

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 30 日現在

機関番号：13901

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730312

研究課題名(和文) 処遇の受容についての理論的・経験的研究

研究課題名(英文) Acceptance of Rewards: Theoretical and Empirical Perspective

研究代表者

江夏 幾多郎(Enatsu, Ikutaro)

名古屋大学・経済学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：00508525

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000円

研究成果の概要(和文)：この研究では、従業員が人事評価や報酬を受容する、という態度がいかなる態度であり、いかにして成立するのかについて、検討を行った。従業員にとって重要なのは評価や報酬が正しくなされていることであるが、「正しい」ということが具体的に意味することは、必ずしも明確ではない。従業員は人事評価や報酬以外の職業生活がある程度充実しており、実際に受け取る報酬によって生活上の必要性が満たされている場合には、正しさについての検討をやめ、「正しくないわけではない」ということを根拠に評価や報酬を受容する。この研究では、こうした知見を理論的検討から導き出し、国内外でのインタビュー調査や質問紙調査で知見の具体化を試みた。

研究成果の概要(英文)：In this research, the structure and origin of employees' acceptance of evaluation and reward are discussed. For employees, though justice and fairness of evaluation and reward are important, judging whether actual evaluation and reward are justice/fair or not is difficult. Furthermore, actual HRM process tends to be ambiguous. When their work situation is totally fulfilled and actual rewards can meet with their economic needs, employees tend to accept such ambiguity. We depicted these points based on interview research and survey research conducted in Japan and China.

研究分野：人的資源管理

キーワード：人事評価 組織的公正 満足感 公正感 納得感 プラグマティズム

## 1. 研究開始当初の背景

人事管理の重要な一領域としての、評価や報酬分配（以下、これらを総称して「処遇」とする）は、企業と従業員の、あるいは従業員間での利害を調停するための、重要な活動である。ただし、処遇のために企業が拠出できる原資は限られているため、全ての従業員に処遇への満足感を持ってもらうことは不可能である。にもかかわらず彼らに処遇の水準の高低に関わらず広く受容してもらうために必要なのが、それが「正しい」と知覚されることである。ただ、「等しきものは等しく、不等なるものは不等に扱われるべし」という基準はあるものの、その実態について普遍的な観点から定式化するのは困難である。従業員一人ひとりが固有の基準をもとに判断するしかない中、受容の可能性を高めるような人事管理上、職場管理上の要因について検討する必要がある。

従業員が自らに示された処遇を評価する際には、「処遇を通じて自分や他者のどのような利害が、どの程度充足されるべきか」という問いに応えうる、自らの「正義観」を、意識しようがしまいが動員している。この正義観は必ずしも固定的なものではなく、自らの日々の仕事内外の経験、さらには、企業、評価者（上司）、他の従業員が自らと同様に持つであろう正義観を考慮に入れながら、保持しないしは変更されるものである。江夏自身が過去に行った調査によると、従業員にとっての「正しさ」は、「不公正ではない」といったような必ずしも明確な内容規定を伴わない形でも、その知覚を裏切らないような状況下では、知覚されうる。例えば、自らへの人事評価の根拠が不明確な中でも、仕事の面白さ、将来への希望、生活上の必要水準を満たす報酬の付随、評価者への「日常関わる上司」という側面での信頼感、が意識されていれば、それを受容することとなる。それは必ずしも「仕方がなく」というものではなく、「評価に連綿とするのは好ましくない」という態度すら伴う。

従業員が状況を受容するに当たり用いる正義観の有効性は、あくまで時限的なものと考えられる。自らの内面を含む状況の変化の中、実利主義的ないしは政治的に、組みかえられてゆくものである。企業の人事管理は、

特定の観点から見た正しさを追求するだけでは、望ましくないしは必要最低限の成果を得ることはできない。建前はともかくとして、現実的に追及されるべきは、「普遍的な正しさ」ではなく、さまざまな正しさのそれぞれが程よく満たされる「理に適っている」ことである。こうした見地は、企業組織における正義・公正の議論のバックボーンとなってきた社会心理学的な観点のみならず、リベラリズムやプラグマティズムといった政治哲学的な議論を援用することで、はじめて強固なものとなる。

従業員のこうした柔軟性は、先行研究では十分に考慮に入れられたものではない。ただし、そうした柔軟性を前提とした、ないしはそれを引き出すような人事管理（制度の設計と運用）のあり方がどのようなものなのかについて検討することは、研究と実務の両面から、必要なことである。

## 2. 研究の目的

上述の背景・関心から導き出される、研究の目的は以下のとおりである。

本研究では、人事管理の一環としての処遇の適切さを捉えるために、被評価者による「道理がある（reasonable）」という判断に基づく受容（acceptance）に着目した上で、そうした事象の特徴や背景について理論的・経験的に解明することを目指す。この作業は、処遇の適切さについて「正義（正しさ; justice）」という観点から描こうとしてきた「組織的正義（Organizational Justice）」論を、社会-政治哲学における正義論、および、社会科学における「実践（practice）」アプローチの知見を参照しながら、批判的に再構築することを伴う。

## 3. 研究の方法

まず、理論的研究について言えば、その中核となる作業は、組織的正義論の知見についての、社会-政治哲学領域の正義論、および実践についての社会科学の観点からの、批判的に再構築である。それと並行して、批判的検討の対象となる組織的正義論についても、近年の動向を中心に、再度捉え直す作業も必要である。

経験的研究については、結果として以下の

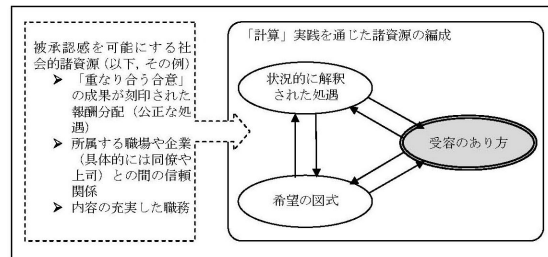
ような活動を行った。第一に、3つの在中日系企業におけるインタビュー調査である。一般的に日本人従業員と中国人従業員では、処遇に納得し、それを受容するための条件が大きく異なるといわれる。ただし、確かに異なる部分もあるものの、さらには、在中日系企業の従業員というサンプル特性はあるものの、共通項も多く見出された。

第二に、3つの企業、合計で約1400名を対象とした、質問紙調査である。平成26年度において、調査協力企業の開拓、質問内容の作り込み、調査の実施までを行った。助成期間が終了した平成27年度においては、調査結果の取りまとめと、4つ目の企業での約300名を対象とした質問紙調査の実施、が行われる。

取り扱う現象の多様性を高めることで、処遇の受容という事象の特徴やその背景についての多様性や、その中でも看取される本質的要素を特定することを試みた。ただし、ここで言う「本質的要素」とは、様々な事例に共通して観察されるある事実のことではない。むしろ、様々な事例における多様な事実に通じて内在するであろう、人間の社会的な生、集合体として多様な人々がまとまること、にとって不可欠な要因を描出したいと考えている。比較事例研究を通じた処遇制度の運用についての条件適合モデルを描く、といった実証主義的な展開を意図しているわけではない。

#### 4. 研究成果

従業員は、時間的・空間的な広がりの中から雑多な関連情報を見出して、ある処遇が受容するに足るかどうかの判断を行う。期待効用が予測効用を上回ったとき、処遇は「割に合うもの」と捉えられる。そうした「計算」は、二種の効用自体が相互参照的であるため、処遇を受容することに付随する未来に対して希望を持てるかどうか、という雑駁かつ定式化困難なものである。が、雑駁であるからこそ従業員は創造的でありえ、また、不正義への感受性が判断の一定の支えとなる。処遇を受容するために従業員が発揮する柔軟性を引き出すため、人事管理としては、従業員がどのような承認機会を欲しているかを見出し、それに沿った社会状況としての報酬分配を行う必要がある。



人々の正義-公正感とは、明確な根拠を欠いた中でも成立する、時には周囲による情報操作（印象管理）の産物として成立する確信である。先行研究では、報酬分配の過程を充実させることの重要性が指摘されたが、それは、こうした研究の大半が意図したものではないにせよ、正義-公正感のそうした特徴を、かえって明確にするものである。結果の正しさに関する意思決定は極めて複雑であり、過程の充実が「内省の棄却=正しさの確信」を助けるものの、それがなくても成立しうる。

人々は、他者との比較に加え、自分のみに向けられた眼差しの中で一定以上の評価を受けることへの願望を持っている。後者に属する評価は、その人に帰属する能力、行動、業績等の高低についての絶対的な判断に加え、自分自身という存在そのものに対する無条件の承認も含まれる。

つまり人々にとって、公正さとは、処遇における正義を構成する重要な指標ではあるが、唯一の指標ではない。先行研究で「正義-公正感」とされてきたものの中には、「公正感なき正義感」も含まれている。この2つの知覚は、類似した機能を果たす可能性があるにしても、発生の経緯が大きく異なるのである。

例えば、人々の正義-公正感を引き出すとされた報酬分配過程に関わる要因を一覧すると、その多くが、「公正としての正義」という知覚を引き出す手段のみならず、言うなれば「個人尊重としての正義」という知覚を引き出す手段としても、解釈できる。

処遇の経緯が不透明であるなど、人事制度の運用に際しては不備や問題が不可避免的に発生することが多い処遇を受ける人々にとって、処遇が埋め込まれているよりマクロ的ないしは日常的な要因（例：経営状況や周囲との人間関係）の影響や、実際の活動の中で欠陥への措置が講じられる程度に適宜着目

しながら，処遇という活動における欠陥についての評価を行うことは，不可能ではない。その結果として，「過程に問題があるものの，この処遇の結果そのものは適切である」「自分や周りにとってのあからさまな不公正がないため，拒否すべきではない」といった判断をしばしば行う。つまり，「文脈的（contextual）」な正義感（ときには公正感も伴う）とでも言うべき知覚や，文脈的要因も含めた一般化された正義感が存在しうる。

これらを踏まえると，従来「正義感」「公正感」「納得感」といった多様なワードはほぼ同義のものとして捉えられてきたが，「公正感なき正義感」「正義や公正についての二重否定の結果としての納得感」といったことが生じることが明らかになる。つまり，人々が処遇を受容する時，その態度の中には多様性が見て取れるのである。

		知覚形成の根拠	
		処遇そのものを評価	状況を参照して処遇を評価
正義感のベース	他者との公正な比較	処遇の公正さの確信 ・分配的正義・公正 ・手続的的正義・公正 ・相互作用的正義・公正	処遇の公正さの推測 ・処遇の実務が好ましくない中でも好ましさを見出し，承認
	自分に対する無比較的な評価	処遇の公正さへの留保 ・固有の報酬としての価値がある，分配手続き，相互作用	処遇の公正さへの留保 ・処遇の実務が必ずしも好ましくないことを問題視しない

## 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 3 件）

江夏幾多郎（2013）「従業員はいかに処遇を受容するか 日本と中国の職場から」『国民経済雑誌』208(1), pp.37-58.

中野浩一・江夏幾多郎・初見康行・守島基博（2013）「ビジネスケース ブラザー工業 グローバル経営の進化と人事部門の役割 本社による支援を通じた海外拠点の自律化」『一橋ビジネスレビュー』61(2), pp.102-115.

江夏幾多郎（2014）「利害調整活動としての人事管理 理論と応用」一橋大学大学院商学研究科日本企業研究センターワーキングペーパー（179），pp.1-19.

〔学会発表〕（計 1 件）

江夏幾多郎（2014）「処遇が受容される状況 ヒューリスティクスとしての正義感の構成」経営行動科学学会第 17 回年次大会（一橋大学）.

〔図書〕（計 1 件）

江夏幾多郎（2014）『人事評価における「曖昧」と「納得」』NHK 出版新書.

〔産業財産権〕

出願状況（計 0 件）

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年月日：

国内外の別：

取得状況（計 0 件）

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年月日：

取得年月日：

国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

江夏 幾多郎 (ENATSU, Ikutaro)

名古屋大学・大学院経済学研究科・准教授

研究者番号：00508525

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3)連携研究者  
( )

研究者番号：