

# 技能の転用可能性認知と ワークコミットメントの関係

太田さつき

## はじめに

転社に伴う困難ゆえに会社に縛られるのではなく、自分の適性をより発揮できる会社に自由に移動できることは、充実した仕事生活を過ごす上で極めて重要である。しかし、長期雇用の崩壊がいわれて久しいのにもかかわらず、日本の労働市場の流動性は高まっていない。転社率<sup>1)</sup>の変化は非正規雇用の比率が上昇したことに起因し、正社員の長期雇用慣行はむしろ「深化」さえしている（内閣府，2006）。そして、その原因は日本の雇用慣行が高める転社コストにあると考えられている（内閣府，2006）。

この転社コストとして少なからぬ比重を占めるのが、日本的雇用慣行の作り出す企業内特殊スキルであろう。その会社だけでしか通用しないスキルは、その会社を辞めれば無駄となるため、転社に伴うコストとして転社をためらわせる。別の会社でも広く通用する知識や技能があれば、他の会社に移ることが容易になるともいえる。採用側にとっても、転社前の企業で培った汎用的な知識や技能を自社で発揮してくれるのであれば、積極的に中途採用を行うであろう。新卒者を自社で育成するより、むしろ効率的だからである。

- 
- 1) 職種の変更ではなく、組織の変更であることを明確に示すためと、本稿内での表現を統一するため、原文で「転職」と標記された場合でも「転社」と表現した。

### 日本的雇用慣行下での企業内特殊スキル形成

日本的雇用慣行で企業内特殊スキルが形成されやすい理由を、過去の知見を基に次のように考えることができる。伝統的な日本企業は、従業員を新卒一斉採用後、関連領域への異動を通して幅広い職務を経験させることにより、キャリア育成を行う（小池，1991）。こうした長期的な OJT（on-the-job training）によるキャリア育成は、高い効率と効果を生む一方で、各企業固有の技術的知識や業務処理方式、社内人脈といった企業内特殊スキルを養成する。これらが上位職位への遅い選抜方式（八代，1997）や、生え抜き重視の内部昇進制度（小野，1997）と組み合わせあって、従業員を組織内に長期的にとどめる機能をはたす。こうした仕組みにより、狭い専門性にとどまらない変化や問題を処理できる技量を組織内に維持することができ、日本企業は発展と繁栄を享受することができた。

### 技能の転用可能性認知とワークコミットメント

過去の職務経験で企業内特殊スキルしか身につかず、それが個人を会社に縛りつけているのだとすれば、重要となるのは自己のスキルを評価する個人の認知である。たとえ企業側が自社で通用すると判断しても、多くの者が通用しないと判断し、転社市場に出て行かなければ、流動的な労働市場は形成されないからである。スキルの企業特殊性は小さく（小池，1991）高度スキルの転用を困難とする企業は少ないとする見解（小野，1997）もあるが、働く個人が自己のスキルの企業特殊性を強く感じて、他の企業に転用困難と認識すれば、他の組織に移ることを控えることになる。

本研究では、自己が現在有する知識やスキルといった職務遂行に必要な資源が、別の組織でどの程度通用するかという見積もりの程度を、技能の転用可能性認知（perceived transferability of skills）とよぶ。企業内特殊スキルとは逆の、汎用的なスキルを有する程度に対する認知である。そし

て、技能の転用可能性認知が、働く人々の仕事へのかかわり方にどのように関係しているかを検討することを目的とした。認知された企業内特殊スキルは本当に個人を会社に縛りつけるのか、その場合個人と会社、職務やキャリアとのかかわり方はどうなっているのかを確かめることが、本研究の課題である。そうすることは、働く人々の仕事生活の改善を検討する上だけでなく、マネジメント上にも有益と考えられた。

本研究において、仕事へのかかわり方として用いた指標は、ワークコミットメントである。具体的には、現行の職務への心理的関与の度合いをあらわす職務関与、職業や専門への関与の度合いをあらわすキャリアコミットメント、組織コミットメントである。組織コミットメントとしては、Meyer & Allen (1997) の3要素コミットメントを用いた。組織への愛着の度をあらわす情緒的コミットメント、去る時の損失を避けるべく組織にとどまる度をあらわす存続的コミットメント、理屈抜きにとどまるべきという忠誠心の度をあらわす規範的コミットメントの3要素からなる。

近年、若年層を中心に、会社の将来性といった組織の特徴よりも、個人の能力や個性がいかせる面白い仕事というように、職務内容を重視する傾向にある（社会経済生産性本部，2007）。その一方で、定年まで一つの企業に勤めることを希望する者も多い（厚生労働省，2006）。このように、組織と職務、キャリア全てが重視される今日、ワークコミットメントを用いることは、仕事生活向上のための策を立てる上で必要と考えられた。また、取り上げたワークコミットメントは、従業員の離退職などマネジメント上重要な行動との関係についての知見が多いため（Blau, 1985; Cohen, 1993）、組織の施策の立案にも資すると考えられた。

上述のとおり、日本的雇用慣行が企業内特殊スキルと企業特有のキャリアを形成し、それらが従業員を組織内にとどめる機能を果たすという見解は、組織への定着や組織間での移動という問題に対して提出された。しか

し、こうした日本的雇用慣行がワークコミットメント等、働く個人の心理的変数に及ぼした影響を検討した研究は少ない。特に、技能の転用可能性認知については、日本的雇用慣行の影響を強く受けると想定されるにもかかわらず、日本で行われた実証研究は今のところ見当たらない。その中で、太田・松本（2005）は、日本的雇用慣行により形成された企業内特殊スキルがワークコミットメント間の関係に影響を及ぼす可能性を示した。

太田・松本は、大卒男子ホワイトカラーを対象にワークコミットメント間の関係を検討し、学卒後同一企業に勤務し続けると、職務関与の高まりにともなって、キャリアコミットメントと情緒的コミットメントが高まるが、存続的コミットメントも高まることを見出した。そして、日本的雇用慣行下で職務遂行を通じて育成された専門性が組織の特殊性を帯びること、それが組織を去るときの損失として知覚されることが、こうしたワークコミットメント間の関係を規定するのだと解釈した。職務関与、キャリアコミットメント、情緒的コミットメントが高い従業員は、組織にとって有益な行動をとるが、存続的コミットメントの高い従業員は不利益な行動をとる傾向にあるため、太田・松本は、日本的雇用慣行には組織にとって望ましくない形で従業員をとどめてしまう危険性があることを指摘している。しかし、同研究は、企業内特殊スキルまたは技能の転用可能性認知を直接的にとらえたわけではなかった。

技能の転用可能性認知とワークコミットメントとの関係を検討した研究は、国外でも少ない。Luchak & Gellatly（2001）は組織の支援によって受けた教育・訓練の組織特殊性が高く知覚されるほど情緒的コミットメントが低く、存続的コミットメントが高いことを見出した。また、Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky（2002）は、4つの研究結果をメタ分析することにより、技能および教育の転用可能性認知が、存続的コミットメントと負の関係にあることを報告した。しかし、これらは異なる文化圏での研究であるため、日本でも同様な結果が得られるかどうか確認する

必要がある。また、これらの研究では、職務関与やキャリアコミットメントが取り上げられていないため、それらを含めて検討することは有意義であろう。

### 技能の転用可能性認知とワークコミットメントとの想定される関係

先行研究によるワークコミットメントについての理論的見解と、確認された先行要因に関する知見に基づき、技能の転用可能性認知とワークコミットメントとの関係を予測する。

**職務関与** Brown (1996) のメタ分析によれば、職務関与は技能多様性や挑戦性といった職務そのものの経験に強く関係する。自尊心や locus of control も先行要因として報告されている。他の組織でも通用する技能は、多様な技能や挑戦を通じて培われると考えられる。また、他の組織でも通用する技能の習得は、自尊心を高め、仕事環境を統制できるという内的統制感も高めるだろう。したがって、以下の仮説が導かれる。

仮説 1 技能の転用可能性認知は、職務関与と正の関係にある。

**キャリアコミットメント** 専門に対する自己有効性がキャリアコミットメントの向上に中心的役割を果たすことが見出されている (Cherneiss, 1991)。キャリア開発に対する組織の支援の知覚も、先行因となることが報告されている (Aranyee & Tan, 1992)。他の組織で通用する技能の習得は、専門に対する自己有効性を高め、そうしたキャリアを開発してくれる組織の支援の知覚に結びつくと考えられるため、以下の仮説が導かれる。

仮説 2 技能の転用可能性認知は、キャリアコミットメントと正の関係にある。

**組織コミットメント** Meyer & Allen (1997) による3要素の先行要因に関する知見は次のようである。情緒的コミットメントは、欲求の充足といった組織での好ましい経験や、自分の貢献が組織にとって重要であるという認識、組織からの支援によって高まる。それに対し、存続的コミットメントは、時間や努力のような投資や、転社を困難と感じる認識によって高まる。規範的コミットメントは、組織に対する忠誠心が強調されるような社会化や、教育訓練・技能開発といった組織による投資、相互に義務を果たすべきという信念によって高まる。

技能の転用可能性が現行の組織内で高まることは、現在勤務する組織が、他の組織にも通用する資源を提供してくれているという支援として認知されると考えられる。そして、技能の転用可能性が高まれば、それを培うためにかけた投資は去ることによって無駄にはなるところかむしろ利益となり、転社は容易になると認知されるだろう。また、現行の組織が技能の転用可能性を高めてくれることは、組織による自分への投資と認知され、恩義を感じると予想される。これらのことから、以下の仮説が導かれる。

- 仮説3 技能の転用可能性認知は、情緒的コミットメントと正の関係にある。
- 仮説4 技能の転用可能性認知は、存続的コミットメントと負の関係にある。
- 仮説5 技能の転用可能性認知は、規範的コミットメントと正の関係にある。

本研究では、在日外資系企業に勤める日本人従業員を対象として、上述の5つの仮説を検証した。小野(1997)は、日本企業と在日外資系企業の雇用慣行の比較分析を行った結果、在日外資系企業が日本の雇用慣行と異なる特徴をもちつつも、「郷に入っては郷に従う」の原則を彷彿させる

と述べている。従って、本研究の対象者も伝統的な日本的雇用慣行と異なる特徴を多少有すると考えられ、その特徴が技能の転用可能性認知の水準に影響を及ぼした可能性はある。しかしながら、技能の転用可能性認知自体の水準は雇用慣行の影響を受け、違いが生じると予測されるものの、ワークコミットメントとの関係については雇用慣行の影響を受ける特別な理由が見当たらない。従って、本研究で対象とした外資系は日本の企業組織としては特殊な形態にはあるものの、技能の転用可能性認知とワークコミットメントの関係を検討するという研究目的に対し、意味のある知見が得られると判断した。

## 方 法

### 対象者

外資系企業の日本人従業員を対象とした英語コミュニケーションに関する調査データの一部を利用し、分析を行った。同調査は英語コミュニケーションの実態と問題点を把握する目的で実施されたもので、英語コミュニケーションが就業意識におよぼす影響を検討するため、英語コミュニケーションに関する質問の他に、ワークコミットメントを尋ねている。調査者の知り合い 9 名を通じて、それぞれの職場で調査協力への承諾の得られた 81 名に対し、切手を貼った返送用封筒とともに調査票が配布された。調査票は、匿名性が保たれるよう無記名で直接調査者に返送され、回収された 9 社 61 名分の回答（回収率 75%）を分析対象とした。

対象者の性別は男性 25 名、女性 36 名、平均年齢は 39.29 歳 (SD 7.89)、平均勤続年数は 9.28 年 (SD 7.78) であった。職種は、事務職 39 名、技術・専門職 12 名、営業・販売職 7 名であり、職位は、一般 23 名、係長級 17 名、課長級 9 名、部次長級 9 名であった。最終学歴は、専門学校卒 2 名、短期大学卒 11 名、大学卒 43 名、大学院卒 4 名であった。51 名が転社を経験しており、うち 21 名が 2 回、4 名が 3 回、9 名が 4 回の転社経験者

であった。

配布した9社のうち製造業が7社、金融・保険業が2社、従業員規模が300人未満だったのが22名、300人以上1000人未満が11名、1000人以上が26名であった。

## 尺度

**ワークコミットメント** ワークコミットメントを測定する5つの尺度はいずれも、太田（1999）による尺度を使用した。4つの尺度については、1を“全くそう思わない”，5を“とてもそう思う”としたリッカートタイプの5点スケールでそれぞれ尋ねた。

職務関与は、Lodahl & Kejiner（1965）およびKanungo（1979）の尺度を参考に作成されたもので、“今の仕事が生きがいである”などの6項目を使用した。

キャリアコミットメントは、Blau（1985）の尺度を参考に作成されたもので、“今の給料と同額もらえるのなら、別の職務・専門分野で仕事をしたい”などの8項目を使用した。

組織コミットメントは、Meyer, Allen, & Smith（1993）の尺度を参考に作成されたもので、1要素につき6項目、計18項目からなる。情緒的コミットメントは「この会社で定年まで勤められれば幸せである」など、存続的コミットメントは「この会社を離れたらどうなるか不安である」など、規範的コミットメントは「この会社には義理があるので辞められない」などである。

これら5つの尺度は、過去の研究でも明確に弁別できることが確認されているため（Cohen, 1996, 2000; Mueller, Wallace, & Price, 1992; Shore, Thornton, & Shore, 1990），5因子を設定し、最尤法で因子分析を行った。

バリマックス回転後の結果をみたところ、第1因子には、「今の仕事が



生きがいである」など、職務関与尺度 6 項目の因子負荷量が高く、職務関与をあらわす因子と判断した。第 2 因子には、「この会社の一員であることを誇りに思う」など、情緒的コミットメント尺度 6 項目の因子負荷量が高く、情緒的コミットメントをあらわす因子と判断した。第 3 因子には、「私はこの職務・専門分野が好きなので、やめられない」などキャリアコミットメント尺度 8 項目の因子負荷量が高かったため、キャリアコミットメントをあらわす因子と判断した。第 4 因子には、「この会社を離れられないのは、他に行くあてがないからだ」など、存続的コミットメント尺度 6 項目の因子負荷量が高く、存続的コミットメントをあらわす因子と判断した。第 5 因子には、「この会社には義理があるので辞められない」など、規範的コミットメント尺度 6 項目の因子負荷量が高く、規範的コミットメントをあらわす因子と判断した。この因子分析によって得られた因子得点を以後の分析に使用した。

**技能の転用可能性認知** 同義の概念を測定した過去の実証的研究で用いられた測度はいずれも 1 項目で、教育・訓練（Allen & Meyer, 1990; Luchak & Gellatly, 2001）、技能・経験（Allen & Meyer, 1990）が、他の組織で役立つと思う程度を尋ねている。職務経験で形成される企業特殊スキルには、企業固有の技術的知識といった専門知識や、企業独自の業務処理方式などの対処能力、社内人脈が含まれると考えられることが多い（小池・猪木, 2002）。公刊された過去の実証研究には、そうした広範な資源の転用可能性認知を尋ねる尺度がみあたらなかったため、本研究では尺度を独自に作成した。現在の組織で獲得した Off-JT、職務内容、人間関係、技能や専門知識、対処能力が、別の会社に移った場合どの程度役に立つと思うかどうかを、1 を“全く役に立たないだろう”、5 を“非常に役に立つだろう”としたリッカートタイプの 5 点スケールでそれぞれ尋ねた。具体的質問項目は、Table 1 に示した 5 項目である。主因子法による因子分析を行ったところ、固有値 1 以上の因子は 1 因子のみであったため、1

因子構造と判断した。その後の分析には、この因子分析結果によってもとめられた因子得点を用いた。

Table 1. 技能の転用可能性認知の基礎統計量および因子分析結果

	基礎統計量		因子分析結果 <sup>注)</sup>	
	平均値	標準偏差	因子負荷量	H <sup>2</sup>
1. 現在の会社で受けた Off-JT	3.64	1.08	.63	.40
2. 現在の会社で経験している職務内容	4.25	0.90	.75	.57
3. 現在の会社で築いた人間関係のネットワーク	3.64	1.05	.58	.33
4. 現在の会社で蓄積した技術や専門知識	4.17	0.81	.86	.73
5. 現在の会社で身につけた様々な対処能力	4.34	0.80	.71	.51

注) 主因子法を使用

## 分析

ピアソンの積率相関係数、および5つのワークコミットメントをそれぞれ従属変数とした回帰分析によって検討を行った。回帰分析では、ワークコミットメントとの関係が予測される個人や所属企業に関わる要因のうち、有意な関係が確認された変数をコントロール変数として回帰式に投入することとした。

年齢、勤続年数、学年、従業員数、職種、転社経験、所属企業について検討したところ、従業員数（実数）が職務関与と正の関係に、学歴（1 = 専門学校、2 = 短期大学、3 = 大学、4 = 大学院）が存続的コミットメントと負の関係にあることが見出された。転社経験（0 = 経験なし、1 = 経験あり）は、規範的コミットメントと正の関係にあった。所属企業については、分散分析の結果、9社のうち1社が他の企業よりも規範的コミットメントが高かったため（ $F(4, 55) = 2.92, p < .05$ ）、同社を1、それ以外の企業を0とするダミー変数をつくり、コントロール変数とすることにした。

従って、第1ステップにおいて、職務関与は従業員数、存続的コミットメントは学歴、規範的コミットメントについては転社経験と企業ダミーを投入し、第2ステップで技能の転用可能性への認知を投入する階層的

重回帰分析を行った。これらのコントロール変数による効果に対して、技能の転用可能性への認知が追加的な効果を加えた場合、ワークコミットメントとの関係に意味のあることになる。キャリアコミットメントと情緒的コミットメントについては、技能の転用可能性認知のみを独立変数とした単回帰分析を行った。

## 結果

### 相関係数

技能の転用可能性認知とワークコミットメントとの相関関係をみると (Table 2), 最も関係が強かったのが、職務関与であった ( $r = .462, p < .001$ )。情緒的コミットメントとの間にも有意な正の相関関係がみられた ( $r = .273, p < .05$ )。また、存続的コミットメントとは、弱い負の相関傾向がみられた ( $r = -.236, p < .10$ )。キャリアコミットメントと規範的コミットメントについては、相関関係が見出されなかった。

Table 2. 使用した変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	7	8	9	10
1. 正社員数									
2. 学歴	-.03								
3. 就職経験	-.01	-.06							
4. 企業ダメー	.29**	.13	-.04						
5. 転用可能性認知	.13	-.05	-.23*	-.09					
6. 職務関与	.26**	-.04	-.11	.05	.46***				
7. キャリアコミットメント	.01	-.09	-.24*	.12	.12	.05			
8. 情緒的コミットメント	.02	.08	-.25*	.02	.27**	.04	.02		
9. 存続的コミットメント	-.07	-.35***	.17	-.06	-.24*	-.02	.00	.02	
10. 規範的コミットメント	-.03	.11	.35***	.34***	-.06	.03	-.02	.02	.01

注) \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

### 回帰分析

5つのワークコミットメントを従属変数とした回帰分析の結果は Table 3 に示した。投入した技能の転用可能性認知が、有意な説明力を加えたのは、職務関与、情緒的コミットメント、存続的コミットメントである。中

でも職務関与に対する影響力が最も強く、コントロール変数として加えた正社員数の説明力を超えて、18%の説明力を加えた。そして、標準偏回帰係数は.42と、比較的強い正の関係を示していた。情緒的コミットメントについては単回帰であるが、技能の転用可能性認知が7%の説明力を有していた。標準偏回帰係数は.27と正の方向にあった。存続的コミットメントについては、コントロール変数として加えた学歴の説明力を超えて、6%の説明力を有意に追加した。標準偏回帰係数は-.25と負の関係を示していた。

このように相関分析および回帰分析の結果から、職務関与と情緒的コミットメントおよび存続的コミットメントについて予測した仮説1、仮説3、仮説4については支持され、キャリアコミットメントと規範的コミットメントについて予測した仮説2および仮説5については支持されなかったといえる。

Table 3. ワークコミットメントを従属変数とした回帰分析結果

独立変数	職務関与		キャリアコミットメント	情緒的コミットメント	存続的コミットメント		規範的コミットメント	
	step 1	step 2			step 1	step 2	step 1	step 2
コントロール変数								
正社員数	.28**	.22**						
学歴					-.35***	-.36***		
転社経験							.14	.09
企業ダミー							-.07	-.09
技術・教育の転用可能性認知		.42***	.12	.27**		-.25**		-.22
-----								
R <sup>2</sup>	.08	.25	.01	.07	.12	.18	.02	.07
(adjusted)	(.06)	(.23)	(.00)	(.06)	(.10)	(.15)	-(.01)	(.02)
F	4.52**	9.41***	.76	4.50**	7.45***	6.10***	.67	1.37
ΔR <sup>2</sup>		.18				.06		.05
F for ΔR <sup>2</sup>		12.61***				4.29**		2.73

注1) 各独立変数名の右の数値は標準偏回帰係数

注2) \*\*p&lt;.05, \*\*\*p&lt;.01

## 考 察

### 結果の解釈

本研究では、技能の転用可能性認知は、職務関与、キャリアコミットメント、情緒的コミットメント、規範的コミットメントと正の関係にあり、存続的コミットメントとは負の関係にあるとの仮説をたて、61名の外資系に働く従業員を対象に実証的検討を行った。

分析の結果、予測したとおり、技能の転用可能性認知の高い者ほど存続的コミットメントは低い傾向にあった。その組織だけでしか通用しない技能や知識は組織を去れば無駄になるため、「辞められないから仕方なしに」勤務を継続するといった組織への滞留を生み出すが、組織外でも通用する技能や知識を有すると認知すれば、そうした必然性ゆえの滞留が抑制されると解釈できる。

情緒的コミットメントについても予測したとおり、技能の転用可能性認知と正の関係にあった。組織外でも有益となる資源を現行の組織から得ていることを、組織からの支援と認識すると同時に、組織にとっての自己の重要性と認識したために情緒的コミットメントが高まったのだと解釈される。つまり、組織にとって重要なメンバーだからこそ汎用性の高い技能や教育を高めるよう支援されているのだと感じ、そのように自分を重視する組織に対して、愛着を高めているのだと推測される。あるいはもっと直接的に、技能の転用可能性認知が情緒的コミットメントを高めた可能性もある。仕事における好ましい経験は、情緒的コミットメントと最も強く一貫した正の相関関係にあることが見出されている（Meyer & Allen, 1997）。組織外でも有益な知識や技能は、現行の組織内でも役立ち、組織内での経験を好ましいものへと導いたためとも解釈できる。

職務関与についても、予測と一致する結果であった。技能の転用可能性認知は職務関与と明確な正の関係にあり、他のワークコミットメントと比

べてその関係は最も強いものであった。これは、他の組織でも通用する技能の習得が自尊心を高め、仕事環境を統制できるよう導いたことを示唆する。そうして培われた自尊心や内的統制感は、職務関与を高めるだけでなく、仕事経験をポジティブなものへと変化させると考えられる。従って、技能の転用可能性認知は、職務関与の高まりを通じて情緒的コミットメントを高めていた可能性もあろう。

これらのことから示唆されるのは、他の組織にも通用する技能や知識をあたえることは、決して従業員のコミットメントを組織から遠ざけることにはならず、むしろ組織と従業員の情緒的な結びつきを強めるということである。そして、同時にそうした組織外に通用する汎用的な技能や知識は、辞められないがゆえに仕方なく滞留するといった存続的コミットメントを弱めるということである。情緒的コミットメントは、組織市民行動など、組織にとって有益な行動と正の関係にあり、存続的コミットメントはそうした変数と負の関係にあることが示されることが多い (Meyer & Allen, 1997)。職務関与の高さも従業員の業績や努力量の高さと関係し、欠勤率の低さと関係することが示されている (Brown, 1996)。こうしたことから考えると、企業内特殊スキルを高めるよりも、他の組織でも通用する知識や技能を高める方が、組織にとって有益な従業員を作り出すことになる。従業員の側にとっても、自分のもつ技能や知識が他で通用しないから仕方なしに組織に留まるのではなく、自らの選択により組織に留まる、あるいは自らの力をより発揮できる組織に転社できた方が充実した仕事生活をすごせるはずである。

予測に反して、キャリアコミットメントと規範的コミットメントに関しては、技能の転用可能性認知と有意な関係がみられなかった。専門に対する自己有効性 (Cherneiss, 1991) やキャリア開発に対する組織の支援の知覚 (Aranyee & Tan, 1992) が、キャリアコミットメントを高めることが過去の研究で見出されてきた。他の組織で通用する技能の習得は専門に

対する自己有効性を高め、そうしたキャリア開発支援に対する認識を促すと考えられたため、技能の転用可能性認知とキャリアコミットメントとの間に正の関係を予測したのである。また、Meyer & Allen (1997) によれば、教育訓練・技能開発といった組織による投資、相互に義務を果たすべきという信念が規範的コミットメントを高める。技能の転用可能性認知は、そうした技能を養成するための組織の投資と認識され、恩義として感じられ、規範的コミットメントを高めると予測した。しかし、これらの仮説は支持されないという結果となった。

キャリアコミットメントについての仮説が支持されなかった理由としては、今回の対象者の中に、キャリア形成を重視しない者が多く含まれていたか、あるいは明確な専門領域を認識していない者が多く含まれていたという可能性が考えられる。他の組織で通用する技能や知識を得ても、キャリア形成を重視していなければ、それをキャリア開発に対する支援として認識しにくいだろう。また、自らの専門領域を明確に認識していなければ、それを専門領域での自己の有効性に結びつけて考えにくいと思われる。

規範的コミットメントについての仮説が支持されなかった理由としては、今回の対象者の価値観による影響が考えられた。自己の技能の転用可能性が高まったことを、組織による自己への投資と認識するとともに、それに恩義を感じなければ、規範的コミットメントは高まらない。しかし、恩義を感じてそれに報いるべきと思う程度には個人差がある。今回の対象者の場合、恩義を感じる程度が低い者が多く含まれていた可能性がある。規範的コミットメントは、組織内要因だけでなく、育った家庭や文化など発達初期の社会化経験から強い影響を受けると考えられている (Meyer & Allen, 1997)。今回の調査ではとらえきれなかった個々人の価値観からの影響を大きく受け、想定された関係が見出されなかった可能性が強い。

## 研究の限界と今後の展望

上述のように、仮説の一部において想定された関係が確認できなかったことは、本研究の調査対象者が、人数的にも属性的にも非常に限られていたことに起因するだろう。本研究の対象者の場合、職種とワークコミットメントとの間に関係はみられなかったが、それは人数が少なかったために統計的な有意差が認められなかったからともいえる。職種によってキャリア形成を重視する度合いに違いが生じる可能性は強い。今後は、多様な従業員を対象とするとともに人数を増やし、技能の転用可能性認知によるキャリアコミットメントへの影響を検討する必要がある。もし、職種による違いがみられるのであれば、職種別の教育・訓練方法を考えていく上で有益な示唆が得られるだろう。

従業員のもつ価値観が、技能の転用可能性認知と規範的コミットメントとの関係に影響を及ぼした可能性が考えられたが、景気動向も技能の転用可能性認知とワークコミットメントとの関係に影響を及ぼす可能性がある。もし、現在有する技能や知識が他の組織で役立つと認知しても、景気の低迷により転社機会が縮小していると認識されれば、存続的コミットメントは高くなり、ゆえに技能の転用可能性認知と存続的コミットメントとの関係はあらわれにくくなるであろう。

また、本研究は横断的調査によって検討を行ったため、因果関係が特定できないという問題があった。技能の転用可能性認知が低いために存続的コミットメントが高くなったのではなく、存続的コミットメントが高いために、技能の転用可能性を低く知覚したのかもしれない。また、情緒的コミットメントが高いために、組織が転用可能な技能を提供してくれると強く知覚したのかもしれない。あるいは、現行の職務への心理的関与の度合いが高いために、職務遂行に活用している技能が汎用的と認識したのかもしれない。

いずれにせよ本研究は、非常に限られた属性および人数の人々を対象に



調査を行ったため、その解釈は限定的なものにならざるを得ない。技能の転用可能性認知とワークコミットメントとの関係に関する枠組みを提供する試行的なものとして本研究を位置づけ、以下のような問題を解決しつつ、発展させていかなければならないだろう。

一つ目の問題は、技能の転用可能性認知の尺度についてである。同義の概念を測定した過去の実証的研究では、1項目の質問文を使用していた(Allen & Meyer, 1990; Luchak & Gellatly, 2001)。公刊された過去の実証研究に確立された尺度がみあたらなかったため、本研究では尺度を独自に作成した。Table 1にも示されたように、今回使用した尺度では、回答が全体的に高得点にマークされる傾向にあった。これは、技能の転用可能性認知を強く感じる者と弱く感じる者を明確に識別できなかったゆえかもしれない。今回は、企業特殊スキルに対する一般的な解釈を用いて尺度項目を作成した。しかし、仕事に役立てられる技能や知識等の資源にどのようなものがあるのか更によく探索し、多様な対象者から回答を回収して確かめることによって、その組織特殊性あるいは転用可能性の度合いを識別できる測度を用意することが必要であろう。小池(1991)は、企業特殊スキルがキャリアの組み方として現れることを主張している。技能の転用可能性認知の中にも、キャリアの組み方といった要素を含めていく必要があるかもしれない。その際、ワークコミットメントとの弁別妥当性に留意することも肝要である。

二つ目は分析上の問題である。本研究では、common method variance(異なる特質を同じ方法で計る場合に現れやすい両特質の間の相関)を考慮に入れていなかった。Common method varianceの問題は、蔡(1996)やPodsakoff, MacKenzie, Jeong-Yeon, & Nathan(2003)に指摘されているように、相関分析を用いた行動科学の分野において、稀にしか満たされてこなかった厳しい基準である。しかし、新たな尺度を用いて分析する際には特に考慮しなければ、見かけ上の相関によって誤った解釈に導かれ

てしまう危険性がある。Common method variance の影響がないことを確認し、その影響を除去する変数を導入することによって解決していくことが望まれる。

最後に、本研究の発展可能性について述べたい。まず、既に言及したとおり、本研究では、技能の転用可能性認知の水準については研究の対象とせず、それとワークコミットメントとの関係を明らかにすることのみを目的とした。しかし、もし本研究の発端となった日本の雇用慣行により形成された企業特殊スキルと、それによってもたらされる労働市場の流動性の低さを問題とするならば、技能の転用可能性認知がどのように形成されるのか探求していかなければならないだろう。雇用慣行が技能の転用可能性認知に本当に影響を及ぼすのか、それとも個人特性の方が強い影響をもつのかといった問題である。

個人特性としての自己効力感が、技能の転用可能性認知に影響を及ぼした可能性は十分考えられる。自己効力感とは、自分が行為の主体であると確信していること、自分の行為について自分がきちんと統制しているという信念、自分が外部からの要請にきちんと対応しているという確信を意味する（松田，1999）。キャリア形成や転社に対する自己効力感の高い者が、自分の技能や知識が他の組織でも役立つと高く認識する可能性は強い。自己効力感は、経験や観察学習、言語的説得等によって形成されるため（Bandura, 1995 本明他訳 1997）、雇用慣行によって形成される可能性もあろう。いずれにせよ、技能の転用可能性認知が何によってもたらされるのか探求していくことがこの先の重要な課題となる。

人生において仕事をする時間は長く、生活の中で重要な位置づけにある。よって自分に適した仕事に就くことは誰もが願うことである。伝統的な日本の社会では、最初に雇用された組織に、その後の仕事生活を決定づけられる度合いが高かった。もし、組織から組織への移動が容易になれば、最初の就職先への依存度を弱めることができ、個人の選択の自由度は高ま

る。そのためには組織間の移動がスムーズに行えるシステムを考えていくことが重要となる。組織の側にとっても、従業員の自律的なキャリア設計を支援する必要性が高まっているが、それによって従業員の仕事や組織に対する関わり方がどのように変わっていくことが知ることは極めて重要である。従って、技能の転用可能性認知の源泉を明らかにするとともに、ワークコミットメントの関係を検討していくことは、働く個人にとっても組織にとっても、ますます重要性が高まっていくことであろう。

## 引用文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.
- バンデューラ, A. 本明寛・野口京子 (監訳) (1997). 激動社会の中の自己効力 金子書房
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Cherniss, C. (1991). Career commitment in human service professionals: A biographical study. *Human Relations*, 44, 419-437.
- Cohen, A. (1993). Work commitment in relations to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 494-503.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- 猪木武徳・連合総合生活開発研究所 (2001). 「転職」の経済学—適職選択と

人材育成 東洋経済新報社

- 蔡 錫 (1996). プロフェッショナル・コミットメントの尺度の信頼性と妥当性：大学の研究者と企業の R & D 研究者を対象とした実証. 三田商学研究(慶応義塾大学商学会), 39, 181-196.
- Kanungo, R. N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- 小池和男 (1977). 職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較 東洋経済新報社
- 小池和男 (1991). 仕事の経済学 東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳 (2002). ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較 東洋経済新報社
- 厚生労働省 (2006). 厚生労働白書 (平成 18 年版) ぎょうせい
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2001). What kind of commitment does a final-earnings pension plan elicit? *Industrial Relations*, 56, 394-417.
- 松田 惺 (1999). 自己効力感. 中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁榎算男・立花政夫・箱田裕司 (編) 心理学辞典 CD-ROM 版 有斐閣
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior, Vol 1)*. CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupation*, 19, 211-236.
- 内閣府 (2006). 国民生活白書：多様な可能性に挑める社会に向けて (平成 18 年版) 時事画報社
- 小野 旭 (1997). 変化する日本の雇用慣行 日本労働研究機構

- 太田さつき (1999). 社会人の大学院就学とワーク・コミットメントの関係. 産業・組織心理学研究, 12, 63-74.
- 太田さつき・松本真作 (2005). 大卒男子ホワイトカラーのワークコミットメント：因果関係の検討. 心理学研究, 76, 453-460.
- Podsakoff, MacKenzie, Jeong-Yeon, & Nathan (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- 社会経済生産性本部 (2007). 平成 19 年度新入社員「働くことの意識」調査結果. <http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/lrw/activity000821/attached.pdf>
- Shore, T. H., Thornton, G. C., & Shore, L. M. (1990). Distinctiveness of three work attitudes: Job involvement, organizational commitment, and career salience. *Psychological Reports*, 67, 851-858.
- 八代尚宏 (1997). 日本的雇用慣行の経済学－労働市場の流動化と日本経済－日本経済新聞社



## 【論文】

# 消費者の健康関連商品の推論に 暗示的表現が及ぼす影響<sup>1)</sup>

花尾由香里／岡村一成

## はじめに

近年、消費者への適切な情報提供が重視される中で、企業が提供する商品表示や広告表現などに対する規制が厳しくなっている。消費者が、商品の品質や効果についての推論を行う際には、事実とは異なる結論を導き出したり、過剰な効果を期待してしまうことがある。消費者への適切な情報提供の在り方を考える際には、消費者の特性や傾向を十分に考慮した上で検討する必要がある。特に、最近では、直接的な表現を用いて商品の効果や効能を明記することが難しくなっており、そのため暗示的な表現を用いているものも多い。本研究では、暗示的な効果を生み出す可能性がある表現について整理・分類を行い、消費者の商品推論に与える影響について調査・実験を行い検討した。

## 目的

消費者が商品の選択や購入を行う際には、入手可能な情報をもとにして、商品の特徴や品質、期待した効果が得られるかなどの推論を行い、意思決定の判断材料にすることが多い。推論とは、「既知の前提から新しい結論を導き出す働きや過程」(市川, 1997; 黒沢, 2003), 「明示された事柄を超えて意味を構築すること」(Dick, Chakravarti, & Biehal, 1990),

1) 本研究は、平成18年度東京富士大学共同研究費の助成を受けて行われた。

「入手可能な情報をもとにして欠如した商品に関する情報を導き出すこと」(Ross & Creyer, 1992)などと定義される。消費者行動における商品推論とは、商品に関する名前や外観、価格、表示などの入手可能な情報をもとにして、商品の便益や機能、効果、品質、価値などの既知ではない商品属性についての結論を導き出すことと定義できる。実際に使用したり購入した経験がない商品については、購入前に商品の実体を把握することは難しく、推論によって導き出した結論をもとに意思決定を行わざるをえない。消費者が推論を行って導き出した結論は、商品選択や購入の意思決定に大きな影響を与えるが、しばしばその結論は、実際の商品実体とは異なっていたり、無関連な情報をもとにして推論が行われることが多い。

近年、日本においては、景品表示法の改正などにより、表示に対する規制が厳しくなっている。商品の効果や便益を直接的に表現することが困難な場合が多く、そのため、暗示的な表現を用いることによって商品の効果や便益を推論させようとするものが多くみられるようになった。例えば、体脂肪を減らす効果や血圧を下げる効果があると科学的に証明された成分を含んでいる商品であっても、医薬品ではない場合、あくまでも健康を補助する商品であり、「体脂肪を減らす」「血圧を下げる」などと直接的に効果を明示することは難しい。そのため「体脂肪がつきにくい」「血圧が高めの方に適する」など、暗示的な言い回しを用いている場合が多くみられる。このような商品表示における現状を踏まえ、暗示的表現を「商品の効果や効能を直接的・明示的に表現せず、不明確さや不完全性が残る表現」と定義した。

これまでの消費者行動研究においては、明示的な表現を用いて消費者の推論傾向を調べたものが多く、暗示的な表現が、消費者の商品推論にどのような影響を与えるのかは、ほとんど調べられていない。そこで本研究では、暗示的な表現が消費者の商品推論に与える影響について焦点をあて、推論傾向について調査・実験を行うこととした。



## 暗示的表現の分類

調査・実験で用いる暗示的表現を整理するため、先行研究で用いられた表現や実際の広告、商品表示等で使用された表現について分類を行った。この分野における日本語表現を題材とした学術的研究は、今のところ非常に数が限られているため、公的機関による消費者調査の結果なども含め、幅広く題材を収集した。収集した表現の特徴によって分類を行い、次のような6つの表現に類型化した。

1つめは、商品の対象となる人を特定することによって、商品効果を推論させる可能性がある表現である。「血圧が高めの方に」「歯の健康が気になる方に」「体脂肪が気になる方に」などの例があげられる。これらの表現は、商品がどのような人に向いているものなのかという対象を特定しているだけにもかかわらず、血圧を下げる効果や虫歯を予防する効果、体脂肪を減らす効果などの推論につながる事が報告されている（花尾・岡村、2008）。

2つめは、不完全な比較を行っている表現である。具体的な数量や比率、比較対象などを明示していないにもかかわらず、他の商品や企業と比べて優れているという推論をする傾向がある。例えば、「引っ越しにはスマート社。とってもお得」という表現からは、スマート社は他社と比べてとても得であると推論する人が多くみられた（菅原、1993）。Johar（1995）によれば、「CD2001のサウンドクオリティは優れています」という表現から、CD2001のサウンドクオリティが他社のCDプレーヤーよりも優れていると推論する傾向がみられ、購入意図も高まることがわかった。他には、「No.1」「第1位」「トップ」「日本一」などという表現が多くの商品表示や広告などで使用されており、比較対象や集計の範囲が明示されていないにもかかわらず、商品やサービスの効果・性能が優れていると推論する消費者が多くいることが報告されている（公正取引委員会、2008）。岡本・

吉川・菅原（1995）の調査では、「低脂肪」「脂肪分を減らした」「甘さひかえめ」「カロリーダウン」などの表現は、比較対象が明示されていないが、いずれもそれぞれの成分が2～3割程度減少していると推論する傾向があることが報告されている。

3つめは、特定の成分や商品属性を強調した表現である。「ハーブ」「無香料」「天然」などの表現から、安全性が高いという推論や商品の効果がすぐれているとの推論につながるものが報告されている（菅原・吉川・岡本，1993）。Carpenter, Glazer, & Nakamoto（1994）や Brown & Carpenter（2000）の研究において用いられた「アルペンクラスの羽毛」という表現からの推論や、Muthukrishnan & Kardes（2001）の研究において用いられた「きゅうり水」という商品属性からの推論などもこの分類にあてはまると考えられる。

4つめは、製造方法を強調した表現である。「手作りにこだわった」「本造り」という表現によって、商品が上品質であるという推論や何か良さそうであるという推論につながるものが報告されている（公正取引委員会，2006）。

5つめは、婉曲的な言い回しを使用した表現である。吉川・菅原・岡本（1993）の研究によれば、「肌にハリを与える」という表現からは小じわを防ぐ効果、「肌を整える」という表現からは肌を滑らかにする効果、「若々しい肌にする」という表現からは肌の衰えを防ぐ効果が推論されることが報告されている。菅原（1993）の研究においては、「マグロ風味」という表現からマグロ成分が含まれているという推論につながるものが報告されている。

6つめは、他者の評価を使用した表現である。「人気爆発」「大ブーム」「大ヒット」という表現によって、商品の人気が高いという推論をさせる可能性があることが報告されている（大澤，2007）。

これらの表現の分類をもとに、暗示的な表現が、消費者の商品推論に与

える影響について検討する。

### 消費者の推論傾向

消費者が行う商品推論には、あいまいな傾向がみられ、事実とは異なる結果を導き出してしまったり、商品に対して過剰な期待を抱いてしまうことがある。消費者の推論傾向について報告されているケースをまとめると、次のように分類できる。1つめは、関連のない商品情報を関連づけてしまう場合である。商品の品質の良し悪しを推論する際に、商品の保証期間の長さに関連づけたり（Johar & Simmons, 2000）、商品の外観やデザインの良さと関連づけてしまうことが報告されている（Huchinson & Alba, 1991）。Pavia（1994）は、商品名に「数」が使用されている場合に、技術的に優れた商品であると推論する傾向があることを報告している。岡本・吉川・菅原（1995）は、「脂肪分を減らした」という表現から「甘さ」や「糖分」という関係のない商品成分まで減っていると推論する傾向があることを報告している。

2つめは、商品の実体以上の効果や期待を抱いてしまう場合である。吉川・菅原・岡本（1993）は、「肌にハリ」という表現から「小じわを防ぐ効果」を推論したり、「ニキビを防ぐ」という表現から「ニキビを治す効果」を推論する傾向があることを報告している。菅原（1993）は、「マグロ風味」という表現から、「マグロ成分を含んだ商品」とあるという推論を行う傾向があることを報告している。Chandon & Wansink（2007）は、「ヘルシー」という表現が使用された食品に対して、消費者が、実際のカロリーよりも平均で約30%低くカロリーを推論していたことを報告している。

3つめは、特定の商品属性に対するイメージから商品全体の推論を行う場合である。Carpenter, Glazer, & Nakamoto（1994）は、ダウンジャケットの品質についての消費者の推論傾向を確かめるため、実際には存在しない「アルペンクラスの羽毛」という架空の商品属性を用いて実験を行っ

た。その結果、「アルペンクラスの羽毛を使用した」と書かれた商品の方が、この表現が使われていない商品よりも商品選好が高まったことを報告している。Brown & Carpenter (2000) においても、同様の結果が報告されている。Muthukrishnan & Kardes (2001) は、「きゅうり水を使用した」という属性によって、スキンローションの商品価値が高いと推論され、消費者の商品選好が高まったことを報告している。

このようなあいまいな推論傾向が、暗示的表現によって生じるかを調べるため、調査1では、表現の分類の中から、実際の広告や商品表示等で使用される機会の多い表現を選出し、探索的な検討を行う。同時に、暗示的表現によって、あいまいな推論を行う消費者がどの程度存在するのかを確かめる。

#### 暗示的表現による商品推論への影響

消費者には、情報処理能力の限界があり、入手可能なすべての情報を用いて推論を行うことは少ない。消費者は、主観的に役立つと判断した情報に注目し、推論を行う傾向がある。選択する情報は、必ずしも信頼性や明確性が高いとは限らず、あいまいな情報や不明確な情報が用いられる場合も多い (Huchinson & Alba, 1991; Johar & Simmons, 2000; Pham, 1996)。消費者が、不明確な情報をもとに商品の推論を行った場合、明確な情報よりもかえって商品の選好や購入意図が高まることがある。

Andrews, Burton, & Netemeyer (2000) は、健康に関する商品表示を消費者に提示し、表示から受ける印象についての調査を行った。その結果、「より健康的に」「塩分ひかえめ」などの比較対象を明示していないあいまいな表現の方が、「成分表示」や「塩分〇g」などの具体的な数値を明示した表現よりも、商品に対する好意度を高めることが示された。Carpenter, Glazer, & Nakamoto (1994) は、実際には存在しない「アルペンクラスのダウンを使用」という商品情報を提示して、消費者のダウ

ンジャケットの選好を調べた。その結果、存在しない商品属性であるにもかかわらず、「アルペンクラスの羽毛」という表現が記載された商品に対する選好が高まることが示された。判断後、消費者に存在しない属性であることを教示しても商品に対する選好は変わらず、強固な現象であることが確認されている。Roe, Levy, & Derby (1999) は、健康に関する表現をさまざまな形で商品に記載し、消費者の情報処理の仕方や商品の購入意図について調査を行った。消費者が商品情報を処理する際には、関連のない商品属性まで健康に関連していると認識するハロー効果がみられることが確認され、購入意図も高くなることが示された。このような現象が見られる時、消費者は、見やすい表面に記載された一部の情報にのみ注目し、情報処理の省略化を行う傾向がみられた。Brown & Carpenter (2000) は、Carpenter, Glazer, & Nakamoto (1994) による調査を再検討し、無関連な情報による商品選好への影響を調べた。それによると、実際に存在しない無関連な属性情報は、商品を選択する際に他の商品との違いを認識する差別化の要因となっており、選択時の情報処理の負荷を減らすヒューリスティクス手がかりとして利用されている可能性がある」と指摘している。Muthukrishnan & Kardes (2001) は、無関連な情報による商品の品質評価への影響を調査した。「きゅうり水」「カカオバター」「アプリコットオイル」などの成分を化粧品の品質とは無関連な属性情報として提示し、消費者の化粧品の品質評価を調べた結果、「きゅうり水」という情報が提示された場合のみ品質評価が上がった。このことから、消費者は、品質評価を行う際に、品質とは関連のない情報をもとに推論を行う傾向があるが、関連があると思うか関連がないと思うかは、消費者の主観的な判断によるものであり、客観的な関連性はなくても、消費者が主観的に関連していると思えば品質評価はあがると指摘している。

これらの研究を踏まえると、消費者が商品の推論に用いる情報は、明確な情報や客観的な関連性のある情報であるとは限らず、消費者が主観的に

関連していると認識したり、利用可能性が高いと認識した情報であると考えられる。あいまいさや不明確さがある暗示的な表現について、消費者が、商品推論を行う際に重要であるという認識をもった場合、推論時に情報源として利用される可能性がある。また、暗示的表現は、消費者の商品の品質や効果に対する評価を高め、購入意図を増す可能性があり、明示的表現と比較して推論傾向を調べる必要があると思われる。そこで本研究での仮説を次のように設定した。

仮説1：暗示的表現は明示的表現よりも、商品の品質や効果が高いという推論を導く。

仮説2：暗示的表現は明示的表現よりも、商品への購入意図を高める。

仮説3：暗示的表現は明示的表現よりも、商品推論時に利用可能性の高い情報であると認識される。

この仮説にもとづき、調査2では、暗示的表現についての分類をもとにして、明示的表現との比較を行い、商品品質や効果についての推論傾向と購入意図への影響を確かめる。最後に、表現操作を行った実験によって、暗示的表現と明示的表現の推論と購入意図への影響の比較、情報の利用可能性について検討する。

## 調査1

消費者の推論傾向についての分類をもとに、それぞれの推論を行う消費者がどの程度存在するのかを確かめる。

## 方法

調査は、「食品表示のイメージに関するアンケート」と題し、大学生（男性130名、女性76名）に対して質問紙調査を行った。調査に使用した表現は、実際に日本で販売されている商品の成分表示や広告表現から、使用頻度の高い6つの表現を選択した。それぞれの表現が記載された商品につ

いて、関連のない効果や過剰な効果を推論することがあるかという質問項目を作成し、計 13 項目について 5 段階の評定尺度を用いてたずねた。質問には、健康関連食品を想定して回答するよう教示した。その理由は、消費者が日常的に購入する機会の多い商品であることと暗示的な表現がよく用いられている商品であることなどからである。調査時期は、2005 年 6 月である。

## 結果と考察

**消費者の推論傾向** 消費者の推論傾向を確かめるため、表示から推論される効果に関する 13 項目に対して、最尤法、プロマックス回転による因子分析を行った。分析の結果、3 因子が抽出された。因子分析の結果とそれぞれの項目についての平均値を Table 1 に示した。

第 1 因子は、「血圧が高めの方」という表示がある商品は、健康を維持・促進する、「体脂肪が気になる方」という表示がある商品は、健康を維持・促進する」などの項目における因子付加量が高くなった。この因子は、商品の実体以上の効果を期待する推論傾向をあらわしたものであると考えられる。したがって、第 1 因子は、過剰効果推論因子と名づけた。

第 2 因子は、「塩分減少は糖分の増加と関連がある」、「糖分減少はビタミンの増加と関連がある」などの項目における因子付加量が高くなった。これらの項目で提示された成分や要素間には、科学的な関連性や意味的な関連性はない。したがって、第 2 因子は、無関連推論因子と名づけた。

第 3 因子は、「糖分減少はカロリーの減少と関連がある」、「糖分減少は脂肪分の減少と関連がある」という項目の因子付加量が高くなった。提示された成分や要素は、客観的に関連があるものかないものが含まれているが、これらの推論は、体重の増減などの同じような作用を及ぼすものとして類似したイメージをもつ言葉の関連づけが行われている推論であると考えられる。したがって、第 3 因子は、イメージ類似推論因子と名づけた。

それぞれの因子構成について、クロンバックの $\alpha$ 信頼性係数を算出したところ、第1因子は0.79、第2因子は0.80、第3因子は0.75であった。

Table 1 消費者の商品推論の傾向に関する因子分析結果

	平均値	SD	過剰効果 推論因子	無関連推 論因子	イメージ 類似推論 因子
「血圧が高めの方に」は健康を維持・促進する	3.51	1.08	.869	-.066	-.123
「体脂肪が気になる方に」は健康を維持・促進する	3.39	1.17	.766	.088	-.224
「血圧が高めの方に」は血圧を正常に戻す	3.61	1.16	.599	-.068	.165
「体脂肪が気になる方に」は体脂肪を減らす	3.57	1.24	.487	-.005	.187
「特定保健用食品」は美容を維持・促進する	3.15	1.13	.436	.084	.257
「特定保健用食品」は健康を維持・促進する	3.69	1.12	.419	-.027	.214
「塩分減少」は糖分が増加	2.08	1.00	.051	.798	-.042
「糖分減少」はビタミンも増加	2.14	0.93	.106	.739	-.057
「カルシウム増加」は食物繊維も増加	2.41	1.11	-.060	.703	.029
「カルシウム増加」はカロリーも増加	2.29	1.02	-.058	.579	-.020
「塩分減少」はカロリーが減少	2.66	1.13	-.081	.506	.215
「糖分減少」はカロリーも減少	3.39	1.28	.115	-.068	.771
「糖分減少」は脂肪分も減少	3.13	1.26	-.035	.100	.720
因子間相関					
			過剰効果推論因子	0.19	0.28
			無関連推論因子		0.38

**推論傾向による消費者の分類** それぞれの推論を行う消費者がどの程度存在するのかを確かめるため、k-means クラスタ分析を行った。分析には、商品表示による推論の類型についての因子分析によって得られた過剰効果推論因子、無関連推論因子、イメージ類似推論因子を用いた。欠損値があった調査対象者は分析から除外し、計197名に対して分類を行った。最終的なクラスタ数は、2～6の間で指定して類型化を試み、クラスタ数が4つの時に最も各クラスタの特徴が顕著になった。最終クラスタ中心間の距離は、Table 2 に示した。

第1クラスタに分類された消費者は、過剰効果推論、無関連推論、イメージ類似推論のすべての項目において高い値を示した。事実とは異なる結論を導き出したり、表現の誤認が起こりやすいタイプの消費者であると考えられる。このクラスタに属する消費者の割合は、27.9% (55名) であった。



第2 クラスタは、すべての推論に関する項目が低い値を示していた。提示された情報から慎重に推論を行い、誤認なども起こりにくいタイプの消費者であると考えられる。このクラスタに属する消費者の割合は、12.2% (24名) であり、最も少なかった。

第3 クラスタは、過剰効果推論に関する項目が高い値を示しており、無関連推論に関する項目と効果類似推論についての項目は低い値を示した。このクラスタに属する消費者は、表示された内容以上の効果を期待するという推論を行う傾向は強いが、無関連な情報を関連づけたり、イメージが類似している言葉を関連づける推論傾向は弱いと考えられる。このクラスタに属する消費者の割合は、31.5% (62名) であり、最も多かった。

第4 クラスタは、過剰効果推論に関する項目が低い値を示し、無関連推論とイメージ類似推論に関する項目はやや高い値を示した。このクラスタに属する消費者は、過剰な効果を期待する推論傾向は弱い、無関連な情報の関連づけやイメージが類似している言葉の関連づけを行う傾向が多少あると考えられる。このクラスタに属する消費者の割合は、28.4% (56名) であった。

Table 2 推論傾向による消費者の分類 (k-means クラスタ分析結果)

	第1 クラスタ (n=55)	第2 クラスタ (n=24)	第3 クラスタ (n=62)	第4 クラスタ (n=56)	F 値
過剰効果推論因子	0.577	-1.264	0.557	-0.641	94.97***
無関連推論因子	0.901	-1.078	-0.589	0.229	93.65***
イメージ類似推論因子	0.642	-1.420	-0.150	0.144	60.27***

注) 値は因子得点の平均値

\*\*\* p < .001

分析の結果、消費者の推論傾向において、商品の実体以上の効果を期待する過剰な推論傾向、無関連な情報を関連づける推論傾向、類似したイメージをもつ情報を関連づける推論傾向がみられることが確認された。これらの推論傾向は、クラスタ分析の結果、多くの消費者でみられる傾向であり、表現内容をまったく誤認しない消費者は、少ないと考えられる。各項目の

平均値とクラス分析の結果を合わせて考慮すると、消費者の推論傾向の中では、特に、過剰な効果を期待する傾向が、比較的多くの消費者でみられることがわかった。

## 調査 2

調査 1 では、消費者の推論傾向について確かめることができたが、調査対象者が学生に限られていたことや調査に用いた表現が限定的であったことなどの限界がある。そこで調査 2 として、一般消費者を対象とし、先述した暗示的な推論を導く可能性がある表現の分類を題材として使用し、消費者の商品品質についての推論傾向と購入意図への影響について確かめる。

## 方法

調査は、「新商品の購入意向に関する調査」と題し、外部調査会社の無作為に選んだ 20 歳以上のモニター 400 名（男性 223 名、女性 177 名；20 歳代 37 名、30 歳代 117 名、40 歳代 134 名、50 歳代 70 名、60 歳以上 42 名）に対して、インターネットによる質問紙調査を行った。質問項目は、先述した 6 つの暗示的な表現と、その比較対象として 2 つの明示表現を提示し、それぞれの表現が商品に記載されていた場合、どの程度の健康効果が期待できると思うか、どの程度の購入意図を感じるかを 6 段階尺度によってたずね、調査 1 と同じく健康関連商品を想定して回答してもらった。調査時期は、2009 年 3 月である。

## 結果と考察

**表現の違いによる健康効果の推論** それぞれの表現による商品の健康効果の推論傾向を確かめるため、被験者内多重比較を行った。それぞれの平均値と多重比較結果は、Table 3 に示した。この結果から、「健康が気に

なる方に」「血圧が高めの方に」など、対象者を特定している表現は、「健康に効果があります」「健康を促進します」などの健康効果を明示している表現よりも、商品の健康効果がありそうである推論につながりやすいことがわかった。同様に、特定の成分や商品属性を強調した表現、製造方法を強調した表現、婉曲的な言い回しを使用した表現についても、明示表現よりも健康効果がありそうであるという推論結果が示された。

これに対して、他者の評価を使用した表現については、明示表現よりも健康効果に対する評価が低くなった。「低脂肪」「塩分ひかえめ」など具体的な分量や比較対象を明示していない不完全な比較表現については、健康効果を明示した表現との差異は有意にならなかったものの、「従来品より〇〇g減らした」「塩分3分の1カット」など、具体的に分量や比較対象を明示している表現に比べて、健康効果がありそうであるという評価の平均値が低くなった。

このことから、健康に対する効果を明示した表現よりも、対象者を特定した表現や特定の成分や商品属性を強調した表現、製造方法を強調した表現、婉曲的な言い回しを使用した表現などの暗示的な表現の方が、健康効果があると推論する傾向が強いと考えられる。その一方で、「人気の商品」「女性たちの間でブーム」など、他者評価を使用した表現については、明示表現だけでなく他の表現と比較しても、健康効果についての推論にはつながりにくいことがわかった。不完全な比較表現についても、比較対象や分量を明示した表現の方より、健康効果の推論につながりにくいことが示された。

Table 3 表現の違いによる健康効果の推論についての多重比較結果

項目 1 \ 項目 2	平均値	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.「健康が気になる方に」 「血圧が高めの方に」など、 対象となる人を特定している表現	3.70	0.97		.32***	.22***	.52***	-.06	.12	.29 ***	-.01
2.「健康に効果があります」 「健康を促進します」など、 健康に効果があることを明示している表現	3.38	1.01	-.32***		-.10	.20***	-.38***	-.21***	-.03	-.33***
3.「健康をサポート」「美と健康に」など、健康に効果があることを控えめに伝えている表現	3.48	0.98	-.22***	.10		.30***	-.28***	-.11	.07	-.23***
4.「人気の商品」「女性達の間でブーム」など、他者からも評価が高いことを強調している表現	3.18	1.10	-.52***	-.20***	-.30***		-.58***	-.41***	-.23 ***	-.53***
5.「茶カテキン〇〇mg 配合」「ポリフェノール〇〇mg 含有」など、特定の成分を強調している表現	3.76	0.99	.06	.38***	.28***	.58***		.17***	.35 ***	.05
6.「研究開発に力を入れ」「多くの試験データを取集し」など、商品開発や研究過程を強調している表現	3.58	1.02	-.12	.21***	.11	.41***	-.17***		.18 **	-.12
7.「低脂肪」「塩分ひかえめ」など、具体的な分量は明示せず商品特徴を強調している表現	3.41	0.98	-.29***	.03	-.07	.23***	-.35***	-.18**		-.30***
8.「脂肪を従来品より〇〇g 減らした」「塩分3分の1カット」など、具体的に減らした分量や比較対象を明示している表現	3.71	1.01	.01	.33***	.23***	.53***	-.05	.12	.30 ***	

注) 値は平均値の差 (項目 1 - 2)、項目 2 の表現は項目 1 と同じ

\*\*&lt;.01, \*\*\*&lt;.001

**表現の違いによる購入意図への影響** それぞれの表現が、購入意図に与える影響について確かめるため、購入意図の平均値について被験者内多重比較を行った。それぞれの平均値と多重比較結果は、Table 4 に示した。分析の結果、対象となる人を特定した表現は、健康効果を明示した表現よ

りも購入意図が高いことがわかった。成分を強調した表現と製造方法を強調した表現についても、健康効果を明示した表現よりも購入意図が高くなった。婉曲的な言い回しを使用した表現については、健康効果を明示した表現との有意差はみられなかった。他者の評価を使用した表現については、健康効果を明示した表現の方が、購入意図が高くなった。不完全な比較表現については、具体的な分量や比較対象を明示した表現の方が、購入意図が高くなった。

これらの結果から、対象者を特定した表現や成分を強調した表現、製造方法を強調した表現などの暗示的表現については、健康効果を明示した表現よりも、健康効果の推論につながりやすいだけでなく、商品の購入意図も高くなることがわかった。他者の評価を使用した表現については、健康効果を明示した表現だけでなく、他の暗示的表現よりも購入意図が低いことが示された。不完全な比較表現についても、具体的な分量や比較対象を明示した表現の方が、健康効果とともに購入意図が高くなっており、他者評価表現と不完全比較表現の2つの表現に関しては、広告や商品表示等で使用されたとしても、過剰に商品の実体以上の期待を抱いたり、購入の意思決定が行われる可能性は低いと考えられる。それに対して、対象者を特定した表現、成分を強調した表現、製造方法を強調した表現については、健康に関連があるかどうかということが情報として示されていないにもかかわらず、健康効果があるという推論につながりやすく、購入意図も高くなることがわかった。実際に、これらの表現が広告や商品表示等で使用された場合には、暗示的な効果を生み出し、商品の過剰な効果を期待したり、商品購入をするなどの影響がみられる可能性が高いと考えられる。

Table 4 表現の違いによる購入意図についての多重比較結果

項目 1 \ 項目 2	平均値	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.「健康が気になる方に」 「血圧が高めの方に」など、 対象となる人を特定している表現	3.57	1.09		.17***	.18***	.35***	-.12**	.07	.15**	-.14**
2.「健康に効果があります」 「健康を促進します」など、 健康に効果があることを明示している表現	3.41	1.04	-.17***		.01	.19***	-.29***	-.10*	-.02	-.30***
3.「健康をサポート」「美と健康に」など、健康に効果があることを控えめに伝えている表現	3.40	1.03	-.18***	.01		.18***	-.30***	-.11*	-.03	-.31***
4.「人気の商品」「女性達の間でブーム」など、他者からも評価が高いことを強調している表現	3.22	1.13	-.35***	-.19***	-.18***		-.47***	-.28***	-.21***	-.49***
5.「茶カテキン〇〇mg 配合」「ポリフェノール〇〇mg 含有」など、特定の成分を強調している表現	3.69	1.00	.12**	.29***	.30***	.47***		.19***	.27***	-.02
6.「研究開発に力を入れ」「多くの試験データを集め」など、商品開発や研究過程を強調している表現	3.50	1.05	-.07	.10*	.11*	.28***	-.19***		.08	-.21***
7.「低脂肪」「塩分ひかえめ」など、具体的な分量は明示せず商品特徴を強調している表現	3.43	1.03	-.15**	.02	.30	.21***	-.27***	-.08		-.21***
8.「脂肪を従来品より〇〇g 減らした」「塩分3分の1カット」など、具体的に減らした分量や比較対象を明示している表現	3.71	1.03	.14**	.30***	.31***	.49***	.02	.21***	.28***	

注) 値は平均値の差 (項目 1 - 2), 項目 2 の表現は項目 1 と同じ

\* < .05, \*\* < .01, \*\*\* < .001

## 実験

調査 1, 2 の結果から, 他者を特定した表現, 成分を強調した表現, 製造方法を強調した表現については, 健康効果が明示されていないにもかかわらず, 健康効果を推論したり, 商品を購入してみたいという意図も高く

なることがわかった。そこで、この結果をより詳細に検討するため、表現提示による操作を行い、実験を行うこととした。本実験の題材として選んだ表現は、対象者を特定した表現である。「～が気になる方に」「～のような人に適した商品です」など、商品の対象となる人を特定した表現は、実際の商品表示等で多くみられる表現であり、暗示的に商品の推論結果を導く可能性が高い表現であると考えられる。そこで、この対象者特定表現を題材として選択し、明示的表現との推論結果の違いについて検証をすることとした。

## 方法

実験は、「新製品の購入意向に関する調査」と題し、表示による商品推論の傾向を調べるものと被験者に分からないように教示した。1要因2水準の被験者間計画である。被験者は、調査2と同じであり、外部調査会社に登録しているモニター400名である。それぞれの被験者を無作為に各水準に200名ずつ振り分けた。実験の時期は、2009年6月である。

具体的な方法は、対象者を特定した表現と健康効果を明示した文章表現をそれぞれの被験者に対して見せ、その商品情報を読んで商品効果や購入意図に対する質問に回答してもらった。「ジンジャー紅茶」という架空の商品を設定し、価格や成分などの商品についての簡単な説明と合わせてそれぞれの表現を提示した。対象者特定表現については、「ジンジャー（しょうが）には、昔から血行を良くして身体を温める効果があると言われてます。しょうがに含まれるジンゲロールという成分が新陳代謝を活発にし、血液の流れを促進します。また、胃や腸の消化機能を助け、体の中の不要なものを取り除く解毒作用もあることが知られています。新発売のジンジャー紅茶は、しょうがに含まれるジンゲロール成分を豊富に含み、健康の気になる方に適した商品です。はちみつを加えて辛味を抑え、すっきり飲みやすい味に仕上げました。」と提示した。健康効果明示表現につい

ては、下線部分を「健康を促進する商品です」と変えて提示した。従属変数は、商品効果・品質に関する項目（4項目）、購入意図に関する項目（4項目）を作成した。同時に、提示した表現のあいまいさや信頼性などの情報の印象についても6項目を作成し回答してもらった。

## 結果と考察

表示の違いによって、商品の品質・効果についての推論、興味・関心、購入意図、情報の診断性、情報のあいまいさにどのような差異が見られるのかを検定するため被験者間の $t$ 検定を行った。その結果は、Table5に示した。

分析の結果、5%水準で有意差が見られた項目は、「この商品に興味があった」（対象者特定表現： $\bar{X}=4.10$  ( $SD=1.27$ )、効果明示表現： $\bar{X}=3.83$  ( $SD=1.27$ )、 $t=2.13$ ,  $df=398$ ,  $p<.05$ )、「この商品を買ってみたいと思う」（対象者特定表現： $\bar{X}=3.94$  ( $SD=1.29$ )、効果明示表現： $\bar{X}=3.67$  ( $SD=1.28$ )、 $t=2.10$ ,  $df=398$ ,  $p<.05$ ) という購入意図に関する項目であった。どちらの項目も、健康効果を明示した表現よりも対象者を特定した暗示的表現の方が、平均値が高くなった。10%水準で有意差が見られた項目は、「魅力を感じる商品だと思う」（対象者特定表現： $\bar{X}=3.88$  ( $SD=1.23$ )、効果明示表現： $\bar{X}=3.65$  ( $SD=1.24$ )、 $t=1.91$ ,  $df=398$ ,  $p<.10$ ) 「美容に効果がある商品だと思う」（対象者特定表現： $\bar{X}=3.77$  ( $SD=1.15$ )、効果明示表現： $\bar{X}=3.56$  ( $SD=1.09$ )、 $t=1.83$ ,  $df=398$ ,  $p<.10$ ) という商品効果に関する項目であった。これらの項目についても、健康効果を明示した表現よりも対象者を特定した表現の方が、平均値が高くなった。情報の利用可能性に関する項目の平均値は、対象者を特定した暗示的表現と効果を明示した表現間では有意差が見られなかった。2つの表現の平均値をみると、どちらの表現も情報に対する疑いを抱いたり、あいまいであるとの認識は高くはなく、比較的信頼でき、商品選びにも役立つ情報である



と評価されていることがわかった。

Table5 表示操作による推論への影響についての  $t$  検定結果

	表示操作	平均値	SD	$t$ 値	df	有意確率
(購入意図)						
この商品に対して興味がわいた	対象者特定表現	4.10	1.27	2.13	398	0.034
	効果明示表現	3.83	1.27			
この商品を買ってみたいと思う	対象者特定表現	3.94	1.29	2.10	398	0.036
	効果明示表現	3.67	1.28			
購入して満足できそうな商品だと思う	対象者特定表現	3.70	1.15	1.55	398	0.122
	効果明示表現	3.52	1.17			
効果があるか買って確かめたい商品である	対象者特定表現	3.86	1.35	1.47	398	0.144
	効果明示表現	3.67	1.31			
(商品効果)						
健康に効果がある商品だと思う	対象者特定表現	4.05	1.18	1.02	398	0.306
	効果明示表現	3.93	1.17			
美容に効果がある商品だと思う	対象者特定表現	3.77	1.15	1.83	398	0.068
	効果明示表現	3.56	1.09			
品質が優れた商品だと思う	対象者特定表現	3.77	1.09	1.56	398	0.119
	効果明示表現	3.60	1.09			
魅力を感じる商品だと思う	対象者特定表現	3.88	1.23	1.91	398	0.057
	効果明示表現	3.65	1.24			
(情報の利用可能性)						
商品についての情報量は十分であったと思う	対象者特定表現	3.77	1.11	0.86	398	0.392
	効果明示表現	3.67	1.10			
商品選びに役立つ情報だと思う	対象者特定表現	3.97	1.09	1.15	398	0.251
	効果明示表現	3.85	1.08			
信頼できる商品情報だと思う	対象者特定表現	3.80	1.05	1.49	398	0.136
	効果明示表現	3.64	1.03			
商品情報があいまいだと思う	対象者特定表現	3.11	0.95	-0.42	398	0.676
	効果明示表現	3.15	0.96			
商品情報の内容に疑わしさを感じる	対象者特定表現	2.95	0.88	-0.90	398	0.366
	効果明示表現	3.03	0.88			
商品情報に過剰な表現が使われていると思う	対象者特定表現	2.97	0.90	-0.76	398	0.448
	効果明示表現	3.04	0.94			

この結果から、対象者を特定した暗示的表現は、健康効果を明示した表現よりも、商品の効果や購入意図を高めることがわかった。しかし、商品効果や購入意図に関する項目の中で、有意差が見られなかった項目もあり、今後、操作文章や質問項目については、さらに精査する必要があると思われる。暗示的表現の情報の利用可能性については、明示的表現との有意差

は見られなかったものの、商品選びに役立つ情報であり、信頼性も高く評価されていることがわかった。このことから、対象者を特定した暗示的表現は、消費者が商品効果の推論や購入についての判断を行う時、役に立つ情報として利用されている可能性は十分にあると考えられる。

調査1, 2の結果と実験結果を合わせて考慮すると、暗示的表現は、商品の品質や効果について明示的表現よりも高いという推論を導いており、購入意図も高くなる傾向が示された。このことから、仮説1, 2はほぼ支持されたといえる。仮説3の情報の利用可能性に関しては、暗示的表現そのものは、推論時に役立つ情報として利用されている可能性は高いものの、明示的表現との有意差はみられなかったため、支持されなかった。

商品効果の推論に関する「美容に効果がある商品だと思う」という項目では、有意差が見られたが、「健康に効果がある商品だと思う」という項目では有意差は見られなかった。美容効果についての推論のみ有意差がみられたことに関しては、男女による性別差の影響を受けている可能性があると考えられるため、そこで、男女別に  $t$  検定を再び行い検討した。その結果、男性 (223 名) については、「美容に効果がある商品だと思う」(対象者特定表現:  $\bar{X}=3.52$  ( $SD=1.10$ ), 効果明示表現:  $\bar{X}=3.41$  ( $SD=1.12$ ),  $t=0.76$ ,  $df=221$ ,  $p=.45$ ) 「健康に効果がある商品だと思う」(対象者特定表現:  $\bar{X}=3.81$  ( $SD=1.15$ ), 効果明示表現:  $\bar{X}=3.78$  ( $SD=1.19$ ),  $t=0.21$ ,  $df=221$ ,  $p=.84$ ) というどちらの項目も、表示操作による差異は見られなかった。それに対して、女性 (177 名) については、「健康に効果がある商品だと思う」(対象者特定表現:  $\bar{X}=4.36$  ( $SD=1.15$ ), 効果明示表現:  $\bar{X}=4.11$  ( $SD=1.12$ ),  $t=1.44$ ,  $df=175$ ,  $p=.15$ ) という項目については有意差が見られなかったものの、「美容に効果がある商品だと思う」という項目に関して有意差が見られた (対象者特定表現:  $\bar{X}=4.08$  ( $SD=1.14$ ), 効果明示表現:  $\bar{X}=3.74$  ( $SD=1.03$ ),  $t=2.05$ ,  $df=175$ ,  $p<.05$ )。この結果から、題材として選んだ商品が、健康に関する表示を

したにもかかわらず、美容関連商品と位置づけられた可能性が考えられ、性別差が影響したのではないかと思われる。今後の課題として、このような性別による影響が出にくい商品を題材とするなど、異なる商品での検証や商品への関与を考慮した実験を行う必要がある。

### 総合考察

調査1では、消費者の推論傾向を確かめるため、実際の広告や商品表示で使用される機会が多いと思われる表現を題材に調査を行った。その結果、商品の実体以上の期待を抱く過剰な推論傾向や、無関連な情報を関連づける推論傾向、類似したイメージをもつ情報を関連づける推論傾向があることが示された。これらの推論傾向は、比較的多くの消費者に見られる傾向であることも確認された。この結果は、岡本・吉川・菅原（1995）の研究結果や吉川・菅原・岡本（1993）の研究結果とも一致する。本研究では、これらの研究で用いられた表現以外にも暗示的な効果の推論を導く表現があることが確認された。また、過剰な効果を期待する消費者や類似したイメージをもつ情報を関連づける消費者の割合は多いことが確認された一方で、糖分とビタミンのような客観的に関連性のない無関連な情報どうしを関連づける消費者の割合は、低いことがわかった。このことから、消費者は、糖分と脂肪分などのイメージが似ている情報に関しては、一方の成分が増減することによって他の成分も増減するなどの誤った推論を行う可能性はあるものの、糖分とビタミンのようなイメージの類似性がない情報を誤って関連づける傾向は少ないと考えられる。消費者教育の視点から考えると、消費者が誤認を起こしやすい情報や推論傾向に焦点をあて、過剰な効果を期待する傾向や類似したイメージをもつ情報を関連づけることへ注意を促すことが効果的だと思われる。

調査2では、調査対象とする表現を増やし、暗示的な効果を与える可能性がある表現についての分類をもとにして、消費者の推論傾向を分析した。

その結果、対象者を特定した表現、成分を強調した表現、製造方法を強調した表現などについては、健康効果を明示した表現よりも、健康効果の推論につながりやすいだけでなく、商品の購入意図も高まることがわかった。実験では、対象者を特定した表現に焦点をあて、健康効果を明示した表現による推論との違いについて検証を行った。その結果、商品効果の推論や購入意図を高めることがわかった。対象者を特定した表現については、表現内容があいまいだと思ったり、疑いをもっている人は少なく、推論時に役立つ情報として利用されている可能性が高いことが示された。

この結果は、Andrews, Burton, & Netemeyer (2000) の研究や Carpenter, Glazer, & Nakamoto (1994) の研究結果と一致する。本研究では、暗示的表現の分類を行い、商品の品質や効果が高いという推論を導きやすい表現を確認することができたとともに購入意図を高める可能性がある表現とそうではない表現を確認することができた。日常的に、商品表示や広告等でよく使用されている表現が暗示的な効果をもっており、企業側の意図にかかわらず、商品に対して過剰な期待を抱いたり、事実と異なる認識を引き起こす可能性は十分にあると考えられる。暗示的表現について疑いを抱いている消費者は少なく、購入意図も高めることが確認された。消費者が、誤った推論を行い、その結果が商品購入にも影響を与えている可能性が高いと考えられる。

企業の実務的観点から考えると、暗示的な表現を用いて商品に対する期待を高め、購買行動に結びつけることは、短期的には利益を高めることにつながるかもしれない。しかし、購入後に期待した効果が得られなかった場合、商品や企業に対する不満が生じ、かえって選好を低めたり、継続的な購買を促すことが困難になると思われる。商品や企業への信頼を高め、長期的な顧客の維持を行うためには、商品の実体に見合った推論を消費者が行うことが重要である。本研究の結果からは、企業が、消費者への適切な情報提供を行うために、どのような表現を用いればよいのかということ

について、具体的な示唆が得られた。

調査1では、学生を対象とした調査を2005年に行い、調査2と実験は、20歳以上の一般消費者を対象として2009年に行った。時間的な経過においても、暗示的な表現による同様の推論傾向が確認できたことと、年代や職業などの区別を問わず、幅広い多くの消費者における傾向を確認できたことは、本研究結果の信頼性を高めていると思われる。暗示的な表現から、商品に対する過剰な期待を抱いたり、事実と異なる認識をもつなどの推論を行う消費者は多く、調査1のクラスタ分析の結果と照らし合わせて考慮すると、誤認が生じない消費者の方が割合的には少ないと考えられる。消費者教育的視点から考えると、このようなあいまいな推論を行うことは、消費者の一般的傾向としてよく起こりうるものであり、そのことを前提とした上で、情報提供の在り方を考えたり、消費者が誤りやすい情報への注意を促すなどの教示を行っていく必要があると思われる。今後は、健康関連商品以外のものを題材として調査・実験を進めていくことが課題である。

## 引用文献

- Andrews, J. C., Burton, S., & Netemeyer, R. G. (2000) *Are some comparative nutrition claims misleading? The role of nutrition knowledge, ad claim type and disclosure conditions*. *Journal of Advertising*, 29, 29-42.
- Brown, C. L. & Carpenter, G. S. (2000) *Why is the trivial important? A reasons-based account for the effects of trivial attributes on choice*. *Journal of Consumer Research*, 26, 372-385.
- Chandon, P. & Wansink, B. (2007) *The Biasing health halos of fast-food restaurant health claims: Lower calorie estimates and higher side-dish consumption intentions*. *Journal of Consumer Research*, 34, 301-314.
- Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994) *Meaningful brands from meaningless differentiation: The dependence on irrelevant attributes*. *Journal of Marketing Research*, 31, 339-350.

- Dick, A., Chakravarti, D., & Biehal, G. (1990) *Memory-Based inferences during consumer choice*. *Journal of Consumer Research*, 17, 82-93.
- 市川伸一 (1997) 『考えることの科学』中央公論新社
- 花尾由香里・岡村一成 (2008) 非明示的な広告表現が消費者の推論に及ぼす影響 —健康美容効果を訴求した言語表現を題材として— 富士論叢 第53巻 第1号 1-19.
- Huchinson, J. W. & Alba, J. W. (1991) *Ignoring irrelevant information: Situational determinants of consumer learning*. *Journal of Consumer Research*, 18, 325-345.
- Johar, G. V. (1995) *Consumer involvement and deception from implied advertising claims*. *Journal of Marketing Research*, 32, 267-279.
- Johar, G. V. & Simmons, C. J. (2000) *The use of concurrent disclosures to correct invalid inferences*. *Journal of Consumer Research*, 26, 307-322.
- 吉川肇子・菅原康二・岡本真一郎 (1993) 広告表現からの推論 (1) 日本社会心理学会第34回大会発表論文集, 246-247.
- 公正取引委員会 (2006) 「黒酢及びもろみ酢の表示に関する実態調査について」公正取引委員会事務総局
- 公正取引委員会 (2008) 「No.1 表示に関する実態調査報告書」公正取引委員会事務総局
- 黒沢学 (2003) 「問題解決と推論」道又爾・北崎充晃・大久保街亜・今井久登・山川恵子・黒沢学 『認知心理学』有斐閣 215-253.
- Muthukrishnan, A. V. & Kardes, F. R. (2001) *Persistent preferences for product attributes: The effects of the initial choice context and uninformative experience*. *Journal of Consumer Research*, 28, 89-104.
- 岡本真一郎・吉川肇子・菅原康二 (1995) 食品の成分表示からの推測 —「低脂肪」「甘さすっきり」が期待させること— 日本社会心理学会第36回大会発表論文集, 164-165.
- 大澤光 (2007) 「ネット広告の不当表示調査」を実施して「大学との連携による不当表示・広告の収集調査」結果報告書 東京都
- Pham, M. T. (1996) *Cue Representation and Selection Effects of Arousal on Persuasion*. *Journal of Consumer Research*, 22, 373-383.
- Pavia, T. (1994) *Brand names and consumer inference: The effect of adding a numeric component to a brand name*. *Advances in Consumer Research*, 21, 195-200.
- Roe, B., Levy, A. S., & Derby, B. M. (1999) *The impact of health claims on consumer search and product evaluation outcomes: Results from FDA*

*experimental data*. *Journal of Public Policy and Marketing*, 18, 89-105.

Ross, W. T. Jr. & Creyer, E. H. (1992) *Making inferences about missing information: The effects of existing information*. *Journal of Consumer Research*, 19, 14-25.

菅原康二 (1993) 広告表現からの推論に関する研究 —広告の小史と実験的研究— 園田学園女子大学論文集 28, 237-255.

菅原康二・吉川肇子・岡本真一郎 (1995) 効能を暗示するキーワード (1) —化粧品を題材として— 日本社会心理学会第 36 回大会発表論文集, 244-245.





# 社会起業家の台頭とCSRへの影響

黒田 秀雄

## 1. 初めに

2008年は、北京オリンピックが開催されたオリンピックイヤーであり、他の意味では、今やブームの兆しの見て取れる社会起業家（ソーシャルアントレプレナー）の元年と将来言われる年になるであろうと、私は考えている。丁度、2003年が日本にとってCSR元年といわれた年と同じように、2008年は社会起業家にとってエポックとなる年である。そこで、本論では社会起業家の日本での台頭とその社会起業家の台頭が企業のCSR戦略に対してどのような影響を与えつつあるかについて、次の点から考察して行きたいと考えている。

### (1) 社会起業家の台頭とその位置付けについて

現在の社会起業家の台頭は日本ではどのような現状であるか、そして日本の社会の中での社会起業家の位置付けはどのような状況であるかについて考えて行きたい。さらに大学での教育、行政やNPOが実施するセミナーでは、社会起業家への育成に対して十分な手当てがなされていないと思われる。そのような中で、特に社会起業家教育としてTOPを走っている東京工業大学大学院のケースと名古屋のNPOの「起業支援ネット」の優れた取り組みも触れて行きたい。特に、本論で取り上げる具体的な社会企業家については主として私が取材したケースを中心に取り上げて行きたいと考えている。

## (2) 社会起業家の台頭がどのように企業の CSR に影響を与えるのか？

社会起業家と企業の付き合い方では、NEC の社会起業家塾が有名である。企業としては、NPO や NGO とは違って、社会起業家たちとどのようなスタンスで付き合いに行くべきか、また社会起業家の位置付けを、どのように考えたら良いであろうか、という視点に立ちその影響度合いについて考察して見たい。

## (3) 今後の課題

経済産業省は、社会起業家による起業を促し、新しい産業を惹起したいと考えているが、その中での派生する問題点について考えて行きたいと思っている。

## 2. 社会起業家の台頭とその位置付けについて

### (1) 社会起業家とは何か？

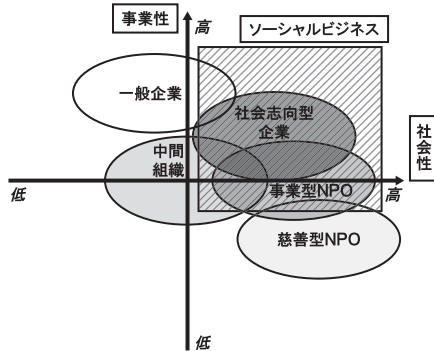
日本においては、社会的課題を解決し活動をする仕組みを、ソーシャルビジネス (SB)、コミュニティービジネス、社会的な企業など、様々な名称がある。本論で言う社会起業家とは、経済産業省が定義している社会起業家の定義を活用し行きたい。

経済産業省の社会企業家に対する定義は次の通りである。

- 1) 社会性：現在解決が求められている社会的課題に取り組むことを事業のミッションとすること。
- 2) 事業性：上記 1) のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めて行くこと。
- 3) 革新性：新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発すること。その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

この3つの主体を満たす企業をソーシャルビジネスと定義していき、そしてその業をなすものが社会起業家であるとする。

図1 ソーシャルビジネスの位置づけ



- ①社会性：現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとする。
- ②事業性：①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業を進めていくこと。
- ③革新性：新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発すること。また、その活動が社会に広がることを通じて、新しい社会的価値を創出すること。

○我が国のSBの市場規模は現在0.24兆円、事業者数は約8,000、雇用規模は約3.2万人。今後、3年程度で市場規模は、最大約2.2兆円まで成長し、その後、英国並みの約5.7兆円にまで拡大する潜在的可能性。

出典：経済産業省『ソーシャルビジネス研究会報告書(案)』2008年2月

外国での定義は、J・グレゴリー・ディーズ、ジェッド・エマーソン、ピーター・エコノミー共著「社会起業家のための戦略的ツール」の中の定義を引用すると、次の通りである。

- 1) 社会的価値を創出し維持すべきミッションを取り入れる(単に個人的な価値ではない)
- 2) ミッションに役立つ新しい機会を認識し絶えず追及する。
- 3) 継続的な改革、調整、学習の過程に自ら参加する。
- 4) 現在手持ちの資源に制約されることなく大胆に活動する。

- 5) 支持者に対する（説明）責任への高い意識や創出した成果を公表する。

経済産業省の定義と外国での定義は、若干の差はあるが、社会起業家に対する主要なポイントはどちらもほぼ網羅していると言えるのである。

ところで、ここで注意を要する点の一つがある。社会起業家というとか何かベンチャー企業のようなイメージを浮かべる人が多いと思われるが、社会的な課題を解決するためには、何もすべて起業する必要は無いのである。つまり組織人であっても十分に社会起業家としての役割を果たしうるのである。それは民間組織であっても、役所のような公的な組織であっても、その人の使命と仕事の内容によって十分に社会企業家としての役割を果たすことができると言えるのである。

例えば、町田洋次著『社会起業家』（PHP 新書）の中にも、英国の具体例としての記載がある。市民起業家・役所の中の起業家との例が掲載されているが、このような例は日本でもある<sup>1)</sup>。

墨田区職員の村瀬氏がその典型的な例であると言える。村瀬氏は、「雨水博士」として有名な方である。墨田区で都市型洪水を防ぐための「雨水を流さずに、溜める仕組み」を考え、1995年から墨田区の具体的政策として500㎡以上の開発をする場合、雨水タンクの設置化が義務付けられるような政策の提言をして実行した区役所の職員の方である。その結果としては、墨田区では都会型の局地的な集中豪雨時の都市型洪水が無くなったのである。例えば、新国技館などが、そのプロジェクトに賛同して、地下に1000トンの容量の雨水タンクを設置している。新国技館では、相撲の興行時には、その貯めた雨水利用で、興業期間の70%をまかなえるとの話である。大変な資源の有効活用ではないだろうか。

雨水博士の村瀬氏によると、雨水は雨が降り始めて最初の10分経過後の雨水は飲料水になりうるとの話である。そのような雨水の有効利用はな

いのかという疑問と社会貢献活動の一環から村瀬氏は、日本での活動以外に国際ボランティアを始められた。雨水博士の村瀬氏によると、日本の雨は原産国である(ベンガル湾の海の水が蒸発し偏西風に乗ってやって来る、そして日本で雨になる)ベンガル湾岸のバングラデッシュに行き、雨水を使った飲料水のプロジェクトを実践しておられる。バングラデッシュに降る雨をバングラデッシュに豊富に自生する竹の樋で地元産のカメに流し貯蔵して飲料水にするという仕組みを考えられた。まさに地方公務員でありながら地域の洪水対策とその雨を恵んでくれる現地への国際ボランティア活動である。これは正しく組織人としての社会起業家の良き例であるといえるのである。<sup>2)</sup>

## (2) 日本における先進的な社会起業家教育について

日本の具体的な社会起業家の例を述べる前に、日本における先進的な社会起業家の教育について述べてみたい。私の認識上では、大学の各学部によって社会政策を教える学部は数多くあるが、その教育の内容としてはNPOについてまでは大変詳しく教えている学部が多いが、社会起業家についての教育まではまだ十分な教育プログラムを有している大学は少ないのが現状である。そのような現状の中で社会起業家教育や研究をしている大学は、慶応の総合政策学部と東京工業大学の大学院そして同志社大学大学院他2大学がある。その中でこの論文では、理系大学の東京工業大学の大学院の先進的な教育について言及してみたい。

内閣府経済総合研究所の「イノベーション国際共同研究」における「社会イノベーション研究会」(座長・渡辺孝東京工業大学特任教授)の研究活動の一貫の中での、東京工業大学大学院国際的社会起業家育成プログラムについてである。

私が、このプログラムに初めて出合ったのは、2008年3月であった。東京工業大学の田町キャンパスで、社会起業家を育てる世界的な財団であ

る「アショカ財団」のソヒニ・タバチャリア氏の講演会を中心としたオープンフォーラムに参加したのが最初の出会いであった。この講演会は、土曜日の午後であったためか参加者も多く150名近い参加者があったように記憶している。<sup>3)</sup>

特に印象に残った講演者は、ソヒニ氏であった。ソヒニ氏は社会起業家支援組織「アショカ・人々のための変革者たち」南アジア・パートナーシップのディレクターである。特に、アショカ財団の社会起業家に対する教育方法について大変興味深い内容であった。社会起業家の卵に対するリーダーシップ教育を徹底するとの話であった。社会起業家は、社会を変革するための理念作りとメンバーを巻き込むためには、他ならぬリーダーシップ力が必要である。さらに、社会を変革する企業としても十分な採算性も考えなければならない。そのためのリーダーシップ教育とマネジメント教育に対して、アショカ財団は、力を注ぐとの話があり、小職との研究テーマ（リーダーシップ研究）と重なるところもあり共感した次第でもある。

東京工業大学の渡辺先生のグループは、社会起業家に対するプログラムを数多く社会に対してオープンにされておられる。小職はお誘いのある限り参加するようにしている。渡辺先生の志向されている日本の物作りの技術やその特許を、アジアの社会起業家たちとコラボレーションすることについては、所属される理系の大学の発想であるからによって出来上がるものではないだろうかと思うと文系大学での発想の貧困さをわたくし自身の自戒する次第でもある。

さて、蛇足ではあるが世界の大学での社会起業家の教育はどのようであるかということ、34大学で社会起業家コースがある。その内訳は大学7コース、大学院23コース、研究センター16である。開設年度は、欧米では2000年から2005年が多く、日本では遅れて2005年以降に開設され始めた現状にある。

次に、大学の教育ではないが、中間支援団体であり名古屋にあるNPO

の「起業支援ネットワーク」が、既に10年近くも、NPOや社会起業家を育て続けていることについて言及する。私は今年の2月に代表理事の関戸氏を取材した。その時の取材内容を若干触れてみたい。

「起業支援ネットワーク」の代表理事は、関戸氏で、「身の丈サイズのビジネス」の提唱者である。10年間で約2万人以上の起業志望者に関わってこられ、その中で74人が全国各地で準備し展開しておられるとのことである。関戸氏とお会いして関戸氏が主張される無理のない生活、つまり「身の丈サイズ」のお話を伺うと、自分自身が今まで無理をして背伸びをしていたことが、身にしみて理解できることとなり、わが身の恥ずかしさを実感する次第でもあった。

また、関戸氏のお話の中では、人との繋がりを協調されることが多く、「志の緑」を大事にすることが、仲間やネットワークが生まれ共感を呼び起こし、人や社会とつながって行く原動力になっていくと強調されていた点が、印象として強く残っているのである。まさに、社会起業家を目指すものにとっては、社会起業家としての理念と役割について語る上での錦上花の勝る言葉とも言えることであろう。

### (3) 具体的な社会企業家の例：

それでは、具体的な社会企業家の例について見てみることにする。社会企業家の例はいろいろあるが、フードバンクとして有名な2HJ（セカンド・ハーベスト・ジャパン）と先ほどの「起業支援ネットワーク」の関戸氏の例についてさらに深掘りして見てみることにする。社会企業家は、俗にヒーロー的な存在としての社会企業家と草の根運動家としての社会企業家に区分されると言われるが、そのような表現の中では2HJはヒーロー的な社会起業家であり、「起業支援ネットワーク」・関戸氏は草の根運動家のような社会企業家であると言えるのである。

#### 1) 2HJ（セカンド・ハーベスト・ジャパン、日本版フード・バンクの例）

アメリカから来日した宣教師のチャールズ・E・マクジルド氏が、自ら約1年半、隅田川沿いでビニールハウスのホームレスを実際に体験してみ、その結果ホームレスの健康を維持するためには、やはり食事が重要であるという結論に立ち、アメリカのビジネスモデルであるフード・バンクを手本にして、現在の2HJを作り上げた。2HJのパンフレットによると、OECDの調査から、日本では、人口のうち1950万人が貧困線以下のレベルで生活をしている（人口の15.7%）。そしてその中で2HJの試算によると約65万人が、フードセキュリティー（社会生活の中で安全で十分な栄養を含む食べ物を手に入れること）を欠いている（人口の0.51%）。どのような人たちかという、母子家庭、ワーキングプア、高齢者、移住労働者、ホームレスなどである。

2HJは、食品メーカーのパッケージがやや破損して売り物にならないような消費期限前の食品を食品メーカーから譲受け、民間の養護施設や福祉施設に運ぶことを業としている。当然ながら2HJが、各メーカーから信用を得るまでの努力は大変な苦勞を伴ったわけであるが、マクジルド氏の信念と日本人スタッフの協力があり、2008年には、全国に700トン近い食品を運び届けたとのことである。

本来、社会福祉については行政が実施すべき仕事ではあるが、格差社会が広がる中で、民間の社会福祉団体や養護施設は景気の波の影響でなかなか経営が苦しい状況でもある。その中で、企業としては破棄する食品、中身は食べられるのに何か有効的な活用は出来ないかとの「もったいない」の精神からこのような仕組みが考えることは、誰もが想像しうることであろう。マクジルド氏はそのような考え方を現実に実現したところが、社会起業家の素晴らしいチャレンジ精神であるし社会のイノベーションにも繋がるのである。

ところで企業と2HJと社会福祉施設の関係は、互いにどのような関係であるであろうか？



- イ) 企業でのメリット：企業にとっては、廃棄物の処理に1トン当たり10万円の費用が掛かると言われている。企業はその費用が無くなり合わせて福祉施設の児童や学童からは、その食品メーカーの社会貢献に対するイメージがアップする。ブランドマーケティングがおのずからできることにもなる。そして企業に勤める社員は、資源を無駄にしない企業としての誇りも持てることになる。
- ロ) 社会福祉法人のメリット：一流メーカー品を入居者に食事として出せるので、入居者は喜びまた経費の節約にもなる。そして資源の有効活用をすることができる。
- ハ) 2HJ のメリット：食料を無駄にすることになく、企業からも社会福祉法人からも喜ばれる。そして資源の有効活用をもたらすことになる。正に、誇りの持てる仕事ができる。

このような考え方は、日本古来の「三方良し」の考え方につながり、CSR の考え方の原点に繋がっていくことになると考えられるのではないだろうか。

## 2) 起業支援ネットワーク：(先ほどの例、関戸氏の話の続き)

関戸代表理事との話は、先ほど書いたので、ここでは、「起業の学校」の優れたプログラムについて言及したい。

- イ) 思いの醸成期：ここでは、事業者向けには4つの視点を重視した教育を実施している。
  - A：起業家の資質（身近な問題の発見能力があり、自分を知る力があるかどうかの自己発見を教育する）
  - B：経営資源の確保（自己資金の貯蓄＝1年間分の生活費の確保、同志や相談者作り）
  - C：ネットワーク作り（地域を知る、地域の人と出会う、地域の人と触れ合う）

#### D：地域資源の活用

このような勉強をして、最終的に社会起業家にとって最も重要な理念を形成して行くことになる。

内容的に詳細を書いていくと紙面が足りなくなるので、これ以降はポイントのみを列記して行く。

- ロ) 共同学習期：事業の「土壌」を育む。
- ハ) 社会実験期：事業の「枝葉」を伸ばす。
- ニ) 事業展開期：事業の「花」を咲かせる。
- ホ) 成長・安定・分化：社会変革を生み出す事業継続スタイルが「実」が種となり新しい命を生む。<sup>4)</sup>

このような5つのプログラムを通じて社会起業家を目指す卵たちの教育をして行くのである。特に、社会起業家の理念作り「思いの醸成期」に時間をかけてしっかりした理念作りをしていくことは、将来の支援者や事業の構築の上でも大変重要な教育であると思われる。その点は、関戸代表理事の長年の教育成果の賜物であると思料できるのである。

#### (4) 社会起業家の日本での位置付け：

それでは、日本で社会起業家の位置付けは、どのようなものであろうか。

まずは、政府の考え方としては、社会起業家をベンチャービジネスの一つのジャンルとして位置付け、国・地方公共団体でいろいろな補助金制度を創設し、大きく盛り上げようとしている。日本政府は英国ブレア政権時代の社会起業家たちの興隆を一つの例と考えているのであろうと思われる。

経済産業省の試算では、2008年には事業者数が約8000、市場規模が2400億円、雇用規模が3.2万人であったが、3年後には、市場規模が2兆2000億円まで成長すると予測をしている。何と市場規模が9.2倍になると予測をしているのである。<sup>5)</sup>

また、最近出版された『週刊ダイヤモンド』の特集では、「社会起業家」全仕事：あなたにもできる世直しビジネス」という特集となっており、社会起業家が経済誌で特集されるようになってきた。このことは、日本でも、かなり社会起業家への期待と認識が一般的にも高まりつつある結果であろう。この特集では、27 の社会起業家が紹介されていたが、残念ながらその中で収支が開示されていたのは僅か 12 のみであった。私見では、社会起業家は開示することも重要なポイントの一つであるので、収支の開示は必須要件であると言えるのである。

このように、政府としてはベンチャービジネスの中での新規企業を増やすための一つの施策として考えている節もあるが、民間ベースでは、小さな政府が施行され、高齢化が進む中で、世直しビジネスとして社会起業家が見直され始めて来ている初期の段階であろうとも言えないだろうか。

このように考えていくと、「起業支援ネットワーク」の関戸氏が話されているように「身の丈ビジネス」として社会起業家を位置付けて行くのならば、日本で社会起業家は日本社会にしっかりと根付いて行くと思われるのである。そして、我々もそのようなスタンスで社会起業家の成長を見守ることが、社会企業家への認識を高めることにも繋がって行くことになっていくと思われるのである。

さて、今まで本論の中では、日本における社会起業家の定義・社会起業家への教育方法について・具体的な社会企業家の例・社会起業家の位置付けについて、社会起業家の台頭を見てきたのであるが、100 年に一度と言われる不況の中で企業の CSR 戦略に対して、今まで見てきた「社会起業家の台頭」がどのような影響を与えて来ているかについて、次に考察していくことにしたい。

### 3. 社会起業家の台頭が企業の CSR 戦略にどのような影響を与えるか？

(1) 企業の CSR 戦略の現状（社会起業家たちとの付き合い方の実例を通して）

#### 1) CSR への現状

日本における CSR の定義は研究者によって様々あるが、私としては、谷本寛治先生が『CSR 経営』の中で述べられている「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対してアカウントビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと。」<sup>6)</sup>を妥当な定義として考えている。

さらに日本における CSR を研究する研究者は、その研究の登り口から様々な研究者がおられるが、私としては3つのタイプがあると考えている。

1つ目は、環境問題の研究者の方々であるが、CSR が世の中で問われる流れの中で CSR 研究に転向された方、2つ目は企業倫理学からの方で、企業の不祥事件が多発する中で、それを企業倫理学としてどのように研究するかを中心におかれた研究者のグループ。この方々は、企業社会の中でコンプライアンスが大きく取り上げられることとともに、マスコミに多く出てこられることが多い研究者である。3つ目の最後のタイプは、主として様々な分野でステイクホルダー論を中心に考えられる研究者の方で、その流れの中から CSR 研究をしている研究者。つまりこのような CSR への研究の流れを見ると経営学や経済学から CSR 研究にアプローチをした研究者が以外と少ない現状であると言えるのである。

次に現代の企業において CSR へ取り組むことは、どのような内容かとの直近の調査では次のような調査があるので、その調査内容を活用したい。ニッセイ基礎研究所の2009年1月の調査で、同研究上の経済調査部門の

小本恵照氏がまとめて報告されている。

表 1 CSR を意識した取組みの内容

(単位：%)

	法令順守	地球環境への配慮	地域社会への貢献	人権への配慮	従業員への配慮	消費者保護	情報開示	フィランソピー・メセナ活動	サプライチェーン・マネジメント	製品・サービスの顧客に対する安全	企業統治・内部統制の徹底	適切なリスク・マネジメント	公正な取引	
全産業	92.7	39.3	41.4	11.1	20.9	9.4	16.9	1.7	2.8	36.0	44.8	24.8	15.7	
業種別	製造業	94.2	45.2	40.9	9.7	18.0	6.9	17.8	1.8	3.3	40.8	44.9	24.5	13.2
	素材型製造業	95.1	45.9	41.0	8.8	14.9	5.5	17.3	0.9	3.0	39.8	51.4	27.1	15.8
	加工型製造業	93.6	44.8	40.8	10.2	19.8	7.8	18.1	2.4	3.4	41.4	41.0	23.0	11.6
	非製造業	92.0	34.4	41.6	11.8	22.7	11.5	16.6	1.6	2.3	32.7	45.1	24.7	17.4
規模別	大企業	91.9	53.6	46.0	9.8	16.4	9.0	21.9	1.9	4.0	37.6	43.8	20.5	10.7
	中堅企業	94.7	38.7	41.6	9.8	18.2	9.3	21.9	2.0	3.8	36.9	49.3	24.1	14.6
	中小企業	91.8	34.0	39.3	12.7	24.4	9.5	11.2	1.4	1.6	34.8	42.1	27.2	18.7
CSR への取組み	熱心に取り組んでいる	92.6	56.7	44.4	16.2	17.9	9.8	19.5	1.8	4.8	30.6	46.2	22.8	12.9
	取り組んでいる	92.7	34.6	40.6	9.7	21.7	9.3	16.2	1.7	2.3	37.5	44.5	25.4	16.5

(注) 複数回答となるため合計は 100 とならない。(4 つまでの複数回答)

出典：『環境問題と CSR に取り組む日本企業』小本恵照著

ニッセイ景気アンケート、2009 年 1 月調査結果 P.28 より

この表を見て理解できることではあるが、「CSR を意識した取組み内容」のランキングとしては、1 位法令順守 92.7%、2 位企業統治・内部統制の徹底 44.8%、3 位地域社会への貢献 41.4%、4 位地球環境への配慮 39.3%、5 位製品・サービスの顧客に対する安全 36.0%となっている。

1 位と 2 位は CSR と言ってもあくまで、社員や取引先などへの不祥事対策が主たる目的のように感じられるが、3 位の地域社会対策、4 位の地球環境対策、5 位の顧客（消費者）対策が企業にとってのステイクホルダー、純然たる CSR 対策であると言えることであろう。

表2 これまでの自社のCSR活動に対する評価

		(単位：%)					
		満足している	ある程度満足している	どちらとも言えない	あまり満足していない	満足していない	無回答
全産業	(今回調査)	4.5	47.0	39.0	6.7	0.8	2.1
業種別	製造業	3.6	50.0	35.9	7.0	0.9	2.5
	素材型製造業	4.0	52.9	33.1	6.7	0.9	2.4
	加工型製造業	3.4	48.3	37.6	7.3	0.9	2.5
	非製造業	4.8	43.9	42.4	6.3	0.7	1.9
規模別	大企業	7.9	52.4	31.4	4.0	0.7	3.6
	中堅企業	3.8	46.3	39.7	7.4	0.7	2.0
	中小企業	3.3	45.6	41.7	7.1	0.8	1.5
全産業	(2006年度調査)	2.6	32.4	49.3	12.5	2.1	1.1
規模別	大企業	4.5	37.5	46.0	11.4	0.0	0.6
	中堅企業	2.2	32.4	48.5	13.1	2.5	1.4
	中小企業	2.2	30.7	51.0	12.4	2.6	1.2

出典：『環境問題とCSRに取り組む日本企業』小本恵照著  
ニッセイ景気アンケート，2009年1月調査結果 P.29 より

この表を見てみると、CSRへの取り組みが、満足している企業とある程度満足している企業の合計が、全産業で51.5%となっている。その中でも、製造業では、満足している企業とある程度満足している企業の合計がさらに高く53.6%となっている。さらに規模別のデータで見ると、CSRを積極的に取り入れている大企業の満足している企業とある程度満足している企業の合計が60.3%となっており、6割を超えている点が特記に値するのである。2003年のCSR元年から前向きに取り組んだ、特に大企業の満足度が高いことは、日本のCSRは個々の企業のCSR上の諸問題は別として、既にある程度の成熟期に来ている証明と言えるのではないであろうかと思料されるのである。

ところで話題は変わるが、昨年小職の大学での小職の担当する「経営戦略論」の授業に東芝社のCSR室佐々木氏に来ていただき、東芝社のCSR戦略について講義をしていただいた。学生諸君たちは、現役の担当者から具体的な企業のCSR戦略を講義として聴くことができ大変有意義であったとの感想が多かった授業となった。

その授業の中で、佐々木氏は、企業と NPO・NGO の付き合いの仕方について次のようにお話をしてくださった。例えば NGO からは、東芝社が製造しているパソコンについて、どのようにリサイクル対策をしているかとの質問がアンケート形式の文章が出され、それに対して東芝社は回答する。その後、その NGO はランダムに、例えば南米の東芝社のパソコンを販売している販売会社へ、パソコンのリサイクル方法への質問アンケートを行い、東芝社のメーカーとしての指導が十分に行き届いているかの点検を行いその結果を採点する。そして、その結果を他メーカーと比較したものを、NGO の WEB サイトに公表する。これはパソコンメーカーをしては、食のミシュランガイドのようなものに当たり、消費者からは環境対策がしっかりしているかどうかの判断材料となり、売れ行きを大きく左右することに繋がっていくとの内容であった。

このように、2003 年からスタートした日本の各企業の CSR 戦略も、その当時付き合い合うことが憚られていた NGO や NPO とも十分に付き合いえるようになりつつある現状であり、随分と力強くなってきたことが実感できるのである。

また、昨年の各企業が発刊した社会責任報告書・CSR 報告書・サステナブルレポートを拝見すると、かなりの割合で、各企業とも地域対策として NPO と付き合い方、環境対策や人権対策として NGO との付き合い方を掲載していることが判明している。しかしながら、本論で問題提起している社会起業家との付き合い方はまだ現在の現状であると言えるのである。それでは、どのように社会起業家と接触することが、企業の CSR 戦略として有効であるかについて考えてみたい。

## (2) 社会起業家との具体的な付き合い方：

企業は、社会起業家との付き合い方については、現状では、次の 2 つの付き合い方があるように思われる。一つは間接的な付き合い方（受動

的な付き合い方), もう一つは直接的な付き合い方(能動的な付き合い方)である。

間接的な付き合い方の例としては、食品会社が、社会起業家を通じて社会貢献をして行く例である。本論では、ハインツジャパンとニチレイが2HJと付き合い方例と、ローソンが「さなぎ食堂」を通じて付き合い方例の2つ例を見て行くことにする。直接的な付き合い方の例としては、NEC社が実践している「NECの社会起業塾」のように、自社の資源を活用して社会起業家を育成していく例である。

#### 1) 2HJ(セカンドハーベストジャパン)と食品会社の付き合い方:

今回の論文の中で、社会起業家の具体例で出した2HJ(セカンド・ハーベスト・ジャパン)と食品会社付き合い方について見てみよう。2HJは、食品会社が、正味期限として内容物には問題がないが、パッケージが破損して売り物にならないような食品を譲り受け、民間の社会福祉施設に届ける仕事をしており、一つのビジネスモデルである。

2HJの代表者であるマクジルド氏の話によると、2HJの立ち上がり当初は、日本の食品会社は全く相手にしてくれなかったが、外資系の食品社・例えばハインツなどは2HJの活動を理解してくれ、ハインツジャパンのCSR活動の一貫として、破損しているが、消費期限前の食品を提供してくれたとのことである。ハインツジャパンのHPには、2HJに対する支援活動が、掲載されている。<sup>7)</sup>

なかなか理解してくれなかった日本の企業も、2HJの活動が進むにつれて理解を示し、ニチレイ食品が、パッケージが破損して消費期限前の冷凍食品を提供してくれるようになった。ニチレイのHPには、CSR活動部分に2HJへの支援策が掲載されている。<sup>8)</sup>

日本の食品会社としては、前記のような行動を食品会社のCSR活動として理解し割り切るには大変な努力と食品会社にとっては厳しい判断を伴ったことであると思料されるが、資源を無駄にしないそして資源の有効



活用としては、素晴らしい CSR 活動の一貫であると言えるのである。

## 2) 「さなぎ食堂」とローソン社のつきあい方：

コンビニのローソン社は、2006年6月からローソン社、横浜市、NPO「さなぎ食堂」の3者の協働事業として、ローソンの店舗で販売期限が切れかつ消費期限が切れていない食品を活用する仕組みをスタートした。

「さなぎ食堂」では、近隣のローソン店舗から販売期限が切れかつ消費期限が切れていない食品の無償提供を受け、それを食材として活用し消費期限前に提供している。

ローソン社は資源の無駄がなくなり、横浜市はゴミの量が減り、「さなぎ食堂」はローソン社からの食材を調理に加えることで、さらに栄養バランスの良い食事を提供でき、地域住民には、自立支援のために役立つことになる。<sup>9)</sup>

## 3) NEC社の「NEC社会起業家塾」について：

NEC社は、2002年から社会起業家を育成する塾をスタートした。その卒業生の中には、フローレンス、かもはしプロジェクト(03年)、カタリバ(04年)、コトバナアトリエ(06年)と日本でも活躍を始めている社会起業家を輩出している。この社会起業家塾は、NEC独自でスタートしたわけではなく、NPO法人「エスティック」との連携があってこそ実現できたプログラムである。

NECは、社会起業家塾では、NPO法人「エスティック」と協働するだけでなく、場所の提供(ミーティングや会議・議論、合宿などで使う場所)そして本業からのパソコンやプロジェクターの提供、さらに独立開業資金50万円の提供まで実施している。NECは、CSRの高度な実践として、人・金・物・情報の提供以外に、つまりNEC本体のCSR活動では、解決できない社会的課題の問題について社会起業家たちを育成することともに、企業と社会起業家の両者間で解決を模索する点<sup>10)</sup>が優れているのである。

このように前述した3つの例から企業の社会起業家たちとの付き合い

方について見てきたのであるが、本論に書いたような企業と社会起業家との付き合いの例は、日本ではまだ極めて稀な例である。つまり企業としては、CSR 戦略が漸く企業にとって板についてきた段階で、今回の世界同時不況が押し寄せて来たのである。そのような状況下では、企業にとっては、コスト軽減を多面的に要求されている。そのような状況下のもとで昔であれば、CSR のような中長期的な経営戦略の部分については、一旦棚上げにすることが多かったのであるが、現代のようなインターネット時代で、且つ、各種のステイクホルダーに対する対応を迫られている時代には、昔のような対応は出来ない環境にあることも現実である。

それでは最後に、社会起業家の台頭が、企業の CSR 戦略に対してどのような影響を与え、そしてどのような課題があるかについてまとめて行くことにしたい。

### 3. まとめと今後の課題：

日本の企業にとって CSR 戦略を導入した 2003 年から早 5～6 年が経過した。企業の中では、CSR の成熟期を迎えつつある企業と CSR について見直しをかけようとした企業が存在する中で突然の世界同時不況といわれる時代に突入した。しかしながら既に前述したとおり CSR 導入企業としては、CSR 戦略を一旦棚上げするような後戻りの出来ない状況であることとの認識は一致していると思われる。そのことは前述した CSR に熱心に取り組んでいる企業の満足度合いは高いためからも推量できることなのである。(表 2 を参照)

ところが企業はグローバル化の波に乗り、日本企業としても多国籍化を図り、その結果として様々な地域での社会的課題に直面するようになった。そして日本以外の諸国では、その国や地域の抱える社会的課題に積極的に取り組んでいる状況にある。(郷に入れば郷に従えの論理で)

但しその中で日本においての社会的課題に対して、残念ながら企業は解

決策を見出す現状にはなかったといえるのではないであろうか。その中で本論に書いた社会起業家たちの台頭は、ある意味では、日本の社会的課題を企業にとっても協働して解決する手段の樞子になることへの可能性があるといえるのである。

例えば、前述した、食品会社と 2HJ に例やコンビニと「さなぎ食堂」の例が典型的な例であると言えるのである。つまり食品会社や食品を扱うコンビニとしては、食品の無駄を無くしていきたいと考えている。パッケージが破損していても内容物は食品として問題が無い、しかしながら商品としてはパッケージが破損しているので販売できない。またコンビニでの惣菜や弁当は、消費期限前に、陳列棚から外され廃棄処分される。これも食べられるのに無駄になる食材である。これらの食品を福祉施設に無償で寄付し、また、消費期限前に再加熱をした食品に生まれ返させ、それを食堂で安価な値段で困った人たちに販売する。

(1) 食品会社：製造した食品の無駄がでない。（環境に優しい）

廃棄する食品が少なくなるために処分費用も掛からない。（経済的負担の軽減）

福祉施設の人からは喜ばれる。（社会貢献とともに、ブランド力の向上ともなる）

(2) 福祉施設の人：食品会社からの食べられる食品の提供（厳しい経営環境の助けとなる。）

(3) 行政：不要なゴミが減る（処分費用が減る）

このような展開はまさに CSR 戦略の中での「経済・環境・社会性」にマッチしたムーブメントであるといえるのである。つまり前述した谷本先生の主張される「経済・環境・社会性」のパフォーマンスを向上させる中で、環境と社会性のパフォーマンスの大きな向上に繋がることになるであろう。

これらの仲立ちを、社会起業家たちが実践し、雇用創出の機会にも繋が

ることにもなり、自分たちの仕事に誇りが持てるようになる。

このように企業の CSR 戦略がこれからさらに成熟を始める段階では、社会起業家との提携もしくは、協働事業の構築は大変有効的な手段であると言えるのである。その付き合い方については、前述したように、間接的な付き合い方と直接的な付き合い方がある。付き合い方については、その企業にとっての業種や CSR 戦略の方法論について違ってくると思われるが、企業にとっては、実践するかしないかは経営判断の範疇でそのことを決定できることなので特段の問題は発生しないと思われる。

このように書いていくと良いとこづくめのように思われるかもしれないが、次の2つの問題提起をして行きたい。

最初の点は、一般社会の人たちの社会起業家たちへの認識不足である。これは、一つには消費者はこの人たちに任せられるかという不安（提供するサービスの品質上の問題）と社会起業家たちの PR 不足もあり（消費者にとって社会的課題を解決する手段があることへの認識不足）、消費者が社会起業家たちの活躍するフィールドにたどり着かないことである。

このことを解決するためには、行政に認知された社会起業家たちには、行政からの PR と支援が必要となる。また支援者となった企業では、自社の HP に掲載して、社会起業家たちの間接的な PR を支援することも重要である。さらに地域に存在する大学での社会人向けの講座などで、社会起業家の存在を PR することも含めて、講演会などによる認知度アップも必要であると考えられるのである。同様に日常の支援者たちの活動も重要である。社会起業家の存在する地域社会では口コミ情報がかなりの重きを置く情報源になるためでもある。

さらに社会起業家たちも、様々な支援者に守られながら、厳しい社会的な課題を解決できる社会起業家として自立することが重要である。

2点目は、社会起業家たちへの教育方法である。この点については、名古屋の関戸氏からの取材でもそうであったが、また、『週刊ダイヤモンド』

のインタビューに答えていた宮城氏の発言内容の全く同じであった。社会起業家を目指す若者たちへの教育指導方法についてである。

まずは日本の大学での社会起業家への講座が諸学国と比較すると少ない。CSR については一時期大変なブームであったが、CSR 研究のその流れの一貫として社会起業家についての研究をすることは、社会起業家をより理解しやすくなるのではないだろうか。

合わせて社会起業家は、社会的課題を解決するための理念と自分の信念について十分に構築するとともに、さらに醸成を重ね支援者たちを巻き込むリーダーシップの方法論やコーチング手法なども取得する必要があるのである。このことは、日本における先進的な社会起業家教育のところでも述べたが、アショカ財団のソヒニ氏のアショカ財団の社会起業家へのリーダーとしての教育方法について同じような主張をしていたことを思い出してもらいたい。このことは関口氏や宮城氏の主張と全く同じことであったのである。リーダー教育の乏しい日本の社会システムの中に、そのような教育を組み込むことはなかなか難しいことではあるが、社会起業家育成のためには是非必要なことであることを十分に認識する必要があるのである。

以上簡単ではあるが、今回の考察を終了したい。最後に、この紙面を通じて小職の取材に対してご協力いただいた皆様方にあらためて感謝を申し上げます。

#### 注：

- (注 1) 町田洋次氏の著作『社会起業家』の中では、イギリスの役所の中での「市民起業家」についての記載がある。公的機関の内部で起業家精神を発揮し、組織内自己改革を行う人々のことである。P45～67
- (注 2) 雨水博士の活躍ぶりについては、内閣府経済社会総合研究所編『社会イノベーション事例集 2008』を参考にされたい。P10～13
- (注 3) アショカ財団について：ビル・ドレイトン氏が創始者の米国の財団。

世界の社会起業家を支援する組織として1982年に設立された。この財団は、アショカ・フェローと呼ばれる社会起業家を世界中から見つけ出し、彼らを支援することによって世界を変えて行く組織で、世界46カ国、1600名以上の社会起業家たちを支援してきている。

- (注4) ここに書かれているプログラムの詳細については、企業支援ネット『コミュニティビジネスガイドブック』のP44～47、P56～57、P70～71を参照願いたい。
- (注5) 経済産業省の試算は、『ソーシャルビジネス研究会報告書(案)』のP8を参照願いたい。
- (注6) CSRの定義については、谷本寛治編著『CSR経営』のP5に記載されている。
- (注7) ハインツジャパンのHPには2HJへの寄付について次のように掲載されている。2003年8月から2HJへの寄付がスタートした。きっかけは、物流を担当していたポール取締役が、通常のルートでは販売できないけれども食べるには全く問題の無い商品を寄付できる団体を探していたところ、2HJのマクジルド氏と知り合うことになり、互いのスタンスを十分に確認した上で、寄付することがスタートした。2007年度は年間10トンの商品を寄付したことである。[www.heinz.jp](http://www.heinz.jp)
- (注8) ニチレイのHPによると、2HJとの付き合いは、2005年7月からで、冷凍野菜の寄付がスタート。2006年度は12.6トンの寄付をした。ニチレイグループは、低温輸送を提供して2HJの認定する各施設に届けている。今では、日本社のリーダー的な役割を果たし、このような試みに対して約190社企業が協力しているとのことである。[www.nichirei.co.jp](http://www.nichirei.co.jp)
- (注9) さなぎ食堂とは? : 横浜市中区寿地区の自立を促す活動を展開するNPO法人「さなぎ達」が設立した食堂。寿地区生活者等に対して安価で栄養バランスに配慮した食事を提供するとともに、地区生活者へのジョブトレーニングなどを実施している。出典『ヨコハマ経済新聞』2006年6月18日
- (注10) NPO エティックとは、1993年に設立され、2000年3月に法人化されたNPOである。NPOの設立の目的を代表理事の宮城氏は、前述した社会起業家の特集の中で、ダイヤモンド社のインタビューに答え、次のようなコメントを出している。「多くの若者は社会に出て仕事をするなら、より価値のある尊敬できる仕事に就きたいと思っている。社会にそう思える仕事が無いなら、自分でその社会的ニーズや問題を解決できる仕事を作り出そうと考え、その一つの手段が起業なのであ

る。ところが、学校や家庭で、主体性や創造性、リーダーシップを育む労働観の教育が十分にされていないために、思いや憧れだけで起業して失敗するケースが多い。エティックの役割は、そのような若者たちを、社会起業家として着地させることである。www.etic.or.jp 『週刊ダイヤモンド』2009年4月11号, P44～45を参照願いたい。

#### 参考文献：

1. 『社会起業家』, 町田洋次著, PHP 出版社, 2005年5月
2. 『チェンジメーカー』, 渡邊奈々著, 日本 BP 出版社, 2005年8月
3. 『社会起業家という仕事』, 渡邊奈々著, 日本 BP 出版社, 2007年5月
4. 『ソーシャル・エンタープライズ』, 谷本寛治編著, 中央経済社, 2006年2月
5. 『世界を変える人たち』, デービッド・ボンスライン著, ダイヤモンド社, 2007年2月
6. 『「社会を変える」を仕事にする』, 駒崎弘著, 英知出版社, 2007年11月
7. 『社会起業家』, 斉藤慎著, 岩波書店, 2004年7月
8. 『社会起業家に学べ』, 今一生著, アスキー・メディアワークス社, 2008年6月
9. 内閣府経済総合研究所編, 『社会イノベーション事例集』, 2008年
10. 経済産業省, 『ソーシャルビジネス研究会報告書(案)』2008年2月
11. NEC 社, CSR 報告書 2007年
12. 経済同友会, 価値創造型 CSR による社会変革, 2008年5月
13. 『週刊ダイヤモンド』, 2009年4月11日号社会起業家特集, ダイヤモンド社
14. 『CSR 経営』, 谷本寛治編著, 中央経済社, 2003年8月





# 中小企業における経営革新過程に ついての一考察

—人材活性化策の影響について—

高石光一／関口和代／青山和正

## I 背景

未曾有の経済危機，少子高齢化の進展，深刻化する地球環境などへの対応が迫られる昨今，企業には新たな発想による事業展開の方策が求められている。21世紀における時代の転換期に対応するよう，新たな製品・サービス開発，新たなマーケットの開拓，製造工程の革新などへの取り組みが，企業の発展にこれまで以上に重要な意味を持つことになる。

経営革新もしくはイノベーションを推進する要は，組織を構成する人材であり，例えば，Davila, Epstein, & Shelton (2007) は，イノベーション・モデルのインプットレベルとして，社員のイノベーションへのコミットメント，優秀な人材の確保，支持的な戦略・組織・システムなどを挙げている。

しかしながら，具体的に，社員がいかに経営革新に向けた意欲やスキルを高め，行動を生起させているのか，どのような人材活性化の方策が経営革新に結びつくかの理論構築および実証は充分になされていない。また，社員のどのような行動が，企業の経営革新に影響するかについての理解も不足している。

この点に関して，筆者らは，行動科学分野における近時の組織市民行動

(organizational citizenship behavior ; OCB) に代表される行動概念の研究の動向に注目している。OCB の研究者である Organ (1988) は、組織市民行動を「従業員が任意に行う行動のうち、正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動」と定義し、愛他性 (altruism)、誠実さ (conscientiousness)、スポーツマンシップ (sportsmanship)、礼節 (courtesy)、市民道徳 (civic virtue) など 5 因子の構成要素から成ることを示した。このような Organ (1988) の組織市民行動は、組織の現状維持 (status-quo) のために重要と思量されるが、これに対して、新たな市場の開拓、新製品・サービスの創造、現行のシステム改善などの経営革新により更なる成長・発展を図るための変革を意識した行動概念が提唱されてきた (例えば、Van Dyne, Cummings, & McLean Parks (1995) の役割外行動 (extrarole behavior)、Morrison & Phelps (1999) の率先 (taking charge) など)。

今後の企業の成長と発展には、現行のシステムを改革するなどの経営革新への取り組みが重要であり、とりわけ、大企業に比べ経営資源の不足する中小企業にとって、組織の末端に至るまでの社員が、会社や仕事に新しい発想でチャレンジすることが必要である。このような観点に基づく人材の戦力化は、組織にとってより重要度を増し、経営革新を誘発、推進、実現するための人材活性化策が求められる。

しかし、組織内において、人は変化に対しては抵抗を感じ (古川, 1990)、特に管理サイドにとっては、革新・改革を意図した行動よりも、現状路線での着実な拡大発展に寄与する行動を期待しているとの見解もある。

Rotundo & Sackett (2002) は、組織における行動を、タスクパフォーマンス (task performance)、市民パフォーマンス (citizenship performance)、反生産的パフォーマンス (counterproductive performance) の 3 種に分類した。タスクパフォーマンスとは、主に、製

品の製造やサービスの提供に寄与する行動（量的および質的に高い生産性を達成する行動、技術的熟練に到達する行動など）であり、市民パフォーマンスは、社会的および心理的環境を促進することにより組織目標に寄与する行動（建設的な意見を提案する行動、同僚などを支援する行動など）であり、これらの行動に対して、反生産的パフォーマンスとは、健全な組織を意図的に蝕む行動（機具を破壊する行動、規則を逸脱した行動など）である。

Rotundo & Sackett (2002) の調査によれば、組織における評定者は、個人の全体パフォーマンスには、上記、タスクパフォーマンス、市民パフォーマンス、反生産的パフォーマンスの順に重要であると評価する傾向が示唆された。

一方、MacKenzie, Podsakoff, & Paine (1999) の研究からは、個人の全体パフォーマンスへの評価を OCB は大きく影響し、そのインパクトは、一般職に比べ管理職において顕著であることが示唆されている。

これらのことを、総合的に考えると、一般に個人のパフォーマンスには、全体として現状の組織における品質と生産性の向上を最優先としながらも、組織階層の上層部には、現行路線での与えられた職務以上の改善や改革に寄与する行動が求められるものと思量される。

## II 目的

このような背景のもとに、本研究では、中小企業の経営革新に向けて発揮される組織成員の行動への理解を深めるために以下の目的を設定した。

本研究では、中小企業における経営サイドの視点から、組織成員の行動と経営革新の成果との関係を探ることとする。具体的に、経営者を対象として以下の認知について探索する。

- ① 経営者は、どのような人材活性化策が経営革新にむけた社員の意欲

およびスキルに結びつくと考えるか。

- ② 経営者は、企業の経営革新に向けた社員の意欲およびスキルなどが、経営革新の成果にどのように結びつくと考えるか
- ③ 経営者が、経営革新に向けて幹部社員または一般社員に期待する行動には、どのような差異があるのか。

### 1. 経営革新に向けた人材活性化策と成員の意欲・スキル・行動

前記の①および②については、Fig.1に示すフレームワークのもとに検証することとする。

企業の変革のための人材または組織活性化策には、理論的および実務的に2つのアプローチが目される。すなわち、Bartlett & Goshal (1997)に代表されるような組織内の個人の自発性に基づく能力発揮に注目した方策と、Kotter & Cohen (2002)の提唱するチームの連帯を強化することを核とした方策である。前者に関する具体的な人材活性化策には、情報の公開、権限委譲、コミットメントの促進、業績基準の明確化と公平性などがあり、後者に関しては、ビジョンの周知徹底、チームワーク、エンバワメント、コミュニケーションなどがある。

筆者らは、上記のアプローチを基軸として、本研究における経営計画の周知、公正な評価、権限の委譲、チームワークの促進、円滑なコミュニケーション、一体感のある職場づくり、社員の声を拾うシステム作り、達成感を感じられる仕事の供与、安心して働ける場の提供、などを経営革新の推進に重要な人材活性化策と考えた。なお、「達成感を感じられる仕事の供与」および「安心して働ける場の提供」は、中小企業における労働上のメリットおよびデメリットとして追加した概念である。

これらの人材活性化策は、成員個人の経営革新に向けた成員の意欲やスキルを高めるものと考えた。次いで、成員の意欲やスキルは、経営革新への行動を実践し、それにより、組織にとって経営革新の成果を高めるとの

認識を経営者が有すると推察した。

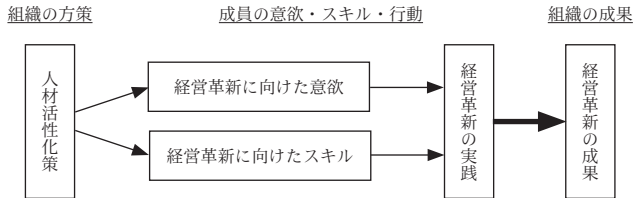


Fig.1：経営者からみた人材活性化策と経営革新の成果の関連メカニズム

## 2. 経営革新に向けて幹部社員または一般社員に期待する行動

次に、③について、筆者らは、組織における成員行動を、次のように経営革新に寄与する行動と現状路線での維持・発展に寄与する行動とに分類し、さらに、社員としての最低限の行動を加えた3種に分類した。すなわち、経営革新に寄与する行動とは、会社や仕事に新しい発想でチャレンジする行動であり、現状路線での維持・発展に寄与する行動とは、仕事の効率を上げるよう積極的に取り組むこと、会社や部署の評判・イメージを落とさないこと、情報を共有化すること、などに代表され、さらに、社員としての最低限の行動は、会社のルールや手順を守ること、会社・上司の指示・命令に従うこと、などを含むものである。

このような行動分類によれば、経営トップからは、幹部や管理職は一般社員に比べて、経営革新に寄与する行動を発揮することが期待され、一般社員には現状路線での維持・発展に寄与する行動が、より高く期待されるのではないかと筆者らは推察した。

本研究では、上記に関する実証を試みる。一般に、組織における積極的行動に係る多くの先行研究では、成員行動やその規定因の関係は、成員個人および上司・同僚などに対する質問紙やインタビューにより回答を得る方法が多く用いられるが、本研究では、上記について経営トップの認知を

把握することを目的とする。

### Ⅲ 方法

中小企業総合研究機構において「中小企業における行動力」に関するアンケートを実施しており、本研究では、このデータを分析した。

#### 1. アンケート調査実施概要

調査タイトル：「中小企業における行動力」に関するアンケート

調査方法：アンケート調査

調査日：2007年8月

調査対象：経営革新法に基づく事業計画書を策定し、平成18年度認定された全国の中小企業の中から、平成18年8月1日現在でネット上に公開されている東京、大阪、広島、福岡の4都府県の中小企業951社を抽出し、経営者に回答を依頼した。

本調査依頼数：951社

有効回答者数：448社

有効回答率：47.1%

有効回答者の企業の主な業種は、製造業46.0%、流通業17.4%、サービス業18.5%、その他の業種18.1%であった。また、企業規模（正社員数）としては、全企業の正社員数の分布は、正社員数5人以下が32.1%と最多であり、20人以下の小規模企業が全体の66.5%と約7割弱を占めていた。代表者の年代は、30歳代以下が11.0%、40歳代が20.1%、50歳代が34.2%、60歳代以上が34.8%であった。

#### 2. 調査内容

経営革新の成果：経営革新が、どの程度成果をあげているかを、「十分

な成果がでている」から「まだ成果はでていない」までの3段階で測定した。

**経営革新に向けた社員の取り組み:**以下により、経営革新の内容の周知度、経営革新の内容の理解度、経営革新に向けた意欲、経営革新に向けたスキル、経営革新に向けた実践について測定した。

- ① 経営革新の内容の周知度 社員達は、経営革新の内容を周知されている（「全員知っている」から、「ほとんど知られていない」までの3段階で測定）。
- ② 社員の経営革新の内容の理解度 社員達は経営革新の内容を理解している（「よく理解している」から、「ほとんど理解していない」までの3段階で測定）。
- ③ 社員の経営革新に向けた意欲 社員達は経営革新に向けて高い意欲を持っている（「持っている」から、「意欲は感じられない」までの3段階で測定）。
- ④ 社員の経営革新に向けたスキル 社員達は経営革新に向けた方法とスキルを有している（「十分持っている」から、「不足する点がある」までの3段階で測定）。
- ⑤ 社員の経営革新への実践 社員達は経営革新に取り組んで実践している（「既に実践している」から、「まだ実践できていない」までの3段階で測定）。

**人材活性化策:**以下の方策について、「よくできている」から「できていない」の3段階で測定した。

①経営計画・目標などの周知、②公正な評価、③権限の委譲、④強いチームワークの促進、⑤安心して働ける場の提供、⑥達成感のある仕事、⑦円滑なコミュニケーション、⑧一体感のある職場づくり、⑨社員の声を拾うシステム

幹部社員・管理職や一般社員に対して求める行い：幹部社員・管理職と一般社員に求める行いを2つ、次の項目の中から選択。

- ①会社のルールや手順を守ること、②会社・上司の指示・命令に従うこと、③会社や部署の評判・イメージを落とさないこと、④仕事の効率を上げるよう積極的に取組むこと、⑤決められた役割をキチンと果たすこと、⑥会社や仕事に新しい発想でチャレンジすること、⑦情報を共有化すること、⑧その他

## IV 結果

### 1 人材活性化策が経営革新に向けた意欲やスキルに及ぼす影響

どのような人材活性化策が社員の経営革新に向けた社員の意欲やスキルなどに影響を与えるかを探るべく、Table 1により重回帰分析を行った。

Table 1 人材活性化策の経営革新に向けた意欲およびスキルに及ぼす影響

	経営革新に向けた意欲			経営革新に向けたスキル		
	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$
経営計画・目標などの周知	.30	.05	.27**	.15	.05	.14**
公正な評価	.05	.07	.04	.03	.07	.02
権限の委譲	.03	.06	.02	.12	.06	.10*
強いチームワークの促進	.50	.06	.04	.10	.06	.10
安心して働ける場の提供	-.02	.06	-.02	-.05	.06	-.05
達成感のある仕事	.18	.07	.15**	.16	.06	.14*
円滑なコミュニケーション	.04	.08	.04	.00	.08	.00
一体感のある職場づくり	.16	.07	.15*	.10	.07	.10
社員の声を拾うシステム	.09	.06	.07	.10	.06	.09
$R^2$		.28			.19	
<i>adjusted R</i> <sup>2</sup>		.26			.18	
<i>F</i>		17.14**			10.89**	

注) \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

人材活性化方策である「経営計画・目標などの周知」「公正な評価」「権限の委譲」「強いチームワークの促進」「安心して働ける場の提供」「達成感のある仕事」「円滑なコミュニケーション」「一体感のある職場づくり」「社



員の声を拾うシステム」などの中で、成員の経営革新に向けた意欲に対しては、経営計画・目標などの周知、達成感のある仕事、および一体感のある職場づくりが有意な正の影響を及ぼすことが示された（経営計画・目標などの周知； $\beta = .27, p < .01$ , 達成感のある仕事； $\beta = .15, p < .01$ , 一体感のある職場づくり  $\beta = .15, p < .05$ ）。また、経営革新に向けた方法・スキルに対して有意な影響を示したものは、経営計画・目標などの周知（ $\beta = .14, p < .01$ ）、権限の委譲（ $\beta = .10, p < .05$ ）および達成感のある仕事（ $\beta = .14, p < .05$ ）であった。

## 2 経営革新に向けた意欲やスキルの実践への影響

経営革新に向けた意欲やスキルが実践に影響する過程を検討するため、Table 2により、経営革新の実践を従属変数とした階層的重回帰分析を行った。Step 1で、経営革新の内容の周知および経営革新の内容の理解を投入し、Step 2で、経営革新に向けた意欲および経営革新に向けたスキルを投入した。

Table 2 経営革新の実践に及ぼす意欲・スキルの影響

	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$
Step1 経営革新内容の周知	.03	.05	.03
経営革新内容の理解	.34	.06	.33**
$\Delta R^2$		.12	
$\Delta F$		30.72**	
Step2 経営革新内容の周知	-.03	.05	-.04
経営革新内容の理解	.11	.06	.11
経営革新への意欲	.20	.05	.23**
経営革新へのスキル	.32	.04	.34**
$\Delta R^2$		.17	
$\Delta F$		50.87**	
Overall adjusted $R^2$		.28	
Overall model <i>F</i>		44.30**	

注) \*\* $p < .01$

Step 2で投入した経営革新に向けた意欲および経営革新に向けた方法・

スキルは、ともに経営革新の実践に対して有意であり（経営革新に向けた意欲  $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ；経営革新に向けたスキル  $\beta = .34$ ,  $p < .01$ ），経営革新の実践に対して17%の変量を説明することが示された。

### 3 経営革新への実践の成果への影響

次いで、経営革新の実践が成果に及ぼす影響をみるため、Table 3により、経営革新の成果を従属変数とした階層的重回帰分析を行った。Step 1で経営革新の内容の周知および経営革新の内容の理解を投入し、Step 2で経営革新への意欲および経営革新へのスキルを投入した上で、Step 3で、経営革新の実践を投入した。経営革新の成果に対して、Step 2では、経営革新へのスキルが有意な影響を示したが、Step 3では、経営革新の実践のみが有意な影響を示し（ $\beta = .59$ ,  $p < .01$ ），経営革新の成果に対して25%の変量を説明することが示された。

Table 3 経営革新への実践の成果への影響

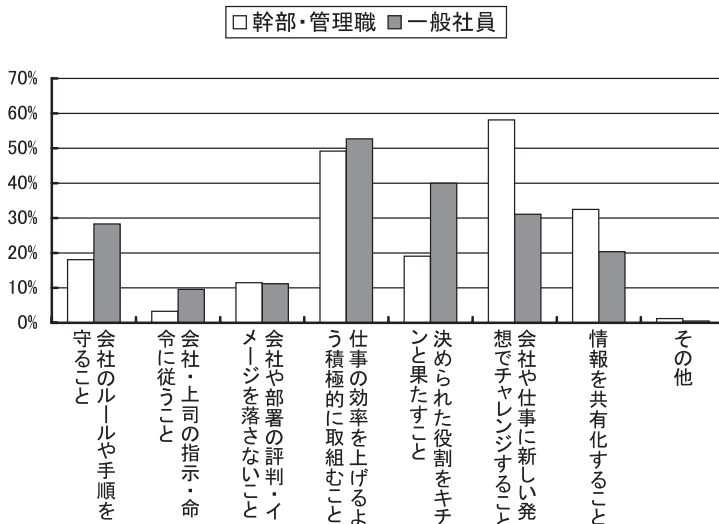
	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$
Step1 経営革新内容の周知	.07	.05	.08
経営革新内容の理解	.08	.06	.08
$\Delta R^2$		.02	
$\Delta F$		5.21**	
Step2 経営革新内容の周知	.04	.05	.05
経営革新内容の理解	-.03	.06	-.03
経営革新への意欲	.08	.05	.10
経営革新へのスキル	.17	.05	.20**
$\Delta R^2$		.05	
$\Delta F$		11.24**	
Step3 経営革新内容の周知	.06	.05	.07
経営革新内容の理解	-.09	.06	-.10
経営革新への意欲	-.03	.04	-.04
経営革新へのスキル	.00	.04	.00
経営革新の実践	.55	.04	.59**
$\Delta R^2$		.25	
$\Delta F$		158.75	
Overall adjusted $R^2$		.31	
Overall model $F$		40.86**	

注) \*\* $p < .01$

#### 4 幹部・管理職と一般社員に求める行動

経営トップからみた、幹部・管理職に求める行動と一般社員に求める行動を Fig.2 に示す。

Fig.2 社員に求める行動（幹部・管理職／一般社員別）



「会社のルールや手順を守ること」「会社・上司の指示・命令に従うこと」「会社や部署の評判・イメージを落とさないこと」「仕事の効率を上げるよう積極的に取り組むこと」「決められた役割をキチンと果たすこと」「会社や仕事に新しい発想でチャレンジすること」「情報を共有化すること」「その他」について、それぞれ幹部社員・管理職と一般社員に求める行いをマルチアンサー（2つ）にて選択する回答方式を採ったところ、次の傾向がみられた。

幹部社員・管理職に最も求められる行動は、革新的行動である「会社や

仕事に新しい発想でチャレンジすること」(58.2%)であり、次いで「仕事の効率を上げるよう積極的に取り組むこと」(49.1%)、「情報を共有すること」(32.6%)が続く。これに対して、一般社員には、「仕事の効率を上げるよう積極的に取り組むこと」(52.8%)、「決められた役割をキチンと果たすこと」(40.2%)などの現状路線での基本業務の遂行が求められていることが示された。

## V 考察

以上の結果から、中小企業における経営サイドの視点から、組織成員の行動と経営革新の成果との関係に関して、次の点が明らかになった。

第一に、人材活性化策が経営革新に向けた意欲やスキルに及ぼす影響として、経営計画・目標などの周知、達成感のある仕事、および一体感のある職場づくりが、成員の意欲およびスキルの向上に対して影響することが示唆された。経営革新に向けて成員の意欲やスキルアップには、先ず、目標や計画の周知が重要であり、また、仕事自体にやりがいに伴い、成員個々が一体感を持てる職場であることが肝要であることが明らかになった。

第二に、経営トップの認識として、企業の達成する経営革新の成果には、いかに成員個人が経営革新を実践しているかが、重要であることが明らかになった。成員の経営革新に向けた意欲やスキルは経営革新の実践に向けて重要であるが、最終的な成果を高めるためには、実践が全てであるとの強い認識がうかがわれた。

第三に、本研究のサンプルである経営革新に取り組む中小企業において、経営サイドが幹部・管理職層と一般社員層に求める行動は異なることが示唆された。一般社員には、現状の組織における品質と生産性の向上を最優先としながら、基本業務を効率的に行うことを期待し、組織階層の上層部には、現行路線での与えられた職務以上の改革の担い手としての役割が期

待されていると考えられる。

以上、本研究では、中小企業における従業員行動の生起から経営革新による成果に到る過程についての認識を、経営者の視点から探索した。中小企業の経営革新は、トップの強力なリーダーシップの下で推進されるが、その実現には製造、販売、開発などを担う社員の創造的で自発的な取り組みが不可欠である。しかしながら、最前線にいる全ての社員に、このような行動を求めているのではなく、むしろ、あたりまえのことをあたりまえにやることや、問題を起こさないことをより重視する側面が見られた。

但し、本研究では、従業員の意欲やスキルを直接測定した上で、その行動が成果に到る過程を実証したものではないことは、本研究の課題であると思料する。更に、本研究は、平成18年度経営革新支援法の事業計画承認企業への調査に基づくものであり、比較的、近時に経営革新に着手した企業が多いと考えらることから、結果の解釈には留意を要する。今後の更なる検証とともに、従業員行動を直接、把握・理解することによる研究を継続していきたい。

## 参考文献

- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1997). *The individualized corporation*. Harper Collins Publishers, Inc. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳「個を活かす企業 ―自己変革を続ける組織の条件―」ダイヤモンド社 1999年)
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2006). *How to manage It, Measure It, and Profit from It*. Wharton School Publishing, New Jersey. (スカイライトコンサルティング訳「イノベーション・マネジメント」英治出版 2007年)
- 古川久敬 (1990) 構造こわし ―組織変革の心理学― 誠信書房
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Harvard Business School Press. (高遠裕子訳「ジョン・コッターの企業変革ノート」日経BP社 2002年)

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work : Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior : It's nature, antecedents, and consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA. (上田 泰訳「組織市民行動」白桃書房 2007年)
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance : A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Van Dyne, L, Cummings, L. L., & Mclean Parks, J. (1995) Extra-role behaviors : In pursuits of construct and definitional clarity (a bridge over troubled waters). In L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp.215-285). Greenwich, CT : JAI Press.
- Van Dyne, L, Graham, J.W, & Dienesch R.M. (1994) Organizational citizenship behavior : construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 37,765-802.

# 企業組織における不祥事発生の誘因

## －その克服の可能性－

小川 達也

### はじめに

企業不祥事<sup>1)</sup>が後を絶たない。昨今の我が国における企業不祥事<sup>1)</sup>の多発は、単に産業界や企業、その活動を支える組織構成員に向けられた問題であるだけでなく、経営学を専門とする全ての研究者に突きつけられた克服すべき課題でもある。そして、企業経営に対する社会の不信感<sup>2)</sup>は、無視することができないレベルにまで達している。これは、取りも直さず企業の存在意義や経営者の役割、組織の価値体系に対する疑念であり、経営学の「危機」とも言える。

経営学の使命—そのひとつは、社会科学の視点から企業経営の諸問題を

- 1) 本稿では、「企業組織が引き起こした不正・犯罪・事件・事故によって社会的損失を与える事象」を企業不祥事と捉えて議論を進める。
- 2) 経済広報センターが2008年1月に実施した生活者へのアンケート調査によれば、この1年間で企業に対する信頼度が「低くなった」と回答した人は46%を占め、同センターが1997年に調査を開始して以来、信頼度低下の割合(対前年比)が最大となった(財団法人経済広報センター、2008: 12-13)。また、朝日新聞社が2008年2月から3月上旬に実施した世論調査によれば、「信用できる企業が多い」が29%に対し、「信用できない企業が多い」と回答した人は60%に達した(『朝日新聞』2008年3月21日: 2)。一方、米国でもこれより前にU.S. ローバー社が2005年に実施した世論調査において「産業界で不正行為が蔓延していると思う」と回答した人は72%に上り、大企業の経営者は「大変信頼できる」と回答した人はわずか2%にとどまった(*Harvard Business Review*, March 2007: 51 = January 2008: 121)。

分析し、最善の方策を発見することで経済・産業社会の向上発展に寄与しようとするところにある。実際、多くの経営学者がこうした研究姿勢の下で企業の社会的責任や不祥事をめぐる議論に積極的かつ意欲的に取り組んできた。しかし、多発する企業の不適切な行為を前に、事態の打開は遅々として進んでいない。学界が果たす役割は、不祥事を抑制するための研究を精力的に行い、経済・産業社会に対して公正な企業活動の推進を強く働きかけていくことにある。

われわれはこうした認識に基づいて、企業内部で組織的に引き起こされる不正・犯罪と対峙し、それら企業不祥事をもたらす諸要因の解明と未然防止を図るための理論研究を行うことで、一連の問題解決への糸口を示す責務がある。健全な企業組織を編成し、企業経営の意義を問い質すことこそ、現代の経営学に求められる最重要課題である。

## 1. 問題の所在と研究のフレームワーク

2000年以降の我が国に見られる企業不祥事の特徴は、内部告発の増加や企業の不公正・不明瞭な行動に対する社会の監視の目が厳格になったこと等により、多種多様な不祥事が白日の下に曝されるようになったことである。その一方で、同一業界の複数の企業が類似の不祥事を起こしたり、ひとつの企業が長年にわたって不正・犯罪を重ねてきたことも明らか<sup>3)</sup>となっている。

企業不祥事の発生と反復が起こるメカニズムは、組織的要因から生じる「負の組織学習<sup>4)</sup>」によって説明することが可能である。これまで組織学習の概念は、組織の環境適応や競争優位の確保、イノベーションの創出等に重要な役割を果たすと考えられてきたが、必ずしも組織のパフォーマンス向上や競争優位の実現だけに作用するとは限らない。実際には、組織が不適切な行為を学習することで公正な活動を阻害し、不正・犯罪を繰り返す「負の作用」も内在する（小川、2009）。それゆえ、企業不祥事の発生や



反復を抑制するには負の組織学習の連鎖を断ち切る方策を検討する必要がある。しかし、企業が負の組織学習に打ち勝つのは容易ではない。

なぜなら、組織構成員を教育・指導することで個々の道德意識や倫理能力を向上させることはできても、「組織人格」を持つ構成員の行動は、企業組織を支配する「価値体系<sup>5)</sup>」によって条件づけられるからである。さらに、ノルマ (norma) といった組織の至上命題の達成が困難な場合には、構成員は「道德的畏<sup>6)</sup>」に陥り易く、結果的に倫理・道德に反した行為に及ぶ可

- 3) 企業不祥事が繰り返される理由として、國廣・五味 (2005) は、「法律」と業界・社内のみ通用する「独善的なルール」を場に応じて使い分ける日本企業独特の行動パターンを挙げ、各社横並びで経済成長の波に乗るためには、法律よりも行政指導や政治家の調整、業界の慣習に従うのが合理的であったと指摘する。ところが、バブル経済崩壊以後、日本市場が成熟化する中で企業間競争の自由化と国際化が進展し、透明性のある平等かつ厳格なルール適用を求める経済社会へと変貌していった。不祥事続発の背景は、こうした企業社会の変化に対応できず、漫然と「従来規律」に従って行動しようとする企業が多いことを示唆している (國廣・五味, 2005: 21, 25-27, 稲垣, 2008: 169-173)。しかし、本稿では一連の問題を考察するにあたり、企業不祥事を日本特有の背景に根ざした現象と捉えるよりも、むしろ普遍的な観点から議論する方がより有意義な方策を見出せるのではないかと考える。
- 4) 組織を構成する人々の信念や知識が修正されると、個人の行動の集積である組織行動も変化する。組織構成員の学習を通じて、組織がそれまでになかった新しい行動を修得し、持続的に行動の変容が生じるとき、そのプロセスや結果を組織学習と呼ぶ (小川, 2009: 60)。本稿では、こうした組織学習の結果、社会に受け入れられる行動に変容することを「正の組織学習」、逆に反社会的な行動に変容することを「負の組織学習」と捉えて議論する。なお、条件づけや観察学習において、反応を強め、維持する事象や手続きを「強化 (reinforcement)」と呼び、反応増加の原因において欲求的刺激が呈示される場合は「正の強化」、嫌悪刺激が除去される場合は「負の強化」と呼ぶが、本稿における正と負の捉え方は、強化の概念と異なった用法であるということに注意されたい。
- 5) 組織の意思決定や行動を規定する価値体系は、次の2種類から成り立っていると考えられる。ひとつは、その組織の政策や方針、目的、目標、規則、手順等に具体化されたもので、制度化された公式的な価値前提である。もうひとつは、その組織の文化や風土、慣習、暗黙のルール等の制度化されていない非公式的な価値前提である。

能性がある。いわば企業不祥事は、組織が事業活動を展開する中で付随的に抑制策を講じなければ、未然に防ぐことが困難な問題である。

しかしその一方で、企業不祥事の中には組織や構成員による意図的な行為だけでなく、当事者が結果を予見できず、過失行為によって事件・事故を招くケースも少なくない。一般に組織の価値判断は、合理的かつ能率的な行動を優先し、可能な限り煩雑なプロセスを排除しようとする。このような傾向が著しく強まると業務上必要な教育やコミュニケーションの機会が減少し、構成員の知識レベルの維持や情報共有は困難となる。結果として、職務遂行能力の低下を招き、発生した事案に対して組織や構成員が適切な措置を取れなかったり、対処の必要性を認識せずに問題を放置することで顧客と企業の双方に打撃を与えることになる。

こうした問題は、本来共有すべき知識や情報が構成員に伝達されなかったり、構成員同士が既知の事柄と思い込み、互いに確認を怠ったときに顕在化するため、専門教育と情報共有の徹底によって未然防止が可能な領域でもある。

それと同時に、過失は隠蔽の引き金となり得ることを忘れてはならない。組織および個人の体面・プライド、信頼、地位等を守ろうとする欲求から、失態を隠そうとする心理が働くのは決して不思議なことではない。それゆえ、どのような小さな過失であっても企業内の一部門が対処すべき一過性の問題として扱うのではなく、組織全体の重大なアクシデントという認識に基づいて、過失から隠蔽への連鎖を回避する取り組みが経営者には強く要請される。

本稿で注目する企業不祥事は、単発的・突発的な問題よりも、むしろ同

- 
- 6) 後述するように、中村（2007：143-151）は組織において人々を反道徳的行為へ陥れる要因を「道徳的罠」と呼び、①無自覚の罠、②グレイゾーンの罠、③道徳的ジレンマの罠、④組織忠誠心の罠、⑤誘惑とプレッシャーの罠、⑥手段の罠の6つの罠を指摘した（図表3参照）。

一企業や業界ぐるみで意図的かつ連鎖的に継続される組織の反倫理的行動である。そのような組織は、構成員の人心を荒廃させるだけでなく、やがて業界や産業社会をも蝕み、社会全体に損失をもたらすことになる。

本稿の目的は、こうした問題意識から企業不祥事の誘因とメカニズムを考察し、その克服に向けた組織的な取り組みを明らかにすることである。その理論的フレームワークは、アージリスら (Argyris & Schön, 1978, 1996; Argyris, 1999) の組織学習理論から「負の組織学習」の概念を導いた小川 (2009) の「企業不祥事発生・反復モデル」を参照し、ヘドバーグ (Hedberg, 1981) の学習棄却 (unlearning) のアプローチに基づいて諸方策を検討する。

## 2. 企業不祥事を招く組織の風土と構成員の志向

企業不祥事の多くは、組織を構成する人々の誤った意思決定と行動によってもたらされるが、その背後には、組織構成員の価値判断を規定する何らかの要因があると考えられる。たとえば、シムズは企業組織の反倫理的行動と意思決定の研究において、人々の倫理行動の根源は、社会全体の文化や組織および個人の価値観に帰属すると述べた上で、組織文化ないし倫理風土が組織や構成員の行動指針として重要な役割を担う点に注目している (Sims, 1994 : 3-4, 26-30)。

一般に、構成員は組織の信念や価値観を共有しながら行動すると考えられる。そのため、個々人の意思決定や行動の在り方は、その価値判断の基礎となる組織文化の影響を受けることになる。そこでシムズは、企業内の反倫理的風土が形成される組織文化の条件として、次の6つを挙げている。すなわち、①組織の行為を正当化し合理化しようとする傾向、②組織や個人の成功を短期間で実現しようとする野心、③金銭や地位への誘惑、④期待外れの結果に対する措置、⑤成果に応じた報酬制度、⑥監視体制の欠如を指摘している (Sims, 1994 : 31-32)。

組織の存続と利益追求の目標は構成員に共有され、組織全体で行動する際の指針となるが、シムズの指摘でも推測できるように、組織文化に導かれる風土が倫理性を欠いたものであれば、組織目的を達成しようとする構成員の志向や態度も自ずと反倫理的なものにならざるを得ない。その一方で、不正・犯罪といった反倫理的行動だけでなく事故や過失を含めた不祥事においても、その組織文化や風土、価値観を反映した構成員の志向・態度に一定の傾向が表れると考えられる。

そこで企業不祥事の傾向を構成員の志向・態度に基づいて考えるならば、およそ次の5つに分類できる。それらは、①放置志向型、②怠慢志向型、③吝嗇志向型、④欲得志向型、⑤欺瞞志向型と言えるものである。各類型の概要をまとめると、図表1のようになる。

図表1 企業不祥事の5つの類型とその概要

類 型	概 要
①放置志向型	経営者や管理者が組織構成員に必要な教育機会を疎かにして、彼らの無知や無自覚を放置することでもたらされる過失行為。
②怠慢志向型	構成員の先入観や誤認・失念、あるいは煩雑性回避の欲求により、組織内で必須の意思疎通や確認を怠ることで発生する障害・トラブル。
③吝嗇志向型	人材確保・配置・育成、原材料・製品の検査、保守・点検管理等の本来費やすべき時間的・金銭的コストを惜しむことで生じる事件・事故。
④欲得志向型	カルテルや談合、偽装、脱税、不正輸出、不正取引等によって故意に利得を掠め取る違法行為。
⑤欺瞞志向型	組織や個人の体面・プライドを守るために、悪事と知りながら隠蔽やデータ改竄、虚偽記載、粉飾決算といった世間を欺く犯罪行為。

(出所) 筆者作成

企業不祥事をもたらす組織構成員の志向や態度は、経営活動のプロセスで行われた意思決定の結果でもある。換言すると、構成員の志向や態度の

中で、負の側面を投影したものが企業不祥事となって表出化する。そこで次に、組織を構成する人々がどのような行動原理に基づいて意思決定を行うかを議論する。特に、企業不祥事を繰り返す意思決定要因を検討する。

### 3. 組織構成員の人格と意思決定

組織の反倫理的行動の意思決定要因を探る上で、組織文化による影響だけでなく、組織を構成する人々の人格が、組織ないし個人の意思決定と行動に影響を及ぼす点も無視できない (Sims, 1994 : 34-35)。構成員の人格と意思決定をめぐる諸問題は、バーナード (Barnard, 1938) とサイモン (Simon, 1997) の次のような洞察から把握できる。

すなわち、組織という協働システムの下では個人の意思決定と行動は、たとえ個人が行為の担い手であっても、それらの行為は組織の中で調整され、組織の行動内容が個人的な動機や考慮によって決まる訳ではないと指摘する (Barnard, 1938 : 77 = 1968 : 80 ; Simon, 1997 : 282-283)。ある人が組織の構成員として行う決定は、組織の価値と状況によって決められるため、その人の個人的な決定ではなく、極めて組織的なものとならざるを得ないのである。それゆえバーナードは、組織活動に貢献する個人は「個人人格」と「組織人格」の二重の人格を持つと考えるに至った (Barnard, 1938 : 88, 188 = 1968 : 91, 196)。

サイモンはこうした示唆を踏まえて、組織構成員が経営上の選択を支配する「価値体系」に従って唯一最善の組織目的を決定することになるが、その後の彼らの行動も個人的動機によるものではなく、能率の要求によって決められると述べている (Simon, 1997 : 283)。われわれの日常生活においても、個人的な考慮と組織内での行動が不一致となる場面にしばしば直面する。それは、組織内での個人の意思決定や行動が組織人格に基づいて<sup>7)</sup>いるからである。

特に、軍隊や警察、官僚等の個人の行動が厳しく制限される組織では、

その行動は個人の動機が要求するものとは矛盾することもあり得る。実際、権限受容説の立場を取るサイモンは、組織への非個人性をめぐる命題には次のような限界があることを指摘している（Simon, 1997: 283）。通常、人が非個人的に行動しているとき、組織の価値基準は、構成員が決定する際の「正しさ」の基準として個人の価値基準の代わりとなる。この間の構成員の意思決定は、特定の組織の価値基準に依存することになる。ところが、人には受容領域があり、その範囲内であれば個人は組織的に行動するが、ひとたび組織の要求が受容領域を超えると個人の動機が自己を主張し、その限りで組織は存在しなくなるという。サイモンのこうした限界説に従えば、企業が主導する不正・犯罪に荷担することを拒む個人は、その人の個人人格と信念によって「内部告発」を行うか、あるいは自らその組織を立ち去らざるを得なくなる。

しかし一方で、バーナードは、組織目的の達成それ自体が個人的満足の源泉となり、多くの組織において多数の人々の動機となる場合には、例外的に、組織の目的と個人的動機とが一致するとも述べている（Barnard, 1938:88-89 = 1968:91-92）。企業組織は、そこで従事する人々にとって、自らの知識や技術（労働力）を提供する代わりに生活の糧（報酬）を得る場でもある。そのため、組織の存続は彼らの重大な関心事となる。企業組織の存続や個人の職務継続にかかわる深刻な事案が生じると、組織や個人は一丸となって問題解決の方法を模索する。

このとき、組織の目的と大多数の個人的動機のベクトルは一致すると考えられる。構成員の個々の行動や努力が正当な方向に向かえば、社会から糾弾されることはない。しかし、反倫理的行為によって安易に組織目的が達成できる場合、正当な行為を放棄するのも厭わないという心理が構成員

---

7) ナッシュ（Nash, 1990: 215 = 1992: 291-292）もまた、「同一個人に並存する個人人格と企業人格との葛藤」という表現を用いて、個人的良心と企業への忠誠との狭間で生じるジレンマを論じている。

の間で醸成されると、組織ぐるみの不正・犯罪に発展する気運が高まる。

加えて、組織には自浄作用が機能しない要因が潜んでいることにも注意する必要がある。組織の中の個人は、たとえ個々に受容領域があっても、組織の要求によって自己の受容領域の範囲を押し広げてしまう特性を持っている。この人的特性こそ、「組織人格」である<sup>8)</sup>。

#### 4. 組織を支配する価値体系

##### (1) 非制度的な価値前提とその共有

組織構成員の志向や態度、人格は、組織文化ないし倫理風土といった組織内部の環境に影響を受けながら形成される。具体的には、その組織で支配的な価値観や行動規範、慣習等が挙げられる。その中で、非制度的な行動規範として組織や構成員の行動を規定する価値前提が「組織の掟」と言われるものである。

組織の掟とは、就業規則やマニュアル、あるいは社是・社訓や綱領等のように成文化された価値前提と異なり、構成員が守るべき非明示的なルールである。その特徴は、企業における伝統や歴史、組織文化を反映し、経営者や管理者、チームリーダー等を通じて繰り返し発せられる言動や態度

- 
- 8) 例外としては、組織と個人の関与が短時間であったり、組織への参加意欲がわずかしかないような場合には、個人の組織人格はほとんど存在しない (Barnard, 1938 : 88 = 1968 : 92)。
- 9) 稲垣 (2008 : 89) は、「①コストを抑制し、ロスを許すな ⇒ ②費用をかけずに何とかせよ」と言うように「④スローガン・心得」から「③構成員の認識」に変換される会社の独善的なルールを「会社の掟」と捉えた。小川 (2009 : 59) は、稲垣が示した会社の掟の概念を手がかりとしながら、広く企業組織を考察する立場から「組織の掟」と呼び、組織の掟には「公正な活動」を秩序づける正の側面と、「反社会的行為の温床」となる負の側面があることを指摘した。國廣・五味 (2005 : 21) も稲垣と類似の概念で「カイシャのルール」を示したが、両者とも負の側面にのみ焦点を当てた議論に終始している。しかし実際には、掟のような規範は組織に秩序を与える役割の中で正と負の二面性を持っている。それゆえ、組織を支配する非制度的な価値前提の特性を意識して議論を進める必要がある。



によって、組織固有の価値前提として形成される点にある（稲垣，2008：63, 85；小川，2009：59）。

組織の価値体系は、その組織の政策や方針、目的、目標、規則、手順等の形式をもって明示される制度的な価値前提と、組織文化や倫理風土、慣習といった暗黙の非制度的な価値前提とに分けられる。組織の掟は後者の価値前提であり、暗黙のルールとして機能する。価値前提のこうした捉え方は、形式知と暗黙知の対比（Nonaka & Takeuchi, 1995：60-61 = 1996：88-90）とも類似する。

暗黙知は特定状況に関する個人的な知識で、形式化したり成文化して他人に伝えたりするのが困難な知識とされる。しかし、野中・竹内によれば、共同体験を通じて個人の暗黙知からグループの暗黙知へと変換するプロセスによって「共感知」と呼ばれる知識が創造されると、組織の中で共有可能な暗黙知となる（Nonaka & Takeuchi, 1995：62-64, 71 = 1996：91-95, 106）。

非制度的な価値前提と共感知が異なる点は、組織全体から個々の構成員に伝承するプロセスによって共有されるところにある。組織内での構成員の意思決定や行動が、個人的考慮と一致しない場合があるように、個人的には暗黙の非制度的な価値前提に従事したくなくとも組織人格によってそれを受容し、構成員に共有されるという特性があることにも留意する必要がある。

## (2) 制度化された価値前提とその共有

一方、菊池（1996：29-30）は、企業内における意思決定の価値前提の中に倫理的価値を導入し、それを制度化することは組織の反倫理的行動を回避するための条件のひとつであると述べている。倫理基準の制度化が企業組織の中で推進される際に、その倫理基準が価値前提の中に明確に位置づけられ、それらが各部門の業務・管理活動に具体化され、整合性を保つ



ことが肝要となる。そのためには、価値前提をその組織に広く浸透させ、構成員全体で共有する必要がある。しかし、実際に価値前提を組織全体に浸透させるのは容易ではない。

たとえば、制度化された価値前提であっても、構成員がその言葉の持つ意味を正確に理解し、実行できるかがしばしば問題となる。崇高な理念を掲げながら、社会から強く批判を浴びるような不祥事を起こす企業は、その一例である。山口（2003：179-180）は、ある人の頭の中にある価値観を言葉に置き換えることすら困難ではないかと述べた上で、価値観と関係する企業理念は、言葉で簡単に伝えられる形式知ではなく、言葉では伝えられない暗黙知であると主張する。この見解は、企業理念は外見上制度化されていても、構成員に理解させるには暗黙知と同様の方法で対応する必要があるということを示唆している。

そこで、実際に組織の価値体系をグローバルな範囲で、しかも大規模に組織へ浸透させる取り組みを実践している企業の事例を取り上げる。それは、米国を中心に世界24カ国でホスピタリティ事業を展開しているザ・リッツ・カールトン ホテルカンパニー社（The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.<sup>10)</sup>）である。同社では、全ての組織と従業員が国境を越えて「ゴールド・スタンダード<sup>11)</sup>」と呼ばれる制度化された価値前提を共有し、

---

10) 同社の起源は、20世紀初頭にセザール・リッツ（Cesar Ritz）の指揮の下でザ・リッツ・カールトン マネジメントカンパニーが創設されたときに始まる。現在の礎は、1983年にウィリアム・B・ジョンソン（William B. Johnson）がザ・リッツ・カールトンの経営権と商標使用権を取得し、ザ・リッツ・カールトン ホテルカンパニー設立によって築かれた。その後、1995年にマリオット・インターナショナル社（Marriott International, Inc.）がザ・リッツ・カールトン ホテルカンパニーの株式を49%取得し、会社形態をL.L.C.（Limited Liability Company）に改め、1998年には100%子会社へ移行した。本社を米国メリーランド州チェビーチェイスに置き、24カ国で73のホテルを所有、従業員は3万8千人を数える（2009年4月末現在、同社ホームページおよび『週刊ダイヤモンド』2007年3月31日号：52）。

職務に反映させるために、さまざまなプログラムを通じて人材教育と育成に多くの時間を費やしている。

ゴールド・スタンダードとは、同社の経営哲学や価値観を結集したもので、個々の従業員が「自分のポジションで何をすべきか」を考える指針となっている。それらは業務中でも確認できるように、名刺大で三つ折りの「クレドカード」に記載され、全世界の従業員がこうしたカードを携帯することが義務付けられている。

ザ・リッツ・カールトンでは、同社固有の価値前提を実践できる人材を育成するために採用段階からパーソナリティを見極め、ゴールド・スタンダードの信念に共感し、応用できる資質を備えた人物を獲得することに専念している<sup>12)</sup>。入社後は2日間のオリエンテーションと3週後に行われるフィードバック研修があり、ゴールド・スタンダードの精神を会得するための教育プログラムが展開される。その前後に実施される実地トレーニングでは、新入社員がトレーナー有資格者と共に業務の経験を積み、同社の規範や業務における基本事項等を習得する。

さらに「ラインナップ」と呼ばれる毎朝の朝礼には、ベテラン幹部も含めた全ての従業員が参加することで、ゴールド・スタンダードを咀嚼し、情報共有する場となっている。そこではエピソードの紹介やディスカッション等を通じて、個々のホスピタリティ（おもてなし）<sup>13)</sup>の実践的知識の獲得と思考力を養う時間が設けられている。従業員がそれぞれ主体的に顧

- 
- 11) ゴールド・スタンダード (Gold Standards) は、①クレド (The Credo: 信条)、②モットー (The Motto)、③サービスの3ステップ、④サービス・バリューズ、⑤従業員への約束、⑥第6のダイヤモンド (The 6th Diamond) の6つのカテゴリーで構成される (同社ホームページ)。クレドカードに記載されるこれらの規範は、英語で380ワード以上、日本語では1,200字を超えるボリュームで、抽象的な表現も多く、日頃の鍛錬なくして行動に移せるほど平易な内容ではない。
- 12) 『フォーブス [日本版]』2006年8月号:63-64、および『週刊ダイヤモンド』2007年3月31日号:44-45。

客の潜在的なニーズを探り、心からのホスピタリティを追究する姿勢は、同時に同社で従事することへの誇りとパッション（情熱）を生み出すことに成功している。

こうしたラインナップにおける取り組みは、それまでのパラダイムや考え方から抜け出せなくなるといったヒューマンロック（human lock）を防ぐ役割もある。組織行動の改革・改善は、しばしば組織構成員の思考に鍵がかかることで阻害される。そのため、価値前提を共有するだけでなく、顧客利益に基づく柔軟な思考力と行動力を養うことが肝要となる。

興味深いことに菊池（2007：58-59）も企業不祥事の諸要因を検討する中で、顧客の眼・感覚を養い、顧客の身になって考え、行動できる人材を育成することの重要性を指摘している。その上で、不祥事の要因のひとつとして考えられるのは、顧客利益を重視した判断基準に基づく業務・管理活動が行われていないことにあると述べている。この指摘は、企業の制度的な価値前提の中でも経営政策にかかわる部分であり、構成員が行動することでダイレクトに現れる企業の姿勢ないし経営スタイルの問題である<sup>14)</sup>と言ってよい。

企業経営を展開する中で「顧客の身になる」という視点が欠落している

---

13) ザ・リッツ・カールトンでは、クレドを実践し、顧客のニーズに応えた感動のエピソードをラインナップで紹介されることを通じて全従業員が情報共有することになっている（『週刊ダイヤモンド』2007年3月31日号：46-47）。サイモン・F・クーパー社長兼最高運営責任者（Simon F. Cooper, COO）によれば、感動したエピソードはごくシンプルなものとして述べた上で、次のような出来事を紹介している。早朝6時半に、ある顧客が書類を20枚コピーする必要に迫られていた。まだビジネスセンターが開く前のことである。偶然そこを通りかかったシェフは、顧客のニーズを察知して立ち止まり、事情を聞き出すとまもなくコピーを携えて戻って来たという。シェフが取った行動は小さくとも、「ビジネスセンターは7時に開きます」と教えてキッチンへ向かうのではなく、その場で確実に顧客の要望に応えるクレドを実践した例である（『週刊ダイヤモンド』2007年3月31日号：50）。

限り、組織や構成員が提供する製品・サービスは、およそ顧客満足の獲得向上を望むべくもない。企業経営の政策やスタイルといった価値前提は、構成員を介していずれ顧客に伝わるからである。それゆえ、経営者は働き手の気持ちが巡り巡って顧客の心に移る（Albrecht, 2003a : 120 = 2003b : 137）ことを意識しながら、顧客利益に立脚した経営スタイルを追求し、実践する必要がある。

## 5. 企業不祥事発生・反復モデル

以上の考察から、組織構成員の行動は、経営者が定める制度的な価値前提だけでなく、組織内部で形成される非制度的な価値前提によっても制約される。これらの価値体系は、事の正否にかかわらず構成員を束縛し、組織に秩序を与える役割がある。

それと同時に、個々の構成員は他の構成員との相互作用を通じて自らの志向や態度、行動パターンを変えていく。この一連のプロセスこそ組織学習であり、組織行動の反復のメカニズムである。

ここでは、アージリスの組織学習理論における「ダブル・ループ学習」のプロセス（Argyris, 1999 : 68 ; 小川, 2009 : 60-63）に基づいて、企業不祥事の発生と反復のメカニズムを時系列的に検討する。

まず、組織内部で対処すべき事案が発生すると、人々はその対応をめぐって解決策を練る。組織の価値体系は、構成員の意思決定と行動の指針となる。その中で、組織文化ないし倫理風土を反映した暗黙のルールは、構成員が倫理的行動を選択するか、反倫理的行動を選択するか、意思決定とそ

- 
- 14) 日本企業に米国流の経営スタイルが定着して久しいが、株主価値最大化を意識した短期的な利益追求と、それに伴う成果主義人事・コスト削減重視の経営に偏重したことで、不誠実な利益獲得、安全性の軽視、違法行為等による事件・事故を誘発している。それと同時に、経営教育や人材育成の機会も失われ、企業組織と構成員の倫理・道徳意識の低下を招いたと言える（小川, 2009 : 58）。

の後の行動に大きな違いを生じさせることになる。

本来、構成員が事業活動で従うべき規範は、法令と社会規範がある。構成員がこれら両方の規範に則って解決策を実行すれば、社会で問題視されることはない。しかし、公正な手段では時間的・経済的コストが嵩み、当初の組織目的が達成困難であると予想される場合に、反倫理的な価値前提の下では、組織や構成員が不正な手段を選択する可能性が強まる。

そこでは、たとえ反倫理的行動を取ることが個人の意思に反するとしても、大多数の構成員は組織人格によって組織の意思決定に従った行動を取らざるを得ない。組織人格は、構成員の意思決定や行動を統制する役割があり、個々人が組織の価値基準に依存する誘因のひとつと言える。

企業不祥事は、組織人格を持つ構成員によって組織の価値体系に従い、企業の存続や自尊心等を守るために、法令や倫理・道徳といった社会規範を無視した行動を選択した結果である。そこで、次の組織行動は企業不祥事の核心であり、「反コンプライアンス行動の選択と実行」と表現できる。

しかし、社会から糾弾されるような行動を取るとなると、良識のある人間ならば、個人人格によって自己の受容領域を守ろうとするはずである。それゆえ、個々の構成員が不正・犯罪に手を染めるには、組織目的と個人的動機とが一致するような何らかの誘発要因も不可欠となる。

その誘発要因として考えられるのが「道徳的罠」である。道徳的罠とは、「組織において人々を反道徳的行為へ陥れる要因」を指す。中村(2007)は、人々が不正・犯罪の一線を踏み越え、窮地に追い込む組織的要因を考察し、図表3のような6つの罠を指摘した。

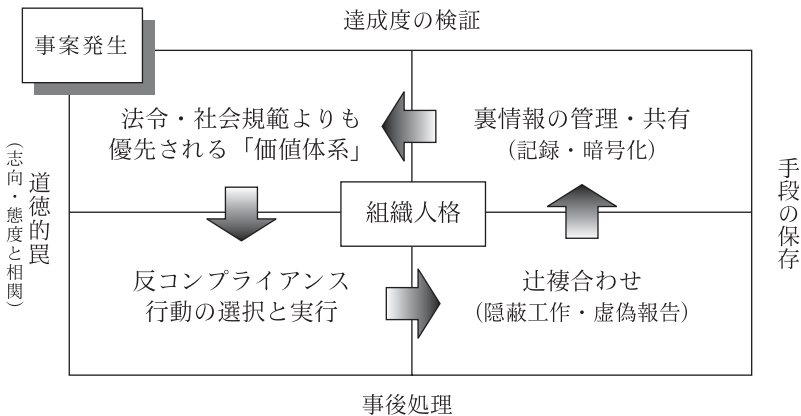
組織の価値体系を咀嚼し、「反コンプライアンス行動の選択と実行」に移行するプロセスには、こうした道徳的罠が潜んでいると考えられる。そして、構成員の志向や態度と相俟って道徳的罠に落ちたとき、企業不祥事の第一歩を踏み出すことになる。

不正な手段を解決策として用いた後は、事後処理として世間を欺くた

めの隠蔽工作や虚偽の資料を作成しなければならない。ここではそうした偽情報の公開に備えるプロセスを「辻褃合わせ」と呼ぶ。さらに、組織行動では複数の構成員が情報を共有する必要がある。そのため、ノウハウや手段を記録するとともに、マニュアルを作成し、関係した人物のみが識別できるような暗号を用いることで、一連の情報を管理・共有する。これらは、複数の構成員が組織として行動する際に不可欠のプロセスであり、「裏情報の管理・共有」と呼ぶことができる。そして最後に組織の価値体系と照合し、達成度の検証が行われる。

以上が組織特性から生じる企業不祥事のメカニズムであり、「負の組織学習」のプロセスである。これらの議論をモデル化すると、図表2のように示される。

図表2 負の組織学習による企業不祥事発生・反復モデル



(出所) 小川 (2009: 63) より一部加筆修正の上、標題を変更

負の組織学習には、正の組織学習と異なり、組織を奈落の底に落とす下方ベクトルが存在する。このベクトルは、当初は不適切な行為を働いた当事者にも見えない不可視の抗力である。組織的な企業不祥事の特徴は、複

数の構成員だけでなく場合によっては組織外部の人員も加わり、金銭的な規模も大きく、事実をもみ消すことが至難の業となることである。

そして、関係者以外へのリークを防ぐため、ひとつの偽りを隠すだけにとどまらず、別の偽りを必要とし、それらの偽りは次第に雪だるまのように膨らんでいく。負の組織学習は、構成員の正常な価値観や行動規範を変容させ、反社会的な行為へと連鎖的に駆り立てる作用があることを忘れてはならない。

こうしたダブル・ループ学習の反復行動によって、組織構成員の人心の荒廃をもたらし、企業財務の不健全な実態を隠し通すことができないレベルに達すると、やがて下方ベクトルもその姿を現し、組織が蝕まれた状態で公のものとなる。そのスピードは遅かれ早かれ確実に進行するため、組織内部で負の組織学習の連鎖から抜け出す方策を見出し、それを実行しなければ、当該組織はいずれ市場から追放され、消滅することとなる。

## 6. 学習棄却の必要性

### (1) 道徳的罍への対応

負の組織学習の連鎖を断ち切ることができない要因があるとすれば、それは何であろうか。これまで検討したように、組織人格を持つ個人は、組織の価値体系に従って行動する傾向が強い。アンドルーズは、個々人が企業というコミュニティに入れば、まず企業の価値観に影響を受けると指摘する (Andrews, 1989 : 101 = 2008 : 110)。

個人の学習プロセスは、組織活動を通じてそれまで個人が持っていなかった志向や態度、価値観を身につけるプロセスである。構成員は日常業務の中で絶えず組織の影響を受けながら学習を繰り返す、当該組織に適応する人材へと育てていく。しかし、組織には危険な道徳的罍が常に潜んでいる。組織構成員が、道徳的罍に嵌まると負の組織学習の連鎖が始まり、そこから抜け出すことが困難となる。

道徳的罣への対応としては、次の2つの方法が考えられる。まず、構成員の無知や無自覚、情報不足に起因して意思決定や価値判断を誤らせるような罣に対しては、プロフェッショナルとしての意識や能力を向上させる経営教育プログラムを必要とする。そこでは、適切な知識やスキル、倫理的価値基準の共有を図るだけでなく、職業道徳と倫理能力の構築を目指し、予想される道徳的罣の影響力を阻止する内容でなければならない。

図表3 道徳的罣と未然防止の可能性

道徳的罣	概念の定義	対応策
①無自覚の罣	自己の選択した行為が自己の意図とは無関係に、結果として反道徳的行為となる罣。	構成員が対応を知らない、倫理的・道徳的な価値判断を誤る、無意識のうち失態を犯すといった問題については、実例や想定され得るケースを使った教育・訓練により未然防止を目指す。その一方で、構成員の意思決定や行動を支配する組織の価値体系によって引き起こされる問題については、教育・訓練を通じた対応のみでは未然防止を図れない。その場合は、組織内の大きな制約条件である価値前提を変更・棄却する必要がある。
②グレイゾーンの罣	道徳的状况はしばしば白黒のはっきりしない曖昧な灰色領域を多く含むため、その境界線の線引きを間違え、結果として反道徳的行為となる罣。	
③道徳的ジレンマの罣	個人がどの道徳に従えば良いのか重大なジレンマに陥ったとき、道徳の優先順位を合理的に選択し得る保障はないため、結果としてそうした意思決定や行為が反道徳的となる罣。	
④組織忠誠心の罣	組織を維持しようとする積極的な心理的態度によって、一個人であれば行わないことも組織の一員としての役割を付与され、悪行に突き進む罣。	
⑤誘惑とプレッシャーの罣	個人が大きな誘惑やプレッシャーに直面した場合、当人の道徳的本能が重大な試練に立たされ、一線を踏み越える罣。	
⑥手段の罣	組織継続の指標である数値目標を重視するあまり、目標達成の手段やプロセスを軽視、もしくは無視することによって反道徳的行為におよぶ罣。	

(出所) 中村 (2007: 144-150) および小川 (2009: 62) をもとに筆者作成



しかし、経営教育が有効となり得るのは、人々の知識や志向・態度を是正できる場合においてである。構成員の意思決定と行動に重要な影響を与える「組織の価値体系」が起因する畏に対しては、経営教育の展開のみでは限界があり、特定の価値前提の意識的な「学習棄却」や、経営者の排除を検討する必要がある。経営幹部の解雇や、その後の組織再編を通して新たな経営者を迎え入れることは、むしろ組織行動を変革させる解決策とも言える (Hedberg, 1981 : 19)。図表 3 は、道徳的畏の概念とその対応策をまとめたものである。

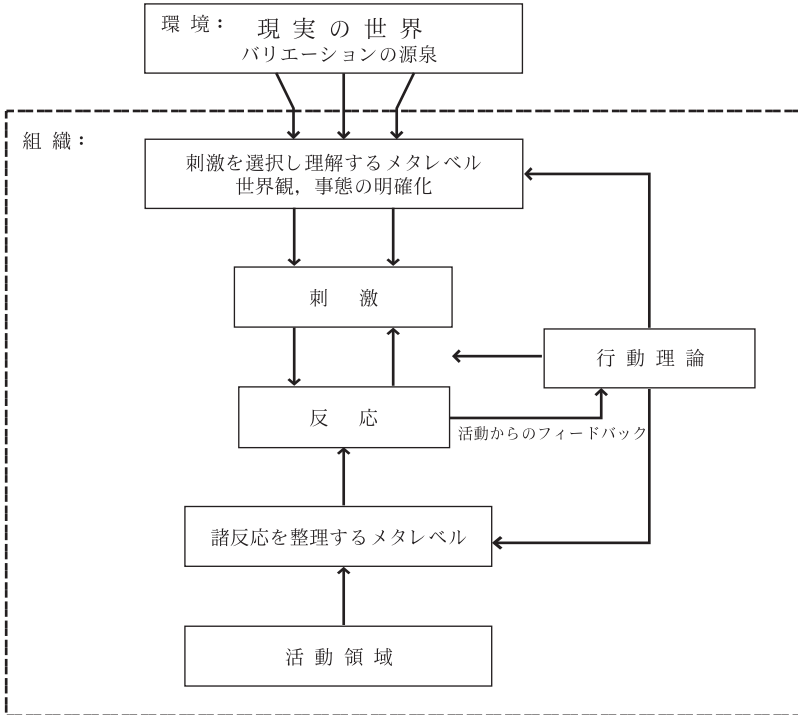
## (2) 学習棄却のメカニズム

学習棄却とは、学習者が知識を放棄するプロセスである (Hedberg, 1981 : 18)。組織の成功は、組織の行動理論である「価値体系」を強固にし、学習棄却を難しくさせる性質がある。しかも組織構成員を通じて知識を棄却するため、ヒトの精神に関わる学習棄却は扱いづらく、エネルギーを消費するプロセスでもある。言い換えれば、学習棄却は学習するときよりも困難が伴う。しかし、ヘドバーグによれば、「理解する」とは新たな知識を学習するだけでなく、時代遅れで誤った方向に導く知識を棄却するという意味も含んでいる。それゆえ学習棄却は、物事を理解するプロセスの中で新たな知識を加えるのと同様に重要である (Hedberg, 1981 : 3)。

組織の学習棄却は、概して名声低下や世論の批判等、問題が生じているときに起きる。経営者がその対応に躊躇すると、企業組織は人々の不信を招くことになる。そのとき、社会規範と相反するメッセージが経営者から発せられると、組織を構成する人々は、新たな経営者を探し始め、究極的には従来の経営手法は崩壊するとヘドバーグは論じる (Hedberg, 1981 : 19)。こうした主張は、負の組織学習の連鎖によって生じる企業不祥事の抑制を検討する上で、重要な示唆を与える。なぜなら、それは企業組織と外部環境との相互作用を通じて、経営者の進退やマネジメントの在り方と

いった組織の価値体系を自ら変革することに言及しているからである。

図表4 SR (Stimuli-Responses 刺激 - 反応) モデル：組織と環境の相互作用



(出所) Hedberg (1981: 10)

ヘドバーグは、図表4のSR (Stimuli-Responses 刺激-反応) モデルを使って、学習棄却のプロセスを次のように説明している (Hedberg, 1981: 9)。すなわち、①現実の世界は、刺激をもたらすバリエーションの源泉であり、②組織のメタレベルは、物事に気づくための刺激を選択し、その内容を理解し、③他のメタレベルは、見出された刺激に調和すると思われる諸反応を整理し、④行動理論に基づいて刺激と反応が見出される。

企業の不正・犯罪が公になると世論の批判が集中し、刺激—反応を通じて組織の「行動理論」に修正・変更が加えられる。このメカニズムが「学習棄却」であり、組織と環境の相互作用によって成り立つことがわかる。図表4のフレームワークに基づけば、①【現実の世界】は「世論の批判」、②【行動理論】は組織の行動に影響を与える「価値体系」に置き換えることができる。さらに、③【刺激を選択し理解するメタレベル】は発生した事案の「状況把握」、④【刺激】は「監視体制の機能」、⑤【諸反応を整理するメタレベル】は「価値体系の代替案の探索」、⑥【反応】は行動理論の修正、つまり「価値体系の修正」となり、学習棄却に至る。

組織は学習棄却の必要に迫られると、内部環境と外部環境からさまざまなストレスを受ける。そのため、しばしば経営者や構成員は逃避行動を試みる。しかし、組織を構成する人々が価値体系の学習棄却を遂行しなければ、組織の存続が危機的状況を迎えることは多くの事例で明らかである。企業不祥事の温床となり得る価値体系が、学習棄却によって改められるというのは意義がある。特に、非制度的な価値前提は、組織道徳や倫理風土とともに組織秩序の礎にもなるからである。法令および社会規範にかなう行動を是とする秩序が形成され、ステークホルダーの要請に応え得る規範が組織に浸透すれば、構成員が提供する製品・サービスに質的向上をもたらし、顧客・消費者の満足度を高めることができる。社会に受容される企業は、収益を生み出し、結果的に組織の永続性をも可能にする。

## 7. 企業不祥事の克服への取り組み

### (1) 環境要因とエントロピーの抑制

これまでの考察から、企業組織には不祥事を引き起こす複合的・多元的要因が存在することが明らかとなった。企業不祥事の環境要因は、組織的要因と人的要因の大きく2つに分けられる。その上で、企業が対応すべき方策は個々の要因によって異なることを確認した。本稿で議論した環境

要因を体系的にまとめると、図表5のように示される。

図表5 企業不祥事的环境要因

組織的要因			人的要因	
価値体系	制度的な価値前提	ノルマ重視・収益性偏重の政策	意思	構成員の人格
	非制度的な価値前提	組織文化、倫理風土、慣習、組織の掟	精神	
行動	道徳的畏		教育	志向・態度
学習	負の組織学習			倫理観・道徳観の欠如 <sup>15)</sup>

(出所) 筆者作成

経営者や構成員は、意思決定と行動の中で常に組織の価値体系を検証し、不祥事の源泉の発見に努め、それを棄却する必要がある。しかし、組織が「それまでの自分」を棄却してしまうと、麻痺するか、熱心に再学習するか、いずれかの状態に置かれるとヘドバーク (Hedberg, 1981 : 19) が指摘するように、学習棄却後の価値体系の再設計を行わなければ問題解決には至らない。

そこで、企業不祥事の抑制効果として期待される制度的な方策にコーポ

15) 企業に従事する構成員の倫理観・道徳観について、ガードナーは次のように述べている。ビジネスマンという職業には倫理規範が組み込まれておらず、医師や法律家、建築家といった真のプロフェッショナルと違い、職業道徳を教え込むメンタリングの仕組みもなければ、免許も必要ない。企業経営に求められているのは法律に違反せず、利益を上げることだけである。そして、単なる職業上の選択肢のひとつであるため、最初は強い倫理観を持って仕事を始めた人でも道を踏み外しやすい (Gardner, 2007 : 54 = 2008 : 125)。それゆえ、経営教育では企業内の構成員に対して職業道徳や倫理規範を組み込んだ教育プログラムの展開を継続的に実践する必要がある。

レートガバナンス（企業統治）や内部統制といった監視体制がある。それによって、企業活動の違法行為を誘発する経営者の意思決定や行動を早い段階でチェックし、是正することが可能となる。

実際、地方の有力企業において企業不祥事が相次いだ要因としては、経営者への監視・監督体制の不備が指摘されている（小沼，2007：80）。特に、地域の振興や雇用創出に寄与してきた企業は、財務体質が健全で取引銀行による関与が薄く、外部からの監視の目が行き届かなかつたり、あるいは創業家が大株主でその系統を汲む経営者が不正・犯罪を働いても、取締役会や従業員はそれに対して諫言せず、長年にわたって看過してきた背景がある。先にシムズが指摘したとおり、監視体制が欠如した企業組織では反倫理的風土が醸成され、結果として組織や構成員の不正・犯罪を許すことになる。

しかしその一方で、すでに組織が何らかの不祥事を経験している場合は、諸事例からも明らかなようにコーポレートガバナンス等の監視体制を整備・強化するだけでは十分とは言えない。組織構成員を指導・育成する<sup>16)</sup>仕組みや組織道徳・倫理規範が不在の環境では、負の組織学習の連鎖は避け難いからである。経営者は、むしろ不祥事の再発防止に向けた倫理規制に基づいた経営教育プログラムの整備と実践、およびプロフェッショナルとしての職業道徳を備えた人材の育成に傾注する必要がある。これらの成果を最大限に発揮するには、組織的要因への対応も不可欠である。それは、末端に至る全ての構成員がコンプライアンス（法令および社会規範の

---

16) バブル経済崩壊以降、証券会社や自動車メーカー、総合商社、食品メーカー等の日本を代表する大手企業が不祥事を繰り返した事件は未だ記憶に新しい。いずれの企業も最初の不祥事の後に、コーポレートガバナンスの在り方を見直したり、コンプライアンス経営の仕組みを導入したりしたものの、次の不祥事を防ぐことはできなかった（桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター，2004：12-28，國廣・五味，2005：14-20，平田，2008：318-347）。

<sup>17)</sup> 遵守) を実践できるような価値体系の構築にかかっている。

企業組織は、アンドルーズが指摘するように、人々が相互に影響しながら価値観やルールを構築し、優れた組織文化を創造することができる(Andrews, 1989 : 101-102 = 2008 : 113-114)。モラル(士気)が高い組織では、概して不祥事の発生は抑制される。健全な企業経営と不祥事の未然防止を目指す経営者は、継続的に経営教育を実践するだけでなく、組織の公正な行動を規定する価値体系を創造し、組織道徳や倫理規範の醸成とモラルの向上を図ることが求められる。その際、顧客・消費者の視点に立った理念・哲学とは何かを経営者自ら問い質し、企業組織のレゾンドートル(raison d'être : 存在意義)を組織全体で共有・浸透させ、構成員一人ひとりのモラルを高めていかなければならない。

さらに、企業組織を外部環境と閉ざした空間に置くのは好ましくない。外部と内部でエネルギーの出入りがない状態になると、組織内部でエントロピー<sup>18)</sup>が増大し続け、無秩序な状態に陥るからである(Albrecht, 2003a : 6-7 = 2003b : 5)。エントロピーの増大、すなわち「成果に繋がらないエネルギー」の増大は、組織構成員の志向・態度を乱し、企業行動に悪影響を及ぼすことになる。学習棄却のプロセスで重要なのは、組織が外部環境からストレスを受けるという点である。このストレスは、組織の価値体系を変革する圧力になり得る。企業不祥事が発生・反復する組織では価値体

---

17) コンプライアンスは一般に「法令遵守(法令順守)」と訳されるが、すでに多くの識者が指摘するように、企業が厳に守り従うべき規範は法令だけでなく、倫理・道徳といった社会規範も含まれる。実際、複数の業界・企業において、事案発生後の「法的に問題なし!」という感覚から、法令以上の規範に応えようとする意識が欠如し、消費者への対応が後手に回り、社会的反発を招いて大きな代償を支払うといったケースが少なからず見られる(『日経ビジネス』2005年8月22日号 : 28-31)。それゆえ、コンプライアンスという概念を「法令および社会規範の遵守」と捉えるのが望ましいと言える。

18) 本稿では、熱力学の概念であるエントロピー(entropy)を拡張し、メタファーとして用いる。

系が内向的になっていることが多く、組織内部のエントロピーは増大した状態になっていると想定される。学習棄却の発生は、外部環境との相互作用が前提となることから、こうしたエントロピーを低減させる効果があると考えられる。

## (2) 正の組織学習への実現に向けて

組織内部のエントロピーは、企業の価値体系の在り方と 관련된 問題であり、経営者はエントロピーの発生や増大に注意を払う責務がある。ザ・リッツ・カールトンのように顧客利益の視点に立った価値体系を従業員に徹底して教化し、絶えず外部環境との接触と相互作用の緊張感を保つことで、組織内部のエントロピーを抑制することができる。

それゆえ、ここでの経営教育上の課題は、社会規範や職業道徳を備えた職業人を育成するだけでなく、組織が外部環境とのコミュニケーション能力を向上させることで、社会に不必要な疑念<sup>19)</sup>を抱かせる言動や態度、あるいは組織の隠蔽体質を排除していくことにある。

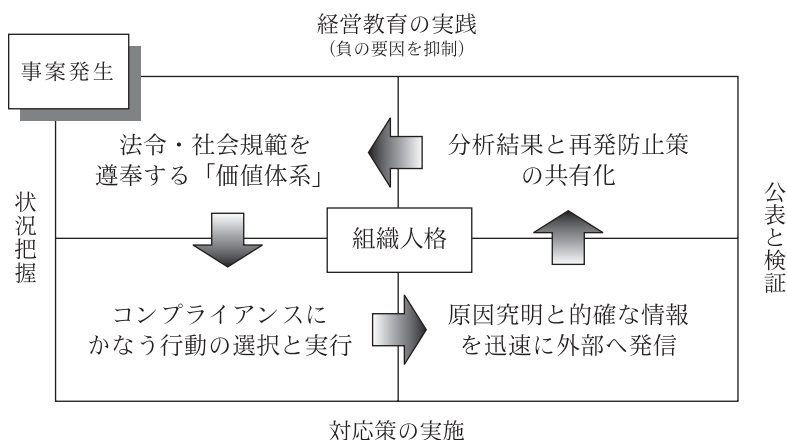
その上で経営者は、構成員が有する組織人格の特性を利用し、組織学習の好循環を創造することが要請される。日々の経営活動の中で多くのステークホルダーとかわりながら、多種・多様な事業活動を展開する企業において、予期せぬ突発的な事件・事故を避けることは難しい。しかし、発生した事案に対して、法令や社会規範を遵奉する価値体系に基づいた組織構成員を指導・育成することで、公正かつ誠実な企業行動を実現することが可能となる。

---

19) ナッシュ (Nash, 1990 : 231-234 = 1992 : 314-318) は、事実を社会に適切に説明しなかったために企業の信頼を著しく傷つけた事例を挙げ、経営陣の意思決定は消費者との信頼関係に大きな影響を与えるシンボリックなメッセージを含んでおり、たとえ法的に問題がなくとも反対者からの視点に立ってシンボリックな側面に配慮がなされなければ、無責任なものになると指摘している。

こうした正の組織学習の循環を実現させるには、企業行動の原点となる価値体系を経営者自ら検証し、組織の外部環境と適切にコミュニケーションを取りながら、適宜、見直していく必要がある。図表6は、学習棄却後に新たに創出される正の組織学習の好循環を意図したものであり、企業不祥事の未然防止と抑制を目指すソリューションモデルである。

図表6 正の組織学習による好循環ソリューションモデル



(出所) 筆者作成

## むすびに

本稿では、企業不祥事の発生と反復を招く背景は、組織的要因と人的要因が相互に作用することで、最終的に負の組織学習の連鎖に至ることを論考した。組織には、法令や社会規範よりも組織の価値前提を優先させる道徳的罣が潜んでおり、組織人格と組織活動の中で培われてきた志向・態度によって、構成員は自己の受容領域を押し広げても組織の意思決定に従う可能性があることを確認した。

組織が負の組織学習の連鎖に打ち勝つには、構成員に対する経営教育ブ



プログラムを展開するのみでは不十分であり、企業行動の原点で不祥事の温床となり得る組織文化や倫理風土、経営政策や行動規範といった価値体系を経営者自ら検証し、必要に応じて棄却しなければならないと主張した。そして、経営者には、顧客利益に立脚した企業行動を実践するための価値体系を創造し、組織が外部環境とのコミュニケーション能力を高めることで、組織内部のエントロピーを抑制し、企業不祥事の発生と反復を避ける組織を構築する責務があることも指摘した。

最後に、今後の研究課題としては、負の組織学習の理論を精緻化するとともに、企業不祥事の未然防止と克服を図るための戦略的な取り組みを考察することである。実際には、企業イメージを重視した戦略が反倫理的行動を引き起こす(Nash, 1990 : 216 = 1992 : 293) ことも広く認められており、単に経営戦略を策定し、実践するだけでは企業不祥事を免れることはできない。それゆえ、企業経営と経営教育がリンクした経営戦略の枠組みの中で構築される組織学習の好循環を検討し、企業不祥事の抑制を目指した理論研究の深化を図りたい。

謝辞：本稿の査読者には、筆者の認識不足や論理上の問題点を2度にわたって詳細にご指摘いただいた。また、筆者が韓国経営教育学会2009年度春季学術発表大会(2009年4月11日、韓国・慶熙大学校)や日本経営学会関東部会例会(2009年5月30日、東京富士大学)において、関連した研究発表を行った際もメンテータやフロアから数多くの貴重なコメントをいただいた。本稿はこうした議論の場を経てまとめられた研究成果でもある。しかし、その中のいくつかは解決できなかった問題もあり、今後の課題として考察を深めていきたい。諸先生に深く謝意を表する次第である。

## 参考文献

- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』 白桃書房.
- 稲垣重雄 (2008) 『法律より怖い「会社の掟」』 (講談社現代新書 1939) 講談社.
- 小川達也 (2009) 「企業不祥事のメカニズムと経営教育の課題－負の組織学習の存在とその克服に向けて－」 『経営教育研究』 Vol.12, No.1, pp.57-68, 学文社.
- 菊池敏夫 (1996) 「企業行動と倫理的価値」 『経済集志』 日本大学経済学研究会, Vol.65, No.4, pp.27-35.
- 菊池敏夫 (2007) 「不祥事を抑制する企業統治」 『週刊エコノミスト』 4月3日号, pp.58-61.
- 國廣正 (2007) 「“法令順守” だけでは生き残れない」 『週刊エコノミスト』 12月25日号, p.85.
- 國廣正, 五味祐子 (2005) 『なぜ企業不祥事はなくなるのか：危機に立ち向かうコンプライアンス』 日本経済新聞社.
- 小沼靖 (2007) 「捨ておかれた倫理観 食品企業の不祥事に共通する同族経営, 地方の有力企業…」 『週刊エコノミスト』 12月11日号, pp.80-81.
- 財団法人経済広報センター (2008) 『第11回 生活者の“企業観”に関する調査報告書』 ([http://www.kkc.or.jp/society/survey/enq\\_080424.pdf](http://www.kkc.or.jp/society/survey/enq_080424.pdf)).
- 齋藤憲監修 (2007) 『企業不祥事事典－ケーススタディ 150－』 日外アソシエーツ.
- 桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター・三菱自動車事件検討チーム (2004) 「三菱自動車のコンプライアンスはなぜ失敗したか」 『季刊コーポレートコンプライアンス』 第1巻, 秋号, pp.12-28.
- 中村秋生 (2007) 「組織における道徳的畏」, 日本経営教育学会編 『経営教育研究 10 経営教育の新機軸』 学文社, pp.139-153.
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論－社会に信頼される企業の形成』 中央経済社.
- 山口善昭 (2003) 「経営組織論と企業倫理」, 松本芳男編著 『経営組織の基本問題』 八千代出版, pp.165-184.
- 『朝日新聞』 「企業や人“信用できぬ” 6割 朝日新聞社世論調査」 2008年3月21日 (東京朝刊), 2面.
- 『日経コンピュータ』 「特集1 トラブル原因の49%が“うっかり”」 2008年7月15日号, pp.38-41.
- 『日経ビジネス』 「特集 CSR で会社を守れ」 2005年8月22日号, pp.28-31, 38-39.

- 『フォーブス [日本版]』「自らの行動を律する “企業理念” [ザ・リッツ・カールトン大阪]」2006年8月号, pp.63-64.
- 『週刊ダイヤモンド』「特集 リッツ・カールトン 極上の “おもてなし”」2007年3月31日号, pp.30-62.
- Albrecht, K. (2003a) *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*, AMACOM (有賀裕子, 秋葉洋子訳 (2003b) 『なぜ、賢い人が集まると愚かな組織ができるのか—組織の知性を高める7つの条件—』ダイヤモンド社).
- Andrews, K. R. (1989) “Ethics in Practices,” *Harvard Business Review*, Vol.67, Issue 5, pp.99-104 (村井裕訳 (2008) 「企業倫理の道」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻第1号, pp.108-119).
- Argyris, C. (1999) *On Organization Learning, 2nd ed.*, Blackwell.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Practice*, Addison-Wesley.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社).
- Harvard Business Review*, “The Ethical Mind: A Conversation with Psychologist Howard Gardner,” Vol.85, No.3, 2007, pp.51-56 (山本冬彦訳 (2008) 「ハワード・ガードナーが語る ビジネスマンは道徳心を失いやすい」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻第1号, pp.120-128).
- Hedberg, B. L. T. (1981) “How Organizations Learn and Unlearn,” in Nystrom, P. C. and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting Organizations to Their Environments*, Oxford University Press, pp.3-27.
- Nash, L. L. (1990) *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press (小林俊治, 山口善昭訳 (1992) 『アメリカの企業倫理: 企業行動基準の再構築』日本生産性本部).
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社).
- Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 4th ed.*, The Free Press.

Sims, R. R. (1994) *Ethics and Organizational Decision Making: A Call for Renewal*, Quorum Books.

The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. “About Us” at <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/Default.htm> and “Fact Sheet” at <http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/FactSheet.htm> (ザ・リッツ・カールトン ホテル カンパニー社「会社概要」<http://corporate.ritzcarlton.com/ja/About/Default.htm> および「データシート」[http://corporate.ritzcarlton.com/ja/Press/FactSheet .htm](http://corporate.ritzcarlton.com/ja/Press/FactSheet.htm)).

# ビジョンが身体反応に及ぼす影響について

：卓球におけるビジョントレーニングの可能性

田島外志美／広瀬盛一／武藤篤生／西村卓二

## はじめに

本研究の目的は、卓球競技における競技力と視機能の関係を明らかにすることにある。スポーツにおいて競技者は、状況変化を素早く判断しながら反応しなければならない。状況変化をとらえるために、視覚は五感の中で最も重要なものである。スポーツの科学的研究の発達と共に、スポーツと視覚の関係についても多くの報告がなされるようになってきた。たとえば、1980年代からはAOA（American Optometric Association）により組織的にスポーツ選手の視覚能力について検査がなされるようになった。それとともに視覚とスポーツを研究するスポーツビジョンもめざましい発展を遂げてきた。

AOAは21種目の競技者の視機能測定を行い、その結果、各競技種目における視機能（AOAは17項目の視機能をあげている）の重要度をスコア提示している（資料表1）。しかし、卓球競技はAOAの調査した競技種目には含まれておらず、競技力と視機能の関係は明らかにされなかった。

日本では1988年にスポーツビジョン研究会が設立され、AOAの指標に基づく測定機器を開発している。そこでは、競技力との相関が認められない項目を削除し、8項目（静止視力、KVA動体視力、DVA動体視力、コントラスト感度、眼球運動、深視力、瞬間視、目と手の協応動作）を採用している（資料表2）。

この指標を基にした卓球の競技力と視機能の関係に関しては真下・石垣・遠藤（1994）らによる研究があり、KVA 動体視力、コントラスト感度、深視力は静止視力との相関が高いことが明らかにされている。また、卓球選手では競技レベルのランクと手と目の協応動作、DVA 動体視力と相関が高いことが示されている。しかし、スポーツビジョン研究会の測定項目は測定装置が高価であるため、一般化が困難かつ、測定施設が限定されてしまう欠点がある。ビジュアルトレーニングの有効性を知りつつも、現場ですぐに使えないことが課題であった。

石垣らは静止視力との相関が高くない4項目（DVA 動体視力、眼球運動、周辺視野、瞬間視）を測定・評価し、トレーニングできるPCソフトウェア（SPEESION）を2001年に開発した。しかし、スポーツビジョンの研究はスポーツビジョン方式の8項目が主流であり、SPEESIONでの研究が少なく、その信頼度を高める研究の必要性も示されている。そこで本研究では、SPEESIONの測定結果が、先行研究で明らかにされている卓球競技力と視機能の関係と同様な傾向を見ることができると検討する。さらに、競技者に対して視機能を高めるためのビジュアルトレーニングの方向性についても言及する。

## 問題意識

本研究の目的は、スポーツ現場、とくに卓球競技におけるパフォーマンスの向上に寄与するスポーツビジョンの測定・評価方法、およびトレーニング方法を明らかにすることにある。本研究では、研究の第一歩として、スポーツにおけるビジョンの重要性の確認、スポーツ特性とビジョンの関係の検討、現場でのスポーツビジョンの測定方法の検証を行う。

## 1. スポーツビジョン

### (1) スポーツにおける視覚の重要性

私たちは、外部からの情報を五感（視覚、聴覚、嗅覚、味覚、知覚）によって得ている。その中でも見ることから得られる情報量は膨大で、日常生活の情報量の70%、研究者によっては90%を占めるとも言われている（真下，2002，p1）。スポーツの場では目の役割は非常に大きく、例えば、視覚以外の感覚が失われてもスポーツをすることは可能であるが、見えなくなってしまうとほとんどの競技をすることができなくなってしまう。このことは、障害者スポーツで取り上げられているスポーツ種目からも裏付けられる。視覚障害者の種目で、健常者の競技ルールとほぼ同じルールで実施されているのは、水泳、マラソン、柔道で、AOAのスコア表で視機能の重要度がさほど高くないとされている種目と重なっていることから明らかである。

### (2) スポーツビジョン (Sports Vision) とは

日常生活での眼のよさは「静止視力」のよさを指すが、スポーツにおける眼のよさは静止視力をベースにした認知的要素（先見性、読み、予測、洞察力、察知など）を指している。視覚機能とは視力・眼球運動・両眼のチームワーク・調節機能などの入力機能と脳の中で視覚情報を認知・記憶・イメージする処理機能の2つを総合した機能のことを指す（視覚機能研究会，2006）。これらを特にスポーツの文脈において捉えようとしたのがスポーツビジョンであり、状況把握のための視覚能力として8項目が設定されている。

スポーツビジョンのコンセプトは「測定・評価、強化、矯正、保護」の4つの側面からスポーツ選手のポテンシャルを伸ばし、競技力の向上に寄与しようとするものである。本研究では4つの側面のうち、測定・評価、強化について触れていく。

### (3) スポーツビジョン研究

これまでの多くの研究（石垣 2002, 2007, 中村 2008, 真下 2002）からスポーツ選手の視機能は、以下の特徴が明らかにされている。

- ① 競技力と相関があり、競技レベル \*A > B > C の順で優れている
- ② ボールゲーム > 非ボールゲーム > 非スポーツの順で優れている
- ③ DVA 動体視力, 眼球運動, 周辺視野は加齢と共に発達し, 20 歳をピークとする
- ④ DVA 動体視力, 瞬間視の個人差は小学生低学年で存在し, 個人差をもたらす要因の一つとして子供の運動の多寡が推測されている
- ⑤ 静止視力が悪くピンボケの場合には, 動体視力や深視力, 瞬間視などの視機能も低下し, スポーツパフォーマンスも低下すると考えられている (適正に矯正すれば問題は解決する)
- ⑥ スポーツの特性による視機能の違いでは, サッカーでは深視力や眼球運動, 野球では動体視力, テニスや卓球やバドミントンでは動体視力や瞬間視, ボクシングでは協応動作が優れている (資料表 3, 表 4)

### (4) 卓球競技のスポーツビジョンの特徴

卓球の打球は時速 140km で, 相手からの到達時間は 0.2 秒といわれている。全身の反応時間が 0.3 秒なので, 打球が打たれてから反応していたのでは対応が遅れてしまう。つまり, 実践においては相手の動きや自らの打球を考慮して動く必要がある。つまり, 反射よりも早い反応が求められるのである。そのため卓球選手の動体視力は, オリンピック選手レベルでも他の競技に比べて上位にランクされる。また, 特に, 水平方向に動くも

---

\* 競技レベル A: レギュラースタメンとしてチーム内で信頼されている選手 (トップ選手), B: A に次ぐランクで交代要員として使われることが多い選手, C: 下位レベルの選手で公式戦の場合は控えに回ることの多い選手



のを識別する動体視力が高いとされている。国内のトップ選手を対象に行われた調査では、被験者 19 人の平均が 5 点満点の 4.4 であるのに対して、大学の男子テニス選手 36 人の平均が 3.9、バレーボールの日本リーグ（現 V リーグ）女子 25 選手の平均が 2.7 だったという。さらに、1996 年アトランタ、2004 年アテネ両五輪代表となった遊沢亮（東京アート）の数値は 40 点満点の 39 点で、当時、他の競技の選手と比べても一番だったとされる（表 4）（中村 2008）。

山本ら（2007）、石垣（2005）、真下・石垣・遠藤（1997）によれば、卓球におけるスポーツビジョンの特徴は以下のようにまとめられる

- ① DVA 動体視力と手と目の協応動作、周辺視野との相関が強く、必要な能力といえる
- ② 男女の性差は認められない
- ③ 戦型による視機能は、前陣速攻型＞ドライブ型＞カット型の順で優れている
- ④ 戦型別トレーニングすべき視機能は  
前陣速攻型：KVA 動体視力、DVA 動体視力、手と目の協応動作  
ドライブ型：手と目の協応動作、眼球運動、深視力  
カット型：深視力、手と目の協応動作、眼球運動

であった。

#### (5) スポーツビジョンのトレーニング

スポーツビジョンの「強化」に当たるトレーニングは、ビジュアルトレーニングと呼ばれる。石垣（2007）はビジュアルトレーニングにおいて二つの要素の組み合わせを提唱している。一つは基礎になる視覚機能（動体視力、瞬間視、眼球運動、周辺視野など）の向上であり、情報収集力を高めようとするものである。二つ目はスポーツ種目と結びつけたトレーニングであり、日頃のスポーツ練習の中で各視覚機能を必要とする練習、また

は発揮せざるを得ない状況をつくる練習を提案している。しかし、視機能のトレーニングを実験的に行った研究はほとんどない。トレーニングの頻度、回数、強度、期間よっての効果測定、効果保持期間はこの領域の課題である。現在確認されているトレーニング効果は以下のとおりである。

- ① トレーニング効果は1ヶ月目までは顕著であるが、2ヶ月目以降は緩やかになる
- ② トレーニング効果はトレーニング中止後、2ヶ月は保持される
- ③ トレーニング効果はトレーニング前の視機能が低い者ほど顕著であるという報告と、低い者も高い者も同等に向上するという報告があり、どちらとも言いがたい
- ④ 時間的限界は15分間の運動によって視力値は負荷の大きい順に低下していく
- ⑤ 疲労は運動終了後30分程度で回復する
- ⑥ 頻度は週1回～3回、4週間～8週間の実施が多い

中村（2008）によれば、スポーツ団体もビジョンに注目しており、日本ハンドボール協会が五輪代表のトレーニングに採り入れた。また、バスケットボール、バレーボール、ソフトボールなど九つのトップリーグが参加する「日本トップリーグ連携機構」は2008年の若手研修会から、スポーツビジョンの訓練を採り入れた。さらに、野球でもビジュアルトレーニングが広く採り入れられるようになってきた（プロ野球では広島、阪神、楽天。巨人もスポーツビジョントレーニングを取り入れることを明らかにしている）。日本サッカー協会も子供を対象にトレーニングの導入を検討しているという。

## 2. ビジョンの測定方法について

スポーツビジョンの測定方法については、様々な組織や団体がそれぞれ

に測定項目や手法を提唱している。AOA, スポーツビジョン研究会, PCソフトウェアによる測定, 視覚行動研究所などがある。

### (1) AOA (American Optometric Association) 17項目 (資料表5)

スポーツの起源は古く、紀元前500年ごろから、既にボールを投げたり、棒で打ったりするスポーツがあったといわれているが、統一したルールなどで近代スポーツの形を整えたのは19世紀の半ば以降だといわれている(真下, 2002, p.20)。

そのスポーツを、視覚という視点から研究するスポーツビジョンの研究機関を初めて作ったのはアメリカにおける Optometrist (矯正レンズの処方をしたり、視機能訓練を行ったりする検眼士) の協会, American Optometric Association (AOA) である。AOA内に Sports Vision Section が誕生したのは1978年、このころより研究が盛んになった。

### (2) スポーツビジョン研究会 (資料表2・表3)

日本では1988年にスポーツビジョン研究会が設立され、AOAの指標をもとに、測定機器や、競技力との相関が認められない項目を削除し、8項目を採用している(資料表2)。スポーツビジョン研究の指標とされている測定方法であり、測定した数値を5段階に分類したスポーツビジョン評価基準(資料表3)によって他種目、同種目の異集団との比較ができるようになった。今までの研究データの蓄積があるため、信頼性も高いとされる。

### (3) パソコンソフトウェアによる測定

SPEESION (㈱アシックス) や三次元表示方式の3DVTS (㈱オリンパスビジュアルコミュニケーションズ) などがある。以下はSPEESIONの測定項目の概要である。通常、プログラムに沿って実施するため、DVA

動体視力→眼球運動→周辺視野→瞬間視の順に測定されることが多い。

① DVA 動体視力 (図 1)

モニターを右から左へ1桁の数字が高速で移動していく中、途中2ヶ所で数字が変化する。被験者は眼球運動だけで数字を追い、3つの数字を識別できるか否かによって測定する。3つの数字すべてを正解できた場合を

正解とし、正解の場合には表示速度の上った視標が提示される。不正解の場合は、再度同水準の視標が提示され、それが不正解の場合には水準の低い速度の視標が提示されるといった設定になっており、最大20問、最小で6問提示し、この間に1～10ランクの評価が決定される。

② 眼球運動 (図 2)

モニターの9つのポイントにランダムな順序で視標の■が提示される。9つのポイントのうち1～3の視標は●が混入される。被験者は眼球運動のみで視標を追跡し、●のあったポイントを識別する。すべての提示が終了

ののち、●の混入されていた地点を回答するものである。正解・不正解によって視標提示のインターバルが変化し、ランクが高いほどその視標提示のインターバルは短くなっていく。

図 1 : DVA 動体視力

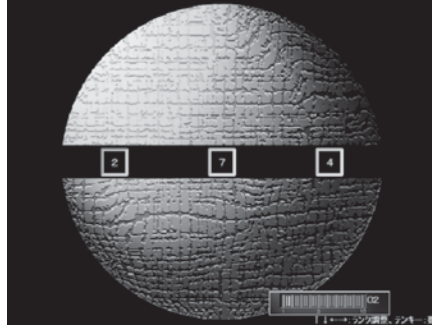
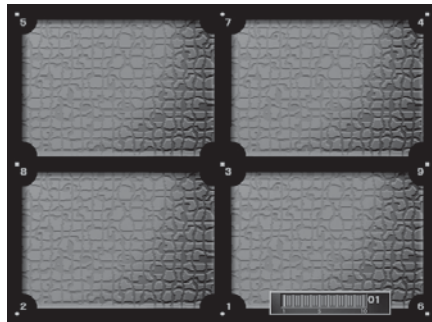


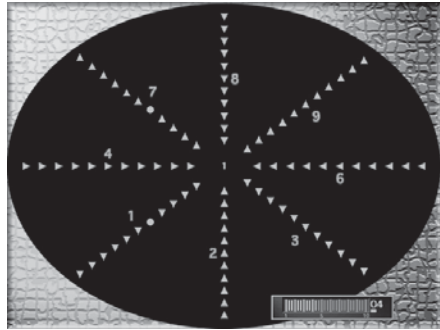
図 2 : 眼球運動



③ 周辺視野 (図 3)

モニターを中心に1桁の数字が250ミリ秒で瞬間的に表示されると同時に、周辺に現れる8方向の▲の列が250ミリ秒で表示される。その8方向の▲のうち●が混ざる2方向の列を認識することで測定する。被験者はモニター中心の1桁を識別し、次に●の含んだ2列の▲の2方向を回答するものである。中心の数字と2方向の計3つの正解で正答とし、中心から遠方の●が識別できるほど周辺視野が広いとする。

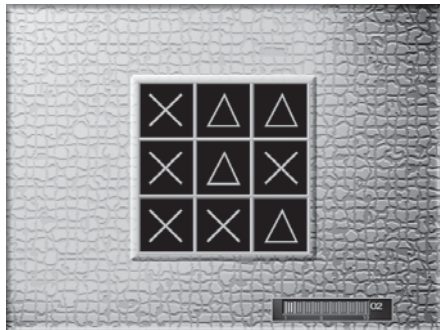
図 3: 周辺視野



④ 瞬間視 (図 4)

9枚のパネルに並べられた○△□×といった4種類の記号のうち、2種類の記号の組み合わせが途中2回変化し、合計3枚のパターンとして連続的に提示される。3つのパターンが提示された後、そのうちの2回目のパターンについて指定された記号の位置を回答する。4つの記号の組み合わせはランダムであり、そのパターンの予測は不可能とされている。これも他の測定項目と同様に正解することによって水準が上がり、各パターンの提示時間の間隔が短くなっていく。

図 4: 瞬間視



#### (4) ゲーム機による測定 DSソフト:見る力を実戦で鍛えるDS眼力(メヂカラ)

DS眼力トレーニングのソフト内にはSPEESIONと同様、動体視力、瞬間視、周辺視野、手と目の協応動作を鍛える目的のトレーニング種目が設定されている。開発者の石垣(2008)によれば、DSソフトによるトレーニング効果は、2ヶ月で効果を測定できた。また、SPEESIONで測定される視機能を優位に向上させたと報告している。

### 3. 調査方法

#### (1) 測定方法の選定

先に述べたように、スポーツビジョンには8項目がある。これらすべてを継続的に測定するためには、時間と費用などのコストが大きくなってしまい現実的ではない。そこで、本研究の目的に照らし合わせ、低コストで大きな対象者を扱うことができ、対象者への負担が少ない方法を探った。

その結果、アシックス社のSPEESIONというパソコンソフトによる測定が候補になった(同ソフトはすでに終売となっていたが、開発担当者である愛知工業大学の石垣尚男先生のご厚意により、ソフトを譲っていただくことができた)。SPEESIONによるメリットは、パソコンで測定・評価ができる点にある。画面の大きさなどの基本的な仕様を満たしていれば、スポーツビジョンの測定施設に行くことなく、スポーツビジョンを測定することができる。日々トレーニングをしているスポーツ選手にとって、移動にかかるコストを低減できるのは非常に大きい。

また、SPEESIONには測定だけでなく、トレーニングの仕組みも組み込まれており、トレーニング効果についても分析できる点が、将来的な研究につながると考えられた。

スポーツビジョンの機能を明らかにするために、東京都内にある大学の女子卓球部の選手15名を対象とした測定を実施した。まず、SPEESION

を用いて動体視力 (DVA), 眼球運動 (OMS), 周辺視野 (PV), 瞬間視 (VRT) の四項目を測定した。測定場所は、被験者が通常練習に使用している体育館である。

まず、被験者全員にソフトの説明をしたうえで、合計三回のテストを受けてもらった。一般的に、このような測定では、測定に対する学習効果が期待できる。したがって、被験者がテストに慣れて、安定した結果を得るためには、数回のテストを行うことが望ましいとの先行研究に従った。一回目は、被験者がテストに不慣れでデータが不安定であることが多い。そこで、本研究では一回目の測定値を用いず、二回目、三回目いずれかの調査のうち数値の良いものを採用することとした。全般的な測定結果として、相対的に、一回目の測定値よりも二回目以降の方が高い傾向にあり、二回目と三回目とは数値に大きな違いは見られなかった。

次に、今後のトレーニングの可能性を探るため、測定後に SPEESION やスポーツビジョントレーニングについての感想や意見を自由記述で被験者に求めた。

さらに、スポーツビジョンと卓球という競技特性との関係を明らかにするために、プレースタイル（戦型）を分類し、実力に応じたランキングを二段階で行った。プレースタイルは、卓球台からの距離に応じて前陣速攻型、ドライブ型、カット型、オールラウンド型（前陣速攻とドライブのどちらもこなす）の4つに分けた。ランキングに関しては部内外の戦績を基に指導者に分類を依頼した。

#### 4. 分析

今回は、SPEESION によって得られたランク（1が最低～10が最高）を用いて分析をすることにした。なお、静止視力については、別途データを得ている。資料表 6・7 に測定から得られた結果のまとめを示す。

静止視力については、全体的には大きな違いは見られなかった。ただし

左右の静止視力が異なる被験者については、先行研究にもあるように矯正をした後にスポーツビジョンの測定を行うことが望ましいことから、その後の分析から外すことにした。SPEESIONによる測定項目である動体視力 (DVA)、眼球運動 (OMS)、周辺視野 (PV)、瞬間視 (VRT) については、ばらつきがみられた。特に、瞬間視については、ばらつきが大きかった。

これらの項目を相関分析したものが表7である。スポーツビジョンは、安定した静止視力と相関関係があるとされているので、左右で視力が大きく異なる被験者を外した上で分析にかけることにした。その結果、左右の静止視力は、相関係数 0.743 で統計的に有意となった。動体視力 (DVA) は、周辺視野 (PV) と強い正の相関関係が見られた (相関係数 = 0.603)。同様に、眼球運動 (OMS) も周辺視野 (PV) と強い正の相関関係が見られた (相関係数 = 0.744)。周辺視野 (PV) は、瞬間視 (VRT) と正の相関関係が見られた (相関係数 = 0.555)。

さらに、ランキングとスポーツビジョンとの関係を明らかにするため、一元配置の分散分析を行った。その結果、瞬間視 (VRT) において、実力上位陣 (A team 平均 5.00) と実力下位陣 (B team 平均 3.43) との違いが見られた ( $F=4.78, P<0.05$ )。

しかし、先行研究で指摘されていたプレースタイルによるスポーツビジョンの違いは、今回の測定では確認することができなかった。

SPEESION に対する被験者の意見や感想を見たところ、測定環境に対する意見、測定方法に対する意見、トレーニングや自己効力感に関する意見などが見られた。

測定環境については、静かな環境で疲れていない状態で行いたいという意見が見られた。測定には、一人 20 分弱必要となるため、まとまった時間を取ることが難しく、被験者によって測定のタイミングを変えざるを得なかった。まわりの練習の音などが気になっている場合もあった。その一



方で、まわりの環境に左右されないと感じている被験者もいた。

測定方法については、ゲーム感覚で気軽にできるという意見が多かった。気軽に目の客観的な情報を得られるという SPEESION のメリットが認識されていることがわかる。また、片眼ごとの測定やトレーニングができればよいという意見も聞かれた。

トレーニングや自己効力感に関する意見としては、回数をこなしていくうちにランクが上がったり、測定をしてから卓球のトレーニングを行うとボールが見やすかったなどの意見が多かった。静止視力と他のスポーツビジョン項目との違いを認識し、トレーニングによって高めたいという意見も見られた。

## 5. 結論と今後の課題

本研究では、スポーツにおけるビジョンの概念を明らかにし、卓球というスポーツにおけるスポーツビジョンの重要性、スポーツ特性とスポーツビジョンとの関わり、スポーツビジョントレーニングの可能性について考察を行った。そして、一定の安定した静止視力を前提に、動体視力、眼球運動、周辺視、瞬間視との関係を探った。その結果、ランキング間において、瞬間視に差異を確認することができた。しかし、プレースタイルである卓球台からの距離との間には、相関関係を確認することはできなかった。

本研究では、スポーツビジョントレーニングについて、測定・トレーニング環境や測定方法について有用な示唆を得ることができた。

今回のデータからは、瞬間視が卓球において重要なスポーツビジョンである可能性を指摘することができる。今回のデータからは、瞬間視は被験者の実力との直接的な関係があり、周辺視野は動体視力や眼球運動とも関係があることがわかった。効果的なスポーツビジョントレーニングを行うためには、これらの変数がどのような関係にあるのかを明らかにしていく必要がある。

さらに、簡易的な方法ではあるものの、客観的にスポーツビジョンを測定すること自体のメリットも明らかになった。通常のスポーツ・トレーニングでは触れられることの少ない、スポーツビジョンの有用性を被験者に気づかせることができた点である。体力や技術など同じように、スポーツをするために求められる指標の一つとしてスポーツビジョンを意識させることは、スポーツ選手に対して多くの客観的なデータを提供することになり、様々な観点からのコンディショニングを意識させることができる。

本研究は、卓球と研究を結びつけて、新たな知見を得ることができた。しかし、本研究にも多くの課題が残されている。まず、スポーツビジョンの変数すべてを扱っているわけではないということがある。これには、測定のための様々なコストが求められる。トップ選手のスポーツビジョンを対象にした研究は、サンプルが限定されるという課題がある。競技団体による協力があっても、個々の選手に関する個人データの扱いには、各選手や所属団体の理解が必要である。調査対象者の属性を明らかにすることは、調査対象者の類推を容易にするからである。今回の調査は、サンプル数が少ない中でも、ランキングによるスポーツビジョンの違いを明らかにすることができたという点で、スポーツビジョン研究に貢献できたと思われる。

スポーツビジョン・トレーニングとの可能性についても指摘しておきたい。今回用いた SPEESION には、トレーニングのための仕組みもあり、これらの成果を見るためには、さらなる測定を行う必要がある。

競技力の向上には、精神的な強さ、身体的な強さ、技術的な裏付けなど多くの要素が求められており、スポーツビジョンだけで説明ができるものではない。しかし、スポーツビジョンと競技力との間に一定の可能性を認めることができれば、競技力向上のための新しいアプローチとして考えることができるだろう。

資料

表1 競技種目別視機能重要度スコア表

	静止視力	動体視力	眼球運動	深視力	瞬間視	眼と手	周辺視
野球 (打撃)	4	5	5	5	5	5	5
野球 (投手)	3	2	3	3	1	4	5
バスケットボール	3	3	4	5	5	5	5
テニス	4	5	5	5	5	5	5
サッカー	3	4	5	5	5	5	5
ホッケー (ゴールキーパー)	4	5	5	5	5	5	5
カーレース	5	5	5	5	5	4	5
ボクシング	2	2	5	3	5	5	5
レスリング	2	1	1	2	5	3	3
アーチェリー	4	1	3	2	1	5	5
ランニング	1	1	1	1	3	1	4
水泳	1	1	1	1	3	1	4
ゴルフ	3	1	4	5	1	5	5

AOA 資料より抜粋

表2 スポーツビジョン検査8項目

1. 静止視力 (SVA)	どこまで小さな指標にピントがあうか
2. KVA 動体視力 (KVA)	遠方から接近する目標にピントをあわせる
3. DVA 動体視力 (DVA)	目の前を横に動く目標を眼で追う
4. コントラスト感度 (CS)	白黒の微妙なコントラストを認知する
5. 眼球運動 (OMS)	跳躍的に動く目標に視線をあわせる
6. 深視力 (DP)	距離の差を感じる
7. 瞬間視 (VRT)	一瞬のうちにどれだけ情報を得るか
8. 目と手の協応動作 (E/H)	目でとらえた目標に手で反応する

表3：スポーツビジョン評価

測定項目／評価	5	4	3	2	1
静止視力 (SVA)	1.6 以上	～ 1.3	～ 1.0	～ 0.7	0.7 未満
動体視力 (KVA)	1.1 以上	～ 0.9	～ 0.6	～ 0.4	0.4 未満
動体視力 (DVA) (rpm)	38 以上	～ 36	～ 34	～ 30	30 未満
コントラスト感度 (CS)	E7 以上	E6	E5	E4～3	E3 未満
深視力 (DP) (mm)	5 以上	～ 8	～ 12	～ 17	18 以上
眼球運動 (OMS) (point)	88 以上	～ 84	～ 78	～ 70	70 未満
瞬間視 (VRT) (point)	17 以上	～ 15	～ 12	～ 9	8 以下
目と手の協応動作 (E/H) (秒)	75 以上	～ 80	～ 85	～ 90	91 以上

スポーツビジョン研究会編著 (1997) スポーツのための視覚学より抜粋

表4：競技によるスポーツビジョンの違い (満点は 40 点)

対象者	静止 視力	KVA 動体 視力	DVA 動体 視力	コン トラ スト	眼球 運動	深視 力	瞬間 視力	目と 手の 協応	合計 点
一般人	5	1	1	4	1	3	3	2	22
バレーボール (元日本代表)	2	2	5	5	4	5	3	4	32
野球 (日本を代表する強打者)	5	5	5	3	5	4	3	4	34
卓球 (五輪代表)	4	5	5	4	2	4	3	4	31
ボクシング (元世界チャンピオン)	4	4	4	4	2	4	5	5	32
サッカー (日本を代表する選手)	4	4	5	3	5	4	3	3	32
ハンドボール (元日本代表)	5	5	5	4	4	3	4	3	33
テニス (トップアマチュア)	4	4	4	4	5	4	5	4	34
バドミントン (実業団チームで活躍)	5	5	5	4	5	3	4	4	35

出所：中村浩彦, (五輪を科学する：中) スポーツビジョン一流の「目」, メダルに照準, 朝日新聞 2008.07.28 東京朝刊, p.27

表5 AOAがスポーツに必要な視機能として挙げる17項目

1	静止視力 (static visual acuity:SVA)	視力：静止した指標をみる。小さいものが見えるほど優れている。
2	動体視力 (dynamic visual acuity:DVA)	目の前を横に動く目標を見る能力。認識できる指標が速いほど優秀。
3	周辺視力 (peripheral vision)	周辺視野における認知力 (動きや光) をチェックする。測定困難。
4	深視力 (depth perception)	距離や距離の差を感じる能力
5	眼球運動 (eye motility)	視線を目標に向ける速さと正確さ。
6	目と手・体・足の供応動作 (eye-hand / body / foot coordination)	視覚で認知した目標に対し素早く手(または身体・足)で反応する能力。
7	視覚化能力 (visualization)	視覚的なイメージーション。これから打つボールの軌跡が頭の中で描ける能力。
8	瞬間視 (speed of recognition time)	一瞬のうちに多くの目標を認知する能力
9	焦点調節時間 (speed of focusing)	距離の変化に応じた眼 (水晶体) の調節機能
10	眩しさからの回復 (glare recovery speed)	強い光を当てられると一時的に視力が低下する。その後再び視力が回復する能力には個人差がある。
11	暗視力 (ability to see in dim illumination)	薄暗い中での静止視力
12	目の疲労回復能力 (ability withstand eye fatigue without decrease performance)	眼は疲れやすい器官で、その回復には個人差がある。
13	色覚 (color perception)	色を見分ける感覚
14	利き目 (eye dominance)	
15	視覚記憶 (visual memory)	眼でとらえた目標を正確に認知記憶する能力
16	中心～周辺認識力 (central / peripheral awareness)	中心を凝視しながら同時にどれだけ周辺視野領域に意識が向けられるか。
17	空間の位置感覚 (spatial localization)	三次元空間における位置感覚。

表6：対象者のビジョンの基本統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
REIGHTSV	15	0.80	1.50	1.35	0.24	0.06
LEFGSV	15	0.70	1.50	1.31	0.25	0.06
DVA	15	1.00	5.00	3.20	1.01	1.03
OMS	15	3.00	7.00	4.67	1.11	1.24
PV	15	3.00	7.00	5.20	1.21	1.46
VRT	15	1.00	7.00	4.27	1.49	2.21

有効なケース 15

表7：スポーツビジョンの相関

		DVA	OMS	PV	VRT	RIGHTSV	LEFGSV
DVA	Pearson の相関係数	1	.168	.603 *	.208	.056	-.064
	有意確率 (両側)		.565	.022	.476	.850	.827
	N	14	14	14	14	14	14
OMS	Pearson の相関係数	.168	1	.744 **	.347	-.289	-.104
	有意確率 (両側)	.565		.002	.224	.316	.724
	N	14	14	14	14	14	14
PV	Pearson の相関係数	.603 *	.744 **	1	.555 *	-.170	-.096
	有意確率 (両側)	.022	.002		.039	.561	.744
	N	14	14	14	14	14	14
VRT	Pearson の相関係数	.208	.347	.555 *	1	-.042	.193
	有意確率 (両側)	.476	.224	.039		.886	.507
	N	14	14	14	14	14	14
RIGHTSV	Pearson の相関係数	.056	-.289	-.170	-.042	1	.743 **
	有意確率 (両側)	.850	.316	.561	.886		.002
	N	14	14	14	14	14	14
LEFGSV	Pearson の相関係数	-.064	-.104	-.096	.193	.743 **	1
	有意確率 (両側)	.827	.724	.744	.507	.002	
	N	14	14	14	14	14	14

\* 相関係数は 5%水準で有意 (両側)

\*\* 相関係数は 1%水準で有意 (両側)

## 参考文献

- ・ 有田憲一, (スポーツラボ) ジャッジ: 2 視力より情報集める目配り, 朝日新聞, 2008.8.31, 東京朝刊, p.3
- ・ 石垣尚男, メンタルトレーニングと心理的サポート: スポーツと視覚的トレーニング, 臨床スポーツ医学 17 (3), p.281-285, 2000.3
- ・ 石垣尚男, スポーツビジョンのトレーニング効果, 愛知工業大学研究報告 B (37B), p.207-214, 2002.5
- ・ 石垣尚男, 眼を鍛える (3) ビジュアルトレーニングのコンセプト -- 眼を鍛えるということ, 月刊トレーニング・ジャーナル 24 (7), p.48-51, 2002.7
- ・ 石垣尚男, スポーツビジョン: スポーツ医学検査測定ハンドブック -- 第 8 章 その他の検査臨床スポーツ医学 21 (臨増), p.424-428, 2004
- ・ 石垣尚男, 小中学生卓球選手の競技レベルとスポーツビジョンの関係, 愛知工業大学研究報告 B (40B), p.269-270, 2005.3

- ・ 石垣尚男, ゲーム機を使用したビジュアルトレーニングの効果, 愛知工業大学研究報告 B (43B), p.187-192, 2008.3
- ・ 石垣尚男, 視覚負荷トレーニングの効果: 特集 最新ビジュアルトレーニング, トレーニング科学 19 (1), p.19-24, 2007, 日本トレーニング科学会 編/日本トレーニング科学会
- ・ 岡田 健, (スポーツラポ) 卓球:6 上級者ほど「球は見えない」, 朝日新聞, 2006.10.29, 東京朝刊, p.3
- ・ 佐々木正人, 時速 250km のシャトルが見える: トップアスリート 16 人の身体論, 光文社新書, 2008.7
- ・ 視覚機能研究会, 視覚機能とは, 2006., [http://www.joyvision.biz/shikaku\\_about2.html](http://www.joyvision.biz/shikaku_about2.html)
- ・ 山本武司; 山岡憲二; 増田洋; 田阪登紀夫; 村上博巳; 星野光信; 足利善男; 千賀康利; 田中信雄, 女子卓球選手の戦型別スポーツビジョン特性, 第 62 回日本体力医学大会, 体力科学 56 (6), p.732, 2007.12
- ・ 中村浩彦, (五輪を科学する: 中) スポーツビジョン 一流の「目」, メダルに照準, 朝日新聞, 2008.07.28, 東京朝刊, p.27
- ・ 真下一策; 石垣尚男; 遠藤文男, 卓球強化選手のスポーツビジョン能力, 平成 5 年度日本体育協会スポーツ医科学報告, p.130-132, 1994
- ・ 真下一策; 石垣尚男; 遠藤文男, 卓球強化選手のスポーツビジョン能力—強化指定選手とユース選手の比較—, 平成 6 年度日本体育協会スポーツ医科学報告, p.98-101, 1995
- ・ 真下一策; 石垣尚男; 遠藤文男, 卓球強化選手のスポーツビジョン能力—卓球選手の競技特性の視点から—, 平成 7 年度日本体育協会スポーツ医科学報告, p.111-114, 1996
- ・ 真下一策; 石垣尚男; 枝川 宏; 遠藤文男, スポーツビジョンの利用法: スポーツ現場へのフィードバック, 日本臨床スポーツ医学会誌 6 (1), p.35-38, 1998.1
- ・ 真下一策; 石垣尚男; 遠藤文男, 卓球強化選手のスポーツビジョン能力の性差, 平成 8 年度日本体育協会スポーツ医科学報告, p.108-109, 1997
- ・ 真下一策, スポーツビジョン, 第 2 版, 2002, ナップ
- ・ 増山光洋, 聴覚障害バレーボール選手におけるスポーツビジョンの研究 -- デフ全日本男子バレーボールチームの事例, 育英短期大学研究紀要 (25), p.57-66, 2008.2





### 執筆者紹介

青山和正	東京富士大学教授
太田さつき	東京富士大学教授
岡村一成	東京富士大学教授
小川達也	東京富士大学専任講師
河本明子	東京富士大学非常勤講師
黒田秀雄	東京富士大学短期大学部教授
関口和代	東京経済大学教授
高石光一	東京富士大学教授
田島外志美	東京富士大学短期大学部准教授
西村卓二	東京富士大学短期大学部教授
花尾由香里	東京富士大学専任講師
広瀬盛一	東京富士大学准教授
武藤篤生	東京富士大学教授

### 編集委員

網本尚子 (委員長)	井手健二
浮谷秀一	篠崎香織
広瀬盛一	松田岳

---

富士論叢 第54巻第1号 (通巻92号)

平成21年9月30日 発行

編集 東京富士大学富士論叢編集委員会

発行 東京富士大学学術研究会

代表者 岡村一成

東京都新宿区高田馬場3-8-1

☎ 03-3368-2154

印刷者 豊文社印刷所

## 編集後記

- 第 54 巻第 1 号が無事刊行の運びとなった。ご投稿いただいた先生方、さまざまにご尽力いただいた方々に心より感謝申し上げたい。なお、前号となるはずだった第 53 巻第 2 号が諸般の事情から刊行できず、たいへんご迷惑をおかけしたことを、ここに深くおわび申し上げたい。今回は 1 年ぶりの刊行となったことで、様々な研究分野からご投稿いただき、たいへんバラエティー豊かなラインナップになった。今後も個人研究・共同研究の発表の場として、また研究成果の中間発表の場などとしても、本誌を大いに活用していただければ幸いである。
- さて、1 年前の編集後記では、2008 年前半は暗い出来事が多かったと私は書いている。それと比較して 2009 年はどうだっただろうか。相変わらず凶悪な犯罪の話題が後を絶たず、芸能人だけではなく一般市民の間にも薬物が蔓延しているとの報道にあ然としたのも最近のことである。
- 異常気象、多発する大きな地震、新型インフルエンザの流行なども、私たちの心に不安の影を落とした。昨年は重苦しい空気を払ってくれる北京オリンピックがあったのだが、今年は多くの人々の心を明るくしてくれるような大きなイベントもない。景気は上向きという見通しも、まだまだ実感がともなわない。
- 学生たちの小論文や答案の記述を見ても、まるで枕詞のように「百年に一度の不況」という表現が出てくる。のんきそうに見えても、やはり学生は学生なりに社会のことに関心を持ち、この状況を憂えているのだということがよくわかる。政権交代でもなんでもよいが、とにかく学生たちが希望通りの道に進むことができ、明るい未来を信じて生きていけるような社会の土台がはやく構築されることを願ってやまない。

(網本 尚子)

※ 和歌の引用は、\*印のあるものは『私家集大成』、その他は『新編国歌大観』に拠る。

注 8 前掲注 4 の川村書

注 9 前掲注 4 の平野犬養いさら会書・前掲注 7 の大曾根論文・島田論文

注 10 『千里集全釈』平野由紀子・千里集輪読会 平成 19 年 風間書房

注 11 『国風暗黒時代の文学』小島憲之 平成 14 年 塙書房

注 12 藤原実方―その実像 交友関係の側面から 山口恵理子 国文目白昭和 55 年 2 月

注 13 『勅撰集歌人伝の研究』杉崎重遠 昭和 19 年 東京書籍

注 14 『源道済集について』桑原博史・文芸言語研究 昭和 59 年 12 月

注 15 『源経信前史―道済集公任集の読み』後藤祥子 『古典和歌論叢』明治書院昭和 63 年

注 16 『源道済における漢詩文の受容』満田みゆき 国語と国文学 昭和 62・1

注 17 『大江嘉言考―詠歌活動とその交友』福井迪子 語文研究昭和 47・12

注 18 前掲注 14・前掲注 16 に同

注 19 前掲注 14 に同

注 20 「能因法師研究(二)―青年期の周辺」犬養廉 国語国文研究 昭和 41 年 9 月・前掲注 16 論文

注 21 「撰関期和歌史の研究」川村晃生 平成 3 三弥井書店

注 22 「和泉式部―源道済との贈答をめぐって」中島重子 国文学研究 昭和 55・10

注 23 「和泉式部集の一考察―集内の重出現象をめぐって」平田喜信 和歌文学研究 昭和 43 年 6 月・前掲注 16 論文

注 24 前掲注 21 中島論文

注 25 「寛弘期の一受領歌人―藤原輔尹をめぐって」小町谷照彦 大田善磨先生古希記念国語国文学論叢 昭和 63 年

注 26 前掲注 20 に同

注 27 前掲注 20 に同

注 28 「残花」に属する語は使用しないが、青葉の中の桜を詠む早い時期の例として「はるかれて花すくなし／桜花あを

ばの中に見ゆるかな春の残りもいくかならねば」(為仲集 85)がある。

○ 道信・実方・あるいは道済の歌をきっかけとして「のこりの花」という歌材が自覚的に詠まれるようになり、当時の作歌手法ともあいまって和歌の世界で広がりをみせ、以後の「のこりの花」詠にも影響を与えたのではないかということ。

○ 『金葉集』前後から見られる「遅桜」という表現は、「のこりの花」を自覚した詠みが生み出した捉え方ではないかということ。

和歌の転換点といわれる『後拾遺和歌集』辺りからの新風、それに絡み合う『拾遺和歌集』初出の歌人たち、その繋がりは如何なるものであったのだろうか。本稿では「のこりの花」という視点から考察を試みた。より視点を増やして調査・考察を進めていくことを今後の課題としたい。

注1 『道信集全釈』平田喜信・徳植俊之 平成13年 貴重本刊行会

注2 誤脱が少ないとされる島原松平文庫蔵『道信集』は贈歌と返歌の作者を逆にして所載

注3 注1に同じ

注4 『小大君集注釈』竹鼻績 平成元年 貴重本刊行会

『後拾遺和歌集』川村晃生 平成3年 和泉書院

岩波新日本古典文学大系『新古今和歌集』平成4年 岩波書店

『後拾遺和歌集新釈』犬養廉・平野由紀子・いさら会 平成9年 笠間書院

『深山の思想』笹川博司・平成10年・和泉書院

注5 前掲注4の笹川書

注6 歌群名は岩波新日本文学大系『古今和歌集』平成元年、に拠る

『源氏物語の基礎的研究』岡一男・昭和41年・東京堂出版

『文人藤原為時』大曾根章介『国文学』昭和57年10月

『源氏物語集成』第十五卷「紫式部の家族」島田とよ子 平成13年・風間書房

四月朔日までちらぬさくらのありしを、道命あさりにやりし

またちらぬ花に心をなくさめて春過ぬとも思はざりけり（赤染衛門集I\* 405）

散り残った桜の別の表現として、『金葉集』の時代前から「遅桜」が登場し、勅撰集などでは「のこりの花」に類する表現が「遅桜」に置き換えられた場合もあったのではないだろうか。道信・実方・道濟らが「のこりの花」を自覚的に詠むようになった、その延長線上に「遅桜」の言葉はあるのではないかと考えられる。私家集でも12世紀後半になると「遅桜」の語が見られるようになるので例をあげておく。『忠盛集』の詳しい成立年次は未詳であるが、「のこりの花をたづぬ」として「おそざくら」を詠んでいるのが注目される。

中納言顯隆家にて、はるかにのこりの花をたづぬといふ事を

はるかぜをなこそそのせきのおそざくらけふいくかにかたづねきぬらん（忠盛集148）

山三月尽

あるじこそ山がつならめけふ春を限としらぬ遅桜かな（頼政集 107）

## V おわりに

本稿では、

○ 「のこりの花」は以前にはそれほど詠じられなかったが、正暦・長徳・寛弘年間の頃（1000年前後）に盛んに詠まれ、以後歌語として定着したこと。

○ それらの歌は、花山院周辺（道信・実方・公任・長能）や道濟・嘉言・和泉式部らの歌仲間など、交流のある人物に集中的に見出されること。  
などを指摘し、次のようなことを考察してきた。

能が詠んだ際にも「遅桜」であったかどうかには疑問がある。

ゆきてみんみ山がくれの遅桜あかず暮れぬる春のかたみに（風雅集 春下297 長能）

というのは、以下に示すように、紫式部にも「遅桜」を用いた歌が『続後拾遺集』夏157にあるのだが、『紫式部集』の当該歌は「遅桜」の語が「さくらがり」となっているのである。『紫式部集』異本（陽明文庫蔵）の同歌（98番）の本文も同様である。（他に、道命・経信の歌にも「おそさくら」の例はあるが、道命の歌は『続後拾遺集』の詞書のみが存在し、『経信集』は勅撰集から後に選ばれた他撰本であると考えられるので、判断材料とはならなかった。）

一条院位におはしましける時、内裏にて卯月の比八重桜のさきて侍りけるを見て読める

九重にほふをみれば遅桜かさねてきたる春かと思ふ（続後拾遺集 夏157紫式部）

う月にやへにさけるさくらはなを、内にて

ここへのほふをみればさくらがりかさねてきたるはるのさかりか（紫式部集103）

また、次に示すように、赤染衛門の二首も、勅撰集では「おそさくら」と記されているが、『赤染衛門集』では別の言葉が使われている。『赤染衛門集』では「いとをかしき花」「四月朔日までちらぬさくら」とあるのが、『続拾遺集』『続千載集』では「おそさくら」となっているのである

おそさくらにつけて人のもとにつかはしける

赤染衛門

やまがくれ人はとひこず桜花 春さへ過ぎぬたれにみせまし（続拾遺集 夏148）

さてのちひと春いとおかしき花につけ、これより

やまかくれ人はたつねすさくら花春さへすきぬたれにみせまし（赤染衛門集Ⅱ\*23）

卯月の比おそさくらを人のもとにつかはすとて

赤染衛門

まだちらぬ花に心をなぐさめて春過ぎぬともおもはざりけり（続千載集 夏212）

してみよう。

二条関白の家にて人人に余花のころをよませ侍りけるによめる 藤原盛房

夏山のを葉まじりのおそ桜 はつはなよりもめづらしきかな (金葉集 夏95)

『金葉集』95番は、夏部二首目の歌だが、詞書で「余花」と表現したものを、歌では「夏山のを葉まじりのおそ桜」としている。次に示す『千載集』104番歌では、詞書の「のこりの花」が歌中で「おそざくら」として詠まれていることがわかる。104番歌は春下の散る桜群の最後二首目にあり、次の105番が「ちり積もつた桜」を詠んで、桜歌群は終わっている。まさに、終わり間近の咲き残りの山桜なのだが、それを「のこりの花」とも「おそざくら」とも表現しているのは、「のこりの花」が歌材として定着し、別の表現として「おそざくら」という捉え方も現れたということではないだろうか。

をのひむろ山のかたにのこりの花たづね侍りける日、僧都証観が房にてこれかれ歌よみ侍けるによめる

源仲正

したさゆるひむろの山のおそざくらきえのこりける雪かどぞみる (千載集春下104)

時代が下っても「残花」を歌で「おそざくら」として詠む例は次の『続古今集』・『玉葉集』のように続き、「青葉」や「風」と詠み合わされているのである。

残花のころを

たづねばやあをばのやまのおそざくらはなのこるかはるのとまるか (続古今 夏186 太政天皇)

残花を

残りけるみ山がくれのおそ桜夏さへ風を猶やいとほむ (玉葉集 夏300 常盤井入道前太政大臣)

「おそざくら」の早い用例としては、次に示す『風雅集』中の長能の歌があるが(詞書はなし)、これが実際に長



せて、「青葉の中の桜」という新しい趣向でも詠むようになる。<sup>(注26)</sup> 勅撰集では次に記す『金葉集』が初出である。

題しらず

花のみや暮れぬる春のかたみとてあをばの下にちり残るらむ (金葉集670異本歌 盛経母)

そして、『金葉集』初出の静厳法師も、『統詞花集』84番で「残花」をたずねて「青葉がくれの山桜」を詠む。『月詣和歌集』の贈歌では「ちりのこる」「尋ぬ」「風」という定番の取り合わせに「青葉の中の桜」を配している。『万代集』463番では「青葉がくれの花」を期待して山をたずね入るような詠みぶりである。

尋残花心をよめる

ちりぬとて尋ねざりせば山桜あをばがくれの花を見ましや (統詞花集春下84静厳法師)

家の花ちりがたになりけるを 皇后宮中宮と申しける時、台盤所よりめされければ、

をりてたてまつるとてそへて侍りける

参議通親

散りのこるあをばが中の桜ばな風よりさきに尋ねましかば

かへし

兵衛内侍

をしむらん心もふかき花なれば風にしられぬ枝やあるとぞ (月詣和歌集214・215)

二条院御時、尋残花といふことを

権大納言実国

やまふかみなほたづぬけおのづからあを葉がくれにはなやのこると (万代集463)

## IX

「青葉の中の桜」という新趣向に加えて、やはり勅撰集では『金葉集』初出となる語に「おそざくら」という言葉がある。これは、「のこりの花」「残花」の新しい捉え方・新しい表現ではないかと思われるのだが、次に例を示

三月つごもりがた、うちどのにて、のこりの花かすみへだつといふ心

たちかくすかすみぞつらき山ざくら かぜだにのこすはなのかたみを (肥後集54)

大式長実白川にて、残花誰家といふ事をよめる

おぼつかなたがふる里の花なればふく風にさへしられざるらん (散木奇歌集139)

のこりの花

夏山に一枝春の見えつるは のこれる花の匂ひなりけり (基俊集125)

深山花残

いはねふかみかさなる山の桜花我を待つとやちり残るらん (和歌一字抄489 基俊)

三月つごもりがたにふみをさしおきて、つかひのにげければ、人をつけてみすれば、しろきみのたばかりなりけり、かくぞよみたる

もろともにいざたづねみむ山ざくらちりのこりたるはなはありやと (顕綱集12)

遥尋残花といふことをよめる

ちり残る花もや有ると春がすみへだつる山をいくへこえきぬ (月詣和歌集217 中納言長方)

右のように、題は「残花」「花残」を含む漢字四文字を取り込んだ例(国基14・散木奇歌139・和歌一字抄489・月詣217)が次第に増えてくる。前述のように、「もやある」「たづぬ」(題も含む)という詠み方も多い(国基14・月詣217)。また、『肥後集』53番歌の「のこれる花」を「たづね」て「日を暮らす」発想は、『道濟集』3番歌(前掲)と共通の基盤を持つと考えられ、『顕綱集』12番歌は道信の贈歌(前掲「ちりのこる」)を下敷きとしていると推測される。『基俊集』125のように春の名残の象徴としての「のこりの花」詠も健在である。そういった、以前の詠みぶりに加えて、暮春の歌材である「のこりの花」を「青葉」という素材と組み合わせ

こりの花」詠でも少弐命婦・実方・道済以来よく詠まれ、後掲の『肥後集』54番歌、『散木奇歌集』139番歌、『月詣和歌集』214・215番歌などに繋がっていく。『家経集』の65番は上の句「ちりのこるはなもやあるとたづねつる」が、前掲の道信の贈歌や『道済集』3番歌と酷似している。この歌以降も「くもやある・たづぬ」の表現は頻出しており、「のこりの花」詠における、これら勅撰集入集歌でもある道信・実方の贈答、また道済歌の影響の大きさが窺える。

やや時代を下って、和歌六人党の歌人達によっても「のこりの花」は詠まれている。

宮にて、はなによりて春をおしむといふだいを

ゆくはるををしむこころはちりのこるはな見るひとやのどけかるらん（故侍中左金吾家集6）

くれのはる、おつるはなををしむ

ちりのこるなつになるともさくらばなをしまざりけるやどといはせじ（範永集161）

のこりの花をたづぬ

たづねゆくやまぢの露はしげけれどちりのこるらむはなぞゆかしき（経衡集23）

右に示したように、春から夏へと季節が変わる中での「のこりの花」の意識は、格好の惜春の題材となつて、頼実・範永・経衡らにも詠まれているのである。

また時代を追つてみていきたい。

花残待人

たづねくる人もやあるとあしびきの山したかげにはなぞのこれる（国基集14）

のこりの花

ちりばかりのこれる花をたづねつつ山がくれにも日をくらすかな（肥後集53）

例えば、『輔尹集』の次の歌、

四月ついたちにや、山にははなのあらん、いざみんとあるすきものの申しかば  
春だにもありへし花のみやこをも ちりぬときけばあくがれぞゆく（輔尹集 3）

のように、「花に憧れる『すきもの』が季節が移ろつた夏の最初に残りの花を求めて山へ分け入る」<sup>(注23)</sup>がごとき和歌への傾倒的態度の高揚がある。それはまた、川村氏が述べる「詠歌に際してその詠歌に相応の地、例えば景勝地を訪れる」という姿勢にも通じていよう。川村氏は後拾遺集の桜花群には花見詠が多いことを指摘され、花をたずねる具体的な場として白河院や雲林院を示される。<sup>(注24)</sup> そのような場実際に実際出向いて目当ての関心事物を詠じるという風潮に「山の散り残る桜」という材料や発想が合致し、受け入れられて拡大したのではないかと推測される。さらに、公任・長能・道済・嘉言らが詠んだ「のこりの花をたづぬ」「尋残花」の歌題は、「尋」題の中で比較的時代の早いものとされ<sup>(注25)</sup> 後の「尋」題の詠歌につながっていったとも思われるのである。

## VIII

では、後の時代で「のこりの花」はどう詠まれているだろうか。

三月十日 随風尋花といふ題を

ふくかぜをいとひもはてじちりのこる花のしるべとけふはなりけり（定頼集4）

三月廿日、向西八条

ちりのこるはなもやあるとたづねつる やどのさくらものこらざりけり（家経集65）

定頼集4番は古今の貫之歌118番「吹く風と（前掲）」を本歌としていと思われるが、「みやまがくれの花」でなく「ちりのこる花」としている。このように、「風」と共に詠む例が桜詠一般に多いの言うまでも無いが、「の

長能らに見られる同趣の詠法から「三者一体となって共通の方向を目指しつつ和歌を詠み合ったもの」という指摘(註20)もなされており、「のこりの花」の詠者はある交友圏の歌人達と重なっているのである。

他に、和泉式部にも次のように「のこりの花」の語句が見出される。

源道濟、雲林院の花見にまかりて侍りけるに、そのさくらを折て、

またみせむ人しなればさくら花今一えたをおらすなりぬる

と申をくり侍けるかへりことに、

いたつらにこの一えたはなりぬなりのこりの花を風にちらすな (和泉式部集Ⅳ\* 111・12)

この道濟との贈答は、『新後拾遺集』86番に道濟歌を詞書に取り込んで入集し、贈歌は『道濟集』にも載っている。五句「風にちらすな」には、実方歌との共通点も感じられて、興味深い。和泉式部と道濟・嘉言の交流も歌をめぐって盛んであったことが指摘されている。和泉式部集にみえる「みちなり」の詞書からわかる贈答、先述の「権大納言屏風歌」、重出歌によって推される道濟と関係する場の歌、歌題により嘉言と同席での詠と考えられる歌など多くあげられている。(註21)中島氏は「道濟と和泉式部の交友は歌よみ同士のものとしての傾向が強かった」とされる。

このように、「のこりの花」を詞書や歌に詠む例は、詠歌の場を共有していたと考えられる歌人たち―花山院周辺・道信・実方・公任、あるいは、長能・道濟・嘉言・紫式部ら―に、集中的に見受けられるのである。「のこりの花」は、この時代の交流のある歌人たちによって、想起される概念が明確になり、歌語としての位置を確立したと考えられる。

## VII

以上のように、正暦・長徳以降、「のこりの花」が自覚的に詠まれるようになったと考えられる。その背景には、

『嘉言集』にも「のこりのはなをたづぬ」題の歌がある。

のこりのはなをたづぬ

山桜まだのこれりとつげつるはみにゆく人のすかさなりけり（嘉言集47）

「のこりの花を山に尋ねる」趣向は、先述の道済・或いは公任・長能らの歌との密接な関わりを窺わせる。大江嘉言は寛弘六年に対馬守となり、同七年（一〇一〇）任地で没している。道済と嘉言は、両者の家集などから、詠作の場を共にし、歌を通しての交流があったことを福井氏（注16）が指摘している。重述になるが、『嘉言集』の屏風歌（120～130番）は、『道済集』『和泉式部集』所載の「権中納言屏風歌」と同じであること、『道済集』中の「夏夜三首」（213～215番）は、『嘉言集』の三首（152～154番）と同夜に道済宅に集った時の詠作であること、また、「左衛門督殿」邸での詠でも同席していること（嘉言集77・78道済集216・217番）、などの可能性を示されている。そして、福井氏・満田氏とも「うのはなをたづぬ」と題した次の両歌を同じ歌会の詠としており、二人の作歌手法には交流が認められる。

うのはなをたづぬ

うの花をたづぬるほどに山がつのあひしる人になりにけるかな（嘉言集91）

卯花をたづぬ

うのはなのさけるあたりをたづぬればしらぬやどをもしりぬべきかな（道済集34）

『尋卯花』題は同時代の他歌人には見えない（注18）が、「のこりのはなをたづぬ」を題として据える歌も、同時代では前掲の寛弘の花見詠と道済とこの嘉言のほかに見えず、「のこりのはな」も共有された詠歌の場を通して広まったものと推測されるのである。更に、嘉言と長能との師弟関係や嘉言の花山帝のもとへの出入り（注19）、嘉言・道済・

## 尋残花

たづぬれどみえずもあるかなさくらばな春のとまれるところなければ（道済集192）

三月五日中午大法住寺にて人々よみし二首 春残花

山がくれのこれるはなをみつるかなよにふきいだすかぜにたづねて（道済集264）

寛弘の花見詠と同様に、「残花をたつぬ」（3番）「尋残花」（192番）と題したもの、「春残花」（264番）としたもの、「のこりの花をおもふ」としたもの（182番）と、四首が「残花」にからむ題を詞書に記している。また、三首が「のこれるはな」、一首が「ちりのこるはな」の語を詠み出し、「のこりの花」を詠むことが意識的であることが窺える。

『道済集』の排列については、杉崎氏・五島氏・桑原氏・後藤氏ら諸氏の御論考があり、<sup>〔註13〕</sup> ほぼ年代順であるが所々乱れもあるとする。それによると、3番「ちりのこる」歌を含む冒頭部分はおおまかには「長徳元年（九九五）の詠歌群」である。ただ、4番歌が参河入道（大江定基）の出家（永延二年か寛和二年）後どれほどの時期か、また5番歌が清原元輔の没（永祚二年）後どれほどの時期かにより、もう少し遡る可能性もある。3番歌については、満田氏が「千載佳句」「尽日不帰花路晚、緑楊楼下醉如泥」の影響を指摘し、<sup>〔註14〕</sup> 182番・192番にも惜春の情が詠まれている。68番「夏ごろも」は『新古今集』にも入集し、夏部四首目「更衣」部分に置かれている。また、264番歌の詠歌年次について、『道済集全釈』<sup>〔註15〕</sup>は、詞書にみえる「中宮大夫」齊信が権大納言正二位に昇進した寛弘六年（一〇〇九）三月の可能性が最も高いとしている。元来、寛弘八年相当の詠歌群に属する部分であり、少なくともその頃数年の間に詠まれたものと考えられる。このように、先述の花見における公任・長能らとまさに同じ時期に、残りの花を尋ね、思う歌が道済によって複数詠まれ、それが歌題相応の役割を担っていることがわかる。

ふる事はかたくなるともかたみなるあとはいまこむ世にもわすれじ (道信集 110)

右の『道信集』の歌は、『公任集』にも贈答として載るが、この他にも、殿上人たちと共に嵯峨野に出かけた際に「むまこそ」に詠みかけた歌、道信の忘れ物の枕箱を返す際の気取らない贈答など、二人の日常的な交流が家集から見て取れる。枕箱の贈答には実方にも同じ折に詠んだと思われる歌があり、実方・道信・公任ら三者の交友の一端を示しているように、このように、「のこりの花」の詠み手の歌人達や主催者(花山院)は親しい交流関係にあることがわかってくる。

ふりかえってみると、以前には用例の少なかった「のこりの花」を詠む歌であったが、正暦から寛弘という一〇〇〇年前後の時期に急に活気を呈してくる。次節以下で他の歌人たちについてもその様相を見ていきたい。

## V

実方・道信・公任・長能らと同時代の歌人では、源道済が「のこりの花」を多数詠んでいる。道済は、長能と共に花山院の『拾遺集』編纂に関わったかとされ、家集『道済集』には公任にあたる人物も登場し、その交流が察せられる人物で、文人としても知られている。『道済集』から以下に五首をあげてみよう。

人人長楽寺にありきて、残花をたづぬといふよしよみしに、

ちりのこるはなもやあるとたづぬればそこもしらず日はくれにけり (道済集3)

宰相中将殿にて春にくれたる事昨日といふ事を

夏ごろもきていくかかなりぬらんのこれるはなはけふもちりつつ (道済集68)

のこりの花をおもふ

かをだにもころもいかでうつしてんのこれるはなはけふもこそちれ (道済集182)



道信中将と花山の御時をおもひいでて

はなのかにそでをつゆけみをのやまのやまのうへこそおもひやらるれ (実方集29)

実方朝臣みちのくにへくだり侍りける時、たまはせたりける 花山院御製

何事もかたらひてこそすくしつれいかにせよとて人の行くらん (新後拾遺集離別852)

花山帝の退位に際しては、実方と公任が詠み交わした贈答もある。

又の年同じ折、さねかたの中將

古にかはらぬ花の色みればはなの昔の昔恋しも

返し

昔みし花のとしとしにたれども同じからぬを思ひしらなん (公任集470・471)

花山院のもとで活躍していた実方は公任とも親しく、この贈答に限らず、二人の家集には交友の跡が辿れる。実方の陸奥下向時にかわした次の贈答は、『公任集』『実方集』の他、勅撰集にも収められ、その交流ぶりは既に知られているところである。

みちの国のかみさねかたくだるにしたぐらやるとて

あづまぢの木のしたぐらに見えゆかば都の月を恋ひざらめやは

かへし

ことづてむ都のかたに行くべきにこのしたくらきいとどまどふと (公任集215・216)

また、道信も公任とは親しい。

前大納言公任書置たるうたをかたみにせんとちぎりてのち、かくばかりふることかたき世中にかたみに見するあとのはかなさ、と申しつかはしたりける返事に

春の宮のはなを思ふといふだいを、よみける

はるのよのやみに心のまどへどもこれるはなをいかがおもはぬ（実方集 316）

とあって、春の夜、闇に心乱れながらも散り残りの花を思う気持ちで詠まれている。実方は、長徳元年（九九五）に陸奥守に任じ、同四年（九九八）陸奥で没しているから、それ以前の作である。

「のこりの花」を詠みあい、また自身でもそれぞれ他に「のこりの花」歌を詠んでいる実方と道信、二人の深い交友関係は双方の家集にもよくみてとれる。互いの名を記した贈答歌も多く、道信の短い生涯の中でも実方が最も親しい間柄にあることは周知のことである。

おなじころ、道信の中將花につけて

すみぞめのころもうきよのはなぎかりをりわすれてもをりてけるかな

返し

あかざりしはなをやはるのこひつらむありしむかしをおもひいでつつ（実方集26・27）

右の贈答は、『実方集』の他に『道信集』『新古今集』にも採られた円融院の崩御を偲ぶ歌である。山口氏は、二人の交友について、このような世のはかなさを慰めあうかのような歌が少なくなく、その根底にある時勢に翻弄される悲しみが二人の共通母胎となつて深く心を交わしたのだと述べられる。<sup>（注12）</sup>

また、実方は花山帝とも交流が深い。花山帝の東宮時代から、寛和二年の内裏歌合をはじめ、次にあげた花山帝退位を偲ぶ歌など、先の『実方集』建治本には実に九回も花山院が登場し、また陸奥下向に際しては花山院から惜別の歌を贈られてもいる。

花山院おりさせ給ひけるをなげきて

いひてなぞかひあるべくもあらなくにつねなきよをもつねになげかじ（実方集24）

次に私家集をみてみよう。私家集では、次に挙げる『千里集』と、『中務集』の二首が「のこりの花」を詠んでいる。

## 鳥思残花枝

なく鳥のこゑたかくのみきこゆるは のこれる花の枝をこふるか (千里集32)

## 花ちるよ

しら雪もまだしらゆきがみえながら 花はかたへぞえだにのこれる

(中務集 書陵部蔵510・12本 116)

千里集の歌の句題原拠詩は『白氏文集』巻五「首夏同諸校正遊開元觀因宿翫月」。詩中の「風清新葉影 鳥戀残花枝」の句に拠る。<sup>(注10)</sup> 小島憲之氏によれば、「残花」は六朝にみえる中世語で、「残花落故枝」とあるのは傷んだ春の花が古い枝から散り落ちるといふ意だといふ。また、白詩語の享受を受けた漢語として「残菊」を例に、「残」は敗残、凋残の意で、痛ましくもいたんでのこる菊などの意をもち、「残何」の詩語は何れもこの意味内容をもつ、として<sup>(注11)</sup>いる。とすると、原拠詩の前句「新葉影」に対する「残花枝」の意を受け継いでいるなら、傷みながらも散り残る花を恋慕しているのか鳥がなくのが聞こえるという歌意になる。詩句にも「四月初」(題も「首夏」とあり、『千里集』でも夏部の中に収められている。中務歌は、花が枝に残るといふ詠みかたが『千里集』と共通している。

以上が管見に入った散り残りの花に関する用例で、勅撰集と合わせても、道信実方より前の時代には用例も少なく、また、散り残りの桜を期待してたずねるといふ発想は詠まれていないことがわかる。

## IV

実方には贈答の他にも「のこりの花」を詠んだ歌がある。実方集の一本、建治本(150・560本)の末尾「他本」部には

粟田右大臣の家に人人のこりの花をしみ侍けるによめる

藤原為時

おくれてもさくべき花は咲きにけりみをかぎりとも思ひけるかな（後拾遺・春下147）

紫式部の父藤原為時は、花山帝即位の永観二年（九八四）八月に式部丞・藏人に補せられているが、諸氏の御論考によれば、それまでには、長い散位時代を経ていたと推定される。そして、花山帝退位と同時にその職を辞した後は再び、長徳二年（九九六）の淡路守補任まで十年ほど散位時代が続いている。詞書の「粟田右大臣」道兼は、長徳元年（九九五）五月八日没であるから、道兼生前の為時の散位時代の詠ともとれ、また式部丞藏人補任の翌寛和元年（九八五）春の詠ともとれるが、任官か<sup>(注9)</sup>なった翌年に、同じく藏人の左少弁となった道兼の邸で詠んだものと解しておく。自分の身を限りと思っていたが、咲くはずの桜は遅れてもこうして咲いたのだなあと桜に自身の境遇を重ねての感慨を述べたものか。寛和元年詠とすれば、道信らと同時代の早い用例になるのだが、「遅れて咲いた花」を詠んでいても、「のこりの花」の語句自体は詞書のみ使用なので、詠歌時点でそのまま使われたものかどうかは決めがたい。詞書の改変という可能性も否定できない。

『金葉集』『詞花集』『千載集』には、早い時代に詠まれたと考えられる「ちりのこるはな」等の例は見当たらず、『新古今集』春下には、先述の贈答の一首、道信の「散りのこる」の歌が「はるのくれつかた、実方朝臣のもとにつかはしける」（67）の詞書で所収されている。また、夏部には同時代の源道済の「夏衣きていくかにかなりぬらむのこる花はけふもちりつつ」（178）<sup>(注10)</sup>が載るが、これについては後述したい。

結局、管見に入る限りでは、勅撰集で、道信実方以前に桜を指して「のこりのはな」「ちりのこるはな」等の語句を詠んだ歌は極めて少ない。明らかなのは道信らの贈答の本歌と目される小式命婦の歌のみであり、為時の歌も可能性はあるが、詞書のみなので確定できず、後は下って、当の道信実方の贈答歌や同時代の道済歌まで用例がみあたらないのである。

であることが明らかなる場合は除外している。

まず勅撰集、『古今集』からみていく。当贈答に影響ありとされる前掲の三首はいずれも春下に属するが、「ちりのこりの花」「のこりの花」などの歌語はみられない。『古今集』中の他歌も同様である。例えば、76番の素性歌「花ちらす」は春下の冒頭から二十首あまり続く「散る桜」群のなかに、同じく春下104番からの散る花群の最後（藤の歌の直前）に118番の貫之歌「吹く風と」、藤・山吹の歌の後「逝く春」群の最初に126番の素性歌「おもふどち」が配されている。<sup>注6</sup>118番貫之歌などは、配された位置的には散り残りの花を歌ったものであるとしても、それは「み山がくれの花」の語から「人知れず散り残った山桜」であろうと読みとるのみである。また、夏部に入つては、冒頭歌で藤、二首目で桜が詠まれ、二首とも「春の残りの花」を材に春の余韻が歌われているが、次のように「う月にさけるさくら」「春におくれてひとりさく」花などと表し、「ちりのこりの花」という語では表現していない（136番歌・夏部の二首目）。

う月にさけるさくらを見てよめる

あはれてふ事をあまたにやらじとや春におくれてひとりさくらむ（古今集・夏・136・紀利貞）

『後撰集』にも、「ちりのこりの花」などの語句は見られない。夏部165番歌は、「にほひつつちりにし花ぞおもほゆる夏は緑の葉のみしげれば」と、緑の葉ばかりの夏に、散った春の花を思い懐かしむもので、散り残った花はそこにはない。『拾遺集』には、先述の小式命婦の歌が載る。春部の散る桜群の終わりの方に位置し、続く67番歌は散り積む花、その次からは山吹の歌になっている。他には、「春すぎてちりはてにける梅の花ただかばかりぞ枝にのこれる」（雑春1063）と、梅（の香り）が枝に残るといふ例があるのみである。

『後拾遺集』には、先述のように、道信との贈答の一方、実方の歌が雑六に収められている。他に一例、藤原為時の歌があるのを次に記してみる。

などを指摘する見方がある。<sup>(注4)</sup>

道信が、素性の「おもふどち」の歌を踏まえ、『みやまかくれ』に『ちりのこる花』を連れ立つて採し求めたいなあ」と誘ったのに対し、実方が「行きましよう」と応じ、「静かに。花を散らす風には知らせないように」と俳諧的に返したもので、小式命婦の歌が一人の念頭にあったと考えられる。『拾遺集』に採られたこの歌は、天曆四年(九六〇)の天曆歌合で中務の歌「年毎に来つつわが見る桜花霞もいまは立ちな隠しそ」と番えられ、「左歌いとをかしくてさてもありなむ」と評され、勝を得ている。道信実方の贈答歌は、「ちりのこる花」というものを予め期待し、意識して山をたずねるといふ発想で、小式命婦の歌の「山がくれなるさくら花」に対する意識を發展させている。この発想は、冒頭に掲げた花山院花見の折の公任・長能の歌と通じていると考えられる。また、道信歌に關しては「三代集時代の末期頃から『み山隠れのX(X||植物・鳥類)』という定型が崩れ始め、『み山隠れ』が単独で用いられる最も早い時期の用例<sup>(注5)</sup>」、『み山隠れ』は人の入り込めない場所ではなく、「住む」場所・「訪ね」ていく場所と認識されている」との御論考があり、道信歌の新しさを示唆している。

このように、道信は、先述の寛弘年間の花見詠に先駆けて「ちりのこりの花」を詠んでおり、また、その二首はそれぞれ異なる趣向で詠まれているが、そのうちの一首(実方との贈答歌)には、寛弘の花見詠と共通の発想があると考えられる。

### III

では、道信実方の贈答歌以前は、「ちりのこる花」「のこりの花」「のこりの花」はいかに詠まれているのだろうか。「ちりのこる」「のこる」の語句と「はな」「さくら」の語句が使用されている歌、或いは桜を指して「ちりのこる」「のこる」の語句を使用している歌(残歌)などの漢字題も含む)を調査してみた。但し、花が桜以外(菊・梅・紅葉など)

晩春のある日、「小一条中将」に向けて「ちりのこる花もやある」の語句を使い、「のこりのはな」をたずねる誘いを詠みかけた歌である。同じ贈答歌は、次のように『小大君集』にも載り、『道信集』の詞書「小一条中将」には藤原実方があてられている。

又、道信の君、実方君に、三月中十日のほど

ちりのこるはなはありやとうちむれてみやまがくれをたづねてしかな

御返し

まだちらぬはなもやあるとたづねみんななかましばしかぜにしらすな（小大君集47・48）

更に、贈歌は『新古今集』春下167・『後葉集』春下67に道信作として入集し、返歌は『後拾遺集』雑六俳諧歌1201番に実方作で採られているので、『小大君集』の通り、贈歌を道信、返歌を実方の作と考えておく。<sup>(注2)</sup> 道信は、正暦五年（九九四）七月に二十三歳で亡くなっている（『小右記目録』など）、この贈答がそれ以前に詠まれたものであるのは確実である。また、『道信朝臣集』の贈歌の詞書「小一条中将のもとに」の官職名表記に従えば、実方の中将任官は正暦二年（九九一）九月であるから、それ以後の詠ということになる。『道信集全釈』<sup>(注3)</sup> では、正暦四年は道信の父の喪が明けておらず、正暦五年は三月十九日が立夏であることから、当歌の詠歌年次は正暦三年の蓋然性が高いとしている。いずれにせよ、正暦頃に詠まれた歌と考えられる。当贈答歌への影響歌としては、

おもふどち春の山辺にうちむれてそこもいはぬたびねしてしか（古今集 春下 126 素性）

吹く風と谷の水としなかりせばみ山がくれの花を見まじや（古今集 春下 118 紀貫之）

花ちらす風のやどりはたれかしる我にをしへよ行きてうらみむ（古今集 春下 76 素性）

あしひきの山がくれなるさくら花ちりのこれりと風にしらるな（拾遺集 春 66 小式命婦）

山ぶき

かはづなきなけばさきぬるやまぶきのくちなし色にいかでみゆらん (68)

こひ

よをなべてこひてふことはなれぬれどいかなかましくりかへりつつ (69)

詞書冒頭の「ことの」は道信の父為光を指すと考えられ、為光が「うせたまへる又の年の春」つまり正暦四年(九九三)春に、道信が詠んだ連作と推される。歌は五首続くが、その二首目が「のこりの花」と題され、「ちりのこるはな」もあるのに父はすずにおらず「われひとり」であると孤独感を詠み込んでいる。この連作に関して、『道信集全釈』<sup>(注1)</sup>は、円融院崩御の喪中(正暦二年春)に際し公任が詠んだ連作との歌題の重なりを指摘し(「帰る雁」・「恋」など)、「道信が公任の試みをヒントに、一連の和歌を詠んだ可能性」を述べている。『公任集』243〜251番がそれにあたり、その中の249番は「散る花」題で「花だにもはかなく散るはうきものを数ならぬ身の頼みがたさよ」とあつて、道信の「ちりのこるはな」歌との関連が察せられる。一方、「散る花」そのままなく「のこりの花」と題したところには道信独自の新しい試みも窺われる。後述するように、道信らの時代以前には「のこりの花」の用例は少ないのである。(同連作中の他の歌曲、65の「おほあらしの野べ」69の「よをなべて」の初句も他に用例がほとんどない(同書))

また、道信は次の贈答でも「のこりの花」を意識した歌を詠んでいる。

三月つこもりのひ、小一条中将のもとに

ちりのこる花もやあるとうちむれてみやまかくれをたつねてしかな

かへし

散のこる花もたつねてこゝろみんななま風にしはししらすな (道信集Ⅱ\*37・38)



つぬと

たにかけにみ山のはなやのこりあるとうちこそわたれみつもさはらに (長能集Ⅱ\*67)

山寺に遊

うはそくかおこなふ山のやまさくらけふのみゆきのいろにそありける (68)

この花見で示された題「のこりの花をたづぬ」だが、この「のこりの花」を詠む歌は、後述するように、公任や長能以外にも同時代から集中的に見出され、以後受け継がれていくものである。本稿では、「のこりの花」の詠まれ方に着目し、その流れを追うことで、中古和歌の歌語や詠歌法の伝わり方の一端を探る試みとしたい。具体的には、道信・実方・道済らに見出された歌語が、当時の詠歌の場や嗜好と合致し、発展、後の時代に定着していく過程、また、「おそぎくら」という語句を生み出した可能性を考察する。

## II

では、公任らと同時代の「のこりの花」の歌の中で比較的年代の早いものを挙げてみよう。藤原道信の家集『道信集』には次の歌がある。

ことのうせたまへる又の年の春、つれづれなるに

おほあらしの野べのわかくさおひそはるあめはやまずもふりまさるかな (道信集65)

のこりの花

ちりのこるはなもありけるこのはるをわれひとりとも思ひけるかな (66)

かへるかり

ゆきかへりたびにとしふるかりがねはいくそのはるをそらにみるらん (67)

# 和歌における「のこりの花」 ―道信・実方 贈答歌を中心に―

河本明子

## I はじめに

華山院観音院におはして、のこりの花をたづね、山寺にあそぶといふだい、よませたまうけるに、  
みるまにかつちる花をたづぬればのこりの春ぞすくなかりける（公任集51）

つねにますわしのみねをしまだみねばけふ山里のめづらしき哉（52）

右の二首は、寛弘元年（一〇〇四）三月二十六日、花山院が白河の花見に出かけた折、院の求めに応じ、公任が二つの題を詠んだ歌と考えられる。『御堂関白記』他（『権記』・『百鍊抄』）にも、その折の記事があり、退位後も続いた花山院の和歌愛好の一場面が示される。

「即候御車、覽白河殿、後従山辺御御馬、御観音勝算房、余所…左衛門督二仰セテ、和歌ヲセシム。題二首ノ料院ニ帰り給ヒテ後、歌ヲ奉る。」（『御堂関白記』）

「題二首」とは「のこりの花をたづぬ」と「山寺にあそぶ」の二つであり、同じ題を詠んだ次の二首が『長能集』にあることから、長能も同じ花見に同行していたと思われる。

いつれのとしにかありけむ、三月廿余日はかりに、花山院花御覽せし御ともにさふらひてのこりの花をた