

# 第1部 総論

## 1. 調査の目的

### 労働の価値とは

図1は、今年度調査の全体像をまとめたものである。まず、今年度のテーマである「労働の価値」は、大きく分けて、(ア)よい製品やサービスを提供することと(イ)働いている人が満足感を持つことの二つによって決まると考えた。供給側がどんなに良い製品・サービスだと思っても、それが消費者や使い手に受け入れられなければ労働の価値が実現されたとは言えない。製造業であれば、在庫の山を抱え、企業の存続さえ危うくなる。他方、製品やサービスがどんなに売れたとしても、それを作り出すために働いている人たちが満足感を抱けないような状況にあれば、そこでも労働の価値は高まっているとは言えないだろう。労働の価値とは、製品・サービスが市場に受け入れられることと、それらを作り出すために働いている人たちが満足することの二つが同時に達成されることによって決まるものである。

労働の価値を高める働き方(2005~6年度調査)



企業経営には不断のイノベーションが必要だと言われる。イノベーションを継続的に起こしていくには、そこで働いている人たちが問題を見つけ、解決策を試し、知恵を出しあって壁を乗り越えていくことが必要である。満足感の少ない働き方をしている人たちが、

継続的に質の高い改善活動を推進していけるとは思えない。何とかして問題を解決しようというエネルギーは、仕事に対する満足感や職場での仲間との一体感、企業への帰属意識があるからこそ生まれてくると考えられる。金銭的インセンティブは、短期では有効でも、長期になると力を失う。企業が長期にわたって高い業績を維持していくには、その会社で働いている人たちの士気を高く保つことが必要である。

その際に重要となるのが、企業が掲げる理念や目的である。自分の勤めている会社は、社会に対してどのような価値を提供しようとしているのか。経営者は、何に意義を見いだして日々の経営に取り組んでいるのか—これらの点は、従業員が迷ったときに指針となるものであり、そこに企業の社会的な存在意義が出てくる。よい製品やサービスを提供することで、社会がより豊かになり、人々の生活が楽になることを実感できれば、困難な状況に直面しても、それを乗り越えていこうというエネルギーになる。また、社会的に意味のある活動をしていることは、仕事に対する満足感にも影響を与える。

#### よい製品・サービスを作り出す仕組み

よい製品・サービスは、日々の仕事管理の実践によって生み出される。生産計画に基づくコスト、品質、納期を実現することによって、製品が作られ、サービスが提供される。生産計画の実行を担うのは、第一線の労働者である。職場は、近年、さまざまな変化に見舞われている。構成員に占める非正規社員の割合は相当高まり、職場によっては半数を超えているところもある。生産の活況は喜ばしいことだが、他方で、各人の仕事の量や求められる質、かかってくる責任は大きくなり、負担感が高まっている。その結果として、職場の雰囲気は、否応なしに変化している。そのような職場集団をまとめ、目標に向かって力を結集していくことが管理・監督職に求められている。

管理・監督職は、コスト、品質、納期という短期目標の達成に責任を負うと同時に、中長期の生産性向上にも努めなければならない。部下との間で良好なコミュニケーションをとり、相互信頼とチームワークを実現しながら、モチベーションを高く維持していくことが求められている。他方、一般組員は、自らの仕事に意味を見だし、仲間と一緒に働くことの楽しさを実感する。そして、自分の頑張りが公正に評価され、それに合った報酬を受け取ることで、さらによい製品・サービスを作り出そうとする意欲が再生産される。職場集団の運営は、管理・監督職と一般組員の相互信頼を基盤として成り立っていると見えよう。

人事部が提供する各種の人事制度は、この動きを支援し、補完するものでなければならない。従業員の働きぶりを評価して正当な賃金を支払う仕組みだけでなく、適正な労働時間管理制度、能力開発制度、表彰・認知の仕組みなどがうまく組み合わされることによって、職場構成員の士気は高まっていく。逆に、これらの制度の運用が恣意的に行われ、従業員の共感を得られなければ、士気は下がってしまう。

#### 仕事に対する誇りとプロ意識

従業員の士気を高め、価値の高い労働を生み出し続けるには、労使双方がどのような取り組みをする必要があるのだろうか。この課題を解き明かそうとしたのが、今年度の調査研究である。日々の仕事の中で発生するさまざまな問題を手際よく解決し、停滞時間をで

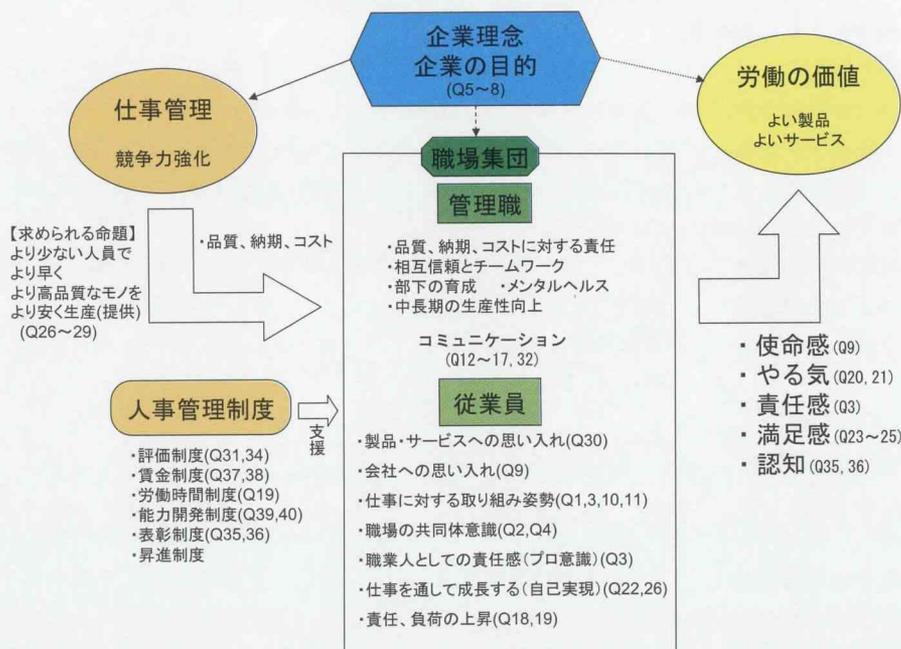
きるだけ少なくして、コストを抑えながら一定の品質を維持し、納期までに仕事をやり遂げる—当たり前のことのようなのだが、これを実行するのは決して容易ではない。仕組みは簡単に作れるが、それを動かす人間がしっかりしていないと、仕組みは画餅に終わる。同時に、5年後、10年後の会社を担う人材の育成も大切な課題である。目の前の目標と中長期の課題の同時達成が個々の職場に求められている。

いま必要とされているのは、勇ましいスローガンを振りかざすことではない。現場で働く個人々が、自分の仕事に誇りを持ち、プロ意識を持って課題に挑戦しようという気持ちになるために、何が必要かを具体的に明らかにすることである。職場が抱える問題を直視し、実態に根ざした議論をすることを通して、この課題に迫ってみたいと考えた。

## 2. 調査研究の基本構成

図2は、今回の調査研究の基本構成をまとめたものである。図中の質問番号は、一般組合員向け調査票に対応している。専門委員会において質問項目を検討していく上で、この図を共通認識としながら議論を進めていった。最も注目したのは、職場集団の現状である。職場に対しては、仕事管理の面から、課題達成が厳しく要求されている。職場は、より少ない人員で、より早く、より高品質なものをより安く生産することを常に追求していなければならない。この活動を通して企業競争力が強化されることになる。

図2 労働の価値を高める働き方に影響する要因



職場は、管理・監督職と一般組合員を含む従業員で構成され、日々の業務課題を達成す

るために、協力し合って仕事を進めている。管理職は、品質・納期・コストに対する責任を負い、相互信頼とチームワークを形成しつつ、目標達成に向かって職場構成員の力を結集しようと努力している。それと同時に、部下の育成にも心を配り、中長期の生産性向上にも注意を払わなければならない。部下のメンタルヘルスの問題も重要な課題である。

職場の構成員である従業員は、製品・サービスに対する思い入れや今の会社で働いていることへの誇りなどによってモチベーションを高められ、仕事に対する取り組み姿勢が決まってくる。一緒に働く職場の仲間との共同体意識を持ち、職業人としての責任感を持って仕事に臨めば、職場の課題達成も容易になるはずである。仕事を通じて自分が成長していると感じることができるか否かは、中長期のモチベーションに影響する。

職場集団の結束は、職場内のコミュニケーションがどれだけ取れているかによって決まる。仕事上の課題だけでなく、仕事以外のことについても気軽に話せる雰囲気があれば、構成員の力を集めやすくなる。飲み会はその一つの手段であり、効果的な利用が職場のコミュニケーションを活性化する。

職場の運営に対して、企業理念や企業の目的は一定の影響を与えているはずである。また、人事諸制度は、管理職の職場運営を支援する役割を担っている。職場集団を取り巻くさまざまな要素が的確に作用することによって、職場構成員は、使命感、やる気、責任感を持って仕事をすることになり、そこから満足感を得ることができる。職場メンバーからの認知も満足感に大きな影響を与える。使命感や満足感を持ちながら働くことによって、よい製品・サービスが生み出され、労働の価値が高まるという構図が考えられる。

### 3. 調査の方法と回収数

今回の調査研究は、アンケート調査の実施とその分析を中心に行われた。専門委員会での5回にわたる討議を経て調査票を確定し、2006年1月から2月にかけてアンケート調査票を配布・回収した。調査対象となったのは、トヨタグループ5社と中部産政研に参加している小売業1社の合計6社である。労働組合を通じて3440票を配布し、3243票の有効回答を得た。回収率は、94.3%という高い率になった。

回収数の内訳は表1に示したとおりである。さまざまな方法で分析するに耐えられるだけの回答数を確保することができた。

表1 アンケート調査回収数の内訳

	技能系職場	事技系職場	合計
一般組合員	1554	935	2479
管理・監督職	508	256	764
合計	2052	1191	3243

### 4. 調査結果の概要 I — 全体的に見て

#### (1) 仕事に対する意欲は高い

今回の調査に回答した人たちは、仕事に対して高い意欲を持って臨んでいることが明らかになった。仲間と一緒に働くのが楽しいと回答した人は、一般組合員 67.9%、管理職 76.9%であった。また、会社に対して誇りを持っている人は、一般組合員 76.5%、管理職 87.1%であった。仕事に対してやりがいを感じている人も、一般組合員 78.1%、管理職

88.5%と高い率を示した。

### (2) 職場のコミュニケーションは一応とれている

「あなたは、職場の上司とどれくらい話をしていますか」という一般組合員に対する質問に、72.9%がよく話ができていると回答した。管理職調査でも、正社員とよく話ができていると回答した人は81.0%、非正社員とよく話ができていると答えた人は55.1%に達した。

### (3) 気になる項目

仕事に対する意欲は高く、コミュニケーションもよく取れているので、一見、問題がないようだが、仔細に見ていくと気になる項目が9項目出てきた。①仕事に対する満足度、②仕事を通じた成長、③仕事の負荷、④頑張った人が報われる賃金制度、⑤賃金制度に対する満足度、⑥価値の高い仕事をするための能力開発の仕組み、⑦中長期の視点で従業員を育成する雰囲気（一般組合員）、⑧部下の能力育成の機会（管理職）、⑨部下の能力育成への満足度（管理職）。これらの項目は、明らかに問題があるというものではないが、否定的な回答が他の項目に比べて多くなっている。

①仕事に対する満足	一般組合員	管理職
1. 満足している	10.9%	14.3%
2. どちらかという満足している	40.8%	49.6%
3. どちらとも言えない	35.5%	28.4%
4. どちらかという不満である	8.6%	6.7%
5. 不満である	3.9%	0.5%
②仕事を通して成長している	一般組合員	管理職
1. よく思う	9.9%	13.2%
2. たまに思う	61.6%	59.6%
3. あまり思わない	19.4%	17.3%
4. 以前は思ったが今は思わない	5.3%	5.9%
5. 思ったことがない	0.8%	0.5%
6. わからない	2.7%	3.0%
③仕事の負荷	一般組合員	管理職
1. 大きいと思う	22.7%	30.1%
2. どちらかという大きいと思う	34.7%	44.4%
3. 適当だと思う	35.1%	21.6%
4. どちらかという小さいと思う	3.3%	1.6%
5. 小さいと思う	0.8%	0.5%
6. わからない	3.1%	1.4%
④頑張った人が報われる賃金制度	一般組合員	管理職
1. 思う	10.0%	12.6%
2. どちらかというと思う	35.4%	53.8%
3. どちらかという思わない	25.4%	20.2%

4. 思わない	15.1%	7.5%
5. わからない	13.8%	4.8%
⑤賃金制度に対する満足度	一般組合員	管理職
1. 満足している	10.6%	13.6%
2. どちらかという満足している	31.3%	45.0%
3. どちらとも言えない	30.0%	24.2%
4. どちらかという不満である	13.9%	9.6%
5. 不満である。	9.6%	4.3%
6. わからない	4.3%	2.4%
⑥価値の高い仕事をするための能力開発の仕組み	一般組合員	管理職
1. 思う	13.6%	17.7%
2. どちらかというと思う	42.2%	54.1%
3. どちらかというと思わない	23.0%	18.2%
4. 思わない	10.9%	5.0%
5. わからない	10.0%	4.3%
⑦中長期の視点で従業員を育成する雰囲気があるか (一般組合員)		
1. あると思う	19.8%	
2. どちらかというと思う	45.3%	
3. どちらかというないと思う	19.0%	
4. 昔はあったが、最近なくなったと思う	9.1%	
5. ないと思う	6.3%	
⑧部下は十分な能力育成の機会を与えられているか(管理職)		
1. 思う	14.4%	
2. どちらかというと思う	53.8%	
3. どちらかというと思わない	24.3%	
4. 思わない	4.2%	
5. わからない	2.4%	
⑨部下の能力育成状況に満足しているか (管理職)		
1. 満足している	4.7%	
2. どちらかという満足している	28.7%	
3. どちらとも言えない	34.4%	
4. どちらかという不満である	24.6%	
5. 不満である	4.5%	
6. わからない	2.0%	
(不満を感じている点)		
1. 目先の課題解決に追われて、じっくりと考える力が育っていない点	52.9%	
2. 要員が不足しているために、新しい仕事に挑戦させる余裕がない点	60.5%	
3. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席させるなどの訓練機会を十分に提供できていない点	17.5%	
4. 部下の側に能力開発の機会を積極的に利用しようとする姿勢が欠け		

ている点	18.1%
5. その他	4.1%

## 5. 調査結果の概要Ⅱ — 一般組合員を職種別に見ると

### (1) 仕事のおもしろさが減った技術職・専門職

一般組合員を職種別に見たとき、技術職・専門職において、仕事をしていて良かったと実感できる場面や仕事に対する意欲、仕事のおもしろさが「減った」と答えた人が16.8%から20.3%に達した。決して大きな割合ではないが、技術職・専門職は企業競争力の中核を担っている人材であり、見過ごせない問題を含んでいると考えられる。この層に注目して、問題点を整理した。

ただ、注意しておかなければならないのは、仕事のおもしろさが減ったと回答した人たちは、決して仕事に対して後ろ向きではない点である。「仕事の上で大切にしていること」と最近3年間の仕事のおもしろさの増減をクロス集計したところ、おもしろさが増えた人よりも減った人の方が高い値を示した項目が3つあった。仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること（減った人35.6%、増えた人25.5%）、職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること（減った人40.6%、増えた人32.5%）、後輩を指導してできるだけ早く一人前になるように手助けすること（減った人36.9%、増えた人29.9%）。仕事のおもしろさが減った人たちは、増えた人に比べて、職場の円滑な運営を陰で支えている活動を大切にしていることがわかる。この事実からも、この層に注目する意義を見て取ることができる。

### (2) 仕事のおもしろさが減ったと回答した技術職・専門職の実態

仕事のおもしろさが減ったと回答した技術職・専門職は、増えたと答えた人と比べて、次の8点で顕著な違いが見られた。

#### ①会社に対する誇りはやや低い

会社への誇りを持っている、どちらかというを持っているを合計した値は、おもしろさが増えた人は85.9%、減った人は59.0%だった。

#### ②仕事に対するやりがいは、半数近くが感じていない

仕事へのやりがいを大いに感じている、多少感じている人は、おもしろさが増えた人の98.7%に達しているのに対して、減った人の場合は48.4%にとどまっている。

#### ③仕事に対する満足度は低い

現在の仕事に満足している、どちらかという満足している人は、おもしろさが増えた人の場合80.2%だが、減った人では21.2%でしかない。

#### ④評価制度の運営について問題が多いと感じている

評価制度の仕組み自体と運用の両方に問題があると感じているのは、おもしろさが増えた人の場合14.6%だが、減った人では37.3%になっている。

#### ⑤賃金制度についても、よい仕事をした人が報われると考えていない

よい仕事をした人が報われる賃金制度だと考えている人は、おもしろさが増えた人の場合48.1%、減った人では28.6%である。

#### ⑥賃金制度への満足度も低い

現在の賃金制度に対する満足度は、おもしろさが増えた人の場合 47.2%だが、減った人は 36.6%になっている。

⑦従業員の能力育成の仕組みが整っているとは思っていない

価値の高い仕事をするために従業員の能力向上の仕組みが整っていると考えている割合は、おもしろさが増えた人では 63.1%だが、減った人の場合 31.7%にとどまっている。

⑧中長期で従業員を育てていこうという雰囲気も弱いと考えている

中長期の視点で従業員を育てる雰囲気は、おもしろさが増えた人の場合 76.4%があると考えているが、減った人の場合は 32.3%しか「ある」と考えていない。また、「昔はあったが今はないと思う」と回答した割合は、増えた人が 3.9%であるのに対して、減った人は 19.3%になっている。

(3) なぜ仕事のおもしろさが減ったのか？

では、なぜ仕事のおもしろさが減ったのであろうか。次の 8 点をその理由として指摘できる。

①仕事が自分に合っていない

②経営者の将来ビジョンや経営上の課題と職場の課題がどう関連しているのかわからない

③現在の仕事とやりたいことが一致していない

④仕事の上で大切にしていることや課題として取り組んでいることについて上司が理解してくれていない

⑤上司とのコミュニケーションがとれていない

⑥職場運営において果たそうとしている役割が人事考課の対象になっていない

⑦職場運営において果たそうとしている役割を上司がわかってくれていない

⑧課題を達成したとき、上司や職場の仲間からねぎらいの言葉をかけられていない

これらの点は、職場運営の根幹に関わる問題を含んでいる。まだ一部の層だけに認められる傾向だが、決して看過できない事実だと考えられる。

## 6. 労働の価値を高める働き方を実現するために(提言)

今回の調査結果を受けて、労働の価値を高める働き方を実現するために次の 3 点を提言したい。

①コミュニケーションを密にして「孤立化」を起こさせないこと

②職場で大切にしていることを経営層や人事部が理解し、それらを育てる仕組みを作ること

③中長期の視点に立った人材育成が可能となるように管理職層に対する支援を強めること

### (1) コミュニケーションを密にして「孤立化」を起こさせない

仕事は仲間と一緒にするものである。しかし、多くの職場で「孤立化」の傾向が見られる。孤立化とは、何かわからないことがあったときに気軽に周囲の人に尋ねる雰囲気が薄

いために、一人で悶々と悩んでしまい、かえって職場全体の時間効率を下げってしまうことである。今回の調査では、いまの職場の仲間となら、少しくらい困難な課題を与えられたとしてもやり遂げられると思うと回答した人が一般組合員で 61.4%、管理職で 75.5%に達した。この数値が高いことは、職場での協力関係の存在を予想させるが、事技系の職場では一部の人に孤立化の傾向が見られる。この点には十分留意しなければならない。

コミュニケーションとは、わかりあおうとするプロセスである。どこまでいってもなかなかわかり合えないのが組織の上下である。一般組合員の 46.1%が、何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった!」というねぎらいの言葉をかけられることがないと回答した。他方、管理職は 92.2%が部下に対してねぎらいの言葉をかけていると回答している。管理職は、このギャップが持つ意味を重く受け止める必要がある。

(2) 職場において大切にされていることを経営層や人事部が理解する。それらが競争力の源泉になっている場合が多いので、それをどう高めるかを考える

職場で大切にしているのに人事評価の対象になっていないと考えている項目として、特に以下の 4 点が指摘された。

①職場の雰囲気が明るくなるような役割を果たすこと

一般組合員 38.4%      管理職 40.5%

②仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること

一般組合員 35.4%      管理職 25.6%

③職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること

一般組合員 31.9%      管理職 21.5%

④誰の担当かは明確でないが誰かがやらなければならない仕事を自発的に引き受けて、職場全体の目標達成に貢献すること      一般組合員 31.3%      管理職 39.7%

これらの項目は職場集団の結束力を高める上で重要な役割を果たしているが、その効果が見えにくいために人事評価の対象になっていない場合が多い。しかし、企業競争力の向上を実現するには、職場の強化が必要であり、経営層や人事部はこの結果を十分考慮に入れた制度設計をする必要がある。

(3) 中長期の視点に立って能力育成に取り組むことが会社のこれからの競争力を決める

今回の調査において、管理職は、部下の能力育成の状況に満足していないことが明らかになった。特に、要員が不足しているために、新しい仕事に挑戦させる余裕がない点を気にしている。職場での日々の仕事を通して能力は磨かれる。よりチャレンジングな仕事を部下が担当できるように、管理職の職場運営に余裕を持てるような人員配置を実現する必要がある。

人材育成には時間がかかる。当面の忙しさに気をとられて少々育成の努力を怠ったとしても、すぐにマイナス面は出てこない。しかし、5年後、10年後の競争力は、現在の育成努力によって実現される。将来、臍をかむことがないように、難しい状況の中でも地道に人材育成に取り組まなければならない。