

平成 21 年 3 月 31 日現在

研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2007～2008
 課題番号：19730257
 研究課題名（和文） 知識ベ - ス組織における公平な人的資源管理に関する研究
 研究課題名（英文） A study of fairness in knowledge based organization

研究代表者
 三崎 秀央（MISAKI HIDEO）
 兵庫県立大学・経営学部・准教授
 研究者番号：30312763

研究成果の概要：当該研究の目的は、組織的公正理論を中核におきながらも、戦略や創造的活動に関する研究の知見を取り込んだ、より体系的な分析を実施し、組織的公正理論の発展を図ることにある。本研究で実施した実証研究により、組織的公正理論の先行研究において重視されてきた要素のほかに、戦略を明示し、一定程度の時間および内容の一貫性を持たせること、そして戦略に示す内容を人事評価にまで落としこむことの重要性が示された。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	800,000	0	800,000
2008 年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,500,000	210,000	1,710,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：(1)人的資源管理 (2)組織的公正 (3)戦略的人的資源管理

(4)組織行動論 (5) (6)

(7) (8)

1. 研究開始当初の背景

組織的公正理論は、現在、組織行動論の分野で最も注目を集めているテーマのひとつである。取り扱う変数も、評価や報酬にかかわる制度、上司の行動（以上は原因変数として）、コミットメント、組織市民行動（以上は結果変数として）など多岐にわたる。先行研究では、評価や意思決定のプロセスにおいて、どのような変数が個人の公平性の知覚に対して影響を与えているのか、個人の公平性の知覚が組織における個人行動にどのような影響を与えているのかを示している。この

点で、先行研究の知見は有意義ではあるものの、申請者の視点からは、次の2つの点で十分でないと思われる。

第1に、先行研究では、分析範囲が個人を取り巻く環境に限定される傾向があり、導き出されるインプリケーションも、上司の信頼蓄積行動や評価活動を正確に行うなどといった一般的な結論が多い点である。

第2に、当該領域が主としてアメリカで発展してきたこともあり、明確な職務構造の中で評価することを暗黙の了解にしておき、必ずしも明確な「職務」を規定していない日本

の状況を考慮した分析がなされているわけではない。特に、創造的活動については職務遂行のプロセスや、場合によっては成果そのものを事前に明確にすることが困難な場合がある。

本研究は、これらの限界(特に前者の限界)を克服するべく、戦略にかかわる知見を分析枠組に取り込み、組織的公正理論の理論的拡張を目指すものである。

2. 研究の目的

本研究は組織的公正理論の理論的拡張を目指し、上述の問題意識から分析枠組みを構築して、大量サンプルによる定量的調査およびインタビュー調査を中心とした定性的調査を実施する。

3. 研究の方法

(1)文献研究

戦略、イノベーション、人的資源管理、といった分野に関する文献研究を継続して行い、分析枠組の構築、概念の操作化、尺度の作成を行う。

(2)インタビュー調査

作成した調査デザインに基づいて、協力企業を中心に集中的にインタビュー調査を実施し、分析枠組みを精緻化するとともに、アンケート調査の項目を明確にしていく。

(3)アンケート調査

質問票を用いた調査を実施する。

4. 研究成果

ここではおもに実証研究の成果を示すことにしたい。

本研究では、上述の目的を達成するために、組織的公正の分析枠組みを踏襲しつつ、これに戦略や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、制度そのもの影響は限定的であるように思われる。そこで、本研究では、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、冒頭の問題意識からもわかるように、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。

本研究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、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%)。

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。

測定尺度については、次の通りである。まず、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。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く。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。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。

先行研究に即した組織的公正の先行要因については、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。

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。

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。

戦略・基本方針に関わる変数については、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。

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。

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。

なお、ここで選定した項目は因子分析を行い、重回帰モデルに投入している。

このほか、本研究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1,000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。

これらの尺度は、質問項目を因子分析にかけ、信頼性の分析を行った上で重回帰分析にかけた。

次に、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1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 R² 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 R² 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1 制度変更の影響

	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
adjR ²	.06 **	.06 **

* p < .05 ** < .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2に示す。手続き的公正を従属変数とした場合、調整済み R² 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

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 R² 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2 制度の影響

	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
成果主義賞金制度	-.03	.06
複数の上司による階層的評価	-.05	-.02
adjR ²	.07 **	.07 **

* p < .05 ** < .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(図表3)。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 R² 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 R² 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。

図表3 組織運営と戦略の影響

	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
adjR ²	.69 **	.54 **

* p < .05 ** < .01

手続き的公正を従属変数とした場合、有意な値を示したのは、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。

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 R² 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 R² 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。

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。

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、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、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、しなければならぬという面もある。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る。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えてよいであろう。

本研究の分析では、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

といえてよからう。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、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。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計2件)

三崎秀央「組織的公正理論の発展に向けて：A社のケース」『商大論集』近刊予定。
三崎秀央「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，1-23，2007年。

[学会発表](計1件)

三崎秀央「ワークライフバランスと女性が活躍できる組織：組織的公正理論をもとに」日本労務学会・経営行動科学学会合同例会，2009年3月30日，神戸大学。

[図書](計0件)

[産業財産権]
出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

三崎 秀央 (MISAKI HIDEO)
兵庫県立大学・経営学部・准教授
研究者番号：30312763

研究者番号：

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：