

## 最近のON・I・ON2の動向

(公社)国際経済労働研究所 統括研究員 八木 隆一郎

### 1. 第30回共同調査「ON・I・ON2」

(公社)国際経済労働研究所は、1955年以來ほぼ毎年、共同調査を実施しており、2022年現在で54回を数える。その中でも、組織への参加関与意識と働きがいテーマとする第30回共同調査「ON・I・ON2」(以下「ON・I・ON2」)は、1990年の開始以來、わが国の代表的労働組合を中心に420組合・参加組織人員数240万人を超える規模となった。この「ON・I・ON2」は研究所では傍流の「社会心理研究事業部」から社会構成主義の立場で発信された。当時広く行われていた組合員を対象にした意識調査の実態は、組合員「満足」度調査であり、執行部が組合員「満足」という概念を組合員に投げかけるものになっていた。そのままでは、いずれ組合員は「高い組合費」に見合う「サービス」を要求する「お客様」として社会的に構成されていくことになる。本来、組合員は「お客様」ではなく組織の「成員(メンバー)」である。執行部は「御用聞き」をして「サービス」する機関ではない。したがって、顧客満足(CS)的発想で組合員の意識を把握しようとする、労働組合としての理念は失われ、その活動は、もはや「運動」ではなくなる。こういったコンセプトのもと、観測すべき指標として組合員「満足」ではなく組合への「関与」を提唱した。今なら「エンゲイジメント」である。多くの労働組合がこのコンセプトに賛同し、労働調査運動

としての「ON・I・ON2」に参画し、参加関与型の組織として運動そのものを再生させようとするようになってきたのである。

もちろん、これまで54回を数える共同調査の多くは、長くても数年の期間に調査を終え、その成果を報告書にまとめて終了している。「ON・I・ON2」も、その仮説を実証するため、あくまでも共同研究用に設計された調査であり、組合員の意識を総合的に調査するものでも定点観測用に設計されたものでもなかった。ところが、研究対象であった「組合員満足度」を問う意識調査を実施していたONION研究会のメンバーでもあった大手労働組合がコンセプトに賛同し、この調査フォーマットを導入して経年で実施するようになった。それが他の労働組合にも拡がり、共同調査として異例ともいえる長期間継続し今に至っている。

組合員はお客様ではなくメンバーである。会社も従業員に関与(エンゲイジメント)を求めなければならなくなってきた。近年、経営の視点も従業員満足(ES)から従業員関与(エンゲイジメント)へと移行しているが、「ON・I・ON2」では当初から、従業員としての組合員の会社への関与を測定し、それが「働きがい」の最大の規定因であることを確認してきた。エンゲイジメントは顧客にも適用される概念であり、「神様」であったはずの顧客にも関

与（エンゲイジメント）が問われるようになってきた。まさに「満足」ではなく「関与」という流れは労働組合にとどまらない。このように

「ON・I・ON2」は、30年たった今の時代であってもその重要性はむしろ増している。

## 2. 組合関与、会社関与、および社会関与

そういった動きと相まって、「ON・I・ON2」の中では、社会や地域の一員であるという自覚を持ち、責任ある行動を果たしていくという社会関与についても測定している。もちろん、「ON・I・ON2」当初の設計段階で、その概念は十分考慮されていなかったため、広く社会や地域に対する一般関与で操作的に定義している。これら社会関与や会社関与といった指標は、内発的なモチベーションと外発的なモチベーションのバランス指標に加味されることによって、将来の企業業績との関係がさらに高くなることも確認されている。

このことは労働組合からの重要な経営提言の方向性を示すものである。組合員の社会への関与意識が、従業員としての会社業績への貢献にかかわる。わかりやすく表現するならば、「世の中に広く関心を持ち」「世のため人のため」なる使命感や志を持って働く従業員が多い会社が結局は成果を上げ、業績も良いということである。

最近の「ON・I・ON2」の分析視点のひとつに社会関与と組合関与、会社関与の関係がある。多くの企業理念に、まさしく「世のため人のため」といった社会関与ともいえるべき内容が据えられている。企業理念からして多くの経営者は会社関与と社会関与が相関するような関係を志向していると考えられる。逆に、低迷している組合への関与は、さほど重視されるべきものではない、と考えられているであろう。けれども、会社関与よりも組合関与の方が社会関与との相関は高い（社会関与との相関は、会社関与（ $r=.217$ ）＜組合関与（ $r=.360$ ））。どの労働組合のデータにおいても確認される。数百の組合の内、数例の例外しかない。考えてみれば当然のことで、労働組合など関わらずに会社の仕

事に専念した方が会社の成績は上がる。すなわち、会社において利己的な従業員ほど組合には積極的に関与しない確率が高くなる。現在ではわずかになってしまった組合に積極的に関与する組合員はある意味「お人好し」である。けれどもこの「お人好し」がよいのである。「個人的短期的」には損なこと、「一人で解決できない」ことをみんなで解決する「社会的長期的」には意味のあることを「つい担ってしまう」「お人好し」。労働組合は職場内外の問題解決を自ら担うための運動体に他ならず、企業別労働組合は社内ボランティア組織なのである。自ら関与するのが本来であり、逆に、組合に関与しない利己的な組合員たちの実態は、職場内外の問題解決を「経営者の責任」「執行部の仕事」という形で人任せにしているといえる。そのことが上記の相関係数という形で表れている。社会関与の高い従業員の組合関与が高いという相関なのであり、組合への積極的関与は社会関与のバロメーターとなっている。

しかも、それが会社の業績を左右する。わが国の労働組合が「ビジネスユニオニズム」という位置づけにある（新川 2012）ことを踏まえても、もう少し社会的な運動を志向し、労働組合の使命として取り組んでいく必要性を示すものであろう。わが国における「失われた30年」の間、世界は市場原理主義によって市場という「売り買い」「損得」の世界を肥大化させ、社会の隅々まで行き渡らせようとした。「原理主義」による行き過ぎゆえに、リーマンショック後、バランスを回復しようという動きがまさに「ソーシャルビジネス」や「ソーシャルマーケティング」であり「満足」ではなく「エンゲイジメント（関与）」なのであろう。

### 3. 「ワーク・モチベーションと企業業績」のその後 と ON・I・ON2の今

私たちは、ワーク・モチベーションと企業業績および企業文化との関係について報告してきた（八木・山下 2009）。リーマンショック前後の変化についても報告してきた（八木・山下 2016）。今回の特集はコロナ前後の報告である。詳細は、本編での報告に譲るが、現在のワーク・モチベーションを取り巻く状況について述べておきたい。

最近、エンゲイジメントサーベイがとても流行っている。共同調査参加労働組合のある会社でも導入するところが多くなっている。それまで各社は「従業員満足」調査やモラルサーベイをやっていた。もともとモラルサーベイは兵士の「やる気」を測るために開発されたものが産業転用されたものだった。そもそも「満足」度ではパフォーマンスを説明しない。会社に「満足」させてもらう受動的な従業員にしてしまう。ということで、登場してきたのがエンゲイジメントである。まさに労働組合を対象にした「ON・I・ON2」と同じ、その会社版ともいえるべき展開である。そういった意味でコンセプトとしては正しいが、所詮、質問紙調査である。

エンゲイジメントを「貢献意欲」と訳すとこれも「やる気」。私たちが「ON・I・ON2」の中でモチベーションのプロセス指標を提案したのは「やる気」を自己報告の形で測定しても意味がないからである。しかもエンゲイジメントサーベイが流行っているのは ESG 投資という形で、従業員の得点が会社の評価になるようになったからであり、KPI や管理職の成績となり始めている。こうなると、自己報告測度はますます意味がなくなる。回答者はいくらでも回答をコントロールできるからである。ならば、貢献意欲ではなく、貢献行動に至るプロセス指標が必要ということで、その開発にも着手したところである。この報告も別の機会に譲りたいが、後の山下論文はそこにつながる。

いずれにしても、組合関与の長期低落傾向は、本共同調査に参加している組合においても止まらなかったが、近年ようやく関与を上げる組合が出てきた。そして、研究所も社会構成主義の観点から、SR（ソーシャル・リアリティ）を再構築するというプログラムの開発に取り組むようになってきたのである。

#### 参考文献

八木隆一郎・山下京（2009）ワーク・モチベーションと企業業績：日本的企業文化の持つ意味 Int' lecowk, 64(2), 7-19.  
新川敏光（2012）「労働運動の歴史的意義と展望－格差世界からの脱出」 Int' lecowk, 67(9),16-21.

八木隆一郎・山下京（2016）ワーク・モチベーションと企業業績－リーマンショック前後－ Int' lecowk, 71(4), 7-20.