

原 著

管理者の給与に対する不公正感に関する 心理学的研究¹⁾

古 川 久 敬*

SOCIAL PSYCHOLOGICAL STUDY CONCERNING THE MANAGER'S PERCEPTIONS OF PAY INEQUITY

Hisataka FURUKAWA

Many researchers have used a concept of overall pay satisfaction as an employee's attitude toward pay. Considering the meanings of pay in work organizations and the ambiguity of criterion in satisfaction rating, it was pointed out that the concept of overall pay satisfaction has the theoretical weakness. In this study, a concept of pay inequity which is operationally defined by the difference between (a) the amount of present pay one receive and (b) the amount of pay he feels he should receive (hereafter, expected pay), was newly introduced.

As we can understand from the above definition, one's perceptions of pay inequity is determined by the amount of expected pay.

Then, an attempt to reveal the factors which influence the amount of expected pay was made, using 392 male subjects (first-line managers) engaged in railway traffic.

The results showed that the amount of expected pay was significantly higher for Ss (a) whose level of perceived job inputs were relatively high, (b) who compared his pay with people outside the company, and (c) who evaluated the difference between his subordinates' pay and his own as too small. These findings were mainly discussed from the viewpoints of Equity Theory (Adams 1963) and Social Comparison Theory.

Finally, some practical applications of these findings into pay management was suggested.

組織体従業員の給与に対する態度として、従来、全般的な給与満足感なる概念が用いられてきたが、これは次に述べる2つの理由で不十分であると思われる。

第1の理由は、給与満足度の測度に関するものである。従来、給与に対するある個人の満足度は、“現在のあなたの給与にどの程度満足していますか”と尋ねることによって測定されていた。しかし、このような設問のしかた

では、回答者にとって何を基準として満足感を評定すべきかが不明確である。これを説明するために、月収25万円を得ている2人の管理者を例にとろう。1人は、自分の給与満足度を評定する際に、自分の地位、職務、そして責任のことを思い浮かべて、“会社の中での地位や責任を考えると、25万円はまあまあ満足すべき額である”と考えるかもしれない。ところが、他の1人は、自己の

* 鉄道労働科学研究所

Social Psychological Research Laboratory, Railway Labour Science Research Institute, Japanese National Railways

1) 本研究の一部は、昭和52年度文部省科学研究費（課題番号231029 代表狩野素朗）の援助により行なわれた。また、本研究の概要は、日本心理学会第42回大会（1978）において口頭発表した。

職務のことなど念頭になく、ひたすら自分や家族の生活水準のことを考え、“25万円ではとても満足のいく生活はできない”として、高い不満足を表明するかもしれない。このように、評定基準の違いによって、各個人の満足度評定に顕著な差が生ずることは容易に想像がつく。

第二の理由は、組織における給与の意味に關してである。組織の中の報酬は無制限に供給できるものではなく、報酬の分配は、すぐれて合理的になされる必要があることはいうまでもない。したがって、一般的には、給与は各個人の願望（欲求）に即応して分配されるというよりも、彼が従事している職務の特徴や彼の組織への貢献度などと密接に關連づけた形で決定され、分配されることになる。こういう事実を考慮すると、われわれが給与について議論する場合にも、給与を各個人の職務や権限等と明確に關連づけておくことが望ましいと考えられる。また、こうしておくことではじめて、給与に関する心理学的な研究成果を応用し、新たな給与施策を考えることが可能となる。

これら2つの点を改善するために、本研究では給与に關する個人の反応を、従来の全般的な給与満足感ではなく、給与不公正感なる測度でとらえることとした。

ここで、給与不公正（pay inequity）とは、⑨期待給与額（自己の職務や責任などを考慮した上で、個人が受けてしかるべきだと思う給与額）と、⑩現給与額（現在受けている給与額）との差の大きさによって定義される。そして、⑨=⑩のとき給与不公正感は0となる。しかし、⑨>⑩の場合、個人は正の不公正感を経験し、これの大きさは Lawler (1971) が指摘するごとく、給与に対する不満足を生みだすひとつの源泉となるであろう。逆に、⑨<⑩の場合、個人は負の不公正感（給与のもらいすぎ感）を経験することになる²⁾。

さて、上記のごとく給与不公正感を定義すれば、給与不公正感の大きさは、期待給与額の見積りの高さによって規定されることになる。

Lawler (1971) は、彼自身の給与満足に關するモデルにおいて、個人が自己の期待給与額を見積る際に考慮する要因として、①認知された個人的な職務インプット、②従事する職務の特徴、③給与以外の報酬の多さ、そして④自己の給与歴をあげている。最近、Dyer & Thériault (1976) は、Lawler のモデルの検証を試みると主張し、3つの被験者群を対象として、個人の職務イン

プット変数および職務特性変数と彼の給与満足度との関係性の分析を行なっている。しかし、この研究は、Lawler モデルの妥当性の適切な検証にはなり得ていない。なぜならば、個人の職務インプットと期待給与額の見積りとの関係を検討することなく、直接的に職務インプットと給与満足度との関係性を議論しているからである。したがって、筆者の知る範囲では、職務インプット変数あるいは職務特性変数と、期待給与額の見積りとの関係性を実証的に検討した研究はないように思われる。そこで、本研究では最初に、組織に対する個人のインプットと考えられる諸変数と期待給与額の見積りとの関係性を検討する。

次に、個人が自己の期待給与額を見積る場合、上記の職務インプット変数以外の社会的要因もかかわってくることが考えられる。給与は、単に個人の生活を維持するための経済的な報酬を意味するだけでなく、同時に、達成、承認、自尊心の高揚など、すぐれて心理的な報酬としての意味をもっている。ある特定の割合（ないしは額）の昇給といっても、それ自体ではそれがどの程度の承認を意味するのか、あるいは自分の努力がどの程度報われたことを意味するのが必ずしも明瞭ではない。このことから、個人は自己の給与を他者との比較において社会的に評価することになりやすい。そこで本研究では、次の2つの社会的要因に焦点をあてる。

第一の社会的要因は、比較対象をどこに求めるかという点である。上述した職務インプット変数と期待給与額の見積りとの関係は、個人内の「インプット」対「アウトプット」の比率を扱うものと考えてよい。この比率がその個人にもたらす感情は、Adams (1963) の提唱する公正理論 (Equity Theory) が示唆するごとく、給与の比較対象として選んだ人の認知された「インプット」対「アウトプット」の比率によって強く影響を受けるであろう。たとえば、同等のインプット量でありながら、より多くのアウトプット量（給与）を得ていると思われる他者を比較対象に選ぶ個人は、自分が受けてしかるべきアウトプット量「期待給与額」を高く見積るであろう。そうすることにより、他者の「インプット」対「アウトプット」比率と、自己のそれとのバランスが保てるからである。

実は、この給与評価における比較対象の選択に關しては、既にいくつかの研究が行なわれている。Patchen (1961) は、Festinger (1954, 1957) の社会的比較過程理論、認知的不協和理論に立脚しながら、個人の給与満足感に比較対象の選択がいかにかわっているかを、製油所従業員を対象とした面接調査によって検討してい

2) この負の不公正感が、その個人に対していかなるインパクトを及ぼすかについては、これまでほとんど研究されていない。

る。そして、個人の給与不満足感は、必ずしも現給与額の多寡に規定されるのではなく、インプットとアウトプットとの比率に関して認知的な不協和を生じせしめる比較対象の選択に強く規定されることを明らかにしている。Goodman (1974) は、給与評価において用いられる準拠枠を、他者 (Other)、制度 (System)、および自己 (Self) の3つに整理している。そして、これら比較対象のもつインプットとアウトプットとの比率と、ある個人のそれとの差異が、その個人の給与不満足感に結びつくこと、しかも不満足感は、組織外の他者が選択されるときに最も強くなることを、209名の管理者を対象とした面接調査によって裏づけている。これら2つの先行研究はいずれも、個人の社会的比較と給与満足感との関係性について議論したものであり、本研究の関心である期待給与額の見積りに社会的比較がいかにかわるかを明らかにしたものではない。したがって、本研究では第一の社会的要因として比較対象の選択を取り上げ、給与不公正感を規定する期待給与額の見積りとの関係性を吟味する。

第二の社会的要因は、自己の現給与額と部下職員との間に認知された給与差である。これも第一の社会的要因と同様の推論が成り立つであろう。すなわち、一般的にいて、管理者はその職務における責任の大きさの点でも、また要求される知的能力、経験の点でも、部下職員と比較して、組織に対してより多くの職務インプットをなしていると考えているであろう。したがって、部下職員との給与差が小さすぎると感じる管理者ほど、自己の期待給与額を高く見積るため給与不公正感はより強いものとなることが予測される。Lawler (1965) および Andrews & Henry (1972) は、部下との給与差が小さすぎると考えている管理者ほど、給与満足の度合いが低いことを報告している点も、上の予測を支持しているように思われる。

方 法

1. 被験者

本研究で分析されるデータは、職務と給与に関する質問紙調査の一部である。被験者は、国鉄において鉄道輸送業務に従事する管理者392名であった。被験者の平均年齢は、48.1歳 (SD=4.5) で、学歴別の構成比は、高小卒40.5%、旧中学卒53.1%、そして大学卒6.4%であった。

2. 測 度

＜現給与額＞ 現在の月給 (税込み) を千円単位で記入させた。

＜期待給与額＞ 「職場におけるあなたの仕事や役割を考えると、あなたの給与はどの程度であるべきだと思いますか」と尋ね、「現在の給与よりも〇万〇千円高くても当然だと思う」、「現在のままでよい」、「現在の給与より〇万〇千円低くてもよいと思う」で回答させた。「現在のままでよい」を除き、具体的な金額を千円単位で記入させた。

＜給与不公正感＞ 「期待 (受けてしかるべき) 給与額」から「現給与額」を差引くことによって、各個人の給与に関する「不公正感」得点を求めた。

＜全般的給与満足度＞ 「現在のあなたの給与についてどう思っていますか」と尋ね、「非常に満足している」～「非常に不満である」の7段階で測定した。

＜職務インプット変数＞ ①個人の有する資格：年齢、職群 (組織内での属人的な階級)、管理職昇進後年数、そして学歴の記入を求めた。②従事する職務の特徴：職務の特徴を記述した15の項目を用意し、各項目について自己の職務の特徴と照らしあわせて、「全くそうである」～「全くそうでない」の4段階で被験者に評定させた。これに因子分析 (主軸法) を施し、「職務遂行上の自律性」、「職務における経験、専門性」、「部下および労働組合との接触」、「定例業務以外の仕事の多さ」なる4つの因子を抽出した。これの下位項目は、Table 2 に示すとおりである。③自己の職務への打ち込みの程度：「非常に打ち込んでいる」～「全く打ち込んでいない」の5段階で被験者に評定を求めた。

＜給与比較対象＞ 「給与に対する満足感ないし不満足感は、一般的にいて、周囲の人がもらっている給与に影響されるものです。あなたが自分の給与を評価する際に、誰を比較の対象として選ばれますか。最も多く比較の対象とする人を次から選んでください」として、次の8つの比較人物の中から1名を選択させた。①国鉄の人で、より高い地位にいる人、②国鉄の人で、同じ地位にいる人、③国鉄の人で、より低い地位にいる人、④国鉄外の私的な友人、⑤親戚、⑥他の会社で自分とよく似た仕事をしている人、⑦他の職業の人、⑧その他

＜部下職員との給与差認知＞ 「現在のあなたの給与と部下 (一般職員) の給与との差について、どのように感じておられますか」と尋ね、「差が大きすぎると思う」、「ちょうどよい」、「差が小さすぎると思う」の3段階で測定した。

＜給与体系の評価＞ 部下職員の現行および理想的な給与体系について、次のごとく尋ねた。「あなたの部下職員の給与についていえば、現在、国鉄への貢献度 (たとえば職務遂行能力、職位、資格) と年功 (たとえば勤

続年数)の割合はどのようになっていると思いますか」,「部下職員の給与を決めるにあたって,理想的にはどうあるべきだと思いますか」。これら2つの質問それぞれに対して,“0%貢献度100%年功”~“100%貢献度0%年功”として20%刻みで6段階で被験者に回答してもらった。

結 果

1. 給与不公正感と期待給与額,現給与額,および全般的給与満足度との相関

本研究では,給与不公正感なる概念を導入したが,これは各被験者ごとに,期待給与額から現給与額を差引くことによって算出した。現給与額,期待給与額,給与不公正感,そして全般的給与満足度それぞれの平均得点および標準偏差は Table 1 に示すとおりである。

給与不公正感得点は,操作的には負になり得る(期待給与額<現給与額の場合)わけであるが,実際には0が最低であった。これは全ての被験者が,現在受けている給与と同等もしくはそれ以上の給与を受けることを期待していることを意味する。

さて, Table 1 には, 4 つの変数相互の相関係数も示してある。給与不公正感と, 現給与額 ($r=-0.10$) よりも期待給与額 ($r=0.70$) と, より高い相関を示し, 給与不公正感と当初の予測通り, 期待給与額の見積りと密接に関係していることがうかがえる。

全般的給与満足度は, 現給与額と $r=0.12$, 期待給与額と $r=-0.25$, そして給与不公正感とは $r=-0.41$ の相関を示している。この結果から, 給与不公正感と, 従来一般的に用いられてきた全般的給与満足度指標とも, かなり高い負の相関(不公正感を強く表明する者ほど, 給与満足感が低い)を示すことがわかる。ところで, これまでいくつかの研究が, 現給与額の多寡が全般的給与満足度と高い正の相関を示したことを報告している(Dyer & Theriault 1976など)。しかし, 本研究では両者の相関は, $r=0.12$ にとどまった。これは, 本研究の対象となった被験者全体の給与幅が, それらの研究と比較して著しく小さい($SD=34.1$) ことに起因する

ものと考えられる。

2. 職務インプット変数と期待給与額の見積りとの関係

最初に, 給与不公正感を規定する期待給与額の見積りに対し, 管理者の職務インプットがいかに関係しているかを分析する。

現在の給与額を固定した場合の, 各職務インプット変数と期待給与額の見積りとの偏相関係数は, Table 2 の左列に示すとおりである。

職群, 年齢など組織に対する潜在的なインプットを表わす「個人の資格」なる職務インプット変数と, 期待給与額との偏相関係数は, 極めて低く, 両者の関係性はないといえる。しかし, 「職務の特徴」なる職務インプット変数は, そのいくつかが期待給与額と比較的高い偏相関係数を示している。たとえば, 「職務遂行上の自律性」の次元では, “自分の職場の 中心的な 仕事である” ($r=0.23$), “管理局(本社)との 接衝が多い” ($r=0.20$), “自分の立案をもとに他部署が仕事を進める” ($r=0.15$) なる項目。「職務における経験, 専門性」の次元では, “専門的な知識, 技能が必要” ($r=0.16$), “頭がよくなければつとまらない” ($r=0.10$) なる項目。「部下および労働組合との接触」なる次元では, “労働組合との接衝の多さ” ($r=0.23$), “部下に種々のことを教えることが多い” ($r=0.21$), “部下の人数の多さ” ($r=0.19$) なる項目。そして「定例業務以外の仕事の多さ」なる次元では, “残業が多い” ($r=0.11$) なる項目である。また, 「仕事への打ち込みの程度」($r=0.18$) も 期待給与の見積りと関係している。

これらの結果をまとめてみると, 被験者である管理者は, 自己の期待給与額を見積るにあたって, 職務へのインプット変数のうち, 「個人の資格」という潜在的なインプット指標よりも, 「職務の特徴」や「職務への打ち込みの程度」という, 現在どの程度インプットしているかの指標を重視しているといえよう。

ちなみに, Table 2 の右列には, 各インプット変数と現給与額との相関係数を示しておいた。期待給与額の場合とは対照的に, 現給与額はインプット変数のうち「職

Table 1 各変数の平均得点, 標準偏差, 相関係数

変 数	平 均	SD	1	2	3	4
1 現 給 与 額	226.7 ^a	34.1	1.00			
2 期 待 給 与 額	263.1 ^a	47.0	.60**	1.00		
3 給 与 不 公 正 感	36.4 ^a	38.1	-.10	.70**	1.00	
4 全般的給与満足感	3.63	1.1	.12	-.25**	-.41**	1.00

注 1) a: 単位は千円

注 2) ** $p < .01$

Table 2 個人のインプット変数と現給与額との相関係数, および現給与額を固定した場合のインプット変数と期待給与額との偏相関係数

給与種別		期待給与額	現給与額
インプット変数			
職 群		-.01	.47**
年 齢		.00	.45**
管理職昇進後年数		-.05	.36**
学 歴		.01	-.10
職務の特徴	<職務遂行上の自律性>		
	自分の職場の中心的な仕事である	.23**	.05
	管理局（本社）との接衝が多い	.20**	.21**
	自分の立案をもとに他部署が仕事を進める	.15**	.14**
	常に緊張していなくてはならない	.06	.06
	自分の考えで種々の決定をする	-.04	.04
	決まりきった仕事の少なさ	-.02	.10
	<職務における経験, 専門性>		
	専門的な知識, 技能が必要	.16**	.01
	頭がよくなければつとまらない	.10	.19**
	常に新しい知識・技能を勉強する必要あり	.07	-.01
	長年の経験の必要性	.03	.14**
	<部下および労働組合との接触>		
	部下の人数の多さ	.19**	.07
	労働組合との接衝が多い	.23**	.06
	部下に種々のことを教えることが多い	.21**	.06
	<定例業務以外の仕事の多さ>		
	残業が多い	.11**	-.06
	とび込みの仕事が多い	.01	.13**
自己の職務への打ち込みの程度		.18**	.13**

** $p < .01$

務の特徴」, 「職務への打ち込み」などよりも, 「個人の資格」(職群 $r=0.47$; 年齢 $r=0.45$; 管理職昇進後年数 $r=0.36$) とより高い相関を示している。この結果は, 現行の給与体系が年功中心の体系になっていることを如実に示すものである。なお, 前述した職務インプット変数と給与不公正感得点との相関は全般的に低く, 最高の相関係数でも $r=0.11$ (部下の数が多い) であった。

3. 給与比較対象の選択と給与不公正感

次に, 社会的要因に関する分析を進める。

Fig. 1 の左側の部分は, 給与比較対象の選択別に, 給与不公正感得点を示したものである。

被験者は, 比較対象を自分の所属する組織の内部に求める者 (52.2%) と, 外部に求める者 (47.8%) に二分できることがわかる。そして, 組織内部に比較対象を求める被験者の中では, “同地位” の管理者を選ぶ者が最

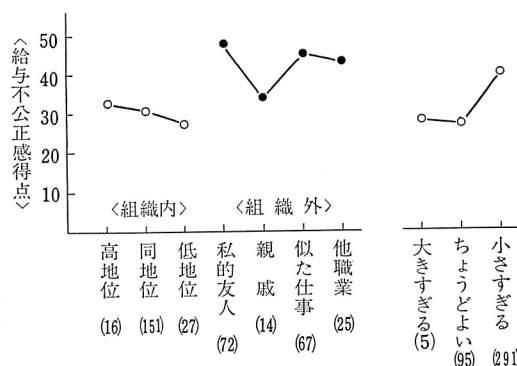


Fig. 1 給与不公正感得点の差異

も多い。組織外部に比較対象を求める被験者の中では, “私的な友人” と “他の会社で自分とよく似た仕事をしている人” を選ぶ者の割合が高い。

さて、この図から興味深いことがみてとれる。それは、給与不公正感得点が、比較対象を組織内に求める者 ($\bar{X}=30.32$, $SD=35.40$) よりも、組織外に求める者 ($\bar{X}=43.36$, $SD=41.11$) において統計的な有意性をもって ($t=3.275$, $p<.01$) 高くなっている点である。現給与額は、比較対象の選択別 (組織内: $\bar{X}=225.48$, $SD=32.82$; 組織外: $\bar{X}=227.29$, $SD=35.15$) で統計的に有意性をもつ差が認められなかった ($t=0.511$, $n.s.$) ことから、給与不公正感得点の違いは、期待給与額の見積りの差異に起因すると考えてよい。すなわち、給与の比較対象を自己の組織外に求める被験者ほど期待給与額を高く見積ることが理解できる。

4. 部下職員との給与差認知と給与不公正感

Fig. 1 の右側の部分は、部下との給与差認知別に給与不公正感得点を示したものである。

給与不公正感得点は、部下との給与差が小さすぎると感じている管理者で最も高く ($\bar{X}=48.00$, $SD=30.10$)、他の二群 (ちょうどよい: $\bar{X}=26.31$, $SD=30.63$; 大きすぎる: $\bar{X}=28.47$, $SD=29.45$) との得点差は統計的な有意性をもっていた [$F(2/389)=4.630$, $p<.05$]。しかしながら、現給与額は、部下との給与差認知間で統計的に有意性をもつ差は認められなかった [$F(2/389)=0.368$, $n.s.$]。したがって、部下との給与差が小さいと認知している被験者ほど、期待給与額を高く見積っていることがわかる。

この結果は、被験者が、部下職員の場合、インプット (職務や責任) の割には多くのアウトプット (給与) をもらっていると感じ、部下職員のインプット対アウトプットの比率と自己のそれとの認知的なバランスをとるために、自分自身の期待給与額を高く見積ったことを示唆している。実は、この指摘は、部下職員の給与体系がいかにあるべきかに関する管理者の考えを、部下との給与との給与差認知的に示した Table 3 を参照すると得られる。

部下との給与差を“小さすぎる”と感じている管理者の場合、部下職員の給与体系は貢献度中心であるべきだと強く希望する者の割合が最も多い (60.1%)。ところ

が、部下との給与差を“ちょうどよい”と感じている管理者の場合も、全般的には貢献度中心の給与体系を望んでいるものの、弱い形の貢献度中心を希望する者の割合が最も多い (50.5%)。こうして、管理者は、部下職員の給与体系は組織への貢献度中心にすべきであると考えているものの、この考えは、部下との給与差を“小さすぎる”と認知している管理者において顕著である ($\chi^2=24.973$, $df=3$, $p<.001$) ことがわかる。

5. 職務インプット要因および社会的要因と給与不公正感との重回帰分析

これまででは、給与不公正感を規定する期待給与額の見積りと、被験者の職務インプット要因あるいは社会的要因がいかに関係しているかを、それぞれ個別的に分析してきた。しかしこれでは、いずれの要因が、給与不公正感あるいは期待給与額の見積りに対して最も強力な影響力を持つかの議論ができない。そこで、重回帰分析法を用いて、職務インプット要因および社会的要因の相対的な影響力の違いを検討した。なお、これは次の手順によった。まず、「給与比較対象の選択」の得点化を試みた。これは、ある被験者が比較対象を組織外に求めていれば得点2、組織内に求めていれば得点1をそれぞれ与えることにより行なった。次に、各独立変数の分散の違いによるみせかけの影響を除去するために、各項目に関する各被験者の得点の標準化を行ない、給与不公正感、期待給与額それぞれを従属変数として重回帰分析を施した。Table 4 は、7つの独立変数の重回帰係数を示したものである。

Table 4 に示される重回帰係数は、各独立変数がいずれも標準得点に修正されているために、全般的に小さくなっている。しかし、この係数の相対的な大小関係は、従属変数に対する影響力の大きさの指標とみなすことができる。この観点に立てば、給与不公正感に最も強い影響を及ぼす要因は、社会的要因としての給与比較対象の選択 (重回帰係数=0.135) であり、これに、部下および労働組合との接触 (重回帰係数=0.124) なる要因が次いでいる。

他方、期待給与額の見積りに影響を及ぼす要因の構造

Table 3 部下との給与差の認知別にみた希望する部下の給与体系

部下との 給与差	希望する給与 体系 人数	年功中心 にすべき	現在のま までよい	貢献度中心にすべき	
				弱	強
ちょうどよい	95	2(2.1)	15(15.8)	48(50.5)	30(31.6)
小さすぎる	291	6(2.1)	20(6.9)	90(30.9)	175(60.1)

() 内はパーセントを示す $\chi^2=24.973$ $df=3$ $p<.001$

Table 4 給与不公正感および期待給与額に対する各変数の影響度

独立変数		重回帰係数	
		不公正感 得点	期待 給与額
職務特性因子	職務遂行上の自律性	-0.030	0.107
	職務における経験、専門性	0.066	0.066
	部下および労働組合との接触	0.124	0.106
	定例業務以外の仕事の多さ	-0.009	-0.024
職務への打込みの程度		0.037	0.093
給与比較対象の選択		0.135	0.141
部下との給与差認知		0.088	0.050
F-ratio		3.410	5.340

もほぼ同様であり、給与比較対象の選択（重回帰係数＝0.141）の影響力が最も強く、これに職務遂行上の自律性（重回帰係数＝0.107）、部下および労働組合との接触（重回帰係数＝0.106）が次いでいた。

考 察

本研究では、組織体における給与のもつ意味を考慮し、給与に対する個人の態度を表わす指標として、その個人の職務と密接に関連づけた給与不公正感なる概念を導入することの必要性を説いた。この給与不公正感は、Table 1 でみたごとく、従来用いられてきた全般的給与満足度とも高い負の相関（ $r = -0.41$, $p < .01$ ）を示し、給与不公正感が給与不満足のひとつの源泉であることがうかがえる。こうして、給与に関する不公正感なる概念を導入することの意義は、この概念についての理論的かつ実務的な議論の点からも、また全般的給与満足度との関係の点からも裏づけられたといえよう。

さて、給与不公正感は、操作的には期待給与額と現給与額との差によって定義されるが、これの定義からして、期待給与額の見積りによって規定されることが予想された。事実、Table 1 で明らかなごとく、給与不公正感は現給与額（ $r = -0.10$ ）よりも期待給与額（ $r = 0.70$ ）と高い相関を示し、給与不公正感は期待給与額の見積りと密接に関係するとした当初の予測は裏づけられた。

さらに、本研究の結果は、この期待給与額の見積りが、大別すれば2つの要因と関係することを明らかにするものであった。

第1の要因は、個人が現在従事している「職務の特徴」である。たとえば、「職務遂行上の自律性」、「部下および労働組合との接触の多さ」、および「自己の職務への打ち込み」など、個人の職務に対するインプットの

大きさを表わす指標と期待給与額の見積りとの偏相関係数は比較の高いものであった（Table 2）。すなわち、職務遂行において多くの努力を払っている（要する）と考えている管理者ほど、自分が受けてしかるべき給与を高く見積っていた。この点は、Lawler (1971) の予測モデルを支持する結果である。しかしながら、組織に対する潜在的なインプットと考えられる年齢、学歴などの「個人の資格」を表わす指標と期待給与額の見積りとの関係性は認められず、Lawler の予測とは一致しない。安藤 (1975) も、電機メーカーの従業員を対象とした研究において、賃金決定にあたって考慮に入れるべきインプット条件として、被験者は、学歴や年齢を相対的に低く評価していたことを報告している。「個人の資格」に関する Lawler の予測と、本研究および安藤の研究結果との違いを、「わが国では年功による給与体系が中心であるために、それへの反動という形で個人の資格が軽視される」として説明することも可能であるが、この詳細な議論は別の研究に依らざるを得ない。

第二の要因は、社会的な要因である。本研究の結果は、給与の比較対象を自分の所属する組織外に求める管理者ほど、また、部下職員との給与差が小さすぎると感ずる管理者ほど、期待給与額を高く見積っていることを示していた。これらの結果は、次のように考察される。給与の比較対象を組織外に求める被験者の場合、他の組織の管理者は自分と同等の職務インプットながら、より高い水準のアウトプット（給与）を受けていると認知し、その水準まで自分自身の期待給与額の見積りを高めたと考えられる。他方、比較対象を組織内に求める管理者の場合は、同僚もそれほど恵まれたアウトプットを受けているわけではないと考え、自分自身の期待給与額をそれほど高く見積らなかつたことによると考察される。また、部下との給与差の大きさについても同様の推察が成り立つ。すなわち、部下との給与差が小さすぎると考える管理者は、部下職員の場合、インプットの割には自分と同等のアウトプットを得ていると感じ、部下職員のインプット対アウトプットの比率と、自分のそれとの認知的なバランスをとるために、自己のアウトプット（期待給与額）を高く見積ったと考察される。

こうして、給与不公正感の規定要因としての期待給与額の見積りに対して、職務へのインプット要因および社会的要因の双方がかかわっていることが明らかにされた。次に、これらの2つの要因のいずれがより密接にかかわっているかを重回帰分析法を用いて検討したところ、社会的要因としての「給与比較対象の選択」と、職務インプット要因としての「職務特性因子（職務遂行上

の自律性、部下および労働組合との接触)”とが、ほぼ同程度にかかわっていることが裏づけられた。

以上のごとき本研究の結果を総合すれば、管理者による期待給与額の見積りおよび給与と不正感の形成過程に関して、次のごとき仮説的な図式を想定することができるであろう。

すなわち、まず管理者は、自己の職務を遂行するに際して必要とされたインプット（職責、職務の要請、努力など）を評価し、それに見合うだけのアウトプットを見積る。これは、個人内での公正（equity）感を得る過程として理解できる。他方、管理者は社会的な比較（世間相場、部下との差など）を通して、自己のインプットに見合うアウトプットを見積る。これは比較における公正感を得る過程として理解できる。これら個人内での公正および社会的比較での公正を、ほとんど同時に追求し、管理者は自分にふさわしい期待給与額を見積る。給与と不正感とは、この期待給与額と現在の給与額との差（本研究の場合は、全ての被験者において、期待給与額の方が現給与額よりも高いか等しかった）によって生起し、これが従来測定されてきた全般的給与満足感の源泉の一部をなすという図式である。

最後に、本研究で提唱された「個人内公正」および「比較公正」なるモデルをもとに、給与管理において留意すべき点を若干指摘しておくことにする。

まず個人内公正を参考にしていえば、管理者がいかなる変数を職務インプットとみなし、かつ各インプット変数にいかなる重みづけをしているかを知る必要がある。当然のことながら、個人による職務インプット変数に対する重みづけの違いによって、アウトプット（期待給与額）の見積り、したがって給与と不正感も違ってくることになる。ところが、企業組織における給与は、一般的にいって、いくつかの職務インプット変数に対し、当該組織特有の重みづけを施して分配される。経営者側の意図により、たとえば年功的色彩の濃い給与体系になったり、個人の業績を重視した給与体系になったりすることは周知のところである。こう考えると、経営者側の意図するインプット変数の重みづけと、受け手（管理者）側のそれとのズレが小さいほど、管理者が不正感を感じる確率は小さくなるわけで、管理者の給与体系を考える際のひとつの情報として、彼らが職務インプットをいかに理解しているかを調べておく必要があるように思われる。

次に、比較公正を参考にしていえば、ある管理者の給

与と不正感を低減させる第1の方法は、彼が給与の比較対象として選択する人物の職務インプットおよびアウトプットに関する情報を、可能な限り正確に彼に対して提示することである。比較対象を組織内に選択する管理者の給与と不正感とは、統計的な有意性をもって低いことを本研究の結果は裏づけていた。これは、自分の同僚がどの程度のアウトプットを得ているかについて、その個人がかなり正確に知っていることに由来すると考えてよいであろう。ところが、比較対象が組織外の場合は、その対象人物がどの程度の職務インプットをなし、どの程度のアウトプットを得ているかについては、きわめて曖昧にしか知ることができない。これが管理者の認知的な給与と不正感を必要以上に高めさせることになる。したがって、給与管理の一環として、ことに他組織の給与実態等に関する情報を提示することは、給与と不正感を低減させる有力な方法となるであろう。

文 献

- Adams, J. S.: Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436.
- 安藤端夫：産業心理学，新曜社，1975.
- Andrews, I. R. & Henry, M. M.: Management attitudes toward pay. in Tosi, H. L., House, R. J. & Dunnette, M. D. (ed.) *Managerial motivation and compensation*. pp. 350-361, MSU Business Studies, 1972.
- Dyer, L. & Theriault, R.: The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, 596-604.
- Festinger, L.: A theory of social comparison process. *Human Relations*, 1954, 7, 117-140.
- Festinger, L.: A theory of cognitive dissonance. Evanston, Illinois, Row Peterson & Company, 1957. (認知的不協和の理論，末永俊郎監訳，誠信書房，1965).
- Goodman, P. S.: An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 12, 170-195.
- Lawler, E. E.: Managers' perceptions of their subordinates' pay and their supervisors' pay. *Personnel Psychology*, 1965, 18, 413-422.
- Lawler, E. E.: Pay and organizational effectiveness. New York, McGraw-Hill, 1971. (給与と組織効率，安藤端夫訳，ダイヤモンド社，1972)
- Patchen, M.: A conceptual framework and some empirical data regarding comparisons of social rewards. *Sociometry*, 1961, 24, 136-156.