

# 戦略と HRM の一致が手続的公正の知覚に与える影響

三 崎 秀 央

## 1. はじめに

本論文の目的は、「戦略と HRM の一致」が、組織成員の組織的公正の知覚に与える影響を明らかにすることである。我々の一連の研究では、組織の価値観あるいは戦略や基本方針を明示し、それに基づく評価を実施することが従業員の公正感に正の影響を与えるという一貫した関係を確認してきた（三崎, 2004, 2006, 2007, 2010, 2016）。本研究は、我々の一連の研究をベースにしつつも、①多くの企業を横断したサンプルによって普遍性の高い知見を確認すること、②重回帰分析において交互作用効果を確認し、さらにマルチレベル分析を実施することで組織レベルの影響と個人レベルの影響を明確して分析をすること、を目指す。

本研究の問題意識は、端的に言えば、組織的公正研究をより経営学的な視点から発展させたいという点にある。後述するように、組織的公正理論の先行研究（特に手続的公正研究）では、組織成員の公正感を高めるための必要条件や、公正性を知覚が組織成員の心理や行動にどのような影響をあたえるのかについて、質の高い豊富な知見を示してきた。この点で、当該領域の理論的枠組みは、既に一定の完成度に達しているように思われる。

しかし組織的公正理論では、社会心理学もしくは組織行動論の研究者が中心に研究をすすめてきたこともあり、評価制度の精度や上司の行動など、技術的・手続的制度に注目したミクロな変数に偏った分析がなされてきたことも事実である（三崎, 2007）。一方、我々が注目するのは、戦略や基本方針、あるいはビジョンが果たしている役割である。これらは組織成員に対して、あるべき姿、もしくは判断のよりどころを提供するものである。端的に言えば、これらは各組織で「良い」と判断される評価軸を示したものである。

この点について、我々は、組織横断的に普遍性をもって機能する価値観や方針はなく、そこで用いられる評価軸も組織によって異なるはずだと考えている。一例をあげると、ある局面でリスクをとるという行為も、ある組織では良しとされ、ある組織では

良くないと判断されることがある。近年、多くの企業で経営理念やビジョンを作成し、公表しているのは、自分たちの会社が目指す方向性や、自分たちの会社における正しい行動を明示し、浸透させることの重要性を認識している証左であろう。

しかし、組織的公正の先行研究では、評価制度や評価活動、あるいは日々の意思決定の背後にある価値観や方針を所与のものとして捉え、主に制度の設計と運用にのみ焦点を当て、正確性や納得性を論じてきた。我々はこの点について、組織成員は、表明されている戦略や基本方針と自身の行動に対する評価基準が一致していなければ、どんなに正確な評価が行われていても、評価に対する納得性は高くないと考えている。

我々の問題意識は、組織的公正研究の枠組みに欠けている、広い意味での戦略という観点を分析枠組みに取り込み、理論的・実務的な新しい知見を得ることにある。

## 2. 組織的公正研究の概要

### 2.1 定義と分類

組織的公正の概念は、大別すると、分配的公正と手続的公正に分けることができる。Folger & Konovsky (1989) によると、前者は「受け取った報酬の総量に関して知覚された公平性」、後者は「報酬が決定される際の手続きに関して知覚された公平性」とされている。同様に、Greenberg (1988) は、前者を組織から与えられる待遇や給与をどの程度適切であると感じるかをあらわす概念とし、後者を組織が従業員評価の際に用いるシステムを個人がどの程度信頼できると感じているか、と定義している。このように、若干の表現の違いはあるものの、先行研究では分配的公正と手続的公正の概念について、ほぼ一貫した内容で議論されており、報酬とプロセスという分類に基づいて理解することが一般的である。

分配的公正の理論的枠組みの基礎は、衡平理論 (Adams, 1965) によって示すことができる。衡平理論では、個人が組織に対して何らかの貢献 (input) を提供し、組織はそれに対する報酬 (outcome) を提供するという交換関係に注目する。その際、個人は自己の貢献と報酬を他者のそれらと比較して釣り合っていると判断した場合 (衡平である状態) に、公平であると感じる。これに対して、過少報酬あるいは過剰報酬の場合には不衡平が生じ、不満や罪悪感の原因になる。

一方、手続的公正研究は、個人が感じる公平さに影響を与えるのは結果だけではないという問題意識から研究が進められてきた (Lind & Tyler, 1988)。手続的公正を企業組織に当てはめて理解すると、給与や昇進、その他の処遇を決定する際のプロセスに注目した概念であり、主として評価プロセスや意思決定のプロセスが議論の中心と

なる。

組織的公正に研究者や実務家が注目するのは、端的にいえば、組織成員が組織的公正（特に手続的公正）を知覚することによって、組織成員自身にとっても、当該組織にとってもポジティブな影響があるからである。例えば、Colquitt (2001) は、当該領域におけるメタ分析を実施し、組織成員が組織的公正を知覚することによって、成果 (job performance)、組織市民行動、コミットメント、職務満足、ワーク・モチベーションなどに対してポジティブな影響を与えている。また、組織が不公平であると知覚している場合、従業員は窃盗や攻撃的な逆効果の職務行動 (counterproductive work behavior) をとり、また、転職の意思も強くなることが示されている。このように、組織的公正は、組織を分析する上で重要な鍵概念の 1 つとなっている (三崎, 2007)。

## 2.2 組織的公正の決定因

組織の公正性を組織成員が知覚するためには、どのような条件が整っている必要があるのだろうか。我々の一連の研究は、当該領域の基礎的な知見を提供した Leventhal (1980) に依拠している。

Leventhal (1980) は、手続的公正の知覚は 6 つの基準によって判断されるとした。第 1 に、一貫性であり、ある手続きが一定の個人や集団だけに適用されるのではないという意味と、手続きがある程度の期間一貫している (朝令暮改ではない) ことを意味している。

第 2 に、バイアスの抑制であり、自己利益や偏見を持ち込むことを回避することを意味している。

第 3 の基準は情報の正確さであり、決定が依存している情報が正確であり、合理的な判断をすることを意味している。

第 4 は修正可能性であり、決定を変更・修正する機会があるかどうかである。

第 5 の基準は代表性であり、手続きの影響を受ける人々の関心・価値観・世界観が反映されているかである。換言すれば、すべての参加者が意思決定に何らかの影響を与えるということの意味しており、Lind & Tyler (1988) が指摘するように、この次元は、Thibaut & Walker (1975) のコントロール概念に対応したものである。

第 6 は倫理性であり、手続きや過程が一般的な倫理基準を満たしているかどうかを意味している。

Lind & Tyler (1988) はこれらの基準に対しては、著者の直感と思索の結果であると批判している。これらは総じて広範であり、たたき台に過ぎないとしており、その内

容は必ずしも基準と内容が 1 対 1 の関係にあるわけでもなく、基準間の内容の独立性も確認されたものではない。しかし、先行文献の多くは、これらの 6 つの基準をベースに分析枠組みを構築しており、以降の研究の基礎を形成していることも事実である（三崎,2007）。

なお、これらの 6 つの次元を、手続的公正の構成要素として取り扱う研究もあるが、上記の一貫性や独立性の問題もあり、構成要素として確立した尺度と判断するのは難しい。また、これら 6 次元の平均値もしくは合計値は、必ずしも包括的な公正さの知覚とは一致しないことが考えられる。なぜならば、これら 6 つの基準が包括的な公正さの知覚に与える影響は画一的ではなく、その重みづけは個人によって異なるからである。そこで、本論文では、「報酬が決定される際の手続きに関して知覚された公平性」という定義と、これら 6 つの次元がプロセスの状態を示していることに鑑み、これらは手続的公正の構成要素というよりは、公正さを知覚する原因として捉えることが自然であると判断した。このため、本論文では前述の定義に従い、手続的公正を手続やシステムに対する包括的な知覚あるいは信頼と捉えることとする。

### 3. 戦略的人的資源管理論からの知見

#### 3.1 定義と HRM の位置づけ

三崎（2014）でも示したように、戦略的人的資源管理（SHRM：以下 SHRM と表記）研究は、多くの研究者によって研究が進められ、様々な定義や体系的な分類がなされており、必ずしも統一した見解があるわけではない。本稿では、三崎（2014）に倣い、Wright & McMahan（1992）の「組織目標の達成を可能にするように計画された、人的資源の配置と諸活動のパターン」という定義に従う。

HRM と企業業績との関係についていえば、Wright, McMahan & McWilliams（1994）は、HRM それ自体は技術的・手続的制度であるために持続的な競争優位の源泉とはなりえないとする。従業員の能力テストや訓練プログラム、業績評価システム、報酬システムといった HRM 施策はコンサルティング会社等を通じて容易に購入可能だからである。

しかし、このことは競争優位を獲得する上で、HRM がなんら貢献をしないということの意味するわけではない。HRM は企業の持続的競争優位の源泉となる人的資本のプールすること、つまり人的資源を確保・維持することだけではなく、それら人的資源に企業にとって価値ある行動をとらせることに寄与するからである。

Schuler は、競争優位の確保・維持の手段として HRM を重視するべきであるとして

おり (Schuler & MacMillan, 1984)、また、HRM 制度の合理性は、特定の課業に必要な技術知識・技能・能力という観点よりも、企業の戦略を遂行する上で必要な行動をベースに判断されなくてはならないとしている (Schuler & Jackson, 1987)。この点で、競争優位の獲得においては、組織戦略を遂行するために必要となる従業員の役割行動・能力を促進する HRM が重要な役割を担っている。いくら優れた人的資源プールを有していたとしても、それを活用できなければ持続的競争優位には結び付かないからである。

### 3.2 SHRM の 2 つのアプローチと近年の研究動向

一般に、SHRM 研究は、①ベストフィット・アプローチと②ベストプラクティス・アプローチ、に分けることができる (コンフィギュレーション・アプローチを加えることもある)。端的に言えば、前者は高業績労働施策 (high-performance work systems : HPWS) の存在を念頭に置き、HRM 施策間の適合である水平的適合 (内部適合) を重視する。このため、HRM 施策は「束ねられた (bundled)」時に有効性が高まる (Boxall & Purcell, 2003) と考える。また HRM 施策として、主に高コミットメント施策などを重視する。

一方、後者は組織が採用する戦略の多様性を前提に、戦略と HRM 施策という垂直的な適合 (外部適合) を重視する (Schuler & Jackson, 1987)。このアプローチでは、採用する戦略によって、従業員に求められる行動が異なることから、それぞれに合った役割行動を導くために HRM 施策があると考えられる (Wright and McMahan, 1992)。つまり、どのような HRM 施策が有効であるかは、採用する戦略に依存すると考えられている。

SHRM 論では、いずれのアプローチにおいても、HRM 施策が企業業績に影響を与えているとしている。Wright et al. (2005) は 68 の実証研究を吟味し、HRM 施策と企業業績との関係について、因果関係を導き出すものはほとんどないものの、相関関係は確認できたとしている。ただし、その多くはベストプラクティス・アプローチの枠組みでなされており、垂直的適合の効果については一貫した支持があるわけではない (Wright & Sherman, 1999 ; Allen & Wright, 2007)。

このような研究の流れを受けて、現在の SHRM 研究の主要な関心は、その核心的命題である「HRM と組織業績との関係」について、どのようなプロセスを経て影響を与えるのかという、いわゆるブラックボックス研究に注がれている (Jiang et al., 2012)。

Wright & McMahan (1992) は SHRM 論を、資源ベース視角、行動的アプローチ、

サイバネティックモデル、エージェンシー/取引コストモデル（以上戦略的理論）、権力/資源依存・パワー理論、制度理論（以上非戦略的モデル）など、多様な理論を基礎に置く研究であると位置づけている。この点を考慮すれば、いわゆるブラックボックス研究においても、多様なアプローチがあってよいはずである。しかし、当該領域のこれまでの実証研究の多くは、ベストプラクティス・アプローチの枠組みに沿ったモデルを構築し、主に HRM 施策とコミットメント等の心理変数との相関を示しているのが現状である。

一方、ベストフィット・アプローチに基づく実証研究については、垂直的適合の有効性を示した研究は Youndt et al.(1996)などわずかであり、多くの研究では因果関係がないもしくは水平的適合との相互作用による効果を報告しているに過ぎない。

このような動向を踏まえ、近年のブラックボックス研究では、HRM が組織業績に対して影響を与えるプロセスそのものを見直す研究も出てきている。例えば、Nishii & Wright (2007) は、HRM が業績に影響を与えるプロセスには、組織レベル・個人レベルの両方が関わっており、分析レベルの異なる変数が介在していることを示し、実証研究の今後の方向性を示している。

### 3.3 本論文における戦略と HRM の適合

以上の議論を踏まえ、本研究は、戦略と HRM の適合をベストフィット・アプローチに準じて捉えることとした。その理由は、第 1 に戦略的人的資源管理の重要な命題である戦略と HRM の適合は、ベスト・プラクティスアプローチではなく、むしろベスト・フィットアプローチの方が、当てはまりがよいからである。ハイコミットメント施策の採用と組織コミットメントを通じた企業業績の向上は、いわば「ハイコミットメント戦略」とハイコミットメント型 HRM の適合関係のみに注目するアプローチである。一方、ベスト・フィットアプローチは、採用する戦略と HR 施策との適合関係に注目するものであり、本論文の目的とも親和性が高いといえよう。

第 2 に、一見研究が進んでいるように見えるベスト・プラクティスアプローチに関する実証研究も、HRM と企業業績の因果関係までは確認できていないからである。つまり、ハイコミットメント施策を採用しているから業績がよいのか、業績がよいからハイコミットメント施策を採用できるのかという点については、いまだにブラックボックスとなっているのであり、必ずしもベスト・プラクティスアプローチのモデルとしての優位性を示すものではない。

では、SHRM における戦略と HRM との適合とは、どのように捉えられているので

あろうか。ミシガン・モデルを提示したベスト・フィットアプローチの代表的な研究である Fombrun, Tichy & Devanna (1984) は、組織の存在意義とそれを達成するためにどのように人材、モノ、情報を配置するかという方法を意味する「ミッションと戦略」、その戦略を遂行するために必要な職務設計と情報の流れ、財務会計のシステムを含む「組織構造」、そしてその職務を遂行するために必要な人材を採用、開発、評価し、生産性を維持するために報酬を提供する「HRM」という 3 つを戦略的経営の要素として提示し、これら 3 つの要素が直接的な整合性を保たなければならないとしている。

以上の議論を踏まえ、本稿では戦略と HRM の適合をミシガン・モデルに基づいて捉え、戦略を「ミッションと戦略」として広くとらえることとする。

#### 4. 戦略論からの知見

本論文の問題意識で重要となる「ミッションと戦略」については、戦略論や組織論の分野では多くの研究蓄積がある。Peters & Waterman (1982) は、エクセレント・カンパニーと呼ばれる超優良企業の多くが明確な哲学や価値観、信条、ビジョンといった経営理念をもち、これらを組織に浸透させ、組織成員に共有させるために様々な努力を払っている事例を紹介し、経営理念とその浸透の重要性を示している。また、Collins & Porras (1994) は、ビジョナリー・カンパニーという概念を示し、企業の基本理念と組織成員がそれを信じていること、さらに企業行動に理念が具現化されていることの重要性を示した。なお、当該領域の研究では、経営理念、ミッション、ビジョンについて、各論者が使い分けているものの、その統一的な分類はなされておらず、本論文では、これらの概念を総括してビジョンと呼ぶこととしたい。

また、戦略という観点でも同様の指摘が見られる。例えば、伊丹 (2003) では、なぜ明示的な戦略が必要であるのかという点について、大きく 2 つの側面から論じている。第 1 の側面は戦略を明示することによるメリットであり、第 2 の側面は明示的な戦略を作るクセを組織として持つことのメリットである。後者については、主として戦略的思考がメンバーに植え付けられるという観点から論じられている。

一方、第 1 のメリットは、①戦略の示す基本方向が組織の各所での業務活動の「共通の」指針となることによって、ここの業務活動の間の調整が半ば自然とできてくること、②ここの業務活動が戦略の示す長期的視野を考えて行われるようになり、短期的志向の行動を回避できること、③戦略の示す未来像が組織に夢を与え、組織の一体感の核になりえるものを提供すること、④組織の長期的な戦略の遂行過程で半ば必然的に生じる不安感への防波堤に役割を果たすこと、などをあげている。このうち①や

②は、我々の問題意識に特に合致した知見であろう。

以上を踏まえて、本研究ではビジョンの明示を重要な変数として取り上げることとする。ただし、ここに示すビジョン明示の効果は、単に明示することだけでは不十分で、浸透している必要がある。SHRM 研究の枠組みで示したように、これらのビジョンや戦略は、それを実現するための行動を促す HRM に大きく影響を受ける。換言すれば、ビジョンや戦略は明示するだけでは十分に機能するのではなく、戦略に適合した HRM を通じて、組織成員の行動を方向付けるのである。

## 5. 分析の枠組みとデータおよび仮説

本論文ではこれまでの議論を踏まえ、Lind & Tyler (1988) の 6 次元を基本として、分析枠組みを構築する。つまり、これら 6 次元を独立変数とし、手続的公正を従属変数とするモデルを基本として置く。これに加えて、これまでの先行研究の検討を踏まえ、ビジョン明示、戦略と HRM の適合を独立変数として採用する。さらに、ビジョン明示と戦略と HRM の適合の交互作用項を加えた分析も実施する。その理由は、戦略と HRM が適合していない場合には、いくら素晴らしい戦略やビジョンを示しても、組織成員の心には響かず、戦略論で示されているような効果は望めないと考えるからである。

本論文で使用するデータは、兵庫県経営者協会および連合兵庫の協力のもと、2014 年 10 月から 11 月にかけて、218 社の 2040 人に配布し、718 部の回収を得たものである（回収率 35.2%）。調査票は、年齢や性別などのフェース部分を除き、すべて 5 点尺度で測定された（主要な質問項目は図表 1 を参照）。倫理性の測定尺度は、ネガティブな設問となっていることから、これらは逆転尺度として、5 と 1、4 と 2 を入れ替えて集計している。

性別等の回答者の属性、各次元の平均と標準偏差、ならびに独立変数の相関を図表 2 に示す。それぞれいくつかの欠損値があるが、これらのデータは後述する重回帰分析では使用していない。また、一部、相関の高い独立変数がみられた。そのため、後述する重回帰分析では、多重共線性問題を回避するために VIF を確認している（モデル 4）。

前述の議論を踏まえ、分析を進めるにあたり、本稿では次のような仮説を設定した。

仮説 1 : Leventhal (1980) の提示した 6 次元は、手続的公正に正の影響を与える。

仮説 2 : 戦略と HRM の適合関係は、手続的公正に正の影響を与える。

仮説 3a : ビジョン明示は、手続的公正に正の影響を与える。

仮説 3b : ビジョン明示は、戦略と HRM の適合関係がない場合は、手続的公正に正の影



響を与えない。

図表 1 次元と測定尺度

手続的公正 ( $\alpha = .831$ )	社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている。 この職場では、個人の成果や能力を公平に評価していると思う。 社内での意思決定の仕組みや手続きは、公平になされている。
分配的公正 ( $\alpha = .932$ )	自分の給与や待遇は、担当している仕事に見合ったものである。 自分の給与や待遇は、自分の成果・業績に見合ったものである。 自分の給与や待遇は、仕事に対する努力に見合ったものである。
ビジョン明示 ( $\alpha = .779$ )	この会社では、会社の目指している方向性が明確に示されている。 この会社では、経営理念やビジョンが明確に示されている。 職場では、会社のミッションや価値観を従業員にきちんと伝えている。
戦略と HRM の 適合 ( $\alpha = .896$ )	この会社の HRM (人材のマネジメント) は、目的達成や戦略実行を促進するように運用されている。 会社の戦略を基に HRM (人材のマネジメント) が形成されている。 この会社の HRM (人材のマネジメント) は、戦略と密接に関係している。 会社の戦略を実行する上で適切な HRM (人材のマネジメント) が用いられている。
一貫性 ( $\alpha = .736$ )	人を評価する基準は、特定の部門や仕事が有利・不利にならないように配慮されている。 自分がどのような基準で会社から評価されているのか理解している。 この職場では、誰が評価しても結果の変わらない一貫した評価基準が示されている。 この会社では、客観的で明確な評価の基準が示されている。
バイアスの抑制 ( $\alpha = .822$ )	人の評価する際には、上司の主観的な意見は排除されて、客観的に評価されている。 人を評価する際には、えこひいきなどが無いように実施されている。 人を評価する際には、上司の好き嫌いによって評価が変わらないようになっている。
情報の正確さ ( $\alpha = .815$ )	自分の仕事や能力を評価するのに適した項目で評価されていると思う 上司は自分の能力や努力を正確な情報に基づいて評価している この職場では、正確な情報に基づいて人の評価がなされている。
修正可能性 ( $\alpha = .819$ )	自分の評価の結果に対して、異議を申し立てることができる。 自分の評価の結果に対して不満や意見を表明し、修正する機会が設けられている。 自分に対する評価結果が、なぜそのようになったのかを知る機会が提供されている。
代表性 ( $\alpha = .738$ )	社内での意思決定は、当事者の事情や意見が十分に反映されている。 自分に対する評価のプロセスで、自分の意見を反映させる機会が設けられている。 自分に対する評価が行われる際には、当事者の事情を申し出る (聞き取りの) 機会が設けられている。
倫理性 R ( $\alpha = .692$ )	この職場の評価の仕組みは、一般的な常識から少しずれていると思う。 この職場では、倫理的に多少おかしくても、成果をあげることが重要視されている。 この職場の常識は、世間一般の常識とはかけ離れている部分があると思う。

図表 2 サンプルの特徴

	度数	パーセント
一般従業員	482	67.10
監督職	54	7.50
管理職	177	24.70
有効合計	713	99.30
欠損値	5	0.70

	度数	パーセント
男性	382	53.20
女性	334	46.50
有効合計	716	99.70
欠損値	2	0.30

	度数	平均値	標準偏差
年齢	715	39.690	9.966

## 6. 重回帰分析

本論文では、手続的公正を従属変数とし、Leventhal (1980) の 6 次元、戦略と HRM の一致、ビジョンの明示に関する次元を独立変数とした重回帰分析を実施した。なお、年齢、性別（女性を 1 としたダミー変数）、管理職（管理職を 1 としたダミー変数）、規模（従業員数 300 人以上を 1 とするダミー変数）などのコントロール変数もモデルに投入している（図表 4）。なお、表中の  $\Delta R^2$  は、モデル 3 以降は、モデル 2 からの増分を示している。投入した各次元の記述統計は図表 3 を参照されたい。一部、独立変数間の相関が高いものがあるために、重回帰分析では多重共線性の確認のために VIF を掲載している。

図表 3 各次元の記述統計

	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
①戦略とHRM適合	3.019	0.685	1							
②ビジョン明示	3.214	0.769	.627**	1						
③一貫性	3.009	0.701	.663**	.613**	1					
④バイアスの抑制	3.064	0.761	.643**	.548**	.752**	1				
⑤情報の正確性	3.209	0.688	.650**	.614**	.758**	.787**	1			
⑥修正可能性	2.974	0.888	.431**	.458**	.597**	.556**	.585**	1		
⑦代表性	3.095	0.757	.575**	.554**	.630**	.607**	.658**	.788**	1	
⑧倫理性	3.398	0.758	.361**	.327**	.346**	.378**	.387**	.315**	.353**	1

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

モデル 1 では、コントロール変数だけを投入した。性別をはじめ、いくつかのコントロール変数が統計的に有意になり、 $R^2$  は .038 で統計的に有意ではあるものの、かなり

低い値となった。

モデル 2 では、これに加えて、Leventhal (1980) の 6 次元を投入したが、 $R^2$  は .518 となり有意な増加をみせた。情報の正確性が統計的に有意な独立変数にならず、また、修正可能性の  $\beta$  が負値となるなど、一部解釈困難なものがあるものの、他の 4 つの次元は統計的に有意な水準で正の  $\beta$  値を示しており、Leventhal (1980) の 6 次元が重要な次元であることは確認できたといえよう。この結果から、仮説 1 は概ね支持されたといえる。

図表 4 重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3a	モデル3b	モデル4	VIF
切片	3.020 **	3.018 **	3.018 **	3.018 **	2.998 **	
性別	-0.194 **	-0.130 **	-0.122 **	-0.104 *	-0.102 *	1.157
年齢	-0.007 *	0.000	0.000	-0.001	-0.001	1.385
管理職ダミー	0.164 *	0.042	0.032	0.052	0.045	1.494
規模ダミー	0.107	0.000	-0.004	0.010	0.017	1.046
一貫性		0.193 **	0.170 **	0.112 *	0.106 *	3.463
バイアスの抑制		0.269 **	0.268 **	0.223 **	0.223 **	3.315
情報の正確性		0.080	0.055	0.026	0.017	3.701
修正可能性		-0.145 **	-0.139 **	-0.095 **	-0.097 **	2.949
代表性プロセスコントロール		0.270 **	0.252 **	0.194 **	0.190 **	3.491
倫理性		0.172 **	0.167 **	0.152 **	0.147 **	1.246
ビジョン明示			0.081 *		0.033	2.149
戦略とHRMの適合				0.283 **	0.276 **	2.361
戦略適合×ビジョン明示					0.059 *	1.050
$R^2$	.038 **	.518 **	.521 **	.550 **	.554 **	
$\Delta R^2$		.480 **	.004 *	.032 **	.036 **	

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

注:  $\Delta R^2$  についてはモデル3以降はモデル2からの増加を示す

次に、モデル 3a では独立変数としてビジョン明示を投入した。 $R^2$  は .521 となり、.004 と僅かながらも統計的に有意な水準で増加した。また、ビジョン明示の  $\beta$  値も 5%水準で有意であった。

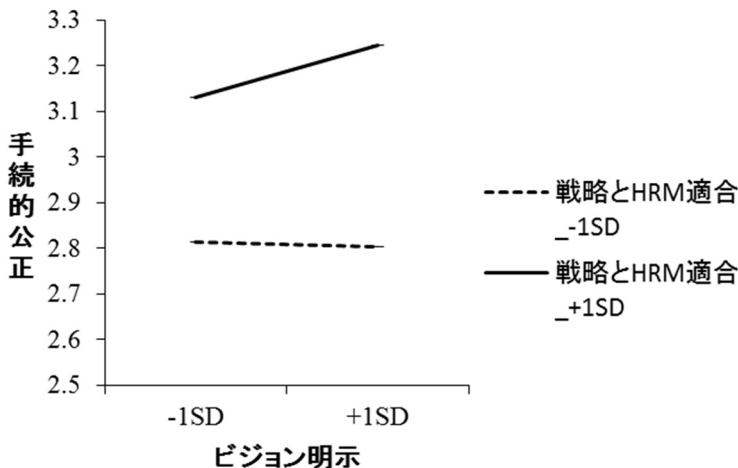
モデル 3b では、戦略と HRM の適合を投入した。戦略と HRM の適合の  $\beta$  値は 1%水準で有意な値を示した。 $R^2$  も .550 となりモデル 2 と比較して .032 増加し、統計的に有意な水準を示した。

最後に、モデル 4 では、これら 2 変数および交互作用項を投入した。その結果、ビジョン明示の  $\beta$  値は大きく低下した一方で、戦略と HRM の適合および交互作用項は有意な  $\beta$  値を示した。また、 $R^2$  も .554 に増加した。

交互作用項の効果を確認するために、ビジョンの明示および戦略 HRM の適合について、平均値±1 標準偏差 (SD) でサンプルを分類し、手続的公正の得点を比較したものが図表 5 である。図表 5 からわかるように、戦略と HRM の適合度が高い場合は、ビジョン明示の手続的公正への影響は正である (ビジョンの明示がされるほど手続的公正の得点が高くなる)。しかし、戦略と HRM の適合が低い場合、ビジョンを明示することの影響は弱いながらもマイナス (ビジョンの明示の影響が正の影響を与えない) となっていることが分かる。

以上のモデル 3a、モデル 3b およびモデル 4 の結果から、仮説 2 および仮説 3b が支持され、仮説 3a は棄却された。

図表 5 交互作用効果



## 7. マルチレベル分析

重回帰分析の結果から、戦略と HRM が適合している場合と適合していない場合では、ビジョンの明示の効果が異なることが示された。戦略と HRM の適合あるいはビジョンが明示されているか否かについては、個人の知覚に依存する面と、会社 (集団) の特徴という 2 つの側面がある。つまり、その会社で採用している HRM が戦略と適合しているかどうかは、個人の知覚に大きな影響を与え、その影響はその組織成員全員に及ぶと考えた方が自然である。

そこで、本稿ではより詳細な知見を得るために、追加的な分析としてマルチレベル分析を実施することとした。まず初めに予備的な分析として、マルチレベル分析を实

施すべきかどうかを確認するために、従属変数である手続的公正と組織レベルの変数であるの可能性がある戦略と HRM の適合およびビジョンの明示について、級内相関を確認した。図表 6 を見てもわかるように、これらの変数の級内相関は戦略と HRM の適合が最も高い。そこで、本稿では級内相関の高い戦略と HRM の適合を組織レベルの変数として取り扱うこととした。

図表 6 相関変数と級内相関

	手続的公正	戦略と HRM の適合	ビジョン明示
手続的公正	.083 **	.611 **	.479 **
戦略と HRM の適合	.843 **	.143 **	.596 **
ビジョン明示	.826 **	.836 **	.129 **

注：上三角行列は個人レベル相関 下三角行列は集団レベル相関

図表 7 マルチレベル分析

	モデル0 (null)	モデル1	モデル2	モデル3
固定効果の推定	推定値	推定値	推定値	推定値
切片	0.007	0.274 *	0.078	0.079
ダミー		-0.149 **	-0.083 *	-0.085 *
年齢		-0.006 *	-0.002	-0.001
役職ダミー		0.181 **	0.063	0.050
規模ダミー		-0.005	0.008	0.010
戦略明示			0.076 *	0.092 *
一貫性			0.194 **	0.167 **
バイアスの抑制			0.249 **	0.242 **
情報正確性			0.026	0.011
修正可能性			-0.104 **	-0.096 *
代表性			0.251 **	0.241 **
倫理性			0.162 **	0.146 **
共分散パラメータの推定				
残差	0.426 **	0.412 **	0.219 **	0.203 **
戦略と HRM の適合				0.055 *
赤池情報基準 (AIC)	1335.662	1321.914	943.588	935.83
Hurvich and Tsai 基準 (AICC)	1335.68	1322.04	943.595	935.848
Bozdogan 基準 (CAIC)	1346.68	1354.966	949.084	946.82
Schwarz's Bayesian 基準 (BIC)	1344.68	1348.966	948.084	944.82

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

図表 7 はマルチレベル分析の結果を示したものである。モデル 0 は null モデルであり、説明変数がなく、従属変数の集団間変動を推定したものである。モデル 1 はコントロール変数を投入し、モデル 2 は 6 次元、モデル 3 は組織レベルの変数として戦略と HRM の適合を投入している。はモデル 0 から投入する変数を増やすと、モデルの複雑さは増加するものの、AIC をはじめとする各基準の数値は下がっており、当てはまりの良いモデルになっていくことが分かる。

モデル 3 からわかるように、個人が手続的公正を感じるのは、固定効果にあげるような個人レベルの変数に加えて、組織として戦略と HRM が適合していることが重要であることが示された。つまり、バイアスの排除をはじめとする組織に対する個人の知覚の影響と、戦略が HRM と適合しているかどうかという組織レベルの影響が、組織的公正の知覚に異なる形で影響していることが示されたのである。

## 8. 結果の解釈とまとめ

重回帰分析およびマルチレベル分析の結果から、個人の手続的公正の知覚を高めるためには、評価や意思決定のプロセスを適切に運営することに加え、戦略と HRM の適合が重要な要素であることが分かった。特に、重回帰分析の交互作用項を見てもわかるように、戦略論で重視されてきたビジョンや戦略を明示すること自体は、組織的公正に対してポジティブな影響を保証するものではない。つまり、実態の伴わないビジョンをいくら明示しても、組織成員はそれに対してポジティブな反応をしない、さらにはいえば失望を感じることもある、と解釈することができる。

本研究の結果は、いくつかの理論的・実務的なインプリケーションを有している。理論的インプリケーションは、第 1 に、組織的公正研究の分析枠組みを広げることができた点である。従来、評価プロセスの技術的側面に限定されてきた分析枠組みを、制度の背景にある戦略や価値観まで拡張できた点は、意義のある結果だったといえよう。

第 2 に、戦略論で論じられているビジョンや戦略の明示の重要性について、明示するだけでは十分ではなく、各種制度との一貫性が重要であることが示唆されたことである。この点で、本結果は戦略論に対しても一定のインプリケーションを有している。

第 3 に、SHRM 研究における戦略と HRM の適合の重要性を、成果や役割行動とは異なる、公正という観点から確認できたことである。戦略と HRM の適合の効果を、様々な観点から検証することは、SHRM におけるブラックボックス研究においても意義のある研究であるといえよう。

また、実務的にいえば、公正な組織を実現するためには、人事の諸制度の精度を高め

るだけではなく、背後にある価値観との一貫性を重視すべきことが明らかになった点は、参考になる知見であろう。多くの企業のホームページを見てもわかるように、経営理念やビジョンの明示は、当たり前のようになされている。しかし、HRM 施策との適合を伴わないビジョン明示は、むしろ逆効果である。

今後の課題としては、分配的公正も含んだ分析を実施したり、組織的公正が従業員の役割行動を強化するなど、より実践的な知見を得ることができるような研究を進めることを目指したい。

## 参考文献

- Adams, J.S. (1965) Injustice in Social Exchange, in Berkowitz(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, Academic Press.
- Adams-Roy, J. & Barling, J.(1998)Predicting the Decisions to Confront or Report Sexual Harassment, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 329-336.
- Alexander, S. & Ruderman, M.(1987) The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1-2, 177-198.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*,63, 1-18.
- Allen, M.R. and Wright, P. ( 2007) . Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, and P.Wright. ( eds.) *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford : Oxford U.P.,pp. 88-107.
- Arthur, J. B. (1992), The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial & Labor Relations Review*, 45, (3), pp488-506.
- Arthur, J. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J. & Lawler, J. J. (2000) Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No3, pp.502-517.

- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R.(1986). Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 296–304.
- Batt, R. (2002) Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management*, Vol. 45, No. 3, pp. 587-597.
- Becker, G. S. (1964) *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Columbia University Press (佐野陽子訳『人的資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社, 1976) .
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998) High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16, pp. 53101.
- Becker, B.E, Huselid, M., Pickus, P.m & Spratt, M. (1997) HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36:1-39.
- Becker, T. & Vance, R.(1993) Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship behavior: An Illustration of the Direct Product Model with Refinements, *Journal of Management*, 19, 663-682.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984) *Managing human assets*, The Free Press (梅津祐良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産本部, 1990).
- Bies, R.J. & Moag, J.S.(1986) Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness, in R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (eds.) *Research on Negotiation in Organizations*, vol.1, Greenwich: JAI Press.
- Boxall, P.(1996) The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm, *Human Resource Management Journal*, Volume 6, Issue 3, 59–75.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) . *Strategy and human resource management*, Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) *Strategy and human resource management 2edition*, Palgrave Macmillan.
- Chadwick & Cappelli (1999) Alternative to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management,in Ferris, G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management*: Supplement 4, JAI Press, 1-29.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*.New York, NY: Harper Business (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の法則』日経 BP 出版センター, 1995) ..



- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review on Corporate strategy*, Harvard Business School Press, 33-62.
- Combs, Liu, Hall, & Ketchen (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, Vol.59, No. 3, pp.501-528.
- Colquitt, J.A. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Day, D.V., Cross, W.E., Ringsesis, E.L. & Williams, T.J.(1999) Self Categorizations and Identity Construction Associated with Managing Diversity, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 188-195.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Dyer, L. & G. W. Holder, (1988) A Strategic Perspective of Human Resource Management, in Dyer, L. ed., *Evolving Role & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Inc., 1-46.
- Folger, R.(1977) Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of " Voice" and Improvement on Experienced Inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R. & Konovsky, M.(1989) Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R. & Konovsky, M. & Cropanzano, R.(1992) A Due Process Metaphor for Performance Appraisal, in B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational Behavior*, 14, 129-177, Jai Press.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. A (. 1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- French, W. L. (1964) The personnel management process: Human resources administration, Houghton Mifflin.
- Gilliland, S.W. & Chan, D. (2002) Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications, in N. Anderson & O. Deniz(eds.) *Work and Organizational Psychology: Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol2) CA: Sage Publications, 143-165.
- Greenberg, J.(1986) Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71-2, 340-342.

- Greenberg, J.(1987) Reaction to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends? *Journal of Applied Psychology*, 72-1, 55-61.
- Greenberg, J.(1988) Cultivating an Image of justice: Looking fair on the job, *Academy of Management Executive*, 2, 155-157.
- Greenberg, J.(1993)The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, in R. Cropanzano(ed.) *Justice in the Work Place: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, Jew Jersey: Lawrence Erlbaum, pp.79-103.
- Guthrie, J. P. (2001) High- involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management*, Vol. 44, No.1, pp. 180-190.
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989) Construction of Job in General Scale, *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines, *The American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. ( 1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. (1989) Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., &Winkler, A (2012) Clarifying the construct of humanresource systems: Relating human resource management to employee performance, *Human ResourceManagement Review*,22: 73- 85.
- Jiang, K., Lepak, D. P. (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Mnagement Journal*, vol.55, no.6, 1264-1294.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earlry, P.C. & Lind, E.A.(1987) Participation in Task Evaluation Procedures: The Effects of Influential Opinion Expression and Knowledge of Evaluative Criteria on Attitudes and Performance, *Social Justice Research*, 1, 235-249.
- Konovsky, M.A., Folger, R. & Cropanzano, R.(1987) Relative Effects of Procedural and

- Distributive Justice on Employee Attitudes, *Representative Research in Social Psychology*, 17-1, 15-24.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L.(1992) *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, NY (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社, 1994) .
- Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F. & Zwiers, M. (2006) Human resource practices and organizational performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviors of employees?, *Management Review*, 17(3), pp223-240.
- Landy, F.J., Barnes, J.L. & Cleveland, N.(1980) Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow up, *Journal of Applied Psychology*, 62-3,355-356.
- Landy, F.J., Barnes, J.L. & Murphy, K.R.(1978) Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 63-6, 751-754.
- Lawler, E. E. (1986) *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Lee, K. & Allen, N.J. (2002) Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition, *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should be done with Equity Theory? In Gergen, K. J., Greenberg, M. S., and Willis, R. H. (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, New York, pp. 27-55.
- Lind, E.A. & Tyler, T.(1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum (菅原郁夫・大淵憲一訳『フェアネスと手続きの社会心理学』ブレーン出版, 1995) .
- Lind, E.A. & Van den bos, K.(2002) When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management, *Research in Organization Behavior*, 24, 181-223.
- Masterson, S.S.(2001) Trickle-down Model of Organizational Justice: Relation Employee's and Customer's Perceptions and Reaction to Fairness, *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D.(1992) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35-3, 626-637.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983) .
- Mooeman, R.H. & Blakely G.L.(1995) Individual-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16,

127-142.

- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993) Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction Organizational Commitment, and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Organ, D.W.(1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.
- Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (8), 1391-1406.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H.(1982) *In search of Excellence*, Harper & Row (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983) .
- Pfeffer, J. (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*, 19(4), pp.95-106.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R.(1990) Transformational Leader Behaviors and Their Effects of Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Porter, M. E. (1980) Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors, Free, Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- Porter, M. E. (1985) Competitive advantage, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985).
- Schein, E.H.(1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989) .
- Schular, R. (1992) Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business,' *Organizational Dynamics* Vol. 6, pp. 18-31.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), Linking competitive strategies with Human resource practices, *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2005) A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective, *Management revue*, 16(3), pp. 1-25.
- Schuler, Randall S. & MacMillan, C.(1984) Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management*, Vol. 23 No. 3, 241-255.

- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P.(1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sapienza, H.J. & Korsgaard, M.A.(1996) Procedural Justice in Entrepreneur-Investor Relations, *Academy of Management Journal* 39, 544-575.
- Thibaut, J. & Walker, L.(1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Takeuchi, N. (2009) How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context, *International Journal of Human Resource Management*, 20(1),34-56.
- Van Dyne, L. Graham, J.W. & Dienesch, R.M.(1994) Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Wright, P. M., (1998) Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century, *Human Resource Management Review*, 8(3), 187-191
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. and Allen, M.R. ( 2005) . The relationship between HR practices and firm performance : Examining causal order, *Personnel Psychology*, 58 (2) , 409-446.
- Walker, L., Lind, E.A. & Thibaut, J.(1979) The Relation between Procedural Justice and Distributive Justice, *Virginia Law Review*, 65, 1401-1420.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. & Lofquist, C.H.(1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp.301-326.
- Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2007) Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management, *CAHRS Working Paper Series*, 07-02.
- Wright, P. M., & Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource

management: Theoretical and empirical problems. In G. R. Ferris (Series Ed.), P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Sup. Eds), Research in personnel and human resources management: Supplement 4. Strategic human resource management in the 21st century (pp. 53–74). Stamford, CT: JAI Press.

伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社.

岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂.

北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』93-121, 白桃書房.

須田敏子 (2010) 『戦略人事論:競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞社.

蔡苳錫 (2002) 「経営戦略と人材マネジメント:戦略的人的資源管理論」石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡苳錫・石川淳『MBA 人材マネジメント』中央経済新聞社.

三崎秀央 (2002) 「人的資源の評価における手続的公平性と分配的公平性: 評価の影響過程を中心に」『商学論集』70-2, 105-124.

三崎秀央 (2002) 「人的資源の評価における手続的公平性と分配的公平性: 評価活動の影響過程を中心に」『商学論集』第70巻第2号, 105-124.

三崎秀央 (2003a) 「人事評価と報酬における公平性」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』89-114, 中央経済社.

三崎秀央 (2003b) 「評価と報酬の公平性: S社のケースをもとに」『商学論集』第72巻第1号, 37-49.

三崎秀央 (2006a) 「組織的公正が従業員のコミットメント、職務満足に与える影響—B社のケース—」『商学論集』第74巻第4号, 19-30.

三崎秀央 (2006b) 「組織的公正と組織の価値観に関する一考察」『商学論集』第75巻第1号, 19-35.

三崎秀央 (2007) 「組織的公正に影響を与える要因に関する実証研究: 組織的公正理論の発展に向けて」『商大論集』第59巻第2・3号, 1-23.

三崎秀央・上野山達哉 (2009) 「組織的公正に影響を与える要因に関する国際比較: 日中企業の比較」『商学論集』第77巻第2号, 1-17.

三崎秀央 (2010) 「組織的公正理論の発展に向けて: A社のケース」『神戸商科大学創立八十周年記念論文集』521-536.

三崎秀央 (2011) 「組織的公正理論の発展に向けて: Y社のケース」『兵庫県立大学ディスカッションペーパー』No.39.

三崎秀央 (2013) 「組織的公正の観点から見たダイバーシティ・マネジメント」『研究紀要』兵庫県

人権啓発協会, 第 14 輯, 27-54.

三崎秀央 (2014) 「戦略的人的資源管理の新たな展開」『兵庫県立大学ディスカッションペーパー』  
No.67.

三品和広(2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社.

三隅二不二・篠原弘章・杉万俊夫 (1976) 「地方官公庁における行政管理・監督者のリーダーシップ  
行動測定法とその妥当性」『実験社会心理学研究』16, 77-98.

守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』31-2, 12-19.

坂下昭宣 (1985) 『組織行動研究』白桃書房.

高橋潔 (1999) 「人事評価のための認識枠組みと評価法との関連」『南山経営研究』14-1・2, 15-33.

高橋潔 (2001) 「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』34-4, 26-38.

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 B P 社.