

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」

《要約版》

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
● 調査結果の要約、提言	3
● アンケート単純集計データ	
－企業向けアンケート	2 1
－組合員向けアンケート	3 6

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。

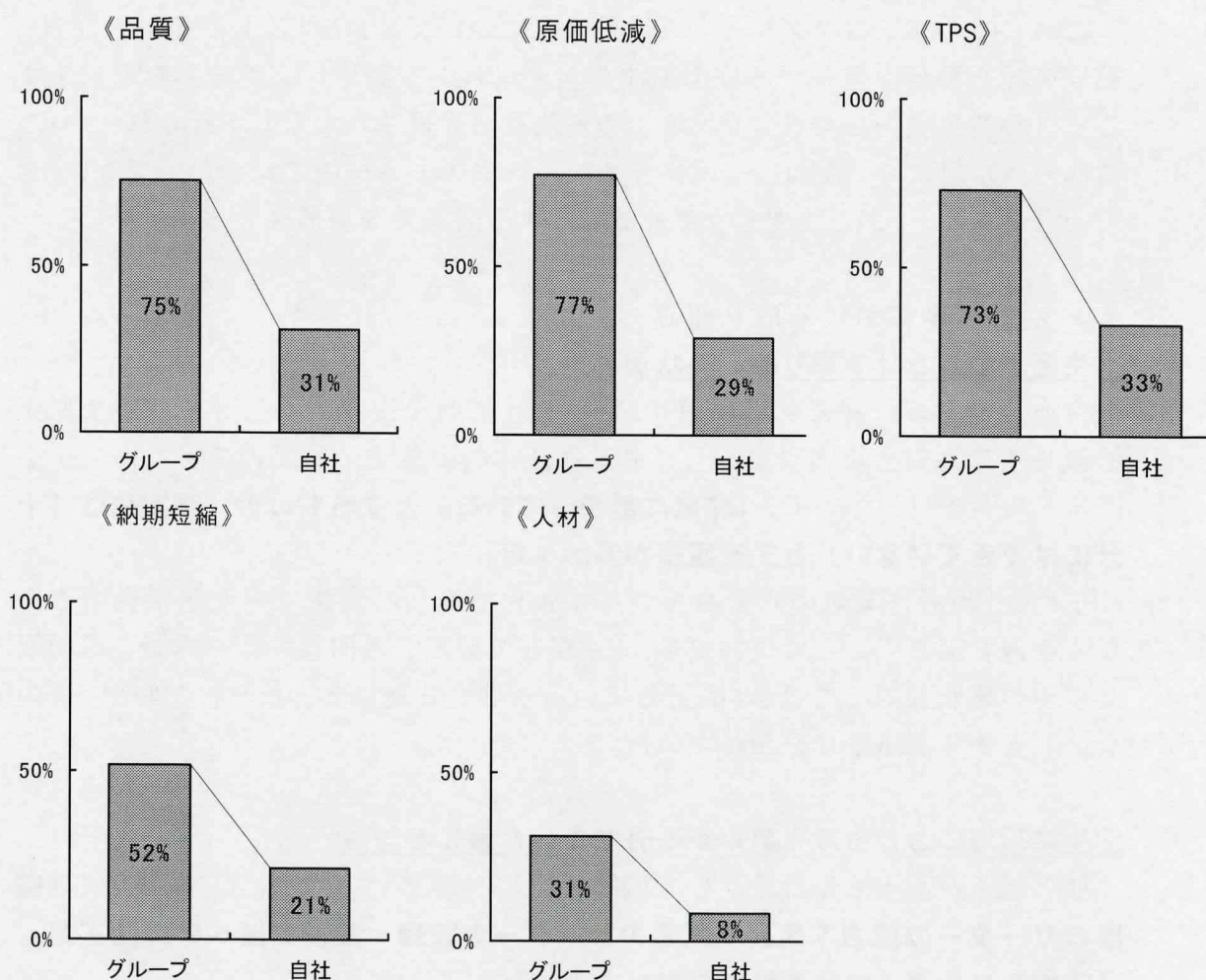
2) トヨタグループ、および各社における強みと弱みについての認識

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。(図表1) 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。

図表1 グループと自社の強みについて
大変強みであるという回答の割合



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今後は「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

現場の作業員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。

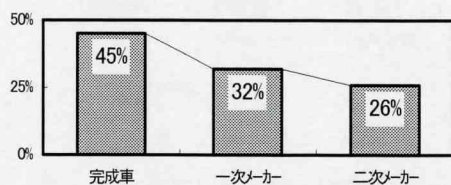
1) T P Sに関する浸透度の差異

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（T P S）の理解と実施に焦点を当てた。T P S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、T P S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。

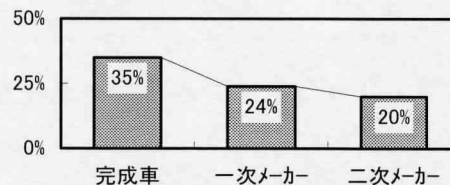
しかしながら、調査結果からは現場におけるT P Sの実践や浸透度に**グループ内の企業間で格差がある**ことが判明した。たとえば、不良品の発生に対して、その原因を究明して再発防止のための手立てを講じることは、T P Sの基本的な行動であるが、これを確実に実施しているとする回答には、完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーの間で大きな差異がみられた。（図表2）

図表2 TPSの基本行動について（確実にやっているという割合）

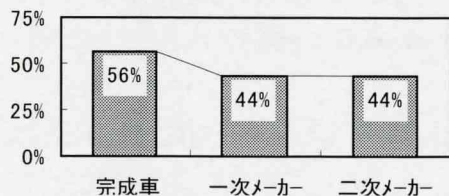
●不良品の再発防止を行っている



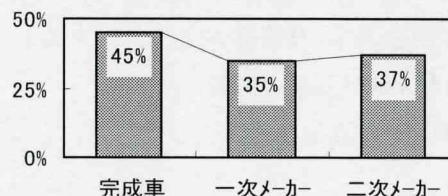
●必要以上の在庫はない



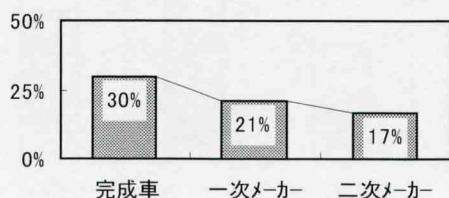
●異常時は生産ラインをとめる



●作業標準書による作業の実施



●後工程に不良を流していない



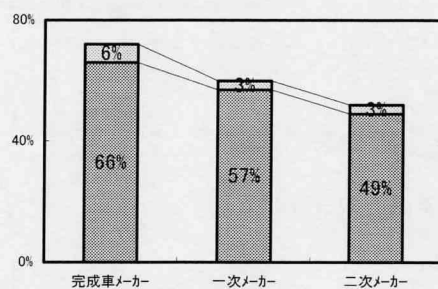
2) 不十分な教育時間と人材育成計画

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。

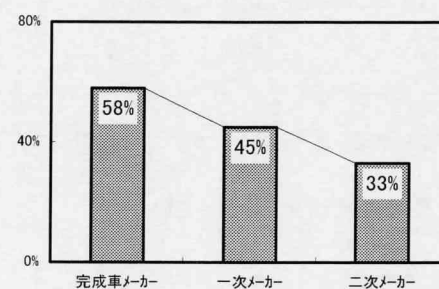
しかしながら、**多くの職場ではこの当然ともいえることが実践できていない状況**にある。とりわけ、**人材育成の実践については完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーの間には大きな格差が存在**していた。(図表 3)

図表 3 階層別の人材育成の状況

● 部下への教育実施状況



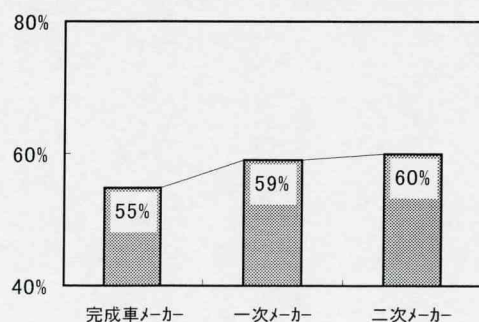
● 後継者が育っている



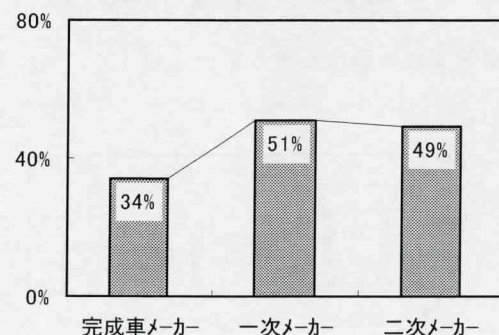
他方、非典型労働者の増加や急速なグローバル化の進展が、生産現場における日常の生産活動にも様々な弊害をもたらしていることが示された。二次メーカーでは比較的まだ海外派遣が少ないようで、グローバル化の進展についてはとりわけ一次メーカーにより大きな影響を与えていると思われる。ただし、こうした課題に対して完成車メーカーを含む一部の大規模企業では、この状況を前向きに捉えて若手人材を活用する機会と肯定的に評価しており、その対応姿勢の相違が結果としてグループ内企業間の格差の拡大に拍車をかける可能性がある。(図表 4)

図表 4 海外派遣の影響

● 職場で指導できる人が減った



● ラインをまわすのが困難になった

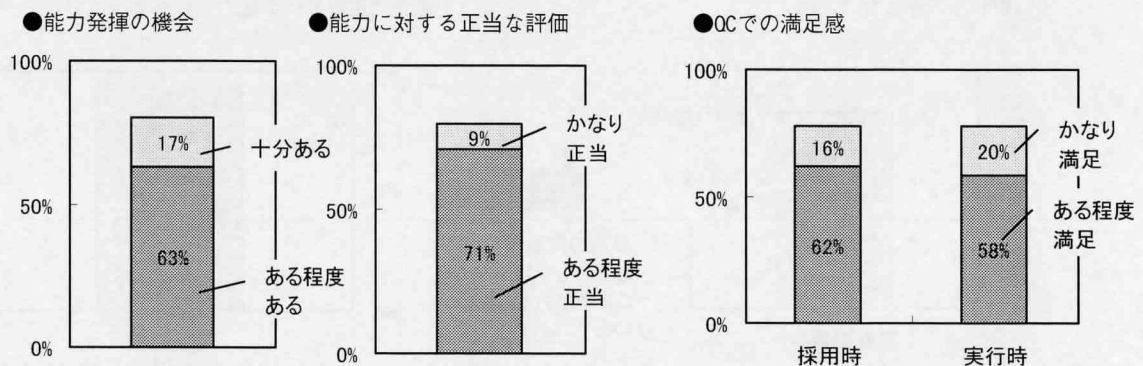


3) 従業員のモチベーションの低下

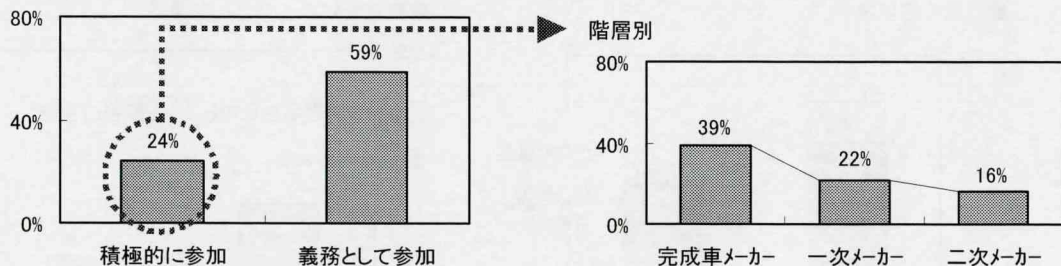
従業員のモチベーションについては、**グループ全体としては個々の従業員は仕事への高い意識と意欲を持って取り組んでいる**といえる。たとえば、「能力発揮の機会の提供」「各自の能力に対する正当な評価」「QCサークルで自分の意見やアイデアが採用されたときの満足感」などへの回答からは、**従業員の働きと評価に関わる職場のシステムが健全に機能している**ことをうかがわせる。(図表5)

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する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。(図表6)

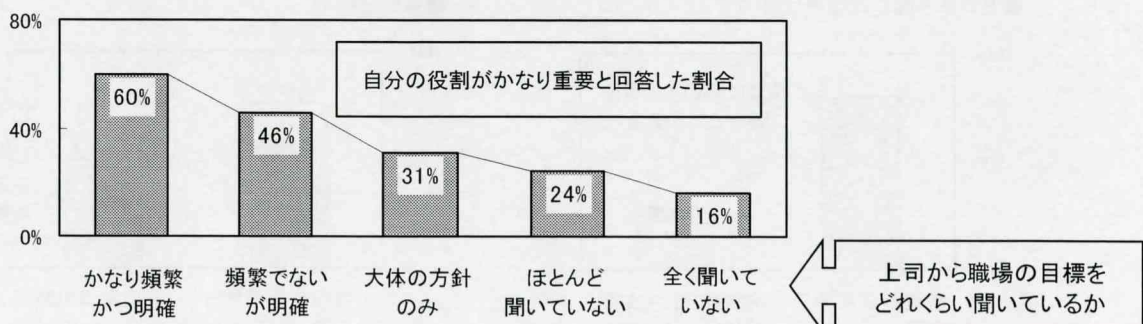
図表5 仕事に対する意識や意欲



図表6 QCへの参加態度



仕事の役割意識の高さと上司とのコミュニケーションとの関係

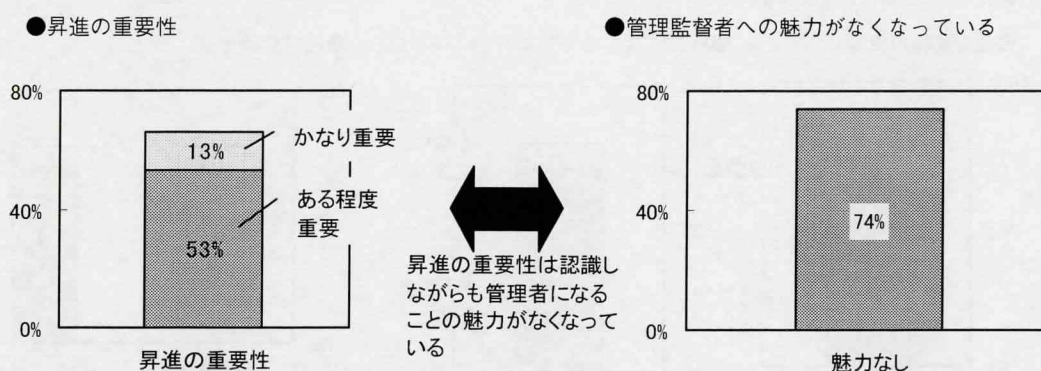


4) 現場における管理・監督機能の低下

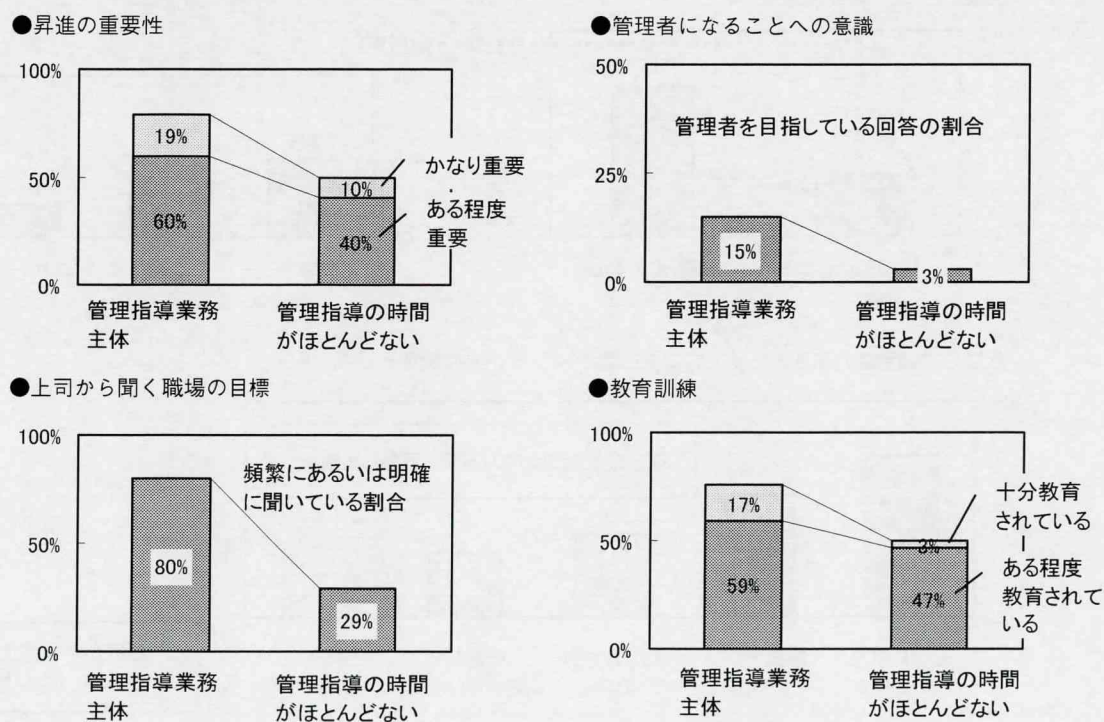
生産現場における最大の課題は、職場における昇進について、組合員の約 2/3 の人が「重要である」ないしは「ある程度重要である」としながらも、他方では「**管理者になることへの魅力がなくなっている**」とする人が圧倒的に多いことに象徴されているように思われる。この点については、完成車メーカーにおいても同様な結果である。また、**全体の 3 割の人が自分が求められる能力が明確ではないとしている点は、管理・監督層が本来果たすべき役割を遂行できていない職場があるともいえる。**(図表 7)

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。(図表 8)

図表7



図表8 管理監督者の働きぶりとの関係

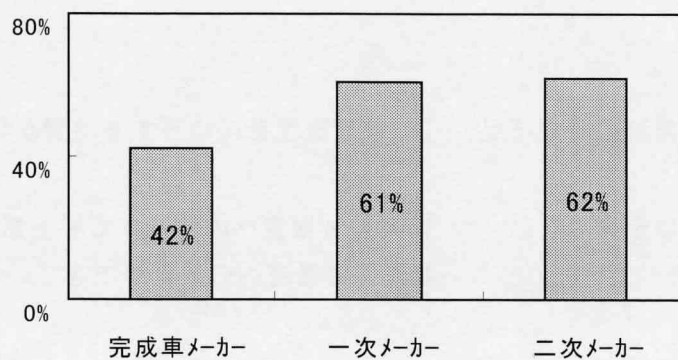


5) 仕事に対する将来への不安感について

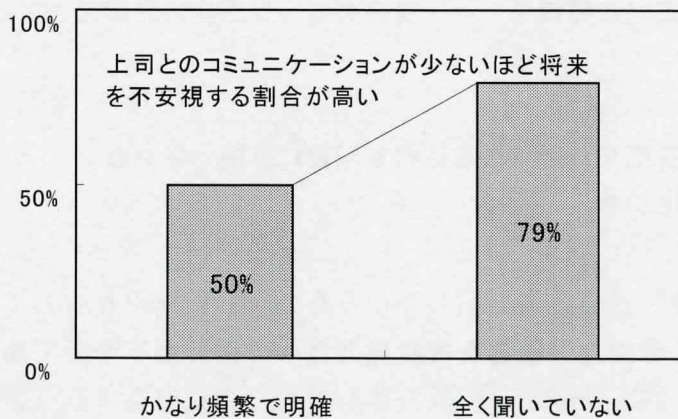
仕事に対する将来の不安については、**完成車メーカー、一次メーカー、二次メーカーとなるにしたい、不安を感じる**とする回答が多くなり、**明確な差異が存在した**。(図表 9) しかしながら、そうした中でも**上司から自社の現状や職場の目標、将来への取り組みなどについて話を聞いていれば、その不安感**は和らげられ、**ある程度は除去**されるものである。したがって、可能な限り正確にこうした情報が定期的に伝えられることが大切である。

図表 10

●自分の仕事の将来性（不安ありとする回答の割合）



●上司とのコミュニケーション度合いとの関連



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（T P S）である。我々は、このT P Sがグループ企業の職場に適切に導入され、各職場でT P S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**T P S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T P S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、生み出すことのできる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、T P Sは現場にいる人たちこそ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T P S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けると、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。

先ず、①TPS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。

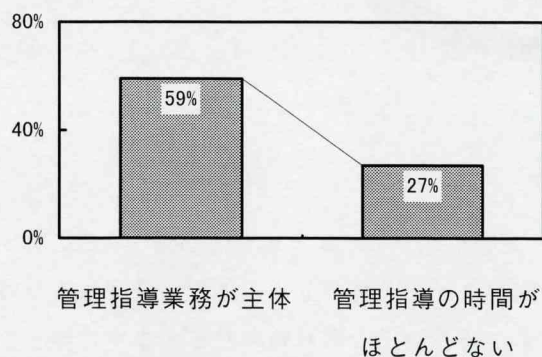
3つめに、トヨタグループの競争力の源泉が人材にあることは労使の共通した認識ではあるが、現実には**人材育成のシステムが機能していない兆候**がみられた。この点は**組合員向けのアンケート分析により明白**に示されているが、**管理・監督者の仕**

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。

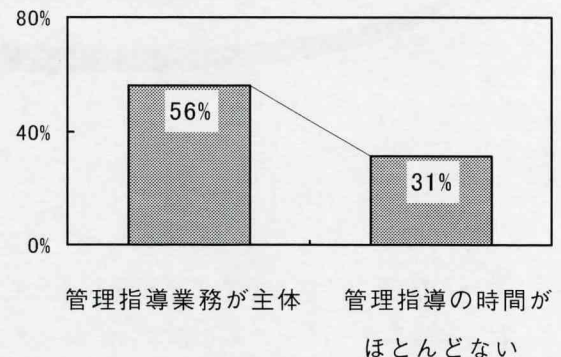
激しさを増すばかりのグローバル競争の中で、トヨタグループがこれまでと同様に高い競争力を維持して発展するためには、人の知恵や工夫が最大の武器である。トヨタ生産方式はこの人の知恵と工夫を引き出すことに焦点と強みがある。そのために**何よりも優先されるべきは、個々の従業員が仕事に対して前向きに取り組もうとする姿勢や意欲を保持すること**である。その気持ちがなければ、どれほど優れた生産方式（TPS）を導入しても、どのような人材育成のプログラムや能力向上の機会を用意してみ、これを生かして成果をあげることはできない。したがってこの強みを生かすためにも、現場の人々の能力向上と仕事に対する意欲を高めることに、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

図表 2 人材育成の進捗状況と管理監督者の働きぶりとの関係

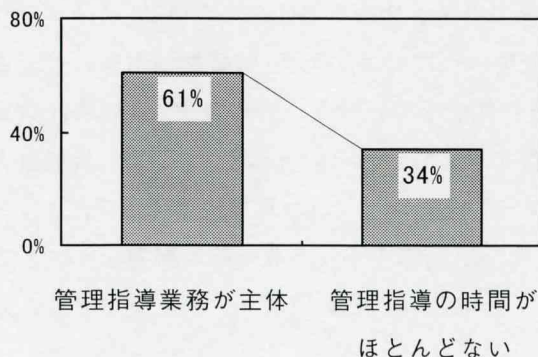
●後継者が育っている



●技能レベルの工場が進んでいる

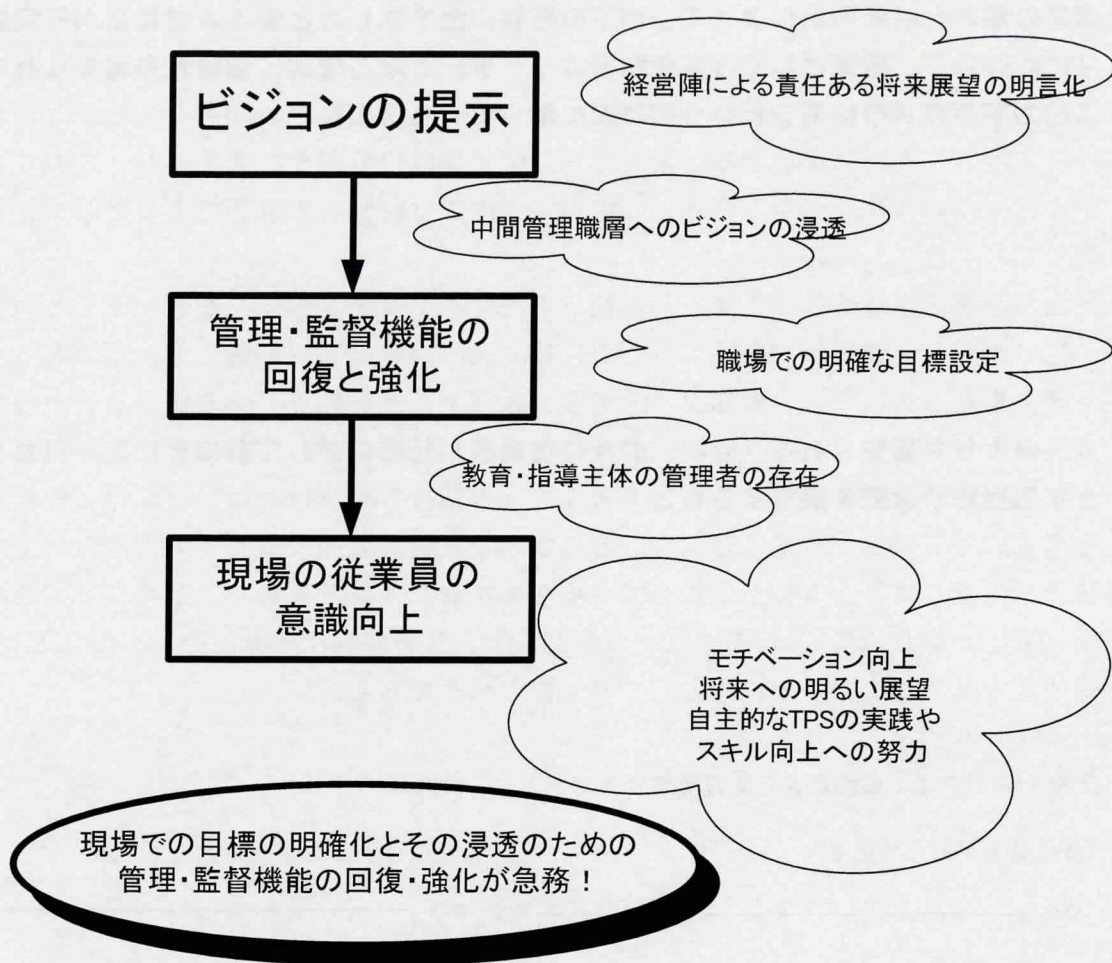


●多能工化が進んでいる



管理監督者の働きぶり

課題と対応のまとめ



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、自社内にゆりみはないか、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。

■企業向けアンケート単純集計結果

●配布数：98社 ●回収数：74社 ●回収率：75.5%

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単純集計結果

●配布数：3,185枚 ●回収数：2,943枚 ●回収率：92.4%

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 持っている	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」と答えた方がのみが回答ください。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えますか。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 大体的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/>