処遇への公正感の背景 —不透明な処遇を従業員はいかに受容するか—

名古屋大学 江夏幾多郎*

The Background of Perceived Fairness of Rewards: How Employees Accept Unclearness in Their Rewards

Ikutaro ENATSU
(Nagoya University)

The purpose of this paper is to clarify the background of employees' perceived fairness of reward, by focusing on their opinions concerning rewards. For this purpose, an in-depth study of one firm's case was conducted where most employees were unable to understand how their reward is determined in line with the performance-based HRM policy. It was found, however, that in this firm some employees perceived fairness in their reward distribution. They believed that the reward process is inevitably covered, speculated that the reward was determined aptly, and weren't interested in issues concerning rewards. Employees' opinion concerning rewards are formed under the influence not only of factors concerning rewards, but also of factors embedded in employees' experience of daily working lives, such as the perception of fulfillment in work and the trust for their evaluators (their supervisors).

Keywords : performance-based HRM, perceived fairness, opinion concerning rewards

1. 問題意識

成果主義的な処遇制度を採用した企業では、それ以前と比べてより多くの従業員が昇進の遅れや減給を経験するようになる。また、目標管理制度(MBO)が同時に導入される場合には、従業員の処遇が勤続年数や現等級在籍年数などによって機械的に決定される傾向は弱まり、従業員の上司である評価者の判断の影響が大きくなる。

こうした処遇制度が企業に定着するための条件として、従業員による納得感、特に公正感に基づく納得感が指摘されてきた。処遇への納得感の源泉には、「望ましい水準の処遇だ」という満足感(satisfaction)の他、「正しい水準の処遇だ」という公正感(perceived fairness)が存在する。公正感は常に満足感を伴うわけではなく、従業員は好ましくない処遇をも受容しうる。人件費における制約への対応として成果主義を導入した企業ほど、幅広い従業員に満足感を抱かせることが難しくなるため、公正感のマネジメントの価値が大きくなる(Lerner & Lerner, 1981; Lerner & Mikula, 1994)。

成果主義に関する先行研究の多くが、処遇制度の構造やプロセスの客観的特徴の中から従業員の納得感や公正感の源泉を見だしてきた(e.g. 開本, 2005; 守島, 1997, 1999; 高橋, 2001)。しかし、この種の原因と結果の関係は、処遇の理想像などについての従業員の見解がどのようなものであるかによって変化する。先行研究が指摘するような特定の条件が整わない場合にも、従業員の処遇への公正感は達成しうるのである。

本稿では、成果主義的な処遇が実現しているかどうかを従業員(特に被評価者)¹が確認できないという多くの企業で生じがちな事例に着目し、従業員の公正感が成立するメカニズムを描写する。2では、先行研究のレビューを踏まえた分析課題を示す。3では、事例研究の対象と方法について説明する。4では、公正感の成立メカニズムを詳細に描く。最後に5では、本稿の含意と今後の分析への展望を示す。

2. 先行研究のレビューと分析課題の提示

2.1 公正感の定義

あらゆる処遇制度は、多くの従業員に公正なものとみなされてこそ企業に定着できる。先行研究によると、ある状況に対する人々の公正感は、衡平な利益が確保さ

*名古屋大学大学院 経済学研究科 専任講師。

れた、社会的アイデンティティが確立された、その状況が自らの道徳観に合致している、という判断の中で知覚される (Cropanzano, et al., 2001; 関口・林, 2009)。

ただ、Thompson and Loewenstein (1992) によると、人々の自覚的な公正感の多くが、個人的利害に導かれた自己中心的な解釈 (egocentric interpretation) である。実際に高い評価を得た人々は自分への処遇を公正なものと正当化し、低く評価された人々はそれを不公正とみなして自分の不満感を正当化する。つまり、公正感の有無や高低について経験的に捉える手法として、当事者の自覚から迫ることが適切だとは限らない。

そこで本稿では、一般的な定義よりは適用範囲が広がるが、「不公正はない」という個人の知覚について、公正感と定義したい。Cahn (1949) によると、「正義 (Justice)」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、まったく純粋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 (邦訳 p.12)」。そのため正義は、「それでは正義に反するという感じ (the sense of injustice)」つまり不公正感を生む要因を矯正する (状態ではなく) プロセスとして定義される必要がある。不公正感は生物としての人間にとって生得的な反応に根ざしている²ため、人々は不公正を経験する他者に対して共感しやすい。不公正感のこうした普遍的な性質を踏まえると、それが存在しない感覚としての公正感とは、自己正当化のための解釈の有無とは無関係に幅広い人々によって抱かれやすい、経験的分析に適した概念であると考えられる。

2.2 成果主義的な報酬分配を機能させるための補完的措置

上記のように定義される公正感とは、どのような処遇に対して抱かれるのだろうか。成果主義的な処遇制度の下では、賃金や地位の水準の低下を初めて経験する従業員が少なからず生まれる。また、評価者個人の判断への依存度が高いという意味で、より主観的な処遇が避けられなくなる。こうした処遇は評価者と被評価者の間の、時に根拠を欠いた論争 (dispute) を通じてしか実現しない (Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992) ため、成果主義的な報酬分配自体が従業員の公正感の源泉となるとは限らない。

しかし、報酬分配の実態やその衡平さについての判断を明確にできない中でも、以下の補完的措置を伴う論争を経験した従業員は、報酬分配のパターンを含む処遇全体を適切なものとみなしうる。補完的措置は第一に、処遇手続き (procedure) の充実という形をと

る。具体的には、「考課者の選定」「評価方法や評価基準の公開」「評価結果の公開」「評価後の異議申し立て」「評価の仕組みの再検討」というものがある (開本, 2005)。補完的措置は第二に、処遇の際の親密なやり取り (interaction) の充実という形をとる。具体的には、評価者は個別の従業員の感情や人格に配慮し、「特別な扱いを受けている」と思わせなければならない (Bies, 2001; Folger, 1994; Mikula, Perti & Tanzer, 1990)。

こうした補完的措置に着目することで従業員が抱く公正感とは、拡大解釈の産物であると言える。しかし、公正ヒューリスティック理論 (fairness heuristic theory; eg. Brockner & Wiesenfeld, 1996; Lind, 2001; Lind & van den Bos, 2002) によると、こうした認知は状況の不確実性に対処するために日常的に用いられるものである。さらに、なぜ処遇手続きや処遇の際の親密なやり取りが補完的措置として機能しうるのかについては、認知的参照理論 (cognitive reference theory) やその発展型としての公正理論 (fairness theory) の知見が参考になる (Folger & Cropanzano, 2001)。人々は個人的に想起された「起こりえた事象」や「起こるべき事象」との比較の中で、現実の公正さを判断する。こうした判断は、個人の理想や道徳観に強く根ざした「反-事實的 (counterfactual)」なものである (Roese, 1997)。従業員を取り巻く人間関係、彼らの道徳観や感情に配慮した既述のような補完的措置の存在により、公正感を導く「反-事實的」な思考が従業員の内面で展開されるのである。

もっとも、実際の制度運用が常に既述のような補完的措置に支えられているわけではない。梅崎・中嶋 (2005) 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、ある生産財メーカーの全従業員に対して質問紙調査を行ったが、すべての作業を人事部の通達通りに行っている評価者を上司に持つ従業員の比率は約 16% にとどまっていた³。

成果主義を従業員に受容させるための補完的措置が形骸化するのとは、処遇の格差や変動を設定することの負担が評価者にとって大きく、その負担を回避するように評価者が動機付けられるからである。成果主義に伴う評価者負担については、「自らの評価基準を用いなければならない」「評価作業に要する時間が長大である」「一部の従業員にネガティブフィードバックを行わなければならない」といった原因が指摘されてきた (都留・阿部・久保, 2005)。評価者負担の結果、例えば評価が高かった従業員にだけ結果通知が行われる、という事態が生じうる (梅崎・中嶋, 2005)。

2.3 処遇への公正感の強さを左右する従業員の個人特性

分配手続きや分配上のやり取りに関する措置が形骸化し、処遇の経緯が不透明化する中では、報酬分配の妥当性を従業員が判断することが困難になる。先行研究の知見に素直に従った場合、処遇の高低や痛みの大小にかかわらず、不透明な処遇への従業員の公正感を引き出されにくいと言えよう。

しかし、不透明な処遇を経験する従業員のすべてがそれに対して不公正感を抱くとは限らない。ある処遇に対して従業員が公正感を抱くか否かは、処遇への見解のあり方に左右されるからである。ここで言う「処遇への見解」とは、従業員による事実の描写（例：不透明な度合いの高い処遇である）ではなく、従業員が抱く処遇一般に関する希望や価値観（例：不透明な処遇は望ましくない）を指す。不透明な処遇について、「起こりえた事象とのギャップが大きすぎる」あるいは「起こるべきではない事象」と常に解釈されるとは限らないのである（cf. 公正理論）。

実例を示したい。公正感についての研究は衡平理論（equity theory; Adams, 1965）の影響を大きく受けてきたが、人々が「衡平である」ということに常に最大の価値を置くととは限らない。例えば Huseman, Hatfield & Miles (1987) によると、人々は「Equity Sensitives（衡平さに敏感な人）」「Benevolents（報酬に見合う分以上の貢献を率先して行う人）」「Entitleds（報酬相応の貢献を惜しむ人）」に大別される。Equity Sensitives は衡平な報酬を、Benevolents は過小報酬を、Entitleds は過剰報酬を、それぞれ公正なものとみなす。また、Markovsky (1985) によると、自己と職場を同一化させ、自分への衡平な扱いよりも所属する職場への衡平な扱いを重視する人ほど、自分が受けた不衡平な賃金格差を不公正とみなしにくくなる。さらに、Yount & Mueller (2001) によると、「実賃金／期待賃金」の大きさと実際の報酬についての公正感の間の正の関係は、「公正の重要度（fairness importance）」が低い人々ほど弱いものとなる。

2.4 事例分析上の課題

このように、衡平でない報酬分配に対して寛容であったり、そうした実態を重視しないことで、それを公正なものとして受容する人々が存在する。このことを踏まえると、補完的措置が形骸化する中で経緯が不透明になった成果主義的処遇に対し、すべての従業員が不公正感を抱くとは限らない。

先行研究では、処遇の衡平さの程度と従業員の公正

感の強度の関係を左右する従業員の処遇への見解について、いくつかの着眼点で概念化されてきた。ただし本稿では、（従業員によって知覚された）処遇の衡平さではなく不透明さに関心を持っている。処遇への見解に関連して先行研究で示された概念を全面的に継承できるとは限らないため、本稿の事例分析では以下の点について第一に明確にしたい。

【分析課題1】もし不透明な処遇への公正感を示す従業員がいる場合、彼らの処遇への見解はどのような特徴を持っているか。

日々の職務遂行に代表されるように、従業員は職業生活の中で処遇に直接的には関連しない経験を多く積んでいる。そして、処遇が成果主義的に行われる傾向が強いほど、従業員の処遇への見解は処遇関連の要因に加えて処遇に直接関連しない要因による影響を受けて成立する可能性がある。それは、成果主義的な処遇であるほど評価者と被評価者の間のやり取り（「論争」）を通じて決められる傾向が強くなるが、両者は日常の職務遂行の局面でも上司と部下として密接に関わりがちだからである。本稿の事例分析では、以下の点についても明らかにしたい。

【分析課題2】不透明な処遇への公正感を示す従業員の処遇への見解はどのような要因の上に成り立っているか。

要するに、以下の事例分析では、図1で示した仮説的枠組みの精緻化を目指す。

3. 事例分析の対象と方法

3.1 X社の概要

X社は、創業から百数十年の歴史を持つ国内メーカーである。事業本部制の組織構造をとり、数千人の従業員を抱えている。本社の他、日本や世界の各地に、本社直轄の事業所や事業本部・事業部直轄の工場を抱えている。

X社の従業員の職務の多くは、製品や工事ごとに各事業部で部門（あるいは職種）横断的に編成される「プロジェクト」という時限的チームを単位にして展開される。各チームには事業部内の各部門から課長層以下の従業員が1名から数名ずつ参加している。各メンバーの職務は、他の部門のメンバーとの相互依存関係、連携関係の上に成立している。プロジェクトのための特定の活動空間は設置されないため、各メンバーは事業部内のさ

図 1 公正感の成立メカニズム (1)

さまざまな部門の職場を日常的に行き来している。それにより部門長は、自分の部下以外の（他の職種）従業員の職務遂行実態を日常的に目にするようになる。

成果主義という方針が初めて明示された現在の処遇制度は 2002 年に導入された。なお、X 社の処遇制度の改定は、等級、賃金、一時金、評価、の各側面について行われたが、本稿では賃金制度と評価制度について特に論じる。また本稿では、課長代理（係長層のホワイトカラー）の従業員向けの処遇制度の運用実態と、それへの彼らの対応について描写する。

3.2 調査手法

筆者は 2006 年 9 月から 2007 年 4 月まで X 社の本社人事部に「インターン学生」として滞在し、人事部の補助的な業務に従事する傍ら情報収集を行った。主な情報源は、議事録、パンフレット、マニュアルといった形で社内（特に本社人事部）に存在する文書に加え、さまざまな立場で処遇制度の策定や運用に携わる人々へのインタビューであった。

調査や分析では、先行研究の知見を踏まえつつもその問題点を明らかにし、それを克服することを目指した。そうした中では、分析枠組みの漸進的な構造化が行われることになる。この調査や分析のアプローチは、仮説検証型と仮説発見型を折衷したものである⁴。

実際、従業員の処遇に関する経験や見解について、筆者の想定を超える多様な情報を収集するため、インタビューは構造や展開を事前に厳密に設定せずに行われた。人事スタッフや労働組合幹部等、処遇制度の運用に直接関わらない人々に対しては、主に（1）新旧の処遇制度の特徴と変化の経緯、（2）X 社の経営環境、事業、戦略、組織、職務、個人の特性、（3）収益力の特徴や

推移、（4）現在の処遇制度の運用実態についての認識と評価、について聞き取りを行った。ラインの評価者と被評価者には、主に（1）キャリア、（2）従事している職務の特性、（3）処遇に関連した近年の経験とその評価、（4）人事部や労働組合への評価、（5）処遇に関連した要望、について聞き取りを行った。質問リストは事前に調査協力者に送付したが、それらにとられすぎないことも併せて依頼した。

インタビューは、処遇制度の策定や運用にさまざまな立場で関わる人々に対して行われた（付属表 1）。64 人中 63 人が男性、技能系（工場の作業者）を除く従業員の 90% 以上は 4 年制大学ないしは大学院を卒業している。インタビューは調査協力者の職場やそこに隣接する会議室で、原則として一対一の形式で行われた。インタビューの所要時間として 60 分という枠を事前に設定し、多くはその枠に近い形で行われたが、調査協力者の都合や好意に応じて数十分の範囲での増減がしばしば生じた。収集された情報を整理する中で生まれた新たな疑問を解明するための追加インタビューは 14 名に対して行われた。インタビュー内容の IC レコーダーへの収録を事前に申請し、ほとんどの場合に承諾を得た。

調査協力者の大半はスノーボールサンプリングを通じて集められた。具体的には、まず、ある本社人事部のスタッフ（課長代理 ZE 氏⁵）との日常的なやり取りやインタビューの中、調査協力者の属性や人数について筆者が想定していることを ZE 氏に示した。その後 ZE 氏から調査協力者候補のリスト（氏名、属性、連絡先）が示された。ZE 氏による紹介を経て接点を持った他の調査協力者にも、インタビューの後に同様の想定を筆者から示し、調査協力者候補のリストアップを依頼した。こうして、「ZE 氏 → 同氏以外の本社人事部のスタッフ

→ 本社人事部以外の人事担当者や労働組合の専従メンバー → ラインの評価者や従業員」と調査対象が広がられた。

文字化された音声データやインタビュー中に作成されたメモには、以下のような処理が施された。まず、「企業における処遇」という現象を構成すると考えられる複数の要因ごとに、情報を分類した。ここで言う「要因」とは「処遇制度の運用実態」「従業員の処遇への態度（公正感～不公正感）」「従業員の処遇への見解」「職務特性についての認識と評価」「評価者と従業員が上司と部下として日常的に形成する関係についての認識と評価」である。こうした分類は、調査の中で徐々に確定された。

要因ごとに分類された情報からは、各要因を構成する単一ないしは複数の概念が、情報の間の比較や対照を通じて抽出された。「処遇の不明確さ」「評価者への信頼感」などといった概念（いずれも詳細は後述）を生むきっかけとなった情報提供は、1人の従業員により行われた場合も複数により行われた場合もある。ただし本稿では、その点は考慮に入れず、処遇への公正感の成立メカニズムを詳細に描く材料として各概念を用いた。情報の概念化の方法の妥当性については、調査協力者による確認を適宜仰いだ。

4. 従業員の処遇への見解とその背景要因

4.1 成果主義的な処遇制度の概要⁶

制度改定前夜のX社では、自発的離職の増加に端的に見られるように、処遇に対する多くの従業員の不満が顕在化していた。彼らの不満の根底には、能力主義という建前に相違した年功序列的な報酬分配、複雑な経緯を通じて示される処遇の不透明感、が主としてあった。従業員の高齢化傾向の中での人件費の増加傾向もあり、旧来の制度を保持していたのではバブル崩壊後の長期的な経営上の苦境を乗りきれないと、当時の経営層や人事部では考えられていた。

以下、課長代理を対象とした「能力・成果主義」的な処遇制度（特に賃金制度と評価制度）のあらましについて、それ以前の制度との比較の中で示したい。

賃金制度の面では第一に、従業員の序列化の単位が同一地区から同一事業部へと変化した。地区ごとでの序列化を行う場合、異なる事業部に所属する従業員の優劣比較を行わなければならなかった。このことは他の事業部の従業員の実態を把握できない評価者にとっては困難なことで、結果として人事担当者が主導する処遇が行われていた。序列化単位の変化により、人事担当者の介入を要さない処遇が容易になった。評価者にとっ

て、同じ事業部の従業員については、たとえ異部門に所属していても日々の観察が可能なのである（cf. 3.1）。

第二に、従業員の序列を形成する際の基準となる、評点（X社の場合は6段階）の全社一律的な分布規制が撤廃された。正規分布という基本スタイルにとらわれない、各事業部の実情に即した評点分布を、実際に処遇を行う評価者が設定できるようになった。

第三に、月例賃金の0～25%を占める「業績給」という賃金項目の登場によって、数万円単位での昇給や減給が生じる可能性が出た。制度改定前から個人業績を賃金に反映させる仕組みは存在していたが、減給は原則として生じず、昇給の幅も最大数千円にとどまるものであった。こうすることで旧制度への不満の解消に加え、「ぬるま湯」に安住してきた従業員の意識の変化も目指された。こうした変化は当時の「成果主義ブーム」の中での他企業の動きと比べると「周りに嵐が吹いている中でちょっとだけ窓を開けて刺激するようなもの（本社人事部課長BR氏）」に過ぎなかった。しかし、X社の従業員にとっては「数万円の増減」というメッセージのインパクトは大きなものだった。

評価制度の面では「目標管理（MBO）」が導入された。MBOに基づく処遇においては、企業目標を個人目標に落とし込むためのやり取りが、従業員と評価者の間で期初に行われる。個人目標についての合意に従って従業員は日々の職務に従事し、期末に目標達成度の審査が行われ、その高低が実際の処遇に反映される。期末の審査においては、課長代理である従業員の直属の上司である課長と部長による二段階の評価の後、事業部内のすべての部門長が集まって最終的に調整・決定する、という手順が定められた。双方向のコミュニケーションの中で従業員の発言機会が確保されたことで、彼らの個人業績への責任と処遇の正当性が高められたのである。

このように、少なくとも制度設計の時点では、それが理に適ったものであると従業員に思わせるための補完的措置を伴って、成果主義という処遇方針が打ち出されていた。「人件費削減のための制度改定ではない」というメッセージが出されたこともあって、こうした変化に強く反対する従業員は、制度改定当初はほとんどいなかった。

4.2 制度運用の現実

まず、評価者や彼らをサポートする事業部所属の人事担当者（以下、まとめて評価者側）が直面する、成果主義的な処遇を行う上での制約について述べる。その制約には、自発的に設定されたものと回避不可能なものの双方が存在する。

業績と賃金の間の相関は、評価者側で幅広く抱かれる以下の認識により、意図的に低められがちであった。業績と賃金の間の相関を強めることで生まれやすい大きな昇給は、自らの職務遂行能力に対する従業員の過信を生みやすい。しかし、従業員の業績の一部は、急激な変化を遂げにくい能力による裏付けを持たない「たまたま」のものである。そのため、業績と賃金の間の相関を強めることで生じる大きな昇給は、近い将来の大きな減給の可能性をも高める。賃金水準の大きな波からは従業員の過信に由来する大きな失望が生まれやすいため、従業員のモチベーションの維持が困難になるのである。

さらに、評価者側の見解によると、賃金原資が限られていることがあり、従業員の個人業績に応じた処遇の格差や変動が十分に設定できなくなる。確かに制度改訂に伴う賃金原資の縮小は行われなかった。しかし原資の顕著な拡大が行われたわけでもなく、原資枠の設定は本社人事部が依然として集中的に行っている。そのため、事業部内の従業員に原資を割り振る際には、「彼は6万円の昇給に値する働きをしたが、それをするためには他の誰かの減給が避けられないから、昇給額は2万円にとどめた」といった事態が頻発する。

もっとも評価者側の観点に立つと、成果主義的な処遇は制度改定から数年を経て確かに見られるようになった。その証拠として彼らは、「実際の行動について吟味されるようになった」「職務上の顕著な成功や失敗を評価の高低に大胆に反映させるようになった」「勤続を理由とした賃上げが行われなくなった」といった実践の例を指摘した。人事情報を集約する本社人事部でも、月例賃金と年齢の間の正比例の関係は幾分弱まり、同一年齢内での月例賃金の格差も拡大した、という見解が持たれていた。

事業部内調整なんかをする時も、「こいつはこの工事でこれだけのことをやったんだよ」ということを所属の部長が言って少しでもいい点数を確保しようとするので、そういう意味では成果主義になっているとは思いますがね。(事業部人事担当課長 RK 氏)

とびきりよくやった人にはつけてると思うんですよ。あとは、足を引っ張るとかパフォーマンスを下げるとかいう時にそれなりの対応をしてるし、工場長の耳にも事業部長の耳にも入らないところは「上げる理由はないね。下げる理由もないね」ってことだから。そういう意味では成果主義だと思うんですよ。(事業本部人事担当課長 MJ 氏)

反面、筆者がインタビューを行った従業員のすべてが、制度運用の実態について「成果主義と言われればそうだが、そうでないと言われるとそうでない」と捉えていた。こうした知覚のベースには、「処遇の格差や変化が想定ほど大きなものではない」「現実の序列の一部に疑問が存在する」「昔から皆が足並みをそろえた処遇を受けていたわけではない」などということがあった。

極端に言うと、やった人とやらない人の差ってめちゃくちゃ付くはずなんですよ。でも今の会社の制度ってそんなには付かないじゃないですか。上下の差ってというのは、生活できないところまで行っちゃうっていうところまではまだ来てないんで、シリアスに一喜一憂はしないですよ。

(事業部営業担当課長代理 GA 氏)

例えば部長とかを見ても、年齢的な登用がどんどんなくなってきてる。事業部の周りを見ると、なくなってきてる気はしますね。ただ、もちろん明らかに頑張ってる「ああ、なるほどね」っていう人はいますけど、そうじゃない人もいて、「じゃあなんで？」って思うのは、当然ありますよね。

(事業部設計担当課長代理 TF 氏)

「うちの人事が成果主義か」とかいうと、そんな感覚はないですね。同期の間で1年2年の差が出てきていることを「成果主義」って呼ぶのなら、そう呼べるのかもしれないけど、昔がみんな足並みをそろえてたわけでもないし。

(基礎研究所課長代理 DT 氏)

このように従業員は、成果主義という方針の実現について否定も肯定もできずにいた。だとすると評価者側としては、処遇の経緯を従業員に明確かつ丁寧に説明することで「制度改訂時の目標に即した適切な処遇である」という認識の醸成を目指せたはずであった。しかし実際には、そうしたコミュニケーションは十分に行われなかった。例えば、従業員の多くが、「内容について反論する余地がないうくらいに交付の直前に辞令が示される(工場製造担当課長代理 SM 氏)」「処遇の結果の背景や今後の向上のために必要なことについての質問に対する具体的な回答が帰ってこない(事業部設計担当課長代理 TF 氏)」といったことを経験していた。このことは、処遇についてのコミュニケーションを促進するはずのMBOが、X社の多くの職場で機能していないことを意味する。

MBO が機能しなくなる最大の背景に、賃金原資の制約がある。パイの奪い合いを余儀なくされる事業部内調整の中で自分の部下への処遇を少しでもよいものにするため、各評価者、特に二次評価者としての部長は、MBO 業績ポイントを高くつけようとする。そのため、事業部内での序列化を行うに当たって、各従業員の業績ポイントは信頼性に欠ける指標となる。信頼性の低い指標を前提とした事業部内調整であるため、かなりの従業員が、一次評価者（課長）が示した仮の評価と事業部内調整を経た最終評価の間のギャップに直面することになる。

「上に入るためには何点あればいいか」っていうのを、過去をベースに、「過去 112 点だったら C で 113 点になったら B になったな」っていうのを見て、「今こうやってくと 112 点とついている。このままで行くと B か C がわからなくなるから B にするために 113 点にしよう」っていうふうにしてる。俺が B と思ってる人は B の枠内に入れておかないと。そうすると、B の中での調整ができるし。そういう腹積もりがある。ほかの部長さんも大体そうだと思いますよ。（事業部エンジニアリング担当部長 LS 氏）

しかし、MBO が機能しなくなる背景について評価者が論理的に従業員に示すことは不可能であると考えられる。なぜならば、以下に引用した発言にあるように、評価者は従業員 1 人ひとりの業績ポイントの代わりに、彼らの行動や取り組み姿勢についての定性的な情報を持ち寄り、その上での討議・合意の中で処遇を即興的に確定させているからである。もっとも、論理というよりは感覚に基づくこの種の判断の結果自体は、評価者側には妥当なものとされることが多い。プロジェクト単位での業務の中、日常的に従業員 1 人ひとりの活動を各評価者が目の当たりにするためである。

この人とこの人で点数がこの人が 120 点で 130 点だとして、「でもどう見ても 120 点の方が今回は頑張ってくれてたよね」と。で、「彼が 130 点、こちらが 120 点っていうのはおかしいじゃないか」と、誰が見てもすぐ思うものが結構あるんですよ。そうすると、「じゃあこれは点数の付け方だから故意に変えていこう」っていうのをずっとやっていくわけですよ。結局みんなで話して決めるわけですけど、あまり狂わないんですよ。皆思っていることは多分そんなに大きなブレはないのかな。

（事業部品質保証担当部長 PB 氏）

4.3 処遇に公正感を抱く従業員の処遇への見解

このように、制度改定から数年を経て、X 社の従業員は不透明な処遇の中で成果主義が実現しているかどうか確認できずにいる。ただし調査の中では、以下に示す見解のいずれかあるいは複数に基づいて、不透明な処遇を受容している従業員と接する機会があった。

4.3.1 処遇の不透明さの当然視

制度運用の際に評価者側が直面する困難について類推する中で、不透明な処遇を公正なものと捉える従業員が複数いた。X 社の処遇が不透明化する背景には、既述の「賃金原資の制約」に加え、「異質な貢献の間の優劣設定の難しさ⁷⁾」「所属プロジェクトの業績を個人の処遇に反映させにくい⁸⁾」「MBO で評価しきれない業務にも従事することが同時に勧められている」ということがある。そこに着目する 1 人は、処遇を取り巻くそうした構造的な制約について類推し、不透明な状況を打開できずにいる評価者を批判するのではなく、「やがて自分が同じ立場になったら、やはり苦勞するだろう」と考えていた。

上司としては何人も見なきゃいけないから、その時点ですごく労力を使うと思うんですよ。僕が評価者の立場で部下に聞かれても、そりゃあいろんなことがあるんでしょうし、いろいろあることを整理して「それはこうなんだよ」って本来は言えるべきなんですけど、そういうところまで行ってしまうのはすごい難しいと思いますね。

（事業部設計担当課長代理 TF 氏）

別の従業員によると、評価者負担によって処遇が不透明化せざるをえないのは、もし処遇の透明性に従業員が固執しだすと、その従業員が他の従業員とどのように処遇の原資を分け合ったかについて評価者が説明せざるをえなくなるからである。しかし、従業員同士は同じ事業部に所属し、場合によっては協働のパートナーになりうる。彼は、日常の職務遂行上の人間関係を損ねるリスクが低い不透明な処遇を当然視しているのである。

どういう過程があったかなんて、絶対全部知る必要はない。知る必要ないっていうか、知ったところで別に何か得するわけでもないと思うんで。一緒に働く人のことも含めて余計なこと知るとやっぱ疲れるし、決まったことにいくら文句言たってなかなかうまくいかないと思うんですよ。

（事業部生産準備担当課長代理 KD 氏）

4.3.2 適切な処遇という推測

また、ある従業員は、不透明な処遇に対して疑問や不満を持つことについて「自己正当化」と断じていた。そして、疑問や不満を自らが持つことを戒め、自分以外の人々による評価を「バイアスから解放されているもの」と捉えていた。評価者からの情報提供を欠いているにもかかわらず、「自分に対する処遇は適切なものである」という推測を行い、不透明な処遇を受容していたのである。

調整の過程で極端に下がる場合は別として、例えば 5 段階評価の 5 だったのが 4 になるっていうんだったらブラックボックスについても納得せざるをえないかなとは思うんですけどね。「自分は頑張っている」「自分はよくできているはずだ」というフィルターがかかったかたちでものを見ているっていうのは当然あるんでね。ですから客観的な立場の人たちが見た場合には「そのフィルターが外れてこうなるんだな」というところで、納得せざるをえないと思いますけどね。

(事業部営業担当課長 WJ 氏⁹⁾)

4.3.3 処遇そのものへの無関心

さらに、処遇への関心そのものを持たないことで不透明な処遇を受容している従業員も多く存在した。調査の中では、「処遇そのものへの無関心」を具体的に示す 3 つの現象が見出された。

ある従業員は、自らの処遇が生活を行う上での必要水準を上回っているものであることに着目していた。彼にとって、自分の処遇の背景が明確であること、あるいは自社や他社の従業員の水準との比較は重要ではないのである。彼の発言や公平性についての先行研究を踏まえると、「どういう報酬分配のあり方が公平か」という問いについて、客観的な答えを示すのは不可能である。必要水準の充足度への着目は、答えの出ない問いに関わることに由来する不安感を解消する措置であると言える。

処遇制度からの影響を意識せずに済んでる。これがまた、今週月曜日に 3 人目の子供が生まれちゃったんですけど、生活できちゃうんですよ。安いとか高いとか、上を目指せばいくらでもあるんですけど、これで生活できちゃってるんで。

(事業部営業担当課長代理 EE 氏)

また、目の前の仕事に没頭する中で処遇への関心を

持たずにいる従業員も存在した。X 社に限らず、従事する職務によっては特別の努力をしても高い成果・処遇に結びつかない場合があれば、格段の努力をしなくても高い成果・処遇が得られる場合もある。ここで言う「目の前の仕事に没頭する」とは、仕事と処遇の関係はどうなっているか、その関係が自分と他者で均一であるかどうか、ということについての判断を停止させる、ということである。仕事に没頭するためのこうした判断停止は、「自分の成果ではなく所属組織全体での成果を追求する」「業界や市場の流れを踏まえた長期的な目標を追求する」という「サラリーマンである以上当然持つべき(事業部営業担当課長代理 GA 氏)」信念によっても支えられていた。

私の立場からすると、いろいろある中から仕事を選べるわけではないんですね。だから、「あんなに頑張ったのに評価は低い」と思うことはあるんですけど、「自分がどう評価されようとも、仕事のやり方は変わらない」ということもあるんですね。だから、処遇の高い低いで自分の仕事のやり方が変わったり、モチベーションが下がったりするということはないですね。(基礎研究所課長代理 DT 氏)

目の前の仕事をがつがつやってる中で、それが評価や処遇にどうつながるかについてはまず考えないですよ。それよりはやっぱり、今の仕事がかんたんうまいってりとか、「この場をしのいでうちの事業部を黒字にあげるぞ」とか、そっちの方が全然、モチベーションとしては高いですね。

(事業部営業担当課長代理 GA 氏)

公式的な評価としての処遇ではなく、周囲の人々との関係の中で日常的に示される非公式的な評価を、自らを律する材料として利用する従業員もいた。非公式な評価の例として、評点や賃金の高低といった公式的処遇の形では伝えきれない事柄についての上司の見解の表明がある。その従業員の価値観や仕事上の姿勢などについて、評価者からの賞賛や批判が示されるのである。また、協働相手に必要とされたり刺激を与えたりしていることも、その従業員にとっては高い評価を受けていることの表れである。ここで言う協働相手とは所属部門の枠を超えた上司・同僚・部下であり、時には顧客も含まれる。

僕の上司の場合、仮に賃金の部分で高い評価を得られなかったとしても、「悪いものは悪い、いいもの

はいい」っていう「見ていてくれる」っていうのがあるし、「お前がやっていたのは分かっている」と。ある種、その言葉だけでもいいと思うんですね。そこで救われる。(事業部営業担当課長代理 GA 氏)

何のために仕事をしてるかって、そりゃ金を稼ぐためです。でも一番大事なのは「誰かに評価してもらう」っていうこと。それは別に MBO じゃなくって、上司だったり部下だったり一緒に仕事をしている設計の人だったり。「あの人が頑張ってるから俺も頑張らなきゃ」っていう持ちつ持たれつみたいなのところがあるから。(事業本部営業担当課長代理 LC 氏)

4.4 処遇への見解の背景要因

この項では、不透明な処遇を公正なものとしなしている従業員の処遇への見解がどのようにして成立しているのかについて検討したい。成立させている要因の多くは、前項ですでに示されている。例えば、処遇が不透明なものになることを当然視する従業員は、構造的な制約があって評価者が処遇の経緯をあいまいにせざるをえないことに着目していた。また、課長による一次評価と調整を経て最終的に示される評価の間の差が小さいか存在しないという条件の下、経緯が不透明な処遇についても正しいものと捉えようとする従業員が存在した。さらには、従業員の生活水準に配慮した報酬分配が処遇そのものへの関心を低下させる場合もあった。

このことは、処遇への見解が処遇制度に直接関連した要因を手がかりとして成り立っていることを示している。ただし以下に見るように、不透明な処遇を受容する従業員の処遇への見解は、処遇以外の経験、つまり職業生活上の日々の経験からの影響も受けていた。

4.4.1 職務遂行の中で得られる充実感

処遇そのものへの無関心を引き出す日常の業務への没頭は、高い充実感を抱かせるような職務に従事できこそ、従業員にとって現実的なものとなる。つまり、裁量幅の大きさなどにより知覚される職務遂行の中での充実感が、最終的には職業生活上の関心事の中での処遇の重みを小さくするのである。

給料は少ないかもしれないけど、自由にやらせてもらっている部分が多いっていうのは、大学の同期と話したりしても感じるし、MBO とか賃金とかなんかよりも動機づけになる感じですね。「MBO には書いてないからこれはやらない」とか、行動の判断基準としていつも意識してるかっていうと、そこま

ではほんと持ってないですよ。

(事業部設計担当課長代理 TF 氏)

本稿の論旨の中心でないため簡略にしか述べないが、X 社の従業員の職務遂行の中での充実感の成り立ちに大きな影響を与えていたのが、上司であり評価者でもある、管理者による日常的な支援活動である。例えば「部下の失敗の責任を率先して負う」「MBO で定められるよりも短い時限¹⁰での部下の業務目標や成長目標を設定する」というものである。

こうした支援活動が重要になってくるのは、X 社の職務特性に従業員の充実感を低める要素が含まれているからである。例えば職務遂行のために求められる専門性の高度化や組織全体での人員抑制によって、チームワークの寸断や、従業員各人の過度の繁忙が生じがちになる。そのため、職務の中での失敗リスクについて 1 人で抱え込む、あるいは現在の職務と他者のそれとの関わりや自らのキャリアにおける現在の職務の意義が見えなくなる、という傾向が強まる。こうした中では職務遂行の中での充実感、より具体的には自己統制感、高い目標水準、成長意欲などを従業員が抱きにくくなり、「やつつけ仕事をこなす」といったような消極的な意識が持たれやすくなる。管理者から従業員への支援活動が、こうした職務特性から従業員の充実感への否定的な影響を緩和するのである。

従業員への支援活動を可能にする管理者側の姿勢として、「部下の活動に細かく口を挟まない」ということが調査の中ではたびたび見出された。それにより、支援活動の前提となる部下の職務実態についての情報収集が目指されていた。以下の発言にあるように、管理者からの介入を少なくすることで、部下からの自発的な相談や問題提起が増加するようだ。

僕が「反面教師だな」と思った人の方が、仕事に対してより熱心だったのかもしれない。一人一人が何をやってるか、全てを見ようとする。そういう人は、「俺がいなきゃダメ」ってずっと思ってるわけ。「周りはダメだ」ってぎゃあぎゃあ言うんだけど、そしたら周りが死ぬんだよな。「どうせあの人に言ったって・・・」って。(中略) 部下のことなんてわかんないんだから、気付いたら言ってあげるとか、それは実際にはほとんどできないと思うよ。だから向こうから言わせるようにしなきゃいけないんだよ。

(事業部営業担当部長 GH 氏)

4.4.2 評価者への信頼感

不透明な処遇を受容するに当たり、筆者が接した従業員の一部は、実態についての情報不足にもかかわらず「処遇は不透明にならざるをえない」「正しい評価が行われている」と類推していた。その際彼らは、評価者負担や一次評価と最終的な評価のギャップの小ささといった、処遇に関連した手がかりに着目していた。また、処遇水準が生活水準を上回っていることを重視する従業員もいた。

こうした要因は多くの従業員の周りに存在するものである。つまり、そうした要因を公正感のための手がかりとする従業員が少なからず存在する。調査の中からは、これらの要因に着目できるかどうかは、従業員が直属の上司としての評価者に対して信頼感を持っているかどうかによって多分に左右されることが見出された。「同じ成績をつけられても、どの人にフィードバックを受けるかによって受け取り方は全然違ってくる（事業部設計担当課長 KN 氏）」のである。評価者負担に着目して処遇の不透明さを当然視していた KD 氏の以下の語りにあるように、「自分の処遇について上司はできるだけことはやってくれている」といった評価者への信頼感を抱けるからこそ、従業員はより高い水準の報酬を手にしていった可能性を忘却したかのような見解、あるいは理由が知らされない処遇上の痛みを許容するかのような見解を、不透明な処遇の中でも持てるのである¹¹。

課長や部長から評価を受けてもそのあと調整が入るのは当然知ってます。知ってるけども、上司がわりと評価していただいているんならそれでいいかなと、逆に思ってしまうところがあるんで。彼らとの信頼関係を持ちながら仕事をしていれば、多少の誤差は仕方ないのかなっていうふうには思ってます。

（事業部生産準備担当課長代理 KD 氏）

また、評価者への信頼感そのものが処遇への見解に影響を与えることもある。処遇そのものへの無関心の現れの 1 つとして、上司を中心とした周囲の人々から日常的に受ける非公式的な評価を重視する、という姿勢があった。こうした姿勢をとる従業員は、公式的な評価よりも非公式的な評価をより真正なものとしなしていた。既述の GA 氏や LC 氏も評価者への信頼があるからこそ、尺度化されない、捉えようによっては影響力がまったくない評価に着目し、それが肯定的なものであろうと否定的なものであろうと自らを律する材料としているのである。

こうした信頼感は、評価者と従業員の日常的な関わり

の蓄積の中で作られる。例えば彼らの間の処遇上・職務遂行上の関わりが長期的なものになる場合、双方が「あいつのことは黙っていても分かるから（事業部営業担当部長 GH 氏）」といった知覚を持てるようになる¹²。また、日常的な関わりの中でも特に、評価者による支援活動を経験した従業員ほど、評価者に対する信頼感を強く持つようになるようだ。興味深いことに、従業員から評価者への信頼感は、その評価者への忠誠心や彼らを目標とした成長欲求と共にあることが多いようだ。そしてそれが、職務へのさらなる没頭やその中の充実感を大きくする。

「俺が銃で撃たれそうになったら前に立ってくれる」って思わせてくれる。実際に立つかどうかは分かりませんよ。でも思わせてくれる。上層には人間性を否定するようなことを言う人がいるんですけど、あの人がそれを受けて下に流してこないらしいんです。だから今は、「ボスのため」という気持ちはとても強いのかもしれないですよ。8時半に来て5時半に帰っても目標は達成できるんだけど、いつも10時とかまでやってます。「そこまでやるか?」とか悩みますよね。（事業部営業担当課長代理 EE 氏）

一部の管理者ってのは、方々から叩かれながらも僕たちのために孤軍奮闘ものすごく頑張ってる。そういう姿をたまに見るから、俺も後輩に信頼してもらえる先輩、しかも彼らの意思を代表して上にモノを言える先輩、っていうのを目指してしまいます。「出る杭は打たれる」っていうのはあるんだけど、そうやってるのを他の部の関係する人たちもどっかで見てくれて、「それがどっかで花咲くだろう」という漠然たる思いが、仕事に確信・邁進できてる支えなんです。（事業本部営業担当課長代理 LC 氏）

5. 考察と展望

これまで、処遇に対する公正感の成立メカニズムについて、成果主義という処遇方針の実現を従業員が確認できない不透明な処遇という事例に基づいて検討してきた。図1をより詳細にした、本稿での一連の検討の結果を示したのが図2である。

事例分析における第一の問いは、「もし不透明な処遇への公正感を示す従業員がいる場合、彼らの処遇への見解はどのような特徴を持っているか」であった。X社の事例からは、不透明な処遇をも公正とみなすことを可能にするいくつかの見解が明らかになった。それは「処遇の不透明さの当然視」「適切な処遇という推測」「処

図2 公正感の成立メカニズム (2)

遇そのものへの無関心」というものであった。

こうした見解を持つ従業員に共通する点として、処遇制度の原則へのこだわりが弱い、あるいは不透明な処遇に対して寛容である、ということが見いだせるだろう。公正感という概念は、自己利益の観点からすると必ずしも望ましくはない報酬をも積極的に受け入れる人間の能力を含意しているのである (Lerner & Mikula, 1994)。経緯の不透明な処遇は、より高い水準の報酬を手にする可能性や理由が知らされない処遇上の痛みを従業員に与えるが、従業員はそれらをも受容しうる。

処遇における公正についての先行研究では、処遇手続きや処遇上のやりとりの充実が報酬分配への人々の公正感を高めるとしてきた。確かにこのことは多くの局面で見いだされるだろうが、「補完的措置が整わないと公正感を抱かない」という描写は、「従業員の処遇制度の原則へのこだわりは常に強い」ということを結果として主張しかねない。処遇へのこだわりが強い従業員は少なからず存在するだろうが、すべての従業員がそうだとはいえないのである。

本稿では、「処遇への見解」という要因を分析モデルに組み込むことで、処遇制度の運用実態とそれに対する従業員の態度の間の関係について、先行研究で示されてこなかったパターンと、そのパターンが生まれる背景を経験的に示した。不透明な処遇に対して寛容な従業員に焦点を当てることで、この関係が多様なものになり

うることを指摘できた。

事例分析における第二の問いは、「不透明な処遇への公正感を示す従業員の処遇への見解は、どのような要因の上に成り立っているか」であった。まず、不透明な処遇への従業員の寛容さは、評価者負担、評価の変動の小ささ、生活水準以上の報酬水準といった、処遇に関する事柄に着目することで可能になる。そしてこの種の寛容さは、職務遂行の中での充実感や管理者への信頼といった、処遇に直接関連しない日々の経験の中で形成される認知からの影響も受けている。さらに言えば、評価者負担などの処遇に関する事柄に着目して不透明な処遇に対して寛容になるという一連の事象は、評価者が信頼できる場合により顕著なものとなるようであった。

こうした手がかりを主体的に見いだすことで、従業員は不透明な処遇の中で評価者側が反道徳的な振る舞いをする可能性を想起しなくなる。不透明さそのものの解消ではなく、不透明さを所与とした上でそれを取り巻くさまざまな情報を参照しながら、処遇の公正さについて判断するのである (Folger & Cropanzano, 2001)。

こうした発見事実からは、処遇関連の従業員の知覚と日常の職務遂行に関連した知覚が独立して存在しているわけではないことが示される。日常の職業生活を肯定的に捉える従業員は、それ自体では否定的に捉えられがち不透明な処遇について、必ずしも否定的に捉えない。「信頼できる上司」という管理者に対して日常的に

作られた知覚が、同一人物が関わる不透明な処遇の許容につながるのである。

しかもそうした因果関係は、論理的なものではない。例えば、一部の従業員による直属の上司としての評価者への信頼感は、直属の上司の制度運用への影響力が限られていることへの了解にもかかわらず、抱かれていた。本稿で示された手がかりの数々は、処遇に関する不確実性を処理したい従業員が抱く、拡大解釈的なヒューリスティクスの一要素なのである (Lind, 2001; Lind & van den Bos, 2002)。

このことが含む実践上のインプリケーションは、「人事管理の有効性を高めることを目指す場合、制度運用に気を配る前にすることが数多くある」ということである。実際に処遇制度の運用に関わる評価者側にとって、報酬分配や補完的措置の活用における工夫といった、企業経営全体の事情に左右されざるをえない「正攻法」に拘泥しすぎるもののリスクは小さい。むしろ彼らは、業務の場での管理者として、部下であり被評価者である従業員の職務遂行に対する日常的なサポートにまず力点を置かなければならない。日常的なサポートが制度運用よりも容易であるとは必ずしも言えないが、自力での目標達成への道がより開けているという点で、評価者にとってより前向きに没頭しやすいのではないだろうか。

今後の展望を数点示す。第一に、従業員が抱く評価者への信頼感や職務遂行の中での充実感の強度に影響を与える要因、特に管理者行動についてより詳細な議論を行う必要がある。第二に、比較事例分析を通じて本稿の発見事実の妥当性を検証する必要がある。不透明な処遇に対して寛容でない従業員の態度や処遇への見解は、どのような要因の上に成り立っているのだろうか。第三に、他の企業、他の処遇制度、他の階層を新たな

分析事例とすることで、公正感の成立メカニズムについてさらなる精緻化が図れるだろう。第四に、本稿で見いだされた各概念について尺度化を行い、定量的分析を行うことで、本稿の発見事実の一般化可能性を検討できるだろう。

謝 辞

本稿の執筆・修正に際し、匿名レフェリーの 2 先生ならびに JAAS 編集委員長を務められた天津誠先生に貴重なコメントを頂いた。ここに記して感謝申し上げる。また、本稿は筆者の博士学位論文に基づくものであり、学位論文の執筆・審査の中で数多くの指導をいただいた一橋大学大学院商学研究科の守島基博教授と佐藤郁哉教授にも感謝の意を表したい。さらに、調査への協力や本稿の公開への許可を頂いた X 社の方々にも同様の謝意を表したい。なお、本稿執筆に当たり筆者は科学研究費補助金 (課題番号: 21330093) の助成を受けた。ありうべき誤謬の責は筆者に帰する。

注

- ¹ 以下、特に断りのない場合、「従業員」という用語を「被評価者」と同義のものとして用いる。本来は「従業員」に含まれる人事担当者や評価者などについては、そのままの名称を用いる。
- ² つまり不公正感とは、「いきどおり・ふるえ・ショック・うらみ・いかり」といった交感神経的な反応や、人間という動物をして外部からの攻撃に対抗せしめるような、はらわたが変になるとか、副腎の分泌に異常を来すことを示している (Cahn, 1949; 邦訳 p.25)。
- ³ この数字は論文に直接的に示されたものではなく、各作業の実施率などの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。

付属表 1 インタビューリスト

	人事担当者		人事以外の 本社スタッフ	ラインの従業員			労働組合 (専従)	小計
	本社	本社以外						
部長以上	3(備考 ¹)	2	2(備考 ²)	6			—	13
課 長	2	7	0	8				17
課長代理	2	0	1	事務系	技術系	技能系		14
スタッフ	0	3	0	3	8	—		16
そ の 他	—			1	4	8(備考 ³)		4
小 計	19		3	38			4(備考 ⁴)	64

備考 1: 部長以上の本社人事部の人事担当者のうち、1 人は人事担当副社長、1 人は人事部長

備考 2: 部長以上の人事以外の本社スタッフのうち、1 人は経営企画部長

備考 3: 技能職の労働者のうち、2 名は職長、2 名は班長、4 名は一般作業員

備考 4: 労働組合の専従者はそれぞれ中央執行委員長、中央書記長、労働対策部長、支部執行役員

- ⁴ 本稿では、観察対象に密着することでのみ得られる「経験近接の (experience near)」概念に基づき、先行研究が捉え損ねてきた公正感のメカニズムを明らかにしようとしている (Glaser & Strauss, 1967; 金井, 1994)。しかし、先行する理論や知見の影響を完全に排除した観察や理論構築は不可能である (Emerson, Fretz & Shaw, 1995) ため、その点を自覚しながら「理論の失敗」を数多く経験する必要がある。つまり、観察者の自らの理論的負荷を明らかにするような当事者との齟齬に満ちた対話を意図的に重ねることで、先行研究の知見と経験近接の概念の整合を目指すのである (馬場, 2001)。
- ⁵ 肩書きはインタビュー当時。以下同様。
- ⁶ ここで示された情報は、人事担当者へのインタビューの他、従業員向けに配布された処遇制度の概要についてのハンドブック、制度改定時の労使交渉に関する議事録、労使交渉に臨むために人事部内部で政策・共有された資料集、主にに基づいている。
- ⁷ これは主に職種に由来するものである。
- ⁸ これは、たとえ収益性の低いプロジェクトでも事業部を運営する上で欠かせない場合があること、プロジェクトへの各従業員の配置は必ずしも当人の意向に沿ったものだとは限らないこと、に由来する。
- ⁹ この調査協力者は、インタビューが行われた直前に課長に昇進し、評価者としての作業に従事した経験がないため、それ以前の経験についての聞き取りを行っている。
- ¹⁰ MBO で設定される目標は「上半期」「下半期」ペースの半年スパンのものであるが、それとは別に数日から数ヶ月の作業目標が個人ごとで設定される。こうした目標群は職場単位で集約・明示化され、集団活動の工程表の形をとることもある。
- ¹¹ Rousseau, Sitkin, Burt ほか (1998) によると、「信頼とは、他者の意図や行動についての肯定的な期待に基づいて (自らが) 損失を受ける危険性を受け入れようとする意図のことを指す (p.395)」。損失を受ける可能性が存在しない状況やそれを受ける時期についての判断がつく状況、あらゆる可能性についての予測が働く状況では、人々は他者や状況に対して信頼感を抱く必要はない (Lewis & Weigert, 1985)。
- ¹² 調査の中で言えば、本稿でもその発言を複数回引用した、ある事業部の営業担当の部長 (GH 氏) と課長代理 (EE 氏) の関係がそれに当てはまる。

引用文献

- Adams, J. S. 1965 Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, New York: Academic Press, 267-299.
- 馬場靖雄 2001 構成と現実／構成という現実 中河伸俊・北澤 毅・土井隆義編 社会構築主義のスペクトラム—パースペクティブの現在と可能性 ナカニシヤ出版, 43-57.
- Bies, R. J. 2001 Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advance in Organizational Justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, 89-118.
- Brockner, J., & Wiesenfeld B. M. 1996 An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Cahn, E. 1949 *The sense of injustice*. New York: 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)
- Emerson, R., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. 1995 *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago, IL: The University of Chicago Press. (佐藤郁哉・好井裕明・山田富秋訳 方法としてのフィールドノート—現地取材から物語作成まで 新曜社 1999)
- Folger, R. 1994 Workplace justice and employee worth. *Social Justice Research*, 7, 225-241.
- Folger, R., & Cropanzano, R. 2001 Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advance in Organizational Justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1-55.
- Folger, R., M. Konovsky, A., & Cropanzano, R. 1992 A due process metaphor for performance appraisal. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, Greenwich, CT: JAI Press, 129-177.
- Glaser, B. G., & Strauss A. 1967 *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing. (後藤 隆・大出春江・水野節夫共訳 データ対話型理論—調査からいかに理論を生み出すか 新曜社 1996)
- 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, 543, 64-74.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. 1987 A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234.
- 金井壽宏 1994 企業者ネットワークの世界—MIT とボストン近郊の企業者コミュニティの探求 白桃書房.
- Lerner, M. J., & Lerner, S. C. (Eds.) 1981 *The justice motive in social behavior: Adapting to times of scarcity and change*. New York: Plenum.
- Lerner, M. J., & Mikula, G. 1994 *Entitlement and the affectional bond: Justice in close relationships*. New York: Plenum.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. 1985 Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lind, E. A., & van den Bos K. 2002 When fairness works: toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw and R. M. Kramer (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 24, Greenwich, CT: JAI Press, 181-223.
- Markovsky, B. 1985 Toward a multilevel distributive justice

- theory. *American Sociological Review*, **50**, 822-839.
- Mikula, G., Perti B., & Tanzer, N. 1990 What people regard as just and unjust: Types and structures of everyday experience of injustice. *European Journal of Social Psychology*, **20**, 133-149.
- 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), 12-19.
- 守島基博 1999 ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性 社会科学研究 (東京大学), **50**(3), 81-100.
- Roese, N. J. 1997 Counterfactual thinking. *Psychological Bulletin*, **121**, 133-148.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. et al. 1998 Not so different at all: Cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, **23**, 393-404.
- 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, **22**(1), 1-12.
- 高橋 潔 2001 雇用組織における人事評価の公平性 組織科学, **34**(3), 26-38.
- Thompson, L., & Loewenstein, G. 1992 Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **51**, 176-197.
- 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.
- 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, **545**, 40-50.
- Younts, C. W., & Mueller, C. W. 2001 Justice processes: Specifying the mediating role of perceptions of distributive justice. *American Sociological Review*, **66**, 125-145.

(平成 21 年 3 月 19 日受稿, 平成 22 年 1 月 20 日受理)