

公正感とはいかなる知覚か

江夏 幾多郎¹

名古屋大学大学院 経済学研究科

要旨：本報告では、処遇に対する公正感の構造を理論的・経験的に解明する。実体が不透明な処遇をも公正と見なす人々の事例からは、公正感が処遇実態の妥当性への非論理的な確信であることが明らかになる。公正感の背景を解明する際には、人々の状況理解の方法や、処遇もその一部である人々の職業生活全般が想定されるべきである。

キーワード：処遇，公正感，ヒューリスティクス，日常知，信頼

1. 公正感の機能と背景

賃金のあり方を巡る労使間交渉に端的に見られるように、「公正な処遇」の実現は、人事管理上の主要テーマの一つである。公正 (fairness) は、利害関係者の間で配分する資源が有限であり、ゼロサム・ゲームが生じる際に重要性を帯びる、資源配分の基準である (Lerner and Lerner, 1981; Lerner and Mikula, 1994)。一般的に人々は、処遇に対する公正感 (perceived fairness) を抱くとき、利害の充足ができなかった状況をも受容することが多いからである。

つまり人々にとって、公正感を抱くことによって状況への適応が可能になる。社会心理学における先行研究では、状況の公正さが人々にとって重要となるのは、彼らが生存上の根本的な動機として、以下の要因のいずれかあるいは複数を希求するからである。すなわち、(1) 自己利益の確保²、(2) 周囲との良好な関係に基づく社会的アイデンティティの形成、(3) 内的倫理観の周囲での実現、である (関口・林, 2009; Tyler, et al., 1997)。そして、処遇を含む資源分配を経験する人々の公正感を引き起こす客観的条件について、(1) 分配レート³、(2) 分配手続き、(3) 分配上のやり取り、に着目した指摘が数多くなされてきた (Adams, 1965; Bies, 2001; Deutsch, 1975; 開本, 2005; Leventhal, 1980; 守島, 1997)。

先行研究では3つの大分類ごとに様々な具体例が示されてきた。しかし、人々の公正感にとって、各項目ないしは3つの大分類の全てが必要だとは限らない。人々は、実際に実現した客観的条件に特に着目して、状況を公正と見なそうとするからである (Brockner and

¹ 464-8601 愛知県名古屋市千種区不老町 E-mail: enatsu@soec.nagoya-u.ac.jp

² ここでいう自己利益とは、利害の絶対的な充足度合いというよりは、自らの利害の充足度が他者のそれと比べてどうか、という相対的なものである。

³ Deutsch (1975)によると、一言に公正な分配といっても、少なくともそこには(1) 衡平、(2) 平等、(3) 必要性、という3つの異なる原則が含意されている。

Cropanzano, 2001; Brockner and Wisenfeld, 1996; Lind and van den Bos, 2002)。このことは、公正感という知覚の非論理性を明らかにする。

2. 公正感の非論理性

既述のように、公正さは人々が状況を評価し、それに適応する際に重要な指標となるものである。しかも人々は、状況の公正さを判断するための手がかりを場当たりに利用しようとする。状況とそれに対する反応（公正感や不公正感）の関係は人々の判断基準に左右される(Huseman, Hatfield and Miles, 1987; 高橋, 1998; Younts and Mueller, 2001)わけだが、その基準自体が柔軟ないしは恣意的なのである。

こうしたことが起きる背景には、主に個人の認知限界に由来する状況の公正さを巡る不確実性が存在する。公正といった「高尚な抽象概念は、どこか私たちの認識を超越したところにひそんでいる。それは、まったく純粹無雑なものとして信頼できる形では、どこにもあらわれてこない (Cahn, 1949; 邦訳 p.12)」のである。

そうした中で人々は、「何が起きているのか」のみならず「何が起こりえたのか」をも問い、そうした問いに基づいてわずかな手がかりを基に状況の全体像を構想し、その公正さの程度を判断しようとする (simulation heuristic; Folger and Cropanzano, 2001; Kahneman and Tversky, 1982)。人々の公正感や不公正感は、ヒューリスティクス (認知上の近道) の上に成立している「反実仮想 (counterfactual thinking)」なのである (Roese, 1997)。

こうした観点は行動経済学でも一般化したものであると思われる。そこで本報告では、同領域で十分に述べられていないと推測される以下の点について検討したい。すなわち、公正感のような形式論理による支えを持たない知覚が、社会生活の中で一人ひとりによってどのように形成・保持されているかである。これを検討するに当たっては、行動経済学の先達としての現象学 (的社会学) やその系譜が示してきた観点、ある企業における処遇制度の運用事例について筆者が収集してきた情報、の2つに基づきたい。

3. 事例の紹介

X社は、5000人以上10000万人未満の従業員を抱え、創業以来100年以上の歴史を持つ多角化した造船重機メーカーである。同社では、管理職に対しては2001年から、非管理職に対しては2002年から、「能力・成果主義」という方針の処遇制度を導入している。

この制度の眼目は、処遇の年功序列的な性格を弱めることに加え、評価者と被評価者⁴のやりとりの中で処遇が決まることを促進する「目標管理 (Management by Objectives; MBO)」

⁴ 以下、「被評価者」と「従業員」を同義とする。「評価者」と対で論じる際に限り「被評価者」と表記する。

の導入にあった。先行研究 (e.g. 開本, 2005; 守島, 1997) によると, (1) 情報公開, (2) 苦情処理, (3) 発言, などという措置を処遇手続きに組み込むことで, 新たな分配原理 (e.g. 成果主義) が職場に浸透する。そうした意味で, X 社の制度改訂は, 「能力・成果主義」という方針の下で望ましい処遇を受けられなかった従業員にもそれを公正と見なしてもらうことを目指したものであった。

しかし制度改訂直後から, X 社の従業員の多くが, 「本当に能力・成果主義的に運用されているのかが判然としない」という感覚を持つようになった。処遇のための原資の制約, 質的に異なる貢献を行った従業員間の評価の優劣判断の困難さ, などといった「評価者負担」⁵があつて, 評価者が被評価者に対して処遇が決まる経緯を明確に説明しようにもしきれなくなったからである。従業員にとってこれは, 分配レート, 分配手続き, 分配上のやりとりの全ての面において, 公正感を抱くための手がかりが見いだせずにいることを意味する。

先行研究の観点に従えば, こうした状況を X 社の従業員が公正と見なすのは困難である。実際, 「結局は年功序列的な運用なのではないか?」という疑念を抱く従業員が少なからず存在していた。にもかかわらず, X 社の少なくない職場では, 処遇に対する不公正感や, それに伴う職場や個人の危機が観察されていない。このことは, 公正感を引き出すヒューリスティクスの適用範囲が, 先行研究の指摘以上に広いことを示唆する。

4. 公正感の処遇外の源泉

処遇関連の有効な手がかりが存在しない中, どのような要因が一部の従業員の公正感を支えているのだろうか。既述のように, ある状況を公正と見なせるかどうかは, 人々がどのような判断基準, つまり処遇の捉え方をしているかによって変わりうる。X 社の一部の従業員は, 「処遇制度の原則へのこだわりが弱いから」という理由により, 実態が不透明な処遇を受容している。より具体的には, 彼らは処遇に対して以下の姿勢のいずれかないしは複数をとっていることが, 聞き取り調査から明らかになった。

- a-1) 処遇制度を当初の青写真通りに運用することは困難である
- a-2) 処遇の経緯が明確であることは好ましくない
- a-3) 日常の職務の中で処遇に関する経験は強く意識されない
- a-4) 自分に対する評価を確認する手段は処遇だけではない

⁵ 都留・阿部・久保 (2005)によると, 成果主義的に処遇を行う際のその他の評価者負担として, (1) 自らの評価基準を用いなければならない, (2) 評価作業に要する時間が長大である, (3) 一部の労働者にネガティブフィードバックを行わなければならない, といったものがある。

さらに、処遇に対するこうした姿勢は、処遇や職業生活全般において以下のようなことが実現していると知覚された場合に、抱かれる傾向にある。つまり、これらが不明確な処遇実態に替わる公正感の引き金となっている。

- b-1) 自分にとっての必要水準を下回らない処遇
- b-2) 職場の評価者に対する信頼感
- b-3) 日常の職務遂行の中での充足感

先行研究に従うと、人々は公正感を抱くため、自己都合的に手がかりを見いだそうとする。そうした中、X社の一部の従業員は、時には処遇とは直接関係のない手がかりを援用しながら、不透明な状況を肯定的に理解しようとしている。例えば「職務遂行の充実度」と「職務の中で処遇が意識されないこと」の関係にあるように、そこで形成される因果は論理的に整合したものだとは限らない。手がかり探索の範囲については、これまで以上に広く想定されなければならない。

5. ヒューリスティクスの現象学

現象学的社会学やエスノメソドロジーの知見に従うと、この種の因果律は「一連の身近な知識 (the stock of knowledge at hand; Schutz, 1964)」や「日常知 (commonsense knowledge; Leiter, 1980) と呼ぶことができる。X社の一部の従業員は、処遇制度の運用実態の妥当性を自明視する中で、自らの日常知の形態や存在についての思惟を停止している⁶。人々はその全貌について論証的に意識・表現できないにもかかわらず、ある知識に沿った行為を遂行できるのである (Giddens, 1984)。

日常知に基づいた状況判断は、盲信的であるにもかかわらず人間の生活能力の根本に位置している。中村 (1979)では精神分裂病の患者の事例に基づき、論理的思考のみに基づいた生活の破綻が雄弁に示されている。ある女性患者によると、彼女は通常の人々よりも論証的な傾向が強いがために、誰もが守っているささいなルールが理解できず、他者との円滑な付き合いができず、「自己」への確信が持てずにいる。

また、前節にもあるように、X社の一部の従業員によって保持される、不透明な状況の妥当性を確信するための非論理的な理解の方法—日常知—は、処遇のみならず職業生活全

⁶ 実際、公正感の背景に関する筆者の理解に対し、当事者の多くが「そう見ようと思えば、そう見える」「処遇以外のことが大事だというのは分かっているが、それ以上に厳密なイメージを持っているわけではない」といった反応を示してきた。

般での経験の影響を受けて成立している。つまり彼らの日常知は、X社という文脈に日常的に深く埋め込まれる（社会化される）ことで習得される。従業員一人ひとりが処遇の際に関わりを持つ人々や機構とは、それ以外の局面でも関わりを持つからであろう。

このように、人々の日常知は、当人にとって非意識的で、周囲との相互作用の中で形成・保持されるものである。これら2つの特徴を踏まえると、ある日常知を従業員一人ひとりに持たせることを意図した企業や管理者による介入は容易ではない。例えば、実際にX社の一部の職場では、処遇制度を方針通りに運用することが困難であること（a-1）について積極的に明らかにすることで処遇実態に対する受容を被評価者から引き出そう、という評価者の試みが見られた。しかし、そうした説明を受けた被評価者は、評価者の苦衷への共感ではなく、評価者の責任放棄への憤りを示してしまう傾向が強かった。制度運用の困難さへの推測が、公正感の引き金という機能を果たさなくなったのである。

全ての日常知がそうであるわけではないが、不透明な処遇実態の妥当性への確信を意識の外で引き出すような日常知については、従業員一人ひとりがあくまで個人的に形成・保持しなければならないものようだ。「多少あいまいなところがあった方が、安心は安心だなんていう気もしています」という発言にあるように、もし処遇に対する公正感に関する自らの根拠の脆弱さが明らかになった場合、自らの観点の根拠薄弱さについて許容できなくなり、解決できないその状況にさいなまれることになるのである。

6. 信頼という技法

第4節では、X社の一部の従業員が不透明な処遇実態にもかかわらず自分に対する処遇を公正なものとし、「処遇制度の原則へのこだわり」が弱いことも明らかにした。このとき彼らは、実情が自らの理解と異なっているリスクにもかかわらず、状況に対する安心感を抱いている。これはGiddens (1990)の用法を借りると、処遇という抽象的システムへの信頼 (trust) によって可能になっているものである。

処遇に対する公正感とは、処遇システムへの信頼を前提とする。しかし、処遇システムはそれに関わる一人ひとりにとって抽象度の高いものであるため、それへの信頼を直接的に形成することは不可能である。むしろ、処遇システムについての経験は管理者を媒介にして達成されるため、処遇システムへの信頼のためには親密性に基づく管理者への信頼が必要不可欠となる。管理者に対する信頼感がある場合、その存在が重要なウエイトを占める処遇全体の不透明さとそこに潜む危険性について、忘却・許容できるようになる⁷ (Giddens, 1990)。具体的には、従業員は処遇実態の不明確さに対して、「上司はなるだけ成果や能

⁷ Giddens (1990)では、こうした心理メカニズムについて、Erickson (1963)の幼児期のアイデンティティ形成に基づいた説明が行われている。

力に基づいた評価をしている」あるいは「この人が処遇をしても不明確なのだからこの不明確さは避けられない」という推測が行えるようになる。

こうしたロジックは、X社の一部の従業員の「処遇制度の原則へのこだわり」の弱さの背景として「職場の上司に対する信頼感 (b-2)」が示されたこととも整合的である。上司との関係の履歴、そしてその中で培われてきた上司に対する見方がどのような形をとった時、従業員から上司に対する信頼が培われるのだろうか。調査の主な発見事実として、(1) 相互理解感、(2) 同一化欲求、の2点について示す。

多くの従業員にとっての上司は、入社時・若年時の先輩、ないしはその頃からの上司である。多くの従業員にとっての現時点での上司とは、「社会人」としての基礎を固める時期に大きな影響を受けた人であり、職務遂行上・育成上の長い関わりを持ちがちな存在である。そのため、従業員から上司に対する「長い付き合いだから互いのことは黙っていても分かる」という感覚は、同一企業内の他の人々に比べて抱きやすくなるだろう。

従業員にとっての上司との同一化欲求とは、端的に言えば「将来はあの人のようになりたい」という感覚である。上司に対する忠誠心も含まれる。こうした欲求は、職務遂行上の壁や失敗をその上司の援助があって乗り切れた際、よく想起されるようだ。

7. さいごに

研究報告の予稿ということもあって、本稿では公正感という知覚についての理論的概略についての議論と発見事実の局所的な紹介に終始してしまった。実際の報告では、これらについてのより詳細な説明と、事例研究における方法論上の留意事項の提示を行いたい。

主な参考文献（詳細なリストは当日配布）

Folger, R., and R. Cropanzano (2001) “Fairness Theory: Justice as Accountability,” in J. Greenberg, and R. Cropanzano (eds.), *Advance in Organizational Justice*, Stanford University Press, pp.1-55.

Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*, Polity Press.

Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*, Polity Press.

Leiter, K. (1980) *A Primer on Ethnomethodology*, Oxford University Press.

Lind, E. A., and K. van den Bos (2002) “When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management,” *Research in Organizational Behavior*, 24, pp.181-223.

中村雄二郎 (1979) 『共通感覚論』岩波書店。

Schutz, A. (1964) *Collected Papers II; Studies in Social Theory*, Martinus Nijhoff.

高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的課題」 『日本労働研究雑誌』 No.460, pp.49-58.