

従業員の職務に関する意識調査

－自動車産業における企業規模別・職種別の分析－

An Attitude Survey about the Employee's Job

－ Analysis based on firm sizes and occupational categories
in the automobile industry －

濱 田 知 美*, 寺 澤 朝 子**, 弘 中 史 子***

Tomomi HAMADA, Asako TERAZAWA and Chikako HIRONAKA

第1章 はじめに

今後、日本の製造業は、少子化・グローバル化など変化する環境にどのように対応していくかが問われている。とりわけ日本を代表する産業であり、経済波及効果も高い自動車産業では、産業技術の革新による生産現場の自動化、製造工程のIoT化、次世代自動車へのシフトといった大きな試練が待ち構えている。

本研究ノートは、公益財団法人中部産業・労働政策研究会の委託研究を通じて筆者らが実施した質問票調査のデータを利用して、自動車産業の従業員の職務に関する意識を探るものである。

企業が変化していく上で、構成メンバーである従業員が果たす役割は大きい。トップマネジメントが立案した戦略を実際に実施していくのは、そこで働く従業員である。またトップマネジメントでは気づきにくい課題を発見し、危険な兆候を発見できるのも、現場に近い第一線で働く従業員である。

従業員が職場で何を考えているのか、どのような心境にあるのか、どのような態度で仕事にのぞんでいるのかを理解することは、今後企業がさまざまな変化に適応して生き残っていけるかどうかを判断する上で重要な示唆をもたらすと考えられる。なぜなら、一人ひとりの従業員たちが業務内容の変化に柔軟に適応し、そこで観察される課題を発見し、創造的に解決をしていくことが、企業の生き残りを左右するからであ

* 経営総合学科－研究開発論

Department of Management Synthesis – Research and Development

** 経営総合学科－組織行動論

Department of Management Synthesis – Organizational Behavior

*** 滋賀大学経済学部－技術マネジメント

Faculty of Economics, Shiga University – Management of Technology

る。

そこで本研究ノートでは、質問票調査の基礎統計量について分析し、激動する環境下で自動車業界に属する企業が組織をどのように活性化させ、人材を育成していくのかを考察する足がかりをつくることを意図している。

本研究ノートの構成は以下の通りである。

第2章では、調査概要を紹介し、国内外の既存研究を参考に作成された質問票の構成について解説する。その上で、第3章では企業規模別、第4章では職種別の分析を行う。企業規模別・職種別に分析を行うのは次のような理由からである。

自動車産業は裾野が広い。企業規模だけとってみても、零細企業から数万人の大企業まで様々である。企業規模が異なれば、そこで働く従業員の意識や考え方も異なることが予想される。また職種でも、従業員の意識や考え方が異なる可能性もある。営業や総務を担当する事務職と、生産現場で働く技能職、設計や開発を担当する技術職では、同じ産業に属していても意識や考え方が異なる可能性がある。企業規模別・職種別に分けて、従業員の特徴を丁寧にみていくことで、今後日本の自動車産業に属する企業が生き残っていくための示唆を得たいと考えている。

第2章 調査概要と回答者の属性

2-1 調査概要

本研究ノートで用いるデータは、公益財団法人中部産業・労働政策研究会による委託研究を通じて配布、回収した質問票調査である。

アンケート実施にあたっては、自動車メーカーX社とその関連企業の労働組合のうち、製造業に属する127組合に協力を仰ぎ、所属する組合員に質問票を配布してもらった。組合に加入している従業員を対象としたことで、第一線の現場で働く従業員や若年層の従業員から回答を得ることができている。

2016年12月から2017年3月の間に質問票2,023部を配布し、1,815部回収した（回収率89.7%）。

2-2 質問票の構成

質問票は、主に記入式や選択式を用いた回答者の基本属性を尋ねるフェイスシートと、尺度法を用いた質問項目で構成される。

フェイスシートでは、回答者の属性について質問している。

尺度法の質問項目は、(1)ものづくりへの意識、(2)個人の変化適応能力、(3)自己効力感と職務満足、(4)組織への誇り、(5)上司との関係（コミュニケーション）、(6)職場環境と同僚への信頼、(7)社内環境と経営陣への信頼、(8)監督職の魅力、(9)職場での裁量

や取り組み, (10)職場の変化適応能力, の10の質問群から構成されている。質問群の関係を図示すると, 図1ようになる。

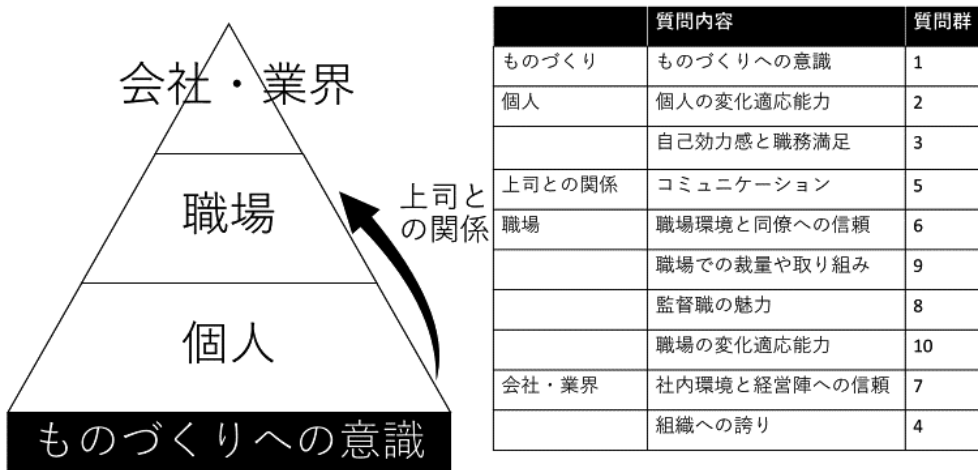


図1 質問項目のフレームワーク

測定の妥当性・信頼性を向上させるために質問項目のいくつかについては, 既存研究にもとづいて作成している。

「(1)ものづくりへの意識」は, 製造業の根幹ともいえるものづくりの手法や考え方について, 生産現場の従業員がどのように意識しているのか, 生産現場以外の従業員がどのように仕事において活用しているのかについて問うものである。「私は, ミスをした場合に, 再発防止をしている。」という質問項目については, Bresó, Gracia, Latorre and Peiro (2008) を参考にした。

「(2)個人の変化適応能力」は, 将来の大きな変化をのりきるために必要と考えられる従業員一人ひとりの変化への耐性, 変化に立ち向かう創造性, 自分自身のもつ自信や自己効力感を中心に質問している。「私は, 仕事のやり方を変更されることに抵抗感や反感は感じない。」については Bouckennooghe, Devos, & van den. Broeck (2009), 「私は, 決まった仕事を繰り返すよりも変化の多い仕事のほうが好きである。」については Oreg (2006), 「私は, 問題に直面したとき, 複数の解決策を考えるようにしている。」については, Verma and Sharma (2013) を参考にしてしている。

「(3)自己効力感と職務満足」は, 変化をのりきるための自信, 自己効力感, 満足度, 仕事の裁量性を中心に質問している。「私は, 仕事の方法について, 自分の判断によって決定できる範囲が広い。」「私は, 仕事の段取りについて, 自分の判断によって決定できる範囲が広い。」は Breugh (1985), 「私は, 頑張れば, 難しい問題も解決できると信じている。」は Verma and Sharma (2013), 「私は, 現在の仕事に満足して

いる。」はZhou and George (2001)を参考にしている。

「(4)組織への誇り」は、自身が属している会社や業界について、どの程度誇りを持っているかを質問している。誇りを持つことで、大きな変化や厳しい状況についても積極的に対応できると予想したためである。

「(5)上司との関係（コミュニケーション）」は、直属の上司との関係について質問している。常日頃仕事をともにする上司とよりよい関係を築き、信頼感を持つことが、日々の仕事の遂行にポジティブな影響をもたらすだけでなく、今後の学習へのモチベーションになると考えたためである。「私の上司は、仕事がうまくいったときに褒めてくれる。」はFuches and Prouska (2014), 「私は、上司に一度反対されても、あきらめずに再度提案している。」はVerma and Sharma (2013), 「私の上司は、研修を受けるようにすすめてくれる。」はBreso, Gracia, Latorre and Peiro (2008), 「私の上司は、私の将来のことを考えて、今後どのような知識やスキルが必要かを教えてくれる。」「私の上司は、私の能力を適切に把握している。」「私の上司は、いつも仕事上で適切な助言をくれる。」は、Fuches and Prouska(2014)を参考にしている。

「(6)職場環境と同僚への信頼」は、職場での同僚との関係を質問している。同僚とよりよい関係を築き、切磋琢磨できる環境が、従業員一人ひとりの能力を伸ばし、ひいては大きな変化に対応できる原動力となると考えたためである。「私の職場では、問題が発生した時に、オープンに議論する。」「私の職場では、職位に関係なく、問題点を指摘することができる。」はBreso, Gracia, Latorre and Peiro (2008), 「私は、進んで同僚を助け合う精神的余裕がある。」は西田（1997）の日本版組織市民行動尺度を参考にしている。

「(7)社内環境と経営陣への信頼性」は、部署を超えて従業員が属する会社全体について、その社内環境をどのようにとらえているのか、経営陣に対してどのように考えているのかを質問したものである。規模の大きな企業であれば、職場の環境と会社全体の環境は異なるものであったり、あるいは経営陣とは距離があることも想定されるためである。「私の会社は、研修を受けることを奨励している。」はvan Dam, Oreg and Schyns (2008)を参考にした。

「(8)監督職の魅力」は、管理・監督職への魅力を問うたものである。本調査は一般の従業員の回答が多いが、彼・彼女たちが管理・監督職に魅力を感じ、昇進したいという希望を持つことは、成長するモチベーションにもなり、組織を発展させる上でも健全であると考えたためである。

「(9)職場での裁量や取り組み」は、従業員個人ではなく職場単位での裁量や、仕事への取り組み方、職場での従業員同士のサポートを質問している。「私の職場では、仕事の方法について、自分の判断によって決定できる範囲が広い。」「私の職場では、仕事の段取りについて、自分の判断によって決定できる範囲が広い。」はBreugh

(1985),「私は、多くの仕事を抱えている人を進んで手伝う。」は西田(1997)の日本版組織市民行動尺度,「私の職場では、仕事を進める上で、メンバーが緊密に連携する必要がある。」はKiggundu(1983)を参考にした。

「(10)職場の変化適応能力」は、従業員個人ではなく職場単位での変化適応能力を調べるために質問している。個人が創造性を持っていたとしても、職場でそれを発揮する環境になれば効果が薄いと考えたためである。

以上の10の質問群について、回答の尺度については、「とてもよくあてはまる=1」から「まったくあてはまらない=6」の6点尺度を採用した。しかし分析の便宜上、1点尺度の変数は「とてもよくあてはまる=6」から「まったくあてはまらない=1」にすべてリバースコーディングした。

また、基礎統計量を計算する便宜上、質問項目の特性に応じてダミー変数を作成している。ダミー変数は、選択式の質問項目をもとに、選択項目に該当する場合を1、該当しない場合を0としてコーディングし、計算している。

2-3 回答者の基本属性

本質問票調査の回答者の属性は次のとおりである。回答者は90%近くが男性であった。平均年齢は35.9歳となっている。最終学歴は半数が高校卒、3分の1が大学卒となっている。

表2-1 性別

	有効パーセント
1 男	88.3
2 女	11.7
合計	100.0

所属部門は、技能職に多く配布したことから、製造現場・製造系部署で半数以上を占める。

役職については、組合員を対象とした調査であることも影響し、一般従業員が半数以上を占めている。

表2-2 最終学歴

	有効パーセント
1 中学卒	1.3
2 高校卒	51.1
3 専門学校	5.8
4 短大・高専卒	5.1
5 大学卒	30.8
6 大学院・修士課程修了	5.1
7 大学院 博士課程修了	0.7
8 その他	0.1
合計	100.0

表2-3 回答者の所属部門

	有効パーセント
1 製造現場	41.2
2 製造系部署	13.6
3 生産技術系部署	10.5
4 技術系部署(研究・開発等)	4.0
5 技術系部署（設計・実験・評価等）	8.0
6 事務系部署	11.3
7 営業系部署	3.3
8 情報処理系部署	1.6
9 サービス系部署	1.4
10 物流系部署	3.0
11 その他	2.1
合計	100.0

表2-4 回答者の役職

	有効パーセント
1 一般	54.0
2 班長クラス	15.4
3 組長クラス	7.8
4 工長クラス	3.6
5 係長・主任クラス	18.8
6 課長・副課長クラス	0.4
合計	100.0

採用形態については、中途採用が約3分の1を占めていた。そのうち、現在の会社が4社目以上という回答も4割を超えていた。

表2-5 採用形態

	有効パーセント
1 新卒入社	70.0
2 中途採用	30.0
合計	100.0

表2-6 中途採用の場合

	有効パーセント
1 2社目	38.1
2 3社目	20.5
3 4社目以上	41.4
合計	100.0

第3章 企業規模別の分析

本章では、企業規模別に基礎統計量を算出し、平均値や標準誤差を企業規模間で比較分析する。企業規模は、労働組合の協力により回収した調査であることから、便宜的に組合員人数を基にし、組合員人数が5000人以上を巨大規模、1000人～4999人を大規模、300人～999人を中規模、299人以下を小規模とし、4つに分類した。

表3-1によれば、回答者の所属企業の規模は、中規模企業がもっとも多く約3分の1を占めているが、概ねバランスの良い回答分布となっている。

表3-1 回答企業の企業規模による分布

	有効パーセント
巨大	18.6
大	26.4
中	32.2
小	22.8
合計	100.0

一般的に企業規模が大きいほど業務内容が体系化され、経営資源が豊富であるため、従業員に対する人材育成施策が充実している。しかし本調査の結果から、従業員の職務に対する意識は、必ずしも企業規模が大きいほど望ましいというわけではないことが明らかになった。

3-1 企業規模別の回答者属性の基礎統計量

表3-2と表3-3は、アンケートのフェイスシートの項目について、度数、最大値、最小値、平均値、標準誤差の基礎統計量を、規模別に整理した表である。また、性別、学歴、中途採用か否か、職種、職場部門、役職の項目は選択式の回答であるため、ダミー変数を作成して基礎統計量を算出している。その他の項目については記入式の回答であるため、記入された数値の基礎統計量を算出している。

サンプルの特性として、回答者がやや男性に偏ったサンプルとなったが、アンケート調査の対象が自動車産業であり、技能職が回答者の約半数を占めることを鑑みると、母集団の特性を反映した結果であるといえる。また、年齢は21歳から63歳までが対象となり、組合員が回答しているため、年齢の平均値は若干若い層に偏った。本調査は技能職、技術職、事務職から広く調査を行ったため、学歴は多岐にわたる結果となった。

大学卒がもっとも多かったのは大規模企業、大学院卒がもっとも多かったのは巨大規模企業であった。教育年数で計算した学歴ウエイトの平均値からみると、企業規模が大きいほど従業員の学歴は高くなる傾向がみられた。

異動回数は、企業規模が大きいほど多いという結果となった。これは、企業規模が大きいほど、部門、部署の種類が多く、人材育成計画に基づくジョブローテーションの機会が多いためであると考えられる。規模が小さくなると部門数が少なくなり、必

然的にジョブローテーションの機会は少なくなると考えられる。

また、上司との関係年数は、企業規模が大きいほど短くなった。企業規模が大きいほど、異動が多く、一か所の職場に留まることは少ないためであると考えられる。社内の相談相手の人数は、企業規模が大きいほど多いという結果が出た。組織の人数が多い上に、異動回数が多いためと考えられる。

表2-2は、従業員の職種や所属職場部門、役職に関する質問項目の基礎統計量である。生産現場により焦点をあてた調査であったため、どの企業においても技能職のサンプルが多くなっている。また全ての企業規模において役職についていないというサンプルがもっとも多いのは、組合員を対象としたアンケート調査であることが背景になっていると考えられる。

表3-2 フェイスシート質問項目の基礎統計量(1)

	巨大				大				中				小							
	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差				
組合員人数	338	5721	67823	18873.784	1025.909	460	1044	4613	1855.033	41.141	515	306	938	553.491	7.888	385	293	205.187	3.577	
男性ダミー	335	0	1	0.919	0.015	451	0	1	0.896	0.014	509	0	1	0.862	0.015	379	0	1	0.884	0.016
年齢	337	21	63	38.599	0.443	458	18	57	36.956	0.388	512	18	61	35.029	0.369	384	19	58	33.870	0.397
中学卒ダミー	337	0	1	0.012	0.006	458	0	1	0.007	0.004	511	0	1	0.016	0.005	384	0	1	0.023	0.008
高校卒ダミー	337	0	1	0.510	0.027	458	0	1	0.550	0.023	511	0	1	0.528	0.022	384	0	1	0.547	0.025
専門・短大卒ダミー	337	0	1	0.086	0.015	458	0	1	0.076	0.012	511	0	1	0.133	0.015	384	0	1	0.117	0.016
大学卒ダミー	337	0	1	0.264	0.024	458	0	1	0.314	0.022	511	0	1	0.292	0.020	384	0	1	0.297	0.023
大学院修士卒ダミー	337	0	1	0.110	0.017	458	0	1	0.052	0.010	511	0	1	0.031	0.008	384	0	1	0.013	0.006
大学院博士卒ダミー	337	0	1	0.018	0.007	458	0	0	0.000	0.000	511	0	0	0.000	0.000	384	0	0	0.000	0.000
学歴その他ダミー	337	0	0	0.000	0.000	458	0	0	0.000	0.000	511	0	0	0.000	0.000	384	0	1	0.003	0.003
中途採用ダミー	338	0	1	0.219	0.023	460	0	1	0.241	0.020	515	0	1	0.346	0.021	385	0	1	0.335	0.024
転職回数	338	0	3	0.553	0.056	460	0	3	0.704	0.053	515	0	3	0.759	0.049	385	0	3	0.727	0.056
社歴	336	1	45	16.420	0.509	459	0	38	15.170	0.416	512	1	43	12.188	0.342	383	0	37	11.217	0.334
職場歴	337	0	40	8.770	0.454	459	0	34	8.405	0.337	512	0	78	7.889	0.312	384	0	30	7.409	0.277
異動回数	337	0	14	2.077	0.109	459	0	13	1.780	0.083	509	0	11	1.472	0.071	384	0	10	1.326	0.077
上司との年数	337	0	20	2.407	0.129	458	0	33	2.801	0.151	512	0	21	3.225	0.140	382	0	30	3.715	0.185

※ 男性ダミーは性別を選択させる項目であり，男性＝1，女性＝0で計算をしている。学歴に関するダミーは最終学歴を選択させる項目であり，例えば大学卒ダミーの場合は，大学卒＝1，それ以外＝0で計算している。中途採用ダミーは中途採用か否かを選択させる項目であり，中途採用＝1，新卒採用＝0で計算している。

表3-3 フェイスシート質問項目の基礎統計量(2)

	巨大				大				中				小							
	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差	最 小 値	最 大 値	平均値	標準 誤差				
職種技能職タニ 職種技術職タニ 職種事務職タニ 職場部門製造現場タニ 職場部門製造系タニ 職場部門生技系タニ 職場部門研究開発系タニ 職場部門設計実験タニ 職場部門事務系タニ 職場部門営業系タニ 職場部門情報処理系タニ 職場部門サービス系タニ 職場部門物流系タニ 職場部門その他タニ 役職なしタニ 班長タニ 組長タニ 工長タニ 係長タニ 課長タニ	335	0	1	0.510	0.027	455	0	1	0.538	0.023	506	0	1	0.494	0.022	378	0	1	0.542	0.026
	335	0	1	0.254	0.024	455	0	1	0.257	0.021	506	0	1	0.273	0.020	378	0	1	0.249	0.022
	335	0	1	0.236	0.023	455	0	1	0.204	0.019	506	0	1	0.239	0.019	378	0	1	0.212	0.021
	336	0	1	0.360	0.026	458	0	1	0.452	0.023	509	0	1	0.413	0.022	383	0	1	0.522	0.026
	336	0	1	0.149	0.019	458	0	1	0.116	0.015	509	0	1	0.177	0.017	383	0	1	0.141	0.018
	336	0	1	0.101	0.016	458	0	1	0.105	0.014	509	0	1	0.112	0.014	383	0	1	0.104	0.016
	336	0	1	0.042	0.011	458	0	1	0.059	0.011	509	0	1	0.020	0.006	383	0	1	0.013	0.006
	336	0	1	0.110	0.017	458	0	1	0.083	0.013	509	0	1	0.071	0.011	383	0	1	0.068	0.013
	336	0	1	0.161	0.020	458	0	1	0.105	0.014	509	0	1	0.092	0.013	383	0	1	0.091	0.015
	336	0	1	0.024	0.008	458	0	1	0.031	0.008	509	0	1	0.037	0.008	383	0	1	0.021	0.007
	336	0	1	0.009	0.005	458	0	1	0.015	0.006	509	0	1	0.010	0.004	383	0	0	0.000	0.000
	336	0	1	0.003	0.003	458	0	1	0.004	0.003	509	0	1	0.010	0.004	383	0	0	0.000	0.000
	336	0	1	0.027	0.009	458	0	1	0.015	0.006	509	0	1	0.029	0.008	383	0	1	0.031	0.009
	336	0	1	0.015	0.007	458	0	1	0.015	0.006	509	0	1	0.029	0.008	383	0	1	0.008	0.005
	337	0	1	0.439	0.027	459	0	1	0.512	0.023	512	0	1	0.619	0.021	384	0	1	0.555	0.025
337	0	1	0.122	0.018	459	0	1	0.155	0.017	512	0	1	0.133	0.015	384	0	1	0.208	0.021	
337	0	1	0.125	0.018	459	0	1	0.105	0.014	512	0	1	0.041	0.009	384	0	1	0.073	0.013	
337	0	1	0.080	0.015	459	0	1	0.046	0.010	512	0	1	0.018	0.006	384	0	1	0.018	0.007	
337	0	1	0.234	0.023	459	0	1	0.181	0.018	512	0	1	0.182	0.017	384	0	1	0.141	0.018	
337	0	0	0.000	0.000	459	0	1	0.002	0.002	512	0	1	0.008	0.004	384	0	1	0.005	0.004	

職種に関するタミニ変数は職種を選択させる項目であり、例えば職種技能職タミニの場合は、技能職＝1、それ以外＝0で計算している。職場部門タミニ、役職タミニも同様である。

3-2 ものづくりへの意識に関する質問項目の基礎統計量

表3-4はものづくりへの意識に関する質問項目である。カイゼン活動も含めたものづくりの仕組みに関する考え方は、QCサークル参加の項目以外はすべての規模において平均値が4点台となっている項目が多く、他の質問項目と比較すると平均値が突出して高い。これは、完成車メーカーのものづくりの考え方が、巨大規模、大規模のみならず中規模や小規模企業にも浸透しており、徹底して遂行されているということが読み取れる。

平均値が特に高いのは、異常への迅速な対応、後工程意識、上司への報告といった、生産現場での問題に対応または回避するための直接的な業務内容であった。一方で平均値がもっとも低いのはカイゼン提案であり、従業員の創造性やアイデアの発想を伴う行動は、ものづくりの考え方および活動の中でも優先順位が低くなるということが明らかになった。QCサークルの項目の平均値が低くなっている理由は、カイゼン活動を行うグループ活動の呼称が企業ごとに異なるためであり、「QCサークル」と呼ばれる活動を実施している企業と、していない企業が存在するためと考えられる。

質問項目のうち11項目については規模が大きいほど平均値が高くなっており、規模が大きい方が業務や教育が体系化されており、現場でのルールの遵守が徹底されているためであると考えられる。しかし「指示の確認」「なぜなぜ」「後工程意識」「業務手順確認」「カイゼン意欲」「カイゼン提案」の6項目については、中規模企業の平均値が小規模企業を下回り、もっとも低いという結果になった。

これは小規模企業では小回りがきき、かつ一人ひとりの従業員のものづくりに関するスキルや業務遂行が確立されている一方で、中規模企業が組織規模に比してものづくりに関する業務や教育の体系化が追いついていない状況を示しているとも考えられる。

表3-4 ものづくりへの意識に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差
	度数	値		度数	値		度数	値		度数	値	
指示の確認	338	4.760	0.047	460	4.537	0.039	514	4.414	0.040	383	4.452	0.046
手順の遵守	338	4.704	0.043	459	4.582	0.037	514	4.551	0.035	384	4.510	0.042
4Sの徹底	337	4.169	0.053	458	3.924	0.048	513	3.963	0.043	384	3.794	0.051
なぜなぜ	338	4.320	0.046	460	4.037	0.045	514	3.866	0.042	385	3.938	0.046
業務進捗確認	336	4.104	0.057	460	3.907	0.049	513	3.895	0.045	384	3.865	0.054
業務進捗報告	338	4.420	0.049	460	4.157	0.045	514	4.123	0.041	384	4.044	0.050
後工程意識	338	4.849	0.043	459	4.619	0.040	514	4.484	0.039	385	4.486	0.045
業務手順確認	338	4.743	0.047	458	4.574	0.043	513	4.561	0.040	383	4.580	0.047
異常への迅速な対応	338	4.944	0.041	460	4.757	0.038	514	4.732	0.037	384	4.690	0.043
ミスの再発防止	338	4.781	0.043	459	4.547	0.038	514	4.605	0.036	385	4.562	0.043
上司への悪い情報の報告	338	4.879	0.045	459	4.725	0.041	514	4.596	0.039	385	4.592	0.045
カイゼン意欲	336	4.387	0.049	460	4.126	0.050	513	3.930	0.044	385	3.935	0.055
カイゼン達成感	338	4.562	0.049	459	4.340	0.049	514	4.212	0.047	385	4.195	0.054
カイゼン意識	338	4.396	0.047	460	4.057	0.049	514	3.928	0.043	385	3.935	0.050
カイゼン提案	337	4.065	0.054	458	3.771	0.051	514	3.663	0.047	385	3.686	0.059
QCサークル参加	337	3.582	0.076	459	3.486	0.064	514	3.589	0.055	385	3.418	0.066

3-3 個人の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

表3-5は個人の変化適応能力に関する質問項目である。新業務の自発性や前向きさ、仕事の質向上のための情報収集や新手法導入といった個人の変化適応能力に関する平均値は3点台が目立った。全規模で4点台となったのは、「新業務への自発性」「新業務への前向きさ」「仕事の情報収集」「カイゼンの重要性」のみであった。

10項目中7項目は企業規模が大きいほど平均値が高かった。新業務への積極性や、問題解決のための発想力・提案力は規模が大きいほどが自己評価が高いと考えられる。またカイゼンの重要性についても浸透しているようである。

「新手法導入」「変化志向性」「提案頻度」といった変化適応に大きく関わる項目の平均値は、中規模企業と小規模企業が入れ替わっているという結果が出た。小規模企業の方が従業員個人の仕事の裁量性が高く、業務変化に柔軟な対応ができるためであると考えられる。

表3-5 個人の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差
新業務への自発性	337	4.306	0.052	459	4.159	0.047	513	4.031	0.042	383	4.008	0.050
新業務への前向き さ	337	4.513	0.047	459	4.290	0.046	513	4.170	0.041	385	4.148	0.050
仕事の情報収集	338	4.385	0.049	460	4.163	0.046	512	4.033	0.042	385	4.010	0.051
仕事の新手法導入	338	4.154	0.050	460	3.939	0.047	514	3.825	0.045	384	3.909	0.052
業務変更への抵抗 感の低さ	338	3.843	0.055	457	3.608	0.047	513	3.552	0.044	382	3.529	0.052
変化志向性の高さ	337	4.178	0.055	459	3.939	0.055	513	3.780	0.052	382	3.864	0.061
解決策の発想力	338	4.311	0.045	457	4.048	0.044	512	3.895	0.042	382	3.856	0.047
提案力	337	4.166	0.047	459	3.871	0.043	512	3.775	0.040	382	3.654	0.048
提案採用頻度の高 さ	337	3.777	0.050	459	3.627	0.043	513	3.421	0.043	381	3.441	0.055
カイゼンの重要性 の認識	338	4.491	0.044	459	4.379	0.044	513	4.288	0.039	381	4.220	0.050

3-4 自己効力感と職務満足に関する質問項目の基礎統計量

表3-6は仕事に対する自己効力感や職務満足に関する質問項目である。これに関しては3点台が目立った。平均値が全規模で4点台であったのは、20項目の中で「目標志向の主体性」「仕事への積極性」「多能工経験への挑戦機会の多さ」「仕事方法の個人的裁量」「段取りの個人的裁量」「成長実感」の6項目であった。自身の仕事に裁量があり、積極的に新たな業務に取り組み、成長実感を持つことに関連のある質問項目で、従業員の自己評価が高かったということがわかる。

どの企業規模においても、「昇進意欲」「モチベーション向上実感」は3点台であった。これらの結果から、昇進意欲がなければ将来的に管理監督職が育ちにくく、モチベーションが向上しているという実感がなければ、大きな変化にポジティブに向き合うことができるかどうか不安が残るという点が懸念される。

なお「能力に対する労働量」は、「仕事を任されてうれしい」とポジティブに感じる場合もあれば、「仕事量が多い」とネガティブに感じる場合もあるため、平均点が3点であっても構わないであろう。従業員が自分の能力以上に仕事を任せられていると感じているのは、巨大、小、大、中の順となった。巨大規模は従業員に求める資質が元来高いためである一方で、小規模企業では個人が任せられる業務の幅が広いため、必然的に能力以上のものが求められるためであると予想できる。「解雇不安」は、巨大・大・中が2点台、小規模企業が3点台であり、企業規模が大きい方が雇用の安定

を感じやすいと解釈できる。

特筆すべきは、多くの項目で中規模企業と小規模企業の平均値が逆転していたことである。「目標志向の主体性」「仕事への積極性」「多能工への挑戦機会の多さ」「多能工経験の多さ」「高い昇進意欲」「仕事方法の個人的裁量」「段取りの個人的裁量」「成長実感」「役割の自己評価」「解決能力の自己評価」「仕事への誇り」「仕事達成感」「能力向上への意欲」「モチベーション向上実感」については、中規模企業より小規模企業の平均値が高くなっている。

これは、小さい組織の方が業務に対する自己効力感が強く、貢献意欲が高いと解釈できる。組織の規模が小さいと個人の仕事の裁量が大きいため、高い自己効力感が成長の実感につながるためであろう。また小規模企業は組織が小さく従業員個人が多岐にわたる業務を行っている可能性があり、これも多能工への挑戦機会や経験の多さに影響している可能性がある。一方で中規模企業は、多能工への仕組みづくりや裁量のあり方、自己効力感や仕事への誇り、達成感に課題があるといえそうである。

表3-6 自己効力感と職務満足に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差
	度数	値		度数	値		度数	値		度数	値	
目標志向の主体性	338	4.524	0.041	459	4.294	0.038	513	4.187	0.034	381	4.228	0.039
仕事への積極性	338	4.467	0.045	458	4.310	0.041	513	4.216	0.041	380	4.274	0.043
多能工への挑戦機 会の多さ	338	4.447	0.051	458	4.277	0.048	511	4.074	0.044	382	4.154	0.053
多能工経験の多さ	337	4.234	0.060	458	4.079	0.051	511	3.963	0.048	381	4.126	0.055
高い昇進意欲	337	3.988	0.069	459	3.645	0.063	513	3.522	0.061	382	3.508	0.064
高い給料満足度	338	4.133	0.053	458	3.762	0.046	513	3.657	0.045	381	3.591	0.056
解雇に対する不安 の高さ	338	2.802	0.067	458	2.867	0.053	513	2.942	0.052	381	3.026	0.062
能力に対する労働 量	337	3.715	0.055	458	3.668	0.044	513	3.542	0.041	382	3.707	0.051
仕事方法の個人的 裁量	338	4.160	0.051	459	4.070	0.042	513	4.025	0.042	382	4.073	0.051
段取りの個人的裁 量	338	4.320	0.049	459	4.261	0.041	513	4.146	0.041	381	4.150	0.052
成長実感	338	4.382	0.051	459	4.216	0.048	511	4.125	0.045	382	4.207	0.050
役割の自己評価	337	4.231	0.051	459	4.059	0.047	513	3.823	0.044	381	4.018	0.052
解決能力の自己評 価	338	4.373	0.050	459	4.109	0.048	512	3.932	0.044	382	3.945	0.049
仕事への情熱	338	4.237	0.054	459	3.850	0.048	512	3.758	0.047	381	3.717	0.055
仕事への誇り	338	4.254	0.052	458	3.917	0.048	513	3.813	0.048	382	3.832	0.055
仕事達成感	338	4.092	0.054	459	3.817	0.047	512	3.711	0.047	382	3.772	0.055
仕事満足感	338	3.905	0.058	459	3.603	0.047	513	3.606	0.047	382	3.573	0.058
能力向上への意欲	338	4.157	0.050	458	3.876	0.047	513	3.713	0.044	382	3.783	0.052
モチベーション向 上実感	338	3.793	0.062	459	3.521	0.054	512	3.451	0.050	381	3.480	0.061

3-5 組織への誇りに関する質問項目の基礎統計量

表3-7は組織への誇りに関する質問項目である。「労働組合への信頼」「X企業グループへの誇り」「自動車産業への誇り」がどの企業規模でも4点台であった。「職場への誇り」「会社への誇り」よりも、企業グループ全体や産業への誇りが高いという状況になっており、自らの職場や会社への誇りをいかに高めていくかが課題になるだろう。

全項目のうち、1項目をのぞいて企業規模が大きいほど平均値が高くなった。企業規模が大きいほど、企業が社会に及ぼす影響力を実感しやすいため、誇りにつながる

と解釈できる。また、企業規模が小さいほど転職意欲が高くなっており、前節での質問項目「解雇不安」での回答と符合する。

「労働組合への信頼」については、中規模企業がもっとも平均点が低かった。前節での質問項目において、中規模企業の平均点が低かったことと関連している可能性がある。

表3-7 組織への誇りに関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差
職場への誇り	318	4.245	0.058	426	4.040	0.049	494	3.893	0.047	347	3.877	0.058
会社への誇り	338	4.473	0.054	459	3.967	0.048	512	3.846	0.043	382	3.754	0.057
定年までの労働意欲	337	4.691	0.061	458	4.308	0.055	513	4.070	0.052	382	3.804	0.063
転職意欲の高さ	338	3.166	0.080	459	3.410	0.064	513	3.556	0.057	382	3.932	0.069
労働組合への信頼	338	4.524	0.055	459	4.307	0.046	513	4.108	0.047	382	4.144	0.056
X企業グループへの誇り	337	4.840	0.048	459	4.564	0.045	513	4.417	0.041	382	4.230	0.054
自動車産業への誇り	338	4.633	0.054	459	4.438	0.048	513	4.277	0.043	381	4.150	0.057

3-6 上司との関係（コミュニケーション）に関する質問項目の基礎統計量

表3-8は上司とのコミュニケーションに関する質問項目である。「上司とのコミュニケーション頻度」「上司との人間関係」「上司の悩みに対する傾聴力」「上司の意思決定能力への信頼」「上司の理性的な指示」が、すべての企業規模で4点台であった。全般的に、上司と良好な関係にあることが窺える。一方で全ての企業規模で3点台だったのは「上司による能力開発進言」であった。能力開発を人事部が担当し、上司から特に進言がないのか、あるいは上司が繁忙でなかなか進言する余裕がないのかについては、検討が必要であろう。

13項目のうち1項目をのぞいて、平均値は企業規模が大きいほど高かった。上司との業務上のコミュニケーション頻度、上司の悩みに対する傾聴力、上司との十分な意思疎通、上司からの称賛といった円滑なコミュニケーションや、上司との人間関係、上司の意思決定能力の信頼、上司の理性的な指示といった項目について、企業規模が大きくなるほど高くなっている。「上司との業務上のコミュニケーション頻度」のみ、中規模企業がもっとも低いという結果になった。これは、企業規模が大きいほど、上

司がいわゆるプレイングマネージャーではなく，本来の管理業務に専念しやすい環境であり，役職に応じた教育研修を受ける機会が多いためだと考えられる。

中規模企業や小規模企業において，上司との人間関係や信頼性に関して平均値が低い傾向にとどまっているのは懸念される。小さな組織の良さは，コミュニケーションの密度が高いことであると考えられるためである。とりわけ直属の上司との関係は，職場全体や会社全体との関係の礎となるだけに重要である。

表3-8 上司との関係（コミュニケーション）に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差
上司からの称賛	338	4.225	0.061	459	4.063	0.053	513	4.004	0.048	382	3.856	0.058
上司との業務上コミュニケーション 頻度	338	4.515	0.050	458	4.408	0.048	513	4.220	0.044	382	4.280	0.052
上司との人間関係	338	4.456	0.059	459	4.359	0.049	512	4.245	0.045	382	4.209	0.054
上司の悩みに対する 傾聴力	338	4.417	0.061	459	4.325	0.049	513	4.236	0.046	382	4.092	0.057
上司との十分な意思疎通	338	4.041	0.064	459	3.874	0.053	513	3.841	0.049	382	3.720	0.060
上司への提案環境	337	4.234	0.062	459	4.085	0.053	513	4.012	0.048	382	3.885	0.059
上司への提案積極性	337	3.964	0.057	459	3.682	0.046	513	3.596	0.045	382	3.503	0.055
上司による研修誘導	338	3.879	0.063	459	3.763	0.052	513	3.571	0.053	381	3.304	0.064
上司による能力開発進言	338	3.834	0.066	459	3.667	0.056	513	3.595	0.055	382	3.471	0.066
上司の部下能力把握	338	4.118	0.057	459	3.948	0.047	513	3.883	0.046	382	3.798	0.057
上司の適切な助言	338	4.115	0.061	459	4.011	0.053	511	3.943	0.050	382	3.866	0.058
上司の意思決定能力への信頼	338	4.246	0.062	459	4.148	0.050	513	4.037	0.052	382	4.024	0.058
上司の理性的な指示	338	4.222	0.065	459	4.172	0.054	513	4.051	0.052	382	4.000	0.062

3-7 職場環境と同僚への信頼に関する質問項目の基礎統計量

表3-9は職場環境と同僚への信頼に関する質問項目である。職場環境および同僚への信頼については，13項目中「職場での人間関係」「同僚への信頼」「同僚の意見

の有効性」の3項目が、全ての企業規模において4点台であった。一方ですべての企業規模において3点台だったのは、「同僚との相互学習」「同僚との助け合い」である。人間関係が好ましい状況にあるのであれば、同僚との切磋琢磨や助け合いについても今後は向上させられる余地がありそうである。

全項目において質問項目の平均値は、企業規模が大きいほど高くなった。従業員数が少ない方が職場内における目標や情報の共有が進展しそうだが、実際には企業規模が大きいほど平均点が高くなっている。また同僚との関係においても、同様に企業規模が大きいほど平均点が高かった。組織規模が小さいほど信頼関係を築きやすく助け合いも進みやすいように思われるが、前節同様に、小さな組織の利点を活かせていない点が懸念される。従業員同士の関係性を向上させることで業務効率を促し、よりよい職場環境を意図的に導く施策を講じることは、小規模企業の課題であるといえよう。

表3-9 職場環境と同僚への信頼に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	度数	平均 値	標準 誤差	度数	平均 値	標準 誤差	度数	平均 値	標準 誤差	度数	平均 値	標準 誤差
職場での目標共有	335	4.272	0.052	459	4.083	0.049	513	4.006	0.042	381	3.945	0.053
職場での情報共有	337	4.128	0.053	459	3.865	0.047	512	3.811	0.042	381	3.661	0.053
職場での人間関係	337	4.309	0.055	460	4.128	0.045	514	4.016	0.045	385	4.016	0.053
職場でのオープンな議論	337	4.202	0.058	460	4.030	0.047	514	3.879	0.047	385	3.787	0.053
職場での職位横断的な指摘	336	4.152	0.059	460	3.978	0.045	514	3.877	0.047	385	3.818	0.054
職場での自由な意見交換	335	4.230	0.058	459	4.048	0.044	512	3.934	0.047	382	3.846	0.054
職場での会社方針の明確な共有	337	4.181	0.056	460	3.861	0.048	514	3.800	0.043	385	3.532	0.056
職場での会社方針の迅速な共有	337	4.113	0.058	459	3.773	0.048	514	3.706	0.044	385	3.468	0.055
同僚との相互学習	337	3.964	0.048	460	3.765	0.039	513	3.676	0.040	385	3.553	0.047
同僚への信頼	337	4.374	0.047	460	4.222	0.040	513	4.145	0.040	385	4.010	0.048
同僚の意見の有効性	337	4.460	0.046	460	4.374	0.039	513	4.248	0.037	384	4.167	0.045
同僚の責任感	337	4.421	0.048	459	4.242	0.040	514	4.126	0.041	385	3.966	0.048
同僚との助け合い	337	3.858	0.051	460	3.661	0.043	513	3.690	0.043	384	3.536	0.051

3-8 社内環境と経営陣への信頼に関する質問項目の基礎統計量

表3-10は会社全体の環境や経営陣への信頼に関する質問項目である。社内環境や経営陣に対する信頼性に関して、全規模で4点台となっている質問項目も、全規模で3点台となっている項目もなかった。どの質問項目も平均値は企業規模が大きいほど高くなっており、巨大企業がすべての項目で4点台、中規模企業と小規模企業はすべての項目で3点台となっていた。

前節でも指摘したように、小規模企業で、小さな組織のよさを活用できていないことが懸念される。たとえば会社方針の明確で、迅速な共有も、理論上は組織規模が小さいほうが実現しやすいはずである。巨大企業、大規模企業では、おそらく会社方針を共有する手法が整備・体系化されているのであろう。

経営陣に対する信頼性も、企業規模が大きくなるほど高くなっている。組織の規模が小さい企業では、経営陣と一般の従業員の距離が近いことから、本来ならば信頼を獲得できる可能性があると考えられる。

研修の推奨と有効性に関する質問項目においても、企業規模が大きいほど平均値が高い傾向にあった。企業規模が小さいほど研修を推奨できておらず、有効性があまり高くないという結果になっている。小規模企業において研修体制を充実させるのは、経営資源が限定されることから難易度が高いため、教育体制の工夫が必要になる。

会社の成長予想についても企業規模が大きいほど高いという結果となったが、巨大規模企業と大規模企業との間で平均値に大きな差が存在する。つまり大・中・小規模企業の従業員は、会社の成長に対してある程度不安を抱えていることになる。

表3-10 社内環境と経営陣への信頼に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差
	度数	値		度数	値		度数	値		度数	値	
社内での会社方針 の明確な共有	337	4.015	0.056	460	3.772	0.048	514	3.675	0.045	385	3.491	0.057
社内での会社方針 の迅速な共有	337	4.009	0.055	460	3.709	0.047	513	3.593	0.044	385	3.452	0.057
社内での研修推奨	337	4.389	0.054	460	4.087	0.047	514	3.819	0.044	385	3.551	0.053
社内での研修の有 効性	337	4.098	0.050	460	3.833	0.046	513	3.712	0.045	383	3.574	0.055
経営陣の不測事態 対応への信頼性	336	4.048	0.056	460	3.770	0.050	511	3.618	0.050	385	3.429	0.058
経営陣の判断への 信頼性	337	4.024	0.054	460	3.717	0.048	514	3.568	0.049	384	3.409	0.057
会社の成長予想	337	4.039	0.058	459	3.623	0.049	514	3.572	0.050	385	3.405	0.058

3-9 監督職の魅力に関する質問項目の基礎統計量

表3-11は監督職の魅力に関する質問項目である。すべての企業規模において3点台という結果になった。監督職の繁忙度が高く、魅力があまり感じられない点が懸念される。

「管理業務の時間不足」「繁忙度の高さ」はおおむね企業規模が小さいほど、平均値が高くネガティブな状況になっており、小規模企業がもっとも厳しい状況にあるといえよう。

「管理業務への専念」について小規模企業の平均値が高くなっているのは、小規模企業の管理職にはプレイングマネージャーが多いためと考えられ、なかなか改善は難しいといえそうである。しかし管理業務時間について工夫をしたり、繁忙度を削減することによって、監督職の魅力を向上していくことも可能であり、これは今後の課題と言えるであろう。

表3-11 監督職の魅力に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均		標準	平均		標準	平均		標準	平均		標準
	度数	値	誤差	度数	値	誤差	度数	値	誤差	度数	値	誤差
管理業務への専念	337	3.644	0.063	458	3.410	0.053	513	3.365	0.049	385	3.200	0.060
管理業務時間不足	337	3.570	0.063	459	3.667	0.053	512	3.629	0.050	385	3.743	0.058
繁忙度の高さ	337	3.745	0.062	459	3.802	0.052	513	3.692	0.047	385	3.888	0.055
監督職の魅力の高さ	337	3.175	0.055	459	2.963	0.047	513	2.943	0.044	384	2.768	0.055

3-10 職場での業務の裁量や取り組みに関する質問項目の基礎統計量

表3-12は職場での業務の裁量や取り組みに関する質問項目である。全規模で4点台となっている質問項目も、3点台となっている質問項目もなかった。

7項目中1項目をのぞき、平均値は企業規模が大きいほど高かった。職場での裁量が巨大企業や大企業ほど大きいということになり、第4節で質問した個人の裁量とは、やや異なる結果となった。

「安全の保証」「原価低減意識」「作業時間の短縮」は、企業規模に関係なく意識の向上が望まれることから、今後中規模企業や小規模企業においても工夫が必要なところである。特に生産現場においては、安全は最優先すべき課題である。

「他人への協力」については、中規模企業がもっとも低いという結果になった。役割分担のあり方に課題を抱えているとも考えられる。

表3-12 職場での業務の裁量や取り組みに関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差	平均 度数	標準 値	標準 誤差
安全の保証	337	4.312	0.053	459	4.129	0.045	513	4.039	0.044	382	3.767	0.051
職場での仕事方法 の高い裁量	337	4.128	0.049	458	4.022	0.043	513	3.938	0.041	382	3.906	0.045
職場での仕事段取 りの高い裁量	337	4.142	0.048	459	4.089	0.042	513	3.996	0.040	384	3.943	0.047
他人への協力	337	4.024	0.049	460	3.870	0.042	513	3.780	0.039	382	3.783	0.045
職場での意見交換 の機会	336	4.033	0.049	458	3.939	0.042	512	3.855	0.040	383	3.789	0.047
職場での原価低減 意識	337	4.009	0.058	460	3.800	0.048	513	3.752	0.045	385	3.634	0.055
職場での作業時間 短縮意識	337	4.071	0.056	459	3.913	0.045	514	3.848	0.043	385	3.797	0.050

3-11 職場の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

表3-13は職場の変化適応能力についての質問項目である。すべての質問項目においてどの企業規模でも3点以上であったが、4点台であったのは巨大企業における「職場でのカイゼンのアイデア共有」のみであった。職場単位での変化適応能力は、企業が大きな変化を乗り越えていく上で不可欠と考えられることから、変化適応能力の高さが何に起因しているのかについて、今後さらに研究していく必要がある。

なお、第3節で個人の新手法導入の積極性について質問しており、それと比較すると、どの企業規模においても個人よりも職場単位の方が平均値が低いという結果になった。

また、3項目すべてにおいて平均値は企業規模が大きいほど高かった。規模が大きいほどカイゼン活動がマニュアル化・体系化されており、業務の質向上のために新しい手法を積極的に取り入れる文化が用意されているためであると考えられる。

表3－13職場の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

	巨大			大			中			小		
	平均		標準	平均		標準	平均		標準	平均		標準
	度数	値	誤差	度数	値	誤差	度数	値	誤差	度数	値	誤差
職場でのカイゼンのアイデア共有	337	4.009	0.050	460	3.772	0.043	512	3.695	0.040	385	3.613	0.045
職場でのカイゼン活動活発性	337	3.979	0.053	460	3.767	0.045	514	3.710	0.040	385	3.629	0.051
職場での新手法導入の積極性	337	3.985	0.053	459	3.732	0.043	512	3.693	0.041	385	3.551	0.051

第4章 職種別の分析

本章では、職種別に基礎統計量を算出し、平均値や標準誤差を職種間で比較分析している。

回答者の職種については、表4-1から分かるように、技能職が約半数となっている。

表4－1 回答者の職種

	有効パーセント
1 技能職	50.6
2 技術職	26.7
3 事務職	22.7
合計	100.0

4－1 職種別の回答者属性の基礎統計量

表4－2と表4－3は、アンケートのフェイスシートの項目について、度数、最大値、最小値、平均値、標準誤差の基礎統計量を、職種別に整理した表である。また、性別、学歴、中途採用か否か、職種、職場部門、役職の項目は選択式の回答であるため、ダミー変数を作成して基礎統計量を算出している。その他の項目については記入式の回答であるため、記入された数値の基礎統計量を算出している。

男女比率は、技術職、技能職で男性の割合が大多数を占めているのに対し、事務職では女性が3割ほどを占めている。開発ないし生産現場では未だ男性が圧倒的に多く、女性が少ないことが分かる。また学歴は、技術職がもっとも高く、事務職、技能職の順になっている。開発や設計に携わる技術職では、大学院の修士号あるいは博士号取得者を採用しているため、事務職よりも平均値が高い。一方で生産現場で業務を行う技能職は、業務の特性上必ずしも大学で学位を取得する必要性はないため、事務職よ

りも教育年数の平均値が低い。

転職回数は全職種において，最大回数が4回以上，最小回数は0回となり，平均値が1を下回っていることから，全職種において多くの従業員は一度も転職を経験していないという結果となった。また職種間で平均値を比較すると，転職回数がもっとも多いのは事務職，一番少ないのは技術職であることが分かる。

異動回数が一番多いのは技術職，一番少ないのは技能職である。

表4-2 フェイスシート質問項目の基礎統計量(1)

	技能職						技術職						事務職					
	度数	範囲	最小値	最大値	平均値	標準誤差	度数	範囲	最小値	最大値	平均値	標準誤差	度数	範囲	最小値	最大値	平均値	標準誤差
組合員人数	871	67754.0	69.0	67823.0	4622.848	388.8565	434	67754.0	69.0	67823.0	4518.491	543.3217	369	67754.0	69.0	67823.0	4250.596	528.7413
男性ダミー	856	1.0	0.0	1.0	.946	.0077	432	1.0	0.0	1.0	.954	.0101	368	1.0	0.0	1.0	.688	.0242
年齢	871	43.0	18.0	61.0	36.520	.2985	434	41.0	18.0	59.0	35.495	.3577	368	44.0	19.0	63.0	35.538	.4187
教育年数	869	9.0	9.0	18.0	12.419	.0439	434	12.0	9.0	21.0	15.196	.1067	368	9.0	9.0	18.0	14.823	.0904
中学卒ダミー	870	1.0	0.0	1.0	.023	.0051	434	1.0	0.0	1.0	.007	.0040	368	1.0	0.0	1.0	.003	.0027
高校卒ダミー	870	1.0	0.0	1.0	.808	.0134	434	1.0	0.0	1.0	.244	.0206	368	1.0	0.0	1.0	.226	.0218
専門・短大卒ダミー	870	1.0	0.0	1.0	.099	.0101	434	1.0	0.0	1.0	.085	.0134	368	1.0	0.0	1.0	.144	.0183
大学卒ダミー	870	1.0	0.0	1.0	.062	.0082	434	1.0	0.0	1.0	.488	.0240	368	1.0	0.0	1.0	.611	.0254
大学院修士卒ダミー	870	1.0	0.0	1.0	.007	.0028	434	1.0	0.0	1.0	.161	.0177	368	1.0	0.0	1.0	.016	.0066
大学院博士卒ダミー	870	0.0	0.0	0.0	0.000	0.0000	434	1.0	0.0	1.0	.014	.0056	368	0.0	0.0	0.0	0.000	0.0000
学歴その他ダミー	870	1.0	0.0	1.0	.001	.0011	434	0.0	0.0	0.0	0.000	0.0000	368	0.0	0.0	0.0	0.000	0.0000
中途採用ダミー	871	1.0	0.0	1.0	.313	.0157	434	1.0	0.0	1.0	.233	.0203	369	1.0	0.0	1.0	.306	.0240
転職回数	871	3.0	0.0	3.0	.710	.0376	434	3.0	0.0	3.0	.618	.0511	369	3.0	0.0	3.0	.759	.0589
社歴	870	43.0	0.0	43.0	15.243	.2999	433	37.0	1.0	38.0	11.977	.3524	369	44.0	1.0	45.0	11.813	.4055
職場歴	871	40.0	0.0	40.0	8.978	.2541	434	78.0	0.0	78.0	7.855	.3398	369	35.0	0.0	35.0	6.476	.2910
異動回数	869	14.0	0.0	14.0	1.684	.0635	433	8.0	0.0	8.0	1.531	.0743	369	10.0	0.0	10.0	1.669	.0849
上司との年数	870	30.0	0.0	30.0	3.005	.1091	432	33.0	0.0	33.0	3.171	.1561	369	21.0	0.0	21.0	3.089	.1616
社内相談相手人数	863	101.0	0.0	101.0	5.728	.3487	432	101.0	0.0	101.0	6.675	.5388	368	50.0	0.0	50.0	4.671	.2901

※ 男性ダミーは性別を選択させる項目であり、男性＝1、女性＝0で計算をしている。中途採用ダミーは中途採用か否かを選択させる項目であり、中途採用＝1、新卒採用＝0で計算している。

※ 教育年数は、小学校教育から最終学歴までの就学年数をカウントしたものである。今回のサンプルでは、最小値は小学校1年から中学校3年までの9年間、最大値は小学校1年から大学院後期課程3年までの21年となった。

表4-3 フェイスシート質問項目の基礎統計量(2)

	技能職						技術職						事務職					
	度数	範囲	最小値	最大値	平均値	標準誤差	度数	範囲	最小値	最大値	平均値	標準誤差	度数	範囲	最小値	最大値	平均値	標準誤差
職場部門製造現場ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.767	.0144	432	1.0	0.0	1.0	.113	.0153	369	1.0	0.0	1.0	.041	.0103
職場部門製造系ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.111	.0107	432	1.0	0.0	1.0	.125	.0159	369	1.0	0.0	1.0	.255	.0227
職場部門生技系ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.038	.0065	432	1.0	0.0	1.0	.308	.0222	369	1.0	0.0	1.0	.030	.0089
職場部門研究開発系ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.005	.0023	432	1.0	0.0	1.0	.111	.0151	369	1.0	0.0	1.0	.011	.0054
職場部門設計実験ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.015	.0041	432	1.0	0.0	1.0	.266	.0213	369	1.0	0.0	1.0	.019	.0071
職場部門事務系ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.003	.0020	432	1.0	0.0	1.0	.019	.0065	369	1.0	0.0	1.0	.466	.0260
職場部門営業系ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.002	.0016	432	1.0	0.0	1.0	.002	.0023	369	1.0	0.0	1.0	.125	.0172
職場部門情報処理系ダミー	868	0.0	0.0	0.0	0.000	0.0000	432	1.0	0.0	1.0	.012	.0052	369	1.0	0.0	1.0	.027	.0085
職場部門サービス系ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.005	.0023	432	1.0	0.0	1.0	.009	.0046	369	0.0	0.0	0.0	0.000	0.0000
職場部門物流系ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.038	.0065	432	1.0	0.0	1.0	.005	.0033	369	1.0	0.0	1.0	.019	.0071
職場部門その他ダミー	868	1.0	0.0	1.0	.016	.0043	432	1.0	0.0	1.0	.030	.0082	369	1.0	0.0	1.0	.008	.0047
役職なしダミー	871	1.0	0.0	1.0	.450	.0169	434	1.0	0.0	1.0	.604	.0235	369	1.0	0.0	1.0	.664	.0246
班長ダミー	871	1.0	0.0	1.0	.243	.0145	434	1.0	0.0	1.0	.074	.0126	369	1.0	0.0	1.0	.038	.0100
組長ダミー	871	1.0	0.0	1.0	.134	.0116	434	1.0	0.0	1.0	.028	.0079	369	1.0	0.0	1.0	.027	.0085
工長ダミー	871	1.0	0.0	1.0	.063	.0082	434	1.0	0.0	1.0	.016	.0061	369	1.0	0.0	1.0	.005	.0038
係長ダミー	871	1.0	0.0	1.0	.108	.0105	434	1.0	0.0	1.0	.267	.0213	369	1.0	0.0	1.0	.263	.0229
課長ダミー	871	1.0	0.0	1.0	.001	.0011	434	1.0	0.0	1.0	.012	.0051	369	1.0	0.0	1.0	.003	.0027

※ 職場部門に関するダミー変数は従業員が所属する職場ないし部門を選択させる項目であり，例えば職場部門製造現場ダミーの場合は，職場部門が製造現場である＝1，それ以外＝0で計算している。役職ダミーも同様である。

4-2 ものづくりへの意識に関する質問項目の基礎統計量

表4-4は、ものづくりへの意識に関する質問項目である。すべての職種で平均が4点台となったのは、「指示の確認」「手順の遵守」「業務進捗報告」「後工程意識」「業務手順確認」「異常への迅速な対応」「ミスの再発防止」「上司への悪い情報の報告」「カイゼン達成感」であった。ものづくりの仕組み、カイゼン活動に関する質問項目の平均値は、全体的に技能職がもっとも高く、事務職がもっとも低い項目が多かった。生産現場では、業務やカイゼン活動におけるルール化された作業の厳密な遂行を、もっともタイトに要求されるからであろう。

カイゼン活動に関する質問項目は、カイゼン意欲およびカイゼン提案に関しては技能職がもっとも高く、技能職がもっとも積極的にカイゼンの実践を行っているという結果が出た。一方で、カイゼン達成感、カイゼン意識は技術職がもっとも高く、カイゼン活動の達成感を感じるのは技術職であるという結果が出た。これは、各々の職種に求められるカイゼン活動の対象業務の新規性・不確実性が、技能職よりも技術職の方が高いためであると推察できる。

すべての職種で、平均が3点台となったのは、「業務進捗確認」「カイゼン提案」「QCサークル参加」であった。「QCサークル参加」の平均値が低くなっているのは、企業規模別と同様に、カイゼン活動を行うグループ活動の呼称が企業によって異なっているからであろう。

なお、QCサークルにもっとも積極的に参加しているのは技能職で、次いで事務職、技術職という結果になった。これは、各職種の業務特性上のQCサークル活動の必要性の差異であると解釈できる。

表4-4 ものづくりへの意識に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均	標準	誤差	平均	標準	誤差	平均	標準	誤差
	度数	値		度数	値		度数	値	
指示の確認	870	4.495	.0291	434	4.659	.0431	368	4.432	.0492
手順の遵守	871	4.649	.0272	432	4.456	.0366	369	4.539	.0425
4Sの徹底	866	4.125	.0326	434	3.781	.0473	369	3.729	.0546
なぜなぜ	871	4.003	.0314	434	4.092	.0452	369	3.967	.0512
業務進捗確認	870	3.968	.0333	432	3.954	.0514	368	3.842	.0605
業務進捗報告	870	4.115	.0321	434	4.270	.0416	369	4.211	.0538
後工程意識	870	4.677	.0295	434	4.454	.0403	369	4.542	.0454
業務手順確認	868	4.682	.0301	434	4.442	.0432	367	4.605	.0503
異常への迅速な対応	871	4.877	.0276	433	4.619	.0386	369	4.675	.0438
ミスの再発防止	871	4.683	.0272	433	4.481	.0383	369	4.583	.0449
上司への悪い情報の報告	871	4.697	.0293	434	4.643	.0430	368	4.712	.0468
カイゼン意欲	870	4.120	.0343	434	4.078	.0488	367	3.986	.0565
カイゼン達成感	870	4.376	.0345	434	4.258	.0496	369	4.249	.0563
カイゼン意識	871	4.104	.0329	434	3.995	.0468	369	4.027	.0557
カイゼン提案	869	3.898	.0350	434	3.673	.0531	368	3.625	.0609
QCサークル参加	871	3.758	.0399	434	3.219	.0661	367	3.327	.0760

4-3 個人の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

表4-5は、従業員個人の変化適応能力に関する質問項目である。全職種において、平均が4点台となったのは、「新業務への自発性」「新業務への前向きさ」「仕事の情報収集」「カイゼンの重要性の認識」であった。他方、すべて3点台となったのは、「業務変更への抵抗感の少なさ」「提案力」「提案採用頻度の高さ」である。新業務への自発性や前向きさに関する質問項目の平均値は、技能職・技術職は高く、事務職はそれよりやや低いという結果が出た。カイゼンのための業務内容変更が、生産現場や開発現場で比較的頻繁に発生しうることが要因のひとつであると考えられる。

また、仕事の質の向上のために情報収集や新手法の導入を検討するのは、技能職が他と比較して低くなっている。技能職の業務内容は厳密に体系化、ルール化されているため、生産現場の人員は新手法の模索や情報収集を自発的に行う必要がないためであると考えられる。

総合的に、個人の変化適応能力がもっとも高いのは技術職、もっとも低いのは技能職である一方で、業務変更への抵抗が比較的少ないのは事務職であり、技術職、技能職の順という結果が出た。また、興味深いことに、カイゼンの重要性の認識について

は、事務職がもっとも高く、技術職がもっとも低かった。職場にカイゼンの余地が大きい、あるいは事務職のカイゼン意識が高まっていることの表れであろう。

表4-5 個人の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差
	度数	値		度数	値		度数	値	
新業務への自発性	869	4.127	.0328	432	4.109	.0484	368	4.095	.0513
新業務への前向きさ	868	4.258	.0319	434	4.293	.0455	369	4.236	.0522
仕事の情報収集	870	4.075	.0323	433	4.196	.0466	369	4.198	.0536
仕事の新手法導入	870	3.869	.0333	434	4.060	.0476	369	3.954	.0554
業務変更への抵抗感の低さ	867	3.541	.0339	432	3.641	.0489	368	3.761	.0539
変化志向性の高さ	867	3.910	.0395	432	4.019	.0545	369	3.827	.0613
解決策の発想力	865	3.985	.0312	432	4.113	.0442	369	3.935	.0502
提案力	867	3.822	.0317	432	3.924	.0445	368	3.821	.0471
提案採用頻度の高さ	867	3.559	.0328	432	3.606	.0469	368	3.478	.0543
カイゼンの重要性の認識	868	4.327	.0303	432	4.292	.0455	368	4.408	.0470

4-4 自己効力感と職務満足に関する質問項目の基礎統計量

表4-6は、従業員個人の仕事に対する自己効力感や職務満足に関する質問項目である。全職種で4点台であったのは、「目標志向の主体性」「仕事への積極性」「多能工への挑戦機会の多さ」「多能工経験の多さ」「仕事方法の個人的裁量」「段取りの個人的裁量」「成長実感」「解決能力の自己評価」である。

個人的裁量に関しては、技術職は仕事の方法や段取りに裁量が比較的多く与えられていると感じており、技能職はその逆となった。技術職は設計や開発において専門的な知識や技術を活用する仕事であるため、企業側から求められる能力が高い。一方で業務内容や目標が日々明確に与えられている技能職は、裁量の余地が小さい。この結果は、各職種の成長実感の高さにもつながっていると推測できる。

目標志向の主体性の平均値は、技術職がもっとも高く、事務職がもっとも低いという結果が出た。技術職は上述のとおり業務上比較的裁量の余地が大きく、専門的知識を活用できる業務内容であるため、目標を自己設定し、達成する機会が多いと推察できる。また、生産現場では、日々の生産数量の目標が明確に提示されるため、技能職は目標達成のために作業を遂行することが日常業務となる。

多能工への挑戦の機会や経験の多さは、技術職がもっとも高く、次に技能職となっている。事務職の多能工経験の数値が若干低いのは、これは、多能工という言葉が事務職にはそぐわないためであるかもしれない。

昇進意欲は全体的に平均が3点台であり，特に技能職の数値が低いことが懸念される。技能職は製造業の根幹である生産現場を担っており，特にグループリーダーといった監督職は重要な役割を果たすことを考えると，企業側は技能職の監督職の待遇を整え，監督職に対する魅力を向上させる必要がある。

給料満足度については，事務職がもっとも高く，技術職がもっとも低いという結果になった。技術職は，給料の絶対的な額は他の職種と比較して低いわけではないが，専門的な知識や技能を活用した業務であるため，従業員側が期待する給料の額も他の職種と比較して高くなると考えられる。企業側は技術職の設計・開発意欲がそがれていないか，技術に関する専門職に相応の給料を支払っているかを再確認する必要がある。これは，自己評価に関する項目は技術職がもっとも高く，事務職がもっとも低いという結果とも関係していると考えられる。

また，「解雇に関する不安の高さ」については，すべて平均が2点台となっており，比較的解雇不安が小さいことが分かる。しかしながら，その中でも技能職が解雇不安をもっとも強く感じているという結果が出た。先の金融危機や震災の影響で，多くの企業が生産調整を行い，派遣社員や期間工を中心に生産現場の人員調整を行うといった対応をとったため，業績変動に伴う解雇不安は生産現場で大きいと考えられる。解雇不安は従業員の精神衛生に多分に影響を与え，モチベーションや情熱をそいでしまう。

「仕事への情熱」「仕事への誇り」「仕事達成感」「仕事満足感」「能力向上への意欲」に関する質問については，すべて技能職がもっとも低くなっている。製造業の要であるにもかかわらず，生産現場での仕事に対する情熱や誇りが単純作業の中で失われがちであると考えられる。この事実は不良品率や製品の品質低下にもつながりかねず，早急に対応策が必要であるといえる。

他方，過去三年におけるモチベーションの向上実感は，技能職がもっとも高く，事務職，技術職の順となった。技能職のスキルは比較的詳細に段階分けされており，自らのスキルアップを感じやすいためであろう。

表4-6 自己効力感と職務満足に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差
	度数	値		度数	値		度数	値	
目標志向の主体性	868	4.288	.0261	432	4.322	.0370	368	4.269	.0436
仕事への積極性	866	4.331	.0286	432	4.294	.0427	368	4.250	.0507
多能工への挑戦機会の多さ	867	4.194	.0335	432	4.345	.0475	367	4.166	.0564
多能工経験の多さ	865	4.106	.0370	430	4.126	.0489	369	4.003	.0604
高い昇進意欲	868	3.601	.0469	432	3.729	.0619	368	3.660	.0679
高い給料満足度	868	3.756	.0353	430	3.740	.0491	369	3.824	.0524
解雇に対する不安の高さ	867	2.987	.0409	431	2.852	.0528	369	2.791	.0642
能力に対する労働量	867	3.672	.0333	431	3.673	.0436	369	3.562	.0526
仕事方法の個人的裁量	868	4.001	.0325	432	4.185	.0424	369	4.136	.0501
段取りの個人的裁量	867	4.101	.0329	432	4.352	.0392	369	4.325	.0486
成長実感	866	4.181	.0342	432	4.294	.0461	369	4.217	.0531
役割の自己評価	868	4.023	.0338	431	4.056	.0451	368	3.959	.0562
解決能力の自己評価	868	4.059	.0338	431	4.118	.0458	369	4.051	.0540
仕事への情熱	866	3.828	.0354	432	3.891	.0520	369	3.930	.0548
仕事への誇り	867	3.917	.0355	432	3.951	.0507	369	3.946	.0561
仕事達成感	867	3.820	.0348	432	3.824	.0516	369	3.848	.0542
仕事満足感	868	3.639	.0369	432	3.678	.0517	369	3.678	.0543
能力向上への意欲	868	3.805	.0335	432	3.972	.0493	368	3.870	.0515
モチベーション向上実感	868	3.578	.0393	431	3.464	.0549	369	3.550	.0606

4-5 組織への誇りに関する質問項目の基礎統計量

表4-7は、組織への誇りに関する質問項目である。全職種において平均が4点台と高かったのは、「定年までの労働意欲」「労働組合への信頼」「X企業グループへの誇り」「自動車産業への誇り」であり、とりわけ「X企業グループへの誇り」については、高い水準であった。

職場や会社への誇りは、技能職がもっとも高く、技術職がもっとも低い。技能職は、自分たちが生産現場を支えているという自負があり、仕事に対して高い誇りを持っている可能性がある。一方で技術職は、業務の都合上、開発や生産に関する社外の動向に敏感であり、客観的に自社を観察および理解しているため、企業の戦略的方針や将来性に疑問を持っていることが推察される。それに関連してか、転職意欲も他の職種と比較して高くなっている。

「X企業グループへの誇り」や「自動車産業への誇り」をもっとも強く感じているのが事務職であるというのも興味深い結果である。

表4-7 組織への誇りに関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均	標準	度数	平均	標準	度数	平均	標準	度数
	値	誤差		値	誤差		値	誤差	
職場への誇り	809	4.051	.0368	407	3.917	.0526	348	3.974	.0562
会社への誇り	868	4.033	.0369	432	3.850	.0494	368	4.022	.0532
定年までの労働意欲	867	4.258	.0430	432	4.134	.0524	368	4.160	.0633
転職意欲の高さ	868	3.523	.0488	432	3.683	.0613	369	3.358	.0705
労働組合への信頼	868	4.293	.0356	432	4.174	.0505	369	4.271	.0545
X企業グループへの誇り	867	4.519	.0336	432	4.370	.0472	369	4.602	.0495
自動車産業への誇り	867	4.375	.0367	432	4.317	.0491	369	4.404	.0485

4-6 上司との関係（コミュニケーション）に関する質問項目の基礎統計量

表4-8は上司との関係（コミュニケーション）に関する質問項目である。平均が全職種4点台になっているのは、「上司からの称賛」「上司との業務上コミュニケーション頻度」「上司との人間関係」「上司の悩みに対する傾聴力」「上司の意思決定能力への信頼」であり、全職種3点台であるのが、「上司との十分な意思疎通」「上司への提案積極性」「上司による研修誘導」「上司による能力開発進言」である。

全職種において、上司とのコミュニケーションは頻繁にとられているようであるが、十分な意思疎通ができていないかといえ、そうではないと考える従業員も多いようである。他方で、上司の意思決定能力への信頼は事務職がもっとも高く、次に技術職となっており、上司の理性的な指示に関しては、技術職がもっとも高く、次に事務職となっている。全般的に、やや技能職の数値が低いのは、現場では作業が標準化され、マニュアル化されているため、上司の助言や手助けを比較的必要としないが、その一方で技術職や事務職は、上司からの業務上のアドバイスを必要とする場面が多いためであると思われる。

上司による研修誘導は、技術職がもっとも高く、次いで事務職、技能職となっている。他方で、上司による能力開発進言は、技術職がもっとも高く、次いで技能職となっている。職能スキルを向上させるステップが生産現場では明確になっているため、上司も進言しやすい環境にあると考えられる。

総合的に上司による部下のマネジメントをみると、技能職は他の職種よりも課題を抱えていることが分かる。生産現場ではグループリーダーと呼ばれる監督職が、ライン停止の問題解決や生産状況の把握、部下の管理などプレイングマネジャーとして重要な役割を果たしているため、上司一部下間のコミュニケーションがより円滑に行えるような企業としての施策が必要であるといえる。

表4-8 上司との関係（コミュニケーション）に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均	標準	誤差	平均	標準	誤差	平均	標準	誤差
	度数	値		度数	値		度数	値	
上司からの称賛	868	4.006	.0388	432	4.023	.0523	369	4.098	.0581
上司との業務上コミュニケーション 頻度	868	4.332	.0336	431	4.390	.0477	369	4.333	.0530
上司との人間関係	868	4.247	.0367	432	4.361	.0487	368	4.394	.0526
上司の悩みに対する傾聴力	868	4.214	.0381	432	4.331	.0496	369	4.304	.0551
上司との十分な意思疎通	868	3.833	.0404	432	3.913	.0520	369	3.875	.0585
上司への提案環境	867	3.975	.0391	432	4.109	.0531	369	4.152	.0568
上司への提案積極性	867	3.661	.0350	432	3.697	.0498	369	3.675	.0555
上司による研修誘導	867	3.599	.0403	432	3.720	.0560	369	3.604	.0663
上司による能力開発進言	868	3.646	.0424	432	3.678	.0575	369	3.564	.0671
上司の部下能力把握	868	3.897	.0361	432	4.007	.0503	369	3.924	.0541
上司の適切な助言	866	3.949	.0389	432	4.044	.0527	369	3.984	.0602
上司の意思決定能力への信頼	868	4.036	.0392	432	4.178	.0528	369	4.190	.0576
上司の理性的な指示	868	3.992	.0416	432	4.243	.0514	369	4.206	.0625

4-7 職場環境と同僚への信頼に関する質問項目の基礎統計量

表4-9は職場における環境や同僚への信頼についての質問項目である。全13項目中、全職種平均4点台であったのは、「職場での人間関係」「同僚との信頼」「同僚の意見の有効性」「同僚の責任感」であった。他方、全職種3点台であったのは、「職場での情報共有」「職場での職位横断的な指摘」「職場での会社方針の明確な共有」「職場での会社方針の迅速な共有」「同僚との相互学習」「同僚との助け合い」であった。

その中でも、職場で目標や情報が適切に共有されているのもっとも実感しているのは技能職であった。現場ではミスの防止や安全性の確保などのために、業務内容の変更などを迅速に共有する必要があるためであると推察できる。同様に、会社方針の明確及び迅速な共有をもっとも実感しているのも技能職であった。

オープンな議論、職位横断的な指摘、自由な意見交換といった職場環境のメンバー間のコミュニケーションは、技能職が他の職位よりもやや低いという結果となった。技能職は比較的、仕事に裁量の余地が少なく、マニュアル化しているため、意見交換や議論、助言の必要性が低いためであると考えられる。他方で、オープンな議論と自由な意見交換は事務職が、職位横断的な指摘は技術職が相対的に若干高かった。また、人間関係が良好であるとより感じているのは事務職であった。

また、同僚との関係に関する項目に関して、同僚との相互学習、同僚への信頼、同

僚の意見の有効性といった，同僚の業務遂行能力を高く評価する項目については，技術職がもっとも高かった。専門性の高い情報を共有して業務遂行する必要性から，互いの実力を高く評価していることに起因していると考えられる。一方で，技能職はほとんどの項目で平均値がもっとも低かったが，同僚との助け合いの項目のみもっとも高かった。同僚に対する信頼性については，他の職種よりも若干低い，生産ラインの停止やミスの防止のために，工程間の相互協力の必要性があるためと考えられる。なお，同僚の責任感については，事務職がもっとも高い数値であった。

表4-9 職場環境と同僚への信頼に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均	標準	誤差	平均	標準	誤差	平均	標準	誤差
	度数	値		度数	値		度数	値	
職場での目標共有	864	4.166	.0326	432	3.977	.0502	369	3.946	.0534
職場での情報共有	866	3.921	.0338	431	3.708	.0492	369	3.894	.0514
職場での人間関係	870	4.094	.0336	434	4.097	.0502	369	4.139	.0526
職場でのオープンな議論	870	3.936	.0351	434	3.986	.0502	369	4.016	.0555
職場での職位横断的な指摘	869	3.917	.0351	434	3.991	.0506	369	3.978	.0543
職場での自由な意見交換	864	3.962	.0342	433	4.044	.0525	368	4.076	.0528
職場での会社方針の明確な共有	870	3.920	.0356	434	3.687	.0497	369	3.805	.0543
職場での会社方針の迅速な共有	869	3.837	.0359	434	3.652	.0499	369	3.675	.0555
同僚との相互学習	869	3.742	.0303	434	3.744	.0426	369	3.686	.0481
同僚への信頼	869	4.171	.0311	434	4.228	.0431	369	4.147	.0462
同僚の意見の有効性	868	4.296	.0291	434	4.320	.0413	369	4.320	.0428
同僚の責任感	869	4.151	.0309	434	4.200	.0437	369	4.230	.0462
同僚との助け合い	868	3.720	.0331	434	3.638	.0459	369	3.640	.0501

4-8 社内環境と経営陣への信頼に関する質問項目の基礎統計量

表4-10は，会社全体の環境は経営陣に対する信頼についての質問項目である。これらの質問項目の回答では，全職種において平均が4点台に達している項目がひとつもないことが特徴的である。

その中でも，社内での会社方針の明確で迅速な共有に関しては，他の職種よりも技能職が高いことが分かった。事務職は比較的，研修の推奨や有効性を実感できていないという結果が出た一方で，技能職は社内研修の有効性を比較的感じているということが分かる。技能職の研修内容が，実務に直結していることが窺える。

経営陣に対する信頼性は，技術職が他の職種と比較して低い数値に留まっており，会社の成長予想についても，技術職は悲観的に考えているという結果となった。技術

上の専門的な知識を有している技術職は、自社の有する技術力とその将来性を客観的に評価することができるため、多少悲観的に捉える従業員が多いと思われる。

表4-10 社内環境と経営陣への信頼に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差	平均		標準 誤差
	度数	値		度数	値		度数	値	
社内での会社方針の明確な共有	870	3.834	.0363	434	3.541	.0488	369	3.729	.0530
社内での会社方針の迅速な共有	869	3.783	.0359	434	3.512	.0483	369	3.650	.0530
社内での研修推奨	870	3.944	.0359	434	3.982	.0488	369	3.924	.0556
社内での研修の有効性	869	3.854	.0341	433	3.797	.0492	368	3.639	.0538
経営陣の不測事態対応への信頼性	868	3.780	.0379	434	3.491	.0537	367	3.787	.0576
経営陣の判断への信頼性	870	3.730	.0363	434	3.456	.0544	368	3.766	.0554
会社の成長予想	870	3.756	.0388	433	3.393	.0523	369	3.669	.0553

4-9 監督職の魅力に関する質問項目の基礎統計量

表4-11は監督職の魅力に関する質問項目である。全般的に全職種について平均3点台と低くなっているが、特に「監督職の魅力の高さ」では、事務職のみかろうじて3点台に留まっている一方で、技能職、技術職は2点台であり、技術職の数値が低い。ここから明らかにわかることは、すべての職場における監督職の魅力が低いことである。

また、監督職の管理業務時間不足や、繁忙度の高さに関しては、技能職がもっとも高く、次いで技術職、事務職となっている。生産現場でのグループリーダーは、トラブル対応のため生産ラインに入る機会も多く、管理業務の時間が圧迫される傾向がある。管理業務と生産ラインでの作業を同時に行うプレイングマネジャー的な役割を担っている企業が多いため、企業側が生産現場の監督職が管理業務により専念できるようにするか管理業務を軽減するといった工夫をする必要があろう。そうでなければ、監督職の魅力はますます失われていくと推察される。

表4-11 監督職の魅力に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均		標準	平均		標準	平均		標準
	度数	値	誤差	度数	値	誤差	度数	値	誤差
管理業務への専念	869	3.556	.0389	433	3.286	.0527	368	3.152	.0586
管理業務時間不足	869	3.664	.0389	434	3.661	.0535	367	3.622	.0594
繁忙度の高さ	870	3.838	.0371	434	3.747	.0534	367	3.687	.0553
監督職の魅力の高さ	870	2.955	.0357	434	2.906	.0479	367	3.035	.0514

4-10 職場での業務の裁量や取り組みに関する質問項目の基礎統計量

表4-12は、職場での業務の裁量や取り組みに関する質問項目である。すべての項目の中で、全職種において3点台になったのは、「他人への協力」「職場での意見交換の機会」「職場での原価低減意識」「職場での作業時間短縮意識」であった。

「安全の保証」については、事務職がもっとも高く、次いで技術職、技能職であった。労働上の安全に関しては、生産現場であまり高く評価されていないことがわかった。仕事上の裁量に関しては、技術職がもっとも高く、次いで事務職、技能職であった。生産現場での裁量性が他の職種と比較して少ないのは、標準手続きがかなり厳密に決められているからであるといえる。職場での意見交換の機会については、上司や同僚とのコミュニケーションや、職場環境でのオープンな議論や自由な意見交換と同様、事務職がもっとも高く、技能職が低くなっている。事務職では情報共有の円滑化のためにコミュニケーションが活発に行われている一方、生産現場では作業遂行において、そういったコミュニケーションをとる余裕が少ないためであると考えられる。

技能職は、原価低減意識はもっとも低いものの、作業時間短縮意識、ミスの再発防止、他人への協力の平均値はもっとも高かった。業務上のミスや業務にかかる時間といった、不良品率や生産量の目標といったノルマ達成に直接的に影響する要因については注意が払われているが、原価低減意識は生産現場でもっとも必要とされると考えられるため、原価低減意識が他の職種よりも低い点が懸念される。

表4-12 職場での業務の裁量や取り組みに関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均		標準	平均		標準	平均		標準
	度数	値	誤差	度数	値	誤差	度数	値	誤差
安全の保証	868	3.995	.0343	433	4.000	.0492	367	4.267	.0485
職場での仕事方法の高い裁量	867	3.873	.0321	433	4.132	.0404	367	4.112	.0450
職場での仕事段取りの高い裁量	869	3.902	.0322	434	4.205	.0397	367	4.169	.0440
他人への協力	868	3.933	.0299	434	3.724	.0400	367	3.809	.0498
職場での意見交換の機会	867	3.854	.0307	433	3.921	.0436	366	3.978	.0469
職場での原価低減意識	870	3.755	.0362	434	3.832	.0483	368	3.834	.0560
職場での作業時間短縮意識	869	3.969	.0332	434	3.793	.0482	369	3.856	.0513

4-11 職場の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

表4-13は職場単位での変化適応能力についての質問項目である。すべての項目で、どの職種においても平均は3点台であった。

その中でも、カイゼン活動におけるアイデアの共有や、カイゼン活動をもっとも活発に行っているのは技能職であり、もっとも活発でない職場は技術職であるという結果となった。また、職場での新手法導入にもっとも積極的なのは技能職であり、次いで技術職、事務職の順になっている。これは、個人の仕事の新手法導入についてもっとも消極的であったのが技能職であるという結果と矛盾するが、個々人の判断では新手法の導入が難しくとも、職場においてたとえばカイゼン提案の結果、新手法を導入したり、会社方針に基づいて新手法が導入されたりする場合には、職場単位で積極的に取り組んでいると推察される。

表4-13 職場の変化適応能力に関する質問項目の基礎統計量

	技能職			技術職			事務職		
	平均		標準	平均		標準	平均		標準
	度数	値	誤差	度数	値	誤差	度数	値	誤差
職場でのカイゼンのアイデア共有	870	3.882	.0302	433	3.600	.0439	368	3.666	.0490
職場でのカイゼン活動活発性	870	3.848	.0327	434	3.661	.0459	369	3.672	.0500
職場での新手法導入の積極性	869	3.747	.0330	434	3.740	.0439	367	3.681	.0509

第5章 結びにかえて

本研究ノートでは、自動車産業の従業員の職務に関する意識を探る質問票の結果を「企業規模別」、「職種別」に分け、それらの基礎統計量から明らかになったことを詳細に記述している。

まず、「企業規模別」については、多くの質問項目で、企業規模が大きいほど平均値が高くポジティブな回答が多いという結果になった。しかしながら詳細に観察すると、個人の変化適応能力、仕事に対する自己効力感や職務満足、カイゼン提案・意欲に関しては、多くの項目で小規模企業が中規模企業を上回る平均値になっていた。こうした項目は、従業員一人ひとりの意識や態度に直結した質問である。小規模企業が小さな組織としての強みを活かして個々の従業員が活性化しているとも考えられるし、逆に中規模企業が中途半端な組織的規模にあり、個人個人の役割を見出しにくい状況にあるとも考えられる。この点については、今後さらなる分析が必要となるであろう。

どの企業規模においても平均値が高かったのは、ものづくりの仕組みに関する考え方であり、製造業を支えるための基本について高い意識が保たれていることがわかった。一方で、「監督職の魅力」はどの企業規模においても平均値が低かった。監督職は組織の要となるポジションであり、具体的な示唆を提示できるように研究をすすめていきたい。

また、「職種別」については、生産現場を支える「技能職」、技術開発をすすめる「技術職」、事務や営業を担当する「事務職」に分けて分析している。ものづくりの仕組み、カイゼン活動に関する平均値は、全体的に技能職が最も高かったが、仕事の質向上のための情報収集や新手法の導入を検討するのは逆に技能職が最も低いケースが多い。裁量の余地は、技術職が比較的大きく技能職は小さいことが分かった。規模別の分析と同様に、昇進意欲はおしなべて低く、「監督職の魅力」については、技能職、技術職で特に低い。生産現場での監督職は組織の要となるポジションであり、今後の管理業務のあり方を検討する必要がある。

職種別で興味深いのは、技術職の会社へのコミットメントや経営陣への評価が、他の職種と比較して全体的に低いことであり、今後このことが生み出す功罪に注目していきたい。また、事務職であるからカイゼン意識が低いということはなく、カイゼンの重要性をむしろ他の職種より強く認識していること、会社に対する誇りやコミットメントがかなり高いことが事務職の特徴として明らかになった。

今回の基礎統計量の分析に基づき、今後はより踏み込んだ研究を進める予定である。

参考文献

- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. 2009. Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6): 559-599.
- Breaugh, J. A. 1985. The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6): 551-570.
- Breso, I., & Gracia, F. J., Latorre, F., & Peiro, J. M. 2008. Development and validation of the team learning questionnaire. *Comportamento Organizacional E Gestao*, 14(2): 145-160.
- Eriksson, T., Nummela, N., & Saarenketo, S. 2014. Dynamic capability in a small global factory. *International Business Review*, 23(1): 169-180.
- Fuchs, S., & Prouska, R. 2014. Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management*, 14(3): 361-383.
- Kiggundu, M. N. 1983. Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(2): 145-172.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. 2015. Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1): 4-20.
- van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. 2008. Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2): 313-334.
- Verma, A., & Sharma, B. 2013. Construct Validation of Self-Efficacy Scale. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(1995): 15-27.
- Zhou, J., & George, J. M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.
- 西田豊昭 1997. 企業における組織市民行動に関する研究 ―企業内における自主的な行動の原因とその動機―. 11巻第2号 *経営行動科学*, 101-122.

Appendix

研究ノート中の質問項目における具体的な内容は下記のとおりである。

	質問内容
フェイ ス シ ー ト	あなたの性別を教えてください。
	あなたの年齢を教えてください。
	あなたの最終学歴を教えてください。
	あなたの役職（またはそれに相当するもの）を教えてください。
	あなたの採用形態を教えてください。
	中途採用の方のみお答えください。今の会社は何社目ですか。（選択肢は「2社目」「3社目」「4社目以上」）
	あなたはこの会社で何年働いていますか。
	あなたは現在の職場で何年働いていますか。
	あなたは、現在の部署を含めてこれまで異動を何度経験していますか。
	あなたは現在の直属の上司のもとで何年働いていますか。
	あなたは社内に仕事上の課題が相談できる人は何人いますか。
1	私は、指示を受けた際に目的を必ず確認する。
	私は、決められた業務手順を守る。
	私は、毎日4Sを徹底している。
	私は、問題が起こった場合は、“なぜなぜ”を繰り返し原因を追究する。
	私は、適宜、上司から業務の進捗を確認されている。
	私は、適宜、上司へ業務の進捗を報告している。
	私は、後工程を常に意識して仕事をしている。
	私は、新しい業務を担当する際、業務手順を確認する。
	私は、異常を見つけたらすぐに対応する。
	私は、ミスをした場合に、再発防止をしている。
	私は、悪い情報でも迅速に上司に報告している。
	私は、カイゼンが好きである。
	私は、カイゼンをすると達成感を感じる。
	私は、常にカイゼンを意識して業務に取り組んでいる。
	私は、日常的にカイゼン提案をしている。
	私は、QCサークルに積極的に参加している。
2	私は、新しい業務を進んで引き受ける。
	私は、新しい業務に前向きに取り組む。
	私は、仕事の質の向上のため、参考になる新しい情報を集めている。
	私は、新しい手法を進んで取り入れる。

	私は、仕事のやり方を変更されることに抵抗感や反感は感じない。
	私は、決まった仕事を繰り返すよりも変化の多い仕事のほうが好きである。
	私は、問題に直面したとき、複数の解決策を考えるようにしている。
	私は、仕事の質を高めるために、新たな提案を考えることができる。
	私の提案は、職場でよく採用される。
	私は、カイゼンを意識して業務に取り組むことが、仕事の質を高める上で重要だと思っている。
3	私は、与えられた役割に基づいて主体的に目標をもって仕事に取り組んでいる。
	私は、同僚よりもよい仕事をしようと心がけている。
	私は、新しい仕事に挑戦する機会が与えられている。
	私は、同世代の同僚より比較的多い種類の仕事を経験している。
	私は、昇進したい。
	私は、現在の自分の仕事に見合った給料をもらっている。
	私は、将来、現在の会社を解雇される不安を感じている。
	私は、自分の能力以上の仕事を任されている。
	私は、仕事の方法について、自分の判断によって決定できる範囲が広い。
	私は、仕事の段取りについて、自分の判断によって決定できる範囲が広い。
	私は、過去3年間で振り返ると、成長したと感じている。
	私は、職場では重要な役割を果たしている。
	私は、頑張れば、難しい問題も解決できると信じている。
	私は、現在の仕事に情熱を持って取り組んでいる。
	私は、現在の自分の仕事に誇りを持っている。
	私は、仕事に達成感を感じている。
	私は、現在の仕事に満足している。
	私は、いつも自分の能力を高める機会を求めている。
	私は、直近3年間で、仕事へのモチベーションが上がったと感じている。
4	私は、この「職場」の一員であることに誇りを持っている。
	私は、この「会社」の一員であることに誇りを持っている。
	私は、この会社で、定年まで働きたい。
	私は、よりよい転職先があれば移りたい。
	労働組合は、自分の雇用を守ることにに関して頼りになる。
	私は、X企業グループの一員であってよかったと思う。
	私は、自動車産業で働いていてよかったと思う。
5	私の上司は、仕事がうまくいったときに褒めてくれる。
	私の仕事は、上司と頻繁にコミュニケーションをとって進める必要がある。

	私と上司の人間関係は良好である。
	私の上司は、私の仕事上の悩みに耳を傾けてくれる。
	私は、上司と意思疎通するための時間が十分に取れている。
	私の上司は、私が積極的に提案しやすい雰囲気を作ってくれる。
	私は、上司に一度反対されても、あきらめずに再度提案している。
	私の上司は、研修を受けるようにすすめてくれる。
	私の上司は、私の将来のことを考えて、今後どのような知識やスキルが必要かを教えてくれる。
	私の上司は、私の能力を適切に把握している。
	私の上司は、いつも仕事上で適切な助言をくれる。
	私は、上司の意思決定能力を信頼している。
	私の上司は、感情的にならずに指示を出す。
6	私の職場では、業務上の目標が明確に示されている。
	私の職場では、必要な情報を円滑に共有している。
	私の職場では、人間関係が良好である。
	私の職場では、問題が発生した時に、オープンに議論する。
	私の職場では、職位に関係なく、問題点を指摘することができる。
	私の職場では、職位に関係なく、自由に意見交換がしやすい。
	私の職場では、会社方針が変わるときに、情報が「明確」に共有されている。
	私の職場では、会社方針が変わるときに、情報が「迅速」に共有されている。
	私の同僚は、いつも自分の能力を向上させようとしている。
	私は、同僚を信頼している。
	同僚の意見は、自分の仕事を進める上で役に立つ。
	私の職場の同僚の多くは、責任感を持って仕事に取り組んでいる。
	私は、進んで同僚を助け合う精神的余裕がある。
7	会社の方針が変わるときに、経営陣は情報を「明確」に示してくれる。
	会社の方針が変わるときに、経営陣は情報を「迅速」に示してくれる。
	私の会社は、研修を受けることを奨励している。
	会社が行った研修は、自分の現在の仕事にとっても役に立っている。
	将来不測の事態が起こった時に、私は経営陣が適切な判断をしてくれると信じている。
	私は、経営陣の判断を信頼している。
	私の会社は、今後さらに成長するだろう。
8	私の部署では、監督職は管理・監督業務に専念している。
	私の部署の監督職は、時間がなくて管理・監督業務ができていない。

	私の部署の監督職は、トラブルや突発対応に追われている。
	私の職場では、みんな監督職になるのを目指して頑張っている。
9	私の職場では、安全が保証されている。
	私の職場では、仕事の方法について、自分の判断によって決定できる範囲が広い。
	私の職場では、仕事の段取りについて、自分の判断によって決定できる範囲が広い。
	私は、多くの仕事を抱えている人を進んで手伝う。
	私の職場では、すぐに否定されることなく意見を聞いてもらえる。
	私の職場では、仕事を進める上で、メンバーが緊密に連携する必要がある。
	私の職場では、常に原価低減を意識して仕事をしている。
	私の職場では、常に作業時間の短縮を意識して仕事をしている。
10	私の職場では、カイゼン活動のおかげで新しいアイデアを共有できている。
	私の職場では、カイゼン活動を活発に行っている。
	私の職場では、仕事の質を高めるために新しい方法を取り入れる文化がある。