

研究ノート

仕事内容と雇用形態選択理由からみた
非正規従業員のワーク・モチベーション

小久保 みどり

目 次

- I. 問題
- II. 方法
 - 1. 調査対象者, 調査時期及び手続き
 - 2. 変数および尺度
- III. 結果
- IV. 考察
- 引用文献

Key Words : 非自発的非正規雇用, 自発的非正規雇用, ワーク・モチベーション

I. 問 題

近年, 非正規で働く人は著しく増加している。一口に非正規従業員と言っても, 様々である。例えば, 正社員を望んでもかなえられず, やむをえず非正規になっている人も多数存在する。また, 仕事の内容からみても, 正社員の補助や, 正社員と異なる仕事をする人もいれば, 正社員と全く同じ仕事をする人も多くなってきている。このように多様な非正規従業員をひとくくりにマネジメントするのは難しく, 何らかの分類を行ってマネジメントすることが求められている。本研究では, まず行っている仕事の内容が正社員と同じなのかどうかで分類し, 次に非正規を選んだのが自発的なのかやむなく選んだのかで分け, それぞれのワーク・モチベーションをあげる要因が変わってくるのかを検討する。

非正規従業員のワーク・モチベーションをあげる要因を考えるにあたり, まず仕事の内容から検討してみたい。現在, 非正規従業員が正社員の行っている仕事をするが増え, 非正規従業員の基幹化(例えば, 中村, 1989; 平野, 2010; 鶴, 2010)ということが言われている。基幹業務を行っている正社員をも非正規従業員に置き換えることによって, 人件費の削減をはかるといことが広く行われてきているのである。たとえば本田(2010)は主婦パートに焦点をあて, 女性正社員を減らして主婦パートへ置き換えるという, パートの基幹化が進み, 主婦パートがいかに企業側から便利に使われているかという問題点を指摘している。佐藤(2008)は, 非正規従業員の基幹労働力化が進展し, 正社員と同様の仕事に従事したり, 従事する仕事異なるものの職業能力が正社員と変わらなかったりする非正規従業員が増加しているので, 正社員, 非正規従業員という二元的な枠組みでは雇用実態をもはや説明できないとしている。彼

は、雇用区分を仕事と勤務地の限定の有無で 4 類型に分けると、正社員と非正社員の雇用区分には、同じ特徴を備えた雇用区分が含まれることを確認し、雇用区分の多元化が合理的であるためには、仕事内容やキャリア管理の実態に即して設定することに加え、それぞれの雇用区分に対応した処遇制度の整備が必要となる、と指摘する。そして、仕事内容やキャリア管理の実態に促して雇用区分間の処遇上の均衡を図り、処遇に関する納得性を高めることが不可欠である、としている。このことから、正社員と比較した処遇の納得性の高低がワーク・モチベーションに影響を与えるのではないかと考えられるが、本研究ではまず、非正規従業員が行っている仕事が正社員と同じなのか、異なるのかによって、非正規従業員に対して行われている施策の数及びそれがしてほしいと思っている施策なのかがモチベーションに影響を与えているのかを見る。

次に、非正規という就業形態を自発的に選んだのか否かという点について、今日やむをえず非正規雇用を選択した人は多数存在し、その人たちをどのように動機づけるかという点も大きな問題である。Feldman (1990) は、パートタイムの仕事は 5 つの側面から分けられるとしているが、その一つが自発的選択かそうでないかである。Thosteinson (2003) は、この点について「人—仕事適合」の視点から説明できるとしている。すなわち、パートで働くことを望み、実際パートで働いているなら、人と仕事が適合しているので、満足感が高まると言える、ということである。また、鶴 (2010) は、自ら望んで非正規雇用を選んだのではない人の幸福度が低いことを示した。本研究では、自発的に非正規を選んだ人とそうでない人でワーク・モチベーションを上げる要因はどう違うのかも検討する。

前に述べた施策関連の要因の他に、非正規従業員のワーク・モチベーションを上げるのに効果があると考えられるものとして、自分の仕事目標を決めたり、仕事の仕方を決めたり、会社が意見や提案をきいてくれたといった、仕事に関しての何らかの決定に参加をすることが考えられる。多くの研究で「参加」することが、ワーク・モチベーションを増すことが示されている。そして、職務の自律性や曖昧性などの職務特性および、会社が社会的に意味のあることをしていると感じる程度や正社員になりたいと思っている程度がワーク・モチベーションに影響を与えているのかを見ていきたい。

II. 方 法

1. 調査対象者、調査時期及び手続き

国際経済研究所と応用社会心理学研究所が共同で行った三つの質問紙調査から、各組織の規模を反映するようにランダムサンプリングし、統合したデータを使用した。筆者は研究グループの一員としてこれらの調査に関わった。なお、調査した企業はいずれも大規模企業である。各組織とも労働組合が質問紙を配布し、無記名の回答用紙を後に回収した。詳細を以下に記す。

第一の調査は、2007年10月1日から10月30日の間に、大手通信関連A社グループにおいて、約80,000人の非正規従業員を対象に行われた。回収数は38,103である。詳しい回収率は不明である。

第二の調査は、2008年10月中旬から12月上旬に、大手製造業B社において、非正規従業員1,803人を対象に行われた。配布数1,803、回収数1,546である。回収率は85.7%である。

第三の調査は、2009年11月16日から12月20日に、流通関連の21の組織に対して行なわれた。これらの組織の非正規従業員総数は150,452人であるが、1組織あたり300票、全部で6,300票配布した。回収総数は3,720票で、回収率平均59%である。その中から、回収率の最も低い組織（回収率33.3%）に合わせて組織ごとによりサンプリングし、2,100票の有効回答を抽出した。

これら3回の調査に関して、調査対象人数の規模の比率が反映されるように、2007年調査から1,117票、2008年からは25票ランダムサンプリングし、統合した。2009年調査からはすでに抽出した2,100票を統合した。サンプリング後のデータ総数は、3,242人である。

男性529人、女性2,691人、性別未回答22人で、年齢の平均39.57才、標準偏差11.32であった。

2. 変数及び尺度

実施した質問紙には個人の基本的属性を含む多数の質問が含まれるが、本研究で使用した基本属性以外の変数は次のものである。なお、調査によっては含まれていない変数もある。その場合、データを統合する際に欠損値として処理した。

(1) 仕事の内容

自分の仕事の内容について、1「正社員と全く同じ内容」、2「正社員と一部同じ内容」、3「正社員と全く別の仕事」、4「正社員の補助」、5「その他」から最もあてはまるものを選択するよう指示した。

(2) 仕事を選んだ理由

現在の仕事を選んだ理由として12項目をあげ、それらについて1「あてはまらない」から5「あてはまる」の5段階のリカート法で回答を求めたうえで、12項目をすべてながめてみて、特に強い理由としてあげられる場合には6「何にもまして特にあてはまる」を選ぶように指示した。

本研究で使用したのは、12項目の理由のうち「他になかったから、しかたなく」だけである。これに関して、1「あてはまらない」、2「どちらかといえばあてはまらない」を選んだ人々を非正規雇用自発的選択群とし、4「どちらかといえばあてはまる」5「あてはまる」6「何にもまして特にあてはまる」を選んだ人々を非自発的選択群とし、3「どちらともいえない」を選

んだ人々を、どちらでもない群とした。

(3) ワーク・モチベーション

「今の仕事が好き」「今の仕事にとっても生きがいを感じる」「今の仕事を続けたい」の 3 項目の平均を得点とした。1「そう思わない」から 5「そう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほどワーク・モチベーションは高い。これらの項目は国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである。なお、これらの項目については、山下 (1998) が詳しく説明している。

(4) 会社を感じる有意味感・意義

「この会社の行っている事業は社会的に意義がある」「私はこの会社の行っている事業の将来に夢を持っている」の 2 項目の平均を得点にした。1「そう思わない」から 5「そう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど会社を感じる有意味感・意義は大きい。

(5) 職務自律性

「自分の立てたプランやスケジュール通りに仕事を進めることが認められている」「仕事の手順や方法は自分の判断に任されている」の 2 項目の平均を得点とした。1「そう思わない」から 5「そう思う」までのそれぞれ 5 段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど自律性が大きい。これらの項目は、国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである。

(6) 職務曖昧性

「自分の仕事の成果は一目で明らかである」「私のやらなければならない仕事の範囲がはっきりしている」の 2 項目の平均を得点とした。1「そう思わない」から 5「そう思う」までの 5 段階のリカート法での回答を求めた。どちらも逆転項目である。点が大きいほど職務曖昧性が大きくなるように処理した。これらの項目は、国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである。

(7) 会社が非正規従業員に対して行っている対応の数

採用時の訓練、キャリアアップのための教育や研修、ボーナスがあるなどの 18 項目から、行われているものすべてに○をつけるように求めた。

(8) 非正規従業員が会社に行ってほしい対応

前記 (7) であげた「会社が非正規従業員に対して行っている対応」18 項目の中から行ってほしい対応に順位をつけて 5 つ選ぶように指示した。

(9) 非正規従業員が会社に行ってほしい対応が実際に行われているかの程度

(実際に行われている施策と非正規従業員の希望の施策が一致した数)

前記「非正規従業員が会社に行ってほしい対応」の第 1 位から第 5 位の中にある、「会社が

非正規従業員に対して行っている対応」の数を得点とした。

(10) 会社が非正規従業員の意見・提案を聞いてくれる程度

（会社の仕事についての決定への参加）

「この会社は非正規従業員の意見や提案をよく聞いてくれる」という問いに1「そう思わない」から5「そう思う」までの5段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど会社が意見を聞いてくれる程度は大きい。

(11) 有能感

「仕事はよくできるほうだ」「仕事上の問題はたいい解決できる」の2項目の平均を得点とした。1「そう思わない」から5「そう思う」までの5段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど有能感は大きい。これらの項目は、国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである。

(12) 職務複雑性

「毎日の仕事は単調である」という問いに1「そう思わない」から5「そう思う」までの5段階のリカート法での回答を求めた。逆転項目である。点が大きいほど職務複雑性が大きくなるように処理した。この項目は、国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである。

(13) 正社員志向

「何がなんでも正社員として働きたい」「今の仕事の内容で正社員をめざしたが、かなわなかった」の2項目の平均を得点とした。1「そう思わない」から5「そう思う」までの5段階のリカート法での回答を求めた。点が大きいほど正社員志向は大きい。

III. 結 果

各変数の平均、標準偏差と、変数間の相関係数を表1にのせた。

「仕事の内容」に関しては、調査項目に含まれていない調査対象企業もあり、有効な回答は1,138人であった。結果を図1に示す。図1中の%は有効な回答中の割合である。正社員と同じ仕事をしている者255人、正社員と一部同じ仕事をしている者435人、正社員の補助227人、全く別の仕事をしている者197人、その他24人で、正社員と一部でも同じ仕事をしている者は61%であった。仕事の内容の違い(5水準)を独立変数、モチベーションを従属変数にして分散分析を行った。結果は有意な主効果があり($F(4, 1133) = 4.07, p < .01$)、Tukey-Kramer法による多重比較をしたところ、仕事の内容が正社員と同じグループのモチベーションは、正社員と全く違う群のそれよりも有意に大きく($p < .001$)、正社員の補助群のそれよりも大きい傾向が見られた($p < .1$)。サンプル数が極端に少なかった「その他」グループを除いた結果を図2に示す。

表1 各変数の平均値, 標準偏差, 相関係数

	<i>M</i>	<i>STD</i>	α	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 会社有意味感	3.26	0.87	.66	-.27***	.25***	.41***	.17***	.13***	.24***	.10***	.08***	.51***
2. 職務曖昧性	2.61	0.90	.50	-.17***	-.22***	-.10***	-.13***	-.25***	.02	.03	.03	-.26***
3. 有能感	3.27	0.83	.77	-.02	.03	-.01	.61***	.10***	.01	.07***	.07***	.25***
4. 参加	2.78	1.15	—	-.10***	.12***	.10***	.10***	.06*	.06*	-.05	-.05	.35***
5. 施策の数	8.86	4.34	—	.72***	.09***	.09***	.09***	.09***	.09***	-.05**	-.05**	.17***
6. 施策と希望の一致数	2.12	1.80	—	.04	.09**	.09**	.09**	.09**	.09**	-.14***	-.14***	.16***
7. 職務自律性	3.29	0.79	.53	.07*	.12***	.12***	.12***	.12***	.12***	.12***	.12***	.34***
8. 職務複雑性	3.16	1.21	—	.11***	.25***	.11***	.11***	.11***	.11***	.11***	.11***	.25***
9. 正社員志向	2.24	1.14	.69									.03
10. モチベーション	3.17	1.01	.85									

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ $n = 1008 \sim 3164$

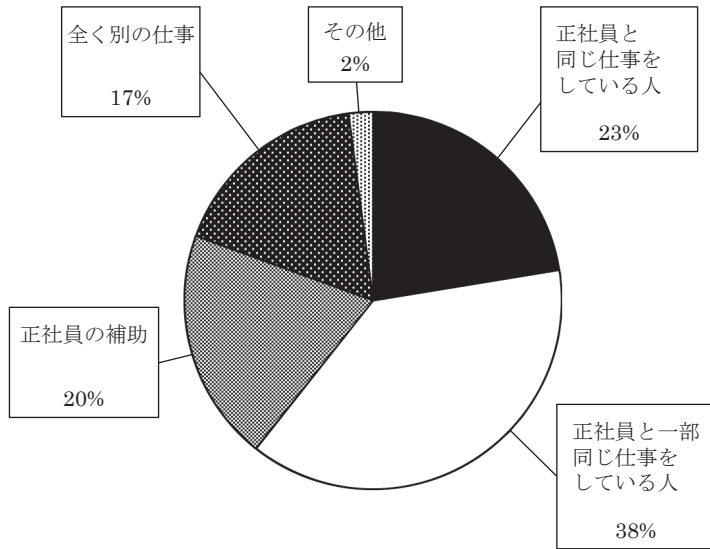


図1 非正規従業員の仕事内容

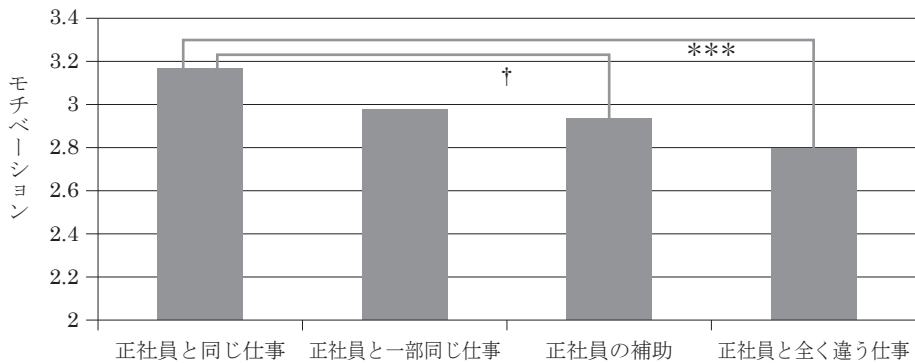


図2 仕事内容別モチベーション

さらに、正社員と同じ仕事群、一部同じ群、補助群、別の仕事群それぞれで、モチベーションを従属変数、上記変数の(4)～(7)(9)～(13)を独立変数として、重回帰分析を行った。結果を表2の左側にのせた。正社員と違う仕事をしている群以外で「会社を感じる有意味感・意義」と「参加」が有意な効果を持っていた。「施策の数」および「施策と希望の一致する数」は、正社員と違う仕事をしている群のみに、「施策の数」の効果がある傾向が見られるという結果となった。

また、非正規の雇用を自発的に選んだかどうか(3水準)を独立変数、モチベーションを従属変数にして分散分析を行ったところ有意であった($F(2, 3151) = 196.6, p < .001$)。さらにTukey-Kramer法による多重比較を行ったところ、自発的選択群のモチベーションは、どち

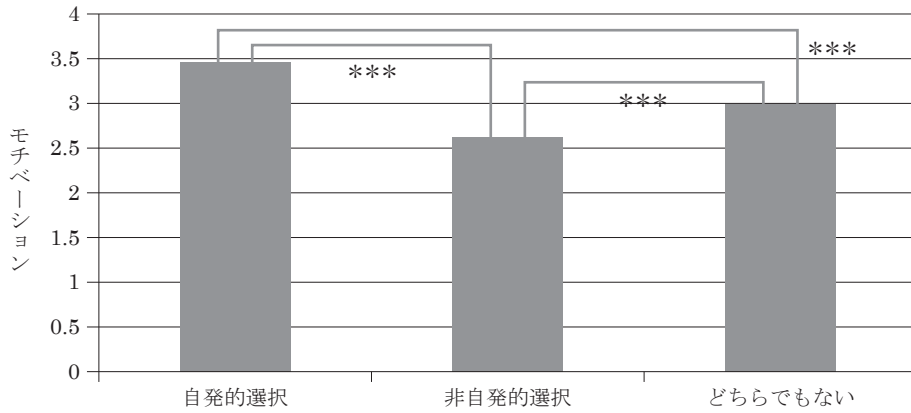


図3 選択理由別モチベーション

表2 重回帰分析の結果

	正社員の仕事との比較			自発的 選択	非自発的 選択	どちら でもない
	同じ	一部同じ	補助 違う			
会社有意味感	.42***	.21***	.22***	.13	.25***	.14*
職務曖昧性	.11†	-.03	-.28***	-.10	-.06	-.08
有能感	-.04	.10†	.07	.26**	.09†	.06
参加	.26***	.19***	.26***	.12	.13**	.24***
施策の数	.05	.02	.07	.15†	.06	.05
施策と希望の一致数	.00	.05	-.04	.06	.03	.02
職務自律性	.33***	.15**	.09	.08	.20***	.08
職務複雑性	.05	.29***	.17**	.16*	.17***	.23***
正社員志向	.13*	.09*	.04	.01	.12**	.14*
R^2	.52***	.33***	.41***	.27***	.31***	.39***
n	209	378	189	164	484	192

† $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

従属変数はワーク・モチベーション。R²とn以外の数字は標準偏回帰係数。

らでもない群と非自発的選択群のそれよりも有意に高く、非自発的選択群のモチベーションはどちらでもない群のそれよりも有意に低かった（すべて $p < .001$ ）。自発的選択群 1,661 人、非自発的選択群 621 人、どちらでもない群 872 人であった。結果を図 3 に示す。これら 3 群で前に述べたのと同じ重回帰分析を行った。結果を表 2 の右側にのせた。ここでも施策の数および施策と希望の一致する数は、どの群でも有意な効果がなかった。

IV. 考 察

正社員と一部同じか、全く同じ仕事をしている非正規従業員はほぼ 6 割であり、本研究のデータからも非正規従業員の基幹化が進んでいることがうかがえた。正社員と仕事と同じでも、処遇は正社員とは全く違うことが多く、やはり佐藤（2008）が指摘したように、正社員と比較した処遇の納得性を高めることが必要であり、そのことがワーク・モチベーションに影響を与えるのではないかと考えられる。本研究ではそこまで調査しなかったので、今後調べたい。また、非正規従業員をどのように処遇したらよいかについて、平野（2010）は、正社員と同等に処遇することがプラスの効果を持つ場合と逆効果になる場合を示している。これら処遇に関してさらに検討していきたい。

さて、その処遇に関して、本研究では施策の中身までは踏み込まなかったが、会社で非正規従業員に対して行われている施策の数、および実施されている施策と希望の施策の一致数が、ワーク・モチベーションに影響を与えているのかを見たが、仕事の内容で分けたどのグループでも、ワーク・モチベーションを増す有意な効果を与えていなかった。正社員と全く違う仕事をしている群にのみ、実施されている施策の数の効果のある傾向が見られた。ワーク・モチベーションを増す効果があったのは、会社が社会的に意味のあることをしているという思いと仕事に関する決定への参加であった。正社員と全く違う仕事をしている群以外で、この二つの要因がワーク・モチベーションへ大きな効果をもっていた。また、正社員と全く同じ仕事をしている人々のワーク・モチベーションが、正社員の補助や正社員と全く別の仕事をしている人々より有意に高かった、あるいは有意な傾向がみられたという結果をあわせると、へたな施策よりも、正社員と同じ仕事をしているということと、働いている会社は意味のあることをしているだということ、そして仕事に関するの何らかの決定へ参加をしているということが非正規の人々にとって報酬になる可能性が考えられる。非正規従業員を雇っている組織は、非正規従業員に対して、正社員と全く違う仕事をする人々には物質的施策を与え、そうでない人にはこれらの精神的ともいえる条件を整えることが必要であると思われる。

さて、非正規という雇用形態を自発的に選んだ人々とそうでない人々で、ワーク・モチベーションを増す要因に差があるのかも検討した。自発的に非正規雇用を選択したグループのワーク・モチベーションは、それ以外のグループのモチベーションよりも有意に高かった。これは

「人ー仕事適合」に一致する結果であり、予想通りの結果であった。非正規雇用をやむをえず選んだ人々のワーク・モチベーションをいかに大きくさせるか、というのが仕事の現場でも重要な課題であると思われるが、ワーク・モチベーションに正の影響を与えている要因は、自発的選択、非自発的選択のどちらのグループも同じものが多かった。会社が意味のあることをしているという思い、参加、有能感、職務複雑性、正社員志向がどちらの人々にも有意な影響を与えていた。正社員志向は、自発的に非正規雇用を選んだ人々のモチベーションに影響を及ぼさないのではないかと、とも考えられたが、正の影響を及ぼしていた。正社員志向は仕事への積極的姿勢に影響を与え、その結果としてこれらの人々のモチベーションを増すという効果をもったのかもしれない。非正規雇用をやむをえずついた人々のワーク・モチベーションを増す要因を今後さらに探っていきたい。

引用文献

- Feldman, D. C. (1990) Reconceptualizing the nature and the consequences of part-time work. *Academy of Management Review*, **15**, 103-112.
- 平野光俊 (2010) 三層化する労働市場ー雇用区分の多様性と均衡処遇 組織科学, **44**, **2**, 30-43.
- 本田一成 (2010) 主婦パート 最大の非正規雇用 集英社新書
- 松山一紀 (2010) 非正規労働者の職務態度とメンタルヘルス 経営行動科学, **23**, **2**, 107-121.
- 中村 恵 (1989) 技術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, 大阪パートタイマー雇用・労務管理改善研究会『技能という視点からみたパートタイマー労働問題についての研究』, 15-62.
- 佐藤博樹 (2008) 人材活用における雇用区分の多元化と処遇の均等・均衡の課題 組織科学, **41**, **3**, 22-32.
- Thorsteinson T. J. (2003) Job attitudes of part-time vs. full-time workers: a meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **76**, 151-177.
- 鶴 光太郎 (2010) 企業の視点からみた有期雇用の増大ーその背景、影響及び対応についてー 組織科学, **44**, **2**, 4-15.
- 山下 京 (1998) 「仕事の楽しさ」に及ぼす内発的報酬と外発的報酬の効果ー郵政職員と民間企業従業員との比較ー 産業・組織心理学研究, **11**, **2**, 147-157.