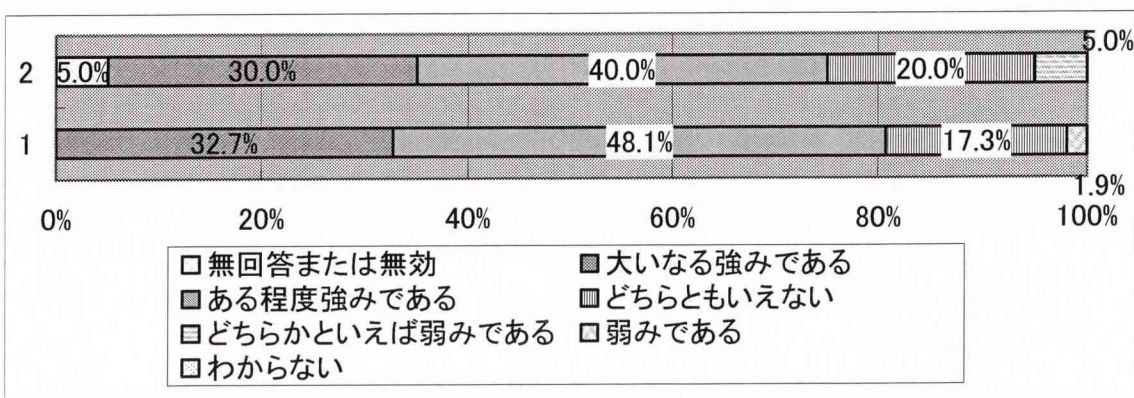


図10 効率的な生産活動（自社）

2-4 納期短縮の取組み

グループ全体の強み・弱みとしては、一次・二次ともに5割強が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で9割前後となる。

しかし、自社においてどうかと顧みると、一次・二次ともに、大いなる強みであるとする回答は2割強に後退している。ある程度強みであるという回答が最も多く、一次で52%、二次で35%。逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答が、二次で10%（2社）、一次でも1.9%（1社）あった。

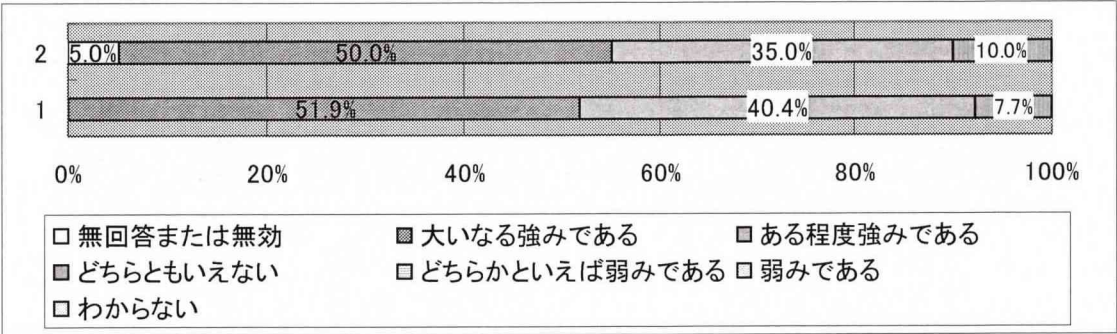


図 11 納期短縮の取組み（グループ）

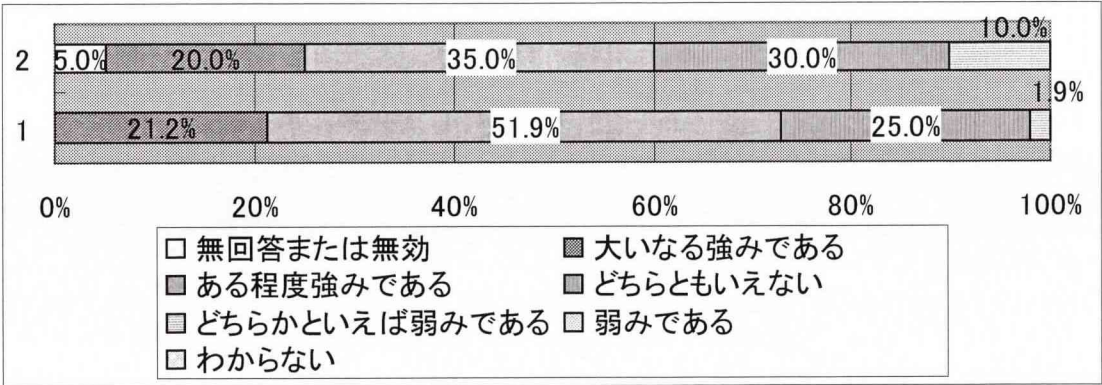


図 12 納期短縮の取組み（自社）

2-5 技術開発力

グループ全体の強み・弱みとしては、一次で5割強、二次で6割強が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で9割強となる。しかし、自社においてどうかと顧みると、一次・二次ともに、大いなる強みであるとする回答は1割前後に後退している。ある程度強みであるという回答が最も多く、一次・二次ともに5割強。

逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答が、一次で7.7%（4社）、二次で5.0%（1社）あり、さらに、弱みであるとする回答も二次で15.0%（3社）あった。

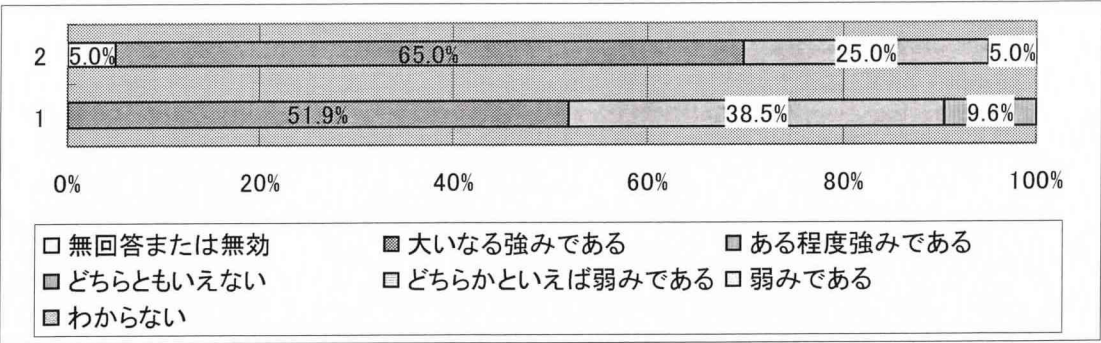


図 13 技術開発力（グループ）

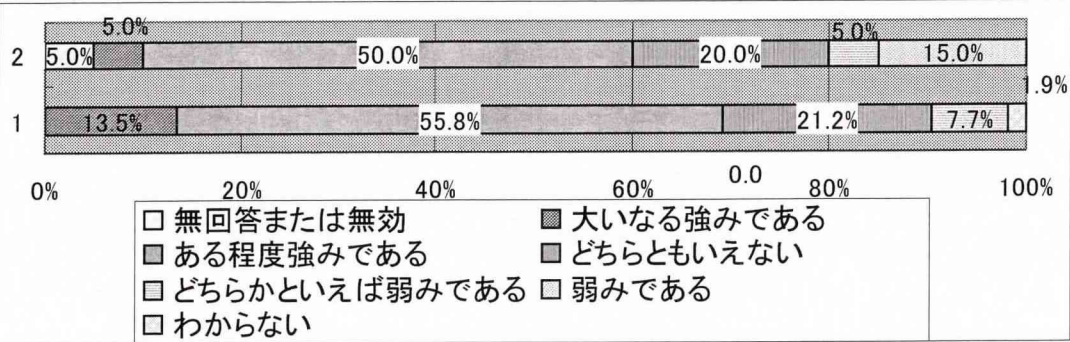


図 14 技術開発力（自社）

2-6 販売力・営業力

グループ全体の強み・弱みとしては、一次で5割強、二次で6割強が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で9割前後となる。しかし、自社においてどうかと顧みると、大いなる強みであるとする回答は一次で11.5%（6社）見られるだけになり、一次・二次ともに、ある程度強みであるという回答が最も多く3割強である。

逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答が、一次で13.5%（7社）、二次で5.0%（1社）あり、さらに、弱みであるとする回答が二次で15.0%（3社）あった。

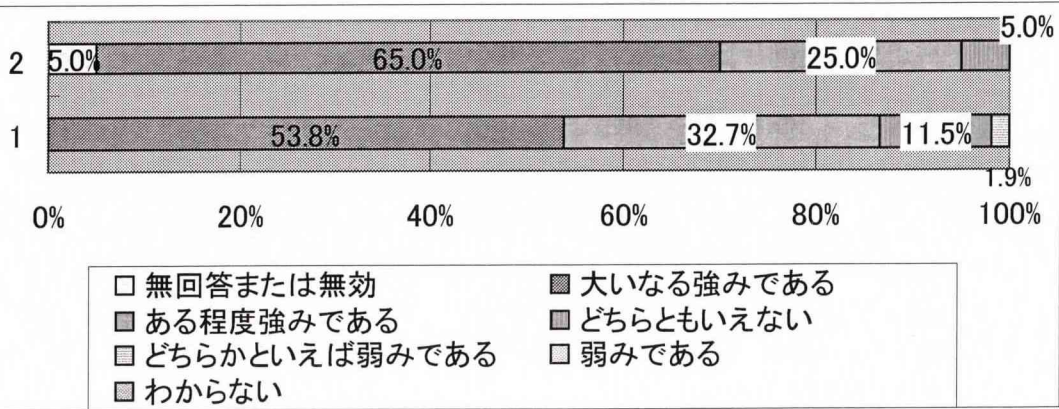


図 15 販売力・営業力（グループ）

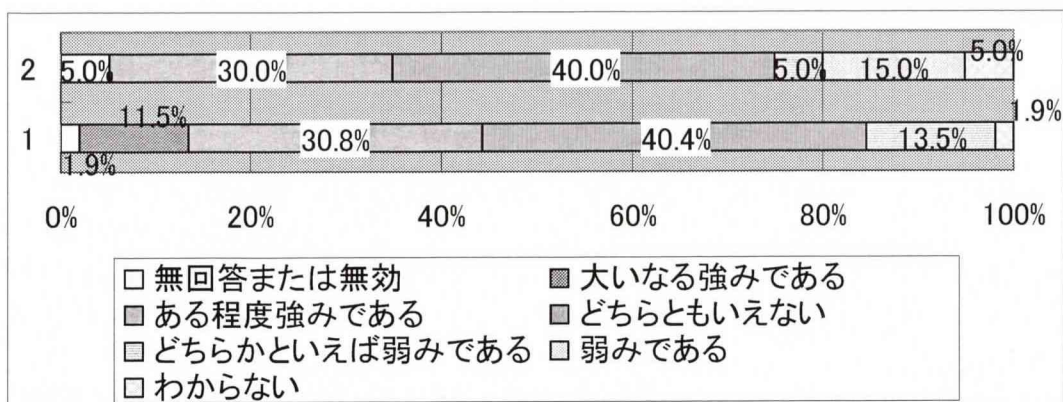


図 16 販売力・営業力（自社）

2-7 財務・資金力

グループ全体の強み・弱みとしては、一次・二次ともに、7割前後が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で9割前後となる。しかし、自社においてどうかと顧みると、大いなる強みであるとする回答は、一次で15.4%、二次で5.0%に後退している。ある程度強みであるという回答が最も多く、一次で48.1%・二次で25.0%。

逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答が、一次で1.9%（1社）、二次で10.0%（2社）あり、弱みであるとする回答も二次で5.0%（1社）あった。

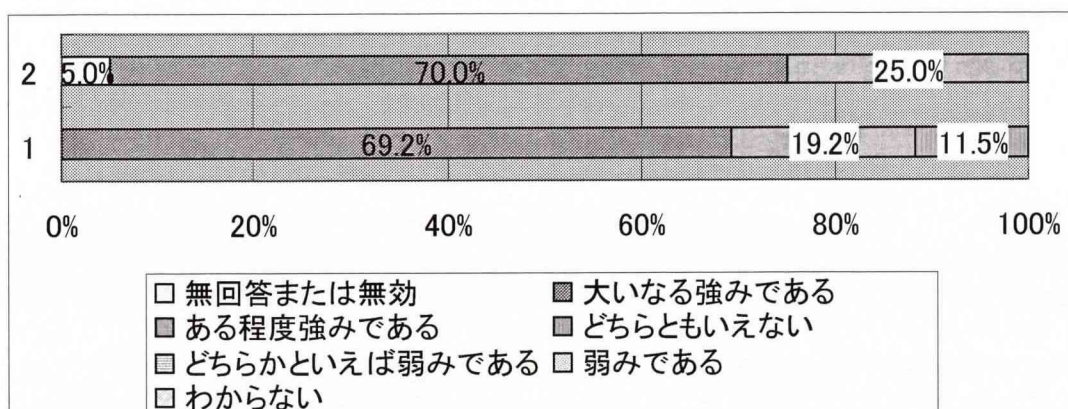


図 17 財務・資金力（グループ）

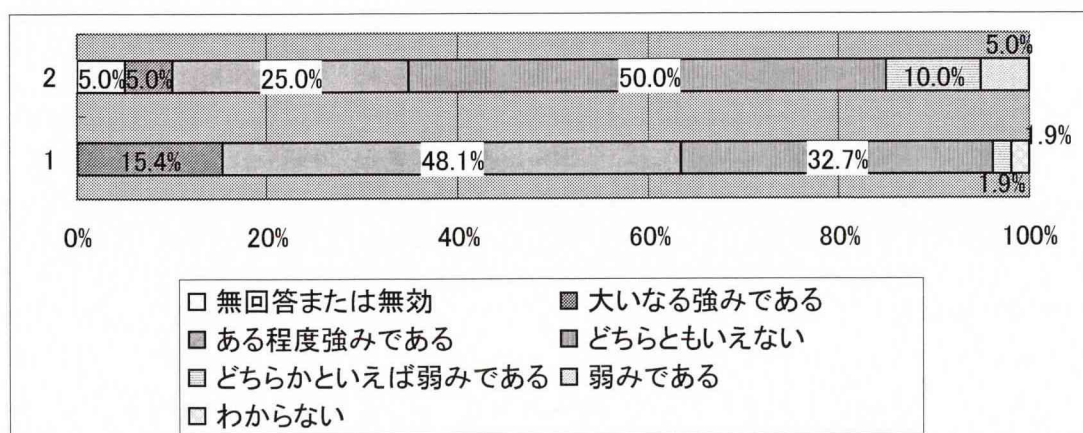


図 18 財務・資金力（自社）

2-8 人材確保と育成

グループ全体の強み・弱みとしては、一次・二次ともに、3割強が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で8割前後となる。ただし一次において、どちらかといえば弱みであるとする回答も1.9%（1社）見られる。

他方、自社においてどうかと顧みると、大いなる強みであるとする回答は一次でわずかに7.7%（4社）見られるに留まり、ある程度強みであるという回答も一次で17.3%（9社）、二次で5.0%（1社）。

むしろ二次では「弱み」であるとする回答が多く、どちらかといえば弱みであるとする回答が25.0%（5社）、弱みであるとする回答が10.0%（2社）ある。また一次でも、どちらかといえば弱みであるとする回答が5.8%（3社）、弱みであるとする回答が3.8%（2社）あった。

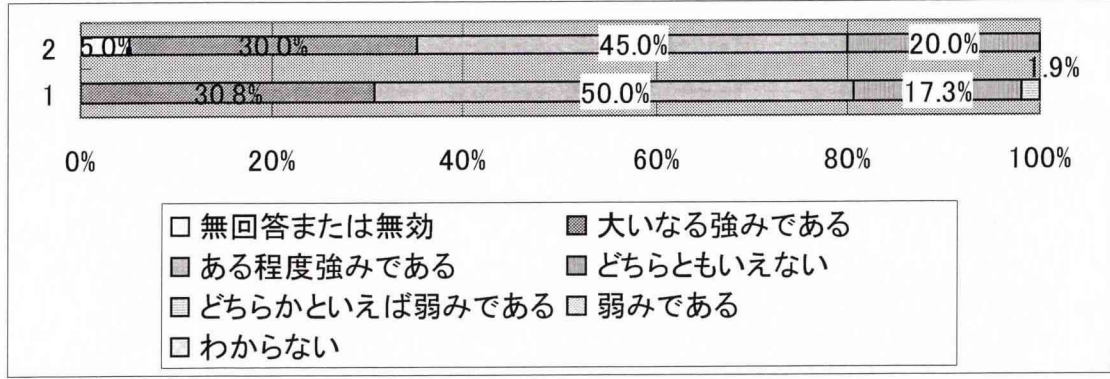


図 19 人材確保と育成（グループ）

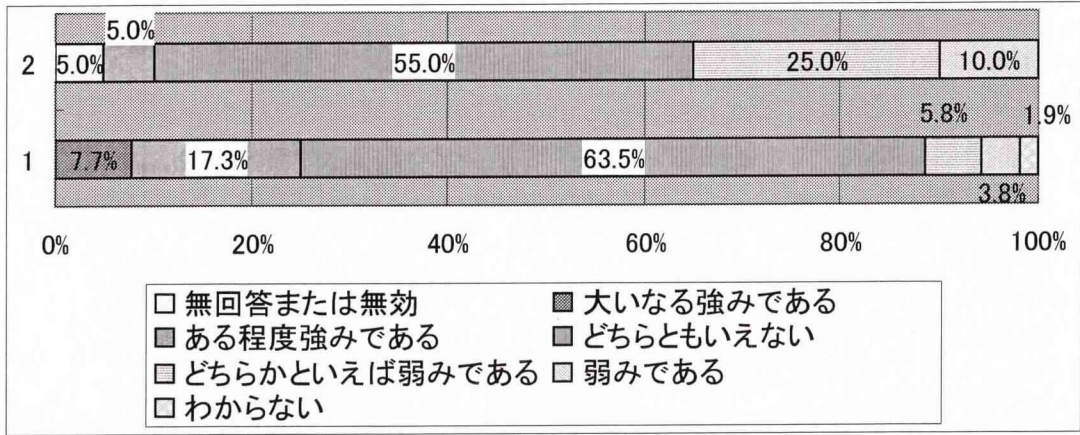


図 20 人材確保と育成（自社）

2-9 情報収集能力

グループ全体の強み・弱みとしては、一次・二次ともに、4割強が大いなる強みであると回答している。ある程度強みであるとする回答も併せると、「強み」とする回答で、一次8割弱、二次9割。しかし、自社においてどうかと顧みると、大いなる強みであるとする回答は、一次で7.7%（4社）あるのみである。ある程度強みであるという回答が、一次・

二次ともに2割程度ある。

逆に、どちらかといえば弱みであるとする回答が、一次で 15.4%（8 社）、二次で 10.0%（2 社）あり、弱みであるとする回答も一次で 1.9%（1 社）あった。

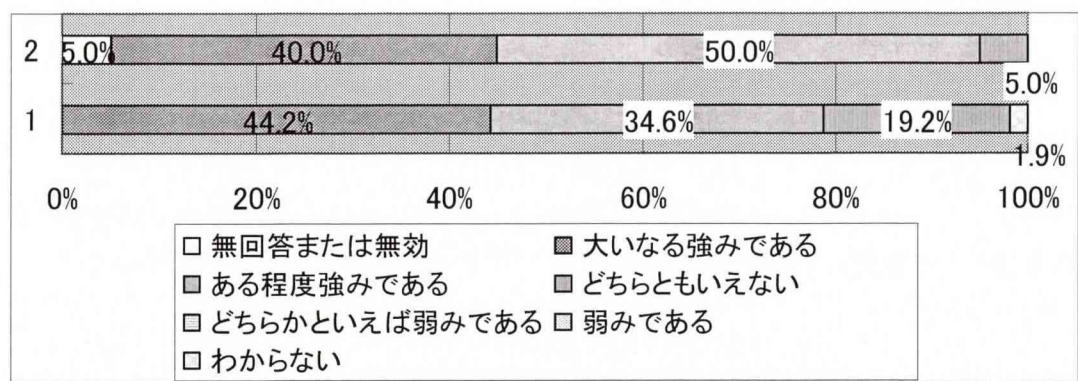


図 21 情報収集能力（グループ）

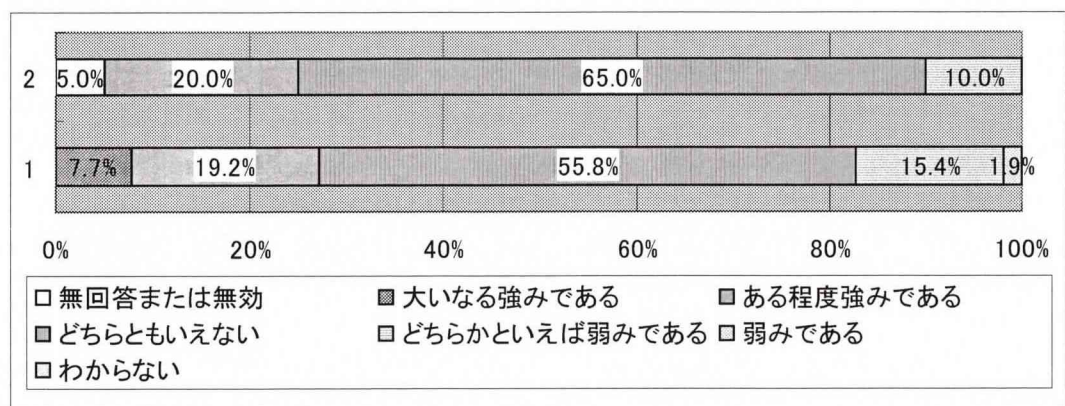


図 22 情報収集能力（自社）

2-10 情報発信能力

この項目に関しては、グループの強み・弱みに関する質問設定をせず、自社においてどうかを回答してもらった。その結果、一次で、大いなる強みであるとする回答が 5.8%（3 社）、ある程度強みであるという回答が 7.7%（4 社）見られた。

しかし、一次・二次ともに傾向としては、「弱み」とする回答が多かった。どちらかといえは弱みであるとする回答が、一次で 28.8%（15 社）、二次で 15.0%（3 社）あった。また、弱みであるとする回答も、一次で 1.9%（1 社）、二次で 10.0%（2 社）あった。

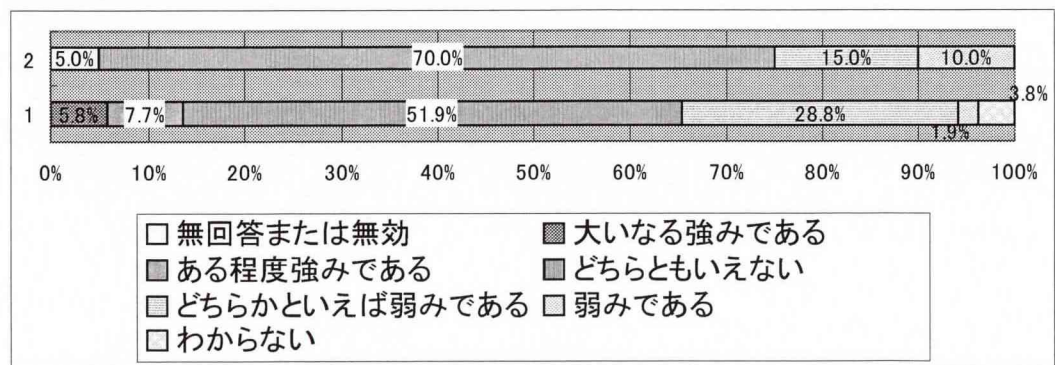


図 23 情報発信能力（自社）

2-3. トヨタグループ内の主たる納入先の調達方針について

トヨタグループ内の主たる納入先は、現在、今後、どのような調達方針に基づいて自社と取引していると考えられるか尋ねた。1999年度における調査『経営諸施策が及ぼすトヨタグループへの影響』において、今回と同じ質問項目を並べたアンケート調査を実施しているため、その結果と今回の回答結果の比較も行った。

この結果、全体的にみると、**従来よりも取引先からのプレッシャーが厳しくなりつつあると、各社ともに認識している状況**が窺えた。中でも、以下に示す項目の回答において、特徴的な回答が見られた。（「1 無回答または無効」、「2 全くそうである」、「3 ある程度そうである」、「4 どちらともいえない」、「5 あまりそうではない」、「6 全くそうではない」）

3-1 「対等な取引関係に基づく取引をする」

特に二次メーカーによる回答では、「あまりそうでない」とする方向へシフトしていくであろうと考えている様子が特徴的にみられた。

この「対等」については、**Noといえない力関係がある**、とするコメントも見られた。これにより、長期的には何らかの「しわ寄せ」のような状況が生じる恐れを危惧する必要があるのではないか。これに関連して、たとえばアンケートの自由記述欄には、次のようなコメントが寄せられている。

- （トヨタグループの弱み：）トップグループと以下のグループとの格差が大きく、要求に応える為に企業の実力に見合わない施策実行を重ねる中で体質の弱体化が危惧される。（自社の弱み：）表面的な組織機能を求める為に人員増によるコスト増加の問題を発生させる。その対処策として人員減と過大な多機能負担を与える。これのくり返しにより組織の不安定化を慢性化させるおそれがある。
- トヨタグループ各社からの毎年の価格改訂要求への対応と全ト統一要求による賃金の上昇。生産性を上げるための改善が追いつかず、仕事量は変わらないが売上高は年々減り、固定費比率は上昇する。トヨタグループを取り巻く各企業の体力格差が広がり、弊社にとって将来大きな弱みと成り得るように思われる。

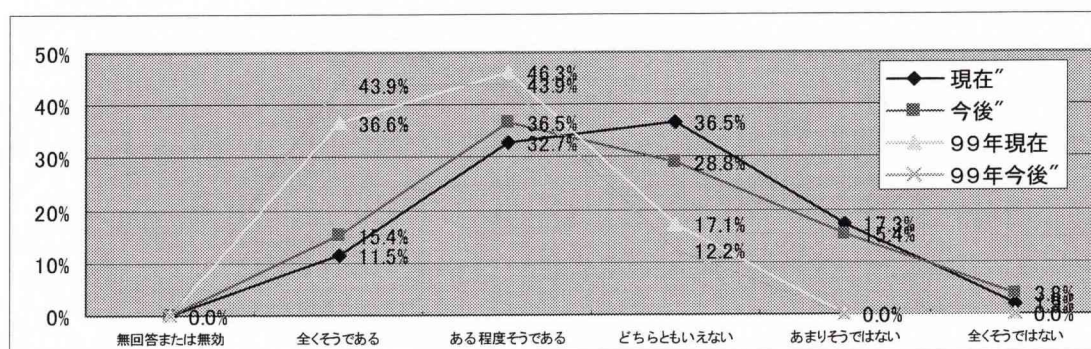


図 24 一次・対等な取引関係に基づく取引をする

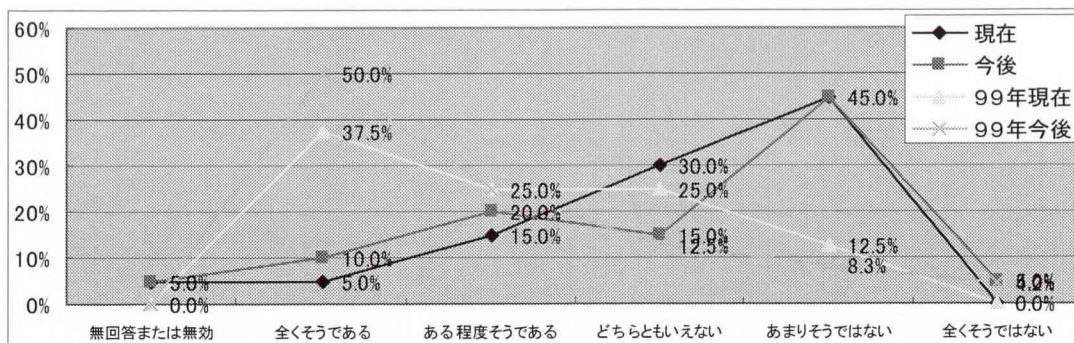


図 25 二次・対等な取引関係に基づく取引をする

3-2 「長期的な継続取引をする」

一次メーカーにおいて、**今後はこの方針にとらわれない方向へシフトする傾向**が見られた。この傾向に関しては、アンケートの自由記述欄において、次のような不安が寄せられている。

- 現在のトヨタグループ内での安定した取引を継続的な保証があるならその事を安心感として貴重に受け止め、それなりの持続が出来ると考えています。しかしグローバル競争化でコストを最優先した取引一辺倒に変化した場合、徐々に仕事量の確保が困難になり対応する事に苦慮するであろうと推定します。
- グループ内の固い絆がトヨタグループ全体の成長に寄与してきた。それがややもすると原価のみに走り、品質を忘れ、これまでのつながりを捨てるような動きになると長期的には大きなマイナスになる懸念をもつ。

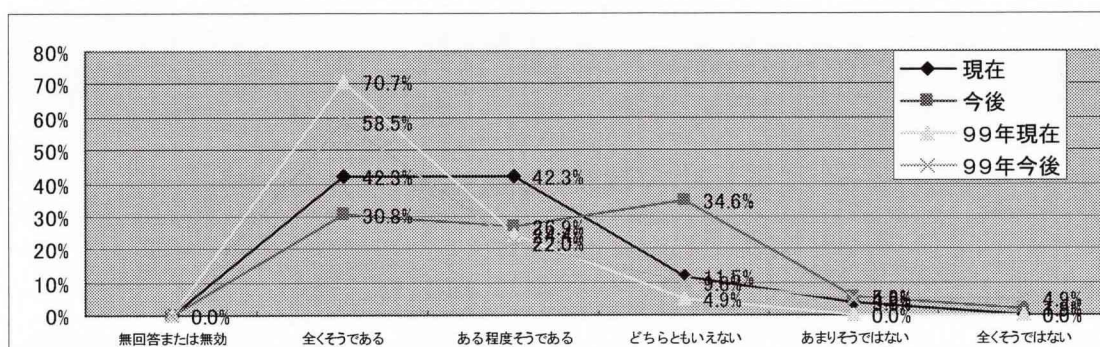


図 26 一次・長期的な継続取引をする

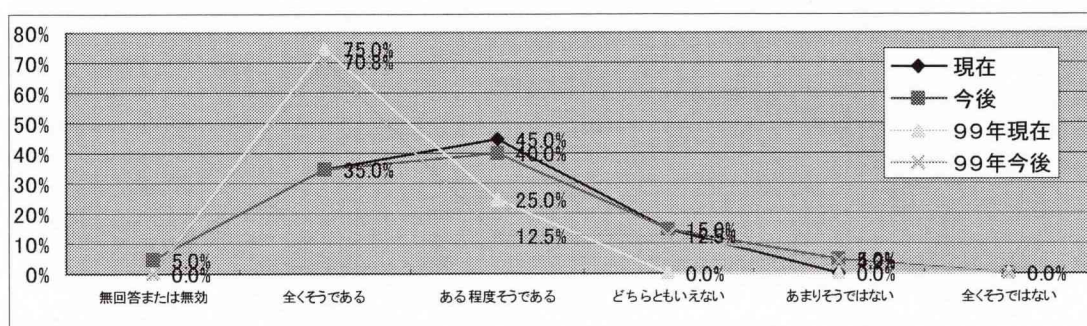


図 27 二次・長期的な継続取引をする

3-3 「コスト（価格）・品質・納期の総合評価を重視する取引をする」

この項目のとおり、ますます**総合評価を重視した取引をする方向へのシフト**が見られる。

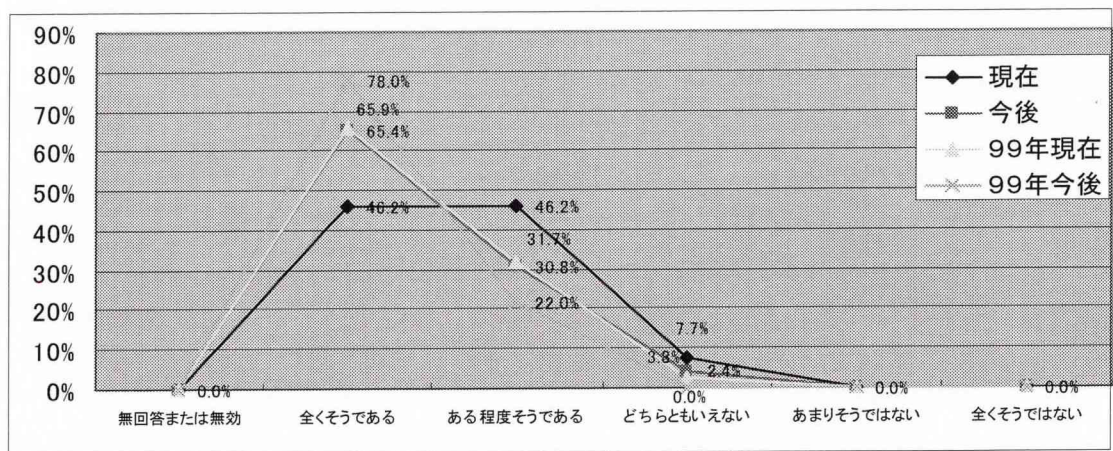


図 28 一次・コスト（価格）・品質・納期の総合評価を重視する取引をする

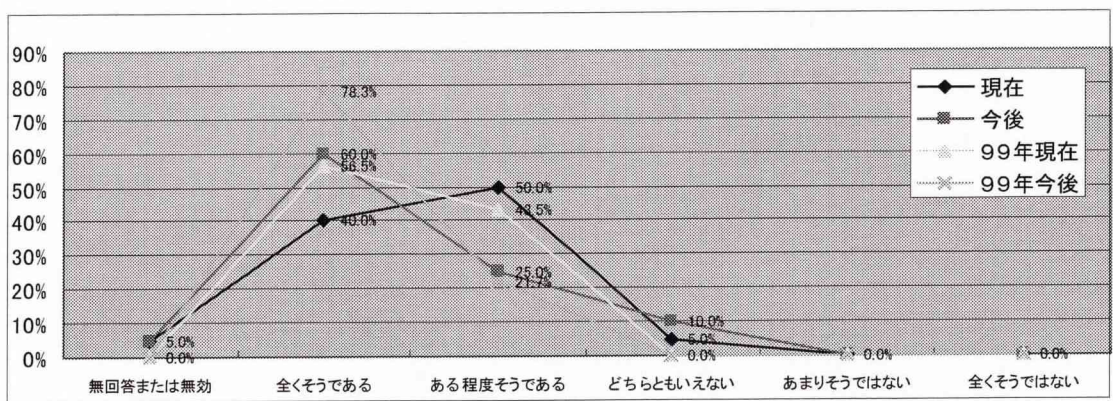


図 29 二次・コスト（価格）・品質・納期の総合評価を重視する取引をする

3-4 「品質を優先した取引をする」

アンケートの回答から、**常に品質向上を求めまた追求している姿勢**を窺うことができる。

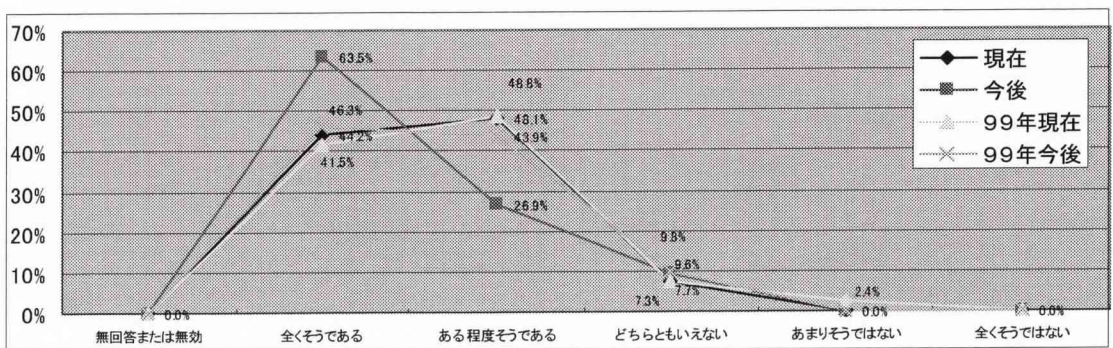


図 30 一次・品質を優先した取引をする

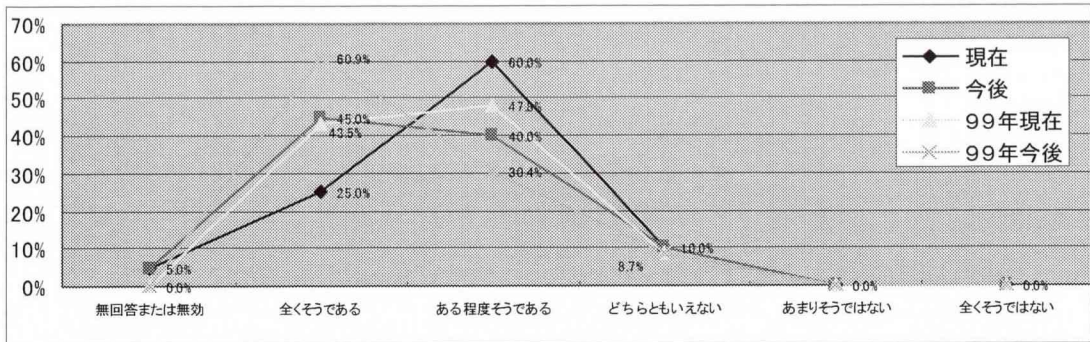


図 31 二次・品質を優先した取引をする

3-5 「設計開発技術力を重視した取引をする」

二次メーカーにおいては、今後はこれを重視した取引が行われるようになるものと認識している様子であるが、他方、一次メーカーでは「ある程度そうである」との認識に止まっており、一次メーカーと二次メーカーの認識の間には乖離が生じている。

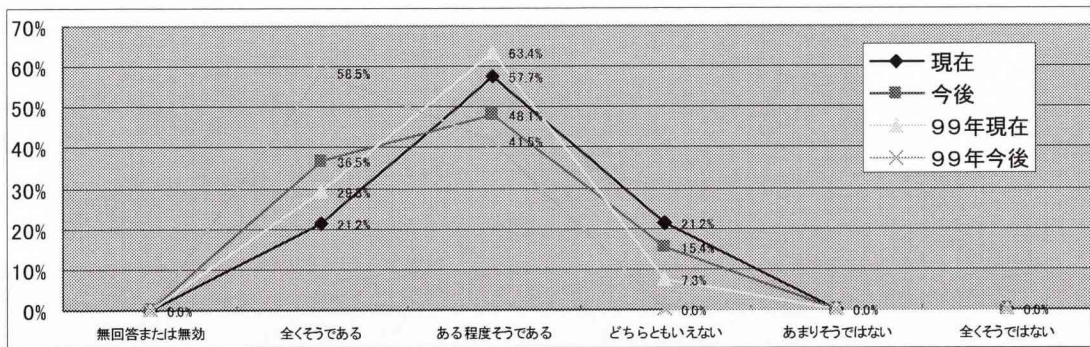


図 32 一次・設計開発技術力を重視した取引をする

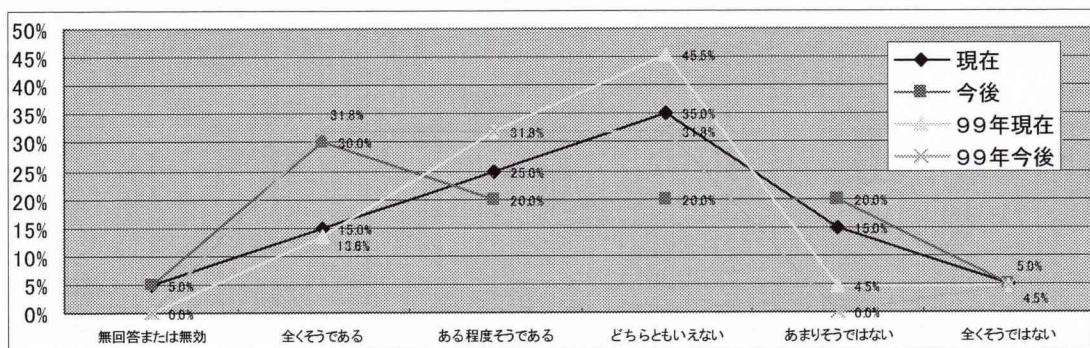


図 33 二次・設計開発技術力を重視した取引をする

2-4. トヨタグループ外の主たる納入先の調達方針について

トヨタグループ外の主たる納入先は、現在、今後、どのような調達方針に基づいて取引していると考えられるか、上記3におけるトヨタグループ内での取引に関する設問と同じ回答選択肢を提示して尋ねたところ、グループ外企業との取引では次のような特徴があることが明らかになった。

「対等な取引関係に基づく取引をする」という項目については、一次は現在・今後とも「どちらともいえない」（現在 32.7%、今後 30.8%）とする回答が最も多い。ただし今後は、「ある程度そうである」「全くそうである」（ともに 28.8%）とする回答もこれに次いで多くなった。他方、二次では、現在は「あまりそうではない」（25.0%）としているが、今後は「ある程度そうである」とする回答も増え、「あまりそうではない」あるいは「ある程度そうである」とする回答が等しく、25.0%と最も多かった。

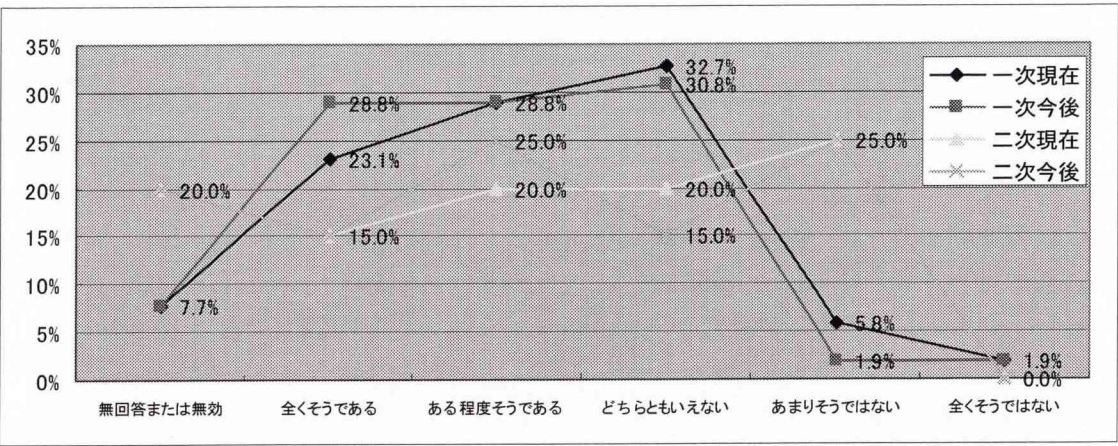


図 34 対等な取引関係に基づく取引をする

とはいえ、むしろ、グループ外企業との取引においては、「コスト（価格）・品質・納期の総合評価を重視する取引をする」（「全くそうである」あるいは「ある程度そうである」とする回答が、一次 82.7%、二次 80.0%）、「コスト（価格）を優先した取引をする」（同上、一次 78.9%、二次 70.0%）、「品質を優先した取引をする」（同上、一次 82.7%、二次 70.0%）という項目が重視される取引が行われていることが示されている。

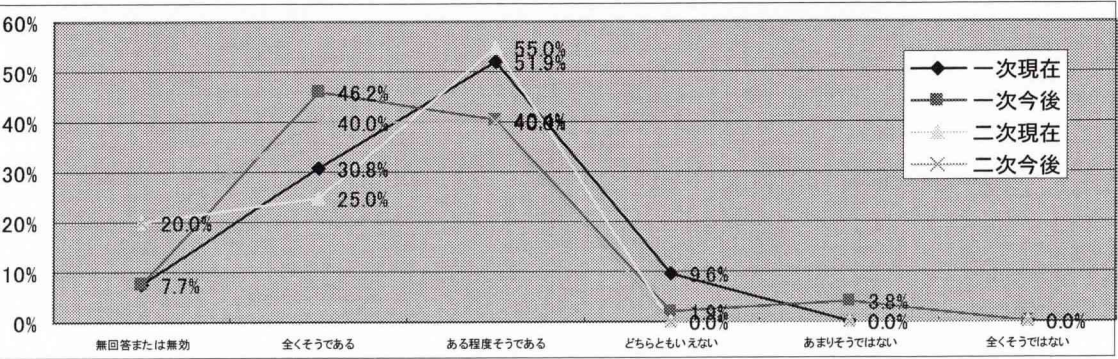


図 35 コスト（価格）・品質・納期の総合評価を重視する取引をする

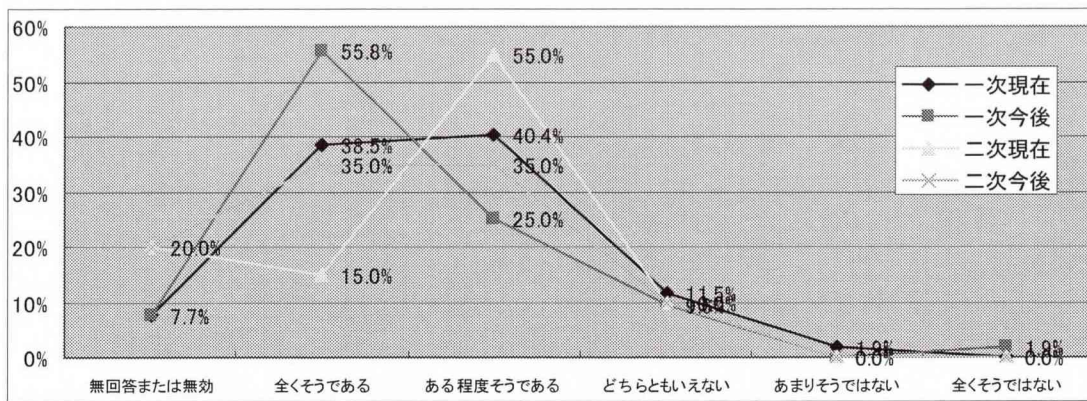


図 36 コスト（価格）を優先した取引をする

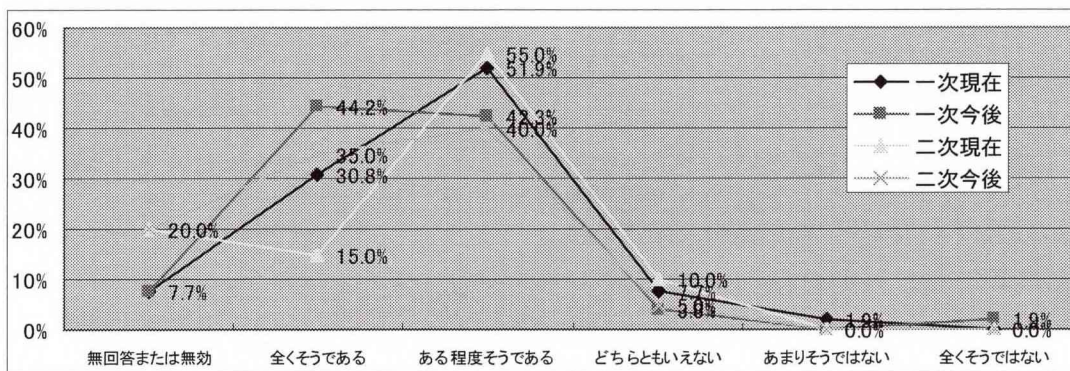


図 37 品質を優先した取引をする

2－5．生産現場における取り組みについて

5-1 生産現場における取り組みの状況について

5-1-1 生産現場で取り組むべき課題に対して

「納期を遵守する」、「画期的な原価低減や生産性向上を実現する」、「品質保証体制の強化・品質のさらなる向上を図る」ことに対して、「非常に重視している」とするものの、「十分にはできていない」とする回答が目立つ。

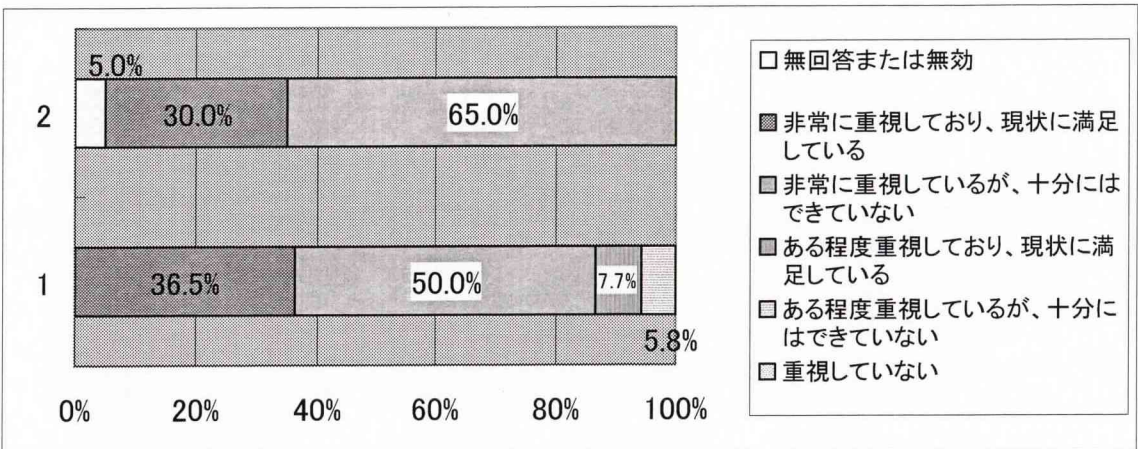


図 38 納期を遵守する

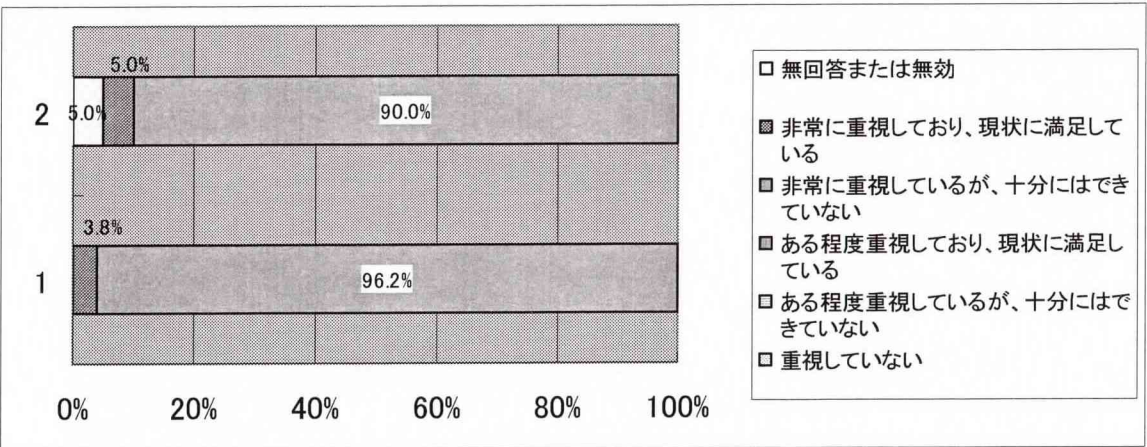


図 39 画期的な原価低減や生産性向上を実現する

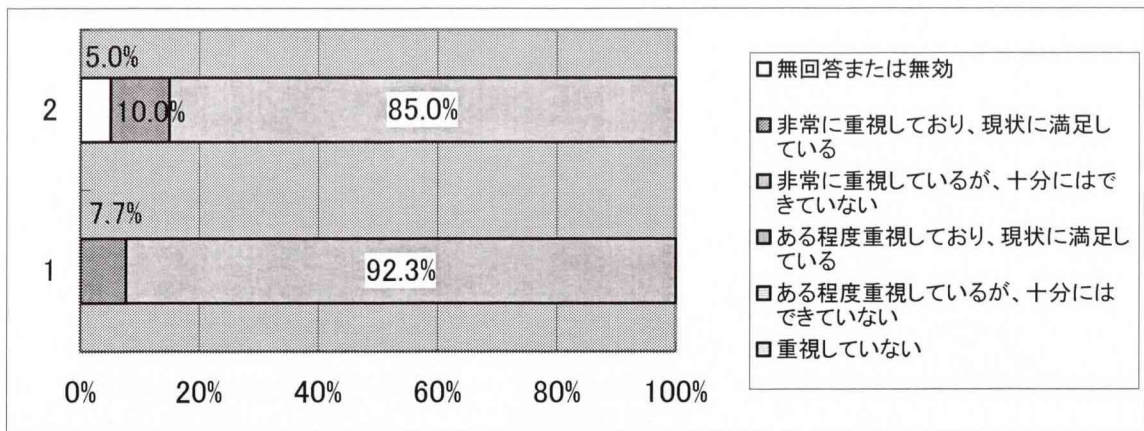


図 40 品質保証体制の強化・品質のさらなる向上を図る

なお、これらの項目に関してはアンケートの自由記述欄でも、次のような指摘があった。

- 納期の遵守
 - ・ かんばんの振れが大きいことがある（パーツも含めて）
 - ・ 設備能力、企画台数とピーク時の差が大
 - ・ 設備能力不足、24H/日以上の発注
- 画期的な原価低減や生産性向上の実現
 - ・ 生産技術力の不足
 - ・ 現場力では限界がある。生産技術面からの改善が必要
- 品質保証体制の強化・品質のさらなる向上
 - ・ 組織的な品質保証体制がやや弱い

5・1・2 生産現場における「ヒト」に関して

「現場作業者の安全面をさらに強化する」、「現場での改善活動のさらなる推進を図る」ことについては、「重視している」様子が窺えるが、その取り組みの現状に対しては、「満足している」とするか、「十分にはできていない」とするか、認識が分かれている。

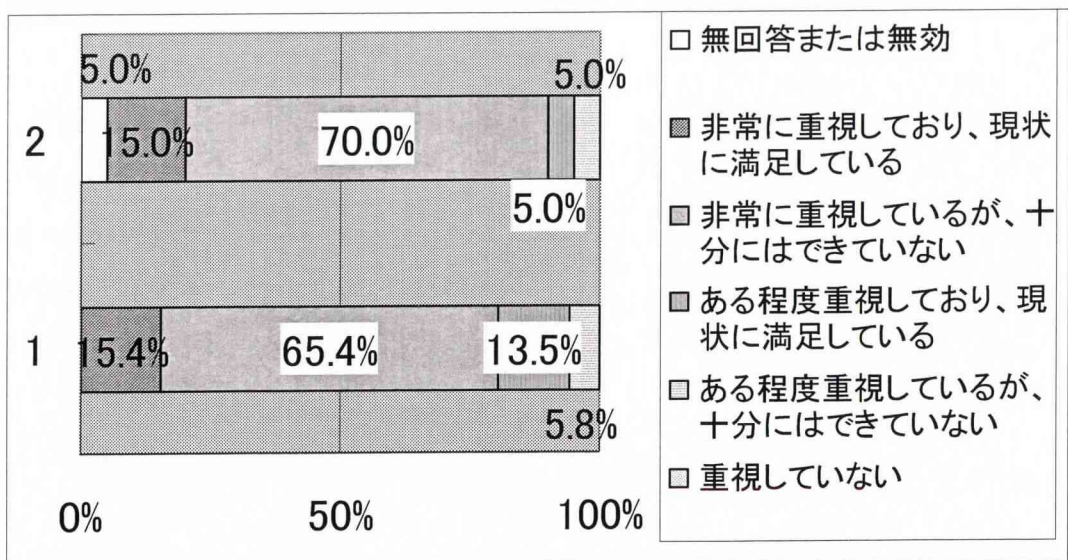


図 41 現場作業者の安全面をさらに強化する

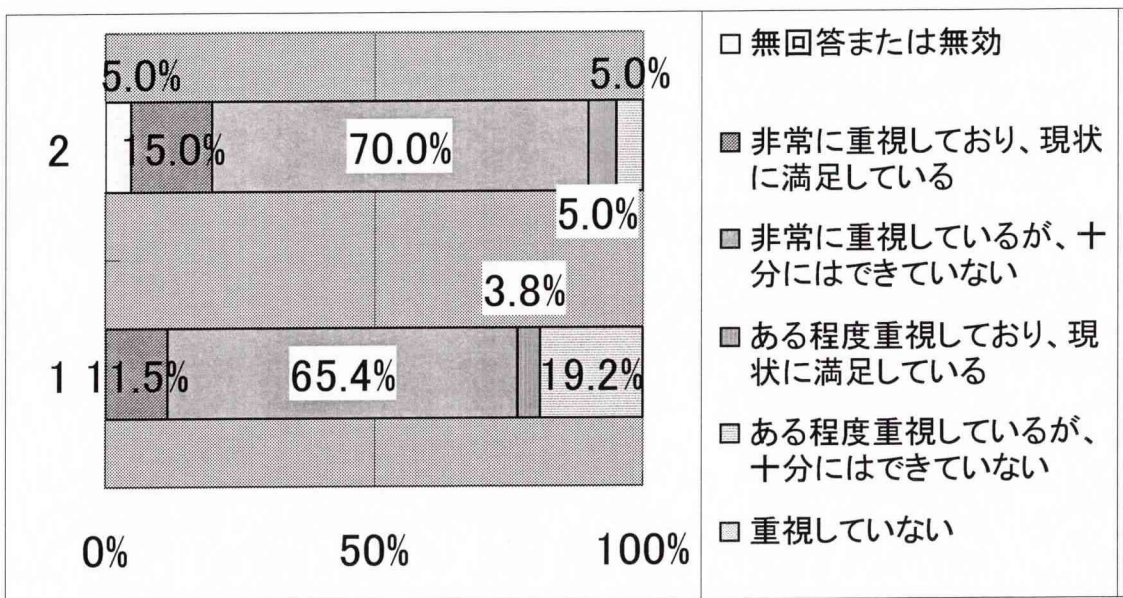


図 42 現場での改善活動のさらなる推進を図る

5-2 生産現場における上記の取り組みが十分でないと感じる場合、その理由について

原因として選ばれた選択肢は項目ごとに多岐にわたっているが、いずれの項目についても、「**職場のリーダーの能力不足**」「**職場のリーダーの管理監督業務への時間不足**」「**職場のリーダーの仕事量の多さ**」をその原因として上位に選んでいる傾向が見られる。

他方、「作業者の仕事に対するモラルの不足」や「作業者の技能不足」を理由として指摘する回答も目立った。中でも、「作業者の仕事に対するモラルの不足」により、「品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない」（一次 44.2%、二次 30.0%）、「現場作業者の安全面のさらなる強化が十分でない」（一次 34.6%、二次 40.0%）と認識しているようである。また、「作業者の技能不足」を理由として、「品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない」（一次 38.5%、二次 30.0%）、「現場での改善活動のさらなる

推進が十分でない」（一次 28.8％、二次 30.0％）とする。さらに二次では、「作業者の技能不足」により「原価低減や生産性向上が十分でない」（30.8％）としている。

その他、一次においては、各項目についての取り組みが十分でないと感じる場合の理由として、「自社の経営努力不足」を理由として選ぶ傾向が二次よりも強かった。

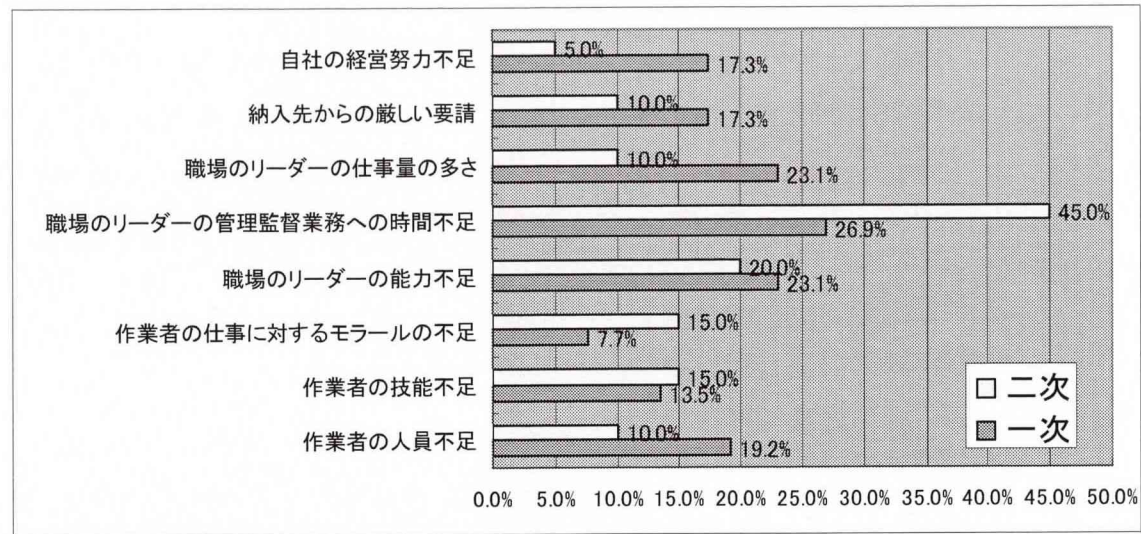


図 43 納期の遵守が十分でない理由

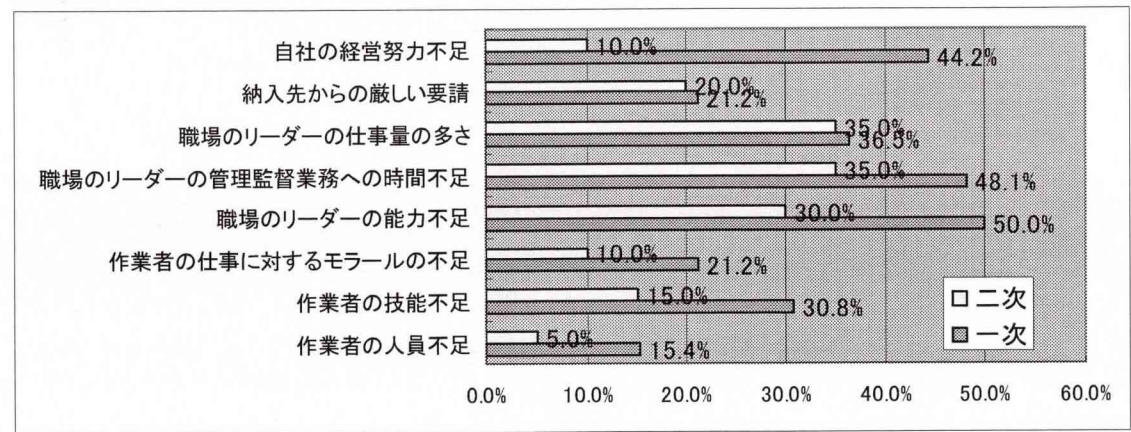


図 44 原価低減や生産性向上が十分でない理由

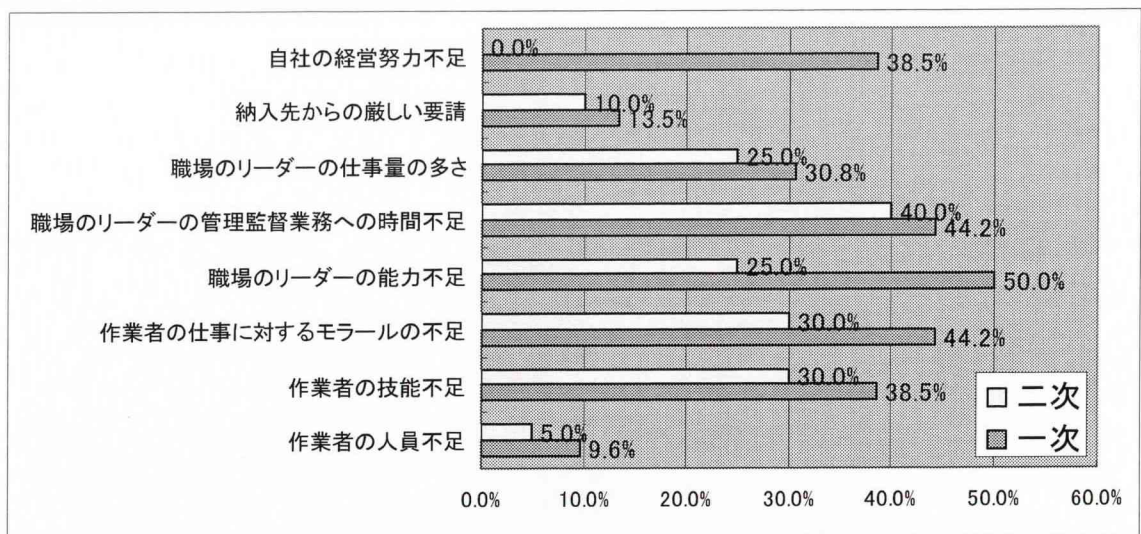


図 45 品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない理由

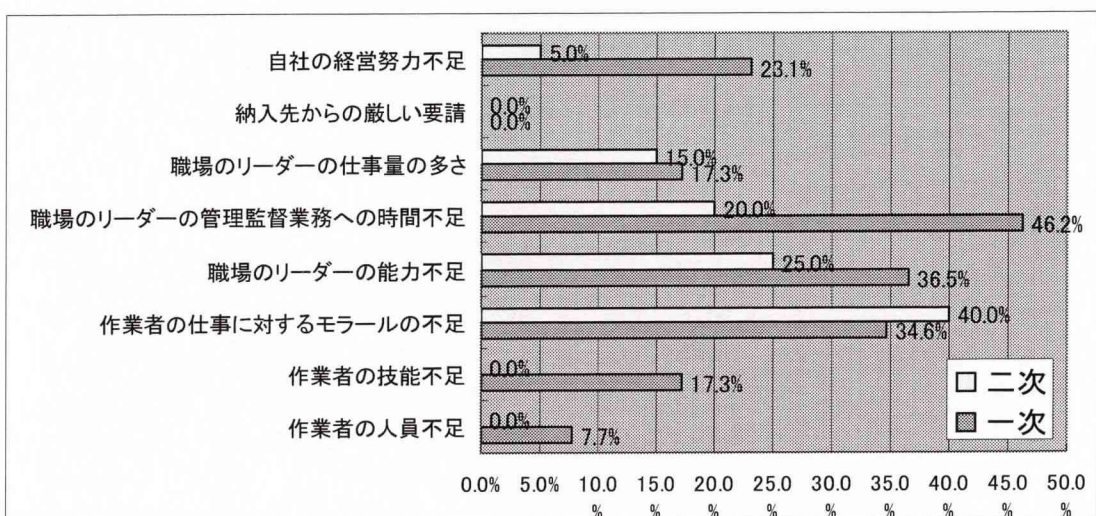


図 46 現場作業者の安全面のさらなる強化が十分でない理由

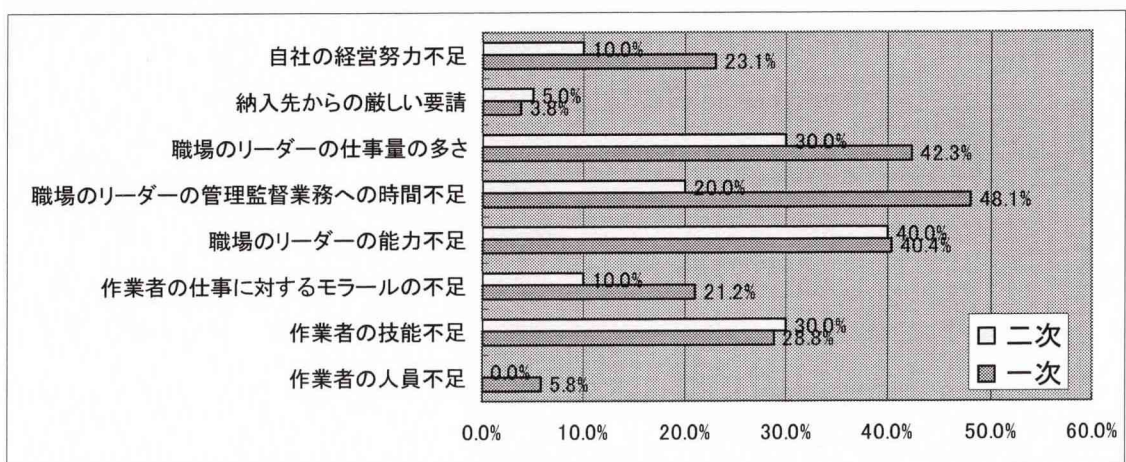


図 47 現場での改善活動のさらなる推進が十分でない理由

5-3 作業・職場のリーダーについて

5-3-1 作業について

5-2 にて、生産現場でのさまざまな取り組みが十分でないと感じる場合の理由の認識について触れた。そこでは、「作業者の仕事に対するモラルの不足」により、「品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない」、「現場作業者の安全面のさらなる強化が十分でない」との認識が明らかにされた。また「作業者の技能不足」により、「品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない」、「現場での改善活動のさらなる推進が十分でない」、「原価低減や生産性向上が十分でない」（特に二次において）とされていた。

それでは、作業者に対し企業はどのような認識を持ち、また取り組みを行っているのか。アンケート調査の結果では、**正規従業員に対しては一次・二次ともに、「長期的な育成を図る」ことを「非常に重視しているが、十分にはできていない」（一次 73.1%、二次 80.0%）とする回答が突出**しており、次に「ある程度重視しているが、十分にはできていない」とする回答が多かった（一次 13.5%、二次 10.0%）。ここより、長期的な育成を図ることに関し重視はしているものの、十分にはできていないという取り組みの状況がうかがえる。

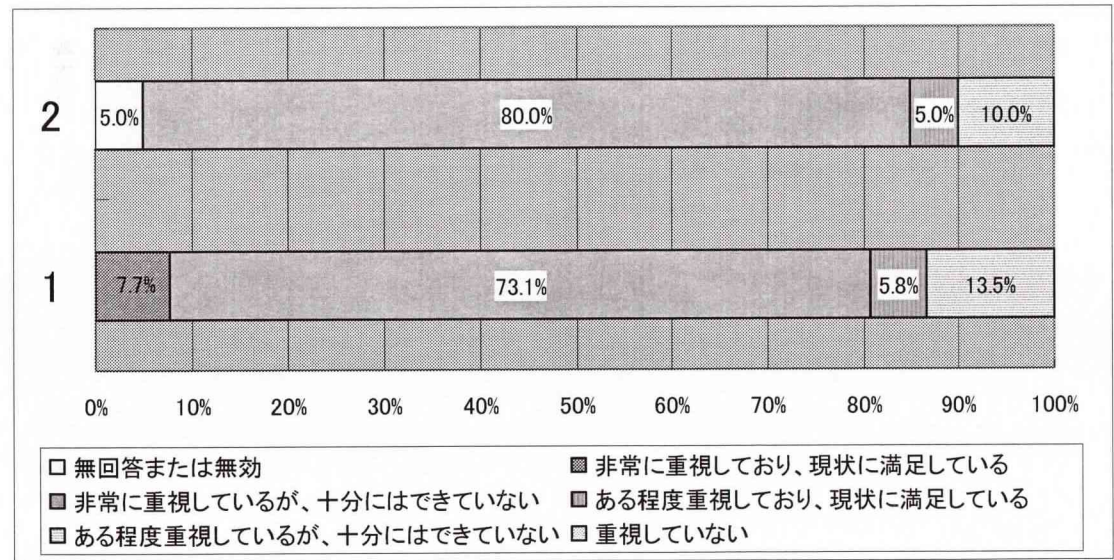


図 48 正規従業員の長期的な育成を図る

また、**非典型労働者に対しては、「技能向上を図る」ことを「ある程度重視しているが、十分にはできていない」（一次 59.6%、二次 45.0%）、あるいは「非常に重視しているが、十分にはできていない」（一次 17.3%、二次 25.0%）**としており、こちらについても同様に、**重視はしているものの、十分にはできていないという取り組みの状況**がうかがえる。

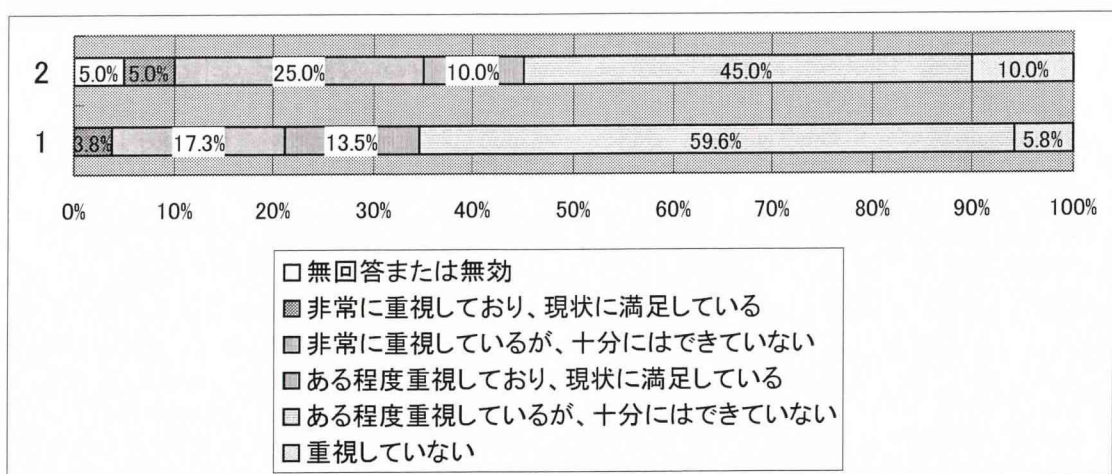


図 49 非典型労働者の技能向上を図る

それでは、「正規従業員の長期的な育成を図る」こと、および「非典型労働者の技能向上を図る」ことに対し、その取り組みが十分でない理由をどのように認識しているのか。5・2にて、生産現場における各種の取り組みが十分でない理由として、いずれの項目についても、「**職場のリーダーの能力不足**」「**職場のリーダーの管理監督業務への時間不足**」「**職場のリーダーの仕事量の多さ**」をその原因として上位に選んでいる傾向が見られた。そして、ここでもまた、これらの理由が上位3位を占める結果となっている。

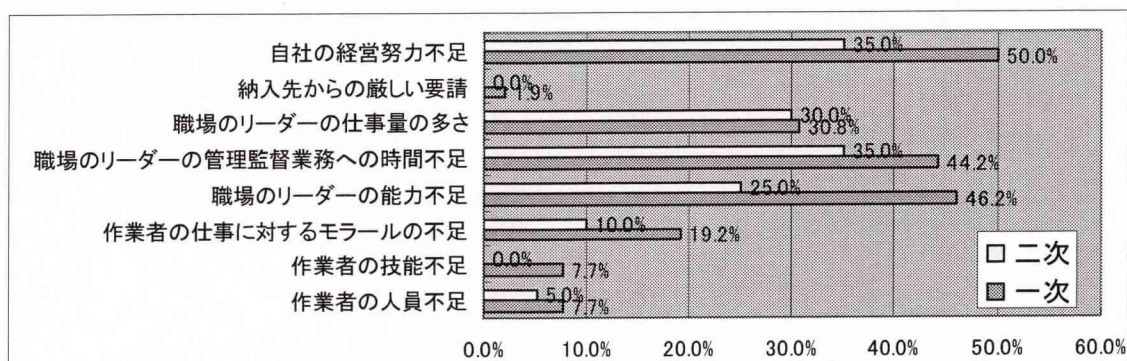


図 50 正規従業員の長期的な育成が十分でない理由

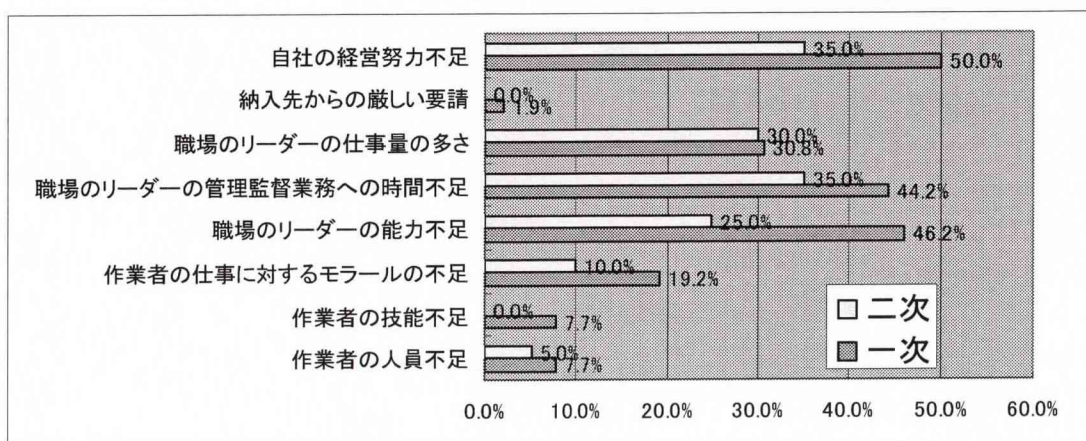


図 51 非典型労働者の技能向上が十分でない理由

5-3-2 職場のリーダーについて

上記のいずれの取り組みの項目についても、「職場のリーダーの能力不足」「職場のリーダーの管理監督業務への時間不足」「職場のリーダーの仕事量の多さ」が、その取り組みが十分でないことに対する理由として、上位に選ばれているという傾向が見られた。それでは、この「職場のリーダー」は、実際にはどのような現実に置かれているのだろうか。

「職場のリーダーが管理監督業務に専念できるようにする」ことについては、一次・二次ともに、「非常に重視しているが、十分にはできていない」とする企業と、「ある程度重視しているが、十分にはできていない」とする企業に分かれ、これらで9割程度を占めている。いずれにせよ、**十分にはできていないという現状**が浮き彫りになっている。

なお、これに関してアンケートの自由記述欄では、「職場のリーダーはプレーイングリーダーと位置づけており専念させることを重視していない」とする見解も寄せられている。

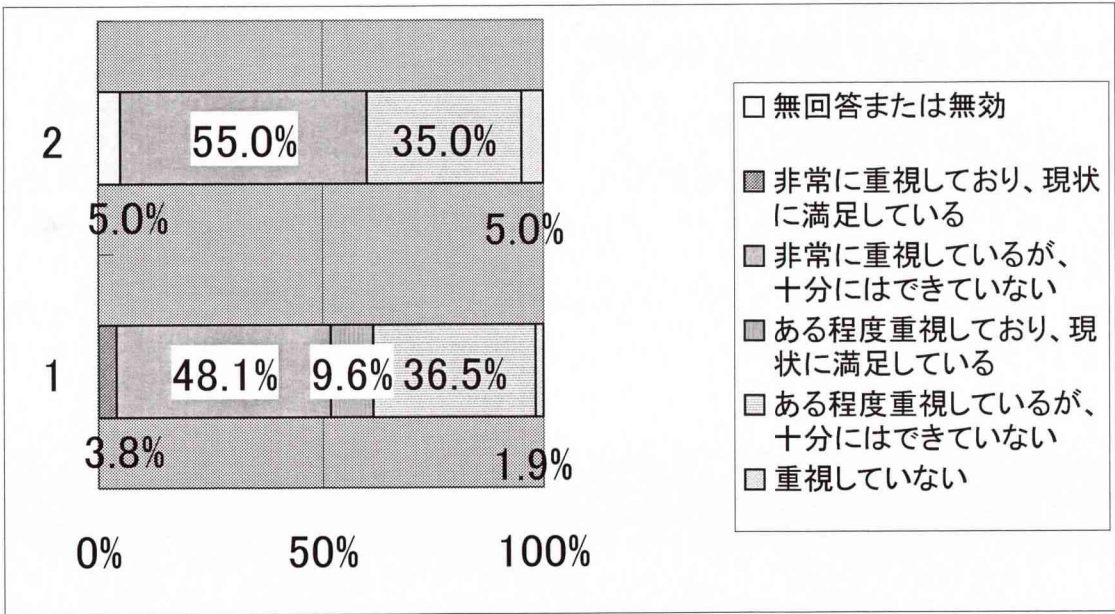


図 52 職場のリーダーが管理監督業務に専念できるようにする

上記に示された**管理監督業務に専念できない職場のリーダーの現状**は、それでは、どのような理由によってもたらされているのか。これについて一次・二次ともに、「**職場のリーダーの管理監督業務への時間不足**」（一次 57.7%、二次 55.0%）、「**職場のリーダーの仕事量の多さ**」（一次 59.6%、二次 50.0%）をその理由として指摘している。また一次では 50.0% が「**職場のリーダーの能力不足**」を理由として掲げ、二次でも 25.0% がこれを理由の一つとして指摘している。そして、これらの理由項目が一次、二次ともに、多く選ばれた回答の上位 3 位までを占めている。

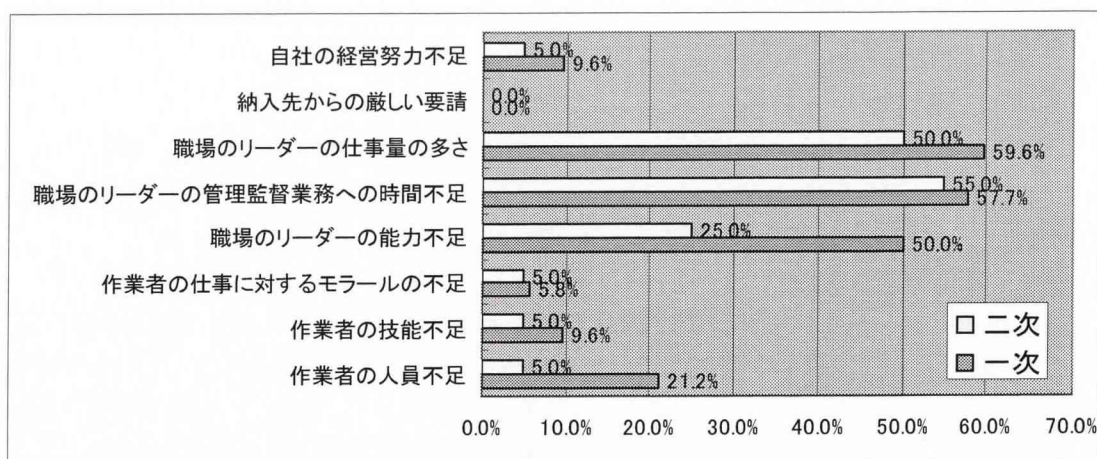


図 53 職場のリーダーの管理監督業務への専念が十分でない理由

以上を概観すると、生産現場におけるさまざまな取り組みに対し、それらに十分に取り組めるか否かは、職場のリーダーに鍵があると指摘できよう。しかし現状からは、**職場のリーダーの働きには不十分な点が多く存在**すると言わざるを得ない。

アンケート調査の結果によって示された職場のリーダーに関する各種の不足をなくすため、それでは、誰が何に対して責任を持つかということを明確にする必要があるのではないか。**職場のリーダーである管理監督者が、担うことを期待されている本来の役割を果たすことができるように、会社として、とりわけ人事担当においては、環境を整えるべきである**といえるのではないかな。

これに関しては、アンケートの自由記述欄でも、「育成ビジョンの欠如、施策不足」、「体系的かつ計画的な教育体系の整備が不十分」とする指摘があったことを書き添えよう。

2－6．職場の現状について

6-1 職場の働き方に影響を与えている要因

職場の働き方に影響を与えている要因として、「大きな影響を与えている」とする回答を選ぶ傾向が大きかったのは、「納入先からの原価低減の要求」（一次 44.2%、二次 60.0%）、「納入先からの品質への要求」（一次 61.5%、二次 60.0%）、「納入先からの納期への要求」（一次 42.3%、二次 35.0%）であった。

また、「ある程度影響を与えている」とする要因を加えると、一次では「非典型労働者の増加」および「海外現地法人への人員の派遣」が、二次では「非典型労働者の増加」が、上記3要因に続いて、過半数の回答を得た。

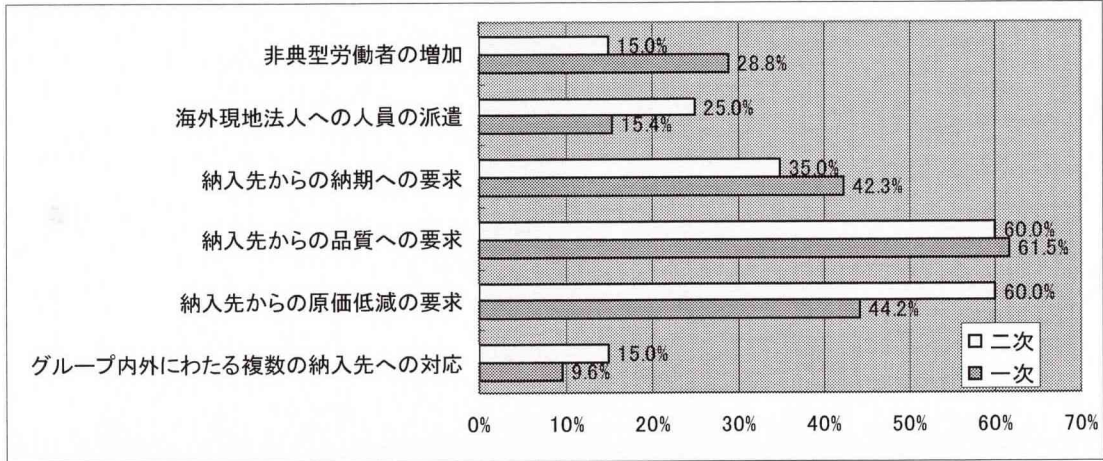


図 54 職場の働き方に「大きな影響を与えている」要因

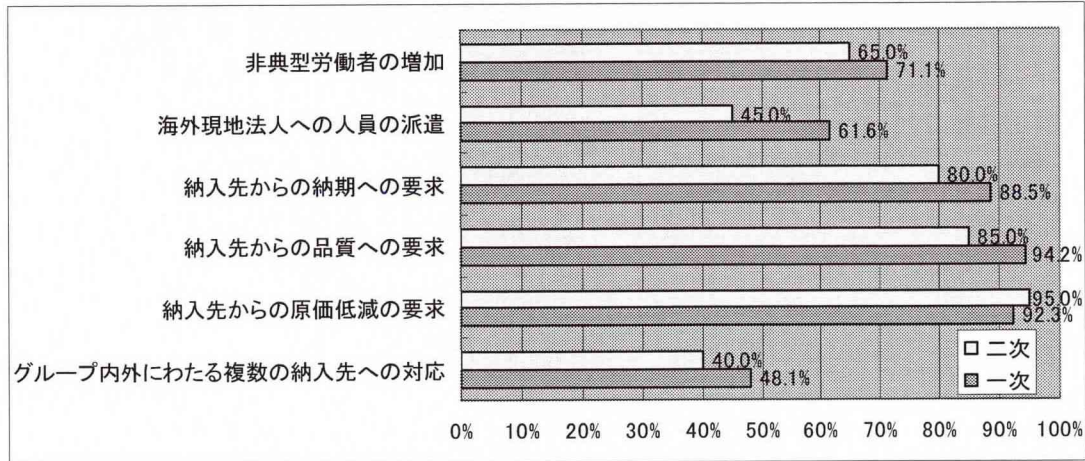


図 55 職場の働き方に「大きな」あるいは「ある程度」影響を与えている要因

ところで、「グループ内外にわたる複数の納入先への対応」は、職場の働き方に影響を与えている要因として、「影響を与えている」「影響を与えていない」とする回答が各々約 5

割弱となり、認識が分かれている。これに関連し、アンケートの自由記述欄では、「トヨタグループ以外ではトヨタ生産方式が通じず、それぞれの方式に対応する対応能力の不足」を自社の弱みとして挙げている企業もあった。

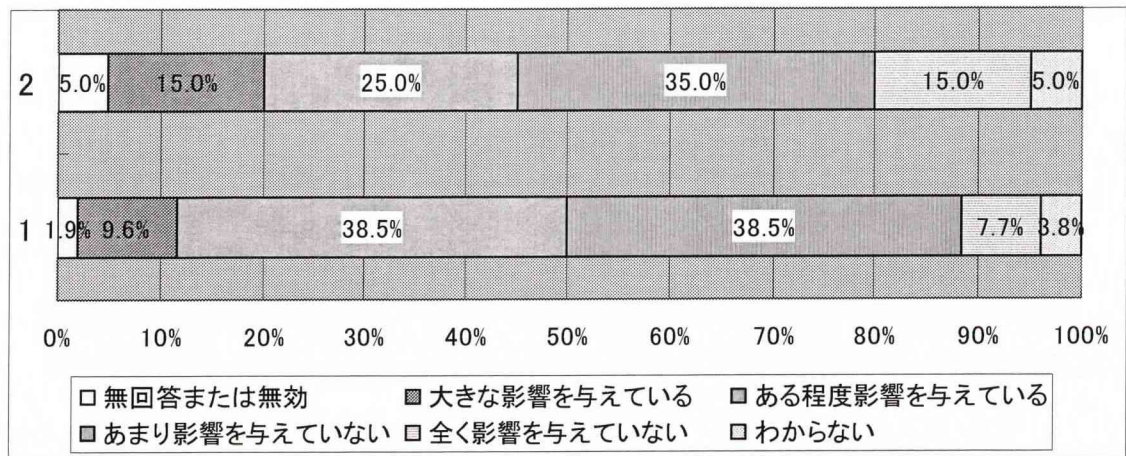


図 56 グループ内外にわたる複数の納入先への対応

6-2 従業員に対する会社のフォローについて

「生産現場での改善活動が会社の売上や業績に貢献」しており「QCサークルはチームワークの形成に役立っている」という認識を、企業は持っているようである。

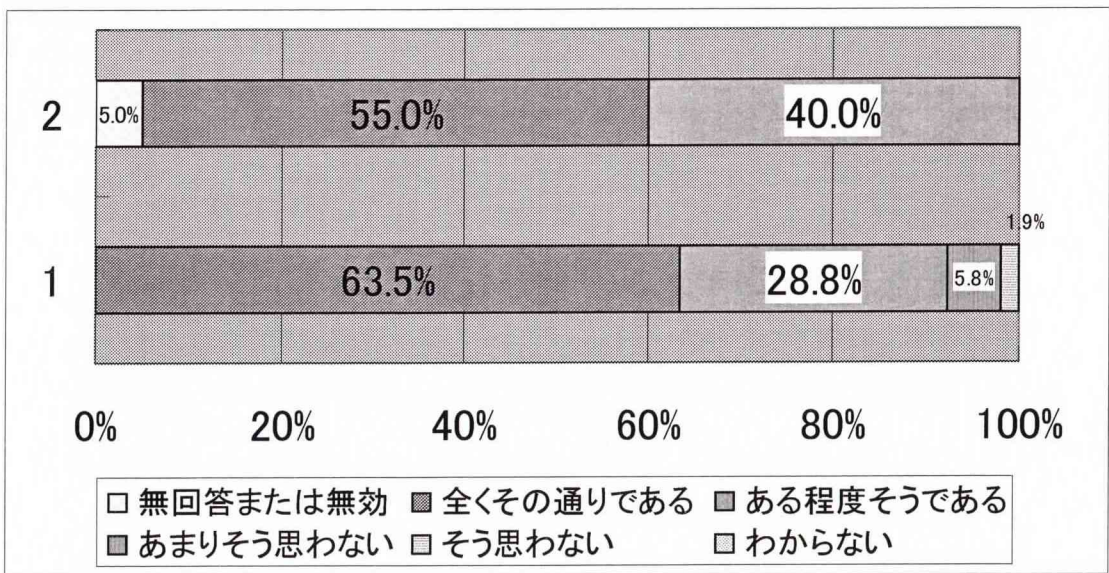


図 57 生産現場での改善活動が会社の売上や業績に貢献している

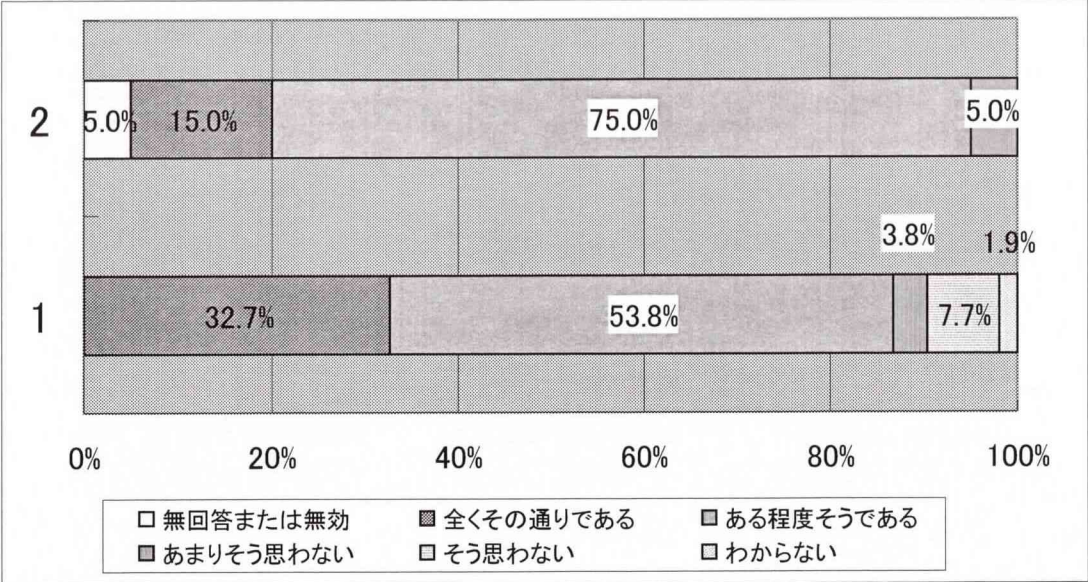


図 58 QC サークルはチームワークの形成に役立っている

しかし、この担い手である従業員に対する会社のフォローには不足があると思われる傾向が示されている。

たとえば、「従業員は会社がどのような能力を求めているかを十分に認識している」かは、「ある程度そうである」とする回答が半数以上を占めるとはいえ、「あまりそう思わない」とする回答も 2・3 割存在する。同様に、「会社は従業員に対して十分な教育訓練をしている」「従業員はそれぞれの職場で十分に能力を発揮している」「生産現場では各自の役割について十分にコミュニケーションが行われている」という項目に対しても、同様の傾向が見られる。

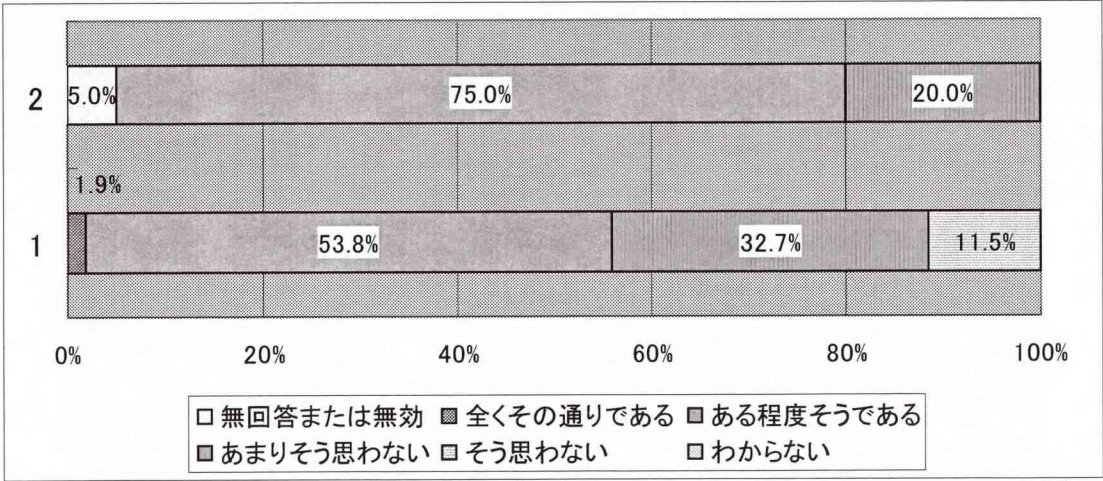


図 59 従業員は会社がどのような能力を求めているかを十分に認識している

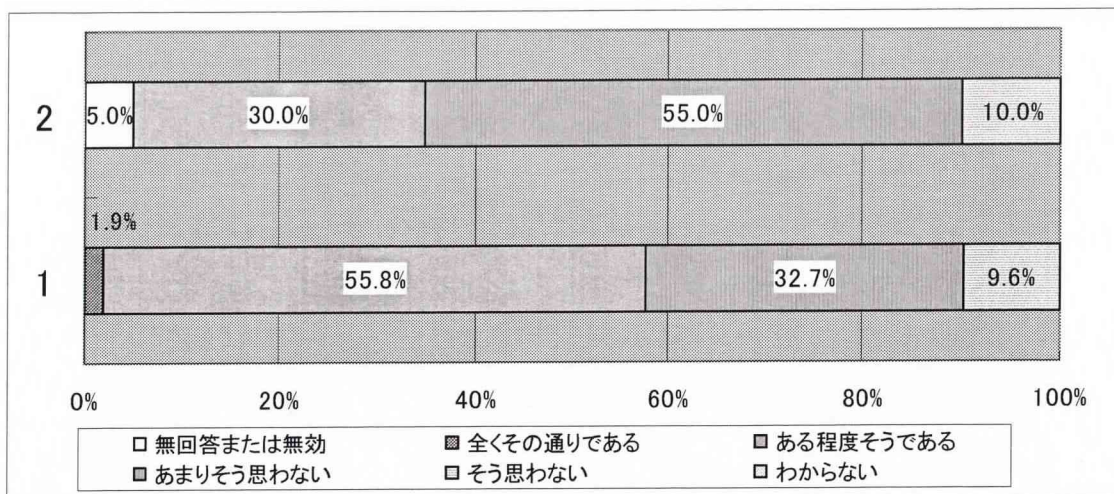


図 60 会社は従業員に対して十分な教育訓練をしている

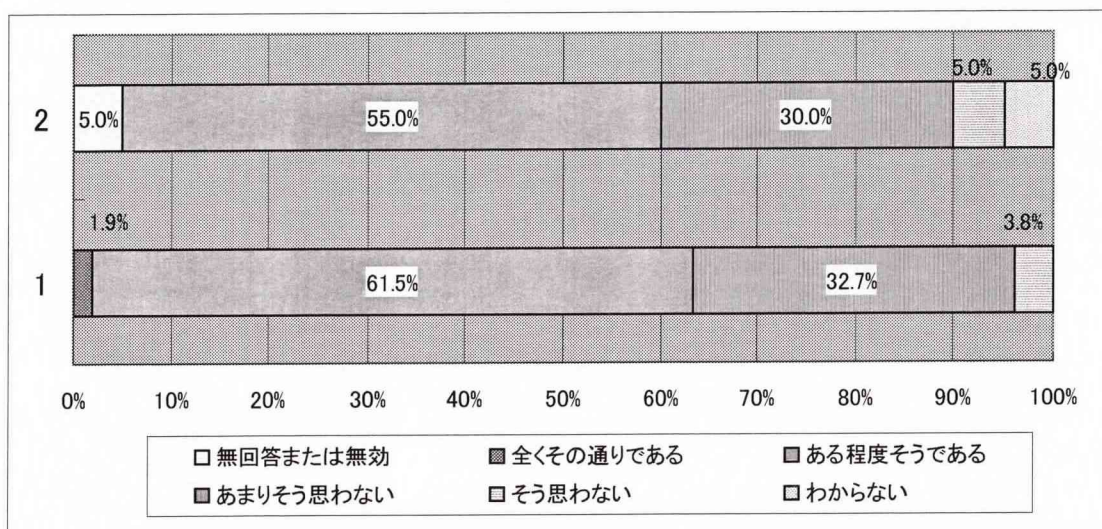


図 61 従業員はそれぞれの職場で十分に能力を発揮している

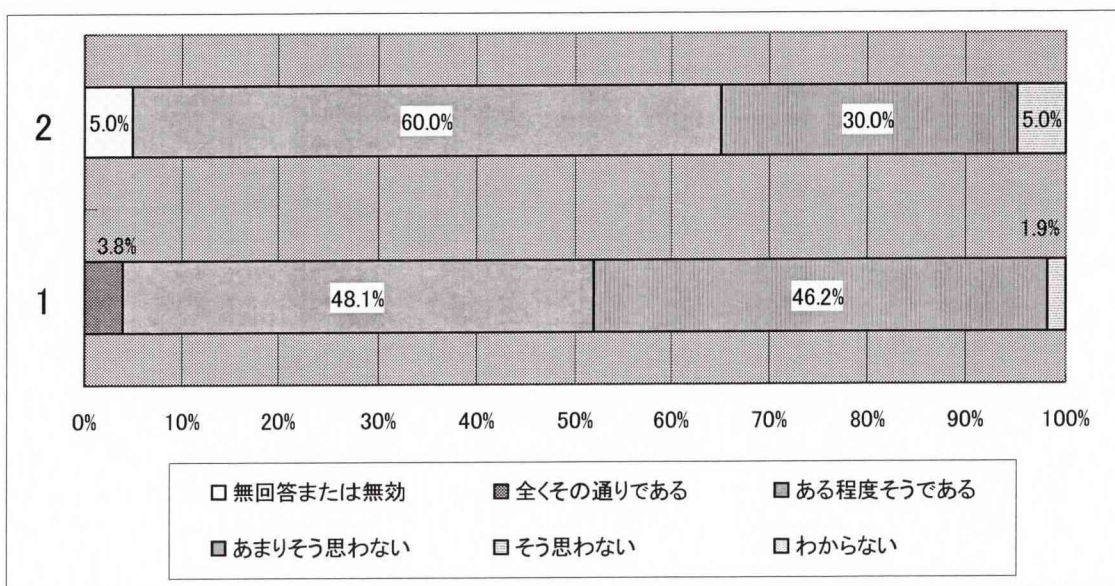


図 62 生産現場では各自の役割について十分にコミュニケーションが行われている

なお、コミュニケーションに関連して、「各職場では、会社の経営方針をふまえた各職場の目標について、上司が直属の部下にどの程度話をしていると思うか」尋ねたところ、グラフで示されるとおり、「定期的ではないが明確に話している」（二次 65.0%）、あるいは「大体の方針のみを話している」（一次 38.5%）とする回答が、一次・二次それぞれで最も多かった。

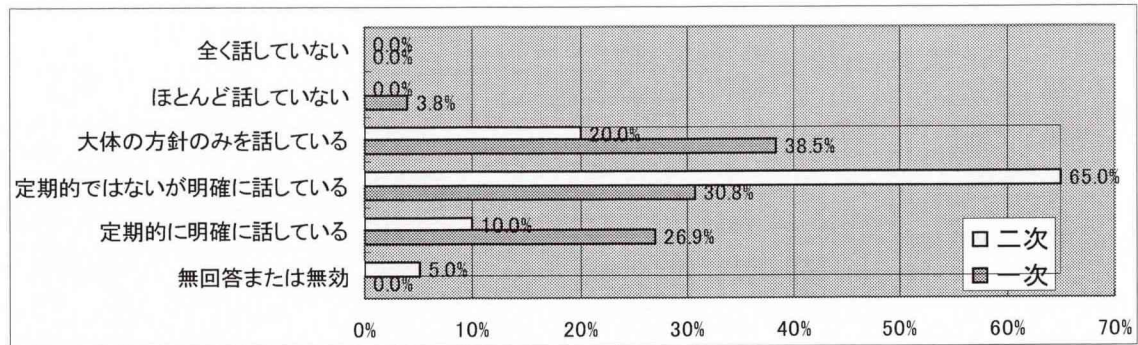


図 63 会社の経営方針をふまえた各職場の目標について、上司が直属の部下にどの程度話をしていると思うか

上記に指摘する従業員に対する会社からのフォロー不足の傾向に関連しては、アンケートの自由記述欄でも次のような記載があった。

- 1. 人員構成上、部のリーダー（部長クラス）が世代交替をしていく上で次の世代の絶対数不足、2. その次の世代である若手人材の育成の遅れ
- 技能伝承の維持・向上に向けた施策・教育をしっかりとやらないと強みから弱みとなり得る（質・量・コスト・納期等を含めた）
- 役職の後継者への引継ぎ。現場監督者、責任者の若返り。指導者の育成などに弱みがあります

2-7. 今後どの分野で取引や売上を伸ばそうと考えているか

トヨタグループ内における自動車分野が5割強で、トヨタグループ外における自動車分野とする回答も2割強あった。いずれにせよ、自動車分野における取引、売上を伸ばそうと考えている傾向がみられる。

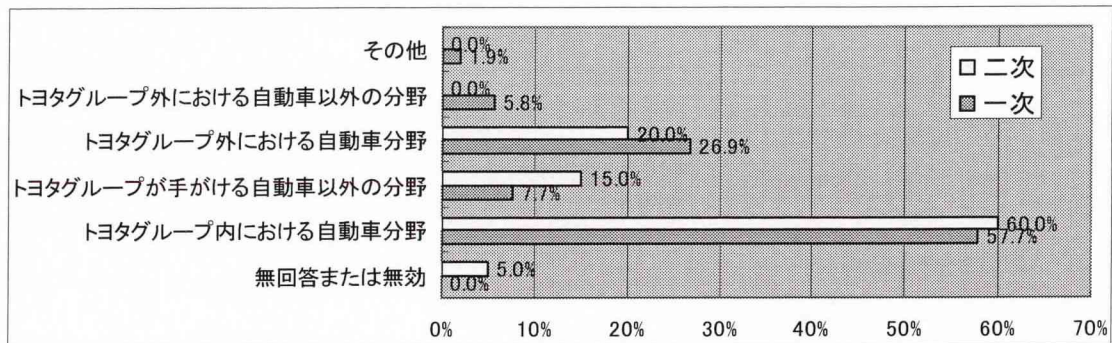


図 64 今後どの分野で取引や売上を伸ばそうと考えているか

2-8 調査結果の要約、提言

第一に、グループ企業各社は各々において、「自社の強み」の構築および、さらなる強化に励む必要があるのではないか。アンケート調査の結果からは、**「トヨタグループの強み」と認識しているものが、必ずしも「自社の強み」であるとは限らないという現状**が示された。そしてこの傾向が、グループ企業各社において横並びで見られたのである。

すなわち、グループ企業各社による下支えという実態が確固たるものでないにも関わらず、その総体である全体としての「グループ」というまとまりに対しては、各社が「強い」と感じているということを示している。このことより、現在、トヨタグループという存在に対して各社が漠然とした幻想を抱いている、という危険な状況にグループ全体が陥りつつある可能性を、指摘することができるのではないだろうか。

それでは、各社はどのような点を強化して強みとすべきか。これについては、各社が自社を取り巻く経営環境から重視する必要があるとする経営課題と、トヨタグループにおける強み及び自社の強みのズレを示す項目とがほぼ一致していることが示唆となろう。

中でも、**納期を遵守する、画期的な原価低減や生産性向上を実現する、品質保証体制の強化・さらなる向上を図るという、生産現場におけるこれらの取り組みは、絶えず向上を図り、強みといえる状態になければならない課題であるといえよう。また人材の確保・育成も、必要不可欠な要因**であろう。

上記をはじめとする生産現場におけるさまざまな取り組みに対し、それらに十分に組み入れるか否かは、アンケートの調査結果より、**職場のリーダーに鍵があると指摘**することができる。しかし**現状からは、職場のリーダーの働きには不十分な点が多く存在すると言わざるを得ない。**

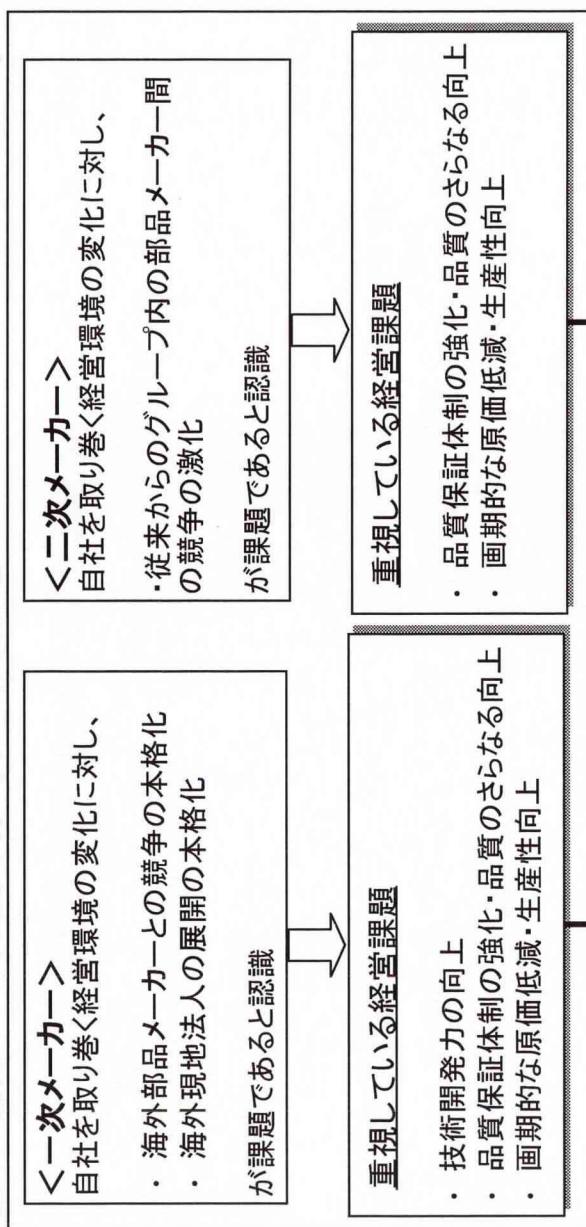
アンケート調査の結果によって示された職場のリーダーに関する各種の不足をなくすため、それでは、誰が何に対して責任を持つかということを明確にする必要があるのではないか。職場のリーダーである管理監督者が、担うことを期待されている本来の役割を果たすことができるように、会社として、とりわけ人事担当においては、環境を整えるべきであるといえるのではないか。これが第二の点である。

第三に、**従業員に対する会社の教育訓練、能力発揮を支援するサポート体制**についてである。**この会社のサポートには不足があると思われる傾向**が示されている。たとえば、「従業員は会社がどのような能力を求めているかを十分に認識している」かは、「ある程度そうである」とする回答が半数以上を占めるとはいえ、「あまりそう思わない」とする回答も 2・3割存在する。同様に、「会社は従業員に対して十分な教育訓練をしている」「従業員はそれぞれの職場で十分に能力を発揮している」「生産現場では各自の役割について十分にコミュ

ニケーションが行われている」という項目に対しても、同様の傾向が見られる。会社は従業員に対し、これらの機会を十分に提供するよう努めるとともに、上記の第二の点とも関連するが、各従業員が期待されている役割をきちんと担うことができるよう仕組みを再構築する必要が求められている、と言えるのではなかろうか。

まとめ

☆企業が認識している経営環境の変化と経営課題



＜主たる納入先の調達方針＞

●トヨタグループ内の主たる納入先の調達方針の変化

・「長期的な取引」「対等な取引関係に基づく取引」を「あまりそでない」方向へとシフトする傾向

・「コスト(価格)、品質、納期の総合評価」を重視する取引へ

●トヨタグループ外の主たる納入先の調達方針

・「コスト(価格)、品質、納期の総合評価」を重視する取引

・「コスト(価格)」を重視する取引

《グループ企業各社において、「トヨタグループの強み」と「自社の強み」の認識の間に、全般的に不一致が生じている傾向あり!!》

→ グループとしては「(大いなる)強み」であるとするが、しかし、自社にとってそれは「大いなる強み」であるとはいえないとする回答が、各項目全般にわたって存在

特に、

- ・品質向上への取り組み
- ・原価低減への取り組み
- ・グループ全体のトヨタ生産方式の実践／効率的な生産活動
- ・納期短縮の取り組み
- ・技術開発力

→ cf.生産現場で取り組むべき課題

において

・人材確保と育成

・販売力・営業力
・情報収集能力
・財務・資金力
・情報発信能力

→ グループ企業各社による下支えという実態が確固たるものではないという状態の存在?

☆生産現場で取り組むべき課題



<現場の働き方に影響を与えている要因>

・納期を遵守する

- ・画期的な原価低減や生産性向上を実現する
- ・品質保証体制の強化、さらなる向上を図る

ことを「非常に重視」しているものの、「十分にはできていない」という現状

現場のヒトについて

- ・現場作業者の安全面をさらに強化する
- ・現場での改善活動のさらなる推進を図る

ことを「重視」しているものの、取り組みの現状については、「満足している」と「十分にはできていない」として認識が分かれる

→「十分にはできていない」理由

・自社の経営努力不足（一次メーカーの回答より）

・作業者の仕事に対するモラルの不足

・作業者の技能不足

・職場のリーダーの能力不足

・職場のリーダーの管理監督業務への時間不足

・職場のリーダーの作業量の多さ

・生産現場での改善活動が会社の売上や業績に貢献

と認識
と認識
と認識

しかし

・従業員は会社かどのような能力を求めているかを十分に認識している

・会社は従業員に対して十分な教育訓練をしている

・従業員はそれぞれの職場で十分に能力を発揮している

・生産現場では各自の役割について十分にコミュニケーションが行われているかという項目に対しては、「あまりそう思わない」とする回答が2-3割存在

☆ヒトに対する課題

作業員に対して

・正規従業員の「長期的な育成を図る」ことを「非常に重視」しているものの、「十分にはできていない」

・非典型労働者の「技能向上を図る」ことを「重視している」ものの、「十分にはできていない」

職場のリーダーに対して

・「職場のリーダーが管理監督業務に専念できるようにする」ことを「重視している」ものの、「十分にはできていない」

3. 調査結果の詳細（組合員向け調査結果）

3-1 はじめに－中間報告後の経過－

トヨタのモノづくりについては極めて優れているため、既存の研究・文献でも強みが強調され、弱みについてはほとんど扱われることがなかった。

これまで一般的に**トヨタグループにおける生産現場でのものづくりの強さは、TPSが浸透し、高い技能をもった現場の作業員が自主的に現場の生産性向上のための行動を起こすことにある**とされていた。その活動は絶えざる改善となり、その改善活動はチームによって効果的に遂行されているというものである。

ここでは、こうした強みが、適切に機能しているかどうかを検討することで、あえて弱みを抽出したい。強みを支える要因に**ネガティブな変化が起これば、強みは弱みに転ずる可能性がある**と考えるためである。

我々はパイロット・スタディとして**グループ企業6社へのヒアリング調査**を行った。そこからは、改善活動に代表される**トヨタ生産方式の原理・原則にもとづいた実践に温度差があり、グループ企業内およびグループ企業間に濃淡が見られる**ことが明らかになった。

自主的に行われているはずのQCサークルについても**やらされ感が蔓延し、改善への意欲が低下**していることは否めない。また、**高い技能の形成についても、教育時間が不十分であり、人材育成計画がうまく進んでいない状況**が浮き彫りになった。こうした状況と密接に関わっていると思われる現象が、**管理・監督機能の低下と従業員の将来への不安感**である。

こうした状況から、我々は組合員、とりわけ生産現場から見たトヨタグループの弱みについての懸念材料をもとに、下記の**5つの仮説**を導き出した。すなわち、

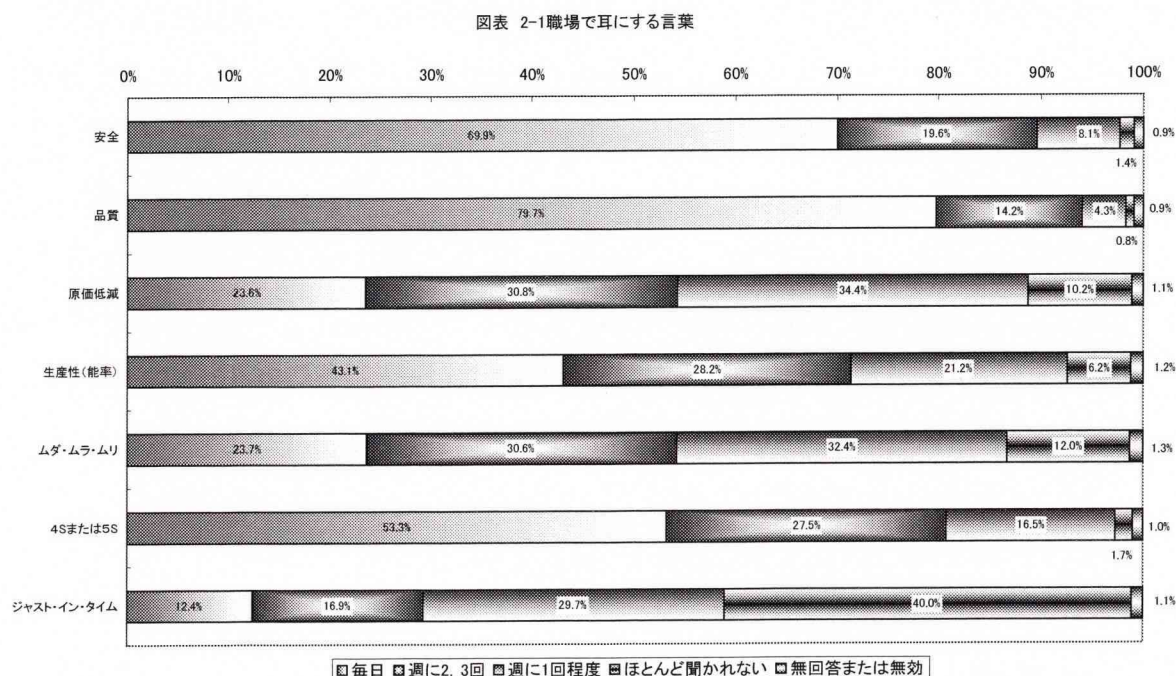
- ① **TPSに関する浸透度の相違**
- ② **不十分な教育時間と人材育成計画**
- ③ **モチベーションの低下の可能性**
- ④ **管理・監督機能の低下の懸念**
- ⑤ **将来への不安感**

である。しかしながら、上述した懸念材料は、パイロット・スタディでのわずかなサンプルから導き出した現象にすぎない。このような現象が**トヨタグループの企業全体にもあてはまるのかどうかを確認**するために、我々はアンケート票を設計した（巻末参照）。

3-2 T P Sに関する浸透度について

アンケート 2-1 は、トヨタ生産方式に関わる用語が、どの程度日常的に使用されているかを調べたものである。「毎日」使用するという回答が過半数を超えているのは、「安全」で 69.9%、「品質」で 79.7%、「4 S または 5 S」で 53.3%である。「原価低減」「生産性」「ムダ・ムリ・ムラ」という用語も、「毎日」「週に 2, 3 回」という回答を合計すると 54.4%, 71.3%, 54.3%となっている。「ジャスト・イン・タイム」という用語だけが「ほとんど聞かない」という回答が 40%となっているが、これは概念的な用語であるがゆえに、日常の生産現場においてはあまり使われないとも解釈できる。

つまりトヨタグループの企業において、「ジャスト・イン・タイム」という用語をのぞいては、T P S に関わる 6 つの用語は頻繁に使用されていることがわかる。



しかし、完成車・一次・二次別にわけたクロス集計で見ると、完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーで格差があることがわかる。「安全」「品質」「原価低減」「4 S または 5 S」「ジャスト・イン・タイム」という用語に関しては、**完成車メーカーから、一次メーカー、二次メーカーになるにつれ、使用される頻度が低くなっていくのである**（1%の有意水準）。とりわけ「安全」については、その差が顕著であるのがわかる。完成車メーカーでは「毎日」という回答が 89.6%なのに対して、一次は 68.7%, 二次は 49.4%だったから

である。

他方で「生産性」については、完成車メーカーよりも一次メーカー、二次メーカーのほうが、使用頻度が高くなっていた。「ムダ・ムリ・ムラ」についてのみ、有意な差が見られなかった。

図表 階層別×2－1言葉を耳にする頻度

2-1(1)安全

	毎日	週に2,3回	週に1回程度	ほとんど聞かない	合計
完成車	89.6%	8.8%	1.6%	0.0%	100.0%
一次	68.7%	21.7%	8.5%	1.1%	100.0%
二次	49.4%	27.3%	17.2%	6.0%	100.0%
合計	70.6%	19.8%	8.2%	1.4%	100.0%

1%有意

2-1(2)品質

	毎日	週に2,3回	週に1回程度	ほとんど聞かない	合計
完成車	85.3%	12.1%	2.1%	0.5%	100.0%
一次	80.4%	14.1%	4.7%	0.8%	100.0%
二次	73.0%	19.0%	6.3%	1.7%	100.0%
合計	80.5%	14.3%	4.4%	0.8%	100.0%

1%有意

2-1(3)原価低減

	毎日	週に2,3回	週に1回程度	ほとんど聞かない	合計
完成車	26.1%	35.6%	34.8%	3.5%	100.0%
一次	22.9%	30.5%	35.4%	11.1%	100.0%
二次	25.6%	26.5%	30.8%	17.0%	100.0%
合計	23.9%	31.1%	34.8%	10.3%	100.0%

1%有意

2-1(4)生産性

	毎日	週に2,3回	週に1回程度	ほとんど聞かない	合計
完成車	34.4%	30.6%	26.9%	8.2%	100.0%
一次	46.0%	27.8%	20.4%	5.7%	100.0%
二次	45.2%	29.7%	18.7%	6.4%	100.0%
合計	43.6%	28.6%	21.5%	6.3%	100.0%

1%有意

2-1(5)ムダ・ムリ・ムラ

	毎日	週に2,3回	週に1回程度	ほとんど聞かない	合計
完成車	23.0%	32.5%	33.0%	11.5%	100.0%
一次	23.8%	31.4%	32.6%	12.2%	100.0%
二次	26.3%	26.3%	34.4%	13.0%	100.0%
合計	24.0%	31.0%	32.9%	12.2%	100.0%

2-1(6)4Sまたは5S

	毎日	週に2,3回	週に1回程度	ほとんど聞かない	合計
完成車	56.2%	27.7%	15.4%	0.7%	100.0%
一次	55.2%	27.0%	16.1%	1.7%	100.0%
二次	42.1%	32.6%	21.9%	3.5%	100.0%
合計	53.8%	27.8%	16.6%	1.7%	100.0%

1%有意

2-1(7)ジャスト・イン・タイム

	毎日	週に2,3回	週に1回程度	ほとんど聞かない	合計
完成車	11.6%	21.7%	31.1%	35.6%	100.0%
一次	12.3%	16.3%	29.9%	41.4%	100.0%
二次	14.7%	13.6%	29.2%	42.5%	100.0%

合計	12.5%	17.1%	30.1%	40.4%	100.0%
----	-------	-------	-------	-------	--------

5%有意

こうした現象は、完成車メーカーと一次メーカー、二次メーカーの組合員の間で、用語の使用頻度に差があることを概ね示しているといえよう。

しかしながら、用語が使用されていることが、トヨタ生産システムの浸透に直接つながるとは限らない。たとえば同じ概念について、つまり今回質問でとりあげた「安全」「品質」「原価低減」「ムダ・ムリ・ムラ」「4 S または 5 S」「ジャスト・イン・タイム」という用語を使用していなくても、トヨタ生産システムのコンセプトに基づいた言葉をそれぞれの会社で独自に創造して使用している場合が考えられるからである。その場合、同一の用語を使用していなくても、概念は浸透しそれに沿った行動をとっていることも考えられる。つまり表面レベルではトヨタ生産システムが浸透していなくても、行動レベルでは浸透しているという可能性も否定できないからである。

そこで我々はトヨタ生産システムが**行動レベルでどの程度浸透しているか**を調べるために、2-2 の設問項目を用意した。

ここでは階層別のクロス集計において差異がみられた。

図表 階層別×2-2 職場の現状

2-2(1)異常時は生産ラインをとめる

	確실히行って いる	行っているつ もりだ	できていないこと が多い	意味が分から ない	合計
完成車	56.4%	35.1%	8.1%	0.4%	100.0%
一次	43.7%	43.0%	12.8%	0.5%	100.0%
二次	44.1%	42.9%	11.9%	1.2%	100.0%
合計	46.2%	41.5%	11.8%	0.6%	100.0%

1%有意

2-2(2)後工程に不良を流していない

	確実に 行っている	行っている つもりだ	できていない ことが多い	意味が分から ない	合計
完成車	29.5%	58.9%	11.4%	0.2%	100.0%
一次	20.7%	60.8%	18.1%	0.4%	100.0%
二次	17.1%	63.5%	18.3%	1.2%	100.0%
合計	22.0%	60.7%	16.8%	0.5%	100.0%

1%有意

2-2(3)不良品の再発防止を行っている

	確実に 行っている	行っている つもりだ	できていない ことが多い	意味が分から ない	合計
完成車	45.4%	46.8%	7.5%	0.4%	100.0%
一次	32.4%	54.8%	12.5%	0.3%	100.0%
二次	25.8%	59.7%	13.9%	0.6%	100.0%
合計	34.2%	53.8%	11.7%	0.3%	100.0%

1%有意

2-2(4)必要以上の在庫はない

	確実に 行っている	行っている つもりだ	できていない ことが多い	意味が分から ない	合計
完成車	34.7%	49.7%	14.6%	0.9%	100.0%
一次	24.1%	51.5%	23.8%	0.6%	100.0%
二次	20.0%	46.4%	31.9%	1.7%	100.0%
合計	25.7%	50.6%	23.0%	0.8%	100.0%

1%有意

2-2(5)作業標準書による作業

	確実に 行っている	行っている つもりだ	できていない ことが多い	意味が分 からない	合計
完成車	45.1%	39.9%	14.5%	0.5%	100.0%
一次	35.1%	45.7%	18.9%	0.3%	100.0%
二次	37.2%	42.2%	19.8%	0.9%	100.0%
合計	37.3%	44.1%	18.1%	0.4%	100.0%

1%有意

2-2(1)「異常時には必ず生産ラインをとめている」、2-2(2)「後工程に不良を流していない（工程内で作りこみができている）」、2-2(3)「不良品が出た場合、原因をつかみ、再発防止の手をうっている」、2-2(4)「必要以上の在庫はない」、2-2(5)「作業標準書を作成して作業を行っている」という、すべての項目において、**完成車メーカーよりも、一次・二次は「確実にしている」「行っているつもりだ」と回答する比率が低くなっている。**しかもすべて1%有意であった。

とりわけ、2-2(2)「後工程に不良を流していない」、2-2(3)「不良品が出た場合、原因をつかみ、再発防止の手をうっている」、2-2(4)「必要以上の在庫はない」という項目については、完成車と一次・二次という差異だけでなく、完成車、一次、二次と下がるにつれて「確実にしている」とする回答が減少していくのが着目される。とりわけ2-2(3)「不良品が出た場合、原因をつかみ、再発防止の手をうっている」という項目についてはその差が顕著であり、「確実にしている」という回答が、完成車が45.4%、一次が32.4%、二次が25.8%という状況であった。

このように、**トヨタ生産システムの表面レベルだけでなく、行動レベルでも、その浸透度には階層別の類型により差異がある**のである。

パイロット・スタディでのヒアリング調査でも、これと関連するような発言があった。たとえばB社では「**管理者教育とものづくり技能を教育面では重視しているが、ものづくりの技能は直接TPSと絡んでいるわけではない。**」「**高度成長期のようにつくれば売れるという発想をもった人も職場にいる。そういう人たちはTPSに積極的ではなく、遠ざけたいという心情もあるのではないか**」といった意見があり、D社では「**管理職になるとTPSは浸透しているが、現場ではTPSはあまり表出していない。現実には生産性のツ-**

ルという捉え方をしている」という。

行動レベルで企業間での浸透度に差異があることは、問題をはらんでいる。とりわけ「後工程に不良を流さない」「不良品が出た場合、原因をつかみ、再発防止の手をうっている」ことが遵守されていない場合には、各会社のパフォーマンスだけでなく、企業間取引のインターフェイス部分にも影響を与えるからである。つまり、**グループ全体としての競争力にネガティブ影響をあたえかねない**のである。

とはいえ、こうした行動レベルでの浸透度の差に解決方法がないわけではない。

2-2 の「行動レベル」の質問項目を、他の質問項目とクロスして、要因間で分析したところ、とりわけ 4-2「現状の部下への教育」が行動レベルに影響を与えることがわかったのである。

図表 4-2現状の部下への教育×2-2(1)異常時は生産ラインをとめる

		2-2(1)異常時は生産ラインをとめる				
		確実に 行っている	行っている つもりだ	できていない ことが多い	意味が わからない	合計
4-2現状の 部下への 教育	十分できている	75.5%	20.0%	4.5%	0.0%	100.0%
	ある程度できている	51.6%	38.8%	9.0%	0.6%	100.0%
	あまりできていない	35.0%	48.9%	15.8%	0.4%	100.0%
	全くできていない	37.3%	27.1%	32.2%	3.4%	100.0%
合計		46.2%	41.5%	11.8%	0.6%	100.0%

1%有意

図表 4-2現状の部下への教育×2-2(2)工程内のつくりこみ

		2-2(2)工程内のつくりこみ				
		確実に 行っている	行っている つもりだ	できていない ことが多い	意味が わからない	合計
4-2現状の 部下への 教育	十分できている	44.5%	46.4%	9.1%	0.0%	100.0%
	ある程度できている	25.6%	61.7%	12.1%	0.6%	100.0%
	あまりできていない	14.1%	61.5%	24.1%	0.2%	100.0%
	全くできていない	15.3%	49.2%	33.9%	1.7%	100.0%
合計		21.9%	60.8%	16.8%	0.5%	100.0%

1%有意

図表 4-2現状の部下への教育×2-2(3)不良品の再発防止

		2-2(3)不良品の再発防止				
		確実に 行っ ている	行っ てい る つも りだ	でき てい ない こと が多 い	意味 がわ から ない	合 計
4-2現状の 部下への 教育	十分できている	60.9%	37.3%	1.8%	0.0%	100.0%
	ある程度できている	39.9%	51.9%	7.9%	0.4%	100.0%
	あまりできていない	22.9 %	58.9%	17.9%	0.3%	100.0%
	全くできていない	20.3%	52.5%	25.4%	1.7%	100.0%
合計		34.1%	53.9%	11.7%	0.3%	100.0%

1%有意

図表 4-2現状の部下への教育×2-2(4)必要以上の在庫はない

		2-2(4)必要以上の在庫はない				
		確実に 行っ ている	行っ てい る つも りだ	でき てい ない こと が多 い	意味 がわ から ない	合 計
4-2現状の 部下への 教育	十分できている	46.4%	37.3%	15.5%	0.9%	100.0%
	ある程度できている	29.2%	51.9%	18.1%	0.9%	100.0%
	あまりできていない	18.0%	51.0%	30.6%	0.5%	100.0%
	全くできていない	18.6%	39.0%	39.0%	3.4%	100.0%
合計		25.6%	50.7%	22.9%	0.8%	100.0%

1%有意

図表 4-2現状の部下への教育×2-2(5)作業標準書による作業

		2-2(5)作業標準書による作業				
		確実に 行っ ている	行っ てい る つも りだ	でき てい ない こと が多 い	意味 がわ から ない	合 計
	十分できている	68.2%	26.4%	5.5%	0.0%	100.0%

	十分できている	68.2%	26.4%	5.5%	0.0%	100.0%
	ある程度できている	43.4%	42.2%	14.0%	0.3%	100.0%
	あまりできていない	25.4%	49.7%	24.6%	0.4%	100.0%
	全くできていない	16.9%	37.3%	42.4%	3.4%	100.0%
合計		37.3%	44.2%	18.1%	0.4%	100.0%

1%有意

部下への教育が行われている場合には、そうでない場合と比較して、「異常時には必ず生産ラインをとめている」「後工程に不良を流していない」「不良品が出た場合、原因をつかみ、再発防止の手をうっている」「必要以上の在庫はない」「作業標準書を作成して作業を行っている」という行動をおこなっている場合が高いのである（すべて 1%有意）。

たとえば、部下への教育が十分にできている場合には、「異常時には必ず生産ラインをとめていることを確実にやっている」という回答が 75.5%であるが、教育が全くできていない場合には、「確実にやっている」とする回答が 37.3%となる。

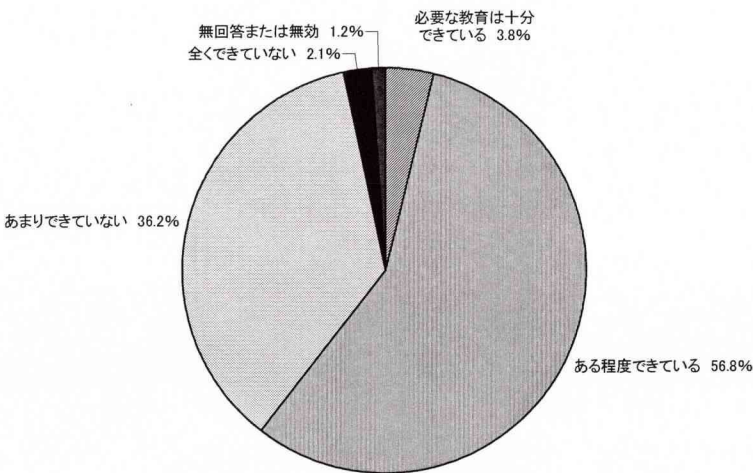
つまりベーシックな解決方法ではあるが、**教育のあり方を工夫することにより、行動レベルでのTPS浸透を高められるチャンスが大いにあるのである。**

3－3 不十分な教育時間と人材育成計画

第二の仮説が、教育時間と人材育成計画がともに不十分ではないかというものであった。この点について見ていくこととする。

まず、教育の現状について、単純集計から見ていくこととしよう。4・2「部下への教育」について、「十分にできている」という回答は、**わずか 3.8%しかなく**、「ある程度できている」という回答が 56.8%である。過半数の組合員が「できている」と感じていることを評価することもできよう。しかし、「あまりできていない」と感じる企業が 36.2%と3分の1以上になっていることも無視することはできない。不十分な教育は、グループ全体の競争力を考える上で、ネガティブな影響を与える可能性があり、この点は懸念される。

図表 4-2 現状の部下への教育について



教育の実施状況について、完成車・一次・二次によるクロス集計を行ったところ、差異が存在していることが確認できた。部下への教育が、「十分にできている」「ある程度できている」という回答が、**完成車メーカーでは 72.0%、一次メーカーでは 59.9%、二次メーカーでは 51.4%と順に値が低くなっている**のである（1%有意）。

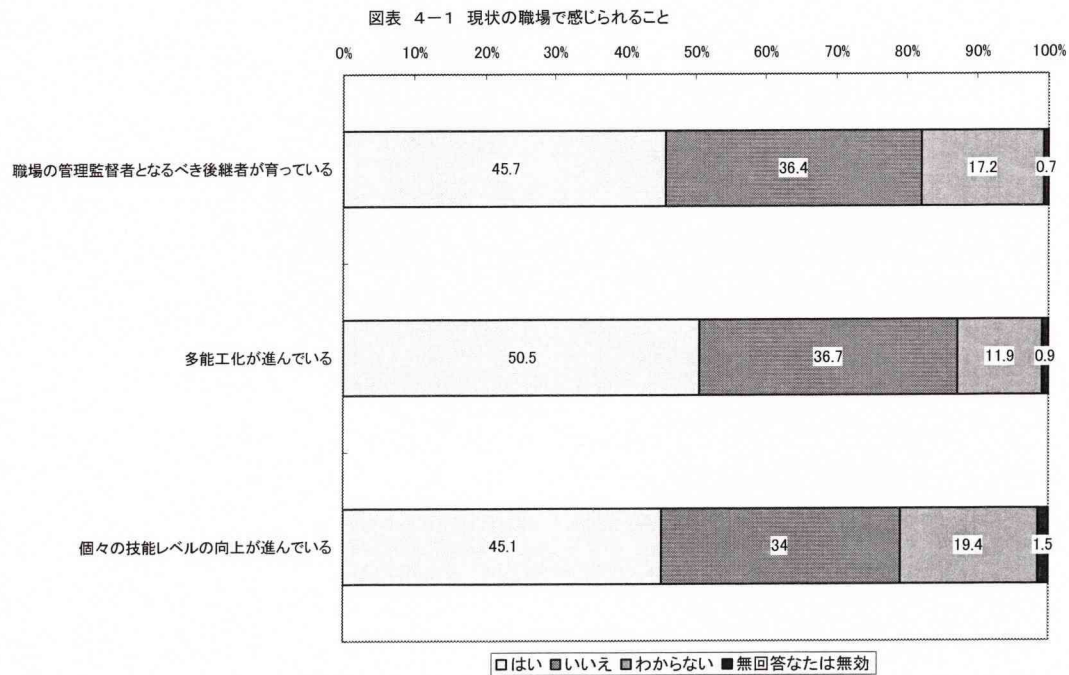
図表 階層別×4-2現状の部下への教育

	十分にできている	ある程度できている	あまりできていない	全くできていない	合計
--	----------	-----------	-----------	----------	----

完成車	6.1%	65.9%	27.0%	1.0%	100.0%
一次	3.4%	56.5%	38.0%	2.0%	100.0%
二次	2.6%	48.8%	44.5%	4.1%	100.0%
合計	3.9%	57.5%	36.6%	2.1%	100.0%

1%有意

我々は、教育の成果がどの程度顕在化しているのかについても分析した。4-1 では、その点を質問している。「現場で後継者が育っている」「個々の技能レベルの向上が進んでいる」とする回答 45.7%，45.1%とどちらも半数を切っている。「多能工化が進んでいる」という回答のみ、50.5%と半数をぎりぎり上回っている。**グループ全体でみても、教育の成果については憂慮すべき状況**であることが窺える。



教育の成果については、完成車・一次・二次によるクロス集計で有意な差が見られた項目がある。たとえば 4-1(1)「後継者が育っている」、について、「はい」という回答が完成車メーカー、一次、二次になるにつれて 58.1%，44.8%，33.3%と少なくなっている。4-1 (3)「技能レベルの向上が進んでいる」についても同様で、完成車メーカー、一次、二次になるにつれて 50.9%，45.6%，38.9%と少なくなっている。

図表 階層別×4-1(1)後継者が育っている

	はい	いいえ	わからない	合計
完成車	58.1%	22.0%	19.9%	100.0%
一次	44.8%	38.5%	16.7%	100.0%
二次	33.3%	50.0%	16.7%	100.0%
合計	46.1%	36.6%	17.3%	100.0%

1%有意

図表 階層別×4-1(2)多能工化が進んでいる

	はい	いいえ	わからない	合計
完成車	52.2%	35.5%	12.3%	100.0%
一次	50.8%	37.7%	11.5%	100.0%
二次	50.4%	36.0%	13.5%	100.0%
合計	51.0%	37.0%	11.9%	100.0%

図表 階層別×4-1(3)技能レベルの向上が進んでいる

	はい	いいえ	わからない	合計
完成車	50.9%	29.5%	19.6%	100.0%
一次	45.6%	35.0%	19.4%	100.0%
二次	38.9%	40.1%	21.0%	100.0%
合計	45.8%	34.5%	19.7%	100.0%

1%有意

もちろん、こうした**教育の実施状況と、教育の成果は密接に関係**している。4-2「現状の部下への教育が十分にできている」場合には、4-1(1)「現場で後継者が育っている」、4-1(2)「個々の技能レベルの向上が進んでいる」、4-1(3)「多能工化が進んでいる」という結果が出ているからである。(1%有意)。たとえば、教育が十分にできている場合には、後継者が育成されているとする回答は71.4%であるが、教育が全くできていない場合には、後継者が

育成されているとする回答はわずか 11.5%である。

図表 4-2現状の部下への教育 × 4-1(1)後継者が育っている

		4-1(1)後継者が育っている			
		はい	いいえ	わからない	合計
4-2現状の部下 への教育	十分できている	71.4%	20.5%	8.0%	100.0%
	ある程度できている	59.3%	23.7%	17.0%	100.0%
	あまりできていない	24.6%	56.7%	18.6%	100.0%
	全くできていない	11.5%	70.5%	18.0%	100.0%
合計		46.1%	36.7%	17.3%	100.0%

1%有意

図表 4-2現状の部下への教育 × 4-1(2)多能工化が進んでいる

		4-1(2)多能工化が進んでいる			
		はい	いいえ	わからない	合計
4-2現状の部下 への教育	十分できている	76.4%	13.6%	10.0%	100.0%
	ある程度できている	61.4%	26.5%	12.1%	100.0%
	あまりできていない	33.9%	54.5%	11.6%	100.0%
	全くできていない	24.6%	62.3%	13.1%	100.0%
合計		51.1%	37.0%	11.9%	100.0%

1%有意

図表 4-2現状の部下への教育 × 4-1(3)技能レベルの向上が進んでいる

		4-1(3)技能レベルの向上が進んでいる			
		はい	いいえ	わからない	合計
4-2現状の部下 への教育	十分できている	76.4%	12.7%	10.9%	100.0%
	ある程度できている	60.4%	21.2%	18.4%	100.0%
	あまりできていない	21.8%	55.8%	22.3%	100.0%
	全くできていない	13.1%	63.9%	23.0%	100.0%

合計	45.9%	34.4%	19.6%	100.0%
----	-------	-------	-------	--------

1%有意

また 2-3「管理者の仕事の現状」との関係で、「管理者が管理・指導業務を主体として動いている」場合には、4-1 において 4-1 (1)「現場で後継者が育っている」、4-1 (2)「個々の技能レベルの向上が進んでいる」、4-1 (3)「多能工化が進んでいる」という結果が出ている (1%有意)。たとえば、「管理者が管理・指導業務を主体として動いている」場合には、後継者が育成されているとする回答は 59.0%であるが、管理・指導の時間がほとんどない教育が全くできていない場合には、27.1%で半分以下である。

したがって、管理者が管理者としての仕事をしており、教育が十分にできれば、教育の成果がでて後継者が育ち、多能工化が進み、技能レベルの向上もはかることができるという関係が浮かび上がってくる。

図表 2-3管理者の仕事の現状 × 4-1(1)後継者が育っている

		4-1(1)後継者が育っている			
		はい	いいえ	わからない	合計
2-3管理者の仕事の現状	管理・指導業務を主体	59.0%	25.5%	15.4%	100.0%
	管理・指導+異常処置	45.0%	39.2%	15.8%	100.0%
	管理・指導+ライン入り	38.7%	39.3%	22.0%	100.0%
	管理・指導の時間がほとんどない	27.1%	53.1%	19.8%	100.0%
合計		46.3%	36.4%	17.3%	100.0%

1%有意

図表 2-3管理者の仕事の現状 × 4-1(2)多能工化が進んでいる

		4-1(2)多能工化が進んでいる			
		はい	いいえ	わからない	合計
2-3管理者の仕事の現状	管理・指導業務を主体	60.9%	28.6%	10.5%	100.0%
	管理・指導+異常処置	52.1%	37.9%	10.0%	100.0%

	管理・指導+ライン入り	42.3%	41.0%	16.6%	100.0%
	管理・指導の時間がほとんどない	33.8%	53.1%	13.0%	100.0%
合計		51.1%	37.1%	11.8%	100.0%

1%有意

図表 2-3管理者の仕事の現状 × 4-1(3)技能レベルの向上が進んでいる

		4-1(3)技能レベルの向上が進んでいる			
		はい	いいえ	わからない	合計
2-3管理者の仕事の現状	管理・指導業務を主体	55.7%	27.1%	17.2%	100.0%
	管理・指導+異常処置	45.2%	36.2%	18.6%	100.0%
	管理・指導+ライン入り	39.9%	35.9%	24.2%	100.0%
	管理・指導の時間がほとんどない	31.4%	49.3%	19.3%	100.0%
合計		46.0%	34.6%	19.5%	100.0%

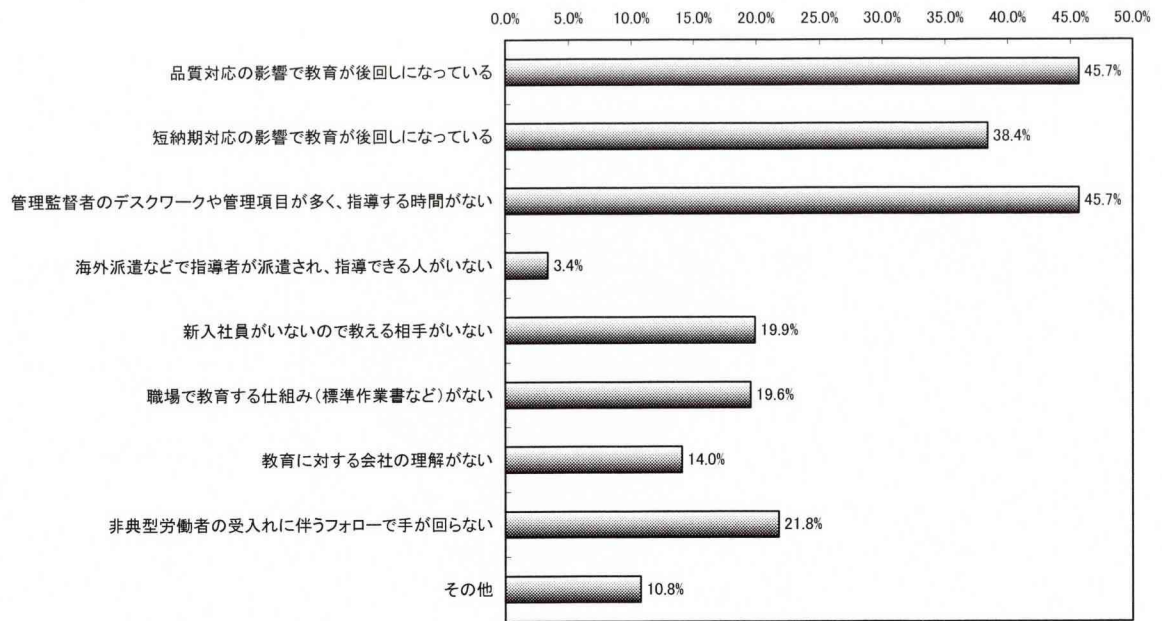
1%有意

なおパイロット・スタディのヒアリング調査では、**教育時間と教育計画の不足の原因が、非典型労働者の存在や、組合員の海外派遣にあるのではないかという意見**があった。

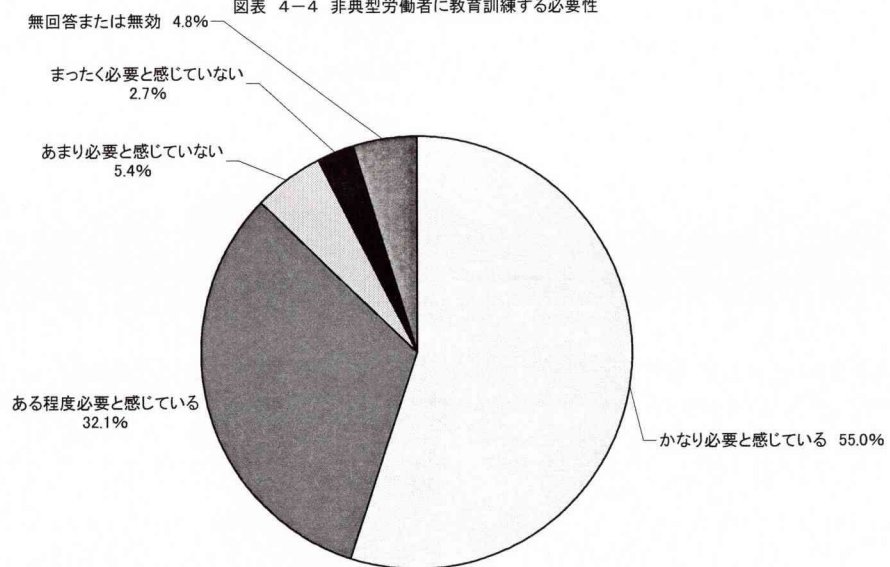
まず非典型労働者について見ていく。組合員向けのアンケートで、4-3 部下への教育ができていない理由として、「非典型労働者の受け入れに伴うフォローで手が回らない」とする回答は 21.8%と 5 分の 1 近くであった。4-4 で非典型労働者の教育が「かなり必要と感じている」という組合員は 55.0%と過半数を超えている。

そして 4-5 によれば、**教育が必要であると感じているにもかかわらず、教育ができていない**と感じている組合員が、合計で 64.8%と過半数になっている。つまり全体的に見て、問題を認識していながらも対応ができていないという姿が浮かび上がってくる。

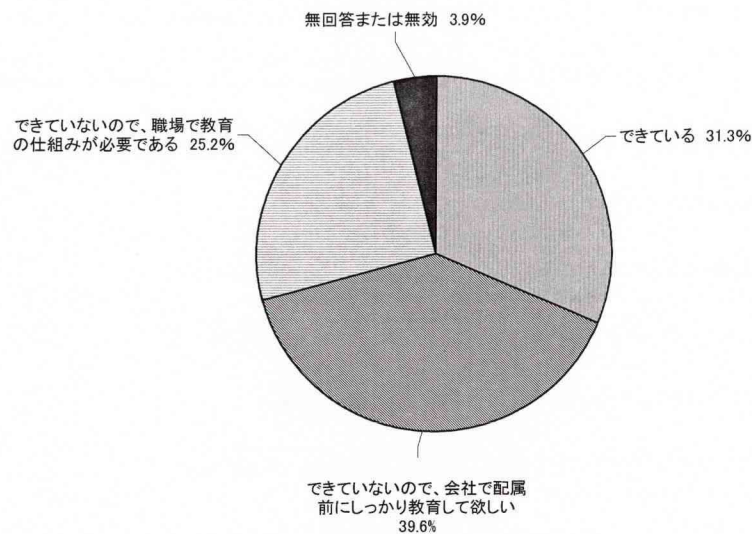
図表 4-3 部下への教育ができていない理由



図表 4-4 非典型労働者に教育訓練する必要性



図表 4-5 職場での非典型労働者への教育訓練の現状



またクロス集計をしたところ、完成車、一次、二次になるにつれて、非典型労働者の教育が「できている」とする回答が、46.3%、30.5%、22.7%と急激に下がってきているのが注目される。

図表 階層別×4-5非典型労働者の教育の現状

	できている	できていないので配属前教育必要	できていないので教育の仕組み必要	合計
完成車	46.3%	38.6%	15.1%	100.0%
一次	30.5%	41.5%	28.0%	100.0%
二次	22.7%	43.4%	33.9%	100.0%
合計	32.6%	41.2%	26.2%	100.0%

1%有意

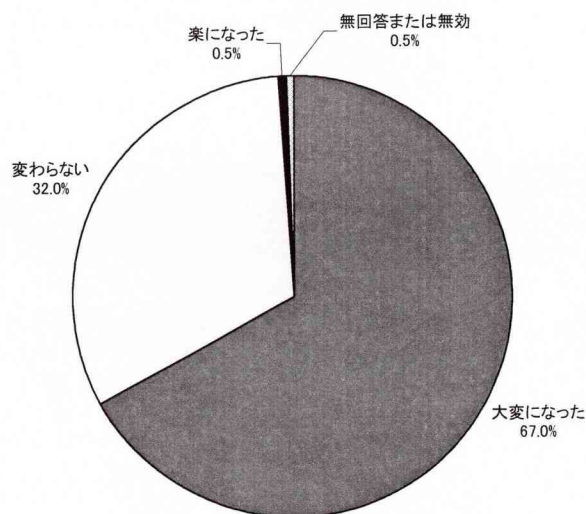
非典型労働者に関する組合員の問題意識は自由回答からも窺える。2-12の自由回答において、自分の職場の問題として非典型労働者をキーワードとする回答が86にものぼり、「非典型労働者への教育で余裕がなくなり、本来教えたい正社員を教育できない悪循環になっている。」「非典型労働者増加により、安全、品質、納期への意識や愛社精神が薄れて

いくように感じる。」「非典型労働者を苦勞して教育し、一人前にしたところでやめられてしまう。」といった不満がでている。

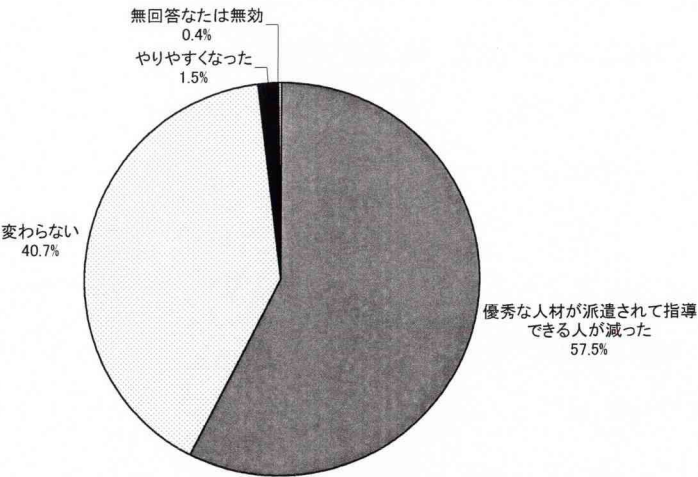
次に**海外派遣との人材育成・教育との関係**である。これは、組合員の海外派遣により国内の現場において従業員が欠けていくことで繁忙感が増加し、教育時間も不十分になり、かつ教育計画が遂行できないという危惧がパイロット・スタディにて一部の企業で聞かれた。

アンケート調査によれば、全体としては海外派遣の影響が確かに見受けられる。2-13(1)において「**要員調整が大変になった**」という回答は67.6%，2-13(2)において「**優秀な人材が派遣されて指導できる人が減った**」という回答は57.5%，2-13(4)において「**日常の生産活動において、問題発生時に対処できる人がいなくなった**」という回答は45.0%であり、深刻な状況が窺える。2-13(3)においては「教育途中で派遣されて計画が難しくなった」とする回答は32.0%と3分の1をきり、**今後グローバル化がますます進展するとすれば、人材育成の計画にもさらなる影響が出ることも考えられよう。**

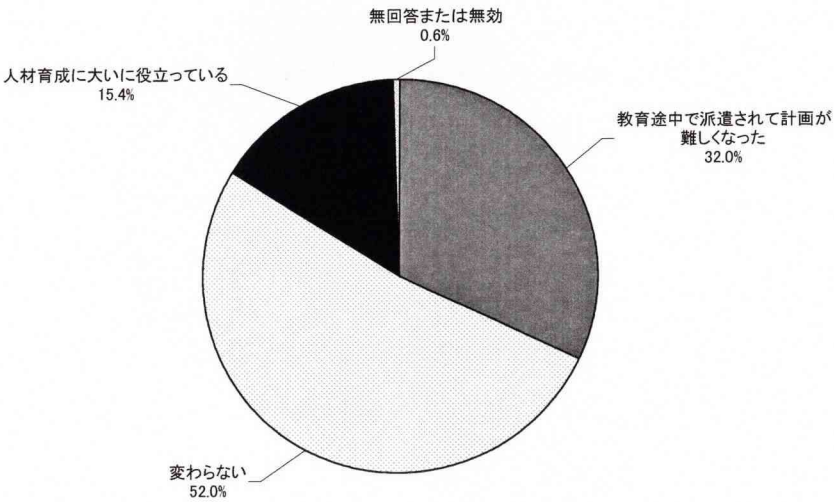
図表 2-13(1) 海外派遣による要員のやりくりの変化



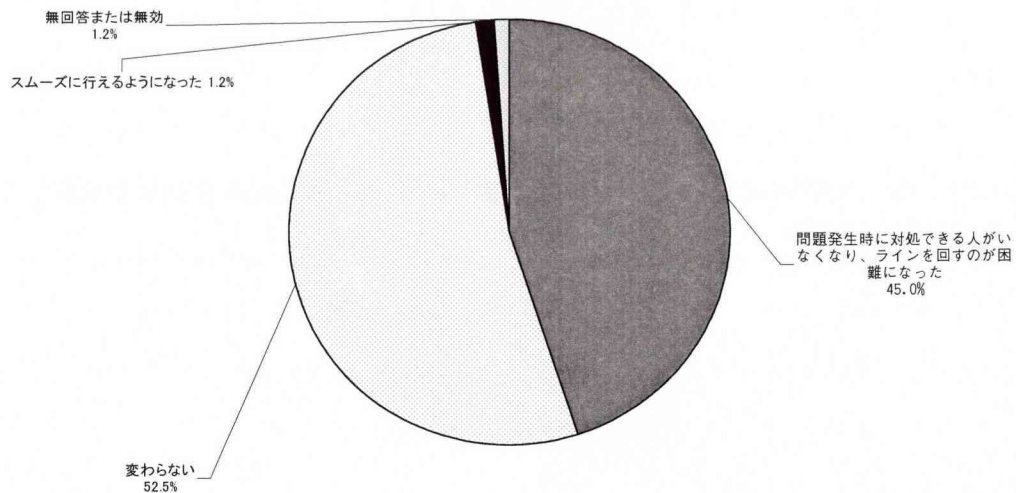
図表 2-13(2) 海外派遣による職場での教育・指導の変化



図表 2-13(3) 海外派遣による計画的な人材育成の変化



図表 2-13(4)海外派遣による日常の生産活動の変化



もちろん海外派遣の有無は、完成車、一次、二次によって差がある。2-12「職場で技能員を海外派遣しているか」という問いについて、「はい」という回答が、完成車メーカーでは41.2%、一次部品メーカーでは25.5%、二次部品メーカーでは16.6%となっている（1%有意）。これは**完成車・一次メーカーでは規模が大きい場合が多く、グローバル化が進展していることの現れであろう。**

図表 階層別×2-12海外派遣の有無

	はい	いいえ	合計
完成車	41.2%	58.8%	100.0%
一次	25.5%	74.5%	100.0%
二次	16.6%	83.4%	100.0%
合計	27.5%	72.5%	100.0%

1%有意

2-13「海外派遣による職場の変化」について、完成車、一次、二次別のクロス集計で分析したところ、いくつかの事実が発見できた。2-13(1)「要員調整」については、完成車、

一次、二次になるにつれて「大変になった」とする回答が多い。2-13(2)「職場での教育・指導」については有意な差がみられなかった。

2-13(3)「計画的な人材育成」については、「教育計画が中断した」という否定的な回答が、完成車、一次、二次になるにつれてやや多くなっている。同時に「人材育成に大いに役立っている」という肯定的な回答については、完成車、一次、二次になるにつれて大きく減少しているのが特徴的である。**完成車メーカーは、海外派遣と教育の関係について積極的に評価している**のである。また、(4)「海外派遣と日常の生産活動」については、「ラインを回すのが困難になった」という回答が完成車メーカーでは33.8%、一次メーカーでは50.8%、二次メーカーでは49.1%と、完成車とそれ以外の差が明確になっている。

図表 階層別×2-13(1)要員調整

	大変になった	変わらない	楽になった	合計
完成車	59.7%	39.9%	0.4%	100.0%
一次	70.4%	29.0%	0.6%	100.0%
二次	72.4%	27.6%	0.0%	100.0%
合計	67.4%	32.1%	0.5%	100.0%

5%有意

図表 階層別×2-13(2)職場での教育・指導

	指導できる人が減った	変わらない	やりやすくなった	合計
完成車	54.8%	43.9%	1.3%	100.0%
一次	58.7%	39.7%	1.6%	100.0%
二次	60.3%	37.9%	1.7%	100.0%
合計	57.7%	40.8%	1.5%	100.0%

図表 階層別×2-13(3)計画的な人材育成

	教育計画が中断	変わらない	人材育成に役立っている	合計

完成車	31.0%	46.4%	22.6%	100.0%
一次	32.5%	54.4%	13.1%	100.0%
二次	34.5%	58.6%	6.9%	100.0%
合計	32.2%	52.3%	15.5%	100.0%

1%有意

図表 階層別×2-14(4)日常の生産活動

	ラインを回すのが困難	変わらない	スムーズに行える	合計
完成車	33.8%	64.6%	1.7%	100.0%
一次	50.8%	48.2%	1.0%	100.0%
二次	49.1%	49.1%	1.8%	100.0%
合計	45.6%	53.1%	1.3%	100.0%

1%有意

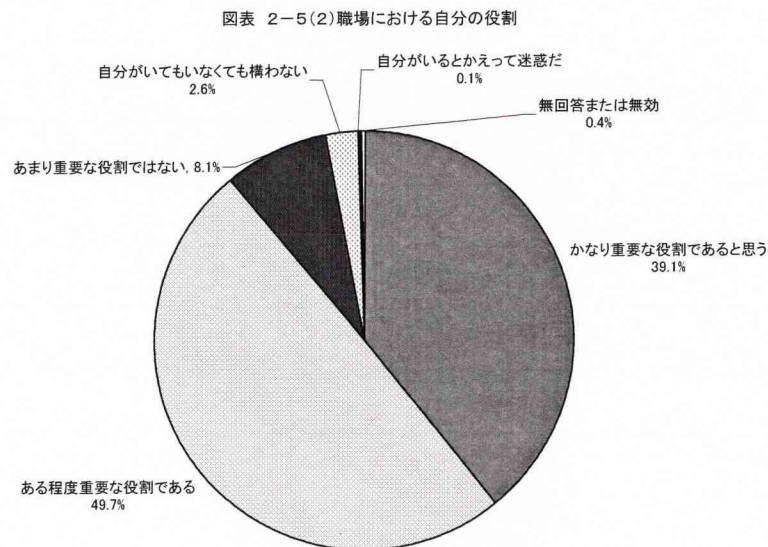
また 2-14 の自由回答で、海外派遣により職場に生じた変化について聞いたところ、**大規模な企業では、積極的な意見が多かったのに対し、それ以外の企業では消極的な評価が多かった。**積極的な評価とは、若手の育成やモチベーション向上に有効、若手の仕事に対する見方が変化し、責任感も向上するといった意見である。消極的な評価とは、人手不足がおこることによるさまざまな面でのしわ寄せ、休暇取得がしにくくなること、教育計画の中断による人材育成への弊害をあげたものである。

以上見てきたように、**教育と人材育成については、グループ全体で問題を抱えている。そしてそれが後継者の育成や技能レベルの向上にすでに影響していることを認識する必要がある。**

またとりわけ一次、二次の企業については、非典型労働者や海外派遣という要因もそこに絡んでいる。規模が小さい方が、技能員が海外派遣で抜けた場合には、大きな影響を受けるからであろう。今後、**一次、二次の企業について、海外派遣が教育時間と人材育成計画に与える影響を認識し、ネガティブな影響を排除する努力が必要**であろう。

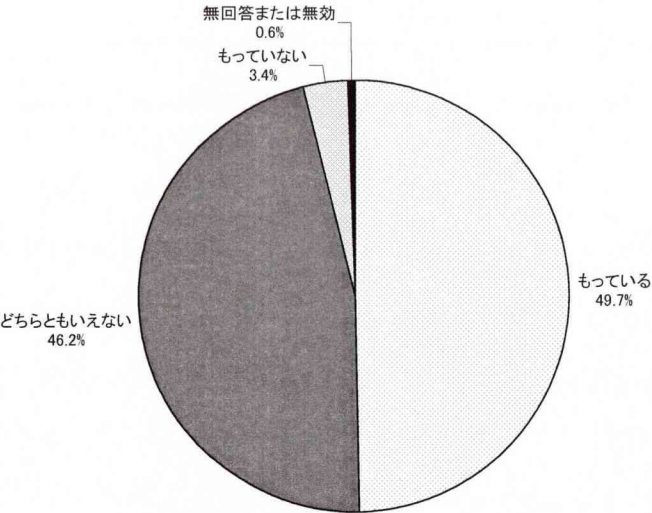
3-4 モチベーションの低下

単純集計の結果から、2-5 (2)「**職場における自分の役割**」に関して、**自分の役割が重要であると感じている組合員は、88.8%にのぼり、かなり役割意識が高いことがみてとれる。**



しかし、2-5 (3) の「**自分の仕事に誇りをもっているかどうか**」に関しては、「**もっている**」と答えた組合員は 49.7%で、半数以上の組合員が誇りを持っていないことが明らかである。**役割の重要性は認識していても、その遂行に対して、自尊心や自己効力感が低いことが読み取れる。**

図表 2-5(3)仕事の誇り



これらの設問に関する完成車・一次・二次によるクロス集計では、両方とも統計的に有意な差（1%有意）がでていた。**職場における自分の役割の重要性や、仕事への誇りは、完成車メーカーが際立って高く、一次メーカー、二次メーカーになるにつれ、割合が低くなっていく。**

図表 階層別×2-5(2)職場における自分の役割

	かなり重要	ある程度重要	あまり重要 でない	いなくても 構わない	かえって迷惑	合計
完成車	48.9%	43.7%	5.9%	1.6%	0.0%	100.0%
一次	37.7%	51.6%	8.1%	2.5%	0.2%	100.0%
二次	33.0%	50.4%	11.5%	4.9%	0.3%	100.0%
合計	39.3%	49.9%	8.0%	2.6%	0.1%	100.0%

1%有意

図表 階層別×2-5(3)自分の仕事への誇り

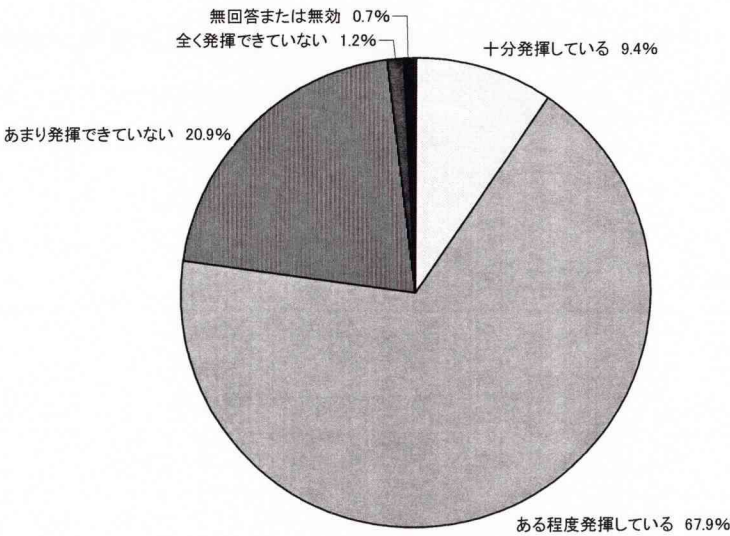
	もっている	どちらともいえない	もっていない	合計
完成車	63.9%	34.7%	1.4%	100.0%

一次	47.2%	49.1%	3.7%	100.0%
二次	43.0%	51.6%	5.4%	100.0%
合計	50.0%	46.6%	3.4%	100.0%

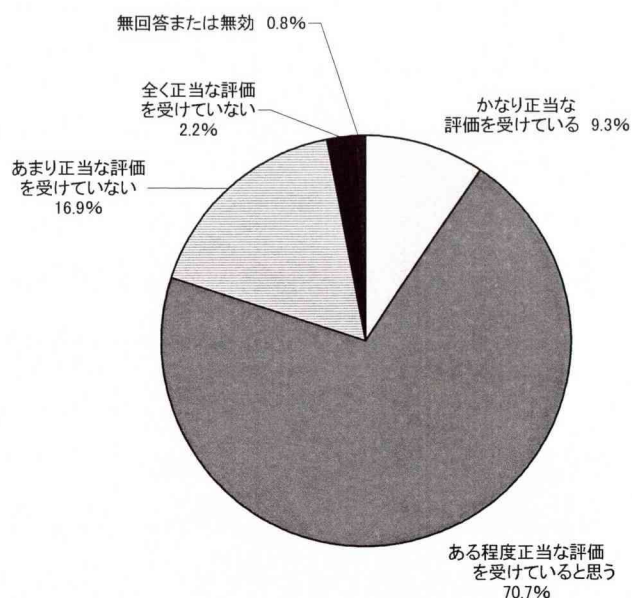
1%有意

自己効力感が低いことは、5-1「組合員の職場での能力発揮」に関する単純集計の結果からも推測でき、**能力を充分に発揮していると感じられる組合員が、9.4%と非常に低く、能力を発揮できていない組合員が、22.1%と5人にひとりの高い割合**となっている。5-6「自分の能力が正当に評価されているかどうか」に関しては、80.0%が正当な評価を受けていると考えており、19.1%（約5人にひとり）が正当な評価を受けていないと考えている。

図表 5-1 自分の職場での能力(技能)発揮について



図表 5-6 自分の能力(技能)に対する評価について



クロス集計では、**能力を発揮する機会も能力への正当な評価に関しても、完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーと下るにつれ、低い評価になっている。**

図表 階層別×5-1職場での能力発揮

	十分発揮して いる	ある程度発揮 している	あまり発揮できて いない	全く発揮できて いない	合計
完成車	11.7%	71.3%	16.1%	0.9%	100.0%
一次	9.4%	67.8%	21.6%	1.2%	100.0%
二次	6.6%	65.7%	26.2%	1.4%	100.0%
合計	9.5%	68.3%	21.0%	1.2%	100.0%

1%有意

図表 階層別×5-2能力を発揮する機会

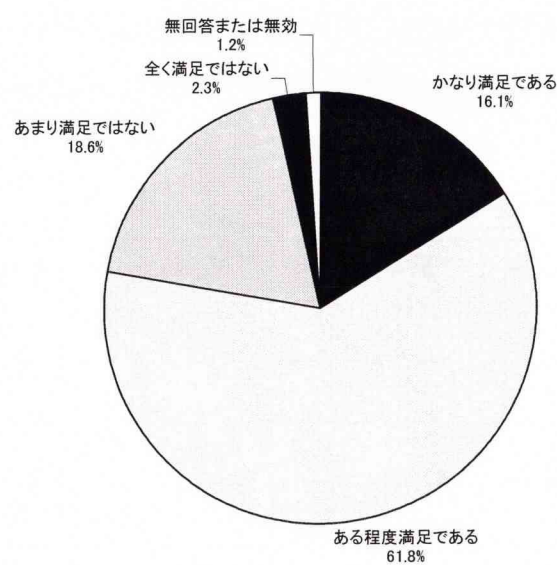
	十分ある	ある程度ある	あまりない	全くない	合計
完成車	21.8%	65.1%	12.6%	0.5%	100.0%

一次	16.4%	64.2%	18.6%	0.9%	100.0%
二次	15.8%	58.5%	24.6%	1.1%	100.0%
合計	17.4%	63.7%	18.1%	0.8%	100.0%

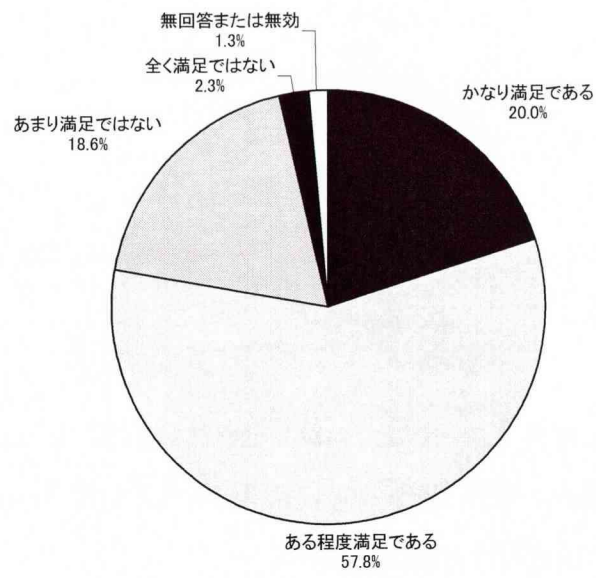
1%有意

また、3-2 と 3-3 でたずねた「QC サークルに関する満足感」は、自分の意見が採用され
たときの満足感（「満足である」と答えた割合－77. 9%）や自分の提案が会社に貢献した
ときの満足感（「満足である」と答えた割合－77. 8%）はかなり高いことが明らかになっ
た反面、**QC サークルに積極的に参加している組合員の割合が 3-4 「QC サークルへの参加
態度」において、24. 2%と低く、義務として参加している割合が高い（58. 7%）ことか
ら、やらされ感が強く、QC サークルの本来の意義を損なうような自主性の欠如の懸念があ
るといえよう。**

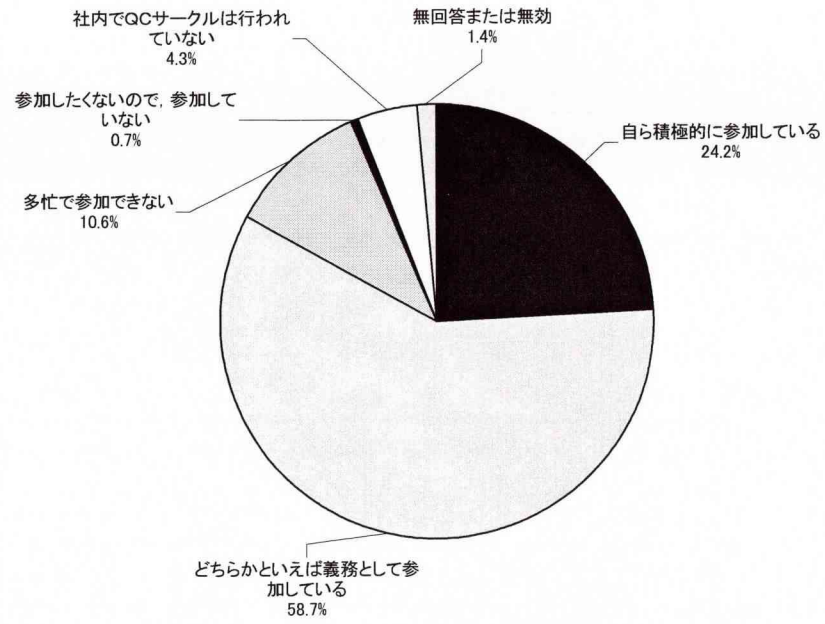
図表 3-2 QCサークルで意見が採用された時の満足感



図表 3-3 QCサークルで提案が実行された時の満足感



図表 3-4 QCサークルに関する自らの参加態度



QCサークルのクロス集計に関しては、完成車メーカーと一次メーカー、二次メーカーの差は非常に大きく、一次、二次の数値にあまり違いがみられないのに対して、完成車メ

メーカーとの差は、それぞれ 10%以上もある。たとえば、自分の提案が採用されたときの満足感があると答えた割合が、完成車メーカーで 90.5%であったのに対し、一次メーカーは 76.2%，二次メーカーは 75.5%になっている。会社に貢献したときの満足感があると答えた割合も、完成車メーカーが 87.6%であったのに対し、一次メーカーが 76.7%，二次メーカーが 76.1%と、やはり 10%以上の開きがある。さらに、QC サークルへの参加態度に関しては、完成車メーカーの組合員の 39.3%が自ら積極的に参加しているのに対し、一次メーカーは 21.8%，二次メーカーは 16.0%にとどまっている。一次メーカー、二次メーカーは、完成車のほぼ半分という驚くべき差である。**QC サークルへの自主的な参加は、一次、二次メーカーでは、かなり危機的な状況にあるといえ、自主性の欠如の懸念も大きいといえる。モチベーションの低下に関していえば、完成車メーカーよりも一次、二次メーカーの組合員の方が深刻な状況である。**

図表 階層別×3-2採用されたときの満足感

	かなり満足で ある	ある程度満足で ある	あまり満足では ない	全く満足では ない	合計
完成車	25.0%	65.5%	8.8%	0.7%	100.0%
一次	14.2%	62.0%	21.2%	2.6%	100.0%
二次	14.4%	61.1%	21.3%	3.2%	100.0%
合計	16.4%	62.6%	18.7%	2.3%	100.0%

1%有意

図表 階層別×3-3貢献したときの満足感

	かなり満足で ある	ある程度満足で ある	あまり満足では ない	全く満足では ない	合計
完成車	28.3%	59.3%	11.6%	0.9%	100.0%
一次	18.0%	58.7%	20.6%	2.6%	100.0%
二次	19.7%	56.4%	20.8%	3.2%	100.0%
合計	20.3%	58.6%	18.8%	2.3%	100.0%

1%有意

図表 階層別×3-4QCサークルへの参加態度

	自ら積極的 に参加	義務で参加 している	多忙で参加 できない	参加したくない	行われてい ない	合計
完成車	39.3%	54.8%	5.4%	.2%	0.3%	100.0%
一次	21.8%	60.5%	11.8%	.8%	5.1%	100.0%
二次	16.0%	61.9%	13.7%	.9%	7.6%	100.0%
合計	24.6%	59.6%	10.7%	.7%	4.4%	100.0%

1%有意

ヒアリング調査を行なったB社では、「**Q Cサークルのモラルと質が下がっているにもかかわらず、求められる目標が高くなっている**」という意見があり、C社では、「**Q Cサークルはやらされ感があり、全社的な改善への一体感がなくなっている。**」といった意見や時間的な余裕のなさが改善意欲の低下を招いているのではないかという危惧があるようだ。また、E社の話では、**高負荷のため、すでにQ Cサークルを行なっておらず、その状況に慣れ、時間に余裕があるときでもQ Cサークルを行なわないことが常態であるという。**また、管理監督業務に関連するが、D社では「**Q Cサークルの会合は開いているが、管理監督者が現場の作業員の代わりに改善提案を準備してやっていることが多い**」という発言から、第一線の監督者が現場の従業員の自主性を発揮させるどころか、長期的にみると、かえって従業員から自主性を奪うような状況に陥っている。

また、2-11「最近の職場の問題」の自由回答において、全 769 の意見があり、そのうち、110 の意見は、**職場のモラルを危惧**したものであった。モチベーションやモラル低下を直接指摘した意見や、職場のコミュニケーション不足を嘆くもの、人間関係の悪さや不公平感を訴えるもの、さらに深刻なメンタルヘルスの問題を吐露するものなど、組合員の悩みは大きい。

二要因間の分析からは、モチベーション向上に関して、かなり有用な示唆が得られている。たとえば、**上司から職場の目標を頻繁に聞いていることで、求められる能力が明確になるため、役割意識が高まる**ことが 1%有意の相関から示されている。同様に、**上司からの職場の目標を頻繁に聞いていれば、部下は、正当に評価されていると感じる割合が高い。**

また、能力をある程度発揮し、その能力に対して、ある程度正当な評価を受けていることと、自分の仕事への誇りをもつ傾向との間に高い相関がある（1%有意）。さらに、職場における自分の役割が重要であると認識することと、仕事への誇りも高い相関（1%有意）があることが分かった。したがって、このアンケート結果からモチベーション向上策を導き出すとすれば、従業員に対する職場目標の浸透と、目標達成のために求められる能力を明確にし、能力発揮の機会を与え、その能力を発揮した従業員に対して正当な評価を与えることが重要であろう。こうした状況におかれた従業員は、役割意識が強く、自分の仕事に誇りをもつ可能性が高く、高水準のモチベーションが持続する可能性がある。

図表 7-3上司から聞く職場の目標について と 2-5(2)職場における自分の役割 のクロス表

		2-5(2)職場における自分の役割					
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要でない	いなくても構わない	かえって迷惑	合計
7-3上司から聞く職場の目標について	かなり頻繁で明確	60.4%	35.8%	3.5%	0.0%	0.3%	100.0%
	頻繁ではないが明確	45.5%	47.0%	6.4%	1.1%	0.0%	100.0%
	大体的方針のみ	31.1%	55.8%	9.4%	3.5%	0.2%	100.0%
	ほとんど聞いていない	24.0%	54.7%	14.6%	6.3%	0.4%	100.0%
	全く聞いていない	15.8%	52.6%	15.8%	15.8%	0.0%	100.0%
合計		39.3%	49.9%	8.1%	2.6%	0.1%	100.0%

1%有意

図表 7-3上司から聞く職場の目標について と 5-6能力に対する評価 のクロス表

		5-6能力に対する評価				合計
		かなり正当な評価を受けている	ある程度正当な評価を受けている	あまり正当な評価を受けていない	全く正当な評価を受けていない	
7-3上司から聞く職場の目標について	かなり頻繁で明確	24.1%	62.9%	11.8%	1.2%	100.0%
	頻繁ではないが明確	10.5%	76.3%	12.0%	1.2%	100.0%
	大体的方針のみ	5.4%	71.6%	20.9%	2.0%	100.0%

標について	ほとんど聞いていない	3.1%	62.6%	28.0%	6.3%	100.0%
	全く聞いていない	5.7%	40.0%	28.6%	25.7%	100.0%
合計		9.4%	71.2%	17.1%	2.3%	100.0%

1%有意

図表 5-6能力に対する評価 と 2-5(3)自分の仕事への誇り のクロス表

		2-5(3)自分の仕事への誇り			
		もっている	どちらともいえない	もっていない	合計
5-6能力に対する評価	かなり正当な評価をうけている	74.1%	24.1%	1.9%	100.0%
	ある程度正当な評価をうけている	51.5%	45.9%	2.6%	100.0%
	あまり正当な評価を受けていない	34.3%	59.6%	6.1%	100.0%
	全く正当な評価を受けていない	33.3%	53.0%	13.6%	100.0%
合計		50.2%	46.4%	3.4%	100.0%

1%有意

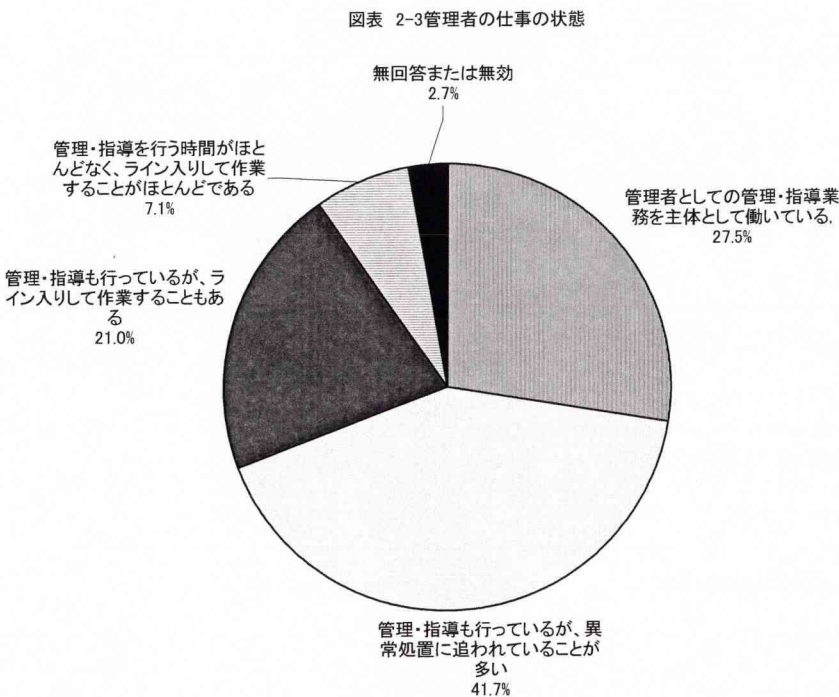
図表 2-5(2)職場における自分の役割 と 2-5(3)自分の仕事への誇り のクロス表

		2-5(3)自分の仕事への誇り			
		もっている	どちらともいえない	もっていない	合計
2-5(2)職場における自分の役割	かなり重要	68.3%	30.4%	1.3%	100.0%
	ある程度重要	43.9%	53.7%	2.4%	100.0%
	あまり重要でない	14.0%	74.2%	11.9%	100.0%
	いなくても構わない	7.9%	65.8%	26.3%	100.0%
	かえって迷惑	0.0%	33.3%	66.7%	100.0%
合計		50.1%	46.5%	3.4%	100.0%

1%有意

3－5 管理・監督機能の低下の懸念

単純集計 2-3 から、管理者の中で、管理・指導業務を主体として動いている割合は、27.5%であり、異常処置対応やライン入りせざるを得ない管理者は、全体の 62.7%に及ぶ。また、**全体の 7.1%の管理者は、管理・指導する時間がほとんどない**ことが明らかになった。



設問 2－3 に関するクロス集計では、完成車メーカーと一次、二次メーカーとの差が極端に開いており、**管理者の仕事の現状で、管理・指導業務を主体として動いている管理者が、完成車メーカーでは 54.4%に達しているのに対し、一次メーカーでは、その半数以下の 22.3%、二次メーカーに至ると 18.0%と惨憺たる状況**である。また、管理・指導の時間がほとんどない管理者の割合は、二次メーカーに下るほど大きく、完成車メーカーではわずか 1.9%に対し、二次メーカーは 10.7%に上る。特に**二次メーカーの管理者は、本来の業務をほとんど果たせない厳しい状況におかれている**ことが分かる。

図表 取引関係×2-3管理者の仕事の現状

	管理・指導業務 を主体	管理・指導+異 常処置	管理・指導 +ライン入り	管理・指導の時間が ほとんどない	合計

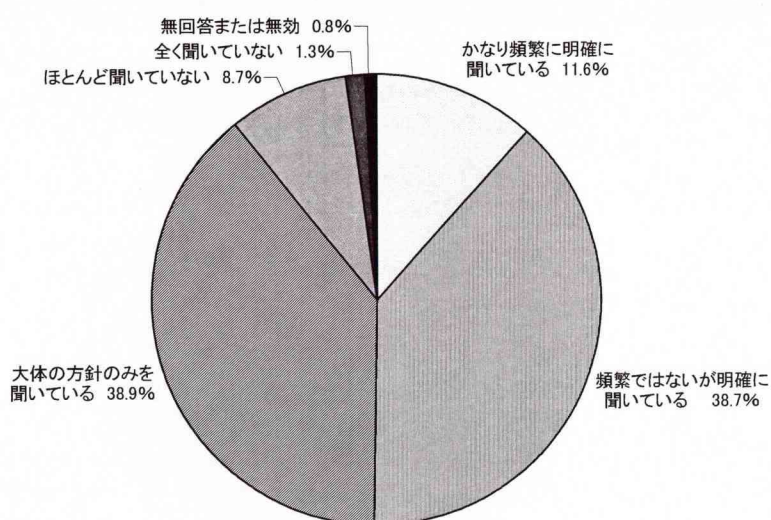
完成車	54.4%	30.6%	13.1%	1.9%	100.0%
一次	22.3%	46.4%	23.0%	8.3%	100.0%
二次	18.0%	43.2%	28.1%	10.7%	100.0%
合計	28.2%	42.9%	21.6%	7.3%	100.0%

1%有意

ヒアリング調査を行なったC社の監督者からは、「昔なら部下がやっていたライン関係の仕事などを今は自分がやらなくてはならない。教育に関しても自分がライン入りしているためままならない」といった声がきかれた。さらにF社の監督者は、「管理項目が増加し、管理・監督者の仕事がますます忙しくなっている。忙しいなか、これだけがんばっているのに、経営側から良い話が出てこない。この忙しさが利益にもあまり結びついていないようだとなると現場の不満は増す一方だ」と感じている。

こうした現状から、職場での目標を組合員に確実に浸透させることが難しいのか、7-3の回答から**職場の目標を明確に聞いている組合員は、半数（50.3%）**しかいないことが分かっている。

図表 7-3 会社の経営方針をふまえた職場の目標について直属の上司から聞いている頻度、また、その内容の明確さ



同様の質問に関するクロス集計では、職場の目標を「ほとんど聞いていない」か「まったく聞いていない」組合員の割合が、完成車メーカーでは 6. 1%しかいないのに対し、一次メーカーでは 10. 3%，二次メーカーでは 15. 2 %と徐々に増えている。

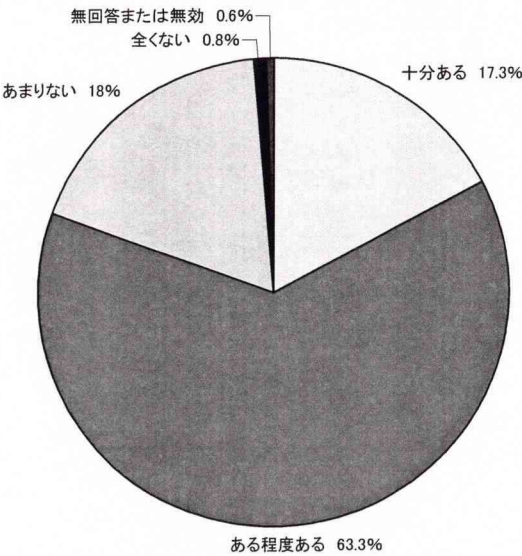
図表 取引関係×7-3上司から聞く職場の目標について

	かなり頻繁 で明確	頻繁ではな いが明確	大体的方針 のみ	ほとんど聞い ていない	全く聞いて いない	合計
完成車	16.8%	43.4%	33.7%	5.2%	0.9%	100.0%
一次	10.1%	38.0%	41.6%	9.0%	1.3%	100.0%
二次	12.4%	37.3%	35.0%	13.3%	2.0%	100.0%
合計	11.7%	39.0%	39.2%	8.8%	1.3%	100.0%

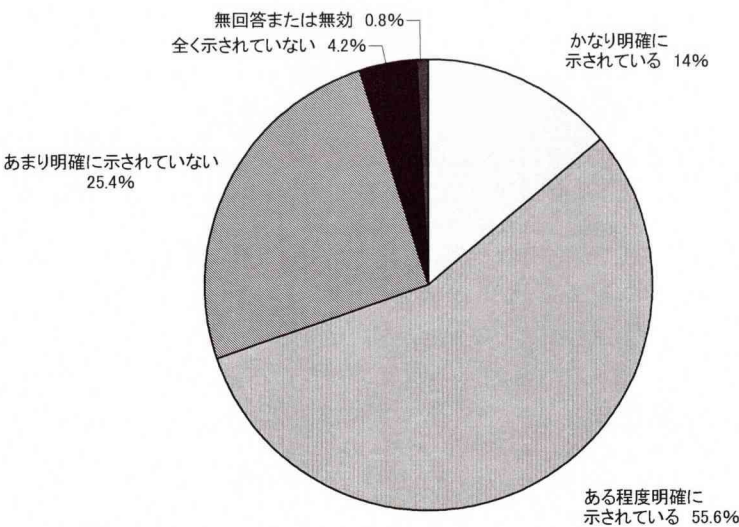
1%有意

自分に求められている能力を部下に理解させるのは、直属の上司の役割であるが、5-3の回答をみると、全体の 29. 6%の組合員が、自分に求められている能力を分かっていない。それにもかかわらず、5-2「能力を発揮する機会」では、自分の能力を発揮する機会があると感じている組合員が 80. 6%にのぼっていることから、管理者は求められる能力を明確にはしていないが、部下の能力をある程度把握して仕事を与えていると考えられる。

図表 5-2 自分が職場で能力(技能)を発揮する機会について



図表 5-3 上司に求められている能力(技能)が明確に示されているかどうか



完成車・一次・二次によるクロス集計分析では、やはり 1%水準で以下のように統計的に有意な差がでている。能力を発揮する機会があると考えている組合員の割合が、完成車メーカー86. 9%，一次メーカー80. 6%，二次メーカー74. 3%となっており、完成車メーカーと二次メーカーの差に関しては 10%以上の開きがでている。求められている能力が明確かどうかに関しては、完成車メーカーが 81. 5%，一次メーカーが 68. 7%，二次メーカーが 59. 8%となっており、完成車メーカーと二次メーカーにはクロス集計で、20%超の開きがある。

図表 取引関係×5-2能力を発揮する機会

	十分ある	ある程度ある	あまりない	全くない	合計
完成車	21.8%	65.1%	12.6%	0.5%	100.0%
一次	16.4%	64.2%	18.6%	0.9%	100.0%
二次	15.8%	58.5%	24.6%	1.1%	100.0%
合計	17.4%	63.7%	18.1%	0.8%	100.0%

1%有意

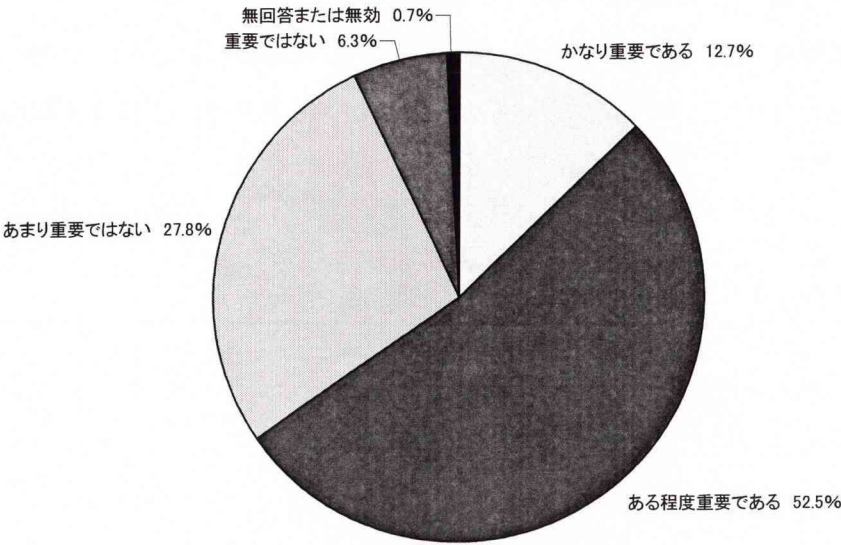
図表 取引関係×5-3求められている能力

	かなり明確	ある程度明確	あまり明確でない	全く明確でない	合計
完成車	20.8%	60.7%	17.3%	1.2%	100.0%
一次	12.8%	55.9%	26.9%	4.4%	100.0%
二次	10.9%	48.9%	31.9%	8.3%	100.0%
合計	14.2%	56.0%	25.6%	4.3%	100.0%

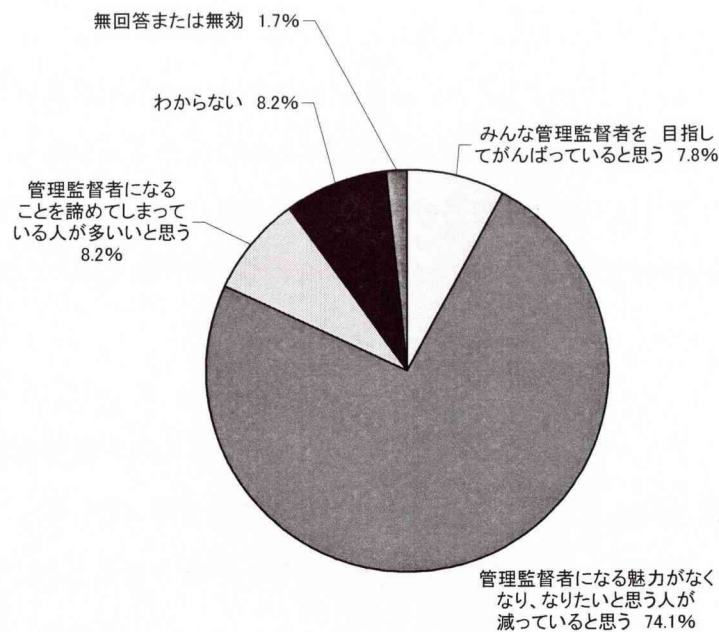
1%有意

5・8「**昇進することの重要性**」についてたずねた設問では、昇進することがかなり重要であると感じている組合員がわずか 12. 7%しかいないのに対して、重要ではないと感じている組合員は 34. 1%で3分の1以上に達している。このことから**管理職への魅力が薄れている**ことがうかがえるが、さらに強力に裏づける数字も出ている。5・10「管理職に関する認識」をたずねた設問に対して、74. 1%の組合員が、管理職に魅力を感じないと考えており、**昇進することがもはやモチベーションを刺激する要因として作用しない可能性**がある。

図表 5－8 昇進の重要性について



図表 5-10 管理監督者になることへの職場での感触



管理職を目指している組合員の割合は、クロス集計でもかなり低い水準に留まっている（完成車 15. 9%，一次 6. 0%，二次 5. 5%）。このことから、**管理職の魅力が薄れているのは、調査対象企業一般に言えそう**である。

図表 取引関係×5-10管理監督者になることへの意識

	管理職を目指している	管理職に魅力を感じない	管理職になるのをあきらめている	わからない	合計
完成車	15.9%	66.8%	6.3%	11.0%	100.0%
一次	6.0%	77.6%	8.8%	7.6%	100.0%
二次	5.5%	77.3%	9.6%	7.6%	100.0%
合計	7.9%	75.5%	8.4%	8.2%	100.0%

1%有意

こうした**現場のゆとりのなさ**が、**品質や安全性にまで影響を与えている**ことは、ヒアリング調査からも明らかであり、たとえばE社では、**ルールを徹底できず、全社的に事故が**

増えているということだ。こうした分析から、全体として管理職への魅力が薄れていることが明らかになったことに加え、管理・監督機能の低下に関しては、一次、二次メーカーの企業において深刻な問題であろう。自由回答の中にも、「ライン入りして作業することがほとんどで、職制の仕事をやる時間がない。」「職制の管理項目が多く、生産品質まで手がまわらない。」「現状は、職長が班長の仕事を、班長はリーダーの仕事をしているため、何をするにも体制ができていない。」など、管理者が本来の職務を果たしていないことに対する不満が数多くみられた。

階層別以外の二要因間の分析では、管理者の仕事の現状が、組合員の昇進への意識に影響を与えていることが明らかになっている。たとえば、**管理・監督業務を中心に動いている管理者の現状と昇進を重要であると感じることには相関（1%有意）があり、管理・指導業務がほとんどできない管理者の現状と管理職への魅力を感じないことにも相関（1%有意）がある。**逆に、管理・指導業務を中心に動いている管理者は、部下に職場の目標についても明確に伝えている割合が高く、部下に十分な教育を行なうゆとりがあるようだ。したがって、**管理者が本来の管理・指導業務に携わっていることが、昇進への魅力を高め、部下のモチベーションに好影響を与える可能性が高い。**一次、二次メーカー、特に二次メーカーの企業における管理・監督機能の低下は、その他の職場要因のあらゆる点に影響を及ぼす可能性が高いため、早急な対策が望まれる。

図表 2-3管理者の仕事の現状 × 5-8昇進することの重要性

		5-8昇進することの重要性				
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要でない	重要ではない	合計
2-3管理者の仕事の現状	管理・指導業務を主体	19.2%	60.1%	18.5%	2.2%	100.0%
	管理・指導+異常処置	11.3%	53.5%	28.9%	6.3%	100.0%
	管理・指導+ライン入り	8.3%	47.4%	35.5%	8.8%	100.0%

	管理・指導の時間がほとんどない	9.7%	40.1%	36.2%	14.0%	100.0%
合計		12.8%	53.1%	27.9%	6.3%	100.0%

1%有意

図表 2-3管理者の仕事の現状 × 5-10管理監督者になることへの意識

		5-10管理監督者になることへの意識				合計
		管理職をめざしている	管理職に魅力を感じない	管理職になるのをあきらめている	わからない	
2-3管理者の仕事の現状	管理・指導業務を主体	14.5%	68.7%	6.4%	10.4%	100.0%
	管理・指導+異常処置	5.5%	79.7%	8.3%	6.5%	100.0%
	管理・指導+ライン入り	5.6%	76.0%	10.7%	7.7%	100.0%
	管理・指導の時間がほとんどない	2.9%	76.9%	10.6%	9.6%	100.0%
合計		7.9%	75.6%	8.4%	8.1%	100.0%

1%有意

図表 2-3管理者の仕事の現状 × 7-3上司から聞く職場の目標について

		7-3上司から聞く職場の目標について					合計
		かなり頻繁で明確	頻繁ではないが明確	大体の方針のみ	ほとんど聞いていない	全く聞いていない	
2-3管理者の仕事の現状	管理・指導業務を主体	17.7%	44.7%	30.0%	6.5%	1.1%	100.0%
	管理・指導+異常処置	11.1%	40.2%	41.6%	6.7%	0.4%	100.0%

	管理・指導+ライン 入り	8.1%	34.1%	45.6%	10.7%	1.5%	100.0%
	管理・指導の時間 がほとんどない	3.4%	25.1%	43.5%	22.7%	5.3%	100.0%
合計		11.8%	39.0%	39.3%	8.7%	1.2%	100.0%

1%有意

図表 2-3管理者の仕事の現状 × 5-4会社の教育訓練について

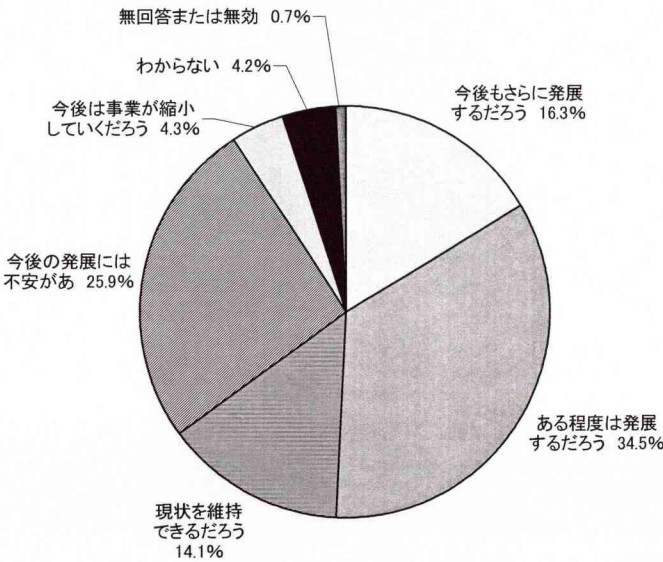
		5-4会社の教育訓練について				合計
		十分教育さ れている	ある程度教育 されている	あまり教育さ れていない	全く教育され ていない	
2-3管理者 の仕事の現 状	管理・指導業務を 主体	16.6%	59.0%	21.5%	2.9%	100.0%
	管理・指導+異常 処置	10.2%	55.9%	28.9%	5.0%	100.0%
	管理・指導+ライ ン入り	7.3%	53.0%	33.5%	6.2%	100.0%
	管理・指導の時 間がほとんどない	2.9%	46.6%	40.9%	9.6%	100.0%
合計		10.9%	55.5%	28.7%	5.0%	100.0%

1%有意

3－6 将来への不安感に関して

7-2「自社の将来性」については、全体の 64. 9%が、自社の将来性について明るい見通しをもっていることが分かる。しかし、完成車、一次、二次メーカーに分けたクロス集計からは、完成車メーカーとそれ以外のメーカーの間に明らかな違いがあることが分かった。自社の将来に不安を感じている割合は、完成車メーカーの組合員の 10. 9%と比較して、一次メーカー34. 9%，二次メーカー36. 5%と 3 倍近い開きになっている。この差は、統計的にも有意である（1%）。

図表 7-2 会社の将来に関する個人的な感触



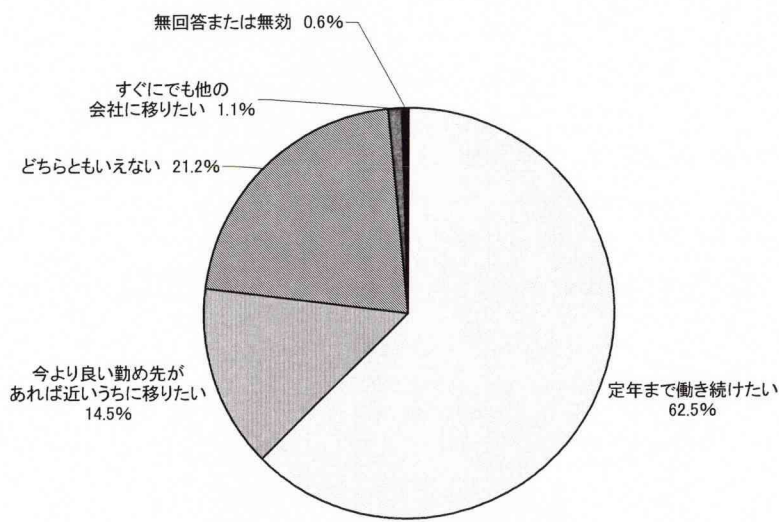
図表 取引関係×7-2貴社の将来について

	今後もさらに発展する	ある程度は発展する	現状を維持	今後の発展には不安がある	今後は事業縮小の懸念	わからない	合計
完成車	39.4%	32.5%	13.1%	9.2%	1.7%	4.0%	100.0%
一次	11.6%	35.1%	14.3%	29.7%	5.2%	4.2%	100.0%
二次	6.3%	36.8%	15.8%	32.5%	4.0%	4.6%	100.0%
合計	16.5%	34.8%	14.2%	26.0%	4.4%	4.2%	100.0%

1%有意

6-2「現在の会社で働くこと」に関しては、62.5%の組合員が、定年まで働きたいと考えているようだ。しかし、クロス集計では、**完成車メーカーの組合員のうち 77.7% が他社に移ることを考えていないのに対して、一次メーカーは 61.2%，二次メーカーは 48.7%に低下**する。この差も統計的に有意である（1%）。

図表 6-2 現在の会社で働くことについて



図表 取引関係×6-2現在の会社で働くことについて

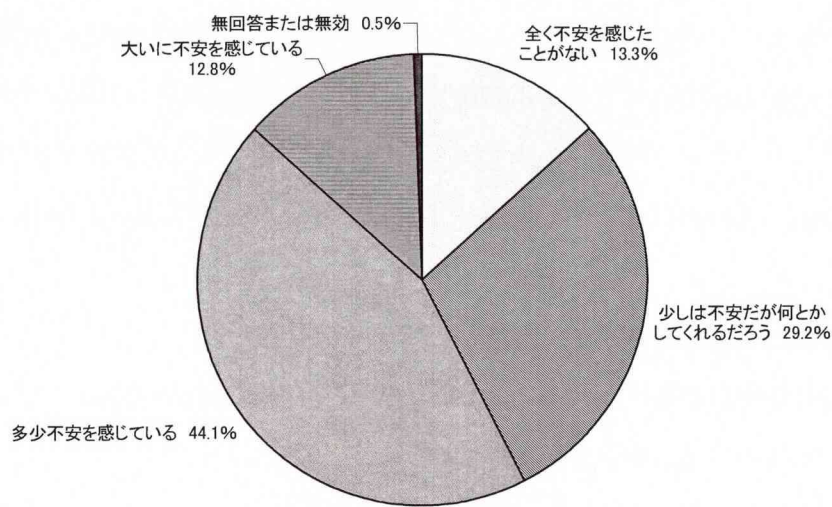
	定年まで働き たい	良い勤め先が あれば移りたい	どちらともいえ ない	すぐにでも移り たい	合計
完成車	77.7%	8.5%	13.8%	0.0%	100.0%
一次	61.2%	15.1%	22.3%	1.4%	100.0%
二次	48.7%	21.0%	28.5%	1.7%	100.0%
合計	63.0%	14.5%	21.4%	1.1%	100.0%

1%有意

さらに、6-1「自分の雇用の将来性」に関してたずねたところ、自分の雇用が将来的に確保されるかどうかについては、多少なりとも不安を感じている割合は、56.9%と半数を

超えている。また、クロス集計から**将来的な雇用の確保に関しては、完成車メーカーの組合員は 41. 9%と半数以下しか不安をもっていないのに対して、一次メーカーは 60. 8%，二次メーカーは 62. 3%の組合員が不安を感じていることが分かった。6 割以上の一次，二次メーカーの組合員が雇用の確保に不安を抱えながら仕事をしていることが分かる。**これも統計的に有意な差となっている（1%）。

図表 6－1 会社における自分の雇用の将来性について



図表 取引関係×6-1 自分の雇用の将来性

	全く不安はない	多少不安だが何とかなる	多少不安	大いに不安	合計
完成車	25.1%	33.0%	34.6%	7.3%	100.0%
一次	10.7%	28.5%	46.9%	13.9%	100.0%
二次	9.5%	28.2%	46.4%	15.9%	100.0%
合計	13.4%	29.4%	44.4%	12.8%	100.0%

1%有意

ヒアリング調査も上述した数字を裏付けるように、「**ものづくりの技能を社内で育成し**

ているが、レベル的には低くなってきて危機感がある」(B社)、「8年前から工長の仕事内容が変わり、教育する時間が極端に減ってきているため、技能伝承ができない」(C社)、「5,10年後を考えると人材育成が不安。教育時間を増加させることによって長期的には時間の余裕につながるはずだが、現状では教育する時間がない」(D社)といった意見が出ており、将来への不安感は、現在抱えている問題による5年後10年後の深刻な影響からも生じていると思われる。

以上の分析結果から、本アンケートから導かれる将来への不安感に関して、次のようにいえる。**自社の将来性については、ある程度明るい見通しをもち、できれば定年まで働き続けたいと考えている組合員は多いことは確かであるが、自分が実際に当該企業で働き続けることができるかに関しては、不安感をもっている人が多いことが分かる。**さらに、完成車メーカーと一次、二次メーカーとの傾向の差も顕著であり、**二次メーカーのかなり多くの組合員が、自社の将来に不安を感じ、自分の雇用に関する不安感も強いことがうかがえる。**

ただし、取引関係以外の二要因間の分析(1%有意)を行なったところ、**上司から頻繁に職場の目標を明確に伝えられることが、自分の雇用の将来性に肯定的な影響をもたらし、現在の会社で働き続けたいと考える傾向が強いことから、有用な示唆を導くことができそうである。**

図表 7-3 上司から聞く職場の目標について × 6-1 自分の雇用の将来性

		6-1 自分の雇用の将来性				合計
		全く不安はない	多少不安だが何とかなる	多少不安	大いに不安	
7-3 上司から聞く職場の目標について	かなり頻繁で明確	20.2%	29.9%	38.4%	11.4%	100.0%
	頻繁ではないが明確	15.0%	30.8%	44.8%	9.3%	100.0%
	大体の方針のみ	10.5%	29.0%	46.1%	14.4%	100.0%
	ほとんど聞いていない	12.1%	25.8%	43.8%	18.4%	100.0%
	全く聞いていない	2.6%	18.4%	31.6%	47.4%	100.0%
合計		13.4%	29.4%	44.3%	12.9%	100.0%

1%有意

図表 7-3上司から聞く職場の目標について × 6-2現在の会社で働くことについて

		6-2現在の会社で働くことについて				
		定年まで働き たい	良い勤め先が あれば移りたい	どちらとも いえない	すぐにでも 移りたい	合計
7-3上司 から聞く 職場の目 標につい て	かなり頻繁で明確	73.5%	10.9%	15.0%	0.6%	100.0%
	頻繁ではないが明確	68.9%	12.1%	17.7%	1.2%	100.0%
	大体の方針のみ	57.5%	15.8%	25.7%	1.0%	100.0%
	ほとんど聞いていない	51.0%	21.6%	25.5%	2.0%	100.0%
	全く聞いていない	36.8%	39.5%	23.7%	0.0%	100.0%
合計		63.0%	14.6%	21.3%	1.1%	100.0%

1%有意

3-7 経営側と組合員の認識

企業向けのアンケートにおいても、組合員向けの質問項目と関連した内容をいくつか質問している。そこで経営側と組合員との認識の類似した点、異なる点について概括しておきたい。

まず教育にかかわる要因について見ていこう。組合員向けアンケートでは 4-2「部下への教育」について、「必要な教育は十分にできている」という回答は、わずか 3.8%しかなく、「ある程度できている」という回答が 56.8%である。

経営者向けのアンケート 9-2「会社は従業員に対して十分な教育訓練を行っている」という問いに対して、「あまりそう思わない」「そう思わない」があわせて 48.6%と半数近くになっている。つまり**経営側も組合員も現状の教育について危機感を持っている**といえる。

経営者向けのアンケートでは、8-2-H「正規従業員の長期的な育成が十分ではない」原因として、「職場のリーダーの管理監督業務への時間不足」と回答しているのは 23.5%であった。他方で組合員向けのアンケートでは、4-3「部下への教育ができていない理由」として多かったのが、「管理監督者のデスクワークや管理項目が多く、指導する時間がない」が 45.7%である。ヒアリングでも、「部門によっては人材育成の意識が弱いし、余裕がない。組長も現在はラインに入らざるを得ない。」「組長の役割を工長が果たしているため、工長が教育システムのことを考えている余裕がない」というアンケートの結果を裏づけるような意見があった。

組合員・経営者ともに、現状の教育には危機感をもっているものの、その原因については、経営者と組合員の間で意識の差があることが推察され、両者の認識を一致させるための早急な現状把握が必要であろう。

他方で非典型労働者についてみると、労使の教育についての認識は近いものとなっている。4-4 で非典型労働者の教育が「かなり必要と感じている」という組合員は 55.0%と過半数を超えている。そして必要であると感じているにもかかわらず、教育ができていないと感じている組合員が、合計で 64.8%と過半数になっている。経営者側のアンケートでは、8-1-I「非典型労働者の技能向上を図っているか」という問いに対して、「ある程度重視しているが十分にはできていない」という回答が 55.4%となっている。つまりこの点について**労使ともに問題は認識しているのであるが、解決がなされていない**ということになり、早急な対応が求められる。

次に、モチベーションに関わる要因については、次のようにいえるであろう。9-2-Eと

9-2-E の経営者アンケートの設問では、経営者のうち、従業員が十分に能力を発揮していると考えているのはわずか 1.4%で、全体の 36.5%の経営者は、自社の従業員は能力を十分に発揮していないと判断している。さらに、能力に見合った正当な評価を自社の従業員にしているかという設問に関しては、83.8%の経営者が、自社の従業員の能力評価に自信を持っているようだ。

同様に、組合員に対する設問では、自己効力感が低いことが、5-1「組合員の職場での能力発揮」に関する単純集計の結果からも推測でき、能力を十分に発揮していると感じられる組合員が、9.4%と非常に低く、能力を発揮できていない組合員が、22.1%と 5 人にひとりの高い割合となっている。5-6「自分の能力が正当に評価されているかどうか」に関しては、80.0%が正当な評価を受けていると考えており、19.1%（約 5 人にひとり）が正当な評価を受けていないと考えている。

このことから、まず、**能力評価に関する経営者と組合員の認識ギャップは小さい**といえるだろう。

しかし、**QCサークル**に関しては、経営側と組合員側の間に明らかな差異がみられた。際立った違いがあったのは、経営者アンケートの設問 9-2-A の QC サークルが会社の売り上げや業績に貢献しているかどうかに関する設問である。経営者の実に 93.3%が QC サークルは、会社に貢献していると判断しているのに対して、組合員で同様に感じているメンバーは、83.3%である。**経営者が考えているほど、従業員は、QCサークル活動の効果を認知していない**と言えるであろう。

管理・監督機能に関しては、組合員への設問 2-3 から、管理者の中で、管理・指導業務を中心に動いている割合は、27.5%であり、異常処置対応やライン入りせざるを得ない管理者は、全体の 69.6%に及ぶことが分かっている。これに対応する経営者への設問 8-1-F では、職場のリーダーを管理監督業務に専念させることを重視しながらも十分にできていないと判断している経営者は、85.1%にのぼり、**経営者も管理監督業務に専念できない現場のリーダーの窮状を理解**しているといえる。

こうした現状から、職場での目標を組合員にしっかり伝え浸透させることが難しいのか、7-3 の回答から職場の目標を明確に聞いている組合員は、半数（50.3%）しかいないことが分かっている。

経営者に対する同様の設問 9-3 では、以下のような結果が出た。経営者の 62.2%が、従業員が上司から経営方針を踏まえた職場目標を明確に伝えていると考えている。組合員

アンケートでは、50.3%の組合員が明確に聞いていないと考えていることから、**経営者が考えるよりも、職場目標は実際には浸透してない**といえるであろう。

他方、自分に求められている能力を部下に理解させるのは、直属の上司の役割であるが、組合員へのアンケート設問 5・3 の回答をみると、69.6%の組合員が求められている能力をしっかりと認識していることと、経営者への設問 9・2・C では、60.9%の経営者が、求められている能力を従業員がしっかりと認識していると判断していることは符合しているようだ。

最後に**将来への不安感**に関しては、組合員へのアンケート設問 6・1「自分の雇用の将来性」をたずねたところ、自分の雇用が将来的に確保されるかどうかについては、多少なりとも不安を感じている割合は、56.9%と半数を超えている。この設問に関連して、8・1・G「正規従業員の長期雇用維持」についての経営者の意見では、長期雇用を考えていない経営者がわずか9.5%しかおらず、**組合員が考えるほど経営者は長期的雇用を軽視しているわけではない。**

3－8 課題と対応

今回の調査から、図1に示すような関係性が見出された。

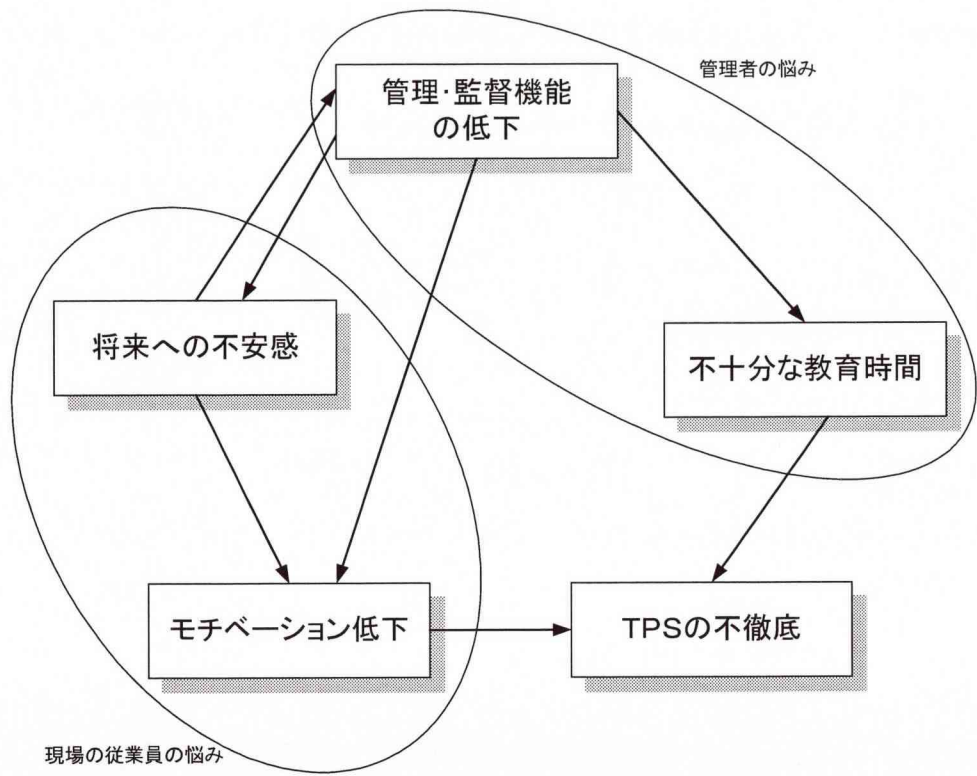


図1 5つの要因の関係性

事前ヒアリング調査において導き出した5つの仮説は、アンケート調査でも検証された。図1では、5つの仮説を5項目にまとめて示してある。また、5項目間の執筆者らによる因果関係の予測も図中に矢印で示した。

- ・ 管理・監督機能の低下
- ・ 不十分な教育時間
- ・ TPSの不徹底
- ・ モチベーション低下
- ・ 将来への不安感

トヨタグループ全体の傾向として、上述した5項目のうち、管理・監督機能の低下と不

十分な教育時間は、主に管理者の悩みの種となっており、将来への不安感とモチベーション低下は、管理者も含めた現場の従業員の悩みとなっている。こうした現場の管理者と作業員の抱える問題は、トヨタグループを支え、競争優位を生み出すTPSの不徹底につながっている。

グループ全体の5つの課題への施策を考えるため、図1に基づいた組合員アンケートの分析結果から、図2のように諸要因の相関関係を整理した。

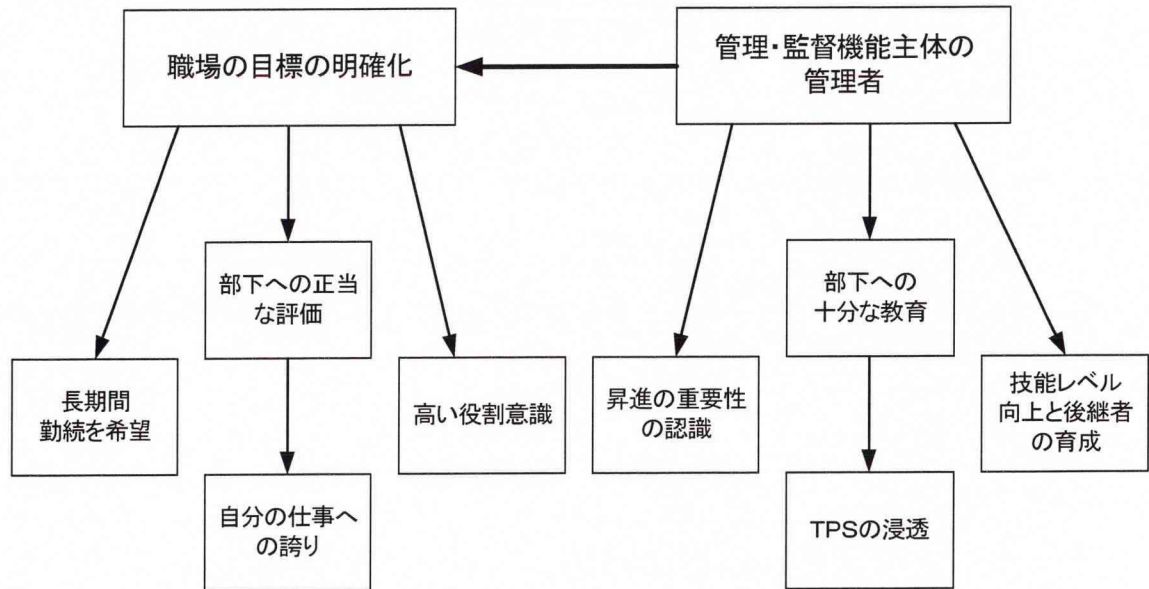


図2 分析結果から得られた諸要因間の関係

やはり、**鍵となる要因は「管理・監督機能」と「職場の目標の明確化」**のようである。管理・監督業務主体の管理者のもとでは、作業者は職場の目標が明確に伝えられていると感じている。管理・監督業務主体の管理者は、職場の技能レベルの向上と後継者の育成にも有効であり、そういった管理者の下では、作業者は、昇進することを重要であると認識する傾向が高い。さらに、管理・監督業務主体の管理者は、部下への教育も充実しており、そのためか職場のTPSの行動レベルの浸透度も高い。

他方、職場の目標が作業者に明確になることによって、作業者の役割意識が高まり、現在の会社で働き続けたいと希望する傾向が強い。職場の目標が明確になることで、部下は自分が正当に評価されていると感じる可能性が高まる。正当な評価が行なわれていると感じた場合には、作業者は自分の仕事への誇りを感じるのである。

したがって、諸要因の関係からは、管理・監督機能の回復と強化、さらに職場における

目標の明確化によるモチベーション向上が実現できる可能性が高いことがわかる。特に、一次メーカーや二次メーカーは、完成車メーカーと比較すると、管理・監督機能の低下が著しいため、こういった対策が急務であるといえよう。

経営サイドへの提言としては、**会社の将来に関する明確なビジョンを描き、それを浸透させることに傾注することが重要**である。そして、ビジョンを浸透させるためには、管理者にビジョンを浸透させるための活動を行う時間を与えることが必要であろう。現場レベルで管理・監督者が職場目標を全社目標と関連づけて明確に提示することで、組合員への指針をしっかりと伝えることが可能になる。また、ビジョンに基づいた行動を起こし、現場の目標を達成することが、将来の自社や組合員自身にどのようなメリットがあるのかに関しても、ある程度明確にし、理解を求める必要がある。その上で、QCサークルや改善の意義を経営者や管理・監督者が熱意をもって伝え、自らの存在意義と自社の業績とのつながりが明確に意識できるような状況に持っていけばよいのではないかと。働く喜びや満足感、達成感は、そのプロセスと結果によって必然的に生まれてくるはずである。ビジョンが浸透することにより、組合員自身が具体的に自分の属する会社と自分との関係、役割意識、習得すべき知識や技能を認識し、自らモチベーションを高めるであろう。

特にグループ内での設備メーカーは、設備部門の受注のみでは利益が小さくなりつつあり、利益の出やすい部品部門に要員をシフトさせつつある。設備部門は、高い技術力が要求される課業が多く、他の部門に比べ、特に十分な教育時間と高い学習意欲が必要である。また、設備の高い技術力はトヨタグループ全体の競争優位性の源泉でもある。したがって、設備部門を抱える企業の経営者は、設備部門の重要性に従業員に十分理解させ、技術力低下を防ぐことができるよう部品部門との要員調整を慎重に実施する必要があるのではないかと。

今回のヒアリング調査とアンケート調査では、完成車メーカーよりもむしろ、一次、二次メーカーの問題が深刻であることが明らかになったが、グループ全体としての強みを発揮するためには、完成車メーカーのみならず、グループ企業における積極的な取り組みがますます必要とされているといえるであろう。図3で示したように、グループ企業の経営陣は、完成車メーカーに依存することなく、独自の競争力獲得のためのビジョンを提示することが大切である。さらに、ビジョンを管理階層を通じて現場の従業員にまで十分に浸透させなくてはならない。しかし、今回の調査で明らかになったように、多くのグループ企業の現場では、管理・監督機能主体の管理者が少ないことに頭を痛めている。**まともに**

管理・監督機能を果たせない管理者が、現場の従業員のモチベーションやスキル向上にどのような好影響を与えられるというのか。こうした状況を作り出してしまった経営陣の責任は重い。トヨタグループは磐石だと言われている今こそ、自社内にゆるみはないか、ひずみがないかを徹底して洗い出し、将来の不安を取り除く努力をすべきである。またそうしたグループ企業を束ね、指導している立場にある完成車メーカーや全トヨタ労連の責任は大きい。

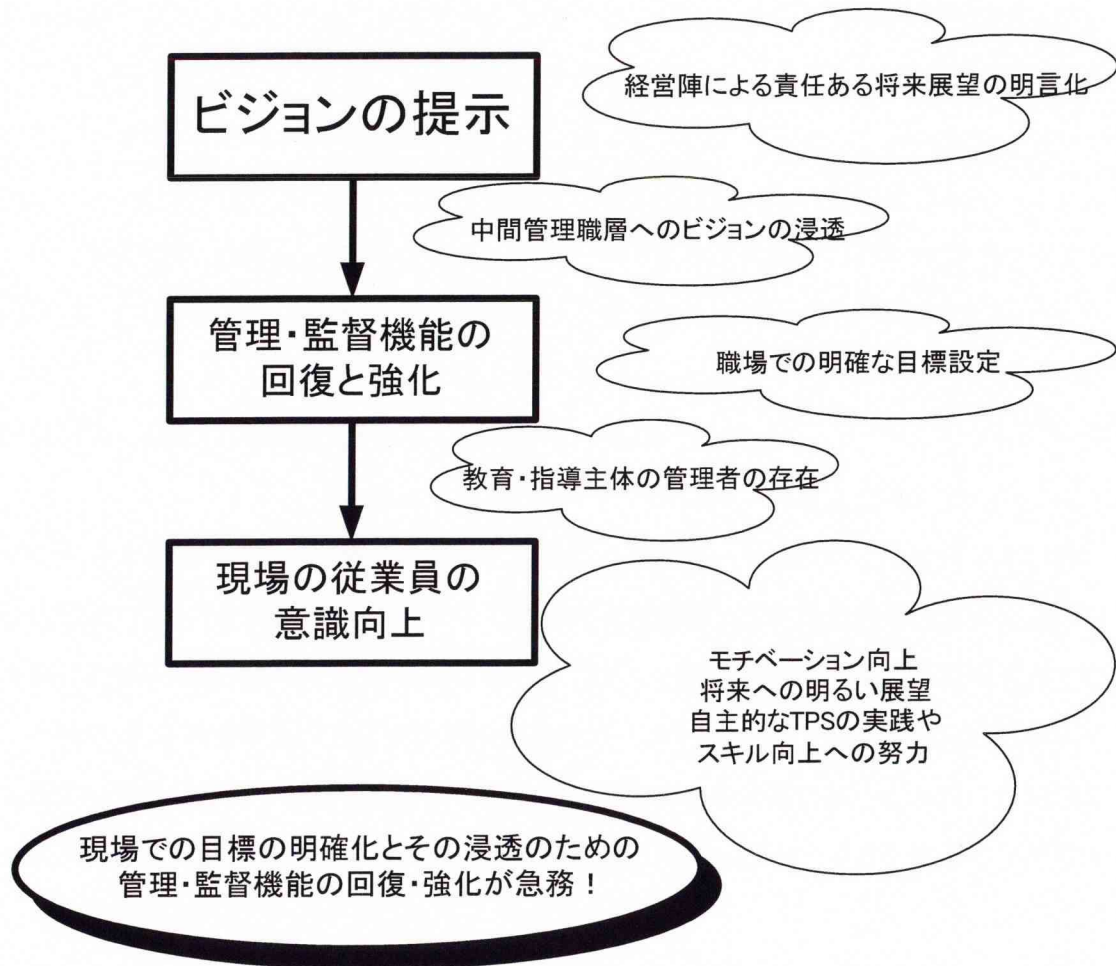


図3 今後の課題と対応のまとめ

■企業向けアンケート

企業向けアンケート

調査研究「トヨタグループの強み・弱み」

アンケートへのご協力をお願い

2003 年 10 月 中部産政研
理事長 小田桐勝巳

(調査目的)

この調査は、全トヨタ労働組合連合会より中部産政研が委託を受けたものです。昨今、グローバル化の進展、調達施策の展開、事業の再編・統合など、グループに働く組合員にも大きな影響を与える環境変化が起っている中で、生産システムを軸とした人材育成に関する取り組みや個々の職場で働く人たちの意識・意欲について現状をありのままに把握したいと考えております。そこで全トヨタ労連加盟組合の組合員および経営の皆様にお伺いし、組合員の生活向上とグループの発展を目指す視点からグループの「強み」を再検証するとともに、併せて「弱み」を明らかにし、人事・労務、労働組合が取り組むべき課題を探ろうとするものです。尚、調査票の回答はすべて統計的に処理されますし、個別情報が外部に流出することはありませんので、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださる様、お願い申し上げます。

(回答方法)

1. 回答は該当の番号を口記入して下さい。但し、質問によっては直接番号に○をふっていただく場合があります。
2. 回答もれのないように、すべての質問にご回答ください。
3. ご記入後、アンケート用紙を労働組合へ提出してください。（提出期日は各組合にご確認下さい）
4. 貴企業名をご記入ください。

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

(財) 中部産業・労働政策研究会（略称：中部産政研） 担当：竹川
〒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

・配布枚数 98 枚
・回収枚数 74 枚
・回収率 75.5%

■企業向けアンケート単純集計結果

1. 会社概要について

売上高 (2002年度)

0 無回答または無効	2	2.7%
1 100億未満	16	21.6%
2 100億以上～500億未満	30	40.5%
3 500億以上～1,000億未満	9	12.2%
4 1,000億以上～2,000億未満	8	10.8%
5 2,000億以上～5,000億未満	3	4.1%
6 5,000億以上	6	8.1%
計	74	100.0%

直近の正規従業員数 (非典型従業員除く)

0 無回答または無効	2	2.7%
1 200人以下	10	13.5%
2 201人～500人	21	28.4%
3 501人～1,000人	18	24.3%
4 1,001人～5,000人	15	20.3%
5 5,001人～10,000人	5	6.8%
6 10,001人以上	3	4.1%
計	74	100.0%

直近の非典型従業員数 (期間工・契約・パート・請負社員等)

0 無回答または無効	3	4.1%
1 200人以下	41	55.4%
2 201人～500人	14	18.9%
3 501人～1,000人	7	9.5%
4 1,001人～5,000人	9	12.2%
5 5,001人～10,000人	0	0.0%
6 10,001人以上	0	0.0%
計	74	100.0%

2. グループ内の取引

貴社の売上高に占めるトヨタグループ内の納入先への納入比率について、該当する番号1つに○をつけて下さい。

0 無回答または無効	4	5.4%
1 1～9%	4	5.4%
2 10～29%	1	1.4%
3 30～49%	0	0.0%
4 50～69%	11	14.9%
5 70～89%	17	23.0%
6 90～100%	37	50.0%
計	74	100.0%

3. トヨタグループの強みについて

貴社はトヨタグループの強みについて、どのようにお考えですか。次の各項目について、それぞれ1から6の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

A. グループの事業規模

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	60	81.1%
2 ある程度強みである	13	17.6%
3 どちらともいえない	0	0.0%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

B. グループにおけるトヨタ自動車の統率力

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	55	74.3%
2 ある程度強みである	17	23.0%
3 どちらともいえない	1	1.4%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

C.グループ内の企業間の結束力		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	35	47.3%
2 ある程度強みである	32	43.2%
3 どちらともいえない	6	8.1%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
D.グループ内における企業間の競争		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	18	24.3%
2 ある程度強みである	36	48.6%
3 どちらともいえない	18	24.3%
4 どちらかといえば弱みである	1	1.4%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
E.グループ内だけでなく、グループ外企業との取引の存在		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	15	20.3%
2 ある程度強みである	35	47.3%
3 どちらともいえない	18	24.3%
4 どちらかといえば弱みである	3	4.1%
5 弱みである	1	1.4%
6 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%
F.グループ全体の品質向上への取組み		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	54	73.0%
2 ある程度強みである	19	25.7%
3 どちらともいえない	0	0.0%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
G.グループ全体の原価低減への取組み		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	54	73.0%
2 ある程度強みである	13	17.6%
3 どちらともいえない	5	6.8%
4 どちらかといえば弱みである	1	1.4%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
H.グループ全体のトヨタ生産方式の実践		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	54	73.0%
2 ある程度強みである	16	21.6%
3 どちらともいえない	3	4.1%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
I.グループ全体の納期短縮の取組み		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	39	52.7%
2 ある程度強みである	28	37.8%
3 どちらともいえない	6	8.1%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

J.グループ全体の技術開発力

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	42	56.8%
2 ある程度強みである	25	33.8%
3 どちらともいえない	6	8.1%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

K.グループ全体の販売力・営業力

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	43	58.1%
2 ある程度強みである	22	29.7%
3 どちらともいえない	7	9.5%
4 どちらかといえば弱みである	1	1.4%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

L.グループ全体の財務・資金力

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	52	70.3%
2 ある程度強みである	15	20.3%
3 どちらともいえない	6	8.1%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

M.グループ全体の人材確保と育成

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	24	32.4%
2 ある程度強みである	35	47.3%
3 どちらともいえない	13	17.6%
4 どちらかといえば弱みである	1	1.4%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

N.グループ全体の情報収集能力

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	33	44.6%
2 ある程度強みである	28	37.8%
3 どちらともいえない	11	14.9%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%

4. 貴社の強みについて

あなたは貴社の強みについて、どのようにお考えですか。次の各項目について、それぞれ1から6の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

A.自社の規模

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	5	6.8%
2 ある程度強みである	27	36.5%
3 どちらともいえない	34	45.9%
4 どちらかといえば弱みである	6	8.1%
5 弱みである	1	1.4%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

B.トヨタグループへの所属		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大いなる強みである	53	71.6%
2 ある程度強みである	18	24.3%
3 どちらともいえない	1	1.4%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
C.トヨタグループ内での取引関係		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大いなる強みである	46	62.2%
2 ある程度強みである	24	32.4%
3 どちらともいえない	2	2.7%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
D.トヨタグループ内での人的交流		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大いなる強みである	21	28.4%
2 ある程度強みである	34	45.9%
3 どちらともいえない	14	18.9%
4 どちらかといえば弱みである	1	1.4%
5 弱みである	1	1.4%
6 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%
E.トヨタグループ内の他企業との結束		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大いなる強みである	17	23.0%
2 ある程度強みである	33	44.6%
3 どちらともいえない	21	28.4%
4 どちらかといえば弱みである	0	0.0%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%
F.トヨタグループ外の企業との取引		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大いなる強みである	7	9.5%
2 ある程度強みである	27	36.5%
3 どちらともいえない	25	33.8%
4 どちらかといえば弱みである	2	2.7%
5 弱みである	9	12.2%
6 わからない	2	2.7%
計	74	100.0%
G.品質向上への取組み		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	24	32.4%
2 ある程度強みである	36	48.6%
3 どちらともいえない	8	10.8%
4 どちらかといえば弱みである	4	5.4%
5 弱みである	1	1.4%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
H.原価低減への取組み		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	20	27.0%
2 ある程度強みである	31	41.9%
3 どちらともいえない	18	24.3%
4 どちらかといえば弱みである	4	5.4%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

I.効率的な生産活動		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	24	32.4%
2 ある程度強みである	33	44.6%
3 どちらともいえない	14	18.9%
4 どちらかといえば弱みである	1	1.4%
5 弱みである	1	1.4%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
J.納期短縮の取組み		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	16	21.6%
2 ある程度強みである	34	45.9%
3 どちらともいえない	20	27.0%
4 どちらかといえば弱みである	3	4.1%
5 弱みである	0	0.0%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%
K.技術開発力		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	9	12.2%
2 ある程度強みである	39	52.7%
3 どちらともいえない	15	20.3%
4 どちらかといえば弱みである	6	8.1%
5 弱みである	3	4.1%
6 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%
L.販売力・営業力		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大いなる強みである	7	9.5%
2 ある程度強みである	22	29.7%
3 どちらともいえない	29	39.2%
4 どちらかといえば弱みである	9	12.2%
5 弱みである	3	4.1%
6 わからない	2	2.7%
計	74	100.0%
M.財務・資金力		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	10	13.5%
2 ある程度強みである	30	40.5%
3 どちらともいえない	27	36.5%
4 どちらかといえば弱みである	3	4.1%
5 弱みである	2	2.7%
6 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%
N.人材確保と育成		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	5	6.8%
2 ある程度強みである	10	13.5%
3 どちらともいえない	44	59.5%
4 どちらかといえば弱みである	8	10.8%
5 弱みである	5	6.8%
6 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%
O.情報収集能力		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	5	6.8%
2 ある程度強みである	14	18.9%
3 どちらともいえない	42	56.8%
4 どちらかといえば弱みである	11	14.9%
5 弱みである	1	1.4%
6 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

P.情報発信能力

0 無回答または無効	1	1.4%
1 大いなる強みである	4	5.4%
2 ある程度強みである	4	5.4%
3 どちらともいえない	41	55.4%
4 どちらかといえば弱みである	19	25.7%
5 弱みである	3	4.1%
6 わからない	2	2.7%
計	74	100.0%

5. トヨタグループ内の主たる納入先は、現在、今後、どのような調達方針に基づいて貴社と取引していると考えられますか。
次の各項目について、それぞれ1から5の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。(回答例をご参照ください)

A.対等な取引関係に基づく取引をする

現在			今後		
0 無回答または無効	1	1.4%	0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	8	10.8%	1 全くそうである	11	14.9%
2 ある程度そうである	20	27.0%	2 ある程度そうである	23	31.1%
3 どちらともいえない	25	33.8%	3 どちらともいえない	18	24.3%
4 あまりそうではない	19	25.7%	4 あまりそうではない	18	24.3%
5 全くそうではない	1	1.4%	5 全くそうではない	3	4.1%
計	74	100.0%	総計	74	100.0%

B.長期的な継続取引をする

現在			今後		
0 無回答または無効	1	1.4%	0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	30	40.5%	1 全くそうである	24	32.4%
2 ある程度そうである	32	43.2%	2 ある程度そうである	23	31.1%
3 どちらともいえない	9	12.2%	3 どちらともいえない	21	28.4%
4 あまりそうではない	2	2.7%	4 あまりそうではない	4	5.4%
5 全くそうではない	0	0.0%	5 全くそうではない	1	1.4%
計	74	100.0%	総計	74	100.0%

C.取引先の経営・財務に配慮した取引をする

現在			今後		
0 無回答または無効	1	1.4%	0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	4	5.4%	1 全くそうである	5	6.8%
2 ある程度そうである	30	40.5%	2 ある程度そうである	27	36.5%
3 どちらともいえない	30	40.5%	3 どちらともいえない	25	33.8%
4 あまりそうではない	9	12.2%	4 あまりそうではない	13	17.6%
5 全くそうではない	0	0.0%	5 全くそうではない	3	4.1%
計	74	100.0%	総計	74	100.0%

D.コスト(価格)・品質・納期の総合評価を重視する取引をする

現在			今後		
0 無回答または無効	1	1.4%	0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	33	44.6%	1 全くそうである	47	63.5%
2 ある程度そうである	35	47.3%	2 ある程度そうである	22	29.7%
3 どちらともいえない	5	6.8%	3 どちらともいえない	4	5.4%
4 あまりそうではない	0	0.0%	4 あまりそうではない	0	0.0%
5 全くそうではない	0	0.0%	5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%	総計	74	100.0%

E.コスト(価格)を優先した取引をする

現在			今後		
0 無回答または無効	1	1.4%	0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	12	16.2%	1 全くそうである	26	35.1%
2 ある程度そうである	44	59.5%	2 ある程度そうである	32	43.2%
3 どちらともいえない	11	14.9%	3 どちらともいえない	12	16.2%
4 あまりそうではない	6	8.1%	4 あまりそうではない	2	2.7%
5 全くそうではない	0	0.0%	5 全くそうではない	1	1.4%
計	74	100.0%	総計	74	100.0%

F.品質を優先した取引をする

現在			今後		
0 無回答または無効	1	1.4%	0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	28	37.8%	1 全くそうである	42	56.8%
2 ある程度そうである	39	52.7%	2 ある程度そうである	24	32.4%
3 どちらともいえない	6	8.1%	3 どちらともいえない	7	9.5%
4 あまりそうではない	0	0.0%	4 あまりそうではない	0	0.0%
5 全くそうではない	0	0.0%	5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%	総計	74	100.0%

G.生産技術力を重視した取引をする

現在		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	7	9.5%
2 ある程度そうである	41	55.4%
3 どちらともいえない	23	31.1%
4 あまりそうではない	2	2.7%
5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%

今後		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	13	17.6%
2 ある程度そうである	41	55.4%
3 どちらともいえない	16	21.6%
4 あまりそうではない	3	4.1%
5 全くそうではない	0	0.0%
総計	74	100.0%

H.設計・開発技術力を重視した取引をする

現在		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	14	18.9%
2 ある程度そうである	36	48.6%
3 どちらともいえない	18	24.3%
4 あまりそうではない	4	5.4%
5 全くそうではない	1	1.4%
計	74	100.0%

今後		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	25	33.8%
2 ある程度そうである	30	40.5%
3 どちらともいえない	12	16.2%
4 あまりそうではない	5	6.8%
5 全くそうではない	1	1.4%
総計	74	100.0%

I.グローバルな調達を重視した取引をする

現在		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	14	18.9%
2 ある程度そうである	31	41.9%
3 どちらともいえない	19	25.7%
4 あまりそうではない	8	10.8%
5 全くそうではない	1	1.4%
計	74	100.0%

今後		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	31	41.9%
2 ある程度そうである	30	40.5%
3 どちらともいえない	10	13.5%
4 あまりそうではない	2	2.7%
5 全くそうではない	0	0.0%
総計	74	100.0%

J.環境・リサイクルを重視した取引をする

現在		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	11	14.9%
2 ある程度そうである	30	40.5%
3 どちらともいえない	27	36.5%
4 あまりそうではない	5	6.8%
5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%

今後		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くそうである	21	28.4%
2 ある程度そうである	37	50.0%
3 どちらともいえない	14	18.9%
4 あまりそうではない	1	1.4%
5 全くそうではない	0	0.0%
総計	74	100.0%

6. トヨタグループ外の主たる納入先は、現在、今後、どのような調達方針に基づいて貴社と取引していると考えられますか。
次の各項目について、それぞれ1から5の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。(回答例をご参照ください)

A.対等な取引関係に基づく取引をする

現在		
0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	16	21.6%
2 ある程度そうである	20	27.0%
3 どちらともいえない	21	28.4%
4 あまりそうではない	8	10.8%
5 全くそうではない	1	1.4%
計	74	100.0%

今後		
0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	19	25.7%
2 ある程度そうである	21	28.4%
3 どちらともいえない	19	25.7%
4 あまりそうではない	6	8.1%
5 全くそうではない	1	1.4%
総計	74	100.0%

B.長期的な継続取引をする

現在		
0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	6	8.1%
2 ある程度そうである	21	28.4%
3 どちらともいえない	28	37.8%
4 あまりそうではない	8	10.8%
5 全くそうではない	3	4.1%
計	74	100.0%

今後		
0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	8	10.8%
2 ある程度そうである	16	21.6%
3 どちらともいえない	31	41.9%
4 あまりそうではない	7	9.5%
5 全くそうではない	4	5.4%
総計	74	100.0%

C.取引先の経営・財務に配慮した取引をする

現在		
0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	2	2.7%
2 ある程度そうである	10	13.5%
3 どちらともいえない	32	43.2%
4 あまりそうではない	15	20.3%
5 全くそうではない	7	9.5%
計	74	100.0%

今後		
0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	4	5.4%
2 ある程度そうである	12	16.2%
3 どちらともいえない	25	33.8%
4 あまりそうではない	15	20.3%
5 全くそうではない	10	13.5%
総計	74	100.0%

D.コスト(価格)・品質・納期の総合評価を重視する取引をする

現在

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	22	29.7%
2 ある程度そうである	39	52.7%
3 どちらともいえない	5	6.8%
4 あまりそうではない	0	0.0%
5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%

今後

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	33	44.6%
2 ある程度そうである	30	40.5%
3 どちらともいえない	1	1.4%
4 あまりそうではない	2	2.7%
5 全くそうではない	0	0.0%
総計	74	100.0%

E.コスト(価格)を優先した取引をする

現在

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	23	31.1%
2 ある程度そうである	34	45.9%
3 どちらともいえない	8	10.8%
4 あまりそうではない	1	1.4%
5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%

今後

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	36	48.6%
2 ある程度そうである	22	29.7%
3 どちらともいえない	7	9.5%
4 あまりそうではない	0	0.0%
5 全くそうではない	1	1.4%
総計	74	100.0%

F.品質を優先した取引をする

現在

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	19	25.7%
2 ある程度そうである	40	54.1%
3 どちらともいえない	6	8.1%
4 あまりそうではない	1	1.4%
5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%

今後

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	30	40.5%
2 ある程度そうである	32	43.2%
3 どちらともいえない	3	4.1%
4 あまりそうではない	0	0.0%
5 全くそうではない	1	1.4%
総計	74	100.0%

G.生産技術力を重視した取引をする

現在

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	6	8.1%
2 ある程度そうである	29	39.2%
3 どちらともいえない	30	40.5%
4 あまりそうではない	1	1.4%
5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%

今後

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	10	13.5%
2 ある程度そうである	28	37.8%
3 どちらともいえない	25	33.8%
4 あまりそうではない	3	4.1%
5 全くそうではない	0	0.0%
総計	74	100.0%

H.設計・開発技術力を重視した取引をする

現在

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	9	12.2%
2 ある程度そうである	26	35.1%
3 どちらともいえない	29	39.2%
4 あまりそうではない	1	1.4%
5 全くそうではない	1	1.4%
計	74	100.0%

今後

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	15	20.3%
2 ある程度そうである	29	39.2%
3 どちらともいえない	18	24.3%
4 あまりそうではない	3	4.1%
5 全くそうではない	1	1.4%
総計	74	100.0%

I.グローバルな調達を重視した取引をする

現在

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	9	12.2%
2 ある程度そうである	18	24.3%
3 どちらともいえない	35	47.3%
4 あまりそうではない	4	5.4%
5 全くそうではない	0	0.0%
計	74	100.0%

今後

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	16	21.6%
2 ある程度そうである	23	31.1%
3 どちらともいえない	22	29.7%
4 あまりそうではない	5	6.8%
5 全くそうではない	0	0.0%
総計	74	100.0%

J.環境・リサイクルを重視した取引をする

現在

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	8	10.8%
2 ある程度そうである	24	32.4%
3 どちらともいえない	30	40.5%
4 あまりそうではない	3	4.1%
5 全くそうではない	1	1.4%
計	74	100.0%

今後

0 無回答または無効	8	10.8%
1 全くそうである	18	24.3%
2 ある程度そうである	28	37.8%
3 どちらともいえない	15	20.3%
4 あまりそうではない	4	5.4%
5 全くそうではない	1	1.4%
総計	74	100.0%

7. 経営環境について

7-1 貴社が現在置かれている経営環境の変化について、どのように認識されていますか。次の各項目について、それぞれ1から5の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

A. 海外部品メーカーとの競争が国内外で本格化する

0 無回答または無効	2	2.7%
1 特に問題とは感じていない	1	1.4%
2 意識はするが、当面の課題ではない	9	12.2%
3 意識しており、現在対応に取り組み始めている	35	47.3%
4 既に深刻な課題として取り組んでいる	25	33.8%
5 将来は重要な課題となろう	2	2.7%
計	74	100.0%

B. 海外現地法人の展開が本格化する

0 無回答または無効	3	4.1%
1 特に問題とは感じていない	1	1.4%
2 意識はするが、当面の課題ではない	16	21.6%
3 意識しており、現在対応に取り組み始めている	15	20.3%
4 既に深刻な課題として取り組んでいる	33	44.6%
5 将来は重要な課題となろう	6	8.1%
計	74	100.0%

C. 国内部品メーカー間の協力・連携関係が進展する

0 無回答または無効	1	1.4%
1 特に問題とは感じていない	2	2.7%
2 意識はするが、当面の課題ではない	13	17.6%
3 意識しており、現在対応に取り組み始めている	35	47.3%
4 既に深刻な課題として取り組んでいる	14	18.9%
5 将来は重要な課題となろう	9	12.2%
計	74	100.0%

D. 従来からのグループ内の部品メーカー間の競争が激化する

0 無回答または無効	2	2.7%
1 特に問題とは感じていない	3	4.1%
2 意識はするが、当面の課題ではない	16	21.6%
3 意識しており、現在対応に取り組み始めている	27	36.5%
4 既に深刻な課題として取り組んでいる	23	31.1%
5 将来は重要な課題となろう	3	4.1%
計	74	100.0%

E. 取引の継続性や経営支援などの枠組みに変化が生じる

0 無回答または無効	1	1.4%
1 特に問題とは感じていない	2	2.7%
2 意識はするが、当面の課題ではない	20	27.0%
3 意識しており、現在対応に取り組み始めている	29	39.2%
4 既に深刻な課題として取り組んでいる	14	18.9%
5 将来は重要な課題となろう	8	10.8%
計	74	100.0%

7-2 貴社が重視している主な経営課題を下記の項目から3つ選び、該当する番号を右の空欄にご記入下さい。

複数回答	1 グループ内の企業との提携・協力関係を強化する	16	21.6%
	2 グループ外の企業との提携・協力関係を強化する	2	2.7%
	3 海外現地法人の展開を拡大する	30	40.5%
	4 技術開発力を向上し、競争力を確立する	46	62.2%
	5 経営・財務体質を強化する(株価を引き上げる)	11	14.9%
	6 トヨタグループ外へ販路を拡大する	7	9.5%
	7 自動車以外の新分野へ進出する	3	4.1%
	8 納期を遵守する	3	4.1%
	9 画期的な原価低減や生産性向上を実現する	34	45.9%
	10 品質保証体制の強化、品質のさらなる向上を図る	50	67.6%
	11 良好な労使関係	1	1.4%
	12 雇用の維持・人材の確保育成	14	18.9%
	13 その他	2	2.7%
計		219	

8. 生産職場における取組みについて

8-1 貴社の生産職場における取組みの状況についてお伺いいたします。次の各項目についてどのようにお考えですか、それぞれ1から5の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

A.納期を遵守する		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	25	33.8%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	40	54.1%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	4	5.4%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	3	4.1%
5 重視していない	0	0.0%
計	74	100.0%
B.画期的な原価低減や生産性向上を実現する		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	3	4.1%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	69	93.2%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	0	0.0%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	0	0.0%
5 重視していない	0	0.0%
計	74	100.0%
C.品質保証体制の強化、品質のさらなる向上を図る		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	6	8.1%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	66	89.2%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	0	0.0%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	0	0.0%
5 重視していない	0	0.0%
計	74	100.0%
D.現場作業者の安全面をさらに強化する		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	11	14.9%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	49	66.2%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	8	10.8%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	4	5.4%
5 重視していない	0	0.0%
計	74	100.0%
E.現場での改善活動のさらなる推進を図る		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	9	12.2%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	48	64.9%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	3	4.1%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	12	16.2%
5 重視していない	0	0.0%
計	74	100.0%
F.職場のリーダーが管理監督業務に専念できるようにする		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	2	2.7%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	37	50.0%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	5	6.8%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	26	35.1%
5 重視していない	2	2.7%
計	74	100.0%
G.正規従業員の長期雇用の維持を図る		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	28	37.8%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	6	8.1%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	31	41.9%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	5	6.8%
5 重視していない	2	2.7%
計	74	100.0%

H.正規従業員の長期的な育成を図る		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	4	5.4%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	54	73.0%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	4	5.4%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	10	13.5%
5 重視していない	0	0.0%
計	74	100.0%

I.非典型労働者の技能向上を図る		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 非常に重視しており、現状に満足している	3	4.1%
2 非常に重視しているが、十分にはできていない	14	18.9%
3 ある程度重視しており、現状に満足している	9	12.2%
4 ある程度重視しているが、十分にはできていない	41	55.4%
5 重視していない	5	6.8%
計	74	100.0%

8-2 前問でお尋ねしたAからIの各項目について、もし取組みが十分でないとお感じの場合、その項目について、どのような理由によるものとお考えですか。

それぞれ1から8の該当する番号全てに○をつけて下さい(「9. その他」はご自由にご記入ください)。

複数回答 A.納期の遵守が十分でない

1 作業者の人員不足	13	30.2%
2 作業者の技能不足	10	23.3%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	7	16.3%
4 職場のリーダーの能力不足	17	39.5%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	24	55.8%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	15	34.9%
7 納入先からの厳しい要請	11	25.6%
8 自社の経営努力不足	10	23.3%
計	107	

複数回答 B.原価低減や生産性の向上が十分でない

1 作業者の人員不足	10	14.5%
2 作業者の技能不足	19	27.5%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	13	18.8%
4 職場のリーダーの能力不足	32	46.4%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	33	47.8%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	27	39.1%
7 納入先からの厳しい要請	15	21.7%
8 自社の経営努力不足	26	37.7%
計	175	

複数回答 C.品質保証体制の強化、品質のさらなる向上が十分でない

1 作業者の人員不足	6	9.1%
2 作業者の技能不足	26	39.4%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	30	45.5%
4 職場のリーダーの能力不足	31	47.0%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	32	48.5%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	22	33.3%
7 納入先からの厳しい要請	9	13.6%
8 自社の経営努力不足	20	30.3%
計	176	

複数回答 D.現場作業者の安全面のさらなる強化が十分でない

1 作業者の人員不足	4	7.5%
2 作業者の技能不足	9	17.0%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	26	49.1%
4 職場のリーダーの能力不足	24	45.3%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	29	54.7%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	13	24.5%
7 納入先からの厳しい要請	0	0.0%
8 自社の経営努力不足	13	24.5%
計	118	

複数回答 E.現場での改善活動のさらなる推進が十分でない

1 作業者の人員不足	3	5.0%
2 作業者の技能不足	22	36.7%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	13	21.7%
4 職場のリーダーの能力不足	39	65.0%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	30	50.0%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	29	48.3%
7 納入先からの厳しい要請	3	5.0%
8 自社の経営努力不足	14	23.3%
計	153	

複数回答 F.職場のリーダーの管理監督業務への専念が十分でない

1 作業者の人員不足	12	19.0%
2 作業者の技能不足	6	9.5%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	4	6.3%
4 職場のリーダーの能力不足	31	49.2%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	42	66.7%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	42	66.7%
7 納入先からの厳しい要請	0	0.0%
8 自社の経営努力不足	6	9.5%
計	143	

複数回答 G.正規従業員の長期雇用の維持が十分でない

1 作業者の人員不足	3	27.3%
2 作業者の技能不足	3	27.3%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	3	27.3%
4 職場のリーダーの能力不足	5	45.5%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	5	45.5%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	4	36.4%
7 納入先からの厳しい要請	1	9.1%
8 自社の経営努力不足	9	81.8%
計	33	

複数回答 H.正規従業員の長期的な育成が十分でない

1 作業者の人員不足	5	7.8%
2 作業者の技能不足	4	6.3%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	12	18.8%
4 職場のリーダーの能力不足	29	45.3%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	31	48.4%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	22	34.4%
7 納入先からの厳しい要請	1	1.6%
8 自社の経営努力不足	34	53.1%
計	138	

複数回答 I.非典型労働者の技能向上が十分でない

1 作業者の人員不足	4	7.3%
2 作業者の技能不足	15	27.3%
3 作業者の仕事に対するモラルの不足	13	23.6%
4 職場のリーダーの能力不足	19	34.5%
5 職場のリーダーの管理監督業務への時間不足	24	43.6%
6 職場のリーダーの仕事量の多さ	13	23.6%
7 納入先からの厳しい要請	1	1.8%
8 自社の経営努力不足	14	25.5%
計	103	

9. 職場の現状について

9-1 貴社では下記のような要因が、職場の働き方に影響を与えていると考えていますか。次の各項目について、それぞれ1から5の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

A.グループ内外にわたる複数の納入先への対応

0 無回答または無効	3	4.1%
1 大きな影響を与えている	8	10.8%
2 ある程度影響を与えている	26	35.1%
3 あまり影響を与えていない	27	36.5%
4 全く影響を与えていない	7	9.5%
5 わからない	3	4.1%
計	74	100.0%

B.納入先からの原価低減の要求		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大きな影響を与えている	35	47.3%
2 ある程度影響を与えている	33	44.6%
3 あまり影響を与えていない	4	5.4%
4 全く影響を与えていない	0	0.0%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

C.納入先からの品質への要求		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大きな影響を与えている	44	59.5%
2 ある程度影響を与えている	23	31.1%
3 あまり影響を与えていない	5	6.8%
4 全く影響を与えていない	0	0.0%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

D.納入先からの納期への要求		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大きな影響を与えている	29	39.2%
2 ある程度影響を与えている	34	45.9%
3 あまり影響を与えていない	7	9.5%
4 全く影響を与えていない	2	2.7%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

E.海外現地法人への人員の派遣		
0 無回答または無効	3	4.1%
1 大きな影響を与えている	13	17.6%
2 ある程度影響を与えている	28	37.8%
3 あまり影響を与えていない	13	17.6%
4 全く影響を与えていない	13	17.6%
5 わからない	4	5.4%
計	74	100.0%

F.非典型労働者の増加		
0 無回答または無効	2	2.7%
1 大きな影響を与えている	18	24.3%
2 ある程度影響を与えている	32	43.2%
3 あまり影響を与えていない	15	20.3%
4 全く影響を与えていない	3	4.1%
5 わからない	4	5.4%
計	74	100.0%

9-2 貴社では下記のAからGの項目に対し、どのような認識をお持ちですか。次の各項目について、それぞれ1から5の該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

A.生産現場での改善活動は会社の売上や業績に貢献している		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くその通りである	46	62.2%
2 ある程度そうである	23	31.1%
3 あまりそう思わない	3	4.1%
4 そう思わない	1	1.4%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

B.QCサークルはチームワークの形成に役立っている		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くその通りである	21	28.4%
2 ある程度そうである	43	58.1%
3 あまりそう思わない	3	4.1%
4 そう思わない	4	5.4%
5 わからない	2	2.7%
計	74	100.0%

C.従業員は会社がどのような能力を求めているかを十分に認識している		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くその通りである	1	1.4%
2 ある程度そうである	44	59.5%
3 あまりそう思わない	22	29.7%
4 そう思わない	6	8.1%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

D.会社は従業員に対して十分な教育訓練をしている		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くその通りである	1	1.4%
2 ある程度そうである	36	48.6%
3 あまりそう思わない	28	37.8%
4 そう思わない	8	10.8%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

E.従業員はそれぞれの職場で十分に能力を発揮している		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くその通りである	1	1.4%
2 ある程度そうである	44	59.5%
3 あまりそう思わない	24	32.4%
4 そう思わない	3	4.1%
5 わからない	1	1.4%
計	74	100.0%

F.会社は従業員に対して、能力に見合った正当な評価をしている		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くその通りである	7	9.5%
2 ある程度そうである	55	74.3%
3 あまりそう思わない	10	13.5%
4 そう思わない	1	1.4%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

G.生産職場では各自の役割について十分にコミュニケーションが行われている		
0 無回答または無効	1	1.4%
1 全くその通りである	2	2.7%
2 ある程度そうである	38	51.4%
3 あまりそう思わない	31	41.9%
4 そう思わない	2	2.7%
5 わからない	0	0.0%
計	74	100.0%

9-3 貴社の各職場では、会社の経営方針をふまえた各職場の目標について、上司が直属の部下にどの程度話をしていると思いますか。該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

0 無回答または無効	1	1.4%
1 定期的に明確に話している	17	23.0%
2 定期的ではないが明確に話している	29	39.2%
3 大体の方針のみを話している	25	33.8%
4 ほとんど話していない	2	2.7%
5 全く話していない	0	0.0%
計	74	100.0%

10. 貴社では今後、特にどの分野での取引や売上を伸ばそうと考えていますか。該当する番号1つを右の空欄にご記入下さい。

0 無回答または無効	2	2.7%
1 トヨタグループ内における自動車分野	42	56.8%
2 トヨタグループが手がける自動車以外の分野	7	9.5%
3 トヨタグループ外における自動車分野	19	25.7%
4 トヨタグループ外における自動車以外の分野	3	4.1%
5 その他	1	1.4%
計	74	100.0%

■組合員向けアンケート

組合員向けアンケート

調査研究「トヨタグループの強み・弱み」 アンケートへのご協力をお願い

2003 年 10 月 中部産政研
理事長 小田桐勝巳

(調査目的)

この調査は、全トヨタ労働組合連合会より中部産政研が委託を受けたものです。昨今、グローバル化の進展、調達施策の展開、事業の再編・統合など、グループに働く組合員にも大きな影響を与える環境変化が起っている中で、生産システムを軸とした人材育成に関する取り組みや個々の職場で働く人たちの意識・意欲について現状をありのままに把握したいと考えております。そこで全トヨタ労連加盟組合の組合員および経営者の皆様にお伺いし、組合員の生活向上とグループの発展を目指す視点からグループの「強み」を再検証するとともに、併せて「弱み」を明らかにし、人事・労務、労働組合が取り組むべき課題を探ろうとするものです。尚、調査票の回答はすべて統計的に処理されますし、個別情報が外部に流出することはありませんので、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださる様、お願い申し上げます。

(回答方法)

1. 回答は直接番号に○をふって下さい（特に指定がない場合は1つに○をふって下さい）。
但し、質問によっては□に記入していただく場合があります。
2. 回答もれのないように、すべての質問にご回答ください。
3. ご記入後、アンケート用紙を労働組合の職場役員へ提出してください。（提出期日は各組合にご確認下さい）
4. 貴労組名をご記入ください。

労働組合

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

（財）中部産業・労働政策研究会（略称：中部産政研） 担当：竹川
〒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

- ・配布枚数 3,185 枚
- ・回収枚数 2,943 枚
- ・回収率 92.4%

■組合員向けアンケート単純集計結果

F1. あなたの年齢

0 無回答または無効	5	0.2%
1 10代	6	0.2%
2 20代	213	7.2%
3 30代	1,152	39.1%
4 40代	1,204	40.9%
5 50代	363	12.3%
6 60代	0	0.0%
7 それ以上	0	0.0%
計	2,943	100.0%

F2. あなたの職位

0 無回答または無効	13	0.4%
1 係長・工長	885	30.1%
2 班長・組長	1,520	51.6%
3 一般	492	16.7%
4 その他	33	1.1%
計	2,943	100.0%

F3. あなたの勤続年数

0 無回答または無効	7	0.2%
1 5年以下	54	1.8%
2 5～9年	165	5.6%
3 10～14年	499	17.0%
4 15～19年	679	23.1%
5 20～24年	657	22.3%
6 25～29年	444	15.1%
7 30～34年	330	11.2%
8 35年以上	108	3.7%
計	2,943	100.0%

F4. 貴職場のおもな担当職種

0 無回答または無効	180	6.1%
1 鑄造	106	3.6%
2 鍛造	37	1.3%
3 機械加工	425	14.4%
4 部品組付	607	20.6%
5 プレス加工	127	4.3%
6 成形加工	168	5.7%
7 塗装	129	4.4%
8 溶接	115	3.9%
9 車両組立	146	5.0%
10 検査・梱包	191	6.5%
11 運搬・物流	166	5.6%
12 設備製作	88	3.0%
13 その他	458	15.6%
計	2,943	100.0%

F5. 貴職場における非典型労働者(臨時・期間従業員、請負など正規従業員以外)の割合

0 無回答または無効	60	2.0%
1 ～10%	1,172	39.8%
2 11%～20%	406	13.8%
3 21%～30%	390	13.3%
4 31%～40%	330	11.2%
5 41%～50%	271	9.2%
6 51%～60%	163	5.5%
7 61%～70%	84	2.9%
8 71%～	67	2.3%
計	2,943	100.0%

2-1あなたは以下の言葉をどのくらいの頻度で耳にしますか。

(1)安全		
0 無回答または無効	27	0.9%
1 毎日	2,058	69.9%
2 週に2, 3回	578	19.6%
3 週に1回程度	238	8.1%
4 ほとんど聞かない	42	1.4%
計	2,943	100.0%
(2)品質		
0 無回答または無効	27	0.9%
1 毎日	2,347	79.7%
2 週に2, 3回	417	14.2%
3 週に1回程度	128	4.3%
4 ほとんど聞かない	24	0.8%
計	2,943	100.0%
(3)原価低減		
0 無回答または無効	33	1.1%
1 毎日	694	23.6%
2 週に2, 3回	905	30.8%
3 週に1回程度	1,011	34.4%
4 ほとんど聞かない	300	10.2%
計	2,943	100.0%
(4)生産性(能率)		
0 無回答または無効	36	1.2%
1 毎日	1,268	43.1%
2 週に2, 3回	831	28.2%
3 週に1回程度	625	21.2%
4 ほとんど聞かない	183	6.2%
計	2,943	100.0%
(5)ムダ・ムラ・ムリ		
0 無回答または無効	37	1.3%
1 毎日	697	23.7%
2 週に2, 3回	901	30.6%
3 週に1回程度	955	32.4%
4 ほとんど聞かない	353	12.0%
計	2,943	100.0%
(6)4Sまたは5S		
0 無回答または無効	29	1.0%
1 毎日	1,569	53.3%
2 週に2, 3回	810	27.5%
3 週に1回程度	485	16.5%
4 ほとんど聞かない	50	1.7%
計	2,943	100.0%
(7)ジャスト・イン・タイム		
0 無回答または無効	31	1.1%
1 毎日	364	12.4%
2 週に2, 3回	497	16.9%
3 週に1回程度	875	29.7%
4 ほとんど聞かない	1,176	40.0%
計	2,943	100.0%

2-2以下の記述に関して最近の貴職場の現状についてお聞かせください。

(1)「後工程に不良を流さないために、異常に気付いたら必ず生産ラインをとめている」		
0 無回答または無効	58	2.0%
1 確実に行っている	1,333	45.3%
2 行っているつもりだ	1,197	40.7%
3 理解はしているができていないことが多い	339	11.5%
4 意味がわからない	16	0.5%
計	2,943	100.0%

(2)「後工程に不良を流していない」(工程内で作りこみができている)		
0 無回答または無効	58	2.0%
1 確実に行っている	635	21.6%
2 行っているつもりだ	1,752	59.5%
3 理解はしているができていないことが多い	485	16.5%
4 意味がわからない	13	0.4%
計	2,943	100.0%

(3)「不良品が出た場合、自ら不良の原因をつかみ、再発防止の手を打っている」		
0 無回答または無効	53	1.8%
1 確実に行っている	988	33.6%
2 行っているつもりだ	1,554	52.8%
3 理解はしているができていないことが多い	338	11.5%
4 意味がわからない	10	0.3%
計	2,943	100.0%

(4)「必要以上の在庫は持っていない」		
0 無回答または無効	66	2.2%
1 確実に行っている	740	25.1%
2 行っているつもりだ	1,454	49.4%
3 理解はしているができていないことが多い	661	22.5%
4 意味がわからない	22	0.7%
計	2,943	100.0%

(5)「作業標準書(票)を作成して作業を行っている」		
0 無回答または無効	63	2.1%
1 確実に行っている	1,076	36.6%
2 行っているつもりだ	1,271	43.2%
3 理解はしているができていないことが多い	522	17.7%
4 意味がわからない	11	0.4%
計	2,943	100.0%

2-3最近の貴職場では、管理者の仕事は、以下のどの状態にもっとも近いですか。

0 無回答または無効	79	2.7%
1 管理者としての管理・指導業務を主体として動いている	808	27.5%
2 管理・指導も行っているが、異常処置に追われていることが多い	1,227	41.7%
3 管理・指導も行っているが、ライン入りして作業することもある	619	21.0%
4 管理・指導を行う時間がほとんどなく、ライン入りして作業することがほとんど	210	7.1%
計	2,943	100.0%

2-4最近の貴職場でのコミュニケーションは以下のどれにもっとも近いですか

0 無回答または無効	36	1.2%
1 上司、部下の双方ともコミュニケーションがうまくとれている	1,649	56.0%
2 部下とのコミュニケーションはうまくいっているが、上司とはうまくいっていない	745	25.3%
3 上司とのコミュニケーションはうまくいっているが、部下とはうまくいっていない	164	5.6%
4 上司・部下の双方ともコミュニケーションがうまくとれていない	349	11.9%
計	2,943	100.0%

2-5あなたの自分の仕事への理解度や貢献度についてお聞かせください。

(1)あなたは、職場全体における自分の仕事の位置づけをどの程度把握していると思いますか。		
0 無回答または無効	14	0.5%
1 十分に把握している	843	28.6%
2 ある程度把握している	1,892	64.3%
3 あまり把握していない	121	4.1%
4 自分の仕事内容を理解するだけで精一杯である	73	2.5%
計	2,943	100.0%

(2)あなたは、職場における自分の役割をどのように考えていますか。		
0 無回答または無効	13	0.4%
1 かなり重要な役割であると思う	1,151	39.1%
2 ある程度重要な役割であると思う	1,462	49.7%
3 あまり重要な役割ではないと思う	237	8.1%
4 自分がいてもいなくて構わないと思う	76	2.6%
5 自分がいるとかえって迷惑だと思う	4	0.1%
計	2,943	100.0%

(3) あなたは、自分の仕事に誇りをもっていますか。

0 無回答または無効	19	0.6%
1 もっている	1,463	49.7%
2 どちらともいえない	1,361	46.2%
3 もっていない	100	3.4%
計	2,943	100.0%

2-6最近の貴職場では、何がもっとも重視されていると感じますか。次の項目で優先度が高い順に記入して下さい。

1位

0 無回答または無効	53	1.8%
1 原価低減、生産性向上	275	9.3%
2 安全の確保	1,474	50.1%
3 品質向上	828	28.1%
4 納期	182	6.2%
5 生産対応(残業・休日出勤)	131	4.5%
計	2,943	100.0%

2位

0 無回答または無効	64	2.2%
1 原価低減、生産性向上	343	11.7%
2 安全の確保	545	18.5%
3 品質向上	1,484	50.4%
4 納期	318	10.8%
5 生産対応(残業・休日出勤)	189	6.4%
計	2,943	100.0%

3位

0 無回答または無効	64	2.2%
1 原価低減、生産性向上	913	31.0%
2 安全の確保	355	12.1%
3 品質向上	373	12.7%
4 納期	813	27.6%
5 生産対応(残業・休日出勤)	425	14.4%
計	2,943	100.0%

4位

0 無回答または無効	67	2.3%
1 原価低減、生産性向上	746	25.3%
2 安全の確保	274	9.3%
3 品質向上	151	5.1%
4 納期	890	30.2%
5 生産対応(残業・休日出勤)	815	27.7%
計	2,943	100.0%

5位

0 無回答または無効	69	2.3%
1 原価低減、生産性向上	612	20.8%
2 安全の確保	235	8.0%
3 品質向上	46	1.6%
4 納期	676	23.0%
5 生産対応(残業・休日出勤)	1,305	44.3%
計	2,943	100.0%

2-7 あなたが本来、もっとも重視されるべき項目はどれだと思いますか。もっとも近いものを1つ選んでください。

0 無回答または無効	26	0.9%
1 原価低減、生産性向上	203	6.9%
2 安全の確保	1,820	61.8%
3 品質向上	770	26.2%
4 納期	56	1.9%
5 生産対応(残業・休日出勤)	68	2.3%
計	2,943	100.0%

2-8 業務を遂行する上であなたが最近、もっとも負担に感じているものを3つ選んでください。

複数回答	1 原価低減	1,071	36.4%
	2 安全の確保	570	19.4%
	3 品質管理	1,638	55.7%
	4 納期	595	20.2%
	5 残業・休日出勤	879	29.9%
	6 毎日の仕事量	1,281	43.5%
	7 業務上管理すべき項目(デスクワーク)	1,195	40.6%
	8 改善提案目標	503	17.1%
	9 非典型労働者(臨時・期間従業員、請負など)への指導・フォロー	703	23.9%
	計	8,435	

2-9 最近の貴職場では以前と比べて(5年前)以下の項目について変化が生じていると思いますか。

(1)安全			
0 無回答または無効	19	0.6%	
1 悪くなった	99	3.4%	
2 かわらない	1,041	35.4%	
3 よくなった	1,784	60.6%	
計	2,943	100.0%	
(2)品質			
0 無回答または無効	23	0.8%	
1 悪くなった	370	12.6%	
2 かわらない	956	32.5%	
3 よくなった	1,594	54.2%	
計	2,943	100.0%	
(3)在庫			
0 無回答または無効	43	1.5%	
1 必要以上に増えた	162	5.5%	
2 かわらない	1,433	48.7%	
3 よくなった	1,305	44.3%	
計	2,943	100.0%	
(4)改善能力			
0 無回答または無効	26	0.9%	
1 低下した	451	15.3%	
2 かわらない	1,340	45.5%	
3 よくなった	1,126	38.3%	
計	2,943	100.0%	
(5)技能			
0 無回答または無効	22	0.7%	
1 低下した	501	17.0%	
2 かわらない	1,365	46.4%	
3 よくなった	1,055	35.8%	
計	2,943	100.0%	
(6)働く意欲			
0 無回答または無効	26	0.9%	
1 低下した	596	20.3%	
2 かわらない	1,701	57.8%	
3 よくなった	620	21.1%	
計	2,943	100.0%	

2-10 2-9で問題があると答えた方(1.を選んだ方)のみご回答ください。その問題の原因は何と思われますか。
次の項目でもっとも近いもの1つを選んでください。

(1)安全			
0 無回答または無効	6	6.1%	
1 納期短縮による生産現場への影響	23	23.2%	
2 非典型労働者(臨時・期間従業員、請負等)の増加、正社員の不足	29	29.3%	
3 原価低減目標や生産性向上目標の達成	8	8.1%	
4 海外派遣で、職場から人材が応援に出してしまう	4	4.0%	
5 人材育成、OJTがおろそかになっている	29	29.3%	
計	99	100.0%	

(2) 品質		
0 無回答または無効	22	5.9%
1 納期短縮による生産現場への影響	71	19.2%
2 非典型労働者(臨時・期間従業員、請負等)の増加、正社員の不足	116	31.4%
3 原価低減目標や生産性向上目標の達成	55	14.9%
4 海外派遣で、職場から人材が応援に出てしまう	4	1.1%
5 人材育成、OJTがおろそかになっている	102	27.6%
計	370	100.0%
(3) 在庫		
0 無回答または無効	28	17.3%
1 納期短縮による生産現場への影響	74	45.7%
2 非典型労働者(臨時・期間従業員、請負等)の増加、正社員の不足	16	9.9%
3 原価低減目標や生産性向上目標の達成	26	16.0%
4 海外派遣で、職場から人材が応援に出てしまう	0	0.0%
5 人材育成、OJTがおろそかになっている	18	11.1%
計	162	100.0%
(4) 改善能力		
0 無回答または無効	32	7.1%
1 納期短縮による生産現場への影響	57	12.6%
2 非典型労働者(臨時・期間従業員、請負等)の増加、正社員の不足	101	22.4%
3 原価低減目標や生産性向上目標の達成	41	9.1%
4 海外派遣で、職場から人材が応援に出てしまう	12	2.7%
5 人材育成、OJTがおろそかになっている	208	46.1%
計	451	100.0%
(5) 技能		
0 無回答または無効	30	6.0%
1 納期短縮による生産現場への影響	44	8.8%
2 非典型労働者(臨時・期間従業員、請負等)の増加、正社員の不足	139	27.7%
3 原価低減目標や生産性向上目標の達成	33	6.6%
4 海外派遣で、職場から人材が応援に出てしまう	13	2.6%
5 人材育成、OJTがおろそかになっている	242	48.3%
計	501	100.0%
(6) 働く意欲		
0 無回答または無効	50	8.4%
1 納期短縮による生産現場への影響	89	14.9%
2 非典型労働者(臨時・期間従業員、請負等)の増加、正社員の不足	141	23.7%
3 原価低減目標や生産性向上目標の達成	122	20.5%
4 海外派遣で、職場から人材が応援に出てしまう	15	2.5%
5 人材育成、OJTがおろそかになっている	179	30.0%
計	596	100.0%

2-12 貴職場では、技能員を海外に派遣したことがありますか。

0 無回答または無効	18	0.6%
1 はい	804	27.3%
2 いいえ	2,121	72.1%
計	2,943	100.0%

2-13 上記で「1. はい」と答えた方が回答ください。海外派遣により職場にどのような変化が生じましたか。

(1) 要員調整(人のやりくり)		
0 無回答または無効	4	0.5%
1 大変になった	539	67.0%
2 変わらない	257	32.0%
3 楽になった	4	0.5%
計	804	100.0%
(2) 職場での教育・指導		
0 無回答または無効	3	0.4%
1 優秀な人材が派遣されて指導できる人が減った	462	57.5%
2 変わらない	327	40.7%
3 やりやすくなった	12	1.5%
計	804	100.0%

(3) 計画的な人材育成		
0 無回答または無効	5	0.6%
1 教育途中で派遣されて計画が難しくなった	257	32.0%
2 変わらない	418	52.0%
3 人材育成に大いに役立っている	124	15.4%
計	804	100.0%

(4) 日常の生産活動		
0 無回答または無効	10	1.2%
1 問題発生時に対処できる人がいなくなり、ラインを回すのが困難になった	362	45.0%
2 変わらない	422	52.5%
3 スムーズに行えるようになった	10	1.2%
計	804	100.0%

3-1 生産職場での日常の改善活動は会社の売上や業績に貢献していると思いますか。

0 無回答または無効	22	0.7%
1 かなり貢献している	628	21.3%
2 ある程度貢献している	1,840	62.5%
3 あまり貢献していない	412	14.0%
4 ほとんど貢献していない	41	1.4%
計	2,943	100.0%

3-2 QCサークルや創意工夫改善提案制度で自分の意見が採用された時の満足感はいかがですか。

0 無回答または無効	36	1.2%
1 かなり満足である	475	16.1%
2 ある程度満足である	1,819	61.8%
3 あまり満足ではない	546	18.6%
4 全く満足ではない	67	2.3%
計	2,943	100.0%

3-3 QCサークルや創意工夫改善提案制度で、あなたの提案が実行されて会社に貢献した時の満足感はいかがですか。

0 無回答または無効	39	1.3%
1 かなり満足である	588	20.0%
2 ある程度満足である	1,700	57.8%
3 あまり満足ではない	548	18.6%
4 全く満足ではない	68	2.3%
計	2,943	100.0%

3-4 QCサークルに対するあなたの参加態度を教えてください。

0 無回答または無効	42	1.4%
1 自ら積極的に参加している	713	24.2%
2 どちらかといえば義務として参加している	1,728	58.7%
3 多忙で参加できない	312	10.6%
4 参加したくないので、参加していない	20	0.7%
5 社内でQCサークルは行われていない	128	4.3%
計	2,943	100.0%

3-5 QCサークルの会社の売上や業績への貢献についてお聞きます。

0 無回答または無効	45	1.5%
1 かなり貢献している	193	6.6%
2 ある程度貢献している	1,591	54.1%
3 あまり貢献していない	925	31.4%
4 ほとんど貢献していない	189	6.4%
計	2,943	100.0%

3-6 QCサークルはチームワークの形成に役立っていると思いますか。

0 無回答または無効	44	1.5%
1 かなり役立っている	415	14.1%
2 ある程度役立っている	1,650	56.1%
3 あまり役立っていない	678	23.0%
4 ほとんど役立っていない	156	5.3%
計	2,943	100.0%

4-1 現状の貴職場で感じられていることをお聞きます。

(1) 職場の管理監督者となるべき後継者が育っている

0 無回答または無効	20	0.7%
1 はい	1,345	45.7%
2 いいえ	1,072	36.4%
3 わからない	506	17.2%
計	2,943	100.0%

(2) 多能工化が進んでいる

0 無回答または無効	27	0.9%
1 はい	1,487	50.5%
2 いいえ	1,080	36.7%
3 わからない	349	11.9%
計	2,943	100.0%

(3) 個々の技能レベルの向上がすすんでいる

0 無回答または無効	43	1.5%
1 はい	1,328	45.1%
2 いいえ	1,001	34.0%
3 わからない	571	19.4%
計	2,943	100.0%

4-2 あなたは現状の部下への教育についてどのように感じていますか。

0 無回答または無効	35	1.2%
1 必要な教育は十分できている	112	3.8%
2 ある程度できている	1,671	56.8%
3 あまりできていない	1,064	36.2%
4 全くできていない	61	2.1%
計	2,943	100.0%

4-3 上記の質問で、3. もしくは4. を回答した方にお聞きます。その理由としてあてはまるものすべてに○をつけてください。

複数回答	1 品質対応の影響で教育が後回しになっている	514	45.7%
	2 短納期対応の影響で教育が後回しになっている	432	38.4%
	3 管理監督者のデスクワークや管理項目が多く、指導する時間がない	514	45.7%
	4 海外派遣などで指導者が派遣され、指導できる人がいない	38	3.4%
	5 新入社員がいないので教える相手がいない	224	19.9%
	6 職場で教育する仕組み（標準作業書など）がない	220	19.6%
	7 教育に対する会社の理解がない	158	14.0%
	8 非典型労働者の受入れに伴うフォローで手が回らない	245	21.8%
	9 その他	121	10.8%
計		2,466	

4-4 現状の貴職場では、非典型労働者（臨時・期間従業員、請負など）に教育訓練をする必要性をどのように感じていますか。

0 無回答または無効	142	4.8%
1 かなり必要と感じている	1,618	55.0%
2 ある程度必要と感じている	945	32.1%
3 あまり必要と感じていない	159	5.4%
4 全く必要と感じていない	79	2.7%
計	2,943	100.0%

4-5 上記で、1. もしくは2. を回答した方（必要と感じている方）にお聞きます。

貴職場での非典型労働者（臨時・期間従業員、請負など）への教育訓練の現状についてどのように感じていますか。

0 無回答または無効	100	3.9%
1 できている	802	31.3%
2 できていないので、会社で配属前にしっかり教育して欲しい	1,015	39.6%
3 できていないので、職場での教育の仕組みが必要である	646	25.2%
計	2,563	100.0%

5-1 あなた自身の職場での能力（技能）発揮についてお聞きます。

0 無回答または無効	20	0.7%
1 十分発揮している	278	9.4%
2 ある程度発揮している	1,997	67.9%
3 あまり発揮できていない	614	20.9%
4 全く発揮できていない	34	1.2%
計	2,943	100.0%

5-2 あなた自身が職場で能力(技能)を発揮する機会についてお聞きます。		
0 無回答または無効	18	0.6%
1 十分ある	508	17.3%
2 ある程度ある	1,863	63.3%
3 あまりない	530	18.0%
4 全くない	24	0.8%
計	2,943	100.0%
5-3 会社(上司)はあなたにどのような能力(技能)を求めているかを明確にしていると思いますか。		
0 無回答または無効	23	0.8%
1 かなり明確に示されている	413	14.0%
2 ある程度明確に示されている	1,635	55.6%
3 あまり明確に示されていない	748	25.4%
4 全く明確に示されていない	124	4.2%
計	2,943	100.0%
5-4 会社(上司)が行う能力(技能)向上のための教育訓練についてあなたはどのように感じますか。		
0 無回答または無効	20	0.7%
1 十分教育してくれている	313	10.6%
2 ある程度教育してくれている	1,619	55.0%
3 あまり教育してくれていない	843	28.6%
4 全く教育してくれていない	148	5.0%
計	2,943	100.0%
5-5 あなたは、自分の現在の仕事についてどのように感じますか。		
0 無回答または無効	23	0.8%
1 能力以上の仕事をしている	210	7.1%
2 能力を上回ると感じる時がある	1,368	46.5%
3 能力に見合った仕事をしている	1,045	35.5%
4 もっと自分の技能にあった仕事をしたい	297	10.1%
計	2,943	100.0%
5-6 あなたは、自分の能力(技能)に対する評価についてどのように感じますか。		
0 無回答または無効	23	0.8%
1 かなり正当な評価を受けている	275	9.3%
2 ある程度正当な評価を受けていると思う	2,081	70.7%
3 あまり正当な評価を受けていない	498	16.9%
4 全く正当な評価を受けていない	66	2.2%
計	2,943	100.0%
5-7 あなたは技能向上をどの程度重要だと思っていますか。		
0 無回答または無効	20	0.7%
1 かなり重要である	1,822	61.9%
2 ある程度重要である	1,054	35.8%
3 あまり重要ではない	44	1.5%
4 重要ではない	3	0.1%
計	2,943	100.0%
5-8 あなたは昇進することをどの程度重要だと思っていますか。		
0 無回答または無効	20	0.7%
1 かなり重要である	373	12.7%
2 ある程度重要である	1,546	52.5%
3 あまり重要ではない	818	27.8%
4 重要ではない	186	6.3%
計	2,943	100.0%
5-9 あなたは、技能を向上させることと管理職になることのどちらを重視していますか。		
0 無回答または無効	35	1.2%
1 どちらかといえば技能を向上させること	2,406	81.8%
2 どちらかといえば管理職になること	502	17.1%
計	2,943	100.0%

5-10 職場の管理監督者になることについてあなたの職場ではどのように感じていると思いますか。

0 無回答または無効	50	1.7%
1 みんな管理監督者を目指してがんばっていると思う	230	7.8%
2 管理監督者になる魅力がなくなり、なりたいと思う人が減っていると思う	2,181	74.1%
3 管理監督者になることを諦めてしまっている人が多いと思う	242	8.2%
4 わからない	240	8.2%
計	2,943	100.0%

6-1あなたは貴社における自分の雇用の将来性についてどのように感じますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	15	0.5%
1 全く不安を感じたことはない	392	13.3%
2 少しは不安だが何とかしてくれるだろう	860	29.2%
3 多少不安を感じている	1,298	44.1%
4 大いに不安を感じている	378	12.8%
計	2,943	100.0%

6-2あなたは現在の会社で働くことについてどのように感じますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	17	0.6%
1 定年まで働き続けたい	1,840	62.5%
2 今より良い勤め先があれば近いうちに移りたい	428	14.5%
3 どちらともいえない	625	21.2%
4 すぐにでも他の会社に移りたい	33	1.1%
計	2,943	100.0%

6-3 雇用に関して、組合はどれだけ頼りになると思っていますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	15	0.5%
1 かなり頼りになる	556	18.9%
2 ある程度頼りになる	1,537	52.2%
3 あまり頼りにならない	523	17.8%
4 全く頼りにならない	119	4.0%
5 わからない	193	6.6%
計	2,943	100.0%

6-4あなた自身は、全トヨタ労連の活動をどの程度知っていますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	16	0.5%
1 かなり知っている	271	9.2%
2 ある程度知っている	1,734	58.9%
3 あまり知らない	876	29.8%
4 全く知らない	46	1.6%
計	2,943	100.0%

7-1貴社の強みは何だと思いますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

複数回答	1 品質への取組み	1,502	51.0%
	2 原価低減への取組み	1,370	46.6%
	3 技術開発力	876	29.8%
	4 販売・営業力	468	15.9%
	5 財務・資金力	689	23.4%
	6 人材確保と育成	596	20.3%
計		5,501	

7-2貴社の将来についてあなた自身はどのように感じていますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	21	0.7%
1 今後もさらに発展するだろう	480	16.3%
2 ある程度は発展するだろう	1,014	34.5%
3 現状を維持できるだろう	416	14.1%
4 今後の発展には不安がある	762	25.9%
5 今後は事業が縮小していくだろう	127	4.3%
6 わからない	123	4.2%
計	2,943	100.0%

7-3 貴社の経営方針をふまえた職場の目標について、あなた自身は直属の上司からどの程度聞いていますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	23	0.8%
1 かなり頻繁に明確に聞いている	341	11.6%
2 頻繁ではないが明確に聞いている	1,139	38.7%
3 大体の方針のみを聞いている	1,145	38.9%
4 ほとんど聞いていない	257	8.7%
5 全く聞いていない	38	1.3%
計	2,943	100.0%

7-4 あなたは、現在の会社の風土についてどのように感じていますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	26	0.9%
1 良い風土なので、変える必要はない	210	7.1%
2 多少問題はあるが、変える必要はない	1,362	46.3%
3 問題があるので変えたほうがよい	1,109	37.7%
4 深刻な問題があるので変えるべきだ	236	8.0%
計	2,943	100.0%

7-5 上記で3.もしくは4.を選んだ方にお聞きます。あなたは会社の風土を改革するために、以下のどの方法が最も有効だと思いますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

0 無回答または無効	56	4.2%
1 経営トップの交代	79	5.9%
2 経営トップの意識改革	399	29.7%
3 社員の意識改革	685	50.9%
4 納入先企業の指導による改革	30	2.2%
5 社外のコンサルタントによる改革	47	3.5%
6 その他	49	3.6%
計	1,345	100.0%

7-6 貴社がトヨタグループに属していることについて、あなた自身は「トヨタ自動車が好調なので、このままトヨタグループにいたほうがよい」とお考えですか。

0 無回答または無効	71	2.4%
1 はい	2,298	78.1%
2 いいえ	87	3.0%
3 わからない	487	16.5%
計	2,943	100.0%

中部産政研

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手 8 丁目 131 番地 全労済豊田会館 3 階

TEL 0565-27-2731 Fax 0565-27-2259

<http://www.sanseiken.com/>