

# 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—

氏名：江夏幾多郎

### (要 旨)

本研究では、処遇に対する公正感という態度の特徴や、その態度が形成される条件・背景について、理論的・経験的に検討する。そこでは特に、人事処遇制度改訂の中で当初示された「成果主義」という方針が実現していることを確信できない、という処遇についての労働者の経験を事例とした分析を行う。

#### 1. 研究目的

1995年以降の日本企業の人事管理は絶え間ない変革の流れの中にあるが、それを最も端的に現すものの一つが、「成果主義」という言葉・発想に見られる、処遇方針の変化である。この変化については様々な立場からの賛否両論が展開されてきたが、実際、それに直面する労働者のほとんどにとってこの種の処遇は初めての経験であり、少なくない労働者にとって望ましいものだとは限らない。

「パイが限られ、それを奪い合う」という構図がより顕著になった処遇に対し、労働者には、それに適応、つまり受け入れるための、何らかの形での認知面・行動面での働きかけが必要になる。それを可能にするのが、公正 (fair) な処遇の実現であり、処遇に対する労働者一人ひとりの公正感 (sense of fairness) である。公正な処遇の意義は、以下の通りである。人々<sup>1</sup>は常に (短期的には) 利己的であるとは限らない。もしそれが長期的利益につながるものである場合、短期的利益の抑制を強いかねないルールを人々は積極的に支持することもある。こうした交換を一人ひとりが支持する場合、処遇を媒介とした社会関係におけるコンフリクトは解消され、持続的で安定した関係が形成される。

いかなる処遇が労働者に公正感を知覚させるのか、見方を変えれば、どのような処遇に対し

---

<sup>1</sup> ここで言う「人々」としては、労働者の他、処遇のための原資を確定する経営者や人事担当者、原資配分のあり方を実際に決める管理者が含まれる。

て人々は公正感を抱くのか、抱けるようになるのか。どのような措置が、労働者が目新しい処遇を受け入れ、違和感を覚えさせる変化をどう乗り切ってゆくことを可能にするのか。第2章以下では、こうしたことを理論的・経験的に検討したい。

## 2. 理論的考察

第2章では、処遇制度の運用実態について態度の一つである公正感が労働者によって抱かれる背景に関連して、先行研究のレビューを行う。

処遇によって全ての労働者の個人的利害を充足させることはほとんど不可能である。個人的利害の充足度にかかわらず幅広い労働者にそうした処遇が受容されるためには、公正（fair）であることが求められる。労働者、管理者、経営者あるいは人事担当者といった処遇に関わる当事者全てが、自らと他者の利害のバランスに配慮し、バランスについての合意に則った処遇を労働者が受け入れることで、公正な処遇が実現する。

近年の日本の企業社会では、成果主義という言葉・発想に代表されるように、処遇のあり方が大きな変化を遂げてきた。既存の人事管理研究の知見に従うと、成果主義的な報酬分配には労働者の中でも賛否両論が示される。つまり、処遇の価値についての判断基準としての労働者の信念（belief）は多様である。こうした信念の違いにかかわらず幅広い労働者によって公正と見なされるため、成果主義的な処遇は、分配手続きや分配上のやり取りといった補完的措置の整備を伴う必要がある。情報公開、労働者側からの発言（異議申し立て）の許容、労働者の人格の尊重などにより、成果主義的な処遇を元来好ましく思う労働者は自分の理想を処遇が体現していることを知覚し、成果主義的な処遇を好ましく思わない労働者も「少なくとも不正な処遇ではない」と知覚するようになる。

ところで多くの企業において、制度改訂時に示された成果主義という方針の実現を当事者が確信できない処遇が展開されている。先行研究の知見を踏まえると、処遇に関連した信念がどのようなものであろうとも、こうした処遇を労働者は公正とは見なしにくい。つまり、検討対象となる処遇制度の運用実態が、制度導入時に示された方針の実現を当事者が確信できるものであろうとなかろうと、先行研究では、処遇の動向に強い影響を受ける労働者の姿のみが描かれてきた。

しかし実際には、当初の処遇方針が実現していることを確信できない処遇をも、労働者は公正と見なすことができるだろう。第2章の後半では、労働者のそうした態度を生み出す、処遇についての彼らの信念の特徴やその成立条件についての推論を、理論的に行う。ここでは、社

会関係における公正についての社会心理学的な研究や、人々の認識や行為についての社会学的な研究の知見を援用することで、人事管理研究の限界を補う。具体的には、処遇についての労働者の信念は、処遇制度の内外の様々な要因との関わり、それらからの影響の中で構成される。様々な性格を持つ要因群の中、労働者は要因群に優先順位をつける能力を持っていると考えられる。そうした能力を活用する中で、好ましくない処遇の影響からの自律を可能にする信念を形成できないわけではない。

第2章では最後に、事例分析を進めてゆく際の研究課題と作業仮説を示す。制度改訂時の方針の実現が確認できない処遇にも、労働者は公正感を知覚しうる。こうした労働者の処遇に対するこだわりが、処遇に対して公正感を抱かない労働者と比べて弱いからである。処遇についての労働者の信念の多様性を測る尺度として、「選好する処遇方針のタイプ」といった先行研究で示されてきたものとは別に、「処遇へのこだわりの度合い」といったものが存在しうる。労働者の信念を示すにあたり、彼らの職業生活全般を踏まえた描写は既存の人事管理研究ではなされてこなかった。しかし、そうした描写により、状況と人々間の関係が多様な姿をとりうることを示せる。

### 3. 事例分析の対象と方法

第3章ではまず、事例分析の対象となった、国内大手造船重機メーカーA社の業種や組織構造や活動体制の概要について紹介する。処遇制度の運用実態を分析する中で特に着目すべきは、

(1) 各事業部や各部門の活動が全国(場合によっては世界中)に分散して展開されている、(2) 製品や工事ごとに部門横断的に編成される「プロジェクト」というチームを単位とした活動と部門を単位とした活動の双方に多くの従業員(労働者、および彼らの処遇を決める管理者)が同時に従事している、ということである。

次に、事例分析のために行った調査の概要を示す。本研究では、処遇に関わる人々、特に職場の労働者や管理者の処遇上・職務遂行上の活動に着目している。そのためには、職場に密着した調査が欠かせない。そのため本研究では、インターンとしてA社に在籍しながら、人事担当者や労働組合幹部を含むA社内の様々な立場の64人を対象とした聞き取りの他、観察、過去の会議の議事録、労働者や管理者に配付される資料の閲覧などを行った。

調査の中で発見された様々な事柄については、客観的事実としての抽出は不可能である。むしろ観察対象は、当事者一人ひとりの立場に応じて解釈が多様であることを踏まえ、そうした解釈に基づいて捉えられなければならない。ある対象の観察・分析を行う過程とは、対象を対

象として成立させる根底にある固有の「文化」に接近してゆく過程なのである。

#### 4. A社の処遇制度改訂の概要

第4章では、A社の「能力・成果主義」的な処遇制度、つまり、賃金制度と評価制度が、何を目指したものであり、どのような体系を備えたものであるかについて検討する。本研究では、課長代理（係長）クラスの労働者の処遇制度とその運用実態、それに対する労働者の対応について検討する。それは、この層の労働者が、プロジェクトあるいは部門を単位とした様々な活動において、その管理から実際の運営まで多様な役割を負った存在であり、その上、「管理職への昇進の可否とその時期」ということに直面しているからである。この層の労働者は、処遇上でも職務遂行上でも他の階層には見られない大きなプレッシャーに直面しており、それが彼らにとっての処遇の位置づけを得意なものにするように思われる。

課長代理層の労働者を対象とした処遇制度においてもっとも大きな変化を見せたのが、月例賃金における個人業績連動部分である。制度改訂に伴う「業績給」の登場によって、各労働者の月例賃金における変動の幅がかつてなく大きくなり、減給の可能性が初めて生まれた。

制度改訂によって、A社の労働者の処遇が決定するプロセスにおける、ラインの管理者と労働者の裁量や責任の度合いが高まった。その変化はいくつかの側面から観察できる。その中でもっとも特徴的なのが、個人業績を可視化して処遇を決定するために「目標管理（MBO）」が導入され、管理者と労働者のやりとりを通じて処遇が決まる基盤が作られたことである。制度改訂により、ラインの個別の状況に応じた処遇を当の管理者と労働者の手で行うことが可能になり、処遇の透明性や公平性が確保されることが目指された（「人事のライン化」）。

制度改訂時の人事担当者は、以下の理由により、評価結果の高低にかかわらず労働者は処遇を受容すると考えていた。(1) 能力や成果の高低を新たな基準とした処遇原資の分配、(2) 分配の中での管理者の説明責任と労働者の発言権の存在、(3) 労働者との日常的な接点を持った管理者による丁寧で親身な対応、である。こうした変化は、多くのA社の労働者の意向を踏まえて進められたものであり、その変化を表立って否定的に捉える労働者はほとんどいなかった。

#### 5. 処遇制度の運用実態

第5章では、課長代理層の労働者を対象にして導入されたA社の「能力・成果主義」的な処遇制度がどのような運用実態を呈しているか、運用実態が管理者や労働者からどのように受け取られているかについて、それぞれ検討する。

A社の管理者の多くが、「統一的な評価基準で労働者を序列化し、メリハリのついた処遇上の格差や変動をつける」という制度改訂当初に示された方針が十分には実現していないと見なしている。そうした処遇がなされる背景には、管理者の以下のような想定がある。第一に、減給のみならず大きな昇給も労働者にとって好ましくない。第二に、全ての労働者の貢献に報いるための十分な原資がない。第三に、業績ポイント（MBOにより個人業績の大小を数値化したもの）を当然視した評価では労働者一人ひとりの職務遂行の実態を十分に反映できない。

もともと、A社の管理者の多くは、こうした制約条件の中でも「能力・成果主義」という方針をできるだけ実現させるための独自の取り組みを行っている。例えば、「課長による評価（一次評価）→部長による評価（二次評価）→部長感での意見のすり合わせ（事業部内調整）」という処遇プロセスの中で生じることが多い評価の変動を抑制するため、3段階の評価プロセスを2段階にする事業部が存在する。また、導出される業績ポイントの高低の傾向が部門間で異なりがちなることを踏まえ、業績ポイントや評点（業績給額と直接結びついたランク）の平均が部門間で同一になるように通達を出している事業部も存在する。

しかし多くの場合、「能力・成果主義」を現実的な範囲で実現させるための管理者の取り組みは労働者には伝わらず、彼らの多くが制度導入時に示された方針の実現を確信できずにいる。「オープンな処遇がいいというわけでもない」という管理者の判断もあって、労働者は処遇が決定する経緯を把握するための手がかりを十分に持てずにいるのである。断片的な情報の中、彼らは「能力・成果主義」という方針の実現性について肯定も否定もしきれずにいる。

制度改訂後のA社の処遇について労働者は、処遇のための手続きややり取りが整っていると知覚していない。そのこともあって、報酬分配ルールが「能力・成果主義」という方針を体現したものであることを彼らは確信できずにいる。処遇における公正についての先行研究の知見に従えば、労働者の理想や期待に沿うために管理者が様々な取り組みをしていたとしても、それについての労働者側の理解がなければ、処遇に対する労働者の公正感にはつながらない可能性が高い。

## 6. 処遇を公正と見なす労働者の信念

第6章では、第5章で示したような処遇制度の運用実態、つまり、「能力・成果主義」という方針の実現を労働者が確認できない状況に対する、労働者の様々な態度と、それを成立させる要因について検討する。

既述のような処遇は、A社の多くの労働者にとって不公正感の源となっているようだ。こう

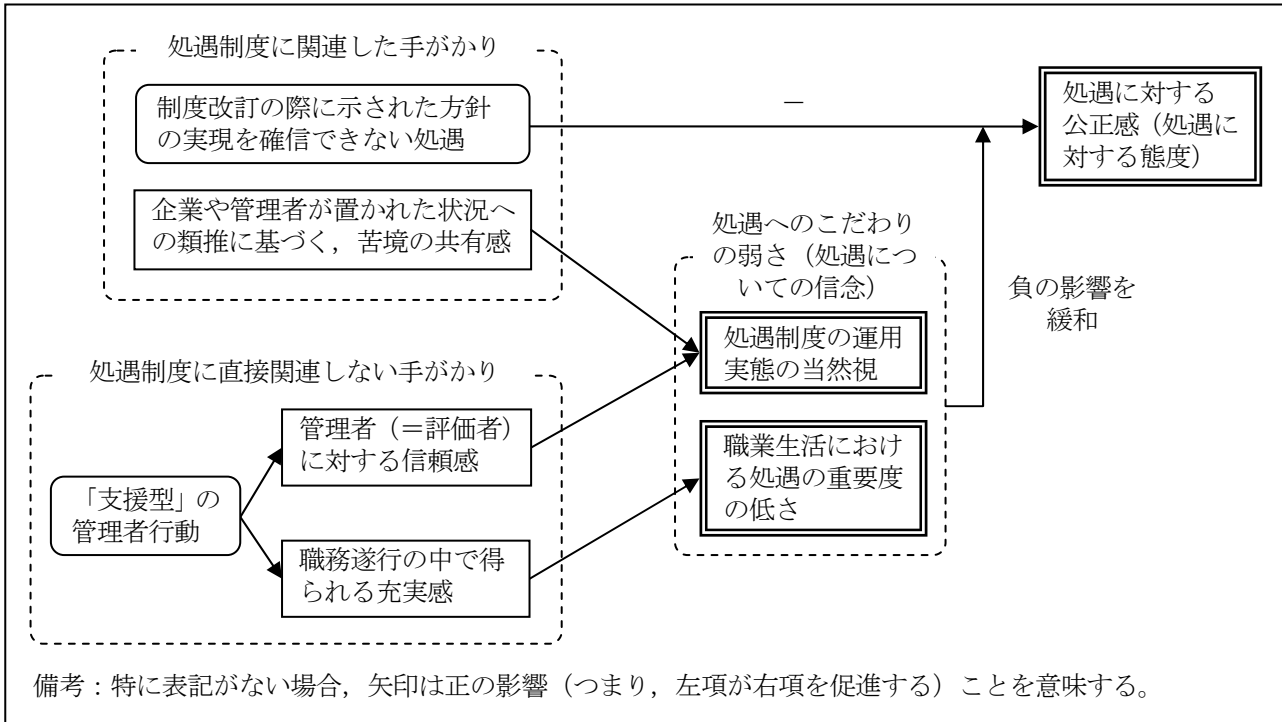
した態度を示す労働者の処遇についての信念には、共通点とそうでない点がある。彼らの一部は、処遇の現状を問題視し、自分への処遇の絶対的・相対的な水準について気にかけ、処遇への強い関心を持っている。また、処遇の現状を問題視しつつ、それに対して意図的に無関心であろうとする労働者も存在する。処遇に対する不公正感を異なった形で示すこうした労働者に共通する特徴として、処遇に対するこだわりの強さを指摘できる。

さらに、そうした処遇に対してすら公正感を抱く（不公正なものを見なさない）労働者が、A社の一部の職場には存在している。A社の一部の労働者による公正感は、処遇についての彼ら特有の信念が生み出している。その信念には、(1) 処遇方針の実現を確信できないことを問題視しない、(2) 不利益がない限り処遇の絶対的・相対的な水準には着目しない、(3) 特に意識しなくても処遇への関心が弱められている、という特徴がある。つまり、処遇に対するこだわりの弱さが、こうした労働者からは見出せるのである。

処遇という事象に強いこだわりを見せない労働者は、(1) 管理者や企業が置かれた状況への類推を行い、(2) 職務遂行に対して充実感を抱き、(3) 充実感の向上に貢献した管理者（＝評価者）を信頼する傾向がある。第1点目について言えば、こうした労働者は、A社の経営上の苦境や、処遇を行う際に管理者が直面する困難についての類推を行い、「こうした運用実態になるのは当然である」という理解を行っている。また、第2点目と第3点目に顕著に見られるように、A社の一部の労働者に見られる処遇にこだわりすぎない信念は、処遇制度に直接関係しない要因の影響も受けて成立している。つまり、労働者が処遇を公正と見なせる度合いは、彼らがどのような処遇を経験しているかのみならず、彼らがどのような職業生活を日々経験しているかにも左右される。処遇上の経験は労働者の職業生活全体を構成するひとつの要素に過ぎず、職業生活を構成する諸要素への解釈は相互に影響しあって成立しているのである。

処遇に対する労働者の態度としての公正感、それを生み出す彼ら特有の信念、その信念を形作る処遇制度内外の様々な要因、これらの関係について示したのが図1（p.7参照）である（このうちの一部については、第7章で検討）。「労働者の公正感のために処遇制度に直接関係しない経験も充実させる」という間接的なアプローチは、A社で観察されるような処遇制度の運用実態が避けられない場合には、労働者と管理者の双方にとって合理的である。なぜなら、労働者の信念に影響を与える第6章で指摘したような要因群、特に処遇制度に直接関係しない2つの要因は、処遇制度の運用実態と比べ、当事者の手で好ましいものに変えやすいからである。

図 1：労働者の公正感の成立メカニズム



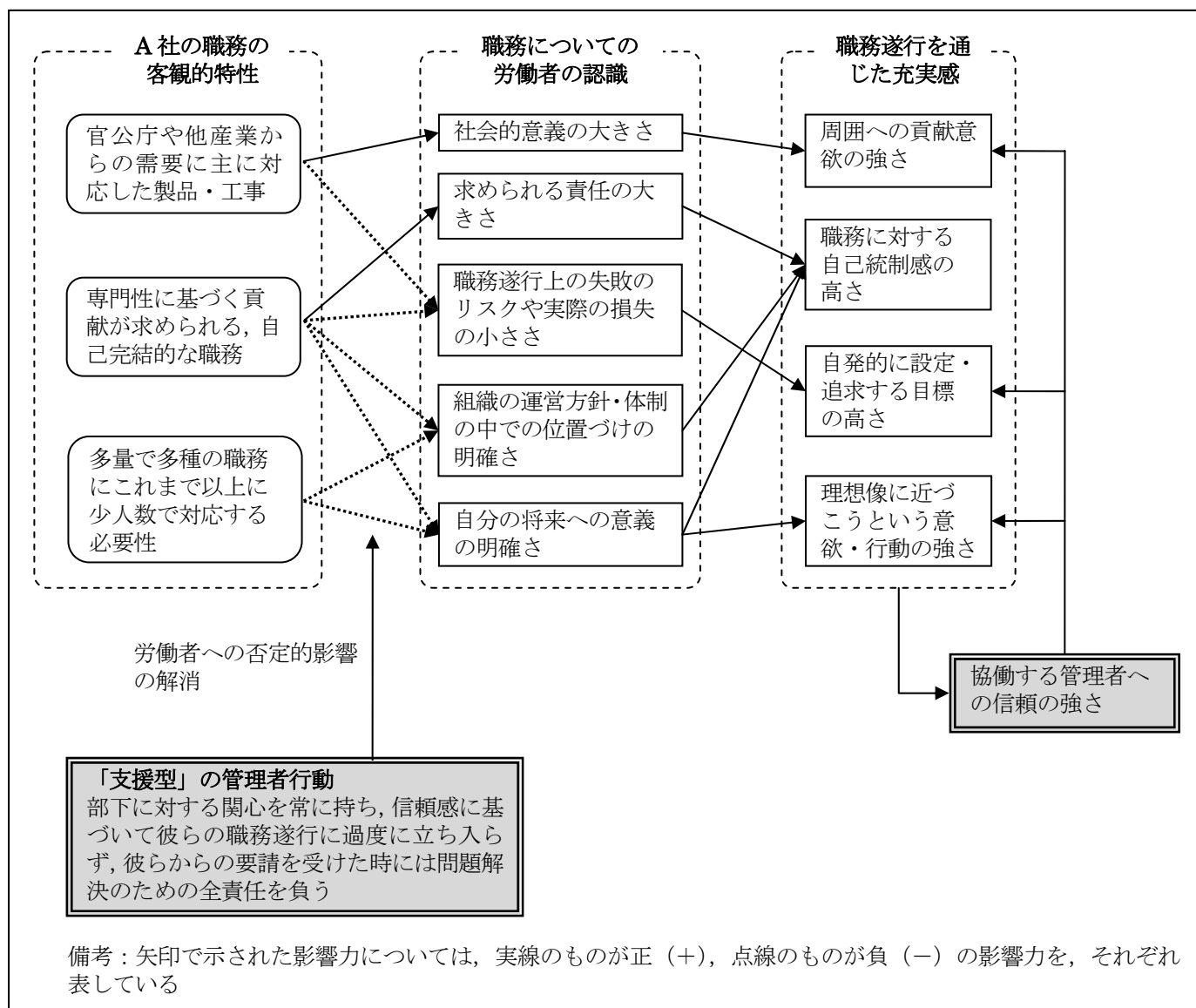
## 7. 職務遂行に対する労働者の充実感を高める管理者行動

第 7 章では、「処遇に対するこだわりが弱い」という A 社の一部の労働者によって抱かれる信念を成立させている要因について検討する。本研究では、処遇についての労働者の信念に影響する要因として、処遇制度に直接関連しないものが存在することに着目する。その中でも特に、(1) 日々の職務遂行の中で得られる充実感（以下、「充実感」）、(2) 管理者への信頼感、に着目し、それらを労働者と共に作り上げるために管理者に求められる行動の内容を明らかにする。

第 7 章で検討する内容は図 2 (p.8 参照) に示される。労働者が従事する職務の客観的特性とそれについての認識には、A 社の労働者の「充実感」に肯定的な影響を与えるものと否定的な影響を与えるものの双方がある。そうした労働者を管理する立場にある人びとには、職務についての労働者の肯定的認識を保ちつつ、それと共に発生する否定的認識を解消するための日々の活動が求められている。A 社の一部の職場で観察される、それを実現しているように思われる管理者の行動は、「支援型」のものと言うことができる。「支援型」の行動は、「部下に

対する関心を常に持ち、信頼感に基づいて彼らの職務遂行に過度に立ち入らず、彼らからの要請を受けた時には問題解決のための全責任を負う」という性質を持っている。A社の職場から観察された「支援型」の管理者行動の中には、処遇ツールとして機能していない点への否定的な評価を下されることが多いMBOを処遇遂行ツールとして再定義して労働者の「充実感」のために利用する、というものもあった。また、こうした管理者行動は、労働者の「充実感」の向上を通じ、労働者から管理者への敬意・信頼を生み出している。そしてそれ自体、「充実感」の源泉となる。

図2：労働者の「充実感」を生み出す職務環境





## 8. 結論

第8章では第一に、第4章から第7章で示してきたA社の「能力・成果主義」的な人事処遇制度の運用実態についての分析を通じて得られた発見事実を、研究課題に沿って総括する。A社の一部の職場における観察結果に基づくと、制度改訂時に示された方針の実現を確信できない処遇を労働者が公正と見なすことは可能である。一部の労働者の公正感の背景には、「処遇に対するこだわりの弱さ」という点で特徴的な、処遇についての信念が存在しており、その信念は処遇制度に直接関係しない要因からの影響も受けながら構成される。

次に、本研究の発見事実の含意を示す。その際には、(1) 理論的含意、(2) 職場の人々に対する含意、(3) 人事担当者（特に本社人事部に所属するスタッフ）に対する含意、についてそれぞれ述べる。

本研究で示したロジックを当てはめることができる事象がある程度一般化可能であることについても述べる。制度改訂時に示された方針の実現を労働者が確信できない処遇は、A社に限らず今日の多くの企業で発生していることである。しかも、そうした出来事は成果主義が普及する以前にも起きていたことであり、にもかかわらず職場の人々は長きにわたってそれを受け入れてきたのである。

さらに本章は、本研究の限界を明らかにする。そこでは、分析上の限界に加え、理論上の限界について議論する。

最後に、処遇を取り巻く状況が今後変化する可能性が高い中、本研究で示した労働者の公正感の成立メカニズムが持続可能とは言い切れないことについて指摘する。処遇のための原資枠が今後縮小するとしたら、多くの労働者が処遇についてのこだわりを強くせざるをえなくなるだろう。そうした中では、労働者のこだわりを弱めるための職場の管理者の日常的な取り組みはもはや有効ではありえず、新たな状況を労働者に受け止めてもらうため、人事部にはこれまで以上に職場に入り込んだ活動が求められるだろう。

以 上