

2001 年度

産業調査実習 報告書

産業調査実習報告書の刊行にあたって----- 浦坂 純子 (1)

《論文》

ファーストフード業界の価格破壊が労働環境に与える影響-- 荒木 匠太 (2)
三上 健太

ワークシェアリングの有効性----- 宮田 賢司 (13)
- 民間企業と行政機関の導入実態の比較から - 齋藤 優

情報通信技術と人事管理制度改革の関連性についての考察-- 田中 孝憲 (21)
- 賃金および昇進に関する制度からのアプローチ -

女子大生の就業意識と母親の就業経験----- 歌野 友美 (37)
吉井 紀之

《資料》

歌野・吉井調査調査票----- (60)

同志社大学文学部社会学科
産業関係学専攻

産業調査実習報告書の刊行にあたって

このたび、2001年度産業調査実習報告書を刊行することになりました。担当教員が交代して2年目にあたる今年度、いまだ行き届かない点多々ございましたが、学生と共に試行錯誤を重ねた1年間で、多くの方々のご尽力でこのような形にまとまりましたことを、心から感謝申し上げます。

特に、お忙しい中、調査にご協力を賜りました皆様には、厚く御礼申し上げます。本当にありがとうございました。

掲載致しました4編の論文は、いずれも拙い内容ではございますが、学生が全力で取り組んだ成果でございます。是非お目通しの上、忌憚のないご意見を頂けましたら幸いです。

今後とも、本学の教育に格別のご理解とご協力を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2002年1月

浦坂 純子

同志社大学文学部社会学科産業関係学専攻助教授
「産業調査実習」担当

〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入
TEL : 075-251-3449 FAX : 075-251-3066
E-MAIL : jurasaka@mail.doshisha.ac.jp

ファーストフード業界の価格破壊が労働環境に与える影響

荒木 匠太
三上 健太

I はじめに

2000年2月、日本マクドナルド社がハンバーガー、チーズバーガーを平日半額にしたことを皮切りに、ファーストフード業界では価格破壊が進行している。事実、ロッセリアがこれに追随し、2001年の7月には、牛丼チェーン最大手の吉野家ディー・アンド・シーが牛丼(並)の価格を3割引としたのを契機に、他の牛丼チェーンも同等の値段を設定した。その効果は、「半年で来客数が3割増えた。」(松屋フーズ)、「平日半額で販売個数が全国平均4倍以上になった。」(日本マクドナルド社)、「1週間限定発売の時には1000万食を売った。」(吉野家ディー・アンド・シー)とかなり好調である。

しかし、数を売ることができて利益は得られているのだろうか。赤字覚悟の価格競争を行っているのではないだろうか。各企業は、このような価格破壊を実現した要因として、システムの効率化、人件費節約を挙げており、これらを達成することによって利益をあげているというが、来客数、販売数が急激な上昇を見せるなかで、システムの効率化、人件費節約でどこまで対応できているのかという疑問が浮かぶ。もし対応し切れていないとすれば、その変化を直に受けるのは労働者であろう。本調査は、価格破壊が著しいファーストフード業界を対象とし、いかにして価格破壊を実現したかを踏まえた上で、価格破壊がもたらす労働環境の変化を明らかにしたい。

II 問題意識

ここ数年、ファーストフード業界では、市場競争力をつけるための戦略として、日本マクドナルド社の「平日半額」に代表されるような商品の大幅な価格破壊を実施する企業が目立つ。価格破壊を実現するためには、生産に伴う様々な局面において効率化が要求される。本調査では、その中でも特に価格破壊による労働面での効率化とその労働者への影響を明らかにしたい。

価格破壊によって引き起こされた、あるいは価格破壊を実現するための条件としての効率化とコストダウンを、ここでは二つの側面からとらえる。一つは、資本面における効率化・コストダウン、もう一つは、労働面における効率化・コストダウンである。

このようにして実現した価格破壊により、ファーストフード業界の来客数、販売数は飛躍的に伸びることになった。しかし、前述した二つの効率化・コストダウンが、この急激

な販売個数の変化をカバーしきれているのかは疑問である。もしカバーしきれていないとすると、そのしわ寄せは労働者にいく可能性が高い。したがって、システムの効率化が達成した労働生産性の上昇以上に労働者の削減が行われることによって、価格破壊に起因する労働面の効率化・コストダウンが進められているのか否か、そのことによって労働環境にどのような変化が生じたのかを調査したいと考える。

Ⅲ 検定仮説

ファーストフード業界におけるシステムの効率化の内容を調査にすることにより、価格破壊をいかにして実現したかを明らかにする。また、価格破壊の引き起こす急激な来客数、販売数の変化を相殺するだけのシステムの効率化がはかられているのかを調査することにより、労働者への労働強化の危険性を明らかにしたい。

Ⅳ 調査概要

調査対象：日本マクドナルド株式会社広報部・店舗責任者・アルバイト店員

調査方法：ヒアリング調査

調査日程：本社広報部 2001年12月12日

アルバイト店員 2001年12月23日

店舗責任者 2001年12月26日

【日本マクドナルド株式会社の概要】

代表者 代表取締役社長 藤田 田（デンと発音してください）

資本金 88億1387万円

従業員数 5191名（アルバイト：101747名）

店舗数 3598店舗（直営：2832 / フランチャイズ：766）

会社沿革（抜粋）

1971年 会社設立

1977年 日本で初めてドライブスルー形式の店舗をオープン

1982年 日本独自開発POS（販売時点情報管理）システム¹を米国へ逆輸出

1987年 「サンキューセット」大成功

1995年 新宿アイランドタワーに本社移転（社員全員にパソコン配置）

ハンバーガー210円を130円、チーズバーガー240円を160円に価格改定。

2000年 「ウィークデスマイルプログラム」スタート

ハンバーガー65円、チーズバーガー80円に価格改定。

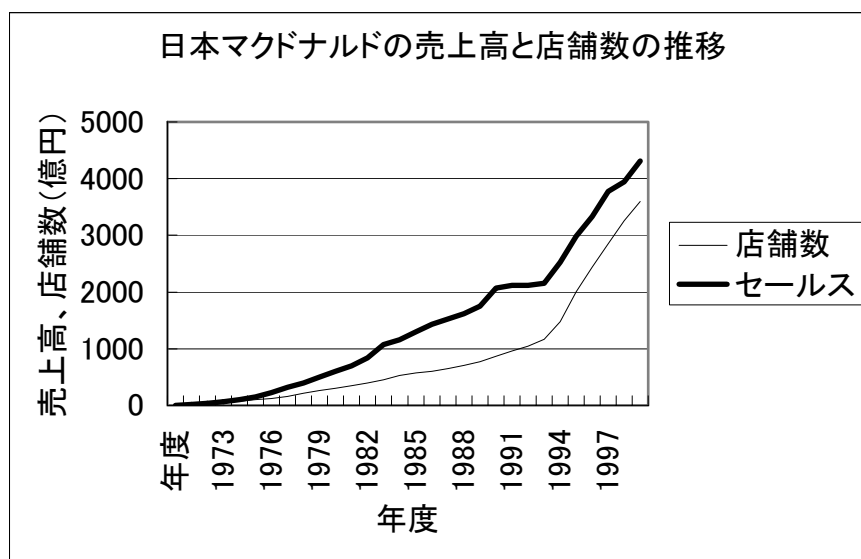
¹ レジが端末になっている。瞬時に売上データを得ることができ、共有することができる。

V いかにして価格破壊を実現したか

1 平日半額を実現するために何か改革が行われたのか？

1992～93年のゼロ成長（図1参照）を受け、この事態を打開すべく1995年に行われたハンバーガー130円、チーズバーガー160円という価格改定と同時期に行われた改革が、2000年に行われた「ウイークデスマイル」実現の元になっている。この1995年前後に行われた改革の代表的なものを紹介する。

図1



仕入れのグローバル化

日本マクドナルド社単独の仕入れルートだけではなく、世界のマクドナルドとの情報交換を密にすることにより、より良質で低価格な原料を調達する。これは食材に限らず、店舗設備など細部にわたる。

OA化の推進

いままで紙で情報をやりとりしていたものをデータ化し、ネットワークを通して各店舗へ配信することにより革新的な経費削減に成功した。1995年には、本社社員全員にパソコンを支給。早い段階でOA化が進んでいたといえる。

出店管理 (Mc GIS)

効率の良い出店をするために、各店舗の売上、競合店の有無、地域特性などをインプットし、どの場所へ新たな店舗を出せば良いか判断するシステム。5分で誤差5%以内の出店シミュレーションが可能となった。

営業活動

販売個数、来客数が増えてもサービスの質は落とさないように、POSシステムによる店

舗とスーパーバイザーとの情報共有、店舗コンサルティングシステムの整備。

CSR（カスタマーサティスファクションレビュー＝顧客満足度調査）

顧客満足度を調査するシステムを確立することにより、根本的な店舗問題点、改善点を明らかにする制度。価格設定もこの調査結果により決められた。

以上のようなことから、仕入れのコストダウン、IT化による効率アップ、店舗コンサルティング、マーケティングシステムの確立が価格破壊を実現したといえる。これが功を奏し、売上は図1の通り上がっている。

2000年の「ウィークデスマイル(平日半額)」を実施したのは、デフレ経済を先読みし、CSR（顧客満足度調査）において100%の数字を得るために半額を実施した。

「平日半額」を実施するために何か大きな改革をおこなったということはない。

2 店舗において作業方法は変わったか？

半額にするために、特別に作業方法が変わったなどということはない。マクドナルドの店舗における作業方法は、刻々と変化を遂げている。新しい作業方法は本部の営業戦略により変わり、画期的な設備や方法が開発されるとすぐに導入される。次に代表的な作業の形態の変化を紹介する。

ダイレクトオペレーション

1度にたくさんの個数を生産することができる（1分間に12個）。しかし、作りすぎてしまった場合、廃棄になる数が多くなってしまう。

-1 ステージングオペレーション（5～6年前に導入）

ある段階まで先に調理を済ませておき、注文の段階で残りの工程を済ます。廃棄数は減るが、途中まで調理を済ませているものをキャビネットで保存しているため、商品の質の低下が懸念される。

-2Q イングフォーユー（2年前に導入）

生産方法は -1 と変わらないが、今までバラバラであった作業場の高さを統一することにより、作業をしやすい環境を作った。現在はこの方法が最も採用されている。

メイドフォーユー

注文を受けてから調理を開始する方法。廃棄を限りなくゼロにすることができ、できたての商品を提供することができる。大量の注文に対処できるかは疑問であるが、現在全店導入が進められている。

このように変化を遂げている生産方法。この中には現場で働く社員の提案で実現したものもある。ロス無くし売上を増やす作業方法の開発が、会社一丸となって行われている。こういった効率化は、平日半額を実現した一つの要因であるといえよう。

3 低価格の秘密

平日半額を実現できた要因には以上のようなことがあげられるが、この他にわかりやすい「低価格の仕組み」がある。

図2 ハンバーガー1個当たりの経費と利益

ハンバーガーを ¥200で売る場合			ハンバーガーを ¥100で売る場合	
食材費	¥80	→	食材費	¥60
人件費	¥60		人件費	¥20
光熱費	¥30		光熱費	¥10
その他	¥15		その他	¥5
利益	¥15		利益	¥5

図2は、ハンバーガーを200円で販売する場合と、100円で販売する場合と1個当たりのコスト、利益変化がどのようにみられるか表したもので、半額にすることで販売個数が3倍になることを想定している。表の変化を説明すると、

食材費	仕入れの量が増えると、工場の生産性が上がり、食材費は下がる。
人件費	一度に3個作れば1個かかる費用は1/3になる。
光熱費	お客様が1人でも3人でも、照明などの費用はほとんど変わらない。

100円で販売した場合の利益は1/3になるが、3倍売ることにより同じ利益を得ることとなる。ここで注意して見て欲しいのは人件費である。労働量が3倍になることによって半額が実現している。これは価格破壊において労働強化が行われていることにつながるのではないか。以下で実際の販売個数の変化や労働環境の変化を見ていきたい。

VI 価格破壊は労働環境をどう変えたか

1 価格破壊における販売個数・利益の変化

2000年2月から始まった「ウイークデスマイル」平日半額プログラムは、セール開始以降販売個数が、全国平均最高8倍にまで伸びた。この効果により2000年3月の売上高は過去最高のものとなった。

図3の通り、2000年2月を境に販売個数が急激に伸びていることが分かるだろう。2月以前にグラフが伸びているものは、期間限定半額セールの時のものである。

価格破壊が引き起こす急激な販売個数の変化は、労働環境に大きな影響を与える要因となることがわかる。

次に、売上高であるが新規店舗数は例年と変わらないので例年通りの伸び率である。これにより半額により利益が上がってはいないということが図 4 から言える。しかも、経常利益においてはここ数年ではじめて下がっている。

店舗によっては急激に売上が落ちたところもある。これは学生街などで半額の商品のみを購入するケースが増えてきたからだという。このように販売個数が急激に増えても利益がそれについてこない現実がある。価格破壊の厳しい現実が見えるだろう。

図 3

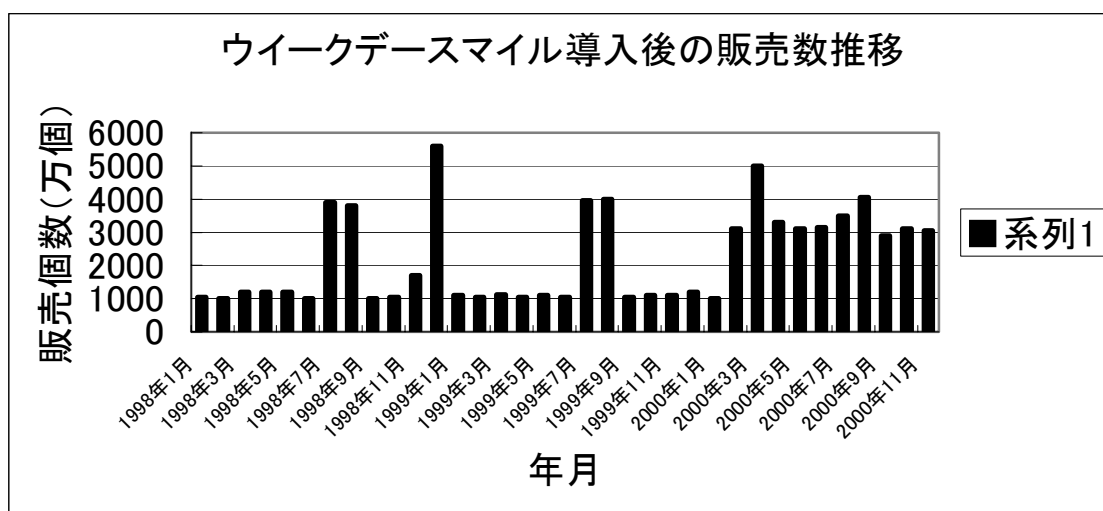


図 4 損益計算書 (抜粋) (単位：百万円)

科目	Dec-96	Dec-97	Dec-98	Dec-99	Dec-00
売上高	247949	276309	314358	328513	357886
売上原価	186012	209743	242688	253381	279203
売上総利益	61937	66566	71670	75131	78682
経常利益	20574	23063	26019	31407	29297

2 価格破壊における労働環境の変化

急激な販売個数増加に対して現場の社員、アルバイトはどう感じているのか。労働者の本音を聞いてみた。

Q：初めて平日半額プログラム実施を聞いた時どう思ったか？

A：そんなの無理だ、と思いました。期間限定のセールでどれだけお客様が来るかわかっていただけに、店舗運営がうまくいか不安に感じました。アルバイトクルーの中にも驚いていた人間は多かったと思います。

(社員・アルバイト店員)

Q：実際、始まってどう感じましたか？

A：初めは大変でした。来て頂けるお客様の人数が多すぎて、お店が回らない事態に陥ることが度々ありました。アルバイトの配置人数を増やしたりして対応をしましたが、初めは全員がこの事態に対応するまでに時間がかかったと思います。店舗が不安なく運営できると実感するまでには1ヶ月半くらいかかりました。

（社員・アルバイト店員）

Q：販売個数が増えて変化が起きましたか？

A：販売個数が増えた分、それだけ生産しなければなりません。半額セール開始から、販売個数が4倍以上になりましたから、労働量は急激に増えたこととなります。この変化は、社員、アルバイトクルーにとって大きなものです。今までの4倍以上働かなければならないのですから。実際に店は忙しくなりました。半額が始まった直後の来客数は凄まじいものがあり、時間によっては生産が注文に対して追いつかず、店内が大変な状況に陥ったこともありました。他には、これだけ販売個数が増えたわけですから、在庫の保管の問題がでてきました。幸い、当店においては十分な在庫保管場所があったので問題にはならなかったのですが、小規模スペースの店舗などは、この問題に苦しんでいたようです。

（社員）

A：アルバイトに関しては、やはり息つく暇がないというか、仕事に余裕が持てないことがありました。ずっと集中して作業を行わなければなりません。初めのうちは大変でした。慣れるまでは、生産作業やカウンター業務もおぼつかない点があったと思います。

（アルバイト店員）

Q：忙しくなることによってサービスの低下などの心配はありませんでしたか？

A：確かにこれだけ販売個数が増えると、今までのように余裕を持った生産作業やサービスを提供することは難しくなり、実際にミスも多くなってきます。これだけの環境下において、サービスの質を維持するのは大変なことです。社員、アルバイトクルーが一丸となって、お客様により良いサービスを届けるために努力していかなければならないと思います。

（社員）

A：サービスの質が落ちる可能性があることは否定できないと思います。実際に、お客様を待たせることが多くなったと思います。他には、カウンター業務や生産作業で手が一杯で、店内の清掃（ラウンド）に行くことができなかつたり、行く回数が減つたりしました。ある店舗機材の清掃については、昔は1日数回行っていたものが閉店後の1回に減つたりして、業務内にも簡素化や回数の減少が行われています。商品の質に関しては、原料や生産作業方法は変わらないので変化は無いといえますが、多くの注文をこなさなければならぬ時に、その生産作業において雑さがでてしまう時があると思います。」

（アルバイト店員）

Q：労働強化は行われていると思うか？

A：実際、これだけの現実がある以上、労働強化は行われていると思います。しかし、この半額セールは、デフレ経済を先取りした日本マクドナルド社の一つの挑戦といえると思います。アルバイトクルーに協力してもらい、マクドナルドの社員としてこの挑戦を成功させるために、私は力を注ぎたいと思います。

(社員)

Q：労働者には高いスキルが求められるようになったか？

A：もちろん、この状況に対応すべく高いスキルが求められます。それは社員もアルバイトも変わらないことです。特別なトレーニングプログラムは行われませんでした。アルバイトクルーにオリエンテーションを行い、この半額セールへの協力をお願いしました。

(社員)

Q：半額が行われてからの利益は変化ありましたか？

A：実際に売上データを見たときに、驚いた記憶があります。販売個数が増えて、あれだけ大変な思いをして売ったのに、利益が以前と変わらなかったり、減っていたりする時もあったからです。他の店舗では、利益が急激に減ったところもあるようです。客層の違いから、このような結果が生まれてきていると思われます。また、最近、狂牛病騒動で売上に大きな痛手を受けていることも事実です。

(社員)

Q：アルバイトの時給には変化はありましたか？

A：特に変化はありませんでした。他のアルバイトと比較すると明らかに労働内容、労働量は多いと思いますし、他のアルバイトをしている友人に話を聞くと、自分のやっているバイトの時給がいかに低いかを感じさせられる時があります。

(アルバイト店員)

Q：半額になってから仕事を辞めた人はいますか？

A：不思議と社員にもアルバイトにも労働量が増えたからという理由で辞めた人はいないのです。アルバイトクルーはよくやってくれていると思います。一生懸命作業してくれるクルーに感謝したいと思います。

(社員)

Q：ではなぜこの労働環境で仕事を続けているのですか？

A：やはりマクドナルドという会社が好きというのがあります。このままじゃいけない、何か変えていかなければ、という常に前へ進むエネルギーがこの会社にはあります。その答えの一つとして、デフレ経済を読んだ画期的な平日半額セールを打ち出したのだと思います。そういう柔軟な方針転換や企業戦略は、マクドナルド社員として誇りに思っています。また、同僚社員やアルバイトクルーとの仲間意識もあると思います。私は、店舗内での営業活動を一つのゲームとして捉え、これに同僚社員やアルバイトクルーと共にチームとして挑んでいると感じています。互いに協力し合い素晴らしい結果を出すために努力してい

く。時に楽しく、時に厳しくコミュニケーションをとり、がんばることができる環境があるからだと思います。

(社員)

A：マクドナルドで働くことが楽しいからだと思います。ここの仲間は色々な人がいて、とても刺激的な場所です。時には仕事帰りに皆で食事に行くこともあります。仕事に関しても、互いに良い仕事をしようという意識が皆にあります。アルバイトのシフトを好きに入れることができ、長期の休みを取ることが可能で、そういうメリットもあるのですが、やはり一番の理由としては、時給は低いし、労働内容は大変だけど、マクドナルドで働くことは楽しい。だから皆続けているのだと思います。

(アルバイト店員)

Ⅶ マクドナルド社の雇用環境

これまでは「平日半額」をとりまく労働環境の変化を見てきたが、マクドナルド雇用制度をいくつか紹介する。

能力評価制度

これは最近、日本の大企業でも導入されている制度であるが、マクドナルドでは比較的早い段階の1995年に導入された。各個人が個別の目標を設定し、その達成度を評価してもらう。他の企業との違う点は、評価者が2人いることである。2人に評価されることによって、労働者も評価内容に納得する。評価内容は給与査定に響くため、労働者には良い刺激となっている。これと似たような制度がアルバイトにもある。アルバイトにも目標を持って仕事を行ってもらい、その達成度を評価する。評価内容はアルバイト階級に関わり、時給にも関係してくる。アルバイトも自分の仕事を評価されることで、意識の向上を図るよい道具となっている。

社員フランチャイズ制度

勤続年数10年以上である、配偶者と共にマクドナルドビジネスに専従できる、オペレーションコンサルタント以上、7級以上の資格を有するという条件を満たしたフランチャイズを希望する社員から選考を行い、フランチャイズ店出店を可能にしている。のれん分けしからも、マクドナルド社はきちんとフランチャイズ店をバックアップし、直営店と変わらないサービスを提供できる環境を整備している。

エンプロイヤーサティスファクション(従業員満足)の向上促進

マクドナルドで働く従業員全員が、目標に向かって積極的に全力投球できる環境の改革改善こそ最優先課題とし、問題解決に取り組むという考え方。主な内容として、会社の方針伝達と理解、評価システムの見直し(詳細は に明記)、各タイトル(資格・職位)別権限の明確化、働く環境の整備がある。

以上のような制度、システムがあることは、マクドナルド社が顧客だけではなく労働環境にも目を向けた活動を行っているといえる。会社本位ではない労働者との良い関係が、良い営業活動が行える基盤になるのであろう。

Ⅷ 半額セール見直しへ

日本マクドナルド社は、2001年12月21日、「平日半額セール」を大幅に見直す検討に入った。11月から愛媛、熊本、鹿児島の3県で同セールを打ち切り、ハンバーガーなどの半額セール商品を値上げする一方、他の商品は値下げするテスト販売を始めている。テストを重ね、新価格体系を決める。円安の進行でコスト構造が変わったことなどが背景にある、との報道がなされた。いかに半額実施が厳しいものであったか分かるだろう。2000年2月から始まったこのセールは、1年10ヶ月で方向転換の決断を迫られることとなる。

2001年12月12日、今回の報道前に日本マクドナルド社広報部に調査に伺った時には、私たちの「これ以上の価格破壊は行われるか?」という質問に対して、「これ以上半額に頼ることは無い。これからは新しい営業戦略の下でがんばります。」と答えていた。今回の発表がその真意であったのだろう。これからどんな戦略を打ち出すのか、半額が終わることとなっても注目したい点である。

Ⅸ 結論

以上より、日本マクドナルド社の「平日半額プログラム」実現の要因には、全社をあげての様々な角度からのコストダウン、効率化の努力もあるが、販売個数の激増に対応すべく労働強化が行われている実態を避けては通ることはできないであろう。同時に、仕事に余裕がなくなる事態も起こり、サービス質の低下も懸念される。

その一方で、マクドナルド社は、エンプロイヤーサティスファクションという考え方を提示し、従業員の労働環境改善にも力を入れている。マクドナルド社の従業員が満足できる労働環境整備への努力や、企業としての市場を先取りした営業戦略が正確に社員に伝わることにより、全社員がこの「平日半額」を前向きに捉え目標をクリアしようという姿勢が見える。

アルバイトに関しては、社員とのコミュニケーションが充分に行われ、アルバイト同士もきちんと話し合う機会があり、従業員の仲間意識が強まる環境整備がされている。こういった会社一丸、店舗一丸となった企業戦略への取り組みが、「平日半額」を実現に導いた最たる要因であるといえよう。

報道で一気に注目を浴びるようになり、大成功をみせているような「平日半額」であったが、現実には採算がとれているかは疑問であり、利益が上がらず苦しんでいる現実もあるようだ。その結果として、マクドナルド社はこのプログラムの見直しを打ち出している。

これからはまた違った新しい営業戦略が、私たちに驚かせてくれるかもしれない。

今回の調査では、マクドナルド社をケーススタディとして「平日半額」を検証し、本社、店舗社員、アルバイトの3方向から同じ問題を見ることで、「平日半額」をめぐる理想と現実のギャップを明らかにしようと試み、確かにそのギャップは現場の中で厳しい現実として見る事ができた。しかし、マクドナルド社としての企業理念は、社員からアルバイトまで浸透しており、このギャップを埋めようと努力する姿勢がみることができたと思う。

今回のテーマの一つであった労働強化の実証であるが、調査結果は労働者個人の感想に頼っており、客観的に労働強化の内容を実証することができなかった。軸を決めて労働内容の変化を明確に実証する必要があったと思う。

最後に、今回この調査を行い、実際に働く人と出会い、話を伺ったことは、私たちにとって大きな経験となった。調査を行っていく中で、自分の準備不足や調査に対する考えの甘さを痛感させられた。今回の経験を生かしてよりよい調査が行えるよう努力していきたいと思う。

X 謝辞

今回の調査に対して、ご協力いただいた日本マクドナルド株式会社広報部、出町店、アルバイトの皆様には、貴重な時間をヒアリング調査のために割いていただき、誠にありがとうございました。厚くお礼申し上げます。

X I 参考文献

1. 東京都立労働研究所 [2001], 『大都市若年アルバイトの就労と意識』.
2. 日本金融新聞記事 (2001.1.23)
3. 日本流通新聞記事 (2001.2.22 , 2001.7.12 , 2001.7.19 , 2001.7.26)
4. 日本経済新聞記事 (2001.2.15 , 2001.5.6)
5. AERA 記事 (2001.7.2 , 2001.8.6)
6. 山口廣太[2000], 『マクドナルドパートアルバイトマネージャー超短期育成ノウハウ』, 経林書房 .
7. Eric Shlosser [2001], 『ファーストフードが世界を食いつぶす』, 草思社 .
8. 中山新一郎 [2001], 『マクドナルド市場独占戦略』, ぱる出版 .

ワークシェアリングの有効性

－民間企業と行政機関の導入実態の比較から－

宮田 賢司
齋藤 優

I はじめに

2001年11月に総務省が発表した「労働力調査」によると、完全失業率が調査開始以来最悪の5.4%の大台に乗った。ついで、有効求人倍率も下がってきている¹。IT（情報技術）バブルの崩壊や米国経済の急激な減速で、景気はいっそうの悪化の兆しを見せ始め、雇用情勢はさらに厳しさを増しそうだ。

そこで、最近話題に出てきている「ワークシェアリング」（以下WS）について、日本も真剣に考える時期がやってきた。これは、労働時間や賃金の削減により新しい雇用を生む余裕を企業に与える仕組みである。例としてオランダで、1982年に導入が開始され、成功を収めている²。

しかし、このWSを実際に導入する際、色々な問題が生じてくる。単に %の時間短縮によって %の雇用が生まれるといった古典的な考えが当てはまるほど現代の労働市場は単純ではない。また、日本の導入企業のほとんどが雇用創出でなく、緊急避難としてのWSが主流なので、新規雇用がなかなか難しいという現状がある。さらに、導入する際は、企業側、労働者側それぞれの意見が一致しなければならない。賃金が減少する、人件費が余計にかかる、などといった問題により、導入に困難な点が生じる。また、一般的に導入されているのは民間企業だが、その他行政機関などの導入も可能なのではないか。そして、その場合でも多くの問題点が生ずるであろう。

このような現状の中で、本当にWSは有効なのであろうか。日本では、まだ導入するには困難な点が数多く存在するのではないだろうか。そこで、すでに導入している企業、行政機関に、どの程度の効果がみられているかを知るため、本調査ではWS導入企業にヒアリング調査を行い、WS導入の際の問題点を探り、今後の日本社会にWSがどうかかわるべきかを考えたい。

II WSの概念・定義

一般にWSは、経済と企業業績が停滞または減退する状況の下で仕事を分かち合い、所

¹ 2001年9月時点で、有効求人倍率0.57倍。

² 小倉 [2001] 参照。

得を分かち合うことで雇用の維持・創出を図ろうとするものと解されている。

わが国ではすでに、時間外労働や賞与による調整、配転・出向等による要員配置の見直しなどにより雇用維持を図る仕組みが存在している。

しかし、不況の長期化に構造的要因も加わり、これら従来型の雇用維持手法は限界に近づいている。すなわち、その根底を支える条件・要点に変化が現れており、かつてのような機能の発揮を期待しえなくなりつつある。例えば、長期継続雇用における、処遇面の柱であった「年功序列賃金制度」は、能力主義、成果・業績主義の台頭の前に大きく揺らいでいる。また労働者自身の「勤労観」も多様化し、「一企業に骨を埋める」から「転職によるキャリアアップ」へ、「仕事最優先」から「家族重視」へ、といった考え方も広がりつつある。企業自身も、体質の強化と一層の経営効率の追求が求められる中で、パートタイム、契約社員、派遣労働者など多様な形態の労働者を受け入れている。

また、雇用にかかわる問題としては、高齢者・障害者の雇用拡大、育児・介護と仕事の両立、女性労働力の活用など諸課題の解決も求められている。

このような状況の下、WS が注目されているが、現在のところその定義は明確でない。しかし、具体的な検討を進めていく上で、WS の定義づけは不可欠である。そこで、関西経営者協会 [2000] では、以下の要件を満たすものを WS と定義されているので、本調査でもこれを引用する。

- ・ 雇用の維持（創出）を図る事を目的とするもの。
- ・ 仕事の分かち合いを行うもの。
- ・ 所得の分かち合いを行うもの。

そして、WS を調査する上で、WS を類型化することによって、調査の細分化を図るため WS の類型を関西経営者協会 [2000] から引用する。

雇用維持型（緊急避難型）：一時的な景況の悪化を乗り越えるため、緊急避難措置として、従業員 1 人当たりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する。

雇用創出型：失業者に新たな就業機会を提供することを目的として、国または企業単位で労働時間を短縮し、より多くの労働者に雇用機会を与える。

多様就業対応型：正社員について、短時間勤務を導入するなど勤務の仕方を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの労働者に雇用機会を与える。

Ⅲ WS の導入事例

ここでは、雇用維持型、雇用創出型、多様就業対応型の 3 つの類型に分けた。

雇用維持型

- ・ 【日野自動車】55 歳以上の間接部門の非管理職従業員を対象に 1 日当たりの勤務時間を 8 時間から 7 時間に短縮する短時間勤務制度が期間限定(1999 年 6 月～2000 年 3 月) で導入。海外と異なり 10 ヶ月と少ない。年齢も限定したのは、従業員の抵抗感を和らげるため。
- ・ 【三井不動産販売】1 年前から年金支給開始年齢の段階的引き上げ対応策として、一部の 60 歳以上の人について週 3 日の勤務形態を認める。

雇用創出型

- ・ 日本での事例は兵庫県庁のみ。これは、後ほどヒアリング調査で詳しく述べる。

多様就業対応型

- ・ 【日立製鉄所】介護の必要な社員に 6 時間の短縮勤務や在宅勤務を認めている。現在は 100 人程度に導入されている。
- ・ 【田辺製薬(マイブラン)】45 歳以上が対象で二重就業を認める。勤務時間は 3/4 まで短縮可能。
- ・ 【加藤スプリング(ハーフ勤務)】週休 2～5 日を自由に選択できるシステム。時間給ではなく、年俸制等の実力、成果主義に基づく人事、給与体系を検討中。

IV 検定仮説

日本での WS 導入の際、民間企業と行政機関との比較から問題点を明らかにし、WS が日本ではまだ、導入が困難であることを実証する。

V 関西経営者協会に対するヒアリング調査

1 企業の現状

私たちは国内で WS を導入している企業をほとんど知らなかったため、関西経営者協会という関西圏内のほとんどの企業を把握している協会に協力してもらうことにした。お話は、調査部の今川氏と中井氏にうかがったが、その内容は、私たちが考えていた WS とは大きくかけ離れていた。最初に驚いたのは、協会の会員の中に WS を導入している企業がないということだった。最近よく WS という言葉がいろんなところで聞かれていたため、いくつかの企業は WS を導入しているものだとばかり思っていた。

2 TOWA による WS 導入の現状

(1) WS の形態

京都にある TOWA という企業が WS を導入していることを今川氏のお話から知った。ここでは、従来の土日に加えて、金曜も休日にする週休 3 日制を導入した。リストラはおろ

か、希望退職をも実施せず、休日を増やして人件費を抑制する、つまり雇用を守る代わりに賃金を抑える雇用維持型の WS を導入したのである。

(2) WS 導入の理由

今の日本では、そのように経営が悪化した場合、WS よりリストラを行う企業がほとんどである。では、なぜ TOWA は WS を導入できたのか、あるいは逆にそうせざるをえなかったのか。TOWA は、定期採用の大卒の最高年齢が 42 歳、全社員の平均が 34.5 歳と若く、さらに労働組合もないのだ。そのことについて、TOWA の川原総務部長は「歴史の古い会社で 40 代、50 代が多いところだったら、人員整理という発想があったかもしれない。うちには余剰人員がおらず、今、希望退職を募ると 20 代、30 代の人々が辞めて、景気が回復した時にラインの中心がいなくなってしまうからね。」と述べている。

(3) 行政の実態

川原総務部長は、「社員を休ませたら国から助成金がもらえるのではないだろうか、という腹があった。でも、職安では社員数が減っていないからダメと言われた。売上減と社員数減が両方揃って初めて助成金が受け取れるのである。こんなに失業が多い時に、人員を抱えてがんばっている会社にはお金が出ず、人を辞めさせたら国からお金が出る。それに大手ならリストラをすれば株価が上がるけど、私どもがやったら「そんなに危ないんか。」とイメージダウンしてしまう。何か不合理ですね。」と打ち明けている³。このことから、ほとんどの企業が WS ではなくリストラを実施するのである。

3 WS に対する日本人の考え

(1) 欧米人の意識

日本で WS が浸透しない別の理由として、今川氏は次のように言われた。「WS で成功したオランダでは、もともと多くの労働者が週 3 日で良い、1 日 3 時間で良い、といった考えを持っていて、WS によって自分の労働時間や賃金が減ることにそんなに抵抗がなかった。また、最近では、同時多発テロの影響で業績悪化したアメリカの航空会社社員がリストラに際し、賃金を下げても良いから仲間を解雇しないでと訴えたケースも記憶に新しい。」

(2) 日本人の意識

日本の労働者は自己中心型、つまり自分さえよければいいという考え方を持つ人が多い。それゆえ、「なぜ、自分の労働時間や賃金を削ってまでして、他の労働者の雇用を維持しなくてはいけないのか。」と考える。結果として WS よりもリストラを選ぶというのだ。もし WS よりもリストラを選んだ場合、自分自身がリストラされる可能性もあると考えないのだろうか。そのことに関して今川氏は、「なんだかんだ言って、日本人は危機感を持ってい

³ 小笠原 [2002] 参照。

ない。自分は絶対にリストラ対象にはならないといった根拠のない自信と、もしリストラされてもどうにかなるといふ甘い考えを持っている。」と言われた。

(3) 三菱自動車工業の本音

三菱自工は最近、経営再建のため最大 1200 人の早期退職者を募集した。結果として、予定を大幅に上回る 2000 人以上もの応募があったのだが、三菱自工は WS 導入によって雇用を確保するというやり方は考えなかったのだろうか。そのことに対し、三菱自工社長は「トヨタやホンダの賃金が 100 なのに、当社ではどうがんばっても 90 しかもらえなくなれば、優秀な社員はみんなトヨタ、ホンダに移るだろう。100 の賃金を払い続けなければ、優秀な人材ほど逃げ出し、国際競争に勝てない。90 の賃金にしか相当しない実力の人材は去ってもらう。」と強く言っている。さらに、「WS は今の時代に合わないと思う。」とまで断言している。

VI 兵庫県庁に対するヒアリング調査

兵庫県庁の WS 導入が報道されていたので、ヒアリング調査を依頼したところ快く受け入れてくれた。そこで、行政機関による WS の導入実態について、兵庫県庁の企画管理部の渡瀬氏に 1 時間程度ヒアリング調査を実施した。ここでは、調査の内容を Q&A 方式で説明する。

1 WS 導入の内容について

Q：WS の導入理由

A：厳しい雇用情勢やライフスタイルが多様化し、様々な就業志向が生じていることを踏まえ、雇用機会の創出を図るため、兵庫型 WS についての三者合意がなされた（1999 年 12 月）。これを受け、県として率先した取り組みを行うこととし、公務部門における WS を推進することとした。

Q：WS の対象者

A：18 歳以上 29 歳以下の者。2001 年度の新規募集 95 名。うち、新規学卒 27 名、既卒者 68 名。最終学歴が高校も若干あり。

Q：WS の期間

A：任用期間は 1 年間。ただし、勤務成績が優秀な場合、1 回に限り同一人物を再度任用することができる。

Q：WS 期間中の労働時間短縮の内容

A：職員全体で超過勤務の 5%カット。非常勤嘱託員は、週 4 日、30 時間の勤務。業務内容は、一定の専門知識を必要とする正規職員の業務を担当。

Q：WS 期間中の賃金（昇給・退職金を含む）取り扱いの内容

A：報酬は月額 155000 円（年額で 1860000 円）。これは正規職員の初任給の 3/4 にあたる。ボーナス、退職金、昇給はなし（地方自治法により非常勤嘱託員には支給できない）。

2 労働者側の受け止め方について

Q：超過勤務手当の削減に伴う問題への対応

A：超過勤務の手当がカットされるだけなので、民間企業のように本俸からカットするわけではないので、あまり大きな問題にはなっていない。

Q：WS 導入の際、労働者側と十分な話し合いがなされたか？

A：超過勤務時間の削減に着目したことにより、労働者に大きな負担がかからないため、むしろ深く話し合う必要がなかった。

Q：WS 導入にあたっての労働者の反対意見

A：聞いたことがない。恐らくないだろう。

3 WS 導入後の状況変化について

Q：WS 導入後の人件費における変化について（総人件費額の推移とその内訳）

A：年間超過勤務額 40 億円の 5% を削減して、その削減した人件費を新規雇用者の給料にあてる。

Q：WS 期間中のリストラクチャリングの有無

A：2000～2008 年の間に正規職員 1050 人を減らす。しかし、首を切るのではなく、求人を減らすということ。パソコンを導入して、LAN で結んで町内の連絡事項の迅速化を図り、アウトソーシングを積極的に推進していくといった OA 化と外部委託、そして個別の業務の見直しなどで職員を減らしていくつもり。

Q：WS 導入後の労働者の反応（どのようにして意見を吸い上げているか）

A：目に見える変化があまりないため、ほとんどの労働者が気づいていないようだ。夜遅くまで続いていた残業が減り、早く帰れるようになって喜んでいる。

Q：WS 期間終了後の新規雇用者の処遇

A：本人の努力次第であり、1 年間（もしくは 2 年間）の間に次の仕事を見つけなくてはならない。その際に県庁からの斡旋はなし。WS 期間中に働いていた人が、次の年の正規職員新規採用試験を受ける場合、ひいきされることなく一般の受験者と同じように実力で採用される。

4 その他

Q：今後、この形態の WS を継続するのか？

A：今後の景気によるが、今のところは続けていくつもり。超過勤務の縮減がどこまででき

るかというのが今後の課題である。

Q：日本で WS が浸透しづらい理由をどう考えるか？

A：民間企業の実情を知らないのでコメントできない。

Q：今後、その他の行政機関にも導入される可能性があるかどうか？

A：大いに考えられる。2002年1月には、何らかの動きがみられると考える。

Q：民間企業が行っている WS との違いについて

A：一番の違いは、賃金をいかにシェアするかというところ。

Ⅶ おわりに

実際民間企業を訪れてヒアリング調査をしたわけではないが、協会の話や新聞記事等からも、民間企業では WS が導入されにくいということが分かった。その要因として、国の政策が不十分であることが挙げられる。WS を浸透させたいなら、売上減と社員数減が両方揃ってはじめて助成金が受け取れるという今までの措置は、もう変えなくてはならない。雇用を守ろうとしている企業にお金をださず、リストラを行う企業にお金を出していたら、どんな企業でも WS よりもリストラを行う。そして、政府は相変わらず、また失業率が上がったと頭を抱えるのだろう。雇用を増やし、失業率を下げたいのなら「WS」「WS」と言葉ばかり並べていないで、WS を導入している企業に対し、金銭面などもっとバックアップしなくてはならないと考える。

また、日本人特有の考え方も要因として挙げられた。自分の賃金を減らしてまで他人の雇用を守る必要などないと考える人が多いのだ。そのため、企業が WS 導入の案を労働組合にもちかけると、反対がおきてしまうのだ。小泉首相が言うように、真の「痛み伴う構造改革」が今必要なのだ。WS によって賃金が減るのは確かに大変なことであるが、それを少しの期間辛抱するなら、オランダのように必ず失業率が下がるであろう。

逆に、行政機関（兵庫県庁）でのヒアリング調査からは、WS 導入は可能であるということが分かった。まず、それを可能にしているのは、兵庫県庁の知事部局だけで 8200 人もの正規職員を抱える大所帯ゆえである。兵庫県庁は 99 年度予算の人件費から毎年 5% の削減を予定している。知事部局だけをみても、超勤の人件費は約 40 億円もあり、5% とはいっても 2 億円になる。採用者 1 人当たり年 241 万円かかるとしても、それだけで 100 人近い雇用が確保できる計算となる。

しかも、正規職員の懐はそれほど痛まない。2000 年の実績では、同部局の超勤時間は前年の年間 1 人平均 144 時間から 131 時間へと 13 時間（9%）減った。1 人当たり月 1 時間の減で済んでいる。

よって、多くの職員がいる行政機関では、職員の契約労働時間を減らすことなく、少しの超勤時間を減らすだけで、新たな雇用を生み出すことができるのだ。失業率が上昇する今、まず行政機関が率先して雇用機会を切り開いてほしい。

VIII 謝辞

調査にあたり、関西経営者協会、兵庫県庁の担当者とその他の方々に、大変お忙しい中ご協力いただいたことを、この場を借りて心から感謝申し上げます。

IX 参考文献

1. 大谷信介・木下栄二・後藤範章・小松洋・永野武 [1999], 『社会調査へのアプローチ - 論理と方法 - 』, ミネルヴァ書房 .
2. 関西経営者協会 [2000], 『ワークシェアリングのあり方』 .
3. 橘木俊詔, 「リストラを最大の経営目的にするな - ワークシェアリングで雇用回避を - 」, エコノミスト, 77, pp.62-66 .
4. 小倉一哉 [2001], 「多様な働き方とワークシェアリング」, 日本労働研究機構, <http://www.jil.gp.jp/mm/siryu/20010117/c.htm> .
5. 永山泰彦 [1989], 「北欧とくにスウェーデンにおける労働時間短縮問題」, 日本労働協会雑誌, 363, pp.24-36 .
6. 小笠原信之 [2002], 「ワークシェアリングは失業対策の切り札か」, 月刊現代 1 月号, pp.117-126 .
7. 藪田雅弘 [1989], 「ワークシェアリング、実質賃金および失業」, 福岡大学経済論叢, 34, pp.99-120 .
8. 中村二郎 [1985], 「ワークシェアリングは有効か - マクロ計量モデルによる検討 - 」, 武蔵大学論集, 33, pp.99-126 .
9. 三井情報開発 (株) 総合研究所 [2001], 『ワークシェアリングに関する調査研究報告書』 .
10. 兵庫県雇用対策三者会議, 『新しい雇用システムの創造 - ワークシェアリングの可能性と課題 - 』 .
11. 朝日新聞 [2001], 「雇用対策にワークシェアリング」, 11 月 27 日付記事 .
12. 社会経済生産性本部 [2001], 『ワークシェアリング - 雇用創出と働き方の変革をめざして - 』 .
13. 連合兵庫・兵庫県経営者協会・兵庫県 『ワークシェアリング国際シンポジウム開催結果報告書』 .

情報通信技術と人事管理制度改革の関連性についての考察

－賃金および昇進に関する制度からのアプローチ－

田中 孝憲

I はじめに

本調査を開始した 2001 年の春頃は、まだ IT（情報通信技術）への幻想が残っていた。CM では盛んに「e-commerce はあなたの会社のビジネスを変えます。」などと囃し立てていた。そして、成果主義への流れと IT をつなげて、「成果主義への転換を！」と触れ回るコンサルタントもいた。それでも当時は、妙な説得力を持っていた。説得力を与える最大の要因として、IT による米国の好景気が挙げられるだろう。IT で世の中が変わることはありえないと言え、変わり者であるかのような目でみられる、そのような時代であった。

しかし、一部の人は IT で一体何が変わった？と感じていたはずである。私も、うっすらとではあるが、何が変わるのだろうか？と疑問に思っていた。別にインターネットで様々な買い物ができても、所詮はカタログショッピングがパソコンの画面でできるようになっただけだとしか感じなかった。特に疑問を抱いたことが、本当に IT と成果主義に関連性があるのかという点であった。それなら、IT への幻想を未だに抱く世の中へ、一発喧嘩を売ってやろう。こんな単純な気持ちから、本調査はスタートすることとなった。

II 調査の目的・視点・方法

今回の調査の目的は、情報通信技術の発展（以下 IT 化）とホワイトカラー人事制度、特に賃金、昇進制度にどのような関係があるかを見つけ出し、高度情報化社会におけるよりよい人事制度の構築のために、ささやかではあるが提言を行うことである。

1 現状認識

2000 年に入った頃、IT 化によりホワイトカラーの生産性が向上、ゆえに米国の史上最長の好景気を継続しているとの認識が、不景気に喘ぐ日本中を駆け巡った。米国の好景気を受け、IT 化を促進すれば景気浮揚につながり、結果として、おのずから日本型システムは変わらざるをえなくなる（佐和 [2000], p123）と言われた。さらには、IT 時代の競争は、徒競走のようにあらかじめ決まったゴールにどちらが先に駆けこむかではない。変化の競争、ないしは変革の競争（高橋 [2001]）になる、と語られていたことに代表されるように、日本型雇用システムのベースである長期雇用は、IT 化により見直す必要に迫られるという指摘がなされていた。具体的には、流動的労働市場の成熟や成果主義賃金を柱とした米国

的雇用システムへの転換である。

これらの指摘は残念ながら、IT 化推進のための前提として、日本型システムの思い切った再編が必要であるとの誤解も一部で生んだ。IT 化は人事評価制度改革の難所ともいえる年功主義見直しのためのツールとなり、望ましい形といえる成果主義型競争システムへ転換すれば、IT 化による恩恵を受けることができる、という幻想である。

しかし、2001 年に入ると米国経済も失速し、日本でもいわゆる IT バブルが弾け、IT への幻想が一気に吹っ飛ぶこととなった。と同時に、IT と日本型システムの変革の関連性を叫ぶ声も一気にトーンダウンした。

2 問題意識

2000 年頃に主流であった議論に基づけば、IT 化が進めば賃金における成果主義的要素の割合が増大することとなる。特に IT 分野に特化した業務においては、自社内の優秀な人材の流出を防ぎ、また他社から優秀な人材を引き抜くためにも、成果主義的度合いが濃いことが想像される。

もちろん一言で IT 化と言っても、業務により導入の度合いは大きく異なってくる。よって、IT 化の進捗状況により異なった賃金体系となり得るのではなからうか。各企業や部門における IT 化の進捗状況は、現場で働く労働者の IT リテラシーのレベルにも対応する。IT 化推進の結果として導入された成果主義賃金は、最終的にデジタル・ディバイドによる所得格差を生み出す。特に IT 化の進んだ業務においては、専門的技術を有する労働者に対しての同業他社による引き抜きにも対抗するため、徹底した成果主義が貫かれている可能性が高い。即戦力として使える人材だからである。しかし、高度な IT 技術を要さない従来型の業務では、即戦力としての人材よりも中長期的視野に立った人材育成を心がけているのではなからうか。

3 検定仮説

IT の導入が積極的に進んでいる業務においては、労働者に専門的技術が要求されているため、各人の技術の格差を実績に即応させる成果主義的人事評価制度が導入されている。しかし、従来型業務においては中長期的視野に立った人材育成が不可欠であるため、能力主義的人事評価制度が存続している。よって同一企業内において、複線化した賃金および昇進システムが存在している。

4 調査方法

今回の調査では、成果主義について若干の定義付けを行った後、第一段階として IT 化による働き方について、過去の 4 調査（中部産業・労働政策研究会 [1997]、日本労働研究機構 [2001]、竹廣・寺井 [2001]、厚生労働省 [2001]）について検討する。

これらの先行調査のサーベイを行った後、ヒアリング調査を行う。ヒアリング調査は、

中部産業・労働政策研究会の願興寺皓之氏にお願いした。

Ⅲ 能力主義から成果主義へ

成果主義の浸透とともに、成果主義に対する誤解が広がっている。リストラの一手段としての成果主義という意識が、中高年層に特に強い。ここでは、IT化と賃金・昇進制度を研究する前段階として、本稿における成果主義の定義付けのために、80年代後半から90年代にかけての人事制度の変遷を振り返り、成果主義についての若干の考察を行う。そして、ITと関連があるとされる成果主義について、少し考えてみたい。

1 人事制度の変遷

これまでの日本の人事制度は年功主義的であった、と語られることが多い。しかし、完全な年功主義が徹底していたとは考えにくい。では、どのようにして賃金に差をつけていたのだろうか。また、ここ数年叫ばれている成果主義とどう違うのかを石田 [2001] を元に、人事制度の変遷を眺めたい。

表1 (出所：石田 [2001], p.68)

時期	1965～80年代	1990年～現在
改革の標語	能力主義化	成果主義
改革のツール	職能資格制度	?
改革の成果	成功	成功か?
実態	年功制と能力主義の調和	年功制の可能な限りの圧縮 能力主義の再定義

このように、1965～80年代にかけての日本の人事制度は、完全な年功主義ではなかったと言える。改革の標語として「能力主義化」が位置付けられていることから、脱年功制の動きがすでにあっただけである。石田 [2001] はこの点について、「実態は年功制が破棄されたのではなく、根強い年功制をどのように能力主義的に修正していくか、というのが60年代後半から80年代までのおよそ四半世紀の人事の営みだったと理解している。」と指摘している。

2 能力主義と成果主義

多くの企業は、「賃金を年功的なものから、能力主義的、成果主義的なものへ変えていく。」と言っているが、歴史的に見ると能力主義化は既に成功を収めていたはずである。では、成果主義と能力主義の違いは一体何か、次にこの点をきっちりと区別せねばなるまい。

石田 [2001] によれば、日本の人事管理の基本骨格は、社員秩序をどう立てるか、パフ

パフォーマンスをどう測るか、それを賃金にどう反映させるか、仕事と人をどう関連付けるか、という4つの仕組みを見れば分かるという。

表2 能力主義と成果主義の比較（出所：石田 [2001], p.70）

	能力主義	成果主義
①社員秩序	職能資格制度 降格なし	職群制・実力バンドなど 降格の制度化
②パフォーマンス		
能力評価	能力考課・情意考課	コンピテンシー
業績評価	業績考課	部門業績・個人業績
評価ツール	(目標面接)	高度化した目標面接
③賃金		
基本給	初任給に職能ランク別・考課ランク別 定期昇給を年々累積	定期昇給の消滅化傾向 査定による格差拡大
賞与	基本給×月数 (職能ランク別・考課ランク別)	職群ランク別・考課別定額+ 部門業績・個人業績による配分
④職務配置	上司の裁量	人材公募制等

能力主義の特徴は、情意考課に代表されるように、個人の潜在的な能力や人となりを見る点であろう。もちろん、結果は大切であるが、途中のプロセスや職場での規律なども評価した総合的・集団主義的な評価方法であると言える。対して、成果主義は降格の制度化や、個人業績が特徴としてあげられる。賞与において、部門業績も査定の対象となるものの、全体として個別的・個人主義的評価方法であると言えるのではないだろうか。

そこで、本稿では成果主義について、個人業績を中心に評価する個別的・個人主義的評価方法と定義付け、以下議論を進めて行くこととする。

3 成果主義への転換

成果主義を取り入れている企業の実例を、次に示してみる。大手電機メーカーのシャープは、2001年の4月から入社5～10年程度の社員を対象に学歴、職種を問わず賃金に年功的要素が一切ないか（成果主義 筆者注）、年功型で管理職への昇進のないコースのいずれかを選択できる制度を導入した¹。対象となるのは、全社員の50%にあたる1万6千人。どちらのコースを選択するのか、2000年に社内調査したところ、社員の選択した進路は半々に分かれた。労組幹部は、「多様化する組合員の要求をくみ取るためにも、賃金制度の複線化は好ましい。」と述べている。IT化のゆえに成果主義導入に至ったとは考えにくい

¹ 2001年2月18日付日本経済新聞朝刊。

ホワイトカラーにおける賃金の複線化は、現実化している。

生産現場で行ってきた生産性管理を、ホワイトカラー部門にも適用したのが、トヨタ自動車である。3割を効率化するために、1割を時短に当て、残りの2割は人員削減により達成するのだという。さらに削減された2割は、いわゆる負け組ではなく優秀な人材であり、彼らはチームを組んで、いかに仕事をすれば少ない人員でこれまで通りの業務量をこなせるかを考え、提案する役目を担っていた。優秀な人材の提案には、社内も耳を傾けようとする。さらに、部門ごとに2割にあたる優秀な人材を専務が統括する。専務同士の競争は激しさを増し、残りの8割の人間でいかにこれまで通りの仕事ができるか、といった勝負になる。賃金はプロセスを加味しながら、成果に応じて支払われるという。

このような成果主義であるが、導入後数年を経た最近、制度に様々なひずみをきたしていることがわかった例が富士通である²。富士通は、1993年に管理職、1994年以降は全社員に成果主義を導入した。しかし、安定性を求める社員が高望みをしなくなり、達成しやすい低い目標のみを掲げるようになったのだという。

シャープ、富士通の実例からわかることは、安定性を求める社員が、意外に多いことである。「管理職への登用のない年功的賃金」を選択した者が選択対象者の50%もいたことは、成果主義への一本化が困難であることを示していると言える。

4 成果主義とIT

さて、IT化された職場を想像してみよう。社員はパソコンに向かい、キーボードを淡々と打ち、マウスを操作している。しかし、キーボードをただ打っているだけでは、本当に仕事をしているのかわからない。一生懸命キーボードを打っている社員は、もしかしたら電子メールを打っているのかもしれない。また、ぼんやりと席に座っている人がいたとしても、仕事が既に済んで暇なのか、画面を注視したため、目が疲れてしまったのか、全くわからない。今、どれだけの仕事をしているのか、本人しかわからない仕事がIT化によって訪れたといえるであろう。

昔なら、机の上に積まれた書類の処理速度で、個人の仕事をこなす能力をある程度把握することができた。上司は日々の業務の中で、職場内の光景を元に部下の能力差を理解していた面もあったと言える。日々の印象が、査定に反映されていたはずである。このような職場では、総合的・集団主義的な評価方法である能力主義が適していたと言えるだろう。しかし、IT化された職場では、他人の仕事の進捗状況を示す指標が無くなる。見た目の働き方だけでは、評価できなくなるのである。そこで、結果を重視した個別的・個人主義的評価制度である成果主義が適しているのではなからうか。極めて単純ではあるが、ITと成果主義の関わりについて示すにはわかりやすい例となるのではと思い、簡単な問題を提起してみた。

では、学術的に見てITと賃金・昇進制度はどのように関わっていると考えられているの

² 2001年7月1日付日本経済新聞朝刊。

かを、以下で見たい。

IV 先行調査サーベイ

ここでは、IT化と賃金・昇進制度の改革の関連性についての先行調査をサーベイすることを目的としている。また、時系列の変化を見るために、母集団は異なるが中部産業・労働政策研究所 [1997] と日本労働研究機構 [2001] の調査結果の比較も行う。

1 中部産業・労働政策研究会 [1997] の調査票調査から

ここでは、1997年に(財)中部産業・労働政策研究会(以下中部産政研)が行った『情報技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応 - 中京地区における実証研究 -』の調査結果を分析する。そして、IT化が現在ほどは進んでいない1997年時点では、IT化による成果主義的賃金・人事制度への転換の可能性について、どのように考えられていたかを考察する。

IT化(報告書では情報システム改革と定義)の結果として生ずる変化として、「年功より・経験よりも成果を重視する傾向が強まる」という設問に対し「そのとおり」とする割合は、同じ設問内で39.5%と高く、「そうは思わない」は14.1%と低い。特にIT機器操作の非経験者層は、成果重視が強まることを意識している者が多い。

表3 (出所：中部産政研 [1997], p.67)

	そのとおり (賛成) (%)	どちらともいえない (%)	そうは思わない (%)
全体	39.5	46.4	14.1
男性	40.3	45.2	14.1
女性	32.4	52.8	13.5
非経験者	42.8	44.4	12.8
低頻度利用者	38.2	46.8	15.0
高頻度利用者	36.3	46.4	17.1

また成果重視の考え方に肯定的な人の60.6%は、同時に「取り残されるような不安感」を感じていることが、調査結果により明らかになっている。成果重視の考え方が浸透するであろうと意識しているからこそ、「取り残されてはならない」という緊張感を高めることとなっている。これらの人々の不安感を解消するためには、「成果は重視されるであろうが、そのバックボーンには情報化への適応能力もさることながら、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験がそれ以上にものをいう。」ということ、認識させることが重要であると、同報告書は指摘している。

次に、同じく IT 化の結果として生ずる変化として、「情報化への適応能力が重視され、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験が軽視される」かどうか、という設問に対し、「どちらともいえない」と答えている人を除けば、多くの人が「そうは思わない」と答えている。

表 4 (出所：中部産政研 [1997], p.67)

	そのとおり (賛成) (%)	どちらともいえない (%)	そうは思わない (%)
全体	15.7	47.2	37.0
男性	15.8	45.9	37.7
女性	14.0	54.1	31.0
非経験者	18.4	49.3	32.2
低頻度利用者	14.7	45.6	39.7
高頻度利用者	10.5	37.8	51.7

特に高頻度利用者において、否定的な見解を持つものが多く、低頻度利用者、非経験者と IT リテラシーの順に肯定的な見解を持つものが増えていく。人事評価の内容については、いわゆる年功重視から成果・能力主義型への移行は生じるが、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験は情報化によって代替される性格のものではなく、今後も十分に成果・能力として反映さえ続けるという結果となった。

2 日本労働研究機構 [2001] の調査票調査より

同調査は、「創造的・専門的な業務の動機付けに業績・成果評価システムを導入するため、結果的に IT 化を進める企業において成果主義的な賃金制度を導入する企業が多い」との仮定のもと、調査を行っている。IT に関する技能が賃金に与える影響についての調査結果は表 5 の通りである。

ここでは、先ほどの中部産政研 [1997] の調査結果とは、全く逆の結果が出ている。本調査では IT が賃金に及ぼす影響について、IT 化の進んでいる企業ほど肯定的である。しかしながら、中部産政研 [1997] の調査では IT 機器非経験者であるほど、成果重視に傾くと考えている。中部産政研 [1997] の調査は個人を対象としたものであるが、本調査は企業を対象としたもののため、同一の視点で比較はできないが、検討の余地があると言える。

次に、IT 化の下での賃金制度の変化 (今後の変化) を見てみたい。表 6 でも中部産政研 [1997] の調査とは異なり、IT 化の進んでいる企業ほど成果主義的な要素の高い賃金制度へ変わっていきだろうと企業が考えていることがわかる。では、なぜ逆転現象が生じたこととなったのか。変化の背景として考えられることは、ここ数年の急速な IT 化の進展、そして IT への期待感ではなかろうか。調査結果は、「創造的・専門的な業務の動機付けに業

績・成果評価システムを導入するため、結果的に IT 化を進める企業において成果主義的な賃金制度を導入する企業が多い」とする日本労働研究機構の仮説を支持している。

表 5 (出所：日本労働研究機構 [2001], p.55)

	大きく影響している (%)	ある程度影響している (%)	殆ど影響していない (%)	影響していない (%)	わからない (%)	無回答 (%)
全体	1.2	14.2	53	26.1	4.5	1
IT 進展度 1	2.2	20.2	53.7	20.2	2.8	0.8
IT 進展度 2	0.9	16	58.2	19.5	4.3	1.1
IT 進展度 3	0.6	11.7	54.1	28.5	4.3	0.9
IT 進展度 4	0.6	8.9	45.3	37.4	7.3	0.6

IT 進展度は、1 が最も IT 化が進んでいることを示す。

表 6 (出所：日本労働研究機構 [2001], p.57)

	年功主義的な要素の高い賃金制度 (%)	能力主義的な要素の高い賃金制度 (%)	成果主義的な要素の高い賃金制度 (%)	無回答 (%)
全体	5.6	35	57.8	1.5
IT 進展度 1	1.4	27.2	71.1	0.3
IT 進展度 2	3.4	34.4	61.3	0.9
IT 進展度 3	5.7	35.3	57.3	1.7
IT 進展度 4	11.2	44.4	42.7	1.7

IT 進展度は、1 が最も IT 化が進んでいることを示す。

3 竹廣・寺井 [2001] のヒアリング調査より

本調査では、IT 化の進展は賃金・昇進体系の変革に直接的な影響を及ぼしていないと結論付けられている。京都地域主要製造業 5 社のヒアリング調査の結果を示すと表 7 になる。

ここ数年で評価制度・賃金体系を見直している会社は、3 社あるがうち 2 社は IT 化を契機として賃金体系を変更するとの考えを持っていない。また B 社では評価制度・賃金体系の見直しは考えていないが、IT 技術者の賃金体系は別立てで行うべきと考えている。他社からの引き抜きや、賃金インセンティブとして、成果主義賃金への変更を考えているのではないだろうか。

E 社は唯一、経営効率化に IT を活用するためには、賃金体系を「年功賃金」から「成果主義・能力主義賃金」にシフトする必要がある。(竹廣・寺井 [2001], p.19) と考えている。E 社は積極的に社内のネットワーク化を進めており、今後は IT を経営戦略のための情

報収集・分析ツールとして利用していくことを考えている。E社の基本的な考えは、日本労働研究機構 [2001] の3年後の企業の姿にほぼ合致しており、IT化を目指す企業のお手本となっているかもしれない。

ITの利用価値を期待するE社と好対照なのは、D社である。D社はIT化を進めたからといって、特に大きな変化はないと予想している。D社はITについて単なるツールに過ぎず、こうしたツールを駆使して経営戦略を立てるマネジメント・テクノロジーこそが、いま企業にとって最も必要とされる能力である（竹廣・寺井 [2001], p.18）としている。

表7（出所：竹廣・寺井 [2001], pp.14-19の内容を筆者が整理）

評価制度・賃金体系の変化	
A社	ある（IT化を契機としない）
B社	なし（IT化を契機にとの考えなし）
	IT技術者の賃金体系を別立て
C社	ある（IT化を契機としない）
D社	-
E社	あり（IT化には成果主義が必要）

4 厚生労働省 [2001] の調査票調査より

この調査は、企業の人事担当者2000人（有効回答率30.5%）、正社員ホワイトカラー10000人（有効回答率27.5%）とかなり大規模な調査である。IT化が人事戦略に影響していると答えた企業は4割弱、IT化が進展している企業では5割前後となっている。

表8 企業のIT化別賃金格差拡大の有無

（出所：<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-2.html#zu13>）

現在	大きく拡大 (%)	やや拡大 (%)	変わらない (%)	縮小 (%)	無回答 (%)
合計	2.6	39.7	51.8	5.6	0.3
LANあり	3	43.4	48.9	4.5	0.2
LANなし	2.3	32.1	56.5	8.4	0.8
PC1人/台	3.3	48.1	44	4.1	0.4
PC2~3人/台	3.4	37.1	52.7	6.8	0
PC4~人/台	0.7	28.4	63.1	7.1	0.7

3年後	大きく拡大 (%)	やや拡大 (%)	変わらない (%)	縮小 (%)	無回答 (%)

合計	14.9	50.3	28.2	4.8	1.8
LAN あり	18	53.4	23.9	3.4	1.4
LAN なし	7.6	48.1	35.9	6.9	1.5
PC1 人/台	21.8	55.1	19.3	2.5	1.2
PC2~3 人/台	13.7	49.3	28.3	6.8	2
PC4~人/台	5.7	46.1	40.4	6.4	1.4

また、影響の内容として、「新卒採用戦略」(65.8%)、「企業訓練戦略」(41.5%)と多いのに対し、「賃金報酬制度」や「昇進・昇格」に影響したと回答した企業は少ない。ITが賃金格差の拡大につながるか、との問いに対しては、表8の結果となっている。日本労働研究機構[2001]と同様、IT化の進展度の高い企業ほど能力主義的あるいは成果主義的な賃金制度を導入している割合が高く、賃金格差が拡大する結果となっている。

5 問題点・疑問点

先行調査では、いわゆるIT革命以前に実施された1997年時点の調査と、IT革命以後の2001年時点での調査で、全く逆の結果を得ている。果たしてこの相違点はどこに由来するものなのか。また、竹廣・寺井[2001]で事例に出したB社のように、IT専門技術者のみ別待遇の賃金体系を持つ企業がある。以下ではこれらの疑問点を解消していくこととする。

V ヒアリング調査

ここでは、先行調査研究で浮かび上がった問題点について、企業の方に直接お話を伺った上で、検定仮説の検証を行う。文献研究や先行調査だけでは見えてこない、企業の生の姿に触れることができ、新たな問題点を発見することもできた。今回のヒアリング調査は、中部産業・労働政策研究会[1997]を実施した、中部産業・労働政策研究会の願興寺皓之氏にご協力いただいた。

1 質問内容および回答

実際のヒアリング調査では、主にITと人事管理システムの関連性、特に賃金・昇進制度についてお話を伺った。質問内容と回答を問答形式で以下に示す。

(1) 賃金システムについて

Q：ここ数年で、賃金システムの変更を行いましたか？

A：1980年代の後半から、生産性向上のため徐々に組織改革を図っていきました。職場レベルでの意識改革運動を通じ、全社的なプロジェクトへとつなげていきました。賃金システムを変更したのは、全業務です。いわゆる成果主義を導入しましたが、世間一般に言わ

れている成果主義とは、ニュアンスが違います。出た結果のみを評価するのではなく、プロセスを評価し個人の能力を分析した上で、各個人の評価をしています。

Q：従来の賃金システムは勤続年数を重視した年功的性格が強いものでしたか？

A：年功的ではありますが、従来から査定はありました。しかし、その差は数十円というものでした。また、職場の士気の面からも査定で大きな幅をつけることができませんでした。

Q：個人への査定はどのような形で行われましたか？また部門間調整をしていましたか？

A：査定は、自己評価を考課表に書き込みます。必要能力を具体的に発揮した点や不足した点を記入します。そしてその後、係長クラスの間が、部下の能力が期待水準を上回った点、期待水準に至らなかった点を、同じ考課表に記入します。その後、2人が書き込んだ考課表を使い、部下に対して上司評価をするとともに、来年度に向けての必要な能力向上を指導します。また、部門間における調整は行っていません。査定は、公平であることが大切だからです。

Q：新賃金システムでは、賃金決定において何が評価基準となり、重視されていますか？

A：もちろん、導き出した結果です。つまり、成果ですね。しかし、結果のみでは判断しません。何らかのアクシデントが生じた場合、適切な処置を行ったか、また再発防止のためにどのような対策を取ったのか。具体的な例としては、アイシン精機の工場火災後の対応があります。

Q：ITリテラシーの労働者間格差が、査定に影響を及ぼすことが考えられますか？

A：結果として、個人のITリテラシーの差が査定に影響を及ぼすことはあります。ただし、ITをツールとして上手く使えば、の話です。どれほど高いITリテラシーを保有していても、業務に発揮できなければ評価はできません。たとえITリテラシーが低くても、きちんと成果をあげているのなら、我々は評価します。例えば、ITを駆使ことにより残業が減った、または派遣の人員を減らすことが可能となったとします。すると、残業や派遣社員への人件費などを節約することができます。考える視点は、いかに経営効率を高めたか、なのです。このようにITを使いこなし、成果をあげることができれば、また新たな機会を会社側は与えることができるのです。

Q：新賃金システムの運用する上であらわれてきた困難点がありますか？また、そのような事態に対し、会社側はどのような対応をしましたか？

A：問題点が出ないよう、事前に何年もかけて徐々に制度を変えていったので、困難点は出てきませんでした。なぜ制度を変更するのか、その意図と目的を全社員に十分に熟知してもらったことがよかったのだと思います。

Q：一部の労働者に対する特別待遇が、大多数を占める一般労働者の反発を招く恐れについて、どうお考えですか？

A：特別待遇は一切いたしません。査定は公平であるべきだからです。査定が不公平であれば、働く意欲は湧いてきませんよね。公平であることを皆に知らせることが重要なのです。

Q：導入時における労組側の反応はどのようなものでしたか？

A：成果主義導入前に、会社側から労組・職場に話を下ろし十分に議論しました。なぜ、話を労組・職場に下ろしたかという点、自分達が気持ちよく仕事するために、何が必要なのかを自分達で探ってもらうためです。

Q：賃金制度の複線化はありますか？

A：賃金制度は、ホワイトカラーで一本、ブルーカラーで一本です。ホワイトカラーで複線化しているということはありません。

(2) 昇進システムについて

Q：賃金システムの変更により、昇進に関するシステムも見直しを迫られましたか？

A：もちろん、昇進に関する制度も変更されています。しかし、賃金制度と同様、出た結果のみを評価するのではなく、プロセスを評価し個人の能力を分析した上で、各個人の評価をしています。

Q：若くして抜きん出た能力を発揮する者がいた場合はどうしますか？

A：成果主義だからといって、20代で部長などということはありません。一定の年齢にならないと昇進できない制度をとっています。これは、組織の問題なのです。自分より年齢の低いものが、上司であることを快く思う人は、まずいません。皆に気持ちよく働いてもらうには、それなりの環境を作ることも大切なのです。

Q：いわゆる「負け組」に対しては、どのような処遇がなされてきましたか？

A：自分が役に立たないと思わせないようにすることが大切です。常に高いところに目標を持たせ、再起を促すのです。また、敗者復活で再び昇進するものがあれば、「ならば自分も」と思うようになります。一種の見せしめなのですが、やる気を持たせるのに大切なことです。これは昇進の問題と言うよりも、労務政策の世界の話ですね。

Q：昇進システムの変更により、職位に応じた社内教育も変更を行いましたか？

A：もちろん変更となりました。

Q：ITリテラシーの差が、昇進に影響を及ぼしますか？

A：これは、賃金の話と同様で、結果として昇進に影響を及ぼすことが考えられます。ITを使えば、良い仕事ができる可能性が高いからです。

(3) その他

Q：他社の待遇に惹かれた社員が、引き抜かれたことはありますか？

A：当社においては、引き抜かれたことは一切ありません。なぜなら、社員がこなす仕事に対して、きちんと報酬を支払っているからです。

Q：IT化の時代に管理職が求められるものは？

A：部下をいかに使うかも大切なのですが、これからは経営判断力がどんどん求められると

思います。IT を使えば、これまではできなかった様々な経営分析が可能となります。IT の機器を操作できるだけではいけません。IT をツールとして、企業の経営にとって最適となる判断を下すことが大切なのです。

2 ヒアリング調査の結果

ヒアリング調査を通じて判明したことは、IT と賃金・昇進制度に直接的な因果関係は無いということであった。また、IT 関連の技術者のみ別待遇という実態もなかった。IT に対する世間の幻想とは裏腹に、企業社会の答えは、ツールとしていかに使うかという単純なものであった。ヒアリングの中で、願興寺氏は「IT はツールである」ことを強調していた。

VI 結論および提言

今回の調査では、IT 化と成果主義への動きが直接的な関係にはないことがわかった。また、検定仮説は部分的に否定された。ここでは、検定仮説にどのような誤りがあったのかを検証すると共に、調査により得られた結論をまとめていく。そして、今回の調査を通じて得られたものを元に、ささやかではあるが提言を行いたい。

1 検証

本稿ではホワイトカラー人事制度の複線化を証明しようとした。特に IT の導入が積極的に進んでいる業務においては、労働者に専門的技術が要求されているため、各人の技術の格差を実績に即応させる成果主義的人事評価制度が導入されている、と仮定した。IT 分野の労働者にのみ別体系の人事制度を適用しようと考えている例は、先行調査で取り上げた B 社ではあったものの、一般的であるとはいえなかった。

また、仮説が受け入れられなかった理由として考えられるのは、私自身が IT をツールとして使うということをしっかりと認識できていなかったことである。また複線化した人事制度は公平な評価という視点から考えて、労働者から受け入れられない可能性が高いことを企業側が認識していたからであると言えるだろう。

では、何故に IT と成果主義の関連性が語られたりしたのであろうか。日本労働研究機構 [2001] の「IT 化の進んでいる企業ほど成果主義に肯定的である。」との調査結果と、中部産政研 [1997] の「IT 機器非経験者ほど成果主義に傾く。」との調査結果、および IT と成果主義に直接的な関連性がないとしたヒアリング調査の結果を総合的に勘案すれば、次のことが言える。年功主義的な従来型人事制度に限界を感じた企業が新たな人事制度を模索していた時期と、IT が急速に発展した時期が重なったが故に、両者の間に何らかの関連性があるかのように思われた。さらに、冒頭で述べた米国の姿を重ね合わせた結果、両者間の関連性が語られたと解釈するのが妥当であろう。

2 結論

企業は IT を労働者が使えるか否かを、評価の対象とはしていない。また、IT に関する資格も評価の対象とはしていない。いかに IT を使って効率的に仕事をこなすかという点に注目し、評価を行っている。また人事制度についても、IT をきっかけとした人事制度改革は一切行ってはいない。よって、IT と人事制度改革の間には、直接的な因果関係は発生しえない。

3 提言

本稿を少し振り返ってみたい。-4 で、IT 化された職場を想像してみた。現時点で私が想像したような職場が一般的であるかどうかは知らないが、いずれは仕事の進捗状況が自分にしかわからないという時代が来るはずである。また、通信インフラのさらなる整備により、SOHO やサテライトオフィスといった、会社へ通勤しないタイプの、まさに個人主義的な働き方も増えてくることだろう。そのような時代が来る前に、将来の人事制度のあり方を現在から考えていく必要性は十二分にある。願興寺氏の言葉を借りれば、「人事制度は『人の心』に関わるものだから、改革は長い期間をかけて行う事が鉄則。」だからである。このことは、-3 で紹介したシャープにおいて、昇進のある成果主義ではなく、昇進が無い年功的な賃金を望んだ者が全社員の約半数だったことが、人の心は簡単に変わらないということを証明している。

これからの時代、成果主義がますます広がることが予想される。個人主義化した働き方では、成果主義が最も妥当な評価方法と考えられるからである。しかし、評価方法として広がりはあるが、さらなる徹底はなされないのではないだろうか。理由として考えられることは、賃金インセンティブがどこまで働く意欲を刺激するのか疑問であるという点である。成果に対して十分な対価が支払われ、さらなる高報酬を目指しより高度な仕事に取り組む。このような生活は、どこか空しくは無いだろうか。人は、お金のためだけに働いているのではないはずである。第二の問題点として、価値観の多様化がある。一生懸命に働きたい人もいれば、家庭生活を充実させたい人もいる。このような流れに、いずれ人事制度も合わせなければならぬだろう。第三の問題点として、いわゆる「負け組」の生活保障面の整備が何らなされていない点がある。今後法整備は進むと考えられるとはいえ、「負け組」を積極的に再雇用しようとする企業は、まず無いだろう。また、2001 年 11 月頃からワークシェアリングの議論が急速に活発化しているが、失業率を下げるという目先の利益のみを考えた議論では、根本的な解決には至らない。

今後のあるべき人事制度の姿として提案したいのが、シャープに代表される昇進の可能性の低い年功的な人事制度と昇進の可能性が高い成果主義的な人事制度の併用である。なぜならば、上で指摘した問題点を解決する要因をすべてカバーしているからである。査定は公平であるべきとの原則に反するが、個人の意思により選択したものであれば異論は出ないであろう。

Ⅶ おわりに

調査が中盤に差し掛かった 2001 年の秋頃になると、世の中の IT への風当たりがだんだんと強くなっていった。研究課題を見つけるには適していたと言えるかもしれないが、“喧嘩”を売った身とすれば、何かやるせない気持ちになってしまった。

さて、本調査で最も苦労したことは、研究課題であった IT と人事制度の関わりを見つけることが、極めて困難だったことである。本来は、両者の間に何らかかわりがないことを証明して、IT に対する世間の幻想を打ち崩すはずだったが、いつしか両者の間に何らかの因果関係を見つけ出そうとしてしまう自分がいた。結果的には、直接的な因果関係は無いことが判明し、当初思い描いた仮説は証明され、世間に打ち勝った。しかし、どうも腑に落ちない。なぜならば、私自身の問題意識があまりにも低かったからである。問題意識の低さ故に、本来の調査目的を見失うという失態を演じることとなった。この点をしっかりと認識し、以後精進していかなければならない。

Ⅷ 謝辞

本調査では、貴重な時間を学生のヒアリング調査のために割いてくださった願興寺月告之氏をはじめ、多くの方の御尽力を賜りました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

Ⅸ 参考文献

1. 今野浩一郎 [1998], 『勝ちぬく賃金改革』, 日本経済新聞社 .
2. 経済企画庁 [1999], 『平成 11 年版 経済白書』, 大蔵省印刷局 .
3. 高橋俊介 [1999], 『成果主義』, 東洋経済新報社 .
4. 佐和隆光 [2000], 『市場主義の終焉』, 岩波書店 .
5. 内田研二 [2001], 『成果主義と人事評価』, 講談社 .
6. 厚生労働省 [2001], 『平成 13 年版労働経済白書』, 日本労働研究機構 .
7. 竹廣良司・寺井基博 [2001], 「IT 化と雇用システムの再編 - 京都主要製造業 5 社のヒアリングアンケートから - 」, 『京都府の雇用開発』, 京都府雇用安定・創出対策協議会 , 第 2 章 , pp.14-31 .
8. 石田光男, 「人事改革の到達点 - 1990 年代の日本 - 」, 第 7 章 , pp.67-77 .
9. 石田光男 [2001], 『ホワイトカラー労働の研究手法試論』, 東京大学社会科学研究所第 27 回プロジェクト・セミナー (<http://project.iss.u-tokyo.ac.jp/seminar/>) .
10. 中部産業・労働政策研究会 [1997], 『情報技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応 - 中京地区における実証研究 - 』 .

11. 労働省 [2000], 『平成 11 年賃金労働時間制度等総合調査結果速報』.
12. 日本労働研究機構 [2001], 『IT 化と企業・労働 - IT 活用企業についての実態調査・情報関連企業の労働面についての実態調査 - 』.
13. 厚生労働省 [2001], 『「IT 革命」が我が国の労働に与える影響についての調査研究』
(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-2.html>).

女子大生の就業意識と母親の就業経験

歌野 友美

吉井 紀之

I はじめに

女性の社会進出は、今に始まったことではない。社会進出を成し遂げてきた母親の子供たちは、働く女性を身近に感じて育つ。共働き家庭が子供に及ぼす影響のひとつとして考えられる、子供自身の就業意識には、どのような影響が働いているのか。

現実に個人が結婚後・出産後に働くか否かは、育ってきた家庭環境よりもその時点でのライフスタイルが直接に影響してくる。具体的には、職種、仕事に対するやりがい、社風、経済的理由などである。

では、就職を希望している大学生の時点での、結婚・出産後の女性に対する就業意識について、個人の育った家庭環境は影響しているのだろうか。子供が育った共働き家庭や働く母親像について、プラスやマイナスのイメージがあるとするれば、そのイメージは大学生の就業意識や結婚後の女性のライフスタイルに影響するのだろうか。

女性の労働環境の改善策として、法制度では 1986 年に男女雇用機会均等法、1999 年に同法改正と整備され、社会整備面でも保育所・託児所や介護施設などが充実してきた。女性が働くことに対して周囲の理解も得やすくなり、働く女性の負担はここ 10 数年でかなり軽減してきた。近年、不況における就職難で、働く女性に対する門戸は狭くなっているが、長期的にみれば労働力不足から今後の女性の労働力は必要不可欠となり、男は仕事、女は家庭という伝統的な性別役割は、徐々にではあるが薄れてきている。

そこで、私達の母親の就業経験が、現代の若者の就業意識や女性役割観についてどのような影響を与えることになったのかを明らかにしたいと思う。この調査は、今後の労働力となる女性の就業に関して参考になると考えている。

II 検定仮説

就業経験を持つ母親の娘は、就業意欲を強く持つ傾向にある。

III 調査対象・方法・結果

同志社大学、同志社女子大学の女子学生のうち、主に 3 回生の方々に集合調査を実施した。同志社大学から 128 サンプル、同志社女子大学から 118 サンプルの回答を得た。末尾

に資料として調査票を掲載しているのので、参考にしていきたい。

表1A 出生年および年齢

	度数	%	有効%	累積%		度数	%	有効%	累積%
S50年	1	0.4	0.4	0.4	18歳	4	1.6	1.6	1.6
S52年	1	0.4	0.4	0.8	19歳	12	4.9	4.9	6.5
S53年	5	2.0	2.0	2.8	20歳	86	35.0	35.0	41.5
S54年	22	8.9	8.9	11.8	21歳	119	48.4	48.4	89.8
S55年	135	54.9	54.9	66.7	22歳	17	6.9	6.9	96.7
S56年	69	28.0	28.0	94.7	23歳	6	2.4	2.4	99.2
S57年	11	4.5	4.5	99.2	24歳	1	0.4	0.4	99.6
S58年	2	0.8	0.8	100.0	26歳	1	0.4	0.4	100.0
合計	246	100.0	100.0		合計	246	100.0	100.0	

3 回生を主な対象としたので、昭和 54 年、55 年、56 年生まれで 91.8%を占めた。年齢についても同じように、20 歳、21 歳、22 歳で 89.9%と多く、平均は 20.65 歳であった。

表1B 学部・学科

	度数	%	有効%	累積%
同志社女子大学学芸学部英語英文学科	118	48.0	48.4	48.4
文学部社会学科	38	15.4	15.6	63.9
文学部文化学科	7	2.8	2.9	66.8
法学部法律学科	19	7.7	7.8	74.6
文学部英文学科	27	11.0	11.1	85.7
商学部商学科	1	0.4	0.4	86.1
経済学部経済学科	12	4.9	4.9	91.0
法学部政治学科	19	7.7	7.8	98.8
大学院	3	1.2	1.2	100.0
小計	244	99.2	100.0	
欠損値	2	0.8		
合計	246	100.0		

同志社女子大学では、学芸学部英語英文学科にしか調査できなかったが、同志社大学では、文学部社会学科を中心にいくつかの学部・学科の調査結果が得られた。サンプル数は、同志社女子大学 118 に対し、同志社大学 128 と均等に調査できた。

父親の平均年齢が 50.77 歳、母親の平均年齢が 48.56 歳であった。直系の兄弟姉妹の人数については、調査票の質問がわかりにくかったため、いずれも欠損値が多くなった。人数としては、いずれも「なし」「1人」で 90%を超え、少子化を反映した結果になった。

表2A 父親と母親の年齢

	父親の年齢				母親の年齢			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
不明	4	1.6	1.7	1.7	3	1.2	1.2	1.2
41歳	0	0.0	0.0	0.0	2	0.8	0.8	2.1
42歳	0	0.0	0.0	0.0	4	1.6	1.7	3.7
43歳	0	0.0	0.0	0.0	6	2.4	2.5	6.2
44歳	1	0.4	0.4	2.1	6	2.4	2.5	8.7
45歳	3	1.2	1.3	3.3	22	8.9	9.1	17.8
46歳	9	3.7	3.8	7.1	18	7.3	7.5	25.3
47歳	18	7.3	7.5	14.6	26	10.6	10.8	36.1
48歳	19	7.7	7.9	22.5	22	8.9	9.1	45.2
49歳	10	4.1	4.2	26.7	21	8.5	8.7	53.9
50歳	32	13.0	13.3	40.0	27	11.0	11.2	65.1
51歳	24	9.8	10.0	50.0	22	8.9	9.1	74.3
52歳	32	13.0	13.3	63.3	25	10.2	10.4	84.6
53歳	32	13.0	13.3	76.7	12	4.9	5.0	89.6
54歳	18	7.3	7.5	84.2	6	2.4	2.5	92.1
55歳	10	4.1	4.2	88.3	10	4.1	4.1	96.3
56歳	10	4.1	4.2	92.5	2	0.8	0.8	97.1
57歳	5	2.0	2.1	94.6	1	0.4	0.4	97.5
58歳	1	0.4	0.4	95.0	1	0.4	0.4	97.9
59歳	2	0.8	0.8	95.8	4	1.6	1.7	99.6
60歳	7	2.8	2.9	98.8	1	0.4	0.4	100.0
61歳	1	0.4	0.4	99.2	0	0.0	0.0	
65歳	1	0.4	0.4	99.6	0	0.0	0.0	
69歳	1	0.4	0.4	100.0	0	0.0	0.0	
小計	240	97.6	100.0		241	98.0	100.0	
欠損値	6	2.4			5	2.0		
合計	246	100.0			246	100.0		

表2B 兄姉の人数

	兄の人数				姉の人数			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
なし	103	41.9	57.9	57.9	119	48.4	66.1	66.1
1人	68	27.6	38.2	96.1	49	19.9	27.2	93.3
2人	6	2.4	3.4	99.4	12	4.9	6.7	100.0
3人	1	0.4	0.6	100.0	0	0.0	0.0	
小計	178	72.4	100.0		180	73.2	100.0	
欠損値	68	27.6			66	26.8		
合計	246	100.0			246	100.0		

表2C 弟妹の人数

	弟の人数				妹の人数			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
なし	111	45.1	62.0	62.0	112	45.5	62.9	62.9
1人	60	24.4	33.5	95.5	62	25.2	34.8	97.8
2人	7	2.8	3.9	99.4	4	1.6	2.2	100.0
3人	1	0.4	0.6	100.0	0	0.0	0.0	
小計	179	72.8	100.0		178	72.4	100.0	
欠損値	67	27.2			68	27.6		
合計	246	100.0			246	100.0		

私立の割合は、小学校 4.5%、中学校 26.0%、高校 50.8%と学年が上がるにしたがって、高くなっていった。逆に公立の割合は、小学校 91.1%、中学校 70.7%、高校 48.4%と学年が上がるにしたがって、低くなっていった。国立の割合はほとんど差がなかった。

表3A 出身小学校・中学校・高校の形態（私立・公立・国立）

	出身小学校				出身中学校				出身高校			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
私立	11	4.5	4.5	4.5	64	26.0	26.0	26.0	125	50.8	50.8	50.8
公立	224	91.1	91.1	95.5	174	70.7	70.7	96.7	119	48.4	48.4	99.2
国立	7	2.8	2.8	98.4	7	2.8	2.8	99.6	2	0.8	0.8	100.0
その他	4	1.6	1.6	100.0	1	0.4	0.4	100.0	0	0.0	0.0	
合計	246	100.0	100.0		246	100.0	100.0		246	100.0	100.0	

次に、共学の割合は、小学校97.2%、中学校80.5%、高校67.1%であった。女子校の割合は、小学校2.8%、中学校19.5%、高校32.5%となり、先ほどと同じような関係になった。

表3B 出身小学校・中学校・高校の形態（共学・女子校）

	出身小学校				出身中学校				出身高校			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
共学	239	97.2	97.2	97.2	198	80.5	80.5	80.5	165	67.1	67.1	67.1
女子校	7	2.8	2.8	100.0	48	19.5	19.5	100.0	80	32.5	32.5	99.6
その他	0	0.0	0.0		0	0.0	0.0		1	0.4	0.4	100.0
合計	246	100.0	100.0		246	100.0	100.0		246	100.0	100.0	

表4 仕事に関する考え方

	度数	%	有効%	累積%
仕事よりも自分の時間や家庭生活を充実させたい	149	60.6	62.1	62.1
自由な時間や家庭生活を充実させるよりもやりがいのある仕事がしたい	91	37.0	37.9	100.0
小計	240	97.6	100.0	
欠損値	6	2.4		
合計	246	100.0		

表5 就業意識に最も影響を与えた人

	度数	%	有効%	累積%
父親	33	13.4	13.7	13.7
母親	76	30.9	31.5	45.2
兄姉	20	8.1	8.3	53.5
親戚	7	2.8	2.9	56.4
先生	18	7.3	7.5	63.9
友人	39	15.9	16.2	80.1
先輩	18	7.3	7.5	87.6
アルバイト先の上司・同僚等	10	4.1	4.1	91.7
その他	20	8.1	8.3	100.0
小計	241	98.0	100.0	
欠損値	5	2.0		
合計	246	100.0		

仕事に関する考え方は、仕事よりも自分の時間や家庭生活を充実させたい、という家庭重視派が 62.1%、自由な時間や家庭生活を充実させるよりもやりがいのある仕事がしたい、という仕事重視派が 37.9%であった。

就業意識に最も影響を与えた人は、母親 31.5%が一番多く、友人 16.2%、父親 13.7%と続く。予想としては、先輩、アルバイト先の上司・同僚等がもう少し上位にくると思っていたが、より身近な人に影響される結果になった。

表6A 大学入学以前に持っていた就業意識（一般的な女性に対して持つ意識）

	度数	%	有効%	累積%
企業の戦力となるようなやりがいのある仕事に就くべきだ	104	42.3	43.9	43.9
一般事務職のような比較的責任の軽い仕事に就くべきだ	53	21.5	22.4	66.2
フリーターのような身軽な仕事で構わない	4	1.6	1.7	67.9
仕事をしなくてもよい	69	28.0	29.1	97.0
仕事をしないほうがよい	7	2.8	3.0	100.0
小計	237	96.3	100.0	
欠損値	9	3.7		
合計	246	100.0		

表6B 大学入学以前に持っていた就業意識（自分自身の卒業後の希望）

	度数	%	有効%	累積%
企業の戦力となるようなやりがいのある仕事に就きたい	147	59.8	61.5	61.5
一般事務職のような比較的責任の軽い仕事に就きたい	54	22.0	22.6	84.1
フリーターのような身軽な仕事で構わない	6	2.4	2.5	86.6
仕事をしなくてもよい	26	10.6	10.9	97.5
仕事をしたくない	6	2.4	2.5	100.0
小計	239	97.2	100.0	
欠損値	7	2.8		
合計	246	100.0		

就業意識は、一般的な女性に対しても、自分自身の卒業後の希望も、大学入学前と現在では、多少自分自身の卒業後の希望が、現在のほうが総合職よりも一般職が多くなっているが、ほとんど違いがなかった。また、大学入学前・現在に限らず、一般的な女性に対して持つ意見よりも、自分自身の卒業後の希望のほうが、より高いレベルで仕事がしたいという結果になった。

表6C 現在の就業意識（一般的な女性に対して持つ意見）

	度数	%	有効%	累積%
企業の戦力となるようなやりがいのある仕事に就くべきだ	100	40.7	42.0	42.0
一般事務職のような比較的責任の軽い仕事に就くべきだ	58	23.6	24.4	66.4
フリーターのような身軽な仕事で構わない	3	1.2	1.3	67.6
仕事をしなくてもよい	74	30.1	31.1	98.7
仕事をしないほうがよい	3	1.2	1.3	100.0
小計	238	96.7	100.0	
欠損値	8	3.3		
合計	246	100.0		

表6D 現在の就業意識（自分自身の卒業後の希望）

	度数	%	有効%	累積%
無効	1	0.4	0.4	0.4
企業の戦力となるようなやりがいのある仕事に就きたい	134	54.5	55.6	56.0
一般事務職のような比較的責任の軽い仕事に就きたい	73	29.7	30.3	86.3
フリーターのような身軽な仕事で構わない	9	3.7	3.7	90.0
仕事をしなくてもよい	19	7.7	7.9	97.9
仕事をしたくない	5	2.0	2.1	100.0
小計	241	98.0	100.0	
欠損値	5	2.0		
合計	246	100.0		

表7A 結婚後・出産後の就業生活

	結婚後の就業生活				出産後の家庭生活			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
就業する（仕事を始める）	173	70.3	70.3	70.3	68	27.6	27.8	27.8
仕事を減らす等働き方を制限	46	18.7	18.7	89.0	116	47.2	47.3	75.1
就業しない（仕事をしない）	18	7.3	7.3	96.3	57	23.2	23.3	98.4
その他	9	3.7	3.7	100.0	4	1.6	1.6	100.0
小計	246	100.0	100.0		245	99.6	100.0	
欠損値	0	0.0			1	0.4		
合計	246	100.0			246	100.0		

「就業する」が結婚後では70.3%に対し、出産後では27.8%まで激減する。「仕事を減らす等働き方を制限」が結婚後では18.7%、出産後では47.3%、「就業しない」が結婚後では7.3%、出産後では23.3%となった。結婚後はそれまでと同じように働き続けるが、出産後は仕事を制限するか、仕事を辞めるという傾向がみられた。

表7B 結婚後・出産後の就業形態

	結婚後の就業形態				出産後の就業形態			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
無効	2	0.8	0.8	0.8	6	2.4	2.7	2.7
正規社員・職員	198	80.5	83.2	84.0	122	49.6	55.7	58.4
パート・アルバイト・契約・派遣社員等	24	9.8	10.1	94.1	60	24.4	27.4	85.8
自営・家族従業員	4	1.6	1.7	95.8	14	5.7	6.4	92.2
その他	10	4.1	4.2	100.0	17	6.9	7.8	100.0
小計	238	96.7	100.0		219	89.0	100.0	
欠損値	8	3.3			27	11.0		
合計	246	100.0			246	100.0		

「正規社員・職員」が、結婚後では83.2%で、出産後では55.7%に減っていることからわかるように、結婚後はそれまでと同じように働くが、出産後は「パート・アルバイト・契約・派遣社員等」など比較的軽い仕事にかわるという傾向がみられた。

表8 結婚と就業についての意見

	度数	%	有効%	累積%
結婚と就業は無関係であり働くことは生活する上で当然である	44	17.9	18.0	18.0
結婚後も社会参加の手段として働くべきである	69	28.0	28.2	46.1
結婚後も働くことは望ましいが家事・育児を優先させる	121	49.2	49.4	95.5
結婚後は働かないほうがよい	8	3.3	3.3	98.8
結婚後は働くべきではない	3	1.2	1.2	100.0
小計	245	99.6	100.0	
欠損値	1	0.4		
合計	246	100.0		

「結婚と就業は無関係であり働くことは生活する上で当然である」と、「結婚後も社会参加の手段として働くべきである」と、「結婚後も働くことは望ましいが家事・育児を優

先させる」で、95.5%を占めた。その中でも、「結婚後も働くことは望ましいが家事・育児を優先させる」が、約半数を占め、結婚すると自分の意志だけでなく、他の要因も働くことに関係してくることが証明された。

表9 結婚後の生活に共感できる芸能人のタイプ

	度数	%	有効%	累積%
結婚前のペースを崩さずに働き続ける安室奈美恵・モモコ	77	31.3	31.6	31.6
結婚前より仕事を減らした山口智子・和久井映見	99	40.2	40.6	72.1
結婚後しばらくして復帰した安田成美・田中好子	48	19.5	19.7	91.8
結婚後引退した山口百恵・佐野量子	20	8.1	8.2	100.0
合計	244	99.2	100.0	

「結婚前のペースを崩さずに働き続ける」と「結婚前より仕事を減らす」で 72.1%を占め、あくまで結婚しても仕事を辞めたくはないという意思がうかがえる結果となった。

表 10A 母親の最終学歴

	度数	%	有効%	累積%
中学校卒	1	0.4	0.4	0.4
高校卒	77	31.3	31.4	31.8
専門学校卒	23	9.3	9.4	41.2
短期大学卒	66	26.8	26.9	68.2
大学卒	74	30.1	30.2	98.4
大学院修了	1	0.4	0.4	98.8
わからない	3	1.2	1.2	100.0
小計	245	99.6	100.0	
欠損値	1	0.4		
合計	246	100.0		

母親の最終学歴は、「高校卒業」(31.4%)、「短期大学卒業」(26.9%)、「大学卒業」(30.2%)で全体の約9割を占めている。大学別で見ると表10Bのとおりである。特に差はみられなかった。

母親の就業形態を、子(調査対象者)の成長段階をタイムスケールとして分類したのが表11である¹⁾。

結婚前は、約8割(79.9%・195人)の母親が正規社員・職員として就業している。結婚

¹⁾ 分類の詳細については調査票を参照のこと。

後に約3割(32.1%・78人)、出産後に2割弱(16.8%・41人)まで落ち込んでいるが、その後は2割前後の割合を維持し続ける。結婚後に「就労していない」母親は、結婚前の7.0%(17人)から42.8%(104人)へ著しく増加する。出産前後で増加が目立つのは「就労していない」と「パート・アルバイト・契約・派遣社員等」で、前者はプラス10.1%(25人)、後者はプラス7.4%(18人)である。その後、子が大学へ入学するまでは前者が減少し、後者が増加する傾向をとる。

表10B 大学別母親の最終学歴

	同志社大学				同志社女子大学			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
中学校卒	0	0.0	0.0	0.0	1	0.4	0.9	0.9
高校卒	46	18.7	35.9	35.9	31	12.6	26.5	27.4
専門学校卒	10	4.1	7.8	43.8	13	5.3	11.1	38.5
短期大学卒	32	13.0	25.0	68.8	34	13.8	29.1	67.5
大学卒	39	15.9	30.5	99.2	35	14.2	29.9	97.4
大学院修了	1	0.4	0.8	100.0	3	1.2	2.6	100.0
小計	128	52.0	100.0		117	47.6	100.0	
欠損値	118	48.0			129	52.4		
合計	246	100.0			246	100.0		

表11 子供の成長段階別にみた母親の就業経験

	a) 母親の結婚前				b) 母親の結婚後子の出産まで			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
正規社員・職員	195	79.3	79.9	79.9	78	31.7	32.1	32.1
パート・アルバイト・契約・派遣社員等	9	3.7	3.7	83.6	13	5.3	5.3	37.4
自営・家族従業員	10	4.1	4.1	87.7	29	11.8	11.9	49.4
就業していない	17	6.9	7.0	94.7	104	42.3	42.8	92.2
わからない	8	3.3	3.3	98.0	15	6.1	6.2	98.4
その他	5	2.0	2.0	100.0	4	1.6	1.6	100.0
小計	244	99.2	100.0		243	98.8	100.0	
欠損値	2	0.8			3	1.2		
合計	246	100.0			246	100.0		

	c) 子が小学校へ入学するまで	d) 子が小学生だった頃
--	-----------------	--------------

	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
正規社員・職員	41	16.7	16.8	16.8	48	19.5	19.7	19.7
パート・アルバイト・契約・派遣社員等	31	12.6	12.7	29.5	50	20.3	20.5	40.2
自営・家族従業員	38	15.4	15.6	45.1	41	16.7	16.8	57.0
就業していない	129	52.4	52.9	98.0	98	39.8	40.2	97.1
わからない	1	0.4	0.4	98.4	0	0.0	0.0	97.1
その他	4	1.6	1.6	100.0	7	2.8	2.9	100.0
小計	244	99.2	100.0		244	99.2	100.0	
欠損値	2	.8			2	0.8		
合計	246	100.0			246	100.0		

	e) 子が中学生・高校生だった頃				f) 子の大学入学から現在まで			
	度数	度数	%	有効%	度数	%	有効%	累積%
正規社員・職員	53	21.5	21.8	22.8	49	19.9	20.2	20.2
パート・アルバイト・契約・派遣社員等	59	24.0	24.3	46.1	57	23.2	23.4	43.6
自営・家族従業員	52	21.1	21.4	67.5	50	20.3	20.6	64.2
就業していない	72	29.3	29.6	97.1	80	32.5	32.9	97.1
わからない	0	0.0	0.0	100.0	0	0.0	0.0	97.1
その他	7	2.8	2.9	100.0	7	2.8	2.9	100.0
小計	244	99.2	100.0		243	98.8	100.0	
欠損値	2	0.8			2	0.8		
合計	246	100.0			246	100.0		

表12A 出産後の就業形態・就業の有無

	度数	%	有効%	累積%
就業していない	49	19.9	20.3	20.3
就業している	192	78.0	79.7	100.0
小計	241	98.0	100.0	
欠損値	5	2.0		
合計	246	100.0		

出産してから現在に至るまで就業していない母親は49人(20.3%)であった。出産後も

何らかの就業経験を持つ母親は 192 人 (79.7%) であった。出産後から現在にいたるまで、正規社員・職員である母親は 31 人で、全体の 12.6% であった。

表12B 出産後の就業形態・正規社員・職員

	度数	%	有効%	累積%
正規社員・職員	31	12.6	12.6	12.6
その他	215	87.4	87.4	87.4
合計	246	100.0	100.0	100.0

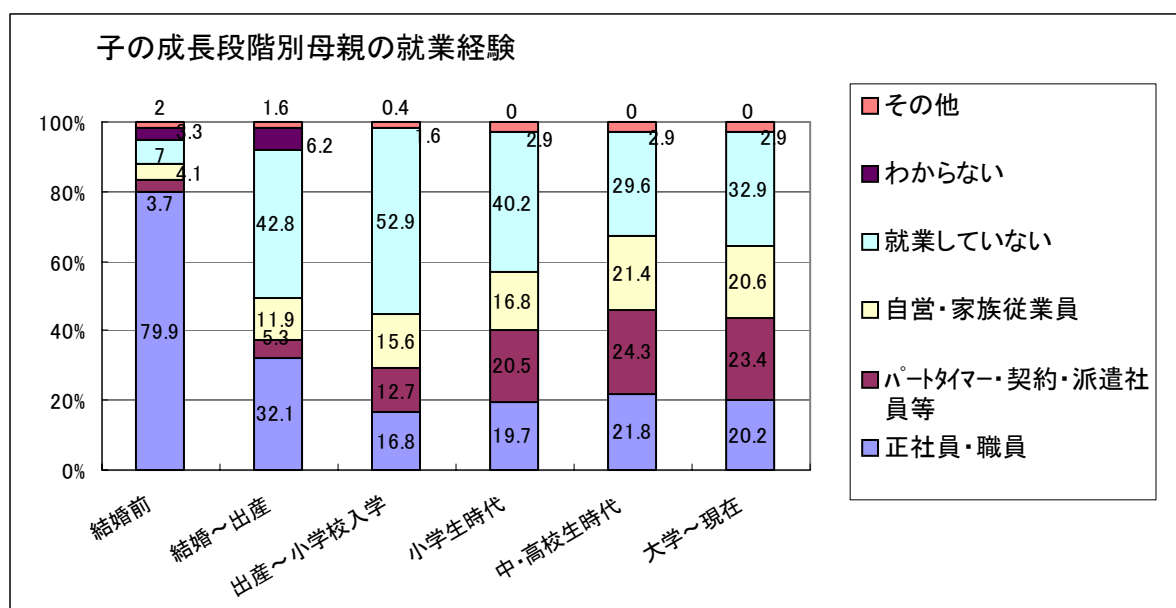
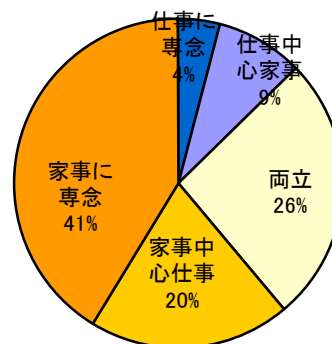


表13 小学生時代の母親の印象

	度数	%	有効%	累積%
仕事に専念	10	4.1	4.1	4.1
仕事中心家事	21	8.5	8.6	12.7
両立	64	26.0	26.2	38.9
家事中心仕事	48	19.5	19.7	58.6
家事に専念	101	41.1	41.4	100.0
小計	244	99.2	100.0	
欠損値	2	0.8		
合計	246	100.0		

小学生時代の母親の印象



調査対象者が小学生だった頃の母親の印象として、「仕事に専念していた」が 10 人、「仕

事を中心にして家事をしていた」が21人、この2項目で全体の12.7%を占める。「仕事と家事を両立していた」が64人で26.2%を占める。「家事に専念していた」が101人、「家事を中心にして仕事をしていた」が48人、この2項目で全体の61.1%を占める。「家事に専念していた」101人のうち、当時就業していた母親は3人である(表11d)。母親が働いていた理由として、「経済的理由」を選んだ学生は155人(63.8%)、「社会参加の手段」を選んだ学生は111人(45.7%)、「キャリア形成」を選んだ学生は43人(17.7%)であった。

表14 母親が働いていた理由(複数回答可)

	a) 経済的理由				b) 社会参加の手段				c) キャリア形成			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
あり	155	63.0	63.8	63.8	111	45.1	45.7	45.7	43	17.5	17.7	17.7
なし	88	35.8	36.2	100.0	132	53.7	54.3	100.0	200	81.3	82.3	100.0
小計	243	98.8	100.0		243	98.8	100.0		243	98.8	100.0	
欠損値	3	1.2			3	1.2			3	1.2		
合計	246	100.0			246	100.0			246	100.0		

母親の就業が、調査対象者の生活態度の面に「大変よい影響を与えた」と答えた学生は20人、「よい影響を与えた」は67人、この2項目で合計87人、全体の46.3%を占める。「大変悪い影響を与えた」が1人、「悪い影響を与えた」が21人で合計22人、全体の11.7%である。「影響なし」は79人で42.0%である。

表15A 母親が働くことが子に及ぼす影響(生活態度について)

	経験に基づいた意識				自己の考え方に基づいた意識			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
大変よい影響	20	8.1	10.6	10.6	13	5.3	5.8	5.8
よい影響	67	27.2	35.6	46.3	77	31.3	34.4	40.2
影響なし	79	32.1	42.0	88.3	61	24.8	27.2	67.4
悪い影響	21	8.5	11.2	99.5	70	28.5	31.3	98.7
大変悪い影響	1	0.4	0.5	100.0	3	1.2	1.3	100.0
小計	188	76.4	100.0		224	91.1	100.0	
欠損値	58	23.6			22	8.9		
合計	246	100.0			246	100.0		

表15B 母親が働くことが子に及ぼす影響(人格形成について)

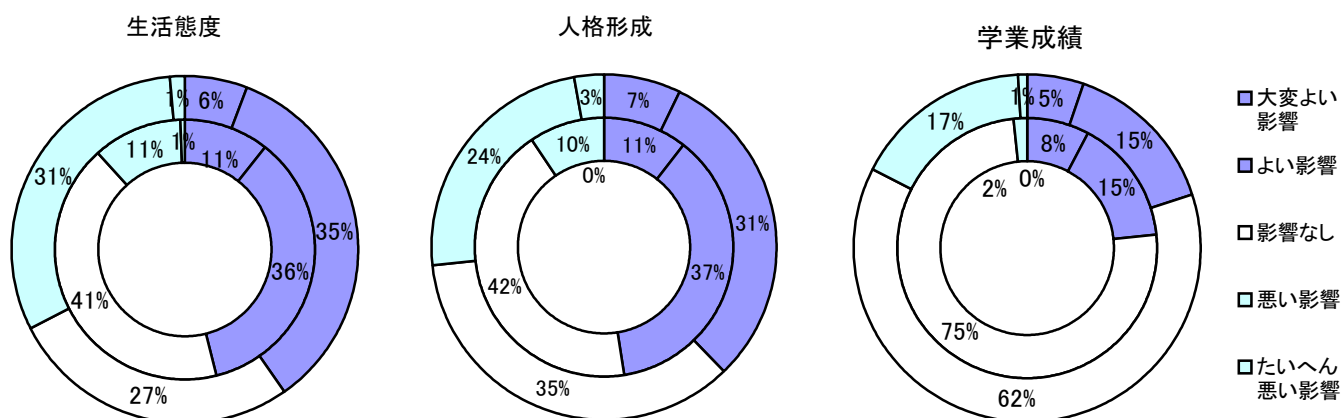
	経験に基づいた意識	自己の考え方に基づいた意識
--	-----------	---------------

	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
大変よい影響	20	8.1	10.6	10.6	16	6.5	7.1	7.1
よい影響	70	28.5	37.0	47.6	69	28.0	30.8	37.9
影響なし	81	32.9	42.9	90.5	79	32.1	35.3	73.2
悪い影響	18	7.3	9.5	100.0	54	22.0	24.1	97.3
大変悪い影響	0	0.0	0.0	100.0	6	2.4	2.7	100.0
小計	189	76.8	100.0		224	91.1	100.0	
欠損値	57	23.2			22	8.9		
合計	246	100.0			246	100.0		

表15C 母親が働くことが子に及ぼす影響（学業成績について）

	経験に基づいた意識				自己の考え方に基づいた意識			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
大変よい影響	15	6.1	7.9	7.9	12	4.9	5.4	5.4
よい影響	29	11.8	15.3	23.3	33	13.4	14.7	20.1
影響なし	142	57.7	75.1	98.4	140	56.9	62.5	82.6
悪い影響	3	1.2	1.6	100.0	37	15.0	16.5	99.1
大変悪い影響	0	0.0	0.0	100.0	2	0.8	0.9	100.0
小計	189	76.8	100.0		224	91.1	100.0	
欠損値	57	23.2			22	8.9		
合計	246	100.0			246	100.0		

2



合計 90 人、全体の 47.6% を占める。「大変悪い影響を与え...

² グラフの色分けは、「大変よい影響」「よい影響」、「大変悪い影響」「悪い影響」を同色にまとめた。内側は経験に基づいた意識、外側は自己の考え方に基づいた意識である。

「悪い影響を与えた」と答えた学生は18人で9.5%、「影響なし」は81人で42.9%であった。

学業成績の面では、「大変よい影響を与えた」15人、「よい影響を与えた」29人で合計44人、全体の23.3%を占める。学業成績の面でも「大変悪い影響を与えた」と答えた学生は0人であった。「悪い影響を与えた」は3人で全体の1.6%を占める。「影響なし」は生活態度・人格形成・学業成績の中で最も高い75.1%で142人であった。

調査対象者自身の意識調査の結果、生活態度面では、「大変よい影響を与える」と考えている学生は13人、「よい影響を与える」と考えている学生は77人で合計90人、全体の40.2%であった。「大変悪い影響を与える」3人、「悪い影響を与える」70人、合計73人で全体の32.6%であった。「影響なし」は61人で27.2%を占める。

人格形成面では、「大変よい影響を与える」16人、「よい影響を与える」69人で合計85人、37.9%を占める。「大変悪い影響を与える」6人、「悪い影響を与える」54人で、合計60人、全体の26.8%であった。「影響なし」は79人で35.3%である。

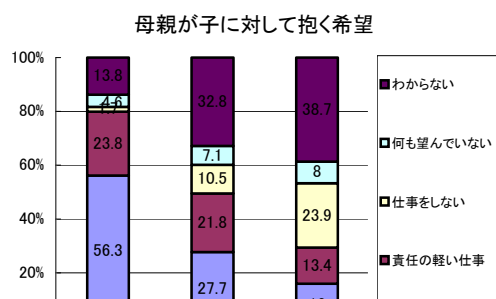
学業成績面では、「大変よい影響を与える」と考えている学生は12人、「よい影響を与える」は33人で合計45人、全体の20.1%を占める。「大変悪い影響を与える」と考えている学生は2人、「悪い影響を与える」と考えている学生は37人、合計39人、17.4%がいくらかの悪い影響を与えると考えている。「影響なし」と考えている学生は140人で全体の62.5%であった。

生活態度・人格形成・学業成績に共通して、経験にもとつた意識よりも自己の考え方のほうが、子に及ぼす影響に否定的な考え方を持つ傾向がみられる。したがって「自分の場合に関しては悪い影響はなかったが、一般的には子供に悪い影響がでるだろう。」と考えている学生が多いようである。

表 16 母親が子の生活に対して抱く希望

	a) 卒業後				b) 結婚後			
	度数	%	有効%	累積%	度数	%	有効%	累積%
男性と同様な働き方	135	54.9	56.3	56.3	66	26.8	27.7	27.7
責任の軽い仕事	57	23.2	23.8	80.0	52	21.1	21.8	49.6
仕事をしない	4	1.6	1.7	81.7	25	10.2	10.5	60.1
何も望んでいない	11	4.5	4.6	86.3	17	6.9	7.1	67.2
わからない	33	13.4	13.8	100.0	78	31.7	32.8	100.0
小計	240	97.6	100.0		238	96.7	100.0	
欠損値	6	2.4			8	3.3		
合計	246	100.0			246	100.0		

	c) 出産後
--	--------



	度数	%	有効%	累積%
男性と同様な働き方	38	15.4	16.0	16.0
責任の軽い仕事	32	13.0	13.4	29.4
仕事をしない	57	23.2	23.9	53.4
何も望んでいない	19	7.7	8.0	61.3
わからない	92	37.4	38.7	100.0
小計	238	96.7	100.0	
欠損値	8	3.3		
合計	246	100.0		

娘の卒業後は、半数以上（135人・56.3%）の母親が「男性と同様な働き方」を望んでいるが、結婚後になると1/2まで減少する（66人・全体の27.7%）。出産後には38人・16.0%で、卒業後に望んでいた数の1/3以下になっている。「責任の軽い仕事」に就くことを望んでいる母親の数は、卒業後57人、結婚後52人、出産後32人と減少傾向をとる。就業を希望する母親が減少する分、「仕事をしない」ことを希望する母親が卒業後の4人から結婚後25人、出産後57人と増加をみせる。母親が娘の就業についてどのような希望を持っているのか、現段階では86.3%の娘が把握しているが、結婚後、出産後になると「わからない」と答える学生が多かった。

表 17 母親は女性が働くことをどう考えているか

	度数	%	有効%	累積%
たいへん肯定的	103	41.9	42.9	42.9
どちらかといえば肯定的	78	31.7	32.5	75.4
どちらでもない	39	15.9	16.3	91.7
どちらかといえば否定的	10	4.1	4.2	95.8
たいへん否定的	1	0.4	0.4	96.3
わからない	9	3.7	3.8	100.0
小計	240	97.6	100.0	
欠損値	6	2.4		
合計	246	100.0		

女性が働くことについて、母親の考え方が「たいへん肯定的」である学生は103人（42.9%）、「どちらかといえば肯定的」である母親を持つ学生は78人（32.5%）、この2項目で合計181人、全体の75.4%であった。肯定・否定「どちらでもない」考え方の母親を持つ学生は39人で、16.3%を占める。「たいへん否定的」「どちらかといえば否定的」は合計11人、全

体の 4.6%である。

IV 考察

問 4「自由な時間や家庭生活を充実させるよりもやりがいのある仕事がしたい」と問 12「(小学生時代の母親の印象は)仕事に専念していた」の2つの回答の間に関連があるかどうかを調べるために、 χ^2 検定を適用してみた。帰無仮説:「学生の仕事に関する考え方と小学生時代の母親の印象の間には何も関連は無い」に対して得られた χ^2 値は 11.509 となり、この帰無仮説は棄却され、漸近有意確率は 0.021 で「学生の仕事に関する考え方(問 4)」と「小学生時代の母親の印象(問 12)」は 97.9%の確率で関連があるということがわかった。母親が仕事に専念することで、子の仕事に対する意欲が高められているといえよう。

問 4と問 12の回答に調査対象者の属性(所属大学)を比較対照の条件として加え、大学別に関連性を調べてみた。同志社大学生における帰無仮説:「同志社大学生の仕事に対する考え方と小学生時代の母親の印象の間には何も関連は無い」に対して得られた χ^2 値は 2.389 となり、この帰無仮説は棄却されなかった。しかし、同志社女子大学生における帰無仮説:「同志社女子大学生の仕事に対する考え方と小学生時代の母親の印象の間には何も関連はない」に対して得られた χ^2 値は 12.714 となり、この帰無仮説は棄却され、漸近有意確率は 0.013 で「同志社女子大生の仕事に対する考え方」と「小学生時代の母親の印象」は 98.7%の確率で関連があるということがわかった。したがって、同志社大学生の場合、仕事に関する考え方と小学生時代の母親の印象の間には何も関連は無く、同志社女子大学生の場合、仕事に関する考え方と小学生時代の母親の印象はより高い確率で関連があるということがわかった。

また同様に、女子校経験の有無別に関連性を調べてみた。小学校・中学校・高校のいずれかに女子高を卒業した経験を持つ学生の場合、帰無仮説:「学生の仕事に対する考え方と小学生時代の母親の印象は何も影響はない」に対して得られた χ^2 値は 1.910 となり、この帰無仮説は棄却されなかった。しかし、小学校・中学校・高校の全て共学校を卒業してきた学生の場合、得られた χ^2 値は 15.076 となり、この帰無仮説は棄却され、漸近有意確率は 0.005 で「女子校を卒業した経験を持たない学生の仕事に対する考え方」と「小学生時代の母親の印象」は 99.5%の確率で関連があるということがわかった。

同様に、問 4と問 12の回答に問 16の回答を比較対照の条件として加え、「母親の働く女性に対して持つ価値観(問 16)」との関連性を調べてみた。帰無仮説:「学生の仕事に対する考え方と小学生時代の母親の印象の間には何も関連はない。」に対して、母親が働く女性について「たいへん肯定的」と考えている場合は、得られた χ^2 値は 9.315 となり、この帰無仮説は棄却され、漸近有意確率は 0.054 で 94.6%の確率で関連があることがわかった。母親が働く女性について「どちらかといえば肯定的」「どちらでもない」「どちらかといえば否定的」「たいへん否定的」と考えている場合は、得られた χ^2 値は 6.933 となり、この帰無仮

説は棄却されなかった。母親が働く女性について肯定的な価値観を強く持っている場合に、「学生の仕事に対する考え方」と「小学生時代の母親の印象」はより高い確率で関連性を示すのである。

V 結論

今回の調査の結果、母親の就業経験の有無が女子大学生の就業意識に影響を与えていることが明らかとなった。母親が仕事に専念する姿を見て育つことで、子も就業意欲を強く持つ傾向にある。この傾向は、特に女子大学に在籍する学生に強くみられるようであるが、高校卒業までの学歴では、女子校を卒業したからといって母親の就業経験の影響が強く出るわけではなかった。また、母親が働く女性について肯定的な価値観を強く持つことによって、母親の就業経験が女子大生の就業意識に影響しやすいようである。

VI 参考文献

1. 大浦容子 [1980], 「大学生の女性性役割観：型の分布、および母親の職業経験との関連」, 新潟大学教育学部紀要人文・社会学科編 .
2. 小川和夫・田中宏二 [1979], 「親の職業が娘の職業選択に関する研究」, 教育心理学研究 .
3. 小川和夫・田中宏二 [1980], 「父親の職業が息子の職業選択に及ぼす影響に関する研究」, 教育心理学研究 .
4. 副田素子・柏木恵子 [1981], 「女性の職業活動および職業意識と育児観」, 東京女子大学紀要論集 .

VII 自由回答

調査票の末尾に、「本調査に関して、何かご意見・ご感想があれば自由にお書き下さい。」という自由解答欄を設けたところ、多くの貴重なご意見を得たので紹介したい。なお、単なる連絡事項や不相当と判断される内容を除いて、具体的な記述があったものについてはすべて掲載している。

5

私は、結婚しても仕事をやめようとは思いませんが、子供には責任があると思うので、状況は全く変わると思います。

6

女性はどうしても（出産するなら）仕事を休まないでダメになるので、やはり多少は男

性より就業率が劣るのは仕方ないと思います。だから、企業側がもっと女性に対する雇用の条件（産休・育休等）を出して、女性が復帰しやすいように受け入れない限り、現実問題は厳しそう。心配なところです。

7

私も、自分のこれからを考えた時に、母親のことを考えます。私は、自分の母親を見て、「かわいそう」とか「こうなりたくない」とか思いません。だから、自分の母親のように専業主婦になろうと思っている気がします（暇ができればパートとか行こうと思うけど）。ゼミで話した時もやっぱり、母親を見て「いきいきしてる」とか「幸せそう」と感じる人は、同じ道を歩みたいと思う人が多いみたいです。

19

私は一生バリバリ仕事をしていくことを望んでいます。できれば、総合職に就きたいですが、その場合、結婚、出産となると厳しくて、難しい問題になりそうです。仕事を第一としてやっていきたいのですが、人間として、結婚、出産という経験もしたいのです。悩みはつきません……。

21

今や男女平等に働けると言われているが、現実には非常に厳しいものである。このようなアンケートをすること事体、やはり女性が働くことは、あまり一般的ではないのかと思うと、悲しくなる……。

37

今まであまり母親と話したことのない内容のアンケートでしたので、少し悩みました。しかし、これをきっかけに母親と話してみようと思います。

38

母親の気持ちがどうなのかといったことは、考えたことがありませんでした。

46

私の場合、母が仕事に出ている間、祖父母が育ててくれたので、特に生活態度がみだれることはなかったけれど、1人で留守番する子供や、祖父母の性格など場合によって全然違うと思う。

51

働くということは生きること。

生活するということは生きること。

食べるということは生きること。

52

問 13 などとはとても微妙だと思います。私の場合は、大きくなった今現在では、母親が育児中も己の仕事を生き甲斐として続けたことを賛成できますが、当時幼かった私は、帰宅しても他の家と違い母親が家に居ないことを寂しく感じていたし、自分は愛されていないと感じることもありました。だから、いざ自分が結婚、出産した後、仕事を以前通り継続

するかどうかは少々悩むと思います。でも、今では母親が仕事を続けた事を正解だと思っていますし、一生懸命働いている母親を心から応援しています。

71

女性も社会に出ることは良いと思いますが、子供が学校から帰ってきた時に、誰もいないのは寂しいと思います。だから私は家事に専念したいと思います。

81

卒業して直ぐに結婚するより、就職して少しでも世間の厳しさを知った方が良いと思う。

102

自分が結婚して子供を持った時、親になった立場から考えたら、自分に何か能力があれば働いていたいと思うが、子供の立場から考えたら、自分の休日には、母親には家にいて欲しいと思う。

103

母親の就業経験が子供の就業意識に関係するということは、多いにあり得ると思います。しかし、問 13 の様な母親が働くことによる子供の生活や人格、学業への影響はあまりないと思います。子供の人格形成は、母親個人の人格、子育て方針によりけりでしょう。私の母は、結婚と同時に仕事を辞めましたが、私は、結婚をしても、仕事を続けたいと強く願います。

107

母親が働く理由として、それが経済的理由か、自分のための、社会参加の手段であるかということで、子供に対する影響は大いに変わってくると思う。母親の精神状態は、子供にすごく影響を与えるから、私は、出産後は仕事をしなかつもりだ。

108

母親（両親ともだが）が外に働きに出ることは、経済的にも良いし、母親自身の人生の達成感を考えても良いことであると思うが、幼い子供などの家庭的な communication は薄れてしまうと思う。子供には、いつでも目を向けていられる母親が、働いていようが、働いていないとしても大切だと思う。

135

個人的に母親の職業は娘の職業意識形成に大変影響あると思います。私もすごく興味あるので結果をまた教えてください。

142

私は、女性が社会に出て男性と同じように企業の先頭で働くのは素晴らしいことだと思う。しかし、生まれてきた子供にとって、物心ついてから母親が家にいてくれるのといてくれないのでは、心のゆとりに影響すると思う。例えば、小学生が学校から帰ってきて家に誰もいないのと、「おかえり」と言ってくれる人がいるのでは、安心感が違う。たとえしっかりした、自分で何でもできる子供に育ったとしても、心にゆとりのない子供になると思う。だから、出産後の女性の就労には反対である。

152

問 13 についてですが、出産前は 2 で、出産後は 1 だと思います。時期によって違うように思う。

157

今まで女性が働くことに対してあまり考えたことがなかったが、今回の調査はそれについて考えるきっかけになり得たのでとても良かったと思う。でも、母親が働くことは、子供にどのような影響を与えるのか気になる。

158

私も今 3 回生ですが、卒業後、結婚後も男性と同じように働きたいと考えています。また世の中がそうできる環境であるべきだと思います。

160

とても良いテーマだと思います。これからは女性がもっと社会に進出するでしょう。その時、女性は 3 役をこなさなくてはなりません。私は、将来やりがいのある仕事に就きたいと思っていますが、結婚して出産もしたいと考えています。このテーマが、これから社会に出る女性に少しでも役に立てば良いと思います。

165

私は、日本をダメにしたのは女性の社会進出だと思う。女の最も重要な仕事は、子供を生き育てること。友達の中でも、幼少の頃母親が専業主婦だった人は、思いやりがあり性格が安定しているように思う。女性が社会に出ることに反対はしないが、そうするなら、子供を作らないか、配偶者が協力、努力するか、せめて子供が 3 歳になるまでは仕事を休み育児に専念すべきである。

173

大学を出てすぐ父と結婚し、専業主婦になった母が、今では正社員として自分の仕事をし、家事とも両立できている（これは家族の協力が絶対必要）姿を見ているからこそ、私は働ける女性が望ましいと思うのかもしれない。

174

母は職場結婚で、一般職だったのですぐに仕事を止めたようです。同年代の人がパートで働いているのでうらやましく思っているようですが、パソコンを習ったりして、他のことで充実していると思います。

179

私は、母親が専業主婦であることから、逆に自分自身は経済的にも自立して、一生家庭の中に閉じこもるということが無いようにしたいと思うようになりました。

180

女性が男性に混じって働くのは、結婚・出産など人生のイベントが足かせになり、非常に困難だと思う。私は就職活動の最中であるが、「仕事を通して自分自身を磨きたい」と思う一方、「早く結婚してお母さんになりたい」という気持ちもある。仕事と家事・育児は両立

可能である、というが、やはりどちらかに重点がおかれてしまうと思う。

183

女性の就業といえ、それぞれに複雑な事情が絡み合っているのではなかなか枠をはめるのは難しいですね。うちの母の場合、父が身体障害者なので余計働かねばなりませんでした。

185

問 14 についてですが、母親が働いていたことは、幼い頃の自分にとっては悪い影響（家に帰ると 1 人とか晩御飯が遅いとか）ばかりだと思っていたが、今から振り返ると、そのおかげで幼い頃から料理もできたし、ある程度他の同年代の子供より自立できていたのではないかなど、良い影響だったのではと思います。

186

断定的に一概に言えるものではないと思いますが、1 番近いと思うものを答えました。就業経験というより母親の就業形態は、ある程度子供に影響を与えます。母親の人柄や、父親を含め周囲の人々のあり方によるとは思いますが……。結婚後や出産後について、本人自身や結婚相手、経済状況によっても変わってくると思います。

190

私の小さい頃から、母は現役の心理学者として働いていたので、私もその姿を見ていたためか、私自身も将来卒業したら就職しようと思っている。結婚はしたいが、結婚後も出産後もやはり仕事は辞めたくない（夫が辞めろと言ったら離婚する）。出産後しばらくは（子供が小学校あがるまで位）仕事のペースを落とすか休むかしたいが。家事は女の仕事という時代ではもうない。これからは男も女も同じ人間として分担していかねばならぬ。

195

今、実力がものをいう時代になってきたし、女性だからというので職業に何か影響が出たり、まわりから批判されたりするのはとても悲しく思う。

199

男性と同様の働き方を望んでも、それが与えられるかもわからないし、女性に責任の重い仕事させてくれるかも、本人の能力にもよるけど、能力があってもダメなことの方が多いだろう。男女平等といっているけど、それは全然実現されていない。自分の能力を一番認めてくれて、発揮できるところに就職したいと願う。

204

私の母親は、週 1 回、近くの文化教室で着物着付けの講師を、週 4 日自宅で家庭塾の講師をしています。着物の方は、もともとは趣味で習い始めたことの延長線で、塾の方は、兄と私の勉強を見てあげたいという思いから、いつのまにか話が大きくなって教育センターに属するまでになったそうです。どちらも好きで始めたことだそうで、女性が働くのには、問 13 の選択肢以上に様々な理由やきっかけがあると思います。

205

母親が子供と共に多くの時間を過ごすことは大変重要だと考えるので、出産後は男性と同様な働き方を続けるのはできないと思うが、結婚しただけで、すぐにそれまでしていた仕事を辞めて家事に専念するということはすべきでない。結婚とは1人の男性のために尽くすというものではない。2人で共に協力し合って生活を始めることだと私は考えます。

210

これからの時代、終身雇用等がなくなってきているため、男性が働いているだけでは、家族全体の生活は簡単には成り立たないと思う。また、実力主義になってきて、女性に対する機会提供も改善されてきているので、専業主婦より少しでも社会で働くべきだと思う。

215

うちの父親は家事にも協力的でないし、女は家庭を守るべきと考えているので、母親が仕事を続けにくい環境にどうしてもあったと思う。それを見ながら、それは何か違うのでは？と両親に対し思うようになった。

217

仕事よりも家庭生活を充実させたいが、子供ができるまでは仕事をしたい。ある程度まで子供が成長したら、また仕事をしたいと思う。共働きで、家事も夫と半々にするのが理想です。

218

なるべく考えないようにしていたことをたくさん聞かれたのが少々痛かったが、そろそろ現実を見ないとはいけませんね……。

219

回答項目が少し極端のように思いました。例えば、現在なら家事と仕事の両立が当たり前（とまではいかないかもしれませんが）の時代になってきているし、（高齢化・労働力確保のため）企業もそのような就業システムに移行してきていると思うので……。でも、母親の就業経験との関連という趣旨なら関係ないですね、スイマセン。

221

このような内容のアンケートは初めて書いた。興味があるので、統計が出たら見てみたいと思った。

226

私は専業主婦として家事に専念することも非常に重要な仕事であり、尊敬されるべきだと考えているので、就業していないという質問は非常に答えにくかったし、回答の選択肢もわかりにくく、少し腹が立った。

242

興味のある内容でした。

243

結婚は面倒くさそうと思います。