

我が国の賃金制度に関する 心理学からの考察

——公正理論に基づくレビュー——

林 洋一郎

(慶應義塾大学准教授)

鳥取部真己

(北九州市立大学准教授)

本論文は、我が国の賃金制度を社会心理学や産業・組織心理学における公正理論の観点から考察した。第1に、賃金に関連すると思われる公正さの概念や理論について説明した。心理学においては、公正さの主観的側面——公正感や公正知覚に焦点を当てる。ここでは、相対的剥奪、分配的公正、手続き的公正、公正理論が紹介された。第2に、日本における代表的な賃金制度を大まかに分類・整理を行った。分類に当たっては、「職務」基準と「人」基準という視点を重視した。この視点を導出するために「職務志向」型職務分析、「労働者志向」型職務分析、「ハイブリッド」型職務分析の3つに言及した。賃金制度は、職能給、成果主義賃金改革、職務給が取り上げられた。第3に、上記の3種類の賃金制度について、公正さの観点からメリットやデメリットなどを考察した。最後に、今後の研究方向と本論文の実践的含意が論じられた。今後の研究については、より賃金制度に特化した公正知覚の測定が重要であるということ、グローバル化に際して文化差を考慮する必要があることなどが提起された。最後に、本論文の実践的含意が述べられた。

目次

- I 賃金に関する心理学的な公正研究
- II 賃金制度・形態
- III 職能給・成果主義賃金制度・職務給を公正さの観点から論評する
- IV 公正な賃金制度とマネジメントに対する示唆

I 賃金に関する心理学的な公正研究

賃金とその施策は従業員を引き留め、目標達成に求められるパフォーマンスを引き出すために組織が採用する重要な戦略の一つである。心理学の分野においても賃金に代表される金銭的・経済的なインセンティブが仕事へのモチベーションを高める重要な源泉とみなされている。

しかし、人件費の原資には限りがあり、すべて

の従業員が満足できる水準の賃金を得られる訳ではない。一方で、賃金が少ないから仕事のパフォーマンスが直ちに低下するわけでもない。つまり賃金の多寡が直接的に個人の反応に影響を与えるわけではなく様々な要因が介在あるいは媒介していると考えられる。本論文は、多様な媒介要因の一つが公正さであるという仮定に基づき議論を進める(図1)。

図1 賃金が公正さを媒介して個人の反応に与える影響

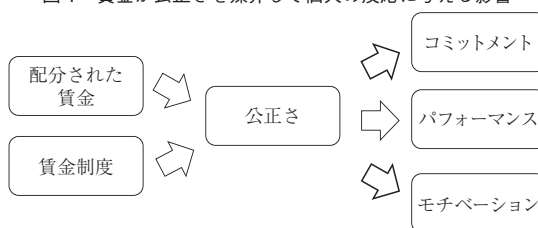


図1において、公正さは、内生変数に位置づけられており、変動するが仮定されている。これは公正さの「感覚」つまり主観的な公正知覚を扱うことを意味するが、心理学においては規範的な公正ではなく主観的な体験としての公正さに注目する。

本研究の目的は、従業員が賃金やその制度をどのように受け止めるかについて、心理学領域における公正研究のフレームワークから考察することである。心理学や組織行動を専門とする筆者らは、賃金制度の詳細で妥当な分類をする技量や知識を十分に持ち合わせていない。そこで代表的な賃金制度を取り上げて、それらを社会心理学や産業・組織心理学の観点から考察する。この作業を通じて、新たな視点や研究方向を提供することが期待される。本論文の構成は、次のように4つの部分から成る。1) 賃金と関連すると考えられる社会心理学や産業・組織心理学領域の公正理論や研究知見を簡単に紹介する。賃金の問題を心理学的な公正さの観点から考察するために必要となる概念やフレームワークの提案である。2) 日本における賃金制度を概観する。ここでは次に、これらの概念装置を使って日本における代表的な賃金制度を概観する。3) 2) で取り上げた賃金制度を公正さの観点から論ずる、4) 最後に、賃金制度を通じたマネジメントや実践の含意について述べる。

ビジネスや組織における公正研究は、特に、組織における公正 (organizational justice) と呼ばれる (Colquitt and Zipay 2015)。賃金と公正さに関する研究は、特に、分配的公正の概念と関連が深い。ここでは、公正判断の相対性を示した相対的剥奪 (relative deprivation) を紹介した後、分配的公正を説明し、最後に個人と組織の結びつき (connectedness) について論ずる。大淵 (2004) は個人と組織の結びつきを説明する公正理論を公正理論と述べているが、本論文もこの用語を使用する。

1 賃金の公正さに関する古典的研究——相対的剥奪

待遇に対する公正さの知覚が結果の客観的な性質ではなく相対的な性質により決定されることを指摘し、心理学的公正研究への先駆けとなったの

が相対的剥奪理論 (relative deprivation theory) である。Stouffer et al. (1949) は、米軍兵士を対象として給与額と満足感の関連について調べた。兵士の中でもパイロットは花形である。空軍に進む若者の多くはパイロットを目指す、希望を叶えることができる者はごく一部であり、文字通り一握りのエリートといえる。実際、待遇も良く、兵士の中でも最も高い給与を得ており、他の部隊よりも昇進率も高かった。こうした恵まれた立場にあるパイロットたちは、待遇、特に出世に対する満足も高いと予測された。こうしたパイロットたちと対比させるため部隊に、Stouffer et al. (1949) は、憲兵 (Military Police = MP) にも注目した。彼らの職務は、兵士の違反を摘発する仕事である。仲間からは疎んじられ、待遇もそれほど良いわけではない。実際、憲兵はパイロットに比べても昇進率が低かった。よって、憲兵の仕事や給与に対する満足感はパイロットよりも低いだろうと当初は予測された。しかし、結果は正反対で、憲兵よりもパイロットの方が全般的に不満を持つ者が多かった。Stouffer et al. (1949) は、相対的に昇進機会の少ない部隊には、昇進機会の大きい部隊よりも昇進機会について好意的に評価する人たちの割合が多いと解釈した。昇進率の違いが満足感に影響を与えたと考えた。航空隊では速い昇進が当たり前であるのに対して、憲兵隊では遅い昇進が常態である。よって、昇進できなくても不遇だとは感じていないと推論した (高阪 2009)。彼らは「一つ釜の仲間 (others in the same boat with them)」と自分の境遇を比較しているので、物理的に昇進率が高いパイロットよりも不満が低い (高阪 2009)。もし、憲兵隊が自分の境遇を航空隊の境遇と比較しているのであれば、批判的で非好意的な評価も増えると思われる。

相対的剥奪理論によれば、自分が得た資源に対する満足感は、獲得資源の絶対量ではなく、他者が得た資源との比較によって決定されると仮定される。つまり高額な給与を得たとしても比較した他者がそれ以上の給与を得ていれば不満を抱くし、逆に、低い給与であっても比較の対象とした他者もそれほど高い給与を得ていなければ不満感は少ない。この仮定から、個人は自分の処遇のふ

さわしさを適格さを客観的性質から判断するのではなく、他者の処遇と比較した相対的性質によって判断するということが示唆された。相対的剥奪理論は、ふさわしさや適格さの根拠を明示していないが、適格さの概念を強調したことによって公正理論の先駆的研究とみなされる (Tyler 1997)。

2 分配的公正概念の登場

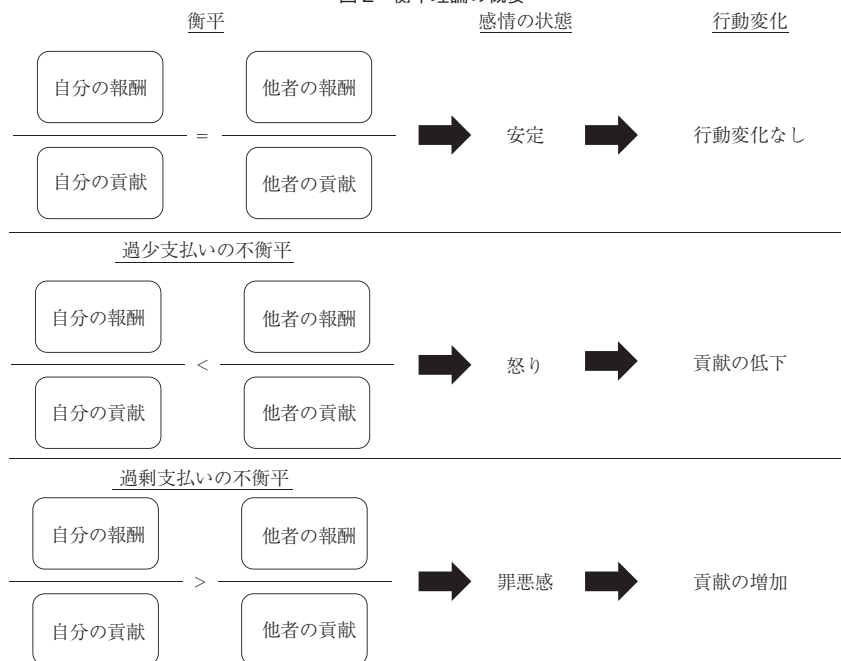
分配的公正とは、個人が受けた資源や様々な帰結に関する公正知覚を示す概念である。分配的公正を決めるルールは、衡平原理である。衡平原理は、Adams (1965) の衡平理論に由来するものであり、個人の貢献に比例した報酬分配をフェアと知覚する。つまり貢献度の高い者ほど高い報酬を受け取るべきという考え方である。平等原理は、各人の貢献に関係なく、すべての人に対して均等に報酬を配分する仕組みを正しいとみなす。必要原理は、各人の必要度や困窮度に比例して報酬を配分する仕組みを正しいとみなす。必要としている人物に高い報酬を与えるという原理である。

Adams (1965) によれば、衡平とは、自己の得た報酬と貢献の比が比較可能な他者の貢献 - 報酬の比と釣り合っている状態である (図2)。逆に不

衡平とは、両者の比が釣り合っていない状態である。不衡平な状況は、1) 自分の貢献 - 報酬の比が他者のそれより低い「過少支払い」および2) 自分の貢献 - 報酬の比が他者のそれより高い「過剰支払い」という2種類に分けられる。人は不衡平状態に置かれると心理的緊張や不快感をいただく。そこで、衡平を回復して心理的緊張や不快感を和らげようという気持ちから、組織や集団への貢献を低減させたり、増加させたりする (図2)。

過少支払いを受けた個人は、その配分に対して怒りを感じ、自分の貢献を低減する (結果的に衡平が回復される)。一方で、過剰支払いを受けた個人は、その配分に対して罪悪感を持ち、自分の貢献を増大させる (結果的に衡平が回復される)。この衡平回復過程が、ワーク・モチベーションのプロセスそのものであるという視点もある。また、人は、過少支払いだけでなく過剰支払いの状況に対しても不衡平感や不快感を抱くと仮定する点が特徴である。つまり人間は、単に自己利益の最大化を目指す存在ではなく、公正さを重視する存在であることをうかがわせる。人間が単に自己利益最大化を追求する存在でない点を示した点は、衡平理論の大きな貢献である。

図2 衡平理論の概要



出所：林 (2014) を一部修正。

また、差異理論は、衡平理論から派生したものであるが、よりシンプルなモデルである (Lawler 1971, 1981)。給与に対する満足感は、実際に自分が受けた給与水準と自分が受けてしかるべきと考える給与水準との差異によって決定されると考える。

衡平理論と差異理論においては社会的比較過程が大きな役割を果たしている。個人が様々な帰結に対して抱く満足感は、参照する他者との相対的比較によって決定される。これが社会的比較理論の基本的な考え方である。さらに参照される他者に明確な基準がある訳ではなく、複数の比較対象が認められている (Goodman 1974)。

給与に関する衡平については、内的衡平 (internal equity) と外的衡平 (external equity) という区分もよく知られているが、これも比較対象の違いによって説明できる (Romanoff, Boehm and Benson 1986)。内的衡平は、会社内で同様の仕事をしている者を参照して知覚される公正知覚であり、外的衡平とは会社外で同様の仕事をしている者との比較によって知覚される公正知覚である。衡平理論と差異理論に基づく先行研究は、衡平知覚が給与満足感と関連することを示している。

3 手続き的公正

衡平理論や差異理論は、給与に対する満足感が他者との比較の関数であることを示唆する。一方で、衡平理論で仮定されるインプットとアウトカムは多様な要素が仮定され、また選ばれる比較対象も様々である。よって給与に対する満足感を予測するには不確定な要素も多い。

ところで給与に対する満足感は、分配的公正だけでなく手続き的公正の影響も受ける。手続き的公正とは、給与の決定手続きやプロセスに対する公正知覚である。具体的には、一貫性、正確性、偏向の抑制、発言機会の付与といったルールが守られていたかどうかという体験から知覚される感覚である (Colquitt 2001; Colquitt et al. 2015)。よって賃金の満足を考えるにあたって、手続き的公正の側面も考慮する必要がある。

さらに、組織における権限者の振る舞いといった対人要素も手続き的公正の一部と考える視点も

提供されている。公正さの対人要素を、手続き的公正とは独立した概念とみなし、対人的公正と情動的公正に区分する視点も提供されている。対人的公正は、権限者が手続きを執行する際に尊重や丁寧さを示す程度を意味する。情動的公正とは、権限者が説明責任を果たす程度を示す。

4 個人と組織を結びつける絆としての公正

大淵 (2004) は、公正さが個人と組織を結びつける絆としての機能を果たすと主張した。組織を公正と知覚した従業員は、組織コミットメントや組織シチズンシップ行動を示す一方で、転職意欲が低く、組織に損害をもたらすような行動をあまり示さないと考えられている。つまり公正さは組織にとってポジティブなアウトカムに寄与する一方で、ネガティブなアウトカムを抑制する。その結果、公正さは個人と組織の結びつきを強めると考えられる。絆機能の理論フレームとして、社会的交換理論、心理エンゲイジメントモデルがよく知られている。

社会的交換理論は、個人と集団・組織の関係を、様々な便益の交換という枠組みで捉える。社会的交換理論でとりあげられる内容は、不特定・無定形であることが多く、支援、助言、感謝、愛情、尊敬、感謝、尊敬などが含まれる。社会的交換を支える規範は、互酬性 (reciprocity) であり、他者から受けた贈答に対しては同等の返礼をすることが期待される。Organ (1997) は、個人と組織の関係を社会的交換関係とみなし、組織から公正に取り扱われた個人は、その返礼に組織シチズンシップ行動を示すと主張した。組織シチズンシップ行動とは、従業員が自分の職務範囲外の仕事を自発的に行う役割外行動の一種で、組織に便益をもたらすものと定義される。実際、公正さと組織シチズンシップ行動の関連が、社会的交換に関わる変数によって媒介されることが繰り返し証明されてきた。

心理エンゲイジメントモデル (psychological engagement model; Blader and Tyler 2003; Tyler and Blader 2003) は、関係モデル (relational model; Tyler and Lind 1992) から発展したものである。関係モデルとは、どちらかと言えば従業員が公正さ

に関心を持つプロセスを説明するモデルである。関係モデルによれば、公正さは集団や組織が従業員をどれくらい重視しているかに関わる情報を含んでおり、こうした情報は個人の社会的同一性の確認に重要である。それゆえ個人は公正に注目すると考えられている。これに対して、心理エンゲイジメントモデルは、公正知覚が従業員の態度や行動に与える影響に焦点をより向けている。従業員は、公正に処遇されるとリスペクト (respect) とプライド (pride) という感覚を抱く。リスペクトは「集団内」のプロセスに由来する概念であり、組織内で安定した地位を得ているという認識によってもたらされる感覚である。プライドは、「集団間」のプロセスに由来する概念であり、集団の地位やステータスに関する評価である。リスペクトとプライドは、ふたつの重要な機能がある。第1に、従業員は集団や組織に対する同一視を強め、組織の成功や安定を基盤として自尊心や自己意識を確立しようと努める。逆に言えば、組織の価値が高まると、自尊心の維持や高揚にも役立つ。それゆえ個人は、自尊心を高めてくれるような組織の価値を高めようという動機から組織に対する役割外行動 (組織シチズンシップ行動など) を強めるが、これがリスペクトとプライドの第2の機能である。

II 賃金制度・形態

ここまで心理学的な公正理論について論じてきた。次に、実際の賃金制度について議論したい。筆者は、賃金制度の専門家ではないので詳細な賃金制度や賃金形態について整理する技量や知識を持ち合わせていない。そこで本節は、職務基準と人基準という賃金制度を考察するうえで不可欠な視点を導入するために職務分析について説明する。次に、日本企業における代表的な賃金制度を取り上げ、それらを公正理論の観点から考察していくこととする。

1 職務分析から考える人と職務の関係

米国を中心とする産業・組織心理学におけるテキストは、職務分析 (job analysis) の記述から始

まるものが多い。職務分析とは、職務に関する情報を集める一連のプロセスを意味し、仕事を進めるうえで何をなすべきかを記述し、業績を上げるうえで必要となる能力やスキルなどを明らかにする試みである (Morgesen 2006)。よって、職務分析とは、採用選考、人材開発、人事評価、アセスメントセンター方式などあらゆる人的資源管理施策の基本となる手続きと考えられている。そして、職務分析に基づいた職務等級 (job grade) にリンクした形で決定される賃金がいわゆる職務給である。

職務分析には様々な方法が提起されているが、伝統的に職務志向 (job-oriented) と労働者志向 (worker-oriented) に区分される。職務志向に基づく方法は、職務を遂行するために必要となる様々なタスクを記述するというものである。労働者志向に基づく方法は、職務の特定の水準に焦点を向けるのではなく、職務の一般的な側面 (職務遂行に必要な肉体的、対人的、心理的な要因) に幅広く焦点を向け、それに関連する従業員の特性 (worker attributes) を特定する。近年は、職務と労働者の両方から情報を収集する第3の方法——ハイブリッド・アプローチ——も用いられるようになってきた (Brannick, Levine, and Morgeson 2007)。職務分析は、個々の企業が実行するものでもあるが、米国の場合、労働省が開発した標準的なツールも存在する。かつては職業名辞典 (Dictionary of Occupational Titles = DOT) と呼ばれるデータ・ベースが標準的なツールであった。DOTとは、1930年代にアメリカ労働省によって開発されたツールであり、職業や職務を分類するための包括的データ・ベースである。DOTは、1万2000以上の職務に関するタスク、義務、作業環境を叙述し、説明している。

現在は、DOTに置き換わる形で職業情報ネットワーク (Occupational Information Network = O*NET) が運用されている。こちらのデータ・ベースも米国の労働省が開発したものであり、ハイブリッド・アプローチに基づいている (Peterson et al. 2001)。O*NETはオンラインでそのソースが公開されており (<http://online.onetcenter.org/>)、その内容は適宜更新されている。O*NETの情報は、6つのドメインに分類されている。1) 労働者特性 (work-

er characteristics), 2) 労働者要件 (worker requirement), 3) 求められる経験 (experience requirements), 4) 職業要件 (occupational requirement), 5) 職業特性 (occupational characteristics), 6) 特定職業要件 (occupational-specific-requirements) である。O*NET の内容モデルをまとめると図3のようになる。

ここまで職務分析についてやや詳細に記述したが、いわゆるジョブ・ベースとワーカー・ベースの2種類があることを提示したいと考えたからである。さらに、「職務」あるいは「属人」という区分が、賃金制度を分類するための基本軸になると考えたからである。賃金に関する世界的にも有名なテキストである Milkovich, Newman, and Gerhart (2013) の *Compensation* においても、賃金の水準（賃金格差）を決める基準を、職務に基づく構造 (job-based structure) と人に基づく構造 (person-based structure) という2つに区分した。「ジョブ (職務)」基準か、「ワーカー (人)」基準であるかという区分は、賃金制度や形態を考えるにあたっても有効であると考えられる。

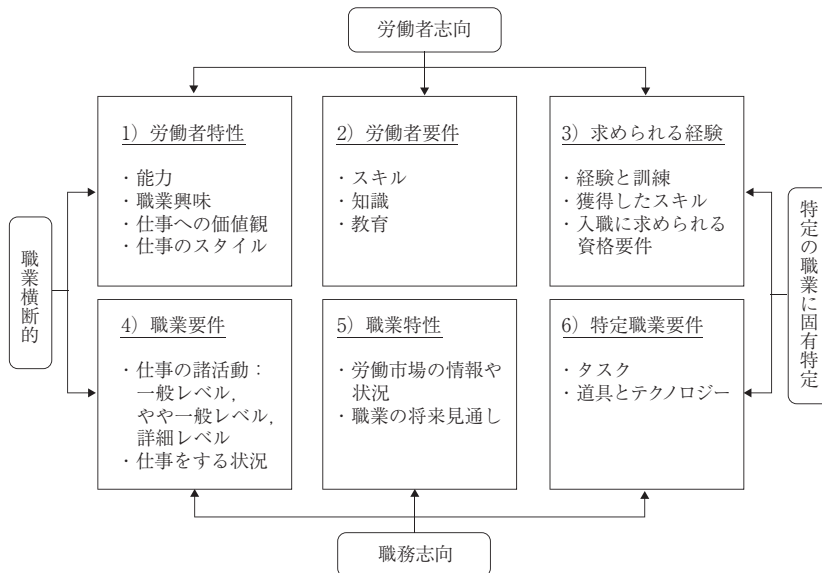
2 職能資格制度と職能給

日本における賃金を考えるにあたって、この「職務」基準かあるいは「労働者」基準かという

視点は重要である。いわゆる正社員の賃金制度は、社員格付制度にリンクして制度化されてきたと考えられるが、その社員格付制度は「職務」基準か「人」基準で形成されてきたからである (平野 2006; 厨子 2010)。日本での職務基準の社員格付制度は「職務等級制度」と呼ばれ、これが職務給にリンクする。一方、人基準の社員格付制度は「職能資格制度」と呼ばれ、これが職能給 (職能資格給) にリンクする。これらのなかで、多くの日本の大企業に採用されてきたのが、人基準の職能資格制度である。

戦後の日本企業の賃金制度は、1960年代頃までは、戦前の職員と工員といった身分制度に基づく賃金制度や、そこからの脱却を目指した役職基準の賃金制度であったことが知られている (石田 2014)。1960年代後半以降の日経連が進めた一連の職能資格制度を導入する運動を通して、職能資格制度が大企業を中心として普及することになった。日本経営者団体連盟 (1969) によれば、職務遂行能力とは「企業における構成員として、企業目的のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素から成り立つ。それらはいずれも量・質

図3 O*NET の内容モデル



ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである」とされており、潜在的能力であることやその可変性が強調されていた。

一方で、職能資格制度が構築されるにあたり重視された点は、役職ポストが不足すると昇給できない問題を抜本的に解決することであり、この問題に対処するために、役職と職能資格が分離された(図4)。職能資格は、役職との対応関係が考慮されつつも、それとは異なる序列として運用されることが多かった。日本企業が、役職の昇進を「昇進」、資格の昇格を「昇格」と使い分けるのは、この処遇と配置の分離に基づく(平野 2010)。職能給においては、給与の基本部分は、職能資格上の位置や序列によって決定されるため、理念的には役職が昇進しても職能資格が同一であれば賃金に変化はない。そして、この職能資格の昇格にあたっては、顕在能力と潜在能力の両方を対象とするとされていたが、これらの能力は仕事経験によって伸長すると仮定されたので、定期昇給が制度に組み込まれることが多かった。さらに、昇格を運用するにあたっては、一定年数の期間、ある資格に留まって経験をすることを求めるといった最低在籍要件が設定されるなど、勤続年数との関係性が強く、年功色の強い運用であった。

このように職能資格制度は、社員の持つ能力という、まさに「人」を基準とした制度であり、個人を職務に張り付けないので、内部労働市場の下で柔軟な人材配置や異動が可能になった。これは

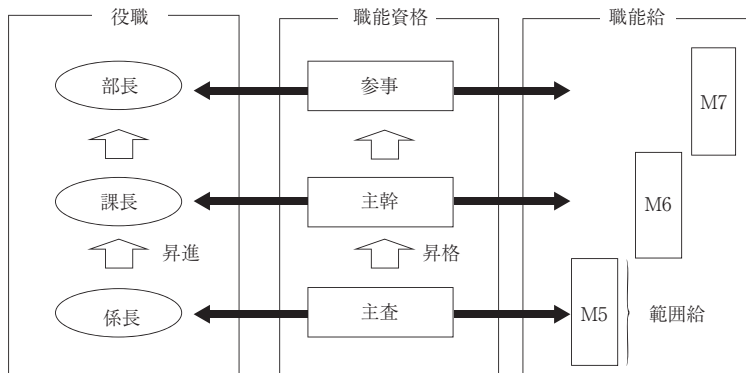
日本企業が柔軟な組織を構築することに役立つだけでなく、昇格や昇給が能力向上に向けたインセンティブシステムとして機能し、社員が企業特殊のスキルを長期にわたって開発することを促進してきた(伊藤・加護野 1993; 小池 1997, 2005)。

3 成果主義による賃金改革

「人」を基準とした職能資格制度とそこから派生した賃金制度は、バブル経済崩壊後の日本経済の低迷と、その後の日本企業の経営不振の影響を受けて、修正すべきという機運が高まった。その背景にあるのは、職能給が「人件費を変動費化しにくく賃金インフレ(高資格化が進み人件費が高騰)を起こしやすい」(平野 2010)という特徴をもっており、経営状況悪化の中で大きな経営問題となったためである。1993年に富士通が行った人事制度改革のキーワードとして「成果主義」が用いられて以来、この成果主義が1990年代後半から2000年代前半の日本の賃金制度改革の中心的テーマとなり、職能給を採用する企業の多くが成果主義による賃金制度改革を進めた。

しかし、成果主義に職能資格制度のような具体的な社員格付制度があるわけでもなく、職能給のような具体的な賃金制度があるわけでもないことに注意が必要である。守島(1997)によれば、成果主義という言葉は、年功主義や能力主義と対比的に用いられてきたが、2つの主張を含むとしている。主張の一つは、これまでの勤続年数を重視する年功主義に基づく賃金を、成果を重視する賃金に変更するというものである。もう一つの主張

図4 職能資格制度のイメージ



出所：佐藤・藤村・八代(1999)を一部修正。

は、社員が長期間にわたって培った潜在的な職務遂行能力に注目する能力主義ではなく、社員の顕在的な成果やアウトプットに着目する“成果主義”に転換すべきというものである。成果主義という言葉に対応した明示的な賃金制度や体系があるのではなく、職能資格制度や職能給を変革するうえでの着眼点や方向性を述べていると言えよう。

成果主義に基づく賃金制度改革の特徴として、奥西（2001）は、①賃金決定要因として、成果を左右する諸変数（技能、知識、努力など）よりも、結果としての成果を重視すること、②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、③実際の賃金により大きな格差をつけること、の3点をあげている。この改革の実態からは、職能給における年功主義や能力主義からの転換という平衡理論におけるインプットとアウトプットをつなぐリンクの変更が行われただけでなく、賃金格差の拡大によるインセンティブ効果を狙うという、アウトプットの部分の変化が生じたことがわかる。また、賃金制度の改革は労使関係における大きな交渉テーマとなるだけでなく、評価対象が潜在的な職務遂行能力から、顕在的な成果やアウトプットに移行し、なおかつ賃金格差を拡大するために、評価制度の整備に一つの焦点がおかれた。それゆえ、この成果主義は分配的公正さや手続き的公正さに大きな変化をもたらしたものと思われる。

4 職務給

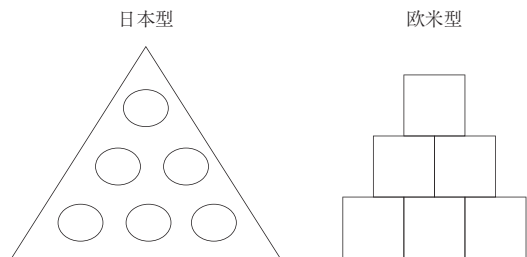
成果主義の浸透のなかで、再び日本への導入が議論・検討されたのが職務給であり、武田薬品工業など一部の企業が、成果主義賃金改革の一環として導入したことが知られている。職務給は、職能資格制度に先立って、1950年代後半以降に身分制度や役職ベース賃金からの脱却が論じられた際、日本企業に導入する動きがあったが、少数企業の部分的導入にとどまった経緯がある。職務給は、職務分析をとおして、企業の仕事なんらかの形でポイント化-序列化され、それが職務等級にリンクした賃金のことをさす。職務給の昇給は、より高い職務等級に格付けられている仕事へ異動したり、新たな役職へ昇進することで行われる以

外は、職務の追加や再編成などによって新たに職務分析が行われて職務等級が変化したときなどに行われる。

日本で知られている代表的な職務給は、米国のコンサルティング会社ヘイ・グループによって提供される「ヘイ・システム」によるものであり、フォーチュン500社の過半の企業が採用しているという。ヘイ・システムに限らず、グローバルに業務を展開しているコンサルティング会社が提供する職務給は、職務ポイントや職務等級を基準にした賃金比較が企業間・国家間をまたいで容易に行うことができるように定期的に賃金情報が更新されている。そのため、グローバル化対応を志向する企業において部分的に職務給へ移行する動きもみられる。

しかしながら、日本においては、これまでのところ大部分の企業において職務給の導入はあまり進んでいないと思われる。その大きな理由は、図5に示した日本企業と米国など外国企業の間にある組織編成の違いに求められるであろう。ヘイ・システムなどの職務給を採用する欧米型企業は、職務分析によって個々の職務とその範囲を明確に規定した職務記述書を持ち、それが社員の遂行すべき仕事となる。そのため、組織は職務記述書に記載された職務の積み上げによって構成されたものになる。それに対して日本型企業は、職務分析に基づく人事管理が前提となっていない。そのため、個々の職務領域が明確に規定されないので、環境変化に応じて柔軟に職務の分担が決定され、従業員の自発的な補完も期待されている。このように従業員の担う職務範囲があいまいであるという事実は、本人の努力次第でより権限の広い職務

図5 職務の考え方と組織



出所：石田（1989）より一部修正。

を担当できる可能性を含意するので、仕事へのモチベーションを高める効果が期待される。また、経営への参画意識も醸成したとも言われており、日本企業の競争力の源泉の一つとなったと考えられている(石田1989)。

このような組織と仕事の仕組みの違いに基礎をおきつつ、その上に構築された日本型雇用システムを「メンバーシップ型雇用」として、米国など「ジョブ型雇用」と対比する視点が近年提示されている(濱口2013)。日本企業における就職は、企業の正規メンバーになるというメンバーシップ獲得のためのプロセスにほかならない。ジョブ型雇用システムを前提におく職務給は、このようなメンバーシップ雇用システムをとる日本の企業とあまり適合しなかったと考えられる。

Ⅲ 職能給・成果主義賃金制度・職務給を公正さの観点から論評する

衡平理論に従えば、個人は、自分が投じたインプットと得られたアウトカムの比率を他者のそれと比べる。そして両者が釣り合っている場合、個人はバランスがとれていると感じ、衡平であると判断する。職能給において、インプットとアウトカムに相当する要素は何だろうか。インプットは、職務遂行能力であろう。アウトカムは、職能資格とそれに連動する職能給であろう。他者と比較して、それらが釣り合っている場合、衡平さを知覚するだろう。では、比較の対象に選ばれる他者はどのような人物だろうか。日本的な長期雇用を仮定した場合、入社年次が同じ「同期」が選ばれるだろう。ところでインプットに相当すると考えられる職務遂行能力は、ポジションに応じた職務全般を遂行する上で必要とされる知識・能力と定義されるように、潜在的な個人特性である。厳密に心理測定の観点から定量的に捕捉される概念ではない。職務遂行能力は、勤続年数によって上昇すると仮定され、年功的に運用されてきた。よって、同期の間では、基本的にあまり差がつかないと考えられる。その意味においては、平等原理に基づく分配的公正を満たしている制度とも考えられる。しかし平等原理と衡平原理は基本的に相容れ

ない。特に、職場組織においてはモチベーションを維持するために、処遇に一定の差をつけることは不可欠である。Milkovich, Newman, and Gerhart (2013)は、個人が組織から得る報酬を「総賃金(現金賃金と実利)」と「関係利益(relational return)」に分けた。関係利益とは、例えば、学習機会、チャレンジングな仕事、承認と地位などである。高橋(2004)は、職能資格ではないが年功制は次の仕事の質で報いる制度であると述べているが、職能資格制度においては、関係利益に差をつけることによって衡平な運用を行っていたのでないかと考えられる。また、手続き的公正の観点からはどうだろうか。年功的運用ということであれば、勤続年数や年齢という明確な要素によって評価されるので曖昧さが小さいため、一定の手続き的公正が確保されてきたと考えられる。もちろん昇格や昇進には一定の差がつくことは容認されており、その根拠となる人事評価の手続きが、あまり公正でないというような不満は存在したと思われる。関係利益の配分によるマネジメントは、公正理論の観点からも正当化される。心理的エンゲイジメントモデルによれば、組織から信頼、中立性、地位の認知という一種の関係利益を得た従業員は、組織を通じた社会的同一性を強め、組織への貢献を強めると考えられている。

職能給は、社内で形成された職能資格によって従業員を格付けするので内的衡平(internal equity)が高い制度であったと思われる。しかし、バブル経済期の大量の新卒採用と早期離職の増加や、新卒でまかないきれない人材ニーズに対応する即戦力の中途採用などによって外部労働市場の形成が進んだ。また、バブル経済崩壊後、多くの企業がリストラを進めたことで外部労働市場が定着した。そのため、企業内部の公正性で構築された職能給では、賃金の外部競争力を喪失し、人材の採用や維持が難しくなる局面が見られるようになった。さらにグローバル化の進展は、企業の賃金制度に対する外的衡平(external equity)がさらに求められるようになった。職能資格制度は基本的に外的衡平を想定していないので、その弊害が顕著になってきた。

これに代わって多くの企業は成果的主義賃金を

導入するようになる。衡平理論の観点からこの変化を解釈すると、職能給よりも従業員の短期的な成果が強調されることで、インプット要素として、自己の能力に代わり、短期的な成果が想定されるようになった。しかし、成果は、どのように定義し正確に評価されるのであろうか。営業成績など、その成果が数値で明確に表現できる場合を除いて、成果の定義そのものが多義的で曖昧になると思われる。繰り返すが、そもそも我が国においては、基本的に職務とそれに含まれる仕事は、職務分析によって明確に定義される訳ではない。実際、宮本(2009)は、多くの企業が職能資格制度をベースに成果主義的改革を進めたとしており、成果主義といえども多くの企業において基本的に「労働者」基準の制度であることには変わりないと思われる。明確な職務と仕事に関する定義や共通理解が欠けているので、成果とみなす対象についても多義的・個別的にならざるをえないだろう。成果を評価するためによく使われる方法が目標管理制度であるが、期初の目標設定や達成度合いに関する評価は、管理者と被評価者の間で個別的そしてある意味において柔軟に運用されてきたと解釈される。衡平理論の観点からすれば、理念的には、インプットとアウトカムが個人によって異なることを意味するので、衡平性の判断が難しく、不均衡感を抱きやすくなると思われる。

その結果、成果に関する評価が個別的に運用されていると仮定すれば、その評価プロセスである手続き的公正がより重要になると思われる(守島1997)。さらに、管理職と被評価者の間の関係性が公正知覚の大きな要素になると思われる。よって、従来型の職能給の場合より、対人的公正や情報的な公正が重要になると考えられる。

さらに、成果主義の進展によって個人と組織の関係はどのように変化するだろうか。公正理論の社会的交換理論が分析のための手掛かりになると思われる。職能給において、個人と組織の関係は、長期的なスパンで決済される暗黙の交換関係として規定された。これに対して、成果主義賃金において、両者の関係は短期的スパンで決済される明示的な交換関係として規定されるだろう。心理的契約(psychological contract)の概念に従え

ば、取引的契約(transactional contract)から関係的契約(relational contract)への変化といえるだろう(Hui, Lee, and Rousseau 2004; Morishima 1996)。後者の場合、繰り返しになるが手続き的公正が極めて大事になると思われる。しかし、成果の評価が個別に行われるとすれば手続き的公正の一貫性原理を損なうので、不公正な取り扱いを受けたと感じる従業員は増加したと思われる。この点が成果主義に対する批判や混乱につながったのかもしれない。

ところで職務給は、職務分析の結果に従って、職務の価値を序列化して、その序列に従って給与に差をつける制度である。衡平理論に従えば、インプットに職務の価値が仮定され、アウトカムはその価値に応じた賃金ということになる。職務分析が適正に実施されている限りにおいて、手続き的にも公正な制度であると思われる。しかし、我が国など一部の文化においては、職務や仕事をそもそも価値づけして序列化するという思想がなじまない可能性もある。

IV 公正な賃金制度とマネジメントに対する示唆

これまで公正さの観点から我が国の賃金制度について筆者たちなりの解釈を加えてきた。本論文を締めくくりにあたり、第1に、今後の賃金制度の方向性について公正さの観点をふまえて論ずる。第2に、グローバル化が進展する中で、多くの企業が様々なバックグラウンドを持つ従業員を抱えている。好ましいと判断される配分について文化的な違いはないかどうかについて検討した研究を紹介する。第3に、結論に代えて、実践的含意と今後求められる研究について議論する。

1 今後の賃金制度と公正さ——職務基準と人基準の複合

賃金を決定する要素が、「職務」なのか「人」であるのかという区分は今後の日本における賃金制度を考えるうえでも重要な視点である。原稿執筆時(2016年2月)の政権は、「一億総活躍プラン」の柱の施策に「同一労働同一賃金」の推進を

掲げている。この議論は、同様の仕事をしているにもかかわらず正規社員と非正規社員の間が存在する賃金格差の是正を目指していると思われるが、「職務」であるか「人」であるかという区分でいえば、どちらかといえば「職務」基準に重きを置いた思想であると考えられる。こうした動きは、日本企業における賃金制度が緩やかではあるが職務主義の要素を取り入れていく可能性を示唆しているとも考えられる。

一方で、「職務」基準と「人」志向基準を組み合わせた職務分析——ハイブリッド・アプローチ——が提起されるように、職務基準の雇用が優勢な欧米においても、人物基準のマネジメントや賃金制度が求められていると思われる。産業・組織心理学においても1990年代前半から職務遂行のために求められる行動を示すタスク業績 (task performance) だけでなく、職務遂行とは直接には関係ないが、働きやすい職場をつくるための雰囲気づくりやとても熱心に自分の職務に取り組むといった文脈業績 (contextual performance) が重視されている (Borman and Motowidlo 1997)。さらに、Pulakos et al. (2000) は、適応業績 (adaptive performance) という業績次元を提起した。この業績は、状況変化に対する柔軟な姿勢や対応できることを示す。Charbonnier-Voirin, Akremi, and Vandenberghe (2010) は、Pulakos et al. (2000) が提起した8次元を次の3つに要約している。(a) 創造的に働き、効果的に学ぶ。(b) 予測が難しく、不都合でストレスフルな緊急事態に対処できる。(c) 社会的・文化的に多様なコンテキストにおいて状況適的な行動ができる。これらの行動は、職務によって明確に規定された範囲を超えた行動であり、これらをどのように測定し賃金に反映されるかといった問題は「職務」基準と「人」基準の両方が求められるアプローチである。

日本においては「ワーカー」から「ジョブ」という流れがあり、欧米においては「ジョブ」から「ワーカー」へという流れがある。いずれにしても「職務」基準と「人」基準の複合が今後の趨勢になると思われる。融合でなく複合という表現を使ったのは、両者が混ざり合って新たな方法が生まれるというよりも、「職務」基準と「人」基準

をどのように組み合わせるか、そのバラエティによって制度が決定されると考えたからである。

近年、日本企業において増加しつつある賃金制度に役割給がある。役割給の定義は定まっておらず、現在は様々な制度や運用が乱立している状態であるが、役割とは、組織における役割の重要性に注目して序列化した役割等級にリンクした賃金であるとされる (石田2014; 平野2010)。そのため、役割とは、「人」基準としながらも、職務価値に注目し序列化する点において、「職務」要素も組み入れた複合的な概念であると思われる。

「職務」と「人」の複合化は、制度化された共通の賃金フレームの構築を難しくさせる。そして処遇のあり方の個別化が必然的に進展すると予期される。処遇の個別化を強調した概念が、特別な処遇 (idiosyncratic deals) と呼ばれる概念、通称“i-deals”である (Rousseau 2006)。特別な処遇は、個別的な雇用配置や管理 (personalized employment arrangement) であり、個人と組織の双方にとって有益であるものと考えられている。特別な処遇は、当初は、高い技能を有し組織に付加価値をもたらすと期待されるスター社員を対象とした制度を仮定していたが、仕事と家庭を両立させるためのテレワークなどその適用範囲は拡がりつつある。特別な処遇は、個人による処遇の差異を認める制度であるので、不公正知覚につながりやすい。Rousseau (2001) は、“flexibility versus fairness”という副題をつけた論文において、特別な処遇の柔軟性と公正さを両立することの難しさと重要性について論じている。彼女は、個人にとって柔軟な取り扱いをすることは、手続き的公正の一貫性という基準を侵犯しているので、特別な処遇は、一般的な処遇を受けている人からすれば不公正さを感じやすい構造を含んでいると述べている。Greenberg et al. (2004) は、内的公平に配慮することと、手続き的公正、対人的公正そして情動的公正を確保することの重要性を指摘している。処遇の個別化が進むにつれて分配的公正以外の公正要素を確保することが重要になるとと思われる。

2 文化の違いと好ましい賃金分配のあり方

高い貢献をした者が、より多い報酬や賃金を得るといふ衡平分配は、文化に関わりなく共通の原理だと思われる。組織成員のモチベーションや生産性を高めるためには、貢献に応じた報酬という何らかのインセンティブ設計が不可欠であると考えられる。しかし、貢献の高い者と低い者の間で、報酬や賃金をどれくらい差異化すべきか、その程度については文化や価値観によって変わることも考えられる。ビジネス場面において、全くの平等分配は現実的ではないと考える。しかし、実績重視志向 (pay for performance) であるか、それとも再分配 (redistribution)・平等 (egalitarian) 志向であるかという選好 (preference) は、文化や国によって異なるかもしれない。例えば、米国は、約3%の高所得者層に富の50%以上が集中するといわれているが、これはハードワークを行って成果をあげた者には報いるという心理性向を反映しているとも考えられる。これに対して、欧州や日本も実績を重視はするが、相対的に再分配も重視すると思われる。

Frank, Wertenbroch, and Maddux (2015) は、こうした文化的違いを生み出す心理変数として公正世界信念 (just-world belief) に注目した。この世界は公正にできている。そして、人は結局のところその者にふさわしい扱いや処遇を受けるようになっている——個人が抱くこのような世界の公正さに関する一般的信念を公正世界信念と呼ぶ。公正世界信念が強い文化や国の場合、ある個人の置かれている現状や受けた処遇は、基本的にはその人にふさわしい結果あるいは帰結が反映されたものであると考える。それゆえ実績をあげた者は、(それにふさわしい) 高い賃金を受けて当然であると考えられる。つまり実績重視の分配が好ましいと判断される。例えば、米国は公正世界信念が比較的強い文化であり、実績と報酬を厳密に連動させ、実績重視の分配を好む傾向があるといわれている。一方で、欧州は、公正世界信念が米国ほどは強くない文化であり、再分配や平等志向の分配を好むと予想される。

Frank, Wertenbroch, and Maddux (2015) は、

上記の疑問や仮説を検証するために実験的研究を行った。研究1では、公正世界信念が賃金分配の施策 (実績志向 vs. 再分配・平等志向) に与える影響について検討された。フランスにある国際的なビジネススクールに通う78人の大学院生を対象とした実験から、公正世界信念の傾向が強い実験参加者は、(再分配ではなく) 実績に基づく賃金分配を好ましいと判断する傾向が見出された。実験参加者の国籍は多様であったが、国籍を統制しても、さらに権力格差 (power distance)、個人主義 (individualism) など Hofstede (1980) が提起した文化次元を統制しても公正世界信念の強い者ほど実績重視の分配を好ましいと判断する傾向が見出された。研究2においては、アメリカ人 (実績重視と仮定される) とフランス人 (再分配重視と仮定される) という国籍の違いが、勝者総取り (winner-take-all) や実績によって給与が変動する割合の判断に与える影響について検証された。142人のアメリカ人と102人のフランス人が参加した実験は、アメリカ人の実験参加者は、フランス人の実験参加者よりも勝者総取り方式を好ましいと判断する傾向が強く、また、給与が実績によって変動する割合を高い賃金分配を好ましいと判断する傾向が見出された。しかし国籍と勝者総取りの支持の関係、国籍と高い変動割合の支持との関係は公正世界信念によって媒介されることが明らかにされた。

研究3は、より実験的な統制を強めた手法を用いて、研究1と2の知見を追試してこれを支持する結果を得ている。研究3は、プライミングの手法を用いて公正世界信念を実験的に操作した。なお実験参加者は、112人のアメリカ人大学生であった。公正世界条件に配置された参加者は、統制条件に割り当てられた者たちよりも、実績重視の分配や勝者総取り方式を好ましいと判断する傾向が見出された。

これらの結果は、グローバルな経営を推し進める多くの企業に示唆を与えると思われる。ビジネスである以上、全くの平等主義は非現実的であると思うが、実績を重視した分配と再分配を志向する分配のどちらが好ましいと判断するかについては文化的にばらつきがあるし、さらに個人によ

でも異なるということだ。グローバルな展開を押し進める企業が、進出先に適合する賃金システムを構築するために、進出先の従業員の公正世界信念や好ましいと判断する配分選好（実績を重視 vs. 再分配を重視）を考慮することが求められるであろう。

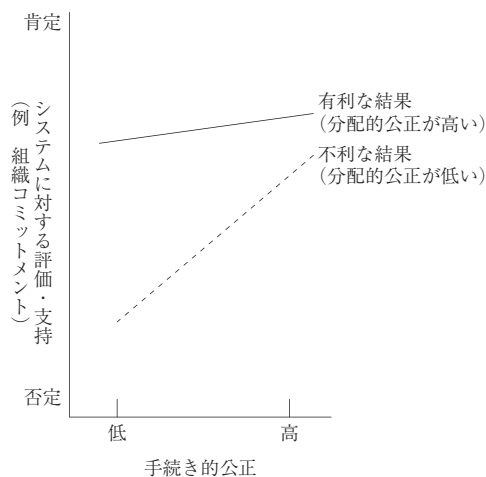
3 結論に代えて——今後の研究と実践的含意について

賃金制度と公正さに関する研究は必ずしも多いわけではない。組織における公正研究は、賃金そのものに焦点を向けるのではなく、賃金を含む組織全体の公正さを捉えようとする傾向が強い。こうした傾向に対して、Choi (2008) は、上司や組織といった社会的実体 (social entity) に関する公正知覚と特定の出来事 (event) に関する公正知覚に二分したが、賃金に関する公正知覚は出来事ベースの公正知覚に相当すると考えられる。賃金に特化した公正さの測定を積極的に実施して、この知覚が従業員の反応に与える影響が、既存の公正研究と同じなのか、それとも独自の知見が得られるかについてさらに検証する必要があるだろう。

また、成果主義や賃金評価の個別化の進展によって手続き的公正の重要さが増すと主張したが、この主張は分配的公正と手続き的公正の交互作用モデルが理論基盤となる (Brockner 2002; Brockner and Wiesenfeld 1996; 林 2007)。交互作用のパターンは、結果が好ましくないあるいは分配的に不公正だと感じて、手続きが公正であれば従業員の組織に対する態度や仕事へのモチベーションは必ずしも低下しないというものである (図6)。賃金に関して、このような交互作用効果が見出されるかについてさらに検証をする必要があると思われる。

実践的含意についてであるが、本論文は、職能給から成果主義への変化が公正さの問題を引き起こしたことを改めて確認した。制度変革にあたっては、主観的な公正さが多次元構造であることを考慮に入れて、事を進めるべきである。例えば、導入が進みつつある役割給制度やグローバル化に対応した職務給の是非を考察するにあたって、手続き的公正、对人的公正そして情動的公正の観点

図6 分配的公正と手続き的公正がアウトカム変数に与える交互作用効果



からの点検が求められよう。さらに多元的な公正さを実現するために、研修プログラムの開発と実施も求められる。

今回はあまり取り上げなかった割り振られる仕事の性質や評判など金銭賃金以外の報酬要素が公正さや従業員のパフォーマンスに与える影響も探る必要があるだろう。例えば、Frank, Wertebroch, and Maddux (2015) の主張した実績重視と再分配重視の考え方や選好は、Milkovich, Newman, and Gerhart (2013) が分類した関係利益にも当てはまるのかどうかは興味深い。再分配を重視した結果、成功者が獲得できなかった金銭賃金部分を関係利益で補っているという仮説も成り立つ。これらの様々な疑問に対して、調査だけでなく実験的手法を用いてアプローチすることが求められよう。上記の課題の解決を図るために、研究の知見や職場における正確なエビデンスを重視する、エビデンスに基づいたマネジメント (Evidence Based Management) が欠かせない (Briner, and Rousseau 2011; Rousseau 2006; Rousseau, Manning, and Denyer 2008)。

*本論文の作成にあたりましては、慶應義塾大学大学院の大毅毅先生から貴重なご意見をいただきました。ここに深く感謝の意を示します。

1) 公正を意味する英語として、justice と fairness があると思われる。Van den Bos and Lind (2002) は、justice がある基準に照らして判断される規範的な性質の強い概念である

のに対して、fairnessは適切な処遇に関する個人の主観的感覚の強い概念であると述べている。Goldman and Cropanzano (2015)は、彼らの主張を引き継ぎ、justiceとfairnessを区別する必要性を強調した。こうした主張に従って、例えば、justiceを正義、fairnessを公正・公平というように訳し分けることもできると思われる。一方で、多くの実証研究において、両者は互換可能(interchangeable)な概念として取り扱われている。本論文は、後者の慣例に従って、justiceとfairnessを区別して訳すという方法は採らずに、いずれも公正と表記することとした。

参考文献

- Adams, J. S. (1965) Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol.2, pp.267-299). New York: Academic Press.
- Blader, S. L., and Tyler, T. R. (2003) A Four-component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (6), pp.747-758.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2), pp.99-109.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., and Morgeson, F. P. (2007) *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. Sage Publications.
- Briner, R. B., and Rousseau, D. M. (2011) Evidence-based I-O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (1), pp.3-22.
- Brockner, J. (2002) Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability. *Academy of Management Review*, 27, pp.58-76.
- Brockner, J. and Wiesenfeld, B. M. (1996) An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures. *Psychological Bulletin*, 120, pp.189-208.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., and Vandenberghe, C. (2010) A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management*, 35 (6), pp.699-726.
- Choi, J. (2008) Event Justice Perceptions and Employees' Reactions: Perceptions of Social Entity Justice as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), pp.513-528.
- Colquitt, J. A. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.386-400.
- Colquitt, J. A., and Zipay, K. P. (2015) Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), pp.75-99.
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., and Halvorsen-Ganepola, M. D. (2015) Adding the "In" to Justice: A Qualitative and Quantitative Investigation of the Differential Effects of Justice Rule Adherence and Violation. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2), pp.278-297.
- Frank, D. H., Wertenbroch, K., and Maddux, W. W. (2015) Performance Pay or Redistribution? Cultural Differences in Just-world Beliefs and Preferences for Wage Inequality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, pp.160-170.
- Goodman, P. S. (1974) An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (2), pp.170-195.
- Goldman, B., and Cropanzano, R. (2015) 'Justice' and 'Fairness' are Not the Same Thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (2), pp.313-318.
- Greenberg, J., Roberge, M., Ho, V. T., and Rousseau, D. M. (2004) Fairness in Idiosyncratic Work Arrangements: Justice as an I-deal. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, pp.1-34.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hui, C., Lee, C., and Rousseau, D. M. (2004) Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), pp.311-321.
- Lawler, E. E. (1971) *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, New York, NY.
- (1981) *Pay and Organization Development* (Vol.3990). Prentice Hall.
- Organ, D. W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10 (2), pp.85-97.
- Milkovich, G. T., Newman, J., and Gerhart, B. (2013) *Compensation* (11th ed.). Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Morgesen, F. P. (2006) "Job Analysis," in S.G. Rogelberg (ed.) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, pp.377-380.
- Morishima, M. (1996) Renegotiating Psychological Contracts: Japanese Style. *Trends in Organizational Behavior*, 3, pp.139-158.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., Campion, M. A., May Field, M. S., Morgesen, F. P., Pearlman, K., Gowing, M. K., Lancaster, A. R., Silver, M. B., and Dye, D. M. (2001) Understanding Work Using the Occupational Information Network (O*NET): Implications for Practice and Research. *Personnel Psychology*, 54 (2), pp.451-492.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., and Plamondon, K. E. (2000) Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), pp.612-624.
- Romanoff, K., Boehm, K., and Benson, E. (1986) Pay Equity: Internal and External Considerations. *Compensation and Benefits Review*, 18 (3), pp.17-25.
- Rousseau, D. M. (2001) The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?. *Organizational Dynamics*, 29 (4), pp.260-273.
- (2006) Is There Such a Thing as "Evidence-based Management?" *Academy of Management Review*, 31 (2), pp.256-269.
- Rousseau, D. M., Manning, J., and Denyer, D. (2008) 11 Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses. *Academy of Management Annals*, 2 (1), pp.475-515.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., and Williams, R. A., Jr. (1949) *The American Soldier: Adjustments during Away Life*. Princeton: Princeton University Press.
- Tyler, T. R. (1997) The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspectives on Voluntary Deference to Authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1, pp.323-345.

- Tyler, T. R., and Blader, S. L. (2003) The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), pp.349-361.
- Tyler, T. R., and 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., and Lind, E. A. (2002) Uncertainty Management by Means of Fairness Judgments? *Advances in Experimental Psychology*, 34, pp.1-60.
- 石田英夫 (1989) 『企業と人材』放送大学教育振興会。
- 石田光男 (2014) 「日本の賃金改革と労使関係」『評論・社会科学』第109号, pp.1-12.
- 伊藤元重・加護野忠男 (1993) 「日本企業と人的資源」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス 日本の企業システム [第1期] 第3巻 人的資源』有斐閣, pp.1-20.
- 大淵憲一 (2004) 『日本人の公正観——公正は個人と社会を結ぶ絆か?』現代図書。
- 奥西好夫 (2001) 「“成果主義”賃金導入の条件」『組織科学』第34巻第3号, pp.6-17.
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成』中公新書。
- (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社。
- 厨子直之 (2010) 「第4章 人事等級制度」奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門 人的資源管理 (第2版)』中央経済社, pp.55-72.
- 高坂健次 (2009) 〈研究ノート〉相対的剝奪論再訪 (一) 「アメリカ軍兵士」『関西学院大学社会学部紀要』(108), pp.121-132.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日経BP社。
- 日本経営者団体連盟 (1969) 『能力主義管理——その理論と実践』日経連出版部。
- 濱口桂一郎 (2013) 『若者と労働』中公新書ラクレ。
- 林洋一郎 (2007) 「社会的公正研究の展望——4つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』22 (3), pp.305-330.
- (2014) 「ワーク・モチベーション」伊波和恵・高石光一・竹内倫和編著『マネジメントの心理学——産業・組織心理学を働く人の視点で学ぶ』ミネルヴァ書房, pp.81-102.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理』中央経済社。
- (2010) 「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』No.597, pp.74-77.
- 宮本光晴 (2009) 「なぜ日本型成果主義は生まれたのか」『日本労働研究雑誌』No.585, pp.30-33.
- 守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第31巻第2号, pp.12-19.

はやし・よういちろう 慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授。最近の著作に「第11章 組織と公正」大淵憲一監修『紛争・暴力・公正の心理学』北大路書房, 2016年, pp.136-148。産業・組織心理学, 組織行動, 社会心理学専攻。とっとりべ・まき 北九州市立大学大学院マネジメント研究科准教授。最近の著作に「第14章 企業変革」嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎編著『1からの戦略論 (第2版)』碩学舎, 2016年, pp.245-263。人材マネジメント論, 組織行動論, 人材育成専攻。