

労働契約法改正の 「意図せざる結果」の行方

——小売業パート従業員の分配的公正感を手がかりとして

平野 光俊

(神戸大学教授)

目次

- I 問題
- II 関連する先行研究・調査
- III 分析フレームワークと仮説
- IV 方法
- V 結果
- VI 考察
- VII 本稿の含意

I 問題

1 労働契約法の改正

2013年4月に施行された「労働契約法の一部を改正する法律」(以下、労契法改正)のポイントは、無期労働契約への転換(第18条)、「雇い止め法理」の法定化(第19条)、不合理な労働条件の禁止(第20条)である。今後は、同一の使用者との間で、有期労働契約が通算で5年を超えて反復更新された場合、企業は労働者の申込みにより無期労働契約(つまり正社員)に転換しなければならない。

このような有期契約労働者に対する不公正な処遇の是正を目指す法改正は、処遇体系の再設計を企業に課す法的介入となる(菅野 2012: 237; 阿部 2014)。具体的には、有期雇用の非正規従業員(以下、非正規)から無期雇用の正社員へ円滑に移行する「正社員への転換制度」を整備することが求められる。しかし正社員へ転換するということが処遇の改善とともに定年まで強い雇用保障を働く

人びとに提供することである。非正規の正社員化は、人件費の増加や人員配置の硬直化あるいは雇用調整のやりにくさなどを通じて、企業に新たなコストをもたらす可能性が高い。したがって、無期雇用という条件は維持しても、事実上「何でもする」「どこでも行く」「いつでも働く」という勤務にある種の制限を加えることで、解雇権濫用法理の適用も変化させる(つまり雇用保障の程度を緩めた)「限定正社員」へのニーズが出てくる(鶴 2011)。有期雇用であっても長期にわたって就労している非正規を、いわゆる正社員と非正規の中間的な存在である限定正社員と位置づけて、より安定的な無期雇用契約へと結びつけるという発想である。実際、厚生労働省の各種会合が牽引役となって、いわゆる正社員と非正規の中間形態の限定正社員がさまざまに検討されている(厚生労働省 2012)。今後、労契法改正の対応に向けて、非正規といわゆる正社員の二極に分断した内部労働市場に、両者を緩衝する限定正社員の雇用区分をあらたに設けて、「非正規→限定正社員」の転換制度を整備する企業が増えるだろう。

それでは、いわゆる正社員と限定正社員は何が違うのか。佐藤(2012)は「いわゆる正社員」を識別する基準として、その働き方の包括性・無限定性に着目して、①活用業務無限定、②配属先の事業所・勤務地無限定、③残業がある、④フルタイム勤務の4つをあげる。つまり無期雇用を前提として、この4つの基準を満たす雇用区分がいわゆる正社員である。限定正社員とは、4つの基準

のいずれか一つないし複数を満たさない雇用区分であって、職種限定、労働時間限定（短時間勤務、フルタイム勤務だが残業なし）、勤務地限定などからなる。たとえば「〇〇店舗の婦人服売場の販売職として1日6時間・週5日勤務している有期契約社員の契約期間が、5年を超えて無期雇用に転換すると、限定正社員が誕生することになる」（佐藤 2013）。

さて労契法改正の政策意図は「有期労働契約の濫用的な利用を抑制し、労働者の雇用の安定を図ること」¹⁾である。しかし、非正規（有期雇用）の正社員（無期雇用）への転換は、先に述べたように賃金アップや雇用保障の取り組みなど新たなコストをもたらす。それを嫌う企業が、正社員への転換に慎重になり、かえって非正規の雇用の不安定性が増長されるおそれがある。つまり「意図せざる結果」を生む懸念がある。「意図せざる結果」とは、ある行為主体（個人、集団、組織）が目的を有した行動をとった際に、その目的から逸脱した結果が生じることである²⁾。

2 意図をする行為主体と結果を出す行為主体

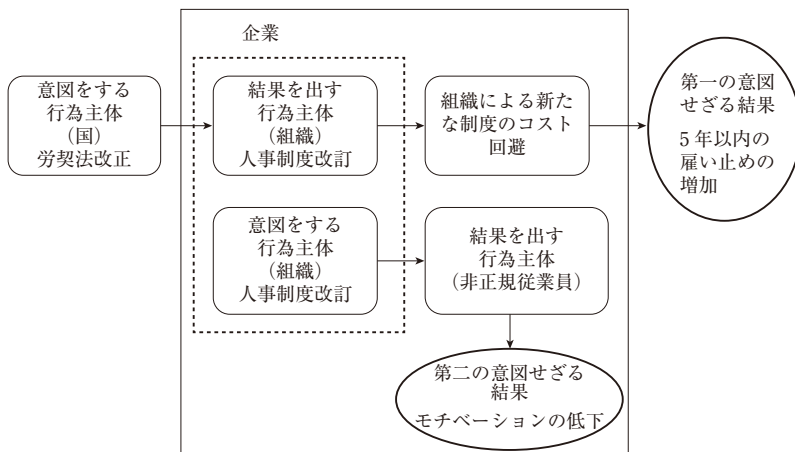
はじめに「意図をする行為主体」=国と、「結果を出す行為主体」=「企業」という関係で捉えてみよう。このとき非正規の雇用安定と公正処遇という国の政策の意図は正しくとも、正社員への転換に付随するコストを企業が回避しようとする

ため「意図せざる結果」が生じる可能性がある。シカゴ大学の山口一男教授は労契法改正によってむしろ5年以内で雇い止めするケースが多くなる可能性を指摘している³⁾。

次に「意図をする行為主体」=企業（組織）と「結果を出す行為主体」=非正規の関係で捉えてみよう。労契法改正への対応という意図とともに人事制度を改訂する企業（組織）は非正規のモチベーション向上という意図も持っている。しかし「結果を出す行為主体」である非正規は、組織の意図どおりモチベーションを高めるであろうか。むしろ人事制度の改訂なかんづく正社員転換制度の導入が、非正規のモチベーションを下げるように作用するおそれはないか。これが本稿の問題意識である。

議論をまとめると図1のようになる。まず国の労契法改正の意図は非正規の雇用の安定である。このとき結果を出す行為主体、つまり企業（組織）は、新たな制度のコスト回避の選択として非正規の5年以内雇い止めを増やすかもしれない。これが第一の意図せざる結果である。一方、企業（組織）は意図をする行為主体でもある。このとき結果を出す行為主体は非正規である。企業（組織）は労契法改正への対応のみならず、非正規のモチベーション向上という積極的な意図をもって人事制度を改訂するはずである。しかし、そこに第二の意図せざる結果が生まれる可能性がある。

図1 労契法改正がもたらす2つの「意図せざる結果」



本稿では、労契法改正へ対応するため多くの企業が取り組むと予想される人事制度のうち限定正社員制度と正社員への転換制度に着目する。そしてこれらの制度を整備することで派生する「意図せざる結果」の行方を、調査データに基づき検討する。

II 関連する先行研究・調査

1 非正規の質的基幹化とモチベーション

非正規の質的基幹化に伴って正社員との均衡処遇が問題視されている。一方で、雇用が安定しており相対的に良い労働条件で働いている正社員に比べて、非正規の職務満足やモチベーションは決して低くないという調査結果は少なくない（蔡 2010; 奥西 2008; 労働政策研究・研修機構 2006）。平野（2014）は、中国地方で173店舗の食品スーパーを展開するマックスバリュ西日本の従業員調査を通して、質的に基幹化したパート主任は、総合職や勤務地限定の正社員と比べて、モチベーションや情緒的コミットメントに遜色がなく、職務満足はむしろ高いことを見出している。

欧米でも非正規が正社員に比べて遜色のない組織行動を示している研究は多数ある。たとえばThorsteinson（2003）は、フルタイムとパートタイム労働者の組織行動をメタ分析しているが、職務満足、組織コミットメント、離職意思といった職務態度に両者はほとんど差がないことを見出している。De Cuyper et al.（2008）も一時雇用に関する既存研究のレビューから同じ結論を導いている。

非正規が正社員と比べて遜色ない職務態度を示すのはなぜか。欧米の研究ではその説明の仕方は多様である。例えば、非正規の異質性（雇用形態、職務内容、労働時間、非正規という働き方の自発的・非自発的選択など）を捉えていないことや、「黄金の鎖」（golden handcuff）に縛られている正社員のストレスや隠れたコストを無視していることなどが議論されている（蔡 2010）。つまり、異質性が高いということは集団内の分散が大きいということであり、そのことが組織行動に及ぼす影響を曖

昧にしてしまう可能性がある。また「黄金の鎖」のゆえに正社員を辞めるコストが高すぎてやむを得ず正社員として働いている人もいる。

2 組織内公正性

本稿が注目するのは、「組織内公正性」（organizational justice）である。Greenberg（1987; 1990）によれば、組織内公正性には、「分配的公正」（distributive justice）と「手続き的公正」（procedural justice）がある。分配的公正は、組織メンバー間に希少な資源を分配する際に、配分の結果が公正かどうかを意味している。つまり、賃金やボーナスの他、誰を昇進させるかといった報酬を、従業員にどのように配分し、それを従業員が公正と感じるかどうかがといった報酬配分における公正知覚の問題である。一方、手続き的公正は意思決定の手続きに関して感じられる手段の公正を意味する⁴⁾。Leventhal（1980）は、手続き的公正が認知されれば、その結果としての分配的公正感が高まると仮定している。

分配的公正に関わる研究の端緒はAdams（1965）の「衡平理論」（equity theory）である。彼は、Stouffer et al.（1949）による相対的剝奪理論、Festinger（1957）の認知的不協和理論、Homans（1961）の社会的交換理論に基づいて、社会的交換に関与する人間の行動を説明しようとした。

衡平理論では、個人のおかれている状況と、比較の対象となる他者の状況とを比べたうえで、組織に対して自分が果たしているインプットと、得られたアウトカムとが釣り合っていると判断した場合に公正であると感じると仮定される。逆に、他者と比べて自分の報酬が努力や成果に見合わない（過少報酬）と思えば不満を持つ。一方、他者と比べて過多報酬だと感じれば罪の意識を持つ。インプットとは、職務に対する努力や知識、経験などはもちろん、年齢や雇用形態や社会的地位などの客観的条件でもよく、自らが組織に持ち込む価値あるもの全てを投入と表現することができる。一方、アウトカムとはその個人が得たものを意味しているが、賃金や昇進、能力開発機会、雇用保障、地位、名誉など自分が企業から受け取る価値あるもの全てが該当する。

ここで重要なことは、こうしたインプットやアウトカムが客観的要素の総和ではなく社会的交換関係にある当事者たちによって知覚される主観的要素の知覚の総和であるということである(加納 2014)。インプットとアウトカムの不均衡である状態は式1と式2の不等式によって示される。衡平な関係の成立は式3の等式によって示される。

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a} \quad (\text{式1}) \quad \rightarrow \text{過小報酬_不満}$$

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a} \quad (\text{式2}) \quad \rightarrow \text{過多報酬_罪の意識}$$

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a} \quad (\text{式3}) \quad \rightarrow \text{平衡状態_満足}$$

注：O=アウトカム I=インプット p=自分の a=他者の

I_p , O_p はそれぞれ個人が知覚した自己(わたし)のインプットとアウトカムの総和であり、 I_a , O_a は比較対象である他者のインプットとアウトカムの総和である。(式1)は過少報酬の状態であり、自己(わたし)は不満を感じている。(式2)は過多報酬の状態であり、自己(わたし)は罪の意識を感じている。いずれも不衡平な状態である。(式1)の不衡平を知覚した個人はそれに伴う認知的不協和を解消する方向へ動機づけられる。その方法の一つは自己もしくは他者の行動を変化させることである。たとえば不公正感を知覚した個人は自己のインプットを減らして衡平状態に近づけようとするかもしれない。この場合、組織効率の低下につながる可能性が高い。もう一つは自己や他者の認知を変化させる方法であり、代表的なものは比較対象を変えることである。

つまり労働者の分配的公正感とは組織内の誰と自分を比較しているのかという比較選択(comparative referent)に関わっている(Folger and Cropanzano 1998)。社会的比較(social comparison)理論によれば、人は社会環境を適応的に生きていくために、自分の意見や能力を正しく評価したいという動機があり、そのために自分と意見や能力が類似した他者との比較を行う傾向が

ある(Festinger 1954; Ambrose, Harland, and Kulik 1991)。たとえば、正社員は正社員同士、非正規は非正規同士の比較に、より大きな関心を持っていると考えるのが自然である(奥西 2008)。したがって、雇用が安定し相対的に良い労働条件で働いている正社員に比べて、非正規の職務満足や幸せ感は決して低くないのである。

III 分析フレームワークと仮説

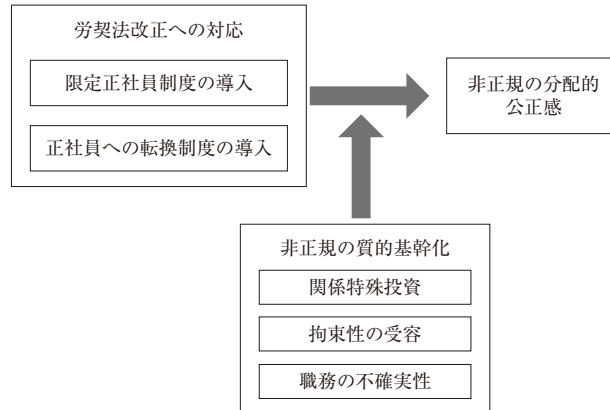
労契法改正に対応する人事制度として注目されるのは、限定正社員制度と正社員への転換制度である。担当職務の難度や働き方、組織との関係の持ち方の違いに基づいて、非正規、限定正社員、正社員の雇用区分を設けて処遇水準を異なるものにするという論理は衡平原理に即した改訂である。また非正規の質的基幹化に応じて、企業(組織)との関わり方に複数の選択肢があることが衡平分配原理の観点から望ましいと考えられる。分析フレームワークを示すと図2のようになる。

まず正社員の働き方の無限定性を見なおし、勤務時間、勤務地、職種を限定する限定正社員制度の整備と、限定正社員への移行を可能にする転換制度は、非正規の選択肢が増えるという意味で衡平原理に基づく人事制度の改訂と捉えることができる。正社員が担っていた責任や役割を引き受ける非正規、あるいは正社員と変わらぬ拘束性を受容して組織に貢献しようとする非正規は、限定正社員制度や転換制度の整備が分配的公正感を高めると考えられる。労契法改正に対応する企業(組織)の意図も通常そのように想定して設計されると考えられる。したがって以下の仮説を設ける。

「意図した結果」仮説

- 1 限定正社員制度(短時間勤務、勤務地限定、職種限定)の導入は、非正規の分配的公正感を高める。
- 2 正社員への転換制度の導入は、非正規の分配的公正感を高める。
- 3 正社員への転換制度の導入は、非正規が質的に基幹化している程度が高いほど分配的公正感を高める。

図2 分析フレームワーク



しかし、先に議論した通り、分配的公正の知覚は組織内の誰と自分を比較しているのかという選択に影響を受ける。人は自身の属性と近い人や、接触頻度の高い人を比較対象にしやすい。そうであれば非正規の比較対象は、正社員ではなく、同じ非正規のなかの誰かとしている可能性が高い。正社員への転換制度が導入されることで、それまで同じ雇用区分に閉じていた非正規の比較対象が正社員に変化し、休眠状態にあった正社員との処遇格差への不満が覚醒するという「意図せざる結果」が生まれるかもしれない。

衡平理論に即して考えればインプットが大きいほどその傾向は高まるはずである。ここでインプットとして非正規の質的基幹化の程度と拘束性の受容に着目する。いわゆる正社員の働き方は勤務時間、勤務地、職種において無限定に拘束性を受容する包括性・無限定性に特色があり（久本2010）、それは当該組織との雇用（取引）契約に基づく労働者による関係特殊投資でもある（平野2009；2010）。したがって以下の仮説を設ける。

「意図せざる結果」仮説

- 1 正社員への転換制度の導入は、非正規の分配的公正感を低める。
- 2 正社員への転換制度の導入は、非正規が質的に基幹化している程度が高いほど分配的公正感を低める。

IV 方 法

1 データ

本稿で用いるデータは、WEB調査会社のマクロミル社に委託して2013年11月に行った質問票調査である。調査は、国内の正規・非正規社員を対象に行われ、同社のモニター会員あてに、WEB上のアンケートに回答するよう案内を行い、特定の条件に合致する場合のみに、全質問項目に回答する形式であった。ここで特定の条件とは、サンプル属性の極端な偏りを防止するため、雇用区分（正規、非正規）について各カテゴリ毎に一定以上のサンプル数を確保することを目的にして、先に雇用区分についての回答でスクリーニングを行っているものである。収集した回答は3402（正社員1702、非正規1700）である。本稿ではこのうち、産業の影響をコントロールし、かつ労働法改正の主たる対象となる雇用形態として小売業に勤めるパート150人を対象に分析を施す。

サンプル属性は以下のとおりである。平均年齢42.0歳（標準偏差8.77）、所属企業における勤続年数4.74年（4.829）、性別：女性137・男性13、子供：有96・無54、学歴：中卒2・高卒57・専修各種専門学校20・短大高専40・大卒31、職種：営業販売110・製造10・事務23・専門職他7、年収：100万円未満77・100万円台62・200万円台以上11。

2 変数

独立変数

以下の3つの限定正社員に関わる人事制度と正社員への転換制度の導入の有無（有 = 1, 無 = 0）を尋ねている。

- ・ 短時間正社員：1日6時間等の恒常的な短時間勤務の正社員制度
- ・ 勤務地限定正社員：転居を伴わない勤務地を限定した正社員制度
- ・ 職種限定正社員：職種の変更を伴わない正社員制度
- ・ 非正規の正社員への転換制度

従属変数

分配的公正感を測定するに際して、正義や公正といった概念は複数の原則を持ち、多義的であることに注意を払っておく必要がある。公正の多義性に関して、Deutsch (1975) は、公正な分配の原理として、11の価値をあげている⁵⁾。特にDeutschが重視したのは、衡平原理 (equity principle)、平等原理 (equality principle)、必要性原理 (need principle) である。本稿では、田中(1996)やColquitt (2001)を参考に、各分配原理の内容を考慮した9つの質問を準備し、リッカートスケール5件法で尋ねた。分析には9項目の単純加算平均を用いる ($a = .910$)。

〈衡平原理〉

- ・ 私の仕事の成果と処遇は釣り合いがとれている
- ・ 私の給与や待遇は、同業他社と比較して納得できる水準にある
- ・ 私の給与や待遇は、仕事の努力に見合ったものである

〈平等原理〉

- ・ 私の給与は、同僚と比べて遜色ない水準である
- ・ 給与や処遇に関して、同僚間にそれほど大きな差はない
- ・ 私の現在の処遇は、平等なものである

〈必要性原理〉

- ・ 私の処遇は、私の年齢や地位にふさわしいものである
- ・ 私は、生活をする上で十分な給与を貰っている。

- ・ 私の給与や待遇は、個人の事情に十分配慮したもになっている

モデレータ変数

分析フレームワークでは非正規の質的基幹化をモデレータ変数として設定している。非正規の質的基幹化の変数は、「取引費用の経済学」(Williamson 1985; 1996)をベースにした内部労働市場における雇用区分の多元化の研究(平野 2009; 2010; 2013)において用いられた「関係特殊投資」「拘束性の受容」「職務の不確実性」の3つの下位次元を設定する。

〈関係特殊投資〉

関係特殊投資の主たるは内容は、特定の労使(取引)関係において、当該取引相手(雇用主)との取引にしか価値を持たない企業特殊技能の開発のための人的資本投資である。企業特殊技能は職場内訓練によって当該企業固有の文脈のもとで発揮される技能であり、それを高めるための労働者のインプットを「関係特殊投資」と呼ぶ。具体的には、リッカートスケール5件法で尋ねた8項目の単純加算平均からなる。 $(a = .840)$

- ・ 会社の理念や文化を深く理解し、それらに沿って行動するよう努力している
- ・ 会社の戦略や中長期的課題を把握し、その実現に向けて努力している
- ・ 会社の新製品、新しいサービスや取り組みに関する知識向上のために、情報収集や自己研鑽に努めている
- ・ お客さま満足向上のために、業務の効率化やサービスの改善に努めている
- ・ 職場の人々と積極的にコミュニケーションをはかり信頼関係を築けるよう努力している
- ・ 他部署の人間や取引先とも積極的にコミュニケーションをはかり、信頼関係を築けるよう努力している
- ・ 何かトラブルが生じた時に原因を分析、把握し、同じ問題が起きないように努力している
- ・ 職場のチームワーク向上に努めている

〈拘束性の受容〉

「拘束性の受容」も関係特殊投資の一つである。これは組織都合の転居転勤や職種を変える配置転

換といった拘束性を労働者が受容するときに生じる。たとえば転居転勤を受容することは、近所づきあい、地域、学校行事への参加などにおける社会的ネットワーク、およびそこから生じる互酬性と規範としての「社会関係資本」(social capital)への労働者(=生活者)のこれまでの投資を無駄なものにする。すなわちサンクコスト(埋没費用)となる。特定の地域コミュニティで培ってきた他者との信頼関係や人間関係(社会ネットワーク)を放棄して、新たな勤務先へ赴任することは当該企業との雇用関係においてのみ価値のあることであり、労使関係における関係特殊投資の一種と考えられる(平野 2009)。同様に不慣れな業務への配置転換を受け入れることは、特定の業務に対応したこれまでの技能投資をサンクコストにする。サンクコストを回収するためには当該雇用主との雇用関係を継続しなければならない。長時間労働や突発的な残業の受け入れは家庭生活への時間資源の投資活動に葛藤をもたらす。具体的には、勤務時間、勤務場所、職種の無限定性に即して、リッカートスケール5件法で尋ねた9項目を設定し単純加算平均する。(α = .688)

- ・ 突発残業受容：仕事で必要ならば、突発的な残業をすることもいとわない
- ・ 休日出勤受容：仕事で必要ならば、休日出勤もいとわない
- ・ 勤務時間変更：業務の繁忙に即して勤務時間を変更しても構わない
- ・ 職種変更を伴う異動：会社の指示であっても、職種が変わる異動は望まない (R)⁶⁾
- ・ 職種変更受容：異動する場合、異動前の経験を無理なく生かせる仕事に限定したい (R)
- ・ 未経験業務受容：会社都合による未経験の職場への配置転換であっても、望むところである
- ・ 転居の受容：昇進のための転勤より、むしろ現在住んでいるところに留まることを優先したい (R)
- ・ ローカル志向：できれば一つの地域に留まって働きたい (R)
- ・ 転居転勤：転居を伴う転勤があっても、仕事ならば仕方がない

〈職務の不確実性〉

「職務の不確実性」は労働者が処理すべきタスクに関して標準化されておらず、労働者が事後的に処理しなければならない情報量の多さを示す。通常は正社員に割り当てられる不確実性の高い職務に非正規が従事している場合、その非正規は質的基幹化していることになる。具体的な質問項目は、リッカートスケール5件法で尋ねた下記の7項目からなり、分析では単純加算平均を用いる。(α = .518)

- ・ 毎日仕事内容は決まっており、手順通りこなすことが大切である (R)
- ・ 新しい目標や課題に挑戦することが多い
- ・ 課題を達成するための具体的方法は明確に示されず、試行錯誤することが多い
- ・ 予測困難な事態がよく発生するので、計画(予定)を修正したり臨機応変に対応することが多い
- ・ 一日の行動は細かい点まで上司に監視、把握されている (R)
- ・ 上司やスタッフ部門への報告書の作成、メールでの対応に追われ、他の業務がどうしてもおろそかになりがちである
- ・ 職場の同僚と互いに協力し合わなければ仕事がまわっていかない

統制変数

- ・ 女性ダミー、年齢、子供有ダミー、現在の所属組織での勤続年数、最終学歴、従業員数ダミー(リファレンスは従業員数1万人以上)、年収ダミー(リファレンスは100万円未満)

分析には仮説の検証を目的にして「職務の不確実性×転換制度」「関係特殊投資×転換制度」「拘束性の受容×転換制度」の3つの交互作用項を投入する。なお交互作用項の新変数をつくる際に多重共線性を回避するため各変数の中心化処理を施してある。

V 結 果

仮説の検証のために行った階層的重回帰分析の結果が表1である。

「意図した結果」仮説-1に関して、「短時間正社員制度」が導入されるとパートの分配的公正感が高まることが確認される（5%水準で有意）。勤務地限定と職種限定については統計的に有意でない。したがって仮説は部分的に支持された。

「意図した結果」仮説-2とそれへの対抗仮説である「意図せざる結果」仮説-1に関して、結果は、10%水準ながら「正社員への転換制度」が導入されるとパートの分配的公正感には下がる（モデル4）。したがって「意図した結果」仮説は棄却され、「意図せざる結果」仮説-1が支持される。すなわち「正社員制度の転換制度」の導入は、パートの分配的

公正感をむしろ下げる可能性がある。

「意図した結果」仮説-3とそれへの対抗仮説である「意図せざる結果」仮説-2に関して、結果は「拘束性の受容」と「正社員への転換制度」の交互作用項がパートの分配的公正感に対してマイナスに作用する。モデル3に比してモデル4のR2の増分も統計的に有意である。すなわち拘束性の受容と正社員への転換制度は分配的公正感に対してマイナスの交互作用効果を持つ。なお、他の質的基幹化の変数である「職務の不確実性」と「関係特殊投資」は交互作用効果は見いだせない。したがって「意図せざる結果」仮説-2が部分的に支持される。

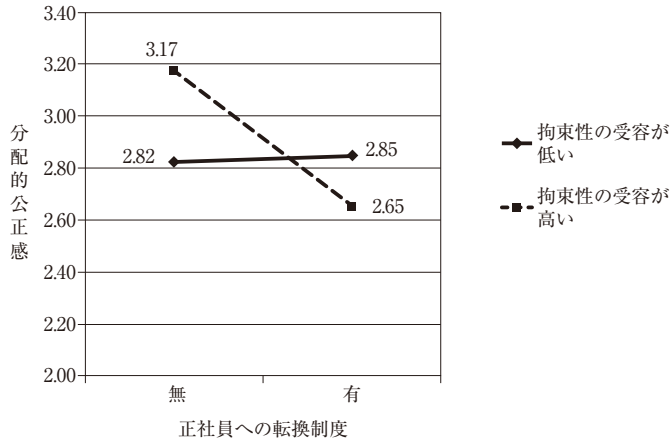
図3は正社員への転換制度と拘束性の受容の交互作用効果を可視化したものである⁷⁾。拘束性を高いレベルで受容するパートのグループでは正社員への転換制度が導入されると分配的公正感には悪

表1 限定正社員制度と正社員転換制度および質的基幹化が非正規の分配的公正感に及ぼす影響

従属変数：パートの分配的公正感				
独立変数	モデル1 β	モデル2 β	モデル3 β	モデル4 β
女性ダミー	0.204 *	0.224 *	0.205 *	0.194 *
年齢	-0.208 *	-0.220 *	-0.224 *	-0.225 *
子供有ダミー	0.375 ***	0.410 ***	0.393 ***	0.386 ***
現所属企業での勤続年数	0.122	0.151 †	0.126	0.129
最終学歴	-0.021	-0.016	-0.011	-0.034
従業員数30未満ダミー	-0.140	-0.140	-0.180	-0.171
30～100ダミー	-0.022	-0.005	-0.003	-0.077
100～300ダミー	-0.224 *	-0.213 †	-0.226 *	-0.222 *
300～1000ダミー	0.009	0.021	0.002	0.034
1000～2000ダミー	-0.014	-0.006	0.001	0.006
2000～5000ダミー	-0.013	-0.021	-0.036	-0.038
年収100万円台ダミー	0.054	0.095	0.105	0.091
200万円台ダミー	0.166 †	0.169 *	0.127	0.126
300万円台ダミー	-0.068	-0.054	-0.054	-0.067
400万円台ダミー	0.107	0.121	0.119	0.108
短時間正社員制度		0.178 *	0.159 *	0.191 *
勤務地限定正社員制度		-0.003	-0.032	-0.004
職種限定正社員制度		0.166 *	0.156 †	0.113
正社員への転換制度		-0.101	-0.103	-0.166 †
職務の不確実性			-0.157 †	-0.136 †
関係特殊投資			0.115	0.126
拘束性の受容			0.066	0.052
交互作用_職務の不確実性×転換制度				0.121
交互作用_関係特殊投資×転換制度				0.096
交互作用_拘束性の受容×転換制度				-0.199 *
調整済み R2	0.125	0.167	0.186	0.218
Δ R2		0.033	0.118	0.047
F 値	2.417 **	2.573 ***	2.545 ***	2.658 ***
変化 F 値		3.170 *	1.818	2.723 *

† :p <.10, * :p <.05, ** :p <.01, *** :p <.001

図3 正社員転換制度と拘束性の受容の交互作用効果



化する反面、拘束性の受容が低いグループでは「正社員への転換制度」の導入は分配的公正感にほとんど影響しない。

VI 考察

支持された分析結果をあらためて整理すると、1)「短時間正社員制度」の導入はパートの分配的公正感を高める、2)「正社員への転換制度」の導入はパートの分配的公正感を低める傾向がある、3) 正社員転換制度の導入がパートの分配的公正感にマイナスの影響を与える傾向は、パートが拘束性を高く受容している場合一層顕著となる。1)は企業（組織）の「意図した結果」であるが、2)と3)は「意図せざる結果」である。

以上の結果に関して、第一に、限定正社員制度を構成する「時間限定」「勤務地限定」「職種限定」のうち時間限定のみが分配的公正感にプラスに作用し、残りの2つは効果を持たないことに関して考察すると、勤務地限定と職種限定は正社員を対象とした施策であって、非正規にとって直接関係のないものと認識されていることによると考えられる。一方、多くのパートが短時間勤務者であるから、勤務時間をそのままに正社員へ移行できる短時勤務制度は「衡平原理」（頑張れば＝インプットを高めれば、正社員になれる＝アウトカムが高まる）に即して公正と見なされるのであろう。

第二に、「正社員への転換制度」導入は非正規

の分配的公正感を低める可能性があり、その傾向は拘束性の受容の程度に応じて顕著となることに関して、この結果に対する一つの解釈は既に検討したとおり、転換制度の導入が、正社員との比較意識を覚醒させる効果を持つことに起因すると考えられる。Ambrose, Harland and Kulik (1991)による比較対象のメカニズムによれば、人は自身と属性（例えば年齢や性別）の近い人間や、接触頻度の高い人間を比較対象に置きやすい。社会的比較理論（Festinger 1954）によれば、人は他者の反応をただ受動的に受け入れるだけでなく、他者との比較を通じて自己の様々な側面を明確に評価しようとする欲求を持っている。特に直接的物理的な基準がない場合には、人は他人と見比べることで自らを評価する。こうした知見をもとに結果を考察すれば、非正規はその比較対象を同じ非正規グループの他者としている可能性がある。それが正社員への転換制度の導入により、比較対象に正社員が加わり、拘束性の受容というインプットが高いグループほど不公正を知覚する。

この結果に対するもう一つの解釈としては、余合（2014）が論じた「欲求不満効果」（frustration effect）も適用できる。制度上は正社員転換制度が存在したとしても、この制度の利用状況が著しく少ないものであれば、こうした制度があることを非正規に認知させることは、むしろ逆の効果を持つ可能性がある。つまり転換制度があってもなかなか正社員になれないという欲求不満を高め

る。このことは欲求不満効果とも解釈できる。すなわち組織内公正の研究で議論されてきた分配的公正が不公正な場合、手続き的公正を高める（この場合、正社員転換制度を整備する）場合のほうが、不公正な手続きを踏んだ場合よりも否定的に判断される（Folger 1977）。要するに、一見すると非正規、特に不本意に非正規という働き方をする人々にとって有益である正社員転換制度であっても、実際には正社員登用は相当に難しいと認知されている場合、単なる「ガス抜き」を目的とした仕組みと捉えられかねない。このような場合、こうした制度を導入することがむしろ公正感を損ねる可能性がある。

Ⅶ 本稿の含意

企業の人事戦略の本質は、意図せざる結果を事前に予測し、それを制度設計の中にあらかじめ組み入れることにある。本稿で得られた知見、すなわち正社員への転換制度を設けると、非正規の「正社員との比較の意識」が高まり、分配的公正感を下げるという「意図せざる結果」をいかに防止したらよいのか。

第一に、正社員転換制度が導入されている企業では、正社員並みに拘束性を受容しているという非正規の意識が、分配的公正感を低めるという結果に鑑みると、防止策としては正社員に課している拘束性を大幅に限定することが鍵となると思われる。拘束性を（正社員並みに）受け入れるという非正規の態度は、それを受容すれば正社員になれるかもしれないという期待の表れでもある。とするならば正社員の側の拘束性を限定することで、非正規の拘束性を受容するインセンティブは低化する。なお現実的に全ての正社員を対象とした拘束性の大幅緩和はできないから、「何でもする」「どこへでも行く」「いつでも働く」といった具合に、組織による拘束性を無制限に受容する正社員（総合職）の数を絞り、限定正社員を増やしていくことが肝要であろう。

第二に、非正規の分配的公正感が低いということは、同じインプットにもかかわらず正社員と比べて処遇（アウトカム）が低いということに他なら

ないことを直視すべきである。2015年4月施行の改正パートタイム労働法では、正社員と差別的取扱いが禁止されるパートタイム労働者については、これまで、(1)職務内容が正社員と同一、(2)人材活用の仕組み（人事異動等の有無や範囲）が正社員と同一、(3)無期労働契約を締結しているパートタイム労働者であることとされていたが、改正後は、(1)、(2)に該当すれば、有期労働契約を締結しているパートタイム労働者も正社員と差別的取扱いが禁止される。正社員の拘束性を大幅に限定するということは、上記(2)の人事異動等の有無や範囲に関わる拘束性を制限することに通じる。つまり、上記(2)の人材活用の仕組みに付随する正社員と非正規のインプットに差がなくなるのであれば、担当する職務の大きさや責任の程度という(1)の職務内容のファクターのみでインプットを捉えることができるようになる。その結果「均衡処遇」からさらに進んだ同一労働同一賃金原則による衡平な「均等処遇」の道筋が開ける。また正社員と非正規の均等処遇は、正社員を非正規に代替させることによって獲得してきた企業の便益（人件費削減効果）が消滅する。したがって「労契法改正によってかえって5年以内雇い止めが増える」逆機能の抑止にもつながると考えられる。

第三に、正社員転換制度を利用した非正規から正社員への登用を「狭き門」としてはならない。本人の自発的意思に基づくインプット次第で正社員登用の道が開けるようにすべく、登用基準を明示して正社員登用の門戸を広げることが望ましい。

以上の施策は、企業（組織）に新たなコスト負担を強いる可能性がある。しかし、分配的公正感を高めることで非正規のモチベーションが向上するという「意図した結果」が得られる積極的な意義を強調しておきたい。

1) 厚生労働省 HP

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/index.html

2) 意図せざる結果としては「官僚制の逆機能」が有名である。社会学者マートンは、組織活動が組織の目標と結びつくよう合理的に設計されているはずの官僚制組織が、訓練された無能、目標の置き換え、革新の阻害など「意図せざる結果」を

- 生み出す可能性を指摘した (Merton, 1936)。
- 3) 山口 (2013)。
- 4) Leventhal (1980) は手続的公正の知覚対象となる構成要素として、①一貫性、②偏見の抑制、③情報の正確さ、④修正可能性、⑤代表性、⑥倫理性の6つからなるとしている。守島 (1997) は日本の実情に合わせて手続的公正を高める施策として①情報公開、②苦情処理、③発言の3種に整理している。
- 5) ①各自の貢献によるもの、②平等であるもの、③各自の要求によるもの、④各自の潜在的価値によるもの、⑤各々の努力によるもの、⑥他者が自分たちのために行うために何を選ぶかによるもの、⑦競争の機会を等しく与えることに従うもの、⑧市場の供給と需要によるもの、⑨共通の利益によるもの、⑩互換性の原理によるもの、⑪最低線以下に落ちないようにするもの、の11である。
- 6) (R) は逆尺度であり、分析段階でスコアを補正した。
- 7) 具体的には、交互作用項を構成する「拘束性の受容」が平均値+1標準偏差) および「平均値-1標準偏差」を示す2つのグループを想定した・そして2つのグループそれぞれについて、正社員への転換制度が「平均値-1標準偏差) および「平均値+1標準偏差」つまり導入の有無の場合の非正規の分配的公正感を推定した (cf. Aiken and West 1991)。
- 参考文献
- 阿部未央 (2014) 「改正パートタイム労働法の政策分析——均等待遇原則を中心に」『日本労働研究雑誌』No.642, 45-52。
- 奥西好夫 (2008) 「正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識」『日本労働研究雑誌』No.576, 54-69。
- 加納郁也 (2014) 「組織的公正——研究系譜と今後の課題」上林憲雄・平野光俊・森田雅也編著『現代人の資源管理——グローバル市場主義と日本型システム』中央経済社, 第3章, 47-59。
- 厚生労働省 (2012) 『多様な形態による正社員に関する研究会報告』。
- 佐藤博樹 (2012) 「正社員の無限定化と非正社員の限定化——人事管理の新しい課題」『日本労務学会第42回全国大会研究報告論集』, 201-208。
- (2013) 「改正労働契約法施行と正社員の多元化——「正社員多元化調査」の再分析 I」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』, 233-240。
- 島貫智行 (2007) 「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響——組織内公正性の考え方を手がかりに」『日本労働研究雑誌』No.568, 63-76。
- 菅野和夫 (2012) 『労働法 第十版』弘文堂。
- 田中堅一郎 (1996) 「産業・組織心理学における社会的公正に関する研究の動向」『産業・組織心理学研究』第10巻, 第1号, 59-73。
- (1998) 「社会的公正に関する定量的モデル」田中堅一郎編『社会的公正の心理学 心理学の視点から見た「フェア」]と「アンフェア」]ナカニシヤ出版, 23-40。
- 蔡苕錫 (2010) 「雇用形態の多様化と働く動機——雇用形態の多様化研究の統合の試み」『国民経済雑誌』第202巻, 第1号, 23-40。
- 鶴光太郎 (2011) 「非正規雇用問題解決のための鳥瞰図——有期雇用改革に向けて」RIETI Discussion Paper Series 11-J-049。
- 久本憲夫 (2010) 「正社員の意味と起源」『季刊 政策・経営研究』2号, 19-40。
- 平野光俊 (2009) 「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性——人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No.586, 5-19。
- (2010) 「三層化する労働市場——雇用区分の多様化と均衡処遇」『組織科学』Vol.44, No.2, 30-43。
- (2013) 「多様な正社員と組織内公正性」『国民経済雑誌』第208巻, 第1号, 21-36。
- (2014) 「パートの基幹化マネジメント (マックスバリュ 西日本)」奥林康司・平野光俊編著『多様な人材のマネジメント』中央経済社, 第10章, 185-204。
- 守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第31巻, 第2号, 12-19。
- (2011) 「「多様な正社員」と非正規雇用」RIETI Discussion Paper Series 11-J-057。
- 山口一男 (2013) 「雇用改革の副作用 配慮を」日経新聞 (2013.7.24 朝刊「経済教室」)。
- 余合 淳 (2014) 「公正感の規定因に関する人事管理研究——組織公正理論を手掛かりとした実践的研究」神戸大学博士論文 (未公開)。
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 『多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査』調査シリーズ No. 25。
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange," In L. Berkowitz, (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, 267-299, New York: Academic Press.
- Aiken, L.S. and West, S.G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*, Newbury Park, Calif. : Sage Publications.
- Ambrose, M.L., Harland, L.K., and Kulik, C.T. (1991) "Influence of Social Comparison on Perceptions of Organizational Fairness," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.2, 239-246.
- Colquitt, J.A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, 386-400.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti T., and Schalk, R. (2008) "Literature Review of Theory and Research on the Psychological Impact of Temporary Employment: Towards a Conceptual Model," *International Journal of Management Review*, Vol.10, 25-51.
- Deutsch, M. (1975) "Equity, Equality, and Need: What Determines which Value will be Used for Distributive Justice?" *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, 137-150.
- Festinger, L. (1954) "A Theory of Social Comparison Processes," *Human Relations*, Vol.7, 117-140.
- (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Calif: Stanford University Press. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論——社会心理学序説』誠信書房, 1965年)
- Folger, R. (1977) "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.35, No.2, 108-119.
- and Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 9-22.
- (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow," *Journal of Management*, Vol.16, No.2, 399-432.

- Homans, G. C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace & World.
- Leventhal, G. S. (1980) "What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship." In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, 27-55.
- Merton, R. K. (1936) "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action," *American Sociological Review*, Vol.1, 894-904.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., Devinney, L. C., Star, S. A., and Williams, R. M., Jr. (1949) *The American Soldier: Adjustments during Army Life*, Princeton: Princeton University Press.
- Thorsteinson, T. J. (2003) "Job Attitudes of Part-time vs. Full-time Workers: A Meta-analytic Review," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.76, 151-177.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- (1996) *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press.

ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。
最近の主な著作に『多様な人材のマネジメント』（共編著、中央経済社、2014年）。人的資源管理専攻。