Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-26

公正感の規定因に関する人事管理研究ー組織的公正理論を手掛かりとした実践的検討ー

余合，淳

(Degree)
博士（経営学）

(Date of Degree)
2014-03-25

(Date of Publication)
2015-03-01

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲第6114号

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006114

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博士論文

公正感の規定因に関する人事管理研究

―組織的公正理論を手掛かりとした実践的検討―

2014 年 1 月 20 日

神戸大学大学院経営学研究科

平野光俊研究室

マネジメント・システム専攻

学籍番号　099B031B

氏名　余合　淳

公正感の規定因に関する人事管理研究

―組織的公正理論を手掛かりとした実践的検討―

氏名　余合　淳

目次

第１章　はじめに 1
　第１節　研究目的 2
　第２節　問題意識 6
　　第１項　ダイバーシティマネジメント 7
　　第２項　正規―非正規間の均衡処遇問題 12
　　第３項　多様な正社員と公正性 15
　　第４項　若年労働者や女性労働者における離職問題 17
　第３節　本論文の構成 21
第２章　公正概念に関する理論的研究 23
　第１節　公正とは何か 23
　　第１項　帰結主義と功利主義 26
　　第２項　リバタリアニズムとリベラリズム 29
　　第３項　コミュニタニアニズム 31
　　第４項　正義の相互関係 33
　第２節　組織的公正研究における公正 36
　　第１項　公正はマネジメント可能か 36
　　第２項　フェア・マネジメントの意義 39
　　第３項　分配的公正 42
　　第４項　手続き的公正 49
　　第５項　相互作用的公正 54
　　第６項　公正感が組織に及ぼす影響 58
　第３節　小括 61
第３章　人事管理研究における公正 63
　第１節　人事管理の定義と機能 64
　第２節　戦略的人的資源管理と人事ポリシー 67
　　第１項　ベストプラクティスアプローチ 68
　　第２項　コンティンジェンシーアプローチ 69
　　第３項　コンフィギュレーショナルアプローチ 71
　　第４項　人事ポリシーの概念的整理 72
　第３節　人事評価と公正 76
　第４節　小括 80
第４章　先行研究の批判と仮説の導出 82
　第１節　組織的公正の概念的・操作的課題 84
　　第１項　公正施策と公正感 84

第 2 項　手続き的公正と相互作用的公正 88
第 3 項　上司行動に関する仮説の導出 92
第 2 節　分配的公正における分配原理 95
第 1 項　分配原理の概念的整理 95
第 2 項　分配原理の主観的な共存可能性 103
第 3 項　個人の分配志向に関する仮説の導出 105
第 3 節　人事管理における人事ポリシー 110
第 1 項　組織の分配原理に関する概念的整理 110
第 2 項　人事ポリシーの概念的整理と仮説の導出 118
第 3 項　雇用管理における公正性の実態と仮説の導出 124
第 4 節　仮説間の関係と分析フレームワーク 130
第 1 項　仮説間の関係性に関する整理 130
第 2 項　分析フレームワークの提示 132
第 5 節　小括 135
第 5 章　上司行動が公正感に及ぼす影響に関する実証分析 136
第 1 節　データ 137
第 2 節　測定尺度と分析方法 137
第 3 節　予備的分析 141
第 4 節　分析結果 143
第 5 節　考察 147
第 6 章　上司と部下の分配志向が公正感に及ぼす影響に関する実証分析 152
第 1 節　データ 153
第 2 節　測定尺度と予備的分析 155
第 3 節　分析結果 156
第 4 節　考察 160
第 7 章　人事ポリシーと人事施策が公正感に及ぼす影響に関する実証分析 164
第 1 節　データ 165
第 2 節　測定尺度と予備分析 167
第 3 節　分析結果 169
第 4 節　考察 176
第 8 章　結論と含意 181
第 1 節　要約 181
第 2 節　理論的含意 186
第 3 節　実践的含意 190
第 4 節　残された課題 193
補論　人事評価と手続き的公正が離職意思に及ぼす影響 195

第 1 節　問題意識と先行研究の検討 195
第 2 節　データ 202
第 3 節　測定尺度 203
第 4 節　分析結果 205
第 5 節　考察 208
参考文献 211

第 1 章　はじめに

組織内において，公正性は身近な問題である。例えば，営利を目的とした企業では，ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を適切に配分し効率よい組織運営を行うことが求められる。こうした配分の中には，組織に所属する従業員への人事処遇も含まれる。その処遇とは，賃金や昇進・昇格といった直接的なもののみではなく，教育研修や福利厚生，あるいは上司からの賞賛や組織内での居心地の良さ等といった間接的，非公式的な処遇をも含む。こうした直接的間接的処遇について,人々はそれらの公正さを日常的に評価し,結果として，公正であると判断したり，不公正感を抱いたりする。やっかいなことに，従業員個人が抱く公正感は，組織の意図通りの形で現れるとは限らない。つまり，組織が公正な処遇制度を実現していると評価していても，そこに所属する個人が同じように評価するとは限らない。「公正な処遇」がいかなるものであるかについては，組織と個人，あるいは個人間でも見解が異なる可能性もある。したがって,「頑張っているのに評価されない」「同僚に比べて報われていない」と人々が感じ取れば，これが不公正感なのである（Barsky & Kaplan，2007)。

個人がこうした負の感情を抱いた場合，短期的にはそれを改善しようと組織へ働きかけるかもしれない（Hirshman,1970)。それでも改善が期待できなければ，不公正感を抱いた個人の組織への愛着が低減したり，組織から退出する可能性もある。勿論，組織から退出することが直ちに組織に損失をもたらすとは限らないが，不満を抱えたまま職務に従事させることは，組織との信頼関係を損なう原因にも成りかねない。あるいは，本人が直接不遇であると知覚しない場合でも，同僚がそれを観察すれば，組織に対して不信感を持つ場合すらある[1]。したがって，優秀な人材の公正感を組織がいかにマネジメントするかが，組織が継続的に活動をしていくためには必要となることが示唆される。

一方,企業組織からすれば,人材をいかに効率的に取り扱うかに関心があり，公正であるかどうかに関心を寄せるとは限らない。よく働き，会社に貢献してくれるような人材を求めることが企業の主たる目標であるから，従業員が処遇

[1]例えば，人員削減の手続きが公正でないと残された同僚に知覚された場合，コミットメントの低下や転職意思が高まる（Brockner, Dewitt,Grover et al., 1990； Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider et al., 1994)。

を公正と感じているかどうか，あるいは客観的に公正な処遇であるかよりも，ある程度不公正でも効率よく働いてくれる方が望ましい，と考えるかもしれない。あるいは，公正性を求める取り組みを行うとしても，その理由は CSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）や組織の評判の観点からの消極的なインセンティブでしかないかもしれない。企業組織の最終目的が利潤追求である限り，公正性は二の次とされる可能性が残る。

だが，効率性と公正性の関係は，全く異なるもの，あるいは相反するものとは限らない。例えば組織への貢献度に応じて報酬額を決めるというルールは，公平な処遇制度であり，同時に効率的な賃金体系でもある。この時，個人は組織に貢献するほど報酬が高くなるため納得できるし，組織からすれば業績を残した従業員のみに高い報酬を与えることで,人件費総額を抑えることができる。つまり，効率性を重視することと公正性とは無関係ではない。むしろ，組織にとっての効率性と個人にとっての公正性は表裏一体な部分もある。つまり，組織が効率性を議論するときにも，公平公正というキーワードは必要不可欠であると考えらえる[2]。

本研究では，効率や合理性を追求する企業組織において，従業員の公正感の規定因に関する，理論的実証的研究を行う。企業において従業員の公正感が何故重要であるのか，そして重要であるとすれば企業はどのように公正感をマネジメントすればよいのかという研究課題を，既存研究と 3 つの調査から明らかにするものである。

第 1 節　研究目的

年功的人事管理から，成果主義への転換と言われる企業の人事制度の変遷の中においては，従業員間の給与水準や昇級・昇格について差を設ける方向にある。そうした成果主義のもとでは，納得性の高い公正な評価や処遇が実現していないのではないかという指摘がある（都留・阿部・久保，2005；社会経済生産性本部，2007）[3]。立道（2006）の分析によれば，1999 年以前に成果主義的

[2] 効率と公正の関係については次節で詳細に検討する。
[3] そうした指摘の背景には，これまで一律的，画一的な人事制度の運用に基づき，勤続年

な処遇制度を導入した企業よりも 2000 年以降に導入した企業の方が制度上生じうる賃金格差が小さくなっている。これは，大きく処遇に差をつけることが効率的でないか公正でないことの表れかもしれない。このような，正社員内における処遇差に着目した成果主義に関する研究は多い（例えば守島，1999; 高橋，2004; 開本 2005; 中村 2006; 田中，2007)。その中で成果主義導入時の正社員内の公平・公正な処遇の在り方についても検討されてきた(守島, 1999; 開本，2005)。

また，非正規従業員の量的・質的基幹化に伴う非正規―正規間の処遇格差も社会的な問題の一つといえ,均衡処遇に着目した研究も多い(例えば島貫, 2007; 江夏，2011 など)。企業組織の持つ賃金に代表される経営資源を，非正規社員と正社員の間で，どのように配分すべきかという議論である。すなわち，公正の問題が，成果主義のような正社員内の議論ではなく，正規―非正規間という形でも顕在化しているといえる。更に近年では，こうした均衡処遇問題に対応する形で，労働時間や勤務地といった拘束性に一定の制限を設けた「多様な正社員制度」も着目されている。あるいは, 多様性管理という観点からの議論も，元来公平や公正というものを背景に抱えたトピックであると考えられる。

こうした時事的課題の一つ一つは，背景にある法令や社会的関心等厳密には異なる議論ではあるが，企業組織が従業員に対し資源を配分する際の，公平・公正の問題であるという点においては共通するものである。つまり，こうした公平・公正の議論は，背景や対象を変えながらも刻々と議論されてきたテーマの一つであるといえる。

しかし，このように日本企業が公正に関する問題に直面しているという実態が予測されながら，実践的な観点からの検討にはなお不十分な点がある。例えば正規―非正規間における処遇ポリシーや，正社員転換制度から見た公正性の研究は存在するものの，そこでは人々の公正感を正確に把握できていないもの多く，特に人事管理における雇用管理の問題，特に近年着目されている「多様な正社員」制度についての検討はまだ研究途上にある(佐藤, 2012; 脇坂, 2012)。

数や年齢に従って処遇が向上すること（いわゆる年功主義的人事管理）により，不公正感が顕在化してこなかったことがあると示唆される。逆に言えば，成果，実力に基づいた処遇の仕組みを取り入れることによってはじめて，公正な評価や処遇が実現していないという指摘が顕在化したと考えられる。

すなわち，実際的問題（特に均衡処遇問題）との関連及び実践的示唆，という点においても課題がある[4]。

一方，学術的観点から，組織的公正研究においては，公正の結果として組織にとって有益な行動や態度が形成されることが明らかになりつつある[5]。また，人々の公正感を規定する要因については，分配・手続き・相互作用といった諸要因が挙げられており，実証研究も豊富に存在する。但し，人事管理の観点から，公正感を具体的にどのようにマネジメントすればよいかという問題意識を持った研究については数に限りがある。つまり，公正感の規定因に関する人事管理研究という視点である。近年は手続き的公正研究への着目から，情報公開や苦情処理といった仕組みからの人事管理的アプローチも増加していると考えられるが，こうした研究において組織的公正研究当初から指摘されてきた分配における課題が克服されているとは言えない。また，人事管理に関する研究群をみると，効率性や戦略との関連で議論されることも多く，公正性という観点から人事管理に着目した研究にも限りがある。

従って，本論文における目的は，企業の構成員である従業員が，公正さ，公平さを知覚するメカニズムに着目し，企業組織のマネジメントの視点から，どのような要因が人々の公正感を規定するかについて検討し，実践的・理論的示唆を得ることによって，経営学的貢献を果たすことである。その際には，上述のような実践的視点と，先行研究から明らかにされる組織的公正研究や人事管理研究における課題という理論的視点の双方から検討する。

つまり，公正性という概念レンズを用いて，企業組織における個人の公正感を規定する要因について，人事管理の視点から実証的に明らかにする。具体的には，上司行動や個人の分配志向，人事ポリシーや多様な正社員制度といった諸要因が，組織内で働く人々の公正感にとって，どのような影響を及ぼすのかについて，既存研究をもとに仮説を導出し，3 つのサーベイリサーチを通じてその仮説を検証する。そこで得られた知見については，理論的視点からの考察は勿論，実社会における企業組織が具体的にフェア・マネジメントを行う上で

[4] この点については，次項の問題意識において詳細に述べる。
[5] 逆に，不公正の結果として，怒りや義憤といった負の感情を持つことも知られている（Montada,1994）。

役立つような，実践的視点からも考察される。

以上の研究目的から導かれる具体的課題（仮説の導出）は第 2 章，第 3 章そして第 4 章において詳細に検討される。導き出された仮説は，第 5 章，第 6 章，第 7 章において検証される。本論文における具体的な研究課題を，章ごとに示すとすれば，次の通りである。

①今日的課題として，公正さが求められるのは具体的にどのような状況下においてか（第 1 章）

②既存研究において，正義や公正といったものがどのように捉えられ，またどのように人々に受け止められてきたか（第 2 章）

③既存の人事管理研究はどのように展開され，そこでは公正がどのように取り扱われてきたか（第 3 章）

④問題意識及び既存研究における問題点から，検証すべき課題はどのように整理されるか（第 4 章）

⑤公正知覚の測定方法や分類方法，類似概念との相違といった定義的・操作的課題に起因する公正感の規定因としての上司行動に関する検討（第 5 章）

⑥公正感を規定する個人の公正原理に着目した検討（第 6 章）

⑦組織の人事管理（人事ポリシーと人事施策）と個人の公正原理との関連性に着目した検討（第 7 章）

⑧以上の議論から導かれる結論と理論的実践的示唆

の 8 点である[6]。こうした 8 つの章を通じて，企業組織におけるフェアマネジメントの在り方について，理論的実証的に検討を行う。

[6] 各章の具体的内容は第 3 節参照。

第 2 節　問題意識

人々は組織の中で，どのようなものに公正さを感じ，どのような扱いに不平を持つのであろうか。そして，組織はそれをどのようにマネジメントしていくことができるのであろうか。

企業組織の目的は第一に利潤追求である。従ってどこかで「公正性」よりも「効率性」を重視するという線引きが行われる可能性が高い。そのように考えると効率性と公正性は二律背反であり,両立不可能な存在であるかにも見える。また，特に企業組織にとってはそもそも公正性を何故重視する必要があるのかについて疑問を持つかもしれない。本節で述べられる問題は，こうした効率性と公正性のバランスの問題であるともいえる。

しかし，効率性を重視することと，公正性を重視することとは必ずしも矛盾しないと考えられる。例えば，公正性を高めるための具体的施策として，人事管理の丁寧な説明や，情報の公開といった手法があるが，これを行うためには時間的，技術的費用が発生する可能性がある。例えば管理職が評価者研修等を経て,部下に人事評価の結果をフィードバックするような仕組みを想定した時,そうした訓練がない場合よりもある場合の方が従業員の納得感は高まることが予想される。しかし，この評価者研修にも当然に費用は発生するわけであるから，納得感を高めるためにはある程度効率的に業務が回っていることが前提となる。効率的な運営が可能であるからこそ，公正な処遇の在り方について検討する余裕が生まれるとも言える。逆に，公正で納得感ある人事管理を行っておれば，ひいてはそれが人々の会社への忠誠心を高め，愛着をもたらし，結果として離職率の低下や組織への貢献意欲の増大といった効率性をもたらしてくれるかもしれない。つまり，効率が公正を阻害したり，公正が効率を損ねるといった単純な対立構造にあるとは限らないことが示唆される[7]。

実際に公正性と関連ある人事管理上の問題にはどのようなものがあるであろうか。例えばダイバーシティマネジメントや,正規―非正規間の均衡処遇問題,多様な正社員問題，リテンションや人材育成等，人事管理における今日的問題は多種多様である。本節では，こうした人事管理における今日的課題のうち，

[7] この効率と公正の関係については，第 2 章第 2 節で詳しくみていく。

特に組織的公正と関連性が強いと思われるダイバーシティマネジメント，正規―非正規の均衡処遇問題，これに伴い近年着目される多様な正社員の議論，そして，若年者や女性の離職の問題を取り上げることで，組織における公正の在り方に関する現状を把握し，公正性という概念を現代企業組織において取り扱う意義について確認する。

第１項　ダイバーシティマネジメント

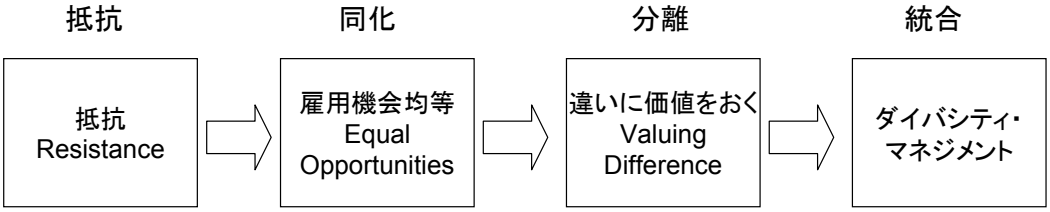
ダイバーシティマネジメント（Diversity Management）の議論においては，組織における多様な人材を，どのようにマネジメントしていくかが主たる関心であり，精力的に研究されてきた分野の一つであろう（例えば谷口，2005，2009；小泉，2013）。ダイバーシティ，すなわち多様性は，性別，人種といった表層的なものから，宗教，価値観のような深層的なものまで存在する[8]。特に深層的ダイバーシティに関しては，パーソナリティ，価値，態度，嗜好，信条などといった心理的特性も含まれる。

ダイバーシティマネジメントの研究は，組織における希少な人材を有効に活用するという観点と，マイノリティの地位向上が組織にとっていかなるメリットをもたらすかという視点からスタートしている。個人の多様性が組織の業績に資するという戦略的視点を持つテーマではあるが，その端緒は差別是正措置としてのアプローチにある。(Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1996)。

人材の多様さについて組織がどのような対処をするかについて，谷口（2005）では Thomas&Ely(1996)の枠組みを用いて，企業行動を抵抗，同化，分類，統合の４つのパラダイムに分類している（図表１－１）。

[8] ダイバーシティの定義に関して，Ely&Thomas（2001）によれば，「人種，民族，性別，社会階級，宗教，国籍，性的傾向といったカルチャラルアイデンティティを構成するようなものをダイバーシティの範疇とする。」とするものや，「ワークユニット中で相互関係を持つメンバーの間の個人的な属性の分類を指す。その属性とは，たやすく目に就く年齢，性別，人種，民族という特徴だけでなく，よりその人を知った上で明らかになる属性，個性，知識，価値観，更には教育や勤続年数，更には職歴といった仕事に直接関連のあるものなどもその属性に含まれる」（Jackson,et al,2003）といった定義がある。

図表１－１．ダイバーシティの４つのパラダイム

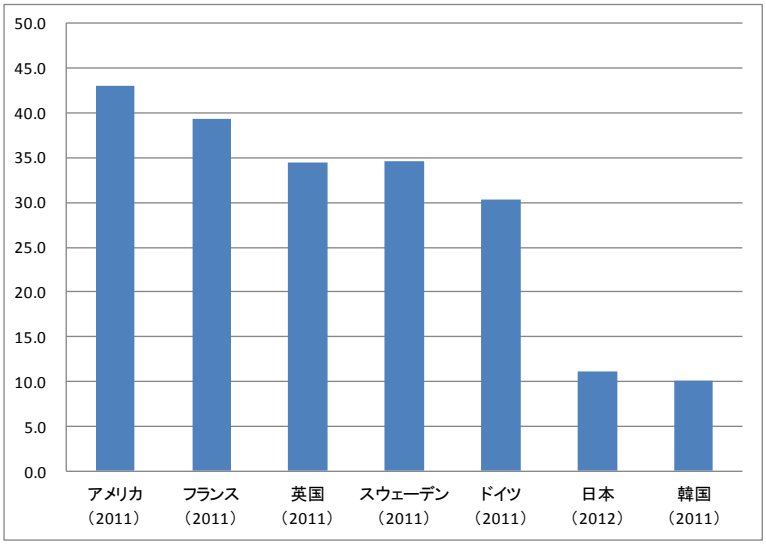


出所：谷口（2005：265）をもとに筆者作成

ダイバーシティに関する企業行動における抵抗の段階では，人々の間にある違いを拒否する。性別や人種といった特徴による違いを排除しようとする。同化の段階では，少数派を多数派に同化させる。法律に違反しないよう差別を減らすことを目的に多様性を進めるパターンである。差別を回避しようという姿勢であり，ダイバーシティを積極的に活かすというよりは，多様性によるマイナスの影響を取り除こうとするパラダイムである。分離の段階では，性別や人種といったデモグラフィックな特徴に基づき，多様性を進める目的を多様な市場や顧客にアクセスするためと捉える。最後の統合パラダイムでは，多様さを学習や変革，再生の資源として捉えるアプローチである。ダイバーシティ研究において重要であるのは最後の統合パラダイムとなるが，公正性という観点からもっとも関連性のあるものは，差別や均等といったキーワードが見られる同化のパラダイムであろう。

同化パラダイムの典型的な例としては我が国における性別による管理であろう。女子差別撤廃条約や男女雇用機会均等法のような法令に代表されるように，性差によって採用，配置，処遇等を決定することを禁止することが求められている。しかし，厚生労働省の平成 25 年度版厚生労働白書にもあるように，西洋諸国に比して，我が国の女性管理職比率は依然として低い（図表１－２）。したがって，実際そうした施策が実現しているかどうかと尋ねられれば，まだその途上にあるという見方をせねばならない。したがって，各種法令に従いながら，差別是正の措置が尚求められているといえる。

図表１－２．女性管理職比率の国際比較（単位：%）



出所：平成 25 年度版厚生労働白書

このように，性別に代表されるような何らかの属性に基づき処遇が決定される場合，結果として不当に差別されていると個人が知覚すれば，人々はこれを不公正なものと見なすであろう。自らの努力に対し報酬が過小であったり，同等の業績を残しても処遇への反映状況が性別等他の属性に基づいて決定されるといったことがあれば，その資源配分の在り方に不満を抱くものであろう。

本研究において多様性の管理はその主たる研究課題ではない。しかし，この多様性の議論は公正性と繋がりの深い議論であると考えられ，公正性を論じる際には無視できないトピックである。特に重要であるのは，この同化のパラダイムである。ダイバーシティマネジメントの議論は，人材の多様さや，少数派の存在が組織のパフォーマンスに寄与するか否かを主たる目的としているものの,「どのような多様さ」を重視すべきかといった議論については十分に検討しているわけではない。ここでいう「どのような多様さ」とは，性別や人種のような表層的なものから，性格や能力といった深層的なものも含む属性のうち，組織が何を重視し，何を軽視するかという問題である。性別や人種のような表層的な個人属性は，観察も容易であり法的規制も進むものであろうが，性格や価値観，あるいは潜在的能力のような深層的な個人属性については，こうした属性によって選別することを是とするか非とするかを，簡単には結論付けるこ

とはできない。

一言でダイバーシティと言っても,深層的ダイバーシティを含めればその「多様さ」の軸はほとんど無制限に存在することが推察されるため，極端にいえばあらゆる人間は異なる存在であり，そうした意味で途方もなく多様である。従って，性別や人種といった目に見える多様性だけではなく，価値観や性格，能力といった深層的なものを重視すればするほど，その管理は困難になると予想され，公正性を実現することも難しくなる。多様さの軸が増えるほど，そのうちのどの要素が組織にどのような貢献を果たし，どの要素が組織にとって不利益となるものであるかを把握することは困難となる。時に身体的特徴が組織に有益な成果をもたらすこともあれば，宗教的価値観が組織内での行動を変容させることも十分にあり得る。人事評価の仕組みを手掛かりに言い換えれば，個人の諸特徴から，組織に資する要因を見出し，それらを測定し，処遇へと反映させることが人事評価の基本的機能であり，目的でもある。したがって，何が組織に資する要因であるかについては，組織ごとに異なるものと考えられる。Barney（1991）の言葉を借りれば，企業独特の歴史的条件に規定された模倣困難な資源が企業の持続的競争優位をもたらす。従って，個々の企業が組織成員のどのような多様性を重視するかという議論において，客観的でなおかつ一般的な競争要因を抜き出すことは極めて難しい。つまり，多様性の議論は，個人のどのような属性を重視し，それに基づきどのような処遇体系を構築するかといった，組織における資源配分に関する議論であると捉えることもできる。そして，どのような基準に基づいて資源配分を行うか，ということは，まさに公正性の問題なのである。限られた資源を如何様に配分するかによって，人々の公正感は大きく変わるものである。したがって，多様性を重視する社会においては，公正性の問題は必然的に浮上してしまうといってもよい。

このように考えると，企業組織は何らかの戦略，企業理念のようなものに基づいて，重視する個人特性を打ち出すことが必要になる。具体的には後述する人事ポリシー（守島，1996；守島・フォイ，2002）や，社員格付原理（今野・佐藤，2009；千田，2012）といった人的資源管理を行う上での基本的方針である。成果に基づき報酬に大きく差を設けるか，極力平等な処遇を行うか。成果に基づく評価をするか，能力に対しての報酬を支払うか，等といった方針であ

る。

しかし，やっかいなことに，どのような方針をとったとしても人々が不公正感を持つ可能性は残される。「成果に見合った報酬」という考え方も「皆に等しく平等に」という考え方も公正さの一つの原理原則であるためである。

公正原理の分類に関しては第 2 章にて後述するが，「限られた資源を配分しようとする時」には，どのように分配するかについての問題，すなわち分配的公正の問題が浮上する。この場合，どのような分配結果であっても，ある意味で不公正であると批判することができてしまう。多様性の問題を議論しようとすれば，当然ながらこうした「どのような多様さを重視するか」についてや，その多様な人材をどのように管理するかという段階で，特定の公正さを重視せざるを得ず，そうした意味で公正さについての問題が顕在化すると考えられる。

多様な人材をどのように人事制度で統一的に管理するかという命題は，ある意味で論理矛盾を起こしている。多様であればあるほど統一的な管理が難しくなるためである。実際には，多様な人材を柔軟に，かつ総合的に処遇が決定されるわけであるが，どのような仕組みを採用したとしても，組織成員に不公正と受け取られる可能性は常に残されているのである。

例えば，市場分析が得意な人材と，営業トークがずば抜けている人材とでは，組織に対する貢献の質的相違がある。にもかかわらずこれを同じ軸（例えば営業成績）で評価すれば，一方または双方から不公平である，という苦情が寄せられる可能性がある。あるいは，ポジティブアクション[9]を採用する企業において，個人の業績が同等であれば女性を優先的に処遇する（特に昇進）という方針であれば，当該男性からすれば，そのポジティブアクションそのものには反対はなくとも，当事者として不利益を被るような場合どうにも腑に落ちない可能性もある。あるいは女性自身にとっても，申し訳ないという罪の意識を抱く可能性も捨てきれない。

逆にそういった個人間の差を極力無視し，統一的，画一的な処遇体系を重視すれば，組織への貢献度に差があるにもかかわらず個人が受け取る報酬は一定となってしまうため，これもまた不公正だと受け止められる可能性がある。我

[9] ポジティブアクションとは，過去の女性労働者に対する取り扱いなどが原因で生じている男女労働者間の事実上の格差を解消するための積極的かつ具体的な取り組みのことである（谷口，2005）。

が国で年功的賃金が批判され成果主義へと関心が移行した背景にも，こうした平等主義への批判から生じたものと解釈することもできよう。

このように多様性管理を題材とした場合，どのような多様さをどのように活かすかを検討する場合に，公正性の問題が浮上する。人々の多様さを重視すればするほど，個々人が持つ属性は平等ではないため，そのそれぞれの多様さがそれぞれに異なった結果を生んでしまう。「新卒日本人男性」で，年齢や学歴のような他の属性も極めて近しい画一的な人材のみを採用する場合には，公正さの問題をそれほど顕在化させないことが可能であった。しかし，異なった性質の人間がそれぞれに異なった結果をもたらせば，これを公正とみなしてよいかの議論もまた，必然的に生じるものと考えられるのである。したがって，こうした多様性管理が要求されるような企業組織，あるいは社会の在り方を検討する際には，公正性の議論が重要となることが推察される。

第 2 項　正規―非正規間の均衡処遇問題

非正規社員の増加は一つの社会問題となっている。総務省の労働力調査によれば，非正規労働者の数は増大し続けており，2012 年において雇用労働者に占める割合は 35.2%にまで達している。つまり，従来は正社員が行っていた仕事を非正規社員が行う機会が増えている。非正規による正社員の仕事の代替化が進めば，非正規の職域が拡大し，業務が高度化し，時には管理職に登用されることもあり得る。こうした非正規社員の質的基幹化は「いわゆる正社員」[10]との処遇差の問題を生み出した。つまり正社員並みの仕事を引き受ける非正規が増える一方で，その賃金や処遇の改善が進まないことから非正規と正社員との間の役割と責任の重複が生まれ,「均衡処遇問題」を顕在化させた。これに伴い，非正規の不満も高まったとされる（たとえば，篠崎・石原・塩川・玄田, 2003;

[10] 本稿では，久本（2010）や鶴（2011）に従い ，長期安定雇用，査定付き定期昇給賃金，昇進機会の提供といった処遇，及び，職務範囲の不明確性・包括性，残業や配置転換，転勤などの拘束性ある働き方に該当する正社員を「いわゆる正社員」と呼ぶ。「いわゆる正社員」を識別する基準として，活用業務無限定，配属先の事業所・勤務地無限定，残業がある，フルタイム勤務の 4 つが挙げられる（佐藤, 2012）。逆に言えばこの 4 基準を満たさない正社員が,「多様な正社員」となり，具体的には職種限定，労働時間限定（短時間勤務，フルタイム勤務だが残業なし），勤務地限定などからなる。

島貫, 2007; 奥西, 2008)。こうした背景から，近年ではこのような賃金処遇の是正に関して，改正パートタイム労働法（2007 年），労働者派遣法（2012 年），改正労働契約法（2013 年）といった正社員と非正規社員の間にある格差是正の立法的対応が進んでいる。

だが，こうした均衡処遇問題の是正について，守島・大内（2012）は，非正規労働者のうち，正社員と同様の仕事をしている人はごくわずかで，こうした法律改正で公正性が確保される従業員というのは限られると指摘している。したがって,こうした法改正によって均衡処遇問題が解決されているかと言えば,必ずしもそのように結論付けることは出来ない。非正規労働者が増加する背景には，労働市場があると考えられる。

労働市場論では，大企業で観察される手厚い雇用保障，キャリア開発機会の提供，公正な評価と処遇が行われる内部労働市場（いわゆる正社員）と,「企業内労働市場」の下層や外部で観察される低賃金で雇用保障がなく仕事を通じた学習機会の乏しい外部労働市場（非正規）が分断して存在するという二重労働市場仮説が展開されてきた（例えば，Doeringer & Piore, 1971，日本では石川, 1991)。内部労働市場が成立するには，正社員を市場と隔離する組織的・集権的な人事管理，および正社員の雇用保障を支えるバッファとして市場から適宜スポット調達できる非正規労働者が不可欠であるという理論である（磯谷, 2004)。

権限により資源配分を行う「組織の原理」に従う内部労働市場と，価格（賃金）をシグナルに参入・退出を（とりわけ企業側が）自由に決定できる「市場の原理」に従う外部労働市場の二重利用によってもたらされた効率性は,「いわゆる正社員」と非正規の身分を固定化し「転換の壁」をつくることで成立したと考えられる。内部育成の正社員を活用することにより環境の不確実性に迅速かつ柔軟に対処する組織能力（機能的柔軟性）を向上させる。また外部労働市場から必要に応じてスポットで調達する非正規を活用することで，業績変動に応じた柔軟な雇用調整能力（数量的柔軟性）を高め，総額人件費の変動費化（財務的柔軟性）を進めることができる（Atkinson, 1985)。

つまり，市場の論理で雇用が決定されるような非正規労働者は，景気変動に強い影響を受けやすく，好況で労働力不足時には賃金が上がるが，逆に不況時

には下がる。正社員は組織の論理でより中長期的視野で雇用されるため，こうした短期的なリスクは回避されるため,景気変動の影響を受けにくい。従って，こうした正規と非正規の棲み分けはある種で効率的である。両者を取り入れることで，景気変動のような環境要因に柔軟に対処していると考えられるためである。

また，正社員雇用の増大は内部化（統合）コストも発生させる。例えば，企業特殊スキルの発展を目的とした訓練投資，人員配置の固定化，余剰人員の発生などによる費用が生じる。従って，企業は必要以上に正社員雇用を増大させるインセンティブをもたない。企業特殊的な技能が低い労働者については，必要に応じて人材を市場取引する，あるいは内部労働市場であっても外部労働市場との連結を強めた取引様式を取り入れることが効率的となる。また，労働者に配分する業務の不確実性が低ければ，短期雇用のスポット的インセンティブの提供，すなわち非正規の雇用が効率的となる。これが有期契約を前提とする「非正規雇用の意義」といえる。換言すれば，非正規雇用は「取引」的な特徴を持ち，短期的，経済的側面，局部的，部分的で一般的技能が要求されるような特徴を持つような契約関係にあると言える（余合・平野，2012)。従って，正規と非正規という合理性に伴う不均衡の問題には，法改正によってすぐさま解決できるとは限らないある種の効率性がある。

こうした短期雇用は市場取引であるが故に，マクロ経済の影響を受ける。近年までの景気低迷を背景にして，特に正社員の人員抑制が進み，その代替として非正規が大幅に増加し（量的基幹化)，非正規を正社員と同じ責任のある仕事に配置する質的基幹化も進んだとされる。これにより均衡処遇という課題が顕在化したわけであるが，こうした課題は主として経済学的見地から議論される事が多く，主たる関心はその合理性，効率性にある。しかし，一つの職場に非正規社員と正社員が混在する場合，処遇格差は従業員本人にとって極めて身近なものである。従業員がこうした状況において公正感をどのように抱くかと言う点については，公正性の観点から実証的に議論されることはそれほど多くない。

労働法学的には，均衡処遇の問題を法的正義に基づき是正を勧告（具体的には非正規社員の正社員化）しているものもある(例えば毛塚,2013;篠原,2013)。

しかし，企業が何故効率性を犠牲にして公正性を優先すべきなのかについての議論にはほとんど触れられていない。勿論，企業の社会的責任を踏まえれば，労働者の権利を確保することは社会的に必要である。企業が人事管理を行う上で効率性を重視する存在であると仮定すれば，企業が公正性もまた積極的に重視する存在となるような方法について議論せねば，企業組織にとって実践的な含意を持たない規範論に陥る可能性もある。この点について，本論文では効率的な雇用管理が公正性を阻害するものと論理的に結論付けることは難しいと主張する（第 2 章)。逆にいえば公正性を重視したからといってそれによって効率性が阻害されるとは限らないという主張でもある。このような効率的な雇用管理の在り方に関して，公正性の観点から分析する。すなわち，いかにして均衡処遇の問題に対し，効率性と公正性の双方から有意義な回答を提供するかという点が，本稿の二次的課題でもあるといえる。

第 3 項　多様な正社員と公正性

また，近年着目されている「多様な正社員」[11]についても，非正規―正規間ほど顕在化されてはいないものの，均衡処遇の問題が発生する要因を潜在的に内包している可能性がある。多様な正社員制度は，長期安定雇用，査定付き定期昇給賃金，昇進機会の提供といった処遇，及び，職務範囲の不明確性・包括性，残業や配置転換，転勤などの拘束性ある働き方（いわゆる正社員）から，いずれかの拘束性を緩めた働き方を意味する。具体的には職種限定，労働時間限定(短時間勤務，フルタイム勤務だが残業なし)，勤務地限定などからなる(久本，2010；鶴，2011)。このような何らかの拘束性のうち，企業が何を重視するか，つまりどの要素を受け入れる従業員を厚遇するか，処遇へと反映させるかの議論は公正性の問題であろう。多様な正社員といわゆる正社員との給与水準の差が設けられる傾向にある（佐藤，2012）が，どの程度の差が妥当かという点については，企業毎に当然異なってくることが予想される。

正社員内での処遇の差については，日本では伝統的に「総合職」「一般職」というようなコースを設けているところも見られるが，これが実質的に男性，女

[11] 詳細な定義は脚注 10 を参照こと。

性という性別による区別を伴って運用されている場合も多く，山口（2008）ではこれを統計的差別理論の枠組みで『賃金に生産性をあわせる「逆マッチング」』と批判している。あるいは，一見すると総合職一般職といった区分はないものの，実態としては転居を伴う転勤がある従業員と，実質的にそうした拘束性がない従業員が区別されている場合もある。勿論本人の希望に沿ってそのような管理がなされているのであれば不公平に直結するものではないが，入社後同様の業務にあたり，同等の成果を出してきたにもかかわらず，非明示的にそのような振り分けがなされている場合は，ここに違和感を生じる可能性があることは想像に難くない。

従って，同じ正社員であっても，明示的・非明示的な業務の振り分け，あるいは「多様な正社員」制度による区別によって，均衡処遇について考察することができる。つまり，ある属性（本項では雇用区分）によって正社員間で仕事と処遇のバランスに差がある場合に，不公正感を持つ可能性がある。

このように，正社員の中における相違（例えば勤務地限定―非限定）に焦点を当てたとき，均衡な処遇が成されているかという公正性の問題が見られる。その現象は前項でみてきた非正規―正規間の均衡処遇の問題と，当事者が入れ替わるものの構図としては同じものであろう。すなわち，前項での議論に置いて，もし一律に非正規社員を正社員へと転換すれば，正社員内で均衡処遇の問題が発生するわけであり，正社員化することによって簡単に解決するものではないことが推察される。だからこそ公正性という視点から，こうした現象を丹念に観察する必要性があり，それは効率性の対立軸としての位置付けではならないと考えられる。

このように考えると，多様な正社員の課題については，単に非正規―正規間の均衡処遇の問題が，非正規―多様な正社員間，あるいは多様な正社員―いわゆる正社員間の議論へとすり替わっただけではないかといった疑問も抱く。だが，前述のダイバーシティマネジメントでの議論を踏まえると，雇用区分の数を増やせば増やすほど，こうした均衡処遇問題は縮小するものの，一方で「統一的，画一的に人事管理を行う」という効率性が失われる可能性もある。雇用区分が複数あればあるほど，人々の選択肢は多くなるため，働き方の多様性が広がる。しかし，雇用区分が多ければ多いほど，それぞれの管理を統一的に行

うことは難しくなり，各雇用区分間の整合性を担保することも難しくなる。極論を言えば，多種多様な人材に対して個別に管理することが求められるが，これではもはや雇用管理とはいえず効率性が失われるばかりか，これによって公正性が高まるとも限らない。人々はある種[12]で平等な取り扱いを求めることもあるため，個別管理による「ひいき」を嫌う場合もあり得るのである。

さて，先行研究においては，前項を含めここまでみてきた問題意識を如実に反映した先鋭的な研究がいくつもあり，非正規－正規間，あるいは正社員内での均衡処遇の問題は顕在化しているといえる。しかし，これらの既存研究のほとんどは，必ずしも学術的理論を基盤としない，いわば調査研究的な側面が強い。均衡処遇問題が顕在化している，という調査結果は得られるものの，何故そのような結果が得られたのか，どのようなメカニズムでそうした事象が起きているかについての理論的検討が不足している。詳細は第 4 章の先行研究の課題で述べるが，こうした調査研究についてより理論的・実践的示唆に富んだ実証研究とするためには，理論的基盤が欠かせないと考える。したがって，本研究では，こうした現象に対して公正と人事管理に関する理論的観点から検討を行うものである。

第 4 項　若年労働者や女性労働者における離職問題

次に，新入社員や女性社員の離職についてみていく。新入社員の早期離職については七五三現象とも呼ばれ，一つの社会問題となっている。総務省の労働力調査によれば，若年世代（20 代～30 代）の失業者全体に占める割合は，リストラ等で注目を浴びやすい 40～50 代の中高年層のそれを上回り，失業者全体の約半数程を占めている。また，特に自発的な理由によって失業者化する者が多く，会社都合による非自発的失業や，学卒未就職による失業を大幅に上回る傾向があり，これは 1984 年以降，一貫した傾向となっている。

企業が非正規雇用を増やし，正規雇用の採用活動を厳しくしている中でも，依然として若年世代の離職率が下がっていないような状況を鑑みれば，就職活

[12] ここで「ある種」と表現するのは，平等な取り扱いを求めない公正の在り方もありうるためである。詳細は第 2 章第 1 節を参照。

動の厳しさを認識しながらも少なからぬ数の若者たちが自発的な理由により就業先を離れ失業していることになる。

こういった組織と個人のミスマッチの問題も，組織内の公正性の問題として捉えることが可能である。組織の中の新人は，それまでの学生生活とは異なる生活を行うこととなり，それまで身に付けた知識や，技能，人的ネットワークといった資源の利用が通じない社会に足を踏み入れる。さらに，配属部署や居住地域すら入社時点では確定していないこともある。こうした状況に際しては，大学から企業組織へのスムーズな移行が求められるわけであるが，その際に着目されるのが RJP（Realistic Job Preview: Wanous, 1973）である。採用時点で企業の強みと弱みの双方を開示することにより，学生の入社後のリアリティ・ショックを軽減しようという取り組みであり，主として組織社会化やモチベーションの観点から着目されることが多い（例えば小川, 2005）。しかし，これも情報開示や資源配分の問題であるととらえれば，公正性の問題であると言える。人々は，資源の分配が行われる状況において，その分配の基準や方法が公正であるかどうかに関心を持つ。入社前後の分配とは，組織からの「将来（入社後）の処遇に関わる情報」や「企業の業況」のような，主として「その組織に労働力を提供する価値があるかどうか」に関する一連の情報群であろう。こうした情報を基に，学生としての個人はその企業に入社するかどうかの意思決定を行う。もし事後的に，そうした情報に偏りがあったり，情報の一部を非公開にすることで学生が納得感を抱いていたとすれば，入社後に学生時代に想定していた分配状況が，実際には不均衡なものであったと気付くかもしれない。つまり，入社前に持っていた情報が限定的であり，そこから推察される企業の状況と，実際の状況がずいぶんと違う場合（例えば給与や配属といった処遇や，残業時間や絶対的な仕事の量等），新入社員はこれを不公正なものとして見なす可能性がある。「自分の貢献（労働力）に対し，このような処遇では割に合わない」と感じれば，新入社員が早期に離職する可能性があるわけである[13]。

但し，これは組織の情報開示の姿勢のみに起因することとは言い切れず，逆の場合の不均衡もあり得る。個人側も自らの能力や経験，あるいは性格のよう

[13] こうした個人と組織の在り方についての論考は，Barnard (1938)や Simon（1997）の組織均衡論にも通ずるところがあるように思われる。

なパーソナルな情報を秘匿する可能性があり，入社後にミスマッチが明らかになるような場合もあるであろう。また，組織の側からすれば「弱みを開示すれば，学生が寄り付かない」といった懸念もあることから，情報開示のインセンティブが働かないという実際的な課題もある。

我が国の解雇法制等を鑑みれば，一度の採用がその後何十年もの間の労働力を決定することにもなり得るため，新卒の採用には慎重になる。一方で個人としても，ミスマッチによって早期に離職することが，学生時代に想定していないものであれば精神的な負担も大きいであろう。したがって，組織と個人，いずれの視点からしても，こうしたミスマッチの問題は解消させることが望ましい。この点において，処遇が公正であるか否かが，若年労働者の離職という現象を説明する実例であるといえよう。

次に女性における離職問題について確認する。すなわち，M 字型カーブの存在である。まず，M 字型カーブ[14]は，年代によって大きく差が出ている点が特徴であり，25～29 歳と 45～49 歳の労働力率が高く「M」の 2 つの山となり，30～34 歳が低く底を描いているとされる。その主な背景には，女性が結婚，出産，育児の期間に一時的に働かなくなることにある。保育施設の進んでいる北欧諸国などではこのような出産・育児期の落ち込みはみられず，台形のカーブを描く。日本女性の場合でも，就業を希望する人と労働力人口を加えて算出した潜在的労働力率を見ると，M 字のくぼみはほとんどなくなり，欧米の形状に近づく。このため，結婚，出産，育児の期間においても就業希望はあるものの，実際は就業できない女性が多いという現実が現れているものである。脇坂（2001）によれば，このように女性全体でみれば M 字型カーブであっても，大卒女性に限れば，結婚・出産による退職のあと，無職でいることが多いという。また，脇坂・奥井（2005）の研究では，結婚，出産・育児による離職経験があることによって，女性は正社員として働くことをあきらめさせている可能性を示唆している。だとすれば，そもそも結婚や出産・育児というライフイベントを理由に離職させることに問題があると考えられる。

この女性の離職の問題についても，新卒同様公正性の問題として捉えること

[14] M 字カーブとは，日本人女性の年齢階級別の労働力率（15 歳以上の人口に占める求職中の人も含めた働く人の割合）をグラフで表した際に見られる現象であり，30 代でその値が落ち込むことから，これをグラフ化した場合に M 字になることによる。

が可能であろう。例えば女性社員の平均的な勤続年数が男性社員よりも短い場合,「統計的差別」（Becker, 1991, 山口, 2008）が起こる可能性がある。実際には女性が男性よりも長期勤続の志向を持っていたり，実際に長い間働くようなケースも存在するが，平均すれば女性の方が勤続期間が短いケースが多いために，企業は女性社員に対する人材教育投資（例えばタフな仕事を与えることによって成長を促すようなマネジメントや，将来の幹部候補に必要な研修，転居を伴う他部署へ異動等）を行わない可能性がある。このような状況では，女性社員個人としても組織に対する貢献を過小に行う可能性がある。積極的に他部署へ異動をしながらキャリア開発を行いたいという意向を個人が有していたとしても，組織の側から十分その意向に沿った働きかけがなければ「私の貢献に対して組織の投資が少ない」という不公平感を抱き，これを回復するためにそうした志向を変更して「不確実性の低い業務に従事してそれに見合う処遇を受け取る」とキャリアに関しての意向を変更してしまうかもしれない。結果として，キャリア発達の機会が失われたり，仕事への愛着が生まれずに離職に至るといったケースにも繋がりかねない。このように,新卒の早期離職の問題や,女性のライフイベント時の離職のような事例は，組織と個人の間にある公正に関する問題であると言える。

第 3 節　本論文の構成

ここまで第 1 章では，本研究の目的と問題意識について述べた。ダイバーシティマネジメントや，均衡処遇問題，多様な正社員制度や離職問題のような時事的問題において，公正の問題は広く観察されるような身近な問題であり，特に企業組織という利潤追求を行う場において効率性を優先する場合に問題となりやすいことも示唆された。したがって，公正という概念レンズを用いて実際の企業組織を観察する必要性が示唆された。続く第 2 章では，先行研究について検討する。政治哲学における正義の議論や，組織的公正に関する既存文献レビューを体系的に行う事で，本稿の位置付けをより明確なものとする。具体的には，まず第 1 節で組織的公正研究の前提となりうる，正義や公正に関する議論を行う。政治哲学的な正義の議論がどのようになされてきたかについて確認することで，正義の多義性について確認する。続く第 2 節では，既存の組織的公正研究のレビューを行い，規範的な議論との対比についても検討する。そもそも，公正性というものがマネジメント可能な存在であるかと，マネジメントすることの意義についてもあわせて考察する。第 3 節では小括として，以上のようなレビュー結果について要約し，論点を整理している。

第 3 章では，人事管理研究をもとに公正について検討する。第 1 節で人事管理研究の基本的立場や定義，目的などを確認する。第 2 節では戦略的人的資源管理論の既存研究を頼りに，本研究において鍵概念となる公正ポリシーについて検討する。第 3 節では，公正性と密接な関係があることが予想される人事評価と公正性の関連性について検討する。第 4 節では小括として，人事管理研究における公正の取り扱われ方について要約し，論点を整理している。

第 4 章では，本研究の問題意識に基づき，第 2 章及び第 3 章で見てきた先行研究について，批判的考察を行う。そして，既存研究で解決できていない課題について検討し，これに基づいた仮説を設定する。併せて，議論を整理し分析フレームワークも提示する。

第 5 章では，前章において導出された仮説のうち 2 つについて，サーベイリサーチ法を用いてその仮説検証を行う。具体的には，機械メンテナンス業 A 社への質問紙調査の結果を用いて，定量的に仮説の検証を行う。特に公正感を規

定する存在としての上司行動に着目し，公正感の結果についても確認する。

第 6 章では，小売店 B 社への質問紙調査をもとに，3 つの仮説についての検証を行う。特に分配原理という概念に着目し，この原理から導かれる個人の分配志向が公正感に対し重要な役割を持つことを実証的に考察する。

第 7 章では，調査会社に委託して行った WEB 調査のデータをもとに，5 つの仮説の検証を行う。具体的には公正感の規定因としての人事ポリシーや人事施策（多様な正社員制度や正社員転換制度）に関する仮説を検証する。

第 8 章では，先行研究のレビューと実証結果から導出される，本研究の結論と意義について述べる。また，今後の展望として残された課題についても述べる。尚，補論として，本論の研究目的とは直接合致はしないものの，人事評価と手続き的公正の関係は公正性研究において密接な関連性を有すると考えられるため，両者の関係について，実証的に検討している。本論文は以上のような構成をとり以下のような章立てを行っている。

第 1 章　はじめに
第 2 章　公正概念に関する理論的研究
第 3 章　人事管理研究における公正
第 4 章　先行研究の批判と仮説の導出
第 5 章　上司行動が公正感に及ぼす影響に関する実証分析
第 6 章　上司と部下の公正ポリシーが公正感に及ぼす影響に関する実証分析
第 7 章　人事ポリシーと人事施策が公正感に及ぼす影響に関する実証分析
第 8 章　結論と含意
補論　人事評価と手続き的公正が離職意思に及ぼす影響
参考文献

第 2 章　公正概念に関する理論的研究

本章では，前述の問題意識にもとづく企業組織における公正性の問題について，関連する既存研究をレビューする。ダイバーシティ，非正規社員と正社員との均衡処遇，多様な正社員制度に離職といった人事管理の時事的問題について理論的実証的に検討を行う上では，既存研究との関連性を検討せねばならない。そこでまず，第 1 節では公正・正義といった概念について検討する。具体的には，正義がどのようなものであり，どうあるべきなのかを検討する規範的正義論について概観する。これにより，公正や正義という概念をどのように取り扱うべきかを明確にし，経営学との関連性についても触れることで，本研究での位置付けを確認することができる。第 2 節では，これとは別に，どのようにして個人の公正感を高めたり，どのような要因が不公正感の原因であるかといった，経験的正義論について述べる。規範的正義論と比較して，主として社会心理学的なアプローチにおいて，公正というものがどのように捉えられてきたのかについて確認する。

第 1 節　公正とは何か

公正や正義といった議論そのもの，すなわち何をもって公正であるか，公正や正義とは何かといった規範的な正義論は，古代ギリシャから脈々と続く哲学的課題である。例えばプラトンは正義を個人あるいは共同体の中で調和が完成されていることと見なした。アリストテレスは，正義について，配分的正義と矯正的正義を記述した。前者は，「各人に各人のものを」という発想であり，報酬にしろ罰にしろ，各人が「ふさわしいだけ」受取ることが望ましい。後者では，ある人が自己に相応しいものを奪われたとき，あるいは自己に相応しくないものを持っているときに適用される。例えば窃盗によって得た財産というものは，その盗人にとって相応しくないものであるため，これを矯正しなければいけないというルールである（田中，1996；林，2007）。

このように，公正あるいは正義というものがどのような存在であるかという議論については，その研究蓄積が膨大なものであることから，本稿でその概観

を述べることすらままならない。従って，何が正義であるかについて，すぐさま明確かつ一般的・普遍的な回答を導くことは難しいと考えてよいであろう。本稿においてもここに結論を求めることを意図していない。しかし，例えば林（2012）も指摘するように，後述する組織的公正との関連性を検討することは必要であるし，何が正義・公正であるかといった議論を無視して，人々の公正感をいかに高めるかという議論は成り立たない。したがって，主としてどのように個人の公正感は形成されるか，あるいは公正感を規定するものは何か，マネジメントするにはどのような施策が望ましいかという関心が本研究の基本的焦点ではあるが，ここでは単に公正ないし正義といったものがどのように捉えられてきたのか，人がどのような状況を「公正」で正しいと考えるのかについて，政治哲学の研究を手がかりに述べることとする。

但し，こうした複数の正義の在り方に関する規範的議論において，本稿ではそのうちの特定の正義に関する論考を支持するわけではない。つまり，何が正義であるか，という点において基本的に何らかの結論を出すことはできない。これは，政治的思想信条等の自由に配慮するものであり，倫理上特定の立場からそれに基づいて記述することは，論考における主張の客観性を担保できない可能性があるためである。従って，本節では様々な正義における考え方そのものは紹介するものの，その是非については問うことはしないものである[15]。このことは，Simon（1997）がいうところの，客観的に合理的な目的を見つけることは難しいが，客観的に合理的な手段について検討することは可能であるという見解にも沿ったものであろう。

ここで,「公正」と「正義」という用語の相違点について述べておく。林（2007, 2012）においても言及があるように，日本語において公正と正義は，厳密には異なるものである。公正は,「公平で邪曲のないこと」であり，正義は「正しいすじみち。人がふみ行うべき正しい道」とされる（いずれも広辞苑第５版）。このうち正義の語釈については，訳語を Justice とし，プラトンやアリストテレスの主張を紹介しながら,「社会全体の幸福を保証する秩序を実現し維持すること」としている。すなわち，正義の方がより絶対不可侵的な正しさを意味し，

[15] とはいえ，無数にある正義の議論のうち，特定の議論のみを取り上げることそのものに問題もある。このため，本稿における倫理的配慮には限界があるということについても言及せざるを得ない。

超越的な意味を持つことになる。一方の公正は，公平（かたよらず，えこひいきのないこと）であり邪曲（よこしま，不正，非道）でないこと，あるいは明白で正しいことを意味するため，正義よりは不可侵度は低いニュアンスがある[16]。しかし，これはいずれも Justice の訳語に当たる。本稿において度々引用する組織的公正研究，あるいは社会心理学研究においては Justice を必ずしも正義という言葉を用いない場合もある。特に組織行動分野や心理学の研究においては Justice を公正や公平と訳す傾向がある（大渕, 2004; 林, 2007; 関口・林, 2009）。日本語としての正義は，公正よりも倫理的・超越的な意味を含むものだが，Justice にはそうした倫理的な意味はないとされる。したがって，基本的に依拠する理論が組織行動論や心理学に親和的であると考えられる本研究においては，Justice の訳語として用いる語は，本来公正と統一する方が望ましいと考えられる。しかし，一方で本研究では一部で哲学的議論についても概観する（本第 1 節）。この場合，同じ Justice という用語を正義を訳すため，一つの語に対し正義と公正の両語を用いる。つまり，便宜上，特に規範的，哲学的な正しさについて述べるときは正義，より心理学的，経験主義的な個人の知覚として述べるときは公正と使い分けるものとする。ただし，このいずれの訳語も Justice を意味する。

また，類語として Fairness も公正や公平と訳されることが多く，両者の相違について検討するような研究もある（Lind & Van den Bos, 2002）。しかし，両者を互換性ある概念とみなす研究（Cropanzano & Stein, 2009; 林, 2012）もあり，本研究においても特段断りのない限り，両者の違いについて厳密に使い分けることはしないものとする。

本節ではまず，政治哲学に基づく，3 つの正義観について述べる[17]。まず最も古典的な正義である帰結主義ないし功利主義について述べ，そこからリベラリズム，リバタリアニズムについて述べ，最後にコミュニタニアニズムについ

[16] 尚, 英語で Justice について英英辞典（ロングマン現代アメリカ英語辞典）で調べると，Fairness の語が出現し，Fair(ness)を調べると人々の取り扱いにおいて reasonable, acceptable,もしくは right な状況を意味するとされる。これらの語を調べると，既出の用語が表れるため，相互はある程度代替可能な用語であるようにも思われるが，Justice が 8 つの語意を持つため，Justice の方がより広義な意味を持つことが推察される。

[17] 勿論, 前述の通り, 本節で述べた分類があらゆる正義論を網羅しているとは到底言えず，今後より広範な正義に関する議論を精緻に検討する必要はあるであろう。

て触れる[18]。本研究の目的は，こうした規範的正義論の知見を，組織の文脈において応用することにあり，政治哲学の厳密な定義や議論を網羅的に述べることを意図していない。また，後述する分配的公正研究との接合点を検討することも目的とするため,特にその点において関連性の高いものについて概説する。その為，非常に蓄積のある政治哲学の一連の議論を簡略化して述べることになるが，これについては本研究の限界の一つである。

第 1 項　帰結主義と功利主義

帰結主義ないし功利主義[19]による正義観を一言で述べるならば,正義とは「社会全体の効用を最大化すること」である。Jeremy Bentham や John Stuart Mill が代表的な論者である。功利主義についての最も直観的な理解は,Sandel（1998, 2010），やそれを紹介している小林（2010）による一連の例題が直感的理解をする上ではわかりやすい。具体的には，例えば次のような例題である。

とある街で，自動車が暴走しており，制御不能な状態である。すぐそこに 5 人の歩行者がおり，このまま直進してはその 5 人を轢いてしまう。しかしどうにかハンドルだけは動かせるので，これを避けることもできる。但し，それを避け脇道に逸れたところにも，歩行者が 1 人いる。こうした場合にどのような選択が考えられるであろうか。という命題である。こうした状況において,「犠牲者は少ない方がいい」という考え方に基づけば，1 人を犠牲にして 5 人を助けるという選択肢が正しいことになる。こうした考えは，社会全体の利得を最大化するために一部の人間のを犠牲にすることが許容されるという意味で「最大幸福原理」とも呼ばれる。こうした正義観の下では，多数派の利益が優先されることによって,少数派の意見が軽視される可能性があることが指摘される。つまり，前述の想定ならば,「一人が犠牲になることは，五人の生命の為には致し方がない」と考える。こうした価値判断の場合,「何人だろうが生命が失われることには何ら正当性がない」という批判はあり得るところである。

但し，多数派重視とは言っても，個人の権利（自由や，人権等）にまで踏み

[18] なお，本節における Rawls や Sandel についての見解は，服部（2004），川本（2005）や小林（2010）にも多くを負っている。
[19] 服部（2004）ではこれを総和主義や最大化主義と呼んでいる。

込んだものではなく，個々人の差，個性のようなものについては基本的に認めていない。あくまでも全体最適の考え方が優先されるため，個人は軽視される正義観だとも言える。Sandel は，他にも実在する事例（遭難した船員が，他者を殺めて生き残るという実在する事件等）を挙げて，こうした功利主義的な正義観の是非について議論を深めている。

こうした最大幸福の考えは,比較的古典的な経済学において想定されやすく,例えばミクロ経済学における効用を最大化するという考えは，こうした規範的正義を背景に成立すると考えられる。実際にこうした原理は数理モデルとしての応用が比較的容易であると予想される。また，日常的には，多数決の原理はこの正義観に則ったルールであると解釈できる（佐伯，1980）。多数決の原理（うち，特に単一選択方式）は論理的には必ずしも最善で民主的に優れた仕組みといえるわけではないが（坂井，2013），直感的にも理解が容易であり，容認できる場合も多いと考えられる[20]。多くの民主主義国家においては，選挙という多数決原理を用いる場合が一般的であろうが，例えば学術的な社会においても，論文の引用数や，サンプル数のような，ある種の多数決原理が採用される傾向にはある。「多数派の意見を暫定的にでも採用することの方が，少数派の意見を採用することよりも優先させる」という原理は，おそらく集団における意思決定においてもっとも基本的なルールの一つであると考えられる。

しかし,こうした選択には当然ながら,少数派が蔑ろにされるリスクがある。例えば国家に置いて少数民族が迫害されることの疑問や，社会的マイノリティがこうした原理を甘んじて受け入れるべきなのかという批判は当然に想定されるし，実際に社会問題として実在する。前章で述べたダイバーシティマネジメントの観点からすれば,多様性を活かすことが組織に求められるものであるが,こうした原理ではそうした多様さは重視されず，個人は画一化された存在である。多様性や個性といったキーワードが重宝される社会においては，こうした原理は古臭いとも思われがちであろう。

とはいえ，決して全面的に否定されるべき正義観ではない。むしろマクロな

[20] 但し，佐伯（1980）や坂井（2013）では例え多数決（特に単記投票方式）によって決められる意志決定（社会的選択）であっても，その決定が投票者全体にとって有益な意思決定となるとは限らない点を，18 世紀のフランスでの議論にまで遡りながら，数学的に確認している。

視点での経済活動を捉える上では個々人の違いを区別することが困難あるいは有用ではないことから，公共経済学等，現代においても一定の支持がなされている正義観と考えるべきであろう。

経営学的な観点からすれば，組織の効率を優先することは功利主義に他ならない。つまり，効率を優先する場合には，必ずしもマイノリティを重宝するとは限らない。そうした点で特に着目されるのはマイノリティの積極的な活用，すなわちポジティブアクションと言われる取り組みであろう。問題意識で述べたように，ダイバーシティマネジメントが叫ばれる中においては，少数派の資源をいかに活用するかという議論がある。こうした議論は，この功利主義とは相対する議論であると解釈することができる。少数派を積極的に重視することは，全体としての効率性，全体の利益（効用）の最大化を逸するリスクがあることから，相容れないように思われる[21]。多数派の過度な重視に対して一矢報いるものであると位置づけることもできるであろう。

しかし，見方によっては，この功利主義の体現としてポジティブアクションを捉えることもできてしまう。希少な少数派の意見を活かして競争優位を構築することで，「全体の利益を最大化する」ことに帰結するわけである。従って，一言に帰結主義，功利主義と述べても，これを具体的な人事施策レベルで考察すると，その体現方法という点においては必ずしも明瞭であるとはいえず，論理的帰結があるとは限らない。専ら全体の利益，全体の効用を重視するという帰結主義においては，組織の利潤最大化の為には，多様性を活かす場合も殺す場合もあるということかもしれない。

[21] ダイバーシティの議論が必ず功利主義と対立するわけではない。谷口（2005）では，個人の多様さが組織にもたらす影響について，ポジティブな影響をネガティブな影響それぞれを理論的に説明している。情報・意思決定理論によれば，組織のメンバーが多様化することで利用できる情報が増加し，問題解決能力が高まることから組織にポジティブな影響を及ぼす。逆に，ソーシャル・カテゴリー化理論や，類似性アトラクション理論に基づけば，異質な価値観を持つ集団が対立すること，バックグラウンドが似た人々が共通の価値観を持ち好意的であると捉えることから，多様さはむしろ組織にネガティブな影響を及ぼすものとしている。特にダイバーシティマネジメントを推進する立場の場合，情報意思決定理論を重視しているものと捉えることができる。

第 2 項　リバタリアニズムとリベラリズム

次に,「自己所有」の原則が重視されるのがリバタリアニズムである。その体現としては,「最小限の国家」である。Robert Nozick に代表されるこの正義観においては，個人の自由と自己所有を最大限認めるべきであり，それが許されないのは,「初期財産の正義」と「移転の正義」が順守されない場合に限るとしている。つまり，富を得るために用いた手段が，合法的な手段であったかどうか，そして他者から略奪的に手にした財産ではないかどうか，という原理さえ満たせば個人は所有権を主張できる。こうしたルールによって形成された個人の資産というのは，その当人の同意なしには所有権をはく奪することは叶わない。例え公的機関，つまり国家であっても認められないため，課税が許されないこととなる。課税は，個人の所有物を不当に搾取するものであり，従って国家は最低限の治安維持機能等に限定される「夜警国家」であるべきである，という正義観である。こうした考えの下では，貧富の格差や処遇の格差が存在したとしても，そこに国家が手を出し是正することが許されないため，極めて格差が許容される正義観だと言える（服部 2004; 小林, 2010)。

このリバタリアニズムにもとづくと，経営学の領域ではどのような例が検討できるであろうか。例えば遠藤（1999）によれば，米国では人事評価を従業員にフィードバックすることが法的に義務とされる。これは個人の自由に最大限配慮した結果といえるかもしれない。後述する組織的公正における手続き的公正の議論が盛んである背景にも，こうした組織における情報公開や発言権といった，労働者側の権利がより求められるような法整備が背後にある可能性が示唆される。また，格差を許容するということは，いわゆる成果主義の議論にもつながるものであろう。

一方,リベラリズムについては,Rawls（1999）の「正義論」（theory of Justice）が引用されることが多い。これは，そこまでの政治哲学における正義論が観念的，抽象的であるが故に，学問上行き詰ったことに関連されるとみられ（小林, 2010)，そうした流れとは一線を画したのが Rawls であったことに起因されるようである。Rawls は，まず前提として,「無知のベール」という観念を提唱した。「無知のベール」とは，自分や相手の属性や立場，考え方等が全て分から

ないような状況を想定する。こうした想定の下で，人々がどのような正義を選択するかについて考察した。Rawls の論理では，こうした「無知のベール」の下では，自らが不利な立場におかれるような可能性があることから，過剰に格差が許容されるような状況よりも，大きな格差がないような状況を選択するであろうと考えた[22]。従って，客観的に，格差の少ない状況が望ましいことを説いた。つまり，社会の平等さを重視した人々は格差の少ない社会を望むとしている主張であろう。

また，Rawls はもう一つの論理として，2 つの正義に関する原理を提唱した。一つは，平等な基本的自由の原理であり，可能な限り人々を平等に扱うという原理である（均等原理）。これだけをみると，いわゆる平等主義であると解釈できるが，「可能な限り」という部分が若干の曖昧さを残している。この第一原則は前述の「無知のベール」から導かれる一つの原則であるが，続く第二原理こそが，Rawls が支持された所以であるとされる（小林, 2010）。それが「格差原理」と呼ばれるものである。格差原理とは，「格差は，最も恵まれない人々の利益になるようなものであれば許される」という考えである。Rawls は，完全なる平等は，競争や改善といった，労働のインセンティブを著しく減ずるために正しいものとはしていない。従って前提となる資本主義については肯定的であるが，そこでは必ず格差が生まれる。こうして生まれた格差を，恵まれない人々の為に再配分すればそうした格差が許されるということである。すなわち，現実の政治施策としては，国家，政府による課税が許され，これによって高額所得者から徴税し，低額所得者に再配分することによって正義を担保するという正義観である。

Rawls が支持されてきた理由の一つは，それまでの規範的正義論と異なり，現実の社会との適合性が高かった点にあると考えられる。つまり，租税の根拠や，格差が現実の存在することを許容する Rawls の理論は，現実の政治社会をうまく説明できる。Rawls 自身もその後そうした社会で実在する政治哲学についての考察を深めていくため，逆にそのことで他の政治哲学者から規範的正義について批判されることとなるが，こうした実存する福祉国家や社会保障制度との整合性について説くという点が，Rawls が大きな影響力を持ち，社会的に

[22] すなわち，経済学でしばしば想定されるリスク回避型の人間観にもとづく想定であろう。

受け入れられる一つの根拠であるという見方もある（例えば小林, 2010，服部, 2004）。小塩（2012）は，Rawls の発想を平等主義的と評するが，これはどちらかといえば第一原理，あるいはその前提となる無知のベールの構想のみを取り上げた評価であろう。少なくとも Rawls はその第 2 原理として格差を許容し，第 2 原理に基づく極端な分配結果格差を是正するものとして第一原理を捉えれば，極端な平等主義的主張をしているわけではない。

このように，リバタリアニズムとリベラリズムの正義観では，個人の自由が優先され，格差が認められる。原理としては両者を区別することも多いが，ここでは前述の功利主義的な正義観と比較して，個人の権利を重視し，格差を十分に許容するものであることから，両者を個人主義的な正義論と位置付けることができる[23]。もちろん，Rawls の論考は平等原理も含むものであり，租税が許容されるという意味では，リバタリアニズムと決定的に異なる点であるということも無視してはならない。

第 3 項　コミュニタニアニズム

Rawls を中心に個人主義的な正義論が支持された一方で，実際にはこうした個人の権利や利得だけではなく，地域や，組織のような集団的な視点から正しさを導こうとする流れもある。Rawls を痛烈に批判したのが Michel Sandel である。Sandel によれば，個人は皆コミュニティに所属する。そして，そのコミュニティに属する中で正しさを求める。そこで Rawls の個人主義的な正義論については，個々人の権利や自由という点を肯定しているものの，例えば「無知のベール」という想定については批判している。Rawls の想定する「無知のベール」においては，個人は自由意志を持てない。何故ならば，そうした想定下では，個人には何ら選択する際に必要な情報を持ちえないためである。こうした状況で正しい選択が必然的に「規定される」というようなことはありえず，個人の環境要因を考慮しない状況を想定した正義は，論理的に成り立たない。したがって，そのような正義というものはそもそも成立しないという批判である。つまり，個々人が自らの利益になるような考え（善）を持つということを

[23] この分類は，林（2012）に従ったものである。

認めない状況で正義を述べるよりは，場合によっては，正義というものが個人の欲求（善）によって成り立つものと考える必要があるとされる。ここに「リベラリズムと正義の限界」（Sandel,1998）があるとされ，正義という概念を検討する際に，個々人の損得勘定を無視して議論できないことを指摘している。何らかの集団に属している個人は，特定の利害関係の下で，善に基づいて正義について考える必要があるということであろう。

また，Sandel の考えに基づけば，例えば米国のイラク戦争のような政治的決断も必ずしも正当化できない。国家という特定のコミュニティに所属し，そこで国家としての利得を考慮した上での正当性というのは，少なくとも他国で全く同意されるものとは限らないためである。

このように，Sandel の正義論の下では，集団に所属しているという前提，そして個々人はその集団でのコミュニティに影響を受けた上で特定の「善」を持つことを想定するため，集団の論理を重視する，集団主義的な正義観であるともいえる。

経営学的な観点からこうした集団主義的な正義というものを解釈することは，それほど難しいことではないであろう。例えば，特定の組織において重視される正しさは，別の組織においては正しいものと見なされないことは十分にありうる。公的機関においては，官僚制組織における文書主義（Weber,1947）に基づき，記録をつけ，書類にすることが求められ，規則や権限関係を明示し，これを順守することが重視される。従って，結果として顧客サービスが疎かになったとしても，それを悪いものとは評価しない可能性がある。しかし多くの民間企業においては，組織の維持存続を目的に利潤獲得を重視するため顧客志向が強い。このため，両者の間で何を良いもの，正しいものとするかが異なり，結果として両者の正義のありかたも異なることが予想される[24]。こうした点は，組織ごと，コミュニティごとに善いとされることが異なり，正義がそうした善から形成される特質を如実に表したものであろう。

[24]組織固有の価値観という捉え方をすれば，こうした集団主義的公正の在り方は，組織文化研究（Peters & Waterman, 1978；Schein，1985）のようなアプローチからも説明できるかもしれない。

第４項　正義の相互関係

ここまで，複数の正義の原則についてごく簡単に触れてきたが，それではこれらの正義論は互いにどのように関連するであろうか。つまり，これらのいくつかのルールは互いに排他的であるかという点について考察する。

例えば，個人主義的な正義を重視する立場と，集団主義的な正義を重視する立場では矛盾が生じるであろうか。個人主義が重視される場合，個人が特定の集団，組織，政府のようなものに搾取される可能性は最小化されなければならない。Rawls（1999）による正義においては格差が最も恵まれない人に対して資するものであれば認められ，政府の存在を否定してはない。集団主義的正義においてはコミュニティにおける特定の善の在り方を所与として考えるため，個々人の思考がそもそも独立して存在しえないし，個人の権利が最大限重視されるような状況は想定されない。

各正義観においてそれぞれ若干論点が異なるため，精緻にこれらの分析を行う上ではこのために緻密な検討とそれに基づく分析枠組みが必要となる。したがって本研究の枠を超えるものとなるが，基本的には相互に排他的であるとはいえないように思われる。そもそも各主張はその特徴を最も際立たせた理念型であり，実際にどのような社会状況が望ましいかを適切に記述しているとは限らない。例えば功利主義にもとづけば，複数の人間が生き残るためには少数を犠牲にすることが許されるわけであるが，現実の国や地域の全てがそのルールを踏襲しているわけではないことからも，全面的に支持されるわけではない。あるいは，リバタリアニズムとリベラリズムでは政府による租税が認められるかという議論においては意見が分かれるものの，福祉国家と夜警国家のどちらかに軍配が上がるかといえば，結論を出すのは容易なことではない。つまり，一方の主張が他方の主張を完全に駆逐するような論理ではないように思われる。すなわち，各正義観において部分的に批判され得る点はあるものの，その論理が完全に反証されて，それぞれの主張が棄却されているとまでは言えないであろう[25]。以上のような規範的議論をまとめると，図表２－１のように表される。

[25] こうした主張はSandel（1998）の議論にも依る。つまり，コミュニティの特性（例えば貧富の差や民族の同質性等）によって，どのような政府の施策が公正であると捉えられ

図表２－１．規範的正義の類型

名称	内容	利点	欠点
功利主義 帰結主義	社会全体の利潤を最大化する	社会全体の効率性を追求 （多数決の原理）	少数派が阻害される恐れ 個人差を無視する
リバタリアニズム	個人の自由・権利を最大限に尊重する	個人の自由が最大限に拡大し,個人資産を正当化する	少数派を救済することが許されない 租税を正当化できない
リベラリズム	格差を必要最小限に留めた競争	現実の政府機関と適合的 租税を正当化できる	無知のベール構想の論理的欠陥 個人が中立的であるとは限らない
コミュニタリアリズム	公正に対する善の優先 集団毎に正義が多様	国家間,宗教間の対立等を説明	客観的正義が存在しないという懐疑主義に陥る恐れ

出所：筆者作成

また，ここまで複数の正義観について述べたが，いずれの論理についてもImmanuel Kantのいう「仮言命法」であることに注意が必要である[26]。そもそも「正義とはマネジメントできるのか」あるいは「マネジメントしてもよいのか」という批判もあり得る。つまり，これらいずれの正義観においても,「○○

るかは異なるものと考えられる。特に宗教的対立のようなセンセーショナルな事例を想定すれば，客観的に全人類が合意するような正義を定義することは極めて困難であると考えられる。

[26] 仮言命法とは，目的達成のための仮定条件を含んだ実践上の命令のこと。例えば「もし長生きを欲するならば，健康に気をつけよ」など。対する定言命法とは,「人間の意志を制約する道徳法則のうちで，人間一般に無条件に当てはまるものをいう。仮言命法が「もし幸福を望むならば,云々の行為をせよ」と条件付きであるのに対し,端的に「何々せよ」と義務を命ずる。カントによれば，道徳的命法は何かの目的のための手段であってはならないから，定言命法であるとされる。（いずれも大辞林第三版より）

のような理由があるから，正義を守らねばならない」という論理が存在する。したがって,そもそも「正義は守らなければならないから守るべきものである」という定言命法に基づけば，ここで述べたいずれの正義観もこうした批判の対象になりうる。人々の効用を最大化するため，個人の自由を侵害しないため，集団における善を優先させるために正義が存在するということになれば，Kant 的な批判は免れないであろう（林，2012）[27]。つまり，規範的正義論の議論そのものにおける規範についての問題である。だが，Kant のこうした批判を全面的に受け入れることは，懐疑主義的発想にたどり着く危険性を伴う。つまり，「正しい正義」の在り方について議論を深めたところで，いずれも仮言命法であれば議論が成立しない。「正義は正義のためにある」と言えばこうした特定の正義観に基づく議論すら否定しかねない。従って「正義について議論したところで結論が出ないので議論しても仕方がない」といった極端な結論にも繋がりかねない。

勿論，こうした批判についての詳細も吟味すべきではあるが，本研究における主眼点はあくまでも人事管理の視点からの公正感の規定因に関する議論であある。従って企業がただ「守らねばならないから正義を守る」という定言命法による議論よりも，仮言命法による「〇〇だから，正義・公正が重要である」あるいは「正義・公正を確保することで，△△のような利益がある」と主張することの方が，公正感の規定因という視点からは理論的・実践的な含意を得られる可能性が高い。よって，論理実証主義的な立場から，基本的には定言命法をもとに既存の規範的正義論を手がかりにして組織的公正への展開を試みるという立場で論を進めるものである。

[27] Kant のアプローチを，組織的公正理論における道徳的公正と適合的なものであると捉えることもできる（林, 2012）。この点については，後述の図表２－４にも示されている。

第 2 節　組織的公正研究における公正

ここまで，規範的正義論における正義の問題について概観したが，それでは特に心理学的なアプローチにおいては，公正についてどのような検討がなされてきたのであろうか。そこでは，どのような条件が満たされることが正義であるのか，どのような状態が正義であり，正義がどうあるべきかという規範的な視点というよりはむしろ，人々がどういう状況下で公正感を認知するのかといった，経験的な正義について関心が払われてきた。本節では，まず公正をマネジメントすることは可能か,そしてマネジメントの意義は何かの 2 点を確認し，その上でこれまでみてきた規範的正義論と経験的正義論との関連について検討する。その後経験的正義論のうち，代表的研究である分配的公正と手続き的公正，相互作用的公正について述べる。

第 1 項　公正はマネジメント可能か

規範的正義論において述べられてきた正義というものは，政府，企業，あるいは集団における管理者のような主体者によって，マネジメント可能な存在であろうか。また，マネジメント可能であったとしても，利潤追求という目的を持つ企業が，公正性をマネジメントする意義とは何か。具体的な組織的公正理論をレビューする前に，前提となるこの 2 点について整理する。

前者について，結論を先取りすればそれは可能なものであると考える。但し，「正義（公正）をマネジメントする」というよりは「公正感をマネジメントする」という表現の方がより正確であるように思われる。正義あるいは単に公正といえば，人々が持つ特定の正義観，公正観を変容させ，他の正義観，公正観へと変容させることがマネジメントであると解釈できるが，こうした働きかけに関しては本稿の検討対象外である。もちろん，例えば宗教的，政治的働きかけによって，特定の正義観から他の正義観を重視するように変容することはありうるし，組織の中で支持されている正義観に日常的に触れることで，その正義感を支持するようになることも十分にあり得る。しかし，本稿では前節でも述べたように特定の正義観の正当性を主張することを目的としない。特定の正

義観のみの正当性を主張することそのものの公正性が保障されないため，このような議論を積極的に行うことに研究上の関心はない[28]。

つまり，個人は個々の価値観に基づき，特定の正義観についての考えを既に持っている（所与）と捉え，各ルールに基づく公正さがどの程度実現しているかに関する個人の知覚（すなわち公正感）についてのマネジメントがテーマとなる。この公正感については，マネジメント可能なものであると考えられる。

例えば功利主義，全体主義的な立場をとる個人に対し，個人を重視し，全体的利益を重視しないルールを持つマネジメントを行えば，その個人はその状況を不公正なものと見なすであろう。全体の利益が最大化されるような（最大化されると個人に知覚されるような）施策を実行すれば，それを公正なものとみなすであろう。他の正義観を持つ場合でも同様であり，各正義観に基づくルールの程度がその個人の公正感を規定するものと考えられる。

ここで，公正感ないし知覚された公正（Perceived Justice(fairness)）について，概念的整理が必要であろう。Justice，Fairness という正義や公正そのものについては既に第 1 節で述べてきたが，公正感についても，公正の定義に近い見解を示すものがある。小林（2004）や Sheppard, Lewicki & Minton（1992）によれば，公正の判断は均衡と正しさという 2 原則によって行われるという見方がある。つまり，一定の状況や行為は，類似の状況における類似する他の行為と比べて均衡がとれ，かつその行為が正しいと思わせるような性質を含むと判断されるときに公正と知覚される（Sheppard et al.,1992）。このうち前者の均衡（balance）については，後述する分配的公正理論の Adams（1963, 1965）に代表されるような衡平原理と同様の考え方である。後者の正しさ（correctness）は曖昧さを残した表現であろう。Sheppard らはこれを，一貫性，正確さ，明確さ，手続き的完全さ，道徳や価値との一致と説明しているが，特に道徳や価値の一致という点については曖昧な表現であり，どのような道徳や価値であるかにまでは言及していない。ただ，公正感の本質は，この正しさの具体的内容というよりは,「正しいと思わせるような性質を含むと判断されるときに公正と知覚される」ことにあると考えられる。すなわち，何らかの価値

[28] もちろん，価値のない研究である，あるいは研究者個人として無関心である，ということを意味しない。

観に基づいて公正であると知覚されることが公正感の特徴であって，それがどのような価値観に基づく正しさなのかは問わないということである。よって，公正感の内実は，個々人毎に異なることも予想され，例え一見不合理なルールを重視するとしても，そのルールに基づいて適合的であると個人が知覚されれば，これが公正感なのである。そうした意味で，人々が「悪いものと感じたならば，それが不公正」なのである（Barsky & Kaplan, 2007）。従って，公正感を公正と区別する場合，公正感とは「何らかの価値基準に基づき，個人が知覚した公正さ」という特徴を述べることができる程度であり，結局公正が何であるかという規範的議論を回避した曖昧さの残る概念であるといえよう。

したがって，この定義が重要となるのは，前述の規範的議論との対比においてである。第 1 節で述べたように，何を正義とするか，何を公正と見なすかという規範的議論は，公正さを示す具体的なルールであると考えられる。つまり個人の自由を最大化したり，集団の利益を最大化するといったルールそのものが，正義か否かを議論するものである。だがこれらの議論は，それを個人がどう受け止めるかについては考察していない。つまり，そうした公正さを示すいくつかのルールのどれを重視し，特定のルールという物差しに従うと今目の前にある状況をその物差しでどのように測定できるか。これが公正感であると考えられる。従って，どのようなルールを重視するのか（どのものさしを手に取るか），ということについては公正感において必ずしも重要視されない。実際，以降でみる組織的公正研究においては，問題意識において Rawls のような政治哲学的議論に若干触れることが多い（例えば Lind & Tyler, 1988; Folger & Cropanzano, 1998）ものの，そのうちのどれを正義や公正とするかについて考察し，結論付けたものは稀である。以上の規範論と経験論の議論をまとめたものが図表２－２である。

図表２－２．正義論と本研究の位置付け

研究上の立場	研究対象	特徴
政治哲学 （規範的正義論）	正義 公正	・公正の諸原理を提示し，いずれの正義が正しいものとするかの議論 ・必ずしも組織における具体的実践性を問わない
社会心理学 （経験的正義論）	公正感 公正感の結果 公正感形成のメカニズム	・公正感を形成するメカニズムに着目 ・公正感の決定要因や公正感の結果としての個人の態度・行動 ・何を公正とするかの問題は回避
本研究 規範的正義の知見を踏まえた経験的正義論 人的資源管理論と組織行動論	公正感の規定因としての人事管理	・公正の諸原理（規範的正義論）との関連性を踏まえ，公正感を規定する要因（経験的正義論）を人事管理の視点から実証的に分析

出所：筆者作成

第２項　フェア・マネジメントの意義

次に，企業が何故公正感を取り扱う必要があるのかについて整理しよう。企業組織は，利潤追求を目的とし，またこれを通じて社会に還元することが求められる。利潤追求を目的とする場合，効率性が求められるのは言うまでもない。つまり，利潤を増大させるために，収入を増やし費用を減らすという取り組みを，無駄なく効率的に行うことが企業の存在意義であるともいえよう。そうした中で，何故効率性ではなく，対立概念として取り扱わるような公正性に着目することに意義があるのか。

この点に関して，小塩（2012）は，「効率と公平を問う」という著書におい

て，経済学の観点から両者を比較検討している[29]。小塩（2012）によれば，効率性と公平性にはトレードオフの関係があるという。そこでごく簡単な例を挙げ,「最も高い価格を提示する人間がその財を受け取れる」ということは効率的ではあるが公平ではない可能性があることを経済学の観点から示唆させている。その財が高級品であればともかく,パンや米等の生活必需品であった場合には，不平不満を持つものは多いだろう。小塩（2012）では，Rawls の無知のベール構想から，人間がリスク回避的であるが故に，格差ある社会や不平等な社会を避ける傾向があると指摘している。また，震災の例から経済学的に説明し難い他人を助けたいという視点の公平性の在り方や，これとは逆に実験結果から，他人の不幸を喜ぶ場合もあることを紹介するなど，公平さには一見すると不合理な主観性が伴うことを指摘している。また，所得水準が低下する際に格差を問題視する傾向も厚労省のデータ等を分析しながら指摘している[30]。

このように考えると，企業活動において，確かに効率性と公平性は時に矛盾を生み，片方を優先することが一方を阻害する可能性がある。しかし，人々は必ずしも効率性のみを求め生活をしているわけではないこともよく分かる。特に，社会において他者との関係性の下で非効率的な感情を持ちながら公正さを判断していることも推察される。この点は，組織や職場単位が全体として公正に扱われているかについて従業員の間で共有される公正知覚に着目した公正風土の研究（Colquitt, Noe & James, 2002）や，道徳的公正（Folger，1998；2001）とも重なる点である。道徳的公正は，公正は経済的あるいは関係的な効用を高めるための道具ではなく，公正さそれ自体に価値を認めようとする考え方（関口，林，2009）である[31]。道徳的公正の最も興味深い点は，個人が自身の利害に直接関連しなくても，他者が不公正な扱いを受ける事態を目の当たり

[29] 小塩（2012）では公平という用語を用いているが，これは後述の衡平理論における公正の在り方に近しく，必ずしも複数の正義観を前提として使用しているわけではない。
[30] 他にも，小塩（2012）では効率性と公平性の観点から，所得再分配や社会福祉，教育の在り方などを考察し，両者のバランスの重要性を指摘している。
[31] 道徳的公正とは，個人の内的な道徳規範に基づく公正である。ここでは，従業員が，経済的な自己利益への関心や，社会・関係的な欲求とは独立し，道徳的な理由もしくは正義感から公正さに関心を持つと考える。例えば,「本来ならこうであるのが正しい」という内的な倫理観を実現しようとする動機によって，例えば自分が解雇されずとも，人員削減の手続きが公正でないと感じればコミットメントが低下するようなケースである。前節でみた規範的正義論に基づいた個人の正義観が，公正感に大きく影響を及ぼすという論理であろう。

にした時に不公正感を抱く場合があるという点にある（Bies & Tripp,2001;2002）。つまり，組織と個人の関係を効率の観点からのみで説明することは難しく，必ずしも効率的とは限らない個人の公正感に着目した研究が必要となる。

このように個人の公正感は，効率性とは別の説明原理に基づいて知覚される態度であることが示唆され，企業はそうした性質を踏まえて従業員の公正感に着目せねばならなくなるため，人事管理を検討する上で効率性のみに焦点を絞るのは危険である。つまり，人々の公正感に着目する経営学的意義があると考える。

但しそれは,ダイバーシティマネジメントの議論における CSR や雇用機会均等法のような外的圧力に基づく同化アプローチ（谷口，2005：265）のような防衛的，消極的な姿勢である必要はない。とかく公正や公平といったワードが飛び出すと，社会的責任や法的義務を連想する事が多く，実際非正規社員と正社員の均衡処遇の問題においてはそうした批判がなされることも多い(例えば，毛塚，2013；篠原，2013)。だが，消極的なフェア・マネジメントは，従業員に見透かされてしまえば,逆に公正感を損なうことにも繋がりかねない(Folger, 1977；余合，2013)。

ダイバーシティマネジメントにおける同化アプローチは法的強制力や社会的圧力により行動するアプローチであるが,そのような消極的な動機づけの他に，統合アプローチというものがある（谷口，2005)。従業員の多様性を積極的に活かすことで競争優位を築くことを志すこのアプローチと同様に，公正感に関するマネジメントという視点においても，積極的に組織成果へと結び付けるアプローチが必要となるであろう[32]。経営学の既存研究の言葉を借りるならば，人間関係論以来繰り返し主張されてきた労働の人間化（QWL；Quality of Working Life）の議論や，人間モデルの議論でいうところの社会人モデルのような人間観を持った，一見すると非合理でもあり，主観的で人間的な公正にかんする議論が必要であることを示唆するものであろう。

以上のように，企業組織は必ずしも効率性のみではなく，人々の知覚する公

[32] 勿論,従業員が公正さを知覚すると組織に有益な行動をもたらすという実証研究もあり（後述，第 7 項），これは企業において直接的なインセンティブとなるであろう。

正性を重視する必要性があることが示唆される。これは，個人が非効率的，あるいは非論理的な存在であることから，効率的な仕組みのみを望むとは限らないためである。その他にも，効率性を犠牲にしてでも規範的に必要とされる，という規範的な意義もあるであろうし，従業員の公正感が組織の業績に影響を与えるため（第 6 項参照），結果的に効率性を阻害しないからこそ公正性を追求する意義があるともいえる。つまり，総じて効率性の原理とは別に，組織が公正性の原理についても考慮する必要性を示すものであり，すなわち公正感のマネジメントの意義を示すものでもある。では，主観性を伴う人々の公正感はどのようなメカニズムで形成されるのであろうか。次項以降ではこの点について確認する。

第 3 項　分配的公正

Greenberg（1987, 1990）によれば，組織的公正（organizational justice）は，分配的公正(distributive justice)と手続き的公正（procedural justice）に分類される[33]。組織的公正そのものの定義には，田中（1996）が指摘するように，必ずしも統一的な定義があるわけではない。しかし，組織のメンバーが認知する公正さのうち,組織の機能に直接関連するものを指していると類推され，本研究においても，これを暫定的な定義とする。組織的公正という術語をはじめて用いたのは Greenberg（1987）と言われるが，そこでは組織内における公正さの問題を扱う理論（衡平理論や手続き的公正理論等）を総称して組織的公正理論と述べており，組織内で考慮されるべき公正（田中, 1996），あるいは組織における公正にかかる議論（高橋, 2001）等とみなされている[34]。

---

[33] 近年，組織的公正はこれらの 2 つに加え，結果に至るまでにどれだけ個人的な配慮や誠意が示され，偏った対応をしていなかったかについての個々の知覚である相互作用的公正（interactional justice: Bies, 1987; Tyler & Bies, 1990; Colquitt, 2001）や，個人の内的な道徳規範に基づき，経済的な自己利益への関心や，社会・関係的な欲求とは独立し，道徳的な理由もしくは正義感から公正さに関心を持つと考える道徳的公正も加える研究もある（関口・林, 2009）。こうした個人の利害を超えた公正に関する議論も重要な視点ではあるが，本研究では後述するような分配結果の観点から個人の公正感に着目するため，これらの研究を直接取り扱うわけではない。この点は本研究の課題の 1 つであろう。

[34] 類似の概念として，「社会的公正」の用語を用いる研究者もおり，単に「公正理論」といった用語を同様の文脈で用いる場合もある。社会心理学，あるいは社会的公正という用語の下では，裁判や政治，組織といったより広範な領域における公正感を議論されるものとし，組織的公正はよりその範疇が狭いものであろう。また，公正理論といった場合，第

前節の規範的議論と対比させれば，特に組織という場における，個人の公正知覚が，どのように形成され，結果どのような効果をもたらすのかといった研究領域を指すといえるであろう。特に社会心理学の領域では，こうした特徴から，組織的公正を「主観的正義論」，そして規範的な正義を「客観的正義論」とも分別している（林, 2007; Lind & Tyler, 1988）。しかし，組織的公正の一連の研究が，必ずしも主観的で非合理的な人々の公正感についてのみ述べているとは限らず，むしろ個人の公正感について客観的に測定し，経験的に把握することを目的としてきた（例えば Adams, 1963,1965）経緯を踏まえると，これを主観的と表現することには慎重になるべきであろう。また，規範的正義論が，どちらかといえば経験的（客観的）な分析よりもむしろ正義のあるべき姿について観念論的に述べられてきたことも加味すれば，どちらが客観で主観であるかを判断することには慎重にならざるを得ない。従って本稿ではこうした表現は用いず，規範と経験という類型を用いることとする[35]。

本節では，まず組織的公正の基礎的研究ともいえる分配的公正について触れ，そこで直面している課題について確認する。次に，その分配的公正の限界故に着目され，現在も比較的研究の進んでいる手続き的公正について述べる（第 4 項）。更に，手続き的公正研究からの発展した，上司と部下の関係に着目する相互作用的公正について検討（第 5 項）したうえで，そうした公正性の知覚が組織に及ぼす影響について（第 6 項）考察する。

組織における分配的公正(distributive justice)は，従業員間に希少な資源を分配する際に，配分の結果が公平かどうかを意味する。つまり，賃金やボーナスの他誰を昇進させるかといった報酬を，従業員にどのように配分し，それを従業員が公平に思うかといった報酬分配における公平の問題である。一方の手続き的公正（Thibaut & Walker, 1975, 1978; Leventhal, 1980）は，意思決定の手続きに関して感じられる手段の公正性を意味し，賃金決定，採用，昇進，昇格，懲戒，退職等，人事・処遇面で何らかの意思決定が行われる際に，そこ

---

1 節で述べた政治哲学領域の規範的正義論と混同する恐れもある為，規範的正義における議論においては「正義」という用語を用い，より心理的，組織的アプローチの文脈において「公正」を用いるものとする。

[35] 同様の分類は，田中（1996）でも紹介されている。田中（1996）ではアリストテレスによる分配的公正と矯正的公正という分類に触れ，前者が Adams（1965）や Homans（1961）の基本理念に類似していることを指摘している。

で用いられる手段や方法，あるいは意思決定のプロセスが公正かどうかを意味するものであり，次項で確認する。

分配的公正の代表的論者である Adams（1963, 1965）の衡平理論（equity theory）によれば，個人の置かれている状況と，比較の対象となる他者の状況とを比べたうえで，組織に対して自分が果たした貢献度（Input）と，得られた報酬（Outcome）とが釣り合っていると知覚された場合，報酬分配は公正だと感じられ，逆に他者と比べて自分の報酬が努力や成果に見合わないぐらい低いと知覚されれば，不公正感を持つ。このように，自分の貢献度と報酬の比率を，比較対象となる他者と見比べて，自分が適正に処遇されているかを比較考慮することで公正感が形成される[36]。

こうした衡平理論の重要性は，相対的剥奪理論（relative deprivation）においても示唆される。Merton & Rossi（1957）は，個人のある経験に対する反応は，その経験自体の持つ絶対的な性質からは予測できないことを強調する。個人は，状況を絶対的な観点からではなく，周囲の条件との比較において判断すると仮定され，客観的に好ましいという状況にあっても不満を持つし，逆に一見劣悪に見える環境においてもそれを幸福とみなすような場合もあり得る。

この理論は特に暴動や政治的暴力のような行為を説明する際に説明力があり（Moore, 1978; Muller, 1979），公正心理学にとっても重要な意義を持つ（Lind & Tyler,1988）。この相対的剥奪理論が意味するのは，個人が他者との比較をする際には，個人の持つ立場に依存した価値判断が行われるということである。ある資源が欠乏している状況において，人々が剥奪されていると感じるのは，あくまでも当人がその資源を享受するに値すると感じている場合のみであるということである。

衡平理論は，報酬に寄って公正知覚が規定されることを示すモチベーション論の一つ（過程理論）としても位置付けられている（例えば坂下, 2007）等，その理論的貢献は大きい。しかし，一方でこの配分の結果がいかに公正であるかといった問題については，個人の貢献度が適切に評価されているかどうかという問題や，比較対象の設定が主観的であり不透明性であるという観点から問

[36] 本文中において「公平」と表現する場合は，全てこの衡平理論に基づく，Input と Outcome,あるいは自己と他者との比較というバランスに関する衡平の観点からの公正を意味する。

題も指摘されている（高橋，2001；守島，2008）。ここでは，大きく 3 つの批判について述べる。すなわち①測定の妥当性，②測定要素の多義性，③衡平原理以外の公正原理の存在の 3 つである。以下で具体的な指摘を確認する。

まず，Input や Outcome の測定妥当性の問題がある。奥田（1994）は Walster, Berschied & Walster（1976）のモデルに心理的尺度を用いることを批判し，これを修正したモデルを提唱している（田中, 1998a）。また，Walster ら（1976）や Harris（1976）は，Input が非負でなければならない Adams のモデルを修正し，負のインプット（例えば仕事をしない，組織の評判を落とすなど組織にとってマイナスの行動をする場合）にも対応するモデルを提唱している[37]。こうした研究は，Adams のモデルの立式に対する批判ともいえる。

次に，測定要素の多義性，すなわちマルチスタンダードの問題がある（Furby, 1986）。その中でも特に Input の概念が多様であるという指摘である。この問題は，言い換えれば衡平の程度を測定するための天秤に何を乗せるかという問題であるといえる。仮に適切な天秤（モデル）があったとしても，そこに何を置くかという点に問題があれば，衡平性を適切に測ることができなくなってしまうことに注意が必要であろう。田中（1996）は，このマルチスタンダードが生じる原因として，個人が Input を過大視する傾向についても挙げている。自らが組織に果たす貢献というものは，他者や組織による評価よりも過大になりがちである。

また，こうした Input と Outcome はいずれも知覚される（perceived）ものであるという点が，この多義性の問題を更に複雑なものにする。個人が組織に果たす貢献は，努力のような主観的な要素であるが，Input を「努力」に限定することすらできない。ある人にとってそれは勤続年数かもしれないし，残業時間かもしれない。あるいは一見必ずしも合理的には見えない学歴や性別といったものを Input と考える人もいる可能性もある。Outcome については，賃金や昇進昇格，人事評価や配置転換といった処遇そのものは想定しやすいが，「上司からのねぎらい」や，「同僚からの賞賛」のような Outcome も当然あり得ることであり，こうしたものを全て踏まえて衡平か否かを判断するのは難しいという指摘である。

[37] 修正版衡平理論については，田中（1998a,1998b）や奥田（1994）に詳しい。

Tyler, Boeckmann, Smith & Huo（1997）では，既存研究で考慮される Input が実験室の作業量の大小のように限られたものであると指摘している。また，Goodman & Friedman（1971）は，衡平理論の仮説を実証するためには，①自己の Input の評価，②課題遂行と関連する Input の（被験者の）認知，③分配者による（被験者の）Input の評価，④他者の Input と Outcome の比率についての被験者の認知，⑤将来の Input, Outcome の比率についての認知，⑥過去に受けた Outcome と比較した場合の現在の Outcome の評価が必要であるとしている。こうした多くの問題点が指摘されているため，Folger（1986）は，衡平理論の組織や職場への応用的な価値が低いとみなしている。

また，比較の対象者についても，この主観性の問題は付き纏う。そもそも，比較の対象者は個人に限らず，集団や組織，社会そのものといった比較もあり得る。対象を個人に絞ったとしても，その比較対象の選定は個人の手に委ねられている。Ambrose, Harland & Kulik（1991）による比較対象のメカニズムによれば，人は自身と属性（例えば年齢や性別）の近い人間や，接触頻度の高い人間を比較対象に置きやすいため，誰を比較対象とするかについても客観的に提示することは難しい。比較対象として自らに似た属性の他人を選ぶということは，他者との比較という点において大きな課題である。周囲に同質性の高い他者がいればいるほど，仮に組織全体や社会全体として不均衡状態であっても，主観的には公正を知覚する可能性があるということである。この点は，相対的剥奪理論の指摘する，公正には絶対的な基準がないという主張を裏付けるものでもある。仮に相対的にしか公平さが知覚されないということであれば，集団あるいは組織は，どのような処遇水準を公正なものとするかを絶対的に判断することができない。例えば一企業の給与水準のようなものが，絶対的に決まるわけではなく，あくまでも競合他社との比較においてや，業界内での給与水準といったものによって公平か否か判断せざるをえない，ということであろう。したがって，近年は Adams（1963，1965）のようなモデルに当てはめるのではなく，主観的質問項目において分配的公正を測定することが多い（Colquitt,2001）。

三つ目の大きな批判として,「衡平分配という分配ルールのみが公正さを説明するものではない」という指摘がある（Deutsch，1975；Sampson，1975；

Leventhal, 1976)。既にみてきたRawls(1999)に代表されるような前述の規範的正義論の知見を参考にすれば,正義や公正といった概念は複数の原則を持ち,多分に多義的であることが予想される。この公正の多義性に関して，Deutsch（1975）は，公正な分配の原理として，11の価値をあげている。①各自の貢献によるもの，②平等であるもの，③各自の要求によるもの，④各自の潜在的価値によるもの，⑤各々の努力によるもの，⑥他者が自分たちのために行うために何を選ぶかによるもの，⑦競争の機会を等しく与えることに従うもの，⑧市場の供給と需要によるもの，⑨共通の利益によるもの，⑩互換性の原理によって，⑪最低線以下に落ちないようにするもの，の 11 であり，これらは互いに葛藤する可能性もあるという。特にDeutsch（1975）が重視したのは，①～③であり，これが衡平原理（equity principle)，平等原理(equality principle)，必要性原理(need principle)である。この3原理については次章で詳しく検討する。④や⑤は企業組織の文脈で見れば従業員の潜在能力であるから，いわゆる能力主義的な考えに近いであろう。⑦は機会均等の原理であり，前節でみてきたRawlsの第2原理である格差原理とよく似た原理である。公正な機会均等という条件下でのみRawlsは格差を許容しており，Deutsch（1975）の原理が規範的正義の議論とも一部で整合するものであることがわかる。この研究は公正性の多義性を指摘するものであり，衡平原理が満たされたとしても，人々が平等原理や必要性原理が重視されるような場合には，公正であると見なされない可能性があることを示唆するものである。

また，Sampson（1975）やLerner（1975）も衡平原理より平等原理を重視すべきという主張から，衡平分配という原理そのものを批判している。理論モデルにおいても,それまでInputとして貢献度(主として実験における作業量)しか考えられていなかったものに，必要性，平等性，その他のルールを組み合わせた量であるというモデルも提唱されている（Leventhal, 1976)。

図表２－３．Leventhal（1976）における公正判断モデル

$$Deserved_Outcomes = Wc \cdot D_{by_contributions} + Wn \cdot D_{by_needs} + We \cdot D_{by_equality} + Wo \cdot D_{by_other_rules}$$

※Wc, Wn, We, Wo：貢献度，必要性，平等，その他原理が重視される程度を表した重みづけ

出所：Leventhal（1976），※部分は田中(1998b)を参照し筆者作成

この，3 点目の分配的公正研究に対する批判というのは，その批判内容をひも解くと規範的正義論と密接な関連性があると考えられる。例えば，林（2012）は，既存の経験的な研究が規範論から直接援用した概念ではないと前置きした上で，こうした規範的正義と経験的正義とを対比し，図表２－４のようにまとめている[38]。このような規範的―経験的正義論の関連付けは，公正を人事管理の視点から捉える場合に重要な視点であると考えられる。このため，第 4 章の先行研究の批判においても引き続き検討する。

図表２－４．規範的正義と経験的正義の関連性

	規範理論	公正タイプ	公正動機
「個人主義」正義理論	功利主義 リバタリアニズム	分配的公正	道具的
「集団主義」正義理論	リベラリズム コミュニタリアン	手続き的公正 相互作用的公正	関係的
「義務・権利論」	義務論		道徳的

出所：林（2012: 51）

[38] しかし，この林（2012）による分類には疑問点も多い。既に見てきた集団主義的な正義（コミュニタニアリズム）が手続き的公正とどのように関連付けられるのかについては不明瞭である。また，実際には後述のように手続き的公正等に研究の中心が移行していくわけではあるが，リベラリズムと手続き的公正の関係が論理的に結びつくとは言い切れない。また，平等分配や必要性分配という分配ルールが個人主義的で功利的であるかと言えば，ここには疑問を持たざるを得ない。従って，本研究で着目したいのはこうした規範的正義と経験的正義を関連付けて考察するというアイディアにあり，図表 1 にあるような対応関係を支持するものではない。

分配的公正は，以上のような批判を受け，その後手続き的公正（次項）へと研究関心が移行している。しかし，確かに Adams（1963，1965）に代表される理論モデルには問題点が残されているものの，そうした批判は，分配的公正のアプローチそのものを否定するものではない。人々が資源の分配結果をどう判断するかという分配的公正の視点は，人々の公正感の形成上，非常に重要であることを今尚示唆させるものである。つまり，公正感という概念は，狭義には処遇結果に対する公正の知覚を指すのであって，その結果に至る手続きに関しては，結果を所与とした場合の議論であるべきであろう。

本研究において主張したいことは,後述の手続き的公正や相互作用的公正は,ここで述べられた分配的公正の限界点を克服した結果発展した研究とは言えない（田中，1998b）という点である。少なくとも，Deutsch（1975）や Sampson（1975）らによる批判というのは，分配的公正における分配基準に関する議論であって，後述する手続き的公正や相互作用的公正の正当性を主張するものではない。従って，分配的公正研究の意義については，これを今一度見直す必要があると考えられる。詳細については，第 4 章の先行研究の批判において詳細に述べるが，端的には後述の手続き的公正やそのほかの公正感に関する議論のみによって，従業員の公正感を取り扱うことは不適切であると指摘するものである。分配的公正がたとえ操作的な限界を持っていたとしても，それだけを持って分配的公正の意義が薄れるものではない。

第 4 項　手続き的公正

一方，手続き的公正（Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980）は，意思決定の手続きに関して感じられる手段の公正性を意味し，賃金決定，採用，昇進，昇格，懲戒，退職等，人事・処遇面で何らかの意思決定が行われる際に，そこで用いられる手段や方法，あるいは意思決定のプロセスが公正かどうかを意味するものである。

Thibaut & Walker（1975，1978）は，模擬的な裁判状況を想定することで，過程統制（process control）と決定統制(decision control)が公正を構成すると主張した。過程統制とは，紛争当事者の証拠の提示に及ぼす統制の範囲と性質

のことであり，参加者が決定に至るまでの過程にどれだけ参加できたかについての程度と言い換えられる（田中，1996）。何らかの決定を行う際の，紛争当事者の統制の範囲と性質のことであるから，参加者がどの程度決定に参加できたかについての程度と言えるであろう。

一方，決定統制は何らかの決定を行う際に，紛争当事者が，決定そのものへの関与の程度と言える（守島，1999）。司法上の紛争解決手続きにおいては，第三者たる司法が決定統制を持つ。その上で過程統制を紛争当事者に付与するかどうかをコントロールし，独裁的な司法手続き（糾問主義：inquisitional），の場合と，調停型で発言の機会がある司法手続き（当事者主義：adversary）の場合で，後者の方が有意に満足する結果が観察されている（Thibaut & Walker，1975，1978）。手続き的公正研究では，特にこの過程統制の重要性を指摘している（Bies & Shapiro, 1988; Leung & Li,1990）[39]。

つまり，意思決定プロセスの参加者が自ら意思決定を下す権利を持つかどうかという点よりも，決定過程に対して何らかの影響力を持つという条件が，その意思決定システムについての公正感や納得感を高める，という点に着目するものである。

また，Leventhal（1980）は，この過程統制の観点から手続きの構成要素群を，①一貫性，②偏見の抑制，③情報の正確さ，④修正可能性，⑤代表性，⑥倫理性の６つからなるとしている。こうした６つの基準が，個人の手続き的公正判断を高めることが確認され，特に一貫性，倫理性，偏見抑制，正確性が手続き的公正判断の上で重要であるとされている（Wish, Duetsch & Kalpan, 1976; Deutsch, 1982 等）[40]。一貫性とは，人と時間に依存して左右されないような手続きのことを意味する。例えば，雇用者（上司）が異なっても，昇進や昇格の決定の際には同じ基準で考慮すべきであろう。玉虫色の人事制度であれ

[39] 守島による一連の論考（守島，1997，1999，2008）では，決定統制を持つ状態が，分配的公正に繋がり，過程統制を確保すれば手続き的公正に繋がると解釈しているが，この「決定統制」が分配的公正だけを意味するかと言えば，疑問点が残る。というのは，守島自身が「苦情処理」や「発言」と挙げているものは，決定結果に対する苦情や，発言であることから，Leventhal（1980）の「修正可能性」を持つものと解釈できる。修正の可能性を持つということが，決定についての関与も意味するのであれば，決定統制は，手続き的公正の一部と解釈も可能であろう。

[40] この見解は，Thibaut & Walker（1975，1978）の提示するコントロールを意味する「代表性」ではない点が重視されているという意味で興味深い（Tyler et al.，1997）。

ば，人はそれを一貫性のないアドホックなものとみなす可能性がある。偏見抑制とは，自己利益や思想的偏見（個人的偏見を含む）を持ち込まないことを意味している。裁判を想定したとき，裁判官が個人的な経済的利害に関連するような事件は担当すべきではない，という例であろう。情報の正確さとは，正確な情報と合理的な判断をしたことを意味する。修正可能性とは，他の権威者が決定を修正したり，覆したりする機会を与えることである。すなわち，不服申し立てのメカニズムである。代表性とは，その過程の全局面において，関係者全員の関心，価値観，見解を考慮することを意味するもので，Thibaut & Walker（1975, 1978）のコントロールの議論に相当するものであろう（Tyler et al., 1997）。倫理性とは，基本的道徳観と倫理的価値に一致していることを意味する。例えば，脅しや身体的な危害を持って証言を引き出すことが許されないようなことを意味する。手続き的公正理論の意義は，分配結果が個人にとって納得いくものであるかどうかとは別に，このような諸手続きを満たしていれば，公正であればある程度個人の公正感が満たされ得るという知見にあると考えられる。

この手続き的公正研究は，具体的な人事制度によるマネジメントへの応用が試みられ，実践的観点から，実証研究の蓄積がなされている。守島（1997, 1999）によれば，手続き的公正[41]を高める人事施策は，情報公開，苦情処理，発言の３つに集約され，この３つの手続きが昇進・昇格の遅れについての労働者の不満を減ずる効果があるという。高橋（2001）では，人事考課制度や目標管理制度，年俸制が導入されていれば評価の納得度が高まったり，評価情報の公開や給与水準が納得度を高めることを示している。開本（2005）でも同様に情報公開や苦情申立ての仕組みがあると，処遇を公正に感じる傾向があり，それが業績向上につながる行動を促進することを示している。島貫（2007）では非正規社員―正社員間の均衡処遇問題に着目し，正社員転換制度や均等な処遇という公正施策が，一定の条件下で賃金満足度を高めるという結果を示している。こうした研究から，手続き的公正施策を導入することが，従業員の公正感を高める結果をもたらすことが示唆される。

[41] 守島（1997，1999）では，Procedural justice を「過程の公平性」と訳しているが，ここでは「手続き的公正」に統一している。

但し，こうした「手続き的公正施策」すなわち情報公開や発言機会のような人事施策は，必ずしも従業員に公正と知覚されるとは限らない。衡平理論が特定の公正さに基づく議論であると批判される（公正の多義性）ことと同様に，手続き的公正もまた，特定の手続きを重視するマネジメントとしての危うさを孕んでいる（Folger,1977; Cohen,1985）。例えば，公正感を左右させる個人特性，あるいは処遇の不透明さ（江夏，2010）のような，個々人の処遇への見解が人々の公正感に影響を与え得ることを考慮すれば，一つの人事施策が皆に均一に知覚されるとは限らず，時には公正感を減退させる可能性すらあるであろう。

手続き的公正理論の意義は，分配結果が個人にとって満足いくものであるかどうかとは別に，手続きが公正であればある程度個人の公正感が形成されるという知見にある。しかし，ここで前述の規範的正義論のような原理原則について検討すると，次のような疑問が浮かび上がる。すなわち，人が手続きやプロセスの充実を公正とするという前提が果たして正しいのか,という疑問である。そもそも，例えば平等原理に基づく正義，つまり Rawls の均等原理に基づくような正義観に立てば，結果に個人差がつくことそのものが不公正となるから，手続き的公正がどれほど担保されていたとしても，やはり結果について不満を持つ可能性がある[42]。あるいは，集団主義的な正義論に基づけば，個人主義的な手続き（個人の成果を重視し，個人の差を際立たせる人事管理）であればそもそも，公正な分配とは判断できないこととなる。つまり，手続きとしての公正性は，特にその実践性において重要ではあるものの,「個人間に差がある」というような分配結果があった場合に，この差をどの程度許容するのかという，規範的な正義観の議論を前提にしてしまえば，こうした正義観に基づいて公正感が決定される。この場合，手続きの公正のみをもってして，分配的公正を高めると主張すること関しては，慎重にならなければならないはずである。

この批判は,換言すればこうした手続き的公正の暗黙裡に前提としている「手続きに対する規範的な正義」への批判である。つまり,「手続きを充実させる」ということが，規範的な正義として成り立つかどうかの問題である。確かに情

[42] そもそも,人は自分にとって都合のよい結果である場合に公正であると評価する傾向にある（Thompson&Loewnstein,1992）ため，仮に貢献度に応じて分配を行っても，全構成員が公正であると評価するわけではない。

報を公開したり，苦情を受け付けたりといったプロセスは，直感的には重要であるように思われる。しかし，例えば「遅い昇進・遅い選抜」（小池, 2005; 橘木, 1992）の下では，現在の賃金がインセンティブにならなくとも，次期以降に処遇が改善されるような状況であれば，それが長期的なインセンティブになる（Gibbons & Murphy, 1992; Holmström, 1999）と考えられる。このような場合，差をつけない，あるいは差があることを開示しないということが，従業員のモチベーションを保持する上で合理的であり，個人の納得感を高めるような場合もありうるであろう。極論を言えば，個々の従業員にとって都合の良い情報のみを開示することによって公正感を高めるというマネジメントもあり得るのである。このように考えると，組織には情報を開示せず，昇進競争の結果や評価の差を開示しないインセンティブを持つ場合もある[43]。また，個人側の視点に立っても，自分にとってネガティブな情報であれば，自己防衛的に開示しないことを求めるような個人もあると考えられる。従って，情報公開が正当化されるような状況というのは，外部環境（例えば雇用慣行や労働市場）や規範的な正義観に依存する可能性があることには注意しなければならない。

分配結果と手続きの関係性に関して，Folger（1977）による興味深い実験結果がある。彼はこれを「欲求不満効果（frustration effect）」と名付けている。欲求不満効果は，たとえ手続きが公正であったとしても，結果が不公正なものであれば，むしろ結果も手続きも不公正であった場合よりも不公正感が高まるというものである。Lind & Tyler（1988）はこれを稀な結果，あるいは特定の文化特性上の傾向であると解釈しているが，そもそも規範的な正義観が前述のように多義的に形成されると考えれば，これを異常値として見捨てるのはやや乱暴な議論ではないだろうか。こうした可能性を裏付ける根拠として，手続き的公正を充実することはむしろ不満を増幅させる可能性を示唆する実証結果もある（余合，2013）。分配結果がそもそも不公正な場合は，手続き的公正だけが満たされても，それを分配者（組織の文脈では企業）が分配上の不満を鎮めるために行っている「ごまかし」であると捉え，かえって不満が高まる「欲求不満効果（Frastration Effect）」を引き起こす可能性があるのである。

[43] 米国では開示が法的に義務付けられているが（遠藤, 1999），これは前述のような個人主義的な正義が色濃く反映された結果であるとも推測でき，個人の自由を重視した施策であると考えられる。

このような知見を踏まえると，手続き的公正の成否は分配結果に依存するとも考えられ，手続き的公正が一義的に個人の公正知覚を高めるものとは言い切れない。集団主義的な正義観では，あえて個人の人事情報について開示しないことが，集団としての良好な社会的交換関係を維持し，不平等感や不満感を抑制し，チームワークを保持する可能性もあるのである[44]。

加えて，様々な人事施策，特に人事評価の場面においては，直属上司による人事施策の忠実な実行が鍵となる。人事システムを実行するエージェントとしての直属上司の存在を踏まえると，その施策の執行者たる上司の行動や部下との個々の関係性に依存して，人々の公正感は変わり得ると予想される。この点については，次項以降で確認する。

第 5 項　相互作用的公正

近年の研究では，組織的公正には分配的公正と手続き的公正の 2 つに加え，相互作用的公正も含まれるという（関口・林，2009）。相互作用的公正（interactional justice: Bies, 1987; Tyler & Bies, 1990; Colquitt, 2001）は，結果に至るまでにどれだけ個人的な配慮や誠意が示され，偏った対応をしていなかったかについての個々の知覚とされる。すなわち，従業員と組織の代理人である上司との対人的相互作用のあり方も，組織的公正概念の一つであるという主張である（Bies&Moag,1986; Bies,1987 ; Tyler&Bies,1990）。

相互作用的公正の議論は，組織と個人が，報酬と労働力を対等に交換することで，信頼を形成するという考えに基づく。この考え方に基づけば，手続き的公正において設定される人事施策が，異なる上司を経由して各上司部下間での交換関係に依存して従業員に届くため，個々人毎に公正感の形成も異なるということになる。

相互作用的公正には，更にその下位次元として，部下を大切かつ丁寧に扱っ

[44] 本論文，あるいは経営学とは直接関連しない事例であるが，2013 年 12 月 6 日に可決された特定秘密保護法では，特定の情報を開示しないことが知る権利との関連で批判されることもある。このうち，どちらを公正なものとするかについては，別途学術的議論が展開されるべきであるが，少なくとも社会科学において情報開示がベストプラクティスではないことを示唆させるような出来事である。社会的背景や議論の主体や対象は異なるが，情報公開の是非が問われる事例であろう。

ているかどうかに注目する「対人的公正」や対人的扱いの中で適切な情報を開示しているかに注目する「情報的公正」があるとされる（Greenberg, 1990, 1993; Colquitt,2001）。ここで前者は，丁寧さ(politeness)，品位(dignity)，尊敬(respect)がどの程度権威者ないし第三者によって確保されていると認識されているか，後者は，手続きや分配結果に関する説明，情報提供をどの程度知覚しているかを意味するとされる（Colquitt,2001）。

この相互作用的公正には類似した概念が存在すると考えられる。相互作用的公正のうち，特に対人的公正については，上司部下間の信頼関係に着目するという点において，リーダーシップ研究における上司―部下関係（LMX：Leader Member Exchange）の議論に近い[45]。先行研究（Dansereau, Cashman & Graen,1973; Graen & Cashman, 1975）によれば，LMX は「リーダーとメンバーとの間に存在する交換関係の質」と定義される。特に上司部下の 2 者間における垂直的関係である VDL（Vertical Dyad Linkage）では，上司が，ある特定の部下との間に，密度の濃い深い関係を醸成するという現象に着目している。そして，上司と部下がお互いを高く評価し信頼関係がある場合には，権限移譲や成果上昇に繋がるとされている（Grean & Uhl-Bien,1995）[46]。

LMX 理論は，衡平理論や相互作用的公正と同様に，社会的交換理論[47]（Blau,1964）という共通の理論的基盤を持ち（久慈, 1988），実際の質問項目

[45] 他に，情報的公正もタスク達成の際に必要となる情報を提供するという観点からすれば，リーダーシップの行動論におけるタスク行動に近いとみることができる。例えば Yukl, Gordon & Taber（2002）は，計画策定，目標等の明確化，そしてモニタリングといったタスク達成のための行動を分類している。これを職務に直接かかわるような情報を開示していると解釈すれば，情報的公正の範疇であるともいえる。加えて，ソーシャルサポート研究における，情緒的サポートと道具的サポートという分類（例えば Rousseau & Aube, 2010）も，対人・情報議論に近いと考えられる等，相互作用的公正が類似概念と明確に弁別可能なものであるといえないことが示唆される。従って，こうした類似概念との異同等の検討が別途必要であり，この点は本研究の限界の一つであると言える。

[46] 例えば，竹内・竹内（2010）によれば，上司の役割行動には育成者としての役割と評価者としての役割の 2 つがあるという。また，若林・南・佐野（1980）では，探索的因子分析を基に，垂直的交換関係を部下の役割に関する相互の期待がどの程度交換され明確化されているかを尋ねた「役割期待交換」と，上司が部下に対しどの程度自由な役割開発のための行動を許しているかを尋ねた「役割自由度」という分類において LMX を捉えている。相互作用的公正の分類が前述のように情報提供と信頼関係の 2 因子であるのに対して，これらの研究では育成と評価や役割期待交換と役割自由度等と捉えており，必ずしも相互作用的公正の分類と一致するものではないだろうが，この点については，今後より緻密な検討がなされる必要がある。

[47] 社会的交換とは，「他者が返すと期待されるところの，典型的にいえば実際に返すところの返礼によって動機づけられる，諸個人の自発的行為」とされる（Blau,1964, 邦訳 p.82）。

や尺度上おいても類似する部分も多い。従って，相互作用的公正あるいは対人的公正は，上司―部下という個々のペア毎にその知覚が異なると考えられ，良好な社会的交換関係を持つ上司部下間と，そうではない功利的でドライな交換関係（経済的交換）に基づく上司部下間とに分類され，それぞれに異なる公正感を形成することが予想される。すなわち，人事施策という組織レベルの変数によって一律に公正感が決定されるわけではなく，直属上司との関係性の上に公正性の知覚が成立すると考えられるのである。また，相互作用的公正と LMX に関する概念的な検討についても，今後議論されていくべきであろう。

Cropanzano, Prehar & Chen（2002）は，LMX を相互作用的公正の結果変数と捉え，両者を区別している。しかし，このときの相互作用的公正の測定尺度は，人事評価の場面において上司が真摯に対応したか，情報公開を正しくしているかなどといった Tyler&Bies（1990）の項目をもとに作成したものであり，一方 LMX は Wakabayashi, Graen & Uhl-Bien(1990)をもとに作成され，両者が弁別可能であることを所与とした立場で分析を行っているため，両者の弁別可能性について直接的に検証しているわけではない。Cropanzano, Prehar & Chen（2002）の実証結果を要約すれば，人事評価に関する上司の行動が尊敬に値し，品位あるものであると知覚される（相互作用的公正）ほど，上司部下関係が良好なものとなり（LMX），結果として上司満足度が高くなるという媒介効果を示すものとなっている。だが，この 3 変数のうち LMX と上司満足度の相関は.85 と極めて高い相関を持つ等，モデルとしての有効性，一般性には疑問点もある。言い換えれば，LMX と相互作用的公正の因果関係，すなわちどちらが原因でどちらが結果であるかについては暗黙裡に相互作用的公正が先行要因（原因）と見なされており，上司の振る舞いを公正と知覚すること，上司部下関係が良好であることの概念的弁別性についても正面から検討しているわけではない。上司部下関係が良好であることから上司の振る舞いが品位あるものとして受取られるという逆因果の可能性もあることを踏まえると，これらの弁別は別に検討され得る課題であるとも考えられる。

相互作用的公正研究の知見から，上司との交換関係に基づいて公正さが判断されるということは，公正であるかどうかの知覚は，上司との日常的なやり取りに依存することを意味する。つまり，そこで形成される公正さは，極めて個

人的，あるいは社会的な関係のもとで形成された公正となり，上司部下間のペア毎に，良好で高信頼の社会的交換関係からドライで最低限の経済的交換関係までの幅があることになる。この上司との信頼関係の差はそのものは,「えこひいき」とも解釈できるのではないか[48]。

この議論は，相互作用的公正というものを，そもそも規範的正義論からみて公正なものと見なすべきかどうかという概念的疑念でもある。つまり，組織レベルで展開される手続き的公正の立場とは異なり，相互作用的公正の立場においては一集団内でも上司との交換関係が部下毎に異なり，結果として部下の公正感にもバラツキが生まれる。特定の上司部下間に良好な交換関係を形成し，部下の相互作用的公正感が向上するとすれば，他方に良質ではない交換関係の下，相互作用的公正の低い部下も存在することになる。もちろん分配的公正や狭義の手続き的公正においても全従業員が十分に公正であると知覚する保証はないものの，特に相互作用的公正においては，個々の上司部下関係に着目した公正感の形成プロセスに注目するあまり，一つの職場においてもその上司部下関係に相違があることを所与とし許容する傾向があるのではないか。交換関係に応じて部下の公正感が異なるということは，Deutsch（1975）や Leventhal（1976）のいう分配原理のうち，衡平分配原理について適合的であるとも解釈できる[49]ものの，平等分配原理や必要性分配原理，とりわけ平等原理とは適合しない公正感ではないか。

この点において,近年の組織的公正研究は,絶対的正義の議論からやや離れ,他の態度や行動，具体的には組織的同一化を媒介し変革行動に至るプロセス（Fuchs & Edwards, 2012）や OCB の規定因としての公正（Organ & Ryan,1995; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001）等を検討する傾向があるようにも思われる。組織的公正研究においては，規範的正義には触れない場合が多いことは既に第 1 項において述べてきたが，しかし少なくとも「公

[48] このように相互作用的公正を捉えると，林（2012）の概念整理（前掲図表２－４）にあるように，ここで知覚される公正はあくまでもその社会（厳密には上司部下関係のある職場）における正義でしかなく，そうした意味で集団主義的な規範的正義論と親和性の高いものかもしれない。

[49] 上司と社会的交換関係を形成するという努力(Input)に対して公正な評価を(Outcome)得られるという意味では衡平原理に則っているといえる。ただし，これは「信頼関係があるほど高く評価される」ということも意味するため，えこひいきと解釈されれば衡平原理においても不公正であると知覚され得る。

正」感であるという点を踏まえれば，個人的に上司との関係が良いことによって公正感が高まるという発想は不適切な場合がある。規範的正義論においても見られるように，本来公正や正義というものは社会や組織，集団内の資源分配の場面において議論されるものであり，個人対個人の関係において完結する概念ではない。従って上司に丁寧に扱われるということだけで公正であるかを人々が判断するというよりは，上司からの扱いが他の同僚と比較してどうか，あるいは自らの貢献度に比較してどうか，といった，分配の場面で取り扱うことも必要であるように思われる。このような限界から，近年の組織的公正研究においてよりマクロな視点から公正を捉えようとする公正風土や道徳的公正の研究に関心が移行しているという傾向（関口・林，2009）もあるようである。

第 6 項　公正感が組織に及ぼす影響

ここまで，組織的公正の中でも中心的概念である，分配的公正，手続き的公正，そして近年着目される相互作用的公正についての既存研究を確認した。では，個人の公正感が高まると，あるいは逆に不公正感が高まると，個人や組織にとってはどのような影響があるであろうか。

例えば，問題意識でも述べたように，公正性が認められない状況では，人々は離職する可能性を持つ（Colquitt et al., 2001）。つまり，逆にいえば公正性は人材を引き留める機能を持つ。組織にとって，コア人材の離職は避けるべき問題であるということを意味する[50]。

離職以外ではどうか。個人の公正知覚が高まると，OCB（Organizational Citizenship Behavior: Organ, Podsakoff & MacKenzie，2006）や組織コミッ

[50] 但し，離職にも組織にとって望ましいものとそうでないものがある点には注意すべきである。山本（2008）では個人のパフォーマンス指標の代表的な一つである離職の分類について 3 つ紹介している。不満やライフイベント等を理由に自己の意思で離職をする自発的離職と，解雇，倒産，病気等やむを得ず離職する非自発的離職という自発―非自発の分類，組織側から見て離職することがメリットとなる機能的離職，離職により費用が発生する逆機能的離職（Dalton, Todor & Krackhardt, 1982）という機能―逆機能 の分類，そして，組織がコントロール可能か否かによるコントロール（回避）可能―不可能（Abelson, 1987; Lee, Mitchell, Wise & Fireman, 1996）の 3 つである 。このうち，組織が定着を促すべきタイプの従業員の離職というのは，自発的，逆機能的でコントロール可能な離職である（山本, 2008）。特に，後述する SHRM 論で用いられる離職率のような組織次元の分析や指標には，このように多様な離職を区別しない場合が多い ため，離職の多面性にも考慮して，個人の態度や行動に着目する必要があるであろう。

トメント(Organizational Commitment: Meyer & Allen, 1991)等といった行動・態度を媒介して，組織のパフォーマンスに貢献するとされている（Organ & Ryan,1995; Colquitt et al., 2001）。

例えば Colquitt et al.（2001）によるメタ分析の結果を参照すれば，相互作用的公正を含む手続き的公正と分配的公正の両者が，処遇の満足感（手続き的公正と.17，分配的公正と.54，以下対応関係同じ）組織コミットメント（.42と.31），上司への評価（.01 と.32），OCB（.12 と.12），そして職務業績（.56と-.07）と概ね正の関係を持つことがわかる。一方で離職（-.10 と-.51）や遅刻，欠勤のようなネガティブな行動（-.06 と-.14）とは負の相関も確認できる。すなわち，従業員の公正感を高めることは，組織（の中の個人）にポジティブな影響を及ぼす可能性がある。このことは，組織は公正感について社会的責任，あるいはコンプライアンスのような消極的，義務的な対応ではなく，人々の公正感が組織業績に貢献するものとして，積極的に公正感を高める組織へのインセンティブともなるであろう[51]。但し，Colquitt et al.（2001）では相互作用的公正は組織コミットメントや満足感と負の関係にあるような結果も見られる。つまり，特に相互作用的公正が組織に対して必ず良い結果を招くとは言い切れない部分があることも留意しなければならない。他にも，Colquitt（2001）によれば，情報的公正と対人的公正がそれぞれ上司評価や集団評価という，組織に対して有益な現象に対して影響を及ぼし，分配的公正が賃金満足を高め，手続き的公正は組織への愛着を高めるといった実証結果もある。組織コミットメントや OCB といった指標が組織にとって常に有益な態度であるとは限らないが，こうしたポジティブな効果があることは，結果からみて，組織が従業員の公正感を高める意義を示す一つの根拠であるとも言える。

このように，個人にとっては勿論，組織側にとっても組織的公正を高めることには一定の経済的合理性があることが示唆される。もちろん，規範的議論においても述べられたように「組織の為に有益であるから個人の公正感を高める」という論理は，倫理的に正しくない場合があるかもしれない。公正や正義といったものは，社会的に何らかの良い影響があるから求められるものではなく，

[51] Colquitt et al.（2001）では必ずしも因果を特定しているわけではないが，これらの指標を Outcome(結果・成果)と見なしており，公正性の結果として想定しているものと推察できる。

たとえ効率性を犠牲にしてでも無条件に求められるものであるという考えも必要である。つまり「社会的に人々の公正感を高めることが求められているから，公正感を高めなければならない」というやや同語反復的な規範的論理も成り立つことは，一考に値する。

しかし，本項で見てきた結果は，第 1 項でもみてきたような効率と公正との間の補完関係を間接的に支持するものであろう。従業員に対して，懇切丁寧に一人一人を尊重して接するということは短期的にはコストがかかり非効率かもしれないが，長期的には従業員が組織目的に合致した行動を促進する可能性もあるようである[52]。以上より，第 2 項でみた知見ならびに規範的正義の議論を踏まえれば，フェア・マネジメントの意義は，効率性だけを追求しない，非合理的で主観的な人間の存在，規範的倫理的に，正義や公正は実現されなければならないという論理，そして本項でみてきた，公正感が組織に対し有益な態度・行動を促進する，という 3 点に集約される。組織に所属する個人の公正感に着目し，それが組織に対して一定の効率性をもたらすという視点を持つことは，経験的正義論（すなわち組織的公正の議論）の立場からも重要であると結論付けることができるであろう。

[52] 無論，だからといって効率性を全て犠牲にするわけにはいかないことは，企業組織だけではなく，政府や国家レベルにおいても当然に予想される（小塩，2012）。

第 3 節　小括

本章では，規範的正義論と経験的正義論の観点から，正義や公正に関する研究について概観してきた。また，組織的公正の既存研究から，公正感についても検討してきた。本章の内容を要約すると，以下のような点が挙げられるであろう。

第一に規範的正義論における正義観については，例えば格差を認めるかどうかといった，成果主義に関する賛否の議論にも関わるような，人事管理上の問題でもあると言える。つまり，政治哲学における正義の議論は，組織における人事管理のありかたと無関係ではない。

第二に，規範的正義論でみられるような，正義の多様性については，分配的公正研究においても，同様の課題に直面していることが確認された。つまり，衡平理論の限界を概観すれば,公正さの原則についての批判が指摘されており，これは規範的正義論における基本的な課題である「正義（公正）とは何か」という議論と一致する点があるという意味である。しかしながら，測定上の問題や比較対象の不明確さ等の背景から，組織における分配的公正の議論はこうした課題を残したまま手続き的公正への関心へと移ったものと考えられる。

第三に，分配的公正の限界から，手続き的公正研究が盛んにはなっているものの，そこでも分配的公正を切り離して議論することはできないため，常に規範的な議論というのはその背景として存在しうることが推察される。つまり，手続きを充実させることが，果たして公正であるかといった議論についても，今後検討する余地のある課題であろう。手続きを充実させることで人々の公正知覚を高めさえすれば，分配が疎かであっても許されるような解釈が可能になってしまう危険性があると言える。

また，手続き的公正よりも非公式的あるいは社会的側面に着目した相互作用的公正研究においても，直属上司の公正な取り扱いが部下の公正感に多大な影響を及ぼすことが予想される。手続き的公正との弁別，LMX 研究との整合性など，検討されるべき課題は存在するものの，公正感を規定する要因として一定の説明力があることも示唆されてきた。ただし，手続き的公正同様，あるいはそれ以上に，相互作用的公正が公正であるかどうかについては疑問もある。特

定の上司部下間で信頼関係を構築し，それに伴って部下が公正感を知覚するということであれば,そもそも集団内,組織内で不公平感が生まれる恐れがある。Adams（1963，1965）のモデルにもあるように，他者の存在を無視して公正感は知覚できないためである。そうした意味では，相互作用的公正の議論そのものが公正であるかについて，分配的公正の原点に戻り再検討する余地がある。

また，結果として，公正感を充足させることは，組織や個人にとって有益な影響をもたらすと考えられている。それは，個人の仕事へのやりがいや，組織への愛着のような形で，組織への貢献意欲を引き出すような役割を持つと予想される。従って組織としても人々の公正感に関して無関心でいることは出来ないであろう。したがって，こうした組織的公正研究から得られる知見を，人事管理の視点からもう一度捉えなおすことが必要となるであろう。

本章でみてきた先行研究は，基本的に公正感を規定する存在が何か，あるいはその結果としてもたらされるものは何か，という視点が強く，必ずしも人事管理の在り方を直接的に議論してきたわけではない。特に，どのような人事施策が公正感にとって有効であるかという議論が積極的に繰り広げられてきたわけではない。もちろん，手続き的公正研究に適合的な人事施策によって従業員の満足度が高まる，という実証結果もあるなど，人事管理の視点が全く欠けていたわけではない。しかし，企業組織にとって最適な人事管理の在り方がどのようなものであるか，という議論を抜きにして人事管理を語ることはできず，この点は次章において明らかにされるべき課題であろう。

第 3 章　人事管理研究における公正

ここまでみてきた規範的正義論ないし組織的公正の議論においては，大きく二つの潮流があることが確認された。一つは，規範的な正義のありかた，あるいは分配原理に関する議論であり，他方は相互作用的公正のような，個人の公正感に着目した研究である。特に前者の分配原理は，衡平分配と平等分配，更には必要性分配のような，あるいは個人主義と集団主義のような多元性を持つものであることが確認された。では，この公正の多義性は，企業組織の場においていかに議論が展開できるであろうか。また，企業の人事管理の点からはこの公正の多義性をいかにして捉えることが可能であろうか。前述のような政治哲学における規範的正義の議論においては，必ずしも企業組織とそれを構成する個人の関係性について特化された議論ではない。あるいは，組織的公正の議論においては，その主たる研究関心は公正感のメカニズムやこれを規定する態度，公正感に伴う行動といった，個人の態度や行動との関連性という視点で議論されることが多い。従って，これを実際の企業組織がどのように展開していくかという点については，手続き的公正や相互作用的公正の議論にあるような実践的貢献も十分にあるものの，人事管理に関する基本的な方針についての示唆は少ない。つまり，具体的手法として手続きや上司部下の関係が重要であることについては十分に貢献するものの，そうした様々な施策をどのような方針に沿って実行すべきかという組織レベルでの関心に必ずしも沿ったものとはなっていない。従って，人事管理のあり方として公正をどのようなものとして捉えるかについて検討する必要がある。特に人事管理の視点からは，組織にとって資する（組織の財務的・非財務的指標に寄与する）人事施策は何かという議論，あるいは従業員をどのような公正に基づいて処遇するかという基本的方針に着目する必要がある。具体的には，戦略的人的資源管理論や，更にはその中でも労働者をどのようなものと捉えているかに関する人事ポリシーに関する研究を捉えた上で，公正性との関連について議論していくことが必要となる。

第１節　人事管理の定義と機能

そもそも人事管理（Human Resource Management）とは何であろうか[53]。「人的資源管理」,「人材マネジメント」「人事労務管理」と表現されることもあるが，奥林（2010）によれば，人的資源管理は「企業組織において，労働者の自律性と他律性を組織目的に向けて統合しようとする諸制度（9 頁)」である。その上で，人的資源管理の基本的課題は「労働者における自律性と他律性の矛盾を考慮しながら，組織の課題としての経営効率と労働者の人間性をいかに統合するか（9 頁)」にあると述べている。また守島（2004）は，人材マネジメントには企業目標の達成という経営の視点と，人間としての価値を高めていくという人の視点の両者がともに求められるとし，人の心を理解し，成長に投資することが，結局は戦略の達成に貢献すると主張している。今野・佐藤（2009）によれば，人事管理の目的は,「人材の調達と活用」という短期的活動と,「有能な人材を組織内部に蓄積する」という長期的活動とが，組織あるいは部門の目標を達成する方向に向かって効果的に，効率的に行われるように管理することにあるという。他に Coleman（1979）や Schuler（1981）等も同様に，組織欲求（生産性の向上）と人間欲求（QWL の向上）という二面性についての指摘を行っている。

このように，人事管理には，組織側とその組織に所属する個人側，時に対立するこの両者のバランスを取ることが至上命題であると言える。そして同時に，人事管理は組織目標の達成のための最も重要な手段の一つであるということが推察される。

これは，前章でみてきた，Adams（1963，1965）の衡平理論を用いて解釈することも可能であろう。つまり，組織側の Input（人事に関する費用全般）と Outcome（労働力の提供と組織目標の実現）と，個人側の Input（労働力や技能の習得等）と Outcome（賃金の受け取りや，昇進等といった処遇の受取）のバランスについて，何処かが過大であったり過小であれば，不均衡で，不公正

[53] 例えば，Personnel management（労務管理）,Human resource management （人的資源管理)，Strategic human resource management（戦略的人的資源管理）の変遷についての研究に岩出（2002）や上林（2011）などがあるが，本研究ではその相違点についての議論は考慮せず，これらを総称して人事管理の語を用いる。

な状態となる。例えば人件費の極端な高低は，組織と個人双方にとって不公正なものとなり，結果として，その不公正な状態を是正しようという動機づけが生まれる[54]。特に，分配や手続きという組織的公正の主要な公正要因は，人事管理の処遇と極めて密接な関係を持つであろう。企業がどんなに公正であるとみなしても，従業員がそれを公正とみなすとは限らないし，その逆もまたしかりである。組織は公正な人事制度設計を心がけても，従業員がそれを不公正なものとした場合，公正さを求めて，離脱，発言，忠誠（Hirschman, 1970）といった行動にも繋がると考えられる。前述のように衡平理論の問題としてその一般性には批判もあるものの，こうした労使間の衡平さに関しては，組織均衡論（Simon, 1997）にも同様の主張を見ることができる[55]。つまり，組織とそこに所属する個人との関係について検討することは，そのまま組織の成立要件そのものともいえるほど，経営学あるいは組織論における基本的な発想であるといえる。従って，組織と個人のバランスについて着目するのが人事管理に関する一連の研究関心であるとも言える。

では，人事管理には，どのような機能があるであろうか。人事管理の機能としては，雇用管理，キャリア開発，人事考課，報酬管理，福利厚生，労使関係等が挙げられる（奥林, 2010）。例えば人員の過不足を調整することや，従業員に教育投資を行い，人材育成を行う。また，評価を行うことで組織への貢献の程度を測定し，それに基づいて賃金やポストの管理を行う。従業員が安全で衛生的に働けるように環境を整えることや，休暇を通じて働きやすさを向上させる。そしてこうした人事管理が従業員に対して著しく不利な仕組みにならないよう，企業と労働者が対等な関係で交渉を行う。こうした一連の諸活動のあるべき姿について，人事制度毎に丁寧な検討を行うことが人事管理研究では盛んに研究されてきた（例えば津田, 1995; 佐藤・藤村・八代, 2007; 今野・佐藤, 2009）。

その一方で，個別の人事管理に着目することよりも，複数の人事管理制度間

[54] Adams（1963, 1965 は個人間の公正について述べているが，行為や比較の対象が組織となっても同様の論理は成り立つであろう。組織と個人の関係に着目する場合，こうしたバランス調整の典型が労使交渉であるとみなすこともできるであろう。

[55] 組織均衡論における最も原初的なモデルでは，個人が組織に対して提供する貢献と，組織から受け取る誘因とを比較して，誘因≧貢献である場合に，個人はその組織への参加を行う。従って，組織が成立し，維持発展するためには，この不等式が成り立つ必要がある。

の関係や,外部環境との関連に着目する戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management：SHRM）の研究も多い（Baron＆Kreps, 1999)。つまり，人事管理の機能には，組織と個人の橋渡しという役割の他に，直接企業のパフォーマンスに寄与するという戦略的視点があるという指摘である。

戦略的人的資源管理では，全社レベルのパフォーマンスに着目し，業績に資する人事施策の類型化や人事施策と戦略との適合の観点,あるいは施策間の「束」（MacDuffie, 1995）の観点から議論されることが多い（Delery & Doty, 1996; Gerhart, 2007; Miles & Snow,1984; Huselid, 1995)。例えば Miles & Snow（1984）では，３つの競争戦略（防衛型・探究型・分析型）を示し，それぞれに適合した特定の人事施策を結び付けている（戦略との適合)。また，Huselid（1995）は HR 施策間の内的一貫性（人事施策間の適合）が，従業員の離職を減らし，生産性を増大し，財務業績の増大に貢献していることを示した。その他にも，人事方針や人事施策の束と組織パフォーマンスの関係等，適合の観点から経験的研究が盛んに行われてきた（Dyer & Reeves, 1995; Delery & Shaw, 2001，江夏, 2012)。これらの研究では，個別の人事制度に着目するというよりは，その人事制度の組み合わせや，人事制度と戦略との一致の結果が，組織レベルのパフォーマンスにどのような影響を及ぼすかについて実証的に明らかにしているものである。

しかし，これらの一連の研究は，経験的な蓄積はあるものの，理論的にはその脆弱性が批判されている（岩出, 2002; Kaufman, 2010; 守島, 2010; 平野, 2012)。すなわち，こうした複数の概念間の因果関係について，何故そのような結果が導かれるのかといった点についての批判である。また，個々の従業員の態度・行動への着目が薄れる傾向について,「企業側の論理に傾斜し，従業員側の目標を論ずる動きが見えない」（岩出, 2002: 12),「人そのものへの関心も薄らいだ」（守島, 2010: 70）といった指摘もある。つまり，SHRM 研究は，パフォーマンスに対して有効な人事施策やその条件に着目する際，戦略と人事施策の適合や，人事施策の内的一貫性といったものがパフォーマンス（離職率，生産性，財務上の利益）を増大するものと捉え，そこにいる従業員の態度や行動への着目がやや希薄になりがちであるという指摘である。こうした批判を加味すれば，人事管理の成果として個人の態度や行動を観察せずに，単純に結果

としての組織パフォーマンスを観察することには慎重にならなければならない。

第 2 節　戦略的人的資源管理と人事ポリシー

人事施策には，前述のように雇用管理，キャリア開発，人事考課，報酬管理，福利厚生，労使関係等といった機能がある（奥林, 2010）。だが，これらの人事施策はそれぞれに具体的なマネジメント手法を説明するものであり，それがどのような戦略あるいはどのような方針に基づいているのかを直接捉えたものではない。それぞれの人事施策ごとに個別的方針があるというよりも，人事管理全体としての大方針を持ち，これを観察することが公正の議論においては重要であると考えられる。何故ならば，公正あるいは正義と言う極めて複雑で多義的な概念について検討する場合，平易に観察可能である人事施策についてこれが公正であるかを判断することは研究者の主観に基づきかねないためである。手続き的公正の議論において批判したように，例えば人事評価結果を情報開示することは公正であるかどうか,という懐疑的な視点も持たなければならない。従って，人事施策を実行する根拠，あるいは方針といったものを検討し，その上で組織としての公正性の方針について議論するものである。個人の公正感というものを組織として議論しようとしたとき，組織としての公正感，すなわち公正に関する基本的姿勢を捉えなければならない。

こうした視点を持つと考えられるアプローチとして，具体的な施策である人事施策よりも，組織としての基本的方針を重視する人事ポリシーの研究というものがある。例えば，どのような人材を採用し，活用するかという問いがなければ，どのような具体的採用方法を取るかは定まらない。即戦力を求めるのであれば中途採用者が良いかもしれないが，新卒一括採用という仕組みしかその企業が採用していなければ，そうした人事に関する基本的な方向性は成り立たない可能性もある。

そこで，本研究ではこの人事ポリシーの研究に着目し，公正という観点からこの人事ポリシーを捉えることを試みる。以下では，既存の人事管理研究において公正もしくは公正に関する人事ポリシーがどのように取り扱われてきたかについて確認することを目的として,戦略的人的資源管理論の基本類型である，

ベストプラクティスアプローチ，コンティンジェンシーアプローチ，コンフィギュレーショナルアプローチという 3 つの研究領域を概観する。そこで公正がどのように捉えられてきたかを確認し，そこでの議論をもとに，公正に関する人事ポリシー概念について検討する。

第 1 項　ベストプラクティスアプローチ

戦略的人的資源管理研究の一部には，唯一最善の人事施策や人事方針を追求するベストプラクティスアプローチの研究がある。例えば高度参加型管理（High-Involvement Management）を提唱した Lawler（1986）では，人間関係アプローチ及び人的資源アプローチという 2 つのアプローチを統合した新しい労働者観，すなわち高度参加型アプローチを提唱している。人々は自分の仕事に関し重要な意思決定ができると信頼したり，自分自身で仕事を管理することがより組織にとって有効であるという理念である。またこの具体的な人事施策として組織の階級構造を払拭する平等主義的な環境や，チーム作業といったような 12 の具体的管理の内容を挙げ，これが従業員参加の姿勢を積極的に主張していることから，集団主義的な色合いが強いと考えられる。また，Pfeffer（1994, 1995）では，ハイコミットメント型労働慣行（High-commitment work practices）として，16 の具体的施策を指摘している。例えば，雇用保障やチーム作業，象徴的平等主義，賃金格差の縮小といった施策であり，人事施策がパフォーマンスに直接影響を与えることを実証的に示している。また，短期的業績向上のための臨時雇い従業員に対して批判的であった点も特徴的である。また，Baron & Kreps（1999）におけるハイコミットメントの 13 施策も平等主義やチーム，階層性を問わないオープンなコミュニケーションといったような特徴を持っている。このように，こうした戦略人事研究においては，その背後に集団主義的あるいは平等主義的な発想を重視している傾向がある。

こうした特徴は，本研究の問題意識に基づけば，公正に関する人事ポリシーという視点において，平等分配原則を重視するものとして捉えなおすことができる。但し，本研究において主張したいことは，「平等主義が支配的であり平等主義が望ましい」というものではない。既にここまでで述べてきているように，

あくまでもこうした戦略的人事管理の議論は公正の多義性という議論と重なる点が多い，という指摘に留まるものである。

そもそも，こうしたベストプラクティスアプローチの人事管理研究において集団主義や平等主義を重視した主張の背景には，「労働の人間化」（Quality of Working Life: QWL）研究や，日本的経営ブームによる影響があると考えられる（岩出，2002）。したがって，こうした集団主義的あるいは平等主義的な労働者観についての主張は，例えば科学的管理から人間関係論への研究的な変遷，あるいは日本的経営ブームや QWL といった，労務管理論における労働者観の変遷を踏まえて解釈しなければならない[56]。本稿ではそれそのものが考察の対象ではないため詳細は割愛することとなるが，この点において重要であることは，こうしたベストプラクティスアプローチにおいて，非明示的に集団主義的，平等主義的な正義観を支持してきたということである。つまり，規範的正義の議論を踏まえて研究上の公正の立場を明確にしたわけではない点には注意が必要である。こうした意味で，これらの研究結果が人々の公正性を高める最善の人事施策であるとはいえない。ただ，どのような公正が望ましいかという規範的議論を棚上げにするという本研究の立場からすれば，これらの研究は「何らかの人事ポリシーに基づく人事施策が，組織業績にとって有効である」という解釈が可能である。

第 2 項　コンティンジェンシーアプローチ

コンティンジェンシーアプローチでは，人事施策は，おもにその上位概念である経営戦略と適合（垂直適合・外的整合性）する必要があるしている。

例えば Miles & Snow（1984）では，３つの競争戦略（防衛型・探究型・分析型）を示し，それぞれに適合した特定の人事施策を結び付けている（戦略との適合）。防衛型では，安定した製品市場領域で操業し，技術や組織構造，生産方法等において，大きな変革をともなう調整がない。この時，人的管理としては育成を重視し，広範な訓練プログラムを実施し，報酬は昇進と組織内部での

[56]例えば岩出（2002），奥林（2000）を参照。岩出（2002）によれば，当時の代表的論者が QWL 運動に積極的に関わってきたという経験が大きく作用している可能性を指摘している。

一貫性を重視したものにすべきとしている。探究型は，製品や市場の確信に強い関心を示し,変化や不確実性への創造的な担い手としての役割が求められる。この時，人事管理としては，人材育成よりも獲得を重視し，業績，成果を重視した評価体系をとるべきとしている。また，報酬は労働市場を意識した外部に対する一貫性を持つべきであるとされる。最後に，分析型では，防衛型と探究型それぞれの市場を持ち，2 つの製品市場領域で操業する場合であり，ここで必要とされる人事管理は，育成と獲得の双方を重視するものとなる。

Miles & Snow（1984）では 3 つの戦略類型に対し，教育訓練や業績評価，報酬体系などが提案されているが,この戦略と人事管理との適合関係について，そのメカニズムを明確に説明しているわけではないという指摘もある（岩出，2002)。この研究を公正の観点から再考すると，内外に対する一貫性，つまり，衡平分配原則に基づいて，組織内での衡平な分配や，同業他社との比較で衡平な分配が行われるかどうかに着目している。防衛型は育成を重視し，昇進という内部競争を重視していることから推察すれば，公正に関する主たる関心は組織内にあるといえ，探究型が外部人材を積極的に獲得するということを考えれば，外部労働市場を意識せねばならないものであろう。従って，いずれの戦略に対しても，内外という比較対象者の違いはあるものの，衡平分配を重視すべき点が特徴的であると言える。Schuler & Jackson（1987）でも同様に，人事施策を分類する際には，内部的平等か外部的平等という対立軸があることを指摘しているが，ここでの平等は Miles & Snow（1984）のような内外という軸で報酬基準を定めた衡平さを意味するものに過ぎず，本稿における平等分配原理とは異なるものであろう。

すなわち，コンティンジェンシーアプローチにおいては，衡平分配原理を示唆するものが存在はするものの，直接こうした分配原理について記述したものというよりは,効率性の視点において暗黙裡に衡平分配原理を用いたにすぎず,公正について直接理論的に検討されてきたわけではない。従って，分配原理の観点からはどのように人事管理が分類されるかという本研究のアプローチに直接寄与するものではない。但し，前述の通り，戦略的人的資源管理論では効率性が重視される傾向があり，それは当アプローチにおいても同様であった。そうした意味では衡平分配原理が暗黙のうちに重視されてきたアプローチである

と考えられる。

コンティンジェンシーアプローチにおいては，戦略の類型に統一性がないという批判（岩出，2002）もある。また，前述のように理論的な側面から脆弱性が指摘される場合もあるが，適合という観点は，その後のコンフィギュレーショナルアプローチに示唆を与える重要な論考であろう。人事管理と戦略を結び付けるということが主たる関心である当アプローチの場合，公正というキーワードはほとんど見られないが，人事ポリシーとして衡平で効率的な人事管理上の方針を持つことが示唆される。

第 3 項　コンフィギュレーショナルアプローチ

戦略的人的資源管理研究におけるコンフィギュレーショナルアプローチにおいては，人事施策の束（MacDuffie,1995）が競争優位の源泉であると考える。

例えば Huselid（1995）は HR 施策間の内的一貫性（人事施策間の適合）が，従業員の離職を減らし，生産性を増大し，財務業績の増大に貢献していることを示した。人事施策間に，補完関係があり，同時に競争戦略とも整合する「HRM システム（system of HR practices）が，企業の持続的競争優位の源泉になると主張している。

また，Delery & Doty（1996）では，ベストプラクティスアプローチの知見をもとに，内部キャリア機会，訓練，評価，利潤分配，雇用保障，参加，職務記述という 7 施策を，市場型 HRM システムと内部型 HRM システムという，2 つに束ねた。その上で，この理念型である 2 つの人事体系を持つ企業ほど，高業績になるとした。結果，市場型 HRM 編成に近い HRM 体系を持つ企業ほど，より良い財務指標を示し，内部型 HRM 編成に近い HRM 体系を持つ企業ほど組織業績が良くないことをしめしている。

江夏（2012）における実証研究では，正社員と非正社員との間の施策充実均等に着目し，人事システムの内的整合性と組織パフォーマンスとの関係に着目している。江夏（2012）では，Huselid（1996）における一致としての整合性（fit as matching）に着目し，人事システムの内的整合性が中程度の際に組織パフォーマンスが最大になるような非線形関係を見出している。人事システム

を追求しすぎないで個人集団と全体組織，個人集団同士の利害対立の構図をあえて曖昧にする，あるいは矛盾含みの人事システムの多様性を持つことが，不安定な経営環境への企業の適応能力を高める，という示唆が得られている。

このように， Huselid（1995）や江夏（2012）でみられるような人事システムは，サブシステムである個々の人事施策を束ね（bundle），あるサブシステムの効果が他のサブシステムの介在によって多様な姿をとりうるものである（MacDuffie，1995）。すなわち，個々の人事施策同士が一致するか，あるいはサブシステムが基本システムと一致するか，という視点である。この時，この基本システムに相当するのが，後述する人事ポリシーに近しいものであると考えられる。コンフィギュレーショナルアプローチでは，個々の施策を「束ねること」そのものに対して強い関心があるわけであるが，一方で，「どのような視点で束ねるか」に関しては，業績本位の効率的な視点が重視されてきたために，公正という観点からの検討が不十分であると考えられる。したがって，公正に関する人事ポリシーに関しては，別に検討される必要があることを意味している。

第 4 項　人事ポリシーの概念的整理

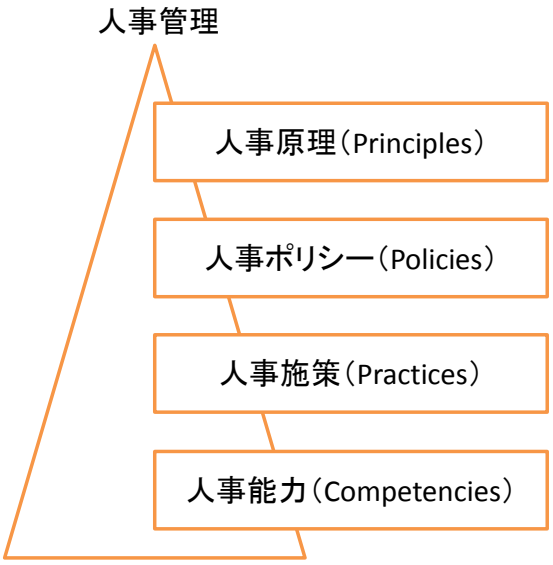
ここまで，戦略的人的資源管理の枠組みに基づき，3 つアプローチから，それらの基本的特徴と，公正に関する記述について整理してきた。その中では，必ずしも公正を主要な論点とはしておらず，人事施策と戦略の接合の観点から，組織パフォーマンスに資する施策について検討されてきたことが確認された。だが，組織が何を重視し，どのような処遇制度を実現するかといった組織の基本的方針に関しては，効率性の観点から組織の業績に資する人事施策，あるいはその組み合わせが議論されてきたに過ぎず，公正の観点から積極的に人事管理が議論されてきたわけではない。

こうした戦略的人的資源管理論において，特に人事管理の基本的方針に着目する人事ポリシーの研究がある。そこでは，具体的施策である人事管理を人事施策（HR practice）と見なし，その先行要因として企業の人事ポリシーに着目する。ここで人事ポリシー（HR policy）は，企業の人材に対する見方や価値

観を示し，人事施策（HR practice）に影響を及ぼす概念であるとされる（西村，2008）。すなわち，組織内での HR プログラム，プロセス，技術についての企業や事業単位での意図を表したものとされる（Wright & Boswell,2002）。尚，対する人事施策は，実際のプログラムやプロセスを指すものであるとされる（Huselid & Becker, 2000）。

この人事ポリシーという概念について，Posthuma, Campion, Masimova & Campion（2013）は包括的なレビューから，人事管理を 4 次元に整理している。Posthuma et al.（2013）によれば，人事管理は，最も具体性の高い人事能力という次元から，最も抽象度の高い人事原理の 4 段階に分類されるという（図表３－１）[57]。このモデルは理論的な概念モデルであり，4 次元を操作的に弁別する方法が必ずしも担保されているわけではないが，少なくとも人事管理に関する方針と，具体的施策というレベルの差が，組織内において存在することを示唆するものである。

図表３－１．人事管理の分類（人事ポリシーと人事施策）



出所：Posthuma et al.（2013）より一部抜粋し筆者作成

[57] 例えば人事原理は「創造性を重視する」といった人事管理における大方針を意味し，人事ポリシーは「創造的な職場環境を推進する」，人事施策は「創造性を喚起する報酬制度」人事能力は「新しいプロジェクトに向けた速やかで柔軟なチーム編成」と，下位に行くほど具体性が上がる（Posthuma et al.,2013）。

本稿では，こうした先行研究の知見をもとに，人事管理を人事ポリシーと人事施策という 2 つのレベルで捉える。人事管理おける雇用管理や報酬管理といった具体的手法を人事施策と呼び，その人事施策の設計思想を示すのが人事ポリシーに当たる。この，人事ポリシーという考え方においては，様々な切り口がありうる。例えば西村（2008）では，人事ポリシーを，成果主義の機能要件とされる公正性と能力開発に焦点を当てて，この 2 軸で実証を行っている。但し，ここで使われている公正性は，手続き的公正のみに焦点を当てるもので，分配的公正およびその前提となる分配ポリシーに関しては触れているものではない。また，Peck（1994）は，Miles & Snow（1984）の戦略類型から，HR ポリシーが人材を内部育成するか（Make）外部調達するか（Buy）という基準において類型を試みている。これは，SHRM 論における人材アーキテクチャ論（Lepak & Snell, 1999）における戦略類型と同様の視点であろう。確かに人材を内部育成するか外部調達するかという方針も有用ではあるものの，本稿の文脈からすれば，例えば同一の組織内で複数の処遇制度を導入することの公正性に関する是非が問われていない。これは換言すれば，内部開発型人材（すなわち正社員）のみが多大な技能開発投資を受けられるということの是非ともいえる（田中，2009)。つまり，仮に人材を内部育成するか，外部調達するかが企業の戦略上決定されたとしても，複数の処遇間の問題についてその前提が踏まえられていない。心理的契約[58]（psychological contracts: Rousseau, 1995; 服部，2011）の知見を踏まえれば，組織志向で関係的契約の雇用関係をとる人材と，取引的契約の側面の強い雇用関係ではそれぞれに処遇が異なるべきであろうという論理は説得的であり，効率性という観点で合理的ではあると考えられる。しかし，その両者の処遇差に関しては，既に Input と Outcome の比を考慮したものとなっているといえ，衡平分配原則が重視されている側面があると指摘できる。既に議論してきたように，効率性というものを検討する際には，

[58] 心理的契約[58]（psychological contracts: Rousseau, 1995; 服部, 2011）においては組織と個人の間には非明示的な契約が結ばれていると考える。長期的，社会・心理的側面，職務内容の包括性，企業特殊スキルといった雇用（取引）関係を通じ，企業と従業員の間に相互信頼が成立する関係的契約と，短期的，経済的側面，局部的部分的で一般的技能といった特徴に基づく契約関係にある取引的契約の 2 軸で捉えられる。

衡平原理というものが重視されやすいことが示唆される。だが，人々の公正感を規定する原理が衡平原理のみではない以上，他の分配原理に従った人事方針が論理的にはあり得る。したがって，複数の分配原則，換言すれば公正の多義性に関する前提を踏まえた上での，議論が必要となるであろう。

第 3 節　人事評価と公正

本研究では,人事評価制度と公正性の関係を直接的に検証するものではない。しかし，前述のように特に手続き的公正の文脈においては，評価は密接な関連性を持つ。また，補論においては両者の関係を実証的に検討する。従って，ここでは人事評価と公正の関連性について，人事管理研究の観点から検討する。

人事管理において，人事評価制度はその根幹をなす制度であるが，それ故公正性の観点からすれば，不平，不満が付き物なものでもある（Bratton＆Gold, 2003)。人事評価は，組織の鏡であり，人事施策が機能しているかを示す羅針盤でもある。評価は，単に処遇を決定するための物差しとしての役割だけではなく，組織が「誰が組織に必要か」「どのような人材を求めているか」というメッセージを，従業員に伝える為の仕組みである。

例えば，企業にとって従業員の中途離職は，新たな従業員の採用・配置転換や教育訓練に係る費用を増大させるが，この離職の善し悪しを弁別するための一つの手段が人事評価制度である。評価の高い，組織に貢献してくれる人材をいかにして繋ぎ止めるのかということが，企業にとっての基本的課題とも言える。人事評価制度は単に賃金や人員配置といった処遇を決めるためだけのものでなく,「社員のいまの状態（能力，働きぶり）を評価し，その結果を人事管理に反映させるための管理活動」（今野・佐藤, 2009）であるから,「組織が誰を必要とするか,どのような人材を重視するか」といった具体的な人物像を示し，それを実現するという役割を持つ。それ故，人事評価は組織の鏡であり（高橋, 2010)，人的資源管理が機能しているかどうかを判断する羅針盤（守島, 2004）であると言われる。今野・佐藤（2009）によれば，評価は，他の人事制度を決定する中核的な機能を持ち，評価をもとにして，給与・昇進・配置転換といった人事施策が行われるという意味で，人事評価は他の人事施策の基準となるシステムである。企業は，人事評価制度を用いて，組織的な目標を個人的な目標へと変換し，企業目的に合致した人材を，高く評価する仕組みを作り上げる。少し極端な表現をすれば，評価とは従業員内での処遇差を生み，そうした処遇差によって組織に必要な人材を厳選しているとも言える。更には，組織側が必要とする従業員を離職させない為の取り組みであり,「高業績を挙げる従業員が

長期間組織にとどまってその能力を発揮できるようにするための，人的資源管理施策全体」と定義される「リテンション・マネジメント」（山本, 2009）そのものでもあろう。

つまり，人事評価は組織に必要な人材を定着させる上で重要な人事施策であり，評価なしには，雇用管理や人材育成，そしてもちろんリテンション・マネジメントといった人事管理機能は，今や実現不可能であるともいえる。人事評価が組織目的を忠実に反映した仕組みであるほど，人事評価の高い従業員が組織にとって必要な人材であり，定着してほしい人材であるといえる。人事評価制度には，こうした組織と個人の橋渡しの役割があるが，それ故組織目的と個人目標との間にズレが生じる可能性[59]もあり（Baker, 2000, 2002），組織にとって必要な人材を留めておくことが適切に行われない可能性もある。換言すれば，あるべき基準(ultimate criterion)と実際の基準(actual criterion)との間の乖離の問題でもあると言える（高橋, 2010; Blum & Naylor, 1968)。実際には，組織目的を鑑みれば基準とすべき要素が漏れてしまったり，逆に本来基準とすべきではない要素が評価基準の中に混入してしまうようなことがあり得る。人事評価の「あるべき基準」の測定が容易でない（Cascio, 1991）とすれば，人事評価と，その結果との関係を確認することで，その基準の妥当性について類推せざるを得ない。すなわち，人事評価の（本来あるべき）目的を十分に反映したパフォーマンスに繋がっているかについて検討すべきであろう。

では，既存の SHRM 研究の文脈において，評価と個人のパフォーマンスとの関係はどのように位置づけられてきたのか。Miles & Snow（1984）では，業績評価を過程志向と成果志向に分類し，前者は防衛型，後者は探究型の戦略と適合的であることを示した。また，Fombrun（1983）によれば，企業のライフサイクル段階によって適切な評価の方法は異なるという。人事評価制度の導入が離職率を下げるとする研究（Addison & Belfield, 2001）もあるが，直接の関係が見られないものも多い（Harley, Allen & Surgent, 2007; Shaw Delery,

[59] このズレが大きければ，従業員個人が人事評価を最大化しようと努力しても，それが結果として組織の利益に繋がらない可能性がある。そうしたズレが大きいまま人事評価制度を運用してしまえば，最終的には組織の存続そのものが脅かされ，ひいては個人の処遇にも不利益が出てくる可能性がある。だからこそ評価基準の再構築（高橋, 2010）が必要である。

Jenkins & Gupta, 1998)。直接の関係が見られないのは，戦略や産業のような環境に依存することや，そもそも評価の手法が多種多様（例えば高橋, 2010）であり，評価方法が一定でない（山本, 2009）ことに起因すると類推され，単純に人事評価制度の導入程度によって組織や個人のパフォーマンスが直ちに規定されるとは考えにくい。

つまり，人事評価制度がすぐさま企業のパフォーマンス（例えば離職率）に直結すると考えるよりも，企業が組織目的に合った人材を評価し，個々で異なるその結果を受容した従業員が何らかの態度・行動をとり，その結果パフォーマンスに繋がるというプロセスに着目すべきであろう。この議論は，人事管理の目的において岩出（2002）や守島（2010）が指摘したような，SHRM 論への批判にも通ずるところがある。

では，人事評価と，その個人の公正感との関連については，どのように検討されてきたか。人事評価制度の導入によって直ちにパフォーマンスが決定するものではないとしても，そもそも人事評価には様々な手法がある。高橋（2010）は，評価の基準や方法，評価の要素等について詳細に記している。評価の方法だけを挙げてみても，相対評価と絶対評価，目標管理制度や多面評価等，評価方法が多岐に渡ることがわかるし，評価要素においても，能力，パーソナリティ，行動，努力といった要素について，その類型や特徴が詳細に述べられている。ここではその詳細は述べないが，こうした多様な評価手法や評価要素が存在することを加味すれば，これらに違いによって従業員の受け止め方（公正の知覚）が異なったり，その後のパフォーマンスが変容する可能性があることが推測できるであろう。

人事評価とその公正性との関係については，主に手続き的公正の観点からの考察が多い。例えば守島（1997, 1999）は，手続き的公正のうち，評価結果についての情報公開，評価に不満がある場合に救済措置がある苦情処理や発言の機会があると知覚することが，従業員の成果志向への不満を減ずる効果があったり，昇進・昇格の遅れについての不満を減ずる効果があることを示している。昇進や昇格の遅れというのは処遇結果についての他者との差であるから，分配的な要素が強い。つまり手続き的公正施策の知覚が，従業員の分配的公正の知覚を高めるという分析結果である。また，高橋（2001）では，人事考課制度や

目標管理制度，年俸制が導入されていれば評価の納得度が高まったり，評価情報の公開や給与水準が納得度を高めることを示している。評価についての納得度は，人事評価の結果に対する満足度である為，これも分配的公正の知覚に相当するであろう。開本（2005）でも同様に評価の手続き的な要素が従業員の評価や処遇に対しての公正感を高めることを実証している。

これらの一連の研究は，手続きの充実が従業員の不満（特に分配的な不満）を減ずる結果を示した意味で非常に興味深いものであるが，一方でそれらは主として手続き的公正の観点からのみのアプローチであることにも指摘しなければならない[60]。本来，人事評価とは組織内での序列を行うことを目的にしたものであると考えれば，処遇への反映，すなわち分配結果に用いるための指標であろう。Deutsch（1975）のいう分配原理のうち，必要性原理を十分に満たしたものであったとしても，組織目的として差をつけるということを所与とすれば，平等原理は成立しない可能性があるため，処遇に差が生まれることが前提になる[61]。従って，衡平原理に基づいた検討が必要となるであろう。つまり，分配結果が個々人で異なる場合に，どのように公正を知覚し，どのようなパフォーマンスに結びつくかどうかについて,検証しなければならない。この点は，補論において詳しく検証される。

[60] 但し高橋（2001）では給与水準という分配要素と，評価の納得度についての検討が成されている為，手続き的公正のみに着目している訳ではないが，5つの仮説のうち4つが手続きに関する仮説であり，主たる関心は手続き的公正にあると言える。
[61] 差の付け方としては，高橋（2005）の実証結果に基づけば，同一年齢内で賃金格差はつけず，昇進・昇格格差のみを付けるといったバリエーションが考えられる。

第 4 節　小括

人事管理研究においては，適切な人事管理の方法やその組合せ，機能する条件等が議論されてきた。その中で，人事管理の大きな目標の一つに，組織とそこに所属する個人との間の均衡を図ることにあることが確認された。そこでは組織と個人の双方の利害を持ち込み，例えば個人が労働力を提供すると，どの程度組織からの見返りが期待できるか，あるいはその逆に組織が一定の賃金（やその他処遇）を提供すれば，どの程度個人に貢献してもらえるか，というようなバランスに関する問題が主たる関心である。これは，組織均衡論（Barnard, 1938；Simon, 1997）にも通ずる議論であろう。人事評価制度は，そうした組織目標を個人目標へと変換するという，人事管理の目的についての一翼を担う仕組みであると言える。従って，個人を評価するという資源分配において，適切な手続きを踏み，様々なバイアスの発生を抑制することが求められる。つまり，資源配分上，分配結果に差がつくということが所与であるため，これに伴い発生する可能性のある分配結果についての不満をいかに正当な手続きによって担保するかということが人事評価の一つの大きな目的なのかもしれない。こうした背景があるために，人事評価研究においては，手続き的公正に係る側面からのアプローチが主流なのではないかと推察される。従って，人事評価の結果に基づいて，分配結果に差がある場合に個人がどのように公正性を知覚し，その結果個人のパフォーマンスにどのような影響があるのかについて検討する必要があると言えるであろう。

また，戦略的人的資源論の観点からは，唯一最善の人事施策を追求するベストプラクティスアプローチや，主に戦略との適合から検討するコンティンジェンシーアプローチ，そして人事施策の束に着目するコンフィギュレーショナルアプローチという各分野において組織業績を規定する人事管理が検討されてきた。そこでの知見は実に様々なものであるが，本稿の問題意識からすれば，人々の公正感に直接働きかけるというよりは，組織の業績（例えば離職率や労働生産性など）に主たる関心があることから，人事施策が公正感にどのような影響を及ぼすかについての知見が豊富にあるわけではないことが示唆される。

しかし，既存研究の中には，非明示的には何らかの分配原理にもとづいて施

策が展開されている傾向がみられている。それは日本的経営ブームの背景からか集団主義的で平等原理に近しい施策であったり（ベストプラクティスアプローチ），Barney（1991）や Miles&Snow（1984）などの戦略的視点の影響を受けた効率的な人事施策（コンティンジェンシー・コンフィギュレーショナルアプローチ）を強調し，衡平原理を示唆させるものであったりする。しかし，規範的正義論や経験的正義論を直接的に検討した研究は見られない。したがって，公正原理に基づく人事ポリシーや，そこから予想される人事施策が，人々の公正感にどのような影響を及ぼすかを議論し，公正感の規定因としてのマネジメント手法について検討しなければならないであろう。

第 4 章　先行研究の批判と仮説の導出

本章では,ここまで見てきた先行研究において残された課題について検討し,そこから本研究において検証すべき具体的な仮説を提示する。また，各仮説間の関係を理解するために，実証上必要な分析フレームワークを提示する。

規範的正義論ではいくつかの正義観が提唱されているが，そのような正義に基づく現実の組織の形や，そこで働く人々の公正感にどう影響するかを詳細に検討してこなかった。一方，組織的公正の研究においては，手続き的公正やその後の相互作用的公正等，組織的公正の細分化が進みながらも，何が公正であるかの規範的議論を回避しているため，概念的には曖昧さを残しており，特に相互作用的公正が公正であるかどうかという疑念も残っている。そして公正感の規定因というアプローチで組織的公正研究をみると，公正感をどのように測定するのかに関する操作的な課題や，そもそも公正感とはどのようなものであるかという定義的な課題が浮上する。

また，人事管理の視点からのアプローチではないため，より経営学的な視点からの課題も残されている。既存の人事管理研究においては，分配的公正よりも,人事評価を題材とした手続き的公正に関する実証研究は進んできたものの,分配的公正や特に分配原理にかんする実証はほとんどみられない。

戦略的人的資源管理の視点からは，企業業績に資する効率的な管理のあり方に着目したものが多く，公正に焦点を当てた人事管理研究というものは限られることが確認された。ベストプラクティスアプローチでは，日本的経営ブームを背景に暗黙理に平等主義や集団主義的な人事管理が重視されてきたが，必ずしも公正に関する詳細な議論がなされてきたわけではない。具体的な人事施策よりも人事管理の基本的方針を意味する人事ポリシーの議論では，戦略的な観点から人材の育成と獲得といった視点からは検討されてきたものの，公正，それも複数の分配原理からの検討が十分であるとは到底いえない。

つまり,本研究の問題意識あるいは研究目的である公正感に資する人事管理,という観点は,両研究分野のいわば「はざかい」に位置するものと推察される[62]。

[62] 本研究の問題意識に最も近いと考えられるのは小林（2004）による研究である。この研究では，日本的人事管理の特徴から，公正感の規定因について検討している，しかし，

従って，両研究群の知見を整理しながら，理論的課題を明らかにする必要がある。

一方，実践的な視点からも更なる検討が必要となることが示唆される。組織的公正研究においては，手続き的公正や相互作用的公正のような概念上の広がりによって，それぞれの公正動機によって，就業態度が変容するという研究の蓄積がなされてきた。ただ，それらの研究の主たる関心は概念間の諸関係にあり，今後はより実践的な研究が求められる（関口・林，2009；林，2012)。

具体的には，従業員の公正感を規定する要因のうち，組織が具体的にマネジメントとして実践できるものに着目する必要がある。また，問題意識において見てきたような不利益をこうむりやすい非正規従業員の処遇の在り方のような具体的な事例に当てはめることが必要であると考えられる。このように理論面，実践面双方の観点から，問題意識をもとに先行研究を批判し，仮説を提示する。

日本的人事管理が平等主義的なものあるという前提や，正社員のみの取り扱い等，本研究の問題意識とは必ずしも一致せず，その点で本研究とは異なるアプローチである。

第 1 節　組織的公正の概念的・操作的課題

本節では，主に組織的公正研究において残された課題についてまとめ，検証すべき仮説を導出する。第 2 章においてみられたように，組織的公正研究においては，手続き的公正や相互作用的公正を充実させることが，組織や個人にとって有用であることが実証的に明らかになっている。しかし，そうした知見は，分配的公正におけるいくつかの課題を解決したものとはいえず，更には手続き的公正研究や相互作用的公正研究に自体における課題も存在する。そこで本節では，手続き的公正研究と相互作用的公正研究のレビューをもとに，両研究における，概念的，操作的な課題についてとりあげ，そこから仮説を導出する。

前章までにおいてみてきたように，組織的公正研究にはいくつかの課題が残されている。その背景には，公正性やその規定因に関する，操作的・概念的定義の問題があると考えられる。本節では，大きく 2 点の課題について検討する。具体的には，公正施策と公正知覚に関する操作的課題，そして手続き的公正と相互作用的公正の概念的弁別性の 2 点である。

第 1 項　公正施策と公正感

まず，1 点目の課題については，手続き的公正研究や相互作用的公正研究においてみられるものである。分配的公正研究の場合，実際に個人が組織からの分配結果をどう知覚するかの問題であるから，本人の主観的な知覚に依拠した捉え方であっても，「実際の分配」と「それをどう受け止めるか」は容易に弁別が可能である。例えば「賃金」や「昇進昇格」といった組織から与えられた処遇（人事施策）に対し，「私の努力に見合っている」とか「私の地位にふさわしい」といった個人の主観的知覚（公正感）とは切り離すことが比較的容易である。

しかし，手続き的公正や相互作用的公正の場合，人事施策そのものを客観的に捉えるというよりも，「人事施策が公正であるか」に着目するために，人事施策と公正感とを混同する危険性がある。つまり，その手続きを認知することと，その手続きを公正なものであるとするかどうかが明示的に区別できない可能性

がある。

具体的にみると，手続き的公正の測定尺度に関しては，Lind & Tyler（1988）にあるような，直接測定（「○○は公正である」という質問）と間接測定（「○○のような（公正性を高める）仕組みがある」のような質問）の方法が存在する。このうち，どちらを個人の知覚する公正さとするかという測定尺度上の課題でもある（林，2007）。

あるいは，上司が業務上必要な情報を提供する情報的公正であれば，「上司が部下に情報提供しているかどうか」を部下に尋ねるのか，「情報を提供されることに公正さを覚えるか」を部下に尋ねるのかによって，その測定尺度が意味するものは異なる。前者は上司が行動をしているかどうかの客観的事実の程度を尋ねており，後者はそうした情報提供という行為に公正さを感じるかどうかを尋ねるもので，価値判断が伴っている[63]。

実際に，既存研究の測定尺度を見ても，手続き的公正や相互作用的公正では公正さに関する価値判断ではなく，手続き的公正（を高めると予想される）人事施策（フィードバックが行われているか，苦情処理の機会があるか等）や対人的公正（上司は誠実的か等）といった間接的な測定尺度としているものもある（Colquitt,2001；田中 2007）。これは，組織的公正の定義的な不安定さ（田中，1996）に起因するものであると推察できる。

筆者の知る限り，国内の実証研究もこの点については解決しているとはいえない。手続き的公正施策の賃金満足への影響を分析するものや（島貫，2007），手続き的公正施策と，昇進の遅れについての不満足を分析するもの（守島，1997）等測定方法が多様である。

例えば島貫（2007）がパートタイマーを対象とし，Adams（1963，1965）の衡平理論を手掛かりに質的基幹化，正社員転換制度，均等処遇，といった諸要因が，賃金満足度に影響を及ぼすことを実証的に明らかにしている。ただ，2 次データという制約もあり，正社員転換制度といった手続き的公正施策が分配的公正施策の結果としての賃金満足度を説明するというフレームワークである。つまり，従業員の公正感を直接的に把握しているわけではなく，人事施策が公正感を通じて賃金満足度に影響を及ぼしたのかどうかが不明瞭である。

63 「上司が情報提供を行う」という事実を，部下が是とするとは限らないであろう。

また，田中（2007）では，成果主義的人事施策が組織的公正を高め，その結果，組織機能を阻害するような行動を抑制することを，共分散構造分析を用いて実証している。その際の組織的公正は前述の分配・手続き・対人の 3 つの下位概念から構成されており，成果主義的人事施策が従業員にとって受け止められていることを示しているようにみえる。しかし，そこでの成果主義的人事施策とは，目標管理制度におけるフィードバックや目標設定といった手続き的公正施策そのものである[64]。そして組織的公正（分配・手続き・相互作用を合算した総合的な公正感）のうち手続き的公正の尺度をみてみると，情報公開や一貫性のある人事施策があるかどうかを尋ねており，そうした手続きをどう受け止めるかという価値判断については尋ねていない。つまり，手続き的公正施策の知覚によって手続き的公正施策の知覚が高まるというトートロジカルな因果関係について検討している可能性があり，この点については問題がある[65]。すなわち，概念として何を「公正感」とし，何を「公正感を規定する要因」とするかが明確ではない。

また，開本（2005）では，手続き的公正施策と公正知覚との分析を行っているが，例えば「きちんと評価されている」という知覚が「評価は公正だと思う」という知覚を説明しており，同語反復的なニュアンスがある[66]。すなわち，概念として何を「公正の知覚」と捉えるかがこちらも不明確であるといえる。やや極端な表現をすれば，「手続き的公正施策」は実際に個人の「手続き的公正」を高めるという前提で行われている傾向があり，本当に「手続き的公正施策」が「手続き的公正を高める施策」なのかどうかを厳密に検討しているとは言えない。

以上のような実証結果を要約すれば，本来「手続き的公正を高める（とされ

---

[64] 田中（2007）での「成果主義的人事施策」の具体的項目は，目標管理制度の実施状況そのものであり，フィードバックや目標設定という手続き的公正施策が，組織的公正の知覚に影響を及ぼしたという意味で，十分に予想される実証結果であると言える。またサンプル属性における，職階や雇用形態の多様性を区別しておらず，正規―非正規で公正を規定する要因が異なることが予想されるなど，課題も散見される。

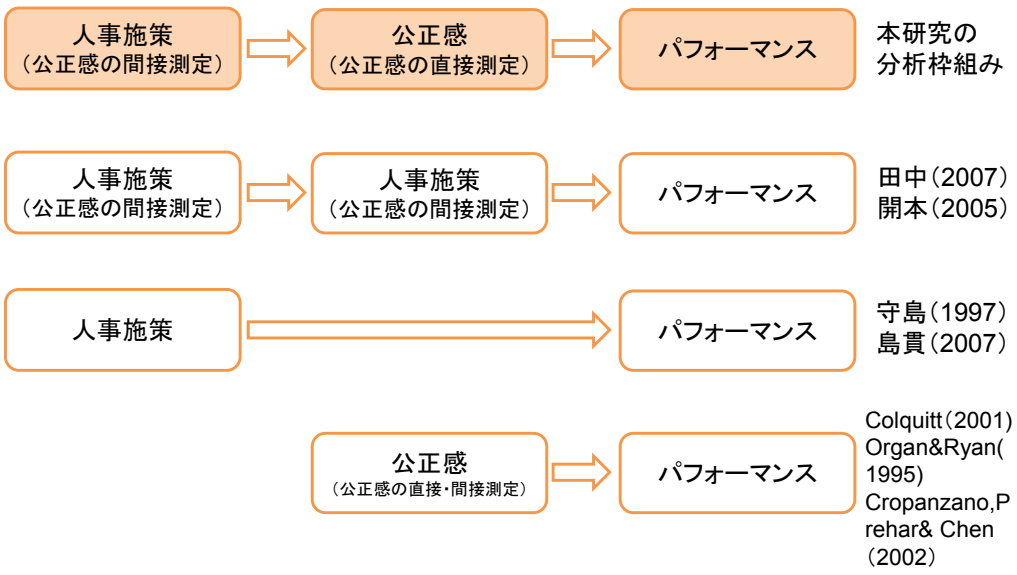
[65] 田中（2007）における組織的公正の下位概念としての手続き的公正の具体的な尺度は「事業計画や会社（組織）の業績の動向を，すべての従業員に知らせてくれる。」「会社（組織）の昇進・昇格の手続きは，一部の部署や人々に偏って行われている。（R）」「会社（組織）が行う職務上の決定は，正確で完全な情報に基づいてなされている。」といった，人事施策の程度を尋ねているものであり，公正であると知覚されているかどうかではない。

[66] 「きちんと評価される」ということは，「評価が公正である」ないし「評価方法が公正である」ことと同義と見なせるであろう。

る）施策」が手続き的公正の知覚を実際に高めて初めて「手続き的公正施策」と名付けられるものであるにも関わらず，先行研究ではこの関係を緻密に観察できていない。「手続き的公正施策は（人々の公正感を高めるから）組織に資する行動や態度をもたらす」という論理の飛躍がみられる[67]か，「手続き的公正施策は手続き的公正感を高める」といったトートロジカルな因果関係の検証にしか至っていない。

これを因果モデルとして考えると，本来「人事施策→公正感→結果変数（例えば職務満足や OCB, 離職意思等）」という一連の因果を検証すべきであるが，操作化の過程で，人事施策→結果変数，もしくは公正感→結果変数のいずれかの分析を行っている可能性がある（図表４－１）。勿論，例えば守島（1996）や島貫（2007）の研究は，どちらかといえば人事施策に着目した戦略的人的資源管理寄りのアプローチであるから，研究上従業員の公正感は主たる関心ではない可能性もある。他の研究でも同様に研究関心が異なることから，その実証結果そのものが批判されるべきものではない。しかし，少なくとも本研究の問題意識にもとづけば，先行研究が指し示すものだけでは研究目的を果たしたとはいえない。

図表４－１．既存研究と本研究の位置づけ



出所：筆者作成

[67] 逆に言えば，例えば情報公開や発言機会といった人事施策について，これを公正と思うかどうかは個人次第であり，公正であると判断するとは限らない。

第 2 項　手続き的公正と相互作用的公正

また，組織的公正における下位次元間についての概念的検討（つまり下位次元間の弁別可能性）も，必ずしも十分であるとは言えない。分配的公正と手続きて公正の区別に関しては，結果と過程という弁別で概念的には整理が容易であろう。しかし，手続き的公正と相互作用的公正の関係おいては，いずれも「手続き」や「過程」に着目した公正であるため，両者をこの軸において弁別することは難しい。

Colquitt（2001）では，これまでの各公正概念を整理し，手続き的，分配的，対人的，情報的公正の 4 分類をもとに，各構成概念間の相関や，そのそれぞれが手段，援助行動，集団コミットメント，集団尊重といった諸概念に対し，影響を及ぼすことを体系的に実証している。このうち，特に手続き的公正と対人的・情報的公正については，中程度に相関がある（手続き的公正と，対人，情報的公正の相関は 2 つの調査でそれぞれ.45 と.62，.48 と.74）ことから，概念的には重複部分も多いと Colquitt 自身も指摘している。こうした点から，組織的公正の分類上，相互作用的公正を手続き的公正と厳密に弁別できない可能性が示唆される。対人的公正は，上司が偏見抑制を実行しているか，一貫性を持っているかを意味するため，Leventhal（1980）の手続き的公正の原則に沿った内容であり，情報的公正は情報公開や苦情処理のような手続き的公正と親和性が高いと考えられ，手続き的公正をより個人レベルで把握する試みと捉えることも可能であろう。

相互作用的公正を手続き的公正と異なる概念と見なすか，手続き的公正の一部とするかについては双方の見解がある。その中で Cropanzano, Prehar & Chen（2002）は，手続き的公正と対人的公正の違いについて，社会的交換理論を用いてエージェント―システムという 2 次元において弁別し，両者を異なる概念と主張している。すなわち，手続き的公正は，組織側の人事制度というシステムに対する知覚とし，従業員は給与や昇進等の処遇と，労働力を経済的に交換していると考える。また，対人的公正を，そのエージェントとしての上司からの（非公式なものを含めた）ふるまいを，それに伴う行動という形での信頼関係の交換と捉える。

その他にもこうした手続き的公正と相互作用的公正との重複性についての批判は，複数の研究で同様に指摘されている（例えば Tyler & Bies, 1990; Cropanzano & Greenberg, 1997; Masterson, Lewis, Goldman & Tyler,2000）。相互作用的公正は，手続き的公正の一部であるという見方をされる場合もある（Tyler & Bies,1990; Cropanzano & Greenberg,1997）。概念的には，両者とも分配結果に至るまでのプロセスを重視するものであり，行為者が組織か管理職かという違いは，手続き的公正の下位次元として捉える方が望ましいという立場である（例えば Folger & Bies,1989; Greenberg, 1990）。Colquitt（2001）の立場や，その後の研究（例えば Cropanzano, Prehar & Chen,2002; Ambrose & Schminke, 2009）をみると両者を別概念として区別して測定する場合が多いようであるが，少なくとも両者のメカニズムはともに分配結果ではなく過程や手続きという点においては操作的な課題も残されている。

このように，両概念の相違点に関する議論は以下のようにまとめられる。手続き的公正は行為の主体者がシステムたる組織そのものであり，交互作用的公正は主体者が組織から委託されたエージェントたる管理者である。そして手続き的公正は全社レベルで公式的に行われる人事施策を意味し，相互作用的公正では上司部下間の個別の人間関係で非公式的，個別的に行われる施策（やりとり）を意味することになる。つまり，狭義の手続き的公正はより公式的な組織レベルにおける従業員の取り扱いを意味するが，広義の手続き的公正は相互作用的公正もその下位次元に納めて解釈する場合もあるということになる。この点をまとめると図表４－２のようになるであろう。

相互作用的公正を手続き的公正とどのように区別するかという議論は，ある意味概念定義や呼称の問題であり，実践的な問題とは無関係のようにも思われる。しかし，このような課題は「誰がどのように」フェア・マネジメントを行うかという実践的な点においても混乱を生じさせる恐れがある。組織が公式的な人事管理を行い，管理者が非公式なフォローを行うという図式が，実際に当てはまるとは限らないのである。従って実際の組織における管理者の行動を鑑みながら,このような操作的･定義的課題をどのように捉えなおす必要がある。

図表４－２．相互作用的公正と手続き的公正の分類

立場	相互作用的公正の取り扱い
広義の手続き的公正	組織における公式的な手続きと管理者による非公式的な手続きの双方を含む（Folger & Bies,1989; Greenberg, 1990）
狭義の手続き的公正	公式的で組織的な手続きのみを指し，非公式的，個人的な手続きは相互作用的公正として区別する（Colquitt, 2001; Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; Ambrose & Schminke, 2009）

出所：筆者作成

このように，組織的公正の概念的，あるいは技術的な問題は，大きく 2 つに集約できる。すなわち,①公正施策と公正知覚の関係を検討する際に発生する，公正知覚の定義ないし測定方法の問題である。例えば情報を公開することそのものを手続き的公正と捉えるのか，情報を公開した結果，個人がそれを公正と知覚するかを手続き的公正と見なすのかという問題である。また，もう一つは②手続き的公正と相互作用的公正の弁別に関する問題である。相互作用も手続きや過程に着目する公正性であるため，両者をどのように区別するかという問題である。この 2 点については，先行研究において議論がなされているとはいえるが，統一的な見解があるとは言えない。

本研究においては，1 点目に関して，つまり公正性施策と公正性知覚との相違については，質問紙設計において上司回答と部下回答を区別するという調査設計上の工夫によって，概念的問題を回避する方法をとる。詳しくは第 5 章において後述するが，上司が公正性を高めるとされる行動をとっているかということと，そうした行動が見られる時に，部下が実際に公正性を知覚しているかどうかの回答を区別することとした。

2 点目に関しては，現実の組織の在り方から問題を整理する。人事制度は組織（人事部）による意思決定で導入が決まるとしても，実際に運用する上では，被評価者の上司がその運用を任されることが日常的であるように思われる。したがって，人事施策の主体者が誰であるのかは，企業組織において理論的知見ほど明確ではないのではないだろうか。

手続き的公正と相互作用的公正の大きな相違点は行為の主体者にある。つま

り,人事制度や人事評価のありかたに不満を持つ場合は手続き的公正が低下し,上司の振る舞いについて不公正であると知覚すれば，それは相互作用的公正が低下するということとなる。確かにマクロな視点を持てば，人事制度を導入したり，その詳細な内容を決定するのは，組織トップや人事部が主導的な役割を果たす。すなわちその行為の主体者が組織にあることは理解できるし，これによる影響も少なくはないであろう。しかし，ミクロな視点に立てば，実際には上司がそうした制度に画一的に従うのではなく，各自の理解や解釈に従って運用するという場合も少なくないと考えられる[68]。公正感の定義が個々人にとっての主観的な知覚である以上，行為者である管理職の行動もまた，こうした個人的な公正感に基づいたものになると予想されるためである。こうした場合には，システム（典型的には人事制度）の実行者である管理職の行動は，組織の意図をそのまま忠実に再現する存在ではなくなる。つまり，そもそも組織によって公式的な作られたシステムは,そのまま従業員へと反映されるのではなく,エージェントという公正感を抱く生身の人間を介すことになる。したがって,システムがあれば，それを解釈するエージェントが間に介在するためシステムとエージェントが別々に個人の公正感に対し影響を及ぼすという枠組みだけでは不十分である。よって，手続き的公正と相互作用的公正をこのような観点から区別することだけが望ましいとは限らない。

むしろ管理者の公正感という点を踏まえれば，客観的にシステムとしての人事制度が実行されるというよりは，管理者が抱く彼（女）ら自身の公正感を通じて，従業員への行動へと反映されると考えられる。このように考えると，公正という概念定義上，マネジメントをされる側（部下）の公正感のみを取り上げることが望ましいとは限らず，マネジメントの実行者たる管理職の行動も捉えた上で，部下の公正感をとらえることに意義があると考えられる[69]。

以上のように,組織的公正研究の理論的課題の一つが,統一的な定義がなく,

---

68 これは例えば人事部の権限状況にも依存する部分であろう。平野（2006）のいうA型の人事システムでは評価者が直属上司とは限らないが，日本に多く見られるJ型（ないし進化J型）企業では，人事制度設計者と，その運用者は異なるというような適合関係にあるかもしれない。

69 換言すれば，既存研究で行為の主体者に関する検討が不十分であったために，直接測定間接測定といった測定の議論に終止符を打てず，結果概念的な検討がなされないまま尺度のみが開発されたのではないかと推察される。

統一的な測定方法がないという点であろう。測定方法が直接測定と間接測定の両者を混同しながら実証研究が積み重ねられてきた背景にあるのも定義的な課題に起因するものかもしれない[70]。近年の研究では，分配的，手続き的，対人的公正という公正の諸概念を統合するために，全般的公正（Overall Justice）概念を提唱する研究もある（Ambrose & Schminke, 2009）。これは，組織的公正の定義が上述のように曖昧であるが故に出現した研究といえるであろう[71]。だが全般的公正をもって人々の公正感と捉えるのであれば,それまでの 3 つ(ないし 4 つ）の概念を公正感と見なすには違和感がある。むしろ，全般的公正が 3 つの公正性の結果変数として用いられるのであれば，この分配，手続き，相互作用というものは，公正を高める「要因」であり，公正の知覚ではないと捉えるべきかもしれない。いずれにせよ,「何をもって公正感を測定したと言えるのか」と言う問題点が，既存研究において解決しているとはいえない。

以上のように，組織的公正の概念的，あるいは技術的な問題は，大きく 2 つに分類できるであろう。まず，公正施策と公正知覚の関係を検討する際に発生する，公正知覚の定義ないし測定方法の問題である。情報を公開することそのものを手続き的公正と捉えるのか，情報を公開した先で個人がそれをどのように知覚するかという問題である。また，もう一つは，手続き的公正と相互作用的公正の弁別に関する問題である。人事制度は組織（人事部）による意思決定で導入が決まるとしても，実際に運用する上では，被評価者の上司がその運用を任されることもあり得るため，人事施策の主体者が誰であるのかが明確ではない。

第 3 項　上司行動に関する仮説の導出

以上の議論にもとづき，本節においては，実際の人事施策よりも，システムの実行者たるエージェント（上司）の行動に着目する。相互作用的公正が上司

[70] ある概念を直接的・間接的な測定によって構成概念の妥当性を確認する MTMM 行列（multi-trait multi-method matrix：Campbell&Fiske, 1959）による検証も必要かもしれない。
[71] 例えば「結局のところ，私は公正に扱われているといった質問を行い，分配，手続き，相互作用の公正の結果として知覚するものとされる（Ambrose & Schminke, 2009）

―部下のペア毎に異なることを勘案すれば，統一的な人事制度の下においても上司による実際のマネジメント（つまり「手続き」）には差異が生まれると予想される。人事管理は実際には，組織のエージェントであり直接の評価者である上司によって運用がなされる。従って，一組織内においては，手続き的公正も相互作用的公正もその人事施策の主体者は直属上司であると捉えることが可能である。

こうした問題を踏まえると，（公正性を高めると予想される）人事施策が，従業員の公正性の知覚を高め，結果として組織コミットメントや OCB といったパフォーマンスを高めるという一連の因果プロセスが果たして成立するのかといった疑念が浮上する。確かに，先行研究に置いて，ある人事施策が従業員の不満を軽減したり（例えば守島, 1997），公正感を高めることが，組織への愛着を高める（例えば Colquit, 2001）といった理論的，実証的研究は見られるため，その因果や関係性を否定することはできない。しかし，それにもかかわらず人事施策が個人の公正感を高め個人のパフォーマンスを高めるという一連の因果プロセスを検討した研究はほとんど見られない。

本研究では，こうした先行研究から考察される課題を勘案し，前述のエージェント―システム（Cropanzano, Prehar & Chen, 2002）という論理による手続き的公正と相互作用的公正の弁別方法には必ずしも依拠しない。つまり，手続き的公正と相互作用的公正が，行為の主体者が異なるということにおいて弁別可能であるとは限らない。管理者は日常的に公式的な人事管理の担い手として，組織の意向を忠実に反映している可能性もあるためである。

したがって，本研究では，システムの実行者たるエージェント（上司）の行動も，客体的な人事管理施策同様「公正性を高める人事施策」の代理変数とする[72]。無論，前者は厳密にいえば人事施策（人事制度）ではなく上司行動ではあるが，相互作用的公正が上司―部下のペア毎に異なることを勘案すれば，統一的な人事制度の下においても，上司によるマネジメントには差異が生まれると予想される。こうした差異をマネジメントの差として捉え，人事管理の一部

[72] 人事制度と部下個人との関係を直接みるということは，上司が人事制度を忠実に確実に実行することを仮定していることになるが，本節ではそうした立場を取らず，人事制度と上司行動との間には乖離が生まれることを前提とする。少なくとも，LMX や相互作用的公正のような上司行動に着目する議論はそうした前提がなければ成立しないであろう。

と解釈することが，実践性のあるアプローチとなり得る。人事管理は実際には組織のエージェントであり，直接の評価者である直属上司によって運用がなされる。従って，上司によって「公正性を高めるような人事施策の実行」がなされて，部下はその公正性を知覚することが予想される。だが，こうした点についても，「上司が信頼に足る行動をとっているか」を部下に尋ね，これを「対人的公正」と名付けている研究も多く（Colquitt, 2001），上司行動という広義での人事管理と，部下の公正性の知覚に着目した研究もほとんど見当たらない[73]。先行研究で公正性を高めるとされてきた上司行動が，部下の公正感を高めるかどうかを検証する必要がある。したがって，検証すべき仮説として以下を設定する。

仮説１－１．上司行動は，部下の公正感を高める。

仮説１－１が成立すると仮定した場合，もう一つ別の問題が浮上する。それは，公正感が実際にパフォーマンスへと帰結するのかという疑問である。既に見てきたように先行研究によれば公正の知覚は OCB や組織コミットメント向上に寄与するとされるが，それがマネジメント（本節における上司行動）の結果であるのか，公正性を媒介した結果としてのものなのかを直接明らかにしているわけではない（図表４－１）。上司行動というマネジメントが公正感を高め，その結果として組織コミットメントのようなパフォーマンスを高めるという一連の因果プロセスについて検証の必要がある。従って，仮説１を前提とする以下の仮説を設定した。

仮説１－２．上司行動は，部下の公正感を高めることを通じて，結果として部下のパフォーマンスに影響を高める。

---

[73] ただし，LMX と公正の知覚に関しては，Cropanzano,et al.（2002）によって実証が行われている。しかし，彼らの研究では，LMX と相互作用的公正との概念的な整理については検討されていない，加えて LMX についても部下回答であり，上司行動を直接に測定しているわけではない。「上司の公正さを高める行動についての部下による知覚」が「部下の知覚する他の（分配や手続き）公正」を高めるかどうかの関係を見ていることとなり，実際に上司の行動が公正さを高めるかどうかについて検討されているとは言い難い。

第 2 節　分配的公正における分配原理

前節では，手続き的公正や相互作用的公正の観点から，主として上司行動に着目した公正感の規定因に関する仮説を導出した。しかし，組織的公正研究の源流でもある分配的公正研究における課題がそうした上司行動によって全面的に解決されるわけではない。手続きや相互作用によって個人の公正感が規定される可能性があるといっても，処遇そのものは資源の分配によって決定されるものであり，極論を言えば手続きが公正でも賃金や昇進のような処遇そのものが不公正なものであれば意味がない。何を公正であるとするかという分配原理について検討しなければ，手続き的公正は Folger（1977）の指摘するような小手先の不満解消手段と見なされる可能性がある。つまり，公正感の規定因として手続きを重視した上司行動が重要であることは決して否定できないものではあるものの，それだけで公正感をマネジメントするという発想には，分配的公正の観点から限界がある。そこで本節では，分配的公正研究の一つである分配原理に関する概念的整理とそこから導かれる仮説の導出を行う。

第 1 項　分配原理の概念的整理

人々の公正感を規定する要因を検討した際に，分配的公正研究にはいくつかの課題が挙げられてきた。例えば人々が何を組織への貢献（Input）と見なし，何を組織からの誘因（Outcome）が客観的に決まるわけではない。組織に長期勤続することも Input になれば，文字通り組織に利益をもたらすことも Input と見なされる可能性があるためである。Outcome に関しても，給与や昇進のような目に見える処遇だけならともかく，上司からのねぎらいの言葉，同僚からの信頼，組織に所属することによる社会的地位なども含まれれば，衡平理論における各要素は客観的に測定可能なものとはならない。従って実用的でないという批判を受けることになってしまう（Folger，1986）。

分配的公正研究においてもうひとつの課題として挙げられるのが分配原理に関する議論である。資源が一定である際，どのように配分するのが正しいかという議論である。Deutsch（1975）や Leventhal（1976）が挙げた主たる分配

原理は，①衡平原理，②平等原理，③必要性原理の 3 つである。そして，この 3 つをもとに，人々の公正感が規定されることをモデルとして示している（図表２－３）[74]。こうした衡平理論の課題は，今尚残されていると考えても良いであろう。田中（1998b）によれば，手続き的公正研究の盛況と衡平理論研究の停滞とは時期的に重なることから，結果としての公正研究の課題が克服されて手続き的公正研究が発展したというよりは，単に手続き的公正へと関心が以降しただけと見なすべきかもしれない。確かに例えば Leventhal は，Leventhal（1976）において分配的公正の諸原理を打ち出しているものの，手続き的公正研究において最も引用される研究の一つである数年後の論文では手続き的公正へと関心が移行している[75]（Leventhal，1980）。

本項ではまず，人々の公正感を規定する分配原理の存在に着目する。ここでは，個人がどのような分配原理をどの程度重視するかを表す用語を，客体的に存在する分配原理とは区別し，「分配志向」と呼ぶことにする。つまり，理論的にいくつか考えられる分配原理のうち，個人が実際のどの程度各分配原理を重視するか，というものを意味するのが分配志向である[76]。

この分配志向として，前述の 3 つの原理のどれをどのように重視するかについて検討する。これらの原理をどの程度重視するかによって，人々の公正感は異なるものと考えられる。組織や上司が何らかの制度を実行したり，何らかの行動をとったという客観的事実にもとづき，個人はその善し悪し（公正の度合い）を判断することになる。そこで判断基準となるものが分配志向であると考えられる。個々人が特定の分配志向と組織からの刺激（処遇）とを比較考慮し，自らの志向に合致したものであれば公正感を高めるものであろうし，一致しなければ不公正感を抱くことが予想される。

---

[74] これは規範的正義の議論に通ずるものでもある。例えば Rawls の公正にかんする 2 原則である均等原理と格差原理は，Deutsch らの枠組みを使えば，それぞれ平等原理，衡平原理と読み替えることができる。もちろん林（2012）も指摘するように，両研究の経緯を踏まえれば単純な比較はできないが，関連性があることは否定できないであろう。

[75] もう一つは Thibaut & Walker（1975）であろう。

[76] これは明確な定義というよりは，用語としての使い分けを意図するものである。分配原理や分配ポリシーという言葉を使用した場合，規範的正義論における正義の原理や，後述する人事管理において組織が持つポリシー（人事ポリシー）との見分けがつきにくくなることに配慮したものである。従って，分配志向はあくまでも個人が主観的に知覚する志向を意味し，客体的に存在する原理とは異なるものと捉えている。

前述のように，こうした原理のうちどれが社会にとって望ましいか，という規範的議論は，本研究の範疇を超えるものである。したがって，この 3 つの原理そのものの是非については本研究では直接検討課題とはしない。そして，各原理の善し悪しについて評価しないということは,各原理をより志向させる(あるいは志向させない）ためにはどのような取り組みが必要か，ということも検討できない。つまり各志向をコントロールする，という視点は本研究では持っていない点には注意が必要である。つまり，従業員個人の持つ分配志向そのものを変容させることは本研究では検討せず，各個人が持つ分配志向は所与のものとして，その分配志向と適合的な人事施策，あるいは上司の分配志向というものに着目し，これにより分配的公正感がどのように変化し得るかを検討するものである。公正感に関してのマネジメントが本研究における主たる目的であるため，その公正感を規定する（であろうと予想される）分配志向をコントロールすることを想定しない，ということになる。

図表４－３．本研究における前提

名称	立場
公正感	分配志向や人事管理（上司行動や人事施策）によって直接変化する（＝マネジメント可能）
分配志向	直接その志向を変化させることが望ましいかどうかの検討が別途必要。本研究では分配志向そのものを変化させる人事管理については検討しないが，人事管理との適合については検討する。

出所：筆者作成

しかし，3 つ分配志向を変容させずとも，この 3 原理のどれを重視するかに依存して，人々が公正感を抱く要因は異なることは十分に予想される。何故ならば，公正が何であるかの議論である分配原理の議論を無視して，公正であると人が判断することは論理的には不可能なためである[77]。

[77] もちろん，日常的に人々が公正原理をはっきりと認識しているかどうかの問題は別である。ここでは論理的に公正であるかどうかは，公正が何であるかに触れずには答えられな

そこで，こうした観点から個人の持つ分配原理のありかたとその概念的整理を行う。具体的には各分配原理の特徴と，各分配原理間の相互関係に関する検討である。そして，①個人が保有する分配志向と分配的公正感との関係性，②処遇を受ける従業員の特性を踏まえた①の関係性，そして③直属上司の持つ分配志向との関係性という 3 点から仮説を導出する。③は個人の分配志向と，上司の分配志向との差異が公正感にどのような影響を及ぼすかについて検討するものである。

特に③において上司に着目するのは，第 1 節で指摘したように，上司自身も何らかの分配原理をそれに伴って管理行動が変容すると考えられるためである。こうした視点を盛り込むことにより，分配志向を直接変化させることはなくとも，人々の公正感に対し直接的間接的に影響を及ぼすマネジメント要因が検討できることとなる。したがって，上司との適合という視点は，企業組織の実践的な視点からの分析であるともいえる。

さて，分配志向の相互関係についてみる前に，各分配原理は個別にどのような特徴を持つであろうか。本稿では，Deutsch（1975）や Leventhal（1976）に従い，衡平分配原理，平等分配原理，必要性分配原理の 3 原理に着目する[78]。Deutsch（1975）や Leventhal（1976）の議論では，こうした原理の重要性が取り扱われているものの，その原理の内容そのものを具体的に検討しているわけではない。従って，ここでは第 2 章でみてきた規範的正義の知見を借りながら，3 つの分配原理を改めて概観する必要がある。

まず，衡平分配原理は，Adams（1963，1965）の提唱する衡平理論に代表されるようなバランスに着目した公正さである。この原理を端的に表現すれば「働かざる者食うべからず」といった実力主義的な意味を持つ。Adams のモデルそのものは第 2 章でも述べたが，その基本的な思想は，①組織への貢献（Input）と組織からの誘因（Outcome）のバランスがとれているか，②そのバランスは他者と比べてどうか，という 2 点であろう。このようにみると，実は Adams のモデルは，組織均衡論における組織成立要件の議論そのものである。つまり，組織に対する貢献に対して，組織から得られる誘因が同等かそれ以上であると

いという論理的帰結について述べている。

[78] 原理としては Deutsch（1975）の指摘するように公正を司る原理は他にもありうるものであるが，そのうちの代表的な原理を取り扱うものである。

きに組織が成立するという発想に極めて近しい。つまり，組織と個人の関係性を判断するときに，組織が労働力を提供し，それに伴って組織は報酬を与えるという（経済的な）交換関係に他ならない。

衡平分配原理のもう一つの特徴は，他者との比較という点にある。Ambrose, Harland & Kulik（1991）による比較対象のメカニズムによれば，人は自身と属性（例えば年齢や性別）の近い人間や，接触頻度の高い人間を比較対象に置きやすい。社会的比較理論（Festinger, 1954）によれば，人は他者の反応をただ受動的に受け入れるだけでなく，他者との比較を通じて自己の様々な側面を明確に評価しようとする欲求を持っているという。特に直接的物理的な基準がない場合には，人は他人と見比べることで自らを評価する。そしてその際には，自らに類似した他者と比較を行うという。ただ，どのような相手と比較を行うかについては，自分よりもよい状況におかれた他者を比較する上方類似比較と，その逆に悪い状況におかれた他者と比較する下方類似比較があるが，社会的ネットワークの状況や文脈のような環境要因によって選定される比較対象は異なるようである（Gartrell, 1987; Masters & Smith,1987; Suls & Wills, 1991, Tyler,et al,1997）。

こうした 2 つの特徴から考察されるのは，衡平分配原理における Input, Outcome の多様さを前提にしたモデルである。そもそも Input にしろ Outcome にしろ，個々人で差があることが前提となっているモデルである。つまり，「組織に対する人々の貢献度合いは異なるものであるならば，その貢献度合いに従って処遇を決定すべし」という主張である。このことから，「貢献度合い」を何にするかが定まらず，それ自体が一つの課題でもあることは第 2 章でも確認したが，仮に組織の利益への寄与度のような指標ひとつにしても，個々人で Input に大きな開きが生まれるが，差があることそのものを問題としないという意味で，格差を許容するモデルであるともいえる。つまり，この原理は規範的正義論でいうところの，個人の権利や資産というものを強調し，格差是正に公的機関が介入することを認めないリバタリアニズム的な発想が強い。あるいは，個人差を考慮せず，社会全体の効用を最大化すること（費用対効果を重視する）を重視するという原理だと解釈すれば，帰結主義・功利主義的な考え方と整合性があるかもしれない。いずれにせよ，この原理にともなって処遇格差あるい

は所得格差が発生することは，衡平分配原理においては大した問題とはならない。Input をどの程度にするか，ということも含めて個人の自由であるわけだから，そのバランスを所与とし，貢献度に見合う処遇があるかどうかが最大の焦点なのであり，同等の Input があるにもかかわらず Outcome に差があるようなことがないか，というバランスに関する公正原理であるといえよう。

次に，平等分配原理は文字通り，人々を等しく取り扱うことも求めるものであり，ロールズの第 1 原理である平等的取り扱いに相当する。あるいは，無知のベールという発想もこれに近い。つまり例えば人々の間に生まれる貧富の差は，生まれながらの偶然性によるものであるから，この差をそのまま許容するのではなく，人々を出来る限り等しく取り扱わなければならない。この原理はいわば「所得再分配」を正当化するような原理であるといえる。小塩（2012）がいう「公平」もこの原理に該当すると考えられる。つまり，そもそも肉体的，精神的な能力の差や貧富の格差といったものを基に，人々の貢献度を取り扱うことは誤りであり，これらは偶然に由来するものである。つまり，その偶然性に基づき人々の取り扱い方が異なるのは公正ではないと考える。

この考え方に従えば，組織と個人の関係もまた，同様の論理で考えることになる。組織に対して個人がどの程度貢献できるか，という貢献度合いを考える際に，どの程度 Input を大きくできるかは偶然性に左右される。例えば学歴や性別といった要素はもちろんであるし，努力や能力といったものも家庭環境や学歴，性別といったものに左右されることが予想されるため，そうした意味で偶然性が高いものである。例えば北條（2011）によると，我が国における学力の差は，家庭環境の差（例えば家庭の蔵書数や両親の学歴）に規定される可能性が示唆されている。平等分配原理の立場では，子供が家庭環境を自由に選択できるわけではないという意味でこうした格差は是正されるべきだ，ということになる。こうした学力の格差が，所得の格差に結び付くものであれば，所得を再分配することの正当性が生まれる，ということであろう。従って，平等分配原理の立場では，そうした偶然性を踏まえ，仮に Input に差があっても，そうした差に基づく処遇ではなく，出来る限り等しく分配すべきである，という

論理になるであろう[79]。

最後に必要性分配については，平等分配原理にも通ずるところもありそうな原理である。必要性分配は，必要としているかどうかで，財の分配を決める，という立場であるから，そうした意味で決して平等と同一のものではない。また，組織にどの程度貢献したか，という点を強調するわけでもないから，衡平分配原理とも異なる原則である。必要な人に対し必要なだけ与えるという発想は，特に社会保障の仕組み（我が国でいえば生活保護や低所得者への税控除などといった福利政策）において想定されやすい。社会保障のしくみは，高所得者にも低所得者にも均等に振り分ける平等分配というよりはむしろ，必要性分配の原理に基づくと考えられる。つまり社会保障の仕組みは平等主義の立場からすれば実は不平等でもあり，必要とされるものに対して分配していると考えた方が適合的であろう。そのように考えると，損害保険のような相互扶助の原理であるとも考えられる。

規範的正義の議論では，こうした「必要な人に」という発想はそれほど明示的にあるわけではないが,「貧しい人のために所得の再分配を行う」という一見すると平等原則の発想は,本質的には必要性分配に則っているとも解釈できる。つまり，この必要性原理にもとづく所得再分配の場合，施策の目的としては平等性を向上させるということよりも,目の前で貧困に困っている人々を助ける,という意味合いの強いものかもしれない。したがって，所得格差をなくすというよりは，所得格差によって救済を必要としている人に対し補助をするという救済措置的特徴がある。そうした意味では，必要性分配には平等原理的な要素が含まれることも示唆される（この点は後述する)。必要性原理の解釈の難しい点は,「必要性」とはどのような状況であるかであろう。例えば生活上どの程度の生活費が必要であるかは，極めて主観的な価値判断に左右される。極論を言えば，多ければ多いほどよいわけであるから，どの程度が必要な水準かを客観的に提示することは難しいであろう。

[79] 但し，平等原則の実現に向けて最も困難な課題は「何を基準にした平等か」という点である。Sen（1992）による指摘にあるように，ある一つの要素（例えば性別）という基準において平等性を確保すれば，他の要素（例えば能力）にもとづく平等は実現しない可能性がある。この点は，先行研究で指摘される，分配的公正の限界の一つ（Input や Outcome の多義性）と一致する議論である。

組織における必要性分配の具体例としては，家族主義的経営ともいわれる日本的経営の諸特徴として挙げられるような年功賃金のような処遇の原理である。日本的雇用慣行の基本的な特徴の一つが年功型賃金である。小越（2006）によれば，日本の年功賃金の捉え方には，技能の向上や熟練に伴って年功的に賃金水準が上昇する技能熟練説，賃金抑制の特徴を強調する低賃金説，年齢別生計費と関連付ける生活給説，そして企業貢献度（功労）に応じて差別的に昇給させる制度としての差別支配説などがあるという。このうち，小越（2006）では，生活給説の重要性を主張している。年齢別生計費の趨勢と賃金の年功カーブとの対応関係，そして戦前の生活給という歴史的背景といった根拠から，年功賃金は生活給的な意味合いが強いことを強調している。同期入社間での比較では平等であるが，年齢に伴い，家族構成が変化する（配偶者や子供が増え，扶養家族が増える）という発想である。

つまり，加齢に従い家族構成が変化し，生計費が増大することから，それに対応して賃金を増やすという発想は，まさに必要性分配原理にもとづく賃金体系であるといえる。年齢や勤続年数に基づいた給与体系というものは今や支配的でないと考えられるかもしれない[80]。しかし，少なくとも家族手当や住居手当といったような福利厚生制度におけるこうした手当制度は，こうした分配原理に基づいた処遇の仕組みであると考えられ，年功主義が崩壊したと考えるのはやや早計である（久本，2008）と考えられる。

[80] 久本（2008）では厚生労働省（2007）『就労条件総合調査』の結果から，年功主義的賃金の典型例である定期昇給制度の廃止傾向から，成果主義，能力主義重視の賃金体系への変化について述べている。

図表４－４．３つの分配原理

名称	関連する規範的正義論	特徴
衡平分配原理	リバタリアニズム Rawls の格差原理	「働かざるもの食うべからず」 貢献度に応じた報酬
平等分配原理	Rawls の平等原理	「分け隔てなく施す」 等しく取り扱う
必要性分配原理	Rawls の平等原理	「ジャストインタイム」 必要な人に必要なだけ与える

出所：筆者作成

第２項　分配原理の主観的な共存可能性

ここまで，３つの原理についてその基本的な性質を確認した（図表４－４）。次にこれらの相互関係について検討する。つまり，複数の原理を同時に重視することは，主観的・客観的に実現可能であるかについて整理する。結論を先取りすれば，これらの分配原則は，主観性を認めれば両立するが，現実の組織における分配のありかた，あるいは人事施策を説明する上では，相互に成立しない場合もありうるものと考えられる。現実の人事施策については次節で確認するため，ここでは，主観的な分配志向に関する点について整理してみよう。

まず，理解を容易にするために，検討の対象を企業組織に限定する。ここまで規範的議論との接合性を確認するために国家レベルの政策や貧富の差といった言葉も並べてきたが，本研究における主たる関心は人事管理のありかたにある。分配原理の議論を，企業組織における，個人と組織との処遇の問題であると解釈すれば，賃金や昇進昇格のような報酬を，どのような原理に基づき決定するかという議論に繋がるものである。したがって，この報酬分配の議論を，個人の主観的認知のレベルと，客体的な処遇制度のレベルとで区別して議論する必要がある。このうち，客体的な処遇制度に関しては次節に譲り，ここでは主観的な分配志向の在りかたについて検討する。

さて，個人の公正感の規定因として先行研究で想定されていたのは，各分配原理を個人がどの程度重視するかという，分配志向に関するモデルである。こ

れらのモデルでは，各原理が相互に独立する前提となっている。原初的なモデルであるため，このモデルがどの程度妥当な物であるかについては疑問もあるものの，個人の志向のレベルにおいては 3 者が同時に併存する可能性が示唆される。例えば，個人の実力や貢献度に基づいて処遇を決定することが望ましいと考える衡平分配原理を重視する場合に，平等原理や必要性原理が重視するようなことはありうるであろうか。平等原理にもとづけば，個人の差は偶然に左右されるものであるから,極力処遇に差をつけないことが望ましい。あるいは，必要性原理にもとづけば，家庭事情などによって必要とされる人により多く配分されるような分配結果を望むものである。これらは一見すると相互に矛盾を生じる考え方であるが，個人の持つ志向というレベルにおいては，いずれもを重視することはありうると考えられる。

例えば，努力すれば報われるべきであるという発想は衡平分配原理に基づくが一方で,ある状況においては人は生まれながらに皆平等であるべきとも思う。あるいは個人の事情で困っている人には手を差し伸べるべきだという必要性分配に基づく発想もまた日常的に遭遇し得る。つまり，個人が 3 原理のうち一つを重視するといっても，自身の処遇状況がどのようなものであるかという個人的な事情を背景に，各原則を当てはめる対象を状況毎に変化させながら，共存させている可能性がある。例えば，実力主義な処遇体系を取ってほしいが，一方で失敗した際には過剰な罰則は適用してほしくない，また個人的な事情にも配慮してほしいという，各原理を混合して重視する可能性がある。いわばご都合主義的に自らの利益に沿った原則を適宜つまみ食いをしているわけであるが，こうした自己中心的な公正のあり方というのは，先行研究でも指摘されてきた点である（Thompson & Loewenstein,1992; 江夏，2009)。つまり，少なくとも個人の認知のレベルにおいては，論理的には共存が不可能とも思える各原則を，状況毎に上手に使い分けている可能性が高い。従って，本稿では個人の持つ分配志向については，相互に排他的ではなく，共存可能であるという前提を置くこととする。つまり，例えば衡平分配を重視しながら，平等分配も同時に重視するということもあり得るという意味である。但し，この前提はあくまでも個人が持つ主観的な分配志向に限るものであり，客体的組織としての分配原理や，具体的な人事施策に関しては，別途次節で検討する通り，このような相

互関係にあるとは言えないものと考えられる。

第 3 項　個人の分配志向に関する仮説の導出

では，こうした分配志向を個人が持つ場合に，人々の公正感はどのように増減し得るであろうか。この点は，上述のような主観性も伴って，論理的に一つの回答に帰結させることができないが，Deutsch（1975）は 3 原理のうち個人がどの原理をを選択するかは個人の目標に依存すると主張している。つまり，人々の目標が経済的生産性であれば衡平分配原理を，楽しく調和のとれた社会的関係を望むならば均等原理を，そして個人的成長や福祉を促進することを望めば必要性原理を選択するだろうという指摘である。この仮説は Barrett-Howard & Tyler(1986)や斎藤・佐々木（1987）で検証され，概ね同様の効果を示している。

では現実の企業組織においてはどうであろうか。例えばある企業においては，衡平原理を重視するかもしれないし，別の企業では平等原理を重視するかもしれない。あるいは両者をともに重視するかもしれないし，どちらも重視しないようなルーズでアドホックな管理を行っているような場合もありうる。このように，状況要因，環境要因に依存することが予想されるため，特定の分配志向が一義的に公正感にどう影響するかを予め想定することは難しい。この点に関して小林（2004）は，日本におけるキャリアシステムが入社後一定期間同一年次の従業員間に昇進・賃金等の処遇差をつけない傾向がある[81]ことに着目して，平等分配志向があるほど公正感が高まるようなモデルを提案し，実証している。この結果に従えば，我が国においては平等分配を重視するほど公正感が高まることを示唆するものであるが，一方でこの前提には疑問もある。成果主義以前の年功主義的な人事管理は学歴や性別といった要素によって区別されてきたという意味で平等であるといえない（江夏，2008b）し，本稿の問題意識でみてきたような正規・非正規間の均衡処遇問題について小林（2004）では触れられていない。同一労働同一賃金という主張（毛塚，2013）には，もちろん平等主

[81] 小林（2004）では，遅い昇進（Ouchi,1981）や階層平等主義（Abegglen＆Stalk，1985；石田 1985）などといった特徴から，我が国の人事管理の仕組みが平等主義的であると推察している。

義的発想もあるものの，基本的には労働内容が異なれば処遇が異なることを許容する衡平原理を意味するものであると考えられる。企業組織が効率的な企業活動を求めるときには，衡平原理が重視され得ることからも，3つの志向が人々の公正感にどのような影響を及ぼすのかを予測できない。

このように，外部労働市場や個別企業の特性等を踏まえると，特定の原理が公正感にポジティブな影響を及ぼすかネガティブなものであるかということを論理的に方向づけることは難しい。なぜならば，公正感は実際に直面した現在の処遇状況に対する価値判断である一方，分配志向はどのような分配状況が理想的であるかを意味するものでもあるため，必ずしも現状と一致するとは限らないためである。言い換えれば，分配志向と公正感との関係を検討することは，理想的な分配状況がどの程度実現しているかを意味するものであるとも考えることができる。個々人の理想的な状態がどのようなものであるか，そして理想がどの程度実現できているかを論理的に方向づけることは難しいと言わざるを得ない。

しかし，3つの分配原理のそれぞれが個人の公正感に対しどのような方向付けをするかどうかは明確とはできないとしても，いずれかの分配志向の高低によって，公正感が変容することは十分に予想される。何故ならば，現実に組織内で働く人々は，3つの原則のうちいずれかの（あるいはそのうちの複数の）原則の強弱に基づき人事管理を運用していることが予想されるためである。したがって，ここでは必ずしもその方向性（正負）を厳密に設定せず，分配志向と公正感に何らかの関係性があることを予想する基本仮説のみを提示する。

仮説２－１．分配志向は，分配的公正感を規定する

この仮説２－１における両概念の関係性は，既に述べたように従業員個人が置かれた状況に依存することが考えられる。そこで，実際的な人事管理の観点から従業員の雇用管理区分に着目する。つまり，どのような分配原理を重視するかという点は，正社員と非正社員とでは異なるのではないかという着眼である。例えば，正社員においては人事評価や個人の業績などを基に数値化したり

ランク付けを行う場合も多いことが予想される[82]。従って，企業への貢献度，衡平理論でいうところの Input を組織も個人も（あるいは個人間でも）知覚しやすい状況にある。また，その結果として，それらの Input を昇進・昇格や昇給，配置転換や賞与など，こちらも目に見える形で Outcome を与えられる機会が多い。この為，衡平分配ルールを日常に経験し，それを常識的なものとして受け入れている可能性が高い。このように考えれば，衡平分配ルールを重視する傾向があることが予想される。

一方，非正規社員，特に本稿でとりあげるパートタイマーの場合，処遇体系は時間当たりの給与(すなわち時給)にもとづく働き方をしている場合が多い。この場合，一人ひとりの業務内容の違いや，成果の違いなどをことさらに強調することはむしろ稀で，おしなべて皆が時間当たりで同程度の貢献度であるという暗黙の前提が存在する。勿論，時間当たりの給与をアップする，ということも日常的に行われていることではあるが，体系的な人事評価制度によって報酬体系が明文化されているというよりは，現場責任者の裁量等によって管理される場合が多いと考えられる。こうした場合は,「よく頑張っているから」という管理者の個人的な配慮から生まれる処遇差であり，貢献度やこれに伴う報酬を認知されにくいと考えられる。したがって,こうした人事管理上の特徴から，日常的に組織への貢献度やそれに伴う報酬という衡平原理的な発想を持ち合わせていない可能性がある。従って，どちらかといえば平等主義的な分配原理を重視する場合に，公正感が高まる傾向があることが予想される。

逆にいえば，組織は正社員に対しては衡平原理を重視した人事制度を，非正社員（特にパート）には平等原理を重視した人事制度を採用している可能性がある。従って，雇用区分それぞれにおいて，適合的な分配原理があることが予想される。つまり，企業が構成員の分配原理に配慮して適合的な人事管理を行っているのか，組織の方針に基づいた人事管理を体験する中で人々が特定の分配原理を重視するようになるのかという因果の先行性は不明確ではあるものの，

[82] もちろん，小池（2005）や橘木（1992）が指摘するように，我が国企業において，処遇に差がつきはじめるのには時間がかかる可能性はある。しかし，だからといって日常的に営業成績のような数値目標を掲げない組織は多くなかろう。目標管理制度の導入率（引用）からみても，個人ごとに目標が設定されることは決して珍しいことではなく，そうした意味で個々人間の貢献度の差は正社員間で認知されやすい環境にあると推察される。

両者が適合性は指摘することができる。よって，仮説２－１に付随する形で，雇用区分という条件を踏まえた状況適合（コンティンジェンシー）の仮説として，以下の仮説を設定する。

仮説２－２．非正規社員は平等原理，正社員は衡平原理を志向することが，公正感を高める。

次に，こうした個人の持つ分配志向本人以外の他者，特に直属の上司とどのような関係を持つかを検討しなければならない。本研究では，仮説１－１，仮説１－２の導出過程においても述べたように，部下の公正感を規定する要因として，上司に着目している。これは，一組織内の人々の公正感を眺めるとき，人事制度というシステムの他に，そのエージェントたる直属上司というプレーヤーによって，より直接的に従業員の公正感が規定される可能性もあると考えられるためである。

そこで，個人の分配志向の観点においても，上司に着目する。つまり，上司自身がどのような分配志向を持つかによって，部下の公正感が規定されるかどうかを検討する。上司と部下でどのような分配原理を重視するかによって，部下の公正感が異なるとすれば，上述の雇用区分と分配志向との適合関係と同様に，上司と部下の分配志向の一致にあると考えられる。すなわち，上司が部下と同様の分配志向を持つ場合には，上司行動は日常的に部下の重視する分配志向に合致するような行動を取る傾向にあることが想定される。例えば平等分配を重視する上司部下同士は，おしなべて部下ひとり一人を平等に扱う事を重視するかもしれない。この場合，部下の業績の高低によって，面談時間やその際の態度等を変えないような態度，行動をとると考えられるため，それを是とする分配ポリシーを持つ部下の公正感は,高まることが予見される。結果として，部下の公正感は高くなると予想される。つまり，上司がどのような分配志向をもっているかそのものではなく，上司の分配志向が部下と類似し，一致度が高まるほど，部下の公正感が高まることが予想される。以上より，上司の分配志向と部下の分配志向が一致する方が，不一致の場合に比べて部下の公正感が高まることが予想される。

仮説２－３．上司の分配志向と部下の分配志向が一致するほど，部下の公正感が高い。

第 3 節　人事管理における人事ポリシー

前節では，分配的公正の先行研究における分配原理の問題から，個人の分配志向が公正感に及ぼす影響に関しての課題を整理し,そこから仮説を導出した。本節では，そうした知見も踏まえながら，組織のマネジメント（具体的には人事管理）という視点から，公正感の規定因に関する仮説を導出する。まず，第 1 項では，第 2 節第 1 項において検討した分配原理間の相互関係に関する検討等同様に，人事管理における分配原理の概念的整理を行う。ここでは，個人が分配原理をどの程度重視するかということとは別に，分配原理をもとにどのような人事方針が整理されるかについて検討する。第 2 項では，第 2 節第 2 項で検討されたように,人事管理における分配原理の相互関係について検討される。

第 1 項　組織の分配原理に関する概念的整理

ここでは，分配原理に基づく，客体的な存在としての処遇体系の在りかたについて検討する。第 2 節で個人の分配志向における 3 つの分配原理が互いに共存し得ることを主張してきたが，人事管理における具体的なマネジメントのレベルにおいてはその様相が異なると考えられる。そこで，組織における実際の処遇のあり方について，各分配原理を極端に追求した人事管理の理念型について検討する[83]。

衡平分配原理と人事管理

まず，衡平原理を突き詰めた人事管理の仕組みとはどのようなものか。誤解を恐れずに例えれば，典型的な成果主義的人事管理の仕組みである。つまり，個人が組織に貢献した程度に応じて，極端に処遇に差をつけるような仕組みである。成果主義といえば，端的には組織に貢献する成果を残した場合に処遇が最も良くなるような仕組みであるが[84]，衡平原理に基づく人事管理のありかた

[83] 以下の論考は，どちらかといえば推論に近く，そうした意味で理論的妥当性が十分に担保されているとはいえない可能性もある。この点は本研究の限界の一つでもある。
[84]原初的な成果主義の仕組みと言えば，Taylor（1911）の科学的管理法における差別的出来高給制度もその一つであるが，課業の達成に基づいて極端に報酬を増減させるような，

というのは，必ずしもそうした「成果」に限定されるものではない。例えば，能力や努力といった要素に基づいて報酬を決める仕組みであっても，衡平分配原理に叶った人事制度は設計可能である。実際にどのような要素を Input とするかは衡平原理では問題としていないから，場合によっては年齢や勤続年数や学歴や性別のようなものも Input と見なされる可能性はある。人事考課の 3 要素（楠田，1981）の視点からすれば，業績・情意・能力のうち，何を Input と見なすかが組織ごとに異なることも予想される。したがって，衡平分配原理を形容するとすれば,「何らかの貢献度の指標に基づいて，処遇に大きな差をつける人事管理制度」という表現が，衡平分配原理を最も重視した処遇体系であるといえるであろう。

つまり，一貫して主張できる特徴は「貢献度に応じて差を設ける」という点のみにあり，何を基に差をつけるかはこの原理では特定できないという意味では抽象性を残す人事管理であろう。もちろん，現実には「どの程度差をつけるか」という点も重要ではあるが，ここではその特徴を際立たせるために，極端に格差が生まれるものとして仮定している。

平等分配原理と人事管理

次に，平等分配原理に基づいた具体的な人事管理を考えると，最も平等分配原理を重視した仕組みは「あらゆる差を考慮せず，皆に等しく処遇を行う」ような完全平等主義的な処遇制度であろう。この場合，学歴，性別，勤続年数や年齢のようは人口学的要素の他，能力，努力，成果といった人事評価上重視されるような要素についても不問とする。こうした平等性は，社会的調和を重視する場合には有効であるとされる（Deutsch，1975；斎藤・佐々木，1987)。日本的人事管理もとではこうした社会的調和を重視した平等的な処遇体系であると捉える研究もある（小林，2002)。

だが，現実的にはこのうちのいくつかの平等性のみを選択せざるをえないことも予想される。企業にとって平等を重視しても効率性を阻害しない存在であったとしても，そもそもあらゆる要素を組織が客観的に測定することも難しい

飴と鞭を重視した極端な管理を行う人事管理の仕組みは，この衡平分配原理の仕組みであるといえる。

上，測定できたとしてもそのコストが甚大なものになれば，社会的調和によって得られる便益を上回る可能性もある。したがって，平等性を重視する人事施策を設けることとしても，結局はどの要素に基づく平等性を重視するかを，ある程度主観的に選択しなければならないのである[85]。

この点について，Sen（1992）は「何の平等か」という点に着目して，社会制度のあり方について論じている。Sen（1992）によれば，平等性を論じるためには,「何の」平等さを重視するかを検討しなければならない。そして，一つの平等性を求めることは，他の平等性を損なうことにもなりうるものであると指摘している。例えば性別と賃金の関係に関して平等であることを重視すれば，年齢や能力，経験といった要素による平等性を損なう可能性がある。ダイバーシティマネジメントの議論は問題意識でも述べてきたが，この議論同様，どのような多様性を重視するかを現実的に選択する場面が求められるのである。多様性管理において平等といえば，性別や人種などの特徴に基づいて不当に処遇に差をつけてはならないという点ばかりが着目されるが,「どのような属性に基づく平等か」についての議論も，今後必要となるであろう[86]。

必要性分配原理と人事管理

最後の必要性分配原理を最も強調した仕組みとしては「手当」を基準にした処遇体系であろう。例えば扶養家族の人数に依存して処遇が決定されるような処遇の仕組みであれば，最も家計が苦しい（＝扶養家族が多い）人が最も高い賃金を受け取ることになり，最も家計にゆとりのある（＝扶養家族がいない）人が最も低い賃金を受け取ることとなる。組織に対する貢献度とは一切無関係に必要性だけで処遇を決定するとなると，このような処遇体系となる。もちろん，必要性を測る指標は扶養家族の数だけではなく，組織から受け取る処遇以外の資産状況，あるいは日常的な生活費に基づいて処遇を決定するなどといっ

[85] ある程度主観的な要素の選択は免れないことからも,「人事は流行に従う」（平野，2006）ことを示唆させる。流行に乗じて採用する人事制度の場合，そうした意思決定をするもの（経営者や人事責任者）が，特定の基準において決定したという意図を正確に理解していることが重要になるであろう。

[86] 繰り返しにはなるが，こうした何を公正な状態とするかに関する議論は，規範的正義論において詳細に議論されることであり，本研究の射程を超えるものである。従って，ここではその是非は問わない。

た方法もあるが，資源が十分に豊富な場合はともかく，平等分配原理同様に効率性を損なう恐れもあることから，企業組織が積極的に採用する可能性は低いものであると推察せざるを得ない。

3 原理を基礎とした人事管理体系の相互関係

以上のような議論から，3 つの分配原理を基軸とした人事管理間の関係はどのように理解できるであろうか。少なくとも衡平原理は効率性と親和性の高い概念であるため，恐らくは衡平原理が企業組織の処遇体系を結成する上で最も基幹的な役割を持つと予想されれる。勿論程度問題はあるものの，組織は貢献度に応じた報酬を支払うことは合意を得やすいものと考えられる。そこで，衡平原理と他の平等・必要性の原理との関係性について検討してみよう。

平等原理を体現した処遇体系を実現することは，現実には難しいかもしれない。なぜならば，平等原理を追求することは，衡平原理を著しく駆逐することになりかねないためである。既に述べてきたように，衡平原理には効率性と極めて強い結びつきがあることが予想される。何らかの Input の差に基づいて処遇に差を決定しなければ，企業活動は立ち行かないであろう。つまり，こうした意味では衡平原理と平等原理は，客体的な存在としては両立しえないもののように思われる。

しかし，Sen（1992）の議論から推察すれば，衡平原理と平等原理は，相反するものとは言えないのである。例えば「勤続年数が同じであれば処遇は同じである」という状況は，衡平分配原理にも基づいているし，平等原理にも基づいている。「貢献度が同じである限りにおいて，同じ処遇を保証する」という人事制度は，衡平分配原理でありながら，部分的には平等原理をも満たしていることになる[87]。衡平原理と平等原理の本質的な相違点は「Input に差があるこ

[87] その上で，先述の Sen（1992）の指摘を踏まえれば，多様性管理の議論同様に，資源分配を議論の基本的焦点とする公正の議論においても，やはりどのような属性を組織に対する貢献と見なすかの議論が浮上する。このことから，衡平分配という原理そのものが，何を天秤にかけ，何に基づいた差であるかを意味する議論であることが分かる。つまり，何らかの差に基づいて処遇を決定する場合に，それを年齢としても性別としても，それを根拠に処遇を決定することは可能であり，これによって平等さが実現すれば，それはあくまでもその特定の要素における平等にすぎないのである。客体的に平等な状態は，あらゆる要素によって差をつけない状態を意味するから，企業組織であれば勤続年数，業務内容，潜在的顕在的な能力，性別，学歴・・・といったありとあらゆる差を無視し，全従業員を平等に処遇することが平等原理のいきつく理念型であると考えられる。

と」を許容するかどうかにある。衡平原理では Input に差があることを前提に Outcome にも差を設ける。しかし平等原理では Input に差があったとしても，Input とは無関係に Outcome を均等に与えることを求めていることになる。そして，処遇の一部を衡平原理に基づき，他の部分を平等原理に基づき分配するということは論理的に可能となる。つまり，原理としては対立するものの，実際の人事処遇制度の場面においては，両者が相反しない状況が想定できるのである。

一方，必要性原理の「必要性」に着目することによっても，ある程度の平等分配原理は実現可能かもしれない。そもそも，前節でも述べたように必要性原理における「必要性」とは極めて曖昧な概念である。従って，例では家族構成や資産という指標を用いたが，このような背景が必要性の正しい指標かどうかは不明である。だとすれば，いっそ絶対的な給与水準を高くすることによって，こうした差が微々たるものであると知覚してもらう方法によって必要性を十分に確保してしまう方法がある。つまり，必要としている人に，必要なだけの処遇を与えることが十分に確保されておれば，一定程度平等性は担保されていると人々に見なしてもらうことは可能である[88]。例えば，勤続年数や年齢に基づく処遇を行ういわゆる年功的人事管理にもとづけば，組織に留まるという前提条件だけ担保すれば，同時期に入社した従業員には平等に処遇が行われる。勤続年数が異なれば処遇に差があるという意味では厳密には不平等ではあるのだが，勤続年数の基となる時間という要素は基本的には人々に平等に加算されるため，こうした差は顕在化しにくいであろう[89]。

この点について，平等原理の性質について再考してみると，平等原理に関しては，「格差がない」状態を重視するという側面は強いものの，この原理が重視される背景には，その絶対的水準も少なからず影響を及ぼすことが推察される。小塩（2012）によれば，国民の平均所得が低い場合に，格差を許容できないと考える傾向があることを示している。つまり，国や地域の中において「全員が

[88] 例えば平等性が著しく阻害されている状況というのは，必要性も欠乏している状態であると推察することができる。
[89] この勤続年数は，我が国においては年齢とかなりの相関を持つことが予想されるであろうから，経年による家族構成の変化，個人の必要経費とも密接にリンクしている。このことは日本的経営の多くの研究から明らかにされていることでもあるであろう。

同程度に貧しい」ことと「全員が同程度に裕福である」こととの間にある絶対的水準の差が，平等原理にもとづく公正の在り方に影響を及ぼしている。したがって，平等分配原理は必要性分配原理に依存していることを示唆させる。つまり，例えば衣食住に不自由しない，という絶対的な必要性の水準を確保できれば，それ以上の処遇に関しては，積極的に差を設けても構わない，というような平等原理の在り方もあり得る。

このように捉えると，平等原理や必要性原理は，衡平分配原理に対し，補助的な役割を果たすものであり，そうした意味で両者の性質は似たものとなる可能性がある[90]。衡平分配によって際立った処遇差を，必要性原理や平等原理によって薄め，どの原則からも外れないようにする，という特徴を持つ可能性がある。客体的に分配原理に基づいて処遇の決定方法を検討した場合，両者の弁別が容易ではないことが予想される。

また，必要性原理については，Deutsch（1975）や斎藤・佐々木（1987）が，資源総量（企業における人件費総額）が不足あるいは過剰な状態において重視され得る論理を展開し，必要性原理の補助的な役割について述べている。つまり，例えば衡平原理による分配では被分配者の必要性に基づく希望を十分に満たさないような場合に，より必要性原理が重視されたり，逆に資源総量が豊富な場合も必要性に応じて分配することを被分配者側（すなわち企業における従業員側）が重視しやすいことを仮説とし，検証している。つまり，必要性原理というものは，衡平原理とは別に，資源の総量に依存して補助的にその効果を持つことが示唆されるものである。そしてその方向性は，何らかの基準に基づいて分配を行う衡平原理の行き過ぎに対してブレーキをかけるという意味で，衡平分配とは異なる原理であると考えられ，平等分配原理に近しい。

企業においては給与水準や物価等，従業員の生活に関する要因によって，必要性原理の重視度が変容する可能性があることを示していると言える[91]。逆に

---

[90] 但し，衡平分配において組織への貢献度として，勤続年数や年齢などを採用した場合，必要性を満たすことにもなり得，部分的な平等性を確保することにもなる場合はある。つまり，衡平分配の Input に投入する要素次第では，衡平原理と他の分配原理を明確に弁別できなくなる可能性が示唆される。この点は本研究の限界の一つである。

[91] 小塩（2012）では，所得水準が低下する際に格差を問題視する傾向も厚労省のデータ等を分析しながら指摘していることから，必要性分配原理はこうした絶対的な所得水準のようなものと強い結びつきがあることが示唆される。

いえば，必要性原理や平等原理にだけに基づく処遇体系というものは理念型としては存在し得るが，企業がそれを積極的に採用するとは考えにくい。扶養手当，住宅補助などの福利厚生制度は必要性原理に基づいた人事施策であると考えられ，婚姻率，出生率の高い時代にはかなりの程度平等原理でもあったが，そうした生活の多様性というもの加味すれば，これらが基本給や賞与を超えるほど重視されるわけではなく，必要性分配を行いにくいと考えられる。以上のように，こうした複数の分配原理は，社会次元（例えば政党的な政治レベルの対立）だけではなく組織の処遇体系の中でも複雑に絡み合い，これにより人々の公正感が形成されている可能性が示唆される[92]。

以上の議論を簡略化すると，衡平分配原理は歩合給，必要性原理と平等原理は固定給の議論に該当するかもしれない[93]。つまり，$\omega=\alpha+\beta\ q$（ω：報酬，α：固定給，β：インセンティブ強度，q：貢献度）という簡単な賃金体系を想定したとき，αやβをそれぞれどのような値にするか，という議論が，3 つの分配原理の相互関係を表しているとも考えられる[94]。他の値が一定であれば，α値を増大させることは平等分配ならびに必要性分配を重視することとなるし，β値を増大させることは,衡平分配を重視することとなろう。こうした議論は，これまで人事経済学の研究領域で盛んに検討されてきたと考えられるが，公正の観点からも別途検討される必要であろう。

[92] Tyler, et al.（1997）では，こうした複数の分配原理のトレードオフ関係について理論的に検討されている。例えば，金銭的資源の一部を平等原理に基づき分配し，一部を衡平原理に基づくような「ハイブリッドルール」と，給与は平等原理を，昇進は衡平原理をといった「異なる資源の組合せ」，手続きと結果の組合せなどの方法を紹介している。

[93] 必要性原理は，α値ではなくωの値の絶対量であると考えることもできよう。この場合必要性原理は平等原理と衡平原理を包含する概念と解釈できる。しかし，前述の通り，例えば勤続年数や年齢といったもので処遇を決定する場合，平等的なものとして捉える場合もあり，平等原理との区分は曖昧である。従ってここでは平等原理と必要性原理を同じ固定給としての位置付けている。

[94] 勿論，報酬の全てが給与である必要はない。給与は固定給的要素を強くし，賞与において歩合給的要素を強くするような方法もある。この指摘は Tyler, et al.（1997）においても同様に議論されている。

図表４－５．分配原理と報酬体系

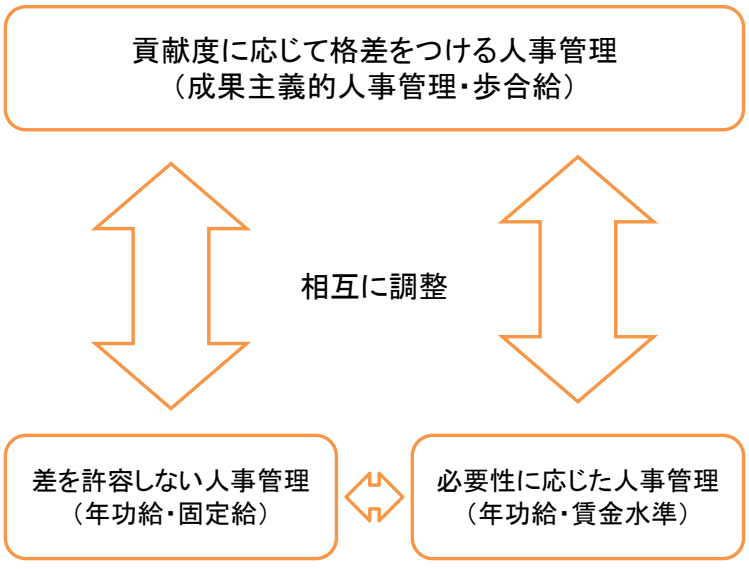
$$\omega = \alpha + \beta q$$

ω：報酬　　：絶対的報酬水準：必要性分配
α：固定給　　：平等分配（必要性分配）
β：インセンティブ強度　：衡平分配
q：貢献度　　：Input

出所：筆者作成

以上の議論から，３つの分配原理に即した人事管理の相互関係は図表４－６のように表わされる。衡平分配原理に基づく人事管理では貢献度と報酬のバランスを重視し，平等原理に基づく人事管理はそれとは逆に極力報酬に差をつけない，あるいは部分的な格差に留めることを重視する。必要性分配に基づく人事管理は貢献度とは異なる必要性に応じた報酬を要求するが，これは絶対的な水準にも依存すると考えられ，貢献度に応じない，という意味では平等性原則にも近い。

図表４－６．各分配原理を軸とした人事管理の相互関係



必ずしも具体的施策のレベルでは区別出来ない可能性
（固定給や年功給）

出所：筆者作成

そこで本節に基づく分析モデルでは，衡平原理，平等原理，必要性原理という原理に基づく人事管理のうち，その性質を踏まえ平等原理と必要性原理の人事管理を共通したものとして捉える。個人が重視する分配原理（すなわち分配志向）という次元では，3 者がそれぞれに独立して存在しうるが，実際の処遇体系への反映という実践的な観点を加味すると，衡平原理を是正する平等・必要性原理という構図が，より自然であるように思われるためである。衡平原理をとりわけ強調すると，Input に依存して極端な格差が生まれる場合があり，そうした格差を是としない原理が必要性分配原理であり，平等分配原理であると考えられる。

第 2 項　人事ポリシーの概念的整理と仮説の導出

前章では，人事ポリシーというキーワードについて，主に戦略的人的資源管理論の立場から概観した。その結果，既存研究において必ずしも主たる焦点とはなっていないものの，各アプローチにおける具体的な人事施策は，何らかの公正性の重視を伴って着目してきたことが示唆された。また前項までの検討によって，人事管理の場面においても組織が何らかの意図をもって，特定の公正原理を重視した人事施策が実行され得ることが示唆された。そこで本項では公正感に関する個人的要因からの検討に加え，組織的実践的視点からの検討を行う。すなわち，上司が公正に関してどのような分配志向を持つかとは別に，組織としてどのような処遇に関するポリシーを持っているかという点に着目する。そこで，具体的な人事ポリシーに関する研究から，従業員の公正感に及ぼす影響要因についての仮説を導出する。

例えば，日本的経営の研究の観点から，Ouchi（1981）は企業の日米比較を通じて，日本を①終身雇用，②遅い人事考課と昇進，③非専門的キャリアパス，④非明示的管理機構，⑤集団による意思決定，⑥集団責任，⑦人に対する全面的な関わりという 7 つの特徴にまとめている。また，対して米国型人事制度は①短期雇用，②早い人事考課と昇進，③専門化されたキャリアパス，④明示的な管理機構，⑤個人による意思決定，⑥個人責任，⑦人に対する部分的関わり，という 7 つの特徴を挙げている。Ouchi 自身が断っているように，もちろんこ

うした傾向は当時の日米両国に存在する企業において必ずしもすべて当てはまるとは言えないし，個別企業においては程度の差があることは明白である。但し，本稿において重要であるのは，こうした「日米比較においてどちらの特徴がどのようなものであるか」という点ではなく，むしろこうした対立軸において,複数の労働者観に基づく複数の人事管理の方針がみられるという点にある。

人事管理の類型の議論からも検討すると，そこにもある程度共通する類型が存在することが確認できる。例えば職能資格制度と職務等級制度の比較，あるいは垂直的コーディネーションと水平的コーディネーション，といった類型のように，人事制度そのもの，あるいはその基本的指針にはいくつかの対立軸が存在する（平野，2006)。平野（2006）における職能資格制度と職務等級制度の運用上の傾向（p.46）についてみてみると，職務範囲が曖昧か厳格かによって協働の在り方が異なったり，賃金水準が生活主義で年齢に応じた水準調整も考慮したようなものか，貢献度を反映し，市場価値を考慮したものかという相違があるといった特徴が述べられている。

図表４－７．人事管理における２類型

	職能資格制度	職務等級制度
人事異動	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる	人事異動によって処遇が変わるため配置が固定化しやすい
インセンティブの対象	社員は能力開発に意欲	社員はキャリア開発に意欲
職務範囲	あいまいで協働促進	厳格で協働を抑制
昇格者の選抜	年功（経験）重視	実力重視
賃金水準の増減	生活主義で年齢に応じた水準調整も考慮	貢献度を反映・職務の市場価値も考慮した水準調整
人事ポリシー	**平等・必要性分配原理**	**衡平分配原理**

出所：平野（2006：46）を参考に人事ポリシーについては筆者が加筆

このような，典型的には日米間においてみられるような人事管理上の基本的方針は，前項で整理された分配原理と適合的な関係であると考えられる。つまり，人事管理上の方針（人事ポリシー）を，公正分配原理における分類と同様の形で分類できるということである。職能資格制度においては，能力をいかに把握するかという代理指標に関する問題により，勤続年数や年齢という指標を用いがちになる。このため，年功的な運用になる傾向があると言われるが，こうした年功的な運用は,チームでの協働という分業と調整の在り方を想定した,従業員間に比較的差の少ない平等分配,ないし必要性分配を重視しているもの,と類推可能である。

同期入社の従業員間に競争がある場合，その競争の勝敗によって処遇は異なると考えられるが,こうした資格制度を重視すれば,「遅い昇進・遅い選抜」(小池, 2005; 橘木, 1992）により，長期的に大きく差のつきにくい処遇制度を展開できることになる。つまり，純然たる平等主義とは言えないとしても，極力格差の少ない分配方法を選択していることがわかる。また，年功的な運用は，結婚や子育て等，ライフステージにあわせて処遇が良くなるという点の他，あわせて家族手当のような施策によっても拡充され，お金のかかる時期により高い処遇を受けられるという必要分配的な観点も見られるわけである。勿論，江夏（2008b）も指摘するように,旧来のこうした年功的な雇用慣行が「平等主義」を体現していたかと言われれば，性別や学歴，年齢のようなデモグラフィックな点において処遇差があったという意味で単純に肯定できるものではないため,その解釈には十分に注意も必要である。しかし，少なくとも同じ属性下においては，比較的差を設けにくい傾向にあったとはいえ，平等分配原理的あるいは必要性分配原理的な特徴が顕著にみられる人事制度であろう。

一方の米国的な職務等級制度にしても，実力や貢献度を反映するといった背景から，個人の Input に対応して Outcome に反映させるような衡平分配ポリシーを重視したものであると指摘でき，いわゆる成果主義の議論に重なるものがある。江夏（2008b）によれば，成果主義は「個人の短期的成果や顕在化した能力を処遇の際に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処遇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」と定義される。この場合，個人の短期的成果や顕在化した能力，というものが Input になり，これに見合った Outcome が処遇に反映されるため，労働者間，あるいは個人内での年々の増減が許容されるような人事制度となり得る。厳密には成果主義の議論は職務等級制度とは異なる人事施策であり，単純に同一視することはできないが，処遇の基準が成果か職務かといった相違を配慮すれば，衡平原則を重視する処遇体系という意味では共通するものがある。つまり，何を Input とするかという相違点はあるものの，どちらも O/I の比率（バランス）を重視するという点においては同様であるともいえる。その他の職能・職務主義的な項目（例えば格付けの決定権が人事部門かライン管理職か,等級数の増減が多数化か少数化かといった点)についても平等分配，衡平分配といった分配原則が即時に当てはまるのかといった，より厳密な検討が今後必要とはなるが，組織における分配原則という視点は，こうした人事管理上の方針においても,有力な概念レンズとなる可能性が示唆される。つまり，どのような分配原理を重視するかに依存して，人事ポリシーによってとるべき人事施策の内容が異なると予想される。

例えば近年の成果主義の議論において，職能主義的な人事制度を持つ日本企業が，より米国型の人事制度すなわち職務主義的な人事制度に移行しつつあるということが指摘されている（中村，2006；久本，2008)。そしてこうした取り組みが企業組織で働く従業員に公正と受け止められているかどうかは，一元的に公正か否かが規定されるものではなく,ある分配原則からみれば公正でも，異なる分配原則からみれば不公正になる可能性があるといえる。戦略的人的資源管理論に見られたコンティンジェンシーアプローチでは，戦略と人事施策との一致を試みているが，これと同様に，特定の条件下においてどの人事ポリシーを持つことが企業に資するものとなるかは異なる可能性がある。その時，戦略的人的資源管理論では従業員の視点というものは必ずしも重視されず，戦略を起点とするトップダウン的発想であった。だが，人事ポリシーの場合，戦略から一義的に決定されるというよりも,実際の従業員(あるいは潜在的従業員）の公正感を踏まえたアプローチも重要であろう。人々が公正感を抱くメカニズムは一様ではないばかりか，各メカニズムを選択する根拠すらも主観的に自己都合で決定される恐れもあるためである。

そして，その際に注意しなければならないのは，必ずしも両者は概念的に対立しないという点である。能力主義と職務主義の程度はそれぞれ直交することが理論的，実証的に示唆されている千田（2012）[95]。従って，本稿でも両者を対立する軸としては捉えず，それぞれの強弱によって人事ポリシーを把握するものとする（図表４－８）。

図表４－８．人事管理の２類型関係

職務主義の程度（衡平分配の人事ポリシー）		
	職務主義	役割主義（職務主義と能力主義の両者が強く統合されたもの）
	その他	能力主義

能力主義の程度（平等・必要性分配の人事ポリシー）

出所：千田（2012）に筆者加筆

したがって，上述した２類型に基づく人事ポリシーが，それぞれ個人にどのように受け止められるのかについて確認が必要である。その影響は直接的に従業員の公正感を規定することも予想されるが，これまでの議論から推察されるのは，組織と個人との適合関係である。つまり，仮説２－３において直属上司との公正原理に関する志向が一致するほど，個人の公正感が高まることが予想されたように，組織の持つ２つの人事ポリシーはそれに対応する個人の分配志

[95] 千田（2012）では，役割主義概念を，社員格付制度の観点から論じ，役割主義は能力主義と職務主義の双方を重視する人事管理であることを示している。つまり，人事等級制度は概念上，能力主義と職務主義の双方の強弱によって４つに分類され，能力主義の高さが職務主義の低さを意味するわけでも，逆に職務主義の高さが能力主義の低さを意味するものでもないことがわかる。

向に依存して，公正感を規定すると予想される。以上より，次の仮説が導出される。

仮説３－１．組織の人事ポリシーは対応する個人の分配志向が高まるほど，人々の公正感を高める

第 3 項　雇用管理における公正性の実態と仮説の導出

では，更に具体的なレベルで人事管理を眺めたとき，人事管理と公正性はどのように実践的な議論を展開できるであろうか。つまり，正規―非正規間の均衡処遇問題や，多様な正社員制度という今日的課題から着目される人事施策をとりあげたとき，この人事管理が公正感にどのような影響を及ぼし得ると予想されるであろうか。仮説導出の最後の段階として，具体的人事施策から公正感の規定因を検討する。

先行研究では具体的人事施策と公正感をどのように捉えているであろうか。江夏（2011）では，正規―非正規の均衡処遇問題を問題意識とし，非正規従業員の質的基幹化と，非正規従業員への人事施策の充実度もしくは正社員への転換機会の充実度（およびその相互作用）が，組織のパフォーマンス（経常利益率）に影響を及ぼすことを実証している。Adams（1965）の衡平理論に基づけば，非正規社員の質的基幹化と，それに伴った人事施策の充実は，正規―非正規というカテゴリの区別を設ける正当性を失うこととなるので，正社員にとっては不公正な状態であることを意味し，結果として組織全体としてはマイナスの効果を持つ。一方で，質的基幹化に伴って，正社員と同様の職責を担うようになった非正規従業員が，正社員へと転換することは，正規―非正規の間の均衡を保持するために，これは組織パフォーマンスにプラスの影響を及ぼすという論理である。

また，島貫（2007）は，非正規従業員の質的基幹化と，均等処遇や転換制度の有無による交互作用が，非正規社員の賃金満足度を高めることを実証している。これは，非正規従業員が正社員と同等の役割や責任を持つ（非正規社員の質的基幹化）場合，正社員への転換や，正社員と同等の処遇（均衡処遇）を設けることによって，非正規社員の均衡処遇に関する不公正感を減ずることを実証したものである。

このように，衡平理論を手掛かりに，正規―非正規といった人事管理上の問題について，実証的に検証する研究が挙げられる。しかし，前述の戦略的人的資源管理論における特徴と同じく，これらの研究においては人々の公正感を直接的に捕捉しているわけではない。均衡な処遇や，正社員転換制度のような人

事制度が，組織パフォーマンスや非正規社員の賃金満足度を説明するという効率性を持っているとしても，そこで非正規社員や正社員が，公正性を知覚したのかどうかについては，検証されていない。衡平理論に基づけば得られた結果は効率的であるという議論は，平等原理のような他の原理を考慮していない。もちろん調査上の制約はあろうが（2つの研究はいずれも2次データである），結局のところ，公正性を高めるとされるような人事施策が，従業員の公正知覚を高めたのか，という点については明確になっていないと言える。従って，組織目的と，その体現としての人事管理制度が，公正の観点からはどのように説明できるかについては，我が国の人事管理研究において，まだ明らかになっているとは言えない。

そこで，雇用管理の今日的議論について，公正感の規定因の観点からもう少し詳しくみてみる必要がある。問題意識でも触れたように，正社員の人員抑制を背景に，代替として非正規が大幅に増加し（量的基幹化），非正規を正社員と同じ責任のある仕事に配置する質的基幹化（佐野,2000；小野,2001；武石,2002）も進んでいる。この非正規の質的基幹化は正社員との処遇の公正性を低下させる可能性がある。つまり正社員並みの仕事を引き受ける非正規が増える一方で，その賃金や処遇の改善が進まないことによって非正規と正社員との間の役割と責任の重複が生まれ，均衡処遇問題を顕在化させ，非正規の不満が高まる（たとえば，篠崎・石原・塩川・玄田,2003；島貫,2007；奥西,2008）。

この均衡処遇問題の顕在化を背景に，昨年成立した改正労働契約法では，同じ職場で5年を超えて勤務しているパートや契約社員が申し出れば，期限の定めのない雇用契約に切り替えることが義務づけられている。例えば川田（2013）では，雇用差別や均衡処遇の問題について立法政策の観点から考察を行っている。そこでは前節でみてきたような非正規―正規間の効率的（と思われる）運用類型が，「平等取扱い」，「差別的取扱いの禁止」「同一価値労働同一賃金」といった法的な平等原理に反する可能性を指摘し，労働の経済的側面だけではなくその人格的・社会的側面も同様に尊重することの重要性を指摘している。そうした経緯もあり，賃金処遇の是正に関しては，改正パート法や先述の改正労働契約法に見られるように正社員と非正規の格差是正の政策的な対策が進んでいる。

こうした背景から，近年，勤務地や職種あるいは勤務時間を限定する「多様な正社員」に関心が集まってきている。正社員と非正規といった単純な二分法ではない「雇用区分の多元化」（たとえば，佐藤・佐野・原,2003; 西村・守島,2009; 島貫,2010）や，「正社員の限定化と非正規の無限定化」（佐藤, 2012）が進んでいる。長期安定雇用，査定付き定期昇給賃金，昇進機会の提供といった処遇，及び，職務範囲の不明確性・包括性，残業や配置転換，転勤などの拘束性ある働き方に該当する正社員を「いわゆる正社員」と呼び[96]，そうした従来の正社員とは異なる，包括性・拘束性を限定した「多様な正社員」（たとえば，久本,2003; 西村・守島,2009; 守島,2011; 厚生労働省,2012)が着目されている[97]。

多様な正社員制度の推進は，不本意に非正規雇用を受け入れている人々にとっての受け皿となり得る半面，数多くの正社員が実質的に処遇を下げ，解雇規制が弱まるようなこのカテゴリに押込まれ，業績悪化時に容易に解雇されるのではないかといった懸念もある。確かに，法学的な観点から見れば，そもそも法の下の平等に反し，労働者を不当に扱う事は禁止される。また，解雇法制を緩和することは労働者側の権利を一部奪う事にもなりかねない。一方，効率性の観点からは誰もを皆均一にいわゆる正社員として雇用することは，前述のように相当なコスト高であり，これを企業が積極的に採用するインセンティブが生まれない。従って，公正性と効率性が対立し得ることは，問題意識においても述べられてきた。

しかし，ここで分配原理から考察すれば多様な正社員の議論は，平等原理には反したとしても，衡平原理に反するとは限らない。むしろ,「企業により貢献したものが，より大きな報酬（雇用機会や雇用保障を含む）を得られる」ことが衡平原理だと捉えれば，この発想は多様な正社員の意義となり得る。非正規

---

96 いわゆる正社員と多様な正社員の識別に関しては，佐藤（2012，2013），久本（2010）や鶴（2011），余合・平野（2012）に詳しい。

97 理論的には，内部労働市場（組織原理的：いわゆる正社員）と外部労働市場（市場原理的：非正規）の二層に，両者が相互浸透する中間労働市場（基幹化非正規あるいは多様な正社員）を加えた「三層労働市場モデル」を提案する研究（平野,2008, 2009, 2010; 朴・平野,2008）によれば，組織原理に従う内部労働市場と，市場原理に従う外部労働市場との間にある「組織と市場の原理が相互浸透した中間組織」（今井・伊丹・小池,1982; Williamson,1985; 伊藤,2008）の登場を意味することになる。

社員よりも複雑な業務に従事するが，一方でいわゆる正社員ほどの拘束性[98]を受容できない場合に，そのような働き方を望む人々の受け皿をとなり得ることは，企業のみならず，労働者側にも資するものとなり得る可能性を持つ。問題意識でみてきた「多様性」は，働き方の多様性でもあると考えると，働く側にとって企業との関わり方の選択肢が多いことが，そうした多様性を重視する社会にとっては適合的であると考えられる。

さて，ではこうした今日的課題に対して，公正に関する多義性の議論，あるいは公正ポリシーの議論からはどのような知見が得られるであろうか。雇用区分間における均衡処遇の問題は，衡平原理による不公正の問題であると考えられる。特に，組織への貢献度として前述のような拘束性を重視した場合の衡平分配上の問題である。

つまり，正社員と非正規，あるいはいわゆる正社員と多様な正社員，といった働き方や処遇の差を前提とすれば，衡平分配原理ではその処遇差を説明できるものの，純粋な平等原理，あるいは必要性原理というものでは説明ができないように思われる。効率性を追求すれば，バベッジ原理[99]のような効率性を前提に分業が行われるため，処遇の高いものと低いもの，あるいは拘束性の高い業務と低い業務のような差が生まれる。そして，それらの差に従い，処遇にも差が生まれることになる。一方で平等分配原理を重視すれば，こうした差を出来る限り最小にすることが求められるため，非正規―正規という二元論（あるいはこれに多様な正社員を加えた三層論）がそもそも成立せず，こうした仕組みは平等原理からすれば不公正なものであろう。

均衡処遇問題や多様な正社員といった議論において着目されるのは，拘束性や包括性の多様性である。具体的には有期雇用と無期雇用，短時間労働と長時間労働，転居を伴う転勤の有無といった差である。こうした差に基づいて，処遇水準を異なるものにするという論理は，衡平原理そのものであろう。もちろん平等原則や必要性原則をどれほど重視するかにも依存するが，基本的には衡

98 ここで言う拘束性とは，企業に雇用されるにあたり企業に要求され得るいくつかの条件である。具体的には，特定の地域への居住あるいは転居を求める勤務地に関する拘束性，突発的残業や休日出勤のような勤務時間に関する拘束性，特定の業務への従事，あるいは業務内容の変更のような職種に関する拘束性の 3 つを想定する。

99 バベッジ原理とは，仕事を分割することによって，作業員を雇う際に能力の多様なより多くの候補者が得られ，支払賃金の総額を節減できる効果のことを意味する（上林，2007）。

平原理において処遇差を許容するような仕組みにしなければ，こうした分業の在り方を，公正の観点からの正当性を担保できない恐れがある。

以上の議論から，多様性，とりわけ雇用における多様さを許容する人事制度を展開する場合には，衡平分配原理に基づく人事管理の仕組みが構想され，これを平等原理や必要性原理から調整するという枠組みが必要となる。その体現が，多様な正社員制度と非正規社員の正社員への転換制度であるといえる。多様さを許容する場合，働き方，企業との関わり方に複数の選択肢があることが衡平分配原理上望ましく，その意味で複数の働き方を設けることには正当性がある。しかし，そもそも多様な正社員制度は，効率的な人事設計という観点から分析されることが多く，こうした人事管理の仕組みが，人々に十分に公正な取り組みとして捉えられているかどうかについては別途検証する必要性がある。また，正社員への転換制度についても，公正感との関連性を検討したものが先行研究では見られないため，まずは両人事施策が，人々の公正感に影響を及ぼすという仮定に基づき，以下の仮説を設定する。

仮説３－２．多様な正社員制度は，個人の公正感を高める。

仮説３－３．非正規社員の正社員への転換制度は，個人の公正感を高める。

但し,これらの仮説においては個人の分配志向による影響を考慮していない。ここまでの仮説にもあったように，組織が持つ公正に関する人事方針と，個人の分配志向との間に関連性があることが示唆される。多様な正社員制度や転換制度といったものは組織の人事ポリシーに基づいて展開されている可能性が高い[100]ため，その人事ポリシーと個人の分配志向との関連性についても検討しなければならない。多様な正社員制度は，拘束性という貢献度の差によって処遇差を設けると言う意味で衡平原理に沿った人事施策であることが示唆されことから，この論理に基づけば，個人が衡平原理を志向するほど，多様な正社員制度が公正感を高める効果は高まる可能性がある。

また，正社員転換制度についても，選択肢が増えるという意味で衡平原理に

[100] 改正労働契約法では，有期雇用契約が 5 年を超えた場合，労働者側の申し出により無期雇用契約へと変更が可能になるため，こうした法的圧力も小さくはない。

基づく施策であると解釈することもでき，多様な正社員制度と同様の関係，すなわち個人の衡平分配志向との相互依存関係が示唆される。

但し，特に非正規社員の正社員への転換制度の場合，必要性原理や平等原理を体現した施策と解釈することも可能である。不本意に非正規社員として働く労働者も多くいるという調査結果（厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（1999，2010））をみれば，入社経路という指標のみで労働者が積極的に非正規雇用を選択したものと見なすことには無理があるであろう。仮に非正規労働者の一部が拘束性の高い正社員による雇用管理を望んでいるとすれば，必要性原理の観点からもこの制度が正当化される。また，必ずしも合理的ではない入社経路[101]という要素によって処遇が決定されていたという意味で平等原理に基づく公正さを欠いていたと考えられる。つまり，入社経路という要素に依存して処遇が異なるという意味で平等原理的な公正性が確保されていない状態であると解釈できる。よって，正社員転換制度は，平等原理・必要性原理と衡平原理の双方の原理と適合的な関係を持つ可能性がある。

このように考えると，仮説３－２および仮説３－３が必ずしも無条件に支持されるとは限らない。それぞれが適合的な個人の分配志向に依存して，両制度が公正な物と受取られるかどうかは異なるものと予想される。よって，分配原理の条件を付与した仮説３－３を設定する。従って，以下の仮説を設定する。

仮説３－４．多様な正社員制度の導入は，個人が衡平原理を志向するほど，公正感を高める。

仮説３－５．正社員転換制度の導入は，個人が衡平原理を志向するほど，または必要性原理を重視するほど，公正感を高める。

[101] 新規学卒者一括採用という入職方法が一般的である我が国においては，就職先は学校卒業時の景況に大きく左右されるため，そうした意味で合理的ではないであろう。

第 4 節　仮説間の関係と分析フレームワーク

本節では,ここまで第 1 節から第 3 節までで導出された 10 の仮説に関して，各仮説間の関係性や，そこから導かれる本研究における理論的フレームワークについて検討する。また，公正感の規定因に関する体系的な分析フレームワークを設定する。まずは登場する概念や変数が多岐に渡るため，検討する仮説の位置づけを整理する。

第 1 項　仮説間の関係性に関する整理

ここでは導出された仮説を改めて整理し，諸仮説の導出根拠と，仮説間の関係性について検討する。図表４－７は，各仮説の位置付けを整理したものである。

図表４－７．各仮説の位置付け

着眼点	仮説番号	具体的仮説	次元	人事管理の視点
上司行動による影響とその結果	仮説１－１	上司行動は，部下の公正感を高める。	ミクロ	非公式的・個人的
	仮説１－２	上司行動は，部下の公正感を高めることを通じて，結果として部下のパフォーマンスに影響を高める。	ミクロ	非公式的・個人的
個人の分配志向による影響	仮説２－１	分配志向は，分配的公正感を規定する	ミクロ	―
	仮説２－２	非正規社員は平等原理，正社員は衡平原理を志向することが，公正感を高める。	ミクロ	公式的・個人的
上司部下間の分配志向の適合関係	仮説２－３	上司の分配志向と部下の分配志向が一致するほど，部下の公正感が高い。	ミクロ	非公式的・個人的
組織の人事ポリシーによる影響	仮説３－１	組織の人事ポリシーは対応する個人の公正志向が高まるほど，人々の公正感を高める	マクロ	公式的・組織的
具体的人事施策による影響	仮説３－２	多様な正社員制度は，個人の公正感を高める。	マクロ	公式的・組織的
	仮説３－３	非正規社員の正社員への転換制度は，公正感を高める。	マクロ	公式的・組織的
人事施策と個人の分配志向の適合関係	仮説３－４	多様な正社員制度の導入は，個人が衡平原理を志向するほど，公正感を高める。	マクロ	公式的・組織的
	仮説３－５	正社員転換制度の導入は，個人が衡平原理を志向するほど，または必要性原理を重視するほど，公正感を高める。	マクロ	公式的・組織的

まず，仮説１－１と仮説１－２については，上司行動が部下の公正感を媒介し，部下のパフォーマンスへ影響を及ぼすことを仮定している。先行研究においては公正感に関する概念的，操作的な検討が不足していたために，本来検討すべき人事管理，公正感，パフォーマンスという 3 者関係を厳密には検討でき

ていない。従って，特に手続き的公正や相互作用的公正研究の知見をもとに，上司行動による公正感への影響に関して検討し，結果として先行研究の通り公正感がパフォーマンスに影響を与えるかについてもあわせて検討する。上司の行動が上司部下間毎に異なるという前提の下，上司行動という個別的，非公式的なマネジメントが公正感に及ぼす影響について確認するものである。

仮説２－１から仮説２－３までは，上司と部下の分配志向に着目する仮説である。個人がどのような分配原理を重視するかを意味する分配志向が，公正感をどのように規定するのかに着目する。この仮説は既存の組織的公正研究において手続き的公正や相互作用的公正のような過程や手続きに着目した研究が盛んになるにつれて分配結果に対する関心が薄くなったことに起因する仮説である。分配的公正研究における分配原理の存在は先行研究でも示唆されてきたが，これを組織の場において実証的に検討したものは見当たらない。また，分配志向はその個人が置かれた状況にも左右されると考えられ，雇用区分別にも傾向が異なることが予想されることから，正社員，非正規社員と言う雇用区分の違いによる影響についても加味した。また，仮説１においても検討した上司に再度着目し，上司が抱く分配志向との関係性についても検討することで，公正感のマネジメントの視点からの仮説も設定している。これらの仮説は必ずしも明確にマネジメントに直接的示唆を与えるものではないため，マネジメントの視点は持たないもの，非公式的なマネジメントといった位置づけとしている。

仮説３－１から仮説３－５では，組織における人事ポリシーや，その具現化された施策としての人事施策に着目した。具体的な人事施策では多様な正社員制度と非正規社員の正社員への転換制度による影響を検証する。組織における人事管理において，分配原理と密接な関係性を持つものが人事ポリシーであるが，既存研究では公正性の観点から検討されてこなかった。組織の持つ人事ポリシーは，個人の重視する分配志向と一致するほど，個人にとって受け容れ易い運用がなされ，個人の公正感が高まることが予想される。具体的な人事施策のレベルでは，近年着目されながらも理論的研究が不足する多様な正社員制度や正社員への転換制度が，衡平原理の観点から公正感に影響を及ぼすことも予想される。そしてその影響力は個人の分配志向にも依存すると考えられる。このように，組織レベルの人事ポリシーや具体的人事施策という公式的なマネジ

メントにおいて，公正感の影響を検討したものである。

第 2 項　分析フレームワークの提示

以上の仮説を総合すると，本研究における分析フレームワークは，図表４－８のように表わされる。

本研究では，公正感概念を中心として，その規定因と，公正感の結果に関する概念間の関係について検討している。従って公正感の原因，公正感，公正感の結果という 3 種の概念に分類されるが，その中で公正感の原因に関しては，人事管理と分配志向という 2 つ大別される。特に，表題にあるようにいかに従業員の公正感を高めるかという，規定因としての人事管理と分配志向に着目する仮説が中心的な研究課題となる。

ここで分配志向のみを他の規定因と別に取り扱うのは，組織における直接的な働きかけによってこの概念が変容し得るかという基準において区別しているためである。個人がどのような分配状態を公正であると見なすかは規範的正義の議論である。現実的には組織が働きかけることによって個人の分配志向を変容させることは十分にありうることではあるが，そうした働きかけがそもそも倫理的に許されるのかどうか（すなわち公正であるか）は別途慎重に検討すべき重大な問題である。公正性という概念をテーマにする研究である以上，いずれかの分配志向に変容させることを是とするには慎重にならざるを得ない[102]。個人が元々何らかの分配原理を志向している場合に，それを強制的に否定，修正してしまうことには何らかの配慮が必要であり，規範的正義における「どのような状態が公正か」の議論と密接な関連がある。したがって本研究においては，分配志向は個人がそれぞれに有しており，これを直接的にコントロールすることは念頭に置いていない。そうした意味で，人事管理という枠組みからは外れる概念と位置付けている。

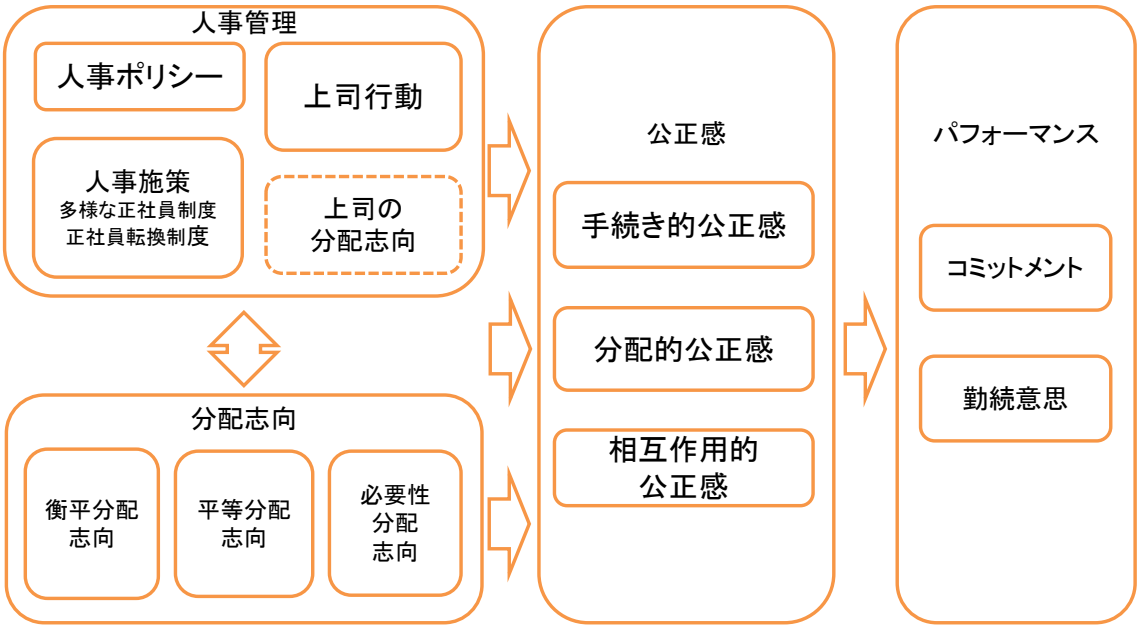
---

[102] コントロールをすることが可能であるか，そしてコントロールすることはそもそも許されるか，という 2 点を考慮しなければならない。このうち後者に対して回答を控え，前者のみを検討しコントロール可能であるという結論に至れば，後者も許されるかのように推測されてしまうリスクがある。このことから，本研究においては個人の持つ分配志向をコントロール可能な要因とは見なさない。

一方のその他の概念，変数は，その主体者が比較的組織の中枢に近いか，組織の代理人としての役割を持つマネジャーであると考えられ，組織のマネジメント側の側面を強く持つカテゴリである。従って基本的にはこのカテゴリにおける変数は組織の働きかけによって操作することが可能であるという前提である[103]。そして，これら人事管理の要素が直接的に公正感を規定するかという視点もあるものの，更に重要であるのは個人の分配志向との適合関係である。仮に個人の分配志向が直接的にマネジメント可能でないとすれば，組織は個人の分配志向に適合的な人事管理を行うという間接的なマネジメントのみ可能となる。従って，各人事管理と分配志向との適合関係が本研究においては重要なアプローチであるといえる。

尚，ここで挙げられる要因が必ずしも人々の公正感を規定する要因を網羅的に表わしているとは限らないが，本稿では既存研究から予測される主たる要因に焦点を当て，特に分配的公正感を規定する要因について検討する。

図表４－８．本研究の概念的フレームワーク

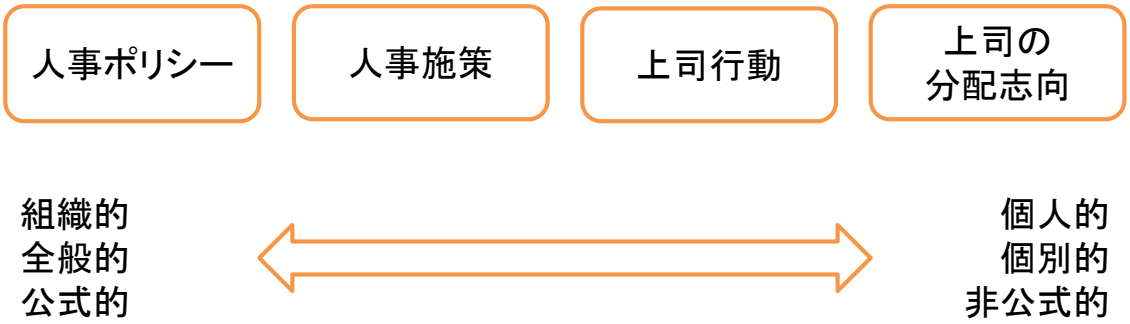


最後に，公正感の規定因としての概念間の関係について整理しておく。本研

[103]但し，その中でも上司の持つ分配志向は，マネジメントしてもよいかという点において前述の個人（部下）の分配志向と本質的には同じ概念であるため，マネジメント可能であるかという点においてはややグレーゾーンであるともいえる。

究で挙げる人事管理的な公正感の規定因は，人事ポリシー，人事施策（多様な正社員制度と正社員転換制度），上司行動，そして上司の分配志向の 4 種である。これら公正感の規定因を，マネジメントの視点から分類すると図表４－９のように表わされる。

図表４－９．人事管理の性質



本研究における人事管理は図表４－９に挙げられる 4 種であるが，これらは互いにマネジメント上異なる性質を持つことが予想される。図中，左側に行くほど，マネジメントが組織全体で行われ，公式的に行われる類の人事管理であると考えられる。例えば人事ポリシーというものは各組織においていくつも存在するというよりは，一組織に一つ存在する，と捉える方が望ましい。そして企業組織の部署ごとに異なるものではなく，統一的で組織として公式的な方針を持つものと想定される。一方の上司行動や上司の分配志向は，その主体者が管理者であることから，一組織内でも多様さがあることが予想される。あるいは上司個人の見解そのもの，あるいは見解に基づいた行動であることから，部下との非公式的な関係に基づいて公正感に影響する要因であると考えられる[104]。以上より，本研究では人事管理の複数の次元から多面的に公正感の規定因を検討するものである。

[104] 勿論本概念間での諸関係は必ずしもこの通りになるとは限らない。人事ポリシーが曖昧な企業では，むしろ人事施策が最も公式的で明示的な存在かもしれないし，上司の分配志向は前述の通りマネジメントの指標として不適切な可能性もある。従って，本概念図はあくまでも一時的に各概念を整理したに過ぎず，これらの一般性については別途検討されなければならない。

第 5 節　小括

本章では，前章で見てきた既存研究の結果から想定される，先行研究の批判を検討した。その結果，組織的公正論や，戦略的人的資源管理論に代表される人事管理の既存研究からは，人事管理と公正感との関係が必ずしも明らかでないことが確認された。また，組織的公正における議論では，3 つ（ないし 4 つ）の下位概念（分配・手続き・相互作用）が検討されているが，下位次元間の関係が曖昧な点もあり，人事施策（や，それを運用する上司の行動）が果たして実際に個人の公正性の知覚を高めるのかについての疑問は残されたままである。組織における人事管理に着目した公正研究においては，分配的公正研究において示唆される分配原理の考え方から整理することが可能であり，企業の人事ポリシーと個人の分配志向との適合，あるいは多様な正社員制度や正社員転換制度という具体的人事施策のレベルからも，従業員の公正感を規定するものと予想される。あるいは上司と部下の分配志向の適合の観点からも検証すべきであろう。以上のような仮説及び概念的フレームワークに基づき，続く第 5 章においては，仮説１－１と仮説１－２を，第 6 章においては，仮説２－１から仮説２－３までを，そして第 6 章において仮説３－１から３－５までを，定量的分析を用いて順次検証していく。

第５章　上司行動が公正感に及ぼす影響に関する実証分析

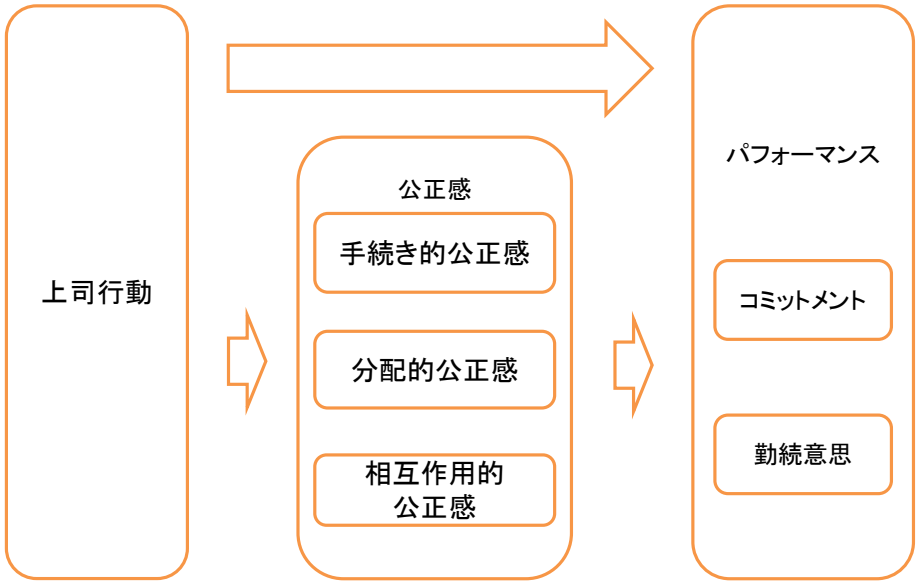
本章では，前章までで明らかになった，先行研究の課題を基に設定した２つの仮説について，定量的調査から検証を行う。具体的には，仮説１－１および仮説１－２について機械メンテナンス業Ａ社の，上司と部下との対応関係のある質問紙調査の結果を基に検証を行う。

本分析では，上司行動を「人事管理行動」「個別管理行動」「部下信頼行動」という３軸に分類し，こうした諸行動が部下の公正感，及びその結果としてパフォーマンスにどのような影響を及ぼすかを検討している。既存研究では公正さを決定するメカニズムとして分配的公正，手続き的公正，相互作用的公正といった要因を挙げているが，多くの研究では「何が公正であるか」といった規範的正義の議論を棚上げした上で検討する傾向がある。このため,「何が公正感で何が公正感を規定する要因であるのか」に関する理論的，操作的検討が不十分であった。このため，公正感を変容させる要因であると予想される上司行動について，これを部下の公正感と別に測定することで，理論的操作的課題を回避した上で，公正感を規定する要因について検討した。具体的に検討する仮説および本章での分析フレームワークは以下の通りである（図表５－１）。

仮説１－１．上司行動は，部下の公正感を高める。

仮説１－２．上司行動は，部下の公正感を高めることを通じて，結果として部下のパフォーマンスに影響を高める。

図表５－１．上司行動と部下の公正知覚に関する概念的フレームワーク



第１節　データ

本章では，仮説１－１および仮説１－２の検証を目的として，一企業を対象とした質問紙調査に基づいた定量的分析を用いて仮説の検証を行う。データは，機械メンテナンス企業 A 社の協力の下，2012 年 8 月に行った質問票調査である。分析対象は，A 社の従業員 499 名である。調査票は社内イントラネットを通じて回収する形で行われ，回収率は 85.6%であった。実際の回収数は上司 67 名と部下 360 名である。また，対象者の平均年齢は 39.14 歳，性別の構成は男性が 67.7%，女性が 32.3%，平均勤続年数は 17.94 年である。そして，尚，各変数の記述統計量と相関係数は図表 6 の通りであり，質問項目はリッカート 6 点尺度を利用して測定している。

当該企業を調査対象として抽出した理由として，当社が派遣社員を大量に正社員雇用へと転換しており，公正性に関しての問題が顕在化していたこと，また，人事制度の実質的な運用が，上司によって異なることが事前に想定されたためである。

第２節　測定尺度と分析方法

仮説を検証するに当たり，まず公正性を高める（とされる）人事施策についての操作化を検討した。本調査では，A 社に所属する従業員個人とその上司への質問紙調査という方法を用いる為，客観的な人事施策の有無，導入の程度等は利用できない。そこで，Cropanzano et al.（2002）の指摘するシステム―エージェントの枠組みを援用し，組織のエージェントとしての上司の行動を，人事管理として捉える。すなわち，上司が公正感を高める行動をどの程度実践しているかを本人に尋ねる方法で測定し，それが部下の公正感にどのように影響を及ぼすかについて検討することとした。従って，厳密な定義における「人事施策」とその結果としての公正知覚との関連を検討するというよりは，組織の人事管理を実行するエージェントとしての上司行動の差が，部下の公正感にどのような変化をもたらすのかという視点となる。部下の公正感は部下本人に尋ねることで，両者を（概念的というよりは）操作的に弁別することとした。これにより，既存研究における操作的，概念的な課題に対応している。

但し，こうした方法を用いる場合，上司行動は，組織的な人事制度（例えば苦情処理制度や目標管理制度のような組織全体（あるいは大半）に統一的に導入される制度）とは異なることになる。従って，厳密な意味においての人事制度とその影響についての検討を行うことは，一企業における調査では不可能である。

既存研究で指摘されてきたように，理念的には組織レベルで行う施策こそが手続き的公正であり，上司が行うものは相互作用的公正と分類されることが多い。だが，仮説導出の過程で述べられたように，たとえ全社的に導入される人事制度であったとしても，それがエージェントたる上司によって全面的に受け入れられて忠実に実行されるとは限らない。例えば，評価面談の制度一つを例に挙げるとすれば，上司によって面談時間に差が生まれるであろうし，同じ上司を持つ部下間でも，その面談時間には差が生じうる。また，こうした公式的な人事管理にかかる行動も，上司は日常的に行っており，そうした行動には上司毎で差があるものと考えられる。

従って，上司の行動と部下の知覚を観察することによって，手続き的公正と相互作用的公正を高める人事管理はともに観察可能であると推察できる。したがって，上司には既存研究（手続き的公正や相互作用的公正研究）に基づいた

「公正性を高めると予想される行動」について尋ね，部下には「人事施策や上司の行動についての公正さの知覚」を尋ねることとなる。

つまり，ある一定の人事施策の下においても，実際に上司がそれに忠実に従い，統制され画一化された行動をとるとは限らず，そのことは結果として部下の公正性の知覚のバラツキも生む，という仮定を置くこととなる。既に第 2 章で述べてきた通り，正義や公正といった概念については個々人で解釈が異なると予想できるため，上司行動が仮に一定であったとしても公正性の知覚には差が出ることは予想されるが，実践的な観点から見れば上司行動にもバラツキがあった方が益々公正性に差が出ると予想されるため，このような方法を選択した[105]。

以上のような背景を踏まえ，上司行動について先行研究から質問項目を設定した。まず，部下の公正感に関しては，組織的公正の観点から田中（2007）や，Colquitt（2001）を参照した。上司の公正性を高める行動（以下「上司行動」）は，Colquitt（2001）や開本（2005）を参考とした他，若林ら（1980）の垂直的交換関係（LMX）の質問項目も参照した[106]。尚，上司行動については上司本人による回答，公正性の知覚については部下に直接回答してもらうことによって，両者を操作的に区別している。これを探索的因子分析を用いて上司行動と部下による公正感の変数を作成する。

また，その結果を用いて，Baron & Kenny（1986）による媒介モデルを基に，上司行動，公正感，パフォーマンスという因果連鎖について検討する。すなわち，公正感の媒介効果（mediation effect）の検証である。手順としては，まず上司行動が部下の公正感に与える影響についての分析を行い，次に，上司行動からパフォーマンス（勤続意思・情緒的コミットメント・内発的動機付け）に与える影響を確認し，最後に公正感からパフォーマンス指標（上司行動の統制下）のプロセスを確認する。部下のパフォーマンスに関しては，先行研究から，勤続意思（山本，2009）「この会社で今後も長く働き続けたい」，情緒的コ

105 勿論，データのアクセス可能性という問題も少なくない。実際に人事施策と知覚の関係を厳密に分析することとなると，組織データと個人データのマルチレベルによる分析が必要となるであろう。

106 先行研究の検討で述べた通り，特に相互作用的公正と LMX の概念的な重複が予想されるためである。

ミットメント（鈴木, 2002）「私はこの会社の社員であることを誇りに思っている」「私は，この会社に愛着を持っている」「私はこの会社に対し，忠誠心を感じている」（α＝.918），内発的動機付け（平野, 1994; Hackman & Oldham, 1975, 1976），「今の仕事内容にとてもやりがいを感じている」「日々，仕事をする喜びを心から感じている」「今の仕事に誇りを持って取り組んでいる」（α＝.906）を設定した。尚，統制変数として，上司の個人属性（年齢，既婚ダミー，異動回数）の他，部下本人の属性，年齢，性別（女性ダミー），既婚ダミー，異動回数を投入している。

第３節　予備的分析

仮説の検証に先立ち，上司行動と部下の公正感の各質問項目それぞれについて，探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を用いて下位次元を抽出した。上司行動に関する各質問項目，因子分析結果と信頼性を示すクロンバックのαは以下の通りである（図表５－２）。各質問項目をもとに，単純加算平均にて合成変数を作成した。

図表５－２．上司行動に関する質問項目と因子分析結果

	因子１	因子２	因子３	α
人事に対しての意見や苦情を言う機会を，部下に設けている。	**.821**	-.201	.213	
評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明するよう伝えている。	**.719**	-.062	.234	
評価の結果と理由を十分に知らせる機会を作っている。	**.711**	.138	-.146	.802
評価の基準や方法を，明確に示している。	**.688**	.052	-.171	
部下に評価結果をきちんと伝えている。	**.548**	.310	-.136	
部下のキャリア形成を十分考慮して仕事を配分している。	-.006	**.768**	-.141	
部下の能力や持ち味を、十分理解している。	.050	**.759**	.088	.771
部下にはない専門的知識・スキルを提供している。	-.074	**.605**	-.011	
部下に対し，必要に応じて、適切な助言や指導をしている。	.156	**.540**	.145	
部下を信頼し、重要な仕事を任せている。	-.127	.296	**.769**	
部下が従来とは異なる方法で仕事をした時，積極的にそれを認めている。	.105	-.172	**.606**	.657
	因子間相関			
因子１	1.000			
因子２	.539	1.000		
因子３	.089	.336	1.000	

まず上司行動について，第一因子は，上司が人事評価について，その手続きを開示したり，情報公開や苦情処理の機会を与えているかどうかを尋ねている。これは，守島（1997，1999）による情報公開，苦情処理，発言の３人事施策と概念的に近似できそうである。あるいは，Leventhal（1980）による手続きの6 基準のうち，③情報正確性と④修正可能性にも近く，手続き的公正の要件に近い。すなわち，組織レベルで公式的な人事制度（特に人事評価）を運用する上で欠かせない行動をとっていることから，「人事管理行動」と名付けた（α＝.802）。第二因子は上司が部下に対し，業務上必要な部下の適性等を理解しているかどうかと，それに伴う情報提供を行っているかを示している。ここでの情報提供は，評価基準や方法のような人事制度上の情報ではなく，本人の適性

を踏まえた上での情報提供であるため，手続き的公正とは異なる個別管理的なニュアンスを含む。部下個々人の状況を踏まえている点から，相互作用的公正のうち，情報的公正に近いとも考えられる。但し，情報を提供しているだけではなく，個別の部下の情報を把握するという点に特徴があることから，本稿では「個別管理行動」と名付けた（α＝.771)。第三因子は，部下の行動を信頼，承認し，これに伴って仕事をどの程度仕事を与えているかを尋ねている。このため，相互作用的公正のうち，対人的公正に相当するものであり，上司と部下との社会的交換関係の良さを表しているものと解釈できる。但し本質問項目では上司が部下に対して一方的に信頼を寄せているかどうかを意味するため，上司部下間の信頼関係と言うよりは一方向の信頼ということで，ここでは「部下信頼行動」とした（α=.657)。

図表５－３．部下の公正感に関する質問項目と因子分析結果

	因子１	因子２	因子３	α
上司は，私のことを親身になって考えてくれる。	**.971**	-.004	-.048	
上司は，私にとって納得いく意思決定や判断をしてくれる。	**.795**	.057	.027	.875
上司は，私のことを信頼してくれている。	**.754**	-.049	.021	
私の処遇は，私の年齢や地位にふさわしい。	-.047	**.933**	-.045	
私の仕事の成果と，処遇はつり合いがとれている。	.088	**.723**	.033	.833
私の給与は，同僚と比べて遜色ない水準である。	-.024	**.706**	.027	
処遇の仕組みは，特定の従業員に偏っている。R	.026	.017	**.701**	.551
処遇に不満があっても，それを表明するのは難しい。	-.028	-.008	**.542**	
	因子間相関			
因子１	1.000			
因子２	.460	1.000		
因子３	.284	.455	1.000	

次に，部下の公正感に関する各質問項目についての因子分析結果と信頼性を示すクロンバックのαは図表５－３通りである。

探索的因子分析の結果，ほぼ既存研究と同様の結果を示した。このため，第一因子を「相互作用的公正感」，第二因子を「分配的公正感」，第三因子を「手続き的公正感」とした。また，それぞれのクロンバックのαは，.875，.833，.551であった。これらを基に，単純加算平均にて合成変数を作成し，媒介効果について重回帰分析を行った。尚，統制変数を含む各変数の記述統計量と相関係数は図表５－４の通りである。

図表５－４．記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 上司_年齢	51.31	5.884											
2 上司_異動回数	2.69	2.494	.288**										
3 年齢	39.14	11.500	.253**	.047									
4 女性ダミー	0.32	0.468	-.025	.070	-.004								
5 既婚ダミー	0.59	0.492	.090	.007	.294**	-.181**							
6 異動回数	1.36	2.137	-.014	.062	.279**	-.087	.180**						
7 人事管理行動	4.36	0.529	-.114*	-.063	-.119*	-.021	-.092	-.005					
8 個別管理行動	3.48	0.651	.155**	.204**	.111*	.054	.120*	.096	.296**				
9 部下信頼行動	4.69	0.637	-.146**	-.234**	-.088	-.104*	-.116*	-.003	.490**	-.223**			
10 分配的公正感	3.63	0.866	-.182**	-.041	-.094	-.088	-.001	-.084	.110*	.073	.025		
11 手続き的公正感	3.11	0.913	-.090	-.002	.004	-.152**	.086	-.077	.026	.070	-.035	.588**	
12 相互作用的公正感	3.89	0.968	-.114*	-.070	-.008	-.054	.051	-.083	.160**	.065	.068	.408**	.295**

*; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

第４節　分析結果

図表５－５．上司行動が部下の公正感に及ぼす影響についての重回帰分析

従属変数:	分配的公正感	手続き的公正感	相互作用的公正感
独立変数	モデル1	モデル2	モデル3
上司_年齢	-.221 ***	-.017	-.133 *
上司_既婚ダミー	-.111 †	-.004	-.002
上司_異動回数	.022	.050	-.034
年齢	-.078	.083	.018
既婚ダミー	.017	.019	.046
異動回数	-.100 †	-.082	-.110 †
女性ダミー	-.110 *	-.264 ***	-.063
人事管理行動	.157 *	.010	.118 †
個別管理行動	.000	.028	.049
部下信頼行動	-.033	-.034	.054
R^2	.087	.079	.054
調整済みR^2	.059	.051	.025
F値	3.133 **	2.809 **	1.891 *

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

上司行動が部下の公正感に影響を及ぼすかどうかという仮説１－１を検討す

るために，まずは上司による行動が実際に部下の公正感を高めるかどうかについて，部下の公正感を従属変数とする重回帰分析を行った（図表５－５）。その結果，人事管理行動が分配的公正感及び，相互作用的公正感を高める可能性があることが確認された。従って，上司行動のうち人事管理に関する行動のみが部下の公正感に影響を及ぼしており，個別管理行動や部下信頼行動は部下の公正感を説明しないことが確認された。そのうえで，媒介効果を持つ可能性は，分配的公正感及び相互作用的公正感[107]にのみ残されており，手続き的公正感は上司行動に寄って変動するとは確認されなかった。よって，仮説１－１は部分的に支持されたといえよう。

次に，仮説１－２，すなわち上司行動が部下の公正感を高め，その部下の公正感が部下自身のパフォーマンスを高めるかどうかという媒介効果の検証を行うために，上司行動と部下の公正性感が，部下のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすかについて，重回帰分析をおこなった（図表５－６，５－７，５－８）。

まず,従属変数が勤続意思の場合,分配的公正感および相互作用的公正感は，勤続意思を高める。この際，上司行動が勤続意思に与える影響は，媒介変数を投入する前後で説明力が低下する（β値が低下する）ことから，分配的公正と相互作用的公正は部分的媒介効果（Baron & Kenny，1986）を持つと考えられる。

従属変数を内発的動機づけとした場合もほぼ同様の効果を示す。上司行動が内発的動機づけに及ぼす影響は，分配的公正感及び相互作用的公正感の両変数を投入する前後で有意確率が 5%水準から 10%水準へと低下する。従って分配的公正感と相互作用的公正感は，部分媒介効果を持つことが示唆される。

特に，従属変数が情緒的コミットメントである場合においては，分配的公正感変数の投入前後で,5%水準でコミットメントに対し有意であった上司行動が,投入後に有意ではなくなることから，完全媒介効果がみられた。すなわち，上司行動が直接的に情緒的コミットメントを説明せず，分配的公正感を媒介し，コミットメントを高めるという効果がみられた。また，相互作用的公正感につ

[107]但し，人事管理行動が対人的公正知覚に与える影響は，有意水準が 10%以下であり，積極的に影響を及ぼすとは言えない。

いても，投入前後で上司行動の説明力が下がることから，部分媒介効果を持つ結果が得られた。以上より，特に分配的公正感においては顕著に，相互作用的公正感においてもある程度，媒介効果が確認され，仮説１－２は手続き的公正感以外においては支持されたといえよう。

図表５－６．部下の公正感の媒介効果分析（従属変数：勤続意思）

従属変数:	勤続意思			
独立変数	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7
上司_年齢	-.080	-.038	-.076	-.043
上司_既婚ダミー	-.026	-.005	-.026	-.011
上司_異動回数	.051	.046	.048	.055
年齢	-.023	-.008	-.029	-.039
既婚ダミー	.042	.038	.041	.025
異動回数	-.060	-.040	-.053	-.029
女性ダミー	.109 †	.131 *	.130 *	.130 *
人事管理行動	.200 **	.171 *	.199 **	.176 **
個別管理行動	-.035	-.035	-.037	-.059
部下信頼行動	-.008	-.001	-.005	-.024
分配的公正感		.189 ***		
手続き的公正感			.086	
相互作用的公正感				.268 ***
R^2	.055	.088	.061	.125
調整済みR^2	.026	.057	.030	.095
F値	1.911 **	2.861 ***	1.937 *	4.268 ***
変化F値		11.737 ***	2.338	25.623 ***

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

図表５－７．部下の公正感の媒介効果分析（従属変数：内発的動機づけ）

従属変数:	内発的動機づけ			
独立変数	モデル8	モデル9	モデル10	モデル11
上司_年齢	-.233 ***	-.161 **	-.232 ***	-.183 **
上司_既婚ダミー	.008	.045	.009	.012
上司_異動回数	.104 †	.095 †	.103 †	.116 *
年齢	.136 *	.160 **	.134 *	.129 *
既婚ダミー	.097 †	.089 †	.095 †	.075
異動回数	-.032	.001	-.029	.014
女性ダミー	.005	.043	.027	.035
人事管理行動	.164 *	.112 †	.162 *	.120 †
個別管理行動	.035	.037	.032	.009
部下信頼行動	-.027	-.015	-.024	-.045
分配的公正感		.326 ***		
手続き的公正感			.080	
相互作用的公正感				.415 ***
R^2	.095	.192	.101	.260
調整済みR^2	.067	.165	.071	.235
F値	3.420 ***	7.023 ***	3.326 ***	10.455 ***
変化F値		39.064 ***	2.126	72.349 ***

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

図表５－８．部下の公正感の媒介効果分析（従属変数：情緒的コミットメント）

従属変数:	情緒的コミットメント			
独立変数	モデル12	モデル13	モデル14	モデル15
上司_年齢	-.163 **	-.099	-.160 **	-.128 *
上司_既婚ダミー	.001	.033	.002	.000
上司_異動回数	.104 †	.098 †	.096 †	.111 *
年齢	.089	.111 †	.077	.082
既婚ダミー	.113 *	.108 †	.110 †	.100 †
異動回数	-.109 †	-.079	-.096 †	-.071
女性ダミー	.061	.093 †	.103 †	.080
人事管理行動	.154 *	.107	.152 *	.127 †
個別管理行動	.044	.045	.040	.023
部下信頼行動	-.007	.001	-.002	-.016
分配的公正感		.286 ***		
手続き的公正感			.155 **	
相互作用的公正感				.303 ***
R^2	.079	.153	.101	.167
調整済みR^2	.051	.125	.071	.139
F値	2.789 **	5.356 ***	3.324 ***	5.979 ***
変化F値		28.665 ***	8.015 **	34.250 ***

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

第 5 節　考察

本章では，公正性を高める人事施策と，従業員の公正感の関係を検討するために，上司行動と部下の公正感に着目して分析を行った。分析の結果，上司の行動のうち人事管理行動のみが，一部で直接にパフォーマンスを説明するものの，部下の公正感（主に分配的公正）を媒介し，パフォーマンスに影響することが確認された。上司の人事管理行動，具体的には人事評価結果の公開や，発言の機会を設けることが，直接的，間接的に部下の勤続意思やコミットメントのようなパフォーマンスを高める結果となった。ではこの結果からどのような知見が得られるであろうか。

この結果について，以下では①既存研究との差異，特に上司行動と部下の公正感の関係について，②組織的公正研究における手続き的公正の位置づけについて，という 2 点から考察する。

まず 1 点目に関して，先行研究では法廷において手続き的公正（発言の機会等）を確保すると，判決結果について満足する傾向にあるとされていた（Lind & Tyler，1988）。あるいは，組織の場面では手続き的公正施策を知覚すれば，部下の不満を減ずる効果があったり（守島，1997），個人が手続き的公正を知覚することが，個人の業績を伸ばす行動を促進する結果（開本，2005）が得られていた。

一方，本分析における結果は，手続き的公正を高めるとされてきた人事管理に関する上司行動が，部下の分配的公正感を高めたり，相互作用的公正感を高める可能性が示唆され，その公正感は，勤続意思や，内発的動機づけ，そしてコミットメントといった個人パフォーマンスに寄与することが観察された。この結果は，概ね既存の組織的公正理論と同様の結果を示している。すなわち，手続き的公正を高めるような上司行動が，分配結果に対する公正感を高めることから，分配資源が限定されるような状況においては組織にとって手続き的公正が有用であることを追証したことになる。

但し，以下の点において本研究独自の貢献があり，既存研究と異なる実証結果であると考える。すなわち，上司行動と部下の知覚を明確に（操作的に）区別することで，人事施策として打ち出すべき施策と，勘案すべき従業員の公正

感がより明確になることが示唆されたという点である。組織的公正研究における課題の一つに，操作的，定義的問題に起因するモデル上の課題があった（図表４－１参照)。先行研究では手続き的施策→パフォーマンス，あるいは手続き的公正→手続き的公正といったモデル上の問題を解決したという意味で，本研究には理論的価値があると考えられる。特に，個人パフォーマンスへと繋がる可能性がある施策と知覚を示した点が意義深いと考えられる。

仮説導出の過程で論じたように，上司行動に代表されるような人事施策と，実際の公正感とは概念上区別して分析する必要があることを主張してきた。これにより，組織として対応すべき人事施策（本章では上司行動）は，人事評価の公開に代表されるような手続きに関するものであり，個人のパフォーマンスに最も影響を及ぼす公正知覚は分配的公正であるという知見である。換言すれば，既存研究において，公正感を高めると暗黙裡に予想されてきた人事施策（本稿では上司行動）は，必ずしも実際に公正知覚を高めない可能性があることを示唆している。

また，具体的要素を見てみると，本稿で分類した３つの上司行動のうち，実際に部下の公正感に寄与したのは，人事管理に関する行動のみであった。部下を個別に管理し，部下を信頼する行動が本分析においては部下の公正感に影響を及ぼしていない。つまり，相互作用的公正に該当する行動は，公式的な人事管理に関する行動に比べて部下にインパクトがない。尺度の信頼性を原因に挙げることもできるが，少なくともＡ社においてはこうした行動は公正さの基準とは見なしていない可能性がある。つまり，「上司がどのような行動をとるか」と「その結果として公正と感じたか」は異なる概念である可能性が示唆される。なぜならば，規範的正義論や，分配原理の研究からも示唆される通り，公正さには複数の原理があるため，組織や上司における公正な行動が部下自身にとって公正であるかどうかは別問題であるためである。こうした結果からも，先述した組織的公正研究の概念的・操作的課題が改めて示されたともいえよう。

２点目の組織的公正研究における手続き的公正の役割については，手続き的公正研究における根本的課題を示唆する結果となった。本研究における分析対象は，一企業における従業員である点からすなわち，一本の人事制度下においても，上司の行動にはバラつきがあり，上司の行動次第で部下の公正感が異な

ることを意味する。既存の組織的公正研究においては，上司と部下の関係は，相互作用的公正において着目される存在であり，主として上司部下間の信頼関係に代表されるような非公式で個人的な交換関係に基づくものであった。そうした非公式な交換関係に限定されず，上司の行動は人事制度に直接関連する手続きにおける場面（例えば評価結果の公開や説明等）においても部下の公正感を高める要因となる。もちろん公正感を高めるような人事施策を組織としてそもそも打ち出しているという前提条件は必要だが，そうした状況下において上司行動に左右される可能性がある。本章では，トップや人事部が打ち出す実際の人事制度と，上司がそれに伴い組織のエージェントとして行う管理行動は，上司個々人によって人事制度に関する解釈が異なり，行動にバラツキがあるために必ずしも一致しないことを前提としている[108]。LMX 研究の知見を参考にすれば，上司によって部下に対するマネジメントや交換関係は異なるのであるから,組織としていかに公平公正な人事制度を導入しているつもりであっても，それが上司によって解釈され，上司毎に異なる行動がなされる。更にその行動を受けて，部下に二次的解釈をされるため，組織側が当初想定した方針が直接現場の従業員に伝わらない可能性もある。つまり手続き的公正研究において公正であるという前提が置かれた手続きや過程のコントロールといったものは，部下自身がそれを公正な物と見なしているかどうかに依存するため，万能ではないということであろう。そうした意味では，多義的な公正のマネジメントの難しさを実証したともいえる。

ただし，本研究が示した結果は「組織の人事管理の方針が，現場にそのまま伝わるとは限らない」ことを示唆するものであって,「人事管理は現場レベルのみで行われればよい」ということを意味するものではないことに注意が必要である。むしろ，続く第 6 章や第 7 章の結果を踏まえれば，こうした上司行動のようなミクロなレベルと，人事ポリシーのようなマクロなレベルの双方からフェア・マネジメントを行う必要性があることを示唆するものであり，こうした意味で本実証結果は他の実証結果を批判するものでも否定するものでもない。

情報公開，発言機会，苦情処理といった人事施策（守島，1997）は，従業員

[108] ただ，それ故に上司は自らの行動について，肯定的な回答をするバイアスが発生する可能性があり，一方，部下にも上司行動についてよりシビアに判断するような回答上のバイアスが発生している可能性がある。

によっては公正性を高めることを意味しない可能性がある。これは，例えば第2章で見てきたように，「公正性」という概念が，極めて多様な解釈が可能なものであるということを示している。政治哲学の分野における正義が多義的であることを踏まえれば，人々の公正や正義に関する考え方も，多様である可能性がある。公正施策が必ずしも人々の公正を導くとは限らず，ベストプラクティスではないことを示唆しているといえよう。

本章の位置付けは，人事管理の中でも特に上司の行動に着目することによって，一組織内における公正感の規定因が上司行動という非公式的，ミクロ的な要因によって異なることを示すことであった。結果，人事管理行動という上司の日常的な行動によって部下の分配的公正感が規定され，パフォーマンスに寄与するというものであった。このことから，手続き的公正は組織レベルからのみではなく，現場の実態として職場レベルでマネジメント可能な公正であり，また，部下がどのような分配原理を公正なものとするかを把握することに重要性を示唆するものとなった。従って，次章移行では，個人の公正感を規定する分配志向に着目しながら，組織の人事管理が人々の公正感に及ぼす影響について考察される。

最後に，本実証結果から今後検討すべき課題について，2 点述べる。1 点目は，組織の公正性に関する人事方針への着目である。既に述べてきたように，本稿の分析結果からは，一組織においても上司の行動によって公正性の知覚が異なることが示されている。

この結果はもちろん A 社独自の現象である可能性はあり，測定方法や分析手法等の技術的な課題も考えられる[109]。しかし，他の組織においても，管理者行動が全く画一的である可能性は低く，このため上司の行動如何では部下の公正感は大きく異なる可能性が示唆される。このような管理者行動の差異をマネジメントするという視点は，組織の人事方針や具体的な人事施策への着目の必要性を示唆するものであろう。このことは引き続き第 6 章第 7 章で検討される。

2 点目は，上司によって手続き的公正を高めると予想される人事管理行動が

[109]本研究では Baron & Kenny（1986）による媒介効果を検討したが，例えば共分散構造分析を用いても，同様の効果は検証できる。また，因子分析の結果から，一部信頼度を示す値が低いという点に関しても今後の課題と言える。

とられても，実際に部下の手続き的公正知覚は高まらず，むしろ分配的公正感を高めるという論理的矛盾を持つ結果についてである。この点については，まず質問紙調査の回答バイアスに関して注意が必要である。上司が自らの行動を好意的に解釈し,一方で部下が必要以上にシビアに手続き的公正を解釈すれば,両者の回答結果が一致しない場合があり得る。また，正しく回答していたとしても，上司の考える公正な手続きと，部下の考える公正な手続きが異なる可能性がある。すなわち，正義の多義性にも関係する議論である。分配的公正の既存研究においては，公正さの基準は衡平原則には限らないと批判されてきた（Deutsch，1975）ことから，こうした多義的な公正さと，組織がどのように向き合うかが鍵であるといえる。これは手続き的公正についても同様で，そもそも情報を公開したり，苦情の処理を行うといった手続き的な公正さが，あらゆる場面において公正であるとは限らないという見方もできる。

そして，上司行動によって部下の分配的公正が高まり，その分配的公正が個人パフォーマンスに寄与するということは，公正感概念における分配的公正の重要性を示すものであり，手続きや相互作用の公正は，これ自体を公正感とするよりは，分配的公正感の規定因として解釈すべきものとも考えられる。換言すれば，分配的公正こそが，組織がマネジメントすべき公正感ではないであろうか。本研究ではこのような考察から，次章以降では分配的公正感のみの規定因に着目するものである。

公正感を高めることを目的とした，あるいは目的と見なされてきた施策が，実際に公正感を必ずしも高めないということは，組織（もしくはエージェントたる上司）とそこに所属する個人との間に，公正さの捉え方に関して齟齬が存在する可能性を示唆する。情報公開，発言機会，苦情処理といった人事施策（守島，1997）が，A 社の従業員においては公正感を高めることを意味しない可能性がある。これは,「公正性」という概念が，極めて多様な解釈が可能なものであるということを示唆するものであり，何が公正であるかといった規範的議論を踏まえた上で，同モデルが今後理論的，操作的に再検討される必要があるであろう。

第 6 章　上司と部下の分配志向が公正感に及ぼす影響に関する実証分析

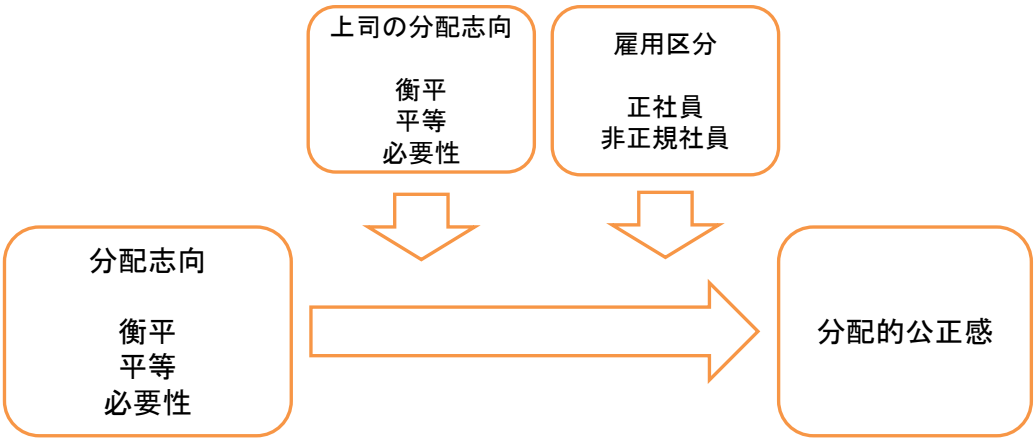
本章では，仮説２－１から仮説２－３までの検証を目的として，B 社の正社員および非正規社員，そしてそれらの上司への質問票調査を行い，仮説の妥当性を検証している。具体的仮説と分析フレームワークは以下の通りである。

仮説２－１．分配志向は，分配的公正感を規定する

仮説２－２．非正規社員は平等原理，正社員は衡平原理を志向することが，公正感を高める。

仮説２－３．上司の分配志向と部下の分配志向が一致するほど，部下の公正感が高い。

図表６－１．分析フレームワーク



いくつかの分配原則の存在を加味すると，個人が持つ分配志向が，公正感に影響することが予想される。つまり，個人がどの分配原理をどの程度重視するかに依存して，公正感は異なると考えられる。先行研究では，こうした複数の分配原理の存在によって公正感が変容することまでは指摘されているものの，実際に組織の場面でこれを実証されてはおらず，そうした意味で仮説の域をでていない。

また，このとき，働き方や処遇の体系などによって，適合的な分配原理が異なることも予想される。また，マネジメントの視点に立てば，上司の重視する

分配原理が部下のそれと一致する方が，上司の行動はその部下の意に沿ったものとなるため，部下の公正感にとって望ましいことが予想される。これらの考察，仮説を検証するために，サーベイリサーチを行った。

第 1 節　データ

本章では，仮説の検証を目的として，一企業を対象とした質問紙調査と人事データに基づいた定量的分析を用いて仮説の検証を行う。データは，スーパーマーケット事業およびディスカウントストア事業を展開する B 社の協力の下，2012 年 6 月～7 月にかけて行った質問票調査である。分析対象は，B 社の各店舗であり，店長 171 名，店舗スタッフ 2703 名（パートタイマー1953 名，正社員 750 名）名である。調査票は匿名性を確保するため，人事部門を通じ同社が業務委託を行った情報処理業者を通じて回収する形で行われ，回収率は上司で 98.8%，部下で 97.5%であった。また，主たる分析対象である部下の平均年齢は 44.46 歳，性別の構成は男性が 35.98%，女性が 64.02%，平均勤続年数は 8.58 年である。尚，各変数の記述統計量と相関係数は図表 6 － 2 の通りであり，質問票に基づいた質問項目を用いている。尚，リッカート 5 点尺度を利用して測定している。

当該企業を調査対象とした主な理由は，当社が比較的広範囲で事業展開を行っており，十分なサンプルを確保しながらも地域性のバイアスを一定程度回避できること，小売業においては比較的非正規比率が高く，正社員と非正規社員との比較や，均衡処遇の問題を検証する際に適切であるなどの点が挙げられる。

図表６－２．記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 分配的公正	3.12	0.663								
2 年齢	44.46	13.049	-.062**							
3 女性ダミー	0.64	0.480	.023	.329**						
4 配偶者ありダミー	0.60	0.491	-.010	.462**	.193**					
5 農産ダミー	0.13	0.337	-.017	-.024	-.118**	-.046*				
6 水産ダミー	0.13	0.336	-.009	-.027	-.211**	-.033	-.149**			
7 畜産ダミー	0.10	0.299	-.005	.050**	-.063**	-.004	-.128**	-.128**		
8 手続き的公正	2.81	0.621	.285**	.047**	.036*	.030	-.016	.003	-.001	
9 相互作用的公正	3.40	0.694	.317**	-.163**	-.151**	-.082**	-.008	.029	.046*	.181**
10 衡平分配志向	3.58	0.759	-.032	-.092**	-.038*	-.030	-.026	-.026	-.009	-.084**
11 平等分配志向	2.89	0.787	.140**	-.011	.016	-.048**	.020	.004	.010	.080**
12 必要性分配志向	3.07	0.857	.070**	-.144**	-.170**	-.030	.042*	.050**	-.021	-.003
13 上司_年齢	42.19	7.115	-.052**	.071**	.007	.028	.005	.005	.010	.001
14 上司_女性ダミー	0.00	0.069	-.037*	-.012	.004	.001	.001	.001	.008	-.031
15 上司_エリア社員ダミー	0.25	0.432	-.023	.076**	.078**	.071**	.005	.000	-.002	.025
16 上司_配偶者ありダミー	0.87	0.337	-.004	.009	-.010	.000	.004	-.009	.003	.017
17 上司_衡平分配志向	3.75	0.735	-.022	-.071**	-.031	-.029	.012	-.008	.006	-.062**
18 上司_平等分配志向	2.47	0.726	.013	.040*	.028	.020	-.012	.002	-.008	.058**
19 上司_必要性分配志向	3.06	1.027	.014	-.014	-.005	-.050**	.010	.001	-.021	.028

*; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 分配的公正										
2 年齢										
3 女性ダミー										
4 配偶者ありダミー										
5 農産ダミー										
6 水産ダミー										
7 畜産ダミー										
8 手続き的公正										
9 相互作用的公正										
10 衡平分配志向	.101**									
11 平等分配志向	.062**	-.289**								
12 必要性分配志向	.126**	.062**	.216**							
13 上司_年齢	-.033	-.017	-.007	-.005						
14 上司_女性ダミー	.008	.033	-.014	-.033	-.099**					
15 上司_エリア社員ダミー	-.008	-.025	.034	-.029	-.018	.123**				
16 上司_配偶者ありダミー	.022	.027	.001	.047**	.116**	.027	.045*			
17 上司_衡平分配志向	.016	.014	.016	.018	-.108**	.117**	.140**	-.075**		
18 上司_平等分配志向	.008	-.014	-.001	-.012	.233**	-.044*	.006	-.032	-.371**	
19 上司_必要性分配志向	.019	-.033	.008	.051**	-.063**	-.004	.137**	.104**	.034	.158**

*; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

第２節　測定尺度と予備的分析

従属変数には，前章同様先行研究（田中，1996；Colquitt，2001）をもとに作成した「分配的公正感」を設定した。具体的な質問は「私の仕事の成果と処遇はつり合いがとれている」「私の処遇は私の年齢や地位にふさわしいものである」「私の給与は同僚と比べて遜色ない水準である」の３つの合成変数である。尚，信頼性を示すα係数は 0.862 であった。その他，統制変数として手続き的公正，相互作用的公正等を投入済みである。

独立変数として，分配原理をどの程度重視するかを上司部下共通で訪ねている。具体的には，「頑張りや貢献度に応じて処遇に大きく差をつけるような方法」（衡平原理），「職場全体の融和や人間関係を重視しなるべく処遇に差を設けない方法」（平等原理），「家計や家族構成などの個人事情を踏まえた（例：家族手当），必要とされる人に必要な配分する方法」（必要性原理）の３つである。これら３つの尺度に関しては，Deutsch（1975）に基づくオリジナル項目であるが，本稿における前提として，前述の通りこれら原理が相互に排他的ではないと仮定しているため，それぞれを５件法で測定している。

図表６－３．分配志向の記述統計量

	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
	正社員		非正規社員	
衡平分配志向	3.600	.787	3.563	.740
平等分配志向	2.854	.808	2.911	.771
必要性分配志向	3.241	.890	2.982	.824

この３つの分配志向が相互に排他的ではないという前提を確認するために，雇用区分別に各分配志向の記述統計値をとったものが図表６－３である。非正規社員においては平等分配と必要性分配の値が近いため，似た傾向があることがわかるが，他の数値をみる限りは，平均的には中央値である３前後にあり，極端に数値の高低があるわけではない。また，各分配志向の相関は図表６－２にある通り，全て.3 以下で高い相関があるとは言えない。したがって，そうし

た意味で3原理が互いに排他的ではない，すなわち3つの原理の一つを重視することと，もう一つないし二つの原理を重視することとは，相互に独立であるという仮定が，不適切であるとはいえない結果を示している[110]。

また，分配原理の上司との一致度については，衡平，平等，必要性の各分配原理ごとに，上司回答と部下回答との差分をとり，この二乗値に対し平方根をとった。これにより，上司と部下間における差の程度を，非負値でかつ分散を抑制しながら把握できる[111]。つまり，この変数が大きいほど，上司部下間で回答に差があることになる。これを分析上の変数では「上司部下差」と名付けている。また，分配志向と正社員ダミーとの交互作用項の作成の際には，Aiken & West(1991)に基づき，中心化処理を行った上で乗算した変数を作成している。

第3節　分析結果

仮説２－１，仮説２－２の検証について，階層的重回帰分析を行った結果が図表６－４である。分析の際には，正社員と非正規社員とで処遇や働き方などが異なることが予想されるため，あらかじめサンプル分割を行った上でモデルを構築している。

[110] 本調査においては，各分配志向を単一の質問項目から作成しているため，因子分析による3概念の弁別は難しい。ただ，次章における分配志向は，探索的因子分析の結果3因子に分かれているものであり，この主張を裏付けるものと考えられる。
[111] この処理の方法においては，例えば上司が５，部下が１と答えた場合と上司が１，部下が５と答えた場合の差は区別されないが，上司と部下の分配志向による直接効果は回帰モデルに投入しているため，この相違はさほど重視されない。

図表６－４．分配志向と分配志向の上司部下差が公正感に及ぼす影響

従属変数:分配的公正感	正社員			非正規社員		
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
独立変数	β	β	β	β	β	β
上司_年齢	-.084 **	-.088 **	-.110 ***	-.026	-.023	-.024
上司_配偶者ありダミー	-.027	-.028	-.025	.011	.011	.013
上司_エリア社員ダミー	-.035	-.035	-.040	-.020	-.026	-.031
上司_衡平分配志向	-.023	-.023	-.020	-.012	-.015	-.019
上司_平等分配志向	-.005	-.003	-.006	.009	.009	.019
上司_必要性分配志向	.041	.041	.028	.001	.003	.005
年齢	-.133 ***	-.123 ***	-.124 ***	.026	.032	.032
女性ダミー	.179 ***	.182 ***	.182 ***	.022	.010	.014
配偶者ありダミー	.031	.029	.029	.038	.051 *	.046 †
農産ダミー	-.015	-.011	-.006	.012	.005	.005
水産ダミー	.036	.042	.046	-.020	-.024	-.025
畜産ダミー	-.032	-.029	-.022	.023	.015	.014
手続き的公正	.196 ***	.202 ***	.197 ***	.272 ***	.253 ***	.254 ***
相互作用的公正	.258 ***	.243 ***	.247 ***	.275 ***	.271 ***	.268 ***
衡平分配志向		.087 **	.053		-.067 **	-.083 ***
平等分配志向		.039	.035		.151 ***	.134 ***
必要性分配志向		.019	.014		.019	.021
上司部下差_衡平			-.103 **			-.046 †
上司部下差_平等			-.004			.053 *
上司部下差_必要性			-.070 *			.012
R^2	.184	.192	.206	.183	.217	.221
調整済みR^2	.172	.177	.189	.176	.209	.211
F値	15.193 ***	13.122 ***	12.112 ***	25.219 ***	25.647 ***	22.225 ***
変化F値		3.007 *	5.351 **		14.665 ***	3.485 †

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

まず，仮説２－１に関して，３つの分配ポリシーが，公正感に影響を及ぼすかどうかを検証した。その結果，正社員において衡平分配ポリシーが，非正規社員において衡平分配志向と平等分配志向が公正感に影響を及ぼすことが確認された。3 つの分配志向変数の β 係数がいずれもゼロである可能性は変化 F 値をみると棄却されることから，分配志向が公正感に対し影響を及ぼす（分配志向は従属変数を有意に説明する）ことが確認された。したがって，仮説２－１は部分的に支持された。また，特に係数を確認すると，正社員においては衡平分配志向と公正感の関係は正であり，これを重視するほど公正感は高まることとなる。一方の非正規社員においては負で有意となることから，衡平分配志向を持つほど，むしろ公正感が低くなることが確認された。また，特に非正規社員においては，平等分配志向が高まるほどに公正感が高まることが確認されている。必要性分配志向については，いずれのカテゴリにおいても有意な結果は

得られなかった。よって仮説２－１は部分的に支持された。

次に，上司と部下の分配志向の差が公正感に及ぼす影響については，正社員における衡平分配志向と必要性分配志向において，上司部下の回答差が大きいほど公正感が低くなる負の関係がみられた。一方，非正規社員においては，平等分配志向において，差が大きくなるほど公正感が高まる結果が得ら得た。よって仮説２－２について，正社員では概ね支持されているが，非正規社員については上司部下に差があるほど公正感が高まるという仮説とは逆の結果を示している。この結果は別途考察パートで詳しく検討する。

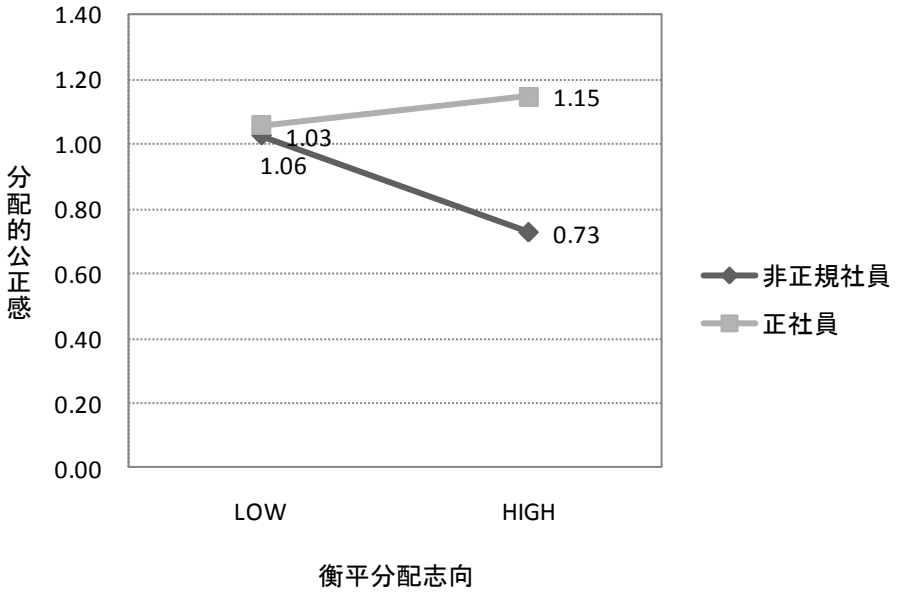
図表６－５．雇用区分と分配志向が公正感に及ぼす影響

従属変数:分配的公正感		
	モデル7	モデル8
独立変数	β	β
上司_年齢	-.057 **	-.056 **
上司_女性ダミー	-.029	-.029
上司_エリア社員ダミー	-.027	-.028
上司_衡平分配志向	-.016	-.015
上司_平等分配志向	.006	.005
上司_必要性分配志向	.016	.018
年齢	-.047 *	-.041 †
女性ダミー	.128 ***	.121 ***
配偶者ありダミー	.026	.026
農産ダミー	-.005	-.006
水産ダミー	.003	.004
畜産ダミー	-.005	-.008
手続き的公正	.242 ***	.239 ***
相互作用的公正	.263 ***	.260 ***
衡平分配志向	-.002	-.069 **
平等分配志向	.101 ***	.146 ***
必要性分配志向	.015	.015
正社員ダミー	.064 **	.060 *
交_衡平_正社員		.106 ***
交_平等_正社員		-.072 **
交_必要性_正社員		-.001
R^2	.180	.192
調整済みR^2	.174	.185
F値	30.815 ***	28.553 ***
変化F値		12.464 ***

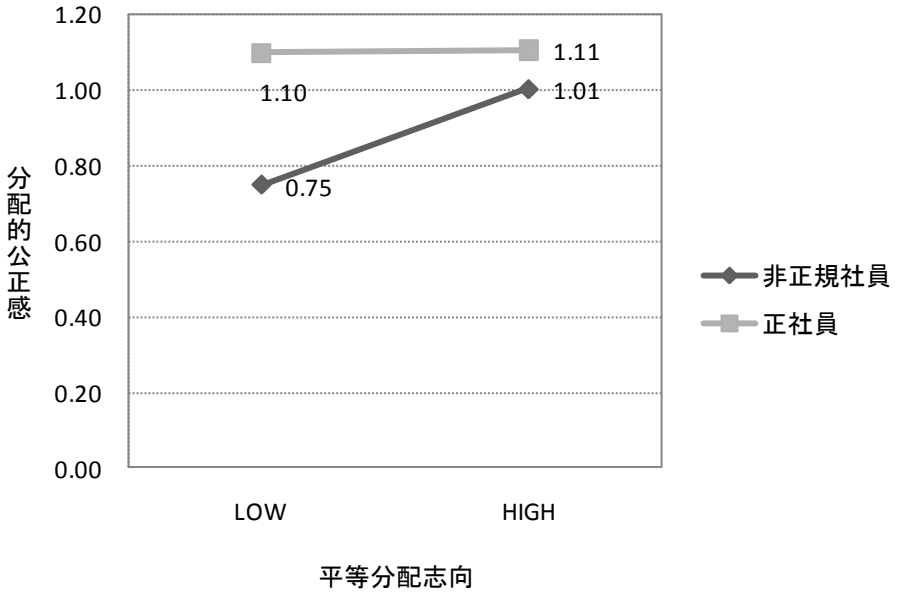
†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

一方，仮説２－３については，正規非正規の相違を明らかにするため，全サンプルを対象に分析をおこなった（図表６－５）。衡平分配志向と正社員ダミーの交互作用項をみると，衡平分配志向において 0.1%水準で有意であり，平等分配志向では係数負で 5%水準での有意な結果がみられた。この交互作用効果の解釈を容易にするために，図示したものが図表６－６および図表６－７である。正社員，非正規社員それぞれにおいて，衡平志向および平等分配志向の平均値から＋標準偏差，－標準偏差のサンプルを想定し，その 2 点間で分配的公正感がどのように変化するかを疑似的に示したものである。まず，衡平分配志向に関しては，正社員においては衡平分配を重視することが分配的公正感を高めるが，非正規社員においてむしろ公正感を低下させる可能性がある。一方平等分配においては，非正規社員において公正感を高める可能性がある一方，正社員にはほとんどのその効果はなさそうであった。したがって，仮説２－３は支持されたと考えられる。

図表６－６．衡平分配志向と正社員ダミーの交互作用効果



図表６－７．平等分配志向と正社員ダミーの交互作用効果



第４節　考察

ここまで，仮説２－１から仮説２－３について検討してきた。その結果，いずれの仮説も部分的には概ね支持されたものと考えられるが，一方で仮説とは真逆の結果を示すものもあった。では，この結果からどのようなことが考えられるであろうか。

まず，仮説２－１及び仮説２－３について，衡平原理や平等原理にもとづく分配志向は人々の公正感を規定する可能性がある。ただし，その傾向は正社員と非正規社員とで異なるものとなる可能性が高い。特に，衡平分配原理においては，これを重視することが，正規，非正規間で真逆の傾向を持つ。正社員においては，分配ポリシーを重視するほど，公正感が高まることが確認された。つまり，本分析上の使用尺度でいえば，頑張りや貢献度に応じた処遇の差を許容できる人ほど,分配結果に満足する傾向にある。一方非正規社員においては，この衡平分配原理を重視する人ほど，公正感がむしろ下がる可能性が高い。つまり，頑張りや貢献という Input に対して差をつける処遇（Outcome）を重視する人ほど，むしろ分配の結果について不満を持つ可能性がある。その上で，

平等原理を重視し，調和を意識した差のない処遇を望む人ほど，公正感が高まる可能性がある。

ではこの結果からどのようなことが考察されるであろうか。まず注意すべきこと前提として，本調査はB社一社における分析であるという点である。したがって，本分析結果は，B社固有の現象である可能性がある。その前提を踏まえた上で，実証結果から推察されるのは，大きく以下の2点である。

第一に，正社員と非正規社員では，公正感を規定する分配原理が異なる可能性がある。B社においては，非正規社員は時給に基づき店舗ごとに店舗管理者（店長）の裁量によって昇給が定められる一方，正社員においては店舗業績，人事考課や筆記試験，さらには面接を通じて，昇進昇格や人員配置などが決定される。したがって，正社員と非正規社員とでは処遇体系として正社員のほうが衡平原理に基づき処遇に差が付きやすい。非正規社員においては，チーフという正社員に近い業務を行う場合に昇給するといった変動はあり得るが，正社員に比して精緻な評価を行い，これに基づいて処遇に大きく差をつけているわけではない。労働時間に基づく給与体系は本来，勤務時間内の業務内容の差がそれほどないような定型的な業務が想定されるであろうが，例えば顧客対応や在庫管理，あるいは店舗業績へ関与する可能性のある業務においては実際には企業への貢献度（Input）に主観的，客観的に差が生じることがあり得る。

このような背景から推測すれば，B社の人事制度上，正社員においては比較的衡平分配に適合的な運用が行われ，非正規社員においては平等分配原理に適合的な運用が行われている可能性が示唆される。したがって，組織における人事処遇の方針と，個人の分配志向とが一致するほど，公正感が高まる可能性もあり得る。逆に，特に非正規社員においては，衡平分配を重視する従業員にとっては，これとは不適合な比較的平等原理に即した処遇体系がとられているために，頑張りや貢献度を組織が十分に把握しようとしていない，あるいは把握していたとしてもそれが実際に処遇へは反映しにくい仕組みとなっているため，公正感がむしろ下がる可能性が示唆される。そして，平等原理を重視する非正規にとって，「平等さ」は非正規社員内での平等であって，殊更に正社員と比較するわけではないということも示唆する。但し，この点については，前述の通り一社における分析であり，次章においても引き続き検討する。

もう一つの論点は，上司の分配原理との一致についてである（仮説２－２）。前章までの実証結果から，上司行動の差異が人々の公正感を変容させる可能性が示唆されたが，そのような管理者行動の差は，上司が持つ分配志向に依存している可能性がある。上司の行動が特定の分配志向に依存しておれば，その志向に即して部下をマネジメントすることが予想される。勿論，最終的には企業組織の人事制度に依存した行動ではあるものの，日常的なレベルにおいては上司の分配志向が人事制度の運用時において行動レベルにまで反映し，部下の公正感に影響を及ぼしている可能性がある[112]。特に衡平原理の重視において上司と相違がない場合に，その傾向が正規非正規とも公正感が高まる傾向が顕著である。

しかし，非正規における平等分配原理においては，この傾向が真逆となり，負の影響を及ぼす可能性がある。本分析においては,「平等原理をどの程度重視するか」が上司とどの程度乖離しているかどうかを分析上の焦点としているため，どちらの方が平等原理を志向しているかについては考慮していない。

つまり，本分析結果は,「平等分配に関して，上司部下で考えに差があるほど公正感が高まる」という一見すると仮説と真逆の傾向を持つ。しかし，このことは部下が非正規社員であることと，平等原理についての内実を考慮すれば解釈が可能であると考えられる。

まず，処遇の実態として，上司は正社員であり，部下は非正規社員であることから，客観的にはそもそも上司部下間では平等性は実現できない。そこで上司と部下の平等分配志向が一致するということは，何を意味するであろうか。例えば上司が平等分配を強く志向し，非正規の部下が全く志向しない場合を想定すると，非正規の現在の状態と正社員との処遇差について，非正規社員は納得できるかもしれない。処遇に差があっても，平等でなければならないとは志向したいためである。そして上司が平等分配を志向している場合，この処遇差そのものは不変であっても，そうした平等重視の姿勢が部下から知覚され，相対的に処遇の低い非正規の部下にとってはそうした姿勢が救いとなる可能性が

[112] ただし，図表６－３における上司の分配志向の係数をみれば分かるように，上司の分配志向が直接に部下の公正感を規定するものではないことにも注意が必要であろう。あくまでも上司と部下の分配志向が似たものである場合に公正感に影響を及ぼすものであって，上司が特定の分配志向を重視することと公正感には何ら影響はないのである。

ある。

一方，逆に部下が平等原理を志向し，上司が志向しない場合はどうであろうか。この場合，部下は平等原理を重視し，実際に非正規の間ではある程度平等性が重視された処遇制度となっているから納得感を得やすい。この場合上司が部下の考え方と異なっていても，比較対象が同じ非正規間であればそれほど問題がないため，不公正とは知覚されないと推察することができる[113]。

したがって，本分析結果は「上司と非正規の部下とは，平等分配志向が異なる方が望ましい」ことを意味する。そもそも本仮説の導出根拠は，組織のマネジメントと従業員の公正に関する知覚は一致することの方が公正感を高める上では望ましいという仮定に基づくものである。しかし，正社員においてはその論理を実証できているものの，非正規社員についてはむしろ逆の結果を示している。このことから，処遇の異なるマネジメント層と現場の非正規社員とで，必ずしも公正（特に平等）に関する方針が一致する必要はない，ということを意味する。本分析においては，上司は各店舗の店長であり，非正規社員は現場のパートタイマー社員である。従って両者の上司部下関係というのは必ずしも直属の関係とはいえないことに起因するものかもしれない。この点は，本分析あるいは本調査データの限界の一つであろう。

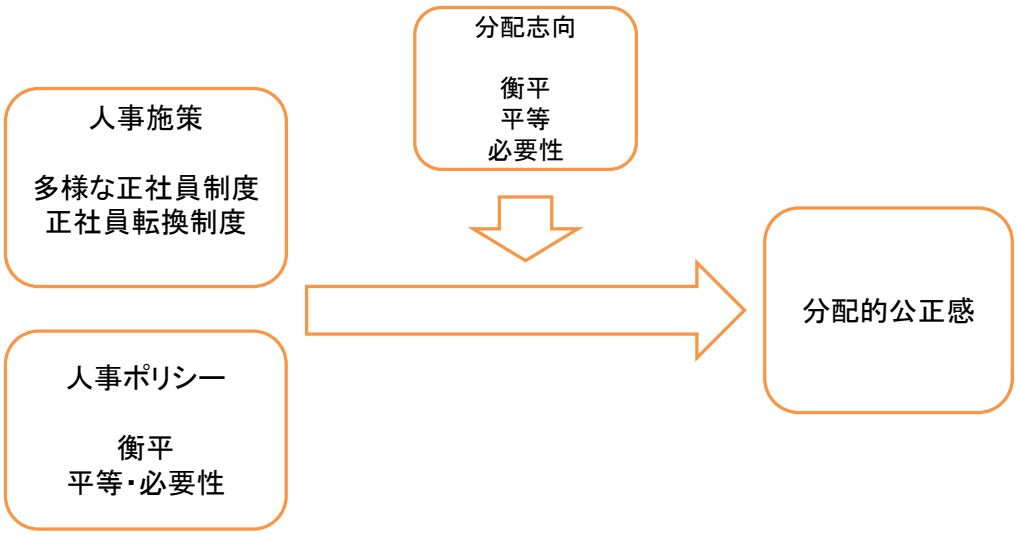
[113] 社会的比較の観点からは，人は自らと同質性の高い人を比較対象に選ぶ可能性が示唆されている（Festinger,1954）。つまり，非正規社員は身近な非正規社員の同僚を比較対象にする傾向があるため，正社員や上司との処遇差を殊更に不公正に感じるとは限らない。

第７章　人事ポリシーと人事施策が公正感に及ぼす影響に関する実証分析

本章では，既存研究に基づき組織レベルの人事ポリシーや人事施策が公正感に及ぼす影響について，仮説３－１から仮説３－５までの仮説検証を通じて検討する。具体的仮説と分析フレームワークは以下の通りである。

仮説３－１．組織の人事ポリシーは対応する個人の分配志向が高まるほど，人々の公正感を高める
仮説３－２．多様な正社員制度は，個人の公正感を高める。
仮説３－３．非正規社員の正社員への転換制度は，個人の公正感を高める。
仮説３－４．多様な正社員制度の導入は，個人が衡平原理を志向するほど，公正感を高める。
仮説３－５．正社員転換制度の導入は，個人が衡平原理を志向するほど，または必要性原理を重視するほど，公正感を高める。

図表７－１．分析フレームワーク



まず，先行研究から示唆されたのは，公正のありかたに関する考え方，すなわち公正原理は，個人のみではなく，組織においても重要な概念である。つま

り，既存研究，例えばHIWSの議論の中では，平等主義的な人事施策が重視され,その正当性が実証的に検討されてきた。そうした人事施策や方針について，その背後には規範的正義論，あるいは分配的公正の議論と同じように複数の公正の形があることが示唆される。したがって，個人の公正感は，その個人の所属する組織の重視する公正原理，すなわち人事ポリシーによって規定されることが予想される。その上で，重要な役割を果たすのはここでも個人の分配志向である。つまり，組織と個人が同様の分配原理を嗜好することによって，個人の公正感はますます高くなることが予想される。

また，具体的な人事施策として，多様な正社員制度あるいは正社員転換制度が公正感を高めるかどうかも確認する。多様な正社員制度は，衡平分配を重視する場合には，拘束性（時間・勤務地・職種）に関する選択肢が増え，それに従い処遇が変わるという意味で衡平原理に基づく施策であると考えられる。したがって，直接的に人々の公正感を高めるかもしれないし，個人が特に衡平原理を重視する場合（衡平分配志向の高い場合）には，より公正感を高めるかもしれない。正社員転換制度もまた同様に，選択肢を増やすという意味で衡平分配原理を適合的であるとも考えられ，直接的あるいは間接的に人々の公正感を高めることが示唆される。一方で処遇格差の是正措置に近いものであると考えると必要性原理や平等原理とも適合的かもしれない。したがって，それらの交互作用効果を確認する必要性がある。

第 1 節　データ

本章で用いるデータは，WEB 調査会社であるマクロミル社に委託した調査データである。本調査会社を選定した理由は，奥西（2008）や柴田（2012）などの先行研究でも同様に用いられており，ある程度信頼性が担保されると事前に予想されたためである[114]。調査は,国内の正規・非正規社員を対象に行われ,同社のモニター会員あてに,WEB上のアンケートに回答する形で案内を行い,特定の条件に合致する場合のみに，全質問項目に回答する形式であった。ここ

[114] 実際にサンプルの代表性，一般性について妥当であるかどうかは，別途検証される必要がある。

で特定の条件とは，サンプル属性の極端な偏りを防止するため，雇用区分（正規，非正規）について各カテゴリ毎に一定以上のサンプル数を確保することを目的にして，先に雇用区分についての回答でスクリーニングを行っているものである。主な回答者の属性は図表７－２の通りである。尚，表中の数値はサンプル数，括弧内は割合を示している。

図表７－２．サンプル属性

年齢	20 歳～24 歳 118(3.5)，25 歳～29 歳 311(9.1)，30 歳～34 歳 463(13.6)，35 歳～39 歳 612(18.0)，40 歳～44 歳 705(20.7)，45 歳～49 歳 538(15.8)，50 歳～54 歳 405(11.9)，55 歳～59 歳 250(7.3)
性別	男性 1651(48.5)，女性 1751(51.5)
学歴	中学卒 72(2.1)，高校卒 1115(32.8)，専修・各種学校卒 403(11.8)，短大・高専卒 449(13.2)，大学卒 1243(36.5)，大学院卒 110(3.2)，その他（在学中含む）10(0.3)
年収	100 万円未満 532(15.6)，100 万円台 624(18.3)，200 万円台 610(17.9)，300 万円台 478(14.1)，400 万円台 377(11.1)，500 万円台 240(7.1)，600 万円台 190(5.6)，700 万円台 111(3.3)，800 万円台 84(2.5)，900 万円台 56(1.6)，1000 万円以上 100(2.9)
雇用形態	正社員 1702(50.0)，契約社員 264(7.8)，パート 917(27.0)，アルバイト 298(8.8)，派遣社員 210(6.2)，その他有期契約 11(0.3)
業種	製造 1131(33.2)，営業・販売 745(21.9)，人事・事務・経理 651(19.1)，研究開発 223(6.6)，企画・管理 157(4.6)，専門職（医療教育等）141(4.1)
企業規模（従業員数）	30 人未満 818(24.0)，30～99 人 641(18.8)，100～299 人 585(17.2)，300～999 人 478(14.1)，1000～1999 人 218(6.4)，2000～4999 人 221(6.5)，5000 人以上 441(13.0)
企業業種	製造業 1545(45.4)，情報通信業 310(9.1)，卸売業 152(4.5)，小売業 364(10.7)，飲食業 143(4.2)，金融保険業 204(6.0)，不動産業 59(1.7)，ホテル旅館業 29(0.9)，その他サービス業 596(17.5)

第 2 節　測定尺度と予備分析

独立変数として，従業員個人の分配ポリシー，組織側の重視する分配原理である人事ポリシー，多様な正社員制度（育児や介護に伴う期間を限定した短時間勤務の正社員制度・「一日 6 時間」等，恒常的な短時間勤務の正社員制度・転居を伴わない，勤務地を限定した正社員制度・職種の変更を伴わない正社員制度）の 5 つのダミー変数，非正規社員の正社員転換制度ダミー，そして分配ポリシーと多様な正社員制度・転換制度との交互作用項を設定した。

個人の分配志向は，既存研究をもとにオリジナルで作成した。探索的因子分析の結果，「頑張りや，貢献度に応じて処遇に大きく差をつける方が良い」「頑張っている人が報われ，努力の足りない人には厳しく対処する人事制度が望ましい」の 2 項目からなる衡平分配志向（α＝.579），「家計や家族構成などの個人事情を踏まえた（例：家族手当），必要とされる人に必要なだけ配分する方法が望ましい」「様々な個人や家庭の事情を踏まえた，配慮ある処遇制度が望ましい」「年齢や家族構成に応じて，給与もそれに見合ったものになる方がよい」の 3 項目からなる必要性分配志向（α＝.766），「様々な個人の事情に配慮することは難しいので，会社は従業員を出来る限り平等に取り扱うべきである。」「仕事の大小や成果，働き方にかかわらず，極力皆を等しく取り扱うべきである。」「組織の一体感を損なう恐れもあるので，従業員間で処遇に差を設けるのは望ましくない。」の 3 項目からなる平等分配志向（α＝.691）という 3 因子モデルを採用した。

人事ポリシーに関しては，千田（2012）で用いられた社員格付原理の項目や，Snell & Dean（1992），Whitener（2001）やこれをアレンジした山本（2009）における HIWS 項目を参考に作成した他，必要性分配や平等分配においては一部オリジナル項目も用いた。探索的因子分析を行った結果，必要性分配と平等分配の項目が一つの因子となるような，2 因子構造となった。具体的には，「仕事を遂行していく上で本人に期待される役割の価値に基づいて昇給や賞与が定められている」「能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて昇給や賞与が定められている」「担当する仕事（職務）に基づいて昇給や賞与が定められている」「当

期の業績に基づいて昇給や賞与が定められている」「会社への貢献度により従業員間で給与や賞与に差をつけている」「それまで積み上げてきた業績に基づいて昇給や賞与が定められている」「同一年次入社の従業員間で給与や昇進スピードに差が大きい」の 7 項目からなる衡平分配原理の人事ポリシー（α＝.896）と，「年齢に基づいて昇給や賞与が定められている」「勤続年数に基づいて昇給や賞与が定められている」「各従業員の家庭事情や経済的状況等に配慮して昇給や賞与が定められている」「従業員同士の昇給や賞与にはほとんど差はなく，皆が同等の処遇を受けている」の 4 項目からなる，必要性分配原理および平等分配原理の人事ポリシー（α＝.791）である。年齢や勤続年数，家庭事情や経済的状況というものによる分配原理を必要性原理として当初項目を設けたが，第 3 章第 3 節においても論じたように（図表４－６参照），平等分配原理と必要性分配原理の弁別に関しては，特に年齢や勤続年数というものは平等分配原理の要素も強く,同等の処遇を受けているという平等分配的要素も含む。したがって，ここでは平等原理の要素を含んだ必要性原理と解釈し，必要性原理の人事ポリシーと名付けている。

図表７－３．人事ポリシーの探索的因子分析

人事ポリシー	因子 1	因子 2	α
仕事を遂行していく上で本人に期待される役割の価値に基づいて昇給や賞与が定められている	**.888**	-.056	
能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて昇給や賞与が定められている	**.876**	-.132	
担当する仕事（職務）に基づいて昇給や賞与が定められている	**.723**	.008	
当期の業績に基づいて昇給や賞与が定められている	**.718**	.031	.896
会社への貢献度により従業員間で給与や賞与に差をつけている	**.688**	.031	
それまで積み上げてきた業績に基づいて昇給や賞与が定められている	**.645**	.195	
同一年次入社の従業員間で給与や昇進スピードに差が大きい	**.636**	-.019	
年齢に基づいて昇給や賞与が定められている	.023	**.856**	
勤続年数に基づいて昇給や賞与が定められている	.049	**.741**	
各従業員の家庭事情や経済的状況等に配慮して昇給や賞与が定められている	.113	**.682**	.791
平等分配ポリシー従業員同士の昇給や賞与にはほとんど差はなく，皆が同等の処遇を受けている	-.154	**.520**	

従属変数である分配的公正感については，田中（1996）や Colquitt（2001）

を参考に，各分配原理の内容を考慮した 9 つを設定した。具体的には，「私の仕事の成果と処遇はつり合いがとれている。」「私の給与や待遇は，同業他社と比較して納得できる水準にある。」「私の給与や待遇は，仕事に対する努力に見合ったものである。」「私の給与は，同僚と比べて遜色ない水準である。」「給与や処遇に関して，同僚間にそれほど大きな差はない。」「私の現在の処遇は，平等なものである。」「私の処遇は，私の年齢や地位にふさわしいものである。」「私は，生活をする上で十分な給与を貰っている。」「私の給与や待遇は，個人の事情に十分配慮したものになっている。」の計 9 項目からなる（α＝.912)。その他，性別や年齢等人口学的属性の他，回答者の所属する業界，および企業規模に関するダミー変数を投入し，これらの影響をあらかじめ統制している。これら統制変数を含めた，使用変数の記述統計と相関係数は図表７－４の通りである。

図表７－４．記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 女性ダミー	0.51	0.500												
2 年齢	40.80	9.137	-.225**											
3 子供有ダミー	0.56	0.496	-.093**	.356**										
4 衡平分配志向	3.58	0.657	-.007	-.006	.041*									
5 平等分配志向	3.00	0.654	.108**	-.043*	-.021	-.217**								
6 必要性分配志向	3.29	0.619	-.013	-.108**	.032	.063**	.229**							
7 人事ポリシー衡平分配	2.58	0.757	-.135**	-.036*	.034*	-.031	.002	.014						
8 人事ポリシー必要性分配	2.84	0.793	-.053**	-.068**	-.020	-.102**	.090**	.043*	.564**					
9 期間限定の短時間勤務正社員制度	0.24	0.424	-.057**	-.015	.053**	.081**	-.064**	-.007	.283**	.076**				
10 恒常的な短時間正社員制度	0.09	0.283	-.025	-.023	.018	.024	-.011	.036*	.150**	.052**	.337**			
11 勤務地限定正社員制度	0.16	0.365	.023	-.046**	.009	.037*	-.013	.025	.122**	.054**	.198**	.121**		
12 職種限定正社員制度	0.08	0.270	-.003	-.048**	.014	.045**	-.002	.034*	.099**	.049**	.110**	.136**	.353**	
13 非正規社員の正社員転換制度	0.27	0.444	-.048**	-.067**	-.009	.055**	-.016	.039*	.200**	.071**	.293**	.148**	.177**	.082**

*; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

第 3 節　分析結果

仮説３－１についての分析結果が図表７－５である。前節で述べたように，組織の平等分配の人事ポリシーについては，必要性分配と操作上弁別できなかったため，必要性分配の尺度に包含される形となっている。そのため，組織側の人事ポリシーは，衡平原理と必要性原理に基づく 2 つの人事ポリシーとなっている。これに伴い，交互作用項も衡平原理と必要性原理の 2 変数のみとなっ

ている。

図表７－５．人事ポリシーが公正感に及ぼす影響

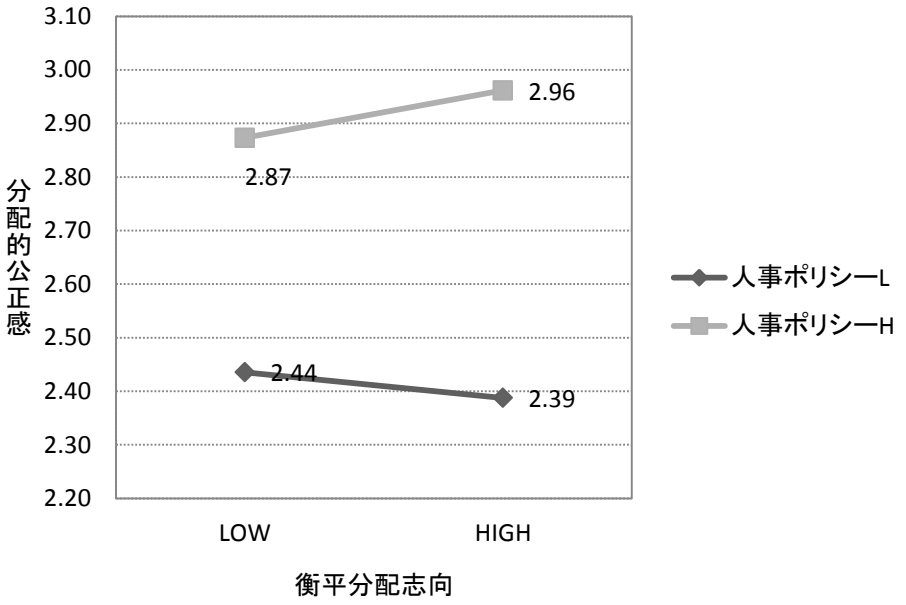
従属変数:分配的公正感	正社員		非正規社員	
独立変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
女性ダミー	.081 ***	.077 **	.102 ***	.102 ***
年齢	-.005	-.006	-.066 **	-.067 **
子供有ダミー	.025	.023	.166 ***	.165 ***
製造業ダミー	.034	.035	-.002	-.003
情報通信業ダミー	.045 †	.046 †	-.014	-.015
卸売業ダミー	-.002	.000	.021	.019
小売業ダミー	.028	.030	.033	.032
飲食業ダミー	-.013	-.014	.048 †	.048 †
金融保険業ダミー	-.013	-.011	.056 *	.053 *
不動産業ダミー	.008	.007	.017	.017
ホテル旅館業ダミー	-.001	-.001	-.016	-.017
従業員数30_100ダミー	-.047 †	-.047 †	-.029	-.030
従業員数100_300ダミー	-.083 **	-.079 **	-.086 **	-.083 **
従業員数300_1000ダミー	-.039	-.039	-.065 *	-.066 **
従業員数1000_2000ダミー	-.023	-.023	-.027	-.028
従業員数2000_5000ダミー	.007	.008	-.064 **	-.064 **
従業員数5000以上ダミー	.007	.008	-.055 *	-.054 *
衡平分配志向(個人)	.023	.014	-.052 *	-.034
平等分配志向(個人)	-.053 *	-.052 *	.055 *	.044 †
必要性分配志向(個人)	-.020	-.013	.026	.039
人事ポリシー衡平分配(組織)	.322 ***	.301 ***	.166 ***	.150 ***
人事ポリシー必要性分配(組織)	.246 ***	.243 ***	.151 ***	.154 ***
交互作用_組織と個人の衡平分配		.048 *		.070 **
交互作用_組織と個人の必要性分配		.039 †		.041 †
R^2	.243	.247	.165	.171
調整済みR^2	.233	.236	.154	.159
F値	24.497 ***	22.915 ***	15.038 ***	14.406 ***
変化F値		4.414 *	81.902 ***	6.394 **

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

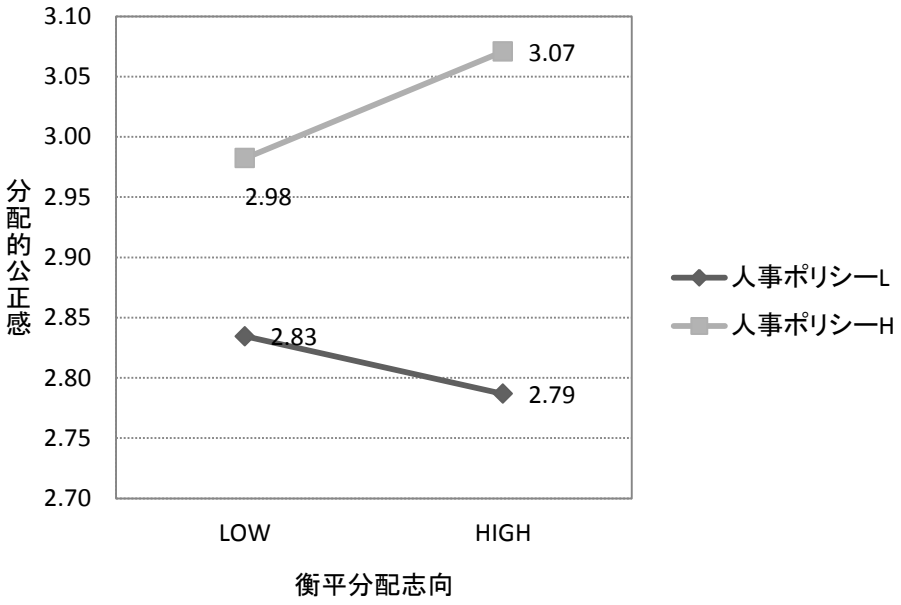
分析結果からは，特に衡平分配原理の人事管理において，交互作用効果が見られ，必要性分配についても，10%水準ではあるが，交互作用効果を持つ可能性が示唆された。このうち，特に有意であった衡平分配に関する交互作用効果を図に表したものが図表７－６および図表７－７である。図の作成方法は，第6章における交互作用効果と同じく，分配志向および人事ポリシーの量変数を平均値±標準偏差の値における公正感を計算している。この2図をみると，衡

平分配に関する人事ポリシーの程度が高い場合，個人の衡平分配志向は公正感に正の傾向があるが，人事ポリシーの値が低い場合には，衡平分配志向が負の傾向を持つことが確認された。よって，組織の人事ポリシーと個人の分配志向とは適合的な関係であることが示唆された。したがって，仮説３－１は概ね支持されたと考えられる。

図表７－６．組織と個人の衡平分配ポリシー（正社員）



図表７－７．組織と個人の衡平分配ポリシー（非正社員）



一方，仮説３－２から仮説３－５については，図表７－８のような結果となった。

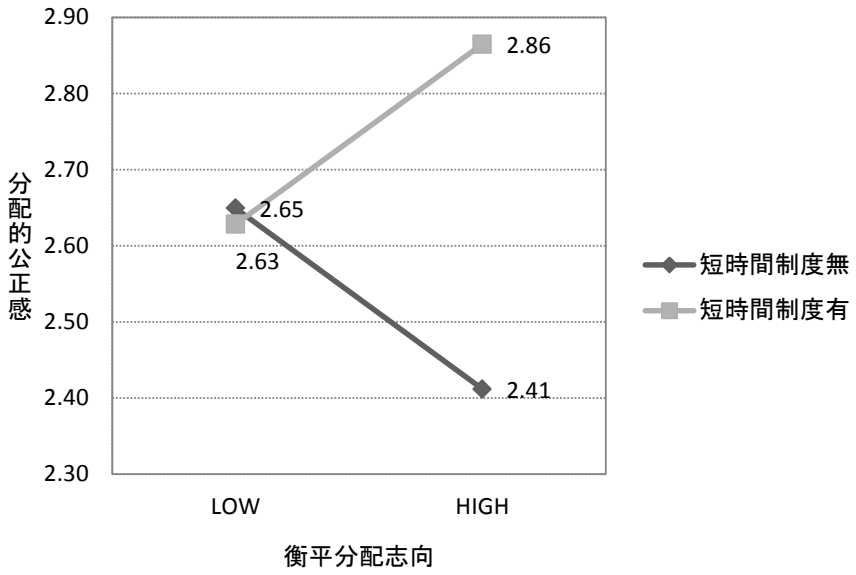
図表７－８．人事施策が公正感に及ぼす影響

従属変数:分配的公正感	正社員		非正規社員	
独立変数	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
女性ダミー	.072 **	.073 **	.104 ***	.101 ***
年齢	-.003	-.004	-.067 **	-.069 **
子供有ダミー	.023	.020	.166 ***	.166 ***
製造業ダミー	.038	.037	-.006	-.005
情報通信業ダミー	.046 †	.051 †	-.015	-.015
卸売業ダミー	.001	.000	.023	.022
小売業ダミー	.031	.032	.032	.031
飲食業ダミー	-.009	-.006	.044 †	.044 †
金融保険業ダミー	-.019	-.020	.060 *	.060 *
不動産業ダミー	.009	.007	.019	.018
ホテル旅館業ダミー	.000	.001	-.016	-.016
従業員数30_100ダミー	-.045	-.046 †	-.024	-.023
従業員数100_300ダミー	-.078 **	-.078 **	-.074 **	-.075 **
従業員数300_1000ダミー	-.039	-.041	-.051 *	-.049 †
従業員数1000_2000ダミー	-.022	-.020	-.015	-.013
従業員数2000_5000ダミー	.004	.002	-.056 *	-.057 *
従業員数5000以上ダミー	.001	-.001	-.039	-.039
衡平分配志向(個人)	.020	-.001	-.046 *	-.041
平等分配志向(個人)	-.053 *	-.057 *	.054 *	.054 *
必要性分配志向(個人)	-.022	-.017	.026	.046 †
人事ポリシー衡平分配(組織)	.318 ***	.315 ***	.185 ***	.185 ***
人事ポリシー必要性分配(組織)	.246 ***	.248 ***	.149 ***	.149 ***
期間限定の短時間勤務正社員制度	.018	.015	-.059 *	-.057 *
恒常的な短時間正社員制度	.010	.009	.007	.008
勤務地限定正社員制度	.036	.038	-.006	-.003
職種限定正社員制度	.024	.018	.072 **	.070 **
非正規社員の正社員転換制度	-.022	-.022	-.064 **	-.061 *
交互_衡平分配ポリシー_期間限定短時間		.008		-.028
交互_衡平分配ポリシー_恒常的短時間		.058 *		.010
交互_衡平分配ポリシー_勤務地限定		-.044 †		.009
交互_衡平分配ポリシー_職種限定		.042 †		-.019
交互_衡平分配ポリシー_転換制度		.002		.004
交互_必要性分配ポリシー_転換制度		-.013		-.041
R^2	.246	.251	.176	.178
調整済みR^2	.234	.236	.163	.162
F値	20.225 ***	16.930 ***	13.223 ***	10.938 ***
変化F値		1.833 †		.715

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

まず，仮説３－２については，職種限定正社員制度が導入されるほど，非正規社員の公正感が高まることが分かった。しかし，育児や介護を目的とした期間限定の短時間正社員制度については，負の効果をもっており，仮説とは異なる結果となった。よって，仮説３－２については一部支持され，一部で棄却された。仮説３－３については，非正規社員において，正社員転換制度が導入されることがむしろ非正規社員の公正感を下げる可能性がある。よって，仮説３－３も仮説とは逆の結果となり，仮説は棄却された。仮説３－４については，正社員において組織の短時間正社員制度は，個人が衡平分配原理を志向するほど公正感を高める傾向があることが示唆される。このことは図表７－９で示している。つまり，短時間正社員制度がある場合，ない場合に比較して衡平分配志向を持つほどに個人の公正感が高まる。しかも，それぞれの変数は直接的な効果はない（図表７－８中，衡平分配志向と恒常的短時間正社員制度）ため，衡平分配志向が組織の人事施策に依存して個人の公正感に影響を及ぼすことを意味している。但し，勤務地限定正社員制度は負で有意（10%水準）となる結果もあり，衡平分配原理が高まることがむしろこの制度の公正感を損なう可能性もあるという結果が得られた。したがって，仮説３－４は一部で支持されたものの,一部では仮説と異なる傾向がみられた。最後に仮説３－５については，衡平原理と必要性原理のいずれの場合においても，転換制度が公正感には影響を及ぼすものはみられなかった。よって仮説３－５は棄却される結果となった。

図表７－９．交互作用効果_衡平分配ポリシー_短時間正社員（正社員）



第 4 節　考察

では，これらの分析結果からどのようなことが示唆されるであろうか。以下では，個人の公正感の規定因としての人事ポリシーと具体的人事施策について考察する。

第一に，人事ポリシー概念の有効性である。2 つの分析結果をみると，組織の持つ人事ポリシーが従業員の公正感を規定する傾向がある。それも，衡平分配，必要性分配とも知覚されるほど公正感が高まる。すなわち，人事ポリシーが従業員の公正感を高めるという直接効果が顕著に見られた。その上で，個人との交互作用効果も確認された。すなわち，それぞれの人事ポリシーは，対応する個人の分配志向が高まるほど，公正感を高める効果を持つ。また個人と組織の分配原理に関する方針が適合するほど，個人の公正感が高まることが示されたといえる。本研究においては個人の分配志向をコントロールすることは検討対象外ではあるが，少なくとも人事ポリシーが個人の公正感に影響を及ぼし得ることから，組織の人事ポリシーを従業員に広く伝えることは，個人の公正感に影響を及ぼすと考えられる。その際，衡平分配原理，必要性・平等分配原理の双方の人事ポリシーが影響を及ぼすことから，人事ポリシーの具体的内容如何に関わらず，組織の公正に関する方針を伝えることが，従業員に対し公正感を高める可能性がある。更に，この人事ポリシーは対応する個人の分配志向と適合して公正感に影響を及ぼすことが確認されたため，組織と個人の適合という点も確認されたといえる。

本調査においては，組織の人事ポリシーや人事施策を所属する従業員に尋ねる形式をとっているため，必ずしも現実の人事制度と等しいとは限らない。したがって本分析結果における結果はそうした意味においてデータ上の限界がある。しかし，こうしたデータ特性があるが故に「客体的に人事ポリシーが存在すること」よりも,「人事ポリシーが従業員にとって知覚されること」が個人の公正感にとっては有用であることが示唆される。

次に，具体的な人事施策である多様な正社員制度と正社員転換制度については，仮説とは異なる傾向が見られた。まず，多様な正社員制度について確認すると，正社員については，これらの制度はいずれも公正感に直接影響を及ぼす

結果は得られていない。これについては，もっとも単純な解釈をすれば，これらの制度が公正感を規定するわけではないということである。しかし，交互作用項においては，短時間正社員制度や職種限定正社員制度において，正で有意となっており，これらの間接的な効果が示唆される。つまり，組織から要求される拘束性に関して，勤務時間の長短や職種変更の有無といった職種・時間の2点に関しては，衡平分配原理と適合的であることが示唆される。特に5%水準で有意である短時間正社員制度の仕組みは，労働時間の差という拘束性の差をInput,すなわち組織への貢献度として見なし，これによって処遇に差をつけることを受け入れている，ということが示唆される。しかしその一方で，勤務地限定正社員制度は，逆の効果を持つ（10%水準)。すなわち，衡平分配を重視する人においてこの制度が導入されることは公正感を低下させてしまう可能性がある。仮にこの効果が確かなものとして考察すると，どのようなこと考えられるか。

一つには，人々の勤務地限定制度に対する認識である。勤務地限定制度という転居を伴う転勤があるかどうかという点によって処遇に差を設ける仕組みを，本調査における正社員は是としていない可能性が考えられる。つまり，転居を伴う転勤を許容するかどうか，という要素は，衡平分配原理における，Input，すなわち組織への貢献度を測る指標として人々に認知されていない。このため，差をつけるべきではない基準について処遇差を設けてしまうために，公正感が下がる，という可能性がある。

あるいは，勤務地限定制度が，本来の目的通りの働きをしていない可能性もある。勤務地限定の正社員制度を導入している場合，処遇，具体的には給与水準に若干の差が設けられる場合が多いとされる（佐藤 2012)。この時，例えば転居転勤がある働き方を選んでいる場合に，偶然配偶者と同じ勤務地になったり，自身の出身地であったりという，個人が希望する勤務地となった際に，自由にこの勤務地限定の正社員となれてしまう場合,事実上業務内容を変えずに，希望の勤務地で働き続けることが可能になってしまう。あるいは，近年では女性活躍推進の観点から，配偶者が転勤をした場合に配偶者の勤務地付近に当人の所属する組織の拠点がある場合に優先的に配置されるという仕組みがあるよ

うなケースも存在する[115]。このような場合，こうした仕組みを利用すると，転居転勤が可能な勤務形態を選択しているにもかかわらず，実質的には配偶者の転居以外では異動が難しくなるなどの例外的措置をとっている可能性がある。こうした運用がされた場合，いずれのケースにおいても，勤務地限定正社員制度が，利用者以外にとって衡平分配原理の基づいて不公正なものと知覚される可能性がある。つまり，本来，転居転勤を受容しない場合，その分処遇が下がるのが前提であるが，形式上転居転勤を受容する雇用形態をとっているにもかかわらず，何らかの配慮によって，実際には転居転勤を免除されているというケースである。こうした場合，勤務地限定制度というものを明示的に導入する方が，不公平感を拡大させてしまうような可能性があるであろう。この指摘はあくまでも推測の域を出るものではないが，上記例に限らず，勤務地限定正社員制度が本来の目的通りの運用をしていない可能性があるものと考えられる。

一方,非正規社員については,多様な正社員制度が負の影響を及ぼすことは，比較的解釈しやすい。すなわち，正社員の中における働き方の多様さは，非正規社員当人にとって直接に関係しないため，無期雇用である正社員の労働時間や勤務地，職種に関しての配慮がなされればなされるほど，非正規社員のとっては自らの処遇について公正なものとみなしにくいことも考えられる。

非正規社員において仮説と大きく異なるのは，非正規社員の，正社員への転換制度である。この制度が導入されているほど，非正規社員の公正感が下がる傾向にある。更に，個人の衡平志向や必要性志向に基づいてこの施策の効果が異なるという結果も観察されなかった。この結果は仮説とは異なる結果であるが，この結果をどのように解釈すべきであろうか。

既存研究では，多様な正社員制度は，非正規社員にとっても正社員登用へのハードルが下がるという意味で，あるいは衡平分配における Input の選択肢が増えると言う意味で，公正感の向上に資するものと考えられたが，こうした仮定はむしろ棄却されていることになる。

この結果に対する一つの解釈としては，正社員転換制度の運用方法である。制度上正社員転換制度が存在したとしても，この制度の利用状況が仮に著しく

[115] 実際に筆者が過去に調査した企業の中で，こうした勤務地限定の制度を女性従業員に対し適用することで不平等感が生まれたという意見も耳にしている。

少ないものであれば，こうした制度があることを非正規社員に認知させることは，むしろ逆の効果を持つ可能性がある。このことは，補章でもみる「欲求不満効果」とも解釈できる（Folger,1977）。すなわち，一見すると非正規社員，特に不本意に非正規社員という働き方をする人々にとって有益である正社員転換制度であっても,実際には正社員登用は相当に難しいと認知されている場合，単なるガス抜きを目的とした仕組みとして評価される場合がある。このような場合，こうした制度を導入することが，むしろ逆に公正感を損ねるような可能性もあるのである。もちろん，このような現象がみられたとするならば，今後はどのようにしてこの効果を観察するかという課題が挙げられるものであるから，今後より詳細にこうした傾向についての理論的，実証的な検討が積み重ねられるべきであろう。

非正規社員における転換制度のマイナス効果について，もう一つの解釈は，非正規社員の処遇の比較対象の選択に伴う影響である。本研究では第 4 章第 2 節において言及するのみで，直接的には取り扱ってこなかったが，先行研究によれば社会心理学の領域において,比較対象の決定に関する研究群が存在する。Ambrose, Harland & Kulik（1991）による比較対象のメカニズムによれば，人は自身と属性（例えば年齢や性別）の近い人間や，接触頻度の高い人間を比較対象に置きやすい。社会的比較理論（Festinger，1954）によれば，人は他者の反応をただ受動的に受け入れるだけでなく，他者との比較を通じて自己の様々な側面を明確に評価しようとする欲求を持っているという。特に直接的物理的な基準がない場合には，人は他人と見比べることで自らを評価する。

こうした知見をもとに本研究の結果を考察すれば，非正規社員はその比較対象を同じ非正規社員内の他者としている可能性がある。仮に非正規社員が非正規社員内での処遇にしか関心を持たなければ，転換制度はそもそも非正規社員にとって魅力的な仕組みとはならない。むしろ，この仕組みによって，半ば強制的に正社員との比較という視点を持たざるをえなくなり，いざ正社員と比較することで公正感が低下するような効果を持っている可能性もある。本研究の関心に基づけば，平等主義的な志向を持ち，非正規社員内での比較に基づきそれほど処遇差がないことを公正な状態であると考えていた非正規社員が，衡平分配原理の導入により競争的な分配原理を持ち込んだことによって公正感が損

なわれる，という解釈も可能である。

以上の考察は無論解釈の域を出ず，この解釈についても今後より経験的裏付けに基づいた検証されるべきものである。本分析結果は，今後分配原理や比較対象に関する議論をより厳密にすべきであることを間接的に示唆させるものにすぎない。しかし，前章においてみられた，非正規社員が平等分配志向を持つほど公正感を高めるという雇用区分による傾向を考慮すれば，こうした非正規社員の傾向に関する推察については，一貫して矛盾のない解釈であるとも考えられる。

最後に，全体の傾向としては人事ポリシーが高い説明力を持つものの，個別具体的な人事施策に関しては，顕著な効果を持つものが少ない結果となった。このことは，戦略的人的資源管理理論におけるコンフィギュレーショナルアプローチが意味するものとも考えられ，その点において人事ポリシー研究との関連からも考察できる。あるいは，人事ポリシーと人事施策の性質の違いが表れたものであるとも考えられる。

つまり，多様な正社員制度や正社員への転換制度といったものは，人事ポリシーを具体化したもの，具体的に行われる個々の人事施策であり，このため一つ一つが従業員に対して強いメッセージを与えるとは限らない。これらの諸施策が束となった際に，これらの人事施策の設計原理である人事ポリシーのメッセージ性がより強調されるのである。人事ポリシーを具現化する過程では,様々な制約条件を踏まえ制度化される。したがって，本来の人事に関する方針をそのままうまく反映できない場合もあるであろう。人事施策の設計および運営を行う際には，人事ポリシーについて立ち戻ることが求められるであろう。

尚，既に第 6 章において検証されたため，本章では検証の対象外ではあったが，仮説２－１および仮説２－３においても，ほぼ前章での分析結果と同様の傾向があることも確認されている。個人の衡平分配志向は，非正規社員においては負の効果を持ち，平等分配志向は非正規社員にとっては正の効果，正社員においては負の効果を持つ。よって，仮説２－１および２－３については，追証されたといえる。

第 8 章　結論と含意

本研究では，従業員の公正感に着目し，その規定因について実践的な観点から実証的に検討した。本章では，先行研究のレビュー及び第 5 章から第 7 章の実証結果から本研究を要約し，それらの要約をもとに本稿の理論的含意および実践的含意を述べる。そして最後に，本研究では必ずしも解決できなかった残された課題について述べる。

第 1 節　要約

本節では，本論文の要約を述べる。まず，第 1 章では問題意識や研究の目的を述べた。ダイバーシティマネジメントや，正規―非正規間の均衡処遇問題，多様な正社員制度，さらには若年者・女性労働者の離職問題といった今日的課題について概観した。その結果，どのトピックにおいても，公正性と密接に関連する時事的な問題であることが示唆された。つまり，企業が効率性を求めた際に，その逆機能として公正性を損なう，といった構図であることも示唆される。例えば正社員と非正規社員という異なる契約方法を用いることによって，効率性を高めていると予想されるが，運用方法によっては，これによって業務内容は同じにもかかわらず処遇が異なるといった均衡処遇の問題が顕在化する。あるいは，多様性管理において，組織の効率性を重視するとマイノリティが不遇な立場に陥る可能性があるといったケースである。しかし，公正性を高めることによって必ずしも効率性を阻害するとは限らず，効率性によって公正性が確保されたり，公正性が効率性を生むような場合もあり得る。したがって，既存研究における公正や人事管理における課題を整理し，企業が従業員の公正感をマネジメントすることの意義について検討すべきであることが示された。

第 2 章では,公正概念に関する理論的検討を行った。政治哲学領域において，正義や公正というテーマは，極めて古くから議論されており，あるべき正義の形とは何か，どのような状態が正義であるかという，規範的議論が展開されてきた。こうした議論は枚挙に暇がなく，本稿において明確に一つの結論を出すことは難しいが，各正義観に基づいて経営学的視点で考察することも試みた。

既存研究のごく断片的一部を見ただけでも，帰結主義やリベラリズムといった正義のルールは複数存在し，論理的に一つの正義のみが生き残るわけでも，一方の正義が他方の正義を完全に否定することもできない可能性がある。すなわち，正義という概念の多義性が示唆された。

また，組織的公正研究の知見から，人々の公正感を規定する意義と要因について検討した。人々は一見合理的でない配分を望むと考えられ，この為効率性以外の原理で人々をマネジメントすることの重要性が示唆された。そして，正義の多義性の問題は経験的正義，すなわち組織的公正研究においても同様の傾向があった。分配的公正研究においては，分配原理という規範的正義に近しい概念が提唱されながらも，手続き的公正や相互作用的公正といった手続きや過程に着目した研究が注目されることで，こうした分配原理に関する議論は棚上げされたままであったといえる。また，手続き的公正や相互作用的公正研究においても，何が公正であるかを直接議論しない傾向が見られた。

第 3 章では,人事管理の視点から公正をどのようにとらえられるかについて,既存研究を手掛かりに検討した。従来の人事管理の研究では，組織と個人のバランスをいかに調整するかが人事管理の目的であることが確認された。その上で，人事管理の議論は，人事評価や賃金といった個別の人事施策や，戦略との適合，人事施策間の適合といった，効率的な人事管理はどのようなものかという視点から，人事管理に着目する研究が盛んであった。つまり，戦略的な視点から組織業績に資する人事管理の在り方について議論されてきた。また，具体的な人事施策よりもより包括的，総合的な人事方針を意味する人事ポリシーの研究からみても，平等分配的なポリシーや衡平分配の重視のような公正原理から，人事管理の基本的方針が分類されることが示唆されたが，そこでも公正原理は暗黙裡に所与とされており，どのような分配原理に沿った人事管理であるかを明示した研究は見られなかった。

第 4 章では，第 2 章及び第 3 章における先行研究をもとに，先行研究を批判的に検討し，その限界から本研究において検証すべき仮説を導出した。先行研究の一つの課題は，公正感と公正施策との不明確な弁別，あるいは手続き的公正と相互作用的公正の概念的・操作的弁別可能性に関する検討不足にある。すなわち，何を公正要因と捉え，何を公正感とするのかが不明確であり，これを

操作的に回避しながら，公正感の規定因としての上司行動に着目する仮説を導出した。また，第 2 の課題は，分配原理に関する検討である。規範的正義の議論から示唆されるように，何を公正とするかということと，現状を公正とみなすかどうかは概念的には弁別されるものであり，個人がどのような分配原理を重視するかという分配志向によって，公正感にどのような影響を及ぼすのかについての仮説を設定した。

また，第 3 の課題として，こうした分配原理の考え方は，人事方針との関連性においても議論されるべきである。既存研究では戦略との関連性，あるいは組織業績の観点から経験的に研究が行われることが多く，必ずしも公正性や人事ポリシーと人々の公正感との関係に着目する議論は多くなかった。したがって，多様な正社員制度，あるいは非正規社員の正社員転換制度という具体的な人事施策の他，衡平原理や必要性原理に基づいた人事ポリシーと個人の公正感の関連性に関する仮説を導出している。つまり，上司行動，個人の分配志向，組織の人事ポリシー，そして組織の具体的人事施策という，公正感の規定因に関して，多面的に検討することで，公正感の決定メカニズムに関する包括的なフレームワークを提示した。

第 5 章では，公正性を高める人事施策と，従業員の公正感の関係を検討するために，A 社における上司の行動と部下の公正感に着目して分析を行った。分析の結果，上司の行動は，一部で部下の公正感も媒介して，部下のパフォーマンスへ影響を及ぼすことが確認された。特に人事管理に関する行動，より具体的には上司による人事評価結果の公開，発言の機会を設けるといった行動が，分配的公正を通じて部下の勤続意思やコミットメント等を高めることが確認された。

先行研究においては組織レベルの公正性施策や，部下回答による公正性施策の知覚であったことと比較して，本研究においては，人事管理のエージェントとしての上司に着目し，実際の上司行動と公正感との関係を実証したという点において，理論的，実践的な貢献がある。

既存の組織的公正研究においては，上司と部下の関係は，相互作用的公正において着目される存在であったが，上司の行動は人事制度に関連する手続きにおける場面（例えば評価結果の公開や説明，人材育成上の指導等）においても

部下の公正感を高める要因である。情報公開，発言機会，苦情処理といった人事施策（守島，1997）は，従業員によっては公正性を高めることを意味しない可能性がある。これは，例えば第 2 章で見てきたように，「公正性」という概念が，従業員に一様に受け止められているものではなく，解釈に多義性があると示唆されるものであることを示している。政治哲学の分野における正義が多義的であることを踏まえれば，人々の公正や正義に関する考え方も，多様である可能性がある。公正施策が必ずしも人々の公正を導くとは限らず，ベストプラクティスではないことを示唆しているといえよう。

第 6 章では，B 社における調査から，個人の分配志向が人々の公正感を規定する可能性が示された。ただし，その傾向は正社員と非正規社員とで異なるものとなる可能性が高い。特に，衡平分配原理においては，これを重視することが，正規，非正規間で真逆の傾向を持つ。正社員においては，分配志向が高いほど，公正感が高まることが確認された。つまり，頑張りや貢献度に応じた処遇の差を許容できる人ほど，分配結果に満足する傾向にあり，非正規社員においては，この衡平分配原理を重視する人ほど，公正感がむしろ下がる可能性が高い。つまり，頑張りや貢献という Input に対して差をつける処遇（Outcome）を重視する人ほど，むしろ分配の結果について不満を持つ可能性がある。その上で，平等原理を重視し，調和を意識した差のない処遇を望む人ほど，公正感が高まる可能性がある。加えて，この分配志向は，上司と部下とが一致する場合により高くなる可能性が高い（衡平分配原理において）。つまり，第 5 章同様，上司と部下との交換関係，それも分配原理に関する一致という点においても，部下の公正感は変容し得ることが示されたことになる。

こうした分析結果から，①正社員と非正規社員では，公正感を規定する分配原理が異なる可能性があること，また正規―非正規間で異なる分配原理を重視することによって，非正規社員は，上司との処遇差を平等分配原理では説明がつかなくなることから，②衡平原理のみが処遇差を正当化する原理になりうるということが示唆される。

第 7 章では，組織の持つ人事ポリシーが従業員の公正感を規定する傾向があることが示唆された。すなわち，人事ポリシーが従業員の公正感を高めるという直接効果が顕著に見られた。その上で，個人との交互作用効果も確認された。

個人と組織の分配原理に関するポリシーが適合的であるほど，個人の公正感が高まることが示されたといえる。具体的な人事施策である，多様な正社員制度と正社員転換制度に関しては，正社員においては公正感に直接影響を及ぼすわけではないが，組織から要求される拘束性に関して，特に勤務時間の長短という時間の拘束性に関しては，衡平分配原理と適合的であり，公正感を高めることが示唆されている。非正規社員については，多様な正社員制度が負の影響を及ぼす。仮説と大きく異なるのは，非正規社員の正社員への転換制度である。この制度が導入されているほど，非正規社員の公正感が下がる傾向にある。この結果の解釈としては，正社員転換制度の運用方法が実質的にハードルの高いものとなっている可能性や，転換制度が平等分配を重視する非正規社員とは適合せず，むしろ衡平分配に基づいた人事制度であることによって，公正感を低減させてしまう可能性が考えられる。

以上のような先行研究のレビュー及び仮説の実証結果から，どのような理論的貢献，実践的な貢献が可能となるであろうか。まずは次節においてその理論的貢献を明らかにする。また，第 3 節においては実践的インプリケーションについて検討する。最後に，本研究の残された課題と今後の展望について述べる。

第 2 節　理論的含意

本研究の学術的な立場は，公正感のマネジメントにあり，公正感を規定する要因として，上司行動，個人の分配志向（上司との一致を含む），人事ポリシー（個人の分配志向との適合を含む),そして具体的人事施策としての多様な正社員制度の導入や非正規社員の正社員転換制度に着目するものであった。

規範的正義の議論において正義が多義的なものであると示唆されることは，分配的公正研究において Deutsch（1975）や Leventhal（1976）が指摘したような複数の分配原理と一致する議論であろう。そして，この正義や公正の多義性がもたらす公正感への影響については，手続き的公正や相互作用的公正への関心の移行や，心理学的なアプローチという立場（何を正義とするかについては検討対象外であるという立場）といったものを背景に，必ずしも全面的に解決したとはいえなかった。公正が何かということよりも，公正であると人々が知覚するための手段に関心が移ったために，手続き的公正や相互作用的公正のような概念に，確立された定義や測定方法が見られないことも示唆された。手続き的公正や相互作用的公正の研究においては，そうした概念的な不安定さに起因するとみられる，操作的な課題も見られた。つまり，何を公正と見なすかが必ずしも明確に定まっていないことにより，どのように測定するかという課題についても研究途上であると考えられた。そもそも手続きを充実させること，上司が丁寧に取り扱うことは公正であるのか，という概念的な議論が不足しており，規範的正義論を踏まえた公正感の研究が必要であることが導出された。

一方人事管理の研究においては，個人と組織とのバランスを重視するという視点において，経営学的アプローチが盛んに行われてきたが，ここでも業績に資する人事管理システムを追求するというアプローチが主たる関心であった。公正に関しての議論は戦略的人的資源管理論などにおいて垣間見られるものの，例えば職務等級制度と職能資格制度などといったアプローチの違いに，公正という観点から検討するものはほとんどみられていない。人事管理の基本的方針を示す人事ポリシーの研究においても，こうした公正の視点を持つものは見られなかった。特に，多様な正社員や転換制度のような具体的な人事施策については，こうした理論枠組みが必ずしも明確ではない調査研究がメインであり，

この点においても理論的な研究が求められていることが確認された。

ここにおいて，本研究における実証結果が示すことは，こうした先行研究にはない新しい知見を提供し得るものとして理解することができる。まず，組織的公正研究における概念的操作的な課題について，本研究では上司行動に着目した。上司の人事管理に関する直接的な行動が部下の分配的公正感を規定し，これによりパフォーマンスに寄与するものと考えられる。この公正感の媒介効果は，分配的公正感の重大さを追証するだけではなく，手続き的公正と相互作用的公正の弁別，公正施策と公正知覚の弁別という点においても重要である。公正感は，上司の行動如何で変容するという点は先行研究とも一致する点ではあるが，先行研究で想定される管理者は，どちらかといえば非公式的，あるいは社会的な存在としての上司であり,人事管理の担い手という視点は薄かった。手続き的公正が組織レベルの公式的施策，相互作用的公正が管理者レベルの非公式的施策という二分論が，必ずしも適切な分類ではないことを示唆するものである。また，既存研究において公正であると見なされてきた人事施策（上司の行動）が，必ずしも部下に公正なものと知覚されているとは限らないことも示された。すなわち，公正の多義性を踏まえた実証分析が必要であることが明らかになった。したがって，上司による人事管理（特に評価）に関する行動によって公正感が規定されるという点そのものも非常に重要な指摘ではあるものの，分配原理への着目と，組織レベルのマネジメントの観点から公正感の規定因を検討することによって，更に検討すべきことも示唆された。つまり，公正とは何かということを踏まえずに,「手続きを充実すれば公正感が高まる」といった立場をとることは，特に分配的公正に着目する場合にはモデル上問題があることを示唆するものであった。

したがって，そうした知見から分配原理，あるいは分配的公正への再着目することの重要さが明らかになってきたといえる。本研究においては，先行研究においてみられた衡平分配原理，平等分配原理，必要性分配原理という 3 つの分類をもとに，これらをいかに重視するかによって，個人の公正感が変容し得ることを実証した。また，その効果は実際の処遇状況，すなわち雇用区分によっても異なることが確認され，働き方によってどの分配原理が適合的な物となるかがそれぞれ異なることも示唆された。

均衡処遇問題に着目する研究においては，直接に従業員の公正感を理論的に把握したものが少なく，それを実証的に示せたことにも理論的意義がある。つまり，複数の分配原理の存在が，働き方に依存して公正感を変容させうることは今後の分配的公正研究において，より経営学的なアプローチから検討されるべきであるという研究上の意義を提供する。分配的公正研究の一つの限界は，Adams（1963，1965）の衡平理論のように，測定方法や多義的な公正基準の存在にあった。しかし，少なくとも分配原理と公正感というものを区別することによってそれぞれを捕捉すれば，分配的公正研究の限界を克服し得る手段の一つとなりうることが示唆される。但し，どの分配原理が組織や個人，社会にとって望ましいかは本研究では検討対象外としていることから，個人の分配志向を直接に変容させるというよりは，この個人の分配志向に適合的な組織のマネジメントを見出し，組織と個人における分配原理の一致によって公正感に影響するメカニズムについて明らかにした。

人事管理の視点からは，この分配原理への着目は，企業による公正に関する人事方針として捉えなおすことができる。戦略的人的資源管理論においては経験的実証研究が盛んであるものの，理論的には依拠する理論が必ずしも明確とはいえず，その点において限界があると指摘されてきた。しかし，組織的公正における既存研究を応用することによって，人事方針を捉えなおすことは，一つの理論的アプローチとして有用である可能性がある。人事管理論において従業員を公正に取り扱うという視点そのものは特に人事評価研究を中心に盛んに行われてきたと考えられるが，分配原理からみた人事ポリシーというアプローチは，主として効率性を焦点としてきた既存の人事管理研究に対し，新しい視点を提供するものであると考えられる。

最後に，各実証結果を統合し，総合的に俯瞰したときに得られる理論的示唆について考察する。既に第 4 章第 4 節において述べたように本研究における 3 つの実証結果は，互いに独立するものではなく，また相互に矛盾する結果を意味しているわけでもない点に注意が必要である。

例えば，第 5 章における実証結果からは上司行動がによって部下の公正感が異なることを意味し，一方第 6 章や第 7 章では個人の分配志向や人事ポリシー，そして人事施策が公正感に及ぼす影響を実証しているため，公正感を規定する

要因はそれぞれで異なる。しかし，本研究における 3 つの実証結果は，既存研究における諸課題から，①公正感の定義的操作的問題を踏まえた規定因としての上司行動，②個人の分配志向による公正感への影響，③人事ポリシーや人事施策が公正感に及ぼす影響といいう 3 つの視点に着目したものである。第 5 章と第 6 章の実証結果は，それぞれ単一企業における実証結果であるから上司の行動や上司の分配志向といった，組織内でも多様性のある要因に着目せざるを得ず，組織レベルでの公正感の規定因を分析することは不可能であった。したがって，個人の公正感を規定する要因として，第 5 章と第 6 章においては個人レベルの規定因を，第 7 章においては組織レベルの規定因を検証した，という相互補完的な関係がある。そうした意味で，本研究の実証結果は研究目的である公正感の規定因を，各アプローチから重層的，多面的に検討したものと位置付けられるであろう。

そして，今後組織的公正研究や人事管理研究においては，どのような正義や公正に基づいた研究であるかを，表明することも求められるであろう。例えば組織的公正において手続き的公正や相互作用的公正に着目する場合は，情報公開や苦情処理といった施策が何故公正であるのかという前提に基づいて議論されなければならない。また，人事管理研究では効率性ばかりが重視され公正性は暗黙裡にしか想定されていなかったが，実際には何らかの公正性に依拠したアプローチである可能性が高い。効率性や合理性を求め，組織の業績向上に資することを目指す多くの研究は衡平分配を重視したアプローチであると考えられるが，研究者自身，あるいは研究自体がそうしたアプローチをとっていると自覚しなければ，特定の正義や公正の在り方を絶対視した，不公正なアプローチにもなりかねない。こうした指摘は，ある種で研究の客観性を失うリスクも伴うものであるが，自らの立場（パースペクティブ）を明確にしておくことも，研究上必要となるように思われる。

第 3 節　実践的含意

本研究において，より経営学的な立場から，実際に組織や経営者が従業員を取り扱う場合に示唆される点,すなわち実践的貢献についてはどうであろうか。本稿において，公正感を規定する要因としては前述の通り上司行動，上司・部下の分配志向，組織の人事ポリシー，そして人事施策であるが，そのうち，マネジメントに資する要因は，上司行動，上司の分配志向，そして人事ポリシーと人事施策である。個人の分配志向が，組織による働きかけによって変容しうることは多分にあり得るため，これについても無論議論は行われるべきであるが，こうしたアプローチが果たして公正であるかどうかは別途検討が必要なものであるとして，本研究では検討対象外とした。人々がどのような分配状況を是とするかを本人の意思に関わらず積極的に変容させることは，手続き的公正にも反する可能性もある。政治的・宗教的なメッセージ性を持ってこのようなアプローチを検討する必要もあるものの，この議論については倫理的な観点から慎重にならざるをえない。したがって残りの規定因のみについて実践的な示唆があると主張するものである。

まず，上司による人事管理に直接関連する行動が人々の公正感に影響を及ぼすことが確認され，更にこれが組織コミットメントのようなポジティブな影響をもたらすことも示唆された。加えて，上司と部下が一致した衡平分配原理を支持する場合にその効果はより高まるものとされる。企業は例えば人事評価制度の運用上，評価者研修を行う場合がある。これは企業の定めた人事評価の具体的な手法を，管理者毎に運用されてしまうと一貫性が失われることから行われるものであろう。この評価者に対する研修を行うことが，企業の公正に関する方針を直接管理者に伝えるものとなっている必要性があることが示唆される。一企業においても，上司の行動は画一的ではないわけであるが，更に公正に関しての分配原理に関しては更に非画一的で多様であることが予想される。管理者がそれぞれに持つ多様な分配志向に関して企業がどれほどそれを許容するか，そして許容されない分配志向については研修を通じてある程度統一的なものとしなければならない。仮に公正に関しての多様性を最大限許容するにしても，組織の人事管理の仕組みに適合的な運用をする管理者を優先して処遇するよう

な仕組みとしなければ，管理者による人事制度の運用にバラつきが生じてしまう。企業組織が何を公正なものとするかは，企業にも寄るだろうが必ずしも明確とはされない可能性が高い。しかし，少なくとも，組織，管理職，非管理職という連関によって，それぞれが重視する分配原理が全く異なるようなものであれば，そこで働く労働者の公正感が満たされることはないように思われる。少なくとも管理者のレベルにおいては，組織側の公正に関する方針とある程度一致することが望ましいであろう。

この点は，後半の実証部分においても同様の知見が得られる。人事ポリシーや具体的人事施策との関連でいえば，より組織レベルの人事管理にも繋がるような含意が得られる。組織の人事ポリシー（衡平分配と必要性分配）が従業員に知覚さればされるほど，従業員の公正感が高まることが期待される。このことは，組織がどのような公正を重視するかに関して表明し，従業員に認識してもらえるほど，公正感が正規非正規ともに高まることを意味する。つまり，衡平分配か必要性分配か，といった公正のルールの違いに関わらず，人々はそうした方針が打ち出されていると知覚するほどに公正感が高まるのである。従って，組織としては，客観的にどのような公正分配ルールを重視するかそのものは規範的な価値観に伴った，非合理的な選択になろうとも，いずれかの方針を従業員に向けて積極的に情報開示することが，従業員の公正感を高めることが予想されるのである。

但し，そうした効果は，具体的な人事施策のレベルにおいては必ずしも同内容ではない。正社員にとっては，衡平分配を重視する人ほど，短時間正社員の仕組みが公正感を高めるものの，他の多様な正社員制度は必ずしも公正感を高めないか，低減させてしまう可能性がある。また，非正規社員にとっては正社員転換制度が公正感を損ねる可能性もある。これは，既存研究から示唆されるように，非正規社員にとっての比較対象者が誰であるか，という社会的比較の重要性を示唆するものでもある。仮に非正規社員が非正規社員同士でしか比較考慮を行わないのであれば，無理に正社員の方を向かせるような転換制度が人々の公正感を損なう恐れすらあるため，無条件に正社員への転換が良い仕組みになるとは限らないのである。

また，いずれの施策についても，時間や勤務地，仕事内容という差によって

処遇を異なるものにするという視点において衡平分配原理に基づく施策であると考えられるが，特に非正規社員にまで衡平分配原理が積極的に支持されているとは限らない。このため，衡平分配原理のみに基づいて多様な正社員制度や転換制度を用いることは,一様に人々の公正感を高めるとは限らないのである。したがって，企業における実践を通じながら，こうした具体的人事施策の是非については，今後より検討されていかなければならないであろう。

第 4 節　残された課題

最後に，本研究において残された課題について述べる。既存研究において残された課題をもとに，本研究では複数の実証分析を行ってきた。そうした実証結果は本研究における独自性と言えるものだが，これは逆に言えば未だ研究蓄積がないということになる。したがって，理論的頑健性には尚課題が残されているということも意味している。あるいは結論に至るまでのプロセスにおいて，精緻化が不足している点もある。以下ではそうした本研究における限界および課題について述べる。

まず，操作的技術的な課題が挙げられる。第 5 章における上司行動，あるいは第 6 章，第 7 章における分配志向といった項目は，既存研究において議論されてきたものの，尺度の作成のプロセスにおいてはある程度独自性がある。したがって，本研究で使用した質問項目が妥当であるかの検討（尺度開発）は，今後必要となる課題である。

また，仮説導出に至る過程での，理論的根拠の不足が挙げられる。各実証分析においても言及があるように，本研究の問題意識からは，関連する複数の理論を踏まえた議論を行うことが望ましい。例えば本稿における組織と個人の適合の観点からは，P-Ofit の議論，第 5 章の上司行動の観点からはリーダーシップ理論からの理論的検討が追加的に必要であることを示唆する。人事管理研究においても，例えば人事経済学におけるインセンティブの議論や，成果主義の議論等，既存研究の知見を参考にできる部分があると考えられる。実証結果の解釈においても，社会的比較理論のような知見を用いているが，仮説構築の段階で先に精緻に議論されることで，異なるアプローチも可能になるかもしれない。この点は，本研究の限界であると同時に，今後の研究されるべき展望でもあるであろう。

そして，規範的正義の議論については，本研究ではどのような正義，公正が望ましいかに言及していない。単に正義には複数のメカニズムがあることに着目したに過ぎないが，この点についても論理的，客観的に議論される必要があると考えられる。公正や正義というテーマの場合，どのような公正が望ましいかを議論し，特定の公正や正義を重視してしまうと，不公正になってしまうの

ではないかという疑義が生まれてしまう。この点は経営学というよりは，政治学や公共経済学といった学際的知見を踏まえた社会科学という大きな枠組みにおけるアプローチとなるであろうが，今後検討されるべき課題の一つであると考えらえる。

したがって，本研究によって明らかになった公正感の規定因の存在が直ちにあらゆる企業組織にとって有効であるという一般性が十分に担保されている保証はない。これは実証時におけるサンプル上の課題でもあるが，今後分析モデルを精緻化し，より洗練されたものとする必要性があるであろう。

補論　人事評価と手続き的公正が離職意思に及ぼす影響

本章では，余合（2013）基づき，組織による分配結果である人事評価の結果と，手続き的公正との関係が，離職意思にどのような影響を及ぼすのかに着目した実証研究を行う。本章は，本論とは異なるフレームワークを用いるため，また，公正感の規定因ということに関して，必ずしも実証結果において述べているわけではないため，補論として取り扱うものである。分配結果と手続きの相互作用に関しては，本論で大きく取り扱っているものではないが，分配的公正と手続き的公正という 2 つの組織的公正理論の関連性は本論と密接な関連性があると考えられる。また，問題意識で触れた離職の問題もまた，今日的意義があると考えられ，公正性の結果として離職を捉えることもまた意義深いものと考える。本章の内容は，基本的に余合（2013）における文献レビューと実証部分の一部を含むものであり，これを大幅に加筆修正しているものである。

第 1 節　問題意識と先行研究の検討

成果主義の議論の前提として存在するのは，分配的要素（賃金やポスト）には限りがある，という前提であろう。だからこそ，手続き的公正によるマネジメントが着目されてきた（例えば守島, 1997）と言える。では，賃金やポストに代表される分配的要素が限定されるような制約下において，いかにして組織的公正を確保すればよいのか。あるいは，どのような人材の公正感を上げることに努めればよいのか。もちろん，組織内に留まるあらゆる人材を公正に取り扱うことは，不可欠である。それは企業の社会的責任の観点であり，差別的，あるいは公正性を欠いた人事管理は，許されないという規範的正義論における規範（第 2 章第 1 節第 4 項参照）である。しかし，全ての従業員の，あらゆる公正知覚を満たすということは，規範的正義の多義性を踏まえれば不可能に近いであろうし，前章で確認した人事管理の意義や目的について勘案すれば，組織と個人との利害調整が人事管理の主題であり，全従業員の公正性を高めるということは，副次的な目標と捉えるべきであろう。つまり，公正性確保というのは，組織にとっての最優先課題であるとは言い切れない。従って，実践的な

立場に立てば,「誰の公正性を高めるべきか」というより絞られた課題が企業にとっての次なる現実的課題であると言える。

言い換えれば，組織の側からすれば，企業のために尽くしてくれる人材（換言すれば，各職務の中でパフォーマンスを残し，企業特殊的な技能を身につけてくれるようなコア人材）の不満足をより取り除き，公正性を知覚させたいというインセンティブがあるであろう。ただ，既存の組織的公正研究では，個人の公正知覚を重視するあまり，些細な操作主義である（林, 2012）とも批判されるなど，組織側の意図というものにまで，十分な配慮がなされてきたとは言い難い。個々の従業員の人事情報の探索に係るコスト（平野, 2006）や，資源的な制約を受けるという，組織側の機会主義的行動や限定合理性（Simon, 1997）を所与とした上で，個人の公正知覚に着目する必要があると考えられる。

その上で，例えばより評価の高い人（組織にとってより重要な人材）の公正性を高めて組織への定着を試みたり，公正性を高めるような人事施策の実施による，組織のパフォーマンス[116]への影響といった点に着目する必要がある。既に見てきたように，人事評価制度の一つの大きな目的に,「企業に必要な人材の序列付け」があるということを加味すれば，こうした考えは企業の論理に従えばごく自然のことと言える。従業員の公正性にも十分に目を向けながら，効率性を重視するような施策をバランスよく織り交ぜることで，個人の公正知覚やそこから帰結する個人のパフォーマンス[117]との関係について検討することが重要となる。

本稿では，従業員のパフォーマンスとして，特に離職に着目する。既に第 2 章でも触れてきたように個人の公正感は，その組織を去るか否かの有効な判断材料をとなり得るからである。また，離職は「離職率」として組織レベルで経験的な研究が積み重ねられ，かつ「離職意思」として個人の心理的なアプローチからも検討が成されており，個人のパフォーマンス指標として最もよく利用される指標でもある。但し，離職を規定する諸要因については，非常に多くの

116 組織のパフォーマンスとは，ここでは主として利益率や売上といった組織レベルの財務業績を意味するが，特に人事管理の場面に限定すれば，労働生産性や離職率（の低さ）等も含む。

117 ここでの個人のパフォーマンスは，組織コミットメントや，職務満足といった心理的側面や，例えば営業職における個人単位での売上や，人事評価の評定のような財務的側面も含む。

要因が存在する[118]。従って，こうした諸要因を把握しなければ，離職要因としての評価や公正性の効果を正確に観察できない危険性が伴う。従って，ここではまず，人事評価や公正性とは直接には関連しない，個人が知覚する主たる離職要因について検討する。

多くの既存研究（例えば Lee & Mitchell, 1994; Lee & Mowday, 1987; Mobley, 1977）において，移動の願望と移動の容易さ（March & Simon, 1958）が一貫して重要な離職要因とされてきた。「知覚された移動の願望」と「知覚された移動の容易さ」（March & Simon, 1958）が，「組織を去る個々の参加者の性向」，すなわち離職意思を規定する。「移動の願望」の規定要因として「職務満足度」Mobley（1977），「組織コミットメント」（Bluedorn, 1982; Allen & Meyer,1990）内発的動機付け（Deci, 1975; Hackman & Oldham, 1975,1976）などが挙げられる[119]。つまり，移動の願望は，単に移動（転職）をどれぐらい希望するかといった知覚ではなく，組織との距離や，仕事とのマッチングの度合いを個人がどの程度感じているかの知覚として捉えられてきたと言えよう[120]。一方，「移動の容易さ」の規定要因として，「知覚された組織外の代替的選択肢の数」「代替する雇用機会」（Mobley, 1977）を挙げている。すなわち，個人が認識する，代替的選択肢（主として転職先）の数が，知覚された移動の容易さを決定づける上で最も重要であるとしている。

こうした，移動の願望知覚と移動の容易さ知覚の 2 要因が，離職を規定する心的要因であることが予想される。従って，これらについて十分に配慮した上で離職を規定する要因（本研究においては公正性）について分析を行う必要がある。

では，離職に至る大きな 2 要因を踏まえると，人事評価と，公正性，そして離職との関係はどのように考えられるであろうか。まず評価と離職に関しては，既に第 2 章第 3 節第 3 項で確認したように，人事評価制度の導入が離職率を下げるとする研究（Addison & Belfield, 2001）もあるものの，これは組織レベ

118 離職要因の多様さは，山本（2009）が詳しい。
119 この離職規定要因の更なる規定因として，給与水準や年齢，性別，組織内での移動可能性，社会的地位，勤続期間，専門性等が挙げられている（March & Simon, 1958）。
120 逆にそのように解釈しなければ，「移動の願望」は「転職（離職）の希望」であることから，離職意思を説明する要因としては不適切（同語反復）になってしまう。

ルでの分析であり，様々な人事評価制度の導入が従業員の公正性を高めることは示唆されるものの，個々人の人事評価の結果が離職をどう説明するかについては不透明な点も多い。しかし，組織行動の分野において，個人の職務業績と離職の関係については検討されている。以下ではまずこれについて検討する。

Jackofsky らやそれ以降の研究（Jackofsky, 1984; Jackofsky, Ferris & Breckenridge, 1986; Nyberg, 2010; Sturman, Shao & Katz, 2012）によれば，個人業績と離職の関係は単純な線形関係ではなく，この移動の願望と移動の容易さを踏まえれば，業績が中程度である場合に最も離職率の下がるような，非線形の関係にあるという。Jackofsky（1984）は March & Simon（1958）の研究に依拠し，職務業績が移動の願望と移動の容易さに対して影響を与え，これら二つの変数がそれぞれ離職意思に影響を与え，その結果自発的離職へと至るとしている[121]。低業績者は，職務に対する不満が大きくなり，半ば組織によって追い出される形で離職する可能性が高まる。業績が中程度の者は組織に留まることは出来るが，これは移動の容易さが高くないために起こるものである。そして,高業績者は移動の容易さが高くなる為に離職の可能性も上がる。結果，中業績者がもっとも離職しにくく，高業績者や低業績者の方が離職しやすいというモデルである[122]。

ただし，一連の業績と離職に関する研究で用いられた個人業績は，企業に必要な人材像の一部を示すに過ぎず，人事評価は，そうした業績の他，情意や能力といった要素も含む，総合的指標である（楠田, 1981）。また，目標達成率のような職務業績をもとに人事評価を行うという意味での時間的な相違や，客観－主観[123]，指標の利用が短期的―長期的といった相違点もある。こうした相違点を踏まえると，既存研究における職務業績は，企業の期待する人材像を正確

121 それまで,個人業績と離職の関係に関する研究は,高業績者ほど離職率が高い（Allison & Long, 1987; Price, 1977），逆に高業績者ほど離職率が低い（Marsh & Mannari, 1977; Lefkowitz & Katz, 1969; Giese & Ruter, 1949），そして業績と離職とは無関係（Leviatan, 1978; Farris, 1971; Sheridan & Vredenburgh, 1979）と，統一的見解がなかった（Martin, Price & Mueller, 1981; Jackofsky, 1984; 山本, 2009）。Martin, Price & Mueller(1981)は，先行研究が職務業績を直接的に測定しておらず，例えば従業員本人の主観的評価で職務業績を計測していたり，上司の採点による評価等，「職務業績」（job performance）の定義や測定方法に統一性がなかったために起こった結果であると指摘している。

122 このモデルは Jackofsky, Ferris & Breckenridge（1986）で実証され，個人業績（目標達成率・個人売上）と離職の関係が非線形であることを示した。

123 主観―客観の指標のうち，どちらが優れているかについては結論が出ていない（高橋, 2010）

に映し出していない可能性がある。

また,既存研究では,非自発的離職も含めた離職行動を指標に用いている為,低業績者の中には非自発的な離職も含まれている。自発的離職に対象を限定すれば,評価が低いことがただちに離職意思を高めることを意味しない。つまり,解雇法制の厳格さ(大竹・藤川, 2001),流動化していない労働市場(樋口, 2001)といった外部環境要因を加味すれば,現状に不満を持った低評価者でも,自発的離職には至りにくいことが予想される。一方,我が国における遅い昇進・遅い選抜(小池, 2005; 橘木, 1992)の下では,現在の賃金がインセンティブにならなくとも,次期以降に処遇が改善されるような状況であれば,それが長期的なインセンティブになる(Gibbons & Murphy, 1992; Holmström, 1999)と考えられる。従って,評価の高い従業員については,すぐさま処遇が向上せずとも,次期以降で長期的には処遇向上(昇進・昇格)が期待され,これがリテンション効果を持つであろう。すなわち,評価と自発的離職との関係では,評価の低い者,高い者の離職意思が低くなるような非線形関係が予想される[124]。

このように,2つの主たる離職要因や,人事評価が直接的に離職に影響を及ぼす可能性が示唆される。これらを踏まえながら,人事評価結果と,公正性との関連性について検討する。人事評価には不満が付き物と言われ(Bratton& Gold, 2003),公正感が欠如すれば,離職にも繋がりかねない。公正性の研究の中でも,人事評価に着目したものは多く(守島, 1997, 1999, 2008; 高橋, 2001, 2010; 開本, 2005),人事評価は,離職との関係に影響を及ぼす可能性が高い。従って,ここでは組織的公正論での議論を踏まえ,分配結果と手続き,そしてパフォーマンスとしての離職との関係性について検討する。

人事評価の結果は,その指標が給与や賞与,そして配置転換や昇進・昇格にされるという意味で組織から個人に与えられる資源の分配である[125]。加えて,その運用の際には,評価結果に個人間で差をつけることが前提である。従って,分配結果については公正性の観点から,衡平原理や必要性原理が求められるで

[124] 評価と離職の非線形効果については,本論文では検証しない。詳細は余合(2011, 2012)を参照。
[125] もちろん,出来る限り差をつけないような人事評価制度の運用も可能ではあるが,そうすると人事評価制度の本来の目的である,組織目的に一致した人材に高い処遇を行うといった観点が失われてしまい,これでは本末転倒であろう。

あろう。

成果主義的人事施策の下では，賃金やポストの分配資源には限りがあるという前提の下，手続き的公正施策（情報公開や苦情処理といった人事施策）により公正感を確保することが着目されてきた（守島, 2008）。従って，分配結果である人事評価結果の他に，手続き的公正の知覚によっても離職は規定されることが予想される。しかし，この手続き的公正の知覚は，分配的公正と独立して知覚される訳ではない。この点について Folger ら（Folger, 1977; Folger, Rosenfield, Grove & Corkran, 1979）は，ある不公正な結果は，公正な手続きを踏んだ場合の方が，不公正な手続きを踏んだ場合よりも否定的に判断されたことを「欲求不満効果（frustration effect）」と名付けた。この欲求不満効果は，分配結果が不公正な場合，手続き的公正を高めることはむしろ不満を高め，個人のパフォーマンスに対して負の影響を及ぼす可能性を示唆する。

Folger（1977）の実験室実験では，被験者の作業成績に対する報酬が，別の被験者によって決定される。後者は監督者に任命され，この監督者が一定の金額を被験者と自分に配分する。これが繰り返された。いくつかの条件下では，被験者が受け取る結果は作業量に関わらず常に一定で，不公平に低かった。別の条件では配分を繰り返す間に被験者が受ける結果は次第に改善されたが，全体としては依然として不公平なままであった。この２つの状況における配分手続きの違いは，発言が許されたかどうかである。発言権を持つ条件の被験者は，配分者に対して彼らが公正と思う配分額を伝達することが許され，非発言条件の被験者は配分者とコミュニケーションは一切とれなかった。こうした状況下で，一部欲求不満効果が確認された。つまり，配分が若干改善されるような配分条件の下で，分配的公正の知覚は，非発言条件よりも発言条件において有意に低い結果となった。この実験結果は，結果が不公平なものであるという条件下で，発言という手続き的公正施策を用いても，結果として不公正感を高める可能性があることを示唆するものである[126]。

Cohen（1985）によれば，このような欲求不満効果は配分者自身が配分に関して個人的利害を持ち，その自益的配分を受容させる目的で受領者をなだめよ

[126] 多くの他の条件下では，発言権を付与したときの方が発言権を持たない場合より手続き的公正の知覚が高まる傾向があるため，いつでも欲求不満効果が観察されるわけではないことには注意が必要である。

うと，見掛け上公正な参加手続きを使っていると受領者が思い込みやすい状態で起こると主張している（Lind & Tyler, 1988）。法廷を想定した場合，分配（すなわち判決）を決定するのは第三者であったために，こうした効果は観察されないが，配分者と受領者が非協調的関係にある場合，利害関係者である場合には，受領者は発言権のある手続きに対して，本当に意見を聞くというよりも，配分を公正さという装飾で飾るだけの不誠実な試みとみなしやすい。この実験結果を，組織の文脈で理解すれば，次のように解釈が可能であろう。すなわち，処遇に不満があるような状況下で，上司が部下の処遇決定権をある程度持っておれば，上司が部下から評価や処遇に関する発言を許したとしても，部下はそれを単なるガス抜きとみなす。本来なら手続き的公正の高まりによって不満を減ずるはずが，これがむしろ公正感を損なう効果を持つ可能性があることを意味していることになる。

組織における分配と手続きは一度ではなく，繰り返し行われるため，どちらが先行するかといった因果について断定はできない。しかし，そうであるが故に，Folger（1977）の実験室実験の状況に近い。繰り返し分配（人事評価）が行われ，上司と部下との間に利害関係がある状況では，手続きに関する公正さの知覚は分配結果に依存する。よって，分配結果と手続き公正の知覚の間には，相互依存関係[127]があることが予想される（Lind & Tyler, 1988）。つまり，人事評価と離職[128]との関係をみた際には，その関係に手続き的公正の知覚が影響している可能性がある。分配結果がよくなければ，手続きが充実していてもそれは組織への定着を意味しない。むしろその手続き的公正さの充実が，かえって離職意思をより高めやすくする可能性がある。また，Folger（1977）では，常に分配結果が悪い条件下の実験であるが，本研究においては同時に分配結果が良い状況も想定し，その比較も考慮する（図表 3）。分配結果が良い（評価が高

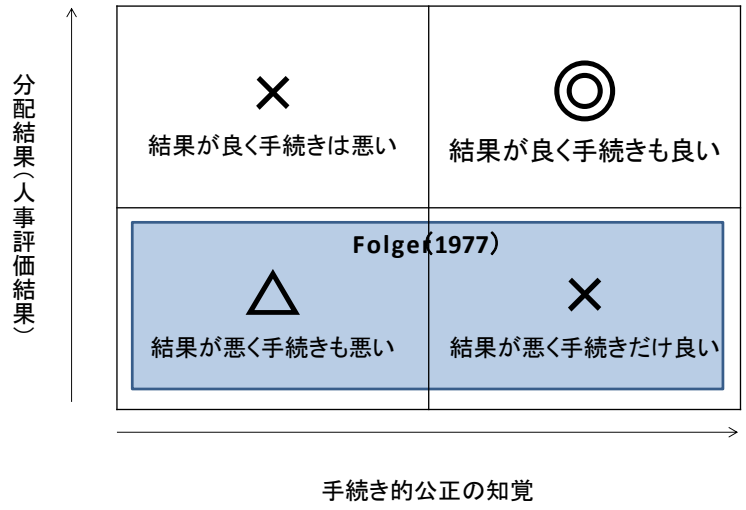
[127] 自らの立場やコミュニティを前提とした状況においては，その立場（ここでは人事評価という分配的結果）に基づいた価値判断がなされる。つまり，個々の従業員が知覚する公正感は，個々が知覚できる個人的背景に依存して異なるものであり，Thompson & Loewenstein (1992)が指摘するように，自己中心的な解釈によって，自らの評価や処遇が高いような分配結果の場合には，手続きについても，公正であると判断してしまうようなバイアスの発生が予想される。

[128] Folger（1977）では，分配結果についての判断を結果変数に設定しているため，本研究において離職意思を用いることは，結果判断に対する代理変数となることを意味する。従って，分配結果についての判断と離職意思との間の乖離についてはデータ上の制約に起因する本研究の限界の一つである。

い）場合は，手続き公正が高いことは，離職意思を抑制する可能性が高い。評価が高い場合，その手続きも正当なものであると認知する傾向があるためである（Thompson & Loewenstein，1992）。このように，手続き的公正知覚は，分配結果である人事評価の高低に依存して,離職に影響することが予想される。以上より次の仮説を設定する。

【仮説】人事評価結果が高いとき，手続き的公正の高まりは離職を抑制するが,人事評価結果の低い場合には,手続き的公正を高めることは離職を促す（交互作用効果）。

図表９－１．Folger（1977）の位置づけと本研究の視角



第２節　データ

本節では，仮説の検証を目的として，一企業を対象とした質問紙調査と人事データに基づいた定量的分析を用いて仮説の検証を行う。データは，製薬企業C社の協力の下，2010年6月～7月にかけて行った質問票調査と人事マイクロデータである。分析対象は，C社の営業職社員698名である。調査票は人事部を経由し社内イントラネットを通じて回収する形で行われ，回収率は80.3%であった。また，対象者の平均年齢は30.63歳，性別の構成は男性が53.7%，女性が46.3%，平均勤続年数は7.29年である。尚，各変数の記述統計量と相関

係数は図表９－２の通りであり，人事評価や目標達成率といった人事データ以外は，質問票に基づいた質問項目を用いており，リッカート 7 点尺度を利用して測定している。

当該企業を調査対象とした主な理由は，何よりもまず人事評価データの提供を受けられたこと，営業職の業績や評価は比較的明瞭であり，人事評価のバイアス（ハロー効果や平均化傾向等）が一定程度抑制できると考えられること，当社が全国展開しており地域性の影響を無視できること，の三点である。

図表９－２．記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性別	0.46	0.499									
2 配偶者有無	0.41	0.492	-.431 **								
3 勤続年数	7.29	4.422	-.360 **	.430 **							
4 昇進効力感	3.25	1.618	-.535 **	.288 **	.215 **						
5 目標達成率	1.00	0.062	.088 *	-.021	-.080 *	.027					
6 内発的動機	4.72	1.218	-.141 **	.156 **	.054	.388 **	.054				
7 転職効力感	0.13	2.014	.216 **	-.123 **	-.090 *	-.391 **	-.021	-.417 **			
8 人事評価	0.17	0.477	.008	.058	-.102 **	.202 **	.639 **	.124 **	-.132 **		
9 手続き的公正知覚	4.99	1.398	-.038	.003	-.079 *	.196 **	.088 *	.380 **	-.250 **	.208 **	
10 離職意思	3.09	1.452	.177 **	-.190 **	-.117 **	-.400 **	.007	-.606 **	.554 **	-.107 **	-.302 **

*; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

第 3 節　測定尺度

従属変数には，離職意思[129]「この会社で，今後も長く働き続けたい（R)」を使用した。

離職意思は，山本（2009）の「今後，仕事を辞めたいと思う」等，離職に関する意思を直接聞いているのが一般的だが，本調査においては回収時に人事部を経由したため，直接的な質問はかえって回答率や精度を落とすことが事前に予想されたため，リバースする方法をとった。

独立変数には，C 社の人事評価制度において個人に付与される評価，A を 3，

129 リテンションの測定指標は，離職意思の他に離職率や勤続期間，退職行動を縦断調査で分析するなどが挙げられるが，離職意思を使用することで，自発的離職に限定できる利点がある。逆に欠点としては，離職行動に結びつくかどうかが必ずしも明確ではない点にある（山本, 2009)。

B を 2，C+を 1，C を 0，C-を-1，D を-2，E を-3 として計算し，質問紙調査前の直近 3 年[130]の平均値を人事評価の結果として用いた[131]。また，公正性に関しては，Leventhal（1980）や Colquitt（2001）を基に，「あなたの上司は仕事の成果をきちんと評価してくれる」を手続き的公正知覚とした。尚，人事評価との交互作用項を作成する際には，中心化処理を行っている。

March & Simon（1958）の「移動の願望」に関しては，職務満足や組織コミットメントといった代理指標を用いて離職を説明するには限界があるという批判もある（Allen, 2004; 西村, 2007）ため，ここでは Hackman & Oldham(1975, 1976)や平野（1994）に従い，「内発的動機付け」を設定した。従って，移動の願望の低さが，内発的動機付けの高さを意味する。具体的質問項目には，「今の仕事内容にとてもやりがいを感じている」「日々，仕事をする喜びを心から感じている」「今の仕事に誇りを持って取り組んでいる」の 3 項目を用いた（α＝.914）。

「移動の容易さ」を想定した測定尺度として，「転職効力感」を使用する。移動の容易さに関しては，代替的選択肢の数を測定することは難しい。職務探索行動をとる際には，「いくつ転職先があるか」とうことよりも，「この転職先は自分の希望を満たすか」といった観点から行動することが予想されるため，自らの希望を無視して転職可能な組織の数を測定することは困難となる。従って，客観的な転職先の数よりも，個人がどの程度転職できると考えているかという，主観的な測定尺度の方が望ましいであろう。ここでは，Bandura(1977)による自己効力感（self efficacy）の理論を用いて，組織間で移動しても自分の能力やスキルが通用する程度に関する有能感を「組織間キャリア効力」と定義した山本（2008）を参考に，特に転職に限定し「転職効力感」と設定した[132]。具体的質問項目として，「転職も視野に入れると，今後も長く働き続けられる」と「この会社で今後も長く働き続けられる」の差をとった[133][134]。

---

130 C 社では，昇級昇格の条件の一つに，人事評価の直近 3 年平均が用いられる為，3 年を基準とした。

131 遠藤（1999）も指摘するように，人事評価が雇用差別の道具とされてきた，という社会的，道徳的批判もあり，人事評価を扱う上では相応の配慮が必要である。

132「転職を行うことによって，キャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得できる自己の能力に対する信念」をここでの転職効力感と名付けた。

133 両変数の差をとることによって，転職も今の会社も含んだ勤続に関する効力感から，単純に現在の会社での勤続効力感を除いたものを意味し，この値が大きいほど転職について効力感を持つと解釈した。勿論，差分を取ることによって，例えば両者がいずれも 7 点

尚，本研究においては，分配結果が公正か否かは直接検証しておらず，単に分配結果（人事評価）と手続き的公正の知覚，そしてその結果としての離職意思との関係を検討する。その為，分配結果と，それに伴う「分配的公正」を直接確認したものではない。分配結果に関する公正を形成した結果として，離職意思に着目する。したがって，先行研究と同様の結果が得られるとは限らず，Folger（1977）が想定した実験条件を追証することとは異なる点には注意が必要であり，この点は分析上の限界の一つでもある。今後の研究においてより精緻化されたモデルの実証が必要となる。

その他，先行研究（高橋, 2010; 山本, 2008, 2009）を参考に，評価もしくは離職に影響を及ぼすと予想されるものとして，性別，年齢，配偶者有無，勤続年数といった個人属性の他，昇進効力感「今後，管理職に昇進できる」と，営業目標達成率を統制変数として投入している。昇進効力感は，山本（2006）においてプラトー現象の個人認識が業績に対してマイナスの影響を及ぼしており，また客観的プラトー化は転職意思へ影響していることが確認されている。営業目標達成率は，C 社 MR 職の直近 3 年の目標達成率（%）の平均値を採用した。C 社の評価制度上は，この目標達成率等の指標を基に，総合的に人事評価が決定される為，その影響を加味した。

第 4 節　分析結果

階層的重回帰分析を行った結果，仮説は概ね支持された（図表９－３）。人事評価と離職との関係は，図表９－３のモデル２を見ると，人事評価は，離職に対して有意に影響を与えておらず，主効果はない。また，手続き的公正の知覚は，離職意思に対して有意確率が 10%水準であり，手続き的公正を知覚するこ

だった場合も，いずれも 1 点だった場合も合成変数の値は 0 になる訳であるが，これを区別できない問題は残る。差分の結果，マイナスになるサンプルも多く存在するが，この場合「今の会社では働き続けられるが，転職も視野に入れると働き続けられない」ことを意味しており，転職（できないこと）について過剰に反応したことが予想される。

134 この処理により，移動の願望は「移動元」についての絶対的尺度，移動の容易さは「移動元」と「移動先」についての相対的尺度となっている。March＆Simon（1958）ではこのような概念的整理は行っていないが，移動の願望は職務不満足という組織内での不満を取り扱い，移動の容易さでは転職先を取り扱っている為，両者を組織内外という視点で両概念を区別したと解釈できる。

とによって，離職意思が抑制させる傾向が見られる。

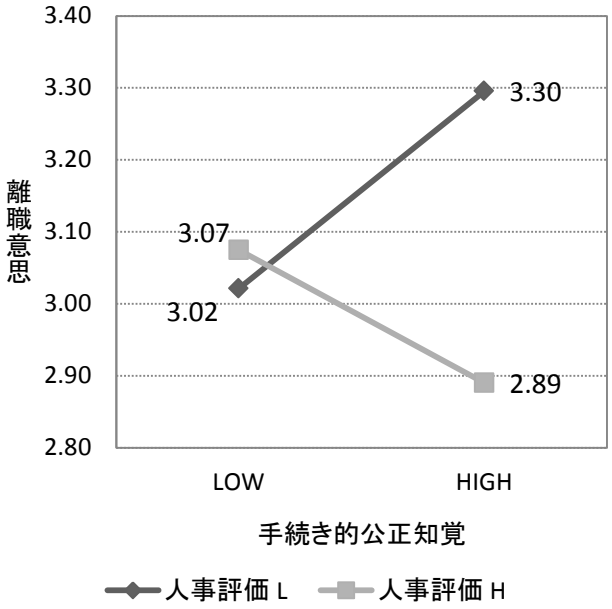
更に，人事評価と手続き的公正の交互作用項を見ると，1%水準で有意となる。すなわち，交互作用効果が確認された。この交互作用効果を，人事評価と手続き的公正の平均値±標準偏差の値を図示したものが図表９－３である。この図表からは次のことが確認される。つまり，人事評価が低いとき，手続き的公正が高まることは，離職意思を増大させる。一方，人事評価が高い場合は，手続き的公正は，離職意思を抑制する効果を持つ結果である。

図表９－３．分配結果と公正性が離職意思に及ぼす影響

従属変数:離職意思 独立変数	モデル1 β	モデル2 β
女性ダミー	-.058	-.057
配偶者有ダミー	-.060 †	-.064 †
勤続年数	-.023	-.021
昇進効力感	-.115 **	-.113 **
目標達成率	.026	.017
内発的動機(移動の願望R)	-.406 ***	-.394 ***
転職効力感(移動の容易さ)	.327 ***	.335 ***
人事評価	.005	.015
手続き的公正知覚	-.052 †	-.061 †
人事評価×手続き的公正		-.079 **
R^2	.492	.498
調整済みR^2	.485	.490
F値	68.488 ***	63.045 ***
変化F値		7.631 **

†; p <.10, *; p <.05, **; p<.01, ***; p<.001

図表９－４．離職意思に対する人事評価と手続き的公正知覚（交互作用効果）



第 5 節　考察

以上のように，手続き的公正知覚は，人事評価が高い場合に，より離職を抑制するような，交互作用効果を持つ（図表 9 － 4）。つまり，企業は人事評価が高い従業員の，手続き的公正知覚を高めると，評価の低い従業員よりも定着しやすい傾向があるということを意味する。これは，分配的公正要因である人事評価（やそれに伴う処遇）という分配結果が，手続き的公正の知覚に依存して，離職を決定することを意味する。分配的公正と手続き的公正の交互作用効果については，既存研究にも存在するものの（Lind & Tyler, 1988），これを人事評価の結果という組織の持つ人事情報で検証できたことには意義がある。更に，Folger（1977）による欲求不満効果と同様の効果が確認された。手続き的公正が離職抑制するという主効果も見られるが，分配結果が個人にとって望ましくない（評価が低い）場合には，むしろ離職を促すような効果を持つことを示唆する結果である。もちろん，分配結果である人事評価が良い場合には，手続き的公正はリテンションの効果を持つ（すなわち定着する）ことを意味する。組織においては手続き的公正を満たすことは，より組織にとって必要な人材に対し定着効果を持つことになるため，組織による手続き的公正の実践的な意義を持つとも言えるであろう。

手続き的公正知覚は，まずその主効果として，離職を抑制する効果がみられる可能性がある（有意水準 10%）。この点は，先行研究からも指示される点であり，従業員全体に対して有効な施策であると示唆される。そして，その上で，人事評価が高い場合に，より離職を抑制するような，交互作用効果を持つ。こうした状況では，人事評価が離職に対して直接的に影響を及ぼさなくなる。つまり，人事評価が高い従業員の場合，手続き的公正知覚を高めることが定着を促し，評価の低い従業員の場合には，そうした効果は生まれない傾向があるということを意味する。これは，分配的公正要因である人事評価（やそれに伴う処遇）が，手続き的公正の知覚に依存して，離職を決定することを意味する。従って，先行研究で指摘された「欲求不満効果」が，企業組織の文脈においても観察される可能性があり，人事評価結果という組織の持つ人事情報で検証できたことには意義がある。近年，成果主義的人事施策への移行とともに手続き

的公正が着目されてきた訳であるが，成果主義下であっても，高評価者が公正を知覚すれば，より定着しやすいという傾向を意味する結果となった。こうした分析結果は,組織的公正理論の,組織側からの実践的意義を示すものである。山本（2009）も指摘するように，リテンション・マネジメントの効果は低業績者（本稿では低評価者）も含む，全従業員におよぶことも想定される。しかし，高評価の従業員が公正知覚によってより定着しやすいわけであるから，リテンション・マネジメントを行う上で，組織側が人事評価の公正性施策を充実させることの重要性を意味するものであろう。こうした結果は，評価と離職の非線形関係は，手続き的公正を踏まえれば解消されることを意味する限定的な状況を意味する可能性も持つものであるが，手続き的公正施策を人材の選別に使用することについては，まさにその公正性が問われるものであるため，こうした議論は別に必要となるであろう。

最後に，今後本研究を更に進めるために必要となる点について，すでに浮かび上がってきた問題を踏まえて提示する。第一に，質問紙調査の指標の妥当性の問題がある。本研究で用いた,「離職意思」「手続き的公正知覚」といった変数は，先行研究を考慮しているとはいえ，単一の尺度で構成されており，概念妥当性が高いとは言えない。また,「内発的動機付け」や「転職効力感」といった尺度は，移動の願望や移動の容易さの代理指標であり，概念的区別が明確になっているとはいえない。

第二に，離職概念についての再検討である。「離職意思」は実際の離職行動と相関が高いとは言えず（山本，2009),「一時点の辞めたいという不満」を切り取っているに過ぎないという点である。実際に離職が起こる際には,「辞めたい」という想いから,「辞める」と決定するまでに，心理的プロセスが存在する（例えば Lee & Mitchell, 1994)。また，本研究では対象とはしなかったが，衝動的離職（Mobley, 1977; 小川, 2005）といった後先を考えない離職も存在する。離職へ至るプロセスや離職理由も様々であることから，これら離職経路の相違に着目した分析も，今後の検討課題と言えるであろう。

最後に，複数企業での分析についての検討が必要となろう。本研究では C 社１社の分析であり，これらの結果が直ちに他企業にも当てはまるとは必ずしも言えない。特に，先行研究にあるように様々な人事施策がリテンションに影響

を与えることが予想されるが，本稿においてはそうしたサンプルバイアスに十分に配慮しているとは必ずしも言い切れない。人事評価制度へのアクセスの困難さ（遠藤，1999），という課題はあるものの，一般化・普遍化に向けて，今後更なる検討が必要となるであろう。

参考文献

石川経夫（1991）『所得と富』岩波書店。

石田英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。

磯谷明徳（2004）『制度経済学のフロンティアー理論・応用・政策－』ミネルヴァ書房。

伊藤秀史（2008）「市場と組織―原理の相互浸透と企業の境界―」伊藤秀史・沼上 幹・田中一弘・軽部 大編『現代の経営理論』有斐閣，73-102 頁。

今井賢一・伊丹敬之・小池和男（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社。

今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第 2 版）』日本経済新聞出版社。

岩出　博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂。

江夏幾多郎（2008a）「非正規従業員への人事諸施策の充実と正規従業員の就労意識―『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』の再分析」『日本労働研究雑誌』No.570，68-81 頁。

江夏幾多郎（2008b）「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」『経済科学』 第 56 巻， 第 3 号，43-61 頁。

江夏幾多郎（2009）『処遇に対する公正感の構造―人事処遇制度の職場での運用実態に関する事例研究―』一橋大学博士論文。

江夏幾多郎（2010）「処遇の公正感の背景―不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』第 23 号，第 1 号，53-66 頁。

江夏幾多郎（2011）「正規従業員と非正規従業員の間での均衡処遇と組織パフォーマンス」『経営行動科学』第 24 巻，第 1 号，1-16 頁。

江夏幾多郎（2012）「人事システムの内的整合性とその非線形効果―人事施策の充実度における正規従業員と非正規従業員の差異に着目した実証分析―」『組織科学』第 45 巻，第 3 号，80-94 頁。

遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。

大竹文雄・藤川恵子（2001）「日本の整理解雇」猪木武徳・大竹文雄（編）『雇用政策の経済分析』東大出版，3-28 頁。

大渕憲一（2004）「公正の社会心理学：社会的絆としての公正」大渕憲一編著『日本人の公正観―公正は個人と社会を結ぶ絆か？―』現代図書，3-30 頁。

小川憲彦（2005)「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』第 18 巻，第 1 号, 31-44 頁。
奥田秀宇（1994)「社会的交換理論における不公正感の定量的モデル」『社会心理学研究』第 10 巻，第 1 号，1-10 頁。
奥西好夫（2008)「正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識」『日本労働研究雑誌』No.576, 54-69 頁。
奥林康司（2000)「労務管理と人的資源管理の発展」二神恭一編著『企業と人材・人的資源管理』八千代出版，13-21 頁。
奥林康司（2010)「第 1 章　企業経営と人的資源管理」奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門人的資源管理―第 2 版』中央経済社，2-15 頁。
小越洋之助（2006)『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房。
小塩隆士（2012)『効率と公平を問う』日本評論社。
小野晶子（2001)「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No.498, 99-109 頁。
川田知子（2013)「非正規雇用の立法政策の理論的基礎」『日本労働研究雑誌』No.636, 4-13 頁。
川本隆史（2005)『ロールズ―正義の原理―』講談社。
カント，イマニュエル（篠田英雄訳）(1976)『道徳形而上学原論』岩波書店。
上林憲雄（2007)「第 8 章　社員は仕事をどのように分担しているのか―組織構造と職務設計」上林憲雄・奥林康司・團泰雄・開本浩矢・森田雅也・竹林明著『経験から学ぶ経営学入門』有斐閣，175-200 頁。
上林憲雄（2011)「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」『国民経済雑誌』第 203 巻，第 2 号，21-30 頁。
久慈利武（1988)『現代の交換理論』新泉社。
楠田　丘（1981)『人事考課の手引』日本経済新聞社。
毛塚勝利（2013)「非正規炉づ王の均等処遇問題への法理論的接近方法―雇用管理区分による処遇格差問題を中心に―」『日本労働研究雑誌』No.636, 14-25 頁。
小池和男（2005)『仕事の経済学　第 3 版』東洋経済新報社。
小泉大輔（2013)『日本企業の内部労働市場における人材の多様性管理に関す

る理論的・実証的研究』神戸大学博士論文。
厚生労働省（2012）『多様な形態による正社員に関する研究会報告』.
小林正弥（2010）『サンデルの政治哲学：正義とは何か』平凡社。
小林　裕（2004）『日本企業のキャリアシステム―機会と公正の社会心理学―』白桃書房。
斎藤友里子・佐々木薫（1987）「公正原理採択の規定因としての状況特性」『実験社会心理学研究』第 27 巻，第 1 号，79-87 頁。
佐伯　胖（1980）『「きめ方」の論理―社会的決定理論への招待』東京大学出版会。
坂井豊貴（2013）『社会的選択理論への招待―投票と多数決の科学』日本評論社。
坂下昭宣（2007）『経営学への招待　第 3 版』白桃書房。
佐藤博樹（2012）「正社員の無限定化と非正社員の限定化－人事管理の新しい課題－」『日本労務学会第 42 回全国大会研究報告論集』201-208 頁。
佐藤博樹（2013）「改正労働契約法施行と正社員の多元化―「正社員多元化調査」の再分析 1 ―」『日本労務学会第 43 回全国大会研究報告論集』233-240 頁。
佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題：雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518, 31-46 頁。
佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2007）『新しい人事労務管理（第 3 版)』有斐閣。
佐野嘉秀（2000）「パート労働の職域と労使関係－百貨店 A 社の事例 －」『日本労働研究雑誌』No.481, 12-25 頁。
サンデル，マイケル（2010）『ハーバード白熱教室講義録＋東大特別授業（上・下)』早川書房。
篠崎武久・石原真三子・塩川嵩年・玄田有史（2003）「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No.512, 58-73 頁。
篠原信貴（2013）「「多様な正社員」に対する雇用保障」『日本労働研究雑誌』No.636，26-36 頁。
柴田好則（2011）『企業組織における組織市民行動の国際比較研究』神戸大学

博士論文。
島貫智行（2007）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響－組織内公正性の考え方を手がかりに－」『日本労働研究雑誌』No.568, 63-76 頁。
島貫智行（2010）「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』第 44 巻，第 2 号，16-26 頁。
社会経済生産性本部（2007）『第 10 回日本的人事制度の変容に関する調査』財団法人社会経済生産性本部社会労働部・雇用システム研究センター。
鈴木竜太（2002）『組織と個人―キャリアの発達と組織コミットメントの変化―』白桃書房。
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』第 22 巻，第 1 号，1-12 頁。
千田直毅（2012）「人事等級制度と組織における調整様式の適合 ： 日本企業の人事制度改革に着目して」『日本経営学会誌』第 30 巻，39-50 頁。
高橋　潔（2001）「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』第 34 巻，第 4 号，26-38 頁。
高橋　潔（2005）「成果主義人事制度成否の決定因」『人材育成研究』第 1 巻，第 1 号，23-32 頁。
高橋　潔（2010）『人事評価の総合科学―努力と能力と行動の評価』白桃書房。
高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義―日本型年功制復活のススメ―』日経 BP 社。
武石恵美子（2002）「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研究所報』No.263, 61-77 頁。
竹内規彦・竹内倫和（2010）「人的資源管理システム，組織風土，及び上司 - 部下間交換関係―従業員の職務態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討―」『日本経営学会誌』第 26 号，77-91 頁。
橘木俊詔（1992）「査定・昇進・賃金決定―本書の問題意識と要約，評価―」橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣，1-17 頁。
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」中間とりまとめ』労働政策研究報告書 No.61，36-98 頁。
田中堅一郎（1996）「産業・組織心理学における社会的公正に関する研究の動向」『産業・組織心理学研究』第 10 巻，第 1 号，59-73 頁。
田中堅一郎（1998a）「公正に関する社会心理学的研究の歴史的変遷：衡平理論の以前と以後」田中堅一郎編『社会的公正の心理学　心理学の視点から見た「フェア」と「アンフェア」』ナカニシヤ出版，1-22 頁。
田中堅一郎（1998b）「社会的公正に関する定量的モデル」田中堅一郎編『社会的公正の心理学　心理学の視点から見た「フェア」と「アンフェア」』ナカニシヤ出版，23-40 頁。
田中堅一郎（2007）「成果主義的人事施策は組織の機能を阻害するか」『経営行動科学』第 20 巻，第 3 号，355-362 頁。
谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント―多様性をいかす組織―』白桃書房。
谷口真美（2009）「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』No.574, 69-84 頁。
津田眞澂（1995）『新・人事労務管理』有斐閣。
鶴光太郎（2011）「非正規雇用問題解決のための鳥瞰図－有期雇用改革に向けて－」RIETI Discussion Paper Series 11-J-049。
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。
二村英幸（2005）『人事アセスメント論』ミネルヴァ書房。
中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。
西村孝史（2007）「離職研究と社会化研究の統合を目指して―X 事業部の事例から―」『組織科学』第 41 巻，第 2 号，69-81 頁。
西村孝史（2008）「人材マネジメントポリシーから見た内的整合性―「成果主義に関するアンケート」の再分析―」『経営行動科学』第 21 巻，第 3 号，215-228 頁。
西村孝史・守島基博（2009）「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.586, 20-33 頁。
服部高宏（2004）「福祉国家の正義論」平井亮輔編『正義―現代社会の公哲学

を求めて』嵯峨野書院，43-62 頁。
服部泰宏（2011）『日本企業の心理的契約―組織と従業員の見えざる約束―』白桃書房。
林洋一郎（2007）「社会的公正研究の展望：4 つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』第 22 巻，第 3 号，305-330 頁。
林洋一郎（2012）「組織における正義・公正の問題」『組織科学』第 46 巻,第 1 号, 46-57 頁。
樋口美雄（2001）『人事経済学』生産性出版。
久本憲夫（2003）『正社員ルネサンス－多様な雇用から多様な正社員へ－』中公新書。
久本憲夫（2008）「序章　日本的雇用システムとは何か」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版，9-26 頁。
久本憲夫（2010）「正社員の意味と起源」『季刊　政策・経営研究』第 2 号, 19-40 頁。
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』No.543，64-74 頁。
平野光俊（1994）『キャリア・ディベロップメント―その心理的ダイナミクス―』文眞堂。
平野光俊（2006）『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動態的・個別的マネジメント―HRM 方針と非典型労働者の態度のギャップの経験的考察―」『国民経済雑誌』第 197 巻，第 3 号，25-48 頁。
平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性－人材ポートフォリオ・システムからの考察－」『日本労働研究雑誌』No.586, 5-19 頁。
平野光俊（2010）「三層化する労働市場－雇用区分の多様化と均衡処遇－」『組織科学』第 44 巻，第 2 号，30-43 頁。
平野光俊（2012）「ハイコミットメント型ＨＲＭと人事部の役割が経営パフォーマンスに与える影響」『国民経済雑誌』第 205 巻，第 2 号，35-49 頁。

北條雅一（2011)「学力の決定要因―経済学の視点から―」『日本労働研究雑誌』No.614, pp.16-27.
朴　弘文・平野光俊（2008）「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界―分業モデルの構築―」『日本労務学会誌』第 10 巻，第 1 号，17-30 頁。
守島基博（1996)「人的資源管理と産業・組織心理学」『産業・組織心理学研究』第 10 巻，第 1 号，3-14 頁。
守島基博（1997）「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第 31 巻，第 2 号，12-19 頁。
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)』第 50 巻，第 3 号，81-100 頁。
守島基博（2004）『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。
守島基博（2008)「今，公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」『独立行政法人経済産業研究所 Discussion Paper Series』08-J -060。
守島基博（2010）「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』No.600，69-74 頁。
守島基博（2011）「「多様な正社員」と非正規雇用」RIETI　Discussion Paper Series 11-J-057。
守島基博・大内伸哉（2012)「これからの人事管理―HRM と労働法の対話」『ジュリスト』No.1441，43-68 頁。
守島基博・ピーターフォイ（2002)「第 7 章　コンティンジェント労働者の利用が正規労働者にあたえる影響：日米比較」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構，189-209 頁。
山口一男（2008）「男女の賃金格差解消への道筋―統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』No.574，40-68 頁。
山本　寛（2006）『昇進の研究―キャリア・プラトー現象の観点から―　新訂版』創成社。
山本　寛（2008)『転職とキャリアの研究 - 組織間キャリア発達の観点から（改訂版)』創成社。
山本　寛（2009）『人材定着のマネジメント』中央経済社。
余合　淳（2011）「人事考課が離職意思に及ぼす影響に関する研究」『日本労務

学会第 41 回全国大会研究報告論集』159-166 頁。
余合　淳（2012）「離職要因としての人事評価に関する実証研究」『2012 年度組織学会研究発表大会報告要旨集』47-50 頁。
余合　淳（2013）「自発的離職の規定因としての人事評価と公正性―非線形関係とその抑制―」『日本労務学会誌』第 14 巻，第 2 号，105-123 頁。
余合　淳・平野光俊（2012）「「多様な正社員」制度導入企業の特徴とその合理性―質的基幹化，転換制度，人事管理方針との関連性に着目して―」『経営行動科学学会第 15 回年次大会　発表論文集』249-254 頁。
若林　満・南　隆男・佐野勝男（1980）「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その継時的分析」『組織行動研究』，慶応義塾大学産業研究所，第 6 号，3-131 頁。
脇坂　明（2001）「大卒女性の現状と雇用管理の変化―コース別管理とファミフレ―」脇坂明・富田安信編『大卒女性の働き方―女性が仕事をつづけるとき，やめるとき―』日本労働研究機構，1-20 頁。
脇坂　明（2012）「有期の正社員はどのように働いているか」『日本労務学会第 42 回全国大会研究報告論集』217-224 頁。
脇坂　明・奥井めぐみ（2005）「なぜ大卒女性は再就職しないのか」橘木俊詔編著『現代女性の労働・結婚・子育て―少子化時代の女性活用政策―』ミネルヴァ書房，184-207 頁。

Abegglen, J. C. & Stalk, Jr., G. (1985) *KAISHA.*Basic Books. （植山周一郎訳『カイシャ：次代を創るダイナミズム』講談社，1986 年）
Abelson, A.M. (1987) “Examination of avoidable and unavoidable turnover.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3, pp.382-386.
Adams, J.S. (1963) “Toward an understanding of inequity.” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, No.5, pp.422-436.
Adams, J.S. (1965) “Inequity in social exchange.” In L. Berkowitz(Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Vol.2, pp.267-299.
Addison, J.T. & Belfield, C.R. (2001) “Updating the determinants of firm

performance: Estimation using the 1998 UK Work Place Employee Relations Survey." *British Journal of Industrial Relations,* Vol.39, pp.341-360.

Aiken, L.S. & West, S.G. (1991) *Multiple Regression: Testing and interpreting interaction*. SAGE publication.

Allen, D.G. (2004) "Explaining the link between turnover intentions and turnover: The roles of risk, personality, and intentions-behavior linkages." In R. Griffeth & P. Hom (Eds.) *Innovative theory and empirical research on employee turnover*, Information Age Publishing Inc., pp.35-53.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation." *Academy of Management Journal,* Vol.33, No.4, pp.847-858.

Allison, P.D. & Long, J.S. (1987) "Interuniversity mobility of academic scientists." *American Sociological Review*, Vol.52, No.5, pp.643-652.

Ambrose, M. L., Harland, L. K. and Kulik, C. T. (1991) "Influence of Social Comparisons on Perceptions of Organizational Fairness." *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No. 2, pp.239-246.

Ambrose, M. & Schminke, M. (2009) "The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation." *Journal of Applied Psychology,* Vol.94, No.2, pp.491-500.

Atkinson, J.A. (1985) "Flexibility, uncertainty, and manpower management." *IMS Report,* No.89, Brighton: Institute of Manpower Studies.

Baker, G. (2000) "The use of performance measures in incentive contracting." *American Economic Review*, Vol.90, No.2, pp.415-420.

Baker, G. (2002) "Distortion and risk in optimal incentive contracts." *Journal of Human Resources*, Vol.37, No.4, pp.728-751.

Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review,* Vol.84, No.2, pp.191-215.

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，1968 年）

Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999) *Strategic human resources: Frameworks for general managers,* John Wiley & Sons, Inc.

Baron, R.M & Kenny, D.A. (1986) “The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp1173-1182.

Barney, J.B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Barrett-Howard, E. & Tyler, T. R. (1986) “Procedural justice as a criterion in allocation decisions.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.50, pp.294-304.

Barsky, A. & Kaplan, S.A. (2007) “If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.1, pp.286-295.

Becker, G.S. (1991) *Treatise on the family, enlarged edition*, Cambridge: Harvard University Press.

Bies, R.J. (1987) “The predicament of injustice: The management of moral outrage.” In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.289-319.

Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986) “Interactional justice: Communication criteria of fairness.” In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.) *Research on negotiations in organizations*, Vol.1, pp.43-55.

Bies, R.J. & Shapiro, D.L. (1988) “Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments.” *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.3, pp.676-685.

Bies, R.J. & Tripp, T. M. (2001) “A passion for justice: The rationality and morality of revenge.” In R. Cropanzano (Ed.) *Justice in the workplace: From theory to practice, Vol.2*, Lawrence Erlbaum Associates Publoshers, pp.197-208.

Bies, R.J. & Tripp, T. M. (2002) “Hot flashes, open wounds: Injustice and morality of revenge.” In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.) *Emerging perspectives on manageing organizational justice.* Information Age, pp.203-221.

Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life,* New York: Wiley. （間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力―社会過程の弁証法社会学』新曜社, 1974 年）

Bluedorn, A.C. (1982) “A unified model of turnover from organizations.” *Human Relations*, Vol.35, No.2, pp.135-153.

Blum, M.L. & Naylor, J.C. (1968) *Industrial psychology*, New York: Harper & Row.

Bratton, J. & Gold,J. (2003) *Human resource management: Theory and practice (3rd ed.)* Macmillan.（上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也訳『人的資源管理：理論と実践』文眞堂, 2009 年）

Brockner, J., Dewitt, S., Grover, S. & Reed, T. (1990) “When it it especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers’ explanations of a layoff and survivors’ reactions to the layoff.” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.26, pp.389-407.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R.,Martin, C. & Bies, R. J. (1994) “Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss.” *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.397-409.

Campbell, D.T & Fiske, D.W. (1959) “Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix.” *Psychological Bulletin,* Vol.56, No.2, pp.81-105.

Cascio, W.F. (1991) *Applied psychology in personnel management (4th ed.)* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Cohen, R.L. (1985) “Procedural justice and participation.” *Human Relations*, Vol.38, No.7, pp.643-663.

Coleman, C.J. (1979) *Personnel: An open system approach*, Winthrop

Publishers.

Colquitt, J.A. (2001) “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.386-400.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001) “Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.425-445.

Colquitt, J. A., Noe, R.A. & Jackson, C. L. (2002) “Justice in team: Antecedents and consequences of procedural justice climate.” *Personnel Psychology*, Vol.58, pp.164-201.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997) “Progress in organizational justice: Tunnelong through the maze.” In C. L.Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational Psychology,* New York: John Wiley, pp.317-372.

Cropanzano, R., Prehar,C., & Chen, Y. (2002) “Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice.” *Group & Organizational Management,* Vol.27, No.3, pp.325-351.

Cropanzano, R. & Stein, J.H. (2009) “Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects.” *Business Ethics Quarterly*, Vol.19, No.2, pp.193-233.

Dalton, D.R., Todor, W.D. & Krackhardt, D.M. (1982) “Turnover overstated: The functional taxonomy.” *Academy of Management Journal*, Vol.7, No.1, pp.117-123.

Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973) “Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers.” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.10, No.2, pp.184-200.University of Illinois, Champaign-Urbana, Illinois, USA

Dass, P. & Parker, B. (1996) “Diversity: Strategic Issue.” In E. Kossek & S.

Lobel (Eds.) *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace.* Blackwell, pp.365-391.

Deci, E.L. (1975) *Intrinsic motivation,* Plenum. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1980 年)

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996) "Modes of theorizing on strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835.

Delery, J.E.& Shaw, J.D. (2001) "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension." In G.R. Ferris (Ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.20, pp.165-198.

Deutsch, M. (1975) "Equity, equality, and need: What determines which value will be used for distributive justice?" *Journal of Social Issues,* Vol.31, No.3, pp.137-150.

Deutsch, M. (1982) "Interdependence and psychological orientation." In V.J. Delilega, & J. Grzelak (Eds.) *Cooperation and helping behavior*, New York: Academy Press.

Doeringer, P.B. & Piore, M.J. (1971) *Internal labor market and manpower analysis,* Lexington, Mass.: D.C., Health and Company.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995) "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?" *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.3, pp.656-670.

Ely, R.J. & Thomas, D. A. (2001) "Cultural diversity at work: The effect of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, No.2.

Farris, G.F. (1971) "A predictive study of turnover." *Personnel Psychology*, Vol.24, No.2, pp.311-328.

Festinger, L. (1954a) "A theory of social comparison processes." *Human*

Relations, Vol.7, No.2, pp.117-140.

Folger, R. (1977) "Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.35, No.2, pp.108-119.

Folger, R. (1986) "Rethinking equity theory: A referent cognitions model." In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.) *Justice in social relations*, New York: Plenum Press, pp145-162.

Folger, R. (1998) "Fairness as a moral virtue." In M. Schminke(Ed.) *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, Erlbaum, pp.13-34.

Folger, R. (2001) "Fairness as deonance." In S. W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Slarlicki(Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. Age Publishing, pp.3-33.

Folger, R. & Bies, R. J. (1989) "Managerial responsibilities and proceduaral justice." *Employee Responsivilities and Rights Journal*, Vol.2, pp.79-90.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998) *Organizational justice and human resource management.* Sage Publications.

Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J. & Corkran, L. (1979) "Effects of "voice" and peer opinions on responses to inequity." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37, No.12, pp.2253-2261.

Fombrun, C.J. (1983) "Corporate culture, environment, and strategy." *Human Resource Management,* Vol.22, No.1-2, pp.139-152.

Fuchs, S. & Edwards, M. R. (2012) "Predicting Pro-change Behaviour: The Role of Perceived Organizational Justice and Organizaitonal Identification." *Human Resource Management Journal*, Vol.22, No.1, pp.39-59.

Furby, L. (1986) "Psychology and justice." In L. Cohen (Ed.) *Justice: View from the social science,* New York: Academic Press, pp.153-203.

Gartrell, C. D. (1987) "Network approaches to social evaluation." *Annual Review of Sociology,* Vol.13, pp.49-66.

Gerhart,R. (2007) “Horizontal and vertical fit in human resource systems.” In C. Ostroff & T. Judge (Eds.) *Perspectives on Organizational Fit*. Eribaum, pp.317-348.

Gibbons, R. & Murphy, K.J. (1992) “Optimal incentive contract in the presence of career concern: Theory and evidence.” *Journal of Political Economy*, Vol.100, No.3, pp.468-505.

Giese, W. J., & Ruter, H.W. (1949) “An objective of morale.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.33, No.5, pp.421-427.

Goodman, P.S. & Friedman, A. (1971) “An examination of Adams’ theory of inequity.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.271-288.

Graen, G.B. & Cashman, J. (1975) “A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach.” In J.G. Hunt & L.L.Larson (Eds.) *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent StateUniversity Press, pp.143-166.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective.” *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.129-147.

Greenberg, J. (1987) “A taxonomy of organizational justice theories.” *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp9-22.

Greenberg, J. (1990) “Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow.” *Journal of Management*, Vol.16, No.2, pp.399-432.

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*, Hillsdale, NJ: Lawrence Eribaum, pp.79-103.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975) “Development of the job diagnostic survey.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp.159-170.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) “Motivation through the design of work: Test of a theory.” *Organizational Behavior and Human Performance*,

Vol.16, No.2, pp.250-279.

Harley, B., Allen, B.C. & Surgent, L.D. (2007) "High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care." *British Journal of Industrial Relations*, Vol.45, No.3, pp.607-633.

Harris, R.J. (1976) "Handling negative inputs: On the plausible equity formulae." *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.12, No.2, pp.194-209.

Hirschman, A.O. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press.（矢野 修一訳『離脱・発言・忠誠―企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房，2005 年）

Holmström, B. (1999) "Managerial incentive problems: A dynamic perspective." *Review of Economic Studies*, Vol.66, No.1, pp.169-182.

Homans, G.C. (1961) *Social behavior: Its elementary forms,* New York: Harcourt Brace & World.

Huselid, M.A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal,* Vol.38, No.3, pp.635-672.

Huselid, M.A. & Becker, B. E. (2000) "Comment on Measurement Error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? By Gerhart, Wright, McMahan & Snell." *Personnel Psychology,* Vol.53, No.4, pp.835-854.

Jackofsky, E.F. (1984) "Turnover and job performance: An integrated process model." *Academy of Management Review,* Vol.9, No.1, pp.74-83.

Jackofsky, E.F., Ferris, K.R. & Breckenridge, B.G. (1986) "Evidence for a curvilinear relationship between job performance and turnover." *Journal of Management*, Vol.12, No.1, pp.105-111.

Jackson, S. E., Aparma, J. & Nicolas, L. E. (2003) "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications." Journal

of Management, Vol.29, pp.801-830.

Kaufman, B. (2010) "SHRM theory in the post-Huselid era: Why it is fundamentally misspecified." *Industrial Relations*, Vol.49, No.2, pp.286-313.

Lawler E. E. (1986) *High-Involvement Management:Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc.

Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994) "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover." *Academy of Management Review,* Vol.19, No.1, pp.51-89.

Lee, T.W., Mitchell, T.R., Wise, L. & Firemanm, S. (1996) "An unfolding model of voluntary employee turnover." *Academy of Management Journal,* Vol.39, No.1, pp.5-36.

Lee, T.W. & Mowday, R.T. (1987) "Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers & Mowday's model of turnover." *Academy of Management Journal,* Vol.30, No.4, pp.721-743.

Lefkowitz, J., & Katz, J.L. (1969) "Validity of exit interviews." *Personnel Psychology,* Vol.22, No.4, pp.445-455.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999) "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development." *Academy of Management Review,* Vol.24, No.1, pp.31-48.

Lerner, M.J. (1975) "The justice motive in social behavior: Introduction." *Journal of Social Issue*, Vol.31, No.3, pp.1-19.

Lerner, M.J. & Mikula, G. (1994) *Entitlement and the affectional bond: Justice in close relationships*. New York: Plenum.

Leung, K. & Li, W.K. (1990) "Psychological mechanisms of process-control effects." *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.613-620.

Leventhal, G.S (1976) "Fairness in social relationship." In J.W. Thibaut, J.T. Spence & R.C. Carson (Eds.) *Contemporary topics in social psychology,* General Learning Press, pp.211-239.

Leventhal, G.S. (1980) "What should be done with equity theory? New

approaches to the study of fairness in social relationship." In K.J Gergen, M.S.Greenberg & R.H. Willis (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, pp.27-55.

Leviatan, U. (1978) "Organizational effects of managerial turnover in Kibbutz production branches." *Human Relations,* Vol.31, No.11, pp.1001-1018.

Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988) *The social psychology of procedural justice.* New York, NY: Plenum Press.（菅原郁夫・大渕憲一訳『フェアネスと手続きの社会心理学―裁判，政治，組織への応用―』ブレーン出版，1995 年）

Lind, E.A. & Van den Bos, K. (2002) "When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management." *Research in Organizational Behavior,* Vol.24, pp.181-223.

MacDuffie,J.P. (1995) "Human resources bundles and manufacturing performance." *Indstrial and Labor Relations Review,* Vol.48, No.2, pp.173-188.

March, G.J. & Simon, H.A. (1958) *Organizations,* John Wiley & Sons.（土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社，1997 年）

Marsh, R. & Mannari, H. (1977) "Organizational commitment and turnover: A predictive study." *Administrative Science Quarterly,* Vo.22, pp.57-75.

Martin, T.N., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1981) "Job performance and turnover." *Journal of Applied Psychology,* Vol.66, No.1, pp.116-119.

Masters, J. C. & Smith, W.P. (1987) *Social comparison, social justice, and relative dprivation*, Lawrence Erlbaum.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. (2000) "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships." *Academy of Management Journal,* Vol.43, No.4, pp.738-748.

Merton, R.K. & Rossi, A.S. (1957) "Contribution to the theory of reference group behavior," In R.K. Merton (Ed.) *Social theory and social structure*, (rev. ed., pp.225-280), New York: Free Press.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991) “A three component conceptualization of organizational commitment,” *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89.

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.（土屋守章訳『戦略型経営：戦略選択の実践的シナリオ』ダイヤモンド社，1983 年）

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984) “Designing strategic human resource system.” *Organizational Dynamics,* Summer, pp.36-52.

Mobley, W.H. (1977) “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover” *Journal of Applied Psychology,* Vol.62, No.2, pp.237-240.

Montada, L. (1994) “Injustice in harm and loss.” *Social Justice Research*, Vol.7, pp.5-28.

Moore, B. (1978) *Injustice: The social bases of obedience and revolt,* White Plains, New York: Sharp.

Muller, E.N. (1979) *Aggressive political participation,* Princeton: Princeton University Press.

Nyberg, A. (2010) “Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.95, No.3, pp.440-453.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S.B. (2006) *Organizational citizenship behavior: It’s nature, antecedents, and consequences*, Sage publications.（上田泰訳「組織市民行動」白桃書房，2007 年）

Organ, D.W. & Ryan, K. (1995) “A Meta-analystic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior,” *Personnel Psychology,* Vol.48, No.4, pp.775-802.

Ouchi, W.G. (1981) *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge,* Addison-Wesley.（徳山二郎監訳「セオリーZ」ソニー出版，1981 年）

Peck, S.R. (1994) “Exploring the link between organizational strategy and

the employment relationship: the role of human resources poucies." *Journal of Management Studies,* Vol.31, No.5, 715-736.

Peters, T, J. & Waterman, R. H. (1982) *In search of Excellence*. Haper and Row. （大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社，1983 年）

Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*. Harbvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1995) "Producting sustainable competitive advantage through the effective management of people." *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.1, pp.55-69.

Posthuma, R. A., Campion, M. C. Masimova, M. & Campion, M. A. (2013) "A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research." *Journal of Management*, Vol.39, No.5, pp.1184-1220.

Price, J.L. (1977) *The study of turnover,* Iowa State University Press.

Rawls, J.A. (1999) *Theory of justice revised edition*, Harvard University Press.（川本隆史・福間聡・神島裕子訳『正義論　改訂版』紀伊國屋書店，2010 年）

Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.* SAGE Publications.

Rousseau, V. & Aube, C. （2010） "Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions." *Journal of Social Psychology*, Vol.150, No.4, pp.324-340.

Sampson, E.E (1975) "On justice as equality." *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, pp.45-61.

Sandel, M.J. (1998) *Liberalism and the limits of justice 2nd ed.,* Cambridge University Press.（菊池理夫訳『リベラリズムと正義の限界』勁草書房, 2009 年）

Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass.（梅津,祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房, 2012 年）

Schuler, R.S. (1981) *Personnel and Human Resource Management*, West Publishers.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987) "Linking competitive advantage with Human Resource Management Practice." *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219.

Sen, A. (1992) *Inequality Reexamined.* Oxford University Press.（池本幸生・野上裕生・佐藤　仁訳『不平等の再検討―潜在能力と自由―』岩波書店, 1999年）

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. & Gupta, N. (1998) "An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover." *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5, pp.511-525.

Sheppard, B.H., Lewicki, R.J. & Minton, J.W. (1992) *Organizational Justice: The search for fairness in the workplace.* Maxwell Macmillan.

Sheridan, J.E. & Vredenbursh, D.J. (1979) "Structural model of leadership influence in a hospital organization." *Academy of Management Journal,* Vol.22, No.1, pp.6-21.

Simon, H.A (1997) *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations 4th ed.*, New York：Free Press.（二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動: 経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年）

Snell, S.A. & Dean, J.W. (1992) "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective." *Academy of Management Journal,* Vol.35, pp.467-504.

Sturman, M.C., Shao, L. & Katz, J.H. (2012) "The effect of culture on the curvilinear relationship between performance and turnover." *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, No.1, pp.46-62.

Suls, J., & Wills, T.A. (1991) *Social Comparison: Contemporary theory and research*. Lawrence Erlbaum,

Taylor, F. W. (1911) *The principles of Scientific Management,* Harper.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975) *Procedural justice: A psychological analysis*,

Lawrence Erlbaum Associates.

Thibaut, J. & Walker, L. (1978) “A theory of procedure.” *California Law Review*, Vol.66, No.3, pp.541-566.

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996) “Making differences Matter: A new paradigm for managing diversity.” Harvard Business Review, Vol.74, No.5, pp.107-117.

Thompson, L. & Loewenstein, G. (1992) “Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.51, No.2, pp.176–197.

Tyler, T.R. (1984) “The role of perceived injustice in defendant’s evaluations of their courtroom experience.” *Law & Society Review,* Vol.18, No.1, pp.51-74.

Tyler, T.R. & Bies, R.J. (1990) “Beyond formal procedure: The interpersonal context of procedural justice.” In J.S. Carroll (Ed.) *Applied social psychology and organizational settings.* Lawrence Erlbaum, pp.77-98.

Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J. & Huo, Y.J. (1997) *Social justice in a diverse society*, Colorado: Westview.（大渕憲一・菅原郁夫監訳『多元社会における正義と公正』ブレーン出版，2000 年）

Wakabayashi, M., Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1990) “Generalizability of the hidden investment hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations.” *Human Relations*, Vol.74, pp.1493-1503.

Walster, E., Berschied, E. & Walster, G.W. (1976) “New direction in equity research.” In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology,* Vol.9, New York: Academic Press, pp.1-42.

Wanous, J. P. (1973) “Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival.” *The Journal of Applied Psychology*, Vol.58, No.3, pp.327-332.

Weber, M,(1947) *Wirtschaft und gesellschaft grunderiss der Sozialokonomik III.* Tubingen.（濱島　朗訳『権力と支配―政治社会学入門―』有斐閣，1967 年）

Whitener, E. M. (2001) “Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? : A cross-level analysis using hierarchical linear modeling.” *Journal of Management*, Vol.27, pp.515-535.

Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.

Wish, M., Duetsch, M. & Kalpan, S.J. (1976) “Perceived dimensions of interpersonal relations.” *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol.33, No.4, pp.409-420.

Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002) “Desegregating human resource management: A review and synthesis of micro and macro HRM research.” *Journal of Management*, Vol.28, No.3, pp.247-276.

Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002) “A Hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research.” Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.9 No.1, pp.15-32.