

# 人的資源管理戦略における意図と現実の乖離

森 谷 周 一

- I. はじめに
- II. 人的資源管理戦略の業績への影響
  - 1. 理論的フレームワーク
  - 2. 実証研究の展開
  - 3. 相関から因果関係の解明へ
- III. 策定された人的資源管理戦略とその実現
  - 1. 戦略概念が内包する「意図」と「現実」の乖離
  - 2. 高業績人材マネジメントシステムの有効性
  - 3. 策定された人的資源管理戦略の実現メカニズム
- IV. 一貫性のある人的資源管理戦略と組織風土
  - 1. 介在要因としての組織風土
    - 1) マルチレベル概念に関する諸理論
    - 2) 介在要因としての組織風土
  - 2. 人的資源管理戦略の一貫性
- V. 人的資源管理戦略の実現におけるラインマネージャーの役割
  - 1. ラインマネージャーの役割
  - 2. ラインマネージャーの二面性
- VI. 人的資源管理戦略の展開
- VII. おわりに

## ．はじめに

本稿は、企業における人の管理職能である人的資源管理がなぜ、また、どのようにして企業の業績向上や競争優位の構築に貢献するのかという基本的問題を、戦略的人的資源管理論の枠組みに基づいて検討するものである。

戦略的人的資源管理論は、採用や訓練、職務設計、報酬といった一連の人的資源管理職能の総体、つまり人的資源管理戦略をいかに構築し、それがどのように

企業の競争優位に貢献するのかを検討する経営学の一下位領域である。それゆえ、戦略的人的資源管理論の中心的な関心は人的資源管理戦略と業績<sup>1)</sup>の関連性を解明することであり、それらを扱った理論・実証研究は、1980年代を境として増加の傾向にあるとされている（Guest 2011, p4）。

現在まで、企業で導入される様々な人的資源管理の諸制度・慣行・施策を独立変数、各種の業績指標を従属変数とした多くの実証研究が蓄積されているが、その一方で Guest が1997年の論文において、「もし人的資源管理が有する業績への影響力に関する理解を深めようと思えば、人的資源管理の理論、業績の理論、そして、それらをどうリンクさせるかの理論が必要である」（p263）と指摘しているにもかかわらず、両者を結ぶ理論的な基盤は未だに強固なものではない。それゆえ、人的資源管理戦略が各成果指標に影響を与えるプロセスを正確に説明する単一の理論的フレームワークは未だに存在しておらず<sup>2)</sup>、両者にかなる要因が介在しているのかという課題は戦略的人的資源管理論の「ブラックボックス」と呼ばれている（Wright and Gardner 2003, p319）。

さらに、人的資源管理戦略がどのような過程を経て業績の向上に寄与するのかということの説明することの困難性のひとつは、上位者によって策定された人的資源管理戦略そのものが優れていたとしても、それが必ずしも現場において彼らの意図通りに実現されるわけではないという点にある。つまり、人的資源管理戦略を所与としたうえで、それがどのような過程で策定者の意図する形で現場において実現するのか、もしくは、意図と現実のギャップが生じるのか、という見地から当該問題を吟味する必要がある。そうすることで、より精確に人的資源管理戦略の具体的展開を解明することができると考えられる。以上のような問題意識から、本稿では戦略的人的資源管理論におけるブラックボックス問題を人的資源管理戦略の意図と実際の乖離に注目しながら理論的に考察し、その業績との関連性および因果関係を把握・解明することを試みる。

- 
- 1) 業績と類似する用語として「成果」がしばしば用いられるが、本稿では業績を、企業目標の達成度を表す、あらゆる指標の総称として使用し、成果を、業績の具体的内容を示す中間・代替指標を指す用語としてそれぞれ用いる。
  - 2) Truss, Mankin and Kelliher(2012) は、人的資源管理戦略と業績の因果関係を説明する主要な理論として、①資源ベース理論②社会的交換理論③AMO理論④ジョブ・パフォーマンス理論⑤人的資本理論⑥新制度学派⑦帰属理論を挙げており（pp148-149）、これは両者の関連を説明する理論的基盤が脆弱であることの証左といえる。

## ．人的資源管理戦略の業績への影響

### 1．理論的フレームワーク

人的資源管理戦略と各種の成果指標の関連を検討した研究は、戦略的人的資源管理論の進展とともにこれまで数多く蓄積されてきたが、当該問題に関するフレームワークを提唱した初期の研究は、成果概念を何種類かに分類し、人的資源管理戦略が逐次的にそれらに影響を与えていくことを示している。

戦略的人的資源管理の文脈の中で成果概念を分類した Dyer and Reeves (1995) によると、人的資源管理戦略には複数の成果基準が適用される (Dyer and Reeves 1995)。すなわち①人的資源成果、②組織成果、③財務成果そして④株式市場成果がそれらである。人的資源成果は欠勤率や離職率、個人やグループのパフォーマンスを意味し、組織成果は生産性や品質を表している。また、財務成果は ROI や ROA といった財務諸表に示される客観的指標であり、株式市場成果は株価や株主へのリターンなどによって測定される。Dyer and Reeves は、人的資源管理戦略における成果基準を分類したのみならず、それらが人的資源成果→組織成果→財務成果→株式市場成果の順に人的資源管理戦略が影響を及ぼすということを論じた。

このような成果指標の分類は、人的資源管理戦略と業績との関連についての理論的なフレームワークを提示した一連の研究に反映されており、1997年に発表された Guest(1997) と Paauwe and Richardson(1997) の両研究はその代表である。Guest(1997) は、組織成果の向上は組織内のヒトを通じて達成されるという仮定に基づき、人的資源管理による従業員の効果的な活用がどのような順序で各種成果に影響を与えるのかを示した (図 1)。人的資源管理の各制度・慣行は従業員のコミットメントや質 (能力)、機能上の柔軟性に影響を与え、それらが関与や参画、モチベーションといった行動成果をひきだし、最終的に生産性や離職率などの組織レベルの成果がもたらされる。Paauwe and Richardson(1997) もまた、人的資源管理の活動と成果に関するフレームワークを、人的資源管理の成果と企業レベルの成果を峻別する形で提示している。Paauwe and Richardson が指定したフレームワークの特徴は、人的資源管理戦略の成果が、離職率や欠勤率の低下もしくは、従業員の参画や組織に対する信頼の向上などといった一連の人的資源管理成果を経由せずに、組織レベルの成果に影響を与えうることを示唆している点と、人的資源管理戦略と業績の因果関係が逆転する可能性を指摘して

## 人的資源管理戦略における意図と現実の乖離

いる点である。つまり、人的資源管理の諸制度・慣行は直接的に株価や収益性、顧客満足といった企業レベルの成果に影響力を持つのみならず、そのような成果がまた、人的資源管理戦略の内容を規定するという点である。

図1 人的資源管理と成果

人的資源管理戦略	人的資源管理制度群	人的資源管理成果	行動成果	パフォーマンス 成果	財務成果
差別化 (イノベーション)	選抜	コミットメント	努力/モチベーション	向上: 生産性 品質 イノベーション	収益性
集中 (品質)	訓練		協力	低下: 欠勤率 離職率 対立関係 顧客からの苦情	
コスト (コスト削減)	評価	従業員の能力	参画		ROI
	報酬	柔軟性	組織市民的行動		
	職務設計				
	参画管理				

出所: Guest(1997) p270.

## 2. 実証研究の展開

人的資源管理戦略と業績の関連性をひとつのフレームワークのなかで把握することを企図した初期の研究は、業績を細分化し、それらが直接的・間接的に人的資源管理戦略の影響を受けることを想定している。この枠組みを理論的基盤としながら、人的資源管理戦略と業績の関連を説明しようと、多くの実証研究がそれぞれ独自の分析視角の中で蓄積されてきた。例えば、Huselid(1995)は全社レベルを対象に人的資源管理戦略と離職率や生産性の関連に加え、収益性などの財務成果への貢献を検討したのに対し、Ichniowski, Shaw and Premeaux(1997)は鉄の生産ラインをサンプルに人的資源管理戦略の生産性向上への貢献を論じている。さらに、製造業ではなくサービス業を対象にした研究も見られるようになり(Batt 2002)、人的資源管理戦略と各種成果という二要因を抽出してそれらのポジティブな関係を検証する研究は、1990年代後半から増加の一途を辿ることとなる。アメリカを中心として進められた一連の実証研究の隆盛をPaauwe(2009)は、「アメリカにおいて各研究者は、付加価値をもたらす存在としての人的資源管理の役割を示す実証研究に忙殺されていた。」(p131)と評している<sup>3)</sup>。

人的資源管理戦略が企業に多大な付加価値をもたらす存在であることを示唆す

3) アメリカ以外の諸外国でも、イギリスを中心として研究蓄積が確認できるが、相対的にその規模はアメリカよりも小さい。(Guthrie 2001; Guest et al. 2003 など)。

るために、かかる諸研究において共通している点は、高業績人材マネジメントシステム( high performance work systems)を中心とする従業員投資型の人的資源管理戦略を提示し、その有効性を検討していることである<sup>4)</sup>。高業績人材マネジメントシステムは、「従業員のスキル、コミットメント、生産性を向上させ、人的資源が競争優位の源泉となるようデザインされた人事施策・慣行群のシステム」( Datta, Guthrie and Wright 2005, p136) を意味し、従業員の参画の増大、豊富な訓練、インセンティブの提供などがその中心となっている ( Appelbaum et al. 2000) 。高業績人材マネジメントシステムを中心に据えた研究群には、その構成要素にばらつきが見られるといった批判が存在する ( Becker and Gerhart 1996, p784) もの、92の研究をサンプルにメタ分析を行った Combs et al. (2006) は、高業績人材マネジメントシステムの採用によって財務成果が向上すると結論づけている ( Combs et al. 2006, p524) 。

### 3. 相関から因果関係の解明へ

上述した内容から、人的資源管理戦略と業績の関連を取り扱う実証研究の多くが「人的資源管理戦略は組織成果をはじめとする各指標にポジティブな影響をもたらすのか」もしくは、「どのような人的資源管理戦略がその影響を最大にできるのか」という問いに答えることを主眼としていたという事実が導出される。その意味で、高業績人材マネジメントシステムが様々な条件下で高い業績を当該企業にもたらすという結論を支持する論拠が数多く提示されたことは、学界にとっても実務界にとっても意義ある進歩といえよう。

しかしながら、人的資源管理戦略が企業の業績向上に貢献するということを示すためには、単に特定の人的資源管理戦略が優れているということを明らかにするだけでは不十分であり、人的資源管理戦略が個人・組織成果に作用する詳細なメカニズムが明らかにされる必要がある。さらに、Pauwe and Richardson (1997) が示した業績向上→人的資源管理戦略という因果関係の逆転現象に関しても十分には説明されておらず、この問題を解明するためには、複数の要因を両者の間に介在させることで人的資源管理戦略が業績に貢献する道筋を精緻化しなければならぬ ( Wright et al. 2005, p421)。そういった意味で、これまでの一連の研究は、両者の関連を明らかにしたとはいえるものの、決して因果関係を

---

4) 高業績人材マネジメントシステムの内容および特質については拙稿 (2013) に詳しい。

立証するには至っていない ( Boselie, Dietz and Boon 2005, p.79) 。

総じていうと、我々は 「どのようにして人的資源管理戦略が高い業績の獲得に貢献しているのか」 についてより深く吟味し、人的資源管理戦略と業績の因果関係を明らかにする必要がある。これは、「人的資源管理戦略が業績にどのようなインパクトを持ちうるのか」という問題から、「人的資源管理戦略がどのようなルート、プロセスを経て業績の向上に貢献しているのか」という問いへと、戦略的的人資源管理論の問題意識が変化してきたとする Guest(2011) の見解とも符合する ( Guest 2011, p.7) 。

上述の議論を踏まえて、以下では人的資源管理戦略と業績をつなぐ理論的な枠組みに主眼を置きながら両者の関係を検討していく。実証研究そのものよりも、フレームワークの構築に注目する所以は、説得力を伴う形で人的資源管理戦略が業績へと影響を与える道筋を説明するモデルは決して多くないからである<sup>5)</sup>。実証研究は、理論的な枠組みが体系的に整理されたのちにそれが現実から遊離していないかを確認するために行われるべきであり、研究の順序として理論的整備が実証研究より先んじて行われなければならないと思われる。

## ・ 策定された人的資源管理戦略とその実現

戦略的的人資源管理の分析視角はこれまでの人的資源管理とは異なり、個々の人的資源管理の制度・慣行ではなくその総体としての人材マネジメントシステムに焦点を当てる ( Becker and Huselid 2006, p.899) 。このセットとしての人材マネジメントシステムが組み合わされることで人的資源管理戦略となり、一つの事業体の中でヒトの管理職能に関する戦略として具体的に展開されるのである ( Boxall and Purcell 2011) 。かかる概念上の特徴を踏まえると、人的資源管理戦略にまつわる主要な検討課題は「効果的な人的資源管理戦略は何か、それはどのように構築されるのか」という策定に関する問題と、「策定された人的資源管理戦略がどのように現場で展開されて、業績や競争優位に貢献するのか」という戦略の実現に関する問題に大別できる。この区別に従うと、戦略的的人資源管理のブラックボックス問題は後者に傾倒するものである。しかし、策定された人的資

---

5) この点に関して、 Boselie, Dietz and Boon(2005) は、当該問題に基づいた理論的フレームワークが、実証研究によってもたらされた発見事実を説明しようとして構築されたものが多いと指摘しており ( p.71) 、これは説得力のある理論的フレームワークを提示した研究が少ないことの証左である。 1つ

源管理戦略がどのように現場で実現されているのかを説明することは容易ではない。何故なら、戦略が策定者の意図通りにそのままの形で実現するとは限らないからである。したがって、ブラックボックス問題の検討にあたってはまず、策定された戦略の実現可能性に焦点を当てながら検討することが必要であると考えられる。

### 1. 戦略概念が内包する「意図」と「現実」の乖離

人的資源管理戦略のみならず、一般に戦略という概念に策定とその実現という側面が備わっていることは想像に難くない。つまり、優れた絵図を戦略として描けたとしても、当初想定された戦略がそのまま実現されるとは限らない。たとえば、戦略の概念を初めて用いたとされる von Clausewitz は、「戦略によって個々の戦役の計画を立てられ個々の戦闘が配列される。しかし、これらの計画のすべては、多くの場合必ずしも当たっていない、多くは予想と違う、あるいは詳細について事前に決定することがまったく不可能なただの仮定に基づいているので、戦略によって、現地で、真の状況に応じて細部の決定が行われ、全体の計画が修正されなければならない。」( von Clausewitz 1980, 訳書 p184) と述べている。さらに、戦略の創発性に注目した Mintzberg は、公式的な戦略計画が問題解決に貢献するどころか、すでにある問題を悪化させたり、以前にはなかった問題を発生させたりする可能性を指摘している。( Mintzberg 1994, p256, 訳書 p277)。

戦略に関する古典的な研究は、戦略が単に策定のみに注意を払えばそれが完遂されるわけではなく、実行に移された際にどのようにして現場で効果的に当該戦略を実践するのかがその成否にとって重要であることを示唆している。しかし、1980年代から1990年代にかけての戦略的人的資源管理理論の諸研究では、人的資源管理戦略が現場に適用された際にどのような事象が生じるのかという問いについては決して十分な関心が向けられてきたとはいえない ( Gratton and Truss 2003, p76) <sup>6)</sup>。人的資源管理戦略と業績間の因果関係を解明しようと試みるのであれば、人的資源管理戦略が策定者の意図した通りで必ずしも現場において反映されているわけではないという認識を基礎にしながら、具体的に人的資源管理戦略の実現がどのようにしてなされるのかを検討する必要があるといえよう。実際、策定された人的資源管理戦略が、現場において人的資源管理戦略の策定者の

---

6) Gratton and Truss(2003)はこの例として Huselid(1995)を提示している(p86)。

意図とは異なる戦略として認識・経験されているのかを検討した研究は、単に特定の人的資源管理戦略が存在しているのかどうかではなく、実際に経験している人的資源管理戦略は「何か」をインタビュー調査することで、意図した人的資源管理戦略と現実の人的資源管理戦略を区別し、両者に不一致が起きていることを明らかにしている（Truss 2001, Khilji and Wang 2006）。

## 2. 高業績人材マネジメントシステムの有効性

前節の議論を踏まえると、人的資源管理戦略が業績向上に貢献するメカニズムを明らかにするうえでは、多くの研究（例えば Ramsay, Scholarios and Harley 2000, Hartog and Verburg 2004, Evans and Davis 2005, Takeuchi et al. 2007）に見られるような、高業績人材マネジメントシステムという特定の人的資源管理戦略を想定し、それが何らかの介入要因を經由して業績の向上に対して貢献を果たすとする分析視角の妥当性に懐疑的にならざるを得ない。なぜなら、人的資源管理戦略の策定段階において、意図された戦略としての高業績人材マネジメントシステムがそのままの形で実行されるとは限らない（Truss 2001, Khilji and Wang 2006）にも関わらず、あたかも高業績人材マネジメントシステム＝唯一最善の人的資源管理戦略であるかのような前提に立つことは人的資源管理戦略の有効性を説明するうえでは妥当でないからである。安易に高業績人材マネジメントシステムの普遍的な有効性を認めるのではなく、それが優れた人的資源管理戦略のひとつとして確立されていることを認識しつつも、それ以外の人的資源管理戦略と同様にその実現可能性が確かめられねばならないのである。

さらに、複数の研究（Lepak and Snell 1999, Siebert and Zubanov 2009, Boxall and Purcell 2011）において組織内で人的資源管理戦略は従業員グループや求められる役割等の差異に応じて多様化することが主張されていることを鑑みると、同じ組織内でも高業績人材マネジメントシステムが適用されるグループとそうでないグループに区別できる。したがって、人的資源管理戦略がどのように実現されるのかを解明するためには、人的資源管理戦略を具体的な高業績人材マネジメントシステムなどに特定するのではなく、より一般的な構成概念として捉えるべきであると考えられる。

## 3. 策定された人的資源管理戦略の実現メカニズム

ここまで人的資源管理戦略の有効性を策定と実現の点から検討し、人的資源管



理戦略が業績向上に対して貢献を果たすメカニズムの解明のためには、「必ずしも策定段階の人的資源管理戦略が何の問題もなくそのまま実現されるわけではない」という点に留意しながら考察を進めることの重要性を論じてきた。また、考察対象を高業績人材マネジメントシステムに限定するべきではないことを確認した。以上から導出される含意は、あらゆる人的資源管理戦略において、策定者がその戦略に込めた意図通りに現場で展開されない、もしくは意図とは異なる形で従業員に認知・経験されるという現象がどのように生じるのか、意図と現実の差が小さくなる（大きくなる）ことの一般原理を解明することこそが、人的資源管理戦略が業績に貢献するメカニズムを明らかにするにあたって肝要であることが指摘できる点にある。

人的資源管理戦略の意図と現実の乖離に注目し、その内実を明らかにした研究はそれほど多くないが、Boxall and Purcell(2011)と Wright and Nishii(2007)は、人的資源管理戦略が意図どおりに現場に適用されることの困難性を意識しながら、理論的フレームワークを用いて人的資源管理戦略と業績間のブラックボックスを説明しているという点において注目に値する。Wright and Nishii(2007)は、意図された人的資源管理制度(Intended HR Practices)と現実の人的資源管理制度(Actual HR Practices)を区別したうえで、現実の人的資源管理制度が従業員によって認知・経験されることで組織成果をもたらすと論じている。さらに、彼らはこれまでの戦略的人的資源管理の研究が組織レベルの分析のみに焦点が当てられているという問題意識のもとで、組織レベル(意図した人事制度、実際の人事制度)→個人レベル(人事制度の認知、従業員の反応)→組織レベル(組織成果)へと分析レベルを変化させながら人的資源管理戦略の適用過程を解明した。Boxall and Purcell(2011)もまた、Wright and Nishii(2007)の影響を受けつつも、特にラインマネージャーが果たす役割に重点を置きながら独自のフレームワークを提示している。彼らによると、ラインマネージャーの行動がシニアマネージャーによって想定された人的資源管理戦略の実現可能性に影響を与え、従業員の認知および経験は、従業員がラインマネージャーと築く関係の質に依存する(Boxall and Purcell 2011, pp246-248)。

両研究は、人的資源管理戦略が現場に適用され、実現するメカニズムをこれまでの諸研究よりも詳細に明らかにした意味でその功績は大きく、意図した人的資源管理戦略を成功裏に実現するためには、個人と組織という複数の分析レベルを

基にした視座の必要性と、ラインマネージャーの役割に注目すべきであるという事実が明らかになった。以上から、意図された人的資源管理戦略と現実の人的資源管理戦略の差異がどのように発生、変化するかをより精確に明らかにするために、個人－組織という分析レベルおよびラインマネージャーという 2 点に立脚しながら関連する所論をより詳細に検討していく。

## 一貫性のある人的資源管理戦略と組織風土

### 1. 介在要因としての組織風土

#### 1) マルチレベル概念に関する諸理論

Wright and Nishii(2007) の枠組みで示されたような、組織内の制度としての人的資源管理戦略が個人の態度・行動に影響を与え、それが組織成果へと結実するという、組織と個人を包含したマルチレベルの思考は、人的資源管理戦略と業績との関連を検討するうえで、より洗練された考察方法として認識されている(Paauwe 2009, p134)。この組織－個人間の相互作用から、どのように人的資源管理戦略の意図と現実の差異が表出するメカニズムが導き出されるのであろうか。

人的資源管理戦略が有する個人への影響と、彼らの態度・行動から生じる組織成果の変化を説明した理論は多岐に渡る。例えば、AMO理論(Purcell et al. 2003)は、実際の労働にあたって必要とされる **A**(ability: 能力)、**M**(motivation: 動機づけ)そして **O**(opportunity: 機会)が従業員に適切に付与された際に彼ら(彼女ら)のパフォーマンスが向上し、組織成果へと結実すると論じている。また、Guest(1999)は心理的契約の概念を用いて人的資源管理における組織－個人間に生じる相互作用を論じている。心理的契約は、「個人と組織の交換関係における同意に関しての、組織によって形成される個人の信念」(Rousseau 1995, p.9)と定義され、組織と個人で交わされる心理的な暗黙の相互期待を指す。検討の結果 Guest(1999)は、従業員の参画を促進する組織文化と用いられる慣行・制度の数がポジティブな心理的契約にとっての特に重要な先行要因となることを明らかにした。

しかしながら、AMO理論は、前述のような人的資源管理戦略の意図と現実との乖離が生じることを考慮していない。つまり、個人が有する能力や適切な役割付与の重要性は示唆しているものの、人的資源管理戦略が意図通りに、もしくは

意図とは異なった形でどのように従業員によって認知・経験されているのかについては答えることができない。では、心理的契約概念はどうであろうか。心理的契約概念を用いて、人的資源管理戦略の意図と実際の差異から生じる個人への影響を検討した Grant(1999)によると、公式に発表された人的資源管理戦略(意図した人的資源管理戦略)と実際に従業員によって認知・経験される人的資源管理戦略の差異が、組織に対する個人の不信感を生み、ネガティブな心理的契約をもたらすとしている。しかし、心理的契約概念を用いた一連の研究は、「ポジティブな心理的契約をもたらす人的資源管理戦略は何か」もしくは「人的資源管理戦略の意図と現実の乖離が心理的契約にどのような影響を与えるか」を考察しているものの、何故、どのように、どの程度、人的資源管理戦略の意図と現実の乖離が生じるのかについては、必ずしも明らかにするには至っていない。

## 2) 介在要因としての組織風土

以上において、個人と組織というマルチレベル概念に基づいて人的資源管理戦略—業績間の関係を検討する諸理論が概観されたが、AMO理論と心理的契約概念のいずれにおいても当該問題を説明するうえでの理論上の限界が存在することが確認された。このような状況を踏まえると、人的資源管理戦略の意図と現実の差異が生ずる内実を明らかにするにあたって有用であり、なおかつマルチレベルの視座を有する概念としての組織風土を人的資源管理戦略と業績間の介在要因として設定する研究は注目に値する(Lepak et al. 2006, Ferris et al. 1998)。その代表的研究である Bowen and Ostroff(2004)は、個人と組織をまたぐ要素として「風土」(climate)を提示し、それが人的資源管理戦略の実行にあたってどのような役割を果たすかを明らかにしている。

まず、Bowen and Ostroffは個人レベルの認知による心理的風土と、従業員間で共有された認識を意味する組織レベルの組織風土を峻別し、両者が人的資源管理戦略と業績の関係に介在し、そのような分析視角を採用することで、人的資源管理戦略をマルチレベルで検討することが可能となることを論じている。次に、人的資源管理戦略は、従業員が仕事上、自身にどのような行動や態度が求められているのかを確認するための、管理者からのメッセージとしての機能を持つとして、その内容を従業員が解釈することで心理的風土が形成され、その解釈が従業員間で共有される形で、組織風土が形成される。その結果、個人間で共有されて形成された組織風土は従業員の態度・行動を規定し、それが組織成果へとつながる

る、というのが彼らの主張における基本的な論理である。

さらに、Bowen and Ostroff は、経営者もしくは管理者がメッセージとして発する人的資源管理の内容に基づいて、従業員がその職務上何を求められているのか、何が重要であるのか、どのような行動に対して報われるのか、などといったことを正確に判断するためには、メッセージの受信者である従業員に正しい情報が提供される必要があるとして、彼らの認知上の曖昧性を取り除くために人的資源管理戦略が固有であること、一貫していること、そして同意が存在していることの3要件を満たす必要があると論じた。Bowen and Ostroff は、この条件を満たした人的資源管理戦略の影響を受けて自身に期待される行動・役割についての従業員間での共通の解釈が生まれ、それが共有される状況を「強い状況」(strong situation)と呼び、「強い風土」(strong climate)によってこれが形成されると述べている。

Bowen and Ostroff(2004) は、個人の心理的風土および組織風土に着目することで人的資源管理戦略の業績への貢献を説明するという新たな分析視角を提示し、ブラックボックス解明に対して貢献があるのみならず、意図と現実の乖離という人的資源管理戦略が有する問題に関しても学ぶべき点は多い。つまり、従業員間でその職務上の義務や役割に関する共通の認識が組織風土の中で形成され、「強い状況」にある職場は、「弱い状況」にある職場と比して、経営者の意図に対する解釈が従業員間で多様性を帯びることが少ないため、強い風土もしくは強い状況にある職場では、従業員が人的資源管理戦略の策定者の意図通りにその役割を果たし、意図と現実の差が相対的に小さくなる。ここに、人的資源管理戦略の意図と現実の乖離がどのようにして生じ、その程度が規定されるのかを解明するための理論的根拠のひとつが提示されたといえる。

## 2. 人的資源管理戦略の一貫性

上述の内容に基づくと、人的資源管理戦略が有する一貫性や固有性といった特質が組織風土を介在して意図と現実の程度を規定する。しかし、このような人的資源管理戦略の特質、とりわけ一貫性に関する議論は決して新しいものではなく、すでに戦略的人的資源管理論の範疇で検討されている。それは、一貫性(Baron and Kreps 1999) や内的適合(Baird and Meshoulam 1988, Delery 1998, Gerhart 2007) の概念を通じて把握されており、たとえば、Baron and Kreps(1999) は、人的資源管理戦略の策定において3種類の一貫性を考慮する

ことが必要であるとしている。すなわち、①人的資源管理戦略を構成する各人事制度間が相互補完的になるように調整する機能上の一貫性、②同様の環境下にある従業員に対しては、同様の人的資源管理戦略を適用することを意味する従業員間の一貫性、そして③時間軸において、頻繁に人的資源管理戦略を変更することはふさわしくないとする経時的な一貫性の 3 つである ( Baron and Kreps 1999, pp.32-33)。内的適合は、人的資源管理戦略を構成する人事制度・慣行間の相互作用を求める思考であり、Baron and Kreps(1999)における機能上の一貫性にあたる。

一貫性や内的適合は、優れた人的資源管理戦略を説明する際の有力概念であり、戦略的資源管理論の黎明期からその有効性に注目が集まっていたが、これまでは人的資源管理戦略の意図と実際の乖離が生起するという事実を前提とせず、単に内的一貫性によるシナジー効果の検討を行うことでその重要性を示唆するに留まっていたといえる ( Ichniowski, Shaw and Prensush 1997, MacDuffie 1995, Appelbaum et al. 2000)。さらに、内的一貫性は実証上必ずしもその有効性が説明されているわけではない ( Gerhart 2007, p.327)。したがって、人的資源管理戦略の意図と現実が乖離する程度が内的適合度によって小さくなるという事実が導き出されたことは、当該概念に新たな分析視角と潜在的価値を付与できたという点において意義あるものと思われる。

ここまで、人的資源管理戦略の実行における意図と現実の差異を明らかにする第一の視座である組織風土について検討してきた。ただ、既に述べたように組織風土のみで当該現象が説明可能になるわけではなく、ラインマネージャーが人的資源管理戦略の適用において果たす役割もまた重要である。

## 人的資源管理戦略の実現におけるラインマネージャーの役割

### 1. ラインマネージャーの役割

人的資源管理戦略の意図と現実がどのように乖離するのかを検討するための分析視角として、人的資源管理戦略を現場に適用する存在としてのラインマネージャーの役割に焦点を当てることは、特に驚くべきことではない。何故なら、実際に従業員が認知・経験する人的資源管理戦略は、ラインマネージャーがその責任に基づいて提供もしくは実行されたものとして把握されるからである ( Purcell and Hutchinson 2007, p.3)。しかしながら、先に検討された組織風

土概念においては、従業員が人的資源管理戦略をどのように認知するのかという問題を主題としているにも関わらず、組織風土の形成に関してラインマネージャーがどのような役割を果たすのかについては必ずしも明らかになっていない。我々は、人的資源管理戦略の策定者であるトップマネジメントおよび人事マネージャーとそれを実際に経験する現場の従業員との間に介在するラインマネージャーがどのような役割を果たすのかという視点から、上位者の意図した通りにもしくは、意図しない形で人的資源管理戦略が適用されることの内実を探索していく必要があるといえよう。

端的に述べるならば、ラインマネージャーは、従業員の裁量行動を引き出すという点において、重要な役割を果たす（Purcell and Hutchinson 2007, Harney and Jordan 2008）。つまり、ラインマネージャーは実際に人的資源管理戦略を現場において適用し、彼ら（彼女ら）がリーダーシップを発揮することによって従業員の行動に影響を与えるのである。従業員は、他の管理者と比してより近接した関係にあるラインマネージャーの影響を大きく受け（Liden, Bauer and Erdogan 2004）、それゆえラインマネージャーと従業員が形成する人間関係の質がその後のパフォーマンスにとって重大なものとなる（Uhl-Bien, Graen and Scandura 2000）。

しかしながら、人事マネージャーやトップマネジメントから示された人的資源管理戦略を現場で執り行うことによって従業員から適切な行動を引き出すことがラインマネージャーの役割として把握されたとしても、それは必ずしも上位者の想定した通りにラインマネージャーが管理活動に従事することを意味するわけではない。例えば、ラインマネージャーが人的資源管理戦略に対して不信感を抱き、自身の裁量によってその人的資源管理戦略を変容させてしまうことが考えられる（McGovern et al. 1997）。また、人的資源管理戦略に対する熱意がなく、積極的な関与を行わないといったラインマネージャーの行動も予見される（Purcell et al. 2003, p39）。

以上の記述から、現場の管理者としてのラインマネージャーは、上位者によって提示された人的資源管理戦略を解釈・認知するなかで、それが現場と整合的でない、もしくは正当性を有するものでないという判断をくだすと、自身がふさわしいと思った形に修正・適用することがわかる。さらに、ラインマネージャー自身の人的資源管理戦略実行に対するモチベーションにも個人差が見られ、どの程度人的資源管理戦略が意図通りに実行され、それがどの程度有効なのかとい

う点に関して差異が生じることとなる。その結果、従業員が経験する実際の人的資源管理戦略は、たとえ意図した人的資源管理戦略が同一のものであっても、ラインマネージャーに依存する形で多様化する。この意味において、ラインマネージャーの裁量行動が、意図された人的資源管理戦略と現実の人的資源管理戦略との間で生じる差異の程度を条件づけるという事実が導出されるのである（McGovern et al. 1997, Purcell and Hutchinson 2007）。

## ２．ラインマネージャーの二面性

ラインマネージャーの行動が意図と現実の差異を規定する要因のひとつとして抽出された。これを前提とすると次に問題になるのは、ラインマネージャーが具体的にどのような活動によってその差異を小さく（大きく）するのか、という役割行動の詳細な解明であろう。ただし、この問題を既に述べた組織風土やそれに基づく人的資源管理戦略の特質と切り離して考えるべきではない。なぜなら、ラインマネージャーは人的資源管理戦略を現場に適用するという立場にありながら、同時にその人的資源管理戦略の影響を受けて自身に求められる行動を認知・解釈するという一面も有するからである。すなわち、ラインマネージャーは、形成された組織風土の範疇において従業員の裁量行動を引き出すという役割を担うのみならず、人的資源管理戦略によって発せられたメッセージを認知・解釈することによって組織風土を形成する集団の構成要員の一人として把握される。

ラインマネージャーの人的資源管理戦略に対する二重の性質を認識することの便益は、人的資源管理戦略が「強い風土」もしくは「弱い風土」のどちらを形成するのかに依存して、意図と現実の差異を埋めるためにラインマネージャーに必要とされる行動が変化することが説明できる点にある。つまり、「強い風土」が人的資源管理戦略によってもたらされた場合は、ラインマネージャーを含めた現場集団の中でどのような行動が求められているのかの共通認識が形成されているため、ラインマネージャーは自身の認知に従って人的資源管理戦略を忠実かつ従業員間での公平性を維持した形で実行することが求められる。逆に、「弱い風土」の状況下においては、ラインマネージャーと従業員間で必要とされる行動についての共通認識が曖昧であるため、ラインマネージャーは上位者の意図を察知し、それをできるだけ多くの従業員に伝達することで彼ら（彼女ら）の活動を調整する必要があるといえる。特に、特定の人的資源管理戦略がなげ行われているのかを理解することが従業員の認知および行動にとって重要であることから（Nishii,

Lepak and Schneider 2008)、ラインマネージャーは自身の裁量行動の中で、従業員に人的資源管理戦略が提示されることの意味を正確に伝達し、彼ら(彼女ら)が意図通りに行動するのかどうかを監督する必要があるといえる。このような具体的なラインマネージャーの人的資源管理戦略に対する理解力や現場への公正な適用、伝達行動、また、それを支えるモチベーションの程度が、人的資源管理戦略の意図と現実の差異を明らかにするうえで特筆すべき要因となる。

## ・ 人的資源管理戦略の展開

これまでの内容を一つの枠組みの中で把握するために図示すると、以下のようになる(図2)。人的資源管理戦略と業績を結ぶ介入要因を示すモデルとしてはいくぶん単純化したものではあるが、意図した人的資源管理戦略がどのように現実の人的資源管理戦略として従業員に経験されるのかを説明するには有用である。

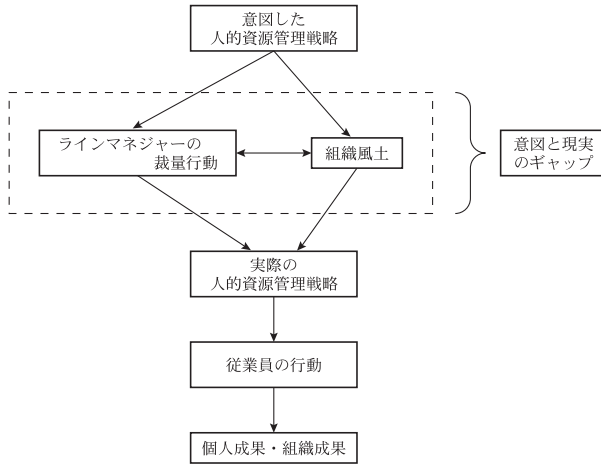
まず、人事マネージャーやトップマネジメントなどによって人的資源管理戦略が策定される。これは、現場からは離れた上位者によって構築され、現場の従業員に対して特定の行動や認知を求めるメッセージとしての役割を果たすという意味で、上位者の意図が反映された人的資源管理戦略である。

次に、人的資源管理戦略が、「固有性や一貫性などの特質を有するのか」という点を基準として組織風土の中でも「強い風土」もしくは「弱い風土」が形成される。その際には、従業員とラインマネージャーのいずれもが提示された人的資源管理戦略を解釈・共有することで、現場でどのような行動が求められているのかに関する共通認識ができていく。「強い風土」のもとでは各々に要求される役割行動に共通理解があるため、人的資源管理戦略の意図とそれを経験したときの差異が少なくなる。逆に、「弱い風土」の現場では、どのような行動が求められているのかが曖昧なことに起因して、策定者の意図した形で従業員が人的資源管理戦略を認知・経験することができない。これはつまり、「人的資源管理戦略をメッセージとして認知して、特定の行動を実践してほしい」という策定者の意図と、現実の従業員の解釈・行動が乖離するという意味で、意図と現実の認知的側面における乖離として把握できる。

一方、ラインマネージャーは現場に人的資源管理戦略を伝達・適用することで従業員の行動を引き出す役割を担う。ラインマネージャーは自身のモチベーショ



図 2 人的資源管理戦略の展開



(筆者作成)

ンや能力、置かれている立場等に基づいて様々な裁量行動を見せ、それによって意図した人的資源管理戦略がどの程度の正確性を伴って従業員に経験されるのかが規定される。ここでの焦点は主に、上位者が策定した人的資源管理戦略をどの程度ラインマネージャーが正確かつ効果的に現場に適用できるのかという点にあり、人的資源管理戦略そのものが現場で変容する過程を意図と現実の差異として捉えるため、意図と実際の制度的側面における乖離として認識できる。

さらに、ラインマネージャーは組織風土の形成に関わるのみならず、組織風土の性質によって求められる行動が変化するため、ラインマネージャーの裁量行動と組織風土の両者は相互作用的な関係として把握できる。以上のような過程を経て従業員に経験された人的資源管理戦略が現実の人的資源管理戦略であり、それに応じる形で従業員が日々の職務活動を行う。その結果、従業員の認知的能力やモチベーションが向上し、それが組織成果へと結実する。

## ・ おわりに

以上において検討されたように、本稿では戦略的人的資源管理論においてブラックボックスとして把握されている人的資源管理戦略が業績向上に貢献するメ

## 人的資源管理戦略における意図と現実の乖離

カニズムに関して、人的資源管理戦略の意図と現実の乖離という側面に注目しながらその解明を試みた。これまで、戦略的人的資源管理論のブラックボックスとして位置づけられていた当該問題を、ラインマネージャーの裁量行動と組織風土という 2 つの要因を用いて解明するとともに、既存の枠組みでは必ずしも明らかにされていない、意図した戦略と実際の戦略がなぜ、どのように乖離するのかを示したことが本稿の貢献である。特に、組織風土とラインマネージャーに注視することで、人的資源管理戦略が適用される「現場」をより深く考察する視点を提示できたことは、戦略的人的資源管理が現場での人材管理のダイナミクスを軽視もしくは無視しているという批判（守島 2010）にも応えうる。

ただし、本稿においては、経営者や人事マネージャーによって策定された人的資源管理戦略を所与として、それがどのように組織内での適用過程において変容を遂げるのかに焦点を当てたため、現場で戦略が創造されるという創発的視点やその有効性については検討を行っていない。この点は既存の戦略的人的資源管理論研究においては看過されている視点でもあり、今後の検討課題とする。

（筆者は、関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程 2 年）

参考文献

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L.(2000) *Manufacturing Advantage : Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.
- Baird, L. and Meshoulam, I.(1988) ‘ Two Fits of Strategic Human Resource Management ’, *Academy of Management Review*, Vol13, No1, pp116-128.
- Baron, J. N. and Kreps, D. M.(1999) ‘ Consistent Human Resource Practices ’, *California Management Review*, Vol41, No3, pp29-53.
- Batt, R.(2002) ‘ Managing Customer Services : Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth ’, *Academy of Management Journal*, Vol45, No3, pp587-597.
- Becker, B. and Gerhart, B.(1996) ‘ The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects ’, *Academy of Management Journal*, Vol39, No4, pp779-801.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A(2006) ‘ Strategic Human Resource Management Where Do We Go From Here? ’, *Journal of Management*, Vol32, No6, pp898-925.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C.(2005) ‘ Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research ’, *Human Resource Management Journal*, Vol15, No3, pp67-94.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C.(2004) ‘ Understanding HRM-Firm Performance Linkage : The Role of the “ Strength ” of the HRM System ’, *Academy of Management Review*, Vol29, No2, pp203-221.
- Boxall, P. and Purcell, J.(2011) *Strategy and Human Resource Management : Management, Work and Organisations, 3rd edition.*, Palgrave Macmillan.
- von Clausewitz, C.(1980) Vom Kriege, P. Reclam jun.(日本クラウゼヴィッツ学会訳『戦争論 レクラム版』 芙蓉書房出版、2001年。)
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D.(2006) ‘ How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance ’, *Personnel Psychology*, Vol59, No3, pp501-528.

- Datta, D. K., Guthrie, J. P. and Wright, P. M.(2 005) ‘ Human Resource Management and Labor Productivity : Does Industry Matter?’, *Academy of Management Journal*, Vol48, No1, pp135-145.
- Delery, J. E.(1 998) ‘ Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research ’, *Human Resource Management Review*, Vol8, No3, pp289-309.
- Dyer, L. and Reeves, T(1 995) ‘ Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol6. No3, pp656-670.
- Evans, W. R. and Davis, W. D.(2 005) ‘ High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure ’, *Journal of Management*, Vol31, No5, pp758-775.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. and Frink, D. D.(1998) ‘ Toward A Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship ’, *Human Resource Management Review*, Vol8, No3, pp235-264.
- Gerhart, B.(2007) ‘ Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems ’, In Ostroff, C. and Judge, T. A( Eds) *Perspectives on Organizational Fit*, Psychology Press.
- Grant, D(1999) ‘ HRM, Rhetoric and The Psychological Contract A Case of ‘ Easier Said Than Done ’’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol10, No2, pp327-350.
- Gratton, L. and Truss, C.(2 003) ‘ The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action ’, *Academy of Management Executive*, Vol17, No3, pp74-86.
- Guest, D. E.(1 997) ‘ Human Resource Management and Performance : A Review and Research Agenda ’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol8, No3, pp263-276
- Guest, D. E(1 999) ‘ Human Resource Management-The Worker ’s Verdict ’, *Human Resource Management Journal*, Vol9, No3, pp5-25.
- Guest, D. E(2011) ‘ Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers ’, *Human Resource Management Journal*, Vol21, No1, pp3-13.

- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., and Sheehan, M.(2 003) ‘ Human Resource Management and Corporate Performance in the UK ’, *British Journal of Industrial Relations*, Vol41, No2, pp291-314.
- Guthrie, J. R(2 001) ‘ High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand ’, *Academy of Management Journal*, Vol44, No1, pp180-190.
- Harney, B. and Jordan, C(2 008) ‘ Unlocking the Black Box : Line Managers and HRM-Performance in a Call Centre Context ’, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol57, No4, pp275-296.
- Den Hartog, D. N. and Verburg, R. M(2 004) ‘ High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness ’, *Human Resource Management Journal*, Vol14, No1, pp55-78.
- Huselid, M. A.(1995) ‘ The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ’, *Academy of Management Journal*, Vol38, No3, pp635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G.(1997) ‘ The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines ’, *American Economic Review*, Vol87, No3, pp291-313.
- Khilji, S.E. and Wang, X(2 006) ‘ ‘ Intended ’and ‘ Implemented ’HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research ’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol17, No7, pp1171-1189.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. E.(2006) ‘ A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research ’, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol25, pp217-271.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A(1 999) ‘ The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development ’, *Academy of Management Review*, Vol24, No1, pp31-48.
- Liden, R. C., Bauer, T. N. and Erdogan, B(2 004) ‘ The Role of Leader-Member Exchange in the Dynamic Relationship Between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders, and Organizations ’, In Coyle-Shapiro, J. A-M., Shore, L. M., Taylor, M. S. and Tetrick, L. E.( Eds ) *The Employment Relations: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press.

- MacDuffie, J. R.(1995) ‘ Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry ’, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol48, No2, pp197-221.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Truss, C.(1997) ‘ Human Resource Management on the Line? ’, *Human Resource Management Journal*, Vol7, No4, pp12-29.
- Mintzberg, H.(1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press.(黒田哲彦、崔大龍、小高照男訳 『「戦略計画」 創造的破壊の時代』 産業能率大学出版部、1997年。)
- Nishii, L., Lepak, D. P. and Schneider, B.(2008) ‘ Employee Attributions of the “ Why ” of HR Practices : Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction ’, *Personnel Psychology*, Vol61, No3, pp503-545.
- Paaue, J.(2009) ‘ HRM and Performance : Achievements, Methodological Issues and Prospects ’, *Journal of Management Studies*, Vol46, No1, pp129-142.
- Paaue, J. and Richardson, R.(1997) ‘ Introduction ’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol8, No3, pp257-262.
- Purcel, J. and Hutchinson, S.(2007) ‘ Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence ’, *Human Resource Management Journal*, Vol17, No1, pp3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J.(2003) *Understanding the People and Performance Link : Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B.(2000) ‘ Employee and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box ’, *British Journal of Industrial Relations*, Vol38, No4, pp501-531.
- Rousseau, D. M.(1995) *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications.
- Siebert, W. S. and Zubanov, N.(2009) ‘ Searching for the Optimal Level of Employee Turnover: A Study of a Large U.K. Retail Organization ’, *Academy of Management Journal*, Vol52, No2, pp294-313.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. and Takeuchi, K.(2007) ‘ An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations ’, *Journal of Applied Psychology*, Vol92, No4, pp1069-1083.

- Truss, C.(2 001) ‘ Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes’, *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.8, pp.1121-1149.
- Truss, C., Mankin, D. and Kelliher, C.(2 012) *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., and Scandura, T. A.(2 000) ‘ Implications of Leader? Member Exchange( LMX) for Strategic Human Resource Management Systems Relationships as Social Capital for Competitive Advantage’, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 18, pp. 137-185.
- Wright, P. M. and Gardner, T. M.(2 003) ‘ The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges’, In Holaman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. and Howard, A.( Eds) *The New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Wiley.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H.(2 007) ‘ Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis’, *CAHRS Working Paper*, No.07-03.
- 守島基博(2 010) 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」 『日本労働研究雑誌』第52巻、7号、69-74 ページ。
- 森谷周一(2 013) 「人事戦略の形成過程に関する一考察」 『商学論究』 第61巻、1号、73-96 ページ。