

特集2

「失われた10年」を経た労働組合員の働きがいを探る — 共同意識調査「ON・I・ON2」2001年以降の調査結果より(2) —

梅花女子大学 講師
社団法人 国際経済労働研究所 研究員 阿部 晋吾

社団法人 国際経済労働研究所 統括研究員 八木 隆一郎

1: 意識調査データからみる変化

前稿の八木・山下の議論を受けて、本稿では、勤労者の意識が実際にどのように変化したのかを調査データを用いて検討する。すでに発表されている類似の報告として、八木・阿部(2006)では、2005年に実施された「ON・I・ON2」調査の結果を過去のデータと比較したが、本稿においては、より広い時間的範囲を設定して、勤労者の現在と過去の意識を比較することを目的とする。

(1) 対象データ

分析には、阿部・内田・丹波・前田(2008)と同一のデータを使用した。具体的には、2001年1月から2007年4月までに「ON・I・ON2」調査を実施した72労組のデータが対象である。「ON・I・ON2」調査とは、「関与」をキーワードとした、新しいUI(ユニオン・アイデンティティ)構築を目指するという意図のもとに提案された組合活動についての共同意識調査であるが、労働組合の比較的新しい政策課題である「働きがい」についても、多面的に分析するための項目が含まれている。最終的には、組合員の「労働生活の質」を高め「働きがい」向上に貢献するための職務設計など、仕事そのもののあり方に関わるような労働条件の改善に向けての提言を目指している。データの代表性を確保するため、配布数とは無関係に、有効回答数の中から参加労組ごとに全組織人員の1%相当を無作為抽出した、12737件を用いた。

比較データとしては、これも阿部ら(2008)と同様に、『ON・I・ON2国際経済労働研究所 第30

回共同意識調査総合報告書』(1996)のデータを使用した。このデータは、1990年11月から1994年5月時点までに「ON・I・ON2」調査を実施した56労組から、参加労組ごとに全組織人員の1%相当を無作為抽出した、5395件である。

以降では、2001年から2007年までのデータを「01年以降データ」、1990年から1994年までのデータを「94年以前データ」と表記する。

なお、阿部ら(2008)で明らかになっている通り、近年の新規採用抑制の影響もあり、01年以降データは94年以前データと比べて若年層の割合が小さくなっている。94年以前データと01年以降データの差が、こうした年齢層の違いによって生じたものではなく、経年の変化によるものであることを明確にするため、男性30代のみを抽出して比較した結果についても、補足的に記述する。

(2) 調査項目の内容

① 働きがい: 「ON・I・ON2」では、きわめて大きな問題である「働きがい」を、社会心理学の理論的枠組みであるワーク・モチベーション(勤労意欲・仕事への動機づけ)の観点からとらえて分析している。ワーク・モチベーションの源泉は大きく2つの側面に分けられる。一つは職務における自律性・有能性などに代表される内発的側面である。この側面は、個人が仕事そのものを通じて育んでいくものであり、「仕事に創意工夫が活かせる」といった自律感や、「仕事がよくできる」といった有能感を通じて仕事のやりがいを感じる、いわゆる「内面からわき起こる、やる気」である。もう一つは、仕事

に対して付随的、副次的に与えられる、外発的側面である。これは他者（会社、上司など）から与えられる性質のもので、「給与」「地位」「昇進」などが代表的なものである。こうした働きがいとそれを取り巻く要因についての項目を用意し、その実態を検討する。

② 処遇・評価制度：給与や人事評価についての

組合員の意識を分析し、さらに給与、人事評価での評価システムについての意識を公正性の点から検討する。また評価システムの公正性にはその評価決定の過程に参加できる程度が関わっているので、この側面についても検討する。

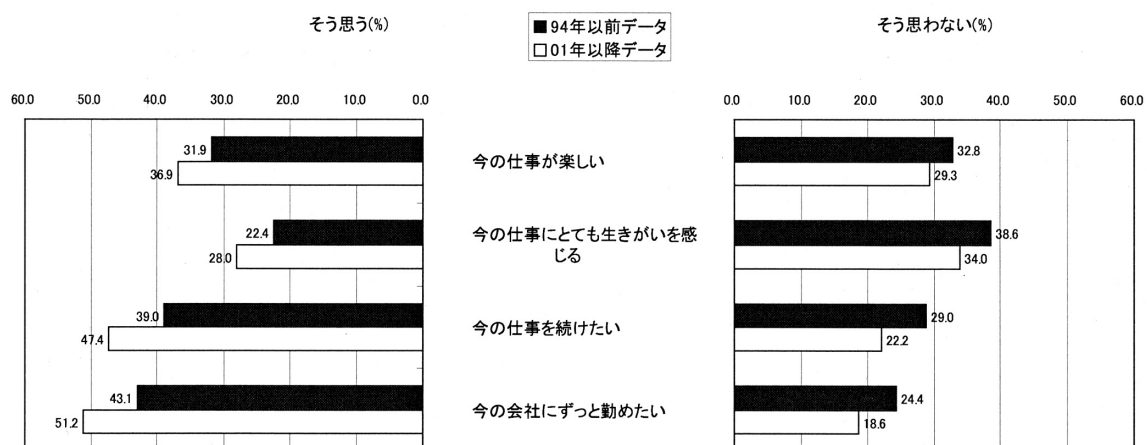
2:調査の結果

(1) 働きがい

① 働きがい

まず、働きがいそのものの傾向について確認する。01年以降データでは、94年以前データと比べて、「今の仕事楽しい」「生きがいを感じる」といった内発的な働きがいを示す項目、「今の仕事を続けたい」「今の会社になんとなく勤めたい」と

いった内発的、外発的双方を含む総合的な働きがいを示す項目の全てにおいて、5ポイント以上肯定的な回答が増加している。また、男性30代に限定した上で経年比較を行なっても、同様の傾向が確認された。働きがいそのものに関しては、94年以前と比較して向上したことがうかがえる。



② 会社との関係、職務特性

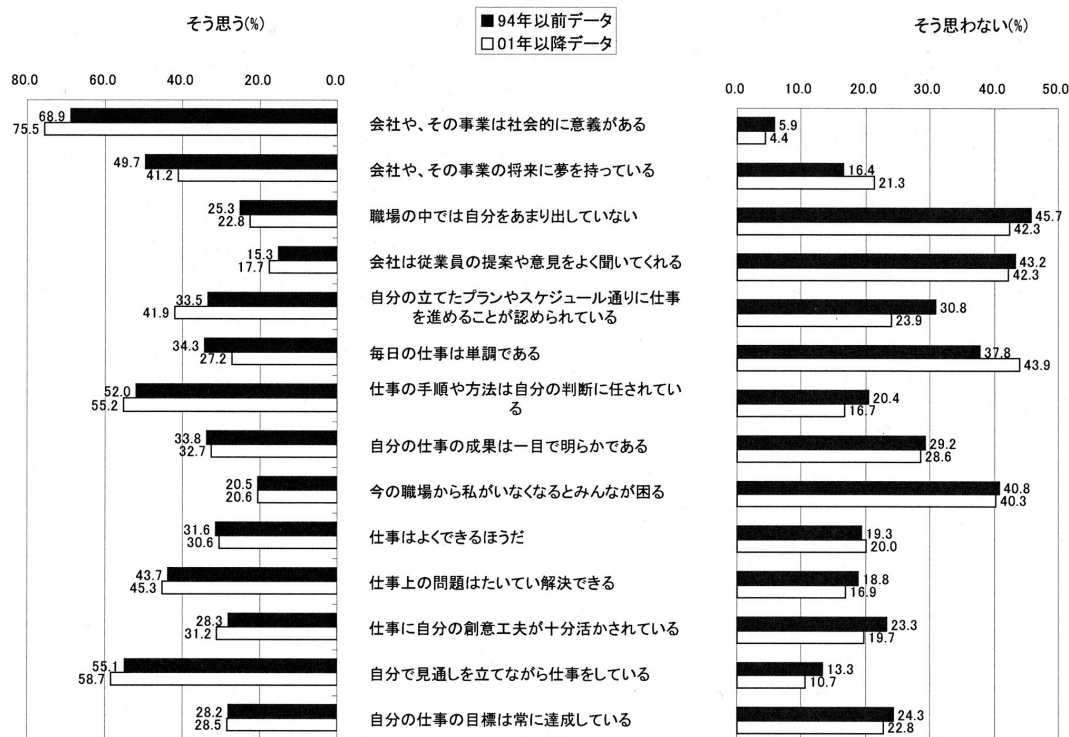
次に、働きがいをとりまく要因を検討する。「会社は社会的に意義がある」「会社の将来に夢を持っている」の2項目は、会社への関与意識を表す項目であるが、項目間で傾向に差が出てきている。「会社は社会的に意義がある」と感じる割合は増加しているのに対し、「会社の将来に夢を持っている」割合が低くなっている。また、男性30代に限定して経年比較しても同様の傾向がみられた。

それ以外にも、仕事の複雑多様性（逆転項目：「毎日の仕事は単調である」）は増加傾向がみられ、「自分のプランやスケジュールどおりに仕事を進めることが認められている」「仕事の手順や方

法は自分の判断に任されている」といった、職務自律性も高くなっている。これは個人に求められる仕事に質・量ともに高まっており、それと同時に自分の裁量で仕事をこなす必要が出てきているようにも解釈できる。このことは、男性30代に限定して経年比較しても同様の傾向がみられた。さらに、「仕事に自分の創意工夫が十分活かされている」「自分で見通しを立てながら仕事をしている」といった自律感が高まっている一方で、「仕事はよくできるほうだ」「仕事上の問題はたいてい解決できる」といった有能感にはあまり大きな変化がない。それどころか、男性30代に限定して経年比較したところ、「仕事はよくできるほうだ」「仕事上の問題はたいてい解決できる」において、

01年以降データでは、94年以前データよりも肯定的な回答が少なくなっている(それぞれ、94年以前データ→01年以降データ:37.3%→28.9%、48.0%→43.6%)。通常は、自律的に仕事を進めることで有能感が得られやすくなり、さらに有

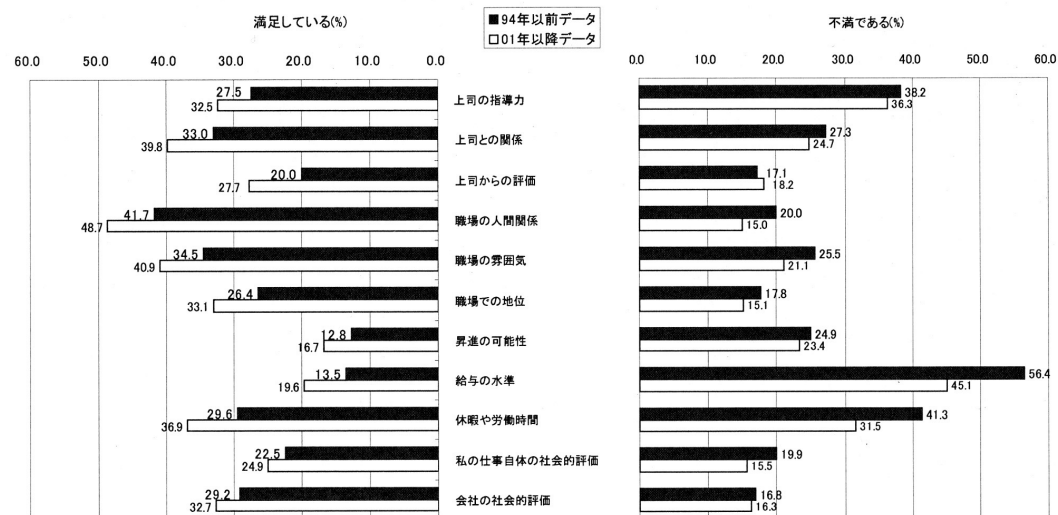
能感を持つことで、ますます自律的に仕事を進められるという好循環がみられるが、近年の傾向では自律感のみが高まっており、それが必ずしも有能感につながっていないことが確認された。



③仕事への外発的満足度

次に、外発的な働きがいを支える要因の満足度について検討する。これらの項目の満足度は、全般的に向上している。上司との関係や職場の人間関係の満足度も高まっている。また、地位、昇進の可能性、給与の水準も大きな上昇がみられる。男性30代のみに限定して経年比較したところ、上司との関係では5ポイント以上高くなって

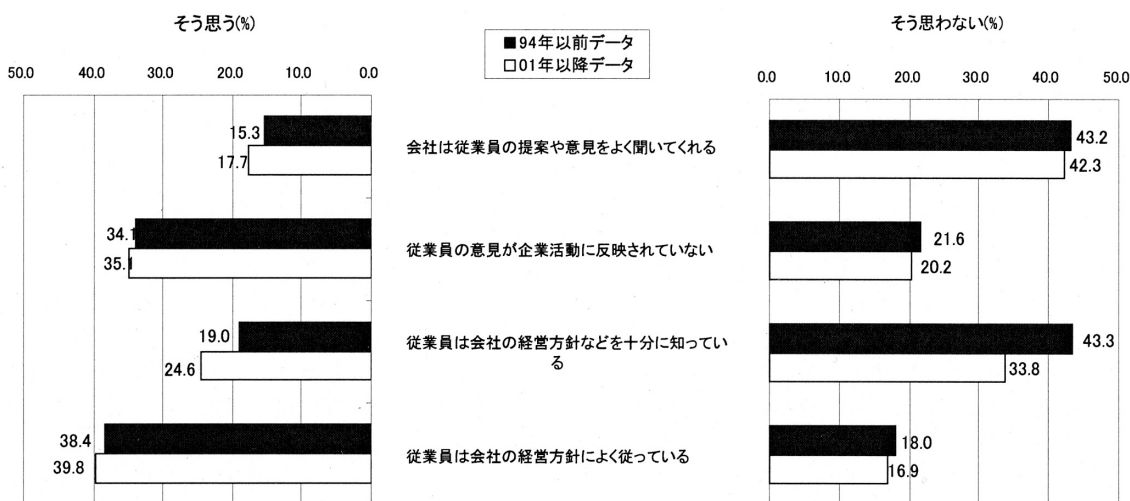
いる(94年以前データ→01年以降データ:30.9%→44.9%)。同様に、地位、昇進の可能性についても、地位では5ポイント以上高くなっており、昇進では5ポイントには満たないが高くなっている(それぞれ、94年以前データ→01年以降データ:25.5%→33.6%、15.0%→19.0%)。また、給与の水準では5ポイント以上高くなっている(94年以前データ→01年以降データ:12.7%→21.6%)。



④会社とのコミュニケーション

次に、会社とのコミュニケーションについて検討する。01年以降データでは、94年以前データと比べて、「会社は従業員の提案や意見をよく聞いてくれる」「従業員の意見が企業活動に反映されていない」といったボトムアップ・コミュニケーションにおいては大きな変化はないが、トップダウン・コミュニケーションを示す項目である「従業員は会社の経営方針などを十分に知っている」「従業員は会社の経営方針によく従っている」では5ポ

イント以上高くなっている。ただ、トップダウン・コミュニケーションのもう一つの側面である「会社の経営方針によく従っている」についてはあまり大きな変化はみられず、会社の方針は91年以前に比べて浸透するようになったものの、それが行動には必ずしも結びついていないようである。男性30代のみに限定して経年比較しても、ほぼ同様の傾向が確認された。



⑤内発的働きがいの規定因

「今の仕事が楽しい」「今の仕事に生きがいを感じる」を「内発的働きがい」として合成得点化し、それに影響を及ぼす要因を重回帰分析によって検討した。その結果、最も強く影響するのは会社関与、ついで職場の人間関係であった。経年変化をみると、複雑多様性や自律感よりも、職場での存在感（「今の職場から私がいなくなるとみんなが困る」）や、「会社は提案や意見をよく聞いてくれる」という、ボトムアップ・コミュニケーションが影響していることが明らかとなった。また、「男

性30代」に限定して経年比較をした場合は、職場での存在感よりもむしろ、自己開示（逆転項目：「職場の中では自分をあまり出していない」）の影響力が強まっていることが確認された。

これらのことからうかがえるのは、仕事の楽しさや生きがいを左右する要因が、仕事そのものの持つ特性よりも、職場の中での「居心地の良さ」ともいべきものによって左右されていることがうかがえる。つまり内発的な側面の中でも、その本質的な部分よりも、周辺的な要因の影響力が強まっていると考えられる。

94年以前データ

説明変数	β
会社関与	0.18
職場の人間関係	0.16
毎日の仕事は単調である	-0.15
自律感	0.11
上司との関係	0.09
今の職場から私がいなくなるとみんなが困る	0.09

$R^2 = 0.40$

01年以降データ

説明変数	β
会社関与	0.20
職場の人間関係	0.15
今の職場から私がいなくなるとみんなが困る	0.10
会社は従業員の提案や意見をよく聞いてくれる	0.10
上司との関係	0.09

$R^2 = 0.41$

⑥総合的働きがいの規定因

次に、「今の仕事を続けたい」「今の会社にずっと勤め続けたい」「全般的に今の仕事に満足している」の3項目を合成して「総合的働きがい」とし、影響を及ぼす要因を検討した。結果は94年以前データと同じで、ここでも会社関与が影響しており、次いで「休暇や労働時間」の満足度と

なっている。また、「男性30代」に限定して経年比較した場合は、「地位や昇進」の満足度の影響力が、94年以前データと比較して強まっていることが明らかとなった。同じ年齢層で「地位」「昇進」に満足しているかどうか働きがいを左右するというこの点からも、成果主義的人事制度の影響がうかがえる。

94年以前データ

説明変数	β
内発的働きがい	0.54
会社関与	0.12
休暇や労働時間	0.07

$R^2 = 0.49$

01年以降データ

説明変数	β
内発的働きがい	0.52
会社関与	0.14
休暇や労働時間	0.07

$R^2 = 0.45$

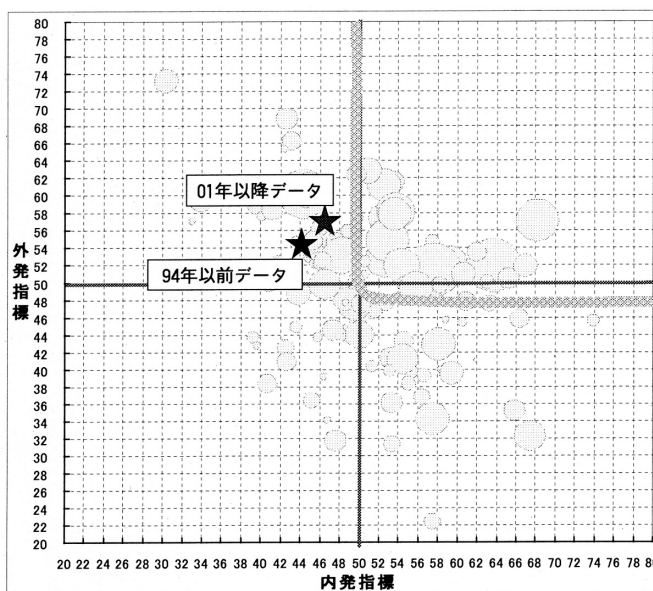
⑦ワーク・モチベーションのプロセス分析

次に、ワーク・モチベーションのバランスについて、前稿（八木・山下）で紹介した内発的動機づけと外発的動機づけの指標（以降では、「内発指標」「外発指標」とする）を用いて検討する。まず、01年以降データでは94年以前データよりも内発指標、外発指標ともに2ポイント以上高くなっている。しかし、01年以降データでも内発指標は依然として基準よりも低く、外発指標のみが高い、「過剰外発型」の傾向がみられた。

これを前稿（八木・山下）で示したバブルチャートにあてはめると、以下ようになる。なお、バブルチャートでは男性のみのデータを使用してい

	内発指標	外発指標
94年以前データ	43.08	50.30
01年以降データ	48.32	54.98

るため、表の数値とは若干位置が異なる。



次に、年齢別で経年比較したところ、94年以前、01年以降ともに、外発指標は男女とも年齢が高まるにつれて上昇することが明らかとなった。それに対して内発指標は、94年以前では年齢とともに上昇しているが、01年以降では男性30歳未満の方が、男性30代～40代よりも高くなっている。

職種別で経年比較したところ、内発指標は94年以前データ、01年以降データともに、「専門・技術・

研究」で高く、「事務」「技能・現業」で低い傾向がみられた。ただし、「技能・現業」は94年以前に比べるとその値が高まっていた。一方、外発指標は94年以前では「技能・現業」が高く、「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務」が低かったのが、01年以降では「事務」の外発指標がかなり高まっており、基準を上回っている。また、「技能・現業」も、その得点がさらに高くなっている。

		内発指標	外発指標
94年以前データ	男性30歳未満	38.92	48.89
	男性30代	43.98	53.97
	男性40代	45.85	60.46
	男性50歳以上	49.24	54.34
	女性30歳未満	32.43	32.81
	女性30代	42.18	55.96
	女性40代	56.80	56.05
01年以降データ	女性50歳以上	70.23	57.67
	男性30歳未満	46.93	45.96
	男性30代	45.43	55.72
	男性40代	45.34	63.79
	男性50歳以上	50.10	65.72
	女性30歳未満	43.51	39.98
	女性30代	47.98	52.18
	女性40代	59.91	61.62
	女性50歳以上	62.33	63.42

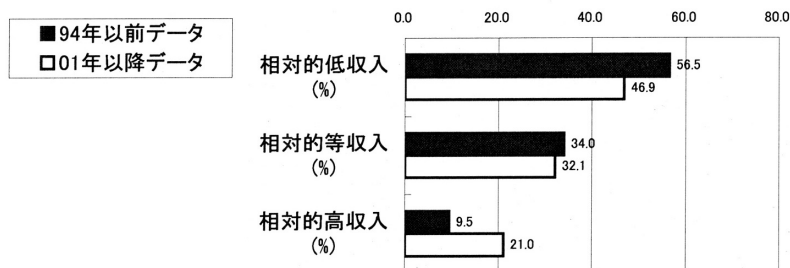
		内発指標	外発指標
94年以前データ	営業・販売・サービス	48.01	43.67
	専門・技術・研究	52.00	44.75
	事務(管理部門含む)	42.14	46.07
	技能・現業	37.13	58.29
	パート	59.36	48.92
	その他	41.60	52.97
01年以降データ	営業・販売・サービス	49.74	46.23
	専門・技術・研究	53.36	45.82
	事務(管理部門含む)	40.99	58.17
	技能・現業	44.38	67.32
	パート	69.24	52.00
	その他	45.35	58.81

(2) 処遇・評価制度

① 相対的収入

相対的収入とは、自分自身の年収を回答してもらう以外に、自分と同じ年齢で同じ仕事をしているサラリーマンの年収についても推測して回答してもらい(他者推測)、その差分を算出したものである。他者推測の年収よりも自分の年収が低い場合は「相対的低収入型」、同じくらいの場合は「相対的等収入型」、高い場合は「相対的高収入型」と分類する。

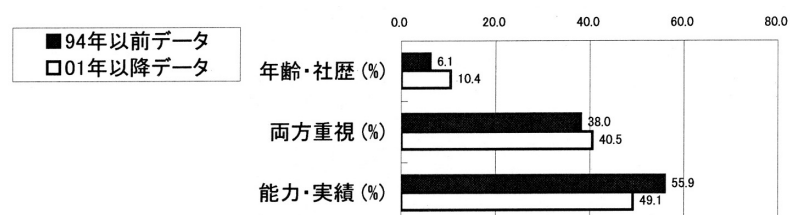
01年以降データでは、94年以前データと比べて、相対的高収入型が10ポイント以上増加している。男性30代のみに限定して経年比較しても、相対的高収入では10ポイント以上増加している(94年以前データ→01年以降データ:12.2%→24.9%)。不況を経験した後で、より条件が悪い職場に比べれば自分の収入は高いという意識が強まっているとも考えられる。



② 能力・実績主義

次に、給与、人事評価の対象の意識について検討する。「あなたは、会社が従業員の給与や人事を決める場合『年齢・社歴』と『能力・実績』のどちらを重視すべきだと思いますか」という質問に対して「年齢・社歴」「両方重視」「能力・実績」のいずれかを選んでもらう。01年以降データ

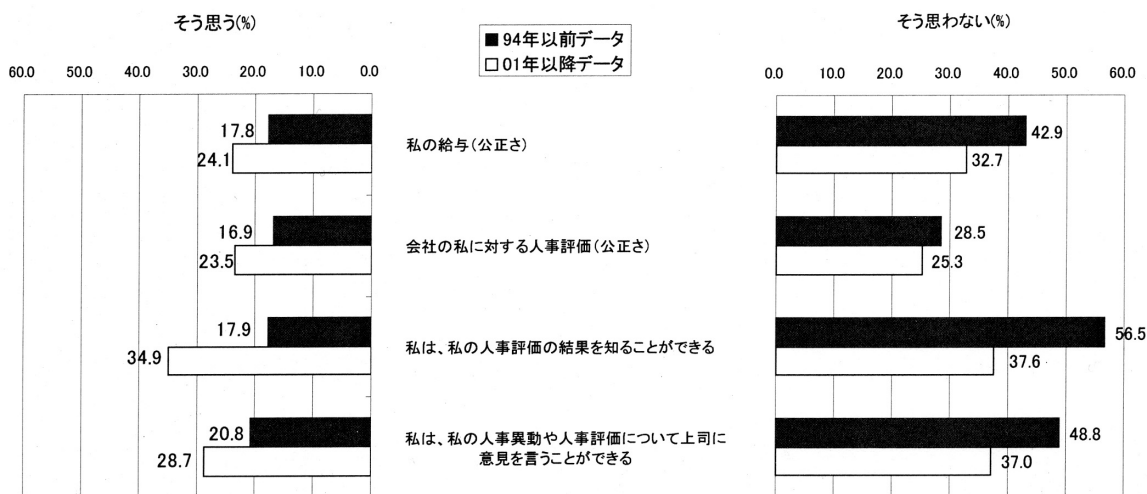
でも、能力・実績を重視する傾向が50%近くみられるものの、94年以前データと比べて、年齢・社歴を重視する傾向が高まっている。男性30代に限定して経年比較しても同様の傾向がみられており、これは行き過ぎた成果主義に対する反動としての意識の変化とも考えられる。



③公正さと評価決定への参加

最後に、処遇・評価制度にかかわる意識について検討する。01年以降データでは、94年以前データと比べると、「給与の公正さ」「人事評価の公正さ」では公正と感じる割合が5ポイント以上高くなっている。また、評価決定への参加は大幅に高くなっており、特に、「結果を知ることが

できる」という回答が20ポイント近く増えている。また、「上司に意見を言える」という回答も5ポイント以上増えており、否定的回答は10ポイント以上減っている。多くの企業で目標管理制度が導入され、評価にかかわるコミュニケーションを積極的に行うことの重要性が浸透したことが原因と考えられる。



4:まとめ

以上の結果をまとめると、働きがいは全般的に高まっており、一見すると94年以前に比べて望ましい状態になっている。しかし、内発、外発の各側面からより詳細に検討すると、必ずしも楽観視できない状態であることが明らかとなった。確かに、仕事の楽しさ、生きがいといった内発的側面は高まっているが、それは「仕事がよくできる」という有能感によるものではなかった。むしろ、職場での「居心地の良さ」による影響が強まったためといえ、仕事そのものが、内発的に働くことのできる、魅力ある内容に変遷してきたためではない。その一方で、地位、昇進、給与といった、外発的な働きがいの源泉となる要因の満足度は高まっており、処遇・評価制度の項目においても、成果主義的な人事制度の影響と考えられる意識の変化が随所にみられた。その結果、モチベーションのバランスでは、内発指標が低く、外発指標のみが基準を上回る、「過剰外発型」の傾向にあることが明らかとなった。前稿(八木・山下)で指摘した通り、こうしたモチベーションの状態は企業業績との関連からも望ましいとはいえない。

仕事そのものから湧き上がる、内発的側面が依然弱いことが懸念される。会社関与の項目においても、「意義」は感じるが「夢」は持てない、という回答が増加しており、また、会社の方針は知っている人は増加しているが、それに従う人は増加していない。

こうした現状を踏まえると、従業員が共感し、それに基づいて積極的に行動を起こせるような、企業としての明確なビジョンが示されることがまず重要であると考えられる。そして、その企業活動の一部としての仕事の意味や価値が実感でき、その仕事を通じて自分自身も成長できるような職場のあり方が、今後求められているといえよう。

この20年近くに及ぶON・I・ON2の調査期間は、図らずも「失われた10年」と小泉政権の下でいわゆる「改革」が断行されていた時期と重なる。その間、労使ともに大きな濁流に呑み込まれ、日本型の企業文化にある利点をも根こそぎ破壊しかねないものとなった。もちろん、前稿(八木・山下)においても述べたように、グローバルな変化の中である一定の改革は必要であったであろうが、壊

してはならないものまで壊してきた可能性があるということなのである。前稿のON・I・ON2の最新の更新データでみると、この十数年の株主重視や成果主義の方向は外発的動機づけを過剰にさせるのに対して、企業別労働組合や内部昇進型経営者、終身雇用・年功型賃金、間接金融などの日本的な制度はいずれも内発的動機づけを維持したり、外発的動機づけを低減したりする傾向にあることが確認されている。

予想通り、この10年ほどの間にワーク・モチベーションの外発化は進行したが、意外なことに、「技能・現業」職の内発的動機づけは改善されていた。まさに過剰な外発的動機づけのみが問題なのだといえる。そして、内発的動機づけが維持されていたということは、危ういところで、日本的な企業文化の利点は根こそぎ壊れてしまわなかった、といえる。

ただし、そこには、今問題となっている製造現場などにおける非正規従業員の存在がある。それは非正規従業員の犠牲の上に改善された数字であるだけなのかもしれない。また、そのことは、

会社の「ね」の問題とは別に、社会の「ね」ともいうべき「ソーシャルキャピタル」の問題にも通じる。詳細は別の機会に譲るが、地域の絆という意味である「ソーシャルキャピタル」は「格差」によって低下し、出生率や失業率、犯罪発生率を悪化させる。

私たちは、その行き過ぎを是正し、損なわれつつあった会社の「ね」にあたる、第一線の従業員である労働組合員の内発的な「働きがい」を中心としたワーク・モチベーションのバランスの回復を図らなければならない。そして、伝統的な日本型の企業文化の利点を考慮しつつ、グローバルな変化に対応していくという方向を模索する必要があるのかもしれない。けれども私たちは、個々の「働きがい」につながる地平に「職場」「会社」そして「社会」を見据えながら、かかる問題に答えなければならない。「働きがい」というのは自己完結的な閉じたものではないからである。その意味で、労働組合がその役割として組合員の「生きがい・働きがい」にこだわり続けることの必要性はますます高まっているのである。

【文献】

- 阿部晋吾・内田勇一郎・丹波秀夫・前田洋光(2008)「『失われた10年』を経た労働組合員意識を探る—共同意識調査『ON・I・ON2』 2001年以降の調査結果より—」『Int'l ecowk』, 63(9), 7-19.
- 社団法人国際経済労働研究所(1996)『ON・I・ON2国際経済労働研究所:第30回共同意識調査総合報告書』.
- 八木隆一郎・阿部晋吾(2006)「労働組合員の意識の現状—共同意識調査『ON・I・ON2』2005年実施の調査結果より—」『Int'l ecowk』, 61(4), 7-23.