

非正規労働者の賃金決定

－海外研究からのインプリケーション－

島貫 智行

(一橋大学大学院経営管理研究科教授)

1. 非正規労働者の賃金決定を考える視点： 賃金の公正性

非正規労働者の賃金決定に関する重要な論点として、賃金水準の低さや正規労働者との賃金格差の問題が指摘されてきた。2018年6月の「働き方改革関連法」の成立により、この問題の解消に向けて「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム・有期雇用労働法）」が改正され、「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針（同一労働同一賃金ガイドライン）」を含め2020年4月から大企業に、2021年4月からは中小企業にも施行されている。

労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果（労働者調査）」によれば、勤務先に業務内容や責任の程度が同じ正社員がいると回答したパートタイムや有期雇用の労働者に対し、その正社員と比較した自分の賃金水準についての認識を尋ねたところ、「正社員より賃金水準は低い」が28.4%である一方で、「正社員より賃金水準が低く、納得していない」も24.6%と同程度いることが示された。また、「正社員より賃金水準が低く、納得していない」とする回答割合は、有期雇用フルタイムの労働者（35.2%）や、「業務の内容も責任の程度も同じ正社員がいる、さらに、人材活用の仕組みも同じ正社員がいる」労働者（40.7%）、「業務の内容も責任の程度も同じ正社員がいる」労働者（33.5%）で高くなっている。

こうした労働者の賃金の納得性にかかわる問題は、経営学では賃金の公正性（pay fairness）の認識として扱われてきた¹。賃金の公正性は就業態度や職務行動に影響を与えるとされ、自分の賃金を公正であると認識する労働者はモチベーションや満足度が高く、就業を継続し組織に定着する傾向があることがこれまでの研究で示されている。

そこで本稿では、賃金の公正性に関する海外研究3点を紹介したうえで、非正規労働者の賃金決定についての示唆を考えたい。なお、本稿における正規労働者とは企業に直接雇用されている無期雇用労働者を、非正規労働者とは直接雇用されている有期雇用労働者を指すものとする。

2. 賃金額の公正性は何によって認識されるのか：他者比較と自己比較

労働者は、自分の賃金額が公正であるか否かをどのように認識するのだろうか。中欧国際工商学院（CEIBS）のキム教授らは、賃金額の公正性は次の二つの比較に基づき形成されると指摘している。一つは、類似する他者との比較（social comparison）であり、自分と同様の職務を担当し同様の知識や経験のある同僚の賃金と自分の賃金との比較である。同様の職務とは、業務内容と責任の程度が同様であるという意味である。もう一つは、自分の価値との比較（deserved comparison）であり、自分が受け取るに値すると考える賃金と実際の賃金との比較である。

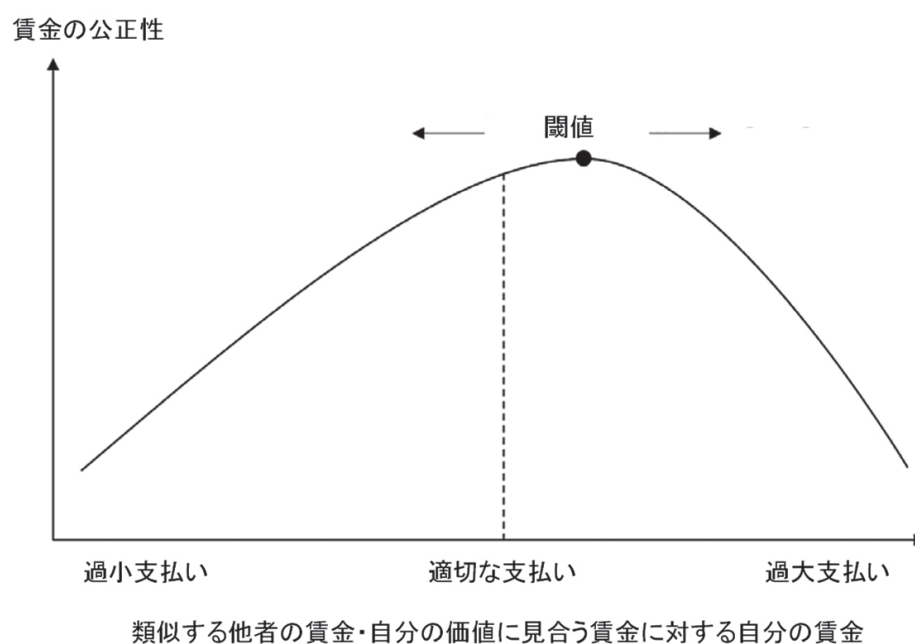
キム教授らが米国の社会人大学院生を対象とした質問票調査のデータを分析した結果

によれば、自分の賃金を同様の職務の同僚よりも低いとみなしている回答者は、賃金額の公正性が低い傾向があった。同僚と同等もしくは高いとみなすに伴い公正性は高まるものの、同僚との差が一定水準を超え開くと、公正性は低下していった。同様に、受け取るに値すると考える額よりも実際の賃金を低いとみなしている回答者は、賃金額の公正性が低い傾向があり、同等もしくは高いとみなすに伴い公正性は高まるものの、差の開きが一定

水準を超えると公正性は低下していった（図1参照）²。

労働者は、自分の賃金を類似する他者の賃金や自分の価値に見合うと考える賃金と比較し、相対的に低い場合は「過少支払い」として、また高すぎる場合も「過大支払い」として賃金額の公正性の認識を低下させてしまうのである。労働者の賃金は、職務ごとの労働者間の差や労働者自身の想定との齟齬が生じない適切な額を設定することが望まれる。

図1 他者比較・自己比較と賃金の公正性の非対称な関係



(出所) Kim, et al. (2019)の図1をもとに筆者作成

3. 賃金分配と賃金決定手続きのいずれの公正性が重要か：賃金の透明性

賃金の公正性とは、賃金額の公正性のみを指すわけではない。エラスムス大学ロッテルダムのハートマン教授とリュブリャナ大学のスラブニカー教授は、賃金の公正性を二つに区別した。一つは、賃金分配の公正性 (distributive justice) であり、自分の貢献に対して受け取る賃金が他者と比較しどのくらい公正であるかを意味し、前述のキム教授らの賃金額の公正性と同義である。もう一つは、賃金決定手続きの公正性 (procedural justice) であり、自分の賃金を決定する制度や過程がどのくらい公正であるかを意味し、賃金額自体ではなく賃金制度や賃金決定にかかわる評価制度についての公正性といえる³。

彼らは、これら二つの賃金の公正性が労働者の内発的モチベーションに与える影響を検討し、その影響を調整する要因として賃金の透明性 (pay transparency) に注目した。賃金の透明性とは、労働者が互いの賃金水準を知る程度のことであり、賃金水準を知る労働者の範囲や賃金額の正確さにより透明性の高低が算出される。

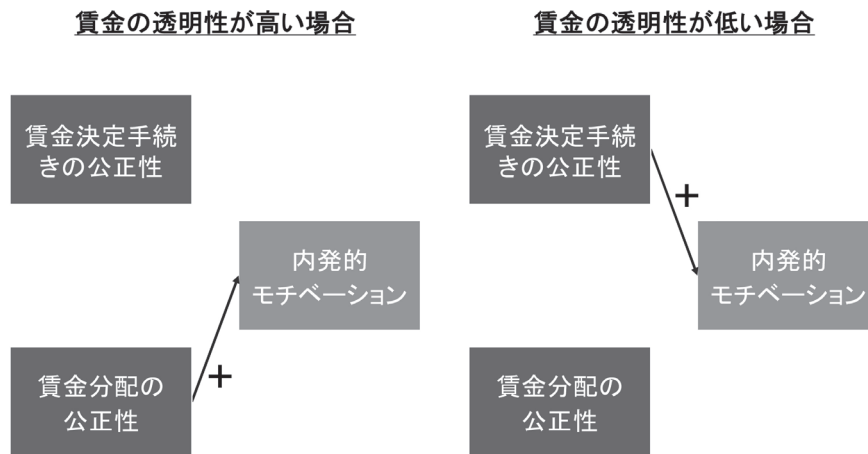
ハートマン教授らがスロベニアの商業銀行に勤務するマネジャーを対象とした質問票調査のデータを分析した結果によれば、賃金の透明性が高い場合は、賃金分配の公正性と内発的モチベーションとの間に正の関連がみられた。賃金決定手続きの公正性とモチベーションとの関連はなかった。他者の賃金額を広範に正確に把握しているマネジャーは、自分

の賃金を他者と比較し貢献に見合う額であると認識するほどモチベーションが高まるのである。対して、賃金の透明性が低い場合は、賃金決定手続きの公正性と内発的モチベーションとの間に正の関連がみられたが、賃金分配の公正性とモチベーションとの関連はなかった。他者の賃金水準をよく知らないマネジャーは、自分の賃金を決定する制度や過程に信頼を置くほどモチベーションが高まるのである（図2参照）。なお、賃金の透明性はモチベーションに直接的な影響はなかった。

賃金分配の公正性、すなわち賃金額の公正性には他者との賃金比較が重要な役割を持つことから、他者の賃金水準を知る程度により賃金分配の公正性のモチベーションへの

影響が異なることは理解できる。労働者の賃金水準の開示やその範囲は経営者の方針によるが、労働者の賃金分配の公正性の認識をモチベーションの向上につなげるには、労働者全員の賃金額の開示とはいかなくとも、管理職の賃金額や職務ごとの賃金額、職位別の賃金水準など可能な範囲で開示し、賃金の透明性を最大限に高めることが求められるであろう。また、仮に賃金水準を開示しない方針のなか労働者のモチベーションの向上に取り組むのであれば、賃金の決定基準や業績目標、評価方法の明示などにより、労働者の賃金決定手続きの公正性の認識を高めることが重要になるのである。

図2 賃金の公正性とモチベーションの関係



（出所）Hartmann & Slapnicar (2012)の図2・3をもとに筆者作成

4. 賃金の公正性はどのように離職を抑制するのか：賃金水準満足度と昇給満足度

賃金の公正性の認識は、労働者の賃金満足度にも影響を及ぼす。米国クラークソン大学のテクリーブ教授らは、賃金の公正性を前述のハートマン教授らと同様に賃金分配の公正性と賃金決定手続きの公正性の二つに、賃金満足度も賃金水準の満足度（pay level satisfaction）と昇給の満足度（pay raise satisfaction）の二つに区別したうえで、実際の賃金額が賃金の公正性を介して賃金満足度と離職行動に与える影響を検討した。

テクリーブ教授らが米国サービス産業のとある企業のマネジャーを対象とした質問票調査のデータを分析した結果によれば、第1に、

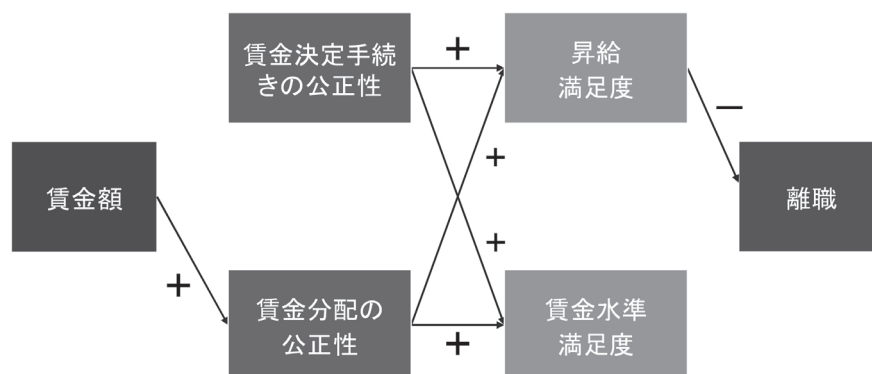
賃金額は賃金分配の公正性と正の関連があり、賃金決定手続きの公正性とは関連がなかった。第2に、賃金分配の公正性は二つの賃金満足度と正の関連があり、なかでも賃金水準満足度との関連が強かった。第3に、賃金決定手続きの公正性も二つの賃金満足度と正の関連があったが、昇給満足度との関連が強かった。第4に、昇給満足度が高いほどその後2年間の離職が少ない傾向がみられたが、賃金水準満足度と離職との関連はなかった（図3参照）⁴。

賃金額が高いほど賃金分配の公正性が高い傾向があり、それがとりわけ賃金水準満足度を高めることは、ある程度予想できる結果であろう。他方で、賃金額の影響を受けない

賃金決定手続きの公正性のほうが昇給満足度を高める効果があり、その昇給満足度は離職行動を抑制するのである。労働者の就業継続や定着を促進するには、前述のとおり賃金

の決定基準や業績目標、評価方法の明示に加えて、決定内容や理由の説明など労働者の納得が得られる昇給の仕組みを構築し運用することが必要であろう。

図3 賃金額と賃金の公正性、賃金満足度、離職行動の関係



(出所) Tekleab, et al. (2005)の図2をもとに筆者作成

5. 非正規労働者の賃金決定についてのインプリケーション

紹介した三つの海外研究は、非正規労働者を対象としたものではないものの、日本の非正規労働者の賃金決定について有益な示唆を提供している。以下の4点を挙げておきたい。

第1に、非正規労働者の賃金は、同一企業内における同様の職務内容の労働者間で、雇用形態にかかわらず差が生じない水準に設定することが求められる。キム教授らの研究に示されるように、労働者の賃金額の公正性の認識は類似する他者との比較を通じて形成される。非正規労働者は、他の非正規労働者だけでなく同様の職務内容の正規労働者とも比較し、自分の賃金額が公正か否かを認識するのである。これは、パートタイム・有期雇用労働法の同一労働同一賃金の考え方とも整合的であり、非正規労働者と正規労働者との間で職務内容が同じ場合は、成果や能力、経験の違いを考慮に入れながら、両者の配置や職務内容の変更範囲の異同により均衡待遇や均等待遇が求められている。

第2に、非正規労働者の賃金に対して経営側が求めている貢献を明確に示すことが必要である。キム教授らの研究やハートマン教授

らの研究に示されるように、労働者は他者比較だけでなく、自分の貢献に対し想定する賃金と比較し賃金額の公正性を認識する。非正規労働者の業務内容や責任の程度、求められる成果や能力、経験などに相応する賃金を設定し明示することはもちろんのこと、職務を割り振る際にその職務の目的や位置づけ、重要性を説明したり、職務の遂行に応じて貢献度を伝達したりして、経営者や管理者は非正規労働者との間で職務や賃金にかかわる共通理解を深めることが必要である。パートタイム・有期雇用労働法の同一労働同一賃金の取り組みにおいても、均等・均衡待遇を客観的に確認し非正規労働者の納得性を高める手法として、職務内容を構成要素や重要性により測定する職務評価を行うことを推進している。

第3に、雇用形態にかかわらず企業内における労働者の賃金決定基準を明確にし、賃金水準を可能な限り開示することが求められる。パートタイム・有期雇用労働法においても、非正規労働者の求めに応じて職務内容等の最も近い正規労働者との待遇差の内容や理由について説明することが義務付けられており、両者の賃金決定基準や賃金水準を具体的に説明する必要がある。ハートマン教授らの

研究に示されるように、非正規労働者が他の非正規労働者や同様の職務内容の正規労働者の賃金額を把握できる状況であれば、上述の第1と第2の取り組みが奏功し賃金額の公正性が高まると、非正規労働者のモチベーションが向上するであろう。また、賃金決定基準の明確化は、非正規労働者の賃金制度に対する信頼を高め、仮に賃金水準の開示が進まなくともモチベーションの向上につなげることが期待できるのである。

第4に、賃金制度だけでなく昇給制度や評価制度を含めた非正規労働者の処遇制度を設計することが求められる。労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果（企業調査）によれば、定期的な昇給を正規労働者に適用しているとした企業は7割半ばであるのに対して、非正規労働者に適用しているとした企業は4割程度であり、また人事評価・考課については正規労働者への適用企業が6割超であるのに対して、非正規労働者への適用企業は3～4割にとどまる。テクリーブ教授らの研究では、賃金決定手続きの公正性は賃金額と昇給両方の満足度に影響を及ぼすが、離職行動を抑制するのは昇給満足度であった。昇給制度や評価制度の導入や見直しは、単なる賃金水準の引き上げよりも非正規労働者の就業継続や定着を促進する可能性があるのである。

このように、非正規労働者の賃金決定を賃金の公正性の視点からみると、賃金水準の低さや正規労働者との賃金格差という賃金額の問題だけでなく、職務内容や賃金決定基準の曖昧さや制度の未整備といった賃金決定手続きに関する課題が大きい。非正規労働者の賃金制度や昇給制度、評価制度の導入・改定や、正規労働者の制度との整合化・共通化など、企業内の処遇制度全体の体系的な整備が必要であるといえよう。

- 1 賃金の公正性の認識についてはpay fairness perceptionsやpay fairness judgmentsという表現が用いられている。
- 2 キム教授らの研究によれば、過大支払いに対して賃金の公正性が低下し始める閾値は、他者比較においては他者から一貫した扱いを受けたいという一貫性への選好 (preference for consistency) が高い人ほど、また自己比較においては報酬は貢献に比例して分配されるべきであるという功績本位の原則への選好 (preference for merit principle) が高い人ほど、早く達するとしている。
- 3 ハートマン教授らの研究において、賃金は固定給と業績連動報酬から構成されるとして、賃金決定手続きの公正性は賃金決定や業績評価、目標設定における公正性として扱われている。
- 4 テクリーブ教授らは、追試としてMBA課程の社会人大学院生を対象とした質問票調査を実施し、勤務先の賃金額や賃金の公正性、賃金満足度、離職意思、2年後の離職状況のデータ分析からほぼ同様の結果を得ている。

【参考文献】

- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20), 4283-4300.
- Kim, T.-Y., Wang, J., Chen, T., Zhu, Y., & Sun, R. (2019). Equal or equitable pay? Individual differences in pay fairness perceptions. *Human Resource Management*, 58 (2), 169-186.
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26 (8), 899-921.
- 労働政策研究・研修機構 (2021) 「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果 企業調査編 JILPT調査シリーズNo.207-1.
- 労働政策研究・研修機構 (2021) 「パートタイム」や「有期雇用」の労働者の活用状況等に関する調査結果 労働者調査 (「働き方等に関する調査」) 編 JILPT調査シリーズNo.207-2.