

機関番号：24506

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2010

課題番号：21730307

研究課題名（和文） 組織的公正理論の理論的枠組の発展

研究課題名（英文） enhancement of framework of organizational justice.

研究代表者

三崎 秀央（MISAKI HIDEO）

兵庫県立大学・経営学部・教授

研究者番号：30 312763

研究成果の概要（和文）：

本研究では、従来の組織的公正理論に、戦略論およびイノベーション研究の知見を援用し、より説明力の強い組織的公正理論の新たな理論的枠組を構築することを目的としている。

本研究は、組織的公正理論の先行研究で重視されてきた変数に加えて、戦略的な変数を取り込んで進めた。Y社を対象とした大量サンプルによる統計的分析によって、手続的公正および分配的公正に対する戦略的な変数の影響を確認することができた。

研究成果の概要（英文）：

A purpose of this study is enhancement of framework of organizational justice, using knowledge of strategy and innovation. We used multiple regression analysis, and find that strategic dimensions have a great impact on organizational justice.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	800,000	240,000	1,040,000
2010年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,500,000	450,000	1,950,000

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：人的資源管理 組織的公正 戦略的人的資源管理

## 1. 研究開始当初の背景

世界的に見て、組織的公正理論は、1990年代から現在に至るまで、組織行動論の分野における最も重要なテーマのひとつであった。日本の経営学界では、必ずしもメジャーな研究テーマではなかったが、成果主義の広がりにより注目された経緯がある。当該領域の先行研究では、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、あるいは個

人の公平性の知覚が組織における個人行動に与える影響を示している。この点で、現在の組織的公正理論の体系は完成度が高く、成熟した理論であると評価できる。

しかし、申請者の問題意識では、次の点で十分でないと思われる。

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。

## 2. 研究の目的

本研究では、上述の問題点に関して、戦略論での知見を分析枠組みに取り込むことで解決することを目指した。つまり、組織における意思決定の基盤を提供する戦略や基本方針を分析枠組みに取り込み、組織的公正に与える影響を明らかにすることである。

## 3. 研究の方法

当該研究において実施した研究は下記のとおりである。

### (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、尺度の作成を行った。

### (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た。

### (3) アンケート調査

質問票を用いた調査を実施した。

## 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。

### (1) 組織的公正の概念

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。

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。この点で、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る

う

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。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。

ただし、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。

### (2) 分析枠組み

分析に使用した尺度は、因子分析を通じて抽出された以下のものを使用している。

まず、組織的公正は、手続き的公正と分配的公正の2つの次元を採用した。手続き的公正を測定する尺度は、下記の4項目である。「社内での仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている。」

「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。」

「この会社の人事評価の仕組みや手続きを信頼している。」

「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。」

次に、分配的公正を測定する尺度は下記の4項目である。

「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、同業他社と比較して納得できる水準のものである。」

「自分の給与や待遇は、同僚と比較して納得できる水準である。」

そして、組織的公正に影響を与える変数として以下の4つのマネジメント上の次元と、2つの戦略上の次元が分析に用いられた。

第1の次元は、ボイスである。測定尺度は下記のとおりである。

「人事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」

「人事評価の結果に対して、異議を申し立てることができる」

「結果の良し悪しに関わらず、人事評価の結果は本人にフィードバックされる」

「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」

「人事評価のプロセスで、自分の意見を反映させる機会が設けられている」

「人事評価の際には、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」

第2の次元は評価基準である。測定尺度は下記のとおりである。

「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」

「人事評価の基準は、特定の部門や仕事が有利になったり不利になったりしないように配慮されている」

「個人の評価は、担当している職務内容や難易度をきちんと調整して行われている」

「自分の能力・業績は、評価項目に従って、正確に評価されている」

「評価シート（人事考課表）は、自分の仕事や能力を評価するのに適したものである」

「評価シート（人事考課表）は、自分の職務の「つぼ」を押さえたものである」

「人事評価で使用されている項目は、自分の仕事や能力を適切に評価できるものである」

第3の次元は倫理性である。測定尺度は下記のとおりであるが、得点が低いほど倫理性が高いという逆転尺度であることに注意されたい。

「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」

「この職場の評価の仕組みは、倫理的にみて、少しおかしいところがある」

「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」

第4の次元は客観性である。測定尺度は下記のとおりである。

「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人事評価の基準が示されている」

「この会社では、客観的で明確な人事評価の基準が示されている」

「人事評価の基準は、特定の人に有利になったり不利になったりしないようになっている」

「人事評価は、えこひいきなどが無いように実施されている」

「私の上司は部下の能力を正確に評価している」

「人事評価では、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」

図表 6次元の因子分析

	ボイス	評価基準	倫理性	客観性
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人事評価の基準が示されている				0.55
自分の上司が、客観的に部下の能力を正確に評価している				0.57
この会社では、客観的で明確な人事評価の基準が示されている				0.55
人事評価の基準は、特定の部門や仕事に有利になったり不利になったりしないようになっている				0.62
人事評価の基準は、特定の部門や仕事に有利になったり不利になったりしないように配慮されている				0.58
個人の評価は、担当している職務内容や難易度をきちんと調整して行われている				0.58
人事評価は、えこひいきなどが無いよう実施されている				0.65
私の上司は部下の能力を正確に評価している				0.55
人事評価では、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				0.72
自分の能力・業績は、評価項目に従って、正確に評価されている				0.66
評価シート（人事考課表）は、自分の仕事や能力を評価するのに適したものである				0.72
評価シート（人事考課表）は、自分の職務の「つぼ」を押さえたものである				0.73
人事評価で使用されている項目は、自分の仕事や能力を適切に評価できるものである				0.68
人事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	0.71			
人事評価の際には、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	0.75			
結果の良し悪しに関わらず、人事評価の結果は本人にフィードバックされる	0.60	0.92		
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	0.55			
人事評価のプロセスで、自分の意見を反映させる機会が設けられている	0.81			
人事評価には、個人の評価は、担当している職務内容や難易度をきちんと調整して行われている				0.59
社内の業務決定には、人事評価の結果が十分に反映されている				
人事評価の仕組みは、一般的な常識から少しずれていると思う	0.74			
この職場の評価の仕組みは、倫理的にみて、少しおかしいところがある				-0.76
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				-0.76
因子荷重	1.038	1.80	1.46	1.08
固有値	0.18	0.19	0.09	0.15
累積寄与率	0.88	0.89	0.67	0.85

戦略に関するものの第1の次元は戦略浸透である。測定尺度は下記のとおりである。

「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」

「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」

「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」

「従業員は、全社的な戦略を実現するように方向付けられている」

「この職場では、日頃から、会社の戦略や方針を念頭において仕事をしている」

「職場のメンバーは、会社の戦略・進んでいく方向性に沿った行動をとっている」

第2の次元は、戦略に基づいた評価である。測定尺度は下記のとおりである。

「この職場では、会社の戦略や方向性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・ビジョンと整合性がある」

「この職場では、会社の戦略・方針に即した行動をすれば、人事評価の結果はよくなる」

「この職場では、会社の掲げる理想・ビジョンと整合性のある基準で、人事評価をしている」

図表 戦略に関する因子分析

	戦略浸透	戦略評価
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	0.77	
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	0.78	
この会社では、経営理念や方針が明確に示されている	0.79	
職場では、会社のミッションや価値観が従業員にきちんと伝えている	0.82	
この職場では、仕事を進めるときに、会社の価値観を最も重要な判断基準にしている		0.73
従業員は、全社的な戦略を実践するようには向けてられている	0.73	
この職場では、日頃から、会社の戦略や方針を念頭に置いて仕事をしている	0.78	
職場の心がけは、会社の戦略・進むべき方向性に基づいた行動となっている	0.82	
この職場では、会社の戦略や方向性に関する人事評価の結果が利用されている		0.73
人事評価の結果は、会社の掲げる理念・ビジョンと整合性がある		0.83
この職場では、会社の戦略・方針に基づいた行動をすれば、人事評価の結果はよく出る		0.61
この職場では、会社の掲げる理念・ビジョンと整合性のある基準で、人事評価をしている		0.75
固有値	5.88	1.21
寄与率	0.35	0.24
$\alpha$	0.89	0.80

そして、これらのほかに、年齢や性別、勤続年数などのコントロール変数を採用した。

### (3) 分析結果

組織的公正に対して影響を与える要因について、戦略的な要因がどの程度影響を与えているのかを確認するために、先行研究において取り扱われてきた変数と、戦略的な変数を同時に重回帰モデルに投入し、ベータ値を比較することとした。

分配的公正を従属変数とした場合、調整済みR<sup>2</sup>は.36となり、統計的にも有意な水準を示した。また、従来より組織的公正に対して影響を与えるとされてきた変数に加えて、戦略に基づく評価が統計的に有意となるベータ値を示した。

図表 重回帰分析の結果

	手続き的公正	分配的公正
年齢	-0.01	0.10 **
勤続年数	0.00	0.00
役職	0.02	-0.07 **
性別	0.02	0.14 **
ボイス	0.11 **	0.14 **
評価基準	0.36 **	0.26 **
倫理性	0.13 **	0.07 **
客観性	0.26 **	0.04
戦略浸透	0.04	-0.01
戦略評価	0.14 **	0.18 **
調整済R <sup>2</sup>	0.73 **	0.36 **

\*p<.05 \*\*<.01

これに対して、手続き的公正を従属変数とした場合、は.73となり、非常に高い値を示した。また、戦略に基づく評価因子も有意な独立変数として取り込まれた。

この点で、戦略に基づく評価が、組織的公正に対して重要な影響を与えていることが示されたといえよう。

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、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、評価基準、倫理性、客観性といった変数が有意な独立変数となり、分配的公正については、評価基準、客観性などが有意な独立変数となった。この結果は、三崎(2010)とも一貫し

た結果であると言える。この点で、適切な評価基準を用いることや、人事評価の際の客観性を担保すること、倫理性を保つことなどが組織的公正にプラスの影響をもたらすという従来の知見が確認されたといえる。

第2に、三崎(2007)や三崎(2010)とは異なり、ボイスが手続的公正および分配的公正に影響を与えていたことをあげることができる。この点については、更なる実証研究の積み重ねと、考察が必要であるように思われる。今後の課題としたい。

### 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1件)

三崎秀央「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, pp. 1-19.

### 6. 研究組織

#### (1) 研究代表者

三崎秀央 (MISAKI HIDEO)

研究者番号：30 312763