

地域イノベーション・システムにおける本社 機能の集積要因としての信頼の機能

—— 製造業に対する質問票調査による分析 ——

篠 崎 香 織

I. はじめに

近年わが国では、地域におけるイノベーション政策に関する議論の中で、クラスター概念が注目されている。それらの政策論議は、文部科学省による「知的クラスター創成事業」や、経済産業省による「産業クラスター計画」に具体化されている。従来の日本における地域政策は、全国総合開発計画に基づいて、「東京一極集中の是正」や「多極分散型国土形成」をスローガンに進められてきた。これに対して、クラスターの形成を目的とする政策は、単なる産業の地方分散を企図するものではなく、また集積のメリットのみを追求するものでもない新しい地域政策への転換を志向しているものと理解できる。

しかし、現存しているクラスターの多くは、政策的に形成されたものではなく、産業の自然な成長の軌跡の中から生まれたものである。また、クラスターと呼ばれる産業集積の要因は、産業ごとに異なっていると考えられる。したがって、クラスターの形成を政策的に推進するためには、まず本来の形成要因を産業ごとに把握しておく必要がある。本研究は、以上のような問題意識から集積の形成要因を明らかにすることを目的としている。

北陸地域の企業を対象に実施した質問票調査のデータに基づいて、まずその地域における産業集積が、クラスター概念に適合するかどうかをテストした。一般的に言えば、産業クラスターとは、古典的な産業集積とは異なり、特定の産業に属する企業が局地的に集積しているばかりではなく、その産業を中心としたサプライチェーンに関連する産業と支援産業が当該地域に集積している状態を意味している（Porter 1998, 山崎 2002）。北陸地域に高度な集積がみられる繊維、金属、機械、医薬品については、これらの産業に関連するサプライヤーや顧客が必ずしも地域内に集積しておらず、したがって、これらの産業を中心としたクラスターが形成されているとは言えない。しかし、それにも関わらず、これらの産業に属する企業がその本社機能を地域外に移転しようとしなないのは、地域内での信頼関係が構築されており、また地域に定着した企業としての社会的評価が確立されているからである。したがって、今後の地域政策の展開に当たっては、経済指標によって測定できる産業連関ばかりでなく、信頼という見えざる絆の存在を考慮する必要がある。

II. クラスターとは

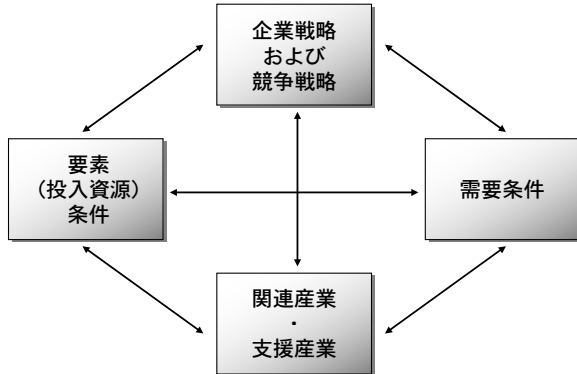
現行の地域科学技術政策で言われる知的クラスターとは、「地域において独自の研究開発テーマとポテンシャルを有する公的研究機関等を核とし、地域内外から企業等も参画して構成される技術革新システム」とされ、産業クラスターとは、「大学等の公的研究機関と周辺企業との間の技術革新に加え、より広域的に大学等と企業の間や企業同士の連携が図られ、イノベーションと新事業・新産業の創出が連鎖的に生じるシステム」と定義されている（平成 14 年版『科学技術白書』）。

表現に違いはみられるものの、これらの政策は、政策ツールとしての大学や公的研究機関を核とした地域イノベーション・システムとしてクラス

ターを捉えている点では共通している。しかし、本来のクラスター概念は、政策的な意図とは独立に、産業立地の要因を記述する目的で導入されたものである。その理論的ルーツは、アルフレッド・マーシャルまで遡れるであろう。マーシャル（1890）は、産業の局地化現象を、ある特定地域において気候、土壌、鉱物資源などの伝統的な生産要素の比較優位が存在し、これらの要素と宗教的、政治的、経済的な要因との相互作用が起こることによって生じると説明した。そして、産業が特定地域に集中する利点として、①特殊技能労働市場の形成、②中間投入財の購入の容易性、③情報伝達の効率化および技術の普及を挙げている。マーシャル以降、熱心に検討されてきた伝統的な産業集積論の基盤を成す考え方は、土地、労働力、天然資源、資本といった生産要素の比較優位と外部経済にあり、ウェーバー（1909）は、集積の効果を生産費および販売費の低下とし、費用の最小化が集積を促進するという考えを示した。近年では、クルーグマン（1991）が、需要の外部性を集積力を規定するものと捉え、収穫逓増、輸送費、需要の3つの要因の相互作用に注目し、労働者と企業が地理的に集中するメカニズムを説明している。

こうした産業集積論において、初めてクラスターという概念を導入し、産業競争力の分析フレームワークとしてまとめ上げたのがポーターである（1990）。ポーターは、クラスターを「ある特定の分野に属し、相互に関連した企業と機関からなる地理的に近接した集団」と定義し、それが国際的な競争力を持ち得る要因を、図表1のようなダイヤモンド型のフレームワークを用いて説明している。このフレームワークは、投入資源とインフラ（要素条件）、有能な地元供給業者や競争力のある関連産業の存在（関連産業・支援産業）、高度で要求水準の厳しい地元顧客の存在（需要条件）、持続的な成長を促すような地元企業間での激しい競争（企業戦略および競争環境）という4つの構成要素と、それらの相互作用からなっている。

図表1：競争力の要因



出典：ポーター（1990）

ポーターによって導入されたクラスター概念の意義は、①地域に存する科学技術インフラや新しい生産要素を重視している点、②企業の集積に注目してきた集積論に対して、大学、研究機関、地方自治体などの多様な組織を包括している点、③集積から得られるメリットとして、費用の最小化を強調してきた集積論に対して、イノベーションの意義を指摘している点、④集積内における競争の意義を明確にしている点にある（金井2003）。

地域における産業集積が、クラスター概念に適合するかを検証する際の視点として、サプライチェーンに関連する産業と支援産業の集積状況はもとより、集積内における主体間の競争と協調の状態にも注目する必要がある。

III. 調査について

1. 調査対象：北陸地域

本研究における調査対象は、富山、石川、福井の三県からなる北陸地域に本社機能を置く製造業である。北陸地域は冬の積雪期間が長いために裏作に適さず、農閑期を利用した農家の副業として、家内工業は生まれた。九谷焼や輪島塗といった陶器や漆器、製薬などは家内工業が伝統工業として発達した代表的な例である。富山県では、江戸時代に行われた産業振興策を起源にして、薬業などで蓄積された資本と豊富な水や安価な電力によって日本海側屈指の工業集積を形成してきた。特に、アルミサッシ関連の金属製品の出荷額は、全国シェアでトップクラスを占めている。また、石川県や福井県では殖産興業がさかんに行われる中で絹織物一貫工場が設立され、18世紀前半における石川・福井の輸出用の羽二重（白生地絹織物）生産は、全国の約7～8割にのぼった。現在の繊維工業は、ナイロンやテトロンなどの合成繊維を中心に生産しており、一大産地を築いている。繊維工業の発展は機械工業にも影響をもたらし、織機や紡績機械などの繊維機械をはじめ、金属加工や工作機械など各種の機械工業が発達している（高沢他 2000）⁽¹⁾。

東京あるいは大阪といった大都市圏に製造品出荷額の大半が集中する中、2002年度の北陸地域の製造品出荷額は、繊維工業が全国比9.0%、金属工業が5.3%、機械工業が2.2%、医薬品工業が5.1%と健闘をみせている⁽²⁾。相対的に機械工業の全国シェアが低いように見えるが、地域内には個別の製品カテゴリーの市場シェアでは全国1位を誇る企業が数多く立地している。

2. 北陸地域にクラスターは形成されているのか

北陸三県に本社機能を置く製造業 768 社を対象として、2003 年 9 月に郵送法により質問票調査を実施した。有効回答数は 330 社（有効回答率 43.0%）であった。サンプルの産業別構成比は図表 2 の通りである。

図表 2 サンプルの産業別構成比

業種	回答数	発送件数	回収率 (%)
食品製造業	21	64	32.8
繊維工業	59	115	51.3
木材・紙・パルプ工業	22	50	44.0
出版・印刷関連業	19	37	51.4
化学工業	23	50	46.0
（うち医薬品製造業	14	32	43.8)
鉄鋼・非鉄金属業	6	23	26.1
金属製品製造業	32	77	41.6
機械工業	87	199	43.7
その他の製造業	61	153	39.9
有効回答	330	768	43.0

回答企業のうち、主力事業分野が繊維工業であると回答した企業は 17.4%、金属工業が 9.9%、機械工業が 25.5%、医薬品工業が 4.7%であった。本論文では、これらの産業を中心としたクラスターが形成されているかを検討する。

まず、取引関係にある企業のおおよその数を、北陸地域、国内のその他の地域、海外というように所在地別に回答してもらったデータを用いて、特定の産業を中心としたサプライチェーンに関連する産業と支援産業が当該地域に集積しているかを調べる。また、競合企業がどこにいるのかを所在地別に回答してもらったデータから、競合企業が地域内にどの程度集積しているのかをみていく。取引企業と競合企業が北陸地域に占める割合は、図表 3 の通りである。

図表3 北陸地域内の取引先・競合他社が占める割合

	(単位：%)				
	全産業	繊維工業	金属工業	機械工業	医薬品
原材料・部品の購入先	45.91	32.72	48.40	54.29	35.73
工作機械等の購入先	37.35	47.31	47.37	49.10	15.05
販売先	23.61	29.82	22.72	18.19	13.28
競合企業	6.17	33.54	12.81	4.75	19.05

注：加重平均値

(1) 供給業者

原材料・部品の購入先については、全産業と比較して、機械工業の集積度が高く、工作機械等の購入先については、繊維工業、金属工業および機械工業の集積度が高いことがわかる。しかし、原材料・部品の購入先と工作機械等の購入先の両方の集積度が相対的に高いのは機械工業だけであり、その他の産業についてはサプライヤーが地域内に集積しているとは一概に言えない。

(2) 顧客

販売先については、全産業の値に比べて繊維工業の値はやや高いが、金属、機械、医薬品の値は全産業の値を下回っており、特に販売先が地域内に集積しているとはいえないことがわかる。

さらに、図表4は品質・コストに関する要求水準の高い顧客の所在を示したものであり、ここから、要求水準の高い顧客は北陸地域内ではなく、国内のその他の地域に多く存在していることがわかる。医薬品工業については、北陸地域内におけるディマンディング・ユーザーの割合が6.7%と、とりわけ低い値を示している。総じて、要求水準の厳しい顧客は地域内に集積していないといえる。

図表4 要求水準が高い顧客の所在

	(単位：%)				
	全産業	繊維工業	金属工業	機械工業	医薬品
北陸地域	32.1	19.2	37.5	29.5	6.7
国内その他	65.3	76.9	62.5	66.7	86.7
海外	2.6	3.8	0	3.8	6.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(3) 競合他社

図表2より、競合企業は全産業と比べると繊維工業、医薬品工業、金属工業に集積がみられる。これらの結果は、同一業種の企業の集積度の高さを反映している。一方、機械工業については、競合他社が北陸地域に占める割合が全産業を下回っている。これは、機械工業に含まれる企業が扱う製品では差別化が進んでいるが、産業分類が粗いために同一の産業として分類されていることに起因している。同一産業に分類されていても、製品カテゴリーが異なる企業間には競合しているという意識がないということである。実際、われわれが質問票調査を実施する前の段階で行ったインタビュー調査において、次のことが明らかになっている。それは、ともに繊維機械を主力事業にしている二社が、具体的な製品カテゴリーが異なるので、地理的に近接した位置に立地していても相互に競合企業とはみなしていなかったということである。

図表3および図表4の結果から、サプライヤー、顧客、競合企業のそれぞれについて、集積が観察される産業はあった。しかし、これらすべての要件を満たす産業は存在せず、北陸地域に高度に集積する繊維、金属、機械、医薬品産業は、クラスターの特徴をもっていないといえる。この結果は、サプライチェーンに関連する産業が近接していることによるメリットを企業は享受できていないことを意味している。

しかし、それにもかかわらず、本社機能を北陸地域外に移転する計画が

あるかという質問に対して、計画があると回答した企業は全体の0.9%で、ほとんどの企業が北陸地域に止まる意向を示している。そこで、われわれはつぎに、企業が北陸地域に止まる理由について分析を行った。

3. なぜ企業は北陸地域外に本社機能を移転しないのか

企業がこれまで本社機能を北陸地域外に移転していない理由を回答してもらった結果を産業別に示したのが図表5である。この設問は、該当する理由を選択するという仕方で回答してもらった。

図表5 本社機能を北陸地域外に移転しない理由

	全体	繊維工業	金属工業	機械工業	医薬品
地域内でのブランドを確立しているから	30.6	10.9	31.3	28.6	21.4
地域内に信頼できる供給業者があるから	29.1	32.7	34.4	27.3	28.6
地域の顧客との間に確立された信頼関係があるから	41.3	25.5	50.0	44.2	21.4
有用な情報が得られるインフォーマルな情報源があるから	5.3	1.8	6.3	6.5	28.6
地域の大学や公的機関とのネットワークが整っているから	6.3	1.8	0.0	11.7	21.4
地域に根ざした企業という社会的評価を受けているから	39.7	36.4	43.8	35.1	71.4
優秀な人材を確保できるから	9.1	10.9	15.6	11.7	7.1
地域内での雇用を維持するため	36.9	38.2	31.3	40.3	50.0
移動コスト以上の利益が見込めないから	47.8	52.7	28.1	59.7	57.1
その他()	8.1	5.5	0.0	5.2	14.3
N	320	55	32	77	14

金属工業を除いて、産業全体および各産業で「移動コスト以上の利益が見込めない」という理由が、上位にランクされていることがわかる。しかし、これは消極的な理由であるため、本社機能を移転しない積極的な理由に注目する必要がある。産業全体で次に高い値を示しているのは順に、「地域の顧客との間に確立された信頼関係がある」、「地域に根ざした企業という社会評価を受けている」、「地域内での雇用を維持するため」である。この傾向は、集積度の高い各産業にも概ね共通しているといえる。さらに、繊維工業、金属工業、医薬品工業においては「地域内に信頼できる供給業者がある」のランキングも高くなっている。

本社機能を移転しない理由として上がった「地域内に信頼できる供給業

者がある」と「地域の顧客との間に確立された信頼関係がある」は、サプライチェーンに関連する産業間に信頼関係が構築されていることを意味している。さらに、「地域に根ざした企業という社会評価を受けている」と「地域内での雇用を維持するため」は、相互に関連していると考えられる。つまり、地域に根ざしているという評価を受けている企業は、概してその地域における社会的責任の遂行に高い意識を持っており、例えば地域内で雇用を維持することにも積極的である。また、地域内での雇用を維持しようとする企業の実践は、地域に根ざしているという評価を一層定着させることにつながる。企業と地域社会との密接な関係が、その企業に対する社会的信頼をもたらすのである。

地域内での取引先との信頼関係や地域に定着した企業としての社会的な評価がいったん確立されると、企業がその地域に定着し続けようとする力として作用し、産業集積を安定させる要因になると言える。

IV. みえざる絆：信頼

サプライチェーンの中で構築された信頼関係について、供給業者との間に構築された信頼は「バックワードリンケージ (backward linkage) の信頼」、顧客との間に構築された信頼は「フォワードリンケージ (forward linkage) の信頼」と呼べる。どちらの信頼が集積の要因としてより強く作用するかは、産業によって異なる。例えば、繊維や医薬品産業では、フォワードリンケージの信頼はあまり重視されておらず、バックワードリンケージの信頼がより重要となっている。一方、金属や機械工業では、バックワードリンケージの信頼以上にフォワードリンケージの信頼が重視されている。このようなコントラストが何故生じるのかについて、繊維工業と機械工業を例にとって考察してみる。

繊維工業に含まれる製糸や紡績、織物のメーカーは、機械工業に含まれ

る繊維機械メーカーから工作機械などを購入しており、両者はユーザーとサプライヤーの関係にある。繊維メーカーにとって繊維機械メーカーはバックワードリンケージの相手であり、繊維機械メーカーにとって繊維メーカーはフォワードリンケージの相手である。両者の間で取引される工作機械は、つぎのような特質を持つ財である。すなわち、工作機械は多様な要素技術によって構成されており、ユーザーがその技術的な特長を理解するには高度に専門的な知識を必要とする。また、工作機械は、実際に生産工程に導入してみなければ生産効率や使い勝手の良さがわからず、すぐには利用価値を評価することができない。さらに、工作機械は耐用年数が長く、高額であるため、頻繁に買い換えが行われるものではない。このように高度に専門的で、実際に経験してもその良し悪しがすぐには評価し難い性質を持っている財は、マーケティングの分野で「信頼財 (credence goods)」と呼ばれている (Darby and Karni 1973)。このような性質を持つ財の取引には、財の提供者の実績や信頼などが大きく影響する。したがって、信頼財としての性質を持つ繊維機械のサプライヤーにとって、フォワードリンケージの信頼が重視されるのである。また、繊維機械メーカーは、彼らにとってのサプライヤーと取引する機械部品を経験的に評価できるので、バックワードリンケージにおける信頼の重要度は相対的に低くなる。一方、繊維機械のユーザーである繊維メーカーにとっては、信頼財のサプライヤーに対する信頼、すなわちバックワードリンケージの信頼が重要となる。また、彼らが製造する最終消費財は、地理的に広い範囲にまたがる市場に供給されており、その品質は市場において経験的に評価され得るので、フォワードリンケージの信頼の重要度は、集積要因としては相対的に低くなるのである。

以上の分析結果は、ある地域の産業にとって、サプライチェーンに関連する取引相手の多くがその地域内に存在していなくとも、限られた相手との間で重要な取引をめぐる信頼関係が構築されていれば、その産業におけ

る企業集積が安定することを示唆している。企業間に構築された信頼関係や地域に定着した企業としての社会的評価が、地域への企業の定着を促しているという結果は、企業間関係および企業と地域社会との相互作用に対する重要な視点を提供している。集積内部の企業は、取引相手の期待に応えるべく活動し、また地域の一員としての社会的責任を果たすことによって、共同体の諸力の基盤となる協力的な関係、すなわち社会資本を蓄積しているといえるであろう。その根幹を成すのが、信頼という見えざる絆である。信頼は一朝一夕には形成しえない一方、例えば企業が機会主義的な行動をとれば容易に崩壊する脆いものである。そのため、集積内部の企業は、相互に協調する一方で、地域社会の一員として責任感や使命感を持って活動する必要がある。

V. おわりに

本研究では、産業集積の形成要因を明らかにするために、まず北陸地域において高度に集積がみられる繊維、金属、機械、医薬品産業について、クラスター概念が適合的であるかどうかの検討を行った。その結果、これらの産業に関連するサプライヤーや顧客、競合企業は、必ずしも地域内に集積しておらず、クラスターが形成されているとは言えないことがわかった。しかし、それにもかかわらず、大多数の企業は北陸地域外に本社機能を移転する計画をもっていない。そこで、企業が北陸地域に止まる理由についての分析を行った。分析の結果から、集積内部のサプライチェーンに関わる企業間の信頼関係や地域に定着した企業という社会的評価がいったん確立されると、企業が地域に定着し続けようとする力として作用することが明らかになった。したがって、今後の地域政策の展開に当たっては、経済指標によって測定できる産業連関では把握できない見えざる社会的関係にも注目する必要がある。

ポーターによれば、ここ数年の間に、イノベーションを効果的にもたらしうようなクラスターの形成を目的として、ダイヤモンド・モデルを構成する4つの要因を活用して、地域活性化を図っている国、地域、都市などが多数見られるようになってきている（Porter, 2002）。また、最近のクラスターに関する研究成果から、政府や企業、大学や研究機関、各種団体や組織などの複数のプレーヤーが積極的に役割を果たすことはもとより、企業のイニシアティブが不可欠であることが明らかになってきている（Porter and Emmons 2003）。この点に関連して、本論文で使用したデータは、地域定着の要因としては「地域の大学や公的機関とのネットワークが整っている」ことの重要度が、産業ごとに大きく異なっていることを示している（図表4）。このような差異が生じる要因を明らかにするためには、地域に存在する大学や公的機関と企業と協力関係の構築について分析する必要がある。これは今後の課題としたい。

また、本論文では、集積の形成要因を産業ごとに検討したが、分析に用いた産業分類が粗かったため、産業間に関する議論は、しばしば定性的な解釈に止まった。今後は、より細かい産業分類を用いた分析を行うことによって、地域イノベーションにおける産業間の相互関係を明らかにすることも課題となる。このことは、Florida（1995）やAsheim（1996）のいう「学習地域」の仕組みを把握することにもつながるであろう。

《注》

- (1) そのほか富山県、石川県、福井県のウェブサイトも参照した。各ウェブサイトのURLは次の通りである。
富山県のウェブサイト：<http://www.pref.toyama.jp/>
石川県のウェブサイト：<http://www.pref.ishikawa.jp/>
福井県のウェブサイト：<http://www.pref.fukui.jp/>
- (2) 北陸地域の工業出荷額は、経済産業省および富山県、石川県、福井県のウエ

ブサイトから筆者が算出した。工業統計について参照したウェブサイトは次の通りである。

経済産業省のウェブサイト：<http://www.meti.go.jp/statistics/data/h2i0000j.html>

富山県のウェブサイト：<http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/>

石川県のウェブサイト：http://toukei.pref.ishikawa.jp/annual/shoukou/mnfc_h14/mnfc_h14.htm

福井県のウェブサイト：<http://toukei.pref.fukui.jp/nenpo/14kkougoyo/>

参考文献

石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 (2003), 『日本の産業クラスター戦略——地域における競争優位の確立』有斐閣

金井一頼 (2003), 「クラスター——理論の検討と再構成——経営学の視点から」, 『日本の産業クラスター戦略——地域における競争優位の確立』有斐閣

高澤裕一・河村好光・東四柳史明・本康宏史・橋本哲哉 (2000), 『石川県の歴史 県史 17』山川出版社

山崎朗 (2002), 『クラスター戦略』有斐閣選書

Asheim, B. T. (1996) "Industrial districts as 'learning regions': a condition for prosperity," *European Planning Studies* 4 (4), pp.379-400.

Florida, R.(1995) "Towards the learning region," *Futures* 27 (5), pp.527-536.

Darby, M. and E. Karni, (1973), "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud", *Journal of Law and Economics* 16: pp67-88.

Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, The MIT Press.

Marshall, A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.

Porter, M. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論』ダイヤモンド社, 1999)

Porter, M. (2002), "Microeconomics of Competitiveness: The Role of Clusters and Cluster Development," Dec. 4, 2002, Presentation at METI.

Porter, M and W. Emmons (2003), "Institutions for Collaboration: Overview," Harvard Business School.

Weber, A. (1909) *Ueber den Standort der Industrien*, Verlag von J.C.B. Mohr.

〔研究ノート〕

事業再構築と管理会計

——事業部制から分社化への展開——

岩 田 康 成

<はじめに>

- I 松下電器の事業再構築と管理会計
 - 1 松下電器の事業部制
 - 2 松下式事業部制の管理会計的特質
 - 3 顕在化した問題点
 - 4 事業ドメイン会社制に移行
 - 5 新しい業績評価システム
- II 武田薬品の事業再構築と管理会計
 - 1 武田式カンパニー制の特徴
 - 2 武田式カンパニー制の管理会計的特質
 - 3 カンパニーへの影響
 - 4 カンパニー制から分社化へ

<おわりに>

<はじめに>

企業は経営環境の変化に適応して成長を続けていく。適応的成長こそ企業経営の核心である。失われた10年といわれたバブル後の日本経済の中で、多くの企業が苦しみながら変化に適応し、事業の再構築を試み、21世紀型の経営モデルの創設に挑戦してきた。

こうした中で、管理会計は企業経営を支援する会計として、経営の実態、問題点、変革への目標と行動実績を可視化し、目標達成に向かう行動を支援してきた。こうした観点から、経営管理を支援する管理会計の役割を、松下電器産業株式会社（以下、松下電器）と武田薬品工業株式会社（以下、武田薬品）の事例を取り上げて整理してみた。松下電器の事例では、従来からの経営管理システムの柱であった事業部制の解体と新しいドメイン会社制を取り上げる。武田薬品の事例では、カンパニー制の導入と分社化のプロセスを取り上げる。

I 松下電器の事業再構築と管理会計

松下電器は2002年3月期決算で税引前損失5480億円と創業以来の巨額赤字を計上した。これを契機に中村社長のリーダーシップの下で「破壊と創造」を旗印とする改革をスタートさせた。それは創業以来培われた「ヒト、カネ、モノ、情報」に関するあらゆる経営構造を変革し21世紀型の経営モデルを作り上げることであった。

そして2002年10月に上場企業を含む主要子会社5社を完全子会社化するとともに経営管理制度の抜本的な改革を打ち出した。それは松下電器の事業部制を解体し、「事業ドメイン会社」を主軸とする経営管理制度の構築であった。これら一連の動きを分析するに際して、まず長期間にわたって松下電器の経営管理体制の基盤といわれた事業部制について管理会計の視点に立ってまとめてみよう。

1 松下電器の事業部制

松下電器の事業部制は、1933年に創業者松下幸之助氏の独自の発明という形でスタートした。当時の松下式事業部制はそれまでの工場群を製品の開発から生産、販売、収支に至るまで一貫して責任を持つ三つの事業部

に分け、独立採算制を採用したものであった。その狙いは「自主責任経営の徹底」と「経営者の育成」にあったといわれている⁽¹⁾。

こうした独自の理念に基づき導入された松下式事業部制は、戦中、戦後の動乱期を乗り越えた後、より体系的な事業部制マネジメントと管理会計システムを作り上げていった。その結果、松下電器の事業部制マネジメントは日本の高度成長時代にうまく適合し、同社の高収益、高成長を支える原動力となっていた。

2 松下式事業部制の管理会計的特質

「自己責任経営の徹底」をひとつの目標とした同社の事業部制は事業部の独立採算意識を促進するため、管理会計の仕組みとしてあたかも独立企業のような経営管理システムを作り上げた。その特質をあげると次の通りである⁽²⁾。

- (1) 各事業部は内部資本金を持つ独立採算単位として損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を持つ。
- (2) 事業部の業績評価の基本指標は、営業利益から資本金利子と本社借入金利子を差し引いた残余利益とした。残余利益のほか営業利益、売上高も業績評価の対象とした。
- (3) 稼得資金の枠内で投資をすること、いいかえればキャッシュフローがプラスになるよう厳しく要求された。
- (4) 税引前残余利益から税金、配当見合を差し引いた内部利益金を事業部に留保させ、内部損益分は無利子の資本源泉とした。
- (5) 管理システムとして月次損益計算による予実対比、前月実績対比という形で、実績のモニターと差異分析、改善へのアクションというサイクルを回すようにした。
- (6) しかし、利益業績は人事考課の項目にとどめ、事業部長の報酬や

昇進に直結させていない。

これらの仕組みは次のような2つの柱によって支えられていた。

第一は、事業部長の評価尺度を社内金利差引き後の残余利益とし内部利益金を事業部に留保する点である。これは事業部長に長期的な開発投資や事業改善を促す効果があったといわれている。第2は、各年度の投資額が稼得利益の範囲内に収まるよう歯止めをかけている点である。これは高度成長期の全社的な資金需要を抑え、資金ショートを防ぐ目的であった。

これらは高度成長期の家電業界の競争環境と収益獲得にマッチした仕組みである。各事業部が自らの部門の利益と成長を目指して行動する結果が、全体として利益と成長に貢献するといういわば良循環の仕組みであったといえよう。

一般的には、事業部の個別最適行動は全体最適の観点から見るとグループ内に多くのロスを生み出し勝ちである。しかし、マクロ的に高度成長が拡大する時期には、そのロスは全体の業容拡大の中で吸収され、全体としての成長が可能となっていたのである⁽³⁾。

3 顕在化した問題点

しかし、1970年代後半以降、日本経済が高度成長から成熟型低成長時代に移行するにつれて、同社の事業部制マネジメントの仕組みは、その成功の故に多くの問題点を顕在化させ、同社の経営行動の足かせとなっていた。以下に見てみよう⁽⁴⁾。

経営環境の変化には大きなものがあつた。家電製品の多くは売上高が鈍化し、それにつれて情報機器、産業用機器が成長分野となっていた。これを事業ポートフォリオの観点から見ると、同社が大きなシェアを持っていた家電製品が「スター」から「キャッシュカウ」に移行したことを意味していた。したがって、全社的観点から見れば、新たなスター事業に対

して積極的に資源投入を行い事業構造を変えていく必要があった。いわば大幅な事業ポートフォリオの組換えが不可欠であった。

しかし、こうした新しい動きは自律的には見られず、従来の仕組みは大きな障害となっていた。これを管理会計的に見ると次の通りである⁽⁵⁾。

- (1) 各事業部が「自部門の利益」を最優先する仕組みの下で、各事業部は成長が見込まれる新製品分野を取り込もうとした結果、同じ製品分野で異なる事業部が競合するケースが多く起きていった。
- (2) 事業の成熟によって家電分野の多くの事業部は、残余利益とキャッシュフローを大きく改善し、大きな内部利益金を蓄積させていた。本社借入金はゼロとなり、さらに本社預託金を蓄積し、内部金利収入を大きくしていった。
- (3) その結果、成熟事業部は格別の将来投資のリスクを冒すことなく、残余利益を大きくすることができた。事業部長の行動は保守的となり、成長志向のモチベーションが失われていった。

こうして経営管理の基盤が制度疲労を起こし機能不全に陥っていったわけである。同社ではこうした状況を打開すべく何回となく組織改正、管理方式の変更等を試みてきたが、その成果は目に見えて上がるものではなかった。これらの制度疲労が長い間蓄積され、大幅な欠損の計上となった。それは極めて象徴的な出来事であった。

4 事業ドメイン会社制へ移行

自主独立性に重きを置いた事業部中心の経営管理システムの下では、もはや激しい競争環境に打ち勝つことができなくなっていた。それは新しい経営アーキテクチャーの創造が必要であることを意味していた。経営環境の変化に機敏に対応するため、「破壊と創造」のキャッチフレーズを掲げ松下電器グループの事業再編と経営管理システムの再構築が始まった。

次のような3つの解決すべき課題が明確になった。第一は経営の横軸の

課題——事業部制のあり方をどうするか。第二は経営の縦軸の課題——社内バリューチェーン（開発、製造、販売に至る組織的一体性）のあり方をどうするか。第三は全体を運営するロジックの課題——経営管理制度のあり方をどうするか、であった⁽⁶⁾。

第一の課題解決には、経営資源の抜本的な最適再配分が不可欠であった。事業部制の下で広く分散した経営資源を選択と集中の下で最適配分を行うことが必要であった。経営資源と経営責任の分散を抜本的に変えることであった。

第二の課題解決には、顧客——マーケットと向き合うための企画、開発、製造、販売に至る経路での経営責任の再構築が必要であった。

第三の課題解決には、「単品単独主義経営」から「事業領域単位のグローバル連結経営」への経営管理制度が不可欠であった。

以上の観点から、松下電器グループの横断的な事業再編が実施された。具体的には上場企業を含む主要子会社5社の完全子会社化を経て、グループ内における事業重複の排除、開発リソースの集中、開発、製造、販売の経営権限の一元化が実施された。

言いかえれば事業重複の排除と開発リソースの集中は、事業のくくり直しと事業領域を再定義し、経営資源の配分を見直すことであった。開発——販売の経営権限の一元化は、経営権限と責任を一元化し経営責任を自己完結する改革であった。

100を超える事業部を今後の成長戦略に沿ってそれぞれ「ドメイン会社」として存立し、ドメイン会社社長に対しその事業領域における経営執行に関する一切の権限を付与したわけである。この新しい仕組みを「事業ドメイン会社制」という⁽⁷⁾。

5 新しい業績評価システム

事業部制に代わるドメイン会社制での業績管理システムについてのべて

みよう。まず管理会計面では、経営責任単位で損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書はじめとして、ドメイン会社毎にグローバル連結ベースで経営管理データが作成され、それに基づく経営管理システムが作られた。

さらに業績評価基準については、Capital Cost Management（以下、CCM）とキャッシュフローの二点に絞られた。従来は、売上高利益率、利益額、売上高、市場占有率、在庫回転率、借入金、従業員数等の評価項目があったが、それをCCMとキャッシュフローの二つにしたわけである⁽⁸⁾。

「全社的なリストラは一段落した。今後は各ドメインのトップに事業の選択と集中などの戦略を任せる。私が要望するのはCCM（事業利益が資本コストをどれだけ上回るかを示す松下の経営指標）とキャッシュフローだけ。それ以外はいわない。」⁽⁹⁾

CCMは、資本コストをベースとした同社独自の資本収益性指標である。株主重視経営のひとつに挙げられているEVA（経済付加価値）の松下グループ版といったものである。各ドメイン会社の連結貸借対照表の事業資産をベースとして資本コストを計算し税引前営業利益から控除する。具体的には下記の通りである。

$$\begin{aligned} \text{CCM} &= \text{税引前営業利益} - (\text{受取利息} - \text{支払利息}) - \text{投下資本コスト} \\ \text{投下資本コスト} &= \text{事業資産残高} \times \text{投下資本コスト} (8.4\%) \\ \text{事業資産残高} &= \text{流動資産} (\text{現預金を除く}) + \text{固定資本} + \text{投資} \end{aligned}$$

このCCMとキャッシュフローの期待値に対する実績が評価対象となる。評価のウエイト付けはCCM、キャッシュフローともに50%のウエイトである。CCMの中は計画値20%、前年に対する改善度合20%、基準値CCM10%である。キャッシュフローについては、計画値25%、前年改善

値 25%である⁽¹⁰⁾。

この評価結果は、各ドメイン社長の業績報酬や幹部社員の業績年俸等に反映され、成果と報酬がリンクされたものになっている。

事業評価基準として CCM とキャッシュフローの二点に絞り、バランスト・スコアカードのような多角的評価方法を採用しなかった理由は、次の通りである。

第一は 90 年代後半の収益性低下、2001 年度の実施の雇用構造改善等による大幅な資金減少に対し「資金を軸にする経営」の再徹底を通して財務体質強化を図ることが急務であったこと。第二は、一連の再編成の中で、上場子会社の完全子会社化による非公開会社化等を行ったため、従来以上に株主重視経営を進めていく必要があり、資本コストの評価軸を据える必要があったからである⁽¹¹⁾。

II 武田薬品の事業再編成と管理会計

武田薬品は 1990 年代前半迄、医療用、一般用の医療事業を柱にアグロ（農薬）事業、化学品事業、生活環境事業、フードビタミン事業を営む多角化企業であった。1993 年武田國男氏の社長就任を契機に、従来の多角化企業から研究開発型の世界的医薬事業会社を目指して、抜本的な事業構造の再編等を展開していった。その核心は、医薬事業をコア事業と位置付け、医薬以外の事業については、完全自立化のため将来の分社化を視野に入れたカンパニー制を導入することにあった。医薬外事業のカンパニー制導入と分社化のプロセスを管理会計的な視点から分析してみよう。

1 武田式カンパニー制の特徴

(1) カンパニー制導入の背景

武田薬品は研究開発型国際企業への成長のための改革と基盤作りを経営

戦略目標として掲げ、「95 - 00 年中期計画」を作成した。この計画の実現のために、事業の高付加価値化、人員の適正化、経営資源の重点的配分、の三つの基本戦略を作成した。この三つの基本戦略達成の手段として、下記の一連の改革を実施した⁽¹²⁾。

- ① 1996 年医療用医薬品以外の事業を対象とするカンパニー制の導入
- ② 1994 年と 1996 年に業績測定システムの再設計
- ③ 1993 年と 1996 年に幹部社員を対象とした人事制度改革
- ④ 1997 年に全社員対象の人事制度改革

1996 年に医療用医薬品以外の事業を対象にカンパニー制が導入されたが、そこでのカンパニーとは、将来の分社化を視野に入れ、擬似的に本社 100%の出資会社と位置付け、あたかも独立会社の如く扱う部門と定義されていた。いわゆる社内分社であった⁽¹³⁾。

まず武田薬品におけるカンパニー制の特徴を管理会計的な観点からまとめてみよう。

カンパニーの対象になった事業分野は、ヘルスケア（薬局、薬店向け医薬品）、アグロ（農薬、動物薬、飼料添加剤等）、化学品（ウレタン、塗料、接着剤等）フードビタミン（食品、ビタミン）、生活環境（活性炭、木材保存剤等）の五つであった。五つのカンパニープレジデントに事業運営の主要な権限が委譲され、本社のトップマネジメントに留保された権限は全社的基本方針と中長期計画の策定、年間計画と決算の承認、人員の採用と全社的な配置、全社的設備投資・投融資計画の策定など 10 項目であった⁽¹⁴⁾。

武田薬品は 1960 年から事業部制を採用していた。その狙いは、医薬品の技術から派生した事業領域がさまざまに分化する過程で、多様化する経営活動を専門化、分業化して効率的に運用しようとするものであった。1961 年に事業部計算制度ができていたが、各事業部はそれぞれ独立したのではなく、運命共同体的な要素が強かった。その後、自立性、自己完

結性を高める方向で改善が何度か試みられた。しかし、同社の事業環境の急激な変化から、事業構造の根本的な改革、事業運営の仕組みの抜本的な見直しが不可欠であった。こうしてカンパニー制が採用されたのである。

2 武田式カンパニー制の管理会計的特質

事業運営の成果である事業評価は、独立した企業で株主を意識した評価指標—カンパニー評価指標と中期計画の完遂を明確に意識した評価指標—中期戦略指標の2本立てであった。カンパニー評価指標は、株主が求める代表的な業績指標とし、カンパニーの株主に対する責任遂行状況を評価するもので、そのウエイトは売上高30%、利益30%、資金収支15%、運転資金保有月数5%である。

中期戦略指標は、事業の高付加価値化を表す指標とし、中期計画の基本戦略遂行状況を評価するもので、そのウエイトは、損益分岐点比率10%、採算粗利益率10%である⁽¹⁵⁾。

具体的な業績評価システムをみてみよう。次のように、独立した会社に近い形で、損益計算、損益管理、業績評価システムが改正された⁽¹⁶⁾。

(1) 資本コストと配当金

自己資本に対する配当として自己資本コストが徴収された。これは配当金の支払いがカンパニーの株主＝武田薬品に対する第一義的責任であることを明確にしたわけである。武田薬品本体が株主に保証している配当性向30%を確保するために、各カンパニーの自己資本を改定し、自己資本に対する配当金として自己資本コストを負担させた。

カンパニープレジデントは権限の委譲と同時に社内配当を支払った上で内部留保を蓄積する責任を負うことになった。各カンパニーの内部留保(残余利益)は下記の通り算出される。

内部留保＝税引前・借入金に対する支払金利控除前利益－借入金×市

中金利－課税所得×実効税率－自己資本×自己資本コスト率
赤字または税引前利益が配当負担に耐えられない場合でも、内部留保を取り崩して配当を行わなければならない。

(2) キャッシュフローベース

借入金、資金管理制度を改定し、実際のキャッシュフローをベースに資金管理を行うこととし、キャッシュフローの観念を明確に導入した。

(3) 本社費費用負担

さらに可能な限り独立会社としての会計制度に近づけるために、本社費・業務サービス部門の費用負担方式が改正された。業務サービス部門費は契約料金制となった。総コストを意識した事業運営を動機付けるために税法通りの税金計算に基づく社内税金制度が新設された。

(4) ウォーニング条項

カンパニープレジデントは事業運営に対して結果責任を問われることになるが、各カンパニーは配当を支払ったあとの内部留保（残余利益）を蓄積し、企業価値の向上を図るべく努力するわけである。もし、これがうまくいかず企業価値を減少させ、いわゆる債務超過に陥った場合、カンパニーは清算されるという仕組みを組み込んでいる。その具体的な手段がウォーニング条項である。ウォーニング条項とは、内部留保を3年連続して減少させた場合、年間資金収支が3年連続して不足した場合、中期計画等事業の遂行に著しい齟齬をきたしたと社長が判断した場合、カンパニーの更生に対して本社が動き出すという仕組みである⁽¹⁷⁾。

3 カンパニーへの影響

カンパニー制とその下での新たな事業管理は、カンパニーのトップマネジメントにどのような影響を及ぼしたであろうか？カンパニー制はトップマネジメントの意識に大きな影響を与えたようである。上記のウォーニング条項を組み込んだカンパニー制の下で、すべてのカンパニーに内部留保

の蓄積が求められ、借入金依存体質からの脱却が強く求められた。そこではコミットした中期計画の実行が強く意識され、各プレジデントは運転資本管理、投資の意思決定のために管理会計情報を活用するようになってきた⁽¹⁸⁾。いいかえれば、各カンパニーの「真の自立」のためのエンジンが急速に回転し始めたのである。

4 カンパニー制から分社化へ

「01—05 年中期計画」で、同社は医薬品事業をコア事業と位置付け、世界的な製薬企業として生き抜くことを宣言した。これは事業構造の抜本的な再構築を必然なものにした。それは、医薬品以外事業からの撤退であり、医薬品以外事業の完全自立を求めるものであった。

2001 年以降、アグロカンパニーの農薬事業、化学品カンパニーのウレタン事業、フードカンパニーの食品事業が次々と分社化していった。コア事業以外のカンパニーは完全自立化に向けて事業の再構築が実施されたわけである。

まず当該事業をコア事業と位置付ける企業と合弁会社が設立された。これらの合弁会社は、営業開始後 5 年後には武田薬品が保有する株式を合弁相手企業が全株取得する契約に基づいていた。武田薬品にとっては、いわば緩やかな撤退である。

上記以外には、営業譲渡の形で事業を分離していった。こうして医薬品外事業は「完全自立化」の途を進んでいった。それはまさにコア事業に経営資源を選択・集中する事業構造の再構築の一環である。分社化という形での事業構造の再構築には、多くの困難を伴うが、武田薬品は限られた時間内に実現していった。それを可能ならしめた要因の一つが、カンパニー制導入による自立化のプロセスがあったからだといわれている⁽¹⁹⁾。カンパニー制の下での、擬似的な独立会社による利益管理、経営管理の仕組みが、その後の分社化による完全自立の基礎を築いていたと思われる。

<おわりに>

2005年に入ると日本経済は回復の過程に入ったといわれている。こうしたマクロ経済の動きを支えているものは、マクロ経済を構成しているミクロの各企業の動向である。いままでのべてきた松下電器と武田薬品の動きは、これらミクロの動きの一例である。事業再構築の過程で見られた事業部制からカンパニー制、分社化の動きは、組織は戦略に従うことを証明している。その中で、戦略の具体化に当たって管理会計は大きな役割を果たしてきた。戦略の方向とその達成度合いを可視化し、業績評価の仕組みを通して人々のモチベーションを高め、組織の活力を強化していく上で、管理会計の果たすべき役割はますます重要になっていくものと思われる。

《注》

- (1) 吉本哲也「松下電器産業の事業ドメイン会社体制」企業会計 2004, Vol.56, No5, 中央経済社, p26.
- (2) 伏見多美雄, 横田絵里「企業変革と事業部制マネジメント・システムの再構築——日本企業の事例を中心に——」産業経理, Vol.54, No.1, 1994年, p14-15.
- (3) 吉本哲也「松下電器産業の事業ドメイン会社体制」企業会計 2004, Vol.56, No5, 中央経済社, p27.
- (4) 伏見多美雄「松下電器の企業変革と戦略管理システム」, 日本企業の戦略管理システム, 白桃書房, 1997年, p23.
- (5) 伏見多美雄, 横田絵里「企業変革と事業部制マネジメント・システムの再構築——日本企業の事例を中心に——」産業経理, Vol.54, No.1, 1994年, p17.
- (6) 吉本哲也「松下電器産業の事業ドメイン会社体制」企業会計 2004, Vol.56, No.5, 中央経済社, p29.

- (7) 同上, p29.
- (8) 週刊ダイヤモンド 2005 年 10 月 01 号, p38.
- (9) 日本経済新聞, 2005 年 8 月 5 日, 朝刊.
- (10) 宮本寛爾, 小菅正伸「国際経営組織の設計と管理会計」企業価値向上の組織設計と管理会計, 税務経理協会, 2005 年, p251.
- (11) 吉本哲也「松下電器産業の事業ドメイン会社体制」企業会計 2004, Vol.56, No.5, 中央経済社, p26.
- (12) 柳下公一「わかりやすい人事が会社を変える——成果主義導入 成功の法則——」日本経済新聞社, 2001 年, p97.
- (13) 同上, p98.
- (14) 同上, p99.
- (15) 同上, p102.
- (16) 挽 文子「武田薬品工業の分社化とその効果」企業会計 2004, Vol.56, No.5, 中央経済社, p51.
- (17) 同上, p53.
柳下公一「わかりやすい人事が会社を変える——成果主義導入 成功の法則——」日本経済新聞社, 2001 年, p101.
- (18) 挽 文子「武田薬品工業の分社化とその効果」企業会計 2004, Vol.56, No.5, 中央経済社, p53.
- (19) 同上, p55.

《参考文献》

- 1 西澤 脩著「分社経営の管理会計」中央経済社, 2000 年.
- 2 田中隆雄, 高橋邦丸編著「グループ経営の管理会計」同文館出版.
- 3 藤井耐, 松崎和久著「日本企業のグループ経営と学習」同文館出版.

Relationship between Organizational Responses to Nonwork and the Three Dimensions of Organizational Commitment

Satsuki Ota^{*}
Satoshi Kinoshita^{**}
Shinsaku Matsumoto^{***}

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between organizational commitment and two types of organizational responses to nonwork based on Kirchmeyer's study (1995). It also examined influence from individual attributes to the relationship. The result of a survey of 1348 employees from five Japanese firms showed that two response types were differently related to three dimension of organizational commitment. A type of response providing flexibility and consideration for employees' nonwork domains was suggested to be effective to enhance affective and normative commitment. Unlike the result of Kirchmeyer's study (1995), protective support assuming responsibility for employees' nonwork lives was found to have somewhat strong correlation with affective commitment. Parental status and occupational category did not affect the relationship. Implications of the study are discussed.

INTRODUCTION

Organizational commitment has been attracting researchers and management practitioners, because it is argued to be related to favorable outcomes for

*Tokyo Fuji University

**Institute of Asia-Pacific Studies Waseda University (The second author passed away on September 3, 2003.)

***The Japan Institute for Labor Policy and Training

organizations, such as higher performance and productivity, and lower absenteeism and tardiness (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981). Although numerous studies have been conducted to identify its antecedents, most of them have been limited to personal factors and work-related characteristics, and far less attention has been paid to the nonwork domain (Romzek, 1989). With the growing importance of the nonwork domain for working people in developed countries such as U.S., Germany, and Japan (Misumi & Yamori, 1993), employer's support for employees' nonwork participation might be a significant antecedent of organizational commitment.

Empirical studies examining organizational responses to employees' nonwork participation have focused mostly on childcare support and flextime. Some studies have found a favorable relationship between such responses and work attitudes (Pierce & Newstrom, 1983; Youngblood & Chambers, 1984), while others found no clear relationship (Christensen & Stains, 1990; Miller, 1984). Therefore the results of existing studies are inconsistent regarding potential outcomes of organizational responses to the nonwork domain.

Two types of organizational response to nonwork

Kirchmeyer (1995) pointed out the theoretical shortcomings of empirical investigation in this area, and argued that a conceptual framework rather than examining individual practices was important for the literature. Using a framework based on works by Kanter (1977) and Hall & Richter (1988), she made an empirical study of the effect of organizational responses to the nonwork domain on organizational commitment. In her study, nonwork friendly responses were classified into two categories according to the orientation towards the employer-worker relationship. They were termed *integration* and *respect*.

In the case of *integration*, organizations regard employees' nonwork do-

main as the employers' responsibility. Examples of this type of response are company-sponsored recreation centers, childcare, financial and legal services in addition to marriage and other kinds of personal counseling. Kirchmeyer (1995) explained that the employee is a dependent party passively receiving the protection and benefits from the powerful employer.

The *respect* response refers to "the employer acknowledging and valuing nonwork participation of workers, and committing to support it", but rather than "taking over employees' nonwork responsibilities, they provide employees with the personal resources to fulfill such responsibilities by themselves" (Kirchmeyer, 1995, p.517). Examples are flextime, alternative work arrangements and policies that discourage work-related travel on weekends. In the case of the respect type of response, a mutual relationship exists where employees are considered capable of self-determination, and both parties are equally dependent on one another. Compared to the integration response, respect was explained as less paternalistic, in that employees are independent of rather than dependent on the employer.

Using a sample of Canadian managers from wide range of public and private organizations, Kirchmeyer (1995) examined the effects of these organizational responses on organizational commitment using regression analysis, and found that only the respect response had a significant positive relationship with organizational commitment. This result suggests that a highly paternalistic type of organizational response is less effective in enhancing organizational commitment than the type of response where employees cope with nonwork requirements by themselves. In a similar study of school district employees, Cohen (1997) found an almost identical result. However, because these studies used only specific types of participants, the generalizability of these findings remains dubious.

Kirchmeyer (1995) pointed out that the distribution of her sample was skewed towards the respect response, with only a minority of the participants perceiving the integration response as typical. Cohen (1997) also stated that the respect response was more common in his sample than the integration response. Therefore, it seems worthwhile to examine the effectiveness of these two types of organizational response to nonwork in a different socio-cultural context where organizations demonstrate a greater preference for utilizing an integration response to nonwork life.

The purpose of this study was to examine the relationship between these two types of organizational responses to nonwork and organizational commitment. It also examined how individual attributes influence this relationship. A multidimensional concept of organizational commitment was employed in this study to explore how organizational responses were related to commitment. The two types of organizational response to nonwork may be differently related to each dimension of commitment, and if such differences exist, they may be helpful in understanding the nature of organizational responses to nonwork. This study sought to contribute to the literature by providing more detailed empirical evidence as well as examining the generalizability of the conceptual framework. The multidimensional approach to organizational commitment may be especially helpful for strategic management planning, because it may indicate the potential outcome of each dimension. Although all three dimensions were found to have a relationship with employee retention, they were related differently to outcomes, such as job performance, organizational citizenship behavior, and other reactions to work (Meyer & Allen, 1997).

Corporate welfare in Japanese firms

Japanese firms, at least large ones, have typically provided a wide range

of nonwork services such as housing, education, loans, sports activities, family assistance, and use of social facilities (Dore, 1973; Lincoln and Kalleberg, 1990). This paternalistic support for employees has been regarded as a defining characteristic of Japanese employment practices, and the levels of corporate welfare were found to be far greater than U.S. firms (Lincoln and Kalleberg, 1990).

This extensive nonwork support seems consistent with Kirchmeyer's (1995) integration-type of organizational response to nonwork life. According to Kirchmeyer (1995), extreme examples of the integration response were seen in early American corporations where workplaces became "total institutions" in the form of company towns providing for worker's family, community, and recreation needs. Such extreme examples seem similar to the welfare services provided by Japanese firms. This similarity was also found in Lincoln and Kalleberg's (1990) description of Japanese corporate welfare as a strategy "to integrate the employee's family within the firm". In this study, therefore, we defined such paternalistic corporate welfare as *integration*.

Japanese firms do not exclusively employ the integration approach to employees' nonwork life. The values and lifestyle of working people have become more individualistic and diversified than ever before in Japan. People want more freedom of choice. In response to such changes, firms provide employees with a range of services which employees are free to utilize depending on their individual needs. Flextime is one example of such new practices. Firms provide other forms of support for employees nonwork lives to enable them to cope with nonwork requirements for themselves. We define this type of response as *respect*.

Hypotheses

Meyer's (1991) three-dimensional model of organizational commitment characterizes how employees are linked to organizations. *Affective* commitment refers to the employees' attachment to the organization. *Continuance* commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. *Normative* commitment refers to perceived obligation to remain with an organization.

There are numerous studies examining the relationship between affective commitment and its hypothesized antecedents, with rewarding and fulfilling work experiences that enhance employees' perception of self-worth being found to have the strongest and the most consistent correlation. Of several personal characteristics, perceived competence was reported to have the strongest link with affective commitment (Mathieu and Zajac, 1990).

Compared with the affective dimension, there has been far less empirical examination of continuance commitment. Conceptually, it develops as a result of any action or event that increases the costs of leaving the organization. Perceived cost such as retirement money, status, and job security that employees might forfeit by leaving their organizations were positively correlated with continuance commitment (Whitener & Walz, 1993).

Although antecedents of normative commitment have been identified theoretically rather than empirically, early socialization is thought to develop this dimension of commitment. It is also assumed that the investments organizations make in the employee provide a basis for the development of normative commitment. Empirically, work experiences that predict affective commitment and that are particularly associated with supportiveness, have also been found to be related to normative commitment, albeit less strongly (Meyer & Allen, 1997).

The integration response is assumed to enhance the employee's perception of self-worth, because they might recognize that they are supported or protected by the organization because of their value to their employer. The respect response is based on a type of support that provides resources for employees to enable them to manage the work-nonwork interface so as to enrich their daily work experience, and make it more fulfilling. Hence, the following hypothesis was drawn.

Hypothesis 1a. Affective commitment will be positively related to integration and respect responses.

Kirchmeyer (1995) did not provide any reason for her finding that affective organizational commitment was more closely related to respect than was integration. In this study, we tried to find some explanation for this difference. Of the two types of response, respect is supposed to effect daily work experiences, while integration is not directly related to them. Respect is also supposed to be related to perceived competence, because individuals who experience enhancement of capacity to meet work demands as the result of this type of response may perceive their own contribution to the organization. Integration, however, will not be related to personal competence, because employees are assumed to be the passive recipients of protection and benefits from employers. Therefore, respect rather than integration may be related to work experience and personal competence that are reported to have the strongest and most consistent correlation with affective commitment. This assumption leads to the following hypothesis:

Hypothesis 1a'. Affective commitment will be more strongly related to

the respect response than to the integration response.

The integration response includes costly services and facilities. Large-sized organizations usually provide employees with more extensive and expensive welfare services than small ones. Because it is difficult to move from large organization to another in Japan, it is assumed that the integration response is perceived as imposing a large cost on employees if they leave their employer. The respect response, on the other hand, may not be related to continuance commitment. This is because continuance commitment is not directly related to daily work experiences that are assumed to be enhanced by the respect type of response.

Hypothesis 1b. Continuance commitment will be positively related to the integration response, but will not have a significant relationship with the respect response.

The integration response is assumed to be perceived as the organization's investment in its employee. Investments for which it is difficult for the employee to reciprocate are thought to develop normative commitment (Meyer & Allen, 1991). The integration response involves costly support, and may be perceived as investments for which employees have little possibility to reciprocate. Previous study results have shown that work experiences are positively correlated with normative commitment, so the respect response that is assumed to influence daily work experience may also have some relation with normative commitment. Hence, the following hypothesis was proposed.

Hypothesis 1c. Normative commitment will be positively related to the

integration and respect responses.

Employees with children usually have more responsibilities for nonwork domain than employees without children. Therefore parents are supposed to have a greater need for the integration type of response in the form of non-work services such as housing and family care than non-parents. The respect response may also help parents to cope with nonwork demands. Therefore, parents may be sensitive to both types of responses, and the loss of such responses may make the cost of leaving the organization greater for parents than non-parents. Parents' sensitivity to these responses may make them conscious of organization's investment in them, and as a result they may feel an obligation to reciprocate. Consequently, the degree to which the integration and respect types of response enhance continuance and normative commitment may be greater in the case of employees with children than non-parents.

Hypothesis 2a. The relationship between continuance commitment and organizational responses to nonwork (integration / respect) will be stronger for parents than non-parents.

Hypothesis 2b. The relationship between normative commitment and organizational responses to nonwork (integration / respect) will be stronger for parents than non-parents.

Previous research generally suggested that employees' affective commitment was more strongly influenced by their perception of the organization's fairness than by whether they got what they wanted (Meyer & Allen, 1997). This suggestion leads to the expectation that organizational responses to

nonwork will be perceived as fair treatment by employees, and will enhance affective commitment of both parents and non-parents. This proposition is assumed to apply to both the integration and the respect responses, in so far as both can be perceived as fair treatment.

Hypothesis 2c. Organizational responses to the nonwork domain (integration / respect) are related to affective commitment regardless of parental status.

In Japan, firms recruit human resources mainly as new school graduates. They do not usually specify job categories at the time of recruitment, but develop employees' occupational or job skills after hiring. Education and training programs, and job rotation are usually designed to develop broad and general skills applicable anywhere in the organization. This tendency is particularly strong for non-professional employees. One empirical study has suggested that job rotation was designed to develop broad general job skills for non-professional staff, but specialized skill and knowledge for professional or engineering white-collar at least in early career stage in Japan (Japan Institute of Labor, 2000).

Employees who have developed general skills and knowledge confined to a specific organization are supposed to become passive and dependent on their employer. However, workers trained for a profession rather than for an employer are supposed to become independent of their employer, because their skills are transferable to other organizations. Therefore, the relationship between employers and employees is assumed to be more equal for professional or engineering staff than for other types of occupations.

Integration is a type of response where the employee is dependent on

a powerful employer. Therefore, the relation between non-professional employees and their employer may be regarded as consistent with the employer-employee relationship under integration. Respect, however, is a type of response where the employee is independent of, and equal to the employer. Such a relationship between the employee and the employer seems consistent with that between professional employees and their employer. Thus, the type of response which is related to organizational commitment is assumed to vary depending on the occupational type of the recipient. The type of response consistent with the recipients' occupational status is assumed to be more strongly related to their organizational commitment than the response which is inconsistent.

Hypothesis 3a. The relationship between organizational commitment (affective / normative) and the respect response will be stronger for professional or engineering employees than other types of employees.

Hypothesis 3b. The relationship between organizational commitment (affective / continuance / normative) and the integration response will be stronger for non-professional employees than professional or engineering employees.

METHOD

Participants and procedure

The data used in this study were obtained from a larger survey broadly examining the work situation and attitudes of people working in various types of organizations in Japan. The original survey was conducted through the personnel divisions of the participating organizations. The research group distrib-

uted 2800 self-administered questionnaires with a covering letter from each firm's management or personnel division requesting cooperation in the survey, and a high response rate of 91.7% was obtained. The completed questionnaires were either returned directly to the researchers in the pre-paid envelopes, or were returned via the personnel division in sealed envelopes.

Because some of the hypotheses were based on Japanese employment practices which have been traditionally applied to male employees belonging to large enterprises, we chose firms with more than 1,000 employees and extracted male respondents from them. A sample of 1,348 individuals was drawn from five firms ranging in size from 2,333 to 44,182 employees. Four firms were manufacturers, and one was a finance company.

The occupational distribution of the respondents was clerical or administrative staff (15.1%), technical and engineering (30.5%), professional specialist (1.3%), sales staff (23.8%), and blue color (29.3%). Participants' age ranged from 19 to 59, and average was 36.7 years old (SD=8.60). 68.2% were married, and 59.9% had at least one child. The professional specialist and technical and engineering categories were treated as professional employees.

Measures

Organizational commitment. The three dimensions of organizational commitment were measured. Based on Allen and Meyer's (1990) scale, question items representing the three dimensions were drawn up in Japanese. The items measuring affective commitment were designed to express personal attachment and strong identification with the organization such as "I feel I am a part of this company." The items for continuance commitment were designed to describe the anxiety and subjective cost of leaving the organization. A sample item is "I shall feel uneasy if I leave this company." The items for nor-

mative commitment were designed to represent loyalty and obligation to the organization such as "I feel so much obligation to the members of this company that I won't leave." Each dimension was represented by three items which were scored on a 5-point Likert scale with higher scores indicating higher levels of commitment. The Cronback's α s of .83, .85, and .82 attained in this study are somewhat higher than the results .86, .82, and .73 obtained by Allen and Meyer's (1990) original three 8-item scales.

Organizational response to nonwork. Degree of practices to support employees' nonwork participation was employed as the organizational response variable. Perceptions rather than objective indicators were used because perceptions was assumed to determine human behavior or attitude directly whereas the influence of objective environmental conditions was assumed to operate indirectly through perceptions.

As a measure of the integration type of response, one item "this organization is well-equipped with welfare facilities and services" was used. The practices employed by the five participating firms were financial support programs like nest-egg savings, and pension insurance. They also provided residential support like company-owned housing, and funds for home-buying. Recreational support included access to resort accommodation, sports facilities, and various club activities. These services are all typical welfare programs for employees in Japan. A 5-point scale ranging from disagree to agree was used.

Four items were used to measure the respect type of response relating to organization and workplace. The items are (1) "is considering so that employees can cope with both work and nonwork domains", (2) "avoids business travel and meeting on evenings and weekends", (3) "cares about employee's family and private life", and (4) "is flexible about employee's work schedules". Again, respondents selected from a 5-point scale with higher scores indicating

higher levels of agreement. A Cronback's α of .72 was obtained for respect.

Control variables. Personal characteristics of age, parental status, and occupation were used as control variables. Age was measured by years, and parental status and occupational type were dichotomous variables coded as 0 = non-professional, 1 = professional for occupation, and 0 = has no child, 1 = has at least one child for parental status. Professionals and engineers were classified as professional, and other types of occupation were classified as non-professional.

As work-related control variables, satisfaction with the job itself (six items), with the supervisor (four items), with coworkers (three items), and with pay and promotion (four items) were employed, because previous studies reported that they were correlated with attitudinal and calculative organizational commitment, such as affective and continuance commitment (Mathieu and Zajac, 1990). Sample items for each of these control variables are "I have a sense of achievement in the job that I am doing now" for satisfaction with job itself; "my supervisor values my job and trusts me" for satisfaction with supervisor; "I have good relationships with people at my workplace" for satisfaction with coworkers; and "pay and promotion are decided fairly and objectively" for satisfaction with pay and promotion. Respondents answered using a 5-point Likert scale with higher scores indicating higher satisfaction. Cronback α s of .83, .88, .85, and .85 respectively were obtained.

Analysis

The research hypotheses were assessed by hierarchical multiple regression analysis. The three dimensions of organizational commitment were regressed on the control and organizational response variables, and the interaction effects of the responses and two personal characteristics. Each regres-

sion was conducted as follows. In the first step, the personal control variables (age, sex, parental status, and occupation) were entered. In the second step, the four work-related control variables (satisfaction with job itself, the supervisor, the coworkers, and pay and promotion) were entered. After controlling for these effects, organizational response variables were entered in the third step. In the final two steps, interaction effects with either of the response variables were entered. Interactions of responses and parental status were entered in the fourth step, and interaction of responses and occupation were entered in the fifth step. Following to Cronbach (1987), the deviation scores were entered into the equations instead of the raw scale scores to avoid multicollinearity.

RESULTS

Relationship between organizational responses to nonwork and organizational commitment

The descriptive statistics, internal consistency reliabilities, and intercorrelations among the variables are shown in Table 1. The means for respect and integration were 2.65 and 3.07 respectively. The distribution of the respondents was concentrated around rather higher levels for integration, rather lower levels for respect.

The two types of organizational responses had significantly positive correlation with all three dimensions of organizational commitment. Affective commitment was correlated somewhat more strongly with respect ($r = .35$ at $p < .001$) than with integration ($r = .28$ at $p < .001$). Likewise, normative commitment had also a stronger correlation with respect ($r = .36$ at $p < .001$) than with integration ($r = .25$ at $p < .001$). Continuance commitment had identical correlation with both response types, with correlation coefficients of .19 ($p <$

Table 1 Descriptive statistics and intercorrelations among variables

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Control variables (personal characteristics)														
1.Age	36.71	8.60												
2.Parental status ^a	0.61	0.49	.57***											
3.Occupation ^b	0.31	0.46	-.05	-.03										
Control variables (work related satisfaction)														
4.Job itself	3.46	0.74	.13***	.14**	.01									
5.Supervisor	3.62	0.82	-.02	.02	-.00	.59***								
6.Coworkers	3.58	0.81	-.04	-.02	-.02	.46***	.56***							
7.Pay and promotio	2.95	0.79	.08**	.04	-.01	.37***	.54***	.42***						
Organizational response to nonwork														
8.Respect	2.65	0.73	.16***	.08**	-.02	.31***	.34***	.31***	.45***	(.72)				
9.Integration	3.07	0.99	-.02	.00	.01	.24***	.25***	.23***	.36***	.35***				
Organizational commitment														
10.Affective	3.41	0.84	.20***	.14***	-.08*	.49***	.44***	.38***	.43***	.35***	.28***	.83		
11.Continuanace	3.71	0.94	.21***	.19***	-.00	.20***	.19***	.14***	.18***	.19***	.19***	.35***	.85	
12.Normative	3.09	0.90	.08**	.07*	-.05	.33***	.35***	.31***	.35***	.36***	.25***	.55***	.39***	.82

Reliabilities in parentheses

^a. 0 = has no children, 1 = has at least one child; ^b. 0 = non-professional, 1 = professional

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

.001).

The results of the regression analysis are shown in Table 2. As for affective dimension, at step 1, personal variables explained 5% of the variance in this dimension. It showed that older people were more attached to their organizations than younger people. Professional employees were found to be less affectively committed to the organization. At step 2, satisfaction variables explained a further 30% of the variance. The more satisfied individuals were with their job, coworkers, and compensation systems, the more they were affectively committed to the organization. The amount of variance explained by these work-related variables was the biggest, which is consistent with the vast majority of earlier studies.

With the entrance of organizational response variables in step 3, another 1% of variance was added to the equation. It was statistically significant ($\Delta F(2, 1240) = 11.89, p = .000$). The standardized multiple regression coefficients of respect and integration were .07 ($p = .013$) and .09 ($p = .000$) respectively, which reveals that the two types of responses had almost the same amount of relationship with affective commitment. Because both integration and respect were found to be positively related to affective commitment, hypothesis 1a was supported. However, as the two responses were related to almost the same degree, hypothesis 1a' was not supported.

As for continuance commitment, personal variables entered at the first step explained 5%. Older employees and employees with children perceived higher costs to leave the organization. After the work-related variables explained another 5% variance, the response variables entered at step 3 explained further 2% of variance. It was also statistically significant, $\Delta F(2, 1241) = 13.64, p = .000$. Of the two response variables, only integration significantly explained continuance commitment. Of all the predictors, the inte-

Table 2. The results of regression analysis

Independent variables	Affective commitment					Continuance commitment					Normative commitment				
	step 1	step 2	step 3	step 4	step 5	step 1	step 2	step 3	step 4	step 5	step 1	step 2	step 3	step 4	step 5
Control variables (personal characteristics)															
1. Age	.16 ***	.13 ***	.13 ***	.14 ***	.14 ***	.13 ***	.13 ***	.13 ***	.14 ***	.14 ***	.05	.03	.02	.02	.02
2. Parental status ^a	.04	.01	.01	.01	.01	.13 ***	.11 ***	.11 ***	.11 **	.11 **	-.04	.02	.02	.02	.02
3. Occupation ^b	-.08 **	-.08 ***	-.08 ***	-.08 ***	-.08 ***	.02	.02	.02	.02	.02	-.05	-.04	-.05	-.05	-.04
Control variables (work related satisfaction)															
4. Job itself	.27 ***	.25 ***	.25 ***	.25 ***	.25 ***	.08 *	.08 *	.06	.06	.06	.14 ***	.14 ***	.11 ***	.11 ***	.11 ***
5. Supervisor	.11 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.04	.03	.03	.03	.03	.11 ***	.09 **	.09 **	.09 **	.09 **
6. Coworkers	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **	.11 **	.10 **	.10 **	.10 **	.10 **
7. Pay and promotion	.22 **	.17 ***	.17 ***	.17 ***	.17 ***	.05	.05	.01	.00	.00	.18 ***	.09 **	.09 **	.09 **	.09 **
Organizational response to nonwork															
8. Respect	.07 *	.11 **	.12 **	.12 **	.12 **	.05	.05	.12 **	.13 **	.13 **	.19 ***	.20 ***	.24 ***	.24 ***	.24 ***
9. Integration	.09 **	.13 ***	.13 ***	.13 ***	.13 ***	.13 ***	.13 ***	.13 **	.14 **	.14 **	.08 **	.09 *	.09 *	.09 *	.05
Interactions with parental status															
10. Respect x parental status				-.06	-.06										
11. Integration x parental status				-.05	-.05										
Interactions with occupation															
12. Respect x occupation															
13. Integration x occupation															
R ²	.05	.35	.36	.36	.36	.05	.10	.12	.13	.13	.01	.18	.22	.22	.23
(adjusted)	(.04)	(.34)	(.35)	(.36)	(.36)	(.05)	(.10)	(.12)	(.12)	(.12)	(.01)	(.18)	(.22)	(.22)	(.22)
F	19.6 ***	94.04 ***	77.07 ***	64.05 ***	54.38 ***	23.5 ***	20.2 ***	19.1 ***	16.2 ***	13.7 ***	40.1 ***	39.61 ***	32.38 ***	32.38 ***	27.89 ***
Δ R ²	.30	.01	.00	.00	.00	.05	.02	.00	.00	.00	.18	.04	.00	.00	.00
F for Δ R ²	143.1 ***	11.9 **	3.9 *	1.1	1.1	16.9 ***	13.6 ***	2.9	.3	.3	3.6 *	66.9 ***	31.1 ***	.1	2.7

Standardized partial regression coefficients are shown for each criterion.

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

^a 0 = has no children, 1 = has at least one child, ^b 0 = non-professional, 1 = professional

gration was found to be most strongly related to continuance commitment ($\beta = .13, p = .000$). Because integration but not respect was positively related to continuance commitment, hypothesis 1b was supported.

As for the normative dimension, the personal variables entered at the first step explained 1% with the only significant effect being sex. At step 2, work-related variables add 18% of explained variance. As with the affective dimension, the more challenging the job, the better the relationship with co-workers, and the fairer the compensation system, the more individuals felt normatively committed to the organization. The response variables entered in the third step made an incremental contribution to the equation ($\Delta R^2 = .04, F(2, 1239) = 31.08, p = .000$). The β for respect was .19 ($p = .000$), showing the greatest contribution of all the independent variables. The β for integration was .08 ($p = .004$), indicating a significant relationship. Therefore, hypothesis 1c, which predicted a positive relationship between the two responses and normative commitment, was supported.

Interaction effects of organizational responses and personal factors

The interaction products were entered into the equations at the last two steps. The cross-products of parental status and organizational response entered at step 4 did not add to explained variance significantly for any of the three dimensions of organizational commitment. Thus, the results did not support hypotheses 2a and 2b. Hypothesis 2c that predicted no effect from parental status, was supported.

At step 5, interactions of occupation and response variables were entered into the equation. They did not add to explained variance significantly for any of the three dimensions of commitment, showing that hypotheses 3a and 3b were not supported.

DISCUSSION

The result of this study showed that both types of responses had a positive relation with all three dimensions of organizational commitment. As expected, after controlling for the effects of other variables, both integration and respect had a significant positive relationship with affective and normative commitment, but only integration was significantly related to continuance commitment

As for comparative relatedness of the two response types to affective commitment, we hypothesized that respect was more closely related than integration. This research result, however, showed that integration was also considerably related to affective commitment. This finding was not necessarily consistent with the results of Kirchmeyer's (1995) study, where only respect was found to be related to affective organizational commitment. The reason may be related to differences in culture and employment practices between Japan and North America.

In individualistic western culture, it is usually not acceptable to poke one's nose into an individual's private affairs. In such a culture, an integration response, where employers are involved more directly in the individuals' nonwork life, might not be as effective as the respect response, where an individual's privacy is more encouraged and respected. In the North American labor market, the employment contract is limited engagement, where there is market-based exchange between employees and employers. Given such employment practices, the integration response, which suggests powerful employers and protected employees, might be less effective than the respect type, which suggests mutuality in labor relations. In the collectivistic Japanese

culture and in the Japanese labor market where life-long employment practices exist at least in large-sized firms, integration might be expected to be more influential than in North America.

Integration was not the only response that related to organizational commitment in this study. The respect type of response, however, had a considerable relationship with commitment except for the continuance dimension, and in this study, the relationship with normative commitment was found to be especially strong. The results seem to suggest that the respect response is effective for enhancing commitment generally regardless of differences in cultural or employment practices, although cultural difference were found to influence its strength.

Parents were assumed to be more vulnerable to the effects of organizational responses to nonwork than non-parents, and to have greater continuance and normative commitment when they perceived higher levels of response. But this hypothesis was not supported. A possible explanation is that organizational responses to nonwork were not only important for parents but also for non-parents at least for the response items in this study. Even non-parents might have regarded the responses as the cost associated with leaving the organization. Grover and Crooker (1995) found that workers had enhanced commitment to employers that offer family-friendly policies, regardless of the extent to which they personally benefit from those policies. They provided some potential explanations for this result, and one was that social information processing might have influenced the commitment of the overall population. That is, employees who received the benefits might have a positive reaction, which they in turn share with their coworkers. This explanation could be applied to the results of this study. Through socialization experiences, which are presumed to be an important antecedent of normative commitment, even non-

parents might have shared a feeling of obligation to remain.

As expected, higher affective commitment was associated with higher responses regardless of parental status. Meyer & Allen (1997) pointed out that researches to date have generally suggested that affective commitment was more closely related to perceptions of fair treatment than to satisfaction with personal outcomes. Consistent with these previous findings, organizational response to nonwork could be perceived as fair reward for employees and might have been related to attachment to the organization even for non-parents.

The hypothesis that types of responses related to organizational commitment varied depending on occupation was not supported either. One of the possible reasons may be that professionals accounted for only 1.3% of the respondents. The category, 'professional or engineering employees', consisted almost entirely of engineers (96%). Professionals but not engineers could have a mutual or equal relationship with their employers. Any other possible reason is that many professionals in Japan are organization-specific professionals, not universal specialists who can move across organizations. Higuchi (1998) stated that there is no external labor market in Japan even for professional workers. If so, professional and engineering employees would not have a more equal relationship with their employers than non-professionals.

Implications

Organizational responses to nonwork were found to have incremental explanatory power for organizational commitment over and above work-related factors that had previously been known as important antecedents. This suggests that the organization's support for employees' nonwork participation should be considered to enhance employees' commitment. This study showed how the different dimensions of organizational commitment were related to

different types of organizational responses to nonwork. These findings will contribute to the construction of a framework for research in this area.

Unlike the results of Kirchmeyer's study (1995), the integration response was found to have a significant relationship with organizational commitment after the effects of other variables were controlled. This was thought to be caused by the influence of culture and employment practices in Japan. We also found that the respect type had considerable relationship with commitment except for the continuance dimension. This result seems to suggest that a type of response providing flexibility and consideration for the employees' nonwork participation is universally effective in enhancing employee's attachment and loyalty to the organization regardless of differences in culture and employment practices, even though the strength of the effect varies depending on the workplace context.

Employees with strong affective commitment are suggested to be more valuable employees than those with weak commitment, because affective commitment has been reported to have a positive relation with favorable outcomes for the organization such as performance and citizenship behavior (Meyer & Allen, 1997). Similar effects are reported for normative commitment (Meyer & Allen, 1997). Thus, the organization's consideration for employees' nonwork life might lead to favorable outcomes not only for working individuals but also for the organization itself.

Employees with strong continuance commitment, however, are less likely to make positive contributions to the organization, as they might be poorer performers, engage in fewer citizenship behaviors and exhibit more dysfunctional behaviors than those with weak continuance commitment (Meyer & Allen, 1997). Therefore, the evidence about whether the integration response had sizable correlation with continuance commitment is disconcerting.

However, it should not be concluded that the organization should abolish the integration response, because it also has considerable positive correlation with affective commitment. In the light of its positive relation with respect, these two types of responses might be effective when firms employ them together.

The result of this study showed that individual attributes had no significant effect on the relationship between organizational responses and organizational commitment. This may mean that the organizations' nonwork support will cover wide range of effectiveness regardless of individual difference.

Limitations and future research

This research design was cross-sectional, and could not show causal relationships. People who were committed to the organization might have perceived more support from the organization for their nonwork life than ones who were not. Another limitation was that only five organizations participated in this study, and the extent to which the findings can be generalized remains unknown.

We defined corporate welfare as the integration response in this study, because of the similarity between the wide range of services and facilities usually provided for employees and their families and Kirchmeyer's (1995) terminology. Indeed, the firms which participated in this study had services or programs that seemed to correspond to the *integration* response. Although many of welfare services in Japanese firms are surely integrating employee's nonwork life in their affairs (Dore, 1973; Lincoln and Kalleberg, 1990), single-item measure is not ideal admittedly. However, the intent of this study was mainly exploratory to construct a framework for examining the effectiveness of organizational responses to nonwork. Future studies will need to develop reliable instruments to measure *integration* as well as *respect* containing broad

programs and services for employee's nonwork life. Recently, employee demands for such corporate welfare have become diversified as a result of the diversification of workers themselves and their sense of values. Given this rapid transition and diversification in nonwork demands, it will be necessary to confirm the conceptual validity itself by incorporating a variety of services and programs. Also, there could be response types other than respect and integration.

The subjective perception of organizational responses instead of objective indicators of nonwork support was employed in this study because perception but not actual environmental condition was assumed to influence people's attitudes directly. However, objective measures such as actual implementation of these practices, and allocation of finance to these practices might be fruitful for constructing a framework. If a dynamic framework including objective indicators together with employees' perception can be developed, it will provide a basis for understanding and implementing organizational responses to nonwork.

The results showed that parental status and occupational categories did not influence the relationship between organizational response to nonwork and organizational commitment. There might be other factors influencing it. Ota (2000) pointed out that personal factors like personality and perceived relationship between work-nonwork might influence such multiple role outcomes as well-being and work attitudes. People with high self-efficacy or positive attitudes toward work-nonwork participation may be vulnerable to the respect type of response, whereas people with low self-efficacy or passive attitudes may be vulnerable to the integration response.

In future, it will be important not only to establish appropriate scales to indicate the conceptualization of organizational responses, but also to examine

the data for different types of industries, and occupational categories with different employment practices.

《References》

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Christensen, K. E., & Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work/family conflict? *Journal of Family Issues*, 4, 455-477.
- Cohen, A. (1997). Personal and organizational responses to work-nonwork interface as related to organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(12), 1085-1114.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102(3), 414-417
- Dore, R. (1973). *British factory, Japanese factory*. Berkley: University of California Press.
- Grover, S., and Crooker K. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-289.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Executive*, 2, 213-223.
- Higuchi (1998). Nihonteki koyokanko no henka to jinzaikaihatsu no genjo: senmonteki shokugyonoryoku no kaihatsu o chushin ni [Change of Japanese employment practices and recent human resource development: development of professional occupational ability]. In Yashiro, N., & Harada, Y. (Eds.) *Nihonteki koyo to kokuminseikatsu* (pp. 51-87). Tokyo: Toyokeizai Shinbun sya.
- Japan Institute of Labor. (2000). *Henkakuki no daisotsu saiyo to jintekishigen kanri* [Employment and human resource management of university graduates at a revolutionary period]. Tokyo: Japan Institute of Labor.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York, NY: Russel Sage Foundation.
- Kirchmeyer, C. (1995). *Managing the work-nonwork boundary: An assessment of*

- organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536.
- Lincoln, J. R. & Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work artifacts in the United States and Japan*. Cambridge: United Kingdom
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage Publications.
- Miller, T. I. (1984). The effects of employer-sponsored child care on employee absenteeism, turnover, productivity, recruitment or job satisfaction: what is claimed and what is known. *Personnel Psychology*, 37, 277-289.
- Misumi, J., & Yamori, K. (1993). Nihoujin no kinro kachikan [Work values in Japan], *Soshikikagaku*, 26(4) 83-96.
- Morris, J. H., & Sherman, D. J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Ota, S. (2000). Tajuyakuwari eno juji to sono kekka: Kenkyu no genjo to konogo no hokosei [Review: Multiple roles and the outcome]. *Kyoiku Kenkyu*, 44, 119-134.
- Pierce, J. L., & Newsttom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relations and process. *Journal of Occupational Behavior*, 4, 247-262.
- Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32(3), 649-661.
- Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Youngblood S.A., & Chambers-Cook K. (1984). Child care assistance can improve attitudes and behavior. *Personnel Administrator*, 29, 45-46, 93-95.

執筆者紹介

網本 尚子 東京富士大学助教授
岩田 康成 東京富士大学教授
太田 さつき 東京富士大学助教授
篠崎 香織 東京富士大学講師

編集委員

網本 尚子 岡本 慶一 (委員長)
蘇畑 卓郎 土井 充
根岸 欣司 藤森 大祐

富士論叢 第50巻 第2号 (通巻86号)

平成18年3月1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

- 今年はとりわけ寒さが身にしみる「月の砂漠」の季節だった。といっても何のことか分からない向きもあるだろう。私の住んでいる地域では冬になると石油ストーブ用の灯油を売る車が「月の砂漠」のオルゴール・メロディを流しながら路地を回ってくるのである。夕闇が広がるたそがれ時、美しいが物悲しいあのメロディを聴くと、私などはこころの底から冷え冷えとした寒さを感じるのである。夏の宵などに聞けばまた格別の情緒が感じられるだろうこの名曲も、寒い季節には寒々しさを増すだけ、不快な気分を醸成するだけのものだ。
- こんなメロディを流して灯油を売りに来る業者からは意地でも買わないぞと強い決意を新たにすることもしばしばだ。おそらく、この業者は「月の砂漠」のようなメロディを流すことで、砂漠＝石油という連想を喚起させようとしているのかもしれない。あるいは寒々しいマイナー調のメロディを聞くと人は気分まで寒くなり、その結果、灯油の消費が促進され、灯油がもっと売れるようになる、というような小賢しい販売理論の信奉者なのかもしれない。
- せめて「もういくつ寝るとお正月」とか「春よこい」とかを流してもらえないものだろうか。寒い季節に少しでも気持ちが温まるようなメロディの曲を流してくれるなら、その業者に対する好感と感謝の気持ちが沸き起こってきて、同じ灯油を買うならこの業者から買おうという気持ちになるに違いないのである。
- 考えてみるとこれまでのマーケティングは「月の砂漠のマーケティング」に終始してきたといえる。いかに消費者が寒々しい不快な経験をしようと、モノを買ってくれさえすればそれでいい、というような「一回きりの取引（販売）重視」のマーケティングである。それに対して「春よこいのマーケティング」は消費者に暖かい気分、いい経験を提供することで消費者との関係を築いていこうとする「長い間の関係重視」のマーケティングである。どちらのマーケティングを消費者が支持してくれるか、答えは明らかだろう。

(岡本慶一)

橋本朝生他校注『狂言記（新日本古典文学大系）』岩波書店（狂言記）

(2) 石川松太郎「古往来にみられる食生活関係記事——古代および中世の食品・食物・食事——」（『芳賀登他監修『食生活と食物史（全集日本の食文化 第二巻）』雄山閣出版・平成11所収）による。

(3) 『異制度往來』は群書類従を、『新撰遊覚往來』『新札往來』『尺素往來』は『日本教科書大系往來編』（講談社）を、『庭訓往來』は新日本古典文学大系を、『新撰類往來』は『日本教育文庫教科書編』（日本図書センター）を参照した。

(4) 赤井達郎『菓子文化誌』河原書店・平成17

(5) 赤井達郎前掲書

(6) 新潮古典集成による

(7) 沢井耐三『守武千句考証（愛知大学文学会叢書Ⅲ）』汲古書院・平成10による

(8) 新潮古典集成による

(9) 『芸能と文学——『平家物語』と芸能の『平家的世界』をめぐる——』（『講座日本の伝承文学第六巻』三弥井書店・平成11所収）

(10) 須田氏前掲書。また田口和夫氏は「〔文蔵〕の『いくさ物がたり——狂言の仕方話——』（能楽タイムズ・平成5・6）で「盛衰記から独立した『石橋山の草紙』の存在を想定すべきなのであろう」とされ、北川忠彦氏も天理本頭注で独立した石橋山合戦記の存在を推定しておられる。橋本朝生氏は「〔文蔵〕の語り」（『狂言の形成と展開』みづき書房・平成8所収）で、「文蔵」の語りは『平家』周辺に存在したと思われる口語りの系譜を引くものだったのではないかとの見解を示しておられる。

(11) 近藤好和「武器・装束・馬——物にこだわる」（『国文学』平成14・10）による。

(12) 以下『太平記』の引用は、すべて日本古典文学大系による。

(13) 近藤好和『弓矢と刀剣 中世合戦の実像（歴史文化ライブラリー20）』吉川弘文館・平成9による。

(14) 引用は新日本古典文学大系『室町物語集 上』による。

(15) 近藤好和『騎兵と歩兵の中世史（歴史文化ライブラリー184）』吉川弘文館・平成17による。

五 おわりに

未だ不十分な考察ではあるが、以上のことから、これまで先学によって積み重ねられてきた「文蔵」の考察の結果に、次の三点を付け加えたい。まず一点目は、「文蔵」はその成立に際して、往来物を参考資料として用いたと考えられること、二点目は、「文蔵」の言語遊戯的発想その他に、連歌との関係の深さが感じられること、三点目は、石橋山合戦という『平家』の合戦譚を語りながら、そこでの描写の手法は、むしろ『太平記』に近い時代のものであったこと、である。

『太平記』と往来物は、中世の人々にとって教科書であり、百科事典でもあったという。「文蔵」はそうしたバイブル的資料を巧みに利用して作られた曲であると言えるのではないだろうか。そしてその成立経緯には、当時の知識人であり、おそらく軍記にも往来物にも精通していたであろう連歌師の関与もあり得ることを指摘して、本稿の結びとしたい。

《注》

(1)本稿で参照した狂言台本は以下の通りである。

北川忠彦他校注『天理本狂言六義』三弥井書店(天理本)

池田広司他校注『大蔵虎明本狂言集の研究』表現社(虎明本)

野々村戒三他編『狂言集』(日本古典全書)朝日新聞社(全書本)

野々村戒三他編『狂言三百番集』(富山房百科文庫)富山房(三百番集本)

小山弘志校注『狂言集』(日本古典文学大系)岩波書店(大系本)

これらの中で「精好の大口」「白檀磨きの臙当て」は、前掲の『太平記』の用例と共通している。また、「文蔵」の真田、俣野それぞれの甲には鍬形、高角といった立物が見られるが、とくに鍬形は鎌倉時代までは基本的に一部の上級武将のみが使用していたものという。¹³⁾ 実際『平家』では、立物の記述はそれほど多く見られない。だが、「文蔵」では二人とも甲に立物を付け、しかもそれぞれ鍬形と高角と描き分けており、この点からも、中世後期の軍記のスタイルにより近い姿が感じられる。

鴉方と鷲方との戦いを描いた擬軍記物の『鴉鷲物語』でも、鷲の山城守津守の正素の行装を「肌には裕引ちがへて、白糸の鎧に、同じ毛の白星の甲、三日月打ち、雲に白鷲の左右の小手、白磨の臙当に、白刀に白骨の扇さしそへ、白太刀、鷲尻に帯きなし、廿四指したる白羽の矢負ひ、わざと白木の弓持ちて、左目なる馬に白鞍置ひて」¹⁴⁾（傍線は筆者）と、軍記さながらに描いているが、立物を付けた甲、小手・臙当といった小具足の描写、太刀を「鷲尻に」帯びていること（「文蔵」では与一は太刀を「鷲様に結んで下げ」ている）等、「文蔵」に近い描写が何点も確認できる。なお、『鴉鷲物語』は一条兼良の作かと考えられており、成立は応仁の乱前後と思われる。

また、これは和泉流のみになるが、俣野は「五尺三寸」の太刀を抜いている。『平家』では三尺五寸が大太刀・大長刀のひとつの基準だが、『太平記』では「三尺二寸」は小太刀で、四く六尺程度の太刀は、枚拳に暇なく散見されるところである。¹⁵⁾ この点からも、長大な太刀の描かれる「文蔵」の語りは、『平家』より『太平記』に近い時代に成立した物語を基に作られた可能性が考えられるのではないだろうか。

「纈纈ノ鎧直垂ニ、精好ノ大口ヲ張セ、紫下濃ノ鎧ニ、白星ノ五枚甲ニ八龍ヲ金ニテ打テ付タルヲ猪首ニ着成シ、銀ノ鑿付ノ臙当ニ金作ノ太刀ニ振帶テ、一部黒トテ、五尺三寸有ケル坂東一ノ名馬ニ塩干潟ノ捨小舟ヲ金貝ニ磨タル鞍ヲ置テ、款冬色ノ厚総懸テ、三十六差タル白磨ノ銀筥ノ大中黒ノ矢ニ、本滋籐ノ弓ノ真中握テ」(傍線は筆者)

また、次の大塔宮の行装(巻第七)のように、小具足の描写も見られる。

「赤地ノ錦ノ直垂ニ、火威ノ鎧ノマダ巳ノ刻ナルヲ、透間モナクメサレ、龍頭ノ冑ノ緒ヲシメ、白檀磨ノ臙当ニ、三尺五寸ノ小長刀ヲ脇ニ挟ミ、」(傍線は筆者)

「文蔵」の与一の行装を三百番集本によって挙げると、「皆白織つて一重ね」(着付け)、「精好の大口」(袴)、「赤地の錦の直垂」(直垂)、「楊梅桃李の左右の籠手」(小具足)、「白檀磨きの臙当」(小具足)、「緋威の大鎧」(鎧)、「おなじげの五枚鍔の兜に。鍔形打つてぞ被たりける」(甲)、「二尺三寸(三百番集)以外は一尺三寸)の鮫鞘巻の刀」(刀)、「黄金作りの太刀」(大刀)、「二十四さいたる染羽の矢」(矢)、「滋籐の弓」(弓)、「馬は名を得し夕顔という馬に金覆輪の鞍置かせ(大系本)」(馬、鞍)となる。

同じく俣野の行装は「皆白織つて一重ね」(着付け)、「精好の大口」(袴)、「褐の鎧直垂」(鎧直垂)、「黒革威の大鎧」(鎧)、「おなじげの五枚鍔の兜に高角打つてぞ着たりける」(甲)、「二尺八寸の黄金作りの刀」(刀)、「大中黒の征矢を。縞の如くに取つてつけ」(矢)、「塗籠籐の弓」(弓)、「馬は日暮といふ馬」(馬)、「豹の革の張鞍、虎の革の切付け、熊の革の障泥さし」(馬具)、「五尺三寸するりと抜き(大蔵にはなし)」(太刀)となる。

以上によって、着付け、袴、小具足、長大な太刀などが、『平家』の典型と相違している部分であることがわかる。

さて、本稿では、これらの相違点の中でもとくに行装描写の詳しさに着目してみたい。『平家物語』を始めとする軍記では、武将の行装は綿密に描写されることが多いが、本曲の行装描写には、『平家』とや趣を異にした印象を受けるからである。

たとえば、「文蔵」での俣野の行装に「豹の革の張鞍、虎の革の切付け、熊の革の障泥さし」という毛皮が出てくるが、軍記で行装描写に毛皮が出てくる例は少ない。『源平盛衰記』第十五 宇治合戦附頼政最後事には「黒鞍置テ、熊皮泥障指テゾ乗タリケル」とあり、「文蔵」と同じく「熊皮泥障」が出てくるが、これ以外では「熊ノ皮ノ尻ザヤ」や「虎皮ノ尻鞆」（『盛衰記』巻二十一 小坪合戦）など、「尻鞆」の用例が見られる程度である。

「文蔵」の毛皮の記述は諸本すべてに見られることから、この部分は確固たる底本からの忠実な引用と考えられる。したがってその底本は、毛皮の記述の少ない現存の軍記とは流れの違うものであったと考えられるのではないだろうか。

さて、『平家』の行装描写で典型的なものは、「赤地ノ錦ノ鎧直垂ニ、赤威ノ鎧ニ白星ノ甲着テ、重藤ノ弓ノ二切斑矢負テ、金作ノ大刀ハイテ、サビツキゲノ馬ニ黄伏輪ノ鞍置テ、厚房ノ鞆懸テ乗タリケル」のように、鎧直垂・鎧・甲・弓・矢・大刀・馬・鞍・鞆の構成である。籠手・臈当・面具などの小具足は、腹巻きと左右の籠手がセットで記されることはあるものの、平家では描写されないのが普通だといえる。¹¹¹

『太平記』の典型的な行装描写については判断が迷うところだが、小具足の描写が加わるためか、『平家』よりいっそう詳細で、描かれている行装も華美な印象を受ける。

たとえば長崎悪四郎左衛門尉の軍勢が人々の目を驚かしたという行装は、たいへんきらびやかな印象を与える描写である。（巻第十）¹¹²

四 石橋山合戦の語り

さて最後に、「文蔵」の最大の趣向である石橋山合戦の語りについて考察を試みたい。

この語りは、第一章でも触れた通り、天理本と虎明本では「石橋山の草紙」、全書本では「盛衰記の中の石橋山の巻」、三百番集本では「源平盛衰記」、大系本では「石橋山の合戦物語」の中に出てくる話とされている。

三百番集本に出てくる『源平盛衰記』であるが、実際に本文を確認してみると、「文蔵」の語りとの相違箇所が多数見られ、これらの相違点については須田悦生氏によって詳細な考察がなされている。⁹⁰⁾

大きな違いとしては、頼朝拳兵の日付が、『盛衰記』では治承四年八月十七日のこととされているが、虎明本で本文には「八月」のみ記述され行間に「一日」と付記されているのを始めとし、大蔵流諸本で「八月一日」とされている点である。

また与一の行装が『盛衰記』に比べてひじょうに詳細に描写されている。俣野の行装描写にいたっては、『盛衰記』にはまったく記されていないにも関わらず、「文蔵」では与一と同等に詳しく描写される。

与一の馬の名も相違している。『盛衰記』では「夕顔」とされているのに対して、虎明本では「ひぐらし」とし、「ゆふがお」という名が添え書きされている。(ただし、大系本では、「夕顔」となっている。)

与一が副將軍を賜っていることは、「文蔵」諸本に共通しているのだが、『盛衰記』には記述はない。

このような相違の多さから、『盛衰記』とは別の石橋山合戦物語ともいえるべき草紙が存在し、それを基に「文蔵」の語りが作られた可能性を先学が指摘されているのももつともなことである。⁹¹⁾

ものを感じる。

また、「文蔵」の中で連歌を感じさせる要素としては、語りの中に出てくる和歌も挙げられる。この和歌は、天理本・三百番集本では「秋の夜のかたわれ月のかたかたは、落ちてぞ水のそこにこそすめ」という形で、虎明本・大系本では「秋の夜の、かたはれ月のかたかたも、おちてぞ水のそこにすむ」という、和歌としては中途半端な形で出てくる。

この歌に関しては、天理本頭注に次の二首が参考歌として提示されている。

「雲間行く片割れ月のかたわれは落ちても水に有りけるものを」(源仲正『六花集』三、『八雲御抄』六)
「山の端のかたはれ月のかたはれは落ても水に有りける物を」(猪苗代兼載『景感道』)

一首目の作者源仲正は俳諧風の作に特色があるとされている歌人、二首目の作者猪苗代兼載は連歌作者である。

また、当該歌の「かたかた」に着目すると、狂言「富士松」で、主人の「上もかたかた下もかたかた」という難句に太郎冠者が「三日月の、水にうつろう影見れば」と付けた連歌との類似も指摘できる。なお、この「富士松」の句は、『新撰犬筑波集』頼原本に「三日月のかたわれを誰かくすらむ うへにかたかた下にかたかた」という形で所収されている。

以上、文蔵と温槽を掛ける言語遊戯的発想、「文蔵」で列挙されている点心類は、連歌の会に付きものであったこと、連歌的発想や俳諧的用語の見られる歌が語りに出てくること、という点から、「文蔵」と連歌との関係性が指摘できよう。

(③～⑧は『守武千句』)

この中では、①で連歌の会の後「麦はなし」と詠んでいるのが注目される。これは、連歌が終わり、当然出るはずの麺類が出ない所在なさを詠んだもので、連歌には麺類を始めた点心類が付きものであったことを伺わせる一句である。

この他、「文蔵」と「温糟」の如く、食べ物の名が人名との秀句になっているものも以下のような句で確認できた。

⑨座敷のうちに食ふは饅頭

平家にや多田のゆくへを語るらん (『竹馬狂吟集』)

⑩其はまいこれはあまくやきこゆらん

ただのまんぢうさたうまんぢう

少人のいにしへ今のひとりごと (『守武千句』)

「多田満仲」と「饅頭」を掛けた秀句は他の句にも見られ、よく用いられる素材であることがわかるが、「文蔵」と「温糟」との秀句に似た発想だと言えるだろう。

「文蔵」と「温糟」とを詠み込んだ連歌の作品は見出せなかったが、そのような作品が存在し、それを基に狂言が仕組まれた可能性も否定できない。また、特定の連歌の句と本曲との関係までは断定できなくとも、戦語りに登場する武将の名から食べ物へと移り変わる意表を突いた展開は、連歌の付合に相通じる

(①②ともに『新撰犬筑波集』⁶⁾)

③あづきがひをやうちこぼすらん (小豆粥)

霜月の廿四日とて風をあらみ

④我おもふ人や何をもあかざらん

山のちやのこようみのさかなよ (茶の子。魚)

⑤ともすればくいつくことをとりどにて

あふぎに似たるもちいなりけり (餅)

⑥誰上も茶のこといへばたのしみて (茶の子)

天下泰平こくどあんになん (杏仁)

⑦たまたまあふはあつあつとして

ひやむぎに猶うどんげやまさるらん (冷や麦。饅頭)

⑧孫はみなあまなりいつか梅法師 (梅干し)

春のあさ茶ものまざるはなし

はり何らかの参考資料の存在が感じられる。そして、とくに寺や茶事と関係のある「点心」と「羹」に絞られ、それぞれの種類ごとに網羅的に名を挙げていこうとする手法は、往来物に通じており、このことから、本曲の食べ物列挙の趣向は、往来物を参考資料として引用しつつ構成された可能性が高いと考えられるのではないだろうか。

6 温糟粥

では、肝心の「温糟粥」は往来物でどのように扱われているのであろうか。

温糟粥は禅寺で十二月八日朝に供される粥で、臘八粥とも呼ばれる。先述の六種類の往来物すべてに「温糟粥」は出ており、そのうち『尺素往来』では「寒更之紅糟者、臘八之佛供」、『新撰遊覚往来』でも「点心事夏者水織。冬者温糟」という説明が付されている。

「文蔵」という人名から食べ物の「温糟」を連想する言語遊戯が趣向として用いられているわけだが、では、言語遊戯を用いた中世の代表的な文芸である連歌、とくに狂言との関係が深いと思われる俳諧連歌の分野では、こうした人名と食べ物を掛ける秀句は見られるのであろうか。以下に概観してみたい。まず、連歌ではどのような食べ物の名が詠み込まれているのだろうか。

① 連歌はてて言ひ捨てに

麦はなしただむし暮らす春日かな（麦||麵類）

② 藤こぶは花見る人の茶の子かな（昆布。茶の子）

狂言「文蔵」における二つの趣向——食べ物名列挙と軍語り（網本）

かわりに「三宝ぜん」「筭羊羹」「雲月羹」「水金羹」の四つが独自に挙げられている。最後の「鈍羹」は、「鈍感」との秀句で挙げられたもので、食べ物の名ではないと考えられる。

「三宝ぜん」は『新札往来』『尺素往来』『新撰類従往来』に出てくる。『時代別』によれば「さんぼうぜん（三峯膳・三峯尖）」とは「羹の一種。蓬菜・方丈・瀛州の三つの峯をかたどったもの。また、それを盛った膳部」とあり、また全書本のセリフでも「そうじて羹には三宝ぜんと言うて、羹の親ぢやと聞いたが」と説明している。

「筭羊羹」は『庭訓往来』『新撰類従往来』に出てくる。『時代別』には「薄味に煮た竹の子を寒天でかためた料理」とあるが、先述の猪羹、魚羹等と同様、竹の子の形をした甘い菓子のことを指すとも考えられる。

「雲月羹」は『新撰類従往来』に出てくる。『時代別』には「寄物料理の一種」とあるのみで、詳細はわからないのだが、半月形に切った山芋を添え、汁をかけて食べるもののようにある。⁶⁾

「水金羹」は「寸金羹」という形が『新撰類従往来』に出てくる。『日本国語大辞典』では「黄金に似た色をした餅菓子」とされている。

以上、概観した結果、天理本と三百番集本で挙げられている「ぬる麦（温麦）」「とうじ麦」以外は、すべて往來物に出ることがわかった。また、大半の食物名は複数の往來物に出ることも確認できた。

このことは、「文蔵」で列挙されている食べ物の一般性の高さを示しているとも考えられる。たしかに、普及度が高くよく知られている食べ物であるからこそ、狂言に取り入れられた、という見方もできようが、しかし、日常的に食されているとは思われない食べ物の名をこれだけ並べ上げたということには、や

を合わせてもっともらしい名を挙げた、先述の「腹不立」の偽経名と同趣の滑稽的要素と考えられる。実在の食べ物の名ではないため、往来物に出てこないのである。

次に再び虎明本・大系本に目を転じよう。虎明本には先述の通り補記として「羊羹、鼈羹、鷺腸羹、松露羹」が付加されている。

「鷺腸羹」は全種類の往来物に出てくる。「驢腸羹」とも書かれる。往来物にこれほど取り上げられているにも関わらず、『日本国語大辞典』では、語義未詳とされている。ところで、近松の浄瑠璃『天神記』でも食べ物名列挙する場面があるのだが、「菓子に取ては鼈羹羊羹かすてらほるてら。砂糖羊羹驢腸羹。伏兔曲の煎餅。饅頭菓子麵筍羊羹。」と、「文蔵」とも重なる数々の食べ物が挙げられている。ここで「驢腸羹」は「かすてら」「砂糖羊羹」「煎餅」等と並んで挙げられており、菓子の類とされているが、やはりどのような食べ物であったのかは未詳である。

「鼈羹」は『尺素往来』以外の五種類に出てくる。『時代別』には「里芋をおろしたものに小豆の餡、小麦粉などをまぜて蒸し、亀の甲の形に切ったもの。」とされている。『貞丈雑記』でも、山芋、砂糖、小豆、小麦粉が材料としてあげられているので、甘い菓子の類であったことがわかる。

「羊羹」は『新撰遊覚往来』と『庭訓往来』に出てくる。

「松露羹」は『新札往来』と『新撰類従往来』に出てくる。

以上見てきたように、列挙される食べ物の名には和泉流・大蔵流の間で若干の違いはあるものの、全体の流れはほぼ同じである。だが、鷺流の全書本は、やや傾向が違う。まず大きな違いは、先述の通り「点心の類」の列挙がなく、すぐに「羹の類」となる点である。「羹類」で和泉・大蔵諸本と一致しているのは、「魚羹」「砂糖羊羹」「鼈羹」「羊羹」「松露羹」「鷺腸羹」で、和泉・大蔵がともに挙げている「雲鱸羹」はなく、

全種類の往来物に出てくる。

5 羹類

次に羹類を、前節と同様、天理本・三百番集本から見てみることにしよう。天理本では「こうるい」とされているが、内容的に羹類を指していることは、先述の通りである。

まず「ちよつかん」は、「猪羹」のことで、『異制庭訓往来』以外の五種類に出てくる。『時代別』によれば「猪の肉を入れて寒天でかためた羹」であるが、そこで引かれている日葡辞書の用例には「シナで作る食物に似た、豆、砂糖などで作る、ある甘い食物」とある。一般の食卓で食べられる場合は、猪の肉を用いても問題なかるうが、点心として禅寺で作られる場合もあり、その際に肉を使うことは考えられないから、小豆や米・小麦の粉などを練って作られた菓子と考えた方がよさそうである。⁴⁾なお、『新撰類従往来』では「猪羊羹」という形で出てくる。

次に「きよかん」は「魚羹」のことで、『新撰遊覧往来』『尺素往来』『新撰類従往来』の三種類に出てくる。『時代別』によれば「魚肉に野菜を加えて煮込んだ汁物。また、魚の形にした餅菓子」のことである。

「砂糖羊羹」は『庭訓往来』と『新撰類従往来』の二種類に出てくる。

「うんぜんかん（雲鱸羹）」は『尺素往来』と『新撰類従往来』の二種類に出てくる。『時代別』では「寄物料理の一種」とし、また『日本国語大辞典』では「すり立てのヤマノイモ一升ぶん、砂糖一斤、鶏卵二十個の割合でねり合わせ、蒸して雲形に切ったもの。精進料理には鶏卵を入れないで、クチナシで色をつける」と、江戸時代の有職故実書である『貞丈雑記』の記述を用いて説明している。

往来物に出てこないものは「もんせんかん」のみということになるが、これは「うんぜんかん」と調子

本国語大辞典』でも「熟麦と冷麦の中間のもの」と説明している。また同書は『石山本願寺日記』天文十四年四月四日条の「夜ぬるむぎ参り候」、『滑稽雑談』七月の「温麦、是索餅・切麦の類ひ、夏月には冷麦と称す。尤暑毒を解す、故に賞す。今月に至りて冷氣始て生ず、故に温湯を以て麵類を浸して、是をくらふにて、新涼の気を以て除くならし。よつて秋に用ゆ」という用例を挙げており、中世の寺院で食されていたことや、江戸時代には秋に食すものとされていたことがわかる。

「とうじ麦」は、『時代別国語事典室町時代編』によれば「切麦の一種」であるが、詳しいことは不明である。同書には、禅林に流行した山谷詩の注釈書である『山谷詩集鈔 十』の「醗池寺デハ何ヲクウゾナレバ、タウジムギヤ何ンド食テ、シヤウシデルゾ」、『山科家礼記』応仁二年二月二十三日条の「兵衛督殿南西院御出。今夜タウシムキ、後御肴折以下ニテ御酒在之」が挙げられており、寺院で食された点心の類であったことや、酒の肴として食されていることなどが伺える。

次に虎明本であるが、挙げられている食べ物の種類が諸本中最も多い。本文中に挙げられる食べ物の名は、天理本と共通する物も多いが、補記として羹類に「羊羹、鼈羹、鷺腸羹、松露羹」が付加されている。物の名を多く挙げるのは虎明本の特徴とも言え、先述の市場での売り物列挙の用例でも、後代の虎寛本よりも、挙げられている物の種類は豊富である。

天理本・三百番集本と重複していない、虎明本・大系本の点心類について、往来物における有無を確認してみると、まず「ひやむぎ（虎明本のみ）」は『新札往来』に出てきており、『新撰類徒往来』と『異制庭訓往来』には「冷麵」の形で出てくる。

次に「きりむぎ（虎明本のみ）」は、『尺素往来』のみに出てくる。

以上二つは、大系本には見られないが、逆に虎明本になく大系本のみにあるものは「素麵」で、これは

諸本の中で異色なのは狂言記で、点心の類、羹の類等食べ物の名を挙げた後で、「読み物」や「武器」など食べられない物の名まで列挙し、まるで往来物のような体裁となっている。

だが、狂言記だけに限らず、「点心類」「羹類」の分類ごとに物の名を列挙していく「文蔵」の趣向は、まさに往来物の体裁と言えるのではないだろうか。

中世の往来物の中で、とくに食生活の記述が多く出てくるものは『異制庭訓往来』『新撰遊覚往来』『新札往来』『庭訓往来』『尺素往来』『新撰類従往来』の六種である。そこで次節では、「文蔵」諸本に出てくる食べ物の名が、どの程度往来物に重なっているかを検討してみたい。

4 点心類

天理本と三百番集本で挙げられている食べ物の中で、前掲の往来物^③全種類に出てくる食べ物は「饅頭（うどん）」である。

次に「ちよつかん（天理本にあり。三百番集本には見られない）」「まんぢう（饅頭）」だが、これは『異制庭訓往来』をのぞく五種類に出てくる。「饅頭」は『尺素往来』の「砂糖饅頭」の形も含めれば、全種類の往来物に出てくる。

「あつむぎ（熱麦）」は『尺素往来』に「素麵者、熱蒸」とあるのが近いかと思われる。ただし「あつむぎ」という形では出てきていない。

以上のことから、天理本と三百番集本で挙げられている食べ物の中で、往来物にない点心類は「ぬる麦（温麦）」「とうじ麦」（三百番集本では「とうじゅ麦」ということになる）。

「温麦」は、次に「熱麦」が出てくることから、熱くも冷たくもない麵類のことであろうと推測でき、『日

かとも考えられる。

さて、これらの物尽くしの趣向で列挙される物の名には、たとえば、市場での売り物の名尽くしのように、中世の風俗や社会情勢が反映されている場合が多々あり、歴史的にも貴重な資料となることがある。

では、「文蔵」で挙げられている食べ物の名も、中世の食生活を反映したものとと言えるのだろうか。もちろん、中世の観客にとつてまったく意味のわからない食べ物の名を挙げて共感を得られないため、ある程度認知されている物である必要がある。人々に知られた食べ物であるからこそ、食べられない「大寒・小寒」が織り交ぜられることで笑いが生じるのである。

だが、「文蔵」で挙げられた食べ物の中には、日常生活で庶民が頻繁に口にはしているとは思えないものも多数出てくる。そこで次節では、「文蔵」の狂言作者が、これらの非日常的な食べ物の名を何から取ったのか、という点について考察してみたい。

3 往来物

先述の「昆布、云々」のやりとりの後では、「点心の類」として「饅飩」等が挙げられ、さらに「羹の類」として「砂糖羊羹」等が挙げられている。天理本では「羹類」ではなく「こうるい」と言っているが、挙げられているのが他本の羹類と同じであるので、ここでは「羹類」のことを指していると思われる。また全書本には「点心類」は出てこず、いきなり「羹類」から列挙を始めている。

天理本、虎明本、全書本、三百番集本、大系本の五種類の台本に登場する実在の点心類、羹類の名は、合計二十種類で、諸本ごとに見ると、天理本は九種、虎明本は十四種（補記も含む）、全書本は十種、三百番集本は九種、大系本は八種である。

2 物尽くしの趣向

「昆布、山椒、梅干し、よい茶」ではなかつたと答える太郎冠者に対し、主人がさらに食べ物の名を挙げるわけだが、このように物の名を挙げていく「物尽くし」の趣向が、狂言ではしばしば見られ、時には中心趣向になる場合もある。

たとえば市場にやって来た田舎者が、見物しながらそこで売られている売り物の名を列挙していく「長光」や「磁石」の趣向、雇われた出家が、自分の知っている経を「心経、阿弥陀経、文殊経、理趣経、法華一部八卷、無量寿経、普賢経、たたら経、くわらくわらぎやう、しっくわらくわい」（虎明本）と列挙する「腹不立はらたてず（和泉流では不腹立）」の趣向などがある。「腹不立」の場合、たたら経以下の三つは実在しない経の名を紛れ込ませたものと思われ、本物の経の中にでたらめの混じるおもしろさを狙ったものであろう。本物の中にでたらめを混ぜる趣向は「文蔵」でも見られ、本物の「羹類」の名を列挙した後で、「大寒・小寒」という食べられない物を織り交せている。

また、物尽くしは、歌謡でよく見られる趣向でもある。狂言では「筑紫奥つくしのおく」でお百姓が年貢として納める品を拍子にかかりながら列挙する趣向や、虎明本「ゑさし」で地獄に堕ちたゑさしが、鳥を刺すところを再現する際に、鳥尽くしの謡を謡いながら演じる趣向などが歌謡的物尽くしと言える。他にも、狂言で謡われる謡を調べれば、物尽くしの趣向は数多見出し得るのであろう。

中でも鳥尽くしの謡は、「もずのたかなき吉日吉日」などの秀句も織り込まれ、独立した芸としても成立し得る趣向だが、同様に、かなり凝った体裁の物尽くしが演じられる曲として「魚説経（和泉流では魚説法）」が挙げられる。これも秀句をふんだんに織り交ぜ、魚の名を列挙しながら、それが説経の体裁になっているという大がかりな仕掛けであり、元来独立した芸であったものが狂言に取り入れられたのではない

三 食べ物列挙の趣向

1 昆布、山椒、梅干し、よい茶

さて、「文蔵」で主人が列挙する食べ物の名は、諸本によつて若干の相違がある。ここでは、天理本、虎明本、全書本、三百番集本、大系本、狂言記¹⁰で挙げられている食べ物を比較してみるとすることとする。(表参照)

天理本、虎明本、三百番集本はすべて、まず「昆布、山椒、梅干し、よい茶」を挙げている。大系本はこのうち「梅干し」以外の三つを挙げ、全書本は逆に「梅干し」のみを挙げている。

「昆布、山椒、よい茶」は狂言「釣狐」のセリフにも「寺にお出でやつたというて。別に振舞ふ物もない。昆布に山椒をまいてよい茶を申さう」(三百番集本)とあり、大系本「文蔵」の頭注では、これを当時の慣用句であつたろうと推測している。また、これらは寺で出されたお茶請けであつたと思われ、一休の『自戒集』にも「御寺えまいれば、昆布に山椒よい茶はのむか、きでん談議はちやうもんするかと、京わらんべの小うたなり」とあるのが見える。

天理本、全書本、大系本では、太郎冠者は単に伯父のもとへ寄つたとされているのみだが、虎明本では「おぢごさまのおてらへ」と言つており、三百番集本では「東福寺の伯父御様へ」としている。伯父の「寺」へ行つたという設定が本来であるならば、主人がまずは「昆布、山椒、よい茶」を挙げたことも、また、もともと仏家のものであつた「温糟粥」を食べたという結末も自然な設定であると言えよう。

舅宅で食べた「わらびもち」の名を忘れてしまった男は、舅から『和漢朗詠集』に出てくる言葉だと教えられたことを思い出し、妻に吟じさせる。しかし、なかなか目当ての言葉が出てこないことに腹を立て妻を叩いたところ、妻が「紫塵の懶き蕨人手を握る」と吟じたため、ようやく思い出す、という筋である。妻は、夫に促されてすぐに詩を吟じ始めるので、「文蔵」のような食べ物列挙の趣向はない。

この、食べ物の名を忘れた亭主が妻の頭を殴ったことを契機に思い出す、という筋は、昔話にもよく見られる話形であるが、狂言では『和漢朗詠集』と「わらびもち」を結びつけたところに妙味がある。しかし、詩に出てきた「蕨」から素直に「わらびもち」を思い出しており、「文蔵」と「温糟」の秀句の如き言語遊戯は見られない。

「文蔵」は、主人が太郎冠者に「温糟粥」を思い出させるため、まず食べ物の名を列挙し、しかるのちに石橋山合戦の物語を語って聞かせる、という二段構えとなっており、思い出す趣向も、「文蔵」という人名から秀句によって導き出され、「岡太夫」より複雑な趣向だと言える。

「文蔵」と同趣の曲は実は他にもある。虎明本のみに見える「青海苔」がそれである。この曲は、太郎冠者に思い出させるため主人は一の谷の合戦話を語り、薩摩守忠度ただのが出てきたところで、「忠度」から「青海苔」を思い出すという筋である。言語遊戯的には平凡で単純すぎ、意表を突いた秀逸さという点で、「文蔵」の秀句の方が優っているとさえ言う。また、「青海苔」という曲名の下に「始ハ文三ノゴトク、メツラシキ物ヲタベタト云テ、イツモヨマセラルル、一谷ノ双紙ノ内ニゴザル、君達ノ名デゴザルト云」とあり、「文蔵」の筋、趣向を基に作られた類曲であったことがわかる。

太郎冠者は主人に、都へ行って主人の伯父御様のところに寄り、珍しい物を食べさせてもらったと話す。その食べ物、主人がよく読んでいる「源平盛衰記」(三百番集本による。天理本・虎明本では「石橋山の草紙」。大系本では「石橋山の合戦物語」)の中に出てきたというので、主人が真田与一の話語り出す。太郎冠者はなかなか思い出せない。ようやく「真田の与市が乳人親に文三」(三百番集本)のところで、食べた物が「温糟粥」であつたことを思い出す、という筋の作品である。天正狂言本の目録に「石橋山のかつせん」とあるのが、おそらく「文蔵」に該当する曲と思われるが、本文は残っていない。

さて、「文蔵」の趣向の主なポイントは次の二点である。まず最大の眼目は、石橋山合戦の語りである。時に仕方を織り交ぜつつ力強く語り、時折り素の主人の顔に戻って太郎冠者に話しかけ観客の笑いを誘う。高い技術と軽妙な味わいの要求される語りの芸が、やはり本曲の最大の見どころである。

そして、もう一点、本稿で着目したのは、太郎冠者に思い出させるために、主人が食べ物の名を列挙するという趣向である。本曲の語りの趣向については、先学によるさまざまな考察があるが、食べ物列挙の趣向には、これまであまり触れられることはなかった。そこで本稿では、まず、この食べ物列挙の趣向を取り上げ、往来物や連歌との関係を考えてみたい。さらに語りの趣向についても、そこに描かれている真田と俣野の行装に着目し、語りが依拠したと思われる合戦物語の成立年代について、若干の考察を試みたいと思う。

二 類曲について

「文蔵」と同様、忘れてしまった食べ物の名を思い出そうとする趣向の曲には、他に「岡太夫」がある。

狂言「文蔵」における二つの趣向

——食べ物名列拳と軍語り

網 本 尚 子

一 はじめに

石橋山合戦は、拳兵して山木兼隆を討った頼朝が、その後平家方の大庭景親の攻撃を受け、大敗を喫した戦いである。拳兵は治承四年八月十七日、石橋山布陣が二十三日、そして敗走が二十八日のことであった。

石橋山合戦は、『平家物語』諸本によって扱いに差が見られ、語り本系は拳兵の事実を簡単に記すのみだが、延慶本や長門本、『源平盛衰記』などでは、合戦の詳細が描かれている。この石橋山合戦の中の、源氏方の真田（佐奈田）与一と平家方の俣野五郎との組み討ち譚を「語り」として演じるのが、狂言「文蔵」である。

「文蔵」はいわゆる「不奉公物」と呼ばれる種類の作品で、主人に無断で都見物に行った太郎冠者がはじめは厳しく叱責されるものの後で許される、という不奉公物共通の冒頭を持つ。