

処遇に対する公正感（上）

—— 処遇制度の設計・運用における条件と阻害要因 ——

江 夏 幾多郎

The purpose of this paper is to review the existing HRM (human resource management) studies with regard to fairness of rewards. To stabilize themselves, social relations are necessary to be fair. When each labor restrains his interest by considering others' interests, and when the labor can confirm that all of others also restrain their interests, he regards his rewards as fair. Since the 1990's, Many Japanese firms adopted "pay for performance (seika-syugi)" policy in their HRM system. According to existing studies, there is a key factor for being regarded as fair rewards by labors, a specification of formal procedure of compensation through a rich interaction between labors and managers in compensation process. But in fact, many managers cannot specify the compensation process to their subordinates (unanticipated consequences). Existing studies haven't shown the effective prescription for the crisis of fairness perception. On the contrary, I show that labors can perceive fairness to their rewards as unanticipated consequences. HRM studies must not overlook the possibility and the condition which undesirable rewards are regarded as fair by betrayed labors.

I. はじめに

本稿（前編）とその続編（後編）では、処遇制度の運用の中で労働者の公正感が構成されるメカニズムに関連して、先行研究のレビューを行う。以下、本稿の概要を論文の構成に従って示す。

処遇とは、企業が保有する限られた資源を労働者に再分配するための取り組みのことを指す。ここでは、全ての労働者の個人的欲求を充足させることはほとんど不可能である。そうした処遇が積極的に受容されるため、少なくともそれが公正（fair）であることが求められる。労働者、管理者、経営者あるいは人事担当者といった、処遇に関わる当事者全てが、周囲の他者の利害にも配慮しながら自らの利害をある程度抑制することで、公正な処遇が実現したと見なされ、社会関係が安定

化する（第2節）。

近年の日本の企業社会では、「成果主義」という言葉に代表されるように、処遇のあり方が大きな変化を遂げてきた。従来の人事管理研究では、「成果主義」的な観点に立った報酬分配が労働者に公正と見なされるためには、分配手続と分配上のやり取りを充実させることが必要とされてきた。そして、「成果主義」を含む様々な処遇制度の有効性を左右する要因として、それと処遇実態に対する労働者の態度との適合・不適合の関係が指摘されてきた（第3節）。

ところで多くの企業において、「成果主義」の特徴を体現しているかどうかが不透明な、当事者の多くにとって見込み外れな処遇実態が多く見られる。既存の人事管理研究の知見を踏まえると、処置における「意図せざる結果（unanticipated consequences）」に対す

る労働者の公正感は、「成果主義」に対する彼らの賛否の姿勢を問わず、実現困難である。しかし、そうした処遇実態に対して既存の人事管理研究は打開策を示せずにいる (第 4 節)。

実践上・研究上の閉塞状況を乗り越えるため、既存の人事管理研究が十分に論じてこなかった処遇実態に対する労働者の態度の柔軟性とそれを可能にする要因に改めて着目する必要がある。こうした前提からは、処遇における「意図せざる結果」に対してすら労働者は公正感を抱きうる、という仮説が導き出される。公正感を可能にする態度の実態など、この主張の詳細については本稿の続編で理論的に明らかにしてゆくが、本稿の末尾では、既存の人事管理研究の問題点を克服するために必要となる議論の概略を示す (第 5 節)。

II. なぜ処遇において公正が尊重されなければならないか

1. 利己性や個人主義の追求により混乱する社会関係

国や地域や時期を問わず、産業化・富裕化の進行と共に、多くの労働者の中に自己実現志向、権利意識、反権威主義などが芽生えだし、各人の利害や理想像が企業の中で前面に押し出されるようになる。利己性や個人主義と呼ばれるものである。自由主義や資本主義といった価値観に重きを置く社会においては、社会発展の原動力として、各人がそれらを抱くことが当然視されてきた (渡辺, 2008)。

しかし、労働者が企業、その中でも処遇の領域に持ち込む利己性や個人主義は、容易に満たされることはない。むしろそれを持ち込むことで、「報酬を巡るコンフリクト」「アイデンティティを巡る葛藤」といった 2 つの困

難が生まれる。

労働者の個人的な利害は、経済的報酬に加え「他者よりも優位な地位・賃金」「選ばれた人のみが従事できる職務」といった社会的報酬にも向けられている。そのため、彼らは往々にして他者との対立や競合に直面する。さらに、彼らの利害の追求は、報酬として労働者に分け与える資源の総量を大きくしたくない、という経営者や人事担当者の姿勢からも制約を受ける。その結果、処遇を通じて全ての労働者のニーズを完全に満たすことはできなくなる。つまり処遇は、「誰かにとっての利得は誰かにとっての損失の上に成り立つ」というゼロサムゲーム¹⁾になる可能性が高い。

また、現代の労働者にとって、企業活動に参加する目的は、経済的・社会的報酬の獲得に留まるものではない。それらを得るために企業活動に参加する中でこそ、彼らは「自己」や「アイデンティティ」を確立することができるのである。そうした心理的報酬のためには、人々との関わりの中に身を置き、企業の価値観や自らに期待されている役割を内面化することが欠かせない。しかし、それらが常に自らにとって好ましいものとは限らない。自己実現のための自己犠牲や自己欺瞞が避けられない時、形成途上にある、あるいはすでに形成されたと思いこんでいた彼らのアイデンティティは強く揺さぶられる。

つまり労働者にとって、自らの利害や自己像といった経済的・社会的・心理的報酬を追求する際には、周囲とのコンフリクトや自らの内部での葛藤を伴わざるをえない。こうした社会関係を労働者個人にとってさらに厄介なものにさせるのが、報酬が実際にどれだけ得られるのか、それは目的達成のために望ましい水準なのか、という点の不透明さが極め

て高いことである。Rawls (1971)²⁾はこうした社会関係を、「無知のヴェール (the veil of ignorance)」に覆われた「原初状態 (the original position)」と称した。それは、ある制度や社会状況の存在やその中で自分に対して何らかの地位を付与されることを知っているが、それがどのような地位になるかについては予め誰にも知らされていない、という状況である。

2. 公正を通じた社会関係の均衡

労働者も人間である以上、認知や行動における大きな制約を避けることが出来ない。そうした彼らが不透明な社会関係における報酬の争奪戦や自己像の揺らぎに耐え続けることは不可能である (Lind, 2001)。「無知のヴェール」に覆われた「原初状態」の中でも自らに対する処遇を積極的に受け入れられるようにするためには、利己性や個人主義を貫徹しようという意識を弱めることが避けられなくなる。

金銭・地位・仕事といった経済的・社会的報酬の追求には、他の労働者や上司や企業全体とのコンフリクトを伴う。こうしたコンフリクトを緩和させる手段として有効なのが、周囲の利害とのバランスを考慮することで、自らの利害をある程度抑制することである。また、アイデンティティの確立といった心理的報酬を追求する際には、周囲からあてがわれる価値観・役割・期待への違和感を伴う。この時、周囲からの同調圧力により寛容になることで、こうした葛藤を軽減させることができる。

要するに、一人一人の労働者が社会生活を持続的に営むためには、「処遇を通じて個人的な欲求を完全かつ常に充足させることは不

可能なのだから、そればかりを追求しても仕方がない」という割り切りが求められる。現状に対するこうした適応は、処遇についての態度を形成する基準を「個人的な好みさ」から「全体的な正しさ」に切り替えることで可能になる (Folger and Cropanzano, 1998)。これが、「公正 (fairness)」を尊重するとい規範である。公正な社会関係のもっとも基本的なルールは、「正 (right) の善 (good) に対する優位」というものであるとされる (Lawls, 1971)。「善」とは「個々人によって善いこと」を指す。いかなる状態や行為が「善」をなすかは個々人によって異なるから、必然的に他者や所属組織との対立が生じる。その上、利己心や個人主義に全面的に支配された社会関係においては、多数派の「善」による少数派の「善」への抑圧を生みかねない。それに対して「正」とは、いかなる特定の「善」の構想にも加担しない公共的な秩序原理である (服部, 2004)。ルールなき競争の中でいわゆる「敗者の痛み」を直接経験したり、それに直面する他者を見て「明日は我が身」と共感 (empathy) したりすることが、個人的欲求の飽くなき追求を抑制させる。

労働者一人ひとりには、「過剰な利己心や個人主義を自分以外の人々と共に抑制し、皆で痛みを分け合う」という規範に基づき、処遇についての理想像を形成している。その理想像に基づく処遇実態についての認識が、それに対する労働者の反応、つまり公正・不公正の度合いを左右する。理想に基づく現状認識について、以下では「処遇実態に対する態度」と呼ぶ。処遇実態に対する態度に関わる労働者の動きと並行して、経営者や人事担当者も、構成という規範を具現化することを試みた結果としてある処遇制度を提示する。

「どのような処遇が公正か」という同じ問に対する答えの出し方は、労働者側と経営・人事側の双方で一致するとは限らない。とはいえ、2つの回答は完全に独立して成立しているわけではない。労働者側と経営・人事側は、他方の動向を時折参照している。そして労働者にとって、もし現実の処遇が自分の理想像に適うものであった場合、それに対する公正感が醸成されるだろう。そして、労働者にとっての期待と現実の適合は、労働者個人の安定のみならず、企業全体の円滑な運営を可能にするだろう（「図 1」）³⁾。

もっとも、公正な処遇が企業の中で展開されるために、各労働者の利己的で個人主義的な衝動が完全に抑制されなければならないわけではない。つまり、完全横並びの人間性や報酬のことを公正という概念が含意しているわけではない。Rawls (1971) は、「すべての社会的価値は、その一部または全部を不平等に分配することがあらゆる人の利益にならない場合に限り、あくまで平等に分配されなければならない」という留保条件を付けた上で、公正な社会関係について以下のような構想を示した⁴⁾。

経済的・社会的・心理的な報酬を追求するための個人の自由は、他者のそれと相容れるものである限り平等に配分されなければならない（「第一原理」）。そうした競争の中では、個人の資質や態度などの差異に応じて不平等な報酬が生じることが避けられないが、その不平等を最適化するため、以下の措置が必要となる（「第二原理」）。

競争的な社会関係における望ましい不平等とは、最も不利な立場に追いやられた人がその状況を克服できる可能性が、他ならぬ競争や不平等によって最大限に確保されている状態のことを指す（「格差原理」）。確かに、当座の利益の欠乏に伴う活動・生存の危機から全ての人々が解放されなければならない。だからといって、そうした保障が何らかの取り決めによって最低水準以上に確立されるべきでもないのである⁵⁾。一部の人々が措かれた不利な状況を常に一時的なものとするためには、全ての社会的価値（職務や地位）へのアクセスが全ての人に開かれていることの保証が必要となる（「公正な機会の探求」）。例えば生来の資質によって結果的に不平等な報酬分配が行われることがあったとしても、競争に

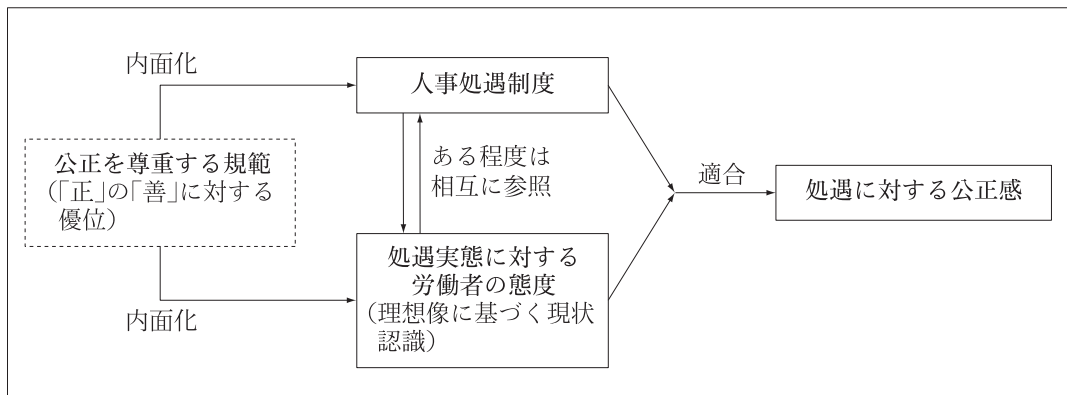


図 1：公正感醸成のメカニズム

参入する段階で誰かに不利が生じてはならないのである。

Ⅲ．「成果主義」における公正

1．「成果主義」における報酬分配ルールの変化

人事管理の世界を「成果主義」という発想が席卷するようになって15年ほどが経過した。先行する議論や研究を集約すると、それについては以下のような定義が可能だろう。すなわち、「個人の短期的成果や顕在化した能力を処遇の際により重視することを目指しつつ、実際の処遇における同一年齢・等級内での労働者間の格差や個人内での年々の増減の幅がより大きくなる可能性を許容することで、労働者の動機付けや取捨選択を図ろうとする人事管理上の方針」である。

こうした変化が妥当であるかどうかを検証するためには、第一に以下の2点が問われるべきである（高橋，1998）。すなわち，(1)処遇を受ける労働者と処遇制度を設計する経営者や人事担当者のそれぞれがどのような処遇を公正と考えているのか，(2)両者の処置に対する見方は同一なのかどうか，である⁶⁾。第2節では，経営者や人事担当者の側と労働者の側の間で公正という規範の内面化のあり方が類似している場合，処遇に対する公正感が労働者によって抱かれうることを示した。そこで本項と次項では，経営者や人事担当者の側の公正についての考えが反映された人事処遇制度，それを受け取る労働者の処遇実態に対する態度，の双方が近年どのような姿をとりうるかについて具体的に論じる。

Deutsch（1975）によると，公正な処遇における報酬分配レートは，(1)衡平分配

(equity allocation)，(2)平等分配 (equality allocation)，(3)必要性分配 (need allocation)，という3つの原則のいずれかあるいは複数に立脚している。衡平分配原則に従えば，各労働者が企業に対して実際に果たした貢献に応じた処遇が必要となる。平等分配原則に従えば，各人の年齢・性別・学歴・経験・能力・努力・成果などを考慮しない一律的な処遇が必要となる。必要性分配基準に従えば，個人の生活の水準やその変化に連動した処遇が必要となる。

衡平分配の原則について言えば，「成果主義」への移行により平等性が薄まると同時に衡平性が強化される，と一般的には考えられている。しかしその主張は論理的に正確ではない。日本企業では，職務遂行能力に応じた処遇が衡平であると考えられる傾向が伝統的に強いとされる。しかしその測定は容易ではなく，代理指標として学歴や年齢（勤続年数）が旧来は用いられてきた。近年はそれに代わり，ある評価期間内での業績が用いられるようになった。つまり，「成果主義」を巡る近年の動向は「衡平分配」の強化ではなくその実現に相応しい尺度の変化と捉えられなければならない。

平等分配の原則についても，「旧来はより平等な処遇だった」という一般的な理解の誤りに留意する必要がある。確かに旧来の給与体系においては固定部分が相対的に大きかったが，個人のデモグラフィに応じた処遇格差が大なり小なり存在し続けてきた。そして近年，平等分配は確かにある部分では退潮したが，それと同時に別の部分では進展している。例えば，「成果主義」への流れの中，給与に占める固定部分は縮小し，選抜型育成が普及し，処遇の世代内格差は進展した。しかし，

それと同時に男女差別や学歴差別や処遇の世代間格差が縮小してきたことを見逃すわけにはゆかない。つまり、「平等性がどう変化したか」という問いへの答え方は着眼点によって異なるものであり、単眼的に捉えるのでは判断を誤ってしまうのである。

必要性分配の原則について言えば、年齢に応じて増加する傾向にある生活費用への対応が、旧来の処遇においてはかなり明確にされていた。そして「成果主義」の流れの中、自らの処遇の水準が前年度と比べて悪化する可能性に多くの労働者が直面している。一見するとそれは必要性分配を軽視する措置であるが、実際の制度設計においては労働者の生活水準を脅かさないことへの配慮がされることが多いようだ。例えば、所得水準が相対的に低い若年層においては、「成果主義」に伴う処遇の大きな変動や減少は抑制される傾向にある。若年層に対するこうしたケアには、「目先の競争や成果には目を向けずに能力蓄積に励んでもらう」という観点のみならず、「一定の報酬水準を保証することで安心して能力蓄積に励んでもらう」という観点も含まれている (楠田編, 2002)。

2. 処遇実態に対する労働者の態度と「成果主義」

「成果主義」的な報酬分配レートが労働者により公正とみなされるかどうかは、彼らが処遇実態に対してどのような態度を示すかにより、多様な形をとる (高橋, 1998)。多くの調査 (ex. 日本能率協会, 2005) が示すところによると、例え経営者や人事担当者、さらには現場で制度を実際に運用する評価者としての管理者が「成果主義」を公正だと考えても、評価対象者としての労働者が同様に受

け取るとは限らない。労働者の間でも、世代や職種や役職や所得などに応じて異なっている。日本の企業社会において「成果主義」の評判は必ずしも芳しいものではないが、それは「成果主義」に対する評価が立場に応じて大きく拡散・反目していることの現れなのかもしれない。

以下では、先行研究の知見をもとに、処遇実態に対する労働者の態度やその根底にある処置一般についての理想像が多様でありうることを示す。まず、社会や文化が違えば、公正についての人々の考え方も異なってくるようである。例えば Meindl, Hunt and Cheng (1994) によると、Deutsch (1975) で示された 3 つの公正原則のうち、集団主義的社会においては平等原則と必要性原則が、個人主義的社会においては衡平原則が、より重視される。対人関係が緊密な集団主義社会においては規則違反者に対する処罰として侮辱がより効果的である、ともされる (Braithwaite, 1989)。同様に、社会的関係の保護に焦点を当てる女性的文化圏においては調和や協力の尊重が公正と見なされるが、達成志向に特徴付けられる男性的文化圏においては競争の尊重が公正と見なされる (James, 1993)。

Rousseau (1995) によると、企業と労働者の交換関係は、契約書ベースでの経済的交換という明確で客観的な側面と、相手への期待に基づく暗黙の合意という不明確で主観的な側面から成立している。そのうちの後者が、ルソーが「心理的契約 (psychological contract)」と呼ぶものであり、本研究で検討する処遇・公正についての労働者の判断基準もその一部と言える⁷⁾。ルソーによると、心理的契約は「関係的 (relational)」な志向と

「取引的（transactional）」な志向が混合して多様な姿をとる。関係の志向が強い労働者ほど、範囲や時限を特定せず、経済的報酬に加え社会的報酬を尊重し、感情や人格にリードされた、企業との非定形的な関係性を当然視するようになる。逆に、取引的志向が強い労働者ほど、範囲や時限を限定し、経済的報酬に特化し、感情や人格を持ち込まない、企業との定型的な交換関係を当然視するようになる（p.91）。取引的志向が強い心理的契約を抱く労働者は、関係の志向が強い心理的契約を抱く労働者に比べ、「成果主義」に対する戸惑いを持たない傾向にあるだろう。

1980～1990年代までは、日米欧先進諸国の多くの労働者が関係の志向の強い心理的契約を抱いてきたとされる。それは、これらの国々において広く展開された生活保障志向が強く温情主義的な人事管理と適合的であった。しかし今日、全世界的なリストラクチャリング、さらには日本における「成果主義」のように、人事管理方針に大きな転換が見られる。そうした中、労働者の心理的契約において取引的志向が強くなってきたという指摘がされるようになってきた（Cappelli, 1998; Knoke, 2000; Morishima, 2000）。それは、「内部労働市場と外部労働市場を組み合わせた雇用方針」「企業特殊的ではなく市場価値の高い技能の重視」などといった発想の広まりにも端的に見られる。

日本の労働者について言えば、彼らの仕事・所属企業・キャリアなどに対する意識の変化が、数多くの報告から推測できる⁸⁾。仕事以外の関心事を尊重し、「所属企業は人生を送る上で必要な資金や能力などを獲得する場にすぎない」と考え、目的が果たせなくなったり新たな目的が生まれたりした時点で他の企

業との関係を結ぶことに抵抗感を持たない労働者が増えてきているのである。「就社から就職へ」と言われる所以である。

3. 公正感の醸成メカニズムにおける非合理性

これまでの議論をまとめると、「成果主義」的な処遇に対して公正感を抱く労働者が持ちうる、特定の理想像に基づいた処遇実態に対する態度が存在する。しかしこうした主張は、公正感・不公正感を労働者が抱くに至るプロセスの実態を考慮に入れた場合、夢物語に過ぎなくなるかもしれない。処遇実態についての労働者の態度は、(1)適応力の欠如、(2)利己心による歪曲、(3)認知限界、という制約を受けている。例えば彼らが「成果主義」的な処置を肯定的に捉えていたとしても、彼らを取り巻く実態がそうした理想に適うものなのかどうかも覚束ないのが現状なのである。

適応力の欠如：「成果主義」的な人事改革の中、労働者の自発的貢献への意欲やモラル、ひいてはチームワークや組織業績が危機に瀕している、いう事例が近年多く報告される（ex. 城, 2004）。日本に限らず、多くの欧米企業においても、専門的職業能力を前提とした関係に向けた組織変革・人事変革が行われる中、多くの労働者が旧来の忠誠心を前提とした関係を捨てきれず、離職意図も組織コミットメントのいずれも抱けずにいる（ex. Hecksher, 1995）。

つまり、企業側が提供する人事管理と処遇実態に対する労働者の態度の間の適合性が薄れ、労働者の多くが「裏切られた」という感情を抱く危険性が高まっているのである（蔡, 2002）⁹⁾。確かに企業との心理的契約としての側面を持つ労働者の処遇実態に対する態度

は、環境の変化に応じて労働者自身によって主体的に更新されうる (cf. Rousseau, 1995)。しかし、「成果主義」による痛みについての報告は、労働者の態度の更新が瞬間的にはなされないこと、全ての労働者がそうした適応を行えるとは限らないこと、を端的に示している。

利己心による歪曲: Thompson and Loewenstein (1992) によれば、人間には、自分の入力 (労働投入) に対する公正な出力 (対価としての報酬) を欲しつつも、自分の入力を過大視する傾向がある。こうした自己中心的な解釈 (egocentric interpretation) は、(1) 自分や他者についての偏った帰属 (biased encoding)¹⁰⁾、(2) 過去の出来事についての自己都合的で選択的な思い返し (selected recall)¹¹⁾、(3) 数ある事実に対する不均等な評価 (differential weighting)¹²⁾、により生まれる。

トンプソンたちの主張に従うと、処遇に対する公正感を抱けるかどうかは、結局は個人の利害がどれだけ満たされたかによって変わってくる。こうした状況では、紛争・交渉の当事者同士で「何が公正な解決策か」ということについて合意に達しにくいため、紛争・交渉は円満に解決しにくくなる (p.176)。管理者 (評価主体) や経営者・人事担当者 (制度設計主体) が公正な処遇を目指してどれだけ碎身しようと、幅広い労働者からの公正感の確保とそれに伴う社会関係の均衡は、理論が強調する以上に困難である可能性が高い。

認知限界: しかし、「成果主義」に対して肯定的であろうとなかろうと、自らに対する処遇をどれだけ利己的に判断しようとも、実際の処遇が公正なのかどうかを厳密に確認することは、労働者にとって極めて困難なこと

である。のみならず、処遇実態に対して自分がどのような態度を持っているのかを明確に理解することすら、不可能であるとすら言える。認知能力が制約された労働者は、「公正であるか否か」を処遇実態の評価基準としながらも、「どういう状態ならば公正か」ということについては明確に描けないからである。

公正という概念は一人一人の活動の実際の指針にはなりえないほどに抽象的である。こうしたことが、公正についての法学的・哲学的なアプローチの中ではしばしば主張されてきた。公正といった「高尚な抽象概念は、どこか私たちの認識を超越したところにひそんでいる。それは、まったく純粹無雑なものとして信頼できる形では、どこにもあらわれてこない (Cahn, 1949; 邦訳 p.12)」のである。個人あるいは社会関係を安定に導く公正 (な報酬分配のレート) とは、追い求めずにはいられない、しかしいくら追い求めても手にすることができない、「青い鳥」のような理念なのである。

こうした中では、ある社会関係に参加する人々にとって、公正とは「不公正がない状態」としか定義できない。つまり公正とは、「もともとネガティブにしか定義できない概念 (竹内, 2002; p.19)」なのである。不公正が公正の定義の根底に位置しているのは、不公正感のみが、外部からの刺激に対する人々の直接的で身体的・感覚的・本能的な反応を引き起こすからである (Cahn, 1949; 邦訳 p.25)。

処遇実態についての実際の対応: 既述のような制約を負った処遇実態に対する不確かな態度の中、労働者はどのように公正・不公正を知覚しているのだろうか。不明確かつ重要な状況を理解するため、彼らは「試行的ヒューリスティクス (simulation heuristic)」とい

う認識手法を用いる（Kahneman and Tversky, 1982）。人々は目の前の事象について何らかの定まった態度をとるために、それについて腑に落ちた理解を形成しようとする（make sense）。そこでは、「何が起きているのか（what is）」のみならず「何が起こりえたのか（what might have been）」といった問いかけがなされる（Folger and Cropanzano, 2001）。つまり、ヒューリスティクスに基づく現状認識は、想像や理想に彩られた反事實的（counterfactual）なものである（Roese, 1997）。それは厳格さや首尾一貫性を伴わないある種の思いこみではあるが、こうした手軽に形成される態度の上でこそ、労働者は何はともあれ処遇実態の公正・不公正を知覚することができる。労働者は、経験全体の中のわずかな断片から得られた肯定的あるいは否定的なシグナルに基づいて経験全体を解釈し、一時的（episodic）に不確実性を縮減させる（Lind, 2001; Van den Bos and Lind, 2002）。

どのような処遇ならば、それに対する根拠不十分な態度を示す労働者によっても「不公正がない」と知覚され、積極的な受容が引き出せるのだろうか。処遇における公正について探求してきた先行研究によると、処遇プロセスにおける分配手続き（procedure）や分配上のやり取り（interaction）が充実していると知覚されることで、処遇結果としてのある分配レート（distribution）に対する労働者の公正感が醸成される。実際の報酬分配は公式的手続きに人々が何らかの形で則ることによって実現するという基本的な構造が存在するのである。

4. 報酬分配の手続きの充実を通じた公正

先行研究によると、実際に処遇が示されるまでの過程やその後の段階における発言や現状把握のための手続きが備えられていることが、処遇に対する労働者の公正感を強める効果を持つ。そして、手続きの充実を知覚した労働者にとって、自らの報酬の好ましさの高低は大きな問題ではなくなる。法廷における紛争処理について分析したThibaut and Walker（1975）によると、判決内容の確定といった紛争結果についての決定権を裁判官などの第三者が保有しているにもかかわらず、証拠や証人の提示といった紛争処理のための手がかりが利用可能である場合には、勝訴・敗訴の別にかかわらず原告の満足度が最も高くなる。また、Lind et al.（1990）では、判決が示された後に証拠提示の機会を与えた場合ですら、判決に対する原告の公正感が高まることが実証された。

分配された処遇に対する労働者の公正感を高める具体的な手続きにはどのようなものがあるだろうか。Leventhal（1980）によると、ある意思決定が公正であると見なされるためには、その手続きにおいて(1)時間的一貫性（consistent）、(2)利害中立性（bias free）、(3)正確性（accurate）、(4)修正可能性（correctable in case of error）、(5)利害代表性（representative of all concerned）、(6)倫理性（based on prevailing standards）、が求められる。それらを備えるためには、処遇を受ける労働者一人ひとりに、(1)意思決定の代表者の選定（selection of agent）、(2)分配の基準の設定（setting ground rules）、(3)情報収集（gathering information）、(4)意思決定構造（decision structure）、(5)異議申し立て（appeals）、(6)意思決定者の権利濫用の

防止（safe guards）、(7)意思決定結果の修正（change mechanisms）、への権限が与えられる必要がある。

Leventhal（1980）以降、処遇に対する公正感を促進する分配手続きを特定するため、多くの研究が積み重ねられた（「表 1」）。Greenberg（1986）は、複数企業の中間管理職を対象に、彼らが受けた勤務評価のうち特に公正なものと不公正なものについて、その内容とそこから公正・不公正を感じる理由を収集した。収集された 7 項目についての因子分析を行うと、分配レートに関する要因と分配手続きに関する要因が明確に分かれた。特に分配手続きに関する要因としては、「評価に先立って評価対象者が意見を示し、それが考慮に入れられる」「面接中の双方向的なコミュニケーション」「評価の修正が行えること」「評価者が評価対象者の仕事を熟知していること」「基準の一貫した適用」の 5 つが

指摘された。

Folger, Konovsky and Cropanzano（1992）によると、業績評価の現実には、評価対象者の貢献についての評価者による客観的な測定（tests）ではなく、双方が自らの主観やバイアスを持ち込んだ論争（disputes）である。そうした業績評価の結果を評価対象者に妥当なものと思わせるのに貢献する「正当な過程（due process）」には、(1)十分な周知（adequate notice）、(2)公平な聴取（fair hearing）、(3)証拠に基づく判断（judgment based on evidence）、が備わっている。

「成果主義」という言葉が取りざたされるようになるにつれ、公正な処遇の実現を可能にする手続き的要因に着目した実証研究の蓄積が日本でも進められてきた。例えば守島（1997）によると、処遇における手続き的要因には、「情報公開」「苦情処理」「発言」が存在する。非管理職労働者をサンプルとした

表 1 処遇に対する公正感を喚起する手続き的要因

研究者	手続きのタイプ	具 体 例
Folger, Konovsky and Cropanzano (1992)	十分な周知 (adequate notice)	成果の基準やその理由について公開・通告・説明し、時宜と内容を伴ったフィードバックを行う
	公平な聴取 (fair hearing)	上司がどのようにしてその評価を出したのかについて伝達するための公式的な面談の場を設け、そこで部下からの発言機会を与え、発言のための部下に対する訓練を行う
	証拠に基づく判断 (judgment based on evidence)	制約要因や個人的な偏見を廃し、全ての従業員に同じ基準を適用できるようなシステム化を進める
守島（1997）	情報公開 (人事考課手続きの透明性)	1) 評価の基準や評価結果の公開
	苦情処理 (苦情処理システム)	2) 評価に対する不満の申し出や救済の機会 3) 評価の不満を上司に申し出る機会
	発言 (発言・情報共有・意思決定参加)	4) 会社の経営方針や経営情報を知る機会 5) 会社に対して総合的に意見や要望を言う機会 6) 会社の方針に課長の意見が反映されること

定量的分析によると、「苦情処理」「発言」の二者が「成果主義」的な報酬分配への労働者の不満足を下げる。

5. 報酬分配のためのやりとりの充実を通じた公正

もっとも、分配手続きの充実によって可能になる分配レートに対する公正感は、あくまで処遇制度の設計上の可能性に過ぎない。処遇の結果やプロセスが公正なものと労働者（評価対象者）に受け取られるか否かは、実際の運用の中での彼らの上司（評価者）とのやり取りから受ける印象に大きく依存しているからである（Brockner and Wiesenfeld, 1996; Cobb, Vest and Hills, 1997）。

処遇を巡るやり取りから労働者の処遇についての公正判断への影響は、「成果主義」においてより頻繁に観察されるだろう。「成果主義」的な処遇においては、年齢、学歴、性別といった誰が見ても即座に判断できる指標に頼らずに労働者の貢献を測定することが、より強く求められている。労働者の発揮された能力、取り組み姿勢、事業や組織への貢献といった要素を把握するためには、同じ職場あるいは近接した場所で日頃から対面状況にある管理者の判断に大きく依拠することになるだろう。もっとも、既に述べたように、そのような処遇決定プロセスから評価者と被評価者の主観やバイアスを排除するのは不可能である（Folger, Konovsky and Cropanzano, 1992）。さらに言えば、そうした主観やバイアスを排除してしまえば何も測れなくなってしまう。

そうした中で処遇に対する公正感を労働者に持ってもらうため、管理者（＝評価者）にはどのような姿勢が求められるだろうか。

Feinberg（1974）によると、人間は恣意を排除した関係を望みつつも（比較的公正性）、自由や尊厳の是認といった自己（the self）の確立にかかわる要素が関係の中で維持されることを望んでいる（無比較的公正性）。つまり労働者、あるいは人間一般は、「平等かつ特別に（equality but uniquely; Folger, 1994）」扱われることを期待しているのである。

逆に言えば、自分に対する尊重の姿勢を管理者から感じ取れなかった場合、労働者は処遇に対して不公正を知覚することになる。例えば、常に公式的ルールを最前面に出した一律的で機械的な対応は、受け手の不快感の源泉となる¹³⁾。また、Bies（2001）によると、管理者の姿勢から(1)品性のない判断（derogatory judgments）、(2)欺瞞（deception）、(3)プライバシーの侵害（invasion of privacy）、(4)不敬（disrespect）、が感じられた場合に労働者は不公正感を抱く。

それゆえ、処遇上の責任を実際に負う管理者には、(1)真実性が高く正確な判断（the truthfulness and accuracy of judgments）、(2)言行一致（the correspondence between one's words and actions）、(3)個人情報秘匿の許容（the legitimacy of hidden personal information）、(4)各人固有の価値観への敬意（respect for the intrinsic value of the individual）、といった姿勢が求められる（Bies, 2001）。このような行動により、報酬の分配に公式的に用いられるレートや手続きが労働者によって正当視（legitimate）され、実際の処遇が受容するに値すると見なされるようになる。こうした管理者の対応は、労働者の感情への配慮という性質が色濃いものである（Mikula, Perti and Tanzer, 1990）。

IV. 「成果主義」的処遇に対する公正感を 阻む制度運用上の要因

1. 処遇制度の運用における「意図せざる結果」

労働者の公正感を引き出しうる「成果主義」的な処遇の特徴について、先行研究の知見に基づいて検討してきた。そこでは、「成果主義」を肯定的に捉えようとする態度を労働者が明確に形成しなくても、さらにはそうした処遇からの実体的な便益を十分に受けなくても、制度の設計や運用の方法によっては公正感の醸成が可能であることを示した。

しかし、そうした特徴が処遇制度に実際に備わっていると労働者から見なされ、処遇に対する公正感とそれに伴う積極的な受容が示されることは、実際には困難であることが多いようだ。つまり実際の制度運用は、分配ルール、分配手続き、分配上のやり取りの各側面での「意図せざる結果」を伴う可能性に常に直面しているのである。

「意図せざる結果」の根底にあるものとして、「成果主義」に伴い処遇上の格差や変動を設定しなければならない管理者（つまり評価者）の負担の大きさが、しばしば報告される。「成果主義」に伴う評価者負担については、(1)自らの評価基準を用いなければならないこと、(2)評価作業に要する時間が長大であること、(3)一部の労働者にネガティブフィードバックを行わざるをえないこと、などといった原因が指摘されてきた（都留・阿部・久保、2005）。さらには、処遇のための原資の制約があって誰かに報いようと思えば他の誰かの評価を不当に下げざるをえない、つまり、純粋な絶対評価は実質的には不可能であるということも、評価者負担の原因として挙げられ

る。

評価者負担に伴って現れる評価行動の実態について、梅崎・中嶋（2005）が興味深い指摘を行っている。彼らは、「職場目標の説明と目標設定→期末面談→評価結果の通知」という目標管理の一連の作業の実施度について、ある生産財製造業に所属する労働者に対してサーベイを行った。各作業の実施率は87.48%、50.34%、24.38%であった。それぞれの作業の実施度についてクロス集計を行った結果、全ての作業を人事部の通達通りに行っている管理者を上司に持つ労働者の比率は約16%に留まっていた¹⁴⁾。特に「評価結果の通知」について言えば、業績評価や行動評価が高かった人にだけ伝える、ということが平然と行われていた。

つまり、「自分に対する処遇は公正だ」と曲がりなりにも労働者に思わせるのに貢献するはずの分配手続きや分配上のやり取りが実現されず、処遇実態に対する不透明感を労働者が抱きやすい状況にある。こうした状況に対しては、評価能力の向上を目指した訓練や統制が有効と見なされることが多い。しかし、1990年代のリストラクチャリングの時代を経て各企業の管理者の職務遂行上の負担がますます大きくなっていることを踏まえると、彼らに対する追加的な訓練や統制の実施は、「やりたくてもできないから困っていることに、経営や人事は相変わらず気付いていない」という意識を管理者に持たせ、ラインと本社・スタッフの間の溝をますます大きくしかねない。

評価者負担は実際の処遇にどのような影響を与えているのだろうか。Murphy（1992）によると、評価者負担によって「中心化傾向」が生まれ、処遇上の格差が生まれにくくなる。

実際、立道（2006）によると、「成果主義」を導入すること制度上発生しうる賃金格差は、導入しない場合よりも確かに大きくなっている¹⁵⁾。しかし、制度上発生しうる格差が平均月収の44.1%であったのに対し、実際に生じた格差は33.6%であり、両者の間には統計的に有意な差が存在する¹⁶⁾。また、中嶋・松繁・梅崎（2004）が行った、ある消費財メーカーの賃金制度改革直後とその5年後についての賃金分析によると、基本給や賞与の額に対する年齢の説明力が、一般職従業員の場合は統計的に有意な範囲で小さくなっているにもかかわらず、中間管理職にはその傾向は見られず、上級管理職・経営層においては逆に大きくなっている。つまり、「成果主義」化した賃金制度の下、一般職の場合には年功傾向は弱まったものの、中間管理職の場合には大きな変化が見られず、上級管理職・経営層の場合には逆に年功傾向が強まっている。さらに、基本給・賞与の双方において、30代後半を除いて同一世代内での格差が縮小している。

こうした結果について労働者は、処遇の経緯が不透明である中でも、「マイルド化（立道、2006）」あるいは「成果主義の年功序列化（城、2005）」と断定する傾向があるようだ。立道（2006）を引き続き引用すると、「成果主義」的な制度改訂によって実際に生じた賃金格差（月例賃金の33.6%）は、実際の労働者が受容の限界となる格差（65.0%）のみならず、適当だと考える格差（41.6%）よりも小さいという。制度上生じうる格差と従業員が適当と考える格差の違いが、44.1%と41.6%とほぼ同等であったことが示された点が、極めて示唆的である。処遇制度に込められた意図は従業員のニーズとかなり適合していたにもかかわらず、結果的に企業側がそ

れに応えられなかった可能性を示唆するからである。

2. 「意図せざる結果」が労働者の公正感に与える影響

このように、処遇についての制度改訂時の想定と制度運用時の現実の間のズレについては、様々な検討がなされてきた。しかし、そのズレが労働者の公正感、さらにはそれに付随する様々な心理や行動に及ぼす影響については、ほとんど議論がなされていない。もっとも、処遇実態に対する労働者の態度について先に行った検討を踏まえると、ある程度の推測は可能だろう。以下、処遇実態に対する労働者の態度の一側面に着目して、労働者を(1)「成果主義」を肯定的に捉える層、(2)否定的に捉える層、(3)どちらとも言い切れない層、に区分して論じる。

「成果主義」こそが公正だと考えている労働者にとって、処遇における「意図せざる結果」は期待外れとなり、そこからは公正感を抱きにくいだろう。さらには、「成果主義」を不公正と考える労働者にとっても、処遇における「意図せざる結果」は不公正感の源泉となるだろう。なぜなら、そうした処遇実態は、「曲がりなりにも成果主義を目指した、以前の処遇とは違うものである」という印象を与えうるからである。要するに、「成果主義のマイルド化」は「どっちつかず」の印象を与えるものであり、処遇実態に対して全く異なる態度を持つ労働者の双方にとっての批判対象となるのである。

「意図せざる結果」に対する否定的な反応は、「成果主義」に対して明確な賛否を示さない労働者からも生まれる可能性が高い。なぜなら、「意図せざる結果」の中は、単なる

処遇格差の推移以外にも、梅崎・中嶋（2005）が指摘したような一連の評価行動の形骸化も含まれるからである。処遇の不透明感を高める制度運用時の管理者の姿勢からは、現状を肯定的に捉えるためのヒューリスティクスを形成する手がかりを労働者は得ることが出来ない。それゆえ、処遇における「意図せざる結果」は、「会社や上司は結局何をやりたいのだ」といったような否定的な印象を、「成果主義」に対するスタンスに関係なく多くの労働者に持たせてしまう可能性を持っている。

V. 先行研究の限界（結びにかえて）

処遇における「意図せざる結果」が不可避免的に生じてしまう企業や職場においては、労働者が公正を知覚するための処遇制度上の手がかりが失われてしまっている。確かに、「意図せざる結果」への管理者の対応として職場特有の制度運用方針が編み出され、それが労働者の公正感を醸成するという可能性が全くないわけではない（尹，2008）。しかし、長期不況に伴う経営上の苦境を乗り切るための「人件費抑制」という隠れた名目の下で「成果主義」に向けた処遇制度改訂が進められてきたトレンドを踏まえると、処遇実態における「意図せざる結果」は多くの企業にとって避けがたく解消しがたいことのように思われる。処遇制度の再改訂の方針（「ポスト成果主義」）についても、「成果主義」論争の混乱を総括できていない中では依然不明確なままであり、職場の閉塞感を破る十分な材料となりうるとは限らない。

もし先行研究の主張に素朴に即するなら、「意図せざる結果」の帰結としての不公正感の蔓延は、労働者の職場や企業への貢献を危

ういものとする。しかし、以下に示すような既存の人事管理研究の問題点を踏まえると、実態を過剰に悲観的に捉える必要はないのかもしれない。つまり、「意図せざる結果」が避けられない処遇に対してさえ、労働者による公正の知覚は可能なのかもしれない。

処遇における公正について検討してきた既存の人事管理研究では、「成果主義」的処遇に対する賛否、処遇における「意図せざる結果」に対する全面的な否認、などが示されてきた。そこでは一般的に、処遇の理念や実態の姿、さらには両者の間の一致・不一致に深い関心を寄せる労働者像が（暗黙裡に）想定されてきた。しかし、そうした研究関心に没頭する中、処遇実態に対する労働者の態度が状況に応じて柔軟に再構成されるメカニズムについて十分な検討がされてこなかった¹⁷⁾。

筆者は、処遇についての実践や研究における閉塞感を打破する鍵は、労働者の公正感の成立メカニズムを把握しなおすことにあると考えている。詳しくは続編で検討するが、処遇や公正についての労働者の判断基準が状況の中で柔軟であることを前提とする必要がある。処遇実態に対する労働者の態度は、処遇の時点のみならず日常的な職務遂行を含む、労働者の職業生活の全般における周囲の人々との関係の中で、生成・変化するだろう。処遇は企業や職場の運営の一部としてなされるものであり、処遇という事象についての労働者の捉え方は彼らの日常的な様々な経験との関わりを強く持っているはずだからである。

本稿の続編では、処遇実態に対する労働者の態度の可変性について社会心理学や社会学の知見を活かして理論的に検討し、処遇における「意図せざる結果」への公正感を可能にする労働者の態度についての仮説モデルを示

す。労働者を取り巻く状況の多様さを踏まえると、処遇実態についての労働者の態度も多様でありうる。その中には、先行研究が想定してきたような、「成果主義」的処遇への賛否や処遇における「意図せざる結果」への拒否などを喚起する強い姿勢もあるだろう。しかしそれが労働者の態度が取りうる姿の全てだとは限らない。

続編の結論を先取ると、処遇における「意図せざる結果」にすら公正感が抱かれるためには、そうした実態に対する労働者の態度は処遇についての特定の見解や理想像に囚われた形をとるべきではない。本稿とその続編の議論から導き出される仮説を先取って示すと、好まざる処遇実態に対する不正感を可能にする労働者の態度は、(1)処遇における「意図せざる結果」を問題視しない、(2)処遇という事柄にこだわりすぎない、という姿勢から成り立っているように推測される。そしてそれは、日常の職務遂行の中で持たれる充実感や管理者に対する信頼などによって、より強固に確立されるだろう。

つまり、処遇実態に対する労働者の態度は処遇に直接関連しない事柄からの影響も受けうるものであり、「処遇制度の定着」という人事管理上の大きな目標は、「制度改訂時に示された方針が労働者の支持を受け、実際の処遇においてもそれが十分に反映される」という一般的なイメージ以外の形でも実現しうるのである。こうしたことを実証してゆくための理論的な準備作業について、本稿の続編では行いたい。

注

- 1) もし報酬のために用いる資源が無尽蔵だったとしても、個人の充足感は他者に対する優越に基づいている場合もあるから、全員を充足させるということは到底起こりえないだろう。
- 2) 本論文におけるロールズの議論の理解は、川本（2005）や服部（2004）にも多くを負っている。
- 3) 先行研究では、ある社会関係について個人が公正感を持てるか否かが、以下のような影響を及ぼすことが実証されてきた。人々の態度について言えば、怒り（Montada, 1994）、羨望（Smith et al., 1994）、心理的抑鬱（Hafer and Olson, 1993）、義憤（Montada, 1994）、自尊心（Koper et al., 1993）、自己効力感（Gililand, 1994）、といった人々の態度に影響を及ぼす。さらに、人々の行動について言えば、権威者に進んで従う（Tyler and Degoy, 1995）、組織市民行動（Moorman, Neihoff and Organ, 1993）、サボタージュ（Hafer and Olson, 1993）、他者に対する中傷・侮辱（Bies and Tripp, 1996）、抗議運動（Lipkus and Siegler, 1993）といったことへの影響がある。なお、この引用は、処遇関連の社会関係以外のものを実証の対象としたものも多く含んでいる。
- 4) ロールズが示した概念装置（カギ括弧で表記したもの）以外については、本論文の文脈に即した用語の翻案を行っている。
- 5) なぜなら、通俗的な福祉観が前提とする「恩恵」としての人々の救済は、そうした状況を変えようとする意欲・行動のために必要な自尊（self respect）の念をも、救済対象となった人々
- 6) 例えば、「成果主義」についての議論が盛んなものとなり始めた頃、人事管理における公正についてのレビュー論文の中で高橋（1998）は以下のような問題提起を行っている。「近年わが国において、年功的色彩の強い賃金体系から、能力主義・成果主義的色彩の濃い賃金体系へと切り換えていこうとする動きが見られるが、その前提として、従業員が一体どのような分配の基準を公正と見なしているのか、どのような分配の基準で処遇されることを期待しているのかについて、事前に共通

の認識が図られる必要があるだろう。」(高橋, 1998; p.53)

7) 経営的な観点に立った場合、労働者が抱く心理的契約に人事管理等で応えることには、(1)明示しきれない契約関係に関する労働者の不安感が除去される、(2)強制を伴わずに労働者の思考が集約される、(3)自己統制感を抱かせられる、という機能がある (Shore and Tetrick, 1994)。

8) 若林 (2008) において、そのうちのいくつかが紹介されている。

9) 「裏切られた」という感覚の強さは、労働者自身がどれだけ被害を被ったかには左右されないようである。例えば Brockner, Tyler and Cooper-Schneider (1992) は、人事管理方針の転換 (例えばレイオフ) による衝撃は、組織と自分を強く同一視する度合いが強い労働者においてより大きいことを示した。彼らは、例え自分がレイオフの対象外であっても、その措置を不公正と判断するのである。

10) 例えば、一般的に「善行」とされる行動を受けた時、相手が自分と親密な場合には「衷心からのもの」と評価され、相手が自分と遠隔関係にある場合には「偽善」と評価されるだろう。

11) つまり、ある事象についての説明は、背景要因の全てを動員してなされるわけではなく、自らの主張にとって都合の悪い事実は無視・忘却される。

12) 例えば、同じ生産量を少ない労働投入で達成した人と多大な労働投入で達成した人では、処遇される際の主張の力点が異なってくるだろう。前者は「結果で評価を」と訴え、後者は「経過や姿勢を判断材料に」と訴えることが予想される。

13) Merton (1956) が「官僚制の逆機能」として論じたものを含意している。

14) この数字は論文に直接的に示されたものではなく、論文中の断片的な情報をもとにした、筆者の集計によるものである。

15) 分析サンプルは課長層。

16) もっともこの分析では、日本企業の労働者の月例賃金に大きな影響を与えているはずの各課長の年齢の影響が統制されておらず、それほど強い主張は行えないのかもしれない。

17) 制度改訂の中で労働者の意識を変える、運用上の不具合 (「意図せざる結果」) が発生したら制度を再改定する、という処遇制度を作る側と用いる側の間の双方向の影響関係についての報告も一部でなされている (例えば柳下, 2005)。しかし、こうした事例が理論化・抽象化されたことはなかった。さらに、「意図せざる結果」に対して対応可能なのは経営側・人事側のみであるかのような描写をしてきた点は、先行研究の問題点として留意する必要がある。

参考文献

- 梅崎修・中嶋哲夫 (2005) 「評価者負担が評価行動に与える影響 —『人事マイクロ・データ』と『アンケート調査』の統計分析」『日本労働研究雑誌』No.545, pp.40-50。
- 川本隆史 (2005) 『ロールズ —正義の原理』講談社。
- 楠田丘 編 (2002) 『日本型成果主義 —人事・賃金制度の枠組みと設計』生産性出版。
- 城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。
- 城繁幸 (2005) 『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社。
- 高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的課題」『日本労働研究雑誌』No.460, pp.49-58。
- 竹内靖雄 (2002) 『法と正義の経済学』新潮選書。
- 立道信吾 (2006) 「成果主義の現実」労働政策研究・研修機構『現代日本企業の人材マネジメント —プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の統合的分析」中間取りまとめ』労働政策研究報告書No.61, pp.36-98。
- 蔡芒錫「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』53 (3), pp.73-82。
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革 —人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修 (2004) 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果：企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』48, pp.1

- 8-33。
- 日本能率協会（2005）『成果主義に関するアンケート』。
- 服部高宏（2004）「福祉国家の正議論」平井亮輔 編『正義 ―現代社会の公共哲学を求めて』嵯峨野書院, pp.43-62。
- 守島基博（1997）「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』31（2）, pp.12-19。
- 柳下公一（2005）『武田「成果主義」の成功法則 ―分かりやすい人事が会社を変える』日経ビジネス人文庫。
- 尹諒重（2008）『目標管理中心の人事評価・処遇制度のあり方と従業員の納得性 ―大手メーカー中央研究所の事例』一橋大学大学院博士論文。
- 若林直樹（2008）「成果主義と心理的契約の変化」若林直樹・松山一紀 編『企業変革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版, pp.87-103。
- 渡辺聰子（2008）「ポストモダンの仕事意識」渡辺聰子・アンソニー ギデنز・今田高俊『グローバル時代の人的資源論 ―モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来』東京大学出版会, pp.65-93。
- Bies, R. J. (2001), "Interactional (in) justice: The sacred and the profane," in J. Greenberg, and R. Cropanzano (eds.), *Advance in Organizational Justice*, Stanford University Press, pp.89-118.
- Bies, R. J., and T. M. Tripp (1996), "Beyond distrust: 'Getting even' and the need for revenge," in R. M. Kramer, and T. Tyler (eds.), *Trust in organizations*, Sage, pp.246-260.
- Braithwaite, J. (1989), *Crime, shame, and reintegration*, Cambridge University Press.
- Brockner, J., T. R. Tyler, and R. Cooper-Schneider (1992), "The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall," *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp.241-261.
- Brockner, J., and B. M. Wiesenfeld (1996), "An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures," *Psychological Bulletin*, Vol.120, pp.189-208.
- Cahn, E. (1949), *The sense of injustice*, New York University Press. (西村克彦（訳）『正義感 ―人間を中心とした法律観』信山社出版, 1992)
- Cappelli, P. (1998), *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*, Harvard Business School Press. (若山由美（訳）『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001)
- Cobb, A. T., M. Vest, and F. Hills (1997), "Who delivers justice?: Source perceptions of procedural justice," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.27, pp.1021-40.
- Deutsch, M. (1975), "Equity, equality, and need: What determines will be used as the basis for distributive justice?" *Journal of Social Issues*, Vol.31, pp.137-149.
- Folger, R. (1994), "Workplace justice and employee worth," *Social Justice Research*, Vol.7, pp.225-241.
- Folger, R., and R. Cropanzano (1998), *Organizational justice and human resource management*, Sage.
- Folger, R., and R. Cropanzano (2001), "Fairness theory: Justice as accountability," in J. Greenberg, and R. Cropanzano (eds.), *Advance in Organizational Justice*, Stanford University Press, pp.1-55.
- Folger, R., M. A. Konovsky, and R. Cropanzano (1992), "A due process metaphor for performance appraisal," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, JAI Press, pp.129-177.
- Freiberg, J. (1974), "Noncomparative justice," *The Philosophical Review*, Vol.83, pp.297-338.
- Gilliland, S. W. (1994), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to a

- selection system," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, pp.691-701.
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.340-42.
- Hafer, C. L., and J. M. Olson (1993), "Beliefs in a just world, discontent, and assertive actions by working women," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.19, pp.30-38.
- Hecksher, C. (1995), *White-Collar Blues*, Basic Books. (飯田雅美 (訳)『ホワイトカラー・ブルース — 忠誠心は消え, プロフェッショナルの時代が来る』日経BP出版センター, 1995)
- James, K. (1993), "The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions," in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the workplace*, Lawrence Erlbaum, pp.21-50.
- Kahneman, D., and A. Tversky (1982), "The simulation heuristic." in D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky (Eds.), *Judgments under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, pp.201-208.
- Knoke, D. (2000), *Changing organization*, West View Press.
- Koper, G., D. Van Knippenberg, F. Bouhuijs, R. Vermunt, and H. Wilke (1993), "Procedural fairness and self-esteem," *European Journal of Social Psychology*, Vol.23, pp.313-25.
- Leventhal, G. S. (1980), "What should be done with equity theory?: New approaches to the study of fairness in social Relationships," in K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (eds.), *Social Exchange: Advance in Theory and Research*, Plenum, pp.27-55.
- Lind, E. A. (2001), "Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations." in J. Greenberg, and R. Cropanzano (eds.), *Advance in Organizational Justice*, Stanford University Press, pp.56-88.
- Lind, E. A., M. Ambrose, M. V. de Vera Park, and C. T. Kulik (1990), "Perspective and procedural justice: Attorney and litigant evaluations of court procedures," *Social Justice Research*, Vol.4, pp.325-336.
- Lipkus, I. M., and I. C. Siegler (1993), "The belief in a just world and perceptions of discrimination," *Journal of Psychology*, Vol.127, pp.465-74.
- Meindl, J. R., R. G. Hunt, and Y. K. Cheng (1994), "Justice on the road to change in the People's Republic of China," *Social Justice Research*, Vol.7, pp.197-224.
- Merton, R. K. (1956), *Social theory and social structure*, Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎 (訳)『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961)
- Mikula, G., B. Perti, and N. Tanzer (1990), "What people regard as just and unjust: Types and structures of everyday experience of injustice," *European Journal of Social Psychology*, Vol.20, pp.133-149.
- Montada, L. (1994), "Injustice in harm and loss," *Social Justice Research*, Vol.7, pp.5-28.
- Moorman, R. H., B. P. Neihoff, and D. W. Organ (1993), "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.6, pp.209-225.
- Morishima, M. (2000), "A break within tradition: Negotiating new psychological contracts in Japan," in D. M. Rousseau, and R. Schalk (eds.), *Psychological contracts in employment: Cross national perspectives*, Sage, pp 141-157.
- Murphy, K. J. (1992), "Performance measurement and appraisal: Motivating managers to identify and reward performance," in W.

- J. Burns (ed.), *Performance measurement, evaluation, and incentives*, Harvard University Press.
- Rawls, J. (1971), *A theory of justice*, Harvard University Press.
- Roese, N. J. (1997), "Counterfactual thinking," *Psychological Bulletin*, Vol.121, pp.133-148.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage.
- Shore, L. M., and L. E. Tetrick (1994), "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship," in C. L. Cooper, and D. M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol.1 (pp.91-109), John Wiley and Sons.
- Smith, R. E., W. G. Parrott, D. Ozer, and A. Moniz (1994), "Subjective injustice and inferiority as predictors of hostile and depressive feelings in envy," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.20, pp.705-11.
- Thibaut, J., and L. Walker (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum.
- Thompson, L., and G. Loewenstein (1992), "Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.51, pp.176-97.
- Tyler, T. R., and P. Degoy (1995), "Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.69, pp.482-97.
- Van den Bos, K., and E. A. Lind (2002), "Uncertainty management by means of fairness judgment," in M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.34, Academic Press, pp.1-60.

（名古屋大学大学院経済学研究科）