

処遇に対する公正感（下）

— 処遇における「意図せざる結果」の職場での受容メカニズム —

江 夏 幾多郎

According to the existing HRM (human resource management) studies, labors regard their rewards as unfair when the compensation policies originally manifested haven't been emerged (unanticipated consequences). But, social-psychological and sociological perspectives suggest that labors' perception of fairness or unfairness is not always determined by compensation principle and actual compensation. So, even betrayed labors can positively accept undesirable rewards. The relationship between compensation and labors' perception about compensation is various depending on the labors' attitude about compensation. If labors are satisfied with their working life totally, they may not care a gap between a principle and actual conditions of the compensation. Labors' attitude is various, not only in respect of their ideal about compensation, but also in respect of their intensity of concern about compensation. Future research must specify that factors constructing labors' attitude are ubiquitous within and outside the reward-related experiences.

I. はじめに

本稿では、前編（江夏，2008）に引き続き、「公正な処遇を受けた」という労働者の感覚（公正感）が処遇制度の運用の中で構成されるメカニズムを明らかにするため、先行研究のレビューを行う。

1. 前編の議論の概要

処遇を通じて全ての労働者の個人的欲求を充足することは不可能である。そうした処遇を労働者に積極的に受容してもらうためには、それが公正（fair）であることが求められる。

しかし、全ての労働者に対して実際の報酬分配レートを公正なものと知覚させることは困難である。なぜなら第一に、労働者は処遇という事象に対して自らの理想像や好みに準拠して多様な態度を持っているからである。全ての労働者がある報酬分配レートを公正なものと見なすとは限らない。第二に、労働者

は認知上の制約を受ける存在だからである。例え自らの態度に適う報酬分配が実現していたとしても、労働者がそれを常に知覚できるとは限らない。こうした中、労働者に公正感を抱かせるための補完的措置として、分配の手続きやその中のやり取りを整備させることの必要性が、既存の人事管理研究では示されてきた。こうした措置の充実は、管理者（評価者）による労働者（評価対象者）の観察がこれまで以上に大きな役割を果たす成果主義的な処遇においては、特に有効であると考えられる。

しかし、多くの企業で実際に観察されるのは、多くの労働者に言行不一致感を抱かせるような処遇制度の運用実態である。つまり、処遇が決まる経緯が不透明であったり、成果主義という処遇方針に沿ったものではないと知覚される状況が現れたりする。このような処遇における「意図せざる結果」に対し、労働者が公正感を知覚するかどうかについては、

先行研究に基づくと否定的な見解を示すことができる。つまり、処遇という事象に対する態度がどのようなものであろうとも、労働者は当初示された処遇方針の実現を確信できない状況を「正しくないもの」と見なすのである。こうした見解の根底には、処遇の理念や実態の姿、さらには両者の間の一一致・不一致に強い関心を寄せる労働者、という前提がある。そして、処遇上の経験について明確な賛否を示す労働者を描くことに終始する中、処遇の実態に対する彼らの態度（判断基準）を結果として硬直的なものとして描いてしまっていた。

前編の最後では本稿の議論を若干先取りした。つまり、既述のような人間像の代替案として、処遇についての態度を状況要因との関わりの中で柔軟に作り替える能力を持つ労働者、という前提の必要性を示した。以下で詳しく検討するが、労働者は処遇という事象からの影響を、肯定的にせよ否定的にせよ、単に一方的に受ける存在であるとは限らない。むしろ、その事象が持つ影響力から自律的でもありえるのである。そうした前提の下では、処遇における「意図せざる結果」に対する公正感を可能にする、処遇上の経験についてあからさま賛否を示さない労働者の態度が、少なくとも論理的には存在可能であると主張できる。

2. 本稿の論点

本稿では、(1) 処遇における「意図せざる結果」が避けられない状況でも労働者の公正感が醸成されうる背景、(2) 「意図せざる結果」に対する公正感を可能にする労働者の態度の特徴、について理論的に推論する。そこでは特に、処遇制度内外の様々な要因とそれを手

がかりにした労働者の主体的な行為能力によって、彼らの態度が職場単位で日常的に形成されるプロセスについて明らかにする。職業生活全般にわたる幅広い文脈を射程に入れた描写は、既存の人事管理研究ではなされてこなかったことである。

まず第 2 節では、処遇や公正についての労働者の態度が柔軟でありうることについて、公正についての社会心理学的な研究の知見に基づいて論じる。次に第 3 節では、労働者の態度が状況との関わりの中で構成されることについて、公正についての社会心理学的な研究の知見に基づいて論じる。さらに第 4 節では、労働者や彼らの処遇に対する態度が状況との関わりの中でもその影響から自律的でありうることについて、労働者が保有する主体的な行為能力との兼ね合いの中で実現することについて、「新制度派 (New Institutionulsm)」の社会学の知見に基づいて論じる。第 5 節では、処遇に対する労働者の公正感という事象を論じるに当たっての命題やフレームワークを仮説的に提示する。最後に第 6 節では、実証の方針や留意点を示し、前編・後編にわたる一連の議論を結ぶ。

II. 処遇を公正と見なせる手法を模索する労働者

1. 先行研究

公正についての社会心理学的な研究では、不公平感を知覚させるある状況を、周囲や自己に対する何らかの働きかけによって公正なものと見なせるようにするための人々の取り組みについて、比較的早い段階から検討してきた。社会関係における衡平 (equity) 原則について先駆的な主張を行った Adams

処遇に対する公正感（下）

(1965)によると、人々は自分と比較対象のそれぞれが置かれた状況を比較して、自らが従事する社会的交換が妥当なものであるかどうかの判断を行う。自分の貢献（インプット）と報酬（アウトカム）の比率が比較対象と同じであると知覚した時、人々はその状況を衡平（つまり公正）であると知覚する¹⁾。反面、自分の比率が比較対象のそれよりも高い場合（overreward）と低い場合（underreward）には、その結果は不衡平（つまり不公正）なものと知覚される²⁾。

Adams (1965)によると、何らかの形で不公正を知覚した人々は、周囲の状況やそれを解釈する自分への働きかけを行い、状況を公正なものと見なそうとする。まず、過小報酬を受けたと知覚した時の反応としては、自らの貢献（インプット）を実際に下げる、それを過小評価³⁾する、比較対象の貢献についての評価を高める、比較対象を変えたり離職したりする、などということが指摘されてきた。こうした反応の背景には、組織・集団への忠誠心や愛着、あるいは諦めの念がある（Martin, 1986; Mikula, 1986）。さらに Greenberg (1990) は、過小賃金を受けたと感じる人々が職場の物品を盗むことで心理的な平衡状態を回復しようとする、という指摘を行っている。

次に、過剰報酬を受けたと知覚した時、人々は罪悪感もあって、報酬（アウトプット）に見合った働きをしようと実際の貢献を高めることがある。Greenberg (1988) では、オフィス改築の際に従業員を(1)現在よりも高い地位にふさわしいオフィス、(2)現在の地位にふさわしいオフィス、(3)現在よりも低い地位にふさわしいオフィス、にそれぞれ割り当てる実験が行われた。すると、それぞれの従業員は、

新たなオフィスの水準に相応しい成果をあげるために努力水準を上下させた。もっとも、過剰報酬を受け取ることで自分の貢献を過信したり、比較対象の貢献を軽視したりするということも起こりうる。

Bies and Tripp (1996) によると、不公正な扱いによって相手への信頼の崩壊や自らのアイデンティティの危機を知覚した場合、人々は多様な反応を示す。こうした反応は周囲の人々からするともっぱら感情的・非合理的で暴力的に見えることもあるが、当人からは「おあいこにする（get even）」という意味で合理的で正当な反応だと見なされている。多様な反応の中には、(1)想像の中での復讐（revenge fantasies）、(2)諦めとしての無反応（do nothing）、(3)ささやかな反攻（private confrontation）、(4)謝罪要求などを通じたアイデンティティ修復（identity restoration）、(5)さぼり・離職などを通じた社会関係からの撤退（social withdrawal）、(6)不正・侮蔑・訴訟・暴力などを通じた抗争（feuding）、(7)高徳な対応としての赦し（forgiveness）、がある。Bies and Tripp (1996) によると、(1)から(6)については組織と人々の双方にとってのマイナスが少なからず存在しており、他者への赦しこそが、双方の利益につながる。

2. 人事管理研究への示唆

成果主義を目指した企業の多くにおいては、分配手続きや分配上のやり取りといった補完的措置の形骸化もあって、当初示された方針の実現を労働者が確信できない処遇が生まれている。制度運用の当事者（特にラインの管理者）の力だけでこうした状況を変えることが困難であることを踏まえると、こうした処

遇実態は労働者に不公正感を容易に抱かせるものだろう。

しかし、本節での検討を踏まえれば、周囲や自分自身に対する何らかの働きかけを通じて、処遇に対する不公正感が最終的に解消される、ということも起こりうる。不公正感を解消するための労働者の取り組みには、実際に状況を作り替えるものばかりではなく、状況の捉え方を更新するもの、つまり態度を改めるものも含まれている。そして、労働者のこうした取り組みは、常に組織に何らかのダメージを与えるものだとは限らない。処遇における公正についての知見を先行研究以上に深めるためには、処遇に対する労働者の公正感を実現する、Bies and Tripp (1996) が示した「赦し (forgiveness)」のような、状況を否定的に捉えずに済むことを可能にする態度の実像を、具体的かつ理論的に描写する必要があるだろう。

III. 状況に根ざして構成される労働者の態度

1. 先行研究

公正についての社会心理学的な研究では、目の前の出来事に対する知覚や反応が示されるプロセスについては、個人内部のものとする描写が多くなされてきた。こうした研究動向に対し、「出来事に対する人々の知覚が社会的な相互作用の中で構成されていることが軽視されている」という批判が、一部の研究の中で理論的・実証的に提起されてきた (e.g. Deutsch, 1983; Degoy, 2000)。

「集団圧力」などの概念に端的に見られるように、社会心理学においては伝統的に、人々の知覚が周囲の人々をはじめとする様々な要

因との関わりの中で構成されることに関心が払われ続けてきた。こうした中、公正についての社会心理学的な研究の一部においても、状況に対する知覚に影響を与える状況的・社会的な要因が示されてきた。例えば、集団の目標や規範 (Deutsch, 1975), 組織や人々についての物語 (Martin, 1992), などである。処遇に関わる人々の日々のやり取りや会話が社会関係に遍在する目標・規範・物語などに媒介されて行われる中では、ある状況とある知覚の間の関係の一定のパターンが、人々の間で容易に伝染 (contagion) するのである (Degoy, 2000)。

こうしたメカニズムの実証例もある。例えば、Kahn et al. (1982) が行った実験によると、人々は分配ルールについての公正感や不公正感を、対面のやり取りの中で得られる他者の意見を参考にしながら示す。こうした相互参照を繰り返することで、個人的な利害が排除された分配原則 (the distribution principle) が集団内で共有される。また、Hegvedt and Johnson (2000) による理論的検討に準拠した Mueller and Landsman (2004) によると、人々が処遇を公正と思う背景には、義務感などによってそれを正当化 (legitimizing) していることがある。ある処遇の正当化は、(1)上司による支持 (authorization), (2)同僚や部下による支持 (endorsement), により実現する。

2. 人事管理研究への示唆

公正についての社会心理学的な研究から理解できるのは、ある出来事に対する人々の公正・不公正という知覚と、その知覚の根底にある態度が柔軟に変化しうることに加え、その変化が彼らを取り巻く状況要因からの影響

を受けながら達成される、ということである（cf. 第2節）。ある処遇についての労働者の態度や、それを受けて形成される公正ないしは不公正の知覚のあり方を探るに当たっては、それらがどのような状況要因と関わりを持っているかについて検討する必要がある。

そこでは例えば、分配ルール、分配手続き、分配上のやり取り、といった労働者の処遇制度上の諸特徴が、処遇に対する労働者の態度に影響する、ということが想定できる。成果主義という方針の実現度合いが不透明である、あるいは同方針の頓挫が明らかである、といった処遇を前に、労働者は自らが理想とする処遇方針のあり方を変更あるいは再強化させることで、現状への適応や反発を行うことができるるのである。

第2節と本節の主張を併せると、「周囲からの影響を受けつつ自律性を保つ人々」という、ややパラドキシカルな労働者像が成立してしまう。こうした言明の実態を解き明かすために参考になるのが、人々の認識や行為についての社会学的な研究である。

IV. 処遇に対する労働者の自律性の構造

1. 人々により構成されつつ人々を構成する「制度」

人々の認識や行為の前提の解明は、社会学の主張テーマのひとつである。19世紀末以来主導的立場にあった「機能主義(functionalism)」に立脚すると、社会的世界の存続理由は、その構成員の意図や目的からは明らかにできない。社会学の目標は、個人には還元できない社会システムの存続理由としての機能（および存続を危うくする逆機能）を、観察者の観点から明らかにする点にある（Merton,

1956）。そして、社会的世界についてのそうした想定の延長線上で、各構成員の認識や行為は、社会構造において特定の位置を占めるために必要な役割を取得し、社会を覆う規範や価値觀を内面化する中で形成されている、と見なされてきた。つまり、人々の認識や行為は、外在的な決定因の上に成立すると見なされてきた。

しかし、言語論や現象学の知見が積極的に攝取されだした1960年代以降、こうした理論的立脚点に対する批判が進められてきた。そこでは、人々と状況が相互に規定しあう関係についての注意の喚起が促された。こうした議論の足跡をたどることは、処遇に対する労働者の自律性を探る、という本研究の目的にとっても有益である。そのため以下では、「新制度派（New Institutionalism）」の社会学（e.g. DiMaggio and Powell, 1991）に特に焦点を当て、「周囲からの影響を受けつつ自律性を保つ人々」という言明について考える手がかりを見出したい。

一般的に「新制度派」の社会学においては、人々（ないしは組織群）の認識や行為のパターンが現実に収斂していることに着目し、その背景を明らかにしようとする。そこでは、主体の認識や行為は文化的・認知的な枠組みとしての「制度（institution）」と密接不可分な関係にある、ということが主張される。「制度」は、先行研究によって以下のように定義されている。

制度が表すものは特定の状態や性質を示す社会的秩序やパターンであり、制度化が意味するものはそれらを指示示す過程である。秩序やパターンという言葉を通じて私が言いたいのは、それが伝統的な

ものであるのと同様に、標準化された相互作用の連鎖であるということである。つまり制度とは特定の再生産過程を表す社会的パターンなのである。(Jepperson, 1991, p.145)

制度は、社会的行動に対して安定性と意味を与える、認知的、規範的、および規制的な、構造と活動から成り立っている。制度は、様々な担体—文化、構造、およびルーチン—によって伝達され、支配のおよぶ範囲の多重レベルにおいて作用する。(Scott, 1995, 邦訳 pp.53-54)

このように制度は、あたかも客観的現実であるかのように人々の認識や行為を規定してはいる。しかし、その制度自体は、あくまで当人の社会的相互作用を通じて構成され、支えられているのである (cf. Berger and Luckmann, 1967)。ある特定の状態や性質を示す社会的秩序やパターン、例えばある形式の組織構造や人事処遇制度や「社会人としての常識」は、それを媒介にした人々の相互作用の中で繰り返し再定義され、最初はただの臆見に過ぎなかったものが、あるものは淘汰され、あるものは「当然取り入れるべきもの」「世の中のトレンド」という地位を占め、それ無しでは相互作用が成り立たなくなる。他の例で言えば、公式組織（官僚制）の優位性は、一般的には技術面での効率性にあるとされている。しかし、Meyer and Rowan (1977) によると、その技術面での効率性は、あくまで社会的相互作用を通じて正当化された概念に過ぎない（合理化された神話）。こうした環境において、各組織は、社会で共有された神話としての公式組織構造を採用する

ことで、組織内関係や組織間関係が円滑かつ低コストのものとなり、結果として存続に必要なより多くの資源を獲得してきたのである (pp.351-353)⁴⁾。

本稿では、出来事についての人々の態度や公正・不公正の知覚に影響を与える社会的要因として、集団の目標や規範、手段のメンバーの間でローカルに共有された物語、他者の意見、などを紹介してきた。こうした言語的・文化的な要因は、組織的状況を構成する人々によって生み出されつつ逆に彼らの認識や行為を規整する「制度」の一例として理解することができる⁵⁾。人々や組織を取り巻く状況は、こうした要素群からなる「制度的環境 (institutional environment)」として理解すべきなのである。

2. 行為主体の自律性の背景

もっとも、制度から人々の認識や行為への影響のパターンは決定論的なものとは言いきれない。実際、状況全体としての人々への影響力は、そこまで強固だとは限らない。この点については、精神医療施設の参与観察に基づく Goffman (1961) や「強い文化」を持つハイテク企業の参与観察に基づく Kunda (1992) などにおいて、丹念に議論されている。人々には、周囲の状況や他者から何らかのアイデンティティを持つことや何らかの行動をとることを押しつけられる中でも、それに対する同調の他にも、読み替えや面従腹背などといった多様な反応の余地が残されている。人々は、建前（求められる役割への表面上の没頭）と本音（求められる役割への内心での距離設定）の使い分けを通じて、自らの行動やアイデンティティ、本研究の関心で言えば目の前の出来事についての態度について、

処遇に対する公正感（下）

内省・更新・保持することができるのである。

何がある状況に対する当事者自身による距離の調整を可能にするのだろうか。「新制度派」の社会学の内部においても、「周囲からの影響を受けつつ自律性を保つ人々」の姿を描くため、既存の論理体系の修正の必要性が意識されている（e.g. DiMaggio, 1988; Seo and Creed, 2002）。確かに人々は、自らが埋め込まれている制度的環境の規整を受けざるをえない。しかし、その制度的環境自体の「緩さ」のようなものが、人々がそこから受ける規整のパターンを画一的なものとしない。同じ状況の中で人々が示す認識や行為のパターンが多様であるということは、状況に対してある程度自律的に対処する能力を人々が持つことを含意している。以下では、制度的環境の「緩さ」を論じるにあたり、(1)制度の重層性、(2)制度の構成要素の間の矛盾、(3)制度内の人々の付置の差異、という要因に着目したい⁶⁾。

(a) 制度の重層性

Holm (1995) によると、人々は、ある制度に囚われている状況を、より上位の制度を引き寄せることで解消することができる。彼が検討した1930年前後のノルウェーの漁師の委任統治販売組織（mandated sales organization; MSO）の成立についての事例分析⁷⁾によると、MSO設立当初のニシン漁師を取り巻く状況は、より高くニシンを売るために各漁師は漁獲高を制限したいものの皆がそれをすると共倒れになってしまう、というものであった（囚人のジレンマ）。こうした状況を脱するには各漁師の利己的行動を抑制するための機関が必要となるが、もし漁師たちが利己的ならその実現は覚束ない。結

局、MSO 設立を可能にしたのは、(1)漁師間の強い紐帯、(2)国家の基幹事業に従事している事実、(3)当時優勢だった政党とのつながり、などに起因する有効なロビイ活動であり、政府がニシン売買についての法令を定めることで各漁師のジレンマは克服された。この事例は、政治システムをも含むより広範なネットワーク（上位制度）の活用により、囚人のジレンマに支配された漁師間ネットワーク（下位制度）の桎梏を克服した人々の姿を描いている。

(b) 制度の構成要素の間の矛盾

Fliedland and Alford (1991) によると、人々の認識や行為に可能性と制約を同時に与える制度は、複数の「制度的ロジック（institutional logic）」が折り重なって成立している⁸⁾。それぞれの制度的ロジックは社会における強固な存在感を保持しつつ、それぞれの間には往々にして矛盾が見出される。そのため、人々は相反する制度的ロジックのそれぞれについて、受け取り方を考案し、何らかのまとまりを持った認識や行為を展開しなければならなくなる。制度的ロジックの間の矛盾ゆえに、人々は自らを取り巻く状況の自明視をやめざるをえなくなり、制度変化のための活動を含めた矛盾への対応には創意や政治性が宿ることになる。矛盾を解消するためによるべき認識上・行為上の選択肢、本研究の関心で言えば目の前の出来事についての信念は一つではない⁹⁾。人々は、選び取られたある選択肢を正当的に実行するため、利害関係者との従属、交渉、圧力、無視などのコミュニケーションに従事するのである。

(c) 制度内の人々の付置の差異

Leblebici et al. (1991) によると、制度の周辺に位置する主体ほど制度的な影響力から自律的である。アメリカのラジオ放送は、1935年から50年においては NBC などといった全国ネットの放送局によって担われていた。しかし、年々番組制作費がかさむようになる状況に、こうした大組織は対応できずにいた。反面、全国ネットに属さない小規模放送局は、大口スポンサーとの契約を取ろうにも取れなかつたことを逆手にとってスポット契約を望む小口のスポンサーとの連携を深め、全国ネットに加わろうにも加われなかつたことを逆手にクイズ番組や生放送でない音楽番組を放送することになった。やがて、こうした経営やサービスのあり方が、ラジオ放送の新たな慣行（制度）となつたのである。

3. 人事管理研究への示唆

企業において人々は、様々な要因からの影響を受けて、自らの処遇上・職務遂行上の活動（認識や行為）を成り立たせていると考えられる。「制度」についての社会学的研究の示唆を踏まえると、処遇に対する労働者の態度や公正・不公正の知覚に影響を与える、人事処遇制度ないしは実際の処遇という活動は紛れもなく「制度」である。こうした制度から労働者への影響のパターンは、どのような形態として、どのような文脈の上で理解すべきなのだろうか。

まず、処遇という制度自体が、他の制度の下位次元になっている可能性がある (cf. Holm, 1995)。制度改訂時に示された方針に沿っていることが確信できない処遇に苦しめられている管理者や労働者がいる場合、彼らにとって有効な打開策となりうるのが、処遇

に関連した制度よりも上位に位置する制度への準拠である。職務遂行や所属企業・業界・社会のあり方に思いを馳せることで、あるいはこうした要素に働きかけを行うことで、処遇という事象に対する捉え方を変えることができるだろう。例えば、顧客との関わりを深めることで、「自分は社会に必要とされているから、このような処遇でも構わない」「よそと比べるとまだいい」といった認知を労働者が構成することができないとは言えない。

職務遂行と処遇の関係は、人々を取り巻く2つの制度的ロジックの関係、という見方もできる (cf. Fliedland and Alford, 1991)。制度的ロジックの間には矛盾が生じることが多い。例えば、成果主義のせいで労働者の職務への姿勢がリスク回避的になってしまった、あるいは、組織のために本当に必要な職務に従事させるとなかなか処遇には反映させられない、といったことが起こりうる。その時、職場の管理者や労働者の処遇や職務遂行の状況への対応には、何らかの創意が宿らざるをえなくなる。矛盾を構成する要素の間の優先順位についての合意を作り、その合意に基づいた活動（認識・行為）が生み出される、ということが観察されるかもしれない。

処遇制度の運用実態を思うままにできない管理者の姿は、制度に埋め込まれていない人々の姿を表しているとも言えよう (cf. Leblebici et al., 1991)。こうした人々は、例え全ての人々がそうではないにせよ、場合によっては処遇制度の影響力から自律して職場を安定化させる手法を模索する動機を持ちやすく、その手法を最終的に身につけることができるかもしれない。処遇制度を円滑に活用できる環境にある人々は、労働者の公正感のための手がかりを処遇制度の運用の範囲で模索するだ

処遇に対する公正感（下）

ろうが、制度改訂時に示された方針に沿っていようと確信できない処遇を余儀なくされた管理者と労働者は、処遇制度に直接関係しない要因にも目を向けやすい（向けざるをえない）状況にあるだろう。

V. 処遇に対する公正感の構図（命題と分析枠組み）

1. 処遇に対する労働者の公正感の可否についての問い合わせ

前編で示したように、多くの企業やそこに身を置く労働者は、制度改訂当初に示された方針の実現を確信できない処遇（「意図せざる結果」）に直面せざるをえない。処遇における公正についての人事管理研究の知見に則ると、こうした状況に対する労働者の公正感は実現困難である。しかし、本稿で示してきた社会心理学や社会学の知見を踏まえると、同様の状況に対する労働者の公正感は必ずしも不可能ではないようにも思える。

そこで以下では、制度改訂当初に示された方針の実現を確信できない処遇という状況と、それに対する労働者の多様な態度や、その態度により引き出される公正感や不公正感といった知覚の間の関係についての仮説的な命題や分析枠組みを提示する。処遇における「意図せざる結果」といった事象に着目する意義は、単にそうした事象が企業社会において頻繁に生じているからではない。このような、一見すると公正感が知覚されにくい状況に着目した分析を行うことが、「人々が抱く公正感とは一体何か」という、人事管理研究の領域を超えた、人間性そのものについて的一般的な問いの解明につながりうるからである。

処遇における公正という事象についての理

解を深めるためには、第一に以下のことが問われなければならない。

【研究課題1】処遇に対する公正感を労働者が示すことができる条件には、どのようなものがあるか。先行研究では、公正感を労働者から引き出すための処遇制度上の様々な条件が示されてきた。そうした条件を欠いた、制度改訂時に示された方針の実現を確信できない処遇を、労働者は公正と見なせないのだろうか。

公正な処遇についての既存の人事管理研究の議論に立脚することで、以下の3点を指摘することができる。第一に、成果主義という報酬分配ルール自体は一部の労働者にしか支持されないが、彼らはいかなる報酬分配ルールならば成果主義という方針を実現しているのかについて、認知限界もあって明確にできない。第二に、こうした報酬分配ルールに適切な分配手続きや分配上のやり取りが伴えば、成果主義を支持する労働者のみならず、処遇についてこうした選好（態度）を持たない労働者により、その処遇方針は支持される。そして第三に、そういった補完的措置が伴わず成果主義の実現を確信できない処遇であった場合、個人的利害が充足された場合を除き、幅広い労働者がそれを不公正と見なしうる。人事管理領域の先行研究の知見に伴う限り、処遇における「意図せざる結果」に対しては、理想とする処遇方針のタイプがどのようなものであれ、労働者の多くが公正感を知覚できない可能性が高い。

しかし、こうした見方は事実を過剰に単純化しているのではないだろうか。成果主義を巡る盛んな賛否の論争の中でも、それは日本

の企業社会において10数年にわたって普及・存続してきている。その背景には、「好ましくはないが許容する」といった職場の労働者や管理者による、論争の内容とは必ずしも関係しない対応があるのではないだろうか。つまり、本稿の議論を踏まえると、以下の命題を示すことができる。

【命題 1】 成果主義という方針の実現が明らかな処遇のみならず、方針の実現を確信できない処遇についても、処遇に対して多様な態度を持つ労働者の多くが公正と見なしうる。

もちろんこうした見通しは、実証分析の中でその妥当性が問われる必要がある。また、上記の研究課題や命題は、極めて包括的であり、労働者が処遇を公正と見なすメカニズムを明らかにするにあたっては、いくつかの個別的な問い合わせ分解する必要があるだろう。

2. 処遇に対する労働者の態度の背景についての問い合わせ

前編と本稿を通じて明らかにしたように、労働者がある処遇を公正と見なせるかどうかは、彼らが処遇についてどのような態度を保持しているかによって変わりうる。そのため、もし制度改訂当初の方針の実現を確信できない処遇に対しても公正感を知覚する労働者がいる場合、つまり、「命題 1」を前提とする場合、既述の包括的な研究課題に関連して、以下について問う必要がある。

【研究課題 2】 処遇についてどのような態度を持っている労働者が、制度改訂時に示された方針の実現を確信できない処

遇を公正と見なしているのだろうか。

既存の人事管理研究の知見に従うと、処遇に対する労働者の公正・不公正の知覚は、処遇についての彼らの態度が成果主義への賛否などといった「選好する処遇方針のタイプ」、からみてどのようなものであろうとも、処遇という事象そのものによって大きく左右される。ここからは、処遇について多様な態度を持つ労働者を描きつつも、処遇へのこだわりを強く持っている点では共通した人々を描いてきた、という先行研究についての推測が導き出される。そして、本来処遇へのこだわりの強さといった労働者の態度の特徴は先行研究では当然視され、特に明記されてこなかったのではないだろうか。

しかし、もし制度改訂時に示された方針の実現を確信できない処遇（「意図せざる結果」）をも労働者が公正であると知覚する場合、「労働者は処遇にこだわりを持つものである」という特徴の態度が全ての労働者に抱かれるとは限らないことが明らかになるだろう。このことは、処遇についての労働者の態度の多様性についての理解をこれまで以上に押し広げ、多様性を測る新たな軸を指し示す。Bies and Tripp (1996) が示したように、労働者は当初否定的な感覚を持つことになった処遇を許容しうる (cf. 第 2 節)。つまり、本稿の議論を踏まえると、以下の命題を示すことができる。

【命題 2】 処遇に対するこだわりを持たない労働者は、例え彼らが処遇方針についてどのような態度（理想や期待や好み）を持っていようとも、制度改訂時に示された方針の実現を確信できない処遇を公

正なものと見なすことができる。

処遇についての労働者の信念は、「選好する処遇方針のタイプ」の観点からばかりではなく、「処遇へのこだわりの度合い」の観点から見て多様でありうるのである。もちろん、処遇へのこだわりが強く、処遇からの影響を大きく受ける労働者が存在しうること自体は否定しない。しかし、全ての労働者がそうした信念に基づいて処遇の公正さについての態度形成をするとは限らない、とも考えている。

なお、この仮説に関する先行研究の中には、「処遇へのこだわりの度合い」に類似した要素に着目して処遇についての人々の態度の多様性について検討した例外的な研究が存在する。Yount and Mueller (2001) が行った統計的分析によると、「実賃金／期待賃金」の低さが報酬分配についての人々の公正感に与える負の影響は、「公正の重要度 (justice importance)」が高いほど緩和される。つまり、実際に受けた処遇が想定外のものであっても、その事実が重要でない場合には人々は否定的な影響を受けないのである。

もっとも、「公正の重要度」という概念は、ある状況とそれに対する人々の公正感の有無や高低の関係を仲介する要因としては、誤解を招きやすいものである。例えば「公正の重要度が低い人はどのような処遇にも公正感を示す」などといった主張が導出されかねない。そのため、「処遇へのこだわりの度合い」という軸で処遇についての労働者の態度の多様性を描くことが、より妥当であると考えられる¹⁰⁾。

3. 労働者の信念に影響する要因についての問い合わせ

もし「処遇へのこだわりの度合い」という軸で労働者の態度の多様性が描けたならば、どのような要因によってそうした多様性が生まれ出されるのかについても検討しなければならない。処遇についての労働者の態度は、彼らの日々の経験を形作る人的・物的・象徴的な様々な要因からの影響を受けて成立している。しかし、一言に影響と言っても、労働者はある要因からの影響を常にかつ一方的に受けているとは限らず、何らかの形で選択的に利用している場合もあると考えられる。つまり労働者は、状況に対してある程度の自律性を持ちうるのである。そこで本稿では、これまでに示してきた研究課題に関連して、以下についても問いたい。

【研究課題3】制度改訂時に示された方針の実現を確信できない処遇を公正なものと見なす労働者が抱いている態度は、どのような要因を手がかりに成立しているのか。

処遇という事象からの労働者の自律性を可能にすると考えられる理由は、彼らを取り巻く状況を構成する複数かつ重層的な要因が、首尾一貫しているとは限らないという、先行研究に基づく類論にある。第3節では、処遇についての労働者の態度に影響を与える要因として、処遇制度の運用実態そのものを挙げた。しかし、企業における処遇（ないしは処遇制度）の成り立ちや意義について考えると、労働者の態度に影響を与える要因としてそれのみを指摘するだけでは不十分である。企業経営を構成する活動は処遇のみではなく、処

遇という活動は他の活動群と密接な関わりを持つものとして、設計・認知されているのである。

企業経営を成り立たせる処遇以外の一連の活動群の中では、労働者の日々の職務遂行に特に着目する必要があるだろう。労働者の日々の職務遂行の実態も、処遇についての彼らの態度に影響を与える。より具体的に言えば、日々の職務遂行上の経験について労働者が抱く肯定的あるいは否定的な印象が、処遇についての彼らの態度、ひいては処遇に対する公正感や不公正感といった知覚に強い影響を与えることが予想される。

職務遂行に対する印象が処遇についての労働者の態度に影響を与える、という推論の根拠について 3 点指摘したい。第一に、日常の職務遂行こそが、量的にも質的にも労働者の職業生活上の経験の中心だからである。第二に、労働者の日々の職務遂行の反映として、処遇が展開されるからである。第三に、労働者は処遇の際も日常の職務遂行の際も同じ管理者と関わりを持つことが多いからである。成果主義的な処遇制度の導入に伴い、処遇上の裁量が職場の管理者に大きく移譲される場合、それら傾向は特に強く表れるだろう。それゆえ、日常の職務遂行について、何らかの形で労働者に良好なものと知覚される場合、彼らの処遇へのこだわりは相対的に小さくなるだろう。

また、労働者の多くが、自分以外の労働者の処遇上・職務遂行上の経験、管理者や人事担当者や経営者など、企業内の他の利害関係者が置かれた状況、さらには、所属企業や業界・社会の動向などを、自らとの比較のための手がかりとして利用している可能性がある (cf. Adams, 1965)。周囲と自分を比較する

ことで「こうした処遇を好ましく思っていないのは自分だけではない」「厳しい経営環境を考えると処遇制度の運用実態が好ましくないものになるのは仕方がない」などと労働者が知覚する場合、処遇は特にこだわるべき対象ではなくなるだろう。こうした要因には、処遇制度に関連とそうでない要素が同時に含まれている。

一連の議論を踏まえると、以下の命題を示すことができる。

【命題 3】 処遇へのこだわりを持たないという労働者の態度は、制度改訂時に示された方針の実現を確信できない処遇という出来事以外の要因に彼らが着目し、そうした要因が彼らにとって好ましいものである場合に、形成される。

4. 仮説的な分析モデル

こうした命題群についてまとめたのが図 1 である。二重線の四角形のボックスで示されたのは、労働者の内面・主観の中でも、特に処遇に対する態度や公正・不公正についての反応を表す項目である。そして、角が丸くなった四角形のボックスで示されたのは、労働者にとっての外部・与件を表す項目である。さらに、一重線の四角形のボックスで示されたのは、処遇に対する態度以外の、労働者の内面・主観を表す項目である。

処遇における公正についての既存の人事管理研究と比べた本図式の特徴は、(1)状況を構成する要因として処遇制度に直接関係しないものについても想定していること、(2)処遇についての労働者の信念について「処遇へのこだわりの度合い」という軸からその多様性を描写しようとしていること、の 2 点である。

処遇に対する公正感（下）

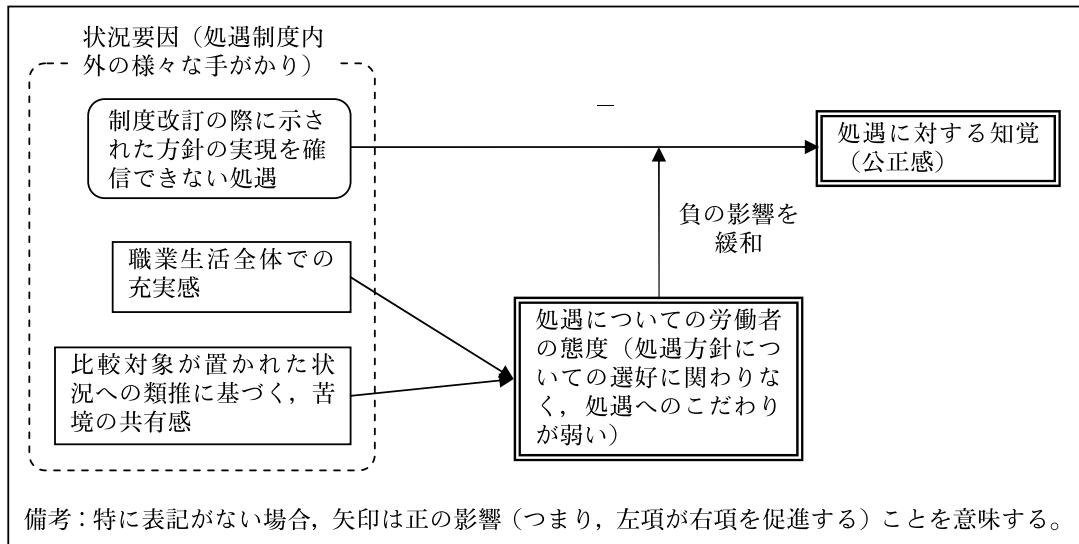


図1：公正感成立メカニズム

企業や職場を運営する人々からすれば、処遇とは直接関係がない、労働者の日常の職務遂行を充実させるための取り組みこそが、制度改訂当初の方の実現が確信できない処遇に対する寛容さを労働者の内部に醸成することにつながると考えられる¹¹⁾。

VII. 結び

公正な社会関係は、労働者、管理者、人事担当者のそれぞれが、自他の利害のバランスのあり方について合意を形成することで成り立つ。それゆえ、処遇に対する労働者一人ひとりの公正感と処遇の中で彼らが実際に受ける評価の高低の間の相関は、個人的利害の充足度と実際の評価の高低の間の相関に比べ、低くなるだろう。

だからといって、公正感を知覚する労働者が実際の処遇に対して与える意味づけは、決して否定的なものではないだろう。実証される必要があることだが、例えば彼らは、所属

企業や管理者とのパワー格差の中で処遇を受容する労働者が行うような、「しぶしぶ」「諦め」といった否定的な意味づけは行わないだろう。個人的利害の観点からすれば必ずしも好ましくない処遇をも、自分以外の利害関係者を尊重することで、正当な（少なくとも不当ではない）ものと見なすと考えられる。

前編と本稿を通じた一連の検討は、何らかの形で実証される必要がある。特に、成果主義という方針のもとで導入された処遇制度が設計者の想定通りに運用されていない職場や企業についての事例研究が望まれる。企業全体で見た場合には失敗事例とも捉えられる観察対象ではあっても、一部の職場や上司・部下関係に目をこらすことで、本章で理論的に推論してきたような労働者の適応能力についての証拠を提示することは不可能ではないようと考えられる。そして、それを達成していない職場との比較を行うことにより、「企業の中で処遇制度が定着している」ということについて、より多面的な洞察が示せるだろう。

注

- 1) 現在の他者のみならず、過去の他者や自分も比較対象となりうる (Weick, 1966)。
- 2) 実際、Markovsky (1988) の皮膚電気反応の速度を測定した実験によると、過剰賃金を受けた被験者と過小賃金を受けた被験者の双方が、適切な賃金を受けた被験者よりも強い生理的反応を示す。
- 3) その端的な表れが自己非難である (Jost and Banaji, 1994)。
- 4) このように、制度化された認識・行為の当事者によって知覚された合理性を頭から否定するのは不適切である。「新制度派」の社会学における著名な研究に DiMaggio and Powell (1983) がある。そこでは、各組織を取り巻く(1)資源面での外部への従属、(2)外部環境の複雑性、(3)社会的な規範の存在、という状況が官僚制組織の普及を生んだ、という議論が展開された。一般的にこの研究は、「状況に盲従する組織」という読み方がされることが多い。しかし、それが誤読であることについて、著者の一人であった DiMaggio (1995) 自身が、以下のように解説している。

すなわち、DiMaggio and Powell (1983) で検討された組織間ネットワーク（「組織フィールド」）の内側での官僚制組織の普及のプロセスは、本来は集合的合理性 (collective rationality) の観点から論じられていた。にもかかわらず、一般的には「行為における主体性・合理性を阻む力が社会に内在している」ということを主張しているものと受け取られている。「新制度派」を援用する多くの研究が陥りがちなことだが、合理性・主体性自体を批判する姿勢は不適切で、むしろある合理性・主体性の枠組みを（共同主観的に）成立させている社会的基盤を探索すべきなのである。

- 5) 本研究で中心的に取り扱う処遇制度は、ここで言う「制度」の一部であるが、「制度」はそれに留まらないより広い概念である。例えば Jepperson (1991, p.144) では、以下のような例示によって制度概念の広範さが示されている。婚姻、性差別主義、契約、賃金労働、握手すること、保険、公式組織、軍隊、大学の終身雇用、大統領制、休暇、

- 大学への通学、企業、モーテル、学術分野、投票。
- 6) 以下で紹介する研究では、自らが埋め込まれている制度から行為主体が自律的でありますについては記述されているが、「なぜそれが可能になっているのか」ということについて、制度それ自体による説明を十分には行えていない（松嶋・高橋,2008）。そうした意味では、以下の研究は「新制度派」の社会学の現時点での限界を体现したものであるが、本研究の問題関心は同理論カテゴリーの膨脹それ自体には向けられていないため、その発想の興味深さのみを紹介することにした。
- 7) Holm (1995) では、MSO の1980年代以降の衰退の歴史についても検討されているが、本研究では紹介を割愛する。
- 8) Fliedland and Alford (1991) によると、現代の社会システムは、(1)資本主義（人々の行動を商品化する集積メカニズム）、(2)国家（法的・官僚制的な階層システムによって人々の行動を規則化する合理化メカニズム）、(3)民主主義（人々の行動を大衆化する参加メカニズム）、(4)家族（他の成員への無条件の愛着からなる共同体）、(5)宗教あるいは科学（人々の行動が生起する範囲での現実を象徴的に説明するための通俗的・超越的な真理）、という 5 つの制度的ロジックが折り重なって成立している。
- 9) 例えば、「家庭と仕事でどちらをとるのか」と職場の上司や家庭のパートナーに詰め寄られる、という経験について考えたい。この時、詰め寄られた人が創造する選択肢は、家庭と仕事いずれかを尊重する、双方への顔を使い分けて問題の先送りや解消をする、双方のニーズを満たすための画期的な業務・家の方法を開発する、などという多様性に開かれている。
- 10) ちなみに、処遇と人々の公正感の間の関係ではなく、人々の公正感とそれに付随する組織行動の関係についても、これと類似のロジックで議論がなされている。例えば Eisenberger et al. (1986) によると、状況についての知覚とコミットメントの関係は、「交換イデオロギー (exchange ideology)」の強さの影響を受ける。交換イデオロギーとは、「貢献に対する賞賛がなされなかったことが仕事

処遇に対する公正感（下）

の打ち込み姿勢に影響を与えるべきではない」という就業上の信念である。Witt, Kacmar and Andrews (2001)によると、報酬分配手続きについての公正感が組織コミットメントに与える正の影響は、交換イデオロギーが弱い人々においては見出されなかった反面、強い人々においては見出された。

- 11) こうした活動に従事する管理者には、「処遇を通じて労働者を動機付ける」といった経営者や人事担当者から示された実現困難な建前を包み隠すことや、あえてそうした建前を率先して批判して職場内での共感を呼ぶようなパフォーマンスすら、求められるのかもしれない。もっとも、処遇の透明性が高い場合、このような間接的な手がかりを元に公正・不公正を判断する必要性はより低くなるだろう。

参考文献

- 江夏幾多郎 (2008) 「処遇に対する公正感（前編）—処遇制度の設計・運用における条件と阻害要因」『経済科学』56(3), pp.43-61.
- 松嶋登・高橋勅徳 (2008) 「制度的企業家の概念規定—埋め込まれたエージェンシーのパラドクスに対する理論的考察」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』2007.48.
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange," in L. Berkowitz (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, Academic Press, pp.267-299.
- Berger, P. L. and T. Luckman (1966) *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge, Doubleday.* (山口節郎訳『現実の社会的構成 一知識社会学論考』新曜社, 2003)
- 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.
- Degoy, P. (2000) "Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations," in R. I. Sutton, and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.22, JAI Press, pp.51-102.
- Deutsch, M. (1983) "Current social psychological perspectives on justice," *European Journal of Social Psychology*, Vol.13, pp.305-319.
- DiMaggio, P. J. (1988) "Interest and agency in institutional theory," in L. G. Zucker (ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, The University of Chicago Press, pp.3-21.
- DiMaggio, P. J. (1995) "Comments on "what theory is not"," *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.391-397.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell (1991) "Introduction," in W. W. Powell, and P. J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, pp.1-38.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchinson, and D. Sowa (1986) "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-07.
- Friedland, R., and R. R. Alford (1991) "Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions," in W. W. Powell, and P. J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, pp.232-263.
- Goffman, E. (1961) *Asylums*, Anchor. (石黒毅訳『アサイラム 一施設被収容者の日常世界』誠心書房, 1984)
- Greenberg, J. (1988) "Equity and workplace status: A field experiment," *Journal of*

- Applied Psychology*, Vol.73, pp.606-613.
- Greenberg, J. (1990) "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts," *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.561-568.
- Hegvoldt, K. A., and C. Johnson (2000) "Justice beyond the individual: A future with legitimization," *Social Psychology Quarterly*, Vol.63, pp.298-311.
- Holm, P. (1995) "The dynamics of institutionalization: Transformation processes in norwegian fisheries," *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.398-422.
- Jepperson, R. L. (1991) "Institutions, institutional effects, and institutionalism," in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (ed.), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, pp.143-163.
- Jost, J. T., and M. R. Banaji (1994) "The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness," *British Journal of Social Psychology*, Vol.33, pp.1-27.
- Kahn, S., R. E. Nelson, E. P. Gaeddert, and J. L. Hearn (1982) "The justice process: Deciding upon equity or equality," *Social Psychology Quarterly*, Vol.45, pp.3-8.
- Kunda, G. (1992) *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press. (金井壽宏監修, 横村志保訳『洗脳するマネジメント 一企業文化を操作せよ』日経 BP, 2005)
- Leblebici, H., G. R. Salancik, A. Copay, and T. King (1991) "Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.333-363.
- Markovsky, B. (1988) "Injustice and arousal," *Social Justice Research*, Vol.2, pp.223-233.
- Martin, J. (1986) "The tolerance of injustice," in J. Olson, C. P. Herman, and M. Zanna (eds.), *Relative deprivation and social comparison: The Ontario symposium*, Lawrence Erlbaum, pp.217-242.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press.
- 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)
- Meyer, J. W., and B. Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol.83, pp.340-363.
- Mikula, G. (1986) "The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology," in H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, and J. Greenberg (eds.), *Justice in Social Relations*, Plenum, pp.103-124.
- Mueller, C. W., and M. J. Landsman (2004) "Legitimacy and justice perceptions," *Social Psychology Quarterly*, Vol.67, pp.189-202.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and organizations*, Sage. (河野昭三・板橋慶明(訳)『制度と組織』税務経理協会, 1998)
- Seo, M. G., and D. W. E. Creed (2002) "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective," *Academy of Management Review*, Vol.27, pp.222-247.
- Weick, K. E. (1966) "The concept of equity in the perception of pay," *Administrative Science Quarterly*, Vol.11, pp.414-439.
- Witt, L. A., K. M. Kacmar, and M. C. Andrews (2001) "The Interactive Effects of Procedural Justice and Exchange Ideology on Supervisor Rated Commitment," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, pp.505-515.

処遇に対する公正感（下）

Younts, C. W., and C. W. Mueller (2001) "Justice
Processes: Specifying the Mediating Role of
Perceptions of Distributive Justice,"

American Sociological Review, Vol.66, pp.125-
145.

(名古屋大学大学院経済学研究科)