

経営論集

vol.1

2015年3月

目 次

発刊の辞	坪井 順一	
〔論文〕		
人間尊重の思想について	坪井 順一	No. 1
原価計算モデルの考察 —— TDABC を中心として ——	志村 正	No. 2
CFT を多用する組織における仕事満足の向上	石塚 浩	No. 3
小学校区を考慮した投票区割を導く数理的アプローチ	中根 大貴, 根本 俊男	No. 4
補助金等による固定資産取得の会計処理の検討 —— 独立行政法人の会計を中心に ——	石田 晴美	No. 5
〔解説〕		
「人間尊重の経営」を目指した経営学部のカリキュラム設計	幡 鎌 博	No. 6
〔研究ノート〕		
韓国グローバル企業の競争力に関する研究	金 必中, 坪井順一, 志村 正, 鈴木 誠	No. 7
〔活動報告〕		
経営学部セミナー		

執筆者一覧（掲載順）

文教大学経営学部	教授	坪井順一	
文教大学経営学部	教授	志村 正	
文教大学経営学部	教授	石塚 浩	
文教大学情報学部	4年	中根大貴	
文教大学経営学部	教授	根本俊男	博士(経営工学)
文教大学経営学部	准教授	石田晴美	博士(経営学)
文教大学経営学部	教授	幡鎌 博	博士(システムズマネジメント)
文教大学経営学部	准教授	金 必中	
文教大学経営学部	准教授	鈴木 誠	博士(経済学)

発刊の辞

経営学部長 坪井 順一

2014年4月に経営学部が創設されました。本学部は「企業経営」、「公共経営」、「会計」の3つの領域をカバーする学部です。企業経営領域においては経営資源の配分から現代経営の諸問題を論じ、公共経営領域については今日問われている行政と市民あるいは企業との関係を三位一体として考え、会計領域では資格取得をめざして真剣な指導が行われています。各領域における山積する問題を対処するために、大学および学部は、使命として問題に対する社会への情報発信をしていくことが望まれています。

この度、学部の研究発表・情報発信の場として『経営論集』を刊行することになりました。学部の総意として社会へ研究成果を知らしめ、経営学部の研究活動に対する刺激になればと考えています。少しでも多くの方に読んでいただき、ご意見や批判を通じて、研究内容をより高いものにしていくことができれば何よりだと思います。

本学部は、大学の教育理念である「人間愛」の教育を一步進めて「人間尊重の経営」を教育理念としています。経営学部の実践の場で人間尊重を具現化しようという理念でもあります。学部のカリキュラムにおいて、「人間尊重」は、単なる理念ではなく、実践的なものであり、自ら認識し、学生に対する意識を高め、学部で学ぶ誰もが人間尊重に対して基本的に共有された認識をもち、意識的に人間の存在を考えることで、つねに「人間」を念頭においた学問をするということを目的としています。教養ある学生を育て、自らの意見を持つことで発言できる自律的な学生を育てることが学部教育の目的でもあります。

本学部は、17名の教員で構成されています。いずれも教養豊かで学問に対しても真摯に研究活動をしています。これから多くの関係者がこの場を用いて研究発表をおこない、学問の真理の一端を究明していくことと期待しています。この経営論集が社会の一翼を担い、社会的な価値が生まれれば幸いです。



経営論集

Vol.1, No.1, March 2015, pp.1-9

ISSN 2189-2490

■ 論文 ■

人間尊重の思想について

坪 井 順 一

概要

人間尊重の思想は歴史的な所産である。しかし、我が国では人間に対する意識が必ずしも高くない。本論では市民社会における啓蒙思想として、また、資本主義における人間疎外の問題として人間尊重のあり方を検討する。

キーワード：人間尊重、人間性、人間疎外、市民社会

(受領日 2015年1月31日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

人間尊重の思想について

坪井 順一*

1. 人間という存在

人間とは何か、人間らしいとは何か、人間にとって最も望ましい社会とは何か。人間は何のために生きるのか、そして、人間を尊重することはどうすることか。人間が人間らしく、あるいは人間として生きるとはどういうことか。歴史の発展の過程は、人間の解放が少しずつではあるが進んできた過程でもある。今日の社会は、よりよい社会への過渡的な社会にすぎない。現代に直結する市民革命期の啓蒙思想は社会や国家との関係を取りあげて、人間のあり方を明示してくれた。社会を国家に優先させるか、国家を社会に優先させるか、それは国家や社会の構成員たる人間のあり方、人間観、人権思想、そして人間の尊厳と関係がある¹⁾。今日の社会は社会が国家に優先した社会であるが、どれだけの方がそうした概念を認識しているかは疑わしい。日本における近代化と現代化の問題については拙稿に譲るとして²⁾、人間の尊厳と自由は市民革命を契機として認識されはじめ、社会の基本的理念となっている。ただし、現代社会の中で、市民社会以後のさまざまな権利が真に権利として認識され、人間の尊厳や人権が守られているかといえば、必ずしもそうではない。歴史を学び、歴史から学ぶことが多々あるが、民主主義にしても、さまざまな人権や平等主義に

しても、日本においては、市民革命のように国民が自ら戦い取ったものではなく、戦後の憲法の中で規範として与えられたものであることが、権利を考えることの希薄さにつながっている。人間らしく生きるとは、人間の「生」が保障され、豊かで文化的な生活を営むことのできる社会をいう。今の社会は「生きる」という権利が本当に保障されているのか、定年後も豊かな生活を営むことができているか、人間としての尊厳の中で死が迎えられる社会になっているかということに対して十分な考慮がなされていない。現代の社会は、豊かさの一方で貧困があり、格差が生じている。豊かさが享受できる人たちとは逆に豊かさに恵まれない人たちもいる。人間尊重を考える場合にこうした格差、人間としての平等を無視して考えることはできない。

人間の尊重は、労働の場では人間疎外の問題として具現化される。しかし、その前提として今日の商品化された労働力の問題に簡単に触れておく。周知のように資本の運動公式の中で、労働力も商品として取り扱われているという現状がある。認識するか否かにかかわらず、そうした現実があることをまず理解しなくてはならない。しかし、歴史の発展からすれば、それすらも大きな進歩であった。なぜなら、市民革命を経ることで個が解放され、労働力を自由に売ることができる時代が来たからである。人間は、さまざまな社会的拘束から解放され、身分制度もなくなり、自由権、人権、生存権、平等

* 文教大学経営学部

✉ tsuboi@shonan.bunkyo.ac.jp

権などを得ることができたが、その一方で生産手段をもたざる人たちは、自らの労働力を売らないと生きていけなくなるという事態が生じている。今日の資本主義社会は、こうした矛盾の中に存在している。歴史認識に欠ける人たちは、今日の社会が最も良い社会だと考えがちであるが、社会はさまざまな矛盾を内包しており、その矛盾を止揚しながら新しい社会へと発展していく。歴史の進歩はその繰り返しである。

2. 生産性と人間性

C. チャップリン (Charles Spencer Chaplin) は映画「モダンタイムス」で、ベルト・コンベア方式による大量生産方式によって生じる人間疎外について痛烈に批判した。羊の群れのごとく工場に吸い込まれていく労働者、時間で管理され、昼食の時間も自動給食機によって給餌をしながら生産できるシステム（この試みは幸いにも失敗したが）、人間が機械を操るのではなく、機械に操られる人間。彼が描いた1930年代の生産様式は、生産至上主義のもと単調な作業を繰り返す近代資本主義の象徴であった。単調化された作業は、人間らしさを喪失させ、士気を低下させていった。1908年から1927年までT型フォードを生産し続けたフォードシステムの特徴は、移動生産システム、つまりベルト・コンベアによる流れ作業であった。生産性が最重要視されるなかでは、人間らしさが考慮される余地はなかった。

A. スミス (Adam Smith) は、周知のように『国富論』の冒頭で「分業」の有効性について述べている。分業の核心は作業の単調化と専門化にある。分業は作業工程を細かく分けること

によって作業が単純化されるが、それは作業の単調化をも意味する。分業の最大の利点は、熟練工ではなく単純な工程に分割された作業を単調に繰り返すことであり、未熟練工でも作業ができるようになったことである。こうして、未熟練工=近代工場労働者が生産の担い手として資本主義経済体制の発展に組み込まれていった。チャップリンの批判にもかかわらず、資本主義においては、労働からの人間疎外に対して、決定的な解決策は見いだせていない。J. S. ミル (John Stuart Mill) は、スミスの分業論で、たとえば、1つの工程から他の工程への移動ロスの節約が分業の1つの利点だとしたことに対して、第1の作業から第2の作業へ移動後にすぐに最大の活気を期待することはできないにしても、完全な休養が必要となった場合に、仕事を変えることで救済されたり、1つの仕事ばかりに限るより仕事を変える方が疲労を感じないで長時間働さうし、仕事が変われば、使用する筋肉や精神力も異なり、あるものが働く間に他のものが休まる。変化そのものが動物的元気を活気づける作用をする³⁾という。単調な労働に対して、その繰り返しでは疲労を感じるが、適度にさまざまな仕事が入れば疲労を感じることなく仕事ができることを指摘し、分業に対する1つの問題点を指摘した。また、労働者の技能のあり方について、作業の部分によっては技能や体力を必要とする要件が異なるため、最も難しい部分は技能のある者が担当し、最も激しい部分は体力のある者に担当させればよく、誰にでもできる作業は他に使用できない人に委ねる方が有益であるという⁴⁾。ミルは、生産性の向上に寄与するものは分業ではなく協業（多数人の結合行動）にあることを強調する⁵⁾。協業には単純な協業と複雑な協業があ

り、前者は、幾人かの人が同一の仕事をしなが
ら助け合うことであるから、協業をしている者
は誰もがそれを自覚している。後者は、何人か
の人がそれぞれ異なった仕事をしながらお互い
に助け合うもので、多数の人が関与し、異なっ
た作業をしているため、協業していることは認
識されにくい。ミルは羊毛を用いて上着を造る
工程での協業を例に出し、複雑な協業の例を説
明している。工程が単純化された労働は、労働
者の士気を低下させ疲労感を高めるが、専門化
(単純労働の繰り返し) するのではなく、多様
な作業を取り入れれば、疲労も少なく、長時間
働く活力も生まれてくるという指摘は、スミスの
分業論に対する1つのアンチテーゼを示して
いる。

ミルの時代から150年たった現在、経営の領
域で人間疎外に対する試みがなされなかったわ
けではない。1960-70年代には社会・技術シス
テムアプローチ (Socio-technical systems ap
proach) が、タビストック研究所 (Tavistock
Institute of human relations) のトリスト
(Trist E.L.) によって研究された⁶⁾。彼は、企
業システムをオープンなシステムと捉え、生産
現場を対象として社会システムと技術システム
の最適化を意図している。しかし、このアプ
ローチは、風間が指摘するように⁷⁾、「人間性
の尊重」、「生きがい・働きがいの追求」の一
方策としてではなく、資本主義企業が「構造的
変化」を遂げるなかで、企業の環境適応能力を
強化するために組織それ自体が高度のフレキシ
ビリティと学習能力をもち、「自己規制的シス
テム」へと変革することによって実現され、ま
た「労働からの人間疎外」現象の深化・拡大の
なかで、労働者の消極的・積極的抵抗が経営コ
スト・生産性さらにはモラルの観点から無視し

えなくなったことを前提として成立している。
「自律的作業集団」を理念型モデルとする社
会・技術システム論は、企業の環境適応能力の
強化と凝集性の高い作業集団を生み出すこと
によって「企業帰属心」を醸成し、労働者の仕
事へのモチベーションを高め、現代企業の今日
的課題の解決をめざしたものと見える。経営
の側が労働疎外に対する一定の認識を持つこ
とができるというけれども、前述したように
1930年代にチャップリンが批判を込めて映
像化している。資本主義は、さまざまな修正
や倫理的な規範を取り入れたが、本質的な部
分で生産性至上主義あるいは利潤極大化とい
う性質をなくしたわけではない。人間にとっ
て働きやすい労働形態とは何かという問い
かけの1つのモデルがVOLVOシステムであ
る。現実の企業活動の中で限定的であるが、
人間疎外の解決を模索した生産形態である⁸⁾。
VOLVOシステムは、ライン生産方式とは異
なり、従業員がグループを作り(50のグル
ープ)、並行して組み立てから完成車に至る
までを生産するシステムである。単純化され
た流れ作業をなくし、協働のもとに車を完
成させるという方式は、単調な作業からくる
モラルの低下をなくし、人間らしく労働す
ることへの取り組みとなった。自律的に働く
ことと作業全体への関わりを深めることで
人間の多様性を高め、協働しながら作業を
することを可能にした。VOLVOシステムの
あり方は、流れ作業ではなく、人間が人間
らしく働くことの1つのあり方を示してい
る。人間が協働する中でコミュニケーション
を取り、自分たちの発意や総意で作業条件
の変更が行われ、そして、最終的な品質に
は責任を持つ。フォードシステムに比べて
人間の意思が介在する余地が大きく、単
純な作業から解放され、人間の労働からの疎

外をなくす可能性のある形態ということが出来る。しかし、生産性、市場競争、コストといった競争原理の中では、こうした生産形態は自ずと限界がある。市場の競争原理がなくなり、誰もが労働をし、社会的な生産の中で必要な物を享受するような体制になって初めて、人間らしい労働の形態としてVOLVO システムのような生産形態は意味を持つものとなる。労働から人間疎外は資本主義の矛盾の1つであり、人間性を考える上での体制的限界を示しているといえる。効率性を優先するだけではなく、人間が人間らしく働くことのできる体制を考えていかなければならない。たとえば、労働時間の短縮やワークシェアリングといった考慮も必要になる。ヨーロッパは年間労働時間では1400時間台に突入している。長時間労働ではなく、労働時間を短縮することで余暇を活かし、人間らしい時間を過ごすことが可能になる。また、短時間労働により、より多くの労働者を雇用することが可能になる。非正規雇用や派遣労働、契約社員等の不確定な雇用をなくし、正規雇用の中で労働のあり方を考えるべきであるが、これも企業の論理、資本の論理のもとでは人間性よりも企業の生産性や収益の方が優先されることとなる。企業の存在意義は何かを考えるとき、社会的生産の委託者であるという認識をもたなければ、企業の存在意義が問われることになる。

務台は人間疎外には3つの原因があるという⁹⁾。①人間そのものの固有の本性または条件にあるとするもの、②テクノロジーの急激な発達にあるとするもの、③テクノロジーの背後にあって、これを特殊の目的に結びつけて操作する現代の特定の社会構造にあるとするものである。①人間の固有の本性とは、人間は人間である限り、不完全で不安定なものであり、その狭

間でさ迷う存在であるということである。不安定な人間の感性は人間である限り、解消することはできないものである（務台は神に抵抗・反逆する現代人のヒュブリスによる疎外もあげているが、ここでは詳述しない）。②テクノロジーの発達から生じる疎外は、一面的には、人間が作り出したテクノロジーによって、人間が機械化され、画一化され、商品化され、無思想性に陥れられ、非人間的に支配されていることをいう。しかし、本当の人間疎外の原因は、その背後にある社会構造にあるという。③元来、テクノロジーは中立的・中性的なものであり、そのテクノロジーをどのように使うかは、特定の目的に結びつけて操作する社会構造にあるというものである。たとえば、道具は人の命を助けるためにも、人を殺すためにも使われる。道具をいかに使うかは人間の判断であり、道具に意思があるわけではない。テクノロジーについても同様であり、そのテクノロジーを用いて人間を操作する社会構造、具体的には、巨大な商品生産社会にある。利潤の追求を目的とした現代の社会制度は、テクノロジーを中性的なものから反社会的なものへと変化させる。この状況からの人間性の解放は、商品生産社会を構成する資本主義体制そのものとの対立によってのみ解決できることとなる。

人間のあり方を示したものにヒューマニズムという言葉がある。古代から、その時代の中でさまざまなヒューマニズムが現れてきた。ヒューマニズムとは、「人間の生命、人間の価値、人間の教養、人間の創像力を尊重し、これを守り、いっそう豊かなものに高めようとする精神」¹⁰⁾であり、これらを守っていくために、人間の意識を高めていかなければならないという問題である。人間の生命について、多くの人

私たちはどれだけ真剣に考えているのであろうか。憲法で保障されたさまざまな自由権をどれだけ真摯に受け止め、それが実践されている社会であるかどうかを検証しているのであろうか。現代社会は、自由な社会ではあるが、形式的な自由でしかない。たとえば、職業選択の自由とはいうが、誰もが自分の就きたい職業に就職しているわけではない。すべての人間が希望する職業に就くことは不可能にしても、誰もが満足して仕事ができるような社会にすることは可能である。人間が豊かに生き、安心して老後を迎えられる社会、働ける間は社会に貢献し、老後は豊かに暮らせる社会を考えることは理想かもしれないが、それは現実のものとして実現されなければいけない問題である。人間の生命を尊重するとはそういうことである。人間の価値について、基本的に人間は同じであり、平等な存在である。人種差別や貧富の差で人間を見ることは間違いである。しかし、現実には差別や格差は存在している。そうした不合理を解消しようという動きは遅々たるものである。近代市民社会的な平等主義や基本的人権の思想は日本には元来存在しないものであり、社会に対する意識については、まだまだ市民社会の意味を学ぶべき段階から進歩はしていないといわざるを得ない。

人間として、嘘をついたり、人を欺したり、陥れたり、盗んだり、殺したり、こうした行為がなくなり、人が人に対して優しくなり、信じ合い、労り合い、誰もが安心して豊かな生活ができるような社会は来ないのだろうか。戦争に訴えないで理性的に話し合いで解決する社会は来ないのだろうか。すべての人が善であり、すべての人のために社会があるというのは、近代市民社会の基本的な思想である。しかし、人間

の意識の進歩は、社会の技術革新に比べれば隔絶の差がある。平等や人権というけれども、そうした考え方がなされるようになったのは、4大文明を基準として今日の社会に至るまで6000年しかたっていない。6000年たってようやく形式的な平等概念や人権意識が芽生えたというべきかもしれない。人間が、本当の意味で平等で人権が尊重される社会になるまで、あとどれだけの歴史を刻まなければならないのか。そうした社会をめざして人間の意識を少しずつでも変えていかなければならない。それは教育の使命でもある。

付言するならば、1つの国家だけが独立し存在するのではなく、地球全体が1つの国家として成り立つような社会にしなければならない。EUのような地域共同体がもっと広がり地球全体が共同体社会を形成するような社会を考えていく必要がある。排他的経済水域のように経済的な利害が優先し、地域や領土問題が存在するのではなく、等しく誰もが開発できるような体制、かつて宇宙船地球号として環境問題において、地球の一体性が主張されたことがあったが、国家という枠ではなく世界という枠で物事を考えるような社会にしていかなければならない。歴史の発展を考えない人は、現実の体制や社会に満足し、社会的な変革を望もうとしない。価値判断の基準は現在の個人の幸福ではなく、社会の誰もが幸福になる社会を形成することである。歴史は進歩する。社会のさまざまな矛盾が解決され、よりよい社会を創っていかなければならない。そのためには、あとどれだけの歴史を経なければならぬのだろうか。

3. 人間尊重の思想

今日的な人間尊重の思想は、市民社会形成期の啓蒙思想として現れてくる。ホッブスは、「人間の本性」について、詳細に究明し、社会における人間のあり方を考察しようとした。まず、人間は本来平等であるという¹¹⁾。自然は人間の能力を平等に作った。人間にとって肉体的、精神的な差異があるように感じるけれども、総合的にはわずかな差しかない。多くの人が自分より能力を持ち、知識があると認めながらも自分と同じ程度に賢明な人間がたくさんいることを信じようとしたくないのが人間の本性である。自然的には人間はあらゆる権利をもつ¹²⁾。自然的な状態の中で人間は自己の生命の防衛のためにあらゆるものを用いてもよい。万物に対する自然の権利が存続する限り安全は保証されない。それ故、可能なあらゆる方法によって自己を防衛しなければならなくなり、戦争状態が生じる。しかし、戦争状態をなくし平和を求めるならば、万物に対する権利を喜んで放棄すべきである。戦争状態は各人が好むことを行う権利を保有するところから始まっており、誰もが等しくその権利を放棄することで戦争状態は回避される。ホッブスはマタイの福音書を引用しながら「すべて自分にしてもらいたいことは、あなた方もそのように人びとにせよ」という¹³⁾。ただし、権利を放棄するといっても、すべての権利が放棄されたわけではない。生命や傷害、拘束など生命を奪おうとする行為に対しては抵抗する権利がある。権利を放棄して、何が、生命の安全を保証するのか。戦争を肯定する自然状態を譲渡するという契約概念のもとで生命の安全を認め合うのである。ホッブスは

「結ばれた契約は履行すべし」という¹⁴⁾。契約が成立しないところに権利の譲渡はあり得ない。契約は、何らかの強制力によって履行され、維持されている。契約を破棄すれば、契約を履行しているときよりも大きな不利益を被る、あるいは処罰の恐怖のなかで契約は維持されていく。何らかの強い強制力とは、主権者による権力である。ホッブスは人間尊重という概念の実現を主権者の意思として表明している。主権者とは「一個人の人格であり、その行為は多くの人びとの相互契約により、彼らの平和と共同防衛のためのすべての人の強さと手段を彼が適当に用いることができるように、彼ら各人をその行為の本人にすることであり、この人格を担う者」をいう¹⁵⁾。主権者は、自分を守ってくれる存在として、人間または合議体に自発的に服従を同意することによって生じる。その結果、主権者＝国家は、権力をもつことで、社会的な契約＝法律に対する強制力を持ち、契約違反に対しては強制力を発揮することになる。自ら平等の立場で選んだ主権者のもとで、契約を遵守し、生命は保護される。主権者は、国民に代わって生命の尊重・保護とその条件としての平和の維持のために人びとと契約を結んだのであり、全力で契約を遵守することに取り組みねばならないという近代的な国家の目的が明示されている¹⁶⁾。ホッブスは、法律を自己保存という万人共通の普遍的規範としての自然権から導出された自然の法＝戒律に基礎づけられた公正の原理に支えられたものであり、主権者の意思であり、同時に主権者を選んだ契約者全員の意思であり、治者と被治者の同一性という近代国家論の原理を定式化している¹⁷⁾。ホッブスの求めたところは平和であり、人間としての生きる権利である。主権者は戦争状態を回避するため

に権力が付与されているわけであり、被治者はいかなる状況においても契約を遵守する義務を持つ。それでは、権力者は絶対的な存在であるかということ、被治者は、3つの点において権力者に対して抵抗権を持つという¹⁸⁾。1つは、生命を奪おうと力で襲いかかる敵に対してである。人間はいかなる場合でも、自己を保護する権利を放棄する必要はない。2つは傷害、鎖、投獄の場合。これは何の利益も伴わず、また暴力を持って迫るとき殺されるかもしれないからである。最後は、生命の安全保障と生活を維持していく手段としてである。ロック (J. Locke) は、周知のように自由、平等、主権在民に加えて人民の利益に反する政府を打倒してもよいとする革命権の思想を述べており、アメリカの独立宣言やフランスの人権宣言の中には革命権の思想が含まれている (日本国憲法では革命権の思想は除外されている)。ホッブスには革命権の思想はないが、個人的な抵抗権は存在しているという¹⁹⁾。たとえば、主権者が戦争に行くことを命じた場合、本人が行きたくなければ金を払ってでも免除してもらってもいいし逃亡してもよい²⁰⁾を引用しながら、これが今日の英米に伝統的な良心的徴兵忌避の先駆形態であるという。ホッブスは、何よりも人間の生命が保障されることが第一であると考え、それを優先させているのである。

国家は、主権者が平和や生命の保障のために、すべての人びとが契約を守ることを前提として成り立っている。こうして成立した社会契約が破棄されるならば、また戦争状態の中で自己の存在を守るしかなくなる。国家は契約を維持するための手段にすぎない。

4. 現代の課題

社会的な権利がさまざまに保障されても、その中に生きる人間が、権利の由来を認識し、権利を自覚しなければ、実践されることはない。言葉として理解していることと感覚の上で理解していることとは異なっている。また、認識するだけでなく行動することが重要である。そういう意味で、「人間尊重」という言葉がどこまで生活実践の中に根づいているか問題である。明治・大正・昭和期を通して、もちろん今日もだが、日本の社会がどれだけ人間の生命を尊重してきたのかは歴史を顧みればわかることである。日露戦争までは西欧化をめざしてさまざまな制度を導入した。形式的には自由を得た。表面的に日露戦争に勝利した日本は、昭和期にはいると対外的野心の中で軍国主義化していく。連合国が火砲の集中や機動力を中心とする中、日本軍の主たる戦法は日露戦争当時と同じく、突撃であり、夜襲であった。補給を無視した無謀な作戦も行われ、戦死よりも餓死者の方が多い戦場も多々ある。兵器にしても人間の命を犠牲にしたものが開発された²¹⁾。特攻しかりである。国が人間に死ねと命令する権利はない²²⁾。いかなる国家であっても人間の生命・生存権を奪う権利はない。補給を軽視するのは日本の体質であり、勇ましさを鼓舞すれば頼りがいがあり、補給等慎重なことをいえば、弱者と見られる。ちなみに、現在の日本の食糧自給率は39%、エネルギー自給率は5%にすぎない。石油の戦略的備蓄が1年半分あるとはいうが、とても有事に対応する能力はないことだけ記しておく。

日本の民主主義は、戦後ようやく70年の歴史

を経過したにすぎない。終戦を経て天皇主権から主権在民になったことの意味をどれだけの国民が認識しているのかは疑わしい。前時代の遺制は常につきまとい残存しているが、それを克服することが現代の課題でもある。単なる知識としてではなく、生活実践として主権在民や人間尊重ということが認識されなければならない。

注

- 1) 田中浩著『ホッブス研究序説』お茶の水書房、1982、p.388
- 2) 佐久間・坪井編著『現代経営組織論の基礎』、学文社、pp.3-10
- 3) ミル著『経済学原理』、岩波文庫、第1巻、p.244
- 4) Ibid. ,p.247
- 5) Ibid. ,pp.226-229
- 6) タビストック学派については以下の論文に詳しい。風間信隆稿「社会・技術システム論と「自律的作業集団」」『明大商業論叢』VOL.63 NO.5-6、1981
- 7) Ibid. ,p.116
- 8) C.ヘリグレン著、丸山恵也他訳『ボルボの実験』、中央経済社、1997、pp.6-9
- 9) 務台理作著『現代のヒューマニズム』、岩波新書、1961、p.9
- 10) 務台理作著 同上 pp.108-117
- 11) ホッブス著『リヴァイアサン』（世界の名著）中央公論社、1971、pp.154-155
- 12) 同上 pp.160-163
- 13) 同上 p.161
- 14) 同上 p.172
- 15) 同上 pp.196-197
- 16) 田中浩著『ホッブス研究序説』、お茶の水書房、1982、p.28
- 17) 同上 p.34
- 18) ホッブス著 同上 pp.162-163
- 19) 田中浩著 同上 pp.37-38
- 20) ホッブス著 同上 pp.236-238
- 21) 零式艦上戦闘機（いわゆる零戦）が世界最強の戦闘機だというのが、その設計思想には人間を守るという観点はない。格闘戦に強く航続距離を長くするために、軽量化し防御を無視し、パイロットの命を守ることをおろそかにした。軽量化のため、翼の中の燃料タンクは防御されておらず機銃弾が当たると簡単に火を噴いた。対するアメリカは、F6Fグラマン・ヘルキャットを開発し、パイロットの安全を図るために防御を重視して、操縦席は鉄板で囲まれ、燃料タンクはゴムで覆われていた。
- 22) 特攻に限らず、戦争における人間性無視の例は数多くあり、本も出ているので取り上げないが、小沢郁郎著『つらい真実－虚構の特攻隊神話』（同成社、1983）は特攻隊の真実の姿を検証している。志願制の虚妄、体当たり技術の困難性、戦果と犠牲の実態などを客観的に論述している。また、戦争に勝者はいない。マハリッジ著藤井留美訳『日本兵を殺した父』（原書房、2013）は沖縄戦に従軍して帰国した父の戦後の精神崩壊の様子を描きながら、足跡をたどるというノンフィクションであり、戦争の悲惨さと戦うことの虚しさがよく描かれている。

参考文献

- 風間信隆（1981）「社会・技術システム論と「自律的作業集団」」『明大商業論叢』VOL.63、NO.5-6
- 田中浩（1982）『ホッブス研究序説』、お茶の水書房
- 趙偉稿（2009）「自動車産業における作業組織の方向性」『産業経済研究所紀要』第16号
- ホッブス『リヴァイアサン』（世界の名著）、中央公論社、1971年
- 務台理作（1961）『現代のヒューマニズム』、岩波新書
- 柳田謙十郎（1960）『歴史と人間』、文理書院
- Berggren, Christian（1992）*Alternatives to Lean Production: Work Organization in the Swedish Auto*

経営論集 Vol.1, No.1 (2015) pp.1-9

Industry (C.ヘリグレン著、丸山恵也他訳『ボルボの実験』、中央経済社、1997)

Mill, J. S. (1871) "*Principles of Political Economy with some of their applications to Social Philosophy*" (J.S.ミル著、末長茂喜訳『経済学原理』、岩波文庫、1959)



Journal of Public and Private Management

Vol.1, No.1, March 2015, pp.1-9

ISSN 2189-2490

On the Idea of human for respect

Junichi Tsuboi

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ tsuboi@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

The idea of human for respect is the historical result. But there's a perception gap on this in point.

In that respect I'd like to consider what the philosophy of enlightenment in civil society and dehumanization in capitalism.

Keyword: human for respect, humanity, dehumanization, civil society

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.1

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



経営論集

Vol.1, No.2, March 2015, pp.1-12

ISSN 2189-2490

■ 論文 ■

原価計算モデルの考察 ——TDABC を中心として——

志 村 正

概要

本稿は、時間適用活動基準原価計算（TDABC）の原価計算モデルを中心に次の2つの論点を考察した。第1に、TDABCは1段階配賦計算モデルなのかという点、第2に、TDABCは標準原価計算への回帰かという点である。

TDABCは1段階ではなく、2段階配賦計算モデルと考えられる。また、TDABCは従来の標準原価計算とほぼ似たものであるが、製造間接費に関する限り、資源キャパシティ管理に焦点を当てた標準原価計算であり、理論的な考察が不十分な点も指摘できる。資源キャパシティの未利用キャパシティ（コスト）については、過大に測定されるように設計されている。

キーワード：時間適用ABC、活動基準原価計算、1段階配賦計算、未利用キャパシティ、
キャパシティ・コスト率、単位時間

（受領日 2015年1月31日）

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

原価計算モデルの考察 ——TDABC を中心として——

志 村 正*

1. はじめに

キャプラン = クーパーによって ABC (Activity-Based Costing : 活動基準原価計算) が発表されてから25年以上が経過した。それ以前の伝統的原価計算では、製造間接費は操業度関連の配賦基準で製品に配賦されていた。ところが、この方法では多品種少量生産が一般化した製造環境下では正確な製品コストの計算からはかけ離れたものになってきた。もはや配賦基準が製造間接費の発生(増加)を説明するドライバーではなくなった。そこに登場してきたのが多元的なコスト・ドライバーによって製品に割り当てる ABC だったのである。

ABC はその当時の新しい製造環境に適合する原価計算システムとして喧伝された。しかし、その後 ABC パラドックスが発生した。つまり、ABC は理論的には伝統的原価計算よりも優れているとされたものの、期待されたほどの普及を見なかったのである [Hoozee, 2013]。ABC を導入してきたものの廃止する企業も少なくなかった。

ここにきて ABC の存在意義にその実用性と有用性の観点から疑義が指摘されてきた。ABC システムの複雑性に対してである。新しい活動、製品、サービス、業務が発生するたび

に更新されなければならないので煩雑であるというのである。その点は ABC の提唱者であるキャプラン自身も認めているところである。その更新の煩雑さから解放するために、キャプラン = アンダーソンは TDABC (Time-Driven ABC : 時間適用活動基準原価計算) を考案した。それは ABC の簡易版としての意味合いを持っている。彼らによると、TDABC は2006年までに200社以上に導入され成功しているという [Kaplan & Anderson, 2007, p. x]。

本稿は、次の2つの論点について考察する。第1に、TDABC は1段階配賦計算とする記述について、第2に、TDABC は標準原価計算への回帰または復活であるとする記述についてである。これに関連して、さらに未利用キャパシティの測定について私見を述べていきたい。

2. 原価計算モデル

まず、伝統的原価計算モデルと ABC および TDABC の原価計算モデルとの相違について触れておきたい。これを図示したのが図表1である。伝統的モデルでは、補助部門(ないしは間接部門。以下同じ)は製品の生産を直接支援するというよりも、製品を生産する製造部門または生産工程を支援するという意識が強い。これに対して、ABC および TDABC では、補助部門は製造部門と共に直接製品生産を支援するという考え方である。補助部門においては製品が

* 文教大学経営学部

✉ shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

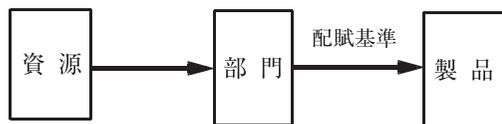


図表1 伝統的モデルとABC・TDABCモデル

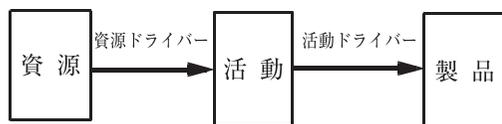
活動を必要とする関係になる。もちろん、ABCでは部門ではなく活動であり、部門の枠を超えることがあるが、部門は活動の大きな括りと考えられる。後述するように、ABCとTDABCとではコスト・ドライバー基準とコスト配分の仕方が異なるだけである。以下において、少し詳細に検討していきたい。

伝統的原価計算モデルとABCとの原価計算上の相違点を示すために、一般に図表2と図表3が対比されることが多い。図表2の伝統的モデルでは、資源（製造間接費）→部門→コスト・オブジェクト（図表では製品。以下同じ）の流れになる¹⁾。ここで、伝統的原価計算とは、部門別計算をするかどうかに関わらず、単一の操業度関連基準（直接労務費、直接作業時間など）に基づいて製造間接費を配賦する方法と定義する。

図表2を見る限り、伝統的原価計算は2段階



図表2 伝統的モデル（1）



図表3 ABCモデル（1）

配賦計算（two-stage allocation costing）とみられる。もっと具体的に述べれば、図表4に示すように次のような手順となる。

- ①製造間接費を部門個別費と部門共通費に区分し原価部門（コスト・プール）に集計する。
- ②補助部門費を製造部門に配賦する（部門費の振替）。
- ③製造部門費を製品に配賦する。

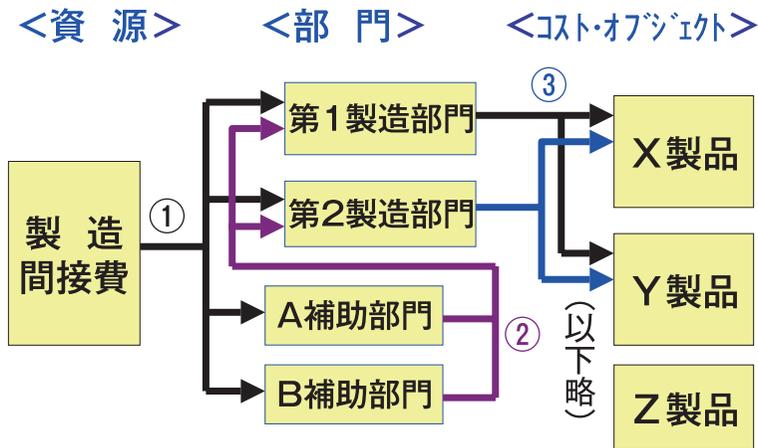
伝統的原価計算モデルは厳密に言えば、上記の②の手続きを1つの段階と見なせば3段階配賦計算となろう。

他方、図表3のABCモデルでは、資源（製造間接費）→活動→コスト・オブジェクトという流れになる。具体的には次の手順となる。

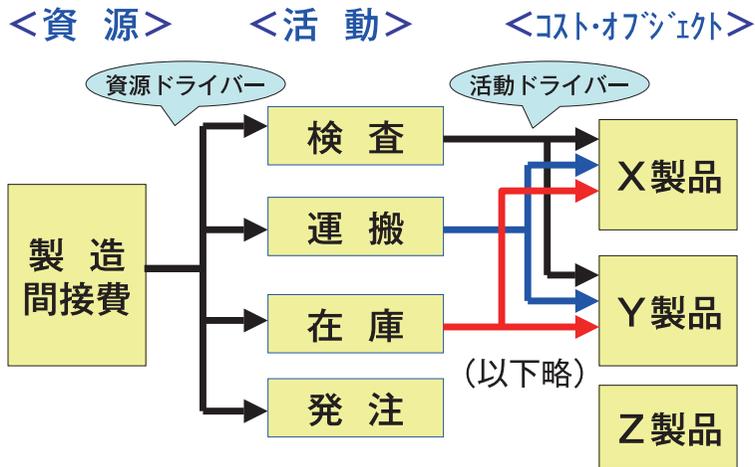
- ①製造間接費を資源ドライバーを用いて活動（活動プール）に配分する。
- ②活動コストを活動ドライバーを用いてコスト・オブジェクトに割り当てる。

もっと詳細に図示すると図表5のようになる。活動はさらに複数の層に分解されるが、ここでは単純化のために省略した²⁾。

ABCは2段階配賦計算と言われている。伝統的原価計算のように、活動（プール）間の振替はない。したがって、伝統的原価計算とABCとも基本的には2段階計算であるという点では共通しているものの（伝統的原価計算で



図表4 伝統的モデル (2)



図表5 ABCモデル (2)

は部門別の振替が入る)、資源を配分する対象が部門なのか活動なのかによって異なる。ABCは多元的な活動ドライバー(原価作用因)を示唆する。つまり、ABCでは単一の操業度尺度ではなく、活動別に把握されて集計されたコストに関連するコスト・ペイビア(原価態様)に関して変動すると仮定される。もっと具体的に言えば、活動ドライバーとして一般に取引ドライバーが用いられるので、ABCの活動コストは取引ドライバーに関して変動するとされる³⁾。

次に TDABC モデルについて考える。TDABCは図表6に示すように、資源→コスト・オブジェクトの1段階配賦計算であると説明される [Hoozée,2013 ; Kim & Kim,2011]。ABCでは活動をコスト・プールとして各活動ごとに活動ドライバーを用いてコスト・オブジェクトに配分したが、TDABCでは、もはや活動をコスト・プールとしては設定しない。その代わりに、時間方程式の要素として各種の活動を組み込み、これに活動ごとの予定単位時間を割り当て、部門共通のレート(キャパシティ・コス



図表6 TDABCモデル

ト率－後述)を用いてコスト・オブジェクトに製造間接費を配賦する。新たに活動が追加されたとしても、ABCのようにその都度活動プールを新設しない。その活動の単位時間を見積もって時間方程式の一要素として組み込むだけでよい。もちろん、活動の種類が多くなれば時間方程式は冗長となる。

TDABCは資源プールからコスト・オブジェクトへの1段階配賦計算である点でABCとは異なると主張される〔Hoozée, 2013〕。繰り返しになるが、ABCモデルは資源プールから活動コスト・プールへ、そして活動コスト・プールからコスト・オブジェクトへという2段階配賦計算である。他方、TDABCモデルでは資源プールからいきなり時間方程式を用いてコスト・オブジェクトに配分する点で異なるとするものである。

以上の記述に基づいて、ABCモデルとTDABCモデルとを比較すると図表7のように示される。

これまでの論述から、次のような疑問が提起されるかもしれない。すなわち、TDABCモデルは伝統的原価計算において製造間接費の配賦基準として直接作業時間を採用した場合と同じ

結果になるかという点である。結論から言うと、それは否である。既に図表1や4に示されたように、伝統的モデルでは、補助部門費は製造部門に配賦されて、製造部門から製品に配賦される。製造部門(費)の配賦基準にたとえ直接作業時間が用いられたとしても、TDABCとは同じ結果にはならない。補助部門費を製造部門に配賦する際には、動力部門であれば電力消費量や馬力時間数などが用いられ、修繕部門であれば修繕額とか修繕回数などが用いられる。これらの基準は製造部門の直接作業時間とは関連がない。

次に、本当にTDABCモデルは1段階配賦計算なのであろうか。キャプラン＝アンダーソンは「TDABCによる革新では、時間というドライバーを使用することにより資源コストをコスト・オブジェクトに直接割り当てることで、資源コストを最初に活動に割り当てるという、手間がかかり、かつ誤りが生じやすい第1段階を省略できるのである」〔Kaplan & Anderson, 2007, p.18〕と述べている。この記述からすると、ABCを2段階配賦計算とすれば、TDABCは1段階配賦計算としていることになる。

しかし、彼らの取り上げたケースを見ると、まず、部門が前提になっていることに気付く。そうすると、既に部門別には製造間接費が配分されて部門費が計算されている必要がある。確

	ABCモデル	TDABCモデル
コスト率のベース	理論的キャパシティ	実際のキャパシティ
コスト・ドライバー	主に取引ドライバー	時間ドライバー
未利用キャパシティの分離	活動別	部門別
活動別配分ツール	従業員へのインタビュー	直接的な観察など
配賦計算の段階	2段階	1段階

図表7 ABCモデルとTDABCモデル

かに TDABC モデルではもはや活動プールには配分しないが、部門別には配分する必要がある。ABC モデルでは図表 3 と 5 に示されるように、部門別に配分したコストをさらに活動へと細分化して配分する。TDABC は活動を細分化して部門のコストを活動には配分しない。部門別の主要な資源の消費に関わらせて製造間接費を配分する。

その真偽を確かめるためには、キャプラン＝アンダーソンの論議をつぶさに分析してみなければならない。彼らが TDABC の計算例として用いたのは顧客サービス部門である [Kaplan & Anderson, 2004]。当該部門の活動が受注処理、問い合わせへの対応、顧客の与信審査に区分されている。彼らの示した例では、当該部門のコストは所与であった⁴⁾。したがって

< ABC モデル >

$$\text{あるコスト・オブジェクトへの配分額} = \sum_{i=1}^n (\text{活動 } A_i \text{ の実際取引回数} \times A_i \text{ の活動コスト率})$$

< TDABC モデル >

$$\begin{aligned} \text{あるコスト・オブジェクトへの配分額} = & \sum (\text{活動 } A_1 \text{ の単位時間} \times (0,1) + \text{活動 } A_2 \text{ の単位時間} \times (0,1) + \dots \\ & + \text{活動 } A_n \text{ の単位時間} \times (0,1)) \times \text{CCR} \end{aligned}$$

または

$$= \sum_{i=1}^n (\text{活動 } A_i \text{ の単位時間} \times \text{CCR})$$

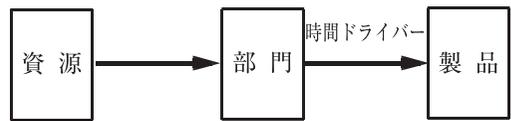
注 (0,1) は当該コスト・オブジェクトが要求する活動なら 1、そうでなければ 0 となる。

CCR はキャパシティ・コスト率を表す。

図表 6 と 7 に示すように、TDABC モデルは時間を共通尺度として活動を測定する。ABC モデルは活動ごとにその活動の特性を表す尺度で測定する。具体的には、ABC においてはユニット・レベル、バッチ・レベル、製品維持レベル、設備レベル等々にコストをコスト・ドライバーの特性に応じて分類する。

活動基準原価分析のねらいは、固定費によ

て、図表 8 のような 2 段階計算になるのではないだろうか。

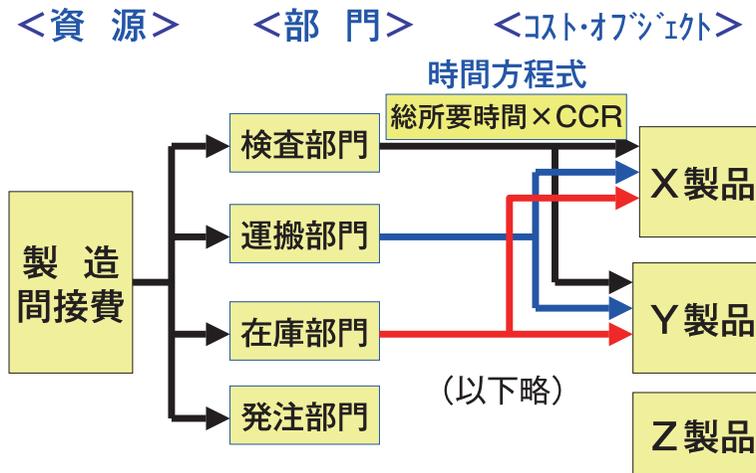


図表 8 TDABCモデル (2)

時間方程式は各部門についてコスト・オブジェクトごとに総所要時間を計算するために用いられる。図表 5 の ABC モデル図に倣って TDABC モデルを描くと図表 9 のようになる (図中の CCR については後述する)。

ABC モデルと TDABC モデルの違いを際立たせるために、両モデルによるあるコスト・オブジェクトへの部門コストの配分額の計算式を対比させると次のように示される。

て表される企業資源の多くが、生産されるアウトプット量ではなく、企業の製品、顧客、流通チャネル、および製品ラインの多様性によって説明されうるという点にその特徴が見い出される。その斬新性は、組織全般にわたる変動性と因果性の追求にある [志村, 1991, p. 67]。バッチ・レベルと製品維持レベルの活動から生ずるコストは、操業度関連基準では固定費では



図表9 TDABCモデル (3)

あるが、他のコスト・ドライバーでは短期的にも変動し得る。

TDABCはこのような多元的な取引ドライバーではなく時間ドライバーを用いることによって、ABCとは異なったコスト・ビヘイビアを想定していることになる。また、ABCはコスト・ビヘイビアを長中期的視点から把握するが、TDABCは短期的視点だろうか。もしそうであるなら、コスト・ビヘイビアに対する考え方が異なることになる。TDABCはすべての活動（または業務プロセス）を統一したドライバーである時間に集約するため、もはやABCの理論的基盤や議論を共有していないことになる。

3. TDABCと標準原価計算

TDABCモデルは標準原価計算への回帰、逆戻りという指摘がある〔Gosselin, 2007; Labas, 2007〕。ABCは標準原価計算への批判ないしは限界の克服として登場したが、ABCの簡易版は標準原価計算への回帰とする指摘は

興味深い。例えば、ラバスはキャプラン＝アンダーソンの共著〔Kaplan & Anderson, 2007〕の書評で、TDABCを考案するために「ABCのアイデアのいくつかを伝統的な標準全部原価計算と統合した」と評している〔Labas, 2007, p. 855〕。

さて、TDABCモデルは果たして標準原価計算なのであろうか。この指摘の一端は、活動1回を遂行するのに必要な時間、つまり単位時間（unit times）を予定している点を指しているものと考えられる。この単位時間を標準時間と表現するかどうかはともあれ、発想的には標準原価計算に近い考え方になる。単位時間は直接的な観察（ストップウォッチなどを用いた）やインタビューによって推定されるという。しかし、単位時間の推定には、考案者自身が「多くの組織がすでに持っている、簡単に獲得できるような測定能力で十分である」〔Kaplan & Anderson, 2007, pp. 25-26〕、「その正確性は決定的なものではなく大体正確であれば良い」〔op. cit., p. 11〕と記述していることから、標準時間というよりも予定平均時間という意味合

いに近いかもしれない。このことが爾後に取り上げる未利用キャパシティの測定に影響を与える。

標準原価計算では、標準配賦率を算定するとき予算を援用する。標準配賦率は次の公式で算定される。

$$\text{標準配賦率} = \frac{\text{一定期間の製造間接費予算額}}{\text{一定期間の予定配賦基準数値}}$$

この標準配賦率は部門ごとに設定される。

他方、TDABC モデルでは部門別に次の計算式によって1つのキャパシティ・コスト率 (capacity cost rate : 以下、CCR とする) を計算し、これを用いて時間方程式で算定された総所要時間数に掛けて部門コストがコスト・オブジェクト別に配分される。

$$\text{CCR} = \frac{\text{当該部門のコスト}}{\text{供給されるキャパシティ・コスト}} \cdot \frac{\text{部門の資源の実際の生産能力}}{\text{供給資源の実際のキャパシティ}}$$

当該部門で遂行される活動やプロセスに対して同じレートが用いられる。つまり、資源グループを構成する資源、例えば従業者は平均化され、どの従業者がその活動を遂行してもコスト・レートは同じである。このCCRは「提供される資源のミックスが部門内で遂行される各活動や取引においておおよそ同じであるという仮定のもとでのみ有効」[Kaplan & Anderson, 2007, p.49] とされる。前掲の顧客サービス部門のケースに当てはめると、受注処理1分にかかるコストと与信活動1分にかかるコストとは同額と仮定していることになる。ABCモデルではそれが同額とは考えないという点でもTDABCモデルとは異なる計算方法である。

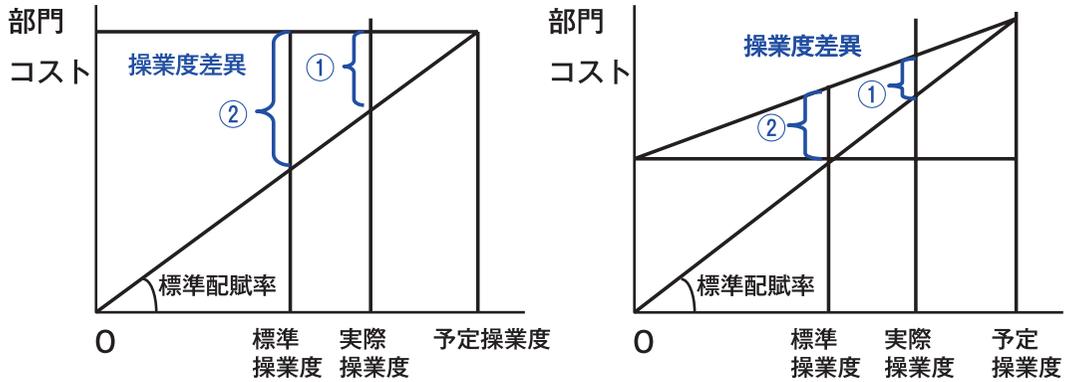
CCRは部門ごとに1つとは限らない。部門の資源プールが労働者等の人的キャパシティと機械等の物的キャパシティとが混在していた

り、人的キャパシティのみによって業務が遂行されていたとしても熟練作業員と未熟練作業員が混在しているようなケースでは、別個の資源プール(グループ)として識別し、異なるCCRが算定されることもある[Öker and Adigüzel, 2010]。

ABCの提唱者たちは、製造間接費の配賦計算にあたって、分母のキャパシティを予算操業度ないしは期待実際操業度を採用していることを標準原価計算の批判点としている。予算操業度を用いることは負のスパイラルを引き起こすというのである。

キャプラン＝クーパーは、製品、サービス、顧客の原価を測定するに当たって、ABCアプローチは伝統的な標準原価計算システムを発展させる要因の1つとして、「活動からコスト・オブジェクトに原価を割り当てる際、多様性と複雑性の影響を反映させるため、さまざまなコスト・ドライバーを用いる」という点をあげている[Kaplan & Cooper, 1998, p.35]。TDABCを採用することによってこの要因は排除されるから、その意味では標準原価計算に逆戻りしたと言えるかもしれない。

次に、CCRが標準配賦率に相当するものかどうかを考察していく。まず、分子の部門コストに注目する。この金額は実際額なのか予定額なのかということである。彼らの記述では実際額か予算額かは明示されていない。分母の実際の生産能力は予定値である。販売予測から演繹的に測定されたものではなく、資源の利用可能性にのみ着目して測定される。標準配賦率の公式は分母・分子とも予定である。ということは、CCRの公式において分子が予定額ないしは予算額でない限りCCRは予定(標準)配賦率にはならない。そうでなければ、CCRは事後的



図表10 標準原価計算における操業度差異

活動	実際活動量 (件)	単位時間 (分/件)	総所要時間 (分)	CCR (F_{μ})	配賦額 (F_{μ})
受注処理	51,000	8	408,000	0.8	326,400
問合せ対応	1,150	44	50,600	0.8	40,480
与信審査	2,700	50	135,000	0.8	108,000
利用投下コスト			593,600		474,880
実際投下コスト			700,000		560,000
未利用投下コスト			106,400		85,120

図表11 TDABC による未利用キャパシティの例

(出典：Kaplan and Anderson, 2004, p.135を筆者が修正)

にしか計算されないことになる。

さらに、問題となるのは時間ドライバーに関連して部門コストには変動費と固定費が含まれることである。CCR の公式から推察すると、その分母に实际的キャパシティをもってきているので、彼らは部門コストをすべて固定費とみなしているようである。変動費はわずかと考えているのかもしれない。問題とするコストがすべて固定費とみなしていることは、キャパシティ・コストという呼称に含意されているのかもしれない⁵⁾。この点からも、測定上の誤差が生じる。もしそうであれば、実態を反映せず TDABC で算定された製品コストは本当に正確なのだろうかという疑問が生じる。

最後に、標準原価計算の操業度差異と TDABC の未利用キャパシティとの関連につい

て考察しておきたい。一般に、原価計算テキストには、標準原価計算における製造間接費差異として、予算差異、操業度差異、能率差異（3分法）に分解されて算出される。次は固定予算および変動予算を採用した場合の操業度差異の算出方法である。

＜固定予算の場合＞

① (予定操業度 - 実際操業度) × 標準配賦率

② (予定操業度 - 標準操業度) × 標準配賦率

＜変動予算の場合＞

① (予定操業度 - 実際操業度) × 固定費配賦率

② (予定操業度 - 標準操業度) × 固定費配賦率

これらの差異を図示したのが図表10である。左図は固定予算を、右図は変動予算を採用した

場合の差異分析である。基準操業度として予算操業度が用いられている場合の操業度差異は予算目標の達成状況を表すものとなる。

他方、TDABCにおける未利用キャパシティの測定⁶⁾はキャプラン＝アンダーソンが例示した図表11が参考になる。この例では、未利用キャパシティ・コストは次のように計算されている。

$$\text{未利用キャパシティ・コスト} = (\text{実際のキャパシティ} - \text{実際活動量} \times \text{予定単位時間}) \times \text{CCR}$$

上式の右辺の前半が未利用キャパシティであるが、「実際活動量×予定（または標準）単位時間」は、標準操業度に相当する。ということは、TDABCでは、図表12に示すように未利用キャパシティ（コスト）が算定されていることになる。図表12で点線は部門コストに変動費を含む場合のコスト線を表し、実線は変動費を含まない場合のコスト線を表す。

次は部門コストがすべて固定費であると想定した場合の未利用キャパシティ・コストの公式である。

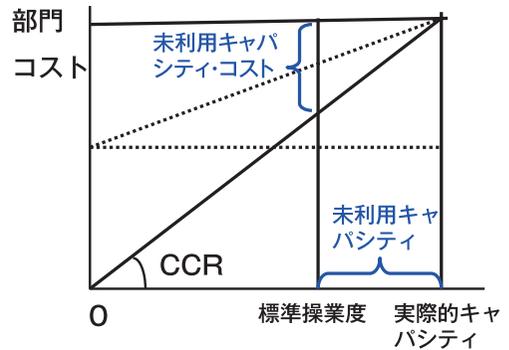
$$\text{未利用キャパシティ・コスト} = (\text{実際のキャパシティ} - \text{標準操業度}) \times \text{CCR}$$

または

$$= (\text{利用可能キャパシティ} - \text{消費されるべきキャパシティ}) \times \text{CCR}$$

この場合の未利用キャパシティはアイドル・キャパシティであり、予算操業度を基準操業度とするときの未利用キャパシティとは性質を異にする。それはまさに「利用しなかった」キャパシティなのである。

図表12において、点線で示したように、もし部門コストの中に変動費が含まれていたとすれ



図表12 TDABCによる未利用キャパシティ（コスト）

ば、TDABCモデルでは過大な未利用キャパシティ（コスト）が算出される可能性がある。

理論的には、TDABCモデルでも未利用キャパシティ（コスト）を正確に算出しようと思うなら、部門コストは実際額ではなく、予算額が用いられるべきなのである。もし実際額にするなら、そこで算出される差額はすべて未利用キャパシティ（コスト）にはならないからである。つまり、その差額には予算差異が含まれることになる。また、予算額であっても（固定費）能率差異を含むことになる。TDABCにおける未利用キャパシティ（コスト）の計算は部門コストが予算額ですべて固定費とみなす限りでは、固定予算による製造間接費の差異分析と同一視することができる。重要な点として、実際操業度については言及がない。ラフな標準原価計算と言わざるを得ない。

さらに、前述した単位時間の推定に関連して、キャプラン＝ノートンは「資源需要は期間を通じて一様ではなく、ある需要は処理時間が平均量よりも長くかかるかもしれない、TDABCモデルによる予測より若干多めのキャパシティを投入すべき」〔Kaplan & Norton, 2008, p.200〕と述べている。そうすると、未利用キャパシティはすでに計画段階で織り込み

済みなのである。未利用キャパシティが過大に算出されるいま一つの原因となる。

4. おわりに

本稿では、筆者が普段疑問に感じている2つの論点について私見を述べてきた。まず、伝統的原価計算（ABC 前の原価計算）、ABC、TDABC の各原価計算モデルの構造に着目して、配賦計算の段階について問題にした。一般に、伝統的原価計算と ABC は2段階計算モデルであるのに対して、TDABC は1段階配賦計算モデルと説明されている。しかし、TDABC のケースを見る限りでは部門が前提となっており、TDABC モデルは2段階配賦計算モデルになるのではないだろうか。

続いて、TDABC が標準原価計算への回帰であるとする主張について考察した。確かに、コスト・ドライバーとして時間という単一の尺度を用いており、活動ごとに単位当たり時間（単位時間）を見積もり時間方程式に組み込んでいくという意味では、その見積もりの方法が科学的であるかどうかを問わなければ標準原価計算と言えなくもない。しかし、標準配賦率との関連において、キャパシティ・コスト率（CCR）を詳細に検討すると、そこには標準原価計算としての厳密性が幾分不足しているとの感がある。その測定のあいまいさが未利用キャパシティ（コスト）の測定にも反映されているように思われる。その値は概して過大に測定されるようになっている点も確認することができた。

本稿の考察を通して、TDABC モデルは資源プールが複数の活動を遂行するケースではきわめて有効であるが、部門の資源プールが1つの活動のみを遂行するケースでは有効性が低いこ

とも窺うことができる。活動の多様性と複雑性が認められるときには TDABC の効果は大きいと思われる。言い換えれば、TDABC モデルは1つの資源グループが多様な活動に携わることが期待され、活動がいくつかに細分化されている企業に最適と思われる。この点に関して、櫻井〔2009, p. 406〕は「巨大銀行や保険会社で ABC を適用するには、時間適用 ABC が効果的かもしれない」とする主張を行っているが、このことに関連するのではないだろうか。本稿では、製造業を前提に論を進めてきたが、TDABC の適用にはかなりの困難性を感じている。キャプラン＝アンダーソンの例示した顧客サービス部門はサービス業におけるいわゆる直接部門になるから理解しやすいかもしれない。しかし、それが間接部門の場合どうか、製造業にあてはめた場合はどうなるかが検討課題となろう。

最後に、2つの点について指摘しておきたい。第1に、TDABC モデルの予算への適用についてである。TDABC モデルでは、多元的な取引ドライバーを用いる ABC モデルとは異なり、コスト・ドライバーとして時間ドライバーしか用いないので、必要資源量を容易に見積もることが可能になる。したがって、TDABC による予算管理（TDABB）が ABC による予算管理（ABB）よりも容易になり迅速化される。「TDABC モデルは、将来の期間の販売・生産計画の実施のために必要なキャパシティが提供される」〔Kaplan & Norton, 2008, pp. 195-6〕、「TDABC モデルは資源キャパシティへの需要を予測するモデル」〔Kaplan, 2008, p. 1〕と呼ばれる理由である。ただ、残された問題としては補助部門（間接部門）の場合にその資源グループの時間と生産量や販売量との間に因果関

係ないしは相関関係が見られるかどうかである。確かに製造部門の資源との因果関係は強い。しかし、補助部門の資源との因果関係はどうだろうか。その因果関係が明確にできれば上述のように TDABB の有効性が高まることが期待できる。

第2に、TDABC による標準原価管理への適用についてである。標準原価管理の効果が特に期待されるのは、(直接) 労務費に対してであろう。キャプラン＝アンダーソンが取り上げた顧客サービス部門では人的労働が主体となっていた。いくつかの活動やタスクが手作業で反復繰り返して遂行されるサービスや業務プロセスで、しかも1つの活動にかかる時間がほぼ同じである場合には、TDABC でも標準原価管理が効果的かもしれない。しかし、製品の生産が自動化されている工場や製造業における間接費管理にどれほど効果があるのかはさらなる研究が必要とされよう。

注

- 1) ABC は当初は製造業における製造間接費配賦計算の精緻化を目的としていたが、爾後、営業費にその適用を拡大してきている。近年ではサービス業への適用が事例として紹介されることが多くなった。本稿では、製造間接費 (overhead costs) を想定して論を進めている。
- 2) 一般には段取活動が例示されることが多い。段取活動については通常は段取部門がなく、製造部門で実施されると思われる。また、わが国では段取時間は直接作業時間または機械時間に含めて把握される。したがって、製造間接費の配賦には関わらないので図からは除外した。
- 3) ABC におけるコスト・ビヘイビアの特徴については志村〔1990：1992〕で考察されている。
- 4) そこでの例示はサービス業務の事例であり、本稿の前提とする製造業における製造間接費の

配分問題ではない。

- 5) コストは発生源別別にアクティビティ・コストとキャパシティ・コストに分類される。このキャパシティ・コストは人的・物的資源を維持するのに必要なコストで概して固定費である。
- 6) ABC モデルにおける未利用キャパシティの測定については志村〔2013〕で考察されている。

参考文献

- Gosselin, Maurice (2007), "A Review of Activity-Based Costing: Technique, Implementation, and Consequences," in C. S. Chapman, A. G. Hopwood and M.D. Shields (eds), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2, Oxford, UK: Elsevier.
- Hoozée, Sophie (2013), "Designing Time-Driven Activity-based Costing Systems : A Review and Future Research Directions", in edited by Mitchell, F, Norreklit and M. Jacobsen, *The Routledge Companion to Cost Management*, Routledge, pp.126-144.
- Kaplan, Robert S. (2008), "Resource Capacity Planning in the Strategy Execution System," *Balanced Scorecard Report*, Sep-Oct, pp.1-3.
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2004), "Time-Driven Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 11, pp. 131-138. (スコフィールド素子訳「時間主導型 ABC マネジメント」『Diamond Harvard Business Review』June 2005, 135-145ページ)
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2007), *Time-Driven Activity-Based Costing : A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Harvard Business School Press. (前田貞芳・久保田敬一・海老原崇監訳『戦略的収益費用マネジメント-新時間主導型 ABC の有効利用』マグローヒル・エデュケーション, 2008年)
- Kaplan, R. S. and Robin Cooper (1998), *Cost & Effects*, Harvard Business School Press. (櫻井

- 通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』
ダイヤモンド社,1998年)
- Kaplan, R. S. and David P. Norton (2008), *The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲訳『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社, 2009年)
- Kim, Young-Woo and Sang-Chul Kim (2011), "Cost Analysis of Information Technology-assisted Quality Inspection Using Activity-Based Costing," *Construction Management and Economics*, February, Vol.29, pp.163-172.
- Labas, Michel J. (2007) "Book Review," *European Accounting Review*, 16(4), pp.855-866.
- Öker, Figen and Humeyra Adigüzel (2010), "Time-Driven Activity-Based Costing : An Implementation in a Manufacturing Company," *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, November/December, pp.75-91.
- 櫻井通晴 (2009)『管理会計』(四訂版), 同文館出版。
- 志村正 (1990)「活動基準原価計算に対する若干のコメントー製品意思決定に関連してー」『情報研究』(文教大学情報学部紀要), 第11号, 15~27ページ。
- 志村正 (1991)「貢献差益法と活動基準原価分析」『情報研究』第12号、61~73ページ。
- 志村正 (1992)「活動基準原価計算に関する一提言」『企業会計』第44巻6号, 6月号, 91~96ページ。
- 志村正 (2013)「ABCとTDABCーキャパシティ管理の観点からー」『経理研究』(中央大学経理研究所), 第56号, 317-329ページ。



A Study on the Costing Model of Time-driven ABC

Tadashi Shimura

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

In this paper the author particularly consider the costing model of time-driven activity-based costing (TDABC). It addresses the following two issues.

- (1) Is TDABC a one-stage allocation costing model?
- (2) Is TDABC a return to standard full costing?

Through this study, the author propose some questions for these issues. It seems that TDABC is not one-stage costing model but is two-stage costing model. Moreover, TDABC is almost similar to the standard costing. As far as the overhead costs, however, it is the standard costing focused to resource capacity management, and the theoretical consideration to this issue is still incomplete. The unused capacity (costs) calculated by TDABC is designed to be overestimate.

Keyword: Time-driven ABC, Activity-based Costing, one-stage allocation costing, unused capacity costs, capacity cost rates, unit time

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.2

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



CFT を多用する組織における仕事満足の上

石 塚 浩

概要

ネットワークの視点から、CFT のもたらす効果と副作用、副作用を減じる方法について考察し、収集したデータをもとに分析した。CFT では橋渡し型ネットワークが活用されているといえるが、同様のネットワークは、人事異動においても形成されている。CFT および人事異動が盛んな企業ほど業績が高いが、その理由は橋渡し型ネットワークの形成によるものと考えられる。CFT と人事異動は、個人の仕事満足にプラスの影響を与えているが、関係づくりの負担などの副作用もあると考えられる。組織レベルでビジョンを共有し相互信頼を実現すれば、このような副作用を抑えることができる。ビジョン共有と相互信頼の実現は、トップと直属上司のリーダーシップのあり方、そして両者のリーダーシップの整合性に依存している。

キーワード：CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）、ネットワーク、社会関係資本、
個人の仕事満足、リーダーシップ

（受領日 2015年1月31日）

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

CFT を多用する組織における仕事満足の上

石 塚 浩*

1. はじめに

資本や借入金を増やすことで、設備等を増大させ規模の利益を得ようとすることは現在、必ずしも企業の発展を保証するものではない。むしろ、製品、サービス、あるいはビジネスモデルのイノベーションや業務改革を通じて、価値を創造することが現代の企業には求められている。

こうした価値を作り出している主体は、モノ資産からヒトにシフトしている。個人において新しいアイデアを出したり新製品を開発したりする場合もあるが、多くの場合は複数の人々が互いに意見を交換するなかで、新しいビジネスモデル、新製品、そして新サービスが生まれている。とくに、さまざまな分野の人たちを結びつけることによるイノベーションや組織学習の向上が指摘されている (Hargadon and Sutton, 1997; Verona, et al., 2006)。

こうした人々の結びつきでは、何らかのネットワークが形成されている。組織横断的に人々を結びつけて問題解決などの創造的活動をおこなうチームが、クロス・ファンクショナル・チーム (CFT) である。日産自動車の経営危機の際には、資本金的支援をした仏ルノー社から送り込まれたカルロス・ゴーン社長が、CFT を活用して再建に成功したとされる。ゴーン

(2013)によると、日産の CFT は会社レベルで設定され、そこでは社内の誰もが、改革を提案し話し合うことのできるシステムが確立されたという。さらには、問題の解決法を見つけるプロセスに、できるかぎり多くの社員を参画させたという。ゴーンによる日産改革は、トップダウンで進められたとみられがちである。確かに工場閉鎖などトップダウンと解される決定もあった。しかしながら、ゴーン改革が CFT に大きく依存していたとなれば、むしろ組織横断的でボトムアップ型の意思決定を活用していたと解されるべきだろう。CFT は権限委譲の進んだチームであり、高い自由度が与えられて課題解決に取り組んでいるからである。ゴーン改革では、提示されたビジョンや方向性のなかで CFT が展開された。

日産以外にもアメリカの GE 社において展開されたワークアウト (Work-Out) は、組織横断的な活動によって企業変革を進めた好例である。こちらも CEO だったジャック・ウェルチの強力なリーダーシップによって可能となったとされる (Tichy and Sherman, 1993, 邦訳 pp.293-320)。

CFT の組織横断的な特徴は、ネットワークの一形態である橋渡し型ネットワークの形成にあり、この形成が業績向上の効果をもたらすと考えられる。この橋渡し型ネットワークだが、CFT でなくとも、人事異動を盛んにすることでも同じように形成されるのではないだろうか。また、CFT で生じている橋渡し型ネット

* 文教大学経営学部

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

ワークが業績にプラスの効果を与えているのであれば、頻繁な人事異動によっても業績は改善するのではないだろうか。もちろん、CFT にみられる権限委譲の促進や目標の明確性は、人事異動では得られないかもしれない。しかし、橋渡し型ネットワークの効果は確保されているはずである。

また、橋渡し型ネットワークが企業業績を高めたとしても、信頼関係やビジョン浸透のないところでは仕事の満足感はさほど高まらないかもしれない。CFT の活発な組織は、創造する喜びを組織の人々に提供する一方で、適応していくための負担を人々にかけてしまう面がある。組織横断的な橋渡し型ネットワークの形成それ自体は、単なる連結の実現であるので、組織のトップや経営陣が導入を指示すれば難しくない。その一方で組織において現状維持と現状否定(変革)が併存している状況は人々を疲弊させるだろう。この点については組織レベルで信頼関係やビジョン浸透が確保されれば、人々の負担は緩和される可能性がある。

CFT が活発な組織において人々の仕事満足度を高めるためには、トップのリーダーシップや直属上司のリーダーシップが、結合型ネットワークの特徴であるビジョン浸透や相互信頼を組織レベルで成立させなければならない。この場合、どのような内容のリーダーシップをとればよいかを検討する必要がある。

本稿では最初に、橋渡し型ネットワークの形成による構造変革の視点から、CFT と頻繁な人事異動が企業業績を向上させるかどうかについて分析する。次に、CFT や頻繁な人事異動がもたらす構造変革が、必ずしも組織の人々の満足感を改善するわけではないことについて論じ、組織レベルの結合型ネットワークの形成に

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

よって、個人の仕事満足度が向上することを示す。その上で、組織レベルの結合型ネットワークの形成を促すリーダーシップについて考察し、企業トップによるリーダーシップ、直属上司のリーダーシップ、組織レベルのビジョンと信頼の3者間の関係について論ずる。

以上について、いくつかの仮説を設定し、インターネットアンケート調査で収集された350サンプルのデータを用いて統計的に検証した。

2. 構造変化とCFT

社会システムを考えるとき構造とは、一度形成されたら短期的には持続的であるような、自由に変化しえない制度化された地位・役割・社会関係形成をさす(富永, 1997, p.99)。社会システムのひとつである組織において構造として挙げられるのは、分業の態様と権限の配分のパターンの継続であり、公式のパターンは規則などで決められていることが多い。一方で組織内の非公式な関係も継続性がみられるなら、それは構造になっていると考えられる。公式な構造と非公式な構造で、どちらがより強固であるか、より変更しにくいとは一概にはいえない。両者があいまって変化を阻んでいることもある。

Giddens(1976)の構造化理論では、構造と人間の行為の関係は次のように論じられる。社会において構造は人間の行為を制約したり、あるいは可能にしている。その一方で、人間の行為は構造を強化したり、反対に変容させたりする。社会構造が人間の行為を決定するのではなく、人間の行為が構造を決めるのではない。どちらか一方からの見方ではなく、社会構造と人間の行為の相互作用に着目する理論である。

構造化理論は、組織内で生じる変化をうまく説明することができるかもしれない。組織の人々に対して権限関係や業務内容が定まっているのは、組織の構造を反映している。こうした構造化した定まった関係があるからこそ、業務の遂行が効率よく行える。しかし一方で、業務に携わる個人がその業務について考え見直しを図ることもある。与えられた仕事をするなかで、仕事を覚え期待どおりに上手く遂行できるようになる。その過程では試行錯誤を繰り返すことが必要な場合もある。

仕事を通じて身につけた知識は、仕事処理のさらなる効率化を通じて組織の構造を強固なものにしていくこともあるし、仕事自体の見直しを求めていく原動力にもなる。従業員が積極的に担当する仕事をデザインすることによって、生産性の向上や仕事のやりがいや動機づけを高めようとする行動をジョブ・クラフティング (job crafting) というが、組織の人々は、構造を変えていこうとする意識や意欲を有している。QC サークル運動による業務改善は、そうした例といえるだろう。また企業活動で生じる習熟効果の向上には、個人や集団の改善活動が役割を果たしている。活動経験の蓄積によって生じる習熟効果は、そこに関わる人々の意識的な修正や改良があるからこそ実現する。構造化理論と自己組織化理論の親和性が指摘されているが (Fuchs, 2003)、こうした組織内の業務の内容や進め方が変容していくさまをみれば自己組織化が発現しているとみるべきだろう。

自己組織化はマクロ的な視点で捉えられるが、根本では多分にミクロ的であり組織の人々のこうした意識が支えているといえるだろう。官僚制のシステムは、組織の人々による積極的な構造の見直しを、極力限定しようとする。官

僚制では、構造の現状を維持して、制度的な拘束によって変化を抑制するので、個人が意思決定できる範囲は限定され個人の行為の自由度は低いものになる。ここでの個人の行為は、同一の作用を繰り返すものになるので構造を維持し強化するようにみえる。しかし個人が表向きは構造に従いながら、自己の意思決定への制約を意識し疑問視しはじめることはありうる。Stones(2005)は、規則や資源によって個人が構造を維持するだけではなく、その内面をみると個人の知識や認知レベルで構造を維持・強化させる、あるいは変革する作用のあることを指摘している。

Giddens(1979)は、個人の修得する知識が構造を強化したり、維持したり、変えたりすると述べる。個人の知識は他者との関わりによって幅が広がったり内容が深まったりする。個人の有する人的ネットワークが、個人の知識の保有状態を決めるといえる。個人の有する知識は能力や環境の違いから個人差があり、構造による規則や資源に対する個人の対応は一律ではなく多様性が生じていると思われる。

上記のように社会構造と個人の行為のやりとりは、構造変容の可能性をつくりだすが、とくに企業組織においては、個人の行為の幅の決定について管理者や企業トップによる影響力が大きい。CFTに参加させられれば、個人の行為の幅は組織の壁を越え大きく広がり、さまざまな情報や知識を獲得するに至る。企業組織における構造の維持や変化には、変化の抑制方向にも促進方向にも企業トップや管理者の影響が強く現れる。そうでなければ、ゴーンによる日産の企業変革の説明は難しいだろう。ゴーンが押し進めた CFT 経営では価値観や規範の変更を組織の人々に迫るとともに、新しい異質な知識

の修得を促進した。

組織内に共有される価値観や文化的な要因が、組織の人々の知識の獲得に影響を及ぼすことがある (Argyris and Schon, 1978)。ダブルループ学習と呼ばれる価値観や組織メンバーの行動規範の変化をとまなう学習では、メンバーの意思決定や行動の範囲が変更され、従来の枠にとらわれない活動が可能になる。こうした学習では組織の人々の認知面の変化が必要になるので、ビジョンや規範を変えるリーダーシップが求められる。

3. CFT によって形成されるネットワーク

人々のネットワーク自体が社会システムや個人に価値をもたらしているという社会関係資本という概念がある。CFT もネットワークや社会関係資本の視点から捉えることができる。

ネットワークのもたらす社会関係資本には、構造次元、関係次元、そして認知次元の3つの次元でアプローチすることが可能である (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Inkpen and Tsang, 2005)。構造次元とは、誰が誰とつながっているかという連結構造を示している。関係次元は、ネットワーク上で成立している信頼関係や協力関係を示すものである。継続的に連結・結合されていると、人々の間で信頼や協力への意欲が生まれてくることを背景にしている。認知次元とは、継続的な関係からネットワーク内で生じる文化的要素であるビジョンの共有や規範を示している。これらの3つの次元は、構造次元、関係次元、そして認知次元へと進むに従って、より濃密なつながりとなると考えられる。認知の次元が成立していれば、関係

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

と構造の次元が成立し、関係の次元があれば構造の次元も存在しているといえるだろう。

ネットワークは、橋渡し型と結合型とに分けて考えることができる。継続性に重きをおく結合型と比べて、橋渡し型は誰と連結しているか、あるいは誰と連結する可能性があるか、に価値をおくネットワークである (Burt, 1992)。CFT の効果の一部は橋渡し型ネットワークに依拠していると思われる。

CFT が効果を上げる理由は、さまざまな経歴をもつ人々が集まって情報や知識あるいは意見を提供しあうなかで、多様な見解が確保されやすくなるからである。意思決定のプロセスについていえば、代替案が多く得られたほうが、そのなかから妥当な代替案を選びやすくなる。多様な見解や知識を結びつけることで、発明などのイノベーションが実現するとされる (Hargadon and Sutton, 1997; Verona, et al., 2006)。

Giddens の構造化理論は、個人によって蓄積・形成される知識が、社会システムの構造を強化したり変革したりすると論ずる。もし組織内のネットワークを通じて人々が多様で異質な知識を多く獲得するなら、それは現状の問題点を顕在化し組織変革を引き起こす力になる。個人よりも複数、しかもいろいろな部署からの人材がいれば、その多様性も大きくなる。そして、そのなかに妥当な解決策なり、アイデアが含まれている可能性は高まる。知識移転の観点からすれば、チームの構成メンバーは別個の情報群を持っていなければならない、またその情報群はお互いにとって関連性のあるものでなければならない (Lazier, 1998, 邦訳 p. 325)。反対に、もし多くの情報が重複しているようでは、チームワークはあまり知識移転の用をなさ

ない。

代替案を判断する際の評価基準についても、多様性が確保されれば、妥当な判断基準が確保されやすくなる。妥当性を求めてメンバー間でやりとりを繰り返す。賛成や反対、あるいは改良された見解が示されるなかで、妥当性の高い評価基準案が選ばれやすい。

橋渡し型ネットワークの形成がイノベーションを強めるとすれば、CFTに加え頻繁な人事異動もイノベーションに対してプラスに働くはずである。CFTは経営革新の方法として新規事業や新製品を作り出し、あるいは問題解決を果たしているとの評価を確立しているようにみえる。人事異動はチーム目標達成という評価は得にくいかもしれないが、いろいろな考え方をする人々を結びつける面では、CFTと共通している。人事異動もCFTと同じような効果、つまり橋渡し型ネットワークによる多様な情報や知識の連結を実現しているといえるだろう。一方、継続的關係による結合型ネットワークの形成については、CFTのチーム内そして異動後の部署内で、大きく変わるところはないと考えられる。

橋渡し型ネットワークによって組織変革が促進されるとするならば、その効果を、どのように測定すればよいだろうか。現代の企業において競争優位の源泉は、当該企業の人々によるイノベーションにシフトしており、企業の業績もそれを反映していると思われる。イノベーションによる業績改善の一端は、橋渡し型ネットワークによってもたらされると考えられる。

以上から次の2つの仮説を設定する。

仮説1-1 CFTが盛んであるほど、企業業績は高い。

仮説1-2 人事異動が盛んであるほど、企業業

績は高い。

4. CFTによる構造変化と仕事満足

CFTへの参加は、創造的な活動に従事する点で参加者の自己実現に結びつき、そうなれば内発的動機づけが強まるので仕事満足を高めると期待される。橋渡し型ネットワークによる新しい知識や情報へのアクセスは、人々に解放された自由な思考を促し自律的な意思決定や行動を可能にする。外発的ではない内発的な動機づけが生じやすい状況を、橋渡し型ネットワークは内在しているといえるだろう。

企業全体としての構造変革に向けて、CFTは経営陣主導で全社的レベルで設置されることが多い。経営トップの号令のもと、スムーズにCFTが設置され運営されるように思われる。しかし、そう簡単にはいかない面もある。確かに、CFTへの参加は創造的で挑戦的な仕事に携わる魅力がある。また、CFTが既に盛んに導入されている企業であれば、組織横断的な関係が成立していて、自然に相互信頼や文化やビジョンの共有化が図られていることもあるだろう。しかし、これまでの業務を離れることはストレスとなることがある。そもそも構造が大きく変化する際には、社会システムのメンバーに大きな負担をかけることになる。頻繁な人事異動についても、同様のことがいえるだろう。

CFTは組織の構造を大きく変える方策のひとつであり、目標達成を志向するなかで、組織の構造を変える力となると期待される。だがCFTによる組織の変化をミクロ的にみると、次のような不満感や不安感がともなう。もともとの職場とCFTを兼任する場合には、それ

それぞれの業務をこなさねばならず、肉体的にも精神的にも大きな負担が掛かることになる。さらには、希望する CFT に選ばれなかったことで、業務をおこなう意欲を失ってしまうかもしれない。また、CFT の活動にはそもそも不確実な要素が多く最初から結末を予想するのは難しいので、メンバーの不安はますます高まる面がある。さらに、既存部署内の人員が手薄になって CFT に参加しない人々の業務上の負担を高めることにもなるので、こうした参加しない人々の仕事満足は減少する可能性がある。

CFT や人事異動は、それまでの親しい人々と離れて、同じ企業に所属していても疎遠であった人々と新たな関係づくりをすることになる。この点にこそ、橋渡し型ネットワークの意義があるのだが、新たな関係づくりを頻繁に強いられることは、不満や不安の原因になると思われる、個人の仕事満足を低める要素となる。

個人の仕事満足を高めておかないと、組織の人々は不満を募らせて長期的には貢献意欲を失ったり、当該組織から離脱したりしてしまうだろう。社会関係資本の次元として、CFT や頻繁な人事異動は、橋渡し型のネットワーク構造を充たすが、関係次元や認知次元を充たしているとは限らない。筆者らは先の研究において、組織レベル社会関係資本という概念を提示した(石塚, 2013)。そこでは組織レベルの社会関係資本が豊富である企業ほど、従業員のモチベーションが高く情報共有が進んでいることを示した。関係次元の相互信頼と認知次元のビジョンや規範を組織レベルで保有することによって、組織はモチベーションを改善し、癒やしを提供するなかで仕事満足を高めることができると思われる。結合型ネットワークを組織レベルで充実させられれば、橋渡し型ネットワー

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

クの負の側面を軽減することが可能になる。

さらに CFT と人事異動は仕事満足に対して、組織レベルのビジョン浸透や相互信頼と交互作用を示すかもしれない。組織レベルのビジョン浸透と相互信頼によって、橋渡し型ネットワークに参加する際の不安や負担が減れば、それだけ仕事へのモチベーションが強まるかもしれないからである。

以上から、次の4つの仮説を設定する。

仮説2-1 CFT や人事異動が盛んなほど、個人の仕事満足は高まる。

仮説2-2 組織レベルでビジョンが浸透していると感じているほど、個人の仕事満足は高まる。

仮説2-3 組織レベルで信頼関係があると感じているほど、個人の仕事満足は高まる。

仮説2-4 組織レベルのビジョン浸透や相互信頼が高まると、CFT や人事異動による個人の仕事満足に対する正の効果はより強まる。(交互作用)

5. CFT が盛んな組織におけるリーダーシップ

CFT が盛んであったり人事異動が頻繁に行われる組織は、その業績が高いとしても、個人の仕事満足は、さほど高まっていない可能性がある。そこで社会関係資本の関係次元と認知次元を組織横断的に拡大することで、仕事満足の向上を図ることが求められる。それでは、関係次元と認知次元を組織横断的に拡大するためのリーダーシップとは、どのようなものだろうか。この点について検討したい。

1950年代からのホワイトカラーの増大を背景

に、リーダーシップの議論は中間管理職の行動面に焦点をあてた。設定された目標の実現体制を構築し、人々の意欲を高めながら、課題や障害を解決させるリーダーの行動とは何かが考察された。その後はコンティンジェンシー理論の影響を受け、条件ごとに異なるリーダーシップ行動が推奨された。80年代以降になると、優れた中間管理職人材よりも、企業全体を変革できるリーダーに注目が集まるようになった。組織の外部環境や内部環境に迅速に対応することが必要になったからである。組織全体のリーダーは、組織の進むべき方向をビジョンとして示し、積極的に組織のメンバーの価値観を変えていくことが求められるようになった。

変革を進めるリーダーとして、ここで浮かび上がるのは次のようなリーダー像である。組織のビジョンを明確にし、組織の人々の方向性を束ね、あとは自由に考えさせ行動させる。組織が高い環境適応力を得るには、これが望ましいかたちになると思われる。とくに非連続的な組織変革が必要になる場合、変革型リーダーシップが必要になる。Kotter (1990)は変革型リーダーシップの議論において、ビジョンの重要性を強調している。株式会社星野リゾート社長の星野佳路氏は社内の自由な議論と積極的な提案を最大限に重視するが、「会社の向かう方向を決めるのは経営陣の専管事項」としている(中沢, 2010)。ビジョン提示型の経営を実践している例であろう。

ところが、日本企業の組織について次のような調査結果がある。組織人事コンサルティングのハイグループは、世界 24 カ国を対象に 2010 年から 2012 年の 3 年間にわたり、組織風土とリーダーシップに関する調査を実施した¹⁾。調査では先進国において、活気のある組織にはビ

ジョン型のリーダーシップを発揮するリーダーが多く、ビジョンを示すことで部下のモチベーションを高めていると指摘されている。そうしたなかで、先進国とされる G7 (先進 7 カ国蔵相・中央銀行総裁会議) 参加国に中国、ブラジル、インドを加えた 10 カ国中で、日本は「ビジョン型」の割合が最低だった。他国の企業と比較して、日本企業ではビジョン型のリーダーシップが不足していることが明らかになった。

実際の企業活動において組織レベルのビジョン浸透が望ましいことは、ある程度は理解されていると思われるところ、なぜ浸透しないのだろうか。そもそも、伝統的にボトムアップ的な戦略形成や事業運営をしてきた日本企業では、企業トップのビジョン提示力が弱いかもしれない。また、程度の差こそあれ部署ごとに文化が形成され、企業トップからのビジョンの浸透や共有を妨げているのかもしれない。ダブルループ学習の概念を用いて日本企業の状況を説明するなら、範となる価値観を示す外側のループが存在していない、あるいは外側のループを変化させても、内側のループは影響を受けずそのまま残っている可能性がある。

ここで、企業全体に及ぶトップと、現場のリーダーである直属上司のそれぞれの役割について述べる。ビジョンの浸透は、組織の人々にコミュニケーションや相互信頼のベースを提供する。すなわちトップの役割は、組織内での影響力を高めて、ビジョンを通じて組織の人々を教化することであると思われる(ビジョン・リーダーシップ)。一方、直属の上司にはトップ提示のビジョンに従いながら、他部署との協力など組織横断的な行動の重要性を部下たちに示し、横断的な協力を促進することが求められる(組織横断型リーダーシップ)。このような

トップと直属上司のリーダーシップは、組織レベルでの結合型ネットワークを形成することにつながるだろう。

CFT が数多く設定される組織は業績が高いとしても、従業員のモチベーションが十分でないなら、徐々にその効果は弱まっていくことは避けられない。よって橋渡し型のネットワークに加えて、相互の信頼関係や価値観を共有させることが、個々の従業員のモチベーションを高めて仕事満足度を向上させると考えられる。直属の上司をはじめとする管理者は、この視点に立ったリーダーシップを展開する必要がある。ダブルループ学習を促す企業トップのリーダーシップと、それを前提にした直属上司によるリーダーシップが求められている。

ビジョンの提示と浸透ができる企業トップと、部門や部署の壁を越えた協力・交流ができる直属上司が、互いに整合性を維持しながら、リーダーシップを発揮すれば組織レベルの信頼とビジョンを実現できると考えられる。そこで次の3つの仮説を設定した。

仮説3-1 トップによるビジョン・リーダーシップは、組織レベルにおけるビジョン浸透と相互信頼を高める。

仮説3-2 直属上司による組織横断型リーダーシップは、組織レベルにおけるビジョン浸透と相互信頼を高める。

仮説3-3 トップによるビジョン・リーダーシップは、直属上司による組織横断型リーダーシップを高める。

6. データ測定

株式会社クロス・マーケティングによるインターネット調査を利用しデータを収集した。調

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足度の向上

査は2012年8月に実施され、従業員100名以上の組織の非管理職を対象とした。回答者数は500名であった。そのうち営利企業に所属していないと考えられる公務員、団体職員、医療機関職員、労働組合職員、そして宗教法人職員は、分析から外した。その結果、最終的に350名が分析対象となった。製造業の企業に勤務の者が147名と最も多く、続いてサービス業の53名、IT関係の40名が多かった。所属部署は営業販売部門が84名と最も多く、次がその他の71名であった。それに製造・生産部門の61名、そして研究開発部門の42名が続いた。なお、本稿のデータ分析ではアンケートで得られた6点尺度のデータを逆転させた数値を使用した。使用した変数は表1に、それらの相関係数は表2に示した。

7. 分析手法

仮説1-1と1-2について検討するために、目的変数を企業業績として、独立変数を「CFTの盛んさ(Q1)」「人事異動の多さ(Q2)」とする回帰分析を行う。これらを独立変数として投入することで、目的変数への個々の効果を測定する。企業業績は「財務状況(Q5)」「シェア拡大(Q6)」「革新性の評価(Q7)」を因子分析し、得られた因子得点を当該変数として使用する。ここで業績について、一般の非管理職の従業員にはよく分からないのではないかと、という疑問が生じる。しかし、ここで要求される回答は、一般の従業員であっても認識し理解されていると思われるレベルであるので、とくに問題はないと考える。

さらに独立変数として、「成果主義制度の採用(Q17)」、「目標管理制度の採用(Q18)」、そ

表 1 使用した変数の一覧

		分析1		分析2		分析3		本稿での呼称		質問文		平均値	標準偏差
	○		○				Q1	CFTの盛んさ	会社ではCFT(部署を超えて編成されたチーム)が頻繁に活用されている。		2.86	1.284	
	○	○	○				Q2	人事異動の多さ	人事異動による配置換えは、同業他社と比べて多いと感じる。		3.25	1.406	
		○	○				Q3	組織レベルのビジョン	会社全体の理念やビジョンは浸透している。		3.61	1.210	
		○	○				Q4	組織レベルの信頼	同じ会社の自分の職場に所属していない人でも信頼している。		3.70	1.091	
	○						Q5	財務状況	過去3年間の会社の財務状況は、同業他社と比較して総じて良好である。		3.68	1.315	
	○						Q6	シェア拡大	過去3年間に会社の主力製品やサービスのシェアは拡大している。		3.43	1.218	
	○						Q7	革新性の評価	会社は新製品・新サービスや業務改革などで、革新的であると評価されている。		3.14	1.164	
			○				Q8	自己成長への期待	現在の職場での仕事を通じて自分は成長した、あるいは成長できそうである。		3.60	1.248	
			○				Q9	勤務継続の意欲	私はこの会社、これからも長く勤務したい。		3.85	1.439	
			○				Q10	正当な評価	自分の実績や能力は上司から正當に評価されていると思う。		3.45	1.164	
				○			Q11	直属上司の他部署との交流	直属上司は、他の部署のメンバーとも盛んに交流している。		3.49	1.337	
				○			Q12	直属上司の他部署との協力重視	直属上司は他の部署との協力関係を重視している。		3.54	1.243	
					○		Q13	直属上司の会社目標との整合性	直属上司のリーダーシップは、会社全体の目標や方針と一致している。		3.59	1.235	
					○		Q14	トップの影響力	会社トップによるリーダーシップの影響はかなり大きい。		3.91	1.418	
					○		Q15	トップによるビジョン強調	会社トップは常にビジョンや全体目標・方針を強調している。		4.08	1.290	
					○		Q16	トップによる社員育成重視	会社トップは社員の育成に力を注いでいる。		3.33	1.248	
	○	○	○				Q17	成果主義制度の採用(ダミー変数)	成果主義人事が導入されている。		0.57	0.496	
	○	○	○				Q18	目標管理制度の採用(ダミー変数)	目標管理制度が導入されている。		0.66	0.475	
	○	○	○				Q19	規模(従業員数)	勤務先の従業員数はどれに該当しますか。		3.79	2.262	
									1. 100~299人 2. 300~499人 3. 500~999人 4. 1,000~2,999人 5. 3,000~4,999人 6. 5,000~9,999人 7. 10,000人以上				最頻値: 7

N = 350

表2 使用した変数間の相関係数 (Pearson)

N=350

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	
Q1 CFT の盛んさ																			
Q2 人事異動の多さ	.341**																		
Q3 組織レベルのビジョン	.426**	.176**																	
Q4 組織レベルの信頼	.337**	.167**	.506**																
Q5 財務状況	.337**	.198**	.388**	.300**															
Q6 シェア拡大	.369**	.285**	.439**	.282**	.645*														
Q7 革新性の評価	.492**	.232**	.453**	.345**	.445**	.652**													
Q8 自己成長への期待	.289**	.222**	.390**	.351**	.195**	.257**	.305**												
Q9 勤務継続の意欲	.266**	.236**	.481**	.386**	.347**	.357**	.352**	.560**											
Q10 正当な評価	.260**	.216**	.308**	.270**	.245**	.254**	.270**	.519**	.412**										
Q11 直風上司の他部署との交流	.311**	.243**	.329**	.314**	.179**	.226**	.230**	.312**	.317**	.315**									
Q12 直風上司の他部署との協力重視	.419**	.269**	.414**	.449**	.199**	.262**	.331**	.424**	.365**	.521**	.564**								
Q13 直風上司の会社目標との整合性	.315**	.170**	.447**	.403**	.266**	.301**	.379**	.465**	.400**	.495**	.419**	.709**							
Q14 トップの影響力	.267**	.162**	.348**	.223**	.237**	.322**	.296**	.283**	.217**	.244**	.208**	.285**	.392**						
Q15 トップによるビジョン強調	.276**	.234**	.462**	.295**	.273**	.360**	.340**	.318**	.309**	.324**	.256**	.381**	.421**	.586**					
Q16 トップによる社員育成重視	.327**	.147**	.456**	.245**	.230**	.295**	.297**	.324**	.318**	.333**	.233**	.390**	.464**	.398**	.514**				
Q17 成果主義制度の採用(ダミー変数)	.222**	.156**	.276**	.154**	.115*	.136*	.177**	.070	.173**	.053	.118*	.190**	.160**	.114*	.195**	.130*			
Q18 目標管理制度の採用(ダミー変数)	.204**	.189**	.244**	.212**	.073	.190**	.203**	.176**	.213**	.206**	.073	.214**	.097	.071	.230**	.163**	.355**		
Q19 規模	.299**	.216**	.287**	.170**	.107*	.198**	.247**	.101	.193**	.140**	.111*	.205**	.168**	.107*	.222**	.183**	.279**	.287**	

** . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

* . 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

して「規模（従業員数）(Q19)」を投入し、これらの変数による目的変数への影響を制御する。成果主義制度と目標管理制度は部署やチームが対象になることもあるが、主に個人の動機づけを促進する制度である。ここでは構造的なつながりについて検討することを分析の主眼にしているため、個人の動機づけ促進の制度を独立変数に加え、これらの影響をコントロールする。

次に、仮説2-1から2-4を検討するために、目的変数を「個人の仕事満足」として、独立変数を「CFTの盛んさ(Q1)」「人事異動の多さ(Q2)」とする回帰分析を行う。「個人の仕事満足」は「自己成長への期待」(Q8)、「勤務継続の意欲」(Q9)、「正当な評価」(Q10)の3変数を因子分析し、得られた有力因子の因子得点を当該変数として使用する。仮説1のときと同様に、「成果主義制度の採用(Q17)」、「目標管理制度の採用(Q18)」、そして「規模（従業員数）(Q19)」を投入する。この回帰分析に新たな独立変数として、「組織レベルのビジョン(Q3)」と「組織レベルの信頼(Q4)」を追加した回帰分析を行う。両方の回帰分析の決定係数を比較し、「組織レベルのビジョン(Q3)」「組織レベルの信頼(Q4)」の変数を追加したことによる影響を把握する。決定係数の増加は、これらの2変数の追加を通じた個人の仕事満足の向上があったことを示す。

さらに、交互作用の変数を投入した回帰分析を行い、「CFTの盛んさ(Q1)」「人事異動の多さ(Q2)」「組織レベルのビジョン(Q3)」「組織レベルの信頼(Q4)」の間の主な相乗効果と相殺効果を調べる。なお、交互作用項の作成には、回帰分析における多重共線性を避けるために当該変数のZ得点を用いる。

仮説3-1から3-3については、「直属上司の他部署との交流(Q11)」「直属上司の他部署との協力重視(Q12)」「直属上司の会社目標との整合性(Q13)」の3変数からなる潜在因子である「組織横断型リーダーシップ」、「トップの影響力(Q14)」「トップによるビジョン強調(Q15)」「トップによる社員育成重視(Q16)」の3変数からなる潜在因子である「ビジョン・リーダーシップ」、そして「組織レベルのビジョン(Q3)」「組織レベルの信頼(Q4)」の相関の高い2変数からなる潜在因子である「組織レベルのビジョンと信頼」の諸関係について共分散構造分析を用いて考察する。

8. 分析結果

仮説1-1と1-2の分析結果は次のようになった。「財務状況」「シェア拡大」「革新性の評価」の3変数を主因子法によって因子分析したところ、固有値1以上の因子は一つのみ見いだされた（固有値2.166）。また、これらの3変数のCronbachの α 係数は.804であり、内的一貫性は確保されている。算出された因子得点を企業業績とした。

表3に示した回帰分析の結果のとおり、CFTが盛んに行われている組織ほど、業績が

表3 橋渡し型ネットワークの促進と業績

N=350

	標準化係数	t 値	有意確率	VIF
規模(従業員数)	.054	1.020	.309	1.208
成果主義制度の採用	.008	.143	.886	1.209
目標管理制度の採用	.082	1.530	.127	1.216
CFTの盛んさ	.304	5.659	.000	1.229
人事異動の多さ	.156	2.985	.003	1.164

従属変数：業績 調整済みR²: .180

高まることを、本データは1%の水準にて有意に支持している。同様に人事異動の多さも高業績と、1%の水準にて正で有意の関係を有していることが確認された。ともに橋渡し型ネットワークが形成された効果とみられる。この回帰式の調整済み決定係数は.180と小さかった。しかし、業績には多くの要因が関係していると考えられるところ、CFTと人事異動の個別な影響を捉えようとする本稿での目的は果たしていると思われる。なお、コントロール変数の「規模(従業員数)」、「成果主義制度の採用」、そして「目標管理制度の採用」は有意にならなかった。

次に仮説2-1、2-2、2-3、2-4についての分析結果を示す。「自己成長への期待」「勤務継続の意欲」「正当な評価」の3変数について主因子法による因子分析を行った。固有値1.0以上の因子は一つだけ見いだされた(固有値1.997)。これらの3変数のCronbachの α 係数は.744となり、内の一貫性を示す水準に達している。算出された因子得点を「個人の仕事満足」とし

石塚 CFT を多用する組織における仕事満足の向上

た。表4に示したとおり、「個人の仕事満足」を目的変数として、「CFTの盛んさ」と「人事異動の多さ」を独立変数とした回帰分析において、双方の独立変数は1%以下の水準で有意となった。回帰式の調整済み決定係数は.154であった。独立変数の「CFTの盛んさ」と「人事異動の多さ」は、1%水準で有意となった。本データは仮説2-1を支持しているといえる。なおコントロール変数のうち、「目標管理制度の採用」が5%水準で有意となった。

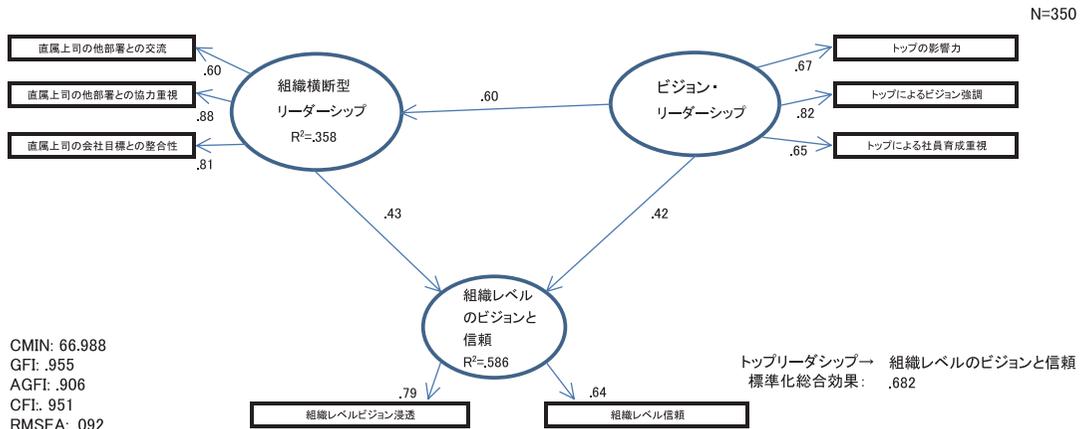
この回帰式に、「組織レベルのビジョン」と「組織レベルの信頼」を加えると、新たに加えられた2つの変数はともに1%水準で有意となった。また回帰式の調整済み決定係数は、30.3%となり14.9ポイント増加している。よって本データは仮説2-2および仮説2-3を支持している。「個人の仕事満足」に対して、「組織レベルのビジョン」と「組織レベルの信頼」が、追加的な役割をしていることが理解される。また、「CFTの盛んさ」の係数が、「組織レベルのビジョン」と「組織レベルの信頼」を加えた

表4 個人の仕事満足の促進要因

N = 350

	標準化 係数	t 値	有意 確率	標準化 係数	t 値	有意 確率	標準化 係数	t 値	有意 確率	VIF 値
規模(従業員数)	.029	.534	.594	-.017	-.338	.736	-.017	-.331	.741	1.257
成果主義制度の採用	-.024	-.440	.660	-.074	-1.483	.139	-.071	-1.417	.157	1.255
目標管理制度の採用	.163	2.993	.003	.109	2.186	.029	.097	1.941	.053	1.265
CFTの盛んさ	.243	4.449	.000	.078	1.476	.141	.068	1.274	.203	1.435
人事異動の多さ	.159	2.992	.003	.155	3.203	.001	.184	3.640	.000	1.282
組織レベルのビジョン				.326	5.804	.000	.324	5.684	.000	1.631
組織レベルの信頼				.186	3.530	.000	.182	3.344	.001	1.485
CFTの盛んさ × 組織レベルのビジョン							-.029	-.493	.622	1.682
人事異動の多さ × 組織レベルのビジョン							.109	1.716	.087	1.640
CFTの盛んさ × 組織レベルの信頼							-.033	-.570	.569	2.012
人事異動の多さ × 組織レベルの信頼							-.011	-.180	.857	1.952
従属変数：個人の仕事満足	調整済み R ² : .154			調整済み R ² : .303			調整済み R ² : .306			

図1 直属上司のリーダーシップ、トップのリーダーシップ、組織レベルのビジョンと信頼



ことで有意でなくなった点が興味深い。組織レベルでビジョンと信頼が確保されていない状況では、CFTが個人の仕事満足を高めてはいないことを示唆している。

なお、交互作用項として「CFTの盛んさ」×「組織レベルのビジョン」、「CFTの盛んさ」×「組織レベルの信頼」、「人事異動の多さ」×「組織レベルのビジョン」、「人事異動の多さ」×「組織レベルの信頼」を回帰式に加えたが、いずれも有意にならなかった。交互作用項が有意にならなかったことは、相乗効果も相殺効果もともに、生じていないことを意味する。よって仮説2-4は支持されなかった。なお、VIF値を見る限り多重共線性は発生していないと思われる。

図1に示したように、潜在因子である「ビジョン・リーダーシップ」「組織横断型リーダーシップ」「組織レベルのビジョンと信頼」の3者間の関係を共分散構造分析を使って調べた。当該モデルの適合度の指標は次のようになった。カイ二乗検定は有意となり適合性を示さなかったが、これはサンプル数が350と比較的多いことによると考えられる。GFI、AGFI、そしてCFIはすべて.900を上回り十分な適合

度を示した。RMSEAは.092となり、適合度として許容できるレベルであった。これらの指標を総合的にみると適合度は確保されている。

「組織レベルのビジョンと信頼」へのパスの係数によって、トップによる「ビジョン・リーダーシップ」と直属上司による「組織横断型リーダーシップ」の直接効果をみると、いずれも正で有意となった。データは仮説3-1および仮説3-2を支持している。また、直接効果の面では、直属上司のリーダーシップのほうが企業トップのものよりも影響が大きい。

一方、トップの「ビジョン・リーダーシップ」から直属上司の「組織横断型リーダーシップ」へのパス係数は.60であり、両者間に正の関係が見いだされ整合性が確認された。トップによるビジョン・リーダーシップが高まるほど、直属上司による組織横断型のリーダーシップも同様に高まる結果となった。データは仮説3-3を支持しているといえよう。

トップのリーダーシップは、直属上司へも影響を与えているので、トップから組織レベルのビジョンと信頼への間接効果をみると.26になっている。直接効果と間接効果をあわせた総合効果は.68となり、直属上司による直接効果

の.43を上回っている。組織レベルの信頼とビジョンに対して、企業トップによるリーダーシップは、直接効果を与えるとともに直属上司を経由した間接的な効果を与えている。トップがビジョンを明確に打ち出し組織内への浸透に努力することで、直属上司による組織横断型のリーダーシップを支援することができる。こうしたトップと直属上司のリーダーシップは、組織レベルのビジョンと信頼を促進する。

9. 結語

本稿では以下の点を考察した。CFTの盛んな企業において、人と人の新しい結びつきがイノベーションを高め、結果として業績の向上を果たしていることを論じた。新しい結びつきは橋渡し型ネットワークによって可能になるが、本稿では同じネットワークを有すると判断される頻繁な人事異動が同様の効果を示すかを確認した。新しい結びつきが作られ、どのようにイノベーションが実現していくかについての測定は簡単には行えない。同じ結果をもたらすのであれば、その結果をもたらした原因として共通する機能的な作用を挙げることができる。本稿の分析においてCFTと人事異動とが、業績向上の効果を示したことをみるかぎり、橋渡し型ネットワークとしての機能における共通性を無視することはできない。

次に、人々が仕事満足をどの程度得ているかを検討し、個人の仕事満足を高めるには、組織レベルで社会関係資本の関係次元と認知次元の強化が必要であることを明らかにした。橋渡し型ネットワークによる新しい連結の提供は、自己決定や自己実現の糧にもなるが個人の負担になったり不満の種になることがある。本稿で分

石塚 CFTを多用する組織における仕事満足の向上

析したとおり、個人の仕事満足へのCFTおよび頻繁な人事異動の寄与はさほど高くない。組織レベルでの相互信頼やビジョン浸透を確保することで、個人の仕事満足はより高まるだろう。本稿の分析では、組織レベルのビジョン浸透と組織レベルの信頼によって、個人の仕事満足が高まることが確認された。

Mintzberg(2009)は、世界的に賞賛されている企業はコミュニティを形成していると述べる。大企業をコミュニティ化するためには、組織内のコミュニティ的部分の活用、相互信頼の促進、コミュニティを是とする文化、そして意見交換を重視するリーダーシップが必要であるとMintzbergは指摘している。CFTの盛んな企業において、組織レベルでの信頼感を高め、ビジョンを共有することは、組織レベルでコミュニティを作り上げること、そして組織レベルで結合型ネットワークを形成することに繋がると思われる。

過去の延長線上で、現在と未来を考えるのでは、変化の激しいビジネス環境を生き残ることは難しい。縦割りの業務の遂行は、まさに過去の業務の繰り返しである。組織構造の視点からみれば企業は、組織横断的に人材を活用し、課題に対応していかなければならない。このことは、これまでの組織を壊して作りかえようとするのと同じである。変革型リーダーとは、今ある組織を壊し作りかえられる人である。そのためには、組織内の人的資源を創造的に活用することが求められる。その観点からCFTは、従前の考え方や実行の仕方を変えるための手段である。変革型リーダーは、CFTのような組織横断型ネットワークを形成し、組織の人々の間につながりを作り出さねばならない。その際には、ネットワークの構造次元だけではなく関係

次元や認知次元をも含めて考察すべきである。

注

- 1) ハイグループ「組織風土とリーダーシップ調査」結果～世界24カ国中で、日本は最も「活気のない」組織風土～
http://www.haygroup.com/downloads/jp/misc/20130527_%20Climate%20Survey%20Press%20Release.pdf(最終取得日2014.02.10)

参考文献

- Argyris, C. and D. Schon (1978) *A Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fuchs, C. (2003) "Structuration Theory and Self-organization," *Systemic Practice and Action Research*, 16(2): 133-167.
- Giddens, A. (1976) *New rules of Sociological Method*, London: Century Hutchinson, (松尾精文, 藤井達也, 小幡正敏訳「社会学の新しい方法規準: 理解社会学の共感的批判」而立書房, 1987年)
- (1979) *Central Problems in Social Theory: Action Structure and Contradiction in Social Theory*, Berkley and Los Angeles, CA: University of California Press. (友枝俊雄・今田高俊・森重雄訳『社会理論の最前線』ハーベスト社, 1989年)
- Hargadon, A. and R. I. Sutton (1997) "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm," *Administrative Science Quarterly*, 42: 718-749.
- Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang (2005) "Social Capital Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30(1):146-165.
- Kirk, P. and A. M. Shutte (2004) "Community Leadership Development," *Community Development Journal*, 39(3): 234-251.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York, NY: Free Press.
- Lazier, E. P. (1998) *Personal Economics for Managers*, New York, NY: John Wiley Sons. (樋口美雄, 清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社, 1998年)
- Mintzberg, H. (2009) "Rebuilding Companies as Communities," *Harvard Business Review*, 11(4): 1-6.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Stones, R. (2005) *Structuration Theory*, New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Tichy, N. M. and S. Sherman (1993) *Control Your Destiny or Someone else will*, New York, NY: Doubleday Business. (小林陽太郎監訳『ジャック・ウェルチのGE革命』東洋経済新報社, 1994年)
- Verona, G., E. Prandelli, and M. Sawhney (2006) "Innovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokers," *Organization Studies*, 27(6): 765-788.
- 石塚浩 (2013) 「組織レベル社会関係資本: モチベーション効果と組織全体の理解」『情報研究』(文教大学情報学部), 49, 1-17.
- ゴーン, カルロス (2013) 『日経ビジネス経営教室 カルロス・ゴーン リーダーシップ論』日経BP社。
- 富永健一 (1997) 『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会。
- 中沢康彦 (2010) 『星野リゾートの教科書: サービスと利益 両立の法則』日経BP社。



Journal of Public and Private Management

Vol.1, No.3, March 2015, pp.1-15

ISSN 2189-2490

Cross-functional teams and job satisfaction: How does an organization with frequent cross-functional teams improve individual job satisfaction?

Hiroshi Ishizuka

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

Many organizations use cross-functional teams (CFTs) to realize creative management that causes innovation. The effects of CFTs primarily depend on associating members who belong to different departments of an organization. New information, unique ideas, and different views are gathered and considered to solve problems. We think that these bridging network effects can be found by conducting frequent changes in personnel. This paper considers the negative effects of CFTs on job satisfaction. Despite several researches having advocated the positive effects of CFTs, they may create stress among participants and cause the participants to become increasingly busy. They may become exhausted with the new relationships created by CFTs. We gathered data on CFTs, changes in personnel, and job satisfaction. In addition, we conducted statistical analyses on these data. The result reveals that common vision and mutual trust in firms contribute toward job satisfaction. Common vision and mutual trust that are created through proper leaderships compensate for the negative effects of CFTs.

Keyword: cross-functional team; network; social capital; job satisfaction; leadership

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.3

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



小学校区を考慮した投票区割を導く 数理的アプローチ

中 根 大 貴
根 本 俊 男

概要

総人口の減少や都市部への人口集中、地方での過疎化進行など人口分布の変化に伴い自治体では投票所および投票区割の再編が検討されている。その再編では有権者の利便性、運営者の効率性、地域のつながりが主な基準と設定されることが多い。しかしながら、投票所配置や投票区割に対する既存の数理モデルは有権者の移動距離や投票区数などの有権者の利便性と運営者の効率性を重視した評価観点から設計されており、地域のつながりへの考慮が欠落しているとの課題がある。そこで本論文では地域のつながりの表現のひとつである小学校区と投票区との持つ類似性に着目し、小学校区を考慮した投票区割モデル（学区ベースモデル）を既存の数理モデルの拡張として設計し、それを有権者の利便性、運営者の効率性、そして、地域のつながりへの考慮との3つの評価軸でバランスの取れた投票区数、投票区割、そして、投票所の配置を導出する数理的なアプローチを提案する。さらに、三重県四日市市を題材に提案した数理的アプローチを実装し、その有効性を示す。

キーワード：投票区割、投票所配置、区割問題、数理モデル

(受領日 2015年1月31日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

小学校区を考慮した投票区割を導く 数理的アプローチ

中 根 大 貴*
根 本 俊 男**

1. はじめに

国政選挙や地方選挙など様々な選挙は自治体の選挙管理委員会が投票所やその投票所を利用する地域である投票区を設けて実施される。有権者の利便性を考慮し投票所や投票区は設定されるが、その有権者の居住分布が人口減少や都市への人口集中、地方での過疎化進行などにより変化し、それに合わせた投票区や投票所の再編を検討せざるを得ない自治体が増えている。例えば、平成13年参議院選挙では全国で53,439箇所あった投票所数が、平成26年衆議院選挙時には48,620箇所へと13年間で約9%減少している¹⁾。自治体の選挙運営費用に対する効率化も求められる中で投票所数の減少はやむをえないであろう。投票所数が減少する一方で、有権者が居住する地域範囲に大きな変化がないので、結果的に有権者が投票のために移動する距離の増加が起きている。特に地方過疎地域における投票所までの遠距離化は投票機会の保障の面から問題になっている。

この投票所までの遠距離化の問題は一部の自治体だけの問題ではない。例えば、投票所への移動は必ずしも徒歩だけではなく、実際には多少遠い場合は自転車や自動車等の利用もあるこ

とを考慮すると投票所までの距離の増加に対する考慮の優先度は低いと考えられるかもしれない。しかしながら、Haspel and Knotts (2005)の実証研究によると、車を利用できる場合を想定しても投票所までの距離と投票率の間には有意な相関があることが確認されている。また、坂口・和田(2007)によると投票所までの徒歩圏率が高いほど投票率が高くなる関係が報告されている。つまり、投票率の向上などを期待し有権者の投票行動をできる限り促すためには有権者の移動距離を小さくする投票所と投票区割の設計がいずれの自治体においても重要といえる。

選挙参加を促すために重要な投票区や投票所の設計・再編に関する法的な制約は特に存在せず、選挙管理委員会の専権事項となっている。専権事項といっても、地域住民の理解を得るためにも投票区再編を検討する際には、地域の状況に合わせた再編の基準を独自に定めスムーズな議決に向け手続きを踏むケースがほとんどである。その基準検討の中では「投票区の地形及び交通の利便等地域の特性を考慮の下で、(1)投票所から選挙人の住所までの道程は3 km以内、(2)投票区内の有権者数は3000人程度とする」などが示されている投票区割の増設についての通知(昭和44年5月15日付の自治省選挙部長通知)が参照されることが多い。有権者の利便性や運営者の効率性が投票区割での評価軸として扱われていると考えられる。

* 文教大学情報学部

** 文教大学経営学部

✉ nemoto@shonan.bunkyo.ac.jp

ところで、投票区再編の検討の様子を文書等で公開している自治体の議論を眺めると、有権者の利便性や運営者の効率性に加えて地域のつながりの考慮を含める選挙管理委員会が多く観察される。たとえば、大阪府箕面市、鳥根県松江市、兵庫県姫路市など25自治体の選挙管理委員会が示す投票区設定の基準には地域のつながり(地域コミュニティ、地理的な条件など)の記述が見られ、投票区再編に対する住民からのパブリックコメントでも同様に住民からの地域のつながりへの要望がある(付表1参照)。また、また地域のつながりの強さが投票率と相関関係があるとの森岡(2010)の結果に鑑みると、投票区再編に地域のつながりへの考慮を求める要望は投票行動を促す策としても妥当といえる。投票区割においては、有権者の利便性と運営者の効率性に加え、地域のつながりへの考慮との3つの観点からのバランスが求められていると捉えられる。

地域のつながりへの考慮とはあいまいで投票区割の良し悪しの評価を定量的に行うのは難しい。しかし、その一方で有権者の利便性と運営者の効率性は定量的に扱いやすい指標で評価できる。そこで、有権者の利便性と運営者の効率性の観点を取った投票区割や投票所の配置に対してオペレーションズ・リサーチでの施設配置問題を応用した既存モデルが存在する。例えば、ある地域の有権者分布、投票所候補施設、投票所数(p 箇所)を所与とし、有権者と投票所の距離の評価の観点により以下の2種がよく利用される(栗田、2013)。

- p -メディアンモデル(平均移動距離最小型)：有権者が投票所に向かう平均移動距離を最小化する投票所配置を求める。
- p -センターモデル(最遠移動距離最小

型)：有権者が投票所に向かう最遠距離を最小化する投票所配置を求める。

ここで、投票所は投票区に1箇所なので、 p は投票区数でもある。これらの数理モデルを実装し投票区数(p)を適切な範囲で変化させながら最適値の変化を観察することで、有権者の利便性と運営者の効率性のバランスが取れた投票区数と投票所の配置を検討することが可能である。

これらの基本モデルをさらに工夫し投票区割や投票所配置の評価や再編に対する数理的アプローチの研究がいくつか提案されてきた。例えば、鈴木(2011)は施設の増設と廃止を同時に扱う数理モデルを提案する中で投票所の統廃合への適用を通じてその有効性を提示した。久保田・根本(2014)は期日前投票所を対象に有権者の利便性と運営者の効率性の定量分析を三重県四日市市に対して試みた。また、小西・村田・名取(2010)は施設配置とシミュレーションを通じて有効な投票所数とその配置の導出法を提案している。しかしながら既存研究では、投票区の再編議論の中で要求されている地域のつながりへの考慮について扱ってはいない。そこで本論文では地域のつながりの考慮を含めた投票区割そして投票所配置を導く数理的な手法の提案を目指したい。

本論文の構成は次の通りである。まず、2節では投票区割や投票所配置のモデル化に必要な情報を整理する。3節では、投票区割における地域のつながりの扱い方を検討し、既存モデルに地域のつながりを小学校区への考慮という形式で導入し、地域のつながりを考慮した投票区割モデルを提案する。その後、4節では三重県四日市市を題材に提案手法を実装しその有効性を示す。最後に5節でまとめと今後の課題につ

いて触れたい。

2. 投票区割と投票所

ここでははじめに国政・地方選挙が実施される際に市区町村内にて設定される投票区割と投票所配置のモデル化に必要な主な情報を整理したい。

まず、1名または複数の議員を選出する選挙を行う基盤となる区域を選挙区と呼ぶ。単独または複数の自治体で選挙区を構成することが多い。その選挙区では複数の投票所が設けられるが、各投票所を利用する有権者の区域を投票区と呼ぶ。公職選挙法17条により投票区は市区町村内で設定されるとされ、市区町村をまたぐ投票区の設定を考慮する必要はないので投票区の設定は市区町村内の区域分割と捉えてよい。

公職選挙法により投票区割や投票所配置は市区町村の選挙管理委員会が定める事項とされる。その設定に対する法的な制約や基準は特にないため、市区町村の選挙管理委員会が判断し設定している。投票所については安全な投票が保証できる場所を選定することが望まれており、学校や地域コミュニティセンターなどの公的な施設が使用されることが多い。投票所として施設を建設することは現実的ではなく、投票所として利用可能な既存施設を投票所候補施設とし、その中からどこを選択し投票所と定めるかが投票所配置の問題と捉えられる。また、投票区割についても運営上の都合から、行政上の小地域とされる町丁目をさらに細分化することは避け、いくつかの町丁目が集まりひとつの投票区を構成することが多い。つまり、投票区割と投票所配置の問題は次の2つの制約にまとめられる。

[制約1] 町丁目を地域単位の最小要素とし、いくつかの町丁目で投票区を構成する。

[制約2] 投票所は投票所候補施設の中から選ぶ。

もちろん、ひとつの投票区に割り当てられる有権者数の過多・過少や、有権者数と投票所施設の収容人数や駐輪・駐車場スペースとの関係など他にも現実には制約としてさらに考慮すべき点はあるだろう。ただし今回は地域のつながりの考慮の導入が主題であり、この点に注視した単純な設定での数理的なアプローチを試みたい。

3. 地域のつながりを考慮した投票区割モデルの提案

投票区割の導出において、有権者の利便性と運営者の効率性を定量的に分析するには、オペレーションズ・リサーチにて用いられている既存の施設配置モデルの応用が有効である。ここではこの既存モデルに地域のつながりを考慮する枠組みを導入したい。そのためにまず、投票区割において地域のつながりの考慮の扱い方を検討する。次に、既存の施設配置モデルに地域のつながりの表現のひとつである小学校区の情報を導入し、地域のつながりを考慮した投票区割モデルを提案する。最後にその投票区割モデルが導く最適解を利用し、適切な投票区数、そして、投票区割と投票所配置を導く数理的アプローチの枠組みを提案する。

3.1 投票区割モデルへの地域のつながりの導入

投票区割の検討においては、1節で述べたように、有権者も選挙管理委員会も地域のつながり

りを考慮することを望んでいる。しかし、投票区割においてそれをどのように評価するかはあいまいで、地域のつながりをどのように扱うかが鍵となる。

そこでまず、地域のつながりへの考慮という表現を具現化するために内閣府発行平成19年度国民生活白書²⁾が取り上げた「第2章 地域のつながり」の分析を参考にし、地域のつながりとして表現される現象を整理した。そこでは、第一に「居住し生活することで生まれるつながり」である近隣のつながり、第二に町内会・自治会・学区といった「地縁組織への参加」、第三にボランティア団体やNPOなど「特定の目的を果たすために設立された組織に参加」の3区分に整理し分析を試みている。いずれも、地域のつながりへの考慮に資するつながりの表現であった。これらすべてを何らかの方法で数値化し、町丁目間のつながりを定量化する方法でのアプローチが考えられる。しかし、市区町村間の地域構造分析などある程度大きな地域間のつながりを示す手法はあるが、小地域である町丁目間で同様の構造分析を行うのはデータ収集の困難性が壁になると考える。またもし理論的に可能になったとしても、その実行は費用面から容易ではないだろう。

そこで次に、投票区割で地域のつながりを考慮する簡易的に実現可能な方法を検討したい。まず素朴な投票区割における簡易的な地域のつながりの表現のひとつは、飛び地が生じない区割が挙げられる。ただし、投票区割での地域のつながりへの考慮は地勢的な連結性に加え人的なつながりを求めていると考えられる。そこで、いくつかの町丁目を集めて構成する際に有用であり、かつ、市区町村を網羅している表現を平成19年度国民生活白書で探してみたところ、

表1 投票区設置と小学校設置の主な基準の比較

	投票区増設の基準	小学校設置の基準
最小単位	町丁目が原則	町丁目が原則
区割域	市区町村内全域	市区町村内全域
最遠距離	3km以内	4km以内
施設の容量	3000人を目安	480~960人を目安

ろ、学区との表現が残った。学区とは公立学校への通学を目的とした教育上の地域区割である。学区でも、小学校区や中学校区などが存在するが、文科省が示す各学校の設置基準³⁾を確認したところ、前述した投票区設置の基準と親和性が高いのは許容する最遠距離の点で小学校区であることが確認できた(表1参照)。

投票区割と小学校区は設定の基準面で類似性が高く、投票区割に対応させる「地域のつながり」を示す基準として適切であるといえる。また、その小学校区とのズレの具合で地域のつながりの考慮の度合いも簡易的に計測可能であり、技術面の上でも適切な表現と判断した。

3.2 学区ベースモデル

ここでは投票区割に求められている「地域のつながりへの考慮」を「小学校区への考慮」で簡易的に代替し、小学校区への考慮度合いを既存の投票区割モデルに導入し拡張した最適化モデルを提案する。ここではこの既存モデルを拡張した投票区割モデルを学区ベースモデルと呼ぶこととする。

まず、小学校区の考慮度合いを示す数値として0~1の数値を持つ学区考慮度 α を導入する。この学区考慮度は、 $\alpha = 0$ が学区を考慮しない投票区割(既存モデル)、一方、 $\alpha = 1$ が学区内で投票区割との意味と対応させる。その間の数値の大小により学区への考慮の度合いを

示す。既存モデルにこの学区考慮度 α を以下のように導入し学区ベースモデルとする。なお、ここでは小学校学区数以上の投票区を設定すると仮定する。

$$\begin{aligned} \sum_{i \in I} x_{ij} &\leq M_2 y_j \quad (j \in J), \\ x_{ij} &\in \{0, 1\} \quad (i \in I, j \in J), \\ y_j &\in \{0, 1\} \quad (j \in J). \end{aligned}$$

学区ベースモデル (p, α) ※ p -メディアンモデルを基盤

■ 入力

- K : 小学校区の集合.
- $I_k (k \in K)$: 学区に属する町丁目の集合、
 $I = \cup_{k \in K} I_k$.
- $J_k (k \in K)$: 学区に属する投票所候補点の集合、
 $J = \cup_{k \in K} J_k$.
- w_i : 町丁目 i の有権者数.
- d_{ij} : 町丁目 i の代表点と投票所候補点 j 間の直線距離.

■ 変数

$$x_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{(町丁目 } i \text{ は投票所候補点 } j \text{ を利用する)} \\ 0 & \text{(町丁目 } i \text{ は投票所候補点 } j \text{ を利用しない)} \end{cases}$$

$$y_j = \begin{cases} 1 & \text{(投票所候補点 } j \text{ に投票所を設置する)} \\ 0 & \text{(投票所候補点 } j \text{ に投票所を設置しない)} \end{cases}$$

■ パラメータ

- $\alpha \in [0, 1]$: 学区考慮度.
- p : 投票区数、 $p \geq |K|$ と仮定する.

■ 定式化

$$\begin{aligned} \text{Minimize } & \frac{1}{\sum_{i \in I} w_i} \{ \sum_{k \in K} (\sum_{i \in I_k} \sum_{j \in J_k} w_i d_{ij} x_{ij} + (1 + \alpha M_1) \sum_{i \in I_k} \sum_{j \in J_k} w_i d_{ij} x_{ij}) \} \\ \text{subject to } & \sum_{j \in J} x_{ij} = 1 \quad (i \in I), \\ & \sum_{i \in I} y_j = p, \end{aligned}$$

ここで M_1 は $\alpha = 1$ と設定した上の定式化で、小学校区をまたぐ投票区が出現しない最適解を導く最小の正の数とする。また M_2 は $|I|$ より大きい数とする。 M_2 が用いられた制約式については、 $x_{ij} \leq y_j (i \in I, j \in J)$ と置き換え M_2 を用いずに表現することも可能である。

一般的に M_1 の設定は容易ではない。ここでは要件を満たす整数を発見的に探索し、それを簡易的に用いることで困難性を回避した。なお、ここでは p -メディアンを基盤として定式化を示したが、 p -センターモデルを基盤とした定式化や、他の既存の定式化に学区考慮度を目的関数のペナルティとして導入することで同様に定式化が可能である。

3.3 学区ベースモデルを用いたバランスのよい投票区割の提示

ここでは学区ベースモデルを用いて有権者の利便性、運営者の効率性、地域のつながりへの考慮の3つの観点からバランスのよい投票区割の提示法を提案する。

まず、区割の評価軸について明らかにしたい。既存モデルでは有権者の利便性は主に有権者の平均移動距離で、運営者の効率性は投票区数から評価していた。ここでもそれらを用いる。地域のつながりへの考慮は、ここでは小学校区への考慮に代替しており、次の学区内割当率が適切と考える。

$$\text{学区内割当率} = \frac{\text{学区内投票所を利用する町丁目数}}{\text{全町丁目数}}$$

この学区内割当率は、すべての投票区が小学校区内にて区割された場合に100%となる。

次に、現状の投票区割再編を目的としたバランスのよい投票区割を導出する4段階の手順を示す。

<1>準備

[現状区割の確認] 現状の投票区割での平均移動距離、学区内割当率を計測する。

[現投票区数 U での限界確認] 現状の投票区数 U 、 $\alpha = 0$ で、学区ベースモデル $(U, 0)$ の最適解と、そのときの平均移動距離 DL を導出する。

<2>区割候補の列挙

[学区ベースモデル (p, α) の実行] 投票区数 p と学区考慮度 α を適当に複数定め、各学区ベースモデル (p, α) の最適解とその時の平均移動距離 d 、学区内割当率 r を求める。(ここで、 p は小学校数 L と現投票区数 U の間で検討したい投票区数の候補を何通りか、 α は $0.1 \sim 0.2$ 刻み程度で何通りか設定する。)

<3>投票区割の絞り込み

投票区割として許容する平均移動距離の上限値 DU を現状区割の平均移動距離以下の値で、同様に、学区内割当率の下限値 RL を現状区割での学区内割当率以上の値で適切に設定する。各投票区割候補の平均移動距離 d と学区内割当率 r を参照し、 $d \leq DU$ 、 $r \geq RL$ を満たす投票区割を候補として絞り込む。(DU と RL の設定が難しい場合は、現状区割での平均移動距離を上限値 DU 、学区内割当率を下限値 RL と設定する。)

<4>提案区割の選択

[数値の正規化] 絞り込んだ投票区割の投票区数 p と平均移動距離 d を次の式で 0 以上 1 以下の値である p^* 、 d^* に変換する。

$$p^* = (\text{投票区数 } p - \text{小学校数 } L) / (\text{現投票区数 } U - \text{小学校数 } L)$$

$$d^* = (\text{平均移動距離 } d - DL) / (DU - DL)$$

[評価指標] 絞り込んだ投票区割ごとに評価指標 $(p^*)^2 + (d^*)^2$ を計算し、その値が最小の投票区割を提示する。

ここで示した手順で得られる提案区割は、平均移動距離、投票区数、学区内割当率のいずれの面からも現状より良いかまたは同等の投票区割となる。

手順<4>では修正された原点からの距離を計測し、もっとも距離が小さい区割案を選択しているが他の指針も考えられる。たとえば、現区割数 U と現区割での平均移動距離を修正された原点と定め、そこからの距離が大きい(現状より改善幅が大きい)区割案選択も可能だろう。また、意思決定手法における AHP などを利用し選択方針を検討することも可能であろう。

4. 学区ベースモデルの実装と考察

ここでは3節にて提案した学区ベースモデルと投票区再編案を提示する数理的アプローチを三重県四日市市の投票区に実装し、その結果を元に提案モデルの有効性を考察したい。

4.1 現状分析

まずは実装の対象とした三重県四日市市の投票区割の現状を確認する。四日市市の投票区割及び投票所に関する基本データは以下の通りである。

- 有権者数247,199人(平成22年国勢調査時)
- 投票区数61箇所(平成24年第46回衆院議員総選挙時)

- 投票所数61箇所（平成24年第46回衆院議員総選挙時）
- 町丁目数545箇所（図1）
- 投票所候補点数141点（図2）

ここで町丁目は平成22年国勢調査にて用いられた小地域を基に、飛び地が存在する場合はそれらを各小地域に再設定し使用した。投票所候補点は平成24年8月に四日市市選挙管理委員会から提供された投票所候補施設に現在使用されている施設を加えて設定した。学区ベースモデルの実装では有権者の居住地から投票所候補点までの距離の入力が必要である。ここでは、町丁目の代表点にその町丁目の有権者は居住すると仮定し、有権者の移動距離は町丁目の代表点座標から投票所候補点座標への直線距離をヒュベニの公式⁴⁾を用いて算出した。

次に現在の投票区割と投票所の配置を図3で示す。現在の投票区割での有権者1人あたりの平均移動距離は677.5m、最遠距離は3897mと観察できた。また、現状の投票区割で学区内の投票所に割り当てられている町丁目は49箇所、学区内割当率は91.0%と計測できた。

次に、四日市市の小学校区を図4に示す。四日市市では公立小学校を40校設置し、それぞれ学区を設定している⁵⁾。この小学校区を投票区、小学校を投票所と仮定した場合、有権者1人あたりの平均移動距離は856.5m、最遠距離は3897mであった。ここで小学校区の区数は40、現状の投票区割は61と数に差がある点に留意したい。また投票所と仮定した小学校のうち10校は投票所候補点には含まれていなかった。

4.2 現状区割の定量分析

ここでは3.3節での手順<1>として、投票区数61で学区ベースモデルを実装する。学区ベー

スモデルの最適解導出はPC（CPU：AMD Phenom II X6 1065T、メモリ：8 GB）上で最適化ソルバー IBM CPLEX12.6を使用した。

まず現状の61投票区数で学区を考慮しない状態での平均移動距離の最小化（ p -メディアモデル）の最適解を導出した。その時の有権者1人あたりの平均移動距離532.3mと現状より約145m短縮する投票区再編が可能であり、現状の投票区割が有権者の移動距離の点からは改善の余地があることを示している。また最遠距離の最小化（ p -センターモデル）も試みた。その結果、西南端の水沢地区には投票所候補点が少ないことから最遠距離短縮にはボトルネックが存在することが確認できた。そのため四日市市においては、平均移動距離の最小化（ p -メディアモデル）のみを扱うこととする。

次に、投票区数（ p ）を現区数61から変化させ、投票区数と有権者1人あたりの平均移動距離の関係を概観したい。図5はその結果と現状区割、そして小学校区を投票区として設定した場合の投票区数と有権者1人あたりの平均移動距離を示している。

図5から、まず現在の有権者1人あたりの平均移動距離677.5mを許容するのであれば、投票区数は40程度まで削減可能であることがわかる。また、現状の投票区数をさらに増やしても平均移動距離の改善効率は少ないこともわかる。一方で、小学校数である $p=40$ の時の最適区割での平均移動距離は642.8mだが、小学校区でのそれは856.5mで約214mの差があり、小学校区も有権者の利便性の観点からは効率的とはいえないこともわかる。これは小学校区が距離という観点より歴史的な要素や地域のつながりから形成されたことが要因と推測できる。



図1 四日市市の町丁目

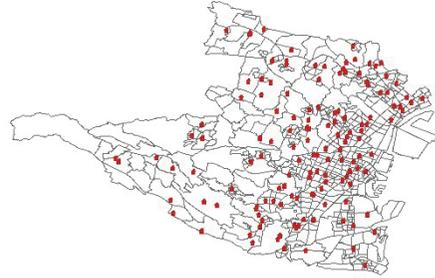


図2 四日市市の投票候補補点

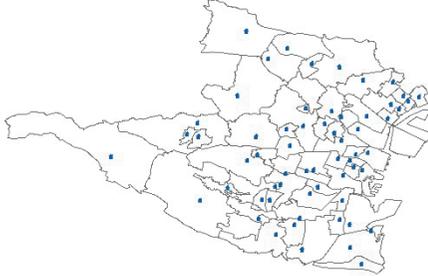


図3 四日市市の現状区割

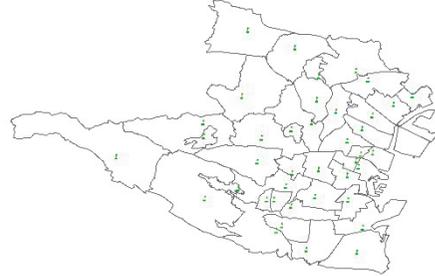


図4 四日市市の小学校と学区

4.3 バランスの取れた投票区割の提示

4.2節にて3.3節の手順<1>を終えたので、ここでは手順<2>に取り組む。まず、学区ベースモデルの実装には M_1 の値の設定が必要である。探索的に M_1 の値の設定を変え、四日市市の場合には $M_1 = 10$ と設定した。次に、投票区数 (p) を 40、50、55、60、70 とし、学区考慮度 (α) を 0 ~ 0.15 までは 0.01 刻みで、それ以降から 0.5 までは 0.05 刻みで、最後に 1 と 24 種を設定した。学区考慮度を 0.15 以下の値での刻みを細分化したのは実装の結果、平均移動距離や学区内割当率の大きな変動が見られた部分であったためである。逆に 0.5 を超えると各値の変動は少なかった。実験の結果を図 6 にて示す。その詳細な数値は付表 2 及び付表 3 を参照してほしい。

図 6 を見ると、各投票区数 (p) に対して学区考慮度が 0 から増加するのに合わせて平均移動距離が増えていく様子が観察できる。増加ではあ

るが、投票区数が多い ($p = 70$) としより、投票区数が少ない ($p = 40$) としの方が変化の幅が大きくなっている。投票区数が少なくなると学区へのこだわりが有権者の利便性に影響を与えやすくなることがわかる。一方、学区考慮度 (α) が増えると平均移動距離も増加する。例えば学区数である $p = 40$ のとき、 $\alpha = 0$ では平均移動距離 647.8m であったが、 $\alpha = 1$ では平均移動距離 773.2m となり約 126m 大きい。これは学区ベースモデルで小学校区の再現度合いを強くすると有権者の利便性の観点から非効率になっていることを示している。

次に、実験結果を元に手順<3>の有権者の利便性、運営者の効率性、地域のつながりの 3 つのバランスの取れた投票区割への絞り込みを実行したい。まず、小学校区数 $p = 40$ と、現区割数 $p = 61$ の時の学区ベースモデル (61, 0) の最適値 532.3m を修正した原点とした。次に、平均移動距離の上界 DU は現状区割での平均移動距離である 677.5m と設定し、各候補点を 0

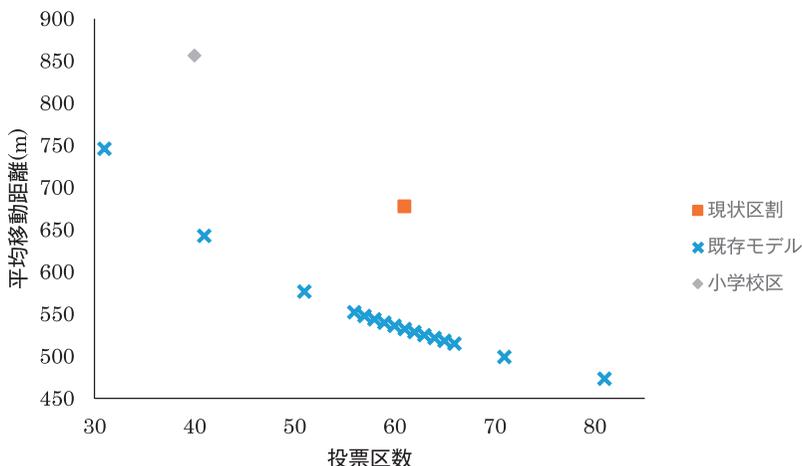


図5 投票区数と平均移動距離

以上1以下の数値に正規化し、その評価指標を算出した。

ここまでの準備の下で学区内割当率の下限RLを設定することで投票区割の絞込みができる。そこでまずは、学区内割当率の下限RL = 91%と設定してみる。その結果を図7に、各区数で評価指標が小さい候補を表2に、それらの投票区割の様子を図8～図10に整理した。表2に示した区割候補はいずれも平均移動距離、投票区数、学区内割当率がバランスよく現状より改善できる案になっていることが観察できる。評価指標で最小値を得た区割は $p=50, \alpha=0.08$ と設定された場合の学区ベースモデル (50, 0.08) の最適解から導かれる投票区割 (以下、区割候補 (50, 0.08) などと表記) であった。

次に、地域のつながりへの考慮の度合いを上げ、学区内割当率の下限RL = 95%と設定した場合を検討したい。この時の候補区割を図11に示し、各区数で評価指標が小さい区割候補を表3に、その概観を図12から図14に整理した。いずれの区割数でもRL = 91%設定時から平均移動距離が11～14m伸びている。評価指標では区割候補 (55, 0.1) が選択され、RL = 91%設

定時とは異なり、地域のつながりへの考慮の度合いを上げた結果、投票区数を50から55に増やす区割が採用されている。区割候補 (55, 0.1) は、現状の区割より投票区が6つ少なく、平均移動距離は約72m短縮でき、学区内割当率も4.4%上昇しており、有権者の利便性、運営者の効率性、そして、地域のつながりへの考慮との3つの評価軸でバランスの取れた現状より良い投票区を導いていることが分かる。

5. まとめ

ここでは投票区割の再編の検討の中で考慮が望まれている地域のつながりを小学校区の考慮という形で取り入れた投票区割モデル (学区ベースモデル) を示した。そして、それを活用し実際に有権者の利便性、運営者の効率性、そして、地域のつながりへの考慮との3つの評価軸でバランスの取れた投票区数、投票区割、そして、投票所の配置を提案する数理的なアプローチを提案した。最後に、それらを三重県四日市市の投票区割を対象に実装し、その有効性を示した。既存の手法では対応していなかった

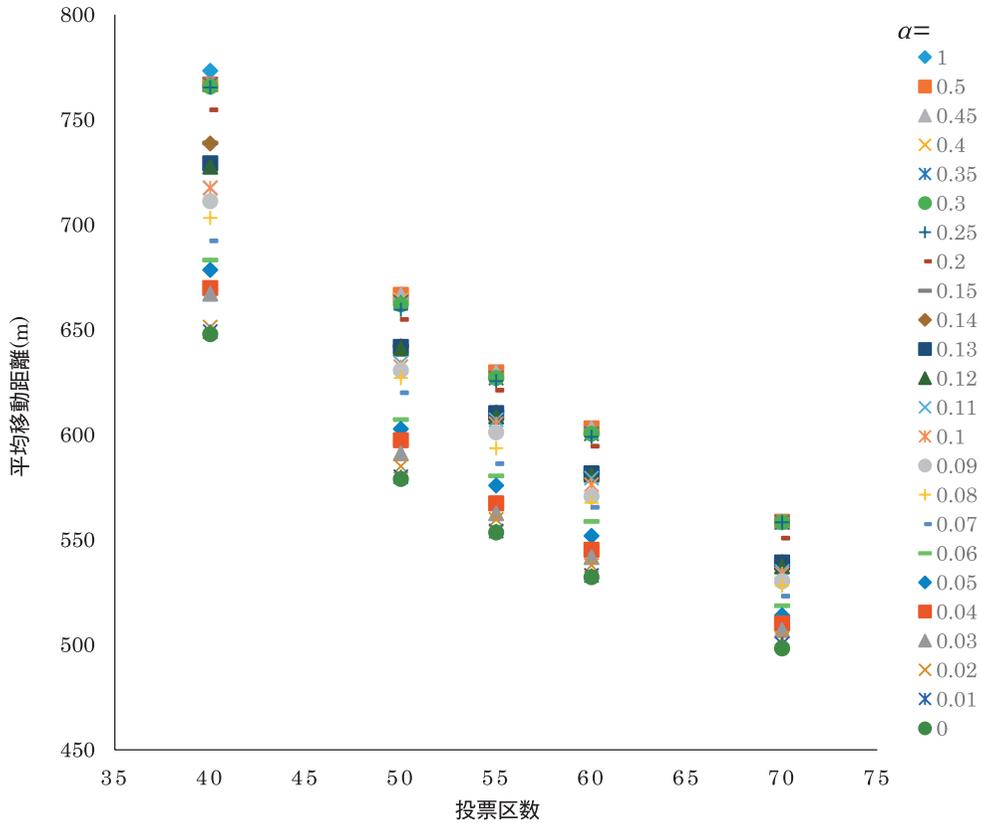


図6 学区ベースモデル(p, α)の実験結果

地域のつながりへの考慮を投票区再編の中で有効に活用できる手法であると考えます。

しかし、いくつかの課題も残った。まず、地域のつながりの表現として小学校区を簡易的に選択したが、モデル実装の手間を増大させることがなく追加できる町丁目といった小地域のつながりの度合いを評価する手法の検討は課題であろう。次に、ここで提案した投票区割の提案手法では投票区数(p)と学区考慮度(α)の刻み方によっては数多くの最適化問題を解く必要がある。ソルバーが高性能化してきた段階で時間的な困難性は薄れてきてはいるが、それでも p -メディアン型の問題を数多く解くアプローチは時間的な負担が大きく、より効果的に適切な投票区数(p)と学区考慮度(α)の絞り込みの方

法への工夫が必要である。最後に、今回は投票所候補施設の収容能力や駐車場の大きさと投票区有権者数の関係などの考慮がモデルに入っていないが、実際には必要な設定であろう。実際に適用するための設定項目の追加選択についても今後の課題としたい。

謝辞

学区ベースモデルの実装にあたり基礎となるデータ提供にご協力いただいた三重県四日市市選挙管理委員会に御礼申し上げます。本研究はJSPS 科研費23510180の助成を受けたものです。

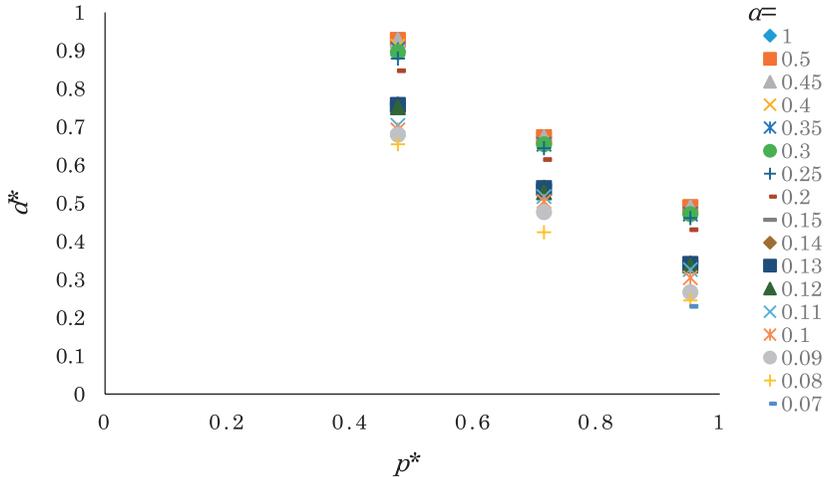


図7 RL =91%と設定した時の区割候補

表2 RL =91%の時に絞り込まれた主な候補と評価指標

(p, α)	(50, 0.08)	(55, 0.08)	(60, 0.07)
評価指標	0.655	0.690	0.960
投票区数 p	50	55	60
平均移動距離 d	626.9m	593.5m	565.3m
学区内割当率 r	92.8%	92.1%	93.4%

注

- 1) 読売新聞2014年12月6日夕刊1ページ。
- 2) 内閣府 <http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/>
- 3) 学校設置基準 http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kijyun/index.htm
- 4) カシミール3D http://www.kashmir3d.com/kash/manual/std_siki.htm
- 5) 四日市市教育委員会 http://www.city.yokkai-chi.mie.jp/kyouiku/joho/tsugaku_kuiki.html

参考文献

久保田敬介、根本俊男 (2014) 「三重県四日市市における期日前投票所配置への定量分析とその考察」『情報学ジャーナル』 vol.7, pp.1-14。
 栗田治 (2013) 『都市と地域の数理モデル-都市解析における数学的方法』 共立出版。
 小西健太、村田忠彦、名取良太 (2010) 「投票率上昇

と投票所数削減のための投票シミュレーション」『知能と情報』 vol.22, pp.203-210。
 坂口利裕、和田淳一郎 (2007) 「GISを活用した投票率の分析」『公共選択の研究』 vol.48, pp.18-35。
 鈴木勉 (2011) 「既存施設を活用した都市施設の再配置モデル—メディアン型およびカバリング型条件付き施設配置モデルの一般化と統廃合への応用—」『都市計画論文集』 vol.46 no.3, pp.421-426。
 森岡清志 (2010) 「住民力と地域特性—世田谷区における調査結果から—」『都市社会研究』 第2巻。
 Haspel, Moshe and H. Gibbs Knotts (2005) “Location, Location, Location: Precinct Placement and the Costs of Voting,” *The Journal of Politics*, Vol.67 No.2, pp.560-573.

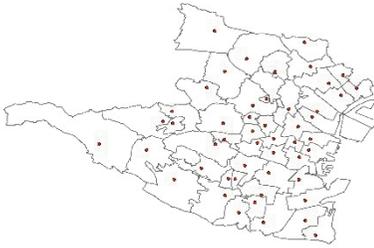


図8 区割候補 (50, 0.08)

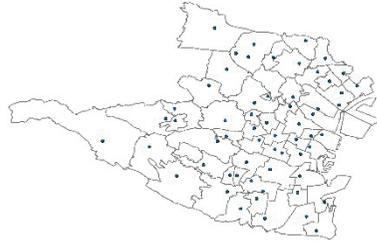


図9 区割候補 (55, 0.08)

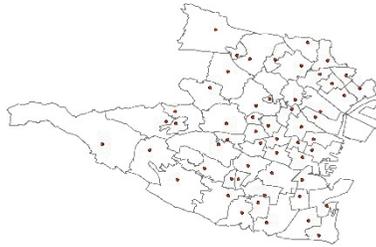


図10 区割候補 (60, 0.07)

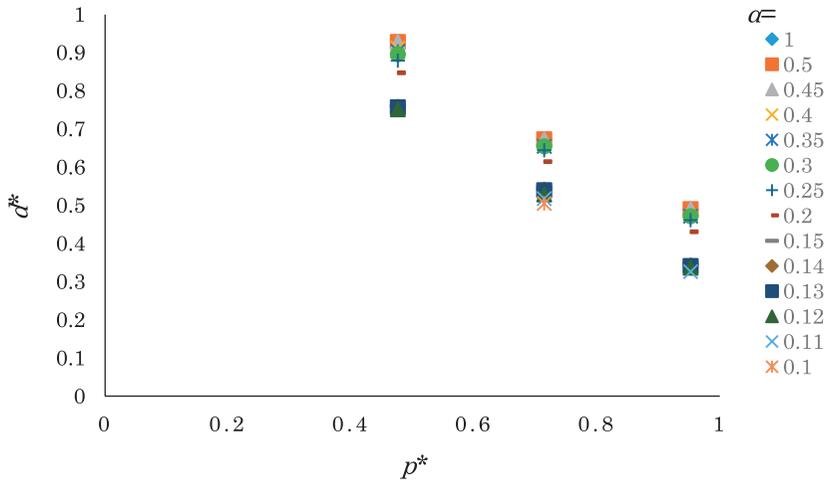


図11 RL = 95%と設定した時の区割候補

表3 RL =95%の時に絞り込まれた主な区割候補と評価指標

(p, α)	(50, 0.12)	(55, 0.1)	(60, 0.11)
評価指標	0.792	0.765	1.013
投票区数 p	50	55	60
平均移動距離 d	641.0m	605.2m	579.3m
学区内割当率 r	96.0%	95.4%	95.6%

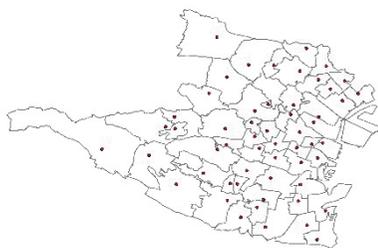


図12 区割候補 (50, 0.12)

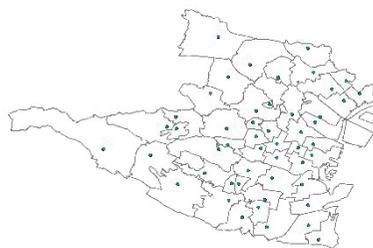


図13 区割候補 (55, 0.1)

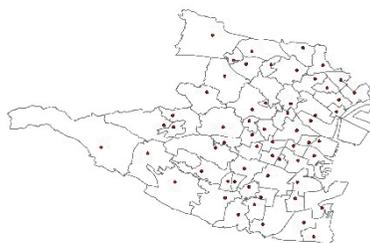


図14 区割候補 (60, 0.11)

付録

付表1 各自治体における投票区割の特徴的な基準と学区への考慮の要望

市町村名	発表	投票区割の特徴的な基準	投票所の特徴的な基準
松江市	H23	学区, 地理的条件, 有権者数, 地域性	－
瀬戸市	H25	学区	バリアフリー, 駐車場
赤磐市	H24	学区, 距離	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
美濃加茂市	H23	－	駐車場, 公的施設
田原市	H18	学区	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
八幡平市	H25	学区, 地域性	バリアフリー
三浦市	H25	－	駐車場, 公的施設, 認知性
大町市	H24	地域性, 交通網	－
時津町	S62	－	バリアフリー, 駐車場
庄内町	H23	学区	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
下野市	－	学区	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
北栄町	H24	期日前投票	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
新城市	H19	学区	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
上牧町	H25	地理的条件	バリアフリー, 駐車場
姫路市	H22	学区	バリアフリー, 駐車場, 認知性
出雲市	H26	地域性	－
栗原市	H22	地域性, 距離	バリアフリー, 駐車場, 公的施設, 空調
箕面市	－	学区, 地域性	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
雲仙市	－	学区, 地理的条件, 距離, 交通網	－
南あわじ市	H23	－	－
登米市	H20	地域性	－
筑後市	H25	学区	バリアフリー, 駐車場, 広さ
摂津市	－	学区, 地域性	バリアフリー, 駐車場, 公的施設
栃木市	H26	－	－
南房総市	H21	－	－

※昭和44年5月15日付自治省選挙部長通知に類似する距離と有権者数の基準は省略
 (著者調べ, 2014年7月。有権者数は平成22年度国勢調査より)

付表2 四日市市での学区ベースモデル(ρ, α)実装結果(1)
有権者1人当たりの平均移動距離(m)

	$p=40$	50	55	60	70
$\alpha=0.00$	647.8	578.8	553.4	532.2	498.2
0.01	649.0	579.9	554.0	532.9	500.4
0.02	651.2	584.9	559.6	537.8	502.9
0.03	667.1	591.1	562.5	541.7	507.2
0.04	669.8	597.3	567.3	543.2	510.1
0.05	678.3	602.7	575.7	551.7	513.9
0.06	683.1	607.1	580.3	558.7	518.5
0.07	692.3	621.8	586.1	565.3	523.2
0.08	703.2	627.1	593.5	567.6	528.0
0.09	711.1	630.6	601.1	570.7	530.1
0.10	717.5	632.3	605.2	576.2	533.7
0.11	717.5	634.1	607.1	579.3	534.8
0.12	727.5	641.0	608.6	580.8	537.2
0.13	729.2	641.8	610.3	581.5	539.1
0.14	738.7	639.9	610.5	583.6	539.3
0.15	738.8	642.2	611.2	582.4	540.0
0.20	754.6	654.8	621.1	594.5	550.7
0.25	765.3	659.5	625.4	598.9	549.8
0.30	765.7	662.0	626.9	600.4	559.0
0.35	766.7	663.0	626.9	600.4	558.2
0.40	766.7	664.2	626.9	600.4	558.2
0.45	766.7	666.6	629.6	603.0	558.5
0.50	766.7	666.6	629.6	603.0	558.5
1.00	773.2	666.6	629.6	603.0	558.5

付表3 四日市市での学区ベースモデル(p, α)実装結果(2)

学区内割当率						
	$p=40$	50	55	60	70	
$\alpha=0.00$	62.2%	69.5%	72.7%	72.8%	73.9%	
0.01	70.1%	73.2%	75.4%	76.7%	78.5%	
0.02	71.7%	77.8%	79.4%	80.0%	80.0%	
0.03	78.9%	78.9%	80.6%	81.5%	82.8%	
0.04	79.8%	82.8%	82.9%	83.9%	87.9%	
0.05	82.2%	84.4%	85.3%	86.4%	89.4%	RL =
0.06	83.5%	85.7%	86.8%	90.8%	91.0%	91%
0.07	85.1%	88.1%	88.1%	92.7%	92.5%	
0.08	88.3%	92.7%	92.1%	93.4%	93.8%	
0.09	89.4%	93.4%	94.7%	93.9%	94.1%	RL =
0.10	90.3%	93.8%	95.4%	94.9%	94.9%	95%
0.11	90.3%	94.1%	96.0%	95.6%	95.2%	
0.12	91.2%	96.0%	96.1%	95.8%	96.1%	
0.13	91.6%	96.3%	96.5%	96.0%	96.5%	
0.14	95.8%	96.9%	96.7%	96.1%	96.7%	
0.15	96.0%	96.9%	97.1%	96.5%	97.1%	
0.20	97.8%	97.8%	98.2%	98.0%	98.3%	
0.25	99.4%	98.7%	99.3%	99.3%	99.6%	
0.30	99.6%	99.3%	99.4%	99.4%	99.8%	
0.35	99.8%	99.4%	99.4%	99.4%	99.8%	
0.40	99.8%	99.6%	99.4%	99.4%	99.8%	
0.45	99.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
0.50	99.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
1.00	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	



Journal of Public and Private Management

Vol.1, No.4, March 2015, pp.1-16

ISSN 2189-2490

Polling Place Relocation Models utilizing School Districts

Daiki Nakane*, Toshio Nemoto**

*Faculty of Information and Communications, Bunkyo University

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ nemoto@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

Polling places has been reduced due to the progress of depopulation in the suburbs in Japan, then polling place relocation problem has been studied from views of the distance voters' move for voting and the number of polling places. In addition, it has become important to consider polling district ties as represented by school districts. In this paper, we presents polling place relocation mathematical models utilizing existing school districts. Furthermore, we apply the proposed model to Yokkaichi city (in Mie prefecture, Japan). The result shows that we can increase area ties, and reduce the number of polling place and the distance to vote, simultaneously.

Keyword: polling place, polling district, redistricting problem, mathematical model

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.4

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



補助金等による固定資産取得の会計処理の検討 ——独立行政法人の会計を中心に——

石 田 晴 美

概要

独立行政法人（以下、独法という）の会計は原則、企業会計によるとされているが、利益獲得を目的としない等の特殊性を考慮し独法固有の会計処理が複数規定されている。本稿の目的は、この独法固有の会計処理のうち特に運営費交付金等で固定資産を取得する場合の望ましい会計処理を明らかにすることである。検討の結果、資産見返運営費交付金等という負債（繰延収益）を計上し、減価償却費相当額を収益に振り替え損益の均衡を図る現行の会計処理は、本来、負債でないものを負債に計上しており、独法の財政状態を著しく歪め財務報告利用者をミスリードする危険性が高いことを明らかにした。さらに、独法固有の会計処理の根底に流れている「損益均衡」の考え方に疑問を呈した。

キーワード：独立行政法人、運営費交付金、補助金、固定資産、繰延収益、非交換取引、IAS20、

IAS41

（受領日 2015年1月31日）

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

補助金等による固定資産取得の会計処理の検討

——独立行政法人の会計を中心に——

石田晴美*

1. はじめに

独立行政法人（以下、独法という）とは、国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業であって、国が自ら主体となって直接に実施する必要はないが、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるか、又は一の主体に独占して行わせることが必要であるものについて、これを効率的かつ効果的に行わせるにふさわしい自律性、自発性及び透明性を備えた法人制度を設ける（中央省庁等改革基本法第36条）ことを目的に独立行政法人通則法及び個別法の定めるところにより設立される法人をいう（独立行政法人通則法第2条、以下、通則法という）。2001年4月に57法人でスタートした独法は、2005年に113法人まで増加したが、その後の統廃合等により2014年4月1日現在98法人となっている。

各独法の主務大臣は、3～5年の期間において独法が達成すべき業務運営に関する目標（以下、中期目標という）を定め（通則法第29条1項）、独法はこの中期目標を達成するための中期計画を作成し主務大臣の認可を受けなければならない（通則法第30条1項）。独法は毎事業年度の開始前に中期計画に基づいた年度計画を

定め主務大臣に届け出る（通則法第31条1項）。そして、主務大臣は、中期目標期間終了時に独法の業務を継続させる必要性、組織の在り方等を検討し、所要の措置を講ずる（通則法第35条1項）。

独法の会計は「原則として企業会計原則による」（通則法第37条）ものの、「公共的な性格を有し、利益の獲得を目的とせず、独立採算制を前提としない等の独立行政法人の特殊性を考慮して必要な修正を加える」（「中央省庁等の改革の推進に関する方針」2009）こととなっている。

独立行政法人会計基準研究会は独立行政法人会計基準（以下、独法会計基準という）設定にあたり、財務報告の目的として次の2点を掲げた。まず、独法の業務の遂行状況について適確な把握に資することであり、その情報開示は運営状況のみならず財政状態についても補足得るものでなければならないとし、次に、業績の適正な評価に資することとした（独立行政法人会計基準研究会、2000）。さらに、会計基準設定のうえで考慮すべき営利企業との違いとして次の4点を挙げた。まず、第1に独法は利益獲得を目的とせず独立採算を前提としないこと、第2に独法は政策の実施主体であり政策の企画立案の主体は国であるため、独法独自の判断では意思決定が完結しない場合があり、これらに起因する収入や支出を独法の業績を評価する手段としての収益や費用に含めることが妥当でな

* 文教大学経営学部

✉ ishida@shonan.bunkyo.ac.jp

い場合があること、第3に損益計算書上の利益の獲得を目的として出資する資本主を予定しないこと、最後に独法にたいし自律性、自発性を与えるという動機付けは重要であるが、税金を財源とする運営費交付金の扱いは厳格であるべきであり、動機付けの要請と財政上の観点の調整を図る必要があることである。これらを考慮し、独法会計基準は「独立行政法人固有の会計処理」という章を別に設け独法固有の会計処理を複数規定している。

本稿の目的は、この「独立行政法人固有の会計処理」のうち運営費交付金等で固定資産を取得した場合に焦点をあて、望ましい会計処理を明らかにすることである¹⁾。しかしながら、補助金等を得て固定資産を取得する取引は独法固有の取引ではなく、営利企業においてもしばしば発生する。そこで本稿では、独法の会計処理の具体的な検討を行う前に、まず第2節でわが国企業会計において国庫補助金により固定資産を取得した場合の会計処理の考え方の変遷を概観し、第3節でIFRSが規定する政府補助金の会計処理及び会計基準の開発状況を明らかにする。次に、独法の運営費交付金等は非交換取引²⁾から生ずる収益であるという観点から、第4節で国際公会計基準（IPSAS）23『非交換取引による収益（税金及び移転）』の概要を明らかにする。そして第5節で独法会計基準が抱える問題の所在を明らかにしたうえで、いかに会計処理すべきかを検討する。

2. わが国企業会計における国庫補助金での固定資産取得の考え方の変遷

わが国企業会計では、従来から国庫補助金や

株主以外の個人・団体による寄付金、債務免除などを贈与剰余金として「資本剰余金」とする資本説と「利益」とみる利益説がある。資本説は、株式会社の維持すべき資本は、株主の払込資本だけに限定されるべきではなく、贈与者の意図によって維持すべき元本たる資本としての性質を備えているものは株主の払込資本と同様に扱うべきであり、資本剰余金として処理すべき（飯野1983、10-22-10-26）と主張し、かつては通説であった（森藤1988、246）。昭和49年（1974年）改正前の「企業会計原則」注解7においても資本的支出に充てられた国庫補助金等は資本剰余金として例示列挙されていた。これにたいし、商法、法人税法は利益説の立場を採っており、「企業会計原則」は「資本説」の立場を基調としつつ商法・税法との調整を理由に①国庫補助金等を発生期の期間利益に算入したうえで、企業が株主総会の決議を経て資本剰余金として積み立てる方法（旧財規第65条）、②国庫補助金等相当額を圧縮記帳する方法（注解24）、③国庫補助金を発生期の期間利益に算入する方法、の3法を認めた（森藤1988、249）。

利益説は、贈与剰余金が資本を構成するのか、利益として扱われるべきかは、企業の解散時においてそれがどのように観念される性格をもつかという立場から判断すべきと主張し、企業解散時には普通株主の払込資本のみが資本として扱われ、他の一切のものは利益として扱われるから利益であるという（武田2005、510）。つまり、会社解散時には贈与者への返還を必要とせず最終的には株主に分配されるから、贈与額が基本的には株主に帰属する利益であるといわざるをえないと指摘する（桜井2014、172-173）。

現在では、会社法及び法人税法が国庫補助金等を利益とみなしているため、国庫補助金等を損益計算書の特別利益として計上し、利益剰余金の計算に含め、株主総会において剰余金の処分により積み立てる旨の承認を得た後に、貸借対照表の純資産の部の「その他利益剰余金」として内容を示す科目を表示することになっており、利益説が有力であるという（広瀬2014、353）。さらに、企業会計基準第5号においても、資本剰余金には贈与により発生する剰余金（資本的支出に充てた国庫補助金等）を含むとの考え方があるが、實際上ほとんど採用されていないと思われるため、検討の対象としないとされており、利益説が主流と言えるだろう（第37、37-2）。

国庫補助金については、これを繰延収益として負債の部に計上する会計処理を商法上認めるべきか否かについて議論があった。1989年に商法改正を審議する法制審議会商法部に会計学者4名（新井清光、飯野利夫、江村稔、中村忠）が提出した意見書は、「特定ノ収入デ其ノ営業年度後ノ収益ト為スコトヲ相当トスルモノハ之ヲ貸借対照表ノ負債ノ部ニ計上スルコトヲ得」という繰延収益に関する包括規定の設定を提案した。そこではその論拠として、①繰延収益は法律上の債務ではなく期間損益計算重視の観点から設けられる貸方項目であり、繰延資産と会計学的性格において対をなすものである、②繰延収益の計上は社債打歩発行差金の繰延処理方法として広く会計学上認められている、③現行商法上、繰延収益を認める明文規定がなく会計実務において不統一・混乱が生じている、④国際会計基準（IAS）20においても国庫補助金の会計処理として繰延処理が認められている、さらに⑤現行認められている圧縮記帳は補

助金などの収受の事実が財務諸表に的確に明示されないとともに、その収益効果も損益計算書上明示されないなどを指摘した（新井1989、13-14）。これにたいし、繰延収益の概念は明確になっておらず企業会計原則にも規定されていない、繰延収益の規定がなくとも実務は何ら困っていないという指摘があり、圧縮記帳を否定されるという危惧などを背景に経済界が強く反対したこともあり（遠藤1989、48）、結局平成2年改正法法律案要綱には盛り込まれなかった。

繰延収益について、2006年の企業会計基準委員会「討議資料『財務会計の概念フレームワーク』」は、具体的な定義を行っていないが、繰延収益を純資産のうち株主資本以外の部分になるとした（第3章「財務諸表の構成要素」脚注5）。これは、負債を厳格に定義づけたために、その定義に反するものとして繰延収益を負債から除外した結果、純資産に含まれると説明されている（齋藤2007、89-90）。

3. IFRS の政府補助金の会計処理

政府補助金に関する IFRS 基準は、1983年設定の IAS20「政府補助金の会計処理及び政府援助の開示」及び2001年設定の IAS41「農業」の2つがある。本節では、これら2つの基準の概要及び現在の IASB の政府補助金に関する基準開発状況を明らかにする。

IAS20は「資産に関する補助金は（a）企業が補助金の付帯条件（conditions）を遵守すること、（b）補助金が受領されること、について合理的な保証が得られるまで認識してはならない」と規定する（par.7）。そして、「政府補助金は、補助金で補償することを意図している

関連コストを企業が費用として認識する期間にわたって、定期的に純損益に認識しなければならない」(par.12)とし、次の2法を選択肢として挙げる。第1法は補助金を繰延収益(deferred income)として負債に認識し、それを取得した当該固定資産の耐用年数にわたり定期的に純損益に認識する方法(par.26)であり、第2法は当該固定資産の帳簿価額から補助金を控除し、償却資産の耐用年数にわたり減価償却費の減額として純損益に認識する方法(par.27)である。

これにたいしIAS41は、農業活動(生物資産)に関連する会計処理を対象とし「無条件(unconditional)の政府補助金は、政府補助金を受け取ることになった時に、かつ、その時においてのみ、純損益に認識しなければならない」(par.34)としたうえで、「条件付(conditional)である場合には、当該企業は、当該付帯条件が満たされているときに、かつ、そのときにのみ、政府補助金を純損益に認識しなければならない」(par.35)とする。

両基準の大きな違いは、IAS20は関連するコストと対応させて補助金収益を認識するのにたいし、IAS41では付帯条件が満たされた時点で収益を認識することである。つまり、IAS20は付帯条件が満たされ「現在の義務」が存在しない場合であっても「繰延収益」という負債を認識するのにたいし、IAS41は付帯条件が満たされれば「現在の義務」は存在しないので負債を認識せず補助金収益を認識する。

IASBは、2004年に主に以下の理由からIAS20改訂プロジェクトを行うことを決定した(IASB2006, par.6)。まず、IAS20が現在の義務がないものを繰延負債(deferred credit)として認識し、関連する費用を賄うことを目的に

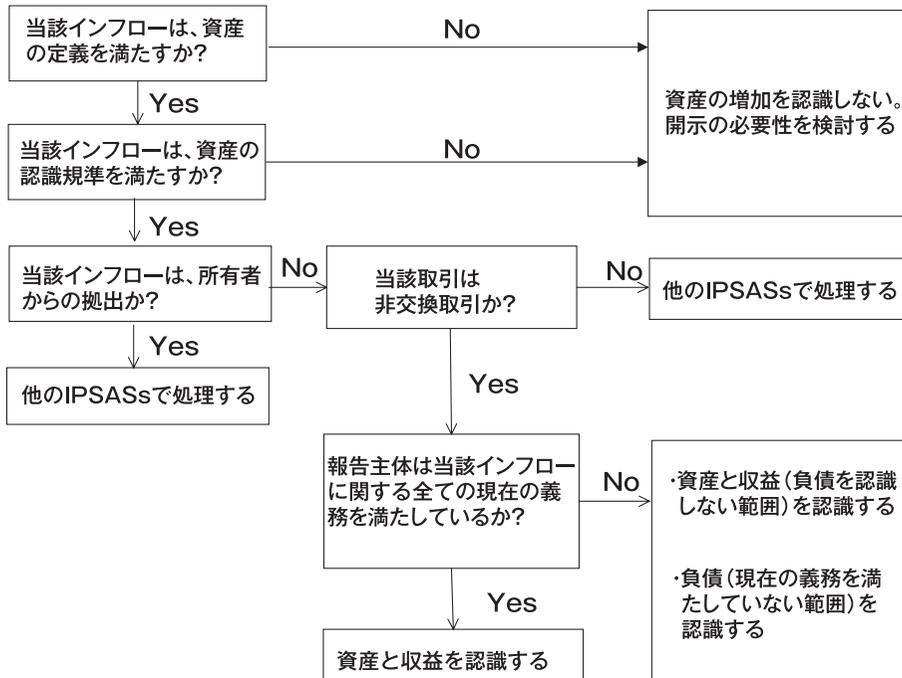
収益と費用を対応させることは現行の『財務報告に関する概念フレームワーク』(以下、『概念フレームワーク』という)と不一致をもたらすことである。次に、IAS20が資産の取得原価から補助金額を控除した額を帳簿価額とする選択肢を認めることは、異なる結果をもたらす複数の選択肢を認めるものであり財務諸表の比較可能性を損ねるとともに資源の過小評価をもたらす。さらに、IAS20が米国財務会計審議会(FASB)のSFAS第116号『受取寄付金及び支払寄付金に関する会計』や国際公会計基準審議会(IPSASB)の公開草案第29号『非交換取引による収益(税金及び移転)』と不一致があることなどである。

IASBはIAS41を『概念フレームワーク』及びその他のIFRS基準と整合性があるためIAS20より優れているとし、全ての政府補助金にIAS41を適用することはIFRSの首尾一貫性を高める可能性があることを指摘した(IASB2006, par.7)。しかしながら、IASBは2006年2月にIAS20改訂プロジェクトを再検討した結果、IAS37「引当金、偶発負債及び偶発資産」改訂プロジェクトや収益認識プロジェクト、排出権スキーム等の他の基準の開発状況との関連性が高いことから、それらの進展を待つためにIAS20改訂プロジェクトの延期を決定し、2015年1月末現在、未だ再開に至っていない(IASB2015)。

4. IPSASの非交換取引の会計処理

国際会計士連盟(IFAC)のIPSASBは、2006年に国際公会計基準(IPSAS)23『非交換取引による収益(税金及び移転)』を公表した³⁾。

図表 1 非交換取引の資源インフローの当初認識



出典：IPSASB, 2006, IPSAS23: *Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers)*, par. 29.

IPSAS23『非交換取引による収益』は、「交換取引」を「ほぼ等価交換である取引」とし、「非交換取引」を「実体が資源を受け取る際に、その見返りに対価を全く提供しないか、もしくは、わずかしか提供しない取引」や「対価を提供するものの等価交換でない取引」と定義し、税金や補助金等を挙げている (pars.8-10)。図表1は、非交換取引の資源インフローの当初認識のフローチャートである。

当初認識では、まず資源インフローが資産の定義を満たすか否かのテストを行う⁴⁾。資産の定義を満たさないものは、資産を認識せず開示の必要性を検討する。資産の定義を満たすものは、次に資産の認識規準を満たすか否かのテストを行う。認識規準を満たす時とは、(a) 資産にかかる将来の経済的便益、または、用役潜在性が流入する可能性が高く、かつ (b) 資産の

公正価値が信頼性をもって測定できる時である (par.31)。認識規準を満たさないものは資産を認識せず、開示の必要性を検討する。資産の認識規準を満たすものは、所有者からの拠出か否かを検討する⁵⁾。所有者からの拠出である場合は、その他のIPSAS基準にしたがって処理する。所有者からの拠出でない場合は、その取引が非交換取引か否かを判断する。非交換取引でないものは、他のIPSAS基準にしたがって処理する。非交換取引である場合には、報告主体が資源のインフローに関する全ての現在の義務を満たしているか否か、つまり負債として認識すべきか否かのテストを行う。負債として認識すべき現在の義務とは、(a) 義務の清算のために、将来の経済的便益又は、用役潜在性を内包する資源の流出の可能性が高く、かつ (b) 負債金額を信頼性をもって見積もることができ

ることをいう（par.50）。現在の義務を満たさない場合は、資産、収益（負債を認識しない範囲）及び負債を認識する。現在の義務を満たしている場合は資産と収益を認識する。

資源の使用について特定の条件が課される補助金等がある。IPSAS23は、法律や規則、又は契約によって受取者が移転される資源の使用について課される条件（stipulation）を①使用目的拘束（restriction）、②付帯条件（condition）の2つに分類し、それぞれについて負債を認識すべきか否かを明らかにした（pars.14-25）。まず、①使用目的拘束とは、移転された資産の使用を制限または指示するが、これに違反した場合に資産を返還することが定められていない条件をいう。これは現在の義務を負わないため負債を認識せず、資源を受け取った際に資産と収益を認識する。一方、②付帯条件とは、特定された資産の使用に違反した場合、将来の経済的便益又は用役潜在性を返還することが義務づけられている条件をいう。この場合は、現在の義務を負うため、資源インフローを資産として認識した場合には、関連する負債を認識し、それぞれの条件が満たされた時に負債を消去し収益を認識する。当該条件が使用目的拘束なのか

付帯条件かを決定する際は、単に形式ではなく実質を考慮する必要があるとし、条件違反の場合に返還が強制されるか否かが重要であるとした⁶⁾。さらに、受取者に代替の選択肢がない場合は、使用目的拘束でも付帯条件でもなく、資源受取時に資産と収益を認識すべきであるとした。

5. 独立行政法人会計基準の問題の所在と検討

5.1 会計処理

独法は独立採算を前提としないため、業務運営に必要な資金を国は年度ごとに運営費交付金として交付する。独法の財源は他に特定の固定資産を購入するために国から交付される施設費、国又は地方公共団体から交付される補助金等、寄付金、さらにサービスの提供等により得る収入があり、財源別に固定資産を取得する際の会計処理が規定されている。本稿では、運営費交付金を中心に、補助金等、寄付金で固定資産を取得した場合の会計処理に焦点をあてる。図表2は、独法が運営費交付金で固定資産を取得した場合の具体的な会計処理である。

図表2 独法が運営費交付金で固定資産を取得した場合の会計処理

		借 方	貸 方
運営費交付金 受取時		現 金	運営費交付金債務
償却 資産	取得時	建 物 運営費交付金債務	現 金 資産見返運営費交付金
	償却時	減価償却費 資産見返運営費交付金	減価償却累計額 資産見返運営費交付金戻入
非償却 資産	取得時	土 地 運営費交付金債務	現 金 資本剰余金

出典：独法会計基準に基づき筆者作成

独法は、受領した運営費交付金を運営費交付金債務として流動負債に計上する⁷⁾。運営費交付金で償却資産を取得した場合は、運営費交付金を別の負債項目である資産見返運営費交付金に振り替える。その後、毎事業年度、減価償却費相当額を取り崩し、資産見返運営費交付金戻入として収益に振り替える。運営費交付金で中期計画の想定範囲内で非償却資産を取得した場合は、運営費交付金債務を資本剰余金に振り替える（独法会計基準、第81）。

国又は地方公共団体から交付される補助金等の扱いも運営費交付金と同様である。受領時には預り補助金等として流動負債に計上し、補助金等で償却資産を取得した場合は、預り補助金等を別の負債項目である資産見返補助金等に振り替え、毎事業年度、減価償却相当額を取り崩し、資産見返補助金等戻入として収益に振り替える。当該資産が非償却資産であるときは、預り補助金等を資本剰余金に振り替える（独法会計基準、第83）。

寄付金についても運営費交付金、補助金等と同様の会計処理を行う。寄付金は、寄付者が独法の業務の実施を財産的に支援する目的で出えんするのであるから、寄付者が予めその用途を特定し、あるいは用途を特定しない場合であっても受領する独法が計画的に管理支出することが想定されとし（独法会計基準、注64）、寄付金受領時に預り寄付金として負債に計上し、当該用途に充てるための費用が発生した時点で預り寄付金を収益に振り替える。償却資産を取得した場合は、預り寄付金を別の負債項目である資産見返寄付金に振り替え、毎事業年度、減価償却相当額を取り崩し、資産見返寄付金戻入として収益に振り替える。取得した資産が非償却資産で中期計画の想定範囲内である場合は、

預り寄付金を資本剰余金に振り替える（独法会計基準、第85）。

5.2 問題の所在

図表3は、固定資産取得のために受け取った運営費交付金等の収益を繰延収益としていったん負債に計上した後、減価償却費と対応させて認識する場合と、固定資産取得時に収益を認識する場合とを比較したものである。

設定した仮定は、① A 法人の第×1期末貸借対照表の内訳は、資産100、負債50、純資産50である、②第×2期末に運営費交付金等100を受け取り固定資産を取得した、③固定資産の残存価額0、耐用年数10年で定額法による減価償却を第×3期から行う、④第×2期、第×3期においてその他の収益・費用は均衡している、の4つである。運営費交付金等の収益を費用と対応させて認識する場合は、運営費交付金等の受け取り時及び固定資産の減価償却を行う10年間に純利益／純損失は発生せず、純資産は変動しない。つまり、運営費交付金等の受け取りが損益に与える影響は全くなく、資産と負債が減価償却費相当分、每期減少していく。これにたいし、受け取った運営費交付金等で固定資産を取得した時に収益を認識する場合は、運営費交付金等の受け取りによる純利益が発生し純資産が大きく増加し、翌期以降の固定資産の減価償却に伴い純損失が発生し純資産が減少する。固定資産の耐用年数終了時の両者の貸借対照表は同じになるが、耐用年数の途中期間では損益計算書の当期純損益及び貸借対照表の負債および純資産は大きく異なる。要するに経営成績と財政状態が異なる。

独法の会計処理には次の問題点があると考えられる。まず、(1) 償却資産を取得した場合は運営

図表3 運営費交付金等の収益の認識方法の比較

<p>【仮定】 ①A法人第×1期末B/S</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">資産</td> <td style="text-align: center;">負債</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> </table> <p>②第×2期末に固定資産取得のための運営費交付金等100を受け取り、固定資産を取得した。</p> <p>③上記固定資産の残存価額は0、耐用年数は10年。定額法による減価償却を×3期から行う。</p> <p>④第×2期、第×3期のその他の収益・費用は均衡している。</p>	資産	負債	100	50		純資産		50	<p>【運営費交付金等収益を費用と対応させて認識する場合】 (仕訳)</p> <p>①運営費交付金等を受け取り、(第×2期末B/S) (第×3期末B/S) 固定資産を取得</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">現金100</td> <td style="text-align: center;">繰延収益100</td> <td style="text-align: center;">資産</td> <td style="text-align: center;">負債</td> <td style="text-align: center;">資産</td> <td style="text-align: center;">負債</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">200</td> <td style="text-align: center;">150</td> <td style="text-align: center;">190</td> <td style="text-align: center;">140</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">固定資産100</td> <td style="text-align: center;">現金100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">純資産</td> <td></td> <td style="text-align: center;">純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">50</td> <td></td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> </table> <p>②減価償却 減価償却費10 固定資産10 繰延収益10 収益10</p>	現金100	繰延収益100	資産	負債	資産	負債			200	150	190	140	固定資産100	現金100								純資産		純資産				50		50
	資産	負債																																					
100	50																																						
	純資産																																						
	50																																						
現金100	繰延収益100	資産	負債	資産	負債																																		
		200	150	190	140																																		
固定資産100	現金100																																						
			純資産		純資産																																		
			50		50																																		
	<p>【運営費交付金等収益を固定資産取得時に認識する場合】 (仕訳)</p> <p>①運営費交付金等を受け取り、(第×2期末B/S) (第×3期末B/S) 固定資産を取得</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">現金100</td> <td style="text-align: center;">収益100</td> <td style="text-align: center;">資産</td> <td style="text-align: center;">負債</td> <td style="text-align: center;">資産</td> <td style="text-align: center;">負債</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">200</td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">190</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">固定資産100</td> <td style="text-align: center;">現金100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">純資産</td> <td></td> <td style="text-align: center;">純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">150</td> <td></td> <td style="text-align: center;">140</td> </tr> </table> <p>②減価償却 減価償却費10 固定資産10</p>	現金100	収益100	資産	負債	資産	負債			200	50	190	50	固定資産100	現金100								純資産		純資産				150		140								
現金100	収益100	資産	負債	資産	負債																																		
		200	50	190	50																																		
固定資産100	現金100																																						
			純資産		純資産																																		
			150		140																																		

出典：独法会計基準をもとに筆者作成

費交付金等を資産見返運営費交付金等戻入を通じ収益化するのにたいし、土地などの非償却資産を取得した場合は資本剰余金とするなど、取得する資産の区分により収益・資本の扱いを異にすること、次に(2)償却資産を取得した場合に資産見返運営費交付金等という負債(繰延収益)を計上すること、(3)その後、減価償却費相当額を資産見返運営費交付金等戻入として収益に振り替え、損益の均衡を図ることである。以下それぞれについて検討を試みる。

5.3 償却資産と非償却資産の取扱の相違について

同じ財源であるにもかかわらず、取得した資産が償却資産か非償却資産かの別で運営費交付金等を収益または資本に区分する論拠は何か。独法会計基準は、原資拠出者の意図や取得資産

の内容等を勘案し、独法の財産的基礎を構成する場合は資本剰余金とすると説明する(注12)。つまり、非償却資産は財産的基礎を構成するが、償却資産は財産的基礎を構成しないという解釈である。岡本(2008、533-534)は、固定資産の属性が財産的基礎かどうかの判断に影響を与えるのは当然であり、非償却資産は当該資産を活用しても資産価値が減価せず独法の行政サービスの提供に不可欠な位置づけにあるとみなされるため、その属性を重視し、非償却資産は独法の財産的基礎に該当するという判断を行い資本計算の枠組みで整理するのは妥当であるという。しかし、土地などの非償却資産も減損会計の対象であり、必ずしも資産価値が減価しないとは言い切れない。時の経過により独法および非償却資産を取り巻く環境が変化すれば、当該非償却資産が業務実施に必要でなくなる可

能性もあるだろう⁸⁾。非償却資産は一律に財産的基礎を構成すると考えることに合理性はないだろう。また、この論理では償却資産は一律に独法の財産的基礎を構成しないと断定する。しかし、償却資産のなかにも独法の業務実施に必要不可欠なものが存在する。さらに、施設費と異なり運営費交付金は使途の制限のない渡しきりの交付金であり、非償却資産を取得するか否かの意思決定は当該独法に属する⁹⁾。受け取る運営費交付金の性質が独法の意思決定如何で資本または収益に区分されることは妥当とはいえないだろう。償却資産・非償却資産の別で独法の財産的基礎を構成するか否かを判断することおよび、資本と収益を区分することには無理があるとわがざるをえない。

国庫補助金について資本的支出に該当した場合は「資本」とし、収益的支出に充当した場合は「利益」とする資本説にたいし、新井(1985、75)は「貸借対照表の借方側の各資産項目と貸方側の各負債・資本項目とを個別に結びつけて考え、資本的支出によって得た財産項目(キャピタル・アセット)とその財源たる資本項目(キャピタル)とを結びつけて後者の性格を決めることは、複会計制度の名残であって、近代会計が採っている考え方に反する。つまり、貸方項目は借方項目の全体的な資金的源泉または財源を示すのであって、その会計的性格は、借方側におけるその使途によって決まるものではない」と批判する。これは、独法の償却資産・非償却資産で扱いを異にする会計処理にもあてはまる批判といえるだろう。むしろ、わが国企業会計の利益説が主張するように解散時の残余財産の帰属先を考えれば、独法解散時には非償却資産も償却資産も一律に国に返還されるのであるから、両者ともに資本とみなすこ

との方が整合性があるといえる。しかしこれでは、独法の資本が無尽蔵に増大する結果になるため到底資本と扱うことはできない。IPSAS23のように受け入れ資産につき現在の義務がないものは全て収益とするべきである。

取得資産の種類によって扱いを異にせざるをえないのは、そもそも繰延収益を計上するからである。固定資産取得のための運営費交付金等を繰延収益とし関係する資産の耐用年数にわたり収益を認識する会計処理では、土地など永久の耐用年数を有する場合に収益を永久に繰り延べることができない。そのため、一般原則に対する例外を作り補助金等を直接持分に貸記する必要が生じる。つまり、繰延収益の計上は、収益認識原則が受け入れる資産の性質に左右されることになり、不規則性を生じさせると批判されている(G4+1 Report1999, par.3.08)¹⁰⁾。

5.4 資産見返運営費交付金等の負債計上

独法が運営費交付金等を受け取る取引は、IPSAS23が対象とする非交換取引である。IPSAS23に従えば、独法が運営費交付金等で固定資産を取得する場合、使用目的拘束または付帯条件の別にかかわらず全ての条件を満たし現在の義務は存在しないため、資産を取得した時点で資産及び収益を認識することとなる。つまり、資産見返運営費交付金等は、現在の義務がなく負債の定義を満たさない¹¹⁾。また、現在延期されているIAS20改訂プロジェクトの議論の出発点は、『概念フレームワーク』との不一致をもたらす負債の定義を満たさないものを負債と認識する会計処理の解消である。繰延収益は、新井(1989、13)の定義によれば、次期以降の営業年度に帰属せしめるべき収益を一旦、負債の部に計上し、その後、これを合理的な方

法により各年度に配分し、もって収益の期間配分を適正にすることを目的とするものであり、それは法律上の債務ではなく、もっぱら企業会計における期間損益計算重視の観点から設けられる貸方項目である。現在の資産負債中心観を前提とした場合には、繰延収益を負債として計上することはできない（梅原2006、36）。また、企業会計で国庫補助金を繰延収益とすることについては、受贈益を負債として処理しえないのと同じく、それを負債として計上することを会計理論上正当化する根拠は、どこにも見出すことはできないという批判もある（西村1990、18）。また、前述したとおり企業会計基準委員会「討議資料『財務会計の概念フレームワーク』」は、繰延収益を負債から除外し純資産のうち株主資本以外の部分になるとしている。

では、独法は実際に資産見返運営費交付金等をどの程度計上しているのだろうか。

図表4および図表5は、平成24年3月31日現在の独法102法人の財務諸表を対象に資産見返運営費交付金等が固定負債に占める割合を調べた結果である。ここで資産見返運営費交付金等とは資産見返運営費交付金、資産見返補助金、資

産見返寄付金の合計である。資産見返運営費交付金等を固定負債に計上していた法人は94法人（独法102法人全体の92%）あり、資産見返運営費交付金等の金額が固定負債総額に占める割合は平均値60.4%と非常に高かった。さらに、資産見返運営費交付金等が固定負債に占める割合が90%を超える法人は31法人（独法102法人全体の約30%）にのぼり、そのうち固定負債全てが資産見返運営費交付金等の法人は9法人であった。

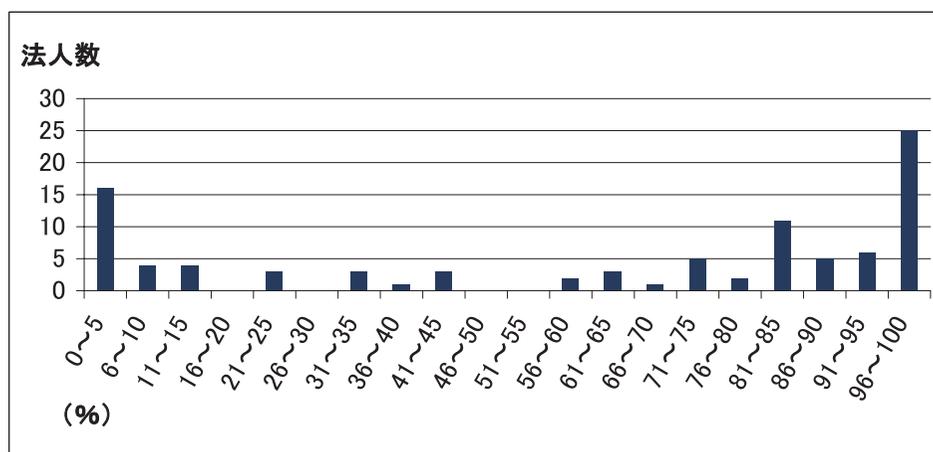
図表4 資産見返運営費交付金等が固定負債に占める割合

n = 94	固定負債に占める割合
平均 (%)	60.4
最大値 (%)	100.0
最小値 (%)	0
SD	38.7

出典：筆者作成

図表4で明らかのように、独法において資産見返運営費交付金等は固定負債のなかで無視できる大きさではない。また、図表5から資産見返運営費交付金等が固定負債に占める割合が2極化していることがわかる。つまり、負債の定

図表5 資産見返運営費交付金等が固定負債に占める割合（ヒストグラム）



出典：筆者作成

図表6 日本学生支援機構と理化学研究所の貸借対照表
 日本学生支援機構 理化学研究所
 貸借対照表 貸借対照表
 H26/3/31 H26/3/31

日本学生支援機構 H26/3/31		理化学研究所 H26/3/31	
流動資産 97.8%	流動負債12.4%	流動資産10%	流動負債9.8%
	固定負債 86.8%		固定負債29%
	(うち資産見返負債 0%)		(うち資産見返負債 100%)
		固定資産 90%	
			純資産 61.2%
固定資産2.2%	純資産0.7%		
資産総額 8,412十億円		資産総額 328十億円	

出典：独立行政法人日本学生支援機構および理化学研究所の平成25事業年度財務諸表をもとに筆者作成

義を満たさないものが固定負債の大部分を占める法人と、そうでない法人が混在していることを示す。図表6はその典型例として平成26年3月期の日本学生支援機構と理化学研究所の貸借対照表につき総資産金額を100%とした場合の流動資産、固定資産、流動負債、固定負債、純資産の割合を図表化したものである。

日本学生支援機構は、奨学金を給付・貸与する独法であるため、流動資産の大部分が奨学金貸付金であり、固定負債総額約7兆3,050億円の大部分は長期借入金（約7兆702億円、固定負債総額の約97%）である。これにたいし、先端的な研究開発を行う理化学研究所では、研究関連の建物・機械装置等が固定資産の大部分を占め、固定負債総額約952億円のほぼ全てを資産見返負債が占める。このように独法は各法人の担う機能・役割に大きな相違があるため、当然の結果として各法人の運営費交付金の使い道も大きく異なる。理化学研究所のように本来負債ではない資産見返負債が固定負債の大部分を

占める法人と、日本学生支援機構のように将来の現金支出を伴う返済が必要な負債が固定負債の大部を占める法人が混在する状況は、財務報告の利用者が独法の財政状態を大きく見誤る危険性が高いといえる。このように資産見返運営費交付金等を負債として計上することは、独法の実際の運用状況の観点からも適切でないと考える。

5.5 資産見返運営費交付金等戻入による損益均衡

独法会計基準設定にあたり「独立行政法人会計基準中間的論点整理」（1999）は、業績測定を適正に行うために期間損益計算を導入するが、利益の獲得や独立採算制を前提としない独法制度における損益計算の仕組みは、損益がニュートラルになるよう構築することが必要であるとした（3損益計算の考え方）。資産見返運営費交付金等を繰延収益として負債に計上し、当該資産の耐用年数にわたり減価償却費相

当額を資産見返運営費交付金等戻入として収益に振り替える処理は、まさにこの損益均衡を図るためのものである。つまり、固定資産に投下された資金は、必ずしも独法の収益として回収することが予定されておらず、運営費交付金はキャッシュ必要額を前提に算定されるから、結果として減価償却相当分だけ費用収益が不均衡になり、バランスを逸した結果になることを避けるのである（「独法会計基準中間的論点整理」9減価償却の会計処理）。

何故、予め「損益がニュートラルになるよう」設計する必要があるのか。独法の業績評価は、損益が赤字であれば独法を廃止し、黒字なら存続を認めるという単純なものではないはずである（石田2000、263）。本来、パブリック・セクターにおける発生主義会計に基づく一会計年度の収益と費用の差額である財務業績（純損益）は、当期投入された税金およびその他の収益が当期のコストをカバーするのに十分であったか否かを示し（PSC1996, p.53）、世代間の負担の衡平性を評価するのに役立つものである（PSC2000, par. 281）。世代間の負担の衡平性は、当期に国民が負担した額と国民が提供を受けたサービスのフルコストを比較することで明らかになる。はじめから損益均衡を目指す損益計算書が導き出そうとする結果が、何を示すかは必ずしも明確ではないと考える。

また、独法の運営費交付金債務の収益化基準として費用進行基準を採用した場合、経営努力は損益計算書に反映されないため、損益計算書では業績の評価に資する会計情報は表示されず、費用に関する情報だけが提供可能であるという（東2012、320-321）。このことから、損益を均衡させる意義は大きくないといえるだろう。

さらに、G4+1 Report（1999, par. 3.10）は非交換取引の収益の認識に収益・費用の対応原則を適用することの不適切さを指摘している。交換取引の場合は、財・サービスとの交換で収益が発生するため収益の認識とそのために犠牲になった費用を直接対応させることは必要である。しかし、非交換取引では、収益が財・サービスとの交換で発生するわけではない。非交換取引が活動に占める割合が高い非営利組織では、財・サービスのコストと受け取る非交換取引による収益の関係は運営業績の指標として営利企業ほど重要ではなく、むしろ、業績測定尺度としては、提供したサービスのコスト、質、量の方が重要である。非営利組織において目的適な対応関係は、収益対コストではなく、サービスとサービスコストであるという。

6. おわりに

独法が運営費交付金等で固定資産を取得する場合の現行制度の問題点を明らかにした。まず、当該固定資産が償却資産か非償却資産かの違いにより収益・資本を区分することに合理性は認められない。それは、非償却資産は一律に独法の財産的基礎を構成し、償却資産は逆に財産的基礎を構成しないと言い切れないからである。次に、資産見返運営費交付金等という本来、負債でないものを負債に計上することは、IAS20の改訂が検討されているように現在の資産負債中心観の会計では認められない。さらに、独法の財務諸表分析から、資産見返運営費交付金等が固定負債に占める金額が非常に大きく、実際に独法の財政状態の表示を著しく歪めていることを指摘した。これは、財務報告利用者に「資産見返運営費交付金等は負債ではな

い」と読み替えることを強要するものであり適切とはいえない。最後に、固定資産の減価償却費と対応させて運営費交付金等を収益化し損益均衡を目指すことの意義及び、その結果導き出される純損益の意義に疑問があることを明らかにした。

独法会計基準が定める独法固有の会計処理には他に、施設費で取得した固定資産の損益外減価償却や行政サービス実施コスト計算書の作成等がある。これら独法固有の会計処理の根底に流れているのは「損益均衡」の考え方である。「損益を均衡にする」ことを第1位優先順位とした結果、運営費交付金等で償却資産を取得した場合に資産見返運営費交付金等を繰延収益として負債計上し、非償却資産の場合は資本とするという例外規定が必要になるとともに、施設費で取得した固定資産の減価償却を損益外で行うのである。さらに、施設費で取得した固定資産の損益外減価償却を認めたために、独法の損益計算書がフルコストを示さなくなり、フルコストを別に表示する行政サービス実施コスト計算書の作成が必要となったのである。

独法は利益獲得を目的としない非営利組織であるから、企業会計と異なる枠組みが必要であるという考え方もあるだろう。しかし、そうであるなら、何故「企業会計原則」を採用したのか。それは、企業会計という物差し、言い換えれば道具を使って独法の財政状態や経営成績を表示することが、国民の理解可能性を高めるために有用であると判断したからだろう。米国公会計基準審議会（GASB）『概念報告書第1号』（1987）やIPSAS『概念フレームワーク』（2013）がパブリック・セクターの財務情報の有用な質的特性として「理解可能性」を重視しているように、理解可能性はパブリック・セク

ターがアカウントビリティを果たすために最も重要なものであると考える¹²⁾。国民は、税金を払うか否かの意思決定を自発的に行うことはできない。そのため、自らの意思と責任で財務報告に接する企業会計の財務報告利用者と異なり、パブリック・セクターでは必ずしも詳細な会計知識を有していない幅広い財務報告利用者が想定される。だからこそ、最低限、企業会計の知識を有する利用者が理解できる情報が必要であり、十分な会計知識を有しない利用者にはさらに丁寧な説明が必要である。IFRSとのコンバージェンスやアドプションが議論されるなか、わが国の企業会計は時々に変更を重ねていった。そして、その都度、独法会計基準も減損会計や有価証券の評価基準等について企業会計の最新の考え方を取り込んできた。それは、報告主体によって違う道具を使うことが、財務報告利用者の理解可能性を著しく低下させるとの意図だろう。資産見返運営費交付金等が企業会計の負債の定義を満たさないのであれば、独法会計基準の負債の定義を変えればよいという単純な問題ではない。一般の財務報告利用者は、報告主体により負債の定義が異なることや固定資産の減価償却費に見合う繰延収益戻入が損益計算書に計上され損益が均衡するとは通常考えない。一部の専門家だけが読むための財務報告ではなく、広く国民に独法の業績について説明責任を果たし透明性を高めることが独法会計基準の目的であるなら、企業会計から大きく乖離した会計処理を用いるのではなく、表された結果について丁寧な説明を行うべきだと考える。たとえば、償却資産取得時に運営費交付金を全額収益として計上すると、償却資産取得時の純利益および純資産の利益剰余金が多額になることが予想される。これについて国民が誤解

するおそれがあると考えるのであれば、「純利益」「利益剰余金」の名称を変更するとともに意味するところを丁寧に説明すればよいだろう。さらに、純資産については、米国地方政府のようにその内訳を「資本的資産への純投資」（資本的資産の取得価額から減価償却累計額と当該資産取得のための債務残高を控除したもの）や「その他の拘束純資産」「非拘束純資産」のように拘束性の程度により分類するという方策も考えられるだろう（石田2006、143-161）。

2013年12月に「独立行政法人改革に関する基本的な方針」が閣議決定された。そこでは、独法を単年度管理型の行政執行法人と、従来と同様の中期目標管理による運営を行う中期目標管理法人、中長期的な目標管理による研究開発法人の3つに分類し、それぞれ異なる仕組みを設けることが明示された。しかしながら、独法会計基準は「損益均衡の仕組みを維持する」とされた。独法が開示すべき業績とはいかにあるべきかを踏まえ、独法固有の会計処理の妥当性を根本から問い直す必要があるのではないだろうか。

注

- 1) 本稿では運営費交付金、補助金、寄付金を総称して運営費交付金等という。
- 2) 利益獲得を目的とする企業の収益の大部分は、財・サービスの提供と交換にほぼ同等の価値を受け取る交換取引によって生じる。一方、公共の福祉の増大を目的とし、利益獲得を目的としない自治体や非営利組織の主な収益は、税金、交付金、補助金、寄付金等であり、これらは交換取引から生じるものではない。このような取引を非交換取引と呼ぶ。
- 3) International Federation of Accountants (IFAC) の International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) は、独

立した会計基準設定団体であり、国や地方政府を含むパブリック・セクターの財務報告の品質と透明性を高めるために発生主義会計に基づく国際公会計基準(International Public Sector Accounting Standards, IPSASs) の設定を行っている。IPSASs は、2000年3月公表の『序文 (Preface)』以来、2015年1月末現在、IPSAS 第1号『財務諸表の表示』から IPSAS 第38号『他の企業への関与の開示』までが公表されている。さらに、IPSASB は2014年10月に「パブリックセクター主体による一般目的財務報告のための概念フレームワーク」の策定を完了した。

- 4) ここで資産の定義とは「過去の事象の結果として企業が支配し、かつ、将来の経済的便益または用役潜在性が主体に流入すると期待される資源」であることをいう (IPSAS1, 2006, par.7)。
- 5) 所有者からの拠出の定義は「所有者からの拠出とは、外部関係者が実体に拠出した将来の経済的便益、または、用役潜在性のうち、実体の負債とされないものを意味し、純資産/持分における財務請求権を形成するものである。それらは、(a) 実体の存続期間において、所有者またはその代表者が将来の経済的便益、または、用役潜在性を分配する権利、および、実体が解散する際に負債を上回る資産を分配する権利をもたらし、かつ/または、(b) 売却、交換、譲渡または弁済することが可能なものである」 (IPSAS1, 2006, par.7)。
- 6) 具体的には、使用目的拘束に違反した場合に、裁判提訴や大臣指示などの管理プロセスをとおして罰則や制裁を加える選択肢があったとしても、それら罰則等は当該資源を取得した結果により発生するのではなく、条件違反の結果なので現在の義務を負わない。つまり、使用目的拘束違反は、究極的には罰金のようなペナルティを受取者に課すかもしれないが、そのようなペナルティは違反から生ずるプロセスであって、資産の当初認識から生ずるものではないという (IPSAS23, par. BC13)。これについて IPSAS23と同じように使用目的拘束は負債ではないと主張する G4+1 Report

(1999) は目的拘束が課すのは資源を拘束された方法で適切に使用するという受託責任であり、受託責任それ自体は負債を発生させないと説明している (pars.4.29-4.32)。

- 7) 運営費交付金は、国が独法にたいし付託した業務の財源であり、交付をもって直ちに収益を認識することは適当ではないとし、交付された運営費交付金は運営費交付金債務として負債に計上し、業務の進行に応じて収益化を行う。そして、中期目標期間最後の事業年度の期末処理において、運営費交付金債務が残る場合には、これを全額収益に振り替える (独法会計基準、第81、注60)。運営費交付金債務が負債の定義を満たすか否か及び収益化の基準については議論の余地があるが、本稿では扱わない。
- 8) 例えば、研究施設等を比較的交通の便の悪い郊外に建設した場合に、何十年か経過後に周辺環境が整備され駅に隣接するというケースも考えられる。交通アクセスが重視されない施設であれば、高騰した土地を売却して安価な土地に設備を移転し、売却によって発生した余剰資金を別の資源に配分するという選択肢もあるだろう。
- 9) 中期計画の想定範囲内で取得した非償却資産を資本剰余金とするが、中期計画は主務大臣の認可を得るものの、個々の財産を一つ一つ特定せず、ある程度その資産が属する用途や案件ごとのカテゴリーなど概括的に記載することで中期計画の想定範囲内と考えるとされている (「独立行政法人会計基準」及び「独立行政法人会計基準注解」に関する Q&A、Q81-6)。
- 10) G4+1 とは、オーストラリア (Australian Accounting Standards Board)、カナダ (Canadian Accounting Standards Board)、ニュージーランド (New Zealand Financial Reporting Standards Board)、英国 (United Kingdom Accounting Standards Board)、米国 (United States Financial Accounting Standards Board) の各国会計基準設定団体、および、国際会計基準審議会 (International Accounting

Standards Board) から成る組織で、財務報告の問題について共通の理解を得ると同時に、共通の解決策を模索し、より質の高い財務報告を提供することをその目的としている。G4+1は、組織構成員である各会計基準設定団体がより良い会計基準を新たに開発することに役立つよう各種の研究報告を発行している。

- 11) 独法の資産見返運営費交付金等は企業会計における負債の定義も満たさない。IASB は、現在、概念フレームワークの改訂作業を行っており、討議資料『財務報告に関する概念フレームワークの見直し』を2013年7月に公表した。現行の『財務報告に関する概念フレームワーク』(以下、『概念フレームワーク』という)の負債の定義は「過去の事象から発生した企業の現在の義務で、その決済により、経済的便益を有する資源が当該企業から流出することが予想されるもの」(IASB, 1989, par.4.4(b))であり、討議資料で提案されている新たな負債の定義は「過去の事象の結果として企業が経済的資源を移転する現在の義務」である (IASB, 2013, par.211)。また、わが国企業会計基準委員会「討議資料『財務会計の概念フレームワーク』」(2006)の負債の定義は「過去の取引または事象の結果として、報告主体が支配している経済的資源を放棄もしくは引き渡す義務、またはその同等物をいう」である。
- 12) GASB『概念報告書第1号』は、財務情報が有すべき基本的特性として「理解可能性」「信頼性」「目的適合性」「適時性」「継続性」「比較可能性」の6つを挙げ、「理解可能性」を一番目に規定している (pars.62-68)。IFRS と平仄をあわせ開発されている IPSAS『概念フレームワーク』は、ISB『概念フレームワーク』のように基本的な質的特性 (「目的適合性」と「忠実な表現」) と補強的な質的特性 (「比較可能性」「検証可能性」「適時性」「理解可能性」) を分けてはいない。しかしながら、「目的適合性」「忠実な表現」の次に「理解可能性」を配置するとともに、「理解可能性」のみ ISB と異なる定義を用い「幅広い利用者が

理解できるようにあらゆる努力をするべきである」としている (pars.3.17-3.18)。

参考文献

- 東信男 (2012) 「効率的運営が求められる独立行政法人の会計」大塚宗晴・黒川行治編集『政府と非営利組織の会計』中央経済社：299-331.
- 新井清光 (1985) 『企業会計原則論』森山書店.
- 新井清光 (1989) 「繰延収益に関する包括規定について」『企業会計』41 (10) :12-19.
- 飯野利夫 (1983) 『財務会計論 (改訂版)』同文館.
- 石田晴美 (2000) 「独立行政法人会計基準中間的論点整理について」『地方財務』2000年2月：261-270.
- 石田晴美 (2006) 『地方自治体会計改革論』森山書店.
- 梅原秀継 (2006) 「繰延収益の計上問題」『産業経理』66(1)：35-42.
- 遠藤博志 (1989) 「経団連の会社法改正意見について」『商事法務』1190:47-50.
- 岡本義朗 (2008) 『独立行政法人の制度設計と理論』中央大学出版部.
- 閣議決定 (2013) 「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」.
- 企業会計基準委員会 (2006) 「討議資料『財務会計の概念フレームワーク』」.
- 企業会計基準委員会 (2010) 「実務対応報告第19号 繰延資産の会計処理に関する当面の取扱い」.
- 企業会計基準委員会 (2013) 「企業会計基準第5号 貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」
- 企業会計基準審議会 (1949.最終改訂1982) 「企業会計原則」「企業会計原則注解」.
- 齋藤真哉 (2007) 「第2部 討議資料の解説、第3章 財務諸表の構成要素」齋藤静樹編著『詳解 討議資料 財務会計の概念フレームワーク 第2版』中央経済社：84-98.
- 桜井久勝 (2014) 『財務会計講義 第15版』中央経済社.
- 総務省行政管理局ほか (2000.最終改訂2012) 「「独立行政法人会計基準」及び「独立行政法人会計基準

注解」に関する Q&A」.

- 武田隆二 (2005) 『最新財務諸表論 第10版』中央経済社
- 「中央省庁等改革基本法」(1998)
- 中央省庁等改革推進本部決定 (1999) 「中央省庁等改革の推進に関する方針」.
- 独立行政法人会計基準研究会 (1999) 「独立行政法人会計基準中間的論点整理」.
- 独立行政法人会計基準研究会 (2000) 「独立行政法人会計基準の設定について」.
- 独立行政法人会計基準研究会 (2000.最終改訂2011) 「「独立行政法人会計基準」及び「独立行政法人会計基準注解」」.
- 「独立行政法人通則法」(1999.最終改正2011)
- 独立行政法人日本学生支援機構 「平成25事業年度財務諸表」
- 独立行政法人理化学研究所 「平成25事業年度財務諸表」
- 西村幹仁 (1990) 「繰延収益 (繰延負債) 概念の批判的検討」『税経通信』45 (11) :16-24.
- 広瀬義州 (2014) 『財務会計 第12版』中央経済社.
- 森藤一男 (1988) 『財務会計制度論』中央経済社.
- 弥永真生 (2004) 「繰延収益と商法」『會計』166 (5) :752-765.
- FASB(1993) *SFAS116: Accounting for Contributions Received and Contributions Made.*
- G4+1 Report (1999) M. Westwood and A. Mackenzie, . *Accounting by Recipients for Non-Reciprocal Transfers, Excluding Contributions by Owners : Their Definition, Recognition and Measurement.*
- IASB (2001) *IAS20 : Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance.* ((邦訳) 企業会計基準委員会、財務会計基準機構監訳『2013国際財務報告基準』中央経済社)
- IASB (2001) *IAS41: Agriculture.* ((邦訳) 企業会計基準委員会、財務会計基準機構監訳『2013国際財務報告基準』中央経済社)
- IASB (2006) *"Information for Observers :*

Government Grants (Agenda Paper 4)“.

IASB(2013) *A Review of the Conceptual Framework for Financial Reporting*, Discussion Paper DP/2013/1,2013. ((邦訳)『財務報告に関する概念フレームワークの見直し』IFRS 財団)

International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2006) International Public Sector Accounting Standard (IPSAS) 1 : *Presentation of Financial Statements*.

IPSASB (2006) IPSAS23: *Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers)*.

IPSASB (2012) Conceptual Framework Exposure Draft 2, *Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities: Elements and Recognition in Financial Statements*.

IASB(2015) <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Government-Grants/Pages/Government-Grants.aspx> (2015年1月30日最終確認).



Journal of Public and Private Management

Vol.1, No.5, March 2015, pp.1-17

ISSN 2189-2490

A Study on Fixed Assets Accounting Acquired by Government Grants

Harumi Ishida

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ ishida@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

The purpose of this paper is to study how we should recognize revenue from non-exchange transactions, especially on fixed assets acquired by government grants. Independent administrative institutions of Japan established in 2001 have adopted private sector accounting principles. However they have recognized deferred credit on fixed assets acquired by government grants. We conclude that there is no present obligation and thus no liability on the deferred credit. We also investigated the effect on the financial statements and found that the volumes of the deferred credit were excessively large and it had dangerous possibility to mislead users of the financial statements.

Keyword: Independent administrative institutions, government grants, deferred credit,
non-exchange transactions, fixed assets, IAS20, IAS41

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.5

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



「人間尊重の経営」を目指した 経営学部のカリキュラム設計

幡 鎌 博

概要

筆者は、文教大学経営学部の設置に向けたカリキュラム設計に関わった。その際、「人間尊重の経営」を重視したカリキュラムの設計を行った。現在、人間尊重の経営への関心が高くなっていることと、本学の理念が「人間愛」であったためである。本稿では、心理学、組織論、人的資源管理／人材育成、組織コミュニケーションの改善、他の学問領域、について関連する主な理論や手法などを紹介する。その上で、本学部での人間尊重の経営を重視したカリキュラム設計の考え方と科目配置について解説する。

キーワード：カリキュラム設計、経営学部、組織論、人的資源管理、人間尊重

(受領日 2015年1月31日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

「人間尊重の経営」を目指した 経営学部のカリキュラム設計

幡 鎌 博*

1. はじめに

文教大学では2014年4月に経営学部が新設された。文教大学はもともと「人間愛の教育」を理念にかかげ、「人間に関わる領域で活躍する専門家や知識・スキルをもった人材の養成」を目指しているため、経営学部の検討においても「人間」の面に焦点を当てて、人間尊重の経営や人を活かす経営を実践できる人材を輩出するためのカリキュラムを設計することとなった。

筆者は、本学部のカリキュラム設計に深く関わったため、本稿において、人間尊重の経営を重視したカリキュラム設計が求められる理由、背景となる理論、カリキュラムの全体像などを紹介する。

まず、人間尊重の経営が求められている背景を紹介する。その後、心理学、組織論、人的資源管理／人材育成、組織コミュニケーションの改善、他の学問領域、の順に関連する主な理論や手法などを紹介する。最後に、本学部での人間尊重の経営を重視したカリキュラム設計の考え方と科目配置について解説する。

2. 人間尊重の経営をカリキュラムで重視する理由

現在の企業経営において、「人間尊重の経営」や「人を活かす経営」への関心が高くなっている。例えば、日本経済新聞社は、2013年より毎年「人を活かす会社ランキング」を発表している（2003年～2012年は「働きやすい会社ランキング」という名称であった）。このランキングでは、人材の採用・育成や意欲向上、働きやすい環境の整備、女性・外国人など多様な人材を活用する取り組みなどが評価されている。調査は企業とビジネスパーソンを対象に実施されている。企業に対しては、（1）雇用・キャリア（2）ダイバーシティ経営（3）育児・介護（4）職場環境・コミュニケーションの4つの面から調査が行われ、ビジネスパーソンへの調査結果を重み付けして集計し、ランキングを求めている¹⁾。

また、経営雑誌でもここ数年、人間尊重の経営や人を活かす経営に関する特集が多く組まれている。例えば、ダイヤモンドハーバードビジネスレビューでは、次のような特集が組まれている。

- ・2014年1月号「特集：人を動かす力」
- ・2013年12月号「特集：理想の会社」
- ・2012年5月号「特集：幸福の戦略」
- ・2012年4月号「特集：絆（エンゲージメント）の経営」

また、日経ビジネスでも、次のような特集が組まれている。

- ・2014年5月19日号「特集：さらば使い捨て

* 文教大学経営学部

✉ hatakama@shonan.bunkyo.ac.jp

経営」

- ・2014年2月10日号「特集：働き方革命」
- ・2013年4月15日号「特集：それをやったらブラック企業」
- ・2013年1月7日号「特集：幸せな資本主義」

そのように新聞や雑誌が人間尊重に関連するテーマを取り上げることが多くなっていることから、企業側や働く側の関心が高くなっていることがうかがえる。

なお、働く側からは、ブラック企業や追い出し部屋などの劣悪な労働環境や人材の使い捨ての問題に特に関心が高くなっており、マスコミやネット上で議論になることが多い。

また、企業理念の中に人間尊重を取り入れている企業も存在する。例えば、出光興産は経営の原点として、「人間尊重」の考え方をかけている。また、本田技研工業や東芝なども、企業理念の一部に人間尊重の考え方を組み入れている。

現在、サービス業界などで過重労働が多くなっている中で、人を活かす経営のためには、個人のメンタルヘルスやワークライフバランスなどを考慮する必要がある。また、雇用の多様化（限定正社員やクラウドソーシングなど）や、労働環境の多様化（テレワーク、バーチャルチームなど）への対応も企業の課題となっている。

職場における多様性（ダイバーシティ）を重視する企業は増加し、職場に女性や外国人を積極的に加えるなど、新たな人材活用の方法が模索されている。ただし、それらの新たな人材活用の方法にはメリットがある反面、新たな課題も生じている。そのため、新たな人材活用の方法までも包含する経営の考え方・手法や、関連

する理論などを総合的に理解した上で、適切なマネジメントを行うことが望まれる。

新たに開設される経営学部として、上記のような現状の課題を深く考えるカリキュラムが必要と考え、どのような科目構成で、何を学生に考えさせるべきかを検討した。

大学で輩出する人材としては、個人が自発的に考えて行動できる人材が必要とされているが、さらには、上記で示したように、一人ひとりが自発的に考えて行動できるようになるためのマネジメントの考え方や手法を理解して組織運営などを実践できる人材が望まれると考えている。企業などの組織内の個々の成員が生き生きと活躍し、互いに協調・支援できるようにすることで、組織全体のパフォーマンスや競争力を高めることができるためである。

人材を活かすことが改めて重要となっている現代の経済社会において、本大学の理念である「人間愛」は、大きな意義を有すると考えられる。本学経営学部はその理念および目的を「人間尊重の経営」として、本学の理念である「人間愛」を重視した教育を行うことで、人間愛に基づいて人間を尊重したマネジメントができるようになることを特徴とした経営学教育を目指す。そのような経営の結果として、持続的（長期的）な企業の発展につながると信じるためである。

そのように学部目標とした人間尊重の経営について考究するための科目配置として、経営学分野を中心に、心理学や法律などの科目群を有機的に配置して体系的に学習できることを目標として、カリキュラムを設計した。以下の章で、それぞれの学問分野で教えるべき主要理論や手法を紹介する。

3. 心理学の面

人間を尊重し人を活かす経営のためのカリキュラム設計において、人間の気持ちに関して深い洞察ができることが必要であると考え、心理学の科目を提供することとした。特に、社会心理学と産業・組織心理学は、組織の中で働く際の心理面を考える上で基礎的な科目と考え、カリキュラムに組み入れた。

社会心理学では、集団形成において、集団の凝集性（個人を集団に留まらせるように働く力）が重要と見なされる。さらには、集団規範の創発、帰属意識・準拠集団の存在もポイントとなる。企業や組織がまとまりよく機能するためには、これらの社会心理学の概念が重要となる。

社会心理学では、他者とのかかわりで自己を認識する考え方もある。社会的自己や、象徴的相互作用論による自我の考え方（社会的に形成される Me、社会に対する反応としての I）などである。このような考え方は、組織の中で働く上で他者とのかかわり合いが重要であることの理論的な背景となる。

産業・組織心理学（科目名は産業心理学）では、職場集団の規範と社会化、職場集団の人間関係、組織コミットメント、組織コミュニケーション、集団的意思決定のような組織的な問題や、業務の中での動機付け・キャリア発達・ヒューマンエラー、職場のストレスなどを学ぶ。

その中で、組織コミュニケーション論では、水平的／垂直的コミュニケーション、公式／非公式コミュニケーション、メディア選択、組織形態との関係、インフォーマル・グループの重

要性などを学ぶ。例えば、メイヨーの実験などで、組織で公式に既定されるフォーマル・グループ（公式集団）よりも、インフォーマル・グループ（非公式集団）のほうが職場集団での生産性に強く影響する場合があることが知られている。

動機付け理論（ワーク・モチベーション）としては、期待価値理論、欲求階層理論（マズロー）、外発的動機付け／内発的動機付けなどが重要である。

心理学の面から見れば、社内運動会などの社内のイベントによって、従業員間の連帯感・一体感が強くなり集団の凝集性が高まったり、インフォーマルコミュニケーションが活性化すると考えられるため、企業にとっては有益である。ただし、企業と従業員との絆を強めることは別の問題である。

4. 組織論の面

人間尊重の経営、人を活かす経営を考える上で、経営学の中では特に組織論の観点が重要である。

組織論でまず、組織形態の面で、組織階層の深さや、集権化または分権化が問題となる。組織階層は情報を選別する効果があるが、階層が深すぎると社内コミュニケーションが損なわれたり、組織の壁ができやすくなる。また、個々の能力を十分に発揮させるためや、モチベーションの面では、フラットで分権化された組織形態や、権限委譲の制度が望ましい場合が多い。例えば、京セラで考案され、他の多くの企業が実践しているアメーバ組織の組織形態が、従業員のモチベーションを高める点で成功している。権限委譲をさらに進めて、マネージャを

つくらない会社（ハメル、2012）や、報・連・相を禁止する制度をとっている企業（山田、2011）など、特殊な組織形態・仕組みが、生き生きと働く環境作りにつながっている企業事例もある。そのように、それぞれの組織で最適な組織形態や仕組みを考える必要がある。

企業内で分権化や権限委譲化を行うためには、各従業員の意思決定能力を高めるための人材育成が必要となる。例えば、業務をマニュアル化せずに、価値観だけを示すクレド（ラテン語で「志」「信条」「約束」を意味する言葉）により自由度の高い顧客対応を行う企業も増えているが、場面場面において自分で対応方法を判断できるための教育が必要となる。

また近年、従業員満足度を高める方法や適材適所の人材活用方法を用いることなどで業績を伸ばしている企業も注目され始めている。チーム営業やノウハウの横展開のような、企業内での知識の共有も重視され始めている（その手法については6で示す）。意識改革のマイナスの面としては、フリーライダー（ただ乗り社員）の排除が課題になっている。

企業内で生き生きと働くためには、従業員満足や権限委譲も重要であるが、自己変革も必要である。

組織論の中で、企業の自己革新の困難さや硬直化の問題が認識されている。組織は自らを変革することを恐れ、組織の硬直化の問題が起こることが少なくない。ゆでがえる現象（ゆっくりとした環境の変化は気がつきにくい、変化へ対応するための変革ができずに業績が大幅に低下）にもつながる。

古川（1990）は、組織の硬直化の原因として、次の5つの点をあげている。

- ① メンバーの役割と行動が固定化する

- ② メンバーの考え方が均一化し、刺激を与えなくなる
- ③ メンバーが互いに情報を伝達する相手を選択するようになり、コミュニケーションのルートが固定化する
- ④ 外集団の情報と疎遠になり、内集団に関心が狭まる
- ⑤ リーダーが過去の前例と経験に縛られ、変化に抵抗

環境の変化に応じて自己変革できることが、持続的な発展ができるための組織の条件である。人間尊重の重視のしかたを誤ってしまい、各従業員の業務のやり方などをそのまま認め続けると、組織がぬるま湯的になってしまい、組織が硬直化してしまったり組織の変革ができなくなることがありえる。そのため、環境の変化に応じた組織学習やアンラーニングが必要である。縦割り組織の悪弊を排除するため、部門横断的（クロスファンクショナル）なプロジェクト組織で企業改革や課題解決を行う企業もある（日産自動車、2013）。

組織内で、従業員間の自発的な支援行動や協調活動を高めることが理想である。

鈴木（2012）は、職場での人々の関わりあい方の強さ（仕事の相互依存性、目標の相互依存性）と支援行動・勤勉行動とは、正の関係があることを示している。また、関わりあい方の強い職場では、内発的動機づけも強くなる傾向であることも示している。そのような調査結果から、鈴木は、組織で行う仕事では誰もが多かれ少なかれ関わりあいながら仕事をしているため、その関わりを気づかせる（主観的な関わりあいを強くする）マネジメントを行うことを提唱している。

コーエン&プルサック（2003）は、ソーシャ

ルキャピタル（人々間の信頼に基づいた「つながり」と社交ネットワーク/コミュニティ）の観点から、組織内の社交ネットワークの重要性を示している。組織内のソーシャルキャピタルは、組織への帰属意識を生み、組織の規範や価値観の理解や受入れ、情報・知識の共有に役立ち、自発的な協働を育む。そのため、企業でのソーシャルキャピタルは、豊かな企業をつくり出すうえで不可欠な活力の源泉と指摘している。

アドラー他（2012）は、組織のメンバーの専門知識と能力を結集して協働する共同体を実現するために、組織の共通目的を定めて浸透させ、貢献の倫理を醸成することが必要と指摘している。

このように、組織内で自発的な支援行動や協働活動を高めるためには、まず組織内のコミュニケーションを活性化させることが必須である。組織内のコミュニケーションを活性化するための具体的な手法については、6で示す。

研究開発の面では、ある時間内であれば研究者が自由に研究できる制度（3Mの15%ルールや、ゲージルの20%ルールなど）が知られている。個人の自主的な研究が、新たな商品／サービス分野への迅速な展開を可能とするためである。このように、知識を重視した人材活用や人の作り出す知的資本の蓄積・活用ができるか否かが、企業の競争力を大きく左右する時代となった。

人間尊重の経営、人を活かす経営をもたらすためには、コントロールする経営からコミットメントに基づく経営に移行するべきである。そのためには、企業と従業員との間のエンゲージメント（企業への共感や仕事に対する誇りなど）を強めることが望ましい。企業の目標と自

分の目標が合っていれば、自己実現のための努力が会社のビジョン実現にも貢献するためである。ただし、タワーズワトソンの調査によると、日本人のエンゲージメントのスコアは長年、G8の中で最下位となっている。様々な理由が考えられるが、これまで終身雇用制で社員を引き止めていたことも1つの理由と考えられる。エンゲージメントを高めることが日本企業の課題となっている。

5. 人的資源管理／人材育成の面

人間尊重の経営のためには、人的資源管理と人材育成の面で人間を重視することが必要となる。

例えば、梅津（2003）は、「個」を活かす人事・組織戦略のための人材尊重マネジメントの考え方を、次の8つの面にまとめて示している。

- ・人材尊重マネジメントは競争優位を生む
- ・人材の生産性を向上させる
- ・人材の業績マネジメント
- ・人材の訓練と開発
- ・効果的なりワード・プログラムを提供する
- ・効果的な組織を生む
- ・効果的なリーダーシップ
- ・環境変化に先取的に対応する

その中で梅津は、人材の保有する価値をキャピタル（資産）として尊重し、その価値を高めるために効果的な教育投資を行うべき、と提案している。

人的資源管理／人材育成の具体的な手法としては、コンピテンシーの考え方が広く利用されている。コンピテンシーとは、1973年にマクレ

ランドが提唱した概念で、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義される（スベンサー&スベンサー、2011）。職務ごとのコンピテンシーの内容（コンピテンシーディクショナリ）の整備、コンピテンシーモデルの開発、人的資源管理でのコンピテンシーの活用など、コンピテンシーを考慮した人的資源戦略をとる企業が増えている。

コンピテンシーの中で、人間的な要素が重要視されている。例えば、ゴールマン（2000）は、コンピテンシーモデルの分析から、大変優れたリーダーには、「心の知能指数」（EQ: Emotional Intelligence）と呼ばれる能力が非常に高いことを示した。EQは、自己認識・自己規制・動機づけ・共感・社会的技術の5つの因子からなる。人間尊重の組織を実現するためには、人間的な要素を考慮した人材育成は必須であるため、EQのような能力を重視する必要がある。

6. 組織コミュニケーションの改善

人間尊重の経営、人を活かす経営を考える上で、一人ひとりの能力を高めるだけでなく、組織としての能力を高めることも必要になる。そのためには、組織内のコミュニケーションの改善が重要となる。例えば、チームビルディング（チーム作り）の際には一体感の醸成や組織活性化が必要になるが、そのためには人と人をつなぐファシリテーション・スキルズを高める必要がある。

さらに、組織コミュニケーションの改善のために、インフォーマルコミュニケーションの活

性化、場のマネジメント、ナレッジマネジメント・組織学習などの手法がある。

6.1 インフォーマルコミュニケーションの活性化

近年、従業員間のインフォーマルコミュニケーションへの関心が高くなっている。例えば、組織の一体感や従業員間のコミュニケーションを活性化させることを狙った、社員旅行や社内運動会などの催しを行う企業が増えている。

また、社員間でほめあう文化を作ろうとしている企業が増えている。例えば、総合警備保障のGSTカード（GOOD SERVICE THANKS CARD）は、部下や同僚が活躍している様子を目にした時や、業務上の支援を受けた時に、その内容や感謝の気持ちをカードに記して手渡す制度である²⁾。日本航空、全日本空輸、ユニクロ（ファーストリテイリング）などでも、社員間でほめあう仕組みを設けていて、モチベーションを高める工夫をしている。

利用するメディアも工夫されている。社員間で社内SNSを活用するなど、電子コミュニケーションを促進する企業もあれば、社内での従業員間の電子メールを制限するなど、対面や電話でのコミュニケーションを重視する企業もある。

社会ネットワーク分析を利用して、組織内のコミュニケーションを改善する方法も行われている。例えば、ウェイバー（2014）は、ソシオメトリック・バッジ（従業員間の会話コミュニケーションを計測するために各従業員が首にかけるバッジ）を利用して、従業員の集団の凝集性が生産性にプラスの影響をもたらしていることを示した。また、凝集性を高める交流は、主

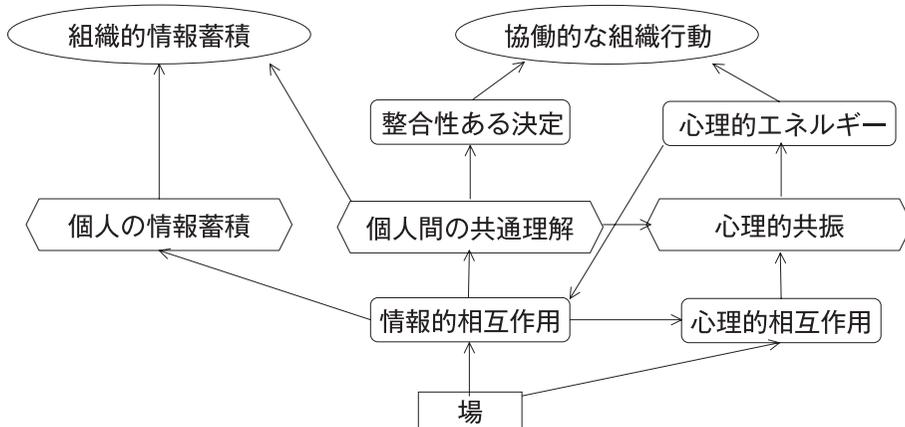


図1 場の機能の基本図（伊丹、2005、p.49より）

に休憩時間中に職場から離れた場所で行われていることも明らかにした。このように、ビッグデータを活用した研究も今後期待される。なお、日立製作所の「ビジネス顕微鏡」も同様のシステムである。

6.2 場のマネジメント

伊丹（2005）は、職場の見えない壁を壊し組織を活性化するための手法として、横方向のコミュニケーションを重視した「場のマネジメント」を提唱している。「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」と伊丹は定義している。つまり、心理的な共感が共通理解を生むと指摘している。伊丹はそのような「場」の重要性を指摘し、自律性や自己組織化をもたらすための場の生成やかじ取りのマネジメント方法を提唱している。

コーエン&プルサック（2003）も、ソーシャルキャピタルを育むために、従業員間の「つながり」を強めるための空間と時間を提供する手法について提唱している。そのような手法を用

いることで、横のつながりやインフォーマルコミュニケーションを高めることができ、人が生き活きと働くことにつながる。

6.3 ナレッジマネジメント・組織学習

ナレッジマネジメントは、個人の持つ情報や知識を組織全体で共有し、組織として有効に活用することで、業績向上を図る経営手法である。モデルとしては、野中・竹内（1996）のSECIモデル（暗黙知と形式知の相互変換によるスパイラルな知識創造のプロセス）が知られている。そのモデルの中で、暗黙知の共有方法や知識創造を生み出す仕組みがポイントになる。知識創造は大きな競争優位をもたらすため、SECIモデルのような仕組みを企業内で作るための組織コミュニケーションを工夫する必要がある。

似た概念として、組織学習という考え方も提唱されている。チームでの学習は、個人が個別に学習しては到底達成し得ないような高度なレベルでの学習を可能にする。センゲ（2011）は、「学習する組織」を、「目的に向けて効果的に行動するために集団としての気づきと能力を継続的に高める組織」と定義している。



図2 SECIモデル（野中・竹内、1996より）

組織学習の具体的な手法として、アクションラーニングが知られている。アクションラーニングとは、グループで現実の問題に対処し、その解決策を立案・実施していく過程で生じる、実際の行動とそのリフレクション（振り返り）を通じて、個人、そしてグループ・組織の学習する力を養成するチーム学習法である（日本アクションラーニング協会より）。例えば、米国陸軍の「アフター・アクション・レビュー」（ガービン、2002）やGE社が開発した「ワークアウト」という手法が知られる。

7. 他の学問領域

人間尊重の経営のためのカリキュラム設計では、他にも次のような学問領域の科目を組み入れている。

7.1 法律・倫理

法律としては、労働法をカリキュラムに組み入れた。労働環境に関しては、労働三法（労働基準法、労働組合法、労働関係調整法）と労働契約法の理解が必要である。労働契約法の中では、有期労働契約の通算契約期間が5年を超え

る場合、無期労働契約へ転換を申し込む権利が得られることが定められている。この条文は、有期労働契約者の改善を狙って作られたが、逆に、この制度ができたために、5年以上の雇用をしないように雇止めする企業が増えているのが現状である。このように、労働関係の法規は難しい面がある。

企業倫理としては、CSR（企業の社会的責任）・コンプライアンスの実践や不祥事防止のような社外に対しての倫理感に加え、企業内での倫理感も重要になる。人間尊重の経営のためには、各自が組織への貢献や相互援助の意識を持つことが望まれる。

7.2 公共経営領域との関係

本学科は、公共経営領域を置くことも特徴としている。人間尊重の経営の考え方は、公共経営領域の科目群とも関係付けて検討を行った。公共思想論、社会福祉論、NPO・ボランティアの理論、非営利組織論、環境と経営というような科目が、人間尊重の考え方と直接関係する。その他、公共経営論、地域経営論というような科目でも、公共経営において人間を尊重する問題（例えば、地域社会のソーシャルキャピ

タルの重要性など)が論じられる。

職場外の活動(ボランティアなど)へ従業員が参加することへの企業の理解や、三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)というような企業姿勢は社会的に評価される。そして、企業が社会に貢献するような関係をつくることは、従業員の働きがいや誇りにもつながる。

7.3 キャリア科目

学生の職業観や勤労観を涵養するため、キャリア科目として、職業・キャリア指導、キャリアコンサルティングの科目を設置している。自分にあった職業に就くことが、自身の就業意欲にもつながるためである。

8. カリキュラムの全体像

図3に、本学経営学部経営学科での人間尊重

の経営を重視した科目群とその狙いの全体像を図示する。図中、科目名を斜体で記載している。

「人間尊重の経営」を実現するためには、具体的には、「一人ひとりが自発的に考え、専門性やスキルを活かして価値を生む組織の実現」が必要と考えている。そのような組織の実現が、持続的(長期的)な企業の発展へつなぐと考えるためである。そのため、そのような組織の実現を検討するためのカリキュラムを検討した。3~7で示したような分野の科目を洗い出し、図3で示したような概念の関係付けや具体的なポイントを体系的に検討した上で、設置する科目を決定した。

カリキュラム上、学生に考えさせるポイントとして、「モチベーション・自発的行動」、「連帯感・信頼感」、「働きやすさ・共通理解・協調」、「働きがい・誇り」をあげた。そして、これらの実現方法を考究するための科目群(斜体

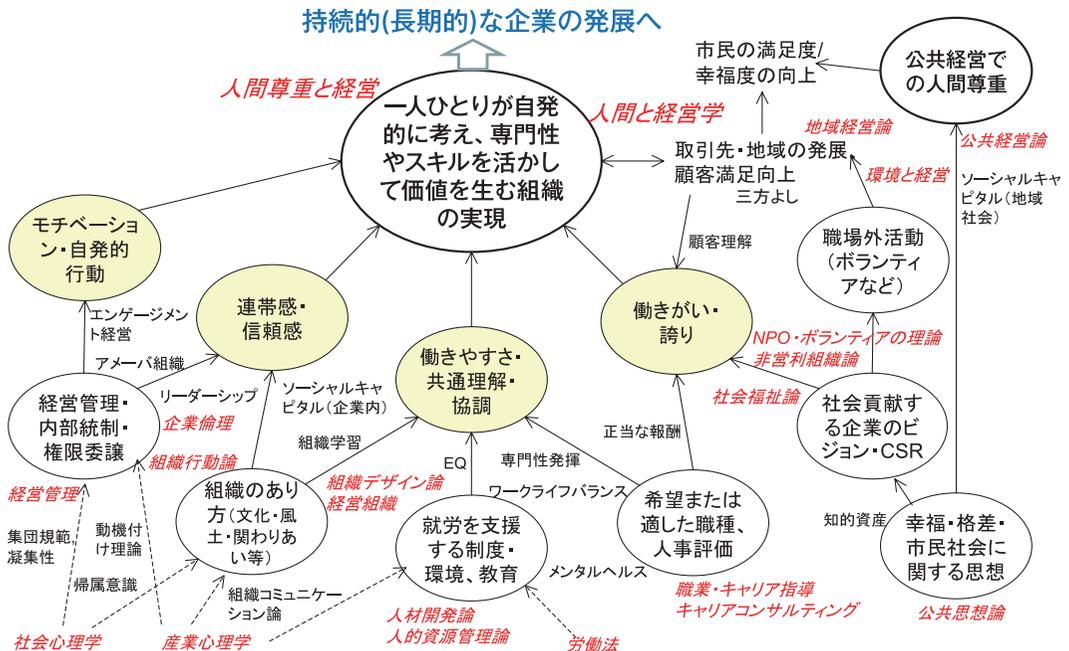


図3 人間尊重の経営を重視した科目群とその狙いの全体像

で示した科目)を配置した。関連する概念(理論・手法など)も図の中に示した。

図3の右側は、公共経営領域との関係を示している。従業員に「働きがい・誇り」をもたらしたり、「取引先・地域の発展、顧客満足向上」の面で人間尊重の経営につながることを示している。また、公共経営の目標としての、市民の満足度や幸福度の向上との関係も示している。

図3の中に示した科目の中で、特に2つの科目「人間と経営学」(1年次配置)、「人間尊重と経営」(2年次配置)が中心的な科目である。「人間と経営学」は、人間と経営学との関係について基本的な問題を学ぶ科目である。「人間尊重と経営」は筆者が担当する科目であり、本稿で示した一通りの学問体系について概要を学ぶ科目である。

なお、本学科のカリキュラムには、一般の経営学科に存在するような科目(戦略・マーケティング・会計・経済学などの分野)や他の特徴的な科目も含まれるが、図3では省略している。

9. おわりに

本稿では、2014年4月に開設した本学経営学部で大きな特徴としている「人間尊重の経営」のカリキュラムの設計の考え方や背景となる理論などを紹介した。まず、人間尊重の経営が求められている背景を示した。その後、心理学、組織論、人的資源管理/人材育成、組織コミュニケーションの改善、他の学問領域の順に関連する主な理論や手法を紹介した。最後に、本学科での人間尊重の経営を重視した科目配置の全体像について解説した。

カリキュラムは、学部の教員の間で議論し決

定した。その議論の中で、他の教員より多くのことを教わることができたため、深く感謝したい。それらが本稿に活かされている。ただし、本稿の内容については個人的な感想や解釈も含まれている。今後、さらに質の高いカリキュラムとするために学部内で議論するための材料としても、本稿を利用したいと考えている。

注

- 1) 日経産業新聞2014年10月6日「人を活かす会社(本社調査)」
- 2) 日経産業新聞2014年8月4日「強い警備員にも感謝必要」

参考文献

- アドラー、ポール、チャールズ・ヘクシャー、ローレンス・プルサック(2012)、「共通目的」と「貢献の倫理」が支える協働する共同体『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』37(3)、92-104
- 伊丹敬之(2005)、『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- ウェイバー、ベン(2014)、『職場の人間科学:ビッグデータで考える「理想の働き方」』早川書房
- 梅津祐良(2003)、『人材尊重マネジメント—「個」を活かす人事・組織戦略』日本経団連出版
- ガービン、デービッド・A(2002)『アクションラーニング』ダイヤモンド社
- センゲ、ピーター・M.(2011)『学習する組織:システム思考で未来を創造する』英治出版
- コーエン、ドン、ローレンス・プルサック(2003)、『人と人の「つながり」に投資する企業 ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社
- ゴールマン、ダニエル(2000)、「EQが高業績リーダーをつくる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』25(5)、123-134
- 鈴木竜太(2012)、『関わりあう組織のマネジメント』有斐閣

- スペンサー、ライル・M、シグネ・M・スペンサー
(2011)、『コンピテンシー・マネジメントの展開
完訳版』生産性出版
- 日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム
(2013)、『日産 V-up の挑戦：カルロス・ゴーンが
生んだ課題解決プログラム』中央経済社
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996)、『知識創造企業』東
洋経済新報社
- ハメル、ゲイリー (2012) 「マネジャーをつくらない
会社」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レ
ビュー』、37(4)、30-47
- 古川久敬 (1990)、『構造こわし—組織変革の心理学』
誠信書房
- 山田昭男 (2011)、『日本一社員がしあわせな会社の
ヘンな“きまり”』ばる出版



Journal of Public and Private Management

Vol.1, No.6, March 2015, pp.1-11

ISSN 2189-2490

Curriculum Development towards Human-respect Management for Faculty of Business Administration

Hiroshi Hatakama

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ hatakama@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

This paper explains the curriculum development towards human-respect management for Faculty of Business Administration of Bunkyo University. Because the university provides education aimed at promoting "Empathy for All Humanity," the newly-established faculty focuses on human-respect management in the curriculum. This paper explains the characteristics of the curriculum comprising psychology, organizational theory, human resource management, organizational communication and other academic fields.

Keyword: Curriculum development, Faculty of business administration, Organizational theory, Human resource management, Human-respect management

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.6

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



韓国グローバル企業の競争力に関する研究

代表 金 必 中
坪 井 順 一
志 村 正
鈴 木 誠

概要

本稿は、主な韓国のグローバル企業を対象に、企業経営・管理会計・マーケティングとファイナンスの領域に焦点を合わせて、どのように競争力を確保し維持しているか、その競争力の根源と戦略的展開にどのような特異性があるかに重点をおいて、韓国の現地調査と文献収集・分析を通じて行った考察を、まとめたものである。

韓国のグローバル企業は、日本企業と比較して、意欲的に新しい管理会計技法を導入していて、韓国企業の管理会計システムは企業の戦略や経営方針に整合していると考えられる。特に管理会計を診断的コントロールのツールとして、また報酬システムや成果主義と連動させて利用している点は顕著な特徴といえる。信賞必罰の人材育成が競争力の源泉となっているのかもしれない。

顧客価値や顧客満足に焦点を合わせて、「人を尊重する考え方・人を活かすやり方」を川上から川下まで徹底的に追求し、顧客中心主義と顧客対応のスピード化、積極的な研究開発、競争論理に基づいた人材開発と異文化コミュニケーション戦略、強力なリーダーシップ、デザインやブランドの戦略的展開等を通じて、後発企業としての弱みを克服し競争優位性を確保しようとしていた。なお、三星グループが示した大学との提携、企業が要求する人材を育てるための企業プログラムの提供という発想は、日本の大学の今後の1つの方向性を示しているといえる。

そして、韓国企業のグローバル展開は、国内の財やサービスの生産を示すGDPの成長よりも資本市場における時価総額の増加においても表れている。すなわち、GDP統計値では日本に比べて2割位の韓国経済が、時価総額では日本の3割位に達している。このような生産額と資産額の評価の差異こそ、グローバル化の成果だといえる。グローバル化推進の調達資金の源泉は、間接金融から直接金融にシフトするということが経済の成熟の面からは自然と考えられるが、近年の韓国ではこうした流れは観察されていない。むしろ、株式による調達が低下する傾向にあることが判った。その原因は「規制緩和」による副作用とみられるが、韓国経済の一層の拡大にはこうした障害を乗り越えることが必要となるだろう。

キーワード：韓国グローバル企業、顧客満足、市場型金融

(受領日 2015年1月31日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

韓国グローバル企業の競争力に関する研究

金 必 中*、坪 井 順 一**、志 村 正***、鈴 木 誠****

1. はじめに

2014年度版『フォーチュン(FORTUNE)』の企業番付「グローバル企業500」¹⁾では、三星電子(13位)をはじめ、計17社の韓国の企業がランクインされた(表1参照)。企業別では、ウォ

ルマート・ストアーズが第1位で、国別では、アメリカ128社、中国95社、日本57社が、グローバル企業500社に名を連ねた。なお、世界経済フォーラム(World Economic Forum)の『2014-2015国際競争力レポート』²⁾では、韓国が第26位にランクインされた。第1位スイス、第2位シンガポール、第3位アメリカとなり、

表1 韓国の主なグローバル企業の現況 (2013.12.31、単位:億ウォン)

Fortune 2014年 Global 500 Rank	企業名	業種	売上高	資産	従業員数
13	三星電子	電子	158,372,089	154,825,957	95,794
64	SK	持株会社	1,117,774	925,580	-
100	現代自動車	自動車	41,691,171	57,714,177	63,099
177	POSCO	鉄鋼	618,647	844,554	17,832
194	LG 電子	電子	581,404	355,281	38,363
209	現代重工業	造船・機械	541,881	532,048	27,246
212	KEPCO	電力	540,378	1,555,273	20,000
246	起亜自動車	自動車	475,979	134,724	33,576
260	GS Caltex	製油	456,598	222,853	3,209
331	Hanwha	火薬・流通	387,250	1,133,226	3,898
340	韓国ガス公社	ガス	380,627	436,664	3,202
388	現代 MOBIS	自動車部品	341,986	344,303	7,615
427	S-Oil	石油	311,585	119,207	2,749
458	三星生命保険	保険	193,018	1,929,493	6,550
460	三星物産	総合商社	284,334	254,659	8,714
464	Lotte Shopping	流通	282,117	389,726	26,943
481	LG Display	電子	270,330	217,153	33,643

出所:韓国金融監督院(FSS)のDART資料に依拠して修正作成。

* 文教大学経営学部

✉ pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp

** 文教大学経営学部

✉ tsuboi@shonan.bunkyo.ac.jp

*** 文教大学経営学部

✉ shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

**** 文教大学経営学部

✉ mcsuzuki@shonan.bunkyo.ac.jp

日本は第6位、中国は第28位となっている。

近年発表されている様々な世界の評価指標をみるかぎり、韓国や韓国企業は世界経済においてその存在感を急速に高めているといえる。1960年代までの皆無に等しい経済・社会の貧弱な環境や基盤、そして、1997年のアジア通貨危機による国家的存亡危機などを鑑みると、今日の韓国や韓国企業の成長は奇跡に近いともいえる。特に、グローバル企業に名を連ねている幾つかの企業の競争力アップは素晴らしく目を見張るものがあり、世界中からその競争力やその源泉について注目されるようになった。

韓国は、日本と同じく東アジアに位置していて、国土面積では日本の約4分の1、人口では日本の約4割、GDPでは日本の約2割程度で、目立つ天然資源もなく、1945年以来南北に分断されて対峙している小さな半島国である。諸々の経営条件において嘘でも恵まれているとはいえない国の韓国で、幾つかの企業が近年経営資源の相対的競争劣位を克服しグローバル市場での業績を大きく伸ばしている。半導体・スマートフォン・液晶パネル・薄型テレビなどの家電と自動車などの幾つかの製品分野においては、グローバル市場のトップ・レベルにまで躍進し、その世界的存在感を高めている。韓国のグローバル企業の代表格ともいえる三星電子の場合は、その経営者の一挙手一投足が関心の的となり、ほぼ毎日世界のマスコミに取り上げられるようになった。

では、韓国のグローバル企業が急激に競争力を高めるようになったのはなぜだろうか。政府の政策支援、通貨ウォン安、電気料金の安さ、オーナー経営体制等によるところが大きいという見方が強いが、果たしてどうなのか。本稿では、韓国の主要グローバル企業の企業経営・管

理会計・マーケティングとファイナンスの領域に焦点を絞って、各企業がどのように競争力を確保し成長してきているか、その競争力の根源と戦略的展開にどのような特異性があるかについて、文献研究と現地調査を通じて分析をおこなった。

2. 企業経営の観点

韓国経済は、財閥によって経済発展を成し遂げたといっても過言ではないといえる。特に、その中心には、三星（サムスン）財閥、現代（ヒュンダイ）財閥、SK財閥、LG財閥の4大財閥があり、韓国経済を牽引してきた。三星電子は、半導体・家電を中心に発展し、年間売上高15.8兆円（2013）、財閥全体では約22.9兆円（2013）の規模である。現代自動車は起亜自動車を傘下におさめ、年間9兆750億円の規模である。現代財閥は分裂を繰り返し、元々の現代財閥以外に現代自動車、現代重工業（造船）、現代百貨店等個々のグループを形成している。SK財閥は石油精製・販売と通信サービスを中心として、それぞれの事業で韓国の約半分のシェアを占めている。LG財閥は家電製品を中心に世界的なシェアを伸ばしている。日本でもLG電子製の薄型テレビ等が家電量販店の店頭と並んでいる。これ以外にも、財閥といわれているものは、ロッテ（流通）、ポスコ（鉄鋼）、現代重工業（造船）、GS（エネルギー）、韓進（物流）、Hanwha（火薬・流通）などがある。こうした10大財閥が韓国の経済を牽引しているともいえる。

財閥は、政府による様々な規制のために定義され、指定されている³⁾。財閥とは大規模企業集団を意味し、企業集団は同一人が事実上事業

内容を支配する会社集団であり持分率が発行株式の30%以上を所有し、最大出資者であることを条件とし、資産規模が5兆ウォン以上の55グループが認定されている(2011)。企業集団に指定されると、経済集中や不当な共同行為、不正取引を規制するため、相互出資が制限され系列企業間の債務保証制限、系列金融系企業への議決権制限、現状の公示などが義務づけられる。民主的な企業経営やコーポレート・ガバナンスや韓国企業の経営倫理については、実態調査をすることで、さらなる研究の課題となるかもしれない。

2.1 経済の動向

近年、韓国経済は不透明感が続いている。昨年来、ウォンの高止まり傾向が続き、実質GDPはわずかに上がったものの民間消費や投資は伸び悩んでいる。ウォン高・円安の影響で、輸出が伸び悩み、内需も回復していない。こうした中で、韓国の象徴的な企業である三星電子の業績が急速に悪化している。主力製品であるスマートフォン(以下、スマホ)市場で中国製のスマホに押され、売上高、営業利益とも大幅に落ち込んでいるからである⁴⁾。昨年春にはベトナムで年間2億4,000万台のスマホを生産し、三星電子の生産台数の半分をベトナムで生産する体制を作り上げ、ベトナムは中国に次いで世界第2位のスマホ輸出国になろうとしている。昨年の1-3月期の決算では、三星電子は韓国内で1強だともいわれていた⁵⁾。元々財閥系の企業が韓国経済に占める割合は高く、上位10社で全体経済の68.7%を占めるといわれている。ところが、ウォン高の影響で大手7グループ(三星、現代、ポスコ、LG、SK、現代重工業、韓進)の連結営業利益は前年同期比

19%増の約12兆3,800億ウォンだったが、三星電子を除けば3兆6,000億ウォンと24%も減っている。積極的な海外投資のなかで、スマホの世界的なシェアではNO.1を維持していたが、中国企業(中国製スマホ)が低価格による攻勢をはじめ、業績が急降下している。世界シェアでは第1位を維持しているものの中国国内シェアは徐々に低下し、2014年の4-6月期には中国各社(レノボ、シャミオ、クールパット、ファーウェイ)に抜かれ、5位に下がっている。1-3月期で19.9%あったシェアが9.8%になっている⁶⁾。原因は価格にあり、中国の所得格差に対応できていない可能性がある。当初の顧客は都市部の比較的所得水準の高い層が対象になり、高価格でも需要が増えていったが、そうした需要が一段落し、スマホ市場が低所得者層に広がり始めた結果、高価格品よりも低価格品の需要が増え、価格的に安価な中国製のスマホがシェアを占めるようになったと考えられる。実際に三星電子のスマホが、日本円で77,000円位なのに対して中国製のものは安いものになると8,000円程度で購入できるといわれている。三星電子は、低価格戦略で、あるいは市場細分化戦略で失敗した可能性もある。高級で高品質のものばかりが選ばれるばかりではなく、多少機能が落ちてでも安いものを選択する購買層は必ずいる。中国はまさに国内の貧富の差、都市と地方の格差が製品の選択の根拠になったといえる。最新のニュースでは、三星電子は9年ぶりの減収減益であることが報じられた⁷⁾。先に記したとおり、中国を含む新興国の追い上げでスマホ販売が伸び悩んだことが要因だが、半導体部門は好調で需要、価格共に安定して利益の拡大につながったが、スマホ部門の落ち込みが大きく全体として減収につながったと報じられて

いる。

安い人件費を求めて積極的に海外へ工場を移転する戦略は、すでに1990年代に日本企業によって行われていた。しかし、その結果日本国内では産業空洞化が起り、岐阜や今治などでは壊滅的な打撃を受けることになった。かつて戦後の復興の中で、生産設備を徹底的に破壊された日本は、欧米から最新鋭の設備や技術を導入し、高度経済成長へと経済発展を成し遂げた。経済が成熟し、労働賃金の上昇が必然となり、一方で輸出が増加するなかで日本企業は人件費の安い中国に工場を移転し、技術提携・供与を通じて、安く生産した製品を日本に輸出(逆輸入)するという生産形態を取ってきた。結果として日本国内の産業を空洞化・圧迫することとなった。今日の韓国の企業活動をみると、過去の日本の海外戦略の繰り返しをしているように思えてならない。基本的に国内生産を中心として、海外への技術移転は最小限に行い、国内産業の強化、コストダウンの徹底を図る方が長期的に見た強みになると思われる。

2.2 技術的側面

韓国の経済の先行きは、サンドイッチにたとえられている⁸⁾。技術や品質的には日本に追いつけず、価格的には中国製品に追い上げられ、海外市場で韓国は太刀打ちできなくなるという危機感をいう。しかし、2000年以降の韓国企業の躍進は、ICTの雄といわれるほど活発である。かつては、日本とアメリカで競い合った半導体分野で2010年以降、三星電子はインテルに続いて2位を維持している。液晶パネルについては三星電子とLGディスプレイが1位、2位を競っていて、アメリカと競っていた日本企業は見ると影もない。液晶パネルでシャープが5位

に入っているにすぎない。以下、韓国の代表である三星電子を中心として論を進めていく。

三星電子は1970年代中頃に韓国で半導体の一貫生産(韓国半導体の買収)を始めたが1985年には256K DRAMの開発に成功している。開発の速度は速く、94年には256M DRAM、96年には1G DRAM、2001年には4G DRAM、2003年にはフラッシュメモリーで世界のトップになり、2013年にはカードタイプのUSBを市場に出している。ここでは、一躍世界に躍り出た三星電子の戦略について検討していきたい。

三星電子の技術力の根底には5つの考え方があるという⁹⁾。①モノづくり、②ヒトづくり、③組織づくり、④ブランドづくり、⑤危機意識づくりである。

①モノづくりの場合、基礎研究は外部へ委託・共同研究とし、基礎研究のリスクを減らすことで商品化することを重視する。また、「ジュニアアカデミー」を開設し、小・中・高校からのソフトウェア人材の育成のため「ソフトウェアキャンプ」を開催し、また14の大学とSTP(Samsung Talent Program)を締結し、カリキュラムの中で技術教育を履修させる¹⁰⁾。優秀な学生には奨学金を与え、さらに優秀な学生は三星電子への就職というルートが決まっている。学校教育・大学との提携を通して、早い段階から企業の望む人材を育成するという発想は、政府の支援があるとはいえかなり大胆なものである。個別の大学(たとえば、成均館大)との提携プログラムも含めて、早期の実践的教育のなかで、即戦力を養成することが人材的な面での強みになっている。また、デザイン開発においては、最高経営者の直属のデザイン経営センターが中心となり、モノづくりとデザイン開発を連携して行われている¹¹⁾。ロサンゼ

ス、ロンドン、東京など世界6カ国に研究所を持ち、消費生活様式を研究するライフスタイル・ラボ(LRL, Lifestyle Research Lab)と中長期製品企画・開発を担当するプロジェクト・イノベーション・チーム(PIT, Project Innovation Team)が連携して新製品を開発する体制を取っている。デザイン開発を優先し、個々の生活・消費パターンとライフサイクルに合わせたデザイン開発・製品開発を行う体制が取られている。三星電子のデザイン開発には、世界的に著名なデザイナー会社との提携だけではなく、利便性を重視しながらもデザインとしての競争力を強化し、自ら設立したデザイン学校等を積極的に活用するなど、デザイン戦略への認識は徹底したものがある。モノづくりに関するもう1つの特徴は、政府の要請もあり、オープン・イノベーション¹²⁾といわれる協力会社との連携を図るため共生協力センターを設置し、協力会社のもつ技術や知識を活用するとともに、協力会社への支援活動(人材開発、資金提供等)や三星電子が所有する特許の無償提供等、共生の姿勢を示している。

②ヒトづくりの場合、グローバルな人材育成を目指して地域専門家制度¹³⁾を実施している。地域専門家制度によって、1991年以来4,700名の専門家が養成されている。語学センター修了後1年間、仕事を離れて海外の現地で生活することになり、現地の情報が本社に集約される。日本企業では、こうした組織だった語学教育は行われることはなく、個人の経験的な資質によるところが大きい。グローバル化のためには、こうした語学教育機関の存在は必要である。また、経営陣に対する教育プログラムの開発は、外国の人材開発コンサルタントや大学の教授らのアドバイスをもとに作成され、三星経済研究

所と人材開発院によって修正されたものが使われている。

③組織づくりの場合、三星グループ全体の組織として未来戦略室が設置されて¹⁴⁾、グループの将来の事業展開を計画・育成することを目的としている。この組織は5つのチームで形成されている。経営革新支援チーム(財務担当)、戦略1チーム(三星電子と電子関連系列会社の業務調整・事業支援)、戦略2チーム(金融・化学サービス関連企業の業務支援)、コミュニケーション・チーム(広報と企画担当)、要人支援チーム(系列会社の人事をグループ次元で調整)、経営診断チーム(監査業務を担当)、個々のチームは、積極的に事業企画・支援を行っており、日本の企業と異なり単なる調整の組織ではない。また、役員クラスはかなり厳しい査定があり、業績の悪い役員の低位10%はリストラの対象となるため、組織的にかなり厳しい雰囲気醸成している。背景には三星財閥の総帥である李健熙(イ・ゴンヒ)会長のカリスマ性と強いリーダーシップがある。

④ブランドづくりの場合、グループ各社と全体とは二本立てのイメージ戦略に則り行われている。グループ全体では、未来戦略室が担当して、スポーツ・マーケティングを中心に展開している¹⁵⁾。三星グループのブランド戦略はグローバルな視点で行われ、企業の発展力(グローバル人材の養成、事業再編、先行投資、スポーツ・マーケティング、オープン・イノベーション等)、製品開発力(高品質、高級なデザイン、プレミアム製品等)、サービス力(アフターサービス、製品の耐久性と使いやすさ、手ごろな価格)を柱としている。スポーツ・マーケティングは、知名度・認知度が高いオリンピックをターゲットとして1998年の長野オリン

ピックから公式スポンサーとして活動を始め、以後巨額の費用負担にもかかわらず（ロンドンオリンピックで1兆2,000億ウォン推定）続いている。ロンドン、北京オリンピックでの広告効果は、携帯電話、中価格帯の家電の領域で現れて、中国での市場占有率1位にも貢献している。イギリスにおいては、サッカー・マーケティングを試み、イングランド・プレミアリーグ・チェルシーのメインスポンサーとなり、ユニフォームには「SAMSUNG」のロゴが付くことで多大の広告効果を生み出している。ブランド・イメージ戦略としてはかなりの成果を上げており、2018年に行われる平昌（ピョンチャン）冬季オリンピックでも、その機会が訪れることになるだろう。

⑤危機意識づくりの場合、「フランクフルト宣言」のように、トップが強い危機意識のもとに構成員に対して意識変革を迫り、いかに実行していくかが重要であり、李会長の指導力は申し分ないものである。

2.3 小括

産学協同という中で、三星グループが示した大学との提携、企業が要求する人材を育てるための企業プログラムの提供という発想は、日本の大学の今後の1つの方向性を示しているように思われる。大学は企業のための予備校ではないが、技術的な側面だけの産学協同ではなく、ソフト面（カリキュラム）での産学協同のあり方を示唆している。三星グループの経営をみると李健熙会長の強いリーダーシップが随所に現れている¹⁶⁾。伝説的な「フランクフルト宣言」（1993年、役職者1,000名を集め500時間の熱弁をふるった）では、「妻と子ども以外はみな変えろ」「一流でなければ滅びる」といい、2012

年の年頭には、「今、三星グループを代表する多くの製品が10年以内に消えるだろう」という。常に危機感を醸成し変革を求め続ける経営のあり方が今日の三星グループを築いていると言えなくもない。三星グループにとっての大きな懸念は、昨年5月に李会長（72）が病に倒れたことである。現在は副会長で長男の李在鎔（イ・ジェヨン46）が中心となり、未来戦略室長の崔志成（チェ・ジソン63）が支える体制で臨んでいる¹⁷⁾。現在進行中のこの事態が今後どのように展開されて、三星経営が変化するか大いに気になるところである。

（坪井順一）

3. 管理会計の観点

韓国の企業として、半導体・電機・電子機器の三星電子、現代自動車（起亜自動車を含む）、鉄鋼大手のポスコなどが代表的である。いまや、これらの企業はグローバル企業として成長している。三星電子が液晶テレビやスマートフォンの分野でも日本企業を凌駕したことは記憶に新しい。少し前までは、ウォン安の影響から輸出が好調で売上を伸ばしたが、2013年の秋口からはウォン高に転じ、中国企業の低価格攻勢とも相まって、厳しい競争を強いられ、業績が低下してきている。

韓国企業がどのような管理会計手法を採用しているのかについてはあまり知られていない。実態調査が乏しいのである。代表的な管理会計手法として、伝統的には予算や標準原価計算のほか、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：以下、BSC とする）、活動基準原価計算（Activity Based Costing：以下、ABC とする）、経済付加価値（Economic Value

Added : 以下、EVA とする) などがある。韓国企業はこれらの管理会計手法をどの程度導入しているのか。乏しいとはいえ実態調査がまったくないわけではない。これらを手蔓に韓国企業の管理会計実践の特徴を明らかにしていきたい。

3.1 決算業績

韓国企業の管理会計実務を検討する前に、最近の決算業績について見ておこう。直近の2年間の決算書では、三星電子と東芝、現代自動車とトヨタ自動車、ポスコと新日鉄住金の主要な財務業績は表2のようになっている(単体決算による、1ウォンを0.1円で換算した)。ただし、日本企業は2014年3月期決算、韓国企業は2013年12月期決算のデータである(ROAは営業利益/平均総資産、ROEは当期純利益/平均純資産、総資本回転率は売上高/平均総資産で計算している)。

3業種の直近2年間だけの決算業績をみる限りでは、日本企業は業績の回復傾向を示しているが、韓国企業は悪化傾向がみられる。その傾向は2014年度決算においても続くと考えられる。業績好調だった三星電子も2014年度の減収・減益が報じられている。2012年度の業績では日本企業と比べ収益性と資本の効率性において韓国企業は高かった。韓国企業の総資産営業利益率(Return On Assets : ROA)または自己資本利益率(Return On Equity : ROE)は日本企業よりも高い。ROAの内容を分析すると、資本の利用効率性を表す総資本回転率ではそれほど大差は見られないが、収益性を表す営業利益率では差がみられ日本企業は見劣りする。2013年度決算では日本企業の業績は収益性においても資本の効率性においても半導体・電機業界を除いてはほぼ比肩できるレベルにまで回復してきている。ROEの構成要素の1つ、負債活用度を表す財務レバレッジは韓国の企業

表2 韓国企業と日本企業の財務業績

企業名	三星電子		東 芝		現代自動車		トヨタ自動車	
	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度
売上高	14.1兆円	15.8兆円	2.9兆円	3.3兆円	4.32兆円	4.17兆円	9.76兆円	11兆円
営業利益率	13.13%	13.8%	1.0%	2.8%	10%	8.92%	2.43%	11.5%
ROA	13.92%	14.07%	0.74%	2.26%	8%	6.45%	2.22%	10.22%
ROE	16.43%	14.65%	3.1%	6.1%	14.26%	12.35%	9.91%	17.32%
総資本回転率	1.06回	1.02回	0.74回	0.82回	0.8回	0.72回	0.92回	0.89回

企業名	ポ ス コ		新日鉄住金	
	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度
売上高	3.57兆円	3.05兆円	2.88兆円	3.72兆円
営業利益率	7.82%	7.25%	△1.5%	5.0%
ROA	5.35%	4.08%	△0.96%	3.24%
ROE	6.38%	3.73%	△9.4%	10.56%
総資本回転率	0.68回	0.56回	0.64回	0.67回

出所: 韓国金融監督院(FSS)のDART資料に依拠して修正作成。

の方が低く、ROEの高さが負債依存度からではなく事業の高い収益力からもたらされていることを示唆している。

ポスコの総資本回転率が新日鉄住金と比較して若干低く推移する傾向を示している。これはポスコの設備が比較的新しく減価償却が進んでいない設備が多いためと見られる。一方、新日鉄住金は「償却の進んだ古い設備を多く使っているか、または少ない設備をフルに使っていると見られる」と分析する論者もいる¹⁸⁾。2012年度までは収益性に関しては圧倒的にポスコに置いて行かれていたが、ポスコに数字の上では追いついてきた。しかし、生産効率やコスト競争力では若干見劣りする。売上高総利益率（粗利率）においてもこの10年間は一貫してポスコの方がかなり高い数値を示していた。

韓国企業の日本企業に対する優位性はどんなところにあるのか。その1つは、税の優遇に見られる。日本の法人実効税率は35.64%（東京都）なのに対して、韓国は24.2%（ソウル）と低い。日本の税率は他の先進諸国と比較しても高く、世界最高水準にある。日本政府は現在、税率の引き下げを図り、対外競争力を強化しようとしている。

もう一つは、韓国製造業の輸出競争力を高めている要因としてきわめて低い電力料金があげられる。これは政府からの補助金のような役割を果たしている。日本の電気料金の約4割の水準にとどまる¹⁹⁾。その他にも、韓国では研究開発減税など各種の税額控除の優遇税制が設けられている。

3.2 予算の採用状況

予算は伝統的に管理会計の中心的なテーマとして位置づけられる。予算は総合的な短期的利

益管理のツールである。予算の編成プロセスには、トップダウン型の天降り方式とボトムアップ型の積み上げ方式があるが、日本では、両方式の折衷的なやり方を採用している企業が支配的である。財閥系企業の多い韓国では、天降り方式が圧倒的ではないかと推察される。

韓国企業では人事評価制度は概して実力主義で、競争意識が根付いているようである。そのため、典型的な成果主義を採用しているところが多い。報酬と成果がリンクしている。三星グループの元顧問をしていた福田民郎氏によると、同社ではヒット商品や利益にどれだけ貢献したかを数値化して評価しており、他の多くの韓国企業もこの三星グループのやり方を参考に行っているという²⁰⁾。

韓国では予算を採用している企業が大半であるが、その用い方に特徴が見られる。予算は伝統的には、予測的・調整的・統制的機能をもつが、韓国では予算を診断的コントロールのツールとして用いている傾向が強い。長坂他(2012)はこれを韓国企業のトップダウンのコントロール機能の強化に起因するものと分析している²¹⁾。彼らのアンケート調査項目の一つである「事業展開の目標達成度合いを人事評価と結び付けている（報酬、昇進昇格等に反映する）」という項目でも高い点数を示した。韓国では成果主義を導入する流れが進展しており、予算や他の管理会計ツールを業績評価システムに組み込む傾向が強い。

ただ、この場合、気になるのが環境の変化と予算との関係である。北欧を中心にビヨンド・バジェット経営が導入されている。この経営は当初編成された予算目標が業績評価、報酬システムと連動している場合、環境の変化に対応した予算目標の修正を阻み、予算の実効性

を損なっているとの問題認識から提唱された。韓国企業では予算がどの程度業績評価システムに組み込まれているのか、予算目標の達成と報酬とはどのようにリンケージされているのか、さらなる調査が求められるところである。

3.3 ABCの採用状況

ABC（活動基準原価計算）は1980年代後半に米国で考案された間接費配賦の方法である。それまでの操業度関連の配賦基準単一ではなく活動別の配賦基準である活動ドライバーを用いて製品等に配分し、精緻な製品コスト情報を入力し、もって価格決定やプロダクト・ミックス等の製品戦略に活用しようとした。しかし、欧米の現状では、実践上の理由からABCに対する支持は徐々に低下しつつあり、ABCに代わってTDABC（Time-Driven ABC）が提案されている²²⁾。

日本では一般の企業でABCを採用しているところは少数で、前田・金（2010）によると、11社にとどまっている。同調査によると、韓国では28社（現在も採用は22社）がABCを採用しており（有効回答数に対する割合は38%）、日本に比べて採用企業の絶対数は多い。

前田・金（2010）では、採用を決定したのは「経営者（トップ・マネジメント）の指示による」が最も多く30社（48%）で、次いで「公的機関の指導による」とするものが15社（24%）となっている。この結果は、ABC導入に経営トップの支持が重要なカギを握っていることを示唆している。多くの文献は、ABCの導入に影響を与える重要な要因として「経営者の支持」を挙げているが、これとも整合した結果となっている²³⁾。

では、ABCがどのような目的に活用されて

いるのか。上掲の調査でもっとも多かったのは「間接費の詳細を分析するため」で11社（29%）であり、続いて「経営戦略立案などのインプット情報入手のため」と「厳密な価格設定などのため、原価計算情報の精度向上のため」が6社（16%）、「全社で正確な原価情報を共有するため」が5社（13%）であった²⁴⁾。ただ、間接費の詳細を分析したり、正確な原価情報を共有する狙いについては不明である。

ABCの間接費分析への活用はABM（Activity Based Management）と呼ばれている。つまり、間接費を活動別に分析し付加価値活動（value-added activity）と非付加価値活動（non value-added activity）に識別し、原価管理に活用するという側面である。ABCの製品戦略立案への活用は、価格決定やプロダクト・ミックスなどの意思決定情報として利用する局面である。ただ、ABCを予算管理に活用する局面であるABB（Activity Based Budgeting）やTDABCの導入について韓国企業では確認されていない。

3.4 EVAの採用状況

EVA（経済付加価値）は米国のコンサルタント会社のスターン・スチュワート社の登録商標である。EVAは株主価値（企業価値）を測定する指標として開発された。税引き後営業利益（NOPAT）から資本費用を控除して求められる。ここでの営業利益は経済的利益であり、財務会計上の営業利益に対して調整が加えられた数値である。日本でもソニーや富士通など数社が同社とコンサルタント契約を結び、EVAを向上させる経営を実践している。日本企業の中には、EVAに類似する指標を自ら開発し採用している企業も少なくない²⁵⁾。EVAは一般

表3 EVAの導入目的

	導入当初の目的	現在の目的
①成果給財源確定およびボーナス査定上	21社 (31%)	25社 (29%)
②投資財源の効率的配分のため	16社 (23%)	18社 (21%)
③契約による CEO の成果評価のため	13社 (19%)	10社 (12%)
④構造調整政策決定のため	7社 (10%)	11社 (13%)
⑤作業効率を高めるため	5社 (7%)	10社 (12%)

出所：前田貞芳・金承子・申洪哲（2007, p.121.）を修正して作成

表4 EVAの導入効果

①企業の資本費用に関する認識が増大した	35社	(45%)
②新規投資案選択での選択肢の増加	12社	(15%)
③成果が低調な資産の売却意図の増加	11社	(14%)
④売上債権の期間減少	8社	(10%)

出所：前田貞芳・金承子・申洪哲（2007, p.122.）を修正して作成

には経営目標として、業績評価指標として、さらには設備投資の評価基準として採用される。

韓国でのEVAの導入実態はどうであろうか。前田ら（2007）によると、日本企業と比較すると韓国企業での導入割合は高い。そのアンケート調査（2004年実施）では、40社が採用していた。

「以前はEVAを導入していたが廃止した、あるいは採用していない」と回答した理由としては、①成長を強調するCEOの基本哲学がEVAの必要性を認めず、伝統的な財務指標中心の分析に満足していること、②EVAの代わりとなる指標（事業利益や経済的利益など）を使用していることがあげられている。ABCと同様に、経営者の支持がその導入に大きく影響を与えていたことが読み取れる。また日本企業のように、独自に開発した指標を採用している企業の存在も確認できる。

次に、EVAの導入目的だが、彼らの調査によると表3のような結果になっていた。

前述のように、韓国企業では成果主義の導入が推し進められている。こうした状況のなかで

どのように業績評価を行うかが課題となるところである。そこで、このEVAを成果測定・成果給との関係で導入するところが多くなっていると考えられる。一方、日本では投資財源の効率的利用が主たる目的になっており、両国間に差異が見られたという²⁶⁾。韓国企業はEVAを報酬と結び付けているところが多いが、日本の企業では2社に過ぎない。

EVAを導入した効果についても調査されている。結果は表4の通りである。

EVAを向上させるには、資本回転率を改善する、不採算事業を整理する、余剰資金を有効に活用する、高収益成長分野へ投資するなどの方策が考えられる。表4の②～④の効果は資産の有効活用・効率的活用に通じる。

韓国企業がEVAの指標を具体的にどのように報酬に結び付けているのかということ、今年度実績の一定率を乗じて求めるのが13社（59%）で最も多く、次が目標達成度（超過および未達数値）を考慮して計算するが6社（27.3%）となっている。

3.5 BSCの採用状況

米国で1990年代の初めに、業績評価における財務指標（例えば、ROE）偏重への反省として考案されたのが、このBSC（バランス・スコアカード）である。その後、BSCは経営戦略実行のためのツールとして、さらには戦略マネジメント・システムへと進化した。

日本では、リコーや宝酒造、カルビーなどの一般企業のほかに、病院への導入が顕著である。病院バランス・スコアカード学会も立ち上げられている。BSCは韓国企業にも導入され、2006年には、電力会社の韓国イースト・ウェスト・パワー・カンパニー（EWK）とLGフィリップスLCDがBSC殿堂入りを果たしている。EWKは、既の実施していたシックス・シグマとBSCとの整合性を図ることにより内部プロセスと経営面での際立った改善を果たし、総売上高の56%増および純利益の472%増の好業績を達成した。液晶ディスプレイ（LCD）パネル大手のLGフィリップスでは、BSCを戦略実績管理ツールとして採用し、採用後わずか3年後の2003年と2005年に世界首位のLCD会社になるという目標を達成した²⁷⁾。

2009年の前田らの調査では、BSCを採用した韓国企業は29社（有効回答数の39%）で、現在も採用しているのは15社となっていた。日本企業は12社（19%）であった。また、韓国企業の場合、BSCの採用理由に対する回答として、「戦略目標の明確化に有効だと判断したため」が15社（28%）で最も多く、続いて「成果主義的業績評価を実施するため」が14社（26%）、「客観的な成果評価を実施するため」が12社（23%）と、業績評価に活用しているところが多い点の特徴としてあげられる²⁸⁾。

BSCは長期的な観点から戦略を実行し、財務の視点の戦略目標を達成しようとする仕組みであるから、長期的な業績評価が意図されている。短期的な成果を評価するには有効とは考えられない。韓国企業がどのようにBSCを報酬システムと連動させているのか、さらなる調査が必要とされる。

3.6 小括

本章で、韓国企業における管理会計実践の実態を明らかにしてきた。概して、韓国企業は日本企業と比較して、意欲的に新しい管理会計技法を導入しているという実態が印象づけられた。管理会計技法あるいは管理会計システムも企業の戦略や経営方針に整合して導入される必要があるが、その意味で、韓国企業の管理会計システムは戦略に整合しているように思われる。

成果給の採用が浸透するとともに、予算、EVA、BSCとの連携は強化されていくことであろう。韓国企業では長期的成果よりむしろ短期的成果が求められているように感じられる。その顕著な例は三星電子である。三星電子の業績評価は「極端な短期成果主義」といわれている²⁹⁾。管理会計上の指標（尺度）は短期的成果を何に求めるかという課題に答える。EVAは短期的な成果指標として適切であるが、BSCはむしろ長期的成果を実現し測定するのに向いているといえる。

韓国の産業競争力はウォン安、低電気料金、人件費の抑制、低法人税などによって支えられてきた。しかし、こうした条件が徐々に崩れていくことにより、韓国の競争力は弱まり、韓国企業の業績に悪影響を及ぼすことも懸念されている。ウォン相場もリーマン・ショック前の水

準にまで上昇し、日本の製造業と競争する上での為替の追い風は弱まっている³⁰⁾。こうした経済環境のなかで、今後、韓国企業がどのように成長していくのか、韓国企業を取り巻く経済環境が悪化に向かっていく状況にあって管理会計ツールないしはシステムがどのような役割を果たしていくのかが問われる局面に遭遇している。

(志村 正)

4. マーケティングの観点

現代自動車は、2014年アメリカ市場において、130万台強の新車販売を達成した³¹⁾。この業績は、GM293万台強、フォード247万台強、トヨタ237万台強と比べると、まだ半分にも達していないが、韓国の自動車生産の浅い歴史を考えると凄まじい成果といわざるを得ない。なお、三星電子とLG電子の場合、日本市場ではその存在感があまり無いが、半導体・スマートフォン・家電などのグローバル市場においては第1位・2位を争っていて、日本の電機大手が業績低迷に苦しむ中で躍進を続けている。製鉄のPOSCOは、量と質の両面において新日鉄と厳しい競争を繰り返している。このように韓国の主なグローバル企業は、近年急速にその競争力や存在感を高めているが、いったい何がそれを可能にしているか。それには様々な見解があるが、おおよそマーケティング志向経営によるところが大きいという考えが主流となっているといえる。

すでに韓国企業の競争力とその源泉については様々な研究と報告がなされているが、本章では、マーケティングの観点からその競争力の根拠や戦略的展開の特異性について考えてみる。

4.1 顧客満足へのこだわり

以前、経営資源が乏しく企業経営の歴史も浅い韓国企業としては、生き残るために、地理的に近く高度経済成長を成し遂げて進んでいた日本企業を道標としてベンチマーキングする必要があった。特に、三星の場合、初代オーナーがその必要性にいち早く気づいたこともあって、日本企業を徹底的に研究しその成果を企業経営に反映し競争力を確保した代表的な企業である。それで、1980年代は韓国から多くの企業が日本企業の見学や研修に訪れていた。

しかし、モノづくりをベースに競争力を発揮していた日本企業を真似することは簡単ではなく、その難しさに悩んでいた韓国企業は、モノづくりに基づいた企業競争力の追求よりは、マーケティング志向の意味を理解し、顧客満足を追求した上で利益を確保する戦略に転換した。モノづくりの技術力の高さではなく、顧客側の求めるシチュエーションを想定したデザインやコスト・パフォーマンスを追求することによって、他の先進企業との差別化を図り、顧客からの高い支持を獲得しようとした。

LG電子は、2004年、メッカの方角が分かる携帯電話「F7100 Qiblah」を発売し、携帯電話市場での後発企業の弱みを挽回した。競争企業の携帯電話機には搭載されていない、メッカの方向を指し示す機能と、礼拝の時間を告げるアラーム機能を搭載して、1日5回、メッカにあるカーバ神殿に向かって礼をしなければならないイスラム教徒に配慮した携帯電話である。

三星電子は、欧州市場向けの薄型テレビでは、バックライトにLEDを採用し、ワイングラスをモチーフにした製品を率先して大々的に売り出した。日本の競合企業の薄型テレビより

も価格は2～3割高くなるが、欧州ではデザインが優れていれば値段が高くても買う人が存在していて、顧客が望んでいるモノをいかに提供するのが重要だということをしっかり把握していた³²⁾。

現代自動車は、2009年2月、銀行の経営破綻後、景気刺激策も決まらず、アメリカの失業問題がますます深刻化していた時期に、「今、ローンカリースで車を買って、来年になって失業したとしても、ヒュンダイなら信用評価に傷をつけることなく返品していただけます。」という広告を行い、借金に慎重になっていた顧客の心をつかみ、同2月の売上を前年比59%増に急上昇させた。競合相手がマーケティング費を削っていたこととは対照的に経済状況の悪化をもとめず、顧客の気持ちを理解し迅速に対応策を講じて、ヒュンダイ・アシュアランス・プログラムを作り上げ、テレビ広告も完成させて対応した。このような顧客重視型の価値提案により、顧客のヒュンダイに対する心象は大きく変わった³³⁾。そして、顧客重視のマーケティング戦略を推し進めることによって、アメリカ市場進出初期の製品に与えられたデザインや品質における低い競争力を解決していった。

このように、韓国のグローバル企業は、マーケット・イン発想に基づいて現地化と顧客満足を追求することによって、先発競合企業に対する技術力不足の弱みを克服しようとしていた。このようなことはデジタル家電分野においても同じく、高いブランドイメージの構築を通じて自社の他製品のブランド認知度の向上という波及効果を追求できるようになった。

4.2 研究開発と品質向上

2015年1月16日付の日本経済新聞は、半導体

受託生産第4位(2013年のランキング)の三星電子が、米アップルの次世代チップの受注の一部を、第1位のTSMCから奪い返したと報じた³⁴⁾。半導体は回路の線幅を細かくすることで、高機能化や生産コストの低減が可能になり、次世代品は線幅が14～16ナノの競争であった。三星電子は14年10～12月期に14ナノ品の量産をスタートしたが、TSMCの16ナノ品の量産は15年7～9月期と出遅れることになって、この最先端品で三星電子が再びアップルからの受注を確実にしたという内容である。このような結果は、三星電子の研究開発に対する迅速で積極的な大規模投資、包括的並行開発(comprehensive concurrent development)体制、一貫した研究努力の産物で、事業部門間の連携によるシナジー効果の賜物であり、モノづくりにおける競争優位性を確保しようとする三星電子の意地であるといえる。

今年のアメ리카消費者専門雑誌『コンシューマー・レポート』の評価で、三星電子の大容量ドラム洗濯機が、5つの評価項目で最高レベルを獲得して、評価対象モデル65個中で第1位を獲得した³⁵⁾。

トヨタ自動車が燃料電池自動車(FCV)・MIRAIを2014年12月発売した。燃料電池で水素と酸素の化学反応によって発電した電気エネルギーを使って、モーターを回して走る自動車技術で、地球環境に優しい最先端技術によるモノである。この分野では、現代自動車もファスト・フォロワー(fast follower)ではなくファースト・ムーバー(first mover)を目指して研究開発に取り組んできて、先に量産体制を構築していたが、消費者向け一般販売においてトヨタ自動車に遅れてしまった。

このように韓国のグローバル企業が世界の先

発競合相手と肩を並べるようになったのは、積極的な研究開発の資金投資、研究・開発拠点の現地化、そして、研究開発部門と事業部門との密接な連携などによって、先発企業との格差を縮められるようになったことが功を奏しているといえる。

そして、金額の規模においても大きく躍進していて、2013年の韓国の研究開発費(企業、公共研究機関、大学などの民間・公共部門の合計)³⁶⁾は、対前年比6.9%増加した59兆3,009億ウォンで、世界第6位の規模にまで伸びている³⁷⁾。企業別研究開発費では、世界第1位がドイツのフォルクスワーゲン(11,743百万ユーロ)で、三星電子が10,155百万ユーロで世界第2位、LG電子が2,209百万ユーロで第49位、現代自動車³⁸⁾が1,034百万ユーロで第99位、日本の企業では、トヨタ自動車(第7位、6,270百万ユーロ)、パナソニック(第33位、3,297百万ユーロ)、ソニー(第36位、3,209百万ユーロ)など、世界100位企業ランキングに、韓国企業3社、日本企業9社、中国企業1社が入っていて、韓国企業の躍進が目立つといえる。

さらに、研究開発の成果ともいえる、世界知的所有権機関(WIPO)の特許の国際出願件数の2012年国別ランキングをみると、第1位アメリカ、第2位日本、第3位ドイツとなっていて、アメリカと日本だけで全体の48.8%を占めているが、韓国も11,848件(第5位、6.1%)を出願している³⁸⁾。さらに、国際出願件数の2012年企業別ランキングでは、LG電子が第11位(1,094件)、三星電子が第16位(683件)など、韓国企業3社が世界50位以内にランクインされている³⁹⁾。三星電子が世界半導体市場第1位に上ったのは、積極的な設備投資とともに競合相手を圧倒する研究開発投資の量と質によるところが

大きいといえる。

このように韓国のグローバル企業は積極的に研究開発を進めていて成果を上げているが、それは、その重要性をしっかりと理解しているトップ・マネジメントの決断によるところが大きく、それによって品質向上を追求し、先発競合企業との差を乗り越えようとしている。

4.3 人材開発・育成と異文化コミュニケーション能力の確保

韓国企業の急速な成長は優秀な人材によるところが大きく、各企業は世界の主要大学や研究所を回りながらグローバル市場に対応できる人材を発掘しその人材獲得に多くの力を割いている。そして、専用の研修施設(たとえば、三星グループの人力開発院)や研修システムを用意して、「人材第一」(三星グループ)をモットーに、新入社員研修時から企業哲学を徹底的に注入し、次世代リーダーの育成、国際化教育などグローバルに活躍する人材として教育を行い、職務に応じた成果をあげられるように厳しく鍛え上げている。

様々な各企業の人材開発プログラムの中で、特に興味深いことは、三星グループの『地域専門家』制度であるといえる。入社3年以上の課長代理クラスの社員を対象に、社内公募を通じて選抜し、社内での語学研修の後、特定の国に1年間派遣し、企業の業務を行うことなく、語学研修・地域調査・友達作りなどで、あくまでもその国の人たちと交流し、当の文化に慣れるのを目的として派遣する制度である。この制度によって、通常では外国人として理解・把握しにくい様々な情報を収集することが可能となり、異文化コミュニケーション能力を高めて、三星電子の地域密着型マーケティング戦略の展

開に大きく貢献している。

4.4 広告活動と韓流とブランドイメージ・アップ

現代自動車は今年2月1日のNFLチャンピオン決定戦(スーパーボウル、全世界の約1億人が視聴すると推定されるアメリカ最大のスポーツ・イベント)の広告に広告掲載しないと発表したことが大きな関心を集めた。2008年から毎年参加し多額の広告料(30秒当たり約400万ドルと推定)を支払って⁴⁰⁾、自社製品の斬新な広告を流してその注目度や好感度を大幅に上昇させてきたからである。「2009年にはスーパーボウル中継時のスポット広告を2枠購入した上に、ゲーム直前番組のスポンサーもつとめ、続くアカデミー賞授賞式にはスポット広告9連発を用意した⁴¹⁾」ことがあったので、その不参加の背景に大きな関心が寄せられた。現代自動車は、このような広告活動を通じて自社や自社製品に対するアメリカ人の心象を良い方向に変えられて、世界屈指の自動車メーカーとしてのブランド・イメージを確立することができた。

三星電子も、同じくスポーツ・マーケティングに気づいて、2005年からイングランド・プレミアリーグの名門チェルシーのスポンサー(スポンサー料は年間約31億円と推定)を務めていて、欧州でのブランドイメージ・アップを図っていた。そして、中東・アフリカ地域では、暑さのために室内での生活時間が長くなることを考えて、テレビ広告に積極的に投資していた。ほかにも、長期的観点に基づいて次世代の顧客である若年層にアピールすべくスポーツやイベントへの支援活動を積極的に行っている。

このように韓国企業の広告活動は世界の至る所・様々な分野で行われていて、その露出度が

高くなり、かなりブランド・イメージを向上することができたといえる。そして、もう一ついえることが「韓流マーケティング」である。最近、映画・ドラマ・音楽などの文化コンテンツの世界的な広がりを通じて、自然発生的に韓国の文化や歴史、韓国企業やその製品に興味をもつ人々が幾何級数的に増えている。「冬のソナタ」をきっかけに始まった日本での韓流とか、「チャングムの誓い」などのドラマ、K-POPや江南スタイルなどの音楽の伝播を通じて中国・東南アジア・南米・ヨーロッパなどにも広がった韓流は、世界各地の多くの人々の関心や興味を集めている。韓国では、官民一体となって、韓流ファンづくりに努力し、企業だけではなく国の認知度・好感度の向上に努力している。大いにブランドイメージ・アップに繋がっているといえる。

4.5 デザインとブランド戦略によるソフト競争力の強化

インターブランド社の2014年の「グローバル・ブランド トップ100」資料によると⁴²⁾、三星電子『SAMSUNG』が第7位(アジアではNo.1ブランド)で、現代自動車(HYUNDAI)が第40位、起亜自動車(KIA)が第74位に、日本の企業では、トヨタ自動車(TOYOTA)が第8位、ソニー(SONY)が第52位、パナソニック(Panasonic)が第64位、任天堂(Nintendo)が第100位にランクインされた。当資料によると、三星電子のアジアNo.1の理由として、デザインとテクノロジーへの大規模な継続投資により顧客のニーズを先取りして、次世代機器を提供し続けていると評価した。そして、世界のリーディング自動車ブランドは、エネルギー効率の良い製品とテクノロジーの統合に注力すること

よりも、顧客のブランドロイヤリティとブランド価値を高めていこうとしている、と説明していた。

起亜自動車のブランドは、2006年ドイツ・アウディから著名なデザイナー Peter Schreyer 氏を迎え入れてデザイン改革を積極的に推進したことが、デザインや品質の向上に繋がって顧客から高い評価を受けることになり、ブランド価値が高くなった。その効果は、起亜自動車のアメリカ市場における「K シリーズ」の販売業績からも確認できるといえる。K シリーズは2014年のアメリカ市場における合計販売台数23万8,953台で、対前年比4%増加し、第8位の最多販売成績となった⁴³⁾。

このように、韓国のグローバル企業はモノづくりにこだわるよりは顧客価値を重視し、ある意味ではモノづくりの技術力の差を挽回する戦略としてデザインを重視し製品差別化を図ろうとしていたといえる。このようなことは、白物家電製品においても確認できる。単調な白一色ではなく多様な色使い、室内インテリアに合わせたデザイン設計を追求することによって、より豊かな雰囲気を提供し顧客から高い評価を受けて売上を伸ばしている。

4.6 小括

韓国の主なグローバル企業の競争力の根源についてマーケティングの観点から分析してみたが、顧客価値や顧客満足に焦点を合わせていることが分かる。すべてが「人」にあり、「人を尊重する考え方・人を活かすやり方」を川上から川下まで徹底的に追求し、後発走者としての弱みを克服し競争優位性を確保し維持しているといえる。すなわち、韓国のグローバル企業は、顧客中心主義と顧客対応のスピード化、積

極的な研究開発、競争論理に基づいた人材開発・育成と異文化コミュニケーション戦略、リーダーシップ、デザインやブランドの戦略的展開等を通じて競争力を高めていったといえる。

(金 必中)

5. 市場型金融の観点

韓国と日本は東アジアに位置し、どちらも輸入原料を加工・組立し、付加価値を載せて輸出する貿易スタイルを中核として成長してきた。財・サービスの生産量や付加価値を示すGDPで比較するならば、2012年における日本のGDPは5兆9,358億ドルであるのに対し、韓国は1兆1,296億ドルと約2割の規模で、依然としてかなりの隔りがあるといえる。一方、資本主義市場経済の中心となる資本市場の規模はというと、日本の東京証券取引所の全上場銘柄の時価総額は2014年3月現在で3兆8,870億ドルに対して、韓国証券取引所(Korea Stock Exchange)の時価総額は1兆1,549億ドルで、日本の約3割となっている。ストック(時価総額)とフロー(GDP)との関係を見ると、日本の場合、ストックに対するフローの値は1を上回る。一方、韓国の場合ほぼ1である。

そして、日本の東京証券取引所への上場会社数は2014年3月現在で3,408社である一方、韓国証券取引所は1,798社とほぼ半数となっている。

5.1 歴史

韓国証券取引所は1953年3月3日に大韓証券取引所として設立された。1963年に政府による非営利企業として活動することとなった。ただ

し、1990年代を迎えるまでは資本市場は政府による保護が加えられており、自由な資金調達、投資が行える環境にあったとは言えなかった。たとえば、国際取引所連合への加盟は1974年になってからであったし、国の管理から離れて、民営化・合名会社として組織化されたのは1988年のことであった。1990年代に入ると徐々に自由化されることとなったが、前述のように97年のアジア通貨危機、IMFによる管理を通して、1999年の第1次自由化、2001年の第2次自由化を経て資本市場における自由化は一気に進むこととなった。そして、現時点での韓国証券取引所における制約はわが国の取引所と同様とってよい水準に至ったといえることができる。

5.2 取引所の統合・制度改革

韓国取引所(KRX)は通貨危機以降、政府の財閥や金融機関への関与が強くなったことがその発展の契機となったことは既に述べたが、行政上は縦割りであった。すなわち、現物株式を扱う韓国証券取引所、店頭株式を扱う韓国店頭株式市場、そして先物などのデリバティブを扱う韓国先物取引所に分かれてそれぞれ活動していた。日本でも大阪証券取引所が日経平均先物、オプションを扱い、東京証券取引所がTOPIX先物、オプションを扱い、さらに日本証券業協会がJASDAQとして店頭株式を扱っていた。市場の細分化は、インターネット通信による情報通信技術が進化した現在、利用者から見ると厄介な代物でしかない。その都度、取引によって取引手続きを行う証券取引所を変更しなくてはならないからである。不便さとは機会損失につながることから、投資家は自然と離れていくこととなる。

では、韓国ではどのような政策が実施された

のであろうか。2003年から政権を担った盧泰愚元大統領、2008年から政権を執った李明博前大統領は、金融ハブ化構想を打ち上げていた。まさに2001年に開港したインチョン国際空港がアジアのハブ空港となりつつあることの金融版の実施を意図したわけである。この結果、韓国取引所(KRX)は2005年に取引所が誕生した。いわゆる、外形上の統合が第一弾の統合であるとするならば、2009年に施行された資本市場統合法は第二弾の制度・規制上の統合であったといえることができる。このような動きに先行する形で日本では金融商品取引法が施行されることとなったが、資本市場統合法との共通点は、硬直的な縦割りの規制を廃止し、金融規制の一元化を図ったことにある。しかしながら、大きな相違点として、日本では取扱い証券の定義を限定列挙する旧来の方式を採用している一方、韓国では包括的な取り扱いとされた。英国のFSAを手本とするPrinciple(原則)に基づく監督当局の在り方と規制との整合性の面からいうならば、韓国の採用した包括主義的証券規制は有効と評価される面がある。

さらに、規制の統合、取引所の統合が進んだ結果、そこで取引、投資を行うプレイヤーの登録団体の統合も行われた点はわが国では見られない出来事であった。2009年に証券業協会をはじめとする3団体が統合し、韓国金融投資協会を発足させた。このような取引業者の統合は一見無意味のように見えるが、自己規制団体(SRO)を発足させる上では非常に効率がよいことは間違いない。政府からの規制を緩く、業界が厳しく律するという方針を打ち出しやすいことは、ハブ化を進める上で有効に機能するだろう。

5.3 統計データ

5.3.1 上場企業数の推移

図1から3つの事実が観察できる。第1として、2005年の取引所統合により韓国取引所の上場企業数は683社から1,616社に急増した。第2に、日本でも2013年の東京証券取引所と大阪証券取引所の合併により上場企業数は2,294社から3,408社に増加した。第3として、日本と韓国の上場企業数を眺めるならば、2005年の統合前までは3：1の比率であったが、2013年の両国ともに統合後では2：1までになっていることが判る。

5.3.2 時価総額の推移

日本市場の時価総額は2000年時点で韓国の21倍、3兆1,572億ドルであった（図2参照）。しかし、今や3.6倍まで縮小している。2013年の日本の時価総額は4兆5,431億ドル、韓国は1兆2,345億ドルである。

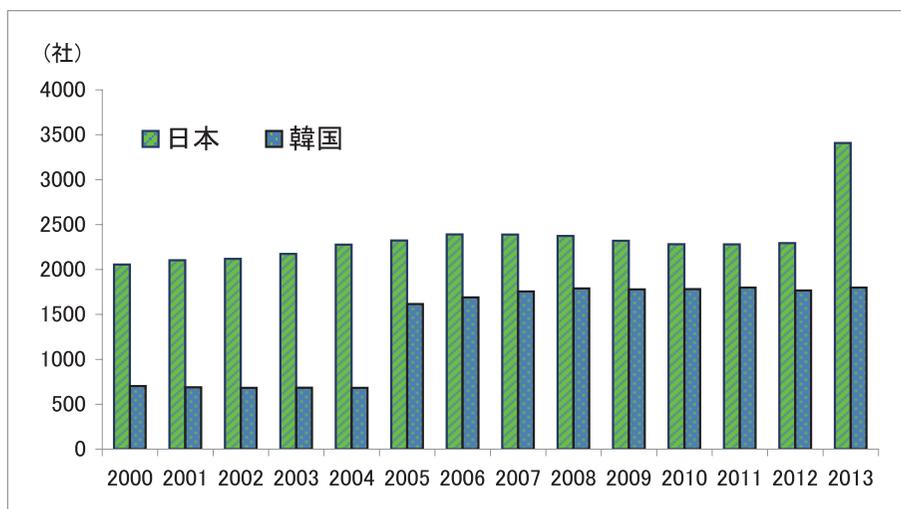
5.3.3 取引所指数の推移

日本および韓国の取引所指数は World Federation of Exchange の発表する Stock Exchange Board Index を用いている。図3の指数を眺めると韓国の指数の方が2006年を境として上方にあり、日本はデフレ経済の影響を反映して低迷していることがよくわかる。近年、2013年の上昇は「アベノミクス」効果を示している。株式投資のリターンはいわば、指数の上昇率である。日本市場は2003年から2006年まで、そして2013年に上昇傾向が確認されるがそれ以外の時期は低迷、あるいは下落している。韓国市場は2007年から2008年の著しい落ち込み、2010年から2011年の緩い下落があるものの、それ以外の8年間は大きく上昇した。

5.4 小括

以上のように、韓国市場はわが国の証券取引所の改革の後を追うように、開かれかつ自由化が進んだ市場であることが確認できた。冒頭において、「高成長が期待され、設備投資を要す

図1 日本と韓国の上場企業数推移

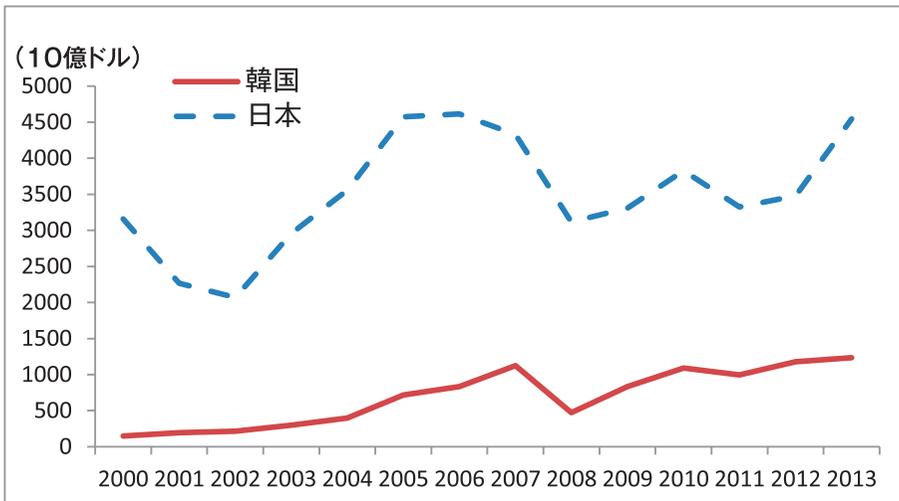


出所：World Federation of Exchange、Korea Stock Exchange、日本証券取引所資料に依拠して修正作成

る企業集団は当然、資金調達に資本市場を利用することとなるだろう。しかし、相対的に低成長にある国内産業は伝統的な間接金融を踏襲しているのではないかと、また、「自由化の程度が不十分では」という仮説を提示した。結語としてこの仮説に関する見通しを述べて締めくくりたい。

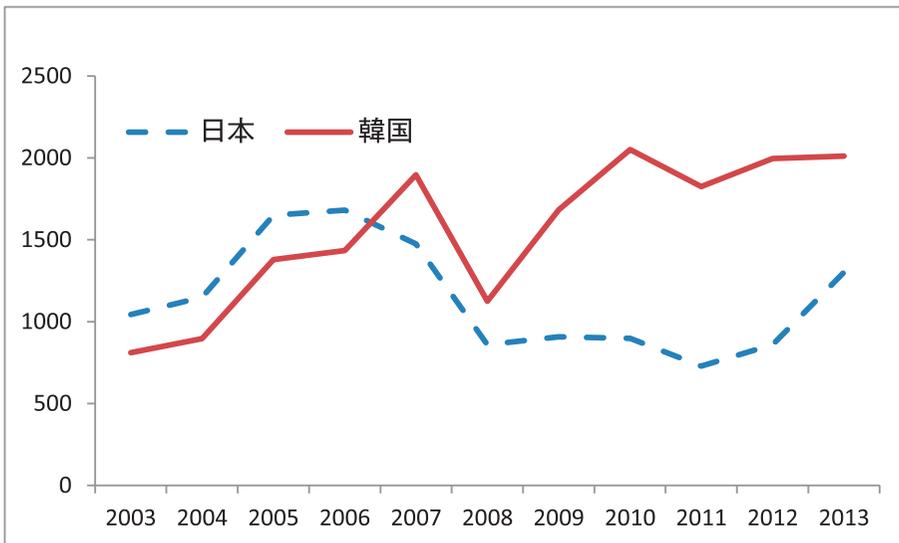
資本市場の制度として、その自由度が高まったことはすでに述べた通りである。一方、機能の充実には、必要条件として資金調達を必要とする上場企業が様々な業種について多数存在することであり、十分条件は流通市場における投資家の存在である。そこで、企業における直接間接金融の状況について簡単に確認を行い、あ

図2 日本と韓国市場の時価総額



出所：World Federation of Exchange 資料に依拠して修正作成

図3 日本と韓国の取引所指数の推移



出所：World Federation of Exchange 資料に依拠して修正作成

わせて展望する。

直接間接金融の推移について韓国銀行の発表する Flow of Funds Account により観察した。以下の表5は、一般企業における資金調達推移を示している。表5によると、韓国企業における直接金融が間接金融に対して優勢であったのは2003年から2013年に到る11年間において4回である。一方、2011年、2013年については間接金融による調達が顕著であり、Flow of Funds Account を見る限りにおいては、間接金融から直接金融へのシフトや直接金融が間接金融に対して優位である状況は観察されない。

また、直接金融の中においては、株式による調達よりもCPや社債による資金調達が優勢である。さらに、株式調達の経年変化を観察するならば、2000年代はほぼ20%台の調達割合であったが、2010年以降は次第に割合が低下し、2013年には1ケタの9%台まで落ち込んでしまった。この観察結果から次のようなことを導

くことができるだろう。第一に韓国における資本市場、特に株式市場は資金調達市場として銀行融資に代表される間接市場に優越する存在であるとは言えない。むしろ、資金調達における株式を介した調達手段としてのプレゼンスは低下している。この理由は自由化の影響にあるのかもしれないと推測される。自由化は、多くの企業に市場へのアクセスを可能とする反面、市場のルールに従うことを余儀なくされる。すなわち、市場によるコーポレートガバナンスを受け入れることが求められるわけである。資金調達を重視し、市場への上場を果たしたのは良いが、その後、投資家による Discipline を受け入れることができない、あるいは、消極的である場合、企業はその後の資金調達手段として株式による調達を控えざるを得ないことも考えられるだろう。このような「規制自由化」の副作用が韓国における資本市場からの資金調達機能の障害のひとつとなっている可能性が考えられる

表5 韓国における資金調達の金融手段別推移

単位 (兆ウォン)

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
資金調達合計	76.2	45.4	78.0	144.8	158.1	182.7	100.4	73.9	109.7	103.5	94.1
直接金融											
合計	26.5	21.8	18.9	28.8	26.1	20.6	24.2	21.5	20.1	14.5	14.2
株式	24.9	20.7	17.2	27.4	23.2	19.0	21.9	19.5	14.6	11.6	9.1
CP	-2.6	-3.5	2.9	15.1	25.3	8.8	-8.1	4.6	3.6	18.7	13.1
社債	-0.9	-0.6	8.3	15.4	-13.1	1.2	32.8	1.5	17.6	18.1	12.1
間接金融											
合計	32.0	2.9	19.0	55.8	94.5	113.9	16.9	17.4	43.5	12.7	43.3
預金銀行	39.3	15.9	19.8	54.3	91.6	107.0	13.9	6.5	35.0	-2.1	27.6
非銀行系金融機関	-7.3	-13.1	-0.8	1.4	2.9	6.9	3.0	10.8	8.5	14.8	15.7

単位 (%)

(構成比)	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
直接金融	34.8%	48.0%	24.3%	19.9%	16.5%	11.3%	24.1%	29.1%	18.3%	14.0%	15.1%
間接金融	42.0%	6.3%	24.4%	38.5%	59.8%	62.3%	16.8%	23.5%	39.7%	12.2%	46.0%

出所：Flow of Fund Account, Bank of Korea 資料に依拠して修正作成

のである。

(鈴木 誠)

注

- 1) アメリカ経済誌『FORTUNE』が、企業の総収入をもとに世界の企業をランク付けして毎年発表している。http://fortune.com/global500/ (2014年12月参照)
- 2) http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015 (2014年12月参照)
- 3) 百本和弘他(2012)『韓国経済の基礎知識』日本貿易振興機構、pp.74-77.
- 4) 『毎日新聞』2014年10月11日付
- 5) 『日本経済新聞』2013年5月5日付
- 6) 『毎日新聞』2014年10月11日付
- 7) 『日本経済新聞・夕刊』2015年1月8日付
- 8) 百本和弘他(2012)『韓国経済の基礎知識』日本貿易振興機構、p.28.
- 9) 石田賢(2013)『サムスン式国際戦略』文眞堂、pp.50-52.
- 10) 同上、pp.54-56.
- 11) 同上、pp.56-62.
- 12) 同上、pp.63-68.
- 13) 同上、pp.164-166.
- 14) 同上、pp.80-86. & pp.172-175.
- 15) 同上、pp.68-79.
- 16) 同上、p.174.
- 17) 『日本経済新聞』2014年12月19日付
- 18) 愛知工業大学の岡崎一浩氏の発言。『NIKKEI BUSINESS』2011年11月28日号、p.29.
- 19) 2012年時点で、韓国の産業用電気料金は、千キロワット時当たり82ドル、日本は194ドルである。
- 20) 『日本経済新聞』2014年1月26日付
- 21) 長坂悦敬・李健泳・伊藤龍史・柰紫乃(2012)「日本・韓国・台湾企業の管理会計に関する実態比較研究－環境変化の影響を中心として－」『BI Annual Research Report』vol.8、甲南大学BI研究所、pp.52-53.
- 22) Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2004), “Time-Driven Activity-Based Costing, ” Harvard Business Review, Vol. 82, No. 11, pp. 131-138. (スコフィールド素子訳「時間主導型ABCマネジメント」『Diamond Harvard Business Review』June 2005、pp.135-145.)
- 23) 例えば、Shields (1995) は、ABCの実施に重要と考えられる行動的・組織的要因として、「トップ・マネジメントの支援」のほかに、「競争戦略とくに品質戦略とスピード戦略との連携」「業績評価および報酬との連携」「豊富な内部資源」「システムを設計・実施・利用するトレーニング」「会計外オーナーシップ」「コスト・マネジメント・システムの目的についてのコンセンサスとその明快性」の7つをあげている。
- 24) 前田貞芳・金承子(2010)「日本・中国・韓国における管理会計技法の実態－管理会計技法の国際移転を視野において－」『武蔵大学論集』第57巻第3・4号、3月、pp.511~529.
- 25) 例えば、パナソニックのCCM(キャピタル・コスト・マネジメント)やHOYAのSVA(株主付加価値)などがある。
- 26) 前田貞芳・金承子・申洪哲(2007)「経営管理技法の国際移転に関する研究」『会計』第172巻第5号、11月号、p.125.
- 27) http://www.businesswire.comのホームページより
- 28) 前田貞芳・金承子(2010)「日本・中国・韓国における管理会計技法の実態－管理会計技法の国際移転を視野において－」『武蔵大学論集』第57巻第3・4号、3月、pp.526-527.
- 29) 『週刊ダイヤモンド』2013.11.16号、p.42.
- 30) 『日本経済新聞』2013年12月19日付
- 31) 『日本経済新聞』2015年1月6日付
- 32) 『日本経済新聞』2014年8月5日付
- 33) コトラー・アームストロング・恩蔵直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版、pp.63-65.
- 34) 『日本経済新聞』2015年1月16日付
- 35) 『韓国毎日経済新聞』2015年1月21日付

- 36) 韓国未来創造科学部「研究開発活動調査」2013年度
- 37) EC, EU R&D Scoreboard : The 2014 EU Industrial R&D Investment Scoreboard
- 38) http://memorva.jp/ranking/world/wipo_patent_pct_country_2012.php (2014年12月参照)
- 39) http://memorva.jp/ranking/world/wipo_patent_pct_applicant_2012.php (2014年12月参照)
- 40) 『韓国毎日経済新聞』2015年1月26日付
- 41) コトラー・アームストロング・恩蔵直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版、p.64.
- 42) <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>
- 43) 『韓国朝鮮日報』2015年1月26日付
- 赤間弘他 (2003)「韓国における金融・企業改革について」『日本銀行金融研究』2003年5月
- 金堅敏 (2012)「韓国企業の競争力と残された課題」『研究レポート』No.393、富士通総研経済研究所
- 金承子 (2003)「韓国における新しい管理会計の展開 - A B Cを中心として -」『会計』第164巻第1号、7月号
- 国際通貨研究所刊 (2011)「韓国ウォンをめぐる規制の現状と韓国金融セクターの構造問題に関する調査」2011年3月、財務省委嘱調査
- 高龍秀 (2002)「通貨危機以降の韓国における構造改革」『working paper』環日本海経済研究所、2002年4月
- 長坂悦敬・李健泳・伊藤龍史・柊紫乃 (2012)「日本・韓国・台湾企業の管理会計に関する実態比較研究 - 環境変化の影響を中心として -」『BI Annual Research Report』vol.8、甲南大学 BI 研究所
- 前田貞芳・金承子・申洪哲 (2007)「経営管理技法の国際移転に関する研究」『会計』第172巻第5号、11月号
- 前田貞芳・金承子 (2010)「日本・中国・韓国における管理会計技法の実態 - 管理会計技法の国際移転を視野において -」『武蔵大学論集』第57巻第3・4号、3月
- 関雄太 (2013)「韓国における資本市場改革の進展と新政権の課題」『野村資本市場クォーターリー』2013年春号

参考文献

- 浅海信行 (2010)『世界不況を乗り越える韓国・台湾・中国企業』勁草書房
- 石田賢 (2013)『サムスン式国際戦略』文眞堂
- クォン・オエル著、奥本勝彦訳 (2013)『韓国の国際ビジネス』中央大学出版会
- 申璋燮・張成源 (2006)『三星半導体、世界一番の秘訣の解剖』三星経済研究所
- 張世進 (2009)『ソニー vs サムスン』日本経済新聞出版社
- 財部誠一 (2011)『パナソニックはサムスンに勝てるか』PHP 研究所
- 野中郁次郎他 (2013)『アジア最強の経営を考える』ダイヤモンド社
- 林昇一・高橋宏幸 (2011)『現代経営戦略の展開』中央大学出版会
- 百本和弘・李海昌 (2012)『韓国経済の基礎知識』日本貿易振興機構
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2012)『日本の管理会計の探究』中央経済社
- 李炳夏 (2012)『サムスンの戦略人事』日本経済新聞出版社
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2004), "Time-Driven Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.11 (スコフィールド素子訳「時間主導型 ABC マネジメント」『Diamond Harvard Business Review』 June 2005)
- Shields, M. D. (1995), "An Empirical Analysis of Firms' implementation Experiences with Activity-based Costing," *Journal of Management Accounting Research*, 7 (Fall)
- The Bank of Korea Home Page http://ecos.bok.or.kr/EIndex_en.jsp
- Korea Exchange Home Page <http://eng.krx.co>

経営論集 Vol.1, No.7(2015) pp.1-23

kr/

The World Federation of Exchanges Home Page

<http://www.world-exchanges.org>

(本研究は、2013年度情報学部共同研究の助成を受けている。)



Journal of Public and Private Management

Vol.1, No.7, March 2015, pp.1-23

ISSN 2189-2490

A Study on the Competitiveness of the Korea Global Companies

Pil Joong Kim, Junichi Tsuboi, Tadashi Shimura, Makoto Suzuki

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

Rep : ✉ pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

This paper is a summary of the findings about the competitiveness of the main Korea Global Companies, to focus on management strategy, management accounting, marketing and finance. How have created and maintained the Korea Global Companies the competitiveness, and what is the source of the competitiveness and the specificity of the strategic deployment, through field survey and literature analysis, we considered.

Keyword: Korea global companies, Customer Satisfaction, Market oriented Finance

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.7

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

2014年度 経営学部セミナー

～研究報告～

「企業倒産予知モデルの開発に関わる研究」

文教大学 経営学部教授 白田 佳子先生

日時：2014年11月26日 15:30-16:30

場所：文教大学湘南校舎 3211セミナー室

内容：バブル経済以降の日本での倒産事象を実データを元に研究し、企業の倒産を事前に予知する独自のモデルを開発している。現在、このモデルはわが国の実務界で広く使用されるだけでなく、海外でも参考にされ、各国の倒産予知に応用されており、倒産予知モデルとしては内外において知名度の高いモデルである。本セミナーではモデル開発の背景、概要の解説が行われた。

～講義～

「投資と企業家精神」

インテル社 取締役副社長兼執行役員 阿部 剛士様

日時：2014年12月18日 11:00-12:30

場所：文教大学湘南校舎 5501教室

内容：「インテル、入ってる」でわが国でも広く認知され、グローバルに事業展開を図るインテル社では毎年、多額の新規投資を行っている。投資には既存設備の更新需要だけでなく、新規分野への投資も少なくない。新規分野への投資には起業家精神による判断が欠かせない。インテル社の副社長である阿部様にはグローバル企業インテルにおける投資と企業家精神について体験を交えて御講話いただいた。

■ 文教大学経営学部紀要発行規程 ■

(目的)

第1条 この規程は、文教大学経営学部紀要（以下、紀要という。）に関する基本事項を定めることを目的とする。

(責任)

第2条 紀要の編集及び発行については、経営学部研究推進委員会の下に編集委員会を設置し作業を担う。

- 2 編集責任者として編集長を編集委員の中から互選する。
- 3 発行責任者は学部長とする。

(誌名)

第3条 紀要の誌名は『経営論集』とする。その英語名称は、『Journal of Public and Private Management』とする。

(区分)

第4条 紀要に掲載する論文その他の文章(以下「論文等」という。)を次のとおり区分する。

- (1) 論文
 - (2) 研究ノート
 - (3) 解説
 - (4) その他
- 2 論文等の区分は、その論文の執筆者が投稿時に希望を提示する。
- 3 「その他」に区分する場合は、執筆者が講演録、書評など希望する具体的な名称を投稿時に提示する。
- 4 区分に関する決定は編集委員会が行う。

(投稿資格)

第5条 紀要へは経営学部専任教員および非常勤教員が投稿できる。また、経営学部専任教員の推薦を得た者が投稿できる。

(投稿要領)

第6条 論文等の投稿は、編集委員会が別に定める『経営論集』投稿要領に基づき行う。

- 2 『経営論集』投稿要領に基づかない論文等の投稿は、受理されないもしくは掲載されない場合がある。

(掲載論文等の選択)

第7条 紀要に掲載する論文等の選択は、編集委員会が行う。

- 2 選択に際して、編集委員会が適切な第三者にその審査を依頼する場合がある。

(発行回数)

第8条 紀要の発行は年1回とする。

(発行形態)

第9条 紀要は電子化されインターネット上にて発行する。

- 2 インターネット上での発行とは別に、論文等を印刷し冊子形態にしたものを経営学部専任教員および執筆者の希望者に資料として提供する。ただし、編集委員会の判断によりその全部または一部を提供しない場合もある。

(抜き刷り)

第10条 論文等の執筆者には抜き刷りの電子データ（PDF ファイル）を提供する。抜き刷りの印刷を希望する場合は執筆者の負担により可能とする。

(改廃)

第11条 この規程の改廃は、経営学部研究推進委員会の議を経て、経営学部教授会が行う。

附則

この規程は、平成26年9月17日から施行する。

文教大学経営学部紀要『経営論集』投稿要領

1. 募集する論文内容と使用言語

- ① 未発表の論文、解説、及び、その他の文章（以下、論文等）。
- ② 日本語または英語の論文等を原則とします。

2. 投稿原稿書式

- ① A4サイズ横書きで表現された電子ファイル（Word ファイルまたは業者が扱うことができるファイル）での投稿を求めます。
- ② 特にページ数に制限は設けていません。
 1. ただし、ページ数やカラー面の多さによっては、執筆者への印刷資料の提供を委員会の判断で見送る場合があります。

3. 論文等形式

投稿する論文等には下記の内容を含むことを原則とします。

※ 英語を用いた論文等の場合は題名・著者情報・要約・キーワードを冒頭に英語にて表記し、最後に日本語での題名・著者情報・要約・キーワードを別ページで付すこと。

- | | |
|---|----------|
| <ol style="list-style-type: none">① 題名② 著者名③ 概要④ キーワード | } 1ページ収め |
|---|----------|

⑤ 本文

- a. 文章の区切りには読点「、」、句点「。」を用いる。
- b. 本文の章、節、項の見出しには、番号を付与する。番号はアラビア数字とコンマ「.」の組合せによって表し、3段階（章. 節. 項）までとする。
- c. フォント 和文 明朝体 10.5ポイント、英文 Times New Roman 10.5ポイント

(参考)

1. はじめに
2. 研究内容（既存研究の整理、本論文の位置づけ、意義、内容説明、結果、考察）
 - 2.1 先行研究
 - 2.1.1 わが国における研究
3. 結論

⑥ 脚注情報

- a. 所属部署名
- b. 連絡用メールアドレス

⑦ 参考文献

※必要に応じて図表・付録

----- (下記は別ページで付す)

⑧ 英語題名	} 1 ページ収め
⑨ 英語による著者名	
⑩ 英語による所属情報	
⑪ メールアドレス	
⑫ 英語による概要	
⑬ 英語によるキーワード	

4. 投稿資格

- ① 経営学部専任教員および非常勤教員が投稿できます。
- ② また、経営学部専任教員の推薦を受けた者の投稿も可能です。

5. 投稿方法

- ① 次の印刷記入済み書類と電子ファイルを編集委員会に提出してください。
 - 記入済み書類：「投稿申込書」、「著作権使用許諾書」
 - 論文等印刷物：投稿論文等の印刷物1部（電子ファイルとの内容確認用）
 - 電子ファイル：「論文等ファイル」※メール添付またはUSBメモリ等にて※提出に必要な書類は経営学部事務室にて入手可能です。電子ファイルは本学 Shot フォルダにても提供しています。または、編集委員長にメールにて請求してください。
- ② 提出先：『経営論集』編集委員長
- ③ 締切日時 別途案内を参照してください。

6. 掲載の通知とその後の作業

投稿された論文等の『経営論集』への掲載は編集委員会が投稿締切日後に選択します。選択結果は投稿者にメール等にて通知します。投稿締切後約半月以内に通知が届かない場合は編集委員長にお問い合わせください。

『経営論集』掲載に選択された論文等の整形は編集委員会が業者に委託し行います。整形後原稿の校正は投稿者が編集委員会から提示された期日までに行います。

7. 問合せ先：投稿に関する相談やお問い合わせは『経営論集』編集委員長までお寄せ下さい。

8. その他

『経営論集』編集及び発行は、文教大学経営学部紀要発行規程に従います。また、本投稿要領は編集委員会の下で随時改訂されます。最新の要領に従い投稿をお願いします。

(2015年2月6日修正)

編集委員会

鈴木 誠（委員長）

白田 佳子

根本 俊男

経営論集 Vol.1

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集者 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

印刷所 奥村印刷株式会社

Journal of Public and Private Management

 Vol. 1

 March 2015

Contents

Address for the Publication Junichi Tsuboi

Articles

On the Idea of human for respect Junichi Tsuboi No. 1

A Study on the Costing Model of Time-driven ABC Tadashi Shimura No. 2

Cross-functional teams and job satisfaction:

 How does an organization with frequent cross-functional teams
 improve individual job satisfaction? Hiroshi Ishizuka No. 3

 Polling Place Relocation Models utilizing School Districts
 Daiki Nakane, Toshio Nemoto No. 4

 A Study on Fixed Assets Accounting Acquired
 by Government Grants Harumi Ishida No. 5

Commentary

 Curriculum Development towards Human-respect Management
 for Faculty of Business Administration Hiroshi Hatakama No. 6

Research Note

 A Study on the Competitiveness of the Korea Global Companies
 Pil Joong Kim, Junichi Tsuboi, Tadashi Shimura and Makoto Suzuki No. 7

Report of Activities

 Faculty Seminar

Published by

 Faculty of Business Administration, Bunkyo University
 1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN