

正規・非正規社員が混在する 職場と非正規社員のやる気

—組織内公正性の考え方を手がかりに—

島貫 智行

(一橋大学大学院商学研究科准教授)

職場・制度の変化はやる気と不安に影響を与えたか—非正規の拡大、人事制度変更、成果主義をめぐって

特集

仕事のやる気・不安

1. 正規社員と非正規社員が混在する職場の増加

過去20年を振り返って日本企業の人材活用の変化をあげるとすれば、その一つは非正規社員の活用拡大といってよいだろう。非正規社員の活用は企業にとって雇用量の柔軟性を高め人件費の削減を図るうえで有効な人材活用法であったことから、多くの企業が非正規社員の活用人数を増加してきた。その結果、現在では日本企業の多くが正規社員と非正規社員を併用し、正規社員と非正規社員が混在する職場も広く見られるようになった。

しかし、非正規社員の活用が拡大するに伴い、非正規社員を活用する上での問題点も指摘されるようになった。その一つが非正規社員のやる気、すなわち仕事に対するモチベーションの問題である。非正規社員のモチベーションの低下は仕事の効率性や企業への定着度に悪影響を与えることから、企業経営にとって非正規社員のモチベーション維持が重要な人事課題となってきたのであろう。では、正規社員と非正規社員が混在する職場を想定した場合に、そこで働く非正規社員のモチベーションをどのようにして維持すればよいのだろうか。本稿では、経営学の組織行動論という分野にある「組織内公正性」という考え方を手がかりにして、この問いを考えてみたい。

なお、以下では、非正規社員とはパート社員や契約社員と呼ばれる期間の定めのある雇用契約を結んで雇用する社員を指し、正規社

員とは期間の定めのない雇用契約を結んで雇用する社員を指すものとする。

2. 組織内公正性という考え方

組織内公正性とは、組織の構成員がその組織から受け取る処遇やその処遇のありかたに対して感じる公正さのことである。構成員は所属する組織から自分が公正に扱われていると感じる場合にモチベーションが高まり、その組織に留まり貢献しようとする。逆に、自分が公正に扱われていると感じられないとモチベーションが低くなり、組織に貢献する気持ちもなくなり、その組織を離れてしまうという。それゆえ、企業経営にとって組織内公正性を確保することは、従業員のモチベーションを維持し企業への貢献を引き出すうえで重要な要素とされている¹。

組織内公正性のなかに「分配の公正性」という考え方がある。これは賃金などの報酬の分配結果に関する公正性を意味するが、この基礎にあるのが衡平理論という考え方である。衡平理論とは簡単に言えば以下のような考え方である。企業内で働く従業員は自分自身の企業に対するインプット（貢献）と、企業から受け取るアウトカム（報酬）の比率を同じ企業内の他者のそれと比較する。自分のインプットとアウトカムの比率が他者の比率と等しければ衡平と見なし、不満を感じないが、等しくなければ不衡平と見なし、特に自分が損をしていると判断した場合には不満を感じてモチベ

ーションを下げってしまう。本稿で取り上げる正規・非正規社員が混在する職場で働く非正規社員も同様に、非正規社員が自分のインプットとアウトカムの比率を企業内の他の従業員と比較して衡平と見なせば不満を感じないが、不衡平と見なせば（自分が損をしていると判断すれば）不満を感じてモチベーションを下げってしまうということになる。

非正規社員のモチベーションが低い理由としてよく主張されるのが、非正規社員の賃金に対する不満である。その理由を組織内公正性の考え方に基づいて考えるならば、非正規社員が自分のインプット（仕事内容）とアウトカム（賃金）の比率を企業内の他者と比較して不衡平であるとみなしているということになる。

(1) 非正規社員は誰を比較対象に選ぶのか

ここで一つ重要になるのが、非正規社員は誰を比較対象に選ぶのか、つまり自分のインプットとアウトカムの比率を企業内の誰と比較するのかということである。過去の研究によると、企業内で働く従業員は自分と同じ属性や状況の従業員を比較対象に選ぶことが多いとされている。とすれば、非正規社員は同じ就業形態である非正規社員を比較対象に選ぶと考えられるので、非正規社員の賃金水準が正規社員よりも低くとも、非正規社員がただちに正規社員との賃金格差に不満を感じるわけではない。しかし、非正規社員が正規社員と同じ仕事に従事している場合、非正規社員は他の非正規社員だけでなく、自分と同じ仕事に従事している正規社員を比較対象に選ぶようになる。こうして、非正規社員は正規社員と同じ仕事に従事している（インプットが同じ）にもかかわらず正規社員よりも賃金が低い（アウトカムが少ない）ことに不満を感じてモチベーションを下げってしまうと考えられるのである。

それゆえ、組織内公正性の考え方に基づけば、非正規社員は正規社員と異なる仕事に従事している限りは他の非正規社員を比較対象に選ぶので正規社員との賃金格差に不満を感じないかもしれないが、正規社員と同じ仕事

に従事していると正規社員を比較対象に選んでその賃金格差に不満を感じてモチベーションを下げってしまうのである。非正規社員に正規社員と同じ仕事を任せている場合には、非正規社員が不衡平と感じないようにその賃金水準を正規社員と同等に引き上げることが必要になるだろう。

(2) 非正規社員にとってのインプットとアウトカムは何か

そして、もう一つ重要になるのが、非正規社員がインプットとアウトカムとして何をとりあげるのかということである。前述の例では仕事をインプット、賃金をアウトカムと想定したが、実のところ衡平理論ではインプットとアウトカムの内容をかなり幅広く捉えている。具体的には、インプットとしては仕事内容だけでなく、労働時間の長さ、配置転換や転勤の有無、能力や技能などを含めているし、またアウトカムとしても賃金や賞与、昇進機会、福利厚生といった処遇面だけでなく、能力開発機会や雇用の安定性などを含めている。とすれば、正規社員と同じ仕事に従事していても、非正規社員は必ずしも仕事と賃金の関係だけで衡平か否かを判断しているとは限らないことになる。正規社員と同じ仕事を任せているから非正規社員の賃金水準を正規社員と同じにすればよいということにはならないのである。

例えば、非正規社員の中には、正規社員と同じ仕事に従事していても、正規社員のように配置転換や転勤を命じられないことを踏まえて、正規社員よりもインプットが少ないと考える人がいるだろう。その場合には、非正規社員の賃金水準を必ずしも正規社員と同等にする必要はなく、相応の賃金格差を設ければよいことになる。また、非正規社員の賃金水準を正規社員と同等にしても、正規社員よりも能力開発機会や昇進機会に恵まれないことを踏まえて、正規社員よりもアウトカムが少ないと考える人がいるかもしれない。その場合には、非正規社員の賃金水準を正規社員と同じに設定するだけでなく、正規社員と同等の能

力開発機会や昇進機会を提供しなければその非正規社員はモチベーションを下げてしまうことになる。さらに、非正規社員の中には、雇用の安定性をアウトカムの中に含めて捉える人もいるはずである。その場合には、非正規社員から正規社員への転換制度のように正規社員と同等の雇用の安定性を得られる機会を提供する必要があるだろう。

それゆえ、組織内公正性の考え方に基づけば、非正規社員がインプットとアウトカムとして何を捉えているのかを考慮に入れたうえで、非正規社員が自分のインプットとアウトカムの比率を企業内で選ぶ従業員と比較して不均衡と感じないような人材管理が必要となる。

3. 非正規社員の人材管理に対する示唆

組織内公正性の考え方に基づいて非正規社員のモチベーションを考えると、非正規社員は常に自分の賃金を正規社員と比較して不満を感じるわけではない。非正規社員が正規社員との賃金格差に不満を感じるのは、非正規社員が正規社員と同じ仕事に従事している場合がその典型的な例となる。それゆえ、企業経営にとっては、非正規社員にどのような仕事を割り振るのかということが重要な意思決定となる。非正規社員に正規社員と異なる仕事を任せる場合には、非正規社員のモチベーションは正規社員との賃金格差にそれほど左右されないかもしれないが、非正規社員に正規社員と同じ仕事を任せる場合には、非正規社員が正規社員と比較して自分の賃金や処遇を不均衡と見なすことがないように（自分が損をしていると感じないように）、非正規社員に対する人材管理を考えなければならない。

例えば、非正規社員の賃金水準を同じ仕事に従事している正規社員と同等に設定することも一つの方法である。また、非正規社員に正規社員と同じ仕事を任せていても配置転換や転勤の有無などの違いを考慮に入れて、非正規社員と正規社員の間に相応の賃金格差を設ける方法もある。さらに、非正規社員に正規社員と同様の能力・技能の発揮や就労継続

を期待する場合には、正規社員と同等の能力開発機会や昇進機会を提供したり、非正規社員から正規社員への転換機会を設けたりすることが必要となるだろう。企業経営にとっては、自社の非正規社員が何をインプットとアウトカムとしてみなすかを考慮に入れながら、非正規社員と正規社員の間の公正性を確保することが求められるのである。

もっとも非正規社員が自分の賃金や処遇を衡平と見なすかはあくまでも本人の主観的な判断に依存するので、企業経営として非正規社員と正規社員の間の公正性を確保することは容易なことではない。しかし、自社の非正規社員がインプットとアウトカムをどのように捉えて就労しているのか、つまり企業に対してどのような貢献と報酬のありかたを想定しているのかを理解することなしに、非正規社員にとっての公正性を確保する人材管理を考えることはできない。非正規社員の声に耳を傾けることが重要となろう。

そして、非正規社員にとっては、正規社員との公正性もさることながら、同じ非正規社員との公正性の確保が必要になることを忘れてはいけぬ。前述のとおり、非正規社員は自分と同じ非正規社員を比較対象に選んで、自分のインプットとアウトカムの比率を他の非正規社員と比較して衡平か否かを判断していることが多い。非正規社員の仕事内容は全員同じではないだろうし、一人ひとりの働きぶりや成果は異なるであろう。それゆえ、組織内公正性の考え方に基づくならば、非正規社員が自分のインプットとアウトカムの比率を他の非正規社員と比較して不均衡と感じないような人材管理が必要となる。賃金や処遇といった分配の公正性を確保するには、非正規社員の賃金制度や昇給制度を整備したり、教育訓練機会を拡充したりするなどして、非正規社員との公正性を確保する必要がある。

4. 組織内公正性から見た今後の検討課題

最後に、組織内公正性の考え方に基づいて非正規社員のモチベーションの問題を考えていく

うえでの幾つかの課題を指摘することしよう。

第1に、非正規社員の公正性の確保が同じ企業内の正規社員の公正性の確保を難しくしてしまう可能性である。非正規社員と同じように、正規社員もまた企業内で比較対象を選んでインプットとアウトカムを想定して、自分の賃金や処遇が衡平か否かを判断している。非正規社員が正規社員と同じ仕事に従事している場合に両者の賃金水準を同じにすることは、非正規社員にとっては衡平にみなされても、配置転換や転勤を命じられる正規社員にとっては不衡平と見なされるかもしれない。それゆえ、非正規社員のモチベーションを考えるうえでは、非正規社員にとっての公正性に配慮しながらも、それが正規社員の公正性と両立するのかという点まで考える必要がある。

第2に、企業内の就業形態の多様化を踏まえた公正性の確保が必要になってきていることである。本稿ではこれまで非正規社員の範囲をパート社員や契約社員など期間の定めのある雇用契約を結んで直接雇用する社員に限定して議論してきたが、広い意味での非正規社員の中には、こうした企業が直接雇用する社員だけでなく、派遣社員や請負社員といった企業が直接雇用せずに人材サービス企業を通じて活用している労働者もいる。また、正規社員の中にも職種や勤務地の変更、時間外勤務を命じられる正規社員だけでなく、職種や勤務地、勤務時間などを限定した正規社員もいる。それゆえ、非正規社員のモチベーションを考えるうえでは、正規社員と非正規社員という括りで捉えるのではなく、非正規社員が比較対象に選択する可能性のある企業内の多様な就業形態の従業員との間で公正性を確保する方法を考える必要がある。

そして第3に、組織内公正性について、分配の公正性に加えてもう一つの公正性の確保が必要となることである。分配の公正性は非正規社員のモチベーションを維持するうえで重要であるが、衡平理論が示すように賃金や処遇の公正さは本人が主観的に判断するものである以上、非正規社員一人ひとりの分配の公

正性を確保することは実際のところ非常に難しい。組織内公正性にはこうした分配の公正性を補完するものとして「過程の公正性」という考え方がある。過程の公正性とは賃金や処遇の分配結果ではなく、そうした賃金や処遇が決定される手続きにおける公正性を意味する。非正規社員にとっては、仕事内容と処遇の関係を見ると必ずしも衡平と感じられないが、処遇が決定される手続きに公正さを感じることによって自分の処遇に納得して不満を感じなくなるのである。過程の公正性は、評価基準の公開や評価のフィードバック、評価結果に対する苦情処理を通じて確保されるといわれる。それゆえ、非正規社員のモチベーションを考えるうえでは、賃金や処遇だけではなく、非正規社員に評価基準を提示したり、評価結果をフィードバックする面談機会を設けたり、評価結果に異議を申し立てられる機会を設けるなど、非正規社員の評価制度を整備する必要がある。

このように、組織内公正性の考え方は、正規社員と非正規社員が混在する職場で働く非正規社員のモチベーションを理解し、非正規社員のモチベーション維持に必要な人材管理を考える手がかりを提供してくれる。非正規社員に対する人材管理は、もしかすると企業経営上は法規制への対応課題として議論されることが多いかもしれない。しかし、組織内公正性という視点から見ると、非正規社員に対する教育訓練の充実や評価・昇給制度の整備、非正規社員と正規社員の間の均衡処遇、非正規社員から正規社員への転換制度の導入といった人材管理が、企業経営にとって非正規社員のモチベーションを維持し企業への貢献を引き出すうえで有効な取り組みであることが示唆されるのである。

1 組織内公正性に関するより詳しい解説は、高橋潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』460号47-58頁、守島基博(2009)「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働市場制度改革：日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社235-262頁などを参照されたい。