

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2020-J05

処遇の受容を可能にする要因
－処遇に対する「正しさ」と
「好ましさ」はいつ知覚されるか－

江夏 幾多郎

2020 年 3 月 23 日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

処遇の受容を可能にする要因

—処遇に対する「正しさ」と「好ましさ」はいつ知覚されるか—¹

江夏 幾多郎

(神戸大学経済経営研究所)

I 問題意識

人事管理には、企業経営にまつわる組織内外の多様な利害を調整しつつ、企業目的に沿った従業員の貢献・業績を引き出すことが強く期待されてきた。企業から従業員への報酬とその水準を決定するための評価、すなわち処遇は、そうした目的と密接に結びついている。従業員にとっての受容可能性 (acceptability) が低い処遇は、企業目的に即した従業員の貢献や業績を引き出しにくくなる。

まず、ニーズに見合うかそれ以上の水準の処遇を得る時、従業員はそれに対して「満足感 (perceived satisfaction)」を抱く。この時、例えば常にはないにせよ、従業員は動機の充足のみならず、状況に対して「正しい」「理に適っている」とすら思うことがあろう (Messick and Sentis, 1983)。つまり、満足感が「正義感 (perceived justice)」を誘発するという自己正当化的な認知プロセスを経て処遇の受容が実現しうる。

しかし、全ての従業員を満足させる処遇を企業が提供することは、報酬のための原資の制約、さらには従業員の希求水準 (aspiration level) の変動 (March and Simon, 1958) を考慮に入れると、実質的に不可能である。誰かの満足が誰かの不満の元となる中では、満足度の高低に関わらず幅広い従業員に正しいと思ってもらい、受容される処遇の実現が、人事管理の重要な課題となる。企業としては、一部の人の自己正当化に頼らない形で、幅広い人々の中に正義感を養わなければならない。

組織や社会のような集団的状况において正義を具現化する構想の一つに「公正 (fairness)」がある。政治哲学の領域で正義と公正についての概念的議論を行った Rawls (1999) によると、公正とは、例えば生得的な能力の高低や運・不運といった偶然性によって生じる人々の間での待遇の格差が、最も不遇な状態にある人の将来の便益を最大化させる程度に是正され、全ての人々が自由や機会を均等に享受できる状態を指す。

正義の構想としての公正性を企業経営の文脈で具現化するためには、「公平性」「平等性」「必要性」といった種々の報酬分配原理を適度に組み合わせた処遇を、従業員への配慮が

¹ 本研究は3つの企業の従業員を対象にした質問票調査があって成立した。調査にご協力いただいた各社の従業員の方々、仲介の労をとってくださった人事担当者の方々への心よりの謝意を表したい。また、本研究は科学研究費 (課題番号: 24730312) による助成を受けた。

公式的または非公式的に十分になされた手順に沿って実践する事が必要となる。こうした考えに立つならば、幅広い従業員が公正感（perceived fairness）を抱くような処遇は、最終的に彼らの正義感すなわち受容を引き出す。

組織行動論においても、正義や公正についての研究がおよそ半世紀にわたり積み重ねられ、「組織における正義-公正（Organizational Justice-Fairness。以下、OJF）」という研究領域を形成するに至っている。OJF では、「正義＝公正」という前提²の下、（1）組織に属する個人にとって公正性が重要である論拠、（2）公正性を担保する組織マネジメント上の客観的要素、さらには、（3）そうした要素が組織や個人に及ぼす影響、（4）そうした影響を生み出す社会心理的なプロセス、について論じられてきた。特に（3）が実証研究を中心にもっとも研究量が多いトピックであり、離職や報復行動の意図、組織コミットメント、組織市民行動、職務満足感などの個人の職務上の態度や行動、さらには職務上の成果が着目されてきた。

本研究では、OJF を基礎づけ理論としながら、どのような処遇が、従業員にどのように受容されるか、つまり「正しい（正義の是認）」または「正しくないわけではない（不正義の否定）」と見なされるか、そして、どのように解釈・評価されるからそれが受容されるのかについて、検討する。そこでは、OJF に関する研究の多くが見落としがちなニュアンスに配慮するため、以下のような方針を採用した。

第一の方針として、本研究が着目する被説明変数として、上述したような個人の種々の態度や行動ではなく、処遇の受容、つまり処遇に対する正義感を置いた。職務において表出される従業員の諸々の態度や行動は、企業から受けた扱いに対する「返礼」という性質を、大なり小なり持つ。返礼の内容は企業からどのような扱いを受けたかに依存するが、正義感とは、こうした社会的交換における返礼の直接的な契機となるものである³。企業からの扱いをインプットと、従業員が示す態度や行動をアウトプットとした場合、OJF における先行研究の多くはインプットとアウトプットの直接的な対応関係に着目してきた。それは、インプットがアウトプットに変換されるプロセス（スループット）をブラックボックスとしてきたことを意味する。

本研究ではそこを問題視する。従業員の職務上の態度や行動は、処遇とは関係しない要因によっても引き起こされるため、「正しい処遇」による実際の影響を推定するのは存外に困難である。また、OJF における多くの研究のように、主観的な正義感の発生の有無を確認せず、ある客観的要因について正義を具現化するものと見なすのは、論拠不十分である。本研究では、アウトプットとしての職務上の従業員の態度や行動に着目しないものの、それに近接的であると同時に、処遇に対する最終的な判断である受容可能性、すなわち正義

² OJF では、正義と公正について、互換可能（interchangeable）な概念とされることが多いが、本文中にあるように、正義は公正を包含する上位概念であり、同等だとはいえない。

³ OJF を含む、組織行動論における多くの理論や議論が、社会的交換理論に基礎づけられている（Cropanzano, et al., 2016）。

感に着目する。そして、処遇上のいかなる要因が客観的に、より正確には間主観的に正しいものとなりうるのかについて検討する。

そもそも正義感とは、どういう知覚なのだろうか。Cahn (1949)によると、正義といった「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(邦訳 p.12)」。

反面、不正義は直感的に自覚できるし、他者が経験するそれについても共感が容易である。なぜならば人は、ある扱いを他者から受けることで、「いきどおり・ふるえ・ショック・うらみ・いかり、といった交感神経的な反応や、人間という動物をして外部からの攻撃に対抗せしめるような、はらわたが変になるとか、副腎の分泌に異常を来すこと(邦訳 p.25)」があるからである。正義感とは、「それでは正義に反するという感じ(the sense of injustice)」が見出されないときに抱かれる⁴。

第二の方針として、被説明変数としての処遇の受容可能性、すなわち正義感と、説明変数としての処遇に関する様々な要因の間を媒介するものとして、処遇への公正感と満足感を設定した。従来の OJF においては、正義感と公正感を同一のものと見なすことが多かった。ただし本研究では、処遇の受容という態度の構成やその成立メカニズムをつぶさに検討するため、両者を別のもので扱う。

従業員にとっての処遇の受容可能性は、公正感以外の要因によっても高められる。特に、人間がしばしば持ちがちな自己正当化バイアスを踏まえると、従業員が処遇を正しいものと見なして受容する際には、その処遇の「社会的な」妥当性のみならず、「個人的な」好ましさを理由としうる(Messick and Sentis, 1983)。正義概念は理論的にも経験的にも公正概念よりは広範なものであるし、正義を実現する構想は、公正も含めて複数存在する⁵。報酬の原資に制約があり、様々な利害を抱える従業員と同時に関わる企業にとっては、満足感を媒介に受容される処遇上の要素よりは、公正感を媒介に受容される処遇上の要素のほうが、実現に向けた注力を行う価値があろう。

近年の OJF においては、人々が状況を受容する過程における、状況の公正さを認識し、そうした認識を何らかの態度や行動に結びつけるメカニズムに関する研究蓄積が進み出している。「総合的公正判断 (General Fairness Judgement; Ambrose, Wo and Greffith, 2015; Lind, 2001)」という概念からは、処遇が全体として公正か否かを従業員が判断するために種々の手がかりを選択的に利用するメカニズムについての洞察が得られる。企業が整備する様々な要因の全ては、従業員にとって等しく重要だとは限らない。あるいは等しく認識可能であるとは限らない。また、本人にとっての公正性の重要度(Bell, et al., 2006; Brockner,

⁴ 本研究では、一般的に「納得感」と呼ばれる知覚について、こうした正義感の定義に概ね当てはまるものと見なしている。

⁵ Rawls (1999)は、自らの「公正としての正義」概念を展開するに際して、功利主義などの他の正義概念との比較を行っている。このことは、それが望ましいことかどうかは別として、公正以外の正義概念が理論的にも現実的にも成立しうることを示唆している。正義概念の多様性については、Sandel (2009)による解説もある。

et al., 2009) や組織構造上の特徴 (Ambrose and Schminke, 2003) についての議論を踏まえ、従業員が処遇を受容する根拠として、処遇が公正であることが必須要件にならない可能性もある。本研究では、処遇上のどの要因が従業員の正義感を引き出すのかについて、公正感と満足感による媒介可能性に着目しながら検討する。

こうした前提を踏まえ、本研究では、以下のような研究課題を設定した。図 1 にあるような変数間関係の解明を目指す。

1. 従業員による処遇の受容を促す処遇関連の要因による影響を、公正感（総合的公正判断）がどの程度媒介するのか。
2. 公正感の媒介効果と満足感の媒介効果には、どのような相違があるのか。

<図 1 を挿入>

II 組織における正義-公正

OJF の知見を借りながら作業仮説を提示するのに先んじて、処遇に対して従業員が知覚しうる正義感、公正感、満足感について議論する必要性を、「業績管理 (performance management)」に関する先行研究を概覧する中で紐解いてゆきたい。

2-1 従業員に受容される業績管理

業績管理とは、個人成果の向上を目的として、職務上の業績についての評価データをフィードバックするとともに、データ解釈と目標設定のプロセスで、積極的にコーチングの技法を活用することである (高橋, 2010, p.280) ⁶。

業績管理という考えが注目された背景には、業績評価 (performance appraisal) の実施や効果についての限界がある。例えば、何をもって正確な評価と見なすかについて評価者と被評価者の間で異なる場合 (Brett and Atwater, 2001)、業績評価は期待された効果を発揮しない。業績評価の結果の公開やフィードバックはしばしば即時性を欠くため、例え過去の業績を報酬に反映させるには都合のいい方法だとしても、将来の業績向上には結びつきにくいのである。パフォーマンスに関する評価者主催のミーティングを経験した被評価者の方がパフォーマンスが向上する (Walker and Smither, 1999) など、業績評価でないと

⁶ なお、引用元では「業績」を「パフォーマンス」としている。本研究では「パフォーマンス」の訳語として「業績」を充てたが、日本においては、パフォーマンス・業績については、最終的な「成果」「成績」「出来高」と同義として理解される傾向にある。しかし、「perform=行う、演じる、果たす」という語源にあるように、パフォーマンスとは最終的な成果に加え、それに至る行動プロセスも含む広範なものであり、本研究で「業績」という言葉を用いるときには、原語のそうした広い意味を踏まえている。

実現できない効果は多くない。さらには、業績評価の効果は他の人事施策との関係性の中で変化する (DeNisi and Smith, 2014)。これらの研究からは、業績評価の良し悪しを測定の正確性のみで論じるべきではないこと、評価者と被評価者の日常的な関係性に目を配るべきであること、さらには、業績評価「単独」の効果というものを想定すべきでないこと、などが示唆される。

そうした全体的発想に立ったのが業績管理である。高橋 (2010)は業績管理を「フィードバックとコーチング」からなるとしたが、Kinicki, et al. (2013)によると具体的には以下の活動からなる。(1) 被評価者自身を目標設定に関与させる、(2) 評価者と被評価者の間にオープンな関係を築く、(3) 被評価者が仕事や成長を達成するために評価者が支援を行う、(4) 被評価者がなすべきことをなすための進捗確認を評価者が行う、(5) 適切なタイミングで適切な内容のフィードバックを評価者から行う、(6) 成果に十分に報いる。

人事評価の項目には従業員に対して組織や職場リーダーから示される期待という性質があるが、従業員がそれに理解・共感する、あるいはその設定そのものに関与することが業績管理では目指される。しかも、評価項目についての上司部下間の合意が一度なされたら十分なわけではなく、期待に合った行動や成果を従業員が達成するために本人と周囲の間の日常的で継続的なやり取りがあつてこそ、人事評価は従業員や職場の成長に資するものとなる。業績評価とは、「測定」であると同時に「コミュニケーション」でもある。

業績評価とともに業績管理の一部をなすのが業績給、つまり報酬制度の設計と運用である。従業員が手にする報酬には、企業への貢献に連動する部分とそうでない部分がある。貢献に連動する報酬は、(1) 何をもって業績と見なすか (主観～客観、インプット～プロセス～アウトプット)、(2) 業績をどのレベルで捉えるのか (個人～職場集団～企業全体)、(3) 業績と報酬をどれだけ連動させるか (インセンティブ強度)、といった点で多様である (Gerhart and Fang, 2014; Gupta, et al., 2012)。報酬には、それと紐付いた行動や成果の実現に向けて人々を動機づける効果 (incentive effect) と、その報酬に魅力を感じる人とそうでない人を峻別する効果 (sorting effect) がある (Gerhart and Rynes, 2003; Nyberg, et al., 2018)。こうした効果は業績給のみならず業績評価においても観察されるものであるが、業績評価の文脈において、評価と報酬は緊密に関わりながら、従業員の職務上の態度や行動に影響を与える。

業績管理がもたらすとされるものは多岐にわたる。例えば、Armstrong and Baron (2005)によると、業績管理の対象となる従業員に及ぼす影響については、(1) 組織の目的や価値についてのビジョンが浸透する、(2) 何をどうなすべきかについての期待が伝わる、(3) 高い業績が意味するものやその実現手段についての理解が深まる、(4) 目標との一体感が強まる、(5) 達成状況を確認し実際に達成するために率先して上司と対話ようになる、といったものがある。これらの結果として、自己認識、職務満足、組織へのコミットメント、個人業績が高まり、転職意思が下がり、ひいては組織業績も向上するという指摘もある (Luthans and Peterson, 2003)。

これらの議論をまとめると、従業員に受容される業績評価には、(1) 評価や報酬の絶対的または相対的な水準が従業員にとって受け入れられるものであること、(2) 報酬配分の基準すなわち評価項目が従業員にとって理解・同意が可能であること、(3) 従業員が一定以上の評価を得るために評価の場面および日常の業務において周囲（特に評価者）からの支援があること、(4) 評価や報酬配分の過程において従業員（被評価者）の主体性が確保されていること、といった要素が含まれる。従業員がその達成に向けて動機づけられることが組織にとっても合理的であるような評価項目であるべきことは、言うまでもない。

2-2 処遇水準の妥当性

従業員に受容される、つまり「正しい」「正しくないわけではない」と見なされる処遇の特徴について、OJF では公正性 (fairness) という観点から論じてきた。

Lerner (2002)によると、人々は「状況は公正であるべきだ」「公正な行いをしたい」という動機を、社会生活の中で獲得する。その結果、必ずしも好ましくない報酬であったとしても、もしそれが正しいと知覚されると、人々に受容される。人々は状況が公正であることを望み、実際の状況が公正であるか否かを判断するある基準を持っている (Folger and Cropanzano, 2001)。そして、そうした基準に即した扱いを受けることで、その人は自分が周囲から承認されたと感じ、肯定的な社会的アイデンティティや成員性 (メンバーシップ) を確立・維持する (Tyler and Lind, 1992)。

人々の間で配分される評価や報酬の公正性は、どのような基準によって確保されるのだろうか。第一に、社会的交換において一方が得をしすぎることを否定的に捉える「互酬性 (reciprocity)」の原則、そして、そのバリエーションとしての、労働投入とそれに対する報酬の比率において、自分と比較対象が同等であることを重視するという「公平性 (equity)」の原則、を挙げることができる (Adams, 1965; Blau, 1964; Gouldner, 1960)。従業員の業績管理においては、この原則に忠実に従わないと、なんのためにそれを行っているのかか判然としなくなる。

ただし、こうした原則を重視するあまり、報酬を業績給で一本化してしまった場合、長期的な厚生のために必要な水準の報酬を獲得できなくなる人も発生する。そもそも個人の業績の大小の少なくとも一部は、生得的な資質や運の不十分さに由来しているが (Rawls, 1999)、そのことを顧慮せずに業績主義的な、すなわち公平原則に大いに傾斜した報酬管理を行うことは不公正なものとなる。公正な集団・組織の実現を目指す際には、「一定水準以上は無条件に確保される (平等性; equality)」 「報酬に対する個人的なニーズが一定程度は顧慮される (必要性; needs)」 といった、公平性以外の原則の反映も必要になる (Deutsch, 1975; Törnblom and Kazemi, 2015)。

OJF では、集団から各メンバーに配分される報酬水準の妥当性について、公正性の一部、すなわち「分配的公正 (distributive fairness)」と見なしてきた (Adams, 1965; Törnblom and Kazemi, 2015)。本研究では、従業員は処遇の水準が妥当であることについて、公正性

以外の観点、より具体的には満足可能性の観点からも評価しうると考えており、「妥当＝公正」とはしない。ただし、企業から示される評価や報酬の水準が、貢献の反映など自らが処遇に対して求めるものに即していると知覚する場合、従業員はそれを公正なものを見なす可能性は高いだろう。そして、そうした処遇は、正しく（正義に適った）受容に値するものと見なされる可能性が高いだろう。

仮説 1a：処遇水準の妥当性を強く知覚する従業員ほど、処遇を受容する。

仮説 2a：処遇水準の妥当性と従業員による処遇の受容可能性の関係は、従業員の処遇への公正感に媒介される。

この仮説自体は一見すると極めて自明なものであるが、こうした因果関係に対して批判的な議論も存在することは留意しておきたい。例えば、分配的公正は正義を具現化するための観点の一つに過ぎないことが主に政治哲学分野で論じられてきたが、人事管理論においても、分配的公正以外にも「功利主義 (Utilitarian)」「権利重視 (Rights)」「ケア (Caring)」「善 (Virtue)」といった倫理的基準が存在することを示す議論がある (Schumann, 2001)。このことを踏まえると、処遇に対する公正感が正義感を引き起こすという従業員の心理プロセスが発生するとは限らないのである。

また、同じ客観的状态が従業員の主観的公正を導き出すとは限らない。Huseman, et al. (1987)によると、人々は「公平さに敏感な人 (Equity Sensitives)」「報酬に見合う分以上の貢献を率先して行う人 (Benevolents)」「報酬相応の貢献を惜しむ人 (Entitleds)」に大別される。「公平さに敏感な人」は公平な報酬を、「報酬に見合う分以上の貢献を率先して行う人」は過小な報酬を、「報酬相応の貢献を惜しむ人」は過大な報酬を、それぞれ公正なものとする。

OJF の一部の研究では、報酬が妥当な水準から離れることが公正感に及ぼす効果が、報酬水準が過小になる場合と過大になる場合で異なることも指摘された (e.g. Adams, 1965; Chen, et al., 2002; Kim, et al., 2015; Lind, et al., 1998)。具体的に言うと、従業員は、過小な報酬水準を妥当な報酬水準と比べてあからさまに不公正と見なす反面、過大な報酬水準と妥当な報酬水準では公正感に大きな差が生じないのである。Kim, et al. (2015)によると、「強い」過大報酬、「弱い」過大報酬、妥当な水準の報酬を比べると、従業員は「弱い」過大報酬を最も公正だと見なしう。「報酬」をその決定要因としての「評価」と読み替えても、同様のメカニズムが存在しうだろう。

人事評価や報酬分配を経て実際に従業員間で生じる処遇格差が過小である時と過大である時を比較しても、従業員による受け取られ方が異なってくる可能性がある。日本企業の処遇については、「能力主義」のみならず「成果主義」についても、従業員間で実際に生じる格差は存外に小さいものであることが指摘されてきた (立道, 2006; 宮本, 2008)。も

もちろん、実際の制度設計の段階で、従業員間の処遇格差を大きくしすぎないようにするための経営や人事による意図も働いているだろう。しかし、結果として生じている事態は、多くの従業員にとっての「意外感」「悪平等感」の源泉となっている。つまり、従業員間の処遇格差が過小であると知覚される状況に対し、従業員はより不公正感を抱き、拒否の姿勢を示す可能性がある。

また、状況解釈における自己正当化バイアスを想定すると、従業員は、水準の高い人事評価や報酬、すなわち処遇を、公正なものに見なし、結果として受容する可能性がある。高い水準の処遇は、自己利益を満たすものとして満足感の対象となり、結果として受容されやすいだろうが、その点については後述する。

仮説 1b：高い水準の処遇を受ける従業員ほど、処遇を受容する。

仮説 2b：処遇水準の高さと従業員による処遇の受容可能性の関係は、従業員の処遇への公正感に媒介される。

2-3 処遇決定過程の整備

そもそも人間は、自らに対する評価や報酬の水準が相手への貢献や生活上の必要性などに照らし合わせて妥当であるかどうかについて、必ずしも体系的に判断しない。そのため、ある水準で示される処遇の受容可能性についての判断は、処遇の決定過程を形作る様々な要因の影響を受ける (Folger, 1986; Lind, 2001; Proudfoot and Lind, 2015) ⁷。さらには、処遇の決定過程が入念に整備されていることそのものが、報酬の受け手の人格や動機への配慮を意味することから、その人が現在の状況を肯定的に受け止めるための根拠となる (Bobocel and Goose, 2015; Greenberg, 1993; Levinthal, 1980)。

OJF では、処遇が決定する過程に関する 3 つの要因について主に検討されてきたが、その内容を人事管理の文脈に置き換えて説明すると、以下のようになる。繰り返しになるが、OJF では、受容可能性と公正性が同一の事象として理解される事が多い。

第一が「手続き的公正 (procedural fairness)」である。所定の基準や尺度に基づいて実際に従業員の貢献を評価するため、あるいは、場合によっては現状に即した評価の基準や尺度をアドホックに設けるため、評価者は必要な情報収集や情報処理を行わなければならない。そこには、評価者からの情報開示に加え、従業員からの積極的な情報提供や異議申し立てを許容・促進することも含まれる。

⁷ 参照認知理論 (Referent Cognition Theory) によると、人は自らが手にした報酬の妥当性について、現実と仮想 (「もらい得た報酬」「もらうべき報酬」) との差に着目して判断する。報酬分配過程の特徴が、その差の知覚に影響する (Folger and Cropanzano, 2001)。また、公正ヒューリスティック理論 (Fairness Heuristic Theory) によると、過程の公正さよりも結果の公正さの影響が大きいのは、結果に関する情報よりも先に過程に関する情報の方を人は先に認知しがちだからである (Proudfoot and Lind, 2015, p.375)。

第二が「対人的公正 (interpersonal fairness)」である。従業員の貢献についての情報収集や情報処理は、実際には評価者と被評価者のコミュニケーションである。被評価者の人間性についての十分な尊重や配慮を評価者が行わないと、例え正確な評価だとしても、従業員の心証を害することになる。

第三が「情報的公正 (informational fairness)」である。「企業や評価者から十分に配慮してもらった」という従業員の感覚は、ともすれば事実を伴わない「印象操作」によっても醸成できる。真に公正な評価を行うためには、評価の水準や決定過程についての評価者から被評価者への十分な情報提供が必要となる。

OJF では、組織から個人への報酬分配の結果と過程の公正さについて、様々な尺度を開発してきた。その中でも今日では、Colquitt (2001)で抽出された 20 項目が利用されることが多い (表 1)。これらは、あくまで回答者自身による感覚尺度であるが、客観的状况を捉えるための代理変数として利用されてきた。メタ分析などを通じ、この 4 次元モデルが支持されてきた (Colquitt, et al., 2013) ⁸。

<表 1 を挿入>

処遇水準の妥当性について論じた時と同様に、本研究では、「処遇決定過程の整備＝処遇決定過程の公正性」という見方はしない。社会的事実としての整備と、それに対する解釈としての公正性は、位相の異なる事象である。ただし、これまでの議論を踏まえると、企業が自らを処遇する過程全般が入念に整備されていると知覚する場合、従業員はそれを公正なものと、ひいては（正義に適った）受容に値するものと見なす可能性が高くなる。

仮説 1c：処遇決定過程が整備されていることを強く知覚する従業員ほど、処遇を受容する。

仮説 2c：処遇決定過程の整備度合いと従業員による処遇の受容可能性の関係は、従業員の処遇への公正感に媒介される。

処遇水準の妥当性に関する仮説（仮説 1a, 仮説 2a）と同様、これらの仮説自体も一見す

⁸ もっとも、4 次元モデルの妥当性は、例えば 2 次元モデルや 3 次元モデルと比べて顕著に高いわけではない。その結果、4 次元モデルを支持した Colquitt, et al. (2013)においては、手続き的公正 (PF) と分配的公正 (DF) の相関係数は.51, PF と対人的公正 (ItF) は.50, PF と情報的公正 (IfF) は.51, DF と ItF は.37, DF と IfF は.39, ItF と IfF は.64, という結果が示されている。同論文では、係数が.50 を超える場合には強い相関があるとしている。

このことは、処遇の公正さを形作る複数要素を明確に分けられるとする OJF の前提への疑義につながる (Hauenstein, et al., 2001)。実際、様々な構成要素が影響する要因（従属変数）は類似性が高いという報告もある (e.g. Holtz and Harold, 2013)。

ると極めて自明なものである。しかし、こうした因果関係に対する批判的な議論も、同様に存在する。例えば、Brockner, et al. (2009)によると、「過程の公正」が望まれる状況は、実は限定的である。報酬の水準が望ましいものではない状況においては、公正な過程を経験した人ほど、自らの無力や期待していた報酬を手にできない事実を痛感しやすくなる。また、過程の公正が選好されるのは、自尊心が高い人のみに限られる。また、Tyler and Degoy (1995)によると、手続き的公正が組織内の権威の是認につながる効果は、組織との同一化の程度が低い人においては、相対的に弱い。

社会的プロセスとしての処遇決定過程には定型的・規則的な側面と創発的・人間関係的な側面の双方が含まれている (Greenberg, 1993) が、人々はそれらを同等に支持するとは限らない。また、従業員の業績をフィードバックすることの難しさ⁹などから、分配過程を形成する全ての要素が同等に発現するとは限らない (Adler, et al., 2016)。そうした事態は職場においてルーチン化し、定着しうるため、そもそも従業員は全ての要素が発現することと想定するとは限らない。これらを踏まえると、処遇の過程を形作る様々な要素が従業員の公正感を引き出す効果は、一様ではない可能性がある。

2-4 公正感による媒介メカニズム

これまで、妥当な処遇水準や整備された処遇決定過程が従業員の処遇への構成間に媒介され、最終的に正義感（処遇の受容）を引き出す可能性について検討してきた。ただし、こうした因果は公正感が媒介するとは限らないし、処遇に関する様々な要因が等しく公正感を引き出すとは限らない。

日常生活における人々の知覚は、質問紙に回答する際とは異なり、公正性の様々な次元（と研究者が見なすもの）に個別に向き合うとは限らない。Lind (2001)によると、人々の状況判断における合理性・論理性は、あくまで「当人の意図」にすぎない。実際には、一部の要因についての見落としや不透明感が生じうる。

そうした中では、処遇を形作る要素の中でも、従業員にとって容易に知覚できるものとそうでないものがあり、前者のほうが公正感あるいはその逆の知覚（不公正感）のトリガーになりうる。さらには、分配結果の公正さについて、分配の手続きやその中でのやり取りの妥当性に着目して判断するといった、拡大解釈も生じる。Van den Bos, et al. (1997)によると、複数の課題を順次こなす実験に参加した人々のうち、冒頭の課題において不公正な扱いを受けた人は、後の段階になって同様に不公正な扱いを受けた人と比べ、全体状況を不公正と捉える傾向がある。冒頭の経験で偶発的に作られた知覚が、その後の経験を解釈するための枠組みとなるのである。システム正当化理論 (System Justification Theory; Jost and Banaji, 1994) によると、人には、結果として機能している状況について、首尾一

⁹ 例えば、評価や報酬の水準が低い人々に対する結果の伝達やフィードバックは評価者にとっても負担が大きく、回避のインセンティブが働く (Cleveland, et al., 2007; Folger and Skarlicki, 1998; Molinsky and Margolis, 2005)。

貫して正しいものと見なす動機や傾性が備わっている。人が特定要素に対する公正性知覚に基づいて状況全体を公正なものに見なす時には、そうした敷衍の効果が作用しているのである (Tost and Lind, 2010)。

こうした認知メカニズムの産物は、「総合的公正判断 (General Fairness Judgment; Lind, 2001)」や「全体的公正 (Overall Fairness; Ambrose, et al., 2015)」と呼ばれる。本研究では、「総合的公正判断」と呼称を統一した上で、その形成のされ方や、従業員による処遇の受容への影響について検討したい¹⁰。

総合的公正判断は、様々な要因によって形作られ、様々な帰結を生む。例えば Ambrose and Schminke (2009)によると、この判断は分配的公正、手続き的公正、相互作用的正 (interactional fairness)¹¹により生み出され、職務満足、組織コミットメント、離職意図、職務成果、組織市民行動、逸脱行動に影響する。Jones and Martens (2009)によると、総合的公正判断は、分配的公正と経営者からの支援についての知覚などとの関係を、情動的公正や対人的公正と職務満足の関係を媒介する。また、総合的公正判断と上司への信頼の間の肯定的な関係は、上司が信頼に足るかどうか不明確な場合に、より強くなる。

これらの研究では、総合的公正判断の程度を、「全体的に見て、私は組織から公正に扱われている」「総合的に見て、私は組織が公正であると認めることができる」「総合的に見て、私がここで受ける扱いは公正なものである」という3つの尺度を合成 (平均化) して捉えている。ここから明らかになるのは、これらの研究が、人々が感じる状況全体の公正さの程度について、状況を構成する個別要素の公正さについての尺度を合成することによって捉えようとしていないことである。これらの研究では、そもそも状況全体の公正さについての尺度を用いているが、その背景には、人々の公正判断の対象は特定の事象やそれに関わる人であるとは限らないという想定 (Cropanzano, et al., 2001) がある。

2-5 もう一つの媒介変数としての満足感

例えば処遇の水準や決定過程に関する要因が従業員による処遇の受容を促進するとしても、従業員自身の内的基準により「公正である」と受け取られた結果だとは限らない。Tyler and Lind (1992)の観点に立つと、処遇の水準の妥当性、さらには決定過程の整備を従業員が重視するのは、彼らの組織人または個人としての自己同一性 (アイデンティティ) の形成に、それらの要因が寄与するからである。

そうであるならば、処遇の水準が妥当であることや決定過程が整備されていることは、公正であるか否かとは別の観点で見た場合でも、従業員にとって好ましい、すなわち彼らの満足感を引き出す要因でありうる。それらは、処遇の正しさを担保する要因であるのみならず、それ自体が報酬たりうるのである。

¹⁰ 脚注8では、処遇の公正性に関する側面の間の相関の高さについて指摘したが、その背景には、断片に着目して全体を解釈する人々の認知特性が影響している可能性がある。

¹¹ 相互作用的正は、対人的公正と情動的公正を包含する概念である。

仮説 3a：処遇水準の妥当性と従業員による処遇の受容可能性の関係は、従業員の処遇への満足感に媒介される。

仮説 3b：処遇水準の高さと従業員による処遇の受容可能性の関係は、従業員の処遇への満足感に媒介される。

仮説 3c：処遇決定過程の整備度合いと従業員による処遇の受容可能性の関係は、従業員の処遇への満足感に媒介される。

もっとも、公正感と満足感では、被説明変数への媒介する要因やその効果の大きさが異なる可能性がある。2 つの知覚の概念的な違いについてはすでに述べたが、経験的に違いを示す研究もある。Williams, et al. (2006)で行われたメタ分析によると、公正感と賃金満足感の相関は高く、それは特に「分配的公正」において特に顕著である。しかし、賃金満足感をどう測るかによって、その関係は変動する。特に、給与水準 (level)、給与外手当 (benefit)、給与上昇分 (raise)、構造 (structure/administration) といった、賃金を構成する様々な要素に対する個別の満足感を想定した尺度 (Heneman and Judge, 2000; Heneman and Schwab, 1985; Lievens, et al., 2007) と比べ、賃金に対する総合的な満足感についての尺度 (Hackman and Oldham, 1974)¹²は、「分配的公正」との相関がより強くなり、「手続き的公正」との相関がより弱くなる。特に、「手続き的公正」と総合的な賃金満足感の相関係数は約 0.17 となり、十分な統計的有意性を持たなくなる。

III 分析の対象と枠組み

3-1 サンプル

3 つの日本企業に勤める従業員を対象に、実際の処遇経験、それに対する公正感や満足感、さらには受容可能性について、インターネット上での質問票調査を行った。全ての質問項目への回答を行なった者のうち、(1) 課長層ないしは係長層で、(2) 現時点の等級に昇格した年齢が遅すぎないか現等級での滞留年数が大きくなりすぎない従業員、計 305 名分を利用した。こうした条件を設けたのは、彼らの多くが現時点で同様の従業員との昇進・昇格をめぐる競争状態にあり、なおかつ、残されたキャリアでさらに昇進・昇格する可能性があるためである。こうした従業員は、自らの処遇水準の高さや妥当性を気にしがちであると予想される。

¹² 職務状況全体を診断するサーベイの一部として、賃金に関する項目が存在する。

旅客輸送業 A 社を対象にした調査は、2015 年 3 月に行われた。調査協力担当者との協議の結果、質問票の配布対象は、(1) については係長クラスに限定、(2) については複数の人事担当者が案出した基準の設定と適用、となった。全ての有効回答 142 件（回答依頼件数比 94.7%，回答件数比 96.6%）のうち、若干含まれていた課長クラスの従業員による回答を除外し、136 件の回答を分析に利用する。

自動車製造業 B 社を対象にした調査は 2014 年 12 月に行われた。質問票の配布対象については、(2) は考慮されなかったものの、西日本地域の複数の製造と開発の拠点に所属し、なおかつ電子メールを業務中に利用可能な状態にある技術系、事務系、技能系の係長～課長層の全従業員、が選定された。全ての有効回答 208 件（回答依頼件数比 56.1%，回答件数比 82.9%）のうち、部長層、あるいは係長層を下回る等級の従業員による回答、そして、B 社のデータをもとに (2) の基準を満たさないと判断した従業員による回答を除外し、98 件の回答を分析に利用する。

石油関連の企業グループに所属するエネルギー小売業 C 社を対象にした調査は 2015 年 7 月に行われた。質問票の配布は、部長層以下の全従業員を対象に行われた。全ての有効回答 185 件（回答依頼件数比 69.8%，回答件数比 95.9%）のうち、(1) (2) の基準を共に満たす 71 件の回答を分析に利用する。

B 社と C 社のデータについては、現等級への昇格年齢が高すぎるか、現等級での滞留年数が遅すぎる従業員の除外を、筆者が設けた基準に即して行なった。まず、等級（課長層 or 係長層）、職群（B 社：事務・技術系 or 技能系、C 社：総合職 or 地域職）、学歴（大卒以上 or 大卒未満）という 3 つの次元に着目してサンプルをグループ分けした。グループごとで「現等級への昇格年齢」「現等級での滞留年数」の平均値と標準偏差を導出し、2 つの数値の「いずれか」において「平均値＋標準偏差」を上回るサンプルを、分析対象から除外した。その結果、例えば B 社の課長層（大卒以上）については「就任年齢 45 歳以上、ないしは滞留年数 11 年以上」が分析対象から除外された。

3-2 変数

分析に使用した変数の企業ごとでの記述統計量を表 2 に示した。

<表 2 を挿入>

まず、統制変数について、いくつかの留意点を指摘しておきたい。平均年齢と男性比率において、B 社と C 社が高めに出ている。これは、分析対象に製造現場経験者や地区採用の従業員が含まれるためであると推察される。職種ダミーのうち、「販売・営業・接客」については、A 社では旅客輸送中の接客業務が、C 社では顧客への販売業務が、多くを占める。同様に「工程管理・管理」については、A 社では旅客輸送用の機械の整備点検、B 社では製造現場の作業と生産管理の双方が、多くを占める。

次に、説明変数、媒介変数、被説明変数についての生成の経緯である。これらに関する尺度は、全て五件法である。

処遇についての質問項目は、筆者がこれまで日本や中国で活動する企業の処遇制度の運用実態について行なってきたフィールド調査やインタビュー調査（cf. 江夏, 2010, 2013）によって得られた定性的データをコーディングしたものに基いている。以下に述べるように、人事評価と報酬に関する「処遇の水準」、人事評価の基準と実際の制度運用に関する「処遇の決定過程」に大別される。

人事評価や報酬配分、すなわち処遇の水準に関しては、先行研究以上に人事管理の現場に即した尺度を作成した。第一に、「評価水準の妥当性」である。A社の従業員は「期待役割」、B社とC社の従業員は「能力」と「業績」について評価される。質問紙調査では、回答者の評価水準について「1: 過小, 2: どちらかと言えば過小, 3: 妥当, 4: どちらかと言えば過大, 5: 極めて過大」という5点尺度で測定し、B社とC社のサンプルについては、2項目を単純平均した合成尺度を作成した（ $\alpha=.558$ ）¹³。第二に、「報酬格差の妥当性」である。質問紙調査では、賃金・賞与と昇進・昇格機会という2種類の報酬における回答者個人と比較対象従業員との間の報酬格差について、「1: 過小, 2: どちらかと言えば過小, 3: 妥当, 4: どちらかと言えば過大, 5: 極めて過大」という5点尺度で測定された。「報酬格差の妥当性」は、これら2項目を単純平均することで導出された（ $\alpha=.667$ ）。

人事評価の基準や評価制度や報酬制度の実際の運用、すなわち処遇の決定過程に関し、質問紙調査では10の質問項目を設けた。人事評価の基準に関しては、まず、「評価項目における従業員ニーズとの整合性」「評価項目における企業目標との整合性」、さらには「総合的評価の妥当性」を設けた。日本企業では、所定の評価項目以外の要素を状況に応じて勘案し、実際の従業員評価に反映させるという「総合的評価」が、一般的に行われる（高橋, 2010）。「総合的評価の妥当性」は、所定の評価項目以外の要素の反映度に関する「1: 極めて過小～3: 適切～5: 極めて過大」という5点尺度で測定された。また、「評価結果における個人的バイアスの排除」も設けられた¹⁴。一般的には、誰が評価者であろうとも、ある従業員に対して同様の人事評価が行われることが望ましい。しかし日本企業においては、評価尺度の曖昧さもあって、そうした理想像の実現が阻まれることが多い（日本労働研究機構, 1999）。

評価制度や報酬制度の実際の運用に関しては、「被評価者による意見表明機会」「被評価者の意見反映機会」「被評価者のために評価者がかける手間」「評価者による情報開示」「評価者による建設的フィードバック」「処遇制度に対して企業が込めた意図の実現」という7つの質問項目を用いた。「組織における正義-公正（OJF）」に関する先行研究における、「手

¹³ 質的に異なる評価内容を平均化しているため信頼性係数が低くなっているが、本研究では、総合的に見て従業員がどの程度評価される傾向があるかに関心があるため、係数の値の低さ自体は大きく問題視しなかった。

¹⁴ 本変数は、バイアスの大きさについて尋ねた元来の質問項目の逆転尺度である。

続きの公正 (procedural fairness)」「情報的公正 (informational justice)」を構成する要素と重複の程度が高いものである (Colquitt, 2001。表 1 も参照)。

処遇の決定過程に関する 10 の質問項目の因子構造を解明するため、探索的因子分析を行った。分析結果を踏まえて因子負荷量が小さい (0.4 以下) 質問項目を除去して再分析を行った結果、単一の因子¹⁵が見出された。この因子と関わりが深いのは「被評価者による意見表明機会」「被評価者の意見反映機会」「処遇制度に対して企業が込めた意図の実現」「被評価者のために評価者がかける手間」「評価者による情報開示」「評価者による建設的フィードバック」であり、実際の制度運用の過程に関する項目が網羅されている。これを「丁寧な制度運用過程」($\alpha=.836$)と名付けた。

反面、人事評価の基準に関する項目群に関しては、「丁寧な制度運用過程」のみならず、項目同士での関わりが乏しかった。こうした変数については分析対象から除外するのが一般的ではあるが、(1) 過去のフィールドワークから見いだされたものである、(2) OJF において同様の尺度が存在しない、(3) 人事管理の実務上の重要な項目である、という理由から、個別の項目を説明変数として用いることとした。

処遇の受容可能性に影響を持ちうるものの、処遇水準の妥当性とは直接関係しない要因として、本研究で着目しているのが、「処遇水準の高さ」である。これについては、回答者が受ける人事評価 (A 社では 1 項目、B 社と C 社では 2 項目の単純平均)、賃金・賞与 (金銭面) と昇進・昇格機会 (地位面) の水準の単純平均を導出した ($\alpha=.728$)¹⁶。

媒介変数としての「処遇への公正感」については、「総合的公正判断」を参考にした、「全体的に見るとあなたが受ける評価・報酬は公正なものと思える」という質問項目への回答を利用した¹⁷。「処遇への満足感」については、賃金・賞与に関する満足度と昇進・昇格機会に関する満足度の単純平均を導出した ($\alpha=.720$)。

被説明変数としての「処遇の受容可能性」についても、賃金・賞与に関する項目と昇進・昇格機会に関する項目の単純平均を導出した ($\alpha=.901$)。両項目とも、「報酬やそれに関する評価を受け入れるのには心理的に抵抗がある」の逆転尺度である。「どれだけ正しいか」という判断よりは、「どれだけ正しくないか」という判断の方が、直感的に行いやすい (Bies and Tripp, 1996) と判断したため、こうした質問項目を用いた¹⁸。

変数間の相関関係については、表 3 に示した。公正感と満足感という 2 つの媒介変数の間の相関がやや高かったが、処遇の受容を被説明変数にして両変数を同時投入した回帰式

¹⁵ 6 つの質問項目の分散の約 46.42%を説明する。

¹⁶ 報酬水準については、回答者に対して、社内の同世代との比較を求めた。

¹⁷ 本来は Ambrose and Schminke (2009)で行われたような複数指標の合算が望まれるものの、調査協力企業との質問紙設計についての協議の中で、単一項目で行うこととなった。

¹⁸ 正義・公正という観点に立った状況判断や状況対応が、自分や他者が直面する否定的な出来事を起点に始まるという観点は、「復讐 (revenge)」「赦し (forgiveness)」という要因に着目した研究において、特に強く持たれる (Tripp and Bies, 2015)。同様の論理構成は、政治哲学 (Nussbaum, 2004) や法哲学 (Kahn, 1949) においては古くから見られる。

(Model 5)における、各独立変数の分散拡大要因 (Variance Inflation Factor; VIF) を見る限り、変数間の強い多重共線性を留意するには当たらないと判断した¹⁹。

<表 3 を挿入>

IV 分析結果

4-1 処遇の受容可能性を高める要因

仮説検証のため、通常最小二乗法による回帰分析を行った。一部の説明変数については、被説明変数との曲線的な関係を想定しているため、中心化処理を施した変数とその 2 乗項を同時に投入した。

はじめに、処遇水準の妥当性に関する要因と従業員の処遇の受容可能性の関係性について測定した (表 4)。評価水準の妥当性とその 2 乗項の値を見る限り、従業員の処遇の受容可能性は、妥当な水準よりやや高めの時に最も高くなる (Model 1)。また、Model 2 を見る限り、評価水準が妥当と知覚される点から過大に振れることと過小に振れることが、同等の結果を呼び起こさない。具体的には、評価水準が過小であると知覚する従業員に限って、そうでない従業員と比べ、現状を受容しない傾向がある。

<表 4 を挿入>

従業員間の報酬格差における妥当性と処遇の受容可能性の間には、顕著な曲線的関係は見られない (Model 1)。実際、報酬格差が過小であると知覚する従業員は、そうでない従業員と比べて処遇を受容しない傾向がある (Model 2)。妥当である感じる従業員と過大と感じる従業員の間には、顕著な差がない。

以上より、仮説 1a はほとんど支持されなかった。そのため、後に仮説 2a を検証するに当たっては、「処遇水準が妥当であるか否か」による影響ではなく、「処遇水準が過小であるか否か」による影響について、分析を行う。

処遇の水準に関しては、それが高いほど従業員の処遇の受容可能性が高くなる傾向が見出された。仮説 1b は弱く支持された。

処遇の決定過程について言えば、評価項目、すなわち業務遂行の中で達成すべき目標が、企業の経営目標に即したものであると知覚された場合、従業員は自らに示された処遇を受容する。反面、個人的なニーズを踏まえた評価項目であるかどうか、処遇の受容可能性が左右されることはない。評価項目に書かれていない項目を実際の評価では適宜織り込む

¹⁹ 「処遇への公正感」と「処遇への満足感」の VIF は、それぞれ 2.246, 2.269 であった。

ことについては、特に肯定的な影響は見られなかった。また、被評価者による積極的な関与を促す、評価者が被評価者に情報提供やフィードバックを行うといった制度運用の丁寧さが、従業員の処遇の受容可能性を高める。評価者個人のバイアスが極力排除された評価作業についても、同様の効果を発揮する。

以上より、仮説 1c はある程度支持された。

4-2 処遇への公正感と満足感による媒介効果

処遇の水準や決定過程に関する様々な要因と従業員による処遇の受容可能性を、処遇への公正感と満足感が媒介する程度について検討する。分析に際しては、処遇の受容可能性と有意な関係があった「評価水準過小ダミー」「報酬格差過小ダミー」（以上、仮説 2a, 3a 関連）、「処遇の水準」（以上、仮説 2b, 3b 関連）、「評価項目における企業目標との整合性」「評価における個人的バイアスの排除」「丁寧な制度運用過程」（以上、仮説 2c, 3c 関連）という 6 つの説明変数に着目し、「処遇への公正感」「処遇への満足感」の 2 つを媒介変数として同時投入したモデルを採用した。

媒介効果の確認の際に用いられるもののうち、一つが、「独立変数の係数×媒介変数の係数」をその標準誤差で除した値に着目した検定である²⁰。しかし、係数の積が正規分布することを仮定しづらい事がある。その場合には、積の分布の信頼空間を求めるのがより有効であるとされる（村山, 2009）。この手法においては、例えば 95%信頼空間に 0 が含まれない場合、5%未満の有意水準で媒介効果があると言える²¹。そのため本章では、独立変数から従属変数への（1）直接的効果と間接的効果の合計（total effect）、（2）直接効果（direct effect）、（3）間接効果（indirect effect）、の 3 つを検討した。（3）に関しては、上述のソベル法とブートストラップ法の双方を用いる。実際の分析は、「PROCESS」と呼ばれるマクロ（Hayes, 2013）を統計ソフト（SPSS Ver.25）に組み込んで実施された²²。

媒介分析の検討に先んじて、説明変数と媒介変数の関係性について検討したい（表 5）。処遇の受容可能性と関わりのあった変数のうち、「過小評価ダミー」「評価における個人的バイアスの排除」「丁寧な運用過程」が、処遇への公正感と有意な関係を持った。反面、「過小格差ダミー」「評価項目における企業目標との整合性」は、処遇の受容可能性と関係があるにも関わらず、処遇への公正感とは関係を持たない。また、「評価項目における従業員ニーズとの整合性」は、処遇の受容可能性と関係がなかったものだが、処遇への公正感とは関係がある。

²⁰ 具体的には、「独立変数の係数×媒介変数の係数」を、その標準誤差で割った値の絶対値が 1.96 より大きければ、5%未満の有意水準の媒介効果があると言える。本研究では、標準誤差については、Sobel 検定（Sobel, 1982）を用いて導出した。

²¹ 95%信頼空間を導出するにあたっては、バイアス補正型ブートストラップ法を用いた。

²² このマクロの強みは、独立変数以外の共変量の影響を統制した上で、媒介効果を検証できる点にある。反面、説明変数と媒介変数の関係を個別に検討するに留まっているため、媒介効果の重複が見られる可能性がある。

<表 5 を挿入>

また、「過小評価ダミー」「過大格差ダミー」「過小格差ダミー」「丁寧な運用過程」が、処遇への満足感と有意な相関関係を持った。「過大格差ダミー」は、処遇の受容性とは関係がなかった項目である。反面、「評価における個人的バイアスの排除」「評価項目における企業目標との整合性」は、処遇の受容可能性と関係があるにも関わらず、処遇への満足感とは関係を持たない。

媒介変数と被説明変数の関係について言えば、処遇への公正感と満足感の双方が、処遇の受容可能性と強く関わっていた。どちらかと言えば、満足感と処遇の受容可能性の相関の方が強い。

表 6 は、処遇への公正感と満足感による媒介効果を検証した結果である。以下、処遇の受容可能性と直接関わる 6 つの説明変数ごとに、媒介効果の実態を確認したい。

<表 6 を挿入>

第一に、評価水準が過小であると知覚する従業員は、そうでない従業員と比べて公正感と満足感の双方を持ちにくくなり、結果として処遇を受容しにくくなる。こうした媒介効果により、評価水準と処遇の受容可能性の直接的な関係は現れなくなった。すなわち完全媒介の関係が成立した。

第二に、従業員間の報酬格差が過小であると知覚する従業員は、そうでない従業員と比べて満足感を持ちにくくなり、結果として処遇を受容しにくくなる。こうした媒介効果により、報酬格差と処遇の受容可能性の直接的な関係は現れなくなった。すなわち完全媒介の関係が成立した。

これらの発見事実を踏まえると、仮説 2a は部分的に、仮説 3a は全面的に支持された。

第三に、社内の同世代と比べて高い水準の処遇を受け取っていると従業員が強く知覚できるほど、満足感が持たれやすくなり、結果として処遇が受容されやすくなる。こうした媒介効果により、処遇の水準と処遇の受容可能性の直接的な関係は現れなくなった。すなわち完全媒介の関係が成立した。

この発見事実を踏まえると、仮説 2b は支持されなかったが、仮説 3c は支持された。

第四に、人事評価の項目を自らが遂行することが企業目標の達成に貢献すると従業員が強く知覚できるほど、処遇の受容可能性が高まることは、公正感にも満足感にも媒介されなかった。

第五に、処遇において評価者個人のバイアスが混入していないと従業員が強く知覚できるほど、公正感が持たれやすくなり、結果として処遇が受容されやすくなる可能性がある。この傾向は、ソベル検定では現れなかったが、ブートストラップ法では見いだされた。こ

の媒介効果は、説明変数と被説明変数の直接的な関係を打ち消すものではない。

第六に、評価者との間での相互作用や情報の授受がなされていると従業員が強く知覚できるほど、公正感と満足感の双方が持たれやすくなり、結果として処遇が受容されやすくなる。こうした媒介効果により、丁寧な制度運用過程と処遇の受容可能性の直接的な関係は現れなくなった。すなわち完全媒介の関係が成立した。

これらの発見事実を踏まえると、仮説 2c、仮説 3c の双方が部分的に支持された。

V 発見事実の解釈

評価水準が妥当であることのみが従業員による処遇の受容の前提となるわけではなく、「過小でなければいい」というのが現実的である。こういった感覚は、処遇への公正感と満足感の双方に同時に媒介されて、従業員による処遇の受容を引き出す。こうした変数間関係は、「組織における正義-公正 (OJF)」における「状況が公正であることを人々は期待する」という理論上の前提、さらには分配的公正の主張が部分的にしか当てはまらないことを含意する。従業員は、自らにとって害のある状況においてのみ、不公正感の醸成という形で、正義や公正といった社会的な事象に関心を持つのである。

従業員間の報酬格差が妥当な水準であることについても、そのみが従業員による処遇の受容の前提とはならず、「過小でなければいい」といった緩やかなニーズを持っている。従業員が過小な報酬格差を嫌う傾向にあるという本研究の発見事実は、実際の処遇が公平、平等、必要性といった様々な報酬配分原理を複合させていること、そして日本企業が「公平」というものが制度設計上および運用の中で弱めがちなことが、多くの従業員にとっての「悪平等」と映りかねないことを想起させる。

もっとも、報酬格差の大小は従業員の公正感を左右しない (Model 3)。このことは、処遇決定過程の複雑性に由来すると考えられる。組織内の人員構成や収益状況などの事情により、従業員に対して示された評価は、それに見合った水準の報酬を約束しない。絶対的または相対的な報酬水準が公正であることの追求は、従業員にとって一種の徒労になりかねないのである。また、報酬格差が過大でも過小でもない、妥当な水準であることが従業員の処遇への満足と関わっている (Model 4)。報酬格差が望ましい水準でないことは、従業員にとって、自らを取り巻く現状や将来への不安感の源泉となるのだろう。

人事評価の項目は企業から従業員への期待を表しており、従業員の業務上の目標と直結する。もしそれが自らの基準に即して望ましいと感じた時、従業員はその評価指標を公正なものに見なす (Model 3)。その評価項目が、自分と所属企業との互恵的な社会的交換の可能性を高めるためであろう。もっとも、個人的に正しいと感じる目標に従うことが企業目標の達成につながり、企業の成長、ひいては成長の果実の受け取りにつながるとは限らない。そのため、こうした「公正な目標」は処遇を受容するきっかけとはならないし、「満

足できる目標」でもない。

反面、もし従業員が「組織人」としての規範を重視する場合、企業全体の目標と整合した評価項目は、達成に向けて無条件的にコミットすべきものとなる。その目標が現在の自分の理念やニーズに即して妥当であるかどうか、ないしは目標達成にコミットすることで望ましい報酬の獲得が期待できるかどうかは、こうした状況では二次的なものである。企業目標と結びついた評価項目であることが従業員による公正感や満足感を經由せず、直接的に処遇の受容を引き出すという本研究の実証結果は、「組織人」として評価項目に向き合う従業員の姿を推測させる。

評価者個人のバイアスを排除した評価作業を行うことが従業員の処遇の受容可能性を高める効果は、公正感によって媒介される可能性があるものの、満足感によっては媒介されない。説明変数と被説明変数の直接的関係も、幾分観察される。処遇に関する判断からバイアス、つまり評価者の個人的な特性を排除するようなコミュニケーションは、論理的には正しいものの、評価者との親密な関係といった社会的報酬を伴うものではない。そうした評価は、機械的という意味で必ずしも心地の良いものではないにせよ、企業の人事管理ひいては経営管理に対する信頼感／安心感の源泉にもなるのだろう。

被評価者による積極的な関与を促す、評価者が被評価者に情報提供やフィードバックを行う、といった事柄からなる丁寧な制度運用は、公正感と満足感の双方に同時に媒介されて、従業員による処遇の受容可能性を高める。このことは、こうした企業側の取り組みがあつてこそ分配された処遇の公正さを感じることができるという側面と、こうした手続そのものが所属先との良好な関係を確認する材料、つまり満足感を引き出す一種の社会的報酬となるという側面から、理解できよう。

総合的公正判断に関する先行研究によると、状況の公正さについての人々の知覚は、第一印象に強く規定される。本研究の発見事実は、業務目標や評価基準の設定、目標遂行過程におけるコミュニケーション、目標達成度合いについての確認、評価結果を踏まえたフィードバック、業務目標や評価基準の再設定、といった日々のコミュニケーションが、処遇の公正さについての従業員の第一印象を形成する可能性を示唆する。

状況の公正さについての判断が、こういったある種の不確かさの上で成り立っているとは言え、報酬の水準に従業員の公正感は左右されなかった。このことは、自らに示された処遇についての従業員が解釈する際に自己正当化バイアスが働きにくいことを推測させる。高い報酬の水準に従業員が満足することは自明だとしても、公正性についての判断と満足可能性についての判断は別個に行われるのである。理性的側面の表れと言えよう。もちろん、すでに見たように、公正感と満足感が同時に媒介効果を持つことはある。しかし、この2つの知覚は同時進行の異なる判断の帰結なのである。

VI 結び

本研究では、公正な処遇を形作ると先行研究が見なしてきた要因の多くが、実際に従業員による処遇の受容を引き起こすことを確認した。ただし、こうした因果経路の内実をより詳しく見た場合、例えば、人事評価の結果やそれを処遇に反映させるやり方が妥当であることが、従業員による処遇の受容を引き出すとは限らないこと、引き出すとしても処遇への公正感を經由するとは限らないことが示された。

また、処遇の決定過程のうち、処遇の決定基準については、公正感や満足感についての強い媒介効果を受けず、処遇の受容に直接影響しうることが示された。処遇の決定過程における評価者と被評価者の間の相互作用や情報授受に関する要因は、公正感と満足感の双方を根拠とした従業員による処遇の受容を引き出した。

処遇の結果や過程における妥当性に加え、処遇水準の高低という、それ自体としては概念的には公正性とは関係しない要因が、従業員による公正性知覚を經由して処遇の受容可能性を高める傾向については確認されなかった。処遇が公正か否かについての判断に対して自己正当化バイアスが発生する可能性は、本研究の分析結果を踏まえると限定的なものであった。

総合的公正判断のような公正性知覚の媒介効果を検定する研究は依然として少ないのが現状であるが、本研究で解明された事柄は、状況の公正さについての認知の重要性やそれが形成される背景について新たな観点を示唆する。公正感による媒介と満足感による媒介が同時に発生する可能性や場合について検討したことも、本研究の新規性と言えよう。従業員の欲求における、経済的側面と社会的・倫理的側面の双方に評価・報酬の管理を通じて応える必要があること、そのための具体的な措置を示せたことは、人事管理の実践への示唆としても有益であろう。

ただし、本研究は将来克服されるべき限界も抱えている。第一に、実際にどのような人事評価や報酬分配がなされていれば「処遇水準の妥当性」や「処遇決定過程の整備」が実現していると従業員に見なされるのかについての検討が不十分である。従業員の主観によりつつも、より客観的な現象描写を可能にする尺度開発の余地はある。

第二に、処遇への公正感（総合的公正判断）、処遇への満足感、処遇の受容可能性は、従業員個人が処遇に関してどういう経験をするかだけでなく、彼らが所属する組織でどういう処遇がなされる傾向があるかにも左右されよう。分析単位としての企業や職場の数を増やし、マルチレベル分析を行うことで、本研究の発見事実の妥当性を確認することが望まれる。

第三に、本研究で用いた尺度は、筆者が過去に行ったフィールドワークで得られたデータに基づくものであった。当該領域で標準的に用いられる尺度を利用して分析しても同様の結論が出るのかについての検証が必要となる。

第四に、クロスセクションデータでは、説明変数と被説明変数の共変関係から厳密な因果推定をする事ができない。二時点、あるいは媒介効果を検討する場合には三次点で取得

されたデータを用いて仮説モデルを検証することが期待される。

参考文献

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp.267-299), New York, NY: Academic Press.
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and organizational psychology*, 9, 219-252.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88, 295-305.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 94, 491-500.
- Ambrose, M. L., Wo, D. X. H., & Greffith, M. D. (2015). Overall justice: Past, present, and future. In R. S. Cropanzano, & M. L. Ambrose (Eds.), *The oxford handbook of justice in the workplace* (pp.109-136). New York, NY: Oxford University Press.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. London, UK: CIPD.
- Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of applied psychology*, 91, 455-466.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: 'Getting even' and the need for revenge. In R. M. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp.246-260), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York; NY: John Wiley & Sons. (間場寿一・居安正・塩原勉(訳)『交換と権力—社会過程の弁証法社会学』新曜社, 1974)
- Bobocel, D. R., & Gosse, L. (2015). Procedural justice: A historical review and critical analysis. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The oxford handbook of justice in the workplace* (pp.51-87). New York, NY: Oxford University Press.
- Brett, J.F., & Atwater, L.E. (2001). 360 Feedback: Accuracy, accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of applied psychology*, 86, 930-942.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & Diekmann, K. A. (2009). Towards a "fairer" conception of process fairness: Why, when and how more may not always be better than less. *Academy of management annals*, 3, 183-216.
- Cahn, E. (1949) *The sense of injustice*, New York, NY: New York University Press. (西村克彦訳『正義感 —人間を中心とした法律観』信山社出版, 1992)
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Lim, A. (2007). Feedback phobia? Why employees do not want to give or receive it. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.),

- Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp.168–186), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Cropanzano, R. S., Bryne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Thornton, M. A., & Ahao, R. (2016). Organizational justice and organizational citizenship. In P. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp.255-284). New York, NY: Oxford University Press.
- DeNisi, A. & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future. *The Academy of Management Annals*, 8, 127-179.
- 江夏幾多郎 (2010)「処遇に対する公正感の背景—不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』23(1), 53-66.
- 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), 37-58.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 531-546.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg, & R. Folger (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp.1-55).Lexington, MA: New Lexington Press.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of management journal*, 41, 79-87.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human resource management review*, 24, 41-52.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161–178.

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In Cropanzano, R. (ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gupta, N., Conroy, S., & Delery, J. E. (2012). The many faces of pay variation. *Human resource management review*, 22, 100-115.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Technical Report No.4). New Haven, CT: Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hauenstein, N. M. T., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A metaanalysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee responsibilities and rights journal*, 13, 39-56.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Heneman, H. G., III, & Judge, T. A. (2000). Incentives and motivation. In S. Rynes, & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (pp.61-103). San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Heneman, H. G., III, & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement. *International journal of psychology*, 20, 129-141.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of management*, 39, 339-365.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management review*, 12, 222-234.
- Jones, D. J., & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 30, 1025-1051.
- Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British journal of social psychology*, 33, 1-27.
- Kim, T.-Y., Edwards, J. R., & Shapiro, D. L. (2015). Social comparison and distributive justice: East asia differences. *Journal of business ethics*, 132, 401-414.
- Kinicki, A. J., Jacobson, K. J. L., Peterson, S. J., & Perussia, G. R. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel psychology*, 66, 1-45.
- Lerner, M. (2002). Pursuing the justice motive. In M. Ross, & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life* (pp.10-37). Cambridge, UK: Cambridge University

- Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: advance in theory and research* (pp.27-55). New York, NY: Plenum Press.
- Lievens, F., Anseel, F., Harris, M. M., & Eisenberg, J. (2007). Measurement Invariance of the Pay Satisfaction Questionnaire Across Three Countries, *Educational and Psychological Measurement*, 67, 1042-1051.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advance in organizational justice* (pp.56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination, *Human resource management*, 42, 243-256.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: John Wiley and Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)
- Messick, D. M., and Sentis, K. (1983). Fairness, preference, and fairness biases. In D. M. Messick, & K.S. Cook (Eds.), *Equity theory: Psychological and sociological perspectives* (pp.61-94). New York, NY: Praeger.
- 宮本大 (2008)「賃金分配における公平・公正—報酬システムの変化から受ける影響についての考察を中心に」連合総合生活開発研究所編『雇用における公平・公正—「雇用における公平・公正に関する研究委員会」報告』149-174.
- Molinsky, A. L., & Margolis, J. D. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of management review*, 30, 245-268.
- 村山航 (2009)「媒介分析・マルチレベル媒介分析」(非公刊論文).
- 日本労働研究機構 (1998)『管理者層の雇用管理システムに関する総合的研究』.
- Nussbaum, M. C. (2004). *Hiding from humanity*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (河野哲也監訳『感情と法—現代アメリカ社会の政治的リベラリズム』慶応義塾大学出版会, 2010)
- Nyberg, A. J., Maltarich, M. A., Abdulsalam, D. D., & Cragum, O. (2018). Collective pay for performance: A cross-disciplinary review and meta-analysis, *Journal of management*, 44, 2433-2472.
- Proudfoot, D., & Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. In R. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *Oxford handbook of justice in work organizations* (pp. 371–402). New York, NY: Oxford University Press.

- Rawls, J. (1999). *A theory of justice (revised edition)*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (川本隆史・福間聡・神島裕子 (訳) 『正義論—改訂版』 紀伊国屋書店, 2010)
- Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?* New York, NY: Farrar Straus & Giroux. (鬼澤忍 (訳) 『これからの「正義」の話をしよう—いまを生き延びるための哲学』 早川書房, 2010)
- Suchmann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics, *Human resource management review*, 11, 93-111.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 高橋潔 (2010) 『人事評価の総合科学—努力と能力と行動の評価』 白桃書房.
- 立道信吾 (2006) 「成果主義の現実」 労働政策研究・研修機構『現代日本企業の人材マネジメント—プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の統合的分析」 中間取りまとめ』 労働政策研究報告書 No.61, 36-98.
- Törnblom, K., & Kazemi, A. (2015). Distributive justice: Revisiting past statements and reflecting on future prospects. In R. S. Cropanzano, & M. L. Ambrose (Eds.), *The oxford handbook of justice in the workplace* (pp.15-50). New York, NY: Oxford University Press.
- Thompson, L., & Loewenstein, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 176-197.
- Tost, L. P., & Lind, E. A. (2010). Sounding the alarm: Moving from system justification to system condemnation in the justice judgment process. *Research on Managing Groups and Teams*, 13, 3-27.
- Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2015). “Doing justice”: The role of motives for revenge in the workplace. In R. S. Cropanzano, & M. L. Ambrose (Eds.), *The oxford handbook of justice in the workplace* (pp.461-476). New York, NY: Oxford University Press.
- Tyler, T. R., & Degoy, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of personality and social psychology*, 69, 482-97.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol.25, pp.115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of personality and social psychology*, 72, 95-104.

- Walker, A.G, & Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel psychology*, 52, 393–423.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of applied psychology*, 91, 392-413.

表1：処遇の公正性についての尺度

分配的公正

1. あなたが仕事に対して投入した努力が反映された報酬ですか？
2. あなたが成し遂げたことに即して適切な報酬ですか？
3. あなたの組織への貢献が反映された報酬ですか？
4. あなたの働きからして正しい報酬ですか？

手続き的公正

1. 処遇が決まるまでにあなたの視点や印象をどの程度表明できましたか？
2. 処遇上の決定に影響を行使できる状態にありましたか？
3. 処遇決定の手続きは首尾一貫していましたか？
4. 処遇決定手続きにおいてバイアスは排除されていましたか？
5. 正確な情報に基づいた処遇決定手続きでしたか？
6. 処遇上の決定に対して異議申し立てをできる状態にありましたか？
7. 倫理的、道徳的な配慮が行き届いた手続きでしたか？

対人的公正

1. 評価者は礼儀正しいふるまいをしていましたか？
2. 評価者はあなたの尊厳を意識していましたか？
3. 評価者はあなたへの敬意を持っていましたか？
4. 評価者は不適切な発言を抑制していましたか？

情報的公正

1. 評価者は腹藏なくやり取りしていましたか？
2. 評価者は処遇決定手続きについて徹底的に説明しましたか？
3. 処遇決定手続きに関する説明は理に適っていましたか？
4. 評価者は詳細な説明を時宜に適う形で行いましたか？
5. 評価者は部下個人の固有のニーズに即したやり取りをしてくれましたか？

表2：記述統計表

	旅客輸送 A社 (n=136)		自動車製造 B社 (n=98)		エネルギー小売 C社 (n=71)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
年齢	40.235	1.709	45.388	5.486	45.028	4.293
男性ダミー	.743	.439	.969	.173	.887	.318
他企業での勤務経験数	.221	.467	.153	.439	.352	.776
高校ダミー (基準変数)	.007	.086	.408	.494	.239	.430
短大・高専・各種学校ダミー	.169	.376	.071	.259	.085	.280
四年制大学ダミー	.713	.454	.418	.496	.662	.476
大学院ダミー	.110	.314	.102	.304	.014	.119
課長職ダミー	.000	.000	.316	.467	.479	.503
事務・技術ダミー (基準変数)	.368	.484	.265	.444	.394	.492
開発・技術ダミー	.000	.000	.286	.454	.056	.232
販売・営業・接客ダミー	.279	.450	.010	.101	.521	.503
工程作業・管理ダミー	.353	.480	.439	.499	.028	.167
処遇水準の高さ ($\alpha=.728$)	3.256	.480	3.087	.550	2.905	.530
評価水準の妥当性 ($\alpha=.558$ 。B社とC社のみ)	2.956	.453	2.954	.597	2.775	.637
報酬格差の妥当性 ($\alpha=.667$)	2.643	.626	3.117	.840	2.894	.882
評価項目における従業員ニーズとの整合性	3.735	.810	3.163	1.052	2.901	.913
評価項目における企業目標との整合性	4.250	.777	3.816	.923	3.930	.946
総合的評価の妥当性	2.794	.504	2.776	1.099	2.761	.765
評価における個人的バイアスの排除	2.404	1.006	2.245	1.016	2.113	1.225
丁寧な制度運用過程 ($\alpha=.836$)	3.192	.778	2.918	.792	3.110	.771
処遇への公正感	3.699	.801	3.153	.923	3.183	.976
処遇への満足感 ($\alpha=.720$)	3.401	.832	3.041	.833	3.099	.839
処遇の受容可能性 ($\alpha=.901$)	3.846	.721	3.301	.815	3.261	.925

表3：変数間の相関

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 A社ダミー（基準変数）													
2 B社ダミー	-.617**												
3 C社ダミー	-.494**	-.379**											
4 年齢	-.539**	.355**	.241**										
5 男性ダミー	-.267**	.231**	.059	.050									
6 他企業での勤務経験数	-.015	-.096	.123*	-.042	-.191**								
7 高校ダミー（基準変数）	-.418**	.382**	.069	.485**	.158**	-.081							
8 短大・高专・各種学校ダミー	.142*	-.099	-.057	.024	-.584**	.143*	-.177**						
9 四年制大学ダミー	.196**	-.265**	.062	-.322**	.204**	-.018	-.602**	-.454**					
10 大学院ダミー	.080	.041	-.140*	-.145*	.096	-.021	-.148**	-.112	-.379**				
11 課長職ダミー	-.467**	.173**	.357**	.384**	.219**	-.072	-.130*	-.141*	.206**	-.016			
12 事務・技術ダミー（基準変数）	.050	-.110	.062	-.073	-.257**	.102	-.102	.187**	-.015	-.046	-.003		
13 開発・技術ダミー	-.307**	.406**	-.087	.264**	.144*	-.046	.107	-.059	-.097	.087	.135*	-.246**	
14 販売・営業・接客ダミー	.063	-.380**	.346**	-.067	.158**	.008	-.067	-.140*	.185**	-.067	.033	-.414**	-.197**
15 工程作業・管理ダミー	.094	.200**	-.331**	-.038	.020	-.082	.096	-.022	-.093	.053	-.119*	-.476**	-.227**
16 処遇水準の高さ	.229**	-.043	-.223**	-.261**	-.069	-.060	-.054	-.059	.049	.058	-.140*	.020	-.138*
17 評価水準の妥当性	.070	.051	-.139*	-.060	-.083	-.042	.016	.021	.001	-.048	.024	.076	-.014
18 報酬格差の妥当性	-.240**	.230**	.028	.075	-.055	.089	.053	.087	-.124*	.042	.051	.081	.125*
19 評価項目における従業員ニーズとの整合性	.346**	-.136*	-.257**	-.164**	-.127*	-.043	-.177**	.084	.150**	-.111	-.100	.147*	-.092
20 評価項目における企業目標との整合性	.217**	-.171**	-.066	-.005	-.097	-.071	-.133*	.043	.071	.014	.078	.088	-.147*
21 総合的評価の妥当性	.016	-.004	-.014	-.042	-.105	.071	-.024	.088	-.028	-.019	.134*	.007	-.013
22 評価における個人的バイアスの排除	.100	-.026	-.089	-.134*	-.128*	-.005	-.138*	.017	.064	.062	.041	.041	-.041
23 丁寧な制度運用過程	.122*	-.146*	.018	-.101	-.084	-.007	-.030	.077	-.061	.059	-.016	.085	-.232**
24 処遇への公正感	.288**	-.187**	-.132*	-.186**	-.164**	-.008	-.113*	.072	.039	.007	-.028	.046	-.243**
25 処遇への満足感	.197**	-.141*	-.076	-.152**	-.158**	-.007	-.152**	.063	.113*	-.057	.090	.046	-.150**
26 処遇の受容可能性	.330**	-.190**	-.178**	-.232**	-.053	-.021	-.212**	-.015	.148**	.057	.031	.012	-.153**

	14	15	16	17	18	19	20	21	23	22	24	25
14 販売・営業・接客ダミー												
15 工程作業・管理ダミー	-.382**											
16 処遇の水準	-.033	.102										
17 評価水準の妥当性	-.088	.014	.319**									
18 報酬格差の妥当性	-.110	-.063	-.086	.126*								
19 評価項目における従業員ニーズとの整合性	-.102	.006	.219**	.122*	.004							
20 評価項目における企業目標との整合性	.011	-.003	.160**	.074	-.155**	.239**						
21 総合的評価の妥当性	.007	-.005	.183**	.238**	.104	.097	.128*					
22 評価結果における個人的バイアスの排除	.024	-.037	.260**	.213**	-.036	.113*	.163**	.175**				
23 丁寧な制度運用過程	.045	.025	.372**	.309**	.014	.194**	.336**	.316**	.282**			
24 処遇への公正感	.003	.112*	.385**	.390**	.000	.314**	.252**	.229**	.311**	.564**		
25 処遇への満足感	-.034	.084	.470**	.439**	.024	.281**	.279**	.290**	.230**	.510**	.635**	
26 処遇の受容可能性	.053	.040	.318**	.316**	.024	.193**	.318**	.131*	.269**	.364**	.492**	.519**

備考：**は1%水準，*は5%水準の有意性。

表4：処遇の受容可能性を高める要因

従属変数：処遇の受容可能性	Model 1		Model 2	
	B	標準誤差	B	標準誤差
定数	2.505 ***	.750	2.476 **	.758
B社ダミー	-.550 ***	.147	-.488 **	.152
C社ダミー	-.602 ***	.150	-.593 ***	.152
年齢	-.017	.013	-.015	.013
男性ダミー	.081	.153	.088	.155
他企業での勤務経験数	.052	.077	.074	.078
短大・高専・各種学校ダミー	-.144	.197	-.074	.199
四年制大学ダミー	-.056	.152	-.003	.154
大学院ダミー	-.090	.204	-.053	.206
課長職ダミー	.445 **	.146	.406 **	.149
開発・技術ダミー	.031	.165	.046	.166
販売・営業・接客ダミー	.096	.118	.094	.118
工程作業・管理ダミー	.053	.108	.060	.109
処遇水準の高さ	.185 *	.091	.178 †	.092
評価水準の妥当性	.237 **	.084		
評価水準の妥当性 2乗項	-.157 *	.073		
評価水準過大ダミー			.047	.138
評価水準過小ダミー			-.333 **	.120
報酬格差の妥当性	.131 *	.056		
報酬格差の妥当性 2乗項	.022	.048		
報酬格差過大ダミー			.011	.117
報酬格差過小ダミー			-.211 *	.101
評価項目における従業員ニーズとの整合性	-.025	.048	-.023	.048
評価項目における企業目標との整合性	.168 **	.052	.167 **	.053
総合的評価の妥当性	-.087	.058	-.086	.059
総合的評価の妥当性 2乗項	.029	.042	.030	.043
評価における個人的バイアスの排除	.091 *	.042	.084 *	.042
丁寧な制度運用過程	.183 **	.067	.188 **	.068
修正済みR2乗	.316		.299	
F値	7.095 ***		6.630 ***	

備考：***は0.1%水準，**は1%水準，*は5%水準，†は10%水準の有意性。

表5：媒介変数投入による，説明変数の説明力の変化

従属変数：	Model 3		Model 4		Model 5	
	処遇への公正感		処遇への満足感		処遇の受容可能性	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
定数	1.762 *	.731	1.228 †	.671	1.857 *	.725
B社ダミー	-.226 *	.147	-.110	.135	-.422 **	.144
C社ダミー	-.257 †	.147	-.034	.135	-.544 ***	.145
年齢	-.006	.013	-.009	.012	-.012	.012
男性ダミー	-.131	.150	-.176	.137	.158	.147
他企業での勤務経験数	.044	.076	.040	.069	.056	.074
短大・高専・各種学校ダミー	-.085	.192	.071	.176	-.081	.188
四年制大学ダミー	-.083	.149	.094	.136	-.016	.146
大学院ダミー	-.129	.199	-.172	.182	.015	.195
課長職ダミー	.248 †	.144	.338 *	.132	.272 *	.143
開発・技術ダミー	-.099	.160	.124	.147	.027	.157
販売・営業・接客ダミー	.050	.114	-.007	.105	.088	.112
工程作業・管理ダミー	.192 †	.106	.184 †	.097	-.022	.104
処遇水準の高さ	.144	.089	.400 ***	.082	.043	.091
評価水準過大ダミー	-.032	.133	.162	.122	.007	.131
評価水準過小ダミー	-.485 ***	.116	-.400 ***	.106	-.145	.118
報酬格差過大ダミー	-.040	.113	-.216 *	.103	.078	.111
報酬格差過小ダミー	-.118	.097	-.210 *	.089	-.134	.096
評価項目における従業員ニーズとの整合性	.116 *	.047	.069	.043	-.061	.046
評価項目における企業目標との整合性	.000	.051	.072	.047	.147 **	.050
総合的評価の妥当性	-.009	.057	.054	.052	-.100 †	.056
総合的評価の妥当性 2乗項	-.063 †	.042	-.026	.038	.047	.041
評価における個人的バイアスの排除	.096 *	.041	-.013	.037	.073 †	.040
丁寧な制度運用過程	.398 ***	.065	.272 ***	.060	.050	.069
処遇への公正感					.155 *	.063
処遇への満足感					.282 ***	.068
修正済みR2乗	.445		.451		.373	
F値	11.617	***	11.851	***	8.226	***

備考1：***は0.1%水準，**は1%水準，*は5%水準，†は10%水準の有意性。

備考2：太字の表記は，Model 2において被説明変数との共変関係が見られた説明変数である。

表6：媒介効果の検定

説明変数	媒介変数	被説明変数に対する影響（全体、直接、間接）				
			Effect	SE	t or Z	下限 上限
評価水準過小 ダミー	処遇への公正感	Total Effect	-.333	.120	-2.780 **	-.569 -.097
		Direct Effect	-.145	.118	-1.230	-.377 .087
		Indirect Effect（ソベル検定）		.036	-2.087 *	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	-.752	.039		-.173 -.014
	処遇への満足感	Indirect Effect（ソベル検定）		.041	-2.741 **	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	-.129	.043		-.220 -.046
報酬格差過小 ダミー	処遇への公正感	Total Effect	-.211	.101	-2.101 *	-.409 -.013
		Direct Effect	-.134	.096	-1.395	-.323 .055
		Indirect Effect（ソベル検定）		.018	-.102	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	-.018	.017		-.067 .004
	処遇への満足感	Indirect Effect（ソベル検定）		.030	-2.000 *	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	-.059	.030		-.134 -.012
評価項目にお ける企業目標 との整合性	処遇への公正感	Total Effect	.167	.053	3.160 *	.063 .272
		Direct Effect	.147	.050	2.924 *	.048 .246
		Indirect Effect（ソベル検定）		.009	-.008	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	.000	.008		-.019 .014
	処遇への満足感	Indirect Effect（ソベル検定）		.015	1.299	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	.020	.015		-.004 .056
評価における 個人的バイア スの排除	処遇への公正感	Total Effect	.084	.042	2.007 *	.002 .167
		Direct Effect	.073	.040	1.815 +	-.006 .152
		Indirect Effect（ソベル検定）		.009	1.641	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	.015	.010		.002 .043
	処遇への満足感	Indirect Effect（ソベル検定）		.011	-.332	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	-.004	.108		-.026 .017
丁寧な制度運 輸過程	処遇への公正感	Total Effect	.188	.068	2.781 **	.055 .321
		Direct Effect	.050	.069	.723	-.086 .185
		Indirect Effect（ソベル検定）		.027	2.265 *	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	.062	.028		.017 .131
	処遇への満足感	Indirect Effect（ソベル検定）		.025	3.014 **	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	.077	.026		.035 .140
報酬水準の高 さ	処遇への公正感	Total Effect	.178	.092	1.934 +	-.003 .360
		Direct Effect	.043	.091	.472	-.136 .222
		Indirect Effect（ソベル検定）		.017	1.285	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	.002	.018		-.002 .076
	処遇への満足感	Indirect Effect（ソベル検定）		.036	3.121 **	
		Indirect Effect（ブートストラップ法）	.113	.038		.053 .204

備考1：***は0.1%水準，**は1%水準，*は5%水準，+は10%水準の有意性。

備考2：Total EffectとDirect Effectについてはt値，Indirect Effect（ソベル検定）についてはZ値である。