

# 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

三 崎 秀 央

## 1. はじめに

本論文は、組織的公正理論の新しい発展の方向性を示すための試みとして位置づけることができる。三崎（2006b）では、組織の価値観の浸透が組織成員の公平感に対してどのような影響があるのか、という点を分析し、組織的公正研究において、組織の掲げる価値観を分析枠組みに取り入れることの重要性を示すことができた。本論文では、戦略や基本方針として示される組織の価値観と、それに基づく組織の運営が、組織成員の公平感に対してどのような影響を与えるのかを示し、組織的公正理論の新しい可能性を示すことを目指している。

わが国では、1990年代後半より、成果主義の普及とともに、経営学の分野でも、組織的公正に関する研究がなされるようになってきた。この点について、守島（1997）は、「個別の交換内容をはっきりさせ、短期的に決済をするような雇用形態が増えてきた結果、個人個人の企業への貢献内容を厳密に評価し、それにたいする企業の報酬義務を明確にするための、評価・処遇システムの透明性・納得性が重要になりつつある」としている。三崎（2003a）で示したように、従来のように長期間かけて評価し、処遇が決定されていく仕組みと比べて、短期間でこれらを行うことは技術的にも難しい。この点で、組織的公正理論は、成果主義を成功裏に導入するためにどのような条件を考慮することが必要であるかを分析するための理論的な枠組みを示すものとして注目されたといえよう（三崎，2006b）。

後述するように、組織的公正理論の先行研究では、組織成員の公平性の知覚を高めるために必要な条件や、公平性を知覚した場合にどのような影響があるのかについて、普遍性の高い豊富な知見を示してきた。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、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、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。

ここで、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。後述するように、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。換言すれば、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。しかし、我々の基本的な考え方は、組織横断的に有効に機能する

評価軸は少ないということである。一例をあげると、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。しかし、当該領域の先行研究では、評価軸は所与のものとして扱っており、関心は払われてこなかった。この点で、戦略や基本方針に関する戦略論における知見を取り込むことによって、組織的公正理論は、より説明力を持った理論に発展することが期待できる。

なお、組織的公正理論では、組織成員の公平性の知覚を高めるために、プロセスの公平性（手続き的公正）を重視する。本論文では、組織的公正の次元として、手続き的公正と分配的公正の両方を取り扱うが、主として手続き的公正に注目して議論を進めることとしたい。

## 2. 組織的公正研究の枠組み

### 2.1 組織的公正の概念と高まる関心

公正もしくは公平性というテーマについて、社会学では、法的手続きに関する問題から夫婦間の問題に至るまで様々な研究がなされており、豊富な研究蓄積がある。一方、企業などの組織における公平性の研究は、組織的公正研究として知られている。

当該領域では、Organizational JusticeもしくはOrganizational Fairnessという用語が使用されるが、Lind & Van den bos (2002)に見られるように、これらを明確に区別して使用するべきであるという主張もある。ただし、わが国においては、一部、公平性という用語も用いられることもあるが、Justice、Fairnessのいずれの用語であっても組織的公正という訳が定着しており、本論文でもそれに倣うこととしたい。

組織的公正の概念は、大別すると、分配的公正と手続き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」として定義できる。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、分配的公正と手続き的公正の概念については、若干の表現の違いはあるものの、ほぼ一貫した内容で議論されている<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 組織的公正の公正概念は、分配的公正と手続き的公正を基本としつつも、相互作用的公正 (interactional justice) を加えたり、より細かい下位次元について議論する研究も見られる (e.g. Colquitt, 2001) が、本論文ではオーソドックスな2つの公正概念をもとに分析を進めることにする。

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)、公平であると感じる。これに対して、過少報酬あるいは過多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。ここで注意が必要なのは、自己および他者の貢献と報酬は、個人の主観によって測定され、判断されるということである。したがって、客観的に見れば衡平状態であったとしても、個人の知覚によっては不衡平であると捉えられる余地があるし、もちろん、その逆もありうるのである。

一方、手続き的公正研究は、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る (Lind & Tyler, 1988)。手続き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に焦点を当てたものに他ならない。

組織的公正に研究者や実務家が注目するのは、端的に言えば、組織成員が組織的公正 (特に手続き的公正) 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を与えることになるからである。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・モチベーションに対してポジティブな影響を与えているとしている。また、組織が不公平であると知覚している場合には、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。

このため、組織的公正の理論的枠組みは、選抜と採用、あるいは人事評価といった領域のほかにも、様々な領域の研究に適用されてきた (Gilliland & Chan, 2002)。例えば、ダイバーシティ・マネジメント (Day *et al.*, 1999)、セクシャル・ハラスメント (Adams-Roy & Barling, 1998)、企業家と投資家の関係 (Sapienza & Korsgaard, 1996)、従業員と顧客の関係 (Materson, 2001) などである。

以上のように、組織的公正は、組織を分析する上で重要な鍵概念であるという認識が定着しているといつてよいであろう。

## 2.2 組織的公正に与える影響

組織の公平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。訴訟問題を公正概念で分析した Thibaut & Walker (1975) は、人々の手

手続き的公正に関する評価の決め手となるのは、過程コントロールと決定コントロールを、当事者と決定者との間でどのように配分するのかであるとした。過程コントロールとは、決定に至る過程にどの程度影響力を持つことができるかを指し、決定コントロールとは下される決定に対する当事者の影響力の程度と性質を意味している。この枠組みでの実証研究では、特に過程コントロールの重要性が示されてきた (Folger, 1977; Kanfer et al., 1987)。

Leventhal (1980) は、手続き的公正の知覚は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の一貫性と、手続きがある程度の時間一貫している (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) で指摘されているように、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。

以上の2つの研究は、手続き的公正を分析する上で基礎的な枠組みを提供し、以降の研究に多大な影響を与えたものである。経営学の領域では、これらの枠組みを参考にしつつも、取り扱う概念をより具体的な形にして研究が進められてきた。例えば、当該領域で最も早い時期に行われた研究の1つである Landy et al. (1978, 1980) は、組織成員の業績評価制度に対する公平性の知覚に対して、公式の業績評価プログラムがあること、評価が一定の頻度であること、上司の仕事や成果に対する知識、評価の際に意見を述べる機会があること、上司が部下の弱みを補強するプラン作成を援助すること、などがポジティブな影響を与えていることを示した。

Greenberg (1986) は、手続き的公正は、評価に先立って意見を求め、それを考慮すること、面接中の双方向のコミュニケーションがあること、評価に反論する機会があること、評価者が被評価者の仕事を熟知していること、基準の一貫した適用などが影響を与えている。また、Greenberg (1986) では、分配的公正には、達成した成果に基づく評価がなされていること、評価に基づいた昇給や昇進がなされること、などが影響を与えていることが示された。

Lind & Tyler (1988) は、Leventhal (1980) の6つの基準は、著者の直感と思索の結

果であるとしている。そのため、総じて広範であり、たたき台に過ぎないとしており (Lind & Tyler, 1988)、その内容を見ても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、前述の経営学における2つの研究をみても、後述する先行文献をみても、これらの6つの基準をより具体的に示した次元を分析に用いていると捉えることもできる。そこで、本論文では、この6つの基準に即して分析枠組みを構築するが、具体的な尺度はそれ以降の経営学における諸研究を参考にして作成し、分析に用いることとしたい。

### 3. 戦略と組織的公正

#### 3.1 組織的公正研究に欠けているもの

前述のように、組織的公正研究の研究蓄積は、豊富な知見を示している。しかし、これらは組織行動論的な観点からは一定の満足ができるものであるが、我々の問題意識からは十分ではない点がある。それは、公平性の知覚に対して、戦略が提供する組織の価値観もしくは評価軸の役割という視点が抜け落ちている点である。

ここでいう組織の価値観とは、端的に言えば、組織成員の行動指針となるもので、一般的には、戦略、経営理念、ビジョンといった形で表明され、人事制度をはじめとする各種制度の設計思想ともなるべきものである。我々の問題意識に即して言えば、これらがきちんと表明されているか、組織成員の間に共有されているかどうか、あるいはその価値観が人事評価の評価軸として機能しているか、といった視点がこれまでの組織的公正理論では抜けているのではないかということである。

このような問題意識の背景には、評価や報酬という活動では、普遍的な公平はありえないという考え方がある。もちろん、各企業がそれぞれの立場から、公平な評価制度・報酬制度を工夫している現実がある。しかし、ある企業でうまく機能している仕組みが、他の企業でうまく機能するとは限らない。つまり、Aという組織では当たり前のこととして受け止められている評価軸が、Bという組織では受け入れられないということもありうるし、同じ組織であったとしても、その評価軸の背景にある価値観が浸透している部門やグループと、そうでない部門やグループでは異なる反応が返ってくることもありうる。例えば、業務の特性上、リスクをとることを良しとする場合もありうるし、保守的な行動を良しとする場合もあろう。つまり、組織的公正の問題を考えるときには、組織の戦略や基本方針のあり方に注目する必要があるといえよう。

この点について、過去の先行研究について触れておきたい。価値観という点で言えば、前述の Leventhal (1980) では、倫理性という基準をあげ、その重要性を指摘している。

また、その後の実証研究でも、倫理性は最も重要な要件の1つとして捉えられてきた(e.g. Barrett-Howard & Tyler, 1986)。しかし、Leventhal (1980)における倫理性とは、手続きが倫理や道徳に関する個人的基準に合致するかどうかによって判断されるものであり、詐欺、賄賂、プライバシーの侵害、スパイ行為など、手続きが反倫理的に行われるいくつかの例をあげている。つまり、ここでの倫理性とは、手続きそのものが倫理的であるかどうかを問題にしているのであって、よしあしを決める判断基準もしくは評価基準そのものの価値観を問題にしているわけではない。この点で、ここでいう倫理性とは、必ずしも我々のいう組織の価値観という概念に対応するものではない。これは、これらの研究が、法社会学や紛争処理というテーマで行われていることに影響を受けているためであるといえよう。

一方、組織的公正研究では、戦略をはじめとする組織の価値観を分析枠組みに取り入れた研究は、内外の主要な論文雑誌を見る限り見当たらない。つまり、組織的公正研究では、より具体的な施策や活動については、より説明力を高めるために深く分析されていく一方で、判断の拠りどころとなる価値観の問題は、経営というフィールドに即した形で深められるというよりは、無関係なものとして無視されてきたのである。

### 3.2 組織の価値観

組織の価値観については、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。このほか、組織に根付いた価値観である組織文化に関する研究であるKotter & Heskett (1992)やSchein (1999)においても、経営理念や組織文化、組織マネジメントといった要素の一貫性を持たせることが重要であると示している。

北居・松田 (2004)は、経営理念の機能として、大別して、内部統合機能と外部適応機能があるとしている。このうち、前者を成員の動機付け機能と成員統合機能に分類し、さらに成員統合機能を一体感の醸成機能とバックボーン(指針)機能に分類している。前述した我々の問題意識は、主としてバックボーン(指針)機能に関わるものであるといえよう。

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に、戦略を明示することによるメリットという側面であり、第2に、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という側面である。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個々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、である。本論文における問題意識は、戦略を明示することによって得られる①のメリットに関わることであることが分かる。

ここで、組織の価値観に関する概念が複数出てきているので、混乱を避けるために、若干の整理をしておきたい。経営理念や経営哲学、ビジョンと呼ばれるものについては、当該領域における一貫した定義づけはなされていない。ただし、北居・松田(2004)でも述べられているように、一定の傾向を確認することはできる。それは、より抽象的で理想を示した上位概念から、より具体的で実践的な下位概念という階層をなしていることである。より一般的に言えば、上位概念はいわゆる理念に相当し、下位概念は方針に該当するといえよう。さらに、これらを踏まえて、理想に到達するための枠組みが戦略であるといえる。ただし、前述のように、これらに共通しているのは、メンバーに一定の行動指針を与え、どのように行動することがその組織において正しいのかを示している価値観である点である。健全な組織であれば、組織成員の評価は、大なり小なりこの価値観に即して行われることになるが、これは組織の意図が評価軸となっていることを意味している。三崎(2002)でも示したように、評価には、①人事施策で必要となる基礎資料を作成する、②被評価者をより生産性の高い行動に導き、いっそう努力することを促進する、という機能がある。つまり、組織の価値観を明示し、評価軸へ反映させることによって、組織が正しいと信じる方向へ、組織成員を導くことを意味しているのである。

本論文では、これらの価値観もしくは評価軸を示すものとして戦略あるいは基本方針という表記を用いることとする。

## 4. 方法

### 4.1 分析の枠組み

本論文では、組織的公正の分析枠組みを踏襲しつつ、これに組織の価値観に関する次元を加え、分析を実施する。具体的には、大別して2つの分析を実施する。

第1に、制度の変更や制度の導入が、組織成員の公平性の知覚に対してどのような影響を与えているのかを分析することである。各企業は、人事に関する制度を変更したり、新しい制度を導入したりしているが、常識的に考えても、これらの変更・導入は公平性を確保し、組織成員をモチベートすることを目的としていると見て差し支えないであろう。しかし、我々が見る限り、制度そのものの影響は限定的であるように思われる。そこで、本論文では、まずはじめに、組織の運営の前提となる、制度そのものについて分析を試みることから始めたい。

第2に、組織の運営や戦略・価値観の影響を測定する分析である。ここでは、先行研究によって示されてきた次元に加えて、組織の価値観や戦略に関わる次元を加えて分析を行う。具体的には、これらを独立変数として、手続き的公正および分配的公正を従属変数とした重回帰分析を実施する。

なお、冒頭でも述べたように、組織的公正研究では、手続き的公正を、より重要な要素として注目してきた。この点で、以下では、組織的公正の2つの次元として手続き的公正と分配的公正を分析していくが、特に、手続き的公正に注目した議論を進めていくこととする。

### 4.2 データ

本論文で使用するデータは、連合兵庫と兵庫県経営者協会によって、2004年10月～11月にかけて実施された「従業員意識調査」で得られたものである。質問票は経営者協会を通じて150社に600部配布し240部回収（回収率40%）、連合を通じて15産別に1000部配布し615部の回収（回収率61.5%）を得た（合計855部：回収率53.4%）<sup>2</sup>。サンプルの特徴は図表1～4に示すとおりである。

調査票は、業種や会社の規模、職位、性別、職種、勤続年数、年齢などのフェース項目を除いて、ほとんどの項目は7点尺度のリッカート・スケールを採用している。7点尺度ではない項目は、後述する制度の変更等に関わる質問と、制度の有無に関わる質問である。

---

<sup>2</sup> なお、以降の分析では、欠測値となったケースを分析から削除して進めているので、各分析のサンプル数は必ずしも855ではない。



図表1 業種

	度数	相対度数
製造業	460	53.80
非製造業	377	44.09
欠測値	18	2.11

図表2 性別

	度数	相対度数
男性	755	88.30
女性	94	10.99
欠測値	6	0.70

図表3 企業規模

	度数	相対度数
300人未満	138	16.14
～999人	204	23.86
1000人～	501	58.60
欠測値	12	1.40

図表4 回答者の階層

	度数	相対度数
一般職	580	67.84
監督職	88	10.29
管理職	175	20.47
欠測値	12	1.40

### 4.3 測定尺度

#### 制度に関わる変数

制度に関わる変数については、経営者協会と連合の担当者と調整のうえ、項目選定を行った。変化に関わる項目については、リストラをはじめとする変化が過去5年以内にあったかどうかを問うた（図表9参照）。これらの項目は、なしは0、ありは1とするダミー変数として回帰モデルに投入することとした。また、制度の有無については、人事に関わる制度を列挙し、これらの制度を採用しているかどうか聞いている（図表10参照）。これらの項目も、制度を採用していない場合は0、採用している場合は1として、回帰モデルに投入している。

#### 組織的公正

組織的公正を測定する尺度についていえば、当該領域において、例えばコミットメントのような確立された尺度は未だに開発されていない。先行研究においても、それぞれの研究で独自の尺度が用いられていることが多い。そこで、本研究では、先行研究における尺度を参考にしつつ、それぞれの概念に即していると思われる項目を作成することにしたい。

まずはじめに、回答者の所属する組織において、評価および意思決定の手続きがどの程度公平であるかについて問うべく、5項目を選定した（図表5を参照）。ここであげられた項目は、意思決定の手続きや評価の手続きに関する公平さの知覚に関わるものが中心となっている。先行研究では、フィードバックの仕組みなどを手続き的公正の1つの次元として取り扱うこともあるが、ここでは除外している。その理由は、フィードバックの仕組みの有無は、手続きが公平であるか否かの知覚そのものを測定するというよりは、むしろ、その知覚に至る原因もしくは公平さを確保するための仕組みとしての性格が強いと思われ

るからである。

次に、回答者の得ている給与やその他の報酬が、自分の努力、成果、仕事、あるいは他者と比べて、どれくらい公平であるかを問う項目を4つとりあげた（図表5を参照）。

### 先行研究に即した組織的公正の先行要因

ここでは、当該領域の先行研究を検討した三崎（2002, 2003a, 2003b, 2006a, 2006b）を参考にし、組織的公正に影響を与えると考えられる評価基準、評価活動、評価結果の扱い、という3つの次元について分析を進めることとした。これら3つの次元は、見方によっては、それぞれインプット、スループット、アウトプットの際に対応している。評価基準という次元は、組織成員が評価を受ける基準に関わるもので、仕事を行う前に示されるべきものであり、インプットに対応するものである。評価活動の次元は、評価プロセスに関わるものであり、スループットに対応する。また、評価結果の扱いは、結果の出た後にどのような取り扱いをするのかに関わるものであり、アウトプットに対応する。

第1の評価基準については、評価基準の適切さと評価基準の明示という2つの下位次元を定めた。前者の項目として、「この職場で用いている人事評価基準は、自分の仕事内容の評価には適していない (R)<sup>3</sup>」「自分がコントロールできないことが原因で、自分の評価が悪くなることがある (R)」「この職場で用いている評価基準では、自分の仕事ぶりを正確に測定することは難しい (R)」を採用し、後者の項目としては、「自分がどのような基準で会社から評価されているのか知っている」「職場では、自分のなすべき仕事が明確に定められている」「職場では、客観的評価基準が明確に示されている」「この会社では、誰が評価しても結果が変わらない一貫した人事評価の基準がある」を採用した。

第2の評価活動については、評価の正確性と発言の機会という2つの下位次元を定めた。前者は、「チームで担当した仕事や職場全体の成果についても、個人の貢献は正確に評価されている」「私の上司は部下の能力を正確に評価している」「自分の成果・業績は、評価に正確に反映されている」「私の上司は、部下の担当している職務内容や難易度を把握した上で人事評価をしている」を採用し、後者は「人事評価の際、上司との面接の機会が設けられ、自分の意見を表明することができる」「人事評価に際して、自分の事情を説明する機会が設けられている」「人事評価の際、面接や意見書の提出など、自分の事情を説明する機会が設けられる」などの項目を設定した。

第3の次元である評価結果の扱いについては、フィードバック、報酬とのリンクという2つの下位次元を定めた。前者は、「自分に対する評価結果が、なぜそのようになったの

---

<sup>3</sup> (R) とは、得点が高いほど好ましくない状況を意味する逆転尺度である。

かを知る機会が提供されている」「この職場では、人事評価結果に対して、どのようにするべきだったのか、助言を与えられる」「人事評価の結果は本人にフィードバックされる(評価結果を知ることができる)」「人事評価の結果に対して不満や意見を表明する機会がある」といった項目を選定し、後者は「この職場では、成果と処遇(給与・賞与・昇進など)がリンクしている」「この職場では、高い成果は、必ず高い報酬として報われる」「この職場では、努力は必ず報われる」などの項目を設定した。

### 戦略・基本方針に関わる変数

本論文では、組織の公平性という問題において戦略や基本方針が果たす役割を確認することを主たる目的としている。ここでは、戦略や基本方針について、3つの次元を想定している。

第1の次元は、戦略の明示である。この次元は、戦略や基本方針が明確に示されているか否かに関わるものである。「この職場では、重点課題を明確にして仕事に取り組んでいる」「日頃から、会社の戦略や方針について説明を受ける機会が多い」「私の上司は、会社の方針や職場の課題をきちんと説明してくれる」「会社の戦略や重点課題は示されているが、実際の仕事で意識することはない(R)」「職場では、全社的な戦略・進むべき方向性が明示されている」などの項目によって測定している。

第2の次元は、戦略の一貫性である。前述のように、先行研究において、戦略やビジョン、ミッションは、組織に浸透しなければ意味がない。この点で、三品(2004)などでも指摘されているように、戦略や基本方針は短期間で変更するべきものではない。ここでは、戦略の一貫性を、「会社の基本方針が短期間で変わり、この会社にはビジョンやポリシーがないと思う(R)」「この会社の基本方針は、一貫性があると思う。会社の掲げている戦略や重点課題は、単なるスローガンで、実際の仕事を反映したものではないと思う(R)」「職場の重点課題や変革の指針が示されても、「またか」「どうせ長続きしない」と思う(R)」「会社の戦略や重点課題が短期間で変わるために、腰をすえた活動ができない(R)」といった項目で測定している。

第3の次元は、戦略的評価基準である。これは、戦略が浸透し、評価基準まで落とし込まれているか否かに関する次元である。この次元は、「この会社では、職場の重点課題に即した人事評価の基準が用いられている」「人事評価の基準は、会社の掲げる理想・ビジョンに合致した(貢献できる)人が高い評価を受けるようになっている」「この会社では、会社の戦略や方向性に沿った人事評価の基準が用いられている」「この会社では、判断の拠り所となる一定の価値観が定着している」といった項目で測定している。

## コントロール変数

本論文における重回帰分析では、いくつかのコントロール変数を投入している。第1に、業種である。ここでは、製造業と非製造業を区別し、前者を0、後者を1とするダミー変数を作成している。

第2に、管理職ダミーを作成した。ここでは、管理職かどうかを基準に、管理職ではないものを0、管理職を1としている。

第3に、規模ダミーである。これは、従業員数1000人を基準にダミーを作成し、1,000人未満を0、1,000人以上を1としている。

第4に、性別である。ここでは男性を0、女性を1とするダミー変数を作成している。

第5に、勤続変数および年齢である。これらは、年数もしくは年齢をそのまま回帰式に投入している。

## 5. 結果

### 5.1 予備的分析

はじめに、組織的公正にかかわる項目を因子分析にかけた。すると、図表5に示すように、固有値1以上の因子が2つ抽出された。第1因子は、質問項目の内容から、手続き的公正因子と名づけた。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数<sup>4</sup>は、.89と十分に高いことから、これらの平均点を手続き的公正得点として定義した。一方、第2因子も、第1因子と同様の手続きを経て、分配的公正因子と名づけ、分配的公正得点を算出した。

図表5 組織的公正に関する因子分析

	第1因子	第2因子
自分の給与や待遇は、同じ職場の同僚と比較して納得できる水準である		.81
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		.80
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		.83
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		.79
社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている	.75	
この会社では、個人の成果や能力を公平に評価していると思う	.77	
この会社の人事評価の仕組みや手続きを信頼している	.78	
この会社の人事評価の仕組みや手続きは、公平なものだと思う	.78	
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	.80	
固有値	5.42	1.09
寄与率	.38	.34
$\alpha$	.89	.88

因子負荷量.50未満は省略 下線は採用された項目

<sup>4</sup> 以降の分析では、使用する尺度のすべてについて $\alpha$ 係数を確認している。通常、.80以上であることが望ましいとされているが、最低限の水準として、.50もしくは.60とされることが多い。本論文では、.60以下の尺度は使用しない。

次に、先行研究から導き出された組織的公正の先行要因の3つの次元について、それぞれ因子分析にかけた。図表6からもわかるように、評価基準については、2つの因子が抽出された。第1因子、第2因子は、それぞれ基準明示因子、基準適切性因子と名づけた。これらの因子についても、先ほどと同様の手続きで得点を算出した。

図表6 評価基準に関する因子分析

	第1因子	第2因子
この職場で用いている人事評価基準は、自分の仕事内容の評価には適していない		.75
自分がコントロールできないことが原因で、自分の評価が悪くなることもある		.75
この職場で用いている評価基準では、自分の仕事ぶりを正確に測定することは難しい		.59
自分がどのような基準で会社から評価されているのか知っている	.71	
職場では、自分のなすべき仕事が明確に定められている	.53	
職場では、客観的評価基準が明確に示されている	.80	
この会社では、誰が評価しても結果の変わらない一貫した人事評価の基準がある	.70	
固有値	2.44	1.14
寄与率	.29	.22
$\alpha$	.67	.62

因子負荷量.50未満は省略 下線は採用された項目

第2の次元である評価活動については、図表7に示すように、2つの因子が抽出された。第1因子と第2因子は、質問項目の内容から、それぞれ評価精度因子、発言機会因子と名づけた。また、他の因子と同様に平均点によって得点を算出した。

図表7 評価活動に関する因子分析

	第1因子	第2因子
人事評価の際、上司との面接の機会が設けられ、自分の意見を表明することができる		.86
人事評価に際して、自分の事情を説明する機会が設けられている		.82
人事評価の際、面接や意見書の提出など、自分の事情を説明する機会が設けられる		.89
チームで担当した仕事や職場全体の成果についても、個人の貢献は正確に評価されている	.77	
私の上司は部下の能力を正確に評価している	.86	
自分の成果・業績は、評価に正確に反映されている	.85	
私の上司は、部下の担当している職務内容や難易度を把握した上で人事評価をしている	.78	
固有値	3.85	1.33
寄与率	.40	.34
$\alpha$	.86	.85

因子負荷量.50未満は省略 下線は採用された項目

第3の次元である評価結果の扱いでは、因子分析によって2つの因子が抽出された。第1因子と第2因子は、質問項目の内容から、それぞれフィードバック因子、報酬リンク因子と名づけられた。ただし、第2因子の尺度作成にあたって、これまでの尺度とは若干異なる手続きを行った。これまでの因子は、因子負荷量の高い項目すべてを用いて尺度を構成することによって、最も高い $\alpha$ 係数が得られた。しかし、この因子では、「この職場で

は、努力は必ず報われる」という項目を排除するほうが、大幅に $\alpha$ 係数が高くなることから、この項目をはずして尺度を構成することとした。

また、この2因子についても、他の因子と同様に、各項目の平均点をそれぞれの因子の得点として定義した。

図表8 評価結果の扱いに関する因子分析

	第1因子	第2因子
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	<u>.84</u>	
人事評価の結果に対して不満や意見を表明する機会がある	<u>.75</u>	
この職場では、人事評価結果に対して、どのようにすべきだったのか、助言を与えられる	<u>.66</u>	
人事評価の結果は本人にフィードバックされる（評価結果を知ることができる）	<u>.84</u>	
この職場では、成果と処遇（給与・賞与・昇進など）がリンクしている		<u>.77</u>
この職場では、高い成果は、必ず高い報酬として報われる		<u>.81</u>
この職場では、努力は必ず報われる		.78
固有値	3.40	1.18
寄与率	.36	.30
$\alpha$	.81	.71

因子負荷量.50未満は省略 下線は採用された項目

## 5.2 組織的公正に与える影響

### 制度の影響

はじめに、制度等の変更、制度の有無が組織的公正に与える影響を確認するために、これらを独立変数とし、手続き的公正および分配的公正を従属変数とする重回帰分析を実施した。

図表9は、制度等の変化が組織的公正に与える影響を示している。手続き的公正を従属変数とした場合の調整済み $R^2$ は統計的に有意ではあるものの.06と低い水準であった。また、有意な $\beta$ 値を示したのは、4つのコントロール変数のみであった。

一方、分配的公正を従属変数にした場合も、調整済み $R^2$ は統計的に有意ではあるものの.06と低い水準であった。有意な $\beta$ 値を示したのは、3つのコントロール変数と組織のフラット化であった。

以上の結果からもわかるように、制度等の変更が、組織的公正に直接的に与える影響は、かなり小さい。

図表9 変化が与える影響

	手続き的公正	分配的公正
業種	-.10 **	-.12 **
性別	-.01	.04
勤続年数	-.05	-.03
年齢	.18 *	.08
規模千	.13 **	.13 **
管理職	.12 **	.15 **
一定規模のリストラ	.00	-.04
成果主義の導入	.00	.05
評価の項目・仕組みの大きな変更	.01	.03
組織のフラット化	.06	.07 *
賃金体系の変更（諸手当の改廃）	-.01	-.03
退職金制度の変更	-.02	-.05
福利厚生制度の大きな変更	-.07	-.05
ajdR <sup>2</sup>	.06 **	.06 **

\*p&lt;.05 \*\*&lt;.01

次に、現在採用している制度を独立変数とした場合の重回帰分析の結果を図表10に示す。手続き的公正を従属変数とした場合、調整済みR<sup>2</sup>は統計的に有意な水準にはあるものの、.07と必ずしも高くない。また、有意なβは、3つのコントロール変数と、360度評価、業績賞与制度（株価連動制度を含む）であった。

一方、分配的公正を従属変数とした場合も、調整済みR<sup>2</sup>は統計的に有意となったものの、.07であり、手続き的公正と同様に低い値となった。また、有意なβ値を示した変数も、3つのコントロール変数だけであった。

図表10 制度の有無が与える影響

	手続き的公正	分配的公正
業種	-.08 *	-.10 **
性別	-.01	.04
勤続年数	-.01	.00
年齢	.11	.03
規模千	.11 **	.11 **
管理職	.15 **	.17 **
目標管理制度	.04	.06
コンピテンシー制度	.02	.04
カフェテリア・プラン（福利厚生関係）	.03	.01
360度評価	.10 **	.06
業績賞与制度（株価連動制度）	.08 *	.01
成果主義賃金制度	-.03	.06
複数の上司による階層的評価	-.05	-.02
ajdR <sup>2</sup>	.07 **	.07 **

\*p&lt;.05 \*\*&lt;.01

## 評価活動および戦略の影響

図表11 組織的公正に与える影響

	手続き的公正	分配的公正
業種	-.01	-.04
性別	-.01	.05 *
勤続年数	.02	.07
年齢	.01	-.04
規模千	-.01	.03
管理職	.00	.04
基準適切性	.12 **	.06 *
基準明示	.12 **	.00
発言機会	.03	.00
評価精度	.26 **	.43 **
フィードバック	.01	.07 *
報酬リンク	.13 **	.21 **
戦略評価基準	.20 **	.05
戦略一貫性	.14 **	.02
戦略明示	.10 **	.04
ajdR <sup>2</sup>	.69 **	.54 **

\*p&lt;.05 \*\*&lt;.01

次に、評価活動を中心とした組織運営と戦略の影響を確認するために、これらを独立変数とする重回帰分析を実施した。すると、制度等の変更や制度の有無と比較すると、調整済みR<sup>2</sup>がかなり高く、モデルの説明力が明らかに高いことがわかる。調整済みR<sup>2</sup>は、手続き的公正を従属変数とした場合は.69であり、分配的公正を従属変数とした場合は.54であった。

手続き的公正を従属変数とした場合、有意なβ値を示したのは、値の大きなものから順に、評価精度、戦略評価基準、戦略一貫性、報酬リンク、基準適切性、基準明示、戦略明示であった。一方、分配的公正を従属変数とした場合、評価精度、報酬リンク、フィードバック、基準適切性、そしてコントロール変数として投入した性別などが有意な独立変数となった。

## 4. 考察

今回の分析では、いくつかの興味深い結果が得られた。第1に、制度の変更等や制度の有無は、一部を除くと手続き的公正と分配的公正に対する影響がほとんどないということである。手続き的公正を従属変数とした場合、調整済みR<sup>2</sup>はそれぞれ.06と.07であり、



説明力は十分に高いとはいえなかった。同様に、分配的公正を従属変数とした場合も、調整済み  $R^2$  は .06 と .07 であり、十分に高い説明力を得ることができなかった。多くの企業で、新しいマネジメント手法を率先して導入している現状を見ると、この結果は興味深いものがあるのではなかろうか。

第2に、先行研究で重要であるとされてきた変数について、検証することができた点である。手続き的公正については、評価精度、基準適切性、基準明示、報酬リンクが有意な独立変数となり、分配的公正については、基準適切性、評価精度、フィードバック、報酬リンクが有意な独立変数となった。

手続き的公正については、適切な評価項目によって仕事ぶりを評価することや、客観的な評価基準を明示すること、正確に評価すること、成果や努力が報酬に結びついていることなどに留意して制度を設計し、運営することが重要であることが示されたといえよう。しかし、先行研究では重要な要素として認識されてきた発言の機会やフィードバックは必ずしも有意な独立変数とはならなかった。

我々はこの理由を考える上で、他の因子とこれらの因子の違いに注目した。基準適切性、基準明示、評価精度、報酬リンクといった因子は、基準が適切であるかどうか、基準が明示されているかどうか、正確に評価されているか、努力や成果が報酬につながっているか、ということ客観的に示しており、これらの得点が高いということが、被評価者の評価への納得性を高めることに直接寄与しうる内容になっている。一方、発言の機会、フィードバックは、情報の提供や発言の機会は確保されるものの、それによってプロセスもしくは結果を覆すという意味でのコントロールまでを含む内容にはなっていない。したがって、今回の結果から言えることは、発言の機会や評価結果のフィードバックを行うだけでは、組織成員の公平性の知覚に直接的には寄与するものではなく、その中身やコントロール可能性にも踏み込んで検討する必要があるのではないか、ということである。この点については、稿を改めて研究する必要があるだろう。

第3に、手続き的公正に対して、戦略に関わる変数が重要な役割を担っていることが示された。本論文では、戦略明示、戦略一貫性、戦略評価基準という3つの因子を回帰モデルに投入したが、 $\beta$  値はそれぞれ .10、.14、.20 であり、手続き的公正の知覚に対して一定の影響を持っていることが示された。ここで、 $\beta$  値の大きさに注目すると、戦略明示、戦略一貫性、戦略評価基準という順で値が大きくなっていくことがわかる。つまり、戦略を明示することも大事であるが、朝令暮改ではなく、一貫していることや、明示した戦略を人の評価にまできちんと落とし込むことが、より重要であるといえよう。

戦略論の先行研究のレビューからもわかるように、戦略やビジョンといった基本方針は、本来、組織成員のあるべき姿や判断のよりどころとなるべきものである。人事評価では、

様々な側面から人を評価することができるし、また、しなければならないという面もある。しかし、組織の掲げる戦略や基本方針で示されている価値観を、評価軸の大きな柱とすることは、戦略の浸透という点でも重要なことであろう。そして、それが、一方では組織成員の公平性の知覚にプラスに作用することが示されたのである。この点で、組織横断的に作用する絶対的な評価軸は困難であるとしても、戦略を明示し、それに基づく意思決定・評価プロセスを実施することによって、組織成員の公平性の知覚は高まるという我々の仮説は支持されたといつてよいであろう。

## 小括

本論文の分析では、制度の変更等、導入している制度、評価活動に関わる変数、戦略に関わる変数を用いて進めた。その結果、組織成員の公平性の知覚は、どのような制度を導入しているのか、ということよりは、むしろどのような運用をしているのかが重要であることが示された。特に、手続き的公正の知覚には、これまで先行研究し指摘されてきた変数に加えて、戦略を明確にもって運用をしているということが重要であることが示された。

特に、戦略に関わる変数が、組織成員の手続き的公正の知覚に影響を与えるという結果は、これまでの先行研究ではまったく無視されてきた点に、新たな光を当てたものであるといえる。この点で、本論文は、組織的公正理論の新しい発展の方向性を示したものであるといえよう。

また、実践的インプリケーションとしても、意味のある分析結果が得られたと考えられる。それは、人事評価における戦略の重要性を示したことである。実務では、より正確に評価するという技術的な側面に注目しがちであるが、どのような価値観を当てはめるのか、ということも重要であるということである。戦略を評価基準まで落とし込むことの重要性が改めて実証されたのである。

今回のサンプルは、兵庫県内に事業所を置いている企業に限定されているとはいえ、多くの企業をまたがったものであることから、一般化という点でも一定の成果をあげたといつてよかろう。しかし、その一方で、次に示す限界も有している。第1に、測定尺度の問題である。基本的に、我々がこれまでに蓄積してきた尺度を改良して調査を実施したが、一部の尺度では、 $\alpha$ 係数が若干低いという結果が得られた。この点で、より信頼性の高い尺度開発を継続的に行うことが求められる。

第2の課題として、フィードバックや発言の機会について、それぞれ2つの下位次元に分け、機会の有無と、影響力の強さを測定するなど、尺度そのものを検討する必要もある。これらの課題は、我々の今後の課題として受け止めている。

## 付記

本論文作成にあたり、ご協力頂いた皆様に改めて謝意を表したい。また、本論文は、科学研究費補助金（課題番号：19730257）による研究成果の一部である。

## 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.
- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R. (1986). Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 296-304.
- 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.
- 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.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994) *Built to Last*, Curtis Brown Ltd (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).
- 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., Ringsessis, E.L. & Williams, T.J. (1999) Self Categorizations and Identity Construction Associated with Managing Diversity, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 188-195.
- 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.
- 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*, Hiisdale, Jew Jersey : Lawrence Erlbaum, pp.79-103.
- 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.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Early, 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).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- 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).

- 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.
- Sapientza, 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.
- 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.
- 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.
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社.
- 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.
- 三崎秀央 (2002) 「人的資源の評価における手続き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き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BP社.