

意識調査にみる JP 労組組合員像： その強みと弱み

近畿大学 経営学部 准教授 /
公益社団法人 国際経済労働研究所 主査研究員

山下 京

JP 労組組合員総合意識調査の概要

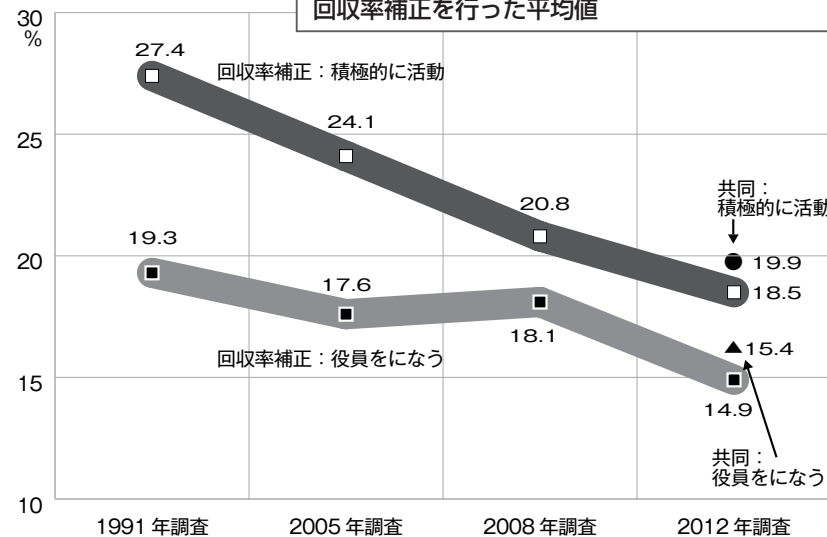
本稿において報告する JP 労組組合員総合意識調査は 2012 年 10 月から 11 月に実施され、全組合員数 240,445 名から各地本の組合員数比率に合わせてサンプリングが行われ、20,439 票を配布、13,645 票が回収されました（回収率 66.8%）。この調査は 1991 年度から継続して行われている調査で、今回が 5 回目になります（1991 年、1999 年、2005 年、2008 年、2012 年）。各回の調査結果は国際経済労働研究所の行っている共同調査のデータと比較できるようになっており、これによって全国の労働者の平均的な値を知ることができます（今回調査の比較データは 2007 年～2012 年までに全国の企業から無作為抽出されたデータ 47,001 件、以下、共同調査と記述します）。

国家公務員時代から 20 年以上にわたる意識調査データの蓄積があるわけですが、本稿



では、現在の JP 労組組合員の組合員像（強み・弱み）とその問題点を述べていきたいと思えます。それは以下の 4 つに整理することができます。1. 組合関与の低下、2. 低い働きがいと外発傾向、3. 会社関与の低さ、4. 郵政事業に携わる使命感と公共性意識の重要性。

図表 1 「必要であれば役員をになう」と「組合をよくするために積極的に活動したい」の回収率補正を行った平均値



低下した組合関与

まず、組合活動に対して積極的に関わっていかうという組合関与については低下傾向にありました。「必要であれば役員を担う」という積極的関与は 19.4% と、共同調査結果（15.4%）よりもやや高い水準ではありましたが、前回調査（2008 年）の水準を下回っています。また、組合に対する「有益感」「個人的必要性」「期待感」といった消極的な意味での関与意識も前回調査より低下していました。平均値の比較という点では共同調査の平均値よりも高い水準にあるといえますが、これらの数値には注意が必要です。過去の調査でも同様の傾向にありましたが、今回調査での JP 労組の調査票の回収率 66.8% は他の労働組合と比べてかなり低い水準にあります。約 9 割の回収率を誇る共同調査と同水準に回収率を補正した場合、「必要であれば役員を担う」という積極的関与意識は 14.9% となり、もはや共同調査の平均値を下回っています。図表 1 に 1991 年調査からの約 20 年間の「必要であれば役員を担う」と「組合をよくするために積極的に活動したい」という 2 つの積極的関与の指標の回収率補正

を行った平均値の変遷を示しました（1991～2012 年調査の推移。1999 年調査についてはサンプリングに問題があり、回答者に組合役員比率が高すぎるため除外）。2008 年調査の「役員を担う」を除けば、一貫して低下傾向にあることがわかります。労働組合への関心や関与の低下はどここの組合でも抱えている問題ではありますが、これまで全国の労働組合と比較

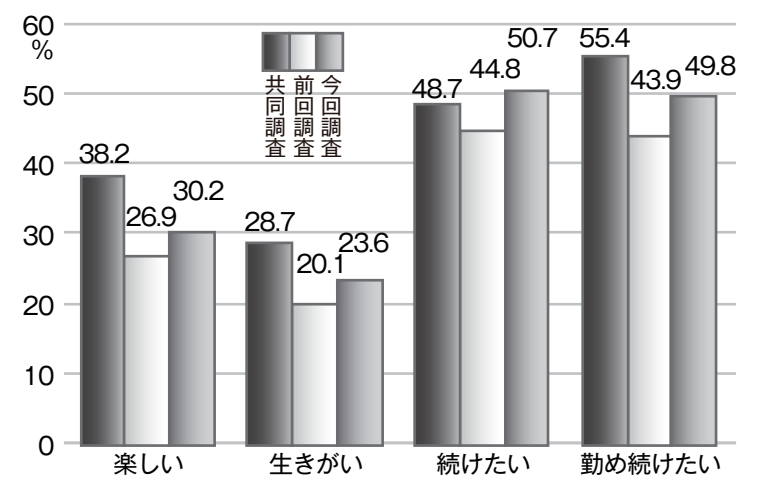
して比較的良好な関与水準にあった JP 労組の強みも今や失われつつある現状が示されています。

低い内発的働きがい

そして、今回の調査で改めて問題点として挙げられる点は、働きがいの低さです。これは 91 年調査から一貫して指摘されている点ですが、特に内発的なモチベーションの低さが特徴です。

「働きがい」=ワーク・モチベーションと考えた場合、それは 2 つの要素から構成されると考えられます。1 つが、人が仕事そのものの遂行を通じて直接的に得ることのできるやりがいや楽しさであり、これを内発的ワーク・モチベーションといいます。これに対して、仕事そのものからではなく、仕事をする上で付随的に与えられるいろいろな条件、すなわち、給与や地位、昇進、上司評価などからモチベーションを得ている場合は外発的なモチベーションに基づいて働いていると考えられます。この要素が強い場合は自ら内発的に働いているわけではないの

図表 2 内発的働きがいと総合的働きがい





で「やらされ感」が強いといえます。

図表2にみられるように、JP 労組では、内発的働きがいは共同調査と比べ低い水準にありました。これに対して「仕事の継続意志」は共同調査よりも高く、「会社への勤続意志」についても前回調査より高くなっています。仕事からは楽しさや生きがいは感じられないが、とにかく仕事は続けたいという傾向が強まっているといえます。このようにワーク・モチベーションは2つの側面で構成されますが、仕事に対して内発性が低く、外発性が高いのがJP 労組組合員の特徴となっています。

外発に傾いた働きがいのバランス

JP 労組組合員の仕事に対する内発性が弱いことは、ワーク・モチベーションのプロセス分析からも確認されています。プロセス分析とは、回答者の回答を理論的なモチベーション過程(プロセス)に基づいて総合的に指標化する方法です。前出の働きがいの記述では「仕事楽しい」などの項目の単純な平均値を用いていますが、この場合、「楽しいと回答の方がよいのでは」という回答者の構えや懸念が引き起こされる可能性があります(このような傾向を心理学では「社会的望ましさ」や「評価懸念」と呼びます)。このため、回答にバイアスがかからないように、単純な働きがいの指標を用いるのではなく、モチベーション過程において理論的に影響が想定される要因間の関係を関数化して内発的成分と外発的成分を抽出する方法を採用しています。

内発指標、外発指標の各指標は、国際経済労働研究所が有する約140組織データの平

均を50点として得点化した「標準得点」で示され、他組織平均=50点を目安とすることができます。JP 労組組合員の場合、内発指標の値は39.7(前回調査35.0)、外発指標64.1(前回調査62.3)と、外発指標が他組織平均よりもかなり高く、これに対して内発指標は平均を大きく下回っている状態で、外発に著しく偏っています。先行研究からは、内発的モチベーションが維持されていれば、外発的モチベーションが高くても企業業績が保たれる傾向があり、内発、外発、両モチベーションのバランスを保つことが企業の高いパフォーマンスを生み出す源泉として重要であることが示唆されています(山下、2009)。このようなモチベーションのバランスが崩れた状態は、将来的に日本郵政グループ全体の業績に悪影響をもたらす可能性が大きいといえます。現在、低い水準にある内発的モチベーションを高める対策が早急に必要です。

分析からは、JP 労組組合員の内発的なモチベーションをあげる有効な要因として、「会社関与(.28)」、「職場の人間関係(.11)」、「職務自律性(.10)」などがあがっています。これらすべての要因においてJP 労組組合員の結果は共同調査の平均よりも低くなっています。会社関与の問題は後述しますが、「職場の人間関係」の満足度、「職務自律性」の低さは91年調査より継続してみられる傾向です。職務自律性とは自分の判断や裁量で仕事ができる程度を表しており、内発的モチベーションを促進する重要な要因です。これは仕事自体の仕組み(構造)が大きくかかわっており、たとえば工場などでの単調労働を行う現業職だと低く、比較的複雑な専門職や営業職などでは高くなるのが通常です。また、仕

事において管理が厳しいのか比較的自由裁量が認められているのかという現場のマネジメントのありかたも大きな影響力を持っています。現在、自律性が低い所属および担務は、ゆうちょ銀行(JC)、ゆうちょ銀行(本社など)、郵便事業会社(内務・外務)、輸送部門などです。これらの職種を中心に、職務の構造や現場のマネジメントのあり方などを見直して、職場における自律性を高めていくように取り組んでいく必要があります。

会社関与と組織コミットメント

「会社関与」については、特に「会社や、その事業の将来に夢を持っている」という意識が共同調査より20%近くも低くなっています。会社関与が内発的なモチベーションに大きな影響力を持つのはJP 労組組合員にだけみられる現象ではなく、多くの企業で普遍的にみられるものです。しかし、JP 労組の場合、この会社関与の低さが大きな弱みとなっています。

「会社関与」は組織心理学の分野では組織コミットメントという概念として位置づけられます。組織コミットメントは組織と個人との心理的な結びつきの強さをあらわし、特定の組織に対して個人が感じる一体感の強さ、あるいは組織に対する帰属意識の強さの程度です。Mowdayら(1979)は組織コミットメントを「特定の組織に対する同一化と関与」であると定義し、①組織の目標や価値に対する信頼、②組織のために努力しようとする意欲、③組織の一員として留まりたいとする願望、の3つの要素を挙げ、コミットメントの情緒的な面を重視しています。JP 労組組合員の場合、特に①の組織の目標や価値に対する信頼がかなり低いといえるでしょう。

また、組織コミットメントはこのような情緒的な面だけではなく、組織に留まることが自分にとって得になるかどうかという功利的な面が含まれるという指摘もあります。

Allen & Meyer (1990)は、コミットメントを、組織に対する情緒的な愛着を示す情動的コミットメント、組織を辞めた場合のコストを比較して組織に留まりたいという意識をあらわす存続的コミットメント、組織に留まることが義務であると考えた規範的コミットメントの3次元でとらえています。内発的な働きがいは低いけれども、会社には勤め続けたいというJP 労組組合員の現状は、情動的コミットメントが低く、存続的コミットメントが高い状態であると考えられます。内発的な側面が強い情動的コミットメントに対して、存続的コミットメントは組織を生活のための手段や損得勘定で考えるような外発的な側面が強いものです。JP 労組組合員の場合、モチベーションの外発傾向に加えて、会社関与や組織コミットメントの面でも外発的であるといえるでしょう。

このように、外発傾向の強いJP 労組組合員のモチベーションをバランスの取れた状態にしていくためには、まず内発性を高める必要があります。共同調査のデータベースを用いた分析からは、組合関与が高まるほど内発指標は向上、外発指標は低下しやすくなり、会社関与が高まるほど、内発指標は向上しやすい傾向にあることがわかっています。つまり、現在、低下傾向がみられる組合関与、かなり低い水準にある会社関与を高めていくことがモチベーションのバランスをとる上で有効な対策となります。組合関与を高めるためには、組合員の社会的視野や人的交流の拡大や、いろいろな相談事や問題解決に



労働組合が役に立ったという実感を組合員に持ってもらうことが効果的であることが分析の結果、確かめられています。これらの活動に対する組合への評価は共同調査より良好ですが、前回調査と比べると、やや低下傾向にあります。どのような分野や形での「視野と人的交流」や「各種相談」が組合員から求められ、評価されているのかを今一度検討し直す必要があります。

会社関与とコミュニケーション

会社関与を上げる対策に関しては、第一に、現在、かなり低水準にある組合員(社員)と会社とのコミュニケーションを円滑にしていく方向が考えられます。会社コミュニケーションは、ボトムアップ方向、トップダウン方向、どちらも非常にネガティブで、会社の方針が十分に従業員(組合員)に伝わっておらず、会社に対する要望や意見も聞き入れてもらえないと評価されています。これも91年調査から一貫してみられる傾向であり、この諦めとも言える認識を改めて、組合員と会社との距離を縮めていく必要があります。

この関係改善には、職場における「上司」の存在が重要になると考えられます。組織心理学者のリカート(1967)は、職場における上司の役割を「連結ピン」と位置付けています。「連結ピン」とは、組織内でのコミュニケーションフロー(指揮命令、目的・目標、価値観、情報など)をパーティカルに伝達する役割のことです。この連結ピンがうまく機能している組織では、部下に会社の方針や決定が速やかに伝わり、コミュニケーションや意思決定が良好でスムーズに行われます。JP労組では91年調査時点から上司との関係の満足度

が低く、上司-部下関係には問題が指摘されていました。JP労組において従業員と会社とのコミュニケーションが悪いと認知されている原因の1つとして、この伝統的ともいえる上司との関係の悪さが大きく影響していることは十分に考えられます。加えて、JP労組では「職場の人間関係」の満足度も低く、この不調な人間関係にも上司との関係の悪さが影響を及ぼしている可能性が分析の結果、指摘されています。現在、JP労組の組合員は会社からの方針を共有できていない状態であり、このような状況では会社の事業や将来に対して夢をもち、会社関与を育んでいくことが難しく、それが会社関与を低下させ、内発的な働きがいをも阻害しているという構図が浮かび上がります。職場の人間関係の改善は、まず上司とのコミュニケーションを改善することからもたらされ、それが会社とのコミュニケーション改善や会社関与を高めることにつながると考えられます。

また、労働組合が、会社と従業員(組合員)とのコミュニケーションの架け橋となり、両者の距離を縮める役目を果たすことも可能です。組合関与は低下傾向にあるものの、JP労組組合員は「人事制度」「雇用の確保」「経営全般」といった、どちらかといえば会社を取り組むべき分野の問題についての組合関与が共同調査より高いことが特徴となっています。組合員自身がこの分野の問題に対してなら組合を通じて積極的に取り組みたいと考えている可能性があり、この分野での取り組みが強く組合に期待されているといえるでしょう。こういった活動から組合員からの信頼や関与を積み上げていくことが必要です。この取り組みは、現在、共同調査よりも不満が高い「経営に対する発言力がない」と

いう組合への評価を改善することにも貢献します。

会社関与を育むブランド戦略

また、会社関与をあげるために利用可能な方策として考えられるのは、日本郵政グループ全体の社会的評価やブランド価値を高めることです。共同調査のデータからは、自分の勤める会社の社会的評価を高く認識していれば会社関与も高くなることがわかっています。

2010年のJP総研リサーチで岸本直子氏が指摘しておられますが、日本郵政グループは、本来このブランド力という意味ではかなり優位な立場にあります。郵便事業は明治4年(1871)に東京-大阪間に官営の事業として始まり、貯金、保険もそれぞれ明治・大正時代に遡ることができる歴史ある存在です。長い時間をかけて日本全国に張り巡らされた24,525局(2013年4月時点)から成る郵便局ネットワークを有しています。業界の先駆者でもあり、他の同業他社に比べて社会的認知度や親しみやすさが高く、信用度も抜群に高い存在だといえるでしょう。このようにブランドイメージにおいて有利な状況にありながら、の中で働く組合員は会社や自分の仕事の社会的評価を共同調査の平均値よりもかなり低い水準でしか評価していません。自分が働いている企業にあまりブランド価値を感じていない組合員の状況は大変残念な状態であるといえるでしょう。

郵便事業、銀行事業、生命保険事業、それぞれの分野が巨大企業である日本郵政グループが、今後、国際化をにらみながら対外的なブランド力を構築していく必要があると岸本氏は指摘していますが、それは従業員

向け(組合員向け)にもなされるべきです。

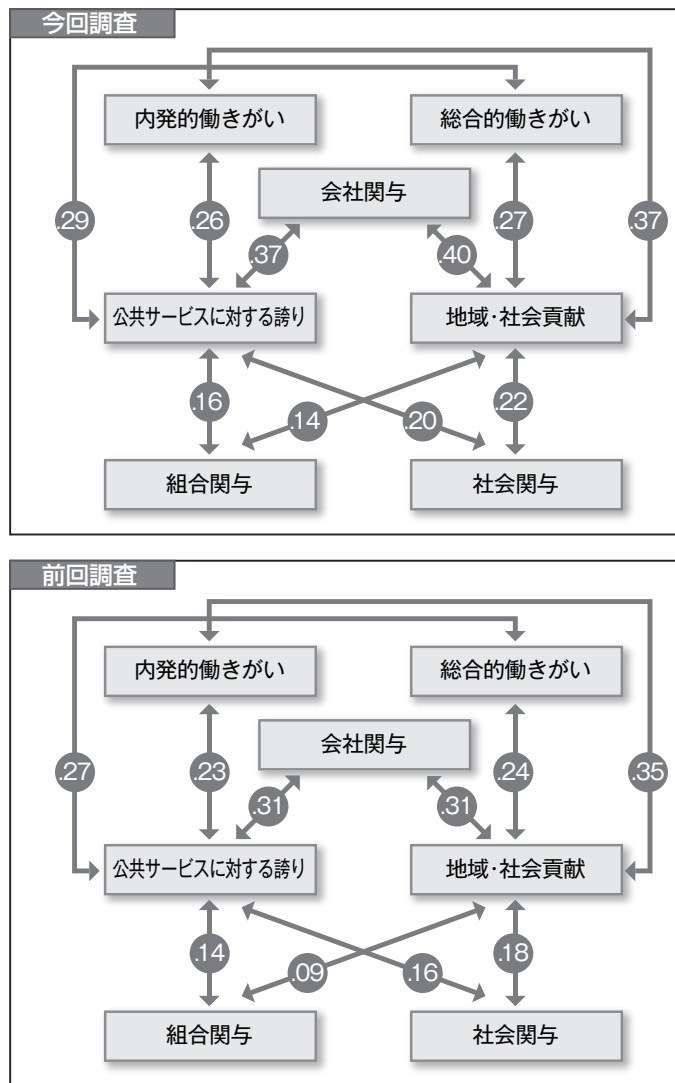
例えば、2013年5月にはミャンマーの通信・情報技術相が郵便局を見学し、日本では当たり前にも思われている配達のスPEEDや正確さに驚嘆し、日本型郵便システムを導入することに合意したと報道されました。長い歴史の中で築きあげてきた日本型の郵便システムが世界に認められ評価されたということは、郵政事業に関わる者全員、特に郵便業務に携わる組合員にとっては、自分の仕事を見直し、仕事や会社に対する関与を高めるよい機会であったと考えられます。このような機会は今後も積極的に利用して、日本郵政グループのブランド価値を高める活動を対外的だけではなく、内側で働く従業員向けにも行っていくべきでしょう。自分の勤める会社や仕事が社会的に広く認知・評価されており、勤めていることを誇りに思う状態は会社関与を強く促進し、現在、外発に傾いている働きがいを内発に振り向けていく効果が期待できます。

公共サービスに対する誇りと会社関与、働きがいの関係

会社関与を高める取り組みは、JP労組組合員にとって非常に重要な意味を持っている「公共サービスに対する誇り」や「地域・社会貢献」意識とも密接な関わりを持っています。分析では、「公共サービスに対する誇り」や「地域・社会貢献」意識は、働きがいや会社関与と結びついており、これらの意識が強いほど、働きがいや会社関与が高いことが示されています。

前回調査では、「公共サービスに対する誇り」が働きがいや、会社、組合、社会に対する関与意識に影響を及ぼし、中核的な役割を果

図表3 「公共サービスに対する誇り」、「地域・社会貢献」と働きがいの相関



悪影響が懸念されましたが、その懸念は現実となっています。「公共サービスへの誇り」や「地域・社会貢献」意識は、今回調査においては回復の兆しはあるものの、民営化前の水準には遠く及びません。国家公務員および公社時代は公共サービスを担うという自負心や役割意識が組合員の内発的な働きがいを支える役割の一翼を担ってきたと考えられますが、この意識は衰退傾向にあります。

「公共サービスへの誇り」や「地域・社会貢献」意識の高さと内発的働きがいや会社関与との関係については、その関係の強さを示す相関が前回調査よりも強くなっていることが確かめられています(図表3)。つまり、使命感の高い組合員は働きがいや会社関与が高く、使命感の低い組合員は働きがいや会社関与も低いという関係が一層強まっており、組合員が二分化されている可能性があります。これまでJP労組の強み部分を構成していた労働組合への積極的関与や社会的な問題への関心・関与が比較的高い組合員に対して、そのどちらもが低い組合員が増えている可能性があります。公社から民間企業になり、効率性が優先され、公務員的な働き方や感覚を払拭するように強調されてきた結果、全体で見ると公共サービスへの使命感や地域・社会貢献意識は薄まってしまう、そのような意識は一部の組合員に継承されているだけなのかもしれません。

たしていることが示され、JP 労組組合員にとって非常に重要な意識であることが指摘されています。「公共サービスに対する誇り」は、民営化前の前々回調査(2005年)は6割を超えて高かったものの、民営化後の前回調査ではおよそ25ポイントも大幅に低下していました。前々回調査では公共性や地域貢献に意識の高い組合員ほど民営化に否定的であるという結果が示されており、民営化が組合員の公共性や地域・社会貢献意識に及ぼす

影響が懸念されましたが、その懸念は現実となっています。「公共サービスへの誇り」や「地域・社会貢献」意識は、今回調査においては回復の兆しはあるものの、民営化前の水準には遠く及びません。国家公務員および公社時代は公共サービスを担うという自負心や役割意識が組合員の内発的な働きがいを支える役割の一翼を担ってきたと考えられますが、この意識は衰退傾向にあります。

公共サービスの担い手としての新しいアイデンティティの構築

2009年の「郵政改革の基本方針」、2012年の「改正郵政民営化法」において、郵便局ネットワークを通じた郵政三事業の維持が確認され、基本的サービスを全国あまねく公平に行うユニバーサル・サービスの義務が、郵便事業に加えて、貯金・保険事業にも拡大されました。日本郵政グループは、再び公共サービスの担い手としての役割を期待されることになったわけです。これまで政治の事情で翻弄されてきた郵政事業の役割と存在意義がはっきりと定義され、組織としての方向性とアイデンティティを示すよい機会であるといえるでしょう。

本稿で記述したJP 労組組合員の問題点は、残念ながら、基本的には91年調査で指摘されていた点とそれほど変わっていません。行政サービス組織を対象とした先行研究においては、公企業の従業員は仕事そのものへの積極的な自我関与を含む内発的なモチベーションが弱いことが指摘されており、加えて、組織への一体感や忠誠心も弱いという報告があります(田尾、1990)。本稿でのJP 労組組合員像は、郵政グループ特有のものではなく公企業においてはある程度、典型的にみられる現象かもしれません。しかし、民営化を経て今や民間企業となった現在も同じ弱み、問題点が継承されたままであることは残念です。加えて、JP 労組では、新たな問題として、労働組合への関与意識の低下やモチベーションの外発化などへの取り組みが浮上しています。

組織は未だ変革期にあり、これまでの公企業の従業員というアイデンティティを失ったJP 労組組合員は、新しいアイデンティティ

を再構築していく必要があります。その再構築のために重要となる拠り所は、やはり公共サービスの担い手としての自負心や役割にあり、それに見合った社会的評価や誇りを組合員自身が育み、共有していくことにあると思われます。「公共サービスに対する誇り」を大切にして培っていくような教育・施策や職場づくりを行うことは、会社関与を育み、現在、バランスを大きく崩しているモチベーションの外発化を抑制し、働きがい向上に貢献する重要な課題であると考えられます。

【引用・参考文献】

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 岸本直子 (2010) 日本郵政グループというブランド JP 総研 Research, Vol.12, 24-25.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979) The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Likert, R. (1967) 『組織の行動科学 - ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』 三隅三隅訳 ダイヤモンド社 (1968)
- 田尾雅夫 (1990) 行政サービスの組織と管理 木鐸社
- 山下京 (2009) . ワーク・モチベーションのバランスと企業文化 JP 総研 Research, Vol.6, 26-35.



山下 京 (やましたみやこ)
 専門は産業・組織心理学、社会心理学。大阪大学大学院人間科学研究科において博士号(人間科学)取得。前職の岡山大学大学院・ビジネス・スクールにて、モチベーション論、リーダーシップ論などを担当し、現在もモチベーションやキャリア設計の問題、非正規雇用者の意識調査などの研究に取り組んでいる。