



# **Discussion Papers In Economics And Business**

組織的公正と人材マネジメント

関口 優紀 林 洋一郎

Discussion Paper 07-09

Graduate School of Economics and  
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

# 組織的公正と人材マネジメント

関口 優紀 林 洋一郎

Discussion Paper 07-09

March 2007

この研究は「大学院経済学研究科・経済学部記念事業」  
基金より援助を受けた、記して感謝する。

Graduate School of Economics and  
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

# 組織的公正と人材マネジメント\*

関口 優紀<sup>†</sup> 林 洋一郎<sup>‡</sup>

## 要旨

組織の競争力を高める公正なマネジメントの実現には、人事制度設計の工夫といったような技術的側面のみでは不十分であり、経営者の持つ倫理的精神や、それに基づく組織内の公正風土の醸成が求められる。このような視点の学術的論拠は、近年の組織的公正研究の発展、とりわけ公正に対する道具的動機アプローチや社会・関係的動機アプローチに加え、道徳的動機アプローチや公正風土概念への関心の移行を展望することで明確になる。

JEL Classification: M10, M12, M54.

Keywords: 組織的公正、人材マネジメント、経営倫理、公正風土

---

\* 本稿の作成にあたって、第1著者は、科学研究費補助金・若手研究(B)（課題番号：17730254）の補助を受けている。

† 大阪大学大学院経済学研究科 〒560-0043 大阪府豊中市待兼山町 1-7

Email: [tomoki@econ.osaka-u.ac.jp](mailto:tomoki@econ.osaka-u.ac.jp)

‡ 大阪大学大学院工学研究科

## I. はじめに

わが国の企業の多くは、従来の日本の経営からの脱却を目指すべく、人事制度の改革につとめてきた。最も単純に表現するならば、年功的人事から成果主義への転換である。当初、成果主義は、個人の業績に報いる公正な制度であり、従来の悪平等とも言われる年功的な制度から訣別するモダンな試みとして注目された。しかしながら、近年わが国の企業の多くが緩やかな業績回復傾向にあるにもかかわらず、成果主義に対しては厳しい視線が向けられている。その理由の多くが、成果主義のもとで、公正な評価や待遇が実現していないという指摘である（社会経済生産性本部, 2005）。社会問題化しつつある従業員のストレスやメンタルヘルスの危機も、その原因の1つが成果主義に伴う不公正待遇であるという指摘もある（鈴木, 2003）。このように、従業員間に待遇の格差を設ける施策が広まりを見せたがゆえに、改めて人材マネジメント上の公正さという側面への注目が高まっている。公正な人材マネジメントは従業員の組織への信頼感や士気を高め、組織の競争力に寄与すると思われるのに対し、それを怠れば、離職、欠勤、怠慢などの非生産的な態度や行動が職場内に蔓延し、組織の競争力を失うことにつながりかねない（関口・林, 2003）。

経営学もしくは産業・組織心理学の分野において、「組織的公正」は精力的に研究が続けられている研究分野の1つであり、特に近年になって大きな進展をみている。組織的公正の初期の研究では、経済的にバランスのとれた分配という意味での結果の公正さを示す「分配的公正」に対し、それと異なる公正次元として「手続き的公正」という概念が提起された。これは結果の公正さとは別に、その結果を生み出す社内の規則や手続きの適切さの程度によって知覚される公正さである。この概念の発見によって組織的公正研究の地平が広がった。実務の世界では、成果主義的待遇によって生じる個人間格差とそれに付随する不公平感を緩和するために、賃金制度や人事考課制度を整備し、適切に運用すべきであるという提案がよくなされる。手続き的公正は、こうした考え方の理論的基盤となっている。しかし、このような提案を支持する研究結果がわが国でも得られているにもかかわらず（井出, 1998；守島, 1999；開本, 2005；高橋, 2001），企業の人事制度改革によって従業員の公正感が高まったという報告はあまり聞かない。

そこで本稿では、公正な人材マネジメントは、制度設計担当者が組織的公正原理を理解して技術的に制度設計・運用することのみでは十分でなく、経営者が組織的公正の本質を深く理解し、強い倫理観と信念をもって組織内に浸透させることによってこそ実現するものであることを強調する。この主張は、経営の実践の立場から考えれば直感的には正当性を帶びているように思われる。しかしながら、以下で示していくように、とりわけ1990年後半以降の組織的公正研究の発展によって、こうした主張が単なる精神論や掛け声でなく、学術的に裏づけることができるようになりつつある。

## II. 組織的公正研究の発展

ここでは、組織的公正研究の近年の展開を概観する。それに先立ち、経営の実践家による公正さに関する持論について考察する。その後、学術的な組織的公正研究の発展によって、組織的公正研究が、公正な人事制度の構築に役立つといったような技術的な側面だけでなく、経営の根幹や基本的価値に迫る研究として再構築されつつあることを示す。本稿では、そういった動きを展望するために2つの研究ペースペクティブに注目する。ひとつは、公正動機を巡る研究であり、もうひとつは公正風土概念の研究である。

## 1. 実践家による組織的公正の持論

金井 (2005)は、経営に役立つ知を得るために、研究者による学術的な理論に加え、優れた実践家の理論（持論）が重要であると強調する。これは、組織的公正研究にも当てはまる。実践家、特に優れた経営者と呼ばれる人物達が、組織的公正についてどのような持論を展開しているのかを知ることは重要である。

京セラの創始者である稻盛和夫氏は「悩みに悩んだ末に私は、経営における判断は、世間でいうところの筋の通ったこと、つまり『人間として何が正しいのか』ということにもとづいておこなわなければならないことに気づいた。われわれが一般的に持っている倫理観やモラルに反するようなものでは、長期的にうまくいくはずがない。…中略… つまり、『人間として何が正しいか』という基準を会社経営の原理原則として、それをベースにすべてを判断することにしたのである。それは、公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛、というような言葉で表される。世界に通用する普遍的な価値観である」と語っている（稻盛, 2006:36）。また、創業者の後を継いで宅急便という新しい事業を興したヤマト運輸の故小倉昌男氏は、「企業は社会的存在である。それは財なりサービスなりで社会に貢献するとともに、雇用の場を提供するからである。したがって企業は永続しなければならない。永続するには、倫理性に裏打ちされた優れた社格が求められる。…中略… 倫理性、それは、顧客、取引先、株主、社員など関係者に対し、フェア（公正）な姿勢を貫くことだ。社員の先頭に立つトップは常にフェアでなければならない」と記している（小倉, 1999:260）。さらに、キヤノンの会長および経団連会長の御手洗富士夫氏は「一人ひとりの能力を引き出す。それでフェア（公正）な競争をする。…中略… 人間の能力を公平に正しく認めることがヒューマニズム、人間主義だ」と述べている（日本経済新聞社, 2004:143）。

これらのコメントに共通するのは、「公正さ」について、初期の組織的公正研究で想定したようなバランスのとれた分配とか、ルールや手続きの正しさという技術的な意味合いだけではなく、倫理性・道徳性をも含む規範的な価値側面を強調している点である。そして、企業が長期にわたって持続可能な発展を遂げるためには、この倫理性・道徳性に基づく経営を行なうべきであるという信念が読み取れる。わが国では「公正」と「公平」は同じ意味合いとして使われることが多いが<sup>1</sup>、とりわけ「公正」は、正義すなわち人間として正しい事という含意がある<sup>2</sup>。つまり、公正さには、本来、人間性や倫理性の尊重という意味が含まれている。しかし、初期の組織的公正研究では、経済的な均衡すなわち公平な分配を基礎概念として、研究対象を組織的文脈における個人の心理プロセスに絞りこむことにより発展してきた。逆にいえば、公正さという概念が本質的に有している道徳や倫理という意味を、実証的な社会科学にはそぐわないという理由で捨象してきたのである。それに対し、近年の研究では、公正概念を、倫理的・道徳的な側面を含む幅の広い概念として再構築しつつある。以下に、こうした組織的公正研究の学術的発展を展望し、近年の組織的公正研究が、上に紹介した実践家達の考え方と一貫するものであることを示す。

<sup>1</sup> 本稿では主に「公正」という言葉のほうを用いる。

<sup>2</sup> 実際、公正に対応する英語である *justice* は、哲学においては正義とも訳される。米国の哲学者のロールズに「正義論」という著書があるが、これは「a theory of justice」の邦訳である。

## 2. 組織的公正に対する動機を巡る研究

組織的公正の本質と実践的含意を考えるうえで重要なのが「従業員はなぜ公正さを気にするのか」という公正動機に対する問い合わせである(Cropanzano, Byrne, Bobocel, and Rupp, 2001, Tyler, Boeckman, and Huo, 1998)。図1は、この問い合わせに関するアプローチが、初期における組織的公正の道具的動機モデルから、社会・関係的動機モデル、そして道徳的動機モデルとより深化したアプローチが加わり、組織的公正概念の理解と実践的含意の幅が広がりつつあることを示している。

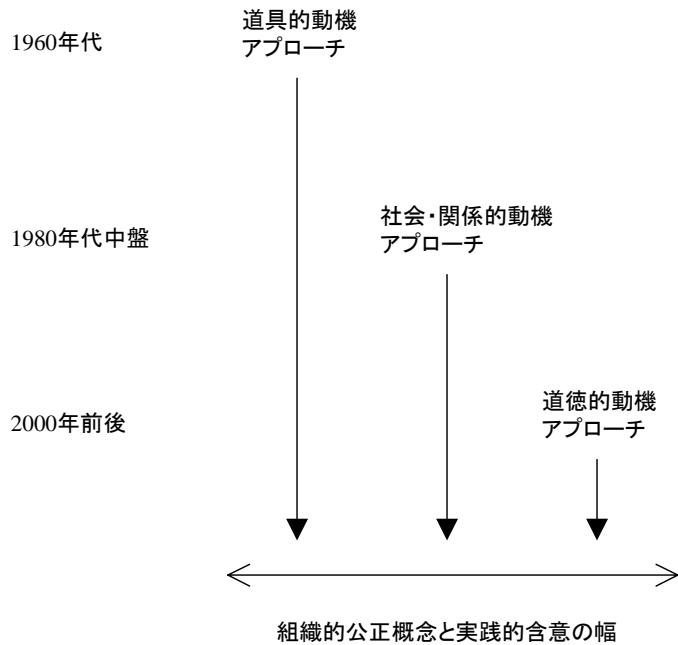


図1 組織的公正動機アプローチの発展

**道具的動機アプローチ** 1960年代から1980年頃までの初期の組織的公正研究は、人々がなぜ公正さに注目するかとい理由に、経済的な自己利益を仮定してきた。この時代では、公正さとは少なくとも長期的には損をしない見通しを与えてくれる道具であると意味での道具的動機アプローチが理論的な基礎となっていた。その代表的理論の1つが、アダムスの衡平理論(Adams, 1965)である。衡平理論によれば、従業員は他者との比較において均衡した分配が保障されるような状況<sup>3</sup>に満足し、そのような状況を維持する組織にとどまろうとする。衡平であるという事実は、自分が損をしないという見通しを保証してくれるという意味で道具的動機と整合している。もう1つの代表的理論は、コントロール・モデルである(Thibaut and Walker, 1975)。この概念は、分配的公正とは異なる手続き的公正概念を発展させる上での理論的支柱となった。コントロール・モデルによれば、従業員は決定過程をコントロールしたり、影響を及ぼしたりすることのできる手続きを公正と感じる。例えば、目標管理制度において、期初に達成目標を設定するさい、当事者が管理者の意見に大きく左右されずに、自分の意見や希望を発言できたり目標に反映できたりすれば、

<sup>3</sup> 本稿ではこのように、他者との比較においてバランスのとれた分配や結果を「衡平」と表現し、より広い公正概念と区分する。ただし、アダムス理論で用いられる「衡平ルール」のみならず、「平等ルール」や「要求ルール」に基づいた分配や結果も含む。

それはコントロールが確保された状況と考えられる。決定手続きや過程がコントロールできるという状況は、個人が自分の望む方向に議論やプロセスを導くことができることであり、不適切さを是正し、自分にとって望ましい結果をもたらす可能性が高まる。Colquitt (2001)のメタ分析によると、数多くの実証研究が、コントロールを高めることが手続き的公正感を強め、従業員の職務満足を高めることを支持している。

組織的公正の道具的動機アプローチから導かれる実践的示唆は、従業員がコントロールを保持できること実感できるように制度や手続きを構築するのが望ましいという点である。レーベンソールは、手続き的公正に関するより広い枠組みを提示し、一貫性、偏りの無さ、正確さ、修正可能性、代表性、倫理性という 6 基準が重要であると提起した(Leventhal, 1980)。道具的動機アプローチは、こうした要素を満たすことができるよう、制度や手続きの構造を工夫するべきであるという示唆を与える。わが国の状況にあてはめるならば、人事制度などの制度や手続き上の構造的な部分を、レーベンソールの 6 基準、あるいは守島(1997)が示唆する「情報公開」「苦情処理」「発言」の 3 要素などが満たされるよう工夫することにより、従業員の公平感を高める施策につながってくる。

**社会・関係的動機アプローチ** 1980 年代の後半から台頭してきたアプローチは、組織的公正の社会的側面に注目するものであり、社会・関係的動機アプローチと呼ばれる。その代表的な理論である関係性モデルによると (Tyler, 1997; Tyler and Lind, 1992)，組織的公正の度合いは、単に資源の分配が衡平かどうかという情報だけでなく、当事者の組織内における地位や存在価値などに関する情報も反映する。個人が所属組織から公正に扱われていると感じれば、組織との社会的同一性を確認でき、それは組織との一体感や自尊心の高揚・維持などにつながる。このような考えは、個人が組織との良好な関係や組織への社会的同一性を求める動機に基づいて公正さに注目するという意味で、社会・関係的動機アプローチと呼ばれるのである。実際、公正に扱われていると知覚することによって社会的同一性が確認できた従業員は、組織コミットメント、職務満足感、組織市民行動などの好ましい態度や行動を示すことが実証研究によって確認されている (Moorman, 1991 など)。

社会的・関係的動機アプローチの重要な貢献として、公正の社会的側面に注目することで組織的公正概念の幅が広がったことが挙げられる。社会・関係動機アプローチでは、公正さは、従業員が自分の組織内の地位を知る手がかりになると考えられているが、それは主に組織側の代理人(経営陣や上司など)との相互作用によってもたらされる。したがって、従業員と組織の代理人との対人的相互作用のあり方も、重要な組織的公正概念の 1 つであるとされ、「相互作用的公正」という概念が生まれた(Bies, 1987; Tyler and Bies, 1990)。さらにその下位次元として、従業員を人として尊重し、大切かつ丁寧に扱っているかに注目する「対人的公正」、および対人的扱いの中で適切な情報を開示しているかに注目する「情報的公正」が概念化され、詳細に吟味されることとなつた(Greenberg, 1993; Colquitt, 2001)。相互作用的公正およびその下位次元が従業員の態度や行動を与える影響は、多くの実証研究で示されている。例えば、組織や管理者から公正に扱われていると感じる従業員ほど、組織と信頼関係にあり(Konovsky and Pugh, 1994)、組織から支援され(Masterson, Lewis, Goldman, and Taylor, 2000)、組織と良好な社会的交換関係にある (Rupp and Cropanzano, 2002)と認知する傾向があるという報告がある。同様に、組織内の権威者について、偏りがなく誠実で信頼できる人物だと知覚する従業員は、組織に対して誇りや愛着を持ち、組織に貢献しよう

とする傾向があることが確認されている(Huo, Smith, Tyler, and Lind, 1996; Tyler and Degoey, 1995; Tyler, Degoey, and Smith, 1996).

組織的公正の社会・関係的動機アプローチから導かれる実践的示唆は、制度作りにおける構造上の工夫から一歩進んで、その運用面や、制度を離れた日々の職場管理のあり方に配慮することの重要性である。例えば、日常の職場管理においては、従業員を尊重し、丁寧に扱うことや、適切な情報開示などを通じて、組織と従業員との間に安定した社会的交換関係を維持することが公正さを保つうえで重要である (Folger and Cropanzano, 1998)。従業員は、結果としての資源分配やそれをもたらす制度や手続きが公正かだけでなく、組織と良好な関係にあるか、組織内において自分が大切に扱われているかどうかに敏感に反応するのである。例えば、目標管理制度が導入され、従業員が上司との相談のうえで自ら目標設定を行なう自由が与えられれば、道具的動機の観点からは公正感が高まるだろう。しかし、その過程で上司が横柄な態度を示したり、当事者の立場に配慮を欠いたりするならば、対人的公平感は著しく損なわれ、結果的に公正な人材マネジメントは実現しない。そういう観点から、相互作用的公正を高めるための管理者研修の必要性も提起されている (Rupp, Gibbons, Runnels, Anderson, and Thornton, 2003)。

**道徳的動機アプローチ** 組織的公正の道具的動機も社会関係的動機も、自分が損をしないか、あるいは組織との良好な関係にあるかというように、当事者の立場からみた組織内処遇が最大の関心ごとである。それに対し、1990年代後半から2000年ごろにかけて、個人の内的な道徳規範に基づく公正動機である「道徳的動機」が提唱されるようになった (Folger, 1998; 2001)。このアプローチは、従業員が、経済的な自己利益への関心や、社会・関係的な欲求とは独立し、道徳的な理由もしくは正義感から公正さに関心を持つと考える。「公正とは単なる自己効用を最大化するための手段ではなく、公正の実現が最終目標になりうる(Montada 1998)」と述べられるように、公正は経済的あるいは関係的な効用を高めるための道具・手段ではなく、公正さそれ自体に価値を認めようという考え方である。フォルガーは、自身の提唱するフェアネス理論を用いて、現実に目の当たりにしている出来事と、「本来ならばこうであるのが正しい」いう内的な倫理観との不一致を是正しようとする動機から、人々が公正さに注目するというプロセスを論じた (Folger, 2001)。

こうした道徳的動機アプローチが他の2つのアプローチと異なる特徴は、個人が、当事者や被害者の立場ではなく、第3者として公正さに関心を持つことに注目する点である。自己の経済的損得や組織との関係に直接影響しない場合においても公正さに関心を持つことは、それが道徳的規範や正義感から発する動機に基づいていることを示している。例えば、他者が不公正な扱いを受ける事態を目の当たりした個人は、義憤ともいいく強く感情的反応を示すことが知られている(Bies and Tripp, 2001, 2002)。また、トゥリロらの実験的研究では、多くの被験者が、自分の取り分を犠牲にしてまで公正な配分を行った人物に報いようとし、不公正な配分を行なった人物を罰しようとした。さらにこの傾向は、自分の取り分を犠牲にしたり、他者に報いたり、処罰することが個人の長期的な利得と全く結びつかない場合にも見出された(Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, and Gee, 2002)。さらに、企業の人員削減場面において、たとえ自分が一時解雇されなくても、人員削減の手続きが公正でないと感じた場合、本人のコミットメントが低下し、転職意思が高まることが明らかにされている(Brockner, Dewitt, Grover, and Reed, 1990; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, and Bies, 1994)。

道徳的動機アプローチの出現は、自己利益への関心や社会的欲求といった当事者的な観点とは

独立し、人々が、公正さそのものを、倫理的・道徳的な観点から実現すべきものとして捉える傾向を考慮しているという意味で、組織的公正研究の1つの転換点であると考えられる。マズローの欲求階層説(Maslow, 1943)やシャインの人間観(Schein, 1980)に即していえば、道具体的動機は人間の基本的欲求（生理的・安全欲求）および合理的な経済人モデルに対応し、社会・関係的動機は社会的・尊厳欲求および社会人モデルに対応する。どちらも、公正さは、それらの欲求を満たすための外発的な要因と考えられる。それに対し、組織的公正の道徳的動機は、内面化された倫理観や道徳意識にそって、公正さそのものを目的とする内発的な動機であり、マズローの欲求階層説に即していえば、自己実現や、それを超えた人間としての正義への欲求として位置づけられる。

組織的公正の道徳的動機アプローチから導かれる実践的示唆は、経営者および従業員が、公正さを、「正しい経営」として実現すべき目標の1つとして認識することの重要性である。先に引用した経営者達によるコメントは、公正さを、評価や給与を適切に執行するためのルールや規則としてだけではなく、それ自体が実現すべき価値として強調しており、道徳的動機アプローチから導かれる実践的示唆と整合的である。なお、経営者達のコメントにも示されているように、公正さを実現するために企業が取り組むべき活動は、直接従業員に向けた施策に限定されない。従業員は、前述のように自分の利害関係とは直接的に関連しない事象についての公正さにも関心を持つため、社内外を問わず、顧客、取引先、投資家、地域社会などのステークホルダー全体にむけて公正な経営を心がける姿勢や、企業の社会的責任(CSR)の実践も、間接的には、従業員の倫理観、正義感に基づく内発的な公正基準も満たし、彼らの職務態度や職務行動に対してポジティブな効果を持つと考えられる (Aguilera, Rupp, Williams, and Ganapathi, in press; Rupp, Ganapathi, Aguilera, and Williams, 2006)。

### 3. 公正風土の概念化

当事者の視点から見た効用や欲求に基づく合理性とは無関連な公正動機である道徳的動機への注目の始まりが、組織的公正研究における1つの大きな転換点とするならば、もう1つの大きな転換点は、1990年後半より始まった、公正さを、公正風土という集合変数として扱う研究アプローチである(Colquitt, Noe, and James, 2002; Mossholder, Bennett, and Martin, 1998; Naumann and Bennett, 2000)。それまでの組織的公正研究が、もっぱら個人レベルの知覚やそれに対する反応に焦点をあてていたのに対し、公正風土は、組織や職場単位が全体として公正に扱われているかについての、従業員のあいだで共有された集合レベルの公正知覚であると定義される(Colquitt et al., 2002)。通常、職場内の従業員は相互に依存しあい、意思疎通を行なうため、個人の公正知覚は職場内で伝播し、従業員間の共通了解として共有されていく(Degoey, 2000)。また、当事者はもとより、直接の当事者や被害者ではない同僚からの観察とその伝播も公正風土の形成に寄与する。職場内の第3者からの目撃を通じて公正知覚が共有されて風土化していくプロセスにはいくつかの意味合いがある。まず、当事者でなくとも、職場内の同僚が不公正に扱われている事態を目撃した場合、道徳的な観点から生じる憤りの感情が、組織や職場で共有化される可能性である。それは、事態を目撃していない従業員にまで伝わると予想される。次に、社会同一性理論や自己範疇化理論によると (Tajfel and Turner, 1979; Turner, 1985)，人々は自己と所属集団を同一化する傾向があるが、その度合いが強ければ、従業員が、同一集団に属する仲間にに対する扱いを、自分が同様の扱いを受けているかのように知覚する傾向があるということである。さらに、同僚に対する扱いで

あっても、それが組織や職場全体に向けられたものであると解釈され、風土化され、共有されるならば、自分が当事者となることも予測し、経済的損得や組織との社会的関係を推し量るだろうということである。このように、公正風土研究は、特定の個人に向けられた公正または不公正な扱いであっても、本人のみならず、それを目撃した職場の同僚らによって、不公正感が組織や職場内に伝播し共有化される可能性があることを示唆している。なお、日常場面における些細な不公正さが、あたかも波紋が広がるかのように周囲に伝播し、それが組織風土全体に悪影響を及ぼす過程は、ポップコーン効果と言われている(Folger and Skarlicki, 1998)。

組織内で共有される集合概念として公正風土を取り扱うことによって、組織的公正と組織競争力との関係をより深く考察することが可能になってきた。まず、集合概念としての公正風土は、個人レベルの公正知覚とは独立したかたちで個人の職務態度や職務行動に影響を及ぼすことが実証研究で確認されている(Mossholder et al., 1998; Naumann and Bennett, 2000)。さらに、公正風土研究では、公正概念を集合変数として扱うことから、これまであまり検討されてこなかった集合変数間の関係性も吟味されるようになった。例えば、公正風土は、集団効力感<sup>4)</sup>や集団市民行動<sup>5)</sup>といった集合概念と関連があり(Chen, Schaubroeck, and Naumann, 2005; Ehrhart, 2004; Schnake and Dumler, 2003; Whiteoak, Chalip, and Linda, 2004)，チームや職場単位の業績にも影響を与えることが確認されている(Colquitt et al., 2002; Simons and Robertson, 2003)。

組織的公正風土に関する研究から得られる実践的示唆は、組織内の公正さが、個人レベルの知覚を超える、組織の風土として定着し、それが個人の職務態度や職務行動、ひいては職場単位や組織全体の業績に影響を及ぼすプロセスを理解することの大切さである。さらに、そのようにして形成された公正風土は、公正・不公正な扱いを受けた当事者ではない従業員や、新入社員のように未だ公正・不公正の実態を経験していない従業員によっても認識され、彼らの態度や行動にまで影響を与えるだろう。それは、公正風土が組織内でいったん形成されると、従業員の態度や行動に継続的に影響を与えるようになる可能性を示唆している。とりわけ、義憤を生じさせるような不公正な出来事は、ポップコーン効果を伴い、職場内に容易に蔓延しやすい。例えば、いくら見かけ上の人事制度や手続きが公正に見えても、企業の上層部や管理者の非道徳的な部分が、些細な言動に垣間見られるようであれば、それがネガティブな公正風土の形成に影響を与えるであろう。

このように、公正風土は、持続的な組織競争力に影響を与える重要な概念であると考えられるが、こういった公正風土の形成に強い影響力を与えると思われるのが、経営者をはじめとする企業の上層部の倫理性・道徳性であると考えられる。組織を代表する経営者の一挙一動は、常に従業員の注目の的になるはずであるし、企業上層部の理念や信条、戦略的判断などが組織全体に与える影響力が強いことは経営学でよく議論されている(Hambrick and Mason, 1980)。従業員は、日ごろのマネジメントを通じて、上層部の倫理性・道徳性を感じ取り、それが従業員間で共有されることによって組織の公正風土として定着していくと思われるのである。

### III. 公正な人材マネジメントの実現プロセス

<sup>4)</sup> 集団もしくはチーム全体が特定の職務を成功裏に遂行できるかに関する共有された信念。

<sup>5)</sup> 集団もしくはチーム全体として、組織全体もしくは他のチームに対して行なう協力行動。

これまで概観したように、初期の組織的公正の道具的動機アプローチに、社会・関係的動機アプローチ、そして道徳的動機アプローチが加わってきたことによって、組織的公正概念およびその理解に深みが増してきた。とりわけ、公正という概念の本来的な意味に注目し、倫理性・道徳性を強調する研究が行なわれつつあることによって、これまで精神論や掛け声として片付けられがちであった部分についても、学術的視野から実践的示唆を導くことが可能になってきた。さらに、公正風土概念の発展によって、公正知覚が職場内に伝播し、従業員のあいだで共有されるプロセスについての理解が進み、継続的に組織の競争力に影響を与える集合変数としても公正概念を位置づけることも可能となってきた。

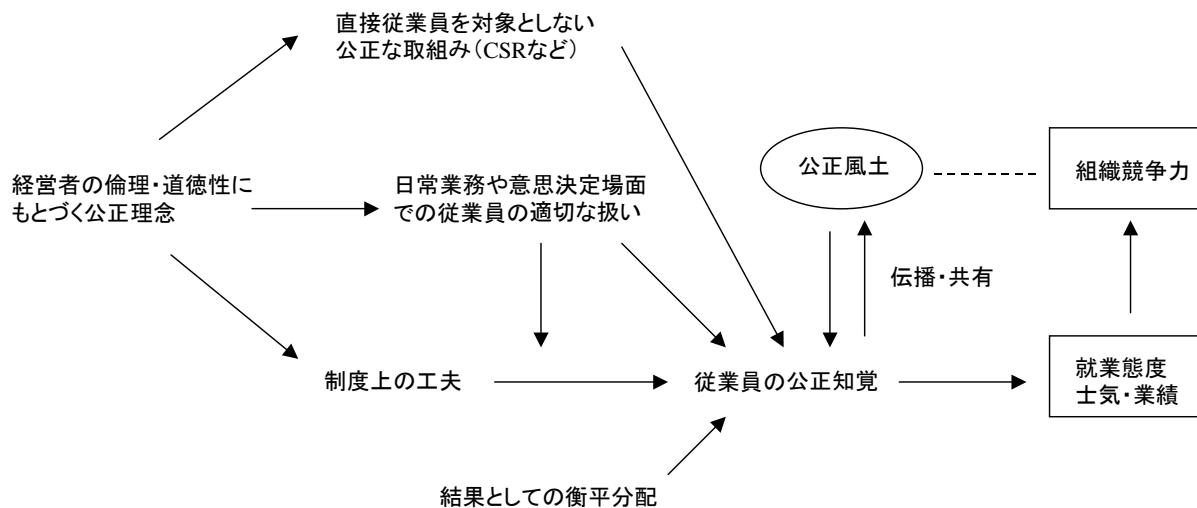


図2 公正な人材マネジメントの実現プロセス

これまで概観した組織的公正研究の成果を用いて、公正な人材マネジメントの実現につながる諸概念を整理したのが図1である。まず、公正な人材マネジメントを実現する大前提として、経営者の強い倫理性・道徳性から生じる公正理念が挙げられる。その理念を組織内に浸透させ、真に公正なマネジメントを実現しようとする経営者の強い思いが、手続き的公正を高めるための制度設計上の工夫といった具体的な施策として実現するのみならず、制度や手続きの運用や他の日常の職場管理において、従業員を尊重し、丁寧に扱うという、相互作用的公正が維持される行為として組織内に根付くことになる。また、従業員に向けた施策以外にも、CSRに代表される、対外的にも公正な経営の実践にもつながる。そういった倫理性・道徳性に裏づけられた公正な経営の実践が従業員に伝わると、従業員の基本的欲求や社会的・尊厳欲求が満たされるのみならず、彼らの内的な倫理観・道徳観も満たされる。そして、公正なマネジメントに対するポジティブな評価が従業員のあいだで共有されると、望ましい公正風土が醸成される。この公正風土は、組織内における公正な人材マネジメントの実践を強化・維持し、従業員の組織への信頼や一体感を高め、職務満足、コミットメント、士気の向上を通じて生産性に寄与する。それが持続的な組織の競争力につながると考えられる。

上記の理解が、初期の組織的公正研究の成果と比べ、実践的含意という面で深まりを見せていくのは明らかである。初期の道具的動機アプローチであれば、制度設計上の工夫から従業員の公

正感の高まりを経て、好ましい職務態度や職務行動につながるという因果関係に焦点をあてる。これは、公正な人事制度の構築といった、制度設計のあり方にのみに実務家の注意を集中させることにつながりかねない。手続き的公正を高める制度設計は、制度設計担当者のレベルでの理解が進んでいれば表面的には実現は可能であろうが、「公正なマネジメントを実践するために、とりあえず人事制度改革に取り組もう」といった、安易な改革の実行につながりかねない。また、いくら手続き的に公正な人事制度を構築しても、その運用面や日常の職場管理において、従業員が対人的に不適切な扱いをうけるならば、従業員の不公正感が高まってしまう。この説明は、社会・関係的動機アプローチを取り入れた理解によってはじめて可能になる。さらに、社会・関係的動機アプローチの段階では、制度や対人的扱いが公正なものとして認識される前段階としての、倫理性・道徳性に基づいた公正理念の存在を必ずしも前提とはしていない。また、もっぱら従業員が当事者として受ける扱いとしての公正さに注目しており、第3者立場からみた公正判断や、従業員のみならず、あらゆるステークホルダーに向けた公正な取り組みが、間接的に従業員に与える影響、そして個人レベルの公正知覚が職場内で共有され、共通了解として風土化するプロセスについては十分に考慮していない。こういったプロセスの学術的論拠は、最近の道徳的動機アプローチや公正風土の研究の発展によってはじめて可能となってきたのである。

#### IV. おわりに

経営学研究と経営の実践とは綿密な関係がある。厳密な経営学研究によって得られた実証性の高い理論や法則は、望ましい経営施策を行なうさいの裏づけとなる。また、経営の優劣に関する実践事例や、実践家の持論は、既存の経営理論の限界を示唆したり、新たな経営学研究への視点を提供したりする。本稿では、公正な人材マネジメントの実現に向けて重要な理論的根拠となる組織的公正研究の発展が、人材マネジメントの実践に与える含意にどのような変化をもたらしているかが明らかになった。とりわけ、初期の組織的公正研究の成果が、企業における公正な人事考課や賃金制度の構築といったような、いわゆる人事制度作りに対して多くの示唆を与えるものであったのに対し、最新の組織的公正研究が、制度作りもさることながら、経営者の倫理的精神や組織内の公正風土作りの重要性を強調する方向に変化していることが伺われる。すでに優れた経営者であれば持論として実践していると思われる倫理性・道徳性に基づく公正理念の推進といった、一見すると精神論的、掛け声的な部分も、最新の組織的公正研究では、学術的・実証的な観点から支持できるような研究成果を蓄積しつつあり、実践家の持論と学術的な理論が接近しつつある。

本稿で展開した実践的含意の要点をもういちど整理しておこう。組織競争力を高める公正な人材マネジメントの実現にむけて、衡平な評価や報酬の分配を生み出すような人事制度作りに力を入れることは大切である。しかし、それ以前に、経営者が、自らの倫理観・正義感に基づく公正さへの信念を強く持つてこと、そしてそれが組織内に雰囲気として伝播されることによって、「公正な経営」を理念とする公正風土が醸成されることが重要である。適切な社内手続きや従業員の丁寧な扱いといった、具現化したかたちでの公正さが大切であることに違いないが、それを通じて従業員が真に見ているのは、経営者の「真意」であると思われる。従業員は「人事制度などによって自分が得をするか（損をしないか）」という視点のみを気にしているのではなく、もつと一般的、道徳的な見地から、組織が自分を含む従業員全体、さらに従業員のみならず、顧客や

地域社会などステークホルダー全体を真摯に扱っているかどうかという企業経営の「誠意」を見ているのであり、そういった意味で、社内外を問わず公正な行いをする組織に惹かれ、その組織の一員であることに誇りをもち、そのような組織のもとで一所懸命働き続けたいと願うのだろう。同様に、不公正な組織の行いに対しては、たとえ自分がその直接的な被害者ではなくても、またそれが従業員に向けたものではなく、顧客や社会に向かったものであっても、しばしば感情的に反応し、怒りを覚え、組織への不信につながるのだと考えられるのである。

## 参考文献

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Aguilera, R.V., Rupp, D., Williams, C., and Ganapathi, J. (forthcoming) "Putting the S Back in CSR: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations," *Academy of Management Review*.
- Bies, R. J. and Tripp, T.M. (2001) "A passion for justice: The rationality and morality of revenge," in R. Cropanzano (ed), *Justice in the workplace: From theory to practice*, Vol. 2, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 197-208.
- Bies, R. J. and Tripp, T. M. (2002) "Hot flashes, open wounds: Injustice and morality of revenge," in S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki (eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice*, Greenwich, CT: Information Age, pp. 203-221.
- Bies, R. J. (1987) "The predicament of injustice: The management of moral outrage," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 289-319.
- Brockner, J., Dewitt, S., Grover, S., and Reed, T. (1990) "When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, pp. 389-407.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., and Bies, R. (1994) "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 397-409.
- Chen, X. P, Lam, S. S. Schaubroeck, J., and Naumann, S. (2005) "Group Citizenship Behaviour: Conceptualization and Preliminary Tests of its Antecedents and Consequences," *Management and Organization Review*, Vol. 1, pp. 273-300.
- Colquitt, J. A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., and Jackson, C. L. (2002) "Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate," *Personnel Psychology*, Vol. 55, pp. 83-109.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D., and Rupp, D. (2001) "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice," *Journal of Vocational Psychology*, Vol. 58, pp. 164-201.
- Cropanzano, R., Rupp, D., Mohler, C., and Scminke, M. (2001) "Three roads to organizational justice," in J. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, New York: JAI Press, pp. 1-113.

- Degoey, P. (2000) "Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations," in B. M. Staw and R. L. Sutton (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 51-102.
- Ehrhart, M. G. (2004) "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior," *Personnel Psychology*, Vol. 57, pp. 61-94.
- Folger, R. (1998) "Fairness as a moral virtue," in M. Schminke (ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 13-34.
- Folger, R. (2001) "Fairness as deonance," in S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki (eds), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, New York: Information Age Publishing, pp. 3-33.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) "Organizational justice and human resource management," Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Folger, R. and Skarlicki, D. P. (1998) "A popcorn metaphor for workplace violence," in R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, and J. Collins (eds.), *Dysfunctional behavior in organizations*, Vol. 1: *Violent behaviors in organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-81.
- Greenberg, J. (1993) "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice," in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 79-103.
- 開本浩矢(2005)「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』第543号, pp. 64-74.
- Hambrick, D.C. and Mason, P. A. (1984) "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 193-206.
- Huo, Y. J., Smith H.J., Tyler, T. R., and Lind, E. A. (1996) "Subordinate identification, subgroup identification, and justice concerns; Is separation the problem; is assimilation the answer?" *Psychological Science*, Vol. 7, pp. 40-45.
- 井手亘(1998)「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』第455号, pp. 27-39.
- 稻盛和夫(2006)『アメーバ経営一ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社.
- 金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日本経済新聞社
- Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994) "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*. Vol. 37, pp. 656-699.
- Leventhal, G. S. (1980) "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships," in: K. J. Gergen, M. S. Greenbers, and R. H. Willis, (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum, pp. 27-53.
- Maslow, A. (1943) "A theory of human motivation," *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-96.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. (2000) "Integrating justice and social exchange: The differing effect of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 738-748.
- Montada, L. (1998) "Justice: Just a rational choice?" *Social Justice Review*, Vol. 12, pp. 81-101.

- Moorman, R. H. (1991) "The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 845-855.
- 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 2号, pp.12-19.
- 守島基博(1999)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第474号, pp.2-14.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., and Martin, C. L. (1998) "A multilevel analysis of procedural justice context," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 131-141.
- Naumann, S. E and Bennett, N. (2000) "A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 881-889.
- 日本経済新聞社(2004)『キヤノン式—高収益を生み出す和魂洋才経営』日本経済新聞社
- 小倉昌男(1999)『小倉昌男 経営学』日経 BP 社.
- Rupp, D. E., and Cropanzano, R. (2002) "Integrating psychological contracts and multifocused organizational justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, pp. 925-946.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R., and, Williams, C. (2006) "Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 537-553.
- Rupp, D. E., Gibbons, A. M., Runnels, T., Snyder, L. A., and Thornton, G. C. III. (2003) "What should developmental assessment centers be assessing?" Paper presented at the 63rd annual meeting of the Academy of Management, Seattle, Washington.
- Schein, E. H. (1980) *Organizational psychology* (3rd ed.), Prentice-Hall. (松井賛夫訳(1981)『組織心理学』岩波書店).
- Schnake, M. E. and Dumler, M. P. (2003) "Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp. 283-301.
- 関口倫紀・林洋一郎(2003)「フェアネス「公平性」マネジメントの進め方」『人事マネジメント』第 13 卷 9 号, pp. 7-23.
- Simons, T. and Robertson, Q. (2003) "Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 432-443.
- 鈴木安名(2003)「成果主義下の生活と健康」『労働の科学』第 58 卷 3 号 pp. 141～144.
- 社会経済生産性本部(2005)『日本的人事制度の変容に関する調査』財団法人社会経済生産性本部社会労働部・雇用システム研究センター.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979) "An integrative theory of inter-group conflict." in W. G. Austin, and S. Worchel (eds.), *The social psychology of inter-group relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33-47.
- 高橋潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』第 460 号, pp.47- 58.
- 高橋潔(2001)「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』第 34 卷 4 号, pp.26- 38.
- Thibaut, J. W. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A psychological perspective*, Hillsdale, NJ:

Erlbaum.

- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., and Gee, J. O. (2002) "Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness," *Organizational behavior and Human Decisions Process*, Vol. 89, pp. 839-865.
- Turner, J. C. (1985) "Social categorization and the self-concept: A social-cognitive theory of group behavior," in E. J. Lawler (ed.), *Advances in group processes*, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 77-122.
- Tyler, T. R. (1997) "The psychology of legitimacy: A relational perspectives on voluntary deference to authorities," *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 1, pp. 323-345.
- Tyler, T. R. and Bies, R. J. (1990) "Beyond formal procedure: The interpersonal context of procedural justice," in J. S. Carroll (ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 77-98.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., and Huo, Y. J. (1997) *Social Justice in Diverse society*, Boulder, CO: Westview Press (大渕憲一・菅原郁夫 監訳 (2000) 『多元社会における正義と公正』ブレーン出版).
- Tyler, T. R. and Degoeij, P. (1995) "Collective restraint in social dilemmas," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, pp. 482-497.
- Tyler, T. R. and Lind, E. A. (1992) "A relational model of authority in groups," in M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, New York: Academic Press, pp. 115-191.
- Whiteoak, J., Chalip, L. and Hort, L. (2004) "Assessing group efficacy. Comparing Three Methods of Measurement," *Small group Research*, Vol. 35, pp. 158-173.

# Organizational Justice for Managing Human Resources<sup>\*</sup>

Tomoki Sekiguchi<sup>†</sup>      Yoichiro Hayashi<sup>‡</sup>

## Abstract

To achieve a truly fair way of managing people in organizations and increase organizational competitiveness, designing procedures and structures of human resource management systems appropriately is not sufficient. What are needed in advance are top management's moral or ethical aspirations for justice and the establishment of justice climate based on such a moral concern. This argument is supported academically by the recent advancement of the research on organizational justice, especially the advancement of the understanding of justice motives from instrumental and social to moral perspectives, and the development of the macro-level justice climate construct.

JEL Classification: M10, M12, M54.

Keywords: organizational justice, human resource management, moral concerns, justice climate

---

<sup>\*</sup> Research support to the first author was provided by the Grand-in-Aid for Young Scientists (B) No. 17730254, The Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Japan.

<sup>†</sup> Graduate School of Economics, Osaka University 1-7 Machikaneyama, Toyonaka, Osaka 560-0043 Japan.  
Email: [tomoki@econ.osaka-u.ac.jp](mailto:tomoki@econ.osaka-u.ac.jp)

<sup>‡</sup> Graduate School of Engineering, Osaka University.