



# 従業員はいかに処遇を受容するか : 日本と中国の職場から (〈特集〉日本人の働き方)

江夏, 幾多郎

---

(Citation)

国民経済雑誌, 208(1):37-58

(Issue Date)

2013-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008492>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008492>



# 従業員はいかに処遇を受容するか

——日本と中国の職場から——

江 夏 幾 多 郎

国民経済雑誌 第208巻 第1号 抜刷

平成25年7月

# 従業員はいかに処遇を受容するか<sup>\*</sup>

——日本と中国の職場から——

江 夏 幾 多 郎

従業員は、時間的・空間的な広がりの中から雑多な関連情報を見出して、ある処遇を受容するに足るかどうかの判断を行う。期待効用が予測効用を上回ったとき、処遇は「割に合うもの」と捉えられる。そうした「計算」は、二種の効用自体が相互参照的であるため、処遇を受容することに付随する未来に対して希望を持てるかどうか、という雑駁かつ定式化困難なものである。しかし、雑駁であるからこそ従業員は創造的でありえ、また、不正義への感受性が判断の一定の支えとなる。処遇を受容するために従業員が発揮する柔軟性を引き出すため、人事管理としては、従業員がどのような承認機会を欲しているかを見出し、それに沿った社会状況としての報酬分配を行う必要がある。理論的検討の成果をより具体的に把握するために、事例の紹介も行う。処遇を受容するために用いる手掛かりについては、日中間でのある程度の差が存在するが、基本的なメカニズムについては差がない。

キーワード 組織均衡論, 状況的解釈, 希望, 決断としての受容, 承認

## 1 はじめに

近年の日本企業においては、例えば職務行動や業績の優劣、性別・年齢・国籍・雇用形態の差異を、どのように従業員一人ひとりの報酬に反映させるべきかについて、試行錯誤が行われている。従業員に課する労働やそれに対応する報酬について、(従業員同士での) 差や(従業員個人の中での) 変化を設ける根拠として何が適正であるか、差や変化を設けるとしたらどの程度であることが望まれるか、ということが、社会全体・各企業・各職場において日々問われている。「処遇決定手続きのオープン化」「同一価値労働同一賃金」「多様性の尊重」「成長に向けたフィードバック」等々、その多くが一見すると合理的であるのみならず、正しいものである。

ただし、企業によるそうした試行錯誤は、多くの従業員による「成果主義」への幻滅、非正規雇用下にある人々、若者、女性、外国人の多くの所属企業への不公平感、といった例からもうかがえるように、必ずしも功を奏していない。つまり、この20年ほどの日本の企業社会全体の動向を見る限り、従業員からの支持をより受ける処遇が実践できるようになってきたとは言い難い。むしろそこでは、報酬の配分を適切に行えていないと企業側が既に自覚し

ている場合が少なくないだろう。しかし、それに加え、企業側が正しく配分していると捉えているにもかかわらず、配分される従業員はそう思っていない、ということもあろう。こうした「ボタンの掛け違い」の方が、問題の構図としてはより複雑であり、配分する側の「読み」が外れる理由について考察する必要がある。

そこで本稿では、「処遇の受容とは一体いかなる現象なのか」という「そもそも論」を行う。具体的には、従業員による受容の対象、形式、根拠のあり方、一連の意思決定プロセスにおける資源動員のされ方、効果的な資源動員が可能になる状況、などについて描写する。学際的な文献渉猟の作業を通じて枠組みを導出した上で、枠組みの理解を助けるために事例の紹介を行う、という構成をとる。

その際には、処遇における雇用する側とされる側の利害調整という側面（佐藤・藤村・八代, 2011, pp. 2-3）について、一定以上の深さでの洞察が必要となる。人事管理に関する多くの研究が、「処遇が●●であるほど、従業員の●●な反応を引き起こす傾向がある」「従業員の心理状態が●●であるほど、処遇の●●な効果が強化される」という形式の言明を提出してきた。こうした研究では、意識されているかどうかは別にして、提示された処遇が受容するに足るかどうかを判断するためのプログラムに関し、従業員の内面にいかなるものが「あらかじめ」「在る」かが探求されてきた。

この種の描写は、従業員への働き掛けや処遇制度の革新のための材料にはなろう。ただしそれは、利害調整の結果（ある観点から見た「うまくいった～いかなかった」）を描写したにすぎない。利害調整の際に動員される従業員の調整能力そのものは、描写の対象外となっている。ここで言う利害調整能力とは、処遇を受容するためのプログラム、あるいは利害そのものを、「事後的に」「生み出す」力のことを指す。

従業員の立場からすると、実際に示される処遇はその度に新たな経験であるため、それが受容できるかどうかについての判断は、既存の手順に沿ったものとは言い難いものとなる。従業員には、利害対立が過剰にならないように、判断において創造性を発揮することが求められるのである。詳しくは事例で検討するように、従業員の見解のうちには、「そんなに腰が引けていいのか？」と言いたくなるようなものが含まれる場合もあろう。しかし、それが彼らの職業生活を支えもしている。

企業としては、従業員のそうした調整能力に「ほどほどに」頼ることが求められる。処遇の受容のための従業員による利害調整が行いやすい状況とそうでない状況があると考えられるが、日本企業の人事管理の現実には、後者が少なからず含まれている。企業としては、従業員が抱えるニーズは個人レベルでも全体でも多様であり、しかも彼らに提供できる報酬の総量には限りがあるため、事後的な利害調整を要さない処遇を提供することは不可能に近い。そうした中では、従業員による事後的な利害調整の余地を与えるような状況を処遇の中で設

定することが求められるし、それは可能であろう。

## 2 概念的検討

### 2.1 組織均衡テーゼの再規定

組織均衡論 (Barnard, 1938; March and Simon, 1958; Simon, 1976) とは、組織の成立原理を説明するために導出された理論であり、処遇という出来事を定式化する作業の起点になりうるものである。人事管理の文脈を踏まえると、その主要テーゼは以下のように翻案できる (cf. March and Simon, 1958, 邦訳 p. 128)。

従業員は、彼らが持つ価値観や代替的選択肢を参照・測定した結果として、要求されている貢献 (労働, 費用) と比べて提供される誘因 (報酬, 便益) が等しいかより大であると判断する場合に、それを受け入れる。

組織目線に立つと、「誘因 $\geq$ 貢献」と参加者 (含、従業員) に思わせ続けることで、自らの存続が可能になる。ただし、ある誘因が同じ便益を、ある貢献が同じ費用を、従業員にとって指し示すわけではない。例えば、それを好む度合いを異にする2人が、ある誘因について異なった便益を知覚する。同様に、異なる人的資本を持つ2人は、同じ貢献をするために異なった費用を負担する。誘因や貢献の機能は、それらの本質的属性として、あらかじめ内在するわけではない。企業として従業員の知覚をあらかじめ統一、統制できないという点において、従業員から処遇の受容を引き出す作業には不確実性が伴っている。

また、具体的な報酬や労働について考えると、誘因と貢献は概念的に明確に分離できるとも、便益の源と費用の源が異なるとも言いきれない。内発的動機付け理論によると、労働 (貢献) は報酬 (誘因) に先行する原因であるばかりか、労働そのものが報酬である場合もある。同様に、ある報酬を受けることに伴い、満足とともに、気恥しさやプレッシャーを知覚する、ということもある。すなわち従業員にとって、労働することと報酬を受けることの双方に、便益と費用の双方が付随する。

曖昧な概念である「誘因」と「貢献」に第一に準拠してモデルを組んだ場合、労働と報酬の交換関係に対する従業員の知覚のあり方を示すための手間が大きくなる。そのため、組織均衡論で示されたテーゼを以下のように言い換え、従業員が処遇を受容するメカニズムを描写する作業の起点としたい。

従業員は、彼らが持つ価値意識や代替的選択肢を参照・測定した結果として、企業と取り結ぶ報酬と労働 (誘因と貢献) の交換から得られる便益が費用と等しいかより大であ

ると判断する場合に、処遇を受け入れる。

このように、単に便益が大きければ処遇が受容されるとは限らない。受容する際の従業員の判断は、「満足できる (satisfied with)」ではなく「割に合っている (reasonable)」, というものであることが多いのである。以下では、この修正された組織均衡論テーゼを踏まえ、受容の (1) 対象, (2) 形式, (3) 根拠, (4) 方法, についての議論を展開したい。

## 2.2 受容の対象

処遇が受容可能かどうかを判断する際、従業員は処遇という事象をどのようなものとして把握するのか。処遇の何に着目するのか。一見すると自明なこの問いに対応する回答は、実は単純ではないし、組織均衡論においても際立った扱いを受けていない。

処遇を受容することに伴う効用を勘定する際、従業員は勘定の対象としての処遇を時間的および空間的な広がりの中に位置付けて理解することが多いと考えられる。「時間的広がり」に位置付けるとは、以下のようなことである。処遇の効用とは、今の処遇を受容することで生じると推測される、「●●を得ることができる (できない)」「●●を回避できる (できない)」といった、「今から将来にかけて」の職業生活、あるいは人生における様々な経験に伴う様々な (正負の) 効用の「寄せ集め」である。好ましい「寄せ集め」を予測させる処遇は受け入れられ、そうでない処遇は拒否される。この種の効用を「予測効用」と呼びたい。意識しようがしまいが、想起されるその姿が現状からの変化であろうがなかろうが、従業員は、何らかの形で未来を描きながら生きている。逆に言うと、すでに提示された処遇は、将来予測のための手掛かりにすぎないのである。

「空間的広がり」に位置付けるとは、以下のようなことである。公平理論 (Equity Theory; Adams, 1965) の議論を踏まえると、従業員が処遇を受容するためには、「労働と報酬の交換に関わる他のプレイヤーが<sup>1)</sup>受けている効用を踏まえても、問題がない」と知覚できることが重要になる。また、組織的正義 (Organizational Justice; Greenberg, 1993; Lind, 2001; Van den Bos and Lind, 2002) 論の間接的含意として、従業員は、自分に示された処遇の意味を理解するために、それが導出される経緯についての多様な情報を見出し、参照することで、処遇の受容に伴う効用を見出す、ということが<sup>3)</sup>ある。さらには、ある企業に所属することに伴って従業員が知覚する便益の源は処遇以外にも多くあり、処遇の受容の可否は雇用関係全体に関する効用の観点からも評価される (江夏, 2010。および本稿の第3節)。

時間的広がりとは空間的広がりとは混然一体となったものである。「この会社は従業員をなかなか昇進させてくれないが、やりがいのある仕事を提供してくれるのも確かであり、留まるメリットは小さくない」という例に見られるように、従業員が予測効用を導出する際には、

処遇に直接関連しない便益についても射程に入れうる。また、同時点において他の従業員が受けたり所属企業が抛出したりする処遇が従業員にとって有用な判断材料となるのは、それが予測効用を導出する際の判断材料となるからである。「ある範囲で」参照すべき他者を見出し、彼らとの「立場可換性」を意識するのである (cf. 宮台・仲正, 2004, pp. 263-265)。例えば、「あいつは業績が低い割には高く評価されているが、この種のセーフティーネットは自分にとっても役に立つ時が来るかもしれない」といった判断の下、一見すると不公平な処遇を受容することがある。

従業員による予測効用の導出過程において、「現在の処遇」という事象は、時間的あるいは空間的な様々な付帯情報によって要素分解され、各要素に関する便益と費用の差引勘定が行われる。その結果の寄せ集めが、処遇の受容の可否を決定づけるわけだが、「寄せ集められた諸結果」は「統合された諸結果」とは異なる。結果の一つひとつが従業員に認識されるのである。現実的には、ある処遇において否定的な判断材料が全くない、ということは考えにくい。その時従業員は、「この要素については難があるが、別の要素は好ましいから、受け入れるに値する」といった判断を行いうる。つまり、従業員が処遇を受容する際、彼あるいは彼女は拒否につながりうる要因を「忘れる」わけではない。

ここに至っては「言わずもがな」の感もあるが、従業員が受容するのは、望ましい予測効用をそれ自体の中に先験的に孕んだ客観的実在としての処遇ではない。処遇における客観的実在「性」は、実際に処遇を受ける中で従業員自身が（それと気づかないままに）築き上げたものである (cf. Berger and Luckman, 1967, 邦訳 pp. 25-26)。処遇を巡った従業員の活動は自己言及的なものである。

### 2.3 受容の形式

実際の処遇の予測効用について「割に合っている (reasonable)」と従業員が判断するかどうかは、効用についての彼らの「希求水準 (aspiration level)」と、その水準を左右する代替的選択肢の有無や質に依存する (March and Simon, 1958; 邦訳 pp. 73-80)。以下では、利害に基づいて従業員が希求する効用のことを「期待効用」と呼びたい。(1) もし現在の雇用契約の予測効用が期待効用と同等以上であると知覚する場合、従業員はそこで示される処遇を「割に合っている」として、積極的に受容するだろう。(2) もし現在の雇用契約の予測効用が期待効用を下回っており、にもかかわらず有意な代替案を持たないと知覚される場合、従業員は現在の雇用契約を「割に合わない」と判断しつつも、組織活動への参加を続けるだろう。つまり、彼らは処遇を消極的に受容するだろう。(3) もし現在の雇用契約の予測効用が期待効用を下回っており、別の雇用契約にアクセスすることでそうした状態を克服させようという意図や、実際に克服できる選択肢を持つ場合、従業員は現在の雇用契約を「割に合

わない」と判断し、所属企業からの離脱を模索するだろう（cf. March and Simon, 1958, 邦訳 p. 130-133）（表1）。

表1 処遇に対する従業員の多様な態度

受容の形式	組織への参加意思	組織発の指揮命令に服することの自明性
積極的受容	○	○
消極的受容	○	×
拒否	×	×

(1) のような状況においても、処遇のある要素に対する否定的な評価は存在しうる。企業で行われる処遇においては、その原資が無尽蔵でないため、（分配主体である企業も含めて）誰かが何らかの「痛み」を経験せざるをえないことが多くなる。ただしそうした「痛み」は、他の要素による補完を通じ、忘れられないにせよ、受け手にとって致命的なものでもなくなりうる。従業員による処遇の受容においては、「赦し」という契機が含まれよう。

(1) と (2) の双方において、従業員による参加の意思決定が達成される。つまり、組織活動への参加の意思の強さと所属企業への貢献意欲の強さは、直接的には関係ない。(1) の場合において、彼らは妥当な交換関係の一部として、所属企業からの指令を自明視し、それに従うだろう。(2) の場合において、従業員は所属企業からの指令に対し、自明視しないままに従う、場合によっては同時に有意味な代替案を探索することに動機づけられよう。この時、従業員の期待効用の水準は維持されている。

ただし、拒否ないしはそれへの転換の契機も孕んだ消極的受容の姿勢が永続するとは限らない。処遇にまつわる「痛み」を抱える従業員のうちの多くが、それでも処遇に対して「赦し」を与えることができる契機を欲し、それを可能にする捉え方を時間をかけて模索するだろう。例えば、「会社が自分を「僻地」に異動させた意味がようやく理解できた」というように、処遇についての従業員の理解の仕方が改まる場合がある。これにより、従業員の子測効用はより高く勘定されるようになる。また、有意味な代替案を探索する意図を放棄し、現状をなるだけ「割に合う」と思えるように発想の切り替え、つまり期待効用の水準の切り下げを試みる従業員もいるだろう（cf. March and Simon, 1958, 邦訳 pp. 73-80）。こうした作業を通じて現在の処遇が不満対象ではなくなるが、それは「原理的には」あらゆる状況において実行可能であると考えられる。

## 2.4 受容の根拠

このように、従業員が処遇に直面する際には、それを受容するか否かを巡って、対象を捉

え、捉え直そうとする。そして、その作業を支えるのが、それ自体も可変的な従業員の利害である。それは、より具体的には、どのような職業生活や人生を営みたいか、そのためにどのような資源を現所属企業への定着、あるいは転職、独立を通じて取得したいか、という将来構想である。そうした構想は、これまで自らの内に持たれてきたものを素材としつつ、状況に応じて上書きされる柔軟性も持っている。

期待効用に関するこうした構想のことを、「希望」と呼びたい。それは、「具体的な何かを実現しようとする願い (a wish for something to come true)」と定義できる (スウェッドバーグ, 2009, p. 61)。希望は、それを抱く人々にとっての現状変革の起爆剤となる (広渡, 2009, pp. 20-23)。希望は、処遇の受容に伴う期待効用についてのイメージ、それが実際に獲得される可能性、獲得のための方略について、厳密に考察された結果として浮上するわけではない。つまり、「今、ここ」に関しないもの、ことについての志向性としての希望は、原理的に反-事実的であり、内容についての十分な自覚すら伴わない (宇野, 2009, pp. 27-28<sup>4)</sup>)。ただし、厳密さを欠くからこそ、希望は「見えすぎる未来」にも「見えなさすぎる未来」にも耐えられない人々によって抱かれる (玄田, 2010, pp. 145-148)。

人事管理を通じて従業員を企業の生産体系に組み込みたい企業としては、従業員がある図式を伴って希望や変革志向を持つだけでなく、従業員が抱く希望の図式が企業にとっても有意義なものであることを望むだろう。そのために、例えば「目標管理 (Management by Objectives; MBO)」を通じて組織目標と個人目標を整合させ、整合度合いに応じた処遇を行うことにより、持続的な「Win-Win 関係」についてのイメージを従業員に植え付けようとする。それにより従業員の中に、組織との一体感や組織への貢献意欲が生じうる。こうした企業側の取り組みは、従業員としても、ある側面で歓迎すべきものである。自らの希望が「独りよがり」でないことが示されることで、概念としての規定が本来的に緩い (厳密でない) にもかかわらず、それを抱くことに確信を持つことができるからである。<sup>5)</sup>

企業から従業員への「介入」によって達成される「希望の社会化」は、確かに従業員にとっての機会となりうる。しかしそれと同時に危機をも孕んでいる。それが進みすぎると第一に、従業員の「組織人」化の中では、自己 (アイデンティティ) の多元性とそれに伴う柔軟性が共に喪失し、状況の変化の中で希望を抱き続ける (抱き直す) ことが阻害されかねない。例えば、所属企業による「リストラ」にあった場合の喪失感や自己無力感を克服しにくくなる。第二に、「労働信仰」とも呼べる、「よき生」のための一手段にすぎない労働の自己目的化、「よき生」の一部である労働による他の部分への圧迫が従業員の中で進み、彼らの過剰労働や疲弊、つまり希望の磨滅を招きかねない (水町, 2009, pp. 206-208)。ここで言う「磨滅」とは、現状に対する不満を克服するために転職機会を模索、利用するといった、希望の再構築すら行えない状況のことを指す。

つまり従業員には、社会関係の中である希望を構成し、抱くことに加え、それを「解毒」しようと思えばできるだけだけの思考面、心理面での余裕が求められよう。もっとも、従業員への「介入」を行う当の企業側が、そうした余裕の手掛かりを提供している、という側面もある。つまり、処遇に関する企業から従業員への期待や働きかけは、必ずしも首尾一貫していない。従業員にとってすれば、自らの都合にあった形で企業からの期待や働きかけについて解釈する余地が、常にではないにせよ、残されうるのである。

## 2.5 受容の方法

組織均衡論では誘因と貢献、より正確には便益と費用の差引という概念が示されたが、処遇の受容の可否の背景で、従業員は何らかの形で「計算」的な判断作業を行っていると考えるのは、現実を踏まえてもそれほど不自然なことではない。ただし、それはあるフォーマットに基づいた定式的な判断、あるいはそれとは対極的な直感、のいずれか「全面的に」依っているのではなく、双方がないまぜになった試行錯誤的な性質を持っていると考えられる。

本稿では、そうした「計算」実践について、「状況的に解釈された処遇」「受容のあり方」「希望の図式」の間の相互調整として論じてきた。言うまでもなくこの調整が狙いとするところは、各効用の水準を上げ下げすることで可能になる「期待効用 $\geq$ 希求効用」という知覚に伴う、処遇の積極的受容である。従業員はこれら3極それぞれの姿について、極同士の中でオプションを多様化させ、適宜使い分けることができる。そこからは、制約下にあるからこそ発揮される意思決定主体の創造性が浮上する。

従業員にとって、処遇を巡る「計算」実践の始まりは、その度ごとに鮮烈なものである。処遇の内容が伝えられる瞬間においては、それが自分にとって意味するもの、自らがそれに対峙する方法は未だ確定していない。後に処遇の受容の可否を判断する際に用いられることになる様々な手掛かりも、その時点では手掛かりとして位置付けられていない。解釈の対象（ここでは、処遇と自らが出合った瞬間の形なき鮮烈さ）は、解釈の最中においてはそれ自体存在しないものであるから、解釈を通じて対象化（物象化）された処遇、およびそれに対する自らの姿勢は、「頹落」したもの、つまり「失われた」「断ち切られた」「歪曲された」ものでしかない（Dreyfus, 1991, 邦訳 pp. 259-268）。従業員によって抱かれる希望が厳密に規定された内容を持っていないことも、そのことに拍車をかける。

ただし、従業員にとっての処遇との関係性が「本体」から隔絶した「痕跡」にすぎないことは、「痕跡」のあり方が無限の広がりを持ち、いかようにも構成される（および、され直す）ことを可能にする、ということも意味する（cf. Derrida, 1967; 斎藤, 2006）。実際、戦略的営為の産物として、処遇、自分、および両者の関係についての定義が浮上する（cf. Czaniawska, 2008; 松嶋・高橋, 2009）が、そうした定義はコンティンジェントなものであ

る。つまり、他でもありえたにもかかわらず、「決断」の産物としてあえて選びとられたものである。偶然の積み重ねの中で、処遇が受容可能かどうか、割に合っているかどうかについての従業員による判断が徐々に収斂する<sup>6)</sup>。

ただし、処遇を巡るプラグマティックな「計算」実践は、「糸の切れた凧」の彷徨のような自由さを示すわけではない。処遇を受容することについての予測効用や期待効用がどのように見出され、「受容する」「割に合う」と判断されるかどうかは、現実的には処遇を「拒否はしない」「割に合わないことはない」と知覚できるかどうか<sup>6)</sup>に依存する。こうした消極的定義の強い拠り所となるのが、処遇から従業員が受けうる「痛み」である。もしそれが知覚されない場合、従業員は処遇を受容するだろう。また、もし知覚された「痛み」が企業からの非合理的な働きかけによるもの、つまり「不正なもの (injustice)」ではないと周囲との交わりの中で見出された場合にも、従業員による処遇の受容可能性への道が開かれよう。「痛み」の多くが恐怖心、羞恥心、ねたみ、嫉み、怒り、悲しみといった情緒的あるいは身体的なものであり、誰もが抱きうるものであるため、それが生じたかどうか、生じたそれが理に適っているどうか、つまり「痛み」の原因を自らに求めるべきなのか周囲に求めるべきなのかについての従業員の判断は、特定の理想像や理念に立脚した判断よりも堅固なものとなる (Cahn, 1949; Nussbaum, 2004; 大川, 2003)。

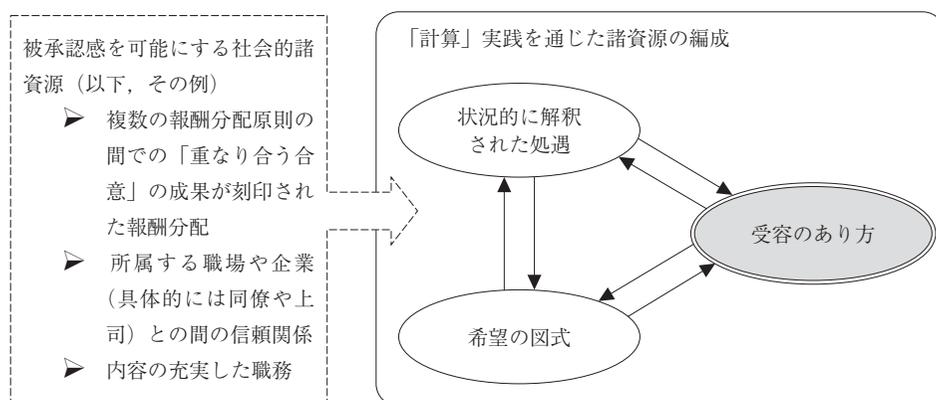
## 2.6 処遇の受容を支える承認の機制

「計算」実践に携わる結果として、処遇を受容するのみならず、「割に合う」と知覚することは、どの従業員にとっても「原理的には」可能である。ただし本稿の冒頭で例示したように、現実的にはそうでないことが多い。従業員が「計算」実践をしぶとく行い続けることは現実的には困難であり、彼らは希望の磨滅や処遇における不満に直面しやすいのである。特に、企業側としては割に合った処遇を提供しているつもりでも、従業員側がそう受け取らないことが少なくない。

「社会化した希望」という考え方を踏まえると、従業員にとっては、自らの存在や活動に対する企業内の他者からの承認を受けることが、希望を抱く、さらには抱き直すために必要であると考えられる。周囲から承認されたという知覚を伴う契機こそが、調整された3極関係としての「状況的に解釈された処遇」「受容のあり方」「希望の図式」を構成する資源となるのである (図1)。

十分なフィードバックと共に提供される「割に合った水準の処遇」は、企業から従業員への承認の、もっとも顕著な現れの一つである。処遇を通じ、従業員は企業活動への特定の参加形態を提示されることになる。固有の形式での参加を通じて従業員は企業活動に固有の貢献をなすため、処遇は従業員の「自己」性 (アイデンティティ) を承認する重要な手段であ

図1 処遇の受容に向けた「計算」実践



る。ただし、従業員一人ひとりに対して「割に合っている」という知覚を与えることができる報酬分配は、それ自体が彼らから「正しい」と評されるものでは、必ずしもない。

「等しきものは等しく、不等なるものは不等に扱われるべし」という正義の理念自体は、一部の例外を除いて集団の構成員に等しく支持されるものである。しかし、集団におけるその具体化のされ方 (e.g. 公正, 幸福最大化) についての理解については統一を見ることがきわめて困難であろう (通約不可能性)。そのため、正義の理念ではなく、その具体的構想については、不偏的な観点からの優劣判定が不可能な「包括的教説 (comprehensive doctrines)」でしかない。だとしたら、正義についての特定の構想に拠った処遇が行われる結果として、誰かが不正義感を抱くのが避けられなくなる。

現実的には、正義の具体像についての理解を異にする人々が等しく支持することができる、多様な観点を同時に踏まえた処遇が、政治的な妥結、宥和の結果として産出されなければならない (cf. Rawls, 1993, 2001<sup>7)</sup>)。ある種の人々 (従業員および企業) にとっては、報酬分配において自分の正義観 (正義についての具体的構想) が、他者にとってのそれと共に完全にではないにせよ一定量反映されていると知覚されれば、それを「割に合っている」と感じる可能性が高くなろう。「ある種の人々」とは、例え十分に共感できないとしても他者の「善の構想」は自らのそれと同様に尊重されるべきである、および、自分の利害の根拠となる「善の構想」が適切なものであるとは限らない、という行為前提を抱く人々のことである (井上, 1986, pp. 198-203)。その具体的理解については人々の間で齟齬があるとしても理念そのものは広く共有される「正義」という概念は、ある報酬分配の結果には内在しない。それはむしろ、政治的妥結を産出し続ける際に当事者に用いられる、外在的な参照点である (北田, 2004, pp. 315-320)。

実際に多くの企業が、正しい状態を志向するという意味での「哲学的」というよりは、「理に適った (reasonable)」状態を志向するという意味での「政治的」な解決を目指した対応をとろうとしている。例えば、企業から従業員に支払われる賃金には、勤続年数や業績水準など、あらかじめ複数の基準が織り込まれる。また、職種、等級、地位などに応じて、多様な従業員に対して異なった評価制度や報酬制度を適用させている。さらには、目標管理制度 (MBO) や自己申告制度に見られるように、評価する側とされる側のコミュニケーションを通じて、実際の処遇が決定するような仕掛けも織り込まれて<sup>8)</sup>いる。

従業員は、割に合った形で処遇されることを望むという点で、絶対的あるいは相対的な優劣評価の俎上に自らの能力、行動、業績等を載せる心性を持っている。ただし、それと同時に彼らは、自己を形成するある属性への承認のみならず、自己そのものへの承認を欲している。彼らにとって自己とは、それが「いかに存在しているか」にかかわらず、「存在していることそのもの」によって、すでにかかけえのない価値を有しているのである (井上, 1986, pp. 47-48)。優劣評価の対象となるある属性への他者からの眼差しにさらされ続けることは、従業員にとってストレスの源ともなる。

従業員による被承認感は、「自分はある能力や権利を行使しながら社会と関わっている」という意識や感情を伴うものであるが、Honneth (2000) によると、こうした「実践的自己関係」は、3つの形式の社会的承認により培われた3つの確信から成り立っている。第一の確信は「自己信頼」と呼ばれ、無条件の愛情や友情といった情緒的なつながりの中で、「個体」としての存在を承認されることで培われる。第二の確信は「自己尊敬 (自己尊重)」と呼ばれ、責任能力を持つ道徳的に自律した主体であるという前提に立った対等な関わりの中で、「人格」としての存在を承認されることで培われる。第三の確信は「自己価値」と呼ばれ、ある能力や実績を持ちよった連帯的な共同体 (プロジェクト) の中で、「建設的価値のある能力を持った人格」としての存在を承認されることで培われる (邦訳 pp. 199-206)。

「割に合っている」と思わせる処遇は、企業から示される評価の高低にかかわらず、企業活動の成立を可能にする特定の参加形態を提示するものであるため、従業員の「自己価値」についての確信を高める方向に作用するだろう。ただし、報酬分配のパターンの適正化を図るのみでは、受けた評価の高低にかかわらず、従業員による処遇の受容はおぼつかない。もし企業から自分に向けられる眼差しが「彼 (彼女) は何をなしうるか、なしてきたか」という点での承認に関するものに留まれば、「彼 (彼女) そのもの」への承認を期待する従業員は処遇に対して割り切れなさを抱くと考えられる。「企業は私を表面的、断片的にしか捉えていない」と知覚するのである。従業員の被承認感にとってどちらがより基底的なものであるかを言いきるのは難しいが、処遇の受容のためには、「自己価値」だけではなく、「自己尊敬」や「自己信頼」についての確信を従業員に持たせる必要がある。これらは代替的である

というよりは、全てが揃うことが望ましい。

「自己尊敬」「自己信頼」への確信は、例えば、「組織人」としての尊厳を棄損しないように処遇に大きな格差を設けない、減給や降格の幅を小さくする、というように、部分的には報酬分配活動の中で培われる。ただし、立場の違いを超えた「同志」意識が職場で培われる、業務遂行に際して多くの権限移譲を受けることで従業員が意気を感じる、というように、従業員が処遇を行う側（企業あるいはその代行者としての管理者）と日常的に培っている関係性の中で培われる部分も小さくない<sup>9)</sup>。同じことは「自己価値」への確信についても言える。この種の確信は、例えば日常的でその全てが実際の評価や処遇に反映されるわけではない「ほめる」「しかる」といった管理者行動によっても培われる。

もっとも、従業員の知覚においてこれらの確信が明確に区分されるわけではない上に、ある種類の確信を抱けているからこそ他の種類の確信を抱きやすくなる、ということがありうる。また、被承認感や確信の背景として、様々な固有の契機があることは意識されるだろうが、どういった契機がどういった被承認感や確信と結びついているのかについてもそれほど明確に意識されるわけではない。このように、ある条件の下で抱かれる被承認感や確信は、要素を持ちつつ要素分解しきれない、混然一体としたものになろう（cf. Lind, 2001, pp. 69-71）。例えば、仕事上の関わりの中で信頼関係を築き上げた上司による評価結果の説明により、自分の役割や能力の価値が確信できたと同時に、上司から自分への親密さを確信することができた、ということが起こりうる。

### 3 日本と中国の職場の事例

#### 3.1 事例紹介に先立ち

「処遇を受容する」という従業員の判断のあり方を解明するために、彼らによる様々な被承認感の背景や被承認感の相互依存関係にまで、その起源を求めてきた。以下では、一連のメカニズムを理解する手掛かりを提供することを目的に、筆者が行ってきたインタビュー調査の結果を紹介したい。そこでは、従業員が処遇を受容するに際して、様々な契機を見出していることが示される。

繰り返し述べてきたように、処遇の受容に至る契機とは、処遇の提示を受けて従業員一人ひとりがその都度的に固有のやり方で「計算」実践を展開する中で「契機」として浮上したものにすぎない。「痛み」への従業員の感受性、規則としての人事制度がそうした活動に一定の枠を与えるものの、それらは従業員の活動を完全に規定することはない。「契機」は契機としての本質を内に含んでいるのではなく、あくまでカギカッコ（「J」）がついたものとして理解されるべきである。そして、ある従業員が見出す「契機」が、他の従業員にも見出されるとは言い切れない。理論的関心において着目すべきは、処遇の受容のために従業員が行

う「計算」実践における、融通無碍という側面である。

とは言え、契機と名状される以上、ある「契機」があたかもカギカッコなしの契機であるかのように、ある程度の一般性を一時的に持つ可能性も否定できない。活動のあり方をプラグマティックに変化させなければならない人事管理の実務においては、あたかも本質的に契機であるように映りさえすれば、その「契機」は「その場しのぎ」に資するものとして、すでに一定の価値を持つ。人事管理の実務とは、処遇の受容につながる契機「っぼさ」を予期させる状況を見出し、それを従業員に提供する中で予期の妥当性を検証しつつ、同様の予期を知覚させる別の状況を見出す、という継続的な活動なのである。カギカッコつきの契機を研究者があえて示す意義は、そうした試行錯誤のための「ヒント（「答え」ではなく）」を提供することにあるだろうし、そこ以外には存在しえないだろう。

以下では、日本企業に所属する日本人従業員に加え、在中国の日系企業に所属する中国人従業員の「計算」実践についての検討を行う。「日本人の働き方」という本号の特集においてこうした作業を行う理由としては、第一に、異質な事例を突き合わせることで焦点事例についての理解が深まる、ということがある。さらに第二に、異質性と共に見える共通性を踏まえると、他国の事例を頭ごなしに「遠ざけるべきもの」とすべきでないことが理解され、人事管理の実務上の選択肢を増やすことができる、ということがある。ここで言う「共通性」とは、キャリア志向や身を置く労働市場の慣行の違いにもかかわらず、日本人と中国人の双方が、日本とゆかりの深い企業に所属することで得られる処遇を受容することができる、ということである。近年の日本企業においては、従業員特性の多様化が進んできたし、これからも進むと予想される。管理上の従来の前提が通用しない「内なる他者」を多く抱えなければならない企業にとって、海外事業所の人事管理の実態を知ることは、海外事業所の管理を効果的に行うのに役立つ、ということに留まらない価値を持っているだろう。

### 3.2 X社（日本企業）の従業員の場合<sup>10)</sup>

#### 3.2.1 従業員の経験

1990年代末の造船重機メーカーX社では、従来の「年功主義化した能力主義」的な処遇への一部従業員の不満や、従業員の平均年齢の上昇、経営環境の悪化などにより、従業員一人ひとりを能力向上やそれを通じた業績達成に向けて動機づけることの必要性が、広く認識されるようになった。そうした中で、「能力・成果主義」と呼ばれる賃金制度とそれを運用するツールとしての目標管理（MBO）の仕組みが導入された。目標管理シートを用いることで、従業員一人ひとりの業務上の目標が全社や個別部門の活動目標とのリンクを取る形で設定され、個人業績に応じた処遇の変化（含、減給）をこれまでよりも大幅につけられるようになった。2000年の前後に管理職層、次いで課長代理層（係長級）に導入されたが、今回紹

介するのは後者に当たる。なお、この制度は、微調整を経つつも、今日でも運用されている(2013年4月現在)。

制度運用の中、従業員の多くが「能力・成果主義という当初の触れ込み通りに運用されているのかがよくわからない」と知覚するようになった。能力・成果主義というポリシー自体には、導入当初から従業員は大きく反対しなかつたものの、それが実現しているとも実現していないともとれる曖昧な状況に、彼らは直面していたのである。背景には、(1) 極端な給料の上げ下げは従業員にとって望ましいことではない、(2) 報酬の原資の制約がある中では分配に際しての従業員同士での「パイの奪い合い」が過剰にならない必要がある、(3) 従業員一人ひとりの仕事の質的な差異を踏まえると、個別の従業員について導出された「業績ポイント」の差はそれがよほど大きい場合を除いて現実を反映していると実感できない、(4) 処遇を巡る評価者サイドでの試行錯誤の全貌を当事者も含めて誰も把握できない<sup>11)</sup>、従業員への中途半端な情報公開は処遇への反感をかえって引き起こす、(5) 絶対評価を標榜しつつ相対評価が避けられない状況では、完全な情報公開も虚偽の説明も望ましくない、などといった評価者(評価される従業員にとっての上司を含む)の判断があった。

### 3.2.2 状況的に解釈された処遇

調査対象のうち、全員ではないにせよ少なくない従業員が、処遇制度の運用の実態は曖昧なものにならざるをえない、という判断を行っていた。その根拠として彼らは、処遇制度の運用に際しての構造的制約や、それに伴う評価者の負担を、上述のものと類似した形で、しかもそれぞれのやり方で(つまり評価者や人事担当者の助けを借りることなく)見出していた。つまり、誰かから教示されたり自らが発見したりした事実ではなく、事実についての推測という形で、根拠が形成されるのである。もしこの種の見解を評価者や人事担当者が示したなら、従業員はそれを「不作為の責任の転嫁」と受け取ることになる。

そうした(推測としての)事実について、様々な理由をもとに、過剰に拘泥すべきでない、という知覚もされていた。その背景としては、例えば、(1) 日常の生活を安定して営めるだけの報酬はもらえている、(2) 自分に対する忌憚のない評価を上司個人が示してくれた、(3) 曖昧さが晴れると上司や同僚との日常の協働がうまくいかなくなる、(4) 自己評価よりは他者評価の方が概して妥当なものである、(5) 事業の再編期にあるという経営状態を踏まえると従業員として多くを要求すべきではない、(6) 自分が将来管理者になったとしたら処遇を巡る作業において同様に苦勞するだろう、といった理解がある。

賃金制度、評価制度とは直接関連しない要素に関する満足は、処遇の現状そのものへの関心を小さいものとすると考えられる。「直接関連しない要素」とは、例えば(1) 同業他社と比べた昇進・昇格の早さ、(2) 部門横断的なプロジェクトチームでの仕事における個人裁量

の多さ、(3) 上司や同僚との業務遂行における相互信頼の関係、といったものがある。企業に所属することで得られるものの総計、言わば主観的な「Total Reward」の充実が、処遇への解釈や解釈結果の捉え方を左右するのである。ある好ましい要素を享受するために、他の好ましくない要素を受け入れることが可能になる、というレバレッジ効果が、ここでは働いているのである。

### 3.2.3 希望の図式

「能力・成果主義」という方針の実現性における曖昧さに直面しつつ、それを受容する従業員は、公式的な評価やその結果として得られる賃金を構成要素に含みつつ、それ以外のものによっても構成される「Total Reward」の将来性についても、必ずしも悲観していない。例えば彼らは、現在自分の評価を行う管理者と同じ立場に立つことを想定している。そして、日常や処遇の場において管理者が自らに対して行ってきたことを踏まえ、自らが部下を管理する際に継承すべきことと脱却すべきことの区分けを行い、部下ひいては自らの「Total Reward」における従前以上の水準が得られる可能性を見出している。

ただし、そうした想定の実現性については、それほど楽観視されているわけではなかった。少なくとも調査の時点では、X社の従業員は、経営の状況や社内の人口構成のいびつさもあって、将来時点において自らが管理職となり、部下を統率したり彼らの評価を行ったりする中で同様の報酬を得られることについて、強い確信を持っていたわけではなかった。そもそも、事業や組織の再編の最中ということもあって、X社としての潜在的あるいは現実的な成長力についても、少なからず疑問が持たれていた。処遇を受容するX社の従業員は、将来についての想定が裏切られる可能性を十分に意識しつつも、「目の前のことに向かうためにこそ、将来を前向きなものとして捉えよう」といった決断を行っている。

## 3.3 Y社とZ社（日系の在中国現地法人）の従業員の場合<sup>12)</sup>

### 3.3.1 従業員の経験

Y社はある総合商社の系列企業、Z社はある電器メーカーの中国支社の一部門である<sup>13)</sup>。業務内容は共に、中国国内の物流、日本を中心とした外国との輸出入業務である。共に上海市に経営の拠点を置き、従業員数は百数十人である。元来Y社は、総合商社の上海支社の一部門であったが、数年前に独立した法人となった。両社とも、旧来の形態も含めると、上海を中心とした活動を十数年続けている。

両社とも、本国（親会社）の人事管理方針と中国の労働市場や法制度の双方を見据えた人事システムを備えている。より正確に言えば、備えつつある。例えば、職務の価値の大小に即した等級制度を備える、最低賃金水準の年々の上昇についての政府規定を踏まえた「ベー

スアップ」を毎年行っている。こうした中で、報酬制度や報酬制度の体系化が目指されている。つまり、能力や業績に応じて一定のレンジを持つ職務給制度を備え、人事考課や目標管理を利用した運用を行っている。職務給であるため、組織規模の拡大や前任者の社外や他ポストへの転出が生じないと、昇進機会やそれに伴う異なった賃金テーブルへの移行機会は生じない。平均的な賃金水準は、「日系企業の平均のやや上」を保ち続けるため、適宜見直しを行っている。

そうした意味では、両社は事業面、人事制度面での共通点は多い。しかし、Y社がグループ外企業との取引を活性化し、事業の多角化や規模の成長を自律的に遂げること目指し、それが本社からも認められているのに比べ、Z社は企業の一部門であるために、自力での成長や新規事業の展開は望めずにいる。また、昇格関連の事柄に関する判断のみに目標管理の結果を用いるというように、Z社の方が能力主義的な色合いを留めている。

報酬制度や評価制度に関して言えば、両社とも日系企業特有の「強み」と「弱み」を抱えている。すなわち、報酬や雇用の安定性、福利厚生や社内教育の充実、といった点は、中国の労働市場で肯定的に評価されることが多い。反面、若いうちから高額な賃金や早期の昇進機会を得られる可能性が低い（つまり、年功主義的側面が弱くない）、評価プロセスが曖昧になりがちである、依然として経営上の意思決定は日本人（本社からの出向者）中心的であり、「現地化」は進みつつあるものの欧米に本社を置く「外資系企業」と比べると進んでいない、といった点は、中国の労働市場では否定的に評価されることが多い。両社ともそうしたことは自覚しており、「強み」の保持と「弱み」の解消を可能な範囲で両立させようとしている。例えば、有能な現地人の登用<sup>14)</sup>、それを実行するためのサクセッション・プラン、業務上の権限移譲は、この数年間の成果として明らかに見られる。

### 3.3.2 状況的に解釈された処遇

日中を問わず、報酬のための原資をあらかじめ定めてから報酬分配を行う際には、従業員一人ひとりの評価は相対評価にならざるをえない。しかし従業員の立場からすると、自らの働きではなく他者や企業の動向に左右されて報酬の内容が確定するのは快いものではないし、そのことは中国においてより顕著であった。そのため一部の評価者は、「●●はできたが、より高い評価を得るためには●●が今後の課題である」といった絶対評価「的」な説明を行い、従業員の未来志向を支援する準備を企業が備えていることを示そうとしている。「専門性の枠を超えた視野の広さを身につけて、社内でキャリアを積み重ねる」という志向、「最適な労働条件を求めて専門性を磨き、職種別労働市場を生きる」という志向のいずれを持つ従業員にとっても、評価者の説明により所属企業の中に（数年あるいは数十年かけて享受する）目標達成に資する成長機会があると知覚されれば、満足水準とは言えない処遇も「割に

合った」ものとして受容できるものとなる。

処遇の水準が不十分でないことについて「赦す」ことができる従業員は、上述の(1) 処遇を受容することに伴って得られる成長機会、他にも、処遇を受容する契機を様々に見出している。それは例えば、(2) 自分の意見や発想を反映させられる仕事の中には成長機会のみならずやりがいもある、(3) 評価には直結しないものの仕事の中で他者(e.g. 上司、同僚、顧客)から尊重されている、(4) 一定水準以上の処遇や雇用・生活の安定が保障されている、(5) 転職や起業にはこうした魅力的な要素を失うリスクがある、(6) 企業の成長力に見合わない報酬増加を望みすぎるのは合理的ではない、(7) 自分の成長課題は評価者に示されたもの以外にも存在する、といったものである。

つまり、日本のX社の場合と同様に、中国の従業員が究極的に評価しているのは、企業に所属することに伴う「Total Reward」についてである。それが理に適っている水準であれば、処遇をも受容することになる。これらのうち(3)について言えば、ある処遇が示される理由の納得性を、「説明の内容」に加え「誰による説明か」ということがあってこそ、抱けることを含意している。つまり両社の評価者には、上司としての日常的な関係性の中で被評価者(部下)との相互信頼を培ってゆくことが求められている。

### 3.3.3 希望の図式

両社の従業員は、「専門性の枠を超えた視野の広さを身につけて、社内でキャリアを積み重ねる」という志向、ないしは「最適な労働条件を求めて専門性を磨き、職種別労働市場を生きる」という志向、のいずれかを持つ傾向がある。30歳前後以下の従業員は後者を、それ以上の従業員は前者を、それぞれ志向する傾向がある。この分岐は主として、家族構成等の要因により生活の安定を重視する必要があるかどうかによって由来する。

ただしいずれにせよ、「仕事を通じた成長→より良い待遇→仕事を通じた成長→……」というサイクルについての希望を裏切らないような職務経験、処遇、それらに伴うコミュニケーションを、彼らは期待し、それが充足される限りにおいて、企業の発展や業務の改善に当事者意識を持って取り組む。将来の転職可能性を意識する従業員にとってもそれは同様であるし、企業側としても「留まっている間に大きな貢献や成長を遂げてくれれば十分に投資は回収できるし、無理に留めることは双方にとって良くない」という判断を、中国の労働市場に即したものとして行おうとしている。

こうした希望を従業員が抱けるかどうかは、以下のような条件が備わっているかどうか、大きく左右される。例えば、従業員にとっての外的要因として(1) 国や地域単位での経済成長、(2) 成算がある成長戦略、(3) 業務体制が構造化されていないこと、(4) 自律性や個人の成長を重んじる人間関係、がある。内的要因として、(5) 個人の成長意欲、(6) 個人の

組織への愛着、がある。処遇を受容するために全てを知覚する必要はないが、外的要因と内的要因の双方が、一定以上は確保されないといけない。

一定の経営努力にもかかわらず双方が確保されない、つまり「打ち手」がなくなる可能性について、経営層や従業員本人による憂慮がないわけではない。確かに、Y社の人事担当者が自らの経験として指摘するように、「社内での重要性があり、これから体制が確立される業務」に従事する従業員においては、自己裁量で成果を創出できるという点での職務内容の魅力が高いため、「未来への」希望が「現在の」職務によって絶たれずにいる。しかし、全ての従業員がそうした業務に就けるわけではない。また、Z社のように自律的な成長を想起しにくい場合、そうである場合と比べ、「企業が安定を提供してくれる」ということを、受容の契機としてより重視する必要が出る。しかし、全ての従業員（特に若い従業員）がそうした捉え方をできるわけではない。さらには、特に管理職の一つ下の層の従業員にとっては、管理職層の従業員の定着志向の高さから、管理職への昇進は自助努力だけでは行いきれないため、現在の企業に留まることから希望を見出しにくくなる。

#### 4 結 び

議論の内容の再度の振り返りは割愛するが、論考を終えるにあたり、今後の検討課題について簡単に述べたい。

処遇を巡る従業員の「計算」実践に対し、彼らの実践以前ないしはその最中において、周囲の人々がどのように影響しているか、つまり、周囲の人々の実践と従業員のそれとの間にどのような相互作用があるのかについて、より体系的に示す必要がある。紙幅の都合もあって本稿では十分に情報提供を行うことはできなかったが、従業員の視点に立つのみでは、管理者、人事担当者、同僚などといった他者との交わりの中で初めてその形式や意味が付与される（付与され直す）という実践の性質を十分に踏まえた描写が行えない。

具体的に言えば、従業員に「この処遇は割に合う」と思わせるに至る、処遇やそれを取り巻く状況、ないしは従業員自身の希望の図式のセットに関し、何がより常識的であるかについて、事実提示に基づく検討を重ねる必要がある。従業員の「計算」実践の性質を踏まえると、論理的には、「この処遇は割に合う」と従業員に思わせる条件のセットは無限にある。しかし現実的には、個人レベルで見ればより持続可能性のある、集合レベルで見ればより普遍性のあるようなセットと、そうでないものがある。「最終解答」が存在しえず、にもかかわらずそれらしいものを常に提起しなければならない人事管理の実務を少しでも滞りなく行うためには、発見事実の積み重ねという地道な作業を進めなければならない。

最終的な目標としては、従業員管理全体において人事管理がいかなる位置を占めているのかについての示唆を提供する、ということになろう。本文でも見たように、目標管理

(MBO) シートや賃金表といった人事施策、あるいはその運用結果そのものが、従業員の態度に影響するわけではない。だとしたら、処遇を行う（あるいは観察する）立場にある者としては、関心対象たる従業員の職業生活全般に目を配ろうとする必要がある。そもそも、ある方針を備えた処遇がその通りに遂行されることは必ずしも多くないのである。だからと言って、処遇の面での「不作為」と従業員から取られかねないことについて、他の補完的活動を通じて「隠蔽」することは、実務的にも研究的にも望ましくない。想定から逸脱する中でも状況的要因による「レバレッジ」を効かせながら従業員に最終的に受容されるような、処遇に関する当事者たちのコミュニケーションのあり方、そしてそうしたコミュニケーションを可能にする人事施策やその運用のあり方について、今後さらに検討を深める必要があろう。

#### 注

\* 本稿の執筆にあたり、筆者は科学研究費補助金（課題番号：21330093および24730312）およびシキシマ学術・文化振興財団第27回研究助成による支援を受けた。

- 1) 例えば、「私」にとっての交換相手である所属企業、「私」と処遇の原資を分け合う他の従業員、「私」と所属企業の交換を仲介する管理者。従業員が「違う会社に勤めている友人の処遇水準、同業他社の平均水準はあれほど高いのに自分は……」と知覚する際には、実はその人は不公平感の責を所属企業に帰していることが多いと考えられる。すなわち、自分が得ている効用と（報酬を他社と比べて出し渋っている）所属企業の効用の差に不公平を見出しているのである。
- 2) もっとも、比較考量の際、自分に関連して見出された情報が、比較対象についても全く同様に見出される可能性は低いだろう。例えば、上司が部下との面談のために割く時間については、自分のもの以外については不明確であろう。
- 3) もっとも、当の組織的正義論において、含意についての自覚が十分にあるとはいえない。ここでは周辺情報が種々の組織行動（組織コミットメント等の従属変数）に直接的に影響する、という議論が行われることが多い。ただし、こうした論法では、処遇そのものについての従業員の解釈に対する、研究上の関心が後退してしまう。
- 4) 宇野（2009）では、希望が無内容的でありうることが指摘されている。しかし、経験科学を重視する立場からすると、その可能性を理解しつつも、(1)「今、ここ」以外に関する願望は何らかの仮説的枠組みを伴うことが多いこと、(2)形式論理の枠に沿っている度合いにおいてその枠組みはきわめて多様であること、に着目する方がより穏当であろう。
- 5) 組織行動論でよく議論される「組織社会化（Organizational Socialization）」は、このような企業と従業員の間での希望の調整といった側面からも捕捉することができよう。
- 6) ただし、この収斂は更新可能性を原理的に閉ざすものではない。すでに見たように処遇の「本体」にアクセスすることは根本的に不可能であるため、処遇の受容の可否判断を収斂させる作業は、「決定不可能性の中の決定」という自分自身や周りに対する「暴力」「狂気」に基づかざるをえない。ただしそうした性質こそが、「脱-構築」、つまりそれ自身も「暴力」「狂気」に基づかざるをえないにしても「よりよいものである」と期待できる「決定」の導出への道筋を確保するのである（Derrida, 1994, 邦訳 pp. 33-35）。

- 7) Rawlsは、こうした合意、宥和の成果を「重なり合う合意 (Overlapping Consensus)」「穏当な多元性という事実 (the fact of reasonable pluralism)」と呼んでいる。余談であるが、組織的正義論は、「公正としての正義」を重視する規範的リベラリズムから脱却 (既述の正義観の相対化) した Rawls の変化への関心を全くと言っていいほど向けない上に、彼に対して「分配的正義 (procedural justice) にしか関心を払っていない」という (不当な) 評価を行っている。
- 8) よりメタな観点に立つと、人事制度における「規則」的な側面により、人々の行為が一定の枠組みを与えられつつも一義的に定式化されないことが看取される (cf. 佐藤, 2008, pp. 288-296)。このことが、報酬分配における「哲学的に」というよりは「政治的に」正しい帰着点 (つまり、字義どおりの意味での妥結点) に向けた活動を可能にすることにもつながる。より具体的に言えば、人事制度は現場ごとでの運用面での裁量の余地、運用のされたかについての解釈を多様にする余地を、少なからず残しているのである。
- 9) もちろん、日常の業務の中で褒められるなど、「自己価値」を従業員が知覚する契機は、処遇プロセスのみに存するわけではない。
- 10) 2006年9月から2007年4月に行ってきたインタビュー調査の結果に基づく (n=64)。より詳しい内容は江夏 (2010) を参照のこと。
- 11) より具体的に言うと、目標管理シートに基づく最初の評価と結果のフィードバックは直属の上司である課長が行うが、その評価の確認・修正・確定の作業は、二次評価者である部長の個人的判断や彼らが集まった事業部内での調整会議の中で行われるのである。一次評価者は二次評価や調整会議について、二次評価者は直属の部下以外の課長が行った一次評価について、それぞれ知ることができない立場にある。
- 12) 2012年6月から9月に行ってきたインタビュー調査の結果に基づく (n=22)。
- 13) もっともZ社は、それとして法的な登記はしておらず、親会社以外の組織との取引もない。
- 14) Y社では副総経理クラス、Z社では部長クラスの現地人従業員がいる。

#### 参 考 文 献

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, pp. 267-299.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956)
- Berger, P. L., and T. Luckman (1967) *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——知識社会学論考』新曜社, 2003)
- 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)
- Czaniawska, B. (2008) "How to Misuse Institutions and Get Away with It: Some Reflections on Institutional Theory (ies)," in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, pp. 769-782.
- Derrida, J. (1967) *De la grammatologie*, Les Éditions de Minuit. (足立和浩訳『グラマトロジーについて——根源の彼方に (上下巻)』現代思潮社, 1984)
- Derrida, J. (1994) *Force de loi*, Galilée. (堅田研一訳『法の力』法政大学出版局, 1999)

- Dreyfus, H. L. (1991) *Being-in-the-World: A Commentary on Heidegger's Being and Time (Division 1)*, M. I. T. Press. (門脇俊介・貫成人・轟孝夫・榊原哲也・森一郎訳『世界内存在』産業図書, 2000年)
- Greenberg, J. (1993) "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice," in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum, pp. 79-103.
- Honneth, A. (2000) *Das Andere der Gerechtigkeit*, Suhrkamp. (加藤泰史・日暮雅夫訳『正義の他者——実践哲学論集』法政大学出版局, 2005)
- 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.
- March, J. G., and H. A. Simon (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)
- Nussbaum, M. C. (2004) *Hiding from Humanity*, Princeton University Press. (河野哲也監訳『感情と法——現代アメリカ社会の政治的リベラリズム』慶應義塾出版会, 2010)
- Rawls, J. (1993) *Political Liberalism*, Columbia University Press.
- Rawls, J. (edited by E. Kelly) (2001) *Justice as Fairness: A Restatement*, Harvard University Press. (田中成明・亀本洋・平井亮輔訳『公正としての正義——再説』岩波書店, 2004)
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (Third Edition)*, Free Press. (松田武彦・二村敏子・高柳暁訳『経営行動——経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989)
- 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.
- 井上達夫 (1986) 『共生の作法——会話としての正義』創文社.
- 宇野重規 (2009) 「社会科学において希望を語るとは——社会と個人の新たな結節点」東大社研・玄田有史・宇野重規 編『希望を語る——社会科学の新たな地平へ』東京大学出版会, pp. 267-291.
- 江夏幾多郎 (2010) 「処遇に対する公正感の背景——不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』23(1), pp. 53-66.
- 大川正彦 (2003) 『正義』岩波書店.
- 北田暁大 (2004) 『責任と正義——リベラリズムの居場所』勁草書房.
- 玄田有史 (2010) 『希望の作り方』岩波新書.
- 斎藤慶典 (2006) 『デリダ——なぜ「脱-構築」は正義なのか』NHK 出版.
- 佐藤俊樹 (2008) 『意味とシステム——ルーマンをめぐる理論社会学的探求』勁草書房.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011) 『新しい人事労務管理 (第4版)』有斐閣アルマ.
- スウェッドバーク, リチャード (2009) 「希望研究の系譜——希望はいかに語られてきたか」東大社研・玄田有史・宇野重規 編『希望を語る——社会科学の新たな地平へ』東京大学出版会, pp. 31-79.
- 広渡清吾 (2009) 「希望と変革——いま, 希望を語るとすれば」東大社研・玄田有史・宇野重規編

『希望を語る——社会科学の新たな地平へ』東京大学出版会, pp. 3-29.

松嶋登・高橋勅徳 (2009) 「制度的企業家というリサーチ・プログラム」『組織科学』43(1), pp. 43-52.

水町勇一郎 (2009) 「労働信仰の魔法とそれを解く法——希望の意義と危険性」東大社研・玄田有史・宇野重規 編『希望を語る——社会科学の新たな地平へ』東京大学出版会, pp. 191-214.

宮台真司・仲正昌樹 (2004) 『日常・共同体・アイロニー——自己決定の本質と限界』双風舎.