

〔資料〕

中堅製造企業O社の 成果主義人事制度に対する意識調査

守 屋 貴 司

調査結果について報告する前に調査対象企業の歴史的経緯等の概要について報告をおこないたい。

1 調査対象企業の歴史的経緯

調査対象企業O社は、1950年9月に創設され、すでに社歴は50年に及んでいる。O社は、工業部品卸売り業を営んでいた初代社長のA氏と京都大学卒で航空機エンジニアであったA氏の息子であるB氏によって創設されている。

O社は、従業員数250名程度の中堅製造企業であるが、その内部を見ると典型的な日本企業社会的生活価値を有している。O社が、日本企業社会としての企業意識を全社員が共有するのは、O社の立脚する産業と従業員構成と関係している。

O社所属する産業は、真空機器製造産業である。真空機器製造産業は、核融合、宇宙開発などの先端産業分野から鉄鋼、繊維、化学、自動車などの一般産業分野まで需要基盤とする技術産業である。それゆえ、従業員構成も、京都大学卒のエンジニアを中心とした大卒エリート層と製造現場を支える高卒ブルーカラー層にわかれている。これは、大企業のトヨタ自動車製造や松下電器産業などの同じ従業員構造であり、O社はそのミニチュア版で、調査対象としては適切であると考えられる。

しかも、製品が真空機器という受注生産品であるため、製造現場において、熟練技能を有する高卒技能者集団を抱えている。また、現社長が航空機エンジニア出身だけに、「現場主義」をいまだ色濃く残している。

2 O社の5S活動

O社では、高卒ブルーカラー労働者の「やる気」や「能力」を引き出すために、5S活動を実施してきた。5S活動は、現場レベルにおける自主的な作業現場の改善活動であり、整理、整頓、清潔、清掃、しつけを意味している（詳しくは別紙・資料参照）。

O社の5S活動は、当初、社員教育を目的としたものではなかったが、活動の定着にともない

5S活動そのものが、OJTを促進させる機能があったことを確認している。そして、5S活動を介した教育活動が結果的に工場の管理水準を高め、生産性の向上をもたらしている。

O社の5S活動をはじめとした自主的な作業現場の改善活動も、「日本企業社会」としての性格を中堅製造企業でありながら具備していることを意味している。それは、非エリート層である高卒・ブルーカラーに対しても、5S活動を通して、積極的に「やる気」や「能力向上」を生み出しているからである。

そして、O社の興味深い点は、O社傘下の工場が、新鋭技術タイプの八王子工場・名張工場と旧来技術タイプの堺工場にわけられる点にある。新鋭技術タイプの八王子・名張工場の生産現場は、技術者やME対応の技能者を中心とする作業集団となっているのに対して、旧来技術タイプのS工場では、熟練技能者を中心とする作業集団である。このように、二タイプの工場は、明確な異なるコントラストを描いているだけに興味深い研究対象と言えよう。

3 O社の成果主義賃金制度導入の経緯

O社では1970年代以来、職能資格制度を維持してきたが、従業員の平均年齢の高齢化、売上高の低下などを背景として、2001年、現在、成果主義賃金制度の導入を試みようとしている。

O社の成果主義導入に対しては、役員会、経営協議会においても、反対、賛成にわかれて討議がなされてきた。

まず、役員会レベルの賛否を見てみよう。二代目・社長（80歳代）の懸念は、第一に、成果主義導入によって、現在、一応の「まとまり」を見ている従業員の間で、同年齢間の給与格差などが広がり、ゴタゴタが生じること、第二に、旧来技術タイプのS工場におおく配属されている熟練技能者が、成果主義賃金導入によって、給与が引き下げられやめてゆくのではないかと言う点であった。特に、社長は、熟練技能者を集めるのに、苦勞した経験があり、熟練技能者の扱いには慎重である。

これに対して、役員会レベルにおいて、積極的賛成論を展開し、成果主義賃金制度導入をはかろうとしているのが、社長の息子である副社長（40歳代）である。副社長が成果主義賃金制度導入をはかろうとしている意図は、第一に、O社の従業員の高齢化が進む中で、同一産業内他企業の同年齢の給与よりもO社の給与が低い現状にあり、優秀な人材が他企業に引き抜かれる懸念が生じており、優秀な人材に対しては成果主義賃金の導入を通して他企業並みかもしくはそれ以上に支払いたいと言う点がある。実際、二名の若手技術者が中途退社をしている。第二に、成果主義賃金制度の導入を通して、一人一人の従業員が「自立的」に経営判断し、責任を持って職務を遂行できる人材に育てたいという点にある。第三には、社長から副社長への世代交代に備えて、中堅社員層を昇進させ、企業組織の刷新をはかる

ただし、成果主義賃金制度導入には、副社長自身も、迷いもある。それは、第一に、大企業のように成果主義賃金制度導入と並行的に40歳代、50歳代の従業員の大量人員削減を実施でき

るほど、O社は従業員があまっていないという点にある（原資と人材の問題）。これは、人件費の原資が限られている中で、成果給をわりふるために、大企業は、40歳代、50歳代のリストラ層の人件費を、20歳代、30歳代の成果給にわりふることができるが、人材面から大量人員削減をできない中堅製造企業O社ではゼロサム・ゲームにならざるをえない。

第二に、成果主義賃金制度導入における「人事評価」の問題である。成果主義賃金制度では、成果の数値化が求められるが、短期的成果の数値化のみの評価で良いのかという問題がある。

O社では、労働組合が存在しないかわりに、各職場から選出された代表と経営者側が話し合いを持つ「経営協議会」を開催している。経営協議会は、工場移転などのリストラ策に対する労働者の不満を緩和するために構築されたものであり、労働組合と異なり、労使の情報交換や話し合いの場ではあるが、団体交渉のような決定・妥結機能は有していない。

この経営協議会設立において、各職場代表を管理職とせず、非管理職の若手を職場選挙で選出することになっている。それは、中間管理職が自分の都合の良い情報しか流さなかったり、もしくは経営協議会も管理職に占められると支配・命令系統という管理組織と労使協議組織が二重になり、一般労働者の発言の機会が失われるからである。このような労使関係管理的な狙いに対して、各工場の労働者からの反応としては、労働者の中で主導的労働者はあえて経営協議会のメンバーとならず、若手のメンバーが選出されている。これは、長年、作業現場にいる主導的な労働者は、経営協議会に参加することで、経営側主導の改革に賛同せざるえない立場に追い込まれるのを避けようとしている。

この経営協議会において、賃金等の事項が話し合われている。成果主義賃金導入に関しても、新鋭工場であるH・N工場の職場代表が積極的であるのに対して、旧来型であるS工場の職場代表は、成果主義賃金導入によって賃金が引き下げられるのではないかと懐疑的であった。さらにS工場の製造商品は、国際競争の中、中華人民共和国の上海に工場をつくり製造することが決まっており、人員削減リストラの現実もある。

上記ような役員レベル・経営協議会レベルの「意識の錯綜」の中、O社では賃金制度の専門家を外部講師として招き、役員層を含む全従業員に対して、「成果主義賃金制度の光と影」について企業研修を実施し、役員・全従業員に「成果主義賃金導入」に関する問題意識をもってもらうようにしている。

この企業研修でも、従業員層から「成果主義賃金導入」への厳しい質問が相次いだ。特に、強い関心を持って、質問をしてきた層が、管理職層であった。O社の管理職層は、40歳から55歳の年代であり、課長から部長級にあたる。そして、成果主義賃金制度が導入された場合、最も大きな影響を受ける層であるとも言える。それだけに、企業研修では管理職層から以下のような質問がでた。

* 人事査定が、直属の上司との相性やえこひいきによってなされないか

* 生産部門や開発部門、経理・総務部門の評価はどのようなものになるのか

- * 儲からない部門に配属された人は低い評価になるのか
- * 役員の成果についてもガラスバりにし、聖域扱いにしないでほしい

また、役員層に対する成果主義人事に関する研修でも、成果主義人事に対する反対意見と賛成意見にわかれている。

反対意見としては、

- * 成果主義にすると短期的視野におちいり、長期的視点が欠如する。
- * 職能資格制度でも、運用方法の改定で対処できる。
- * 万一、少数の従業員が賃上げになったとしても、大半の従業員が賃下げになった場合、従業員全体の士気が下がる

などの点が指摘されたのに対して、成果主義人事に対する賛成意見としては

- * ゼロサム経済の中で、企業が生き残るためには、能力がなく賃金が据え置かれる層と優秀で企業に貢献できる層を優遇するのはしかたがない。
- * 賃金が下がる層は、本来、仕事に対して賃金を支払いすぎてきた層であり、賃下げはやもうえないのではないか。

以上のような「意識の錯綜」の中にあっても、O社では専務が社長の了解をとりつけ「成果主義賃金制度の導入」を2002年には実施しようとしている。社長の見解が変化したのは、成果主義賃金制度の導入の方法が、O社に適応した方法を専務が模索していることがわかり、「従業員のゴタゴタ」が発生しないと判断したからである。その大きな要因は、外部の人事・労務管理の専門家が、第一にO社にあった成果主義賃金の導入を提案したことと、第二に、導入当初は、賃金格差を広げず（実質的に当初は同じ賃金を支払い）、評価に対する従業員の満足感が得られてから段階的に賃金格差を拡大することを提唱したことにある。

4 研究の目的

次に、私が中堅製造企業のO社を研究対象とした研究目的について述べておきたい。

職能資格制度は、厳しい内部淘汰的競争に生き残ることを条件として、「終身雇用」と勤続年数に応じて一定範囲の「年功序列賃金」が保証されてきた。そして、職能資格制度の査定内容は、全人格的内容に及んでいる。渡辺治氏の主張する「日本企業社会」では、職能資格制度に見られる昇進・昇格構造の一本化+査定制度が、「終身雇用制度」、「年功賃金」、企業内福祉などがセットになって、強い従業員の凝集力が生まれてきた。そのような日本企業社会の基礎的条件となってきた職能資格制度が、成果主義人事制度に改変されようとしている。

果たして成果主義人事制度の導入を通して、日本企業の従業員の意識はどのように変化するのであろうか、また、どの従業員の層の意識が、成果主義人事制度を肯定する近年の風潮を先

取りしているのか。反対に、どの従業員層が、現状の維持を望んでいるのであろうか。

そのような実態については、これまで大量アンケート調査などでは調査がおこなわれているが、個別企業を対象にし、かつ個々の従業員を対象を絞った詳細な実態調査はいまだおこなわれていない。そこで、本研究では、中堅製造企業のO社を事例として、従業員の労働（労働力構成、労働内容、労働条件、熟練・技能など）と意識に関する詳細な実態調査をおこなうことで、学問的な「空白域」を埋めることとしたい。

特に、大企業ではなく250名たらずの中堅企業を研究対象とした理由は以下の点にある。

第一に、すでに、大企業では成果主義人事制度が導入されており、導入前と導入後の実態調査がおこなうことができない。

第二に、大企業では数千人以上の従業員を抱えており、数十名のヒアリング調査を実施したからといって、全従業員がそうであるとの論拠の説得性が乏しい。それに対して、中堅企業では、強い説得性を持ちうると言える。

5 調査方法

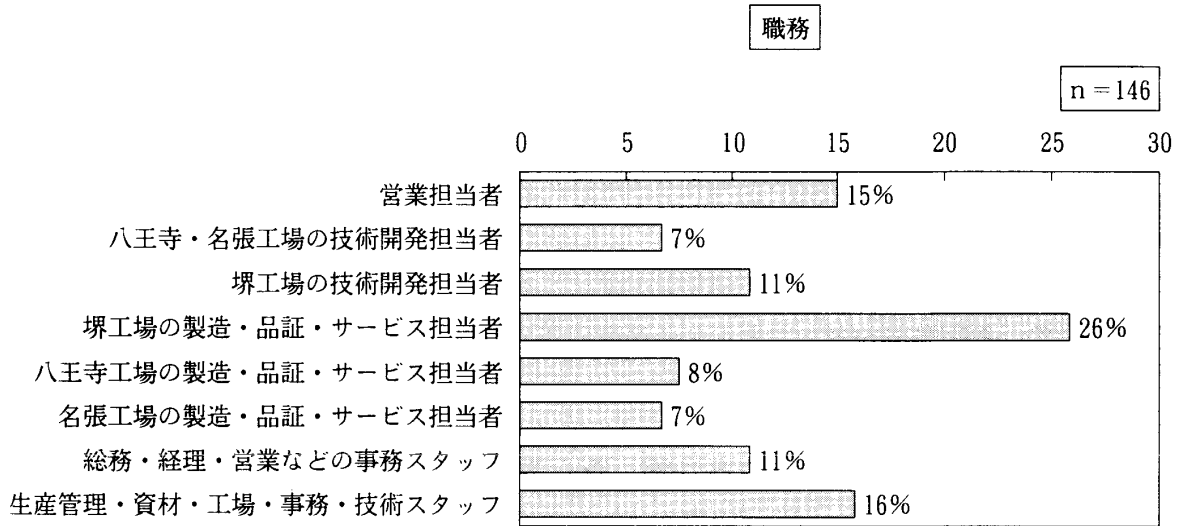
本アンケート調査は2001年6月に、経営協議会の協力をとりつけ、各職場代表を通して、無記名のアンケートを実施したものである。

各職場ごとに職場代表を通して、個別に回答をおこない、各職場単位もしくは個人単位で、私（守屋）が勤務する奈良産業大学の研究室まで、郵送をおこなってもらった。従業員数、242名に対して、158名より解答がおこなわれた。回答率は、65.2%であった。

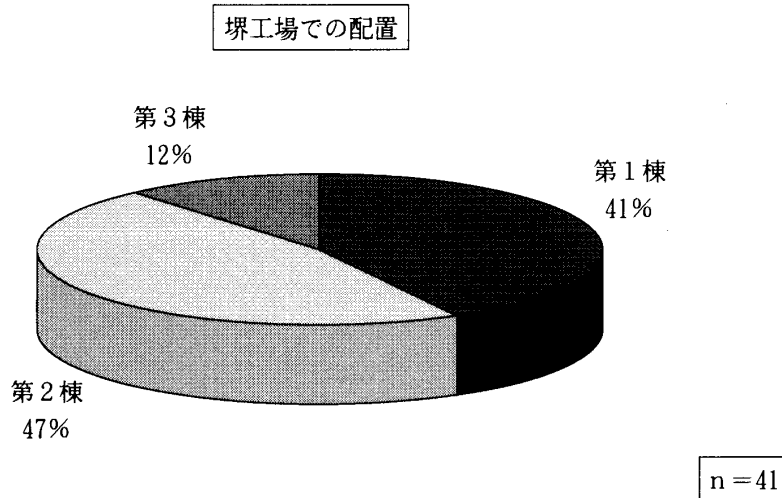
< 調 査 結 果 >

I. 単純集計結果

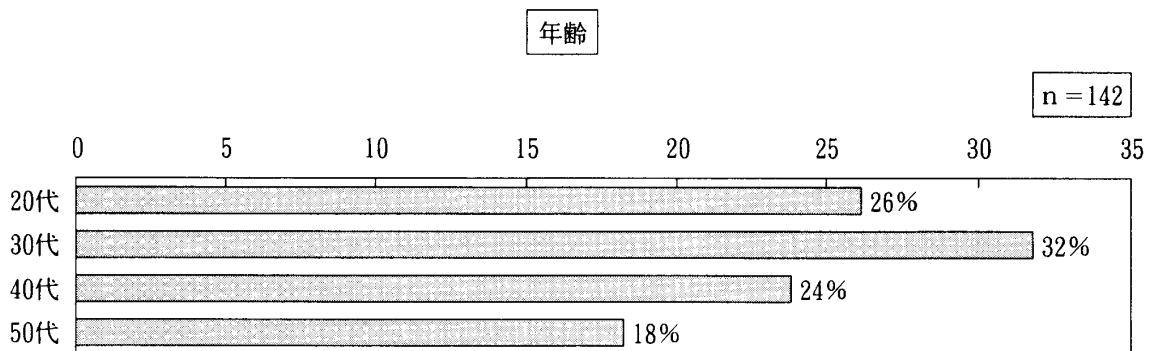
問 I - (1)



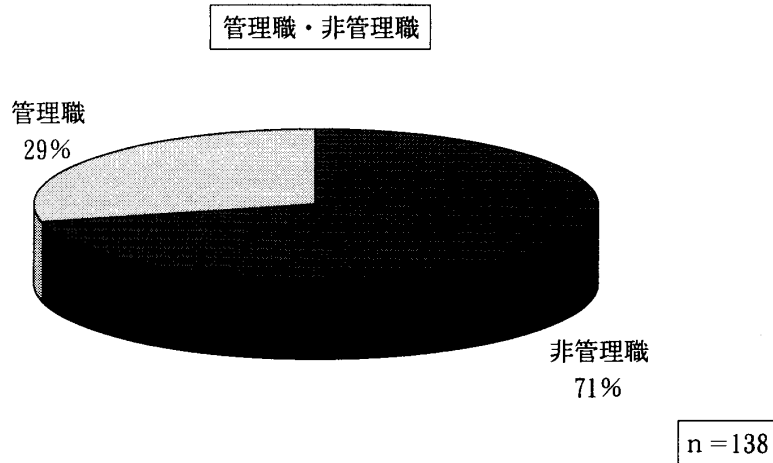
問 I - (2)



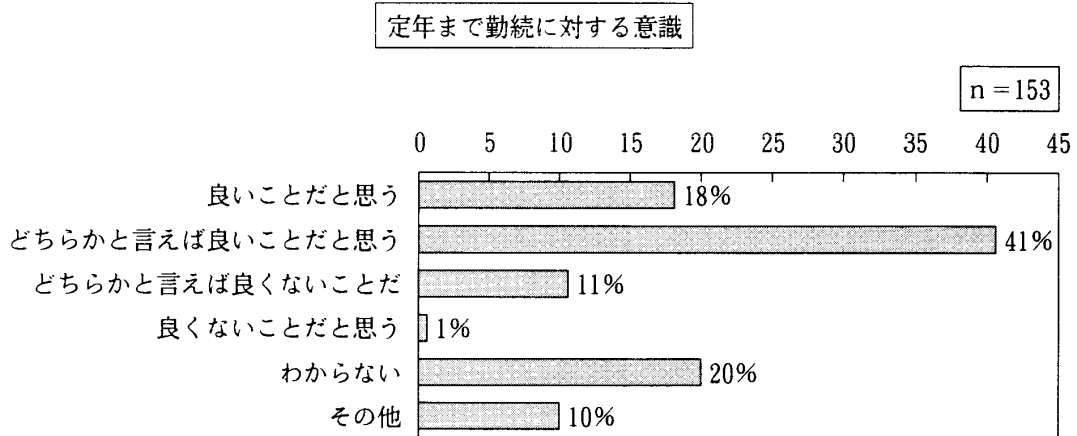
問 I - (3)



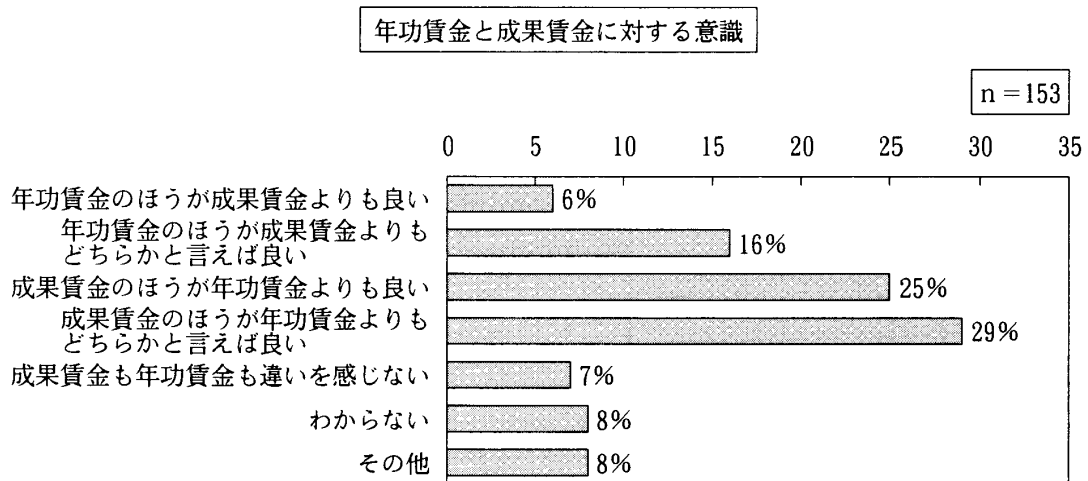
問 I - (4)



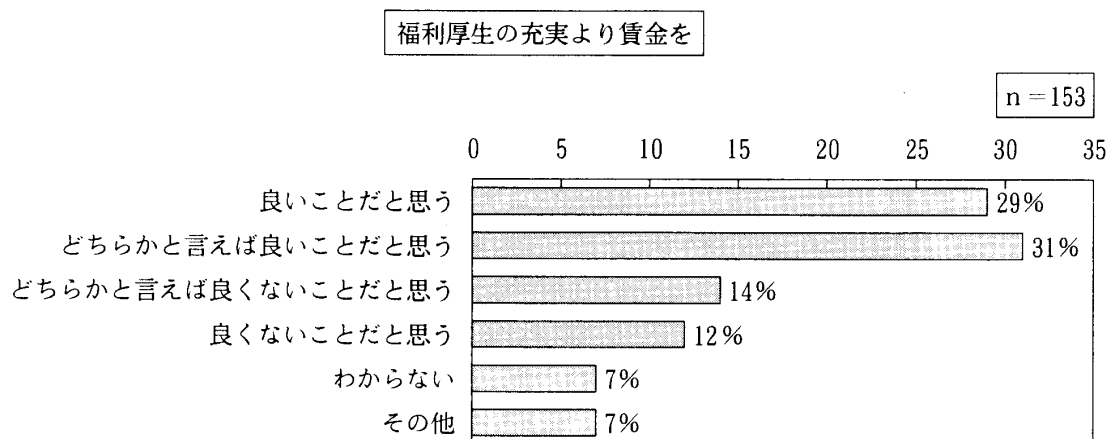
問 II - (1)



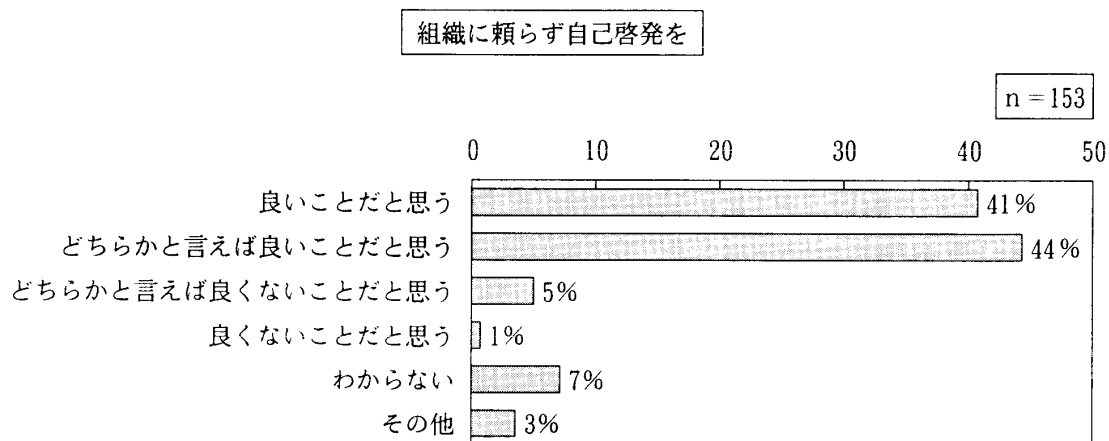
問 II - (2)



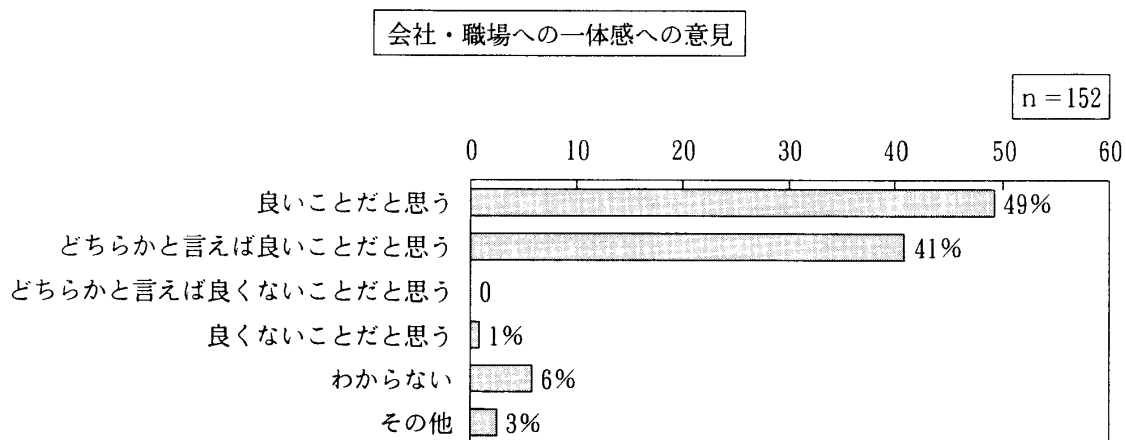
問II-(3)



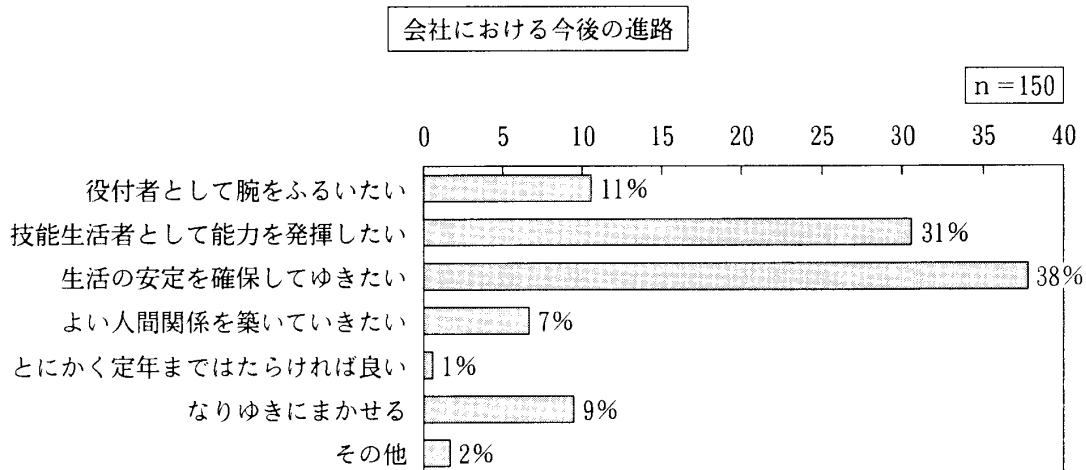
問II-(4)



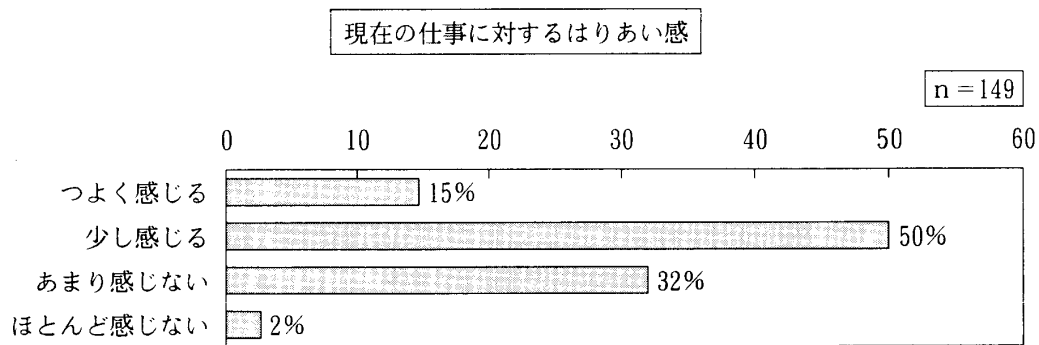
問II-(5)



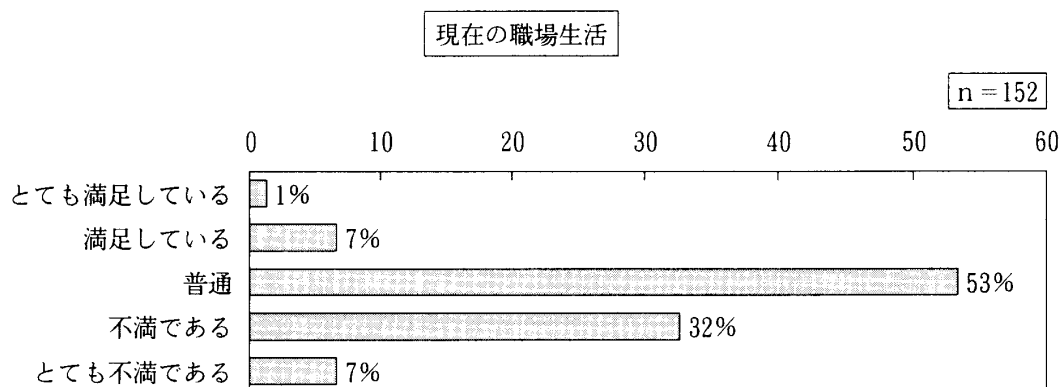
問II-(6)



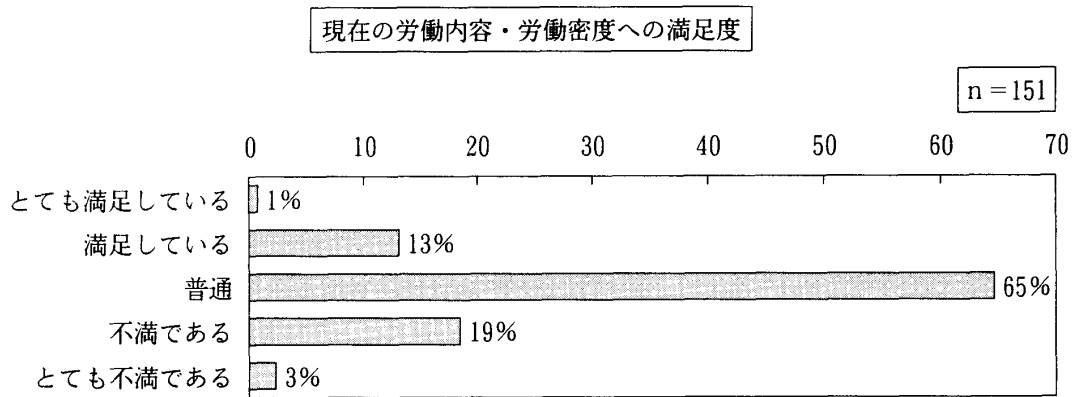
問III-(2)①



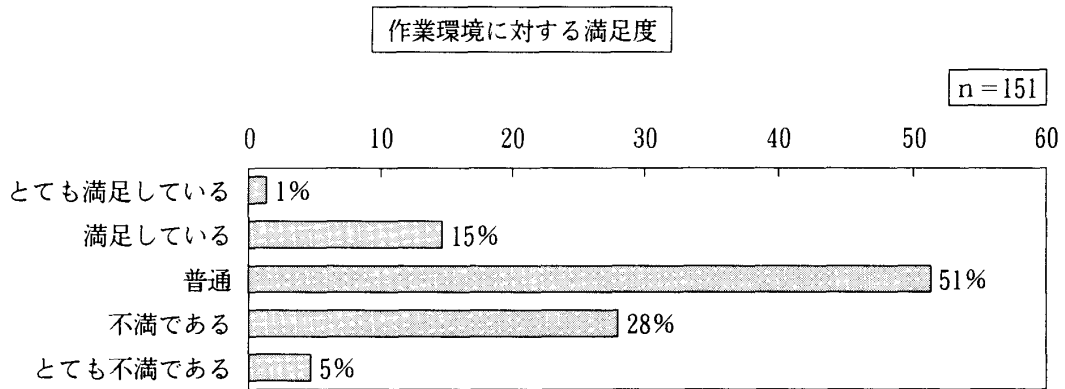
問III-(2)②



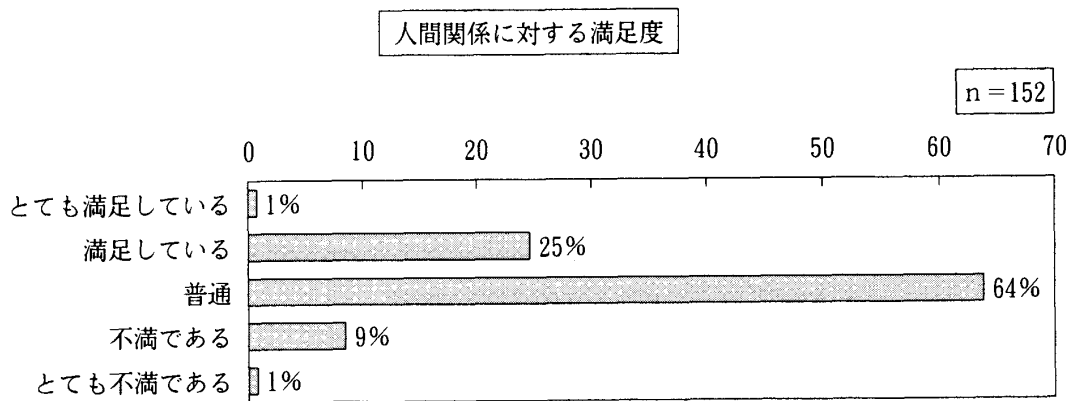
問III-(2)③



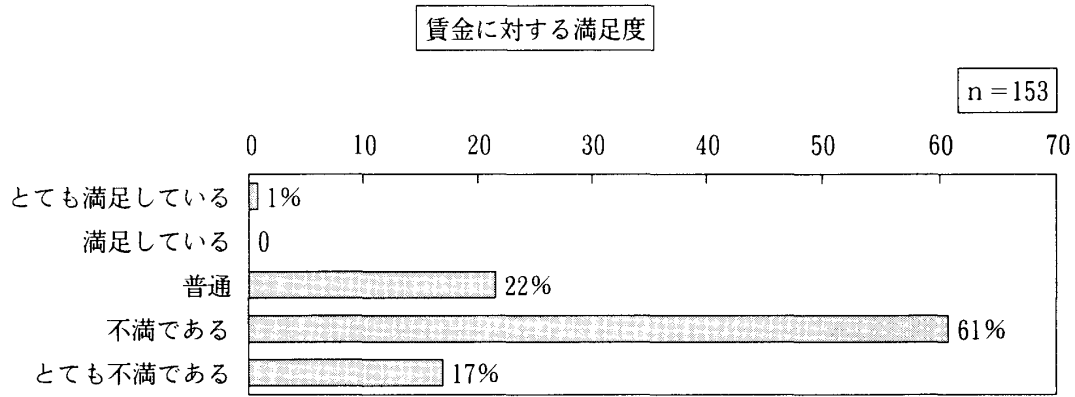
問III-(2)④



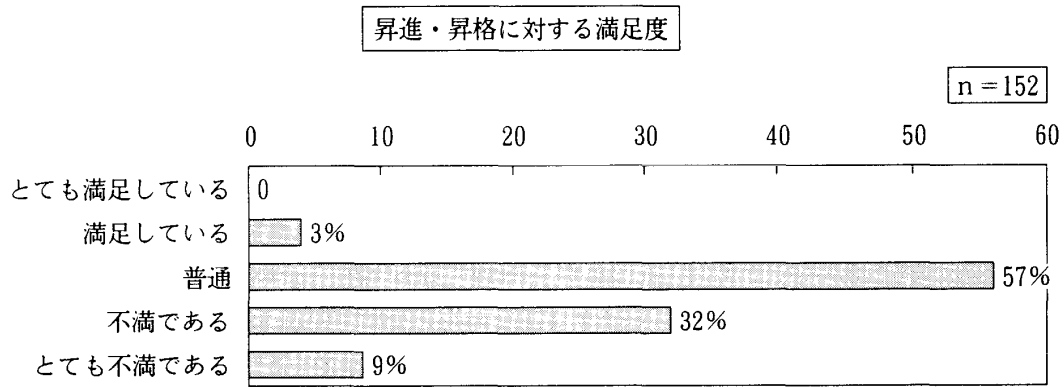
問III-(2)⑤



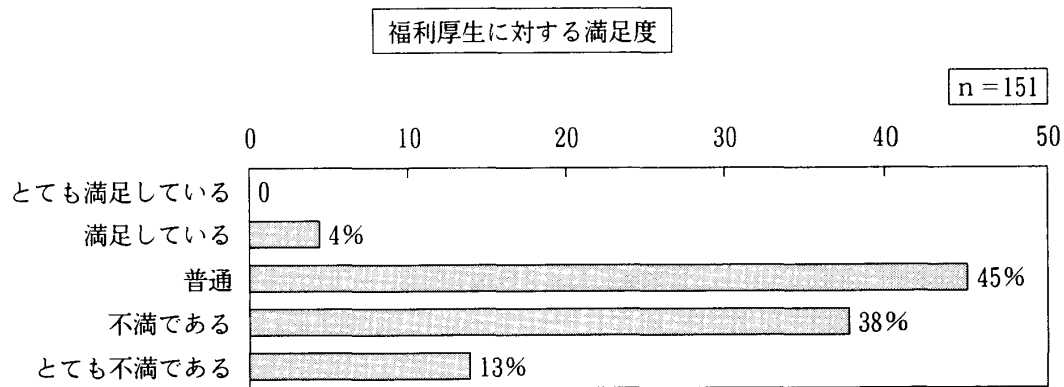
問Ⅲ-(2)⑥



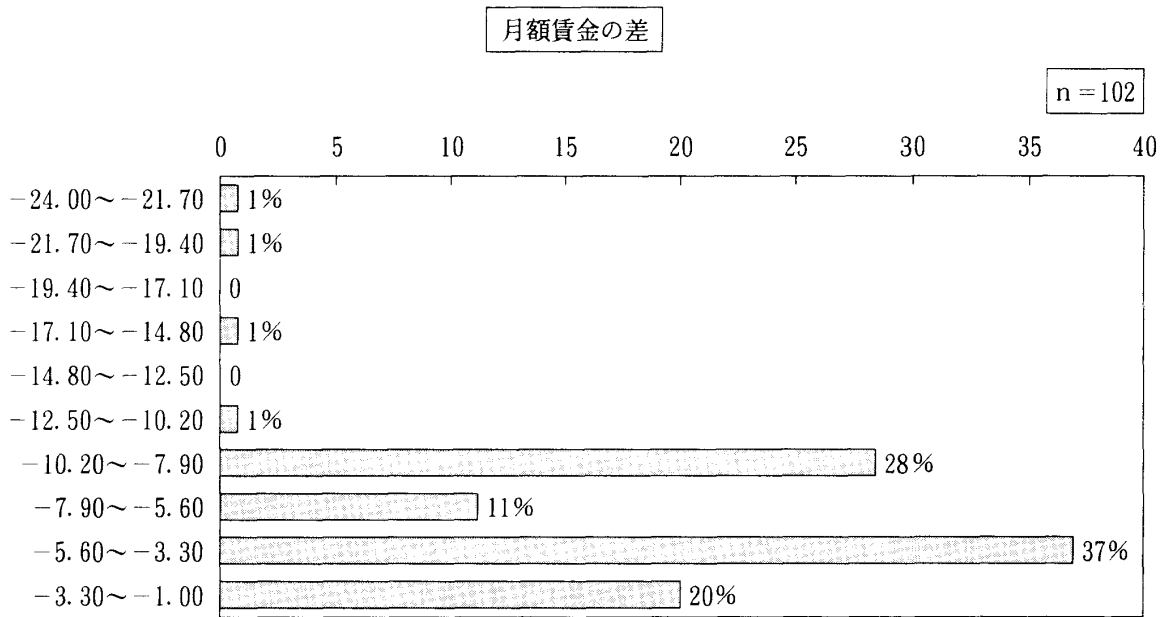
問Ⅲ-(2)⑦



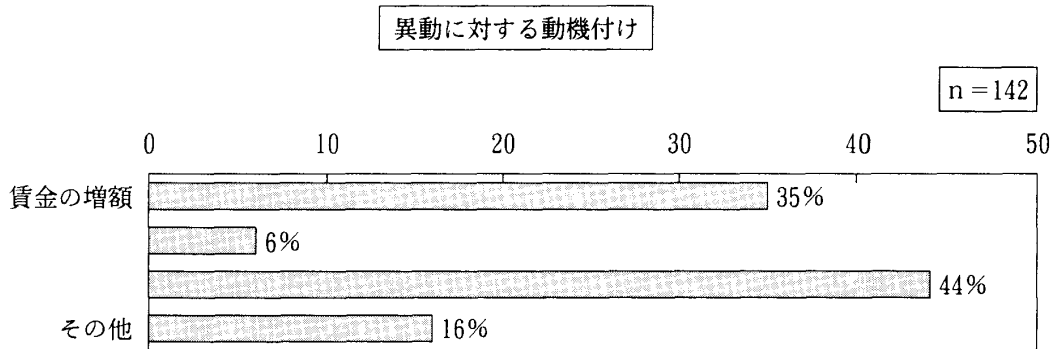
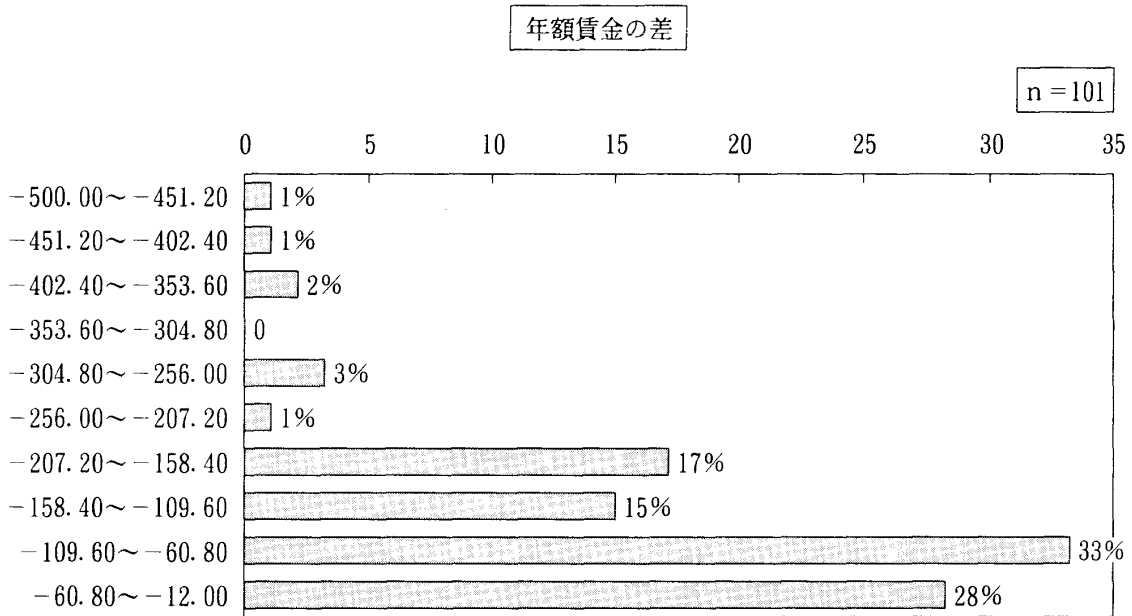
問Ⅲ-(2)⑧



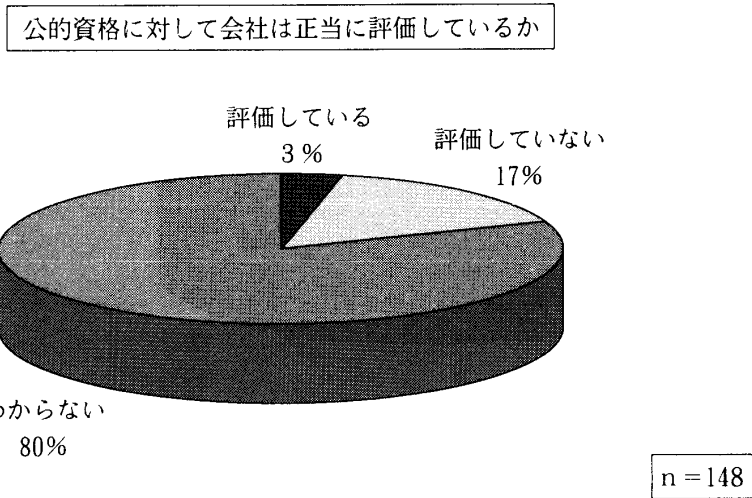
問III-(3)



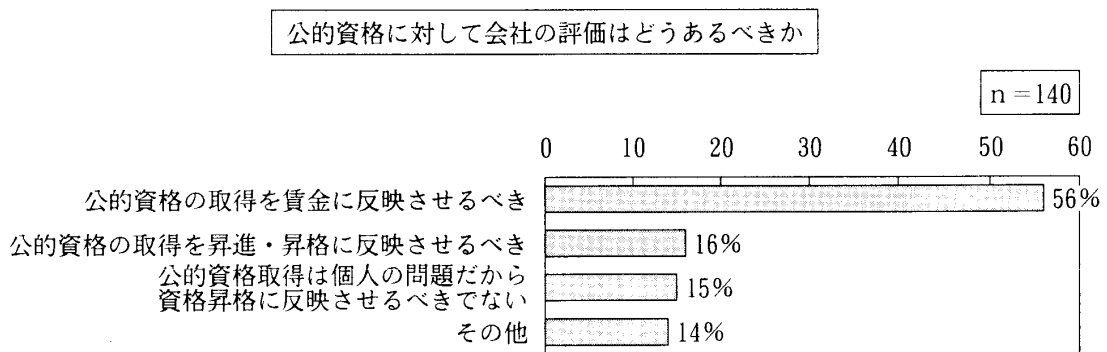
問III-(4)



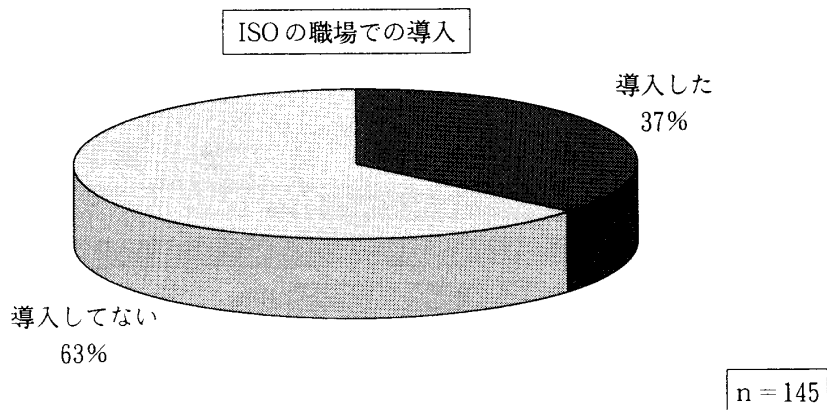
問III-(5)



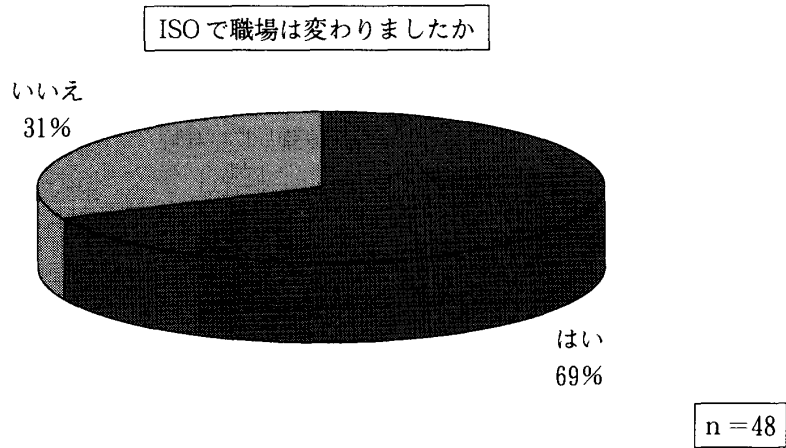
問III-(6)



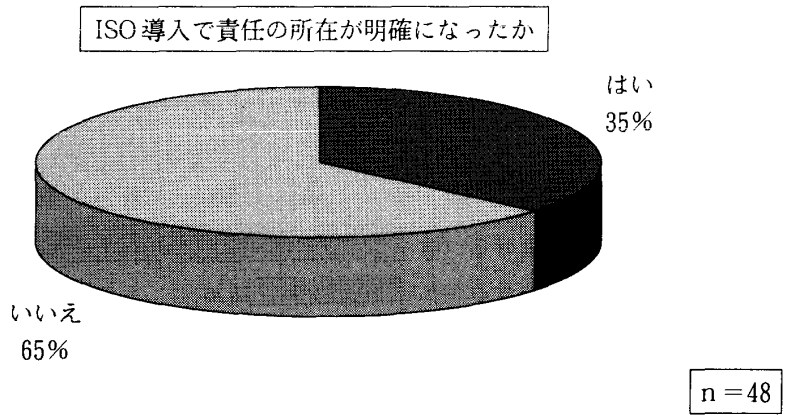
問III-(7)



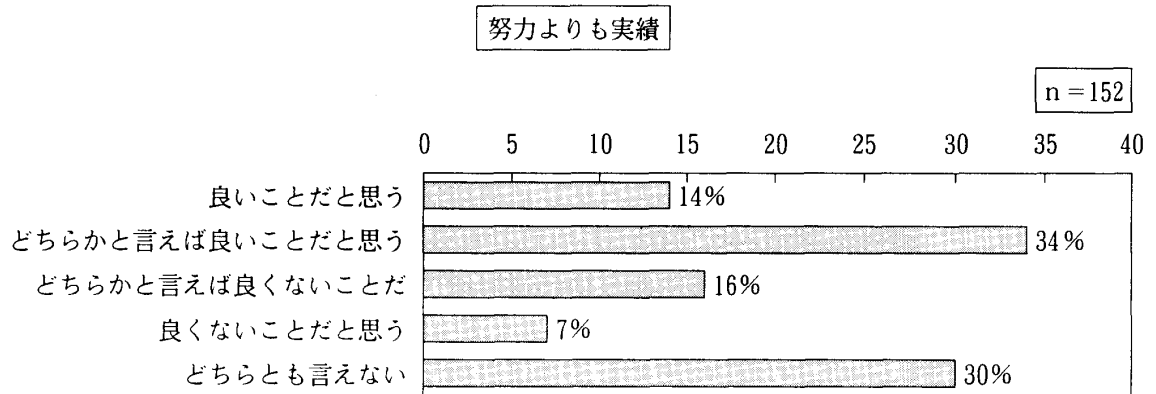
問III-(8)



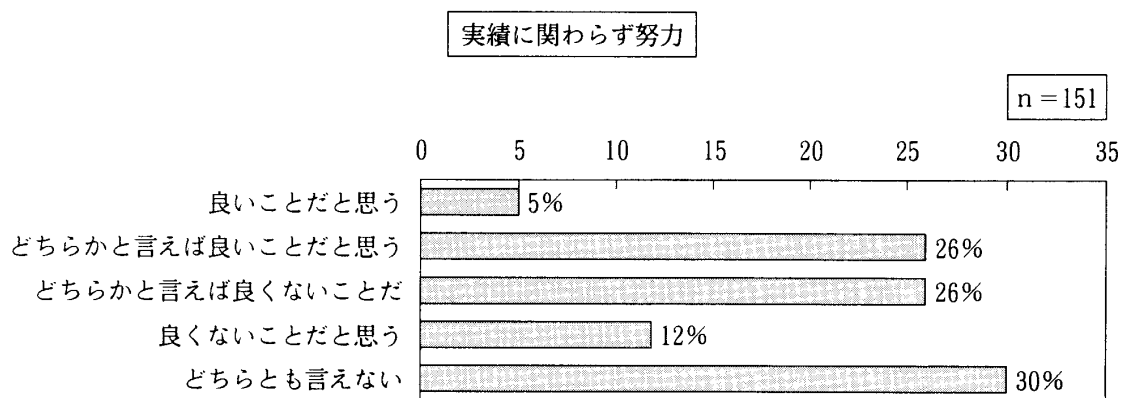
問III-(9)



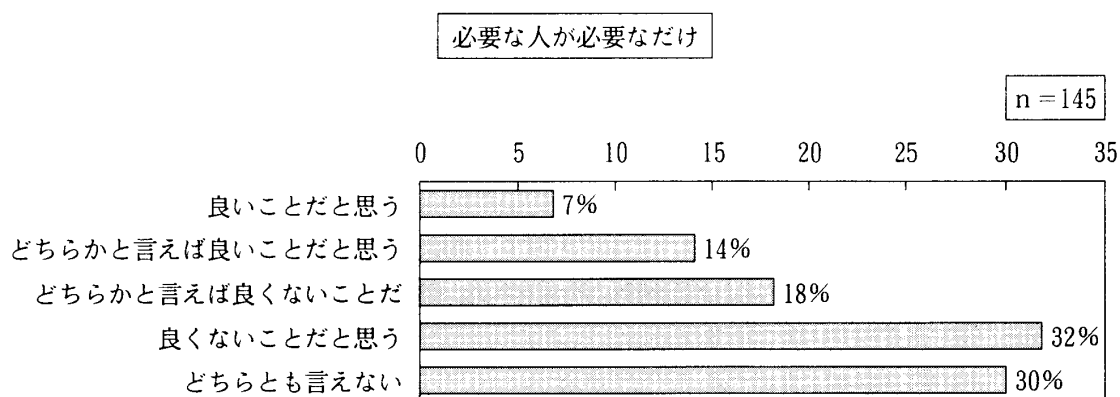
問IV-(1)



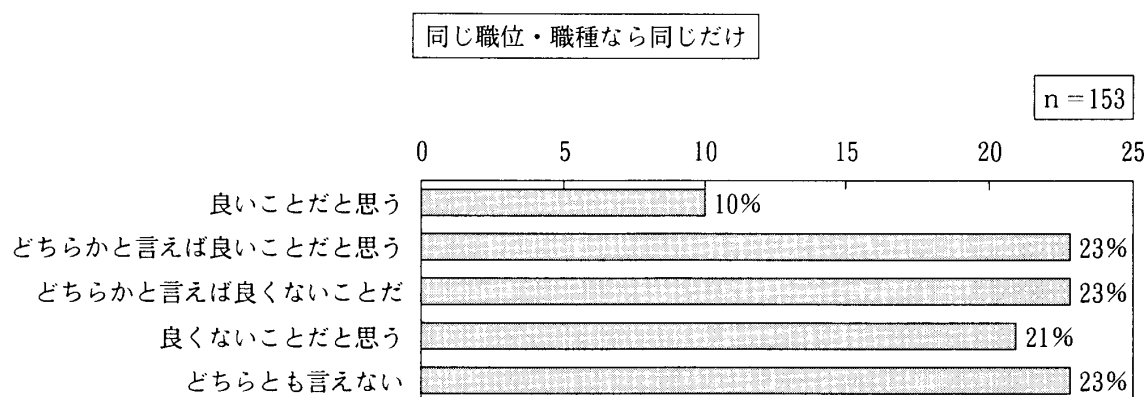
問IV-(2)



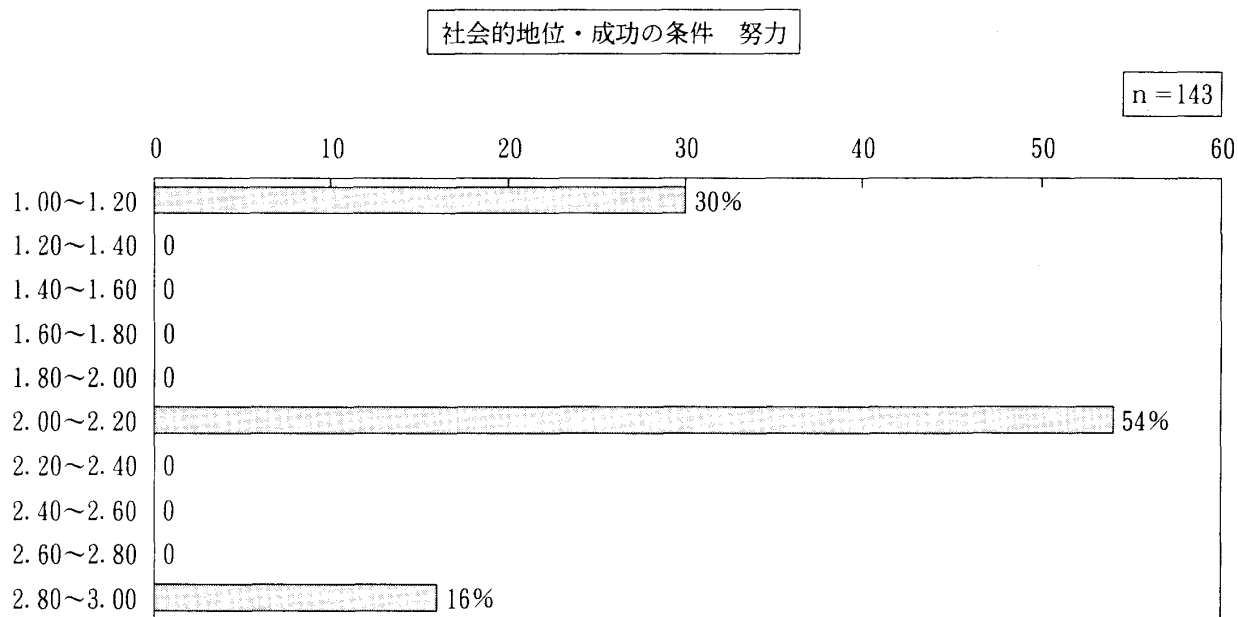
問IV-(3)



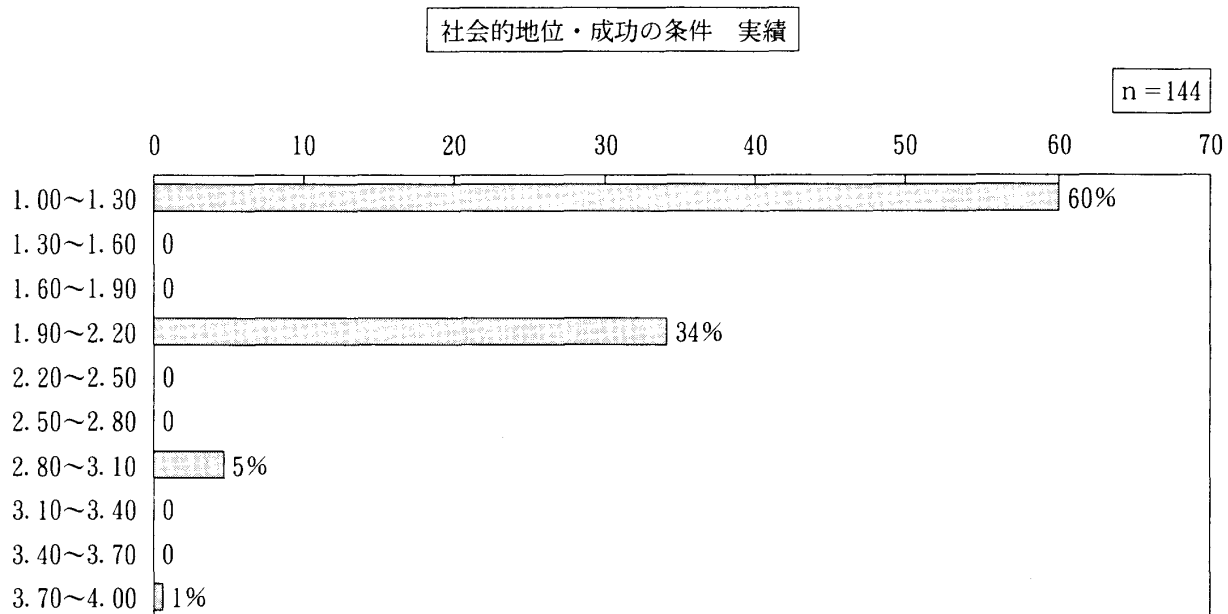
問IV-(4)



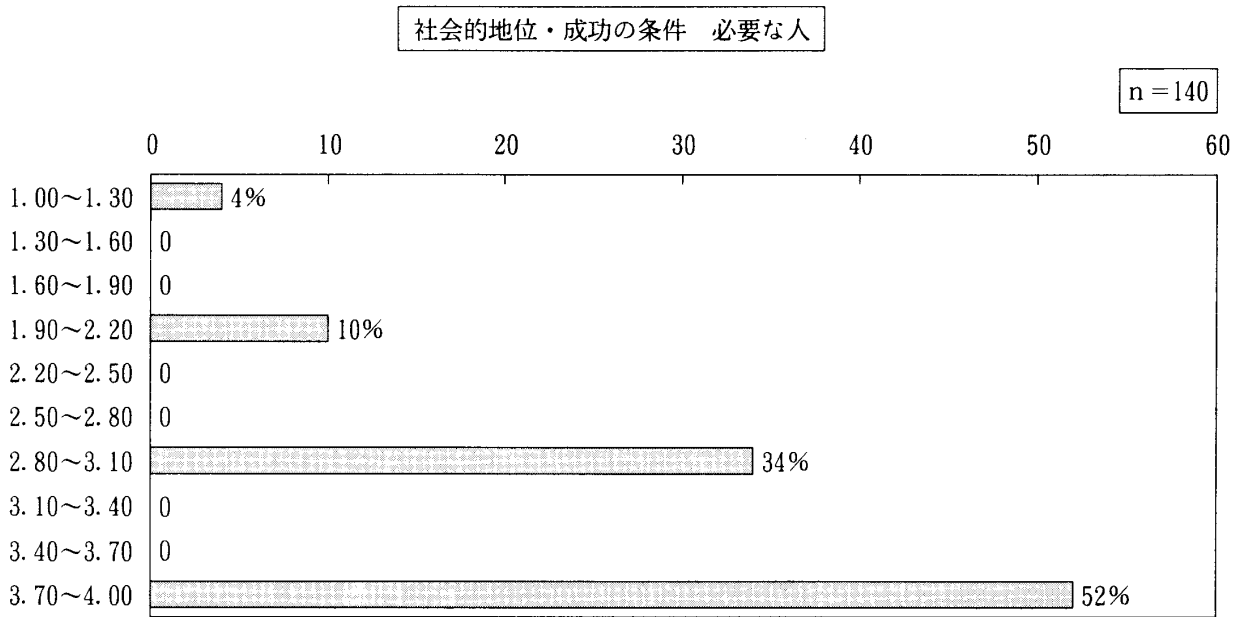
問IV-(5)



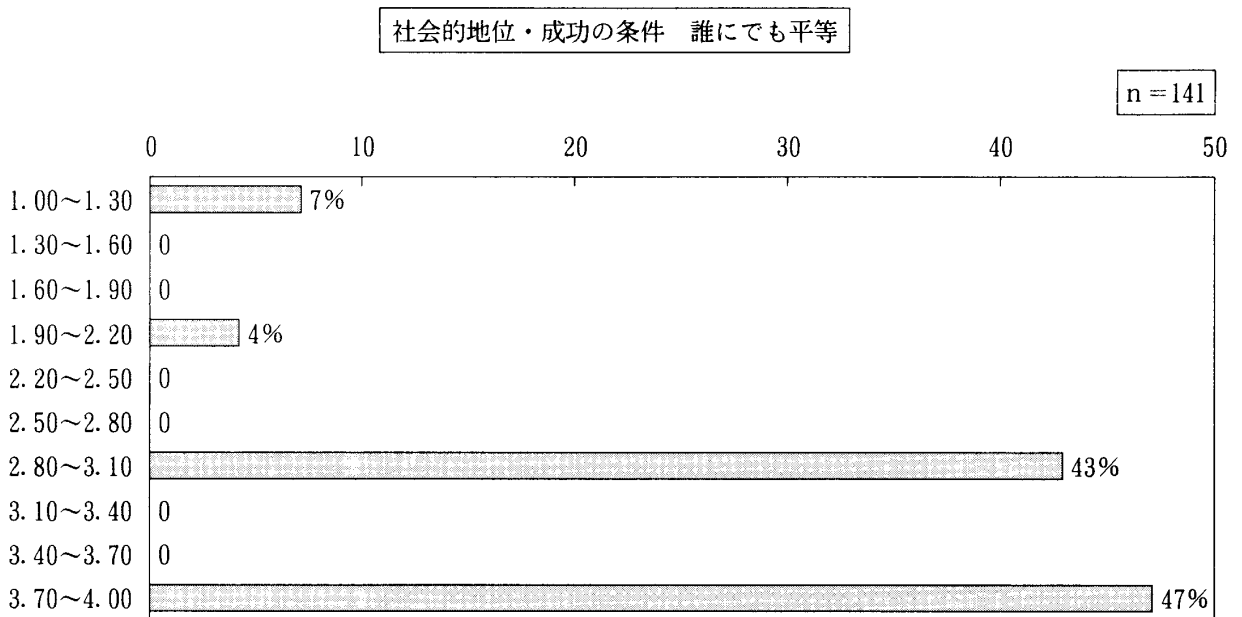
問IV-(5)実績



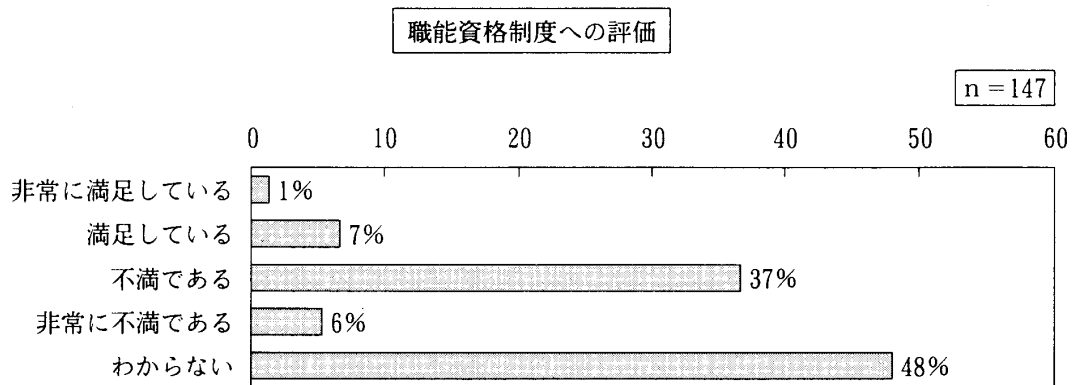
問IV-(5)必要な人



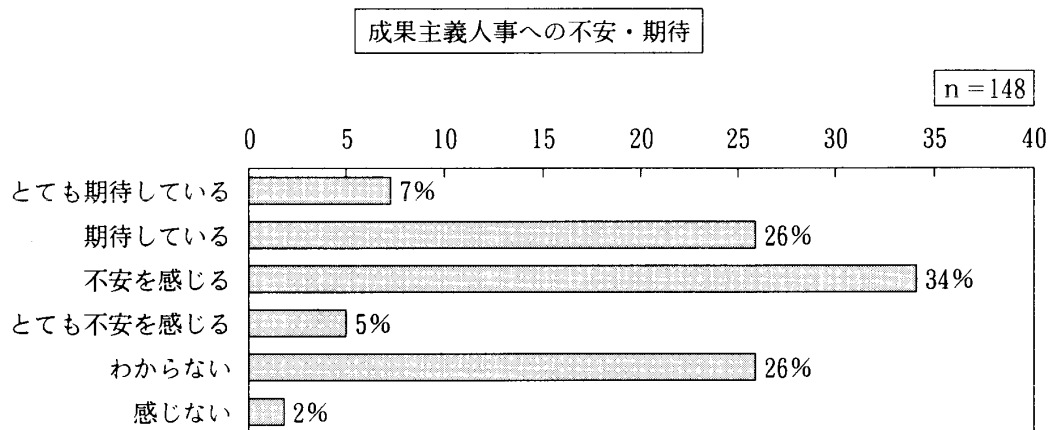
問IV-(5)平等



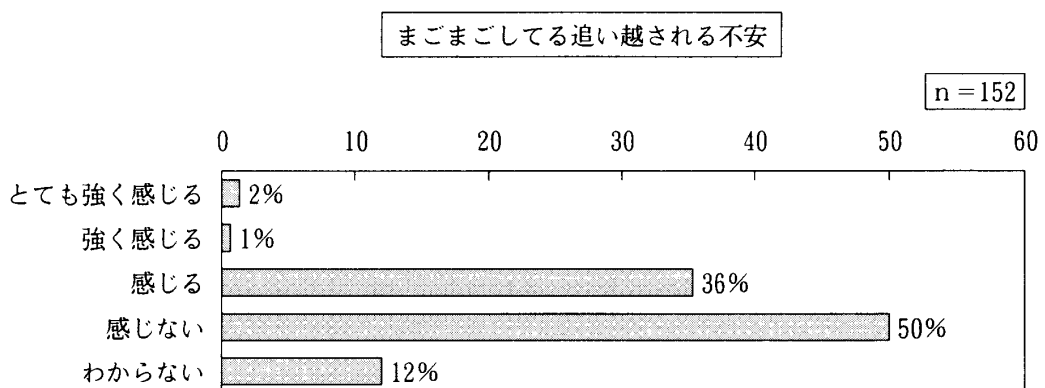
問IV-(6)



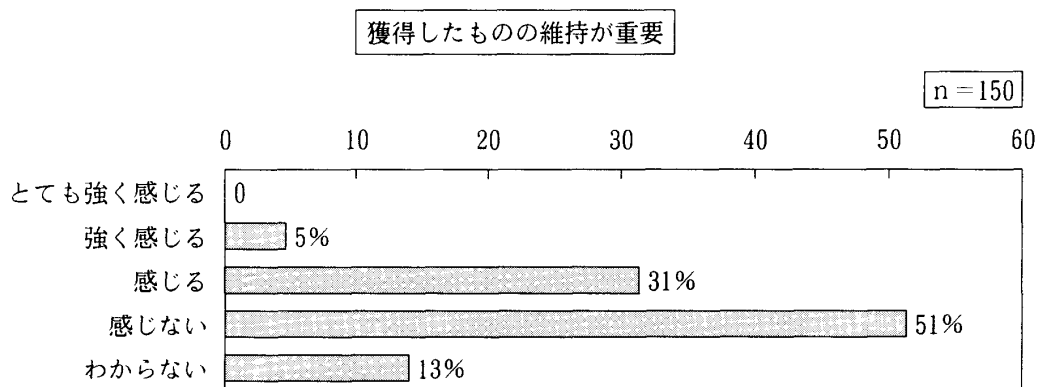
問IV-(7)



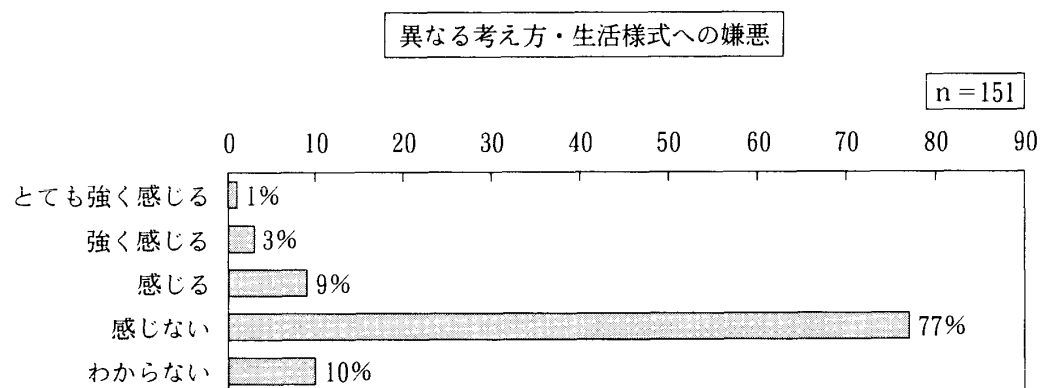
問V-(1)



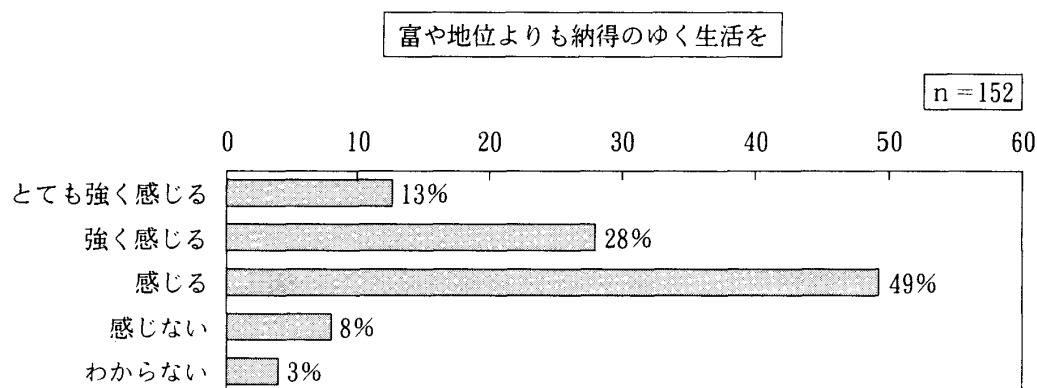
問V-(2)



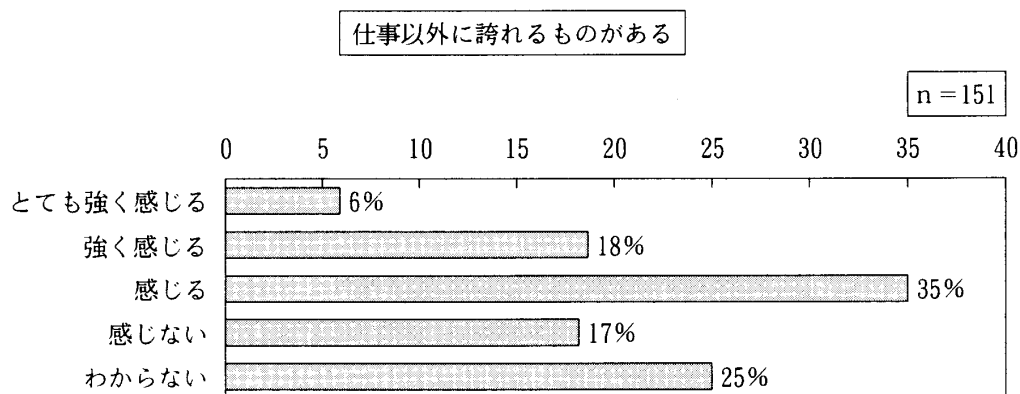
問V-(3)



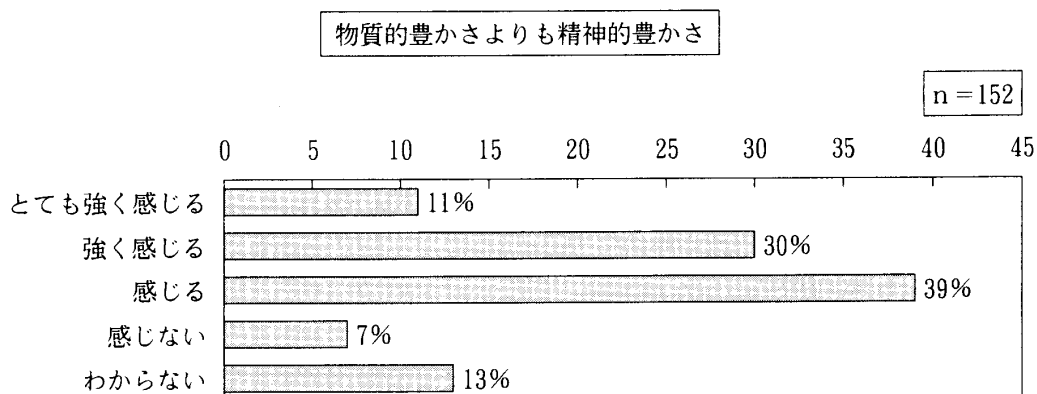
問V-(4)



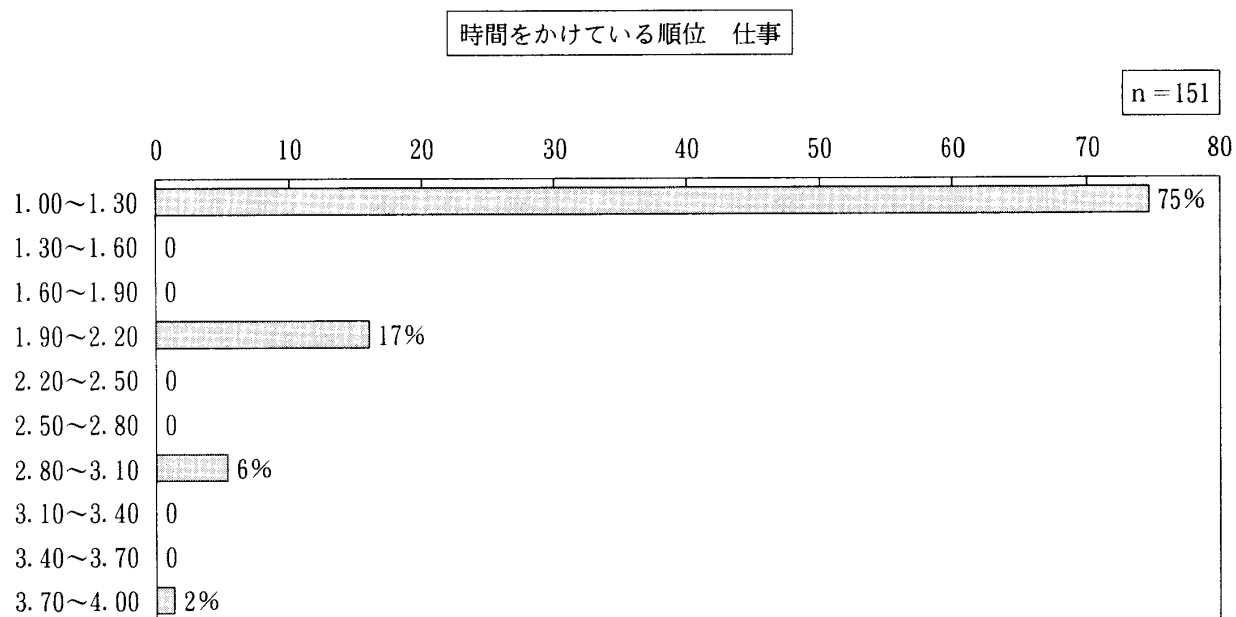
問V-(5)



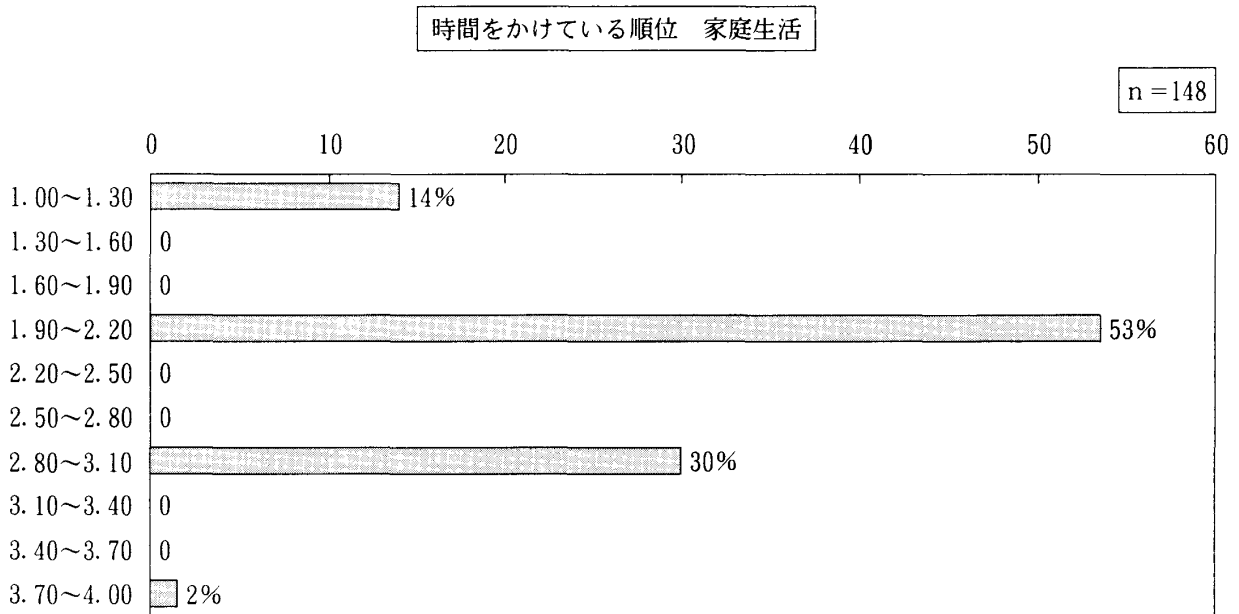
問V-(6)



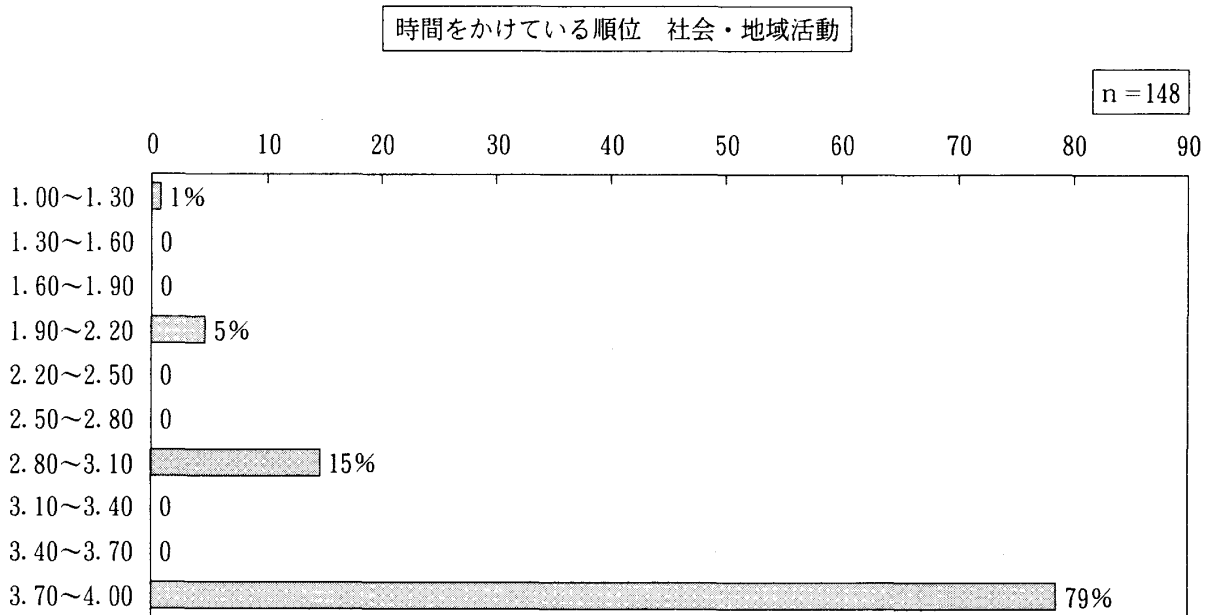
問VI-(1)



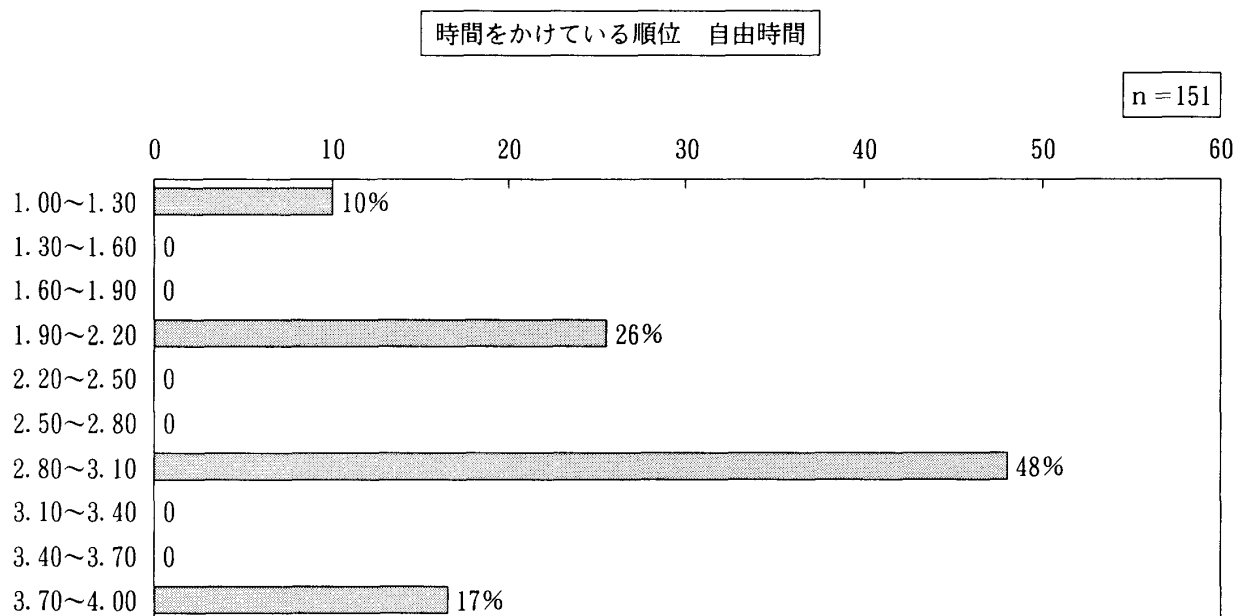
問VI-(1)



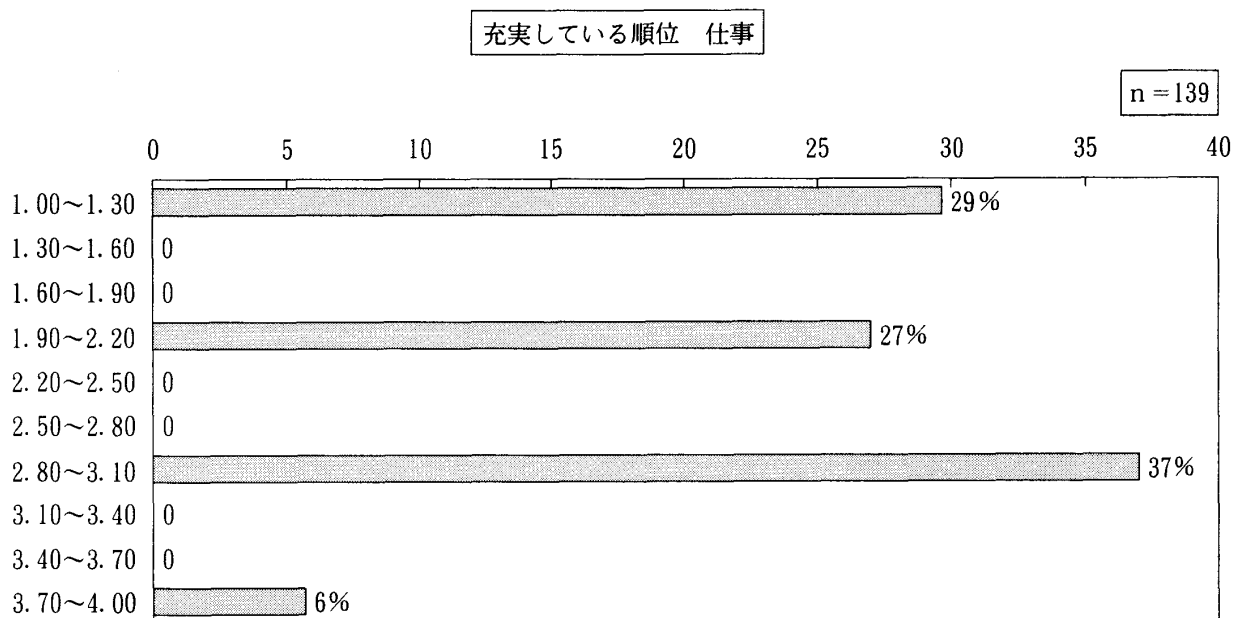
問VI-(1)



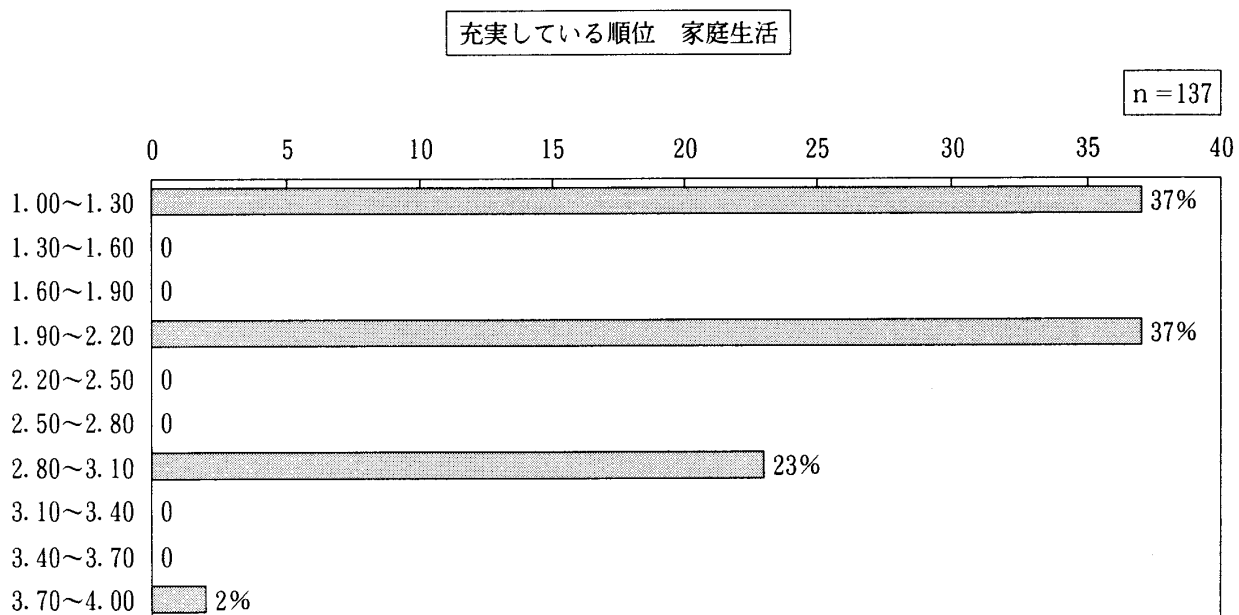
問VI-(1)



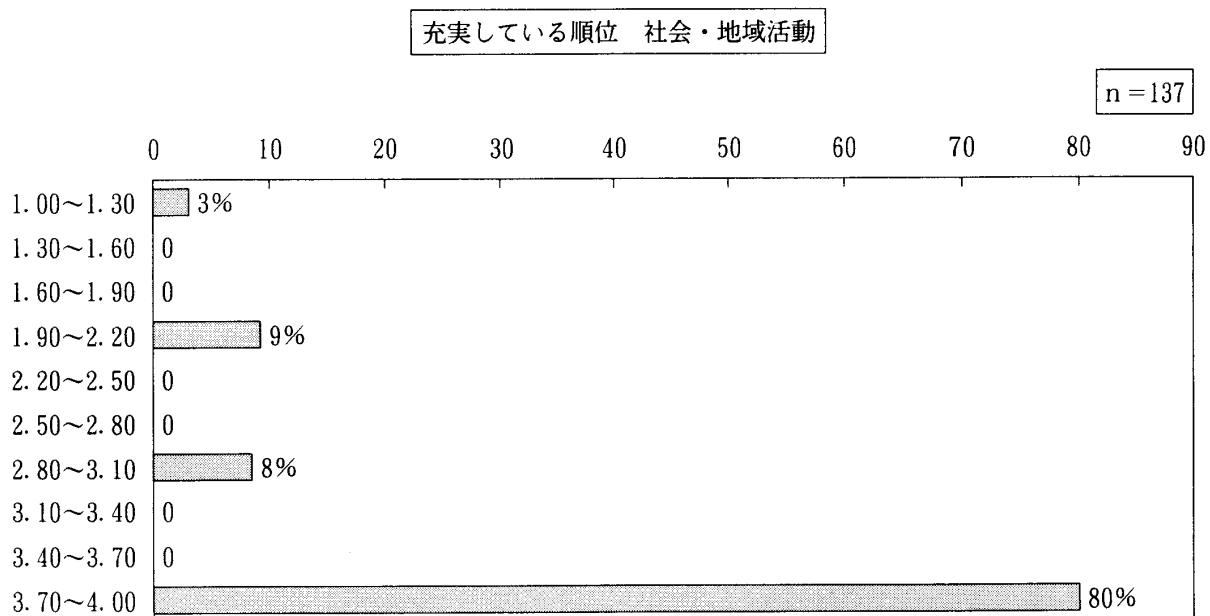
問VI-(2)



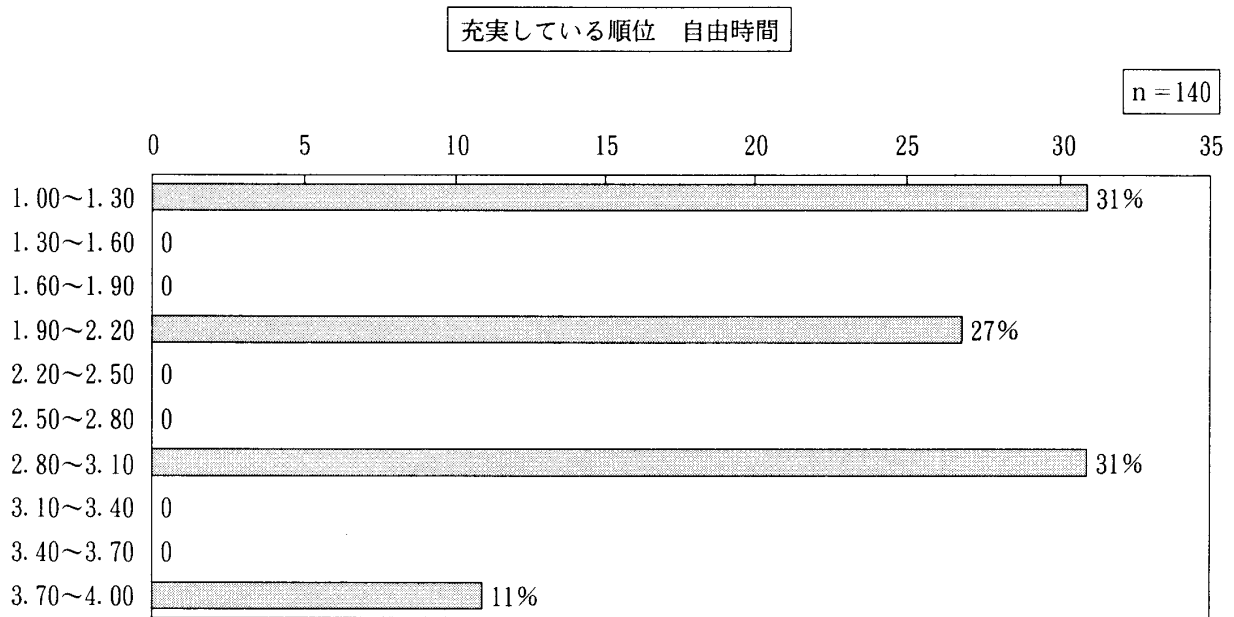
問VI-(2)



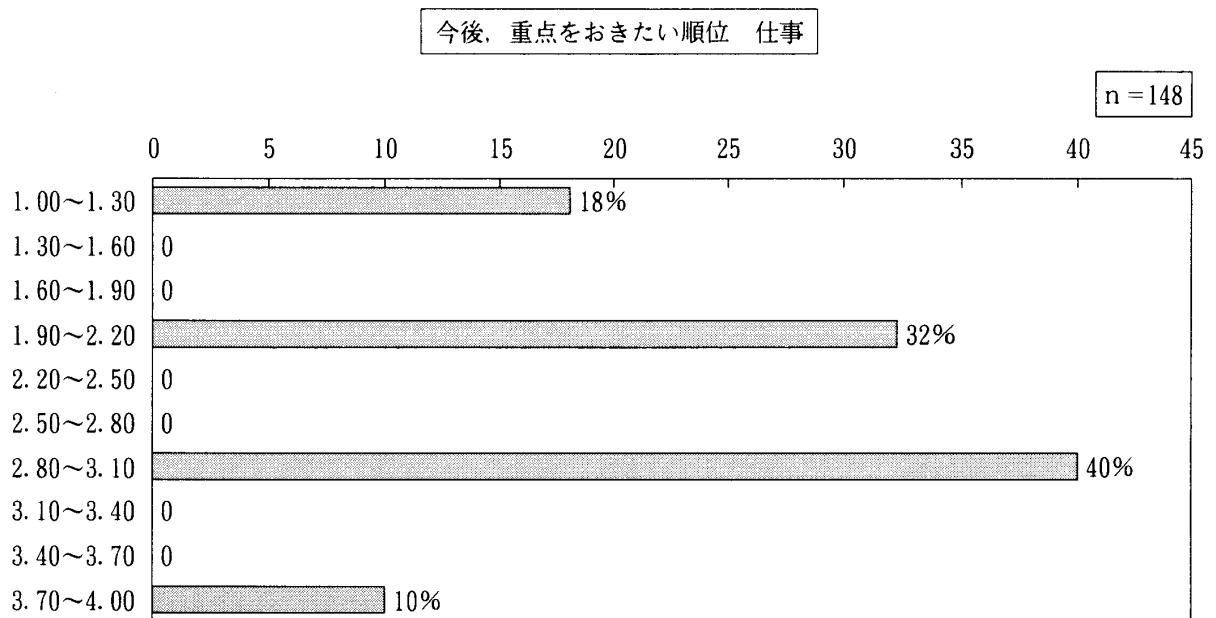
問VI-(2)



問VI-(2)



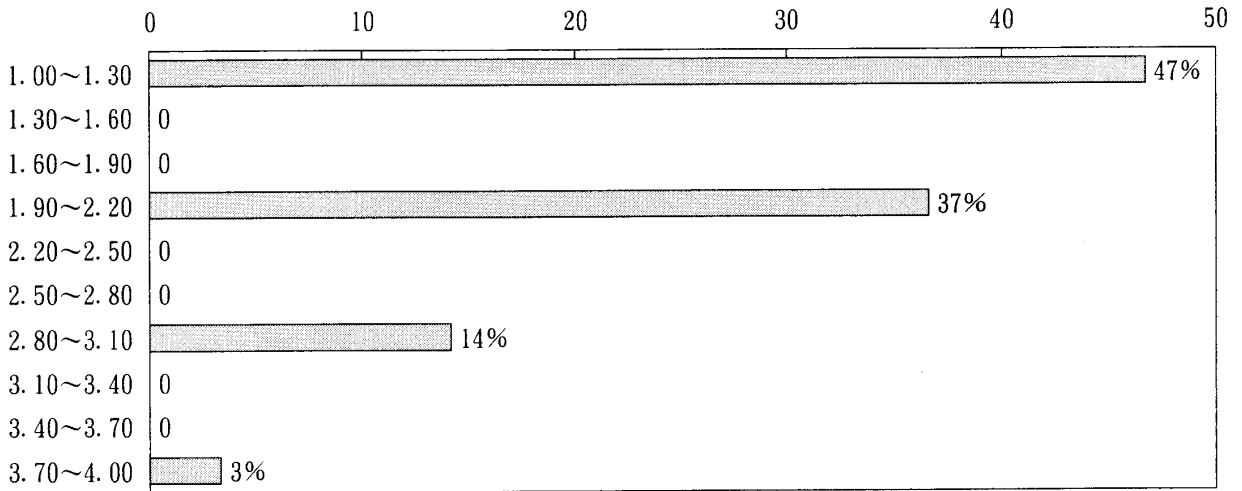
問VI-(3)



問VI-(3)

今後、重点をおきたい順位 家庭生活

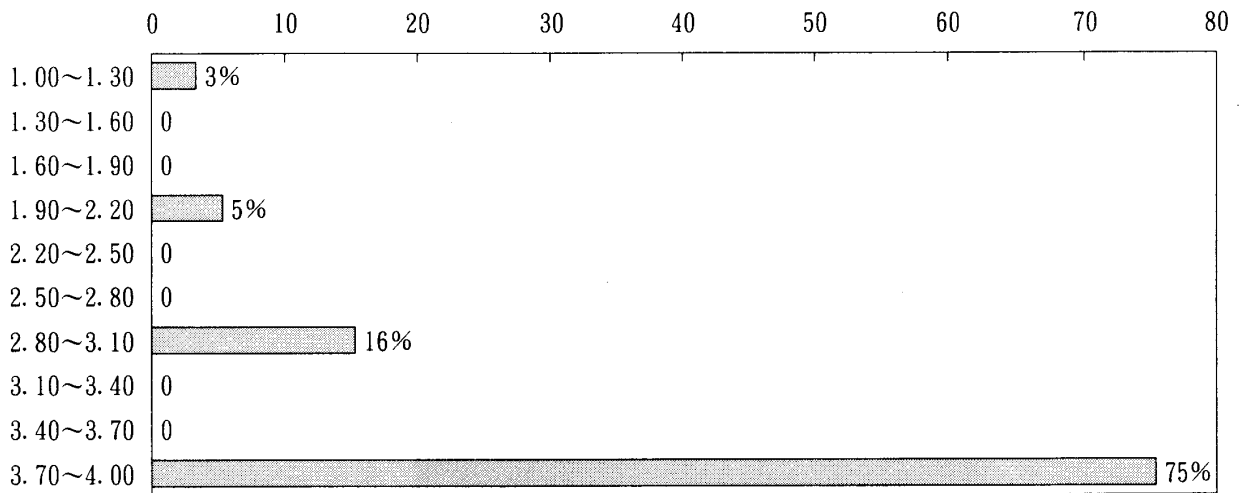
n = 146



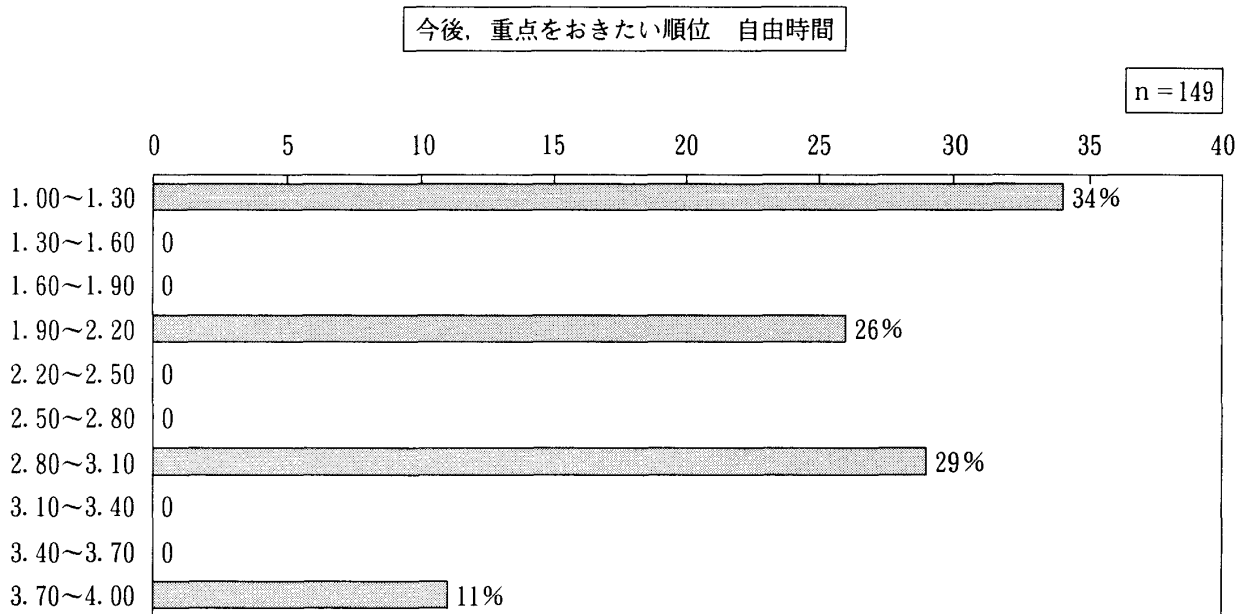
問VI-(3)

今後、重点をおきたい順位 社会・地域活動

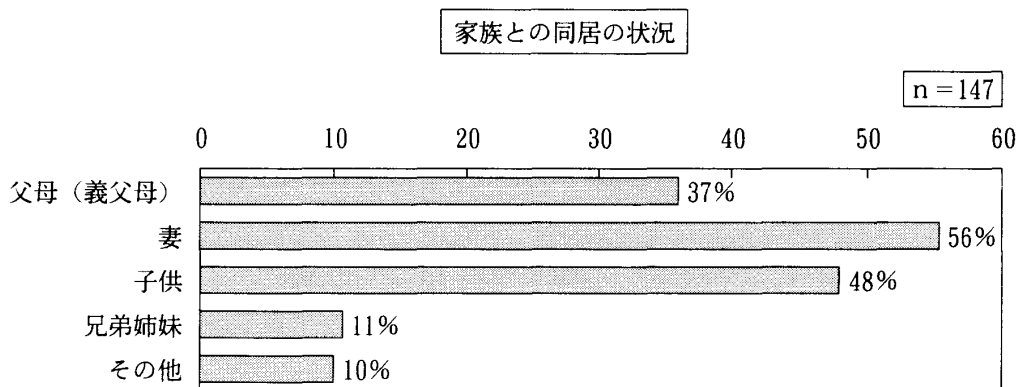
n = 146



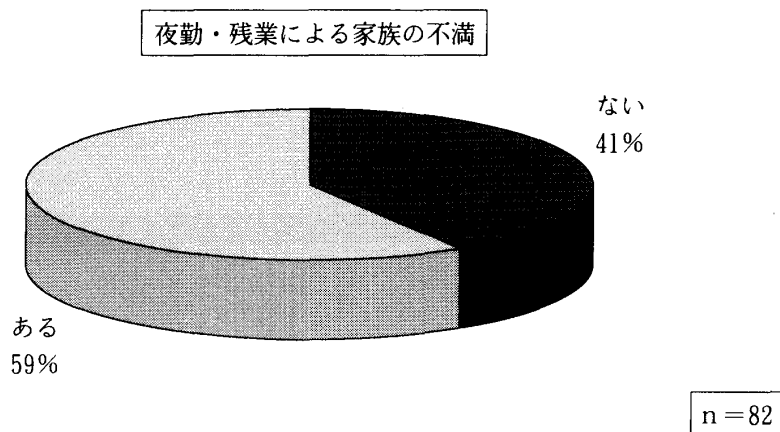
問VI-(3)



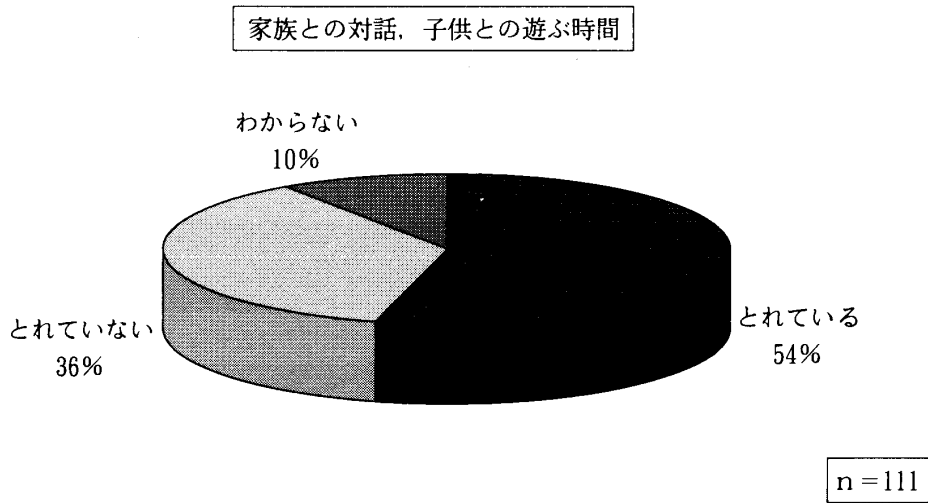
問VI-(4)



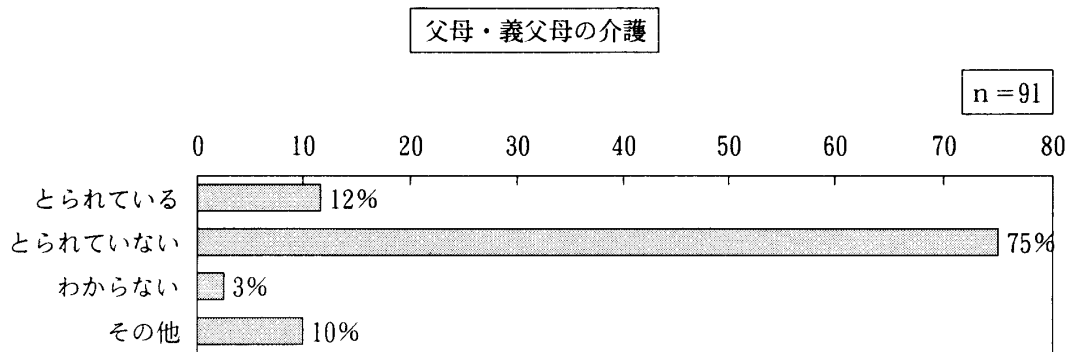
問VI-(5)



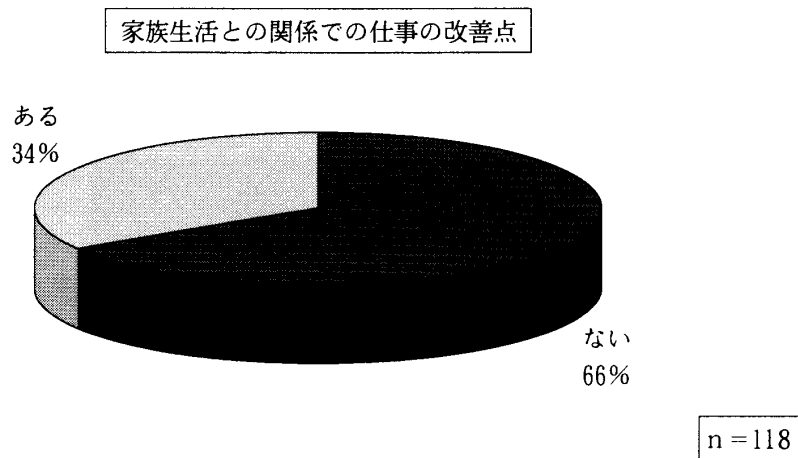
問VI-(6)



問VI-(7)

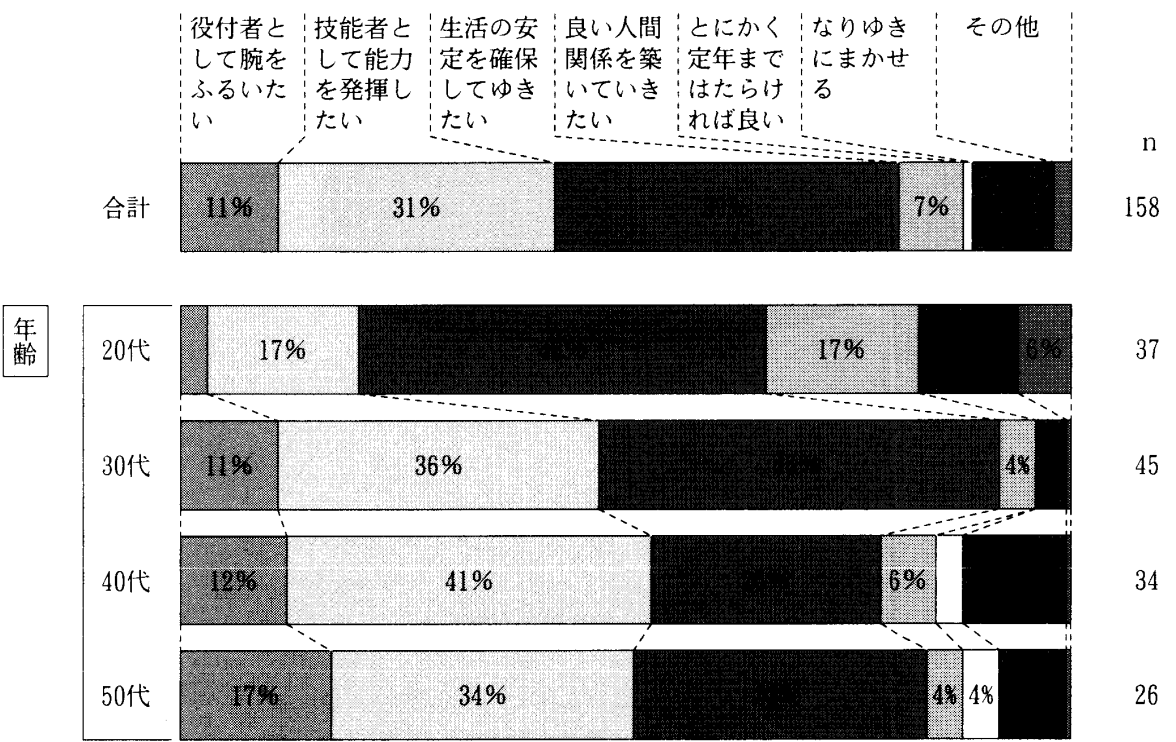


問VI-(8)

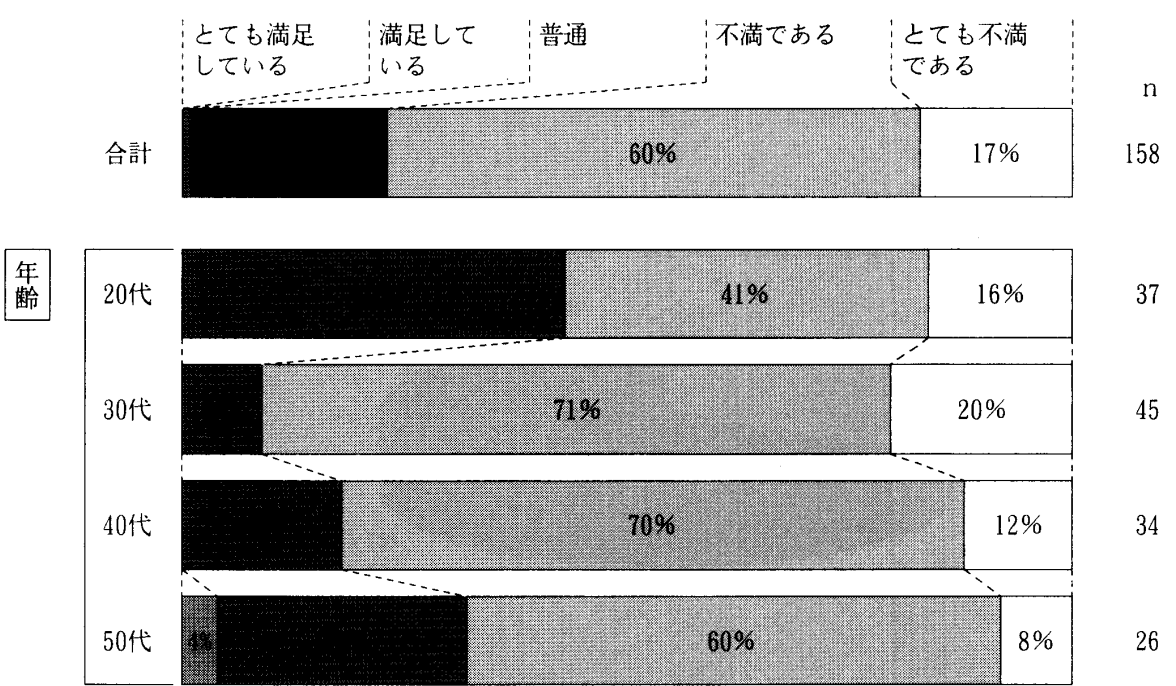


II クロス集計結果

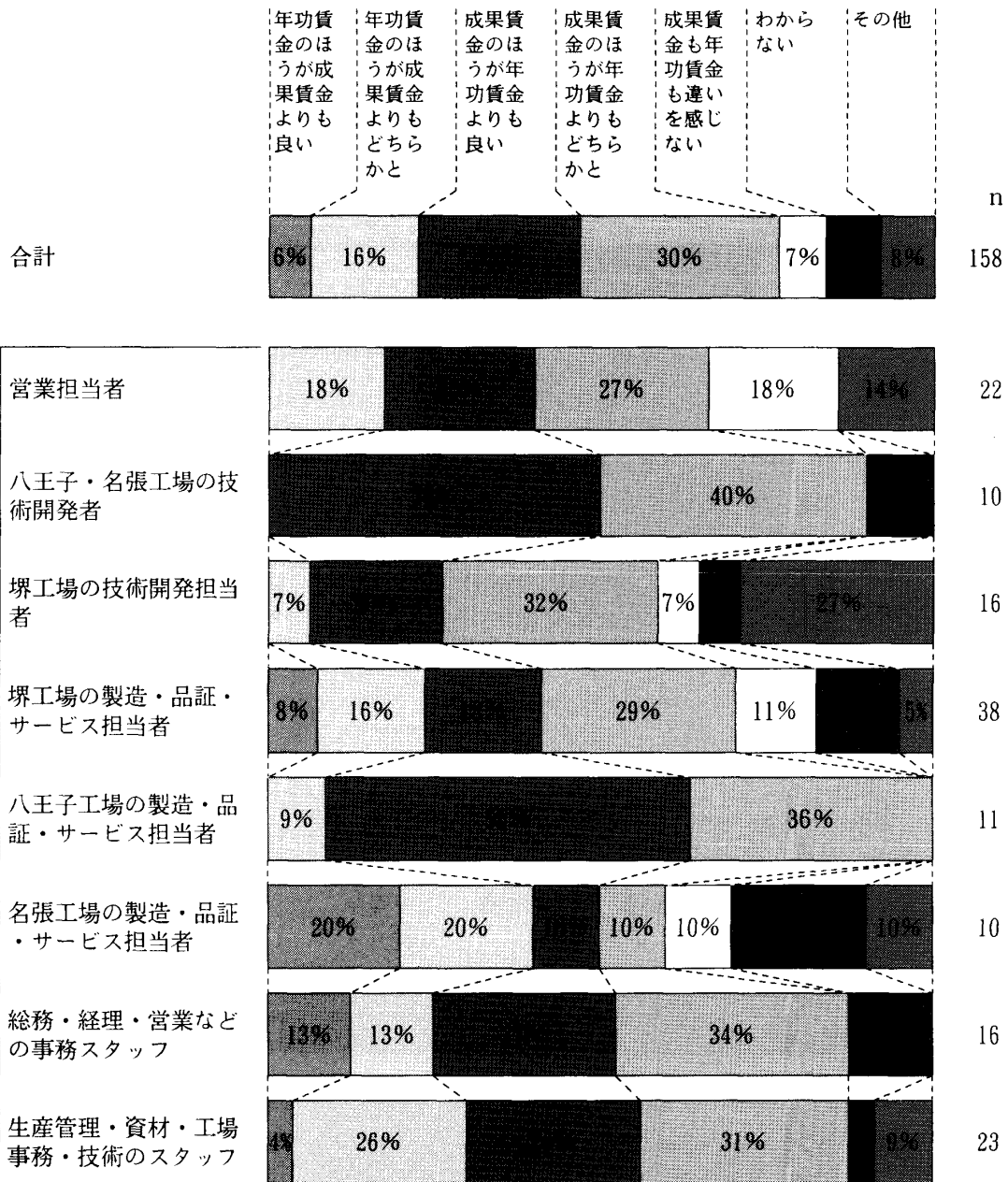
会社における今後の進路



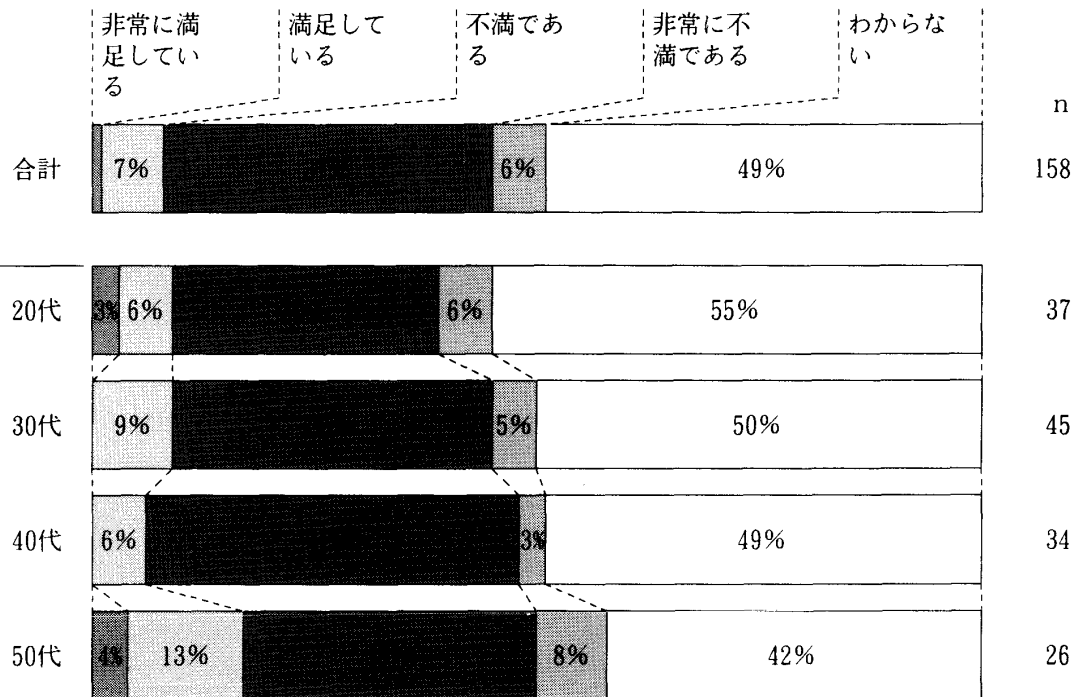
賃金に対する満足度



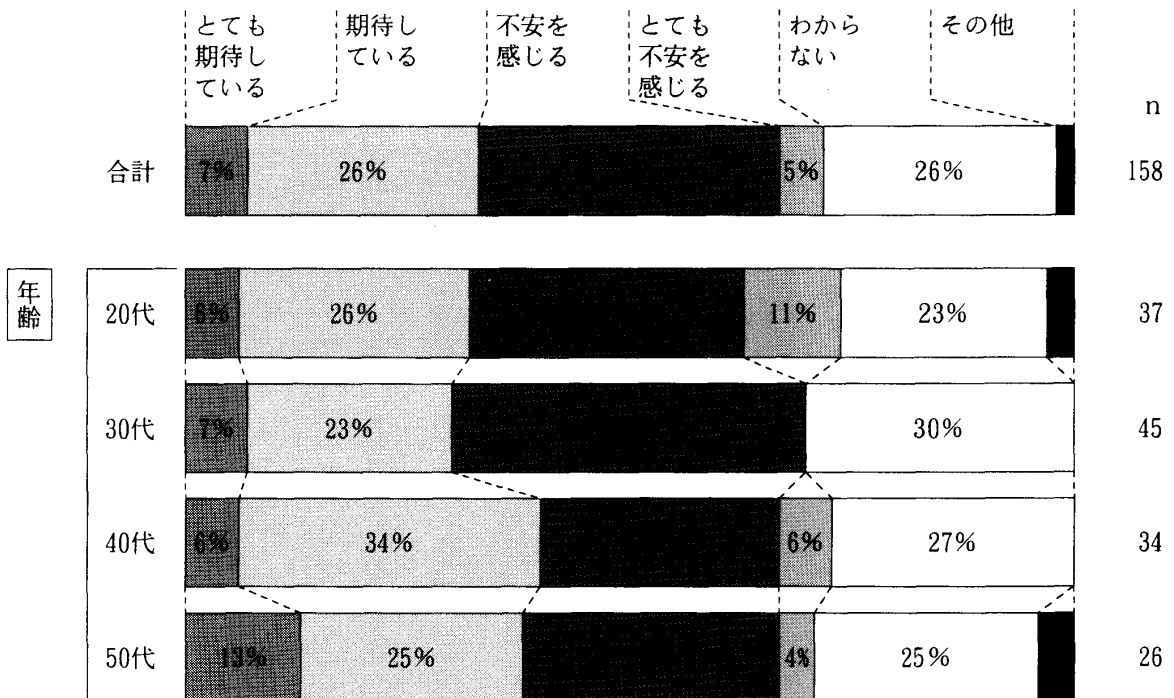
年功賃金と成果賃金に対する意識

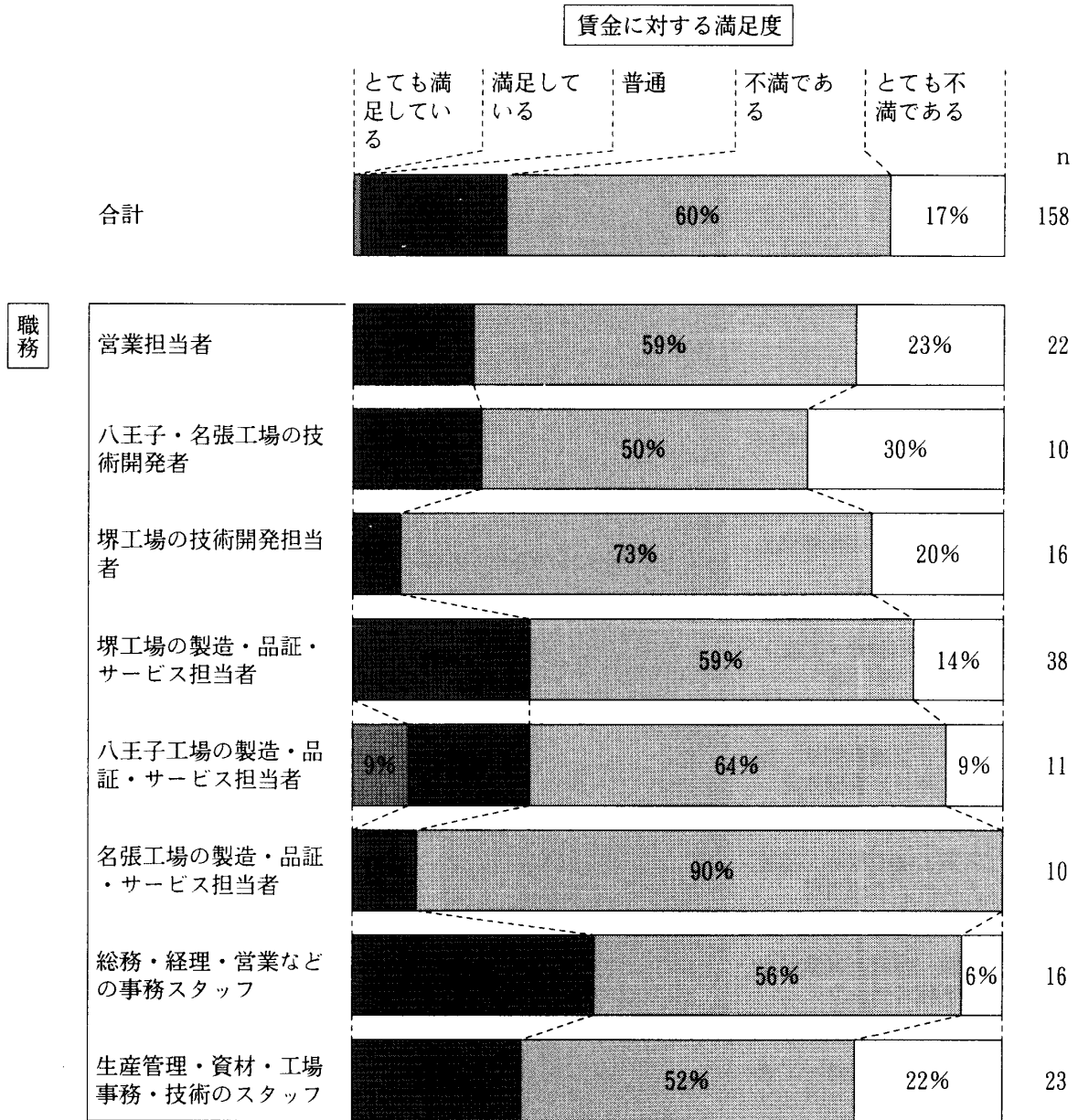


職能資格制度への評価

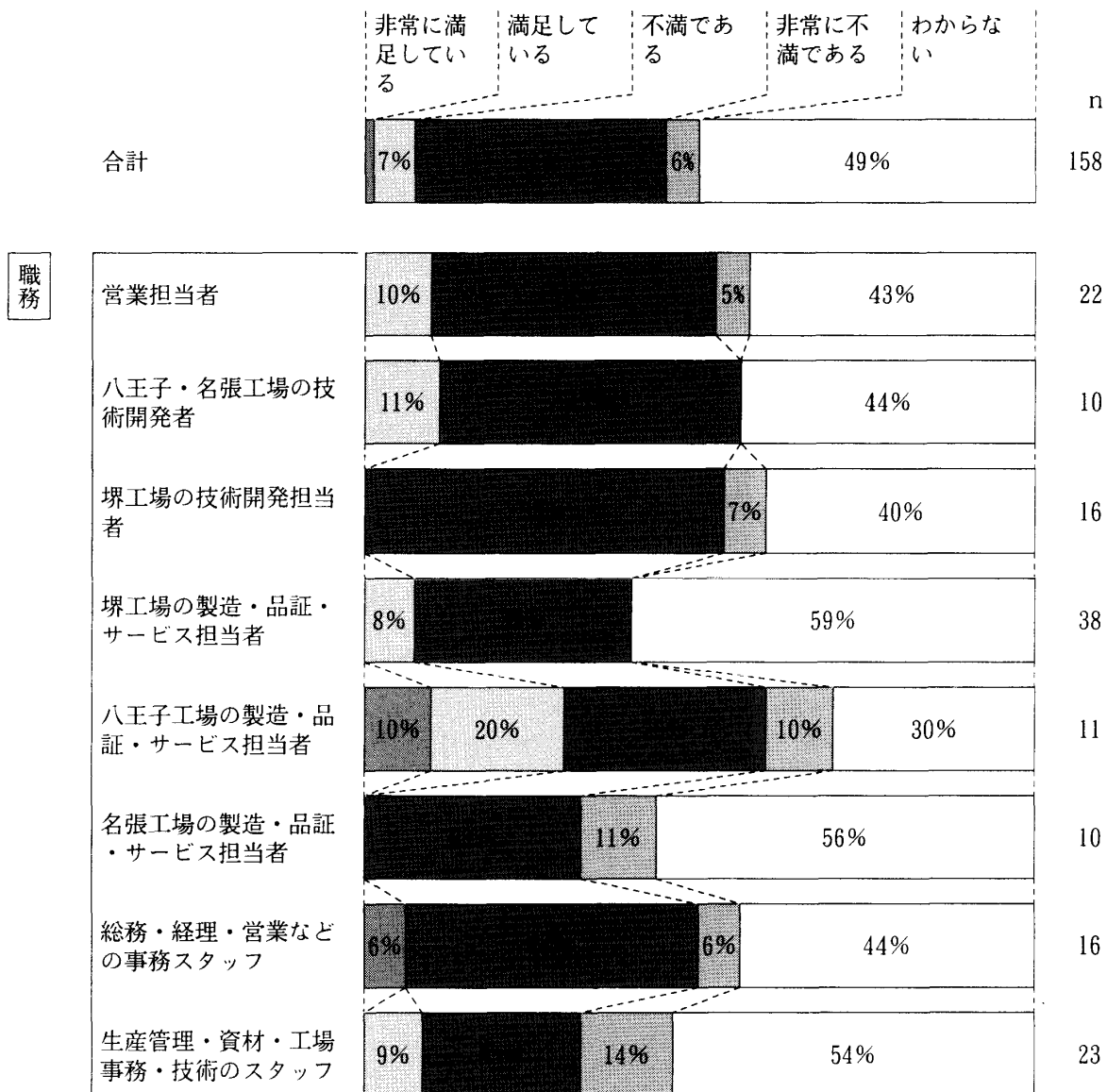


成果主義人事への不安・期待





職能資格制度への評価



成果主義人事制度に対する意識調査

調査者：奈良産業大学経営学部教授 守屋 貴司

(連絡先：奈良産業大学守屋貴司研究室

奈良県生駒郡三郷町立野北 3-12-1 TEL 0745-73-7800)

委託調査式アンケート

本調査は、「成果主義人事制度に対する従業員の意識調査」を目的とした学術研究のための無記名アンケートです。ご回答後は、各人、所定の紙袋に入れ、厳重に封をしてください。ご回答頂いた個別のアンケート表は、一切、誰にも公開されることはありません。学術研究発展のために、ご協力のほどをお願い申し上げます。全体のアンケート結果については、集計後、ご協力いただきました方々には、別途、書面をもちましてご報告させていただきます。

奈良産業大学教授 守屋 貴司

答えの中から一つだけお答えください

I 現在のあなたの属性（職務・配置・年齢）についてお聞きします。

(1) あなたの職務は何ですか

- ①営業担当者 ②八王子・名張工場の技術開発担当者 ③堺工場の技術開発担当者 ④堺工場の製造・品証・サービス担当者 ⑤八王子工場の製造・品証・サービス担当者 ⑥名張工場の製造・品証・サービス担当者 ⑦総務・経理・営業などの事務スタッフ ⑧生産管理・資材・工場事務・技術のスタッフ

(2) ④堺工場の製造・品証・サービス担当とお答えになった方だけにお聞きします。

あなたの配置はどこですか

- ①堺工場第一棟 ② 堺工場第二棟 ③ 堺工場第三棟

(3) あなたの年齢は何歳代ですか

- 1 20代 2 30代 3 40代 4 50代

(4) 役職についてお答えください

- ①非管理職 ②管理職

II 旧来型の雇用（「日本的雇用」）に対する意識についてお聞きします。

(1) 一つの企業に定年まで勤めることについてどのように考えますか

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
5 わからない 6 その他

その他に丸をされた方は、その内容をお書きください。

(2) 勤続年数や年齢とともに給与が増大してゆく「年功賃金（給）」と勤続年数や年齢に関係なく企業への貢献度で高い給与を獲得できる「成果賃金（給）」とどちらのほうが良いと思いますか

- 1 年功賃金のほうが成果賃金よりも良い 2 年功賃金のほうが成果賃金よりもどちらかといえば良い 3 成果賃金のほうが年功賃金よりも良い
4 成果賃金のほうが年功賃金よりもどちらかといえば良い
5 成果給も年功賃金も、違いを感じない 6 わからない 7 その他

その他に丸をされた方は、その内容をお書きください

(3) 社宅や保養所などの福利厚生制度を充実させるより、その分社員の給与として支払うべきとする意見について、どのように考えますか

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
 3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
 5 わからない 6 その他

その他に丸をされた方は、その内容をお書きください

(4) 組織や企業に頼らずに、自分で能力を磨いて自分で道を切り開いていくべきだという意見についてどうお考えですか

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
 3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
 5 わからない 6 その他

その他に丸をされた方は、その内容をお書きください。

(5) あなたは会社や職場の一体感をもつことについてどうお考えですか

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
 3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
 5 わからない 6 その他

その他に丸をされた方は、その内容をお書きください。

(6) あなたは今の会社で、今後、どのように進みたいですか

- 1 役付者として腕をふるいたい
- 2 技能生活者（スペシャリスト）として能力を発揮したい
- 3 生活の安定を確保してきたい
- 4 よい人間関係を築いていきたい
- 5 とにかく定年まではたらければ良い
- 6 なりゆきにまかせる
- 7 その他

その他に丸をされた方は、その内容をお書きください。

III 今の仕事・職場生活に対する意識についてお聞きします

(1) 現在の仕事にはりあいを感じますか

- 1 つよく感じる 2 少し感じる 3 あまり感じない
- 4 ほとんど感じない

その主な理由について簡単にお書きください。

(2) 現在の職場生活について、それぞれどのようにお考えですか。

①労働時間についてどう感じていますか

- 1 とても満足している 2 満足している 3 普通 4 不満である
5 とても不満である

特に、満足な点、不満な点があれば具体的にお書き下さい

③労働内容・労働密度についてどう感じていますか

- 1 とても満足している 2 満足している 3 普通 4 不満である
5 とても不満である

特に、満足な点、不満な点があれば具体的にお書きください。

④作業環境についてどう感じていますか

- 1 とても満足している 2 満足している 3 普通 4 不満である
5 とても不満である

特に、満足している点、不満な点がありましたら具体的にお書きください

⑤人間関係についてどう感じますか

- 1 とても満足している 2 満足している 3 普通 4 不満である
5 とても不満である

特に満足している点、不満な点があれば具体的にお書きください

⑥賃金についてどう感じますか

- 1 とても満足している 2 満足している 3 普通 4 不満である
5 とても不満である

特に満足している点、不満な点があれば具体的にお書き下さい

⑦昇進・昇格についてどう感じますか

- 1 とても満足している 2 満足している 3 普通 4 不満である
5 とても不満である

特に満足している点、不満な点があれば具体的にお書きください。

⑧福利厚生についてどう感じますか

- 1 とても満足している 2 満足している 3 普通 4 不満である
5 とても不満である

福利厚生に関して、特に満足な点、不満な点があればお書きください。

(3) 他メーカーと比較して、月額、年額でどの程度、差があると感じていますか。多い、少ないには丸をおつけください。

月額	万円	多い	少ない
----	----	----	-----

年額	万円	多い	少ない
----	----	----	-----

(4) どのような動機付けがあれば、異動に対して満足を覚えますか

- 1 賃金額の増額 2 昇進・昇格への反映 3 異動先の選択
- 4 その他

その他の理由について具体的にお書きください

(5) 公的資格（社会保険労務士，税理士，システムアドミニストレータ等）に対して会社は 正当に評価していると感じますか

- 1 評価している 2 評価していない 3 わからない

具体的に評価されていると思う点，思わない点についてお書きください。

(6) 公的資格の取得に対する会社の評価はどのようにあるべきだと考えますか

- 1 公的資格の取得を賃金に反映させるべき
- 2 公的資格の取得を昇進・昇格に反映させるべき
- 3 公的資格の取得は、個人の問題だから賃金もしくは昇進・昇格に反映させるべきでない
- 4 その他

その他についてお書きください。

(7) あなたの職場でISOが導入されましたか

- 1 はい 2 いいえ

ISOが職場に導入されたとお答えになられた方だけ(8)及び(9)(10)についてお答えください

(8) ISOを導入して職場が変わったと感じますか

- 1 はい 2 いいえ

(9) ISOを導入して「責任の所在が明確になった」と感じましたか

- 1 はい 2 いいえ

はいと答えられた方は具体的にその内容をお教えください。

(10) ISOを導入して変化した点があればお答えください

IV 分配原理についての意識についてお聞きします。

(1) 努力に関わらず実績をあげた人ほど多く得るのが望ましい

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
 3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
 5 どちらとも言えない

(2) 実績に関わらず努力した人ほど多く得るのが望ましい

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
 3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
 5 どちらとも言えない

(3) 必要な人が必要なだけ得るのが望ましい

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
 3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
 5 どちらとも言えない

(4) 同じ職種・職位ならば誰でも同じくらい得るのが望ましい

- 1 良いことだと思う 2 どちらかといえば良いことだと思う
 3 どちらかと言えば良くないことだと思う 4 良くないことだと思う
 5 どちらとも言えない

(5) あなたは、どのような人ほど社会的地位や経済的成功を得るのが望ましいと思いますか。それぞれ一位から四位まで順位をおつけください。

- 位 努力した人
- 位 実績（成果）をあげた人
- 位 必要な人が必要なだけ
- 位 誰にでも平等

(6) 現状の会社の職能資格制度における評価に対してどのように感じますか

- 1 非常に満足している 2 満足している 3 不満である
- 4 非常に不満である 5 わからない

満足している理由、不満な理由についてお書きください。

(7) もし成果主義人事制度が導入された場合、評価が変わることに期待しますか、もしくは不安を感じますか

- 1 とても期待している 2 期待している 3 不安を感じる
- 4 とても不安を感じる 5 わからない 6 その他

期待もしくは不安を感じる理由をお書きください

V 生活様式の変化についてお聞きします。

(1) まごまごしていると他人に追い越されそうな不安を感じる

- 1 強く感じる 2 強く感じる 3 感じる
4 感じない 5 わからない

(2) もっと多く手にするよりも、これまでに獲得したものを維持することの方が重要である

- 1 とても強く感じる 2 強く感じる 3 感じる
4 感じない 5 わからない

(3) 他人が自分と異なった考え方や生活様式をもっていることが気に入らない

- 1 とても強く感じる 2 強く感じる 3 感じる
4 感じない 5 わからない

(4) もっと多くの富や地位を求めて頑張るよりも、自分の納得のいく生活をおくりたい

- 1 とても強く感じる 2 強く感じる 3 感じる
4 感じない 5 わからない

(5) 自分には、仕事以外で他人に誇れるものがある

- 1 とても強く感じる 2 強く感じる 3 感じる
4 感じない 5 わからない

(6) これからは、物質的豊かさよりも、心の豊かさやゆとりのある生活をすることに重きをおきたい

- 1 とても強く感じる 2 強く感じる 3 感じる
4 感じない 5 わからない

VI 生活状況についてお聞きします。

「仕事」, 「家庭生活 (家族とのだんらんや家事など)」, 「社会・地域活動 (ボランティア, 町内会, リサイクル活動など)」, 「自由時間 (趣味やレジャー, 学習など)」の各生活領域について

お聞きします。

(1) 上記の4つの生活領域において時間をかけている順位をお教えてください。

位 仕事

位 家庭生活

位 社会・地域活動

位 自由時間

(2) 上記の4つの生活領域において充実している順位をお教えてください。

位 仕事

位 家庭生活

位 社会・地域活動

位 自由時間

(3) 上記の四つの生活領域において、今後、重点を置きたい順位を教えてください。

位 仕事

位 家庭生活

位 社会・地域活動

位 自由時間

(4) 現在、同居している家族があれば、丸をしてください。(この問いのみ複数回答可)

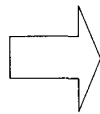
1 父母(義父母) 2 妻(もしくは夫) 3 子供 4 兄弟姉妹

5 その他

その他に丸をされた方は具体的にお書きください。

(5) 現在、妻や子供と同居されている方にお聞きします。夜勤、残業、休日出勤などで在宅時間が短くなり、家族（妻・子供）から不満がでたことがありますか

- 1 ない 2 ある



例えば

(6) 毎日の生活の中で、家族と話をしたり、お子さんと遊んだりする時間はとれていますか

- 1 とれている 2 とれていない
3 わからない



とれていない理由をお書きください

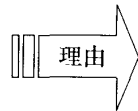
(7) 現在、父母（義父母）がおられる方におうかがいします。父母（義父母）の介護に時間がとられていますか

- 1 とられている 2 とられていない 3 わからない
4 その他

その他の内容についてお書きください。

(8) 家族生活との関係で、仕事の面で何か、改善してほしいところがありますか

1 ない 2 ある



ご協力ありがとうございました。