

# 上司行動に着目した公正感の規定因に 関する実証的分析 ——P社での質問紙調査を通じて——

余 合 淳\*

## 要旨

本研究は、上司の行動と部下の公正感との関連性を理論的実証的に示した。組織的公正研究における相互作用的公正概念を中心に、概念的操作的定義上の課題を整理し、上司行動と部下の公正感、部下のパフォーマンスに関する仮説を導出した。P社における質問紙調査の結果からは、上司が人事管理に直接関連する行動をとるほど、部下の分配的公正感が高まり、個人パフォーマンスを高めることが示された。また、この結果から、手続き的公正は上司行動に左右される可能性があり、公正性のための上司行動と部下の公正知覚とは区別される必要性が示唆された。

キーワード：組織的公正 管理者行動 相互作用的公正

## 1. 問題意識

近年、非正規従業員の量的・質的基幹化や、多様な正社員制度への注目等、雇用の多様化が進んでいる。総務省の『労働力調査』によれば、役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は2022年で36.9%にまで達している。また、厚生労働省(2012)による『『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書』によれば、職務・勤務地・労働時間を限定した「多様な正社員」制度を導入している企業は5割にものぼるなど、同一の企業内でも、多様な働き方をする従業員が混在していることが当たり前になりつつある。

このような働き方の多様性は、個人間の処遇差を顕在化させるため、企業は公平公正な人事管理の実現のため従業員が抱く処遇に関する公正感について留意せねばならない。企業組織には公正を目指したマネジメントが求められており、そのマネジ

---

\*南山大学経営学部

e-mail: ayogo@nanzan-u.ac.jp

メントの実行者たる管理職にもまたその役割が求められる。とりわけミドルと呼ばれる中間管理職は、情報伝達者としての経営層と現場を繋ぐ連結ピン (Likert, 1961; Nonaka, 1988) としての役割が公正公平の観点からも求められる。

こうした管理職の役割行動について、本研究では組織的公正 (Organizational Justice) 研究を踏まえて検討する。従業員の公正感を高める方法については、これまで多くの既存研究において検討されてきた。しかし、これらの研究は正社員転換制度や質的基幹化等、組織レベルの人事施策による影響に関する検証が主眼にあるか(例えば島貫, 2007; 守島 1997, 1999), あるいはリーダーシップ研究のように、組織や集団の代表者として振る舞いを規定因として想定するものが中心であり、管理職の人事施策の実行者としての役割に着目した研究は必ずしも十分ではない。

近年、経営環境の激化に伴い求められる役割が増加し、管理者は疲弊しているともいわれる。とりわけ中間管理職は、管理者行動論において示されているように部門の管理者としての役割のほか、部下育成の責任者としての顔を持っている (金井, 1991)。組織的公正理論においても、従業員の公正感を高める要因として直属上司に着目する相互作用的公正の研究も進んでいる (Bies, 1987; Tyler & Bies, 1990)。

そこで本稿では、先行研究のレビューを通じ、その理論的課題をもとに人事管理の実行者としての上司の役割に着目する。具体的には、管理職の行動と部下の公正感との関係性について、理論的実証的に検討する。特に、既存研究で指摘される要因を見直し、フェア・マネジメントの実行者としての上司行動が、実際に部下の公正感を説明するのか、説明するとすればそれはどのようなメカニズムであるのかについて、仮説の検証を通じて検討する。

## 2. 先行研究の検討

### 2-1. 組織的公正と分配的公正

既に多くの研究が指摘するように、組織的公正 (Organizational Justice) は、分配的公正 (Distributive Justice) と手続き的公正 (Procedural Justice) に分類されることが多く (Greenberg, 1987, 1990), 組織的公正が認められない状況では、人々は離職する可能性がある (Colquitt, Conlon, Wesson et al., 2001)。つまり、従業員に公正感を知覚させることは人材を引き留める機能を持つ。また、個人の公正感が高まると、OCB (Organizational Citizenship Behavior: Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006) や組織コミットメント (Organizational Commitment: Meyer & Allen, 1991) 等といった行動・態度を媒介して、組織のパフォーマンスに貢献するとされている (Organ & Ryan, 1995; Colquitt et al., 2001)。例えば Colquitt et al. (2001) によれば、公正感と処遇や職務への満足感、組織コミットメント、上司への評価、信頼感や OCB、そし

て職務業績との間には正の関係性があり、逆に離職のようなネガティブな行動・態度とは負の関係があるとされる。すなわち、従業員の公正感を高めることは、組織へポジティブな影響を及ぼす可能性があり、企業が処遇の公正性を高めることは、近年叫ばれる人的資本開示や企業の社会的責任のような間接的動機付けだけでなく、直接的にマネジメントとして合理的であるともいえる。

組織的公正のうち、分配的公正は、受け取った報酬の総量に関して知覚される公正性とされる (Folger & Konovsky, 1989)。賃金や昇進昇格といった報酬を、従業員にどのように配分し、それを従業員が公平に思うかといった報酬分配における公平の問題である。分配的公正の代表的論者である Adams (1963, 1965) の衡平理論 (Equity Theory) によれば、自分の置かれている状況と、比較の対象となる他者の状況とを比べた上で、組織に対して自分が果たした貢献度 (Input) と得られた報酬 (Outcome) とが釣り合っている場合、報酬分配は公平だと感じられ、逆に他者と比べて自分の報酬が努力や成果に見合わないくらい低いと知覚されれば、不公平感を持つ。自分の貢献度と報酬の比率を、比較対象となる他者と見比べて、自分が適正に処遇されているかを比較考慮することで公正感が形成される。衡平理論は、個人の貢献度が適切に評価されているかどうかという問題や、比較対象の設定の不透明性の観点から批判されることも多い (高橋, 2001; 守島, 2008)。具体的には、測定要素の多義性、衡平原理以外の公正原理の存在といった批判が挙げられる (余合, 2016)。

例えば、Ambrose, Harland & Kulik (1991) によれば、人は自身と属性 (例えば年齢や性別) の近い人間や、接触頻度の高い人間を比較対象に置きやすい。また、「衡平分配という分配ルールのみが公正さを説明するものではない」という指摘もある。Sandel (1998) や Rawls (1999) に代表されるような規範的正義論からも示唆されるように、正義や公正といった概念は本来複数の原則を持ち、多義的である。Deutsch (1975) は、そうした公正の多義性に注目し、公正には衡平原理 (equity principle)、平等原理 (equality principle)、必要性原理 (need principle) の3つの公正原則の重要性を指摘した。つまり、企業が衡平原理に基づいた人事管理を行い衡平性が知覚されたとしても、従業員が平等原理や必要性原理を重視する場合には、公正であると見なされないことになる。Sampson (1975) や Lerner (1975) は衡平原理より平等原理を重視すべきという主張も展開しており、衡平分配という原理そのものを批判するものもある。それまで Input として貢献度しか考えられていなかったものに、必要性、平等性、その他のルールを組み合わせた量であるというモデルも提唱されている (Leventhal, 1976)。

## 2-2. 手続き的公正の実証研究の進展

一方の手続き的公正 (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980) は、「報酬が決

定される手続きに関して知覚された公正」とされる (Folger & Konovsky, 1989)。Thibaut & Walker (1975, 1978) は、模擬的な裁判状況を想定することで、過程統制 (process control) と決定統制 (decision control) が公正を構成すると主張した。過程統制とは、紛争当事者の証拠の提示に及ぼす統制の範囲と性質のことであり、参加者が決定に至るまでの過程にどれだけ参加できたかについての程度である (田中, 1996)。一方、決定統制は何らかの決定を行う際に、紛争当事者が、決定そのものへの関与の程度であり (守島, 1999)、司法上の紛争解決手続きにおいては、第三者たる司法が決定統制を持ち、過程統制を紛争当事者に付与するかどうかをコントロールし、独裁的な司法手続き (糾問主義: inquisitional) の場合と、調停型で発言の機会がある司法手続き (当事者主義: adversary) の場合で、後者の方が有意に満足する結果が観察されている (Thibaut & Walker, 1975, 1978)。手続き的公正研究では、特にこの過程統制の重要性を指摘していて (Bies & Shapiro, 1988; Leung & Li, 1990)、意思決定プロセスの当事者が自ら意思決定を下す権利を持つかどうかというよりも、決定にいたる過程に対して何らかの影響力を持つという条件が、その意思決定システムについて公平感や納得感を高める、という立場をとる。

Leventhal (1980) は、手続き的公正知覚の対象となり得る手続きの構成要素群を、①一貫性、②偏見の抑制、③情報の正確さ、④修正可能性、⑤代表性、⑥倫理性の6つからなるとしている。この6つの基準が、個人の手続き的公正判断を高めることが確認され、特に一貫性、倫理性、偏見抑制、正確性が手続き的公正判断の上で重要であるとされている (Wish, Deutsch & Kalpan, 1976; Deutsch, 1982)。

このような手続き的公正研究は、具体的な人事施策によるマネジメントへの応用が試みられ、とりわけ成果主義ブーム下の2000年代前後に日本でも実証研究が多く行われた。守島 (1997, 1999) は、手続き的公正を高める人事施策は、情報公開、苦情処理、発言の3つに集約され、この3つの手続きが昇進・昇格の遅れについての労働者の不満を減ずる効果があることを実証した。また、手続きとして人事考課制度や目標管理制度、情報公開制度等が導入されていれば評価の納得度を高めるとされる (高橋, 2001; 開本, 2005)。島貫 (2007) では非正規社員—正社員間の均衡処遇問題に着目し、正社員転換制度や均等な処遇という人事上の施策が一定の条件下で賃金満足度を高めるという結果を示している。これらの研究により、手続き的公正を満たした人事施策を導入することが、従業員の公正感を高める結果をもたらすことが示唆される。

### 2-3. 相互作用的公正と上司部下関係

こうした分配的公正や手続き的公正の研究が着目するのは、公式的なルールや制度のような構造的側面であるといわれる (Greenberg & McCarty, 1990)。しかし、近

年は公正性の社会的側面に着目した相互作用的公正も組織的公正の一部と捉える動きもある（関口・林，2009）。

上司による振る舞いに着目する相互作用的公正（Interactional Justice: Bies, 1987; Tyler & Bies, 1990; Colquitt, 2001）は，結果に至るまでにどれだけ個人的な配慮や誠意が示され，偏った対応をしていなかったかについての個々の知覚とされる。すなわち，被雇用者と雇用者の代理人である直属の上司との対人的な相互作用のあり方も，公正を構成する一因であるという指摘である（Bies & Moag, 1986; Bies, 1987, 2005）。

相互作用的公正には，更にその下位次元として，個々の部下を大切かつ丁寧に扱っているかどうか注目する「対人的公正」や対人的扱いの中で適切な情報を開示しているかに注目する「情動的公正」がある（Greenberg, 1990, 1993; Colquitt, 2001）。ここで前者は，丁寧さ（politeness），品位（dignity），尊敬（respect）がどの程度権威者によって確保されていると認識されているか，後者は，手続きや分配結果に関する説明，情報提供をどの程度知覚しているかを意味する（Greenberg, 1993; Colquitt, 2001）。

Greenberg（1993）によれば，対人的公正と情動的公正は，それぞれ分配と手続きの側面を持つという。つまり，システム（本稿の文脈では人事制度）としての構造的側面に着目する分配的公正と手続き的公正に対し，相互作用的公正はそのシステムのエージェントたる直属上司が主体者となる，という違いがあると指摘する。

相互作用的公正の議論は，組織と個人が，処遇と労働力を対等に交換することで信頼を形成するという考え方に基づくが，このことはLMX理論でも指摘される。特に対人的公正については，上司部下間の信頼関係に着目するという点において，上司一部下関係（LMX：Leader Member Exchange）の議論が参考になると考えられる。先行研究（Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Graen & Cashman, 1975）によれば，LMXは「リーダーとメンバーとの間に存在する交換関係の質」と定義される（Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999）。特に上司部下の2者間における垂直的関係であるVDL（Vertical Dyad Linkage）研究では，リーダー（上司）が，ある特定のメンバー（部下）との間に，密度の濃い深い関係を醸成するという現象に着目し，リーダーとメンバーの関係はメンバー相互によって異なる（松原，1998）。そして，上司と部下がお互いを高く評価し信頼関係がある場合には，権限移譲や成果上昇に繋がる（Graen & Uhl-Bien, 1995）とされる。

したがって，相互作用的公正の知覚は，こうした上司一部下間の関係性や，直属上司の態度・行動によって異なることが示唆される。換言すれば，人事施策という組織レベルのシステムによる影響とは別に，直属上司との関係性（交換関係）の基盤の上に公正感が形成される（Greenberg, 1987）。

また，こうした社会的側面，特に直属上司からの従業員の公正感への影響に関して



は、リーダーシップの観点からも指摘されている。例えば Cho & Dansereau (2010) によれば、個別配慮のリーダーシップは相互作用的公正を通じて OCB を高め、カリスマ型リーダーシップは手続き的公正を通じて OCB を高める。また、Scott, Colquitt & Zapata-Phelan, (2007) によれば、中間管理職のカリスマ的行動は、自身のポジティブな心情 (positive sentiments) を高め、ネガティブな心情 (negative sentiments) を抑制し、結果として上司や手続きに対する中間管理職自身の公正感が高まるという。いずれの研究も、公正感の規定因としてリーダーシップに着目したものであるが、人事施策との関連性を踏まえた議論ではなく、組織からのエージェントとしての管理職の役割についての検討は不十分である。

#### 2-4. 課題と仮説の設定

以上のように従業員の公正感に影響する組織や管理者に関して概観してきたが、こうした先行研究では人事制度の実行者としての上司像に関する視点が不十分であると考えられる。人事制度による影響を想定する場合、前述のように、直属上司の行動はその人事制度の制約下に置かれるため、人事制度から無制約に自由な態度・行動をとれるわけではない。したがって、人事制度やリーダーシップの双方を踏まえた組織のエージェントとしての管理者の行動に着眼する必要がある。本稿では、様々な人事施策を運用・実行する直属上司が忠実にその人事施策を実行できるか否かに着目する。人事システムを実行するエージェントとしての直属上司 (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002) の役割を踏まえると、その施策の執行者たる上司の行動や部下との個々の関係性に依存して、人々の公正感は変わり得ると予想される。理論的にも、公式的な人事施策とその現場での運用については、下位概念において区別される (例えば、Posthuma, Campion, Masimova & Campion, 2013)。

上司行動と部下の公正感との関係性について検討する際に、本稿では組織的公正理論から2つの視点を手掛かりとする。1点目は、Lind & Tyler (1988) も指摘する組織的公正の測定方法の問題である。組織的公正には直接測定と間接測定の方法が存在し、このどちらを個人の知覚する公正性とするかという測定尺度上の課題がある (林, 2007)。既存研究においては、手続き的公正や対人的公正は公正さに関する実際の知覚、価値判断ではなく、(手続き的公正を高めると予想される) 人事施策 (例えばフィードバックや苦情処理機会が制度化されているかどうか) や、対人的公正要因 (例えば上司は誠実のか等) といった間接的な尺度を用いるものが多い (Colquitt, 2001; Colquitt & Shaw, 2005; 田中, 2007)。これは、組織的公正の定義的な不安定さ (田中, 1996) に起因するものであると考えられる。筆者の知る限り、人事施策の公正性に着目する多くの実証研究もこの点については解決していない。このことから、既存研究では公正感の原因としての上司行動が、公正感そのものの代理変数として用いられて

いる可能性がある。尺度上「上司がどのように振る舞っているか」と「その振る舞いを公正と思うかどうか」とが明確に区別されていないことを意味する。

また、もう1点の課題は、組織的公正における相互作用的公正の概念的 위치づけの問題である。Colquitt (2001) による実証研究では、手続き的公正と対人的・情動的公正の相関が中程度存在し(複数調査で.45~.74)、概念的に重複部分が多いことが指摘されている。ただ、理念的にはどちらも分配結果ではなくそこに至る手段やプロセスを意味するため、その意味では相互作用的公正は手続き的公正の一部である(Folger & Bies, 1989; Greenberg, 1990; Tyler & Bies, 1990) と見なす場合もある。

一方、Cropanzano, Prehar & Chen (2002) によれば、エージェント-システムという2次元において両者は弁別可能であるとされる。手続き的公正は、組織側の人事制度という公式的なシステムに対する知覚とし、従業員は給与や昇進機会等の処遇と、労働力を交換していると考える。また、相互作用的公正を、そのエージェントとしての上司からのふるまいと、それに伴う行動という形での非公式的な信頼関係の交換と捉えることもできる(例えば Cropanzano & Greenberg, 1997; Masterson et al., 2000)。

しかし、その人事制度は組織(人事部や経営陣)による意思決定で導入が決まるとしても、実際に運用する上では、各従業員を評価する立場である直属上司がその運用を任されることが日常的であろう。したがって、ある人事施策が導入されることで従業員は直接に公正感を形成するというよりは、直属上司による運用を介して部下の公正感に影響すると考えられる。つまり、システムを実行するエージェントによる影響が大きいと考えられる。

従って本稿では、システムとしての人事施策そのものよりもむしろ、その実行者たるエージェント(上司)の行動に着目する。相互作用的公正がLMXやVDLと同様に上司-部下のペア毎に異なることを想定すれば、統一的な人事制度の下においても上司による実際のマネジメント(つまり「手続き」)には差異が生まれると予想される。人事管理は実際には、組織のエージェントであり直接の評価者である直属上司によって運用がなされる。従って、公式的な手続きも非公式的な人間的ふるまいもその主体者は直属上司であると見なすことが可能である。

先行研究では上司が信頼に足る行動をとっているかを部下に尋ね、これを「対人的公正」の尺度とする研究が多く(Greenberg, 1990, 1993; Colquitt, 2001)、人事方針や人事施策の実行度に着目したものは見られない。人事制度の導入目的や手法通りに従ったいわば公式的な行動と、そこに管理職自身の意図や部下との関係性等から、実際の人事制度上規定されていない非公式的な行動があり得る。また、人事施策が個人の公正性の知覚を高め個人のパフォーマンスを高めるという一連の因果プロセスを検討した研究も筆者の知る限り見られない。よって、本稿では組織的公正の観点から、

相互作用的正の概念を拡張することで、広く公正感を高めると予想される公式的・非公式的な直属上司の行動が、従業員の公正感を高めるというプロセスが果たして成立するのかという問題について検証する。以上より、検証すべき仮説として以下を設定する。

### 仮説 1. 公式的・非公式的な上司の行動は、部下の公正感を高める

仮説 1 が成立すると仮定した場合、既存研究でも指摘されているように公正感とパフォーマンスの関係性も重要になる。先行研究によれば公正感とは OCB や組織コミットメント向上に寄与するとされる (Organ & Ryan, 1995; Colquitt et al., 2001) が、それが上司の態度・行動の影響力の結果としての直接的効果なのか、公正感を通じた媒介効果なのかは不明瞭であり、結果として組織コミットメントのようなパフォーマンスを高めるという一連の因果プロセスについて検証する必要がある。従って、仮説 1 を前提とする以下の仮説を設定した。

### 仮説 2. 公式的・非公式的上司行動は、部下の公正感を通じて、部下のパフォーマンスを高める

## 3. 方法と分析結果

### 3-1. 調査対象とデータ

2つの仮説を検証する場合、質問紙調査においても、調査設計上上司回答と部下回答を区別する必要がある。上司が公正性を高めるとされる行動をとっているかということと、そうした行動が見られる時に、部下が実際に公正性を知覚しているかどうかの回答を区別することとした。こうした仮説検証を目的として、1企業を対象とした質問紙調査に基づいた定量的分析を用いて仮説の検証を行う。データは、エンジニアリング企業 P 社の協力の下、2012年8月に行った質問票調査である。調査対象は、P社の従業員 499名、調査票は社内イントラネットを通じて回収する形で行われ、回収率は 85.6%であった。分析に使用したサンプルは上司 67名と部下 360名である。また、対象者の平均年齢は 39.14歳、性別の構成は男性が 67.7%、女性が 32.3%、平均勤続年数は 17.94年である。尚、各質問項目はリッカート 6点尺度を利用して測定している。当該企業を調査対象とした理由としては、当社が派遣社員を正社員雇用へと登用しており、公正性についての関心が顕在化していたこと、上司一部下のペアリングが可能であったことが挙げられる。

仮説の検証に当たり、まず公正感の規定因を想定する上司行動の操作化を検討した。



本調査では、P社に所属する従業員個人とその上司への質問紙調査という方法を用いるため、客観的な人事施策の有無や導入の程度ではなく、人事施策のエージェントとしての役割行動を手続き的な上司行動と見なし、部下への個別配慮といった相互作用的正公正もまた上司の非公式な行動として捉える。すなわち、先行研究をもとに公正性を高めるとされる行動をどの程度実践しているかを直属上司本人に尋ねる方法で測定している。以上に留意しながら上司行動について先行研究から質問項目を設定した。

公正感を高めると予想される公式的な手続に関する上司行動は、守島（1997）や高橋（2001）等、人事施策の手続き面に着目した尺度を参考に、Colquitt（2001）における手続き的正公正の項目を行為の主体者を上司本人に変更したものを使用した。また、上司と部下間の相互作用に関する上司の行動については、Colquitt（2001）の項目のほか、若林・南・佐野（1980）の垂直的交換関係（LMX）の質問項目を参考にし、人事施策の遂行とは異なる上司部下間の交換関係についての上司自身の行動を尋ねた。

部下の公正感に関しては、組織的正公正の観点から田中（2007）や、Colquitt（2001）を参照し、部下が各公正性をどの程度知覚しているかを直接尋ねた。部下のパフォーマンスに関しては、先行研究から、勤続意思（山本，2009）「この会社で今後も長く働きたい」、情緒的コミットメント（鈴木，2002）として「私はこの会社の社員であることを誇りに思っている」「私は、この会社に愛着を持っている」「私はこの会社に対し、忠誠心を感じている」( $\alpha = .918$ )、内発的動機付け（平野，1994；Hackman & Oldham, 1975, 1976）、「今の仕事内容にとってもやりがいを感じている」「日々、しごとをする喜びを心から感じている」「今の仕事に誇りを持って取り組んでいる」( $\alpha = .906$ )を設定し、それぞれの単純加算平均を用いた合成変数としている。以上の質問項目をもとに、探索的因子分析を用いて手続的上司行動と部下による公正感の変数を作成する。

次に、その結果を用いて、Baron & Kenny（1986）による媒介モデルを基に、手続的上司行動、公正感、パフォーマンスという因果連鎖について検討する。すなわち、公正感の媒介効果（mediation effect）の検証である。手順としては、まず上司行動と公正性知覚について重回帰分析を行い、次に、上司行動からパフォーマンス（勤続意思・情緒的コミットメント）に与える影響を確認し、最後に公正感から（上司行動の統制下での）パフォーマンス指標のプロセスを確認する。

### 3-2. 予備的分析

仮説の検証に先立ち、手続的上司行動と公正性知覚の各質問項目それぞれについて、探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を用いて下位次元を抽出した。上司行動に関する各質問項目、因子分析結果と信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ は以下の通りである（表1）。

表 1 上司行動の探索的因子分析結果

	因子 1	因子 2	因子 3	$\alpha$
人事に対しての意見や苦情を言う機会を、部下に設けている。	.821	-.201	.213	
評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明するよう伝えている。	.719	-.062	.234	
評価の結果と理由を十分に知らせる機会を作っている。	.711	.138	-.146	.802
評価の基準や方法を、明確に示している。	.688	.052	-.171	
部下に評価結果をきちんと伝えている。	.548	.310	-.136	
部下のキャリア形成を十分考慮して仕事を配分している。	-.006	.768	-.141	
部下の能力や持ち味を、十分理解している。	.050	.759	.088	.771
部下にはない専門的知識・スキルを提供している。	-.074	.605	-.011	
部下に対し、必要に応じて、適切な助言や指導をしている。	.156	.540	.145	
部下を信頼し、重要な仕事を任せている。	-.127	.296	.769	.657
部下が従来とは異なる方法で仕事をした時、積極的にそれを認めている。	.105	-.172	.606	
因子間相関				
	因子 1	1.000		
	因子 2	.539	1.000	
	因子 3	.089	.336	1.000

まず上司行動について、第一因子は上司が人事評価について、その手続きを開示したり、情報公開や苦情処理の機会を与えているかどうかを尋ねている。これは、守島(1997, 1999)による情報公開、苦情処理、発言の人事施策に近く、Leventhal(1980)による手続きの6基準のうち、③情報正確性と④修正可能性という手続き的公正の要件に近い。すなわち、人事管理(特に人事評価)を運用する上で欠かせない行動をとっていることから「公式的手続行動」と名付けた( $\alpha=.802$ )。第二因子は上司が部下に対し、業務上必要な部下の適性等を理解しているかどうかと、それに伴う情報提供を行っているかを示している。ここでの情報提供は、評価基準や方法のような人事制度上の情報ではなく、本人の適性を踏まえた上での情報提供であり、これは部下個々人の状況を踏まえている点から、相互作用の公正の、情動的公正に近い。但し、単に情報を提供しているだけではなく、個別の部下の情報を把握するという点に特徴があることから、本稿では「個別的手続行動」と名付けた( $\alpha=.771$ )。第三因子は、部下の行動を信頼、承認し、これに伴って仕事をどの程度仕事を与えているかを尋ねている。このため、相互作用の公正のうち、对人的公正に近いと解釈される。本研究では、公式的な手続きとの異同の観点から「非公式的手続行動」とした( $\alpha=.657$ )。概念的に整理すると、公式的手続行動は手続的公正と、個別的手続行動は情動的公正と、非公式的手続行動は相互作用の公正と概念的に類似性が高いと考えられる。しかし、これらすべての行為主体者は直属上司であり、これらの変数が人事制度の公正性を意味しているわけではない。このため、あくまでも上司行動に関する下位概念と位置づけている。

表 2 公正感の探索的因子分析結果

	因子 1	因子 2	因子 3	$\alpha$
上司は、私のことを親身になって考えてくれる。	.971	-.004	-.048	
上司は、私にとって納得いく意思決定や判断をしてくれる。	.795	.057	.027	.875
上司は、私のことを信頼してくれている。	.754	-.049	.021	.802
私の処遇は、私の年齢や地位にふさわしい。	-.047	.933	-.045	
私の仕事の成果と、処遇はつり合いがとれている。	.088	.723	.033	.833
私の給与は、同僚と比べて遜色ない水準である。	-.024	.706	.027	
処遇の仕組みは、特定の従業員に偏っている。R	.026	.017	.701	.551
処遇に不満があっても、それを表明するのは難しい。	-.028	-.008	.542	
因子間相関				
	因子 1	1.000		
	因子 2	.460	1.000	
	因子 3	.284	.455	1.000

次に、部下の公正感に関する各質問項目についての因子分析結果と信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ は表2の通りである。探索的因子分析の結果、ほぼ、既存研究と同様の結果を示した。このため、第一因子を「相互作用的公正感」、第二因子を「分配的公正感」、第三因子を「手続き的公正感」とした。また、それぞれのクロンバックの $\alpha$ は.875、.833、.551であった。また、これら使用した記述統計量と相関係数は表3の通りである。これらを基に、単純加算平均にて合成変数を作成し、媒介効果について重回帰分析を行った。

### 3-3. 分析結果

まず、上司行動が実際に部下の公正感を高めるかどうかについて部下の公正感を従属変数とする重回帰分析を行った(表4)。その結果、公式的手続行動が分配的公正感( $\beta=.157$ ,  $p<.05$ )及び、相互作用的公正感( $\beta=.118$ ,  $p<.10$ )を高める可能性があることが確認された。手続的公正感は上司行動によって変動するとは確認されなかったことから、仮説1は部分的に支持されるに留まった。

次に、上司行動と部下の公正感が部下のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすかについて、分配的公正感において媒介効果が確認され、相互作用的公正感において部分媒介効果を持つ可能性が示唆された(表5)。まず、上司の公式的手続行動は部下の分配的公正感を高め(前述)、それが勤続意思( $\beta=.189$ ,  $p<.001$ )、内発的動機付け( $\beta=.326$ ,  $p<.001$ )、情緒的コミットメント( $\beta=.286$ ,  $p<.001$ )を高める。この際、上司行動が従属変数に与える影響は媒介変数を投入した場合に説明力が低下する( $\beta$ 値が低下する)ことから、媒介効果(Baron & Kenny, 1986)を持つ。特に、

表3 記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 上司_年齢	51.31	5.884														
2 上司_異動回数	2.69	2.494	.288**													
3 年齢	39.14	11.500	.253**	.047												
4 女性ダミー	0.32	0.468	-.025	.070	-.004											
5 既婚ダミー	0.59	0.492	.090	.007	.294**	-.181**										
6 異動回数	1.36	2.137	-.014	.062	.279**	-.087	.180**									
7 公式的手続行動	3.54	0.640	.241**	.161**	.113*	.029	.110*	.071								
8 個別の手続行動	4.31	0.550	-.133*	-.021	-.096	.004	-.060	-.004	.434**							
9 非公式的手続行動	3.90	0.965	-.148**	-.062	-.005	-.125*	.161**	.056	.117*	.117*						
10 分配的公正感	3.63	0.866	-.182**	-.041	-.094	-.088	-.001	-.084	.063	.109*	.315**					
11 手続きの公正感	3.11	0.913	-.090	-.002	.004	-.152**	.086	-.077	.075	.051	.257**	.588**				
12 相互作用の公正感	3.89	0.968	-.114*	-.070	-.008	-.054	.051	-.083	.087	.134*	.697**	.408**	.295**			
13 勤続意思	4.08	1.098	-.001	.062	-.024	.118*	.001	-.053	.169**	.045	.173**	.161**	.149**	.259**		
14 モチベーション	3.68	0.967	-.107*	.062	.121*	-.008	.116*	.045	.164**	.091	.397**	.322**	.251**	.423**	.483**	
15 情緒的コミットメント	3.73	0.975	-.066	.069	.069	.053	.091	-.044	.158**	.105*	.279**	.266**	.298**	.315**	.586**	.629**

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

表 4 重回帰分析（上司行動と公正感）

従属変数：	分配的公正感	手続き的公正感	相互作用的公正感
独立変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3
上司_年齢	-.221 ***	-.017	-.133 *
上司_既婚ダミー	-.111 †	-.004	-.002
上司_異動回数	.022	.050	-.034
年齢	-.078	.083	.018
既婚ダミー	.017	.019	.046
異動回数	-.100 †	-.082	-.110 †
女性ダミー	-.110 *	-.264 ***	-.063
公式的手続行動	.157 *	.010	.118 †
個別的手続行動	.000	.028	.049
非公式的手続行動	-.033	-.034	.054
R <sup>2</sup>	.087	.079	.054
調整済み R <sup>2</sup>	.059	.051	.025
F 値	3.133 **	2.809 **	1.891 *

† ; p<.10, \* ; p<.05, \*\* ; p<.01, \*\*\* ; p<.001

従属変数が情緒的コミットメントである場合においては、公式的手続行動は直接に情緒的コミットメントを説明せず ( $\beta = .107, p > .005$ )、かつ分配的公正感が従属変数を説明する ( $\beta = .286, p < .001$ ) 完全媒介効果がみられた。また、相互作用的公正感についても、上司の公式的手続行動によって影響を受け3つのパフォーマンスを高める可能性がある。したがって、仮説2は手続き的公正感を除き、支持される結果となった。

#### 4. 考察と今後の課題

##### 4-1. 考察

本稿では、公正性を高める上司行動と、従業員の公正感の関係を検討するために、上司行動と部下の公正感に着目して分析を行った。分析の結果、上司の行動は、一部で直接にパフォーマンスを説明するものの、部下の公正感（特に分配的公正）を媒介することが確認された。特に公式的手続行動、具体的には人事評価結果の公開や、発言の機会を設けることが、直接的、間接的に部下の主観的業績や勤続意思等を高める結果となった（図1）。

以上の結果から、本研究の意義と貢献に関し、主に上司行動と部下の公正感の関係及びその媒介効果について、そして組織的公正研究における手続き的公正の位置づけという2つの観点から考察する。

これまで組織的公正研究では、手続き的な公正（発言の機会等）を確保すると、結



表5 重回帰分析（上司行動、公正感とパフォーマンクス）

従属変数：	勤続意思			内発的動機づけ			情緒的コミットメント					
	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8	モデル9	モデル10	モデル11	モデル12	モデル13	モデル14	モデル15
上司_年齢	-.080	-.038	-.076	-.043	-.233***	-.161**	-.232***	-.183**	-.163**	-.099	-.160**	-.128*
上司_既婚ダミー	-.026	-.005	-.026	-.011	.008	.045	.009	.012	.001	.033	.002	.000
上司_異動回数	.051	.046	.048	.055	.104†	.095†	.103†	.116*	.104†	.098†	.096†	.111*
年齢	-.023	-.008	-.029	-.039	.136	.160**	.134*	.129*	.089	.111†	.077	.082
既婚ダミー	.042	.038	.041	.025	.097†	.089†	.095†	.075	.113*	.108†	.110†	.100†
異動回数	-.060	-.040	-.053	-.029	-.032	.001	-.029	.014	-.109†	-.079	-.096†	-.071
女性ダミー	.109†	.131*	.130*	.130*	.005	.043	.027	.035	.061	.093†	.103†	.080
公式の手続行動	.200**	.171*	.199**	.176**	.164*	.112†	.162*	.120†	.154*	.107	.152*	.127†
個別の手続行動	-.035	-.035	-.037	-.059	.035	.037	.032	.009	.044	.045	.040	.023
非公式の手続行動	-.008	-.001	-.005	-.024	-.027	-.015	-.024	-.045	-.007	.001	-.002	-.016
分配の公正感	.189***					.326***				.286***		
手続的公正感	.086						.080				.155**	
相互作用の公正感				.268***				.415***				.303***
R <sup>2</sup>	.055	.088	.061	.125	.095	.192	.101	.260	.079	.153	.101	.167
調整済みR <sup>2</sup>	.026	.057	.030	.095	.067	.165	.071	.235	.051	.125	.071	.139
F値	1.911**	2.861***	1.937*	4.268***	3.420***	7.023***	3.326***	10.455***	2.789**	5.356***	3.324***	5.979***
変化F値		11.737***	2.338	25.623***		39.064***	2.126	72.349***		28.665***	8.015**	34.250***

† : p<.10, \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

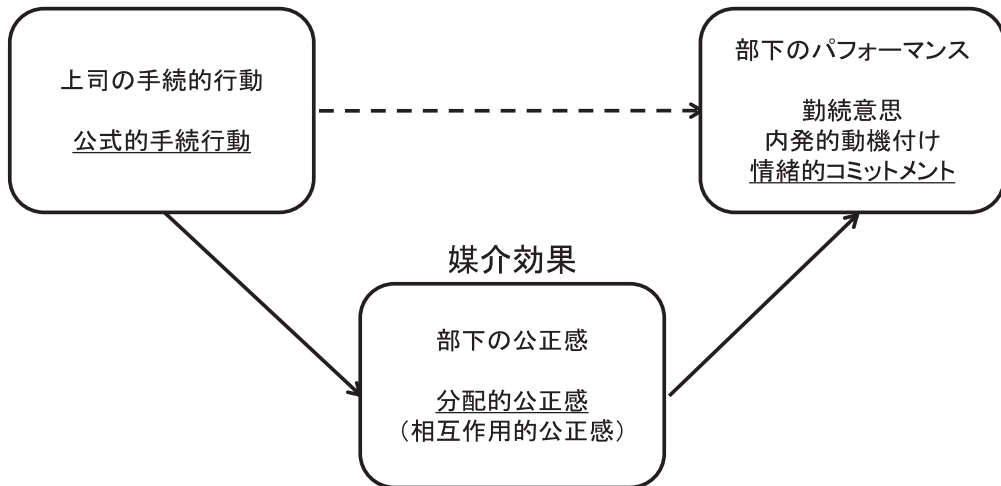


図1 分析結果

果について満足する傾向にあるとされていた (Lind & Tyler, 1988)。あるいは、人事管理の側面からは手続き的公正施策を知覚すれば、部下の不満を減ずる効果があったり (守島, 1997)、個人が手続き的公正を知覚することが、個人の業績を伸ばす行動を促進する結果 (開本, 2005) が得られていた。

一方、本分析における結果は、手続き的公正を高める (と期待される) 公式的な手続きに関する上司行動が、部下の分配的公正感を高めたり、相互作用の公正感を高める可能性が示唆され、その知覚は、勤続意思や内発的動機付け、そしてコミットメントといった個人パフォーマンスに寄与することが観察された。この結果は、概ね既存の組織的公正理論と同様の結果を示している。すなわち、手続き的公正を高めるような人事制度に即した公式的な上司行動が分配結果に対する部下の公正感を高めることから、分配資源が限定されるような状況においては組織にとって手続き的公正が有用であることを追証したことになる。

但し、以下の点において既存研究と異なる結果も観察されている。具体的には上司行動と部下の知覚を操作的に区別することで、人事施策として打ち出すべき施策と、勘案すべき従業員の公正感がより明確になることが示唆されたという点である。とりわけ、個人パフォーマンスへと繋がる可能性がある施策と知覚が示された点の特徴的である。

本稿では仮説導出の過程で論じたように、上司行動を介して実施される人事管理の運用と、実際の公正感とを区別するという前提をとった。これにより、組織として実施する人事施策 (と、その実行者としての上司行動) のうち、人事評価の公開に代表されるような制度に規定された手続きに関するものが、個人のパフォーマンスに最も影響を及ぼし、分配的公正を高める可能性があるという結果が得られた。これは、既

存研究において公正感を高めると暗黙裡に予想されてきた人事施策が、必ずしも実際に公正感を高めるとは限らない可能性があることを示唆している。

具体的要素を見てみると、本稿で分類した3つの上司行動のうち、実際に部下の公正感に寄与したのは、公式的な人事管理に関連する行動のみであった。個別に管理し、非公式的に配慮する行動が本分析においては部下に影響を及ぼしていない。つまり、相互作用的正に該当する行動は、公式的な人事制度上規定される行動に比べて部下にインパクトに欠ける。尺度の信頼性を原因に挙げることもできるが、少なくともP社においてはこうした行動は公正感の原因とは見なされていないということになる。つまり、「上司がどのような行動をとるか」と「その結果として公正と感じたか」は少なくとも弁別可能な別概念である可能性が示唆される。こうした結果からも、先述した組織的正研究の概念的・操作的課題が間接的に示されたともいえる。

最後に、公正研究における手続き的正の役割についてである。本研究における分析対象は一企業における従業員である。すなわち、一本の人事制度下においても、上司の行動にバラつきがあり、上司の行動次第で部下の公正感が異なることを意味する。既存の組織的正研究においては、上司と部下の関係は、相互作用的正において着目される存在であり、主として上司部下間の信頼関係に代表されるような交換関係に基づくものであった。そうした非公式な交換関係に限定されず、上司の行動は人事制度に直接関連する公式的な人事施策の手続きにおける場面（例えば評価結果の公開や説明等）においても部下の公正感を高める要因となる。もちろん公正感を高めるような人事施策を組織的に制度化し打ち出していることが前提にはなるが、そうした状況下でも部下の公正感に上司行動に左右される可能性がある（もし全管理者が同じような公式的上司行動をとれば部下の公正感との有意な関係はありえない）。本稿では、人事部が打ち出す実際の人事制度と、上司がそれに伴い組織のエージェントとして行う管理行動は、上司個人によって人事制度に関する解釈が異なり、行動にバラつきがあるために必ずしも一致しないことを前提としている。LMX研究の知見を参考にすれば、上司によって部下に対するマネジメントや交換関係は異なるのであるから、組織としていかに公平公正な人事制度を導入しても、それが上司によって解釈され、上司毎に異なる行動がなされる。更にその行動を受けて、部下に二次的解釈をされるため、組織側が当初想定した方針が直接現場の従業員に伝わらない可能性もある。そうした意味では、公正のマネジメントの難しさを実証したともいえる。

#### 4-2. 今後の課題と展望

本分析結果を踏まえた上で、今後の課題となる3点について述べる。1点目は、組織の公正性に関する人事方針への着目である。既に述べてきたように、本稿の分析結果からは、一組織においても上司の行動によって部下の公正感が異なることが示され

ている。

この結果はP社特有の現象である可能性があり、測定方法や分析手法等の技術的な課題も存在する。しかし、どのような組織においても当然上司一部下間の関係は一樣ではなく、このため上司の行動如何では部下の公正感は大きく異なる可能性は示唆される。このような管理者行動の差異をマネジメントするという視点は、組織の人事方針（HR policy）への着目に繋がるであろう。人的資源管理論では、人事哲学、人事方針、人事施策、人事運用と人事管理を分類し、後者になるほど現場のマネジメントを意味する。人事哲学から人事運用に至るまでの一貫性や整合性を議論の前提とすることも多い（例えば Posthuma, et al., 2013）ことから、こうした立場から管理者の行動を検討する必要がある。

本研究では、人事制度の導入状況や人事方針を観察できておらず、組織が従業員の処遇においてどのような状態を公正とみなし、どの程度処遇差を設けることが望ましいと考えているのかについては分析できていない。すなわち、組織としての人事方針による影響に関しては十分に考慮しているとはいえない。こうした公正性の人事方針に着目した研究として、江夏（2008）が挙げられる。江夏（2008）では、非正規社員についての人事方針が正社員の就労意識を規定することを示しており、公正性に関しての人事方針の重要性を示唆するものである。組織全体として公正さに関するポリシーを策定し、それをマネジメント層に徹底していく必要もあるであろう。

2点目は、上司によって手続き的公正を高めると予想される公式的な手続行動がとられても、実際に部下の手続き的公正感が高まらないという論理的矛盾を持つ結果についてである。この点については、まず質問紙調査設計そのものの課題があり得る。本調査では上司回答の項目は部下の数に依存し、上司回答項目は部下回答項目に比して分散が小さくなる。そのため、こうした次元の違いに関しマルチレベル分析のような他の分析手法についても検討されなければならない。また、上司の考える公正な手続きと、部下の考える公正な手続きが異なる可能性もある。すなわち、正義の多義性に関係する議論である。分配的公正の既存研究においては、公正さの基準は衡平原則には限らないと批判されてきた（Deutsch, 1975）ことから、こうした多義的な公正さと、組織がどのように向き合うかが鍵であるといえる。これは手続き的公正についても同様で、そもそも情報を公開したり、苦情の処理を行うといった手続き的な公正さが、あらゆる場面において公正であるとは限らないという見方もできる。

公正性を高めることを目的とした、あるいは目的と見なされてきた施策が、実際に公正性を必ずしも高めないということは、組織（もしくはそのエージェントたる上司）とそこに所属する個々の従業員との間に、公正性の捉え方に関して齟齬が存在する可能性を示唆する。情報公開、発言機会、苦情処理といった人事施策（守島, 1997）が、P社の従業員においては公正性を高めることを意味しない可能性がある。これは、「公

上司行動に着目した公正感の規定因に関する実証的分析

正性」という概念が、極めて多義的で曖昧さを含んだものであるということを改めて示している。何が公正であるかといった規範的議論についても、今後実証を試みる上での理論的、操作的な検討が必要になるであろう。

最後に3点目として、上司行動や役割に関する概念的・操作的課題である。上司行動についてはリーダーシップ研究や、LMX等、類似概念に十分な蓄積がある。本稿では主として公正研究によるアプローチから検討したが、今後は別の研究を分析視角として採用した実証研究も必要になる。また、そうした関連する諸概念と比較した上での概念的整理が必要である。そうした研究蓄積が増すことで、より豊富な実践的示唆、具体的には公正性を高めるための上司行動に関して、より一般性の高い結果を得られる可能性がある。

## 謝辞

本論文は、2023年度南山大学パッヘ研究奨励金 I-A-2 の助成による研究成果の一部である。

## 参考文献

- 江夏幾多郎（2008）「非正規従業員への人事施策の充実と正規従業員の就労意識—『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』の再分析」『日本労働研究雑誌』No. 570, 68-81。
- 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探究—戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 島貫智行（2007）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響—組織内公正性の考え方を手がかりに—」『日本労働研究雑誌』No. 568, 63-76 頁。
- 鈴木竜太（2002）『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化—』白桃書房。
- 関口倫紀・林洋一郎（2009）「組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント」『経営行動科学』第22巻, 第1号, 1-12 頁。
- 高橋 潔（2001）「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』第34巻, 第4号, 26-38 頁。
- 田中堅一郎（1996）「産業・組織心理学における社会的公正に関する研究の動向」『産業・組織心理学研究』第10巻, 第1号, 59-73 頁。
- 田中堅一郎（2007）「成果主義的人事施策は組織の機能を阻害するか」『経営行動科学』第20巻, 第3号, 355-362 頁。
- 林洋一郎（2007）「社会的公正研究の展望：4つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』第22巻, 第3号, 305-330 頁。
- 開本浩矢（2005）「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No. 543, 64-74 頁。
- 平野光俊（1994）『キャリア・ディベロップメント—その心理的ダイナミクス—』文眞堂。
- 松原敏浩（1998）「リーダーシップの文献展望Ⅶ—Graen のリーダー・メンバー交換（LMX）モデル—」『経営管理研究所紀要』第5号, 113-137 頁。



- 守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第 31 卷, 第 2 号, 12-19 頁。
- 守島基博 (1999) 「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究 (東京大学)』第 50 卷, 第 3 号, 81-100 頁。
- 守島基博 (2008) 「今, 公正性をどう考えるか: 組織内公正性論の視点から」『独立行政法人経済産業研究所 Discussion Paper Series』08-J-060。
- 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント』中央経済社。
- 余合 淳 (2016) 「組織的公正理論の課題と理論的展望—公正な人事管理に向けて—」『岡山大学経済学会雑誌』第 47 卷, 第 2 号, 187-203 頁。
- 若林 満・南 隆男・佐野勝男 (1980) 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程: その継時的分析」『組織行動研究』, 慶応義塾大学産業研究所, 第 6 号, 3-131 頁。
- Adams, J. S. (1963) "Toward an understanding of inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, pp422-436.
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Vol. 2, pp. 267-299.
- Ambrose, M. L., Harland, L. K. and Kulik, C. T. (1991) "Influence of Social Comparisons on Perceptions of Organizational Fairness." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2, pp. 239-246.
- Baron, R. M & Kenny, D. A. (1986) "The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Bies, R. J. (1987) "The predicament of injustice: The management of moral outrage." In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 289-319.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986) "Interactional justice: Communication criteria of fairness." In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.) *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, pp. 43-55.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1988) "Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments." *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 676-685.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010) "Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors." *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp. 409-421.
- Colquitt, J. A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K. Y. (2001) "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
- Colquitt, J. A. & Shaw, J. C. (2005) "How should organizational justice be measured?" In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 3-56.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997) "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze." In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley, pp. 317-372.

- Cropanzano, R., Prehar, C., & Chen, Y. (2002) "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice." *Group & Organizational Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 325-351.
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973) "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 184-200.
- Deutsch, M. (1975) "Equity, equality, and need: What determines which value will be used for distributive justice?" *Journal of Social Issues*, Vol. 31, No. 3, pp.137-150.
- Deutsch, M. (1982) "Interdependence and psychological orientation." In V. J. Delilega, & J. Grzelak (Eds.) *Cooperation and Helping Behavior*, New York: Academy Press, pp. 15-42.
- Folger, R. & Bies, R. J. (1989) "Managerial responsibilities and procedural justice." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 79-90.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions." *Academy of Management journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130.
- Graen, G. B. & Cashman, J. (1975) "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach." In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press, pp. 143-166.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective." *Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 129-147.
- Greenberg, J. (1987) "A taxonomy of organizational justice theories." *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 9-22.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow." *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.
- Greenberg, J. (1993) "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice." In R. Cropanzano (Ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 79-103.
- Greenberg, J. , & McCarty, C. (1990) "The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness." *Labor Law Journal*, Vol. 41, pp. 580-586.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975) "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, pp. 250-279.
- Lerner, M. J. (1975) "The justice motive in social behavior: Introduction." *Journal of Social Issue*, Vol. 31, No. 3, pp. 1-19.
- Leung, K. & Li, W. K. (1990) "Psychological mechanisms of process-control effects." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 613-620.
- Leventhal, G. S. (1976) "Fairness in social relationship." In J. W. Thibaut, J. T. Spence & R. C. Carson (Eds.) *Contemporary Topics in Social Psychology*, General Learning Press, pp. 211-239.
- Leventhal, G. S. (1980) "What should be done with equity theory? New approaches to the study

- of fairness in social relationship.” In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, pp. 27–55.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. NY: McGraw-Hill. (三隅二不二訳『経営の行動科学：新しいマネジメントの探究』ダイヤモンド社, 1964年)
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*. NY: Plenum Press. (菅原郁夫・大淵憲一訳『フェアネスと手続きの社会心理学—裁判, 政治, 組織への応用—』プレーン出版, 1995年)
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000) “Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships.” *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 738–748.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) “A three component conceptualization of organizational commitment,” *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61–89.
- Nonaka, I. (1988) “Toward Middle-UP-Down Management: Accelerating Information Creation.” *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 9–18.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage publications. (上田泰訳「組織市民行動」白桃書房, 2007年)
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995) “A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior,” *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 4, pp. 775–802.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). “A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research.” *Journal of Management*, Vol. 39, No. 5, pp. 1184–1220.
- Rawls, J. A. (1999) *Theory of Justice Revised Edition*, Harvard University Press. (川本隆史・福岡聡・神島裕子訳『正義論 改訂版』紀伊國屋書店, 2010年)
- Sampson, E. E (1975) “On justice as equality.” *Journal of Social Issues*, Vol. 31, No. 3, pp. 45–61.
- Sandel, M. J. (1998) *Liberalism and the Limits of Justice 2nd ed.*, Cambridge University Press. (菊池理夫訳『リベラリズムと正義の限界』勁草書房, 2009年)
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999) “Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive review of theory, measurement, and Data-Analytic Practices,” *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 63–113.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007) “Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, pp. 1597–1609.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975) *Procedural justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978) “A theory of procedure.” *California Law Review*, Vol. 66, No. 3, pp. 541–566.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990) “Beyond formal procedure: The interpersonal context of procedural justice.” In J. S. Carroll (Ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Lawrence Erlbaum, pp. 77–98.

上司行動に着目した公正感の規定因に関する実証的分析

Wish, M., Deutsch, M. & Kalpan, S. J. (1976) "Perceived dimensions of interpersonal relations."  
*Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 33, No. 4, pp. 409-420.