

《論 説》

働き方と公正感の関係性に関する一考察

—小売業非正規従業員対象の質問紙調査を用いて—

余 合 淳

1. はじめに

本稿では、従業員の公正感の規定因としての働き方に着目し、これを小売業非正規従業員における質問紙調査の結果を用いて探索的に分析する。

非正規従業員の均衡処遇問題が顕在化していることを前提とする場合、彼（女）らの働き方が重要な鍵概念となる。企業における人事評価や賃金、昇進昇格といった処遇が公平公正であるかどうかという議論について検討する場合、従業員の働き方に着目する必要がある。組織的公正理論や職務特性、ワーク・ライフ・バランス等の先行研究を踏まえて、従業員の働き方の観点から、処遇の公正性との関連性について、理論的・実証的検討を行った。分析の結果、非正規従業員が不確実性の高い業務を行う場合や、転居を伴う転勤のある働き方を受け入れられる場合には、不公平感に繋がることが示唆された。

2. 先行研究

2-1. フェア・マネジメントの意義

既に多くの先行研究が指摘するように、組織における従業員の公正感に関する研究は、組織的公正研究として広く知られている。Greenberg (1987, 1990) によれば、組織的公正 (organizational justice) は、分配的公正 (distributive justice) と手続き的公正 (procedural justice) に分類される。また、近年組織的公正はこれらの2つに加え、結果に至るまでにどれだけ個人的な配慮や誠意が示され、偏った対応をしていなかったかについての個々の知覚である相互作用的公正を加える研究もある (関口・林, 2009)¹。分配的公正の代表的論者であるAdams (1963, 1965) の衡平理論 (equity theory) によれば、個人の置かれている状況と、比較の対象となる他者の状況とを比べた上で、組織に対して自分が果たした貢献度 (Input) と、得られた報酬 (Outcome) とが釣り合っていると知覚された場合、報酬分配は公正だと感じられる。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ぐらい低いと知覚されれば、不公正感を持つ。このように、自分の貢献度と報酬の比率を、比較対象となる他者と見比べて、

1 相互作用的公正については、提唱者であるBies (1987) やTyler & Bies (1990) のほか、Colquitt (2001) にも詳しい。

自分が適正に処遇されているかを考えることで人々の公正感が形成される²。

衡平理論の主たる批判の一つに、貢献度と報酬の測定妥当性や、測定要素の多義性の問題がある。奥田（1994）はWalster, Berschied & Walster（1976）のモデルに心理的尺度を用いることを批判し、これを修正したモデルを提唱している（田中, 1998）。また、測定要素の多義性、すなわちマルチスタンダードの問題がある（Furby, 1986）。その中でも特に貢献度（Input）に相当する要素が多様であるという指摘である。例えば、労働時間や努力、能力や職務はもちろん、学歴や性別、年齢等、個人は主観的に要素を選択する。この問題は、いわば衡平の程度を測定するための天秤に何を乗せるかという問題であるといえる。仮にAdamsの主張する適切な天秤（モデル）があったとしても、そこに何を置くかという点に問題があれば、衡平性を適切に測ることができなくなってしまう。田中（1996）は、このマルチスタンダードが生じる原因として、個人が貢献度（Input）を過大視する傾向についても挙げている。自らが組織に果たす貢献への評価というものは、他者や組織による評価よりも過大になりがちである。測定要素の多義性や衡平以外の公正原理の存在を軸とした批判がありながら³（田中, 1998b；余合, 2013a）、こうした分配的公正の概念的限界は現在に至るまで根本的な解決に至っておらず、それ故組織的公正研究の中心が手続き的公正に移行した（守島, 1997, 2008；高橋, 2001；余合, 2013b；Colquitt, 2001；Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005）と考えられる。

その手続き的公正研究（Leventhal, 1980）では、過程統制の観点から手続きの構成要素群を、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つからなるとしており、この基準が、個人の手続き的公正判断を高めることが確認されている（Wish, Deutsch & Kalpan, 1976；Deutsch, 1982）。この手続き的公正研究は、具体的な人事制度によるマネジメントへの応用が試みられ、国内でも実践的観点から実証研究が行われている（守島, 1997；高橋, 2001；開本, 2005；島貫, 2007等）。手続き的公正を高める人事施策として、情報公開、苦情処理、発言といった下位次元があり、こうした手続きの充実が労働者の不満を減退させ、公正感を高めるような効果があると指摘されている⁴（守島, 1997）。

また、組織的公正の効果に関しても、多くの研究が指摘するところである。例えば、公正性が認められない状況では、人々は離職する可能性を持ち（Colquitt et al., 2001）、組織にとって、コアな人材が抱く不公平感は避けるべき問題であるということを意味する⁵。離職以外にも、個人の公正知覚が高まると、OCB（Organizational Citizenship Behavior: Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006）や組織コミットメント（organizational commitment: Meyer & Allen, 1991）等といった行動・態度を媒介して、組織のパフォーマンスに貢献するとされている（Organ & Ryan, 1995；Colquitt et al., 2001）。これらの概念が組織にとって常に有益な態度であるとは限らないが、こうしたポジティブな効果があることは、結

2 但し、この配分の結果がいかに公正であるかといった視点については、個人の貢献度が適切に評価されているかどうかという問題や、比較対象の設定の不透明性の観点から問題を指摘されることも多い（守島, 2008；高橋, 2001）。

3 その他の組織的公正研究の変遷に関してはGreenberg & Colquitt（2005）や、田中（1998a）、林（2007）、余合（2016）等を参照。

4 これらの研究では分配的公正の影響が統制されていないものが多く、手続き的公正が分配的公正よりも組織にとって望ましい理論であることの理論的根拠が明示されているわけではない。

5 但し、離職にも組織にとって望ましいものとそうでないものがある点には注意すべきである。山本（2009）では個人のパフォーマンス指標の代表的な一つである離職の分類について3つ紹介している。

果からみて、組織が従業員の公正感を高める意義を示す一つの根拠であるともいえる。

こうした分配的公正の議論を俯瞰すると、貢献度指標の重要性が示唆される。Adams (1963, 1965)らの想定する貢献度 (Input) に投入する要素については、先行研究が指摘するように、特定することは必ずしも容易ではない。しかし、人的資源管理論の知見を用いれば、人事制度の根幹を支える人事等級制度や人事評価制度においては、職務内容やその職務を遂行する能力を基準に組織内の序列や処遇を決定することは効率性の観点からもある程度自明なことであり (例えば今野・佐藤 (2009) 等)、個人がどのような要素を貢献度の指標としようとも、組織側の意向と折り合わなければ意味がない。そこで、本稿では多様な貢献度指標の中でも従業員の働き方に着目する。

従業員の公正感の形成メカニズムについては、上述のように人事制度の手続きや分配基準等が指摘されているものの、従業員個人が日常的にどのような働き方をしており、それがいかに公正感に影響を及ぼし得るか、という点からは研究がなされていない。特に、非正規従業員の増加に伴い指摘される働き方の多様化の観点からは、公正性に関する先行研究において必ずしも十分に議論がなされているわけではない。「非正規」という働き方が今や一般的になりつつある中では、一言に非正規といっても実際には働き方に差異があると考えられる。そのような働き方の差異を前提とした場合に、従業員の公正感にどのような影響を及ぼすと考えられるかについて、既存研究をもとに探索的に分析する。

2-2. 非正規雇用の現状と課題

一言に非正規従業員といっても、それが意味するものは必ずしも一義的ではない。総務省の『労働力調査』によれば、非正規従業員は、パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託社員、その他、という呼称で分類される。また、厚生労働省による『賃金構造基本統計調査』では、パートタイマー (短時間労働者) を「同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者」として説明しており、呼称と労働時間上の定義が示す内容には相違がある。ここでは実態として上述の呼称が用いられ、正規労働者と比較して労働時間ないし雇用期間について限定性がある働き方をしている者を総称して非正規従業員 (以下、非正規) と呼ぶことにする。

この非正規をめぐる近年の動向は、基幹化というキーワードで説明されることが多い (中村, 1989)。非正規の割合ないし実数は増加傾向にあり、これを量的基幹化という。総務省の2015年『労働力調査』によれば、役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合はで37.4%であり、ここ10年では2009年を除き増加し続けている。また、その実数は1980万人で6年連続増加している。非正規の割合が全体の4割程度にまで近づいており、職場における非正規従業員は量的に拡大していることが確認できる。

また、この量的拡大と並行して、非正規がより責任ある仕事を行い、職場でより高度な業務につく機会も増えている。非正規の中には定型的・補助的な業務にとどまらず、正社員と同様の高度な仕事を担う人もおり、仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近しているという。これを質的基幹化という (武石, 2003; 本田, 2004, 2010a)。例えば本田 (2010a, 2010b) では、食品スーパーで働くパートタイマーがある食品スーパーに長期間勤めるうちに、従前正社員が行っていた業務を行うようにな

り、徐々にパートのみでその業務を担当するようになったプロセスが紹介されている。非正規という雇用形態の従業員は、量的にも質的にも、企業の戦略としてもはやなくてはならない存在になりつつある。

このように、非正規が活躍する場と機会が拡大することによって、正社員と同じ職場で正社員とよく似た業務を行う機会が増え、正社員と非正規従業員との間に均衡処遇問題が発生した。つまり、以前は正社員が行っていた高度な仕事をしているにもかかわらず、賃金をはじめとした処遇は改善しないという処遇の公平公正に関する問題が生まれた。例えば、厚生労働省による2015年『賃金構造基本統計調査』によれば、フルタイムの正社員と比較して、フルタイムの非正規（例えば契約社員や嘱託社員等）はおおよそ7割、短時間の非正規（パートタイマー・アルバイト等）では5割程度の賃金（時間当たり）しかない。また、正社員にはある人事制度が、非正規においては存在しない、あるいは簡便化されたものであるケースが多い。厚生労働省による2014年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によれば、雇用保険、健康保険、厚生年金のような福利厚生や、退職金制度や賞与支払いといった仕組みの非正規における導入状況について、正社員との間に大きな隔たりがある。このため、正社員と同じ仕事に従事するパートは、賃金に不満を感じやすい（篠崎・石原・塩川ほか、2003）。非正規が活躍する場が拡大し、高度で貢献度の高い業務を行う一方、処遇の改善が進まないことから、均衡処遇の重要性を指摘する研究も多い（例えば佐藤・佐野・原、2004；平野、2009,2010）。

人材ポートフォリオの議論（Lepak & Snell, 1999；平野、2009）では、こうした均衡処遇の問題を検討する際に、雇用形態の合理性について指摘する。Atkinson（1985）によれば、雇用形態の議論において、数量的柔軟性、機能的柔軟性、金銭的柔軟性という3つの柔軟性を高める必要があるという。正社員は外部環境の変化に対する能力や技能の適応力としての機能的柔軟性を持ち、非正規は雇用者数の調整の容易さを意味する数量的柔軟性と、労務費用の変動費化という金銭的柔軟性の2つを高める上で機能的となる。企業の人事戦略上、業績の変動に従って雇用者数や賃金を柔軟に調整できることが非正規雇用の合理性であるといえる。

近年では「多様な正社員制度」（例えば、久本、2003,2010；守島、2011；鶴、2011）への関心から、正社員内でも従事する業務内容や勤務形態には幅があることが着目されている。無期雇用ではありながら、勤務時間、勤務地、職種等の労働条件に限定性のある働き方も見られ、正社員が多様化している。この場合、この限定性に伴って給与水準が引き下げられるようなケースもあるようである（佐藤、2012；脇坂、2012）。

こうした企業における雇用管理の動向のほか、非正規雇用に関連する法整備もこの多様化を複雑なものにする。改正パートタイム労働法（2007年）、労働者派遣法（2012年）、改正労働契約法（2013年）といった正社員と非正規社員の間にある格差は正の立法的対応が進んでいる。特に改正労働契約法に関しては、5年を超えた有期雇用者は本人の申し出があれば無期雇用に転換できることから、多様な正社員という雇用形態の働き方が今後拡大していくことが予想される。

一方、組織側の論理とは別に、従業員側の意思や事情についても検討の必要がある。非正規という働き方を本人の意思とは別に選択している人々の存在も指摘される。総務省の2015年「労働力調査」によれば、現職の雇用形態（非正規雇用）についての主な理由として「正規の職員・従業員の仕事がない

いから」と回答した者（これを不本意非正規と呼ぶ）は、非正規全体のおよそ16.9%であるとされる。正社員を望みながら非正規として働くケースでは、非正社員が正社員へと移行することの難しさも指摘されている（玄田，2008）。但し、これは逆に全体の8割以上は望んで非正規従業員としての働き方を選択しているということも意味している。同調査（2015）では、非正規の雇用形態についての理由として、「自分の都合のよい時間に働きたいから（26.4%）」「家計の補助・学費等を得たいから（20.4%）」の上位2回答で全体の5割弱を占めており、これに4位の「家事・育児・介護等と両立しやすいから（11.7%）」を含めれば、全体の約6割が、短時間で少額の収入を得る手段として自主的に非正規雇用を選択していることもわかる。したがって、均衡処遇の議論を展開する上では、こうした非正規という雇用形態を主体的に選択する側の事情についても考慮する必要があるといえる。ワーク・ライフ・バランスの観点やディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）保障の原則から、労働者による多様な働き方の自律的選択が求められている（川田，2013）といえる。

2-3. 働き方とワーク・ライフ・バランス

本稿で使用する「働き方」概念は、Hackman & Oldham（1975）によるところの職務特性理論による考え方に近い。職務には特徴があり、それらの諸特徴によって人々のモチベーションが規定されるという考え方は、仕事の特性と従業員の態度とを区別する意味で興味深い。職務特性理論では、技能多様性（Skill Variety）タスク完結性（Task Identity）タスク重要性（Task Significance）自律性（Autonomy）フィードバック（Feedback）という5つの職務特性がモチベーションを規定する。また、タスク重要性までの3要素において、より高度な仕事では、それに携わる人がその仕事を有意義なものに感じる度合（Meaningfulness）が高くなるとされる。

このうち自律性（Autonomy）は、仕事の計画や実行方法の決定における従業員の実質的な自由、独立性、自由裁量の程度とされ、フィードバックとともに職務特性のうちでも特に重要な要素とされる。すなわち、仕事を自分の裁量でどれほど決定できるかという点が、人々の内発的動機付けにおいて極めて重要である。

一方、職務特性の自律性が意味する仕事そのものの自律性とは別に、ワーク・ライフ・バランス⁶（Work-Life Balance：以下WLB）における自律性も重要であるという指摘もある。職務特性理論における自律性は仕事の遂行に関する自律性であるが、WLB研究で着目すべき自律性は、仕事と家庭生活の境界線をどの程度自ら決定できるかに関する境界決定の自律性であるという（森田，2013）。両自律性の意味合いは、仕事そのものの裁量性と、仕事と家庭生活の境界線の決定に関する裁量性という意味では異なる概念といえるが、組織内での働き方の観点からは、裁量労働やいわゆるホワイトカラー・エグゼンプション⁷と呼ばれるような働き方に強く関連することが示唆される。ホワイトカ

6 内閣府の平成19年版『男女共同参画白書』（内閣府男女共同参画局編，2007）における「女性の活躍とワーク・ライフ・バランス」特集によれば、WLBは「男女がともに、人生の各段階において、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自らの希望に沿った形で、バランスを取りながら展開できる状態のこと」としている。

7 笹島（2016）は日本に同制度を導入する際の適合性について指摘している。ここではホワイトカラーエグゼンプションは、「管理監督者以外のホワイトカラーのうち、一定の要件を満たすホワイトカラーに対して、労働基準法に定める労働時間、休憩、時間外及び休日労働に関する規定、そして時間外、休日及び深夜の割増賃金に関する規定を適用しな

ラー・エグゼンプションにおいて想定される仕事は、例えば金融商品開発、アナリスト、コンサルタント、研究開発といった高度に専門的な業務である。このような業務については、労働時間ではなく成果で評価がなされるべきであるから、労働時間に対する対価として処遇を決定することがすぐわなという考え方である。こうした仕組みの是非については議論のあるところではあるが、本稿において注目すべきは、このような高度に専門的な業務については、従業員が自らその仕事内容や実行方法を決められるという意味において職務の自律性が高く、同時に労働時間への対価という枠組みから解放された働き方であるという点にある。こうした働き方を実現できる場合、業務内容とワークとライフの境界線の双方を自律的に選択できるという意味で、いずれの自律性も高い働き方が実現されると考えられる。

労働時間に配慮した働き方という点においては、前節で述べられたような多様な正社員の考え方も参考になる。多様な正社員制度の場合、いわゆる正社員と比較して、労働時間、勤務地、職種という3点において、一定の限定性がある働き方であることが指摘されている⁸（例えば久本（2010）や鶴（2011）等）。この時間、場所、職種という3次元で雇用形態を説明した場合、非正規についても同様のことが想定される。すなわち、非正規においても、時間・勤務地・職種について非正規内で多様化している可能性があり、組織側の要求をどの程度受け入れられるかについても相違があると考えられる。また、既存のWLBに関する研究においても、育児や介護の両立支援や、短時間勤務制度といった、時間や勤務地に関する働き方が着目されており、このような働き方の多様さを整理する視座を提供してくれる。

同様の視点は、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「拘束性の受容」として指摘されている。平野（2015）によれば、転勤に転居が伴うような場合には、それまで居住していた地域コミュニティに対する投資を無駄なものとしてしまう。あるいは長時間の労働や突発的な残業が発生する場合には、家庭生活への時間資源の投資活動に葛藤をもたらす。したがって、企業側が従業員に働き方について高い拘束性を求める場合には、正社員雇用が合理的であるといえる。

3. 研究課題の設定

以上の議論から働き方と公正性との関係性について示唆されることは、従業員が自らの働き方について、その業務内容や労働時間、あるいは勤務地という点においてどの程度裁量の余地があるのかという自律性の視点、そして、時間・場所・職種という働き方の次元において、どの程度組織側の要求（拘束性）を受容できるかという拘束性の受容の視点、この2点が分配的公正（とりわけ貢献度）と関連することが示唆される。したがって、これらの働き方に関する従業員の知覚が、公正感に如何なる影

い制度」と説明されている。

8 多様な正社員制度は、長期安定雇用、査定付き定期昇給賃金、昇進機会の提供といった処遇、及び職務範囲の不明確性・包括性、残業や配置転換、転勤などの拘束性ある働き方（いわゆる正社員）から、いずれかの拘束性を緩めた働き方を意味する。具体的には職種限定、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（久本，2010；鶴，2011）。

響を及ぼすかについて、探索的に分析を行う。

上述の通り、本稿では非正規従業員における公正感の規定因として、働き方に着目する。非正規従業員における働き方に関しては、従業員側の知覚が重要となると考えられる。例えば労働時間や残業時間、転居転勤の有無といった働き方に関する客観的な指標の場合、現在の働き方を意味するものの、それは非正規個々人が自律的に選択したものとは限らない。特に、不本意型の非正規の場合、現在の働き方と今後の働き方に関する展望が一致するとは限らず、ディーセントワークの観点からも働き方を自律的に選択することが望ましいと考えられる。したがって、これまでの客観的な労働条件の内容（労働時間・勤務地等）というよりも、将来的な展望も含めた主観的なキャリアの意向を反映した働き方について捉えることが重要であると考えられる。

組織的公正の観点からは、労働時間や勤務場所をいとわない働き方をすればするほど、組織に対する貢献度(Input)が高いと考えられる。自身の貢献度が周囲に比して高いと知覚すれば、相対的には（正社員に比して）低い報酬しか受け取れていないため、論理的には公平感に対しては負の影響があることが予想される。しかし、平野（2013）も主張するように、非正規の比較対象は多くの場合非正規であることから、必ずしも負の影響を及ぼすとは断定できない。人は良い（高い）処遇を受ければ公平であると感じ、悪い（低い）処遇を受ければ不公平と感じる傾向があると指摘する研究もある（Barsky & Kaplan, 2007）ことから、例えば裁量性の高い高度な業務により高い内発的動機付けを知覚し、このポジティブな状態が公正感を導く可能性もある。時間や勤務地といった働き方の諸要素が公正性に及ぼす影響の方向性も想定しにくいので、ここでは以下のリサーチクエスションを設定し、探索的な分析を行う。

RQ. 非正規従業員の働き方に関する知覚は、分配的公正の知覚に対し影響を及ぼす

4. データと分析

本研究で用いるデータは、2015年1月にWEB調査会社に委託し実施した非正規従業員データ（N=1133）である。調査は、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形で案内を行い、特定の条件に合致する場合のみに、本調査の全質問に回答する形式であった。ここで特定の条件とは、本研究の目的に合う属性を抽出するため、①パートタイム労働者であること、②職場が小売業の店舗であること、という2条件に合致する場合にのみ本調査を行っている。小売業の店舗においては、非正規従業員の比率が高く、このため均衡処遇の問題についても顕在化されやすい。働き方についても、所得税や健康保険等の節約の観点から労働時間を抑制するような働き方から、正社員と同等の労働時間を持つものまで幅があると想定されることから、本研究における研究関心に合致するものである。その上で、働き方に関連する変数を独立変数、公正性に関連する変数を従属変数として設定し、重回帰分析を行った。

従属変数には、分配的公正として2種類を設定した。一つは、Adams（1963）が論じる衡平さ、すなわち、他者との比較を前提として、貢献に対して十分な報酬であるかどうか、という公平さの知覚

に着目した衡平原理に基づく公平感である。具体的には、「私の仕事の成果と処遇はつ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、仕事に対する努力に見合ったものである。」の3つからなる合成変数 ($\alpha = .898$) である。また、もう一つの分配的公正は、報酬の分配ルールとして衡平原理だけではなく、平等原理、必要性原理も含めた複合的な概念 (Deutsch, 1975) として捉えたものである。すなわち、上記衡平原理の3項目に加えて、「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。」「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のになっている。」を加えた計9項目からなる分配的公正である ($\alpha = .891$)。

独立変数の働き方については、職務特性と拘束性の受容を設定した。職務特性については、平野 (2009) で用いられた業務不確実性の項目を使用した。具体的には「新しい目標や課題に挑戦することが多い。」「目標を達成する具体的方法を事前に示されず、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。」「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。」の計5項目である ($\alpha = .559$)。仕事の拘束性に関しては、時間・勤務地・職種の観点から9項目設定し、探索的因子分析 (主因子法、プロマックス回転) を行い3因子に分かれた (表1)。時間については「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。」「仕事で必要ならば、休日出勤もいとわない。」「業務の繁忙に即して勤務時間を変更しても構わない。」という3項目 ($\alpha = .770$)、勤務地については、「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)」「できれば一つの地域に留まって働きたい。(R)」「転居を伴う転勤があっても、仕事ならば仕方がない。」の3項目 ($\alpha = .701$)、職種は「会社の指示であっても、職種が変わる異動は望まない。(R)」「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)」「会社都合による未経験の職場への配置

表1. 仕事の拘束性に関する探索的因子分析

質問項目	因子1	因子2	因子3	α
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。	.869	-.003	-.089	.770
仕事で必要ならば、休日出勤もいとわない。	.753	.023	.014	
業務の繁忙に即して勤務時間を変更しても構わない。	.577	-.020	.079	
できれば一つの地域に留まって働きたい。(R)	-.035	.907	-.066	.701
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)	-.027	.752	.036	
転居を伴う転勤があっても、仕事ならば仕方がない。	.100	.381	.126	
会社の指示であっても、職種が変わる異動は望まない。(R)	.059	-.030	.715	.646
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)	-.142	-.006	.620	
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。	.109	.119	.505	
因子間相関	1	2	3	
1	1.000	-.003	.115	
2	-.003	1.000	.428	
3	.115	.428	1.000	

表2. 記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 年齢	41.930	9.924	1.000								
2 女性ダミー	.858	.349	.149**	1.000							
3 既婚ダミー	.595	.491	.402**	.395**	1.000						
4 子どもありダミー	.522	.500	.532**	.329**	.610**	1.000					
5 分配的公正	2.993	.674	-.063*	.121**	.117**	.048	1.000				
6 分配的公正（衡平）	2.935	.826	-.066*	.087**	.053	.019	.901**	1.000			
7 職務特性	2.953	.539	-.045	.029	-.018	-.028	-.155**	-.120**	1.000		
8 時間拘束性の受容	3.398	.776	.131**	.034	.045	.074*	.082**	.084**	.090**	1.000	
9 勤務地拘束性の受容	2.252	.717	-.129**	-.118**	-.161**	-.132**	-.076*	-.049	.143**	.022	1.000
10 職種拘束性の受容	2.616	.624	-.128**	-.025	-.042	-.002	.044	.062*	.071*	.103**	.363**

* : $p < .05$, ** : $p < .01$

その他統制変数（従業員数や業種に関するダミー変数）は紙面の都合上省略

転換であっても、望むところである。」の3項目（ $\alpha = .646$ ）である。その他に、年齢、性別等の統制変数を投入している。本分析で使用した主要な変数の相関係数及び記述統計量は表2の通りである。

5. 結果と考察

5-1. 結果

因子分析をもとに単純加算平均において合成変数を作成し、これらを独立変数とし、2種類の分配的公正を従属変数とする重回帰分析を行った（表3）。その結果、働き方の各変数と、分配的公正は概ね有意な関係性であることが確認された。特に、職務特性と時間拘束性の受容は一貫して分配的公正に影響を及ぼす可能性が示唆される。また、同じ拘束性変数でも、時間・職種と勤務地とは、分

表3. 働き方が分配的公正に及ぼす影響に関する重回帰分析

独立変数	従属変数：	
	分配的公正（衡平）	分配的公正
年齢	-.120***	-.153***
女性ダミー	.068*	.080*
既婚ダミー	.058	.127***
子どもありダミー	.005	.002
働き方 職務特性（業務不確実性）	-.137***	-.170***
働き方 時間拘束性の受容	.093**	.096**
働き方 勤務地拘束性の受容	-.049	-.057†
働き方 職種拘束性の受容	.068*	.053†
R ²	.062	.087
調整済みR ²	.045	.071
F値	3.668***	5.308***

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

統制変数としてその他に所属企業の従業員数や業種に関するダミー変数を投入しているが、紙面の都合上省略

配的公正に与える影響の方向性が逆である可能性もある⁹。従属変数が分配的公正であるとき、勤務地拘束性の受容は、負で10%水準有意であるのに対し ($\beta = -.057$)、時間的拘束性 ($\beta = .096$) 及び職種拘束性 ($\beta = .053$) では正で有意 (職種では10%水準であり参考) であることから、同じ拘束性でも、分配的公正に与える影響は異なる可能性が示唆される。

5-2. 考察と展望

以上の分析結果をもとに考察を行い、最後に今後の展望について述べる。本稿では、働き方が公正性とどのような関係性にあるのかという問題意識のもと、探索的に検討してきた。既存研究において貢献度指標の一つとして扱われてきた働き方ないし職務という概念は、確かに従業員の公正性の知覚に対して影響を与えている (あるいは影響を受けている) 可能性があるものの、その影響の内実は必ずしも一様ではない。

まず、職務特性については、業務が不確実であるほど、公正性には負の影響があることが確認された。これに関しては、本分析で使用した尺度が業務不確実性に関する変数を代理変数として使用していることから、職務特性理論で述べられる5つの要素をそのまま網羅できている変数ではないという測定上の限界がある。しかし、業務内容に不確実性が増すということは、高度に専門的技能が求められ、マニュアルがなく先の読めない業務を担っているということであり、そうした業務に従事する従業員は組織に対しての貢献度が高いと知覚している可能性がある。しかし、本研究での分析対象は小売業店舗の非正規従業員のみであることから、各組織内で相対的に高い処遇を受けているとはいえない。つまり、非正規でありながら不確実性の高い (難易度の高い) 働き方をしている場合、不公平感を知覚する可能性が高い。このことは、人材ポートフォリオの議論 (Lepak & Snell, 1999; 平野, 2009) とも適合的である。WLBや自律性の観点からは、こうした不確実性は突発的な残業や休日出勤を発生させ、労働時間の自律性を阻害させると想定されるため、こうした働き方を選択しないほど、公正感が高くなるものと考えられる¹⁰。

一方、働き方のうち、時間・勤務地・職種という3つの拘束性をどの程度受容できるかに着目した場合、それぞれ公正感に対して異なる影響を及ぼす可能性が示唆される。時間や職種に関しては、これを受容できるほど、分配的公正感が高まる傾向がある。すなわち、人々が貢献度の指標として時間や職種といった要素を想定した場合、これを受け入れることが公正性を高める。しかし、勤務地に関してはこれを受容できるほど、不公平感を募らせる。この結果の解釈は難しいが、公正感は、公正な状態よりも不公正な状態の方が発現しやすいともいわれる。つまり、公正な状態とは不公正がない状態に過ぎず、公正な状態をそのまま知覚することは難しいと捉えることもできる (江夏, 2010, 2014)。この考え方に従うと、勤務地の変更を受け入れ可能である、つまり、転居転勤のある正社員的な働き方が可能であると知覚しているほど不公正を知覚するということは、正社員との働き方の差

9 尚、各独立変数におけるVIFはすべて2未満であり、多重共線性の可能性は高くない。

10 但し、不確実性の高い業務は、仕事の方法や意思決定において個人の裁量の幅は高いと考えられ、その点では職務特性上内発的動機づけを高める要因も含んでいる。したがって、労働時間や境界線の自律性に関しては高くないものの、単に厳しく辛い仕事と断定することはできない。ここに、やりがいのある仕事と生活とのバランスをいかに両立させ得るかというWLB研究の根本的問題が垣間見える。

を知覚している可能性がある。正社員と同じように転居の伴う転勤をしても構わないと考える非正規にとっては、転居転勤がないために低く抑えられた処遇について、不公正を知覚していると解釈できる。逆にいえば、時間や職種に関する拘束性の受容については、非正規という雇用形態に基づく働き方においても、既に一定程度受け入れている可能性がある。特に小売業の場合、土日や祝日等の休日においても出勤することは非正規であっても日常的である可能性が高く、企業側の事情で柔軟に業務を変更することにも慣れている可能性がある。したがって、これを受け入れることは非正規にとっても特段不公平感を醸成する要因とはならないと解釈することができる。

本研究には今後、より精緻な分析モデルの構築や尺度開発が担保される必要があるといった限界がある。また、より広範な業種、雇用区分で再検証されておらず、一般性には課題もある。したがってこうした点を改善しながらより精緻にモデルを構築する必要がある。また、こうした課題は技術的な課題であるが、最後にこれとは別により長期的かつ広範に検討されるべき展望について触れたい。

まず、組織的公正とWLBとの概念的関係性について検討されるべきであろう。非正規従業員の働き方は、労働時間や勤務地といった点においては、比較的ライフを尊重した働き方と見なせる。このことは、WLB研究における短時間勤務制度や、地域限定の正社員といった議論からも推察される（例えば佐藤・武石（2014））。森田（2013）が指摘するように、本来WLBの議論においては、自らの意思で自律的にワークとライフの境界線を引けるという視点が重要であるにもかかわらず、実際にはワークを削り、ライフを充実させることがWLBの実現と解釈される場合がある。このような前提を持てば、非正規従業員は転居もなく、労働時間も正社員に比べ少ないことから、処遇は良好でなくともWLBを実現していることになってしまう。だとすれば、非正規という雇用管理区分での働き方はWLB上推奨されるものとなるが、公正性の観点からは必ずしもそれは正当化されないはずである。分配的公正の限界の一つでもあり、また本稿での分析でも示されている通り、何を貢献度の指標として選択するかは従業員側に委ねられる。つまり、労働時間が週に何時間であるから、転居転勤がないから、といった理由で処遇を決定することがこれまでの人事管理では合理的とされてきたものの、実際にそのような条件が従業員側の貢献度指標と見なされているかどうかは別である。労働時間は希望する時間か、転居転勤がないことを働き方として重視するか、といったWLBで着目される自律性概念と、分配的公正の貢献度に関する議論には親和性があると考えられ、この点は概念的な議論が今後展開されていくことが求められるであろう。

また、職務特性理論のように仕事の特性に着目する上では、鈴木（2013）が指摘するような職場での同僚との関わりあいの視点も重要となる。仕事の自律性が高い場合、同僚と業務内容についてすり合わせの調整が不要かもしれない。しかし、関わりあいの強い職場では支援行動や創意工夫行動が増加するといった、組織行動としてのポジティブな側面もある（鈴木、2013）。自律性が高くWLBや公正性の観点から望ましい働き方でありながら、他者との関わりあいの中での気付きや協働といったポジティブな側面をどのように補えるかという点が、「働き方」というキーワードが持つ困難かつ重要な課題であるといえるであろう。

本研究は日本学術振興会の学術研究助成基金助成金（若手研究（B）、課題番号15K17114）による

助成を受けたものである。

参 考 文 献

- Adams, J. S. (1963) "Toward an understanding of inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, No.5, pp.422-436.
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Vol.2, pp.267-299.
- Atkinson, J. A. (1985) "Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management." *IMS Report*, No.89, Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Barsky, A. & Kaplan, S. A. (2007) "If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions." *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.1, pp.286-295.
- Bies, R. J. (1987) "The predicament of injustice: The management of moral outrage." In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.289-319.
- Colquitt, J. A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001) "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. P. (2005) "What is Organizational Justice? A historical overview." In J. Greenberg, and J. Colquitt. (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*, Erlbaum, pp.3-56.
- 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, pp.137-150.
- Deutsch, M. (1982) "Interdependence and psychological orientation." In V. J. Delilega, & J. Grzelak (Eds.) *Cooperation and helping behavior*, New York: Academy Press.
- Furby, L. (1986) "Psychology and justice." In L. Cohen (Ed.) *Justice: View from the social science*, New York: Academic Press, pp.153-203.
- Greenberg, J. (1987) "A taxonomy of organizational justice theories." *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp 9-22.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow." *Journal of Management*, Vol.16, No.2, pp.399-432.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. (2005) *Handbook of Organizational Justice*, Erlbaum.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975) "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp.159-170.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.
- 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*, Plenum Press, pp.27-55.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) "A three component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedents, and consequences*, Sage publications. (上田泰訳「組織市民行動」白桃書房, 2007年)
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995) "A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personnel Psychology*, Vol.48, No.4, pp.775-802.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990) "Beyond formal procedure: The interpersonal context of procedural justice." In J. S. Carroll (Ed.) *Applied social psychology and organizational settings*. Lawrence Erlbaum, pp.77-98.
- Walster, E., Berschied, E. & Walster, G. W. (1976) "New direction in equity research." In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, Vol.9, New York: Academic Press, pp.1-42.
- Wish, M., Deutsch, M. & Kalpan, S. J. (1976) "Perceived dimensions of interpersonal relations." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.33, No.4, pp.409-420.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009)『人事管理入門 (第2版)』日本経済新聞出版社。

- 江夏幾多郎 (2010) 「処遇の公正感の背景－不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』第23号, 第1号, pp.53-66.
- 江夏幾多郎 (2014) 『人事評価の「曖昧」と「納得」』NHK出版。
- 奥田秀宇 (1994) 「社会的交換理論における不公正感の定量的モデル」『社会心理学研究』第10巻, 第1号, pp.1-10.
- 川田知子 (2013) 「非正規雇用の立法政策の理論的基礎」『日本労働研究雑誌』No.636, pp.4-13.
- 玄田有史 (2008) 「前職が非正社員だった離職者の正社員への移行について」『日本労働研究雑誌』No.580, pp.61-77.
- 笹島芳雄 (2016) 「ホワイトカラー・エグゼンプションの日本企業への適合可能性」『日本労働研究雑誌』No.670, pp.101-106.
- 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』pp.201-208.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ (2003) 「雇用区分の多元化と人事管理の課題雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518, pp.31-46.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2014) 『ワーク・ライフ・バランス支援の課題－人材多様化時代における企業の対応－』東京大学出版会。
- 篠崎武久・石原真三子・塩川嵩年・玄田有史 (2003) 「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No.512, pp.58-73.
- 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, pp.63-76.
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- 関口倫紀・林洋一郎 (2009) 「組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント」『経営行動科学』第22巻, 第1号, pp.1-12.
- 武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻, 第1号, pp.2-11.
- 田中堅一郎 (1998a) 「公正に関する社会心理学的研究の歴史の変遷：衡平理論の以前と以後」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, pp.1-22.
- 田中堅一郎 (1998b) 「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, pp.23-40.
- 高橋 潔 (2001) 「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』第34巻, 第4号, pp.26-38.
- 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.
- 中村 恵 (1989) 『技能という視点からみたパートタイム労働問題』労働省大阪婦人少年室。
- 林洋一郎 (2007) 「社会的公正研究の展望：4つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』第22巻, 第3号, pp.305-330.
- 久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンス－多様な雇用から多様な正社員へ－』中公新書。
- 久本憲夫 (2010) 「正社員の意味と起源」『季刊 政策・経営研究』第2号, pp.19-40.
- 開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543, pp.64-74.
- 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, pp.5-19.
- 平野光俊 (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』第44巻, 第2号, pp.30-43.
- 平野光俊 (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, pp.21-36.
- 平野光俊 (2015) 「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－」『日本労働研究雑誌』No.655, pp.47-58.
- 本田一成 (2010a) 「パートタイマーの基幹労働力化」『日本労働経済雑誌』No.597, pp.52-57.
- 本田一成 (2010b) 『主婦パート－最大の非正規雇用』集英社。
- 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, pp.12-19.
- 守島基博 (2008) 「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」『独立行政法人経済産業研究所Discussion Paper Series』08-J-060.
- 守島基博 (2011) 「「多様な正社員」と非正規雇用」RIETI Discussion Paper Series 11-J-057.
- 森田雅也 (2013) 「境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランス」『国民経済雑誌』第208巻, 第1号, pp.1-19.
- 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント』中央経済社。

- 余合 淳 (2013a)「組織における公正性の議論と人事管理への応用可能性」『六甲台論集－経営学編－』第60巻, 第1号, pp.41-58.
- 余合 淳 (2013b)「戦略的人的資源管理と分配的公正－公正に関する分配原則の議論に着目して－」『六甲台論集－経営学編－』第60巻, 第2号, pp.21-35.
- 余合 淳 (2016)「組織的公正理論の課題と理論的展望－公正な人事管理に向けて－」『岡山大学経済学会雑誌』第47巻, 第2号, pp.187-204.
- 脇坂 明 (2012)「有期の正社員はどのように働いているか」『日本労務学会第42回全国大会研究報告論集』 pp.217-224.

Consideration of the Relationship between Work Style and Organizational Justice: Applying questionnaire survey for non-regular employee in retail companies

Atsushi Yogo

Abstract

This article analyzed the relationship between work style and justice perception through the questionnaire survey for non-regular employee in retail companies. It is very important to focus on the non-regular employees' work style when they are facing the balance treatment problem. Based on current studies such as the Organizational Justice Theory, Job Characteristic Theory and Work-Life Balance research, it was examined both theoretically and practical focus on the treatment fairness. As a result of the analysis, non-regular employees perceived more unfair when they worked with uncertainty affairs and accepted job transfer.

