No.1
2002年6月

経営戦略研究

小林俊治　創刊の辞

論文

咸　惠善　制度的プレッシャーと組織の戦略的反応
－仕事と家族のイシューを中心として－

井上　善海　地球環境問題と経営戦略
－事業展開の制約条件から新たなビジネスチャンスへ－

殿崎　正芳　企業の財務戦略と資産の流動化

瀬野　泉　企業の倫理性監査の視点
－企業戦略との対応を手がかりに－

大木　裕子　芸術組織の運営
－欧米日におけるオーケストラ・マネジメントの比較－

竹澤　史江　女性のキャリア形成と能力開発
－キャリア・ストレスの克服を中心に－

書評

日野　健太　Robert P. Vecchio, ed., Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations.

経営戦略学会

『経営戦略研究』の創刊にあたって

経営戦略学会会長
小林俊治

私どもが経営戦略学会を創立したのは、昨年の３月でした。

この『経営戦略研究』は、経営戦略学会の学会誌であります。

学会には、会員の研究成果を口頭で発表する研究報告会と活字にして公表する学会誌が不可欠であります。

『経営戦略研究』は、年に２，３回発行できれば理想的ですが、予算の制約もありますので、１年に１回の割合で発行する予定でおります。しかし、必要に応じて、回数を増やすことも視野に入れております。また、原稿締め切り日などの詳細は、学会のニュース紙である『ストラテジスト』でお知らせいたします。

本創刊号には、論文６本と書評１本が掲載されております。いずれも創刊号にふさわしい力作です。経営戦略の研究領域は、スコープが広く、奥が深いものですが、今後も本誌がこの分野の研究の発展に貢献すべく、力作、問題作を掲載できればと願っております。

会員のみなさまのご協力のほど、お願い申し上げます。

■論文

制度的プレッシャーと組織の戦略的反応

—仕事と家族のイシューを中心として—

中部大学助教授　咸 惠善

1. はじめに

近年，仕事と家族生活を調和・統合しようとする従業員に対する組織の支援への制度的プレッシャーは高まっている．たとえば，育児休業法が 1991 年制定されて以来，改正育児・介護休業法が 1998 年制定された．また，その大幅な改正が行われた育児・介護休業法改正案が2001年11月衆議院で成立された．改正案の主たる柱は，小学校就学前の子供を持つ親を対象に看護休暇制度を創設して，企業の努力義務として盛り込まれていることである．そのほかに，フレックスタイム制や短時間勤務制度などについては，対象となる子供の年齢をこれまでの１歳から３歳未満に引き上げることなどである(1).

労働省は，1999 年から「ファミリー・フレンドリー」企業表彰を実施している．2001 年度の受賞企業は，厚生労働大臣優良賞に日本電気株式会社，厚生労働大臣努力賞にカミテ株式会社，ミノルタ株式会社が表彰された(2)．仕事と育児・介護の両立についての政府外郭団体主催のシンポジウム開催や，一般雑誌や学術雑誌の特集号発行なども盛んになっている(3)．従業員の仕事と家族生活の調和・統合を実現するための施策の充実度が，社会貢献企業を評価する際における指標のひとつとして，使われている(4)．

本研究では，仕事と家族のイシューへの組織の反応に焦点をあてて，組織が制度的プレッシャーにいかに戦略的に反応するのか．また，どのような要因が組織の戦略的反応に影響を与えるのかを，Oliver(1991)の理論的フレームワークを使用して明らかにしようとする．次節は，仕事と家族のイシューへの組織反応の背景を，第３節では Oliver(1991) の理論的フレームワークを検討し，それに基づいた仮説を設定する．第４節ではデータおよび分析，分析結果を検討する．第５節では分析結果について考察を行い，本研究の問題点と課題などを述べる．

2. 仕事と家族のイシューへの組織反応

組織が仕事と家族のイシューに反応する背景として，次の点があげられる．第１に，労働力の人口学的変化である．女性の労働力に占めるウェイトは高まりつつある．とくに子供のいる女性の労働力への参加は著しい．女性の労働力率は 1975 年には 45.7%で，1999 年には 50.0%であった．末子の年齢別子供のいる世帯における母親の就業状態をみると，1989 年には０歳～３歳が 29.1%，４歳～６歳が 47.0%であったが，1999 年には各々30.9%と 49.7%であった（労働省女性局編，2000）．第２に，家族形態の多様化である．夫が稼ぎ手で妻が家事と育児に専念するという伝統的な家族が減少し，共働き家族が増加したり，離婚などによって仕事をもったひとり親家族が増えている．第３に，男女の価値観の変化である，結婚や出産後も仕事を継続する女性が増えている．仕事以外の生活を重視し，生活と仕事の調和を可能とする働き方を求めている男性も増えている(5)．第４に，高齢化の進展に伴い，老親介護と仕事の両立を図る必要に直面する人々が増えていることである．

これらの変化の背景の下で，従業員の仕事と家族

生活の調和の要求は高まっている．男女ともに仕事と家族の調和を実現するためには，家事と育児といった女性の伝統的な役割の代替案を，また，勤務体制における柔軟性を必要とする（Bailyn, 1993）．組織にとって，仕事と家族のイシューにいかに反応するかは，経営上の重要な課題のひとつとなっている．

3．理論的フレームワークおよび仮説

（1）理論的フレームワーク

本研究では，仕事と家族のイシューへの組織の反応を説明するために，Oliver(1991)の理論的フレームワークを採用する．これまでOliverの理論的フレームワークを使用して，仕事と家族のイシューへの組織の反応を分析した研究には，Goodstein(1994)やIngram&Simons(1995)があり，これらの研究ではOliverのフレームワークの妥当性が確認できた．

組織論では，組織が環境状況に応じて戦略的選択を，どの程度行うことができるかが重要な関心事のひとつであった．このことを説明するために，次の２つのパースペクティブが統合された．ひとつは産業，経済的・社会的特徴などといった環境制約要因の重要性を強調する外部コントロール・パースペクティブであり，もうひとつは環境要因を積極的に修正する一方，環境を選択し解釈する組織の能力を強調する戦略的選択パースペクティブである．これらのパースペクティブは，組織適応と戦略的意思決定を理解するのに重要なものであるが，主として組織のタスク環境に対する組織の適応を強調している．しかし，組織はタスクの制約要因だけではなく，法律や規制，規範，および社会的期待などに具現化されている，制度的プレッシャーや制度的要請に反応しなければならない．制度的プレッシャーや制度的要請は，国，規制機関や政府機関，職業，利害関係者などといったソースから生み出される（Goodstein, 1994）．

制度論は，従来，制度環境要請に対する直接的・象徴的服従を強調した．しかし近年，制度論者のなかには，制度プレッシャーに対する服従あるいは抵抗といった選択は，組織の利益などに影響される戦略的選択のひとつであると主張する者（Powell,1991; Scott,1991）もいる．つまり，彼らは，組織は制度的プレッシャーに盲目的に服従するのではなく，効率性や資源の獲得などのような技術的なことも考慮して服従の度合いを決定するという．こうした理論的な発展は，制度論の初期の関心事である，同形化や一致といったものから離れているが，組織論において制限されていた重要な問題を解決する可能性を広げた（Oliver, 1991）．

Oliverは，制度的プレッシャーに対する組織の反応は戦略的選択であるという前提のもとで，理論的フレームワークを提示している．彼女は，組織の制度的プレッシャーに対する反応戦略の類型として，服従型，妥協型，回避型，抵抗型，および操作型の５つをあげている．第１は服従戦略であり，組織は制度的プレッシャーに充分に従うし，服従する．第２の妥協型戦略は，組織は制度的プレッシャーに部分的に従うことによって妥協する．第３の回避型戦略は，組織は制度的プレッシャーに対する非服従を偽装する，あるいは象徴的に反応する．つまり，制度的プレッシャーを緩和する方法を用いてそれらを回避する．第４の抵抗型戦略は，組織は制度的プレッシャーに抵抗し，それらを積極的に拒否する．第５の操作型戦略は，組織は制度的エージェントに向けて積極的な姿勢をとる，また操作を行い，制度的プレッシャーに対してパワーを行使したり，あるいはそれらを積極的に変えようとする．

Oliverは制度的プレッシャーの性格を５つの要因，すなわち，理由，利害関係者，内容，コントロール，およびコンテキストに定義し，それらを組織がいかなる戦略を選択するかの予測要因として使用している．理由は，制度的プレッシャーとリンクする，基本的根拠や期待などを意味する．制度的プレッシャーが組織の正当性を高める場合，それらの要請に服従することが動機付けられ，抵抗は困難であ

る．組織の戦略的反応は，制度的プレッシャーを生み出す機関や従業員のような利害関係者の特性に影響される．潜在的に，コンフリクトする目的をもつ多数の利害関係者がある場合，制度的プレッシャーの影響力は低下し，組織の抵抗は容易になる．制度的プレッシャーに対する抵抗は，組織が利害関係者への依存が低い場合に生じる可能性が高い．つまり，特定の利害関係者が，組織に対して重要な資源の配分や利用可能性をコントロールする度合いが強いほど，彼らの期待に対する抵抗は困難である．

制度的プレッシャーの内容が組織の目的とコンフリクトするとき，とくに組織の目的を達成する組織能力を制限する場合，たとえば，制度の組織に対する資源配分において制度的要請，制度上の用件や資格を満たすことを強制する場合に抵抗の可能性は高まる．他方，制度的プレッシャーの内容が，組織の現在の目的や方針と一致するときには，制度的プレッシャーに対する服従の度合いは高まる．こうした一致は，仕事と家族のイシューについては，公的部門組織のほうかより強い．公的部門組織は，社会福利の関心事により反応的である．なぜなら，それらは社会的サービスを提供するといった目的をもち，しかも業績についての経済的な基準をもっていないことが多いからである．

制度的コントロールの性格は，組織がいかに反応するかを決定する．Oliverは制度的プレッシャーが組織に影響を与える２つの重要なプロセス，すなわち，法律的強制と自発的な普及をあげている．強力な制度行為者による強制的要請，法律上の義務に抵抗することは困難である．制度的要請に対する組織の服従の度合いは，規範や期待が自発的に採用され，ある特定のフィルド内での組織間にそれらが普及するにつれてより高くなる．最後に，ある組織の環境コンテキスト，とくに環境の不確実性と相互関連性の度合いは，組織反応に影響を与える．不確実性の高い環境のもとで，組織は制度的プレッシャーに服従することによって，あるいは主要な利害関係者と妥協することによって，不確実性の度合いを低下させようとする．組織間に相互関連性が高い場合，規範や期待の普及が拡散することになり，服従の可能性は高まる．

（2）仮　説

Oliverが提示した理論的フレームワークに基づいて，仕事と家族のイシューと関連のある制度的プレッシャーに対する組織の反応について，次のような仮説を設定した．

1）理　由

Oliverによると，理由とは，組織が制度的プレッシャーに服従する根拠を意味する．

近年，組織は，仕事と家族生活の要求を調和させようとする従業員を支援すべきであるといった規範的な期待が高まりつつある．組織は従業員の仕事と家族のコンフリクトを緩和するのにある程度の役割を果たすべきであるという社会的期待に反応することによって，組織の正当性や社会的適合を高めることができる[6]．

組織すべてが，規範的なプレッシャーや正当性の要求に一律に従うわけではない．規模の大きい組織は規制者，メディア，および大衆に対して目立ちやすく，利害関係者からより多い注意が払われている．規模が大きい組織は，規模が小さい組織よりも制度的服従の度合いが高い（Goodstein, 1994; Ingram & Simons, 1995）．規模の大きい組織が，仕事と家族のイシューにより反応的であることが明らかになっている(Morgan & Milliken, 1992).

仮説１：規模が大きい組織ほど，組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は高い．

2）利害関係者

利害関係者は，制度的プレッシャーを組織に対して行使する行為者である．特定の利害関係者は，組織に対して制度的服従を要求する．女性従業員は，組織が仕事と家族のイシューへの反応を決定する際において，重要な利害関係者のひとつである（Goodstein, 1994; Milliken, Dutton,& Beyer,

1990)．女性比率の高い組織は，仕事と家族生活の調和・統合を最も強く要求する利害関係者により高く依存しているので，仕事と家族のイシューにより反応的である（Goodstein, 1994）．

仮説２ａ：女性従業員の比率が高い組織ほど，組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は高い．

利害関係者としての女性従業員の有効性を軽減するものとして考えられるのは，女性は男性に比べて組織でのパワーが低いことである．また女性比率が高い組織は，彼女らの多くが低い技能を必要とする職務に従事していることである[7]．これらのことは，組織の女性従業員への依存は，数の割には，低いかもしれないことを示唆しており，女性管理職者の比率のほうが，組織の女性従業員への依存をより正確に表しているといった見方もある（Ingram & Simons, 1995）．

仮説２ｂ：女性管理者の比率が高い組織ほど，組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は高い．

３）コントロール

組織のフィルドにおける規範や慣行の正当性は，そのフィルドにおけるそれらの普及の度合いとともに高まる（DiMaggio & Powell, 1983）．初期の導入者は他の組織の模倣例となる．規範や慣行が普及するにつれて，組織はその正当性を維持するために，それらを導入することにより高いプレッシャーに直面する（Oliver, 1991）．組織が，産業や業種，地域のような組織のフィルドにおける仕事と家族のイシューの反応水準を満たすことができないと，組織の評判に傷をつけることになり，結果的には，従業員のリクルートに困難が生じるかもしれない（Ingram & Simons, 1995）．

仮説３ａ：同業種における家族支援施策を導入している組織が多いほど[8]，組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は高い．

仮説３ｂ：同地域における家族支援施策を導入している組織が多いほど，組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は高い．

４）コンテキスト

Oliverは，環境のコンテキストとして，不確実性と相互関連性をあげている．彼女によると，不確実性とは，将来が予測できない状況を意味する．本研究では，市場での競争の度合いを不確実性を表すひとつの形態としてとらえる．市場での競争が激しいほど，組織は制度的プレッシャーに服従することにより，不確実性の度合いを低下させ競争上の優位を維持しようとすることが考えられる．

仮説４：競争が激しい組織ほど．組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は高い．

５）相殺パワー

組織が利害関係者の要求に反応する方法のひとつとして，パワーを相殺するソースを使用することである．もし組織の利害関係者への依存が，利害関係者の組織への依存と調和を取れた場合，制度的服従に対するプレッシャーへの抵抗は高まる（Pfeffer & Salancik, 1978; Ingram & Simons, 1995）．

本研究では，組織での仕事と家族のイシューについて，最も重要な利害関係者である女性従業員のパワーを相殺する要因として，同業種における女性の失業率と，組織における非正規従業員の比率を考慮する．組織が仕事と家族生活の調和・統合を要求する女性従業員の高い失業率に直面するときに，組織は彼女らの要求に対する反応は低いことが予測される．女性従業員の職務は非正規従業員の職務と競合する場合が多いので，女性従業員は非正規従業員との代替が比較的に容易である．非正規従業員の比率が高い組織ほど，組織の彼女らの要求に対する反応は低いことが予測される．

仮説５ａ：女性の失業率が高い業種の組織ほど，組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は低い．

仮説５ｂ：非正規従業員の比率が高い組織ほど，組織の仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャーに対する反応は低い．

６）特定の服従／抵抗戦略

ここでは，制度的プレッシャーの度合いと相殺パワーの度合いを考慮して仮説を設定する．Oliverは５つの反応戦略をあげているが，本研究では５つのうち，４つを取り上げる．それは，Oliverの第５の戦略，操作型戦略を分析するためのデータがないからである．４つの戦略は，制度的プレッシャーに対して最も服従的なものから最も抵抗的なものまでに順序つけられた服従型戦略，妥協型戦略，回避型戦略，および抵抗型戦略である．

制度的プレッシャーが高く，相殺パワーが弱いときに組織は服従型戦略を選択する．Oliverによると，妥協型戦略は組織が制度的要求とコンフリクトするときに生じるという．制度的プレッシャーが比較的に高く，また相殺パワーが強いときに組織は妥協型戦略を選択する．抵抗型戦略のひとつとして考えられる回避型戦略は，制度的プレッシャーが多少低く，相殺パワーが強いときに，組織が使用する戦略である．最も極端な抵抗型戦略は，制度的プレッシャーが非常に低く，相殺パワーが強いとき，組織が使用する戦略である（図１）．

仮説６：仕事と家族のイシューへの組織関与に対する制度的プレッシャーが高く，相殺パワーが弱いとき，組織は服従型戦略を選択する可能性が高い．

仮説７：仕事と家族のイシューへの組織関与に対する制度的プレッシャーが比較的に高く，相殺パワーが強いとき，組織は妥協型戦略を選択する可能性が高い．

仮説８：制度的プレッシャーが多少低く，相殺パワーが強いとき，組織は回避型戦略を選択する可能性が高い．

仮説９：仕事と家族のイシューへの組織関与に対する制度的プレッシャーが非常に低く，相殺パワーが強いとき，組織は抵抗型戦略を選択する可能性が高い．

図１　制度的プレッシャーに対する組織の戦略的反応を予測するためのフレームワーク

制度的プレッシャー ＼ 相殺パワー	弱	強
高	服従型	妥協型/回避型
低	操作型	抵抗型

４．データおよび分析

（１）サンプル

2000年４月から５月にかけて「イノベーティブな報酬制度と人事戦略に関する調査」を行った．調査の対象は，東京証券取引所（1999年度）に上場している企業1,863社のうち，無作為に1,470社を抽出した．1,470社の人事担当役員宛に質問票を郵送し，同じく回答も郵便で回収した．有効回答数は109であった．サンプルは表１に示されている．サンプルの特徴は，次のとおりである．規模別には，５分の３以上が従業員数1,000人以上，業種別には，２分の１以上が製造業である．とくに製造業に規模が大きい企業が多い．

（２）尺　度

１）被説明変数

「仕事と家族のイシューへの反応」は４つのグループに分けた．制度的プレッシャーに対して組織が服従的である場合は３，妥協的である場合は２，回避的である場合は１，および抵抗的である場合は０という値を与えた．これらの値をつけるために，２つの種類の家族支援施策をとりあげている．

ひとつは育児関連施策であり，それには会社内保育所，保育所費用援助，および育児情報と紹介サービスが含まれている．もうひとつは柔軟な勤務体制施策であり，それには出産休暇制度，フレックスタイム制度，および在宅勤務制度が含まれている．

２つの種類の家族支援施策，各々において複数の施策を提供する組織は，服従型戦略を実行する組織としてとらえる．こうした組織は，仕事と家族のイシュー関与への制度的プレッシャー対する高い服従を示している．なぜなら，これらの組織は，育児関連施策とともに従業員に対して勤務体制選択における柔軟性を提供しているからである．２つの種類の家族支援施策，各々から，ひとつのみを提供する組織を妥協型戦略を実行する組織としてとらえる．２つの種類の家族支援施策，各々からひとつのみを提供することによって，これらの組織は家族支援への制度的プレッシャーに対して限定的な服従を示している．２つの種類の家族支援施策のうち，どちらからひとつ以上を提供する組織は，回避型戦略を実行する組織としてとらえる．これらの組織は２つの種類の家族支援施策のうち，どちらかのひとつの種類のみを提供することによって，不服従を偽装し，つまり象徴的な反応を示している．最後に，家族支援施策をまったく提供していない組織は，抵抗型戦略を実行しているととらえる．表２は，４つの反応戦略の企業の規模別産業別分布を示している．

２）説明変数

理由は，組織の規模をもって組織の従業員数の自然対数で測定している．利害関係者は，２つの変数で測定している．女性従業員比率は正規従業員に占

表１　サンプル

（N＝109）

区　分	建設業	製造業	卸売・小売業	サービス業	その他
合　計	5	60	17	25	2
300 人未満	0	6	0	4	0
300～999 人	2	12	6	8	1
1000～1999 人	0	18	6	4	1
2000～4999 人	2	16	3	2	0
5000 人以上	1	8	2	7	0

表２　企業分布

（単位：社）

組織特性	反　応			
	服従型	妥協型	回避型	抵抗型
合　計	9	42	44	14
300 人 未満	0	1	9	0
300～999 人	2	5	16	6
1000～1999 人	0	14	10	5
2000～4999 人	3	15	5	0
5000 人以上	4	7	4	3
建 設 業	0	1	3	1
製 造 業	4	31	20	5
卸売・小売業	3	5	6	3
サービス業	2	5	13	5
そ の 他	0	0	2	0

める女性従業員の比率を5点尺度（1＝0.0～4.9%，2＝5.0～19.9%，3＝20.0%～39.9%，4＝40.0.%～59.9%，5＝60.0以上）をもって測定した．同様に，女性管理職者比率も5点尺度をもって測定された．コントロールは，同業種において家族支援施策を導入している企業が多い場合を1，そうでない場合を0という値を与えて測定した．同じく同地域において家族支援施策を導入している企業が多い場合を1，そうでない場合を0という値を与えて測定した．コンテキストは，市場での組織の競争の度合いを5点尺度（かなり激しい＝2，やや激しい＝1，どちらでもいえない＝0，やや激しくない＝－1，かなり激しくない＝－2）で測定された．相殺パワーの場合，同業種における女性の失業率は，同業種における女性の失業率が高い場合を1，そうでない場合を0という値で測定された．非正規従業員比率は5点尺度（1＝0.0～4.9%，2＝5.0～19.9%，3＝20.0%～39.9%，4＝40.0.%～59.9%，5＝60.0以上）で測定された．統制変数として，業種は，製造業＝1，非製造業＝0という値を与えて測定した．

（3）分析結果

表3には，諸変数の平均値，標準偏差，および相関係数が示されている．表4は順序型プロビット回帰分析結果を示している．仮説1は，予測したどおりに，規模が大きい組織ほど仕事と家族のイシューに対する反応が高い（b=0.42, P<.05）．仮説2aの女性比率が高い組織ほど，反応が高いという予測は支持されなかった．同様に女性管理職者の比率が高い組織ほど，反応が高いという仮説2bの予測も支持されなかった．このことは，女性従業員も女性管理職者も組織の仕事と家族のイシューの反応に影響を及ぼすほど，強力な利害関係者ではないことを意味する．

仮説3aの同業種において家族支援施策を導入している企業が多いほど，仕事と家族のイシューに対する反応が高いという予測は支持された（b=0.53, P<.10）．しかし同地域において家族支援施策を導入している企業が多いほど，仕事と家族のイシューに対する反応が低い（b=－0.62, P<.05）という分析結果を得ており，仮説3bは支持されなかった．仮説4のコンテキストについての仮説は，支持されなかった．相殺パワー仮説であるが，女性の失業比率が高い業種の組織ほど，仕事と家族のイシューに対する反応は高い（b=0.47, P<.10）という分析結果から，仮説5aは支持されなかった．仮説5bの非正規従業員の比率が高い組織ほど，組織の仕事と家族のイシューに対する反応は低いという予測も支持されなかった．

表5は4つのロジスティック回帰分析結果を示している．モデル1は，制度的プレッシャーが高く，相殺パワーが弱いときに，組織は服従型戦略を選択する可能性は高いという仮説6を部分的に支持した．規模が大きい組織ほど（b=1.38, P<.05），同業種における女性の失業率が高い組織ほど（b=1.78, P<.10），服従型戦略を選択する可能性は高い．モデル2は，組織の妥協型戦略を選択する可能性をテストしているが，それは仮説7を部分的に支持するものであった．規模が大きい組織ほど（b=0.56, P<.05），製造業ほど（b=1.70, P<.01），妥協型戦略を選択する可能性が高い．

モデル3は組織が回避型戦略を選択する可能性をテストしている．その結果は仮説8を部分的に支持した．規模が小さい組織ほど（b=－1.06, P<.01），非製造業ほど（b=－0.93, P<.10），回避型戦略を選択する可能性が高い．モデル4は組織が抵抗型戦略を選択する可能性をテストした．仮説9も部分的に支持された．同業種における家族支援施策を導入している組織が少ないほど（b=－2.97, P<.10），同地域における家族支援施策を導入している組織が多いほど（b=2.70, P<.10），非製造業ほど（b=－1.55 P<.10），抵抗型戦略を選択する可能性が高い．

表3 諸変数の平均値，標準偏差，および相関係数

説明変数	平均値	標準偏差	相関係数 1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 反　応	1.42	0.82	1.00								
2 企業規模	7.30	1.15	0.30**	1.00							
3 女性比率	2.39	0.65	0.12	0.03	1.00						
4 女性管理職比率	1.19	0.48	-0.03	-0.15	0.15	1.00					
5 同 業 種	0.63	0.49	0.03	-0.08	0.02	0.04	1.00				
6 同 地 域	0.32	0.47	-0.08	-0.08	0.07	0.12	0.49**	1.00			
7 競　争	2.36	0.78	0.03	-0.25*	-0.08	-0.10	-0.03	0.07	1.00		
8 同業種女性失業率	0.27	0.45	0.09	-0.26**	-0.02	0.04	0.12	0.06	0.13	1.00	
9 非正社員比率	2.08	1.10	0.04	-0.03	0.29**	-0.00	-0.10	-0.11	0.05	0.14	1.00

(**: P<0.01, *: P<0.05, +: P<0.10)

表4 順序型プロビット回帰分析結果

説明変数	b	SE	Chi-Sq	P値
企業規模	0.42**	0.12	12.91	0.0003
女性比率	0.26	0.20	1.66	0.197
女性管理職比率	-0.13	0.31	0.18	0.669
同 業 種	0.53+	0.28	3.46	0.063
同 地 域	-0.62*	0.30	4.29	0.038
競　争	-0.02	0.16	0.02	0.899
同業種女性失業率	0.47+	0.28	2.74	0.098
非正社員比率	0.12	0.12	0.90	0.342
業　種	0.64*	0.26	6.00	0.014
定 数 項	-5.93**	1.30	20.91	0.0001
定数項2	-4.37**	1.24	12.32	0.0004
定数項3	-2.89*	1.21	5.68	0.017
R-Sq	0.244			
Chi-Sq	25.21**			
P 値	0.003			

(**: P<0.01, *: P<0.05, +: P<0.10)

5．考　察

本研究の分析結果は，組織の制度的プレッシャーに対する服従の度合いに影響を与える諸要因に関するOliverの理論的フレームワークを支持をしているといえる．

第1に，組織の正当性を獲得しようする組織の強い姿勢は支持された．組織の規模は，仕事と家族のイシューへの組織の反応に強い影響を与えていることが明らかになった．こうした研究結果はGoodstein(1994) やIngram & Simons(1995)の研究結果と一致する．第2に、利害関係者として、女性従業員と女性管理者の比率，双方ともに，仕事と家族のイシューへの組織の反応に影響しないという分析結果は，女性管理職者の比率が仕事と家族のイシューへの組織の反応を高めるというIngram & Simons(1995)の研究結果とは一致しない．ただし女性従業員の比率が仕事と家族のイシューのへの組織の反応に影響しないことは一致している．

第3に，コントロールは，同業種における家族支援施策の導入度をもって測定された．同業種における家族支援施策を導入している組織が多いほど，仕事と家族のイシューへの組織の反応は高いという仮説は支持された．このことは，組織のフィルドにお

表5 ロジスティック回帰分析結果

説明変数	戦略的反応							
	モデル1：服従型		モデル2：妥協型		モデル3：回避型		モデル4：抵抗型	
	b	SE	b	SE	b	SE	b	SE
企業規模	1.38*	0.56	0.56*	0.24	-1.06**	0.30	-0.18	0.37
女性比率	0.12	0.64	0.35	0.43	-0.14	0.44	-0.68	0.63
女性管理職比率	0.30	1.25	-0.02	0.70	-0.17	0.71	0.81	1.03
同業種	0.11	0.97	0.78	0.58	0.03	0.60	-2.97*	1.50
同地域	-1.13	1.24	-0.55	0.60	0.49	0.63	2.70+	1.61
競争	0.54	0.70	-0.24	0.34	-0.16	0.36	0.49	0.60
同業種女性失業率	1.78+	1.08	-0.03	0.59	-0.11	0.59	-2.14	1.41
非正社員比率	0.27	0.44	-0.01	0.28	0.26	0.27	-0.82	0.53
業種	-0.47	0.97	1.70**	0.59	-0.93+	0.54	-1.55+	0.86
定数項	-15.68*	6.16	-6.08*	2.58	8.00**	2.76	1.67	3.94
R-Sq	0.123		0.201		0.242		0.160	
Chi-Sq	11.84		20.24*		24.95**		15.68+	
P 値	0.222		0.017		0.003		0.074	

(**: P<0.01, *: P<0.05, +: P<0.10)

ける規範や慣行の正当性は，そのフィルドにおけるそれらの普及の度合いとともに高まるという主張を支持する（DiMaggio & Powell, 1983）．第4に，Ingram & Simons(1995)はパワー相殺要因として，同業種における女性の失業率のみをあげている．しかし本研究では，同業種における女性の失業率だけではなく，非正規従業員の比率についても分析を行った．同業種における女性の失業率が高い組織ほど，仕事と家族のイシューへの組織の反応が高いという分析結果は，Ingram & Simons(1995)の研究結果と一致しない．また，非正規従業員の比率は，組織の仕事と家族のイシューへの反応に影響しないことが明らかになった．第5に，製造業ほど，仕事と家族のイシューへの組織の反応が高いという分析結果は，Morgan & Milliken(1992)の業種によって仕事と家族のイシューへの組織の反応が異なるという研究結果と一致している．

次は，組織の反応戦略に関する仮説6から仮説9までの分析結果であるが，反応戦略についての4つの仮説は，部分的にしか支持されなかった．つまり，服従に向けさせる制度的プレッシャーの度合いを予測するほど，組織の制度的プレッシャーに対する反応についての正確な戦略を予測することができなかったことを意味する．その解決策として，組織の反応戦略を予測するためのフレームワークに，技術的・経済的次元，たとえば，家族支援施策を提供することによるコストと便益を取り入れること，その際には，組織の行為者の認知に基づいた主観的な測定値よりも客観的な測定値を使用すること，また，反応戦略の尺度において妥協型と回避型を明確に区別することができるようにすることなどである．

付記

本稿は，平成13年度科学研究費補助金（基盤研究（C）(2)：課題番号13630154）による研究成果の一部である．

注

(1) 本研究での仕事と家族生活の調和・統合とは，仕事と家庭生活の両立と同義語として使用されている．今度の育児・介護休業法の改正案には時間外労働の制限として，1年間に150時間，1ケ月に24時間を超える残業の免除を男女に関係なくできるようにしている（日本経済新聞

2001年11月2日).

(2) ここでのファミリー・フレンドリー企業とは，仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち，多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取り組みを積極的に進めている企業を意味する（日本経済新聞 2000年11月24日).

(3) 21世紀職業財団や国民会議，こども未来財団などの主催のシンポジウム，『週刊東洋経済』1999年10月23日号，『Women & Work 』第133号(2000年9月)，『企業福祉』第23巻第508号(2000年2月1日)などである.

(4) 企業の社会貢献度を評価する指標のひとつとして「ファミリー重視」があり，それは企業が社員とその家族の健康に留意し，家庭を犠牲にすることなく就業できるような環境の整備に努めているかどうかを測定するもので，育児と介護，資金援助，医療援助，および時間的配慮といった4つの項目からなっている（朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査」委員会編，1998).

(5) 男性では，伝統的な性別役割分業を支持する者がまだかなりの比重を占めているものの，男女ともに性別役割分業観が弱まりつつある（佐藤，2001).

(6) ワーク・ファミリー・コンフリクトとは，ある職務に費やされた時間，ある職務により生じるストレイン症状，ある職務に期待される特徴的行動パターンが当人の家族関連の役割要請に対応することを妨害するような役割葛藤の一形態である（藤本・吉田，1999).

(7) 職場における女性管理職数の比率は8.6%であり，女性の多くは事務職や現場職に従事している状況である（労働省女性局編，2000).

(8) ここでの家族支援施策とはファミリー・フレンドリー施策を意味する．それらの施策の性格や種類，効果などについては，咸 惠善(1998b)を参照されたい.

参考文献

朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査」委員会編. 1998. 『有力企業の社会貢献度'98』PHP研究所.

Bailyn, L. 1993. *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world.* New York: Free Press.

Child, J. 1972. Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. *Sociology,* 6: 1-22.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review,* 48: 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields (revised). In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis :* 63-72. Chicago: University of Chicago Press.

藤本哲史・吉田 悟. 1999.「ワーク・ファミリー・コンフリクト—ふたつの研究潮流と経営組織における問題点—」『組織科学』33(2): 66-78.

Goodstein, J. D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal,* 37: 350-382.

Goodstein, J. D. 1995. Employer involvement in eldercare: An orgnizational adaption perspective. *Academy of Management Journal,* 38: 1657-1671.

Greening, D. W., & Gray, B. 1994. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal,* 37: 467-498.

咸 惠善. 1998a.「企業福祉の変革—企業福祉抑制戦略と従業員の反応—」『産業経済研究所紀要』8:

163-174.

咸 惠善. 1998b.「労働力の多様化と人的資源戦略—ファミリー・フレンドリー戦略を中心に—」日本経営学会編『環境変化と企業経営』(経営学論集 68): 171-179.

咸 惠善. 2000a.「ワーク／ファミリー・プログラム導入の規定要因」日本労務学会編『日本労務学会第 30 回全国大会研究報告論集』 pp.78-83.

咸 惠善. 2000b.「ワーク／ファミリー・プログラム導入と制度的プレッシャー」『産業経営』29: 1-23.

咸 惠善. 2001.「ファミリー・フレンドリー施策導入の実証分析」厚東 偉介・金子 義幸編『人事マネジメントのケースと理論』: 171-191.

Ingram, P. & Simons, T. 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38: 1466-1482.

Kochan, T., Katz, H. & McKersie, R. 1986. *The transformation of American industrial relations.* New York: Basic Books.

Lincoln, J. & Kalleberg, A. 1990. *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work artifacts in the United States and Japan.* Cambridge: Cambridge University Press.

Miles, R. H. 1987. *Managing the corporate social environment: A grounded theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*, New York: McGraw-Hill.

Milliken, F. J., Martins, L.L., & Morgan, H. 1998. Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*, 41: 580-592.

Milliken, F. J., Dutton, J. E., & Beyer, J. M. 1990. Understanding organizational adaptaion to change: The case of work-family issues. *Human Resource Planning*, 13 : 91-107.

Morgan, H., & Milliken, F. 1993. Keys to action: Understaning differences in organizations' responsiveness to work and family issues. *Human Resource Management Journal.* 31: 227-248.

Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutioal processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.

Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations*, 47: 173-188.

Osterman, P. 1995. Work/family programs and the employment relationship.*Administrative Science Quarterly*, 40: 681-700.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations.* New York: Harper & Row.

Powell, W. W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio(Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 183-204. Chicago: University of Chicago Press.

労働省女性局編.2000.『女性労働白書—働く女性の実情 平成 11 年度版』 2 1 世紀職業財団.

佐藤博樹. 2001.「日本における『ファミリーフレンドリー』施策の現状と課題」『季刊家計経済研究』 50:11-17.

Scott, W. R. 1991.Unpacking institutional argument. In W. W. Powell & P. J. Dimaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 164-182. Chicago: University of Chicago Press.

Zucker, L. G. (Ed) 1983. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment.* Cambridge, MA: Ballinger.

■論文

地球環境問題と経営戦略

－事業展開の制約条件から新たなビジネスチャンスへ－

九州情報大学助教授　井上善海

1．はじめに

日本経済はバブル経済崩壊後の平成不況を契機として構造変革期に突入しており，企業を取り巻く経営環境の変化は激しく，かつ複雑・不確定な状況下にある。特に，規制緩和を伴った経済のグローバル化，ＩＴ（情報技術）を中心とした技術革新の進展，地球的規模の環境負荷に対する環境保全の高まりなどは，従来からの経営手法だけでは到底対応が出来ない状況にまで企業を追い込んでいる。

経営学において企業と社会との関係が重要な論点として認識されたのは，社会的責任論の分野においてである。企業の社会的責任については，積極説，消極説と意見が分かれるが，多様な利害関係者に対する企業の果たすべき責任については，企業を取り巻く経営環境の変化に伴い，しだいに範囲が拡大されてきた。わが国では，1960年代後半から大きな社会問題となった公害により，企業の地球環境問題に対する社会的責任の問題が，企業倫理からのアプローチとともに大きくクローズアップされた。

また，経営戦略論の分野においても，伝統的な経営戦略論では，既存の市場が対象とされ，経済的成果を得るための事業展開にかかわる戦略が主体であったし，戦略経営の視点からは，経営戦略の有効性を高める重要な要素として組織構造にかかわる戦略が中心的な課題となっていたが，近年では，地球環境破壊など企業の社会性が問われる問題が頻発したことにより，市場性を重視した事業戦略のみではなく社会的責任など社会性を伴った戦略の展開の必要性についての議論が活発となってきている(注1)。

1990年代の後半に入ると，企業にとって地球環境問題への対応は，単なるコスト負担や事業展開の制約条件ではなく，地球環境問題への対応が新たなビジネスチャンスとなり，競争力を左右する要因となってきたことから，「環境経営」や「環境経営戦略」といった概念(注2)が登場し，企業の地球環境対応事例を中心とした文献が多く見られるようになった。しかし，本格的な理論展開を試みた文献はまだ数少ない。

そこで，本論では，伝統的な事業展開の戦略から戦略概念を拡張した社会性を取り入れた社会戦略，その中でもとりわけ重要性が高まってきている地球的規模の環境負荷に対する企業の戦略的対応について，その変遷を概観するとともに，経営戦略を構成する要素（ミッション，ドメイン，経営資源展開）ごとにおける地球環境問題対応上の戦略的特性を明らかにしようと試みる(注3)。

2．地球環境問題と企業の対応の変遷

企業はマクロ環境からタスク環境までの多様な環境要因と交換関係を持つオープンシステムである。しかし，その大半は企業側からの制御が難しく，またその変化が複雑かつ不確定であることから，企業としてはこれらの環境変化にいかに適応していくかということが最大関心事となる。この環境適応のパターンを指し示すのが経営戦略の役割である。そして，マクロ環境

の中でも地球環境をめぐる情勢は，ここ３０年余りで劇的に変化してきている。大量生産・大量消費・大量廃棄社会から，循環型社会構築へ向けた法規制の強化は，廃棄物の減量やリサイクルなどの環境対策を戦略的に企業経営に取り込み，かつ利益を上げていくという環境経営への取り組みが求められており，企業の対応いかんで競争力が左右されるところまできている。

そこで，以下では，1970年代以降における地球環境問題に対して，わが国企業がどのような環境適応行動をとってきたのかについて整理してみた。

1960年代後半から1970年代半ばにかけては，公害問題が深刻化したことにより，公害に対する規制が強化され，企業はこれらの規制への対応に追われ，環境対策は追加的なコスト負担であり制約条件として捉えられていた。また，この頃の企業の関心事は，労働安全問題にあり，日本IBMでは1967年に「環境ポリシー」が制定されているが，内容は安全な職場や製品についてであり，トヨタ自動車（以下，トヨタと略す。）においても1963年に「生産環境委員会」が，1973年に「製品環境委員会」が設置されたに止まっている。

1970年代後半になると石油危機が発生し，企業の対応は危機の克服とその後の経済的な回復に重点が置かれ，地球環境問題については省エネ対策を施す程度で，企業の地球環境問題への関心度は低かった。

1980年代後半のバブル経済は，資源多消費型の社会を生み出し，企業は金融機関からの過剰な融資により過剰投資に走り，結果として大量の産業廃棄物が排出された。この頃の企業の地球環境対応は，未だ公害対策と省エネ対策の域を抜け出してはおらず，企業側の新たな対策はほとんど見受けられなかった。このことから，1980年代は地球環境対策の空白の10年とも見て取れる。

1990年代に入ると，バブル経済時代の膨大な資源の無駄遣いに対し，省資源への関心度が高まってきた。日本IBMでは1990年に地球環境問題対応と環境情報の開示についての「環境ポリシー139」が策定され，トヨタでは1992年に「環境委員会」が設置されるとともに，地球環境に関するトヨタの取り組み方針（通称：トヨタ地球環境憲章）が制定されている。また，アサヒビールでも1993年に「環境保全方針」が制定され，この頃のわが国の大企業では，こぞって地球環境問題へ積極的に取り組む方針や理念が打ち出された。しかし，地球環境対策は必要であっても，未だコストとして捉える視点に変わりはなかった。

1990年代の後半になり，地球環境問題への対応がコストや制約条件ではなく，新たなビジネスチャンスにつながるとの考え方から，製品開発や生産活動での具体的な取り組みがなされるようになった。生産現場では，リコーが1996年から環境保全活動に取り組み，沼津や福井，秦野工場での「ゴミゼロ」を達成，アサヒビールでも1996年に「ゼロエミッション」を実現している。製品開発では、トヨタが1997年にハイブリッドシステムを搭載した世界初の実用車「プリウス」を開発し発売した。これらの企業の環境適応行動は，一見すると環境保全のためのコスト負担が重く圧し掛かってくるように見られるが，消費者の環境問題に対する意識変化の中で，地球環境に配慮している企業であることを具体的な活動（ゴミゼロや省エネなど）を通して，コーポレート・ブランド価値向上という企業価値の拡大に結びつけ，コスト負担以上に経済的，社会的効果を得ているのである。

また，環境経営を実施している企業自らが，自社の環境保全活動を利害関係者に開示する「環境報告書」の発行も1998年以降盛んになってきている（図表１参照）。

図表1：地球環境問題と企業の対応

	年代	地球環境問題	法規制等	企業の対応
公害害対策の時代	1970年代～1980年代半ば	公害問題が深刻化（水俣・四日市・新潟など）。	70年　水質汚染防止法 廃棄物処理法 71年　環境庁の発足 悪臭防止法 73年　公害健康被害補償法	規制への対応に追われ，環境対策は追加的なコスト負担であり，制約条件と捉えられていた。
		78年　石油危機 公害問題が世界共通の環境問題として捉えられる。 80年「ラムサール条約」	79年　省エネ法	石油危機の克服とその後の経済的な回復に重点が置かれ，企業の環境問題への関心は低かった。
大量廃棄から省資源の時代	1980年代半ば～1990年代半ば	80年代後半のバブル経済が資源多消費の社会を生み出し，大量の産業廃棄物や生活ゴミが排出される。		金融機関による過剰な融資により企業が競って過剰投資に走り，資源多消費型の企業経営が主流となった。
		90年代前半から構造不況に入り，バブル時代の膨大な資源の無駄遣いに対し，省資源への関心が高まる。	91年　経団連地球環境憲章 93年　環境基本法	環境問題への取り組みの必要性を強く意識し，積極的に環境ビジネスに乗り出す企業も出てきた。しかし，本音では，環境対策は必要であっても，やはりコストとして捉える視点に変わりはなかった。
環境保全の時代	1990年代半ば～2000年	不況の長期化や消費者の環境問題に対する意識の変化の中で，環境保全の必要性が高まる。	95年　容器包装リサイクル法 96年　ISO14000シリーズ発効 経団連　環境アピール 環境自主行動計画 97年　環境影響評価法 廃棄物処理法改正 98年　家電リサイクル法 改正省エネ法 99年　化学物質排出管理促進法 ダイオキシン類対策特別措置法	企業にとって環境問題は，単なるコストでもなければ制約条件でもなく，環境対応は必須の条件となった。また，新たなビジネスチャンスとなり，競争力を左右する要因ともなってきた。
循環型社会形成の時代	2000年～	循環型社会へ向けた枠組みが整備され，取り組みが加速。	00年　循環型社会形成推進基本法 建設リサイクル法 食品リサイクル法 グリーン購入法	法制度が整備されたことにより，環境対策を戦略的に企業経営に取り込み，利益を上げていくという環境経営に取り組む企業が増えてきた。

【資料】寺本義也・原田保[2000]，環境省[2001a]を参考に筆者が作成。

3．ミッションにおける地球環境問題対応の戦略要件

ミッション（mission）とは，ある企業が他の類似企業と明白な違いがあることを示す目的を持ち，多年に渡って通用させ，その企業の存在理由を表明するものである。それはまた，企業の長期的方向性を明らかにするものでもある。明確なミッションは，企業目的の確立と戦略策定を効果的に行うための不可欠な要素となる。わが国では，経営理念や社是社訓がこの役割を果たす。ミッションは，戦略を策定し，実行し，評価するために不可欠である。明確なミッションが無い場合，企業の短期的行動が長期的利害にとって逆効果を生みかねない。このため，本論のテーマである企業の地球環境問題への戦略的対応のような長期的な取り組みが求められる戦略課題にあっては，ミッションにおいて明確にその必要性を表明しておかなければならないことになる。

しかしながら，まだ多くの企業が将来方向を定めるのに不可欠なミッションや経営理念に，地球環境問題に対する取り組みを表明していない。米国企業のミッションとわが国企業の経営理念において地球環境問題に対する取り組みを

図表２：米国企業のミッションとわが国企業の経営理念の構成内容比較

順位	米　国	%	日　本	%
1	Values・Value	85.0	顧客志向	72.7
2	Service	76.4	社会との共生	71.7
3	Mission	73.4	挑戦(チャレンジ)	55.1
4	Customers	70.1	先駆者精神・イノベーション・創造性	50.1
5	Quality	64.5	従業員の尊重	49.7
6	Employees	52.2	従業員の団結・和	38.4
7	Growth	39.2	技術の優秀性	37.8
8	**Environment**	**38.9**	サービス精神	33.6
9	Profit	37.9	個人の尊重	32.1
10	Shareholders	37.9	**地球環境への配慮**	**26.4**
11	Success	34.9	勤勉	25.0
12	Leader	34.6	グローバル(国際化)	23.8
13	Best	33.9	正直	23.4
14	Respect	32.6	株主	21.6
15	Vision	31.6	専門家としての誇り	18.8
16	Communities	30.9	国家への奉仕	10.9
17	Team	30.2	その他	10.7
18	Commitment	29.2	人類	9.5
19	Serve	27.9	倹約	4.9
20	Performance	27.2	女性の活用	1.8

【資料】米国企業のミッションについてはAbrahams[1995]より，わが国企業の経営理念については(財)社会経済生産性本部[1998]より抽出し，筆者が作成。

表明している企業は，米国企業で38.9%，わが国企業で26.4%でしかない（図表2参照）。

一方，環境経営を導入している企業においては，ほとんどが環境理念・環境基本方針等の上位概念を制定し，それに基づき全社的な組織体制とその職務権限・分掌を明確にしている。一般に，その取り組みの内容については，環境経営を実施している企業自らが，自社の環境保全活動を利害関係者に開示する環境報告書の中に明示されている。しかし最近では，環境への配慮が株価へ影響するエコファンドや環境会計の導入などに乗り遅れると評価されないといった風潮もあり，環境経営や環境会計の導入には熱心で，すばらしい環境理念や環境基本方針を謳ってはいるが，企業行動の根幹ともなる経営戦略やそのミッションとの整合性という点では，上記のデータからすると，必ずしも図られているとは言いがたい面がある。

環境経営とは，地球環境に配慮する思想の基で経営戦略を展開するという考え方であり，環境会計は，企業活動の地球環境に対するコスト・ベネフィット（費用対効果）を測定し，それら会計情報を経営戦略展開のために提供してくれるものである(注4)。重要なのは，地球環境に配慮した経営戦略を全社的に推進していくことの確認をミッションの明確化の段階で行っておかないと，一過性のブームに流される恐れがあることである。そこで，企業が地球環境問題へ戦略的に対応していくにあたっては，まず第1に，企業のミッションとその環境理念・環境基本方針との整合性を図ることが重要な戦略要件となる。

4．ドメインにおける地球環境問題対応の戦略要件

ミッションを基盤とし定義されるのがドメイン(domain)である。ドメインの定義とは，「わが社の事業は何か」との重要な質問に答えるものであり，自社の生存領域または事業領域といった戦略空間を決定することである。伝統的な考え方ではドメインを市場と技術の2次元で定義していたが，エーベル（Abell,D.F.）が顧客層，顧客機能，技術の3次元で事業を定義することを提唱し，現在ではドメインの最も代表的な定義の軸となっている(注5)。顧客層とは同一性に基づいてセグメント化された市場のことを意味し，顧客機能とは製品やサービスが満たすべき顧客層のニーズのことである。技術とは製品やサービスを提供するにあたって自社の中核となる能力や経営資源のことであり，最近では，コア・コンピタンス（core competence）論として議論されることが多い。コア・コンピタンスとは，「他社には提供できないような利益を顧客にもたらすことのできる，企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体」のことである(注6)。

企業が地球環境問題に積極的に対応することによって競争優位（competitive advantage）を獲得していくためには，ドメインの定義の段階においてコア・コンピタンスとなり得る環境に関わる独自のスキルや技術の集合体を形成することが重要となる。競争優位は，長期的・持続的な経営資源の傾斜配分によって開発されていくからである。たとえば，自動車業界においては，化石燃料の枯渇やCO^2の排出削減対策のため燃料電池自動車の開発が命題となっている。トヨタのハイブリッドシステムに本田技研工業が続き，リッター当たりの距離が30 kmを超すところまできているが，まだ燃料電池自動車への過渡的なものにすぎず，今後も熾烈な開発競争が行われるものと予測される。この開発競争のコア・コンピタンスとなるのが環境対応技術であり，環境技術に優れているということは，市場における存在価値と競争力を強化できることになる。コア・コンピタンスが本業での競争力を高め，さらには新たな事業を創造していく

という価値連鎖を創り出していくことになる。そこで，企業が地球環境問題へ戦略的に対応していくにあたっては，第2に，ドメインの定義の段階において自社の環境対応技術がコア・コンピタンスとなり得るのかについて検討を行うことが重要な戦略要件となる。

5．経営資源展開における地球環境問題対応の戦略要件

経営資源展開での主要な戦略関心事は，経営戦略の実行に必要な経営資源をいかに獲得・蓄積するか，また，複数の事業を展開している企業にとっては，限られた経営資源をどのように配分するかといったことである。経営資源とは，一般に，ヒト・モノ・カネ・情報といった呼び方をされている。伊丹敬之の研究によれば，経営資源は，外部からの調達の容易さの程度により，可変的な資源と固定的な資源に分類される(注7)。可変的な資源とは，人材派遣や借入金の活用など必要に応じて市場から調達できる資源のことであり，固定的な資源とは，熟練工の養成や工場などの設備投資といった長期固定的に獲得される資源のことである。戦略上重要な資源となるのは，金銭支払いによって容易に手に入る可変的な資源ではなく，固定的な資源であることは明らかである。

固定的な資源の中で，最も競争上の差別化要因となり得る資源は，見えざる資産とも呼ばれる情報的資源である。情報的資源は，企業の日常活動を通じて得られる市場や技術についての環境情報と，組織独特のものの考え方や価値観などの情報処理特性，ブランド・イメージや企業の信用などの企業情報の三つに分類される。情報的資源は極めて固定性が高く，金銭的支払いにより容易に手に入るものでもなく，蓄積に時間がかかる。しかし，いったんつくり上げてしまえば，多重利用が可能となり，使えば使うほど価値を増大させるという大きなメリットを持つ。

ドメインの定義の段階において，コア・コンピタンスとなり得る環境に関わる独自のスキルや技術の集合体を形成することが重要だとした。そのコア・コンピタンスを形成していくためには，地球環境問題対応のための長期的・持続的な経営資源の傾斜配分が求められる。しかし，それは，環境問題に対するコスト負担や，事業展開における制約条件と考えてはならない。競争力の基盤となる競争優位を開発していくための未来費用として捉え，経営資源展開の戦略における重要な情報的資源の一つとして形成されなければならない。たとえば，トヨタの「プリウス」の価格設定は，到底開発コストを回収できるようなものではなかったが，地球環境に配慮している企業であることを具体的な活動（ここでは製品開発戦略）を通して，コーポレート・ブランド価値向上という企業価値の拡大に結びつけた。企業の地球環境問題に対する姿勢は，現実の製品に具現化してはじめて社会に対する訴求力を持ち得ることを証明しており，コア・コンピタンスとなる環境対応技術と，コーポレート・ブランド価値という情報的資源を蓄積することにより，市場における存在価値と競争力が強化され，その未来費用としてのコストが回収されることになる。

そこで，企業が地球環境問題へ戦略的に対応していくにあたっては，第3に，経営資源展開の段階において環境対応技術や，その具現化によるコーポレート・ブランドの価値向上が情報的資源として蓄積されているかどうかが重要な戦略要件となる。

6．まとめと今後に残された課題

本論でこれまで検討を行ってきた戦略的特性からすると，地球環境問題への企業の戦略的対応は，単なるコスト負担や事業展開の制約条件ではなく，地球環境問題への対応が新たなビジ

ネスチャンスとなり，競争力を左右する要因となり得ることが明らかにされた。つまり，企業は，環境対応技術をコア・コンピタンスとすることにより本業での競争力を高め，新たな事業を創造していくという価値連鎖を創り出すことが可能となり，さらには，企業が地球環境問題に積極的な対応をすることにより，コーポレート・ブランド価値の向上といった形で情報的資源が蓄積できるからである。

しかし，企業が地球環境問題へ戦略的に対応していくにあたっては，さらに次のような点を解決していくことが必要となってくる。これについては，今後の研究課題としたい。

第1に，いわゆる環境経営は，環境理念・環境基本方針等の上位概念に基づき全社的な組織体制とその職務権限・分掌が明確化される。このことからすると，当該企業の理念・方針の段階における地球環境問題の認識・認知の状況によっては，その戦略の範囲や対象が大きく異なってくる。

第2に，地球環境問題に対応した経営は，開発・設計から調達・生産，物流，リサイクルといった一連の価値循環によって展開される。わが国特有の下請生産システムや近年のアウト・ソーシングといった高度な分業システムによるグローバルなマネジメントの実態からすると，当該企業1社のみで環境対応が完結できることは不可能に近く，各関係主体の環境問題に対する理念・方針の一致・整合性が戦略上の重要な要件となってくる。

【注】

1）大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智[1997]，『経営戦略：創造性と社会性の追及』有斐閣。

2）「環境経営」や「環境経営戦略」に関する正式な定義はまだないが，本論では，廃棄物の減量やリサイクルといった地球環境問題への対応を戦略的に企業経営に取り込み，かつ利益を上げていくという考え方で用いている。

3）経営戦略を構成する要素についても諸説があり，Hofer & Schendel［1978］は，「ドメイン」「資源展開」「競争優位性」「シナジー」の4要素を提示している。ここでは，筆者（井上善海［2000］）が採用する経営戦略研究アプローチの観点から，「ミッション」「ドメイン」「資源展開」を取り上げ，検討を行っている。

4）環境会計についての統一された定義はまだないが，本論では，環境庁［2000］（現環境省）による以下のような環境会計の定義を参考にした。「環境会計システムとは，企業などが持続可能な発展を目指して，社会との良好な関係を保ちつつ環境保全への取り組みを効率的かつ効果的に推進していくことを目的として，事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を可能な限り貨幣単位又は物量単位で表示し、分析し，公表するための仕組みである」。

5）Abell. D.F.［1980］，*Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*，Prentice-Hall.（石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房，1984）。

6）Hamel,G.&C.K.Prahalad［1994］，*Competing for The Future*, Harvad Business School Press.（一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社，1995）。

7）伊丹敬之[1984]，『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。

【参考文献】

(1) Abrahams, J. [1995], *The Mission Statement Book*, Ten Speed Press.

(2) 井上善海[2000]「現代企業の経営戦略」井沢・杉原編著『転換期の日本企業』税務経理協会。

(3) 環境省編[2001a]，『平成13年度版環境白

書』ぎょうせい。
(4) 環境省編[2001b],『平成 13 年度版循環型社会白書』ぎょうせい。
(5) 環境庁［2000］,『環境会計システムの確立に向けて（2000 年報告）』。
(6) （財）社会経済生産性本部[1998],『社是社訓に関連する調査』。
(7) 寺本義也・原田保[2000],『環境経営』同友館。
(8) 日本経済新聞社編[1999],『環境経営ゼロマネジメントへの挑戦』日本経済新聞社。
(9) Hofer,C.W.& Schendel［1978］, *Strategy Formulation*: Analytical Concepts, West Publishing.（奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定：その理論と手法』千倉書房，1981)。

【付記】

本稿の作成にあたり，査読委員の先生方によって本稿は大幅に改善されました。記して感謝いたします。なお言うまでもなく，本稿における誤りはすべて筆者の責任です。

■ 論文

企業の財務戦略と資産の流動化

株式会社ダイエー　殿崎　正芳

キーワード：流動化の基礎構造　不動産　金銭債権

はじめに

本論では、資産の流動化を企業の財務戦略上の観点から考察するとともに、仕組み金融とも言われる流動化スキームの組成と基礎的構造の分析をする。また、ケーススタディーでは、ショッピング・クレジットや診療報酬請求権・売掛債権等の流動化を取り上げ、基礎的構造に加え金融商品としてのリスク分析（信用力）も含め考察する。

Ⅰ. 流動化の背景

最近、流動化は銀行等の金融機関だけではなく、一般企業や大学等も実施するなど急速な広がりを見せている。流動化される資産も貸付債権・リース債権・売掛債権等の返還請求権から本社ビル、店舗等の不動産、音楽著作権や販売予定のコンサートチケットを裏付資産にしたもの等々かなり多様化してきている。ムーディーズ・インベスターズ・サービスの報告では、2001 年には流動化の市場規模は、約 3 兆円から 3.5 兆円になると予想している。

この背景にはさまざまな要因を鑑みることができる。一つは、金融機関が不良債権処理およびＢＩＳ規制からくる自己資本比率の基準達成等のため融資に慎重になったことが挙げられる。それに伴い企業は、金融機関に全面的に依存し資金を調達するという従来型の間接金融から脱皮し、一般の資本市場から直接資金を調達する直接金融での資金調達に迫られたと考えられる。

そして、資金調達を有利に実施するために、企業はＲＯＡ等の経営指標を改善する一環として総資産の圧縮努力を行い、総資産の中で、大きな割合を占める不動産や売掛債権のオフバランス化を押し進めるようになった。

また、地価の急速な下落が続いている状況下において含み益は期待できず、不動産の所有自体が一つのリスクと捉えられるようになり、資産効率を上げるために不動産等を所有しないという方向での企業経営が求められていることも要因となっている。不動産が含みの象徴から、遊休不動産のままではランニングコストが吸収できず、時価との乖離が大きくなると企業経営までも左右してしまう可能性を秘めた含み損へと発展してきている。企業もオフバランスなどで、バランスシートのスリム化を図っていかなければ、時価会計の流れに飲み込まれ、自らの意志とは関係なく市場から撤退しなければならなくなる。

この企業会計では、資産の流動化は時価会計導入の流れからも必然性があり、キャッシュフロー重視の経営には、企業自ら積極的にオフバランスを押し進めなければならない状況にある。

一方で一般企業においてオフバランスが要請されている以上に、金融機関では不良債権の処理のためのオフバランスが必要となっている。担保

不動産付の不良債権を売却してオフバランスし、外部からニューマネーを得るその対症療法的な方法としても流動化が注目されている。現在、不動産の売却は困難を極め、従来、大型不動産の買い手であった不動産業者、建設業者等は、現在のところ従来のように不動産を購入できる状況にはなく、上述したように、不動産はキャピタルロスが発生する可能性が高く、不動産自体がリスクを負った資産であることがクローズアップされている。そのため、不動産業者が投資家の資金を導入し、リスク分散する共同投資のニーズが高まり、ニューマネーを引き出す鉾先を投資家に向けざるを得なくなったことも要因と考えられる。

Ⅱ. 流動化と財務上の戦略的意義

まず、流動化により資金調達を実施する側の視点から流動化の意義を検討する。これまでの資金調達は、資金調達企業自らの信用力に基づきＣＰ・社債・株式等を発行して行われてきた。しかし、流動化は、資金調達企業の信用力ではなく、対象となる資産の価値とその安全性に基づいた資金調達であり、対象資産のリスクを自ら切り離し、投資家へ移転することができる。そのため、対象資産の安全性が高ければ、高い格付取得も可能になり、格付けの低い企業にとっては、自らの信用力に基づいて資金調達を行う場合に比べ、より低コストでの資金調達が可能になる。

一般的に資金調達は、銀行借入・社債等の負債サイドに着目されるが、流動化は資産サイドに着目しての資金調達が可能になるため、資金調達手段が多様化することになる。そうなれば、その中から最も有利な方法の選択が可能になること、及び資金調達条件の交渉手段としても利用できる。

資金調達企業が対象資産を自ら切り離し、金利変動、資産内容の悪化など資産の持つリスクを移転でき、その結果として譲渡人である資金調達企業は対象資産が持つそれらのリスクから解放されるのに加え、対象資産に発生した損失・事故についても求償を求められることがなくなる。対象資産の持つリスクは、最終的な資金提供者である投資家に帰属する。つまり、対象資産の損害・損失は投資家への利払いや配当、あるいは償還等に影響を及ぼすことになる。対象資産からリスクを切り離すことによって、B/S の圧縮効果が一時的なものに留まらず、B/S という在庫を所有せず本来の業務へ集中が可能となる。

また、資金調達企業は、自社の資産を資金化したことにより、その資金を新たな事業展開のために利用できることや、負債の返済・減額に利用することも可能となる。後者の場合であれば、結果として ROE・ROA の改善にもつながる。

また、業務の拡大などにより資産が増大しても、それらを流動化することにより B/S の拡大を抑制することができ、さらに、流動化に伴って追加的な事務代行手数料等の収入を獲得することができる場合もある。

次に、企業が資金運用を目的に流動化商品を購入する場合を検討する。企業が資金運用を行う場合、裏付資産の異なる流動化商品を購入することにより、多様なポートフォリオを構成することが可能となる。それは、流動化される資産が一般的な売掛債権や住宅購入に伴う住宅金融公庫融資が実行されるまでの間の売掛債権・リース債権・住宅ローン債権・不動産等裏付けとなる資産が多様性を有しているため、各種資産（債権）に分散投資することができる。結果として、これまで金融機関が担ってきたものと類似のポートフォリオを持つことができる。

また、流動化商品は仕組みの複雑なものや同一格付けの社債と比較しても利回りがやや高くなっていることや、社債と比較すると発行額が

少なく、流動性が小さく、売買があまり行われないため適正な価格水準が分かりにくい側面も持ち合わせているが、投資商品としてはかなり安全性の高いものであるため（商品を組成する際、信用補完を施すのが一般的）、安定した利回りを希望する企業には最適な投資対象となる。

投資ニーズとしては、裏付資産の種類への選り好みや、格付の希望水準、商品の持つ期間（最長期間）、投資利回りが考えられる。

流動化商品は、裏付資産の種類が分散し、格付けもトリプルA格からトリプルB格のものまであり（劣後部分はそれ以下の格付けのものもある）、期間もクラス分けによって1年未満のものから中長期のものまで様々であり、利回りも格付けによって高いものから低いものまで、さらに利払いの周期や償還条件もそれぞれ異なっているため、企業は自らの投資ニーズに見合ったものを選定することができる。

また、M&Aなどを実施する場合、従来は銀行借入で賄っていた買収資金を流動化によって調達し返済に充当することも可能となる。つまり、事業の再編成に伴う資金調達手段として買収対象となる事業の資産を流動化するということは、一つの有効な手段と考えられる。そして、取得した事業が好業績をあげれば、M&Aの対象として再度売却することも可能になる。加えてまた別の企業の同一事業部門を買収する資金にも充当することが可能になる。

しかし、流動化とM&Aを繰り返すとそれが単にマネーゲーム化する可能性があるので、そうならないためにも、事業から得られるキャッシュフローの継続性と安定性に着目して事業部門の売却を査定することや、リスクを引き受け資金提供してくれる投資家に対して対象事業の状況について詳細に開示することも必要である。

Ⅲ. 金銭債権流動化の概要

一般的に、企業の資金調達手法としては、上述のように銀行等から資金を借り入れる間接金融と企業自らが株式・債券等を発行して資金調達する直接金融が中心に行われてきた。これに対し、資産の流動化は、直接金融の一形態ではあるが、企業の保有する特定の資産やその資産に付随する権利自体を、直接または金融機関等を経由して投資家に売却することにより資金調達を行うものである。従って、企業が自らの信用力をもとに株式・社債・CP等の証券を発行するというものではなく、売掛債権や貸付債権などの金銭債権あるいは不動産等の貸借対照表上の資産自体の信用力に基づいて行われるファイナンスの仕組みのことであり、従来までの直接・間接金融の枠を超えた手法といえる。また、流動化を実施するためには、伝統的な資金調達には見られない関係者との役割が必要とされる。

まず、主な参加者は、①資金調達者である証券発行専門体に資産を譲渡し、自らのバランスシートから当該資産をオフバランスするあるいは担保化する原債権者（オリジネーター）、②証券の発行のみを目的として創られる証券発行専門体（特別目的会社〔SPC〕・信託・匿名組合等）、③流動化対象資産の管理・資金回収事務を行う事務管理人（サービサー）、④資産プールの信用力だけでは市場性が不足する場合に、支払いの保証等の信用補完をする信用補完者、⑤原債権者に対し、流動化対象資産の分析・システム等をサポートするアレンジャー、⑥流動化商品のリスク分析を行う格付会社、⑦不特定多数の投資家への販売を円滑にする役目を持つ引受・販売業者等の関与を必要とする。

1.金銭債権流動化の方法

流動化の方法としては、①信託方式、②譲渡

方式、③組合方式、④ローン・パーティシペーション等がある。

信託方式は、オリジネーターが信託銀行に流動化対象資産を信託し、信託銀行がその資産から組成される信託受益権を投資家に販売するものである。信託は一般的には財産権・所有権の移転であり、法律的には譲渡と認識されることから、オリジネーターからの財産分離が容易に行える。しかし、投資家からこの譲渡によるリスクを完全に分離するためには、第三者対抗要件の具備が必要となる。

譲渡方式はオリジネーターと譲受者との間で債権譲渡契約を締結し債権譲渡を行う方式である。譲渡方式においては、その譲渡が法的に真正な売買であるかが譲渡資産のオフバランス化の可否を考える上で重要な基準の一つになる。

組合方式は、投資家が組合を結成し、組合は投資家の出資資金をもとにオリジネーターから流動化対象資産を買取り、組合の業務執行者もしくは営業者が流動化対象資産から獲得される利益を投資家(組合員)に分配する方式である。

組合方式には、匿名組合方式と任意組合方式とがある。匿名組合員の出資財産は営業者の財産として扱われ、第三者に対しては権利・義務関係を持たない。匿名組合員が保有する権利は匿名組合が終了した場合に出資金の返還を請求する権利及び匿名組合の事業から生じた利益の配当を請求する権利のみで、投資家は自らの出資の範囲内での有限責任となる。任意組合は、各当事者が出資をして共同の事業を営むことにより成立する。出資された組合の財産は、組合員に共有され、個々の投資家も共同事業の主体としての性格を有するため、投資家それぞれが事業全体の責任を負うことになる。

ローン・パーティシペーションは、上記の①から③は所有権を原則的に移転し流動化するものであるが、所有権を移転せずに対象債権から得られる経済的利益とリスクのみを移転する（原債務者との権利義務関係が一切変わらない）ものである。

2.リース債権について

リース債権は、特定債権法の対象債権の一つである。形態としては、ＡＢＳ，ＡＢＣＰ，信託受益権などがあり、期間も短期から長期まであり、リース会社の資金調達手段として定着してきている。

ただし、日本ではリース債権は、貸借対照表上には資産として記載されないため、流動化によって、オリジネーターは資産圧縮効果を享受できないが、それでも資金調達の観点から流動化が利用されている。

対象となるリース債権は、ファイナンスリースで、毎月一定額のキャッシュフローが予定されているものである。

短期（買戻型）の商品は、オリジネーターであるリース会社が、ＳＰＣあるいは信託にリース債権を譲渡した後に、一定期間経過後に残存債権を予め定められた価格で買戻す形をとる。流動化商品の元利金交付は、この買戻し代金および期間中に回収されたリース料からなされることとなり、オリジネーターのリスクに依存することになる。この場合、リース債権の債務者のリスクのみならず、期限前返済リスクもすべてオリジネーターが負担し、オリジネーターに倒産等の事由が生じなければ、投資家は予定された元利金のキャッシュフローを受け取れるような仕組みとなっているのが通常である。

長期（売切型）の商品は、オリジネーターであるリース会社の信用力を上回ることを狙った商品であり、流動化商品に格付を取得することもある。リース債権譲渡に際しては、特定債権法の公告制度を利用して対抗要件を取得し、オリジネーターは譲渡したリース債権のリスクは負担していない。債務者のリスクについては、

分散されていない債務者であれば個々の債務者のリスクを、分散された債務者で優先劣後等の信用補完がなされている場合は、多数分散債務者のリスクの考え方に則った検討を行うことになる。

3.売掛債権・貸付債権について

売掛債権・貸付債権の場合、債権が指名債権となるため、その譲渡の方法が民法上の指名債権譲渡の方法によることとなり、当該譲渡に第三者対抗要件を備えるためには、買い主からの確定日付ある承諾、売り主から買い主への確定日付ある通知、債権譲渡登記のいずれかの方法を取らなければならない。

ＡＢＣＰの場合は、信用補完および流動性補完を行っている銀行等の信用補完者の信用力が投資判断のポイントとなる。信用補完者あるいは流動性補完者が存在する場合は、優良債務者向けの売掛債権のみならず、流動性補完者が許容できる範囲（金額およびリスク）の売掛債権であれば、どんなものでも基本的には最終的な商品としてのリスクは等しくなる。

信託方式の場合には、信用補完者が存在しない場合がほとんどであるため、委託者および債務者の信用力双方が判断のポイントになる。

最近の貸付債権流動化においては、債権譲渡特例法の施行により、登記のみで第三者対抗要件を備えることが可能になった。しかしながら、債務者対抗要件を備えない、預金相殺にかかる銀行のリスクを排除できないことから、銀行の信用力が低下している現況においては、高格付けの流動化商品の組成が難しくなっている。また、流動化の劣後部分保有に関する自己資本比率規制上の取り扱いが明確化され、銀行にとって大きな目的の一つであるリスクアセット削減を果たすためには、劣後の自己保有分を８％(国内基準は４％）未満にしなければならない。そのため、メザニンを販売できないとリスクアセット削減効果が得にくくなる。

4.不動産流動化の概要

（１）不動産流動化におけるキャッシュフローの評価

流動化が可能となるためには、その基礎となる資産がキャッシュフローを生み出さなければならないが、そのキャッシュフローの源泉として考えられるのは、資産そのもの（エクイティ型）の流動化と資産を担保とする債権（デッド型）の流動化がある。

資産そのものの流動化の一つに、不動産を売却するときの売却代金がある。しかし、現在の環境下ではキャピタルゲインは必ずしも見込めるとは限らない不安定なものであり、これを投資家へ還元するための主たる原資とすることは困難である。そのため、一般的にはその不動産を運営して得られる、通常期におけるキャッシュフロー（インカムゲイン）を原資とすることになる。

収益不動産は、賃貸ビル、商業用不動産、リゾート用不動産等、様々である。収益があっても、それが低ければ、また不安定であれば、結果として投資商品の利回りは悪くなるため、どの様な不動産でも流動化が可能ということではない。高い利回りを確保するためには、リターンの源泉となる不動産のキャッシュフローが多いこと、及びそのキャッシュフローが投資家へ還元される間に外部に流出する量ができる限り少なくなる仕組みを作ることが必要である。

キャッシュフローの大小を決める要因には、賃料収入の他に、必要経費、税金等がある。賃料収入が多くても経費が多大であれば、最終的な純収益は低くなり、逆に賃料収入がさほど多くなくとも経費削減が進んでいれば、結果とし

て良い投資商品に仕上げることができる。

不動産の流動化を行うに際しては、不動産の換価価値についての配慮（信用補完処置）、法的問題点の整備およびそれに対する対処策が不可欠である。前者は、償還期日において必要な償還資金を確保するという命題をいかにして満たして行くかということであり、当該流動化の裏付けが賃料収入か不動産の売却益かで異なる。重要なことは、実勢価格を踏まえたキャッシュフローを見極めることである。特に不動産の売却に際しては、換価価値で売れるか、償還期日までに売却できるかが重要となる。後者の法的問題は、主にＳＰＣ及び信託が不動産の所有権を有することにより生じる様々な負担やそれにかかる権利義務関係についての整理が必要である。不動産の流動化の場合、維持管理事務が発生するため、ＳＰＣの導管性としての意味が薄れる場合もある。しかし、ＳＰＣのバンクラプシーリモート性については、一般的な流動化と同様に留意すべきである。

また、不動産の流動化を考える場合、社債の償還原資をどこに求めるかによって信用補完処置の内容が異なってくる。このキャッシュフロー源泉は賃料収入に依存するものと不動産の売却価格に依存するものに大別できる。賃料収入を源泉とするスキームについては、借地借家法第32条に基づく賃料減額リスク、空室リスク、ビジネスインターラプションリスクについて現金準備等の用意、損害保険をはじめとする不足額の補填契約等の手当てが必要となる。借地借家法は借家人を保護するために規定されている。これによると賃借人はいつでも賃料の減額請求が可能となっている。このため、賃貸人側（不動産流動化案件ではＳＰＣ・信託）では収入減となり社債の償還原資が不足する可能性がある。そこでこの賃料減額リスクを排除しておく必要がある。不足額を予想・算定する際には、賃料等に関するヒストリカルデータを分析することが重要となる。

また、賃貸借契約締結にあたり、賃貸人は賃借人から敷金や保証金を預かるのが通常であり、保証金の金額が不動産価格に比べ相当大きくなるのが特徴である。一般的には、敷金・保証金はオリジネーターによって有利な資金調達手段として位置づけられているが、流動化を実施するうえでは弊害になりうる。負債である敷金・保証金は、社債に優先する債務として簿価のまま評価することになるため、敷金・保証金の金額の分だけ社債の発行額が小さくなってしまう。一般的に使用してきた賃貸借契約では、不測の事態や契約書で取り決めていない事項が発生した場合は「誠意をもってその都度協議する」旨の表現が多用されている。しかし、これではどのように協議されるのか、協議した結果どうなるのか、協議が不調だったらどうなるのか、等が予測し難い。不動産を流動化する際には、とりわけ社債のタイムリーペイメントの要請を満たすべく、こうした曖昧な表現を排除し、誰もが明確に即座に判断できるように規定する必要がある。

一方、社債の償還原資が最終的に不動産の売却価格に依存する場合の信用力評価は、不動産の実勢価格に占める社債発行額の割合が一つの指標となる。すなわち収益還元法に基づく不動産価格に対する社債発行額の割合が、ＬＴＶ（Loan to value）以下に収まるように社債の発行額を抑える必要がある。ＬＴＶの設定に際しては、主として当該社債の償還期日までの不動産の価格変動リスク、物件の陳腐化リスク等のリスクが勘案されなければならない。しかし、この値は裏付けとなる不動産のタイプ（商業用途か住宅用途か等）・物件数・物件所在地・物件の商品性・不動産市況の先行き等、当該物件が有する属性および市場動向等によって異なってくる。さらに、裏付けとなる資産がシングルアセット型かマルチアッセト型かによっても

異なってくる。マルチアセット型の場合と比較するとシングルアセット型の案件は、地域分散が効かず物件の買い手が限定される等のリスクが排除できないため、厳しい値を適用されることになる。

不動産流動化におけるエクイティとしては、劣後受益権、匿名組合出資、ＳＰＣ法上の優先出資の3つが主流になっている。これらはいずれも、信託、匿名組合、特定目的会社の段階でエクイティの配当への課税がなく導管として機能することから、エクイティ出資者にとっては税金による利回り低下を回避できるメリットがある。

劣後受益権は、住宅ローン債権信託や特債法で認められている特定債権信託等、各種の金銭信託における信用補完方法として広く浸透している。不動産の流動化においても不動産を信託銀行へ信託する段階で優先受益権と劣後受益権を設定することで信用補完を図るスキームもある。

不動産流動化においての匿名組合は、エクイティ投資家が匿名組合員となり、営業者であるＳＰＣに資金を拠出する匿名組合契約を締結することで、社債の元利金を支払った後の利益の分配を受けることになる。匿名組合の営業者が法人の場合には、その匿名組合事業はその営業者である法人の事業の一環として行われる。したがって、匿名組合事業から生じる収益については、一次的には営業者である法人に対して法人税が課せられることになる。しかし、匿名組合員に分配される利益は匿名組合員の益金とされ、匿名組合の中では課税されず、匿名組合が導管として機能するのである。

ここで、問題になるのは、営業者が破綻した匿名組合員の破産管財人に対して出資金の払戻義務を負うことによって、流動化スキームに必要な資金が枯渇してしまう恐れがあることである。

このような事態を防ぎ、社債の償還可能性を高めるためには、匿名組合出資の払戻しを社債の元利金の支払いに劣後させる必要がある。

ＳＰＣ法に基づくエクイティは特定出資と優先出資から構成される。ケイマンＳＰＣを特定社員として特定出資を行い、オリジネーターが優先出資社員として多額の優先出資を行う事例が多い。

優先出資への配当については、配当支払額が配当可能所得の 90%を上回ること等の条件が満たされれば損金参入が認められ、ＳＰＣが導管として機能する。

ＳＰＣ法においては特定社員や優先出資社員による「コーポレートガバナンスを活かした投資家保護」を目指していることから、優先出資社員は、ＳＰＣ法により取締役の解任権を有する一方で、解任後の新たな取締役の選任権を有している。したがって、優先出資社員の影響の及ぶ者がＳＰＣの取締役に就任する可能性が否定できず、ＳＰＣの倒産隔離の観点からは問題となる。

優先出資社員のこのような議決権については、現時点において優先出資社員の取締役の解任権と選任権を制限し、ＳＰＣのバンクラプシーリモート性を維持する手段として信託を活用した手法が考えられる。優先出資配当を信託配当として受取る一方で、優先出資証券を信託する（管理有価証券信託）。委託者は受益者を兼ねて、優先出資配当を信託配当として受取る一方で、優先出資証券にかかる議決権は受託銀行が自らの裁量で行う方法が考えられる。受託銀行がＳＰＣの乗っ取りを企図した受益権行使を行わないことで、ＳＰＣのバンクラプシーリモート性を維持していくことになる。2つ目は、優先出資社員を委託者として優先出資証券を信託（管理有価証券信託）するところまでは、上述の方法と同じであるが、受益権を2種類とし、1つは信託配当を受取る受益権として優先出資社員が

保有し、もう１つは取締役の解任権と選任権も行使できる受益権としてケイマンＳＰＣが保有する方法である。この場合は、ケイマンＳＰＣが取締役の解任権や選任権を行使しないことにより、ＳＰＣのバンクラプシーリモート性を維持していくことになる。

Ⅳ. ケーススタディー

１．ショッピング・クレジット債権の流動化

本特定社債は、予定償還期日の異なる７本のシニア社債および５本のメザニン社債からなる。予定償還期日の早い２本のシニア社債（第４回Ａ号、Ｂ号）はユーロ円市場で発行され、その他は国内の市場で発行される。国内発行のシニア社債５本（いずれも第３回Ａ号ないしＥ号）の予定償還期日はそれぞれ対応している。

株式会社クオーク（以下「クオーク」という）は、多数のショッピング・クレジット債権（以下「原債権」という）を住友信託銀行株式会社（以下「受託者」という）に信託し、マスタートラストを設定している。マスタートラストは特定社債の発行残高に応じて一定の残高が維持されるように取り決められている。受託者はクオークを当初の受益者としてセラー受益権を発行しているが、セラー受益権は優先受益権、メザニン受益権、劣後受益権と新たなセラー受益権に分割され、優先受益権がＴＭＫシニアに、メザニン受益権がＴＭＫメザニンに譲渡され、それぞれの受益権を裏付けとして特定社債が発行される。

信託設定に際しては、「債権譲渡の対抗要件に関する民法の特例等に関する法律」（債権譲渡特例法）に基づき第三者対抗要件が具備され、受益権譲渡に際しては確定日付ある証書による受託者の承諾により債務者及び第三者対抗要件が具備されている。

クオークはサービサーとして引き続き原債務者から原債権を回収し、受託者に回収予定分を前払いで引き渡す。クオークがサービサーを解任された場合、クオーク、受託者及び三洋電機クレジット株式会社（以下「三洋電機クレジット」という）の三者間で締結されているバックアップ・サービス契約に基づき、三洋クレジットが直ちにバックアップ・サービス業務を開始する。

本件では、セラー受益権はインベスター受益権（優先受益権、メザニン受益権及び劣後受益権の合計）と新たなセラー受益権に分割されるが、両者には配当と元本償還に関しての優先順位はない。しかし、セラー受益権はサービサーとしてのクオークが破綻等に陥った場合のコミングリンク・リスクをカバーする役割を持っている。

信用補完は主に、インベスター受益権におけ

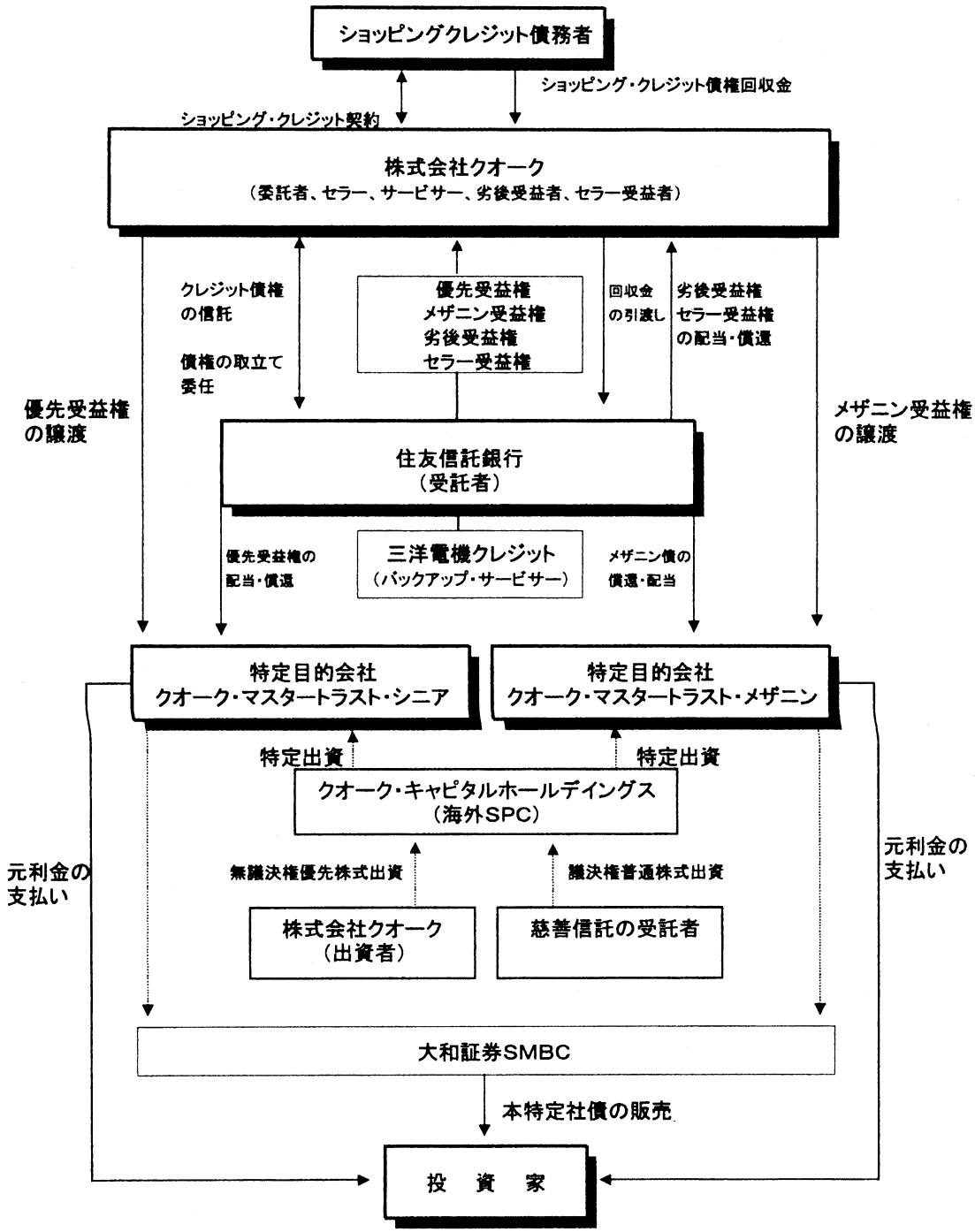
（１）　スキーム概要〔図１〕

裏付資産	クオークのオリジネートしたショッピング・クレジット債権信託受益権
委託者	株式会社クオーク（セラー、セラー受益権、劣後受益権、サービサー）
受託者	住友信託銀行株式会社
特定目的会社	クオーク・マスタートラスト・メザニン（メザニン受益者）
バックアップサービサー	三洋電機クレジット株式会社
債券内容	固定利付国内公募債

《JCR　News　Release　01.05.28》

次ページに続く

図－1
第3回A号ないしE号
（シニア・メザニン）



る優先劣後構造とエクセス・スプレッドにより行われる。シニア社債は、劣後受益権、メザニン受益権、エクセス・スプレッド、メザニン社債は劣後受益権とエクセス・スプレッドがそれぞれ主要な信用補完となる。

本特定社債はそれぞれ予定償還期日に一括償還されることが予定されている。しかし、サービサーの解任といった償還方法変更事由が発生した場合は、月次パススルー償還に変更される。

（2）信用補完構造等について

①優先劣後構造

インベスター受益権は予定償還期日に応じて７本のトランシェに分割される。このうち予定償還期日の早い２本については、優先受益権と劣後受益権が設定され、残り５本については優先受益権、メザニン受益権、劣後受益権が設定されている。これらの優先受益権を裏付けとしてそれぞれシニア社債、メザニン社債が発行されるが、優先・劣後の二重構造のトランシェでは、劣後受益権はインベスター受益権に対して約 14%の割合で設定され、優先・メザニン・劣後の三層構造のトランシェでは、メザニン受益権は約 10%、劣後受益権は約 4%の割合で設定される。これにより、劣後受益権は優先受益権及びメザニン受益権の、メザニン受益権は優先受益権の信用補完として利用可能となる。

②エクセス・スプレッド

本スキームでは、マスタートラストの加重平均実質金利が 11%以上あることから、エクセス・スプレッドを信用補完処置として組み込んでいる。すなわち、諸費用、優先受益権とメザニン受益権の配当等を控除した余剰金で、別管理債権（信託財産の中の長期延滞債権または回収が不可能もしくは困難と判断される債権）を吸収するようにし、さらに資金が流出しないよう別勘定において留保されるように仕組まれている。さらに残余があれば、劣後受益権の配当となる。また、余剰金を超えた別管理債権の吸収により劣後受益権残高が減少した場合、次回以降の金利回収分の余剰部分から劣後受益権の減少分が自律的に補填される仕組みがビルトインされている。

③発行会社の現金準備

ＴＭＫシニアは優先受益権の売買代金の支払いを一部留保し、当初費用の支払いに充当したうえで残額を現金準備勘定に留保する。シニア社債の元利払いに不足が生じる場合、当該不足分が現金準備勘定から支出され、流動性を補完する。ＴＭＫメザニンについても同様の流動性補完処置が採用され、サービサー交替時における利払金等を賄うようになっている。

④償還方法の変更

シニア社債、メザニン社債は期限一括償還が予定されているが、クオークのサービサー解任といった定められた事由が生じた場合、償還方法は月次パススルー償還に変更され、法的最終償還期日は償還変更事由が発生した月から起算して８４ヶ月目に該当する月の２０日となる。この場合、劣後受益権の配当と元本償還は留保される。

（3）マスタートラスト

対象となるマスタートラストは、クオークがオリジネートしたショッピング・クレジット債権全体の中から、主として以下の条件を満たしたものが抽出される。

① ２ヶ月以上の延滞や別管理債権となった履歴がないこと。

② 第３回までの支払いが終了していること

③ 実質金利が6%以上であること
④ 同一債務者の当初信託債権の残存元本額の合計が1，000万円以下であること。

マスタートラストに信託されているプール債権の状況は、2001年4月26日現在以下の通りである。

① 債権総額－2,741億円
② 債権本数－818,692件
③ 残存元本残高の1件当たり平均－278,226円
④ 加重平均実質金利－11.79%

（4）発行会社のバンクラプシーリモート性

ＴＭＫシニアとＴＭＫメザニンは、「特定目的会社による特定資産の流動化に関する法律」（旧ＳＰＣ法）に基づき設立、登録された法人で、それぞれクオークと無関係の者が取締役と監査役に就任している。２社の特定出資持分はケイマンに設立された特別目的会社クオーク・キャピタル・ホールディングスにより全額保有されている。クオーク・キャピタル・ホールディングスの取締役はクオークと無関係の者が就任し、発行済み議決権付普通株式は全て慈善団体を受益者とする慈善信託の信託財産として管理されている。

（5）クオークの破産等に伴うリスク

信託契約に基づく本流動化マスタートラストの設定、受益権売買契約に基づくクオークから発行会社への受益権の譲渡は、①クオーク及び受託者は、ショッピング・クレジット債権の信託設定について、真正な信託譲渡を行っていること、②クオーク及び発行会社は、受益権の真正な売却および買受を行っていること、③上記の信託譲渡には債権譲渡特例法の債権譲渡登記により第三者対抗要件が具備されていること、④クオークはサービサーとしての権限と義務、追加信託をすることができること及びセラー受益権と劣後受益権を保有すること以外、マスタートラストについて支配権を持たないこと、⑤クオークは、発行会社に譲渡した受益権について支配権を持たないこと、⑥クオークは、受託者に対して信託契約で定められた限定的な事由を除いて、マスタートラストの買戻しを行う義務を負っていないこと。また、受益権売買契約で、受益権を買戻す義務を負っていないこと、⑦クオークは、原債務者の将来の弁済資力について保証を行っていないこと。また、クオークは受益権の配当及び償還について受託者の将来の弁済資力について保証を行っていないこと、等の理由からクオークの信用力から切り離されていると考えることができる。

（6）マスタートラストを利用した本流動化の特色

マスタートラストを利用した本流動化では、旧ＳＰＣ法に基づき上記2つの特定目的会社が設立されている。これはリスクの異なる社債を発行するにあたり、発行会社を分けてクロス・デフォルトを回避する仕組みとなっている。これによりシニア社債はメザニン社債のデフォルトの影響を受けないこととなる。

ＴＭＫシニア、ＴＭＫメザニンは既に複数の特定社債を発行しており、また、今後も発行することを計画している。本件では、後続の特定社債が社債を発行される場合には、発行会社は既存の特定社債と同様の信用補完処置を施すことに加えて、当該発行が既存の特定社債の格付を低下させない旨を確認することも義務付けられている。

本件の仕組み上、本特定社債と既存の特定社債はキャッシュフローがマスタートラストによ

り結ばれており、金利については全てのシニア社債間、メザニン社債間で発行回号を問わずプロラタに、また元本についても償還予定期日が同じであればプロラタに配分されるため、各シニア社債の信用力に差は生じないこととなる。

2.診療報酬請求債権、売掛債権、手形債権の流動化

（1）スキーム概要

本件は、ケイマンに設立された特別目的会社（以下「マルチアセットコーポレーション」という）が100%出資して本邦に設立された株式会社エンデバー・ファンディング（以下「ＳＰＣ」という）が、本邦通貨で発行するＡＢＣＰプログラムである。裏付けとなる資産は、大和銀行の取引先が保有する診療報酬請求債権、売掛債権、信託受益権で、マルチセラー型となっている。ＣＰの償還資金については、大和銀行によるバックアップライン契約によって、ＳＰＣの破産等（支払いの停止または破産、会社更生手続き、会社整理開始、民事再生法に基づく再生手続き開始、特定調停手続き開始もしくは特別清算開始の決定があったあとき）の場合を除き、資金手当てされている。また、本件プログラム維持のために必要な諸経費についても、一定額まで当座勘定貸越契約により手当てされている。

（2）リスク評価

本件のようなフルサポート型のプログラムでは、大和銀行によるＳＰＣに対するバックアップライン契約に基づく資金供与が本件ＡＢＣＰの投資家への支払いを確保する上で最終的な拠り所となっている。また、バックアップライン契約終了事由の発生を回避する処置がとられている必要がある。

従って、大和銀行により提供されている信用・流動性補完処置が投資家への支払いを十分カバーする内容になっているか、及びＳＰＣが倒産手続きに巻き込まれるリスクを最小化するための処置が施されているか（バンクラプシーリモート性）という点が重要になる。

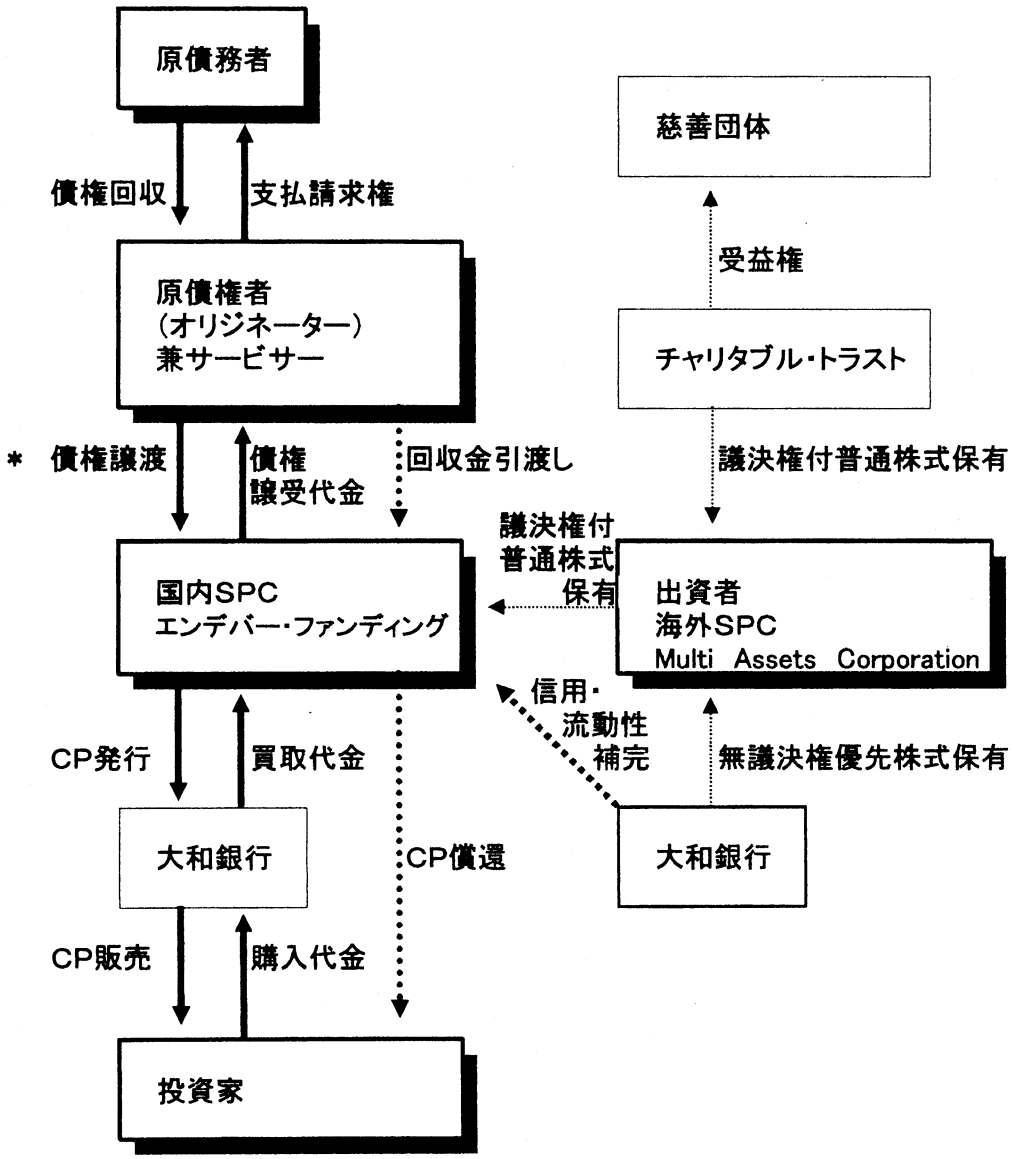
バックアップライン契約は５百億円（上限）の借入枠が設定されている。資金使途は、発行済みＣＰの償還資金などに対応可能である。租税公課等のＳＰＣ業務関連支出については、当座勘定貸越契約 10 百万円の別枠が設けられている。契約期間の終了後も契約期間内に生じた上記資金使途のための決済資金については、Ｓ

スキーム概要〔図 2〕

裏付資産	大和銀行取引先の保有する本邦通貨をもって表示される診療報酬請求権、売掛債権、売掛債権・手形債権を信託財産とする信託受益権
委託者	株式会社大和銀行取引先
受託者	株式会社大和銀行、野村信託銀行株式会社、株式会社しんきん信託銀行
特定目的会社	株式会社エンデバー・ファンディング
信用・流動性補完者	株式会社大和銀行
ＣＰの内容	株式会社大和銀行による 100%のバックアップライン契約

《JCR News Release 01.04.27》

図－2



＊譲渡債権には、診療報酬請求債権、売掛債権、売掛債権・手形債権を信託財産とする信託受益権を含む。

ＰＣの破綻等の場合を除き、バックアップライン契約に基づく貸出が行われる。

オリジネーターとの関連では、本件において裏付けとなる資産は、債務不履行が発生していないこと、先取特権、質権、その他の担保権等が設定されていないこと、原債務者からの相殺の対象になっていないことなど、対象債権の適格要件を充足したものに限定されている。オリジネーターおよび原債務者の選定に当たっては、大和銀行の審査基準を満たすものを採り上げている。ただし、第三者対抗要件具備については、留保される場合もあり、全ての債務者の承諾が得られているわけではない。このため、第三債務者の譲渡時以降における信用リスクの悪化懸念のほか、オリジネーターの差押債権者、二重譲受人・管財人等の第三者に債権譲渡の効力を対抗できないリスク、第三債務者による相殺権行使その他の抗弁リスクが残ることになるが、これらのリスクが顕現化し、原債権にかかる回収金がタイムリーにＳＰＣに入金されなかった場合でも、バックアップライン契約に基づく大和銀行からの借入により、ＣＰの償還に支障が生じることはない。

サービサー関連・委託事務関連においては、サービサーはオリジネーターが兼任する場合もあり、原債務者からの回収金は大和銀行に開設されたＣＰ決済用の口座に振り込まれる。ＳＰＣとオリジネーター間の債権売買契約締結、大和銀行への借入申込など、ＣＰ発行、償還に関する一切の事務については、大和ファクター・リースが業務代行委任契約に基づきＳＰＣの委託を受けこれを代行する。

ＳＰＣのバンクラプシーリモート性については、ＳＰＣの法人としての独立性が否認される可能性は少なく、またＳＰＣに倒産手続きが開始されるリスクは限られている。それは、国内ＳＰＣの議決権付普通株式は、ケイマンに設立された海外ＳＰＣにより保有されているため、オリジネーター、流動性補完者等の関係当事者による資本関係を通じた支配の可能性については排除されている。また、国内ＳＰＣの取締役3名のうち1名（公認会計士）と監査役1名（弁護士）は外部招聘役員であり、取締役会では全員一致を決議の要件としている。そして、国内のＳＰＣの出資者であるケイマンＳＰＣの資本構成は、大和銀行による優先株式保有と、チャリタブルトラストによる普通株式保有であり、役員は全員ケイマンの信託会社からの派遣となっている。国内のＳＰＣの事業目的は、本プログラム運営に関するものに限定され、本プログラム以外で債務者となるような社債発行、借入れは制限されている。また、本プログラムの関係当事者による国内ＳＰＣに対する破産等の申し立ては、ＣＰ償還後1年と1日が経過するまで行わない旨の契約内容になっており、国内ＳＰＣの自己破産についても同様である。

【参考文献】

大垣尚司、『ストラクチャード・ファイナンス入門』、日本経済新聞社、1997年

岡内幸策、『証券化入門』、日本経済新聞社、1999年

片桐謙、『アメリカのモーゲージ金融』、日本経済評論社、1995年

片山さつき、『ＳＰＣ法とは何か－資産の証券化と流動化に向けて－』、日経ＢＰ社、1998年

監査法人トーマツ編、『債権流動化（仕組みと会計処理）』、清文社、1998年

杜羅三朗、『証券化の基本』、シグマベイスキャピタル、2000年

深浦厚之、『債権流動化の経済学』、日本評論社、1997年

千葉健一『金融研究』「信託を利用した証券化スキームと会計問題」、日本銀行金融研究所、1998年

日本資産流動化研究所、『資産流動化研究 Vol Ⅰ－Ⅴ』、日本資産流動化研究所、1994－1999年
日本資産流動化研究所『米国における資産担保証券の実態に関する調査研究』、産業研究所、1996年
日本資産流動化研究所、『我が国における資産流動化の今後の展望と課題に関する調査研究』、産業研究所、1994年
日本不動産カウンセラー会国際委員会、『不動産証券化の実務』、清文社、1999年
松村徹、篠原二三夫、岡正規共著、『不動産証券化入門』、シグマベイスキャピタル、1999年
三國仁司、『不動産の証券化と方法』、東洋経済新報社、1997年
三國仁司、『資産・債権流動化の実務必携－債権から不動産まで』、きんざい、1999年

【その他】
QUICK
（ABS-1369.2464.2464.2453.2452.2056.2252.2198.2155.2193.1651.2288.2024.1597.2219.）
日本格付研究所、「News Release」、01.4.27、01.5.28.
日本格付投資情報センター、「NEWS RELEASE」、00.1－01.7

http://www.tochi.nla.go.jp/estate/h04-09.html
http://www.snowbrand.co.jp/news/010115/01.htm
http://www.fdk.or.jp/2date/ma22309.htm
http://www.nri.co.jp/report/sihonsijo/00_summer/04-01_005-s.html
http://www.saitama.-j.or.jp/~bic/hospital/hospital01.html
http://www.bird.-net.co.jp./rp/BR990510.html
http://www.hkk.or.jp/02/d_topic/d04/d0404.html
http://www.milt.go.jp/crd/city/mint/security/h1rept.htm
http://www.jcr.co.jp/topics/fudosan.htm
http://www.mof.go.jp/jouhou/zaisan/za053.htm
http://www.tatemono.com/news/ttknews1126.html
http://www.spi.co.jp/topics/syogyo/122shoke/repo122.htm
http://www.r-i.co.jp/jpn/release/nr_lisk/j99-a016.html

■論文

企業の倫理性監査の視点

ー企業戦略との対応を手がかりにー

早稲田大学大学院　瀬野 泉

1．はじめに

佐伯啓思が「市場社会」の概念について述べているように(佐伯 2001)、今後は経済を政治、文化、社会秩序、価値、それに国際関係といった領域との関係で見ていかなければならない。企業は、そのような意味での「市場社会」を支える主要な構成要素の一つとして、重要な社会的責任を負っていると考える。

小林俊治は、「企業倫理は、ビジネスとは関係なく社会で一般的に考えられている『倫理』の一部であり、その意味では企業倫理は、社会の倫理から派生したものであり、しかも応用倫理（applied ethics）である」と述べている（小林 1990、p.135)。企業倫理に関しては「顧客／消費者、株主、経営者／労働者、債権者、取引企業、地域社会、政府などの利害関係者（ステイク・ホルダー)に対する責務を果たすと共に、持続可能な発展に必要な地球環境への責任を果たすこと」と定義しておくが、本稿では、ここでいう「社会で一般的に考えられている『倫理』」に立ち戻って、企業に要求される倫理性のレベルについて考察したい。

社会で一般的に考えられている、個人に関する「倫理」の一つには、「衣食足りて礼節を知る」がある。即ち「生活が豊かになって、はじめて礼儀が重んじられる」というものである。また、「ノブレス・オブリージュ（高い地位に伴う義務)」、即ち「世の中における地位に伴って、義務や責任が高まる」というものもある。

企業についてはいかがであろうか。安全の確保にコストがかかるのと同様に、倫理性のレベルを向上させるのにもコストがかかると考える。従って、個人とのアナロジーでいえば、コスト負担能力がある企業は、それ相応のレベルの倫理性を維持すべきであるといえよう。

その場合、コスト負担能力を何によって測るかという問題がある。既に、大会社（資本の額が5億円以上、または負債総額が200億円以上の株式会社)、小会社（資本の額が1億円以下で、かつ、負債総額が 200 億円未満の株式会社)、中会社(上記のいずれにも該当しない株式会社)という規模による株式会社の区分がある。しかし、「規模」と「コスト負担能力」は必ずしも連動しない。むしろ「競争戦略」の方が、「コスト負担能力」の実態を表しているように見える。そこで、「競争戦略との対応」を手がかりに要求される倫理性のレベルとの関係を検討することにより、企業の倫理性のレベルを監査するための視点を探ることにした。

なお、本稿における「倫理性監査」とは、監査対象から独立した客観的立場の人もしくは機関が、企業の倫理性を総合的に点検および評価することを意味している。その結果は、提言を実行に移せる立場の人（基本的には CEO）に報告されることになる。「監査対象から独立した客観的立場の人もしくは機関」としては監査役や内部監査部門があるが、権限が十分でない場合には外部の監査法人などが考えられよう。

以上のような前提のもとに、まず次節において倫理性のレベルについて検討する。

2．倫理性のレベル

前述のごとく、本稿では「社会で一般的に考えられている『倫理』」に立ち戻って、企業に要求される倫理性のレベルを考察するものである。そして、企業の倫理性について3つのレベルを設定することにする。即ち、最小限の倫理としての「法律による規制」、法律を超える倫理として「リスクマネジメントの一環としての倫理」、および「義務としての倫理」の3つである。これらの内容を以下に説明する。

なお、ここで引用されている倫理学説は、たまたまその現代的意義に着目した結果であり、他の倫理学説より優れていることを意味するものではない。

1）法律による規制

カントのように「法は人の外面的行動を対象とし、倫理は内面的心情を問題にする」とする見方もある（Kant 1994）。しかし、特に産業や企業に関する問題についていえば、最近は倫理の中でもコンセンサスを得られたものが法律として結実する傾向が見られる。その意味では、法の遵守は最小限の倫理であると考えてよかろう。更に、地球環境問題などでは、実質的に法律が先導して倫理を形成しているような場合があることも否定できない。そこで、最小限の倫理として「法律による規制」をあげておく。

アダム・スミスがいう「公平なる傍観者（impartial spectator）」（Smith 1984、p.26）の現代的意義も、裁判制度も含めた法制度や、公正な競争を維持するための仕組みに見出されると考える。従って、ここでは民法、商法、産業法、環境法などの法律の他に、ISO9000、ISO14000 などの各種標準もこのレベルに含めて考えることにする。

また、アダム・スミスは「公平なる傍観者」という概念を提起する一方で、「われわれが自分たちの食事に期待するのは、肉屋や酒屋やパン屋の仁愛にではなくて、かれら自身の利益に対するかれらの顧慮に期待してのことなのである。(It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest.)」として、「自己利益（self - interest)」を主張したことでも知られている（Smith 1950）。この点は、後に述べるカントと異なるところであろう。

2）リスクマネジメントの一環としての倫理

法律を超える倫理のひとつである「リスクマネジメントの一環としての倫理」とは、倫理リスクを経営のリスクと受けとめる企業が設定するようなレベルの倫理である。

例えば、水谷雅一が紹介する倫理憲章の例では、「持続可能な発展に必要な地球環境への責任」に関する IBM ビジネス・コンダクト・ガイドライン（IBM Business Conduct Guideline：IBM の企業行動基準）中の次の一節などがこのレベルに該当しよう。

「IBM は、環境保護に関し、あらゆる国において先進的地位を保つ決意を表明しております。環境に関する法律はすべて遵守することはもとより、万一環境に関する法律が制定されていない場合、あるいは法律が制定されていても不充分である場合は、自ら厳しい基準を設け、これに従うことにしています。　―中略―　社員一人一人が、環境保護のために果たすべき役割を負っています」（水谷 1997、pp. 216-217）。

地球環境問題を考える上で示唆に富むとされている（杉田 1997）、アリストテレスの「中庸（μεσοτης）」の徳」（Aristotle 1999、p.110）も、このレベルに該当すると考える。

アリストテレスは、「倫理的な卓越性すなわち徳とは中庸であり、2つの悪徳　―　過超に偏したそれと不足に偏したそれと　―　の間における中庸である」としている。

3) 義務としての倫理

もうひとつの法律を超える倫理である「義務としての倫理」とは、企業倫理や企業の社会的責任を義務と考える立場である。これは、カントがいう「義務(Pflicht)」(Kant 1994、p.15-16)、および、そのために備えていなければならないとされる「善い意志(guter Wille)」(同、p.11-12)という考え方にほぼ相当すると考える。

例えば、カントは次のようにいっている。前記アダム・スミスとの違いは明らかであろう。

「小売店の店主が、商売繁盛のためにどの客にも掛け値をせず、その限りでは公正に振舞っているとしても、それは自分の利益を求めての行為であるから、表面的には義務に適合した行為であるとしても、道徳的価値をもたない。これに対して、店主が客に対して公正であることを義務として意識し、その意識に基づいて掛け値をせず、どの客に対しても公正にふるまうならば、その行為は義務に基づいた行為であり、道徳的に善いと評価される。」

「我々の住む世界においてはもとより、およそこの世界のそとでも、無制限に善と見なされ得るのものは、善い意志のほかにはまったく考えることができない。」

「善い意志にもとづく諸原理が確立していないと、善い特性といえども至極の悪になりかねないのである。悪人の沈着は、 ―中略― 彼を遥かに危険な人間にするばかりでなく、 ―後略」。

企業の基本方針や倫理憲章の例でいえば、水谷が紹介する次の TI 社のようなレベルになっている企業は、このタイプに該当すると考えてよいであろう(水谷 1997、p. 225)。

「受注、売上げあるいは利益追求を求めるあまり、倫理原則を曲げてはなりません。製品出荷や売上げ計上をする前に、利益を実現する前に、そしてあらゆることの前に誠実さを重視します。期待通りの収益をあげることと、倫理的に正しい行為のどちらかの選択を迫られた場合、私たちはもちろん迷わず正しい行為を選びます」。

次に、競争戦略について検討する。

3. 競争戦略

企業の倫理性との対応を検討するための競争戦略の枠組みには、ビジネスマンにも人気が高い Michael E. Porter (以後ポーター) の競争戦略論を若干修正の上採用することにする。

ポーターの競争戦略論は2つの分野からなっている (Porter 1988)。第一の分野は「業界の構造分析」である。即ち、「業者間の敵対関係」、「新規参入の脅威」、「代替品・サービスの脅威」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」の5つの競争要因を導入して、業界の魅力度がどの程度か、更に、魅力度を左右する要因は何かを分析する。

第二の分野は、企業がそのような業界内で優れた業績をあげるにはどうしたらよいかということである。ほとんどの業界において、その業界の平均的収益性に関係なく、ある企業が他の企業よりも卓越した収益性を示しているとされる。そこで、本稿では、この第二の分野を企業の倫理性との対応において取り上げることにする。

ポーターは、第二の分野には2つの「競争優位のタイプ」があるという。その一つは「コスト・リーダーシップ」であり、他の一つは「差別化 (differentiation)」である。「コスト・リーダーシップ」とは、競争相手よりも低いコストを実現することである (以後「低コスト」)。コストが低ければそれだけ利益率は大きくなり、優れた業績 (performance) を達成できる。また「差別化」とは、顧客が大切だと考えるような独自の便益・価値を提供できる (able to provide some kind of unique benefit that a customer thinks important) ことである。

この２つのタイプの他に、競争優位を達成するために選ばれる行動の範囲・幅が広いか狭いかという視点から、「業界全体（industrywide）」か「特定セグメントだけ（particular segment only）」（以後「特定セグメント」）かという「戦略ターゲット」がある。

そこで、これらの「競争優位のタイプ」と「戦略ターゲット」の組み合わせの中から企業がどの組み合わせを選択するかによって、次の４つの基本アプローチが決まってくる。ポーターはこれを「企業の基本戦略」と呼んでいる。そして、これらのいずれにも徹しきれない状態を「中途半端（stuck in the middle）」として強く戒めている（Porter 1988）。

・低コスト　―　業界全体
・低コスト　―　特定セグメント
・差別化　―　業界全体
・差別化　―　特定セグメント

なお、ポーターは、「企業の基本戦略」内でのこれら４つの基本アプローチの序列については言及していない。しかし、本稿では、倫理性のレベルに対応する「コスト負担能力」という視点から「競争戦略」について検討している。そこで、「企業の基本戦略」における４つの基本アプローチのコスト負担能力についても検討する。

一般に、今日のグローバル環境においては、「低コスト―特定セグメント」もしくは「差別化―特定セグメント」の方が、「低コスト―業界全体」や「差別化―業界全体」よりもコスト負担能力は高いと筆者は考える。その理由は次の通りである。

まず、商圏が一国の中だけであれば、「特定セグメント」に対応した製品やサービスに絞ることは、それだけ販路を狭めるわけであるから売上の減少につながる可能性がある。しかし、グローバル環境においては世界全体が商圏であるため、競争力さえあれば一定のボリュームを見込めるので、売上減少の可能性は少ない。

次に、「特定セグメント」に対応した製品やサービスに絞った方が、営業担当者などの顧客対応力は高まり、在庫・物流の効率が向上し、情報技術（以後 IT）が企業活動を支援する能力も高まると考える。なんとなれば、主要な製品やサービスの種類が多い場合にはそれぞれに対応した情報システムの計画→分析→設計→開発が必要になるため、コスト増になる上に、「データの重複と内容の不一致」や「重複した処理機能による二重投資」のような情報システムの企業活動支援力を阻害する問題が発生しやすいからである。また、「特定セグメント」に対応した製品やサービスに絞った方が、顧客一人ひとりのニーズを顧客自身が意識する前に把握し、それに応じた先手を打とうとする CRM（Customer Relationship Management）（荒井 2000）や、資材の調達から最終消費者に届けるまでの業務の流れを一つの大きな「供給の鎖（supply chain）」としてとらえ、この「供給の鎖」上の業務全体の最適化を図ろうとする SCM（Supply Chain Management）（藤野 1999）の構築なども容易になると考える。

但し、創業期の企業には、「低コスト―業界全体」や「差別化―業界全体」のいずれをもとる力が無いがゆえに、結果的に「低コスト―特定セグメント」か「差別化―特定セグメント」のいずれかになっている場合もあると考える。

そこで本稿では、ポーターの「企業の基本戦略」における４つの基本アプローチを若干変更し、倫理性のレベルに対応する「コスト負担能力」の低い方から高い方に向けて次のように順序づけることにする。

創業期の「低コスト―特定セグメント」もしくは「差別化―特定セグメント」
→「中途半端（stuck in the middle）」
→「低コスト―業界全体」もしくは「差

別化―業界全体」

→適正規模の「低コスト―特定セグメント」もしくは「差別化―特定セグメント」

次に、倫理レベルと競争戦略の対応について検討する。

4．倫理レベルと競争戦略の対応

以下において、企業の倫理性の3つのレベルと競争戦略の対応を監査する視点について検討する。但し、これは倫理性のレベルが独立変数で競争戦略が従属変数であることを意味するものではなく、コスト負担能力がある企業は、それ相応のレベルの倫理性を維持すべきであることを示すものである。

1）法律による規制

まず、創業期の企業には、企業倫理に関する確たる方針もなく、仮に倫理憲章なるものが存在するとしても、社是や社訓と大差がないような概論に終わっている場合が多いと考える。

前述のごとく、ポーターの「企業の基本戦略」の範疇では、この時期の企業は「低コスト―業界全体」や「差別化―業界全体」のいずれをもとる力が無いがゆえに、結果的に「低コスト―特定セグメント」か「差別化―特定セグメント」のいずれかになっていると考えられる。このような創業期の状況はある程度やむを得ないであろうが、その後「単年度での黒字に転換→累積赤字の解消」と業容が発展するにつれ、進路も企業の特徴も分かれてくると考える。企業倫理の視点からは、ここからが問題である。

その一つのタイプは、業界団体への加入なども認められるようになるにつれ、他社との横並び意識が強くなる企業である。その結果は、ポーターの「企業の基本戦略」の範疇における「中途半端（stuck in the middle）」に陥ることになりやすい。日本には、このようなタイプの企業が多いと考える。市場社会の価値観が「共存共栄型」であり、且つ、グローバル化がさほど進展していないため主要な競争相手が国内企業である場合には、それなりに安定した業績をあげることができよう。

企業倫理の視点では、「横並び意識」とは「皆で渡れば怖くない」という意識でもあるため高い倫理性は期待できず、依然として「法律による規制」のレベルにとどまることが多い。公正取引委員会から談合の中止を求められ、「これまでずっとこの方法でやってきたのに、なぜ今になって注意されなければならないのか？」と担当責任者が首をかしげたという事例にみられるごとく、このレベルにとどまる企業は従業員教育がおろそかになるため、法律すら守れない場合もある。更に、当事者は監督官庁の意向に従っているつもりであろうとも、行為の内容次第では独占禁止法違反に問われる場合もあり得るので、注意が必要である。

監査人としては、法務部門の強化とともに、次のレベルである「リスクマネジメントの一環としての倫理」へのレベルアップを勧告すべきであろう。

もう一つのタイプは、法律にさえ違反しなければ手段を選ばないという企業である。強力な法務部門や弁護団を擁しているため、競争相手の主張を裁判で退けることも可能である。

このタイプと前記「横並び意識」のタイプの企業との相異点は、その企業が属する市場社会の価値観が「一人勝ち容認型」であるか、または経営者の一人勝ち志向が強い点にある。米国の企業や、日本でも情報産業に多くみられるタイプである。そのため、ポーターの「企業の基本戦略」の範疇における「中途半端（stuck in the middle）」にとどまることは少なく、「差別化―業界全体」か「差別化―特定セグメント」になっている場合が多いと考える。

しかも、その「差別化」も自社固有のスキルだ

けでなく、他社のヒット商品・サービスの物まねもかなりあるとされる。物まねにより研究開発への投資を軽減できるので、「低コスト—業界全体」や「低コスト—特定セグメント」のメリットも併せて達成できる可能性がある。従って、このような組み合わせの企業の短期的競争力は最も強いといえよう。

しかし、すべての行動の妥当性を「違法か合法か」という基準で判断するだけでは、法律が事後的なものであり後追い的な性格を有するものであることを考えると、競争相手との間で紛争の種が尽きないことになりがちである。また、法律上は問題がなくとも、どのような事態により企業の社会的信用や評価が失墜しないとも限らない。ゴーイング・コンサーンを脅かすのは、競争力よりも倫理リスクの方にある。

監査人は、企業倫理の確立と、その共有に向けた全社体制の構築を勧告すべきであろう。

2）リスクマネジメントの一環としての倫理

前述のごとく「リスクマネジメントの一環としての倫理」とは、倫理リスクを経営のリスクと受け止める企業が設定するようなレベルの倫理であった。そして、その例として「IBM は、環境保護に関し、あらゆる国において先進的地位を保つ決意を表明しております。環境に関する法律はすべて遵守することはもとより、万一環境に関する法律が制定されていない場合、あるいは法律が制定されていても不充分である場合は、自ら厳しい基準を設け、これに従うことにしています」（水谷 1997、pp. 216-217）という一節をあげた。

ポーターの「企業の基本戦略」の範疇でいえば、このタイプの企業は「差別化—業界全体」か「差別化—特定セグメント」のいずれかをとらざるを得ないであろう。なぜなら、経営理念や倫理憲章の建前からいっても、他社の物まねはしにくいからである。従って、「顧客が大切だと考えるような独自の便益・価値を提供できる」能力を有し続けることが前提となる。それが無理な場合は、前述の「法律による規制」のレベルにある企業との競争に敗れることになり、ゴーイング・コンサーンは望めないであろう。そのような事情を反映してか、かつて日本 IBM で営業本部長を務めた元社員が、「IBM の社風の特徴は『倫理性と根性』であった」と述懐している。ここでの「根性」とは何が何でも業務目標を達成する根性のことであるから、倫理性のレベルを維持するのに必要なコスト負担能力確保のための根性でもあろう。

ただ、次に述べる「義務としての倫理」ほど高い倫理性ではないので、業容次第では、ある程度のリストラ・人員整理も行われる。一定の範囲内に経費を抑える必要に迫られれば、突然「一切の出張禁止」のような命令が出されたりもする。このような臨時の施策も加味して、ポーターの「企業の基本戦略」の範疇における「低コスト—業界全体」や「低コスト—特定セグメント」の実現もある程度は可能となる。

以上のような視点が、このタイプの企業に対し倫理性のレベルと競争戦略の対応を監査する上での指針であると考える。

なお、このタイプの企業の倫理憲章やビジネス慣行には、その厳しさの度合いにおいて歩調が合っていないものがある。現在では意味がないような創業時のしきたりが見直されないままに残っていて、従業員の自由な発想や創意・工夫を阻害する要因になることもある。

監査人は「何が企業にとって本当のリスクなのか」という視点に立脚した、倫理憲章やビジネス慣行の定期的見直しを勧告すべきであろう。

3）義務としての倫理

前述のごとく「義務としての倫理」とは、企業倫理や企業の社会的責任を義務と考える立場である。そして、そのために備えていなければ

ならないのが「善い意志（guter Wille）」(Kant 1994、p.11-12)であった。そして、その例として TI 社の「受注、売上げあるいは利益追求を求めるあまり、倫理原則を曲げてはなりません。製品出荷や売上げ計上をする前に、利益を実現する前に、そしてあらゆることの前に誠実さを重視します。期待通りの収益をあげることと、倫理的に正しい行為のどちらかの選択を迫られた場合、私たちはもちろん迷わず正しい行為を選びます」（水谷 1997、p. 225）をあげた。

「企業の基本戦略」の範疇でいえば、このタイプの企業は、適正規模の「差別化—特定セグメント」もしくは「低コスト—特定セグメント」をとらざるを得ないであろう。なんとなれば、製品・サービスの範囲を広げれば広げるほどミスや不具合の可能性が増えると共に、得意分野が減少するからである。「善い意志」に基づいて行われた結果であれば、ミスや不具合があっても許されるというわけではない。

ただし、このレベルでの「差別化—特定セグメント」や「低コスト—特定セグメント」は、創業期のそれとは全く異なる。前述のごとく、創業期には提供できる製品・サービスが限られていたがゆえの結果であったが、このレベルでは意図的に得意分野に絞り込んだがゆえの、適正規模の「差別化—特定セグメント」や「低コスト—特定セグメント」であるからである。

また、従業員に対する「善い意志」という観点からも、安易なリストラによる人員整理などは許されない。従って、「低コスト—特定セグメント」を実現しようとすれば、ポーターがいう価値連鎖（value chain）(Porter 1985)の全域にわたる、総合的で恒常的なコスト削減策が必要となる。そのためにはコスト削減運動も思いつきでなく、日常業務として、また企業文化として定着していなければならない。例えば、「今あなたはどのようなコスト削減運動に取り組んでいますか」という監査人の問いに対し、個々の従業員が明確に答えられるような継続的なプロジェクトがいくつも走っていなければならないであろう。

「差別化—特定セグメント」の実現においても、売上高推移のような間接的な指標でなく、顧客満足度を直接把握できる仕組みが必要である。また、その指標の向上には、研究開発から顧客への納入に至る一連の価値連鎖上のライン・マネジャーからなる全社的なタスク・チームが常設され、組織的に「問題→原因→解決策」の検討がなされていなければならない。

次に、この倫理レベルを維持するには IT の効果的活用が欠かせない。いうまでもなく IT は倫理性が低い企業においても活用されている。しかし、前述のごとく、一般に「特定セグメント」に対応した製品やサービスに絞った方が IT が企業活動を支援する能力が高まるだけでなく、倫理性が高い企業であればこそ、より効果的に活用できる IT の分野があることにも着目すべきである。例えば、「差別化—特定セグメント」においては CRM（Customer Relationship Management）があり、「低コスト—特定セグメント」においては SCM（Supply Chain Management）などが考えられる。なんとなれば、CRM は顧客一人ひとりのニーズを顧客自身が意識する前に把握し、それに応じた先手を打とうとするものであるから、顧客が率直に話してくれるような信用が前提となる。同様に、SCM は資材の調達から最終消費者に届けるまでの業務の流れを一つの大きな「供給の鎖（supply chain）」としてとらえ、この「供給の鎖」上の業務全体の最適化を図ろうとするものであるから、協力企業間の信頼が大切になるからである。それに対し、倫理性が低い企業は顧客の信用も協力企業間の信頼も低いため、情報システムだけを導入しても有効に機能しない。従って、これらは倫理性が高い企業にとっての得意分野であるといえる。

そこで、監査人としては、以上のような「企業の基本戦略」のとり方、その実現のための全社的な協力体制、「特定セグメント」に対応した製品やサービスに絞ることによる IT の企業活動支援能力の向上、倫理性が高い企業にとっての得意分野であるような IT の活用方法のような視点から監査すべきであると考える。

5．おわりに

小林は「企業倫理は、ビジネスとは関係なく社会で一般的に考えられている『倫理』の一部であり、その意味では企業倫理は、社会の倫理から派生したものであり、しかも応用倫理（applied ethics）である」と述べている（小林俊治 1990、p.135）。社会で一般的に考えられている個人に関する「倫理」には、「衣食足りて礼節を知る」や「ノブレス・オブリージュ（高い地位に伴う義務）」などがある。同様に企業についても、倫理性のレベルを向上させるコスト負担能力がある企業は、それ相応のレベルの倫理性を維持すべきであると考える。

その場合、コスト負担能力を何によって測るかという問題がある。大会社、小会社、中会社というような規模による株式会社の区分があるが、「規模」と「コスト負担能力」は必ずしも連動せず、むしろ「競争戦略」の方が「コスト負担能力」の実態を表しているように見える。そこで、「競争戦略との対応」を手がかりに、要求される倫理性のレベルとの関係を検討することにした。

そのため、まず企業の倫理性については、「法律による規制」、「リスクマネジメントの一環としての倫理」、および「義務としての倫理」3 つのレベルを設定した。次に、競争戦略としては、ポーターの「企業の基本戦略」における４つの基本アプローチを若干変更し、倫理性のレベルに対応する「コスト負担能力」の低い方から高い方に向けて次のように順序づけることにした。

創業期の「低コスト―特定セグメント」もしくは「差別化―特定セグメント」

→「中途半端（stuck in the middle）」

→「低コスト―業界全体」もしくは「差別化―業界全体」

→適正規模の「低コスト―特定セグメント」もしくは「差別化―特定セグメント」

そして、それぞれの倫理性のレベルと「企業の基本戦略」の対応性、および、その実現を支援する全社的協力体制や IT 活用の必要性などを検討し、競争戦略との対応を手がかりに企業の倫理性のレベルを監査するための視点を探った。

【参考文献】

邦文文献

荒井久(2000)『CRM の真髄』日経 BP 企画。

アンダーセン／朝日監査法人(2001)『リスクマネジメント』東洋経済新報社。

飯島伸子(1995)『環境社会学のすすめ』丸善。

植田和弘(1999)『環境経済学への招待』丸善。

大石眞人(1997)『森林破壊と地球環境』丸善。

大森郁夫(1998)『ステュアートとスミス』ミネルヴァ書房。

岡田純一(1995)『経済思想史』東洋経済新報社。

加藤尚武(1996)『応用倫理学のすすめ』丸善。

加藤尚武(1997)『現代を読み解く倫理学―応用倫理学のすすめII―』丸善。

加藤尚武(1998)『環境倫理学のすすめ』丸善。

加藤尚武(1999)『現代倫理学入門』講談社。

唐住尚司(編著)(2000)『ISO14000 早わかり』中経出版。

茅野良男(1974)『実存主義入門』講談社。

北川浩一郎(1995)『地球環境を守るために』丸善。

厚東偉介(1996)「企業と外部環境」、二神恭一(編著)『企業経営論』八千代出版　53-87 頁。
小林俊治(1990)『経営環境論の研究』成文堂。
佐伯啓思(2001)『市場社会の経済学』新生社。
佐々木直(1999)『企業発展の礎となる経営理念の研究』産業大学出版部。
白潟敏朗(編著) (2000)『ISO9001 早わかり』中経出版
杉田聡(1997)「環境と人間」、宇都宮芳明・熊野純彦（編）『倫理学を学ぶ人のために』世界思想社 200-222 頁。
鈴木幸毅(1999)『環境経営学の確立に向けて』税務経理協会。
鈴木辰治(1994)『現代企業の経営と倫理』文眞堂。
鈴木辰治(1996)『企業倫理・文化と経営政策―社会的責任遂行の方法』文眞堂。
鈴木光男(1999)『ゲーム理論入門』共立出版。
芹川博通(1994)『経済の倫理学』大修館書店。
高巌・T.ドナルドソン(1999)『ビジネスエシックス』文眞堂。
高島善哉(1968)『アダム・スミス』岩波書店。
高梨智弘(2001)『リスクマネジメント入門』日本経済新聞社。
田中宏司(2001)『コンプライアンス経営』生産性出版。
田中正司(1997 a)『アダム・スミスの倫理学　上巻』御茶の水書房。
田中正司(1997 b)『アダム・スミスの倫理学　下巻』御茶の水書房。
通商産業省機会情報産業局監修(1996)『システム監査基準解説書』日本情報処理開発協会。
西田幾多郎(1996)『善の研究』岩波書店。
根来龍之・木村誠(1999)『ネットビジネスの経営戦略』日科技連。
根来龍之・小川佐知代(2001)『製薬・医療産業の未来戦略』東洋経済新報社。
浜辺陽一郎(1999)『コンプライアンス経営』東洋経済新報社。
伴博・遠藤弘(編) (1995)『現代倫理学の展望』勁草書房。
藤野直明(1999)『サプライチェーン経営入門』日本経済新聞社。
細田末吉(1999)『監査役監査の実務』同文館出版。
松浪信三郎(1974)『実存主義』岩波書店。
水口健次(監修)(1988)『会社のバックボーン』プレジデント社。
水田洋(1998)『アダム・スミス』講談社。
水谷雅一(1997)『経営倫理学の実践と課題』白桃書房。
水谷雅一(1998)『経営倫理学のすすめ』丸善。
宮本憲一(2000)『環境経済学』岩波書店。
武藤滋夫(2001)『ゲーム理論入門』日本経済新聞社。
安永幸正(1991)『経済学のコスモロジー』新評論。

欧文文献

Aristotle (1999), *The Nicomachean Ethics,* Harvard University Press. (高田三郎訳『ニコマコス倫理学（上）』1998,『ニコマコス倫理学（下）』1997, 岩波書店.)
Barnard, Chester, I. (1968), *The Functions of The Executive,* Harvard University Press.(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社, 1999.)
Chonko, Lawrence B.,*Ethical Decision Making In Marketing,* SAGE Publications.
Freeman, Edward R. and Daniel R. Gilbert, Jr.(1988), *Corporate Strategy and The Search for The Ethics,*Printice

Hall, In c. (笠原清志監訳『企業戦略と倫理の探求』文眞堂, 1998.)

Lux, Kenneth (1990), *Adam Smith's Mistake*, Shambbala Publications, Inc. (田中秀臣訳『アダム・スミスの失敗』草思社, 1998.)

Kant, Immanuel(1990), *Kritik der praktischen Vernunft,* Flex Meiner Verlag Hamburg.(波多野精一・宮本和吉・篠田英雄訳『実践理性批判』岩波書店, 1999.)

Kant,Immanuel (1990),*Metaphysishe Anfangsgruinde der TugendLehre*, Flex Meiner Verlag Hamburg. (白井成允・小倉貞秀訳『道徳哲学』岩波書店, 1998.)

Kant, Immanuel (1994), *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten,* Flex Meiner Verlag Hamburg. (篠田英雄訳『道徳形而上学原論』岩波書店, 1999 , 宇都宮芳明(訳注)『道徳形而上学の基礎づけ』以文社, 1999.)

Karakota, Ravi and Marcia Robinson(1999), *e-Business : Roadmap for Success,* Addison-Wesley Longman, Inc.(渡辺聡監訳『e-ビジネス－企業変革のロードマップ』ピアソン・エデュケーション, 2000.)

Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy,* The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1987.)

Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage,* The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co.,Inc. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1987.)

Porter, Michael E. (1988), *Michael Porter on Competitive Strategy,* Harvard Business School Video.

Rawls, John(1971), *A Theory of Justice,* Harvard University Press.

Rawls, John(1999), *The Law of peoples,* Harvard University Press.

Sen, Amartya (1982), *Choice, Welfare and Measurement,* Harvard University Press.

Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior,* The Free Press.

Smith, Adam (1950), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations,* London 2 vols. (大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富』岩波書店, 1997.)

Smith, Adam (1984), *The Theory of Moral Sentiments,* Liberty Fund.

Singer, Peter (1993), *Practical Ethics－Second Edition,* Cambridge University Press. (山内友三郎・塚崎智監訳『実践の倫理』昭和堂.2000.)

Wiseman, Charles (1988),*Strategic Information Systems,*IRWIN.

■論文

芸術組織の運営

－欧米日におけるオーケストラ・マネジメントの比較－

早稲田大学大学院　大木裕子

要約

芸術組織の運営には文化政策により、国が文化を擁護するヨーロッパ型、民間支援が中心のアメリカ型、事業収入が中心の日本型がある。そこで、オーケストラを例にそれぞれの国の現状分析を通して、日本の芸術組織運営のあり方を考察すると共に、今後の課題について検討した。フランスでは文化助成が多く安定した運営を行い、アメリカでは寄付税制優遇措置により民間の資金を集めると共にマーケティングを重視して顧客開拓を図っている。日本では助成システムが確立していないことから、顧客志向マーケティングへの転換と、それにふさわしい組織運営体制が必要で、更に共通の問題を抱える芸術組織間のネットワークを確立することが今後の課題となる。

For non-profit art organization there are three types of income proportion, European type which is supported by government, American type which is supported by individual and foundation with tax treatment system, Japanese type whose income is mainly by ticket sales. Through the case study of orchestras in each country, I examine the management of art organization in this paper. In France orchestra activities are stable with government supports and in the US they have tried to make money by fund raising and audience development. As supporting system for the arts is inadequate in Japan, I insist on the necessity of organization management for customer focused marketing, and also establishment networks among art organizations.

1．はじめに

1－1　研究の目的

日本では従来、芸術とマネジメントは相容れないものとして捉えられる傾向にあったが、現在の不況の中で、芸術組織の多くは存続自体が危ぶまれ、マネジメントの必要性が問われてきている。芸術に対する考え方は各国で異なり、文化政策が組織運営に与える影響は大きい。本稿の目的は、芸術組織の中からオーケストラを取り上げ、各国の環境と組織運営との比較から日本に特有な状況を明らかにした上で、日本のオーケストラ運営への提言を行うことである。

1－2　研究の対象

本研究の対象はプロとして活動するオーケストラである。芸術組織の運営は文化政策により、国が文化を擁護する政策を採るヨーロッパ型、民間支援が中心のアメリカ型、事業収入が中心の日本型に分類される。そこでこの３つのタイ

プについてそれぞれ調査を行った。

ヨーロッパからは、文化擁護政策の色彩が最も強いフランスをとりあげる。フランスには29のオーケストラがあり[1]、首都パリには6団体でその他は各地方都市に分散している。全体像を把握するために、全てのオーケストラに関する定量調査を行うと共に、それぞれの本拠地、運営形態、規模を考慮した上で、パリ、パリオペラ座、リヨン、リヨンオペラ座、リール、ストラスブルグ、ロワール、ボルドーの8管弦楽団を調査の対象の中心とした。

アメリカではASOL(American Symphony Orchestra League)に1,800のオーケストラが加盟している。しかしこの中には、コミュニティ・オーケストラも多く含まれており、NEA（National Endowment for the Arts＝全米芸術基金）によりプロと捉えられているのは230団体である。この中から予算規模上位23団体についてAnnual Reportを中心とした分析を行うと共に、エンターテイメントビジネスが多数競合するニューヨークを拠点とするオーケストラを中心に、インタビューによる定性調査を実施した。対象団体は、アメリカン・コンポーザーズ・オーケストラ、アメリカン・シンフォニー、ブルックリン・フィルハーモニック、ニュージャージー交響楽団、ニューヨーク・フィルハーモニック、オルフェウス室内管弦楽団、セント・ルークス・オーケストラ、メトロポリタン歌劇場オーケストラの8団体である。

日本には25のオーケストラがある。この全てのオーケストラに関する定量調査を行うと共に、本拠地、運営形態、規模を考慮して、NHK交響楽団、日本フィルハーモニー交響楽団、東京フィルハーモニー交響楽団、東京シティフィルハーモニック管弦楽団、神奈川フィルハーモニー管弦楽団、大阪フィルハーモニー交響楽団、群馬交響楽団、山形交響楽団の8団体を定性調査の対象とした。

1－3　研究の方法

芸術組織の運営に関する先行研究としては、Baumol=Bowen(1964)[2]による舞台芸術活動の低い生産性と民間営利事業としての採算性確保の困難さを検証した研究に遡る。彼らの研究はアメリカの芸術文化政策を現在の方向に変えさせる契機ともなり、「文化経済学」なる新たな学問領域が確立され、客観的なデータに基づく芸術文化への研究が行われてきた。オーケストラのマネジメントに関する研究は比較的新しく、アメリカではNeeley(1987)[3]の戦略的マネジメント研究、Jones(1991)[4]のメジャーオーケストラの支配人をヒューマンリソースの観点から分析した研究、Brown(2000)[5]の1996年に倒産したサンディエゴ交響楽団に関する倒産要因の分析研究などがある。また日本では、芸団協オーケストラ研究プロジェクト(1995)が日本のオーケストラの運営に関する総合的研究、96年に日本オーケストラ連盟が日本、アメリカ、イギリス、カナダのオーケストラ比較調査を行っている[6]。事例研究では、眞継(1994)[7]の名古屋フィルハーモニー交響楽団を対象としたオーケストラの収支構造に関する研究、徳永(1999)[8]の宝塚交響楽団を対象とした戦後の日本のオーケストラ経営に関する研究などがある。

しかし先行研究が少ないことから理論モデルの構築には至っておらず、論理的に関係づけられた仮説の積み重ねが必要である。そこで本研究では理論構築に必要な仮説を導くために、事例研究の方法を採り、コンティンジェンシー理論に基づいてオーケストラのマネジメントを実証的に解明する。Fiedler(1967)[9]が提唱したコンティンジェンシー理論は、ある特定状況に適合的な組織特性を追求する中範囲理論で、環境状況と組織との間の適合関係を理論的・経験的に確立する際に採用される[10]。「環境は組織の境界に存在し、組織全体に直接的あるいは間接

的に影響をおよぼすあらゆる要素[11]」であり、組織現象の測定には、環境状況と組織の間の適合関係を解明する必要がある。

環境にあげられる一般環境、タスク環境、組織環境、創造環境の中で、オーケストラが直面する環境要因としては、タスク環境が組織運営に最も影響を与える。そこで本稿では文化政策を中心に環境分析を行う。内部資源としては、運営形態、収入構造、経営収支の状況を明らかにした上で、マーケティングの4P、組織構造を中心とした組織特性の分析を行う[12]。事例研究は、文献・統計資料などからの定量調査及びインタビューによる定性調査による。インタビューの対象は、総支配人、芸術監督、理事長、理事、事務局長、財務部長、営業担当者、プレス担当者など事務方、ユニオン代表者、コンサートマスター、楽団員などの演奏家、行政機関からは文化担当者、及び音楽業界関係者である。

インタビューは、フランス1999年4－7月、アメリカ2001年3月、日本1998年9月－2001年3月に行った。

2．各国の文化政策

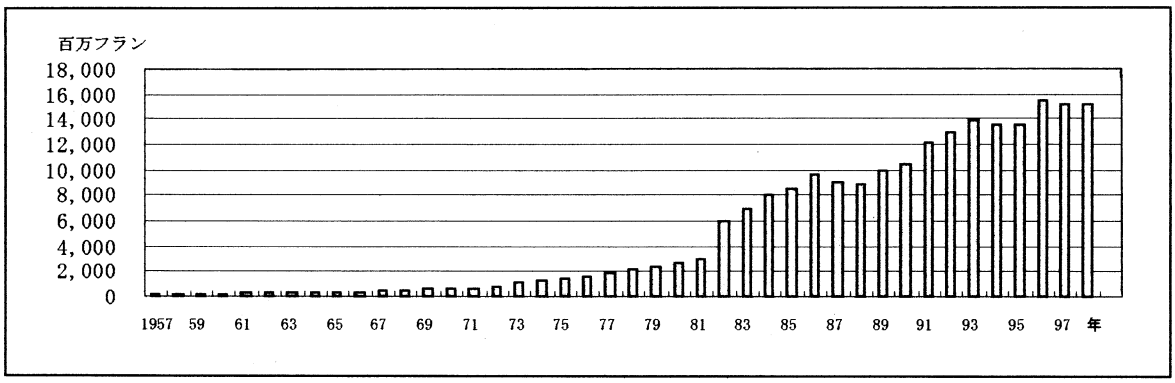
2－1　文化政策・文化予算

（1）　フランス

フランスは伝統的に中央集権国家であるため、文化の振興においても中央政府の果たす役割が大きく、国と文化は深い関わりの歴史を持つ。現在のオペラ座などの文化施設は、ルイ王朝の財政援助によって建設されたが、その後のフランス革命で旧体制が破壊された結果、共和国の責任として行政主導型の文化擁護・育成の体制が出来上がった。現在は、文化・コミュニケーション省(Ministère de la Culture et de la Communication＝以下文化省と略す)が文化行政を統括している。文化省は1959年アンドレ・マルロー（Marleaux, André 1901-1976）が文化大臣に就任した際に、それまでの機能を統括した形で設置され、これを契機に中央政府が文化に大きな影響力をもつようになった。文化の地方分権化を推進し、各地に文化会館を設立すると共に、芸術創造のための環境づくりのために、文化省は国家の文化施設の運営や芸術団体に対する助成、芸術家養成機関の運営、初・中等教育における芸術教育、歴史的建造物の修復と幅広い分野を網羅するようになり、予算を拡張していった。

その後1981年以来の社会党ミッテラン政権において文化政策が強化されたことが、フランスの文化に大きな影響を与えている。文化大臣

＜図表1：フランス文化省予算の推移＞



（出典：Ministère de la Culture et de la Communication）

にジャック・ラングが任命され、①創造活動の促進、②文化の非中央集権化、③文化に関する産業（映画・テレビ・出版・レコードなど）へのテコ入れによるフランスの文化的地位の強化、を目的とし大幅に文化予算を増額、1980年代後半には美術館の増改築やオペラ劇場の新プロジェクトにより、大規模な文化支出を実現している。

文化省では、バスティーユのオペラ座やコンセルバトワール、全国にある劇場を直接所轄し、地方・民間の各団体及び教育機関に財政援助を行っているが、1982年の地方分権法の施行により、中央政府の他、州(Région)、県(Département)、市町村(Commune)の3つのレベルでの行政が実施されており、地方自治体レベルでもかなりの文化支出によって文化振興を図っている。1993年度実績では、中央政府において文化省および他省庁（文化予算全体の50.1%）と、地方自治体（同49.9%）から文化予算が配分され、全体では73.9億フランが文化に充てられている。

この中で全体の19.6%を占めるフランス中央政府文化省においては、1957年に1.45億フランであった文化予算は、1981年に29.77億フランと増加を続け、文化政策が強化されたことで翌年1982年には前年の2倍以上の59.94億フランとなり、その後も予算を伸ばし1998年度は151.46億フラン（約4,500億円）であった。文化予算の対国家予算比率は1990年代ではほぼ1%を保っている。

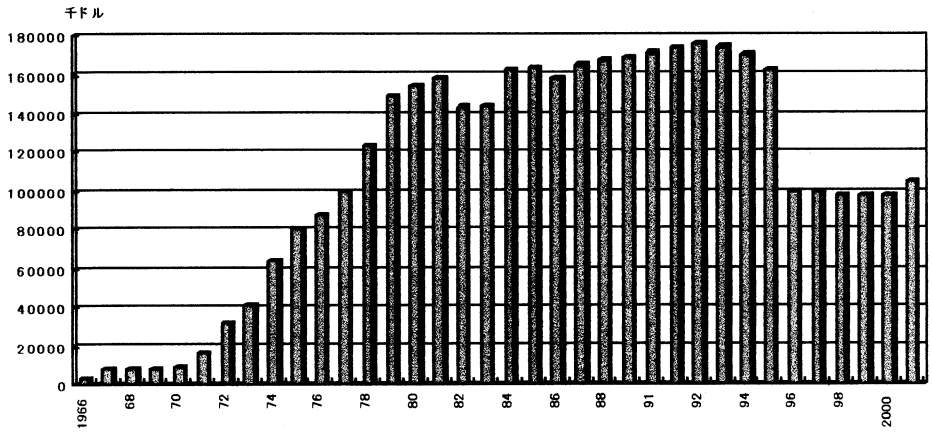
（2）　アメリカ

アメリカの文化政策は、助成政策を基本としている。政府は文化事業や文化施設の運営を直接行わず、民間非営利芸術機関の活動を支援・育成している。このため、ホールや美術館などは全て民間により運営・管理されており、公営文化施設は存在しない。オペラやオーケストラなどソフトに関しても全て民間の手で運営されている。

文化政策の2本の柱として、①NEAを経由した助成活動と、②個人、民間、財団から寄付活動を誘導するための税制優遇制度がある。ここでは①について述べ、税制については次節でまとめている。

1965年に設立され66年より芸術支援が開始

＜図表2：NEA予算の推移＞



（出典：NEA 1998 Annual Report, NEAホームページより作成）[14]

されたNEAの予算額は、当初290万ドル(1966年度)であったものが、92年には1億7,600万ドル(220億円)と順調に推移してきた。しかし、80年代後半からの芸術における表現の自由と公的予算の関わり方を廻る議論が、ある現代芸術への助成を契機にNEA不要論にまで発展し、96年には大幅に予算が削減された。これ以降は1億ドル(125億円)前後で推移している。

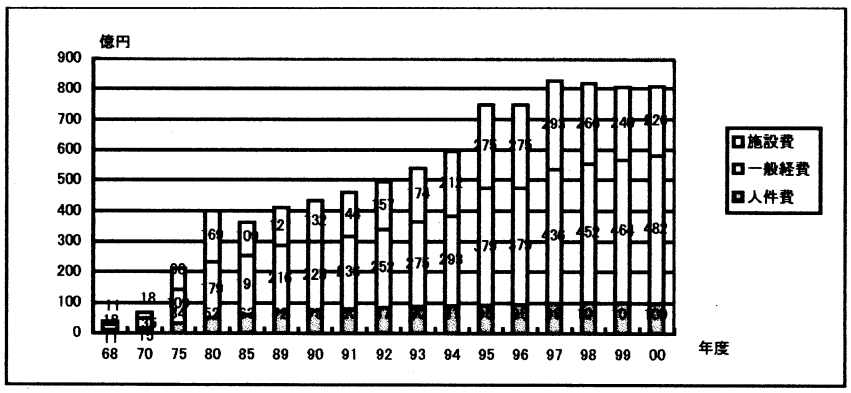
NEAの基本理念は、①米国の芸術のExcellence, Diversity, Vitalityの育成、②人々が芸術に触れる機会の拡大、である。こうした理念のもと、演劇、音楽、ダンス、美術、文学、メディアアートなど17の芸術分野に対し、芸術団体、文化施設、個人の芸術家への助成を行ってきた[13]。NEAの設立以来州政府や地方の芸術局が増加したばかりでなく、設立当初の1965年と2000年を比較すると、プロのオーケストラが100から230に、オペラ・カンパニーが27から120へと芸術組織が増加している。現在では、スポーツ観戦(31%)より多い41%のアメリカ市民が芸術関連の催し物を鑑賞しており、芸術文化の裾野を広げる意味でも、NEAの果たす役割は大きい。

地方の文化芸術支援の体制としては、1960年代にワシントンやニューヨークなどに始まり、65年までには全ての州にSAA(State Arts Agency=州芸術局)が設立され、いくつかの州にまたがる地方芸術局(Regional Arts Agency)と共に、芸術支援を行っている。NEAの予算の約40%はSAC、RAA並びに市の芸術局に補助金として配分され、地元の芸術組織などに行き渡るシステムになっている。SAAを例にすれば、98年度実績で総文化予算の91.4%は州予算によるもので、NEAからの補助金は全体の7.8%にあたる。

(3) 日本

日本では国の文化政策を推進するために、「芸術及び国民娯楽」「文化財」「著作権」「国語」「宗教」を対象として1968年(昭和43)に文部省外局として文化庁が発足した[15]。図表3に見るように発足当初(1968年)49億60百万円であった文化庁予算は、芸術文化の振興、国立文化施設の整備、文化財の保護等の政策の拡充により、2000年度では807億91百万円となり、20年間で16倍の予算が計上されるようになったが、2000年度の文化庁予算は文部省一般会計予算の1.37%、国の一般会計予算の0.10%に過ぎない。文化財保護が66.9%(540億円)と中心となっているのが特色である。残る30.4%(245億円)は芸術文化の振興に当てられており、この内訳は、国立美術館整備運営12.2%

<図表3:文化庁予算の推移>



(出典:文化庁『新しい文化立国の創造をめざして』2000年)

(99 億円)、新国立劇場の整備推進 7.0%（56 億円)、地方の文化振興 2.9%（23 億円)、芸術創作活動等の推進が 8.3%(67 億円)[16] である。

このように文化庁は、国際的視点において日本の文化振興の基盤的な整備を図ることを政策目的としている。これに対し、国民が自らの文化を創造しようとする意識の高まりの中で、1990 年「芸術文化振興基金」が設置された。政府から 500 億円、民間からの寄付金 112 億円の計 612 億円を原資として、この資金の運用益により幅広い芸術文化活動への助成が行われるようになった。芸術文化振興基金からの助成金は 91 年度には 31 億円余りあったが、これをピークに年々運用益が低下し、2000 年度実績では 11 億円となっている。

このように金利の低下などから助成の総額が減少するなどの問題が生じたために、1996 年度より 21 世紀の文化立国の実現を目指し芸術創造活動の支援施策を再構築した「アーツプラン 21」が創設されることになった。「アーツプラン 21」は芸術創造活性化事業として①日本の芸術水準向上の牽引力となる芸術団体に対しての特別支援、②国際芸術交流推進、③芸術創造基盤整備、の 3 分野に助成すると共に、舞台芸術振興事業として日本芸術文化振興会に補助を行っている。2000 年度のアーツプラン 21 の予算額は 49 億 5100 万円であり、このうち①の芸術創造特別支援に 21 億 8 千万円を配分し、芸術団体に重点支援をしている。採択団体は音楽・舞踏・演劇から構成されており、2001 年度には音楽部門オーケストラでは 25 団体中 15 団体が支援を受けた。

国からの芸術文化支援に対する公的助成は、このように芸術文化振興基金とアーツプラン 21 が一体となり、2000 年度の助成金額合計は約 60 億円である。

（4）　まとめ

各国の文化関係予算は組織・制度により異なり、内容に関しても一様ではないため単純な比

＜図表 4：主要 5 カ国の文化関係予算の比較＞

国名	予算額（億円）	比率（%）	年度	備考
フランス	3,037	0.94	1999	文化・コミュニケーション省予算
イギリス	1,581	0.42	1999	文化・メディア・スポーツ省予算
ドイツ	840	0.27	1998	連邦政府の文化関係予算
アメリカ	111	0.01	1999	米国芸術財団予算
日本	909	0.11	2001	文化庁予算

（出典：文化庁ホームページ[17]）

＜図表 5：ヨーロッパ諸国の文化助成＞（単位：Euro, B=billion, M=million）

	公的文化助成	民間企業芸術支援	主な芸術支援
フランス	地域コミュニティ　11B 文化省　2.28B	165.5M	音楽・美術
イギリス	アーツカウンシル　283.3M 文化・メディア・スポーツ省 1.33B	147M	音楽（オペラ含む）劇場
ドイツ	7.11B	305M	美術・音楽
イタリア	2.86B	205.7M	遺産・音楽
オーストリア	1.17B	32.45-36.05M	音楽・映像

（出典：　Admical, “Cultural Sponsorship in Europe”, Paris, 1999 ）

較は困難であるが、図表4に国の文化予算の比較と国家予算に対する比率を示している。ヨーロッパ諸国はフランスを筆頭に文化予算の比率が高く、アメリカでは、文化政策において民間からの寄付を奨励するための税制優遇措置等の行政措置が重視されており、政府による直接補助は少ない。

また、図表5はヨーロッパ諸国における公的文化助成と民間企業芸術支援の絶対額を示している。絶対額ではフランス・ドイツが高く、ヨーロッパでは総じて公的助成が中心であることがわかる。

2－2　寄付税制優遇政策

民間（個人、財団、企業）の積極的な芸術支援には、税制優遇措置というインセンティブが大きく貢献する。これを活用した間接的な文化支援を行っているのがアメリカである。文化支出総額を見ると、1994年度実績では公的セクター8.68億ドルに対し、民間セクターは114億ドルに及ぶ。更に、民間支援のうち企業が15.75億ドル、財団が15億ドル、個人が75億ドル（約9,150億円）[18]である。そこでアメリカの税制優遇措置について整理しておく。

アメリカにおいて税制優遇措置の寄付対象となる団体には、パブリック・チャリティとプライベートファンデーション[19]があるが、パブリック・チャリティと事業型プライベートファンデーションには、個人では税引き前所得の50%までの所得控除、企業の場合には同10%までの損金算入が認められている。個人の場合には、上限を超える場合最高5年間繰り越して控除が可能なほか、将来の寄付を約束した場合には、生前に税制上の優遇措置が受けられる繰り延べ寄付の制度も存在する。オーケストラなどの芸術組織は、NPOの中で教育分野に分類され、内国歳入法501条（c）(3)の資格が認められれば、この特別優遇措置が受けられる。寄付金を優遇することは、所得の再配分の一機能を果たすことにもなる。また、芸術組織が受ける税制優遇としては、所得税、不動産税、売上税に適用され、原則非課税である。

日本では財団・個人の寄付総額は約50億円[20]である。企業には公益性のない一般寄付金に対しても損金算入が可能という特徴を持つ一方で、個人の所得控除の対象となるのは国又は地

＜図表6：寄付税制の比較＞

	区分	寄付金の種類	控除限度額の計算	
			所得税（個人）	法人税
フランス	公益目的の寄付金控除枠	特に公益性の強い団体に対する寄付金（宗教団体、慈善団体等）	寄付金額（課税所得の6%以下）の50%の税額控除（特に社会的弱者の救済を目的とする公益団体については寄付金額（2,070フラン以下）の60%の税額控除	損金算入（年間総売上げの0.325%を限度）
		その他の一定の公益団体に対する寄付金		損金算入（年間総売上げの0.325%を限度）
アメリカ	公益目的の寄付金控除枠	特に公益性の強い団体に多する寄付金（連邦・州・地方政府等に対する公共の目的の寄付金を含む。）	所得控除（所得の50%を限度）	損金算入所得控除（所得の10%を限度）
		その他の一定の公益団体に対する寄付金	所得控除（所得の30%を限度）	
日本	公益目的の寄付金控除枠	国又は地方公共団体に対する寄付金	所得控除（次の額を限度） その年中に支出した 寄付金の合計額（所得の25%相当額が限度）－1万円	損金算入
		指定寄付金		
		特定公益増進法人に対する寄付金		損金算入（その他の寄付金の損金算入枠を使用できるほか、この枠と同額までを限度）
		認定ＮＰＯ法人に対する寄付金		

（出展：「衆議院予算委員会提出資料」財務省平成13年2月より作成）

方公共団体への寄付金、指定寄付金、特定公益増進法人の認定を受けた法人への寄付金、認定ＮＰＯ法人への寄付金に限定されており、また繰越控除が認められていないなど、アメリカに比較すると劣る点も多い。フランスも日本と比較すると寄付に対するインセンティブはかなり高いと言える。

３．オーケストラの現状分析

３－１　運営形態

（１）フランス

フランスの運営形態として代表的なものは、市立(Municipal)とアソシアシオン（Association Loi＝非営利組織）で、その他放送(Radio)と複合形態がある。内訳は、国立 1、市立（町立）6、アソシアシオン 17、ラジオ 2、複合 2 である。市立のオーケストラの中にも正式名称としてフランス国立の名を持ついくつかの団体があるが、純粋に国からの助成金のみで運営されているのはパリオペラ座のみで、地方分権化により地方自治体に行政が移行したため市立の形態を取り、運営資金は国・州・県・市など様々なレベルから調達している。2 つ放送のオーケストラは、行政からの助成は受けず国営ラジオ局をスポンサーに持つ。また複合形態として、例えばリヨンオペラ座は、オーケストラ・バレエ・合唱については市立、オペラはアソシアシオンで運営されている。

市立のオーケストラ（Régie municipale）は運営においても行政（市）との結びつきが強く、公共サービスの意味合いが強い。市長または市の文化関係職員が理事長(Président)を兼任し、事務局で働く人々は地方公務員である。団員は公務員ではなくオーケストラに雇用されている形態を取り、通常は公務員と若干異なる給与体系が取られている。オーケストラによって異なるが、市がオーケストラの企画にもかなり関与しているケースが多い。財務の責任者も市からの出向職員であるため、自由な経営を行うことができないという難点があるが、行政との結びつきが強い分運営は安定している。

これに対しアソシアシオンは、1901 年に施行されたアソシアシオン法の適用を受ける組織で、日本の社団法人に近い。オーケストラの場合は、市立のオーケストラと同様に公的助成により運営されているため、「自主管理」が実現されている公企業の色彩が強い。運営は自らの団体の方針に基づいて行っており、オーケストラの経営責任者が全ての権限を持つ。

（２）アメリカ

アメリカでは、自律を目指し、市民生活への国家の介入を嫌う傾向があるために、芸術活動に関しても「芸術文化は民間の手で」という原則が貫かれてきた。オーケストラは教育的な存在意義を認められており、税制優遇措置の対象となる 501(c)(3)に分類される非営利組織として運営されている。芸術に対する国家擁護政策を採るヨーロッパの国々とは異なり、オーケストラの統治・支援を行うボランティアのネットワークと、財政的支援を実現する財団・企業・個人により成り立っている。コミュニティにより経済的・社会的条件は異なるが、それぞれの地域で独自のオーケストラや他の芸術機関との支援体制を築いているのが特徴である。

（３）　日本

運営形態は、非営利法人の財団法人(16)・社団法人(3)、営利法人の有限会社(1)、市立(1)、任意団体(4)に分類される。財団法人が全体の 60%を占め、社団法人などを含めると、法人格を得ているオーケストラは 80%に及ぶ。これは、1980 年に文化庁がオーケストラへの補助金支出の基準として「法人格を持つ」ことを内規に取り入れたことによる。こうした背景の中で、容易に認可され、優遇税制のある非営利法人と

して財団法人の形態をとるのが一般的であった。しかし最近では活動のための基本財産として 3～5 億円必要とされるなど、社団法人と同様に財団法人の認可基準も厳しくなったために、やむを得ず任意団体や営利法人として経営を行う団体もある。また、寄付免税枠の大きい特定公益増進法人の資格を持つオーケストラも、景気の後退に伴い企業からの寄付の取得が困難な状態となっている。1998 年に成立した NPO 法では非営利の活動をする団体に法人格を与えられることになり、任意団体や営利法人からの移行も視野に入れられている。

3－2　経営収支

（1）フランス

年間総予算はパリ管弦楽団 99 百万フランからサボア地方管弦楽団 7 百万フランまでで、22 団体の平均は 36.8 百万フラン（約 711 百万円）である。年間予算 45 百万フラン以上が 10 団体、10－45 百万フランが 10 団体、それ以下が 2 団体である。参考として、オペラの年間総予算はパリが 498 百万フラン、リヨンが 173 百万フランである。

フランスのオーケストラの平均では、総予算のうち助成金が 71.2%、事業収入が 18.8%である。（1997 年度実績）チケットの価格は行政が関与しており、低く設定されているために実質的に事業収入の比率を増加させることは困難で、伝統的な経営スタイルでは、オーケストラ側には事業収入を増加させるという意欲がなかった。しかし最近では民間企業の財務経験者を起用するオーケストラも現れ、経営についての積極的な姿勢が見られるようになってきた。事業収入の比率の増加は、フランスのオーケストラがこれまでの伝統的なオーケストラの経営スタイルから脱皮し、マーケティングを中心とした顧客の開拓の必要性があることを示すものである。特にパリ、リヨンなど総支配人が統括的なマネジメントを行うオーケストラでは、若い世代を中心に格安の学生チケットの販売、現代曲を取り入れたプログラム、キャンパス・コンサートなど、新しい顧客を創出する努力が随所に見られる。

一般に収入は様々な行政レベルからの助成金、メセナ活動、事業収入により構成され、支出では人件費が全体の約 70-80%を占めている。図表 7 はパリ管弦楽団 1999 年度予算配分[21]である。収入は助成金 79.1%、事業収入 19.8%、支出に占める人件費の割合は約 73%である。

（2）　アメリカ

1800 のオーケストラを予算規模で見ると、これらの殆ど(88%)が年間予算 75 万ドル以下の小規模なオーケストラで、中規模（75-1,000 万ドル）が約 10%、残る 2%が年間予算 1,000 万ドル以上の大規模オーケストラである[22]。この中で上位 23 のオーケストラの 1999 年度収入総額は 6 億 6,234 万ドルで、1 オーケストラ平均 2,880 万ドル（約 33 億円）である。内訳は、演奏収入 37.9%、その他の事業収入（放送・レコーディング収入、委託公演、ホール賃貸料、投資、プログラム販売、ショップ売上など）9.5%、公的助成 4.4%、民間助成 33.7%、投資 0.4%、基金収入 14.1%である。公的・民間の助成金合計は 38.1%、残る 61.9%が事業収入である。助成金に占める民間の割合から資金開発を、また事業収入の高さからはチケット収入増強のためのマーケティングを重視していることがうかがえる。

また支出合計額は 6 億 6,672 万ドルで、1 オーケストラ平均 2,898 万ドルである。演奏家人件費が 48.1%、演奏会制作費（施設使用料、ボックスオフィス費、スタッフ給与、税金、楽譜購入・レンタル費など）が 17.4%、資金調達・開発費 4.8%、マーケティング（広告費）9.9%、教育 2.1%、一般管理費（事務所家賃、事務局

＜図表７：パリ管弦楽団 1999 年度予算＞　　(フラン)

収入		%	支出		%
助成金	**74,613,124**	**79.10**	**一般運営費**	**80,564,050**	**85.41**
国	44,201,763	46.86	人件費	68,756,350	72.89
パリ市	30,411,361	32.24	その他	11,807,700	12.52
事業収入	**18,701,900**	**19.83**	**プロダクション**	**9,544,000**	**10.12**
チケット売上	15,900,000	16.86	**技術**	**1,700,000**	**1.80**
放映	956,900	1.01	**交際費**	**2,517,000**	**2.67**
メセナ	1,720,000	1.82			
取材	100,000	0.11			
雑	25,000	0.03			
その他	**400,000**	**0.42**			
利子	320,000	0.34			
雑	80,000	0.08			
前期繰越	**610,026**	**0.65**			
合計	94,325,050	100.0	**合計**	94,325,050	100.0

(出典：Orchestre de Paris "Budget de fonctionnement par departments"1999)

＜図表８：ニューヨーク・フィルハーモニック 1999 年度 P/L＞ (千 US ドル)

収入		%	支出		%
オーケストラ収入	**19,626**	**36.4**	**オーケストラ支出**	**32,374**	**60.0**
チケット売上	18,102	33.6	演奏家人件費	21,155	39.2
レコーディング・放映	1,524	2.8	施設・制作	5,445	10.1
			広告宣伝	4,059	7.5
			旅行	1,715	3.2
その他運営収入	**34,325**	**63.6**	**一般運営費**	**8,853**	**16.4**
寄付・助成・遺贈	24,569	45.5	マネジメント・業務	6,079	11.3
イベント	2,246	4.2	資金開発	2,774	5.1
投資	7,510	13.9	**当期純利益**	**12,724**	**23.6**
合計	**53,951**	**100.0**	**合計**	**53,951**	**100.0**

(出典： NYP Annual Report より作成)

＜図表９：日本フィルハーモニー1999 年度経営収支＞　　(千円)

収入		%	支出		%
オーケストラ収入	**997,228**	**77.1**	**オーケストラ支出**	**1,292,743**	**100.0**
演奏会収入	413,837	32.0	事業費	615,480	49.6
入場料収入	426,625	33.0	人件費	473,453	38.1
物品販売	36,471	2.8	管理費	113,652	9.2
広告料収入	120,295	9.3	物品販売原価	20,261	1.6
助成金・寄付金	**284,057**	**21.9**	その他費用	18,476	1.5
寄付金	145,058	11.2			
国庫補助金	138,999	10.7			
その他	2,961	**0.2**			
当期純損失	8,494	**0.6**			
合計	**1,292,743**		**合計**	**1,292,743**	**100.0**

(出典：日本フィルハーモニー「Music Bird」2001 vol.1 より算出)

人件費、弁護士・会計士への報酬など）8.1%、　その他（減価償却費、保険料、利子など）9.5%

であった。図表 8 は、ニューヨークフィルの 1999 年度 P/L である。民間助成のうち個人・財団が 83%、企業が 17%である。

（3）　日本

予算規模では、1999 年度のオーケストラ年間総経費[23]は、18 億円以上が 3 団体、10-18 億円 5 団体、5-10 億円 10 団体、5 億以下 5 団体である。日本のオーケストラは、助成金の出所と比率によりパトロン型、独立事業型、地方型の３つのタイプがある。パトロン型は、企業・放送局のウェイトが高いＮＨＫ交響楽団や、行政主導で財政的支援をバックに設立された東京都交響楽団など、事業収入が主な財源である独立事業型は、日本フィルハーモニー、東京フィルハーモニーなど、地方自治体から助成が強い地方型は、大阪フィル、九州交響楽団などである。

オーケストラの収入構造は、平均すると事業収入が約 55%、国家・地方自治体による公的助成が約 30%である。パトロン型の中で、NHK 交響楽団は NHK が全面的に、読売交響楽団は読売新聞社が助成しているため、公的助成金の比率は少ない。また、地方型では事業収入約 40%、公的助成約 47%である。これに対し、スポンサーを持たない独立事業型のオーケストラでは、事業収入約 70%、公的助成金約 9%である。

総経費は事業費と管理費に分けられるが、特に人件費の占める比重が高く 45-65%、平均で 56%である。欧米では本拠地となるコンサートホールのレジデンス・オーケストラとして活動を行うが、日本では本拠地を持たないオーケストラが多く、高いホール賃料も財政上の負担となっている。図表 9 に日本フィルハーモニー99 年度経営収支を示す。事業収入が 77.1%で、受託公演の収入がこのうち 41.5%を占めている[24]。

３－３　マーケティング

Lovelock(1984)[25] は、非営利組織のマーケティングは典型的なプロダクトアウト志向であったが、今後は顧客を中心に据えたマーケティングに移行すべきであると述べている。これは芸術組織にも共通する課題で、非営利組織ではステークホルダーが幅広いために、様々なニーズと関心を把握する必要がある。

（1）フランス

パリとリヨンではオペラ座があるためにオーケストラはシンフォニーに特化しているが、その他の地方都市ではオペラも上演する。年間演奏会回数は、グランノーブル管弦楽団の 36 回からリール管弦楽団の 213 回で、平均すると 1 シーズンに 90 回のコンサートを行っている（1997 年度実績）。ロワール管弦楽団は、ナントとアンジュの 2 つの市に分かれて活動しているために演奏回数が多い。本拠地とするホールの他に、通常同プログラムが周辺の地域や州で 1-2 回演奏されている。活動は定期演奏会が中心である。

チケット価格は、オーケストラの助成を行う代償として行政に関与されるため、低く抑えられている。コンサートの料金は約 300-50 フラン（約 6,000-1,000 円）で、公演直前になると若者・年金生活者・失業者などを対象に 50 フラン程度で売り出すなどの制度もある。

プロモーションに関しては、過去積極的に行われてきたわけではない。前述したようにようやく最近になって特に総支配人（Director general）を置くオーケストラを中心に事業収入を増加させようという動きが見られ、プロモーションも工夫されるようになってきた。定期会員の獲得と子供や学生など若い世代に向けた企画や割引チケットの販売に重点を置いている。パリ管弦楽団では 43,000 人、リヨン管弦楽団

では 10,000 人（いずれも 1998-99 実績）と、全シートの 65-70%を占める定期会員を集めている。

（2）アメリカ

アメリカでは 1995 年度実績で年間約 3 万回のオーケストラ演奏会が開催され、3,100 万人の聴衆を動員した[26]。コンサートの回数は、大規模オーケストラが年間平均 224 回（動員数約 50 万人）、中規模オーケストラが 117 回（約 12 万人）、小規模オーケストラが 18 回（約 1,4 万人）である。上位 23 団体の平均では、定期演奏会 72 回、ポップス 25 回、オペラ・バレエ 11 回、教育 68 回、室内楽 10 回、アンサンブル 31 回、サマー20 回、その他 25 回、ランアウト[27]・レジデンシー[28]14 回、ツアー13 回、合計 232 回である。無料のサマーコンサートは、観客動員数も多く、トライアル顧客を呼び込む絶好の機会となっている。また、定期演奏会に次いで教育的なコンサートが多いことから、アメリカのオーケストラではコミュニティとの連携を高める意識が高いことがうかがえる。

チケット価格は、平均で約 80-20 ドル（約 10,000－2,500 円）である。

プロモーションは、テレマーケティングなどを通して定期会員への勧誘を積極的に行っている。定期会員制度の新しいオプションとして、公演数の少ないミニ・シリーズやテーマを持ったプログラムの公演で集客を工夫している。定期公演の回数は会員数によるが、例えばニューヨーク・フィルハーモニックでは同プログラムが本拠地で 4 回演奏される。新作やなじみのない曲の公演の場合には、指揮者や音楽学者によるプレコンサート・レクチャーも主催される。また、聴衆のニーズに合わせた平日のマチネ定期や、ラッシュアワーコンサートをはじめ、顧客開拓のためのアウトリーチ活動も積極的に行われている。

（3）日本

芸団協資料によれば、日本のオーケストラの年間平均公演回数は 144 回である。演奏活動は自主公演（平均 24%）と依頼公演（平均 76%）に分けられ、欧米諸国に比較して依頼公演が多いのが特徴である。これは自主公演の赤字を補填する必要からきている。地方型のオーケストラでは、音楽鑑賞教室などの教育活動を中心としている団体もある。定期演奏会は難解な曲で構成されることも多いが、指揮者によるレクチャーなど聴衆が理解を深めるようなイントロダクションは行われていない。

チケット価格は、パトロン型・地方型のオーケストラでは 5,000-3,000 円、東京の独立事業型オーケストラでは 7,000-3,000 円である。最近は廉価な学生券やシルバー券も売り出されるようになってきている。

プロモーションに関しては、広告宣伝費が限られていることもあって、音楽愛好家やリピーターを狙って音楽専門誌への広告や、コンサート開演時にチラシを配布するという方法が採られている。ポピュラーコンサートもあるが、一般市民には情報が行き渡らず、またサマーコンサートなど気軽に市民がコンサートを楽しめる機会も少ない。

チケット販売は、日本ではチケットぴあやプレイガイド中心に行われているが、フランスやアメリカでは、本拠地の窓口が中心で、最近ではインターネットによる販売比率も増加する傾向にある。

＜図表 10：年間公演活動＞

		年間公演回数	定期	コンサート	学校(教育)	パークサマー	オペラバレエ	海外	放送録音	その他(室内楽等)
フランス	パリ管弦楽団	90	66		4		0	20		
	リヨン管弦楽団	82	65		17		0	0		
	リール管弦楽団	118	84		16		4	14		
アメリカ	ニューヨークフィル	178	120	12	4	14	0	22		6
	ボストン交響楽団	289	110 124*	28		41				24
	クリーブランド	189	86	19	24	27		9		24
日本	NHK 交響楽団	137	60	52	0		0	6	13	6
	日本フィル	145	25	93	19		0	0	8	
	群馬交響楽団	94	6	19	67		1		1	

*ポップス

（出典：Guide des orchestres(1997 実績)、Annual Report（2000 年実績）、芸団協『芸能白書 1999』）

3－4　組織

一般に非営利組織の形態を採るオーケストラの経営陣は、理事会に選出された理事長、事務局長・総支配人などと呼ばれる経営管理者、音楽監督である。Pfeffer(1982)[29] は非営利組織を統治する理事会の役割について、①理事会は階層の最も上に位置する、②理事会は政策を立案し使命の達成を確保する組織目標を設定する、③経営管理者は理事会が使命を達成するのを支援するために雇用され、理事会の指示に基づきマネジメントを行っている、として「目的志向・合理化モデル」と呼んでいる。しかしオーケストラでは必ずしもこのモデルは当てはまらず、基本型としては、理事会は資金調達、経営管理者は財務面の管理、音楽監督は音楽面の管理の役割を分担する。

（1）フランス

フランスでは、理事長(Président)は国や市の役人(市立の場合は市長が兼任する場合が多い)で政治的決定を伝える名誉職的色彩が強く、ポリティカルな発言権は持つが実質的なマネジメントの権限ない。また、フランスでは経費は公的助成金で賄われるため、民間からの資金集めの必要もない。事務局長(Administrateur)は主に財務の責任を持ち、特にアソシアシオンのオーケストラでは予算分配の決定権を持つ。音楽監督(Directeur musical)のポジションは高く、音楽的内容についての全ての責任と権限を持ち、オーケストラのシーズン全てのプログラム企画に携わる。

フランスでは、オーケストラのマネジメントは一般的に官僚的な管理体制が強い。しかし 1980 年代頃から経営にも民間企業のような経営能力が必要性なことが認識されはじめ、オーケストラでも権限を持つ総支配人のポジションが置かれるようになった。現在ではパリ管弦楽団とリヨン管弦楽団で総支配人を採用し、音楽監督・演奏家を含めた音楽全般とアドミニストレーションとの双方に対する責任を持つオーケストラの経営者として活躍している。これらの総支配人を持つオーケストラは、海外進出に積極的であり、財務担当には一般企業経験者などの専門家が登用され、事業収入の絶対額が多いことが特徴である。公的助成金で運営されるフ

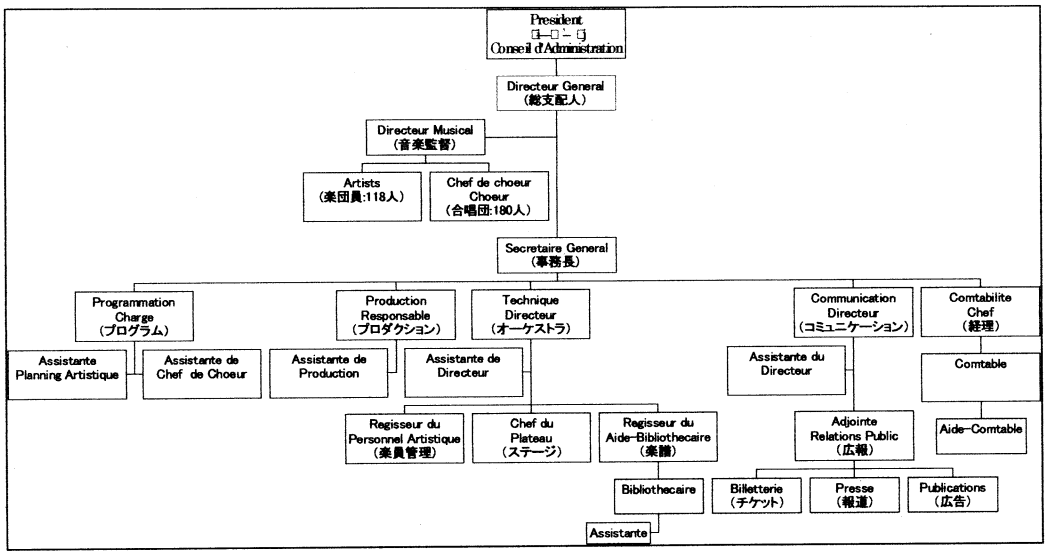
ランスのオーケストラにも、事業収入の拡大が目指されるようになった背景には、聴衆層の高齢化やＥＵ統合などによりオーケストラ側も将来的な不安を抱えており、予算削減傾向にある国家・地方自治体に対し自助努力をアピールする狙いがあるものと考えられる。

ここではアソシアシオンの例として、図表 11 にパリ管弦楽団の組織図を示す。コンサートマスター４名、団員 118 名、事務方 26 名、合唱団（アマチュア）180 名の組織である。

理事会（Counseil d'Administration=CA）は政府の文化省関係者並びにパリ市の役人により構成され、顧問的役割を果たしている。実質的なマネジメントの権限を持つ現在の Directeur General は元パリオペラ座の支配人を勤めた人物である。リヨンのオペラ座の総支配人は元パリのシャンゼリゼ劇場の支配人であったなど、フランスのオーケストラではこのようにトップは横の移動により就任することが多い。また総支配人が代わると、事務長などの主要ポストも同時に入れ替えられることが多くなっている。

事務長（Secrétaire Général）は財務管理を行う。現在の事務長は民間企業での経験を持ち、効率経営を図ると共に、一般企業的な発想でマーケティングを行い事業収入を増加させている。

＜図表 11：パリ管弦楽団の組織図＞



（出典：パリ管弦楽団資料より作成）

事務局は経理、芸術関係（プログラミング・音楽家との契約・エージェントとの交渉など）、専門職（ステージ・ライブラリアン・エキストラ係・楽員管理など）、広報（マーケティング・プレスなど）などに分かれているが、明確な役割分担がされている。

（２）アメリカ

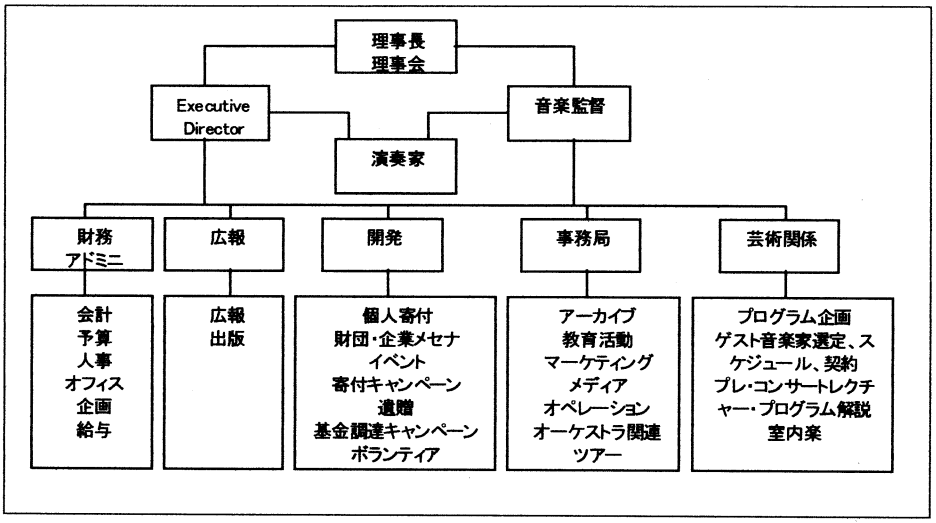
アメリカでは、オーケストラ運営の責任は理事会で選任された理事長（Board of Director）にある。理事会のメンバーは様々な職業を持つ地元の名士で、オーケストラのミッションを達成するための安定した運営のために、特に資金調達面で重要な役割を果たしている。理事会は 20－60 人のメンバーで構成され、無償で従事し

ている。

オーケストラのマネジメントにあたるのは、理事長に雇用される総支配人(General Director)で、コンサートの企画・運営のためにスタッフを雇用する権限を持つ。総支配人の役割は、オーケストラの戦略を策定し実行することであり、全ての音楽的権限を持つ音楽監督と共にオーケストラの音楽的決定にも携わる。

公的助成がなく設立されてきたアメリカのオーケストラでは、コミュニティとの連携を図りながら寄付金を集め財政基盤を強化すると共に、事業収入を拡大させる必要があった。このため、資金開発・マーケティングの部門が独立して存在している。資金開発ではテレマーケティング、メーリング、イベント、キャンペーンなどによる寄付勧誘でオーケストラの活動に必要な運営資金を調達しており、マーケティングでは、独自の市場調査で聴衆拡大の機会を発見するなどの自助努力を行っている。財務管理には一般企業出身などの専門家が起用されているか、あるいは財務担当役員がボランティアで参画している。

<図表 12：ニューヨーク・フィルハーモニックの組織図>



（出典：ニューヨーク・フィルハーモニック Annual Report）

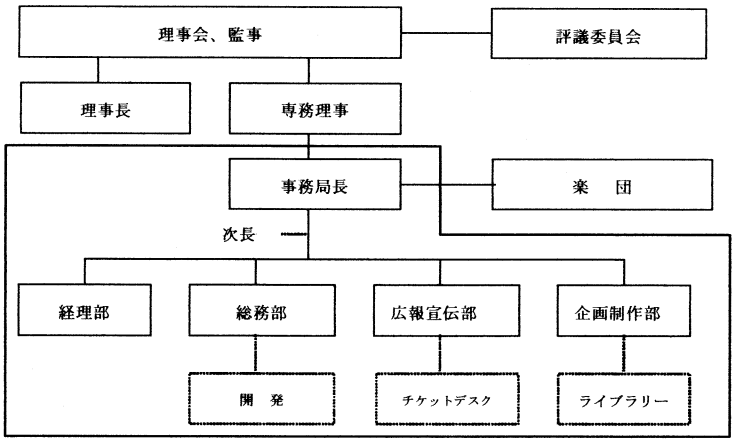
またアメリカのオーケストラの特色としては、ボランティアの存在があげられる。ボランティアは、オーケストラの活動を成功に導くための資金調達やコミュニティとの連携を強める役割が強く、理事など運営上の参画から顧客サービスやショップでのグッズ販売まで多岐にわたる。全国で約 25 万人がオーケストラに従事しており、人件費削減に直結するボランティアの参加は、公的助成が少なく採算性の低いオーケストラを支える上で非常に重要な役割を果たしている。インタビューによれば、アメリカの中流階級では文化関連団体にボランティアとして参画することが、ステイタス・シンボルとして受け取られている。

図表 12 は、ニューヨークフィルの組織図である。理事は 44 名、団員 106 名[30]、事務方 65 名の組織である。

ニューヨークフィルの理事長は 3 年毎に理事会の選挙で選出され、資金調達・経営に関与している。総支配人は、これまでにシカゴ郊外のラビニアル・フェスティバルやモントリオール交響楽団運営の経歴を持つ。インタビューによ

れば、ニューヨークフィルでの総支配人の役割は、①現場の業務に追われるのではなく一段上の視点から組織を眺めること、②組織のリーダーとしての責任、③長期的ビジョンを持つこと、の3点である。また、芸術的決定にも関わり、プログラミングやオーケストラの年間スケジュールは、音楽監督、総支配人と事務局プログラム・オフィスの打ち合わせにより決定される。オーケストラの日常業務の責任者としては事務局長(General Manager＝GM)が置かれ、演奏家はGMと雇用契約を交わしている。事務局の各セクションの役割分担は非常に明確である。資金開発で最も重要な役割となる個人への寄付依頼は、常時パートタイム職員7-8名がテレマーケティングを行い、1ドルにつき30セントのコミッションで働いている。また、88名のボランティアが参画し、メーリング、電話コール、データ入力などのバックステージでは年間合計約2000時間が費やされた。(2000年実績)

＜図表 13：日本フィルハーモニーの組織図 ＞



(出典：「日本フィルハーモニー事務局資料」)

（3）日本

日本では理事長は名誉職的な色彩が強く、資金調達の上でも重要な役割は果たしていない。名目上の責任者ではあるが経営には直接関与しておらず、実質的なマネジメントは事務局長が行っている。事務局長は、財務管理、企画、宣伝などアドミニストレーション全般を管理している。しかし、あくまでも事務的管理の色彩が強く、マネジメントの権限は曖昧である。また日本では欧米のような音楽的権限を持つ音楽監督が存在することが少ない。常任指揮者と呼ばれる指揮者があるが、これも外部からの人材登用であり音楽監督のような絶対的な権限は持たない。日本では、市民の要請というよりは音楽家がオーケストラを自発的に作ってきたという歴史的経緯もあり、演奏家のパワーが強く、プログラムの選曲、指揮者の選出などに関しても、楽員の意見が積極的に取り入れられている。これは、欧米のオーケストラとの大きな相違点である。

図表13は日本フィルハーモニー交響楽団の組織図を示している。同楽団は楽団員86名、事務局員19名で構成されている。

日本フィルハーモニー交響楽団の事務局長は、同楽団の事務局出身である。事務局は経理、総務、広告・宣伝、企画制作の4部署に分かれ

ているが、役割分担は明確ではない。音楽監督が存在せず、楽団が事務局長と同レベルにある。楽員から選出された運営委員と事務局長など14名から構成される運営委員会の決議により運営の意思決定がされる。事務局には、顧客とのコミュニケーションや資金開発などの独立部門は存在せず、管理部門としての色彩が強いのが特徴である。

4．事例研究のまとめ

以上の事例研究の結果を図表14にまとめてみたい。

ヨーロッパ諸国では、採算性の低いオーケストラがアメリカのように民間の助成により芸術団体が運営されることに対しては、「景気の直接的な影響を受けることが免れず長期的安定が確保されないために、結局は不向きである」と指摘され、文化は国家により保護されるべきものであることが強調されている。この意味において芸術団体を国家で庇護しているフランスは、

＜図表14：仏米日のオーケストラ比較＞

			フランス	アメリカ	日本
外部環境	一般環境	誕生の経緯	市民の要請	市民の要請	演奏家の要請
		経済状況	EU統合による競争激化	IT景気の終息	景気低迷 スポンサー企業の撤退
	タスク環境	文化政策 文化予算	国による文化擁護 国家予算の約1％	助成政策・税制優遇制度 民間・個人中心支援	文化財保護中心 国家予算の約0.1％
	組織間環境	オーケストラ数	29のオーケストラ （地方分散）	230のオーケストラ （全国分散）	25のオーケストラ （首都圏集中）
		コンサートホールとの連携	レジデンス・オーケストラ	賃貸ホール レジデンシー	賃貸ホール ハード・ソフトの分離
		エンターテイメント	オペラ	オペラ、ミュージカル、ダンス	外来公演
	創造環境	顧客レベル	一般的に高い	高い～低い	一部のマニアのみ高い
内部資源	運営状況	運営形態	公立、アソシアシオン	非営利組織	財団、市立、株式会社、任意団体
		収入構造	助成金80％、事業収入20％	助成金39％、事業収入61％	公的助成金30％、事業収入55％
		経営収支	低い収益性		
	マーケティング	製品（コンサート）	自主公演中心 演奏レベル　高い～普通	自主公演中心 演奏レベル　高い～低い	自主公演24％： 依頼公演76％ 演奏レベル　普通～低い
		価格	安い	高い～安い	高い
		販売経路	ホールの窓口中心	ホールの窓口中心 インターネット	チケットぴあ・ プレイガイド中心
		プロモーション	プロダクトアウトの発想	マーケットインの発想	プロダクトアウトの発想
	組織	組織特性	明確な役割分担 各専門家の起用 総支配人の出現 音楽監督のパワー大	明確なミッション 総支配人のビジョン 徹底的な資金開発 調査に基づくマーケティング	不明確な役割分担と権限 戦略策定人材の不足 音楽監督なし

オーケストラの理想的な運営形態であると考えられる。チケット販売による事業収入を必要以上に上昇させることもないため、フランスのオーケストラでは公務員的体質が強く、官僚主義が横行している。しかし、嗜好性の強いクラッシック音楽分野について国家の税金を直接使う助成に対しては、国民からの反対も強い。特に地方のオペラ座に関しては既に予算削減の傾向が強く、EU 統合による外部からの参入障壁が低くなったこともあって、オーケストラにも危機感が生じている。この中で、総支配人を置くオーケストラでは積極的に顧客重視のマーケティングに移行しつつあると言える。

アメリカでは、民間の手により市民の生活に必要な機関が育成されてきた歴史的経緯もあり、芸術に関しても国家は寄付税制を中心とした文化政策で直接的な介入は行っていない。オーケストラも民間、特に個人の寄付とボランティアにより成り立っており、顧客重視のマーケティングの必要性が早くから気づかれていた。現場の感覚的なマーケティングではなく、定量・定性調査に基づくアプローチが中心で、外部のコンサルタントなども利用している。オーケストラ内の各セクションの役割分担は明確だが、例えばメトロポリタンオペラ座では、劇場窓口との連携により売上高対経費のバランスをグラフで表し、チケット購入履歴・寄付金額の個別検索活用により、資金開発・チケット販売の双方に利用されているなど、各セクションの連携がスムーズに行われている。また、資金開発のための高額寄付者のリストなどは、芸術団体のネットワークの中で回され活用されている。定期会員の増強による顧客の囲い込みと、アウトリーチによる普及活動が同時的にバランスよく行われており、総支配人は日常の煩雑な業務に追われるのではなく、明確なビジョンを持って組織を牽引する役割を果たしている。

これに対し、日本では国家の文化政策は文化財保護が中心で、芸術団体への助成は積極的に行われてこなかった。またアメリカのように民間の寄付に対するインセンティブも低いために、民間助成も充分ではない。そこで、特定のスポンサーを持たないオーケストラは事業収入を拡大するために、依頼公演の回数を増やし自主公演の赤字を補填している。しかし、依頼公演と自主公演のアンバランスは演奏家の士気にも影響を及ぼすと共に、本来のミッションを見失う可能性がある。規模の小さい組織では明確な役割分担も行いにくいが、音楽監督を置かず、組織を牽引する総支配人もいない現状では、景気の低迷などによる経済環境の変化に機敏に対応することは難しく、欧米諸国より一層財政基盤強化を図り、組織を発展に導く組織運営体制が必要とされている。このためには、長期的なビジョンをもって運営を行うための権限あるポジションを設置すること、理事会の資金調達への役割を強化すること、財務管理に専門家を置くこと、音楽監督を採用すること、などが指摘される。また、組織構造としてはマーケティング部門の比重を高めることで顧客のニーズとの整合性を図ることが重要であろう。顧客を中心に据えたマーケティングへの発想の転換は、オーケストラのマーケティングでは既存顧客の囲い込みと、幅広い顧客とのコミュニケーションを促進するという双方に有効な手段である。

以上事例研究のまとめとして、欧米との比較から見た日本のオーケストラに特有な状況は、公的助成が充分ではなく、民間支援のシステムも確立されていない環境の中で、それに適合する組織運営体制が採られていないことにある。そこで本稿では日本のオーケストラに対し、顧客中心のマーケティングへの発想の転換と、顧客志向のマーケティングを実現する組織運営体制への構造改革の必要性を提言する。

5．今後の研究の発展

本稿では、芸術組織の中からオーケストラという一事例を取り上げたに過ぎないが、採算性の低さと助成システムの欠如からくる経営の難しさは、オーケストラばかりでなく、オペラや劇団など非営利で活動を行う日本の芸術組織に共通する問題点である。芸術組織は安定した経営を行うために、助成システムの確立を訴えていく必要があろうが、日本において芸術が公共財として市民のコンセンサスを得るためには、長期的な視点にならざるを得ない。このため、現状の施策としては顧客志向のマーケティングへの発想の転換と、マーケティングを実現する組織運営体制づくりは、日本の芸術組織に共通する課題である。

更に、環境と組織間の適合関係を考えると、市場の活性化は組織の存続に不可欠である。共通の問題点を抱える芸術組織が共存していくためには、芸術組織間のネットワークを確立し、芸術市場全体を活性化することが重要である。アメリカでは既に ASOL によるオーケストラの顧客の動向調査や、資金開発の顧客リストの共有など、組織間のネットワークにより経営の効率化が図られてきている。独自の顧客開拓や競合との顧客の取り合いといったスタンスから、「芸術のプラットフォーム」を築き顧客が自由に出入りできる環境を設定することで、情報の共有化によるマネジメントの効率化と共に、顧客とのコミュニケーションの活性化が可能となる。特に欧米のように助成システムが確立していない日本では、組織内の自助努力だけでは充分ではなく、芸術組織間の協力体制を敷くことで活路を見出す必要がある。

注

1 La Conférence permanente des orchestras français (COPOF) 加盟オーケストラ　正式名称から「国立」を省略

2 Baumol W.J., Bowen W.G., 1964

3 Neeley, Cathy Lynn, "Strategic management in the live, nonprofit, professional performing arts: an analysis of professional symphony orchestras and development of a performing arts prescriptive model." The University of Tennessee, PHD Thesis, 1987

4 Jones, Robert Richard, "Human resources management of the arts: A descriptive analysis of the professional orchestra's manager's operational role in the major American symphony." Golden Gate University, DBA Thesis, 1991

5 Brown, Z.R., "The importance of organizational structure: A case study of the San Diego Symphony Orchestra　(California)." The American University Master Thesis,2000

6 日本オーケストラ連盟「アメリカ・カナダ・イギリスのプロ・オーケストラ運営の現状及び日本との比較調査」1996

7 眞継隆「交響楽団の収入構造―名フィルを事例として―」『文化経済学会年次大会予稿集』pp.114-117, 1994.6

8 徳永高志「戦前日本オーケストラの一運営―宝塚交響楽団を例に―」『文化経済学』第1巻第4号，pp.65-81，1999.9

9 Fiedler, F.E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGrawHill, 1967（山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部、1970）

10 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日本企業の経営比較』日本経済新聞社、1983, pp.10-12

11 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房、1978, p.13

12 コンティンジェンシー理論では組織成果を測定するが、オーケストラのマネジメントに関しては測定尺度が明らかにされていないために、本稿では触れていない。

13 97年度以降は、予算削減のため個人への助成は中止された。

14　1976年度年度期間切り替えに伴う35,301千ドルは含んでいない。

15 根木昭、枝川明敬、垣内恵美子、大和滋『文化政策概論』晃洋書房、1996

16 文化庁『我が国の文化政策　平成12年度』

17①比率は、国の予算全体に占める文化関係予算の割合。

②予算額は、1ポンド＝165.05円，1フラン＝19.33円，1マルク＝69.45円，1ドル＝113.22円として換算。以下本稿中同レートで算出。
③イギリスについては、表の文化・メディア・スポーツ省の予算以外に、宝くじの収益1兆1973億円のうち、1480億円（約43%）が芸術及び文化財関係に充てられている。(1997年)
④ドイツは連邦国家であり、文化は主に州及び市町村が担い、文化関係予算の総額は1兆74億円（1995年）である。
18 電通総研『欧米主要5ヶ国の文化支出に関する調査研究』1996、1ドル＝122円で計算
19 事業型ファンデーションと非事業型ファンデーションの2種類がある。
20 同上 1990年度実績
21 パリ管弦楽団では経営収支は公表していないため、予算配分を提示している。
22 American Symphony Orchestra League, Fact Book, 1996
23 日本音楽家ユニオン「日本のオーケストラ2000」
24 日本フィルハーモニー交響楽団　事務局長出口修平氏インタビュー
25 Lovelock C. H. & Weinberg C. B., Public & Nonprofit Marketing Second Edition, " Palo Alto, Calif., Scientific Press, New York, Wiley, 1984 （渡辺好章・梅沢昌太郎監訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房、1991）
26 American Symphony Orchestra League, op.cit.
27 run-out: when an orchestra travels locally to another facility to reach an audience that doesn't normally come to its home hall
28 residency: when an orchestra travels to another location and stays there over a period of time to provide services ranging from master classes and musical demonstration to ensemble and full orchestra performances
29 Pfeffer, J., Organizations and Organization Theory, Boston, Pitman, 1982
30 ライブラリアン3名を含む。2001年3月現在

主な参考文献・資料

American Orchestras' Annual Report（1997-2000）
American Symphony Orchestra League, Fact Book, 1996
Baumol W.J., Bowen W.G. , Performing Arts The Economic Dilemma, MIT Press, Massachusetts, 1964 （池上惇、渡辺守章監訳『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』芸団協出版部、1994）
BCA report, 1998 National Survey of Business Support to the Arts, 1999
Conference Permanente des Orchestras Francais, Guide des orchestras, Paris,1998
Drucker P.F.,Managing the nonprofit organization, Harper Collins, NY, 1990（上田惇生、田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991
Fiedler, F.E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGrawHill, 1967（山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部、1970）
Fumaroli,M., L'état culturel, Édition de Fallois, Paris, 1991（天野恒雄訳『文化国家』みすず書房、1993）
芸団協『芸能白書1999』1999
加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日本企業の経営比較』日本経済新聞社、1983
小島廣光『非営利組織の経営—日本のボランティア』北海道大学図書刊行会、1998
企業メセナ協議会『メセナ白書1999』ダイヤモンド社、2000
Lovelock C. H. & Weinberg C. B., Public & Nonprofit Marketing Second Edition, " Palo Alto, Calif., Scientific Press, New York, Wiley, 1984（渡辺好章・梅沢昌太郎監訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房、1991）
Middleton, M., Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function, in W.W. Powell(ed), the Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven, Conn., Yale University Press,pp.141-153, 1987
Ministère de la Culture et de la Communication, Atlas des activites culturelles, La documentation Francaise, Paris, 1998.
Ministère de la Culture et de la Communication, Budget 1998-culture, La documentation Francaise, Paris, 1997.
Ministère de la Culture et de la Communication, Chiffres clés, culture edition, La documentation Francaise, Paris, 1998.
野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房、1978
大木裕子「オーケストラのマネジメント—日仏の比較によるオーケストラの組織と経営」早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士論文、2000.3
大木裕子「フランスのオーケストラ経営に関する一考察」『文化経済学』第2巻第2号、文化経済学会、pp.117-126、2000.9
Pfeffer, J., Organizations and Organization Theory, Boston, Pitman, 1982
Salamon, L.S.&Anheier, H.K., The Emerging Sector: An Overview, Baltimore, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, 1994（今田忠訳『台頭する非

営利セクター』ダイヤモンド社、1996)
下條未知彦『フランスの行政』早稲田大学出版部、1996

■論文

女性のキャリア形成と能力開発

ーキャリア・ストレスの克服を中心にー

早稲田大学大学院　竹澤史江

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．女性労働者の現状
Ⅲ．既存のキャリア・モデル
Ⅳ．キャリア発達とキャリア・ストレス
Ⅴ．キャリア形成と在宅ワーク
Ⅵ．おわりに

Ⅰ．はじめに

最近、多くの企業は、中長期的な労働力不足に直面して女性の活用に大きな関心を示すようになり、業種や職種による違いはあるが、女性の雇用形態は、正社員、パート、アルバイト、派遣社員など女性のライフサイクルに合わせて選択できるように多様化してきた。しかし、管理職に占める女性の割合は、男女雇用機会均等法施行前に比べ、増加してはいるが、全体的に低い状態が続いている。それに対する企業側の主な理由のひとつは、女性の職業意識が低く、勤続年数が短いことである[1]。すなわち、女性活用のために教育や訓練を行い、職務拡大を図っても、また、育児休業制度や再雇用制度などのサポート制度を整備しても、コストの負担が大きく、そこから得られる利益は少ないととらえている。

しかし、女性の就業意欲が近年急速に高まりつつあることは、さまざまな統計や調査結果からも明らかである[2]。女性にとって、今の企業社会は働く意欲を満たす機会が少なく、継続して働きたくても家庭責任の負担が大きい女性をサポートする制度も不十分である。働く意欲があっても働くことができないという悪循環が生まれている。このような悪循環を断ち切るための一つの方法がコース別人事管理制度である。しかし、コース別人事管理制度では、採用時点で総合職か一般職かを選択しなければならず、しかも、コース間の転換を認める制度を導入している企業は少ない。職業経験がなく、また明確なキャリア形成プランをまだ持っていない多くの女性にとってこの制度を十分に理解し活用することは、実際には難しいだろう。従って本稿では、多くの女性が直面する家庭と仕事の両立という問題をキャリア・ストレスという観点からとりあげ、育児・介護などにより女性の家庭責任が大きくなり、就業率が低下する時点でのキャリア形成と能力開発を中心に考察する。またその際に、女性のキャリア形成を拒む要因としてどのようなものがあるのかも明らかにし、女性に適したキャリア形成モデルを考察する。本稿では、職業に関わる活動や役割が生涯にわたって変化する過程をキャリア発達と呼ぶ。そして、キャリア発達の中の、就労によってキャリア発達が行われる過程をキャリア形成と呼ぶ。

Ⅱ．女性労働者の現状

まず、厚生労働省『平成１２年版女性労働白書』より、キャリア形成に関係する女性労働者

の最近の傾向を把握する。

Ⅱ－1．就業意欲の高まりと雇用形態の多様化

平成12年の女性の労働力率は49.3%で、2年連続して減少し、M字型カーブの底である30～34歳層の女性の労働力率は57.1%、10年前と比較すると5.4%ポイント上昇している。また、配偶関係別に10年前と比較すると30～34歳層、35～39歳層の未婚者層で各労働力率は上昇しているが、有配偶者では逆に低下している。

また、女性の雇用者は、2,140万人で前年より24万人増（1.1%増）と3年ぶりに増加し、雇用者総数に占める女性の割合は初めて40.0%となった。さらに、女性のパートタイム労働者への入職者数が初めて一般労働者への入職者数を上回り、女性の新規学卒就職者総数に占める大卒者の割合は36.1%とこれまでで最大となり、女性の労働市場への進出は増加している。

雇用者のうち非正規従業者数も女性を中心に大きく増加し、特に卸売・小売業，飲食店で65.2%と最も高く、次いで運輸・通信業で49.7%となっている。さらに女性の非正社員のうちではパートタイマーが各産業において大きな割合を占め、女性の非正規従業者数の増加は、パートタイマー、派遣社員、契約登録社員など女性の雇用形態の多様化のあらわれと捉えられる。

Ⅱ－2．進まない管理職への登用

管理職に占める女性の割合は全体的に低いが、均等法施行以前に比べ徐々に増加してきている。女性管理職の割合を産業別にみると、サービス業で女性の登用が最も進んでおり、次に運輸・通信業、卸売・小売業と続いている。女性従業員が顧客の立場になって製品やサービスの改善を提案できる業界で女性の登用が活発といえる。

女性管理職が少ない理由をみると、「必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいない」(51.5%)が最も多く、次いで「勤続年数が短く、役職者になるまでに退職する」(36.9%)、「将来役職に就く可能性のある者はいるが、現在、役職に就くための在職年数を満たしている女性はいない」(32.9%)となっている。

女性総合職の側から、総合職として仕事を続けていく上での障害をみると、「仕事と育児・介護を両立していくための制度が不十分である」(28.1%)が最も多く、次いで「男性優位の企業風土」(22.0%)、「職場の受け入れ態勢・上司の意識に問題がある」(18.4%)、「残業時間が多く、自分の時間が少ない」(18.3%)となっている。職務責任と家庭責任の達成が女性労働者にとって最大の問題であることが理解される。

Ⅱ－3．慣行として残る結婚・出産退職

定年・退職・解雇については改正前の均等法で差別が禁止されており、均等法が施行された昭和61年の時点でもほとんどの企業で制度上は差別が解消されていたが、新規大卒就職者からみると慣行としての差別は残っており、現在の会社において「女性は結婚・出産を機に退職する慣行がある」と回答した者の割合は18.1%となっている。これを産業別にみると、建設業が最も多く28.0%、次いで卸売・小売業，飲食店(24.1%)、金融・保険業(21.6%)となっている。また、妊娠・出産後も働き続けている女性がいないと回答した者の割合は18.2%で、産業別では、卸売・小売業，飲食店(24.7%)が最も多く、建設業(24.0%)、製造業(18.9%)、運輸・通信業(18.1%)の順になっている。

以上から、女性の就業意欲は上昇し、様々な雇用形態を選択して就労しているが、女性の管理職への登用は産業によって違いはあるが、全体的に低迷しており、低い地位に女性たちがとどめられている。その理由は、勤続年数が短いこ

と、そして必要な知識や能力などが不足しているためと論じられているが、それは結果であり、そのような結果がもたらされる理由の1つとして、職務責任と家庭責任の両立を果たすような仕組みがないことや、両責任の対立によるストレスの増加が女性の能力や知識の開発・蓄積にマイナスの影響を及ぼすことが推測される。以上のような問題意識に基づき、次に、キャリアがどのように形成されているのかを既存のキャリア・モデルから考察する。

Ⅲ. 既存のキャリア・モデル

Hall(1976)は、キャリア概念について以下の4つの定義を行っている。第1は、昇進や昇格によって、職業上の地位が上昇すること、第2は、医師、法律家、聖職者などの伝統的な専門的職業につくこと、第3は、ある人が経験した仕事（職業）の一系列、第4は職業に限らず生涯を通じてのあらゆる役割や地位または身分の系列である。また、Super(1980)は、職業に限定された従来のキャリアを職業的キャリアと呼び、広義の概念として、主婦の役割や市民活動など仕事以外の経験や地位などを含め、生涯を通じた経験や地位、役割を指すライフ・キャリアという概念を提案している。また、Schein (1978) は、「（組織内）キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である」と述べ、自己実現という意味合いを示唆している。この文脈から、金井 (2000) は、キャリア開発[3]は人間性の本質にかかわる問題であると主張している。

本稿では「組織内キャリア」を取り上げることとし、若林 (1988) による「組織内において、ある一定期間内に個人が経験する職務内容、役割、地位、身分などの変化の一系列」という定義を採用する。従って、「キャリア形成」は、長期勤続を前提とし、仕事の幅が広がる、あるいは専門性が高まる、昇進するなどの状況を想定するものとする。

そして、キャリア・モデルを考察するにあたり、奥田健二ら(1994)が行った組織内キャリアの調査[4]より、既存の3つキャリア・モデルを取り上げ、その特徴を明らかにする。

Ⅲ－1．3つのキャリア・モデル

組織内の経歴について職務を横糸に、昇進を縦糸にしてその構造を把握すると、一律昇進モデル、トーナメント競争モデル、昇進スピード競争モデルという3種の組織内キャリア・モデルが考えられる。

(1) 一律昇進モデル

一律昇進モデルは日本型キャリアの特徴とされる年功制を最も単純化したモデルである。年功制は、キャリアの視点からいうと、いわゆる勤続年数に応じて処遇、昇進していく経歴と定義されている。一般的には、勤続年数に応じて平均賃金が上昇することをもって年功制賃金と定義される場合がある。一律昇進モデルはすべての人が例外なく一様に一定の勤続年数の経過後上位に昇進するというモデルである。したがって、最も純粋化した年功モデルといえる。

(2) トーナメント競争モデル

日本型キャリアについて、年功制の指摘とは逆に激しい競争を、競争型キャリア・モデルとして措定したのがトーナメント競争モデルである。これは、Ralph H. Turner によって定式化された庇護移動(sponsored mobility)と競争移動(contest mobility)のモデルを再構成したモデルであり、J. Rosenbaum が提唱したキャリア・モデルである。Turner の庇護移動と競争移動は、イギリスとアメリカという二つの社会を想定したものである。庇護移動とは、早い段階で、エリートが選抜されて、選ばれた人達は特別の訓練や社会化を受け育て上げられるとし、イギリスの階級社会を想定したモデルである。

一方、アメリカ型は、競争移動と呼ばれ、ある空席があれば、それに応募する機会はすべてに開かれており、応募者の中で競争によって勝者が決まる。こうした競争社会では、ある競争で勝者となりポストを得たとしても、いつまでもそれに安穏としていられるわけではない。次の競争で引きずり下ろされたりすることもある。逆にある戦いにおいて敗者になったとしても、次の戦いで勝者となる可能性もあり、敗者復活も可能である。

トーナメントでは、ある勝負がなされ、その勝負で負けた者は、それ以後上位へ向けての勝負には参加できない。かれのレベルはそこで確定され、返り咲きはない。この意味から言えば、スポンサード型に近い。一方、勝者は、次の戦いに挑めるわけで、上にはオープンである。つまり、勝者は、常に下が保障されて、上はオープンになる。負けた人は、そこが彼の居場所で、上にいく道は閉ざされる。トーナメントでは、1回戦の勝者だけが第2回戦の戦いに参加できる。そして、そこで勝ったらまた第3回戦を戦う。そして、勝ち続けるかぎり優勝戦まで戦う。勝ったり負けたりして総計で一番高い勝率の人が優勝する、いわゆるリーグ戦とは違っている。

「トーナメントモデルは敗者には‘最高限度’を、勝者には‘最低限度’を設定する。したがって、トーナメントモデルにおいては早期の選抜結果は重要な意味があり、遅咲きの者は存在しない。また、勝者には’最低限度’が与えられるが、その後のキャリア形成がそこで決定されるわけではない。つまり、能力の低い者は早期に発見されるが、能力の高い者は早期には発見されず、その後も勝利を重ねていく過程でキャリアを形成しつつ昇進していく」(Rosenbaum, 1986)。競争型のモデルとして、トーナメント競争型モデルを取り上げる。

(3) 昇進スピード競争モデル

第3のキャリア・モデルとして、一律年功でもなくトーナメント競争でもない、昇進スピード競争モデルを取り上げる。これは、一律年功型とトーナメント競争型を折衷したキャリア・モデルである。昇進時期において早い遅いの格差がある点で一律昇進とは異なり、競争的である。しかし、遅れたとしてもある期間の経過後昇進はする、という点でトーナメント型とは異なり年功的である。トーナメント型のように、遅れた者(敗者)に「最高速度」を設定することはない。このモデルの重要な点は、差が出現しても遅れて昇進することにある。早く昇進するか遅く昇進するか昇進時期が勝負の焦点になるといえる。

次に、以上の3つのキャリア・モデルが、キャリアの段階に応じてどのように適用されているのかを考察し、既存のキャリア・モデルの特徴を明らかにする。

Ⅲ－2．既存のキャリア・モデルの特徴

奥田らによれば、キャリア・ステージに応じて前述のキャリア・モデルが適宜、適用され、昇進が決定される。キャリア・ステージとキャリア・モデルの関係は次のように理解される。

(1) 初期キャリア・ステージ：一律昇進モデル型

初期キャリアの段階で適応されるルールは一律昇進モデル型と呼ぶことができる。入社後の数年間に適応されるルールであり、昇進は一律に処遇される。奥田(1994)らによれば、大卒では5年目まで、大学院卒は3年目までは勤続年数が同じ者は例外なく同じ資格にいる。

(2) 中期キャリア・ステージ：昇進スピード競争モデル型

中期キャリアに適応されているルールは昇進スピード競争モデル型と呼ぶことができる。奥

田(1994)らによれば、大卒では6年目の主事1級への昇進を契機に昇進の早い者と遅い者に分かれる。最初は早い者と遅い者の昇進年数の差は小さいが上位になるにつれ差は大きくなる。しかし、資格の差では1ランク以上は開かず、早い者と遅い者が同一資格に横一線に並ぶ状態が発生するため、この段階は上位への競争へ向けて再スタートする踊り場ともなる。この時期の傾向は純粋な年功制でもなく、またトーナメント競争型でもない、両者の中間であり、昇進の時期の差異が問題になる。

(3) 後期キャリア・ステージ：トーナメント競争モデル型

後期キャリアに適応されているルールはトーナメント競争型と呼ぶことができる。これは課長以上の段階で出現するルールである。課長以上の昇進では、早い者と遅い者が分かれるだけでなく、上位へ昇進しないで滞留する者が出現し、さらに昇進した者としない者で資格において2ランク以上離れる場合がある。

以上を、個人のキャリア形成という視点から考察すると、このキャリア形成モデルは次のように解釈することができる。すなわち、入社数年間は一律に年功的に処遇されるため、キャリアの初期においては年功的ルールの下でスタートする。しかし、そのルールは数年で消滅する。数年後には昇進に差がつき始める。つまり、競争の要素が次第に出現してくるが、初期はその差は小さい。上位の資格になるに従い、年数で見た差は大きくなるが、課長までは多くが昇進する。係長昇進や課長昇進では、先に到達した候補者が、遅れて昇進した候補者が追いつくまで上には昇進せずいわば待機する(させられる)ことになる。つまり、上位への昇進競争において、再スタートが行われる可能性がある。だが、次長以降の昇進では、先に走る候補者に追いつくことはなく、トーナメント型という厳しい選抜が行われる。

生涯、継続的に就業することを前提とするこのようなモデルを、家庭・育児の負担が大きく、結婚・出産によってキャリア形成を中断または断念せざるを得なくなることが多い女性に当てはめるのは不適当であり、これは男性を対象としたモデルといえる。従って、Ⅳでは女性のキャリア発達の特徴と女性特有のキャリア・ストレスを明らかにし、女性のキャリア形成を考察する際の重要な点を導出する。

Ⅳ. キャリア発達とキャリア・ストレス

一般に、キャリア発達は、誕生とともに始まり、職業上の活動が終わるまで続くとされる。キャリア発達について、これまで多くのモデルが示されており、Levinson(1978)は、年齢に関連づけた、子供時代(0-20)、初期成人期(20-24)、中期成人期(40-60)、後期成人期(60歳以上)の4つのライフステージを主張している。また、Super(1957)は、人間の一生を、①成長段階(0～14歳)、②探索段階(15～24歳)、③確立段階(25～44歳)、④維持段階(45～64歳)、⑤下降段階(65歳以降)の5段階からなるというキャリア発達理論を示した。しかし、このキャリア発達理論をはじめ、既存のキャリア発達モデルは、男性を対象としたものであり、女性のキャリア発達を説明するには不適切である。

Ⅳ－1. 女性のキャリア発達の特徴

Gutek and Larwood(1987)は、男女のキャリア発達の違いを、①男女の職業適性は異なるという固定観念が男女の職業準備と職業選択に影響を及ぼすこと、②夫婦間のキャリア調整では、妻が夫に合わせる場合が多いこと、③親としての役割は男女で異なり、母親にはより多くの時間と労力が要請されること、④女性は職場においてキャリア発達を阻害するような差別や偏見を受けやすく、またキャリア発達を促す教育や支援を受けにくいこと、の4点に

まとめている。

宗方比佐子(2000) は、女性のキャリア発達を、①キャリア観の形成、②キャリア選択、③職場におけるキャリア形成、の3つの過程に分け、それぞれに影響を及ぼす主な要因を、個人要因と環境要因に大別している。宗方によれば、個人要因とはキャリア発達の対象となる女性自身のさまざまな特徴であり、能力・適性、性格、動機、自己概念、キャリア目標、仕事と家庭の葛藤など純粋に生得的な要因のほかに社会化の結果、作られたものも含まれている。

環境要因とは、女性を取り巻く環境や女性が置かれた状況のことであり、家庭、学校、社会、労働市場、職場などが含まれ、これらはキャリア発達の過程に直接影響を及ぼすだけでなく、個人要因にも働きかけることによって、間接的にも影響及ぼすと説明し、また、性役割観は、キャリア観、キャリア選択、キャリア形成のそれぞれと強い関連があることを示している(図1)。

性役割観とキャリア選択の関係を研究した伊藤裕子(1981)は、職業継続型のキャリア選択は、M型の性役割観(男性的な特性の重視)と女性性の拒否(女に生まれたことはよくなかったと思い、生まれかわるなら男にと考える)とに関連し、家庭生活重視のキャリア選択は、F型の性役割観(女性的な特性の重視)と女性性の受容(女に生まれたことはよかったと思い、生まれ変わっても女が良いと考える)とに、関連すると報告している。

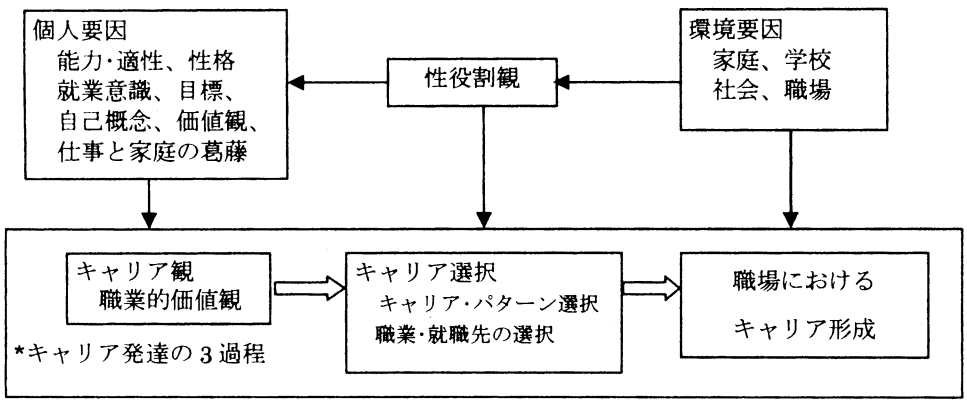
Ⅳ－２．女性のキャリア形成について

女性のキャリア形成と能力開発について考察を行うにあたり、キャリア志向的な女性、すなわち勤労継続意欲が高く、仕事を通して自己実現することに価値をおく女性を対象に考察を行う。

(1) キャリア志向的な女性の特徴

自分の能力や性格を、どのように認知し評価しているかは、キャリア選択やキャリア・パターン選択に影響を及ぼす。柏木惠子・若松素子(1987)は、自己像と職業継続意識との関係において、「知的優越性」と「自己主張・積極性」の2つの因子が、職業継続意思と関連することを明らかにしている。知性に優れていると感じている人(知的優越性の高群)や、自分は積極的で自分を主張するタイプだと思っている人(自己主張・積極性の高群)では、フルタイム型の就労希望が多く、そのような自己認知のない人たちは、パート型の就労希望が多いと述べている。

図１　キャリア発達モデル



出所：伊藤裕子(2000、p.105)を加筆修正

また、ある課題を遂行できる可能性についての判断、つまり、「私にはOOができるだろう」という自己効力感に関して、浦上昌則(1996)は、自己効力感の高い女性は職業選択の幅が広いだけではなく、積極的に就職活動をすると報告している。すなわち、自分の能力へのプラスの認知は、仕事に対する意欲を高め、積極性を生み出すため、女性の効力感を高めるような働きかけは、継続的な就労に重要と考えられる。

一方、職場におけるキャリア形成は環境要因の影響を大きく受けるが、これは、家庭要因と職場要因に大別される。家庭要因としては、家族の理解・協力が得られること、介護・育児の支援態勢が整っていることが、女性のキャリア形成を促す。職場要因としては、上司の指示が得られることや、頼りになる信頼できる存在としてメンターを得ることが重要である。キャリア志向的な女性は、家庭要因と環境要因をキャリア形成のために促進的に作用させていると思われる。

(2) ワーク・ファミリー・コンフリクトとキャリア・ストレス

女性のキャリア形成を拒む要因としてグラスシーリング（ガラスの天井）と仕事と家庭の両立の問題が取り上げられることが多い。多くの女性がキャリアの階段と無関係の低い賃金、低い威信、昇進の見込みのない職業についている現象がグラスシーリングである[5]が、本稿では働く女性にとって最大の問題である仕事と家庭の両立の問題を取り上げる。

前述したように、キャリア発達は個人の生活および生涯にわたるものであるため、家庭との関連は密接である。家庭にも職場同様に、果たすべき責任と獲得すべき役割が存在している。職場と家庭はいずれも個人にとって重要であり、2つの領域に、それぞれ個人が実現したいと思う価値が存在するはずである。しかし、各領域が個人に期待する内容が対立する場合、個人に葛藤が生じる。これがワーク・ファミリー・コンフリクトであり(金井、2000)、この葛藤はストレスを導き、キャリア発達を阻害する。

Netemeyer, Boles and McMurrian(1996)は、ワーク・ファミリー・コンフリクトは役割間葛藤の一形態であり、①職務から生じる一般的要求や職務に費やす時間、職務から生じる緊張が、家庭関連責任の達成を妨げる側面、②家庭から生まれる一般的要求や家庭に費やす時間、家庭から作り出される緊張が、仕事関連責任の達成を妨げる側面、の両者を含むものと定義している。本稿では、金井(2000)の定義を採用し、ワーク・ファミリー・コンフリクトを、「役割間葛藤の一形態であり、組織からの要求への対処が家庭での達成を阻害し、また家庭からの要求への対処が組織での達成を阻害することから生み出される、罪障感や過重感などの情動反応」ととらえる。多くの女性は家庭責任と職場責任との間で両立に苦しみ、自分を過剰労働へと追い込んだり、職場から撤退する道を選択する。すなわち、仕事を持つ女性にとってはワーク・ファミリー・コンフリクトは日常的なストレスといえるだろう。

キャリア発達に基づいて職場におけるストレスの問題を考える場合、職務そのものや職場の対人関係などから生まれる一般的な職務ストレスとは別に、キャリア形成にかかわるストレスが存在すると思われる。すなわち、個人のキャリア志向に関連し、個人がキャリアの形成を志向するがゆえに生じるストレスはキャリア・ストレスと呼ばれる。金井篤子(2000)は、キャリア・ストレスを「組織からのキャリア開発に関する要求および家庭からの要求が、個人のキャリア開発志向と出会う際に引き起こされる個人内の情動的変化」と定義している。

キャリア・ストレスは、過剰または阻害という形で加えられるキャリア開発への圧力としてとらえられる(金井、2000)。キャリア開発過程は、Schein (1978)によってキャリア・ステージ理論に基づき説明されている。Schein(1978)は、生涯発達理論を基礎として組織内キャリアの発達理論を展開し、それぞれのキャリア・ステージには獲得すべき役割がセットさ

れており、キャリア開発過程は役割獲得過程であることを示している。

このキャリア・ステージ理論によれば、各ステージには達成すべき課題、すなわち獲得すべき役割がセットされており、これらのキャリア上の役割期待は、社会や地域の役割期待の影響と、伝統的性役割観の影響を受けている。従って、各ステージに期待される役割は、年齢、性、学歴など個人要因の影響を大きく受けると考えられる。つまり、企業、家庭、社会など周囲の環境から要求される役割獲得という環境要因と、年齢、性、学歴のほかに、能力、就業意識、キャリア志向性などの個人要因と出会う場所がキャリア・ストレスの開始点となる。その出会いが適合的であればキャリア・ストレスは発生せず、能力開発が順調に進むが、両者の出会いが不適合な場合は、キャリア・ストレスが発生する(金井、2000)。

金井・佐野・若林(1991)は、企業内で働く女性のキャリア・ストレス要因として、①企業内の男女差別的環境、②家庭と仕事との両立葛藤の2つを明らかにしているが、金井篤子(1993)によれば、働くことに意欲的な女性ほどキャリア・ストレスを強く感じ、その結果、強い職務不満足感や神経症的影響を被る傾向がある。

Vでは、家庭と仕事の両立葛藤に悩む女性にとって、インターネットや携帯電話などの家庭への急速な普及により、キャリア・ストレスを軽減しキャリア形成を促進する可能性のある新たな就労形態として在宅ワークをとりあげる。

V. キャリア形成と在宅ワーク

V－1. テレワークについて

(1) テレワークの定義と形態

(社)日本テレワーク協会(2000)では、テレワークを、「情報通信手段を活用して、時間や場所に制約されない柔軟な働き方」と定義し、時間と場所を選択し、情報通信手段を活用して働くことを、その概念の特徴としている。また、労働省労政局勤労者福祉部の『テレワーク導入マニュアル』では、テレワークを「情報通信ネットワークを活用して、時間と場所に制約されることなく、いつでもどこでも仕事ができる働き方」と説明している。

以上から、テレワークの定義に共通する概念は、①働く場所や時間に柔軟性があり、選択できること、②情報通信を利用すること、の2点である。本稿では、自宅を仕事場としてテレワークを行うことを在宅ワークと呼ぶ。

テレワークの形態は、雇用者として在宅または仕事先などで行うテレコミューティング型と、請負・自営で行う独立型に大別される。テレコミューティング型は、さらに短期非通勤型と非通勤型に分類される。短期非通勤型は、出産、育児、介護、夫の転勤などの時に自宅で勤務したり、短い時間だけ働くなど、人生のライフステージに合わせ、働き方を変えながら同じ企業で長く勤め続ける働き方である。一方、非通勤型は、パソコンなどの情報通信機器を活用するなどして、会社には時々出社するだけで自宅や貸しオフィスなど、自分の都合に合った場所や時間で働く働き方である。

国土庁が1998年に行った「東京近郊の女性の就業意向に関する調査」では、回答者の89.5%が今後テレワークを「是非してみたい」(39.5%)、「してみたい」(50.0%)と回答している。さらに、希望するテレワークの形態では、テレコミューティング型を希望するものの方が独立型を希望するものを上回っており、女性は雇用という安定的な就業形態を希望するものが多いと考えられる。

また、短期非通勤型を希望するもの(80.0%)が、非通勤型(63.8%)を上回り、常態としてのテレワークを望んでいるのではなく、育児や介護など就業制約の大きなライフステージにおいて、より柔軟性の高い就業形態を求めているのであり、同じ企業で長く勤め続ける働き方を希望しているといえる。

(2) テレコミューティングの現状と導入への課題

テレワークが普及するための必須条件は情報化と

ネットワーク化の進展である。郵政省の『平成12年度版　通信白書』によれば、企業の情報化に関しては、インターネット88.6%、電子メール86.0%、LANの利用90.3%、であり、家庭の情報化については情報通信機器保有率(世帯)でみると、パソコン37.7%、ファクシミリ34.2%、携帯情報端末4.9%である。情報通信ネットワーク加入率に関しては、携帯電話64.2%、インターネット19.1%であり、企業及び家庭の情報化はかなり普及しているといえる。

しかし、国土庁が東京23区内の企業を対象に、1998年に行った調査によれば、「在宅勤務やサテライトオフィスなどのテレコミューティングを導入している」企業は8.4%にすぎず、「検討している」企業(2.9%)を加えても、1割に達する程度の普及状況である。さらに、テレコミューティングを導入している企業のうち、男性は対象ではないという企業は4.5%であるのに対し、女性は対象ではないという企業は30.2%に及んでいる。ライフステージに合わせた多様な就業形態を選択し、就業継続を望む女性にとって、男女のテレコミューティングへの開放度の違いは、大きな制約要因ととらえられる。

また、テレコミューティングを導入していない企業は、その理由として「従業員の管理が難しい」(66.9%)、「業務上のコミュニケーションが難しい」(57.0%)をあげている。日本企業において、能力主義や実力主義の評価へと移行が進んでいるとはいえ、face to faceの人事管理ができないテレコミューティングへの抵抗はかなり大きいといえる。

さらに、日本テレワーク協会の調査(2000)によれば、テレワーク実施におけるデメリットの第1は「上司・同僚とのコミュニケーション不足」(32.9%)であり、第2は「家族に迷惑がかかる」(18.6%)、第3は「孤独感や孤立感を感じる」(11.4%)である。在宅ワーカーに女性労働者が多いことを考えると、仕事と家事の両立を可能にすると期待される在宅ワークは、実際には、職場の仕事と家庭の仕事の混同や居住スペースの圧迫など、新たな問題を生んでいるといえる。従って、通勤型勤務だけではなく、在宅ワークを行う場合でも、介護・育児施設の利用が必要といえる。また、上司や同僚とのコミュニケーション不足によって孤独感や孤立感を感じると考えられるため、掲示板のような情報交換を頻繁に行える使いやすい電子メールの活用や、仕事に直接関係のない社内行事に在宅ワーカーが参加できるような工夫が必要であろう。

V－2．在宅ワークの位置づけとキャリア形成モデル

浅尾裕(1995)[6]らが行った調査報告の中で、女性のキャリア形成を妨げている大きな要因は、女性の勤続年数の短さと仕事意識の低さにあること、結婚・出産後も働き続けるかどうかは、家庭環境だけでなく、「働き続けたい」という意識にかかっていること、学歴や仕事内容、とくに男性と同じような仕事か否か、判断業務か否か等が「やりがい」を規定していることなどが明らかにされている。

また、ニフティサーブ在宅ワーキングフォーラム（FWORK）と日本労働研究機構テレワーキング研究会(1998)が共同で実施した調査結果によれば、“在宅"という働き方の選択理由は「弾力・柔軟的に働ける」が共通点であるが、子供のいる女性の場合は「家族の世話、家事」が特徴的である。全体として女性(6割)が多いことから、多くの女性がワーク・ファミリー・コンフリクト、すなわち、キャリア・ストレスを軽減させるために在宅ワークを選択していると推測できる。

ここでは、これまでの在宅ワークの現状を踏まえて、在宅ワークの特性とその特性を活用したキャリア形成を、キャリア形成上の在宅ワークの位置付けを明らかにしキャリア・ストレスの軽減とそれによる能力開発という視点から考察する。

まず、在宅ワークの特性は以下の3点に整理することができる。

(1) 勤務の空間的制約からの解放

在宅ワークの特性の第1は、労働者の通勤負担の軽減にある。その効果は、通勤問題の深刻な大都市圏や、家庭責任の大きい女性、そして体力的に負担の重い高齢者にとって顕著である。また、労働生産性の向上が大きいという報告もある。また在宅ワークは、仕事の指示や成果物の納入をテレワークで行うことにより、雇用を地方や海外へ分散させる可能性がある。さらに、在宅ワークは事業主にとってはオフィススペースの節約という効果をもたらす。

(2) 勤務の時間的制約からの解放

家庭責任の大きい女性にとって、通勤負担の軽減はワーク・ファミリー・コンフリクトに関するキャリア・ストレスの削減に効果があると思われる。すなわち、在宅ワークは労働者を空間的制約だけではなく時間的制約からも解放する。仕事する以上、納期という期間の制約は存在するが、日々の仕事の配分に柔軟性をもたすことができるという点で女性にとってキャリア形成にプラスの効果を持つと考えられる。その反面、労働時間の自己管理が重要になる。自宅で仕事ができるということは、自分の都合に合わせて柔軟・弾力的に働けるというメリットを有するが、一方では、労働時間の管理は自らが行わなければならないことを意味する。これはまた、仕事に対するマネジメント能力を強化・育成する機会となる。

(3) 労働の契約・成果主義化

在宅ワークという働き方は、通勤型勤務とは働き方が違うため、その労働者に対する報酬や雇用などの管理も通勤型勤務とは異なる。すなわち、労働に対する報酬や雇用について成果主義的な契約型となる傾向が強くなる。労働時間の自己管理、それに加えた業務の個人化は、結果への自己責任へとつながるため、仕事に関する契約は、単に労働時間を提供する"雇用"ではなく、成果物の納入を約束する"契約"の方向性が強くなる。従って、言われた通りに行うだけではなく、やりがいや報酬、能力の向上などを背景とした、仕事上の交渉力の強さが結果やモチベーションに大きく影響すると考えられる。すなわち、在宅ワークを通して労働者は交渉力を磨くことができる。

以上から、女性のキャリア形成にとって、家庭と仕事を両立させるための１つの有効な方法と考えられる在宅ワークは、キャリア形成にとって必要な能力、すなわち、自己管理能力、仕事のマネジメント能力、そして交渉力を磨く貴重なキャリア・ステージと位置付けすることができる。

しかし、ワーク・ファミリー・コンフリクトに関するキャリア・ストレスの発生は、家庭内で伝統的性役割観が存在する以上、就労形態には関係なく、女性が仕事を持つことによって生じることは避けられない。重要なことは、キャリア・ストレスの発生により、女性労働者の職務意欲の低下や職務満足の低下が著しくなり、そのために、潜在的な能力の開発や新規の能力獲得が疎外されたり、精神的健康が害されることである。それは、キャリア形成を自己実現の方向と重ね合わせている女性だけではなく、企業にとっても勤労意欲の高い労働者の喪失となる。従って、キャリア・ストレスに苦しむ女性に対して、使いやすいキャリア形成サポートが必要となる。

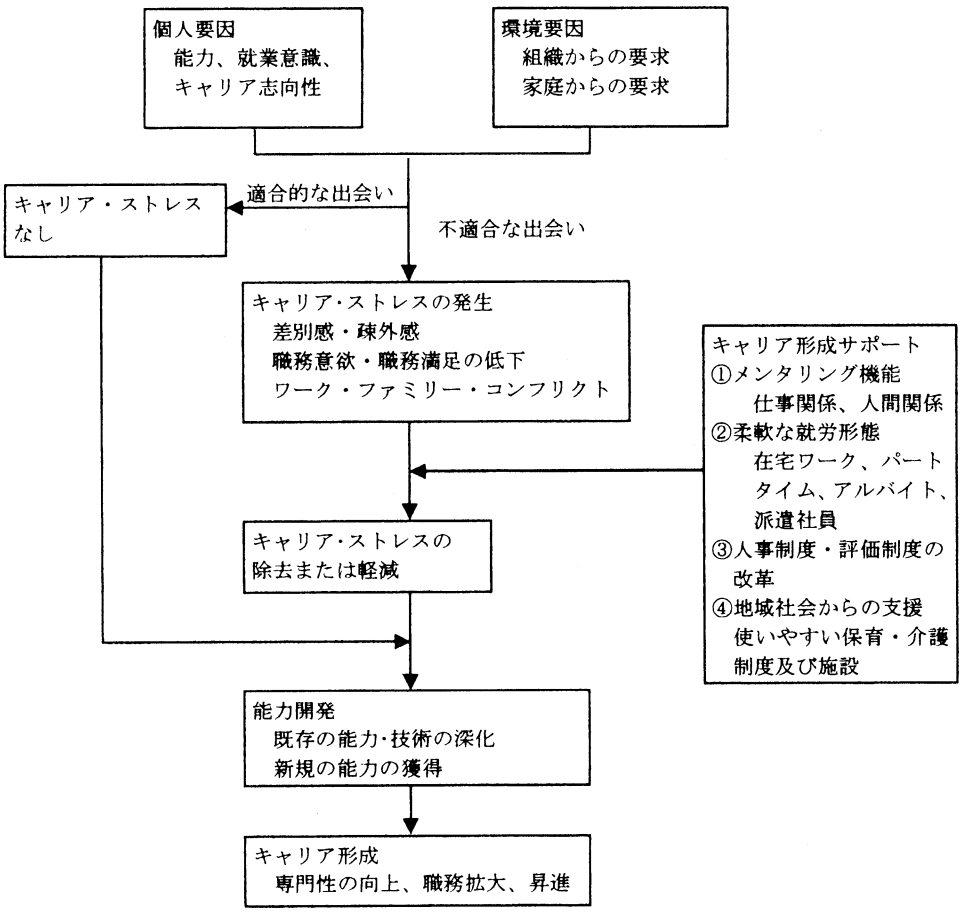
キャリア形成サポートとしては次の4点が重要である。第1は、仕事関係や人間関係、そしてキャリア形成の方向性に対するアドバイスの提供や相談相手となるメンタリング機能である。その際、この機能を社内で保有するか、社外に保有するか、どちらが対象者にとって使いやすいかという点から検討する必要があるだろう。

第２は、柔軟な雇用形態の採用と適応範囲の拡大である。日本では、近年、女性の就業意欲が高まり、雇用形態も多様化しているが、例えば、在宅ワークという雇用対象は男性だけに限るとか、在宅ワークの仕事がワープロ入力などの文書業務やプログラミング業務に集中するなど、柔軟な就労形態

の対象範囲が、性別や職種によって限定されるなど使いにくいものになっている。欧米では、テレワークが最も広く導入されている業務は管理業務であり、海外の優秀な人材を活用するための重要な雇用形態としてテレワークを位置付けている[7]。

第3は、人事制度・評価制度の改革である。在宅ワークという雇用形態は、従来の雇用形態からは逸脱する側面があるため、日本では在宅ワークの対象労働者を適切に評価する基準が確立していないという問題がある。また、在宅ワークは通勤が困難な女性や高齢者を対象とする雇用形態であり、中核的業務には向かないという見方が根強い。しかし、近年の欧米での利用動向を見ると、そのような見方は現実に即していないことは明らかである。さらに、企業は在宅ワークに対して、労働者の管理、業務上のコミュニケーション、そして教育訓練の 3 点に大きな不安を抱いているが[8]、対象者の選定条件や通信費用など費用負担の明確化、理解不足により在宅ワーク導入に反発する管理者に対する教育の充実、そして、在宅ワークを単に雇用形態の問題として捉えるのではなく、業務システム全体を構成する問題として取り組み、業務の進め方とあわせて評

図２　キャリア形成モデル



価制度を改革する必要がある。

第4は、地域社会からの支援である。職務責任と家庭責任の両立を図ろうと努力していても、不慮の事故や突発的な出来事に柔軟に対処するためには、働く女性にとって利用しやすい保育・介護制度や施設の存在が欠かせない。在宅ワークに対しては、仕事と家庭の両立によりキャリア・ストレスの発生を軽減させると期待されているが、実際には、家庭の仕事と職場の仕事の混同や居住スペースの圧迫など新たなキャリア・ストレスを生み出している。従って、キャリア・ストレス軽減のためには保育・介護施設や制度の利用が必要である。

以上から、これまでの議論を整理し、女性のキャリア・ストレスの軽減と能力開発を視野に入れたキャリア形成モデルを考察する。本稿では、女性のキャリア形成モデルを考えるにあたり、女性特有のキャリア・ストレスに注目している。すなわち、能力、就業意識、キャリア志向性などの個人要因と、組織及び家庭からそれぞれ要求される役割責任という環境要因が職務遂行に際して不適合な出会いをすると、キャリア・ストレスを発生させ、対象者に差別感や疎外感、職務意欲の低下、ワーク・ファミリー・コンフリクトなどをもたらす。キャリア・ストレスの発生に対しては、メンタリング機能、柔軟な就労形態、人事・評価制度の改革、そして地域社会からの支援などに基づくキャリア形成サポートが働くことで、キャリア・ストレスを除去または軽減することが可能となり、能力開発が円滑に進む結果、キャリア形成が促進すると考える。以上をまとめて表示したものが図2である。

VI. おわりに

我が国の女性の職業意識は急速に高まりつつあり、子供を持っても仕事を辞めずに働き続ける「継続就業型」を理想とする者が増えているが、仕事と育児の両立は時間的、体力的にも負担が大きいと感じる女性が多いため、育児期だけ就業意欲を抑えて会社を退職、子育て後に再び社会に出て就業希望を実現させる者が多い。

これからの高齢社会においては女性が重要な労働力となると期待されるため、育児・介護負担の大きい女性に対して、労働市場において、どのような仕事のニーズが高いのかについての情報収集の容易さと、家庭責任を果たしながら、そのような仕事に必要な能力開発ができる体制の整備が必要である。しかし、どのような働き方を選択しても、多くの女性が持つ共通の問題は仕事と家庭の両立である。根本的には、男女の固定的な性役割観の是正が重要であるが、育児負担を持つ者が男女を問わず安心して働くことができるよう保育施設や育児サービスの充実等の社会的な支援体制を整備していく必要がある。育児期だけ就業を中断し、その後再び働くというライフコースは、現状として、家事負担の重い我が国の女性にとって、選択されやすい一つのライフスタイルとなっている。その際、情報技術を利用した在宅ワークを、単に仕事を継続するという意識だけではなく、在宅ワークでこそ磨くことができる能力が存在するということを認識し、このキャリア・ステージをキャリア形成の中に正しく位置付けることが必要である。

【注】

1 厚生労働省「平成10年度女性雇用管理基本調査」参照。

2 詳細は厚生労働省『平成12年版働く女性の実情（概要）女性労働白書』参照。

3 キャリア開発とキャリア発達との明確な違いが見いだせないため、本稿では両者を同義の意味で使用するものとする。

4 詳細は日本労働研究機構（1994）『調査研究報告書No.58 組織内キャリアの分析－ホワイトカラーの昇進構造－』参照。

5 Good for Businness:Making Full Use of the Nation's Human Capital The Environmental Scan A Fact-finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission による。

6 詳細は日本労働研究機構（1995）『調査研究報告書No.68 ホワイトカラーの人事管理』を参照。

7 http:/www.jri.co.jp/research/ITPRC/を参照。

[8] 同上

【参考文献】

Farmer, H. S. (1985) "Model of career and achievement motivation for women and men", *Journal of Counseling Psychology*, No.32.

Gutek, B. A. and Larwood, L. (Eds)(1987), *Women's career development*, Sage.

堀眞由美(2001)「ネットワーク社会における女性労働ーテレワークの普及と女性の就業形態の変化と課題ー」『大学院研究年報』第4号、早稲田大学。

伊藤裕子(1981)「女子青年の性役割意識の構造」『教育心理学研究』、No.29.

金井篤子(1993)「働く女性のキャリア・ストレスに関する研究」『社会心理学研究』、No.8.

————(2000)『キャリア・ストレスに関する研究』風間書房

柏木惠子・若松素子(1987)「東京女子大学学生の諸意識と学生生活・将来展望」『Women's studies 研究報告Ⅶ』東京女子大学比較文化研究所。

国土庁(1998)「東京近郊の女性の就業意向に関する調査」

厚生労働省『平成12年版働く女性の実情(概要)女性労働白書』

Levinson, D., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. and Mckee, B. (1978), *The Seasons in a Man's Life*, Knopf, NewYork, NY.

宗方比佐子(2000)、「女性のキャリア発達」『ジェンダーの発達心理学』、ミネルウ"ァ書房。

Netemeyer, R. G., Boles, J. S. and McMurrian, R. (1996), Development and validation of work-family conflict scales, *Journal of Applied Psychology*, 81(4).

日本労働研究機構(1994)『調査研究報告書 No.58 組織内キャリアの分析ーホワイトカラーの昇進構造ー』。

————————(1995)『調査研究報告書 No.68 ホワイトカラーの人事管理』。

————————(1997)『調査研究報告書 No.94 管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(上)ー問題整理・製造業編ー』。

————————(1998)『調査研究報告書 No.106 調査研究報告書No.106 パソコンネットワークに集う在宅ワーカーの実態と特性』。

————————(2000)『調査研究報告書No.131 テレワークと日本人の職業観』。

Rosenbaum, J. E. (1986), "Institutional Career Structures and the Social Construction of ability", in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Richardson, J. G, and Wesport, Conn. (eds), Greenwood Press.

労働省労政局勤労者福祉部編(1998)『テレワーク導入マニュアル』

(社)日本テレワーク協会(2000)『日本テレワーク実態調査研究報告書』。

Schein, E. H. (1978), Career dynamics: Matching individual and organizational needs, Addison Wesley (二村敏子・三善勝代訳(1991)『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)。

Super, D. E. (1957), *The Psychology of Careers*, Haper, New York, NY.

————— (1980), A life-span, Life-space approach to career development, *Journal of Vocational Behavior*, 16.

鈴木敦子(1996)「若年女性のキャリア選択規定要因に関する縦断的研究:同一組織における就労継続及び転職」『心理学研究』、No.67。

浦上昌則(1996)「女子短大生の職業選択過程についての研究:進路選択に対する自己効力、就職活動、自己概念の関連から」『教育心理学研究』、No.44。

White , Barbara (1995), "The career development of successful women", *Women in Management Review*, Vol.10, No.3.

■ 書評

Robert P. Vecchio ,ed., *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations,* 557pp+viii　University of Notre Dame Press　1997

早稲田大学大学院　日野健太

I　はじめに

本書は、Vecchioが、リーダーシップ研究の第一人者たちの著述を一冊にまとめたものである。同書は33章からなるが、書き下ろしはわずか1章である。最も古い論文が1971年に書かれたJanisによる「グループシンク（集団浅慮）」である。同論文は個々の能力が優れたエリートたちが集合したとしても、最適な意思決定が可能であるとは限らないことを指摘したことで知られる。

最も新しい論文が1997年に書かれたSternbergによる「経営知能：なぜIQ（だけ）では十分でないのか」である。従来の知能の概念が必ずしも経営者としての優劣を明らかに出来ていないという問題意識から、経営知能の概念とスケールについての提案を行っている。初出が明らかな論文について年代別みると、70年代に書かれたものが7本、80年代に書かれたものが8本、90年代に書かれたものが16本となっている。

編者によれば、同書は学部の上級生からMBAコースの学生までを対象としたテキストブックである。テキストブックをわざわざここで取り上げる理由は二つある。

一つは、実にさまざまなリーダーシップ理論を紹介していることである。この分野では、BassやYuklの手による包括的なレビューがあり、それはそれできわめて有用なのだが、それらと異なって、本書は、それぞれの章を主張の本人が書いているという点が興味深い。もう一つは、取り上げた理論が20世紀最後の30年間にわたっているということである。1960年代に、単純な行動アプローチに変わる状況適応理論が生まれ、80年代に入ってからは部下をもリーダーシップの一変数と考えようとする変革型リーダーシップの試みが行われるようになってきた。その変遷は、マクロ組織論の研究者が、Lincoln（1985）の表現を借りれば、正当派ないし新正統派から非正統派へシフトしてきたこととも、Scott（1998）風にいえば、組織のrationalな面からnaturalな面へと関心を移してきたこととも重ね合わさって見え、興味深い。また、異なる面に気づかされることがあるのも事実である。

本書の構成と初出は次の通り（章の番号は筆者による）。

I　イントロダクションと概観

1　リーダーシップの概念
　　R.H.House　1990年

2　リーダーが本当にすること
　　J.P.Kotter　1990年

3　マネジャーの仕事：神話と事実
　　H.Mintzberg　1975年

4　リーダーシップのあいまいさ
　　J.Pfeffer　1977年

II　パワー（勢力）と影響力

1　パワー、ポリティックス、影響力
　　R.P.Vecchio　1995年

2　上司を管理する
　　J.J.Gabarro and J.P.Kotter　1980年

3　有効なフォロワーシップ：逆転したリーダーシップ
　　R.P.Vecchio　1987年

4　組織間影響力の戦術：他者のやり方を変えさせることの探求

D.Kipnis, S.M.Schmidt and I. Wilkinson 1980年

5 労働者の動機づけの社会的影響解釈

M.Sussman and R.P.Vecchio 1982年

III リーダーシップの逆機能的側面

1 グループシンク

I.L.Janis 1971年

2 リーダーシップと期待:ピグマリオン効果および組織におけるそのほかの自己成就的予言

D.Eden 1992年

3 ナルシシズムとリーダーシップ:対象関係パースペクティブ

Manfred F.R.Kets de Vries and D.Miller 1985年

4 リーダーシップの陰の側面

J.A.Conger 1990年

5 自己破壊リーダー:原因と治療

Manfred F.R.Kets de Vries 1989年

6 Bを望みながら、Aに対して報酬を与える愚かしさ

S.Kerr 1975年

IV リーダーシップの諸モデル

1 リーダーシップの目標経路理論

R.J.House and T.R.Mitchell 1974年

2 あなたは、上司からみて内部のひと?外部のひと?

R.P. Vecchio 1986年

3 リーダーはリードすることを学びうるのか

V.H.Vroom 1975年

4 経営知能:なぜIQだけでは不充分か

R.J.Sternberg 1997年

5 交換型リーダーシップから変革型リーダーシップへ:ビジョンの共有を学ぶ

B.M.Bass 1990年

6 状況リーダーシップの理論:規範理論についての一考察

R.P.Vecchio 1987年

7 リーダーシップの有効性のコンティンジェンシーモデル:その分析レベル

R.Ayman, M.M.Chemers and F.Fiedler 1995年

V リーダーシップの代替的見解

1 リーダーシップの代替物:非有効なリーダーシップに対する有効な代替案

J.P.Howell, D.E.Bowen, P.W.Dorfman S. Kerr and P.M.Podsakoff 1990年

2 自主管理作業集団に対するリーダーシップ:類型化と統合モデル

G.L.Stewart and C.C.Manz 1995年

3 超リーダーシップ:英雄的リーダーシップの神話を越えて

C.C.Manz and H.P.Sims Jr. 1991年

4 サーバントとしてのリーダー

R.K.Greenleaf 1977年

5 サーバントリーダーとしての事例:J.F.ドネリー

R.J.Doyle 1977年

6 取引をする人

T.Rafferty 1993年

VI 新たな問題

1 経営理論における文化的制約

G.Hofstede 1993年

2 組織文化と戦略的リーダーシップ:戦略的変革のマネジメントにおける問題

C.G.Smith and R.P.Vecchio 1993年

3 技術変革の実行におけるリーダーシップの課題

M.D.Zalesny and R.P.Vecchio (初出なし)

4 経営における女性とマイノリティ

A.M.Morisson and M.A.von Glinow 1990年

5 職場における嫉妬とねたみ

R.P.Vecchio 1995年

以上のようにさまざまな論文から構成されているため、

本書全体について議論することは難しい。本稿では、特にリーダーの役割について、いくつかの論点に絞って取り上げる。まず、そもそもリーダーシップはなぜ研究の対象となるのか、そしてリーダーに求められる役割とは何か、について第一部を中心に、そして、その役割を実現するためにどのような影響力行使の方法があるのかについて、第II部を中心にレビューする。

II　なぜリーダーシップを問題とするのか

この問題に正面から取り組んでいるのが、第I部のBassおよびKotter、Pfefferである。Bassは、まず、リーダーシップに対する否定的な見解を取り上げている。帰属理論の理論家からみれば、成功はリーダーの影響力が働いたからだと考えているのにすぎないのだという。つまり、ある組織が成功したのは、たまたま競争相手が躓いてくれただけであるかもしれないし、能力の高いメンバーが集まっていたからかもしれない。これらの成功の原因をリーダーに求めているだけであって、せいぜい、リーダーは小さな役割を果たしているのにすぎないと考える立場である。

これに対してBassの反論は、リーダーが実際に差を生みだしている、というものである。まず、19世紀のドイツにおける労働運動の指導者の存在が、制度的な発展につながっていったことや、市場環境・技術環境に対応するべく、戦略や組織の転換が行われた企業には強いリーダーシップがあったと主張する実証研究を取り上げている。

と同時に、校長のリーダーシップが学校の風土や生徒の在学継続に大きく影響しているという研究や、監督方法が業績に影響を与えたことを明らかにした研究を取り上げている。

以上のBassの主張は、説得力に富むものである。Bassの主張を評者なりにまとめてみれば、組織の中で（何らかの人格特性を持つか否かは興味深い問題であるのだが、）、進んで影響力を行使するひとが、その組織の業績に大きく関わりを持っている。この影響力の行使過程をリーダーシップと呼ぶことが出来よう。行使するのには説得や相互作用の影響ももちろん存在するであろう。ゆえに、影響力よりは影響力の行使過程という用語の方がふさわしい。

Pfefferは、リーダーシップと他の社会的影響力(social influence)の異同について述べるところから始める。やはり、リーダーシップを他の社会的影響力と区別する必要はないという帰属理論の主張が紹介される。その後に、リーダーの影響力について議論がある。Pfefferは、万能のリーダー像を否定する。まず、リーダーという地位に選ばれるがゆえに、組織の政治的な要因や外部環境によってとりうる行動の幅は制約される。

次に、その地位にあるといっても、それは社会システムの一部であるがゆえに、同僚、部下、上司の期待が圧力として働く。ここでも、リーダーの自由裁量は他者の要求と組織での役割によって制約される。最後に、組織の成果に影響を与える要因はたくさんあるのだが、リーダーが影響を与えられる要因は必ずしも多くないことが指摘される。このように、自由裁量を持つリーダーのイメージを否定する主張は、資源依存モデルの論者ならではといえよう。

確かに、現実のリーダーを思い浮かべてみれば、例えば政党であれば選挙で選ばれるがゆえに、また国民の支持率が頼りになるがゆえに、とりうる政策の幅は制約されてくる。また、企業組織においても、取締役会、メインバンク、組合などの要因を考えてみれば、とりうる行動の幅は限られてくる。一方で今日の社会・経済状況が望ましいものでないがゆえに、「しがらみのない強いリーダーシップ」を待ち望む声が高い。Pfefferの主張はわれわれがリーダーシップを考える際に、ややもすれば見落としがちな点であり、一度見落としたら最後まで気がつかない点である。

また、Pfefferはこれらの主張を実証した研究として、Lieberson&O'Connorの167の企業を対象にした研究、およ

びSalancik&Pfefferの30人の市長と予算の関係についての研究を取り上げ、組織の業績に対するリーダーシップの影響が、他の要因に較べて小さいことを示している。

ここまでの議論では、われわれはリーダーシップを研究する意義を認めることが出来ない。なぜわれわれはリーダーシップを研究するのだろうか。これについてPfefferは、帰属理論の立場からこう考えている。そもそもわれわれは自分たちで統制可能な因果にこそ注目する。ゆえに統制不可能な外的要因よりもリーダーシップに注目している。ゆえに、リーダーの立場からすれば自らの影響力に注目するし、観察者の立場からしても、同様の理由からリーダー行動に注目するのである。つまり、リーダーはシンボルとして役割を担う。例えば、業績を改善させるために新しいリーダーを選び、何か問題が生じればやめさせる。また、優れたリーダーはリーダーにとって望ましい帰属のプロセスを強化するように振る舞う。つまり組織が優れた業績を上げようとしているときには自らの努力がそれと結びついているように振る舞い、逆に業績が悪化しつつあるときには、自らの行動が業績の悪化とは関係がないように振る舞う。

さて、Pfefferの指摘するとおり、リーダーはさまざまな要因によって、その行動を制約され、その役割が決まっている。しかしながら、リーダーは組織の業績を向上させるために環境へ働きかけることが出来る。例えば第II部のGabarro&Kotterが示すように、上方影響力は上司や組織から自らの組織と地位に期待される役割自体を変えるために行使されることがある。組織の使命と価値を明らかにし、組織を制度へと変換するSelznick(1957) の「制度的リーダーシップ」を実現することも出来よう。そう考えるとリーダーは所与の諸条件に拘束されることは事実だが、ア・プリオリに決まっている対象に働きかけるだけではなく、必要に応じて、上司、同僚、部下にも働きかけることによって、自らの役割を作り替えていく存在でもある。

自らを拘束する諸条件に働きかけうるか否かという視座からは、Bassの主張にも疑問が生じる。Bassはリーダーが差を生む例に、諸条件に働きかけるリーダーと働きかけないリーダーを同列に取り上げている。例えば、先にわれわれが示した範囲で言えば、労働運動や組織や戦略の変更に関わったのは諸条件に働きかけ、自らの役割を転換していったリーダーであり、業績と職務満足に関わったのは、諸条件に働きかけなかったリーダーである。リーダーの存在が差を生むという主張は、自らを拘束する諸条件に働きかけるか否か、そして働きかけによって役割を作り替えていくか否かという点から再整理される必要がある。その働きかけが第II部のテーマである。

III　所与の諸条件への働きかけと役割の変化

第II部では、役割の変化とリーダーを拘束する諸条件への働きかけについて取り上げている。

まず、第II部ではVecchioが働きかけとして、パワーや影響力、ポリティックスについて整理している。まず、パワー（勢力）とは、他者にそうされなければしないようなことをさせる能力である。権威と異なり、行使者の私的利益を追求するためにも用いられることがある。一方影響力はパワーよりは曖昧で幅広く、一般的な概念である。影響力は、個別の戦術に依存し、時には対面接触によって維持される。VecchioはポリティックスについてはPfeffer（1981）の定義を引用している。すなわち、「選択に関して合意の存在しない状況で、ある人の望む結果を得るために、パワーやその他の資源を獲得し、形成する活動」と定義される。Vecchioは、パワーやポリティックスには、一見ネガティブな印象がつきまとうが、そもそもは中立的な概念であると指摘している。また、ポリティックスのプレイヤーは、常にフォーマルな権限を持っているとは限らない。ゆえに、リーダーはフォーマルな権限関係にある人以外にも、パワーやポリティックスを行使しうる。

具体的に、パワー、ポリティクスを含めた影響力の行使についての研究が、Kipnis,Schmidt&Wilkinsonである。

彼らは、まず、165人の回答者のエッセイの内容を分析する実証研究を通じて、影響力の形態とその使用目的、頻度について明らかにしている。まず、影響力行使の目的は、上司に対しては、個人的な利益（昇進、昇給、仕事のスケジュール）などが過半数を占め、ついで仕事における変革を始めるためが26%に上る。同僚に対しては、自分自身の仕事に対して、その同僚の所与の役割外の支援を得るためが48%に達する。部下に対しては、その部下の所与の仕事をさせるためが46%、ついで仕事における変革のためが28%となっている。

ついで、影響力行使の方法が370通りあったことが報告され、14のカテゴリーに分類されている。その方法は、直接指示を出すことや指示の理由を説明することから、ネガティブな態度を示したり、うそをつくことまで多岐にわたっている。また、どのような目的に対して、どのような方法が使われるかである。もっとも多く用いられるのは、変革の開始であれば、理屈の説明であった。

次に以上の研究から質問票を作成し、754人を対象に分析を行っている。ここでは、影響力が行使される理由の頻度、影響力の形態についての因子分析を行っている。ついで影響力を行使する理由と、その対象（上司、同僚、ないし部下）から、どのような影響力の形態が用いられているか、その頻度について明らかにしている。

これまでも、パワーについては、French&Raven（1959）の5類型（合法、専門家、準拠、報酬、強制）などの研究が行われていたが、これはパワーが生じる源泉を明らかにするものであった。影響力行使の形態を分類したところに、Kipnis,Schmidt&Wilkinsonの貢献があると考えられよう。

さて、第II部からは、リーダーを拘束する諸条件への働きかけとして、パワーと影響力、ポリティックスについて取り上げた。諸条件への働きかけという視点と、所与の役割としての部下への影響力行使が、区別されないで論じられているという印象は確かにある。しかしながら、Kipnis,Schmidt &Wilkinsonが明らかにしたように、リーダーは実際に所与の役割を越え、諸条件へと働きかけているのである。

IV おわりに

本稿では、第I部、第II部について取り上げた。テキスト、そしてさまざまな著者という特徴から、本書のフレームワークについて議論することは、難しい。しかし各章を読んでみると、いくつかのポイントを見出すことが出来る。

一つは、より非公式組織でのリーダーシップの役割が、研究されるようになってきたのではないか、という点である。例えば、第一部のBassが引用していた校長や監督方式に関する研究は、リーダーが影響力を行使し、それをフォロワーが受け入れ何らかの成果を生む、という立場に立つ。前提となるフォロワーはあくまで公式の権限関係にある部下である。ところが、Kipnis,Schmidt&Wilkinsonにおいては、権限関係にない上位者、同僚への働きかけについて注意を払っていた。最近の製品開発研究、イノベーションに関する研究、そして組織変革に関する研究を顧みれば、フォーマルな権限関係を越え、（いい意味での）ポリティックスを行使し、パワーに基づくリーダーシップが注目されているように思える。

第二に、リーダーシップ研究の焦点が、リーダーの影響力から組織内の社会的影響力すべてへと変遷してきている、と感じる。そこでは、例えば、本書の第IV部でも指摘されるように、リーダーのみならず、フォロワーの態度、行動の変容を考察の対象とすることが求められよう。

最後に、以上の2点を実践へと敷衍して考えてみれば、今日のリーダーシップを取り巻く議論の危うさを指摘できよう。今日の社会・経済状況が不安定であるがゆえに、しばしばわれわれは、強いリーダーシップを期待しがちである。そこでのリーダー像は、単独で大きな意思決定に取り組み、スパスパと難問を解決していくリーダーである。つまり、Senge（1990）が批判的にとらえた「騎兵

隊の隊長像」である。しかしながら、そのようなリーダー像は、実は虚像ではないのか。その他の重要な要因を見落として、「見栄えのする(heroic)リーダー」に成功を帰属させているだけではないのか。どうもそんな気がしてならない。

参考文献

Lincoln,S. Yvonna ed. (1985) *Organizational theory and inquiry: the paradigm revolution.* Sage.（寺本義也ほか訳『組織理論のパラダイム革命』白桃書房1990）

Selznick, Philip (1957) Leadership in administration. Harper&Row.（北野利信訳「組織とリーダーシップ」ダイヤモンド社1970）

Senge, Peter (1985) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (守部信之訳『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』徳間書店1995)

Scott, W. Richard (1998) *Organizations: rational natural and open system.* Prentice Hall.

■　編集後記

『経営戦略研究』創刊号が発刊の運びとなりました。まずは、発行が6月末まで遅れてしまったことをお詫び申し上げなければなりません。と同時に、発行を今か今かとお待ちいただいた執筆者の方々、レフリーをつとめていただいた方々をはじめとする会員のみなさま方とともに喜びたいと思います。

本号は7本の投稿論文があり、うち6本が掲載されました。レフリーをお願いした先生方に改めてお礼申し上げます。初めての編集作業ゆえ、試行錯誤の連続で、大変ご迷惑をおかけしました。

さて、この号が創刊号ということで、まだまだ充実させていかねばならない点もございます。そもそも学会自体が満1歳とまさによちよち歩き、言葉もようやくでかかった段階です。会員のみなさまとともに、学会と『経営戦略研究』を育てて、さまざまな情報発信ができるようにして参りたいと思います。

そのためには、ますます多くの論文の投稿が期待されます。大学教員、大学院生のみならず、実務家の会員の投稿もお待ちしております。

(H)

『経営戦略研究』執筆要項

1．投稿は原則として経営戦略学会の会員であること。
2．原稿は未公刊のものに限る。
3．原稿には表紙をつけ、表紙に氏名、住所、所属機関、職位を記し、原稿本文には氏名等を書かないこと。
4．投稿論文は、編集委員会の委嘱する査読者（レフリー）2名による審査を受ける。その審査結果に基づき、編集委員会が論文掲載の採否を決定する。
5．採用原稿の校正は初校のみとする。
6．投稿原稿等は返却しない。
7．原稿の字数、締切日その他は、別に定める「執筆細則」による。
8．投稿原稿の送付先は、学会事務局『経営戦略研究』編集長宛てとする。

経営戦略研究　第1号　　2002年6月30日発行

編集兼発行人　経営戦略学会

〒169-8050　東京都新宿区西早稲田1－6－1
早稲田大学商学部　小林俊治研究室内
Tel&Fax　03（5286）1268

編集長　小林俊治

編集委員　常任理事

大月博司　坂野友昭　潜道文子　高須雄一郎　咸惠善　藤田誠　山口善昭

（幹事　小堀青人　日野健太）

Strategic Management Review

No.1 June 2002

Contents

The Address on the Foundation of Strategic Management Review
KOBAYASHI Shunji

Articles

Institutional Pressures and Organization's Strategic Responses -- The Issues of Work and Family --
Ham Hea Sun

Environmental Management & Corporate Strategy
INOUE Zenkai

Financial Strategies of Corporate and Asset Securitization
TONOSAKI Masayoshi

A Viewpoint for the Audit of the Ethicality of Business -- Related with Competitive Strategy --
SENO Izumi

Management of Art Organization -- Comparison of Orchestra Management in Europe, the US and Japan --
OKI Yuko

Women's Career Development and Ability Progress to Overcome Career Stress
TAKEZAWA Fumie

Book Review

Robert P. Vecchio, ed., Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations, University of Notre Dame Press 1997
HINO Kenta

Japan Academy of Strategic Management