

## 日本企業の人的資源管理と公正性

— 社会心理学の視点から —

小 林 裕\*

Japanese Human Resource Management and Fairness  
— A Social Psychological Perspective —

Yutaka KOBAYASHI\*

In this study, the relationship between the Japanese human resource management (HRM) and fairness was empirically investigated from a social psychological perspective. In terms of reward allocation and procedure, the Japanese HRM was pointed out to have four distinct features; 'nenko-based allocation', 'egalitarianism', 'abundance of total amount of rewards allocated', and 'consensus-oriented procedure'. Three sets of hypotheses about the relationships between each of the first three features and perceived fairness were derived from the distributive justice theory, while a hypothesis about the relationship between the last feature and perceived fairness was derived from the procedural justice theory. Then, questionnaires were administered to approximately 1500 employees in 17 Japanese manufacturing firms to assess their perceptions of their organization's HRM along with their perceived fairness. Of the initial samples, usable questionnaire data were gathered from 442 employees. The results showed that the features of the Japanese HRM except for 'nenko-based allocation' were positively related to perceived fairness. Therefore the implication was the possibility that the Japanese HRM has fairness enhancing effects. Both of the justice theories proved useful in understanding perceived fairness of Japanese workers, because the two sets of hypotheses derived from the distributive justice theory, as well as the one derived from the procedural justice theory, were supported. Further implications of the results were discussed.

**Key Words :** distributive justice, procedural justice, reward allocation, Japanese management, human resource management, perceived fairness

### 問題および目的

日本企業の人的資源管理 (human resource management: 以下HRM) は、その変化によって公正性への関心が高まっている。一つの変化は年功序列制

度から能力・業績主義的の制度への移行であり、それに伴って能力・業績の評価の公正さが重要視されるようになってきている (労働大臣官房政策調査部編, 1995<sup>32)</sup>; 田中, 1996<sup>38)</sup>)。もう一つは従来の日本的HRMの対象外であった女性, 短時 (期) 間労働者, 外国

\* 東北学院大学教養学部

Faculty of Liberal Arts, Tohoku Gakuin University e-mail: utan@izcc.tohoku-gakuin.ac.jp

人などの非基幹的労働者が相対的に重要な労働力となってきたことである。そこでは、年功主義などいわゆる日本的 HRM が公正さという点で問題視されている。しかし日本的 HRM はその全てにおいて不公正なものであろうか。労働者にとってはむしろ公正と感じられているのではないか。つまり立場や視点によって評価が異なるのではないか。

このように HRM を含む組織の公正性には様々な視点がありうるが、学問的には規範的なアプローチと経験的・記述的なアプローチがある (Singer, 1997<sup>35)</sup>)。前者即ち道徳哲学 (例えば, Rawls, 1971<sup>31)</sup>) はあるべき公正を求めるのに対して、後者は規範がどのように知覚され、実行されるかを問題にする。特に後者のうち社会心理学的アプローチは組織における人間の主観的公正を扱う点で重要な意味を持つ。なぜなら、主観的公正つまり公正感 (perceived fairness) が人間の態度・行動に影響し、集団や組織の有効性を支える (Tyler et al., 1997<sup>40)</sup>) からである。しかし、このように社会心理学的アプローチが重要であるにもかかわらず、日本的 HRM の公正性の問題に対して労働者の視点に立った研究が十分行なわれているとは言い難い<sup>注1)</sup>。

そこで、本研究では日本的 HRM の公正性を社会心理学の視点から検討する。その一つの目的は社会心理学における公正理論の立場から見て日本的 HRM の特徴の多くは労働者にとって公正と感じられているという仮説を実証的に検討することである。もう一つの目的は、それを通じて社会心理学における公正理論の応用性、文化的普遍性を検討することである。つまり、社会心理学では主に実験室的状況で報酬分配や紛争解決における公正が検討されてきたが、企業の HRM は組織の様々な資源・報酬の分配および葛藤解決の過程であるからこの理論の応用性を検討する上で絶好のフィールドである。また、主にアメリカで発展してきたこの理論が日本的 HRM と公正の関係を説明できるかどうかで理論の文化的普遍性も検討できるであろう。

ただし、本研究では日本企業およびその従業員を調査対象とするものの、日本企業が全て日本的 HRM

の特徴を持っていることを前提としていない。むしろ、日本企業の中でもその程度が異なっていることに注目して公正性との関係を検討する。また、日本的 HRM の特徴および公正を労働者の視点から捉えて測定し、個人レベルの分析を行なう。従って、正確に言えば労働者の日本的 HRM の認知と公正感の関係を検討することになる。

## 1. 社会心理学における公正の理論

公正は一般には「1、公平で邪曲のないこと、2、明白で正しいこと」(広辞苑)とされるが、社会心理学においても公正の判断がバランスと正しさ (Correctness) という2つの原則に従って行われる (Sheppard et al. 1992<sup>34)</sup>) という見方がある。本研究も公正がこのような2つの側面を持つものと考え<sup>注2)</sup>。

社会心理学では、まず報酬分配がどのような基準や規範で行なわれた時に公正と感じられるかという分配公正の研究がさかんに行なわれてきた。そこでは分配公正の代表的な規範として、貢献度に応じた分配を行う公平 (equity) 分配、誰にも同じように分配する平等 (equality) 分配、必要な人に多くを分配する必要度 (need) 分配などが挙げられている (Deutsch, 1975<sup>5)</sup>)。しかし、分配に関わる個人や分配の行なわれる状況に応じて公正な分配規範は異なる (山岸, 1990<sup>41)</sup>)。従って、同じ企業で同じ処遇を受けている従業員間でも公正感が異なることが考えられる。また、同じ人でも状況に応じて異なった公正規範を選択する。一般に HRM は経営者から複数の従業員に報酬が分配される状況と考えられるが、従業員は経営者との2者間の分配状況として処遇を捉えることもある。個人としてではなく従業員集団として経営者との分配関係を捉える場合 (「労働分配率」)には特にそうであろう。このように分配の公正は2者以上が第三者から報酬を受け取る場合だけでなく、2者間で分配が行われる場合 (交換)にも適用される (Adams, 1965<sup>1)</sup>)。そして、二者間の分配では平等分配が選択されやすく (井手, 1986<sup>13)</sup>)、これは互惠性の規範 (Adams, 1965<sup>1)</sup>)とも呼ばれる。そこでは、従業員は組織への貢献度と釣り合うだけ

注1) 日本的 (日本企業の) HRM と公正に関わる研究としては、宮城 (1985<sup>27)</sup>; 1986<sup>28)</sup>; 1988<sup>29)</sup>)、古川 (1988<sup>6)</sup>)、井手 (1993<sup>14)</sup>; 1994<sup>15)</sup>)、Kodera (1994<sup>20)</sup>) などがある。

注2) 本研究では、公正、正義、平等、公平の関係について、公正・正義を相互代替可能な用語と考え、平等および公平を正義・公正の一種として考えることにする。なお、公正、正義、平等、公平を英語の fairness, justice, equality, equity に対応するものとして用いる。

の報酬を受け取るべきだと考える (Gergen, 1969<sup>7)</sup>)。

分配公正の研究に次いで盛んになったのが手続き的公正論である (Thibaut & Walker, 1978<sup>39)</sup>; Leventhal et al, 1980<sup>23)</sup>; Lind & Tyler, 1988<sup>25)</sup>)。それによると、分配や決定の手続きは公正感に独自の影響を与える。手続き的公正の要因には決定コントロールと過程コントロールがあり、後者は道具的部分と表現的部分に分けられる (Lind & Tyler, 1988<sup>25)</sup>)。決定コントロールとは被分配者が分配結果を決定できる程度、過程コントロールとは分配の決定の過程で意見を主張したり情報を提出したりできる程度を意味し、これらのコントロールが高まれば公正感も強まる。そして、結果へのコントロールの故に過程コントロールが手続き的公正を高める場合その部分が道具的過程コントロールであり、決定に影響するかどうかとは無関係に意見の主張が公正感を高める場合その部分が表現的コントロールである。またレーベンソール (Leventhal et al., 1980<sup>23)</sup>) は、一貫性、判断の不偏向、正確さ、訂正可能性、代表性、倫理性の6つを手続き的公正の規則として挙げている。これらの要因は、業績評価、採用、管理など様々な組織場面における (不) 公正な経験の事例を分類した研究 (Greenberg, 1986<sup>8)</sup>; Bies & Moag, 1986<sup>2)</sup>; Sheppard & Lewicki, 1987<sup>33)</sup>) において確認されているが、同時に新たな要因も見いだされている。その中では管理場面の研究 (Sheppard & Lewicki, 1987<sup>33)</sup>) で見いだされた情報 (課業の遂行に必要な情報を与えること) およびコミュニケーション (期待を明確に伝え、伝えなかったことについて期待しない) の要因は本研究テーマとの関係では重要であろう。

## 2. 日本のHRMの特徴と公正感

日本の雇用制度の特徴は、終身雇用、年功序列、企業内組合である (OECD, 1972<sup>30)</sup>) というのが類型化された見方である。また、その後も主に日本的経営論の文脈で様々な特徴が指摘されてきたが、それらの研究には体系的な実証データが不足している (加護野他, 1983<sup>18)</sup>)。そこで本研究では実証的データに基づく研究によって日本的HRMの特徴を検討し、さらに分配公正・手続き的公正の点から公正感との関係についての仮説を提出する。

まず、報酬分配という点で見ると、日本企業のHRMは平等分配を志向していると言えよう。これは、年

齢や勤続年数に基づく賃金・昇進の決定 (伊藤, 1995<sup>17)</sup>; 石田, 1985<sup>16)</sup>; Lincoln & McBride, 1987<sup>24)</sup> など)、入社後一定期間同一年次の従業員の間昇進・賃金などの処遇差をつけない「おそい昇進」 (伊藤, 1995<sup>17)</sup>) ないし「将棋の駒」型の昇進選抜 (小池, 1981<sup>21)</sup>)、階層によって大きな差をつけない階層平等主義や能力・業績によって大きな差をつけない能力平等主義 (石田, 1985<sup>16)</sup>) などの特徴に見られる。このうち、年齢や勤続年数に基づく賃金・昇進の決定いわゆる年功制は同一年齢・勤続年数の従業員の処遇差が小さい点 (樋口, 1995<sup>11)</sup>) や異なる年齢・勤続年数の従業員間でも報酬分配への接近の時間的な平等が保障されている点 (Cole, 1971<sup>3)</sup>) で平等分配としての側面を持つ。しかし、平均賃金における賃金スロープが急勾配である (樋口, 1995<sup>11)</sup>) という点からすれば、異なる年齢・勤続年数の間では差が大きいということでもある。また、ライフサイクルに応じた所得を可能とし労働者の生活の安定に寄与する (労働大臣官房政策調査部編, 1995<sup>32)</sup>) 点では必要度分配としても考えられ、年齢 (勤続年数) とともに技能や企業への貢献度が高まると考えれば貢献度分配の側面も見られる。そこで、本研究では日本的HRMの報酬分配の特徴として、待遇差が小さいという意味での平等分配志向 (以下、平等主義) と年齢・勤続年数による分配志向 (以下、年功主義) の2つを分けて論じることとする。次にこれら2つの特徴と公正感との関係を検討すると、まず職務区分の曖昧さ (伊藤, 1995<sup>17)</sup>) という日本企業の労働組織の特徴から、平等主義は公正感を高めると思われる。個々の労働者の職務区分が曖昧な状況では、協同作業をせざるをえず、個々人の貢献度が不明確になるが、このような状況では平等分配が選ばれやすい (Leventhal, 1976<sup>22)</sup>; 田中, 1991<sup>36)</sup>) からである。そこで以下の仮説を設定する。

**仮説1**：HRMが平等主義的傾向を持つ程、公正感が高い

他方、前述の通り日本的HRMの年功主義的特徴は報酬分配の点からは多様な意味で捉えられるので、公正感との直接的な結びつきが推定しにくい。しかし、少なくとも年功主義的分配に対する従業員の側の好み (以下、個人的分配規範) によって公正かど

うかの認知が異なると考えられる。そこで以下の仮説を設定する。

**仮説 2 :** HRMの年功主義的傾向と公正感の関係は個人的分配規範によって異なり、年功主義的分配規範を持つ従業員にとってはHRMの年功主義的傾向はより公正と感じられる

次に、従業員が使用者との間の二者間の分配としてHRMを考えた場合には、従業員の貢献に対する報酬の幅と量が大きい(以下、分配の全体的大きさ)点に日本的HRMの特徴がある(小林, 1995<sup>19)</sup>)と思われる。即ち、日本的HRMの特徴として挙げられる長期的雇用関係(伊藤, 1995<sup>17)</sup>; Lincoln & McBride, 1987<sup>24)</sup>; 石田, 1985<sup>16)</sup>), 企業内教育, 内部昇進, 企業内福利(石田, 1985<sup>16)</sup>)などは、各々雇用, 能力向上の機会・費用, 昇進の機会, 生活費などの報酬の分配の大きさを示している。そして、これは公正感を高める方向に作用すると考えられる。もちろん単純に報酬が大きいほど公正感が高まるというわけではなく、報酬が貢献よりも上回った場合にはむしろもらいすぎという形での不正感が生じる可能性もある(Adams, 1965<sup>1)</sup>)。しかし、人は自分の報酬を最大化する状況を公正と考える傾向があり(Leventhal, 1976<sup>22)</sup>), もらいすぎより過小な払いに対して不正感を抱きやすい(Homans, 1961<sup>12)</sup>; Adams, 1965<sup>1)</sup>)とすれば、企業からの報酬が大きいほど公正感が高まるであろう。特に企業の処遇に満足していない人にとってはこの関係は当てはまるであろう。そこで以下の仮説を設定する。

**仮説 3 :** 報酬分配の全体的大きさは公正感と正の関係にある

次に、報酬分配の手続きという点から見た場合、前述のとおり日本的HRMは経営参加ないし権限の委譲(伊藤, 1995<sup>17)</sup>; Lincoln & McBride, 1987<sup>24)</sup>; 石田, 1985<sup>16)</sup>), および情報共有(石田, 1985<sup>16)</sup>)という特徴を持つ。これらは、報酬分配の点では権限・情報の従業員間、従業員-使用者間の平等分配志向とみることもできるが、手続きという点では合意や参加への志向(以下合意的手続き)としてまとめる

ことができよう。公正感との関係では、経営参加は過程コントロール(Thibaut & Walker, 1978<sup>39)</sup>)や代表性(Leventhal et al., 1980<sup>23)</sup>; Sheppard & Lewicki, 1987<sup>33)</sup>)を保障することによって手続き的公正感を高めると思われる。日本企業の労働者を対象とした調査においても過程コントロールの要因が人事考課や給与の公正感に影響することが確認されている(井手, 1993<sup>14)</sup>; 1994<sup>15)</sup>)。そして、情報共有は従業員にとって「情報」や「コミュニケーション」(Sheppard & Lewicki, 1987<sup>33)</sup>)が多いという点で公正感を高めるであろう。そこで以下の仮説を設定する。

**仮説 4 :** 合意的手続きが見られるほど公正感が強い。

本研究では社会心理学的公正理論から導かれる以上4つの仮説を検討するが、さらに公正感が労働者の性によって異なるか、また日本的HRMと公正感の関係が労働者の性によって異なるかという点についても探索的なデータ分析を行なう。

## 調査方法

製造業の企業17社の従業員に質問紙調査を行なった。宮城県内の従業員規模10人以上の製造業の全企業に調査依頼を行ない、それに応じた企業を対象とした。質問紙は、管理職を含む正規職員全員を対象として、1993年9月に人事担当者を通じて配布し、従業員から直接大学に返送してもらった。回答は無記名で、1,478人の対象者のうちから473通が回収され、442通(男254, 女188)を有効とした(有効回答率29.9%)。

### 1. 対象企業および対象者の属性

対象企業の業種は、食品製造業が7社、印刷業が4社、機械製造業が3社、化学・ガラス製造業が2社、鉄鋼・非鉄金属製造業が1社で、企業規模は、30~99人が11社、100~299人が5社、300人以上が1社である。

調査対象者の平均年齢は男子32.5才、女子32.3才、平均勤続年数は男子8.6年、女子6.4年、学歴は高卒が男子(58.7%)、女子(62.0%)とも最も多い。転職歴のある人は、男子では半数以上である(52.4%)が、女子では半数以下である(46.8%)。職務内容は

男子で製造・技術職が多く (51.6%)、ついでサービス・販売・営業となっており (21.7%)、女子でも製造・技術職が多い (47.3%) が事務職がそれに次いでいる (29.3%)。職位は男子で一般職が50.8%、主任・係長クラスが24.4%、課長クラスが12.6%を占めているが、女子は、一般職が多く (87.2%)、主任・係長クラスは5.9%である。労働組合には男子で12.6%、女子では9.0%が加入している。

## 2. 質問紙

質問紙は、大きく (1) 従業員の属性、(2) 価値観、(3) HRM システム・自己のキャリアの認知、(4) 職務態度の4つの部分からなる。

このうち、日本的HRMの特徴、個人的分配規範、公正感に関する質問の内容は以下の通りである。なお、回答は、年功・能力賃金 (昇進)、個人的分配規範以外はそれぞれの文章への同意度を5段階 (全くそのとおり、まあそのとおり、どちらともいえない、ややちがう、全くちがう) で評定させた。また、\*は逆転項目である。

### <平等主義>

以下の1項目への5段階の評定に1~5の得点を与え、測度とした。

- ・平等主義：人によって給与や昇進に大きく差をつけている\*

### <年功主義>

以下の1項目への3つの回答に3, 1, 2の得点を与え、測度とした。

- ・年功賃金 (昇進)：「あなたの会社では昇給や昇進は何を基準に決められていると思いますか」という質問に対して、「1. 年齢や勤続年数 2. 能力や業績 3. 1と2あわせたもの」から一者を選択させる。

### <分配の全体的大きさ>

以下の4項目への5段階の評定に1~5の得点を与え、4項目の平均値を測度とした ( $\alpha = .68$ )。

- ・雇用保障：人員が余っても解雇しない努力をしている
- ・企業内教育：従業員に対して十分な教育・訓練を行っている
- ・内部昇進：役職ポストが空いた時、社外から人を雇うより内部から昇進させている
- ・企業内福利：福利厚生が充実している

### <合意の手続き>

以下の2項目への5段階の評定に1~5の得点を与え、2項目の平均値を測度とした ( $\alpha = .79$ )。

- ・情報共有：経営方針や企業の業績を一般従業員に積極的に知らせている
- ・経営参加：業務上の決定に従業員を積極的に参加させている

### <個人的分配規範における年功主義>

以下の1項目への3つの回答に3, 1, 2の得点を与え、測度とした。

- ・個人的分配規範：「あなたご自身は昇給や昇進は何を基準に決めるべきだと思いますか」という質問に対して、「1. 年齢や勤続年数 2. 能力や業績 3. 1と2をあわせたもの」から一者を選択させた。

### <HRMの公正感>

以下の1項目への5段階の評定に1~5の得点を与え、測度とした。

- ・HRMの公正感：会社のなかで公平な待遇を受けている

## 結 果

### 1. 日本的HRMの各特徴と公正感の関係：相関分析

日本的HRMの各特徴と公正感の相関係数を算出したところ (Table 1)、平等主義、分配の全体的大きさ、合意の手続きが有意な正の相関、年功主義が有意な負の相関を示した。また、これらの特徴と個人的分配規範との交互作用を検討するため、個人的分配規範別に相関分析を行った (Table 2)。その際、個人的分配規範の3つの選択肢への回答によって対象者を年功主義群、能力主義群、「能力+年功」主義群の3群に分類したが、対象者数の少ない年功主義群は分析から除外した。能力主義群と「能力+年功」主義群について相関のパターンを比較すると、両群の間ではほぼ類似していた。ただし、年功主義と公正感の相関は能力主義群で有意な負の値を示したのに対し、「能力+年功」主義群では有意な相関が見られなかった。

### 2. 日本的HRMの特徴と公正感の関係の比較：重回帰分析

相関分析の結果日本的HRMの4つの特徴と公正感の間に関係が見いだされたが、HRMの特徴間にも相関があり、それぞれの特徴と公正感との間の独自の関係は相関分析からだけでは十分に検討できな

**Table 1** 日本の HRM の特徴間及び公正感との間の相関：全体 (N = 442)

項目	平均	S D	1	2	3	4	5
1 公正感	3.08	.94	-				
2 年功主義	2.04	.60	-.13**	-			
3 平等主義	2.71	.88	.27**	.02	-		
4 分配の全体的大きさ	3.04	.76	.38**	-.24**	.12*	-	
5 合意の手続き	3.04	1.02	.30**	-.24**	.05	.60**	-

(注) 年功主義に関しては3段階の評定を1～3点に、それ以外は5段階の評定を1～5点に得点化した値について算出。  
\*\* < .01 \* < .05

**Table 2** 日本の HRM の特徴間及び公正感との間の相関：個人的規範別

項目	1	2	3	4	5
1 公正感	-	-.12	.28**	.38**	.29**
2 年功主義	-.28**	-	.04	-.16*	-.13*
3 平等主義	.25**	-.04	-	.11	.08
4 分配の全体的大きさ	.37**	-.40**	.08	-	.62**
5 合意の手続き	.31**	-.41**	.01	.51**	-

(注) 左下：能力主義群 (N = 124), 右上：「能力+年功」主義群 (N = 274)。  
\*\* < .01 \* < .05

**Table 3** HRM の公正感に関する重回帰分析の結果

説明変数	全体		男子		女子	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
I <個人属性>						
性別 (男子 = 1, 女子 = 0)	-.06	-1.26	-	-	-	-
年齢	-.03	-.67	-.03	-.47	-.03	-.34
学歴	-.03	-.52	-.03	-.46	-.03	-.34
II <HRM の特徴, 交互作用項>						
年功主義	-.15	-1.47	-.24	-1.77	.05	.35
平等主義	.33	2.87**	.31	2.23*	.27	1.36
分配の全体的大きさ	.29	4.79**	.28	3.59**	.23	2.39**
合意の手続き	.12	2.02*	.14	1.78	.15	1.52
年功主義×年功主義 (個人的分配規範)	.16	1.10	.20	1.03	.03	.15
平等主義×年功主義 (個人的分配規範)	-.18	-1.25	-.29	-1.62	.07	.27
第1ステップ R Square						
	.01		.00		.03	
第2ステップ R Square						
	.21**		.20**		.28**	
第1～第2ステップ R Square change						
	.20**		.20**		.25**	
第2ステップ Adjusted R Square						
	.19**		.17**		.24**	

(注) 全体：N = 442, 男性：N = 254, 女性：N = 188。学歴は中学：1, 高校：2, 短大・専門学校：3, 大学・大学院：4として入力。\*p < .05 \*\*p < .01

い。また、対象者個人の年齢や性別などの属性が独自に公正感に影響を及ぼす可能性がある。そこで、個人属性の影響をコントロールした上で日本的HRMの各特徴が公正感に対してどの程度独自の説明力を持つかを検討するため、個人属性とHRMの特徴を説明変数、公正感を被説明変数として重回帰分析を行った。その際年功主義および平等主義と個人的分配規範の交互作用を検討するため、2つの交互作用項を説明変数に加えた。また、分析ではまず個人属性変数を投入し、次いでHRMの特徴変数を投入した。

その結果、個人属性は公正感に対して有意な説明力を持たなかったが、HRMの特徴変数の投入は有意な説明力の増加を示した (Table3)。また、HRMの特徴の中では、平等主義、分配の全体的大きさ、合意の手続きが有意な正の寄与を示したが、平等主義および年功主義と個人的分配規範の交互作用は有意ではなかった。次いで、HRMの影響の性差を検討するため性別の重回帰分析を行なったところ、分配の全体的大きさは男女ともに有意な正の寄与を示したが、それ以外では男子で平等主義が正の寄与を示した。

## 考 察

### 1. 日本的HRMと公正感の関係

相関分析および重回帰分析の結果、平等主義、分配の全体的大きさ、合意の手続きは公正感と有意な正の関係を示しており、仮説1, 3, 4は支持された。また、個人的分配規範別の相関分析では、年功主義と公正感が能力主義群では有意な負の相関を示したのに対し、「能力+年功」主義群では有意な相関が見られなかった。これは、仮説2を支持する結果であるが、個人属性の影響をコントロールした重回帰分析では交互作用効果は見られず、仮説2は十分な支持が得られなかった。

以上の結果は日本的HRMの特徴が公正感を高める方向に影響していることを示唆する。平等主義や年功主義は日本的HRMの不正さの要因とされることが多いが、従業員にとって必ずしもそうは感じられていない点が注目される。待遇の差を大きくつけないという点での平等主義はむしろ公正感を高める方向に寄与しており、年功主義は正負どちらにも寄与を示していない。ただし、年功主義に関しては

従業員の側の分配規範によって公正感への影響が異なる可能性がないとは言いきれず、特に能力主義的分配規範を持つ従業員においては不正感を高めるかもしれない。その点では労働者の個人的分配規範が能力主義的な方向に変化すれば日本的HRMの年功主義は不正感を高める可能性がある。それでは、日本企業のHRMが能力主義的な方向に変化することは公正感にどのような影響を与えるだろうか。まず、上記のように従業員の側の分配規範が変化すれば能力主義的方向へのHRMの変化は公正感を高める可能性がある。しかし、本研究の結果は分配の全体的大きさや合意の手続きといったHRMの特徴も公正感に影響し、しかも相対的にそれらの影響、特に全体的大きさの影響が大きいことを示している。その点からすると、能力主義的な処遇への変化だけではなく、それに伴う分配の全体的大きさや手続きの変化も考慮する必要がある。特に、能力主義の導入が従業員への利益分配の縮小と抱き合わされ、それを受け入れやすくする手段となっている場合にはHRMの公正感をもたすかどうか疑問である。また、制度の運用や制度の改革の手続きにも十分な注意が必要になるであろう。

重回帰分析の結果対象者の性が公正感に対して有意な説明力を示さなかったことは、女性の公正感が必ずしも男性のそれより低くないことを示す。また、日本的HRMが特に女性において公正感を低下させているとも言えない。もちろん、この結果は日本の経営における女性差別の存在 (Kodera, 1994<sup>20)</sup>) を否定するものではない。むしろ、差別があるにもかかわらず不正感が大きくはないというパラドックスは女性労働者のHRMへの公正感の規定要因についてさらに探索すべき余地があることを示している。同様のパラドックスはすでに職務満足感において確認されており (Major, 1989<sup>20)</sup>)、そこでの解釈が参考になる。一つの可能性は、相対的剥奪 (Relative deprivation) における個人的剥奪と集団的剥奪の区別 (Crosby, 1984<sup>41)</sup>) である。クロスビー (Crosby, 1984<sup>41)</sup>) によれば、女性労働者は女性集団内での比較では処遇の不満 (個人的剥奪) がないのに、全体としての女性集団の置かれた状況に対しては不満が強い (集団的剥奪)。HRMの不正感についても個人的不正感と集団的不正感を区別すれば、後者については性差が見いだされるかもしれない。もう一

つは、分配公正や手続き的公正とは区別された、広範な組織的文脈としてのシステムの公正 (Sheppard et al., 1992<sup>34)</sup>) を考慮することである。日本的 HRM というシステムへのアクセスの機会が女性には与えられていない、また女性という新しい集団の利害を考慮してシステムの変化がなされていない、などを日本企業の HRM の特徴と考えればこれらは女性の公正感を左右する要因になりうるかもしれない。

## 2. 社会心理学的公正理論の検討

日本的 HRM と公正感の関係について本研究では社会心理学における公正理論から仮説を導びいた。結果からは、一部を除き分配公正理論および手続き的公正論からの仮説は支持されている。これらの点で、社会心理学的公正理論は日本企業の労働者の公正感を理解する点でも有効であると言えよう。

しかし、分配公正理論からの仮説、つまり年功主義と公正感との関係が個人的分配規範によって異なるという仮説は十分な支持が得られなかった。個人的分配規範別に見ると年功主義と公正感の相関の様相は異なっていたが、重回帰分析では有意な交互作用効果が見られなかった。これは何を意味するのであろうか？ 一つの可能性は、公正であることが必ずしも好ましいことではないということである。公平 (Equity) 理論の予測がデータと一致しないのは、公正なもの = 好ましいものであり望ましいもの = 行うべきもの = 実際に行われるもの、という図式が暗黙に仮定されていたからではないか (田中, 1992<sup>37)</sup>) という批判は、社会心理学的な公正理論全体にあてはまるかもしれない。今回のデータにおいて分配規範の好みと公正感 (公正の基準) とのずれが窺われたことは、日本の労働者の意識や行動を規定するという点で公正が第一義の価値ではない可能性を示唆している。

また、重回帰分析から分配公正理論と手続き的公正理論の説明力を比較すると、両理論がともに日本の労働者の HRM への公正感に対して独自の説明力を持っていることが示唆される。特に、分配公正論の仮説の中でも分配の全体的大きき次元が有意な説明力、それも大きな説明力を持っていたことは2つの点で示唆的である。一つは、組織における分配公正では従業員間の分配だけでなく、経営者と従業員 (集団) の間の2者間の分配、いわゆる交換の公正も重要なのではないかということである。もう一つは

それと関連して従業員に分配されるべきパイの大きさに注目する必要性である。これは、企業の利益をめぐるステークホルダー間の分配公正ともいえよう。以上の点から、組織場面での報酬分配の公正を考える場合少なくともこれらの複数の側面を同時に検討する必要があると思われる。

## 3. 本研究の限界と今後の課題

まず、本研究における調査の対象の特殊性および方法の問題に触れる必要がある。つまり、調査対象者の勤務先の企業はほとんど中小企業である (300人以上は1社のみ)。いわゆる日本的経営が日本の大企業の特徴であるとすれば、大企業の労働者を対象にした調査によって本研究の結果は再確認すべきであろう。調査方法の点では今回公正感を1項目で測定したが、信頼性、妥当性の点で尺度に改善の余地があるだろう。これは、組織における公正感を測定する標準化された測度がない (Greenberg, 1993<sup>10)</sup>) というこの研究領域全体の問題でもある。さらには公正の概念規定そのものが組織や文化によって異なることが標準化を阻んでいる (Greenberg, 1993<sup>10)</sup>) とすれば、これは単なる調査方法を越えた理論的な問題も含んでいると言えよう。また、本研究では HRM の特徴を従業員の認知によって測定したが、それが現実の HRM を正確に反映しているとは言いきれない。特に同じ質問紙で測定した公正感との相関は common method variance によって実際以上に大きくなっている危険性もある。その点で、HRM の特徴は従業員以外からのデータによって測定する必要もあろう。また、本研究では従業員個人を分析レベルとしたが、今後は組織レベルの分析も検討する必要があるだろう。

本研究の理論的な面での限界と課題は、まず日本的 HRM の特徴についての検討である。本研究では日本的 HRM の特徴について、データで実証された制度レベルの特徴を主に取り上げたが、理念や戦略などマクロなレベルの特徴や、逆に運用・慣行さらには風土や雰囲気などのインフォーマルなレベルのそれも含めるべきであろう。例えば、手続き的公正には公的手続き以外にも意思決定者から受け取る対人的扱い (正直さや丁寧さなど) や公的決定手続きの説明の適切さといった2つの要因が関わっている (Greenberg, 1990<sup>9)</sup>) という指摘は日本的 HRM と公正感との関係に対するさらに広い視点からのアプローチの必要性を示唆している。

また、本研究では日本的 HRM の複数の特徴を同時に検討する必要性を示唆したが、今後は様々な HRM の特徴が相互に依存・補完関係にあることを前提にして、全体としての HRM が公正感とどのように関係するかを明らかにすることが課題であろう。つまり、システムとしての HRM と公正感との関係である。意味はやや異なるが、女性労働者のパラドキシカルな公正感において示唆されたのもシステムの公正 (Sheppard et al., 1992<sup>34)</sup>) という考え方である。このような視点は、組織における公正にアプローチする場合に有効であると同時に、社会心理学的公正理論の発展や拡張を促すきっかけにもなるであろう。

## 謝 辞

本論文の作成にあたり貴重なコメントを賜りました東北大学文学部大淵憲一教授に感謝の意を表します。

## 文 献

- 1) Adams, J.S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, 2, 267-299.
- 2) Bies, R.J., & Moag, J.S. Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, 43-55.
- 3) Cole, R.E. Japanese blue collar: The changing tradition. Berkeley, CA: University of California Press, 1971.
- 4) Crosby, F. Relative deprivation in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 1984, 6, 51-93.
- 5) Deutsch, M. Equity, equality, and need: What determine which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 1975, 31, 137-149.
- 6) 古川久敬 組織デザイン論: 社会心理学的アプローチ 誠信書房 1988.
- 7) Gergen, K.J. The psychology of behavior exchange. Addison-Wesley, 1969. (清水洵訳 社会的交換の心理学 誠信書房 1977.)
- 8) Greenberg, J. Determinants of perceived fairness in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 340-342.
- 9) Greenberg, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 1990, 16, 401-434.
- 10) Greenberg, J. The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 1993, 6, 135-148.
- 11) 樋口美雄 賃金と労働生産性をめぐる議論 労働大臣官房政策調査部編 日本的雇用制度の現状と展望 大蔵省印刷局, 1995, 56-68.
- 12) Homans, G.C. Social behavior: Its elementary form. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1961. (橋本茂訳 社会行動—その基本的形態— 誠信書房 1978.)
- 13) 井手亘 直接的交換関係における公正さの規範 人間科学論集 (大阪府立大学), 1986, 18, 66-99.
- 14) 井手亘 人事考課への満足に対する手続きの公正さと職務の自律性の効果: 共分散構造分析による検討 人間科学論集 (大阪府立大学), 1993, 24, 91-114.
- 15) 井手亘 人事評価と公平感: 共分散構造分析によるモデルの検討 産業・組織心理学会第30回研究会資料, 1994.
- 16) 石田英夫 日本企業の国際人事管理 日本労働協会 1985.
- 17) 伊藤秀史 インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント 青木昌彦・ロナルド・ドーア (編) 国際・学際研究システムとしての日本企業 NTT 出版, 1995, 141-180.
- 18) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 日米企業の経営比較 日本経済新聞社 1983.
- 19) 小林裕 日本の人事処遇システムと従業員の職務態度: 報酬分配の視点からの一研究 産業・組織心理学研究, 1995, 9, 23-37.
- 20) Kodera, K. The reality of equality for Japanese female workers: Women's careers within the Japanese style of management. *Social Justice*, 1994, 21, 136-154.
- 21) 小池和男 日本の熟練: すぐれた人材形成システム 有斐閣 1981.
- 22) Leventhal, G.S. Fairness in social relationships. In J.W. Thibaut & J.T. Spence, & R.C. Carson (eds.) Contemporary topics in social psychology. Morristown, NJ: General Learning Press, 1976, 211-239.
- 23) Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikura (ed.) Justice and social interaction, New York: Springer-Verlag, 1980, 167-218.
- 24) Lincoln, J.R. & McBride, K. Japanese indus-

- rial organization in comparative perspective. *Annual Review of Sociology*, 1987, **13**, 289-312.
- 25) Lind, E.A. & Tyler, T.R. Social psychology of procedural justice. New York: Plenum, 1988. (菅原郁夫・大淵憲一訳 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 プレーン出版 1995.)
- 26) Major, B. Gender differences in comparisons and entitlement: Implications for comparable worth. *Journal of Social Issues*, 1989, **45**, 99-115.
- 27) 宮城浩祐 報酬政策と分配公正-1- 獨協大学経済学研究, 1985, **39**, 43-66.
- 28) 宮城浩祐 経営文化のパターン形成と分配公正 獨協大学経済学研究, 1986, **43**, 33-66.
- 29) 宮城浩祐 分配公正の分析的枠組 獨協大学経済学研究, 1988, **50**, 255-308.
- 30) OECD. OECD Reviews of manpower and social policies: Manpower policy in Japan. OECD, 1972. (労働省訳・編 OECD 対日労働報告書 日本労働協会 1972.)
- 31) Rawls, J. A theory of justice. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971. (矢島鈞次監訳 正義論 紀伊国屋書店 1979.)
- 32) 労働大臣官房政策調査部編 日本的雇用制度の現状と展望 大蔵省印刷局 1995.
- 33) Sheppard, B.H. & Lewicki, R.J. Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1987, **1**, 161-176.
- 34) Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., & Minton, J.W. Organizational Justice: The search for fairness in the workplace. New York: Maxwell Macmillan, 1992.
- 35) Singer, M. Ethics and justice in organizations: A normative-empirical dialogue. Aldershot: Avebury, 1997.
- 36) 田中堅一郎 報酬分配行動に関する研究動向: 衡平理論 (Equity theory) の発展と衰退を中心として 心理学評論, 1991, 34-4, 500-523.
- 37) 田中堅一郎 報酬分配に関する社会心理学的研究におけるこれまでの成果と今後に残された問題 東北女子大学・東北女子短期大学紀要, 1992, **31**, 11-22.
- 38) 田中堅一郎 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, 1996, **10**, 59-73.
- 39) Thibaut, J. & Walker, L. A theory of procedure. *California Law Review*, 1978, **66**, 541-566.
- 40) Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J., and Huo, Y.J. Social justice in a diverse society. Boulder, Colorado: Westview Press, 1997.
- 41) 山岸俊男 社会的ジレンマのしくみ: 「自分ひとりぐらの心理」の招くもの サイエンス社 1990. (受付: 1997.3.25, 受理: 1997.9.29)
-