

処遇への公正感の背景

—不透明な処遇を従業員はいかに受容するか—

名古屋大学 江夏幾多郎*

The Background of Perceived Fairness of Rewards:
How Employees Accept Unclearness in Their Rewards

Ikutaro ENATSU
(Nagoya University)

The purpose of this paper is to clarify the background of employees' perceived fairness of reward, by focusing on their opinions concerning rewards. For this purpose, an in-depth study of one firm's case was conducted where most employees were unable to understand how their reward is determined in line with the performance-based HRM policy. It was found, however, that in this firm some employees perceived fairness in their reward distribution. They believed that the reward process is inevitably covered, speculated that the reward was determined aptly, and weren't interested in issues concerning rewards. Employees' opinion concerning rewards are formed under the influence not only of factors concerning rewards, but also of factors embedded in employees' experience of daily working lives, such as the perception of fulfillment in work and the trust for their evaluators (their supervisors).

Keywords : performance-based HRM, perceived fairness, opinion concerning rewards

1. 問題意識

成果主義的な処遇制度を採用した企業では、それ以前と比べてより多くの従業員が昇進の遅れや減給を経験するようになる。また、目標管理制度 (MBO) が同時に導入される場合には、従業員の処遇が勤続年数や現等級在籍年数などによって機械的に決定される傾向は弱まり、従業員の上司である評価者の判断の影響が大きくなる。

こうした処遇制度が企業に定着するための条件として、従業員による納得感、特に公正感に基づく納得感が指摘されてきた。処遇への納得感の源泉には、「望ましい水準の処遇だ」という満足感 (satisfaction) の他、「正しい水準の処遇だ」という公正感 (perceived fairness) が存在する。公正感とは常に満足感を伴うわけではなく、従業員は好ましくない処遇をも受容しうる。人件費における制約への対応として成果主義を導入した企業ほど、幅広い従業員に満足感を抱かせることが難しくなるため、公正感のマネジメントの価値が大きくなる (Lerner & Lerner, 1981; Lerner & Mikula, 1994)。

成果主義に関する先行研究の多くが、処遇制度の構造やプロセスの客観的特徴の中から従業員の納得感や公正感の源泉を見いだしてきた (e.g. 開本, 2005; 守島, 1997, 1999; 高橋, 2001)。しかし、この種の原因と結果の関係は、処遇の理想像などについての従業員の見解がどのようなものであるかによって変化する。先行研究が指摘するような特定の条件が整わない場合にも、従業員の処遇への公正感は達成しうるのである。

本稿では、成果主義的な処遇が実現しているかどうかを従業員 (特に被評価者)¹ が確認できないという多くの企業で生じがちな事例に着目し、従業員の公正感が成立するメカニズムを描写する。2 では、先行研究のレビューを踏まえた分析課題を示す。3 では、事例研究の対象と方法について説明する。4 では、公正感の成立メカニズムを詳細に描く。最後に5では、本稿の含意と今後の分析への展望を示す。

2. 先行研究のレビューと分析課題の提示

2.1 公正感の定義

あらゆる処遇制度は、多くの従業員に公正なものみなされてこそ企業に定着できる。先行研究によると、ある状況に対する人々の公正感、は、衡平な利益が確保さ

*名古屋大学大学院 経済学研究科 専任講師。