



RIETI Discussion Paper Series 08-J-060

今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から

守島 基博
一橋大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から

一橋大学 守島基博

【要旨】

現在多くの企業や組織で、資源分配の格差を低く保つことで、公正性を確保しようとする平等原則（準平等原則）から、組織や企業への貢献度に応じて資源を分配する（つまり、報酬を払う）衡平原則の考え方に大きく移行している。だが、実際は衡平原則による公正性の確保には多くの困難が伴う。そのため、衡平原則がもたらす不公平に対して、事後的にどう対応していくかに関する議論が盛んになってきた。

なかでも、企業場面においては、補完的に「過程の公正性」の考え方を活用し、資源分配を不衡平だと従業員や組織成員が認識する場合の救済を行う場合が多くなってきた。衡平原則によって分配結果の公正性を確立することが難しいことを前提として、分配を受け人（労働者）が、分配決定過程に部分的に参加したり、事後的な紛争処理を行ったりすることで確立される公正性である。

本稿ではまず、準平等原則から衡平原則への移行の困難さを解説し、衡平原則の問題点を部分的に補完する、「過程の公正性」の考え方を解説する。さらに 04 年と 05 年に行われたアンケート調査を、企業業績データと組み合わせて分析し、過程の公正性施策が、労働者の納得感だけではなく、企業業績にも貢献する可能性があることを示す。特に労使協議のための常設機関や、働く人が苦情を申し立てる仕組みなど、企業レベルでの過程の公正性確保のための仕組みを導入することが、企業業績との関連では重要なことが示唆される。

1. なぜ、今、公平や公正が問題になるのか

雇用における公正や公平について議論が多くなっている。背景としては幾つかの社会的な変化があげられるだろう。なかでもなかでも、最も大きな変化は背景は、社会における格差の増大とそれに伴う不平等な資源分配の拡大がある。実際、ここ暫く、多くの研究が社会における所得やその他の資源における分配が不平等だという指摘を行ってきた。端緒は、橋木（1998）と佐藤(2000)であり、橋木は経済学視点から所得分配の不平等化傾向を、佐藤は社会学的視点から社会移動（職業選択機会）の不平等化傾向をそれぞれ指摘した。また日本社会で不平等感が増加しているという点についても社会調査の結果が豊富に蓄積されている（大竹, 2005; 佐藤,2000）。

もちろん、これまでもわが国の雇用制度では、所得や雇用機会、学習機会などが平等に配分されていたわけではない。わが国においても賃金や雇用機会、教育へのアクセスなどについて格差は存在した。さらにそれが日本社会のダイナミズムの源泉だったという主張もある。また、一貫した実証的なアプローチでこの問題を研究した大竹（2005）によると、わが国の所得や資産の不平等は、人口構成の変化や地域格差による要素が多く、雇用のあり方や労働市場での変化による要因は小さいとの指摘がされている。

だが、重要なのは、今の日本で行われている公正や公平に関する議論の活性化は、単に資源分配に関する実態（格差や不平等の実態）が拡大しているかについての認識の違いに原因があるだけではなく、社会や組織における資源分配の原則に関する立場の違いや分散が大きな要素となっている点である。言い換えると、現在議論が盛んなのは、客観的な格差や主観的な不平等が大きくなっているかについての実態論についての合意が得られにくいためだけではなく、こうした格差や不平等の背景にある社会における資源分配に関する原則に関する意識や考え方について（規範論）変化が起こっているからだといえよう。

公正に関する原則が変化するとき、社会では混乱が起こりやすい。というのは、基準や規範が変化するとき、そこには何を公正とするかに関する判断の分散が大きくなるからである。今、わが国で起こっているのはそうした変化による議論の活発化だといえよう。今こそ原則に関する議論が必要なときだと思われる。そのため、本稿では、労働や雇用における公平や公正を、実態論（格差論）のレベルではなく、背景にある規範や原則のレベルで捉え、その上で公正(fairness)や正義(justice)を確立する方法を考えることを目的とするのであるⁱ。

以下、本稿は3つの節に分けて段階で議論を進める。第一が平等原則と衡平原則のバランスについてである。これについてはまず各々の原則を紹介したあと、わが国の雇用システム、特に人事管理における実態を概観し、現在わが国では平等原則が少しずつ失われ、衡平原則へのシフトが起こっていることを主張する。

二つ目として、優勢になってきている衡平原則だが、そこには多くの潜在的な問題点があり、衡平原則によって公正性を確立するには多くの問題点があることを指摘する。そして第三にこうした公平原則の問題点を部分的に補完する、「過程の公正性」の考え方について

て、わが国の実態をみながら解説する。

2. 衡平原則と平等原則

何が公正なのかを決定するのは極めて難しい。なぜならば、何が公正なのかは、公正性を判断する基準に依存するし、また基準が変化するとき、そこには何を公正とするかに関する分散が大きくなるからである。したがって、何を公正(fair)だと考え、どういう状況が正義(justice)であるかに関する判断は、どういう原理をそこにおくかに依存するといえる。おかれる原理によって実際の資源分配の公正性が判断されるからだ。

一般的に雇用の場面を考えた場合、わが国では、資源分配の原則として、2つの原則を組み合わせてきたと考えられる。

ひとつが「衡平(公平)原則」ⁱⁱである。つまり、なんらかの基準にしたがって、価値評価を行い、その結果に応じて、資源(賃金、教育へのアクセスなど)を分配する考え方である。したがって、衡平原則に従うとすれば、どんなに不平等が存在しても、それが公正な不平等である可能性もある。それでも雇用システムにおいては広くこの原理が採用されてきた。企業から見ても、働く側から見ても、効率と公正を最もよくバランスする原則であるように思えるからである。

だが、実際には、資源の分配においては、衡平原則だけではなく、平等原則を併用する場面もあることに注目しないとならない。平等原則とは、資源を個人などに資源を平等に分配するという原則であり、ここで資源とは、雇用に限った場合、単に給与やその他の処遇だけではなく、雇用機会、学習機会、情報へのアクセスなど広い範囲が含まれる。なかでも、特に注目を集めるのは「機会の平等」である。雇用機会や学習機会へのアクセスは平等原則にのっとなって行われなくてはならないという主張が頻繁に聞かれるのである。

現実には、これまでわが国の雇用においては、平等原則もかなり広く採用されてきたといえるだろう。もちろん、どんな社会でも完全な平等は不可能であり、その意味で実際の雇用場面では、平等原則が完全に守られてきたわけではない。その意味で、これまでの平等原則とは、実務上は、分配の結果としての格差を必ずしも広げず、小さく保つという原則を維持することで、他の社会的な効果を期待するいわば準平等原則であった。

だが、多くの議論がなされているように、現在社会をあげて衡平原則への傾斜が起こっている。ちなみに、(株)電通が行っている「世界価値観調査 2005」によれば、わが国で、競争や収入の格差を容認し、平等を否定する人は確実に増えている(図表 1)。私たちの実感でもあろう。明らかに意識レベルでは、働く人は競争や、その結果としての格差を容認し、平等原則に従った資源の分配から離れ始めている。組織レベルの生産性を重視した分配原則(格差小原則)から、働く人が離れている可能性がある。つまり、平等原則から衡平原則への傾斜である。

同様に企業内の人事制度などに関する仕組みづくりの原則も平等から衡平に大きく転換している。例えば、多くの場面での競争原理の導入、成果の競い合い、評価、それに応じた

資源の分配など、多くの面で衡平原則に基づいた資源の分配が行われ始めている。端的にはいわゆる成果主義の導入が盛んであった。

だが、衡平原則に基づく資源の分配は、それが純粹に運用されればされるほど、結果の不平等を引き起こす。そうした不平等が公正さに欠くと判断されるとき、私たちは平等を再構築する、または公正を再確立するためになんらかの是正を行う。また衡平が結果としての資源分配の原則として時点では公正であったとしても、機会の平等が確保できず、結果としての不平等が公正ではなくなり、なんらかの是正策が必要になる場合もあろう。

つまり、衡平な資源分配の結果として、結果の大きな不平等が起こった場合、それに対する是正策を講じる形での平等の復活である。社会全体としては累進課税による所得再分配などが思い浮かぶ。多くの社会ではこうした仕組みを導入し、衡平ではあるが大きな不平等を、事後的に平等に近づけてきた。今、日本でも競争を確保して、衡平原則を適用し、結果として起こった不平等について、事後的な是正を行うという考え方が広まりはじめている。

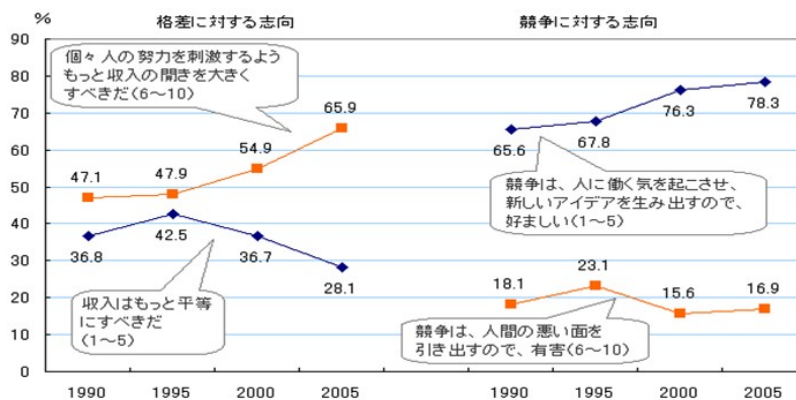
だが、企業内では、こうした事後的に格差を是正する方法は極めて難しい。そのために、これまでは、格差が大きくなるように、事前に施策や施策の運用を工夫するというやり方をとってきた。それは企業の仕組みとしての衡平原則と平等原則のバランスであったし、先に述べたように、単に個人レベルの生産性の向上だけではなく、組織としての生産性（チームワークや育成）を念頭においた経済合理性でもあった。

いずれにしても、公正を確立するためには、なんらかの形で衡平原則と平等原則のバランスを考えることが必要なのである。組織内公正性(organizational justice)の立場からは、組織のなかで公正性を確立するための考えかたとして二原則のバランスである。いうなれば、資源分配の視点から見た組織のなかの公正性は、まず平等と衡平、2つの原則の組み合わせやバランスによって成立すると考えるのである。

図表 1

格差と競争に対する志向（時系列）

格差と競争に対する志向（時系列）



(注)10段階評価を半々に区分した回答率の推移である。

(資料)電通総研「世界価値観調査2005」国内結果レポート(2005年12月)

3. 衡平と平等に関する実態：若干の調査データ

では、衡平原則と平等原則についてここ暫く企業はどのような考え方や施策をもっていたのだろうか。また従業員はそれをどう評価しているのか。本稿では主に(独)労働政策研究・研修機構(JILPT)が2004および2005年に行った「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(企業調査)と「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に対する調査」(従業員調査)のデータを使って日本の実態を検討する。この調査は東京商工リサーチの企業データベース台帳から従業員の多い順に11,856社を抽出したうえで、企業向けの質問紙を人事担当者へ送付した。回答企業は1,280社、回収率は10.8%である。さらに回答企業に対して、従業員用の調査票を送付した。回答従業員は2,823人で、239社において企業側回答と従業員マッチングデータを得ることができた。

1) 処遇と教育機会の分配について

まず、公平や格差の議論なかで頻りに議論される成果による評価および処遇の拡大と、教育機会の分配についてみてみよう。図表2は、過去5年間についてどのような人事施策を重視してきたかについて尋ねた質問の一部に関する結果である。結果をみると、全体でみて、75.3%の企業が、「成果を基準とした評価や処遇格差拡大」を重視してきたことがわかる。通説になっているように、評価や処遇についての分配原則が、成果を基礎とした衡平原則に移行してきた様子が伺える。

では、それに対して、企業が分配するもうひとつの重要な資源である教育機会はどうだろうか。これについては、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」を重視し

てきたと答えた企業は 53.3%にとどまった。平等原則ではない。だが、同時に衡平原則で育成を行ってきたのかというところでもない。「一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施」を重視してきた企業は、さらに少なく 32.9%である。つまり、多くの企業では、どちらの原則も採用していない傾向が見られる。

また、これらの数字はその企業が成果による評価・処遇の格差拡大を重視してきた場合でもそれほど増加するわけではなく、全体を対象にした育成を重視するのが 55.4%、一部への選抜型の育成を重視するのが 35.4%であった。教育機会の分配に関する考え方と評価・処遇の格差（分配）に関する考え方は必ずしも一貫しているわけではない。言い換えれば、衡平原則への一貫した移行が見られるわけでもなく、評価・処遇の分配に関して衡平原則が採用されるにしたがって、育成機会は、平等にも衡平にも分配されているわけではない可能性がある。原則が定まっていないようだ。

図表2 評価の格差と教育機会の分配(企業データ、N=1,280)

人事方針	「仕事の成果や結果によって処遇や評価を拡大する」	「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練」(カッコ内は成果に格差拡大重視企業のみ)	「一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練」(カッコ内は成果に格差拡大重視企業のみ)
重視する%	75.3%	53.3% (55.4%)	32.9% (35.4%)

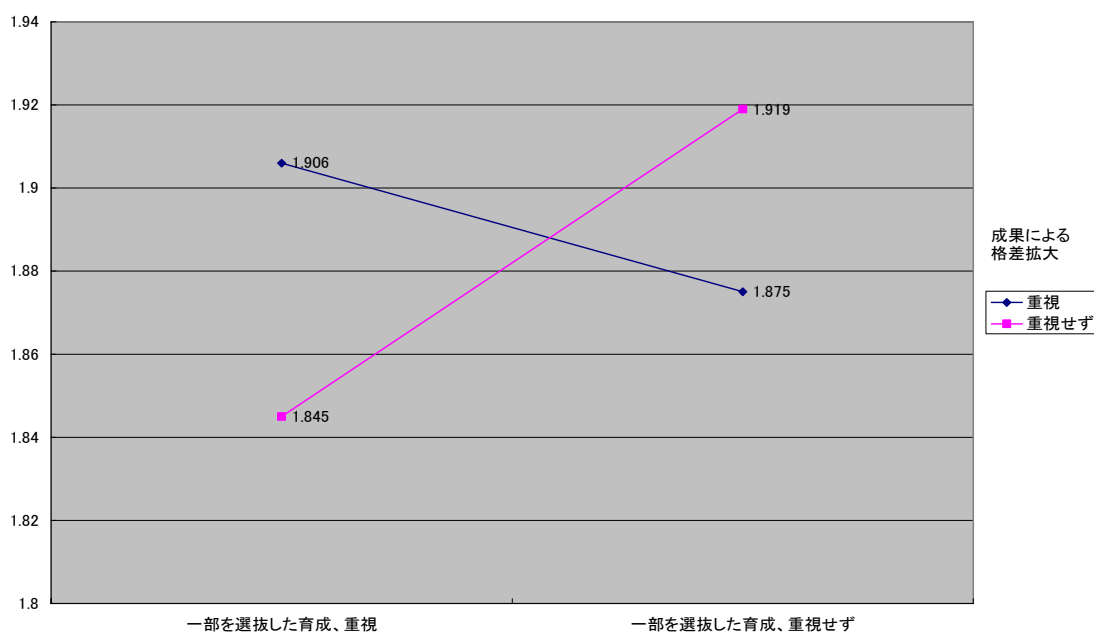
次に従業員は、衡平原則への移行をどのように受けとめているのだろうか。従業員調査を使って、人事方針の組み合わせと、評価・処遇に関する納得感ⁱⁱⁱとの関係を見た場合、図表3のようになった。ここでは、評価・処遇と教育機会、ともに衡平原則によって分配されるケースを他のケースと比較した。

この結果から、2点が指摘できよう。まず、第1に従業員の納得感をもっとも高まったのは、成果による格差拡大も重視せず、また育成においても一部の従業員に対する選抜型の教育訓練も重視しないタイプの人事管理である。ある意味では従業員にとって最も評価・処遇の納得性が高いのは、成果や業績を評価基準とした衡平原則を支持せず、育成を平等に分配している企業だとだといえよう。

だが、第2点として、上記グループとそれほど違いが無く、次に納得感が高いのは、成果による格差拡大と選抜型の育成機会提供を行っている企業であることがわかる。従業員としては平等原則にせよ、衡平原則にせよ、一貫性のある人事施策を望んでいるということなのだろうか。残りの2つの組み合わせはどちらも一貫していない方針を持つ企業だが、

どちらも評価・処遇に関する納得感が相対的に下がっている。企業の側に見られた混乱は、従業員にとっては、ダブルスタンダードだとみなされ、公正性を欠く人事管理だと思われるのかもしれない。

図表3 成果による格差拡大重視と選抜型の育成重視の組み合わせと従業員の評価・処遇に関する納得感変化との関係



2) 正規労働者—非正規労働者間での分配原則

さらに資源分配と公正性に関するもう一つの大きな論点としては、正規労働者と非正規労働者間との間での分配の問題がある。例えば、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（いわゆる、パート労働法は、非正規労働者に関する分配的公正性の確立に向けての政策であり、この法律をここまでの議論に照らして纏めるとすれば、雇用形態という基準に基づく賃金の分配が、一部の短時間労働者については、仕事の内容に基づく分配になったといえよう。その意味で、仕事の現在価値に応じて、賃金を分配する方向への移行である。

また雇用機会という意味では、現在、正規と非正規の間で少しだが機会均等が進んでいる。具体的には、制度としての非正規従業員の正社員登用の仕組みであり、また仕組みのあるなしに関わらない正社員登用である。これを平等原則の適用というのはやや無理があるとしても、正規、非正規という区分を前提としたうえでの雇用機会に関する平等化の動きである。

例えば、非正規社員の正社員登用に関して、連合総研の「若年者の採用方法の多様化と人材育成に関するアンケート」を再分析した藤本（2007）によれば（図表4参照）、非正規社員の割合が50%以上の企業では、登用制度がある割合は43.6%であり、過去3年間に登用実績のある企業は84.6%になる。

図表4 企業・事業所の従業員における非正規社員の割合と正社員登用の状況（%）

	n	過去3年間の 正社員登用の 実績がある	過去3年間、正 社員登用の実 績がない	正社員登用の ための制度が ある	制度はないが登 用を実施してい る。
全従業員に占める非正規社員の比率					
20%未満	44	45.5	45.5	22.7	54.5
20%以上50%未満	30	56.7	30.0	36.7	53.3
50%以上	39	84.6	10.3	43.6	48.7

出典：藤本(2007)より

ところが、ここで注意しなくてはならないのは、現状では正規従業員と非正規従業員の間では、仕事自体の格差（雇用機会、単位あたり賃金の格差など）だけではなく、さらに学習機会の格差が目立っていることである。例えば、労働政策研究・研修機構の2003年調査（「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」）を再分析した坂爪（2007）によれば、回答企業約900社のうち、非正規従業員（直雇用のみ）の一部でもが能力開発の対象者になっているのは、48%弱であり、今後3年間の予想を答えてもらっても、59%弱である。ほぼ100%の企業が正規従業員に対してなんらかの育成を行っているのに比較して大きな格差がある。

また、JILPT従業員調査でも自分の働く会社で、「非正規社員（契約社員、パート・アルバイト社員）にも社員教育の機会を提供している」と答えた割合は、9.1%だった。企業調査において、企業の方針として全員を対象にした人材育成を重視してきたと答えたサンプル（全体の32.3%）だけに限ると、非正規社員へ提供している割合は6.3%まで低下する。その意味で機会の平等が確立されてはいないのだ。

さらに、藤本(2007)の別の結果によれば、正社員登用のための制度がある企業でも、非正規社員に定期的に研修を行っている企業の割合は53.8%である。そして、もともと非正規社員向けの定期研修を行っている企業が、サンプル129社中、39社（30.2%）なのである。非正規社員に対する育成策で最も多いのは、「業務のマニュアル化」と「上司や先輩に責任を持たせる」なのである。仕事を覚えてもらう視点が強い育成であり、スキルアップやキャリアの向上を目指したものではない。正規従業員と非正規従業員間で、学習機会についての平等化は進んでいない。

もちろん、実際問題として、育成機会については、衡平原則の適用も合理性を欠くため、

難しいと考えられる。衡平原則の前提は、なんらかの基準で同じ価値を提供しているのであれば、資源分配が同じでなくてはならないという基準である。その意味で、教育機会という長期的な人材価値に影響を与える資源の配分は、もともと短期的で臨時的な雇用を前提とする非正規従業員の場合は難しいだろう。長期雇用が前提となっている正規従業員の場合は、企業にとっての人材のもつ価値を長期的に評価できるが、短期雇用を前提とした非正規従業員の場合は、長期的な価値が同等であることを主張するのが難しいからである。したがって、教育機会の衡平原則に基づいた分配は難しいと考えられる。

将来的に雇用機会に関して進展する平等と、学習や育成の機会に関するアクセスに関する不平等が公正性という観点からは問題になるかもしれない。正規になるキャリアを用意しておきながら、また正規になったら処遇は均衡しているとしても、そのための学習機会を制限しているからである。現実には、こうした議論はすでになされており、たとえば、学習機会へのアクセス確保に関する規定は、改正パート法 10 条にも盛り込まれている。

4. 衡平原則による公正性の確保が難しい理由

このような混乱はあるものの、既にのべたように特に企業内の取り組みとしては、公正性判断の基準や、資源分配のための原則が、大きく衡平に移行してきたと考えられる。また、働く人も衡平原則を受け入れる度合いが高くなってきたようだ。公平原則は一見資源の分配が公正かどうかを判断するための単純で合意可能な原則を提供するように思えるし、自由競争への社会的要請ともマッチする。

だが、実際、衡平原則は考え方としては極めてシンプルでも、その運用においては、極めて多くの困難な判断を伴う。衡平原則には幾つもの罫があるのである。

問題点を明らかにするために、まず衡平原則を概念的に把握してみよう。ここで紹介する考え方は、組織内公正(organizational justice)研究の端緒ともいえるアダムス(Adams, 1963, 1965)の衡平理論(equity theory)の応用である。アダムスの考え方は、主に組織内部での資源分配の公正性を判断する基準なので、この考え方で説明される公正性は、分配的公正(distributive justice)と呼ばれ、具体的には、図表 5 でその考え方が示されている。

図表 5 アダムスによる分配的衡平性の原理

$\frac{\text{自分の結果/自分の投入}}{0 \text{ self/I self}} \quad \rangle, =, \langle \quad \frac{\text{他人の結果/他人の投入}}{0 \text{ other/I other}}$

ここで投入とは、自らが組織に投入する努力、成果や業績などの貢献である。また、これは成果や業績のような従業員の行動結果として生み出されるものだけではなく、年齢や雇用形態など客観的な条件でもよい。いずれにしても、自らが組織にもちこむ価値あるも

の全てを投入と表現する。それに対して、結果は逆に従業員が企業から受け取るものである。賃金や賞与、ポストなどの処遇、地位、名誉など自分が企業からうけとる価値あるものすべてが該当する。

そしてアダムスによれば、自分の受け取る結果と投入の比が、他人の同様の比に比べて、等しいときに衡平(equity)が成立するという。逆に両者の間にこのような等号がなりたないといふ、不衡平(inequity)の状態だといふ。もちろん、不衡平には2種類あり、自分のほうが得をする場合(不等号>の場合)と自分が損をする場合(不等号<の場合)である。ただし、自分にとって不衡平なのは自分が損をする場合だけなので、アダムスによれば、この場合に従業員はなんらかの対応をとることになる。

以上がアダムスの衡平理論といわれる枠組みである。全てではないにしても、公正感や納得の多くは実際にはこのような社会的比較を通じて認識される衡平判断を基礎とするだろう。われわれが日常場面で身近に感じる公平・不公平の感情は、他者との比較によって引きだされた衡平性の認識に基づいているともいえるのである。とくに米国の組織では、職務内容やセニョリティに基づいた賃金体系より、メリットに基づいた賃金体系が多くを占めているため、衡平分配(equity allocation)の基準が広く観念として浸透しているといえる。また近年、わが国においても、能力主義、成果主義賃金制度や年俸制が普及するに伴い、この基準が賃金決定基準として支配的になりつつあるといえるかもしれない。したがって、限定されているとはしても、このモデルを何が衡平な状態で、何が不衡平な状態かを考えるための枠組みとして使うことの妥当性は高まっているのである¹。

だが、ここで注意しなくてはならないのは、この一見簡単なモデルの各要素についてどういう判断や意思決定をするかによって、何が衡平で何が不衡平なのかの判断が大きく変わってくることである。具体的には、以下の4点にかかわる判断である。

① 比較者の選択(referent choice)：誰と誰とを比較するのか

最初の意思決定が、比較者の選択である。言い換えれば、誰と誰とを比較するのか。またある人材グループ間での比較をしたときは、衡平な状態だと判断されても、他の人材グループに比較を移すと不衡平になる場合もある。例えば、非正規従業員が感じる不衡平は、非正規従業員の間であれば、それほど強くはないものの、正規従業員との比較では不衡平となる場合もある。

例えば、今問題になっている非正規労働者と正規労働者の均衡処遇の問題は、非正規労働者がより基幹化されることによって大きな不衡平が生じているとの認識がきっかけだった。なぜならば、これまで非正規労働者内部または正規労働者内部での比較に基づいていた衡平の判断が、正規と非正規の比較をする必要性をもたらしたからである。基幹化によ

¹ さらに、経済学的な観点からすれば、相対的な業績(relative performance)に依拠した処遇の処遇決定の方が、成果に対する個人の寄与が評価しやすいというメリットからも、衡平基準のほうが実務上は支持されやすいことによる妥当性も存在する。

って比較の対象が正規従業員になると、今度は両者をどういう基準（図表5の投入）で比較するかが問題になる。職務内容の同等性という改正パート労働法の考え方はこうした議論の産物である。

一般的に雇用形態が多様化し、職場や企業のなかに多様な人材が共存するなかで、さらに各々の層のもつ企業内での役割が変化するとき、比較者の決定はさらに難しくなる。現在、多くの場面でこうした比較対象者についての考え方が変わっており、多くの混乱が起こっている。

② 投入要素の選択(input choice)：何を投入要素とするか

これは人材の貢献や貢献の可能性の評価基準を何にするかに関する判断である。インプットとして考えられる基準には、たとえば努力や成果のみならず、資格、スキル水準、能力などが挙げられており、また具体的には、能力、成果、努力やその組み合わせのパターン、さらには年齢、学歴、勤続年数、性別、国籍など多くの要素が考えられる。

だが、ここでも衡平性の判断において、混乱が生じる可能性が高まっている。なぜならば、よく知られているように、多くの企業で、こうした投入基準の変化が起こっているからだ。具体的には成果主義的な評価・処遇制度の導入である。そのために、評価の基準（つまり、投入要素に関する基準）が能力や年功などの要素から、業績や成果により高いウェイトをかける方式へと変化が起こっているといわれる。

さらに、今もうひとつの基準が導入されはじめている。職務価値である。これまでわが国では、一般的に賃金などの処遇に関する評価は人にかかわる基準によって決定され、仕事自体の価値を考えることは少なかった。多くの場合、勤続年数、年功、能力、学歴など、ヒト基準であった。だが、近年、ひとつには男女や正規労働者—非正規労働者間における公正性判断の目的で、またもうひとつには人件費管理の目的で、職務や役割などの基準を、賃金決定のために使用するケースが増えている。

このことが最も端的に表されているのが、前述の改正パート労働法における均衡処遇を目的とした職務内容の同等性であり、これは職務内容が同等であるという限定がついているが、同一労働同一価値賃金へのむけての第一歩である。純粋な同一価値労働同一賃金の原則は、職務内容が異なる場合でも、価値が同一または同等ならば、賃金に均衡を求めることになるのでより射程は広がるが、改正パート労働法は、少なくとも職務のもつ価値を公正性判断の基準とした意味で新たな発展であった。

さらに、平野（2005）が主張するように、日本企業における人事管理方式の進化は、一部の企業で職務等級制度への移行を伴っている。職務等級制度は、賃金階梯の基礎として、これまでのような勤続年数や能力ではなく、仕事のランク付けをその基本としており、ここでも職務の価値が賃金決定のための投入要素となっている。前述の JILPT 企業調査によれば、2004年から過去5年間で1,214社中32.4%が、（部分的ではあるだろうが、）基本給の決定において、職務給・役割給を導入している。

③ 結果要素の選択 (output choice) : 何を結果とするか?

さらにもう一つ結果要素の決定がある。つまり、何をもって、投入に対する報酬だと考えるかに関する判断であり、具体的には、賃金、賞与、昇進や地位、承認、満足度などが含まれるため衡平理論はかなり広い意味での貢献度と報酬のバランスを扱うことができる。

だが、ここでも新たな人事制度の導入は、衡平性の判断に混乱をもたらす可能性を含んでいる。例えば、これまで賃金や賞与などの短期的な報酬よりも、昇進やキャリア発展の可能性などの長期的な報酬が重要な意味をもっていた企業でも、成果主義の導入や短期雇用の進展によって、企業にとっても、働く側にとっても有効な報酬ではなくなった。同様に、高い価値のある人材への報い方として、雇用の安定などが有効な報酬として機能しなくなりつつある。

④ どこまでの格差を許容するのか

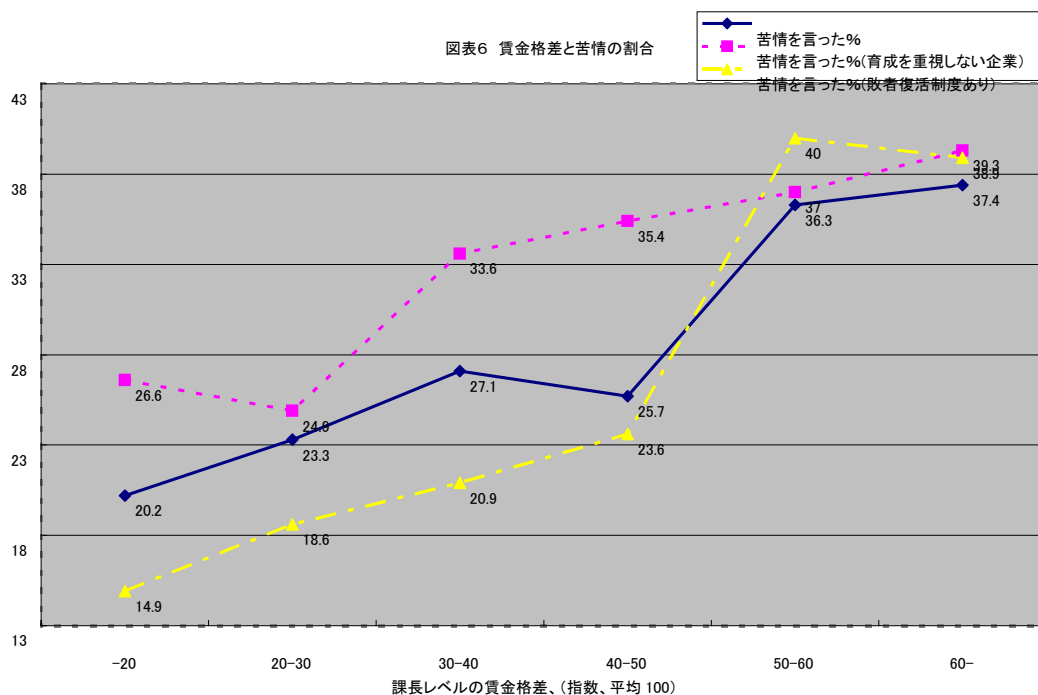
最後が、どの程度、等号からの乖離を許容するかである。どんな組織や社会システムでも正確に図表4においていつでも完全な等号が要請される可能性は少ない。ある程度は不等号が存在し、それが許容されるだろう。この許容の程度をどこまで許すかで、衡平—不衡平の境界が決まる。別の言い方をすれば、不衡平が不公平に変わる境界である。

ちなみに、不平等が不衡平に変わる境界を示唆した興味深いデータがある。ここでは、JILPT企業および従業員調査を用いて、課長レベルでの最高者と最低者の賃金格差の程度を平均100とした指数で測り、それとその企業で働く従業員が過去3年間に上司、組合、人事などに対して処遇に関する苦情を申し立てた割合との関係を調べた結果、図表6のようなパターンが得られたのである。サンプル全体のパターンを示す結果(実線)をみると、苦情の割合は、賃金最高と最低との格差が、平均を100として50未満と、50以上でかなり違っている。もちろん、賃金の格差は、課長の生産性や貢献度がわからない限り、正確には不平等の指標であり、不衡平の指標とはいえないが、いずれにしても、多くの人の判断のなかで、不平等や不衡平において、なんらかの限界や境界がある可能性を示唆する結果である。

だが、重要なのは、こうした境界は状況によって一定では無いことである。例えば、企業内の他の人事施策に依存するだろう。特に人材育成の仕組みである。人材育成は、非正規従業員のキャリア転換制度と同じように、基本的には「将来の夢」で衡平性を確保するやり方である。なぜならば、人材育成により現在の格差がどれだけ固定的であり、また自分が頑張れば、どれかで回復可能な格差であるかが理解できるからである。その意味で、やはり短期的な不衡平を、長期的な衡平で補完する方法なのである。

だが、多くの企業で、長期的雇用と内部人材開発が減ってきている。これは企業における人材育成の現象という表面上の意味だけではなく、衡平性の観点からも考慮されるべき変化だと思われる。例えば、上記で苦情発生割合を、過去5年間、従業員育成を重視してきたと答えなかった企業だけに限定して再集計すると(図表6の破線)、苦情発生割合

が上昇するポイントが、二段階ほど前倒しになっているようである。少なくとも従業員から見ると、人材育成を重視しない企業では、賃金格差は不衡平だと判断され、苦情に繋がりがりやすいようだ。



もうひとつが、不衡平に対する救済措置の存在である。人事制度の場合、例えば昇進や昇格におけるリターンマッチ（敗者復活）の可能性があるかどうかによっても違うだろうし、キャリア転換の制度も重要だろう。ちなみに、正社員について、苦情の発生率と賃金格差の関係を、昇進における敗者復活制度のある企業だけで集計してみると（図表6のもう一つの破線）、敗者復活のある企業では、格差が少ないときの苦情発生率の確率が低い。そして、境界の位置は全体サンプルとほぼ同じだが、境界における変化の度合いはより際立っている。その意味で、敗者復活制度は格差が少ないときの苦情の発生を押しやることで、より際立った境界をつくるのかもしれない。まったく同じではないが、正規労働者と非正規労働者間の不衡平を是正する仕組みである正規従業員への登用も、衡平性の観点から見ると、短期的な不衡平を長期的に達成される衡平によって補完するものであり、それによって許容される格差の程度が決まってくる。こうした考えは、改正パート法13条にも規定として盛り込まれている。

5. もうひとつの公正性原則としての過程（手続き）の公正性

1) 過程の公正性とは

以上のように、衡平性原則は組織のなかの公平性を考える目的のために、シンプルでわかりやすい原則を提供する。だが、同時に何が衡平かは、様々な要因や意思決定、判断に依存する。結果として、何が公正かを一義的に外部から決定するのは難しい。比較対象、投入や結果としてどういう要素を選択するかなど、上記に示したような多様で困難な意思決定を経たのちに初めて衡平原則による公正性の判断ができるのであり、また「衡平＝公平」を確保するためには、分配原則に含まれる要素以外の多様な要因が考慮されなくてはならないからである。

また、平等原則によって、衡平原則を補完するにしても、どういう資源の組み合わせにするか（例えば、賃金と教育機会の組み合わせなど）や、事後的に平等を回復する方法についての合意を得ることが難しく、結果としてこの方法で公正性を確保することは困難である。

そのため、実際には多くの場合、衡平原則を分配の原理として維持しつつ、最終的に分配の公正性が確立されているかを一人ひとりの参加者（労働者）の判断に任せ、分配の過程での労働者の参加や労働者への情報公開や事後的な紛争解決の機会を提供することで、公正を回復するという「過程の公正性」の考え方へと移行してきた。

つまり、過程の公正性とは、資源分配の意思決定のプロセスで確立される公正性として、考課や処遇の分配結果に関する公正性(結果の公正性とよばれる)とは区別され、一般的には評価の手続きや基準などの公開、上司との話し合い、苦情処理システムの整備などで、労働者についての公正性を確立しようという考え方である。「分配過程を規定する社会システムの手続き的公正要素が公正であるかどうかということにかかわる公正性の判断」(Leventhal, 1980)だと定義される。

したがって、もっとも一般的には過程の公正性は、人事考課の基準や評価の結果の公開や、処遇決定後の苦情処理などのシステムの整備であり、こうした仕組みを利用して、分配結果の公正性が確立されない場合、分配決定過程に部分的にでも参加したり、事後的な紛争処理により公正性の確立をめざしたりすることで、補完的に組織における公正性を確保するのである。分配決定制度に内在された公正性という意味で「手続きの公正性」と呼ばれることもあるが、本稿では（事後まで含めた）分配決定過程での公正性確保という点を強調し、「過程の公正性(procedural justice)」と呼ぶ (Greenberg, 1987)。

既にみたように、成果主義の導入や雇用の多様化において、個人間での評価や処遇などの格差が大きくなり、また意識や価値観の変化により衡平原則にかかわる新たなコンセンサス作りが必要になるにつれて、平等分配や衡平原則によって、公正や納得感を高めるのは難しくなる。そのため企業にとっては、格差の大きい人的資源管理を実施していくうえで重要な問題として、分配結果に依存せずに従業員の納得感を高めるための施策をどうつくっていくかが課題となる。また労働組合にとってもこうした施策を提案し、実施させていくことが必要と考えられる。

そのため、別の観点から考えると、過程の公正性は、労働側のボイスに関する新たな考

え方だと捉えることもできる。ここでボイスとは Hirschman(1970)によれば、不愉快な自体から逃避することよりも、むしろ経営に变革をしいる意図をもって経営者に対して行われる、個人的あるいは集団的な陳情や訴訟や異議申し立てなどの一連の発言を指す。過程の公正性の確立には、主に資源の分配をうける人々（ここでは労働者）がどれだけその分配決定プロセスや、さらには分配決定の仕組みに参加できる程度であり、その意味で労働者の経営参加と類似の考え方だからである。したがって、労使関係論的な言葉を使えば、過程の公正性はボイスを中核とした公正性確立の考えかただと言えよう。

では、具体的に過程の衡平性はどのような要素からなっているのか。これまで、わが国大企業は、こうした人事考課の基準や結果が従業員に未公開で、また処遇についての不満処理が上司との話し合いなど、非制度的な枠組みに依存していた。そのため結果の平等性や長期的な衡平性の確保を通じて、公正を維持してきた。もちろん、わが国の平等的な処遇の分配は、公平性だけを考慮して整備されたものではないが、処遇の公平感や納得性を維持するには、プラスの影響をもっていたと考えられる。

こうしたやや長期的な取り組みに対し、衡平原則による資源分配が一般的になり、短期的な公平が求められるなかで、以下のような施策の導入が必要だと思われる。なお、この点については、開本(2005；他に守島(1997)や加納・開本(2003)を参照)が手際よい整理をしている

第 1 に資源分配の意思決定に関する情報公開がある。そして、これには意思決定の基準の公開や結果の公開など、広い面での情報開示が含まれる。また、その前段階としての基準の確立、明確化も含まれるだろう。例として人事考課について考えると、施策としては、評価や処遇決定に関する基準の確立や公開と、その基準を適用した個人にかかわる結果の公開がそれにあたらう。

第 2 が、分配を具体的に決定する段階での労働者のボイスや発言である。これには幾つかの段階があらう。まず分配決定時点での意見申し立てや説明があらう。次に結果に対する不満や苦情の申し立てがあるかもしれない。労使関係における団体交渉なども本来は分配意思決定プロセスでのインプットやボイスだと考えることができる。

最後に苦情や不満を申し立てた場合の救済の可能性があらう。

そして第 3 に要素として、分配の仕組みをつくる段階での参加やボイスがある。労使関係的な言葉で言えば、分配決定制度の設計自体への参加である。公正性の観点から見て、労働組合の参加というときに、これが最も根源的なものなのかもしれない。残念ながら、組織内公正の議論では、通常この段階は含まれず、人事考課であれば、あくまでも評価場面での過程の公正性が問われる。だが、上記のように過程の公正性をボイスだと考えると、ここまで要素として含めることが望ましい。ここまでの議論をまとめてみると図表 6 のようになる。

なお、ここまでは主にわかりやすさのために、人事考課場面を念頭に議論をすすめてきたが、この議論は他の場面でも適用可能である。例えば、現在非正規従業員への経営情報

の経営情報の開示はほとんど行われていないが、これについても公正性の観点から吟味する必要がある。

図表7 過程の公正性を確立する要素

概念	過程の公正性を確立する施策（例）
情報開示	①分配基準の設立・公開 ②分配決定結果の公開
分配決定プロセスでのボイス	③決定段階への説明・情報提供 ④結果に関する不満や苦情の申し立ての機会
分配システム設計段階でのボイス	⑤経営方針や情報の共有 ⑥制度設計について意見を言ったり、交渉したりする機会

出典：守島(1997)、開本（2005）などに加筆訂正。

2) 人事評価・処遇決定における過程の公正性施策の実態

では、いったい企業では、どの程度こうした過程の公正性施策は導入されているのだろうか。まず基本的な実態をみてみよう。図表7は、JILPT 企業調査を使って集計した、図表6に紹介された施策の一部についての普及状況である。もっとも導入が進んでいるのは、人事評価基準明確化の一種である「目標管理制度」であり、それに「評価結果の本人への開示」、「考課者訓練」が続く。これらに対して、「評価に関する苦情処理制度」の導入率は約11%である。その意味で、事後的な紛争処理を目指した施策の導入率は低い印象が否めない。

さらに、先にも紹介したように、企業が、賃金の成果連動制度の導入し、処遇の格差の増大している場合、評価の納得性を高め、不満や苦情を少なくするために、企業は過程の公正性施策の導入を考えることが予想される。企業が成果主義的な評価・処遇制度と同時に、評価の納得性を高める人事施策を導入した場合、従業員は格差に対する納得性を高め、制度の受容や効果が高まることが期待されるからである。

図表8 過程の公正性に関わる施策の導入状況

	全体 (N=1,209)	成果主義導入企業 (N=702)	成果主義未導入企業 (N=507)
目標管理制度	60.7%	72.8%	44.0%
評価結果への本人への開示	49.2%	63.2%	29.8%

考課者訓練	41.9%	50.9%	29.4%
評価に関する苦情処理制度	11.1%	16.1%	4.1%

注：成果主義導入は、「過去5年間で評価や処遇決定において、成果・業績を重視する仕組みを導入したか」で判断した。

そこで、サンプルを評価・賃金制度において、成果・業績を基準として重視した仕組みを導入したかどうかで分割し、分析を行った。結果は、図表7の右2列に示されている。結果をみると、成果を重視した企業で確かに過程の公正性施策の導入率は高くなる。だが、目標管理を除けば、6割以下である。苦情処理制度については、ここでも16%と低い。

さらに、多くの企業で成果主義の導入に伴って導入される施策の“3点セット”とでも呼ぶべき、「目標管理制度」、「評価結果の本人への開示」、「考課者訓練」の3つのうち、2つ以上を導入している企業の割合をみると、成果主義的な評価・処遇制度を導入してきたと考えられる企業でも約56%であった。成果主義的な評価・処遇制度を導入した企業でも、過程の公正性施策の導入は進んでいない。

3) 制度設計への参加や労使の情報共有

次に人事評価・処遇決定機能に限定されない、より高いレベルでの過程の公正性施策を見てみよう。まず、過去5年間、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」を重視してきたと答える企業は全体の36.1%と三分の一強である。あまり高いとはいえない。さらにこの数字は企業業績が良い企業でも、長期雇用の維持を方針として表明している企業に限定しても大きな変化はなく、各々39.1%、38.6%である。その意味で、経営トップと労働側の情報共有も低い水準にとどまっている。

だが、それに対して、企業は従業員との直接のコミュニケーションによって過程の公正性を確保しようとしているようである。「経営目標や経営理念の社員への伝達」を重視してきたと答える企業は66.4%であった。

さらに労使のコミュニケーションについては、正規従業員と非正規従業員間で、非正規従業員が労使の情報共有の蚊帳の外に置かれる傾向がみられる。例えば、日本経団連(2006)によれば、有期雇用の従業員を労使協議制の対象に含めている企業は、全体の約2%であり、最も高い実施率を示した企業内コミュニケーション施策である、「社内報・社内HP」でも、約23%であった(図表7を参照)。

図表9 有期雇用従業員を対象としている制度

社内報・社内 HP	24.3%
苦情・相談窓口	20.5%
表彰制度	13.4%
管理職との個人面接	13.1%
提案制度	12.7%
職場懇談会	6.1%
従業員への意識調査	4.7%
経営トップとの社員の直接対話	3.2%
労使協議制度	2.1%

出典：日本経済団体連合会(2006)、「新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて」

さらに、JILPT 企業調査によれば、過去 5 年間「非正規・外部人材の活用」を重視してきたと答える企業のうち、「(正社員について) 労働組合や従業員代表と経営トップのコミュニケーション」を重視してきたと答える企業は、約 41%であるのに対して、非正規・外部人材の活用を重視してこなかったと答えた企業では、約 29%であることを明らかにしている。経営側がより少数になる正社員とのより堅固な運命共同体意識の確立を目指した動きなのかもしれない。

6. 過程の公平性と企業のパフォーマンス

ここまで企業内における資源分配の原則において、平等性基準のウェイトが低下し、衡平性原則が増大する中で、企業内における働く人の公正性を確立するための新たな方法論として、過程の公平性施策が必要なことを議論し、導入状況をみてきた。

では、こうした過程の公平性施策は、業績など、企業のパフォーマンスに対して、どのような影響があるのだろうか。いうまでもないことだが、こうした施策を導入するにはコストがかかる。したがって、企業が過程の公平性施策を導入することで、なんらかの業績向上が期待できない限り、長期的に施策を維持することはないだろう。また、働く人自身がそうした施策の導入によって公正感や納得感において上昇を認知しない限り、本来の目的が達成されたとは言い難いし、また長期的にも企業業績への影響も起こらないだろう。

本節では、こうした前提から、過程の公正性施策の企業のパフォーマンスへの影響を実証的に検討する。具体的にはこうした施策を導入したことによる、企業業績の変化および働く人の納得感への変化への影響である。データとしては、すでに紹介した JILPT 企業調査と従業員調査を用いる。

具体的には、過程の公平性施策として、以下の3つを検討した。「従業員への評価（考課）結果の公開」、「評価（考課）結果に関する苦情処理制度」および「常設的な労使協議機関」の3施策である。これらは各々図表7に示された過程の公平性の3項目、情報開示、分配決定プロセスでのボイス、分配システム設計段階でのボイスにおおよそ対応しており、質問票では、この各々が導入されているかを人事部に尋ねている。導入率は、企業調査において、各々「従業員への評価（考課）結果の公開」が49.1%、「評価（考課）結果に関する苦情処理制度」が11.5%、「常設的な労使協議機関」が66.5%であった。

また、企業の業績変数としては、過去5年間の売上高の変化(1999年から2004年)を、1999年を基準とした指数で表した。平均は19.1%、標準偏差は43.8%だった。また、従業員の公正感については、従業員調査から、「自分の成果や能力に関する評価の公平感」と「評価結果の賃金・賞与への反映に関する納得感」に関する過去3年間(2001年から2004年)の変化を、「高まった(=3点)」、「変わらない(=2点)」、「低下した(=1点)」で聞いた設問を用いた。過去3年間の納得感変化に関する従業員回答の分布は、図10に示されている。

図表10 過去3年間の評価およびその賃金などへの反映に関する納得感の変化(N=2,454)

過去3年間の変化	高まった	変わらない	低下した
「自分の成果や能力に関する評価の公平感」	15.2%	62.8%	22.1%
「評価結果の賃金・賞与への反映に関する納得感」	12.5%	56.4%	31.1%

分析は、2段階最少二乗法を用い、操作変数として、は、「企業として過去3年間労使コミュニケーションを重視してきたかどうか」を5点尺度で計測した変数を用いた。この変数は、公平性に関する3施策の導入と統計的に有意な相関があり、またいずれの従属変数とも有意な相関が観察されなかった。またコントロール変数として、業種(製造業ダミー、運輸・通信業ダミー、金融業ダミー、その他凝集ダミー、レフェレンスはサービス業)、企業規模(総資産の対数変換)、企業の設立からの時間(企業設立からの年数)を用いた。回帰分析の結果は、図表11に示されている。

表 11 企業パフォーマンスと過程の公平性施策

(2段階最少二乗法、カッコ内は標準誤差)

変数	過去5年間の売上高 変化(%）、(企業調 査、N=2,454)	成果や能力に関す る評価の納得感、 過去3年間の変化 (従業員調査、 N=2,454)	評価の賃金などへの 反映に関する納得感 の、過去3年間の変 化(従業員調査、 N=2,454)
労使協議の常設機関 の有無(有り=1)	59.63* (34.00)	-0.82 (.17)	0.32* (0.16)
評価結果の本人への 公開の有無(有り=1)	6.41 (10.83)	0.11** (0.05)	0.14*** (0.05)
苦情処理制度の有無 (有り=1)	30.25** (13.02)	0.02 (0.08)	0.13 (0.08)
製造業ダミー	-34.24** (16.02)	0.04 (0.06)	0.07 (0.06)
運輸・通信業ダミー	-32.48* (18.36)	0.03 (0.07)	-0.02 (0.07)
金融ダミー	-32.22 (37.11)	-0.47** (0.16)	-0.11 (0.17)
その他産業ダミー	-36.93** (16.13)	-0.01 (0.15)	0.19 (0.15)
総資産(対数)	2.43 (4.11)	0.03 (0.02)	0.01 (0.02)
存続年数	-0.96 (0.19)	0.0003 (0.0006)	0.0005 (0.0006)
年収(対数)	---	0.07 (0.09)	0.29*** (0.09)
管理職ダミー	---	0.04 (0.05)	0.02 (0.05)
大学卒ダミー	---	-0.04 (0.05)	-0.06 (0.05)
性別ダミー	---	-0.09 (0.06)	-0.12* (0.06)
R ²	0.05	0.03	0.06
F	3.70***	2.08**	3.90***

注:操作変数は「企業として過去3年間労使コミュニケーションを重視してきたかどうか」。
回答は5点尺度。
については、本文を参照。

*0.05 < p < 0.10, **0.01 < P < 0.05, ***p < 0.01

結果は示唆的である。まず企業レベルでの業績である売上高の変化については、労使協議のための常設機関の設置や苦情処理制度の有無がプラスで、統計的に有意な関係を示している。それに対して、評価結果の本人への公開は係数がプラスだが、有意な結果を示してはいない。このことから示唆されるのは、企業レベルでのパフォーマンスに影響を与えるのは、評価結果の公開などの個別的な人事上の施策よりは、より企業レベルでの制度的な過程の公平を保つための仕組みであることだろう。また、個別的な苦情処理についても、そのためのルートが制度的に担保されているとき、企業にとっては業績への効果がみられることも示唆される。この結果は、これまでの労使関係研究における制度として準備されたボイスメカニズムにおける発見事実と整合的である(例えば、Kafuman and Levine, 2000などを参照)。

それに対して、過去3年間の従業員レベルでの納得性の変化に影響を関連する要因としては、予想されたとおり、従業員一人ひとりへの考課結果の公開が大きい関連を示している。評価におけるフィードバックが評価の公平感を高めることはこれまで多くの研究が示唆してきたことと一致する(例えば、Foldger and Cropanzano, 1998: ch. 5や開本, 2005のレビューを参照)。だが、重要なのは、これに対して、やはり従業員個別レベルでの施策とも考えられる苦情処理制度が有意な関連を示さなかったことである。逆に、企業レベルに設置される労使協議のための常設機関のほうが、弱い関連を示していることが注目される。

これまで多くの研究が示しているように、企業内の公式の苦情処理制度を利用する従業員は極めて少ない。この従業員調査でも、過去3年間「会社の苦情処理制度を利用した」割合は、僅か3%程度(28名)である。こうした仕組みが個人レベルでの公正性確保施策としては機能していない現状が背景にあると思われる。

要約すると、この分析結果は、次のことを示唆しているのかもしれない。企業内での公正性を高め、企業内での過程の公正性が結果としての企業レベルでの業績の上昇へと結び付くには、多くの人が企業に対して、たとえば、コミットメントを高め、働くことに対して意欲をもつことが必要であろう。だが、図表10の結果をみても、多くの方は自分の評価や処遇について、公正感の低下を感じてはいない。したがって、実際の苦情処理制度が活用される可能性は低くなる。労使協議のための常設機関や、仕組みとしての苦情処理制度は、それが存在することで、多くの人材にとって、過程の公正性へ向けての制度上の担保をある程度提供すると考えられる。

それに対して、個人レベルの業績変数である、一人ひとりの納得感・公正感の低下を防ぐには、なんといっても、一人ひとりへの評価結果の公開が丁寧に行われることが重要なようである。個人レベルでの納得性や公平感やはり個人レベルでの過程の公正性施策の存在に依存するということなのだろう。これまで多くの研究で指摘されてきたことが、わが国においても、現場レベルでの上司による人事考課結果の説明する施策が、働く人の公

正感にはある程度の影響をもつことが再確認されたのである。

7. まとめ

現在わが国では、組織や社会のなかでの格差を低く保つことで、公正性を確保しようとする平等原則（準平等原則）から、その人が組織や企業へ貢献した程度に応じて、資源を分配する（つまり、報酬を払う）衡平原則の考え方に大きく移行している。だが、現時点では、組織や社会における公正性の判断基準として衡平原則と平等原則の両方が並存しており、その2つのなんらかの安定的なバランスを見つけるまでに至っていない。

だが、実際は衡平性原則による公正性の確保には多くの困難な意思決定が伴う。具体的には、1) 誰を比較対象に選ぶのか、2) 何を基準として個人の貢献を評価するのか、3) 何を報酬と考えるのか、そして4) どこまでの不衡平を許容するのかである。特に最初の3点について合意がえられないと、衡平原則によって公正性を確保することはできない。また第4点目は、不平等が不衡平に変わる境界が雇用システム外の要素も含めて多くの要素に依存するために一義的に決定するのが難しい。だが、衡平原則はこれらの点について合意がえられないと、分配が公正であるかの判断ができないし、またこれらの点に関する合意の難しさにより、何が公正かについての混乱を招きかねない。

そのため、実際の場面では、衡平性原則が必然的にもたらす不平等が不公平にならないためにどのような施策を考えるかが重要なポイントとなる。そのなかで現在行われている議論の根幹は、2つのポイントに絞られるだろう。ひとつは、衡平原則と平等原則をどう組み合わせるかに関する議論である。この方法はさらに2つに分かれ、具体的には、どの資源を平等に分配し、どの資源を衡平に分配するかの議論であり、また衡平原則のもたらす不平等を、事後的にどこまでどう是正していくかである。主に前者の議論は、主に機会の平等と結果の衡平の議論であり、後者は不平等の事後的な是正方法の議論である。

そのため、実際の企業場面では、公正性を確立するために、補完的に「過程の公正性」を活用し、資源分配を不衡平だと従業員や組織成員が認識する場合の救済を行うことになる。いうなれば、衡平原則によって分配結果の公正性を確立することが難しいことを前提として、分配を受ける人（労働者）が、分配決定過程に部分的に参加したり、事後的な紛争処理を行ったりすることで確立される公正性である。

本稿では、こうしたことを背景に、いわゆる過程の公正性施策（具体的には、「従業員への評価（考課）結果の公開」、「評価（考課）結果に関する苦情処理制度」および「常設的な労使協議機関」）が企業レベルの業績（過去5年間の売り上げの変化）と個人レベルでの公正感（過去3年間の評価・処遇についての納得感の変化）に及ぼす影響を検証した。その結果、企業業績に影響を及ぼすのは、企業レベルでの過程の公正性担保施策（上記3つのうち後2つ）の存在であり、個人レベルの公正感の獲得については、人事考課結果の公開が大きな関連を示した。

日本企業の組織内公正は大きな曲がり角にきている。衡平と平等のバランス、衡平原則

適用のために必要な議論、そして衡平原則の限界を補完する過程の公正性施策の導入など、多くの新しい展開がみられる。だが、そのなかでも本稿の分析が示唆するのは、企業にとって重要なのは、フィードバックや考課結果の公開などの、個人レベルでの公正感の確保だけではないことである。それだけではなく、労使協議のための機関や、働く人がいざというときに苦情を申し立てる仕組みなど、企業レベルでの過程の公正性確保のための仕組みを導入することが、企業業績との関連では重要なことが今回の分析からは示唆された。経営上の含意は大きい。

以上。

文献

和文

- 玄田有史・篠崎武久(2002). 「賃金格差と仕事格差」 連合総研編『日本の所得分配と格差』第7章.
- 加納郁也・開本浩矢 (2003). 「成果主義導入プロセスにおける従業員の公正」『商大論集』第54巻第5層, pp. 101-117.
- 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」『労働研究雑誌』No. 543, pp. 64-74.
- 平野光俊 (2005). 『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.
- 守島基博 (1997). 「新しい雇用関係と過程の衡平性」『組織科学』第31巻第2号, pp. 12-19.
- 日本経済団体連合会(2006). 「新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて」 日本経団連.
- 大竹文雄 (2005). 『日本の不平等』 日本経済新聞社.
- 佐藤俊樹 (2000). 『不平等社会日本』 中央公論社.
- 橘木俊詔 (1998). 『日本の経済格差』 岩波書店.

欧文

- Adams, J. S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity." Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, pp. 422-436.
- (1965). "Inequity in Social in Social Exchange." In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental and Social Psychology, (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Fujimoto, Makoto (藤本真)(2007). "Human Resource Management of Japanese Corporations with Regard to Conversion to Standard Employment from Non-Standard Employment." In M. Morishima (Ed.), ESRI International Collaboration Projects 2006 Changes in Corporate Human Resource Management and Their Effects on Polarization of Labor Markets in Japan. Tokyo: Economic and Social Research Institute, Cabinet Office, Government of Japan, 2007.
- Folger, Robert and Cropanzano, Russel. 1998. Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories." Academy of Management Review, 12, pp. 9-22.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Kafuman, B. E. and Levine D. (2000). "An Economic Analysis of Employee Representation." In B. E. Kaufman and D. G. Taras (Eds.), Nonunion Employee Representation. Armonk,

N.Y. M. E. Sharp.

Leventhal, G. S. (1980). "What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships." In K. J. Gergen, J. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.

Morishima, M. (1991). "Information Sharing and Firm Performance in Japan: Do Joint Consultation Committees Help?" *Industrial Relations*, Vol. 30 (Winter, 1991), pp. 37-61.

Sakazume, Hiromi (坂爪洋美) (2007). "Factors that Influence Firms' Willingness about Abilities Development of Non-regular Employees." In M. Morishima (Ed.), ESRI International Collaboration Projects 2006 Changes in Corporate Human Resource Management and Their Effects on Polarization of Labor Markets in Japan. Tokyo: Economic and Social Research Institute, Cabinet Office, Government of Japan, 2007.

i ここでの議論は組織内正義(organizational justice)研究の考え方を基盤としている。組織内公正について詳しくは、例えば Greenberg and Colquitt (2005)を参照のこと。

ii 衡平、公平と2つの表記があるが、本稿では原則に言及するときは、衡平を用いる。

iii 納得感は、3つの項目に対する、過去3年間における納得感の変化を質問した。項目は、「仕事の成果や能力の評価に関する納得感」、「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」、「周りの人の評価や書靴緒比べた場合の自分の評価や処遇に関する納得感」の3つであり、尺度は、3=高まった、2=変わらない、1=低下した、を用い、3項目に対する回答を平均した。したがって、得点が高いほど「納得感が高まった」傾向を示す。