

# 新型コロナウイルス感染症流行前後の 組合員の働きがいの変化

(公社)国際経済労働研究所 研究員

(株)応用社会心理学研究所 研究員 坪井 翔

## 本稿の目的

新型コロナウイルス感染症の流行によって、在宅勤務などのテレワークの急速な普及をはじめ、組合員や職場を取り巻く環境は急速に変化した。本稿では新型コロナウイルス感染症流行

前後で、組合員の働きがいにどのような変化がみられているのか、同一組織における経年変化を集約することで、探索的に検討することを目的とする。

## 1. 分析対象データ

まず分析対象とするデータについて説明する。上記の通り、本稿の目的は新型コロナウイルス感染症の流行が、組合員の働きがいに与えた影響を検討することである。この目的のためには、同一の組織同士の経年比較が望ましいだろう。そこで、公益社団法人国際経済労働研究所（以下、国際経済労働研究所）が長年実施してきたON・I・ON2（第30回共同調査）のデータベースを利用し、同一の組織同士の経年比較を行った。ON・I・ON2では、労働組合の政策課題である組合員の「働きがい」について、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、働きがいを取り巻く要因も含めて多面的に分析を行っている（阿部・八木, 2009）。なお、働きがいおよび働きがいを取り巻く要因の質問項目については、仕事の質的な負担感を問う「今の仕事は、自分の能力からすると、あなたにとってどのくらいのものでしょうか」、仕事の量的な負担感を問う「今

の仕事量は、あなたにとってどのくらいのものでしょうか」の2項目をのぞき、5件法のリッカート尺度（「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」「どちらともいえない」「どちらかといえばそう思う」「そう思う」といった、心理的に等間隔とみなすことができる選択肢を用いた設問）が用いられている。

ON・I・ON2のデータベースのうち、緊急事態宣言が発出された2020年4月以降に調査を実施していたデータから、5年以内に経年調査を実施していた組織に限定したデータを「コロナ後データ」、5年以内の経年調査を「コロナ前データ」とした。このため、「コロナ後データ」には2020年4月以降に調査を実施していても、それ以前に調査を実施していない組織（緊急事態宣言発出以前の意識データが存在しない組織）のデータは含まれていない。加えて、「コロナ前データ」のうち、2015年以前にのみ調査を実施していた組織（「コロナ後デー

タ」の調査まで、間隔が5年以上空いていた組織)は新型コロナウイルス感染症流行以外の要因の影響が懸念されたため、分析から除外した。正規従業員と非正規従業員では新型コロナウイルス感染症の流行が働きがいを与える影響が異なる可能性が考えられたため、「コロナ後データ」「コロナ前データ」とともに正規従業員のデータに限定し、非正規従業員は含まないものとした。なお、該当の分析対象期間のうち、複数回調査を実施していた組織については、「コロナ後データ」「コロナ前データ」のそれぞれについて、最新となる調査のみを分析対象とした

(例：2021年、2020年、2019年、2018年に調査を実施していた場合、「コロナ後データ」には2021年、「コロナ前データ」には2019年のみが含まれる)。これらの条件を満たした35組織分のデータ対から、組織人員に対する有効回答率を揃えるために10%を無作為抽出したデータを分析に使用した。なお、以降の集計においては「コロナ後データ」を用いた集計については「コロナ禍後」、「コロナ前データ」を用いた集計について「コロナ禍前」との表記を用いる。

## 2. コロナ禍前後での働きがいの変化

新型コロナウイルス感染症流行前後での組合員の働きがいについて確認していく。図1は「コロナ禍前」を50とした標準得点(いわゆる偏差値)を用いて、働きがいの状態を示したものである。数値が50よりも大きくなるほど働きがいが良好であり、数値が50より低くなるほど低調であることを示している。「コロナ禍前」を基準値としているため、変化が大きい要因ほど数値が50から遠ざかることとなる。次に、各概念を概説する。「働きがい」は仕事に対して働きがいを感じているか、「全般的満足感」は今の仕事に全般的に満足しているかを示している。「内発的働きがい」は今の仕事に対して内発的(自発的)に取り組む意欲を持っているか、「総合的働きがい」は仕事に対する内発的動機づけに加えて、労働条件などの外発的要素からも動機づけられているかを示す概念である。極めてわずかな差異はみられるものの、いずれにおいてもコロナ禍前後で大きな変化はみられなかったといえる。加えて、各質問項目に対する肯定的回答、否定的回答の割合で確認しても同様であった。これらの結果は、新型コロナウイルス感染症流行前後で、肯定的回答と否定的回答に二極化するといったことが起きた結果、回答分布が変化し、偶然に標準得点が近似したことを示している。また、属性別に確認

してもコロナ禍前後で標準得点に1ポイント以上の差がみられたのは、「女性40代」の「全般的満足感」、「女性50歳以上」の「働きがい」「全般的満足感」「内発的働きがい」のみであった(表1)。これらはいずれも「コロナ禍後」のなかでも相対的に高い水準にあった属性である。また、職種別でも「コロナ禍前」と「コロナ禍後」で働きがいの大きな変化はみられなかった(表2)。少なくとも本稿で分析対象としたON・I・ON2の参加組織においては、新型コロナウイルス感染症流行によって組合員の働きがいは損なわれていないといえよう。

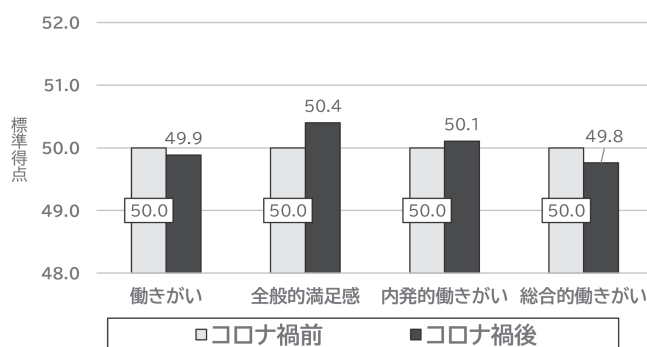


図1 コロナ禍前後の働きがい

表 1 性年齢別のコロナ禍前後の働きがい

<数値:「コロナ禍前」全体を50とした標準得点>

		働きがい	全般的満足感	内発的働きがい	総合的働きがい	
コロナ禍後	男性	30歳未満	49.7	49.7	49.9	47.8
		30代	50.0	49.8	50.1	49.6
		40代	49.7	50.0	49.6	50.6
		50歳以上	50.2	50.9	50.3	50.0
	女性	30歳未満	50.3	50.6	50.4	47.8
コロナ禍前	男性	30歳未満	50.2	49.5	50.1	48.7
		30代	50.5	49.8	50.3	50.0
		40代	49.6	49.6	49.4	50.5
		50歳以上	49.9	50.4	49.9	50.4
	女性	30歳未満	49.7	49.7	49.9	47.6
差分	男性	30代	50.9	51.3	51.1	50.0
		40代	50.1	50.6	50.3	50.8
		50歳以上	50.3	50.6	50.4	51.0
		30歳未満	-0.4	0.2	-0.2	-0.9
	女性	30代	-0.5	0.0	-0.2	-0.4
差分	男性	40代	0.1	0.4	0.2	0.1
		50歳以上	0.2	0.4	0.3	-0.4
		30歳未満	0.6	0.9	0.5	0.2
		30代	-0.2	0.2	-0.5	0.1
	女性	40代	1.0	1.5	0.7	0.5
50歳以上	1.0	1.5	1.0	0.4		

表 2 職種別のコロナ禍前後の働きがい

<数値:「コロナ禍前」全体を50とした標準得点>

		働きがい	全般的満足感	内発的働きがい	総合的働きがい
コロナ禍後	営業・販売・サービス	49.9	49.8	49.9	49.8
	専門・技術・研究	51.2	51.6	51.5	50.0
	事務(管理部門を含む)	50.6	50.9	50.5	50.3
	技能・現業	49.1	49.7	49.1	49.1
	その他	49.7	49.8	49.4	50.5
コロナ禍前	営業・販売・サービス	50.2	49.4	49.5	49.8
	専門・技術・研究	51.1	50.8	51.3	50.2
	事務(管理部門を含む)	50.3	50.7	50.3	50.6
	技能・現業	49.2	49.6	49.3	49.8
	その他	49.1	49.6	49.4	50.4
差分	営業・販売・サービス	-0.3	0.4	0.3	0.0
	専門・技術・研究	0.2	0.7	0.1	-0.2
	事務(管理部門を含む)	0.3	0.2	0.2	-0.4
	技能・現業	-0.1	0.1	-0.2	-0.6
	その他	0.5	0.2	0.0	0.1

次に、働きがいを取り巻く要因について、順番に検討していく。まず、新型コロナウイルス感染症流行前後で、会社と従業員の関係性が変化していないかを確認する(図2)。数値は先ほどと同様に、「コロナ禍前」を50とした標準得点である。「会社関与」は組合員の会社に対する帰属意識の強さを示す要因であり、多くの組織において働きがいに強く影響する要因であることが確認されている。また、本稿の分析対

象とした「コロナ禍前」「コロナ禍後」のいずれにおいても同様であった(詳細については後述)。阿部ら(2014)では、リーマンショック後に「会社関与」が高まったことを報告していたが、コロナ禍前後では同程度か、わずかに低下していた。次に、会社と従業員の間のコミュニケーションについて検討する。会社と従業員の間のコミュニケーションは、従業員の意見の吸い上げである「ボトムアップ・コミュニケーション」と、経営方針などの会社方針の浸透である「トップダウン・コミュニケーション」に大別できる。「コロナ禍前」と比較すると、「コロナ禍後」では「ボトムアップ・コミュニケーション」「トップダウン・コミュニケーション」ともに同等か、わずかに上回る水準となっていた。また、性年齢別に確認したところ、男女ともに30歳未満の若年層の「トップダウン・コミュニケーション」を中心に多くの属性において「コロナ禍後」の方がポジティブな傾向がみられた(表3)。少なくとも、組合員の意識としては、新型コロナウイルス感染症の流行によって、会社と従業員の間のコミュニケーションが悪化したとの認識は共有されていないようである。

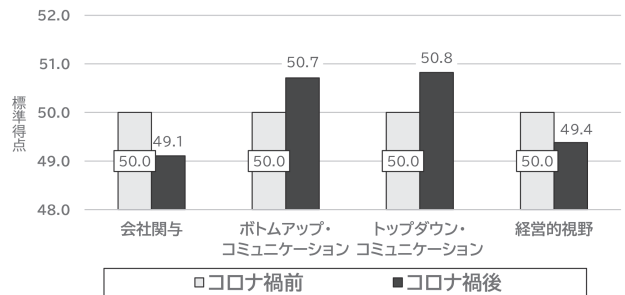


図 2 コロナ禍前後の会社と従業員の関係

続いて、職場の人間関係に対する満足度について検討した。「コロナ禍前」と比較すると「コロナ禍後」では、「上司との関係」「職場の人間関係」「同僚・部下との関係」「上司からの評価」のいずれにおいても、標準得点が1ポイント以上高くなっていた(図3)。上司をはじめとした職場の人間関係に対する満足感が全般的に高まっていたといえる。内閣府の実施した「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」では、

表3 性年齢別のコロナ禍前後の会社コミュニケーション

<数値:「コロナ禍前」全体を50とした標準得点>

		ボトムアップ・コミュニケーション	トップダウン・コミュニケーション	
コロナ禍後	男性	30歳未満	52.7	51.3
		30代	50.6	49.8
		40代	49.5	50.0
		50歳以上	49.9	51.1
	女性	30歳未満	53.7	53.1
		30代	51.5	51.4
		40代	50.8	52.1
		50歳以上	50.9	52.5
コロナ禍前	男性	30歳未満	51.9	49.6
		30代	49.5	49.0
		40代	49.3	50.0
		50歳以上	49.3	50.4
	女性	30歳未満	52.2	50.7
		30代	50.1	50.7
		40代	50.0	51.4
		50歳以上	49.6	51.2
差分	男性	30歳未満	0.8	1.7
		30代	1.1	0.8
		40代	0.1	-0.1
		50歳以上	0.5	0.7
	女性	30歳未満	1.5	2.5
		30代	1.4	0.7
		40代	0.8	0.7
		50歳以上	1.3	1.3

テレワークのメリットとして「職場の人間関係のストレスが軽減される」が選ばれていたことが報告されている。テレワークをはじめとした働き方の変化が、職場の人間関係のストレスの低減を通じて、満足感へとつながったと解釈できるだろう。

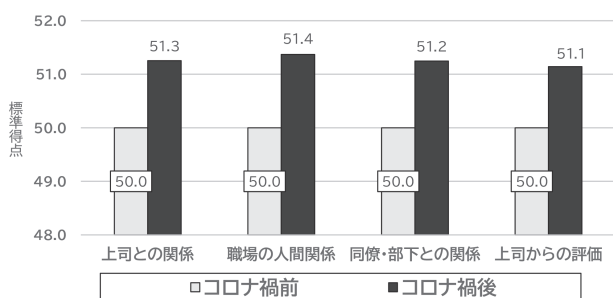


図3 コロナ禍前後の職場の人間関係に対する満足度

一方で、同調査ではテレワークのデメリットとして「社内での気軽な相談・報告が困難」があげられていた。図4は職場で素の自分を出しているかを示す「自己開示」、同じ会社の人たちに対して仲間意識を感じているかを示す「仲間意識」、職場の上司・同僚と協力的な関係を形成できているかを示す「協力関係」、困った時に職場の上司・同僚がサポートしてくれるだろうと期待できているかを示す「サポートの期待」、職場の一員であるとの自覚の強さを示す「メンバーシップ」を標準得点にて示したものである。「コロナ禍前」と比較して「コロナ禍後」では、「協力関係」の標準得点がやや高いものの、それ以外はコロナ禍前後でほとんど差がみられなかった。これは各質問項目に対する肯定的回答、否定的回答の割合でも同様だった。職場の人間関係に対する満足度は全般的に向上していたのに対して、職場における協力関係や仲間意識は高まっていないといえる。これらの結果は、上記の職場の人間関係のストレスが緩和したために、満足度は向上したという仮説を支持するものといえよう。

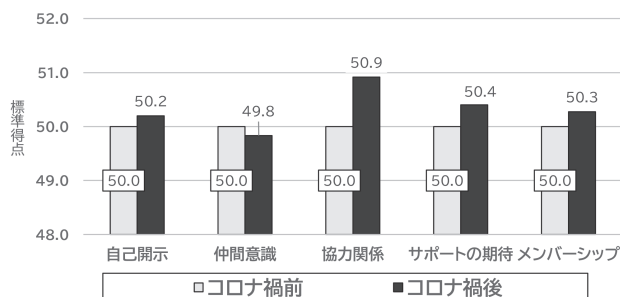


図4 コロナ禍前後の人間関係の実態

次に、仕事の性質である職務特性について検討した。仕事に対する裁量を与えられているかを示す「職務自律性」、仕事内容が単調でなく、変化に富んでいるかを示す「複雑多様性」、仕事の成果がわかりやすさを示す「成果明瞭性」、自分の仕事の範囲が明確であることを示す「役割明瞭性」のいずれにおいても、「コロナ禍前」と「コロナ禍後」に差はみられなかった(図5)。新型コロナウイルス感染症の流行、およびそれに対する各種対応によって、組合員の労働環境や仕事の進め方が大きく変化したことが想定さ

れたが、少なくとも本稿で分析対象とした「コロナ禍前」「コロナ禍後」では、これらの職務特性における大きな変化は確認できなかった。労働環境や仕事の進め方の違いは、組織による影響が大きい可能性が考えられたため、「コロナ禍前」「コロナ禍後」に含まれる35組織のデータを、組織別に比較した。その結果、いずれの要因においても標準得点が1ポイント以上向上、または低下した組織は数組織ずつにとどまっていることが確認された。ある組織では向上、ある組織では低下、といったそれぞれの組織での変化が、相互に打ち消し合ったとはいえないようである。

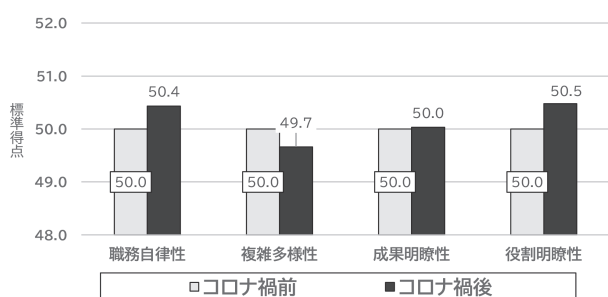


図5 コロナ禍前後の職務特性

続いて、仕事に対する手応えについて検討した。「有能感」は仕事ができると感じられているか、「自律感」は仕事に対して主体感を感じているか、「達成感」は仕事に対して達成感を感じているか、「職場での存在感」は職場に必要とされている実感が得られているか、「挑戦意欲」はより難しい仕事に挑戦したいと感じているかを示している。「コロナ禍前」と比較すると「コロナ禍後」では、「自律感」「達成感」の標準得点がやや高く、仕事に対する手応えが感じられるようになっていた一方で、「挑戦意欲」の標準得点は1ポイント以上低くなっていた(図6)。また、仕事の質・量ともに主観的な負担感はコロナ前後で変化がみられておらず(図7)、1ヵ月(平均)の時間外労働もコロナ禍後の方が少ない傾向がみられた(表4)。テレワークの導入をはじめとした働き方の変化がこれらの意識に影響している可能性はあるものの、少なくとも組合員の意識としては、業務負荷が過大となっているためにこれ以上挑戦的な

業務は避けたい、というよりは、リスク回避的な傾向が強まっていることが推測できる。

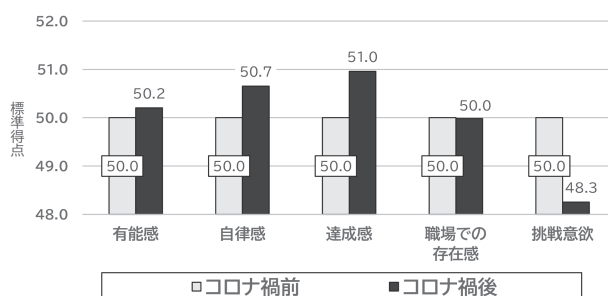


図6 コロナ禍前後の仕事に対する手応え

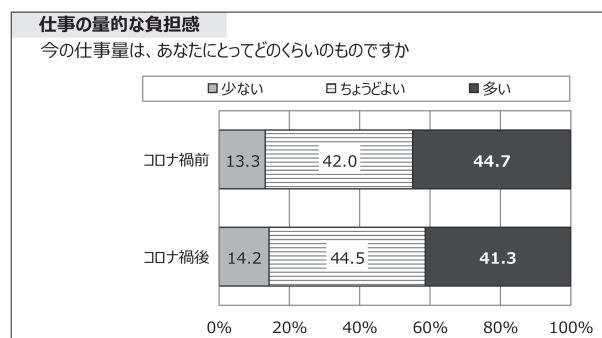
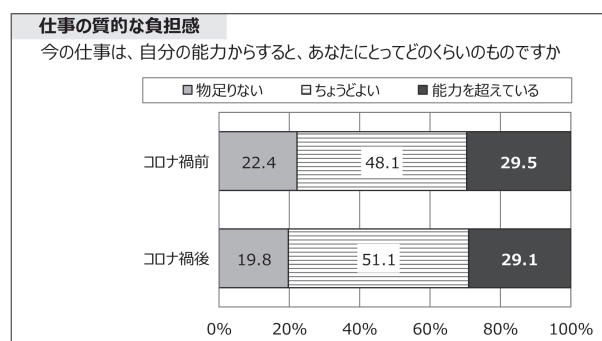


図7 コロナ禍前後の仕事の主観的負担感

表4 コロナ禍前後の時間外労働

	コロナ禍前 (%)	コロナ禍後 (%)
10時間未満	34.2	42.0
10~20時間未満	26.5	25.0
20~30時間未満	20.5	18.5
30~40時間未満	11.5	9.9
40~50時間未満	5.1	3.2
50~60時間未満	1.1	0.7
60~70時間未満	0.5	0.3
70~80時間未満	0.2	0.1
80時間以上	0.5	0.4

最後に労働条件に対する満足度について検討した。「コロナ禍前」と比較すると「コロナ禍後」では「休暇や労働時間」に対する満足度が高まっていた(図8)。上記の「第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」では、テレワークのメ

リットとして「通勤が不要になる」をあげた割合は82.6%、「休憩時間・隙間時間を有効活用できる」をあげた割合は58.3%だったことが報告されている。こうした時間を有効活用できている、という感覚が「休暇や労働時間」に対する満足度を高めたと考えられる。

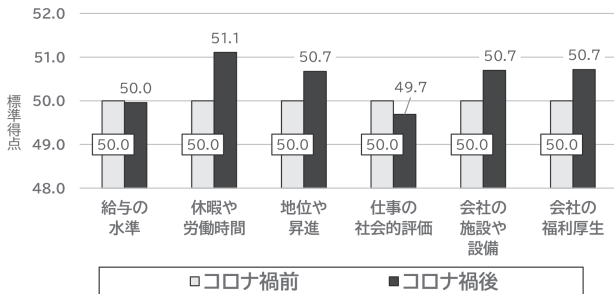


図8 コロナ禍前後の労働条件に対する満足度

続いて、新型コロナウイルス感染症流行前後で組合員の働きがいが構造的に変化していない

かを確認するため、働きがいに影響を及ぼす要因を重回帰分析によって検討した。ON・I・ON2 調査と同様に、「内発的働きがい」「総合的働きがい」をそれぞれ被説明変数とした。説明変数についても ON・I・ON2 調査と同様のものを使用した。重回帰分析の結果、「内発的働きがい」に最も強く影響する要因は「会社関与」であり、次いで「職務自律性」「職場の人間関係」「職場での存在感」が影響していた(表5-1)。同様に、「総合的働きがい」に最も強く影響する要因は「内発的働きがい」であり、次いで「会社関与」となっていた(表5-2)。いずれの分析結果においても、「コロナ禍前」と「コロナ禍後」では影響力の強さを示す標準偏回帰係数の値はほぼ同等であり、新型コロナウイルス感染症流行前後で働きがいの構造的な変化は確認されなかったといえるだろう。

表5-1 コロナ禍前後の内発的働きがいの規定因

内発的働きがいの規定因	コロナ禍前		コロナ禍後	
	標準偏回帰係数	相関係数	標準偏回帰係数	相関係数
1 会社関与	0.21	0.48	0.22	0.50
2 職務自律性	0.11	0.42	0.11	0.43
3 職場の人間関係	0.13	0.45	0.11	0.45
4 職場での存在感	0.12	0.33	0.11	0.32
5 上司との関係	0.09	0.40	0.08	0.39
6 成果明瞭性	0.06	0.24	0.08	0.32
7 ポトムアップ・コミュニケーション	0.08	0.36	0.07	0.38
8 有能感	0.05	0.30	0.07	0.30
9 自己開示	-0.06	-0.28	-0.07	-0.26
10 仕事の社会的評価	0.05	0.40	0.06	0.41
11 複雑多様性	-0.07	-0.17	-0.06	-0.18
12 休暇や労働時間	0.05	0.29	0.06	0.31
13 達成感	0.07	0.31	0.04	0.29
14 自律感	0.05	0.41	0.03	0.42
15 給与の水準	0.02	0.24	0.03	0.26
16 上司からの評価	0.00	0.35	-0.01	0.35
17 地位や昇進	0.00	0.30	0.00	0.31
決定係数/重相関係数	0.44	0.67	0.45	0.67
有効回答数	22136		23102	

: 標準偏回帰係数の絶対値が0.10以上

表5-2 コロナ禍前後の総合的働きがいの規定因

総合的働きがいの規定因	コロナ禍前		コロナ禍後	
	標準偏回帰係数	相関係数	標準偏回帰係数	相関係数
1 内発的働きがい	0.52	0.66	0.52	0.66
2 会社関与	0.15	0.45	0.15	0.46
3 休暇や労働時間	0.08	0.30	0.08	0.32
4 複雑多様性	0.03	-0.10	0.05	-0.08
5 職場での存在感	0.05	0.28	0.05	0.26
6 地位や昇進	0.04	0.28	0.04	0.29
7 職場の人間関係	0.03	0.38	0.03	0.38
8 職務自律性	0.02	0.35	0.03	0.35
9 ポトムアップ・コミュニケーション	-0.03	0.27	-0.03	0.28
10 給与の水準	0.01	0.23	0.02	0.25
11 上司からの評価	-0.01	0.30	-0.02	0.29
12 仕事の社会的評価	0.03	0.37	0.01	0.36
13 上司との関係	0.01	0.33	0.01	0.32
14 有能感	0.02	0.24	-0.01	0.23
15 達成感	0.01	0.24	0.00	0.23
16 成果明瞭性	0.00	0.19	0.00	0.25
17 自己開示	0.00	-0.22	0.00	-0.20
18 自律感	-0.01	0.32	0.00	0.33
決定係数/重相関係数	0.49	0.70	0.49	0.70
有効回答数	22108		23088	

: 標準偏回帰係数の絶対値が0.10以上

### 3. まとめ

以上の結果をまとめると、職場の人間関係や、休暇や労働時間に対する満足度など、外発的な働きがい満足させる要因に対する満足度は、「コロナ禍前」よりも「コロナ禍後」で高まっていたものの、働きがい自体の水準はコロナ禍前後で変化がみられなかった。また、「内発的働きがい」「総合的働きがい」を被説明変数とした重回帰分析においても、コロナ禍前後で大きな違いはみられなかった。これらの結果は、「コロナ禍後」では労働条件や人間関係といった外発的な要因に対する満足度は向上したものの、必ずしも働きがいには結び付いていないことを示している。これは一見すると、「職場の人間関係」に対する満足度が「内発的働きがい」を高めることを示した重回帰分析の結果（表5-1）とは整合しないように思われる。しかしながら、「コロナ禍後」でみられた人間関係全般に対する満足度の向上は、職場の人間関係に起因するストレスの緩和を反映したものであって、同じ目標に向けたチームとしての関係性の改善を意味していない可能性がある。実際に、深い意味での人間関係の形成を示すと考えられる「自己開示」「仲間意識」では、コロナ禍前後で変化がみられなかった（図4）。コロナ禍によって、テレワークをはじめとして、組合員の働き方や労働環境が大きく変化したが、人間関係や労働時間に対する満足度などの一部を除き、働きがいについては良くも悪くも安定していたといえよう。

最後に、本稿の限界についても触れておきたい。まず、今回使用した「コロナ前データ」「コロナ後データ」は、新型コロナウイルス感染症流行前後の意識の変化を測定する目的のため、いずれも2020年4月の第1回緊急事態宣言発

出以降に調査を実施しており、かつ、5年以内に経年調査を実施している組織に限定されている。このため、「コロナ前データ」「コロナ後データ」は組織規模が大きい大企業、なおかつ組合活動がしっかりと行われている組織のデータに偏っている可能性がある。また、経営環境的にも、労働環境的にも、コロナ禍の影響が甚大な組織においては、意識調査の実施自体が困難であったことも想定できる。このため、本稿の分析結果は相対的にコロナ禍の影響が小さい組織に限定されたデータとなっており、コロナ禍が組合員の働きがいを与える影響を過小評価している可能性がある。次に、コロナ禍が組合員の働きがいを与える影響は、より長期的なスパンで生じる可能性が考えられる。例えば、上述した職場の人間関係に起因するストレスの緩和は、短期的には人間関係に対する満足度を向上させる一方で、職場における対人葛藤、ひいてはそれを克服する機会を奪うことにもつながりかねない。先行研究では、職場における対人葛藤を適切にコントロールしていくことは、組織の有効性を高めることにつながるということが指摘されている（大西, 2002）。こうしたソーシャル・キャピタルとしての職場の関係性の希薄化は、より長期的なスパンでは組合員の働きがいを阻害することも考えられるだろう。こうした長期的なスパンでのコロナ禍の影響について検討するためには、引き続きのデータ蓄積と分析が不可欠である。労働調査運動として、さらなる共同調査の発展が求められる。

※公益社団法人国際経済労働研究所の調査項目は、営利目的ではなく学術研究が目的の場合にのみご使用いただくことが可能です。営利目的あるいは非学術研究での使用を目的とされる場合には研究所からの書面による許可が必要となります。

### 参考文献

阿部晋吾・八木隆一郎 (2009). 「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) Int' lecowk, 64(2), 20-27.

大西勝二. (2002). 職場での対人葛藤発生時における解決目標と方略. 産業・組織心理学研究, 16(1), 23-33.