

千葉商大論叢

第61巻 第1号

2023年7月

論 説

- 日本銀行の「量的・質的金融緩和」の導入に関する一考察
 —2%の「物価安定の目標」を中心として—…………… 齊 藤 壽 彦 (1)
- スコープ オブ マーケティング
 —応答としての説明—…………… 長谷川 博 (37)
- 労働観の表象と人事労務管理
 —「ワーク・ライフ・バランス」の観点から—…………… 奥 寺 葵 (59)
- イタリアにおける訪日ハネムーン旅行動向に関する考察
 ……………… 山 田 耕 生 (73)
- 地方自治体における予算と行政計画の緩やかな連結による
 マネジメント・コントロール…………… 森 浩 気 (85)

千葉商科大学国府台学会

(通巻197号)

執筆者紹介

齊藤 壽彦	金融論	千葉商科大学	名誉教授
奥寺 葵	経営学	商経学部	教授
長谷川 博	マーケティング	商経学部	教授
山田 耕生	観光学	サービス創造学部	教授
森 浩気	会計学	商経学部	准教授

〔論 説〕

日本銀行の「量的・質的金融緩和」の導入に関する一考察
—2%の「物価安定の目標」を中心として—

齊 藤 壽 彦

目 次

はじめに

I 2%の「物価安定の目標」の設定過程

- 1 インフレーターゲット設定論と日本銀行の物価安定目標否定論
- 2 日本銀行の「中長期的な物価安定の理解」
- 3 日本銀行の「中長期的な物価安定の目途」
- 4 2%の「物価安定の目標」の設定—政府・日本銀行の政策連携（共同声明）—

II 2%の「物価安定の目標」の実現を目指して

- 1 2%の「物価安定の目標」の実現志向
- 2 2年程度の期間での2%の「物価安定の目標」実現のコミットメント
- 3 「インフレ期待」、物価上昇期待への働きかけ

III 2%の「物価安定の目標」達成のための「量的・質的金融緩和」（「異次元緩和」）手法の導入

- 1 「量的・質的金融緩和」の内容のポイント
- 2 「量的・質的金融緩和」の波及経路
- 3 「量的・質的金融緩和」の評価

むすび

はじめに

日本銀行の「量的・質的金融緩和」（異次元金融緩和）が導入されてから10年を経過した。今後の日本銀行がこの政策を継続するか、それともそれからの出口戦略を策定するかが現在問われている。この問題を考える場合には、従来の「量的・質的金融緩和」の目的やその効果と副作用などを検討しなければならない。

日銀の「量的・質的金融緩和」に関しては、これまでに数多くの研究がなされている。

同政策が私もこれまでに数本の論文を発表してきた。同政策は2%の「物価安定の目標」の実現を追求したが、目標は達成できなかった、その政策には効果があったが、その効果には限界があり、それは副作用を持つものであった、ということが明らかにされている。だが、10年を経過して、新たな資料が公表されたり、超金融緩和政策のもたらした結果を客観的に分析する資料が揃ったりしてきており、「量的・質的金融緩和」政策の新たな研究が可能となっている。

「量的・質的金融緩和」政策を評価するためには、その政策がどのような経過を経て導入されたかを究明する必要がある。これによって、この政策の推進者は何を狙っていたの

か、その目的を達成する条件は備わっていたか、その目的は達成できたのかなどということを変更して明らかにする必要がある。

本論文においては、「量的・質的金融緩和」が目標としていた2%の「物価安定の目標」の導入の経過を特に考察して、この目標導入の根拠を明らかにする。またこの目的を達成するために採用した手法を明らかにし、その手法の効果を検討したい。

I 2%の「物価安定の目標」の設定過程

1 インフレターゲット設定論と日本銀行の物価安定目標否定論

(1) インフレターゲット設定論

「量的・質的金融緩和」を基礎づけたのは2%の「物価の安定目標」の達成を目指すことである。この達成目標がどのような過程を経て決定されたかをまず考察してみよう。

日本銀行によれば、「物価の安定」を概念的に定義すると、「家計や企業等の様々な経済主体が物価水準の変動に煩わされることなく、消費や投資などの経済活動にかかる意思決定を行うことができる状況」となる。

中央銀行が物価の安定を図るために公表する物価上昇率を物価目標、あるいは物価安定目標と呼ぶ。代表的な物価目標にはインフレーション・ターゲット（対前年比物価上昇率目標、インフレ目標、inflation target）と物価水準目標（過去のある時点を基準とした将来の物価上昇率目標）とがある。インフレ目標達成政策（インフレーション・ターゲティング（inflation targeting）はインフレ率の目標達成を目指し、これにより物価を安定させようとするものである。

我が国経済がデフレーションに陥った状況のもとで、物価の安定をどのように達成するかが大きな問題となった。この方策としてインフレターゲット設定が提起された。

1990年のニュージーランドを皮切りに、カナダ（1991年）、イギリス（1992年）、スウェーデン（1993年）、オーストラリア（1994年）と各国中央銀行がインフレ目標政策を採用するようになった。この政策はコミットメント重視型金融政策の一つとしての物価安定目標政策の一形態をなすものである⁽¹⁾。

インフレターゲット政策は、日本以外の先進国では、高止まっていたインフレ率を適度な水準へ引き下げることを目指すものと理解されている。

だが日本でこれを採用するかどうかを議論する場合には、これは低落している物価を適度な物価水準に引き上げるものとしてとらえられたのである。

インフレ目標政策が成功を収めるためには、①中央銀行が物価に対して制御可能性をもっていること、②掲げられたインフレ目標に対して、中央銀行がその実現に向けた努力を示し、③その努力が成果をもたらすこと、が必要である。中央銀行がインフレ目標を導入し、それに向けて努力しても、それが成果を出さなければ人々は「中央銀行を信認」できず、インフレ目標は成功しない⁽²⁾。

我が国では1998年にデフレ経済に突入して以降、デフレの下での金融政策をめぐっては小宮隆太郎他編（2002）にみられるように論争が展開されてきた⁽³⁾。

インフレターゲット政策論は通貨当局がインフレ率について数値目標を設定し、それを達成するために金融政策を運営すべきであるという議論である。この理論をデフレ下にお

いて活用しようとした代表的なものとして、岩田規久男（2001）や原田康・岩田規久男編（2002）をあげることができる。岩田規久男教授らの主張は、日銀が将来一定のインフレ率を一定期間に達成することを明らかにすることにより、人々のデフレ期待（予想）をインフレ期待（予想）に反転させてデフレからの脱却を図るべきであるということである。デフレ対策として通貨当局がインフレターゲット（インフレ目標）を設定すべきであるというこのインフレターゲット論は政府・与党関係者の中に一定の支持を得た。

我が国のインフレターゲット論の理論構造は次の通りである。デフレ経済は、過剰債務を抱えた企業の債務の増加、実質金利や実質賃金の上昇による企業の収益圧迫を通じた企業の設備投資抑制など、さまざまな悪影響をおよぼしているが、デフレは構造的要因よりも貨幣的要因によって生じている。デフレは通貨の保蔵・退蔵によるところが大きい。これを防ぐにはデフレ期待を解消して需要を創造することが有効であり、この対策は、日本銀行が金融緩和政策を採用するほかはない。このような立場に立つ人々をリフレ派とよぶ⁽⁴⁾。

1998年4月に日本銀行審議委員となった中原伸之氏は新しい日本銀行の初代政策委員会のメンバーの中で金融緩和に最も積極的であった。同氏は1999年以来インフレーション・ターゲティングや「物価目標付きマネタリーベース・ターゲティング」の導入を主張していた。これによって日本のデフレ期待を払拭し、経済活力の復活、デフレからの脱却と健全な経済発展を図るべきであると主張していた。その実現のためのマネタリーベースの拡張、量的金融緩和を実施すべきである、と主張していた⁽⁵⁾。

中原伸之氏の主張に対しては、フォワード・ルッキングな政策運営であるインフレ・ターゲティングの目的を達成するためにはあらゆる情報網と専門能力を動員して、国民に対し最大限の説明責任を日本銀行が果たさなければならない、ということが宮尾龍三蔵氏によって指摘されている⁽⁶⁾。

(2) 日本銀行のインフレターゲット導入否定論

デフレが貨幣現象であるとはいえない。我が国のデフレ経済の下で起きていたことは、商品の取引に対する貨幣の供給不足による貨幣価値上昇に伴う物価下落ではなく、金融超緩和下での商品の構造的需要不足などによる物価低落である。金融緩和政策やこれによるインフレ期待でデフレが解消出来るわけではない。中央銀行が一定の物価上昇率を実現すると宣言したからといって、経営者や消費者がそれを鵜呑みして期待インフレ率が高まるわけでもない⁽⁷⁾。

岩田規久男教授らの主張に対しては小宮隆太郎教授らの批判があった。

リフレ論者の日本銀行批判に対して日本銀行では物価安定目標の設定に消極的な姿勢を取り続けた。

日本銀行は、当初（2000年以後）、その導入を否定した。日本銀行は2000年10月に「『物価の安定』についての考え方」を公表し、この中で、「物価安定の定義」を特定の数値で示すことは困難であり、適当ではないとした。物価低下圧力が作用している状況下では、短期的な「経済の健全な発展と整合的な物価上昇率」は、長期的にみた「経済の健全な発展と整合的な物価上昇率」よりも低めになっている可能性が高い、経済の発展と整合的な「物価の安定」の定義を特定の数値で示すことは困難である、そうした中で、仮になんらかの数値を公表しても、現実の金融政策運営に関する信頼に足る指針にはなり得ない、し

たがって、インフレーション・ターゲティングを採用することは現実的ではない、と日銀政策委員会は数値化に関して結論づけたのである⁽⁸⁾。

1998年に日本銀行総裁に就任した速水優氏は、2000年3月の講演で、本来のインフレ・ターゲティングは、金融政策の透明性を高め、「物価の安定」に対する「信認」を強める手段の一つである、しかしわが国におけるその議論は、(インフレ率の低下ではなくて)インフレ率の引き上げ論である、現在の日本経済が必要としていることは、実質経済成長率の上昇であって、インフレ率の上昇ではない、と述べている⁽⁹⁾。

2002年12月17日の日本銀行の金融政策決定会合で、速水優日銀総裁は、物価目標の導入を否定した。速水総裁は経済の再生とデフレ克服のためには、構造問題の解決を通じて日本経済を持続的な成長基調にもどし、民間需要を伸ばすことが最も重要だと考えていた。インフレ目標の設定については、十分な裏付けのない宣言でインフレ予想を高めていくことは難しいとみなした。またそうした宣言を行うこと自体が政府の政策も含めた政策運営全般への「信認」を損ないかねないとみなした。また、インフレ予想の高まりが、需給バランスの改善や経済活動水準の高まりによるものではなくて、将来中央銀行が十分な政策対応ができなかったり、日本経済そのものへの「信認」を危うくするような手段が取られるとの予想に根差したりするような場合には、それは日本経済を大きなリスクに晒すことになり、それは政策として適当ではない、重要なことは、日本経済が持続的な成長に復帰できる明確な道筋を示すことであると、速水総裁は主張したのである。同総裁はインフレ目標の設定が日本銀行などに対する信認の毀損を招いたり日本経済を無謀な賭けに晒したりすることを恐れたのである⁽¹⁰⁾。

2003年に日銀総裁となる福井俊彦氏も、インフレ目標の導入に反対していた⁽¹¹⁾。

日本銀行は、消費者物価指数の前年比変化率が安定的ゼロ%以上となるまで金融緩和政策を続けるということをコミットメント(将来の金融政策の方向性を約束)する「時間軸政策」を行っていた。その効果によって、長めの金利の低位安定を図っていた⁽¹²⁾。この政策はゼロ金利政策(1999年2月~2000年8月)の採用時に初めて導入されたものであった⁽¹³⁾。だが福井総裁はこのコミットメントをインフレターゲットとはみなさなかった。福井総裁は、2003年6月における講演において、インフレーション・ターゲティングには、インフレ期待が台頭して将来の予想インフレ率が目標値を上回るようになると、たとえ現実の物価指数変化率が未だ目標値をかなり下回っていても、政策金利の引き上げにつながるということになるという問題があることを指摘した。また、同総裁は、日本銀行がターゲットを設定し、それをアナウンスしても、それを実現する手段を日本銀行が有し、経済活動の刺激につながる経路を具体的に示せなければ、ターゲットは「信認」を得られなくなるとも述べている⁽¹⁴⁾。同総裁は、インフレ目標導入には、それが達成できなくなった場合に「日本銀行の信認」が低落する恐れがあることを指摘したのである。

政府内でも財務省は2002年にインフレ目標に慎重であり、黒田財務官はこの導入を主張していたものの、将来物価上昇が予想されれば長期金利が上昇し、国債の発行コストが上昇することを危惧したのである⁽¹⁵⁾。

2003年に自民党内においてインフレ目標に対する意見はまとまっていなかった。

福井総裁はインフレ目標の導入に反対し続けた。その理由は、①それを採用した国はインフレ率を引き下げるために導入したのであって、デフレ下でインフレ目標を導入した国

はない、②インフレ目標を宣言するだけではインフレ期待を引き上げることはできず、できない目標を設定することは日本銀行に対する信頼・信認を損なうことになるということであった。小泉首相もインフレ目標に否定的であった⁽¹⁶⁾。

インフレターゲット政策はデフレではなくインフレに対する対策である、デフレ克服のためには構造問題の解決が必要である、インフレ目標を設定してそれが達成できなければ日本銀行の信認を損なうことになる、と日本銀行は考えたのである。

2 日本銀行の「中長期的な物価安定の理解」

日本銀行は、2006年3月に至り、金融政策決定会合で「中長期的な物価安定の理解」(“Understanding of Medium-to Long-Term Price Stability”)という表現を用いて、物価安定の数値表現を導入するようになった。政策委員会委員が考える物価安定の状態とは、「消費者物価指数の前年比2%以下のプラスの領域にあり、中心は1%程度であった。ここでは「目標」ではなく「理解」というあいまいな言葉が使われている⁽¹⁷⁾。この決定は、2001年以降5年間続いた量的緩和政策の解除にあたって、外部からの批判を部分的にかわすために、以前から導入を求める声が強まっていた物価目標に一步近づいたものと推察される⁽¹⁸⁾。

「理解」は、各政策委員会委員が考える物価安定の数値を表したものである。

「理解」という表現が用いられたのは、政策委員会として物価安定の数値的イメージを伝える必要性は全員認識していたが、政策委員の見解にかなりのばらつきがあり、物価が安定していると各委員が理解している物価上昇率を個別に提示してもらったうえで、それらを包含する範囲で数値表現を行い、これを「理解」と命名し公表するという方法をとることにしたためである⁽¹⁹⁾。

上記の「理解」では、物価の安定とは概念的にはゼロ%の状態であると考えられるが、安定的物価上昇率が0~2%程度で概ね1%であると理解されたのは次のようなことが考慮されたためである。第1は、消費者物価指数の上方バイアスである。消費者物価指数はすべての家計が基準時点の・サービスを購入し続けると仮定して物価変動をとらえようとするものであり、価格下落が著しい新製品が売り出されても、それが指数に反映されず、指数の上昇率が幾分高めとなる傾向があるということである。第2に、物価下落や景気悪化というリスクに備えて、あらかじめある程度の物価上昇を容認するという「のりしろ」が必要であるということである。

中長期的にみて物価が安定していると各政策委員が理解する物価上昇率が海外主要国よりも低めであったのは、我が国の物価上昇率が海外主要国と比べて低かったという過去の経験が考慮されたからであった。

2008年に日本銀行総裁に就任した白川方明氏は、デフレの根本的な原因は経済全体の供給能力に比べて需要が弱いことであると捉え、デフレ脱却のためには「短期的な需要創出努力と生産性向上を反映した中長期的な所得増加期待の達成という2つの対応」が必要であると述べた。これが日本経済のデフレに対する当時の日本銀行の基本姿勢であった。

金融政策運営においては、日本銀行はインフレターゲットの導入ではなく、「中長期的な物価安定の理解」を念頭に置いた運営に努めた⁽²⁰⁾。

3 日本銀行の「中長期的な物価安定の目途」

2009年に民主党政権が成立したが、デフレ下で同党内にはインフレ目標の提唱が見られた。白川総裁は高めの数値目標に難色を示した。だが、政治と市場の圧力を受け、日本銀行は2012年2月に「中長期的な物価安定の目途」(the “Price Stability Goal”) 1%の導入を決めた⁽²¹⁾。

「目途」というあいまいな言葉が用いられたのは「目標」という言葉を避けるためであったともいえるが(伊豆久(2015)48-49ページ)、「理解」が「目途」に変わったのは、第1に、「各政策委員の見解」ではなく、「日本銀行としての判断」を示すためであった。

第2に、物価安定の領域として「消費者物価の前年比上昇率で2%以下のプラス」としたうえで、「当面は1%を目途とする」ことを明確にするためであった。

第3に、実質的なゼロ金利政策などの強力な金融緩和政策の継続期間に関する約束、いわゆる時間軸政策との結びつきを強めるためであった。第3についてさらに言えば、時間軸政策は中央銀行が金融緩和政策を長期間にわたって継続すると約束するもので、政策金利の低い状態が長く続くという約束が市場参加者に信頼されれば、それによって、長期金利を引き下げることが働くことになるというものである。この時間軸政策の強化を図り、金融緩和姿勢を明確にするために「当面、消費者物価の前年比上昇率1%を目指して、それが見通せるようになるまで、実質的なゼロ金利政策と金融資産の買入れ等の措置により強力に金融緩和を推進していく」という新しい時間軸政策を採用したのである⁽²²⁾。

日本銀行が「目標」あるいは「ターゲット」という表現を使わなかったのは、金融政策が一定の物価上昇率と関係づけて機械的に運営されるのを避けて、中長期的にみて物価や経済の安定を重視して運営されるようにするためである。日本銀行は、中長期的に目指す物価上昇率について、固定的なイメージの強い「目標」という表現を使わずに、「目途」を用いて、これを原則として1年ごとに見直してしていくこととしたのである。

日本銀行は自らの責務と整合的と考えられる物価上昇率を数値で示せばよいと考えて、イングランド銀行では「ターゲット」、FRBでは「ゴール」という言葉を用いたのに対して「目途」という表現を用いたのである⁽²³⁾。

「目途」の方が「理解」よりも政策的な達成努力義務のある「目標」に近い表現であるといえる。日銀は物価目標導入に依然として慎重であったが、物価目標導入に一歩近づいたといえよう⁽²⁴⁾。

白川総裁は、各国中央銀行の金融政策運営の枠組みは次の3つの点でかなり収斂してきていると述べるようになった。第1は、自らの責務と整合的と考えられる物価の上昇率を数値で示すことである。第2は、物価安定の数値表現を政策運営において活用する際に、短期的な物価動向ではなく、中長期的にみた物価や経済・金融の安定を重視する度合いを強めてきていることである。第3に、主要中央銀行が公表する経済・物価見通しは、従来よりも幾分長い期間を視野に入れたものになってきており、また、見通しの背後にあるメカニズムについての評価において、中長期的な観点をより重視するようになってきていることである。同総裁は日本銀行の政策運営はこのようなものであるべきであると考えていたのである⁽²⁵⁾。「目途」は中長期的観点から決められたのである。

2012年上半旬当時、日本銀行はデフレから脱却し、物価安定の下での持続的成長経路に復帰するための金融緩和政策を推進しており、日本の金融環境はきわめて緩和的になって

いた。にもかかわらず、同行は金融緩和政策が不十分であるとの批判を受けた⁽²⁶⁾。

この政策評価のためにはデフレの原因が一体何かということを明らかにする必要がある。白川総裁は、賃金の下落傾向が我が国のデフレの1要因であることを指摘している⁽²⁷⁾。

同総裁はまた、デフレは一般物価水準の下落であって、その背後には供給に対して需要が不足しており、この需要不足の背後には、成長率の低下があるとみている。この成長率の低下によって、家計部門では将来の所得に対する不安が強まり、個人消費が伸びず、企業部門では将来のための投資活動を抑制することとなり、起業や家計の支出活動の萎縮がさらに現実の成長率を引き下げ、それが成長期待の低下をもたらすという悪循環につながると述べている⁽²⁸⁾。特に、日本が直面している急速な人口高齢化が成長率を引き下げたと考えていた。白川総裁が急速な高齢化の進行が大きな問題であると考えたのは、日本経済にとって成長率を規定する成長率が徐々に低下していることが日本にとって大きな問題となっており、その大きな要因が急速に進んでいる高齢化であると考えたからである⁽²⁹⁾。白川総裁は、日本経済にとって成長力強化がデフレ脱却よりももっと重要な、最重要課題であると考えており、「日本経済の成長力、成長期待を強化することが不可欠であり、それなしにはデフレ問題の解決はできない」と主張したのである⁽³⁰⁾。

同総裁は、デフレからの脱却のためには、民間企業、金融機関、政府がそれぞれの役割に即して成長力強化の努力を続けていくことが重要であり、日本銀行の役割は緩和的な金融環境を維持してそれらを金融面からの後押しをすることであると述べている⁽³¹⁾。日本銀行は、金融政策だけでは日本のデフレ脱却は困難であると考えていたのである。

経済・物価情勢の見通しについては、消費者物価は当面の目途である1%を見通せるような状況にはないと白川総裁は捉えていた⁽³²⁾。

このようなことが日本銀行の見解であった。

日本銀行は『経済・物価情勢の展望』2012年10月版において物価上昇率「1%」を目標として金融緩和を推進していくことを公表していた。この1%という数値が「2012年10月30日に「デフレ脱却に向けた取組について」という日本銀行と民主党政権下の内閣府・財務省との間で取り決められた文書の中に盛り込まれた。「中長期的な物価安定の目途」を目指すとするれば、対前年比物価上昇率1%を目指すことが当時の日本経済の実力からいって妥当であったのであろう。

4 2%の「物価安定の目標」の設定—政府・日本銀行の政策連携（共同声明）—

(1) 政府・日銀による2%の「物価安定の目標」設定過程

多くの中央銀行が物価上昇率を抑えるために物価目標を導入したのに対して、日本では日本銀行は、物価上昇率を引き上げるためにその導入を求められていた。日本銀行は長らく物価目標の導入に否定的な見解を示していた。日本銀行は政策金利がゼロ近辺にまで下がる中、金融緩和政策のみで物価上昇率を大きく高めることは難しい、と考えており、日銀が明確な物価目標を掲げれば、それが達成されないことを理由に、極端な金融緩和の実施を求められることが目に見えていたからである。政府を含む外部の批判、圧力を受けて、「中長期的な」物価安定目標に理解を示すようになっていったが、2%という物価安定目標は国際標準とはなっていなかった⁽³³⁾。

民主党が日本銀行への圧力を強め、金融緩和を強く要求するにとどまらず、自民党でも

日本銀行に対する圧力を強めた。2011年6月、元総理大臣で復権の時をうかがっていた安倍晋三は、リフレ派の岩田規久男学習院大学教授から、日本銀行による国債大量買入れを通じた金融緩和の推進によるデフレ脱却論の説明を受け、これを理解した⁽³⁴⁾。日本銀行の金融緩和を最も強く求めていたのは2012年9月に自民党総裁となった安倍晋三であった。安倍総裁は岩田規久男らのリフレ派のアドバイスを受けていた⁽³⁵⁾。

野党総裁であった2012年11月15日、安倍総裁は読売国際経済懇話会での講演で、経済再生のための金融緩和や公共投資の拡大を主張した。これがアベノミクスの初めての表明であり、「日本銀行と協調して物価上昇率を示し、その目標達成のため、無制限に緩和していく」ことを明らかにした⁽³⁶⁾。安倍総裁はデフレ脱却に向けた日銀の姿勢が不十分だとの主張を展開し、日銀法改正にまで言及しながら、物価安定目標の導入を強く求めた。「2~3%のインフレ目標を設けて無制限に金融緩和を求める」とか「建設国債をできれば日銀に全部買ってもらって新しいマネーを強制的に市場に出す」という発言をした。

白川総裁が実現を目指したのは、デフレから脱却し、物価安定の下での持続的成長路線に復帰することであったが、それは、単に物価が上がりさえすれば良いということではなく、企業収益や雇用の増加、賃金の上昇など、経済そのものが一般的に改善し、その結果が物価の緩やかな上昇として現れる状況であった。同総裁は、「物価も賃金もあがらない」という状況が長く続いた経済においては、いきなり人々のインフレ予想だけが先行して高まる、あるいは高められると考えるのは現実的でないと考えていた⁽³⁷⁾。これが当時の日本銀行の見解であった。

白川総裁は安倍総裁の金融緩和要求にことごとく強く反対した。同総裁が2012年11月20日の記者会見述べたその反論中に、日本で2%の物価安定目標の設定が困難であった理由がよく示されている。その紹介文は長くなるので注で記述することとする⁽³⁸⁾。

白川総裁は2012年12月19、20日に開催された日本銀行政策委員会・金融政策決定会合で、以下の様に述べたのである。

財政規律を守ることが重要性であり、財政規律が失われると長い目でみて物価の安定に逆効果になる。物価の安定は、単に目標を設定して、後は中央銀行が手段の独立性ということで自由にやるというのではない。

インフレターゲット論については、インフレーション・ターゲティングを採用している国はどこでも、長い目で見た物価の安定を達成することを重視し、短期間に厳密に結びつけるのではなく、柔軟にこれに対応しているが、日本ではこの柔軟な政策対応が弱かった。

(外国では、インフレ目標政策は、一定の物価上昇率と関係づけて機械的に金融政策を運営しているのではなく、柔軟性を兼ね備えた緩やかな政策の枠組みとして運営されている(南武志(2012)40ページ)。宮尾龍蔵審議委員は、日本銀行の政策運営が他の中央銀行と同様に中長期的に目指す目標インフレ率に向けて先行きの景気・物価見通しに基づいた柔軟な政策運営が行われてきているが、そうした理解が国民ないし内外に広く浸透してきているかを検討する必要があると述べているが、このことに共感する。

現状では日本の金利はゼロ水準であり、日本銀行のバランスシートが非常に膨らんでいるときに、(目指すべき対前年消費者物価上昇率数値、物価安定の目途を)高く引き上げようとしても(これが達成されるとはかぎらず、物価安定の目途は)結局、最後はファンタメンタルズに規定される。もしもそれが達成されないと、今度は「中央銀行に対する信

認自体、パブリックな政策に対する信認が低下してくる」。結局、経済にとってマイナスになってしまう。その意味では、(目指すべき物価安定の数値表現を)どのように実現していくのかというメカニズムを考えていかなければならない。これをどのように実現していくのかという具体的な政策を政府や民間や日本銀行が考えなければならない、と⁽³⁹⁾。

白川日本銀行総裁は、財政や中央銀行の「信認」の維持を図ることを何よりも重視していたのであり、デフレ下で、中央銀行が、目指すべき物価安定の数値表現を高めに設定すれば、それが達成できなかつた時に中央銀行にとって最も大切な中央銀行に対する信認が毀損されることを何よりも恐れていたのである⁽³⁹⁻¹⁾。

同総裁は、日本ではデフレ下において日本の目指すべき物価の安定(物価の引き上げ)の数値目標の設定およびその2%引上げが困難であることをよく認識していた。単にその数値目標を掲げるだけではだめで、政府、民間、日銀が一体となって具体的にこの問題(物価の安定、物価の引き上げ)に取り組まなければならないと考えていた。

このような見地から白川日銀総裁は自民党の安倍総裁の物価安定目標導入論を批判したのである。

だが白川総裁の日本経済の現実を踏まえた正論は現実の政治状況の下では通らなくなった。12月18日に自民党の安倍総裁が日銀の白川総裁と会談し、デフレ脱却に向け、2%の物価目標を設定するよう直接求めた⁽⁴⁰⁾。

12月20日の金融政策決定会合では白川総裁は次回の金融政策決定会合において金融政策運営にあたり目指す中長期的な物価の安定について検討を行うこととし、必要な論点を整理し、次回の会合で報告するよう、執行部に指示した。この会合後の記者会見で白川総裁は「自民党の安倍総裁からの物価目標に関する検討の要請をふまえ、次回1月の会合で検討し、結論を出したい」と述べ、政治の要請で金融政策が左右されるに至ったことを、総裁として異例の事ながら、公言したのである⁽⁴¹⁾。

2012年12月16日に自民党が衆議院選挙に圧勝して政権を奪取した。金融市場も安倍総裁の勝利を歓迎した。第2次内閣発足時には、大胆な金融緩和、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略を「3本の矢」と位置づけるアベノミクスと呼ばれる経済財政政策の方向性が固まった。同月26日に首相となった安倍晋三自民党総裁は大胆な金融緩和を公約の1つに掲げ、日本銀行に対して物価目標の導入を強く求めた。2013年1月4日の年頭の記者会見で安倍首相は日銀が1月の政策決定会合で2%の物価目標の結論を出すよう求めた⁽⁴²⁾。

日本銀行は、金融緩和政策のみでは物価上昇率を大きく高めることは難しいと考えていたが、このような政治的な圧力を受けて、日本銀行法の改正によって日本銀行の独立性が制限されることを恐れて、これまで1%と考えていた目途よりも高い2%の物価目標の導入に追い込まれていったのである⁽⁴³⁾。

当時、日銀で金融政策を担当する部門のトップである理事を務めていた門間一夫氏は、第2次安倍政権が成立すると、日銀批判が世論の強い支持を得たことに衝撃を受けた。多くのエコノミストや有職者の日銀への要求路線にある程度すり寄りざるを得ないようになった。日銀側では門間理事が中心となって政府との間で2%の物価目標の導入を内容とする「共同声明」をまとめていった⁽⁴⁴⁾。

(2) 2%の「物価安定の目標」の政府・日銀共同声明

日本銀行は2013年1月22日の金融政策決定会合で2%の「物価安定の目標」(the “Price Stability Target”)を正式に導入することを決めた。

同日に日本銀行が公表した「金融政策運営の枠組みのもとでの『物価安定の目標』について」によれば、「目途」から「目標」という言葉に変更したのは、我が国において、柔軟な金融政策運営の重要性に対する理解が浸透してきているからである。白川総裁は、金融政策は柔軟な運営が必要であると考えており、「物価安定の目標」も柔軟な目標として受け入れた⁽⁴⁵⁾。

2%という「物価安定の目標」を設定したのは、今後、成長力の強化が進展していけば、現実の物価上昇率が徐々に変わると考えたからであり、2%という目標を明確にすることは、持続可能な物価上昇率を安定させるうえで、適当と考えられたからである。

消費者物価の前年比上昇率2%の「物価安定の目標」の導入の議案に対して、政策審議委員のうち、木内登英委員と佐藤健裕委員が反対している。その理由は、①2%は過去20年の間に実現したことがほとんどなく、2%は現時点における『「持続可能な物価の安定」と整合的に判断される物価上昇率』を大きく上回ると考えられる、②このため、中央銀行が2%という物価上昇率を目標として掲げるだけでは、期待形成に働きかける力もさほど高まらない。③2%の目標達成には、成長力強化に向けた幅広い主体の取り組みが進む必要が有るが、現に取り組みが進み、その効果が確認できる前の段階で2%の目標値を掲げた場合、その実現にかかる不確実性の高さから、「金融政策の信認」を毀損したり、市場とのコミュニケーションに支障が生じたりする恐れがある、ということであった。2%の「物価安定の目標」の導入が日本銀行の信認を毀損することへの危惧は白川総裁だけではなかったのである⁽⁴⁶⁾。だが2%の物価安定目標の導入は、日本銀行金融政策委員会審議委員の一部の反対を押し切って決められたのであった。

2013年1月22日、内閣府、財務省、日本銀行の「デフレ脱却と持続的な経済成長の実現のための政府・日本銀行の政策連携について」と題する「共同声明」が発表された。この共同声明は日本銀行政策委員会会合でその趣旨が決定されたのと同じ日に発表されているから、日銀自ら政策委員会で2%の物価安定目標の導入を決定したとはいえ、すでに事実上、日本銀行政策委員会で決定される前にその声明内容が決定されていたといえよう。

「共同声明」は、デフレからの早期脱却と物価安定の下での持続的な経済成長の実現に向け、政府と日銀の政策連携を強化するものであった。これは、物価が低落していた状況の下で、物価を上昇させて物価の安定を図ることとし、「物価安定の目標」を「消費者物価の前年比上昇率2%」と定め、これをできるだけ早期に実現することを政府および日本銀行が約束したものであった。

政府と日銀の意思疎通を図る必要はあるが、政府主導で「共同声明」という形で物価安定目標に関する日本銀行の政策決定を拘束することは中央銀行の独立性に抵触することとなる。安倍晋三首相は雇用の安定のためには中央銀行と政府は政策目標を一致すべきであると考え、中央銀行の独立性を軽視していた⁽⁴⁷⁾。木内氏は、政府と日銀が協力する、意思疎通を十分することは正しいが、最終的には政策の手段は日銀が決めるべきことだ、その意味で、共同声明は妥当ではなかった、と述べている⁽⁴⁸⁾。

この「共同声明」で示された2%の「物価安定の目標」がその後の金融政策を基本的に

規定するものとなったのである。だが、「共同声明」がアベノミクス下の金融政策を貫徹するものであったとは必ずしも言えない。

この共同声明で日本銀行は金融緩和を推進し、できるだけ早期に物価安定の目標を実現することを目指すこととなった。だがこの声明は、日本銀行が金融政策のみで「2%の物価安定目標」を達成することを約束したものではないことに留意すべきである⁽⁴⁹⁾。この声明の中では、「日本銀行は、今後、日本経済の競争力と成長力の強化に向けた幅広い主体の取組の進展に伴い持続可能な物価の安定と整合的な物価上昇率が高まっていくと認識している」と述べられている。この認識に立って、日本銀行は、物価安定の目標を消費者物価の前年比上昇率で2%とすることとしたのである⁽⁵⁰⁾。2%の物価安定目標は日本銀行の金融緩和政策だけで達成できるものではなかったのである。「共同声明」では、日銀は金融緩和を推進し、できるだけ早期に目標を実現することを目指し、経済の持続的な成長を確保し、政府は「政策を総動員し、経済構造の変革を図るなど、日本経済の競争力と成長力の強化に向けた取組を具体化し、これを強力に推進する」と述べられており、このデフレからの早期脱却と物価安定の下での持続的成長の実現に向けての日本銀行と政府の一体となった取組を白川総裁は評価している⁽⁵¹⁾。

アベノミクスにおいても大胆な金融緩和、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略という3つの政策目標が掲げられていたが、アベノミクスにおいては実際には金融緩和に過大な期待がかけられるようになった。

「共同声明」では、「物価安定の目標」の達成時期は具体的に明示されなかった。海外の中央銀行でも物価安定の達成の時期を明確には定めていない。物価安定の程度やタイミングを正確に見通すことはむずかしかった⁽⁵²⁾。もしもこの時期を明示すると、それが達成されなかった場合に日本銀行や財政の信認が失墜するおそれがあったであろう。だがアベノミクス下の「量的・質的金融緩和」においては、「2年程度」で物価安定目標を達成することが目指されることとなるのである。

「共同声明」では、政府（内閣府）・財務省は、日本銀行との連携強化にあたり、財政運営に対する「信認」を確保する観点から、持続可能な財政構造を確立するための取組を着実に推進する、ということが日本銀行と政府（内閣府）・財務省との間で合意されていた。財政の健全化を図り、財政の維持可能性を確かなものとし確保し、「財政の信認」を確保することが重視されていたのである。それは日本銀行が大量の国債を買い入れて「日本銀行の信認」が動揺することを回避するものであったともいえよう。安倍首相の要求していた日本銀行による大量の国債買い入れは、「財政の健全化」を求める財務省のもとで、「共同声明」の策定段階ではひとまず回避されていたのである。

Ⅱ 2%の「物価安定の目標」の実現を目指して

1 2%の「物価安定の目標」の実現志向

日銀副総裁の任期満了期（2013年3月19日）を迎えると、4月8日の任期満了を待たずに白川総裁は安倍首相に首相官邸で会い辞任の意向を伝え、任期途中辞任を表明した。これは安倍首相が交代を求めたのではなく、安倍首相に反論する白川総裁の意思によるものであった⁽⁵³⁾。副総裁の辞任に合わせて白川総裁が辞任し、2013年3月20日に黒田東彦

氏が日銀総裁に、岩田規久男氏が日銀副総裁に就任した。就任の翌日に黒田総裁はそれまでの日銀の政策を日銀本店大会議室で批判し、日銀内部に衝撃を与えた（NHKスペシャルを参照）。

2013年4月4日に「量的・質的金融緩和」政策が導入された。これはアベノミクスの「3本の矢」、すなわち、「大胆な金融政策」、「積極的な財政政策」（財政出動）、「民間投資を喚起する成長戦略」の第1の矢をなすものである。「量的・質的金融緩和」は、強力に金融緩和政策を推進しようとする、まさに異次元の金融緩和政策である。

黒田総裁は「3本の矢」の組み合わせによりデフレからの脱却をはかることにも期待を寄せていた⁽⁵⁴⁾。だが実際には政府の「第2の矢」（財政出動）や「第3の矢」（民間投資を喚起する成長戦略）の発動はデフレ脱却策としてはきわめて不十分であった。また、白川総裁が日本経済の課題として成長力強化を最重要視し、政府や企業の成長力強化への取組みの必要性を強く主張したのに対して、黒田総裁は、日本経済の課題として成長力強化よりもデフレ脱却の方を重要視して、成長力強化への取組みの必要性を強く主張しなかった。また、白川総裁時代の日本銀行がデフレ脱却のためには幅広い主体（日銀のみならず政府や企業を含む）がこれに取り組む必要があるということを主張していたのに対して、黒田総裁はデフレ脱却方策として何よりも金融政策を重視した。

この「量的・質的金融緩和」政策が導入された際に、「消費者物価の前年比上昇率2%の『物価安定の目標』を、2年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現する」ことが決められた。また、「『量的・質的金融緩和』は、2%の『物価安定の目標』の実現を目指し、これを安定的に持続するために必要な時点まで継続すること」が決められた⁽⁵⁵⁾。

2%の「物価安定の目標」を含む政府と日銀との共同声明は、日銀が、政府の政策と無関係に、金融政策のみでこの目標を達成することを約束したものではなかったが、「量的・質的金融緩和」導入当初においては金融政策のみで2%の物価安定目標の早期達成が可能であるとの強気の見方が日本銀行から示されるに至った⁽⁵⁶⁾。

黒田総裁は、2%の物価上昇を目指す理由として、①消費者物価指数には高めに産出されるという上方バイアスがある、②景気悪化に備えて金利引き下げの余地（「のりしろ」）を確保しておく方がよい、③「2%」は「グローバル・スタンダード」になっていることの3点を挙げている⁽⁵⁷⁾。

だが、①と②の説明はかつて物価を概ね1%引き上げようとする日銀の「中長期的な物価安定の理解」で挙げられていたものであり、物価を「2%」に引き上げる理由にはなっていない。また、①は「中長期的な物価安定の理解」を見なければ一般の人々には理解ができないものである。この意味でも、なぜ物価安定目標を2%にしたのかが、黒田総裁にはわかっていても、国民には理解できなかったといえよう。

③についていえば、日本銀行の「中長期的な物価安定の理解」を策定した当時の政策委員は、物価安定と理解する日本の物価上昇率は海外主要国に比べて低めであるということを確認に認識していた⁽⁵⁸⁾。黒田総裁は「理解」で考慮されていた日本の物価上昇率が海外主要国と比べて低いという過去の経験を物価目標決定根拠からはずして、「国際標準」を2%物価引き上げの根拠のもう一つの根拠としている。だが、妥当な物価目標の水準は、本来各国がそれぞれ決めるべきものであって物価目標には「国際基準」というものはない⁽⁵⁹⁾。2%の物価上昇率は、英・米・「ユーロ圏」でこれが採用されていたが、これは経

済理論から演繹的に導かれたというよりも、英米等の金融政策の現場から「経験的」に導かれたものであり⁽⁶⁰⁾、「グローバル・スタンダード」にはなっていなかった。できるだけ早期に日本経済をデフレから脱却させようとした黒田総裁の下での日本銀行は、日本の過去の実績にとらわれずに物価上昇率を引き上げるために、日本の過去の実績ではなく、物価上昇の国際基準という存在しないものを、2%物価上昇の根拠に持ち出したのであろう。

日本銀行が1月に2%という「物価安定の目標」を掲げたのは、1月22日における政府・日銀共同声明や前述の日銀の公表文に示されたように、「今後、日本経済の競争力と成長力の強化に向けた幅広い主体の取り組みの進展に伴い、持続可能な物価の安定と整合的な物価上昇率が高まっていくと認識」したからである。この説明をつけないということは、日本銀行が2%の「物価の安定」の達成責任を背負い込むことになってしまうのである。

2%物価安定目標は日本経済の精緻な客観的分析によるというよりも、政治的圧力によって「共同声明」によって決められたという性格が強く、黒田総裁がこれを継承したものであった。黒田総裁は金融政策遂行の目標を2%の物価上昇に求めたが、それは「期待への働きかけ」の効果に大きな期待を寄せたものであったのである。

審議委員であった宮尾龍蔵教授は、高い物価安定目標を掲げたことがより積極的な緩和措置の導入につながり、デフレ状況を脱却する素地をつくったのであり、2%物価安定目標が妥当であったと述べている⁽⁶¹⁾。

だが、景気の先行きについて、2013年4月の金融政策決定会合では、何人かの審議委員から、現在のマインド改善は期待先行の面があり、今後、期待収益、雇用や賃金といった実体経済がバランスよく改善していくか、注視していきたいという見解を示した。物価の先行きについて、1委員は、市場や家計の予想上昇率が上昇しているとは言えないと述べた。このように経済の先行きについては審議員の中に慎重な見方が存在していたのである⁽⁶²⁾。

企業や家計の中長期の予想物価上昇率は、潜在成長率や労働生産性上昇率など供給側の構造要因、いわば経済の実力ともいえる成長力によって決まる部分が多い。この点から、2%という物価水準は、現時点からいえば、日本経済の実力をかなり上回っていたと考えられる。物価上昇率の基調を高めるような構造変化が進まない限り、金融政策のみで安定的に2%の物価目標を2年程度で実現することは難しかったといえるのである⁽⁶³⁾。

「第2の矢」や「第3の矢」に黒田総裁が期待を寄せていたが、それが的を射抜く保証はなかった。黒田総裁は「幅広い主体による成長力強化の取り組み」を白川総裁のように強く求めなかった。そのために、日本銀行が2%の「物価の安定」の目標達成の責任を背負い込むこととなったのである。

「期待への働きかけ」の効果が不十分であれば、当初から、日本銀行だけでは、2%の物価目標の達成は困難であることが予想されていたのである。

2 2年程度の期間での2%の「物価安定の目標」実現のコミットメント

日本以外の先進国では「物価安定の目標」は中長期期間における目標として位置づけられていた。白川総裁も日本の「物価安定目標」をそのように考えていた。前述の「共明でも達成時期は限定されなかった。その時期を明示すれば、その目標が達成されなかった時に日本銀行や政府の信認が損なわれるからである。

だが、日本銀行が強いコミットメントをすればインフレ期待を引き上げることができる

と考えていた岩田規久男日本銀行副総裁は、政策の約束に信頼性を持たせるためには期限を切ることが必要不可欠であると主張し、2年という期限の設定を主張した⁽⁶⁴⁾。

しかし、賃金上昇が困難な当時の状況では2年程度で物価が上昇する見通しはなかった。エコノミストの大半は2年以内に物価安定目標を達成できるとは考えていなかった。日本経済研究センターの調査によれば、それができると思うエコノミストは2人しかおらず、できないと思うエコノミストは31人もいた⁽⁶⁵⁾。

「量的・質的金融緩和」導入を決定した2013年4月4日の日本銀行政策委員会・金融政策決定会合において、同行審議委員であった木内登英審議委員は、①「2年程度の期間を年頭に置いて」を原案から削除し、②その次に「2年間程度を集中対応期間と位置付けて、『量的・質的緩和』を導入する」との一文を追加、③「『量的・質的金融緩和』の継続」の段落を削除するとの議案を提出し、原案に反対した⁽⁶⁶⁾。2%物価安定目標は金融政策のみによって2年程度で達成できるはっきりとした見通しはなかった。

だが、日本銀行政策委員会は、物価安定の強いコミットメントを実現するために、木内審議委員の反対を押し切って、2年程度で2%の物価安定を実現するための「量的・質的金融緩和」を決定したのである。

2年程度の期間での2%の「物価安定の目標」を達成するために黒田総裁から「量的・質的金融緩和」という異次元金融緩和が提唱された。この案に白川総裁時代からいた審議委員6名が全員賛成した。総裁、副総裁が変わって過去の見解とどう整合性をとるのかという疑問に対しては、宮尾龍蔵審議委員は、国民の多数は、より高いインフレ目標とさらに積極的な金融緩和が必要だと訴える新しい政権を支持している、そうした民意を大変重く受け止めたと答えている⁽⁶⁷⁾。

当時、日本銀行の調査統計局長であった前田栄治氏は、2年で2%の物価安定目標を達成することは難しいと考え、このことを黒田総裁に進言した。だが黒田総裁の強い信念は揺るがなかった。(NHKスペシャル「証言ドキュメント日銀“異次元”の10年」2023年4月16日、テレビ配信を参照)。黒田総裁は、当面は消費者物価の前年比は0%ないしマイナスで推移しているが、先行きは、マクロ的な需給バランスの改善や、期待の転換による中長期的な予想物価上昇率の高まりを反映して上昇し、2%程度に達する可能性が高いとみていた。

黒田総裁の下での日本銀行は、「強く明確なコミットメント」をするために、対前年度比物価上昇率2%の物価安定目標を、2年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現する、と明確に表明し、組織としての日本銀行の意思を明らかにした⁽⁶⁸⁾。黒田総裁は、15年近く日本経済を劣化させてきた原因を賃金水準の低下ではなくデフレであると考え、デフレから脱却するためには、大胆な金融政策が必要であるとし、「できることは何でもやる」、漸進的な手法は取らない、「期待」を抜本的に変える、「強いコミットメント」と「分かりやすい説明」を通じて、人々のデフレ期待を払拭していくという姿勢を鮮明にしたのである⁽⁶⁹⁾。

強いコミットメントを裏打ちするために採用された期限付きの異次元的金融緩和には成功するというはっきりとした見通し、明確な合意形成、十分な客観的根拠があったとは言えないが、これをやってみる価値はあると考えられ、これが実験的に断行されることとなったのであった。

このようにして決められた2年間における「物価安定の目標」の達成は、黒田総裁が期待していたアベノミクスの「第2の矢」、 「第3の矢」の十分な支援や国民のインフレ期待の十分な醸成もなく、結局、黒田総裁10年間の在任期間中に実現されることはなかったのである。

3 「インフレ期待」、物価上昇期待への働きかけ

(1) 「インフレ期待」（インフレ予想）、物価上昇期待への働きかけの有効性に関する論議

人々が持つ物価の先行きに関する見方を「インフレ期待」あるいは「インフレ予想」という。これは物価が上がる予想だけでなく、上昇していた物価が下がる予想も含む。

岩田規久男教授はアメリカのトーマス・サージェント（Thomas Sargent）教授のレジームチェンジ（レジーム転換）の理論の影響を受けていた。金融政策の枠組の変化が人々の「インフレ予想」を変化させるというこの理論は、サージェント教授においてはインフレ抑制に有効であると捉えていた。だがクルーグマンの影響を受けて岩田規久男教授はこの理論がデフレ脱却にも有効であると考えた。同教授は、「デフレ予想をインフレ予想へと変化させるような金融政策こそが、デフレからの脱出を可能にすることによって、構造改革が成功する経済環境を整え、『安心してかなり高い潜在的成長率を実現し維持し得ると、国民の多数が確信するようになる』経済政策である」と考えた⁽⁷⁰⁾。日本銀行の当局者が消極的な発言を繰り返すから、人々の期待〔期待〕をデフレからインフレ期待へと変化させる効果がなかったと主張した⁽⁷¹⁾。

この「予想形成に働きかける金融政策」に対して、小宮隆太郎教授は、「予想」（expectations, 期待）の操作は、科学的な基礎に基づくというより、長年の経験に基づいて熟達したセントラル・バンカーの「アート」（art, わざ, 実技, 熟練）の領域に属すると考えていた⁽⁷²⁾。同教授は、首相・財務相・日銀総裁等がなにを言っても、マクロ的・ミクロ的に合理的基礎のないことは、人々の予想にほとんど影響を与えないと記している⁽⁷³⁾。

岩田一政内閣府政策統括官も、本来、有効な政策が当局者の発言による人々の予想の変化のために効果を失ったり、逆に本来、効果のない政策が当局者の発言で効果を発揮したりすることは稀である、デフレに向かうかインフレに向かうかというような大きな流れが、当局者の発言だけでそれほど簡単に誘導操作ができるものではない、と記述している⁽⁷⁴⁾。

このように人々の予想（期待）形成に金融当局者がどれだけ影響を与えるかという問題については大きな見解の違いがあった。

(2) 黒田日銀総裁の「インフレ期待」、物価上昇期待に働きかける政策の意図

黒田東彦日銀総裁は、『「期待」に働きかける金融政策』と題する講演を行っており、「期待」（予想）に働きかける金融政策の重要性をよく認識していた。この考えは20世紀前半のイギリス経済学における金融政策の議論に源流がある（ケインズ、ホートレー、ヒックスなどの議論）、「期待に働きかける金融政策」は、1970年代以降の世界的な高インフレの制圧に大きな役割を果たした、インフレーション・ターゲティングの導入も、高インフレへの対応を念頭に置いたものであった、と外国での講演において述べ、インフレーションを抑制するうえで「期待」（予想）に働きかける金融政策を高く評価していた⁽⁷⁵⁾。

黒田総裁は将来へのコミットメントによって人々の予想ないし期待に働きかけるという

考え方は、経済理論では「フォワード・ガイダンス」として整理されていると述べているが、白井さゆり日銀審議員は金融政策運営の明確化と金融緩和の継続の約束を、フォワード・ガイダンス（フォワードガイダンス）としている。

政策金利が1995年には0.5%まで低下し、伝統的な金融緩和手段をほぼ使い果たしたという状況の下で、日本銀行は世界に先駆けてゼロ金利政策を採用し、非伝統的金融政策を実施することとなるが、この時に「時間軸効果」という、日銀がゼロ金利政策を長期にわたって維持することをあらかじめ約束することで、金融緩和効果を大きくすることを狙ったフォワード・ガイダンスを取り入れた。2001年から2006年にかけて実施された日本銀行の「量的緩和」も、金融緩和の継続を約束（コミットメント）したものであった。2010年10月に導入された実質ゼロ金利政策と資産買入れを併用した「包括緩和」においては、日本銀行は物価の安定が展望できる情勢になったと判断するまで、実質ゼロ金利政策を継続することがコミットメントされていた。2012年2月には、金融緩和に関するガイダンスが強化され、消費者物価の前年比上昇率1%を目指して、それが見通せるようになるまで金融緩和を推進していくことがコミットメントされた。さらに2013年1月には2%の物価安定目標の実現をめざして金融緩和を継続することが約束された⁽⁷⁵⁻¹⁾。

このように日本では「期待」に働きかける金融政策、フォワード・ガイダンスが採用されてきたが、それはデフレ脱却方策としては不十分であった。このため、名目金利がゼロ制約に直面している状況のもとで、実質金利を潜在成長率に規定された自然利子率よりも低い水準にまで引き下げることが困難となった。かくして黒田総裁は、フォワード・ガイダンスを従来の金融政策におけるよりもはるかに重視し、大胆な「期待に働きかける金融政策」を採用し、物価上昇期待を喚起し、他方で「量的・質的金融緩和」によって名目金利を低下させ、こうして実質金利を自然利子率よりも低い水準に誘導し、これによってデフレ脱却を図ろうとしたのである⁽⁷⁶⁾。

(3) 「インフレ期待」、物価上昇期待に働きかける政策の現実

「インフレ期待」には「適応的期待形成」と「合理的期待形成」とがある。前者は過去何年かの物価の傾向を踏まえて、これまでの期待を徐々に修正しながら、現時点の期待を形成することである。後者は、現時点で利用可能な情報を利用して期待を形成することである。

適応的期待形成を金融政策当局が大きく促進することはむずかしい⁽⁷⁶⁻¹⁾。

「インフレ予想」は予想する主体によってさまざまであり、企業、エコノミスト、企業、マーケットの予想にはばらつきがある⁽⁷⁶⁻²⁾。

黒田総裁は「量的・質的金融緩和」の導入によって、インフレ予想は上昇したと述べている。確かに、日銀資料（前年比、年率平均、%）によれば、エコノミストの予想インフレ率（6～10年先）は2013年に上昇している。だがそれは2014年以降低下しているのである。企業の予想インフレ率（5年後）は、判明している2014年以後を見ると、低下傾向をたどっている。家計部門の予想インフレ率（今後5年間）は2013年以降、基本的に上昇していない⁽⁷⁷⁾。市場が推測する期待インフレ率を示す指標であるブレイクイーブン・インフレ率（Break Even Inflation rate、利付国債と物価連動国債との流通利回りの差で示される）は黒田＝岩田日銀の成立後に上昇したとはいえ、2014年半ば以後低下し

ているのである⁽⁷⁷⁻¹⁾。

今後の物価見通しについては、消費税引き上げの影響を除くと、日銀の展望レポートにおける2013年10月の公表値（中央値）は、2014年度は1.3%、2015年度は1.9%とされていた。だが民間エコノミストによる物価見通しは、2014年度は0.76%、2015年度は0.91%と予測されており、日銀の見通しとは乖離していたのである（吉鶴祐亮（2013）7ページ）。

2013年当時、短期金利は実質的にゼロ金利であり、また長期国債（10年債）の利回りも1%を割り込んでおり、実質金利低下の余地はほとんどなく、予想インフレ率の上昇効果が実質金利の低下の効果をもたらす効果はほとんど期待できなかつた⁽⁷⁷⁻²⁾。

このような点を見れば、黒田日銀総裁の人々の期待に訴えかける政策は、短期的に成果を挙げたようであるが、基本的にはその成果を挙げなかつたといえよう。

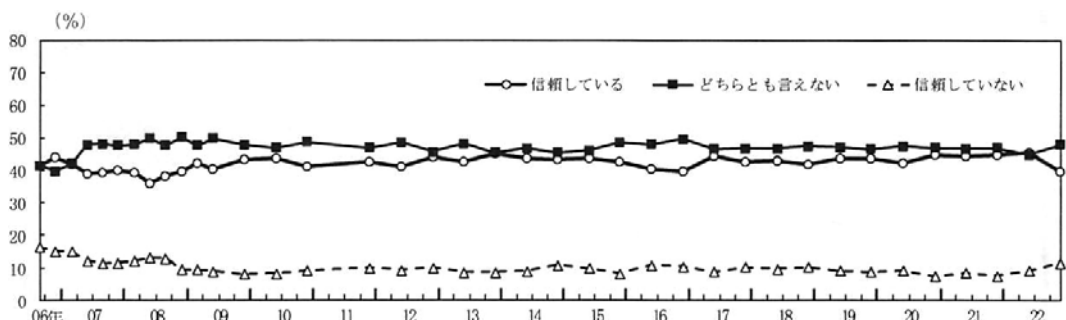
黒田総裁は「量的・質的金融緩和導入後に、予想の形成が過去のインフレ率に引きずられる、いわゆる「適恰的な期待形成」が強く、中央銀行のフォアード・ガイダンスにインフレ予想が即座に反応しないと考えるようになる。

人々の期待に働きかける政策が効果を発揮することができなかつた要因について、立ち入って検討してみよう。

「合理的期待形成」の場合も金融政策によって人々の「インフレ予想」を引き上げることは容易ではない。これを達成するためには条件が必要である。人々の中央銀行への「信認」が十分であり、かつ「中央銀行自身が判断の誤りを犯さない」限りにおいて、中央銀行は、現時点の経済環境に基づいたメッセージを適切に発信することによって、人々の期待形成にリアルタイムに働きかけることが可能となりうる⁽⁷⁸⁾。通貨当局が国民の物価上昇期待を大きく促進するためには、通貨当局に対する人々の信頼、信認が重要である。また経済状況を反映した真実の情報を発信することが不可欠なのである。

黒田総裁の物価上昇期待に対する強い働きかけにもかかわらず、「量的・質的金融緩和」導入当初は、エコノミスト・市場関係者の物価上昇期待には大きな影響を及ぼさなかつた。それは、賃金が上がらないために消費に限界があり、また極めて低い金利水準のもとで貸出金利低下の余地が限られていたことなどの事情があつたからである⁽⁷⁹⁾。市場参加者の今後10年間の平均インフレ率について、回答者の予想分布の変化をみると、その中位値はほとんど変化しておらず、市場のインフレ期待はアベノミクス導入前後でほとんど変化し

第1図 日本銀行への信頼度の推移



(注) 日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」(2022年12月調査)。

ていなかった⁽⁸⁰⁾。

黒田総裁は市場・経済主体の期待の抜本的転換を図り、市場の予想物価上昇率を上昇させ、実質金利の低下による民間需要の増大を期待したが、期待インフレ率は容易に高まらなかった。これは「適恰的な期待形成」が強かったということだけによるものではなかった。

そもそも期待への働きかけは、インフレーションの時にインフレ率を引き下げのためにインフレターゲットを掲げる場合とデフレーションの時に物価を引き上げるためにインフレターゲットを掲げる場合とでは効果が違う。通貨膨張を伴うインフレ時には、金融引締めを予測させるインフレターゲット設定によって物価を抑制する効果を期待できる。デフレは一般に貨幣の不足ではなく供給に対する需要の不足などによって生ずるから、デフレ時に金融緩和を予測させて物価を引き上げようとしてインフレターゲットを設定してもその効果は薄いのである。

また、「合理的期待形成」を促進しようとしても、相手方にそれを受け入れる条件が無ければ、その効果は薄い。合理的期待形成には市場や国民の金融政策当局に対する信頼、信認が必要である。市場関係者への合理的期待形成への働きかけにおいては中央銀行への信認の存在がきわめて重要であろう。

日本銀行への国民の信頼度の推移は第1図にみられるとおりである。日本銀行の「生活意識に関するアンケート調査(第58回)の結果——2014年6月調査」によれば、日本銀行への信頼度については、「日本銀行を信頼している」という回答は、2012年12月調査では44.1%、2013年6月調査で42.6%であり、2014年6月調査では43.7%であった。「信頼していない」という回答は1割以下であり、「どちらともいえない」が4割台であったから、日本銀行が一応人々から信頼されているといえようが、日本銀行に対する信頼度は十分であるとは言えなかった。

「日本銀行を信頼していない」理由としては「中立の立場で政策が行われていると思わないから」が多く、その比率は2012年12月の36.2%から2013年6月の44.6%に増えていた。政治に揺さぶられるような中央銀行が人々からの信認を十分に確保することは困難である。

次いで多かった回答が「日本銀行の活動について分かりやすい広報や意見聴取の努力が不足していると思うから」や「日本銀行の活動が物価や金融システムの安定に役立っていると思わないから」であった。信念を述べるだけで市場や国民に対して正確な情報をもとに説明責任を果たさなければ中央銀行に対する十分な信認は得られない。「日本銀行の活動が物価や金融システムの安定に役立っていると思わないから」という回答は日銀のことをよく知らないことが関係していよう。

中央銀行に対する個人の信頼、人々の信認が十分であり、中央銀行の説明が国民に理解できなければ、中央銀行のメッセージが物価上昇期待を呼び起こすことにはならないのである。

また、家計部門が形成するインフレーションに関する期待は、より多くのコストをかけて情報を入手する専門家が形成する期待に比べて一般に不完全である⁽⁸¹⁾。家計部門が政策当局の期待するようなインフレ期待を有するとは限らないのである。

日本銀行の金融政策に関する個人の認知度についてのアンケート調査によれば、2013

年6月、2014年6月において、日本銀行が「物価の安定」をその目的としていることを知っているとの回答が3割台半ばであった。日本銀行が、2%の「物価安定目標」を掲げていること、および「量的・質的金融緩和」を行っていることについては、「知っている」との回答が、2割台後半にとどまっていた。

物価下落についての国民の感想は、日本銀行の2013年6月の「生活意識に関するアンケート調査」（第54回）によれば、「どちらかといえば、好ましいことだ」という回答が50.0%に達し、「どちらかといえば、困ったことだ」という回答は20.2%に過ぎなかった。物価上昇についての感想は、どちらかといえば、困ったことだという感想が81.6%に達していたのである。賃金が上がらない状況の下で、国民は物価上昇を困ったことだと受け止めていた。国民の意識は日本銀行の認識と大きく乖離していたのである。

第58回調査によれば、国民の日本銀行に対する関心について「関心がある」という回答が2割半ばにとどまっていた。日本銀行の外部に対する説明の評価については、「わかりやすい」という回答は5%にとどまり、「わかりにくい」という回答が5割台後半に達していた。家計は異次元緩和に関心を持たなかったのである⁽⁸²⁾。

黒田総裁は分かりやすい金融政策の採用を心掛け、また説明責任の発揮に努めたが、同総裁の強いコミットメントは国民に容易に伝わらず、国民の物価上昇期待を喚起するには至らなかった。かくして日本銀行の人々に対する期待への働きかけの努力はひとまず空振りに終わったのである⁽⁸²⁻¹⁾。

黒田総裁は、2017年に次のように述べている。中央銀行は、「低インフレ環境下において、ゼロ金利制約のもとで、インフレ期待をどのように適切に管理していくのか」という新たな課題に直面することになった、こうした新たな課題に対する政策・理論面での対応は、まだ始まったばかりである、特に、インフレ期待の形成過程は、国・地域や時代によって異なるものであり、この手に関する実証分析を深めていくことが重要である、中央銀行としては、そうした分析を踏まえて、インフレ期待を適切に管理するための具体的な手法を検討していく必要がある。黒田総裁はこのようなことを認めるようになったのである⁽⁸³⁾。

Ⅲ 2%の「物価安定の目標」達成のための「量的・質的金融緩和」（「異次元緩和」）手法の導入

1 「量的・質的金融緩和」の内容のポイント

「量的・質的金融緩和」は、15年に及ぶ「デフレからの脱却を何としても実現するという〔黒田総裁の〕強い決意に基づくもの」であった⁽⁸⁴⁾。

黒田総裁がデフレ脱却を強く主張したのは、デフレが景気低迷の長期化につながったと考えたからであった。黒田総裁はデフレが景気低迷の「結果」であるという側面を認めつつ、これには深く言及せず、デフレが景気低迷の長期化をもたらす「原因」であるということを強調した⁽⁸⁵⁾。

デフレ脱却のための金融緩和を強く主張する者の中には、デフレこそが「諸悪の根源」とする「リフレ派」と、デフレに対する対応の1つとして金融政策の積極的な対応を求める者があった。早川英男氏は、日本銀行副総裁となった岩田規久男氏などはデフレさえ脱却すれば多くの問題が解決すると考えている「リフレ派」に属し、黒田総裁を支える日本

銀行のスタッフ達は後者に属し、「量的・質的金融緩和」は両者の合作であるとされている⁽⁸⁶⁾。

「量的・質的金融緩和」のポイントは、第1に、強く、明確なコミットメントである。日本銀行は、「消費者物価の対前年比上昇率2%を物価安定の目標として、2年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現する」と明確に表明した。日本銀行だけで物価を決定することができなかったにもかかわらず物価目標の達成時期を特定するに至ったのは、デフレからの脱却という強いメッセージを与えるためであった。

黒田総裁は、日本銀行が「物価安定の目標を責任をもって実現する」と強く明確にコミットすることの重要性を強調し、こうした日本銀行の強い姿勢を市場や企業、家計にわかりやすく伝え、「期待」を抜本的に変え、人々のデフレ期待を払拭することが必要であるとした⁽⁸⁷⁾。

第2に、このコミットメントを明確に裏打ちする手段として、「量・質ともに次元の違う金融緩和を行うこと」が提唱された。

「量的緩和」はすでに実施されてきていたが、黒田総裁のもとで、「量的緩和」として、金融市場調節の操作目標をこれまでの無担保コールレート・オーバーナイト物という「金利」から、マネタリーベースという「量」に変更して、これを年間約60~70兆円に増加させていくこととした。これを実現するため、長期国債の保有残高が年間約50兆円のペースで増加するよう買い入れていくこととした。

「質的緩和」の面では、日銀が購入する長期国債の買入対象を超長期の40年債にまで拡大し、平均残存期間を、それまでの3年弱から7年程度に延長した。買入対象資産の多様性が図られ、2010年10月に導入された「包括的な金融政策」において開始されたETFとJ-REITの買入れについても、その保有残高がそれぞれ年間約1兆円、同約300億円のペースで増加するよう買い入れていくこととした⁽⁸⁸⁾。

マネタリーベースおよび長期国債・ETFの保有額を2年間で2倍に拡大し、長期国債の平均残存期間を2倍に延長することとなったのであった。

第3に、金融政策のわかりやすさを高めた。長期国債の買入れに関しては、「資産買入等による買入れ」(2010年10月に導入)とそれ以前からあった「金融調節上の必要から行う国債買入れ」(輪番オペ)とを一本化した。先行きの買入れ目標も、これまでの「買入れ額」ではなく、「国債保有残高の増加分」で示すことにした。こうして金融緩和の意図がよりストレートに市場に伝わるようにした。量的な緩和の指標を「日本銀行当座預金残高」から「マネタリーベース」に変更したのはこのためであった⁽⁸⁹⁾。

第4に、「量的・質的金融緩和」の目的として、2%の物価安定目標の実現が挙げられていたが、円の為替相場の引き下げは挙げられていない。黒田総裁は、日本銀行が為替をターゲットとして金融政策を運営することはない、「日本銀行の金融政策は、あくまで国内物価の安定を目的としています」と述べている⁽⁹⁰⁾。金融緩和が為替の減価を狙ったものだとすることは競争的な通貨切り下げをさせるという国際的な合意に反することになる⁽⁹¹⁾。為替政策の決定権は日本銀行ではなく財務省にある。したがって、日銀総裁がこのように公式発言をすることは当然である。だが円高が問題視されていた状況の下で金融緩和を促進するということは、日本銀行が実際には(内々には)金融緩和の結果として為替下落も期待していたということができよう。黒田総裁は、「他の事情を一定と仮定」すれば、「金融緩和を行った場合、その国の為替レートは下落する傾向がある」と述べているのであ

る⁽⁹²⁾。

ここにみられる強く、明確なコミットメントやわかりやすさや2という数字を強調したこと（前述の2年程度での「物価に安定目標」の達成ということ）は、期待への働きかけを強く行うためであった。黒田総裁は、物価上昇期待への働きかけと異次元金融緩和を行えば、2%の物価安定の目標が達成でき、デフレ脱却ができると信じていたのである。

2 「量的・質的金融緩和」の波及経路

「量的・質的金融緩和」が2%の物価安定目標を達成する波及経路、メカニズムとして、日本銀行は3つのルートを想定していた⁽⁹³⁾。

第1は、金融の好転である、長期国債やETF、J-REITの買い入れによって、「イールドカーブ全体の金利の低下」を促し、資金調達コストの低下を通じて、企業などの資金需要を喚起することである。

第2は、日本銀行が長期国債を大量に買い入れる結果として、これまで長期国債の運用を行っていた投資家や金融機関が、株式や外債等のリスク資産へ運用をシフトさせたり、貸出を増やしていく「ポートフォリオ・リバランス効果」である⁽⁹⁴⁾。

第3は、「物価安定の目標」の早期実現を明確に約束し、これを裏打ちする大規模な資産買い入れを継続することで「市場や経済主体の期待を抜本的に転換する効果」である。予想物価上昇率が上昇すれば、現実の物価に影響するだけでなく、実質金利の低下を通じて民間需要を刺激することも期待できるとされた。

だが、このような波及経路では後に述べるようにマネーストックの増大に必ずしもつながらなかった。また前述のように「期待への働きかけ」の効果は乏しかった⁽⁹⁵⁾。

3 「量的・質的金融緩和」導入の評価

(1) 「量的・質的金融緩和」導入の効果

日本銀行の黒田総裁は、「量的・質的金融緩和」導入後の3か月間に、これが我が国経済や金融市場に次の3つの好転をもたらしたと以下のように主張している⁽⁹⁶⁾。

第1が、金融の好転、金融市場や企業金融の改善である。景気改善への期待の高まりや円高修正への動きなどを背景に、株価が上昇した。株価は実体経済の動きを反映していく。円安も進行した。金融緩和はデフレ脱却を狙いとしたものであり、為替相場の誘導を目的としたものではないが、金融緩和は円安方向に作用する。企業や家計の金融環境は緩和した状態にある。「貸出約定平均金利」はさらに低下し、史上最低水準にある。

第2に、人々のマインドや期待が改善したことである。人々の予想物価上昇率も上昇してきている。

第3が、金融市場や人々のマインド改善を受けて、実体経済や物価が好転していることである。

黒田総裁は、「量的・質的金融緩和」の狙いはうまくいっているとみなした。また、将来見通しについて、我が国経済は緩やかに回復し、「物価安定の目標」2%は2015年後半に達成されると考えていた。

日本銀行が2016年9月20日、21日に開催した政策委員会・金融政策決定会合で決定した「総括的検証」によれば、「量的・質的金融緩和」は、予想物価上昇率の押し上げと名

目金利の押し下げにより、実質金利を低下させたという。日本銀行が同月21日に公開した「『量的・質的金融緩和』導入以降の経済・物価動向と政策効果についての総括的な検証」は、「量的・質的金融緩和」導入以降の予想物価上昇率の動きは、3つのフェーズに分けることができるが、第1のフェーズである2014年夏にかけての期間に各種の予想物価上昇率指標はいずれもはっきりと上昇したと記し、それを統計でも根拠づけた。同資料は、「物価安定の目標」に対するコミットメントや国債買入れ・マネタリーベースの拡大が金融政策レジームの変化をもたらすことにより、人々の物価観に働きかけ、予想物価上昇率の押し上げに寄与したと考えている。「量的・質的金融緩和」の導入が、予想物価上昇率の上昇に大きな影響を与えたとみなしている(5-6ページ、図表4、図表5)。名目利回りからインフレ予想を差し引いて算出される実質長期金利は低下したという統計を提示している(補論図表1)。

このように日本銀行は第1フェーズでは「量的・質的金融緩和」は予想通りの効果を取めたと考えていたのである。

(2) 「量的・質的金融緩和」の効果の限界と副作用

「量的・質的金融緩和」はその初期段階では、実質金利の低下を通じて一定の効果を発揮したと思われる⁽⁹⁷⁾。だがその政策の効果はきわめて限られたものであった。「量的・質的金融緩和」は、期待されたほどには経済の力強さを取り戻すものではなかった。生産性上昇率の上昇など経済の供給側の改善が目立って見られないのである⁽⁹⁸⁾。国内設備投資の増大に限界があった。また、賃金の引き上げが遅れていた。賃金引き上げの困難は国内消費需要限界をもたらし、設備投資の増大を困難とし、貸出を低迷させた⁽⁹⁹⁾。

円安はアベノミクスだけによるものではなかった。円安が増えても輸出数量はあまり増えていない。株高は实体经济の好転をもたらすものにつながらなかった⁽¹⁰⁰⁾。

2014年には、株高、円安の勢いは落ち、物価上昇率は頭打ちから低下傾向へ向かった⁽¹⁰¹⁾。「期待」に働きかける金融政策も、前述のように、事実上空振りに終わった。

このように、「量的・質的金融緩和」の効果には限界があり、対前年比2%の物価上昇は達成されなかったのである。

「量的・質的金融緩和」には様々な批判があった⁽¹⁰²⁾。

第1は、ベースマネー(現金+日銀当座預金)の増加は物価上昇や景気と結びつかないという批判である。第2は、1990年代末以降のデフレの原因は通貨膨脹抑制ではなく賃金の低下による消費減退であって、「量的・質的金融緩和」はデフレ脱却をもたらさないという批判である。第3は、「量的・質的金融緩和」は財政信認・国債信用、日銀券の信認の低下を招くという批判である。これらの批判は基本的に正しいといえるであろう。

批判の第1点についていえば、借入需要がないときに資金は市場に出でいかず、ベースマネーの増大はマネーストックの膨大につながらず、物価引上げ効果を有さない。マネタリーベースを増加しても貨幣が中央銀行に蓄蔵されれば貨幣価値の低落による物価騰貴は生じない。貨幣が市場に出回らなければ消費財需要や投資需要の増大による物価上昇は生じないのである。

批判の第2点についていえば、デフレは物価の持続的低落といわれているが、これは一般に商品の需要供給関係(需要不足)などから生じるものであって、貨幣の供給不足から

生じる現象であるとは言えない⁽¹⁰³⁾。

1998年からのデフレの基本的原因は1990年代以降の雇用構造の変化を背景とする賃金水準の低落による消費限界にあった⁽¹⁰⁴⁾。また、日本銀行によれば、企業収益や雇用・所得の増大をもたらさない潜在成長率の低下でもあった。このような状況の下で物価上昇期待によって2%物価安定を実現することは困難であった。そもそもデフレ脱却は日本銀行の対策、2%の「物価の安定目標」の設定だけでできるではなかった。そのことは以前から指摘されていたことである。

第3点は「量的・質的金融緩和」が累積されるときに起こりうる問題点である。日本銀行はこれまであった「銀行券ルール」を、「量的・質的金融緩和」の実施に際して停止した。「銀行券ルール」とは、金融調節上の必要から行う国債買入れを通じて日本銀行が保有する長期国債の残高について、銀行券発行残高を上限とするという、2001年3月19日に決定された考え方である。この停止が国債の大量発行と日本銀行の大量買入れを促進し、後に財政ファイナンスや日本銀行の経営財務の悪化・日本銀行通貨の信認毀損という問題をひきおこすこととなるのである。この量的・質的金融緩和の副作用問題については私がすでに述べているし、また導入後の問題となるからここでの詳論は割愛する⁽¹⁰⁵⁾。

むすび

本論文では「量的・質的金融緩和」を基礎づけた2%の「物価安定の目標」がどのような過程を経て決定されたかを明らかにした。

わが国経済がデフレーションに陥った状況のもとで、物価の安定をどのように達成するかが大きな問題となった。この方策としてインフレターゲット設定が提起された。だが日本銀行は、当初（2000年以後）、その導入を否定した。2006年3月になると、「中長期的な物価安定の理解」という表現を用いて、物価安定の数値表現を導入した。2012年2月には日本銀行は「中長期的な物価安定の目途」を1%とすることを決めた。

日本銀行は「物価安定の目標」の設定に消極的であった。デフレ対策は金融政策だけではできず、賃金の上昇とともに成長力の強化のための構造対策が必要であると考えていたのである。「物価安定の目標」を設定してそれが達成できないということとなると、日本銀行に対する信認が損なわれることを恐れていたのであった。本論文では特に白川総裁の考え方について詳論した。これによって白川総裁と異なる黒田総裁の考え方を明確にすることとした。

2012年9月に自民党総裁となった安倍晋三は日本銀行に2~3%の物価安定目標の導入を強く求め、12月に自民党が選挙で大勝すると、安倍首相が2%の物価安定目標の導入を日本銀行の白川総裁に迫った。本論文では政府と日銀との対立という2%の物価安定目標の導入過程を立ち入って検討した。政府からの強い政治的圧力を受けて、日本銀行は2013年1月に2%という高い物価安定目標の導入を受け入れざるを得なかった。この2%の「物価安定の目標」が1月22日に公表された政府と日銀との共同声明で確認された。

本論文ではこうして2%の「物価安定の目標」が決定されたこととなったことを明らかにしたのである。

とはいえ、この共同声明では日銀だけではこの目標が達成できないことが明示されてい

た。また、その達成時期は盛り込まれていなかった。それが達成できないと日銀や財政に対する信認が失墜する恐れがあったからである。本論文においては、金融政策委員会の議事録や総裁の講演録を用いながら、日本銀行は同行に対する信認が毀損されることを何よりも恐れていたことを強調した。

2013年4月4日に黒田東彦総裁、岩田規久男副総裁の下で「量的・質的金融緩和」という異次元金融緩和が発表された。本論文では「量的・質的金融緩和」導入期の金融政策について考察した。特に2%の「物価安定の目標」達成政策について立ち入って検討した。2年程度で2%の「物価安定の目標」を日本銀行が中心となって実現することが目指されるに至った。この目標は日本経済の実力においては高すぎる目標であった。黒田総裁は期待への働きかけと「量的・質的金融緩和」によってこの目標を達成しようとした。後者は前者のための手段であった。

本論文では黒田総裁の「インフレ期待」、物価上昇期待への働きかけについて詳しく検討した。黒田総裁は「『期待』に働きかける金融政策」を大胆に推進し、物価上昇期待を増進させ、異次元緩和による名目金利の低下と合わせて実質金利の低下を図り、デフレ脱却をめざすものであった。その効果がまったくなかったわけではなかったが、その効果が乏しかったことを明らかにした。

黒田総裁はデフレ対策として金融緩和政策の役割をきわめて重視し、金融緩和を異次元的に推進しようとして「量的・質的金融緩和」を導入した。その内容のポイントやその波及経路について本論文で述べた。その後、その政策評価を行った。この異次元緩和に効果が全くなかったわけではなかったがこれには大きな限界があったことを指摘した。この緩和は副作用を伴うものであったことも指摘したが、その詳細は本論文では割愛した。

日本銀行は、2年程度で消費者物価上昇率の対前年度上昇率を2%とするという目標が実現できなくなると、目標達成時期の先送りを繰り返した。これでは日本銀行に対する信認が失墜してしまう。ついに2018年4月からは日本銀行の「展望レポート」(『経済・物価情勢の展望』)において、達成時期が明示されなくなった⁽¹⁰⁶⁾。2%の「物価安定の目標」は今なお達成されていない。本論文では、アベノミクス「第2の矢」や「第3の矢」の強い支援を受けられない状況のもとで、期待への働きかけや「量的・質的金融緩和」を通じて早期に2%の「物価安定の目標」を達成しようとする日本銀行の政策がそもそも早期にその目標を実現することが困難な政策であったことを明らかにしたのである。

[注]

- (1) 南武志 (2006) 24-25, 29-30 ページ。
- (2) 同上論文, 40 ページ。
- (3) 以下については齊藤壽彦 (2003) 11-15 ページを参照されたい。
- (4) リフレ論者の岩田規久男教授は、岩田規久男 (2001) で次のように論じている。「デフレ」は「貨幣的現象である」(第3章)。貨幣供給量の減少がデフレをもたらす (77 ページ)。マイルドなインフレに移行するためには、デフレからインフレへという「金融政策レジーム」の断固たる転換を明確にしたうえで、1~3%程度のインフレターゲットとその達成時期 (1年以内が目安) を明示して金融政策を運営する必要がある。

インフレターゲットを達成する手段としては、マネタリーベース（あるいはその一部である日本銀行当座預金）の増加を通じて貨幣供給量の増加を促すことと、円安誘導とが有力な手段である、と（376 ページ）。

- (5) 中原伸之（2002）87, 93-94, 115, 117-188, 174, 197, 199 ページ。
- (6) 同上書, 205 ページ。
- (7) 上川龍之進（2014）56 ページ。
- (8) 日本銀行「『物価の安定』についての考え方」同行, 2000年10月, 3, 4, 17 ページ。
伊豆久（2015）45-45 ページ。
- (9) 速水優（2004）154-157 ページ。
- (10) 日本銀行「政策委員会・金融政策決定会合議事録（2002年12月16, 17日開催分）」同行, 79-80 ページ。
- (11) 上川龍之進（2014）103 ページ。
- (12) 福井俊彦「日本経済の将来の発展に向けて——2003年7月23日・きさらぎ会における福井総裁講演要旨」日本銀行, 2003年3月。
- (13) 宮尾龍蔵（2007）1 ページ。
- (14) 福井俊彦「金融政策運営の課題——2003年度日本金融学会春季大会における福井総裁講演要旨」日本銀行, 2003年6月1日。
- (15) 上川龍之進（2014）95 ページ。
- (16) 同上（2014）149, 151 ページ, 等。
- (17) 伊豆久（2015）47-48 ページ。
- (18) 木内登英（2018）403 ページ。
- (19) 日本銀行, 「『物価の安定』についての考え方」（2006年3月10日）『金融政策決定会合議事要旨（2006年3月8, 9日開催分）』同行, 白川方明「デフレ脱却へ向けた日本銀行の取り組み——日本記者クラブにおける講演——」日本銀行, 2012年2月17日, 等を参照。
- (20) 白川方明「2009年の日本経済：回顧と挑戦——日本経済団体連合会評議員会における講演——」日本銀行, 2009年12月24日, 4-5, 7 ページ。
- (21) 上川龍之進（2014）223-224 ページ。
- (22) 以上については白川方明, 前掲「デフレ脱却へ向けた日本銀行の取り組み」3-6 ページを参照。
- (23) 白川方明, 同上講演, 4, 7 ページ。
- (24) 木内登英（2018）408 ページ。
- (25) 白川方明, 前掲「デフレ脱却へ向けた日本銀行の取り組み」7-8 ページ。
- (26) 同上講演, 9-10 ページ。
- (27) 白川総裁は, 「わが国では, 企業も労働者も雇用の確保を優先し, 賃金調整を受け入れる傾向が強いため, 厳しい経済調整のもとでも失業率は米欧ほど大きくは上昇しない一方で, 賃金の下落傾向が顕著になります。こうした賃金の下落傾向も, 我が国デフレを説明する要因の1つです」と述べている（同上, 11 ページ）。
- (28) 白川方明, 前掲「デフレ脱却へ向けた日本銀行の取り組み」12-13 ページ。
- (29) 白川方明「中央銀行の役割, 使命, 挑戦——日本記者クラブにおける講演——」日

本銀行, 2013年1月25日, 9ページ。

日銀理事を務めた門間一夫氏は、後に、潜在成長率の低下について次のように述べている。日本の潜在成長率は長期低下傾向をたどってきた。その主因は生産性上昇率の低下と人口の減少・高齢化である。生産性上昇率を高める方策は、イノベーションの促進、無形資産投資の増強、新陳代謝の活発化、労働移動の円滑化、規制の緩和、教育の充実などである、と（門間一夫「門間一夫の経済深読み 潜在成長率の低下にどう向き合うか」みずほ総合研究所, 2020年11月19日）。

- (30) 白川方明, 前掲「デフレ脱却へ向けた日本銀行の取り組み」11-13ページ。

白川総裁は2011—2012年における講演の中で次のように述べている。過去20年間の経済成長率の低下にはバブル崩壊後の不良債権処理、急速なグローバル化への対応、急速な少子高齢化への対応の遅れが影響している（白川総裁「グローバリゼーションと人口高齢化：日本の課題——日本経済団体連合会評議員会における講演——」日本銀行, 2011年12月22日, 2-4ページ。白川方明「成長力の強化に向けて：日本経済の課題——読売国際経済懇話会における講演——」2012年9月6日, 日本銀行, 2ページ）。現在の低成長の本質は、人口減少や高齢化のもとでも高い付加価値を創造できる経済への変革が進まなかったことにある。成長率を高めるためには、第1に、労働参加率、すなわち生産年齢人口のうち実際に働く人の割合を高めることが必要である。そのためには、労働参加率を高める余地が大きい高齢者や女性が働きやすい環境を整備することが必要である。第2に、付加価値生産性の伸び率の低下を抑え、少しでも高めることが必要である。このためには、人件費や仕入れ価格の抑制ではなく、内外市場でニーズの高い商品やサービスを開発し、これを新たなビジネスとして成功させていかなければならず、そのためには規制緩和などの環境整備を進めなければならない。デフレ脱却は重要ではあるが、多くの国民は単に物価が上がることを望んではいない。企業収益や雇用・所得の増加がそれに伴うことを望んでいるのである。その両方が実現するためには実質成長率が上昇しなければならない。このためには成長力強化のための取り組みと金融面からの後押しが必要である（白川方明, 上掲「成長力の強化に向けて：日本経済の課題」11-15ページ）。成長力の強化は、働いて価値を生むという実体的な努力によって実現するものである。実質成長率が上って初めて物価が上昇するのである。デフレは成長力の強化を通じて克服されるものである。成長力強化のためには企業のチャレンジ精神が重要である。成長力という経済の基礎体力を改善せずに物価だけを引き上げようとすれば、それが一時的に成功したとしても、活水準や財政バランスが改善せず、副作用が発生する（白川方明, 上掲「グローバリゼーションと人口高齢化：日本の課題」8, 12ページ）と。ここには黒田総裁が「量的・質的金融緩和」を実施する以前に、その政策に対する批判的視点がすでに示されている。

- (31) 白川方明, 前掲「デフレ脱却へ向けた日本銀行の取り組み」14-15ページ。

- (32) 白川方明, 同上講演, 16ページ。

- (33) 木内登英 (2022) 29-30, 41-42, ページ。

- (34) NHKスペシャル「証言ドキュメント日銀「異次元」の10年」テレビ配信, 2023年4月16日（「NHKスペシャル」でパソコン検索可）。

- (35) 上川龍之進 (2014) 233, 238 ページ。
- (36) 安倍晋三 (2023) 111 ページ。
- (37) 白川方明「物価安定のもとでの持続的成長に向けて——きさらぎ会における講演——」日本銀行, 2012年11月12日。
- (38) 白川総裁は次のように述べている。日本銀行の考え方は、現在ゼロ%近傍で推移している消費者物価について、当面「プラス1%」を目指して、その実現に最大限の努力を尽くすということである。デフレからの脱却は、成長力と金融面からの後押し両方が揃って初めて実現するものである。日本銀行はすでに積極的な金融緩和政策を実施してきている。日本銀行による大量の長期国債の買入れが、財政ファイナンスであるという誤解が生じると長期、金利が上昇し、財政再建だけでなく実体経済にも悪影響を与えることになる。3%という物価目標は現実的でない。また、経済に対する悪影響が大きい。我が国においてはバブルで景気が最も加熱した時期においても物価上昇率は海外の物価上昇率よりも低く、平均1.3%であった。そうした状況を踏まえると、日本の家計や企業が「物価が安定している」と考える物価上昇率は、欧米の場合よりは幾分低いと判断される。国民が望んでいるデフレ脱却とは、単に物価だけが上昇する状態ではなく、企業収益や雇用の上昇などを伴って、経済が全体として改善し、その結果として物価が緩やかに上昇していく状態である。今まで経験したことのない物価上昇率だけが信じられた場合には、長期金利がまず上がって、財政再建にも実体経済にも悪影響が出る。「中央銀行の独立性」は尊重されなければならない、と（「総裁記者会見要旨——2012年11月20日」日本銀行, 2012年11月21日）。また、上川龍之進 (2014) 239-240 ページ参照。
- (39) 日本銀行「政策委員会・金融政策決定会合議事録」2012年12月19, 20日開催, 110-111, 125-127 ページ。
- (39-1) 白川総裁は通貨などに対する「信認」をきわめて重視していた。このことについては白川方明「通貨、国債、中央銀行—信認の相互依存性—」日本金融学会 2011年度春季大会における特別講演, 2011年5月28日, 日本銀行ホームページ掲載, を参照されたい。
- (40) NHK テレビ「日銀会合 10年前の議事録公開 “2%物価目標を” 安倍氏が要請」2023年1月31日。
- (41) 木内登英「2012年下期の日銀決定会合議事録が公表される：異次元緩和につながる政策姿勢の変遷と政治の影響を検証できるか」NRI ナレッジ・インサイト (コラム) 2023年1月30日。
- (42) 安倍晋三 (2023) 113 ページ。
- (43) 上川龍之進 (2014) 233-234, 238-239, 241 ページ, 等。
- (44) 前掲, NHK スペシャル「証言ドキュメント日銀 “異次元” の10年」。
- (45) 白川方明, 前掲「中央銀行の役割, 使命, 挑戦」13-14 ページ。「物価の安定」とは、「家計や企業等の様々な経済主体が物価水準の変動に煩わされることなく、消費や投資などの経済活動にかかる意思決定を行うことができる状況」のことである（日本銀行「金融政策運営の枠組みのもとでの『物価安定の目標』について」(2013年1月22日) 1 ページ)。

- (46) 日本銀行「政策委員会金融政策決定会合議事要旨 (2013年1月21, 22日開催分)」同行, 21 ページ。伊豆久 (2015) 52 ページ。
- (47) 安倍晋三 (2023) 112 ページ。
- (48) NHK テレビ, 前掲「日銀会合 10年前の議事録公開“2%物価目標を”安倍氏が要請」。
- (49) 木内登英 (2022) 66 ページ。
- (50) 木内登英, 同上書, 65-66 ページ。
- (51) 白川方明, 前掲「中央銀行の役割, 使命, 挑戦」12-13 ページ。
- (52) 白川方明, 同上講演, 14 ページ。
- (53) 安倍晋三 (2023) 113 ページ。
- (54) 黒田東彦「量的・質的金融緩和——読売国際経済懇話会における講演——」日本銀行, 2013年4月12日, 9-10 ページ。
- (55) 日本銀行「量的・質的金融緩和の導入について」(2013年4月4日)『政策委員会金融政策決定会合議事要旨 (2013年4月3, 4日開催分)』同行。
- (56) 木内登英 (2022) 66 ページ。
- (57) 黒田東彦「なぜ『2%』の物価上昇を目指すのか——日本商工会議所における講演——」日本銀行, 2014年3月20日。
- (58) 木内登英 (2018) 404 ページ。
- (59) 木内登英 (2022) 29 ページ。
- (60) 井上哲也 (2013) 43 ページ。
- (61) 宮尾龍蔵 (2016) 129 ページ。
- (62) 前掲「政策委員会金融政策決定会合議事要旨」(2013年4月分) 8-9 ページ。
- (63) 木内登英 (2017) 31 ページ。
- (64) 伊豆久 (2015) 56-58 ページ。
- (65) 翁邦雄 (2022) 139 ページ。
- (66) 日本銀行, 前掲「『量的・質的金融緩和』の導入について」。
- (67) 宮尾龍三 (2016) 221-222 ページ。
- (68) 黒田東彦, 前掲「量的・質的金融緩和——読売国際経済懇話会講演——」2-3 ページ。日本銀行の政策委員会・金融政策決定会合は, 2013年4月4日に, 「2%の『物価安定の目標』を, 2%程度の期間を念頭において, できるだけ早期に実現する」ということを決定した (日本銀行「『量的・質的金融緩和』の導入について」2013年4月4日)。
- (69) 同上, 1-2, 9-10 ページ。
- (70) 小宮隆太郎他編 (2002) 415 ページ。
サージェントは1982年に発表した論文の中で, 財政, 金融面での制度的変更に基づく通貨当局に対する信認の回復がインフレーションを収束させたことを明らかにした (我孫子勇一・早川英男 (1986) 85 ページ)。岩田規久男学習院大学名誉教授は, サージェントが, 人々のインフレ予想の変化がハイパーインフレーションを終了させたと説明し, この予想の変化が政策のレジームチェンジによるものであり, 政府・中央銀行の政策ルールを変えることで, このルールに従って行動している家計や企業がそれに反応して行動するというを指摘した, と述べている (「岩田規久男前

日銀副総裁に聞く『デフレとの闘い、アベノミクスの今後』『MARR(マール)』第292号、2019年2月号)。

クルーグマン (Krugman) が、1998年に発表した論文で、ゼロ金利制約下でも、インフレ予想への働きかけにより金融政策に効果があると主張していた。この理論が岩田規久男氏らのリフレ派に大きな影響を与えた (服部茂幸 (2022) 3-4 ページ)。

(71) 岩田規久男 (2001) 301-302 ページ。

(72) 小宮隆太郎他編 (2002) 456-457 ページ。

(73) 小宮隆太郎他編, 同上書, 458 ページ。

(74) 小宮隆太郎他編, 同上書, 275 ページ。

(75) 黒田東彦「『期待』に働きかける金融政策：理論の発展と日本銀行の経験」〔オックスフォード大学における講演の邦訳〕日本銀行, 2017年6月8日, 2-4 ページ。同「『量的・質的金融緩和』と経済理論」〔スイス・チューリッヒ大学における講演の邦訳〕日本銀行, 2017年11月13日, 3-4 ページ。

中央銀行にとっての「インフレ期待」, 「インフレ予想」の重要性については日本銀行企画局 (2008) が述べていた (1-2 ページ)。

岩田規久男副総裁も「インフレ」予想の引き上げの重要性を強調していた。同副総裁は、「中央銀行がインフレ目標の達成にコミットし、その実現を目指して思い切った金融緩和政策を実施することによって、人々の期待がデフレ予想からインフレ予想に代わり、行動が変わり、経済の動きが変わってきます。このことが、政策効果実現の大きな鍵を握っています。」と述べている。予想インフレ率の上昇を通じた予想実質金利の低下による投資需要の家計の住宅需要などの需要増加にも言及している (岩田規久男「『量的・質的金融緩和』のトランスミッション・メカニズム——「第一の矢」の考え方——」京都商工会議所における講演, 日本銀行, 2013年8月28日, 4-5, 8-9 ページ)。

(75-1) 白井さゆり「我が国の金融政策とフォワードガイダンス—金融政策運営のコミュニケーション政策—」(ワシントンにおける講演の邦訳) 日本銀行, 2013年9月21日, 12-15 ページ。白井さゆり日銀審議委員は、フォワード・ガイダンスについて次のように述べている。2%の物価安定目標を達成するためには我が国の市場と国民の「中長期インフレ期待」を2%程度の水準まで引き上げたうえでそれを安定化(アンカー)していくことが前提となる。そのためには日本銀行の「フォワードガイダンス」が重要となる。その目的は、第1に、金融政策運営の明確化、第2に、緩和的な金融政策を将来にわたって継続することを約束することであると (3, 5 ページ)。

(76) 黒田東彦, 前掲「『期待』に働きかける金融政策」6-7 ページ。黒田東彦, 前掲「『量的・質的金融緩和』と経済理論」2-5, 7 ページ。

黒田総裁は、2013年に、わが国では、15年近くデフレが継続した結果「デフレ期待」が定着しており、「物価が上がりにくい体質」が染み付いており、ここから抜け出すためには、人々の期待に直接働きかけて、「デフレ期待」を払拭すること、すなわち、人々の予想インフレ率を引き上げるような政策に踏み込まなければならない、と述べている (黒田東彦「デフレからの脱却と『量的・質的金融緩和』——きさらぎ会

- における講演」2013年9月20日、9-10ページ)。
- (76-1) 中山興・大島一郎 (1999) 1ページ。
- (76-2) 日本銀行企画局 関根等 (2008) 2-5ページ。日本銀行企画局 西口等 (2014) 1-6ページ、平木一浩・平田渉 (2020) 2-27ページ等を参照。(中山興・大島一郎 (1999) は企業やエコノミストの期待形成が適格的、保守的となりがちであり、家計の期待形成が合理的であると述べているが (10ページ)、注77に示された図表8からはこのような傾向は看取できない)。
- (77) 前掲「『量的・質的金融緩和』と経済理論」に掲載されている図表8の「予想インフレ率」および注101を参照。
- (77-1) 服部茂幸 (2020) 151-152ページ。翁邦雄 (2022) 140ページ。また注80も参照されたい。
- (77-2) 中園善行 (2023) 104ページ。
- (78) 中山興・大島一郎 (1999) 1-2ページ。竹光大士 (2014) も、期待インフレの安定には中央銀行の信認が重要である、と述べている (30ページ)。
- (79) 翁邦雄 (2022) 139ページ等。また注82-1も参照。
- (80) 藤原一平「慢性的なデフレと金融政策のレジーム・チェンジ：長期的流動性の罍の下での政策オプション」独立行政法人経済産業研究所、ノンテクニカルサマリー、2014年度。Fujiwara Ippei, Nakazono Yoshiyuki, Ueda Kozo (2014), p. 22, p. 24.
- (81) 馬場正弘 (2018) 301ページ。
- (82) 翁邦雄 (2022) 144, 146ページ。
- (82-1) 中園善行 (2023) は人々の期待が働かなかった要因として、次の4点を指摘している。①金融緩和の余地が小さかったこと、②金融緩和が複雑すぎて企業や消費者の理解が困難であったこと、③インフレ予想の決定メカニズムがよくわかっていなかったこと、④2%のインフレ目標の導入に人々が期待を変化させる効果が乏しかったこと (104-106ページ)。中園善行 (2023) は量的・質的金融緩和の作用メカニズムが明確でないと述べている (99-102ページ)。
- (83) 黒田東彦、前掲「『期待』に働きかける金融政策」10ページ。渡辺努 (2021) は「予想に働きかける政策」の意義と限界について論じている (4-15ページ)。
- (84) 黒田東彦「『量的・質的金融緩和と金融システム』——活力ある金融システムの実現に向けて——」(日本金融学会2013年度春季大会における特別講演) 日本銀行、2013年5月26日、1ページ。
- (85) 黒田東彦「なぜ『2%』の物価上昇を目指すのか—日本商工会議所における講演—」2014年3月20日、2-3ページ。黒田総裁はデフレの問題点として次のようなことを挙げている。デフレの下では、製品やサービスの価格をひきあげることができないため、売上げや収益は伸びない、そこで、人件費や設備投資をできるだけ抑制することになる。家計においては、賃金が上がらないため、消費を抑えようとする。家計が消費を抑えると、企業は、消費を取り込むために、製品やサービスの価格を引き下げざるを得なくなる。デフレは企業の投資判断にも影響する。デフレ期待が定着すると、名目金利から予想物価上昇率を差し引いた実質金利は高止まりし、企業

の設備投資意欲が削がれることとなるからである。家計にとっても、物価が下落すると予想すれば、消費をできるだけ先送りしようとする。デフレ下では、設備投資や消費が抑制される一方で、余剰資金が現預金として保有されることになる、と(2-3ページ)。

- (86) リフレ派は数%程度の緩慢な物価上昇率を通貨当局が目標に定めるとともに通貨供給量を増大させることによって不況を脱し、経済の安定的成長を図ろうとする人々のことである。リフレ派を批判している早川英男(2016)は、「量的・質的金融緩和」の限界を認めつつ、黒田総裁やそれを支える日本銀行のスタッフたちは「リフレ派」の主張するマネタリズムを信じていなくてもいいが、にもかかわらずマネタリーベース目標を中核に置き始めたのは市場に大きなショックを与えると「過度の円高」を是正する可能性があるかと踏んだからであろうと解釈し、この意味で「量的・質的金融緩和」には一定の合理性があったと考えている(早川英男(2016)2-3, 119, 122ページ)。

黒田総裁はリフレ派に近かったが、消費税への評価には両者には大きな違いがあった。リフレ派は消費税増税を諸悪の根源とみなしたが、旧大蔵省で主税局担当が長い黒田総裁はそうではなかった(「リフレ派と黒田氏を分かつもの」『日本経済新聞』2023年4月29日付)。2014年4月の消費税引上げを前に岩田副総裁は「異次元緩和の効果に悪影響が出る」懸念をしていたが、黒田総裁はそれが「景気に与える影響は極めて限定的」であると主張した(前掲NHKスペシャル)。

- (87) 黒田東彦、前掲「量的・質的金融緩和——読売国際経済懇話会における講演——」1-2ページ。「量的・質的金融緩和」は、インフレ予想に直接働きかけ、2%まで引き上げることを狙ったものであり、これを実現するために、①2%の「物価安定の目標」を早期に安定的に実現するという明確な約束を示したうえで、②その決意を裏打ちするために、従来とは明らかに一線を画する、大規模な金融緩和を行うというものであった(黒田東彦「デフレ克服—我々の挑戦—」ニューヨークにおける講演の邦訳、日本銀行、2013年10月10日、2ページ)。
- (88) 日本銀行「『量的・質的金融緩和』の導入について」2013年4月4日。黒田東彦、前掲「『量的・質的金融緩和と金融システム』」2ページ。
- (89) 黒田東彦、上掲講演、2ページ。
- (90) 黒田東彦、前掲「量的・質的金融緩和——読売国際経済懇話会における講演——」9ページ。
- (91) 早川英男(2016)59ページ。
- (92) 黒田東彦、前掲「量的・質的金融緩和——読売国際経済懇話会における講演——」9ページ。

早川英男氏は円高是正を「量的・質的金融緩和」の目的として重視している(注86参照)。

白井さゆり審議委員は金融緩和が円の為替相場に間接的な影響を及ぼすことを認めている(白井さゆり、前掲講演、16ページ)。

中曾宏副総裁は、「物価安定の目標」実現への明確なコミットメントとそれを裏打ちする政策である「量的・質的金融緩和」が物価の上昇をもたらす3つのルートとして、

- ①マクロ的な需給バランスの改善（プラス幅の拡大）、②中長期的な予想物価上昇率の上昇、③為替相場の動きや国際商品市況の上昇に基づく輸入物価の上昇を挙げており、中長期的な予想物価上昇率が「物価安定の目標」実現の大きな鍵を握っていることを認めつつ、為替相場の低落とそれに基づく物価への影響を否定していない（中曾宏（2013）『量的・質的金融緩和』の基本的考え方」内閣府経済社会総合研究所主催 国際コンファレンスにおける講演の邦訳、日本銀行、5月、3ページ）。
- (93) 黒田東彦、前掲「量的・質的金融緩和」と金融システム」3ページ。
岩田規久男副総裁の、2%インフレ目標コミットメントとマネタリーベース増加による予想インフレ率上昇の波及効果についての説明については、注75の中に記載されている同副総裁の講演において示された『量的・質的金融緩和』の波及経路」という図を参照されたい。
- (94) ポートフォリオ・リバランス政策の意義として、まず、有価証券投資や貸出の増大を通じて経済活動の活性化を図ることが挙げられる（建部正義（2016）106ページ）。また、「無担保コールオーバーナイト（翌日物）金利」が0.1%に低下して政策金利をさげて資本コストを低下させることが困難な状況の下で、ポートフォリオ調整を通じて国債以外のリスク資産の期待収益率を下げ、資金コストを引き下げることが挙げられる（米澤康博（2016）113、117ページ）。
- (95) 翁邦雄（2022）139、141ページ。
- (96) 黒田東彦「最近の金融経済情勢と金融政策運営——デフレからの脱却——」（内外情勢調査会における講演）2013年7月、日本銀行。
- (97) 木内登英（2017）46ページ。
- (98) 木内登英（2017）47ページ。実質金利が低下しても、投資によって十分な利益が得られる見通しがないければ、設備投資は困難である。
- (99) 齊藤壽彦（2014・3）6ページ。
- (100) 齊藤壽彦（2014・3）5-6ページ。松本朗（2015）131-144ページ。
- (101) 木内登英（2022）76-77ページ。2014年夏から2015年夏までの第2フェーズでは多くの予想物価上昇率指標が横ばいとなっており、2015年夏からの約1年間においては多くの予想物価上昇指標が弱含んでいる（日本銀行『量的・質的金融緩和』導入以降の経済・物価動向と政策効果についての総括的な検証』2016年9月21日、日本銀行、5ページ）。
- (102) 齊藤壽彦（2014・3）8-9ページ。
- (103) 建部正義（2016）118-129ページ。
- (104) 吉川洋（2013）『デフレーション』193ページでは「デフレに陥った原因は、……バブル崩壊前後の不況と国際競争の中で大企業における雇用制度が大きく変わり、名目賃金が下がり始めたことである」と記されている。また、次の文献も参照されたい。小越洋之助（2016）「労働と貧困—労働力の世代的再生産の危機を考える」公益財団法人政治経済研究所『政経研究』第106号、6月、4-12ページ。齊藤壽彦（2019）「地域金融機関の事業性評価融資推進の背景（I）——金融環境および金融機関業務の変化を中心として——」『千葉商大論叢』第57巻第1号、14-15、39-40ページ。濱口桂一郎（2023）「日本の賃金が上がらないのは『美徳の不幸』

ゆえか？」『世界』年1月号，90-97 ページ。

- (105) 齊藤壽彦 (2014)，齊藤壽彦 (2015・9，2015・12)，齊藤壽彦 (2016)，黒田東彦，前掲「量的・質的金融緩和—読売国際経済懇話会における講演—」8-9 ページ。等を参照。
- (106) 『経済・物価情勢の展望』(2018年1月版)では，消費者物価の伸びは2019年度には，2%に達する可能性が高いということが記されていた(28 ページ)。
伊豆久 (2022) は物価安定目標を数値で示したことを批判している(35 ページ)。

[参考文献]

- 安達孔・平木一浩 (2021) 「インフレ予想の計測手法の展開：市場ベースのインフレ予想とインフレ予想の期間構造を中心に」『日銀リサーチラボ』No. 21-J-1，6月。
- 我孫子勇一・早川英男 (1986) 「政策当局に対する『信認』とその意義—金融政策の有効性確保のための基礎条件」日本銀行『金融研究』第5巻第3号，7月。
- 安倍晋三 (聞き手等：橋本五郎，尾山宏，北村滋) (2023) 『安倍晋三回顧録』中央公論新社。
- 伊豆久 (2015) 「日銀の異次元緩和を考える～さらなる緩和はあるか～」日本証券経済研究所『証券レビュー』第55巻第2号，2月。
- 伊豆久 (2022) 「2%目標と異次元緩和政策」『証券レポート』8月。
- 井上哲也 (2013) 『異次元緩和』日本経済新聞出版社。
- 岩田一政・日本経済研究センター編 (2014) 『量的・質的金融緩和』日本経済新聞出版社。
- 岩田規久男 (2001) 『デフレの経済学』東洋経済新報社。
- 岩田規久男 (2018) 『日銀日記—五年間のデフレとの闘い』筑摩書房。
- 翁邦雄 (2020) 「『期待への働きかけ』とナラティブ—異次元緩和による事例研究—」大妻女子大学『社会情報学研究』第29号，12月。
- 翁邦雄 (2022) 『人の心に働きかける経済政策』岩波書店。
- 上川龍之進 (2014) 『日本銀行と政治』中央公論新社。
- 木内登英 (2017) 『異次元緩和の真実』日本経済新聞出版社。
- 木内登英 (2018) 『金融政策の全論点 日銀審議委員5年間の記録』東洋経済新報社。
- 木内登英 (2022) 『投資家の疑問に答える 日銀の出口戦略 Q&A』銀行研修社。
- 小宮隆太郎・日本経済研究センター編 (2002) 『金融政策論議の争点』日本経済新聞社。
- 齊藤壽彦 (2003) 「インフレ目標の設定は『デフレ』対策としてふさわしいか」千葉商科大学経済研究所『CUC [View & Vision]』第15号，3月。
- 齊藤壽彦 (2014・3) 「アベノミクス1年」『中小企業支援研究』Vol. 1，3月。
- 齊藤壽彦 (2014・6) 「日本銀行券に対する信認問題—日本国債の無制限的発行との関係を中心として—」関西学院大学『経済学論究』第68巻第1号，6月。
- 齊藤壽彦 (2015・9) 「近年における日本の金融政策と財政ファイナンス」『千葉商大論叢』第53巻第1号，9月。
- 齊藤壽彦 (2015・12) 「アベノミクス約3年の評価—「第1の矢」(大胆な金融政策)を

- 中心として——」公益財団法人政治経済研究所『政経研究』第105号, 12月。
- 齊藤壽彦 (2016) 「日本銀行のマイナス金利政策とその影響——副作用を中心として——」第54巻第1号。
- 齊藤壽彦 (2017・3) 「日本財政の持続可能性に対する信認の構造——財政構造の健全化, 財政健全化制度, 財政健全化目3月標を中心として——」第54巻第2号, 3月。
- 齊藤壽彦 (2017・10) 「マイナス金利政策と金融リスク」危機管理システム研究学会『ARIMASS研究年報』第15号, 10月。
- 齊藤壽彦 (2018) 「アベノミクスの評価——異次元金融緩和を中心として」国際善隣協会『善隣』第492号, 6月。
- 菅沼健司・丸山聡崇 (2019) 「日本のインフレ予想カーブの推計」『日本銀行ワーキングペーパー』N0.19-J-2, 4月。
- 竹光大士 (2014) 「期待インフレ～物価安定への中央銀行の役割～」農林中金総合研究所『金融市場』1月。
- 建部正義 (2016) 『なぜ異次元金融緩和は失策なのか』新日本出版社。
- 中園善行 (2023) 「量的・質的緩和 なぜ人々の期待は変化しなかったのか」『世界』1月号。
- 中原伸之 (2002) 『デフレ下の日本経済と金融政策』東洋経済新報社。
- 中山興・大島一郎 (1999) 「インフレ期待の形成について」日本銀行調査統計局『Working Paper』99-7, 12月。
- 日本銀行企画局 関根敏隆, 吉村研太郎, 和田智佳子 (2008) 「インフレ予想 (Inflation Expectations) について」『日銀レビュー』2008-J-15, 12月。
- 日本銀行企画局 西口周作・中島上智・今久保圭 (2014) 「家計のインフレ予想の多様性とその変化」『日銀レビュー』2014-J-1, 3月。
- 服部茂幸 (2020) 「マネタリーベースとインフレ予想——リフレ派経済学の幻想——」『同志社商学』第71巻第5号, 3月。
- 服部茂幸 (2022) 「黒田日銀はなぜデフレ脱却に失敗したのか」『同志社商学』第74巻第3号, 11月。
- 馬場正弘 (2018) 「デフレ経済下における家計のインフレ期待—調整速度の変化に関する考察—」敬愛大学『敬愛大学研究論集』第92号, 1月。
- 早川英男 (2016) 『金融政策の「誤解」——“壮大な実験”の成果と限界』慶應義塾大学出版会。
- 速水優 (2004) 『中央銀行の独立性と金融政策』東洋経済新報社。
- 原田泰・岩田規久男編著 (2002) 『デフレ不況の実証分析—日本経済の停滞と再生—』東洋経済新報社。
- 平木一浩・平田渉 (2020) 「ブレイクイーブン・インフレ率から抽出される日本の市場参加者の長期インフレ予想」『日本銀行ワーキングペーパー』No. 20-J-6, 9月。
- 松本朗 (2015) 「『異次元緩和』と円安・株高」『経済』8月。
- 南武志 (2006) 「デフレ脱却後のわが国金融政策のあり方」『農林金融』第59巻9号, 9月。
- 南武志 (2012) 「『中長期的な物価安定の目途』と今後の金融政策運営」農林中金総合研究所『金融市場』第23巻3号, 256号, 3月。
- 宮尾龍蔵 (2007) 「量的緩和政策と時間軸効果」神戸大学『国民経済雑誌』第195巻第2号,

2月。

宮尾龍蔵（2016）『非伝統的金融政策：政策当事者としての視点』有斐閣。

吉鶴祐亮（2013）「量的・質的金融緩和の効果とその評価」国立国会図書館『調査と情報』第809号，12月。

渡辺務（2021）「『予想に働きかける政策』の意義と課題」『月刊 資本市場』第434号，10月。

Fujiwara Ippei, Nakazono Yoshiyuki, Ueda Kozo (2014) “Policy Regime Change against Chronic Deflation? Policy option under a long-term liquidity trap,” *RIETI Discussion Paper Series*, 14-E-019, April.

Krugman, Paul. R. (1998) “It’s Baaack: Japan’s Slump and the Return of the Liquidity Trap,” *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 2, pp. 137-205.

Sargent, Thomas John (1982) “The Ends of Four Big Inflations,” in Hall, R.E. ed. *Inflation: Causes and Effects*, The University of Chicago Press.

(2023.5.25 受稿, 2023.7.21 受理)

〔抄 録〕

本論文では日本銀行の、「量的・質的金融緩和」を基礎づけた2%の「物価安定の目標」を中心として論述した。

2%の「物価の安定」がどのような過程を経て決定されたかをまず検討した。わが国経済がデフレーションに陥った状況のもとで物価の安定をどのように達成するかが大きな問題となった。この方策としてインフレターゲット設定が提起されたが、日本銀行は、当初(2000年以後)、その導入を否定した。2006年3月に、「中長期的な物価安定の理解」という表現を用いて、物価安定の数値表現を導入した。2012年2月に日本銀行は「中長期的な物価安定の目途」を1%とすることを決めた。日本銀行は「物価安定の目標」の設定に消極的であった。デフレ対策としては賃金の上昇とともに成長力の強化のための構造対策が必要であると考えていたのである。「物価安定の目標」を設定してそれが達成できないということとなると、日本銀行に対する信認が損なわれることを恐れていたのである。

2012年12月に自民党が選挙で大勝すると、安倍首相が2%の物価安定目標の導入を日本銀行に迫った。本論文では政府と日銀との対立という2%の物価安定目標の導入過程を立ち入って検討した。政府からの政治的圧力を受けて、日本銀行は2013年1月に2%という高い物価安定目標の導入を受け入れざるを得なかった。これが政府と日銀との共同声明で確認された。かくして2%の「物価安定の目標」が決定されたのである。

だがこの共同声明では日銀だけではこの目標が達成できないことが明らかにされていた。また、その達成時期は盛り込まれていなかった。それが達成できないと日銀や財政に対する信認が失墜する恐れがあったからである。本論文においては、金融政策委員会の議事録や総裁の講演録を用いながら、日本銀行は日本銀行に対する「信認」が毀損されることを何よりも恐れていたことを強調した。

2013年4月4日に日本銀行は「量的・質的金融緩和」という異次元金融緩和を導入した。本論文では「量的・質的金融緩和」について考察した。特に2%の「物価安定の目標」達成政策について立ち入って検討した。2年程度で2%の「物価安定の目標」を黒田総裁は「期待への働きかけ」と「量的・質的金融緩和」によって達成しようとしたのである。本論文では黒田総裁の「インフレ期待への働きかけ」と導入された「量的・質的金融緩和」手法について検討し、特に前者を詳しく考察した。またそれらの政策評価を行った。それらの政策に効果が全くなかったわけではなかったが、その効果はきわめて限定されており、2%の「物価安定の目標」を早期に達成しようとする政策はそもそも実現困難な政策であったと結論づけた。

〔論 説〕

スコープ オブ マーケティング

— 応答としての説明 —

長谷川 博

はじめに

米国マーケティングでは、伝統学派の頸木をマネジリアル学派が離れた⁽¹⁾。このマネジリアル学派の言説が、1960年前後から急速多大に日本の「商」に影響し、現代の商はマーケティングになったとも言われた。むろん、西洋的近代化の実践としての理論から暫定解が導かれるとしても、これが最適解だと誤認しない限りは、組み合わせが必要になる。たったこれだけの言で、早合点しないでいただきたいが。

また、組織マインドや組織文化を背景に注目している活動や主題のタイプさらには事業経営哲学と言った「志向」から成るコンセプト（C規範）は、ミッシングリンク（理論負荷、行為負荷、環境負荷）をなくす論理や原理や道理に支えられる。よって、論理や原理や道理のメッセージについては、コミュニケーション上で受け手次第に過ぎないと下駄を預けず、伝統学派のマクロ色があつた主題（コモディティ、制度、機能）なども再考し、マネジリアル学派が中心化した経営管理問題や課業課題解決に活かせなければ、これからのマイクロ行為は行方知らずとなるだろう。このことが、マーケティング通観⁽²⁾の段階では、ポストツールズがツールズの時代を遠ざけないようにと痛感されていた。

そこで、自然と諸文化を貫く、逆には自然と諸文化に貫かれるマーケティングを作動（ \square profitable な稼働）させる実践仕組や理論枠組のバージョンをみずからに取り込んでいくマーケティングの教育や研学の方法、そしてしぶとくメタ概念である科学の考察を踏まえてきた。こうして論理や原理や道理について浮かぶところの言説ないし思潮が及ぶマーケティングのスコープ（存在論と認識論の2重性がある範囲）を、応答としての説明にする。なお本稿に対することも含めて、続稿が必要になるとは思っている。

I 記述する

主要な力（パワー）の寄与（主要項）が副次的な力の寄与（副次項・摂動項）によって、[社会科学的には、よくもわるくも] 乱されるという摂動現象がある—多体問題からの複雑性があるが、ハイパー・カオス現象における臨界との峻別も大規模言語モデルは示しうるのか—。換言すれば、ある事柄（出来事）を考慮した結果、他の事柄の可能性が変わるとき、その事柄と他の事柄には、連関（nexus）があるという。ここでいう連関を、

(1) Hunt, S.D. and Goolsby, J., 1985. Jones, B.D. and Shaw, E.H., 2006. Wilkie, W.L. and Moore, E.S., 2003.

(2) 長谷川博, 2022年, 21~52頁。

「 $A \rightarrow B \rightarrow C$ 」, 「 $A \leftarrow B \leftarrow C$ 」, 「 $A \leftarrow B \rightarrow C$ 」, 「 $A \rightarrow B \leftarrow C$ 」 (A, B, C : 順不同) と表現しておけば, 「 \rightarrow 」, 「 \leftarrow 」に含意されている, 外的関係的な作用と内的関係的な浸透がある。相関関係よりは因果関係を仮定している場合の方が, より何か意味を汲み取れそうだと直感されがちなのは, 人間の脳構造による。だが, 因果関係を強弁せずに, 「 \rightarrow と \leftarrow の重ね書き」(相関)を言うお行儀のよさには, 「回帰」(リカーション), 「螺旋」(スパイラル)と「包披」(エンホールディングかつアンホールディング⁽³⁾)を更に分かつようとする他に目下は何があろうか。やがては, そしての先進がでるかも知れないが。

外的関係的な作用だけならば, 所詮は2項対立しかでない。それでも, 極論すれば「金融」戦争を仕掛けるかのような介入によっても, 一方の他方への作用は続けられるものだ。こうして囲い込まれて出来上がった商品を, 売らされたり買わされたりするのは真っ平御免だ, と感じる場合もあろう。どうしてそういう製品がつけられたのかには, サプライチェーン(トランスペクション)やマーケティング・チャネル視点からの説明も要する⁽⁴⁾。そして, その対立の氷解というよりも対立以前というべき2項対照が自然に前面化するので, この現代の実践的な例化を, マーケティングの世界についても掬い集めた理論化があるに越したことはない。たとえば, 家電産業の事例⁽⁵⁾があり, 今後のガソリン車とEVの動向も注視できる。

マーケティングにおける範囲と概念についても, 上記のBをマーケティングとすれば, AやCに, 「科学(還元性, 記述的再現性, [外部観察による]反証可能性, ミクロ-マクロのリンク論もいっている創発性)やアート(善や美の探究)」あるいは「1国発達や多国間発達の歴史的被規定性」を入れた2大論争などがあつた。ここでいうスコープ(範囲)とは, 関係的な「ある(being)-そうでないものがそうなる(becoming)」に接近(近似)する「記述や規範」の「理解や説明」における範囲をいう。「そうでないものがそうなる」にかかわるエナクトメント(enactment)については次々項Ⅲで述べる。こうしてどこから何処までを, 単に落とすどころ探しやその量しのためではなく範囲とするのかは, 結局は分析と総合による。他のものから隔離して, それ自体として分析できるものは何もない。

つまり, 分析的により厳密に捉えようとされてきたところの「 n 項—通常 n は2か3—のセット」やその複数連鎖から, それらを総合的に見直し, 更に分析的に境界線を引き直すことが繰り返されてきた。対立コード化にしても「不」協和音を言うようにした対位法化にしても, n 項とは, 他項と不完全ながら乖離があると許容されたところの独立変数化された項のことである。この意味で, 社会科学では, 各項をカテゴリー[・コード]ということが多い。自然科学においても, 各項について本来は完全独立変数という意味でのカテゴリー化がなされているとは限らない。ゆえに尚のこと, 多くのものの存在領域(ドメイン)の曲解につながっている場合があるので, 両極化された具体的あるいは抽象的な2項の固定観念化が, 現代の現実問題だと強く意識されるようになってきている。なお, 他の2

(3) Bohm, D., 1980.

(4) 三輪芳朗・J.M. ラムザイヤー, 2001年。長谷川博ほか, 2021年, 49頁。長谷川博, 2012年, 7~8頁。たとえば以上を参看されたい。

(5) 長谷川博, 2009年, 65~91頁。以上を参看されたい。

項セットの左項と右項という向きと、どうも揃えづらい2項セットが出るまで列挙していくと、それが後述する円環（ループ）化の切欠・切っ掛けになると気づく場合がある。

よって、いつのまにか両極知りの両極知らずとならぬよう研学を積み重ねれば、新たな状況、文脈（コンテキスト）におけるより有効なスペクトラム化をもたらす考え方が、経営学やマーケティングで照射されるようになったこと⁽⁶⁾（円環的総合からの切断的分析）以降を、理解できるようになるだろう。すなわち、通常に言う文中での語や文章中での文の続き具合よりも広く、諸論あるが、ある刺激の意味を決定するような線形かつまたは非線形の、連続性かつまたは同期性（シンクロシティ）である。

図1にあるように、始めも終わりもなく、すべては見えていない無限な直線のようなであれば、 n (≥ 2) 分法（線引き・デマケーション・分節）を生むスペクトラム化はできないので、数理や弁証による構造化はできない。だが、両端が閉じた有限の線分のようなであれば、始めも終わりもあって一両端のいずれが起か終かは置いておいて、すべてが見えていることになるので、スペクトラム化でき構造化できる。ただし、赤外線と紫外線を無視し赤色と紫色を両極にしたあたかもスペクトラム化のような操作が為されている場合には注意した方がいい。そして、反極の一致点を見出すことによりスペクトラム化上の両極がぐるりと回し繋げられれば、[楕]円環として表現されても、始めも終わりもなくなりはあるが、すべてが見えてはいるので、むしろスペクトラム化上で背面化していたことも前面化して、構造化できようとなってきた。その元の線分がより長いほど、もっと大きな円環や楕円環を範囲に収めうるという時間差が生じるが。こう言ってくると、同図の網掛け領域が気がかりになるかと [楕]円錐を入れた。

ところが、こうして考えるときでも、遺伝子、文化子などにより n 項間関係の各項に内在／外在する情報からの説明や理解の先入（バックグラウンド）を、いかんせん孕まざるをえない。いまここの読者にも、個人差はあっても、象徴、記号の区分がある様々な言語による「システム化、抽象化、モデル化、構造化」（SLMS）⁽⁷⁾からの先入が働いているはずだ。だからこそ、敵よりも時には怖い味方のバカ大将と言われるが、それよりももっと怖いのが先入である。先入に合う説明には納得しやすいものなので。

そこで、頭でっかちなだけでなく身をもってする現実の「出会い」（エンカウンター）が、マーケティングでも重視されてきた。ここでいう出会いとは、差別主義の温床になるところの仲間主義ではなく、それこそ「われわれというものの理由づけ」が出てくる「接触」すなわち「言語コミュニケーション上で自分を開放して優先した相手との身体的に直接的な居合わせ⁽⁸⁾」を意味する。こういう関係がでてこない、生態学的群れ方のような社会

	始めも終わりもない	始めも終わりもある
すべては見えない	直線	[楕]円錐
すべてが見える	[楕]円環	線分

図1 記述可能性考

(6) Mintzberg, H. 2015. pp. 23-45. Kotler, P. and G. Stigliano, 2020. たとえば以上がある。

(7) 長谷川博, 2017年, 97頁。

的配置における単一焦点への注意集中はあっても、行為の連関の相互強化が、あたかもドーナツの穴（大事な穴）だけ残して食そうとするばかりな、逆向きに分かれた2なる世界における限界的な標準「制度／管理」⁽⁹⁾となりかねない。なにしろ、小構造におけるテーゼとアンチテーゼはしばしば共通前提に立っていることがあり、ならばその穴は大事な穴とは言えないからである。

以上を承知の上で、次項Ⅱでも言うが「論理、原理、道理、規範（ココンセプト）、理論枠組、実践仕組」化が、〈真理〉化要求に耐えよう応えようとして更新されていくことになる。こういった更新のある「マーケティング」の概念（能記、所記・内包、外延）は、外来語の能記とその所記に特段に拘らなくとも、これを語ろうとする者〔たち〕により記述しうるあるいは語りえる範囲から抽出された規定化となる。能記とは事物の呼び名・名指し・ネーミングのことである。内包と所記は同義であり、能記の意味内容のことである。意味内容には、後述するが理論負荷性や実践（遂行）負荷性がある。外延とは、こういうレンズや概念フィルター越しの意味内容が当てはまるとされた具体例化的な存在である。

マーケティングにしても原初型の規定が、半直線（1極性）上で遡及されるその歴史の始まりとして、固定化されようとしてきた。いまの人類にはネアンデルタールとホモサピエンスの混血がある、あるいは西洋的近代化は英国の産業革命（本格的企業勃興）に始まる、と言われるように。ここがコロコロ変わるようでは規定の変化が分からなくなるのだが、それでもここが変わることすら諸学に皆無ではなかった。ここには、先進的な基礎の貢献がある。たとえば近年では、株主第一主義でもステイクホルダー主義でもなく、「株式会社の目的とは、ある社が存在する個別の理由（reason）である⁽¹⁰⁾」とする言説がある。この言説を吟味することで、マーケティングにも新たに大影響が生じるのか。マーケティングの所記・内包としては、日本の事（言）一事の原義は言である一が、米国マーケティングの誕生以前からあった⁽¹¹⁾、との指摘がいみじくもある。何かが在れば、あるいは起こっていれば、その能記が付されるものだが⁽¹²⁾、マーケティングの歴史は、この能記が空白の歴史も扱わなければならない。

現代日本のこれからとしてのマーケティングには、少なくともつぎの日本の事（言）に改めて着目した近代化の呪縛の再考も、容易ならざるが必要である。すなわち、「日本中世にみる原近代化（日本の仏哲の近代化）－江戸後期にみる日本型近代化－明治維新时期よりの西洋的近代化－國體の本義－近代の超克や世界史的立場と日本－戦後の西洋的近代化－1990年代以後の世界同時化」⁽¹³⁾。さすがに日本文化が過去の異文化になつたとまでは言えなからうが、彼らの時代が移り来て、われわれの住む世界はかなり変わっている。よって、ここを螺旋と包披の論なく再延長するだけで運ぶ日本の事（言）は、むろん限られてきている。まして、こういう実情に蓋をすることはできなくなっている。

(8) E. ゴッフマン／佐藤毅・折橋哲彦訳、1985（1961）年。E. ゴッフマン／訳、丸木恵祐・本名信行訳、1980（1963）。

(9) 長谷川博、2020年b、96～101頁。

(10) Mayer, C., 2018, p. 6, pp. 31-45.

(11) Drucker, P.F., 1973, p. 62.

(12) C. レヴィ＝ストロース／大橋保夫訳、1976（1962）年。以上では、文明と、その劣位に置くことはしないが未開とでは、同一の事物でも能記付与のない場合があるという。

(13) 長谷川博、2022年、2023年（近刊予定）。

だからいうのだが、理論と現実が食い違えば、理論を改めるのか現実を改めるのか。自然科学では明らかに前者だ。たとえば、宇宙理論が間違っていたとして、宇宙を変えようとの羽目にはなるまい。では、社会科学と人間（個人や社会）の関係では、どうだろうか。日本の構造改革が改めてきた多くは現実の方が、そのすべてが「現実化〇」だったのか。〔国際比較的にも〕統計的にそんなことは言えないという面⁽¹⁴⁾があるにはある日本人論や日本文化論への賛否の態度の程度は、上述での理論を改めるのか現実を改めるのかという態度の程度と照合されるわけでもある。むしろ、西洋近世以来の最初で最後の問題である「主観-客観」よりも「有-無」を一層根底的なものとして、西洋が東洋を説明するオリエンタリズムではなく、東洋みずからによる東洋の説明が、西洋にも広がってきていた⁽¹⁵⁾。ともあれ、先の構造改革が依拠する理論をまずは改める方へと、マーケティング理論は何ほど貢献的に介入できてきたのか。この点の疑念が、それは皆無とは言えない。むしろ、2000年に大規模小売店舗法が廃止され、大規模小売店舗立地法ができる経緯で、マーケティング理論の貢献は多大であったのだが。

しかしながら、そんな中でも、人間は、実際には見えて（観察できて）はいない世界で何が起き〔てい〕るかを、予測-現在の見えないことも含むし、実験するようになる存在なのだ。螺旋という表現が好んで多用されてきているのは、こうして、〔楕〕円環化の先を、「認識論と存在論の2重構造」として記述しようとしてきたからだと考える。ただし、予測は確率問題であり、実験には〔人権無視とならない〕科学的手続きが不可欠である。ついては、これまでに現実化された「現代化×」もあったことからの現代化において、想像・構想できることが何もなく、この意味で情けない限りの「発見の文脈」（仮説設定）にならないように、行為論以後が考えられていくであろう。それはつまり、マーケティング・コミュニケーションにもかかわる「真実の瞬間⁽¹⁶⁾」と言われたような、人間が仏哲の言う依言から離言の「真如」に至る途上で、言語ゲーム⁽¹⁷⁾に終始しないためである。

もっとも、現実（実践）の出来事からの帰納的推論においては、結果や成果という証拠（〇未だ反証されていない先行理論）をもって、理論仮説をつくるのである。その長さが発現までの時間と比例するリゾーム（rhizome：根茎）と言おうか、そうした潜在根拠の証拠化を待ち切れなかったと言っていい仮説づくりが、この数十年間に案外と横行してきた。それにしても、ときおり見かけるのだが、その証拠そのものが仮説になっているようでは、棄却されるわけのないことが棄却されなかったと言って済ませるものだから、そんなことは、昭和世代のフレーズに既にあった「ダメよダメダメ」なのである。

対象への「知覚なしの表象（現在の瞬間に心に描く事物や現象〇記憶再生によるものまたは意味づけのあるもの）と知覚ありの非表象」がある認識に対して、自然科学から言われた理論負荷性や社会科学から言われた実践負荷性を通過し、いまの社会科学でもつぎの意義が理解され始めているという希望がある。すなわち、「先行研究にある理論語の原義にどこまで拘るのか」と規約主義の強弱がでるが、諸科学との包摂論的な対話が様々な「コ

(14) 山岸俊男, 2002年, 13~163頁。

(15) E.W. サイド/今沢紀子訳, 1993年。F. ダルマイヤー/片岡幸彦訳, 2001 (1996)年。

(16) Y. カールソン/堤二訳, 1990年。

(17) L. ヴイトゲンシュタイン/野矢茂樹訳, 2003 (1933)年。同/丘沢静也訳, 2013 (2003)年。

ンステレーション (いくつかの恒星からなる星座)⁽¹⁸⁾・専門諸学の連座」へと発達することで、それらを「存在領域 (ドメイン)」とした推論 (普遍から個別への「演繹」、個別から普遍への「帰納」) や直観 (新しい状況下でよく知っている要素の認知から生じる瞬間的判断⁽¹⁹⁾) がなされる。「意見の分離+対話」が更に生む乖離や分極化⁽²⁰⁾を経験的に実感したのならば、それは次項Ⅱを経る機の熟しである。

Ⅱ 共鳴する

米国マーケティングという遠い力との関係も考え、構造、目前の現象をどういう観点から見て、どういうデータを取り出し、得られたデータをどう解釈⁽²¹⁾し、そこから如何なる含意を具体的にも引き出すのか。「幽霊・化物 (認識論) の正体見たり枯れ尾花 (存在論)」とは、何処かの誰かのことになるのかならないのか。それも、なんと言ってもつぎのように懐疑することからである。すなわち、「論理や原理や道理」からして、図1の踏まえがなく、理論が螺旋と包披を捨象し切った記述だけとなるならば、美化された先入の普遍化を許すばかりとなりかねない、ということである。ひとまずは、論理、原理、道理、規範について、これらの言語化の限界に段階的に気づいていくものなので、再認識を促しておこう。

階型論理とは、異なる抽象レベルの混同から生じることをパラドクスだといい、要素水準とその集合水準を厳密に分け、要素の中にその集合自身を要素とすることを単純に禁止する集合論である。「全体の中の部分の中にその全体がある」という存在論の禁止とも言える。「敵は敵であり、味方は味方である」(階型論理⁽²²⁾・FOL・形式論理) というのに対して、「敵の敵は、味方」とは言われてきたので「味方の味方は、敵」(2次化論理・SOL・内容論理) とも言ってみよう。すると、「敵の中に味方がいて、味方の中に敵がいる」となる。ここには希望や絶望といえども「相互チェック」がある2重螺旋構造があり、どんな数理もどんな弁証も、それを包披的に定式化しようとしてきている。カースト制の考究から2項対立が孕む上下関係—インドでは左手と右手では右手が上位—として言われたヒエラルキー概念⁽²³⁾が社会科学に広まったとされているが、ここには極大と極小の包披論はなかった。物を追究するうちにモノ理学からコト理学になってきたと言われる物理学などをやった方は、その口でその尾を銜えたウロボロスの蛇を覚えていよう。これは、人為的な階層 (ピラミッド) 構造を超えた、自然の階層性をいうものである。階層ごとの創発性も認めているので、要素還元主義ですべてが説明できると考えられてはいない。だ

(18) ユング派の心理学でのキーワードである。C.G. ユング／林道義訳、1999 (1934-1951 の論文集) 年。河合隼雄、2010 (1995) 年。長谷川博、2019年、23~51頁。

(19) Kahneman, D., 2003, p. 1450.

(20) D.G. マイヤーズほか／村上郁也訳、2015年。対話については、以下も参看されたい。M. ブーバー／野口啓祐訳、1967 (1952) 年。

(21) J. グロンダン／末松壽・佐藤正年訳、2018 (2006, 2017) 年。解釈理解の好書である。

(22) B. ラッセル／市井三郎訳、1970年。204~205頁。以上で提唱された記述論理。N. ホワイトヘッド・B. ラッセル／岡本賢吾ほか訳、1988年、210~229頁。以上も参看のこと。

(23) Dumont, L., 2001 (1980, 仏版1966)。

が、モノはコトに還元できるということになってきている。

こうした2様の論理から、何度でも起きているので「枠組化や仕組化」されることになる「組織化やシステム化のメカニズム」について、これ以上は説明できない説明になるところの「原理」—能記としては、定理、公理もあるが原理で統一している—には、他の原理との接合を要するという意味で「被付加的」な原理と、付加が無用で「恒久的」な原理（法則）という区分がある。ただし、社会的な事（現）象の何事かについての説明が、完全な解（答え）を導出する科学的な原理で漏れなく説明し切れない場合が、惜しむらくは少なくない。なお、ビジネス・モデルの追認が、創造的な実践の手械足枷になっていく場合も逆に多かった。

よって、同じような者の連帯において評価するときに比較・参照の本位だとの承認を長らえている客観という名に値する標準に通常は依存的だが、その原理が「足り」ない場合には、理解や説明上の穴を埋めている「規範」が脇役以上の役を担う。ただし、規範には、「神仏—形而上—実証学」／「定言—仮言」／「命法—非命法」／「原理的に既に否定されているので継らない方がいい規準（カノン）—否定されていないのでまだ継っておくしかない規準」がある。ゆえに、規範によって原理の穴を埋めようとしても、原理的に既に否定されている規準が入り込んでしまっているということがある。こうした規準をできる限り排除化した〈規範〉という意味で、「コンセプト」という言葉を使うことにしている。

なお、ギリシャ語由来の道徳とラテン語由来の倫理という2語は、近代以後に彫琢されてきた。たとえば、倫理に含まれるのはいずれの種類を生を送るのが善くまたは悪いかについての確信であり、道徳に含まれるのは人が他人をいかに取り扱うべきかについての原理であるという区分があり、倫理と区別された道徳の解釈にはつぎがある⁽²⁴⁾。①当人の理想の生き方にかかわること全般を道徳とする広義解釈、②他人にかかわることだけを道徳とする狭義解釈、③他人にかかわることでもかつ他人の方が自分よりも優先されるべき場面についてのことだけを道徳とする更に狭義の解釈。

ニュー [エイジ]・サイエンスという語は、出版社のシリーズ配本の広告コピーによって広まった語（和製英語）には過ぎないが、近代化意識の裏面の流れにある「第2の現実」を組み込んだこうした思潮があることは確かである。その震源になったのがタオ思想⁽²⁵⁾であり、「中世や近世の日本の事（言）」に照射する所以でもある。東漸系の仏哲（宗学）の行き着いた先が、日本中世の奈良時代であった—世俗化し民衆化した鎌倉仏教以前の仏教は、貴族にとっての学問の色彩がより濃かった—。こうして再考されてきている「道理」は、上述の論理や原理の再考にも根深く影響しており、つぎの第3世代の批判理論や「社会制マーケティング」の論述にも影響している（→次稿）。この際には、とくに次の規定のちがいいにも注意した方がいい。「事」（釈迦の悟りのように現実のままに認識された個別具体的事象）と「理」（事を言葉に乗せたり理論づけたりすること、あるいは普遍的真理）という規定や、道理というときの「理」（特殊化個別化の原理）と「道」（普遍化一般化の包括概念）という規定である。

(24) B. ウィリアムズ／森脇康友・下川潔訳、2002（1985）年。以上は2元論と決別しかねているので、別の機会には以下にも向かう。J. マクダウェル／大庭健編・監訳、2016年。

(25) F. カブラ／吉福伸逸ほか訳、1979（1975）年。

行論に戻るが、英米分析哲学（コ批判的合理主義）、独仏哲学（コフランクフルト学派）という2様の批判理論があった⁽²⁶⁾ので、懐疑にも2様があると言うだけではない。社会科学論争や論々争から分ることなのだが、肯定的批判や否定的批判という地平（それぞれの意味世界構造）からの第3世代には、後述する相関（媒介）説だけでなく接触説の再確立をいった概念スキーム懐疑論と、「自己理解が変わらなければ他者理解はない」の原理化に支えられた地平融合論があるからである。したがって、問いを問い（より適切に立て直し）、その問いのすべてに答えうるようにと、言語論的転回（コ）の地平を出て行為するしかない。このときには、そこにある原理すらが、なんと破られもする場合がある。

よって、この筋からも、以下の第1から第5を共有化し、マーケティングの、コンセプト、理論枠組（パラダイム・通常科学・支配的科学、アプローチ、SLMS）、実践的仕組（計画、設計、処方箋、指令）の組み直しあるいは部分変更に向かう⁽²⁷⁾。

第1に、「パラダイムやアプローチ」。ここについて言えば、日本の事（言）を言うにおいては、マーケティングにも影響している社会科学上の論争や論々争が投射される既述の過去と投射されない過去がある。むろん、読者みずからの先入以後にかかわることであるからこそ、この「未読あるいは既読スルー」による知らなさ過ぎは、下記第2へと節約的に向かうにも残念ながら由々しい。なんとなれば、現実（実践）の帰結に対して「なんでそうなるノ」と不思議に思うときがあっただろうからである。それは、ひとつひとつの実践的行動が不可解ではなくとも、多体問題の解明困難性に相当するのでもない限り、遺伝子と文化の共進化⁽²⁸⁾における選択圧にも匹敵する「補償、そのための保障、そのための社会化しうる保証」という3項について、図2の選択螺旋⁽²⁹⁾の断絶を生むことに慣れ切った当事者相互作用があると言える場合が少なくないからだ。なお、節にも番手があるが、AI選択による集合体選択を節と見做すことには賛否両論がある。

第2に、「時間と空間、1と多（他）、内と外、開と閉、有限と無限」。これらにまつわる世界観や世界記述については、文化に固有の型があると言われる⁽³⁰⁾。それは、物理的社会科学の浸潤が及ばないところでは、文化を超えた普遍性への懐疑があるからである。比較文化的な対照がある時間の概念⁽³¹⁾に、空間（コ場 [所]）の概念を加味すると、「いまここ」の現実主義における文化の差異が更に顕著にでると見做される。よって、上記にまつわる世界観を度外視した舌の根も乾かぬ現実主義者に対しては、どの口で「いまここ」

	人為	自然
内部	個体選択	生命選択
外部	集合体選択	自然選択

図2 選択螺旋

(26) O. ベゲラー編／瀬島豊ほか訳、1977（1972）年。From, E. 1866（1941）。

(27) 共著として近刊予定。

(28) 遺伝子文化共進化論など進化論の進展には、以下で言及してある。長谷川博、2014年。

(29) 長谷川博、2021年、41頁。一部削除。

(30) R. ベネディクト／米山俊直訳、2008（1934）年。以上の先駆性には定評がある。

(31) E.T. ホール／日高敏隆・佐藤信行訳、1970（1966）年。C. ロヴェッリ／富永星訳、2019（2017）年。

を言うのか、と詰問したくなる。

第3に、言語を用いた語りや記述の限界から転回された行為論以後。言語は、問題となる状況について既に分かっていることを整理したり、知りたいこと、理解や言いたいことの説明を表現するためのツールではありながらも、ツール以上に人間存在の思考と同体化している。しかし、歴史的意味が色褪せ逆にAI的解釈のようにしか定義されなくなっている言葉(アメーバ語、プラスチック・ワード)⁽³²⁾が日常言語としますます蔓延するほど、人間が言語のツールになる暗面が多分にでてくる。このことは、母語の国語化、異母語間の「多重」翻訳化、そして国語間での公用語化⁽³³⁾の限界を考えれば分ることだ。であるから、ツール以上のツールとは何かと考えたときに、それは皮肉にも人間であるとなったが、それでは誰もが納得いかないわけである。

第4に、「構造、現象、解釈」という対象についての「認識論(存在論)なき存在論(認識論)の限界」—だからこそ認識論と存在論の2重螺旋になるわけだ—における「還元、創発、超越」。これらのテキスト・マイニングも、駆け出しながらとはいえの研究心にそそられた修学心からの理解向上を要する。ここがないと、もっての他の実践的実情に気づき抗うことができないような、事大主義や権威主義という蜘蛛の糸に縋る虜になる。そこで、「不非権力や権力(コ覇権力)や権威」こそが「身分や職分」の歴史区分上の断片だと理解すれば、現実における「漸進や急進」かつ「減速や加速」に処するマーケティングの能動的推論性が、民主制における執行権の民主化⁽³⁴⁾とともに、お先棒担ぎとしてではなく求められてくる、と言っておこう⁽³⁵⁾。官民[間]において、傷を負った非権力者が権力者になった途端に、その傷も大きくなって当人に押し掛かっている場合があるので、その吉凶占いやお呪(まじな)いやお祈りに止まることはなく。

そして第5に、「いきな別れをしようぜ」という昭和の歌があった。1元化がダメになったら2(n)元化だということの現象学—通常の現象学は1元(絶対)化と多元(相対)化に対し共通理解を追究するが—が言う「いき⁽³⁶⁾に対しては、つぎ⁽³⁷⁾を付言しておく。①A(B)の中でB(A)が同時に生きている限り、「A(B)を奉じることなき、反A(B)への反⁽³⁸⁾」は残る。これを、傍点部があるので単なる2重否定ではないから2重否定´とっておく。しかしながら②この2重否定´の消えない火種が、「[楯]円環化ないし[楯]円錐化することによる構造変化」へ励起(より高いエネルギー状態へ移行)する条件とは何か。それは③逆向きに分かれた「2なる世界」や、「1なる世界」だけでなく、2の双方に逆向きのもものが重合されてもつれた「1.5なる世界」からの、「情報実存」—「現実存在」

(32) I. イリイチ/D. ケイリー編/高島和哉訳, 2005(1992)年。U. ベルクゼン/安田晴基訳, 2009(1989)年。U. ベルクゼン/糟屋啓介訳, 2007(1988)年。以下は、中国語の部屋という例化によってして言及した。J.R. サール/山本貴光・吉川浩満訳, 2006(2004)年, 123~138頁。

(33) L.J. カルヴェ/西山教行訳, 2000年。

(34) P. ロザンヴァロン/古城毅ほか訳, 2020(2015)年。

(35) P.H. ディアマンティス, S. コトラ/訳, 2020年。

(36) 九鬼周造, 1930年, 2011年, 2012年。

(37) 以下で言うアセンブリッジの加速化原因と言える。長谷川博, 2019年, 38頁。

(38) C. ギャーツ/小泉潤二編訳, 2002年, 59~94, 196~225頁。以上でのフレーズは「反=反相対主義(多文化主義, これを特徴づける多様性[の活用])」となっている。同/吉田禎吾ほか訳, 1987(1973)年。

の略語である「実存」は、九鬼周造から広まったとされている一の世界を考えることである。

さて、こうして様々な別れと出会いを胸に刻んで繰り返す者たちから、関係的にある(なる)マーケティング行為を、個人も国家も集合体もいずれもが選択螺旋にある包披の分節だと捉えた上で、図3のように組み直す。個人と国家を架橋するのが中間集合体であるが、国家と中間集合体を合わせて集合体(図2の集合体と同義)という⁽³⁹⁾。そしてマーケティングはただの科学ではない—こうは言いたがらなくなっている説明は多いが、その説明が非科学だということではない—から言うのだが、アクター・ネットワーク論(ANT)⁽⁴⁰⁾が近代科学主義の「因果と相関」をまとめて言う「相関(媒介)」との対照項だとして、既述の接触を捉えていい。

同図のⅠとⅡには、経営や課業(タスク)にかかわるマーケティング行為におけるマーケティング・ミックス、マーケティング戦略、マネジリル・マーケティング、戦略マーケティングなどの枠組や仕組が同定される。ⅢとⅣには、共同主観や共同幻想に対峙し立法にも介入する社会制マーケティングが同定できる。ただし、ⅢやⅣとⅠやⅡとでは、同一ではない規範的部分的混同によって、不毛な論争も続いてきた現実がある⁽⁴¹⁾。

「恒産なき者は恒心なし」とはいう。だが、「変わらないために変わり続ける」(輪廻)と言うのと、赤の女王のように「一箇所止まるために走り続ける⁽⁴²⁾」(脱迷宮がない)と言うのとでは、論理や原理や道理がちがう。「われ思うゆえに、われあり」と言ったのはご存知デカルトだが、そのちがいについても「われ(関係子)は懷疑するゆえに、われあり」と言うわれわれは、Ⅱ世代以後にダメよダメダメと言われ始めないことを、次項Ⅲを経て伝えようとする。ここがないと、西洋的近代化路線の延長に何の疑念も湧かなくなるだろう。

ヨーロッパ初の近代化を遂げた英国のその後の英国病という理解にも、誤謬や可疑性があった⁽⁴³⁾。その英国の事(言)に遡る米国の事(言)とはちがうマーケティングの非西洋起源として、アジア初の近代化を遂げた日本近世の江戸の原理や道理や事理が言える。ここを以ってしてもこれに拘らず、現代日本のマーケティングは、資本制の文化⁽⁴⁴⁾の可能空間から「選択ありなし」の現実空間に対し、どういう進展を解き放てるのかというこ

	相関(媒介)	接触
個人	Ⅱ	Ⅰ
中間集合体		Ⅳ
国家	Ⅲ	

図3 マーケティング行為

(39) 集合体のうちの組織の区分についてはつきがある。長谷川博, 2020年b, 104頁。

(40) Q.メイヤー／千葉雅也ほか訳, 2016(2012)年。B.ラトゥール／伊藤嘉高訳, 2019(2005)年。

(41) J.ジェイコブズ／香西泰訳, 1998(1992)年。

(42) M.リドレー／長谷川眞理子訳, 2014(1993)年。自然選択が説明しない性選択をいう。

(43) A.マクファーレン／船曳建夫監訳／北川文美ほか訳, 2001(1997)年。森嶋通夫, 1978年。以上を参看されたい。

とだ。米国病が囁かれる中で、むしろ日本病を棚上げすることもなく。

Ⅲ 展開する

アメリカン・マーケティング・アソシエーション (AMA) による定義の変遷—最新は2017年だが2007年と同一—など、米国でのマーケティング定義に注目している中小企業診断士なども多い。AMAに限らずとも定義改訂を追うにつけ、西洋化と東洋化の円環化からの日米間での螺旋と包披も忘れずに、日本での「ミクロを超えるマクロ」かつ「マクロを超えるミクロ」に対峙する実存の気宇は、パンドラの希望⁽⁴⁵⁾である。その彼らならずとも、「応用／実用」に及ぶ領域で、少なくとも下記の第1から第3の反映に伴う疑念の払拭が、おのずと「標準の管理や制度」以上として求められる。

第1に、環境との連関で存続するための様相上の条件。環境については、同時に主体についても、ミクロとマクロのリンクという理解が重要である。[時]空の中の点にその[時]空があるという存在論や、なお言えば、ニューロ・マーケティングの領域に傾倒深い方はご存知の筈だが、シンクロニシティ⁽⁴⁶⁾は社会科学も無視できないので「時間はない」と言う物理が、無視できなくなるほどにである。たとえ統制可能か不可能な要因かということに依ったとしても、単純に内外を2項対立的に区分するのはよろしくない。たとえば人間の体内にさまざまな共生菌がいるわけで、こうした個体内共生 (エンドジナス) は、個体間共生 (エクソジナス) に拡張できる。そこで、組織の通時態に対する戦略的な共時態と言う意味で使うのだが、その「組織個体」の間の現象であるサプライチェーンの場合でも、リンクを考え始めれば、「内部なる外部あるいはその逆」が考えに上ってきて、螺旋論は量子論以前に遡りうる包披論に至る⁽⁴⁷⁾。ミクロとマクロしかないという標準解釈に対して、ミクロやマクロへの還元よりもそれらのリンクが言われて久しい先進解釈の世界がある⁽⁴⁸⁾。それでも、ある時点の環境は、つぎの軸から3次元化して説明されてきたのである⁽⁴⁹⁾。①人為的環境 (市場を含む制度的環境と非制度的環境) と自然的環境という次元。②直接的環境と間接的環境という次元。そして③内部環境と外部環境という次元。

様相については、図4を参照されたい⁽⁵⁰⁾。ジェネリック医薬品や模倣商品が登場するのも必然⁽⁵¹⁾ならば、あらゆることが生じるハイパー・カオスからの意味のある偶然をもものにせず、もはや誰もが実行できるファスト・サイクル化するわち底の知れた先発優位に

(44) A. マクファーレン／常川敏夫・堀江洋文訳、1992年。B. ラトゥール／川村久美子訳、2008年。

(45) 長谷川博、2021年。

(46) P. ハルパーン／権田敦司訳、2023 (2020) 年、305～360頁。近年では、「心理学者ユングと物理学者パウリの応答」への見直しとして以上がある。以下は、生命現象や脳科学への量子力学の援用をいう。J. アル＝カリーリ・J. マクファデン／水谷淳訳、2015 (2014) 年。R. ペンローズ／竹内薫・茂木健一郎訳・解説、1997 (1996) 年。

(47) 清沢満之、1892年。さらに遡るならば以下を参看されたい。長谷川博、2022年。

(48) Alexabder, J.C. and et al., 1987, pp. 1-42.

(49) 長谷川博ほか、2021年。

(50) 長谷川博、2019年。36頁。

(51) 長谷川博、2020年 a, 60頁。以上の田中美知太郎への言及を参看されたい。

止まるだけでは、存在領域の消滅すなわち絶滅が待っている。だからこそ、遺伝的変化と表現型〔機能〕にかかる選択の結果として進化を捉える適応論者が突き当たってきたつぎの問題⁽⁵²⁾が、重くのしかかる。①認識論だけでなく生物学の知覚研究においても、客観的環境をシステムから独立して知覚することの不可能性—システムが色メガネになっている程そうならうし、チャットボットも色メガネ化できる（筆者加筆）—。②環境が変化していないのに、変化した生命システムが現に存在していること。そして③環境が変化してきた中で、表現型に選択のかかっている生命システムが現に存在していること。ゆえに、上記①と②をつなげて考えつつも、上記③を至上とし、不可能を可能にする条件が、時間管理内で「なおさらの限界があっても」見出そうとされてきた（いく）。むろん生命進化史からすればスパンは短くなるが、文化圏で違いがある基礎食品—数千年は有に超えるだろう—の改良を引き継いだ商品化や、文明圏ならではに長寿化するヒット商品の開発では、マーケティングがその火付け役であることは実に多い。

第2に、内在外在データと行為についての「〔因果〕推論や直観」からの定式化とそこから根づく意味をも破る「初期」設定。〔因果〕推論には、つぎがある⁽⁵³⁾。①直接原因を探りその結果がどうなるかを答えられる場合の断定型。②そういう断定ができない場合に諸原因の段階的蓄積により幅をもたせて結果をいう確率型。そして③サイバネティクス⁽⁵⁴⁾がネオ・サイバネティクスへとポリッシュされるのにも役立ってきたカオス理論（非線形力学）、自己組織性論、ネットワーク理論の3者、そして原因に対する理由が、「実験的手法による必要かつまたは十分な『説明』や修辭的な手法による『了解』」に用いられている創発型。上記①と②の違いは、ノンパラメトリック（再参入なし）かパラメトリック（再参入あり）かである。上記②と③には、変異（組成上の再配列）における断続性（ジャンプの内実としての非線形）を前面化するか否かの違いがある。

周知のように行動主義へのつぎの批判がある。すなわち、言語〔文化〕的特徴を再び信号と捉え、象徴で表された意味に基づく動機付けを再び本能に基づく動機づけとして捉え、意図に従った行為を再び刺激による行動様式として捉えなければならないとする点に対してのことである。よって、「目的をもつ行為のその複数系列からなる行動」とは言わず、行為を、「意思決定と実行」や「定型的な行動と非定型的な活動」や「経営と課業・作業」と捉えてきている。より定式化し辛くはなるが、より重要視される「権限内外での」活動局面を、組織にとってこそ合理的に背面化させないようにすることが必要である。確立し

	存在しないことが	存在することが
できない	必然（本質）	不可能
できる	可能	偶然（偶有）

図4 様相

(52) S.F. ギルバート・D. イーベル／正木進三ほか訳、2012年。以上に基づく。

(53) P. ラビンス／依田光江訳、2017年。J. パール・D. マッケンジー／夏目大訳、2022（2018）年。

(54) N. ウィナー／池上止戈夫訳、1954（1950）年。同／鎮目恭夫・池上止戈夫訳、1979（1954）年。Dawkins, R., 1982.

ているとされる「理論／実践体系」といっても、それはある時間長（タイム・スパン）に相対的であり、必ずや変化するときがくると言われてきた。ありきたりなスクラップ&ビルド—外形に拘った選択と集中—ではなく事業構成を再編しようとしてきた名立たる日本企業すらが、そのマスター・マーケターの称号を持続的に欲しい儘にできなかったのは何故か。この点からも、つぎが考えられよう。

第3に、目的律（テレオノミー）や目的論（テレオロジー）的な目標志向における戦略的行為選択の課題。自然科学—特に生物学—上の目的律と社会科学上の目標志向である目的論という目的の区分—身体予算がやおら前面化するが、同様区分が目標にも当てはまる—がある。目的律的な志向性は、遺伝子型に完全にコードされている遺伝的閉鎖プログラムと、追加情報を組み入れることができる身体／神経的開放プログラムの2重性による⁽⁵⁵⁾。「ランダム・[ハイパー・]カオス・オーダー」の管理における螺旋と包披の視点から、組織民主的かつ能動的に「何故かを問う思考」をもつか否かで⁽⁵⁶⁾、戦略的行為選択は、瞬く間に一変する。ここで、何故かを問うとは、つぎを意味する。①その出来事はどのような目的や理由に役立ったか。②以前のどのような状況（前件、原因、生成メカニズム）が、この出来事を惹起させたか。この①への応答は目的論的な了解（C理解）や説明、②への応答は機械論（不自然な目的律）的な了解や説明である。ただし、1GBのヒトゲノム情報量を遥かに超える脳行為を経由する推論上で、社会が機械的に動いているとは必ずしも了解も説明もされてはいない。にもかかわらず、社会は過不足があっても機械的だとの錯覚に囚われているならば、その認識の解体が、やはり組織やシステムに対する批判にとって、かなり大仕事にはなってきた。

そこで、推論をよくもわるくも節約する直観への作用因として、つぎの3つを考えておくがいい。①一定時間長の「民主的」構成上で、3タイムゾーン（直近状況の重視、現在を無視した過去の重視、現在も過去も無視した行為がもたらす結果の重視）×2（ポジティブ要因への注目、ネガティブ要因への注目）という6タイムゾーンの時間展望が影響すること⁽⁵⁷⁾。②世代間という垂直的時間の場合には、「一代の絶対時間」の中で「世代の相対時間」が操られるのか、「世代の絶対時間」に「一代の相対時間」が服すのかという意味での相転移があること。そして③同世代内という水平的時間の場合でも、カントが言ったようにパブリック（プライベート）な座ではプライベート（パブリック）を、そしてマクロ（ミクロ）の座ではミクロ（マクロ）を誰しもが考え「させられ」ているということ⁽⁵⁸⁾。

さても、「生産、流通、消費」という経済行為について、図5⁽⁵⁹⁾におけるⅠとⅡに対してⅣとⅤをいう論理はあった⁽⁶⁰⁾。であったように、ⅡとⅢに対するⅥとⅦ、ⅢとⅠに対するⅧとⅨをいう論理もでる。そして既に、通常3区分（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）—生産とは生産者（製造業者）の行為、流通とは商機関（卸小売業者という商業者、その他の流通機能を

(55) Mayr, E., 1988, pp. 24-65, pp. 79-115.

(56) D. グレイバー／片岡大右訳, 2020 (2014) 年。

(57) P. ジンバルドー／栗木さつき訳, 2009 (2008) 年。

(58) R.D. パットナム／柴内康文訳, 2020 (2006) 年。

(59) 長谷川博ほか, 2021 年, 42 頁。「生産—流通—消費」の3点動化あるいは2次化Ⅱ、と言ってもいい。なお網掛けを変えている。

(60) 荒川祐吉, 1960 年。

	生産	流通	消費
生産	I	V	IX
流通	IV	II	VII
消費	VIII	VI	III

図5 3区分+6区分

担う補助機関)の行為,消費とは私的個人の消費行為という区分。この区分の厳密化だけでは、螺旋化には至らない—だけでなく、6区分(Ⅳ～Ⅸ)の世界(文脈)で水を得た表現型が、マーケティングの世界の実践として現実にある。ⅣやⅤの代表的な具体的例化には家電流通がある⁽⁶¹⁾。また、宅配便の配達員を「セールス・ドライバー」と言うのは、流通の中の商流と物流の2項区分に一石を投じているといえる。この6区分の表現型の把握は、「2項区分・2分法の崩壊」をいう言説⁽⁶²⁾を知る者への浸透があって、「相関(媒介)に対する接触」さえも炙り出す理論的な概念フィルターをもつようになった者たちによる。この者たちが、売買取引に切迫感をもって接近するほど、多変量解析[にとつての解釈]においても、重要な概念フィルターとなる。

ついで、迷走しないための先ずは具体的なこととして、つぎの①から⑤の再考を促す。
 ①消費・価値減耗と使用・価値増殖を、通常3区分に引き摺られた慣用的な能記接地を脱却して考えるということ。企業のアウトプット(商品、情報)が、効果測定すれば市場における買い手の満足の足しにならず、企業による消費の域を出てはいなかったと言わざるを得ない場合がある。コミュニケーション上での情報の滞留—制作したチラシが倉庫で山積みになっていたという話は過去だとしても—、オウンド・メディアからの配信についてはどうだろうか。こうした負の側面だけを言うつもりはないが、使用するのは生産者や商機関だけでもなければ、消費するのは消費者だけでもない。
 ②商品をそれぞれ情報[のコミュニケーション]に還元して考えるようになるということ。このときには、財の3態にかかわる次の3点を踏まえた、情報実在の論理が、ドミナントなロジックになる。情報実在の論理は、情報の内在論と外在論を超えた統一という深淵の中にあり、しかも、商品制という面での社会制マーケティングにおいて、夙に重要なことでもある。(a)商品を情報に還元して考えると言うまでもない筈なのが、情報財の場合である。だが、その情報が有体財化やサービス財化する際には、表裏一体というは烏滸がましくビジネス上で限界もあろうが悪い意味の裏腹になり、その情報の価値を下げている場合がある。この状態で情報への還元を言うシタリ顔を診たことがあるだろうか。(b)[ブランドあつての]有体財や無体財といった場合でも、そこに内在する情報質量が最も重要になっている、あるいは外在する情報のメディアになっている場合がある。情報家電や、ブランド使用権売買では顕著にみられることだ。そして(c)製造販売が終了していても、情報として実在している

(61) 長谷川博, 2009年, 65~91頁。長谷川博ほか, 2021年, 58~61頁。

(62) W.V.O. クワイン/飯田隆訳, 1992(1980)年。H. パトナム/藤田晋吾・中村正利訳, 2006(2002)年。Bateson, G., 2000(1972)。M. パーマン/柴田元幸訳, 1989(1981)年。B.D. スピノザ/畠中尚志訳, 1975(1677)年。以上などがある。

商品がある。未だに語り継がれるウォークマンなどのように、商品進化史に残る商品である。③能動的売り手と受動的買い手という捉え方を改めるとのこと。統合的マーケティング・コミュニケーションとはいっても、ダブル・バインド論や位相論や中動態論を踏まえたコミュニケーションの捉え方によって、侃かな異変が起きてきている（→次稿）。④誰も疑ってこなかった、WTB(喜んで売る)、WTS(喜んで買う)という欲求の2重一致原理があること。欲望(ウォンツ)の2重一致と言えば、「等価なもの」に対する希少性の制御が前面化する。そこでいう欲求(欲望)を、開明・倫理も含む「賛成的態度」の一部として考えた方がいい場合があること。そして⑤以下の比の2世界を分断したかのように、消費財や産業財(資本財と生産財)のマーケティングが分断化するのを避けるサプライチェーン・マーケティングが、必要視されてきていること。GDPは、「家計的消費者の消費財購買の総和額」と、「原理的に家計的消費者の貯蓄総和に一致するとされている産業財購買総和・投資総和の額」の合計である。日本での両者の比は、概ね4対1前後になってきたとされる。ここでは、ユニクロ問題など昔から言われていたことが想起できよう。

具体的な現事実関係を言っても、諸理論のマスター度や実践経験度により、理解度に差がでるのは仕方がない。まして、ときの構造だけでなく歴史の共有が進まないと、そう簡単に世代間ギャップを超えたコンプリヘンション—理解の共有度が高まる「理解の理解」と言いたいが、時代が追いつかないと逆に理解の共有度を一定期間に低める—の同期が可能にはならない。同期は、全体が部分の総和として理解できる線形現象に対して、全体が部分の総和としては理解できない非線形現象の典型である。同期には、エージェント(アクタント)が本来もっている自然周期が近いほど、互いに引き合って位相(進み具合)が揃っている同相同期、互いに斥け合って位相差がでると先行した方は加速し遅れた方は減速するが位相が半周期以上は離れることがない逆相同期がある。

逆に、抽象度が高くなる一般化は、ミクロ行為やマクロ行為としてのマーケティングにおいて応用や実用が利くことにも資する。むしろ、あれやこれやと読み込むアーカイブへの探索量も減らせる。ここを高等教育でも企業研修でも放置すれば、遺伝子文化共進化があったものではない。後世代ほど、読み込む量が膨大化するか、あろうことか逆に矮小化されるかして、大変なことになる。いや、そうになってしまうのだと穿ったように言う敵(実証主義内部の循環と非実証主義内部の循環の先を言わない者)に対するのが、[実践における実装をファシリテートする]理論群なのである。ただし、その理論群を渉猟していくと、コンステレーション化内での根源語的な象徴語群と思しきバイナリー・コード群—たとえば、ピュシスとノモス、ゾーエとビオス、オイコスとポリス、そしてブラフマンとアートマン—に出くわす。

これらの語がある文脈の比較は、コンセプトや理論枠組をつくる者には重要である。

ついてはつぎに、迷走しないための抽象的なことを述べる。図6⁽⁶³⁾において生成流転する4つの矢印—2次元座標での矢印の長さや角度は個別性を示す—は、エナクトメント(引き起こし、なる)⁽⁶⁴⁾を表している。「相即」は、コヒーレンス(coherence)—たとえば道

(63) 長谷川博, 2020年b, 110頁。一部変更。2022ワールドカップ・サッカーで言えば、VARによりボールがエンドラインを出たというメレオロジ的解釈と、出ていないというメログラフイー的解釈も加味できる。以下も参看されたい。長谷川博, 2019年, 44頁。

	無規定 目的論的 合理性なし	規定 目的論的 合理性あり
非相即 目的律的 合理性なし	↖ ↗	↖ ↗
相即 目的律的 合理性あり	↘ ↙	↘ ↙

図6 あるなるためのエナクトメント

具の透明化, 水の気持ちになった泳ぎ, 鞍上人なし鞍下馬なし—に当てられてきた訳語だが, 元は仏哲用語である。4つのセル(象限)におけるそれら矢印の屈折点は, エナクトメントがあらぬ方向へと起こる[磁]場の作用を表している。この[磁]場は, 存在と認識の暫定範囲を超えたミクロとマクロのリンクの中にある。だが現実には, 現場の結(成)果として観測されたときには, 重合されていた左旋回や右旋回のいずれかが[民主制だからこそ]顕在化する。こうした具体的な顕在化により, [磁]場では引力(斥力)が斥力(引力)に反転するかのようになり, 反対勢力内やがては賛成勢力内からすらエナクトメントが起きる。そこで, エナクトメントが起きる頻度や時間長は, [磁]場の安定度指標とされる。マーケティングで言えば, 気紛れではないエナクトメントだとまさしく捉えられれば「顧客によるブランド・スイッチ」が深刻視されるとなる。

また, マーケティング・チャネル論的に, 対内(イントラ)か対外(エクストラ)かの関係を問わずに当てはまることを言おう。「専門的パワーと非専門的パワー」/「経済的パワーと非経済的パワー」という4通りの関係における相互摩り替えを逃げ口上しない[磁]場が必要である。これが生じるにも, トップ, ミドル, ローワーという[超=組織間での]組織行為3層の何処の誰であろうとも, その3層を図5と同様に「3区分+6区分」にマトリクス化し, 胸(思弁/経験上の無知)に手を当て, 「われ」を気取らず再考する知がないと, 分断を甚だしくすると考えるからである。現場を, 通常にいう焦点化(focused)され資源配分された3区分上での「課業(タスク)」層と見るだけでは, スケール⁽⁶⁵⁾にも因るが, 執行権の中立性ひいては組織の全体が徐々に蝕まれていくと, 逆さまのピラミッドという表象が含意する主張よりも強めに言っておく。

前2段落を理解するほど, つぎの存在論からの実体/実在解釈問題を改めて知りたくなる。①主観に関係なく〈客観〉的な存在のみが存在すると言う存在についての実在論。科学とはいってもモノ理学の段階での物理学主義がある。②上記①に対して主観的存在のみが存在すると言うポストモダンの「ニュー・サイエンス」論。構造自体が社会的実践によるとし, 構造に帰せられた因果的パワーを所与とするかのような現実主義者たちの前提に挑んでいる構成主義(constructionism)⁽⁶⁶⁾や構築主義(constructivism)がある。前者は諸個人間の関係を, 後者は個人から発する内面を重視する認識論である。③上記①と②

(64) Varela, F.J., E. Thompson, and E. Rosch, 1991.

(65) G. ウェスト/山形浩生・森本正史訳, 2020(2017)年。

(66) Ruggie, J.G., 1998. 以上は, 構成主義のバリエーションを区別した。

が言う認識論的存在論を含み「世界以外のすべてが存在する」という新実在論。対象が現象する仕方としての「意味」の場に現れることを「存在」と言い、すべての意味の場の意味の場を「世界」と言う一世界は文脈のメタ化と言っても同じ、筆者加筆一。そして、世界はそれぞれの意味の場には現れないので「世界は存在しない」⁽⁶⁷⁾というのであるから、この論理は明らかに階型論理である。そして④これらを横議として寄せつけないどころか掌（インドラの網）に載せうる「梵我一如」を言っていたと見做せる印哲ないし仏哲。この論理は、既述のウロボロスの蛇への感性を元も子もなくする階型論理と、対する2次化論理からの、一方的な銜え込み論法に代替されることのない包被論的な弁証論理—量子論数理とも離反しない—である。

おわりに

図6のどの〔磁〕場（屈折点）からのエナクトメントについてであっても、つぎを考えることになる。①場とは、第1の現実や第2の現実にある文脈（コンテキスト）依存的な意味を超えた情報実在である。よって②すべての2項間を連鎖化した挙句の「メルティングポットかサラダボウル（モザイク）か」という不毛な議論から、情報実存としての主体となるマスター・マーケター—マーケティング・マーケターと能記したくもなる—を、考えることになる。筆者が書いてきた「C₁」（多様性・相対性がその間にある2項によって両極化されたクラス）か「C₂」（C₁の統合ではない両極化以前の未分な統合）かの不毛性を超える「CC」を起こす主体に相当する⁽⁶⁸⁾。この際には、ミクロかマクロかリンクかは言うに及ばず、専門第1領域としての基礎か専門第2領域としての基礎か、階型論理か包被論理か、原因か理由か、線形か非線形か、エンゲージメントかエナクトメントか、境界画定的人間観や関係規定的人間観か情報実存的人間観か、共同体（community）か団体（association）かアセンブリッジか、実在論か新実在論か情報実在論か、実存論か新実存論か情報実存論か、改良主義か改良主義以後か、補償か保障か保証か、を経ていく。

マーケティングは、対市場行為だけでなく対非市場・〔超〕組織行為であり、大前提として言われている顧客志向というコンセプト下でのWTB化へ旋回する関係子と、あるいは生産志向や販売志向や環境志向というコンセプト下でのWTS化へ旋回する関係子としてのものつれが、需要と供給の均衡化や脱均衡化に対する様相として観察されたときに、そのいずれかとして明らかとなる自由運動である。と記述しておく。いずれの局面での関係子を落とし子というか申し子と言うかに、コードのちがいを見て取ろうとする者はいるのだろう。

米国マーケティングに関しては、生産部門の商業部門への介入という歴史認識が言われてきた。この介入面からして、マーケティングは、すでに対非市場・〔超〕組織行為だとも捉えられていたことになる。ただし、ドラッカーがマーケティングの起源を見出したのは、日本での商業部門が生産部門（前近代的資本制）に介入する時代においてである。マーケティングという語の日本語訳については、戦後近代化過程に乗った適訳語さがしが

(67) M. ガブリエル／清水一浩訳、2018（2013）年。

(68) 長谷川博、2017年、2019年、2020年a、2020年b、2022年。

あったが、図5に跨るところの「商」は、すでに諸文化を貫いていた。そして、マーケティングは、生産部門（流通部門）の流通部門（生産部門）へのという2面的な介入だという歴史認識に立つと、消費財マーケティングは、その萌芽期から既にして産業財マーケティングでもあったと捉え直される。さらには、生産部門と流通部門の相互介入以上のものがあることもあきらかである。

引用参考文献

- Alexander, J.C. and et al., eds, 1987, *The Micro-Macro Link*, University of California Press.
- Bateson, G., 2000 (1972), *Steps to An Ecology of Mind*, The university of Chicago Press.
- Bohm, D., 1980, *Wholeness and the Implicate Order*, Routledge & Kegan Paul.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B. J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication," *Journal of Marketing*, 54(1), 1990, pp. 1-18.
- Dawkins, R., 1982, *The Extended Phenotype: The Gene as the Unit of Selection*, Oxford University Press.
- Delanda, M., 2016, *Assemblage Theory*, Edinburgh University Press.
- Deshpande, R., 1999, *Developing a Market Orientation*, Sage.
- Drucker, P.F., 1973, *Management*, Harper Business. 2008, Revised Edition, *Management*, Collins Business.
- Dumont, L., 1980 (1966), *Homo Hierarchicus: The Case System and its Implication*, The University of Chicago Press. (田中雅一・渡辺公三訳, 2001年, 『ホモ・ヒエラルキクス』みすず書房)
- From, E. 1866 (1941), *Escape from Freedom*, Henry Holt and Company.
- Gergen, K.J., *Relational Being: Beyond Self and Community*, Oxford University Press.
- Hunt, S.D. and Goolsby, J., 1985, "The Rise and Fall of the Functional Approach to Marketing: A Paradigm Displacement Perspective," in *Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honour of Stanley Hollander*, T. Nevet and R. Fullerton, eds, Lexington Books, pp. 35-37.
- Jones, B.D. and Shaw, E.H., 2006., "A History of Marketing Thought," in *Handbook of Marketing*, Weitz, B.A. and Wensley, R. eds, Sage, pp. 54-56.
- Kotler, P. and Stigliano G., 2018, *Retail 4.0: 10 Rules for the Digital Era*, Mondadori. (高沢亜砂代訳, 2020年, 『コトラーのリテール4.0』朝日出版)
- Kahneman, D., 2003, "Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics," *American Economic Review*, 93(5), pp. 1449-1475.
- Latour, B., 2005, *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Networork-Theory*, Oxford University Press. (伊藤嘉高訳, 『社会的なものを組み直す』法政大学出版局)
- Maturana, H.R., and F.J. Varela, 1980, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, D. Reidel Publishing Company.
- Mayer, C., 2018, *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University

- Press.
- Mayr, E., 1988, *Toward a New Philosophy of Biology*, Harvard University Press.(杉貞雄 忠夫・新妻昭夫訳, 1994年, 『進化論と生物哲学：進化学者の思索』, 東京化学同人)
- McDowell, J., 1994, *Mind and World: With a New Introduction*, Harvard University Press.
- Mintzberg, H. 2015, *Rebalancing Society*, Berrett-Koehler publishing.
- Narver, J.C. and Slater, S.F., “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(4), 1990, pp. 20-34.
- Rasmussen, D., ed., *Universalism VS. Communitarianism: Contemporary Debates in Ethics*, 1990, MIT Press.
- Ruggie, J.G., 1998, “What Makes the World Hang Together? Neo-utilitarianism and the Social Constructivist Challenge,” *International Organization*, 52(4), p. 855.
- Varela, F.J., Thompson E., and E. Rosch, 1991, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, The MIT Press.
- W. Alderson, 1957. J.A. Howard, 1957. W. Lazer, 1957. E.J. McCarthy, 1960. P. Kotler, 訳本
- Wilkie, W.L. and Moore, E.S., 2003, “Scholarly Research in Marketing: Exploring the 4 Eras of Thought Development,” *Journal of Public Policy and Marketing*, 22(2), p.123.
- A. クラーク／池上高志・森本元太郎, 2022 (1997)年, 『現れる存在』早川書房
- A. マクファーレン／常行敏夫・堀江洋文訳, 1992年, 『資本主義の文化』岩波書店
- A. マクファーレン／船曳建夫監訳／北川文美ほか訳, 2001 (1997)年, 『イギリスと日本』新曜社
- B.D. スピノザ／畠中尚志訳, 1975 (1677)年, 『エチカ(上)(下)』岩波書店
- B. ウィリアムズ／森脇康友・下川潔訳, 2002 (1985)年, 『生き方について哲学は何が言えるか』筑摩書房
- B. ラッセル／市井三郎訳, 1970年, 『西洋哲学史1』みすず書房
- B. ラトゥール／川村久美子訳, 2008年, 『虚構の「近代」』新評論
- B. ラトゥール／伊藤嘉高訳, 2019 (2005)年, 『社会的なものを組み直す—アクターネットワーク理論入門』法政大学出版局
- C. ギアーツ／吉田禎吾ほか訳, 1987 (1973)年, 『文化の解釈学』岩波書店
- C. ギアーツ／小泉潤二編訳, 2002年, 『解釈人類学と反=反相対主義』みすず書房
- C. サンステイーン／石川幸憲訳, 2003年, 『インターネットは民主主義の敵か』毎日新聞社
- C. レヴィ＝ストロース／大橋保夫訳, 1976 (1962)年, 『野生の思考』みすず書房
- C. ロヴェッリ／富永星訳, 2019 (2017)年, 『時間は存在しない』NHK出版
- C. ロヴェッリ／富永星訳, 2021 (2020)年, 『時間は世界は「関係」でできている』NHK出版
- C.G. ユング／林道義訳, 1999 (1934-1951の論文集)年, 『元型論』紀伊國屋書店
- D.G. マイヤーズほか／村上郁也訳, 2015年, 『心理学』西村書店
- E.T. ホール／日高敏隆・佐藤信行訳, 1970 (1966)年, 『かくれた次元』みすず書房
- E.W. サイド／今沢紀子訳, 1993年, 『オリエンタリズム』平凡社

- E. ゴッフマン／佐藤毅・折橋哲彦訳, 1985 (1961) 年, 『集まりの構造』誠信書房
- E. ゴッフマン／訳, 丸木恵祐・本名信行訳, 1980 (1963), 『出会い』誠信書房
- F. カブラ／吉福伸逸ほか訳, 1979 (1975) 年, 『タオ自然学』工作舎
- F. ダルマイヤー／片岡幸彦訳, 2001 (1996) 年, 『オリエンタリズムを超えて』新評論
- G. ウェスト／山形浩生・森本正史訳, 2020 (2017) 年, 『スケール〔上・下〕』早川書房
- H. ドレイファス・C. テイラー／村田純一監訳／染谷昌義ほか訳, 2016 年, 『实在論を立て直す』法政大学出版局
- H. パトナム／藤田晋吾・中村正利訳, 2006 (2002) 年, 『事実／価値二分法の崩壊』法政大学出版局
- I. イリイチ／D. ケイリー編／高島和哉訳, 2005 (1992) 年, 『生きる意味』藤原書店
- J. アル＝カリーリ・J. マクファデン／水谷淳訳, 2015 (2014) 年, 『量子力学で生命の謎を解く』SBクリエイティブ
- J. グロンダン／末松壽・佐藤正年訳, 2018 (2006,2017) 年, 『解釈学』白水社
- J. ジェイコブズ／香西泰訳, 1998 (1992) 年, 『市場の論理 統治の論理』筑摩書房
- J. パール・D. マッケンジー／夏目大訳, 2022 (2018) 年, 『因果推論の科学』文藝春秋
- J. マクダウェル／大庭健編・監訳, 2016 (1978-1996 論文) 年, 『徳と理性』勁草書房
- J.R. サール／山本貴光・吉川浩満訳, 2006 (2004) 年, 『心の哲学』筑摩書房
- L. ヴイトゲンシュタイン／丘沢静也訳, 2013 (2003) 年, 『哲学探究』岩波書店
- L. ヴイトゲンシュタイン／野矢茂樹訳, 2003 (1933) 年, 『論理哲学論考』岩波書店
- L.-J. カルヴェ／西山教行訳, 2000 年, 『言語政策とは何か』白水社
- M. ガブリエル／清水一浩訳, 2018 (2013) 年, 『なぜ世界は存在しないのか』講談社
- M. バーマン／柴田元幸訳, 1989 (1981) 年, 『デカルトからベイトソンへ』文藝春秋
- M. ブーバー／野口啓祐訳, 1967 (1952) 年, 『対話の倫理』創文社
- M. リドレー／長谷川真理子訳, 2014 (1993) 年, 『赤の女王』早川書房
- N. ウィナー／池上止・／訳, 1954 (1950) 年, 『人間機械論』みすず書房
- N. ウィナー／鎮目恭夫・池上止・共訳, 1979 (1954) 年, 『人間機械論〔第2版〕一人間の人間的な利用』
- N. ホワイトヘッド・B. ラッセル／岡本賢吾ほか訳, 1988 年, 『プリンキピア・マセマティカ序説』哲学書房
- O. ペゲラー編／瀬島豊ほか訳, 1977 (1972) 年, 『解釈学の根本問題』晃洋書房
- P. ジンバルドー／栗木さつき訳, 2009 (2008) 年, 『迷いの晴れる時間術』ポプラ社
- P. ハルパーン／権田敦司訳, 2023 (2020) 年, 『シンクロニシティ』あさ出版
- P. ロザンヴァロン／古城毅ほか訳, 2020 (2015) 年, 『良き統治』みすず書房
- P.H. デイアマンディス, S. コトラー／訳, 2020 年, 『2030年』ニュースピックス
- Q. メイヤスー／千葉雅也ほか訳, 2016 (2012) 年, 『有限性の後で』人文書院
- R. ペンローズ／竹内薫・茂木健一郎訳・解説, 1997 (1996) 年, 『〈量子脳〉理論』筑摩書房
- R.D. パトナム／柴内康文訳, 2020 (2006) 年, 『孤独なボウリング』柏書房
- R.N. ベラー・島藺進・奥村隆編, 2014 年, 『宗教とグローバル市民社会』岩波書店
- R. ベネディクト／米山俊直訳, 2008 (1934) 年, 『文化の型』講談社

- S.F. ギルバート・D. イーペル／正木進三ほか訳, 2012年, 『生態進化発生学』東海大学出版会
- U. ペルクゼン／糟屋啓介訳, 2007(1988)年, 『プラスチック・ワード』藤原書店
- W.V.O. クワイン／飯田隆訳, 1992(1980)年, 『論理的観点から』勁草書房
- Y. カールソン／堤二訳, 1990年, 『真実の瞬間』ダイヤモンド社
- 荒川祐吉, 1960年, 『現代配給理論』千倉書房
- 河合隼雄, 2010(1995)年, 『ユング心理学と仏教』岩波書店
- 清沢満之, 1892年, 「宗教哲学骸骨」橋本峰雄責任編集・訳『日本の名著43』中央公論社
- 九鬼周造, 1930年, 2011年, 2012年, 『「いき」の構造』岩波書店
- 長谷川博, 2007年, 「製品政策」中央職業能力開発協会編『マーケティング』社会保険研究所
- 長谷川博, 2009年, 「家電流通の進化」『千葉商大論叢』65～91頁
- 長谷川博, 2012年, 「社会交変換論Ⅰ」『千葉商大論叢』1～19頁
- 長谷川博, 2013年, 「社会交変換論Ⅱ」『千葉商大論叢』41～61頁
- 長谷川博, 2014年, 「社会交変換論Ⅲ」『千葉商大論叢』17～33頁
- 長谷川博, 2016年, 「社会交変換論Ⅳ」『*Policy Studies Review*』41～60頁
- 長谷川博, 2019年, 「社会交変換論Ⅵ」『千葉商大論叢』23～51頁
- 長谷川博, 2020年 a, 「社会交変換論Ⅶ」『千葉商大論叢』45～69頁
- 長谷川博, 2020年 b, 「社会交変換論Ⅷ」『千葉商大論叢』95～121頁
- 長谷川博, 2021年, 「螺旋のパンドラと括握的ひらけの希望」『千葉商大論叢』167～182頁
- 長谷川博, 2022年, 「現代マーケティングの現実化(Ⅰ)」『千葉商大論叢』21～52頁
- 長谷川博, 2024年, 「現代マーケティングの現実化(Ⅱ)」『千葉商大論叢』(発刊予定)
- 三輪芳朗・J.M. ラムザイヤー, 2001年, 『日本経済論の誤解』東洋経済新聞社
- 森嶋通夫, 1977年, 『イギリスと日本』岩波書店
- 山岸俊男, 2002年, 『心でっかちな日本人』日本経済新聞社

(2023.4.16 受稿, 2023.5.29 受理)

〔論 説〕

労働観の表象と人事労務管理

— 「ワーク・ライフ・バランス」の観点から—

奥 寺 葵

はじめに—本稿の課題—

「ワーク・ライフ・バランス」は、一般的には「ワークとライフのバランス」のための、企業内の施策として、あるいは行政や財界団体や労働組合による運動として語られているが、そこにはワークとライフの両方に関する唯一の「直接的」な経験・認識の主体であるはずの労働者視点の労働観が十分に反映されているとは言い難い。ワーク・ライフ・バランスが遅々として進まない原因の1つに本来あるべき中心的内容が欠落していることが挙げられる。

人事労務管理とは「『ヒトを採用し、教育訓練し、仕事をさせ、賃金を払う一連の行為』に関わる意識的制御活動⁽¹⁾」である。活動対象であるヒトは経営者・管理者の思い通りにはならない意志や感情があるため、その意識的制御活動の実際は容易ではない。それゆえ、企業という協働システムを機能させていくためには、労働者の意志や感情、行動に働きかけ、経営者・管理者の思いを「受容」させることが不可欠となる⁽²⁾。ヒトの意志や感情は、政治体制（民主主義など）、資本蓄積様式、社会的イデオロギーと法律、労働組合運動、および技術水準と教育水準等をめぐる時代と国の違いによって多様であるため、その「指揮」のありようは容易ではなかった。だからこそ人事労務管理（＝「ヒトに関わる意識的制御活動」）の具体的なありようは、多様な理論と実践過程を経て洗練され、変化してきた。この理解に立てば、企業＝協働システムは主要構成員である労働者の意志と感情を介してしか動かないのであるから、システムの機能化のためには、労働者の行動・意志・感情の制御を不可欠とする。労働者を雇用し、労働させていくために（＝協働システムを形成し、機能させるために）は、「命令」や「指示」だけでは困難であるため、それを「受容」するように、労働者の側に内在する動力要因（行動・意志・感情）の特徴を理解しなければならない。経営者側の理解の仕方が間違っていれば、労働の側からの総反発を受けるだろうし、協働システムはうまく機能しないだろう。したがって、本稿の課題は労働者側に内在する意志、感情、行動の具体的内容を経営側がどのように理解したのかを考察し、その時代と地域に現実に存在している労働者の特性を経営側がどのように理解したのか、という経営者視点の労働観の抽出である。

(1) 黒田兼一 (2019) 「日本の人事労務の管理の変容—競争民主主義的労働者支配から自己責任とフレキシブル化の労働者支配へ—」『経営学論集』第89集, 日本経営学会, p. 47.

(2) 同上。

第1章 政府の政策にみる労働観の表象⁽³⁾—WLB関連の施策から—

1970年代から1980年代には、女性労働者の「福祉」「活用」という視点から、そして「男女の事実上の平等達成の条件整備」といった「正義」の視点も加えつつ、女性労働者のみの「職業生活と家庭生活との調和」の概念が法政策上に明示され、女性労働者について育児休業の普及促進や、再就職支援、能力開発等が行われた⁽⁴⁾。

1990年代、女子差別撤廃条約及び家族的責任条約（ILO第156号条約）の批准等を契機に、女性労働者のみについて「職業生活と家庭生活との調和」を図ることの問題がより強く懸念されるようになり、家族的責任を有する男女労働者の平等を前提とした男女双方についての「職業生活と家庭生活との両立」概念が育児・介護休業法上明確化された。男女双方の育児休業の権利や、介護休業、再就職支援なども男女双方の政策とされたが、実際の利用者の大半は女性であって、男性の利用を促す機運はほとんどなかった⁽⁵⁾。

1990年代終わりに欧米の状況などから企業の経営戦略的視点が加わった「ファミリー・フレンドリー」の概念が流入し、企業表彰制度の基準に活用される等、わが国の政策に一定の影響を与えた。依然としてその関心は育児や介護責任といった「ファミリーライフ」ではあるものの、ファミリー・フレンドリーであるための条件には労働時間そのものの長さなどが問われるようになり、男性の家事・育児への参画にも目が向けられた⁽⁶⁾。

2000年代初頭には、少子化の加速により、出産・子育てを阻害する要因を取り除く意味で職業生活と家庭生活との両立が強く求められるようになり、ファミリー・フレンドリー概念においても問題とされた長時間労働等をさらに取り上げる「働き方の見直し」の動きが加速した。2003年の「少子化社会対策基本法」、2005年の「労働時間等設定改善特別措置法」等にその考え方が反映された⁽⁷⁾。

2005年の人口減少社会突入を契機に、出生率向上や子育て支援対策だけでなく、人口減少の中で持続的な社会を図るため、特に女性の就業率の向上が強く意識されるようになり、労働市場改革の観点からも「働き方の見直し」が求められるようになり⁽⁸⁾、2007年12月には政府・経営者・労働組合等の代表等からなる「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」によって「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」および「仕事と生活の調和のための行動指針」が策定され、幅広い参加促進型「ワーク・ライフ・バランス」が強調された。

これまで見てきたように、「ワーク・ライフ・バランス」の主要テーマの変遷をまとめると以下ようになる。当初は両立支援が中心だったが、女性が出産後も働き続けられる制度の充実等が叫ばれ、男性の育児も焦点になった。続いて介護問題や女性活躍がトピッ

(3) 本章は、奥寺葵（2022）「政財界のワークライフ・インテグレーション戦略」『千葉商大論叢』第60巻第3号に基づいたものである。

(4) 伊岐典子（2012）「ワーク・ライフ・バランスを考える」労働政策研究・研究機構編『ワーク・ライフ・バランスの焦点』p. 24.

(5) 同上。

(6) 伊岐典子（2012）「ワーク・ライフ・バランスを考える」労働政策研究・研究機構編『ワーク・ライフ・バランスの焦点』pp. 24-25.

(7) 同上、p. 25.

(8) 同上。

クとなり、この数年は「働き方改革」が主題となった。「ワーク・ライフ・バランス」のメインテーマが両立支援だった時、主な対象とされたのは仕事と生活の両立に困難を抱える人（特に育児中の女性）であった。反面、「『ワーク』と『ライフ』に葛藤を感じない人には当事者意識を持ちにくいテーマ⁽⁹⁾」だった感が否めない。

「ワーク・ライフ・バランス」の、メインテーマが「働き方改革」になり、管理職ほか独身者もターゲットに含まれた。男性か女性か、家族的責任を有しているか否か、正規か非正規かを問わず、すべての労働者が当事者になったことで、「ワーク・ライフ・バランス」実現の推進力が格段に増したと言えるだろう。

加えて、「ワーク・ライフ・バランス」憲章および「ワーク・ライフ・バランス行動指針」は、政府や有識者に加え、経済界、労働界および地方のトップで「協議・合意」したものであり、社会全体を動かす大きな契機になるものとして意義づけられている⁽¹⁰⁾。近年の「ワーク・ライフ・バランス」施策を特徴付けるこの政府・労働組合・使用者（以下、政労使）の「協議」による政策展開は、「協働」による効果的・効率的な「ワーク・ライフ・バランス」推進が期待される一方で、政労使が足並みを揃えることで「ワーク・ライフ・バランス」政策が極めて強力に推進される側面を有しているのである。

第2章 財界の政策にみる労働観の表象⁽¹¹⁾—WLB 関連の施策から—

1. 日本経団連の施策

本節では、大企業の労働政策を代表する日本経済団体連合会（以下、「日本経団連」）の見解を取り上げ、財界の「仕事や働き方、時間などの自己管理」のあり方、すなわち「ワーク・ライフ・インテグレーション」に対する考え方を検討する。

日本経団連は、「ワーク・ライフ・インテグレーション」に関しては、「ワーク・ライフ・インテグレーション」という名称は用いていないものの、2002年の『「少子化対策プラスワン」における法的整備について⁽¹²⁾』をはじめ、経営労働政策委員会報告や様々な報告書において自らの見解を明らかにしてきた。ここでは、日本経団連が2020年に発表した提言「。新成長戦略⁽¹³⁾」を検討する。

(1) 働き手の変化

日本経団連によれば、わが国の「企業は、従業員に対し長期安定的な雇用を保証するこ

(9) 内閣府 仕事と生活の調和推進室（2019年2月18日）『カエル！ ジャパン通信』vol. 121（<http://www.cao.go.jp/wlb/e-mailmagazine/backnumber/121/121.pdf>、アクセス日：2020年12月15日）

(10) 内閣府「仕事と生活の調和」推進室 http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/indicator.html（アクセス日：2020年12月15日）

(11) 本章は、奥寺葵（2022）「財界のワークライフ・インテグレーション戦略」『千葉商大論叢』第60巻第3号に基づいたものである。

(12) 日本経団連（2002年12月9日）『「少子化対策プラスワン」における法的整備について <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2002/079.html>（アクセス日：2020年12月16日）

(13) 日本経団連（2020年11月17日）「。新成長戦略」http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）

とを最優先に考えてきた」が、近年、働き手のライフスタイルや価値観が変容しているとみられている。特に、若者には必ずしもひとつの企業に定年まで勤めることを想定せず、働き甲斐や仕事を通じた社会への貢献に重きを置いて就職先を選ぶ者が増えてきているというのである。したがって、企業には、多様な人材の「価値創造力」を最大限発揮できる環境の提供がより求められるようになってきているとされる。さらに、わが国の人口動向を見れば、外国人材の活躍だけでは埋められない規模の人口減少が進んでおり、「働き方の見直しによる生産性の向上、多様な個人の活躍」が課題であると指摘されている⁽¹⁴⁾。

(2) 時間・空間にとらわれない「柔軟な働き方」への転換

日本経団連は、2018年に「Society 5.0⁽¹⁵⁾」という提言をまとめた。現段階を「Society 5.0」時代と位置付け、労働者は、「デジタル技術を豊かな想像力・創造力で使いこなし、時間・空間にとらわれない、柔軟な働き方を通じて価値を創造する」と提起している⁽¹⁶⁾。

労働者は働いた時間ではなく「生み出す価値」によって評価され、それに基づいて処遇される。企業はリモートワークと出勤、オンラインとオフラインを必要に応じて組み合わせ、「最も生産性の高い働き方」を追求する。また、労働者の健康確保を前提として、副業・兼業も奨励している。

このような主張の前提には、現在のわが国の労働時間法制が、工業社会、すなわち「Society 3.0」の時代に、工場労働を前提として形作られたが、その後、情報社会へと移行し、仕事の内容、求められる能力などが変化してもその基本的な枠組みは変わっていないという問題意識に基づいている。上述のような「Society 5.0」時代の新たな働き方に合わせて、労働者がそれぞれの方法で「想像力・創造力」を最大限発揮することを可能にする、新たな労働時間法制を、政労使が協力して確立することが不可欠であるとしている⁽¹⁷⁾。

(3) 多様で複線的なキャリア形成に向けた人材流動化

日本経団連は、前項でみたような「柔軟な働き方」が普及するのに伴って、多様で複線的なキャリアが一般的になると、新卒一括採用や長期・終身雇用、年功序列制度は機能しなくなるため、企業は採用や雇用、処遇のあり方を見直すことが必要であると提起している。具体的には、新卒だけでなく中途採用も行い、バックグラウンドや経験、技能の多様性を確保する。そして、同時に、企業のデジタルトランスフォーメーション⁽¹⁸⁾ (Digital

(14) 日本経団連(2020年11月17日)「。新成長戦略」http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf (アクセス日:2020年11月20日), p. 7.

(15) 日本経団連によれば、「Society 5.0」とは、創造社会であり、「デジタル革新と多様な人々の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」であるという。また、「Society 5.0」は、人間だけでなく自然や技術にも想像をめぐらし、共生の道を探ることで、持続可能な発展を遂げていくもので、国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)の達成にも貢献できる概念であるとされる。日本経団連(2018年11月13日)「Society 5.0—ともに創造する未来」https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/095_sasshi.pdf (アクセス日:2020年12月16日)

(16) 日本経済団体連合会(2020年11月17日)「。新成長戦略」p. 25. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf (アクセス日:2020年11月20日)

(17) 日本経済団体連合会(2020年11月17日)「。新成長戦略」p. 25. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf (アクセス日:2020年11月20日)

Transformation：DX，以下「DX」）に伴い社内で新たに生まれる業務に人材を円滑に異動させるため、労働者が社内で新たな業務に就けるような再教育も必要になると主張する。DXに伴う産業構造の転換により、衰退し、失われる業種・職種がある一方で、新たに生み出され、成長する業種・職種もある。重要なのは、失われる雇用から新たに生まれる雇用へ、円滑に労働力の移動が図られるように支援する環境整備が必要とされる⁽¹⁹⁾。

(4) 多様な人々の活躍促進

日本経団連は、サステイナブルな資本主義実現のカギは多様性の包摂と協創でありとして、企業には多様な人材の価値競争力を最大限引き出す環境の整備を求めている。政府は2020年までに指導的地位に占める女性の比率を少なくとも30%程度とする目標を掲げたが、未達に終わっている（図表1参照）。この点に関しては、企業や家庭、社会全体において男女間で働く環境に差異がなくなれば、男女の人口比率⁽²⁰⁾から見ても、指導的地位に占める女性の比率も50%程度となるのが自然の帰結であると主張する。さらに、企業は組織の多様性、すなわち性別や年齢、国籍、経歴、障がいの有無等の多様性を積極的に推進すべきであり、そのメルクマールとして、取締役会における女性や外国人材、中途採用者等の比率の拡大を図り必要があり、具体的な目標として、2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にすることを目指すという⁽²¹⁾。

(5) 「産みやすく育てやすい社会」に向けた集中投資

団塊ジュニアが出産適齢期を過ぎ、出生率も低位に転じるなかで、少子化・人口減少がますます深刻化している。出生率が低位にとどまれば、2100年のわが国の人口は5,000万人を下回ると予測されている。そのうえで、日本経団連は、最適な人口規模への着地を目指して減少率を緩和するために、「出生率回復」を優先課題に位置づけている。具体的には不妊治療への保険適用、待機児童問題の終結、男性の育児休業取得を促す環境整備、児童手当の拡充等は国に政策を求め、企業は、時間や空間にとられない多様で柔軟な働き方を取り入れ、仕事と子育ての両立を推進する必要性を説いている。また、産休や育休の取得によるキャリアの中断や遅れの回復が可能となるよう制度を見直し、男性が育休取得時に限らず育児を担うことが当然になるよう、職場の雰囲気を含めた環境の整備を進めるとした⁽²²⁾。

(18) 日本経団連によれば、デジタルトランスフォーメーションとは、デジタル技術とデータの活用が進むことによって、社会・産業・生活のあり方が根本から革命的に変わることであるとされる。また、その革新に向けて産業・組織・個人が大転換を図ることである。日本経団連（2020年5月19日）「DX～価値の協創で未来をひらく～」http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/038_gaiyo.pdf（アクセス日：2020年12月16日）を参照。

(19) 日本経済団体連合会（2020年11月17日）「。新成長戦略」p. 26. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）

(20) 2019年10月現在、女性100に対して男性94.8。

(21) 日本経済団体連合会（2020年11月17日）「。新成長戦略」p. 27. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）

(22) 日本経済団体連合会（2020年11月17日）「。新成長戦略」p. 28. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）

2. 経済同友会と「ワーク・ライフ・インテグレーション」⁽²³⁾

前節で検討した日本経団連が財界、とりわけ大企業の利害を代表しているのに対して、経済同友会は、経営者相互の親交を図るとともに、財界や企業の立場を離れて意見を公表するところにその特徴がある。経済同友会も、「ワーク・ライフ・インテグレーション」について幾つかの提言が行われてきた。本節では、経済同友会が「多様な人材の活用に向けて企業が取り組むべき諸施策を中心⁽²⁴⁾」に提言した『人材が集う企業へ～多様な働き方を尊重し、自ら考え選択できるしくみを』と、この提言を発展させ、「人の働き方とそれを規定する経営のありかた⁽²⁵⁾」に焦点を当て、その実現の条件となる社会の規制やルールについても変革すべきであるとした提言『21世紀の新しい働き方「ワーク & ライフ インテグレーション」を目指して』を中心に、「ワーク・ライフ・インテグレーション」に対する見解を検討する。

(1) 人材の流動化と雇用形態の多様化

経済同友会は、提言『人材が集う企業へ⁽²⁶⁾』において、経済のグローバル化が進展する中で、「将来の国民生活に最も大きく、かつ長きにわたり影響を与えるのが少子高齢化の進展」であり、このような「構造変革のなかで持続的な経済成長を続けていくためには、人材の活用が重要なキーワードになる」という視点が明らかにされる。それに基づいて解決すべき問題として、①少子高齢化による労働力人口の減少、②多様な働き方の進展に伴って、企業と従業員との関係は「『拘束を受け入れるかわりに、保証される』という関係から、『対等な立場で、様々な選択肢の中で自己選択を行い、自己責任を持つ』という関係へ変化、③労働受給関係のミスマッチ、④格差問題が指摘されている。そして格差問題については、「問題の根本は、結果として生じた所得格差そのものよりも、チャレンジする機会が乏しいことで格差が固定することにある」とされる⁽²⁷⁾。

このような認識を踏まえ、人材活用の方向性については、少子高齢化により労働力人口が減少するものの、長時間労働を強いたり、余暇を削ってまで労働時間を増やすことは好ましいことではないということを前提に、「資源の少ない日本が国際的な競争力を保つには、知的労働の集約による高い生産性と付加価値の実現が欠かせない。労働生産性を向上させるためには、個々人のスキルや能力の向上だけでなく、労働環境の整備や適材適所の人材配置により、個々人が高いモチベーションを保ちながら働けることが重要⁽²⁸⁾」であるとして、①雇用機会の増大、②人材の流動機会の向上、③多様な働き方を選択できるマッチング機能の向上、④「ワーク・ライフ・バランス」を実現し、安心と自己成長が可能な環境の整備を指摘している⁽²⁹⁾。

(23) 経済同友会(2008年5月9日)『21世紀の新しい働き方「ワーク&ライフ インテグレーション」を目指して』
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080509b.pdf> (アクセス日: 2020年10月15日)

(24) 同上, p. 1.

(25) 同上

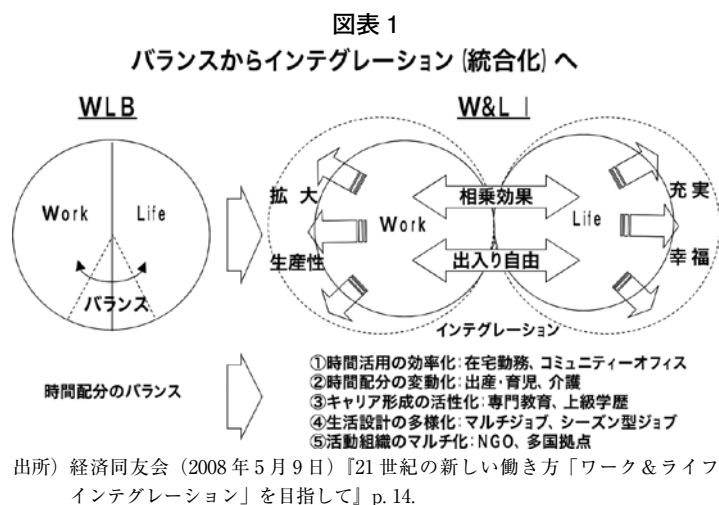
(26) 経済同友会(2007年4月10日)『人材が集う企業へ～多様な働き方を尊重し、自ら考え選択できるしくみを』
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2006/pdf/070410a.pdf> (アクセス日: 2020年12月17日)

(27) 同上, pp 1-5.

(28) 同上, p. 6.

(2) 「ワーク・ライフ・インテグレーション」のビジョン

経済同友会は、「ワーク・ライフ・バランス」は「仕事」と「生活」を対立的に捉え、二律背反であるかのような印象を与え、少子化対策・子育て支援策というイメージが強いが、むしろ、高齢者の活用、キャリアアップを志向する若年者等も含めた幅広い働き方全般の見直しと捉えるべきであると主張している⁽³⁰⁾。そこで、提起されたのが、「ワーク&ライフインテグレーション」である。経済同友会の見解による「ワーク&ライフインテグレーション」とは、「会社における働き方と個人の生活を、柔軟にかつ高い次元で統合し、相互を流動的に運営することによって相乗効果を発揮し、生産性や成長拡大を実現するとともに、生活の質を上げ、充実感と幸福感を得ることを目指すもの⁽³¹⁾」である（図表1参照）。



(3) 「ワーク・ライフ・インテグレーション」における働き方の基本構造

経済同友会の「ワーク・ライフ・インテグレーション」の見解に基づいて、新たな働き方の基本構造として①「職務・役割主義」、②「“人財”主義」、③「多様性主義」の3つを提唱している。

第1に、「職務・役割主義」とは、職務に基づく個人と会社の契約を前提にしている。具体的には、生産性を高めつつ、垣根が低く出入り容易なフレキシブルな働き方を可能にするために、職務無限定の「就社」ではなく、「職務・役割」(ミッション)に基づいて個人と会社が雇用契約する「職務・役割主義」に転換する必要性を説いている⁽³²⁾。第2に、

(29) 同上, pp. 6-7.

(30) 経済同友会(2008年5月9日)『21世紀の新しい働き方「ワーク&ライフ インテグレーション」を目指して』
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080509b.pdf> (アクセス日:2020年10月15日)

(31) 同上, p. 14.

(32) 経済同友会(2008年5月9日)『21世紀の新しい働き方「ワーク&ライフ インテグレーション」を目指して』
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080509b.pdf> (アクセス日:2020年10月15日) p. 17.

「“人財”主義」とは、人材の流動化を前提にしている。具体的には、グローバル競争の中で優位性を築き、持続的成長を図るため、流動化を前提に、人を「財産」とみて、汎用性・市場価値のあるスキル、グローバルで通用するコンピテンシーを育てる「“人財”主義」に転換する必要があるとしている⁽³³⁾。第3に、「多様性主義」とは、多様な人材の多様な働き方を認めることとしている。具体的には、「家族としての企業」から、出入り自由な流動性の高い組織風土を持つ「共同作業をする場としての企業」に生まれ変わることが求められている⁽³⁴⁾。

こうした変革を遂行するために、「ワーク・ライフ・インテグレーション」のビジョンの実現を目指して新しい働き方を実現する最大の鍵は、経営者が変革に向かってリードする「経営の姿勢」であり、「経営の意志」であるとしている。それは、職務・役割ベースの報酬制度の確立やそれに伴う「納得性のある目標設定、成果評価」の導入、さらには人材の流動化を阻むような福利厚生や退職金の見直しである。その前提として、「職務・役割に基づく契約」の拡大、さらには「就業形態間の垣根を低め、相互の流動化を一層、促進」するような労働法制的制定を求めている。つまり、「職務・役割ベースの契約に転換し、働き方や職務を労働者が自ら選ぶことができれば、企業による解雇への規制は、現在よりも緩めて然るべき」であり、具体的には、「『金銭的賠償制』と再就職支援義務の導入を検討すべき」だという論理である⁽³⁵⁾。すなわち、経営の意志を支え、実現するための社会的基盤として、人事制度と労働法制的規制緩和を示唆しているのである。

3. 小括—財界の労働観—

日本経団連の提起する「ワーク・ライフ・バランス」は、従業員が育児やボランティアなどへの参加を可能にする効率的な働き方や多様な就業形態を意味しているものであり、それは国際競争力の維持・強化、さらに言えば生産性向上を前提とした雇用管理の方向と軌を一にしていると言える。生産性なる概念が、利潤概念に代えて提起されたものだとすれば、「ワーク・ライフ・バランス」は、収益に寄与する限りで認められることになる⁽³⁶⁾。

少子高齢化の進展に伴う国際競争力の低下、さらに労働力不足を懸念しながらも、育児や介護などへの参加は、企業の収益に寄与する限りで認められ、そのために必要な効率的な働き方や就業形態の多様化は生産性の向上に寄与すべきものと位置付けられる⁽³⁷⁾。

他方、経済同友会は、少子高齢化の進展と、経済のグローバリゼーションの中で、国際競争力を維持するには、適正な配置による生産性の向上が求められているのであり、そのためには「人材の流動化と雇用形態の多様化」が必要だと見ているのである。ここで「ワーク・ライフ・バランス」は、多様な働き方を実現するための前提と捉えられているといえる⁽³⁸⁾。かくして、経済同友会の構想は、グローバリゼーションと少子高齢化の進展を背

(33) 同上, pp. 17-18.

(34) 同上, p. 18

(35) 同上, pp 19-25.

(36) 同上書, p. 128.

(37) 同上。

(38) 平澤克彦「ワーク・ライフ・バランスと財界の戦略」平澤克彦・中村艶子編著 (2017)『ワーク・ライフ・バランスと経営学』ミネルヴァ書房, p. 130.

景に、「ワーク & ライフ インテグレーション」という理念をもとに多様な就業形態の促進、さらにはいけば労働力の流動化を図るとともに、それを保証するための「職務・役割主義」を基軸とする人事制度の構築と、労働法制の規制緩和を求めるといものである⁽³⁹⁾。

もちろん経済活力の維持と少子高齢化に対する対応は、わが国の今後のあり方にとって極めて重要な問題であり、子育てや介護などを可能にするような働き方の見直しという問題の提起は多くの積極的な面を含んでいると思われる。しかし、問題はこのような就労形態の多様化が新自由主義的な傾向と結びつき、『21世紀の新しい働き方』で提起されたような解雇規制の規制緩和、さらに『人材の集う企業へ』において示唆された正規社員と非正規社員との均等待遇を基盤とする正規社員の賃金の弾力化に象徴されるような正規社員の地位の解体と、このような改革が結びついていることである⁽⁴⁰⁾。

いずれにせよ、日本経団連や経済同友会の提起する「ワーク・ライフ・バランス」という問題提起は、育児や介護などを可能にする就業形態の多様化を媒介に、国際競争力の維持と労働生産性の向上を前提とする労働力の流動化とわが国雇用慣行の見直しに結びついて進められているといえる。その意味で財界の「ワーク・ライフ・バランス」という提案は、わが国企業の新自由主義的な改革の根拠となっているといえる⁽⁴¹⁾。さらには、政府主導で進められている「働き方改革」の議論においても、労働時間短縮や生産性向上、企業収益の改善、賃金の上昇といった数量的側面が強調され、職場における働き方のコンテンツ、たとえば働く人々の精神的な充実、人間としての成長等に関しては等閑視される傾向にある。なぜなら、「ワーク・ライフ・バランス」が企業戦略として取り入れられるということは、「企業側が良しとする新たな働き方」が想定されることにほかならないからである。言い換えると、「ワーク・ライフ・バランス」の推進が労働者にとって有益なのかという論点につながる。たとえば、「ワーク・ライフ・バランス」推進のもとに、仕事の効率性を上げることで労働時間の短縮を達成しようとするれば、結果として労働密度を高め労働強化に帰結することは想像に難くない。さらに、所定労働時間内に仕事を終えることが良しとされれば、残業することが労働者個人の能力や努力の不足または「手際の悪さ」として見なされ、労働者の自己責任の強化を伴うことになる。このような風潮の中では、持ち帰り残業やサービス残業が増加し、労働時間の正確な把握さえより困難になるだろう。「効率よく仕事を終えれば、仕事がますます増えるのはどうしたことか⁽⁴²⁾」と批判されるように、「ワーク・ライフ・バランス」の推進が結果として労働者にとってより厳しい労働条件・労働環境を生むことになるという可能性は十分にあり得るのである。

したがって、「ワーク・ライフ・インテグレーション」、すなわち「仕事や働き方、時間などの自己管理」は、①性別を問わず、②年齢を問わず、③個人の主体的選択・決定によって実現されるべきものとして共通理解がなされ、それに基づいて労働者個人に主体的な選択や決定が要求されるとしても、前節で見たように、現実には労働と生活のバランスにつ

(39) 同上。

(40) 同上書、pp. 132-134。

(41) 同上書、p. 134。

(42) 日本労働弁護団（2006年）『人間らしい働き方を求める宣言』日本労働弁護団第50回全国総会決議 http://roudou-bengodan.org/_backup/books/docs/kokusho_4.pdf（アクセス日：2020年12月20日）

いて労働者個人が選択し決定できる余地は相当に限られることが予測されるのである。

「ワーク・ライフ・バランス」の現状を鑑みると、「働き方改革」が政財界の「協働」による政策であるために政策的推進力が強いこと、労働者にとってより厳しい労働条件・労働環境を生む可能性があること等の課題が指摘され得る。現状としては「働き方改革」のもつ積極的な可能性よりもむしろ、「働き方改革」が孕む危うさの行く末が危惧される状況にあると考察する。

第3章 人事労務管理にみる労働観の表象⁽⁴³⁾—WLB関連の施策から—

昨今、「働き方改革」による「ワーク・ライフ・バランス」職場の実現と女性活躍推進は、競争力を強化し日本経済を再生するために不可欠な喫緊の社会課題であるとされてきた。第二次安倍政権は、2013年に「日本再興戦略」を発表して以降、2015年に「女性活躍推進法」、2016年に「一億総活躍プラン」、2018年に8本の労働法改正を含む働き方改革関連法、2019年に「女性活躍推進法」改正を打ち出した。その後、岸田政権は2023年に「女性版骨太の方針」など、矢継ぎ早に関連政策を打ち出してきた。その背景には、中長期的に質の高い労働力を確保し福祉国家を支えられるだけの担税力を国民が保持できるようにするためには、社会インフラの整備だけではなく、企業に対しても、迅速に、①出産子育て世代の男女が働きながら次世代のマンパワーとなる子どもを産み育てることに踏み切れる職場をつくること、②女性の能力を十分に活かせる女性が活躍できる職場をつくること、③失業あるいは非労働力化している人々もその能力を発揮し働ける雇用管理にシフトすることなどが求められている。均等法成立前後に日本企業で導入されたコース別雇用管理は、「機会の平等」は付与したが、いわゆる転勤要件や雇用管理区分等の間接差別を温存した。その結果、「ワーク・ライフ・バランス」職場・社会の実現は促進されず、女性の能力活用・活躍推進も不十分かつ限定的なものにとどまった⁽⁴⁴⁾。そこで、本章では、均等法下で導入されたコース別雇用管理と今日多くの職場で進められているダイバーシティ・マネジメントに焦点を当て、その両者の「ワーク・ライフ・バランス」や女性活躍に対する経営者側の労働観について検討する。

1. 「コース別雇用管理」にみる労働観

1985年の均等法成立時には、政策として、①女性に対して男性並みの雇用機会の形式的な付与と、②母性は保護するが女性には保護しないという方向性が明確に示された。このことは、募集・採用、配置・昇進について雇用面での均等な取り扱いが努力義務とされた。それにもかかわらず、同時に改正された労働基準法では、時間外労働や深夜業に関する女性保護規定が大幅に緩和され、後に廃止されたことや、妊産婦については当初から産休期間の延長と時間外労働および深夜業の制限が新設されたことなどにも現れている。

均等法の議論を背景にして導入されたコース別雇用管理は、その出自から、「機会の平等」

(43) 本章は清山玲(2020)「コース別雇用管理の限界とダイバーシティ・マネジメントの可能性—『機会の平等』から結果の平等への転換」『日本経営学会誌』第44号を参考。

(44) 同上。

は付与するが「結果の平等」を指向するものではなかった。転勤や長時間労働に象徴される拘束性の強い日本の男性の働き方を前提としたコース区分が当然視され、採用時には、本人同意を前提としない「転勤」と「長時間残業」といった家族的責任を果たすことが困難な働き方が、コース決定の際の踏み絵とされた。コース別雇用管理は、学校卒業時点で男性と同等に活躍したいと強く願った女性たちに、「ワーク・ライフ・バランス」を犠牲にした生き方・働き方を迫った。とりわけ、女性にとって過酷であったのは、時間規制がきわめて緩く長時間労働の慣行が蔓延していたことである。このため、総合職女性たちの多くは、パートナーである夫の家事育児参加がきわめて限定的であり、残業・休日・夜間の勤務を求められ、出産・子育ての両立は、保育サービスの不足もあって困難をきわめた。次いで、日本で根強い転勤慣行とこれを前提としたコース区分の設定は、いっそう採用やその後の就業継続、昇格・昇進の際に女性に不利に働いた。事前同意不要の転勤慣行や事前同意を前提としたとしても転勤しないと昇進面で不利となる運用が一般的であった。導入当時のコース別雇用管理は、それまでの男性の仕事中心の働き方を変えるものではなく、いわゆる総合職コース女性の働き方は「ワーク・ライフ・バランス」と相容れるものではなかった。結果的に、「キャリアをとるか結婚をとるか」、「キャリアをとるか子どもをとるか」という選択を女性に迫るものであった⁽⁴⁵⁾。コース別雇用管理のもとでの「ワーク・ライフ・バランス」は、子育て期の就業継続を促進するものではなかったのである。

3. ダイバーシティ・マネジメントにみる労働観

ダイバーシティ・マネジメントは、さまざまな職場において多様な属性を持つ人々を受け入れ、その能力を発揮できるように職場環境を整備することで、組織としての力や業績の向上を図ることを志向する。差別是正のために「機会の平等」を形式的に付与するというアプローチから、競争力の保持・業績向上のために、実質的な意味での女性の能力活用・活躍といういわゆる「結果の平等」を実現するための方法を職場や社会で追求するというアプローチへと、大きなパラダイム転換が起こったのである。わが国では、「日本再興戦2013」のなかで、「ワーク・ライフ・バランス」による全員参加型社会の実現が位置づけられ、一億総活躍プラン、女性活躍推進法や働き方改革関連政策のなかで実行に移されるようになってきた。背景には、非労働力化している多くの女性たち、出産子育て介護等によるキャリアの中断により保持する能力を過少にしか発揮できない人々の能力を活かすことが企業や社会にとっても大きなプラスの効果をもつという思考の広がりがある。いま多様な人々の能力を活用し活躍できる職場づくりは、持続可能な社会の実現という観点からも強く求められ、「働き方改革」のための政策が推進され、「ワーク・ライフ・バランス」職場づくりが加速している。キャリアか結婚・出産・子育てかの二者択一を迫ることにより少子高齢化が加速し、さまざまな社会問題を深刻化させてきたことが明らかになり、その解決が喫緊の社会課題に浮上したこともその背景にある⁽⁴⁶⁾。

ダイバーシティ・マネジメントは、さまざまな部署・階層に男性も女性もいる職場をつくる。人生のある短い時期だけではなく、若い人からシニアまで、結婚出産を経て子育て

(45) 清山玲, 前掲稿。

(46) 同上。

や介護などの家族的責任の重い人々も、ライフサイクルのどの時期にも職場で能力を発揮できるようにする。多様な人々が能力を発揮し活躍できるようにする人事労務管理制度の導入、運用面での工夫、そして働く側と、マネジメント側の双方によるノウハウの蓄積により、職場は急速に変わりつつある。たとえば、就業継続率が高い職場、産休・育休取得や育児短時間勤務制度の活用が不利にならない人事評価、個人の生活に配慮した転勤・異動免除の制度、転勤しなくても昇進できる人事管理、転勤の有無や移動の範囲等による雇用形態間の処遇格差の縮小などを、その例としてあげられる⁽⁴⁷⁾。

これらは、雇用管理区分間の大きな働き方格差と処遇格差を前提としてきた従来のコース別雇用管理制度を大きく変えるものである。

4. 小括—企業の労働観—

均等法成立時には、「保護か平等か」あるいは「保護も平等も」という論点や、「機会の平等」か「結果の平等」かといった論点をめぐって議論が対立していた。結果的に、機会の付与を努力義務として課す代わりに、労働時間や深夜業に関する女性保護規定は大幅に緩和後に廃止されることになるという経緯からも明らかなように、「機会の平等」に軸足を置くことになった。

そのため、均等法下で多くの企業が導入したコース別雇用管理は、結果的に、転勤や長時間・不規則労働といった企業による拘束性の強い男性のそれまでの働き方を不問に付したままであった。そのため、女性の能力活用にも、「ワーク・ライフ・バランス」職場の実現という点でも大きな限界があった。家族的責任と仕事の両立の問題が企業経営においてクローズ・アップされることはなかった。これに対して、ダイバーシティ・マネジメントでは、企業組織内のあらゆる階層に多様な社会経済的背景をもつ男女労働者が存在しその能力を十分に活用することが、組織としての強さや企業業績等パフォーマンスの向上につながるという経営技法である。そのため、たとえば女性の高度専門職・技術職などへの職域拡大、管理職等決定権のある職位の女性割合の引き上げ、育児休業の取得率や就業継続率の引き上げ等の具体的な目標が掲げられる。その目標実現のために、職場組織をどう変革するかというアプローチをとり、ダイバーシティ職場を阻害するさまざまな課題の解決が追求される。結果的に、ダイバーシティ・マネジメントは、ジェンダー・ギャップの縮小＝「結果の平等」という目標を掲げて、「ワーク・ライフ・バランス」指向の職場づくりが推進されることになる。

おわりに

「ワーク・ライフ・バランス」が導入された契機は、政策課題として少子化対策と男女共同参画の推進であり、産業界にとっては労働力不足への危機感を背景にした積極的な人材活用であったことが見えてくる。そして就業形態の多様化とともに、賃金制度や評価制度の見直しが提起されてくるのである。少子高齢化に伴う労働力不足などの問題を背景に、

(47) 同上。

雇用・賃金制度の見直しを図ろうというのである。

政府が策定した「働き方改革実行計画」の中でも提起されている少子高齢化による労働量不足は、日本経済にとって大きな問題である。しかしながら、この実行計画では、少子高齢化や労働力不足の問題に立ち入らず、処遇制度の改革や育児・介護などの条件整備を強調し、人材の確保という問題への対処が行われている。少子高齢化や労働力不足という問題が経済成長を志向する企業活動の中から生じてきたとすれば、経済成長ではなく、「働く人の視点」から、生活の論理を基礎に「男性の育児・介護等への参加」を含めた男性稼ぎ主モデルの解体に向けた政策が望まれるであろう⁽⁴⁸⁾。

現在進められている「働き方改革」の課題については、労働強化や労働者の自己責任の強化、新しく想定される働き方の強要、「働き方改革」の具体像やそれに至るプロセスに対する意見の大きな相違という今後の展開の不確実性であり、また、政財界の「協働」による「働き方改革」政策の推進による影響力ないし強制力の強さである。

わが国の家族単位政策が、一方では男女平等の立場での女性の社会進出を阻みつつ、他方では女性の社会進出を M 字型ライフサイクルという形で「実現」することを通して確立していく経過のなかにすでにあらわれている。わが国の家族・女性政策は「もう1つの経済・労働政策」であり、経済・労働政策はまた「もう1つの家族・女性政策」であった。両方の政策が連動して日本の経済を強力に支え、企業社会の一躍を担ったこと、そしてここで「確立」した原理が行政レベルに持ち込まれ、構造改革の特徴の1つを形成していることの意味を抑えなければ、今日の男女共同参画政策の中に潜んでいる課題を見落とすことになるのではないか。

「ワーク・ライフ・バランス」は、一般的には「ワークとライフのバランス」のための、企業内の施策として、あるいは行政や財界団体や労働組合による運動として語られているが、そこにはワークとライフの両方に関する唯一の「直接的」な経験・認識の主体であるはずの労働者視点の労働観の抽出が必要不可欠であり、今後の課題としたい。

(2023.5.21 受稿, 2023.7.5 受理)

(48) 平澤克彦「ワーク・ライフ・バランスと財界の戦略」平澤克彦・中村艶子編著(2017)『ワーク・ライフ・バランスと経営学』ミネルヴァ書房, p. 133.

—Abstract—

The task of this paper is to clarify the “mobilization” system (control of will, emotion, and behavior), “consensus” building system, and integration mechanism of workers by examining the evolution of their views on work-life balance.

Work-life balance is generally discussed as an internal corporate measure for “work-life balance,” or as a movement by the government, business associations, or labor unions, but this does not fully reflect the perspective of workers, who are supposed to be the only entities with “direct” experience and awareness of both work and life. The perspective of workers, who are supposed to be the only ones with “direct” experience and awareness of both work and life, is not fully reflected. The lack of the central content that should be there may be the reason for the slow progress in work-life balance.

Therefore, this paper examines the labor perspective from the standpoints of policy makers and employers regarding work-life balance.

〔論 説〕

イタリアにおける訪日ハネムーン旅行動向に関する考察

山 田 耕 生

1. はじめに

1-1. 研究目的

21世紀に入り、わが国では国内経済活性化のための重要な柱の一つとして観光に着目した。2003年に当時の小泉首相が観光立国懇談会を主宰すると、2006年の観光立国推進基本法、2007年の観光庁発足など、観光政策を本格化させた。なかでもインバウンド（訪日外国人旅行者）誘致は観光政策の柱の一つであり、訪日外国人旅行者数は2013年に1,000万人を超えると2016年には2,000万人、2018年に3,000万人を突破した。その後2020年初頭に広まった新型コロナウイルス感染症により世界中で人の移動が制限されたことにより、訪日外国人旅行者数は激減した。しかし2023年に入り、新型コロナウイルス感染症が収束しつつある状況において出入国管理が緩和されると、再び訪日外国人旅行者数も2019年当時の水準まで回復し、さらに増加すると予想されている。

そのような状況において、インバウンド客は今後増加しながら推移すると思われる。その一方で、訪日客一人当たりの消費額が少ないため、訪日客の増加がそのまま経済効果に比例していないという課題が指摘されている。これに対応すべく、2023年4月には政府目標として訪日客一人当たりの消費額を20万円にするという目標が掲げられた。そのため単なる物見遊山の観光ではなく、体験や交流などをプラスしたいいわゆる「コト消費」や、地方への観光ルートによる地域経済の波及などが模索されている。この点において、日本を目的地としたハネムーン（新婚旅行）は、一度の旅行にかける消費額が高く、東京、京都以外の海岸リゾート地などを志向するため、これからのインバウンド政策の有力なターゲットになりうると考えられる。

この点に着目し、本研究ではイタリアを対象事例として、イタリアにおける挙式（結婚式）やハネムーンの事情を整理しながら、現在日本にハネムーンを目的に送客している旅行会社の状況を明らかにし、今後のインバウンド政策におけるハネムーン目的での訪日旅行について提言を試みる。

日本政府観光局（JNTO）が2019年に実施した調査⁽¹⁾によると、イタリアは訪日旅行に占めるハネムーン目的の割合が5.8%であり、調査対象とした国・地域のなかで最も多い（表1）。なお、2018年に実施した同じ調査の結果では2.4%であり、ハネムーン旅行先として日本を選択する旅行者が増加傾向にある。また、世界的な市場調査コンサルティング会社IPSOS⁽²⁾が実施した調査によると、イタリアにおいて3年以内にハネムーンを計画している人のうち、海外目的地として日本を検討している人の割合は34%と、米国（40%）の次に高い割合となっている。

表 1 ハネムーン目的のインバウンド客 (2019 年)

	ハネムーン目的 (%)	訪日客全体			ハネムーン目的 (%)	訪日客全体	
		1人あたり旅行支出 (円)	平均泊数 (日)			1人あたり旅行支出 (円)	平均泊数 (日)
韓国	0.1	76,138	5.1	インド	0.1	157,244	16.5
台湾	0.2	118,288	6.8	イギリス	1.6	241,264	12
香港	0.2	155,951	6.1	ドイツ	0	201,483	14.1
中国	0.3	212,810	7.5	フランス	0.8	237,420	17.1
タイ	0.1	131,457	8.8	イタリア	5.9	199,450	12.7
シンガポール	0.2	173,669	7.5	スペイン	5.5	221,331	13.3
マレーシア	0.7	133,259	9.5	ロシア	0.3	183,015	18.8
インドネシア	0.9	131,087	12.3	アメリカ合衆国	0.7	189,411	12.4
フィリピン	0.3	108,915	20.9	カナダ	0.9	181,795	12
ベトナム	0.3	177,016	36.1	オーストラリア	0.5	247,868	12.9

JNTO 訪日外国人消費動向調査 (2019 年次報告書)

1-2. ハネムーンに関する研究動向

ハネムーンについての研究は日本国内の新婚旅行の変遷についての考察がいくつかみられる。今井 (2017) は近代から発展した日本の新婚旅行を振り返り、拡大した要因を考察した。内田ら (2020) は 1950 年代から 70 年代にかけての新婚旅行の特徴を当時の時代背景を照らし合わせて類型化した。また新婚旅行先に焦点を当てた研究では森津 (2012) が新婚旅行のメッカとなった宮崎の状況を明らかにしている。

1-3. 研究方法

本研究では以下の手順で進めていく。まずイタリア国内のブライダルおよびハネムーン動向の現状について、イタリアの民間会社による調査結果と、日本政府観光局 (JNTO) ローマ支局へのインタビュー調査をもとに明らかにする。さらに、イタリア国内の訪日旅行を取り扱っている旅行会社に対して実施したインタビュー調査結果を明らかにし、日本旅行および日本へのハネムーンの状態やニーズを考察した。それらを踏まえて、イタリアからの訪日ハネムーンの増加に向けた展望と課題提示を試みる。

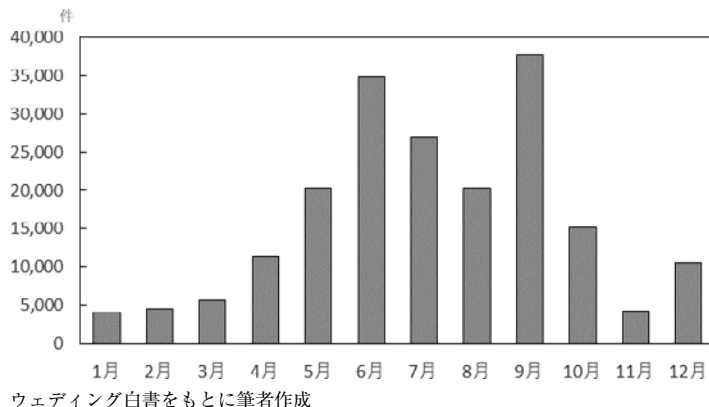
2. イタリアのハネムーン動向

2-1. イタリアのブライダル

本項ではイタリアのウェディングプランナー企業 “matrimonio.com” が発行した「ウェディング白書」⁽³⁾2020 年版、および同社へのインタビュー調査 (2022 年 2 月) をもとにブライダルの現状を明らかにする。

図 2 に示された挙式月 (2018 年) についてみると、5 月から 10 月に集中しており、その 6 か月間が全体の 79% を占める。特に 9 月 38,702 件、6 月 34,863 件が多い。イタリアでは屋外で挙式、披露宴を行う志向がある。そのため適度な日射があり、暑すぎず過ごし

図1 イタリアにおける月別挙式件数



やすい気温となる6月前後や9月前後といった天候の良い時期に挙式が集中する傾向にある(図1)。

挙式にかかる費用については平均24,500ユーロである。ちなみに同項目についてフランスが15,600ユーロ、スペインが20,500ユーロであることから、イタリアでは周辺国に比べて挙式にかかる費用が高い傾向にある。また挙式への招待客にかかる費用の平均は233ユーロである。そのなかでイタリア北部は221ユーロ、中部は229ユーロ、南部は220ユーロとなっており、地域によってややばらつきがみられる。今日式への招待客は平均114名である。イタリアでは伝統的に大人数参加の挙式スタイルが行われてきたが、ここ数年で規模の縮小が進み、今日では欧州の平均値を下回る参加規模になったことである⁽⁴⁾。

2-2. イタリアのハネムーン

2-2-1. イタリアのハネムーンの現状

ここでは「ウェディング白書」に加えて、日本政府観光局(JNTO)が2021年10月にハネムーン経験者または検討中のイタリア人男女800名を対象に実施したアンケート調査結果資料と、JNTOローマ支局に対して2022年2月に行ったインタビュー結果をもとに、イタリアにおけるハネムーンの現状を整理する。

ハネムーンにかかる費用は全体平均で5,750ユーロである。イタリア国内でのハネムーンの前平均金額は2,035ユーロ、国外へのハネムーンの前平均金額は6,192ユーロとなっている。

ハネムーンの時期については、全体のうち68%が挙式後すぐにハネムーンに出発する。したがって、挙式が多い5月から10月にハネムーンも多い。また、全体の17%は挙式後に時期をみてハネムーンに旅立つ。一方で全体の15%はハネムーンに行かない。

ハネムーンの前平均旅行期間は14日間である。イタリア国外への旅行先としてはアメリカ合衆国が最も人気があり、国外へのハネムーンのうち15%はアメリカ合衆国のみもしくは他の国および地域との組み合わせで訪問する。特にニューヨークは大部分が立ち寄り傾向にある。

ハネムーンで重視する旅行要素に関しては、「ロマンチック」が圧倒的に多い。次いで「ゴージャス」「ナチュラル」「安心・安全性」となっている。また、イタリア人にとって

“コンフォート（心地よさ）”は大切な要素である。旅先での快適性は重要とされ、快適な環境に身を置いて不自由な滞在を実現することを追求する傾向にある。ハネムーンの場合はなおさらで、清潔で素敵な室内空間、とりわけ洗面所へのこだわりが大きい。

ハネムーンでの人気目的地、要素としては、海辺（ビーチリゾート）での滞在を望むハネムーンナーが圧倒的である。また、一生に一度限りの夢を叶える旅行先、遠方の旅行先が志向されている。

ハネムーンで期待する日本のコンテンツとしては、「四季の体験（桜）」が圧倒的に多い。次いで「日本食体験」「温泉入浴」「富士登山」となっている。日本の自然環境や伝統文化体験、食事への期待が大きい傾向にある。ハネムーンでの人気要素であるビーチリゾートについて、日本のビーチリゾートの認知度、訪問意欲については、「日本のビーチリゾートに行ったことはないが、行きたいところがある」が全体の54%である。一方で、「日本のビーチリゾートに行きたいところがない」+「そもそも日本のビーチリゾートを知らない」合計で35%となっている。さらに日本のビーチリゾートの魅力的な点については無回答が全体の58%であり、上記の通りハネムーンにおいてビーチリゾートに対するニーズはあるものの、日本における特定のエリアといった認識を持っていない傾向にあるといえる。

2-2-2. イタリアにおけるハネムーンに関する制度

イタリアでは周辺他国に比べて相対的にハネムーンが盛んである要因としてはイタリアにおけるハネムーンに関する以下に挙げる独自の制度や慣習が影響していると考えられる。以下ではそれらについて紹介する。

2-2-2-1. ハネムーン有給休暇制度

イタリアでは「ハネムーン有給休暇」制度がある。一般的に会社員はハネムーン有給休暇が挙式後15日間与えられる。個人事業主などはこの制度はないが、職種により8日間ももらえるなど、違いがある。イタリア国内の統計では6割のカップルがこの期間のハネムーンを実行している。上述したが、挙式後すぐにハネムーンに出かけるケースが7割であるのは、このハネムーン有給休暇制度を活用していることと関連がある。この15日間は連続しており、断続的に消化することができない。法的には、有効な挙式から30日以内にハネムーン有給休暇は与えられており、その期間内で消化しなければならない。

ハネムーン有給休暇は通常の有給休暇と繋げることは可能で、会社内での話し合いでどのように活用するか決めていく。ハネムーン有給休暇制度にもとづく給付金は企業とINPS（年金を管理する全国社会保障機関）から支払われる。企業へは挙式日より60日以内にハネムーン休暇の消化に関する書類を結婚証明書と共に提出しなければならない。INPSには挙式日より1年以内に関係書類の提出が必要となる。

2-2-2-2. ハネムーン祝儀

ここ数十年間のうちにイタリア国内に定着した習慣である。結婚式のお祝いに友人や親族はものをプレゼントする代わりに、事前に旅行会社と設定した新婚の二人が望む「新婚旅行リスト」にアクセスし、それぞれが好きな額を投じるというお祝いの仕方が主流になっている。その祝儀で家電などを購入することもできるが、ハネムーンの資金にもなる。この場合、まずハネムーンの行程を組み立て、宿泊や現地でのアクティビティー、食事など、組み入れたいものをリストアップし、友人や親族はそれぞれ、プレゼンとしたいものを自

分の出したいお祝い金額に合わせて項目を選び、オンラインでプレゼントする。結果、新婚夫婦は、自分たちが望むハネムーンの各項目がすでにご祝儀でカバーされ、足りない分は自分たちで補充し、ハネムーンを完成させることができる。このようなスタイルのプレゼントが現在のイタリアで主流である。これは新婚夫婦にとってハネムーン資金が軽くなり、期待が大きくなる、大事な部分といえる。

3. イタリアから日本への訪日旅行およびハネムーンの特徴

本章ではイタリアにある訪日旅行を取り扱っている旅行代理店へのインタビュー結果をもとに、イタリア在住者のハネムーンへの期待、日本へのまなざし、日本旅行の訪問地を明らかにする。さらに日本ハネムーンの特徴や課題、今後のニーズについて考察を加える。

インタビューを実施したのは日本への旅行を取り扱っているイタリア国内に所在する旅行代理店9社である。インタビューは2021年12月から2022年3月にかけてオンラインにて行った(表2)。

3-1. 訪日ハネムーンへの期待、まなざし

前章でも述べたが、ハネムーン全般に求める要素は「夢を叶える」「ロマンチック」が多い。そのなかで訪日ハネムーンの場合は日本の歴史や伝統、文化を求めるケースが多い。例えばA社は「日本の伝統、日本人の生活、習慣を見聞したいという人が多い。京都で芸者や舞妓と出会う体験はロマンチック」と回答している。B社は「地球の裏側の魅力的な日本の国の文化的背景に興味をもち、新婚旅行に選ぶケースが多い」とのことである。またD社は「日本は遠い憧れの国、一生の間に一度行けるかもしれない夢を叶える国の一つなのです。また、日本への興味として文化的要素はとても大事です」と回答している。さらにE社は「多くのイタリア人が新婚旅行をするのに、日本の伝統や文化に興味を持ち日本行きを選びます」とある。I社は「日本もヨーロッパ同様、封建制度の歴史を歩んできたとしても、そこから現在までの歴史や習慣、風景は、ヨーロッパのそれとは全く違います。日本人の独自の生活スタイルがあり、自然や環境に対する独自のアプローチを保持している点など、自分たちの地元にはない要素すべてがイタリア人旅行者には新鮮で魅力的なのです」と回答している。

また日本へのまなざしとして「安全」や「ホスピタリティ」といったキーワードも挙がっている。E社は「日本は安全な国という点と、日本人のホスピタリティの2点は、日本旅行を選ぶモチベーションに大きく関与しています。旅行から帰省した人々の感想から、日本の国の安全な点と日本のホスピタリティに満足して帰ってきた人々の印象を多く受けています」と回答している。G社は「日本は安全な国です。これは大切な要素です。旅行者にとり、エキゾチックな面を持っています。安心して、穏やかに滞在ができます」とのことである。I社は「日本人のおもてなしは、イタリア人が日本滞在後に帰国する際に喜んで帰ってくるなどポジティブな報告をくれ、リピーターにつながる大事な要素となっています。また、日本旅行には安心・安全さがあります」と回答している。

表2 インタビューを実施した日本を取り扱っているイタリア旅行会社

	A社	B社	C社	D社	E社
所在地	フィレンツェ	フィレンツェ	トスカーナ州, サルデーニャ島	ローマ	ローマ
インタビュー日	2021年12月	2021年12月	2021年12月	2021年12月	2022年1月
日本の旅行先	ゴールデンルート	ゴールデンルート, 広島, 金沢, 白川郷, 高山	ゴールデンルート, 四国, 九州, 中山道, 銀山温泉	ゴールデンルート, 高野山, 金沢	ゴールデンルート, 金沢, 広島
日本へのまなざし	伝統, 生活, 習慣を見聞きたい	漫画, 料理, 美術館や博物館, 文化, 自然	田舎体験は魅力(郷土料理, 雰囲気)	文化, アニメ, 自然	安全, 安心, ホスピタリティ
ハネムーンに求める点	夢を叶える/ロマンチック/非日常		9割は海辺で過ごす滞在を好む	夢を叶える/リラックス	海辺での滞在を望む
日本へのハネムーンの特徴	旅館・温泉の体験	旅館・温泉の体験	旅館・温泉の体験/日本と外国のビーチリゾートを組み合わせる	日本と外国のビーチリゾートを組み合わせる	旅館・温泉の体験/美味しい食事/日本と外国のビーチリゾートを組み合わせる
日本旅行の課題	朝食/寝室/外国語/日本での移動	フレキシブルな対応	朝食/外国語/日本での移動/フレキシブルな対応/日本独特の習慣	外国語	地方での体験アクティビティ不足

	F社	G社	H社	I社
所在地	ローマ	プーリア州	トレンティーノ・アルト・アディジェ州	ローマ
インタビュー日	2022年2月	2022年2月	2022年2月	2022年3月
日本の旅行先	ゴールデンルート, 金沢, 広島, 高野山	ゴールデンルート, 北海道, 和歌山, 東北, 別府	ゴールデンルート, 北陸, 熊野古道	ゴールデンルート, 金沢, 高山
日本へのまなざし	自然, ホスピタリティ	アニメ, 安全	自然, 花	文化, 日常生活, ホスピタリティ
ハネムーンに求める点		トロピカルな海岸地域		快適さ
日本へのハネムーンの特徴	美味しい食事/日本と外国のビーチリゾートを組み合わせる	日本と外国のビーチリゾートを組み合わせる	旅館・温泉の体験	日本と外国のビーチリゾートを組み合わせる
日本旅行の課題	寝室/外国語/日本での移動	朝食/外国語/フレキシブルな対応	外国語/寝室	フレキシブルな対応/日本独特の習慣

インタビュー調査より筆者作成

3-2. 訪日ハネムーン訪問地と行程

イタリアからの訪日ハネムーンは、訪日旅行全般との行程や訪問地には明確な違いはない。東京、京都、大阪、箱根（温泉）、富士山（近くからの眺め）といった日本を代表する観光地を巡る「ゴールデンルート」がいずれの場合でも訪日旅行の主流である。一生に一度の夢を叶える旅行を謳うハネムーンでの日本旅行は初来日のケースが多いため、ほぼすべての訪日ハネムーンではゴールデンルートを旅行する。ゴールデンルート以外では金沢、高山、白川郷といった北陸エリア（B社、D社、E社、F社、H社、I社）や高野山、熊野古道といった南紀エリア（D社、F社、G社、H社、I社）、広島エリア（B社、E社、F社）へ立ち寄る。その他では、四国や九州への旅行は近年人気（C社、H社）とのことである。北海道への訪問はG社のみであり、沖縄へのハネムーンで立ち寄りほとんどみられない。また、中山道の宿場町や銀山温泉も人気（C社）とのことである。さらに、伊勢・志摩エリアでは郷土料理を堪能する滞在が素晴らしく、京都からそれほど遠くないので組み込みやすい（E社）。地獄谷温泉（長野県）での猿が入浴している温泉なども人気（E社）との回答もある。

訪日ハネムーンの行程では、一般的に2週間の行程が多く、2週間で日本各地を巡る場合もあれば、前半の1週間で日本国内を旅行し、後半の1週間はオセアニアやアジアのビーチリゾートで滞在する組み合わせが典型的なスタイルとなっている。また、和風を基調とした旅館への宿泊や温泉への入浴といった日本ならではの体験が行程に組み込まれるケースも多い。例えば、A社では「温泉は必ずカップルには体験してもらいます。ただ、男女別浴は難しいので、温泉がある客室をセレクトして提供します。「旅館」も体験してもらうようにお勧めします。ただ、すでに体験済みでよほど好きな方でない場合は、1泊だけ滞在をオーガナイズします」とある。C社は「旅館滞在は必ず入れます。ほぼすべての場合、海辺で過ごす滞在を望むので、日本での滞在と共にセーシェル、モルディブ、ドバイでの滞在を組み入れます」と回答している。D社は「通常旅程は、約1週間日本を知る滞在、加えて約1週間の海辺での滞在（多くがポリネシア）がお決まりコースです」と回答している。ただD社によると今後は沖縄での滞在を提案していきたいとのことであった。E社は「日本滞在には必ず温泉の経験を含むよう手配するのと、海辺での滞在を合わせてのが一般的です。4割の新婚旅行は日本滞在約10日間、それに加えて約1週間の日本以外の海岸地域滞在を行程に組みます。その場合ポリネシア、バリ島、タイが人気です。本当は我々としては、沖縄をお勧めしたいのですが、それほど簡単ではありません」と回答している。沖縄はイタリア人のハネムーンシーズンの8月には混雑することと、9月以降は台風の心配があることが理由とのことである。G社は「沖縄滞在は、ただトロピカルな海辺滞在を望む人向けではなく、沖縄特有の文化にも興味があるという人向けです。イタリア人がイメージする「新婚旅行で行く憧れのトロピカルな海岸地域の滞在」と、「沖縄が提供する海辺滞在」は少し違うのです。その意味では、タイでの海辺滞在の方が、お客様の叶えたい夢のイメージに合っています」と回答している。

3-3. 訪日ハネムーンの課題

本項では訪日ハネムーンにおける日本国内での旅行中の課題を挙げる。旅行会社からのインタビュー結果から、課題は集約されるがその多くは日本とイタリアとの文化や慣習、

考え方の違いに起因している。

3-3-1. 旅館での滞在

旅館は訪日ハネムーン客にとっての大きな魅力の1つであるが、その一方でイタリアにはない日本式の文化や習慣が数多くみられるがゆえに、イタリア人ハネムーン客にとってストレスを感じる部分も多い。

まず、旅館での伝統的な和食の朝食はイタリア人には敬遠される。というのは一般的なイタリア人にとって朝食はビスケットなどで簡単に済ませる。しかし旅館では基本的に朝食が宿泊料金に含まれているケースが多い。ご飯とみそ汁に加え、品数やボリュームもあるおかずが並ぶ日本式の朝食はイタリア人にとっては完食することが難しい。また、和室で畳の上に布団を敷いて寝る日本式の宿泊スタイルも、イタリア人にとっては抵抗を感じることがある。A社は「日本の伝統的な朝食は、実際のところイタリア人の旅行者には受け入れるのが難しい。布団で寝るのも同様で、年齢の上のカップルにはお勧めはあまりしません」とのことである。また、G社は「往々にして困るのは朝食付き宿泊で、朝食が4,5千円する。豪華ビュッフェ形式で日本人には喜ばれる内容になっていると思われるが、イタリア人や欧米人の多くが、朝食は菓子パンとコーヒー、フルーツ程度で簡単に済ませたいというニーズがあります」と回答している。

また、旅館での温泉入浴についての課題も複数挙がっている。C社は「温泉は入れ墨をしている人は入れないという面がとても残念です。このような規制が緩和されるのを願います」と回答している。I社も同様にタトゥーと温泉入浴について課題と述べている。今や海外では入れ墨(タトゥー)をファッションの一部として認識されており、今後も入れ墨に対する認識の違いから生じるジレンマは大きくなると予想される。

3-3-2. 外国語対応

イタリア人に限ったことではないが、日本での旅行の際のさまざまな場面で外国語表記が不足していたり、日本語のみの対応しかできないことへの不満は多い。とりわけ地方を旅行する際に英語が通じないケースが多いことにより、ニーズや意向はあるものの訪問を断念するとの回答も見られる。例えばA社は「せっかく素敵な田舎でも、英語が話せる人がいないとどうにもなりません」と回答している。C社も同様のコメントであった。D社は「英語の記述が全くない地方などでやや手間取るケースがあります」、F社は「日本では、日本語表示しかない町や交通表示が多い」とのことである。G社は「地方に行くと英語の記載がない、表示が不十分で飲食施設ではメニューが読めません」と回答している。さらにI社は「地方を旅行の際に現地で移動したくてもタクシーの運転手に話が通じず、乗車拒否をされたというケースがありました。宿泊施設でもスタッフが英語を話さずコミュニケーションが成り立たないことがありました」と回答している。訪日ハネムーン客にとって日本の地方部は観光魅力があり、訪問意欲を示しているとのことなので、人と人との直接的なコミュニケーションまでとはいかなくとも、地方において英語表記を浸透させていくことが期待される。

3-3-3. フレキシブルな対応

時間厳守やルールの徹底などは「他人に迷惑をかけない」日本社会の習慣となっており、日本の良さとして認識されることもある。しかし一方では「融通が利かない」、「臨機応変な対応ができない」と映る場合もあり、訪日外国人旅行者にとっては日本滞在におけるストレ

スになっているとの指摘も多い。とりわけ宿泊施設、飲食店などの対応が日本とイタリアでは一般的な考え方が異なることからくる不満がみられる。

例えば、B社は「イタリアの旅行会社から日本の宿泊施設にダイレクトに予約をしたくても、日本の施設は融通がきかず、随分と事前にコンファームを要請するため、大手の予約サイトを頼ることになりやすい」と回答している。また、C社は「宿泊施設には少しおおらかな対応があればと思います。チェックアウト時間きっちりに部屋から退散してもらわないと困るという対応だと、お客様は嫌な気分になります」と回答している。加えて「イタリアの習慣としては、設定されたチェックアウト時間に1時間や1時間半遅れて部屋を出ても、基本的に宿泊施設は文句を言わない。それは暗黙の了解のサービスの一つのようなもので、そのあたりおおらかなのがより懐の広い良い施設のイメージを与えます。そうでないと、ケチな施設のイメージ、また戻りたいと思いつらいイメージが付きまします。これは欧州人のメンタリティでしょう。とはいえ、通常1時間半以上遅れて退出ということはあまりありません。ヨーロッパから日本への旅行の場合、時差ぼけから考えると、朝早く起きられないという面もあります」とのことである。これらの例からもわかるように、チェックインやアウト時間、その他規則に対してももう少し寛容な対応が望まれている。また、G社は「イタリアではレストランで、「私だけニンニクを外して」など、メニューに若干の変更をお願いするのはごく普通に受け入れられますが、日本だと臨機応変に頼めないことがあります。これらはいずれも大したことではないですが、例えば、このようなちょっとしたことも日本を滞在すると起こります。この辺りは良くも悪くも「日本滞在の経験」の範疇内に入りそうですが、旅行会社として困る点は部屋の広さに始まり、宿泊施設のブッキング、支払い、変更に関する手配面です。日本の宿泊施設はどこも非常に柔軟性がなく、フレキシブルに対応してくれない点があります。コミュニケーションの面でまず困難があり、実際に予約をするとなると、こちらの要求になかなか答えてくれない点が多いです。例えば、部屋の広さ考慮、食事の条件について、早期予約を解除、キャンセルのタイミング、支払いについて、柔軟に対応してくれないケースが多々起こります。これは規則を破って欲しいというのとは少し違い、イタリアで大目に見られる点が日本ではそうはいかないなど、お国柄、一般的許容範囲、習慣の違いがあるのです。同じキャンセルポリシーでも、イタリアなら許容範囲なのに日本ではまったく譲ってくれないなど、ギャップがあるというイメージです」と指摘している。

4. まとめ

本研究ではイタリアを対象事例として、イタリアにおける挙式（結婚式）やハネムーンの事情を整理しながら、現在日本にハネムーンを目的に送客している旅行会社の状況を明らかにした。イタリアではヨーロッパ諸国の中でもハネムーン目的での訪日旅行の割合が多い。その要因としてはイタリアではハネムーン有給休暇制度とハネムーン祝儀といった特徴があるため、時間的、金銭的にもハネムーンを行いやすい環境が整っている。またハネムーンでは「一生に一度の夢を叶える旅行」「ロマンチック」な旅行を志向するため、目的地を選考する際には身近に行くことが出来ない遠方な国で、安全・安心に滞在できる日本が選択されるのである。またこれらに加えて日本政府観光局（JNTO）の役割も大きい。

JNTOでは2017年にローマ支局が開設されて以降、イタリア国内各旅行会社への積極的な宣伝活動が行われている。2022年現在ではフランス、スペイン、イタリア向けにハネムーン特設のWebサイトが作られているほか、イタリア国内の旅行博覧会、ウェディングイベントも参加している。それにより現在はイタリア国内の小規模の旅行会社でも日本を紹介、旅行販売されるようになっている。

このようにイタリアからの訪日ハネムーンは今後も増加すると予測されるが検討すべきポイントもいくつかある。例えば南国のビーチリゾートとして沖縄がこれからハネムーン旅程に組み込まれるのかであり、さらには日本各地特に地方への旅行をいかにスムーズに実現できるかといった点である。また、受け入れ側、特に宿泊施設へのフレキシブルな対応への要望の声もある。ハネムーンでは宿泊施設の印象がその後のハネムーンの評価を左右するほど重要で、いかに心地よく、ストレスなく宿泊施設で滞在できるかが鍵となる。

今日、結婚制度を含め、挙式やハネムーンも多様になっている。その意味において、本研究では「典型的な」ハネムーンに焦点を当てて考察を進めてきたが、今後はフォトツーリズムなど様々な形態のハネムーン、さらには結婚にとられない形でのカップルの旅行についても動向をみていくことが必要である。

〔補注〕

- (1) JNTO 訪日外国人消費動向調査 (2019 年次報告書)
- (2) IPSOS : 2022 年 8 月時点でフランス・パリに拠点を置く世界的市場調査コンサルティング会社。本研究で引用している統計は、The Development of Italy's Japan Inbound Travel Market. によるもの
- (3) ウェディング白書は matrimonio.com 社が世界的 IT 企業の Google とイタリア国内のビジネススクールの ESADE と協賛で作成した。データ収集においては、イタリア統計局のデータと、独自にオンラインで行ったアンケート調査結果 (5,396 件) のデータに基づく。
- (4) matrimonio.com 社へのインタビュー調査による

〔参考文献〕

- 森津千尋 (2012) : メディアが描く新婚旅行—1960 年代~1970 年代の宮崎新婚旅行ブームを事例に一、2012 年度春季研究発表会・研究発表予稿、日本マス・コミュニケーション学会
- 今井重男 (2017) : 近代日本の新婚旅行—その解明の基礎研究—、千葉商大論叢 55(1)、165-182.
- 内田彩・今井重男・ミラーケビン (2020) : 新婚旅行の歴史的変遷に関する研究、日本国際観光学会論文集 27、25-33.

(2023.5.26 受稿, 2023.6.30 受理)

〔抄 録〕

本研究ではイタリアを対象事例として、イタリアにおける挙式（結婚式）やハネムーンの事情を整理しながら、現在日本にハネムーンを目的に送客している旅行会社の状況を明らかにした。イタリアではヨーロッパ諸国の中でもハネムーン目的での訪日旅行の割合が多い。その要因としてはイタリアではハネムーン有給休暇制度とハネムーン祝儀といった特徴があるため、時間的、金銭的にもハネムーンを行いやすい環境が整っている。またハネムーンでは「一生に一度の夢を叶える旅行」「ロマンチック」な旅行を志向するため、目的地を選考する際には身近に行くことが出来ない遠方な国で、安全・安心に滞在できる日本が選択されるのである。またこれらに加えて日本政府観光局（JNTO）の役割も大きい。イタリアからの訪日ハネムーンは今後も増加すると予測されるが検討すべきポイントもいくつかある。例えば南国のビーチリゾートとして沖縄がこれからハネムーン旅程に組み込まれるのかであり、さらには日本各地特に地方への旅行をいかにスムーズに実現できるかといった点である。また、受け入れ側、特に宿泊施設へのフレキシブルな対応への要望の声もある。

〔論 説〕

地方自治体における予算と行政計画の緩やかな連結による マネジメント・コントロール

森 浩 気

1. はじめに

わが国の地方公共団体（以下「自治体」）は、特に2000年代以降、会計情報の活用を模索する形での、自治体経営の改革を求められてきた。これらは、NPM（New Public Management）の概念に依拠した改革と位置付けられ、それまで官庁会計の基盤となっていた現金主義ではなく、企業会計と同様に発生主義の要素を盛り込み、予算管理や業績評価等を通じたマネジメントでの活用が期待されてきた（鈴木豊，2016；松尾，2020）。

また、自治体経営における施策のマネジメントという点においては、総合計画を中心とする様々な自治体計画が策定、運用されてきた。総合計画は、基本構想（10年）、基本計画（5年）、実施計画（3年）という三層構造が自治省（当時）の研究会から提示され、1969年の地方自治法改正により各自治体に基本構想の策定が義務付けられたことで、多くの自治体で用いられてきた。その主要な役割は、自治体が抱える課題を解決するため、中長期的に取り組む事業内容を定め、体系化を図ることであった（大住，2003；新川，2003；松井，2003）。総合計画の策定方法や役割に関しては、これまで様々な議論が行われており（大塚，2017；鈴木洋昌，2019）、総合計画と予算管理を一体化する必要性について論じるものもある（青山，2015）。そのほか、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下「総合戦略」）、個別具体の施策に関する個別計画や事業計画、公共施設や地域の開発、管理に関連する施設計画や地域計画（稲沢，2019）など、様々な計画の策定が、自治体には求められてきた。

一方で、近年の自治体ではその他にも、「厳しい財政状況の下、総職員数の増加を抑制しつつ、効率的で質の高い行政を実現するため」（地方公共団体定員管理研究会，2020）の定員管理（自治体職員数の管理）が行われてきた。国から自治体に対して、1990年代半ばから定員管理への取り組みが求められ、自治体における正規職員数の削減が進んだ。しかしながら、業務の効率化が正規職員の削減に追い付かず、業務負担増による長時間労働化、最悪のケースでは過労死に至るといった問題が顕在化し（小島，2019；水戸川，2020a）、この間に増加した非正規職員が公共サービスを支える構図など、いわば改革の逆機能が指摘されている（水戸川，2020b；山縣，2020）。

これらの状況を総合すると、自治体の行政改革が進んだ帰結として、以下のような歪が生じたことを指摘できる。計画行政においては多数の「計画」が並立、さらに公会計改革なども進み、職員はその対応に忙殺されるものの、定員管理や厳正な財政面での懸念から、投入するリソースを増やす形での解決を図ることができない。すなわち、行政経営で生じ

る管理コストが増大する一方、人的資源をはじめ投入できるリソースは減ってしまい、自治体職員の業務にしわ寄せがいつてしまう。行政経営ならびに自治体職員をめぐるこうした歪については、これまでに改善の必要性が指摘されてきた(中口・環境自治体会議環境政策研究所, 2013)。

以上のように、現代の自治体は、精緻化が進むマネジメント・コントロール・システム(Management Controls Systems: 以下「MCS」)の利用にともない生じる管理コストに、少ない人的資源で対応しなければならない、というコンフリクトに直面しており、この点为本稿の問題意識となっている。すなわち、投入できる人的資源に限られるという制約条件下において、どのようにマネジメント・コントロール(Management Control: 以下「MC」)を行うか、という課題を念頭に議論を進めていく。自治体のMCでは、企業のような営利組織とは異なり利益獲得が最終目標とならないため、ミクロ、マクロの組織として目指すところが曖昧になるおそれがある(佐藤幹, 2019)。そのため、自治体におけるMCSには、組織として目標を体系化する仕組みに加え、各事業の担当課が自らの目標を達成するため自律的に取り組める仕掛けが、より重要となる。

ここまでの議論から導かれる本稿の目的は、自治体全体の戦略目標達成に向け、各事業の担当課が自律的な取り組みを行うためのMCSを、どのように設計、運用するかという点の解明である。研究目的に対し、本稿では市川市と輪島市への調査を通じて、予算と行政計画の緩やかな連結(Loose Coupling)によって、事業の担当課が目標達成に向け自律的に取り組むMCを行える可能性を見出した。

なお、本稿では横田(2018)ならびに横田・金子(2014)での議論を参考に、MCを「数値情報を中心とした情報によりマネジャーの行動を組織目標(戦略)の達成あるいは修正に導く概念」として、MCSを「MCを実行するための組織の公式的な仕組み」として、それぞれ捉える。MCならびにMCS概念の定義や範囲については、文献間での相違もあり、それ自体が今なお議論の余地が残された研究トピックである(横田, 2018)。しかし、これは本稿での主題ではないため、上記の文献を参照しつつ、組織の公式的なシステムであるMCSの利用によってMCが行われる、という管理会計研究の伝統的な視座に立脚し、議論を進めることとしたい。

また、本稿の問題意識は自治体に関するイシューから得られたものであり、企業など営利目的の組織や他の非営利組織とは、いくつかの前提条件が異なることに留意されたい。松尾(2009)は、自治体の管理会計上、企業と相違が生じる点として、利益指標を持たないことによる業績の定義ならびに測定の高難性、市場の競争原理が働かないなかで資源の制約が生じることによる成果獲得への動機づけの脆弱性、政治的な意思決定の影響、議会審議が必要となることで生じる予算編成プロセスの長期化、ならびに決算のフィードバック情報としての適時性の減退、を挙げている。自治体も対象となる公会計は、企業会計と異なり、利益ならびにその獲得を目標とする概念がない。したがって、自治体での予算管理は、決算における成果目標を設定したPDCAサイクルとしての機能を必ずしも有しているわけではなく、編成段階での財務資源の配分による支出の最高限度額の規定、その後の適正な執行管理が、主たる目的となる(貝塚, 2003; 樫谷他, 2015; 高橋, 2002; 土居, 2003; 沼尾他, 2017)。さらに、自治体は定員管理をはじめ行政の効率化を推し進めてきたため、MCSの設計、運用上の課題に対し、投入する資源を増やす形で解決を図ることが、

事実上不可能となっている。そのほかにも、公会計改革が進むなかでの現金主義と発生主義の両立など、自治体のMCSは、企業や他の非営利組織のそれとは大きく異なっている。本稿の問題意識ならびに知見は、これらMCSの設計、運用に関する自治体特有の制約や特性を前提として得られたものであり、企業などにも適用することも可能ではあるが、その際には慎重に解釈していくことが求められよう。

本稿の構成は、以下のとおりである。第2節では、わが国でこれまで行われてきた行政改革の流れの整理、ならびに自治体経営に関する管理会計研究についての文献レビューを行い、リサーチ・クエスション（RQ）を導出する。第3節では、ケースを通じた研究方法を述べる。第4節では、ケースとなる自治体におけるMCSの利用について記述する。第5節では、ケースとなる自治体においてMCSがどのように設計、利用されているか、分析する。第6節では、研究の総括を行い、インプリケーションと今後に向けた課題を提示する。

以上は、Ahrens（2022）にて提唱された、質的調査に基づく論文（qualitative paper）の構成に準拠している。このうち、ケースに関する事実関係の記述に絞った第4節と理論的な考察を行った第5節の両者を区分したのは、Ahrens（2022）に沿う構成であることに加え、インタビュー調査の内容確認ならびに公開の許諾を滞りなく行う必要があったためである。後者については、後述するとおり、本稿でのインタビュー調査は自治体の会計課ならびに企画課に行っており、それぞれへの内容確認が必要であったうえ、その依頼時は新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、自治体職員の業務状況が懸念されるタイミングであった。そのため、インタビュー対象者が内容確認を行う際の負担を考慮し、上記の構成とした。

2. 研究の背景と枠組み

2.1 わが国における行政改革の流れと歪

わが国では、特に1990年代以降、国が旗振り役となる形で、自治体の様々な行政改革が推進されてきた。その中でも本項では、定員管理、会計情報の活用、計画行政の改革という3つの潮流に着目し、それら一連の取り組みと、結果として生じてきた歪について整理する。

2.1.1 定員管理

自治体における定員管理、すなわち人件費削減を目的とした職員数の適正化は、後述する公会計改革に先んじる形で行われてきたが、現在その成果と逆機能が表れている。1994年の「地方公共団体における行政改革推進のための指針」をはじめとして、自治体には定員管理への取り組みが働きかけられ、全国における自治体の正規職員数は、1994年の約328万2千人をピークに、2015年ごろには約280万人となり、50万人あまりが削減された。一方で、非正規職員の合計数は、2005年の約45万5000人から、2016年には約64万人へと増加した（総務省、2017）。すなわち、わが国全体では自治体における非正規職員の割合が20%に迫り、一部自治体では50%を超えている⁽¹⁾⁽²⁾。このように増加する非正規職員の不安定な雇用形態、ならびに事業の民間委託推進を背景として、行政サービスの

質の低下が指摘されてきた(小尾, 2020; 戸室, 2020)。この問題を正規職員がフォローしようとしたところ, 今度は彼らの負担が増大し, 残業時間増加(小島, 2019), 過労自殺(水戸川, 2020a)など, 重大な労働問題を引き起こしてしまった。

以上より, わが国の自治体では総体的に, 定員管理の成果が表れる一方, 業務効率化で得られる効用を正規職員の負担が上回っており, 人的資源の余剰は少ないと考えられる。

2.1.2 会計情報の活用

さらなる自治体改革として, 複式簿記や発生主義など, 企業会計の原理を取り入れ活用しようというものがああり, 主に公会計改革と行政評価という 2 つの取り組みが挙げられる。

公会計改革は, 企業会計の原理を公会計に取り入れ, 発生主義に基づく財務書類の作成や公開を行い, 自治体経営に役立てようとするものである。2001 年に提示された「総務省方式」が端緒となり(山浦, 2016), 現在は 2015 年に提示された「統一的な基準」に則り, 自治体では財務諸表を作成している。一方で, 現実にはこれまで用いられてきた現金主義も残っており, 発生主義と併存している(松尾, 2020)。

行政評価は, 予算管理や中期の財政計画, 各種計画とのリンクが想定された評価活動であり, 事業の達成状況を評価し PDCA サイクルに役立てる事務事業評価が主流である(稲沢, 2019)。1990 年代後半から一部の自治体で行われるようになり(稲沢, 2019), 2000 年に閣議決定された「行政改革大綱」により, 一層の取り組みが促された(松尾, 2020)。行政評価推進の背景としては, 自治体の財政危機, 不祥事による行政への信頼欠如, 地方分権の推進などが挙げられ, 評価活動を通じて住民のニーズに答えていくこと, 限られた資源の中でより高い成果を得ることが期待された(田淵, 1999; 松尾, 2009)。

しかしながら, 当初期待された企業会計の原理に基づく会計情報の活用や行政評価は, 自治体でなかなか進んでいない(総務省, 2015; 山浦, 2016; 松尾, 2020)。その理由として, マネジメント上の管理コストや, 増加する業務量に対し投下すべき人的資源の不足といった, ボトルネックの存在が示唆されている(保木本・松尾, 2020; 堀北他, 2010; 松尾, 2020)。

2.1.3 計画行政

予算とならび自治体の MCS となり得るのが, 各種の「計画」であり, 定員管理や公会計改革等に加え, 計画行政の整備も行政改革の対象となってきた。

計画行政の中心に位置づけられるのが, 総合計画である。1966 年に旧自治省から委託を受けた「市町村計画策定方法研究会」が作成した報告書にて, 基本構想(10 年)で長期的な視点から地域の将来目標とビジョンを示し, 基本計画(5 年)で中期的な視点から事業を体系化し, 実施計画(3 年)で短期的な視点から事業の詳細な検討や資源配分およびその調整を行う, 三層構造が提示された(斎藤, 1994)。1969 年の地方自治法改正で各自治体に義務付けられたのは基本構想の策定のみだったが, 旧自治省が指導する形で, 三層構造の総合計画が普及してきた(神原, 2015)。基本構想の策定義務は 2011 年になくなったものの, 総合計画は現在に至るまで, 多くの自治体で用いられている(大塚, 2017; 鈴木洋昌, 2019)。

また, 自治体はその他にも, 様々な計画を策定している。たとえば, 2014 年に策定さ

れた「まち・ひと・しごと創生法」に基づく総合戦略は、雇用創出や結婚・出産・子育て支援などを通じた地方創生を目的としている。自治体は、国や都道府県の作成する総合戦略を「勘案して」個別に計画を策定する努力義務が課せられ、数値目標を伴った「客観的な指標」を設定、すなわち KPI マネジメントを行うよう定められた（松井，2017）。他にも、道路整備や下水道整備といったインフラ関連の事業計画，施設計画，一定の圏域を対象とした地域計画（稲沢，2019），自然災害に対応する国土強靱化計画，環境基本計画など，自治体が策定する計画は，枚挙に遑がない。

以上のように，自治体では多くの計画が並立しており，それらのマネジメントが自治体職員の疲弊につながると指摘されてきた（中口・環境自治体会議環境政策研究所，2013）。そういった現実も踏まえ，予算管理や各種計画との関係性をあらためて整理し，総合計画を見直すための提言が示されている（一條，2020；鈴木洋昌，2019；玉村，2014；玉村編著，2021）。

なお，これらの行政計画のうち複数について，MCS として位置づけられる可能性がある。MC は組織全体での目標達成につながる概念として捉えられるが，自治体経営においては，総合計画の実施計画と予算との連結に加え，重要な事業に関する個別具体的な計画，ないし事業の評価を行うシステムまでを，この枠組みに紐づけることが可能である（大住，2003；佐藤幹，2019；松井，2003）。ただし，同一名称の計画であっても，それらは自治体ごとに異なる機能を有している可能性がある。たとえば，松井（2003）は，行政評価システムの導入の有無や総合計画との連携について，自治体間で相違があることを明らかにしている。したがって，計画行政のなかでどの計画が MCS に該当するかという点については，自治体ごとに慎重に解釈しなければならない。本稿の考察では，この点を踏まえた議論を行う。

なお，行政計画は 3 年ないし 5 年のタイムスパンで設計，運用されるものもあるが，これらも MCS として捉えられる可能性がある。管理会計研究で扱われることが多いのは，予算など 1 年単位で利用される MCS である。一方で，企業を対象とした管理会計研究では，1 年を超えるタイムスパンで設計，運用される中期的な経営計画も研究対象になっており（加登他，2007；堀井，2021；横田他，2018；横田・鬼塚，2020 等），それらを MCS として明確に位置付けた研究もある（福嶋他，2018；中川，2021）。本稿で示した MCS ないし MC の概念定義に基づけば，特定の行政計画が MCS として捉えられるか否かは，目標管理を行うタイムスパンではなく，数値目標に対する取り組みを考慮して設計され，それが実際に運用されているか，といった基準によって判断されよう。

ただし，事業目標の設定や成果の検証を 1 年単位で行っているか，それを超えるタイムスパンで行っているかという点は，該当する行政計画が MCS としてどの程度機能しているか，という度数（degree）に関わってくる可能性がある。櫻井（2019）は，企業の中期的な計画に期待される役割のひとつとして，予算管理や，同様のスパンで運用される目標管理制度，事業アセスメントなどに関連した展開を挙げている。翻って，自治体の予算管理は，企業と同様に 1 年単位で行われる。したがって，行政計画でも同様に 1 年単位での目標設定や成果検証がなされるのであれば，モニタリングの頻度という点において，予算管理と同程度ということになる。その際，行政計画と予算管理の間に何らかの関連があるならば，そうでない場合と比べ，櫻井（2019）で挙げられた観点から，MCS としてよ

り機能している、と解釈できよう。

2.2 自治体経営に関する管理会計研究からの知見

前項で述べた状況にある自治体経営について、本項では、管理会計研究からはどのような知見が明らかになっているか、整理する。なお、わが国の自治体経営に関する研究に加え、必要に応じて海外の研究も参照する。

まず、会計情報を用い、精緻なMCを行うことによる効果が、明らかになっている。具体的には、公会計情報や行政評価情報の利用(目時・妹尾, 2012)、状況に応じた業績評価情報の診断的ならびにインタラクティブ(Simons, 1995)な利用(大浦・松尾, 2017)、前年度からの変動が大きい際のタイトな予算管理(Johansson and Siverbo, 2014)、業績評価システムの契約可能性(contractibility)(Speklé and Verbeeten, 2014)、業績指標の質(目時, 2018)といった独立変数が、組織のパフォーマンスや協働といった従属変数に、正の影響を与えたとの分析結果が示されてきた。

つぎに、管理コストや人員削減といった制約条件が存在し、自治体の円滑なMCを阻害し得る可能性が、示されている。行政評価情報の活用では、導入サポートやインタラクティブ・ネットワーク(Simons, 2005)など、人的資源を必要とする取り組みが促進要因となるが(松尾, 2009)、これらに伴う職員の業務負担が懸念されている(堀北他, 2010; 松尾, 2009)。また、発生主義に基づく会計情報の利用においても、同様の指摘がなされている(松尾, 2020)。たとえば、わが国の公共施設は、全体に老朽化傾向が見られ、補修を重ね、耐用年数を超えた利用が常態化している(総務省, 2012)。このような場合、固定資産台帳の情報に基づき単純に算出した減価償却費の情報では、MCでの利用が困難となってしまう(保木本・松尾, 2020)。減価償却費の正確な情報を得るためには、ライフサイクルコストの視点を用いたマネジメントが必要となるが、そのためには管理コストの増大は免れない。このほか、そもそも職員数の減少は、コスト削減やパフォーマンス向上につながらないとの指摘もある(Hood and Dixon, 2016)。

最後に、自治体が会計情報を利用するなかで、上述した管理コストの課題に対応し、管理会計システムを簡素化する動きが観察されている。具体的には、活動基準原価計算の全庁的な展開から一部部署での重点的な実施への変更(松尾, 2015)、上部機関がモニタリングする公共施設のKPI数の削減(Abdullah et al., 2018)といった事例である。企業での事例(谷編著, 2004)と同様、自治体においても、管理会計システムが必ずしも導入時のまま運用されるのではなく、管理可能な形となって定着に至る可能性が高いといえよう。

2.3 残された課題に基づくリサーチ・クエスションの導出

ここまでの文献レビューを踏まえ、本項では実務(本節第1項)と研究(本節第2項)、双方の課題を対応させる形で、本稿で検討するRQを導出する。

まず、自治体が直面している実務面での課題は、国の要請のもとMCSの精緻化が進んでいるものの、それによって増加する管理コストに対し、少ない人的資源で対応しなければならない、というコンフリクトへの対応である。原則として、MCSを精緻化し最適な形を目指す、時間や人的資源を含む組織のリソースの投入が必要となる(Davila et al., 2009; Guenther and Heinicke, 2019; 福田, 2019)。しかし、定員管理を進めてきた

自治体の状況を踏まえると、MCSの設計、運用にさらなる人的資源を投入する、いわば量的な方法によって管理コストを吸収する形での課題解決は、現実的ではない。本節第1項で述べたとおり、一連の行政改革が法令や総務省の通達によって全国的に展開されてきたという背景に加え、第2項で挙げた先行研究での調査結果を踏まえると、わが国の多くの自治体は、このコンフリクトに直面していると考えられる。このコンフリクトを低減できないと、会計情報にもとづくマネジメント(鈴木豊, 2016)、行政計画による施策の体系化ならびに進捗管理(西寺, 2014)といったMCSの機能が損なわれ、円滑なMCが阻害されてしまう。

そして、上述したコンフリクトへ対応する形で、MCSをどのように設計、運用するかという点の解明が、まさに研究面での課題でもある。会計情報を活用し精緻なMCを行うことでの効果を示した研究成果が蓄積されており、この点は公会計改革や計画行政の整備といった行政改革での志向と一致する。一方で、その効果を得るためには人的資源の投入が通常求められるが、実際には定員管理による職員数の削減や職員の疲弊が進んでいる。つまり、自治体のMCにおいてこの二律背反的な問題をどう解決し、かつ成果を上げていくか、という課題が残されている。

この研究課題に対し、自治体経営での管理会計システムの簡素化に関する一連の研究群は、重要な示唆を与えるものの、まだ十分な解を示しているとはいえない。自治体のMCにおいては、事業単位での予算管理や目標設定を行うことが多く(佐藤幹, 2014; 2019; 堀北他, 2010)、それらの成果について担当課が責任を負うことになる。言い換えれば、ひとつの課が複数の事業に対して責任を負うことが多い。すなわち、組織構造の面でも事業単位の面でも、組織の多様なパフォーマンスがMCの対象となる。さらに、現実には第4節で述べたとおり、ひとつの事業に対し主たる担当課の他にも、複数の課が関与することもある。このような複雑な状況下で、MCSを単純に簡素化し一部の機能をそぎ落とすだけでは、上述した二律背反的な問題を十分に解決できない可能性があるうえ、自治体全体で得られるはずのMCS精緻化にともなう効果の低減にもつながってしまう。したがって、先行研究の成果に、新たな知見を加える必要がある。

ここまでの議論から、自治体経営においては、MCSをもとに事業の担当課が目標達成に向け自律的に取り組む重要性を指摘できよう。これまでの管理会計研究において、組織の自律性(autonomy)は、特にミドルマネジャー以下の組織成員が自ら意思決定を行い行動する概念として捉えられてきた(Ezzamel, 1990; Grabner et al., 2022; Van der Hauwert et al., 2021; 諸藤, 2013; 横田, 2005)。自治体における人的資源の制約を考慮すると、財政課や企画課といったいわゆる管理部門にあたる課が、事業に関するひとつひとつの目標設定から、日々の行動や結果まで細かくモニタリングし関与していくMCSの設計は、現実的ではない。したがって、自治体においては、目標の設定や計画の実行、修正に、事業の担当課が自律的に取り組む形でMCを行うのが重要だと考えられる。実際に、組織資源の投入については財政面でも制約があり、そのなかで自律的な自治体経営を実現するためのMCS設計が求められる、との指摘がある(大住, 2007)。

総括すると、残された研究課題として、自治体全体の戦略目標達成に向け、各事業の担当課が自律的な取り組みを行うためのMCSを、どのように設計、運用するかという点の解明が挙げられる。自治体経営に企業会計の原理が導入されることで、発生主義に基づく

コストを把握し、合理化を図ることが期待されている(山浦, 2016)。言い換えれば、企業会計の原理に基づく情報から自治体が戦略目標を設定し、その達成に向けた経営活動、すなわちMCを行うことへの期待を意味しており、一例として、減価償却費の把握による公共施設のマネジメント(保木本・松尾, 2020)が挙げられよう。さらに踏み込めば、自治体は、広範な事業を行うそれぞれの担当課に対し、組織全体の戦略目標と個々の事業との結びつきを示し、個別の目標達成へ自律的に取り組めるよう、MCSを設計、運用していく。一方で、自治体経営の特徴として、人的資源の制約を背景とした管理コストが発生し円滑なMCを阻害する可能性の高さ、その影響の大きさを指摘できる。すなわち、多くの自治体は、担当課の自律を促すMCの実行と、管理コストの発生との間で生じるコンフリクトに直面し、これを緩和しなければならない。

したがって、「組織資源の制約がある条件下で、自治体がどのようにMCSを設計、運用することで、戦略目標達成につながる自律的なMCを実現できるか」を、RQとして設定する。

3. 研究方法

本稿のRQを解明するため、インタビュー調査を中心とした探索的なケース・スタディを行う。本稿では、自治体のMCSがどのように設計、利用されるかというメカニズムの解明を目指しており、定性調査に基づく研究が適している(Yin, 2014)。また、同一名称の計画について、自治体ごとに異なる機能を果たしている可能性も否定できない。したがって、これらの機能をよりの確に捉えるため、MCSを特定する形での質問票調査ではなく、実際に個々の自治体が予算や計画をどのように利用しているか、インタビュー調査を通じて観察していく。そして、それらの結果をもとに、RQの解明につながるMCSのメカニズムを探索的に明らかにする。

調査サイトは、千葉縣市川市と、石川県輪島市である。市川市が東京都に隣接する人口約480,000人の自治体であるのに対し、輪島市は北陸地方に位置する人口約25,000人の自治体である。人口の推移については、市川市が現在まで微増傾向にあるのに対し、輪島市は1950年の約60,000人(2006年に合併した旧輪島市と旧門前町の合計)をピークに減少を続けている。地理、規模、コンテクストの異なる2つの自治体をそれぞれ調査し、共通点や相違点を見出すことで、RQの解明や今後の研究に向けたインプリケーション導出を目指す。

市川市と輪島市という2つの自治体を調査することには、3つの環境要因について自治体ごとに多様性があり、それらがMCSの設計や運用に影響するという現実に鑑み、ケースの分析を通じて得られる本稿の知見が、どの程度他の自治体に適用可能であるかどうか、検討できるようになるという意義がある。

自治体ごとに多様性のある環境要因とは、第一に、地理的特性である。たとえば、海に面した自治体では港湾整備や津波対策、雪の多い自治体では除雪対策などといったように、自治体の予算配分や重視すべき事業は、地理的特性によって大きく変わってしまう。実際に、後述するとおり、市川市と輪島市では、地理的特性が予算編成は事業内容に影響を与えていた。

第二に、自治体の規模である。たとえば、総合計画の構成や、基本計画における施策への数値目標の設定状況、成果報酬型指定管理者制度の導入状況は、自治体の規模によって相違がある（三菱UFJリサーチ&コンサルタント，2017）。企業経営において、組織規模によるMCの相違が明らかになっていることから（Chenhall，2007；福島，2011等）、本稿における自治体の分析でも無視できない環境要因だといえよう。なお、自治体の規模という概念を操作化するならば、人口と職員数という2つの操作変数が想定されるが、両者は高い相関関係にあることが明らかになっている（地方公共団体定員管理研究会，2020）。

第三に、コンテキストである。佐藤徹（2013）は、実施計画における事業選択の際、首長の政策実現、将来のまちづくり、施策実現への寄与など、さまざまな要素が基準となっていることを明らかにした。また、災害復旧や教育機関の設置、施設の更新など、事業の予算額を大きく左右する要因も多様である⁽³⁾。したがって、自治体固有のコンテキストがMCに影響するという前提を踏まえ、これらが異なる2つの自治体を調査して、なお共通する知見を得られれば、それらは他の自治体にも適用できる可能性があるといえよう。

両市への調査は、予算の編成を担う財政課と、総合計画をはじめとする計画行政を担う企画課の担当者に依頼した。市川市のインタビュー調査は、2019年11月22日に、企画課の職員2名に対し1時間、財政課の職員4名に対し1時間、それぞれ実施した。輪島市のインタビュー調査は、2020年2月18日に、企画課長と財政課長、そして市議会議員1名の3名に対し、3時間実施した。調査には半構造化インタビューを採用し、事前に主要な質問項目を送付したところ、輪島市では回答の要点まとめたレジメを受け取った。また、両市から調査内容に関連する公表資料の提供を受け、それらを参照しながらインタビューを行った。インタビューは複数の研究者で実施し、許可を得て録音のうえ、すべて文字に書き起こした。本稿に記載する内容については、インタビュー対象者にEメールにて送付し、内容に誤りがないことを確認している。なお、本稿に記載する両市の情報は、すべて調査時点のものである。

また、上述したインタビュー対象者より、本稿における知見はMCSを設計する側への調査から得られた情報に基づくものであることに、留意されたい。本稿のようなMCの機能に係る研究では、MCSを設計する企画課や会計課からMCSの設計ならびに運用をどのように行っているかという情報を得て、つづいてMCSを利用する各事業の担当課から前者の情報を検証するのが、インタビュー調査ならびに分析の理想的なプロセスといえよう。しかし、2019年末から2020年初頭にかけて行った本稿でのインタビュー調査の直後、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生した。その結果、パンデミックの発生直後には対面でのインタビューが不可能となったうえ、その後も長期にわたり全国的に自治体職員の業務量が増加する事態となってしまったことから⁽⁴⁾、筆者ならびに共同でインタビューを実施した研究者の判断で、追加調査の実施を控えた。一方で、企画課ならびに会計課を対象としたインタビュー調査でも、MCSの設計から運用までを考慮する形で質問、議論を行い、多くの情報を得ることができた。さらに、当初の調査から時間が経過しすぎると、MCSの設計、運用に関する大きな変更が生じる可能性や、インタビュー対象者の部署変更等により、調査から得られた貴重な情報に関する内容確認、公開の許諾についての依頼が困難となってしまうおそれがあった。したがって、本稿では、事業の担当課にイ

インタビューを実施できなかったことについて、研究上の限界として認識しつつ、企画課ならびに会計課などから得た調査時点での情報をもとに、分析、考察を行うこととした。

本稿の執筆に至る一連の研究活動は、Ahrens (2022) が提示した、質的調査に基づく論文における3つの構成要素を組み合わせる形で進めていった。3つの構成要素とは、インタビュー調査から得られた情報 (data: データ)、理論的命題 (theory: 理論)、何らかの問題意識や研究動機などに基づくデータと理論の結合に向けた視座 (issue: イシュー) である。Ahrens (2022, p. 3) は、これら構成要素のうちどこから研究活動を始めても良いが、それぞれを組み合わせ表現していくことで、価値ある研究アイデアから実際に論文を執筆することができるとしている。この議論の前提として、質的調査によって得られた情報を、理論や先行研究と突合し、対話を繰り返すことで研究から得られた知見の妥当性を高めていく必要性は、以前から指摘されていた (Ahrens and Chapman, 2006; Lukka and Modell, 2010)。Ahrens (2022) の提示した3つの構成要素によって、研究者が質的調査に基づく分析の妥当性を高めていくなかで、研究プロセスを体系化することが可能になるといえよう。本稿の執筆に至る研究活動では、まず行政改革の歴史や管理会計の研究などからイシューを特定し、つぎにそのイシューに基づくインタビュー調査からデータを収集し、そのうえでデータを解釈するなかで理論的検討やイシューの整理を繰り返すことで、最終的な知見を見出した。

4. ケース

本節では、市川市と輪島市におけるMCについて、予算管理と計画行政の観点から、それぞれ記述する。なお、両者は以下に述べる人的資源の制約から、MCにかける管理コストを大幅に増やすことは困難だと考えられ、本稿で問題意識とするコンフリクトと向き合う自治体といえよう。市川市は、1998年の「定員適正化計画」を皮切りに定員管理を推し進めた結果、1998年には4,000人を超えていた正規職員数が、2012年には3,200人台となった。この間、1999年度と2000年度に職員の新規採用を見送るなど (市川市行政改革推進課, 2005)、積極的な施策も展開した。その後は、職員数ならびに人件費を「増やさない」ことを目標として掲げており (市川市行政改革推進課, 2014)、2020年時点の正規職員数は3,135人である。輪島市は、上述したとおり人口減少に直面している自治体であり、正規職員数は300人程度で維持されている。

なお、本節の記述は、インタビュー調査で得られた情報に基づくものである。一方で、インタビュー時には、複数の公表資料を参照しながら、記載されている情報の確認に加え、さらなる説明を受けた。すなわち、資料に記載され公表されている情報と、インタビュー調査によってMCSの設計や運用に関するさらなる説明から得られた情報は、強く凝着している。そのため、本節の執筆にあたっては、両者を突合して情報を整理しており、情報のソースを厳格に区別することは行っていない。関連する公表資料や会議体の名称は、本文内に明記した。

用語に関する補足として、本節から第5節第2項までは、事業の「所管課」という語を用いるが、これは本稿のRQにおける「担当課」と同じ意である。本稿の調査では、インタビュー対象者が「所管課」という表現を用いており、部分的にこの表現を採用すること

で、内容確認依頼の際に誤解が生じる余地を排除すること、それぞれのケースについて考察する際にインタビュー内容との照会が可能となることを企図している。一方で、先行研究では「担当課」という表現が用いられており（佐藤徹，2013；松尾，2020），文献レビューや研究デザインに関わる第3節以前，ならびに研究の総括にあたる第5節以降では，こちらを踏襲する。

4.1 市川市のケース

市川市の予算編成においては，まず，財政課が「中期財政見通し」を推計する。これは，今後3年程度の歳入と歳出の合計金額を推計するものであり，両者の差である財源不足額をもとに，予算編成方針が示される。

つぎに，予算編成方針ならびにその詳細を記載した見積り要領が，財政部長から各部長への説明の後，10月上旬の予算編成説明会を通じて，正式に各課や担当者へ伝達される。担当部局は，施設の維持管理費，インフラ設備の維持管理費，公債費など，必ず発生する経常的経費について1週間程度で，その他の政策的経費について2週間程度で，予算の見積りを提出する。それを受けて，財政課と担当部局との間で調整を行い，12月中旬には取りまとめたものを市長・副市長に報告する。市長・副市長が査定を行い，12月下旬に財政部長通知として，各部局に予算が伝えられる。ただ，これで予算案が確定するわけではなく，翌年の1月に各部局が事業予算の増加ないし復活の要求を行い，それらについて市長・副市長による査定を経た後，1月下旬に最終的な当初予算案が確定する。

なお，予算編成説明会では，財政課からの資料に加え，企画課が作成した「重点施策」に関する資料が配布され，各部局はその方針をもとに予算の見積りを行う。重点施策は，後述するとおり総合計画の基本計画に紐づく形で提示されており，これも踏まえた各部局からの予算要求に対し，財政課との調整が行われる。これら予算編成のプロセスに際しては，後述する重点事業の数値目標に対する実績値が，参照可能となっている。

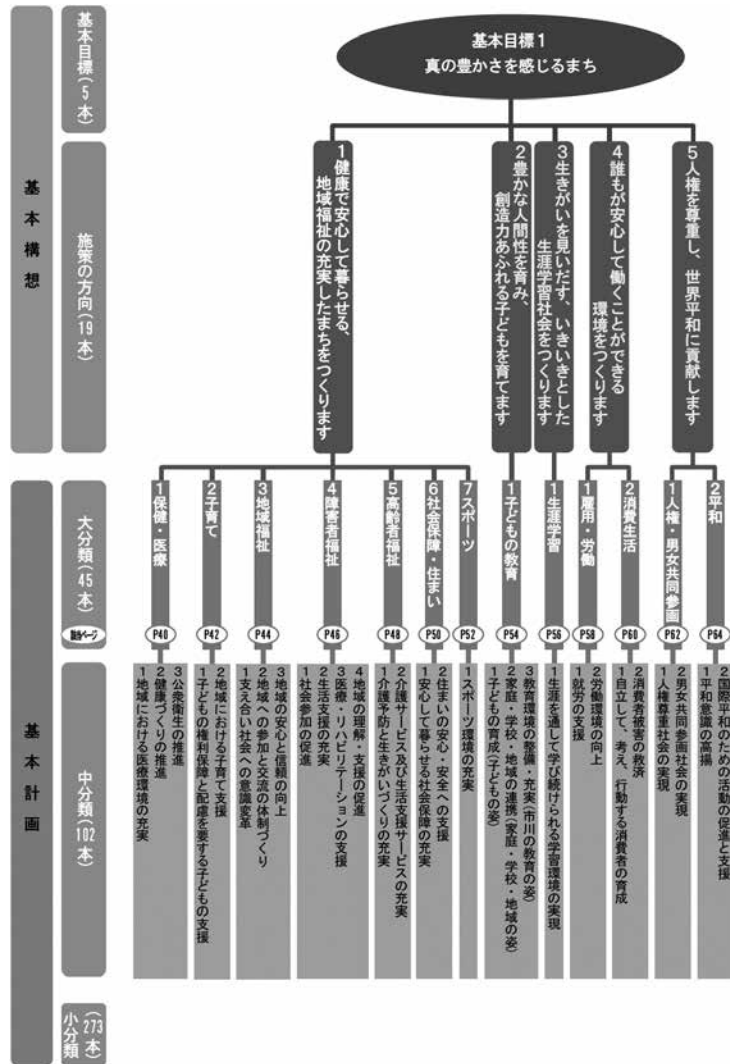
予算の執行状況については，公表する決算書に加え，「総合評価書」で検証が行われるが，後者は総合計画の一部であるため，下記にて詳述する。

続いて，市川市の計画行政について記述する。市川市の総合計画は，2000年12月に市議会の議決を経て定められたもので，2001年から2025年までの概ね25年間を対象としている。この中では，2025年の将来都市像を定めた基本構想のもと，計画期間10年の基本計画，同3年の実施計画が紐づく形となっている。このうち2011年から2020年までの第二次基本計画では，2014年度から2016年度までが第二次実施計画，2017年度から2019年度までが第三次実施計画となっており，これらの期間が本稿での調査対象となる。

基本構想，基本計画，実施計画は，総合計画のビジョンといえる大きな目標から，それを細分化する形で作成され，各事業が紐づけられている。基本構想では，5つの「基本目標」に紐づく形で，19の「施策の方向」が定められている。基本計画では，施策の方向に紐づく形で45の施策の「大分類」が，それらに紐づく形で102の「中分類」が設定されており，個々の事業は273の「小分類」として，さらにその下に紐づけられている（図表1）。

こうして長期構想といえる基本計画から体系化された個々の事業のなかから，実施計画における「重点事業」と「基礎的事業」が選定される。第三次実施計画の重点事業には，

図表1：市川市総合計画の第二次実施計画における施策の展開



出所：市川市 (2011, p. 26)

第二次実施計画の総合評価を取りまとめる際に行った市民意向調査（市民を対象としたアンケート調査）の結果に基づき、優先度の高い事業や、満足度を高めていく必要があるとされた50の事業が選定された。基礎的事业は、市民に施策の取り組みを伝える必要がある事業が選定された。

このなかで、事業費ならびにKPIの数値目標を設定し、マネジメントを行うのは、重点事業である。重点事業の成果を測るKPIは、所管課が各事業の実情に応じて指標を設定する。そして、事業費とKPIの双方について、実施計画の対象となる3年間の各年度の目標値を所管課が設定し、最終的には企画課との調整を経て決定される。第三次実施計画を策定する際には、適切な評価を行うために、数値が「上がる」目標を設定するよう、

企画課から各課に呼びかけた。KPI とする指標ならびに目標値の水準については、所管課からの提案が尊重される。ただし、3年間の中途で見直しを行わないことから、企画課にて集約した段階で、高すぎる、ないし低すぎると考えられる数値について、調整を行う。

なお、実施計画では、事業費やKPIの目標値のみならず、より具体的な「年度ごとの事業内容」が挙げられ、総合評価書ではその実施結果も記載される。年度ごとの事業内容として記載される各活動には、たとえば「健康教室の実施数」など具体的な数値目標を伴う項目もあり、これらは最終的な目標である事業費やKPIの目標値に対する、先行指標としての役割を果たしているともいえよう。したがって、実施計画は単なるアウトカムの設定や検証のみならず、各年度の期中におけるプロセス管理で利用することも可能である。ただし、事業内容欄に記載されている項目の数や具体性については、重点事業の間でもばらつきがある。実施計画のプロセス管理における利用には、予測可能性など各事業の特性も影響を与えているものと考えられる。

第二次実施計画の評価は、外部の有識者を交えた市の総合計画審議会を通じて、2016年10月ごろまで行い、そこから提示された重点事業の数値目標は、12月に所管課が設定、報告した。その後、年明けにかけて調整を行い、2017年2月に審議会から市長への答申が行われた。

重点事業の予算要求については、上述した予算編成のプロセスのなかで所管課から財政課へ他の事業と同様に行い、基本的に企画課が関与することはない。また、予算の要求は、事業費をさらに細分化した「経常的経費」や「政策的経費」という単位で行われる。事業費の見積りに際して人件費を考慮する場合は、職員個人の実際の賃金をすべて反映するのは困難なことや、間接費の算出が複雑になることから、「1人あたり〇〇円」といった概算を利用している。また、複数の課が携わる複合施設については、費用の按分が必要となる。したがって、実施計画において所管課が行う事業費の見積りと、財政的な予算要求とは、対象とする範囲が完全に一致するわけではない。

重点事業の実績、すなわち各年度の事業費計画額に対する決算額、ならびにKPI目標値に対する実績値については、6月ごろに企画課が集約し、目標値を実績値で除する形でA～Dの4段階評価を行う。具体的には、単年度の計画額ならびに目標値に対し、決算額ならびに実績値が90%以上となればA、80%以上90%未満がB、70%以上80%未満がB、70%未満がDとなる。なお、事業費の評価は、計画の金額に対する実績額、すなわち執行率で評価されることから、たとえば計画を超える金額が執行された場合は、最高評価のAがつくことになる。

これらの実績値は、事業の内容とともに決算書にも記載され、翌年度に向けた予算編成の際に財政課や担当者が参照し、予算額を調整、決定するうえでの判断材料にできるようになっている。また、総合計画審議会でも共有され、資料として一般にも公開される。ただし、実施計画の数値目標自体は、3年間のなかで見直しを行わないため、目標の設定時から状況変化が起これ、短期的な目標値として適切な水準ではなくなる事例があることが、認識されている。一方で、目標値を毎年見直すことについては、現在行っている予算、決算や各種計画の作成、報告に加え、さらなる負荷を所管課にかけることへの懸念があり、現時点では行っていない。

3年間の実施計画が終了した際には、上述した事業費と数値目標に、市民意向調査の結

図表2：市川市実施計画における重点事業の評価の事例

22 道路・交通		重点事業		
中分類	環境負荷を低減し都市機能を向上させる道路交通			
小分類	都市計画道路の整備			
事業名 (所管部署)	32 都市計画道路 3・4・12号整備事業 (道路交通部 道路建設課)	重点	制度区分	法定事業 (任意)
事業概要	外環道路に接続する都市計画道路 3・4・12号北国分線の未整備区間と交差点改良区間を含めた約 400mの整備を進める。			
年度ごとの事業内容	計画	平成 29 年度 ○道路用地取得等 ・取得面積 1,695.89 m ² ・不動産鑑定 11 件 ・公共囑託登記 1 件 ○整備工事 ・管理権設置工事 ○設計・調査業務 ・道路詳細設計 ・地質・土質調査 ・家屋等補償調査 (10 件) ・補償説明業務	平成 30 年度 ○道路用地取得等 ・取得面積 1,014.17 m ² ○整備工事 ・仮設道路 (迂回道路) 工事 ○設計・調査業務 ・家屋等補償調査 ・補償説明業務	令和元年度 ○道路用地取得等 ・取得面積 1,335.71 m ² ○整備工事 ・ボックスカルバート築造工事 ○設計・調査業務 ・家屋等補償調査
	実績	○道路用地取得等 ・取得面積 744.29 m ² ・不動産鑑定 6 件 ・公共囑託登記 次年度繰越 ○整備工事 ・管理権等設置工事 1 件 ・事業用地管理工事 1 件 ○設計・調査業務 ・道路詳細設計 ・家屋等補償調査 (8 件) ・権利者追跡調査	○道路用地取得等 ・取得面積 2,170.23 m ² ○整備工事 ・階段設置工事 1 件 ・事業用地管理工事 1 件 ○設計・調査業務 ・家屋等事前調査 ・補償説明業務	○道路用地取得等 ・取得面積 2274.02 m ² ○整備工事 ・函渠築造工事 1 件 ・道路築造工事 2 件 ・既設管渠移設等工事 1 件 ○設計・調査業務 ・交差点改良等詳細設計
事業費	計画	259,176 千円	503,705 千円	469,415 千円
	実績	324,511 千円	526,652 千円	551,574 千円
数値目標等	各年度に計画した道路用地取得面積に対する進捗率 (年度末)			
	計画	100%	100%	100%
達成状況等	■数値目標等比較 (3年間の実績計) / (3年間の計画数値目標計) A (428%) / (300%) × 100 = 143 点			
	■事業費比較 (3年間の実績計) / (3年間の計画事業費計) A (1,402,737) 千円 / (1,232,296) 千円 = 113.8%			

出所：市川市 (2020, p.74)

果を加え、それぞれについて3年間すべての数値を分母および分子とし、総括的なA～Dの4段階評価（基準値は単年度の評価と同様）が行われ、報告書「総合評価書」としてまとめられたうえで、公表される（図表2）。

以上より、市川市での予算管理と総合計画は、システムとして一体化こそしていないが、間接的には関連しているといえよう。重点事業を担当する所管課では、実施計画で見積もった3年間の事業費について、各年度の予算編成プロセスを通じて、その必要性を示し確保することが求められる。そして、事業費を確保、執行できたか否か、それによってKPIの目標値を達成できたか否かという結果は、決算書や実施計画の総合評価書で集約、公開される。したがって、重点事業を担当する所管課は、実施計画で掲げた目標の達成、そのための事業の運営や改善について、予算管理を通じても動機づけられることとなる。

なお、市川市の企画課では総合戦略の策定も行っているが、人口推移の予測を踏まえた特定の施策に関する戦略計画として位置付けられており、総合計画のように組織全体に展開する制度にはなっていない。主要な施策については、KPIおよび5年後の数値目標が定められており、該当する担当課では中長期的な目標となっていることがうかがえる。一方で、施策に紐づけられる個別具体的な重点事業の数値目標については、現状維持としている項目も多い。したがって、総合計画における実施計画とは、行政組織全体における位置づけや重要性が異なるといえよう。

4.2 輪島市のケース

輪島市の予算編成においては、予算編成説明会が10月に開催され、各課での見積りが始まる。11月に各課が要求書を提出し、それを受けた財政課では、3段階での査定を行う。提出された要求書の確認作業を実施しつつ、第1次の査定として、各課に対するヒアリングを担当者ベースで行い、施策に関する状況を把握し調整する。第2次の査定として、12月に部課長に対するヒアリングを行い、予算計上が過大な部分や、政策的により深く検討すべき点を洗い出し、数値の修正を行う。第3次の査定として、部課長ヒアリングの結果や、市内の課題、市政懇談会、政党、各種団体等からの要望を踏まえた最終調整、確認を、財政課内で行う。こうして編成された予算案は、1月中旬の市長裁定を経て内示され、3月に議会での審議に諮られる。

輪島市の予算編成では、地理的な特徴を踏まえたインフラ整備について、実情を踏まえた対応が求められる。輪島市は、離島を含め約80kmの海岸線を有する一方、固定資産税の対象となる地目別面積のうち約6割を山林が、約3割を田畑が占める。海については漁港や海岸の管理、山林については森林の整備やイノシシの駆除、それらをつなぐ道路については除雪対策、さらに各所での災害を考慮した防災施設整備など、必要となるインフラ整備は多岐にわたる。予算編成にあたっては、各種施設の実情にあわせて見積りを行うほか、これらの事業に国の補助金を紐づける作業も行う。また、各施設の耐用年数を重視する一方、現実には耐用年数を迎えたすべての設備について即時更新を行うのは困難であり、補修を行い継続利用することが多い。

予算の執行については、財政健全化に関する指標を重視しつつ（財政の健全性を確保しながら）、予算が不足する場合には補正予算や予備費で対応し、最終的には決算書で実績を集計する。その際、翌年度以降の予算要求や住民への説明に向け、後述する「主要な施

策の成果についての説明書」とリンクする形で、各課は当該年度の予算をもとにした事業の実績について、説明を求められる。

予算管理の主な課題として、主に2つの点が認識されている。第一に、複数の課に関わる事業の実施内容が年度内に変更され、補正対応を行う際の調整である。期中に事業実施内容の変更が必要となった際には、認められる範囲での予算流用、ないし補正予算によって対応することになる。その際、住民ニーズが多様化する中、事業の主管課のみならず複数の課での協議が求められるケースもあり、調整を進めていくうえで困難に直面することがある。第二に、複数の施設について、包括して事業者と契約（発注）した際の、公会計に対応する情報整理である。たとえば、事業者とのひとつの契約の中に複数の道路路線が含まれるケースでは、それぞれについて固定資産台帳上の価額への充当や、補助金との紐づけ、さらに減価償却費の算出が必要となり、複合施設に対する整備費と同様、これらの情報整理に時間を要してしまう。

続いて、輪島市の計画行政について述べる。輪島市における総合計画は、2007年に策定された「第1次総合計画」に始まり、その後2017年度からの10年間を対象とした「第2次総合計画」を策定、その中でも「前期」と「後期」を5年で区切り、それぞれについて「前期基本計画」ならびに「後期基本計画」の対象としている。この総合計画は、市の最上位の計画として位置付けられており、10年間を対象とした基本構想の中で示された5つの「施策展開の視点」を起点とし、基本計画における施策が体系化されている。この施策展開の視点に紐づく形で、目標指標、ならびに総合計画終了時の目標値が示されており、おおむね「1つの項目について1つの担当課」という形で組織構造と対応しているが、具体的に年度単位でのKPIマネジメントといえるような活動にまでは落とし込んでいない。毎年の事業費の執行状況については、事業の実績となる数値情報を含めて財務課が参照し、決算を取りまとめる際にコメントする。また、基本計画は期間が終了する5年ごとに検証を行うことになっている。

一方で、総合計画と密接に関連する総合戦略が、2015年度からの5年間を対象としてスタートしており、こちらで主要な施策に関する具体的な指針が示されている。総合戦略の中では、総合計画の内容を踏襲する形で、その中でも重要な施策についてKPIを設定し、5年後の目標値を定めている。これらの策定にあたっては、市役所内でのワーキンググループや、外部の有識者を交えた「創生総合戦略推進審議会」を通じて、実務担当者からのボトムアップを行い、施策に反映させた。

輪島市の総合戦略は、5つの「政策パッケージ」から成り、それらにKPIを設定する個別の施策が、さらにその下にいくつか細分化を経る形で事業内容や、担当課が紐づく。たとえば、政策パッケージのひとつ「輪島の魅力を活かした雇用の創出」は、4つの施策から構成され、その中のひとつ「観光産業との連携、支援」では、「観光入込客数」など5つのKPIが設定されている。これらの目標を達成するため、3つの事業が設定されており、その中のひとつ「観光客受入体制の整備」内には、具体的な5つの事業内容が紐づいている。これら個別の事業内容について、さらにもう一段階の細分化がなされ、そのひとつひとつに担当課が明示される。たとえば「宿泊キャパシティの増大」のうち、既存施設の改修は観光課の、農家民宿開業支援は農林水産課の担当となっている（図表3）。このように、総合戦略で掲げる目標から、その達成につながる個別具体的な施策まで、詳細に体系化し

図表 3：輪島市の総合戦略の体系

総合戦略の政策パッケージ 1. 輪島の魅力を活かした雇用の創出 施策 1. 観光産業との連携、支援		
KPI	基準値（策定時）	目標値（終了時）
観光入込客数	109.4 万人	200 万人
宿泊客数	16.6 万人	25 万人
収容人数	2,300 人	3,000 人
外国人入込客数	9,333 人	50,000 人
外国人宿泊客数	1,428 人	8,000 人

事業内容	主担当
(1) 情報発信強化 ：	
(2) 観光客受入体制の整備 ：	
② 宿泊キャパシティの増大 改修再開新設支援補助の創設 (和室・和式トイレから洋室・洋式トイレへの改修等) 農家民宿開業の支援促進	観光課 農林水産課
：	
(3) 魅力ある観光地づくり ：	

出所：石川県輪島市（2015）より筆者作成

ている。

総合戦略における KPI について、目標値は計画終了時、すなわち策定時の 5 年後のもののみ設定されているが、そこに向けた毎年度の進捗状況については、一定の報告を行い、フィードバックを受ける。この報告ならびにフィードバックは、総合戦略に関する直接的なもの、予算管理を通じた間接的なものがある。第一に、創生総合戦略推進審議会に毎年、KPI 目標値に対する進捗状況が報告され、議論が行われる。第二に、決算書とともに作成される「主要な施策の成果についての説明書」に、個別の事業実績が反映される。この説明書は、総合戦略と制度上紐づけられたものではないが、個別の事業に関する予算額と決算額、数値情報を含む事業の実績とコメントでの評価が記載され、その中には総合戦略に関連するものも含まれる。上述したとおり、説明書の内容については、翌年度以降の予算編成においても参照される。このように、各課では総合戦略で掲げた目標の達成に向け、毎年の取り組みを求められ、実績を示しフィードバックを受けつつ、次年度の予算を確保、執行していく。

総合計画および総合戦略に関する課題として、主に 2 つの点が認識されている。第一に、施策に関する詳細な行政評価を行っていないことである。現在は、主要な施策の成果についての説明書にて、予算額、決算額とともに主要な施策の KPI に関する実績値を集約しており、各課はその段階で施策の成果に関する分析、説明を求められる。一方で、それ以上の詳細な分析や、実績値をもとに施策に関する意思決定については、制度化されていない

い。詳細な行政評価を実施すると、職員の大幅な業務負担増につながる事が予想され、組織体制の抜本的な見直しも含めて検討する必要があることから、現時点では総合戦略および主要な施策の成果についての説明書を通じた、各課の自主的な取り組みに重きが置かれている。第二に、総合計画の前期と総合戦略との間に、開始時点で2年間のズレが生じており、両者が異なる5年間を対象として並立していることである。この点については、総合計画の後期が始まる2022年度をめぐりに一本化を図るべく、調査時点では検討が進められていた。

5. 考察

本節では、市川市と輪島市のケースをもとに、考察を行う。その際に着目するのが、予算管理と行政計画の関係性である。

市川市の事例における特徴は、第一に、治体の長期的かつ総合的なビジョンから、短期的かつ個別の事業までの関係性を明らかにする総合計画の体系が整備されている点である。総合計画のうち、25年間を対象とする基本構想ならびに10年間を対象とする基本計画は、自治体経営におけるビジョンとみなすことができよう。それらビジョンに紐づく形で、大分類、中分類、小分類と事業が細分化されていき、その中での重点事業を適宜選定することで、自治体経営全体における位置づけや、長期的な目標との関連が明確化しており、複数の部局で事業を行う場合にも、目標が共有される。一方で、市民意向調査などの結果を踏まえ、実施計画ごとに重点事業を見直すなど、組織内でのコミュニケーション行いながら、中長期的な戦略に資する形で短期的な事業計画を策定することができる。したがって、組織全体のコンテキストと個々の活動とのつながりが可視化されている。

第二に、総合計画における実施計画が、事業のモニタリングならびに修正を可能としている点である。実施計画では、年度ごとの事業費ならびにKPIの目標値に加え、その中で実施すべき事業内容が明記されており、プロセス管理に利用できる先行指標の設定も含まれている。すなわち、所管課では重点事業について、短期(1年)ならびに中期(3年)の目標に対する進捗を把握し、必要な修正を加えることが可能になっている。そして、実行段階においては、年度ごとの実績値の評価や、それを踏まえた翌年度の予算編成プロセスを通じたフィードバック機能を有している。事業費の執行額ならびにKPIの実績値は、最終的に評価、報告、公開されることから、所管課は目標達成に向けた継続的な取り組みが求められる。一方で、目標達成のための業務改善は所管課が主体となって自主的に行うものであり、総合計画を取りまとめる企画課が強制するものではない。

第三に、実施計画において事前に設定した目標値を超える事業費執行が可能となっている仕組みが、柔軟性を備えている点である。実施計画は、事業費ならびにKPIについて3年間の目標値を事前設定するため、順調に成果が出た場合、2年目や3年目に所管課が事業の拡張を希望するケースが想定される。このとき、総合計画と一体化していない予算の編成段階において、必要性を明示し事業費を確保すれば、実施計画での目標値を越える事業費の執行が可能となる。したがって、実施計画と予算管理の受難な関係性により、必要に応じた事業内容の修正を可能にしているといえる。

輪島市の事例における特徴は、第一に、総合計画ではなく総合戦略が主要なMCSとなっ

ている点である。輪島市の行政経営では、人口減少を踏まえた地域住民ならびに経済への取り組みと、自然環境を踏まえたインフラ整備が、主要な施策となる。これらは、いずれも総合戦略の対象であり、事業に関する KPI ならびに目標値の設定や体系化が行われている。

第二に、実質的に中長期のビジョンとして掲げられている総合計画と、それを踏まえつつ設計された総合戦略における詳細な事業の体系が整備されている点である。総合計画については、策定時に 10 年後（総合計画終了時）の目標指標ならびに目標値を掲げており、前期と後期の区切りはあるものの、ビジョンとしての役割を果たしている。また、総合計画における施策は、概ね組織構造と対応する形で設計されており、組織全体と個別の課のビジョンの関係性が整理されている。そして、総合計画を踏まえた総合戦略では、個別具体の事業が体系化され、より詳細な KPI、それらに資する事業ならびに担当課が設定されている。すなわち、担当課では、中長期的に目指すビジョンと実際に実行する個々の事業、それぞれについて組織全体の中での位置づけが認識可能だといえよう。さらに、KPI の目標達成に複数の担当課の事業が関係する場合、それについても体系化されており、互いの役割や連携の可能性が示されている。すなわち、組織全体のコンテキストと個々の活動とのつながりが、可視化されている。

第三に、主要な施策に関する説明書ならびに創生総合戦略推進審議会への報告を通じ、総合戦略における主要な事業の中間成果や進捗を把握する仕組みが整備されている点である。輪島市の総合戦略には、それぞれの事業に投じる事業費は設定されていない。しかし、決算時に作成する主要な施策に関する説明書では、執行した事業費と、その成果としての非財務的な実績値を記載し、フィードバックを受けるとともに、それが次の予算編成において参照される。したがって、事業の所管課は投入した財務資源に対する成果を把握することができ、その情報が組織内で共有されフィードバックを受けることで、総合戦略の目標達成に向けた進捗や、取り組みの方法に関する示唆を得ることができる。総合戦略の目標値は、5 年のスパンで設定されたものであり、これのみでは MCS としての機能は非常に限られてしまう。しかし、所管課は主要な施策に関する説明書ならびに創生総合戦略推進審議会への報告を通じて、1 年ごとに事業の成果、すなわち総合戦略の最終的な目標に対する進捗を自ら省みることになり、これが事業の進め方や予算要求を見直す機会となる。所管課の立場としては、報告自体は課せられるものであり、一見すると強制的な要素を伴う。しかし、事業の結果に対する一定のフィードバックも受けるものの、目標達成に向けた取り組みの改善自体は所管課が自ら立案、実行することから、イニシアティブは所管課にあるといえよう。

第四に、総合戦略では事業費を規定せず、単年度の予算編成において毎年の資源配分を行っている点である。事業の所管課が自律的に総合戦略の目標達成を図り、改善を行うなかで、毎年の予算編成において必要な財源に関する調整を行う余地があるうえ、事業の具体的な推進方法は所管課に任せられている。すなわち、状況の変化に対して柔軟に対応できる MCS の設計、運用といえる。ただし、輪島市は人口減少に直面する小規模な自治体であり、インタビュー調査からも、財務的な資源配分について慎重に考慮したうえでの予算編成ならびに執行がなされていることがわかった。MCS の設計上は柔軟性を有しているものの、それを活かす形での運用がどの程度可能かという点については、慎重に解釈す

べきであろう。

以上の市川市と輪島市のケースを通じて、両者の共通点ならびに相違点から、本稿のリサーチ・クエスチョンに対し、3つの知見を得ることができる。

第一に、多くの自治体で用いられている行政計画の利用が、MCSと管理コストとのコンフリクト緩和した、自律的なMCを実現する可能性がある。市川市と輪島市では、総合計画や総合戦略といった、多くの自治体で長く用いられている行政計画が、長期と短期、全体と部分といった戦略と事業の関係性を体系化し、担当課の自律的な取り組みを促すよう、管理コストの大幅な増加を伴わない形で、設計、運用されていた。この点については、総合計画の三層構造が背景にあると考えられ、自治体は総合計画や総合戦略の利用を通じたMCによって、導入および管理コストの大幅増を避けつつ、担当課の自律的な活動支援を実現できる可能性がある。

第二に、主要なMCSとなる行政計画と予算管理との緩やかな連結（ルース・カップリングな関係）が、自律的なMCを実現する可能性がある。自治体の行政経営では、財務的な資源の投入に対し非財務的な成果を得ることになるものの、両者を関連づけることが課題とされてきた（山浦，2016）。言い換えれば、予算や計画行政など、単体のMCSでは、MCにおける何らかの機能が欠落し、不完全な状態となっている。この問題を解決するため、総合計画と予算管理を一体化させるべきであるという提言もなされたが（青山，2015）、既存のMCSをドラスティックに変更する必要があり、そのための資源投入や、その後の管理コストの問題に対応できない自治体が多いであろう。それに対し、市川市では総合計画、輪島市では総合戦略によってKPIの目標値を設定し、その達成に向け予算管理を通じて財源を確保し、決算時に成果を検証していた。そしてその情報が、次なる予算編成や、事業活動の見直しに活用される。一連の仕組みは、別々の管理部門が設計し直接は結合していない複数のMCSが、コントロール・プロセスにおいてそれぞれの機能を実質的に補い合うことで、財務的な資源の投入に対する成果検証や、状況に応じた改善を可能としている。

以上のような、予算と行政計画がそれぞれ独自のシステムとして機能しつつも、一部分で連結することで自律的なMCを実現するメカニズムを説明し得るのが、ルース・カップリング理論である。ルース・カップリングとは、組織の各要素が応答的（responsive）であり、かつ分離されていて独自性を有する状態を指す（Weick, 1976, p. 3）。また、Orton and Weick（1990）は、ルース・カップリングの再定義を行い、応答性（responsiveness）と分離性（distinctiveness）を有した状態と定義するとともに、自律性につながる概念として位置付けている。管理会計研究においては、業績評価システムや管理会計のルールならびにルーティンの緩やかな連結が、組織で有効に機能するメカニズムが示されてきた（Demartini and Otley, 2020；Lukka, 2007；梶谷，2017）。

市川市と輪島市の事例では、行政計画によって設定された目標に対し、各年度の予算が計画実行のための裏付けとなっている。ただし、その年に自治体が置かれた様々な状況によって財源の調整が必要になった際には、予算策定において行政計画で設定した事業費に囚われず修正を可能とし、担当課はその結果を受けた事業の実行方法を模索することになる。逆に、事業が順調な際に当初の計画よりも多くの予算を割く余地を残すことで、さらなる推進を可能としている。すなわち、予算と行政計画が分離性を有することで、財政、

図表 4：Orton and Weick（1990）におけるカップリングのタイプ

		分離性	
		有	無
応答性	有	ルース・カップリング	タイト・カップリング
	無	ディカップリング	ノンカップリング

出所：梶谷（2017, p. 67）

事業の双方の状況への応答性を確保することが可能となる。さらに担当課は、行政計画における目標設定、予算の確保に主体的に携わる一方、事業費に対する成果の検証が定期的に行われることで、責任をもって自律的に事業に取り組むことが求められる。ただし、両市の事例では、成果の検証や行政計画の目標について、一定の課題が認識されていることに留意されたい。本稿のケースと類似の事例は山浦（2016）でも報告されているものの、本稿では複数のMCSが緩やかな連結によって機能し、事業の担当課の自律的な取り組みが可能となるメカニズムを新たに示した。

なお、総合計画と予算管理を一体化させるのはタイト・カップリングな状態といえるが、このような状態では分離性が欠落してしまう（図表4）。すなわち、タイト・カップリングな状態であらゆる環境変化に対応しようとする、MCS全体についてその都度修正が必要となり、計画の安定性が損なわれ、当初の目標設定に対する動機づけを弱めてしまう懸念がある（梶谷，2017）。一方で、タイト・カップリングなMCSは、不確実性の低い環境下で効果的だとされる（Chenhall, 2003）。昨今の社会情勢に加え、自治体では選挙での首長の交代により政策が大きく転換する可能性があることから、ルース・カップリングなMCSを採用する合理性を指摘できよう。

また、Modell（2004）は、公的機関を対象とした研究で組織目標の設定と業務との間にタイト・カップリングな関係が観察されたとしており、自治体の計画行政の一面を捉えている。本稿のケースでも、総合計画で明確に関係性が規定された、自治体の中長期的な組織目標と足元で行われる個々の事業とは、Modell（2004）の指摘するようなタイト・カップリングな関係であるといえよう。一方で、本稿では1年単位で行われる目標達成に向けた取り組みのためのシステム、という枠組みの関係性において、予算と行政計画のルース・カップリングな関係を見出している。このように、自治体のMCSのなかでは、タイト・カップリングな部分とルース・カップリングな部分が共存することで、目標達成に向かう自律的なMCの実現につながる可能性を指摘できよう。

第三に、主要な役割を果たすMCSは、必ずしもすべての自治体で共通しているわけではない。首都圏の大規模自治体である市川市では、主要なMCSには行政経営全体を対象とする総合計画が適していた。一方で、人口減少に直面し自然現象の影響も大きい輪島市では、主要なMCSには重要な課題に対応する総合戦略が適していた。このように、主要なMCSとなる行政計画は、自治体の抱えるコンティンジェンシー要因により、異なってくる可能性がある。自治体のMCに関する研究では、このような差異を考慮し、調査を行うことが適切であろう。

6. おわりに

本稿では、市川市と輪島市のケース・スタディを通じて、3つの発見事項を得た。第一に、多くの自治体で長く用いられている行政計画の利用が、MCSと管理コストとのコンフリクト緩和した、自律的なMCを実現する可能性がある。第二に、主要なMCSとなる行政計画と予算管理との緩やかな連結が、自律的なMCを実現する可能性がある。第三に、主要な役割を果たすMCSは、必ずしもすべての自治体で共通しているわけではない。

以上を総括し、「組織資源の制約がある条件下で、自治体がどのようにMCSを設計、運用することで、戦略目標達成につながる自律的なMCを実現できるか」というリサーチ・クエスチョンに対し、「中長期の戦略と短期の目標の関係を明確に表す各自治体で使い慣れた行政計画の利用、ならびに予算と各自治体の主要なMCSを緩やかに連結させるメカニズム」が解になり得る、という結論を導出する。

なお、これらの知見を、市川市と輪島市という地理、規模、コンテキストの異なる2つの自治体から得られたことにも、意義がある。本稿はあくまで2つのケースに基づく研究ではあるが、総合計画や総合戦略は他の自治体でも用いられているMCSであり、予算管理についても、自治体の予算に関する伝統的な議論で挙げられる特徴を備えていた。つまり、MCSの大枠は、他の自治体と比べても特異なものではないと推察される。すなわち、本稿での考察は、自治体が制約条件のなかで創意工夫して設計、運用を行ってきたMCSについて、理論的な含意を持つ形で機能を果たし得ることを発見し、新たな角度から光を当てたものである。両市のMCが決して特異な条件によって成立したものではないことから、本稿で得られた知見やインプリケーションは、他の自治体にも広く適用可能であろう。

ただし、自治体経営における主要なMCSの精緻化をどこまで進めるべきかという議論は、研究上、実務上の重大な課題であり、両市の事例からもジレンマが見て取れる。両市では、KPIや事業費に関する毎年の目標見直しや行政評価は行われておらず、今後の課題として認識されていた。この課題に対し、規範的にはMCSの精緻化により効果を高めることが望ましい。しかし、両市では人的資源や管理コストの許す範囲でのMCSの設計、運用を模索しており、同様の状況にある自治体も多いと推察される。自治体経営におけるMCSの精緻化は現実に即した管理可能な仕組み、仕掛けとして整備していく方法を、今後も検討していかなければならない。ただし、MCSの精緻化を進め続けると、強制的な要素が表出してしまう懸念もある。したがって、そのなかで事業の担当課の自律性をどのように確保するかという点も、議論の対象となるであろう。

また、本稿の知見を民間企業にも適用可能であるかという点については、慎重に検討する必要がある。第1節で述べたとおり、自治体の予算は、企業と大きく異なる前提のもとに設計、運用されている。さらに、企業で策定される3~5年程度の中期経営計画は、一見すると本稿で取り上げた総合計画や総合戦略に相当する。しかし、市川市の総合計画や輪島市の総合戦略は、3~5年程度の計画でありながら、個別の事業に関するKPI目標値の設定まで展開されている。すなわち、両市の主要なMCSとなっている行政計画と企業の中期経営計画とは、タイムスパンやその期間での戦略目標達成を志向する点は同様であるが、計画のメッシュが大きく異なる。したがって、自治体から企業へと個別のMCSを直接的に置き換えて、本稿でRQの解として示したメカニズムをそのまま適用すること

は、企業経営の実態にそぐわない。ただし、複数の MCS が緩やかに連結し、互いに補い合う形で機能し得る点は、企業における MCS の設計、運用にも示唆を与えている。たとえば、企業における単体の MCS の不完全性をイシューとした研究などでは、本稿の知見を応用できる可能性があるといえよう。

一方で、本稿には4つの限界があり、今後の研究進展に向けた余地を残している。第一に、管理コストを抑えつつ MCS の精緻化を進める方法について、議論できていない。本節で述べたとおり、自治体が制約条件下で MCS の精緻化を進めることは、大きな困難を伴うものの、その方法論を検討する価値が十分にある。第二に、自治体経営における予算と行政計画の緩やかな連結について、多くのサンプルから検証を行えていない。自治体経営における複数の MCS の関係性について、大規模な実態調査を行い、利用度や効果に影響を与える要因を明らかにしていく余地がある。第三に、本稿の調査は企画課や財政課といった、MCS を設計、運用する課に対して行ったものであり、利用者の側である事業の担当課の視点に欠ける。MCS の利用者に対する調査を行うことで、その機能に関する考察を深めることができよう。第四に、本稿の分析は調査時点での自治体経営について分析したものであり、経時的な視点に欠ける。松尾 (2015) や Abdullah et al. (2018) では、自治体経営における管理会計システムの変化から、重要な発見事項が見出されている。第3節で述べたとおり、自治体には管理不能な環境要因が多くあり、これらが増えることで、MCS に影響を及ぼすと考えられる。したがって、MCS の役割変化が生じるメカニズムや、そのなかでも重要な機能を保つ方法を明らかにする、経時的な調査に基づく研究が、今後重要となるであろう。

謝辞

調査にご協力いただいた、市川市、輪島市の皆さまに、御礼申し上げます。なお本稿は、千葉商科大学学長プロジェクト1による研究成果の一部である。

注

- (1) 「自治体職員、来春から新制度、非正規処遇、どこまで改善、業務巡りあつれきも。」『日本経済新聞』2019年9月2日朝刊, p. 21.
- (2) 「非正規職員が半数以上の自治体「ボーナス支給も月給減」懸念、実情とは」『京都新聞』2020年1月14日, <https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/122590> (2023年5月20日閲覧)
- (3) 「自治体予算の全容：防災やイベント準備で予算拡大」『日経コンストラクション』713: 30-33.
- (4) 「千葉県 コロナ対応で職員が残業「過労死ライン」超え 344 人に」『NHK ニュース』2021年6月2日, <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210602/k10013063681000.html> (2023年5月20日閲覧)

[参考文献]

- Abdullah, A., I. Khadaroo, and C.J. Napier. 2018. Managing the performance of arts organisations: Pursuing heterogeneous objectives in an era of austerity. *The British Accounting Review* 50: 174-184.
- Ahrens, T. 2022. Paper development in qualitative accounting research: bringing social contexts to life. *Qualitative Research in Accounting & Management* 19(1): 1-17.
- Ahrens, T., and C.S. Chapman. 2006. Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society* 31(8): 819-841.
- Chenhall, R.H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2/3): 127-168.
- Chenhall, R.H. 2007. Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. In: Chapman, C.S., G. Hopwood, and M.D. Shields. (Eds.) *Handbooks of Management Accounting Research*, Oxford, U.K.: Elsevier. 163-205.
- Davila, A., G. Foster, and M. Li. 2009. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society* 34(3): 322-347.
- Demartini, M.C., and D. Otley. 2020. Beyond the system vs. package dualism in performance management systems design: a loose coupling approach. *Accounting, Organizations and Society* 86: 101072.
- Ezzamel, M. 1990. The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research* 1(3): 181-197.
- Grabner, I., A. Klein, and G. Speckbacher. 2022. Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control. *Accounting, Organizations and Society*, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>
- Guenther, T.W., and A. Heinicke. 2019. Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. *Management Accounting Research* 42: 1-25.
- Hood, C., and R. Dixon. 2016. Not What It Said on the Tin? Reflections on Three Decades of UK Public Management Reform. *Financial Accountability & Management* 32(4): 409-428.
- Johansson, T., and S. Siverbo. 2014. The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. *Management Accounting Research* 25(4): 271-283.
- Lukka, K. 2007. Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research* 18(1): 76-101.
- Lukka, K., and S. Modell. 2010. Validation in interpretive management accounting

- research. *Accounting, Organizations and Society* 35(4): 462-477.
- Modell, S. 2004. Performance measurement myths in the public sector: A research note. *Financial Accountability and Management* 20(1): 39-55.
- Orton, J.D., and K.E. Weick. 1990. Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review* 15(2), 203-223.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部.)
- Simons, R. 2005. *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (谷武幸・窪田裕一・松尾貴巳・近藤隆史訳. 2008. 『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.)
- Speklé, R.F. and F.H.M. Verbeeten. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research* 25(2): 131-146.
- Weick, K.E. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21(1): 1-19.
- Yin, R. 2014. *Case study research design and methods. 5th edition*. California: Sage Publications.
- 青山崇. 2015. 「多治見市における総合計画の理念と手法」(神原・大矢野編著, pp. 163-223.)
- 石川県輪島市. 2015. 『輪島市まち・ひと・しごと総合戦略』石川県輪島市.
- 市川市. 2011. 『I&I プラン 21 市川市総合計画：第二次実施計画』千葉県市川市.
- 市川市. 2020. 『I&I プラン 21 市川市総合計画：第三次実施計画 実績報告書』千葉県市川市.
- 市川市行政改革推進課. 2005. 『第2次定員適正化計画』千葉県市川市.
- 市川市行政改革推進課. 2014. 『市川市定員管理方針』<https://www.city.ichikawa.lg.jp/common/000209125.pdf> (2023年5月20日閲覧)
- 一條義治. 2020. 『これからの総合計画：人口減少時代での考え方・つくり方(増補・改訂版)』イマジン出版株式会社.
- 稲沢克裕. 2019. 『行政評価の導入と活用：予算・決算, 総合計画(第3版)』イマジン出版.
- 大浦啓輔・松尾貴巳. 2017. 「地方公共団体における業績管理情報の利用と有効性」『原価計算研究』41(1): 103-115.
- 大住莊四郎. 2003. 「総合計画から戦略計画へ：マネジメント・ツールとしての発展へ」『都市問題』94(10): 43-64.
- 大住莊四郎. 2007. 「事業改革に関する一考察」『関東学院大学経済経営研究所』29: 79-89.
- 小尾晴美. 2020. 「公共公務を担う非正規公務員：「雇用劣化」の自治体現場」(黒田・小越編著, pp. 57-62.)

- 貝塚啓明. 2003. 『財政学 (第3版)』東京大学出版会.
- 樫谷隆夫編著. 2015. 『公共部門のマネジメント: 合意形成をめざして』同文館出版.
- 樫谷隆夫・藤野雅史・松尾貴巳・大西淳也. 2015. 「問題意識と概観」(樫谷編著, pp. 2-17.)
- 加登豊・石川潔・大浦啓輔・新井康平. 2007. 「わが国の経営企画部の実態調査: 質問票調査に基づく分析」『原価計算研究』31(1): 52-62.
- 神原勝. 2015. 「自治体総合計画の歴史と到達点」(神原・大矢野編著, pp. 1-13.)
- 神原勝・大矢野修編著. 『総合計画の理論と実務: 行財政縮小時代の自治体戦略』公人の友社.
- 黒田健一・小越洋之助編著. 2020. 『働き方改革と自治体職員: 人事評価, ワーク・ライフ・バランス, 非正規職員, AI・ロボティクス』自治体研究社.
- 小島卓弥. 2019. 「行政における業務改善の必要性」(小島卓弥編著. 『働き方改革時代の行政の業務価格戦略』学陽書房, pp. 13-22.)
- 斎藤達三. 1994. 『総合計画の管理と評価: 新しい自治体計画の実効性』勁草書房.
- 櫻井通晴. 2019. 『管理会計 (第7版)』同文館出版.
- 佐藤幹. 2014. 「自治体予算のマネジメント・コントロール・システム化をめぐる問題」『会計プロGRESS』15: 38-48.
- 佐藤幹. 2019. 「地方自治体への管理会計適用の限界と可能性: マネジメント・コントロールの視座から」『産業経理』79(2): 36-48.
- 佐藤徹. 2013. 「行政経営システムにおける総合計画の構造と機能」『地域政策研究』16(1): 15-32.
- 鈴木洋昌. 2019. 『総合計画を活用した行財政運営と財政規律』公人の友社.
- 鈴木豊. 2016. 『新地方公会計統一基準の完全解説: 公会計・公監査の考え方とすすめ方』中央経済社.
- 総務省. 2012. 『公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果』総務省.
- 総務省. 2015. 『地方公共団体における統一的な基準による財務書類の作成予定』総務省.
- 総務省. 2017. 『地方公務員の臨時・非常勤職員に関する実態調査』総務省.
- 高橋邦丸. 2002. 「地方自治体の予算編成プロセス」(杉山学・鈴木豊編著. 『非営利組織体の会計』中央経済社, pp. 228-238.)
- 谷武幸編著. 2004. 『成功する管理会計システム: その導入と進化』中央経済社.
- 田淵雪子. 1999. 「日本の行政評価事情」(島田晴雄・三菱総合研究所政策研究部. 『行政評価』東洋経済新報社, pp. 111-162.)
- 玉村雅敏. 2014. 「これからの総合計画: 総合計画 ver.2.0 に向けて」(玉村監修, pp. 259-273.)
- 玉村雅敏監修. 2014. 『総合計画の新潮流: 自治体経営を支えるトータル・システムの構築』公人の友社.
- 玉村雅敏編著. 2021. 『自治体経営の生産性改革: 総合計画によるトータルシステム構築と価値協創の仕組みづくり』公人の友社.
- 地方公共団体定員管理研究会. 2020. 『地方公共団体における適正な定員管理の推進につ

- いて：参考指標の活用に向けて』https://www.soumu.go.jp/main_content/000678541.pdf (2023年5月20日閲覧)
- 土居丈朗. 2003. 「公会計・予算制度の改革過程：対立点と改革の方向性」『会計検査研究』28：69-83.
- 戸室健作. 2020. 「公共公務を担う非正規公務員：広がる民間委託とその問題点」(黒田・小越編著, pp. 62-66.)
- 中川亮平. 2021. 「従業員による中期経営計画策定の両義性：マネジメントコントロールか否か」『経営研究』72(2)：135-152.
- 中口毅博・環境自治体会議環境政策研究所. 2013. 『環境自治体白書 2013-2014年版：環境自治体から持続可能な自治体へ』生活社.
- 新川達郎. 2003. 「自治体計画行政の現状と課題：今後の市町村総合計画について」『都市問題』94(10)：3-26.
- 西寺雅也. 2014. 「総合計画の課題と展望」(玉村監修, pp. 15-41.)
- 沼尾波子・池上岳彦・木村佳弘・高端正幸. 2017. 『地方財政を学ぶ』有斐閣.
- 福島一矩. 2011. 「組織成長のマネジメント・コントロールへの影響に関する実証研究：組織規模の視点からの考察」『メルコ管理会計研究』4(2)：17-27.
- 福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久. 2013. 「経営計画が企業業績に与える影響」『管理会計学』21(2)：3-21.
- 福田淳児. 2019. 「スタートアップ企業におけるMCSの採用とその精緻化」『メルコ管理会計研究』11(2)：3-23.
- 保本木薫・松尾貴巳. 2020. 「固定資産台帳に基づく自治体コスト情報の有用性について：吹田市における事例分析」『国民経済雑誌』222(1)：87-102.
- 堀井悟志. 2021. 「戦略化における願望としての中期会計目標の遂行性」『メルコ管理会計研究』13(1)：29-45.
- 堀北秀一・妹尾剛好・横田絵理. 2010. 「地方政府のマネジメント・コントロールにおける情報活用：日本での実態調査からの示唆」『三田商学研究』53(4)：35-53.
- 榎谷奎太. 2017. 「事業環境の変化に対する目標の期中適応：ルースカップリング理論に基づく事例研究」『原価計算研究』41(1)：64-75.
- 松井望. 2003. 「総合計画制度の原型・変容・課題」『都市問題』94(10)：91-112.
- 松井望. 2017. 「「基本方針による管理」と計画化：総合戦略と総合計画を事例に」『公共政策研究』17：40-51.
- 松尾貴巳. 2009. 『自治体の業績管理システム』中央経済社.
- 松尾貴巳. 2015. 「地方公共団体における導入事例研究：市川市の事例」(榎谷編著, pp. 87-103.)
- 松尾貴巳. 2020. 「地方公共団体における発生主義に基づく会計制度の導入と予算管理」『国民経済雑誌』222(1)：17-34.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルタント. 2017. 『平成28年度自治体経営改革に関する実態調査報告』三菱UFJリサーチ&コンサルタント.
- 水戸川慶太. 2020a. 「公務の世界でいま何が起きているのか：いま自治体の現場で何が起きているのか」(黒田・小越編著, pp. 11-15.)

- 水戸川慶太. 2020b. 「務の世界でいま何が起きているのか：医療と福祉の現場で何が起きているのか」(黒田・小越編著, pp. 19-23.)
- 目時壮浩. 2018. 「業績指標の質が行政組織のパフォーマンスに与える影響：質問票調査に基づく定量的分析」『原価計算研究』42(1): 97-109.
- 目時壮浩・妹尾剛好. 2012. 「公会計・行政評価情報の行政経営への活用に向けた課題：混合研究法に基づく考察」『原価計算研究』36(2): 115-129.
- 諸藤裕美. 2013. 『自律的組織の管理会計』中央経済社.
- 山浦久司. 2016. 「地方公会計制度改革の経緯と現状と課題」『新しい地方会計の理論、制度、および活用実践』日本会計研究学会特別委員会, 9-18.
- 山縣宏寿. 2020. 「公共公務を担う非正規公務員：「行政改革」と非正規職員の増加」(黒田・小越編著, pp. 51-54.)
- 横田絵理. 2005. 「自律的組織とその統合のためのマネジメント・コントロールについての一考察」『會計』168(6): 816-831.
- 横田絵理. 2018. 「マネジメント・コントロールのフレームワーク再考：プロセスへの注目」『三田商学研究』61(1): 163-181.
- 横田絵理・金子晋也. 2014. 『マネジメント・コントロール：8つのケースから考える人と企業経営の方向性』有斐閣.
- 横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好. 2018. 「わが国のマネジメント・コントロール研究の文献分析：わが国企業実務に焦点を当てて」『メルコ管理会計研究』10(1): 61-73.
- 横田絵理・鬼塚雄大. 2020. 「マネジメント・コントロールを担うわが国における経営企画部門の実態：質問票調査の結果報告」『三田商学研究』63(3): 83-108.

(2023.5.23 受稿, 2023.7.14 受理)

[抄 録]

わが国の地方公共団体（自治体）は、特に 2000 年代以降、自治体経営の改革を求められてきた。具体的には、公会計改革や、総合計画を中心とする様々な自治体計画の策定、定員管理などである。その結果、自治体は、要請に基づく精緻化された MCS（マネジメント・コントロール・システム）利用とそれにもない生じる管理コストに、少ない人的資源で対応しなければならない、というコンフリクトに直面している。本稿の目的は、上記のような組織資源の制約がある条件下で、自治体がどのように MCS を設計、運用することで、戦略目標達成につながる自律的な MC（マネジメント・コントロール）を実現できるか、という点の解明である。2つの自治体への調査の結果、中長期の戦略と短期の目標の関係を明確に表す各自治体で使い慣れた行政計画の利用、ならびに予算と各自治体の主要な MCS を緩やかに連結させるメカニズムが、自律的な MC を実現し得ることを明らかにした。

千葉商科大学国府台学会

運営委員会委員

(ABC順)

赤木 茅 (基盤教育機構)
荒川 敏彦 (商経学部)
出口 弘 (商経学部)
藤井 紘司 (人間社会学部)
藤原 七重 (商経学部)
五反田 克也 (国際教養学部)
平原 隆史 (政策情報学部)
越川 靖子 (商経学部)
○小杉 亮一朗 (商経学部)
松崎 朱芳 (商経学部)
箕原 辰夫 (政策情報学部)
中村 優介 (国際教養学部)
グエン トゥイ (人間社会学部)
小黒 岳志 (商経学部)
大下 剛 (サービス創造学部)
◎相良 陽一郎 (商経学部)
鷺谷 浩輔 (基盤教育機構)
横山 真弘 (サービス創造学部)
朱 珉 (商経学部)

◎委員長
○副委員長

©

2023年7月31日発行

千葉商大論叢 第61巻 第1号

(通巻第197号)

編集発行者 千葉商科大学
国府台学会

発行所 千葉県市川市国府台1-3-1
(〒272-8512)
電話 (047) 372-4111(代)

印刷所 株式会社 CUC サポート
ドキュメントセンター
千葉県市川市国府台1-3-1
(〒272-8512)
電話 (047) 710-4672

CHIBA SHODAI RONSO

(The Journal of Chiba University of Commerce)

Vol. 61 No. 1 July 2023

Articles

- An Observation on the Introduction of “Quantitative and Qualitative Monetary Easing”
by the Bank of Japan
— Focusing on the “Price Stability Target” of 2 Percent —
..... *SAITO, Hisahiko* (1)
- The Scope of Marketing
— Explanations in Reply — *HASEGAWA, Hiroshi* (37)
- Representation of Views on Work and Human Resource Management
— From the Perspective of “Work-life Balance”— *OKUDERA, Aoi* (59)
- Trends in Honeymoon Travel to Japan in Italy *YAMADA, Kosei* (73)
- Management Control through Loosely Coupled Budgeting and Administrative Planning
in Japanese Local Governments *MORI, Koki* (85)

KONODAI INSTITUTE

Chiba University of Commerce

Konodai, Ichikawa, Chiba, Japan