

ERG理論に基づく公正関心モデル

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経営学会 公開日: 2024-09-09 キーワード (Ja): 公正理論, 欲求理論, 公正関心, 統合 キーワード (En): 作成者: 謝, 暁静 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://ocu-omu.repo.nii.ac.jp/records/2000638

Title	ERG 理論に基づく公正関心モデル
Author	謝, 暁静
Citation	経営研究. 60(1); 35-53
Issue Date	2009-05
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

ERG 理論に基づく公正関心モデル

謝 暁 静

- 1 序論
- 2 組織的公正理論における人間モデル
- 3 異なる公正感を有する人間の欲求モデル
- 4 公正関心モデル
- 5 考察と結論

1 序論

近年、中国における多くの企業において、従業員の動機づけのため、業績に応じた賃金制度、いわゆる成果主義賃金を導入する傾向が見られる。このような制度の導入につれて、企業の短期的な業績が上昇する一方で、賃金の格差や従業員の離職率、不満などが増大している。一部の人々が先に豊かになることは確かに良いことであるが、格差の深刻化がもたらす社会全体の不公正は多くの研究者（例えば、任碧雲、2004; 呉忠民、2006）の注目を集めている。彼らは公正理論を用い、中国における社会的な不公正の問題を理論上で説明しようとする。

従来、公正に関する理論について、Leventhal (1976a, 1976b) や Lind と Tyler (1988) は、公正を分配的公正と手続き的公正の2種類に分けて研究してきた。前者は、分配の結果として受領した報酬の公正性を強調し、後者は、報酬を分配する際の手続きの公正性を重視している。分配的公正と手続き的公正で組織における公正性を研究するのが一般的傾向であるが、これらの2つの分野における研究は、結果志向の公正と対人関係志向の公正に対応しているという研究も登場している（例えば、Cropanzano, Rupp et al., 2001; Cropanzano, Byrne et al., 2001; Cropanzano and Rupp, 2003）。さらに、1990年代に入ると、公正研究について、これら2つのアプローチに加え、道徳原則による公正アプローチが出現し、これについても多くの研究が行われている（例えば、Folger, 1994; Cropanzano, Rupp et al., 2001; Cropanzano, Byrne et al., 2001; Cropanzano and Rupp, 2003; Turillo et al., 2002）。道徳原則による公正とは、人々は自分自身の道徳観や倫理観を判断基準として、知覚された公正のことである。この新たなアプローチは結果志向や対人関係志向の公正とは異なり、道徳的で倫理的な関心から起こる公正な行動を重要視する。しかし、これらの既存の理論だけでは、なぜ中国の従業員は成果主義賃

金制度を不公正だと考えるかを説明するのに十分ではない。

さらに、理論上から見れば、上述した3つアプローチの公正理論はそれぞれ独立している。Lind と Tyler (1988) や Cropanzano と Rupp (2003) は、より本質的な理論フレームワークで、これらのアプローチを統合する必要があると主張しているが、そのような研究は今まで見当たらない。

他方で、職場における動機付けにおいては、Maslow (1954) を代表とする欲求アプローチによる説明も多く登場する。下崎 (1991, 34 ページ) は、「欲求」を行動の選択基準のひとつと捉えており、行動を起こすエネルギー源として位置づけている。したがって、公正に対する関心や公正な行動などをもたらす、より基本的な動機は人間の欲求であるとみなすことができる。このことから、筆者は、欲求理論を援用し、上述した3つのアプローチの公正理論を人間の動機から統合できると考えている。

以上で述べたように、本稿においては、組織的公正理論を職務動機づけ論における欲求系アプローチから研究する。そして、本稿の目的は、以下の2つである。第1に、組織状況における被分配者の視点から、欲求理論と組織的公正理論を統合することである。第2に、Alderfer (1969) の ERG 理論に基づいて、公正関心¹⁾モデルを作り、異なる欲求に支配された人々が公正・不公正と判断した場合の反応パターンを具体的に考察することである。

上記の2点を示すために、本稿は以下の流れで展開していく。まず、従来の組織的公正理論を紹介し、そこから導かれる命題を明らかにする。次に、欲求理論の中でも、説明性の高い ERG 理論を用いて、人間の基本的欲求を明確にし、それぞれの欲求の下で、どのような公正性が求められるかを提示して、それらを命題として抽出する。続いて、導かれた命題に基づいて、公正関心モデルを作成する。最後に、公正関心モデルの理論的示唆と実践的示唆の両方を分析するとともに、何が解決すべき課題であるかを提示する。

以下では、まず公正関心モデルを展開する前に、本題において使われる公正理論と欲求理論をレビューし、それに基づく命題を提示する。

2 組織的公正理論における人間モデル

序論で述べたように、公正理論は分配的公正と手続き的公正に分類される。本節では、代表的な分配的および手続き的公正理論を検討し、いくつかの命題を提示する。

2.1 分配的公正理論

分配的公正理論は、分配の結果として受領した報酬の公正性を強調しているため、基本的に結果志向の公正理論アプローチであると言える。

公正研究の先駆的研究者には Homans (1961) と Adams (1965) がいる。Homans (1961) は交換関係における分配的公正を「人々の諸活動における報酬とコストに関する分配の公正性」

(Homans, 1961, p. 232) と定義している。Homans の研究には二つの注目すべき点がある。ひとつ目は、分配的公正の知覚を引き起こす要因となるのは、コストと報酬との比率であるとする事、2つ目は不公正に対する反応についての分析である。

Adams (1965) は Homans (1961) の研究をさらに精緻化して、衡平 (equity) 理論を提示した。彼は、人々が彼らのインプットに対するアウトカムの割合 (アウトカム/インプット) と他者のそれとを比較することを強調し、比較結果が等しい時に衡平を知覚すると指摘している。それに対して、比較した結果が等しくない場合、不衡平の知覚が生じ、過報酬 (自身のインプットに対して受け取る報酬が他者と比べて大きい場合) あるいは低報酬 (自身のインプットに対して受け取る報酬が他者と比べて小さい場合) を感じる。そして、人々はこの不衡平を解消する反応を行うというものである。

Homans (1961) と Adams (1965) の研究には、人間は分配された結果の公正性を判断し、その判断に応じて反応するという共通点がある。したがって、以下の命題が導かれる。

命題 1: 人々は、分配された結果を公正あるいは不公正と判断し、その判断に基づいて反応する。

また、Adams (1965) の衡平理論から次の命題を導出することができる。

命題 2: 人々は、不公正な分配を受けた場合、過報酬あるいは低報酬と判断し、その判断に基づいて反応する。

2.2 手続き的公正理論

ここでは、分配的公正理論が展開された 10 年後に登場してきた手続き的公正の代表的な理論を考察する。

手続き的公正とは、「分配のプロセスをコントロールする社会システムにおける手続きの構成要素に対する個人の公正性の知覚」(Leventhal, 1976b, p. 16) ということである。つまり、手続き的公正理論は、分配する時の手続きを強調する。

Thibaut と Walker (1975, 1978) による過程コントロール理論 (process control theory) は、Lind と Tyler (1988) により「結果志向モデル (outcome-oriented)」や「道具的 (instrumental)」、「利己主義モデル (self-interest model)」のひとつと呼ばれ、Tyler (1994) により「資源に基づくモデル (resource-based model)」とも名付けられている。過程コントロール理論は分配の過程をコントロールすることによって分配結果の公正さを促進すると指摘する。このように、このアプローチは結果志向のアプローチであると言える。

一方、Tyler らにおける代表的な手続き的公正理論は、価値表出論²⁾ (value-expression, 1985)、集団価値論³⁾ (group value model, 1988)、関係的モデル⁴⁾ (relational model, 1989, 1992) と表現される。彼らの研究は、人々は分配活動を含めて、集団のさまざまな活動に参加したい、集団における人間の相互作用を重要視すると述べる。また、Tyler (1989, 1992) は、

中立性、信頼、地位という集団価値モデルにおける対人関係の要素を公正判断の要因として明らかにした。要するに、Tyler らの研究は、分配の過程における対人関係の公正の重要性を強調することから、対人関係のアプローチであると言える。

Thibaut と Walker (1975, 1978) による過程コントロール理論は結果志向、Tyler らにおける手続き的公正理論は対人関係を重要視するものの、それらの類似点からみると、人々は手続き的公正性を重視することは共通している。したがって、以下の命題が生じる：

命題3：人々は、分配の手続きに対して、公正あるいは不公正と判断し、その判断に基づいて反応する。

このように、本節では、結果志向の公正理論として代表的な分配的公正理論を論じ、手続き的公正理論において、結果志向と対人関係志向という2つのアプローチがあることを解明し、その上、これらの理論に基づくいくつかの命題を提示した。

3 異なる公正感を有する人間の欲求モデル

序論でも述べたように、公正に対する関心や公正な行動などをもたらすより基本的な要因は人間の欲求であると考えられる。本節では、本研究の新しいフレームワークの基礎となる欲求理論を論じ、そしてそれぞれの欲求の下で、どのような公正性が求められるかを明らかにする。

3.1 Maslow の欲求5段階モデル

周知のように、Maslow (1954) は人間の欲求5段階論を提唱した。それは経営学における人間欲求理論の出発点となり、職務動機づけ理論の基礎理論になっている⁵⁾。欲求5段階論によれば、人間には5つの基本的な欲求レベルがあるとされ、それらは生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、承認欲求と自己実現欲求である。この5つの基本的な欲求は相対的な優位に基づいて、低次元の生理的欲求から高次元の自己実現欲求まで階層的に人間の行動を支配するとされている。

さらに、Alderfer (1969) は、Maslow の欲求5段階論に基づき、個人欲求を3つの種類に分け、それらをまとめた ERG 理論を展開した。以下では、Alderfer の ERG 理論を紹介することで、公正関心モデルの構築の基礎となる理論的枠組みを提示する。

3.2 Alderfer の ERG モデル

Maslow (1954) の欲求5段階論と異なり、Alderfer (1969) の ERG 理論は人間欲求を三層に概念化するとともに、欲求の満足度とそれに伴う新たな欲求発生の関連についての見方も異なる。

3.2.1 ERG 理論における欲求の分類

Alderfer (1969) は、人間には存在欲求 (E)・関係欲求 (R)・成長欲求 (G) という3種類の

基本的な欲求があると分析する。このフレームワークは ERG 理論と呼ばれている。

存在欲求は「様々な形態の物質や生理的なものに対する要求」(Alderfer, 1969, p. 145) から成り立ち、食べ物や、水、性、金銭などを含んでいる。また、Maslow (1954) による物理的あるいは物質的な物に関する安全欲求は、Alderfer の存在欲求に属し、それらは「安全性-存在欲求」であると Alderfer (1969) は定義している。存在欲求の特徴のひとつは「人々の欲求の満足は…同じ条件において自分の得たものと他者の得たものとの比較から生じる」(Alderfer 1969, p. 146) とされている。

関係欲求は「大切な人との関係にかかわるすべての欲求を含んでいる」(Alderfer, 1969, p. 146) と分析する。さらに、Alderfer (1969) は、Maslow (1954) による対人関係の過程に関係がある安全欲求の側面と、他者の反応から生じる承認欲求の側面の両方が、関係欲求に分類されるべきであると述べており、それぞれを「安全性-関係欲求」と「承認-関係欲求」と呼んでいる。関係欲求の基本的な特性は「その欲求の満足は共有あるいは相互関係の過程に依存する」(Alderfer, 1969, p. 146) のである。対人関係の過程は承認、確認、理解、および影響の交換を含んでいる。

成長欲求はすべての「人は自分自身または環境に創造的で有益な影響を与えることに参加する」(Alderfer, 1969, p. 146) 欲求を意味する。また、Alderfer (1969) は、Maslow (1954) による自己満足の自律性の行動を含む承認欲求の側面を「承認-成長欲求」と位置づけ、Maslow (1954) による自己実現欲求を成長欲求の重要な部分と考えている。成長欲求を満足させるために、人々は自分の能力を完全に活用する、あるいは自身の能力を高めることのできる課題に従事すべきである。したがって、「成長欲求の本質は内在的に満足することである」(Alderfer, 1969, p. 152) と述べている。

3.2.2 ERG 理論と欲求 5 段階論との比較

以上では、Alderfer の ERG 理論を Maslow の欲求 5 段階論と関連付けて説明したが、以下では、それを Maslow の欲求 5 段階論と比較する。

Alderfer (1969) による ERG 理論は、Maslow (1954) による欲求階層理論と比較すると 3 点の相違がある。まず、第 1 点目は、ERG 理論における欲求を 3 種類しており、Maslow (1954) は 5 種類に分類している。第 2 点目は、ERG 理論は低次元の欲求満足を高次元の欲求が生起する前提としていない。第 3 点目は、ERG 理論は、高次元欲求の未充足が低次元欲求を喚起すると主張している。

筆者は、欲求理論をもとに公正理論を統合する場合、Maslow の欲求 5 段階論よりも、Alderfer の ERG 理論を結果志向の公正、対人関係の公正、道徳原則による公正という 3 つのアプローチと関連づけることがより合理的であると考え。その理由は 3 つがある。すなわち、第 1 に、ERG 理論は 3 つの公正理論のアプローチとの共通点が多く、それらを統合することが

できる。第2に、Alderfer (1969) による ERG 理論における3種類の欲求の内容は、Maslow による5種類の欲求の内容を全部含んでいる。第3に、ERG 理論はその後の実証研究（例えば、Alderfer, 1972; Wanous, 1977）によって支持されている。

この3つの理由から、次の項において ERG 理論と公正理論との関連を分析する。なお、ここでは、人間の欲求は、一般的に E.R.G. のいずれかによって支配されていることが多いという ERG 理論の主張⁶⁾ を以下の分析の前提とする。

3.3 ERG モデルに対応する公正理論

上記では、Maslow と Alderfer の欲求理論を分析し、ERG 理論の適用の合理性を指摘した。以下では、すでに述べた3つの公正理論のアプローチと ERG 理論の3種類の欲求を関連づけ、異なる欲求によって支配された人間の公正に対する関心の特徴を解明する。

3.3.1 存在欲求と結果志向の公正

Lind と Tyler (1988) によると、人々は「根本的に自分の報酬に関心を持つ」(Lind and Tyler, 1988, p. 222) ため、「結果志向」の公正に関心を持つという特徴がある。つまり、結果志向の公正理論は、行動の報酬のような結果の公正性を強調する。次で分析するが、この考え方は基本的に存在欲求と関連づけることができる。また、結果志向の公正理論は分配的公正の諸理論（例えば、Homans, 1961; Adams, 1965; Lerner, 1974; Leventhal, 1976a; Walster et al., 1973, 1978）と手続き的公正理論の一部（例えば、Thibaut and Walker, 1975, 1978; Cropanzano and Rupp, 2003）を含んでいる。この2種類の理論と存在欲求との関連は以下のとおりである。

まず、先述のとおり、Homans (1961) による分配的公正理論と Adams (1965) による衡平理論は、公正知覚が他者との比較から生じると主張する。この主張は Alderfer による「存在欲求の満足は…同じ条件において自分の得たものと他者の得たものとの比較から生じる」(Alderfer 1969, p. 146) という特徴と一致している。また、分配的公正には、いくつかの公正判断のルールがあるが、それらの諸理論（例えば、Adams, 1965; Lerner, 1974; Leventhal, 1976a）は、分配結果の公正を重視する点においては共通している。Walster ら (1973, 1978) によると、他者と相互作用する際に、人々は自己利益の最大化を求める。そして、その目的を達成するため、「自分が公正的に行動しながら、他者からの公正的な行為をも期待している」(Tyler, 1994, p. 851) と述べる。同様に、物質的欲求に支配された人々は、より多くの報酬を得るために動機づけられることがよくある。なぜならば、より多くの報酬は彼らが生存するのに必要なものだからである。

第2に、Thibaut と Walker (1975, 1978) による過程コントロール理論は、利益をめぐる対立した人は過程コントロールを通じ、有利または公正な報酬を得ようとする主張している。

したがって、過程をコントロールする目的は個人の自己利益の獲得なのである。同様に、存在欲求に支配された人々は、同じような物質的な自己利益の獲得を追求する動機を持つ。

第3に、Cropanzano と Rupp (2003) は、社会的交換理論を組織的公正に応用する時、関係性を2種類に分けなければならないと述べている。その2種類の関係は、経済的交換関係と社会的交換関係であり、前者は「どちらかという有形で、多くは金銭的利益の交換」(Cropanzano and Rupp, 2003, p. 85) を指していると述べている。同様に、存在欲求は最も有形な欲求であると Alderfer (1969, p. 151) は主張している。

要するに、前述したような類似点から見ると、存在欲求によって支配された人々は、物質的な満足を求めているので、行動の報酬のような結果を重要視して、結果志向の公正に関心を持つということがわかる。それゆえ、以下の命題が生じる。

命題4：存在欲求によって支配された人々は、物質的な満足を求めているので、主として結果志向の公正に関心を持つ。

3.3.2 関係欲求と対人関係の公正

対人関係の公正⁷⁾理論は、価値表出理論、集団価値理論、関係的モデル、相互作用モデル (Interactional model)⁸⁾ と社会的交換理論における社会的交換関係の側面⁹⁾を含んでいる。

まず、価値表出理論によると、人間は手続の結果を問わず、自分の考えを表す機会を重んじるとのことである。他方、「人々は互いに彼らの考えと気持ちを共有することによって関係欲求を満たすと思われる」、また「関係欲求を満たす結果として、それぞれの人に対して、いつもプラスの影響をもたらすというわけではない」(Alderfer, 1969, p. 146)ということから次のことを分析できる。すなわち、関係欲求の満足は、結果からではなくて、考えなどを共有することから生じる。この点は、上述した価値表出理論の主張とほぼ同じである。

つぎに、人々が「彼らのグループの一員である資格に関する安定性」(Lind and Tyler, 1988, p. 232)を重視するという集団価値モデルの主張は人間関係の重要性を強調する。さらに、人間関係と関係のある安全欲求という Alderfer (1969) の安全性－関係欲求も人間関係の重要性を指摘する。また、集団価値モデルは、人々は過程コントロールを通して「グループの活動に参加する機会」(Lind and Tyler, 1988, p. 232)を重視すると主張している。同様に、Alderfer (1969) は、関係欲求の満足は「共有あるいは相互関係の過程に依存する」(Alderfer, 1969, p. 146)と述べている。すなわち、対人関係の相互作用を重視するという点において、集団価値モデルと関係欲求の満足の両方は共通している。

さらに、Tyler (1989) の関係的モデルと Bies と Moag (1986) の相互作用モデルの両方は、人々が彼らのグループ内の地位に関する情報に関心を持ち、丁寧に礼儀正しい取り扱いを公正だとみなすと指摘する。同様に、他者の反応に依存するという尊重の面も承認－関係欲求の重要な部分である。すなわち、相互作用モデルと承認－関係欲求の両者は、対人関係における尊

重を強調している。

最後に、Cropanzano と Rupp (2003) は、社会的交換関係は「比較的抽象的な利益、感情的な愛着…にかかわる」(Cropanzano and Rupp, 2003, p. 85) と述べている。それに該当する関係欲求の同様な特徴は「有形性があまり見られない」(Alderfer, 1969, p. 151) という点がある。

要するに、上述の考察からみれば、関係欲求によって支配された人々は、人々との関係が大切な事だと考えているため、対人関係の公正に注意が払われると結論づけることができよう。それゆえ、命題5が説明できる。

命題5：関係欲求によって支配された人々は、人々との関係を重要視するので、主として対人関係の公正に関心を持つ。

3.3.3 成長欲求と道徳原則による公正

まず、ここでは道徳原則による公正を主張する Leventhal (1976b)、Folger (1994, 1998)、Cropanzano ら (2001b, 2003) の研究を見ていこう。

Leventhal (1976b) は、「個人が受け入れた道徳と倫理的価値観」(Leventhal, 1976b, p. 41) を手続き的公正の判断基準の主要なものを見なした。さらに、彼は「実利的な目標が達成されなくても、公正と正義に関する真の関心によって動機づけられた公正な行動は、持続する傾向がある」(Leventhal, 1976b, p. 42) とも指摘し、「特定な時間において…さまざまな社会的コンテキストにおいて公正に強い配慮をはらっている個人もいる」(Leventhal, 1976b, p. 42) と考える。

Folger (1994, 1998) による研究は、人々は人間としての尊厳と価値を尊重するため、公正に関心を持ち、そして、美德 (virtue) そのものは報酬として機能する場合があると指摘している。しかも、Cropanzano らはそのような見解を「精神的な美德モデル」¹⁰⁾ または「道徳原則による公正」¹¹⁾ と呼んでいる。道徳原則による公正では、内面化された道徳的基準を受け入れる人々、あるいは倫理基準に関心を持つ人々は、「道義に心を引かれるので、しばしば公正に行動し、不公平に反発する」(Cropanzano and Rupp, 2003, p. 86) と主張する。

上記の研究は個人が自身の純粋な公正観によって公正を判断し、行動することを示している。しかし、他の研究者による異論もある。例えば、Colquitt と Greenberg (2001) は、それらはすべて表面的な公正的行動であり、ただ自己イメージを維持する個人の希望から由来するのみのことであると批判する。このように、多様な議論はあるが、成長欲求の側面から捉えると、これらの主張を統合することができる。

Alderfer (1969) によると、Maslow (1954) による自己実現欲求と自律的な自己達成活動を表す承認欲求の側面は成長欲求に属するという。一方、自己実現の欲求に支配された人々は、「いつも内発的に行動する」(Maslow, 1954, p. 208)。このような特徴は内面化された公正に動

機づけられた人と同様である。また、「彼ら（自己実現する人）は、損害や不公正なことから他者を保護するように努力する場合もある」（Maslow, 1954, p. 210）。それは、まさに「さまざまな社会的コンテキストにおいて公正に強い配慮をはらっている個人」（Leventhal, 1976b, p. 42）の特徴であり、「道義に心を引かれるので、しばしば公正に振る舞い、不公平に反発する」（Cropanzano and Rupp, 2003, p. 86）姿なのである。このように、成長欲求によって支配された人間は、主として道徳原則による公正に関心があるという結論が成り立つ。

一方、「なりたい（人間の）ようになろうとするために、その機会を探す」（Alderfer, 1969, p. 147）といった成長欲求に支配された人間は、自己イメージを維持する動機を持つことがあるとみなすのは、合理的であると言える。

以上のことから、ERG 理論における成長欲求を用いて、道徳原則による公正を主張する Leventhal (1976b)、Cropanzano ら (2001, 2003)、Folger (1994, 1998) たちの議論を説明することができるし、Colquitt と Greenberg (2001) の反論も説明することができる。

このように、成長欲求によって支配された人々は、「…理性的な問題や倫理についての基本的な問題などに関心を持ち…」（Alderfer, 1969, p. 212）、「人類を助けようとする真の望みを持っている」（Alderfer, 1969, p. 217）という特性があるため、道徳原則による公正に心を引かれると結論づけることができる。それゆえ、命題 6 を導出することができる。

命題 6：成長欲求によって支配された人々は、人類への奉仕や倫理的問題を重要視するので、主として道徳原則による公正に関心を持つ。

本節においては、ERG 理論で示された 3 つの人間の欲求と 3 つのアプローチの公正理論との関係を 3 つの命題で関連づけることができた。以下では、今まで述べてきた 6 つの命題に基づく公正関心モデルを詳述する。

4 公正関心モデル

これまでの第 2 節では人間の公正判断に関する 3 つの命題を提唱し、第 3 節では、ERG 理論と公正理論のアプローチを 3 つの命題で関連づけた。本節では、これらの命題に基づき、本稿で主張する公正関心モデルを論じていく。

4.1 モデルの構築の前提、視点及び研究の範囲

第 2、3 節で提示した 6 つの命題は本節において構築する公正関心モデルの前提となる。これらの命題からみると、公正あるいは不公正な事象への人々の反応が、彼らの公正判断の結果および彼らの欲求満足に基づくということがわかる。そして、ERG 理論において異なった欲求レベルに属する人間は、彼らの公正に対する関心の側面（命題 4～6 を参照）とその反応（命題 1～3 を参照）はこの欲求レベルに従うと考える。さらに、条件の組み合わせが同様な場合、同じ種類の欲求によって支配された個々人は、同じパターンで反応すると考える。筆者は、

これらのパターンを公正関心モデルと呼ぶ。

すなわち、公正関心モデルは、被分配者の欲求の視点から、公正理論と欲求理論とを統合するモデルである。

公正関心モデルの研究範囲として、3つの点を注意すべきである。まず、このモデルは、被分配者の分配結果について、どのように公正を知覚するかから始まり、公正判断の過程において生じる異なる反応のパターンをいくつかの段階に分類して、研究している。また、分配公正の知覚対象となるのは、物質的な利益だけでなく、業績評価、昇格、昇進などの組織における人事決定も含む。最後に、異なる欲求に支配された人々が分配的公正や手続き的公正を判断する際の心理的プロセスに関わるものは本研究範囲を超えるので、捨象する。

4.2 存在欲求に支配された人間についての公正関心モデル

このモデルの基本的な前提は、存在欲求によって支配された人々（以下個人モデルIと明記）は、主に結果志向の公正に関心を持つということである。言い換えれば、手続き的公正よりも分配的公正を重視するとのことである。しかし、彼らが分配的公正と知覚すると、分配手続きにおける問題点を調べ、過程コントロールを通して分配的公正を回復しようとする。個人モデルIの反応パターンは、表1で示している4種類のパターンにまとめることができる。

表1 存在欲求に支配された人間についての公正関心モデル1

個人モデル I	分配的公正 についての 知覚	分配の結果 の有利さ	手続き的公正 についての 知覚	公正・不公正の 知覚に対する 反応・行動	反応と欲求との 関係	パターン
存在欲求 に支配さ れた人々	公正	省略 →		結果を受け入 れる	現時点の欲求を 満足させるため	1-1
		過報酬	省略 →	結果を受け入 れる	現時点の存在欲 求満足のため	1-2
	不公正	低報酬	公正	分配結果に不 満を言い、手続 きの欠陥を 探す	不利な結果を是 正しようとする。 現時点の欲求を 満足させるため	1-3
			不公正	分配と手続き の不公正の両 方を批判し、 行動する	不利の結果を是 正しようとする。 現時点の存在欲 求を満足させる ため	1-4

出所) 筆者作成

表1のパターン1-1と1-2では、個人モデルIが分配的公正と知覚する場合、あるいは分配の結果が過報酬だと判断する場合、彼らはただその結果を受け入れて、それ以上の手続きに関する問題点を見つけて行動する動機を持たないと考える。この推定は多くの研究者によって言及されている。例えば、Leventhal (1976b) は、存在欲求によって支配された人のひとつの特徴である「個人の社会システムへの参加度が低い場合」には、「システムが彼らをかなり満足させる限り、組織における運営の方法に無関心なままだろう」(Leventhal, 1976b, p. 36)と主張している。Greenberg (1987) 研究においても、被験者の報酬が有利であれば、彼らの不均衡を解消しようとはしないと述べている。同様に、報酬が好ましかった時に、個人は安心を感じて、手続きを無視したという Cropanzano と Folger (1991) の結果も、パターン1-1と1-2を支持している。

パターン1-3と1-4では、分配の結果が低報酬と判断されるために不公正だと知覚する。その場合、個人は手続き的公正に関心を持ち、彼らの行動が手続き的公正性の判断に向かうことを示している。

Leventhal (1976b) は、報酬が低いと判断する被分配者は、より高い報酬への要求を正当化するため、手続き的公正性を評価し、そのシステムの欠陥を探すように刺激されると主張している。というのは、「手続きの欠陥を探し、システムを批判することによって、個人は報酬分配を変更しようとする要求を正当化することができる」(Leventhal, 1976b, p. 37) からである。それと同様に、パターン1-3が説明するのは、分配の結果が低報酬、手続きが公正だと判断する場合には、個人モデルIは分配に対して不満を言い、手続きの欠陥を探し続けることを意味している。なぜならば、手続きの欠点を発見することを通して、不利な分配結果を是正しようとし、その結果として、存在欲求を満足させることを可能にするからである。

それに対して、パターン1-4のような低い分配結果と不公正な手続きの両方が重なる場合、個人モデルIは、好ましくない結果を回復することを第一目的とし、手続きと分配の不公正の両方ともを批判し、是正行動をすることに強く動機づけられる。この点について、Cropanzano と Folger (1991) は、「(分配の) 結果と手続きの両方とも不利であった時、従業員は本当に動機づけられるようになって…そして、彼らを不当に取り扱った個人モデルに対して行動した」(Cropanzano and Folger, 1991, p. 141) と述べている。

4.3 関係欲求に支配された人間についての公正関心モデル

次に、関係欲求によって支配された人間の公正関心モデルを検討する。

このモデルの基本的な前提は、関係欲求によって支配された人々(これから個人モデルIIと呼ぶ)は、主に対人関係の公正に関心を持っていることである。この場合、分配の結果が公正であるかどうかにかかわらず、彼らはいつも「個人の扱われる方法を強調する」(Cropanzano and Schminke, 2001, p. 154) 手続き的公正に対して関心を持つ。手続き的不公正は、彼らの

表2 関係欲求に支配された人間についての公正関心モデル2

個人モデルⅡ	分配的公正についての知覚	分配の結果の有利さ	手続き的公正についての知覚	公正・不公正の知覚に対する反応・行動	反応と欲求との関係	パターン
関係欲求に支配された人々	公正	省略 →	公正	結果と手続きの両方を受け入れる	短期と長期の関係欲求を満足させるため	2-1
			不公正	結果を受け入れ、手続きの不公正を批判する	長期的な関係欲求を満足させるため	2-2
	不公正	過報酬	公正	結果と手続きの両方を受け入れる	短期的な関係欲求は満足できるため	2-3
			不公正	結果を受け入れ、暗黙に手続き的公正に関心を持つ	短期的と長期的な関係欲求を満足させるため	2-4
		低報酬	公正	結果に不満を言い、手続きを受け入れる	長期的関係欲求を満足させるため	2-5
			不公正	分配と手続きの不公正の両方を批判し、行動する	短期的と長期的な関係欲求を満足させるため	2-6

出所) 筆者作成

関係欲求に負の影響を及ぼすと見なされている。なぜならば、手続きにおいては対人関係に関する情報が多く含まれているからである¹²⁾。個人モデルⅡの反応は、表2で示しているように6種類のパターンにまとめることができる。

表2のパターン2-1は、個人モデルⅡが分配と手続きの両方とも公正だと認める場合で、パターン1-1と同様に、彼らは両方とも受け入れ、それ以上の行動を起こさない。それに対して、パターン2-2のように公正な分配結果と不公正な手続きが同時に起こる場合、彼らは長期的な関係欲求の実現のために、現時点の結果を受け入れ、手続きを批判する。なぜならば、不公正な手続きが将来において不公正な結果をもたらす可能性があるとともに、彼らの関係欲求の満足を侵害する可能性もあるからである。

一方、分配結果が個人モデルⅡにとって過報酬であるが不公正だと感じる場合、彼らの反応は手続きの公正さに向かう。パターン2-3のように過報酬の結果と公正な手続きだと判断すると、人々は短期の関係欲求満足の場合において、結果と手続きの両方とも認める。このパター

ンは Greenberg (1987) と Cropanzano と Folger (1991) による研究によって支持されている。これらの研究では、結果が好ましい場合には人々は喜んで、手続きを無視することを明らかにした。一方で、パターン 2-4 のように過報酬の結果と不公正な手続きとの逆の組み合わせが起こる場合、個人モデル II は短期的な関係欲求満足のために、分配の結果は受け入れる。その証拠に、「人々は不公正に気づく」、しかし彼らは「問題を軽減するための行動にはあまり動機づけられないように見える」(Cropanzano and Folger, 1991, p. 139) と述べている。ここで注意すべきことは、事実上、彼らが暗黙の方法で手続き的公正には関心を持ち続けることである。なぜならば、手続きの体系が不公正のため、彼らは長期的関係欲求の満足を心配しなければならぬからである。

パターン 2-5 は、低報酬の分配結果と公正な手続きとを判断する場合、個人モデル II は結果に不満を表すのみで¹³⁾、手続き的公正による長期的な関係欲求満足は確実だと信じることを示している。したがって、彼らはより多くの不公正感やシステムに対する不満を述べる傾向はなく(例えば、Cropanzano and Folger, 1989; Folger and Konovsky, 1989)、手続きを受け入れる。

ところで、パターン 2-6 で表現されるように低報酬の結果と不公正な手続きの両方を知覚する場合、個人モデル II は分配結果と手続きの両方の不公正に対して批判する。そのような場合、彼らは最大級の公正化に対する動機を持っており、短期と長期的関係欲求を実現させるために行動する。なぜならば、「関係欲求の満足が少ないほど、それらはさらに望まれる」(Alderfer, 1969, p. 148) からである。

4.4 成長欲求に支配された人間についての公正関心モデル

この部分では、成長欲求によって支配された人間の公正関心モデルを検討する。

このモデルの基本的な前提のひとつは、成長欲求によって支配された人々(以下個人モデル III と明記)は、主に道徳原則による公正に関心を持っていることであった。個人モデル III は、公正に対して真の関心があり、内面化された普遍的道徳と倫理的基準を持っている。彼らは、他者の幸福をよく考慮し、人間の尊厳を侵害しないように努力している。彼らは公正の実現のため、自己犠牲さえ行うこともある¹⁴⁾。個人モデル III においても、表 3 で示しているように 6 種類のパターンにまとめることができる。

表 3 のパターン 3-1 は、パターン 1-1 と 2-1 と同様なことを表している。パターン 3-2 では、公正な分配と不公正な手続きを知覚する場合、個人モデル III は結果を受け取るが、手続き体系の欠点を批判する。彼らは、道徳原則に刺激され、組織の手続き的公正の改善を目標とする。このような方法は、彼らの成長欲求を満足させる。

パターン 3-3 と 3-5 は、個人モデル I や個人モデル II と異なり、個人モデル III は、彼らに対する過報酬的な分配結果は他者への不公正であると判断する。ゆえに、手続きが公正であっ

表3 成長欲求に支配された人間についての公正関心モデル3

個人モデルⅢ	分配的公正についての知覚	分配の結果の有利さ	手続き的公正についての知覚	公正・不公正の知覚に対する反応・行動	反応と欲求との関係	パターン
成長欲求に支配された人々	公正	省略 →	公正	結果と手続きの両方を受け入れる	短期的と長期的な公正が実現できるため	3-1
			不公正	結果を受け入れ、手続き不公正を批判する	手続き的公正を推進するため	3-2
	不公正	過報酬	公正	分配的不公正を批判し、手続きを受け入れる	意思決定の公正性を促進するため	3-3
			不公正	分配的不公正と手続き的不公正の両方を批判し、挑戦する	手続き的公正と意思決定の公正性を推進するため	3-4
		低報酬	公正	分配的不公正を批判し、手続きを受け入れる	意思決定の公正性を促進するため	3-5
			不公正	分配的不公正と手続き的不公正の両方を批判し、挑戦する	手続き的公正と意思決定の公正性を推進するため	3-6

出所) 筆者作成

ても、過報酬の結果も低報酬の結果も両方とも彼らの分配結果への批判を導く。これらの場合、彼らの行動の目的は、純粋な道徳原則に基づいた組織における意思決定の公正性を向上させるためである。いくら現時点の有利な結果が脅かされても、彼らはより普遍的な公正を達成するために努力を続ける。そして、彼らの努力を通して、成長欲求を満たすことができる。

同様に、パターン3-4と3-6においても、分配の結果が過報酬、低報酬の場合も、不公正な手続きを判断する場合、個人モデルⅢは不公正な分配や不公正な手続きの解消に挑戦することになる。彼らは組織の構成員の利益のために、組織における手続き的公正性と意思決定の公正性を促進しようとする。その結果、自分自身の行動を通じて、彼らの成長欲求を十分に満足させることができる。

5 考察と結論

近年、中国の企業において、従業員を動機づける方法として、成果主義賃金を導入する傾向

がある。しかし、このような制度を導入するにつれて、動機付けとは反対の影響、すなわち、従業員の離職や不満が増大している。これらを背景として、現在、中国では、多くの研究者が公正理論研究を行っている。公正研究については、結果志向の公正、対人関係の公正と道徳原則による公正という3つアプローチがある。これらのアプローチを統一する必要があると Lind と Tyler (1988) や Cropanzano と Rupp (2003) は主張しているが、現在では、まだ統合した理論フレームワークは見当たらない。したがって、本稿では、公正に関する関心や公正による行動を引き起こすのは、人々の欲求が深く関連しているため、欲求理論に基づき、3つの公正アプローチを統合した。これが本稿の目的の1つ目であった。本稿の目的の2つ目は、ERG 理論に基づいて、公正関心モデルを抽出し、異なる欲求に支配された人々が公正・不公正と判断した場合の反応パターンを具体的に示すことであった。

上記の目的のために、第2節では、従来の組織的公正理論を考察し、そこから人間は、分配結果と手続きの公正性を判断すること、不公正な分配を受けた場合、過報酬あるいは低報酬を判断すること、これらの判断に応じて反応することという基本的な命題を導いた。

第3節では、欲求理論の中でも、説明性の高い ERG 理論を用いて、人間には存在欲求、関係欲求、成長欲求という3種類の基本的欲求があることを明らかにした。続いて、これらの3種類の欲求と結果志向の公正、対人関係の公正、道徳原則による公正とを関係づけ、3つの命題を抽出した。これらの命題によると、異なる種類の欲求に支配された人々は、その欲求を満足させるため、公正の異なる側面（結果志向の公正あるいは対人関係の公正、道徳原則による公正）に関心を持つため、彼らの公正判断に基づく行動も相違があるということである。このように、ERG 理論に基づいて3つの公正理論のアプローチを統合することができる。

第4節では、導かれた命題に基づいて、公正関心モデルを作成した。これらのモデルは、異なる欲求を持つ人々は公正に対して関心の対象が異なることを示している。さらに、このモデルは、多くの実証研究（例えば、Tyler et al., 1985; Lind and Lissak, 1985; Colon, 1993; Lind and Tyler, 1988; Bies and Moag, 1986; Cropanzano and Folger, 1991）の結果を包含しているのである。

このように、筆者の構築した公正関心モデルでは、同種類の欲求に支配された人間はどの公正アプローチに関心を持つかを解明でき、また彼らの行動のパターンを明確することができる。

さらに、現実的な課題との関わりにおいて、本研究で構築した公正関心モデルを用いて、中国における成果主義賃金制度に対して従業員の不公正感の原因を解明することができると思われる。すなわち、異なる欲求に支配された従業員は、組織における諸分配の公正について異なる側面に関心を持っているため、彼らの公正判断の基準は異なり、その判断に基づく行動も異なる。例えば、存在欲求に支配された従業員は、分配の結果の公正性を重視する。関係欲求に支配された従業員は、対人関係の公正を重視するため、分配の結果が公正であっても、手続きが不公正だと判断すれば、不満が多く生じるだろう。実際、中国の企業が成果主義賃金制度を導

入するにつれて、賃金の格差も生じている。その結果として、存在欲求に支配された従業員は低報酬の賃金を得た場合、その欲求を満足させることができないため、離職の意欲が強くなる。他方、成果賃金の分配手続きが不公正であれば、関係欲求や成長欲求に支配された従業員には不満が多く生じるだろう。このように、公正関心モデルは、成果主義賃金制度の導入につれて、従業員の離職率、不満などが上昇したという中国における現実の問題を説明することができよう。

以上、本研究の理論と現実的意義を明確にした。しかし、本稿にも、まだ解決すべき課題がある。つまり、本研究において、各論者の研究をまとめてモデル化したので、このモデル自身の妥当性を実証しなければならない。

注

- 1) 公正関心：分配的公正及び手続き的公正のどのような側面に対して関心を持つかを示す。
- 2) 価値表出理論は、人々が自身と関係のある決定に関する発言の機会を手続きの公正性を高めると主張している (Tyler et al., 1985, p. 74)。
- 3) 集団価値理論は、人々はある集団に属し、その中の一員として集団活動に参加することが重要だと考えたと主張している (Lind and Tyler, 1988, pp. 231-232)。
- 4) 関係のモデルは、意思決定の手続きの中立性、人々の組織内の地位に関する情報、組織の第三者に対する信頼という3つの要素が、人々の手続きの公正性判断に影響を与えると主張している (Tyler, 1989, p. 831)。
- 5) Robbins, 2001. 参照。
- 6) Alderfer, 1969, p. 145-151. 参照。
- 7) Croponzano and Rupp, 2003. 参照。
- 8) 相互作用モデルは、対人関係におけるコミュニケーションの際に、誠実さ、尊敬、礼儀正しい対応、十分な説明という4つの要素が公正性判断に影響を与えると主張している (Bies and Moag, 1986, p. 47)。
- 9) 社会的交換関係の側面は、各種人間関係から生じる義務、グループ内のお互いの信頼、原則の内面化という3つの要因を含んでいる (Croponzano and Rupp, 2003, pp. 85-86)。
- 10) Cropanzano, Byrne et al., 2001. 参照。
- 11) Croponzano and Rupp, 2003. 参照。
- 12) Tyler et al., 1985; Lind and Tyler, 1988; Bies and Moag, 1986; Croponzano and Rupp, 2003. 参照。
- 13) Greenberg, 1987. 参照。
- 14) Turillo et al., 2002. 参照。

参考文献

- 下崎千代子 (1991) 『現代企業の人間行動』白桃書房。
- 田中堅一郎 (編著) (1998) 『社会的公正の心理学 心理学の視点から見た「フェア」と「アンフェア」』ナカニシヤ出版。
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange." *Advances in Experimental Social Psychology*, 2,

pp. 267-297.

- Alderfer, C. P. (1969) "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 142-175.
- Bies, R. J., and Moag, J. S. (1986) "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," *Research on Negotiations in Organizations*, 1, pp. 43-55.
- Colquitt, J. A., and Greenberg, J. (2001) "Doing Justice to Organizational Justice: Forming and Applying Fairness Judgments," in S. Gilliland, D. Steiner, and D. Skarlicki eds. *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, Greenwich, CT: Information Age Press, pp. 217-242.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1989) "Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: beyond Equity Theory," *Journal of applied Psychology*, 74, pp. 293-299.
- Cropanzano, R., and Folger, R. (1991) "Procedural Justice and Worker Motivation," in R. M. Steers and L. W. Porter eds. *Motivation and work behavior (5th Ed.)* New York: McGraw Hill, pp. 131-143.
- Cropanzano, R. and Schminke, M. (2001) "Using Social Justice to Build Effective Work Groups," in Marlene E. Turner ed. *Groups at work: Theory and research*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 143-172.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., and Schminke, M. (2001) "Three Roads to Organizational Justice", in J. Ferris ed. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, pp. 1-113.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., and Rupp, D. E. (2001) "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice," *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 164-209.
- Cropanzano, R., and Rupp, D. E. (2003) "An Overview of Organizational Justice: Implications for Work Motivation," in L. W. Porter, G. A. Bigley, and M. S. Richard eds. *Motivation and work behavior (7th ed.)*, New York: McGraw Hill, pp. 82-95.
- Folger, R. (1994) "Workplace Justice and Employee Worth," *Social Justice Research*, 7(3), pp. 225-240.
- 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, D. P. Skarlicki eds. *Research in Social Issues in Management*, Greenwich, CT: Information Age Publishers. 1, pp. 3-33.
- Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989) "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, 32, pp. 115-120.
- Greenberg, J. (1987) "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the End?" *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 55-61.
- Homans, G. C. ed. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, and World.
- Lerner, M. J. (1974) "Social Psychology of Justice and Interpersonal Attraction," in T. L. Huston ed. *Foundations of Interpersonal Attraction*, New York: Academic Press, pp. 331-351.
- Leventhal, G. S. (1976a) "Fairness in Social Relationships," in J. W. Thibaut, J. T. Spence, and R. C.

- Carson eds. *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press, pp. 211-240.
- Leventhal, G. S. (1976b) "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships," *National Science Foundation*, Washington, D.C.
- Lind, E, and Lissak, R. (1985) "Apparent Impropriety and Procedural Fairness Judgments," *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, pp. 19-29.
- Lind, E. A., and Tyler, T. R. ed. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York : Plenum.
- Maslow, A. H. ed. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper and Brothers. pp. 80-234.
- Robbins, S. P. ed. (2001) *Organizational Behavior (9th)*, Beijing: Tsinghua Univ. Press.
- Thibaut, J. W., and Walker, L. ed. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., and Walker, L. (1978) "A Theory of Procedure," *California Law Review*, 66, pp. 541-566.
- 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 Decision Processes*, 89, pp. 839-865.
- Tyler, T. R., Rasinski, K., and Spodick, N. (1985) "The Influence of Voice on Satisfaction with Leaders: Exploring the Meaning of Process Control," *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, pp. 72-81.
- Tyler, T. R. (1989) "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group Value Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(55), pp. 830-838.
- Tyler, T. R. and Lind, E. A. (1992) "A Relational Model of Authority in Groups," *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp. 115-192.
- Tyler, T. R. (1994) "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), pp. 850-863.
- Wanous, J. P. and Zwany, A. (1977) "A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), pp. 78-97.
- Walster, E., Berscheid, E., and Walster, G. W. (1973) "New directions in equity research," *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), pp. 151-176.
- Walster, E., Walster, G. W., and Berscheid, eds. (1978) *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn and Bacon.
- 任碧雲 (2004) 「從貧富差距的擴大看我國收入分配中公平與效率關係的調整」『財經理論と實踐』第 25 卷 第 1 号、13-18 ページ。
- 吳忠民 (2006) 「應突出而不是兼顧社會公正問題」『理論參考』第 3 号、45-46 ページ。

The Justice Concern Model Based on the ERG Theory

Xiaojing Xie

Summary

The issue of fairness is becoming increasingly prominent in industrial organizations in China. People are not only concerned about outcome-oriented justice but also about justice in interpersonal relationships. Since the 1990s, theorists have been studying justice from a third approach, namely, ethical and moral justice.

This paper integrates the three approaches mentioned above from the recipients' perspective, by using the ERG theory, and argues that the desire to satisfy one's needs supplies the motive behind justice concern. In addition, this paper presents a Justice Concern Model for individuals with different needs.