

# 千葉商大論叢

第55巻 第1号

2017年9月

## 論 説

- 同時履行の抗弁権再構成に関する一考察  
 —敷金分別管理と賃料支払の関係を契機として—…………… 太 田 昌 志 ( 1 )
- 初等・中等教育における進路指導・キャリア教育の経緯と推進上の課題について  
 …………… 川 崎 知 己 ( 11 )
- インタラクティブ・コミュニケーションにおける傾聴尺度の概観  
 —マーケティング・コミュニケーションの視点から—…………… 松 本 大 吾 ( 29 )
- 環境マネジメント・コントロールの3つの目的に関する研究  
 —パナソニックとシャープを事例として—…………… 安 藤 崇 ( 51 )
- 分掌変更等役員退職給与の課税関係に関する課税庁の“執着”と“隠れた行政指導”(1)  
 …………… 泉 絢 也 ( 65 )
- 大学における「物語を書く」ことを通じた教育方法について  
 —アカデミックスキルや工学的思考を習得するための導入として—…………… 小 林 直 人 ( 83 )
- コンビニ業界におけるコンフリクト発生要因と調整についての一考察  
 —流通業型VMSと就業避止義務条項—…………… 野木村 忠 度 ( 101 )
- 雇用の多様化 ( 1 ) …………… 穂 山 守 夫 ( 115 )
- 「3つの防衛線とリスクガバナンス」  
 —米国COSO内部統制と内部監査ならびにFinTechと銀行法改正等にかかる組織法的考察—  
 …………… 藤 川 信 夫 ( 129 )
- 経営理論と診断技術の課題研究  
 —サービス主導型経営診断へのアプローチ—…………… 前 田 進 ( 147 )

## 研究ノート

- 近代日本の新婚旅行  
 —その解明の基礎研究—…………… 今 井 重 男 ( 165 )
- 教師力としてのリーガルマインド…………… 永 井 克 昇 ( 183 )
- 非営利法人会計基準共通化に向けた会計枠組み構築の可能性  
 —社会福祉法人制度改革における環境整備に言及して—…………… 吉 田 正 人 ( 195 )
- 組織再編による租税回避と法人税法132条の2の適用基準…………… 久保田 俊 介 ( 209 )
- 公民科教育法を指導するにあたって…………… 石 川 和 之 ( 223 )

## 資 料

- 高齢者を対象とした生活支援サービスのマネジメントシステム構築  
 —活動履歴管理システムの実証実験から得られた示唆—…………… 齊 藤 紀 子 ( 249 )  
 熊 野 健 志

千葉商科大学国府台学会

(通巻180号)

## 執筆者紹介

今井重男	ブライダル産業	サービス創造学部	教授
永井克昇	情報科教育学	商経学部	教授
太田昌志	民法、契約法	国際教養学部	准教授
川崎知己	教育学、学校心理学、 カウンセリング心理学	商経学部	准教授
松本大吾	マーケティング・コミュニ ケーション、広告	サービス創造学部	准教授
吉田正人	会計学	人間社会学部	准教授
安藤崇	会計学	商経学部	専任講師
泉絢也	税法	商経学部	専任講師
小林直人	情報工学、情報理論	商経学部	専任講師
齊藤紀子	ソーシャルビジネス論、 ボランティア論	人間社会学部	専任講師
野木村忠度	商学	商経学部	専任講師
久保田俊介	税務会計	会計教育研究所	助教
穂山守夫	法学	商経学部	非常勤講師
藤川信夫	国際取引法	商経学部	非常勤講師
前田進	経営学	商学研究科	非常勤講師
石川和之	教育学	商経学部	非常勤講師
熊野健志	情報通信技術と ワークスタイル	富士通研究所	研究員

## 同時履行の抗弁権再構成に関する一考察 (敷金分別管理と賃料支払の関係を契機として)

太 田 昌 志

### 1. はじめに

民法第533条所定の同時履行の抗弁権は取引に重要な影響を与える。その中身は平易であり、当事者を公平に扱うという一般的な感覚に合致している。そして、同条規定の要件を超えて幅広く転用されることで、様々な場面において紛争解決に力を発揮している。しかしながら、この同時履行の抗弁権を規定の趣旨に沿う形で転用する事例は、多岐にわたっており、転用の可否を改めて論ずる必要があるのではないだろうか。

同時履行の抗弁権を転用する際に用いられる「公平性」という考え方は、そもそも法律である以上当然のことを謳っているにすぎないという指摘もなされている<sup>(1)</sup>。今回同時履行の抗弁権を主題としてあげた理由は、この公平性の原則という言葉で、結果として同時履行の抗弁権の運用が不透明になっているのではないかという疑問を得たからである。

一つの例をあげたい。敷金の返還と賃貸目的物の明渡が同時履行関係に立つかという問題を分析すると、敷金返還請求権を賃借人のために確保するには、賃貸目的物の明渡との同時履行関係を認めることが必要であると見受けられるのだが、公平性の確保のために認めることができないという。とりわけ疑問を持ったのは、敷金の額と賃貸目的物の価値を並べて等価性が認められないという指摘である<sup>(2)</sup>。賃借人は敷金の返還を待つのであって、目的物を所有者として支配することを意図しているわけではないはずである。しかしながら、外観上の価値だけに着目して敷金返還と賃貸目的物の返還を同時履行関係に置かない。これは、公平性の確保という誰もが理解できる抽象的な概念を持ち出すことで、問題の本質にある事象を覆い隠してしまっているのではないか<sup>(3)</sup>。敷金の問題についてさらに言うならば、賃借人の敷金返還義務と賃借人の家屋明渡義務は、賃借人が敷金の担保となる賃料について、敷金以外にも動産先取特権や保証などによって充当を受ける機会が多い一方で、賃借人が家屋を明け渡してしまったなら敷金の返還を求める具体的な手段はほぼなくなってしまう。こういった状況のもとで、公平性の確保がなされているのか疑問があ

(1) 田中清「履行拒絶権論(3)」法政論集第81巻286頁。

(2) 最高裁第一小法廷判決昭和49年9月2日、民集28巻1152頁は、「賃貸借の終了に伴う賃借人の家屋明渡義務と賃借人の敷金返還義務とは、一個の双務契約によって生じた対価的債務の関係にあるものとすることはできず、また、両債務の間には著しい価値の差が存しうることからしても、両債務を相対立させてその間に同時履行の関係を認めることは必ずしも公平の原則に合致するものとはいえない」と指摘している。

(3) 池田浩一「敷金・保証金・権利金」、『現代契約法大系(3)』23頁。建物自体の価値と敷金の額との比較ではなく、賃借人が賃貸借契約終了後に占有していた期間とそれに対応する賃借人の収益を敷金の残存額と比較すべきであり、その観点から言うならば、賃借人が保有している敷金額と賃借人の家屋明け渡し義務との比較は決して不当ではないとも言える。

る。むしろ同時履行関係を認めることが公平性の確保に繋がるのではないか<sup>(4)</sup>。公平性の原則に頼って、同時履行関係を認めるか否かを決する考え方は、その基準の抽象性ゆえにどちらとも言いうる状況に陥ってしまうのではないか。

ここで考えることは、同時履行の抗弁権を認める場合は、公平性の原則ではなく、その必要のある場合なのではないかと言うことである。ではその必要な場合とはどのような時かと言うと、同時履行関係を認め、一方当事者に相手方の債務不履行から自らの権利を防御する手段を与えるべき場合ということになる。ここで、同時履行関係を認めるべき場合というのは、同時履行関係の法的効果を与える必要性に即して考慮すべきではないか。公平性という基準を持って、結局同時履行関係にあるものと、一般条項によって保護すべき抽象的な事象を同視してしまっているのではないか。

敷金の返還を巡って同時履行関係を認めるべき場合は、敷金の返還が滞っている場合である。その理由は、敷金からどの程度貸人が充当を受けるのか、または予期せぬ敷金返還に対応できずにいるなど、ある程度時間が解決するような場面もあるのではないか。精算であるとか計算であるとか、または敷金返還の義務が明確化するまでの間の猶予を認めるという意味での同時履行関係が求められていると理解できる。

このように同時履行の抗弁権は、二つの相対立する債務を同時に履行すべきであるという即時性にこだわったものと、当事者の係争に何らかの進展があるまで当事者を履行遅滞に陥れないという猶予性にこだわったものに大きく類別できるのではないかと考えた。公平性という文言の中に隠された要素として、まずこの二つの即時性と猶予性という点を指摘したい。

## 2. 同時履行の抗弁権規定の沿革

そもそも、我が国の同時履行の抗弁権に関する規定は、ドイツでは二つに分類されるものを一つに凝縮している。ドイツでは同時履行の抗弁権に該当する契約不履行の抗弁権に加えて、直接の牽連関係が認められない場合でも債権的留置権によって同時履行関係を広く認めている。この二つの制度の未分化が我が国の同時履行の抗弁権の解釈において疑問を呈する遠因になっているのではないかと疑った。まずは、契約不履行の抗弁権と債権的留置権の関係から考察したい。

我が国の同時履行の抗弁権は、売買契約など対価的給付が明瞭に見極められる理想形を念頭において構成されている<sup>(5)</sup>。これはドイツ民法第321条の契約不履行の抗弁を模範としている。ドイツ法における契約不履行の抗弁は、厳格な双務契約上の対価的債権相互関係を規範の対象としており、今回の命題である同時履行関係が転用される場面については、厳格な意味での対価的債権相互関係を見いだすことが難しいが、何らかの結びつきを認めるべき場合に該当するとされ、ドイツ民法第273条の債権的留置権が適用されることになる。我が国はドイツ法から契約不履行の抗弁は継受したものの、債権的留置権については継受しなかったため、条文通りの解釈運用をすると、大きな空白を持つことになって

(4) 岡孝「賃借家屋明渡債務と敷金返還債務との同時履行」、『民法判例百選Ⅱ債権』第6版、別冊Jurist 第196号、121頁。

(5) 梅謙次郎『民法要義・卷ノ三』404頁。



しまった。

そこで、我が国の通説判例は、厳格な対価的相互性を要求せず、双務契約における非対価的債務相互間の引渡履行関係を適用することにして<sup>(6)</sup>。しかしながらこの通説判例の考え方は、同時履行関係の意義を追求したものではない。公平性を基準とした解釈によって空白を埋めている。もっとも、このような空白については、起草者は、立法過程から、当然のことであるという姿勢であり、同時履行関係に内在する多様性に目を向けていなかったのではないかという疑問を持った<sup>(7)</sup>。そのような状況に対して、有力説は、同時履行の抗弁権は厳格な対価的債権相互関係を規律し、非対価的給付相互関係は履行拒絶権を解釈によって導くべきであると説く<sup>(8)</sup>。同時履行関係について、交換即時型と清算猶予型に分けようという新たな分類方法の出発点がこの考え方である。しかしながら、履行拒絶権と構成する考え方はその根拠を信義則に求め、一般条項化するという批判はあると思われる。

我が国の同時履行の抗弁権がドイツ法の契約不履行の抗弁を模範に規定され、一方でドイツ法が有する債権的留置権を継受しなかった結果、広範な解釈によって、空白を補うことになった沿革を指摘した。その結果を起草者がそれほどまでに深刻に受け止めなかったため、ドイツにおいて債権的留置権が受け持つべき範囲に該当する場面を放置することになってしまった。しかも通説判例の考え方は、必ずしも相手方の契約不履行に対して防御するための解釈ではないように見受けられた。

この空白と判例解釈が同時履行関係の具体的判断に立ち入っていないのではないかという疑いを文頭で例として述べた、敷金返還請求権と建物明渡請求の関係において見出すことができる。この問題は、賃借人が賃料の支払いを滞り、賃貸人が明渡請求し、その対抗策として賃借人が敷金の返還と建物明渡を同時履行関係に立つと主張することが多いという指摘もされている<sup>(9)</sup>。確かに事案を総合的に見たならば、敷金と賃貸目的物の明渡請求について、同時履行関係に立たせるわけにはいかないであろう。しかしながら、これはあくまで信頼関係破壊の法理によって判断すべき賃貸借契約上の解除の事案である。そのような本来異質の問題と捉えるべき事象を同時履行関係の判断に委ね、公平性の原則によって同時履行関係を否定している。厳密に同時履行関係の判断をしているわけではない。賃借人にとって賃貸人の債務不履行から自らの権利を守る防御手段を認めなくてはならない場面として、賃貸人が敷金を費消させてしまい、その返還が困難となる場面もあげることができるが、こちらに関して我が国では同時履行関係を認めることは難しいだろう。だが、賃借人が自らの敷金返還請求権を守るために、言い換えるならば賃貸人による敷金の費消に対抗する手段として、賃料の支払いや賃貸目的物の明渡について同時履行関係を認めることを一概に否定することは妥当ではないと思われる。ドイツにおいては、債権的留置権を適用して、敷金の分別管理と賃料の支払いを同時履行関係においている。

(6) 沢井裕＝清水元、谷口和平＝五十嵐清編集『新版注釈民法(13)債権(4) § 521～548』(有斐閣、1996年) 460頁。

(7) 梅、前掲注(5)

(8) 広中俊雄『債権各論講義(第6版)』(有斐閣、1999年) 303頁。

(9) 清水元「敷金関係における同時履行の抗弁権と留置権～最判昭49・9・2判例批評にかえて」東北学院大学論集 法律学15号60頁。

こういった空白を補うために必要なことは、まず、同時履行関係を認めるべき場合をもう一度整理することである。その際に、相手方の債務不履行から自らの権利を守るという防御手段としての機能にさらに注目しなくてはならない。ドイツのように債権的留置権を認めることができればそれで全てが解決するわけではない。ドイツにおける債権的留置権はその認定にあたって、「同一の生活関係にあるもの」という要件がある。この概念は非常に広範であり、形だけを真似たとすると、結局信義則を用いて安易に適用範囲を広げることと変わりがなくなってしまう。実際に、我が国で行われている同時履行関係の準用について再整理したが、ドイツにおける契約不履行の抗弁と債権的留置権の違いが大きな決定要素になるわけではないという印象を受けた。実際に、両者はその由来から考えても接点がそれほど認められるものではないという指摘もなされている<sup>(10)</sup>。しかしながら、同時履行関係が認められる場面について、法的根拠を伴って拡大するという役割は無視できない。信義則以上に確固たる理由によって適用範囲を確定している。次にドイツ法における債権的留置権を概観したい。

### 3、ドイツにおける債権的留置権について

ドイツにおいては、このような直接の双務関係にない、しかしながらなんらかの法的なつながりのある関係に広く債権的留置権を適用し、同時履行関係や履行の拒絶を認める。BGB第273条に規定がある。

我が国の制度にない債権的留置権とはどのようなものか。我が国では難しいとされるが、ドイツにおいて、敷金の分別管理と賃料支払拒絶権を認める根拠となっている債権的留置権を概観したい。

#### ①履行促進機能

ドイツにおける債権的留置権は、我が国における同時履行の抗弁権の役割と同じような範囲を担っている。要件は類似しており、債権の双務性、反対債権の履行期到来、債権と反対債権の牽連性である。しかしながら、その制度意義の中で、債権債務関係においてできる限り広く牽連性を認め、法的に共通と見なしうる場合には法的な救済手段を実現しようと、我が国の同時履行の抗弁権より広く適用することを予定しているように見受けられる<sup>(11)</sup>。また、適用領域の面でも、物権法上の権利＝財産的な範囲を超えて、相続法、仲裁法、公法上の様々な法的関係について、債務者の有する反対債権を保護し、債権者による反対債務の履行を促進する必要がある場合に広く転用されている。履行促進機能が持たされている。

そして、相殺とはまったく違う要件に基づいて認められる。相殺は牽連性ではなく等価性に基づいて認められる。賃料支払と敷金の分別管理は相殺の関係にあるのではない。敷金について相殺ではなく債権的留置権もしくは同時履行の抗弁権を認めることは、債権債務関係の消滅を意味するわけではなく、その履行促進機能によって弁済につなげるための重要な意義を持っている。債権的留置権は、債権者の履行すべき債務と債務者の履行をつな

(10) Ernst,W.,Die Einrede des nichterfüllten Vertrages,Duncker&Humblot,Berlin,2000,S.23.

(11) Stadler,A.,Jauerring BGB Bürgerliches Gesetzbuch Kommentar 15.Auflage S.272.

げる意図があるものであり、債権者にとって不利益を課すわけではないという指摘もある<sup>(12)</sup>。債権者の権利を永遠に挫折させてしまうわけではないという点に注目すべきであろう。賃借人の意向で敷金をもって賃料債務と相殺するのではなく、賃貸人の行動を促す効果を期待するにとどまる点に着目すべきである。これが履行拒絶権能に繋がり、さらには清算のための猶予型の根拠になりうるのではないか。

## ②内部的連帯性・統一的生活関係

牽連性について、債権的留置権の適用を受けうる二つの債権は、それぞれ法律関係に基づいて発生し、内部的な連帯性、統一的な生活関係を基礎とするときに認められる<sup>(13)</sup>。その理由付けは信義誠実の原則による。我が国の民法第533条が「同一の双務契約」と表現されている内容を詳細に説明し、また様々な可能性を示唆するような表現となっている。ここで注意が必要なのは、ドイツにおいては統一的生活関係という枠組みにおいて信義則に基づいて、かなり類型化が進んでいるという点である。制度の存在が取引実務に配慮して早くから議論を促進し、結果的にむやみに広げるのではなく、一定の類型に基づいて広く認める考え方があった点である。取引の実務、すなわち当事者の契約に対する合理的な意思解釈などをもとに、「繋がり」を典型的に信義則によって認めようというのである。ドイツにおける債権的留置権は、取引の切実な需要に適合させるように、一般人の法的感覚を重視して生まれた制度である。反対債権を保全する目的を遂行するためにあり、債務者からの担保供与によって排除されるが、それ以外の場合にはかなり広範な適用を見ることができる。そして、それぞれの類型に基づいて、非対価的な債権に適用され、広い範囲で履行拒絶権を認める。我が国の同時履行の抗弁権に比して、牽連性がかなり緩和され、しかも見通しが効く状況になっている。この同一の法的関係があれば履行拒絶できる<sup>(14)</sup>わけであるから、先ほどの例でも、この同一の法的関係の中に敷金関係が含まれるのか問題となる。同一の法的関係とは内的関連のある生活関係で、同一の生活関係とも言える。この同一の法的関係もしくは生活関係という定義なら、賃貸借契約と敷金契約の間にある微妙な溝を超えた適用ができるのではないか。賃貸借関係の中で敷金を供与することは、まさに生活関係として想定されることで、賃貸借契約と敷金特約は同一の法律関係にあるといえる。

敷金と賃料は厳密に双務性という言葉で一括りにできない可能性がある。しかしながら、同一の生活関係という枠組みで捉えるなら、十分なつながりを有すると言い得る。また、このような統一的なつながりがある中で、一方の債権を先履行させるということが信義誠実の原則に反すると判断されれば、公平性を認めることができる。そして、このような適用範囲の拡大が、継続的契約関係において複数の契約から発生した債権債務関係についても広く牽連性を認めることにつながり、仮に賃貸借契約本体と敷金特約の関係についても、両者が別個の契約であると性質付けられても、敷金の分別管理と賃料支払いの間に牽連性を認めることにつながる。また、広く牽連性を認めるにあたっては、類型化によって見通しが効く状況を確立しなければならない。

(12) Stadler,A.,a.a.O. (11) .S.272.Rdnr.7.

(13) Stadler,A.,a.a.O. (11) .S.273.Rdnr.9.

(14) 椿寿夫「同時履行の抗弁権－留置権との関係について－」『現代契約法大系第1巻』(有斐閣, 1983年)240頁以下。Medicus,D.,Bürgerliches Recht,18.,neuarbeitete Auflage,Carl Hermanns Verlag KG,1999.,S.162ff.Rdnr.219ff.

### ③履行拒絶権としての効果

債権的留置権の効果は、履行拒絶権であり、その実は延期的抗弁である。すなわち、同時履行の抗弁権が適用されて期待される効果のうちの、猶予性が認められる。よって敷金に関して賃借人の主張があったとしても、賃料債務が消滅するわけではない。賃借人が、敷金の扱いについてなんらかの主張をしても、賃料そのものが変動することはなく、その支払い拒絶が正当化され、賃借人は現実的に自らの敷金を守るための手段を手にすることができる。同時履行の抗弁権が有する猶予性が機能している。

### (4)小括

ドイツにおける債権的留置権と例としてあげている敷金関係を分析してみた。ドイツにおいて、敷金返還請求権を保護するために債権的留置権が機能しているのは、統一的生活関係とそれが認められる類型が確立していること、そして、債権的留置権が履行拒絶権としての機能を発揮していることが理由として理解できた。

## 4、即時型と猶予型の分類

我が国においては、債権的留置権が存在していないので、同時履行関係を拡張することでこの空白を補う解釈を行なっているのだが、厳格な対価的債権関係も非対価的債権関係も同一視してしまうことになる。この状況をまず見直さなければならない。ここまでの議論において、同時履行関係を拡張適用するための根拠として、公平性の原則以上に、当事者の必要性を重視すべきではないかという点をまずあげることができる。さらに、広範な拡張適用を再分類し、今まで認められてこなかった法的関係についても、適用を認めうるように考察すべきであるという点も主張したい。

ところで、同時履行の抗弁権が、その適用範囲を超えて広く拡張適用されることは様々な判例学説の述べるところである。そういった扱いについて、類型を意識しつつここで見返してみたい。拡張適用にあたっては、広中教授は、同時履行関係が認められるべきは、民法第533条所定の効果である、引換給付と履行拒絶の全部又は一部を認めることが妥当であるすべての場合に拡張しようと指摘する<sup>(15)</sup>。売買契約以外の諸契約における同時履行関係を解釈によって導いている例として、以下にその代表的なものをあげてみた。

#### ①民法など法律所定のもの

- A 民法第546条 解除の原状回復
- B 民法第571条 売主の担保責任により売買契約が解除された場合の原状回復
- C 民法第634条第2項 請負契約において当事者が損害賠償請求する場合
- D 民法第692条 終身定期金の解除
- E 民法第553条 負担付贈与
- F 借地借家法第13条 建物代金と敷地の明渡

#### ②解釈上認められるもの

- A 契約が取消された場合の原状回復義務（最判昭和28年6月16日）

---

(15) 広中、前掲注(8)330頁。



B 弁済と受取証の引き換え

C 手形小切手とその原因たる債務の支払と手形小切手の返還（最判昭和33年6月3日）

D 譲渡担保権者の請求に対して債務者が清算金を請求しうる場合

③学説上認められるとの見解があるもの

A 敷金の返還と賃貸目的物の明渡

B 修繕義務と賃料支払義務

同時履行の抗弁権の拡張適用といっても、多様なものが見受けられる。当事者の意思の合理的推測、取引の迅速な処理、訴訟経済、信義誠実の原則への対応など、公平の観念に基づいた制度ゆえの拡張は制度趣旨によるものである<sup>(16)</sup>。この序列を分類しなければならない。ここで主張したいことは、当事者が相手方の債務不履行に際して、自らを防御するために同時履行関係を主張するような防御力が問われる場面を出発点として、猶予型という分類を導き出すということである。同時履行の抗弁権が即時に相手方の履行を求める要素を持つことは争いが無いと思われる。これは、対価関係が明白である場合に特に強く現れる。しかしながら、この明白な効果の陰に、同時履行関係が認められると、履行遅滞に陥らないという債務不履行を阻却する効果があることをもっと強調すべきではないだろうか。これが、猶予型というものの機能である。債務不履行を阻却し、履行遅滞に陥らない間に、すなわち猶予されている間に、債務不履行の状況が改善されることもある。また、その猶予期間に、損害額を確定するための精算的機能が働くこともある。その他にも、単に相手に履行を促す目的も認められる。こういった相手の履行確保のための特殊な抗弁としての意義を持っていると見受けられるのが請負契約における同時履行関係である。

## 5、請負契約における瑕疵修補に代わる損害賠償請求権と報酬請求権の関係

請負契約において、瑕疵修補に代わる損害賠償請求権と報酬支払請求が同時履行関係に立つと、民法第634条第2項に規定がある。その意義について、考察したい。同条同項はその存在が同時履行の抗弁権の中でも特徴的であるという指摘がなされている。同条同項の議論がおきた最判平成9年2月14日判決の評釈をみると、瑕疵修補に代わる損害賠償と報酬の支払いは報酬債権の全額にわたって同時履行の関係が認められると判断された。これは、請負人が差額の報酬について注文者に対して遅滞の責任を追及したのに対して、同時履行の抗弁権の効果によって、遅滞の違法性を阻却するということを指す。瑕疵ある履行を受けた注文者が修補費用相当の減額をしようと思っても、そのままでは残代金全額につき支払義務を負っているため、損害賠償訴訟において損害賠償額が確定するまで遅滞の責めを負うことになってしまい、他方でこれを回避するべく全額を支払うと、今度は注文者が請負人の無資力の負担を負うことになり酷である。よって、相殺までの間同時履行の抗弁権を準用して遅滞の責めを負わないこととした。

そして、遅滞の責めを負わないという扱いは、さらに交渉の促進機能にもつながる。同判決は、当事者の交渉態様をあげている。これは、同時履行の抗弁権の本来的な機能を超

---

(16) 梅謙次郎, 前掲注(5), 404頁。



えて、当事者に対して、相手方の義務が明確化するまでの期間を猶予し、その内容を速やかに明らかにさせる、相手方義務特定機能が期待されると言われている<sup>(17)</sup>。

この交渉促進機能、相手方義務特定機能に注目したい。瑕疵担保責任のように質的な点での一部不履行では、その便益を失う割合の算定が難しく、損害賠償額も単純には決定できない。代価の方は定まっているのに対して、損害額は当事者に争いがあるときは、裁判により確定するまで実際に請求することはできないので、注文者は両債権を直ちに相殺できず、代金の支払が先履行となってしまう。この不利益を回避するための同時履行関係である。精算的調整が行われるまで、報酬支払債務が遅滞とならない機能がある。このように考えると、請負人は相殺さえすれば注文者の報酬全額に対する同時履行の抗弁権を斥けて、残債権について履行遅滞を主張できる。よって、注文者の履行拒絶権は請負人が損害額算定のための客観的なデータを注文者に提示するなど、損害額確定のための交渉協議に向けて行動するよう促進する働きが期待される<sup>(18)</sup>。

当事者に義務履行に向けて行動するように促す機能がさらに具体的に機能していると評価できる。これが猶予型、または履行拒絶権としての同時履行関係が最もよく表れている例示ではないかと考えた。こういった、債務不履行を阻却する意義で同時履行関係を認めることは、相手方の履行を促し、さらに義務を特定し、猶予された時間を有効に活用して、紛争を未然に防いでくれる効果を持つと言えるのではないか。

## まとめと今後の展望

同時履行の抗弁権を再考するという題目のもとで、同時履行の抗弁権が一方当事者に相手方の債務不履行から自らを防御する手段として機能する点を強調し、それに資する猶予型という分類方法を考察した。同時履行の抗弁権が債務不履行を阻却し、履行遅滞に陥らないという機能を持つことを前面に押し出し、その機能が相手方の履行を促進し、義務を特定し、清算機能を有すると論じた。同時履行の抗弁権が拡張適用される場面で、猶予型に分類される場合を想定し、そういった拡張適用にあたっては、当事者の必要性をもっと注目して熟考すべきである。こういった解釈方法が認められるようになれば、前述の例の敷金関係にも大きな影響を与えるのではないだろうか。特に、賃貸人が敷金を費消させてしまい、賃借人は自らの敷金返還請求権を守るために、同時履行の抗弁権が猶予型に基づいて拡張適用され、賃料の支払いを拒絶できるとしたならば、敷金の返還が滞ってしまい、困難な状況に陥った賃借人に大きな防御手段を与えることになるのではないか。その一方で賃貸人は敷金額の提示さえすれば賃料の支払いに対する同時履行の抗弁権を斥けて、賃借人に対して賃料の支払いを求めることができるので、敷金の分別管理が促進されるのではないか。いずれにせよ、もう一度同時履行の抗弁権が有する機能を精査して、その可能性を慎重に議論すべきである。

今後の展望としては、まず、同時履行の抗弁権が拡張適用された場面をさらに精査して、分類を進める必要がある。今回は基本書体系書の範疇での議論であるので、さらに多くの

(17) 森田修「瑕疵修補に代わる損害賠償請求権と報酬支払請求権の同時履行関係」、『民法判例百選Ⅱ債権』第6版別冊Jurist第176号、134頁。

(18) 森田宏樹「請負の瑕疵修補に代わる損害賠償請求権と報酬支払請求権の同時履行関係」ジュリスト1135号95頁。

判例にあたって、分類を吟味する必要がある。そして、この拡張適用はそもそも、ドイツでは契約不履行の抗弁権と債権的留置権が分化していることから影響を受けているわけであるから、ドイツにおける両者の関係をさらに精査する必要がある。ローマ法源まで遡ると、両者は全く異なる出自を有しているという指摘を見ることができる。そして、両者の関係を考察する中で、内部的連帯性・統一的生活関係という概念の読み込みが必要である。この論考に続いて取り掛かりたい。

(2017.8.20 受稿, 2017.9.11 受理)

## 〔抄 録〕

敷金をめぐる法的状況を出発点として、同時履行の抗弁権の転用のあり方について疑問を再提起した。民法第533条所定の同時履行の抗弁権は、本来の適用範囲を超えて、同時履行関係を認めるべき場合に広く転用されている。その根拠は「公平性」の原則であると言われるが、実際のところ転用事例と同時履行の抗弁権の関係を具体的に考察しているのかという疑問がある。

そもそも、我が国の同時履行の抗弁権はドイツ法の構成を受け継いでいる。しかし、ドイツ法では我が国の同時履行の抗弁権に相当する契約不履行の抗弁権の他に、我が国では同時履行の抗弁権の転用事例として扱われている箇所を受け持つ債権的留置権があり、二制度によって受け持っている。我が国の民法起草者は、債権的留置権を継受する必要はないという認識であった。しかし、結果として大きな空白部分を作ることとなり、それを補うために公平性という抽象的な議論によって、同時履行の抗弁権を転用する解釈が展開された。

この論考では、そういった抽象的な議論に一定の類型化を当てはめ、再整理を進める問題提起をした。まず、同時履行の抗弁権が転用される場面において、具体的事例において求められる側面を二つに分ける。当事者が即時に相手方の履行を求めているのか、それとも、自らの履行を拒絶することに主眼を置いているのかという二側面である。即時に履行を求める即時型は、同時履行の抗弁権の本来の姿であるので、さほど疑問や難解な点もないが、扱いを慎重にしなければならないのが、履行拒絶・猶予型である。こちらは、相手方の履行を促す履行促進機能、相手方の義務が明確化するのを待つ清算機能、問題の自然治癒を期待するなど、幅広い機能を持ち、どの例にあてはまるか、慎重な議論が必要である。本稿では、そういった同時履行の抗弁権の再構築を模索している。

## 〔論 説〕

# 初等・中等教育における進路指導・キャリア教育の 経緯と推進上の課題について

川 崎 知 己

## I 問題と目的

昭和32年に中央教育審議会答申「科学技術教育の振興方策について」の中で進路指導という用語が登場した。それまで「職業指導」と呼ばれていた教育活動は、中学校・高等学校卒業後の将来を展望し、自らの人生を切り拓ひらく力を育てることを目指す教育活動として、その語義をそのまま引き継ぐ概念として「進路指導」と呼称変更された。このような経緯で登場した進路指導は、学校の教育活動全体を通じ、計画的、組織的に実施する中で教育課程上は中学校及び高等学校特別活動の学級活動、ホームルーム活動を中核に位置付けられ実施してきた。

これに加えて、平成11年に中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」において、キャリア教育という言葉が登場して以降、小学校から大学に至るまで、各学校段階で、認識の相違から生じる教育活動内容等の差はあるものの、15年ほどキャリア教育は推進されてきた。しかしながら、学校教育の場では、特に中学校、高等学校では、従来「生き方の指導」「在り方生き方に関する指導」などと呼ばれてきた進路指導とキャリア教育との位置関係を巡って少なからぬ混乱があることが、筆者が教育委員会に勤務し、各学校の教育課程の受付事務や管理、進路指導主任会の運営事務や指導助言をする際に得た問題点であり、他の自治体の教育委員会事務局担当者との情報交換の場においても共有した課題であった。

特に、管轄する学校の少なからぬ学校管理職や進路指導担当教員からは、「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書～児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために～」（平成16年）や中央教育審議会「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」（答申）（平成23年）において、キャリア教育と進路指導の間には概念的に大きな差異はない、「進路指導のねらいは、キャリア教育の目指すところとほぼ同じ」であるとの見解が示されているなか、進路指導からキャリア教育に名称変更されずに併存していることの意義や意味について疑問が寄せられた。

また、キャリア教育が必要である背景、キャリア教育を通して培うべき能力についても、前述の平成23年の中央教育審議会答申が出されて以降、変更されるにあたり、その背景や経緯等を巡って、少なからぬ動揺が学校教育の場に生じていることも、学校管理職や進路指導担当教員からは報告を受けてきた。

キャリア教育を推進する学校教育の場で、混乱や動揺があつては、生涯発達の観点から本来の趣旨に立脚したキャリア教育の推進・充実を図っていくことは、疎外要因となりうる。

そこで、ここでは、キャリア教育について過去15年間の、キャリア教育が必要とされた背景、キャリア教育で培うことが求められる能力に焦点をあてて、その経緯を明らかにするとともに、キャリア教育の推進上の課題を整理していく。

## Ⅱ キャリア教育に関する過去15年間の経緯—文部科学行政関連の審議会報告等の記載事項から—

### 1 「学校教育と職業生活との接続の課題」と「望ましい職業観・勤労観及び職業に関する知識や技能の育成」

文部科学行政関連の審議会報告等で、「キャリア教育」が文言として初めて登場したのは、中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について（平成11年12月）」である。新規学卒者のフリーター志向が広がり、高等学校卒業者では、進学も就職もしていないことが明らかな者の占める割合が約9%に達し、また、新規学卒者の就職後3年以内の離職も、労働省（当時）の調査によれば、新規高卒者で約47%、新規大卒者で約32%に達している現状を述べている。こうした現象として、経済的な状況や労働市場の変化なども深く関係するものの、学校教育と職業生活との接続に課題があることも指摘している。それを踏まえ、学校と社会及び学校間の円滑な接続を図るためのキャリア教育（望ましい職業観・勤労観及び職業に関する知識や技能を身に付けさせるとともに、自己の個性を理解し、主体的に進路を選択する能力・態度を育てる教育）を小学校段階から発達段階に応じて実施する必要性を指摘した。つまり、「学校教育と職業生活との接続」の改善を図るために、小学校段階から発達段階に応じて「キャリア教育」を実施する必要があると提言された。

### 2 進路指導に関する理論的枠組みや概念を明確にした進路指導の構造化

文部省（当時）から研究委託を受けた職業教育・進路指導研究会は、「職業教育及び進路指導に関する基礎的調査研究（平成8、9年度）」において、進路指導は、理論的枠組みや概念が不明確である点があると指摘し、理論的枠組みや概念を明確にした進路指導の構造化の重要性を主張した。そこで、キャリア発達を、個人が生涯にわたって果たす社会的役割（ライフ・ロール）との関係を中心として生涯発達の過程をとらえ、D.E.Superの「ライフキャリアの虹」のモデルを一例として上げ、各時期を通しての社会的役割の分化、統合、再分化、再統合のサイクル（キャリア・ライフ・サイクル）を明らかにすることによって、進路指導の構造化の理論的基盤が確立されると述べている。

また、進路指導の重要な概念である自己理解、自己実現について、生涯にわたる自己意識については、梶田（1980）のモデルを上げ、進路指導の構造化の枠組みとして考えられること、自己実現については、A.H Maslowの欲求階層説、D.E.Superの職業的自己実現の理論をもとに、進路指導とは、生涯発達の中での個々人の自己実現を目指す指導・援助の活動であり、このために、それぞれの学校段階で指導を完結させず、小学校、中学校、高等学校を通じて進路指導が構造化されなければならないと論じ、Ⅲにおいて後述する構造化モデルの育成すべき諸能力である4領域12能力を提唱した。



### 3 望ましい「職業観・勤労観を育む学習プログラムの枠組み(例)」とキャリア教育を通して育成する能力

国立教育政策研究所生徒指導研究センターは、「児童生徒の職業観・勤労観を育む教育の推進について(調査研究報告書)」(平成14年11月)において、フリーター志向やモラトリアム傾向の拡大、上級学校への無目的・不本意入学、入学後の中途退学や怠学等などの学校不適応の増加、就職後の早期離転職の高い水準での推移等の現状を述べている。また、経済・産業の構造的な転換や採用・雇用の多様化、労働市場の流動化の急速な進展の一方、少子化による若年人口の減少等による大学等上級学校の入学者受け入れ枠の実質的大幅な拡大等、若者の進路選択をめぐる環境の大きな変化が、職業観・勤労観の形成をはじめとする若者の自立及び学校から職業生活への移行にかかる様々な課題を、これまで以上に大きく顕在化させていると指摘している。さらに、企業における社員研修や人材育成等の在り方の変化、一括採用した新規学卒者の育成体制の弱体化、終身雇用や年功序列型賃金体系等の崩れ等の背景を踏まえ、職業人としての資質の育成について学校教育に課せられる部分が大きくなっていることを踏まえ、このような時代を生きていく子どもたちに確固とした職業観・勤労観を持って力強く生きていくことが強く求められ、その基盤を培う学校教育、とりわけ進路指導の取組の重要性はますます高まっていると述べている(月岡, 2002)。また、本報告書においては、職業観・勤労観を次のように定義している。すなわち「職業観」とは、人それぞれの職業に対する価値的な理解であり、人が生きていく上での職業の果たす意義や役割についての認識、一方、「勤労観」を、勤労(職業としての仕事や勤めだけでなく、ボランティア活動、家事や手伝い、その他の役割遂行などを含む)に対する価値的な理解・認識と定義づけた。その上で、「職業観・勤労観」を、「職業や勤労についての知識・理解及びそれらが人生で果たす意義や役割についての個々人の認識であり、職業・勤労に対する見方・考え方、態度等を内容とする価値観であると述べている。また、職業観・勤労観の育成に当たっては、「自分なりの職業観・勤労観」という多様性を大切にしながらもそれらに共通する土台として「望ましさ」を備えたものを目指すことが求められると述べ、「望ましい職業観・勤労観」を定義している。「望ましさ」の要件としては、基本的な理解・認識面では、①職業には貴賤がないこと、②職務遂行には規範の遵守や責任が伴うこと、③どのような職業であれ、職業には生計を維持するだけではなく、それを通して自己の能力・適性を発揮し、社会の一員としての役割を果たすという意義があることなどが上げられるであろうと述べ、情意・態度面では、①一人一人が自己及びその個性をかけがえない価値あるものであるとする自覚、②自己と働くこと及びその関係についての総合的な検討を通じた、職業・勤労に対する自分なりの構え、③将来の夢や希望の実現を目指して取り組もうとする意欲的な態度などがそれに当たると考えられると述べている。

また、同センターは、職業観・勤労観の育成に取り組むに当たっては、学校の全ての教育活動を通して、また、全ての教員の共通認識と積極的なかかわりの中で行われることの重要性を述べている。そこで、児童生徒の発達の変化や発達課題を明らかにし、発達課題の達成に必要な能力・態度を幅広く取り上げ、各学校段階ごとに具体的に示した小・中・高等学校を通じた「児童・生徒の職業観・勤労観を育むための学習プログラム(例)」をまとめて提示した。このプログラムについては、Ⅲにおいて後述する。

#### 4 児童生徒のキャリア発達を支援する各発達段階に応じた「能力・態度」の育成を軸とした学習プログラム

「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書」(キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議, 2004)では、キャリア教育を「キャリア」概念に基づき「児童生徒一人一人のキャリア発達を支援し、それぞれにふさわしいキャリアを形成していくために必要な意欲・態度や能力を育てる教育」ととらえ、端的には「児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てる教育」と定義している。前述の中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について(平成11年12月)」や「児童生徒の職業観・勤労観を育む教育の推進について(調査研究報告書)」(平成14年11月)で記述されている「望ましい職業観・勤労観」という文言に言及しつつも、キャリア形成にとって重要なのは、個々人が自分なりの確固とした勤労観・職業観を持ち、自らの責任で「キャリア」を選択・決定していくことができるよう必要な能力・態度を身につけていくことにあり、とりわけ、初等中等教育段階では、キャリアが児童生徒の発達段階やその発達課題の達成と深くかかわりながら段階を追って発達していくこと＝「キャリア発達」を支援していくこと＝が重要となることを踏まえ、上記の定義づけを行ったと述べている。

本報告書では、キャリア教育の意義の部分において、第1に、キャリア教育が、一人一人のキャリア発達や個としての自立を促す視点から、従来の教育の在り方を幅広く見直し、改革していくための理念と方向性を示すものとし、いわゆる「知・徳・体」の調和のとれた発達を支援することに加え、児童生徒が身に付けた能力や態度を、自己の現在及び将来の選択や生き方にどのように生かしていくかという、これまでの教育では視野に入れられることの少なかった視点に立って学校教育の在り方を改善していくことが求められると述べている。第2に、キャリアが児童生徒の発達段階やその発達課題の達成と深くかかわりながら段階を追って発達していくことを踏まえ、児童生徒の全人的な成長・発達を支援する視点に立ち、児童生徒が発達段階に応じ、自己と働くことを適切に関係付け、各発達段階における発達課題を達成できるよう、意図的、継続的な取組を展開するところにその特質があると述べている。第3に、児童生徒のキャリア発達を支援する観点に立って、各領域の関連する諸活動を体系化し計画的、組織的に実施することができるよう、例えば、教科、道徳、特別活動、総合的な学習の時間の取組が、児童生徒のキャリア発達を支援する観点に立って、有機的に関連付けられているのかの有無、児童生徒の発達段階や発達課題を踏まえた上で、具体的な活動計画が立てられ、全体として体系的な取組が展開できるようになっているのかの有無の観点から、各学校が教育課程編成の在り方を見直していく必要を述べている。

同協力者会議では、中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について(平成11年12月)」や「児童生徒の職業観・勤労観を育む教育の推進について(調査研究報告書)」を踏まえ、進路指導、職業教育とキャリア教育の位置関係と相違を明確化した。すなわち、進路指導は、生徒が自らの生き方を考え、将来に対する目的意識を持ち、自らの意志と責任で進路を選択決定する能力・態度を身に付けることができるよう、指導・援助することであり、定義・概念としては、キャリア教育との間に大きな差異は見られず、進路指導の取組は、キャリア教育の中核をなすとした。しかしながら、従来の進路指導の取組がその本来あるべき姿で十分展開されてきたとは言い難く、特に、一人一人の発達を組

織的・体系的に支援するといった意識や姿勢、指導計画における各活動の関連性や系統性等の希薄さや、児童生徒の意識の変容や能力・態度の育成に十分結び付いていないといった状況を指摘し、キャリア教育は、従来の進路指導の取組の現状を抜本的に改革していくために要請されたと言うこともできると述べている。すなわち、学校における活動全体がキャリア発達への支援という視点を明確に意識して展開される時、従来の進路指導に比べ、より広範な活動がキャリア教育の取組として展開できると論じている。

このような視点から、進路指導とキャリア教育との相違を、第1に、進路指導が、今なお「進路決定の指導」に重点が置かれ、志望先の選択・決定等にかかる「出口指導」や進学指導、就職指導に終始しがちになっていること、中学校を中心として相当幅広く実施されるようになっていく職場体験やインターンシップ(就業体験)をはじめ、ボランティア活動、社会人・職業人講話等々、様々な体験活動が、生徒の進路意識の向上や内面の発達に結び付ける指導が不十分であること、一方、個人を対象とした「進路発達の指導」については、進路希望調査の際に行われる面談などを除けば、実施されている例は極めて少ない点を問題点として上げている。キャリア教育では、キャリア発達を促す指導と進路決定のための指導とを、一連の流れとして系統的に調和をとって展開することが求められるとしている。また、キャリア教育は、究極的には個のキャリア発達を目指すものであることを踏まえ、個の発達を支援するという姿勢や取組に弱さがあった問題点を指摘し、個の指導の充実を強調している。

第2に、従来の進路指導の取り組みにおいて、生徒一人一人の適性と進路や職業・職種との適合を主眼とした指導が中心となり、適応にかかる指導は、それほど重視されてこなかった傾向を問題点としてあげている。キャリア教育では、児童生徒自身の生活や意識の変容等が進む今日、将来、社会人・職業人として自立し、時代の変化に力強くかつ柔軟に対応していく資質や能力を身に付けるために、個人の適性と職業や進路先との適合とともに将来自立した社会人となるために不可欠な、社会や集団への適応にかかる指導を重視するという点を強調している。また、「生きる力」の育成の観点を踏まえ、基礎・基本を確実に身に付けさせ、豊かな人間性や社会性、学ぶことや働くことへの関心や意欲、進んで課題を見つけそれを追求していく力とともに、集団生活に必要な規範意識やマナー、人間関係を築く力やコミュニケーション能力など、幅広い能力の形成を支援していくことを、これまで以上に重視する必要性について述べている。

一方、職業教育とキャリア教育との相違については、職業教育が、職業に従事する上で必要とされる知識、技能、態度を習得させることを目的として実施される教育であると考えた場合、職業教育とキャリア教育は、ともに将来の職業や仕事と深くかかわって行われる教育活動であることから、両者の活動内容や目標等に様々な共通点があり、その意味で、職業教育における取組は、進路指導とともにキャリア教育の中核をなすものと位置付けている。しかし、従来の職業教育の取組においては、専門的な知識・技能を習得させることのみに関心が置かれ、生徒のキャリア発達支援の視点に立った指導の不十分さを指摘し、キャリア教育の視点に立って、生徒が働くことの意義や専門的な知識・技能を習得することの意義を理解し、その上で、科目やコースについては将来の職業を自らの意志と責任で選択し、専門的な知識・技能の習得に意欲的に取り組むことができるようにする指導の充実の必要性を述べている。



次に、キャリア教育の基本方向とキャリア教育推進のための方策にあたって、同協力者会議は、4つ基本方向を挙げている。第1に、一人一人の児童生徒の実態・状況の的確な把握と成長・発達への支援であり、キャリア・カウンセリングの機会の確保と質の向上を述べている。第2に「働くこと」への関心・意欲の高揚と学習意欲の向上として、職業や進路などキャリアに関する学習と教科・科目の学習との相互補完性の重視を述べ、第3に、職業人としての資質・能力を高める指導として、基礎・基本の学習の充実・徹底、情報活用能力、外国語運用能力等の向上を挙げている。第4に、自立意識の涵養と豊かな人間性の育成とし、働くことの意義の理解、早期からの自立性・社会性の涵養を述べている。これらの基本方向を踏まえ、①各発達段階に応じた「能力・態度」の育成を軸とした学習プログラムの開発、②各学校における教育課程への適切な位置付けと指導の工夫・改善、③体験活動等の活用（職場体験、インターンシップ等）④社会や経済の仕組みについての現実的理解⑤労働者としての権利・義務等の知識の習得⑥多様で幅広い他者との人間関係の構築をキャリア教育推進のための方策を挙げている。①については、キャリア教育を進めるには、児童生徒の発達段階や発達課題を踏まえるとともに、各発達段階における「能力・態度」の到達目標の具体的設定と、個々の活動がどのような能力・態度の形成を図ろうとするものであるのか等の明確化の必要性を述べている。

## 5 社会的・職業的自立、学校から社会・職業への円滑な移行に必要な力を育成する基礎的・汎用的能力

中央教育審議会「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」（答申）（平成23年1月31日）では、近年の「若者の社会的・職業的自立」や「学校から社会・職業への移行」を巡る様々な課題、グローバル化や知識基盤社会の到来、就業構造・雇用慣行の変化等による、教育、雇用・労働を巡る新たな課題を基に、職業に関する教育についての認識が、保護者、教員を含め、社会全体を通じて不足している点を指摘し、さらに、中学校の進路指導が、将来の職業生活等を考えた上で、一人一人の将来を十分に見据えたものに必ずしもなっていない指摘や、高等学校、特に普通科の進路指導においては、将来の職業選択はさておき、高等教育機関、特に選抜制の強い大学への進学を第一としたものに偏りがちであるという指摘を踏まえ、社会的・職業的自立、学校から社会・職業への円滑な移行に必要な力を育成することが求められていることを強く意識する必要性を述べている。

その上で、キャリアの意味するところを「人が、生涯の中で様々な役割を果たす過程で、自らの役割の価値や自分と役割との関係を見いだしていく連なりや積み重ね」と定義した。そして、キャリアは、ある年齢に達すると自然に獲得されるものではなく、子ども・若者の発達の段階や発達課題の達成と深くかわりながら段階を追って発達していくものであることから、その発達を促すには、外部からの組織的・体系的な働きかけが不可欠であり、学校教育では、社会人・職業人として自立していくために必要な基盤となる能力や態度を育成することを通じて、一人一人の発達を促していく必要を述べた上で、キャリア教育を「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」と定義した。

本答申において、キャリア教育についての定義を変えたことについては、キャリア教育の必要性や意義の理解は、学校教育の中で高まってきており、実践の成果も徐々に上がっ

ているものの、「新しい教育活動を指すものではない」としてきたことにより、従来の教育活動のままでよいと誤解されたり、「体験活動が重要」という側面のみをとらえて、職場体験活動の実施をもってキャリア教育を行ったものとみなしたりする傾向が指摘されるなど、一人一人の教員の受け止め方や実践の内容・水準に、ばらつきがあることも課題として考えられると述べている。そして、このような状況の背景には、キャリア教育のとらえ方が変化してきた経緯が十分に整理されてこなかったことも一因となっていると考察している。そこで、上述のようなキャリア教育の本来の理念に立ち返った理解を共有していくことが重要であることから、キャリア教育について再定義した趣旨を述べている。

一方、職業教育については、「一定又は特定の職業に従事するために必要な知識、技能、能力や態度を育てる教育」と定義し、キャリア教育が、職業教育を含みすべての教育活動の中で実施されるのに対して、職業教育は、具体の職業に関する教育を通して行われるものとその教育活動の関係を整理している。

本答申で、最も特質すべき点は、キャリア教育は、キャリアが子ども・若者の発達の段階やその発達課題の達成と深くかかわりながら段階を追って発達していくことを踏まえ、幼児期の教育から高等教育に至るまで体系的に進めることが必要であり、その中心として、後述する「基礎的・汎用的能力」を、児童生徒に確実に育成していくことが求められると述べている点である。

そして、キャリア教育の意義を、第1に、キャリア教育は、一人一人のキャリア発達や個人としての自立を促す視点から、学校教育を構成していくための理念と方向性を示すものである。第2に、キャリア教育は、将来、社会人・職業人として自立していくために発達させるべき能力や態度があるという前提に立って、各学校段階で取り組むべき発達課題を明らかにし、日々の教育活動を通して達成させることを目指すものである。第3に、キャリア教育を実践し、学校生活と社会生活や職業生活を結び、関連付け、将来の夢と学業を結び付けることにより、生徒・学生等の学習意欲を喚起することの大切さが確認できる点としている。

本答申では、社会的・職業的自立、学校から社会・職業への円滑な移行に必要な力として、様々な論議を踏まえた末、「基礎的・汎用的能力」という文言を提示している。ここで提唱された具体的な能力及びその内容については、Ⅲにおいて後述する。

### Ⅲ キャリア教育の背景とキャリア発達にかかわる諸能力等の変化の経緯

#### 1 キャリア教育の文言が登場した背景

中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」（平成11年12月）では、新規学卒者のフリーター志向の広がり、若年無業者の増加、若年者の早期離職傾向などを深刻な問題を指摘し、この問題を学校教育と職業生活との接続上の課題として位置づけた。そこで「学校教育と職業生活との接続」の改善を図るために、小学校段階から発達の段階に応じてキャリア教育を実施する必要があると提言した。

この当時、同様のキャリア教育のとらえ方は、平成15年6月、文部科学大臣、厚生労働大臣、経済産業大臣及び経済財政政策担当大臣からなる「若者自立・挑戦戦略会議」がとりまとめた「若者自立・挑戦プラン」にも顕著に見られる。



三村(2004)は、キャリア教育は「学校と社会及び学校間の円滑な接続を図るため」のものであり、最終的な目標は「主体的に進路を選択する能力・態度を育成する」ことであり、本来の進路指導と同義であると述べている。しかし、これまで行われてきた進路指導は、学業成績による「選択」も重きをおいた、中学校、高等学校の卒業時に集中して行われる指導と広く誤解され、本来の進路指導の姿と乖離していることから、進路指導の本来の意味を取り戻すために、キャリア教育の名称でリニューアルしたと考えてよいと論じている。しかし、これまで進路指導の役割になかった重大な役割として、小学校から発達段階に応じた教育活動を担うことになった点の相違を明らかにしている。

この答申以前の、平成4年(1992年)に、埼玉県教育委員会竹内克好教育長(当時)が、中学生の業者テストの結果すなわち偏差値が私立高等学校に流れることに異を唱え、中学校の進学指導において、業者テストによる偏差値を使用することの問題を提起した。このことが、全国的に中学校において、進学指導を含めた進路指導が本来の教育的趣旨へと近づく契機となった。しかし、その後12年たった後にさらに、進路指導の本来の意味を取り戻すために、キャリア教育の名称でリニューアルしなければならなかった背景として、三村(2004)は、中学校がポジティブに受け止め改革が進むなかで、高等学校の上級学校への進路指導は依然として業者テストの偏差値に大きく依存しているのは周知の事実であると述べ、高等学校の進路指導が直面している局面はネガティブなものが多いと指摘している。

一方、平成23年の年中央教育審議会「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(答申)では、グローバル化や知識基盤社会の到来、就業構造・雇用慣行の変化等による、教育、雇用・労働を巡る新たな課題を背景に、社会的・職業的自立、学校から社会・職業への円滑な移行に必要な力を育成する観点からキャリア教育の意義を述べており、当初の、新規学卒者のフリーター志向の広がり、若年無業者の増加、若年者の早期離職傾向などを深刻な背景としたものとは変化していることが明らかである。

## 2 職業教育・進路指導研究会による4領域12能力

職業教育・進路指導研究会による「職業教育及び進路指導に関する基礎的調査研究(平成8、9年度)」では、児童生徒を取り囲む社会環境変化の現在の動向と将来の方向性に鑑み、「生きる力の育成を目指す学校教育活動の一環としての進路指導」の新たな概念モデルを構築するに当たり、全米のキャリアガイダンスの代表的なものであるアリゾナ州教育局のキャリアガイダンスを中心に、デンマークやカナダの最近の進路指導のモデルを検討した結果、以下のような共通要素を見出した。

- ① 学校の進路指導を生涯キャリア発達の一部分と位置づけ、その基礎作りを重視する
- ② プログラムの目標と効果を明確化するために competency-based-program(育成する具体的能力を基盤としたプログラム)が望ましい
- ③ 選択力を育てるプログラムの構成要素には非常に共通点が多い
- ④ 具体的で日常的な活動を通して必要な能力をつけさせる。一つの活動で複数の能力を発達させられるという認識で、指導を行う

同研究会は、以上の分析結果に加え、学習指導要領の「日本の中学・高校における進路指導の定義」及び「生きる力等」を検討し、その結果、competency-based(育成する能力を基盤とした)を理念として、小学校から高校の12カ年に及ぶ進路指導の構造化を次のように提

案した。すなわち、在り方生き方を重視する進路指導において、12カ年を通して児童生徒が習得しなければならない不可欠とする以下の4能力領域を基本的枠として取上げ、「自己理解を深め、自己実現できるようになるための」プログラムの構造化を試みた。具体的な能力については、次のとおりである。

- (1) キャリア設計能力領域：キャリア設計の必要性に気づき、それを実際の選択行動において実現するための諸能力
- (2) キャリア情報探索・活用能力領域：キャリアに関係する幅広い情報源を知り、様々な情報を活用して自己と仕事・社会との関係づけを通して、自己と社会-の理解を深めるための諸能力
- (3) 意思決定能力領域：進路選択で遭遇する様々な葛藤に直面し、複数の選択肢を考え、選択時に納得できる最善の決定をし、その結果に対処できる諸能力
- (4) 人間関係能力領域：自己と他者の両方の存在に関心を持ち、様々な人々との関係を築きながら、自己を生かしていくための諸能力

さらに、同研究会は、上記の4能力領域は、互いに独立したものではなく相互に作用しながら存在している点を強調した上で、実際の進路指導において4能力領域の育成を図るには、独自性の部分も認め、それぞれにポイントを絞っていく必要から、4能力領域を構成する12の能力で示した。以下は、12能力のラベル名とその内容である。

#### (1) キャリア設計

##### 能力1 生活上の役割把握能力

キャリア設計は毎日の生活の延長線上にある。生活の役割を把握し、その関連を示す能力はキャリア設計を行う上での基礎的能力である。

##### 能力2 仕事における役割認識能力

仕事には様々な役割があり、それぞれがどのように関連し、変化しているかを認識する能力である。キャリア設計を行う上での実際的能力である。

##### 能力3 キャリア設計の必要性および過程理解能力

計画的に人生を歩み、夢をかなえていくためには計画が必要である。その必要性を理解し、実際の選択行動過程を認識していく能力である。

#### (2) キャリア情報探索・活用

##### 能力4 啓発的経験への取組能力

実際の経験を通し現実のキャリアの世界を知り、それにより様々な能力を発展させた経験を獲得しようとする能力である。

##### 能力5 キャリア情報活用能力

キャリアに関する情報を知り、発達段階に応じた活用を行い、仕事と社会とを関連付けながら、自己と社会への理解を深める能力である。

##### 能力6 学業と職業とを関連付ける能力

学校で学ぶことが、社会生活や職業生活でどのように関連し、機能するかを知り、学校教育の意味を理解していく能力である。

##### 能力7 キャリアの社会的機能理解能力

キャリアに関する情報を、社会におけるその必要性やその裁能の面で理解し、キャリア設計につなげる能力である。

### (3) 意思決定

#### 能力8 意思決定能力

意思決定に伴う責任を受入れ、決定へのプロセスを理解する能力である。様々な葛藤場面の複数の選択肢から、選択時に最善の決定を行う能力である。

#### 能力9 生き方選択能力

憧れから現実へ進行するなかで、自己の生き方にそった職業やその他の諸活動を選択していく能力である。

#### 能力10 課題解決・自己実現能力

自己理解を深め、自己実現を推し進める過程で直面する課題を設定し、それに真摯に取り組む解決する能力である。

### (4) 人間関係

#### 能力11 自己理解・人間尊重能力

自己理解を進め、他者との関連で成立する自分の行動を、キャリアとの関連で理解する能力であり、その過程で他者を尊重する心を養う能力である。

#### 能力12 人間関係形成能力

他者から受ける自己への様々な影響を理解し、人間関係を形成しながら自己の成長を遂げていく能力である。

## 3 「4領域8能力」の提示とその意義

国立教育政策研究所生徒指導研究センターは、平成14年11月、「児童生徒の職業観・勤労観を育む教育の推進について」の調査研究報告書をまとめ、小学校・中学校・高等学校を一貫した「職業観・勤労観を育む学習プログラムの枠組み(例)―職業的(進路)発達にかかわる諸能力の育成の視点から―」を提示した。

同センターは、職業観・勤労観の育成に当たっては、それが一人一人の職業的(進路)発達の全体を通して形成されるという視点に立って、段階的・系統的に取り組むことが大切であると考えたため、職業的(進路)発達の全体を視野に入れ、職業観・勤労観の形成に関係する能力を幅広く取り上げた。学校段階ごとの職業的(進路)発達課題との関連を考慮し、各段階ごとに身に付けさせたい能力について、「人間関係形成能力」「情報活用能力」「将来設計能力」「意思決定能力」の4つの能力領域と、それぞれの能力領域において2つの能力(順に「自他の理解能力、コミュニケーション能力」「情報収集・探索能力、職業理解能力」「役割把握・認識能力、計画実行能力」「選択能力、課題解決能力」)を例示として提示した。

この能力論は、多くの学校関係者の間で「4領域8能力」と呼びならわされており、大多数の学校におけるキャリア教育の基盤として活用されてきた。

この「4領域8能力」論について、文部科学省、国立教育政策研究所 生徒指導研究センター(2011)は、昭和50年代を中心に作成された一連の「進路指導の手引き」に共通して見られる進路指導の概念は、人生全般を視野におさめ、生き方を指導するという大きな方向性において今日のキャリア教育と軌を一にするものの、情緒性の高い言説によって進路指導の特徴が述べられるだけで、具体的な能力の育成に向けて、発達に即した段階的な指導や支援の在り方についての十分な議論が蓄積されてこなかったこれまでの進路指導の実践を、「育成すべき具体的な能力」と「能力が身に付いたことによって実践できる行動」を

発達の段階に即して具体的に提示することにより、飛躍的に向上させる理論を示したのものとして高く評価できると述べている。

また、文部科学省内に設置された「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議」最終報告書(平成16年1月)においても、「4領域8能力」に基づく「職業観・勤労観を育む学習プログラムの枠組み(例)」について、「各学校においてキャリア教育を推進する際の参考として幅広く活用されることを期待したい」と評価した。

#### 4 キャリア教育の草創期の提言や施策、「4領域8能力」に関する問題点の指摘

文部科学省、国立教育政策研究所 生徒指導研究センター(2011)は、「職業観・勤労観を育む学習プログラムの枠組み(例)」に基づく能力論(いわゆる「4領域8能力」)は、急速に学校教育の場に浸透し、この間のキャリア教育の進展を、目を見張る勢いであったと述べている。しかしその一方で、キャリア教育の草創期とも言うべき段階の提言や施策が、若年者の雇用や就業をめぐる問題の解消策の一環としてキャリア教育を位置づけたこともあり、キャリア教育がフリーターや若年無業者の増加を食い止めるための「対策」として誤解される傾向が生じたことから、小学校や中学校、及び、いわゆる「進学校」と呼ばれる高等学校における体系的なキャリア教育の推進が当初遅れた一因ともなっていると課題を考察している。

また、いわゆる「4領域8能力」をめぐるのは、生涯にわたってキャリア発達を支援していくという視点が十分ではなく高等学校段階までの提示にとどまっており、また、「例」として示されたにもかかわらず学校・学科の特色や生徒の実態を十分に踏まえないまま固定的に運用する学校が少なくないなど、様々な課題が生じたと指摘している。

さらに、また、「4領域8能力」が浸透する過程で、所期された能力とは別の解釈が加えられた実践も散見され始めていることを指摘している。

一方、「職業観・勤労観を育む学習プログラムの枠組み(例)」自体に内在した問題として、キャリア発達は生涯に渡って続くものであることから、キャリア発達を促すキャリア教育を通して育成される能力も、本来は、生涯のライフ・スパンを視野におさめて構想されるべきものであったが、「職業観・勤労観を育む学習プログラムの枠組み(例)」においては、小学校・中学校・高等学校のみの例示にとどまり、生涯を通じて育成される能力であることを十分には提示できていなかった点を問題点としてあげている。

それに加えて、主に大学生等を対象とした、経済産業省の「社会人基礎力」(平成18年)、厚生労働省の「就職基礎能力」(平成16年度)等、類似の能力論も提唱されるようになり、将来にわたるキャリア発達を促すためのキャリア教育の基盤が、初等・中等教育と高等教育との間での一貫性・系統性が十分に保持されにくい状況も生じたことを述べている。

#### 5 キャリア教育の新たな定義づけと「基礎的・汎用的能力」

このような文部科学省、国立教育政策研究所 生徒指導研究センターが受け止める課題を踏まえ、中央教育審議会キャリア教育・職業教育特別部会「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(答申)が出された。

本答申では、人が、生涯の中で様々な役割を果たす過程で、自らの役割の価値や自分と役割との関係を見だしていく連なりや積み重ねが、「キャリア」の意味するところと前提



を述べたところで、キャリア教育を「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」として新たな定義づけを行い、基礎的・汎用的能力の確実な育成をキャリア教育の中心課題としている。

本答申では、社会的・職業的自立、学校から社会・職業への円滑な移行に必要な力に含まれる要素として、「基礎的・基本的な知識・技能」「基礎的・汎用的能力」「論理的思考力、創造力」「意欲・態度及び価値観」「専門的な知識・技能」を挙げている。このような中で、様々な教育活動を通して育成されるべき重要な「力」である基礎的・汎用的能力は、「社会人・職業人に必要とされる基礎的な能力と現在学校教育で育成している能力との接点を確認」することを通して具体化されるものであり、その前提に立ったキャリア教育の視点を導入することによってこそ十分な育成が可能となると位置づけた。

基礎的・汎用的能力の開発の経緯について、本答申では、「各界から提示されている様々な力を参考としつつ、特に国立教育政策研究所による「キャリア発達にかかわる諸能力(例)」つまり、「4領域8能力」を基に、「仕事に就くこと」に焦点をあて整理を行ったものである」と述べている。

つまり、「職業観・勤労観を育む学習プログラムの枠組み(例)」において示された「職業的(進路)発達にかかわる諸能力」、つまり「4領域8能力」を主軸としながら、「人間力」：内閣府・人間力戦略研究会(人間力戦略研究会報告書)平成15年4月、「就職基礎能力」：厚生労働省(「若年者の就職能力に関する実態調査」結果 平成16年1月)、「社会人基礎力」：経済産業省・社会人基礎力に関する研究会(『社会人基礎力に関する研究会—中間とりまとめ—』平成18年1月)、「学士力」：中央教育審議会(「学士課程教育の構築に向けて(答申)」平成20年12月)等、各界から提示された様々な力を参考としつつ開発されたものと述べている。

本答申においては、基礎的・汎用的能力の具体的な、各能力を以下のように整理している。

#### 【人間関係形成・社会形成能力】

多様な他者の考えや立場を理解し、相手の意見を聴いて自分の考えを正確に伝えることができるとともに、自分の置かれている状況を受け止め、役割を果たしつつ他者と協力・協働して社会に参画し、今後の社会を積極的に形成することができる力。

#### 【自己理解・自己管理能力】

自分が「できること」「意義を感じること」「したいこと」について、社会との相互関係を保ちつつ、今後の自分自身の可能性を含めた肯定的な理解に基づき主体的に行動すると同時に、自らの思考や感情を律し、かつ、今後の成長のために進んで学ぼうとする力。

#### 【課題対応能力】

仕事をする上での様々な課題を発見・分析し、適切な計画を立ててその課題を処理し、解決することができる力。

#### 【キャリアプランニング能力】

「働くこと」の意義を理解し、自らが果たすべき様々な立場や役割との関連を踏まえて「働くこと」を位置付け、多様な生き方に関する様々な情報を適切に取捨選択・活用しながら、自ら主体的に判断してキャリアを形成していく力。

文部科学省、国立教育政策研究所 生徒指導研究センター(2011)は、「基礎的・汎用的能力」は「4領域8能力」を全て包含するものである。その上で、a)「社会人基礎力」等において重視されているながら、「4領域8能力」においては必ずしも前面には取り上げられてこな



かった「忍耐力」「ストレスマネジメント」などの「自己管理能力」の側面を加え、「仕事をする上での様々な課題を発見・分析し、適切な計画を立ててその課題を処理し、解決することができる力」、すなわち「課題対応能力」に関する要素を強化したものと論じている。

#### IV キャリア教育の推進上の課題

##### 1 学校、都道府県教育委員会、地区教育委員会のキャリア教育に関する適切な理解と運用または進行管理

15年間の進路指導、キャリア教育の推進に関わる経緯を追うと、学校のすべての教育活動を通して推進されなければならないこと、各学校においては、活動相互の関連性や系統性に留意するとともに、発達段階に応じた創意工夫ある教育活動の展開の必要性等が一貫していることがわかる。また、キャリア教育で培う諸能力等も、従来の考えを継承し、整合性等を図っていることが理解できる。

しかし、文部科学省（文部省）から出されている文書からは、進路指導、キャリア教育自体の教育活動が本来ねらっている目標や趣旨とは異なる学校教育の場での状況が生じているために、本来の意味を取り戻すために、名称変更等でリニューアルを図り、学校への意識啓発を図った趣旨が散見される。

このようなアプローチは、学校教育の場に刺激や衝撃を与え、意識変革等につながる効果をねらったものであるという意図は理解できる。しかし、具体的な例を挙げるならば、文部科学省の小学校、中学校、高等学校キャリア教育の手引きや文部科学省 国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター〔編〕の「変わるキャリア教育」でも、様々な丁寧な説明はあるものの、リーフレット等で「変わるキャリア教育」「変えるキャリア教育」の文言だけが教員の視覚をとらえた場合、これまで文部科学省や教育委員会の方向性を踏まえて、推進してきたつもりである教育活動が問題であったかのような指摘を受けたという徒労感と、新たなことをしなければならないかという負担感、多忙感が「キャリア教育」推進の疎外要因になることにも配慮する必要があると考える。

今後は、名称変更等でリニューアルするアプローチ以上に、学校が、進路指導、キャリア教育の趣旨と目的を理解し、実施し、点検評価、改善できるシステムの構築、学校の実施する進路指導、キャリア教育の推進・充実の指導助言、進行管理等ができる地区教育委員会、都道府県教育委員会の在り方が非常に重要であると考ええる。

名称変更等でリニューアルする経緯は、進路指導、キャリア教育の推進上押さえるべき事柄について、学校はもとより、教育委員会にさえ十分な理解がなかったことが文部科学省の文書から読み取れる。進路指導、キャリア教育の運用上の問題は、理解啓発、指導助言で解決していく問題であると考ええる。文部科学省による、都道府県教育委員会、市区町村教育委員会を通じた、学校への理解啓発や適切な情報発信の在り方についても、従来の方法に工夫改善を期待したい。

##### 2 学習指導要領が求める育成すべき資質・能力とキャリア教育で育成する能力との整合性と整理

新学習指導要領（平成29年3月公示）の各教科等で培うことが求められている、①知識

及び技能、②思考力、判断力、表現力等、③学びに向かう力、人間性等と、「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(答申)が、述べる社会的・職業的自立、学校から社会・職業への円滑な移行に必要な力に含まれる要素としての「基礎的・基本的な知識・技能」「基礎的・汎用的能力」「論理的思考力、創造力」「意欲・態度及び価値観」「専門的な知識・技能」と、この中で、様々な教育活動を通して育成されるべき重要な「力」である基礎的・汎用的能力の例示として上げている、「人間関係形成能力」「情報活用能力」「将来設計能力」「意思決定能力」の4つの能力領域と、「自他の理解能力、コミュニケーション能力」「情報収集・探索能力、職業理解能力」「役割把握・認識能力、計画実行能力」「選択能力、課題解決能力」とを、整合を図りながら、整理をして学校教育の場に提示していくことが重要である。学校や地域の特色や生徒の実態等を踏まえた創意工夫を重んじると言っても、これだけの能力を並列に例示としても提示されることにより、教育課程の編成が網羅的なものになる危険性が高いと考える。

進路指導・キャリア教育が、特別活動、各教科、道徳、総合的な学習の時間等、学校の全教育活動を通して計画的、組織的かつ系統的に推進することを趣旨に成立する教育活動であるならば、学習指導要領が目指す育成する力との整合性や整理は、キャリア教育推進上の重要な課題になると考える。

平成29年3月告示の学習指導要領において、キャリア教育は各校種とも、教育課程の基準の改善の基本的な考え方に明確に、勤労観・職業観を育てるためのキャリア教育などを通じ、学習意欲を向上するとともに、学習習慣の確立を図るものとしたとある。そしてそれを踏まえ教科、道徳、外国語活動(小学校のみ)、総合的な学習の時間、特別活動等にごとに、キャリア教育に関連する主な目標・内容等が例示されている。また、特に特別活動における目標や、各活動・学校行事の目標及び内容は、基礎的・汎用的能力の育成を踏まえたものに整理されている。

また、本改訂学習指導要領では、学校のカリキュラム・マネジメントが明確に示された。文部科学省が示した学習指導要領で培う力と、同省が例示として示したキャリア教育で培う力を各学校はよく吟味し、学習指導要領で示された教育活動と基礎的・汎用的能力との整合性を十分に読み込み、総花的、網羅的にならないよう、学校や地域の特色、児童生徒の発達の段階に即し、学校がそれぞれの課題を踏まえて具体の能力を設定し、工夫された教育を通じて達成するためのカリキュラム・マネジメントを実施していくことが重要である。

### 3 「基礎的・汎用的能力」を構成する4つの能力と学問的背景

「職業教育及び進路指導に関する基礎的調査研究(平成8、9年度)」の委託を受けた職業教育・進路指導研究会が、進路指導に関する理論的枠組みや概念をもとに進路指導の構造化の理論的基盤が確立されると述べたように、生涯発達の観点からキャリア発達を捉え、理論的背景に基づく能力等の構造化を図っていくことが重要な課題であると考えられる。しかし、「職業教育及び進路指導に関する基礎的調査研究(平成8、9年度)」においては、D.E.Superの「ライフキャリアの虹」、職業的自己実現の理論、梶田(1980)の自己概念のモデル、A.H Maslowの欲求階層説が学問的背景としてあげられているが、それ以降の文部科学行政関連の審議会報告等には、キャリア理論を含め、学問的な背景や根拠に触れた記述はない。

近年、技術や社会の変化が加速化し、職業構造そのものが大きく変容し、変化そのものが常態化する中で、安定した職業構造のもとでの適性に基づく早期の職業選択と迅速な職場適応よりも職業構造の変化そのものへの持続的な適応力が重視され、1996年の中央教育審議会答申「21世紀を展望したわが国の教育の在り方について」に代表されるように、「変化の多い社会の中でも主体的に生きていく資質や能力などを含めた全人的な力としての生きる力」の育成が重視されるようになってきている。このことは、生涯に渡る時系列的な職業体験というキャリアの客観的側面(外的キャリア)以上に、それらの職業体験さらにそれに伴う社会的役割の拡大に基づく職業的な自己概念の生涯発達というキャリアの主観的側面(内的キャリア)が重視されていると考えても差し支えないと考える。

Parsons, F. (1909) 以降のキャリア支援としての職業指導論では、個々人に適合した職業への円滑な適応を目指し、適切な職業の早期の選択決定が求められた。しかし、J. L. Holland は、職業への適応を規定するのは能力以上に、取り組まねばならない活動への興味であること、人と職業との相互影響の可能性も示唆した。特定時点における適応ではなく生涯に渡るキャリア発達を重視したのがD.E.Superの「生涯発達論」である。人の職業的自己概念としてのキャリアの発達をもたらすというD.E.Superの理論から、L.S.Hansen は、仕事・学習・余暇・家庭の四大要素からなる生活そのものへの満足の拡大でなければならないと、現在のワークライフ・バランスにあたる概念を提唱した。さらに、D.T.Hall, (2002) やM. L. Savickas (1997) は、変化の激しい時代への持続的適応によるキャリア発達のためのプロセス・モデルを提示している。D.T.Hall, は、アイデンティティ適応・行動適応・統合的適応からなる「変化の連続」としてのキャリア発達過程をモデル化し、M. L. Savickas は、変化する職業環境の中で新たな意味を構築するための能力として「キャリア関心」・「キャリア統制」・「キャリア好奇心」・「キャリア自信」という4次元からなるキャリア・アダプタビリティの構造モデルを提示し、職業選択から生涯発達へさらにそこでの客観的側面としての外的キャリアの選択から主観的側面としての内的キャリアの創造へというキャリア研究の対象領域の拡大と対象側面の深化をもたらすキャリア研究の発展があった。加えて、John .D. Krumboltz (1996) とR. E. Boyatzis (2006) はこのようなキャリア研究の発展を新たな学習を通じた持続的な自己変革こそがキャリア発達を可能とするという主体的学習理論へと展開させている。

キャリア研究、キャリア理論が社会的背景や職業構造が変容していく中で、様々な研究・理論が展開されている学問的背景を捉えて、キャリア教育やキャリア教育で培うべき資質・能力についても検討し続けることが課題であると考ええる。

キャリア教育においては、生涯発達の観点から学校教育期間を一貫する目標の設定が必要と考える。その際、近年のキャリア研究の観点では、変化が常態化した環境では主観的キャリアの形成や変革が重視されてはいる中、「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(答申)が例として提示した基礎的・汎用的能力は、「職業適応能力」と「自己変革能力」の育成の両方をバランスよく網羅しているかという検討が必要であると考ええる。その際に、これまでのD.E.Superの生涯発達モデルに基づきキャリア・アダプタビリティの発達過程を明らかにしているM. L. Savickasの主観的キャリア理論を踏まえることが重要である。

また、育成すべき能力についても、職業教育・進路指導研究会が「全米キャリア発達ガ

イドライン」をモデルとして作成してきた経緯があるのであれば、習得すべき行動能力という視点に加え行動能力習得のためのレディネスにも着目して検討していくことが重要であると考えられる。

## 引用文献・参考文献

- Boyatzis, R. E. (2006) 「Intentional change theory from a complexity perspective」  
Journal of Management Development, 25, 607-623.
- Boyatzis R.E. K Akriovou (2006) 「The ideal self as a driver of change」  
Journal of Management Development, 25, 624-642.
- 中央教育審議会 (1959) 「科学技術教育の振興方策について」 中央教育審議会答申
- 中央教育審議会 (1996) 「21世紀を展望したわが国の教育の在り方について」中央教育審議会答申
- 中央教育審議会 (1999) 「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」 中央教育審議会答申
- 中央教育審議会 (2006) 「学士課程教育の構築に向けて」中央教育審議会答申
- 中央教育審議会 (2011) 「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」  
中央教育審議会答申
- Hall, D. T. (2002) 「Careers in and out of organizations」  
California : SAGE Publications
- Krumbolts, J. D. (1996) 「A learning theory of career counseling」  
In M. Savickas & B. Walsh (Eds.) ,Handbook of career counseling theory and practice. Palo Alto, CA :  
Davies-Black
- Savickas, M. L. (1997) 「Career adaptability : An integrative construct for life-span, life-space theory」  
The Career Development, 45, 247-259
- Super, D. E. 1980 「A life-span, life-space approach to career development」  
Journal of Vocational Behavior, 13, 282-298
- 梶田 叡一 (1980) 「自己意識の心理学」東京大学出版会 UP選書
- キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議 (2004) 「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書～児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために～」
- 厚生労働省 (2004) 若年者の就職能力に関する実態調査(厚生労働省) –企業が採用時に最も重視する能力は「コミュニケーション能力」(新卒採用関連データ) 労政時報 (3626), 77-79, 2004-03-26 労務行政研究所
- 国立教育政策研究所生徒指導研究センター (2002) 「児童生徒の職業観・勤労観を育む教育の推進について(調査研究報告書)」
- 文部科学省 国立教育政策研究所生徒指導研究センター (2011) 「キャリア発達にかかわる諸能力の育成に関する調査研究報告書」
- 三村隆男 (2004) 「キャリア教育入門 その理論と実践のために」実業之日本社
- 人間力戦略研究会 (2003) 「人間力戦略研究会報告書」 内閣府
- Parsons, F. 1909 「Choosing a vocation」  
Boston : Houghton Mifflin



社会人基礎力に関する研究会（2006）「社会人基礎力に関する研究会—中間とりまとめ—」経済産業省

職業教育・進路指導研究会（1998）「職業教育及び進路指導に関する基礎的調査研究（最終報告）平成8, 9年度文部省委託調査研究

渡辺三枝子編著（2007）「キャリアの心理学」ナカニシヤ書店

（2017.7.26 受稿, 2017.8.21 受理）

## 〔抄 録〕

本論文においては、昭和32年に中央教育審議会答申「科学技術教育の振興方策について」の中で進路指導という語が用いられ、また、平成11年に中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」において、キャリア教育という言葉が登場して以降、小学校から高等学校までが推進に努めてきた進路指導・キャリア教育の変遷について、その教育及び教育活動が必要とされる社会的背景等を踏まえて明らかにしたものである。特に、キャリア教育を通して身に付けるべき能力については、平成23年の「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(答申)以降、これまで求められる能力とは、異なる能力が示され、学校教育の場では、少なからぬ動揺と混乱が生じていることから、あらためてキャリア教育を通して身に付けるべき能力についての変遷を明らかにし、今後のキャリア教育の推進上の課題について、学校、都道府県教育委員会、地区教育委員会のキャリア教育に関する適切な理解と運用または進行管理、学習指導要領が求める育成すべき資質・能力とキャリア教育で育成する能力との整合性と整理、「基礎的・汎用的能力」を構成する4つの能力と学問的背景としてキャリア諸理論等の観点から、考察した。

## 〔論 説〕

# インタラクティブ・コミュニケーションにおける傾聴尺度の概観<sup>(1)</sup>

—マーケティング・コミュニケーションの視点から—

松 本 大 吾

### 1. 研究の背景と目的

#### 2. 人的販売における傾聴概念の測定

2-1. Ramsey and Sohi (1997) による話し手の知覚としての評価

2-2. Castleberry et al. (1999) による聞き手の自己評価

2-3. Bergeron and Laroshe (2009) による話し手と聞き手の両側面からの評価

#### 3. Rogersによる積極的傾聴と共感を扱う研究

3-1. Rogersによる積極的傾聴とは

3-2. Drollinger et al. (2006) による自己評価としての Active Empathetic Listening

3-3. Aggarwal et al. (2005) による傾聴の先行要因としての共感

3-4. 三島・新小田 (1999) による2種類の尺度

#### 4. 話し手と聞き手の自己開示に注目した研究

4-1. 伊藤・鈴木 (2006) による聞き手の被開示スキルへの注目

4-2. Jacobs et al. (2001) による聞き手の自己開示への注目

4-3. 松本 (2014) による聞き手の自己開示の効果

### 5. 考察

5-1. 傾聴尺度の構造と測定における問題

5-2. 話し手に対する聞き手の能動的態度の可能性

5-3. 人的販売以外の領域への応用可能性

謝辞

参考文献

---

(1) 本稿は、松本 (2017) をもとに大幅に加筆修正をしたものである。したがって、本稿の一部は松本 (2017) の記述と重なる部分がある。しかし、あくまで実務向け雑誌への寄稿である松本 (2017) に対して、本稿は学術論文として位置づけられる。新たな研究目的のもと執筆した加筆部分はその大半を占めており、特に考察部分は本稿で新たに記述したものである。以上のことから、本稿は十分に論文としてのオリジナリティを担保している。

## 1. 研究の背景と目的

近年、企業と消費者間のあらゆるコミュニケーション状況において、インタラクティブ・コミュニケーションが求められている。インタラクティブ・コミュニケーションとは、コミュニケーションに参加する主体間において互いにメッセージのやりとりを行うことを意味する。マーケティングの文脈では、企業だけでなく消費者も主体的にコミュニケーションに参加する状況を意味する。

背景にはインターネット環境の充実とスマートフォンなどモバイル機器の普及がある。企業ウェブサイトやSNSなど双方向コミュニケーションを可能とする手段が増えたことによって、消費者は企業に対していつでもどこでも自由に意見を言うことが可能となった。企業も消費者の声を聞くことが容易になったため、消費者の声を収集し企業活動に反映させることを、消費者から強く求められるようになった。

実際、消費者の声を活かした製品開発や、マーケティング活動に反映することを目的としたSNS上の投稿メッセージの収集といった企業活動の事例は多く見られる。興味深いのは、こうした活動が特定のイベントやキャンペーンとして限定的に実施されているのではなく、日常的、継続的な活動として行われているということである。このようにインタラクティブな環境下におけるマーケティング・コミュニケーションが一般的になった現在、その管理手法を検討することは企業にとって重要な課題である。

学術的にも企業と消費者間のインタラクティブ・コミュニケーション研究は最重要課題と言える。マス広告を中心とした伝統的な広告研究では、消費者を「一方的受信者」と考えてきた。一方、インタラクティブ・コミュニケーション研究では、消費者を「動的コミュニケーション主体」として定義する。すなわち、これまでの広告研究、マーケティング・コミュニケーション研究の考え方では、インタラクティブな環境下におけるマーケティング・コミュニケーションを捉えることが難しい。動的主体としての新たな消費者像のもと、企業と消費者のコミュニケーションのあり方を再検討する必要がある。

それでは、企業と、動的主体としての消費者の間にはどのようなコミュニケーションが展開されるのであろうか。マーケティングでは基本的に、問題を抱える消費者が、企業ないし企業を代表する従業員によって提供・提案される製品・サービスを求めるという構図が想定されている。このとき、企業は聞き手としての立場であり、消費者は話し手としての立場である。したがって、話し手である消費者の声（問題や要望）に耳を傾ける、あるいは消費者の声を引き出すということが、聞き手としての企業には求められるだろう。

以上の問題意識のもと、本研究ではマーケティング・コミュニケーションの要素のひとつである、人的販売の文脈において議論されてきた「傾聴 (listening)」という概念に注目し、2つの課題に取り組む。ひとつは、傾聴概念を捉えるための測定尺度の検討である。もうひとつは、多様なマーケティング・コミュニケーション状況への傾聴概念の適用可能性の検討である。

次節以降では、まず人的販売領域で行われてきた傾聴研究を概観する。特に、測定尺度開発を行っている研究に焦点を当て、どのように傾聴概念を扱ってきたのかを把握する。その後、傾聴の類似概念である「共感 (empathy)」概念との関係について整理する。さらに、傾聴と深い関連のある「自己開示 (self-disclosure)」を扱う研究を通じて、話し手による自己開示を促進する要因についての議論を概観する。傾聴概念はもともと社会心理学や臨床



心理学の分野で扱われてきた。そこで、それらの分野の知見も参照する。最後に、傾聴概念を測定する際の課題と、幅広いマーケティング・コミュニケーション状況への適用可能性について考察する。

## 2. 人的販売における傾聴概念の測定

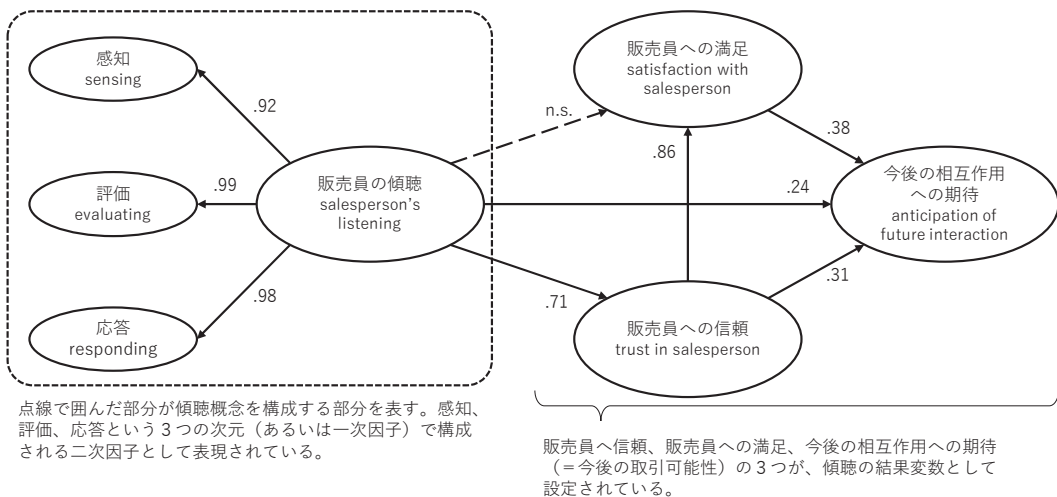
マーケティング研究の領域において、傾聴概念は主に人的販売 (personal selling) の文脈で扱われてきた。売り手と買い手の間で生じる個人間コミュニケーションにおいて、売り手による傾聴の程度と、その効果 (買い手からの信頼や満足, 売上などのパフォーマンス) が検討されてきた。このような売り手と買い手の関係で考える場合、基本的には常に売り手 (販売員, アドバイザーなど) は聞き手となり, 買い手 (顧客, バイヤーなど) は話し手となる。以下では、売り手側を聞き手, 買い手側を話し手として捉え、傾聴の程度をどのように把握してきたのかを整理する。

### 2-1. Ramsey and Sohi (1997) による話し手の知覚としての評価

Ramsey and Sohi (1997) は傾聴概念の捉え方に真正面から取り組んでおり、その後の傾聴を扱う研究において数多く引用されている。彼らは質問紙調査によって新車購入者173名のデータを収集、傾聴概念の測定尺度を開発した。質問紙では販売員の傾聴行動に対する知覚 (perceived salesperson listening behavior) と、その結果変数 (傾聴行動の成果) である販売員に対する信頼や満足、そして今後の相互作用 (interaction, ここではやりとりや取引といった意味) の可能性を尋ねている。図1は彼らが示した傾聴概念の構造と結果変数との関係をモデル化したものである。

図1の左側、点線で囲んだ部分が彼らの考える傾聴概念である。彼らは傾聴を3つの次

図1：Ramsey and Sohi (1997) による傾聴概念に関する因果モデル



注：数字はパス係数。数字の大きさが関係の強さを示す。n.s.は統計的に棄却されたことを示す。

出典：Ramsey and Sohi (1997), p.128の図1とp.133の表4をもとに作成。

元を持つ高次因子構造として表現している。簡単に言えば、傾聴は「感知 (sensing)」、「評価 (evaluating)」、「応答 (responding)」の3つの次元から構成されるという。

第一の次元である感知とは、顧客から発せられる様々な刺激 (stimuli) を受容することを表す。顧客からは言語情報だけでなく、声のトーンや表情やしぐさなど非言語情報も発せられる。そうした刺激を注意深く感じ取ることが傾聴プロセスのはじまりである。

第二の次元である評価とは、顧客からのメッセージの意味を探ることを表す。顧客の置かれている状況などを勘案しながら、発せられたメッセージの意味が何か、そして何が重要なのかを評価する認知的なプロセスである。

第三の次元である応答とは、顧客からのメッセージに対して、実際に応えることを表す。適切なタイミングで、適切な回答をすることが求められる行動的なプロセスである。

3つの次元について、より深く知るには表1にまとめた測定尺度を見るとわかりやすい。Ramseyらが示した、感知、評価、応答の3つのプロセスで構成されるという傾聴概念の捉え方は、直感的にも違和感はない。

## 2-2. Castleberry et al. (1999) による聞き手の自己評価

Castleberryらも同様に人的販売における傾聴概念の構造を3次元で測定している。彼らの研究は、販売員が効果的に傾聴できているかどうかを測定する尺度の開発を目的としている。人的販売の文脈における個人間の傾聴の定義については、「既存顧客あるいは

表1：Ramsey and Sohi (1997) による傾聴の構成要素と尺度 (7点尺度)

A. 感知 (Sensing)	
SE1	私だけに集中していた (Focused only on me.)
SE2	しっかりと目を見て話していた (Kept firm eye contact.)
SE3	私の話を聞いていることがわかるジェスチャーがあった (Nonverbal gestures suggested he or she was listening to me.)
SE4	つまらなそうに見えた (Seemed bored.) *
B. 評価 (Evaluating)	
EV1	より詳細に尋ねられた (Asked for more details.)
EV2	私の質問を別の言葉で言い換えていた (Paraphrased my questions.)
EV3	私の邪魔をしなかった (Didn't interrupt me.)
EV4	話題を頻繁に変えすぎていた (Changed subject too frequently.) *
EV5	私が話していることを一生懸命に理解しようとしていた (Tried hard to understand what I was saying.)
C. 応答 (Responding)	
RE1	単にイエスカノーというのではなく、しっかりとした言葉で返事をしていた (Used full sentences instead of saying yes or no.)
RE2	私が尋ねた質問に対して関連した情報を提供してくれた (Offered relevant information to the questions I asked.)
RE3	応対から熱心な様子うかがえた (Showed eagerness in his or her responses.)
RE4	適切なタイミングで答えてくれた (Answered at appropriate times.)

注：\*は逆転項目を意味する。

出典：Ramsey and Sohi (1997), p.135, APPENDIX をもとに作成。

潜在顧客による言語的メッセージと非言語的メッセージに対する積極的な感知、解釈、評価、応答の認知的プロセスのこと (the cognitive process of actively sensing, interpreting, evaluating, and responding to the verbal and nonverbal messages of present or potential customers)」という Castleberry and Shepherd (1993, p. 36) を引用している<sup>(2)</sup>。

Ramsey らの尺度に対して3次元構造であることを実証した点、販売員の傾聴能力に対する顧客の知覚と信頼の間にポジティブな関係を見出している点は評価しつつも、傾聴能力 (listening ability) と販売能力 (sales performance) の関係については明らかにされていないと指摘している。そのうえで、自己評価式の傾聴能力測定尺度の開発の必要性に言及している。

幅広い業種への適用を目指して、B to B, B to C の双方を含む小売、工業、保険、サービス、金融の販売員を調査対象にしている。最終的に604名の販売員データを収集、分析を行った。結果として、3次元、14項目で構成される Interpersonal Listening in Personal Selling Scale (ILPS 尺度、人的販売における個人間の傾聴) としてまとめている (表2)。

Castleberry らの研究では、販売員による自己評価として測定する点が Ramsey らとは異なるが、構成している3次元は基本的に同じである。Ramsey らの使う評価 (Evaluating) に対応する用語として処理 (Processing) を用いている点は異なるが、評価よりも処理の方が広い意味を持つことを理由にその適切性に言及している。

なお、今後の課題として、尺度の妥当性を高めるために買い手 (話し手) 視点、販売員 (聞き手) を管理するマネジャー視点など、他者の知覚による聞き手評価の必要性にも言及している。

### 2-3. Bergeron and Laroshe (2009) による話し手と聞き手の両側面からの評価

Bergeron and Laroshe (2009) は、上述の Ramsey ら、Castleberry らの研究を含めた先行研究をもとに、傾聴概念が3次元構造であると規定した。彼らは販売の文脈での傾聴を次のように定義づけている。「傾聴とは、言語的メッセージないしは非言語的メッセージに対して行われる身体的感知、心的処理、そして応答のうちの選択的行為である (Listening is the selective act of physically sensing, mentally processing, and responding to verbal and/or nonverbal messages.)」。この定義が意味するのは、傾聴が認知的活動 (例：考えること)、情緒的活動 (例：感じること)、行動的活動 (例：行動を示すこと) の複合的活動であることだという。

第一の次元である身体的感知とは、言語的、非言語的メッセージを身体的に受け取ることであり、最も基本的な傾聴の要素だという。多くの研究では単に感知とだけ言っているのに対して、Bergeron らは「身体的」という言葉を付加することで、その意味をより強く示している。

第二の次元である心的処理とは、入ってきたメッセージに対して意味を割り当てる、聞き手の心的活動 (理解、解釈、評価など) であるという。主に認知的な活動ではあるが、一部に情緒的な側面も含まれる。他の研究とは異なり、「心的」という言葉を付加することで、この情報処理機能が主観的なものであることを強調している。そうした情報処理が聞き手の過去の経験、価値観、関心、知識に依拠して行われるからだという。

---

(2) Ramsey and Sohi (1997) も同様の定義を引用している。

表2：Castleberry et al. (1999) による ILPS 尺度 (5点尺度)<sup>(3)</sup>

A. 感知 (Sensing)	
1	私は買い手が話していることに心から気にかけていることをはっきりと示す。 (I project an impression that I sincerely care about what the buyer is saying.)
2	私は買い手とのアイコンタクトをし続ける。 (I maintain eye contact with the buyer.)
3	私は買い手に対して同意や理解を示すためにうなづく。 (I nod to show the buyer that I agree or understand.)
4	私は買い手の非言語的コミュニケーションを読む。 (I read the buyer's nonverbal communications.)
5	私は買い手の見方を理解しようと努力する。 (I make an effort to understand the buyer's point of view.)
6	私は買い手との共通点を探そうとする。 (I try to find things I have in common with the buyer.)
B. 処理 (processing)	
1	私は買い手の話の腰を折らない。 (I don't interrupt the buyer.)
2	私は結論を急がない。 (I don't jump to conclusions.)
3	私は、買い手が何を言ったのかを見極めることよりもまず、話し終えるのを待つ。 (I wait for the buyer to finish speaking before evaluating what has been said.)
C. 応答 (Responding)	
1	私はしっかりと質問をする。 (I ask probing questions.)
2	私は「もっとお話いただけますか?」といった、話を継続させる質問をする。 (I ask continuing questions like "Could you tell me more?")
3	私は「あなたの意図を理解できたか確認が持てません」といった、話の意味をはっきりさせる質問をする。 (I ask clarifying questions like "I'm not sure I know what you mean.")
4	私は買い手が話したことや尋ねたことを言い換える。 (I restate what the buyer has stated or asked.)
5	私は買い手が言ったことを要約する。 (I summarize what the buyer has said.)

出典：Castleberry et al. (1999, p.33) の表1をもとに作成。

第三の次元である応答は、メッセージをよく検討したことを話し手に示すために聞き手が返す情報だという。傾聴における応答こそが傾聴行為が全体として成功したかどうかを測る重要なステージだという。

なお、これらの定義と次元に対して、あくまで販売での文脈に特化したものと強調している。マーケティングにおける多くの構成概念と同じように、この傾聴の定義と次元は「文脈特定の (context-specific)」なものと主張している点は興味深い。

Bergeron and Laroshe (2009) の興味深い点はもうひとつある。それはサンプリングのやり方である。先行研究が話し手による聞き手の評価と、聞き手による自己評価のいずれかで測定することが多い中、彼らはより自然な状況設定を目指し、話し手と聞き手の両側

(3) 実際には因子1が応答、因子2が感知、因子3が処理だが、Ramsey and Sohi (1997) と比較しやすいように表記順を変更した。



面からの評価をした。最終的にファイナンシャル・アドバイザー 418 サンプルと、そのアドバイザーの実際の顧客 778 サンプルを収集し、それぞれについて分析を実施している。結果として、Bergeron and Laroshe (2009) がまとめた傾聴尺度が表 3 である。

表 3 : Bergeron and Laroshe (2009) による傾聴尺度 (7 点尺度)

このファイナンシャル・アドバイザーは…(The financial advisor…)	
次元 1 : 身体的感知(Physical sensing)	
1	非言語的メッセージ (例：うなづき) を用いた (Employed nonverbal language(for example, occasional head nods))
2	集中していた (Stayed focused)
3	アイコンタクトをし続けた (Kept eye cocntact)
次元 2 : 心的処理(Mental processing)	
1	聞いている際、詳細を尋ねられた (Asked for more details while listening)
2	私を見方を理解しようと努めた (Made an effort to understand my point of view)
3	私の悩みを正しく解釈した (interpreted my concerns correctly)
4	私のニーズを非常によく見極めた (Evaluated my needs quite well)
次元 3 : 応答 (Responding)	
1	私の尋ねた質問に対して関連する情報を提供した (Offered relevant information to the questions I asked)
2	注意深く聞いていることが分かるような答え方だった (Answered in a way that showed he/she was carefully listening)
3	応答に熱意が見られた (Showed enthusiasm in his/her responses)
4	適切なタイミングで答えていた (Answered at appropriate times)

出典 : Bergeron and Laroshe (2009) , p.15, 表 2 をもとに作成。

### 3. Rogers による積極的傾聴と共感を扱う研究

Rogers による積極的傾聴 (active listening) の考え方に基づき、共感 (empathy) の概念を取り入れた研究に、Aggarwal et al. (2005) と Drollinger et al. (2006) がある。彼らの研究を理解するには、まず Rogers の考え方を知る必要がある。

Carl R. Rogers は、臨床心理の現場においてクライアント (来談者) と治療者とのカウンセリングのあり方に注目し、数多くの臨床例から人間関係に対する基本的な態度を見出した心理学者である (三島・新小田 1999)。その研究結果は、現在のカウンセリングや心理療法に対して大きな影響を与えている。

本節ではまず、この Rogers の考えを三島・新小田 (1999) の記述に基づきまとめる。その後、人的販売の文脈において Rogers の考えを引用している Aggarwal et al. (2005) と

Drollinger et al. (2006)の研究を概観する。最後に、看護研究の立場から三島・新小田(1999)がまとめた積極的傾聴法の評価尺度を概観する。

### 3-1. Rogersによる積極的傾聴とは

三島・新小田(1999)はRogersによる積極的傾聴について簡潔にまとめている<sup>(4)</sup>。三島らによれば、積極的傾聴とは、「カール・ロジャーズ(Carl R. Rogers, 1902-1987)がその生涯をとおして提唱した、人間尊重の態度に基づいて相手の話を徹底して聴こうとする聴き方」である。そして、人間関係に対する基本的な態度として三つの基本的条件を提唱した。

第一に「共感(empathy)」ないし「共感的理解(empathic understanding)」である。これは「あたかも『自分が相手であったら……』と考えながら、相手の話を聴いていくこと」を意味する。第二に「無条件の肯定的関心(unconditional positive regard)」である。これは「相手の話していることがどんなことであっても、無条件で肯定的な関心を持って話を聴いてみようとする」と意味する。第三に「自己一致(congruence)」である。これは「話を聴いている人の自分自身に対する態度に関わる条件」であり、「聴いている人もその人らしくその(話し手との)関係に関わる」と意味する。

三島らの記述に基づけば、Rogersの考え方は、話し手と聞き手との人間関係ないしはコミュニケーションの継続に重要性を見出し、人間関係に対する3つの態度がそれらの継続に寄与するという指摘としてまとめられる。

Aggarwal et al. (2005)とDrollinger et al. (2006)はいずれもこうしたRogersが提唱した人間関係に対する基本的な態度のひとつである共感の考え方を引用しているが、それぞれ異なる概念の扱い方をしている。以下、両者の違いを概観する。

### 3-2. Drollinger et al. (2006)による自己評価としてのActive Empathetic Listening

Drollinger et al. (2006)は、より高度な積極的傾聴の形式として共感概念を取り込んだActive Empathetic Listening(AEL, 積極的共感的傾聴)を提唱し、尺度化している。AELとは共感的理解を強調した積極的傾聴プロセスである。言い換えれば、全ての傾聴プロセスの要素に共感概念が統合されているという考え方である<sup>(5)</sup>。その構成次元は他の先行研究と同じく感知、処理、応答の3次元から構成される。ただ、一般的な傾聴よりも高度であることが意識されている。

第一の次元である感知では、単に言葉をそのままに聞くのではなく、非明示的メッセージをも感じ取ることを指す。非明示的メッセージとは、話し手のしぐさ、対人距離(proxemics)、表情、声のトーン、気分、感情といった非言語的情報を意味している。

第二の次元である処理とは聞き手の認知的活動である。これは理解(understanding)、解釈(interpreting)、評価(evaluating)、想起(remembering)の4つの機能から成る。販売員は処理の段階において、顧客が話したことを受け取り(理解)、真の意味を探るために、最初に感じた意味と、その他の既知の要因とを比較し(解釈)、当該文脈でのメッセージの重要性を判断するために関連する情報を使用し(評価)、のちに使用するために記憶の中に

(4) これ以降のRogersに関する引用は、三島・新小田(1999)2-9ページの記述を基にしている。

(5) Drollinger et al. (2006)では、他の先行研究において共感概念と傾聴概念とが別々の概念として捉えられていることを指摘している。その上で、両者を統合した形でのAEL概念の優位性に言及している。

メッセージやそれに付随するものを蓄積する(想起)。これら全ては感知や応答とほぼ同時に生じるという。

第三の次元である応答は聞き手が話し手に対してきちんと聞いていることを示すために返すシグナルを意味する。話し手は応答を受け取ると、聞いてもらえていることを確信し、さらに話し続けることを促される。こうした応答は非言語形式(うなづき、表情など)ないし言語形式(短いあいづち、明示的な質問)を取る。

企業間取引の文脈における顧客(バイヤーなど)に対する調査(164サンプル)、2度にわたる販売員への自己評価調査(1回目:151サンプル、2回目:175サンプル)を経て、最終的にAEL尺度をまとめている(表4)。

表4 : Drollinger et al. (2006) による AEL 尺度 (7点尺度)

---

因子1 : 感知(Sensing)

---

- 1 私は顧客が話していないことに対して敏感である。  
(I am sensitive to what my customers are not saying.)
  - 2 私は顧客が言葉に表さないが示唆することに気づく。  
(I am aware of what my customers imply but do not say.)
  - 3 私は顧客がどう感じているのか理解できる。  
(I understand how my customer feels.)
  - 4 私は話される言葉以上のことを感じながら聞く。  
(I listen for more than just the spoken words.)
- 

因子2 : 処理(Processing)

---

- 1 私は適切にメモを取ることによって話した内容を思い出せるようにすることで顧客を安心させる。  
(I assure my customers that I will remember what they say by taking notes when appropriate.)
  - 2 私は適切なタイミングで意見の一致・不一致をまとめる。  
(I summarize points of agreement and disagreement when appropriate.)
  - 3 私は顧客の示すポイントを憶えている。  
(I keep track of points my customers make.)
- 

因子3 : 応答(Responding)

---

- 1 言葉によって私が聞いていることを示し顧客を安心させる。  
(I assure my customers that I am listening by using verbal acknowledgements.)
  - 2 私は顧客の考えを受け入れることで安心させる。  
(I assure my customers that I am receptive to their ideas.)
  - 3 顧客の気持ちを理解していることを示すような質問をする。  
(I ask questions that show my understanding of my customers' positions.)
  - 4 私は顧客に対し、しぐさを通じて聞いていることを示す(例えば、うなづき)。  
(I show my customers that I am listening by my body language (e.g., head nods).)
- 

出典 : Drollinger et al. (2006) , p.174, 表3をもとに作成。

### 3-3. Aggarwal et al. (2005) による傾聴の先行要因としての共感

Aggarwal et al. (2005) では、Ramsey and Sohi (1997) のモデルをもとに、共感の重要性を説いている。しかし、Drollinger et al. (2006) とは異なり、傾聴行動の先行要因として共感があると指摘している。Aggarwalらの共感尺度をまとめたものが表5である。

Aggarwalらの研究には、共同研究者としてCastleberry, Ridnour, Shepherdも名を連ねている。したがって、前節で紹介したCastleberry et al. (1999) と連続性のある研究と考えることが妥当である。しかし、Aggarwal et al. (2005) では、Castleberry et al. (1999) で示したILPS尺度を用いず、Ramsey and Sohi (1997) による傾聴尺度を用いている。調査対象はB to Bの企業に勤めるバイヤーであり、話し手による聞き手(販売員)の傾聴スキルの評価をしている。

表5：Aggarwal et al. (2005) における共感の尺度(7点尺度)<sup>(6)</sup>

- 
- 1 このセールスパーソンは私のことや、この組織における私の役割について理解している。  
(This salesperson understands me and my role in this organizaion.)
  - 2 このセールスパーソンとやりとりをしているとき、嫌な気持ちになった。  
(I have lousy feelings when dealing with this salesperson.) \*
  - 3 このセールスパーソンは本当に私の気持ちを理解している。  
(This salesperson really understands my feelings.)
  - 4 このセールスパーソンと波長が合う。  
(I feel as if I am on the same wavelength as this salesperson.)
  - 5 このセールスパーソンはどのように私が考えているのか理解していない。  
(This salesperson does not understand how I think.) \*
  - 6 このセールスパーソンは私が意思決定するのに必要な知識に富んでいる。  
(This salesperson has a lot of knowledge about how I need to make decisions.)
  - 7 このセールスパーソンは取引の最中に私が必要とするものを感じ取っているようだ。  
(This salesperson seems to feel what I need when we talk about my purchases.)
  - 8 このセールスパーソンは常にわが社のニーズを理解している。  
(This salesperson always understands our company's needs.)
- 

注：\*は逆転項目を意味する。

出典：Aggarwal et al. (2005), p.26, APPENDIXをもとに作成。

### 3-4. 三島・新小田(1999)による2種類の尺度

看護研究の文脈ではあるが、Rogersの考えに基づいた傾聴評価尺度を紹介する三島・新小田(1999)は、傾聴と共感の関係を理解するのに役立つ。

彼らは2つの積極的傾聴法の評価尺度を紹介している。ひとつは、リスナー研修などの練習の場で用いる評価尺度としての「簡易型関係認知目録」であり、話し手による聞き手評価(表6)、聞き手による自己評価(表7)、オブザーバーによる聞き手評価(表8)の3種類から構成される点に特徴がある。積極的傾聴法の練習に対する評価を目的としているため、どちらかと言えば、話し手による評価や、オブザーバーによるチェックなど、他者から見たときの聞き手の態度評価に主眼が置かれている。

表6、表7に示されているように、簡易型関係認知目録は4次元で構成されており、こ

(6) Aggarwal et al. (2005) ではすべての測定項目を先行研究から援用している。ここで紹介する共感尺度はPlank, Minton, and Reid (1996) による。



のうち最初の3つが傾聴態度を評価する尺度である。Rogersの考えに基づき、「共感的理解」「自己一致」「無条件の肯定的関心」の3次元で構成される。傾聴態度の評価として共感が組み込まれていることから、上述のDrollinger et al. (2006)と類似した考えだと言える。

もうひとつは日常生活における会話のなかで人間尊重の態度で聴いているのかを確認する自己評価尺度としての「積極的傾聴態度評価尺度」(表9)である。日常生活における自己評価を簡単に実施できることを目指して開発されている。当該尺度は「傾聴の態度」と「聴き方」という2次元から構成されている。

表6：簡易型関係認知目録(話し手用)<sup>(7)(8)</sup>

A. 共感的理解	
1	聞き手は私の言葉だけではなく、感じていることもよくわかってくれた。
2	聞き手は私の話を正確に理解している。
3	聞き手は私のことをよくわかってくれた。
4	聞き手は私が感じる気持ちの強度や微妙な意味合いも理解している。
5	聞き手は私の気持ちや考えを手取るようにわかっている。
B. 自己一致	
6	聞き手は聞き手自身が感じたことを率直に言ってくれと思う。
7	聞き手は聞き手自身が本当に感じたことを話してくれた。
8	聞き手は率直な人だと感じた。
9	聞き手は自分の気持ちを隠さずに伝えてくれた。
10	聞き手はありのまま、自分らしい人だと思う。
C. 無条件の肯定的関心	
11	聞き手の関心は安定しており、どんな内容の話であろうとも、温かく聴いてくれると思う。
12	聞き手はある種の考えや気持ちだけが好ましいといった態度をとらず、私の話がどのように展開しても、それを私なりの考え(気持ち)として尊重してくれると思う。
13	聞き手に対してなら、私はあるがままの気持ちを安心して話せる。
14	聞き手が私と違う考えを持っていても、聞き手は私の考えを温かく聴いてくれる。
15	聞き手は私の考えを否定しようせず、どんな話でも温かく聴いてくれる。
D. 成功感	
16	今日の面接(傾聴)では、自分の気持ちや考えについて十分検討すること(自己吟味)ができた。
17	今日の面接(傾聴)では、私が話した話題について、新しい気づきや発見があり、その状況(その話題の)理解が深まった。
18	今日の面接(傾聴)では、私自身について、新しい気づきや発見があり、自己理解が深まった。
19	今日の面接(傾聴)では、私の気持ちが楽になる、スッキリする、モヤモヤがとれるなど、気分の肯定的な変化があった。
20	全体的な印象として、私は今日の面接(傾聴)に対して強い満足度を感じた。

出典：三島・新小田(1999)178-181ページをもとに作成。

(7) 当該尺度は三島・新小田(1999)で「池見陽・久保田進也(1999)『積極的傾聴における促進条件の測定：簡略版関係認知目録作成の試み』、神戸女学院大学人間科学部、未公開資料」が出典元とされているが、未公開であり原本は入手できない。ここでは三島・新小田(1999)178-181ページをもとに記載した。

(8) A, B, Cが「会話における聴き手の態度」の測定尺度である。項目番号1～15の合計点を「人間尊重の態度」尺度としている。Dは、面接(傾聴)に対する全体評価であり、三島・新小田(1999)では明示されていないが「聴

表7：簡易型関係認知目録（聴き手用）<sup>(9)</sup>

A. 共感的理解	
1	私は話し手の言葉だけではなく、感じていることもよくわかっていった。
2	私は話し手の話を正確に理解している。
3	私は話し手のことがよくわかった。
4	私は話し手が感じる気持ちの強度や微妙な意味合いも理解している。
5	私は話し手の気持ちや考えを手取るようにわかっている。
B. 自己一致	
6	私は私自身が感じたことを率直に言っていたと思う。
7	私は私自身が本当に感じたことを話した。
8	話し手は私のことを率直な人だと感じたと思う。
9	私は私自身の気持ちを隠さずに伝えた。
10	話し手は私のことを、ありのまま、自分らしい人だと思ってくれたと思う。
C. 無条件の肯定的関心	
11	私の関心は安定しており、どんな内容の話であろうとも、温かく聴いていたいと思う。
12	私はある種の考えや気持ちだけが好ましいといった態度をとらず、話し手の話がどのように展開しても、それを話し手なりの考え（気持ち）として尊重していたと思う。
13	私に対してなら、話し手はあるがままの気持ちを安心して話せると思う。
14	私が話し手と違う考えを持っていたとしても、私は話し手の考えを温かく聴いていた。
15	私は話し手の考えを否定しようとせず、どんな話でも温かく聴いていた。
D. 成功感	
16	今日の面接（傾聴）では、話し手は自分の気持ちや考えについて十分検討すること（自己吟味）ができた。
17	今日の面接（傾聴）では、話し手の話題について、新しい気づきや発見があり、その状況の（その話題の）理解が深まった。
18	今日の面接（傾聴）では、話し手自身について、新しい気づきや発見があり、話し手の自己理解が深まった。
19	今日の面接（傾聴）では、話し手の気持ちが楽になる、スッキリする、モヤモヤがとれるなど、気分の肯定的な変化があった。
20	全体的な印象として、私は今日の面接（傾聴）に対して強い満足度を感じた。

出典：三島・新小田(1999) 178-181 ページをもとに作成。

き手の態度」とは別概念として捉える必要がある。回答は「0：かなりちがう」「1：どちらかというところが」「2：どちらかというそうだ」「3：そうだ」の4つの選択肢から選ぶ。

(9) 表7についても注7、注8で指摘した通りである。

表8：オブザーバー用チェックリスト<sup>(10)</sup>

段階	内容
I	1) <u>一緒に考えようという姿勢が伝わってきた。</u>
	2) <u>相手の話を邪魔せずについていけた。</u>
	3) 相手に考え(感じ)させることができた。
	4) 話を発展させるような応答ができた。
II	1) <u>相手が話したポイントを要約して言い返すことができた。</u>
	2) <u>話を整理することができた。</u>
	3) 沈黙は相手の邪魔をせずに待つことができた。
	4) 話の流れがわからなくなったときは素直に聞き返せた。
III	1) <u>相手の気持ちに焦点を当てるような応答ができた。</u>
	2) 相手が気持ちを正確に見つめ、表現できるような応答ができた。
	3) 相手の気持ちから閃きを促すような応答ができた。
IV	1) 言葉として現れていないが、相手から伝わってきた感情を言い返せた。
	2) 自分の感じたことを伝えることができた。

注：下線の項目は、特に重要な項目である。段階が進むほど、聴き方としては難しくなる。各項目について、できている(○)、どちらともいえない(△)、できていない(×)によりチェックする。

出典：三島・新小田(1999)180ページ, 表4をもとに作成。

表9：積極的傾聴態度評価尺度の主な項目<sup>(11)</sup>

A. 傾聴の態度	
1	つい自分の意見を押し通す。*
2	指示、説得調の話し方になる。*
3	気持ちがあつかめずイライラする。*
4	考えが異なると相手の意見を否定する。*
5	話を聞くうちに、相手と議論になる。*
6	機嫌が悪いと攻撃的な言動をする。*
7	相手が終わらないうちに話し始める。*
8	ささいな言葉にこだわってしまう。*
9	聞くよりも自分の方が長く話す。*
10	意見が違っても冷静に話を聞ける。
B. 聴き方	
1	気持ちにも注意しながら聞いている。
2	人の話はじっくり聞く方だ。
3	ポイントを頭の中で要約しながら聞く。
4	ポイントを時々言葉で整理する。
5	相手の立場になって話を聞く。
6	言いよどんでいればきっかけを作る。
7	相談に乗ってよかったと思う。
8	気持ちの変化に注意しながら聞く。
9	聞いている自分の気持ちに気づく。
10	相手の話を上の空で聞いている。*

注：\*は逆転項目。

出典：三島・新小田(1999)182ページ, 表5をもとに作成。

(10) 当該尺度も表6、表7と同様に池見・久保田(1999)が出典元である。

(11) 当該尺度は三島・新小田(1999)で「三島徳雄・久保田進也(1999)『積極的傾聴態度評価尺度の開発』, 未発表資料」が出典元とされているが、未発表のため原本は入手できない。ここでは三島・新小田(1999)182ページの記述に基づき記載した。

## 4. 話し手と聞き手の自己開示に注目した研究

話し手から話を引き出す促進要因とは何か。聞き手は話し手から何を引き出せばよいのか。本節では話し手から引き出す内容としての自己開示 (self-disclosure) に注目した研究に焦点を当てる。自己開示とは「自己に関する情報をことばで他者に伝えること」(安藤 2001) と定義される。傾聴とは、話し手による自己開示を聞くこととも言える。すなわち、話し手による自己開示を促進する要因や、話し手から引き出すべき自己開示内容を知ることとは、より良い傾聴行動、傾聴態度を知る手掛かりになる。

### 4-1. 伊藤・鈴木 (2006) による聞き手の被開示スキルへの注目

社会心理学や臨床心理学の立場から、伊藤・鈴木 (2006) は適切な自己開示の有用性を

表 10：伊藤・鈴木 (2006) による聞き手の被開示スキル尺度

I. 受容的反応因子
1 うなずきを多くする
2 相手が十分に聞き取れる声で話す
3 聞き取りやすいようにはっきりと話す
4 ジェスチャーを時々する
5 あいづちを多くうつ
6 控えめだが抑揚のある話し方をする
7 肯定的な返事をする
8 相手の話を区切りまで聞いてから発言する
9 相手の目を見る
10 体を相手の正面に向ける
II. 積極的な姿勢因子
1 じっくり考えながら話す
2 真剣な表情でいる
3 相手が話した内容を、自分の言葉で言い換えて確認する
4 じっくり考えながら聞く
5 「あなたはどのような気持ちなの？」というような、相手の考えを引き出すような質問をする
III. 関心因子
1 他の作業をしながら話す*
2 他の作業をしながら聞く*
3 下を向いている*
4 横、あるいは斜めの方を向いている*
IV. 肯定因子
1 怒ったような表情で話す*
2 怒ったような表情で聞く*
3 相手を否定するような発言をする*

出典：伊藤・鈴木 (2006) p.35, table2に基づき作成。

注：各質問項目は話し手に対して 4 件法で評価させている (1：非常に話しにくい～4：非常に話しやすい)。

\*は逆転項目を表す。

出典：伊藤・鈴木 (2006) 35 ページ, 表 2 に基づき作成。



指摘したうえで、自己開示の促進要因としての「聞き手の被開示スキル」に言及している。

伊藤らによれば、自己開示には、「悩みを抱える人の内的な側面に対するケアの効果をもつだけでなく、開示者と周囲の者との対人的側面においてもコミュニケーションを円滑にするという効果を持っている」という。このことから、「相談者の自己開示を引き出すコミュニケーション・スキルを、対人支援にあたる専門職者が身につけることは、相談者の心身の安定や良好な関係の構築において極めて有効である」と主張する。そのうえで、「自己開示を促進するスキルを効果的に身につけるためには、自己開示の促進を具体的な行動レベルで捉える必要がある」という。

しかし、これまでの研究では聞き手としての受動的な態度は測定できても、開示者に対する能動的態度は捉えられず、項目にも被開示者の具体的な行動を反映しているものがほとんど含まれないという（伊藤・鈴木 2006, 30 ページ）。こうした問題意識のもと、自己開示の促進に有効な対人的行動である「被開示スキル」尺度を作成した。大学生を対象とした複数回の調査の結果、まとめられた尺度が表10である。

伊藤らの尺度は聴き手の傾聴（被開示）スキルを、話し手（開示者）による自己開示を促すという視点と、開示者に対する能動的態度や具体的な行動に焦点を当てた点が興味深い。こうした視点は、これまで概観してきた人的販売の文脈における傾聴評価尺度ではあまり明示的ではなかった。人的販売の文脈においても、伊藤らの指摘するような聞き手の能動的態度には焦点が当てられてこなかったと言える。

#### 4-2. Jacobs et al. (2001) による聞き手の自己開示への注目

販売員は傾聴姿勢や傾聴行動によって顧客からの自己開示を促す。様々な個人的情報があるなか、果たして何を引き出せばよいのか。Jacobs et al. (2001) の研究は販売員が顧客から引き出すべき自己開示の内容に注目している。

彼らは自己開示を、「取引特定の自己開示 (exchange-specific self-disclosure)」と「社会的自己開示 (social self-disclosure)」に分類している。取引特定の自己開示とは、最適な製品やサービスを得るため、販売員に対して個人的な情報を開示することである。例えば、生命保険の販売員に対して子供の学資保険に関する個人的な心配事を開示するといった、取引に直接かかわる自己開示である。

一方、社会的自己開示とは、そうした取引をする上で直接的に必要な個人情報を開示することである。例えば、生命保険の販売員に対して子供にキャッチボールを教えた話を開示するといった、自己開示である。

Jacobsらは生命保険販売員とその顧客である夫婦とのやりとりについて205の事例を収集した。そのやりとりで交わされたメッセージの中身を内容分析 (content analysis) によって分類、どのようなメッセージ内容が販売員に対する評価につながったのかを検証した。その結果、Jacobsらは、顧客の取引特定の自己開示（取引に関する個人情報）を最小限にとどめる一方で、顧客の社会的自己開示（取引に関係しない個人情報）を引き出すことによって、生命保険販売員は顧客との良好な態度や関係（次回取引の可能性）を構築しやすくなることを発見した。

一方、彼らは同時に販売員側の自己開示についても興味深い発見をしている。販売員側は顧客とはまったく逆に、取引特定の自己開示（例えば、保険に関する専門知識）を話し、社会的自己開示（例えば、販売員の個人的なエピソード）は最小限にすることがよいのだ

と言う。

自己開示の効果として、開示された側もまた自己開示をしようとする気持ちが高まるといふ返報性の規範がよく知られている。そうした返報性の規範に則れば、販売員が個人的な話を自己開示しないと、そもそも話し手である顧客もそうした個人的な話をしないのでは、という疑問が残る部分ではある。とはいえ、販売員が個人的な話よりもまず製品やサービスなど業務に関わる専門知識や情報をきちんと話すことが大切だという発見は参考になる<sup>(12)</sup>。

#### 4-3. 松本 (2014) による聞き手の自己開示の効果

販売員の自己開示に関連して、松本 (2014) も Jacobs らと類似の研究結果を得ている。松本 (2014) では、ウェディング・プランナーに対する意識について、一年以内に結婚式を挙げた初婚の女性 988 名のデータを収集、分析した<sup>(13)</sup>。プランナーの話した内容を、サービス関連の情報開示 (≒取引特定の自己開示) と、プランナー関連の情報開示 (≒社会的自己開示) とに分類し、それぞれがプランナーに対する評価にどのように影響があるかを検証した。具体的な測定項目は表 11 の通りである。

結果として、やはりプランナーの場合、取引特定の自己開示にあたるサービス関連の情報開示のほうが、社会的自己開示にあたるプランナー関連の自己開示よりも、プランナーに対する評価 (傾聴感, 好意的態度) に強いつながりがあることがわかった (図 2)<sup>(14)</sup>。以上

表 11 : 松本 (2014) におけるプランナーによる情報開示,  
プランナーに対する傾聴感と態度の尺度

プランナー関連の情報開示
私の担当プランナーは、個人的な話をしてくれた
私の担当プランナーは、自らのプライベートな経験を話してくれた
サービス関連の情報開示
私の担当プランナーは、より良い挙式や披露宴を実現するために多くのアイデアを提案してくれた
私の担当プランナーは、挙式や披露宴に関する様々な情報を提供してくれた
プランナーに対する傾聴感
私の担当プランナーは、私の好みをよく理解してくれた
私の担当プランナーは、私の希望を十分に聞いてくれた
プランナーに対する態度
私はこの担当プランナーでよかったと思っている
私の担当プランナーは多くの顧客から好かれていると思う
私は担当プランナーに満足している

出典：松本 (2014) p.171, 表 1 より抜粋

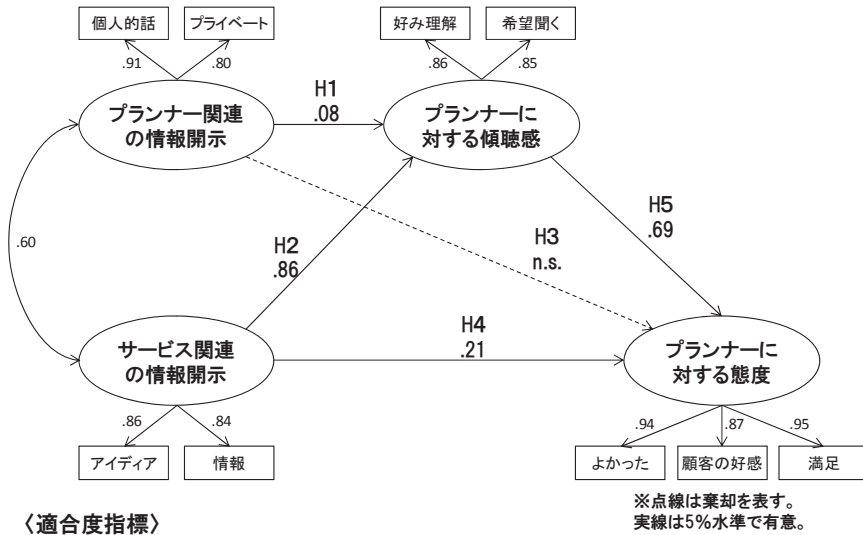
(12) 個人的な話をしてはいけないのではなく、最小限にするというのが Jacobs らの主張である。したがって、顧客の個人的な話を引き出すための呼び水として、販売員が最小限の個人的な話をすると解釈すれば、返報性の規範にも合致する。この点については今後の研究でさらに議論を重ねたい。

(13) 調査対象者には挙式後に担当だったプランナーに対する意識を尋ねている。

(14) 松本 (2014) では、傾聴感 (顧客によるプランナーに対する傾聴姿勢の知覚) がプランナーに対する好意的態度につながる可能性も示されている。

の結果はJacobsらの研究アプローチと異なる点はあるものの<sup>(15)</sup>、彼らの発見を支持する根拠になるだろう。

図2：松本 (2014) によるウェディング・プランナーの情報開示に関するモデル



〈適合度指標〉

$\chi^2$	df	p	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
92.940	21	0.000	0.980	0.956	0.983	0.990	0.059

出典：松本 (2014) p.171, 図3

## 5. 考察

本研究では、主に人的販売領域において取り組まれてきた傾聴概念について、その評価尺度の構造、評価者、類似概念との関係に焦点を当て、過去の研究を概観してきた。加えて、傾聴概念の理論的背景である社会心理学や臨床心理学における研究も概観し、傾聴概念の把握の手掛かりとした。マーケティング領域において傾聴がどのように把握されてきたのか、マーケティング・コミュニケーション全般に応用することが可能か、可能とすればどのような視点が必要なのか、以下にまとめる。

### 5-1. 傾聴尺度の構造と測定における問題

マーケティング領域において傾聴は主に人的販売の領域において検討されてきた。基本的な構造は3次元構造であり、用語の違いはあれど、Bergeron and Laroshe (2009) がまとめているように、身体的感知、心的処理（評価）、応答（行動）に分けられる。話し手からの言語的ないし非言語的メッセージ（刺激）を感知し、それらのメッセージの持つ意味を聞

(15) 販売員やプランナーの自己開示について、Jacobs et al. (2001) は実際のやりとりを内容分析によって分類している。一方、松本 (2014) では質問紙を通じて事後的に、当該やりとりに対する顧客の知覚として把握している。

き手の主観的、内的基準に照らしながら評価し、適切なフィードバックとして応答するという、一連の傾聴プロセスは理解しやすく、様々な場面での適用可能性がある。

一方で、類似概念である共感(的理解)との弁別は途上であると言える。Rogersの提唱した積極的傾聴の考えに基づけば、三島・新小田(1999)で示されているように、共感とは態度としての傾聴(傾聴態度)として次元のひとつに位置づけられる。同じくRogersの考えに基づくDrollinger et al.(2006)は、傾聴プロセス全体に共感を組み込むという考え方をしている。Aggarwal et al.(2005)は共感を傾聴の先行要因として捉え、別の概念としての把握をしている。

上記に関連して、傾聴態度と傾聴行動の弁別にも課題が残されている。人的販売の文脈における先行研究を概観すると、傾聴を構成する次元は共通するものの、質問項目のレベルでは捉え方に差異が見られる。例えば、聞き手の態度として捉えているか、聞き手の態度の表出としての行動として捉えているのかという視点の違いに起因すると考えられる。また、各尺度が想定する聞き手の評価者の違い(聞き手による自己評価か、話し手の知覚による聞き手の評価か)も、そうした混乱につながっていると考えられる。

以上のように、傾聴の構造としてはある程度の共通性、頑健性を見いだせるものの、実際に測定するという段階においては整理の必要性があるだろう。Bergeron and Laroshe(2009)が指摘するように、マーケティングにおける概念規定が文脈特定のであるとするならば、聞き手の傾聴スキルを評価する目的(現状把握、スキル向上など)、対象とする顧客(企業間取引、最終消費者など)、対象製品・サービス(製品カテゴリーに対する関与の違いなど)、コミュニケーション環境(対面環境、媒体を介した環境など)を具体的に想定しながら、それを前提に傾聴の評価をする必要があるだろう。

## 5-2. 話し手に対する聞き手の能動的態度の可能性

人的販売領域における先行研究は総じて聞き手の受動的態度を対象に、傾聴スキルの評価を行ってきたと考えられる。一方、伊藤・鈴木(2006)が指摘するように、聞き手の能動的態度や具体的行動に注目する意義も大いにあると考える。

話し手と聞き手のコミュニケーション関係を想定する場合、常に両者の関係が固定されていると考えがちであるが、本来、コミュニケーションとは話し手と聞き手が絶え間なく入れ替わるものである。もちろん、立場として、課題解決を望む話し手(例:クライアント、顧客)と、その課題解決の支援をする聞き手(例:医療従事者、販売員)という広義の関係は変わらないものの、コミュニケーション・プロセスを細かく見れば、聞き手が話し手の話を促すために話すこともあるだろうし、そのとき話し手は聞き手になるだろう。

このように考えるならば、単に話し手が話すのを待ち、その話に対して反応をするだけでなく、聞き手として話し手の自己開示を促すような行動(メッセージの発信)に注目することは、傾聴のあり方を拡張する新たな視点になり得る。今後の研究においては、話し手によるメッセージの発信(自己開示)を促進することを目的とした、聞き手としての話し方(メッセージの発信方法、発信内容)も含めて検討すべきである。

特にマーケティングの文脈では、こうした聞き手としての評価を高める能動的なメッセージ発信(方法、内容)の当てはまりが良いと考える。なぜならば、マーケティングの場合、基本的には、製品・サービスの提案という具体的な形で問題(課題)解決方法を提示・



提案するのが一般的であり、顧客もそれを期待していることが想定できるからだ。話し手の本音を引き出すための刺激づけとして、Jacobsらや松本(2014)で検討されている聞き手による発信内容への注目は示唆的である。同時に、話し手から何を引き出すかというJacobsらの指摘も考慮すべきである。

### 5-3. 人的販売以外の領域への応用可能性

インターネットとモバイルが前提である現在の情報環境において、企業と消費者のインタラクティブ・コミュニケーションは多様な状況において生じるのが一般的となった。対面状況における個人間コミュニケーションだけでなく、コールセンターなど電話を通じた会話、ウェブサイトのチャット機能を通じたメッセージのやりとり、TwitterやFacebookなどSNSを通じた対話もある。時間軸を広く捉えれば、伝統的メディアであるマス広告も対話の手段となり得る。さらには、近年では個人間を超えてAIによる企業キャラクターが消費者からのメッセージに応答するという事例も見られる<sup>(16)</sup>。

上述したように、Bergeron and Laroshe(2009)の指摘にならえば、どのような状況においても傾聴概念は応用可能である。コミュニケーションの基本が対面による個人間コミュニケーションだとすれば、対面か非対面か、非対面の場合はどのような情報環境下か、相手は人間か(例：販売員やSNS担当者)否か(例：AI、組織としての存在)といったことを考慮しながら、傾聴のあり方を検討すればよいだろう<sup>(17)</sup>。

情報環境が今以上に整備されていくことは必然であり、すべてのコミュニケーションがインタラクティブなものに近づいていくことが予想される。傾聴は多様なコミュニケーション環境に適用可能であり、その重要性も大きい。だからこそ、5-1、5-2で指摘したような課題と概念拡張可能性について、すべてのコミュニケーションの基本形である対面個人間状況において深く議論をする必要があるだろう。

### 謝辞

本研究はJSPS科研費・若手研究(B)2373041及び若手研究(B)16K17197の助成を受けたものです。

### 参考文献

Aggarwal, Praveen, Stephen B. Castleberry, Rick Ridnour, and C. David Shepherd (2005), "Salesperson Empathy and Listening: Impact on Relationship outcomes," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.13, No.3, pp.16-31.

安藤清志(2001)「社会的自己」, 高木修監修, 土田昭司編集, 『シリーズ21世紀の社会心理学 I 対人行動の社会心理学』, 北大路書房, 8-17ページ。

(16) 例えば、コンビニ大手のローソンの公式キャラクターである「ローソクルー♪あきこちゃん」はLINE, Twitter, Facebookなどで展開され、メッセージを発信するだけでなく、消費者の送付するメッセージに応答する。またApple社が提供するソフトウェアであるSiriでもAIとの会話が可能である。

(17) 非対面コミュニケーションの場合、対面コミュニケーションよりも対話は困難である。このとき、話し手の発信を促すきっかけとしての、聞き手の話し方の重要性が増すことが予想される。

- Bergeron, Jasmin and Michel Laroche (2009), “The Effects of Perceived Salesperson Listening Effectiveness in Financial Industry,” *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.14, No.1, pp.6-25.
- Castleberry, Stephen B. and C. David Shepherd (1993), “Effective Interpersonal Listening and Personal Selling,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.13 (winter), pp.35-49.
- Castleberry, Stephen B., C. David Shepherd, and Rick Ridnour (1999), “Effective Interpersonal Listening in the Personal Selling Environment: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.7, No.1, pp.30-38.
- Drollinger, Tanya, Lucette B. Comer, and Patricia T. Warrington (2006), “Development and Validation of the Active Empathetic Listening,” *Psychology & Marketing*, Vol.23, No.2, pp.161-180.
- 伊藤有里, 鈴木伸一 (2006)「自己開示を促進する聞き手のスキルに関する研究」, 『広島大学大学院心理臨床教育研究センター紀要』, 第5巻, 広島大学大学院教育学研究科附属心理臨床教育研究センター, 28-41 ページ。
- Jacobs, Richard S., Michael R. Hyman, and Shaun McQuitty (2001), “Exchange-Specific Self-Disclosure, Social Self-Disclosure, and Personal Selling,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.9, No.1, pp.48-62.
- 松本大吾 (2014)「ウェディング・プランナーと顧客の相互作用における自己開示と傾聴の効果」, 『千葉商大論叢』第52巻, 第1号, 千葉商科大学国府台学会, 165-176 ページ。
- 松本大吾 (2017)「『聞き上手』な企業こそ顧客との関係を構築できる」, 『B to B コミュニケーション』2017年2月号, 日本B to B 広告協会, 3-10 ページ。
- 三島徳雄, 新小田春美 (1999)『看護に活かす積極的傾聴法: ところが通い合うコミュニケーションをめざして』, メディカ出版。
- Plank, Richard E., Ann P. Minton, and David A. Reid (1996), “A Short Measure of Perceived Empathy,” *Psychological Reports*, Vol.79, No.3, pp.1219-1226.
- Ramsey, Rosemary P. and Ravipreet S. Sohi (1997), “Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.2, pp.127-137.
- (2017.8.28 受稿, 2017.9.26 受理)

## 〔抄 録〕

企業は、動的主体としての消費者とどのようなコミュニケーションを展開すべきだろうか。マーケティングでは基本的に、問題を抱える消費者が、企業ないし企業を代表する従業員によって提供・提案される製品・サービスを求めるという構図が想定されている。このとき、企業は聞き手としての立場であり、消費者は話し手としての立場である。したがって、話し手である消費者の声（問題や要望）に耳を傾ける、あるいは消費者の声を引き出すということが、聞き手としての企業には求められるだろう。

以上の問題意識のもと、本研究では人的販売の文脈において議論されてきた「傾聴(listening)」という概念に注目し、2つの課題に取り組む。ひとつは、傾聴概念を捉えるための測定尺度の検討である。もうひとつは、多様なマーケティング・コミュニケーション状況への傾聴概念の適用可能性の検討である。人的販売領域で行われてきた傾聴の測定尺度開発に関する研究、傾聴の類似概念である「共感(empathy)」概念を扱う研究、傾聴と深い関連のある「自己開示(self-disclosure)」を扱う研究、社会心理学や臨床心理学の分野の知見を概観し、上記課題に対する問題点を整理する。





## 〔論 説〕

# 環境マネジメント・コントロールの3つの目的に関する研究 —パナソニックとシャープを事例として—

安 藤 崇

## I. はじめに

管理会計と環境会計の2つの領域から、環境マネジメント・コントロール研究に注目が集まっている。特に最近では管理会計領域からの研究成果が精力的である。近年の研究の特徴として、Management Accounting Review誌の2013年の特集号を中心に、システムの活用に関する内容が多いことを指摘できる。

しかしそもそも環境マネジメント・コントロール・システムは何の目的で設計・活用されるのであろうか。その目的は、通常のマネジメント・コントロール・システムとは異なるはずであろう。そうでなければ、わざわざ新たな概念を提示してまで議論する必要がないからである。

本論文は、環境マネジメント・コントロール・システムの設計・活用の目的を明らかにすることを目的とする。通常のマネジメント・コントロールと同じく、環境マネジメント・コントロールも環境戦略に向ける具体的手段として位置づけることが出来る。次節では、主に文献研究から環境戦略を定義し、環境マネジメント・コントロールの目的を明らかにする。第3節では、パナソニック株式会社（以下では「パナソニック」と表記）とシャープ株式会社（以下では「シャープ」と表記）を事例として、環境戦略に向ける環境マネジメント・コントロール・システムの役割（①目的、②段階（推進プロセス）、③活用方法）について叙述する。第4節では第3節での叙述をもとに、推進プロセスの概念的フレーム・ワークを定式化する。第5節では、本論文における結論と含意を述べ、今後の課題を整理する。

## II. 環境戦略と環境マネジメント・コントロール

環境マネジメント・コントロールは環境戦略に資するものである。そのためまず環境戦略の概念を定義し、その上で環境マネジメント・コントロールがそれと具体的にどのような関係を持つのかを明らかにしよう。

### 2-1 環境戦略の定義

環境戦略の定義は論者によって多様ではあるが、本論文では通常の経営戦略に経済性と環境性を同質で重視したものとして捉えることにする。

経営戦略自体もその発祥から様々な論者によって、多様に定義・議論されてきた。経営戦略の概念定義の歴史を踏まえ、Mintzberg (1978) はそれらを5つのP (Plan, Ploy,

Pattern, Position, Perspective) に類型化した。本論文ではその中でも基本的な P (Plan, Pattern) を踏まえて経営戦略を定義付ける。

「プラン (Plan)」としての経営戦略は、発祥以降、最も多くの論者がこのタイプの定義付けをしている。なかでも Ansoff (1965) の定義が代表的である。Ansoff (1965) は、企業の意味決定のうち戦略的決定を「企業と環境の関係を確定する決定」とし、その中心は多角化に関連するとした。そして経営戦略を「部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール」と定義付けた。

「パターン (pattern)」としての経営戦略は、行為者の意図の有無に関わらない、行動の事後的な一貫性である (Mintzberg 1978)。Miles and Snow (1978) や Hofer and Schendel (1978) などのプロセス論の定義がこのタイプである。Hofer and Schendel (1978) は経営戦略を「組織体の起業家的な活動、組織体の革新と成長、より具体的には組織体の諸活動を導くべき開発と実行に関わるプロセス」と定義している。

本論文ではこれら2つの戦略要素 (活動の事前要素と事後的要素) に、経済性と環境性を少なくとも長期的には同質で重視するという特徴を加味して環境戦略を「企業の (地球環境システム, 社会システム, 経済システムという3つの) 外部環境システムへの適応と創造に向ける将来志向的な構想であり、企業構成員の意思決定の結果もたらされる構造」と定義する。

## 2-2 環境マネジメント・コントロールの目的

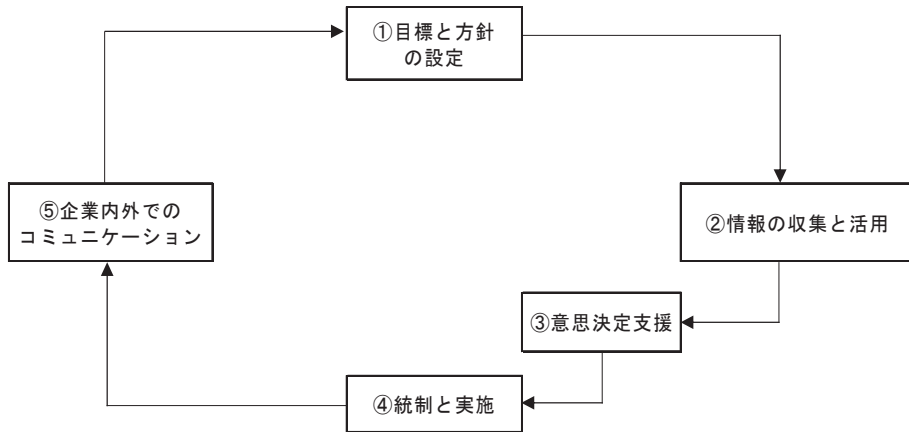
環境マネジメント・コントロール研究は、2000年以前にドイツ語圏で始まったが、筆者の調査した限りで初めての体系的な著書は Schaltegger and Sturm (1998) である<sup>(1)</sup>。Schaltegger and Sturm (1998) は、環境マネジメント・コントロールは環境問題を基礎に全く新たに構築するのではなく、財務的なコントロール・システムに基づいて構築すべきと主張している。そして、財務的なコントロールが経済面における効率性と効果性の追求を目的としているのと同様に、環境マネジメント・コントロールも経済面・環境面における効率性と効果性を目的としていると主張する。

Schaltegger and Sturm (1998) と Schaltegger and Burritt (2000) の研究成果を踏まえると、環境マネジメント・コントロールの推進プロセスは、図表1のような5段階 (①目標と方針の設定, ②情報の収集と活用, ③意思決定支援, ④統制と実施, ⑤企業内外でのコミュニケーション) で捉えることができる。

---

(1) もともと環境マネジメント・コントロールは、エコ・コントローリング (Öko-Controlling) としてドイツ語圏の企業実務から概念化された。そこから環境マネジメント・コントロールへの展開の詳しい経緯については、安藤 (2015) が参考になるだろう。エコ・コントロールは環境問題に特化した初期のコントロール・システムである。2000年代以降それは、テーマを社会問題や非公式システムに拡大し、環境マネジメント・コントロールとして発展した。つまり環境マネジメント・コントロールは、エコ・コントロールを起源とし、それを包括する高次の概念である。

図表1 環境マネジメント・コントロールのプロセス



Schaltegger and Sturm(1998),Schaltegger and Burritt(2000)をもとに筆者作成

①の目標と方針の設定段階では、明確な目標と方針の策定が鍵となる。当段階は、環境マネジメント・コントロール・システムの根本的な方向性を決定する重要な段階である(Schaltegger and Sturm 1998)。

②の情報の収集と活用段階では、様々な情報を様々な情報源(環境会計や環境報告書の策定段階などを通じて)から収集する必要性を2つの先行研究は主張している。基本的に環境マネジメント・コントロールは情報マネジメントを基盤としている(Schaltegger and Burritt 2000)。具体的にはこれ以降に展開するマテリアルフローコスト会計<sup>(2)</sup>による分析データやSBSC(サステナビリティ・バランス・スコアカード<sup>(3)</sup>)におけるパフォーマンス・ドライバーで測定した環境管理会計情報を活用するのである。

(2) マテリアルフローコスト会計は、ドイツのワグナー博士(アウグスブルグ大学)が開発した環境管理会計における代表的な手法である。

(3) 当分野の先行研究を体系化したものとして、Hansen and Schaltegger (2016)を挙げることができる。

③の意思決定支援では、BCGマトリックスの環境版を用いることが有効である<sup>(4)</sup>。こうしたマトリックスによって、製品、戦略的ビジネスユニット、業種ミックスの環境面及び経済面の影響を総合的に評価することができ、戦略的な意思決定が容易になる。

④は統制と実施の段階である。この段階は、環境業績評価システムの構築やそれと連携させた報酬システムの導入を意味している。これらは環境マネジメント・コントロール・システムにおける下位の基幹システムである<sup>(5)</sup>。

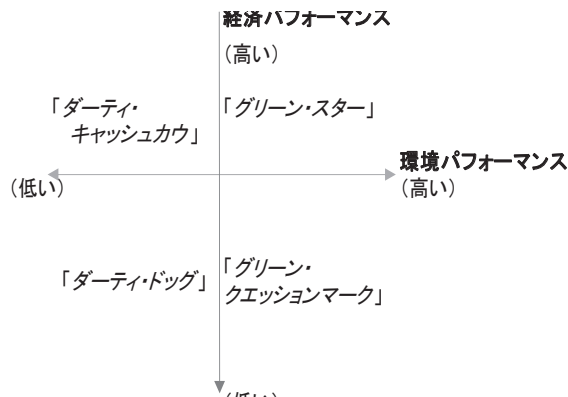
⑤の最終段階が、企業の内部及び外部コミュニケーションである。企業の環境問題に対する取り組みに関する情報交換を社内外で活性化していくことが重要であるとこれら2つの先行研究は再三強調している。

図表1からも理解できるように、環境マネジメント・コントロールの推進プロセスは、最終段階を除いて、Anthony (1988) の主張する通常のマネジメント・コントロールのプロセスとほぼ同様である。最初の段階の①目標と方針の設定も、環境戦略(具体的には通常3年から5年間にわたる中期環境計画)を単年度で具体化したものであり、そうした点からも環境マネジメント・コントロールは、環境戦略の実現を目的としていることが理解できる。

次に近年の研究成果(Management Accounting Research 誌が中心)を再検討すると、環境マネジメント・コントロール・システムの活用方法を中心に議論を展開していることが分かる。これらの研究の大部分が、Simons (1995) のコントロール・レバーの理論をベー

(4) Schaltegger and Burritt (2000) は、以下のような図を用いて、環境マネジメント・コントロールの目指す本質的方向性について解説している。つまり、環境マネジメント・コントロールは究極的に、環境パフォーマンスと経済パフォーマンスの長期的な調和(「グリーン・スター」の象限)を目指すビジネス・システムであると言える。

【図表：エコ・エフィシェンシー・ポートフォリオ・マトリクス】



出典 Schaltegger and Burritt(2000) 391 頁をもとに筆者作成。

(5) 環境マネジメント・コントロール・システムを構成する最重要の下位システムは環境業績評価システムである(Schaltegger and Burritt 2000)。環境マネジメント・コントロールの重要なポイントは、伝統的な業績評価システムに環境パフォーマンス指標を導入した上で、システムを再構築し、それを基軸としてビジネス・プロセスを展開することである。この点に関しては、通常のマネジメント・コントロールと同様である。例えばAnthony (1988) は、マネジメント・コントロール・システムの最も根幹となるのは業績評価システムであると指摘しているし、伊丹(1986)や谷(2013)にも同様の記述がある。



スに展開している。本論文ではSimons (1995) の提示した4つのコントロール・レバーが、CSR戦略の管理に向けて、何の目的でどのように活用されるのかを実証研究したArjaliès and Mundy (2013) に特に焦点を当てて成果を再検討することしよう。

Arjaliès and Mundy (2013) は、フランスの大企業を中心とした証券投資の銘柄であるCAC40の投資先企業を対象に、CSR戦略の実行に向けたマネジメント・コントロール・システムの活用方法に関する調査・研究を行った。通常の経営戦略の創発の過程では、討議(ディベート)と対話(コミュニケーション)を有効な手段とするのに対し(Simons 1995), Arjaliès and Mundy (2013) はCSR戦略の展開のためには、コミュニケーションが有効な手段であると指摘した。この研究は全体の動向を広く捉えることが主な目的であるため、その具体的な推進プロセスにまで立ち入って論及していないが<sup>(6)</sup>、そうしたコミュニケーションの結果として組織は自らの正統性とレピュテーションを高め得ると分析した。同研究の特徴はCSR戦略およびその実行の手段としての環境マネジメント・コントロールを、企業内外におけるコミュニケーションのプロセスとして位置づけている点にある。つまり本研究結果から企業は環境マネジメント・コントロールを環境戦略の創発を目的に活用していることが分かる<sup>(7)</sup>。

このように先行研究の再検討を踏まえると、環境マネジメント・コントロールは、環境戦略の実現と創発のために展開していることが分かる。

### Ⅲ．環境先進企業における環境マネジメント・コントロール・システムの展開事例

では実際日本企業ではこうした2つの目的に向けて環境マネジメント・コントロールをどのように展開しているのだろうか。本節では、パナソニックとシャープを取り上げ、具体的な実践プロセスを検討することしよう。なおこれらの企業を取り上げたのは、特徴的かつ典型的な環境マネジメント・コントロールの実践を行っているからである。

#### 3-1 環境戦略の実現に向けた実践プロセス

パナソニックは、エコアイデア戦略(同社の環境戦略の固有名詞)を2007年10月に実施し始めてから、2009年度末までに2006年度比でCO<sub>2</sub>を30万トン削減に向けて対策をしている<sup>(8)</sup>。2008年度は徹底した削減施策と急激な景気後退による生産量の減少により、51万トンを削減することに成功している。2009年度はこの削減量の維持に注力した。同社ではこうしたCO<sub>2</sub>削減のための一つ的手段として環境配慮型業績評価を実施した。

具体的に同社は2008年からCO<sub>2</sub>の減らし方で年間の従業員賃金額が変わる業績連動型

(6) 創発型の環境マネジメント・コントロールの推進プロセスに論及した研究として、安藤(2014)がある。本研究はシャープを事例に、環境戦略の創発に向けた公式システムと非公式システムのダイナミックな相互影響関係を定式化している。

(7) 創発型の環境マネジメント・コントロール研究として、本論文で再検討したArjaliès and Mundy (2013) 以外にも、Gond et al. (2012) やRodrigue et al. (2013) などがある。

(8) パナソニックには2009年10月15日10:00~11:00にインタビューを行った。インタビュワーは國部克彦教授(神戸大学大学院経営学研究科)、朴鏡杓准教授(香川大学経済学部)、光井雅俊(神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程2年)、筆者である。インタビュイーは大西宏氏(環境本部環境推進グループチームリーダー)、富田勝己氏(環境本部環境企画グループチームリーダー)である。

賃金, すなわち経営評価への反映を再開した<sup>(9)</sup>。

同社は目標に対する達成度で評価を行っている。具体的には5段階に分けて評価を行っている。評価単位はCO2排出量(原単位)である。全社CO2削減推進委員会が各ドメイン企業の達成の進捗状況を毎月把握する。目標値の達成難易度は、事業特性を反映した上で若干高めに設定している。同社のCO2排出量は、社長の社会に対するコミットメントであり、全社目標(2006年度比30万トン削減)は変わらないようにしなければならない。つまりいずれかのドメイン会社がCO2排出量を急増させれば、他の同メイン会社が増加分を補てんしなくてはならない仕組みになっている。もちろんドメイン会社の目標値が変更することもあり得るが、エコアイデア戦略策定時に予測できていなかったもの(例えば事業再編など)以外は基本的に大きな変更は認めていない。

2007年のエコアイデア戦略による大転換の最大の意義は、環境が経営そのものになったということである。自社の成長とCO2削減(環境負荷削減)を両立させると社会に明言したということである。両者はトレードオフになる可能性もあるが、当然利益を出さなくてはならない。現在の利益を削ってでもCO2対策をする方針である。利益を削らないで環境対策をするということは基本的にあり得ない。ただ現時点で増産を続けながらも環境負荷を増やさないという、難題に答えを出しているドメイン会社は未だなく、永遠に挑戦し続ける課題として同社は認識している。

### 3-2 環境戦略の創造に向けた実践プロセス

システムの活用方法に関しては、先行研究からもインタラクション(特に環境コミュニケーション)が有効であるという結論の研究が多い。事例企業のシステムの活用状況を調査したところ、2つのタイプのインタラクションが見られた。ここではそれぞれの事例を叙述することにしよう。1つが、一企業内における階層間のインタラクション(創発型)であり、もう1つは企業外部主体との水平的なインタラクション(共創型<sup>(10)</sup>)である。

#### 3-2-1 システムの活用方法(1) - 創発型 -

事例企業シャープは、エレクトロニクス機器(AV・通信機器、健康環境機器、情報機器)、と電子部品(液晶、太陽電池、その他電子デバイス)の製造・販売等を主な業務とする日系製造企業である。同社は、環境に関しても先進的な企業であるが、独自の環境保全活動の取り組みとして、小集団活動を通じての展開を挙げることができる<sup>(11)</sup>。

まず、公刊されている環境報告書を踏まえると、シャープの小集団活動は、1966年にテ

(9) パナソニックは環境業績評価を2001年から段階的に実施・展開していたが、2004年度から2006年度までは財務的尺度のみに業績評価指標を再編している。それは財務状況のV字回復を最優先にするためであった。

(10) 「共創」とは、当研究領域に関する体系的な研究であるRoser et al.(2013)によれば、「価値創造のプロセスの異なる段階において、組織によって開始されたステークホルダーとの双方向的、革新的かつ、集約的な過程(筆者和訳)」と定義されている。本論文では、組織が組織外部の対等な関係にある主体とのインタラクションを通じて、共通の戦略を創造していくことと解釈して議論していく。

(11) シャープには2012年9月10日にインタビューを行った。インタビュワーは筆者であり、インタビュイーは笹部晴美氏(シャープ株式会社CS推進本部戦略推進室副参事)である。なおインタビュー内容は、上林志朗氏(シャープ株式会社CS・環境推進本部安全推進部環境企画統括兼環境企画推進部部长)に2012年9月11日から同年同月12日にかけて、E-Mailで再度インタビュー内容の確認を行った。

レビ生産工場で始まった。R-CATS (Revolution Creative Action Teams) は、この小集団活動をさらに活性化させるため、2003年からグローバルな取り組みとして開始し、2011年度は全世界で3万7千名がこの活動に参加した。R-CATSは、生産部門だけでなく、間接部門や海外拠点をも含めた全部門が参加するという、シャープ独自の活動であり、CSRの視点で職場に密接する重要課題をテーマに選定して展開している。具体的な取り組みテーマとしては、環境保全やコンプライアンス、CSの向上などを挙げることができる。

インタビューとE-Mailでの確認の内容を踏まえると、R-CATSの実施の目的は人材育成、改善活動の推進、チーム内でのコミュニケーションの活性化を通じて、仕事の質を上げていくことである。全社で2500チームが半期に一つの課題に取り組むため、年間で約5000件の課題が改善されるようになっている。特に会社全体で力を入れているのは、上司とのコミュニケーションである。少なくとも公式的には半期に3度機会を持ち、そこでテーマの選定やマイルストーン管理、成果の報告などを通じて、改善活動をより良いものとしていくとともに、上司からの活動の方向性を伝えるようにもしている。しかし、各集団にはメンターという通常の職場の管理職（小集団のチームリーダーとは別の人間である）が、毎回会議に参加し、会社全体の方向性を逐一伝えるようにしている。基本的に課題のPDCAサイクルのAまでを半期で実施する。また海外（生産拠点20ヶ所、販売会社4ヶ所の計24ヶ所）にもそうした仕組みを移転しており、改善活動の世界一を決めるコンテストも実施したりして、取り組みのインセンティブに役立てている。そうした仕組みを導入することによって、グループ間のコミュニケーションを促進させ、課題解決型の人材の育成をねらいとしている点に当システムの特徴がある。そして、そうして解決された組織的に重要な課題は、常時経営戦略への創発がなされている。

### 3-2-2 システムの活用方法 (2) - 共創型 -

本事例はパナソニックと国際NGO団体のグリーンピースの協働である<sup>(12)</sup>。グリーンピースジャパンは1979年に設立され、約6000人のサポーターと約19億6千万円の資本金を有する団体である（2015年12月31日時点）。NPOグリーンピースの活動は核廃絶や軍縮、森林保護、海洋生態系の保護、遺伝子組み換えへの抵抗など広範囲にわたるが、当時の同団体のメインは地球温暖化防止であった。同団体はこうした目標を達成するために、代替案を提示すること、消費者やメディアに働きかけることによって世論を形成すること、国内外の規制を導入・強化をすること、代替フロンや脱フロンの実現などを主要な戦略としていた。具体的に、同団体はグリーン・フリーズ（環境配慮型の冷蔵庫）の製品化を当面の目標と掲げた。しかし当時の家電産業においては、ノンフロン冷蔵庫は、家屋に大きなダメージを与えるなど、かなり悪いイメージで捉えられており、すぐに商品化が進むような状況ではなかった。ただパナソニック（当時の企業名は「松下冷機株式会社」）だけは、1990年代初めから「地球環境との共存」を旗印に掲げており、グリーン・フリーズに関しても積極的な姿勢を示していた。グリーンピースジャパンは同社のこうした姿勢や活動を高く評価し、商品開発や普及に向けた意見交換のために同社を訪問したり、同社の社員教育のために講師を派遣したり、無料で東ドイツの先進企業の環境技術を紹介したりもして

(12) 以下の当事例に関する叙述は、佐々木(2009)を参考にした。

いた。両団体の関係は友好的で協同的であった。

1997年12月にCOP3(地球温暖化防止京都会議)が京都国際会議場で開催され、「京都議定書」が採択される。こうした中グリーンピースジャパンは主要冷蔵庫メーカーに公開質問状を送付した。ほとんど全てのメーカーから反応がなかったが、唯一パナソニックだけが、「HC冷媒採用の冷蔵庫の販売予定はあるが、時期は未定。」と回答を行った。同社にとってはノンフロン冷蔵庫は究極のグリーンプロダクツであり、環境先進企業としての地位を確立したいという目論見もあったのである。一方グリーンピースジャパンは、ターゲットを同社に絞ることで、日本での商品化を早期化できるという読みがあった。

ここからグリーンピースジャパンが攻勢を強める。4ヶ月で約1万2000人にわたる消費者からの署名運動、電話キャンペーン、大阪電気街でのペンギンキャンペーンや、エコプロダクツ展での冷蔵庫比較展示など草の根キャンペーン等を次々と展開した。こうしてグリーンピースジャパンは、パナソニックに発売時期の明確化を強く要請し続けた。パナソニックにとって当時は、「本当に当時は困惑の極みであった。」と言う。

こうした中、同社社内では1999年9月にGP(グリーンピース)対策室&HC技術委員会が発足し、様々な取り組みを始めることになる。1999年10月からは2001年1月を目途に自主安全基準づくりを開始した。またこうした同社の動向を受けて、業界団体(JEMA)内部でもこの問題はパナソニック固有の問題ではないとの認識が広がり、業界全体で安全自主基準を策定する動きになっていった。そして、2001年10月までに業界の安全基準の作成に関する業界全体での合意が形成できたことを踏まえ、同社はグリーンピースジャパンに「2002年末までにノンフロン冷蔵庫を商品化する」と回答した。

結局同社は公約通り2002年2月にノンフロン冷蔵庫を出荷している。同社の2001年度の冷蔵庫の売り上げは88万台であり、市場シェアも18.3%と過去最低を記録していた。しかし2002年度は111万台の売上高で、市場シェアは21.1%、2003年度の売上台数は115万台で22.3%の市場シェアを達成した。さらに同社は結果として、環境先進企業として社会に広く認知され、業界全体の流れをノンフロン型に完全に変革した。2003年度末には日本の家庭用冷蔵庫95%がノンフロン型となったのである。パナソニックのノンフロン冷蔵庫は、最終的に日経BP技術賞も受賞した。

#### Ⅳ. 環境マネジメント・コントロールの目的に関する事例分析

ここまでのパナソニックとシャープの事例から環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセスに関する一般化を試みよう。

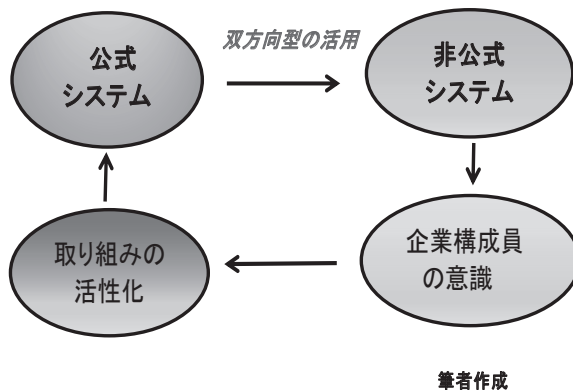
設計に関してはパナソニックの事例から環境マネジメント・コントロール・システムが、環境戦略(同社では「エコアイデア戦略」という固有名詞)の実現に向ける手段として機能していることを理解できる。また環境マネジメント・コントロール・システムを構成する下位のシステムの推進プロセスも、大まかには図表1を踏まえるものである。

活用方法としての創発型の推進プロセスは、シャープがR-CATSという公式システムを双方向型に活用することを通じて、相互監査やR-CATSのクロス・ファンクショナルな活動の展開という非公式システムを創発させ、その結果として、企業構成員の日々の環境問題に対する取り組みの意識を高めていることが明らかとなった。それだけでなく、そうして



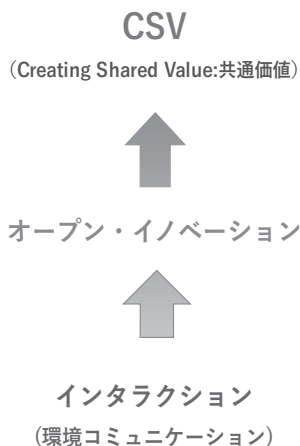
活性化された従業員主体のボトムアップ型の環境保全活動は、公式システムの根幹である業績評価システムに組み込まれている。シャープは公式システムを双方向型に活用することによって、非公式システムを創発させ、非公式システムは従業員の日々の業務活動における環境に対する意識付けをもたらすことを通じて、当活動を活性化させ、そうして展開された活動は組織的重要性から、公式システムによって認識・測定され、管理されるまでに至ったのである。これまでの創発型のプロセスを図式化すると以下の図表2のようになる。

図表2 内部環境マネジメント・コントロールの推進プロセス



もう1つの活用方法としての共創型のパナソニックとグリーンピースジャパンの協働の推進プロセスは、以下のように定式化することができる。

図表3 外部環境マネジメント・コントロールの推進プロセス



コミュニケーションによる関係性の構築段階は大きく2段階に分けることができるだろう。まず企業と環境NGOは友好的な関係を築いている。例えば無料で東ドイツの環境技術の紹介なども行われた。次の段階では、環境NGOが両者の関係に「ゆさぶり」をかける。



環境配慮製品の早期実現に向けて、企業への質問票の送付や草の根キャンペーンの展開など、様々なアプローチで企業に攻勢を掛けている。企業はこれを受けて、(1) 自社内に社内横断的な対策体制を作る、(2) 業界団体にも働き掛けを行って社会制度作りをする等、企業自身もこれまでにはなかったインタラクションを展開している。そして事例企業は最終的に、2002年の2月1日にその後の業界の流れを大きく変えるノンフロン式冷蔵庫を出荷した。

Chesbrough (2006) によれば、オープン・イノベーションとは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」である。オープン・イノベーションは、アイデアを商品化するのに、既存のチャンネル以外も活用してマーケットにアクセスし、付加価値を創造するという (Chesbrough 2006)。従来特に日本企業は、企業内に比較優位の源泉を蓄積することが多かった。つまり「クローズド」だったのである。しかし近年になって組織の境界が比較的低くなり、自社にとって有益な資産は企業という境界を越えて取り入れる傾向にある。

パナソニックとグリーンピースジャパンの協働活動は、正にこのオープン・イノベーションに相当する。従来企業と環境NGOは激しい対立関係にあった。いわば、「水と油」のようである。しかし、近年企業はそうした過去の確執に捉われず、自社にとって有益な資産を持った企業外部の主体とも積極的に関わる傾向があり、それによって急進的イノベーション (radical innovation : Utterback 1996) をもたらそうとしている。パナソニックの共創型の事例はこのケースであり、同社は結果的に、以降の業界の流れを大きく変えるノンフロン型冷蔵庫の販売によって「環境配慮型企業」としての知名度を急上昇させた。

パナソニックは同時に経済・環境パフォーマンスも飛躍的に高めることにも成功している。こうした経営実践はPorter and Kramer (2011) のCSV (Creating Shared Value) に相当する。近年の企業はより長期的な観点から様々なステークホルダーとの良好な関係性を構築し、社会全体の価値を向上させることを重視し始めている。Porter and Kramer (2011) はCSV (共通価値) を、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会条件を改善しながら、自らの競争力を高める方針と実行」と定義しており、それを國部 (2015) は「企業を取り巻く拡大されたステークホルダー主体との共通の価値を高めることで、企業自身の成長を目指す戦略」として解釈している。実際長期継続的に企業が成長を目指すならば、機会主義的に自社のみの短期的利益を追求する行動は長続きしないであろう。社会の一員としての側面も有する企業は自社の利益のみならず、公共の価値も高めることを通じて、最終的に自らの利益も見返りとして獲得し得る。パナソニックは、環境マネジメント・コントロールの企業外部への展開によって、複雑に高層化した外部環境においても、多様なパフォーマンスを向上させることに成功している。

## V. 結論と今後の課題

本論文では、環境マネジメント・コントロールの目的を明らかにするために、日系製造企業2社 (パナソニックとシャープ) を事例に実務の展開を検討した。パナソニックの事例からは、同社はエコアイデア戦略の中核であるCO2排出の大幅な削減を実現する手段として、環境マネジメント・コントロールが設計・活用されていることが分かった。

またシャープの事例からは必ずしも環境戦略の策定を所与としない状況において、環境戦略を企業構成員とのインタラクションを通じて、創発させていくプロセスを確認した。

最後のパナソニックとグリーンピースジャパンの協働事例からは、企業は企業外部主体とのインタラクションを通じてオープン・イノベーションをもたらし、新たな共通価値(CSV)を創出できることを明らかにした。つまり企業は、環境戦略を企業外部主体と共創(Co-Creation)できることを明らかにした。

要するに、企業は環境マネジメント・コントロールを、環境戦略の実現、創発、共創の3つの目的で展開していることを明らかにした。通常のマネジメント・コントロールは経営戦略の実現と創発を目的としているので、環境マネジメント・コントロールは最後の「共創」を特徴としていることが明らかである。さらに踏み込むと、近年の環境マネジメント・コントロール・システムの活用に関する多くの研究は、環境コミュニケーションを重視している(安藤 2017)。Simons (1995) は、インタラクションの手段として2つ(討議と対話)を有効としたが、なぜ環境マネジメント・コントロールは討議(ディスカッション)ではなく対話(ダイアログよりむしろコミュニケーション)を重視するのであろうか。この点は非常に意義深い点である。そうした意味でも環境コミュニケーションは、通常の経営戦略に向けるインタラクションとは実質的に異なる目的や意義を持つことを示唆している。

Porter and Kramer (2011) の提示したCSV (Creating Shared Value) の概念は、アメリカ企業でもようやく認識され始めたばかりであり、日本企業にとっても緒に付いたばかりの実務である。日本企業では麒麟・ホールディングス、富士フイルムホールディングス、住友生命保険相互会社などの先進的企業が精力的な取り組みを開始しており、会計学のみならず経営学(特に経営戦略論)分野からも将来的な展開が大いに期待されている。こうした中で当面の課題は、企業が外部主体と関わりの中で創り上げた経済、社会、環境パフォーマンスをどのように認識・測定するかということである。経済、環境パフォーマンスに関しては、すでにある程度管理会計分野や環境会計分野で測定手法が開発されており、今後はその分析手法の精緻化が待たれる<sup>(13)</sup>。

最終的な課題は、このように多様なレベルで達成することのできたパフォーマンスを、企業内のいずれの部署の貢献分として帰属させて、業績評価を行うのかということである。この問題の解決は現時点では前途多難であるが、もしクリアできれば、現在は外部として独立させている図表3の外部環境マネジメント・コントロールも、通常的环境マネジメント・コントロール(図表1)に統合させることができ、さらに独自性と完成度の高い環境マネジメント・コントロール・システムとして展開していくことになるだろう。

---

(13) 環境評価手法に関する入門書としては、室田・坂上・三俣・泉(2003)などが適当であろう。なお、社会パフォーマンスの認識・測定に関しては、1960年代ごろから社会関連会計分野から企業の実践化に向ける取り組みが多様になされているが、現在あまり広い普及に至っていない。こうした点からも、3つのタイプのパフォーマンスの中では、社会パフォーマンスに関する課題が最も大きいと言えるだろう。

## (参考文献)

- 安藤崇.2014.「新たなエコ・コントロール・システムの展開可能性」『社会関連会計研究』26 : 1-11.
- 安藤崇.2015.「環境マネジメント・コントロール研究の意義と展望」『原価計算研究』39 (2) : 44-54.
- 安藤崇.2017.「インタラクションを重視した環境マネジメント・コントロールの展開」『千葉商大論叢』54 (2) : 201-211.
- 伊丹敬之.1986.『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 國部克彦.2015.「環境経営とCSR」鷺田豊明・青柳みどり編『シリーズ環境政策の新地平8 環境を担う人と組織』岩波書店 : 12-33.
- 佐々木利廣.2009.「企業とNPOの協働：松下とグリーンピースによるノンフロン冷蔵庫開発」京都産業大学ソーシャル・マネジメント教育研究会編.『ケースに学ぶソーシャル・マネジメント』文眞堂 : 11-29.
- 谷武幸.2013.『エッセンシャル管理会計第3版』中央経済社.
- 室田武・坂上雅治・三俣学・泉留維.2003.『環境経済学の新世紀』中央経済社.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*.New York:McGraw-hill.
- Anthony, R. N. 1988. *The Management Control Function*. Brighton, Massachusetts: The Harvard Business School Press.
- Arjaliès, D-L. and Mundy, J. 2013. The use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy : A Levers of Control Perspective. *Management Accounting Research*.24 (4) : 284-300.
- Chesbrough, H.W. 2006 *Open Innovation:The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gond, J-P., Grubnic,S., Herzig,C., and Moon,J., 2012 Confriguring Management Control Systems:Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability, *Management Accounting Research*.23 (3) :205-223.
- Hansen, E.G. and Schaltegger, S. 2016.The Sustainability Balanced Scorecard:A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*.133:193-221.
- Hoffer, C.W. and Schendel, D.E. 1978. *Strategy Formulation:Analytical Concepts*. St. Paul : West Publishing.
- Miles, R.E. and Snow,C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Processes*.New York:McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1987.The Strategy ConceptI:Five Ps for Strategy. *California Management Review*.30 (1) :11-24.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value:How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 89 (1-2) : 62-77.

- Rodrigue, M., Magnan, M. and E. Boulianne. 2013. Stakeholder's Influence on Environmental Strategy and Performance Indicators: A Managerial Perspective. *Management Accounting Research*. 24 (4) :301-316.
- Roser, T., R. DeFillippi., and A. Samson, 2013. Managing your Co-Creation Mix: Co-Creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*. 25 (1) :20-41.
- Schaltegger, S. and Sturm, A. 1998. *Eco Efficiency by Eco-Controlling: On the Implementation of EMAS and ISO14001*. Zurich: Hochschulverlag AG, ETHZ/Swiss Federal Institute of Technology.
- Schaltegger, S. and Burritt, R. 2000. *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*, Scheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Utterback, J.M. 1996. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

#### (参考資料)

- 松下電器産業株式会社. 2004. 『松下電器グループ・環境経営報告書2004』松下電器産業株式会社環境本部.
- パナソニック株式会社. 2009. 『パナソニックグループ エコアイディアレポート2009』パナソニック株式会社環境本部.

(2017.8.20 受稿, 2017.9.8 受理)

## 〔抄 録〕

本論文では企業が何を目的に環境マネジメント・コントロール・システムを設計・活用するのかを明らかにすることを目的とした。先行研究の再検討の結果、企業は当システムを、環境戦略の実現と創発の目的で設計・活用していることを明らかにした。環境経営は新たな企業実践であり、特に日本企業の取り組みの先進性は世界的にも高く評価されている。そのため、筆者はパナソニック株式会社とシャープ株式会社を事例に、同システムの実践プロセスをインタビュー調査にもとづいて検討した。すると先行研究には見出すことのできなかつた新たな目的を見出すことが出来た。本研究ではパナソニックと環境NGO団体グリーンピースジャパンの協働事例から「共創」(Co-Creation)を目的とした取り組みを確認した。要するに、企業は環境マネジメント・コントロール・システムを、環境戦略の①実現、②創発、③共創の3つの目的で設計・活用していることを明らかにした。



## 〔論 説〕

# 分掌変更等役員退職給与の課税関係に関する 課税庁の”執着”と”隠れた行政指導”(1)

泉 絢 也

## I はじめに

役員に分掌変更、改選による再任等(以下「分掌変更等」という。)に伴い、法人が当該役員に対して退職給与(以下「分掌変更等退職給与」という。)を支給することがある。分掌変更等の場合には、役員が退職により法人との勤務関係を完全に終了する完全退職の場合と異なり、当該役員が当該法人において引き続き役員としての業務に従事することになるから、完全退職の場合と同様の課税関係に服するかが問題となる。

この点、分割支給した分掌変更等退職給与の損金算入の可否が争われた事件において、東京地裁平成27年2月26日判決(税資265号順号12613。以下「本判決」という<sup>(1)</sup>)は、分掌変更等退職給与について、法人税法上の退職給与に該当するという解釈を示した上で、実際に分割支給した日の属する事業年度の損金の額に算入した原告(納税者)の会計処理を支持した。筆者は、別稿において、本判決が残した役員退職給与に関する2つの法人税基本通達の問題、すなわち同通達9-2-32注書及び9-2-28ただし書の各取扱いの法的根拠が判然としないという問題について論じた(以下、法人税基本通達を「基本通達」といい、基本通達9-2-32及び9-2-28を併せて「本件両通達」という。)<sup>(2)</sup>。そこでは、上記のような原告の会計処理が法人税法22条4項に定める一般に公正妥当と認められる会計処理の基準(以下「公正処理基準」という。)に適合するものとした本判決の判断に対して疑問を提起した。その上で、かかる判断は、①訴訟の一方当事者である課税庁が制定した法的根拠や射程範囲の不明確な部分を抱える本件両通達が存在し、しかも、基本通達9-2-28ただし書部分が一定の会計慣行を形成してきたこと、②税務調査から訴訟に至るまでの課税庁(被告側)の主張が一貫性を欠いていたこと、③訴訟の経過によって更正可能な期間を徒過したからこそ退職給与の損金算入時期における被告の主張が有意となること、などといった特異な状況下においてなされたものである可能性を否定できないことを指摘した。そして、これらのことを考慮すると、本判決の判示内容に安易に従うことやそ

(1) 本判決には主文の一部に国税通則法所定の端数計算を行っていないという誤りがあったために、平成27年3月3日付で変更判決が出ている。もっとも、変更後の主文にも還付加算金の計算期間に同法58条1項と適合しない部分があり、還付金の支払決定日と納税者が実際に還付を受けた日との間にズレがあった場合に問題が生じうることを指摘しておく。

(2) 泉絢也「役員退職給与の損金算入時期及び分掌変更等退職給与に関する法人税基本通達の問題—分掌変更等退職給与の分割払いに係る課税処分が争われた東京地裁平成27年2月26日判決の残務整理—」税弘65巻6号66頁以下参照。

の先例的価値を高く見積もることには賛成できないという見解を示した。

本稿では、基本通達9-2-32注書又は9-2-28ただし書に関して、本判決後において課税庁の現役の職員が個人名で執筆を担当した文献等を参照し、そこから、本判決を踏まえての課税庁における分掌変更等退職給与の取扱いを推察し、その内容の妥当性に疑問を提起する。併せて、課税庁が、依然として、分掌変更等退職給与が利益調整の具に用いられることを懸念し、基本通達9-2-32注書によりこれを防止することに対して強い“執着”をもっていることを指摘した上で、上記文献等がいずれも納税者に対する“隠れた行政指導”として機能することに批判の目を向けてみたい。この際、別稿における上記②の指摘について説明を補足しつつ、本判決の問題点を改めてとりあげることにする。

## II 本判決の検討

### 1 事案の概要

原告(8月決算法人)は、創業者である役員(以下「本件役員」という。)が平成19年8月31日に代表取締役を辞任して非常勤取締役となったこと(以下「本件分掌変更」という。)に伴い、退職慰労金として2億5000万円(以下「本件退職慰労金」という。)を支給することを決定し、同日にその一部である7500万円(以下「本件第一金員」という。),平成20年8月29日にその一部である1億2500万円(以下「本件第二金員」という。)を支払い、それぞれ、法人税法上の退職給与に該当することを前提に平成19年8月期,平成20年8月期に係る法人税の所得の計算上、これを損金の額に算入した。本件退職慰労金から本件第一金員を差し引いた残額1億7500万円(以下「本件退職慰労金残額」という。)は、平成19年8月期の損金として計上されておらず、貸借対照表において未払金等として計上されてもいない。また、原告は、これらが所得税法上の退職所得に該当することを前提として計算した源泉所得税を納付した。これに対して、税務署長が、本件第二金員については、法人税法上の退職給与として取り扱うことはできず、同法34条1項各号所定の役員給与のいずれにも該当しないから、損金の額に算入することは認められないとして、法人税の更正処分及び過少申告加算税賦課決定処分(以下「本件更正処分等」という。)を行うとともに、退職所得に該当しないとして、本件第二金員が賞与(給与所得)であることを前提に計算される源泉所得税額と上記納付済みの税額との差額について納税告知処分及び不納付加算税賦課決定処分(以下「本件告知処分等」といい、本件更正処分等と併せて「本件各処分」という。)を行ったことから、原告が、国を被告として本件各処分の取消し等を求めた。

### 2 争点

本判決によれば、本件の争点は大きく分けて2つある。第1に、本件告知処分等の適法性である。この点につき、本判決は、本件第二金員は所得税法上の退職所得に該当するか否かの問題として、具体的には、退職所得基因要件を満たしているか否か(争点1)、労務対価要件を満たしているか否か(争点2)、一時金要件を満たしているか否か(争点3)、の3つに整理する(各要件の意義については後述)。第2に、本件更正処分等の適法性である。この点につき、本判決は、本件第二金員は法人税法上の退職給与に該当するか否か(争点4)、本件第二金員を平成20年8月期における損金の額に算入することができるか否か(争点

5)、本件更正処分に係る更正通知書の理由付記に不備があるか否か(争点6)、の3つに整理する。

### 3 判旨の検討

本判決は、本件各処分はいずれも違法であるとしてこれを取り消した。なお、争点6については判断していない。以下、本判決の判旨を検討する。

#### (1) 本件告知処分等の適法性について

本判決は、本件第二金員は、本件退職慰労金の一部として支払われたものであり、退職所得の要件である退職基因要件、労務対価要件及び一時金要件のいずれも満たしているから、所得税法30条1項の退職所得に該当すると判示した。その上で、本判決は、原告は、本件第二金員が退職所得に当たるとを前提として、これに対する源泉所得税を納付したのであり、本件第二金員が退職所得に当たらず、給与所得に該当することを前提としてされた本件告知処分等はいずれも違法であり、取消しを免れないと判示した。次に述べるとおり、かかる判示は妥当である。

#### ア 退職所得の要件

本判決は、本件告知処分等の適法性については、本件第二金員が、所得税法上の退職所得に該当せず、給与所得として取り扱われるべきものであるか否かが問題となるとする。そして、本判決は、ある金員が所得税法30条1項の定める退職所得に該当するというためには、当該金員が、①退職すなわち勤務関係の終了という事実によって初めて給付されること(以下、これと同視すべき場合も含めて「退職基因要件」という。)、②従来の継続的な勤務に対する報償ないしその間の労務の対価の一部の後払いの性質を有すること(以下、これと同視すべき場合も含めて「労務対価要件」という。)、③一時金として支払われること(以下、これと同視すべき場合も含めて「一時金要件」という。)の要件を備えることが必要であり、また、上記各要件の全てを備えていなくても、実質的に見てこれらの要件の要求するところに適合し、課税上、「退職により一時に受ける給与」と同一に取り扱うことを相当とするものであることを必要とすること(最高裁昭和58年9月9日第二小法廷判決・民集37巻7号962頁参照)を確認する。かくして、本判決は、本件告知処分等の適法性(本件第二金員の退職所得該当性)に係る具体的な争点は上記争点1ないし3であると整理する。

かかる整理は「退職所得とは、退職手当、一時恩給その他の退職により一時に受ける給与及びこれらの性質を有する給与……に係る所得をいう。」と規定する所得税法30条1項及び本判決も引用する最高裁昭和58年9月9日第二小法廷判決等<sup>(3)</sup>に照らして、妥当である。

#### イ 退職基因要件(争点1)

本判決は、次のとおり、本件役員は本件分掌変更によって、原告を一旦退職したのと同視できる状況にあったということができるとした上で、本件第二金員が退職基因要件を満

---

(3) ここでは、最高裁昭和58年12月6日第二小法廷判決(集民140号589頁)が、上記の「これらの性質を有する給与」に当たるというためには、「当該金員が定年延長又は退職年金制度の採用等の合理的な理由による退職金支給制度の実質的改変により精算の必要があつて支給されるものであるとか、あるいは、当該勤務関係の性質、内容、労働条件等において重大な変動があつて、形式的には継続している勤務関係が実質的には単なる従前の勤務関係の延長とはみられないなどの特別の事実関係があることを要するものと解すべき」であると判示していることにも言及しておこう。

たす旨判示する。

本件役員は、本件分掌変更の前後を通じて原告の取締役の地位にはあるものの、本件分掌変更により、原告の代表権を喪失し、非常勤となって、その役員報酬額も半額以下とされたのであり……、本件分掌変更によって、原告を一旦退職したのと同視できる状況にあったということが出来る。そして、……原告は、①本件株主総会において、本件役員に対し、本件分掌変更に伴う退職慰労金（おおむね2億円ないし3億円を目安とする。）を支給することとして、その支給金額等の詳細は取締役会が決定することを決議し……、②本件総会決議を受けた本件取締役会において、本件役員に対する退職慰労金を2億5000万円とし、これを分割支給すること等を決議して……、③本件役員に対し、本件退職慰労金の一部として、平成19年8月31日に7500万円（本件第一金員）を、平成20年8月29日に1億2500万円（本件第二金員）を、それぞれ支給したのであり……、これらの事実経緯に鑑みれば、本件第二金員は退職基因要件を満たしているというべきである。

本件役員が本件分掌変更によって原告を一旦退職したのと同視できる状況にあったこと自体は被告も争っていないことや本判決が示した上記事実経緯からすれば、本判決が本件第二金員は退職基因要件を満たすと判断したことは首肯できる。この点、被告は、本件退職慰労金は退職慰労金規程の定めに従って支払われたものではないし、本件退職慰労金残額は、その後の決算状況により、支給するか否か、支給時期及び支給金額が左右されることが前提とされていたものと認められ、かように実際に支給する予定のない金員といえる本件第二金員は本件分掌変更等に基因して支給されたものではないとして、本件告知処分等の適法性と本件更正処分等の適法性という両争点に共通する事実認定上の主張を積極的に展開したが、本判決はこれを排斥している（かかる主張の意図については後記(2)ア(ウ)参照）。すなわち、本判決は、原告が平成19年8月10日付で作成した、本件退職慰労金の計算に関する書面（本件計算書）には、退職慰労金規程に沿った算定式、原告が本件役員に対して総額2億5000万円の退職慰労金を支給すること及び本件退職慰労金を分割支給すること（7500万円を平成19年8月末日に支払い、残額を3年以内に支給すること）等が明記されており、また、原告が市役所に、本件退職慰労金に係る本件役員の市民税の分納に関する報告書面（分納報告書面）を提出して、総額2億5000万円の退職慰労金を支給することを前提に税額の総額を算定した上で、現実の支給額に応じて案分計算した住民税及び所得税を納付（源泉徴収）していることを認定している。かかる認定を前提とすれば、本判決が、被告の上記主張を排斥したことには合理性がある。

ここでは、本判決が、被告の上記主張を排斥するに当たり、次のとおり、本件退職慰労金残額の具体的な分割方法が定められていなかったこと（被告が上記主張を基礎付ける事情の一つとして指摘しているもの）は本件第二金員について退職基因要件を否定すべき事情には当たらない旨判示していることも確認しておこう。

原告は、本件取締役会決議（本件計算書）において、本件退職慰労金残額の具体的な支給方法を定めていたわけではなく、各分納報告書面に記載された分割払の方法も異なっている。しかしながら、原告は、……本件取締役会決議において、本件計算書に基づき、本



件退職慰労金の総額（2億5000万円）及び分割支給の終期（3年以内）を決議していたのであり、本件第二金員が本件退職慰労金の一部として支給されたものである以上、具体的な分割方法が定められていなかったことは、本件第二金員について退職基因要件を否定すべき事情に当たらないというべきである（なお、あらかじめ退職給与の総額及び分割支給の終期が明確に定められていない場合においては、現実に支払われた金員が退職に基因して分割支給されたものであるかどうかの判断は通常困難になるものと解される。）。

〔下線筆者〕

下線部分は、今後の類似事案において参考となる見解であるが、あくまで退職基因要件に係る判断の文脈で述べられたものであることに注意を向けておこう。

#### ウ 労務対価要件（争点2）

本判決は、次のとおり、本件第二金員が労務対価要件を満たす旨判示する。かかる判示についても、その認定事実等に照らして、不合理な点はない。

原告は、本件退職慰労金規程において、①退任時の報酬月額、②役員在任年数、③最終役位係数を基礎として、役員退職慰労金を算定する旨を定めているところ……、本件退職慰労金が本件退職慰労金規程に基づいて算定されたものであることは、本件計算書の記載内容……からも明らかである。そして、本件退職慰労金が……原告における役員在任期間等を勘案して算定されたものであることに鑑みれば、本件退職慰労金が本件役員に対する報酬の後払いとしての性質を有しているものと解することができるから、本件退職慰労金は、労務対価要件を満たしているというべきである。

また、本判決は、本件退職慰労金の算定において、本件役員が原告とは別の会社（本件有限会社）において役員として在任した期間が考慮されており、本件退職慰労金には労務対価要件を満たさない金員が含まれている旨の被告の主張を、次のとおり斥けている。

原告は、本件有限会社（A支社）の事業を引き継いで設立された会社であり……、この点に鑑みて、本件退職慰労金規程において、本件有限会社における役員勤続年数の2分の1を役員在任年数に合算する旨の規定を設けている……。そうである以上、原告は、本件有限会社が原告の前身会社であり、原告が本件有限会社（A支社）の事業を引き継いだことをもって、本件有限会社に対する功績を原告に対する功績と同視しているものと解されるのであり、本件退職慰労金の算定において、原告の本件有限会社における役員勤続年数が考慮されているからといって、本件退職慰労金の一部ないし全部について、労務対価要件が失われるものと解することはできない。

あくまで退職所得控除額に係る勤続年数の計算に関する定めではあるものの、所得税法には、その計算の際に、退職所得者が退職手当等の支払者以外の「他の者の下において勤務した期間」を勤続期間に加算する旨の規定（所令69①一口）が存在することを考慮すると、これと矛盾するかのような主張を被告自身が行うことは受け入れ難い。この点からも上記判示は妥当である。



### エ 一時金要件(争点3)

被告は、退職所得とは、給与の一括後払いとして一元的に性格付けることができ、給与所得と退職所得の違いは支給の態様とタイミングの相違にすぎないものであることに鑑みると、退職所得(所得税法30条1項の「これらの性質を有する給与」)に該当するためには、その支払時期、支払方法(支給の態様)において、「退職により一時に受ける給与」と同視できるようなもの、すなわち、一時に一括で支払われるようなものでなければならぬと解すべきであるとした上で、本件第二金員は、「平成20年8月以降(3年以内)」に支払われるものとされた金員であり、一時に一括で支払われることが予定されていなかったものであるばかりか、実際にも、本件第一金員の支払いと分けて、退職から1年後に支払われた金員であるから、実質的に見て一時金要件を満たさないことは明らかであると主張した。これに対して、本判決は、次のとおり判示して、本件第二金員が一時金要件を満たしていることを認める。

各種の法律又は退職年金契約に基づいて支払われる金員のうち、年金の形式で支払われるものは、雑所得に分類され(所得税法35条3項)、一時金の形式で支払われるものは退職手当等とみなされること(同法31条)に鑑みれば、退職所得に該当するための要件として、一時金要件が問題とされているのは、退職を基因として支払われる金員であっても、年金の形式で定期的、継続的に支給されるものを排除する趣旨であるものと解される。そうである以上、退職を基因として支払われる金員が複数回にわたって分割支給されたからといって、そのことのみをもって、当該金員が一時金要件を満たさないということができないことは明らかである。なお、所得税基本通達201-3は、退職手当等の分割払等をする場合の源泉徴収税額の計算等について定めており、また、国税庁は、上記通達の内容をホームページにおいても公表している……。

〔下線筆者〕

下線部分は先行裁判例<sup>(4)</sup>の解釈を踏襲するものである。そして、本件の認定事実に照らしてみても、本判決が本件第二金員について一時金要件を満たすと判断したことに不合理な点は認められない。むしろ、本判決も言外に述べるとおり、被告の上記主張は、所得税基本通達201-3等に矛盾するかのようなものであり、場当たりの説得力に欠けている。

### (2) 本件更正処分等の適法性について

ア 本件第二金員は法人税法上の退職給与に該当するか否か(争点4)

#### (ア) 問題の整理

分掌変更等の場合には、役員が退職により法人との勤務関係を完全に終了する完全退職の場合と異なり、当該役員が当該法人において引き続き役員としての業務に従事することになる。そこで、分掌変更等退職給与は、法人税法上の退職給与に該当し、完全退職の場合と同様の規律に服するかが問題となる。この点、法人税法は、役員の退職給与は原則として損金の額に算入することとしているが(法法22③二、34、法令70二)、退職給与の定義規定を設けていない。また、一定の分掌変更等退職給与は、少なくとも所得税法30条1項の「これらの性質を有する給与」に含まれるという解釈論を展開することは容易であるが、法

(4) 京都地裁平成23年4月14日判決(税資261号順号11669)。

人税法には、「これらの性質を有する給与」というような包括的な定めは存在しない。したがって、分掌変更等退職給与を法人税法上の退職給与に含ましめることに対する法解釈上のハードルは、所得税法の場合よりも高いものとなる。

実際、これまで課税庁は、法人税法上の退職給与とは、本来的に、完全退職により支給する給与を意味し、いわゆる打切支給される退職給与や分掌変更等退職給与などの引き続き勤務・在職する者に対して法人が退職給与として支払う金員は、法人税法上の退職給与には該当しないという解釈を採用してきた。その上で、企業においてそのような金員が支給されている実情等を考慮して、かような退職給与のうち一定の条件を満たすものを特例的に法人税法上の退職給与として取り扱ってきた（この際、課税庁は、課税上の弊害が生じることを危惧して、これらを未払金等に計上する場合は退職給与として取り扱わないことを原則としてきた<sup>(5)</sup>）。

このことは、基本通達9-2-32が「支給した」、「取り扱うことができる」という表現を用いていることや未払金等計上額は退職給与と取り扱わないという明文上の根拠が不明な同通達注書の存在から看取できる<sup>(6)</sup>。すなわち、基本通達9-2-32は、その本文において、法人が分掌変更等に際しその役員に対し「退職給与として支給した」給与については、その支給が、分掌変更等によりその役員としての地位又は職務の内容が激変し、実質的に退職したと同様の事情にあると認められることによるものである場合には、これを退職給与として「取り扱うことができる」とした上で、その注書において、本文の「退職給与として支給した給与」には、原則として、法人が未払金等に計上した場合の当該未払金等の額は含まれないと定めている。

また、課税庁は、次のとおり、同通達が特例的取扱いであることを公式に説明している（ただし、いわゆる緩和通達と同じ意味であるか否かは明らかではない。）<sup>(7)</sup>。

退職給与は、本来「退職に因り」支給されるものであるが、本通達においては引き続き在職する場合の一種の特例として打ち切り支給を認めているものであり、あくまでも法人が分掌変更等により「実質的に退職したと同様の事情にあると認められる」役員に対して支給した臨時的な給与を退職給与として認める趣旨である。したがって、本通達の適用により退職給与とされるものは、法人が実際に支払ったものに限られ、未払金等に計上したものは含まれないこととなるのである。

〔下線筆者〕

法人税法上の退職給与の意義に言及する裁判例の中には、法人税法上の退職給与とは、

- (5) 通達9-2-32、35及び36は、未払金等に計上した場合には各通達の適用を認めていない。
- (6) 対照的に、引き続き勤務する者に支払われる給与で退職手当等とするものについて定める所得税基本通達30-2が、「支払われる給与」、「退職手当等とする」と表現し、通達9-2-32注書のような定めを設けていないことからすると、所得税基本通達30-2は、分掌変更等退職給与が「退職手当等」に含まれるという解釈を前提とするものであると理解できそうである。もっとも、かかる理解は、同通達が打切支給を要求していることや、同通達の解説（森谷義光ほか編『所得税基本通達逐条解説』159頁（大蔵財務協会2014）とは整合しないという見方もあり得よう。なお、打切支給と退職所得との関係について、大阪地裁平成20年2月29日判決（判タ1267号196頁）及びその控訴審である大阪高裁平成20年9月10日判決（税資258号順号11020）参照。
- (7) 平成19年3月13日付課法2-3ほか1課共同「法人税基本通達等の一部改正について」（法令解釈通達）の趣旨説明。

あらかじめ定められた退職給与規定の存否や支給名目のいかんにかかわらず、役員退職に基因して支給される一切の職務執行の対価としての給与である旨説示するものがある<sup>(8)</sup>。しかしながら、いずれも役員死亡退職に伴い損金計上された弔慰金の額又は死亡退職金の額の過大性が争点とされたものであり、分掌変更等退職給与との関係では先例的価値が高いとはいえない。

分掌変更等退職給与に関する裁判例の中には、注書が追記される前の基本通達9-2-32の前身である9-2-23について、本来、退職給与として認められない分掌変更等退職給与を退職給与として取り扱うことを認めるといふ納税者に有利な特例的規定を創設した通達であるとした上で、被告の主張を採用し、企業実態に配慮したという特例的取扱いの趣旨と「法人企業が法人の大半を占めているという我が国の現状において、未払の役員退職給与の損金算入を容認した場合には、法人のオーナーあるいはその関係者である役員と法人とのなれ合いにより、実際には支給する予定のない退職金相当額を損金計上することで、容易に租税負担を軽減することが可能となるといふ弊害」の防止の必要性に鑑みれば、同通達という「退職給与として支給した給与」とは、現実に支給した退職給与のことを指し、未払退職給与については含まない趣旨であると判示して、まさに本件における課税庁(被告側)の主張の拠り所といえるようなものも存在する<sup>(9)</sup>。しかしながら、裁判例の大勢は、少なくとも、基本通達9-2-32が特例通達であるという位置付けを採用していないように思われる<sup>(10)</sup>。

#### (イ) 分掌変更等退職給与の法人税法上の退職給与該当性

原告は、法人税法は退職給与につき特段の定義規定を設けておらず、その意味内容は文言の通常の意味や関係法令の定めを踏まえて解釈すべきであるところ、所得税法が退職所得について定義しており、これと異なる解釈をとる特段の必要性は見当たらない旨主張する<sup>(11)</sup>。しかしながら、法人税法上の退職給与に関する規定は、①所得税法とは異なり、役員等一部の者に対する退職給与の支払者側の規律であること、②所得税法30条1項を引用しておらず<sup>(12)</sup>、同項の「退職手当等」とは異なる「退職給与」という用語を用いており、「これらの性質を有する給与」という包括的な定めも設けていないこと、③所得税法のような優遇政策をとるものではないことなどを考慮すると、原告の主張のように、法人税法34条1

(8) 長野地裁昭和62年4月16日判決(訟月33巻12号3076頁)、福島地裁平成8年3月18日判決(税資215号891頁)及びその控訴審である仙台高裁平成10年4月7日判決(税資231号470頁)。

(9) 東京地裁平成17年12月6日判決(税資255号順号10219)及びその控訴審である東京高裁平成18年6月13日判決(税資256号順号10425)。

(10) 東京地裁平成17年2月4日判決(訟月52巻8号2610頁)及びその控訴審である東京高裁平成17年9月29日判決(訟月52巻8号2602頁)、京都地裁平成18年2月10日判決(税資256号順号10309)及びその控訴審である大阪高裁平成18年10月25日判決(税資256号順号10553)、東京地裁平成20年6月27日判決(判タ1292号161頁)、長崎地裁平成21年3月10日判決(税資259号順号11153)参照。

(11) 原告の上記主張に近い見解として、平仁「役員分掌変更と退職の事実—役員退職給与の損金性の判断基準を考える—」税務事例40巻8号29頁、矢田公一「退職給与の支給に関する課税上の諸問題—役員分掌変更等の場合における打切支給のケースを中心として—」税大論叢70号15頁がある。なお、藤曲武美「判批」税研148号108頁、同「役員退職給与①(法人税法における役員退職給与の意義)」税通72巻4号91頁以下も参照。

(12) 法人税法68条1項の「利子等、配当等」、同法138条1項5号の「居住者」などが所得税法の条文を引用し、所得税法2条1項8号の3の「法人課税信託」、同法24条及び25条の「公益法人等」などが法人税法の条文を引用していることと比較すべきである。

項の退職給与を所得税法30条1項の退職手当等と同義に解さなければならないと考えることには躊躇を覚える(ただし、退職年金の取扱い<sup>(13)</sup>を度外視するならば、結果論として、両者が重なり合うことまでを否定するものではない)。法人税法上の退職給与の意義に言及する従来の裁判例もそのような直結的な解釈を採用していない<sup>(14)</sup>。

他方、被告は、法人税法上の退職給与とは、本来的に、完全退職により支給する給与を意味するから、分掌変更等退職給与はこれに含まれず、この意味で基本通達9-2-32は特例通達であるとした上で<sup>(15)</sup>、次のとおり、原則として未払金等による分掌変更等退職給与の計上を認めない同通達注書の取扱いを詳細に説明する<sup>(16)</sup>。

法人が役員退職の事実がないにもかかわらず当該役員に支給する役員退職給与については、法人税基本通達9-2-32にいう役員分掌変更等の場合の退職給与に当たり、いわば特例的に損金算入が認められることになる場合以外には、損金の額に算入することはできないと解すべきである。そして、同通達の上記趣旨や、恣意的な損金算入などの弊害を防止する必要性に鑑みれば、同通達にいう「退職給与として支給した給与」とは、現実に支給した退職給与のことを指し、未払退職給与は含まない趣旨であると解すべきであり、同通達の柱書きが「本文の『退職給与として支給した給与』には、原則として、未払金等に計上した場合の当該未払金等は含まれない。」と定めているのも、この趣旨を明らかにしたものとイえる。なお、この「原則として」の意味は、役員退職給与という性格上、その法人の資金繰り等の理由による一時的な未払金等への計上までも排除することは適当でないことから、かかる一時的な未払金等への計上については、その例外として、役員退職給与として扱い、未払金等に計上された事業年度の損金に算入することを認めるという意味であるが、上記弊害防止の必要性に鑑みれば、同通達は、原則として、法人が分掌変更等に際し実際に支払ったものに限り適用されるべきであり、その例外は飽くまでその法人の資金繰り等の真に合理的な理由による一時的な未払金等に限り認められるべきである。

これに対して、本判決は、次のとおり、分掌変更等の時に退職給与として支給される給与も、従前の役員としての在任期間中における継続的な職務執行に対する対価の一部の後払いとしての性質を有する限りにおいて、法人税法34条1項にいう退職給与に該当するものと解することができるという解釈を明示しており、注目に値する。

(13) 退職年金の法人税法上の取扱いについては通達9-2-29参照。

(14) 前掲注8の裁判例参照。

(15) また、被告は、合法性の原則との関係で、「過去の裁判例を分析すると、法令上の課税要件を、企業の実態に即したものと取り扱うこととするために特例として定められた通達(以下「特例通達」という。)が合法性の原則に反しないものとして容認される要素は、当該通達が、正当な目的を有するものであること、合理的な規定であること、相手方である納税者においてその取扱いが異議なく受容されていること、特例通達によって定められている要件を厳格に解釈・適用する限り、これによって特に一部の者の租税負担が軽減される結果となるものではないことなどであると解される。そして、法人税基本通達9-2-32の内容及び趣旨・目的は、前述のとおりであって……、いずれも合理的であると認められ、かつ、昭和44年に制定されて以来、納税者において、その取扱いが異議なく受容されているなど、上記諸要素を充足するのであるから、同通達は合法性の原則に反しない。」とも主張している。

(16) これは前掲東京地裁平成17年12月6日判決に基づく主張であろう。



法人税法34条1項は、損金の額に算入しないこととする役員給与の対象から、役員に対する退職給与を除外しており、役員退職給与は、法人の所得の計算上、損金の額に算入することができるものとされているところ、その趣旨は、役員退職給与は、役員としての在任期間中における継続的な職務執行に対する対価の一部であって、報酬の後払いとしての性格を有することから、役員退職給与が適正な額の範囲で支払われるものである限り（同法34条2項参照）、定期的に支払われる給与と同様、経費として、法人の所得の金額の計算上損金に算入すべきものであることによるものと解される。そして、同法は、「退職給与」について、特段の定義規定は置いていないものの、同法34条1項が損金の額に算入しないこととする給与の対象から役員退職給与を除外している上記趣旨に鑑みれば、同項にいう退職給与とは、役員が会社その他の法人を退職したことによって初めて支給され、かつ、役員としての在任期間中における継続的な職務執行に対する対価の一部の後払いとしての性質を有する給与であると解すべきである。そして、役員の方掌変更又は改選による再任等がされた場合において、例えば、常勤取締役が経営上主要な地位を占めない非常勤取締役になるなど、役員としての地位又は職務の内容が激変し、実質的には退職したと同様の事情にあると認められるときは、上記分掌変更等の時に退職給与として支給される給与も、従前の役員としての在任期間中における継続的な職務執行に対する対価の一部の後払いとしての性質を有する限りにおいて、同項にいう「退職給与」に該当するものと解することができる。

筆者もかかる判示に賛同する。法人税法34条1項は、その文面上、役員に対する「退職給与」が「役員給与」に含まれることを前提としており、そうであれば、同項の退職給与とは、役員の職務執行の対価としての性質を有する報酬のうち、退職に基因して支給されるものを意味するものと解される<sup>(17)</sup>。そして、「実質的には退職したと同様の事情」に基づいて支給される退職給与は、従前の役員としての在任期間中における継続的な職務執行に対する対価の一部の後払いとしての性質を有する限り、法人税法上の退職給与に該当すると解した上で<sup>(18)</sup>、退職給与に係る規律（原則損金算入、勤続年数や退職の事情等に照らして不相当に高額な部分の金額の損金不算入）に服させることには合理性がある。

続けて、本判決は被告の主張に対して、次のとおり判示する。

被告は、分掌変更のように、当該役員が実際に退職した事実がない場合には、退職給与として支給した給与であっても、本来、臨時的な給与（賞与）として取り扱われるべきであり、法人税基本通達9-2-32がその特例を定めた特例通達である旨主張しているところ、同主張が、職務分掌変更等に伴い支給される金員は、本来、法人税法上の退職給与に該当しないという趣旨であるならば、これを採用することはできない。

かかる判示は、後述するように課税庁（被告側）の主張に変遷があり、処分等の段階でな

(17) 法人税法上の退職給与の意義については、前田謙二「法人税法における役員退職給与の定義に係る一考察—東京地裁平成27年2月26日判決等を素材にして—」税法577号165頁以下も参照。

(18) 分掌変更等退職給与が法人税法上の退職給与に該当するかどうかという点について、社会通念（荻野豊「退職所得の所得金額の計算」税理12巻8号115頁参照）や会社法のスクリーンを通じて判断すべきであるという解釈論もあり得よう。



されていた基本通達9-2-32注書に関する主張が、文字どおり“行き場をなくしてしまった”こと、あるいはそこから生じる被告の主張の“趣旨の不明瞭さ”に呼応するものであると解しておく。

そして、本判決は、分掌変更等退職給与が法人税法上の退職給与に該当するという上記解釈に基づいて次のとおり判示する。

本件役員は実質的に原告を退職したと同様の事情にあるということが出来る（この点については、当事者間に争いが無い）。……本件退職慰労金は、本件分掌変更に伴う退職慰労金として支給することが決議されたものであるから、本件退職慰労金が本件分掌変更によって初めて支給されるものであることは明らかであり、……本件退職慰労金が本件退職慰労金規程に基づいて支給されたものであることに鑑みれば、本件第二金員が従前の役員としての在任期間中における継続的な職務執行に対する対価の一部の後払いとしての性質を有していることも明らかである。なお、被告は、赤字決算を回避するためとはいえ、その事業年度において発生した費用を翌事業年度以降に繰り延べることは利益調整にほかならない旨主張しているところ、本件第二金員が継続的な職務執行に対する対価の一部の後払いとしての性質を有している以上、被告が主張する点をもって、法人税法上の「退職給与」該当性を否定することはできない。

〔下線筆者〕

以上の判示を経て、本判決は、本件第二金員が法人税法上の退職給与に該当すると判断する。認定事実に照らしても妥当な判断である。

ここで確認しておきたいのは、本判決のように分掌変更等退職給与が法人税法上の退職給与に該当することを解釈論で導くことが可能であるならば、基本通達9-2-32本文は決して特例的な定めではないことになる、という点である。また、本件第二金員が法人税法上の退職給与に該当するか否かを判断するに当たって、分割払いとしたことに合理的理由があるか否か（利益調整目的か否か）や分割払いの期間が長期となっているか否かは問題とならない、という点である。本判決は、争点4に関して、本件第二金員が法人税法上の退職給与に該当するか否かを判断する際に分割払いの合理性の有無を直接的に検討することはしておらず、わずかに、上記下線部分において、「なお」書として、被告の主張に応答する形で触れているにすぎないことに注意が必要である。

#### （ウ） 課税庁（被告側）の主張の変遷

本判決の認定事実や被告側の主張によれば、本件における税務調査の担当者は、上級庁から指摘を受けるまで、本件退職慰労金を分割支給することについて特段の問題意識を有しておらず、税務調査の途中において問題としていたのは、原告が功労加算（特別功加算金）を100%としていたためであろうか、本件退職慰労金中に法人税法上損金の額に算入されない過大な部分があるか否か（法法34②、法令70二）であったようである。かように過大役員退職給与該当性が問題となっていたのであるから、調査担当者は、本件第二金員を含めた本件退職慰労金が法人税法上の退職給与に該当することを前提に検討を進めていたことになる。これに対して、上級庁は、本件第二金員について、そもそも基本通達9-2-32の適用がなく法人税法上の退職給与として取り扱うことはできないと判断し、検討の過程は明らかではないがそこから所得税法上も退職所得に該当しないという判断にまで

行き着いたものと推察される。

そして、国税不服審判所の裁決（国税不服審判所平成24年3月27日裁決・裁決事例集86号312頁。以下「本件裁決」という。）によれば、本件における更正通知書（以下「本件更正通知書」という。）の冒頭には次のような処分理由が付記されていたことがわかる。

役員が退職した場合の退職給与の損金算入時期については、株主総会の決議等によりその額が具体的に確定した日の属する事業年度となりますが、法人がその退職給与の額を支払った日の属する事業年度においてその支払った額につき損金経理した場合には、その損金経理した事業年度に損金の額に算入することが認められます。

また、法人を退職していないが、役員の方掌変更により、実質的に退職したと同様の事情にあると認められる場合には、退職給与として法人が実際に支払ったもの及び資金繰り等の理由による一時的な未払金等となるものに限り退職給与として取り扱うことができるとされています。つまり、上記の場合、法人を退職していないが、特例的に退職給与として取り扱うこととされているため、未払の期間が長期である場合や長期間の分割払の場合については退職給与として取り扱うことはできないこととされています。

〔下線筆者〕

続けて、本件更正通知書は、本件退職慰労金の分割支給について、資金繰り等の理由による一時的な未払であるとはいえないこと、未払の期間が長期である場合に該当すること及び長期間の分割払になっていることを摘示した上で、次のとおり、結論付けている。

よって、平成19年8月期に確定した退職給与250,000,000円のうち、平成19年8月期に確定し実際に支払った75,000,000円以外の平成20年8月期に支給し損金の額に算入した金額125,000,000円は、退職給与と取り扱うことはできません。

したがって、平成20年8月期に支給した金額125,000,000円は、退職給与とは認められず、取締役を支払われた給与、すなわち役員給与と認められ、当該役員給与は法人税法第34条に定める定期同額給与等以外の給与となりますので損金の額に算入されないため、この金額を当期の所得金額に加算しました。

このように見てくると、本件更正処分等を支えているのは冒頭の下線部分に示されている解釈であることがわかる。すなわち、分掌変更等退職給与は、「退職給与として法人が実際に支払ったもの及び資金繰り等の理由による一時的な未払金等となるものに限り退職給与として取り扱うことが」可能であり、「未払の期間が長期である場合や長期間の分割払の場合については退職給与として取り扱うことはできない」という解釈である。また、基本通達9-2-32は「法人を退職していないが、特例的に退職給与として取り扱う」ものであるという解釈がその前提として存在する（なお、冒頭のうち基本通達9-2-28の内容を記載している部分の趣旨は必ずしも明らかではない。）。

課税庁は、審査請求時においても、次のとおり、基本通達9-2-32注書を根拠として、本件第二金員について、同通達本文の適用はなく法人税法上の退職給与として取り扱うことはできない旨主張している。

下記の理由から、本件第二金員を退職給与として取り扱うことはできない。

(イ) 本件通達〔筆者注：基本通達9-2-32のこと。以下、本件判決の引用部分において同じ。〕は、役員の方掌変更等により、実質的に退職したと同様の事情にある役員に対して支給した臨時的な給与を退職給与と認める旨定めている。本件通達は、引き続き在職する場合の一種の特例として打切り支給を認めているものであり、本件通達が適用されるのは、その趣旨及び弊害防止の必要性から、原則として、債務の確定だけではなく、実際に金銭等の支給があった場合に限られるところ、資金繰り等の理由による一時的な未払金等への計上までも本件通達の適用が排除されるものではないが、未払の期間が長期にわたったり、長期間の分割払となっていたりするような場合には適用されない。

(ロ) 本件退職慰労金は、平成22年8月期においてまだ残金が支払われておらず、未払の期間が長期である場合に該当する。また、本件第二金員の分割支給の理由につき、一括で支給できる資金力がなかったことのほか、これまでに続けてきた黒字決算が途切れること及び赤字決算を銀行に提出できないことなどを理由としていることからすると、利益調整の目的があったと認められ、本件通達の射程外であるといわざるを得ない。

〔下線筆者〕

下線部分については問題がある。基本通達9-2-32は債務の確定のみならず実際の支給があった場合に限り、適用できるものであるとするが、法人税法のどの条項を根拠としているのか判然とせず、その法的根拠は必ずしも明らかではない。また、同通達の適用が認められる場合と認められない場合の具体的な境界線や基準も不明確である。課税庁のかかる主張は、本件判決においてもおおむね支持されている。すなわち、本件判決は、基本通達9-2-32本文は、「役員の方掌変更により実質的に退職したと同様の事情にあると認められるときは、多くの企業で実質的に退職とみて退職給与を支給する慣行があることから、このような企業実態に配慮して、一定の要件の下に退職給与として損金算入することを認める旨の特例を定めたものであり、当審判所においても相当と認められる」とした上で、「本件方掌変更の時に本件第二金員が支払われなかったことが合理的な理由によるものであると認めるに足りる証拠はなく、本件第二金員を本件通達の定めに基づき退職給与として取り扱うことはできないというべきである。」と判断している。また、本件判決は、赤字決算を回避する目的は、翌事業年度における銀行借入れを円滑に実行することであり、これが資金繰りの事情に該当する旨の請求人（原告）の主張に対して、「請求人の主張する事情は翌事業年度以降における銀行融資を円滑に実施するにとどまるものであって、方掌変更等に際して支給をすることができなかった合理的な理由に当たるとはいえないから、この点に関する請求人の主張は採用できない。」として、これを排斥している。これらは、課税庁の主張に沿った判断であり、上記に掲げた問題の解決には至っていない（なお、本件判決は、所得税法30条1項の適用関係を検討せずに、基本通達9-2-32を拠り所として本件告知処分等が適法であると判断しているようであり、この点において重大な欠陥がある<sup>(19)</sup>。）。

(19) この点は、有賀武夫「役員の方掌変更の翌事業年度に支給された金員の退職金該当性」税弘62巻3号153頁以下も参照。

ところで、分掌変更等退職給与は法人税法上の退職給与に含まれないという解釈（以下「消極説」という。）を前提として、基本通達9-2-32を法の解釈を超えて課税要件を緩和するような取扱いを認める特例ないし緩和通達に位置付けるのであれば、（単独では法的根拠を説明し難い）同通達注書を拠り所として本件更正処分等を適法であるとする課税庁の上記主張は、その合理性はどうあれ、一応整合的である。他面、一定の分掌変更等退職給与は法人税法上の退職給与に含まれるという解釈（以下「積極説」という。）が妥当である場合には、同通達注書は納税者の権利利益を侵害する態様で租税法律主義に抵触する可能性が生じる。したがって、積極説と消極説の争いは、同通達の合理性を判断する場合に重要な先決問題となる。

しかしながら、本件告知処分等の適法性については、所得税法の規定（所法28, 30, 186等）から根拠付けを要するところ、前述のとおり、一定の分掌変更等退職給与は所得税法上の退職手当等に含まれると解しうるから、基本通達9-2-32注書を拠り所とする主張は本件告知処分等の適法性との関係では有意なものではない。被告が処分の根拠として同注書に固執した場合には本件告知処分等の適法性の主張は維持することができず、取消を免れないであろう。そもそも、原告は、本件第二金員を、未払金等に計上せず実際に支払った平成20年8月期の損金の額に算入しているのであるから、本件は同注書の射程外であり、処分の根拠として同注書を持ち出すことはできないのではないかと、という問題視覚もありうる。

かような点に関する配慮があったか否かは明らかではないが、被告は、訴訟段階では、本件告知処分等の適法性と本件更正処分等の適法性のいずれとの関係においても、本件第二金員は本件分掌変更等に基因するものではない旨を主位的に主張している。すなわち、前記（イ）でみたとおり、被告は、法人税法上の退職給与とは、本来的に、完全退職により支給する給与を意味するから、分掌変更等退職給与はこれに含まれず、この意味で基本通達9-2-32は特例通達であるとした上で、原則として未払金等による分掌変更等退職給与の計上を認めない同通達注書の取扱いを詳細に説明する。その上で、次のような整理を行っている。

以上によれば、役員に分掌変更等の場合に法人が当該役員に対して支給する退職給与については、……①分掌変更等により役員としての地位又は職務の内容が激変し、実質的に退職したと同様の事情があると認められること（以下「実質退職要件」という。）、②法人が当該役員に対して退職給与を現実に支給したこと（以下「現実支給要件」という。）、③上記②の退職給与が上記①の分掌変更等に基因して支給されたものであること（以下「基因性要件」という。）の3つの要件を全て満たす場合にのみ、法人税法上の退職給与として取り扱うことが相当である。ただし、現実支給要件については、法人が、分掌変更等に際し、役員に対して退職給与を現実に支給せずに未払金等に計上していることにつき、法人の資金繰りなど合理的な理由によるものであり、かつ、未払金等への計上が一時的なものである場合（以下「合理的・一時的未払の要件」という。）には、例外的に、現実支給要件の充足は求められない。

〔下線筆者〕

これまで確認してきた課税庁（被告側）の主張等を前提とすると、被告が本件第二金員



の損金算入を否認する根拠は下線部分にあるといえそうであるが、被告の主張は、結局、次のように締めくくられている。

本件第二金員を退職給与として取扱い、これを損金の額に算入するためには、本件第二金員が、①実質退職要件、②現実支給要件（又は、合理的・一時的未払の要件）、③基因性要件の全てを満たすことが必要となるところ、被告は、本件分掌変更があったこと及び本件第二金員が支給されたことを争うものではなく、実質退職要件及び現実支給要件は問題とならない。しかしながら、……本件第二金員は、本件分掌変更に基因するものとは認められず、基因性要件を欠くことから、法人税法上、本件第二金員を退職給与として取り扱うことはできない。

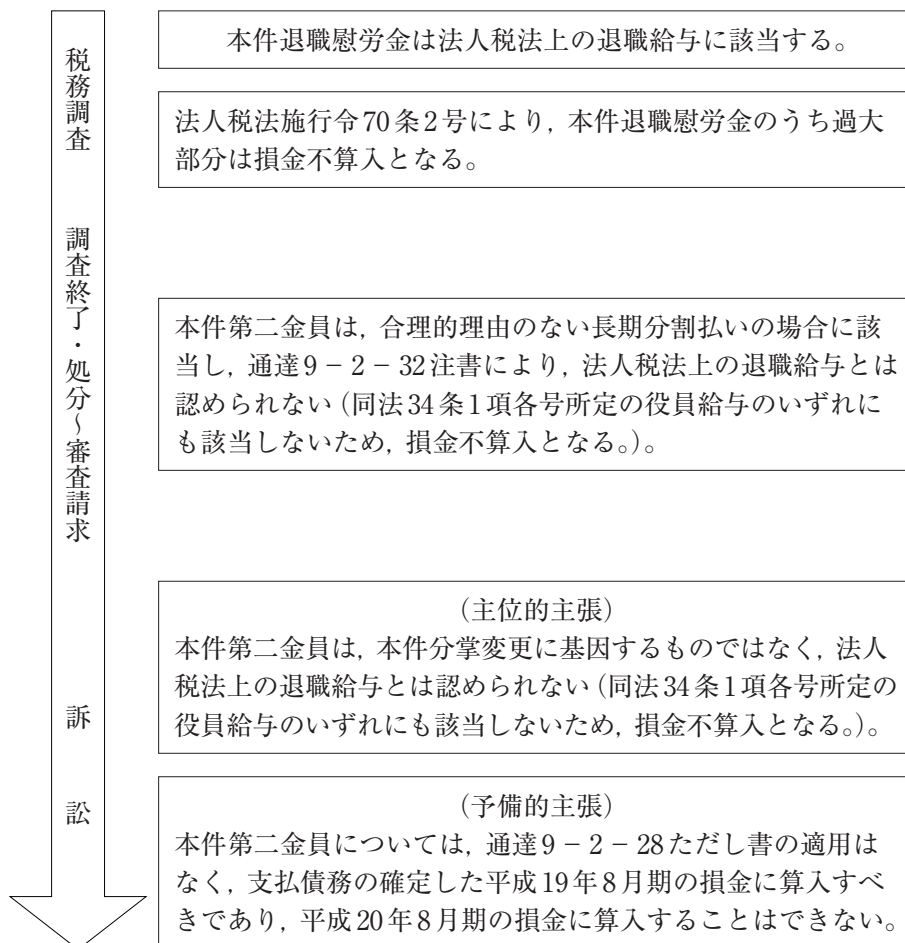
被告は、被告がいうところの現実支給要件は充足していることを自ら認めていることに注意して読むと、被告が本件第二金員の損金算入を否認する根拠は、上記下線部分ではなく、被告がいうところの基因性要件—結局それは、退職基因要件から「退職」該当性の要素を除いたものとはほぼ同趣旨のものとしてよいであろう<sup>(20)</sup>—の欠如にある。これは、本件告知処分等の適法性と本件更正処分等の適法性という両争点に共通する事実認定ないし事実評価上の主張への切り替えであると理解できる。裏を返せば、基本通達9-2-32注書を処分根拠とする主張は明らかにトーンダウンしているように見えるため（更正通知書に付記された理由との関係では、いわゆる理由の差替えという問題を惹起させることに注意）、同通達が特例通達であるか否かを議論する実益はなくなる。本判決が明確に積極説を採用しているにもかかわらず、また被告が同注書は原則として未払金等による分掌変更等退職給与の計上を認めないものである旨を詳細に主張しているにもかかわらず、本判決が、同注書の合理性や租税法主義適合性に対する判断を示していないのは、このような事情が背景にあると考えてよいであろう。さらにいえば、本件裁決において「本件通達」とは基本通達9-2-32を指すが、本判決において「本件通達」とは基本通達9-2-28を指すことの一つの原因もここにあるといえよう。

なお、次のイにおける検討も含めた上で、課税庁（被告側）の主張ないし解釈の変遷を簡単に図示するとすれば図1のようになる（ただし、本件において、被告が答弁書や各準備書面の中で具体的にどのような主張を行ったのか、実際に訴訟中に主張の変遷があったのかは、明らかではない。）。

(20) なお、本件告知処分等の適法性の箇所において、被告は、「本件役員は、本件分掌変更により原告を退職しておらず、本件退職慰労金は、少なくとも形式的には退職基因要件を満たさないところ、……本件第二金員は、本件退職慰労金規程の定めに従って支払われたものではないから、実質的にも退職基因要件を満たしていないというべきである。」「本件第二金員が退職基因要件を満たしているということではできず、所得税法30条の退職所得には該当しない。かえって、本件第二金員は、その後の決算状況を見て、支給の有無及び支給する場合の時期や金額を決することが前提とされていた金員であることから、臨時的・利益処分的性格が強い賞与として同法28条の給与所得に該当するものといえることができる。」と主張している。



(図1)



イ 本件第二金員を平成20年8月期の損金の額に算入することができるか否か(争点5)

(ア) 問題の整理

争点5では、本件第二金員を平成20年8月期の損金の額に算入することができるか否かが争われているところ、法人税法における損金の算入時期に関して、本判決は次のとおり判示する。

法人税法22条3項2号が「償却費以外の費用で当該事業年度終了の日までに債務の確定しないもの」を損金に算入すべき費用の範囲から除外した趣旨は、債務として確定していない費用は、その発生の見込みとその金額が明確でないため、これを費用に算入することを認めると、所得金額の計算が不正確になり、所得の金額が不当に減少させられるおそれがあることによるものであると解されるから、役員退職給与に係る債務が確定していない場合には、これを損金に算入することはできないが、その費用をどの事業年度に計上すべきかについては、公正処理基準(同条4項)に従うべきこととなる。……ある

会計処理が公正処理基準に従ったものであるかどうかについては、当該会計処理の根拠とされた会計基準や会計慣行が一般社会通念に照らして公正で妥当であると評価され得るものであるかどうかを個別具体的に判断すべきものである。

かかる判示の妥当性を検討するに、法人税法22条3項2号は、1号の原価の額のほか、「当該事業年度の販売費、一般管理費その他の費用（償却費以外の費用で当該事業年度終了の日までに債務の確定しないものを除く。）の額」が「当該事業年度の損金の額に算入すべき金額」に該当することを規定している。「当該事業年度の」の「の」という部分は、費用の計上時期（帰属年度）を規律する意味を込めて法文化されたものであるがその具体的な規範内容は明定されていない。この点、法人税法22条3項2号が単に「費用の額」ではなく「当該事業年度の費用の額」と表現し、同条4項も「当該事業年度の」費用の額は「一般に公正妥当と認められる会計処理の基準に従つて計算されるものとする」としていることからすれば、費用の計上時期についても公正処理基準に従うことになるかと解される。すなわち、それは、企業会計が採用する発生主義の原則（財貨やサービスの発生すなわち消費という事実に基づいて費用を認識すべきとするもの。企業会計原則第2の1）及び費用収益対応の原則（発生した費用のうち、当該事業年度の収益に対応する費用を当該事業年度の費用として認識すべきとするものであり、原因と結果の因果関係に基づいて費用と収益を対応付けて損益計算を行うべきことを要請するもの<sup>(21)</sup>。企業会計原則第2の1C）を基本としていると解してよいと思われる。また、法人税法22条3項2号括弧書は、当該事業年度終了の日までに「債務の確定しないものを除く」と規定しており、「債務の確定したものを損金の額に算入する」と規定してはいることに留意すべきである（なお、この括弧書部分に示された基準は、一般に債務確定基準ないし債務確定主義とよばれている。）。

以上からすれば、本件第二金員の損金算入時期（損金計上時期）は、法人税法22条4項により、公正処理基準に従って決定されるとする上記判示の妥当性を認めることは一応可能であろう<sup>(22)</sup>。すると、原告が、本件第二金員について、実際に支給した日の属する事業年度の費用に算入した会計処理（以下「本件会計処理」という。）の公正処理基準適合性が問題となる。もっとも、本判決は、本件会計処理が公正処理基準に適合するか否か、あるいは公正処理基準に従うと本件第二金員の損金算入時期はどの事業年度となるのか、という点を直接的に検討するのではなく、本件会計処理に基本通達9-2-28ただし書の適用がある

(21) 石川鉄郎『財務会計論〔第3版〕』144頁（税務経理協会2013）。

(22) 企業会計上の費用認識テストと法人税法上の債務確定基準によるテストを通過して、平成19年8月期の費用として計上を認められる本件退職慰労金に対し、再度、公正処理基準に基づき、その費用計上時期を繰り延べることが許されるのかという問題はある。この意味で、本件退職慰労金は平成19年8月期における損金に算入すべきであるとする被告の主張にも一理ある。参考裁判例として、大阪地裁昭和24年9月12日判決（税資13号372頁）、高知地裁昭和34年12月21日判決（行集10巻12号2490頁）、名古屋地裁平成6年1月31日判決（税資200号449頁）及びその控訴審である名古屋高裁平成6年10月26日判決（税資206号95頁）、水戸地裁平成16年3月17日判決（税資254号順号9599）及びその控訴審である東京高裁平成16年9月14日判決（税資254号順号9743）参照。なお、債務確定基準と公正処理基準との関係等の議論について、泉純也「債務確定主義（債務確定基準）のレゾンデートル—権利確定主義・公正処理基準との関係、要件事実論的考察も交えて—」税務事例47巻2号39頁以下、同「法人税法における債務確定主義（債務確定基準）—債務確定の判断基準を中心として—」国士館法研論集16号47頁以下参照。

か否かを検討し、その後、役員退職給与を分割支給する場合において、その額が確定した事業年度に全額を未払金に計上して損金経理するのではなく、同ただし書に依拠して、分割支給をする都度、その金額を当該事業年度における退職給与として損金経理するという取扱い（以下「支給年度損金経理」という。）が公正処理基準に該当するか否かを検討することにより、同ただし書に依拠した本件会計処理もまた公正処理基準に従ったものであるという結論を導いている。

本判決がかような検討手順を採用した理由の一つには、原告や被告の主張が背景にあると考える。すなわち、この点に関して、原告は、「退職した役員に対する退職給与の額の損金算入の時期は、株主総会の決議等によりその額が具体的に確定した日の属する事業年度とする。ただし、法人がその退職給与の額を支払った日の属する事業年度においてその支払った額につき損金経理をした場合には、これを認める。」とする基本通達9-2-28と絡めて、本件会計処理が公正処理基準に適合するという主張を展開した。具体的には、原告は、非上場の中小企業において、役員退職慰労金を分割支給する場合、同通達本文による処理のほか、その選択により、同通達ただし書による処理が慣行として確立しているところ、本件会計処理は、上記会計慣行（会計基準）に従ったものであるし<sup>(23)</sup>、法人税法の企図する公平な所得計算という要請に反することもない旨主張した。他方、被告は、原告が、取締役会決議において、本件退職慰労金の支給を決議したならば、その時点において、本件退職慰労金に係る債務は確定したのであるから、本件退職慰労金に係る債務は、取締役会開催日の属する平成19年8月期における損金に算入すべきである旨主張した。

(2017.8.19受稿, 2017.8.25受理)

---

(23) なお、法人税法22条4項が「会計慣行」ではなく「会計基準」という用語を用いていることに関して、酒井克彦『プログレッシブ税務会計論』101頁(中央経済社2014)参照。

## 〔論 説〕

# 大学における「物語を書く」ことを通じた教育方法について ——アカデミックスキルや工学的思考を習得するための導入として——

小 林 直 人

### 1. はじめに

大学教育改革が叫ばれる近年、大学という場で学生にどのような技能を身につけさせるべきかという議論は広く行われている。その中心となるのが、文部科学省が2008年に公開した『学士課程教育の構築に向けて（答申）』[1]の中で定義された学士力である。学士力は、学士の学位を授与された者が、専攻する学問分野の知識を体系的に理解すること以外に備えるべき技能を明確化したものであり、職業生活や社会生活でも必要となる汎用的な技能（ジェネリックスキル）、自己管理能力やチームワークといった態度や志向、そしてそれらを総合的に活用して課題を解決する能力という枠組みで定義されている。特に汎用的な技能については、コミュニケーションスキル、数量的スキル、情報リテラシー、論理的思考力、問題解決力といった、特定分野に限らず様々な場面において役立つ転移可能な技能として、昨今の大学教育や人材教育の場で用いられる概念である。一方、文献調査の方法やレポートの書き方といった、大学での学びや研究活動で必要となる技能は「アカデミックスキル（もしくはスタディスキルなど）」と呼ばれ、多くの大学が初年次教育の一環として、その導入のための講義や環境を設けている。アカデミックスキルという言葉に明確な定義があるわけではないが、一般的には学士力の定義における汎用的な技能の範疇に含まれるものとして捉えられる。

アカデミックスキルを始めとした汎用的な技能を身につけさせるための教育は、いわゆる座学による受動的な方法では実現が難しく、教員と学生が意思疎通を図りながら、学生が主体的に問題を発見して答えを見つけていくような能動的な方法が必要となる。近年ではアクティブラーニングと呼ばれ、様々な方法が実践されているが、もちろんこのような教育方法が大学という場において従前より行われていなかったわけではない。自然科学系のいわゆる理系の学部においては実験や演習という場が設けられ、そしてどの学部においても、ほとんどの大学においてはゼミナールが設置されている。担当教員の元で専門的な知識を自ら学び、発表やディスカッションを通じて考えを整理し、最終的にはレポートや論文としてまとめあげる。実施形態に差はあれども、このゼミナールがアカデミックスキル定着の場としての役割を担っていたのであり、これは現在でも変わらない。これを共通化して初年次教育として実施することで、「大学での学びとは何か」ということを早い段階で学生自身に強く意識させ、大学生活を送るうえでの動機づけとさせるのが、今日の大学教育における方策の一つであるといえるだろう。

一方、初年次教育がゼミナールと大きく違うのは、学生が所属学部における専門知識を身につけていることを前提とできない点にある。アカデミックスキルがアカデミックと称



される所以は、それが体系的な専門知識を修得した上でしか身につけることのできない技能だからであり、その点を十分に意識した上で授業運営を行う必要がある。もちろんこの点は、文献[2]などで実施事例として述べられているように、文献調査やそれを踏まえたレポート作成のテーマを、専門知識が不要な、学生にとって身近な問題に設定することで解決できる。このような設定であっても、導入教育の一環としてアカデミックスキルの基本を理解することはできる。しかし敢えてその問題点を挙げるならば、それは身近であるが故に、深く洞察するテーマにはなり得ないという点である。このようなテーマを設定した場合に学生が提出するレポートの主張や論拠は、多くの場合「どこかで聞いた覚えのあるもの」とならざるを得ないだろう。それはつまり、研究という枠組みにおいて最も重要な要素である「過程や結果における独自性」を意識させることが難しいということである。

このことについて別の視点から考えてみる。それは「物語を書く」ということ、つまり物語を創作し、小説として書きあげるという行為を、アカデミックスキル習得の導入教育として活用できないかという視点である。一般的に物語を創作するという行為は、社会的感性や創造力を必要とすると言われている。また創作のテーマを工夫することにより、広範で独自性の高い「完成品」を期待できることに異論はないだろう。それを小説として、つまり一定の構造を持った文章として書き出すという行為を通じて、文章技術を身につけることも、もちろん可能である。実際、2011年度から実施となった「新学習指導要領(小学生・国語)」において、「物語を書いたりする」ことが「書くこと」に関する活動例として記されるようになっており、教育方法の一つとして明示的に認められたともいえる。小学校における実施報告も多く見受けられる他、大学における文書技法などの講義において、演習の一環として行われることもある。しかしこの「物語を書く」という行為が、高等教育の現場で主として活用されていないのは、当然のことながら直接的にアカデミックと呼べる行為ではないからであり、少なくともアカデミックスキルを身につけるための取り組みとして認識されていないからである。

一方、三藤[3]は「物語を書く」ことが、未知の問題を解決するための能力育成方法のひとつとして有効であるとし、理由を次のように述べている。

「物語の創作／お話作り」は「自ら価値のあるものをみつけ、材料を集め、目的に沿ったものを選び、それらを構築・構造化し、文章で表現、同時にこれらの過程を常に自己評価しなければできないもの」だから。( [3] p.12)

このような文脈で捉えることで、この行為が一般的な研究活動と重なる部分が多いことは明らかであり、「物語を書く」ことをアカデミックスキル習得の導入として活用するという視点は間違っていないと言えるだろう。

以上を踏まえ、本研究では「物語を書く」ことを活用した、主にアカデミックスキルを始めとした汎用的な技能を身につけさせる教育方法の検討、さらにその確立を目的とする。その起点として、まずは物語を書くという行為が、どのような技能の向上に関連するのか整理することから始めた。そしてそれを考慮した上で、大学生に対して試行的な創作演習を行った。本稿ではその創作演習についてケーススタディ的に紹介し、得られた知見について報告する。



また、この創作演習は千葉商科大学商経学部の学生、つまり社会科学系学部に所属する大学生を対象に行った。これを踏まえて、もう一つ明確に、身につけさせるべき技能を付け加えたい。それは「工学的思考」である。この言葉に明確な定義はなされておらず、そもそも工学という学問分野自体も定義が難しいものであるが、端的に言えば工学とは「ものづくり」の学問である。何か今までにない新しいものや状態を作りたいとき、思いつくままに手を動かすのではなく、まず要求定義を念入りに行ってから、実現可能性を意識した上である程度の抽象化を行う。次に、数学を始めとした様々な学問や、その分野において蓄積された知識、さらには自分自身の経験など、ありとあらゆる情報を活用しながら、それを実現することができる手段を網羅的に考え続ける。そして評価基準に従って最適なものを選択し、その過程を学び、蓄積しながら、実現する。実現したものについては客観的な評価を行い、より良いものとなるように改善を続ける。本稿においては、この一連の流れを自律的に行うことができる者を「工学的思考」を備える者と表現したい。これは製造業やサービス業で必須の考え方であるため、社会科学系学部の学生も概念として学ぶ機会はあるが、身をもって経験する場は少ない。物語の創作とは、もちろん「ものづくり」のひとつであり、先に触れた文献[3]の引用と照らし合わせても、工学的思考習得の教材として有効であると考えられ、かつ工学系学部に所属する大学生以外でも気軽に実践できるという意味で汎用性が高い方法と言える。

このような志向を踏まえた上でもう一点、今回の創作演習において完成させるべき作品は、娯楽性の高い小説、いわゆるエンタテインメント小説とした。学生が慣れ親しんでいるという理由もあるが、小説に限らず広く、映画やゲームなどのエンタテインメントコンテンツ制作において最も重要視される評価基準が、「相手（読者や観客やプレイヤー）を意識し、その興味を惹きつけること」にあるからである。これは職業生活や社会生活においても重要なことであり、もちろんレポート作成においても意識しなければならないことである。つまり、エンタテインメント小説を書くことを通じて、相手の興味を惹くための表現技法を知ること、さらに「レポートもひとつの作品なのだ」と気づき、「何を書くか」だけでなく「どのように書くか」ということも重要だという意識を持って、レポート作成に臨むことができるようになって欲しいというのが理由である。

前置きが長くなったが、本稿の知見を活かし、大学生が「書くことは楽しいこと」という意識を持てるような教育方法の実現を、本研究の到達点としたい。

## 2. 「物語を書く」ことにより身につく技能

本章では「物語を書く」という行為により、どのような技能を身につけることができるかを、主にレポート作成と比較する形で整理する。ここでいう技能とは一般的にアカデミックスキルと呼ばれるものや、学士力の定義において汎用的な技能と呼ばれているもの、その他、教育現場で用いられるものを挙げる。なお、このような技能の定量的な測定は難しく、その効果を厳密に裏付けることは困難であるため、関連する事例などを挙げながら、あくまで例示的なものとして述べていきたい。

### ・わかりやすい文章を書く力

先述した通り、何かしらの情報や意見を他人に伝える文章を書くとき、「何を書くか」という内容に関する意識と、「どのように書くか」という表現に関する意識は切り分けるべきである。ただ多くの場合、大学におけるレポートとは教授した専門知識の理解を確認するための課題であり、その専門知識が定着していないと内容面に意識が向きがちとなり、その切り分けが一般的には難しい。一方「物語を書く」場合においては、書くべき対象は「自分の内で生み出した物語」であり、基本的にはそれを「どのように書くか」ということに専心することができる。この「どのように書くか」は、言語表現や言語技術と呼ばれるものであり、実際「物語を書く」ときに必要となる情景描写や心理描写は、その訓練として用いられている [4] [5]。

### ・プレゼンテーション力

昨今、教育現場において聞き及ぶ言葉であるが、厳密に定義されている言葉ではない。わかりやすく説明する力や、人前で発表するための態度などからなる複合的な技能であると言えるが、ここでは修辞技法を使いこなす力という意味で挙げる。つまり、同一の内容であっても、言い回しを変えたり、冗長な形で表現したりすることで、聴き手の感情に訴えかけるための技能である。端的さを求めるレポート作成においては不要なものであるが、物語を書く場合には積極的に利用されるものである。学士力の枠組みにおいては、コミュニケーションスキルやチームワークに関わる技能であるとも言えるだろう。

### ・論理的思考力

これも様々な場面で聞くことの多い言葉であるが、使われる場面により意味合いが異なる。学術的な場面においては論理的推論、つまり何かしらの主張を行う際に演繹的もしくは帰納的に主張の正しさを適切に導くことができる者が、論理的思考を備えた者であると言えるだろう。論理的推論を行うときに必要となる情報は、演繹の前提となる法則や公理、帰納の前提となり得る事象や事例などであるが、これらは真であることが求められ、もちろん不変なものである。

一方、創作という取り組みにおいては、あらすじや脚本的な部分において、話の流れが破綻しているようなものを「筋が通っていない話」と表現する。学術的ではない場面において「論理的でない」と言うときには、このような意味合いが強いだろう。そしてその筋を通すためには「つじつまを合わせる」必要がある。創作においては、何かが生じたことに対してのつじつまを合わせるために、前提となる事例はいくらでも自由に作り出して良く、またそれが架空世界の物語であれば、その世界における法則（いわゆる世界設定）ですら創造することができる。これを論理的と言って良いのかどうかは何とも言えないところではあるが、「仮説を生み出す」と言い換えれば、仮説形成（アブダクション）的な思考法と言えるのかも知れない。なお、漫画家の手塚治虫が創作における発想法を、演繹法と帰納法という形で分類しており、これを紹介しておく。創作という概念を論理的思考と結びつける考え方として非常に興味深い。

1 演繹法——これが→こうなり→こうなった。ある物が動き出して、とんでもないことに

なってしまった、というかたち。たとえば、リンゴがあるとする。リンゴが転がり→下にいた猫にぶつかって→驚いた猫は犬を追いかけた。登場人物と舞台さえ考えたら、あとは作者にもどうなるかわからないというかたちで話が進む。どんなことが起こるかわからないという意外性はあるけれど、へたをすると、まとまりがつかなくなる。([6] pp.118-119: 改行は省略)

2 帰納法——これがこうなっている→そのわけはこうだ。ある出来事は、こういう原因で起こったのだということをたしかめるかたちである。リンゴがここに落ちている→そそっかしいお母さんが猫を踏んづけ→籠をひっくり返したので、転がってきたのだ。読者は、それほどハラハラしないで、安心して読んでいけるが、オチに結び付けるため理屈っぽく、またオチが読者にバレる危険もある。([6] pp.119-120: 改行は省略)

### ・批判的思考力 (クリティカルシンキング)

批判的思考は、大学教育や人材教育の場において強く必要性が言及されている技能である。アカデミックスキルのひとつとして、大学生が身につけるべき最も重要な技能であるといっても過言ではない。そして「物語を書く」という取り組みにおいては、校閲作業が批判的思考そのものであると言える。わかりやすい例として、作家の石井光太による発言を挙げる。

新潮社の校閲は、あいかわらず凄い。小説の描写でただ「まぶしいほどの月光」と書いただけで、校正の際に「OK 現実の2012, 6/9も満月と下弦の間」とメモがくる。[7]

批判的思考という概念は、やはり様々な捉え方が存在するが、道田 [8] などで述べられているように、批判的 (懐疑的) というよりは、合理性 (論理性) や反省性 (内省性) な思考であると表現した方が妥当である。つまり、この例のような校閲作業を、自分自身の作品に対して行える者が、「批判的思考力」を備える者ということができるだろう。もちろんこの作業には、関連する分野の知識と深い洞察力、そして調査力が必要である。研究者は所属学会に投稿された論文の査読を依頼されることがあるが、これとほぼ同等の行為である。一方、「物語を書く」という行為においては、このような校閲作業だけでなく、例えば、もっと日常的なこととして、ある登場人物の取った行動が社会通念にそぐわないとか、その人物の性格に即さないといったことに気が付き、理由を挙げて指摘するといった作業も含まれる。このような作業であれば、専門知識がなくとも行うことができるだろう。次章で報告する創作演習では、このようなことを考慮した上で、校閲作業を中心に据えて演習計画を立てた。

### ・工学的思考力

前述した通りであるが、その内容は管理工学の用語である「PDCA サイクル」を踏まえて記述している。この用語が教育現場や自己管理の手法においても用いられていることを踏まえると、工学的思考もまた広くに適用できる考え方であると言えるだろう。

### ・発想力／創造的思考力

創作活動は、発想力や創造的思考力を鍛える（もしくは必要とする）と言われることがある。特に後者については心理学分野においていくつかの定義が見受けられるが、新しいものを創り出すための思考という意味で、工学的思考力に含まれる、もしくは類似する技能とも言える。ただし、工学的思考が「定量的」「評価」「実現可能性」といった実践を意識した概念であるのに対し、創造的思考は「定性的」「独創性」「発散的」といった一人の人間としての思考を意識した概念であるという点が大きく異なる。

学術的な場面において、発想力や創造的思考力を鍛える手法としてよく知られているのがKJ法であり[9]、グループワークの一環として様々な意見や気づきを整理するためにも活用される。「物語を書く」という行為において同様の手法として捉えられるのは、脚本制作におけるハコ書きや、小説作成におけるプロットの作成といった、創作の過程における手法であろう。そのすべてを調べ上げるのは困難であるが、ストーリーマップ[10]のように、図表を活用して情報を整理するような手法が多く見受けられる。これはKJ法も同じである。つまり発想力や創造的思考とは、頭の中に浮かび上がる様々な情報を具体的に構造化し、それを視覚的に結び付けたり、取捨選択したり、新たな情報を付け加えたりしながら、論理的な流れを作り上げることのできる力であると解釈することもできる。そして、その作り上げたものをどのように評価するかということまで考えるのが、工学的思考であると言える。次章で報告する創作演習では、「話作り」の基本として、このようなことを意識した上で演習計画を立てた。

しかし一方、例えば作家の宮部みゆきは、創作において基本的にプロットを作らないとしており、その理由を次のように述べている。

わたし、プロットを作らないタイプではないと思うんです。かなり作っているはずなんですよね。でもそれを言語化しない。書かない。書くとき逃げていくような気がするんです。いよいよ大丈夫だってときまで、目に見える形でプロットを言語化できない。たぶん頭の中では作ってるんですよね。書きながら、ポイントだけは、箇条書きのメモなんかにしとくんですよ。でも、スタート時点ではそれさえできない。ただ、「書きはじめたら登場人物が勝手に動き出す」ってタイプの人とは、たぶん違うんです。出来てはいるんだけど、それが言葉にならない。([11], p.114)

さらに同書において、プロットを書くことで想像力に悪影響を与えるかも知れないとも示唆している（ただし自身でこの方法は生産的でないと認めており、他者にプロットを作るなど主張しているわけではない）。つまり発想のための手法とは、当然のことながら「人それぞれ」であり、様々な手法を試しながら自分なりの方法を見つけ出していくという過程自体が重要なのである。そしてそのような手法を体系的に整理できる力もまた工学的思考の一環であると言える。

### 3. 大学生を対象とした創作演習

前章で整理した内容を踏まえて、大学生を対象とした創作演習を行った。これは試行的



な取り組みとして行ったものであり、学生の技能測定などを行ったわけではない。あくまでケーススタディとして、取り組みから得られた知見などを報告する。

### 3. 1 演習の方策

本演習においては、以下を考慮して授業計画を立てた。

- ・大目的は、エンタテインメント小説を書くことを通じて、前章で述べた技能を身につけさせることとする。エンタテインメント小説に設定した理由は前述した通りである
- ・小目的は、「本演習によって何が身につくのか」を学生に理解させることとする。つまり、それをメタ認知させることで、今後のレポート作成などに有効に活用できるようにすることである
- ・この小目的を踏まえ、学生には「小説を書く力を鍛える」というよりも、「ものの考え方について学ぶ」を目的とした演習であると明確に伝えるものとする。演習時もそれを意識した上で講評を返す
- ・演習課題を指示するとき、原則として、前もって手順や方法を教示しない。まずは手探りでも良いので課題を行わせて、その結果を見ながら、教員が講評を返したり、もしくは学生が相互に意見を言い合ったりする形で実施する
- ・演習内容は、全時間のうち前半を「話作り」、後半を「校閲作業」とする。この2つに着目した理由は前述した通りである。また「小説の執筆」は宿題として各自に行わせるものとする
- ・「話作り」は各自が自由なテーマを決めて行うのではなく、指定したテーマに沿って行うものとする。また「小説の執筆」については全文を書くのではなく、冒頭の部分と物語の山場となる部分のみを書くものとする

### 3. 2 受講学生

千葉商科大学商経学部の「研究I, II (小林ゼミ)」(2～3年次生)に所属する学生に、演習の目的を示して希望者を募ったところ、4名が参加することとなった。全員3年次生であり、お互いが顔見知りである。簡単なアンケートとして、普段の読書量及び今まで創作活動を行ったことがあるかどうかを確認したところ、次のような回答が得られた。

- a. 小説は読んでも月2冊程度。漫画は週刊誌も含めて月4冊程度。500文字程度の小説を遊びで書いたことがある
- b. 小説を月平均1～2冊、漫画は読まない。ウェブ媒体の小説や漫画は読まない。創作活動を行ったことはない
- c. 小説や漫画をあわせて月平均2～3冊。ただしまったく読まない月もある。ウェブ媒体の漫画は週に1～2話程度。創作活動を行ったことはない
- d. 小説を月平均1～2冊。ただしまったく読まない月があれば、週1冊ペースで読むこともある。漫画は読まないが、ウェブ媒体の漫画は週に1話以上は読む。アニメはよく見る。創作活動を行ったことはない



### 3. 3 実施概要

2017年4月下旬から6月中旬にかけて、全7回の演習を行った。内訳は、話作りが3回、校閲作業が3回、まとめが1回である。各回の実施時間は60～90分である。以下、その内容について、得られた知見を踏まえながら概説する。

#### 第1回 話作り①

まず15分で簡単な文章を書かせた。テーマは「千葉商科大学を高校生に説明せよ」として、各自スマートフォンを使って情報収集をしても良いことにした。この取り組みの様子を見ながら、改めて本演習の目的について説明を行った。次に、話作りのテーマを決める前準備として、次の2つの演習を行った。

- ・ 2人分の登場人物の性格要素（性別、内向的か外交的か、善人か悪人か、など）を乱数によって決定し、その2人の間で起こり得る「物語」を各自考えて発表する
- ・ 今朝、起きてから今までに「気づいたこと」を各自最低3つ発表する。全員分の「気づいたこと」の中から「物語のテーマ」として面白そうなものはどれかをディスカッションにより検討する

後者について、様々な意見が出た中で「今朝起きたら（リビングにあった）パンが増えていた（たぶん親が買ったもの）」という出来事が面白そうだとということになった。これと前者の発表内容とあわせて、次のような課題を設定し、これを宿題とした。

- ・ 「主人公の男子生徒が悪友にパンを買ってくるように頼まれた。購買に行くとなぜかパンが増えていた。これは男子生徒に好意を持っている女子生徒の仕業である」この文章を膨らませる形で物語を考えなさい

#### 第2回 話作り②

まず宿題の確認を行った。一通り発表させた後、各自に改めて「どのようにパンが増えていたのか」「どうやって女子生徒はそれを行ったのか」「なぜそれを行ったのか」を明確に述べるように告げたところ、曖昧な回答を返されることがあった。これを踏まえて次のような講評を行った。

- ・ 何かを考えるときは、前提となる条件をなるべく絞り（今回は設定した課題そのもの）、その上で「なぜ」「どうやって」「どのように」などを、まず網羅的に考えること。この作業は紙に書き出しながら行うこと
- ・ 例えば「パンが増えていた」のは「1個が2個に」なのか、それとも「無数に増えていたのか」など、考えられる候補をすべて書き出す。そしてそれぞれに対して「どうやって」を書き出せるだけ書き出して、さらにそれぞれに対して「なぜ」を書き出せるだけ書き出す。書き出した「流れ」のすべてを熟慮し、「一番面白いと思うもの」を選択してみる

この課題についてはこれで終わりとし、次にいわゆる三題噺<sup>(1)</sup>の形式で新しいテーマを決めることにした。お題は指定したひらがな1文字を、各自がスマートフォンに入力し、変換候補として表示された言葉から3つ選択するという方法で行った。その結果、「バハ

---

(1) 落語の形式のひとつ。落語家が客から3つのお題をもらって、即席で話を作ること

ムート<sup>(2)</sup>」「休み時間」「焼き鳥」というお題に決まり、この3つを元にした物語のあらすじを考えてくることを宿題とした。

### 第3回 話作り③

まず宿題の確認を行った。4人が4人とも異なるあらすじを考えてきたが、お題が悪かったのか、4人とも「話として完成していない」ものだった(例えば「文化祭で焼鳥屋をやることになった。店の名前はバハムート。ここまでしか思いつきません」や「巨大な竜であるバハムートが学校で用務員として働いている。休み時間にお腹が空いたので焼鳥を食べることに……」など)。これを踏まえて、次のような講評を行った。

- ・複数の言葉を用いて作文するときは重要度を考慮すること。重要度が低い言葉は後付け的に考えるようにして、場合によっては(許されるなら)表現を変えたり、思い切って候補から外したりしてもよい(この考え方は就職活動のエントリーシートを作成するときにも大事である)

さらに前回の講評を踏まえて、物事を網羅的に考える必要性について改めて説明した。次に、宿題に取り組んだとき、どのように物語を考えたかについて各自に発表させた。それを踏まえて、物語の作り方についてディスカッションを行い、テーマについて改めて整理しなおした。

- ・3つのお題の中では「バハムート」の重要度(存在感)が大きいため、これを中心に考えるべきだろう。固有名詞ではなく「大きな竜」と表現してもよい。また「休み時間」とは、一般的に学生か社会人に関連する言葉なので「主人公が社会人もしくは学生」という設定に置き換える。「焼き鳥」は単に「食べ物」と置き換える。
- ・物語の舞台について、架空世界にすると、ありきたりな物語になりそうなので、現実世界に設定する。竜と主人公の関係を「敵対」「味方」のいずれかで考え、さらに怪物としての竜の存在が世間に知れ渡っているのかどうかを考える。また「食べ物」の概念を物語に関係させてみる
- ・ある程度、物語を考えてみたところで、「面白さ」を導入するために、「実は○○だった」という要素を色々と考えてみる。例えば「敵だと思っていたら味方だった」などこれらを踏まえたうえで、物語の簡単な設定を各自に考えさせて発表させた。その概要を次に示す。

- a. 主人公と竜の関係は味方。コミカルな感じの話。舞台は日本、色々な怪物が住んでいるという設定。大きな竜が役所の職員で、怪物たちの食料管理をしている
- b. 主人公と竜の関係は味方。竜は世間では当然の存在となっていて、一部の特殊な力を持つ人間が飛行機のように乗りこなすことができる。主人公は竜の食料を管理する酪農家であるが、他の人間にはない竜を操る特殊な能力を持っている
- c. 主人公と竜の関係は味方。竜は人間たちの神として祀られる存在。主人公は神社の巫女。彼女は(味方ではあるが、とある理由で)生贄として竜に捧げられる存在である

(2) 旧約聖書などに登場する怪獣の一種。イスラムの伝承では巨大な魚の姿で表現されているが、近年のビデオゲームなどの娯楽作品では巨大な竜の姿で表現されることが多い

d. 主人公と竜の関係は敵対。イメージとしては大きな竜が、『ゴジラ<sup>(3)</sup>』か『進撃の巨人<sup>(4)</sup>』のように、圧倒的な化物として突然襲ってくるような物語。竜は人間を食べる各自、この設定を小説にすることを考えて、冒頭部分を100文字以上書いてくることを宿題とした。

#### 第4回 校閲作業①

まず宿題を回収した。ほぼ全員が今まで小説を書いたことがないということもあり、不備は多かったが「小説を書いてやろう」という気構えがきちんと読み取れるものだった。その一部を表1～4に示す。指摘内容は教員が行った指摘の一部であり、日本語に対する不備の指摘も行っているが省略した。

まず宿題を印刷して受講生全員に配布した。最初に学生aの作品(表1)を全員で読み、「不足している情報」「表現でわかりにくいところ」について、気づいたことを各自指摘するように伝えたが、全員から「わからない」という答えが返ってきた。これは「発言するのが恥ずかしい」とか「学生aを気遣っている」からではなく、本当に「わからない」とのことだった。答えとしては「主人公の性別が不明である」や「情景がわかりにくい」といった比較的わかりやすいものだったので、少し意外であった。そのような指摘をした後、学生は「言われてみれば確かにそうだ」という反応を示し、この後の校閲作業においては、自分なりの気づきを発表するようになった。全員分の校閲作業が終わった後、次のような講評を行った。また、この講評を踏まえて、同じ設定で文章を書き直してやることを宿題とした。

- ・初めて書いた小説で、きちんとした文章が書けるわけがない。第三者からの意見や市販の小説を参考に、何度も直していく作業が文章力向上には必要
- ・情景描写はまず「必要な単語」を考える。例えば、電気が発明されていない架空世界なら「ランプが灯る」、街であれば「閑静な住宅街」や「立ち並ぶビル」など。その単語が出てくるように作文を行う。単語選びは知識量によるので、まずは単純な単語で良いが、できれば類語辞典を活用する。また頭の中に情景のイメージがあるうちは、情報不足に気づきにくい。時間を空けてから読み直す習慣をつけること。これはレポートや論文でも同じ
- ・最初は冗長でも良いので、細かく正確に文章を書いてみる。そこから余分な表現を削っていくのが「良い文章」の書き方。これもレポートや論文でも同じ
- ・日本語として正しい使い方かどうか怪しい場合は、必ず辞書を引く。もしくはgoogleのフレーズ検索でのヒット数を確認する

#### 第5,6回 校閲作業②③

どちらの回も宿題を印刷したものを配付して全員で校閲作業を行った。なお第5回の宿題は「自分が作った物語の山場(一番盛り上がる部分)を書いてみる」とした。各自の作品に対して講評やディスカッションを行った。講評の内容について「情景や行動の描写」と「台詞回しや心理描写」に大類して述べる。

(3) 東宝映画の題名、およびその作品に登場する怪獣の名

(4) 諫山創による日本の漫画作品。圧倒的な力で人を襲う巨人とそれに抗う人間たちの戦いを描いたファンタジー作品

## I. 情景や行動の描写に関する講評

学生dの作品に「商店街のアーチを抜け、しばらくすると風景が一変する。一面に畑があり、水田がある。その奥に小高い山がある。そこが僕の目的地だ」という一文があったため、学生dに「この文章によって表される地図をホワイトボードに描写せよ」と指示したところ、描くことができなかった(単語だけ抜き出すことで何となく風景が思い浮かぶが、配置するとなると難しい)。また同じ作品内に「その途中、ペダルを漕ぐのを止め、ブレーキをかけた」という一文があったため、実際に自転車を止める動作をさせてみた(間違っているわけではないが、普段本当にこの順序で自転車を止めているのかを確認させた)。これらを踏まえて、次のような講評を行った。

- ・「文字ありき」で文章を書き始めないこと。情景描写であれば、写真や地図をイメージし、それを説明する文章を丁寧に書いていく。これは「書く前に情報を整理する」というレポートの書き方と同じ
- ・普段、何気なく行っていることでも、手順を改めて考えないと正しく描写できないことがある(アルゴリズムを考えること)。ただし細かい手順を書かずとも、例えば「自転車を止めた」といった簡単な表現に直しても解決できる

## II. 台詞回しや心理描写

第6回に学生cと学生dが宿題として提出した作品の一部を表5に示す。学生cの作品において、「私」は竜であり、「少女」は竜の行った行為のせいで永遠の命を授かってしまったという設定である。表5の文章は「私」と「少女」が100年ぶりに再開した場面であるが、そのような重い雰囲気における謝罪を「そうか」と軽く済ませてしまっている印象があると指摘した。また学生dの作品において、主人公と友人は小学生という設定である。子供たちの会話として全体的に違和感を覚えることや、「奥の方まで行ってみよう」という台詞だけで主人公が不穏な感情を急に持ち始めたことが理解できないと指摘した。これらを踏まえて、次のような講評を行った。

- ・物語において登場人物の性格は重要である。心理描写は登場人物の性格を考えながら丁寧に書いていくこと
- ・(この演習ではあまり意識していないが)特にエンタテインメント性の高い作品において重要なのは台詞回しであり、登場人物同士の掛け合いである。話を進めたいがために、不自然な台詞(や情報)を書かないこと。この考え方は面接などの受け答えなどにも関係する

## 第7回 まとめ

統括として次のようなことを告げた。

- ・自分が経験したことのないことを書けないのは仕方ない。調べて何ともならない場合は、テーマを変える必要がある。やはり「実体験を増やすこと」が大事
- ・書きたい物語がある場合は、とにかく「カッコよく」することを意識してみたい。

話の流れ、登場人物の性格、言葉づかい、台詞回しなど最後に簡単なアンケートを記入させた。その内容を表6に示す。



#### 4. 所感と今後の展望

今回の創作演習は、アカデミックスキルを始めとした汎用的な技能を身につけさせる教育方法の検討を目的として試行的に行ったものである。場当たりの面もあり、実施中はその教育効果に不安を感じることもあったが、最後のアンケート結果をみる限り、小目的である「この作業によって身につく技能は何かということを学生に理解させる」という点については、それなりに達成できたのではないかと思われる。なにより「単純に書く(考える)のが面白かった」という感想が挙がったのは僥倖だった。

また「原則として、前もって手順や方法を教示しない」という方策をとったため、課題をきちんとこなしてくれるかどうか不安もあった。しかし前述した通り、「小説を書く」という課題に対しては前向きに進めてくれたため、その不安は解消された。ただ一方で、「話作り」の課題に対しては、思っていた以上に「できない」という印象を受けた。演習の計画を立てたときには、「小説を書く」よりも「話作り」の方が、学生は柔軟に課題をこなしてくれるのではないかと考えていたため、意外ではあった。もちろん4人の学生に対する印象だけで論じることはできないが、2章で述べた「話作り」により得られるだろう技能の幅広さを考慮すると、教育現場への積極的な創作活動の導入を訴えたいところである。その活動から得られる技能を「発想力」「想像力」といった形で表現してしまうと、学術的な意味が曖昧になってしまうが、本稿で提示したように「工学的」とすることで、学術的な意味が見いだせるだろう。もちろん「作品の完成度」や「作品の面白さ」を定量的に評価するのは困難であり、そのような意味において果たして「工学的」になり得るのかどうかは難しいところである。しかし、起承転結や伏線といった文章構造的に評価可能な点や、近年においては様々な作品の評価がウェブ上で容易に収集できるといった点を例示しながら、定量的に評価することの重要性を意識させるだけでも、「話作り」を「工学的思考」に捉えさせることができるのではないかと考える。

さて、今回の創作演習は4人の学生を対象として行ったが、この取り組み方のままでは受講する人数が増えると破綻するのは明らかである。それは人数が増えると作品に対する校閲作業や講評にかかる時間が増えるからであり、もちろん本演習に限らず、導入教育におけるレポートの添削も同じ問題を抱えている。しかしレポートの添削と異なるのは、前述した通り、今回行ったような校閲作業であれば、専門知識がなくとも行うことができるという点である。もちろんある程度の知識と経験は必要となるが、レポートの添削と比較すれば、それは小さくて済む。つまり本取り組みは、学生同士の相互作業が期待できるのである。同年次生同士以外でも、SA(スチューデントアシスタント)に前もって指導を行った上で受講生の作品を添削させることもできるだろう。これはSA自身の教育効果を考える上でも興味深い取り組みになると考えられる。

最後に文献[3]の「はじめに」に書かれている「子どもたちは書きたがっている！」という一文に触れておきたい。人間が本質的に「物語」を楽しく感じるということは多くの人が納得するところだろう。それを作るという行為に子供たちが憧れるのはもちろん、成長して大学生になっても、そのような思いを持つ者はいるはずである。その思いを技能習得に結び付けること、つまり「書くことは楽しいこと」という意識を持てるような教育方法の実現を、改めて本研究の到達点として挙げておきたい。



表1 学生aの作品 (小説冒頭部)

<p>「帰ろうかな…」</p> <p>小奇麗なビルの人間には明らかに大きすぎる扉の前に立って、私は迷っていた。真新しい壁にはつい最近できたと思われる一際目立つ大きな傷がある。他にもよく見ると細かい傷や謎の焦げ跡のようなものが見て取れる。</p> <p>ここに来る途中の電車から見たモノが丁度こんな傷をつけられるような爪を持っていたような気がする。あと牙とか翼とか、いろいろ凄かったなあ。</p> <p>「でもなあ…」</p> <p>正直帰りたい。さっき乗ってきた電車に乗って今すぐ愛しの4畳半にブーメランしたい。だが、目の前にある人間では明らかにつけようのない傷を見ても、なぜそれが付いたのかを考えても、この先自分になにが起こるのかを想像しても、まだ、私をここに踏みとどまらせているのは、少しの好奇心と、他に無い内定だ。特に内定、洒落になっていない。</p> <p>「…行くか」</p> <p>やっと取れた唯一の内定と明日からの生活が私の背中を押す。仕方あるまいここで逃げてしまえば新卒カードを生贄にめでたく新卒フリーターにジョブチェンジだ。</p> <p>だが、この世界は空想が現実となった世界。全てが想像の上に行く。</p> <p>さあ、鬼が出るか蛇が出るか、開いた扉の先には</p> <p>「グオォオ…」</p> <p>全身を覆う黒い鱗、大きすぎる翼、すべてのスケールが他のものとは違う、竜の中の竜バハムートがいた。</p>
<p>指摘内容 (一部抜粋)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主人公の性別がわからない (※学生a曰く「男」を想定)</li> <li>・身分がわかりにくい。就活中の学生? (※「内定」という言葉の意味を勘違いしていたとのこと)</li> <li>・情景、特に大きさがわかりづらい。扉が開いたときに (そもそも扉はどうやって開いたのか) 竜の全身が見えたとなると、位置関係にもよるが、竜はそこまで大きくないのか、それとも扉が大きいのか。そもそもビルの中に竜がいるとなると、廊下や部屋の作りがよくわからない</li> </ul>

表2 学生bの作品 (小説冒頭部)

<p>竜——それは硬く、強靱なウロコを持ち、コウモリのような翼を羽ばたかせ、見る者に畏怖の念を抱かせられる程の巨大な姿をしている怪物である。</p> <p>20XX年、人々は人知を超越した存在を目にした。それは神話に出てくる竜(ドラゴン)のような姿を持った怪物であった。突如として現れたその存在をすぐには認知することができない人々。そんな人々に、空を覆い尽くさんとばかりの巨体を持った竜は、自身の存在を誇示するかのように雷鳴の如き咆哮をあげた。魂を震わせるようなその咆哮を聞いた全ての生物は、竜に対して畏怖の念を抱かざるを得なかった。</p>
---

竜は咆哮をあげた後、ニヤリと笑うように口角を上げた。なぜ笑ったのかと人々が数瞬、その意味を考えている間に竜はまるで始めからいなかったかのようにその姿を消していった。

竜の重圧から解放された人々は霞のように消えていった竜が本当に存在していたのかと自らの目を疑い、そして恐怖のあまり、竜の存在から目を逸らした。怪物などいない平和な日常に戻るために

(後略)

指摘内容(一部抜粋)

- ・ 竜はどこに現れたのか？ 何体現れたのか？
- ・ 竜の姿がわかりにくい。(トカゲのような顔だとして)口角を上げることはできるのか？ それを笑ったと認識できるものだろうか？
- ・ (人々が「全世界の人」を指すとすると)、すべての人が竜の存在を忘れようとするのは、社会的に無理があるのではないだろうか？

表3 学生cの作品(小説冒頭部)

「やはり、貴方がこの状況を起こしたようですね」

風が吹きすさぶ神社の境内で、私は茫然と立ち尽くしたまま投げかけられる声を聞く。

「何故、とは問いません。貴方の意識の外で起きたことでしょうか」

突然の出来事に思考が追いついてこない。今何が起きているのか、何のことを話しているのか、私にはわからない。

社の周りでは嵐が起こり、数多くの竜が飛んでいる。彼らは突然違う場所に来たことに戸惑っているようで、滅茶苦茶に暴れまわっている。

混乱している私に、続けて声がかげられる。

「ええ、私も何故このようなことになってしまったのかわかりません。

しかしこの状況を放っておくことを、今の私にできない事は確かです。

……ですが今の私には、貴方を無理やり止めることはできない。いいや、したくありません。そのためにも、私もできる限り止める方法を探してみましょう。ですが、それでも駄目な場合は……………」

言葉の意味は理解できるのに、実感が全く伴わない。

(後略)

指摘内容(一部抜粋)

- ・ 誰の台詞かがわからない
- ・ 架空世界の描写は丁寧に。どのような場所なのか、竜の大きさはどれくらいなのかかわからない

表4 学生dの作品（小説冒頭部）

「いってきまーす！！」

僕は今日も元気よく母さんが作った弁当を片手に家のドアを開ける。

家の外は無数の屋台が立ち並び、野菜や果物などの食料から衣服や帽子といったものまで様々なものが手に入る出店でひしめき合っている。毎日大勢の人が行き互い、まさに活気にあふれている。

「夕飯までには帰ってきなさいよー」

僕が出かけるたびに毎回とっていいほど母さんが口にする言葉。その言葉に返事はせず、わかっているよと言わんばかりの表情を向けて家を後にする。この他愛もない会話がこの町の平和を物語っている。二階建ての木造住宅が立ち並び、外にはたくさんの洗濯物が器用に並んでいる。町のメインストリートともいえる道沿いに僕の家がある。

人の波をかき分けるように今日も走っていつもの場所に向かう。

（後略）

指摘内容（一部抜粋）

- ・主人公の身分と時間がわからない。小学生のようであるが、弁当を持って家を出て「夕飯までに帰ってくる」のは、平日でも休日でもおかしいのでは？
- ・ドアを出た後、どのような光景が見えているのかが、よくわからない。住居の前に屋台？

表5 第6回に提出された作品の一部

（学生cによる作品の一部）

そう、私が去ってから優に100年は過ぎていたというのに、そこには以前と変わらぬ姿の少女がいた。

「——そうね、わたしも驚いたわ。あなたを受け入れてから成長しないと思っていたら、老化もしないんだもの。一人で生き地獄を味わうのかと、恨めしく思ったわ。」

「そうか、私のせいで辛い思いをさせたようだな」

「ええ、そうね。でも、もういいわ。こうして戻ってきたあなたと会えたのだから」

そう言って、ぎこちなく笑みを浮かべる彼女の頬を一筋の涙が伝うが、彼女はそれを拭うことなく話す

（学生dによる作品の一部）

「相変わらず、今日もおせーな！」

先に、山の頂上に着いていた親友が歯を見せて言う。彼に対して視線を少しばかり上げ、答える。

「僕にしては早い方じゃん」

僕が来るのが遅いわけではない。彼が来るのが早すぎるのだ。僕より家が近いのだから当たり前だと思いつつ、話題を切り替える。

「今日は奥の方まで行ってみようぜ」

「おっ、お前がそんなことを言うの珍しいな。今日は雨でも降りそうだな！」

彼はそう茶化すが、内心は本気で驚いているようにも感じた。僕も自分で驚いている。なぜこのようなことを言ったのか。ここに来るまでは今までの日常だった。ただ一つ違うとすればこの山の雰囲気はいつもと違うということ。そうに違いないと自分の心に言い聞かせた。

表6 アンケート結果

① この取り組みを通じて身についたと思うものをすべて記入してください

[話作り]を通じて

- a. 物語を作るとき、何か調べる作業を通じて必要な情報を検索する力が身につきました。動機などを考える上での前提を考える力が身につきました
- b. 頭の中の物語や言葉を文字に書き起こして整理する力。キーワードを広げ、考える力
- c. 真似すること（自分で出せるアイデアがたかが知れている。その上でどう自分なりに書くか）。自分で考えを制限しないこと（三題話で、そのテーマでどう整合性を取るかを考えてしまっていたが、(初めの段階では)気にしなくてもいいか、と感じた
- d. 情景を考える、主人公のキャラクター設定

[校閲作業]を通じて

- a. ねじれなどの文章的問題が何かないかを見る力が身につきました。どこが間違っているか？という見る力が身につきました
- b. 言葉を選択する力
- c. 文章を客観視すること
- d. 文を何度か見直す力。自分で何を書いているのかわからない。何となくのイメージは伝わるが、細かいところまでは伝わっていない。言葉の言い回し

[自身の執筆作業]を通じて

- a. 推敲する力が身につきました。論理的に書く力が身につきました
- b. うんうん、うなって考える力。集中力
- c. (回答なし)
- d. 自分が考えていることを文にして、相手に正確に伝えることはかなり難しいと知った。順序だててストーリーを作ること

② 「身についたもの」は今後、どのように活かしていけるとおもいますか。

- a. レポートなどを書くときに、文章の間違いを探したり論理的に文章を書くなど活かしていけるとおもいます
- b. 就活の際の志望動機や自己PRを書くときに活かしていける
- c. 論文を書くときに
- d. レポート、卒論、エントリーシート

③ 自由な感想をお願いします

- a. (回答なし)
- b. 単純に書く(考える)のが面白かった
- c. 頭で考えているものを文章にするというのが、想像以上に難しく、大変だった
- d. 語尾のリズム感や、描写を伝えることがいかに大変なのかを知った。普段の生活では削ぎ落されているシーンも文字に起こすことがなかったので、文字で情報を伝えるのは難しいと思ったし、今後はこれを改善できるかも知れないと感じた

参考文献

- [1] 学士課程教育の構築に向けて(答申), 文部科学省, [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm), 2008, 2017年8月18日閲覧.
- [2] 河合塾, 初年次教育でなぜ学生が成長するのか 全国大学調査からみえてきたこと, 東信堂, 2010.
- [3] 三藤恭弘, 書く力がぐんぐん身につく「物語の創作/お話づくり」のカリキュラム30 - ファンタジーの公式, 明治図書, 2010.
- [4] 三森ゆりか, 大学生・社会人のための言語技術トレーニング, 大修館書店, 2013.
- [5] 三森ゆりか, 論理的に考える力を引き出す一親子でできるコミュニケーション・スキルのトレーニング, 一声社, 2002.
- [6] 手塚治虫, マンガの描き方 似顔絵から長編まで, 光文社, 1996.
- [7] <https://twitter.com/kotaism/status/330588815582433281>, 2017年8月18日閲覧.
- [8] 道田泰司, “批判的思考教育の展望”, 教育心理学年報 Vol. 52, pp. 128-139, 2013.
- [9] 川喜田二郎, 発想法—創造性開発のために, 中央公論社, 1967.
- [10] 山本茂喜, 魔法の「ストーリーマップ」で国語の授業づくり, 東洋館出版社, 2014.
- [11] 日本推理作家協会, ミステリーの書き方, 幻冬舎, 2010.

(2017.8.20 受稿, 2017.9.11 受理)



## 〔抄 録〕

大学教育改革が叫ばれる近年、大学という場で学生にどのような技能を身につけさせるべきかという議論は広く行われている。文献調査の方法やレポートの書き方といった、大学での学びや研究活動に必要となる技能は「アカデミックスキル（もしくはスタディスキルなど）」と呼ばれ、昨今、多くの大学において初年次教育の一環として、その導入のための講義や環境が準備されている。本研究では「物語を書く」ということ、つまり物語を創作し、小説として書きあげるという行為を、アカデミックスキル習得の導入教育として活用することを検討する。また、物語を作るということは「ものづくり」であり、これを通じて「工学的思考」を身につけさせることも目的とした。本稿ではその起点として、物語を書くという行為が、どのような技能の育成に関連するのかを整理することから始めた。そしてそれを考慮した上で、大学生に対して試行的な創作演習を行った。その内容をケーススタディ的に紹介し、得られた知見について報告した。

## 〔論 説〕

# コンビニ業界におけるコンフリクト発生要因と調整についての一考察 —流通業型 VMS と競業避止義務条項—

野木村 忠 度

### はじめに

成熟期にある我が国のコンビニエンス・ストア業界（以下、コンビニ業界）は大きな転換期を迎えている。長期にわたる不況や国内成長の限界による市場環境の変化によってコンビニ市場の成長を支えてきたフランチャイズ・システムの共存共栄を基礎にした関係性は大きく変化している。

その最大の契機は、2009年6月22日に公正取引委員会がコンビニ業界最大手の株式会社セブンイレブン・ジャパン社（以下セブンイレブン社）に対して、同社によるフランチャイズ契約を結んだ店舗の弁当の見切り販売制限行為が“優越的地位の濫用”に該当するとして発令した排除措置命令にある。同排除措置命令によりコンビニ業界に看過できない社会問題があることが世間の知るところになった。世論の動向に配慮したセブンイレブン社は公正取引委員会の排除措置命令を受け入れ即座に是正措置を設けたが、問題は沈静化せず以前から表面化しつつあった会計問題（いわゆるコンビニ会計）、24時間営業の義務化、公共料金支払い受付の義務化、ドミナント問題など他の問題にまで結果的に波及することになった。これを背景に政界、法曹界、学界からコンビニ業界を法的に厳格に規制しようとする動きが活発化し、コンビニ業界は自身のこれまでの成長を支えたビジネス・モデルが修正を迫られることになった。

このような状況を作り出した要因は、成熟期にあるコンビニ業界が流通業型フランチャイズ・システムの特性について検討・対応が不足していたからだといえる。コンビニ業界においては、フランチャイズ・システムの特性を前提に考えると、成熟期にはフランチャイズ・システム内には多くの問題を引き起こすリスクが存在し、そのリスクに効果的な対処がなされない場合にはシステム維持が大きく脅かされるものになる。また、このリスクの本質を誤って評価し、外部からの過度な是正措置（法的規制）を設けることで我が国の流通業界を牽引してきたコンビニ業界の健全且つ順調な成長を阻害し、結果として消費者に不利益を及ぼす可能性がある。本稿の目的は、コンビニ・フランチャイズの特性を検討しコンフリクトの発生要因を考察することと、またそれに対応するいくつかの自律的な調整手段を提示することで、過度な法的規制を抑制しコンビニ業界の健全な発展の貢献を試みるものである。

### 1. コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクト発生の背景

コンビニエンス・ビジネスでは多くの場合、フランチャイズ・システムを採用し成長の

原動力としてきた。このフランチャイズ・システムは、広く製造業やホテルや飲食などにおいて採用されてきた。しかしながら、これら一般的なフランチャイズ・システムとコンビニのような流通業者が主導して構築されるフランチャイズ・システムには大きな性格の違いがあり、このことが大きなコンフリクトを生み出す要因となっている。コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクトの発生の背景を検討するために、本節において、フランチャイズ・システムにおけるコンビニ業界の位置及びフランチャイズ・システムの基本的性格の側面から検討を加え、コンビニ業界においてコンフリクトの発生が起因するその特殊性について考察する。

### 1.1 フランチャイズ・システムにおけるコンビニ業界の位置

フランチャイズ・システムの定義は多岐に分かれている。ここでは、各団体、研究者の分類を紙幅の関係上詳細に紹介しないが、これらを参考にして筆者は、フランチャイズ・システムを次のように定義していく<sup>(1)</sup>。

1. フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟者）は資本的には独立した事業者である。
2. フランチャイザーとフランチャイジー間には“契約”が存在している。
3. フランチャイザーは、商品、商号、ノウハウ、システム等をフランチャイジーに提供し、事業活動を支援・指導する。
4. フランチャイジーは、上記3. で受ける支援・指導の対価として、ロイヤルティを支払う。
5. フランチャイジーは、こうした契約に基づき、システムの一員としてフランチャイザーのコントロールを受ける。

このような定義に基づき、フランチャイズ・システムの形態について考察する。代表的な分類方法として、事業形態による分類とフランチャイズ・システムを率いるシステム先導者（フランチャイザー）に拠る分類を挙げることができる。

事業形態からフランチャイズ・システムを分類すると、1. 商標ライセンス型フランチャイズ、2. ビジネス・フォーマット型フランチャイズの2種類を挙げることができる。

商標型フランチャイズとは、伝統的フランチャイズとも呼称されるものである。フランチャイザーが製品・原料の供給と商標等の使用をフランチャイジーに対し認めるもので、自動車販売業やガソリン販売業において採用された形態である。ビジネス・フォーマット型フランチャイズとは、製品・原料の供給と商標の使用に加え、フランチャイザーが開発した経営手法（ノウハウ）をフランチャイジーが使用する権利を認めるものである。同形態の代表的なものは、コンビニ業界やサービス・フランチャイズであり、現在のフランチャイズ・ビジネスにおいて主流を占めるものと言える<sup>(2)</sup>。

---

(1) 国際フランチャイズ協会、日本フランチャイズチェーン協会、公正取引委員会などによるフランチャイズ・システムの定義は、拙稿「フランチャイズ・システムのあり方についての一考察 - 公取委排除措置命令を契機として -」『紀要（中央学院大学社会システム研究所）』第10巻第1号、pp.65 - 66を参照されたい。

(2) このような分類以外にも、フランチャイザーが店舗開店準備を主導するもターン・キー型フランチャイズ、既存の同業者を自身のフランチャイズ・システムに吸収していく転換型フランチャイズ、フランチャイジーが営業している店舗数でみる複合型フランチャイズ、単体型フランチャイズなど多様な分類がある。川越憲

フランチャイズ・システムを率いるシステム先導者（フランチャイザー）の視点に立って分類すると、1. 製造業者—小売業者システム、2. 製造業者—卸売業者システム、3. 卸売業者—小売業者システム、4. 小売業者—小売業者システム、といった4分類を挙げることができる<sup>(3)</sup>。コンビニエンス・ストア業界は、4. 小売業者—小売業者システムに分類される。同システムは、サービス業者—小売業者システムと大規模小売業者—小売業者システムに分類でき、前者はホテル業などフランチャイザーの独自のサービス・パッケージをフランチャイジーに付与するものであり、後者はコンビニ業界にみられるように大規模小売業者がフランチャイザーとなり、フランチャイジーとなる加盟店にノウハウ、システムなどを含んだフランチャイズ・パッケージを付与するものをいう。

## 1.2 コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムの基本的性格

フランチャイズ・システムの形態は多様であり、多くの産業で採用されてきた。わが国においてフランチャイズ・ビジネスがこのような成長を遂げたのは、多少のデメリットがあったにしても、フランチャイザー及びフランチャイジー双方にとって多大なメリットがあったからである。これらを考察することによってコンビニ業界におけるフランチャイズ・システム間のコンフリクトの発生の要因を考察する際に重要な基礎が提供されることになる。

コンビニ業界において、フランチャイザーが直営店方式ではなくフランチャイズ・システムを採用する根拠は、直営店を持つよりも投下資本を節約することが可能となり、且つ速やかに広範囲な地域に出店する可能性を飛躍的に高めることができ、また全般的な利益を享受することができることに依る。多店舗展開を望む理由としては、規模の経済性を享受し、販売網の確立や消費者間に統一されたイメージ・信頼を確立することができ、効率的なマーケティングを実施することなど多くのメリットが存在するからである。もちろん一方で、事業者がフランチャイズ・システムを採用するにはいくつかのデメリットも存在する。第1に、フランチャイザーは多くのフランチャイジーを抱えることで加盟料・ロイヤルティを受け取る一方で、他社のフランチャイズ・システム間との競争に対応するために、永続的な自社のノウハウやシステムの向上、新商品開発も必要になる。第2に、統一的なフランチャイズ・パッケージを提供することで急速な多店舗展開が可能になる反面、システムの競争力の為に効率性が優先され、それが硬直性を発生させ急激な市場変動や地域特性に適合させることが困難になる。第3に、フランチャイザーとフランチャイジー間の調整の困難性がある。フランチャイジーは資本的に独立している事業者であることから、指導に従わずフランチャイザーの意向に沿わない場合が生じる。このようなフランチャイジーがフランチャイザーの意向に従わずに行動した結果、フランチャイザーの goodwill が阻害され、フランチャイズ・システム全体に甚大な損害を与えるリスクを抱えることになることからフランチャイジーへの監視コストは高くなる。第4に、業績不振に陥ったフランチャイジーが発生した場合には、彼等を支援するためにフランチャイザーはフランチャイズ・システム全体の安定性を確保する必要性が生じ、多大なコストを要するリスクが生じる。

治(2001),『フランチャイズシステムの法理論』, 商業界, p.6

(3) Rothenberg,A.M.(1967),“A Fresh Look at Franchising”,*Journal of Marketing*,Vol.31,July,p.52.

また独立事業者が、フランチャイズ・システムに加入しフランチャイジーとなるメリットとしては、第1に、独自で開店するよりも資本投下が圧倒的に少なく済み、さらにフランチャイザーの提供するノウハウや仕入れシステムを利用することによって、事業ノウハウを有していない者にも開店・経営の機会を利用できる点を挙げることができる。第2に、フランチャイザーはフランチャイジーの有する物流システムやバイイングパワーを利用することができ、仕入コスト等の面で大きな恩恵を得ることができる。第3に、フランチャイジーは情報の管理やコストの大部分をフランチャイザーに依存することが可能であり、自店の経営に専念することが可能となる。その反面、フランチャイジーにとってもフランチャイズ・システムに加入することによるデメリットがある。第1に、フランチャイズ・システムに加入する際に、店舗設営等の負担とは別に高額な加盟料やロイヤルティが必要となる点がある。予測業績と実際の業績との差異が大きい場合に、フランチャイジーにとってこれらのコストは非常に大きな負担となる。第2に、フランチャイザーが統一されたシステムをフランチャイジーに強制することで、事業者の自立性（品揃えや販売促進活動等）が大幅に制限される。フランチャイジーは自立性を放棄していることからフランチャイザーに業績不振の脱却の方策を依頼するが、業績不振が解消されない場合にはフランチャイザーとの関係に大きな歪みを発生させる要因となる。第3に、フランチャイズ契約中に蓄積したノウハウを契約終了後にフランチャイジーが使用できない。それは競業禁止義務条項がコンビニ業界におけるフランチャイズ契約に盛り込まれているからである。契約終了後もフランチャイジーは拘束されることから、同条項によって本来の対等なフランチャイザーとフランチャイジーの関係性を変質させることになり、関係悪化の根源となるリスクがある。

当然のことながら、成長期のコンビニ業界においてフランチャイズ・システムが多大なメリットの存在によってデメリットは表面化してこなかったが、コンビニ業界が成熟期に入ったことによって業績が横ばい・下向デメリットが目立つようになりコンフリクトが一気に噴出する状況になったといえる。なぜ成熟期のコンビニ業界においてデメリットが表面化することになったのかを次節で検討する。

### 1.3 コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムの特異性

コンビニ業界に限らず全てのフランチャイズ・システムにおいては、システム全体の利益の追求の為に効率的なマーケティング活動が不可欠であり、そのことからシステムの構築・コントロールが必要となってくる。従来から、システムの構築・コントロールが要求されるフランチャイズ・システムは、垂直的マーケティング・システム (Vertical Marketing System:VMS) の一種であると捉えられてきた<sup>(4)</sup>。マーケティング・チャネル論では、垂直的マーケティング・システムは企業システム (Corporate system)、契約システム (Contractual system)、管理システム (Administered system) に分類されており、フランチャイズ・システムは契約システムであると考えられている<sup>(5)</sup>。契約システムでは、単

(4) この点については、上原征彦(2010)、「優越的地位」をどう捉えるか』『フランチャイズエイジ』Vol.29.No.1,pp.3-7.を参照されたい。

(5) このような分類を提唱した代表的な論者として、McCammonなどがいる。B.C. McCammon Jr., (1970), "Perspective for Distribution Programming" VerticalMarketing Systems (ed.,L.P.Bucklin) がある。



独の企業では達成することが困難な効率的なマーケティングを遂行するために“契約”といった法的なパワーを用いてシステム内を調整している。

コンビニ業界に限らずフランチャイズ・システムにおいては、システム全体の競争力を構築・維持していくために役割分担が採用される。具体的にはフランチャイザーがシステムの“オーガナイザー”の役割を担い、一方でフランチャイジーはシステムに貢献する為の方策を実施し、自身の店舗の利益だけでなく全体の利益を追求する“エグゼクター”という役割を各々が担う。このことから、契約前においては当事者間の関係が“対等な関係”であるが、契約期間内においてはシステムの競争力の構築・維持へ向けて当事者間の関係が上下関係に近似した“役割分担の関係”に変質してくる。コンビニ業界に限らず多くのフランチャイズ・システムは、競争力のあるシステムを有し且つ資本が巨大なフランチャイザーがフランチャイジーと比較して優位な立場にあるために、一瞥するとフランチャイジーが一方的に支配されているような大きな誤解が生じる。しかし、フランチャイジーは自身の利益追求の為にも一定の制約を受けつつもシステムに加入し役割分担を担う方が享受できるメリットが大きいと考え、自ずからそのシステムに参加を希望していることを確認しておく必要がある。ただし、システムの成長が停滞、衰退化し利益が不安定なものになったとき、この役割分担の関係は瓦解の危険性が発生する。役割分担によって生ずる負担を担いながらもそれに対する対価が得られなくなった場合にフランチャイジーの不満が表面化するからである。詳しくは後述するが、フランチャイザーはフランチャイジーの不満を抑圧する手段として契約の中に競業禁止義務条項を付している。この競業禁止義務条項は本来であればフランチャイザーのノウハウを保護するために契約終了後も元フランチャイジーに同業への転換を制限することを目的に設けられるが、この条項があることでシステムの構築・維持の活動以外では本来対等であるフランチャイジーの権利が著しく抑制されるといえる。

また、コンビニが流通業の一種であることから、製造業型のVMSと比較して非常に安定性に欠くものであるという要因がある。製造業者が主導する通常のVMSの場合、自身の有する競争力のある製品（ブランド）があることから、フランチャイズ契約を結んだ店舗に対し製品販売についての一定のテリトリー権（一定地域の独占販売権）を付与する。このテリトリー権の付与により、製造業者は同一のチェーン店舗間のブランド内競争（同一店舗間の競争）を抑圧することが可能になり、ブランド間競争（製造業者間の競争）に集中することが可能となる。また、フランチャイジーにとっても自身の品揃えの権利は放棄するものの、競争力のある製品を独占的な販売権を得ることができ、安定的に一定の利益が保証される。一方、フランチャイザーであるコンビニ本部は流通業であることから競争力の有する製品（商品）を有しておらず、基本的にはシステムの優位性にのみ競争の源泉を依拠しているといえよう。（流通業全般に言えることだが）各コンビニ各社は基本的には特定の競争力のある製品を有しているわけではなく、各社の品揃えに大きな差は生じない状況にあり、このことはブランド間競争を有効に作用させないだけでなくブランド内競争をも抑制することが困難であることを意味する。そのため、流通業型VMSの唯一の競争力の基礎はシステムに求めざるを得ない。コンビニ業界の場合、システムの優位性を確立・維持するためにフランチャイジーに対しシステムに対する協力（貢献）を求めることになる。本来であればこの協力に対しシステムの強化とテリトリー制限などで報いなくてはな

らないが、成熟期にあるコンビニ産業においては激化するブランド間競争に対応するためにフランチャイザーはシステムの維持・強化を目的にフランチャイジーに負担を課すことになる過度なドミナント戦略を推進する。フランチャイザーのシステムの維・持強化のためのドミナント戦略の推進が、フランチャイジーの個別の利益を大きく減退させることになる。システムへの忠誠に対し報酬が生じない状況が続くとフランチャイジーの役割分担に加わるインセンティブが失われ、コンフリクトが表面化してくる。

流通業型VMSにおける優位性は、ドミナント戦略を中心に構築されるシステムにあるが、一方でそのドミナント戦略はフランチャイジーの個別の利益を減退させるものである。流通業型VMSと競争避止義務条項を背景にしたフランチャイザーが推進するドミナント戦略はトレード・オフの関係にあるといえよう。

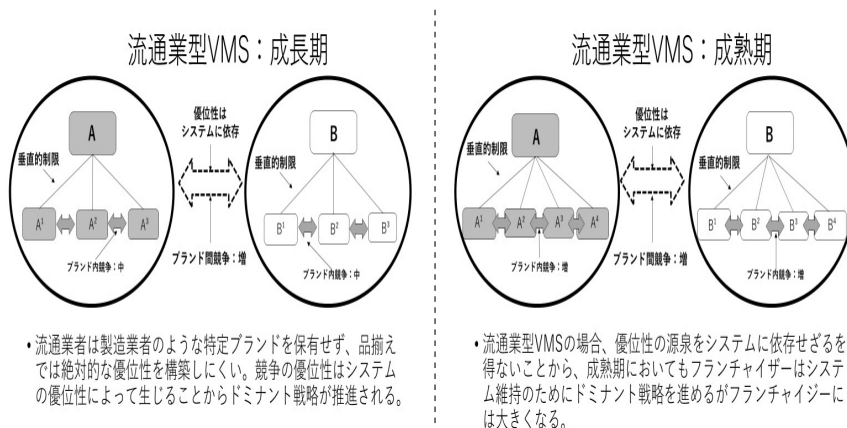
## 2. コンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクトの分析

現在展開されているコンビニ業界におけるフランチャイズ・システムのコンフリクトは多岐にわたる。しかし、その問題の所在の根底には流通業型フランチャイズ・システムの特異性に起因する。マーケティング・チャンネル論の観点から販売価格制限、過度なドミナント戦略の問題、競争避止義務、にフォーカスし、どのような形でコンフリクトが発生するのかを検討していく。

### 販売価格の制限

この問題は2007年の公正取引委員会のセブンイレブン(株)フランチャイジーに対する弁当の見切り販売制限について、優越的な地位の濫用に該当するとして排除措置命令を講じたことで大きな問題として扱われるようになった。公正取引委員会の作成したフランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考えを示したガイドラインにおいて「フランチャイズ・システムによる営業を的確に実施するために必要な限度を超えて」という文言に対し、コンビニ業界では弁当の見切り販売制限は“必要な限度内”として捉えて、排除措置命令が講じられる以前において見切り販売制限をシステム維持のために実施してきた。フラン

図1：市場状況に伴う流通業型VMSにおけるブランド内・ブランド間競争の変化



チャイザーの幹販売制限の意図は、ブランド内競争を抑制するためとしている。

筆者は、推奨価格に基づいた統一的な価格を設定することはシステムを保護するために必要な制限として考える。各店舗で価格が異なっている場合、ブランド内競争を激化させることになり、システム内の統制の困難性を増大させフランチャイズ・システムの発展のための役割分断が機能しなくなる。先述したように、流通業型 VMS の場合、ブランド間競争の唯一の方法はシステムにしかない上に、ブランド内競争の抑制は非常に困難である。ブランド内競争を抑制する価格の制限のコントロールが効かなくなった場合、システム内の役割分担の体制が維持することが困難になり、システムの競争力は衰退し終局的には崩壊するであろう。

2007年の公正取引委員会の排除措置命令後、直ぐにセブンイレブンは一定の値引きを認める是正措置を設けることを行い、その他コンビニ各社もそれに追随した。しかし、今なおコンビニ業界におけるフランチャイズ・システムにおける販売価格は安定を保っている。その理由はフランチャイズ契約によって挿入されている競業避止義務条項にある。同排除措置命令後においても、多くのフランチャイジーはシステムに離反し短期的に自店舗の利益を追求することを選択せず、一定の制限を受け入れ長期的な利益を享受することを選択した。その背景には競業避止義務条項が一定の抑止効果を発生しているといえる。つまり、成熟期において発生した販売価格の制限から生じたコンフリクトは、競業避止義務条項はフランチャイザーの側面からすればシステム維持の重要な装置として機能し、フランチャイジーの側面からすれば契約後のシステムの為に構成される近似した役割分担の関係が実質的な上下関係を構築する装置となっていることを示す。

#### 過度なドミナント戦略

ドミナント戦略とは、チェーン展開を試みるコンビニをはじめとする小売業やサービス業などが特定地域内で店舗展開を集中化することでチェーン全体の経営効率を高め、地域内のマーケット・シェアを拡大し競合他社に対し優位を確立しようとする戦略である。コンビニ業界がドミナント戦略を採用するのは、配送センターを基点に効率的な商品配送が可能となることで物流コストの削減が可能となり、また特定地域内に集中的に出店することで地域内の知名度が上昇し競合他社の出店を抑制するといった効果などだからである。

一方で、コンビニ業界は成熟期においてはドミナント戦略と相反する VMS を導入している。本来、製造業者が主導する VMS の場合、強力なブランドを基礎にフランチャイザーはテリトリー制限を導入しブランド内競争を抑圧することでフランチャイジーの安定的な利益の確保を図る。フランチャイジーにとっても競争力のあるブランドを取り扱うことができることから、一定の制限を受け入れる。しかし、流通業型 VMS の場合、個別に強力なブランドを有することは殆どなく、またブランド間においてその品揃えに大きな差を講じることは困難であり、テリトリー制限によるブランド内競争抑制の効果を殆ど有さない。コンビニ業界での唯一のシステムの優位性の源泉となるのはシステムであり、このシステムはドミナント戦略によって支えられている。また、コンビニ産業においては相反するドミナント戦略と VMS が大きな問題にならなかった理由としては 500 m 程度と言われるコンビニの商圏の狭さがある。この商圏の狭さ故に、急速な出店スピードで成長したコンビニ業界でも自社の市場の空白地帯が埋まるのに一定の時間が費やされた。また成長期におけるドミナント戦略はフランチャイザーに対し直ぐに自身の利益を減らすものでなかった

ことから大きなコンフリクトの要因とはならなかった。しかし、コンビニ業界が成熟期を迎え、市場の余地は殆どなくなっているにもかかわらずブランド間競争への対応の為にフランチャイザーは新たなフランチャイジーを増やしていくドミナント戦略を展開され続けている。更には、急激な市場の成長によって資本的な体力を蓄えてきたフランチャイザーは、直営店舗の出店を行いつつある。フランチャイザーの直営店の出店により、フランチャイジーの利益が脅威にさらされる可能性も出てきている。

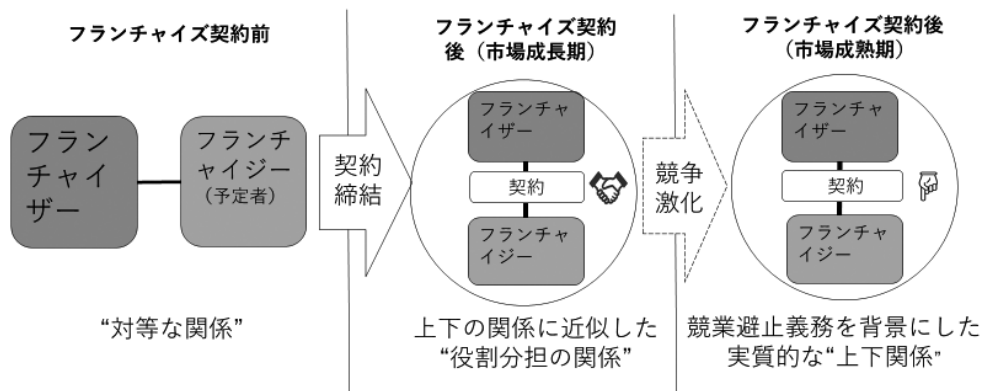
フランチャイザーによるドミナント戦略の展開はシステム全体に大きな競争力を生み出す。しかし、システムの競争力の強化とフランチャイジーの利益が必ずしも一致しない場合が生じる。フランチャイズ・システムは、本来において共存共栄を目的とするものである。競業避止義務条項を背景に、システムの構築・維持の為にフランチャイジーに対しエクゼクターの役割を担わせ、半ば強引にフランチャイジーに対し承ないまま利益を減退させてでもシステムへの貢献を強制することは、共存共栄を目的としたフランチャイズ・システムの本旨に反すると考える。このような歪な関係に至る基礎にあるのは過度に強い効果を有する競業避止義務条項にあるといえる。

### 競業避止義務条項の役割の変質

フランチャイズ・ビジネスのメリットである迅速な展開や安定的なシステムの維持は競業避止義務条項によって支えられているといっても過言ではない。競業避止義務条項がフランチャイズ契約において挿入されている理由は、フランチャイザーはフランチャイズ契約を結ぶことで、その所有するノウハウやテリトリー権などを提供しており、それを担保するためである。もしフランチャイズ・システムにおいて競業避止義務条項が認められなければ、フランチャイザーは自身が開発したノウハウを只乗りされ、テリトリー件を付与しフランチャイズ契約を締結してすることで他の加盟希望者と契約することができないという事業機会を放棄してもなんら法的な保護を得られないことになる。フランチャイザーの競業避止義務条項は、展開するビジネス・モデルを発明への報酬、システムを構築・維持していく為に保証されるべき当然の権利といえる。

また、フランチャイジーにとって、一瞥すると競業避止義務条項は事業機会の選択の範囲を狭めるものであると考えられるが、もし競業避止義務が否定された場合フランチャイ

図2：競争に伴うコンビニ業界におけるフランチャイズ・システム内の関係性の変化





ザ側が自身にとって忠実なフランチャイジーなることを見極めるために選定に際し厳格になるであろうし、システムに加入を希望しても厳格な条件が課されるかもしれない。つまり、競業禁止義務条項が否定されることで、フランチャイズ・システムのメリットである“迅速な事業展開”、“安定的ないシステムの維持”が困難になる状況が生み出される。競業禁止義務条項は、フランチャイザーとフランチャイジー双方にとってフランチャイズ・システムのメリットを享受するために必要条件でといえる。

競業禁止義務条項がフランチャイズ・システムにおいて必要な条項であるが、一方でそれが過度に作用することでフランチャイズ・システムを崩壊させる装置にもなりうる。それは、競業禁止義務条項の性質が、フランチャイズ・システムの置かれている状況で変化するためである。

競業禁止義務条項の性質が変化するのは、第1にフランチャイズ契約締結後である。これまでも言及してきたが、フランチャイズ・システムを効率的に展開するためにフランチャイザーとフランチャイジーの関係は、契約前の対等な関係から、契約後には上下関係に近似した役割分担の関係に変化する。この段階では、競業禁止義務条項は本来の意味である、フランチャイザーのノウハウを保護するという側面の効力が強く発揮している。第2段階で、競争の激化によって成熟期になりフランチャイザーが競業禁止義務条項を背景にして、フランチャイジーに対しシステムの維持の為にフランチャイジーの利益を損なう行動（フランチャイジーの利益を減退させるようなドミナント戦略の推進など）を採る。多くのフランチャイジーは、システムに加入するために多額の投資を行っており、且つシステム加入後はフランチャイザーに競業禁止義務条項を背景にロック・インされていることから、フランチャイザーの意向に背くことは難しいといえる。この段階において競業禁止義務条項は、フランチャイジーの契約後の行動を制約するという側面の効力が強く発揮されるのである。

しかし、このような競業禁止義務条項を用いたフランチャイザーによる抑圧的なシステム維持の方策を強く進めることは、フランチャイザーにとってもシステムの安定性を損なう可能性を生み出す。フランチャイズ・システムの安定性を欠くことによって、結果的に多くの離反者を生むことになり、また新たなフランチャイジーの確保も困難になることから結局はシステムの競争力は大きく損なわれるのである。

コンビニ業界における競業禁止義務条項の性質は、市場環境によって変化し、過度に競業禁止義務条項が作用することでシステムの安定性を損なうリスクを内包しているといえる。

### 3. 結びにかえて

今日、コンビニ業界が抱えるコンフリクトが表面化したことによってコンビニ業界に対し、厳しい法規制を整えようとする動きがみられる。確かに、コンフリクトが存在するの事実であり、看過すべきではないと考える。しかし、コンフリクトが表面化してからといってこれまでの、又これからのコンビニ業界のフランチャイズ・システムが完全に否定されるものではないし、我が国の流通を牽引してきたコンビニ業界を過度な法規制によってその成長が抑制されることになってはならない。筆者は、現在のコンビニ業界のコンフリクトの根源は、過度な競業禁止義務条項の効果にあり、コンビニ業界のフランチャイザーと



フランチャイジーにとって適正な環境を整備するような仕組みによって抑制することができる。フランチャイズ・システムにとって競業避止義務条項は必要な条項であるが、その効力は非常に強く契約期間中においてフランチャイズ・システムが目的とする共存共栄の目的を達する危険性があると考えられる。

先述したように、フランチャイズ・システムは、法的にはフランチャイザーとフランチャイジーは対等な関係であるが、システムの効率性追求のために上下関係に近似した役割分担の関係を構成する。また、コンビニ業界においては、流通業の特性からフランチャイザーは競争力の強化にはシステムの強化依存する方法しかないことから、エグゼクティブの役割を担うフランチャイジーに負担を課すことになる。今日、市場が成熟化したことによりこの負担を引き受けているにもかかわらずフランチャイジーに利益が減少していることから、個別にコンフリクトが表面化している。しかし、それは競業避止義務条項を背景に、コンフリクトが強く抑制されていることから氷山の一角に過ぎず、コンビニ業界全体の問題といえる。フランチャイザーによる競業避止義務条項といったパワーを持ってフランチャイジーのコンフリクトを抑え込みに反発するフランチャイジーが増加している状況や、この状況に呼応して起こる厳格なコンビニ規制論への対処がなされないことから、コンビニ業界は岐路に立っているといえる。

コンビニ業界全体の衰退という結末を回避するためにも、コンフリクト発生時には競業避止義務条項の効力を弱め、本来的なフランチャイザーとフランチャイジー間の対等な関係に調整することでコンフリクトを調整する方策を講じる必要があると考えられる。

具体的な方策としては、紛争処理機関の創設とフランチャイザーに対する更新期間の最低1度の義務付けである。紛争処理機関については、これまでわが国にはフランチャイザーとフランチャイジーとの紛争を処理する機関が存在してこなかった。コンフリクトが発生した場合、フランチャイジーはフランチャイザーが生じた場合、当事者間の話し合いの後には裁判や公正取引委員会の介入という強硬な手段しかない。本来であれば、第三者がいることで調停することで解決する問題でさえも回避することが困難な状況にある。このような回避可能な問題に対し処理する方法として、ADR（裁判外紛争解決：Alternative Dispute Resolution）的手法を構築すべきであると考えられる。具体的には、業界で自主的なガイドラインを作成し、フランチャイジーとフランチャイザー、第三者（弁護士、研究者などの有識者）が参加しコンフリクトを調停する機関を設けることを提言したい。また、この調停の際の提出された情報はデータ・ベース化し、事前に広く公開することでフランチャイザーへの抑止効果を図ることができよう。

また、紛争処理機関の創設を補助する目的で、契約更新の最低1度の義務付けを提言したい。紛争処理機関は公的な機関ではなく、そこでの調停は勧告にしか過ぎない。調停後、フランチャイザーは次回の契約を更新しない自由が残されている。資本的に弱いフランチャイジーを保護する必要は依然として生じている。なぜならば、システムに加入するためにフランチャイジーは多額の資金を投入しているからである。例え、紛争処理機関があったとしても、資金が未回収である場合には、契約更新のリスクを考慮しフランチャイザーの要求に従属せざるを得なくなる。そこで、紛争処理機関の実効性を担保するためにフランチャイジーが望むならば契約更新を最低1度は認めるような最小の法的支援は必要であると考えられる。

コンビニ業界を巡る問題に対し厳格な法規制によって対応することは筆者としては賛同できない。健全なコンビニ業界を構築していくには第1段階としては、枠組みを設け自主的な調整を図り見守ることが流通政策のあるべき姿であると考え。また、今回は紙幅の関係上検討を避けたが、海外におけるフランチャイズ規制に関する諸理論についても検討を進めていきたい。

## 参考文献

- 浅井慶三郎 (1970), 「小売業の革新の再吟味その3 - フランチャイズ・システムについて」『三田商学研究』第13巻第3号, pp.50-72.
- 石井淳蔵 (1983), 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房.
- 伊藤元重 (2006), 「伊藤元重のマーケティング・エコノミックス」, 日本経済社.
- 上原征彦 (2010), 「「優越的地位」をどう捉えるか」『フランチャイズエイジ』Vol.29, No.1, pp.3-7.
- 片岡一郎 (1964), 『流通経済の基本問題』, 御茶ノ水書房.
- 川越憲治 (1994), 『フランチャイズ・システムの判例分析』別冊NBL, No.29, 商事法研究所.
- 川越憲治 (2001), 「講演 フランチャイズの経済政策と法政策」『白鷗法學』第20巻, pp.159-204.
- 川越憲治 (2001), 『フランチャイズ・システムの法理論』, 商業界.
- 川越憲治 (2002), 「フランチャイズの法規制-新規則の制定とガイドラインの改訂」『生活起点』2002年
- 北野弘久 (2010), 「フランチャイズ規正法要綱」『法律時報』, 2010年82巻3号, pp.80-85.
- 北野弘久 (2010), 「フランチャイズ規正法制定への動き-コンビニ問題解決のための立法-」『税経新報』574号, pp.28-33.
- 公正取引委員会 (2002), 『フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方』
- 小塚壮一郎 (2006), 『フランチャイズ契約論』, 有斐閣.
- 猿渡敏公 (1999), 『マーケティング論の基礎』, 中央経済社.
- 週刊ダイヤモンド (2010), 「フランチャイズの悲鳴」2010年9月11日号.
- 週刊東洋経済 (2009), 「特集コンビニ大異変」2009年8月8日号.
- 高橋善樹 (2010), 「【判例研究】セブンイレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」『フランチャイズエイジ』Vol.29, No.1, pp.20-24.
- 徳永豊 (1969), 「ボランタリー・チェーンとフランチャイズ・システム - システムズ・アプローチ」『明大商学論叢』第52巻第7・8号, pp.48-89.
- 中村昌典 (2014), 「日本のフランチャイズの現状と課題」『自由と正義』Vol.65.
- 長谷河亜希子 (2010), 「米国のフランチャイズ法制と日本の課題」『経済』No.174, pp.129-139.
- 姫井由美子 (2011), 「コンビニ改造論」, 花伝社.
- 平林英勝 (2009), 「フランチャイズ本部による見切り販売の制限が優越的地位の濫用に該当するとされた事例——公取委命令平成21・6・22」『ジュリスト』No.1384.
- 松下満雄 (1978), 「フランチャイズ契約と反トラスト法の規制」『公正取引』No.277, pp.2-7.
- 向井康二・玉木史 (2002), 「「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方につ

- いて」の改訂について」『公正取引』No.620,pp.44-52.
- 根本重之 (2009)「公正取引委員会のセブン-イレブン・ジャパンに対する排除措置命令に関する基礎的検討」『季刊マーケティングジャーナル』Vol.29.No.2,pp.16-33.
- 矢作敏行 (1996),「コンビニエンス・ストア・システムの革新性」, 日本経済新聞社.
- 渡辺仁 (2009),『セブンイレブンの罫』, 金曜日.
- L.P.Bucklin (1970) ,“Vertical Marketing systems”, Scott Foreman and Co.
- T.S.Dicke (1992) ,FRANCHAIZING IN AMERICA:DEVEROPOMENT OF A BUSINESS METHOD.1840-1980.The University of North Carolina Press. (河野昭三, 小寫正稔訳 (2002),『フランチャイズジグー米国における発展過程』, まほろば書房.)
- H.Kursh (1968) ,The Franchise Boom,Prentice-Hall (川崎進一訳『フランチャイズ・チェーン』商業界).
- B.C.McCammon Jr., (1965) ,“The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in American Economy”in Bennet,P.D.,Marketing and Economic Development,pp496-515.
- B.C. McCammon Jr., (1970) ,“Perspective for Distribution Programming” VeritcalMarketing Systems (ed.,L.P.Bucklin) .
- A.R.Oxenfeldt and D.N.Thompson (1969) ,Franchising in Perspective,*Journal of Retailing*,Vol.44,No.4.
- A.M.Rothenberg (1967) ,“A Fresh Look at Franchising”,*Journal of Marketing*,Vol.31,July.
- D.N.Thompson (1971) ,“Franchise Operation and Antitrust”,D.C.Heath and Company. (浅井慶三郎訳 (1973),『フランチャイズ・システム』, 東京教学社)
- (2017.8.7 受稿, 2017.8.23 受理)

## 〔抄 録〕

本稿は、今日のコンビニ業界におけるコンフリクトの発生要因について検討し、厳格な法規制を用いずコンフリクトを調整する方策を提言するものである。筆者はコンビニ業界において、コンフリクトの発生要因は競業避止義務と流通業型VMSの特性にあると考える。このコンビニ業界の2つの特性を整理・検討したうえで、コンビニ業界に安定をもたらすような流通政策を講じなければならない。本稿において、その具体的な方策として、フランチャイズ契約締結後において変化する競業避止義務の性質に着目し、同条項の安定性の為に紛争処理機関の創設とその実効性を担保することを目的とした契約更新の義務付けの法制度の創設を提言した。





## 雇用の多様化(1)

穂山守夫

### 目次

#### 序

#### 一 労働法と労働者像

##### 1 労働法の理念と原理

##### 2 労働法と労働者像

#### 序

企業の多国籍化, 経済のサービス化, 少子高齢化, 経済格差の拡大・固定化, 情報社会化等の雇用環境の変化や労働者意識の多様化等により労働者の多様化が生じている。第一に伝統的な日本的雇用システム(固定労働時間制・終身雇用制・年功序列型賃金等)が暗黙裡に前提としてきた正規社員とは, ①無期契約②フルタイム就労③直接雇用の労働者であるが<sup>(1)</sup>, ①②③に加えて④勤続年数に応じた処遇, 雇用管理の体系⑤勤務地や業務内容の限定がなく, 時間外労働がある労働者を典型的な正社員という<sup>(2)</sup>。1990年代以降, 正社員の労働時間の短縮は進んでいないし, むしろ時間外労働(残業)を含めて労働時間が長時間化している。そのため労働時間が80時間超の過労死・過労自殺予備軍が増加している<sup>(3)</sup>。その雇用数は1984年には3333万人であったが, それ以降増加し1994年には3805万人になったが, それ以降2014年までの間に緩やかに減少してきたが, 2015年には8年ぶりに増加に転じ, 2016年も増加したが, 2015年までその比率が低下し, 労働市場に賃金の低い多様な非正規社員(「パート」「アルバイト」「派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」)<sup>(4)</sup>が参入してきた<sup>(5)</sup>。1980年代までは有期雇用者・パートタイム労働者の増加が中心だったが, 1980

(1) 非正規雇用のビジョンに関する懇談会, 荒木尚志「2-1 労働者像の変化と法政策の在り方—法学の立場から」野川忍・山川隆一・荒木尚志・渡邊絹子編著『変貌する雇用・就労モデルと労働の課題』(商事法務, 2015年)42頁参照。

(2) 前掲・荒木尚志42頁。

(3) 和田肇「労働法の複権—雇用の危機に抗して」(日本評論社,)19頁参照。

(4) 自治体で働く公務員が多様化し非正規公務員が増えてきた。この非正規公務員につき改正地方公務員法が2017年5月に成立し, 「会計年度任用職員」という新たな身分が設けられた。その改正は, 不透明な採用方法(「労働組合法が適用される特別職, 全体の3分の1で約22万人」・「一般職」・「臨時的任用」)を改め, 身分が不安定な非正規公務員の処遇を改善するためのものであるが, それに伴い約20万人の非正規公務員が労働組合を作って交渉等をする労働基本権を失う恐れがあり, その労働条件悪化への懸念が出ている。改正法は, 特別職を「専門的な知識・経験がある人」に限定して, あいまいだった身分を整理する。それ以外の人は, 最長1年ごとの採用となる「会計年度任用職員」にほとんど移るとみられ, その人たちは労働基本権を失う恐れがある(朝日新聞2017年6月26日朝刊)。

(5) 前掲・荒木33頁参照。

年以降これに派遣労働者が加わった<sup>(6)</sup>。労働力調査によると非正規雇用労働者は1984年には604万人で、その雇用の全労働者に占める比率は、15.3%であったが、2014年には971万人に増加し、その比率は20.3%になり、その後2016年まで緩やかに増加し、同年に2023万人となり、その比率は37.5%に至っている。その内訳は、「パート」が一番多く988万人で全体の48.8%を占め、次いで「アルバイト」が415万人で、20.5%を占め、三番目に「契約社員」が287万人で14.2%を占め、四番目に「派遣社員」が133万人で6.69%を占め、定年後の再雇用者等を含む「嘱託」は119万人で5.9%である。近年は、パート、アルバイトが増えている。更に2012年改正労働契約法により5年を超えて有期契約を反復更新された有期契約労働者には無期契約転換権が与えられており（労契法18条）、2018年から有期契約時代と同一の労働条件で無期契約に転換する労働者群が登場する<sup>(7)</sup>。このような非正社員（派遣労働者及び請負労働者を含まない）対して教育訓練を実施している事業所は、厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」（調査対象年度は平成27年度）計画的なOJT、OFF-JTのいずれも正社員の約半数であり、また厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（平成26年個人調査）第14表によると非正社員（出向社員等含む）の各種制度の適用の割合は、正社員に比べて大きく下回っている。雇用保険は正社員が92.5%なのに67.7%、健康保険は正社員が99.3%なのに54.7%、厚生年金は正社員が99.1%なのに52.0%、退職金制度は正社員が80.6%なのにわずか9.6%に過ぎず、賞与制度は正社員が86.1%なのに31%に過ぎない。

第二に正社員内部でも「限定正社員」等多様化が進んでいる<sup>(8)</sup>。また就労形態に着目すれば、既存の労働時間の適用除外制度や裁量労働制に加えて、立法化が検討されている「高度プロフェッショナル制度」では、通常の労働時間規制に服さずに就労する労働者が想定されている。場所的にも既存の事業所外労働に加えて、情報技術等の発展により自宅等で働くテレワーク等の新たな就労スタイルがみられるようになってきている。<sup>(9)</sup> 第三に労働者の人的属性に着目すると、少子高齢化社会の進展により労働力不足が生じ、それに対応する諸政策の展開により女性（就業率1980年の37.9%から2016年の48.9%、うち15歳～64歳は66.0%）・高齢者<sup>(10)</sup>・外国人雇用の増加<sup>(11)</sup> 障害者の勤労権保障の観点等からの障害者雇用の増加<sup>(12)</sup> し、日本人の壮年男性をモデルとした雇用システムにマッチしない人々の労働市

(6) 和田肇「労働法の複権一雇用の危機に抗して」（日本評論社、）18頁参照。

(7) 前掲・荒木34頁参照。

(8) 前掲・荒木33頁参照。

(9) 前掲・荒木34頁参照。

(10) 定年後の高年齢者（60～64歳）の就業率は、1980年、男性67.4%・女性37.9%に過ぎなかったが、2013年にはそれぞれ72.2%・46.0%に上昇した。65歳以上は、2016年、2015年より0.6%上昇して22.3%となり、うち男性は0.6%上昇し、30.9%に、女性は0.8%上昇し、15.%になった。実数で見ると、1980年の男女計240万人から2012年には597万人と大幅に増加し、2013年も575万人とはほぼ同水準である。65歳以上（男女合計）の場合、2006年510万人から、2013年には636万人に増加し、2016年には767万人に達している。（荻野「2-2 現場の実情を踏まえた法政策の検討」前掲・『変貌する雇用・就労モデルと労働法の課題』59頁、平成28年の労働力調査[速報]参照）。

(11) 経済・企業活動のグローバル化や、入国管理法の改正、外国人技能実習制度の導入等により、外国人の就労も増加しつつある（前掲・荻野59頁参照）。厚労省によると平成27年10月現在、外国人労働者数は907,896人で平成26年同期比120,269人（15.3%）の増加で、平成19年に届出が義務化されて以来、過去最高を更新している。

(12) 雇用率は趨勢の上昇しており、法定雇用率（約2%）に達しないものの拡大基調にある（前掲・荻野59頁参照等）。

場参入が、今後拡大していくであろう<sup>(13)</sup>。第四に労働者と労働者以外の就業者（独立自営業者等）との境界が不分明になるとともに、労働法の射程範囲や他の隣接法領域との調整が新たな課題となるような「労働者類似の就業者」が増加してきている。<sup>(14)</sup>

## 一 労働法と労働者像

### 1 労働法の理念と原理

労働法とは、労働者の労働についての様々なルールを定めたものである。労働法は健康で文化的な最低限度の生活を営む権利である生存権（憲法25条）の思想をその基本理念としている。この理念の下に、労働法は、財産を有しないため、使用者（個人事業主・法人）に雇用され、その指揮命令の下で労働力を提供せざるを得ない労働者に人たるに値する生活を保障しようとするものである。

本来、近代法の原理である契約自由の原則は契約当事者が対等であることを前提に交渉により合理的な契約内容の契約が締結されることを期待していたが、その前提が崩れ、契約当事者が対等でない場合、一般に合理的契約内容の契約が締結されない恐れがある。労使関係の場合、当事者の対等性がなく、強者である使用者に対して弱い立場にある労働者は、交渉において実質的弱い立場にあり、自己に不利益な労働条件も飲まざるを得ない。このような労働者を保護するために、雇用関係（労働契約）を規律する原理がある。まず、国家権力による契約の自由への直接的な規制がなされる。この規制は、労働条件の最低基準の法定によって、直接、国家が労働者保護のため労働契約内容に介入し、*契約の自由*を一定の限度で排除する。これが個別的労働関係における「*労働保護法の原理*」である。その理念は日本国憲法では27条2項（労働条件の法定）に具体化されている。労働保護法の典型である、労働時間等の労働条件を法定した労働基準法は、労働契約に対する強行的・直律的効力を有する。すなわち労働契約のうち労基法の基準に達しない部分を無効にし、その空白となった無効の部分は労基法が直接に規律し、労基法の基準が労働契約の内容となる。労働基準法以外の労働保護法として、最低賃金法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法などがある。最低賃金法は、地域別最低賃金を定め、それを下回る賃金を禁止している。これらの法は行政的監督を予定し、罰則をもって履行をはかっている点で労働保護法といえることができる。

これに対して私法的効力のみを前提とする労働契約法というべき法分野は従来、民法の雇用の規定を除くと、もっぱら判例法として形成されてきたが、最近、労働契約の内容に関する立法の整備が進み、2007年に従来判例法理を立法化した規定を中心的内容とする労働契約法が成立した。この法律は、労働契約の権利義務、解雇や労働条件の変更等、個別的労働関係紛争の解決基準として、その重要性を増している。

第二に、資力を有する使用者との関係で、働かなければ生活していけない労働者は弱い立場におかれているので、団結して契約関係における実質的不平等を克服するのが、集団

(13) 前掲・荒木34頁参照。

(14) 前掲・荒木34頁、同「雇用社会の変化と法の役割」荒木尚志責任編集『現代法の動態3 社会変化と法』（岩波書店、2014年）3頁・6頁以下、水町勇一郎「非正規雇用と法」同書29頁以下、伊藤博義「雇用形態の多様化と労働法（信山社、1996年）454 - 456頁参照。

的労働関係(労使関係)における「労働団体法(集团的労働法)の原理」である。その理念は、日本国憲法では、労働基本権を規定する憲法28条に具体化されている。この分野は、形式的には使用者と対等な労働契約の当事者である労働者が、生きていくために労働力を売らざるえないために、自己に不利益な契約の受け入れを事実上強いられる点に着目し、労働者の団結を積極的に保護・助長し、労働組合と使用者との集团的合意(労働協約)を労働者と使用者との個別的合意(労働契約)に優先させることによって、労使間の実質的平等を実現しようとするものである。この分野の代表的法律は、不当労働行為制度や労働協約の効力等を定める労働組合法、労働争議の解決を支援する労働関係調整法である。

第三に勤労権(憲法27条1項)を具体化するのが、労働者の就職をサポートしたり、職業能力開発を支援したり、労働者が不幸にも失業してしまった場合の生活を支える雇用保障法(労働市場法)の原理である。この法分野の規制方法は、企業や労働者に対する行政サービスや財政的支援であるが、雇用の機会が失いやすい高齢者や身体障害者の雇用の確保に関して、事業者に対する制裁措置を伴うことがある。この分野の法として、国の雇用政策の基本計画を策定するための職業安定法、緊急失業対策法、職業訓練法、雇用保険法などがある。

以上のように規制原理を異にする3つの法分野に労働法を分けることができるが、実際には、複数の分野にまたがる法律もある。例えば労働者派遣法は、雇用政策にかかる雇用保障法の分野の立法であるとともに、労働者の保護を図る労働保護法としての性格ももつ。

## 2 労働法と労働者像

労働法は、市場メカニズムが機能する資本主義的産業社会の進展により生じた無産階級である労働者の劣悪な環境及び労働条件を保護するために生成した法分野である。そのため「労働者」の原型は劣悪な環境の下において低賃金で働く工場労働者であるといえるが、まもなく商店で働く者にも保護が及ぶようになり、戦後の立法は、「労働者」概念の中に多様な活動に従事する者を包括することになった。とはいえ労働者像は、使用者の指揮監督の下で使用者が決めた労働時間と勤務場所で命令された労働を行う工業労働者の働き方が基礎になっている。<sup>(15)</sup>

### (1) 労働基準法等・労働契約法と労働者<sup>(16)</sup>

労働法は、「労働者」を主要な対象としている。労働者であるかは、労働法が形式ではなく実質を重視していることからすると、契約の名称や当事者の意思ではなく、客観的・実質的に判断すべきである<sup>(17)</sup>

労基法上の労働者は、「事業に使用されて賃金を支払われる者」(労基法9条)と定義している。労基法は、行政的監督と罰則による履行の確保をはかっている点から、「労働者」の意義と範囲は厳格に画定される傾向がある。<sup>(18)</sup> 労基法上の労働者につき、最高裁は、横浜

(15) 橋本陽子「3-1 『労働者』と『準労働者』-労働者概念の総論として」前掲・『変貌する雇用・就労モデルと労働法の課題』101頁参照。

(16) 前掲・橋本102-105頁、渡邊絹子「10-1 労災保険上の『労働者』概念をめぐる」前掲・『変貌する雇用・就労モデルと労働法の課題』460-463頁参照。

(17) 前掲・橋本101頁。

(18) 前掲・野川18頁、『変貌する雇用・就労モデルと労働法の課題』(商事法務、2015年)参照。



南労基署長（旭紙業）事件（最一小判平成8・11・28労判714号14頁）において、労災保険法上の労働者は労基法9条の労働者と同一である<sup>(19)</sup>、と宣明し、労働者であるか否かの判断基準の中心に「使用従属性」を据え、その具体的な判断要素として①指揮命令の存在、②労務の対価性等を挙げた。「労働者性」についての判断基準は、一般的には「指揮監督下の労働」に関する基準として①仕事の依頼を断れない（諾否の自由がない）②仕事内容や方法について指揮命令を受けること③勤務時間・場所が決まっているため拘束性があること④指揮監督関係の判断を補強する要素としての、仕事を他の人に頼めないこと（代替性がないこと）「報酬の労務対償性に関する判断基準」として⑤時間給・欠勤の控除あるいは残業手当の付与等、報酬の性格が使用者の指揮監督の下で一定時間労務を提供していること、その他の補強的基準として⑥報酬額・報酬の性格や機材の会社負担、独自の商号使用の不使用等から事業者性が認められないこと⑦専属性が高いこと、報酬は固定給部分（生活保障的要素）が大きく、他の社員より高額でないことや他社の仕事をするを制約されていること、などである。

その他の補強要素として（i）採用や委託の際の選考過程（ii）報酬から給与所得としての源泉徴収が行われていること（iii）労働保険の適用（iv）服務規律の適用（v）退職金制度・福利厚生等の適用により使用者がその者を自らの労働者と認識していると推認される点である。<sup>(20)</sup> 映画製作中に過労死したフリーカメラマンについての裁判例では、①監督の指示に従い撮影している（指揮命令の存在）②報酬は働いた期間を基準に算定されている（労務の対価性）③時間や場所の拘束性が高い④ほかの人が仕事を代われない⑤機材の大半が依頼主のもの、などのことから労働者性を認めた。

保険外交員は自営業者か労働者か問題となる。例えば会社では「自営業」扱いで交通費や通信費は自前、残業代もない。営業の仕方は自由であるが、目標額があり、朝礼の参加も義務付けられ、遅刻や欠勤は給与から引かれる。このような保険外交員は自営業者（個人事業主）か労働者か。目標額があり、朝礼の参加も義務付けられ、遅刻や欠勤は給与から引かれる点からすると、営業の仕方は自由であっても①指揮命令の存在、②労務の対価性を

(19) 判例、多数学説、行政解釈は、労基法上に定める使用者の災害補償責任の担保という労災保険の性格に鑑み、一貫して、労災保険上の「労働者」とは労基法上の「労働者」と同義であると解している（前掲・渡邊458・460頁、東京大学労働法研究会編「注釈労働基準法（下巻）」〔岩村正彦執筆部分〕（有斐閣、2003年）854頁）。しかし1960年以降、①保険給付の年金化②通勤途上の災害の保険事故化③特別加入制度の創設等といった労災法独自の展開をし、労基法上の災害補償の枠外に保護を拡大するという方向性があり、また近年の働き方の多様化により生じた労基法上の労働者とみられない契約労働者（業務委託・請負など労働契約以外の労務供給契約の下で、委託者・注文者の事業組織に組み込まれており、そこからの報酬が主たる収入となるため、委託者等との間に経済的又は組織的従属関係が認められる者）やシルバー人材センターが提供する、いわゆる「生きがい就労」の従事者及びボランティア、特に有償ボランティア活動従事者に対してその活動によって被った災害に対する保護の必要性から、労災保険で保護すべき人的適用範囲の在り方が改めて問われている。その人的範囲を拡大する解釈論として、契約により労働災害の危険性のある特定の作業所で業務遂行をする場合に、その労務に服してその対価として報酬を受ける者を労災保険の適用対象とすることが考えられる（渡邊458 - 459・464 - 467頁参照、近藤昭雄「労災保険の社会保障化と適用関係一『労働者』概念議論に即して」山田省三＝石井保雄編『労働者人格権の研究（下巻）（角田邦重先生古希記念）（信山社2011年）391頁以下、藤原稔弘『『会社一本』と呼ばれる大工の労災保険法上の労働者性一藤沢労基署長（大工負傷）事件』判時1999号（批評592号）（2008）198頁以下参照。

(20) 前掲・渡邊461 - 462頁参照。



一応認められるから、他の要素も考慮して労働者性を肯定できる余地はある。

労基法上の労働者につき、最高裁は、横浜南労基署長（旭紙業）事件（最一小判平成8・11・28判714号14頁）において、労災保険法上の労働者は労基法9条の労働者と同一であると宣明し、労働者であるか否かの判断基準の中心に「使用従属性」を据え、その具体的な判断要素として①指揮命令の存在、②労務の対価性等を挙げた。「労働者性」についての判断基準は、一般的には①仕事の依頼を断れない②仕事内容や方法について指揮命令を受ける③勤務時間が決まっている④仕事を他の人に頼めない⑤機材が会社の負担⑥報酬は固定給部分が大きく、他の社員より高額でない⑦他社の仕事をするを制約されている、などである。

映画製作中に過労死したフリーカメラマンについての裁判例では、①監督の指示に従い撮影している（指揮命令の存在）②報酬は働いた期間を基準に算定されている（労務の対価性）③時間や場所の拘束性が高い④ほかの人が仕事を代われない⑤機材の大半が依頼主のもの、などのことから労働者性を認めた。

労基法と労契法上の労働者は、両法上の労働者の文言は、本質的には同じであり、また両法は解雇や就業規則など共通の規制事項を有し、体系的に相互の密接な関係を有していることから、各々労働者性を異なって観念するのは混乱を招くとして、同じである、とする見解が有力である<sup>(21)</sup>。しかし公法的取締規定である労基法と当事者の意思を重視する労契法とは、異なる点があるから、その違いに応じて労契法上の労働者を労基法上の労働者より多少広く解することができる<sup>(22)</sup>。

## （2） 労組法と労働者<sup>(23)</sup>

労組法上の労働者の定義は、「事業に使用されて」という文言がなく「賃金、給料その他これに準ずる収入によって生活する者」（労組法3条）である。この労働者の範囲は、団体交渉制度を享受しうる者という観点から理解されるから、労基法によって保護される労働者や民事的観点から契約の締結当事者として構想される労契法の対象となる労働者より広く、失業者も含まれる。<sup>(24)</sup>。ある人が労基法上の労働者に該当すると、会社側は刑事責任まで負うことになり、かなり重い責任を負うことになるが、労組法上の労働者に該当する場合、会社側の責任は労働組合と交渉するということが中心であるので、労組法上の労働者の範囲を「労基法の対象となる労働者」とそれに準ずる「労契法の対象となる労働者」に加えて「労働組合を通した使用者側との交渉の権利を保護されるべき人たち」に広げてもかまわないのである。労組法上の労働者は、労働基本権（憲法28条）を享受する主体として想定されており、労働契約により就労する労務給付者を核としつつ、団体交渉制度によって適正な契約内容を確保し、かつ向上させることが合理的であるような存在として位

(21) 前掲・橋本105頁、和田肇「労働契約法の適用対象の範囲」季労212号（2006）33頁参照。

(22) 鎌田耕一「労働契約法の適用対象とその基本的性格」労働107号（2006）32頁、川田知子「個人請負・委託就業者の契約法上の地位」労働118号（2011）20頁参照。

(23) 前掲・橋本105 - 110頁、前掲、菅野和夫「労働法〔第10版〕（弘文堂、2012年）590 - 597頁、竹内（奥野）寿「3 - 2 集团的労働関係における労働者概念」前掲、『変貌する雇用、就労モデルと労働法の課題』131 - 153頁、中澤文彦「労働組合法の労働者性の再検討—労働者性判断枠組みにおける事業者性要素の位置付け及び意義を中心として」季刊労働法247号101 - 112頁参照。

(24) 前掲・野川18頁参照。

置づけられる<sup>(25)</sup>。したがって労組法上の労働者に該当するかは、基本的判断要素（労働者性を肯定する基本的要素）を中心に、補助的要素も加味して、総合的判断で決定する。基本的判断要素は、次の3点である。①事業組織へ組み入れられていること。すなわち不可欠ないし枢要な労働力として組織内に確保されていること。②契約内容が一方的・定型的に決定されていること。つまり契約内容が交渉で決まるのではなく、会社側の提示した通りに決まること。③報酬に労務対価性があること。換言すれば働いた代わりに報酬を得ているといえること。補助的判断要素のうち、労働者性を肯定する補充的判断要素は、次の2点である。①業務の依頼に応ずべき関係があること。すなわち仕事の依頼を断っていけないわけではないが、基本的には応じなければならないこと。②労基法上の労働者ほどではないが、広い意味で指揮監督の下で労務提供をしており、一定の時間的・場所的拘束があることである。補助的判断要素のうち労働者性を否定する方向の消極的判断要素は、顕著な事業者性があることである。これらを総合的に判断して、労働者性を決定するのである。」

CBS管弦楽団事件<sup>(26)</sup>では、楽団は専属義務を負わない自由出演契約を締結している点では従属性が弱まるが、会社の事業組織の中に組み込まれ、原則として会社の一方的指定に応じる出演義務があり、会社は指揮命令の機能を有していないものとはいうことができないし、また出演報酬は演奏という労務の提供それ自体の対価であるとし、楽団員らの労組法上の労働者性が肯定されている。<sup>(27)</sup>

### （3）労働者類似の就労者<sup>(28)</sup>

近年、情報技術の進展や労働者及び自営業者の多様化等によりますます自由度の高い働き方が可能になり、「従属性が弱化した労働者」と「独立性が弱化した自営業者」との境界画定が困難になっている<sup>(29)</sup>。従属性がなく、真に独立性を有する自営業者は、労働者でないが、自然人である自営業者で請負や業務委託のような労働契約に近似する契約類型で働く者には、経済的従属性があり、要保護性があるから、そのような者には労働契約法の解雇権濫用法理ないし更新拒絶権濫用法理等を適用して、継続契約の安定を図ったり、又は労組法上の労働者性を肯定するなどしたりして、一定の法的保護を労働契約以外の継続的契約の分野へ拡張すべきである。<sup>(30)</sup>

これまで実際に問題となったのは、委託・請負などの契約形式で「専属的に相手側の指定する業務」に従事する個人事業者（運送業者やフランチャイズ契約を締結した加盟店など）と劇場や放送会社などと出演・演奏等の契約をして「指定された演目の実施」に従事する芸術家・芸能員など従属性のある就労者である。セブン・イレブン・ジャパン事件では、

(25) 前掲・菅野590頁以下、前掲・野川19－20頁参照。

(26) 最一小判昭和51・5・6民集30巻4号437頁。

(27) 前掲・橋本105－106頁参照。

(28) 前掲・野川26－29頁、大内伸哉「従属労働者と自営労働者の均衡を求めて－労働保護法の再構成のための一つの試み」『労働関係法の現代的展開』（信山社、2004年）47－69頁、前掲・中澤105－106頁、島田陽一「2雇用類似の労務供給契約と労働法に関する覚書」西村健一郎等編集代表『下井隆史先生古希記念 新現代の労働契約法理論』（信山社、2003年）51－52・57－60頁参照。

(29) 前掲・橋本102頁参照。

(30) 柳屋孝安「非労働者と労働者概念」講座1巻128頁以下、島田陽一「2雇用類似の労務供給契約と労働法に関する覚書」西村健一郎等編集代表『下井隆史先生古希記念 新現代の労働契約法理論』（信山社、2003年）35－36頁参照。

従属性のある自営業者であるセブン・イレブン・ジャパンの加盟店主の労働者性を認めた。本事件では、①加盟店主のセブン・イレブン・ジャパン（会社）の事業組織への組み入れが認められる。②会社が契約内容を一方的に決定している。③オーナーの総収入は経営等の成果であり、その経営等には加盟店主の労務は不可欠であるから、労務の対価といえる。④実態上、加盟店が会社からの個々の業務の依頼に対して基本的に応じなければならないという関係がある。⑤システムマニュアルは、それに従った業務を行うことを求めるものであるから、実質的には加盟店主に対して経営等について会社からの指示を明記したものであることなどからすると、加盟店主は会社の指揮監督の下に労務提供を行っているといえる。そうすると加盟店主はフランチャイズ契約に基づき、セブン・イレブン店の経営を行わなければならない、その場所と時間の変更は許されないから、時間的場所的に強い拘束を受ける。⑥フランチャイズ契約ではセブン・イレブン・チャージが累進的で、その結果加盟店主の取得する利益は限定的である。一方、損失は加盟店が負担するが、加盟店主の総収入が一定の額を下回らないように保証が設けられている。更に会社はドミナント戦略（高密度多店舗出店戦略）を採っている。したがって、加盟店主には顕著な事業者性があるとまでいえない、以上からすると、加盟店主は、労働組合法上の労働者に当たる、とされた。就労の具体的内容・手段・態様等について相手方に一方的に決定される、従属的な就労者については、その従属性に応じて労働者に準じた保護を与えるべきである。もっとも労基法のような刑罰法規としての性格をもつ法規を類推適用により、例えば違法残業させた上司等を処罰する場合や両罰規定により企業を処罰することは、刑法定主義に違反するので認められないが、その民事的効力（割増賃金等）については類推適用の余地はある。<sup>(31)</sup>

ボランティアの場合、個人の友愛や慈善心に基づく、無料のボランティアに対しては、労働者性の判断の場合、労働と報酬との対価関係が基本的前提になっているから、労働法の保護を与えることは基本的には困難である。もっともボランティア組織の中で指揮命令を受けて行うボランティア活動の場合、「労働者」の使用従属関係と近い関係が生じるから、指揮命令を受けてボランティア活動をし、それにより災害を被った場合、その保護の必要性があるから、政策的に保護する余地はある。<sup>(32)</sup>これに対してNPOなどに属して有料で福祉や教育等のボランティア活動に従事する人に対しては、報酬の賃金性や指揮監督による従属性の程度に応じて一定の保護を与えるべきである。<sup>(33)</sup>テレワーク労働者ではなく、業務を受注して自宅等でこれに従事する事業者の場合、その従属性によっては労組法上の労働者と認められよう<sup>(34)</sup>取締役は、経営側の者であり、原則として労働者性は認められない。しかし例外的に特に労災保険や医療保険（被用者保険）の分野において経済的従属性がある場合には認められるべきである。

この点につき、名目取締役が労災保険法の適用を求めた大阪中央労基署長（おかざき）事件において、大阪地裁は名目上専務取締役に就任したが、その後も社長等の指揮命令の下で、それ以前と同じ営業に従事し、社長から叱責されることもあったという事情の下で、

(31) 前掲・野川 27 頁本文・脚注 48) 参照。

(32) 前掲・野川 28 - 29 頁、山口浩一郎「NPO 活動のための法的環境整備」労研 515 号 (2003) 21 頁以下、前掲・大内 65 - 66 頁参照。

(33) 前掲・野川 27 - 28 頁参照。

(34) 前掲・野川 29 頁・脚注 54) 参照。



労災保険法の適用を認めている<sup>(35)</sup>、また就業規則である退職金規定は従業員を対象にする  
が、取締役に適用されるかが争われ、労働者の有無が問題になった美浜観光事件で、東京  
地裁は、従業員性(労働者性)の有無につき「使用従属関係」の有無により判断されるとし  
たうえで、労基法上の労働者性と同様の判断要素を例示したうえで、それらの判断要素を  
充足するか検討している<sup>(36)</sup>

#### (4) 労働法と客体としての労働者と主体としての労働者<sup>(37)</sup>

戦後労働法においては、労働者の健康で文化的な最低限度の生活を保障する生存権理念  
の下に、労働者個人の自由を相対的に軽視して、財産を有せずまた使用者の指揮命令に服  
する労働者の保護客体性を強調して労働者個人ではなく経済的弱者である労働者集団優  
位の思想を機軸に展開してきた。しかし経済の高度成長により戦前の劣悪な労働環境から  
労働者が脱却したことにより、一律に労働者全体を経済的弱者として把握することは多様  
な労働者を正確に理解しえない。そこで生存権理念を相対化して、個人の尊厳(憲法13条)  
の観点から、多様な労働者の中に自立した主体的労働者をも把握する必要がある。

この主体的労働者像は、強者である使用者に対し労働者が従属的な地位にありながら、  
絶えずみずからその主体的努力を通じて、こうした従属状態を克服しようと努力する労働  
者を想定する。産業構造・就労構造の変化や技術革新による労働者の多様化により立場が  
弱いため保護されるべき集団としての従属労働者ではない専門的能力を持つ労働者が登場  
し、その数は増加している<sup>(38)</sup>。そういう労働者の中には多様な生き方をする主体的な強い  
個人として「自立した労働者」ないし「弱者でない労働者」が存在するだろう。また派遣労働  
者・偽装請負労働者、契約社員等の有期契約雇用者、パート労働者等の多様な労働者の中  
にも、自己の人生観や立場等から、身分は安定しているが自由に働けない正社員ではなく  
自由度の高い非正規社員を望む者もいる。この雇用の多様化に鑑みると、労働者を一律  
に主体性のない弱者であるとし、労働者全般を一律に保護の客体とみるべきではないであ  
らう。

しかし専門的能力を持つ労働者は一般労働者より高い賃金を得ているが、その反面高い  
成果を企業から求められるから、成果を上げないと、一般の社員より解雇され易い。また非  
正規社員の場合、差別的労働環境の下では、同じ能力でも、正社員と非正社員とでは、能力  
差ではなく身分差があり、不当に低く扱われ、同一価値労働同一待遇原則が否定されてい  
る。不況やリストラの時、正社員より先に解雇されるなど、その雇用は正社員より不安定  
であるし、その賃金も安い。したがって、自己の都合から非正社員、特にパートを望んだも  
の以外の者は、仕方なく非正規社員になったものであり、可能なら正社員になることを望  
む者である。例えば20代のフリーターの多くは、正社員を希望している。しかも、正社員  
である者でさえも、その多くは、長い不況の下、組織率20%未満まで低下した労働組合の

(35) 大阪地判平成15・10・29労判866号58頁。

(36) 東京地判平成10・2・2労判735号52頁。

(37) 西谷敏「規制が支える自己決定—労働法的規制システムの再構築」(法律文化社、2004年)、同「労働者保護法  
における自己決定とその限界」『現代社会と自己決定権』(信山社、1997年)、同「労働法における自己決定の理  
念」(法律時報66巻9号、1994年)、前掲・和田、158 - 162頁参照。

(38) 総務省の「就業構造基本調査」によると、1982年に535万人だった「専門的・技術的職業従事者」は2012年に  
は1,014万人にまで増加している。

交渉力の低下やリストラと成果主義的労務管理の下で、自立化ではなく従属化・孤立化を深め、その地位は弱化し、年休は取りづらい<sup>(39)</sup>、長時間労働を強いられている。したがって、弱体化した労働組合は、春闘において憲法が想定する争議権に支えられた団体交渉権により自力で賃上げを達成できず、安倍首相が経団連に賃上げを要請するという官製春闘で賃上げを実現しうるに過ぎない。しかもその恩恵を受けるのは、主としてアベノミックスにより利益を享受しうるトヨタ等の大企業の正社員である。アベノミックスは、大企業の利益の拡大が中小企業の利益をもたらし、それにより国民の所得が増加して、消費が増え、その消費は大企業の利益をたらすという経済循環を想定しているが、大企業は投資家には配当性向を高めたり、自社株買いにより、利益の還元をしたりしているが、従業員に対する労働分配率を高めない。そのためその経済循環は起きていない。そして賃金の安い非正社員の増加によりバブル崩壊後、一貫して労働者全体の平均賃金は低下している。労働者間の賃金格差は開き、生活保護世帯の収入より低い賃金の「ワーキング・プア」も出現するに至っている。

中途採用が以前より増えたとしても、依然として新卒優先採用の現実や事実上見られる年齢差別や女性差別の<sup>(40)</sup>労働の慣行の下では、敗者は復活できず、格差は拡大し、かつ固定化することになる。また、かつての終身雇用制が形骸化し、また年功序列型賃金が見直され成果主義的賃金が導入され、日本的経営が、一部、能力重視のアメリカ的経営に変容しつつあるけれども、近代的な労働契約に規律されない、サービス残業ないし違法残業が横行し、雇用保障の代償として過労死や過労自殺にも至るような長時間労働を余儀なくされている。2013年12月13日に公表された「過重労働重点監督」によると、実施対象5,111事業所の8割以上で労基法違反（違法残業、サービス残業等）をしているし、また過労死認定ラインである1か月の時間外労働が80時間以上の事業所が24%に達している<sup>(41)</sup>。例えば電通事件<sup>(42)</sup>において大手の広告会社でも違法残業をさせ、新入の女子社員の自殺を引き起

(39) ドイツやフランスは約30日の年休日数があり、ほぼ完全取得されているのに対して、日本は年休付与日数が18.5日で取得率が48.8%に過ぎない（前掲・和田、150 - 151頁参照）。

(40) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較」によると、管理職に占める女性の割合（2012）は、アメリカが43.7%、フランスが39.4%、イギリスが34.2%、ドイツが28.6%であるのに、11.1%に過ぎない。

(41) 前掲・和田、152頁参照。

(42) 広告大手の電通（東京都港区）が社員Tに残業の上限を超えて残業させていた事件で、東京地裁は2017年7月6日までに、法人としての電通を労働基準法違反罪で東京簡裁に略式起訴し、罰金刑を求めた。一方、書類送検されたTの直属の上司ある本社の管理職（幹部職員）については、処罰を求めるまでの悪質性が認められなかったとして、起訴猶予処分とした。

同社の違法な残業は、新入社員であったT（当時24歳）が2015年12月に自殺し、2016年9月に三田労働監督基準署により過労死として労災認定されて表面化した。労働基準監督署の認定による1か月の時間外労働は約105時間である。政府が「働き方改革」を進める中、厚生労働省の東京労働局の「過重労働撲滅特別対策班（かとか）」が主導した捜査は、異例の強制捜査になり、本社だけでも社員6000人の労働時間を1年半分調べ、それにより同社で広く違法な残業が行われていたと認定され、法人と本社の管理職1名と支社の管理職3名書類送検された。捜査では、本社と関西（大阪市）、中部（名古屋）、京都（京都市）の各支社の労働時間の特定が焦点となった。社外での打ち合わせなども多く勤務パターンが多様なことから、出入り口の通過時間の記録のほか、パソコンの稼働時間なども確認した。関係者への聴取を重ねた上で、労働時間の過少申告や違法な残業があったことを認定したとみられる。しかし上司が強制的に働かせたり、過少申告を指示したりした形跡は認められなかったという。もっとも、地検の聴取に対して、複数の管理職が違法な残業を認識していたことを認めているし、山本敏博社長も違法な残業防止のための労務管理が不十分だったという趣旨の供述をして



こすように、基本的には労働者の意思が反映しない共同体的企業社会が残存している。このような日本社会では封建的慣行により従属状態に置かれた労働者が自己決定をできる主体的存在ではなく、保護を必要とする客体であり続ける。

更に日本の場合、労働者の主体性の最低限度の基盤であるセーフティ・ネットはヨーロッパ諸国と比べ余りにも貧弱でセーフティ・ネットの役割を果たしていない。すなわち現行のセーフティ・ネットの中心は、雇用保険と生活保護だが、いずれも極めて不十分である。雇用保険の基本手当日額は、原則として離職した日の直前の6か月に毎月決まって支払われた賃金(つまり、賞与等は除く)のおよそ50～80%(60歳～64歳については45～80%)となっており、かつ年齢区分ごとに上限額(30歳未満：6370円, 30歳以上45歳未満：7075円, 45歳以上60歳未満：7775円, 60歳以上65歳未満：6687円)が定められているし、その受給日数は、長期の失業者が増える時代においても、離職した日から1年間である。この日数は、数年に及ぶヨーロッパ諸国と比べると余りにも短い。また加入要件<sup>(43)</sup>や受給要件<sup>(44)</sup>を充足しないため、雇用保険給付を受けられる労働者の割合は、極めて少ない。加えてヨーロッパ諸国で採用されている雇用保険受給期間後の公的扶助に近い形で拠出給付として保障する失業扶助制度が存在しない。もう一つのセーフティ・ネットである生活保護制度も、労働能力があっても実際、職がなければ、生活保護が受けられる制度なのに、労働能力があれば、職に就けなくとも生活保護の申請を拒否する不当な運用がなされている。したがって、生活保護が受けられるのは、傷害や入院等で実際に働けない場合に、ほぼ限定されている。

以上からして、労働法の想定する労働者を自立した労働者とみるのは理想的には妥当だ

---

いるところからすると、明示的に残業させたり過少申告をさせたりしなかったとしても、「いったん引き受けたら死ぬまで仕事をしろという社訓」と残業せざる得ない仕事量の割り当ての状況からすると、事実上の残業の強制や黙示の過少申告への圧力があつたと思われる。

東京簡裁が罰金刑の略式命令を出して、その命令が確定すれば、公判も開かれずに、事件は幕を閉じる。これでは長時間労働の是正に取り組む社会や企業が教訓を得る機会を失うことになる。そこで裁判所は本社だけでも約6000人の社員がいる電通のような巨大企業の違法残業の実態は複雑で、正面だけでは量刑を決めるのは困難だと判断し、量刑を決めるにあたり、誰がどう労働時間を管理し、なぜ認定できた残業時間が短いかを、公開の審理で問う必要があると、多分結論づけ、略式起訴を不当として、公判を開き、被告人質問のため経営者(山本俊博社長)の出廷を求め事件の真相(同社の労務管理など)を明らかにすることにした(朝日新聞2017年7月13日朝刊)。

その他の主な過重労働事件としエービーシー・マート事件では法人に略式命令で罰金50万円が科されが、個人3人は起訴猶予になった。フジオフードシステム事件では、法人に罰金50万円が科されが、個人16人は起訴猶予になった。ドン・キホーテ事件では法人に罰金50万円が課されが、個人8人は起訴猶予になった。サトレストランシステム事件では、略式命令不相当で、罰金50万円が科されが、個人5人は起訴猶予になった。このような過重労働事件を防止するために、法人に対して科される罰金を引き上げるとともに、個人に対してもその規範意識を高めるべく起訴猶予にせず罰金刑を科すべきである。

- (43) ①1週間の所定労働時間が20時間以上②31日以上継続して雇用される見込みである③雇用保険の適用事業所に雇用されている。
- (44) ①ハローワークに来所し、求職の申し込みを行い、就職しようとする積極的な意思があり、「いつでも就職できる能力がある」にもかかわらず、本人やハローワークの努力によっても、職業に就くことができない「失業状態にあること」②離職日以前2年間に、被保険者期間(雇用保険の被保険者であった期間のうち、離職日から1か月ごとに区切っていた期間に賃金支払いの基礎となった日数が11日以上ある日を1か月と計算する。)が通算して12か月以上あること。

が、ブラック企業が存在する日本の労働環境では、未だに弱者である集団としての労働者保護の必要性は高い。従って弱い労働者をサポートする強い労働組合の必要性は高い。しかし、日本の場合、労働組合は産業別組合ではなく、規模の小さい企業組合であり、しかもその組織率が極めて低い。<sup>(45)</sup>のみならず労働組合員数も減少している。その原因として、①労働者の権利意識の後退、②労働組合の必要性・有効性感覚の後退、③労働者間の連帯感の喪失等が考えられる。この原因から見ると、自立的な労働者像を描けない<sup>(46)</sup>、そのため労働組合が著しく脆弱化している。またいまだに古い共同体関係が温存されている日本の雇用社会においては、自発的・主体的に創造的な仕事をする労働者が期待されていないから主体的な労働者は登場しにくい<sup>(47)</sup>。そこで多くの従属的労働者の主体性確保のためには、労働者保護法による自己決定の環境整備が必要であり<sup>(48)</sup>、また企業組合のサポートのみならず、合同労組や一般労組あるいは地域ユニオンの活用も必要である。更に労働者の自由な自己決定を支えるセーフティ・ネットとそれと連結した社会的慣行の改善が必要である。

(2017.9.1 受稿, 2017.9.12 受理)

---

(45) 厚生労働省の調査によると、組織率は2016年6月時点で2015年より0.1ポイント低い17.3%となり、6年連続で過去最低を更新した。なお年齢階層別では30歳未満では1.4%に過ぎず、若年層の組合離れが顕著にみられる。

(46) 前掲・和田, 160 - 161 頁参照。

(47) 前掲・和田, 148・160 頁参照。

(48) 前掲・和田 285 頁参照。

## 〔抄 録〕

まず、雇用の多様化、特に非正社員の多様化の推移と現状について概観する。次に労働法の労働法の理念と原理を踏まえて、労働法の想定する労働者像を検討する。その際、労働者像を統一的に解するのではなく、各労働法（労働基準法・労働組合法・労災法等）の趣旨・目的から労働者概念を確定する。第三に労働者と自営業者との中間形態である労働者類似の就労者（準労働者）の保護について検討する。第四に一部の専門的・裁量的労働者の出現を踏まえて、労働法と客体としての集団的労働者と主体的個人としての労働者について検討する。



## 「3つの防衛線とリスクガバナンス －米国COSO内部統制と内部監査ならびにFinTechと銀行法 改正等にかかる組織法的考察－」

藤 川 信 夫

### 第1章 ガバナンス改革と内部監査ならびに3つの防衛線 (three lines of defense) モデル

#### 1. 3つの防衛線 (three lines of defense) の重要性

2015年5月改正会社法が施行され、6月にはコーポレート・ガバナンス・コードが適用開始となる中、金融機関における新しいガバナンス改革が実践段階を迎えてきている。金融機関におけるビジネスモデルとグローバル戦略策定に当たり、統合的リスク管理(ERM)、リスクアペタイト・フレームワークの整備を図る上で3つの防衛線(3 Lines of Defense)の重要性が唱えられる。取締役会のガバナンス(Board Governance)の実効性を担保するために経営執行のガバナンス(Executive Governance)の有効性の確保が必要となるが、そのためには内部統制の有効性確保が必要となる<sup>(1)</sup>。

欧米型ガバナンスモデル、指名委員会等設置会社モデル等を前提に監督機能主体の取締役会と経営執行の分離による最適ガバナンスの確立において、3つの防衛線(3 Lines of Defense 3LD)モデルの適用が大きな鍵となってきた。欧米金融機関の雇用慣行を前提としたガバナンスモデルにおける3つの防衛線の適用と本邦金融機関のガバナンスモデルにおける3つの防衛線の適用における異同性、企業文化(corporate culture)、米国の内部統制にかかるCOSO・ERM(戦略的リスクマネジメント)における統制環境(corporate environment)など重要な経営課題となる。就中、グローバル金融機関のグループガバナンスの有効性確保、第3の防衛線(3LD)である内部監査(Internal audit)機能のガバナンス構造における位置付け等が新たな課題として注視され、内部監査のレポートラインを本邦金融機関に多くみられるCEO直属型とせず、監査委員会等への独立ラインとすべきことが掲げられる<sup>(2)</sup>。銀行の場合、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)(2015年7月改訂)の原則(Principle 10: Internal audit)も遵守あるいは説明(comply or explain)しなければならない<sup>(3)</sup>。

(1) あずさ監査法人KPMG金融事業部・内聖美「ガバナンス改革下の内部監査-スリーライン・モデルと独立したレポートラインの確立」日本銀行金融機構局金融高度化センター「金融機関のガバナンス改革フォーアアップ・セミナー」(2016年2月4・5日)1-41頁参照。

(2) 池尾和人「ガバナンス改革と日本の銀行」前掲注(1)1-32頁。

(3) the head of the internal audit function's primary reporting line is to the board (or its audit committee). バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」－コーポレート・ガバナンスのグルー



内部監査部門の位置付けとして、米国において本来は経営陣の行う内部統制の抑制を図る担い手として発展してきた経緯を踏まえれば、内部統制強化の手段としてCEOなど経営トップの権限強化の補完機能となりがちなことの是正を図り、内部監査機能の原点に近づくことにもなる（私見）。改善を図る前提としては単に組織機構を米国型あるいは監査等委員会設置会社に転換するのみでは十分でなく、欧米と本邦との企業風土・企業文化の改善にまで踏み込むことが望まれる。かかる問題点は本邦金融機関における潜在的ガバナンスリスクとして認識されることになる。リスクアペタイト・フレームワークと合わせて3つの防衛線の態勢整備が求められる所以である。

## 2. リスクアペタイト・フレームワークと3 Lines of Defenseの態勢整備

経営者のリスクテイクに対する取締役会のコントロール（risk governance リスクガバナンス）を実効的とするため、取締役会と経営者、および組織内でリスクテイクにかかわる理解を共通にする仕組みの構築が必要となり（リスクアペタイト・フレームワーク risk appetite framework RAF）、リスクアペタイトは文書で明確に表明されなければならない（リスクアペタイト・ステートメント RAS risk appetite statement）。リスクアペタイトを起点に組織全体を整合的に動かす仕組みがリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）となる。

多くの本邦企業の問題点として執行と監視の分離が不可分でモニタリング機能が弱いこと、内部監査機能の独立性が低いこと、銀行では加えてリスクアペタイト・フレームワークの構築が不十分であることが挙げられる。リスク管理の防衛線として、第1次防衛線（first line of defense 1LD）では実際にリスクをテイクする現場（フロント部）においてRAF、健全なリスクカルチャーの醸成がなされ、第2次防衛線（second line of defense 2LD）ではリスク管理部においてリスク管理委員会の設置、CRO（chief risk officer）の任命がなされる。第3次防衛線（third line of defense 3LD）では最終の防衛ラインとして内部監査部が置かれるが、CEOに就くことは経営トップが関与する不正等に対応しにくく、背理となり大きな欠陥を有するものといえる。

近時メガバンクにおいて、金融持株会社を指名委員会等設置会社とするのみならず、子会社である銀行部門（事実上の本業担当）を従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社と変更するガバナンス改革がされている（2016年6月MUFJの改革等）。本邦独自の監査役会制度を廃してG-SIFIs（Global Systemically Important Financial Institutions グローバルなシステム上重要な金融機関）として国際的に理解されやすいガバナンス態勢の構築を図ること、取締役会の監督機能強化を図ること、実効的・効率的なガバナンス体制の構築を図ることに加え、監査委員会・監査等委員会の機能を重視してRAFと3つの防衛線の態勢整備を企図しているものと考えられる。実際の不祥事は金融資産、人員を保有する子会社である銀行において発生しやすいことから、こうした改革は実効性のあるリスクガバナンス達成を目指すものと評せよう。

---

「バル・スタンダード」(2015年7月)。

### 3. グローバル欧米金融機関におけるリスクガバナンスと本邦金融機関の3LDモデル

グローバル欧米金融機関におけるリスクアペタイト・フレームワーク (RAF) に関して、経営執行体制とリスクガバナンスの検討が求められる<sup>(4)</sup>。RAFについては取締役会の監督機能を主とするリスクガバナンス、統合的リスクマネジメント (ERM) の統制環境 (control environment) にかかるリスクカルチャー (risk culture) と合わせて考察が重要となる。金融機関における内部監査機能など3つの防衛線 (three lines of defense) の考察を深めたい

欧米金融機関の雇用慣行を前提としたガバナンスモデルにおける3LDの適用と本邦金融機関の3LDの適用の異同性も考察が必要となる。またグループ会社のグローバル展開におけるガバナンスの有効性確保の視点を踏まえ、内部監査機能 (3LD) のガバナンス構造における位置付けが問われることになる<sup>(5)</sup>。

本邦独自の監査役設置会社構造によるガバナンスでは、国際標準の3LDモデルを正しく構築できないことが示される。即ち監査役制度を採用し続けたため独立社外取締役の選任が遅れ、国際標準の3LDモデルを正しく構築できず、攻めならびに守りの両面で経営者・執行サイドに対するチェック・アンド・バランスが十分に機能していない。①経営者の不作為によるビジネスモデルの再構築の遅れ、②不十分なリスクマネジメントによる多額の損失発生に繋がり、③損失や不祥事の隠蔽などを抑止することができない構造的要因となっている<sup>(6)</sup>。

グローバル金融機関においては、社外取締役が過半を占める取締役会・監査委員会の指揮命令下において内部監査のプロフェッショナル集団が配置され、経営監査機能を果たし、経営陣からは独立したアシュアランスを達成している。本邦金融機関などでは従来は内部監査部門が経営者に実質的に従属している事例が多く、内部監査部門は経営者、取締役による不正関与の事実を把握しつつ監査報告書に記載せず、不正を隠蔽する傾向にあった。人事ローテーションで配属された社員が内部監査を担い、CEOに人事権に掌握され、内部監査対象となる営業部点などに転勤していくことが隠蔽の企業文化を醸成しており、経営者不正、あるいは経営者が責任を取るべき著しく不公正とでもいうべき重大な経営問題ほど内部監査は機能しないジレンマとなる。

もっとも指名委員会等設置会社を採用している東芝など大手企業においても近時会計不祥事が発生し、隠蔽してきた事実があり、単純に独立社外取締役を増加させれば済むということでもない (以下は私見)。最終的にはいかに実効的なリスクガバナンス体制を構築するか、米国 COSO 報告書の内部統制モデルの改良版ともいえる ERM (Enterprise Risk Management 戦略・全社的リスクマネジメント) を含めた大枠としての企業文化あるいは統制環境にかかっており、事前予防措置としては刑罰法規を含めた厳罰化とともに量刑ガイドライン・コンプライアンスプログラムなどの刑罰軽減措置・インセンティブとして、

(4) 「リスクガバナンス、リスクアペタイト・フレームワーク、リスクカルチャー」PwC Japan(2015年4月) 1-25頁参照。  
A comprehensive risk appetite framework for banks by Paul Hyde, Thorsten Liebert, Philipp Wackerbeck, Originally published by Booz & Company: September 30, 2009.

(5) 注(1)・内聖美2頁以下。

(6) 3つの防衛線、国際標準について、確井茂樹「金融機関のガバナンス改革：論点整理」[フォローアップ・セミナー]日本銀行金融機構局金融高度化センター (2016年7月) 1-64頁を参照した。

こうした企業文化あるいは統制環境を組み込んでいくことが考えられよう。そもそもハードローとしての会社法は経営陣規律のミニマムスタンダードとしてのルールベースを画し、多様な業種業態においてはプリンシプルベース主体のコーポレート・ガバナンス・コードによるきめ細かい策定が重要となる (comply or explain)。そこでハードミックスによる重畳的な刑罰法規導入・厳罰化の方向性が英国においても窺われつつあるところである。他方で、規制コスト削減の視点からも、コンプライアンスのみならず企業の存立を揺るがしかねない重大な経営面の失敗に関しては厳罰化と共に、企業の自主的な自己規律対応が重要となり、コンプライアンスとリスクマネジメントを包含した予防措置を講じることが望まれる。こうした視点から、リスクアペタイト・フレームワークならびに内部監査体制にかかる3LDモデルのあり方が本邦金融機関においても改めて見直しを問われることになる。

#### 4. 3つの防衛線モデルとガバナンス改革の実際—私見を交えて—

##### (1) ガバナンス改革のステップと3LDモデル—リスクアペタイト・フレームワークと3つの防衛線モデルの一体的改革—

本邦の監査役会モデルによるガバナンスは、攻めのガバナンスに活用し難く、重大な不祥事抑止など守りにおいても一定の限界がある。社内取締役中心の取締役会、常勤監査役が経営者の元部下であることが多いこと、社外監査役も不祥事勃発時には独任制の裏返しとして形式的に補助スタッフは存在するにせよ単独調査を余儀なくされがちであること、実務部隊としての内部監査部もCEOをレポーティングラインとして経営陣に従属し、CEOに人事権があり独立性のない非専門職・内部監査部になっているため監査役への適正な報告が期待できないこと、従って社外監査役の社外独立性の強化を図るのみではガバナンス改善としては十分でないといえること等が指摘できる。金融危機後のグローバル・スタンダードを踏まえ、社外取締役を選任・活用しガバナンス改革を進めていく必要がある。

ガバナンス改革としては多様かつ十分な数の社外取締役を確保して取締役会の議論を活発化すること、社外取締役のサポート態勢や研修プログラムを整備すること、取締役会議長と経営者・CEOを分離するなど適切なチェック・アンド・バランスを確保すること、社外取締役との間で重要事項を協議・検討する各委員会(法定あるいは任意)を設置すること、そして社外取締役と内部監査部門の間に直接のレポーティング・ライン(指示命令系統)を確立することが想定されることはつとに指摘されてきた。

特に3つの防衛線モデルのうち、最終防衛線に当たる内部監査機能について、非常勤である社外取締役主体の監査委員会に指揮命令権限を委ねる結果、本来的に最後の砦であることの反面、やや事後防衛的側面が増してくることは否めない。第1の防衛線(1LD)、第2の防衛線(2LD)をリスク管理委員会によるダイレクトな指揮権下に置くことで事前予防機能の強化を図ることが求められるが、その場合リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)に基づいたリスク管理委員会のあり方が重要になる。この点からもリスクアペタイト・フレームワークと3つの防衛線モデルの一体的な理論と実務に基づくリスクガバナンス改革が求められる。

##### (2) 3LDモデルのガバナンス改革の実際と私見

ここで独立社外取締役へのレポーティング・ラインとしては、具体的には監査委員会な

どに対するレポーティング・ラインが考えられよう。監査委員会(法定)あるいは監査等委員会(法定)のほか、任意による監査委員会となれば監査役会設置会社において別途監査委員会を設けることとなり、理論上はあり得るがその場合の監査対象・監査機能の役割分担が次の課題となる。一般的には法定の監査委員会、あるいは改革の中間段階として、社外取締役が過半数を占めるなど十分なガバナンスが利いた取締役会の下に内部監査機能を付け、レポーティングラインを構築することも考えられる。取締役会が欧米型の監視機能重視と共に、戦略的機能を担い迅速な意思決定を一方の柱としているケースとなろうか。成長過程あるいは国際的に戦略的展開を強めている時期などはかかる態勢を採ることも相応の合理性があろう。

その場合、指名委員会等設置会社あるいは監査等委員会設置会社の形態においては会社法上は監査委員会あるいは監査等委員会について取締役会の構築・運用する内部統制システムを取締役会メンバーとして利用できるため監査委員会などには補助スタッフは必要とされないが、社外取締役が実際には出社頻度も多くは期待できず、ガバナンス改革の実践としては十分な補助スタッフを就けることが適切となろう。但し内部監査部が実質的な補助スタッフとして機能するのであれば、三様監査(外部監査、監査委員会、内部監査)として業務監査機能とは別に内部監査部門を3LDモデルの最終防衛線に位置付け、あくまでも日常の業務監査機能の一環としてリスクアペタイト・フレームワークと絡めて機能させようとする趣旨とはやや齟齬を生じかねないとする。従って監査委員会など非常勤者主体の独立社外取締役の補助スタッフを確保することとは別に、常勤監査機能としての内部監査部門を別途配置し、その上で監査委員会などにレポーティングラインを上げていく方が理論的には整合性がとれると思料する。この場合には、会社法上規定のない任意設置型である監査委員会などの補助スタッフとこれまた会社法上は規定の存在しない内部監査部門との棲み分け、就中リスクアペタイト・フレームワークにおける分類分けをいかに構築するかが重要となる。共にCEOなどの経営陣からは人事面などの独立性が求められるものの、補助スタッフにまで専門性・長期的人事配置をどこまで求めるのか、内部監査部門の場合は当該部門長を将来的には役員待遇とするなどにより職場勤務における昇進・インセンティブ付けを図ることが想定されるが、独立社外取締役の補助スタッフには昇進などの人事デザインはなかなか思いつかない。内部監査部門との間で定期的に相互のローテーションを図り、最終的には内部監査部門長として昇格させる道筋を示すことも一考であろうが、それでは補助スタッフと内部監査部門とを別途配置せんとするそもそもの趣旨に対する背理となりかねない。これも残される改革課題と1つとなろうか(以上、私見)。

### (3) 情報請求権限の必要性と報告ライン

本邦金融機関では1LD、2LD、3LDが全てCEOなど経営トップの指揮下に置かれ、独立社外取締役と内部監査部門は連携関係にあり、独立社外取締役は内部監査結果の報告を受けるに過ぎない。独立社外取締役が監督責任を果たすべく、少なくとも以下の権限を持ち、内部監査部門を直接指揮することが求められる<sup>(7)</sup>。①内部監査の計画・予算を承認する。②内部監査の結果報告を直接受ける。③内部監査部門に特別調査を命じる。④内部監査部門長の選・解任を承認(同意)する。

(7) 「ガバナンス改革と内部監査―「3線」としてのレポーティング・ラインの確立と専門職の養成」前掲注(1)(2016年2月)、「金融機関のガバナンス改革：実践事例」同(2016年7月)参照。



以上を受けて、3LDの報告ラインの見直しと共に、報告を受ける独立社外取締役主体の監査委員会自体が積極的に必要情報を入手する権限を付与することが重要となろう。英国コーポレート・ガバナンス・コード(UK Corporate Governance Code 2014)においても、取締役の情報提供の請求として以下の記載がみられる<sup>(8)</sup>。逆に内部監査から報告を受ける監査委員会からの取締役会への情報提供も重要となる。英国会社法上の役職である会社総務役(company secretary)の創設など、我が国コードにおいても参考となるところである(私見)。この他、監視機能やリスクガバナンス機能を果たすべき取締役会の要となる取締役会議長との交渉、そして議長自体に対する業績評価を行う機能も独立社外取締役、ひいては監査委員会の重要な役割となることがコードには記されている。内部監査部署と独立社外取締役主体の監査委員会との連携を図る上で、実効性向上に向けた重要なポイントとなろうか。

＜B.5：情報およびサポート＞主要原則〔Main Principle〕：取締役会は、自己の責務を果たすのに適した形式と品質の情報を、タイムリーに提供されるべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕：取締役会議長は、取締役が正確でタイムリーかつ明瞭な情報を得られるようにする責任を負っている。経営陣(management)はこうした情報を提供する義務を負うが、取締役は必要に応じその明確化や補足説明を求めるべきである。会社総務役(company secretary)の責務には、取締役会議長の指示のもと、取締役会内部・委員会内部において、また経営陣と非業務執行取締役との間で情報がスムーズに流れるようにすることや就任ガイダンスの円滑化を図ること、要請に応じて専門知識の研鑽を補佐することが含まれる。会社総務役は、すべてのガバナンス問題に関して取締役会議長を通じて取締役会に助言を行う責務を負うべきである。

各則〔Code Provisions〕：A.4.1.取締役会は、非業務執行取締役のうち1名を筆頭独立取締役(senior independent director)に任命し、取締役会議長を支え、必要に応じて他の取締役との仲介を行う役割を果たさせるべきである。株主が取締役会議長、最高経営責任者、業務執行取締役という通常の接触経路では懸念を解決できなかった場合やそうした接触が適当でないという懸念を抱えている場合には、当該株主は筆頭独立取締役に接触できるべきである。A.4.2.取締役会議長は、業務執行役員(executives)を入れずに非業務執行取締役との会合を年に複数回は開催すべきである。非業務執行取締役は少なくとも年に1回以上、また適切と考えられる他の適宜の機会に取締役会議長を入れずに、筆頭独立取締役がリードをとる形で取締役会議長の実績評価のための会合を持つべきである。B.5.1.取締役会は、取締役、特に非業務執行取締役が取締役としての責務を果たすために必要と判断した場合には独立した専門家のアドバイスを会社の費用で利用できるようにしなければならない。取締役会の委員会は、その責務を遂行するために十分なリソースを提供されるべきである。B.5.2.すべての取締役は、会社総務役の助言とサービスを利用できるべきであり、会社総務役は、取締役会の手順が遵守されていることを確保する責務を取締役会に対して負っている。会社総務役の任命および解任は取締役会全体の所管事項であるべきである。C.3.4.取締役会から求めがあった場合、監査委員会は年次報告書・財務諸表(annual report and accounts)が、全体として公正でバランスがとれた理解容易なものであるか否か、株

(8) FRC, Revised UK Corporate Governance Code, Guidance on Audit Committees, and Auditing and Ethical Standards, 27 Apr 2016.



主が会社の現状・業績、ビジネスモデルおよび戦略を評価するために必要な情報を提供しているか否かについて助言を行うべきである。C.3.6. 監査委員会は、内部監査活動の有効性をモニターし、レビューすべきである。内部監査を置いていない会社の場合には、監査委員会は毎年内部監査機能の必要性の有無を検討し、それに基づく提案を取締役に提示すべきであり、また当該機能が存在しない理由は年次報告書の関連箇所において説明すべきである。

## 第2章 COSO モデルと3つの防衛線の理論と金融機関の実践ーリスクアペタイト・フレームワークとアシュアランス、三様監査連携の限界ー

1. COSO フレームワークと3つの防衛線のリスクガバナンスー上級経営者ならびに取締役会の役割と統制環境、フレームワークにおける5構成要素と17原則ー こうした総合的なガバナンスの枠組みによってリスクアペタイト・フレームワークと3つの防衛線(3LD)モデルの予防的あるいは常時対応が可能となる。リスクアペタイト・フレームワークの策定・運用・評価(PDCA サイクル)はリスク管理部門が一義的には担うことになろう。

### (1) COSO フレームワークと3つの防衛線モデル (IIA), 17 原則と内部統制

米国COSO「内部統制の統合的フレームワーク」(Internal Control - Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)<sup>(9)</sup>と内部監査人協会(IIA)の3つの防衛線モデル<sup>(10)</sup>を結び付け、内部統制に関する役割、責任と割り当て方法のガイダンスを示し、企業組織の全般的ガバナンス体制向上を図ることが検討される<sup>(11)</sup>。

COSO フレームワークは組織が内部統制の運用を通じリスクを有効に管理するための必要な構成要素、原則、要素を概説するが、具体的職務の責任を負うべき者についてほとんど述べられていない。各当事者がリスクとコントロールに対処する場合の役割、説明責任の状況、業務連携方法などを理解するために責任の明確化が求められ、リスクとコントロールに対処する場合のギャップ、不要あるいは意図せずとも重複した業務などの存在は避けることが必要となる。

COSO フレームワークは内部統制の5構成要素、構成要素に関連する基本概念を表す17原則を定め、各原則を適用することにより有効な内部統制を達成することができると述べる。経営者は17原則に関連する不可欠な職務を割り当て、職務が意図した通りに実施されていることを確認する責任を担う。

COSO 内部統制フレームワークにおいて、内部統制の目標は業務の有効性・効率性、財

(9) Internal Control - Integrated Framework , Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission(Jersey City, NJ: American Institute of Certified Public Accountants. May 2013. Available at [coso.org](http://coso.org)., 八田進二・箱田順哉監訳『内部統制の統合的フレームワーク』日本公認会計士協会出版局(2014年2月)。

(10) The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control. (Altamonte Springs, FL: The Institutes of Internal Auditors, Inc., January 2013) . Available at: [3LinesofDefenseinEffectiveRiskManagementandControl](http://3LinesofDefenseinEffectiveRiskManagementandControl).

(11) 3つの防衛線、COSOについて、ダグラス J. アンダーソン、ジーナ・ユーバンクス、堺咲子訳「COSOーガバナンスと内部統制 3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用 内部監査人協会(IIA) 情報/COSO」月刊監査研究No.503 (2015年10月) 37-61頁を参照した。

務報告の信頼性、関連法規の遵守（コンプライアンス）であり、内部統制の構成要素（監査報告の評価項目（評価の視点）も同じ）は統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）の5つとなる。また17原則は以下の通りである。

原則1. 組織は、誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する。原則2. 取締役会は、経営者から独立していることを表明し、かつ、内部統制の整備および運用状況について監督を行う。原則3. 経営者は、取締役会の監督の下、内部統制の目的を達成するに当たり、組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立する。原則4. 組織は、内部統制の目的に合わせて、有能な個人を惹きつけ、育成し、かつ、維持することに対するコミットメントを表明する。原則5. 組織は、内部統制の目的を達成するに当たり、内部統制に対する責任を個々人に持たせる。原則6. 組織は、内部統制の目的に関連するリスクの識別と評価ができるように、十分な明確さを備えた内部統制の目的を明示する。原則7. 組織は、自らの目的の達成に関連する事業体全体にわたるリスクを識別し、当該リスクの管理の仕方を決定するための基礎としてリスクを分析する。原則8. 組織は、内部統制の目的の達成に対するリスクの評価において、不正の可能性について検討する。原則9. 組織は、内部統制システムに重大な影響を及ぼし得る変化を識別し、評価する。原則10. 組織は、内部統制の目的に対するリスクを許容可能な水準まで低減するのに役立つ統制活動を選択し、整備する。原則11. 組織は、内部統制の目的の達成を支援するテクノロジーに関する全般的統制活動を選択し、整備する。原則12. 組織は、期待されていることを明確にした方針および方針を実行するための手続を通じて、統制活動を展開する。原則13. 組織は、内部統制が機能することを支援する、関連性のある質の高い情報を入手または作成して利用する。原則14. 組織は、内部統制が機能することを支援するために必要な、内部統制の目的と内部統制に対する責任を含む情報を組織内部に伝達する。原則15. 組織は、内部統制が機能することに影響を及ぼす事項に関して、外部の関係者との間での情報伝達を行う。原則16. 組織は、内部統制の構成要素が存在し、機能していることを確かめるために、日常的評価および/または独立的評価を選択し、整備および運用する。原則17. 組織は、適時に内部統制の不備を評価し、必要に応じて、それを適時に上級経営者および取締役会を含む、是正措置を講じる責任を負う者に対して伝達する。

ここで3つの防衛線（3LD）モデルは組織の規模、複雑性を問わず、リスクとコントロールに関する具体的な職務を組織内で割り当て連携する方法を検討したものとなっている。組織の規模や複雑性を問わず、リスクとコントロールに関する具体的な職務を組織内に割り当て連携する方法を検討していきたい。ILDではリスクとコントロールを所有し管理する（現業部門の経営者）。2LDでは経営者を支援しリスクとコントロールをモニターする（経営者が整備するリスク、コントロール、コンプライアンス機能）。3LDではリスクマネジメントとコントロールの有効性に関して取締役会と上級経営者に独立的なアシュアランスを提供する（内部監査）。

第1の防衛線（1LD）は、ビジネスやプロセスの所有者が担当する。組織の目的達成を促進または抑止し得るリスクの生成、管理を担う。適切なリスクを取ることが含まれる。即ち、リスクを所有し、リスクに対応するために組織のコントロールを設計し遂行する。第2の防衛線（2LD）は、リスクとコントロールが有効に管理されることを確実にするべく、専門知識、優れたプロセス、ILDと並行したマネジメントモニタリングの提供により経営

者を支援するために整備される。2LDの機能は1LDからは分離されるが、上級経営者の監督・指揮下にあり、ある程度の経営機能を担っている。2LDはリスク管理の多面的な側面を担う経営・監督機能である。

第3の防衛線(3LD)は上級経営者と取締役会に対してILD, 2LDが行う業務に関するアシュアランスを提供する。3LDではその客観性と組織上の独立性を守るべく経営機能を担うことは許容されず、また取締役会に対する直接的報告ラインを有する。経営機能でなくアシュアランス機能として2LDからは分離される。

### (2) 3つの防衛線とCOSOの活用－上級経営者と取締役会の機能, COSOフレームワークの5要素と17原則における統制環境の交錯－

企業における上級経営者と取締役会は、3LDモデルにおいて不可欠な役割を担い、先ず上級経営者は、取締役会の監督下、内部統制システムの選択、整備、評価に説明責任を担う。上級経営者と取締役会は3つの防衛線の一部ではないが、組織目的の設定、目的達成のための戦略決定、リスクを最善に管理するためのガバナンス体制構築に共同責任を負い、リスクとコントロールに関する最適な組織体制を確立する立場にある。上級経営者は強固なガバナンス、リスクマネジメント、コントロールを全面的に支援し、ILD, 2LDの活動に最終的な責任を負うことになる。

COSOフレームワークにおける5つの要素(統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング活動)に関して取締役会と上級経営者は、組織トップの気風を確立する統制環境に一義的な責任を負う。統制環境は以下の5原則によって支えられる。①誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明、②監督責任の遂行、③組織構造、権限・責任の確立、④業務遂行能力に対するコミットメントの表明、⑤説明責任の履行。

COSOフレームワークでは内部統制の5つの構成要素と構成要素に関連する基本概念を表した17原則を定めている。17原則は5構成要素から直接導き出され、各原則を適用することにより有効な内部統制を達成することができる。経営者は17原則に関連する不可欠な職務を割り当て、職務が意図通りに実施されていることを確認する責任を負っている。

上記の通り3つの防衛線の機能は、1LDはリスクとコントロールを所有し管理する(業務部門の経営者)、2LDは経営者を支援するためにリスクとコントロールをモニターする(経営者が整備するリスク、コントロール、コンプライアンス機能)、3LDではリスクマネジメントとコントロールの有効性に関して取締役会と上級経営者に独立的なアシュアランスを提供する(内部監査)。3つの各LDは組織の広範なガバナンスフレームワークあるいはRAFの中で異なる役割を担うが、割り当てられた役割を有効に果たすことで重大なコントロールの機能不全に陥る可能性が低下し、組織の最も重要なリスクとリスクに対する経営者の対応方法について取締役会が客観的な情報を受け取る裏付けとなる。3つの防衛線モデルにおいて、防衛線(LD)内の個人がリスクとコントロールに関する完全な責任範囲および職務が組織の全般的なリスクとコントロールの体制においていかに合致しているかを確実に理解するため、COSOフレームワークを合わせて以下のように利用することが望まれる。①上級経営者と取締役会はガバナンス、リスクマネジメント、コントロールの各プロセスの効率性と有効性を確実にする最終的責任を負っている。②明確に定義された3つの防衛線の存在によってリスクマネジメントが強化され、組織規模、複雑性を問わず、いかなる組織にも3つの防衛線は必要となる。③3つの防衛線内の各グループは適切



な方針、手続、報告経路に裏付けられて明確に定められた役割と責任を持つべきである。④全ての重要なリスクに適切に対処しつつ効率性を向上し重複業務を避けるため、各防衛線(LD)は情報を共有し業務の連携をすべきである。⑤もっとも各防衛線(LD)は有効性を損なう形で統合または連携すべきではない。各防衛線(LD)は組織内で固有の位置づけと責任があり、組織が3つの防衛線を横断的に機能統合を図る場合、注意が求められる。2LD、3LDの統合が各防衛線(LD)の独自性を損なう場合、有効性に悪影響が生じ得る。能力と効率性のみならず独立性と客観性も基準として検討すべき要素である。

みずほ銀行(後述)の事例では内部監査部署と監査委員会の中間にCEOに報告ラインを有する中間上部組織を有しており、⑤の点で検討の余地があるか(私見)。

## 2. グローバルスタンダード・ガバナンスにおける3つの防衛線モデル—ダイレクトアクセスとチャレンジ、アシュアランス—

グローバルスタンダードのガバナンスにおける3つの防衛線モデルとしては、社外取締役主体取締役会(独立取締役3分の1以上のモニタリング・モデル)において、第1の防衛線(1LD)、第2の防衛線(2LD)についてはCEO・社長等の指揮命令下に属するものとするが、第3の防衛線(3LD、内部監査部門)は監査対象となる執行部門の責任者であるCEO・社長等に報告は上げるものの(第一義的レポーティングライン)、あくまで社外取締役主体の監査委員会に直属、主たるレポーティングライン(第一義的レポーティングライン)を有し、その指揮命令に従うものとする<sup>(12)</sup>。

即ち第1次防衛線(1LD業務執行部門)では経営者の指揮下で現場の管理者が業務執行を統制・管理する。第2次防衛線(2LDリスク管理部門等)は経営者が整備するリスクマネジメント機能であり、経営者の指揮下でリスク管理部門等が専門的な立場から第1次防衛線の管理者による統制を補完する。取締役会の中に監査委員会と合わせて社外取締役主体のリスク委員会を設置し、第2次防衛線についてはリスク管理部門等はリスク委員会(社外取締役、CRO)にダイレクトアクセスし、同時に経営者に対するチャレンジ機能(リスク管理部門に対してリスクテイク状況の検証を求める)を担うものとする。第3次防衛線(3LD)は監査委員会(社外取締役)が指揮する独立したアシュアランス機能を担い、監査委員会(社外取締役)の指揮下で、内部監査部門(専門職)が独立した立場から1LD統制と2LDリスクマネジメント機能の有効性を客観的に評価する。これによって攻め、守りの両面で目標達成を支援・保証することになる。

監査委員会(法定・任意)を設置した場合のプラクティスとしては、①監査委員長は独立社外取締役とする。②監査委員会は独立社外取締役、非執行取締役から構成し過半数を独立社外取締役とする。③内部監査の計画、予算は監査委員会の指揮下で策定、承認し、取締役会に報告する。④内部監査の結果報告はまず監査委員会に対して行う(毎月、随時など)。⑤取締役会に対しては内部監査の結果報告をまとめて行う(四半期に1度など)。⑥監査委員会は内部監査部門に対して調査を命じる(少なくとも勧告)ことができる。⑦内部監査部門長の選・解任は監査委員会に事情説明の上、同意を得て取締役会で承認する。

## 3. 三様監査の連携強化と監査の高度化ならびに連携の限界

監査役監査、会計監査(外部監査)、内部監査の三様監査の連携強化について検討したい。

---

(12) 注(7)。

監査役監査は株主，会計監査は株主・投資家，内部監査は経営者・取締役会の利益を反映する立場となる。

第1に監査役監査と内部監査では，内部監査の計画，結果は監査役に報告する。内部監査部門は監査役から直接の指揮命令は受けないが，監査役は内部監査の計画，結果を評価する。内部監査の結果として経営者・取締役に係る問題があれば原則として監査役に報告し，監査役は必要に応じて検証を行う。

第2に会計監査人監査と内部監査では，会計監査ならびに内部監査の結果を共有する。監査の目的・視点は異なるが，重複を回避し効率的かつ有効な監査を行う。

三様監査を個別に検討すると，監査役監査は法定監査（会社法）であり，主に株主のために行う監査といえる。経営者・取締役の職務執行の違法性（通説），計算書類，事業報告や会計監査報告の適正性を主にみることになる<sup>(13)</sup>。

内部監査は法律による規定のない任意監査であり，主として経営者・取締役会のために行う監査といえる。経営目的の達成を阻害するリスクの存在，有効なコントロール活動が組織的に行われていること等が内部監査の主眼目となる。

会計監査は法定監査（会社法，金融商品取引法）であり，主に株主，投資家のために行う監査といえる。計算書類，財務諸表の適正性，財務報告に係る内部統制に関する経営者の評価結果の適正性をみることになる。

なお改訂COSO内部統制フレームワークは非財務報告および内部向け報告にも内部統制が及ぶべきことを明確に定義し，モニタリング機能である内部監査の管轄領域に非財務報告および内部向け報告に係る内部統制が含まれることを裏付ける。企業価値を保護するのみではなく，将来の企業価値の向上も見据えた経営に資する内部監査に繋がる監査の高度化を実現できることになる<sup>(14)</sup>。

三様監査連携の限界について，経営者不正や重大な不祥事の調査は社外取締役・監査委員，ならびに直接指揮・命令下にある内部監査部門とグローバル・スタンダードでは位置付けられる。社外取締役・監査委員が内部監査部門長の人事権，内部監査部門の予算権を保有し，内部監査部門は経営者を監査対象とすることができ，経営者からは独立して監査機能を発揮できる。しかしながら既述の通り，我が国では多くの上場企業において通常，内部監査部門は経営トップの指揮命令下にあり，かかる人事権・予算権は事実上経営トップが掌握するため，経営者を監査対象とすることは通常は行われ難い。

監査役会設置会社では内部監査・内部統制担当取締役が業務執行役員を対象に内部監査人・外部監査人の情報により内部監査を行い，社外監査役が半数以上を占める監査役会と連携関係を構築するビジネスモデルが多い。経営者に対する業務監査権限（違法性監視）は監査役会が担うことになるが，経営者不正や重大な不祥事の事案では経営者は監査役会と対立する構図のため内部監査部門と監査役の連携は実際問題として機能しないリスクがある。ここに監査役会設置会社における三様監査連携の限界が存する。

指名委員会等設置会社では取締役会と執行役員で監督と執行の分離徹底が図られ，内部監査部門は監査委員の直接指揮命令下にある。監査委員が内部監査部門長の人事権，内部

(13) 監査役監査の妥当性監査機能に及ぶかについて諸説あることは周知の通り。

(14) PwC「COSO内部統制フレームワークの改訂」1-7頁。

<https://www.pwc.com/jp/ja/assurance/seminar/2013/assets/pdf/coso-internal-control130531-02.pdf>



監査部門の予算権を持つため、経営者不正に関しては内部監査部門が有効に機能する<sup>(15)</sup>。

#### 4. メガバンクにみる3つの防衛線の態勢整備の実践

##### (1) みずほFGにおける3つの防衛線の定義と実践

みずほファイナンシャルグループ (FG) における3つの防衛線の定義と実践をみると<sup>(16)</sup>、1LDは自律的統制機能とし、規程や手続き、リスクアペタイトに基づき日々の業務を遂行すると共に、業務遂行時に自部署もしくは営業部店・本部で発生するリスク・コンプライアンスに関してリスクオーナーとして第一義的責任を有し、自律的な統制活動(リスク等を特定、評価、管理・コントロール)を行う責任を有する。2LDはリスク管理・コンプライアンス機能とし、1LDが行うリスク・コンプライアンスの自律的統制活動を監視(モニタリング)・測定・評価すると共に、リスク・コンプライアンスの統制に係る基本方針等を策定・推進する責任を有する。3LDは内部監査機能とし、1LD・2LDから独立し、1LD・2LDの活動を評価・検証すると共に、課題解決のための助言・是正勧告等を行う責任を有する。

以下は私見であるが、特徴的なことは内部監査グループは監査委員会に直接に報告せず、業務監査委員会に先ず報告を行い、その後に業務監査委員会から監査委員会へ報告する態勢を採り、監査委員会の行う監査業務も業務監査委員会を通じて行っている。またこの業務監査委員会は執行役社長(CEO)に繋がっており、その人事・報酬権限を受容する可能性もある。指名委員会等設置会社の監査委員会の場合、監査役会とは異なって監査委員会の全員が社外取締役であっても取締役会の構成メンバーであり取締役会の構築・運用する内部統制システムの利用が可能のため、本来的には監査役会設置会社と異なり、会社法上は補助者を設置する必要性がなく、この点は監査等委員会設置会社も同様であるが、みずほFGにおける業務監査委員会があえて補助業務機能の強化として監査委員会の下に設けられたものとするれば、逆に内部監査グループはCEOから、あるいは監査委員会からは独立性が強まっているとも窺えることになる。もっとも、監査委員会の社外取締役に對する補助者からの情報提供などの面で、監査委員会の判断・監査においてCEOの影響を受ける危惧はなしとしない。近時のコンプライアンス対応の強化を図る点から、CEO主導でガバナンス改革を図っている証左でもあろうか。

##### (2) MUFGにおける3LDの定義と実践

三菱UFJファイナンシャル・グループ(MUFG)はG-SIFIs(Global Systemically Important Financial Institutions)の実践とのギャップを認識し、以下の点で改善を指向している<sup>(17)</sup>。

①人材ポートフォリオでは、監査技術を備えた監査人材が少なく、国際・市場・IT等の専門人材供給が課題である。②監査技術では、準拠性チェックを中心に網羅的かつ浅めの検証となっており、指摘が目的化している。③効率性では、国内拠点監査に資源が重点配

(15) ワールドコム事件は、内部監査人シンシア・クーバー氏が経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒を把握して監査委員長マックス・ボビット氏に報告したことから始まる。日本銀行金融高度化センター「Ⅱ. 内部監査の現状と高度化への課題」(2015年2月)1-107頁。

(16) みずほファイナンシャルグループ「内部監査態勢」。https://www.mizuho-fg.co.jp/company/internal/audit/index.html。

(17) 吉藤茂・村上武志「内部監査の態勢整備～Three Lines of Defenseの再構築～」日本銀行金融高度化セミナー(2017年2月6日・2月23日・3月1日)。

分されており、網羅性・準拠性検証が中心となっている。④グローバル運営では、レポートは存在するが、地域の独立性が高く監査手法やシステムが未統一である。⑤グループ運営では、各業態で機能が重複し専門人材の確保が困難となっている。

MUFGにおいて内部監査部門(3LD)は1LD, 2LDで築かれたプロセスの有効性を独立して評価する。1.5LDを設定して1LD部門内の部門リスク統括部として部門長へのレポートラインを有し、同時にCCO(chief compliance officer)へも報告する。2LDではコンプライアンス、事務リスクなど各種リスクの所管部がコントロールプロセスを構築し、ビジネス部門の内部管理態勢の有効性を検証する。監査部は執行部門の内部管理態勢の有効性を検証し、ビジネス部門の内部管理態勢の有効性を検証する。

1・2・3LDをトータルに俯瞰し、機能整理・強化・重複排除を進め全体バランスの最適化を図り、総合的なリスク・コンプライアンス態勢を構築せんとする。1LDである部門リスク統括部は、内部監査による準拠性検証を前提とした統制態勢から3LDの監査部に依拠しない自律的な内部統制(監査部から準拠性検証機能をシフト)を指向する。2LDであるコンプライアンス統括部等は、収益部門のリスク管理フレームワーク・運営状況に対する有効性を検証する。3LDである監査部は、準拠性検証に留まる国内拠点監査態勢の効率化を諮る。1LD・2LDの内部統制有効性評価への変革を図り、準拠性監査から有効性監査へ移行させる。部門リスク統括部内に部門検査室を新設し、監査部の国内拠点監査機能を効率化の上でシフトさせ、部門内では部門検査室と既存の臨店指導等の機能・役割を再整理し、自律的な内部統制を確立する。監査部は部門検査室を継続的にモニタリングしていくことで1LD・2LDの内部統制の有効性を評価する。

### 第3章 3つの防衛線とエンフォースメントの設計—ソフトローと刑罰規定, FinTech進展と銀行法改正等の新たな動向を踏まえて—

#### 1. 3つの防衛線とエンフォースメント

##### (1) 3つの防衛線のグローバルモデル化

3つの防衛線(three lines of defense)は上述の通り、組織の広範なガバナンスフレームワークあるいはRAFの中で各々異なる役割を担うが、割り当てられた役割を有効に果たすことで重大なコントロールの機能不全に陥る可能性が低下し、組織の最も重要なリスクとリスクに対する経営者の対応方法について取締役会が客観的な情報を受け取る裏付けとなる<sup>(18)</sup>。

3つの防衛線モデルにおいて、防衛線内の個人がリスクとコントロールに関する完全な責任範囲および職務が組織の全般的なリスクとコントロールの体制においていかに合致しているかを確実に理解するため、COSO「内部統制の統合的フレームワーク」を合わせて利用することが望まれる。上級経営者と取締役会はガバナンス、リスクマネジメント、コントロールの各プロセスの効率性と有効性を確実にする最終的責任を負っている。グローバルモデルとしての3LDにおいては、社外取締役主体のリスク委員会との間にダイレクトアクセス、チャレンジが存在し、独立したアシュアランスにより社外取締役主体の監査委員

(18) 前掲・注(12) 48-49頁。

会が指揮命令を行い、CEOにも報告を行う。

各LDは情報を共有し業務の連携をすべきである。また1.5LDに関して、1LD部門内の部門リスク統括部としての機能を図る事例もある。もっともLDは有効性を損なうような形で統合または連携すべきではない。各LDは組織内で固有の位置づけと責任があり、組織が3つのLDを横断的に機能統合を図る場合、注意が求められる。2LD、3LDの統合が各LDの独自性を損なう場合、有効性に悪影響が生じ得る。能力と効率性にみならず、独立性と客観性も基準として検討すべき要素である。

## (2) ソフトローとエンフォースメントならびに刑事罰・行政罰－比較法的視点から－

こうした3つの防衛線の議論は内部監査の機能・組織のあり方が主な内容となり、会社法でなくソフトロー、ガイドブックの規制領域に属することになる。このため元来自主設計でエンフォースには馴染まないものであろうが、近年の日本版コーポレート・ガバナンス・コード等の上場規則化によって、comply or explainなどプリンシプルベースながら一定のエンフォースメントの必要性は検討されている。

2017年6月に発覚した富士フィルムホールディングス(HD 持株会社)の子会社である富士ゼロックスの完全子会社ニュージーランド販売会社(FXNZ)にかかる不適切会計事件<sup>(19)</sup>においては、富士ゼロックスがグループの主要な売上高を稼得していたこともあって、経営上層部が内部通報により問題を把握していたにも拘わらず親会社に虚偽の情報を提供し続けていたとされる。第3の防衛線(3LD)のレポートラインが経営トップに繋がっていたため、適切な内部統制が機能しなかったともみられ、第3の防衛線の独立したアシュアランス等の欠如にかかる事案であるとも考えられよう(私見)。内部監査体制あるいは運営の重大な欠陥に対しては、会社法あるいは上場規則上の明示的な根拠はないが、経営の根幹にかかる危機をもたらす場合にcomply or explainあるいは結果的な上場廃止に止めずにエンフォースメントに踏み込む対応も必要となろうか(私見)。

第3の防衛線(3LD)においては報告ラインの独立性のみならず、情報提供請求権など内部監査自体の権限賦与・強化も検討されよう。また企業不正は当然として、重大な経営判断ミスについても会社を経営危機に陥れた段階においては安易に経営判断マター、集団的意思決定として免責するのではなく刑事罰、罰金を含むソフトローのエンフォースメントを設計することが考えられる。明確な不正に至らぬまでも内部監査体制の不備が明白で企業破綻に追い込まれた場合、あるいはそもそもの重大な経営戦略ミスが根底にある場合など経営トップの判断・意思決定には広汎な内容があり、その段階・区分を明定してエンフォースメントを課する基準設定は容易ではないが、事例を積み重ね判例の蓄積等に依拠することになる(ケースロー形成)。かかる論点は積極的妥当性に関する経営判断の考察として別稿において提言してきた<sup>(20)</sup>。

ソフトローにかかるエンフォースメントに関しては、企業文化(corporate culture)がコンプライアンス・プログラムなどの量刑軽減において作用する可能性が議論され、それゆえにますますカルチャー、統制環境のリスクマネジメント領域が重視されてきている。他

(19) 2017年6月13日読売新聞参照。

(20) 拙稿「英国金融法制とSenior Management Regime－コーポレート・ガバナンス・コードの交錯、裁判例を通じたソフトローの変容、上級管理者機能(SMFs)および域外適用－」日本法学第81巻2号(2015年10月)1-61頁。

方で法制度の重層化、刑罰規定の上乗りの現象も起きており、ソフトローのハードロー化と合わせて今後の傾向は大きな検討課題となる。

比較法的にみると、①行動規範となるプリンシプル違反に行政処分を課するのは英国のみであり、②米国SEC、英国FCAは上場規則違反に対するエンフォースメント権限を有する。③我が国では特定上場有価証券（プロ私募ボンド）に関する上場規程違反に対して行政処分対象としている<sup>(21)</sup>。

①においては、英国FCA（Financial Conduct Authority 金融行為監督機構）はプリンシプル違反に対して裁量的な制裁金が可能となる（2000年金融サービス市場法206条）。FCAは②上場規則に関しても同様の権限を有する。②では、米国SEC（Securities and Exchange Commission 証券取引委員会）が取引所規則違反に対する差止命令、刑事訴追（取引所法21条d）ならびに取引所への報告虚偽記載に対する罰金、禁固刑（32条）の権限を有する。③では、金融庁は上場規程による開示書類違反への民事責任（金商法27条の33、27条の34）、開示書類への虚偽記載への課徴金（172条の10）に関する権限を有している。プリンシプルの定義の範囲が広く、上場規則違反であれば取引所によるエンフォースメントが一義的に期待されるが、コーポレート・ガバナンス・コードと異なり上場規則でないスチュワードシップ・コードにかかる実効性確保はまだ整理されておらず、コンプライ・オア・エクスプレインにおいてエクスプレインしない当事者に対していかにエクスプレインさせるかは不明確である。

プリンシプルの実効性確保からは、①エンフォースメントとしてプリンシプル違反を課徴金対象とすること<sup>(22)</sup>、重大な違反事例には懲罰的課徴金を事後的に納付命令できる仕組み作り、③早期納付には割引して支払いおよび和解へのインセンティブを高めることが提示される<sup>(23)</sup>。②また規制官庁において立入検査・報告書徴求ともに、プリンシプル違反へ課徴金、懲罰的課徴金納付命令と業務改善命令を合わせて柔軟に発することが可能となるように、金融庁であれば金融庁（審判手続き）と監視委員会（8条委員会・合議体）と合体させた金融サービス委員会（3条委員会・合議体）を再編して立ちあげることも提言される。

## 2. 3つの防衛線ならびにFinTechと金融機関の新たなガバナンス変化—ソフトローと銀行法改正ならびにFinTech・技術革新, Regulatory Sandbox, 業態から機能重視に—

合わせて3つの防衛線につき今後新たな考察を求められるものとして、FinTech（Financial Technology）ならびに金融機関のガバナンス変化の動向がある<sup>(24)</sup>。成長戦略の発想からFinTechやビットコインなどに対応する銀行法改正が相次いで出されている。

(21) ソフトロー、エンフォースメントについて、坂東洋行「金融規制におけるプリンシプルとフィデューシャリー・デューティー—欧米との比較法からの示唆—」証券経済学会報告（2017年6月18日）を参照した。(22)、(23)も同じ。

(22) エンフォースメントにつき、立入検査、報告書徴求、業務改善・停止命令のほか、早期是正として顧客違反の業務運営原則違反に対しても英国同様に課徴金納付命令を柔軟に課することが望まれる。

(23) 事後的な制裁、プリンシプルに基づく体制不備に起因した重大事例に対して懲罰的課徴金、早期納付には割引など柔軟な運営を図る。独禁法のリニエンシーを念頭に置く。

(24) フィンテックに関して、翁百合「転機迎える金融規制—国際的な動向とフィンテックへの対応—」日本証券アナリスト協会講演（2017年7月21日）を参照した。



ソフトローに関しては、英国ではRegulatory Sandbox（規制の砂場）<sup>(25)</sup>の治験がされ、ハードローには時間がかかり、技術革新に対応しにくいと、とりあえず現状の法制度を前提に進めてみるという考え方である。ソフトローあるいは自主規制の意味合いが重要度を増すところ。我が国も各省庁横断的に検討を進めている。

決済分野など銀行法改正、オープンAPI（Application Programming Interface）<sup>(26)</sup>により、従前の銀行の特殊性・重要性が相対的に低下し、社会インフラの一部に変容する可能性も指摘され、FinTech企業が顧客とのインターフェイスになり、伝統的金融業はモジュール化、決済・融資業務サービスの機能提供の役割を果たすものとなる（Financial Inclusion 金融包摂<sup>(27)</sup>）。

トランプ政権下、米国におけるグラス・スティーガル法（Glass-Steagall Act 1933年銀行法）復活の議論もあるが（銀証を分離して大手銀行には厳格な規制、中小銀行には緩和して経済成長へ仕向ける）<sup>(26)</sup>、全般的には業務範囲の規制緩和に向かい、静態的な業態区分から機能面に着目したルール策定、規制の緩い国内基準を選択する銀行の行動であるRegulatory Arbitrage（規制の裁定）を防ぐような横断的な規制体系に向かう可能性がある。

我が国の近時の銀行法改正をみると2016年5月2日成立「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」には、①金融グループの経営管理における銀行持株会社等が果たすべき機能の明確化、②金融グループ内の共通・重複業務の集約等の容易化、③金融関連IT企業への出資の柔軟化、④プリペイドカード利用についての苦情処理体制の整備、⑤仮想通貨への対応（仮想通貨の売買などを業として行う仮想通貨交換業者に対する登録制・規制等の導入）などが盛り込まれている。2017年5月26日成立した「銀行法等の一部を改正する法律」には、①電子決済等代行業者（中間的業者）に対する登録制の導入、②銀行等による電子決済等代行業者との契約締結基準の作成・公表と電子決済等代行業者に対する不当な差別的取扱いの禁止等が盛り込まれている<sup>(28)</sup>。

今後はオープンAPIにより分散型ビジネスモデル・ガバナンス組織構築に向かうとみられる。邦銀の銀行業においては銀行子会社等の業務範囲規制は柔軟性や拡張性に欠ける限定列举方式を採用していたが、限定列举業務以外の業務を個別に検証し、2016年5月銀行法改正においてベンチャー等出資を認可する枠組みが設けられ、決済高度化を進めるの改正も相次いで進められた。2017年5月銀行法改正によりAPIを進める仕組みが整備され、FinTech業者を電子決済等代行業者として法的位置づけを安定させ、登録制の導入も図っている。邦銀もオープンイノベーションを行える環境となりFinTechを一層進める気

(25) 原島研司「英国のRegulatory Sandbox 革新的な金融サービスに「実験の場」を提供」みずほ総合研究所（2016年3月13日）1-7頁。

Regulatory sandbox - cohort 2, FCA. <https://www.fca.org.uk/firms/regulatory-sandbox/cohort-2>

(26) 全国銀行協会・オープンAPIのあり方に関する検討会「オープンAPIのあり方に関する検討会報告書－オープン・イノベーションの活性化に向けて－【中間的な整理（案）】」（2017年3月16日）1-41頁。汎用性、利便性の高いプログラムをAPIとして公開することで開発コスト削減、サービス・製品開発の促進が期待される。

(27) 途上国では携帯電話や銀行業務代行エージェント等の積極活用により貧困層の金融サービスへのアクセス向上が推進されている。福田幸正「Financial Inclusion（金融包摂）～最近のG20を中心とした動向～」（財）国際通貨研究所（No.26,2010）（2010年8月24日）1-14頁。

(28) 鳥毛拓馬「トランプ氏の金融規制に対する考え方 ドッド・フランク法は廃止されるのか」大和総研（2016年11月15日）1-5頁。



運が高まり、ネット決済ビジネス参入も認められる方向にある<sup>(29)</sup>。

FinTechの進展への対応としては銀行法等改正とともにソフトローの対処も重要となる。こうしたFinTechや横断的・分散型指向に対する3つの防衛線の新たな構築が求められる。目標としてきたグローバルスタンダード・モデル自体の変容が想定され、FinTechなど法的整備に前向きな我が国においては尚更である。従来の集権的な指名委員会等設置会社の持株会社と監査等委員会設置会社あるいは監査役会設置会社の子銀行間による迅速・効率性追求型の防衛線モデルから、分散・横断型の柔軟な業務・組織における防衛線、特にグループ内部統制・内部監査のあり方が改めて問われることとなる。

リスクガバナンスにかかる3つの防衛線、就中内部監査態勢に関して、①直近の課題としてはグローバルスタンダードに追いつくための企業側の組織体制作りがあり、②規制当局としては内部監査等に関するソフトロー化、さらにエンフォースメントについて攻めのガバナンスの担保としてもソフトローの中でも自主規範から強制力の強いガバナンス・コード、上場規則に組み込み、エンフォースメントの内容も厳罰化を図る方向が考えられよう。③更に中長期的にはFinTech等の急速な金融環境変化、金融革新から目指すべきグローバルスタンダード自体が変容しかねない。こうした新しい変化へ内部監査態勢等をいかに適合させていくか、規制当局・企業側挙げて対処を求められることになる。

[本稿は、財団法人民事紛争処理研究基金の研究助成金を利用した研究成果の一部である]

#### [参考文献]

脚注掲載の他、齊藤壽彦『近代日本の金・外貨政策』慶應義塾大学出版会(2015年)、太田三郎『企業の倒産と再生』同文館出版(2004年)、藤江俊彦『改訂新版・増補 実践危機管理読本』日本コンサルタントグループ(2012年)、松田和久「EU会社法におけるコーポレート・ガバナンス－2003年・2012年アクションプランに基づく取組み－」。

(2017.8.7 受稿, 2017.8.23 受理)

---

(29) 横山淳「FinTech, 仮想通貨などを巡る銀行法等改正法, 成立5%ルール, グループ経営管理, 仮想通貨交換業者など」大和総研(2016年6月8日)1-8頁, 同「電子決済等代行業, オープンAPIに関する銀行法改正法の概要」(2017年6月5日)1-8頁。

## 〔抄 録〕

本稿は「金融機関のガバナンス改革にみるコーポレート・ガバナンス・コードの攻めのガバナンスの理論と実践」千葉商大論叢第54巻第1号(2016年9月)を踏まえ、3つの防衛線と内部監査、COSOリスクマネジメントフレームワーク、FinTechと銀行法改正などの新たな論点から考察を進めたものである。アベノミクスの攻めのガバナンスに関してメガバンクなど金融機関の経営改革が進み、金融持株会社を米国型の指名委員会等設置会社としてモニタリングモデルを指向し、他方銀行子会社を新しく導入された監査等委員会設置会社とする形態も出されている。こうした中でリスクアペタイト・フレームワークと共に3つの防衛線の実効性確保が大きな議論を呼んでいる。グローバルモデルとの乖離が指摘され、他方でFinTechなど新たな動向にも対処が求められるなどガバナンス改革の大きな転換時期といえる。論文掲載の貴重な機会を頂いた千葉商科大学には心から感謝の意を表したい。

## 経営理論と診断技術の課題研究 —サービス主導型経営診断へのアプローチ—

前 田 進

### 1. はじめに

多くの事業者は、夢を持って起業した事業を存続させるために企業活動を続けている。経営診断はこれらの企業をはじめとした経営体の現状を調査し、そこにどのような問題が生じているか、また事業としての適性があるかを判断し、将来の健全な経営に資するために貢献してきた。しかし、経営学の進展に比して経営診断学として共通認識される見解は不十分であり、経営診断の現場では一部のコンサルタントの経験則や諸科学の理論・技術の応用によって遂行されてきたのが実情である。

また、1970年以降、統計上で第3次産業と呼称されてきたサービス業、つまり小売・サービス業務などにかかわる産業が増加し、これまでになかった新たなサービス産業も種々誕生している。加えて製造業においても業務のサービス化の比率が増加している。こうしたサービス業務の展開される現場は、小売・サービス業に最も顕著に見受けられるように、顧客と直接接触する空間でビジネスを行っている事業形態であり、企業の収益の源泉が顧客との接点にこそある形態である。

この顕著に進行する社会・経済のサービス化においては、製造業を主たる対象としてきた従来の経営学では必ずしも十分に適応できず、そのことがサービス化する産業への経営診断を一層不明瞭なものにしているように思われる。サービス主導型の企業は比較的小規模であり、これらは大企業を成功したビジネスモデルとするこれまでの経営学の片隅にあったもので、学問としての焦点を当てられることなく、事業の魅力については多様に表現されてはきたが、本質的には弱者であり、施策の対象として扱われてきた感がある。

中小企業経営の形態が多くを占める小売・サービス業は、我が国の産業の99.7%を占めており、社会・経済活力の発露、産業全体効率の源泉として目され、重要な部分を担う存在である。しかし、サービス経済化が進行する中で、これらの中小企業の活力は減退しており、さらにその9割を小規模事業者が占めることから、国は小規模企業振興基本法、小規模支援法を施行して、「小規模事業者」に焦点を合わせた経営診断・支援に力を入れ始めている<sup>(1)</sup>。

(1) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/2014/140627shokibo.htm>:

「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律（小規模支援法）」が、平成26年6月27日公布された。「小規模基本法」は、小規模企業の振興に関する施策について、総合的かつ計画的に、そして国、地方公共団体、支援機関等が一元となって戦略的に実施するために、政府が基本計画を閣議決定し、国会に報告する等の新たな施策体系を構築するものである。また、「小規模支援法」は、半世紀以上にわたり小規模事業者の経営相談に応じてきた商工会及び

大企業であっても実際の生産の現場や販売の現場では、中小企業・小規模企業さながらの少ない人数で業務を遂行しているのが現状である。この小規模な現場こそが企業のプロフィットセンターであり、さらに言えば唯一の顧客との価値共創の場である。そしてビジネスチャンスの発見の場でもある。したがって経営診断の最終的な目的は、この収益の源泉、顧客満足の実現の場である顧客接触空間での業務が自力的に改善・変革されるように支援していくことである。

このように、未来の経営診断においては、大企業を中心とした拡大やマスといった用語を用いて研究されてきた視点から、この比較的小規模な「企業と顧客の接触空間」に十分適応しうる経営の理論と診断技術の適用という視点にシフトされなければならない。

一方、我が国の経営診断は欧米のそれと異なり、中小企業の診断を柱としている<sup>(2)</sup>。しかし、この多様性と異質性の高い中小企業の診断においてどのように一般の経営理論と診断技術を適用するのかにまで及んで示唆した理論や技術の提示は積み残されている感がある。

以上の視点に立って、診断の現場において企業人と経営診断士が、顧客との接触空間で生じている問題や課題をどのような視点で共通認識し、その改善・革新に向かうかは、従来の理論や方法論ではなく、両者が、診断の意義やプロセスを共通認識し、互いに相互作用しながら改善・革新を遂行することが前提になると思われる。

そこで、本研究では、従来の経営理論と経営診断学へのアプローチを概観し、近年のサービス主導型企業を対象とした経営診断の視点との比較によって相違点を明らかにし、経営理論と診断技術における課題を明らかにし、これらのサービス主導型企業の経営診断の枠組みの構築にアプローチする。

## 2. 経営と診断

### (1) 経営診断の現状

診断という文字が示すように、経営診断は企業をはじめとした経営体の経営の現状を調べて、その欠陥の有無や適性を判断し、将来の健全な経営に資するために貢献してきた。経営診断の視点から見れば、企業などの経営体がこれらの経営理論に基づき運営しているかどうかについての専門的な検証とその改善に貢献してきたといえる。

経営診断を一つの分野として提唱した歴史は比較的新しく、その研究の歴史は経営学ともにある。日本において、この経営診断学の研究の重要性を説き、位置づけを明確にしようとした研究者は平井泰太郎である。平井は、経営学の一分野として経営診断学をとらえ、医学における臨床医学と同列であると述べている。確かに経営学が生きた企業の経営について研究するものであれば、時代の変化に伴って進化し続ける企業経営と共に、経営学も進化していかなければならない。学問が狭い研究室の中でのみ議論されていくのでは、経営学としての役割を果たしていくことはできないであろう。

そうした意味で、経営学においては医学における臨床医学と同様、企業に生じるもっとも現代的な諸問題について、経営診断という視点から拾い出していくことが重要であり、

---

商工会議所が、市町村や地域の金融機関等と連携して、小規模事業者の意欲ある取組を強力に支援するための体制を整備するものとされている。

(2) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書第1巻 経営診断の体系』同友館、2015、P3。



そこから新たな経営理論の構築にアプローチしていくことが求められることになる。あるいは、経営診断によって明らかにされた諸問題が、現代の経営理論の適用によって解決しうるかどうかは常に検証されていかなければならない。

このように経営診断は常に経営学理論を鏡としてそこに照らしながら行われることが通常のセオリーとして行われてきた。そこで、ここでは、経営診断の指針であった経営学と経営診断学について先行研究を簡単に振り返ってみる。

## (2) 経営学の先行研究

経営学の起源はテイラーの「科学的管理の技術」であるとされている。テイラーは、工場経営の現場のマネジメントについて、生きた人間の行動を科学的に観察し、客観的基準を創り上げ、経営改善の基本となる不朽の理論を構築した。テイラーの理論は、その普遍的・永続的な理論性からみて工場の診断の理論と方法を科学として確立させており、100年を超えて今なお評価されている。一方、ナイストロムは現代の小売業のマーケティング理論の基礎となる理論を構築した。これらの工場や小売業の経営を企業経営全体に敷衍させたドラッカーのトップ・マネジメントの理論は、複数事業を導入した大企業の企業組織の経営理論と方法を示した企業経営理論の手引きとなった。

また、ドラッカーは、実務的立場から経営の理論を整理し『会社という概念(1946)』で経営とトップ・マネジメントの機能のあり方を示した。著書『現代の経営(1954)』では、企業を全体としてみた、世界で最初の経営書であると言明し、半世紀を超えて今なお評価されている。

しかし、ドラッカーは『断絶の時代(1969)』では、過去のすう勢とは質的・構造的に明らかに異なる4つの地殻変動が起きていることを指摘し、経営体を取り巻く環境の著しい質的な変化の時代が到来したと述べている。

さらにコトラーは、自らのマーケティング・マネジメントの理論と技術的方法によって外部環境の新たな変化に適応する企業経営を示唆し続け、半世紀以上、経営学の教科書としての評価を得ている。

そして、その経営環境の激しい変化の中で、既存の経営のためのマーケティングの論点からは解決しえない新たな問題が生じ、まったく新しい視点として、顧客の価値に焦点を合わせサービスの論理を展開しているのがグロンルース、グメソンであり、バーゴ&ラッシである。

図表1に示したように、代表的な経営理論の変遷は、経営内部の合理化・近代化の研究の時代から社会経済環境の変化に連動した戦略的経営の研究の時代を経て、今日の顧客との関係性に焦点を合わせたサービス経営の理論研究の時代につながっている。

## (3) 日本における経営診断の研究

このような経営理論を基礎として研究されたわが国における経営診断理論は、発展の過程で、経営学の一部として捉える考え方と経営診断学独自の分野に軸足を置くという考え方があ

る。経営診断を学問的研究対象として捉えた第一人者である平井泰太郎と清水晶は、経営診

図表1 経営理論の変遷

時期	研究者	研究テーマ	研究領域
経営内部の合理化・近代化の時代	F.W.テイラー (1911)	生産管理の科学的管理	生産現場に焦点, 生産性向上のための技術的側面(時間研究・動作研究)
	P.H.ナイストロム(1915)	小売業の科学的管理	小売業のマーケティング
	H.ファヨール(1916)	経営管理全般の科学的原則, 組織論	トップ・マネジメントの経営管理
	E.シュマーレンバッハ(1919)	近代会計学の基礎	経営分析の最初の理論的研究
	E.メイヨー (1933)	行動科学研究	産業組織の社会的, 人間的側面
	C.I.バーナード(1938)	行動科学的意思決定論	組織全体理論
	F.J.レスリスバーガー (1941)	経営とモラル	生産性向上のための心理的側面
	P.F.ドラッカー (1954)	経営理論の体系化 顧客の創造, マーケティングとイノベーション	マネジメントの全体論
	A.マズロー (1954)	自己実現の心理学	動機づけと欲求の階層性
経営戦略の時代	E.J.マッカーシー (1960)	マーケティングの基礎	マーケティング戦略論
	A.D.Jr.チャンドラー (1962)	組織と戦略 事業部制	環境と組織形態の相互作用の媒体としての戦略
	H.I.アンゾフ(1965)	長期経営計画, 成長ベクトル	体系化された戦略経営の概念
	E.J.ケリー (1965)	戦略と機能	トップ・マネジメントの戦略
	P.コトラー (1967)	マーケティング・マネジメント	アメリカ・マーケティング, 製品差別化, 市場細分化, 4p
	G.ハメル & C.K.プラハラード(1994)	コアコンピタンス論	能力ベース経営
	P.R.ローレンス & W.L.ローシュ (1967)	コンティンジェンシー理論	環境条件適応理論
	M.E.ポーター (1980)	競争戦略	業界環境別競争戦略
サービスの時代	R.ノーマン(1984)	サービス・マネジメント サービスの質, 真実の瞬間, 顧客との共同生産	サービス企業の経営
	C.グロルース(2000) (2006)	サービス・マーケティング, サービスロジック	リレーションシップ・マーケティング, サービスロジック
	E.グメソン(1994) (1995)	リレーションシップ・マーケティング	サービス組織の品質マネジメント, 顧客との関係性
	S.L.バーゴ & R.F.ラッシ (2004)	顧客の使用価値, 相互作用, 価値共創, 関係性	S-Dロジック

断を経営における「臨床医学」として位置づけた<sup>(3)</sup>。また、日本経営診断学会の初代会長でもあった平井は「経営学」の一領域として経営診断を捉えたのに対して、同じく同学会の会長を務めた三上富三郎は経営診断の本質は経営学ではなく、診断に置くとするアプローチを主張し、経営学に源を発する経営の論理に展開されるものではなく、「診断学」に源を発する診断の論理 (diagnosis) に立脚して展開されるものと明言してマクロ診断学を提唱した<sup>(4)</sup>。さらに、山城章(1971)<sup>(5)</sup>、徳永豊(1967, 1978)<sup>(6)</sup>、三上(1970, 1994)<sup>(7)</sup>らが、時代の変化に合わせて経営診断学の確立をそれぞれの視点から提唱し、少なくとも経営学の経済学との相違を明確にし、人間経済生活の向上と福利に貢献する学問領域であることを示し、また、その確立に尽力したこれらの研究者の功績は多大なものであった。

しかしながら、21世紀の今日、IT革命という新たな潮流を受けて、企業を取り巻く環境は激変している。そうした中で、経営診断が扱うべき領域は拡大し、従来の経営理論で現場の診断をすべて推し測るには窮屈さがある。とりわけサービス主導型企業への診断支援には、これまでの経営診断の枠組みでは対応しきれなくなっている。しかしながら、実務上ではいまだ高度成長期の経営学の理論が適用されたり、MBAの技法が唐突に利用されるなど、経営理論の共通した概念理解や技術としてのツールの確立がむしろ混迷の中に置き忘れられているようにさえ見受けられる。

#### (4) 日本経営診断学会による経営診断学の研究の変遷

日本経営診断学会は経営診断の研究及びその普及を第一義とし、経営学といわず隣接科学の諸分野と広く緊密な連携を保つことを目途として、この壮大な未知の分野に新たな経営診断学の確立を試みると<sup>(8)</sup>いう壮大な目的を掲げて1968年3月1日に設立され、その後半世紀にわたって経営診断学についての研究が継続されてきた。

この、わが国最大の経営診断学会である日本経営診断学会が経営診断学の確立に向けて毎年統一論題を設けて全国大会を開催している。この全国大会の統一論題は、各部会の研究の集約であり、経営診断学の動向を最も明示しているといえる。そこで、経営診断学を構成する理論と技術に関連するタイトルに限定して概観してみる。

第1回全国大会(1968年)から第50回全国大会(2017年)までの統一論題の中から特徴的なテーマを列挙したのが図表2である。

これらの研究課題は、経営診断学の確立を目指すものである。個々の論題を概観すると、20世紀の末までは、経営診断の確立に向けて診断の原則、技術の科学化、体系化、環境対応など「経営診断学の科学的確立」に向けて、21世紀以降は、診断の社会、地域、流通、サービス、IoTとの関わりなど、複雑化、高度化する社会経済環境の中で「経営診断領域の拡張」をテーマとしていることがうかがわれる。<sup>(9)</sup> 総じて経営診断独自の科学である経営診断学

(3) 平井泰太郎・清水晶編『経営診断(マネジメント・コンサルテーション)』(経営学全集・別巻)青林書院, 1960年。

(4) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書第1巻 経営診断の体系』同友館, 2015年, P 6~7。

(5) 山城章著『経営診断』(現代経営診断全集2)ビジネス教育出版社, 1971年。

(6) 徳永豊『経営診断入門』同文館, 1967年; 『経営診断学の本質』『日本経営診断学会年報』vol.10, 1978年。

(7) 三上富三郎著『共生の経営診断』同友館, 1994年。『経営診断学』明好社, 1970年。

(8) 日本経営診断学会, ホームページ。

(9) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書第2巻 経営診断の歴史と制度』同友館, 2015年, P13。

図表2 日本経営診断学会 統一論題にみる経営診断学の研究の歴史

経営診断学の科学的確立期	1968	経営診断学の成立と課題
	1969	経営診断の原則と手法
	1971	経営診断技術の科学化
	1972	環境変化と経営診断
	1975	経営診断学の方法論
	1978	診断基準の確立をめざして
	1979	80年代経営診断の在り方
	1980	環境変化に対する経営診断の在り方
	1982	経営診断学の体系化をめざして
	1984	高度情報化社会における経営診断
	1985	価値観の変化に伴う経営診断の在り方
	1987	経営診断学の確立と展望
	1988	国際化と経営診断
	1989	90年代に対応する経営診断の視点
	1991	経営診断技法の体系化
	1993	現代状況下における経営診断
	1994	経営診断の新理論・新技法
1996	経営診断学の本質と再考	
1999	経営診断の領域再発見	
経営診断領域の拡張期	2002	経営診断の社会性を考える
	2003	コミュニティビジネスモデルの診断
	2004	地域ビジネスのルネサンスを考える
	2006	流通と経営診断
	2007	企業経営とその診断におけるサービスサイエンスの視点
	2008	マイクロファームによる地域産業振興
	2010	21世紀型経営診断
	2011	地域の活性化と経営診断
	2015	潜在的な資源に基づく地域の再生
	2016	IoT時代の経営診断
	2017	経営診断の理論および実践の歴史的発展とその展望

の確立に向けて、診断領域の明確化とその経営環境のマクロ、ミクロの変化に適応するような診断の在り方、理論の確立と体系化、技術的方法の確立について模索されてきた。

以上のような研究から、経営診断は企業あるいは経営体の経営内部の合理化や近代化、

そしてその改善のみでなく、企業経営を取り巻く外部環境の変化への適応を支援する診断理論の確立に向けての研究の必要性を示唆している。このことは企業の収益の源泉が成長する市場環境におけるビジネス機会を捉えることにあり、変化する市場環境への的確な対応にあることを示していることでもある。

そこで、未来の経営診断を考慮した経営診断学にアプローチするには、近年の企業の経営内部と同様、社会経済の動向を十分に考慮した検討が重要視されなければならない。そこで、ここでは、企業や経営体を取り巻く社会経済の新たな動向に焦点を当てて、経営診断の新たな視点にアプローチしていく。

### 3. 社会経済の新潮流と経営診断

#### (1) 社会経済のサービス化の進行

半世紀を超えるわが国の経営診断の研究においては、このように隣接科学を応用しながら環境変化に適合する経営診断理論の確立を目指してきた。その中でも、積み残されている研究分野が、サービス主導型企業への経営診断手法へのアプローチである。

1980年以降「サービス経済化」が進行するなかで、産業構造が素材を収集する第1次産業、素材を加工する第2次産業から第3次産業と呼称とされるサービス業へと大きく軸足を移し、わが国のGDPに占めるサービス産業およびそこに従事する労働者の割合は急激に増大している。サービス産業は統計上「公共サービス」、「対個人サービス」そして「対事業所サービス」に分類され<sup>(10)</sup>、なかでも個人消費者を対象とした「対個人サービス業」にくらべて、企業、組織などを対象とした「対事業所サービス業」の成長がサービス業の発展に貢献している。

さらに、サービス産業の増大に加え、第二次産業に分類されている製造業においても、例えばコンピュータ製造メーカーのIBMでのコンサルティング部門の増大や、日本の建設機械メーカーであるコマツの建材の稼働現場情報の提供に関わるサービス業務の拡大に代表されるように、サービス収入、サービス部門の業務が増大するなど「製造業のサービス化の進行」も顕著にみられるようになった。

#### (2) サービス化が進行する背景

経営診断で重要なサービス化の進行は、従来の環境衛生に関わる飲食や理美容などのサービス業に加え直接ビジネスに関わる対事業所サービスおよび個人生活に関わる対個人サービスの範囲の拡大がある。

対事業所サービス増加の背景には、企業や組織内における医療・保健、教育・研究、システム開発、経営コンサルティングなどの専門的な業務の「外生化」の進行および防犯、社員食堂、決算業務、人事・労務、コールセンター業務などのアウトソーシングなど「業務の外部委託」の増加がある。

対事業所サービスを駆動する要因は、変化の激しい時代にあって、不測事象に柔軟に対

(10) 総務省統計局の日本産業分類ではサービス事業者の提供先区分を対個人サービス業(個人・一般消費者からの収入が3分の2以上を占める業種と対事業所サービス業(事業所からの収入が3分の2以上を占める業種)に分類している。



応できるように、企業や組織の経費の削減あるいは固定費を変動費化することによって収益を安定的に確保できる体質をつくることや、変化する市場の中に新たに生まれる需要に対して、企業の既存の経営資源やノウハウでは不足している経営企画力、革新的な技術、専門的な知識、能力を企業外部から補充し、それらを活用して既存の経営能力に組み込むことで、それに対応し、その需要に応えていくことが可能となるからである。

一方で、対個人サービス業については、女性の社会参加による家庭収入の増加や家事時間の短縮化傾向、育児・託児の問題などを背景とする食事の簡便化志向の高まり、家事の外部委託に関わるサービス需要などが増大している。さらに週休2日制の定着、労働時間の短縮化など、労働環境の変化により余暇時間が増大し、外食・レジャーへの参加といったサービス需要も増大している。このような「収入の側面」と「時間的側面」からサービス需要の増加が顕著となっている。

加えて、人口の高齢化の進行という現象も、介護や健康にかかわるサービス需要を大きく増大させており、生活関連支援サービス業のみでなく、高齢者の生きがい情報支援サービス業も新たな分野として誕生している。

このような社会経済のサービス化の進行は、企業や組織経営体にとっては、市場の変化を駆動する要因となる。したがって、今後の経営診断においては、これらのサービス化の進行によって増大している小売・サービスの経営に適応した診断は不可欠であり、しかしながらその特徴ともいえるきめ細かな、個々の顧客の個別の要求に対応する企業の能力を支援する診断手法には不足感があり、さらなる研究課題である。

#### 4. 生産主導型経営診断とサービス主導型経営診断

##### (1) サービス主導型経営診断への新たな潮流

1980年代以降顕著に増加した小売・サービス業の経営の特徴は、市場飽和期に至るまでの企業経営とは明らかに異なる経営の価値観や行動様式の特徴を持っており、経営診断においてもこれまでとは異なる視点が必要になっている。

1970年代までは、明らかにモノ不足時代の中で全国に迅速に需要をいきわたらせる生産と流通が主体であった。ここでは、アメリカから導入されたマス・マーケティングを前提とした生産志向、販売志向<sup>(11)</sup>が主導権を掌握し、国の施策も企業の努力も生産の合理化、効率化、能率化と生産された製品を迅速に捌く流通機構の整備という視点からの産業振興に目が向けられていた。

このような状況下で、製造業は大量生産とその実現のための製品規格化、製造の合理化、オートメーション化に目を向け、流通業はそれを迅速に捌くための流通体制をとるために大規模小売業化、あるいは大型化、チェーン店化を急ぎ、業務の標準化が進行した。全国に支店やチェーン店の陣を敷く陣取り合戦が繰り返され、経営幹部からは「木を見て森を見ず」と経営外部のビジネスチャンスの確保に向けての叱咤がなされた。この時代の経営の理論では直接的な成長の理論、収益の理論とそこに向けての技術革新、製品革新に代表される拡大のための理論が支配した。

(11) 澤内隆志 編著『マーケティングの原理：コンセプトとセンス』中央経済社、2002年。

しかし、生活商品の普及浸透のスピードは早く1980年代頃には需要はいきわたり、事業拡大、市場拡大を目指した生産体制は過剰生産、過剰在庫を生み出す結果となり、価格競争、価格破壊が顕著となっていった。そして、業務の標準化、専門化と組織のコア社員の減少などが経営組織内にも負の影響を残し、人間力格差が生み出す経営力格差を生じさせている。この過剰なまでに進められた合理主義の影響は企業内部の調和的な協働関係の破壊のみでなく、顧客との関係性の希薄化にまで及び始めている。

経営理論の変遷にみるように、企業内の合理化、効率化を図っても、明らかに、モノを作れど売れず、店を作れど売れずの状況になると、経営学の理論ではドラッカーが「断絶の時代」を指摘し、マーケティング論の中では、顧客志向を超えて、顧客との関係性、つまり、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、リレーションシップ・マーケティング<sup>(12)</sup>などの研究が増加し、サービス・マーケティングと組織の問題を含む上位概念としてのサービス・マネジメント<sup>(13)</sup>に目が向けられるようになった。さらに、伝統的な製品主導のマーケティング(G-Dロジック)に対して、サービス主導のマーケティング(S-Dロジック)が指摘された(Vargo & Lusch,2004)。ここでは、顧客の体験価値、使用価値に目を向け、その顧客の個別性から「価値共創」、「相互作用」の重要性が指摘されてきた。これらは、従来のマス・マーケティングでは、カバーしきれない優良顧客の離反、離脱、退出の回避をマネジメントすることが企業側に迫られるようになったからである。

本稿では、このような状況下にあって、従来の経営学の基本理論に沿った経営診断学に生じる課題を明らかにして、サービスの時代の経営診断学の構築の必要性と、経営診断においても新たな視座をもってあたねばならないことを提示する。その前提として、1970年代までのマス・マーケティングを前提とした経営を「生産主導型経営」と呼び1980年代以降のサービス・マーケティングを前提とした経営を「サービス主導型経営」と呼んでその主な特徴を比較してみる。

## (2) サービス主導型経営と生産主導型経営の特徴

1980年代に入り、開業率に比して廃業率が上回り、中小企業の減少傾向、大企業の経営の行き詰まりが明らかとなり、企業経営の存続・成長・発展に向けた活動の視点は変化している。

少なくとも1970年代までの「経営の視点」は、売上主義にあり、企業は拡大主義をとってきた。それらの「収益の源泉」は、売上拡大にあり、このために「経営目標」は、製造業においては市場シェアの拡大、流通業においては出店競争による商圈の拡大が重視された。そこでは収益の源泉は、グローバルな無限の市場に求められた。その市場拡大の「活動主体」は製品であり、その思想は製品主義である。そして「経営の意識」は製品を消費する消費者に向けられ、「顧客」は自社の製品や品揃えを破壊するように消費する消費者と呼ばれ

---

(12) 激しい競争に打ち勝ち、より多くの利益を得るには顧客の獲得だけでなく、顧客を維持することの重要性を指摘し、顧客の誘引、維持、関係性の強化を提示したBerry, Leonard L (1983) が最初リレーションシップ・マーケティングの提示者とされる。

(13) サービス・マーケティング、サービス・マネジメントに関する研究は、Normannの著書Service Managementを発端としてGrönroos や Gummessonを中心とするNordic Schoolと呼ばれる北欧学派の研究に負うものが多い。

た。「対象市場」は国際的であり、世界規模であった。このような状況から、企業の「経営理念の基軸」には企業収益と共に社会的責任が問われた。このような中で企業の売上拡大主義には一定の歯止めがかけられ、社会性への企業の意識は高まった。そうした状況下でも収益を確保するために、「経営方針」は規模の経済性におかれた。そして、この実現のための「経営戦略」はコストリーダーシップ戦略が中心であった。

具体的なオペレーション戦略における「立地・チャネル戦略」は全国あるいはグローバルを前提として広範囲である。このため「製品や品揃え戦略」はブランド拡大型、ナショナルブランドが中心であり、「価格戦略」はローコスト、低価格帯あるいは大衆価格帯である。したがって「販売促進戦略」は広域を対象とした媒体を中心に価格訴求がなされる。このためにそこに醸し出され、表現される「アトモスフィア」は日常性、大衆性のイメージが中心である。

これらの活動を支える「設備」は大規模であり、「組織」も大人数体制が前提である。「意思決定」は主として本社や本部でトップ・マネジメントが行う形態をとる。

これに対して、1980年代以降のサービスの時代を主導するサービス主導型経営の特徴は、拡大しにくい市場に適合する経営形態がとられている。まず「経営の視点」は、これまでの継続的な右肩上がりの売上増は期待できないことが明白であり、着実に資金を確保できる利益主義、収益主義が中心となる。その「収益の源泉」は、無限に拡大する市場にあるのではなく、企業と顧客の接触空間での顧客の満足の中にある。

そのために「経営の意識」は、大量生産したものを当然消費することを前提とした生産志向、販売志向そして消費者志向ではなく、むしろ自社の製品や品揃えを好んで購入し、利用する顔の見える顧客の意識と行動に求める顧客主義におかれる。したがって、経営の「活動主体」は製品や品揃えを前提としてではあるが、それを顧客が求めるように提案するサービスにおかれている。このような企業の「活動の思想」は製品主義ではなくサービス主義であるといえる。

「経営の目標」は従来のような果てしなく拡大する市場シェアから、自社の顧客の愛顧度や来店頻度、購買頻度を高めるために顧客の心に占める割合、マインドシェアの獲得が重視される。ここでは、「顧客」は、大規模な市場の中で、すべての消費者を獲得できないために企業が自社にとって都合の良い消費者を選定するといったターゲット顧客でなく、自社の顧客の個々の経験価値や使用価値を重視し、顧客が自らの求める価値を発信して、企業と顧客が相互作用して企業と共に価値を創造する価値の共創者という位置づけである。

したがって、提供物、サービスの伝達は一方向ではなく、双方向であり、顧客関係性も一対多ではなく一対一である。伝達方法はBtoBかBtoCではなく、サービスネットワークを通じたBtoBtoCの可能性を検討しなければならない。

「経営理念の基軸」は、急激な拡大のために破壊してきた自然や社会に対する社会的責任ではなく、個々の顧客責任を十分にとらなければならない。予想外のクレーム処理に追われる大企業の現状をみると、顧客責任の重要性は明らかである。そして既存の小売・サービス業がそうであるように、サービス主導型経営における「対象市場」は、国際市場やグローバル市場よりはむしろ、身近な地域密着型の市場である。

「経営方針」は従来の規模の経済性ではなく、範囲の経済、あるいは施設、製品、あるいは人に関わる単位当たりの生産性といった単位当たりの収益性におかれる。これを実現す

る「経営戦略」は規模の経済性の前提であったコストリーダーシップ戦略でなく、個々の生産単位の専門性にあり、専門化戦略が中心になる。

戦略を具体化する個々のオペレーション戦略においても、「立地・チャネル戦略」は全国、グローバルを前提とした広範囲ではなく、地域を中心とした小商圈である。このために「製品や品揃え戦略」はブランド拡大型やナショナルブランドよりは、現在のブランドの維持、個別ブランドの強化に意味がある。「価格戦略」はローコストや低価格帯あるいは大衆価格帯を志向するよりは、提供される価値に見合った価格が必要コストとして理解され、高コストでも満足を高めるものも重視され、中・高価格帯に可能性が生まれる。「販売促進戦略」では、広域を対象とした情報媒体を中心とした価格訴求から離れて、むしろ目的型の販促、顧客価値を訴求することになる。

このためにそこに醸し出され、表現される「アトモスフィア」は非日常性、専門性のイメージが中心となる。

これらの小売・サービス経営の活動を支える「施設・設備」は、企業と顧客の接触空間を演出するに足る比較的小規模な空間であり、それを実現する「組織」も比較的少人数で成り立つのである。これらの「意思決定」は、主としてより顧客との接触空間に近いミドルマネジメントが中心になっている。

この現代的な小売・サービス経営の視点は、市場の継続的な成長や規模の経済を前提とした大規模企業の診断あるいは生産主導型（製品主導型）経営と異なり、限定市場、あるいは拡大しにくい市場を前提とした、企業と顧客の接触空間を重視するサービス主導型の経営と位置付けることができる。このサービス主導型経営と生産主導型経営の相違点を比較し、それぞれの企業への診断の視点として図表3に整理した。

このように、サービス主導型の経営では企業と顧客の接触空間にこそ収益の源泉がある。したがってサービス主導型経営における診断は、本部や本社のマネジリアルマーケティングに着目するのではなく、森を見すぎて個々の木の現状を置き去りにしてきた反省から、サービスの命である顧客と接する現場に配慮した診断の視点を加えてみていかなければならない。

### **(3) サービス主導型企業を対象とした経営診断理論構築への課題**

サービス主導型企業の経営の中心は、企業と顧客の接触空間にある。現代の顧客は豊かな時代を経て、過剰なまでに提供される製品・サービスと無料で商品を見て回れる店舗、そしてインターネットを通じた商品選択や購買など、商品を手に入れる上で多様な選択権を有している。そのため、企業は自社の製品あるいは商品をいかに顧客の手にとってもらえるか、そのための顧客の心内マーケットにまで入り込んだマーケティングの研究が重視されている。最終的には企業と顧客の接触空間で、企業あるいは経営体の製品やサービスを顧客がどのようにイメージするかが重要な購買決定動機となる。そのようなアトモスフィアを構成する要素こそが選択や購買、利用を決定するはずである。したがって、経営は顧客が購買意欲、利用意欲を増大するようなイメージを知覚できるアトモスフィアによって収益が左右されることになる。経営理論も企業と顧客の接触空間で好感度に知覚されるアトモスフィアにつながる経営理論であり、経営診断もそれと連動していくことが課題になる。



図表3 サービス主導型企業の診断の視点

	サービス主導型企业	生産主導型企业
経営の視点	利益主義・収益主義	売上主義・利益率・成長率
収益の源泉	企業と顧客の接触の現場	グローバルな無限の市場
経営の意識	顧客志向	消費者志向
活動主体	サービス	製品
経営思想	サービス主義	製品主義
目標	マインドシェアの向上	市場シェアの向上
顧客	価値の共創者	ターゲット(顧客)
伝達方向	双方向	一方向
顧客関係性	一対一	一対多
伝達方法	BtoC,BtoBtoC	BtoB,BtoC
経営理念基軸	顧客責任	社会的責任
対象市場	地域密着型	国際的・グローバル
方針	単位当たり収益性	規模の経済性
経営戦略	専門化戦略	コストリーダーシップ戦略
立地・チャネル	地域・グローバル・小範囲	全国・グローバル・大範囲
商品	ブランド維持型・個別ブランド	ブランド拡大型・ナショナルブランド
価格	必要コスト, 高コスト, 中・高価格帯	ローコスト, 低価格帯
販売促進	目的型, 顧客価値訴求	広域型, 価格訴求
アトモスフィア	非日常性, 専門性	日常性, 大衆性
設備	小規模	大規模
組織	小人数	大人数
意思決定	ミドル・マネジメント(現場)	トップ・マネジメント(本社・本部)

## 5. サービス主導型現場診断の体系

経営理論研究の歴史から示唆されている企業経営に関わる重要なキーワードは、1950年代までの経営内部の近代化・合理化時代に示されたように、マス・マーケティングを前提とした、企業組織内部の近代化、合理化からスタートしている。次いで、1960年代、1970年代の企業経営に影響を与える外部環境の認識とそこに向けての戦略的行動である。1980年代からは、サービス経営への視点の移行があった。

診断対象として、平井・清水(1960)は、工場の診断、問屋の診断、小売業の診断、計数診断、マーケティング診断の分類、徳永(1967)は、トップ・マネジメントと経営組織診断、販売及び販売促進診断、販売経路診断、商品政策の診断、製品計画の診断、経理診断、労務診断、流通革新と卸売診断、三上(1970)は、経営者診断、経営組織診断、財務診断、戦略診



断、経営均衡診断、モラル・サーベイ、マーケティング診断、人間診断、系列診断、山城(1971)では、経営理念診断、経営技法診断、経営対境診断、経営階層診断、最高経営診断、三上(1994)は、共生志向の統合的経営診断、エコノミー診断、人間性・社会性の診断、環境性の診断、戦略診断、リストラとリエンジ診断のそれぞれの項目をあげている。

このように、経営理論とともに発展してきた経営診断学の研究は、企業の存続・成長・発展を前提として、環境の変化、時代の変化に合わせて、企業経営における業種ごとの診断特性についての研究、企業の諸機能ごとの診断についての研究、企業外部の環境の変化に関わる診断についての研究が行われてきた。さらに、診断の現場では、MBAやコンサルティング企業の開発した、いくつかの実務的診断技術が応用されてきた。これらから示唆される重要なキーワードは、企業の存在価値を表わした「経営理念の確立」、企業の存続・成長・発展のための「財務の分析と改善」である。これらは新たな経営計画の策定に貢献する。次にこの計画を実現するためのSWOT分析に代表される「現状の外部環境と内部の環境の変化の分析」である。そしてその「分析に基づいた経営戦略の策定、個別戦略およびオペレーションへの展開」がある。

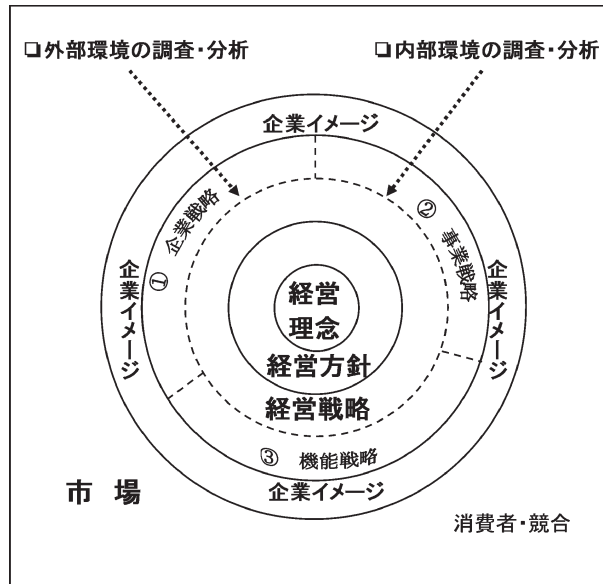
経営戦略は大きく企業戦略、事業戦略、機能戦略、業務戦略に分類され、階層的に説明されてきた。企業戦略はトップ・マネジメントの課題であり、事業戦略以下は企業と顧客の接触空間にいるマネジャーの課題として、そこで展開されるオペレーションについて、個々に研究されてきた。

しかし、企業を取り巻く環境変化の中で、新たな視点として、顧客との関係性が重視されている今日、最も重要なことは、これらが最終的に消費者に効果的なイメージで認識されるように、市場と企業活動の因果関係、有機的結合関係を構築していることである。この経営診断の体系は、図表4のように示すことができる。この診断の基本体系は企業と経営コンサルタントの両者が診断の現場で共通認識し、具体的な対策を検討するための思考法のプロセスを示した経営診断のツールでもある。この体系は、市場に存在する事業機会をとらえて、経営者の人生哲学が基本となっている経営理念を基軸に、企業経営としての方針を定め、その達成に向けて、経営環境に適合、対応する経営戦略を定め、それをオペレーションに展開する流れを表している。

この流れは、過ぎたる製品志向や価格志向などでなく、経営理念をコアにして環境と有機的に調和するように波紋が広がるように展開する企業経営のフローを意識している。重要なことは、サービス主導型経営は、これらの一連の企業活動が、収益をもたらす顧客との接点や接触空間の現場でどのように企業イメージ、ブランドイメージとして認識されるか、その情報が逆の波紋となって企業のオペレーション、さらには経営戦略、そして経営方針に波及し、改善、革新されていくかが企業の存続・成長・発展を大きく左右することの認識である。

この体系による共通認識が為されない場合、トップ・マネジメント、マネジャー、スタッフに改善行動の真の目的が理解されず、したがって、改善のためのアクションは、各セクションの単独の活動となり、結果の有機的な結合や相乗効果の発揮を失うことになる。

図表4 サービス主導型経営の診断の体系



出所：前田進『小売・サービスの経営学－アトモスフィア理論へのアプローチ』同友館，2916年，p114.

## 6. まとめ

以上のように、企業経営はすでにマス・マーケティングの時代の製品が支配する時代から、社会経済の環境変化にビジネス機会を求める市場戦略としての戦略マーケティングの時代からサービスが主導するマーケティング・マネジメントの時代へと変身している。サービス経営は、企業と顧客の接触空間の現場に収益の源泉がある。

したがって、サービス主導型経営では、生産者主体でモノをつくれれば売れるといった発想、あるいは拡大する市場機会を選定して、そこに戦略的にオペレーションを適合していくだけといった経営から、企業と顧客の接触空間で良きアトモスフィアを知覚し、その価値創造のために顧客と企業が相互作用する舞台あるいはプラットフォームとしての空間の創造とそこでのサービスの交換が重要になっている。消費の現場、利用の現場を起点とした経営と診断が重要である。

収益の源泉はそれらの現場、経営のヒントもその現場に落ちているのであって、革新的なトップ・マネジメントの頭の中だけで創造されるものではない。しかも、現代の消費者はモノに汲々としている消費者ではなく、多くの消費経験を通じて、個性的で独自の価値を創造する消費者であり、社会・地球・宇宙観をもって行動している人間としての消費者である。彼らは商品やサービスの使用経験から、心内マーケットともいべき市場を形成している。この心内マーケットの構成要素である顧客使用価値、体験価値と相互作用し、価値を共創していくための顧客との関係性も重要になっている。このことは、未来の経営診断において最も重要な課題である。

## 参考文献

### 【邦文献】

- 1) 財団法人 日本生産性本部 (現在の公益財団法人 日本生産性本部) 『マーケティング—マーケティング専門視察団報告書』, 1957年。
- 2) 平井泰太郎・清水晶編『経営診断 (マネジメント・コンサルテーション)』 (経営学全集・別巻) 青林書院, 1960年。
- 3) 徳永豊『経営診断入門』同文館, 1967年。  
——「経営診断学の本質」『日本経営診断学会年報』vol.10, 1978年。
- 4) 三上富三郎著『共生の経営診断』同友館, 1994年。  
——『経営診断学』明好社, 1970年。
- 5) 山城章著『経営診断』 (現代経営診断全集2) ビジネス教育出版社, 1971年。
- 6) 清水晶『小売り業の形態と経営原則』同文館, 1972年。
- 7) 学校法人産業能率大学総合研究所「総合研究所の概要」
- 8) マーケティング史研究会編『マーケティング学説史—日本編—』同文館出版, 1998年。
- 9) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書 第1巻 経営診断の体系』, 『日本経営診断学会叢書 第2巻 経営診断の歴史と制度』同友館, 2015年。

### 【外国文献】

- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年。)
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Berry, Leonard L. (1983), "Relationship Marketing," in Berry, Leonard L., G. Lynn Shostack, and G. D. Upah, (eds.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, pp.25-38.
- C. K. Prahalad and G. Hamel (1994), *Competing for the Future*, Boston :Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営:大競争時代を勝ち抜く戦略』, 日本経済新聞社, 1995年。)
- Chandler, A.D., Jr. (1962), *Strategy and Structure : Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年。)
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, New York Harper & Row, (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006年。)
- Fayol, H. (1917), *Administration Industrielle et Générale*, Dunod et Pinat, Paris. (山本安次郎訳『産業並びに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Gronroos, Christian (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, No.1, pp.9-29.  
— (2000a), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., John Wiley and Sons Ltd.

- (2007) , *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3<sup>rd</sup>ed., John Wiley & Sons, Ltd.
- Gummesson, Evert (1994) , "Broadening and Specifying Relationship Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, No.1, pp.31-43.
- (1995) , "Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy," in Glynn, William J. and James G. Barnes (eds.) , *Understanding Services Management*, John Wiley and Sons, pp.224-268.
- Kotler, Philip (1967) , *Marketing Management: Analysis, Plan, Implementation and Control*, Prentice- Hall. (稲川和男他共訳『マーケティング・マネジメント』, 鹿島出版会, 1971年。)
- Lawrence, Paul R. and Lorsch J. W. (1967) , *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論: コンテンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部, 1977年。)
- Lazer, W. and E. J. Kelly (1962, 1967) , *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Revised Edition, Homewood, 3<sup>rd</sup> ed., Richard D. Irwin. (片山一郎, 村田昭治, 貝瀬勝訳『マネジリアル・マーケティング』丸善, 1969年)
- Maslow, Abraham H. (1954,1970) , *Motivation and Personality*, New York, NY, Harper & Row (小口忠彦訳, エイブラハム・H・マズロー 『人間性の心理学』, 産業能率大学出版部, 1971年。)
- Mayo, E. (1933) , *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company. (邦訳『産業文明の人間問題』日本能率協会, 1967年。)
- McCarthy, E. Jerome (1960) , *Basic Marketing : A Managerial Approach*, Homewood, IL., Richard D. Irwin, Inc. (粟屋義純監訳『ベーシック・マーケティング』, 東京教学社, 1978年。)
- Norman, Richard (1984) , *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons Ltd. (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版, 1993年。)
- Nystrom, Paul H. (1913) , *Retail Selling and Store Management*, N Y, D. Appleton-Century Co., Inc.
- (1915, 1919, 1930) , *Economics of Retailing*, N. Y., The Ronald Press Company.
- Porter, Michael E. (1980) , *Competitive Strategy*, N.Y. Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫共訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。)
- Roethlisberger, Fritz J (1941) , *Management and Morale*, Harvard University Press. (野田一夫・河村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1969年。)
- Schmalenbach, Eugen (1919) , *Dynamische Bilanz* , (土岐政蔵訳『動的貸借対照表論』森山書店, 1956年。)
- Taylor, Frederick W. (1911) , *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004a) , "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vo.68, No.1, January, pp.1-17  
(2017.8.20 受稿, 2017.9.13 受理)



## 〔抄 録〕

経営診断は経営学を前提として技術的に進化してきた。その理論は、製品を主導とした生産主導型の経営とその支援としての経営内部の近代化・合理化であり、次いで拡大する市場に向けてビジネス機会を求める戦略的経営に視点が移された。しかし、近年のサービスの経済化現象の中で、小売・サービス分野の重要性が増している。製造業の業務のサービス化も増大している。

しかし、サービス業を中心とした小売・サービスの経営に関する研究は数少ない。本稿では、小売・サービスの分野では、顧客との接触空間にこそ収益の源泉があるが、それを対象とした経営研究、経営診断についての研究は、理論的にも技術的にも十分になされてきたとはいいがたいという課題を提示した。

具体的には、これまでの経営理論および診断技術からのアプローチを概観し、製品主導型経営とサービス主導型経営の相違点を明確にし、小売・サービス経営の診断の特徴を明らかにした。最後に小売・サービス経営に関わる企業人と経営コンサルタントが、小売・サービス業を中心とする企業の問題や課題を共通認識するために必要なサービス主導型経営の診断の体系を示した。



## 〔研究ノート〕

# 近代日本の新婚旅行 —その解明の基礎研究—

今井重男

1. 緒言：論攷のきっかけと論点
2. 昭和初期の新婚旅行：伊勢・二見浦に関する一考
3. 坂本龍馬の新婚旅行
  - 3.1 書簡と『竜馬がゆく』に読む新婚旅行
  - 3.2 龍馬研究資料からの検証と1つの結論
4. 近代の新婚旅行攷
  - 4.1 新婚旅行の訳出：明治時代①
  - 4.2 新婚旅行の紹介：明治時代②
  - 4.3 新婚旅行の普及：大正時代
  - 4.4 新婚旅行の心得：昭和時代
5. 結言：論攷結果と課題

### 1. 緒言：論攷のきっかけと論点

旅行には様々な形態があることに異論はないだろう。両親と子どもがワイワイと楽しく行く家族旅行、幼稚園や小学校の遠足、中学校・高等学校の修学旅行や大学の卒業旅行、交際する2人で行く婚前旅行や結婚後の新婚旅行…、生まれてから死ぬまでの一生が長途の旅であるといった考えも含めれば、その種類は枚挙に暇がない。このように多種多様に存在する中で、われわれが本稿で取りあげるのはハネムーン、つまり新婚旅行である。

そもそも結婚というものは考えれば考えるほど不思議な通過儀礼である。お互いが惹かれ、心底愛し合うとはいえ、それまで全く別の環境、家族の中で生きてきた2人が、ある瞬間を境に共同生活を開始するのである。そして新婚旅行は、その第一歩として、2人が「甘い旅程・演出」のもと、比較的豪華な旅行に発つのであり、生涯の思い出として長く記憶に残るのは当然であろう。もっとも、こうした考えは婚前旅行、あるいは同棲経験のない者の思いであり、今日のように結婚前の同居割合（同棲経験率）が高くなる<sup>(1)</sup>と、そうした新婚夫婦の旅行はセレモニーとしての色彩が濃くなろう。とはいえ、新婚旅行という語から連想されるのは、新婚夫婦が喜びに打ち奮え胸はずませる姿であり、こうした前提で議論を進めていく。

---

(1) たとえば、ブライダル産業を展開するアニヴェルセルの調査(2016年実施)によれば、結婚前に「同棲・半同棲していた」カップルは全体の48.5%を占めると発表されている。詳しくは <http://www.anniversaire.co.jp> 参照のこと。

本稿を著したいと考えたきっかけは、①祖父母の新婚旅行写真を発見したこと、②坂本龍馬が妻と向かった鹿児島行が「わが国最初の新婚旅行」である、という性質の異なる2つの、しかし新婚旅行という共通ワードについて気にかかったからである。前者は、昭和初期の日本では、新婚旅行が普及していたのだろうか、行き先はどんな理由でどこを選んだのであろうかといった旅行需要側と、受け入れる旅行地の種類と特性あるいは政策や動向などの供給側の、双方の関心を刺激する。また後者は、新婚旅行の歴史をどうみるか、さらにはわが国におけるその発生の原点などの研究を深化させる萌芽となることが想像される。しかし、本稿では新婚旅行に関わる理論的な考察は次稿に譲り、その前段として資料の博捜を優先させている。主にこれらの理由を議論の起点とし、わが国ではいつ頃からのような経緯で新婚旅行が定着していったのか、明治から太平洋戦争終戦まで近代に時代を限定して文献整理し、新婚旅行というブライダル習俗解明の基礎研究を行う。

本稿の構成は次のようになる。この後の2章で、昭和初期に祖父母が訪ねた二見浦を例に、当時の観光地での新婚旅行の様相を考察する。続く3章は坂本龍馬が妻お龍を同伴した鹿児島行が、どのような理由で「わが国初の新婚旅行」といわれるのか関連書籍をひも解き検証したのち、4章では明治以降の近代について、新婚旅行の訳出に触れながら、その紹介、普及、心得を中心に論ずる。最後の5章で論攷結果を振り返るとともに今後の研究課題と方針について簡単に述べる。

## 2. 昭和初期の新婚旅行：伊勢・二見浦に関する一考

図1の写真は昭和初期の新婚旅行の写真である。撮影場所は三重県二見町（現伊勢市）・二見浦にある名勝「夫婦岩」で、前に立つ男女は祖父・山内藤造（25歳）と祖母・志津（20歳）である。この論攷を開始する1つの理由は、前述の通りこの祖父母の1927（昭和2）年の新婚旅行写真を見て、当時の二見浦が新婚旅行の地として認知されていたのか、また同地は新婚旅行先として人気があったのか知りたいと思ったことである。

祖父母が新婚旅行で訪れた二見浦は、伊勢神宮内宮の御手洗場を流れる五十鈴川の下流域に広がる三角洲の総称で、東は立石崎、西は今一色高城浜に至る蜿蜒5kmの長汀曲浦である。眼前の伊勢湾を隔てて知多および渥美半島を望み、沿岸には日本最古の海水浴場<sup>(2)</sup>も擁する。図1の祖父母の後背に写るのは「夫婦岩」である。立石崎の先120mの海中に大小二基からなる岩で、明治以降これを夫婦岩と呼称し、それ以前は「立石」と呼んでいた<sup>(3)</sup>。またこの岩は沖合650mの海底に鎮座する輿玉神石（猿田彦大伸ゆかりの靈石）に対し鳥居の役目を果たしている。

ところでこの二見浦は、昭和初期に新婚旅行客を誘致する諸活動を行っていたのだろう

- (2) 二見浦は古来、伊勢神宮を詣でる者が、事前に心身を清めるために海水に身を浸した場所であった。ここに海水浴場が設けられたのは、1882（明治15）年に政府の衛生局長を務める長与専斎がこの地を来遊し称賛したことに起因する。これを受けてわが国初の海水浴場が開かれた。その後、日露戦争傷病兵の療養先として指定され、これが旅館街形成を促した（二見町,2006:108）。
- (3) 正式には、大岩を立石（9m）、小岩を根尻岩（4m）と呼び、二岩は5連の大注連縄（35m）で結ばれる。この注連縄は「結界の縄」を意味し、すなわち向こう側が「常世神（とこよのかみ）」が住む聖地であり、手前が俗世である。また、この両岩間の旭日昇天を拝すことを「二見浦の日の出」と呼び伊勢神宮参詣者に名高い（森田他,1990:51, 二見町,2006:10）。

図1 新婚旅行記念写真：伊勢・二見浦「夫婦岩」(1927年)



か。二見浦のある二見町に関する複数の資料を読み、役所・図書館・歴史資料館などの行政機関に問い、さらに現地を訪ねる視察旅行も実施したが、そうした形跡を発見するには至らなかった。貴賓の宿泊所として同地に建設され、現在は歴史建造物・資料館として開放する「賓日館」の協力を受け保有資料の閲覧もしたが、それらしき文献は見つけられなかった。同館が保有する大正から昭和初期の数冊の宿帳に、高級軍人や大学教授などの学者、企業の重役の名が多く記されていることが分かった。しかし、その役職から考えて、それらの客が新婚旅行として宿泊したとは考え難い。ひょっとすると祖父母の名も読めるかもしれない、と相当丁寧に資料を探したが見ることはなかった。他方で、こうした階層の人々の名前に交じって東京や関西、東海地区の私立学校名も読め、戦後の二見浦がそうであるように修学旅行の誘致例は多数確認できた。地元出身の同館の職員から聞いた話によれば、市街地から適度に離れ(徒歩では行くことができない距離)、少人数から団体まで対応できる様々な旅館が並び、しかも娯楽の酒色に疎い二見浦は、修学旅行の宿泊先として人気であったという。

以上を踏まえ、祖父母が新婚旅行地としてここを選んだ理由は、当時(1927年)から二見浦が一級保養地として全国的に認められていたことではないか、と推察したい。観光地として二見浦が脚光を浴びたのは、明治半ばに英照皇太后(明治天皇の嫡母)や皇太子嘉仁親王(後の大正天皇)が長期逗留したことに起因する。これを機に、明治後期から大正、昭和初期にかけて交通機関の発達や電気や電話開通などの社会インフラ整備が進んだ。し



かも、旅行の翌年には、「空前絶後」の規模の第58回式年遷宮を控えており（岩中他,1992：80）、伊勢神宮と合わせて二見浦の文字を目にすることも多かった可能性もあろう。すなわち、「夫婦岩」という新婚夫婦の新生活開始を誓うに適当な名の景勝があり、華やかさや騒がしさを好まず、娯楽を酒色に求めることのない2人は、旅行先にわが国有数の観光地として広く知れ渡るこの場所を選んだ、という推論である。

二見町は2005年、いわゆる平成の大合併で近隣の小俣町、御菌村とともに新制伊勢市に衣替えした。現地に赴き以前の二見町時代の史料、合併後の伊勢市史料はもちろん、この地域全般の各種観光資料が多く存在することが分かったが、本稿を執筆する段階では、これら資（史）料に二見浦の新婚旅行振興に関する記述は発見できていない。引き続き関心を弱めず文献渉猟に努力する考えである。

### 3. 坂本龍馬の新婚旅行

#### 3.1 書簡と『龍馬がゆく』から読む新婚旅行

本章では、当論攷を誘起した理由の1つである、わが国最初の新婚旅行が坂本龍馬の鹿兒島行であったとする説について、書簡と各種関連書籍などから検証し、そうした謂れ因縁を明らかにする。

長崎に滞在する坂本龍馬が、1866（慶応2）年12月4日に姉・乙女へ書き送った書簡が現存する。国の重要文化財の指定を受け、京都国立博物館が所蔵のこの書簡には、龍馬が妻（お龍）を得たこと、霧島温泉や塩浸温泉を訪れたこと、お龍とともに高千穂峰を登山したことなどが記されている。書簡に認められた旅行に関する記述の（一部）では、

（略）霧島山（キリシマヤマ）の方へ行道にて日当山（ヒナタヤマ）の温泉（泊）に止まり、又しおひたしと云温泉に行。此所ハもお大隅の国にて和氣清麻呂（庵）がいおりおむすびし所、蔭見の滝其滝の布ハ五十間も落て、中程にハ少しもさわりなし。実此世の外かとおもわれ候ほどのめづらしき所ナリ。此所に十日斗も止りあそび谷川の流にてうおゝつり、短筒（ピストラル）をもちて鳥をうちなど、まことにおもしろかりし。是より又山上ニのほり、あまのさかほこ（天の逆鉾）を見んとて、妻と兩人づれにてはるばるのほりしニ、立花氏（橘南翁）の西遊記ほどニはなけれども、どふも道ひどく、女の足ニハむつかしかりけれども、とふとふ馬のせこへまでよぢのほり、此所にひとやすみして、又はるばるとのほり、ついにいたゞき（アマ）にのほり、かの天のさかほこを見たり。其形ハ是はたしかに天狗の面ナリ。両方ニ其顔がつくり付けてあるからかね也。やれやれとこしおたゝいて、はるばるのほりしニ、かよふなるおもいもよらぬ天狗の面（げにおかしきかをつきにて）があり、大ニ二人りが笑たり。<sup>(4)</sup>

(4) 書簡は宮地(1982)を転記した。( )付のルビと補説は同書の記述を用いているが、( )の無いルビは原文(書簡)のままである。書簡中に記述のある「和氣清麻呂がいおり(庵)おむすびし所」とは、奈良時代の769(神護景雲3)年9月に称徳天皇により大隅へ配流された(いわゆる「宇佐八幡宮神託事件」)で和氣清麻呂が居を構えた地で、龍馬が訪れた時は島津齊彬の命による松が植えられていた。和氣公は奈良時代にわが国の皇統を憂いた人物といわれている。訪薩直前の1866(慶応2)年1月22日に成立した薩長同盟による日本の新しい姿と行く末とを重ね案じたことが関係している、というのは勘繰り過ぎだろうか。また、「蔭見の滝」とあるの

と、新婚早々の愉悦からか、のびのびかつ開けっ放しに詳報している。しかも、図2にあるような霧島山の画まで書き送った。では、そもそもどのような理由で、龍馬は新妻を帯同したこの旅に出たのであろうか。龍馬は1866（慶応2）年1月、逗留していた伏見の寺田屋で幕吏の襲撃を受ける。応戦した際、左手親指に深手の刀傷を負ったものの、同じ伏見にあった薩摩藩邸に逃げ九死に一生を得る。この藩邸でしばらく静養したが、その時に献身的に看護したのがお龍で、この事件をきっかけに仲が深まり結婚した。結婚後、小松帯刀、西郷隆盛、吉井友実の誘いで2人は鹿児島へ旅に出ることとなる。

図2 龍馬が書簡に描いた霧島山画



旅の目的の第一は事件のほとぼりを冷ますため、第二は刀傷を癒すためであった。新妻を伴った旅行となった理由は、お龍が同行を望んだためらしい（坂崎,2003：183）。他方で、龍馬とお龍が結婚後の旅行を楽しんだことから、この旅行をして「日本で初めての新婚旅行」と説明されることがある。たとえば、霧島温泉のある鹿児島県霧島市役所のホームページには「龍馬・お龍日本最初の新婚旅行地霧島市」として、「1 龍馬・お龍 新婚旅行の足跡」において、1866（慶応2）年3月4日「薩船・三邦丸に乗船。小松、西郷、桂久武、吉井幸輔等と鹿児島に向かう。中岡慎太郎、三吉慎三も同道。縁結びのこの旅が日本人の新婚旅行第1号となる」<sup>(5)</sup>と明記されている。

は、正しくは「犬飼（いぬかい）の滝」で、地元民との会話から聞き取ったのを「インケンノタキ」と当て字にして記したものと思われる。この滝を龍馬は「五十間」（約91m）と説明しているが実際は36mである。壮観な姿は50間にも匹敵する迫力に感じられたのであろうか。「立花氏」は、江戸時代後期の京の儒医である橘南谿のことで、日本の諸地方を訪れ現地で見聞した奇事異聞を紀行文にまとめた。『西遊記』は、南谿が1782（天明2）年西日本を周遊し、1795（寛政7）年3月に上梓された。旅行中、薩摩藩領に半年近く滞在し、同地滞在中に高千穂峰を登頂したのをはじめ、薩隅日3国（薩摩、大隅、日向）の各地を巡遊したことが綴られる。薩摩藩は、長らく他国者の進入を規制していたため、『西遊記』は同地の習俗や自然環境を国外へ知らしめる読み物としても有効な紀行であった。

(5) 塩浸温泉は2010年に塩浸温泉龍馬公園が整備された。龍馬が湯治したと伝えられる日帰り温泉施設や、坂本龍馬とお龍の旅行当時を回想する展示物、龍馬と霧島・薩摩の関わりを説明する資料館、新婚湯治碑、公園内

また、龍馬に関する著作類の中で最も有名な書籍といえるであろう『竜馬がゆく』において、このくだりを司馬遼太郎は次のように書いた。

幕府の追及がはげしいのをいわば「天意」とみて、薩摩の山奥にみをかきさしめるほうがよいのではないか。

一方、竜馬は別のことを考えていた。

新婚旅行

である。この男は、勝<sup>(6)</sup>からそういう西洋風俗があるのをきいている。いっそのこと、風雲をよそに、鹿児島、霧島、高千穂と、おりょうを連れて新婚旅行にまわるのも一興ではないか。

そうきめた。

早速、おりょうを呼び、そのことを宣言した。なあ、おりょうよ、竜馬はくすぐったくそういうのである。

「縁結びの物見遊山だぜ」

この風俗の日本での皮切りは、この男であったとあっていい。(司馬,1972:108)

司馬は、「新婚旅行」という語を用いて、「この風俗の日本での皮切りは、この男であったとあっていい」と表現している。しかし、「新婚旅行」という訳語は明治時代の新語と思われる(4章1項に後述)ことから、この言葉を発したとするのは読み物としての創作であろう。他方、「この風俗の日本での皮切り」との記述は、それを正解とする資料が存在するのだろうか。実は今から17年前、2000年に行った自身の新婚旅行は、この話に惹かれ鹿児島を訪問している。研究活動に従事する前の会社勤め時代に、混雑する通勤電車の中で『竜馬がゆく』を読みこれを知り、何の疑いもなく触発され鹿児島を新婚旅行の地に選んだ。われわれが信じたこの真偽について、引き続き論攷を進めていこう。

### 3.2 龍馬研究資料からの検証と1つの結論

坂本龍馬に関する著作類は、いったいどれほどあるだろう。伝記、小説、戯曲の類まで含めると相当数に上ることは想像に難くない。龍馬研究の根本史料となることを目的に企画編集された『坂本龍馬全集』の編述者宮地佐一郎は、とりわけ明治時代の坂崎紫蘭<sup>(7)</sup>(1883:

の足湯などがある。また、毎年3月中旬にはウオーキング大会「龍馬ハネムーンウォーク in 霧島」を開催するなど、龍馬の来訪を“新婚旅行=ハネムーン”と解釈して観光振興に活用している。

(6) 文久2(1862)年12月、幕府政事総裁職の松平春嶽が書いた紹介状を受けた龍馬は、当時幕府軍艦奉行並の勝海舟の屋敷を訪れ門人となった。姉・乙女へ宛てた文久3(1863)年3月の書簡では「今にてハ日本第一の人物勝麟太郎という人にでしになり、日々兼而思付所をせいといたしおり申候」、同年5月には、「此頃は天下無二の軍学者勝麟太郎という大先生に門人となり、ことの外かはいがられ候て、先きやくぶんのようなものになり候」と、心酔し、喜んでいる様子を書き送っている。龍馬の訪問に先立つ万延元(1860)年、幕府は日米修好通商条約の批准書交換のため遣米使節を派遣した。この時、護衛という名目で軍艦を出すこととなり咸臨丸がサンフランシスコに差し向けられ、同船の教授方頭取として勝は渡米している。司馬は『竜馬がゆく』の中で、龍馬は新婚旅行という習俗を勝から聞いたと書いているが何を根拠にしたものかは不明である。司馬は、渡米経験があり、幕臣内で海外事情に明るいとされた勝が、その門弟として側にいる龍馬に「新婚旅行」を教えた、と考えたのだろうか。

(7) 坂崎紫蘭は1853(嘉永6)年、藩主従医坂崎耕芸の次男として江戸鍛冶屋橋の土佐藩邸で生まれた。1856(安

明治16)『汗血千里の駒』, 大正時代の岩崎鏡川(1926: 大正15)『坂本龍馬関係文書』, 昭和時代の平尾道雄(1929: 昭和4)『海援隊始末』の3著の学恩と資料のお陰で刊行できたこと述べる(宮地, 2003: 7)。そこで, 全集編述者が引き合いに出すこれらに記された龍馬とお龍の霧島旅行に関する記述を通読し, 「この風俗の日本での皮切り」を追ってみた。

まず昭和時代の『海援隊始末』では, お龍が(寺田屋の)正月13日の危難で敏捷に立ち回ったために命が助かったと家へ宛てた書簡で吐露していること, 薩摩藩邸まで引き添うて看護につとめたこと, そして妻として小松帯刀や西郷隆盛に紹介したことを順に綴る。その後, 2月末に京都を発ち, 瀬戸内海を通り鹿児島入りし, 日当山温泉や塩浸温泉に遊び, ピストルで小鳥を撃ち, 霧島登山をして逆鉾を抜いて2人は大笑いしたことを記す。このように, 前項でも引用した乙女宛書簡をなぞり書き進み, 「二人にとって, 此の鹿児島滞在が最も楽しい時代であった」と結ぶ(平尾, 1929: 164-165)。次に大正時代に書かれた『坂本龍馬関係文書』はその一巻目である『坂本龍馬関係文書第一』に, 「(慶応二年)一同年十二月四日(龍馬ヨリ姉乙女へ)」として書簡を全文掲載するが, ここには新婚旅行の文字は見当たらない(岩崎, 1926: 233-239)。別冊の『坂本龍馬関係文書第二』には「坂本龍馬手帳摘要」が収められている(1-14)。龍馬が使っていた手帳は, 遺族の坂本直氏が蔵していたものを岩崎が借用し, 「心覺ヘニ止マル略記草々の揮毫ニテ字体モ難辨」の中から引用し写したものである。別巻 慶應二年三月に「十日 鹿児島府ニ至ル, 十六日 大隅霧島山ノ方ニ行鹿児島ノ東北七里計ノ地濱ノ市ニ至ル 但シ以舟ス夫ヨリ日高山ニ至ル, 十七日 シヲヒタシ温泉ニ至ル … (略)」と手帳に記述があり, 一言ずつであるも前出書簡と同じ日々の足跡が理解できるが, こちらも旅に出たことのみ表現で新婚旅行の文字は見えない。

最後に取り挙げる『汗血千里の駒』は, 1880(明治13)年に高知で創刊した『土陽新聞』<sup>(8)</sup>に, 1883(明治16)年1月24日から同年9月27日まで断続的に掲載された歴史・時代小説である。第卅六回, 第卅七回が鹿児島行の話に該当し, これも姉乙女に送った書簡を下敷きに, 霧島山の描写を前出『西遊記』に負いながら書いた内容である。他書に認められない独特な表現は, 高千穂峰登山をお龍と書生がしたとする点であった。しかし, 同作品には刮目に値する記述がある。それは, 第卅六回の前半部分の「自と彼の西洋人が新婚の時には『ホネー, ムーン』と呼びなして花婿花嫁互ひに手に手を取りて伊太利等の山水に逍遙するに叶ひたりとや謂わん」である。宮地が龍馬研究で重要と示した3著のうち, 最も古い明治時代の作品『汗血千里の駒』に, この旅行が「ホネームーン(ハネムーン)」であると綴られる。この小説は龍馬を題材にした初めての読み物で, 明治前半期に土佐の高知の小新聞にハネムーンとの文字を見つけ大変驚いた。ようやくここで, 龍馬とお龍の霧島行をハネムーンとする表現を見つけられた。

江戸時代の後期には, 善光寺参りやお伊勢参り, あるいは金毘羅参りなどの寺社参詣の

---

政3)年に一家は高知に移るが, 1873(明治6)年に上京して政治活動に力を入れた。その後, 1880(明治13)年7月に創刊の第二次『土陽新聞』の編集長に就任し, 故郷高知で政治的色彩の濃く表れた言論活動を開始した。当時, 自由民権運動が活発であった高知において, 幕末維新時の土佐藩の状況あるいは土佐勤王党の活動とを重ね合わせながら幾編かの新聞連載小説を発表している。

(8) 第一次『土陽新聞』は政党的パンフレットであった『海南新誌』, 『土陽雜誌』が合併して1878(明治11)年に創刊されたが同年中に廃刊した。第二次『土陽新聞』は, 明治政府の言論統制によりしばしば発行停止処分を受けた『高知新聞』の身替り紙の小新聞として1879(明治12)年に創刊した。1883年に『汗血千里の駒』が連載されたのはこの第二次『土陽新聞』である。



旅が庶民の間でも行われるようになっていた。したがって、龍馬とお龍以前に、結婚直後の新婚夫婦が旅した事例の有無は判別できない。つまり、本章で議論してきた、2人の霧島行きをして「この風俗の日本での皮切り」とは断言できないのである。司馬は、この紫蘭の記述にヒントを得、それを現代風に「新婚旅行」と直し、しかもそれが皮切りだったと書いたのではないだろうか。ピストルを懐に抱き、革靴を履いて歩いた、換言すると西洋文化に対して進取の気性に富んだ龍馬であればこそ、わが国最初の新婚旅行に出たという説にも納得してしまいそうになる。

前出の平尾はその緒言で「坂本龍馬は、明治維新史の奇跡的存在であります。思量すべからざる自由な発想、端倪すべからざる奔放な活躍、雲の如く英雄児の輩出した時代に、龍馬ほど華麗で、深刻で、陰惨で、偉大な事業を残したものが、他に幾人あったでせう。尊攘志士としての彼、立憲論者としての彼、海運事業者としての彼、一剣客としての彼、而して鮮血と情史とを以て飾られた彼の生涯の、なんと多角的であることよ」と語る。他方、岩崎は巻頭序文に「坂本先生の一生は、波瀾重畳、舟筏を僦うて急難を降るが如く、奇観変幻、人をして応接に遑(いとま)あらざらしめ、即ち作為せずして一部の小説であります」と書いている。このように評される疾風怒濤の坂本龍馬が、倒幕に奔走しつつハネムーンにも行っていたというのは頗るおもしろい。しかし本稿では、龍馬がその旅行を新婚旅行であると認識していたこと、またそれがわが国初であったとの証明は残念ながら困難である、との結論である。

## 4. 近代の新婚旅行攷

### 4.1 新婚旅行の訳出：明治時代①

これまで、本論攷を誘起した2点について述べた。これらを踏まえ、わが国近代の新婚旅行の変遷を俯瞰していこう。ヴィクトリア朝期(1837-1901)のイギリスは、結婚式がより贅沢なものとなった時代である。すなわち、白いウエディングドレスとベールがミドル層の結婚式に定着し、結婚式、結婚披露宴をしてハネムーンに出かける。それらが確立したのが19世紀末のイギリスであった(坂井,1997:1)。しかも19世紀初めは、結婚式後の旅行を「結婚旅行」<sup>(9)</sup>と呼び、新郎か新婦の姉妹、母親やいとこを伴い、結婚式に参列できなかった親戚を訪問する、披露宴の延長のようなものであった。その後、19世紀半ばに鉄道網の基礎が整うあたりから、2人だけでかなり遠くまで出かける新婚旅行<sup>(10)</sup>をするようになっていった(坂井,1997:172-174)。ちょうどその頃に、極東の島国が鎖国を解き開国へ舵を切る。そして同時期に、新婚旅行という習俗がヨーロッパから輸入されるのであった。

ところで、わが国でハネムーンという言葉がマスコミに載るようになったのはいつ頃だろうか。前述の『汗血千里の駒』の校注者・林原は、作品内にある「ホネームーン」という語を「honey moon.新婚旅行,新婚の蜜月。満月を愛情の絶頂に喩えた言い方」と説明している。その上でさらに詳しく、これを「歓娛月」と訳出し、その語を明治時代の訳書『花柳

(9) 「結婚旅行」は“bridal tour”, “wedding-trip”, “honey-moon”などさまざまに表記されていた。

(10) 1843年にパリ-ルーアン間の鉄道が敷設されると、ロンドン-パリ間は最短で20時間45分で行けるようになった。それまで費用がかさむとともに時間のかかった大陸旅行が大衆化するのと同じくして、遠出の新婚旅行も広まっていった(坂井,1997:174)。



春話『欧州奇事』附録第十章から引用して「訳者云ク英国ノ風俗夫婦婚礼終テ或ハ外国又ハ他所ニ往キ一二月ヲ歓娛ノ中ニ送ルヲ以テ例ト為ス。之ヲ名ヅケテ(ホネームウン)ト云フ」と補説している(丹羽, 1879: 63)。われわれが渉獵した範囲では, 1879年版行の訳書『花柳春話 欧州奇事』が, わが国で最も古い「ハネムーン」という語の使用である。

一方で, ハネムーンを「新婚旅行」と訳述したのは, 1889(明治22)年の『東京日日新聞』とされる。哲学館(後の東洋大学)を設立した哲学者井上円了が, 欧米の習俗としてハネムーンを紹介し, 掲載した『東京日日新聞』が初めてこれを「新婚旅行」として表記したこと由来する(山本, 1995: 129)。その後, 1898(明治31)年には『東京朝日新聞』に半井桃水の『新婚旅行』が連載されるなど, 結婚式後に行われる新婚夫婦の旅行を表す語として, ハネムーンと新訳の「新婚旅行」が用いられるようになっていく。また専門誌として1902(明治35)年に創刊した『旅』誌に初めて「新婚旅行」の文字が読めるのは, 1903(明治36)年の挿絵である(図3)。新婚旅行とはまったく関係のない, 「旅行と肺病」という題の記事の中に, 和装の新婚夫婦の睦まじい様子と荷物を抱えたポーターの姿がハートの囲みとともに掲載された(54)。記事中に, 「新婚旅行は肺病になりやすい」とか「肺病の人は新婚旅行に行かない方がよい」などの説明はなく, なぜこの挿絵に選ばれたのか不可解であるが, とにかくこれが最初であった。

図3 『旅』に初めて掲載された“新婚旅行”の文字



出展: 『旅』第13号(1903)

## 4.2 新婚旅行の紹介：明治時代②

以上までの論放を通じて、ハネムーンや新婚旅行という語が敷衍し始めたのは明治時代ということとなるが、観光行動としての新婚旅行の拡がりはどうした状況であったのだろうか。「婚禮に關する事は兎毫の微も洩さず悉く之を本書に錯綜し得たる」(鵜飼,1894:1)と作者が述べる、明治中期発行の『日本婚禮大全』(1894:明治27)の「第十五章 婚姻前後の禮式 第五嫁實家へ赴く事 歐米諸邦に於ては結婚の禮を擧たる後ち新夫新婦は旅行すること」に、わが国の里帰りに似たものとして新婚旅行を著述している。その項では、新郎新婦が互いに手を携えて羈旅に上り、幽翠閑雅の地で温泉に浸かり「身體を營養する」か、山水の佳觀を探問して「精神を慰め娛しましむること」は「最も新夫婦の情交を緻密にする爲めに宜しき事と謂うべし」と肯定的に書いている(126)。しかし、ここでは「ハネムーン」、「新婚旅行」の語は用いられておらず、大衆はもちろん、この手のハウツー本を金科玉条とする一定程度の上流階級層にも結婚風俗として浸透していない時代と推察される。雑誌『旅』<sup>(11)</sup>の第17巻1号(1940年:昭和15)と第23巻11号(1949:昭和24)で、各界著名人の「新婚旅行」アンケートを取り挙げている。明治時代以前に生まれた人は「行かなかつた」との回答が多い。「行かなかつた」と答えたのは、尾崎行雄(1858生/政治家/結婚:1878:明治11「私の時代には新婚旅行などと云うことはありませんでした」)、安部磯雄(1865生/キリスト教系社会主義者・早稲田大学野球部創設者/結婚:1895:明治28「私が結婚したのは明治廿八年でありまして、私共夫婦は全くの貧乏で新婚旅行などといふ氣のきいたことは夢にも考えなかつた」)、土岐善磨(1885生/歌人/「貧乏な新聞記者でしたから新婚旅行などしませんでした」)、山川菊栄(1890生/婦人問題研究家/「新婚旅行など思いもよらないことでした」)、西条八十(1892生/評論家/「当時はそんな余裕もない生活でした」)、子母沢寛(1892生/作家/「廿幾年前ひどい貧乏で、新婚旅行どころではありませんでした」)、菊田一夫(1908生/劇作家/「忙しくて何処へも行きませんでした」)などである。一方、僅かながら「行きました」と回答した人もいる。野村胡堂(1882生/小説家/「鎌倉、江の島」)、井上友一郎(1908生/作家/「湯河原」)達である(1940:50-51, 1949:57-59)。また、このアンケートではないが、尾崎紅葉は1891(明治24)年3月に新妻と江の島の金亀楼を訪れ、「落椿妻に笹折る山路かな」と句を残している(江見,1927:171)。さらに夏目漱石は1896(明治29)年9月、赴任先の熊本から福岡県内を巡遊している。漱石自身は「九州地方汽車旅行」と呼んだが、妻・鏡子と新婚3か月で出た旅であることから、實質的には新婚旅行といえるだろう(小宮,2015:16,30)。こうした資料から、明治生まれあるいはそれ以前に生まれた人々の多くは新婚旅行らしき旅に出ていないようで、ゆとりのある夫婦でもそれほど遠くへは行っていないことが示唆される。

## 4.3 新婚旅行の普及：大正時代

明治時代には新聞あるいは雑誌などの記事に新婚旅行を取り挙げる例はほとんど無かつたが、大正時代になるとそうした状況が変化し散見されるようになる。

1917(大正6)年3月、大衆層の主婦向けに生活の知恵を授け、生活に根ざした教養と修養の生活技術啓蒙を編集方針に掲げて『主婦之友』が創刊する。新婚旅行は創刊3年目の第

(11) 前出『旅』とは直接の関係はない。前出『旅』は報知社が発行で1902年に創刊し1904年には廃刊している。後者の『旅』は1924年に日本旅行文化協会(後の日本交通公社)が機関紙として刊行した。

3巻第10号(1919:大正8)に「◇新婚旅行の楽しき思出」(102-110)として初めて掲載された。3名の読者の寄稿で、「(一)伊勢神宮から二見浦への旅」(ペンネーム・撫子),「(二)静かで美しい山の温泉へ」(同・ふたば),「(三)海を越えて異国の旅へ」(同・澄代)であった(図4に挿絵掲載)。1編目は、三重県津市出身の夫とともに、東京から伊勢神宮を参詣する旅行記である。西下するにつれ、すなわち2人で過ごす時間が増えるにつれ、少しずつ打ち解けて行く変化が鮮やかに語られる。伊勢で投宿した二見浦の銘館・二見館の女中達の「きっと新婚のお方やナ」との囁きに「恥しいような、嬉しいような、誇らしいような、一種言いようもない想いに胸を躍らせた」と、新婚夫婦の初々しさが伝わる筆致で書く。また、名勝・夫婦岩から日の出を拝み、「余りの荘厳、余りの雄大に、何と形容する言葉もない」と感激したと綴る。2編目は2人とも横浜育ちの新婚夫婦が伊豆の吉奈温泉へ行く文章である。「皆様方のホネームーンとは一寸趣を異にした質素なもの」と謙遜しているが、東府屋別館に宿を取っており、しかも「長い廊下を渡り橋を渡った離れの八畳間」で「植込もあれば泉水もあり、山もあれば川もある静かで眺めのよい部屋」ということから、決して質素一遍ではなかったようである。3編目の“大正時代の海外新婚旅行!”は当時としては珍しい、という内容なので解説を省くが、3話とも随分とデラックスな旅との印象であった。費用のかさむ新婚旅行は、この時代はまだ上流階級だけのものであったことを示唆する、そんな内容に感じられた。

図4 「二見浦への旅」(左),「吉奈温泉」(右)の挿絵



出展：『主婦之友』第3巻第10号(1919)

明治から大正期にかけて女子教育の先駆者として活躍した下田歌子が著した礼法書『嫁入文庫 禮法の巻』(1917:大正6)では、「全く西洋風が、日本に移って来たので、其の前は更に聞き及ばぬ事」と指摘し、「男女新婚して一家をなすと言ふ事が、日本は西洋とは其の根本からが相違して居るので」、「当人同士と家の事情によって必ずしも行はずとも可い。のみならず、行はない方が可い場合もありませう」と否定的に論説する。その一方で、「婿入り」や「里入り」と呼ばれる、結婚後の夫婦が揃って新婦の実家を訪問することを「大抵行ふ方が多いようで」、「是はまことに美しき佳例」だと好意的に論ずる(135-136)。さらに、『実業之日本』第30巻第1号(1926:大正15)<sup>(12)</sup>の「特別附録 結婚生活の医学的新知識」には「◇新婚旅行は可か否か」という文章が掲載された。阿部病院長・医学博士阿部喜市

(12) 本論とは直接関係のない余談ではあるが、同号は発行日が大正16年1月1日となっている。当時の同誌は毎月2回、1日と15日に発行しており、大正が終了する1926(大正15)年12月25日の10日前に発行された号となる。



郎によれば、恋愛結婚を基調とする欧米では、新婚旅行中に相互の親しみを増すと同時に、将来の家計や家庭の主義方針に関して意見交換しこれを決定する。しかし日本は「在来の風習による結婚が相当広い範囲行われており、互いに相手の気心も、趣味も、思想も知らない、甚だしきに至っては、容貌すらも殆ど知らない者同士が夫婦とせられることがあるのであるから、新婚旅行に就いては、欧米の風習を唯だ単に模倣することの他に、充分な考慮が廻らされなければならない」とした上で、旅行する場所について「閑静な土地で、附近に名所か旧跡でもあって、新夫婦が見物に出掛ける便のあるような所を選択した方が宜かろうと考える」と、医学的知見が明示的とはいえないが、医師としての注意点を述べている(207-208)。『主婦之友』でも第10巻第7号(1926:大正15)で「○新婚旅行は必要か不必要か」(134-137)を記事にしており、当時増加傾向にあるその実施について熟慮することを促した。以上の記事から理解されるのは、この時代は新婚旅行が一般化する過程であり、行かうかどうかは周囲が慎重に関与して決定されるべきものであった、ということとなる。

#### 4.4 新婚旅行の心得：昭和時代

昭和時代に入り、新婚旅行の取り上げ方にどのような変化が認められるだろうか。結論を先に述べると、この時代から婦人雑誌上で新婚旅行について啓蒙する記事が多くなるのである。『主婦之友』第14巻第2号(1930:昭和5)の「○新婚旅行をする花嫁の心得一切」(51-57)を初めに、第15巻第10号(1931:昭和6)は「◇(第三附録)現代婚禮風俗畫報」内に「▲新婚旅行の心得」(31)、続いて第16巻第4号(1932:昭和7)には「婚禮儀式大畫報」内に「△新婚旅行」(41)と、新婚旅行の意義や行動・服装に関する諸注意を、経験者の座談会や専門家のコメントなどで毎年のように記事として取り扱っている。

たとえば「新婚旅行をする花嫁の心得一切～これだけの注意をすれば幸福な結婚生活ができます～」は、井出病院長の女医竹内茂代が、T子さんからの質問を受けるいわゆる対談形式で新婚旅行の心得を詳説する。新婚旅行は有害無益と反対する伯父がいて心配だ、と語るT子さんに対して、竹内は「新婚旅行を、ただ享樂的にばかり考えていたしたら、時に健康を損ねたりして、一生の不幸の原因となること」もあり得ると述べた後、「僅かに知りあっただけの男女二人が、これから新しく家庭を築いてゆかうとする、第一歩に、まづ周囲の煩雑から遠ざかって、お互に打解けた数日を過ごすのが、目的なのです。これを穿き違えると、少しも意味をなさなくなります」と新婚旅行の意義を論し説く。引き続きT子さんが場所と時期、旅行中の注意を尋ねると、竹内は前者については「普通の物見遊山や視察と、全然異ふのですから、そんなに遠いところへ行ったり、長くする必要もないのです。あまり騒々しくないところで、数日を静かに語り合ふことのできる場所が、よろしゅうございますね」と述べ「堅実な生活の基を築く第一歩なのですから、たゞ虚栄や体裁のためになすべきではありません」などと、身分不相応な贅沢や見栄を張ることを諷める。他方時期に関する説明は、医師としての見識も垣間見え、新婦の月経のタイミングと結婚に伴う心身の変化がもたらす不順な来潮に対する助言を与えている。第15巻第10号の「◇(第三附録)現代婚禮風俗畫報」内の「▲新婚旅行の心得」は、日活女優夏川静江と監督村田實をモデルに起用し、綴じ込み見開き4頁に時系列で並べた14枚の写真と文章を用いて解説する斬新な心得である(図5)。これが評判となったのか、半年後の第16巻第4号の第

図5 「新婚旅行の心得」(『主婦之友』第15巻第10号・1931：昭和6)



①旅行…は式場からではなく、時間を都合し、一旦我家に帰ってから出発の方がよろしいでしょう。新婚旅行は新しい家庭を築く第一歩ですから楽しい中にも有意義に過ごしたいものです。

②両親…をはじめ家族の人々に見送られて出発。愉快な旅をするために、なるべく軽装で出かけることが大切—旅行に荷物は禁物です。

③駅まで…お見送りくださったお媒酌人に、丁寧にお礼を申し上げます。嬉しさのあまり、ろくにご挨拶もしなかった、などといふ失敗のないように。



④お嫁…さんは、これまで異性に対したときの警戒網はお除りください。といってあまり狎れなれしいのも見苦しいものですから、親しき中にも、礼儀をお忘れなく—

⑤汽車中…はお化粧崩れにも注意が必要です。お嫁さんの顔が油煙で黒くなつては大変—洗面所へ行くか、もし立てなければ傍を向いて目立たぬやうにお直しなさい。良人の前で大げらにコンパクトを使ふことは慎みたいもの。

⑥良人…を信じきった新妻の朗らかなほほ笑み…良人はまたやさしく語りかけ、心身共に大きな変化をうけた妻をいたわること。



⑦宿に…着いて、いかに女中の手があつても、新妻よ、旦那様のお世話は自分でしてください。早く親しくなるばかりでなく、良人はそれを望みますから…

⑧静かな…山の宿で、晴れ渡った秋空を眺めながら、楽しく語ることもよいでせう。しかしいかに寛いだ折でも、お嫁さんはきちんとした身嗜みでありたいもの。細帯などのだらしない恰好が、やがて愛想づかしのもととなるのです。

⑨旅先…からは必ず両方の親達に便りを出すこと。絵はがきの端に書かれた—二行の音づれから、親は我子の幸福な姿を描き出して、どんなに喜んでくれるかわかりません。

⑩妻は…床につく前に、時計や金入などを目立たぬところにしまつて、部屋の中を片づけておきませう。着物などもきちんと畳み、萬一夜中にどんなことがあつても、まごつかぬやうに…



⑪朝…は夫の起きない先にさっぱりと身じまひをして、かりにも寝乱れたやうすを良人にみせないこと。自分の支度のために良人を待たせるやうなことが、もしあつては大変。

⑫お目覚め…になったら、お着換えや洗面のお手伝ひ—始終晴れやかに、にこにことして…

⑬無理な…行程をとって見物などするより、静かに二人で語り合ふ機会を多くすること。旅行地もあらかじめさうしたところを選びたいものです。

⑭一生…の思ひ出となるやうに、楽しい印象を残すこと。しかし旅行はどんなに長くとも、一週間以内に帰宅することが、すべての結果がよろしいやうです。



図6 第二附録「婚禮儀式大畫報」目次

見合	結婚中の交際	結納	お買ひ物	お母様の教訓	お祖母の参り	花婿の準備	新妻の居間	母の記念品	式服の用意	当日の支度	お化粧	お着附	お帯の結び方	花嫁の盛装
(三)	(四)	(五)	(六)	(七)	(八)	(九)	(一〇)	(一一)	(一二)	(一三)	(一四)	(一五)	(一六)	(一七)
別れの挨拶	お出まし	花婿の支度	紋車の着附	自動車	神前の結婚式	玉串の捧ぐ	教会の結婚式	家庭の結婚式	三々九度	記念撮影	千代の影	日本風の着席	中正座して	中坐して
(一八)	(一九)	(二〇)	(二一)	(二二)	(二三)	(二四)	(二五)	(二六)	(二七)	(二八)	(二九)	(三〇)	(三一)	(三二)
洋風の披露會	色直し	媒酌人の紹介	來賓の祝辭	お見送り	新家庭の誓	夫婦旅行	語りのお世話	良人の便り	お里出に	お想ひ出	お結婚通知	お結婚廻り		
(三三)	(三四)	(三五)	(三六)	(三七)	(三八)	(三九)	(四〇)	(四一)	(四二)	(四三)	(四四)	(四五)		

第二附録目次  
 婚禮儀式大畫報  
 (着色二十四頁)  
 田中絹代  
 林長二郎

人局 満蒙獨立國と上海事件  
 満蒙新國家の出生まで  
 無き婦人が子寶を得る秘訣  
 戦死軍人の未亡人の告白

徳富猪一郎  
 某名氏  
 西崎省三  
 余田忠吾三宅

出展：『主婦之友』第16巻第4号（1932）

二附録「婚禮儀式大畫報」内でも「新婚旅行」を再び取り挙げた。図6に読めるように、この附録は「見合」、「婚約中の交際」、「結納」といった挙式前の諸準備に始まり、「神前の結婚式」、「教会の結婚式」、「家庭の結婚式」などの戦前のわが国で一般的であった3種の結婚式の方法、「新家庭」のあるべき姿や式後の「結婚通知」に至るまで図説している。しかも、全48ページ中、着色（カラー刷り）が半分の24ページで、モデルは松竹映画の大スターである林長二郎と同看板女優の田中絹代を起用する力作であった<sup>(13)</sup>。

この時代に降り新婚旅行の普及をうかがわせる資料が確認できるようになった。1936（昭和11）年『旅』で「新婚旅行の恰好な旅行地」が2号連続で記事となる。第13巻9号は、宿に関して団体旅館は隣の部屋で一晩酔客に騒がれて迷惑することがあり、唐紙一重で自室に連なる旅館ではこちらも相手も困るので避けるように助言した後、東京発地のプラン

(13) この附録が発売された1932（昭和7）年に、松竹下加茂所属の林長二郎と同蒲田所属の田中絹代は映画『金色夜叉』で共演している。大人気の2人が演じた貫一・お宮は、多くの劇場で満員札止めの大盛況となった。また、「ミーハー」という語の語源は、若い女性が好きな「みつめ」のミと「はやしちょうじろう」のハとの説もある。林長二郎は後の長谷川一夫。

を紹介している。具体的に、「伊豆めぐり」(4日間・80円)、「静岡、久能山、蒲郡、伊勢大廟回遊コース」(5日間・110円)、「京都、桃山、奈良、琵琶湖、叡山、和歌浦回遊コース」(8日間・170円)、「那須、東山、猪苗代湖、佐渡周遊コース」(8日間・160円)など、行先・周遊の順序と移動交通手段の発着時刻、概算費用を計7案提示した(128-131)。翌月の第13巻10号は、新婚旅行を「保養でもない、保健でもない、増して山河を抜渉して自然美に陶醉するものでもない。寧ろ祝福された二つの若き心が、感激と感謝の中に結ぶ生活への真摯な誓いを崇厳な大自然の力によって強固なれとするにあるのではなからうか」と、旅を専らとする誌面にふさわしく、各種旅行の特性と比較して説明している。その後、大阪発地に「白浜温泉」(2日間・25円)、「伊勢、二見巡拝」(3日間・50円)、「高松、琴平道後温泉巡り」(4日間・100円)、「別府、阿蘇巡り」(6日間・150円)など6案示している(120-122)。これらは昭和初期の主に鉄道と汽船を利用した提案である。6～8日間の旅行を、現代のような高速度ではなく、シートその他の乗り心地も上質とはいえない交通手段に頼っての長距離移動は、果たして楽しいものであったのかどうか疑わしいようにも思われる。

また当時の婚礼実用書の『故実と新式 日本婚禮式』(1937:昭和12)では「従来は式場から床入へいったものであるが、新夫婦の契りは、旅行先で結ばれることが、やや普通となりつつあります。『不如帰』は武男と浪子の草津への新婚旅行から筆を起こして居ります」と、挙式後の旅行を“やや普通となりつつある”と記述する。しかも徳富蘆花が明治時代に書いた名作『不如帰』まで持ち出して、それが決して珍しいことで無いとダメ押しするように説明している。さらに、前述の『主婦之友』には記述の無かった、「無理な行程をとったりしては<sup>いたは</sup>ならない、車中は「新夫の方から話をほぐして行かねば」ならない、など新郎の新婦への<sup>いたは</sup>勧めも忠告し、より具体的な内容であった(尾關,1937:271)。

新婚旅行は、戦前の新聞の記事としても取り扱われた。たとえば、1936(昭和11)年11月16日の読売新聞朝刊に「大安の夜・九十五組 試運転の賑ふ新婚列車」と見出しの付いた記事が載った。この列車は、午後9時15分東京駅を発つ熱海行きに、大安の15日夜は二等車2両を増結して走らせた試運転の「新婚列車」であった。記事によれば、恥らう新婚夫婦を一般客の目に晒さないようにとの、鉄道当局の「親心」による発案ということである。当時の風習にあった花売娘が新婚客に花を売るためにホームを行き来する様子や、新婚夫婦を見送る親達が複雑な思いなども紹介する<sup>(14)</sup>。また、2年後の1938(昭和13)年11月24日の読売新聞朝刊にも「新嘗祭の佳節と大安が重なってこの秋切って」の吉日であった23日の夜に、やはり東京駅午後9時15分発の熱海行き「新婚列車」を報道している。記者は、国策である「生めよ殖やせよ」の後押しを受けて、人生の行路の第一歩を余裕のつく範囲で旅に出ていった、と書く。これら2つの新婚列車の記事は、現代において毎年6月1日に報道されるアユ釣り解禁のような、11月の大安の夜恒例の「定番」記事となっていた可能性も推察される。仮にそれが事実であるならば、それほどまで新婚旅行が広く浸透していたともいえるのではなからうか。

しかし、こうした報道も戦争遂行長期化に伴い変化を見せる。米英との開戦1か月前の

(14) 東京朝日新聞朝刊にも、同日「熱海へ満員行 花嫁急増デー」と見出しの付いた記事が読める。七五三で賑わった第三日曜(15日)は大安も重なり「むすびの神様が悲鳴を挙げ帝国ホテル、東京会館を初め市内大小各会館の全機能を以てしてもなほ式場が不足した程の盛況ぶり」の夜、東京駅発午後9時15分発、熱海行きの列車に同乗した記者の報道である。

1941(昭和16)年11月11日付け読売新聞朝刊では「築け新世帯 まづは先祖に報告 新婚旅行などは後の後」との見出しが付いた、わが国の伝統的な結婚儀礼を最優先すべきとする記事が読める。また、1943(昭和18)年1月21日朝刊には「ここに好模範 神詣での新婚旅行」として、新婚旅行の代替として神社参詣を推奨し、結納には国債を利用すること、式服は持ち合わせとすることを強く推めている。以上から、新婚旅行1つとつてもこうであるように、報道には時局の影響が色濃く滲むことが理解できる。このように戦前の昭和期は、新婚旅行が大衆化する萌芽とそれの退行が短期間に緋い交ぜと表出する時代であった。

## 5. 結言：論攷結果と課題

現代における新婚旅行の定番は、ハワイやグアムなどの海外アイランドリゾートで、コロンビア調の部屋やバルコニー、あるいはホテルのバーでゆったりした時間を過ごし、しばしばショッピングモールなどを訪ね自身や家族の土産物を探し…、というのが典型的として想像できる。旅行代理店のパンフはいうに及ばず、webサイトで「新婚旅行」を検索しても、この類か、これに“自分らしい”オプションの網羅されたコピーと画が並ぶ。こうした状況は、これからもしばらく続く現象なのであろうか。結婚式やそれに付随する儀礼(典型的なたとえは、結納や仲人の依頼)は既に多様性が進み、その形式や意味合い、する・しないなど大きな変化の渦の中にある。われわれは、新婚旅行もそうしたモノと同様に、価値観とともに変化すると予想している。なぜなら本稿を通じて理解できたことの1つである、現代の新婚旅行に至るまでには、その時代を反映した様々な変遷があった事実を確証したからである。

一方で本稿を著すきっかけに関する結論については、国内有数の観光地でも新婚旅行招致を積極的にPRしていた事実は発見できず、本邦初の新婚旅行といわれる旅を認定するに至らず、論攷に徒労感が漂うと感ぜられる部分があるかもしれない。しかしわれわれは、本稿がわが国の新婚旅行あるいはブライダル文化などの研究に資することが期待できると考えている。だからこそ本論攷をブライダル研究推進のための基礎的な作業の1つと静思して開始したのである。また、これは日本の近代史にとつても、基礎資料としてささやかながら貢献するところがあるとも確信する。ただしかし、このように述べてみても、わが国近代の新婚旅行についてその特徴をどこまで著せたのか、いささか心もとない気分である。よつて、われわれの作業が、次の新しい気づきを与える可能性を大いに期待するものである。

たとえば、戦後の新婚旅行の一般大衆化の問題である。それは大正から昭和にかけて繰り返された「意味」や「心得」が、庶民にとつても受容されたこととして定着した結果ではないかという考えと、近年はそれらに価値を見出さなくなったことが影響し“なし婚”同様の“なし旅行”が増加しつつあるのではないか、などのパラダイムシフトの問題となろう。これらについて、本攷を徒や疎かにせず資料渉猟を継続するとともに、問題意識の棚に並べて、いずれ時期を見て詳察したい。

## 謝辞

この論攷は、JSPS 科研費・基盤C(第16K02081号)の研究助成の成果の一部です。ここに明記して感謝します。

## 参考文献

- 朝日新聞社「聞蔵Ⅱビジュアル」
- 阿部喜市郎 (1926)「新婚旅行は可か否か」『實業之日本』第三十卷第一号實業之日本社
- 岩崎鏡川 (1926)『坂本龍馬関係文書第一』『坂本龍馬関係文書第二』(『日本史籍協会叢書 115』1988・復刻再刊) 東京大学出版会
- 岩中淳之他 (1992)『図説 伊勢・志摩の歴史』郷土出版社
- 鶴飼兵太郎 (1894)『日本婚禮大全』(第二版：1896) 聚榮堂
- 江見水蔭 (1927)『硯友社と紅葉』改造社
- 尾關方外 (1937)『故實と新式 日本婚禮式』文祥堂
- 小宮洋 (2015)『漱石の新婚旅行』海鳥社
- 坂井妙子 (1997)『ウエディングドレスはなぜ白いのか』勁草書房
- 坂崎紫蘭 (1883)「汗血千里の駒」『政治小説集一』(2003・校注者：山田俊治, 林原純生) 岩波書店
- 司馬遼太郎 (1972)『司馬遼太郎全集』第五卷 第九回配本 竜馬がゆく三, 文芸春秋
- 下田歌子 (1917)『嫁入文庫 禮法の巻』實業之日本社
- 『主婦之友』(1919：第3巻第10号, 1926：第10巻第7号, 1930：第14巻第2号, 1931：第15巻第10号, 1932：第16巻第4号) 主婦之友社
- 竹内茂代 (1930)「新婚旅行をする花嫁の心得」『主婦之友』第14巻第2号主婦之友社
- 『旅』第13号 (1903) 報知社
- 『旅』(1936-9：第13巻9号, 1936-10：第13巻10号, 1940-1：第17巻1号, 1949-11：第23巻11号) 日本旅行文化協会・日本交通公社
- 平尾道雄 (1929)『坂本龍馬 海援隊始末』萬里閣書房
- 二見町史編纂委員会 (2006)『合併記念 わが町二見』伊勢市二見総合支所
- 宮地佐一郎 (1982)『坂本龍馬全集』増補三訂版全一卷光風社出版
- 森田彰他 (1990)『目で見る 伊勢・志摩の100年』郷土出版社
- 山本鉦太郎 (1995)「新婚旅行変遷史」『旅』第69巻12号日本交通公社
- 読売新聞社「ヨミダス歴史館」
- リットン原著・丹羽純一郎訳 (1879)『花柳春話 欧州奇事』附録第十章 (『明治初期翻訳文学選』1987・復刻再刊) 雄松堂書店
- アニヴェルセル (参照：2017年8月8日) <http://www.anniversaire.co.jp/>
- 霧島市 (参照：2017年8月8日) <https://www.city-kirishima.jp/kirikan/kanko/bunka/shinkonryokochi.html/>
- (2017.8.29受稿, 2017.9.15受理)



## 〔抄 録〕

そもそも結婚というものは考えれば考えるほど不思議な通過儀礼である。お互いが惹かれ、心底愛し合うとはいえ、それまで全く別の環境、家族の中で生きてきた2人が、ある瞬間を境に共同生活を開始するのである。そして新婚旅行は、その第一歩として、2人が「甘い旅程・演出」のもと、比較的豪華な旅行に発つのであり、生涯の思い出として長く記憶に残るのは当然であろう。

本稿を著したいと考えたきっかけは、①祖父母の新婚旅行写真を発見したこと、②坂本龍馬が妻と向かった鹿児島行が「わが国最初の新婚旅行」である、という性質の異なる2つの、しかし新婚旅行という共通ワードについて気にかかったからである。

本稿は新婚旅行に関わる理論的な考察は次稿に譲り、その前段として資料の博搜を優先させた。この論攷のきっかけに関する結論は、国内有数の観光地でも新婚旅行招致を積極的にPRしていた事実は発見できず、本邦初の新婚旅行といわれる旅を認定するに至らず、論攷に徒労感が漂うと感ぜられる部分があるかもしれない。しかしわれわれは、わが国の新婚旅行あるいはブライダル文化などの研究に資する部分があると考えている。また、雑誌その他の資料渉猟とその整理は日本の近代史にとっても、基礎資料としてささやかながら貢献するところがあるとも確信する。たとえば、戦後の新婚旅行の一般大衆化と現代から未来のそれに、本稿で述べた「意味」や「心得」が変化することによる影響の問題などである。よって、われわれの作業が、次の新しい気づきを与える可能性を大いに期待するものである。

## 〔研究ノート〕

# 教員力としてのリーガルマインドの育成

永井克昇

### 概要

教育法規の学びによって身に付ける力は、リーガルマインドである。そして、リーガルマインドは教師が身に付ける基礎的な力である教師力の一つである。そこで、本稿ではリーガルマインドを身に付けるための学びの理念や方向性を、新しい学習指導要領における学力観の転換から始まり、それを実現するための授業づくりに必要なカリキュラム・マネジメント、社会に開かれた教育課程及びアクティブ・ラーニングの理念や方向性と関連づけながら考える。

生徒が身に付けるべき学力が、コンテンツ・ベースの学力からコンピテンシー・ベースの学力に転換しているように、教師が身に付ける教師力もコンテンツ・ベースの力からコンピテンシー・ベースの力に転換されなければならない。これまでの教育法規の学びは、個々の教育法規の内容の理解に多くの時間が割かれてきた。いわば、コンテンツ・ベースの力の習得であった。これからの教育法規の学びは、コンテンツ・ベースの力をいかに様々な場面で活用・適用させていくための力を身に付ける学びでなければならない。教育法規の学びのコンテンツ・ベースの力の育成からコンピテンシー・ベースの力の育成への転換である。教師は、リーガルマインドを身に付け、それを手段として生徒にとって良い授業を実現するため、日々、授業づくり、授業改善に取り組んでいかなければならない。

キーワード：リーガルマインド、合法的思考、バランス感覚、コンテンツ・ベースの力、コンピテンシー・ベースの力、カリキュラム・マネジメント、社会に開かれた教育課程、アクティブ・ラーニング

### 1. 課題解決に取り組む教員

学校教育を担う教員は、学習指導、生徒指導や学校運営等の場面で様々な課題に直面する。そのいずれもが、回り道をせず、直線的に解決する課題ばかりとは限らない。そのような課題に限って、解決に向かって直線的に対応すると反発を受けたり、当事者間で溝を深めたりしてしまうことが多い。教員は、そうした場面でも焦らずに、場合によっては的を一度はずす余裕を持つことも大事になる。つまり、教員は様々な課題解決に対して場当たりの対応をとるのではなく、問題解決に向けた適切な戦略と戦術を持つことが大切である。そのためには、教員は次の4つの力を身に付けなければならない。

- (a) 先見性
- (b) 決断力

(c) 頑固さと柔軟さ

(d) 勇気

先見性とは、直面する課題が今後どのように展開していくのか、またそれに対して私は(我々は)どうすべきなのかなどについて、教員は常に見通しを持って考えていなければならないということである。その際、先見性めぐる教員の思考は、常に最悪の事態を想定しつつ、それに備えた解決策を模索する思考が求められる。いわば先見性における考えるは、悲観的な側面を持つ思考であるべきである。

決断力とは、教員が持つべき全人格に支えられた瞬発力のことである。教員が迷うと、生徒も保護者も迷ってしまう。厳しい決断を見据えて、日頃から教員は全人格を陶冶していかなければならない。

頑固さと柔軟さとは、教員が持つ戦略と戦術に関わる力である。一貫性のない戦略は、行動全体を失敗に導いていく。つまり、戦略には首尾一貫性がなければならない。他方、良い戦術には常に代替案が複数用意されている。戦術には機に応じた臨機応変さ、つまり柔軟性が求められる。したがって、(c)は戦略的頑固さと戦術的柔軟さということになる。

勇気とは、教員は課題対応に当たって重い責任と正対する勇気を持っていなければならない。太平洋戦争開戦時、連合艦隊司令長官だった山本五十六は「やってみせて、言って聞かせて、やらせてみて、褒めてやらねば、人は動かず。」と、率先垂範の必要性・重要性についてこのように述べたという。絶対服従の縦の社会である軍隊ですら、山本五十六は自ら率先することの必要性・重要性を訴えたのである。教育に関して教員は「なぜ、私がやらなくて済むのだろうか」という勇気ある精神で臨んでいかなければならない。

## 2. 課題への対応とリーガルマインド

このような教員が課題対応に当たって身に付けるべき4つの力を、日々の学校教育の場面で適切に機能させる原動力の一つが、本稿で取り上げる「リーガルマインド」である。法に基づいて行われることを原則とする学校教育において、先見性、決断力、頑固さと柔軟さ、勇気に共通的に言えることは「法律に基づく思考」や「合法的な思考」をもつということである。そしてそれらの思考から導き出される「対立する意見のすべてに耳を傾け、その中から合法的なものを見出す力」である。リーガルマインドを法律の実際の適用に必要とされる、柔軟かつ的確な思考力であり判断力であると解することによって、リーガルマインドを身に付けた教員によって、適切で的確な問題解決が行われるのである。リーガルマインドを欠いては、先見性、決断力、頑固さと柔軟さ、勇気は適切に機能しない。私が、リーガルマインドを教員力の一つとして位置づけた理由はここにある。

ヘンリー・ミンツバーグは、「経営論」の中で次のように述べている。

「知識学習は、書物を読んだり講義を聞くなど、客観的な情報提供が中心となる。しかし、頭で理解しただけでは泳げるようにならないのと同じく、知識学習だけでは人材は育たない。コーチが教室から外へも出さず、体を濡らしてもやらず、手足の実際の動かし方も教えずに水に飛び込ませれば、初心者には溺れてしまう。つまり、マネジメント・スキルというものは、実際的にも理論的にも実行とフィードバックを通じて学ぶものである。」(p42～43)

ここに示されたミンツバーグのマネジメントに関する考え方は、リーガルマインドに関する考え方にも同様に当てはめることができる。つまり、リーガルマインドはただ単に法規に関する知識だけではなく、その知識を理論的に活用する、つまり知識に基づいて理論的・実践的に実践できる力を兼ね備えた資質・能力である。

「法律を読むセンスの磨き方・伸ばし方」において吉田利宏は、リーガルマインドは「知識ではなくセンス」であると言っている。さらにこのセンスについて、吉田は次のように解説している。

「これまで学んだことがある法律に関することであれば、条文や判例の知識でなんとか乗り切れるかもしれませんが。しかし、関係する法律の条文や判例が思い浮かばないような場合も大きく外れることのない解決策を思い浮かべられるようなセンスがリーガルマインドの本質ではないかと感じたのです。」

私が、本稿の冒頭で触れた教員が様々な課題解決に対応するために身に付けるべき「戦略と戦術」の必要性・重要性と同様の考え方が述べられている。

さらに、吉田は次のように述べている。

「『法律を学ぶ』というとどんな作業を想像するのでしょうか？ 長くて難しい条文と格闘したり、聞き慣れない法律用語を暗記したり、といった『やっかい』な作業を思い浮かべる人が多いのではないのでしょうか。」

しかし、それは法律を学ぶことのほんの一部でしかありません。単に知識を身につけただけでは法律を理解したとは言えません。法律を学ぶことの本当の意味は、法律の読み解きを通じて、法的な考え方や感覚、つまり『リーガルマインド』を身につけることにあるのです。つまり、先ほどのとてもシンプルな問いかけには、『リーガルマインドを養うことができる』と答えることができます。

では、『リーガルマインド』の正体とは一体何でしょうか。リーガルマインドとは『物事の正義や公平のストライクゾーンの感覚』であると説明しました。この感覚を身につけられれば、物事を筋道立てて考えることができますし、多くの人が支持する結論を導くことができます。

『物事の正義や公平のストライクゾーンの感覚』といっても、それが具体的にどんなものなのかを説明するのは簡単ではありません。なぜなら、リーガルマインドとは教えてもらうものではなく、たくさんの法律や条文を読み解くうちに自ずと身につけてくる能力だからです。ある野球選手が『何百回、何千回もバッターボックスに立っていると、ストライクゾーンが自然に見えてくる』と言っていましたが、リーガルマインドを身につける過程はこれとよく似ているかもしれません。

リーガルマインドは2つの能力から構成されています。ひとつは『論理的思考力』であり、もうひとつは『バランス感覚』です。」

教員（または大学の教職課程で学ぶ学生）が、教育法規を学ぶことによって身に付けなければならないのはリーガルマインドであり、その意義や必要性・重要性はここに示された通りである。



### 3. 生徒に育成を目指す資質・能力と教員の基礎力

次に、教員の基礎力としての教師力を新しい学習指導要領が生徒に対して育むことを目指している学力と関連づけながら考えてみたい。

新しい学習指導要領は、生徒に身に付けさせる学力を「資質・能力」を基盤とした学力に基づいて構造化している。こうした学力の構造化を通して、生徒に育成を目指す学力の考え方を大きく転換したのが、新しい学習指導要領の重要な改善点である。この「資質・能力」を基盤とした学力の構造化と転換について、上智大学的那須正裕は次の二つの学力を取り上げながら解説している。

まず、一つ目の学力は「コンテンツ・ベースの学力」である。これは、教科・科目の学びの結果として、教科・科目に固有の知識・技能(コンテンツ)をどれほど身に付けたかを学力として捉える学力観である。

新しい学習指導要領は、生徒に育成すべき資質・能力を「生きる力」の構成要素である「確かな学力」、「健やかな体」そして「豊かな心」を総合的にとらえて次の三つ柱に構造化している。

(a) 学びに向かう力・人間性等 →どのように社会・世界と関わり、よりよい人生を送るか

(b) 何を理解しているか、何ができるか →知識・技能

(c) 理解していること・できることをどう使うか →思考力・判断力・表現力等

コンテンツ・ベースの学力は、育成すべき資質・能力の三つの柱のうち「(b) 何を理解しているか、何ができるか」に相当する学力ということが出来る。

次に、二つ目の学力は「コンピテンシー・ベースの学力」である。これは、コンテンツとしての知識・技能をただ単に習得するだけではなく、それを活用して特定の場面で複雑な要求や問題解決に対応することができる能力(コンピテンシー)をどれほど身に付けたかを学力として捉える学力観である。

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development: 経済協力開発機構) の生徒の学習到達度調査 (PISA 調査: Programme for International Student Assessment 調査) では、コンピテンシーを「単なる知識や技能だけではなく、特定の文脈の中で複雑な要求(課題)に対応できる力」と定義している。これに相当する学力がコンピテンシー・ベースの学力であり、この学力を学校教育の視点から具体的に捉えれば、「どのような問題解決を、現にどのように成し遂げたか」という学習活動において、それを実現させるために必要となる力のことである。コンピテンシー・ベースの学力は、先に触れた育成すべき資質・能力の三つの柱のうち「(c) 理解していること・できることをどう使うか」に相当する学力ということが出来る。

### 4. コンテンツ・ベースの学力からコンピテンシー・ベースの学力への転換

これまでの学習指導要領は、「何を学ぶか」を主旋律として各教科・科目や領域ごとに、そこで学ぶ目標と内容で構成されてきた。つまり、主にコンテンツ・ベースの学力について記述してきたと言うことができる。それが、今回の改訂によってコンテンツ・ベースの

学力をただ単に習得するだけでなく、これらを活用して問題解決ができるようになるコンピテンシー・ベースの学力を身に付けさせるという学力観に軸を移動させた。つまり、「資質・能力」を基盤とした学力観によって学力を構造化することによって、これまでのコンテンツ・ベースの学力観をコンピテンシー・ベースの学力観に転換したのである。今回の学習指導要領の改訂では、義務教育における道德の教科化やプログラミング教育の必修化、さらには小学校における英語の教科化などの義務教育段階における学習指導要領の大事な改善事項が社会的に大きく取り上げられた。しかし、学校教育を担う者にとっては、資質・能力に基づく学力の構造化による学力観の転換は、学校教育にとって義務教育段階における改善事項以上に大きな改善の内容である。

現在、教員には授業等の教育活動を通して、生徒一人一人に「考える」ことを学習活動として定着させる指導が求められている。この指導を充実・実現させる際、しっかり確認しておくべき事柄がある。それは、生徒が「考える」ということを学習活動として定着化させるには、何よりもまず、指導する教員が「考える」という行動を身に付け、あらゆる機会を通じて「考える」という行動を教員自身の行動として生徒に示すことが大事だ、ということである。

この考え方に立てば、生徒に育成すべき学力をコンテンツ・ベースの学力からコンピテンシー・ベースの学力へと転換させるためには、教育を担う教員が身に付けている教師力も同様に、コンテンツ・ベースの教師力からコンピテンシー・ベースの教師力へと転換したものでなければならない、とうことになる。今日、教師力や授業力、指導力などの定着・向上が機会あるごとに叫ばれているが、これらの力はコンピテンシー・ベースの力ではなければならないのである。コンテンツ・ベースに止まった力のみを身に付けた教員には、今日の教育改革を担うことの多くを望むことはできないだろう。今日の教育の喫緊の課題である生徒にとって良い教育の実施、良い学校の実現には、単なるコンテンツ・ベースの教師力や授業力、指導力では役に立たないと考えている。

## 5. コンピテンシー・ベースの力としてのリーガルマインド

リーガルマインドは、大きく次の二つの要素に分類される。

- (a) 教育法規の理解
- (b) 教育法規の教育への適応

いうまでもなく、教育法規の理解の内容がリーガルマインドのコンテンツ・ベースの力となり、教育法規の教育への適応の内容がコンピテンシー・ベースの力となる。教育法規の教育への適応を適切かつ確実なものにするためには、豊かで精確な教育法規の理解が不可欠である。しかし、リーガルマインドはただ単に教育法規の理解の習得によっては身に付くものではない。「理論は実践を補強し、実践は理論を具体化する。」と言われる。学校教育においても、経験則の積み重ねとしての教育実践を教育理論によって理論武装化することによって、生徒にとって良い教育を実施し良い学校を実現させることができる。リーガルマインドにおける教育法規の理解と教育法規の教育への適応との関係も同様である。どちらもないがしろにしては、真正のリーガルマインドを身に付けることはできない。

## 6. リーガルマインドと教員

これまでの内容を踏まえつつ、改めて教員とリーガルマインドの関係について考えてみよう。かつて、学校現場では、

- (a) 教育は愛と情熱によって行うもので、法律で教育を行うことはできない
- (b) 法律に詳しくなったからといって、指導力が高まるわけではない
- (c) 法律の発想では学校運営はうまくいかない
- (d) 教育の実践者である教員にとって、法律は縁のないものである

など、いわゆる教育法規不要論を唱える教員が多く見受けられた。しかし、教員による法律の趣旨に反する不適切な行動が散見されるようになったり、世の中が訴訟・契約社会になったりするなど時代が動くとともに、枝葉末節にとらわれずに均衡のとれた行動が教員に求められるようになり、教育と教育法規との関係軸も動いてきた。すなわち、

- (a) 公教育は教育法規に基づいて行われる
- (b) 今や教育法規を知らないで学校教育を適切に運営することはできない
- (c) 教育法規を十分理解していない教員による違法行為等（体罰、ずさんな情報管理）が発生した
- (d) いわゆる未履修問題（学習指導要領の趣旨を逸脱した教育課程の編成・実施問題）が発生した
- (e) 不適切な労働慣行（夏休み問題等）が明らかになった

これらの事案等によって、教員は対立する意見全てに耳を傾け、その中から合法的なものを見出すなど、法規に基づく見方・考え方や合法的な思考を身に付けることが強く求められるようになった。もはや、教育法規は学校を運営・管理する管理職にとって必要なものであり、授業を担当する教員には縁のないもの、と考えることはできなくなった。公教育としての学校教育は、教育法規を知らずして教育を行うことはできない時代になったのである。例えば、学校教育の運営、教員免許の取得、学校の設置、教員の授業の実施（学習指導要領の趣旨にそった教育課程の編成・実施）等は法の要請・規定によって行われる。さらに、教員による不祥事の防止や指導上の不適切な対応防止については、法令遵守（コンプライアンス）が強く求められるようになった。

これまで、ともするとこれらの内容に対しては、教育法規の規定内容と趣旨を徹底すること（コンテンツの理解・習得の徹底）によって対応、改善できると考えられ、その考えに沿った教員研修等が実施されてきた。しかし、こうした研修によっても

- (a) 学習指導、生徒指導等のあらゆる教育活動は、定められる教育法規の下で行われるのであって、教員の個人的、恣意的な考え方や判断だけでは教育は成り立たない
- (b) 教員の採用から退職まで、出勤から退勤まで、教員としてのあらゆる生活は法規の下で行われる
- (c) 学校では、生徒の発達や成長の過程で生起する様々な教育場面がある。それに適切に対応するため、教育法規の正しい理解に基づく対応が教員に求められる

などということが、教員に徹底されることはあまりなかった。すなわち、教育法規による教育の見方・考え方や思考とそれに基づく実践は、教育法規を丸暗記したからといって身に付くものではないのである。教育法規に関するコンテンツを豊富に所有することが、

リーガルマインドが身に付いたことを保証しないのである。

## 7. リーガルマインドを身に付ける

それでは、教員に真正のリーガルマインドを身に付けさせるには、どのようにしたらいいのだろうか。この方法について私は、コンピテンシー・ベースの学力の育成を目指す新しい学習指導要領が理念とした次の三つの内容と関連づけながら考えることにした。

- (a) カリキュラム・マネジメント
- (b) 社会に開かれた教育課程
- (c) アクティブラーニング

これらの内容は、一見するとリーガルマインドの育成との関連は薄いように見受けられる。しかし、これらの三つの内容は、生徒の学力をコンテンツ・ベースの学力からコンピテンシー・ベースの学力へと転換させる際の原動力として重要な役割を担っている。ということは、コンピテンシー・ベースの力であるリーガルマインドの育成に当たっても、同様にこれらの三つの内容を原動力と機能させることができるのではないかと考えたからである。

## 8. リーガルマインドとカリキュラム・マネジメント

まず、カリキュラム・マネジメントについて取り上げる。平成28年12月21日に公表された中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」は、カリキュラム・マネジメントの重要性について次のように記述している。

「こうした『カリキュラム・マネジメント』については、これまで、教育課程の在り方を不断に見直すという以下の②の側面から重視されてきているところであるが、『社会に開かれた教育課程』の実現を通じて子供たちに必要な資質・能力を育成するという、新しい学習指導要領等の理念を踏まえれば、これからの『カリキュラム・マネジメント』については、以下の三つの側面から捉えることができる。

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。」

この答申文の内容で、リーガルマインド育成との関わりで特に注目した内容は、①及び③にある次の内容である。

- (a) 各教科等の教育内容を相互の関係で捉える
- (b) 教科等横断的な視点を持つ
- (c) 教育の内容を組織的に配列していく



(d) 教育内容と教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせる

(a)～(c)は答申文の①に、(d)は③に示されている。そして、それぞれの内容には教育法規の学びをコンピテンシー・ベースの力を身に付ける学びにするための大事な内容が次のように示されている。

#### (a) の内容から

この内容のポイントは、内容に相互関連性を持たせるという点にある。教育法規を学ぶ際も、様々な法規を個別・単独に学ぶのではなく、それぞれの法規の内容を相互に関連付けながら、体系的・組織的に学ぶことが重要である。教育法規は、法規の種類、法規間の優劣関係をはじめ明確な体系をもって構造化されている。さらに、日本国憲法及び教育基本法の下、学校制度、保健安全等、教育行政組織、教育職員、教育財政などの分野ごとに構造化されている。こうした構造化の考え方を正確に理解することによって、それぞれの教育法規の内容を理解していかなければならない。

#### (b) の内容から

この内容のポイントは、横断的な視点で学ぶと言う点にある。教育法規は、それぞれの制定の趣旨等の特定の視点によって構造化されている。しかし、それぞれの教育法規の内容を理解するには、それぞれの教育法規が持つ特定の視点を踏まえつつ、その視点を越えてそれぞれの教育法規を横断した視点によって内容を捉え、理解し、適用していくことが必要である。特に、当該教育法規が制定された経緯や趣旨については、当該教育法規を取り巻く広い視点から関係する教育法規と関連づけていくことが大切である。

#### (c) の内容から

この内容のポイントは、組織的に配列するという点にある。教育法規は多岐・多様に存在する。教育法規は制定時に、既存の教育法規との間で矛盾や衝突が起きないように十分検討されているが、時として想定外の事態が生じることがある。そのため、それぞれの教育法規を解釈するときの原則的な考え方として、次の三つの原理がある。

(ア) 形式的効力の原理

(イ) 後方優先の原理

(ウ) 特別法優先の原理

個別の教育法規の内容を解釈する際には、これらの原理にしたがって、教育法規を構造化・組織化して解釈しなければならない。当該教育法規の条文内だけでの解釈では十分とは言えず、関連する他の教育法規の内容を組織的に配列することによって正確に解釈することができるようになるのである。

#### (d) の内容から

この内容のポイントは、外部資源を活用するという点である。現在の学校教育は、学校外の様々な機関や人材との連携のもと実践されている。学校外の機関や人材との連携無くして学校教育は実践できない、と言っても過言ではない。そこで教育法規についても、

こうした学校の連携先である外部機関や外部人材が関わる法規との関わりを無視しては適切な解釈・適用は考えられない。

このように、リーガルマインドを身に付けさせるさいのポイントとして、カリキュラム・マネジメントの視点からは、「内容の相互関連性」、「横断的な視点で学ぶ」、「組織的な配列」、「外部資源の活用」を挙げることができる。

## 9. リーガルマインドと社会に開かれた教育課程

次に、「社会に開かれた教育課程」について取り上げる。「社会に開かれた教育課程」について、先の答申は次のように記述している。

「今は正に、社会からの学校教育への期待と学校教育が長年目指してきたものが一致し、これからの時代を生きていくために必要な力とは何かを学校と社会とが共有し、共に育んでいくことができる好機にある。これからの教育課程には、社会の変化に目を向け、教育が普遍的に目指す根幹を堅持しつつ、社会の変化を柔軟に受け止めていく『社会に開かれた教育課程』としての役割が期待されている。このような『社会に開かれた教育課程』としては、次の点が重要になる。

- ① 社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。
- ② これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育てていくこと。
- ③ 教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。」

この答申文の内容で、リーガルマインド育成との関わりで特に注目した内容は、次の三つの内容である。

- (a) 共有(答申文の①)
- (b) 明確化(答申文の②)
- (c) 連携(答申文の③)

それぞれの内容には、教育法規の学びをコンピテンシー・ベースの力を身に付ける学びにするための大事な内容が次のように示されている。

### (a) 共有の内容から

答申文①の内容を、次のようにリーガルマインドの育成と関連づける。

- (ア) 教育法規の内容の理解及び適切な適用によって、生徒にとって良い教育、良い学校を実現する
- (イ) そのためには、生徒や学校の実態と関連する教育法規との関連性について明確化する
- (ウ) これらについて、教員間で共有して教育を展開する

## (b) 明確化の内容について

答申文②の内容を、次のようにリーガルマインドの育成と関連づける。

- (ア) リーガルマインドを、教員免許の種類を問わず教員が身に付けるべき資質・能力として明確に位置付ける
- (イ) リーガルマインドは資質・能力なので、単に教育法規に関する理解を深めれば身に付く力ではなく、それらを具体的な場面で活用・適用できる力であることを明確に位置付ける。

## (c) 連携の内容について

答申文③の内容を、次のようにリーガルマインドの育成と関連づける。

- (ア) リーガルマインドを教育法規の内容の理解として限定的にとらえるのではなく、学校におけるあらゆる教育活動を適切に行うための基本的な見方・考え方、そして実践指針として位置付ける
- (イ) このことを学校の教職員全員で共有し、連携して実践する

## 10. リーガルマインドとアクティブ・ラーニング

次に、「アクティブ・ラーニング」について取り上げる。「アクティブ・ラーニング」が文部科学省の公の文書の中で初めて使われたのは、平成26年11月20日に行われた中央教育審議会に対する諮問「初等中等教育における教育課程の基準等の在り方について」の「理由文」である。「理由分」は、アクティブ・ラーニングについて次のように記述している。

「そのために必要な力を子供たちに育むためには、『何を教えるか』という知識の質や量の改善はもちろんのこと、『どのように学ぶか』という、学びの質や深まりを重視することが必要であり、課題の発見と解決に向けて主体的・協働的に学ぶ学習（いわゆる『アクティブ・ラーニング』）や、そのための指導の方法等を充実させていく必要があります。」

この理由文で、「アクティブ・ラーニング」とそのための指導方法を充実させていく必要がある、と記述されたため、一部の学校現場ではアクティブ・ラーニングを特定の授業形態として捉え、その形態で実践された授業がアクティブ・ラーニングの授業であるとの誤った認識を持ってしまった。

そこで、こうした誤った現場の認識を改める意味からも現在、使われている文脈におけるアクティブ・ラーニングは、主体的・対話的で深い学びの実現（「アクティブ・ラーニング」の視点からの授業改善）であり、「主体的・対話的で深い学び」の視点に立った授業改善を行うことで、学校教育における質の高い学びを実現し、学校内容を深く理解し、資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的（アクティブ）に学び続けるようにすることである。その内容について答申は記述している。

「○ 学びの質を高めるためには、第7章において述べる『主体的・対話的で深い学び』の実現に向けて、日々の授業を改善していくための視点を共有し、授業改善に向けた取組を活性化していくことが重要である。

○ これが『アクティブ・ラーニング』の視点からの授業改善であるが、形式的に対話型を取り入れた授業や特定の指導の型を目指した技術の改善にとどまるものではな

く、子供たちそれぞれの興味や関心を基に、一人一人の個性に応じた多様で質の高い学びを引き出すことを意図するものであり、さらに、それを通してどのような資質・能力を育むかという観点から、学習の在り方そのものの問い直しを目指すものである。」

この答申文の内容で、リーガルマインド育成との関わりで特に注目した内容は、次の三つの内容である。

- (a) アクティブ・ラーニングは、特定の型や方式化された授業の方法や技術ではなく、授業改善の考え方として捉える
- (b) 子供の学びへの積極的関与と深い理解を促すような指導や学習環境を設定することにより、子供たちの自信を育み、必要な資質・能力を身に付けていくことができるようにする
- (c) 具体的な学習プロセスは限りなく存在しうるものであり、教員一人一人が子供たちの発達の段階や発達の特性、子供の学習スタイルの多様性や教育的ニーズと学習内容、単元の構成や学習の場面等に応じた方法について研究を重ね、ふさわしい方法を選択しながら、工夫して実践できるようにすることが重要である

新しい学習指導要領はアクティブ・ラーニングによって「深い学び」、「対話的な学び」、「主体的な学び」を実現しようとしている。ここで留意すべき点は、アクティブ・ラーニングは「深い学び」、「対話的な学び」そして「主体的な学び」を実現させるための一つの手立てである、ということである。もちろんアクティブ・ラーニングは、これらの学びを実現させるための中核的な指導方法であるが、あくまでもこれらの学びを実現させる手段であり目的ではない。

実は、本稿で取り上げているリーガルマインドもアクティブ・ラーニングと同様に、三つの学びを実現させるための手段として機能すると考えることができる。つまり、

- (ア) リーガルマインドは授業改善の主体である教員の教育に対する見方・考え方を適正なものに規定する働きをする。
- (イ) リーガルマインドは、生徒理解のための教員による生徒理解の基礎部分の構成要素の一つである
- (ウ) リーガルマインドは、教師が指導内容や指導方法を創造・選択・適用する際、拠り所とすべき基礎部分の構成要素の一つである

## 11. おわりに

教育法規の学びによって身に付ける力はリーガルマインドである。そして、リーガルマインドは、教師が身に付ける基礎的な力である教師力の一つである。そこで、リーガルマインドを身に付けるための学びの在り方を、新しい学習指導要領における学力観の転換から始まり、それを実現するための授業づくりに不可欠なカリキュラム・マネジメント、社会に開かれた教育課程及びアクティブ・ラーニングの理念や方向性と関連づけながら考えたのが本稿である。

生徒が身に付けるべき学力が、コンテンツ・ベースの学力からコンピテンシー・ベースの学力に転換しているように、教師が身に付ける教師力もコンテンツ・ベースの力からコ



ンピテンシー・ベースの力に転換されなければならない。これまで、教育法規の学びは個々の教育法規の内容の理解に多くに時間が割かれてきた。いわば、コンテンツ・ベースの力の習得であった。これからの教育法規の学びは、コンテンツ・ベースの力をいかに様々な場面で活用・適用させていく力を身に付ける学びでなければならない。教育法規の学びのコンテンツ・ベースの力の育成からコンピテンシー・ベースの力の育成への転換である。教師は、リーガルマインドを身に付け、それを手段として生徒にとって良い授業を実現するため、日々、授業づくり、授業改善に取り組んでいかなければならない

#### (参考文献等)

1. 「H. ミンツバーグ経営論」ヘンリー・ミンツバーグ著 (ダイヤモンド社：2007年1月)
2. 「法律を読むセンスの磨き方・伸ばし方」吉田利宏  
<http://diamond.jp/articles/-/59047?page=4>
3. 中央教育審議会答申「幼稚園，小学校，中学校，高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」(平成28年12月21日)
4. 中央教育審議会に対する諮問「初等中等教育における教育課程の基準等の在り方について」の「理由文」(平成26年11月20日)

(2017.8.14 受稿, 2017.8.18 受理)

## 〔研究ノート〕

# 非営利法人会計基準共通化に向けた会計枠組み構築の可能性 —社会福祉法人制度改革における環境整備に言及して—

吉 田 正 人

## 目 次

### 解題

- I 非営利セクターの現状と課題
- II 非営利法人の会計枠組み
- III 社会福祉法人制度改革の骨子
- IV 非営利法人会計の収斂—むすびに代えて—

## 解 題

日本公認会計士協会非営利法人委員会は、2013（平成25）年7月に研究報告第25号「非営利組織の会計枠組み構築に向けて」（以下、「研究報告」）を公表し、その中で非営利法人の会計基準の統一化について検討している。というのもわが国では、縦割り行政の弊害により非営利法人の形態別に各関係省庁から当該会計基準が通知され、適用される形式となっており、このことが異なる非営利法人ごとの財務諸表の理解と横断的な比較可能性を困難にさせているという批判の対象となっている。そこで日本公認会計士協会は、本研究報告によって非営利法人間の会計統一化を研究課題とし、その実現に向けて模索している段階にきている。

研究報告の内容は非営利法人の会計枠組み構築のために次のように構成されている。

- 1 はじめに
- 2 我が国の非営利セクターの現状と課題
- 3 非営利組織会計に関する海外制度調査
- 4 非営利組織会計の基本枠組み
- 5 会計上の個別論点の検討
- 6 会計枠組み構築に向けた提案
- 7 おわりに

上記の他に要旨および付属資料が配されているが、本稿が取り上げるものとしては2の非営利セクターの現状と課題と6の会計枠組み構築に向けた提案に特に着目したい<sup>(1)</sup>。それにより非営利法人の会計の歩むべき道程を明確にしていく。

(1) 日本公認会計士協会非営利法人委員会の研究報告は第25号だけではなく、それ以前のものも存在する。また、現在も本プロジェクトは進行しており、2016（平成28）年9月には、研究報告第30号「非営利組織会計基準開発に向けた個別論点整理—反対給付のない収益の認識—」が公表されている。詳しくは、柴 [2016] 8-10頁を参照されたい。

折しも、2016（平成28）年3月に社会福祉法の一部が改正され、社会福祉法人の経営のガバナンス強化が叫ばれるようになった。この社会福祉法人の改革はすでに制度改革が進んだ公益法人制度に影響されている。非営利といえば、非効率で不透明な法人経営をしているものと認識されてきたが、これからは民間企業並みの透明性をもって情報開示を行い、地域社会への貢献が必要とされるようになった。

本稿においては、研究報告によって非営利法人会計の収斂アプローチがどのように提案されているか明らかにし、非営利法人の1つである社会福祉法人が制度改革を進めることによって、非営利法人会計が今後、向かうべき展望を探りたい。

## I 非営利セクターの現状と課題

研究報告では、非営利法人会計が論じられる前提として研究目的を示している。近年のわが国の状況は、人口構成等の変化、政府の財政健全化への要請、福祉・医療分野への政策的重要性の推移から、行政の果たす役割だけでなく、非営利セクターの担う役割に期待が寄せられてきている<sup>(2)</sup>。研究報告によれば、非営利組織の状況を理解するための情報開示には課題もあり、特に財務情報については、適用される会計基準が法人形態ごとに設計され、事業分野の特殊性を踏まえた結果、異なる内容の会計基準のまま今日に至っており、同種の事業を営んでいる場合であっても法人形態が異なる場合には、法人形態を超えて財務情報を横断的に理解することが困難である。非営利セクターの活動を支援する資源提供者を始めとするステークホルダーが財務情報を容易に入手、理解できる環境を整えることが望ましく、その環境整備の一環として、非営利組織に共通した会計枠組みの構築を検討する必要がある（研究報告1頁）。本研究報告においてこのような研究目的を明示したことにより非営利法人会計の統一化に向けた実現可能性を検討することの必要性が高まるとともに、研究報告で非営利セクターの現状と課題を、(1) 非営利セクターの重要性の高まり、(2) 非営利セクターの抱える課題、および(3) 情報開示と会計に分けて解説している。

### (1) 非営利セクターの重要性の高まり

福祉、医療、教育といった国の根幹をなす公共的サービスに関して、社会福祉法人、医療法人、学校法人を含む様々な非営利組織が中心的役割を果たし、さらに格差、貧困、人権、環境、災害といった多様な社会的課題に対して、地域社会から国際社会に至るまで非営利セクターの活躍の場は広がっている（研究報告2頁）。

研究報告によれば、非営利セクターの重要性が高まる背景に次の要因を挙げている（研究報告2頁）。

- ① サービスの需要拡大および多様化
- ② 民間によるサービス供給
- ③ 非営利セクターの果たす役割の広がり

以上、わが国においては、少子および高齢社会の進展から福祉・医療サービスの需要も比例して急増しているとともに、失業等による生活困窮者への支援も課題となっている。

(2) 本研究報告における非営利セクターとは、特定非営利活動法人（NPO法人）、公益社団・財団法人、一般社団・財団法人、社会福祉法人、学校法人、医療法人、宗教法人、労働組合、各種協同組合等を明示している（研究報告1頁）。

また、人々の価値観の多様化から福祉・教育の需要も多様化し、さらに経済・社会のグローバル化・ボーダレス化による国際課題が民間組織の活躍の場を提供させている。サービス供給については、政府セクターの財政面の制約が顕著となり、政府による財政的支援を前提とした供給が困難となっている現在、多くの公的サービスが民間に委託されるようになった。非営利セクターの果たす役割が広がり、行政の積極的な関与による公共的サービスの提供といった形から、NPO法人に代表される民間の自発的・創発的行動へと広がっている(研究報告2-3頁)。

## (2) 非営利セクターの抱える課題

非営利セクターの課題として次のような指摘がなされている(研究報告3-6頁)。

- ① 社会全体に占める非営利セクターの規模
- ② 財源の確保
- ③ 専門的人材
- ④ 法人間の違い
- ⑤ 自立性

非営利セクターの役割が拡大しているにもかかわらず、相対的にはその規模は小さい<sup>(3)</sup>。また、財源確保についてもわが国では非営利セクターへの民間寄附が少ない<sup>(4)</sup>。そのため財源確保の脆弱性も課題とされている。財源の問題とリンクして専門的人材確保も障害がある。民間非営利セクター、特にNPO法人に給与水準が低い傾向にある。ほかにも非営利セクター内の法人間の違いや手厚く政府セクターから財政的に支援されてきた非営利法人への自立性も、日本における非営利セクターの現状と課題を浮き彫りにしているといえよう。

## (3) 情報開示と会計

前項で指摘したことを受けて、非営利セクターに必要なことは営利法人を含めた民間組織によるマーケットへの他業種参入が競争を促進し、民間企業並みの効率経営を期待できるものとしたことである。そのために必要なことが研究報告によると、情報開示であり、説明責任が果たされることによって非営利組織の自立性が求められるとしている(研究報告6-7頁)。また、同時に重視されることが会計の問題にあることが次のように指摘されている(研究報告10頁)。

「現状、我が国における非営利組織の会計は、法人形態ごとに規定が異なる。…(略)…法人形態ごとに適用される会計基準が異なり、その設定主体も異なる。さらに、適用すべき会計基準が、制度上明確にされていない場合も多い。相互に異なる取扱いについては、近年、会計基準間の整合性を改善する取組も進められているが、依然として差が大きい。したがって、複数の異なる法人形態別の非営利組織の財務諸表を確認する際、たとえ同種

---

(3) 研究報告において、「…グローバル・市民社会：オーバービューによれば、我が国において非営利セクター業務に従事する国民の割合は4.2%と、開発途上国も含む世界平均4.4%よりも低く、欧米各国(オランダ14.4%、アメリカ9.8%、イギリス8.5%など)の規模を大きく下回る。」(研究報告4頁)との指摘がある。

(4) 研究報告において、「…日本ファンドレイジング協会のアンケート調査によると、我が国における名目GDP比の寄付金割合はアメリカの1.98%、イギリスの1.00%に対して0.25%となっている。」(研究報告4頁)とし、特に個人による寄付が極端に少ないことが明らかとなり、日本社会が寄附文化とかけ離れていることが示されている。



の事業を営んでいる場合であっても、その横断的理解が難しい状況となっている。」

一般の情報利用者が複数の会計基準の専門的知識を有することは期待しにくく、複数の異なる会計基準が存在する状況は、一般の情報利用者の利便性を著しく阻害している。法人形態ごとに会計が異なる背景には、各会計基準がその所轄官庁によってそれぞれ設定、改正されてきたこと、また、基準の設定・改正にあたっては、近年まで、所轄官庁が管理監督する際の利便性が重視され、一般の情報利用者のニーズに応えることを主眼において設計されてこなかった側面も否定できない(研究報告10頁)。

法人形態ごとに複数併存する会計基準は、所轄官庁によって非営利組織に通知され、まさに縦割り行政の弊害が露見している状況にある<sup>(5)</sup>。しかし、非営利セクターを取り巻く環境は変貌している。そのことから研究報告では次のように指摘している(研究報告10頁)。

「民間からの資源提供を強化し、自由度の高い競争条件の下、自立した経営が求められる環境においては、特定のステークホルダーのニーズにとどまることなく、多様なステークホルダーの幅広いニーズに応え得る会計枠組みが構築される必要がある。」

日本社会そのものが寄附社会として成熟していない点で欧米各国のような非営利セクターの運営が難しいことが予想されるが、一般の情報利用者に対する情報提供を主眼とするのであれば、非営利法人の事業に対する利用者等、多様なステークホルダーを対象とするように非営利法人会計も変わっていく必要があるといえよう。このことは、「法令等を通じた政府の直接規制に依拠して会計機能の発現を図る」とする「政府規制主導型」および「市場メカニズムに依拠して会計機能の発現を図る」とする国民への情報提供指向の「市場規律主導型」の会計制度(藤井[2010]25頁)に二分すると、今もなお、非営利法人会計は前者の状況にあることを指摘しうる。藤井[2010]によると、「…許認可・監督等の行政目的を優先した個別的会計基準等の併存状況は周知のように、現在に至るもなお解消されていない。この事実、市場規律よりも政府規制の方が今日においても、非営利法人の会計実務に強く作用し続けているということを示唆している。」(藤井[2010]28-29頁)とし、さらに寄附文化の未成熟に象徴されるように、わが国における非営利法人の資金調達の高難度性も政府規制の優位を存続させる要因としている(藤井[2010]29頁)。

## II 非営利法人の会計枠組み

### 1 会計枠組み構築のための基本的理解

日本公認会計士協会非営利法人委員会において提案された会計枠組み構築を解説する前に、非営利法人会計の基本枠組みとして整理する必要がある。研究報告によれば、会計の基本的な考え方はその基礎にある前提や概念として体系化したものとし、会計基準開発の概念的基礎を提供する。企業会計からすると、基本枠組みは概念フレームワークが対象となり、日本では企業会計基準委員会(以下、「ASBJ」)が、2006(平成18)年に財務会計の概念フレームワークを公表している(研究報告21頁)。

しかし、概念フレームワークが企業会計を対象として公表されたものであり、必ずしも

(5) 研究報告によると、従来、所轄官庁が会計基準を設定していたことは、「…法人形態ごとに非営利組織の事業内容が明確に異なり、政府からの補助金が主たる資金源で、民間の資金提供が限定的である状況を前提とすれば、このような会計基準の開発は合理的」(研究報告10頁)であった。

非営利法人を対象として考えられていないことに鑑みると、「情報利用者及びそのニーズの違いが重視されるべきであろう。」(研究報告23頁)との指摘によって財務報告を目的とする際、企業会計とは異なる会計枠組みが表出することも認めなければならない。研究報告では、「会計枠組みの検討においては、将来の経済的成果を求める情報利用者(投資家等)が主に想定される組織を企業会計が適用される対象とし、経済的成果を重視しない(組織目的の達成を求める)情報利用者が主に想定される組織を非営利組織会計の適用対象と考える。」(研究報告23頁)としている。

ここで非営利法人の会計枠組みを検討するにあたり、研究報告は会計の基本的な考え方および主なステークホルダーを以下のように挙げている(研究報告23-25頁)。

#### (1) 会計の基本的な考え方

- ① 情報利用者の期待に応えるものであること。
- ② 非営利組織に固有の特性を反映したものであること。
- ③ 一貫性が確保されていること。
- ④ 一般の情報利用者にとってわかりやすい会計であること。

#### (2) ステークホルダー

- ① 資源提供者
- ② 債権者
- ③ 受益者
- ④ 従業員、ボランティア従業者
- ⑤ 地域住民

資源提供者の内訳は、会員、寄附者、助成金・補助金の提供主体が含まれ(研究報告24-25頁)、他のステークホルダーをみても企業会計において想定されるステークホルダーと一部異なり、利益分配を目的としない非営利法人ゆえの特徴を示している。

これらステークホルダーが、すなわち情報利用者であり、情報利用者の意思決定に有用な情報を提供することが財務報告の目的となる。この目的は営利企業でも、非営利法人でも変わらない(研究報告24頁)。情報利用者(特に資源提供者と債権者)の情報ニーズは、非営利組織の目的、活動方針と計画、継続的活動能力および活動の努力と成果に関する実績がある。特に非営利法人の情報利用者は、組織がどのような目的のために活動するか、目的達成のためにどのような活動を実施するか、提供した資源でどのような成果がもたらされたか等に関心を持つ(研究報告26-27頁)。

## 2 会計枠組み構築のためのアプローチ

わが国においては、非営利法人の会計基準が当該法人形態別に設定されて、各会計基準間で取扱いが異なっている領域も多く、共通的な非営利法人会計の枠組み構築を目指すべきであるといわれている(研究報告57頁)。共通的な会計枠組み構築に向けて必要なことは、会計の概念的基礎を整理することである。それなくして体系的かつ整合性のとれた会計枠組みを構築することはできず、その上で研究報告においては、非営利法人の共通の会計枠組みに関して、次の3つのアプローチを提案している(研究報告57頁)。

#### (1) 基本枠組み共有アプローチ

非営利法人会計に関する概念的な基本枠組みを構築し、各会計基準は基本枠組みとの整

合性を確保する方式である(図表1)。会計の基本枠組みは共有されるが、法人形態ごとに会計基準が設定され、基準レベルでは整合性の確保に留まることになる(研究報告57-58頁)。

### (2) モデル会計基準の開発アプローチ

非営利法人会計の基本枠組みを基礎として当該会計基準を開発する(図表2)。法人形態別の会計基準が存続するが、非営利法人会計基準をモデルとした基準開発または改正が進むことによって、法人形態別の会計基準間の整合性が高まる(研究報告58頁)。

### (3) 会計基準共通化アプローチ

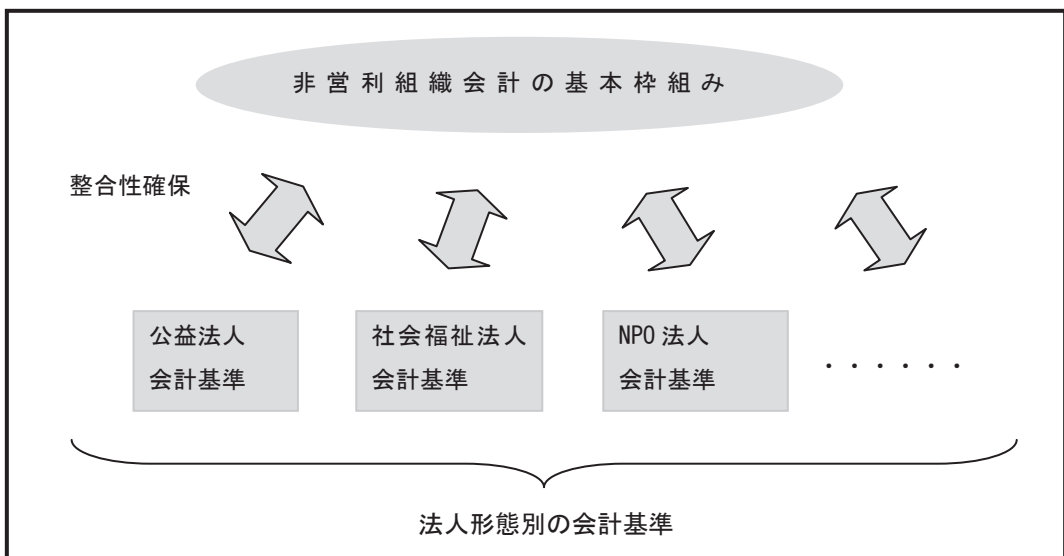
基本枠組みだけでなく、個別の会計論点の取扱いについても共通に適用される会計基準を設定する方式である(図表3)。共通の会計基準を原則としつつも法人特有の問題については会計指針を別途提示する(研究報告59頁)。

以上から、研究報告においては、法人形態の違いによる差異を解消し、一貫した非営利法人会計を実現するためには、上記の(1)→(2)→(3)の順に統合化を進める段階的アプローチを提唱している(研究報告60頁)<sup>(6)</sup>。

## 3 会計基準設定主体とガバナンス

所轄官庁によってそれぞれ異なる会計基準が設定されているわが国の非営利法人会計は、枠組み構築のための新たなガバナンスが必要とされている。共通的な会計枠組み構築のための設定主体とガバナンスについて、研究報告では次のように検討している。

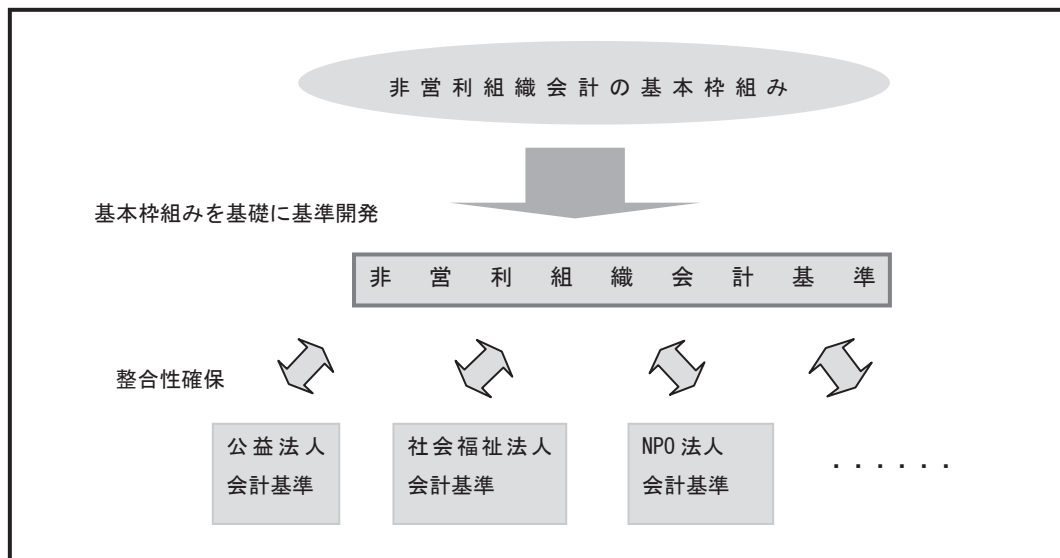
図表1 基本枠組み共有アプローチ



(出所) 日本公認会計士協会非営利法人委員会 [2013] 58頁。

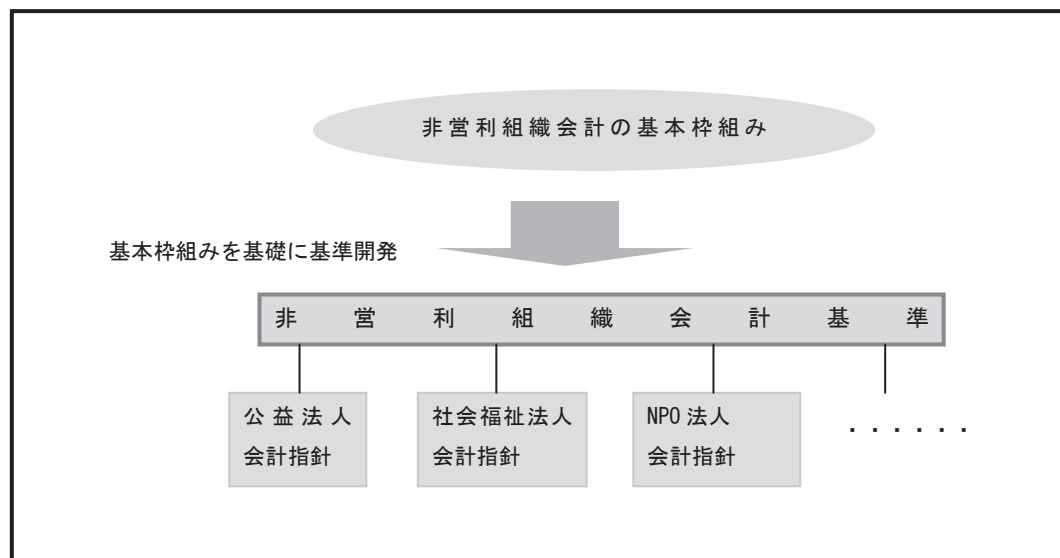
(6) 研究報告について有識者によるヒアリング調査を行い、2014(平成26)年にモデル会計基準の開発と各法人会計基準間の収斂を進めることによって段階的に整合性を高めていく方向性となったことが公表された(柴 [2016] 9頁)。

図表2 モデル会計基準の開発アプローチ



(出所) 日本公認会計士協会非営利法人委員会 [2013] 59頁。

図表3 会計基準共通化アプローチ



(出所) 日本公認会計士協会非営利法人委員会 [2013] 60頁。

(1) 会計基準設定主体に求められる要件

- ① ステークホルダーの参画と代表性
- ② 独立性
- ③ 透明性とガバナンス
- ④ 正当性



- ⑤ 専門性
- ⑥ 財政基盤

①のステークホルダーの参画と代表性は、ステークホルダーがバランスよく参画することで利害を調整し、ニーズを反映できること、②の独立性は、設定主体が中立的な組織であること、③の透明性とガバナンスは、会計基準開発プロセスの透明性が確保されれば信頼性が担保され、会計基準設定手順を含む組織運営に関する監視機構があれば、組織のガバナンスが構築される。④の正当性は、一般に公正妥当な会計基準とするためには、基準設定主体等が法令による裏付けを必要とすること、⑤の専門性は、基準開発の専門的知識や非営利組織制度の理解があること、⑥の財政基盤は、基準開発のコスト等、財政的な安定を担保するための資金調達の仕事が必要であることを示している（研究報告61 - 62頁）。

## (2) 会計基準設定主体の在り方

会計基準設定主体の在り方として、①政府内の独立組織として設置、②非営利法人の会計に特化し、民間の新団体を設立、および③民間で既存の会計基準設定組織内に、非営利用の会計基準委員会を設置する方式を提示している。これらのなかでは、ステークホルダーの参画と代表性、独立性、専門性の観点から、③の会計基準設定組織内に設置する方式が望ましいとしている（研究報告62 - 64頁）。このことから想定されるのは、日本ではASBJ内に非営利法人の新たな会計基準委員会を設置するということになる。しかし、「非営利法人会計に対して盲従的に企業会計を導入する考え方は、誤った結論に帰着する危険性がある。企業会計も上位概念の会計からみれば、特殊形態の一つにすぎず、非営利法人会計も上位概念の会計の視点から検討すべきである。そのためには、企業会計と非営利法人会計（さらには公会計）に共通する統合的基礎概念の模索が課題となる。」（川村 [2010] 9頁）との指摘もある。会計制度が政府規制から市場規律主導へと推移することが望ましいことによれば、ASBJ内委員会が妥当であるが、「企業会計の基準を公表しているASBJではより一層の企業会計化への移行による拙速な基準統一化が懸念されることになることから、ASBJとは別に非営利法人の会計基準設定主体を新たに設ける」（吉田 [2013] 154頁）ことでASBJ外の民間の別組織を設置することも指摘しうる。ただし、その問題は、「アメリカとイギリスでは、企業会計に関する基準設定組織に非営利組織会計に関する専門委員会を設置しつつ、非営利組織会計専門委員会に会計専門家、非営利組織の関係者、非営利組織への資源提供者、政府関係者などが参加することによって、非営利組織の利害関係者のニーズを反映、調整しながら、非営利組織の会計基準を設定する体制を整えている。」（研究報告63 - 64頁）と示されているように、研究報告でもわが国の非営利法人会計の関係者の参画を課題としており、欧米の会計制度を参考とすることが必要であると考えられる。

## Ⅲ 社会福祉法人制度改革の骨子

これまで非営利法人の会計基準に関して、研究報告を中心に取り上げ、法人形態の異なる様々な非営利法人に適用される会計基準の共通化の可能性を探ってきた。当該非営利セクターの1つである社会福祉法人は、その事業を行う上でのルールである社会福祉法が改正され、2016年3月に成立した。社会福祉法人を取り巻く環境が変化し、公共性の高い法人であるにもかかわらずこれまで杜撰であったともいえる事業運営、私物化しているとも

批判されていた法人理事長のワンマン経営にメスが入ることになったといえる。

社会福祉法の成立過程や社会福祉法人制度化の歩み並びに社会福祉法人の会計制度の公表については、これまでも本稿以外で触れてきている<sup>(7)</sup>。戦後、特に措置制度の仕組みから、2000（平成12）年の介護保険法施行、社会福祉基礎構造改革を経て、契約制度に移行、民間企業の福祉分野への市場参入、公的財政の悪化等、日本の社会福祉の歩みを概観すると、特に社会福祉法人は公的資金の割合が高い収入構造<sup>(8)</sup>でありながらももはや国からの援助に頼らず、民間企業並みの経営センスが要求されているといえよう。近年の社会情勢の変化からも次のような指摘がある（梅澤 [2016] 4－5頁）。

「少子高齢化の急速な進展に伴い高齢者は増加の一途を辿っており、2055年には75歳以上の人口が、全人口の25%超に達することが見込まれている。認知症の高齢者は増加傾向にあり、一方で若年層を中心として失業者や非正規雇用者、就職困難者が増加している。福祉サービスは、専門分化が進んで分野ごとに充実してきたが、かかる環境下、制度によるサービスだけでは対応できない課題が顕在化している。例えば、単身高齢者の見守りや引きこもりの者に対する支援があげられる。社会福祉法人には、制度化された事業だけではなく、このような制度の狭間を埋める活動が期待されている。」

社会福祉法人に対するこのような期待があるにもかかわらず、肝心の法人経営が前近代的運営であったことから社会福祉法改正による社会福祉制度改革が断行されることになった。改革の中身は、①経営組織のガバナンス強化、②事業運営の透明化の向上、③財務規律の強化、④地域における公益的な取組みを実施する責務、および⑤行政の関与の在り方となっている。これらの改革によって、評議員会・理事会・監事の役割は一層厳しいものとなり、経営組織のガバナンス強化のためには、さらに特定の大規模社会福祉法人に対して会計監査人の設置を義務付けることも求めている<sup>(9)</sup>。「会計監査人非設置法人は全国の社会福祉法人の99%を占める…」（奥山 [2017] 70－71頁）との試算もあり、今後段階的に設置義務基準が引き下げられると多くの法人が新たに対応していかなければならない。また、かねて問題とされていた内部留保にしても再投下のための社会福祉充実残額および社会福祉充実計画を策定することが必要とされるようになった。これまでの社会福祉制度の変遷を辿ってみてもこれだけの改革は未曾有といってもよく、もはや経営者による放漫経営は許されないといえよう。

社会福祉法人の会計制度に関しては、第1期：1953（昭和28）年の社会福祉事業法の時代、第2期：1976（昭和51）年の措置制度の時代、第3期：2000（平成12）年の契約制度の時代、および第4期：2011（平成23）年の（社会福祉法人）会計制度一元化の時代へとターニングポイントを明確に示すことができる（吉田 [2012] 172頁、吉田 [2013] 147頁）。「社会福祉

(7) 社会福祉の制度化および会計制度の経緯に関しては、詳しくは以下の文献・論考を参照されたい。

鳥飼総合法律事務所/OAG監査法人・税理士法人 [2016] 3－20頁。

梅澤 [2016] 2－6頁。

吉田 [2012] 159－162頁。

吉田 [2013] 147－149頁。

吉田 [2015] 113－123頁。

(8) 研究報告によると、社会福祉法人の収入構造に関する公的資金の割合は、86.1%と高い（研究報告5頁）。

(9) 会計監査人の設置が義務付けられる法人は、当初は「収益30億円を超える法人または負債60億円を超える法人」とされていたが、その基準は段階的に引き下げられる予定となっている（奥山 [2017] 70頁）。

法人の会計ルールは社会福祉の制度と相関関係にあることからセットで考察することが必要である…」(吉田 [2015] 126頁)といえるが、今般、これだけの大改革を行った社会福祉制度に並行しての社会福祉法人会計基準への大きな変化はなかったとみられる。長く課題とされてきた事業形態ごとにより複数併存してきた会計基準は2011年の改訂基準「社会福祉法人会計基準」(雇児発0727第1号・社援発0727第1号・老発0727第1号)が厚生労働省より通知されたことによって統一化された。

すでに会計制度面での改革は、先行してインフラ整備が終了していたともいえる。しかし、2016年3月31日、厚生労働省令第79号「社会福祉法人会計基準」として、社会福祉法改正と軌を一にして会計基準が公布された。このことについては、内容的に従来の会計基準を変更するというのではなく、社会福祉法人制度改革に伴い、より規範性を持たせる意味から会計基準を厚労省局長通知ではなく、会計基準省令として「格上げ」したものであり、新基準は旧基準をほぼそのまま引き継いだ形となっている(中村 [2017] 21頁)。

#### Ⅳ 非営利法人会計の収斂—むすびに代えて—

もともと社会福祉法人制度改革のバックグラウンドは、2006(平成18)年に公益法人制度改革が先行して行われていたことが挙げられる<sup>(10)</sup>。2011年社会福祉法人会計基準も2008年に新たに改訂された公益法人会計基準において採用されている会計手法を参考している。社会福祉法人の会計は前出の通り、基準が複数併存していたことで煩雑な事務処理を招いていたが、会計基準を1つにしたことで法人の事業の業績全体をわかりやすく明示できるようになった。ただし、会計制度の研究に関しては、本稿で検討したように非営利法人会計基準の横断的な適用可能性に進展している。それには、「…公益法人会計基準の整備を通じて、非営利法人間の財務諸表の比較可能性を確保するうえで、非営利法人に横断的に適用しうる標準的な会計基準の雛形となることが暗黙に意図されていた…」(古庄 [2015] 9頁)との指摘や上記の社会福祉法人会計基準の公益法人会計基準からの影響からしても非営利法人会計基準の収斂には公益法人会計基準がメルクマールとなっていると考えられる。

会計の収斂についてはさらに一步進んで、企業会計と非営利法人会計の収斂まで研究課題となっている。両者の統一的な表示の観点からは、「…公益法人会計基準の利点を勘案し、これをベンチマークとすれば、非営利組織会計の統一的表示基準措定を図ることができる。」(宮本 [2016] 5頁)とし、公益法人会計基準によって企業会計との表示統一化の指向を示唆している<sup>(11)</sup>。社会福祉法人制度改革および社会福祉法人会計基準の改訂は、公益法人制度および公益法人会計基準を基調としていることが明らかとなったが、今後、非営利法人会計基準に進展があるとすれば、公益法人会計基準を基軸とした収斂が推量でき

(10) たとえば、「特別な利益供与の禁止」として、社会福祉法人の役員や評議員等、特定の者に対して土地等、高額の財産を無償で譲り渡すようなことは禁止することが明確となった。公益法人においては、公益法人認定法で内閣府公益認定等委員会による「公益認定等ガイドライン」が「特別な利益」に関する判断基準を示している(鳥飼総合法律事務所/OAG監査法人・税理士法人 [2016] 44-45頁)。このことに鑑みても、公益法人制度改革に影響されていることがわかる。詳しくは、香西 [2016] 53-62頁を参照されたい。

(11) 基礎概念からの企業会計と非営利法人会計の統一化は、川村 [2010] 1-10頁を参照のこと。国際財務報告基準(IFRS)等、グローバルな観点からの企業会計と非営利法人会計の統一化は、古庄 [2014] 35-45頁を参照のこと。表示面からの企業会計と非営利法人会計の統一化は、宮本 [2016] 1-9ページを参照されたい。



る。本稿は、社会福祉法改正から社会福祉法人制度に言及して非営利法人会計の収斂に向けた段階にきている可能性を試論してきたが、①複数併存の社会福祉法人会計基準の統一、②法人形態別の非営利法人会計基準の統一、③企業会計および非営利法人会計の統一までを段階的に進むとき、今般の社会福祉法人制度改革は、会計制度面からはいまだ決着がつかないことになる。同様にその他の非営利法人についても会計基準共通化が現実のものとなった場合には、会計制度面において大きな変化が生じることになる。しかし、すでに検討したように、非営利法人の会計の基本的な考え方、情報利用者やその情報ニーズ等、概念的基礎なくして、体系的かつ整合性のある会計枠組みを構築することはできないことから、研究報告にある3つのアプローチはどれも会計の基本枠組みが上位概念として形成されている。今後、会計の統一作業を進める場合には、つねに会計枠組みを基礎にし、法人形態に左右されることなく、共通的な枠組みを維持するべきである。最終的には、会計基準共通化アプローチによって統一された非営利法人会計基準の下、法人形態ごとに会計指針が公表されることが望ましいといえることができる。

また、わが国の非営利組織は、当該会計基準の特殊性のみを検討しても十分とはいいがたく、社会福祉法人制度改革でみたように法改正から制度全体の変化を検討することが必要であると思われる。非営利法人会計基準共通化の研究はその制度改革全体から浮き彫りになった1つのテーマであると捉え、まずは非営利セクターに対する所轄官庁の縦割りの仕組みを緩和させ横断的効率的な法人経営の実現可能性の検討から始めなければならないと考える。その点では社会福祉法改正による社会福祉法人のガバナンス体制について公益法人制度からの影響と併せて考察しなければならないが、そのテーマはまた別の機会に譲ることにしたい。

## 参考文献

- 岩崎文昭 [2016] 「経営組織のガバナンス強化 (2) —監事, 会計監査人, 役員等及び評議員の責任—」『税理』第59巻第13号。
- 梅澤崇仁 [2016] 「社会福祉法人制度改革の背景」『税理』第59巻第13号。
- 奥山昌弘 [2017] 「社会福祉法人の『財務規律の強化』を支援します」『TKC』第531号。
- 香西駿一郎 [2016] 「特別の利益供与の禁止, 罰則, 行政監督」『税理』第59巻第13号。
- 川村義則 [2010] 「公益法人会計基準にみる非営利法人会計の基礎概念」『非営利法人研究学会誌』第12巻。
- 木本有香・末長祐 [2016] 「経営組織のガバナンス強化 (1) —評議員・評議員会, 理事・理事会—」『税理』第59巻第13号。
- 齋藤真哉 [2014] 「非営利法人制度の現状と課題」『非営利法人研究学会誌』第16巻。
- 柴穀 [2016] 「非営利組織会計検討プロジェクトについて」『会計・監査ジャーナル』第736号。
- 柴穀 [2017] 「社会福祉法人のガバナンス確保に向けて—持続可能な社会保障制度確立への公認会計士の貢献—」『会計・監査ジャーナル』第743号。
- 田中正明 [2017] 『改訂新版 新しい社会福祉法人制度の運営実務—平成29年施行社会福祉法対応版—』TKC出版。
- 鳥飼綜合法律事務所/OAG監査法人・税理士法人 [2016] 『改正社会福祉法で社会福祉法人



- の法務・財務はこう変わる！』清文社。
- 中根穰 [2016]「事業運営の透明性の向上」『税理』第59巻第13号。
- 中根穰 [2016]「財務規律の強化」『税理』第59巻第13号。
- 中村厚 [2017]『改正法対応 社会福祉法人会計基準のすべて』ぎょうせい。
- 日本公認会計士協会非営利法人委員会 [2013] 研究報告第25号『非営利組織の会計枠組み構築に向けて』。
- 長谷川哲嘉 [2014]『非営利会計における収支計算書—その意義を問う—』國元書房。
- 藤井秀樹 [2010]「非営利法人における会計基準統一化の可能性」『非営利法人研究学会誌』第12巻。
- 古庄修 [2014]「非営利法人会計基準の統一問題—英国における財務報告制度改革の到達点に基づく考察—」『非営利法人研究学会誌』第16巻。
- 古庄修 [2015]「非営利法人会計における効率性の測定と比較可能性—公益法人会計基準を中心として—」『経営行動研究年報』第24号。
- 宮本幸平 [2014]「企業会計との統一化を指向した非営利組織会計の表示妥当性考察」『非営利法人研究学会誌』第16巻。
- 宮本幸平 [2016]「非営利組織会計と企業会計の統一的表示基準」『非営利法人研究学会誌』第18巻。
- 吉田正人 [2012]「社会福祉法人新会計基準の特性と今後の方向性」『千葉商大論叢』第49巻第2号。
- 吉田正人 [2013]「社会福祉法人会計システムの一元化からみた非営利法人会計の展望」『実践経営』第50号。
- 吉田正人 [2015]「措置制度の時代の福祉行政と経理規定準則の特殊性についての検証」『千葉商大論叢』第53巻第1号。

(2017.8.17 受稿, 2017.8.28 受理)

## 〔抄 録〕

日本公認会計士協会非営利法人委員会は、2013(平成25)年7月に研究報告第25号「非営利組織の会計枠組み構築に向けて」(以下、「研究報告」)を公表し、その中で非営利法人の会計基準の統一化について検討している。わが国では、縦割り行政の弊害により非営利法人の形態別に各関係省庁から当該会計基準が通知され、適用される形式となっており、このことが異なる非営利法人ごとの財務諸表の理解と横断的な比較可能性を困難にさせている。そこで日本公認会計士協会は、研究報告によって非営利法人間の会計統一化を研究課題とし、その実現に向けて模索している段階にきている。

2016(平成28)年3月に社会福祉法の一部が改正され、非営利法人である社会福祉法人の経営のガバナンス強化が叫ばれるようになった。この社会福祉法人の改革はすでに制度改革が進んだ公益法人制度に影響されている。非営利といえ、非効率で不透明な法人経営をしているものと認識されてきたが、これからは民間企業並みの透明性をもって情報開示を行い、地域社会への貢献が必要とされるようになる。しかし、すでに会計制度面での改革は、先行してインフラ整備が終了しており、2011(平成23)年に改訂されていた会計基準が厚生労働省局長通知であったことから、2016(平成28)年3月31日、厚生労働省令第79号「社会福祉法人会計基準」へと、会計基準省令として「格上げ」する形で改めて会計基準が公布された。

社会福祉法人制度改革および社会福祉法人会計基準の改訂は、公益法人制度および公益法人会計基準を基調としていることは自明の理であるが、今後、非営利法人会計基準に進展があるとすれば、公益法人会計基準を基軸とした収斂が推量できる。会計基準の統一作業を進める場合には、つねに会計枠組みを基礎にし、法人形態に左右されることなく、共通的な枠組みを維持するべきである。最終的には、会計基準共通化アプローチによって統一された非営利法人会計基準の下、法人形態ごとに会計指針が公表されることが望ましいということができる。



## 〔研究ノート〕

# 組織再編による租税回避と法人税法132条の2の適用基準

久保田 俊 介

### はじめに

政府税制調査会は、平成12年の「会社分割・合併等の企業組織再編成に係る税制の基本的考え方」において、「わが国企業の経営環境が急速に変化する中で、企業の競争力を確保し、企業活力が十分発揮できるよう、商法等において柔軟な企業組織再編成を可能とするための法制等の整備が進められてきている。税制としても、企業組織再編成により資産の移転を行った場合にその取引の実態に合った課税を行うなど、適切な対応を行う必要がある。」<sup>(1)</sup>と述べている。さらに、「組織再編成の形態や方法は、複雑かつ多様であり、資産の売買取引を組織再編成による資産の移転とするなど、租税回避の手段として濫用されるおそれがあるため、組織再編成に係る包括的な租税回避防止規定を設ける必要がある。」<sup>(2)</sup>としており、その後の平成13年の税制改正において組織再編による租税回避に対応するため法人税法132条の2が創設された。

法人税法132条に「税務署長は、次に掲げる法人に係る法人税につき更正又は決定をする場合において、その法人の行為又は計算で、これを容認した場合には法人税の負担を不当に減少させる結果となると認められるものがあるときは、その行為又は計算にかかわらず、税務署長の認めるところにより、その法人に係る法人税の課税標準若しくは欠損金額又は法人税の額を計算することができる。」と規定しており、同族会社で不当に法人税を減少することを否認している。さらに、組織再編について同条の2に、「税務署長は、合併、分割、現物出資若しくは現物分配…略…又は株式交換若しくは株式移転…略…に係る次に掲げる法人の法人税につき更正又は決定をする場合において、その法人の行為又は計算で、これを容認した場合には、…略…法人税の負担を不当に減少させる結果となると認められるものがあるときは、その行為又は計算にかかわらず、税務署長の認めるところにより、その法人に係る法人税の課税標準若しくは欠損金額又は法人税の額を計算することができる。」と規定しており、同族会社にかかわらず、組織再編で不当に法人税を減少することも否認している。

近年、わが国の税法は複雑化しており、その中で法律の隙を突くような租税回避行為が注目されている。しかしながら、日本企業の多くは、国際的に非常に厳しい競争にさらされており、利益を最大化するためには、戦略的に税負担軽減に取り組みざるを得ないと指摘する声もある<sup>(3)</sup>。

(1) 平成13年度の税制改正に関する答申「(参考)会社分割・合併等の企業組織再編成に係る税制の基本的考え方」内閣府『税制調査会』、2000年10月3日(<http://www.cao.go.jp/zeicho/tosin/zeichog4.html> (2017年8月17日))

(2) 前掲答申、(注1)

(3) 石井亮「税務調査において高まる緊張関係－安易な否認規定摘要の示唆に対する懸念－」『税務弘報』65巻3



このような現状から租税回避行為は複雑かつ多様なものとなり、個別の否認規定では対応できなくなってきた。そこでわが国には、組織再編を利用した租税回避について個別の否認規定の他に包括的否認規定として法人税法132条の2があるが、当該規定には「法人税の負担を不当に減少させる」といった不確定概念が存在しており、本稿では、当該規定がどのように適用されるか裁判例を中心に考察していくこととする。

## 第1章 法人税法132条の2の概要

第1章では、法人税法132条の沿革を確認するとともに当該規定が判決ではどのように考えられているかその趣旨を確認していくこととする。

大正12年に同族会社等の行為計算否認規定（現行の法人税法132条）が創設され、平成13年の改正で法人税法132条の2（組織再編成に係る行為又は計算の否認）、その後、平成14年の改正で法人税法132条の3（連結法人に係る行為又は計算の否認）が創設された<sup>(4)</sup>。

本稿では、法人税法132条の2が主な論点になるため下記に、①規定が適用となる具体的な例及び②その趣旨について述べる。

①法人税法132条の2の規定が適用となる具体例については、平成26年3月18日東京地裁で「組織再編成を利用した租税回避行為の例として、〈1〉繰越欠損金や含み損のある会社を買収し、その繰越欠損金や含み損を利用するために組織再編成を行う、〈2〉複数の組織再編成を段階的に組み合わせることなどにより、課税を受けることなく、実質的な法人の資産譲渡や株主の株式譲渡を行う、〈3〉相手先法人の税額控除枠や各種実績率を利用する目的で、組織再編成を行う、〈4〉株式の譲渡損を計上したり、株式の評価を下げるために、分割等を行うなどの方法が考えられるところ、このうち、繰越欠損金や含み損を利用した租税回避行為に対しては、個別に防止規定（法57条3項、62条の7）を設けるが、これらの組織再編成行為は上記のようなものにとどまらず、その行為の形態や方法が相当に多様なものと考えられることから、これに適正な課税を行うことができるように包括的な組織再編成に係る租税回避防止規定が設けられた。」<sup>(5)</sup>と指摘しており、いくつかの具体的な例を挙げているが、組織再編は複雑であり個別規定で対処しきれないものも多いため包括的な否認規定が必要である旨が述べられている。

②法人税法132条の2の趣旨については、上記地裁で「〈1〉法132条の2は、組織再編税制の導入とともに設けられた個別否認規定と併せて新たに設けられた包括的否認規定であること、〈2〉組織再編税制において包括的否認規定が設けられた趣旨は、組織再編成の形態や方法は複雑かつ多様であり、ある経済的効果を生じさせる組織再編成の方法は単一ではなく、同じ経済的効果を生じさせ得る複数の方法があり、これに対して異なる課税を行うこととすれば、租税回避の温床を作りかねないという点などにあることが認められる。そして、組織再編税制に係る個別規定は、特定の行為や事実の存否を要件として課税上の効果を定めているものであるところ、立法時において、複雑かつ多様な組織再編成に係る

---

号、2017年3月、p83

(4) 松丸憲司「租税回避に対する法人税法132条等の行為計算否認規定のあり方」『税大論叢』51号、2006年6月、pp403 - 404

(5) 平成26年3月18日東京地裁

あらゆる行為や事実の組み合わせをすべて想定したうえでこれに対処することは、事柄の性質上、困難があり、個別規定の中には、その想定外の行為や事実がある場合において、当該個別規定のとおり課税上の効果を生じさせることが明らかに不当であるという状況が生じる可能性があるものも含まれているといえることができる。」<sup>(6)</sup>としており、組織再編成についてはその方法が単一ではなく、複数あることから個別規定のみでは対応することが困難であるため包括的否認規定が創設されたとしている。

このように法人税法132条の2は、今後組織再編成にかかる包括的否認規定として個別否認規定(法人税法57条3項、法人税法62条の7)で対応しきれないような租税回避行為に対応していくと考える。

## 第2章 組織再編を利用した租税回避の裁判例(法人税法132条の2創設前)

第2章では、法人税法132条の2の創設前は、組織再編成を利用した租税回避をどのように否認していたかを裁判例を通して確認していくこととする。

### (事例1) 繰越欠損金を利用した租税回避事例

#### 1. 事実の概要<sup>(7)</sup>

原告である合併法人は、被合併法人と合併することにより被合併法人の繰越欠損金を承継し、当該繰越欠損金を包括算入して法人税の額を減少させ確定申告をした。しかしながら、当該繰越欠損金については、税法の解釈に当り、脱法行為を助長するような解釈をすることは、租税公平の原則に反し、許されないとして、税務署長が原告に対し更正を行った事例である。

#### 2. 大阪地裁昭和36年3月13日の判断

繰越欠損金については、「政策的観点から考えるに、およそ課税は公平に行われねばならないから、脱法行為が顕著で、不公平をきたすような法条の規定やその解釈は望ましくないと解されるところ、仮に、法人税法9条5項の規定が、法人の吸収合併にあたり、合併後の合併法人の欠損の計算にも適用があると解すると、その弊害は著しいものといわねばならない。」<sup>(8)</sup>としており、旧法人税法9条5項<sup>(9)</sup>の規定を利用して租税回避されるような場合を批判していると考ええる。

この点についてさらに、「脱法行為を助長するような解釈をなすことは、結局、租税公平の原則にも違背するわけであるから、かかる観点から考えても、法人税法9条5項の規定は、吸収合併に際して、合併後の合併法人の所得計算上被合併法人の欠損金を繰越計算するような場合には、適用がなく、かかる合併法人の所得計算上被合併法人の欠損金の繰越計算入はできないものといわねばならない。」<sup>(10)</sup>としており、脱法行為を助長するような欠損

(6) 前掲地裁(注5)

(7) 大阪地裁昭和36年3月13日参照

(8) 大阪地裁昭和36年3月13日

(9) 現行の法人税法57条1項に相当するもので、事業年度開始の日前5年以内に開始した各事業年度に生じた青色欠損金を損金の額に算入する内容の規定である。

(10) 前掲地裁(注8)

金の繰越計算することについて否定している。

また、「法人税法9条5項が設けられた立法趣旨は、元来、法人税は、各事業年度毎に所得金額を算定し、これによって課税させられるものであり、その所得金額は総益金から総損金を控除したものとするのが原則である（法人税法9条1項）が、例外として、…略…ある事業年度に欠損を生じたときは、…略…その各年度の所得税計算上、これを損金に算入することができることとしたものであって、…略…課税原則の例外として、制限的に解するのが相当であるから、被合併法人の法人税法9条5項の規定の適用を受ける損金は、合併後の合併法人の各事業年度の所得の計算上、これを損金に算入できない」<sup>(11)</sup>としており、あくまで欠損金を所得計算上に損金算入することは旧法人税法9条1項の例外であり、その適用については制限をかけるべきとしている。

### 3. 大阪高裁昭和38年12月10日の判断

旧法人税法9条5項の趣旨については、「各事業年度毎の所得によって課税する原則を貫くと数年に亘り各事業年度を通じて所得計算をする場合に比し税負担が過重となる場合が生ずるのでその緩和を図るためであって、ひいてはこれにより当該法人の健全な企業活動を期待保証しようとするものであると考えられるから、この立法趣旨からするも、損金の繰越控除が許されるには当該法人が独立の人格とその同一性を保っていることを当然の前提としているものと解される。」<sup>(12)</sup>としており、上記地裁と同様の趣旨を述べており、さらに、各事業年度ごとに税負担が過重になることを緩和するためとしている。また、合併法人と被合併法人が合併後も継続して事業を行うべきとしていると解する。

この点を利用した租税回避について「小規模の欠損会社が大規模の利益を上げている会社を吸収合併した後、商号などを変更するというような異常な合併については、実質上存続会社が同一性を保持しているとはいえず、前記法上の立法趣旨に反し、繰越損金の算入のみ目的とした租税回避手段とみるべく、現在のところ、かかる回避手段が一応合法的なものとして放任せられているからとて、利益会社が欠損会社を吸収する通常の場合についての前記解釈を左右しない。」<sup>(13)</sup>としており、欠損会社が消滅しその欠損部分について利益を上げている会社への租税回避に利用するような場合は、認められないとしている。

### 4. 最高裁昭和43年5月2日の判断

欠損金については、「法9条5項の立法趣旨は、原判決の説示するように、各事業年度毎の所得によって課税する原則を貫くときは所得額に変動ある数年度を通じて所得計算をして課税するのに比して税負担が過重となる場合が生ずるので、その緩和を図るためにある。」<sup>(14)</sup>としており、地裁及び高裁と同じ趣旨を述べている。

また、「欠損金額の繰越控除は、それら事業年度の間に経理方法に一貫した同一性が継続維持されることを前提としてはじめて認めるのを妥当とされる性質のものなのであつて、合併会社に被合併会社の経理関係全体がそのまま継続するものとは考えられない合併について、所論の特典の承継は否定せざるをえない。」<sup>(15)</sup>としており、合併法人と被合併法人の

(11) 前掲地裁（注8）

(12) 大阪高裁昭和38年12月10日

(13) 前掲高裁（注12）

(14) 最高裁昭和43年5月2日

(15) 前掲最高裁（注14）

事業がそのまま継続しない合併については、合理的な理由が出しにくく欠損金の金額は承継できないとして結論付けた。

## 5. 小括

以上のように、事例1の時点では法人税法132条の2の規定が創設される前<sup>(16)</sup>であり、規定上当該欠損金を損金算入されることを否定する規定は存在しなかった。しかしながら、旧法人税法9条5項の規定は、年度ごとの税負担が過重にならないようにするための規定であり、あくまで青色申告をした場合の特典としての性格があるため、形式上要件を満たしていたとしても特典を目的とした合併は当該趣旨に反するので、欠損金の損金算入を否認している。

### (事例2)赤字企業である合併法人が黒字企業である被合併法人を逆さ合併した事例

#### 1. 事実の概要<sup>(17)</sup>

サン電工は、設立以来業績不振により累積赤字が増加し、サン電子は、設立以来、電子業界の好況により業績は極めて良好であった。その後、サン電工を合併法人とし、サン電子を被合併法人として合併した。しかしながら、合併法人であるサン電工のしていた事業は全く行わず、被合併法人であるサン電子の事業のみを継続している。本件合併については、合併当時会社において合併を必要とする理由が存在しなく、法人税の負担を不当に減少させようとしておこなったものであり、法人税法57条の目的・趣旨に反し、同法132条に規定する租税回避行為に当たるため、当該欠損金についての損金算入を否認した事例である。

#### 2. 広島地裁平成2年1月25日の判断

法人税法57条の立法趣旨は、「所得額に変動のある数事業年度を通じて課税する場合に比し税負担が過重となる場合が生ずるので、その緩和を図るため、例外として、前5年間に生じた欠損金額については、青色申告法人に限り、一定の条件を付した上、所得の金額の計算上損金の額に算入することができることとしたものであって、いわば青色法人の特典と解され、その適用は、課税原則の例外として制限的に解するのが相当である。」<sup>(18)</sup>としており、上記事例1である大阪高裁昭和38年12月10日判決及び最高裁昭和43年5月2日判決と同様の趣旨である各事業年度毎の所得によって課税することが原則であり、年度ごとの税負担が過重となる場合に適用できる例外規定であると述べている。

また、「法57条の目的・趣旨にかんがみ、欠損金額の繰越控除が認められるのは、そのような操作の許される事業年度の間に経理方法に一貫した同一性が継続維持されることを前提としてはじめて認めるのを妥当とされる性質のものと解されるから、同条により繰越欠損金額を損金の額に算入することのできる法人は、当該法人の事業経営上生じた繰越欠損金額を有する法人に限られるものというべきである。」<sup>(19)</sup>としており、法人税法57条1項が適用になるのは一貫して経営を継続する場合であるとしている。

当該合併について、「営業活動や経営上問題のない黒字優良会社である旧サン電子が、債

(16) 法人税法132条2項の規定は平成13年改正により創設された。

(17) 広島地裁平成2年1月25日参照

(18) 広島地裁平成2年1月25日

(19) 前掲地裁(注18)



務整理をして清算するほかない赤字欠損会社であるサン電工に吸収合併されるがごときは、前記のような合理的な理由が認められるなどの特段の事情のない限り、経済人の行為としては不合理、不自然なものであり、まして、前認定のように合併後旧サン電子の事業のみを継続し、合併直後に合併法人たるサン電工の商号、事業目的及び本店所在地を被合併法人たる旧サン電子のそれに一致するように変更しているなどの事実に照らせば、その不合理、不自然であることが一層明白であるといわなければならない。」<sup>(20)</sup>としており、当該合併は黒字優良会社であるサン電子の事業のみを継続して赤字欠損会社であるサン電工の事業を行わないようなサン電子には何のメリットもない合併であったことが考えると経済人の行為として不合理、不自然な取引であると考えられる。

そして、「本件合併の法律上の形式に従って本件繰越欠損金の損金算入を容認した場合、実質的には、法57条の趣旨・目的に反して被合併法人である旧サン電子が本来負担することとなる法人税額を不当に減少させる結果となると認められるから、右は、法132条にいう租税回避行為に該当するものというべきである。」<sup>(21)</sup>としており、当時法人税法132条の2がなかったため132条を準用して当該取引は法人税を不当に減少させる結果となるとしている。

また、法人税法132条について「非同族会社には、同族会社に近いものから所有と経営が分離した巨大企業まで種々な段階のものがあることから、何が非同族会社であるがゆえになし得ない行為に当たるか一義的に判断することは著しく困難であって、法132条の否認の対象を、同族会社であるがゆえになし得る（非同族会社ではなし得ない）行為という基準によって限定するのは相当でないというべきである。」<sup>(22)</sup>として、法人税法132条を同族会社のみにも適用するのは合理的ではないと結論付けた。

### 3. 小括

広島地裁平成2年1月25日判決では、当初法人税法132条の2が創設されていなかったため、法人税法132条を準用し当該合併は法人税を不当に減少させるものとして当該欠損金を損金算入することを否定している。このように、組織再編成を利用した租税回避についてその行為を否定するため法人税法132条の「法人税を不当に減少させる行為」という規定を適用ができるようになってきたと考える。また、当該行為が「法人税を不当に減少させる行為」であれば、それが同族会社であるかどうかは問わないとの結論になっている。

両判決を考察すると、法人税法132条の2が創設される前は、組織再編成にかかる繰越欠損金の損金算入を直接否認する規定がなく、事例1では、旧法人税法9条5項の趣旨に反するとしており、事例2では、法人税法132条を準用するといったことで対応しており一貫性に欠けていたと思われる。

## 第3章 ヤフー事件（法人税法132条の2創設後）

第3章では、法人税法132条の2が創設された後、同条が適用された初めての裁判例として、東京地裁平成26年3月18日判決、東京高裁平成26年11月5日判決及び最高裁平成28

(20) 前掲地裁（注18）

(21) 前掲地裁（注18）

(22) 前掲地裁（注18）

年2月29日判決を検討するとともに法人税法132条の2の適用基準を考察する。

## 1. 事実の概要<sup>(23)</sup>

ソフトバンク株式会社(以下「ソフトバンク」という。)はヤフー株式会社(以下「ヤフー」という。)の株式の約42%を保有し、ソフトバンク IDC ソリューションズ株式会社(以下「IDCS」という。)の株式を100%保有している。初めに、ヤフーの代表取締役がIDCSの副社長に就任し、その後、ソフトバンクは、ヤフーにIDCSの株式の全部を譲渡した。そして、ヤフーがIDCSを吸収合併し、IDCSの繰越欠損金がヤフーに引き継がれた。

税務署長は、本件買収、本件合併及びこれらの実現に向けられた原告の一連の行為は、法人税法施行令112条3項<sup>(24)</sup>に規定する要件を形式的に満たし、租税回避をすることを目的とした異常ないし変則的なものであり、その行為又は計算を容認した場合には、法人税の負担を不当に減少させる結果となると認められるとして、法132条の2の規定に基づき、IDCSの未処理欠損金額をヤフーの欠損金額とみなすことを認めない旨の更正処分及び過少申告加算税賦課決定処分をした。

## 2. 関連法令

法人税2条12号8で適格合併について、「次のいずれかに該当する合併で被合併法人の株主等に合併法人株式…略…又は合併親法人株式…略…のいずれか一方の株式又は出資以外の資産が交付されないものをいう。」としており、同号イにおいて、「その合併に係る被合併法人と合併法人…略…との間にいずれか一方の法人による完全支配関係その他の政令で定める関係がある場合」と規定している。上記の規定により当該合併は適格合併に該当する。

欠損金の繰越について、法人税法57条1項では、「内国法人の各事業年度開始の日前9年以内に開始した事業年度において生じた欠損金額…略…がある場合には、当該欠損金額に相当する金額は、当該各事業年度の所得の金額の計算上、損金の額に算入する。」と規定しており、さらに、同条2項では、「内国法人を合併法人とする適格合併が行われた場合…略…において、当該適格合併に係る被合併法人…略…の当該適格合併の日前9年以内に開始…略…した各事業年度において生じた欠損金額…略…の生じた前9年内事業年度について…略…政令で定める要件を満たしている場合における当該欠損金額に限る」としている。さらに、同条3項では、「前項の適格合併に係る被合併法人…略…の前項に規定する未処理欠損金額には、当該適格合併が共同で事業を営むための合併として政令で定めるものに該当する場合又は当該被合併法人等と同項の内国法人との間に当該内国法人の当該適格合併の日の属する事業年度開始の日…略…の5年前の日…略…の翌日の属する事業年度開始の日の5年前の日、当該被合併法人等の設立の日若しくは当該内国法人の設立の日のうち最も遅い日から継続して支配関係がある場合として政令で定める場合のいずれにも該当しない場合には、次に掲げる欠損金額を含まないものとする。」と規定しており、未処理の欠損金額の引継等に係る制限を設けている。次に掲げる欠損金額は1号で「当該被合併法人等の支配関係事業年度…略…前の各事業年度で前9年内事業年度に該当する事業年度において生じた欠損金額」としており、2号で「当該被合併法人等の支配関係事業年度以後の各事業年度で前9年内事業年度に該当する事業年度において生じた欠損金額のうち第62条の7

(23) 前掲地裁(注5)参照

(24) 当時の政令では法人税法施行令112条7項

第2項…略…に規定する特定資産譲渡等損失額に相当する金額から成る部分の金額として政令で定める金額」と規定している。

法人税法施行令112条3項5号では、法人税法57条2項に規定する政令で定める要件として、「適格合併に係る被合併法人の当該適格合併の前における特定役員…略…である者のいずれかの者…略…と当該合併法人の当該適格合併の前における特定役員である者のいずれかの者…略…とが当該適格合併の後に当該合併法人…略…の特定役員となることが見込まれていること」としており、特定役員になる場合には、欠損金額を引き継ぐこととしている。

法人税法132条の2において、「税務署長は、合併、分割、現物出資若しくは現物分配…略…又は株式交換若しくは株式移転…略…に係る次に掲げる法人の法人税につき更正又は決定をする場合において、その法人の行為又は計算で、これを容認した場合には、…略…法人税の負担を不当に減少させる結果となると認められるものがあるときは、その行為又は計算にかかわらず、税務署長の認めるところにより、その法人に係る法人税の課税標準若しくは欠損金額又は法人税の額を計算することができる。」と規定しており、同族会社でなくても法人税を不当に減少させる結果となる場合には当該規定が適用される。

つまり、当該合併は、法人税法57条1項の繰越欠損金が所得計算上、損金の額に算入できるように同条2項に規定する法人税法施行令112条3項5号の要件を満たすため事前にヤフーの代表取締役をIDCSの副社長に就任させ、その後の合併で特定役員引継要件に該当するようにした。このように形式上は、IDCSの副社長がヤフーの代表取締役になるため特定役員の要件を満たし、その後の合併で繰越欠損金をヤフーの所得計算上の損金の額に算入できるようにした。しかしながら、当該合併は繰越欠損金を利用した租税回避を目的としたものであるため、税務署長により法人税法132条2項の規定を適用し更正処分を行った。

### 3. 東京地裁平成26年3月18日の判断

法人税法132条の2の法人税の負担を不当に減少させる結果となるものとは、「(i) 法132条と同様に、取引が経済的取引として不合理・不自然である場合…略…のほか、(ii) 組織再編成に係る行為の一部が、組織再編成に係る個別規定の要件を形式的には充足し、当該行為を含む一連の組織再編成に係る税負担を減少させる効果を有するものの、当該効果を容認することが組織再編税制の趣旨・目的又は当該個別規定の趣旨・目的に反することが明らかであるものも含むと解することが相当である。」<sup>(25)</sup>としており、経済的取引として不合理・不自然だけでなく、組織再編成にかかる税制の趣旨・目的に反するときも不当に減少すれば当該規定が適用となるとしている。

また、「組織再編成を構成する個々の行為について個別にみると事業目的がないとは言えないような場合であっても、…略…税負担減少効果が、組織再編成全体としてみた場合に組織再編税制に趣旨・目的に明らかに反し、又は個々の行為を規律する個別規定の趣旨・目的に明らかに反するときは(ii)に該当するものというべきこととなる。」<sup>(26)</sup>としており、組織再編成について事業目的があったとしても税負担減少効果が明らかに組織再編成にかかる税制の趣旨・目的に反しているときは、不当に減少にあたるとしている。

(25) 前掲地裁(注5)

(26) 前掲地裁(注5)

#### 4. 東京高裁平成26年11月5日の判断

「組織再編税制に係る個別規定は、特定の行為や事実の存否を要件として課税上の効果を定めているところ、同一の経済的効果をもたらす法形式が複数存在して、当該個別規定のとおり課税上の効果を生じさせれば、その順序や組み合わせによって異なる課税上の効果を生じさせる課税を行うことが、組織再編税制の趣旨・目的及び当該個別規定の趣旨・目的に照らして明らかに不当であるという状況が生じた場合に、これを否認することができるもの」<sup>(27)</sup>として組織再編成についての趣旨・目的に明らかに反していると結論付けた。

また、法人税法132条の2は、「税負担減少効果を容認することが組織再編税制の趣旨・目的又は当該個別規定の趣旨・目的に反することが明らかであるものに限り租税回避行為に当たるとして否認できる旨の規定であると解釈すべきであり、そのような解釈は、『客観的、合理的基準』に従って、否認すべき権限を税務署長に与えているものと解することができる」<sup>(28)</sup>としており、法人税法132条の2の規定を広く解釈していると考ええる。

当該合併については、「副社長就任から本件買収までの期間は2か月と短く、…略…IDCSの経営に実質的に参画していたものとは認められないのであり、…略…法人税の負担を減少させるという税務上の効果を発生させること以外に、その事業上の必要は認められず、経済的行動としていかにも不自然・不合理なものと認めざるを得ないのであって、本件副社長就任の目的が専ら控訴人の法人税の負担を減少させるという税務上の効果を発生させることにありと認められ、…略…その主たる目的が、控訴人の法人税負担を減少させるという税務上の効果を発生させることにあったことが明らかである。」<sup>(29)</sup>としており、当該合併は、副社長就任期間が2か月と短く、その主たる理由が法人税の減少させることであれば、法人税法132条2項の「法人税の負担を不当に減少させる」ことになるとしている。

今回の合併の方法として「本件副社長就任は、控訴人の法人税の負担を減少させるという税務上の効果を発生させること以外に、事業上の必要が認められず、経済的行動として不自然・不合理なものであって、本件副社長就任の目的は、専ら施行令112条7項5号の要件を満たして、法57条3項の適用を回避し、同条2項により未処理欠損金額を引き継ぐことで、控訴人の法人税の負担を減少させるという税務上の効果を発生させることにありと認められ、仮に上記目的以外の事業上の目的が全くないとはいえないものと認定する余地があるとしても、その主たる目的が、施行令112条7項5号の要件を満たして、法57条3項の適用を回避し、同条2項により未処理欠損金額を引き継ぐことで、控訴人の法人税の負担を減少させるという税務上の効果を発生させることにあったことが明らかであって、名目的な就任と認められるのである」<sup>(30)</sup>として、副社長就任が名目的なものであり法人税法57条3項を回避して租税回避をするためのものとして結論付けた。

#### 5. 最高裁平成28年2月29日の判断

「組織再編成は、その形態や方法が複雑かつ多様であるため、これを利用する巧妙な租税回避行為が行われやすく、租税回避の手段として濫用されるおそれがあることから、法132条の2は、税負担の公平を維持するため、組織再編成において法人税の負担を不当に減

(27) 東京高裁平成26年11月5日

(28) 前掲高裁(注27)

(29) 前掲高裁(注27)

(30) 前掲高裁(注27)



少させる結果となると認められる行為又は計算が行われた場合に、それを正常な行為又は計算に引き直して法人税の更正又は決定を行う権限を税務署長に認めたものと解され、組織再編成に係る租税回避を包括的に防止する規定として設けられたものである。」<sup>(31)</sup>としており、税負担の公平を維持するため法人税法132条の2を広く解釈している。

法人税法132条の2の法人税の負担を不当に減少させるものとは、「租税回避の手段として濫用することにより法人税の負担を減少させるものであることをいうと解すべきであり、その濫用の有無の判断に当たっては、〈1〉当該法人の行為又は計算が、通常は想定されない組織再編成の手順や方法に基づいたり、実態とは乖離した形式を作出したりするなど、不自然なものであるかどうか、〈2〉税負担の減少以外にそのような行為又は計算を行うことの合理的な理由となる事業目的その他の事由が存在するかどうか等の事情を考慮した上で、当該行為又は計算が、組織再編成を利用して税負担を減少させることを意図したものであって、組織再編税制に係る各規定の本来の趣旨及び目的から逸脱する態様でその適用を受けるもの又は免れるものと認められるか否かという観点から判断するのが相当である。」<sup>(32)</sup>としており、組織再編成に係る制度を濫用し不自然な組織再編成を行い、税負担以外に組織再編成を行う合理的な理由がないものについては、法人税法132条の2で否認されるとしている。

## 6. 小括

以上のように、ヤフー事件では、①組織再編成が不自然であり②税負担減少以外に合理的な理由がないという場合には法人税法132条の2が適用されるという基準が示された。

法人税法132条の2が創設される前と後で考察すると、創設前の裁判例のような一貫性に欠けた結論にはならず当該規定を適用して組織再編成にかかる繰越欠損金の損金算入を否認していくことが多くなると考える。

また、ヤフー事件については、「組織再編税制の趣旨・目的に反する行為計算も不当性の判断要件に含む」<sup>(33)</sup>として、その解釈を拡大しており、今後包括的な規定として適用案件が増加していくと考える。

## 第4章 ヤフー事件と法人税法132条の2の検討

第4章では、法人税法132条の2の適用となった初めての判決であるヤフー事件についての意見を整理し、今後の同規定の適用基準を探ることとする。

### 1. ヤフー事件についての新たな問題点

ヤフー事件については、①副社長の期間が短期であることという新たな不確定概念及び②特定役員引継要件が事業規模要件の代替要件にしては緩いという問題がある。

①について佐藤信祐氏は、「グループ外の会社との統合において、事前に役員を送り込んで、人事交流を行ってから2～3年後に合併により統合を行うということは容易に想像できるストラクチャーであり、結果として法人税の負担が減少したとしても租税回避とは言いがたい。結局は、本件ストラクチャーに対して包括的租税回避防止規定が適用される原

(31) 最高裁平成28年2月29日

(32) 前掲最高裁(注31)

(33) 増田英敏「組織再編の行為計算の否認—ヤフー事件を素材に(下)」『税務弘報』62巻10号、2014年10月、p121

因としては、取締役副社長に就任してから株式譲渡までの期間の問題ということになってしまい、いささか納得感の得にくい判決となっている。」<sup>(34)</sup>と批判している。この点について、増田英敏氏は、「最大の争点は、役員就任期間が短期間であることを理由に、組織再編が不自然、不合理であるとして、組織再編の行為計算否認規定が適用できるか否かという点に集約される。期間の長短は関係条文に規定がないのであるから課税庁の裁量にゆだねられていることになる。」<sup>(35)</sup>と問題点を指摘している。ヤフー事件については、副社長就任期間が短期間であることにより組織再編成が不自然、不合理であるという結論になっていると期間の長さが新たな問題になってくる。

また、②については、事業規模要件の代替要件にしてはかなり緩い規定になっている問題を指摘している<sup>(36)</sup>。そして、吉村政穂氏も、「組織再編(スキーム)全体として租税回避を図ることが容易な制度となっていることは事実であろう」<sup>(37)</sup>と問題点を指摘している。

以上のように、ヤフー事件の裁判を通じて考察すると、法人税施行令112条3項5号の特定役員引継要件については、副社長就任期間の長短という新たな不確定概念出てきてしまい、さらに、事業規模要件の代替にしてはその要件の達成が容易であるという問題が出てきた。

## 2. 法人税法132条と132条の2の違い

法人税法132条については、2つの見解があり、1つ目は、非同族会社では通常なし得ないような行為計算であり、2つ目は、純経済人の行為として不合理・不自然な行為計算である<sup>(38)</sup>。また、1つ目の見解について増田英敏氏は、「非同族会社の規模は千差万別であり同族会社に限りなく近い実態を有するものもあり、何が同族会社ゆえの行為計算なのか判断しにくいことから、後者の見解が支持されてきた。すなわち、ある会社の行為計算が経済的合理性を欠いている場合には当該否認規定が適用されるという見解が通説とされる。」<sup>(39)</sup>と説明している。このように、純経済人との行為として不合理・不自然な行為や計算をした場合に同族会社に限らず適用がされる。

また、同条の2については、「独立した当事者間で行われる組織再編成にも適用ができ、同じ包括的否認規定で同じ文言(字句)を用い、隣接した位置に規定されているとしても、法人税法132条とはその基本的な趣旨・目的を異にする。」<sup>(40)</sup>との意見がある。当該違いについては、「租税法は侵害規範であることから、租税法律主義の下で、租税法の解釈は厳格な分離解釈によるべきである。法132条と法132条の2では、同じ文言が用いられたのであれば、摘要範囲は同様に解すべきである。組織再編成に係る租税回避行為の防止という立法目的から両者の適用範囲が異なるのであれば、明文によって差異が明らかにされなけれ

(34) 佐藤信祐「みなし共同事業要件の制度趣旨と包括的租税回避防止規定の適用」『税務弘報』62巻7号、2014年7月、p88

(35) 増田英敏「組織再編の行為計算の否認—ヤフー事件を素材に(上)—」『税務弘報』62巻9号、2014年9月、p132

(36) 佐藤信祐、前掲論文(注34)、p88

(37) 吉村政穂「『不当に減少』とその判断基準としての経済合理性」『税務弘報』62巻7号、2014年7月、p62

(38) 増田英敏、前掲論文(注33)p121及び宮塚久「『規定の趣旨・目的』と『形式的な適用を貫くべき場合』」『税務弘報』62巻7号、2014年7月、p81を参照されたい。

(39) 増田英敏、前掲論文(注33)、p121

(40) 宮塚久、前掲論文(注38)、p81

ばならない。」<sup>(41)</sup>との意見があり、経済的合理性を欠いている場合には当該否認規定が適用されるとすると両者の規定が同様なものとなり混乱を招く恐れがあると考える。

### 3. 今後の適用基準と方向性

法人税法132条の2の適用方法として、「組織再編成に係る個々の行為について、その1つひとつを個別に取り出すと、一見すればそれ自体に何らかの事業目的があるように思われるものであっても、法人税の負担を減少させることを主たる目的として、組織再編成全体を構成する一部の取引について、組織再編成上の正当な理由ないし、目的がないのに、あえて通常行われるであろう順序又は時期とは異なる順序又は時期で行い、組織再編税制の個別規定の要件を充足させ、又は充足させないようにしたもの」<sup>(42)</sup>については、法人税法132条の2で否認されるであろう。今後の方向性としては、形式的には要件を満たしているような組織再編成であっても不合理・不自然な順序で形式要件を満たし、実質的に法人税を不当に減少させる行為となっていれば、法人税法132条の2において当該行為は否認されると考える。

増田英敏氏は、「同規定が『不当性』という不確定概念を用いているところから、従来の判決が納税者の予測可能性に配慮して、租税法律主義を尊重する立場から課税要件明確主義に対応する解釈を形成してきたにもかかわらず、同判決が新たな要件を追加し、否認規定の適用の間口を拡張したことは批判されるべきであろう。」<sup>(43)</sup>としており、否認規定が拡大解釈したことについて批判している。しかしながら、個別否認規定で対応できないような租税回避行為については、多少なりとも法人税法132条の2の解釈が拡大され租税回避行為が減少するようになるべきである。現在は、法人税法132条の2の適用された裁判例は少ないが、今後適用が増加していくことで新たな適用基準が見えてくると考える。

### むすびにかえて

第1章では、東京地裁平成26年3月18日判決で具体的な組織再編成を利用した租税回避行為の具体例を挙げ、また、法人税法132条の2の創設の趣旨を述べた。上記地裁では、組織再編成については、「複雑かつ多様な組織再編成に係るあらゆる行為や事実の組み合わせをすべて想定したうえでこれに対処することは、事柄の性質上、困難」として包括的否認規定の必要性を述べている。

第2章では、法人税法132条の2が創設される前から組織再編成により欠損金を損金算入する事例があった。事例1では、個別規定上当該欠損金を損金に算入することを直接否認する規定はなかったが、法人税法9条5項の規定の趣旨は年度ごとの税負担が過重にならないようにするためとしての例外として欠損金の損金算入することになっていた点から当該趣旨に反するため欠損金の損金算入を否認した。また、事例2では、法人税法132条を準用して当該欠損金の損金算入は法人税を不当に減少させる行為であるとして、同族会社

(41) 林仲宣 谷口智紀「組織再編成を利用した租税回避行為の否認—ヤフー事件—」『税務弘報』62巻12号、2014年11月、p125

(42) 藤曲武美「組織再編成に係る行為又は計算の否認規定の適用—東京地裁平成26年3月18日判決(ヤフー事件)」『税務弘報』62巻8号、2014年8月、p128

(43) 増田英敏、前掲論文(注33)、p121

に限らず当該規定を適用すべきとして否認した。このように法人税法132条の2が創設される前から、組織再編成を利用した繰越欠損金の損金算入は否認されてきたが、個別規定が存在しないため規定の適用方法に一貫性がなかった。

第3章では、法人税法132条の2が創設されて初めて適用された事例であり、個別規定である法人税法57条3項で否認されないように特定役員引継要件を満たし形式上は当該合併で繰越欠損金を損金算入できるようにした。しかしながら、当該合併は最高裁平成28年2月29日判決で「法132条の2は、税負担の公平を維持するため、組織再編成において法人税の負担を不当に減少させる結果となると認められる行為又は計算が行われた場合に、それを正常な行為又は計算に引き直して法人税の公正又は決定を行う権限を税務署長に認めたものと解され、組織再編成に係る租税回避を包括的に防止する規定として設けられたもの」としている。ヤフー事件は、法人税法132条の2を広く包括的に解釈している点が今までと大きく異なる。また、当該判決で①組織再編成が不自然及び②税負担減少以外に合理的な理由がないものについては、法人税法132条の2が適用されると指摘している。

第4章では、ヤフー事件の新たな問題として、結論が副社長の期間が短期という新たな不確定概念と特定役員引継要件が簡単に達成できてしまう問題がある。前者については、新たな不確定概念であるため新たな判決を待つほかないが、後者については、新たな法整備が必要なようである。

今後の法人税法132条の2については、上記①組織再編成が不合理・不自然及び②税負担減少以外に合理的な理由がないという要件が満たされれば適用されると考えられ、包括的な租税回避規定に解釈が拡大すると考える。

(2017.8.19 受稿, 2017.9.4 受理)



## 〔抄 録〕

組織再編成は、複雑かつ多様であり、租税回避の手段として濫用される恐れがあるため、包括的な租税回避防止規定が必要である。

組織再編成を利用した租税回避に対応する規定としては、法人税法132条の2があるが、当該規定の創設前から組織再編を利用した租税回避は行われており、裁判例を確認すると規定の適用方法に一貫性がなかった。

法人税法132条の2が創設された後の裁判例で当該規定を適用し租税回避を否認したことから、今後、組織再編成を利用した租税回避について一貫して法人税法132条の2が適用されると思われる。

その適用方法については、①組織再編成が不合理・不自然及び②税負担減少以外に合理的な理由がないものについては、法人税法132条の2が適用されることが考えられる。しかしながら、ヤフー事件の裁判は、副社長就任期間の短長で不自然なものとして結論付けたため新たな不確定概念が登場した。また、特定役員引継要件を達成することは事業規模要件を達成することが容易であり、規定の問題も存在する。

今後の法人税法132条の2については、上記①②が満たされれば適用されることが考えられ、包括的な租税回避規定に解釈が拡大すると考える。

## 〔研究ノート〕

# 「公民科教育法を指導するにあたって」

石川和之

### はじめに

- 1 豊かな心を持つ教師
- 2 健康で、元気のある教師
- 3 心のこもった学習指導・生徒指導・進路指導・部活動指導等ができる教師
- 4 正しい倫理観を持つ教師
- 5 継続的に課題を設定し、自己研鑽に努める教師

私が「求める教師像」として、言い続けていたものである。3・5について、後で述べることと関連してくるので、簡単に説明させていただく。

3については、生徒と常に真摯に対応し、生徒一人一人の成長のため、全力で取り組める教師になって欲しい。

心のこもった学習指導をするために、十分すぎるほどの教材研究、指導方法の工夫、評価の改善等が不可欠であり、学習指導を通じて「確かな学力」、そして「生きる力」を育んでいかねばならない。公民科教員を目指す人も、今から視野を広げ、探究心豊かに自身を高めてもらいたい。

5については、教師は教壇を降りる日まで「勉強」、できれば生涯勉強の姿勢を持って欲しい。研究と修養に努め、常に視野を広くして、レベルアップを図るべきである。公民科教員は、常に社会の様々な事象に目を向け、それを自分なりに理解し、分析や批評する姿勢を持ち続けてもらいたい。

公民科は、「生きる力」の育成に大きく貢献するものである。また、生徒にとって、有意義な時間にシなくてはならない。

現行学習指導要領における公民科の目標は、以下のとおりである。

広い視野に立って、現代の社会について主体的に考察させ、理解を深めさせるとともに、人間としての在り方生き方についての自覚を育て、平和で民主的な国家・社会の有為な形成者として必要な公民としての資質を養う。
--

一つ一つの文言が重く深い。

公民科教育の責任の重さとやりがいの大きさを感じる。

本稿では、社会科教員として、地歴公民科教員として、高校教育に携わってきた私の教師生活を振り返るとともに、確かな学力の育成に触れ、現在大学で担当している講座の中

からいくつかの項目を取り上げる。現職の公民科教員及び教職を目指す人・公民科の教員を目指す人が本稿を読んで、少しでも参考にしてくれたら幸いである。

## 第1節 学習指導要領の変遷と私の歩んだ道

私の社会科教員・地歴公民科担当としての教師生活は、試行錯誤の繰り返しであったような気がする。とりわけ、5・6年目くらいまでは、今にして思えば生徒に迷惑をかけることが多かったと考える。むしろ、生徒に助けられていた部分もあったろう。その後がすべてうまくいったというわけではないが、若い頃の反省を生かして臨んでいた。

様々な部署と立場で社会科・地歴公民科に関わってきた。授業で担当した科目は、現代社会・政治経済・日本史・世界史・地理、つまり倫理以外はすべて担当した。定年退職してからは、縁があって、大学で教鞭をとらせていただき、やりがいを感じて取り組んでいる。

今思うのは、前述のとおり「生涯勉強」ということである。探究心や研究心が無くなったら、教壇を降りなければならない。

私の歩んだ道のいくつかの時代を振り返る。

### 1 初任校で

1978(昭和53)年4月、私は、高等学校社会科教員として千葉県に奉職した。当時は社会科の科目ごとの募集で、私は「日本史」で受験した。

当時の学習指導要領は、1970(昭和45)年版で、以下の内容であった。

倫理・社会	2単位	必修
政治・経済	2	必修
日本史	3	} 2科目必修
世界史	3	
地理A	3	
地理B	3	

初任校は地域の進学校で、ほとんどの生徒が大学進学希望であった。私は、「日本史」を担当した。3学年8クラスのうち2クラスが「日本史進学クラス」で、全員が共通一次試験(現在のセンター試験)か私大入試で日本史を選択していた。6単位で実施しており、授業の進行も速く、教材研究に追われる毎日であった。野球部の顧問も務めていたため、家に帰るのは毎日9時過ぎ、そこから入浴と食事をして、10時くらいから必死に準備をした記憶がある。

さらには、生徒からの添削希望攻勢。これが結構難しい。特に私立大学の問題は難易度も高く、だいぶ苦戦した。それでも翌日には、添削して解説する事を心がけた。結果として不十分なケースもあったのだろう。ある時、私が教えている生徒が、研究室の私の目の前を通り過ぎ、私の先輩の先生のところへ質問に行った。あの時の悔しさは今でも忘れない。一方で、冷静に「自分はまだまだ力が無いんだ。」と分析していた。私はさらに教材研究に

励み、自分を鍛えた。この姿勢は今でも失っていない。やはり、「生涯勉強」なのである。

## 2 「現代社会」元年

2校目は工業高校で、担当したクラスのほとんどが男子生徒、活発でちょっとやんちゃな、人なつこい生徒が多かった。

当時の学習指導要領は、1978(昭和53)年版で以下の内容であった。

現代社会	4単位	必修	
日本史	4	}	選択
世界史	4		
地理	4		
倫理	2		
政治・経済	2		

私は、現代社会を担当した。まさにこの科目が現場で教えられる最初の年からである。多くの社会科の教員が、教材の準備や授業の工夫に精力を注いだ。私も例外でなく、教科書とにらめっこしながら、教科書以外の教材も用意し、試行錯誤を繰り返していたと思う。一方で、初めて実施される科目ということで、ある意味自由もあり、生徒と楽しく授業を進めていた記憶がある。教師になって5年目で、この科目を担当できたことは私にとって幸いだったと考える。融合科目・総合科目である現代社会を担当するには、当時の社会科の全科目にわたる素養が必要であり、現代社会を毎年担当する中で、私自身も社会科の教員として成長させていただいたと考えている。

この学校では、この現代社会を中心に、政治経済・世界史も担当した。特に、現代社会と政治経済は重なる部分が多く、1年次で履修した現代社会の政治経済分野の振り返りを行いながら、3年次で政治経済を展開した。生徒の記憶も薄れていたため良い復習となり、就職希望者も多かったのも、社会人に必要な素養を育成する上で、良かったと考える。

## 3 初めての女子校で地理も担当

3校目は女子校であった。かなりの緊張感をもって赴任した。女子校独特の雰囲気があり、戸惑う部分もあったが、真面目に学校生活に取り組み、女性として成長・自立して、社会に羽ばたこうとしている生徒に感銘を受け、自分なりに、すべての教育活動を通じて支援させていただいた。

ここでも、現代社会を中心に、日本史そして初めて地理も担当した。地理を担当するに当たって教材の準備等に多くの時間を費やしたが、このことが現代社会を担当する上で大いに生かされたと感じる。

当時の学習指導要領は、1989(平成元)年版で以下の内容であった。



<b>【地理歴史科】</b>		
世界史 A	2 単位	} 1 科目必修
世界史 B	4	
日本史 A	2	} 1 科目必修
日本史 B	4	
地理 A	2	
地理 B	4	
<b>【公民科】</b>		
現代社会	4 単位	} いずれかを必修
倫理	2	
政治・経済	2	

社会科が、地理歴史科と公民科に分けられたのである。当時教育現場では、さほど混乱なく受け入れられた。何より、科目そのものが変動したわけではなかったからであろう。実際、それまでの社会科教員の多くは、自身のことを「社会科教員」と呼んでいた。

私には、特別な想いがあった。それは、自分が「公民科教員」であり、「地理歴史科教員」であるという責任、そしてさらに研究と修養を重ねなければならないという緊張感であった。格好つけるわけではないが、前向きに受け取っていたと思う。

#### 4 『生徒が取材し、調べ、発表する授業』－4校目での研究

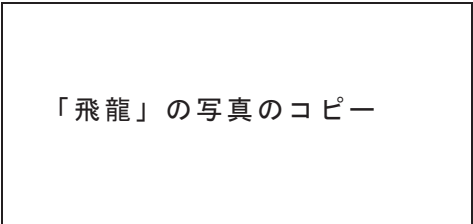
4校目は小規模な女子高校であった。純真素朴な生徒多い中、生徒たちは自主性を養い、日々の学校生活を楽しく送り、前任校同様、社会に羽ばたこうと努力していた。

当時の学習指導要領は、前出の1989(平成元)年版であった。私は、現代社会を担当する中で2年間にわたり、『生徒が取材し、調べ、発表する授業』と題して授業研究に取り組み、千葉県教育委員会の冊子に掲載させていただいた。次期学習指導要領で注目されている「アクティブラーニング」に似た取組であったかもしれない。

ここでは、発表用報告書2件及び事後アンケートの一部のみ紹介させていただく。

図1 <発表用報告書A> できる限り、原本に忠実に再現した。

主 題	祖父の戦争体験
誰からの取材か	祖父から（76才）
いつ頃の話か	1941年～1945年
参考資料	「一億人の昭和史」
取 材 内 容	祖父は、10代後半に軍隊（陸軍）に入り、戦争を経験しているそうです。祖父は、四式重爆撃機「飛龍」という飛行機に乗っていたそうで中国や東南アジア方面に行き、何度も危ないめにあっただと言っていました。 そして、昭和20年8月、九州で終戦をむかえたそうですが、何人もの仲間が亡くなったと話してくれました。
調 査 内 容	日本陸軍 四式重爆撃機 飛龍
<p>&lt;太平洋戦争&gt;</p> <p>1941（昭和16）年～1945（昭和20）年第二次世界大戦のうち、アジアでの日本と連合軍との戦争をさす。</p> <p>日本政府は、国民に大東亜戦争と呼びさせた。日本は既に満州事変・日中戦争と中国との戦争を続けていたが、日中戦争の長期化に伴って、米英との対立も激化。日中戦争の打開と東南アジアにおける資源獲得をめざした日本は欧州でのドイツの勝利に刺激されて南方進出を企図。北部仏印進駐などによって米英との対立は決定的となって開戦。真珠湾攻撃、マレー沖海戦などによって制海権を握った日本は、開戦半年でフィリピン・マレー半島・インドネシアなどを占領。さらにニューギニア・ガダルカナルに進出してオーストラリアに迫った。</p> <p>しかし、この頃からアメリカは反撃に転じ、ガダルカナルに上陸、日本軍は撤退。ミッドウェー海戦で敗北、日米両国の生産力の差も現れはじめ、日本は制海・制空権のほとんどを失い、補給も困難となり、戦局の主導権はアメリカの手に移った。アメリカ軍は島伝いに北上、サイパン・フィリピンなどを占領、日本本土に激しい爆撃を加え、1945（昭和20）年4月には沖縄に上陸した。5月にはドイツが無条件降伏、軍部は本土決戦を唱えたが、広島・長崎への原爆投下、ソ連対日参戦により、ついにポツダム宣言を受諾、無条件降伏して8月15日終戦詔勅を放送した。9月2日降伏文書に調印、以後サンフランシスコ講和条約発効まで日本は占領された。</p>	
感 想	私はおじいちゃんの話聞いて、おじいちゃん死ぬのを覚悟で飛行機に乗っていたと思うからすごいなと思ったし、もう二度と戦争はしないでほしいと思いました。



<教科担任より>

おじいちゃんの生きた歴史です。時代の波の中で命をかけて爆撃機に乗り、何度も生死の境を乗り越え生き抜きました。おじいちゃんが戦死していたら、あなたのお父さんも生まれなかったし、当然あなたもこの世にいません。亡くなった何人ものおじいちゃんの仲間のご冥福を祈るとともに、二度と戦争が起こらないようにと思うばかりです。

図2<発表用報告書B> できる限り、原本に忠実に再現した。

主 題	大多喜町の水害																					
誰からの取材か	母の知り合い																					
いつ頃の話か	1970（昭和45）年7月1日																					
参考資料	新聞（当時の朝日新聞）																					
取 材 内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ バケツをひっくり返すような雨が2・3時間続いた後、田んぼと道が湖のように一体になった。</li> <li>・ 紙敷では、牛と豚が川に流されてしまった。</li> <li>・ 久保町は、床上浸水。</li> <li>・ 橋が壊れたり、道路はがけ崩れや木が倒れて、車が通行できない所がたくさんあった。</li> <li>・ 佐藤首相が視察に来た。</li> </ul>																					
調 査 内 容	<p>&lt;被害状況&gt;</p> <table> <tr> <td>死亡</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>負傷</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>不明</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>家屋全壊</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>同 半壊</td> <td>181</td> </tr> <tr> <td>床上浸水</td> <td>2216</td> </tr> <tr> <td>床下浸水</td> <td>5535</td> </tr> <tr> <td>道路損壊</td> <td>509</td> </tr> <tr> <td>堤防決壊</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>山崩れ</td> <td>379</td> </tr> </table> <p>（7月3日午後6時調べ）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業関係21億円損失                      水稻はほとんど全滅</li> <li>・ 交通網は完全にマヒした</li> <li>・ 軒並みに臨時休校</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; width: fit-content; margin: 10px auto;">                 被害を伝える写真のコピー             </div>		死亡	15	負傷	19	不明	3	家屋全壊	80	同 半壊	181	床上浸水	2216	床下浸水	5535	道路損壊	509	堤防決壊	30	山崩れ	379
死亡	15																					
負傷	19																					
不明	3																					
家屋全壊	80																					
同 半壊	181																					
床上浸水	2216																					
床下浸水	5535																					
道路損壊	509																					
堤防決壊	30																					
山崩れ	379																					
感 想	私が生まれる以前に、こんな大きな水害が起きているとは思わなかった。死者を出すほどの大きな水害が、これからは起きてほしくないと思った。																					

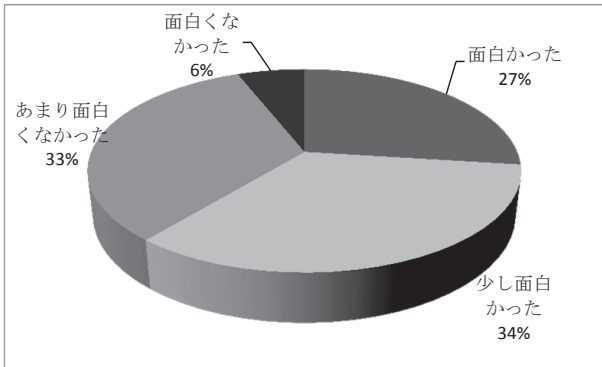
<教科担任より>

大多喜町の水害については、30年前とはいえ、その被害の大きさや印象深い光景から何人かの生徒が指摘してくれました。当時の佐藤首相が来町したことも大変なことです。

その後、水害に対する対策は進んでいると思いますが、いつどんなことが起こるかもしれません。普段から、いざというときに備えて、心構えや非常品の準備はした方がいいと考えます。

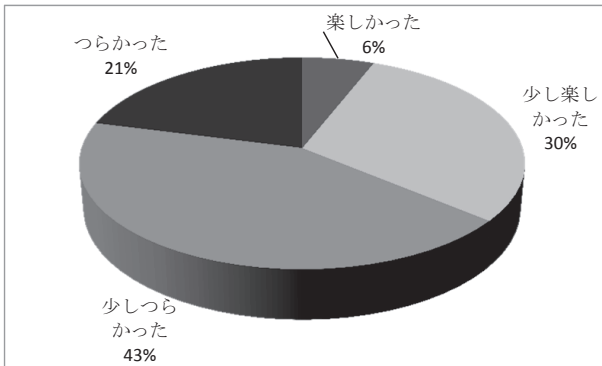
＜アンケートの一部＞ ※ 考察は抜粋

図3 取材は、どうだったですか。



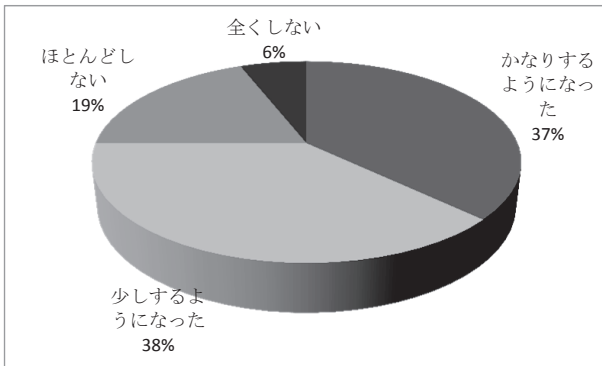
- ・61%の生徒が面白かったと回答
- ・今後はこれを機会に、色々な人に積極的に話を聞く姿勢を持ってもらいたい。

図4 発表は、どうでしたか。



- ・64%の生徒が楽しかったと回答
- ・これからを生きる若者は、大勢の前でしっかり発表できなくてはいけない。
- ・今年度の授業が少しでもきっかけになってくれれば幸いである。

図5 家族と話をするようになりましたか。



- ・75%の生徒が、頻度の差はあれするようになったと回答
- ・今回の目標の一つが家族との会話であり、そういう意味で満足している。
- ・生徒一人一人が少なからず視野を広げることができたと考える。
- ・中教審答申「もう一度家庭を見直そう」にわずかでも貢献できたのではないか。



## 5 「ゆとり」教育

千葉県教育委員会で指導行政に携わった。初めて現場を離れて戸惑いもあり、生活のリズムも大きく変わった。仕事内容も多岐にわたり、仕事量も膨大であった。しかし、一つ一つの仕事が新鮮で、貴重な体験は間違いなく私を成長させてくれたと思っている。

当時の学習指導要領は、1999（平成11）年版で以下の内容であった。

<b>【地理歴史科】</b>		
世界史A	2単位	} 1科目必修
世界史B	4	
日本史A	2	} 1科目必修
日本史B	4	
地理A	2	
地理B	4	
<b>【公民科】</b>		
現代社会	4単位	} いずれかを必修
倫理	2	
政治・経済	2	

何より、「ゆとりの中で生きる力をはぐくむ」ことが提示され、話題となった。ゆとりのある教育活動を展開する中で、基礎・基本の確実な定着を図り、個性を生かす教育を充実すること。完全学校週5日制を円滑に実施し、生涯学習の考え方を進めていくため、時間的にも精神的にもゆとりのある教育活動が展開される中で、子どもたちが基礎・基本をじっくり学習できるようにするとともに、興味・関心に応じた学習に主体的に取り組むことなどが打ち出された。

「ゆとり教育」についての評価は、意見が分かれるが、現在では確実に「反ゆとり」への流れがある。実際に高校現場では、極端には意識されず、各教科・科目で教授内容や授業方法が創意工夫されて、授業が展開されていたのではないか。地歴公民科では、前学習指導要領と単位数や必修科目も変わらず、大きな混乱はなかったと記憶している。

大きな変化としては、土曜日が休みになったことであろう。結果的に生徒や教師にとって、週休日としての土曜日が「ゆとり」になっていたか。

### (1) 小・中学校の授業から学ぶ

教育委員会では、立場上、小・中学校の授業も多く見させていただいた。周到的な準備と綿密な学習指導案、何より熱意のある授業展開、高校現場しか経験のなかった私には、逆に学ぶことの方が多かったことも事実である。生徒を巧みに動かし、丁寧な授業展開、生徒との豊かな人間関係に根ざしたキャッチボール、さらには教室内外の掲示物の工夫、新鮮であり、多くの高校教師に見てもらいたいと感じた。

それまで高校では、授業公開があまり行われず、先生方の中にも授業を見られることについてアレルギーがあった。しかし、義務教育では、毎年必ず指導行政の職員の訪問があり、学校を挙げて対応していた。

また、職員同士の校内研究も盛んに行われていた。そのことが、学校の姿勢を示す大きな機会となり、学校の活性化につながっていた。先生方も自己研鑽を重ね、成長していたと考える。

その後、千葉県をはじめ、多くの都道府県教育委員会で指導行政による高等学校訪問が実施され、高等学校における公開授業研究がごく普通に行われるようになった。今では、高校の先生方もむしろ授業を多くの人に見てもらい、自身の授業改善に役立てている現状もある。

## (2) 総務省自治行政局選挙課一国立国会図書館

選挙制度に関する資料を作成することになった。1890(明治23)年の第1回衆議院総選挙から1946(昭和21)年の第22回衆議院議員総選挙まで、選挙人の数と全人口比の推移を選挙法改正ごとにグラフにするものであった。

安易に考えていた私は、高校教科書や副教材及びネットから数値を拾い、比較的短時間でグラフにして自信満々で上司に提出した。しかし、そこで上司からの言葉は、「根拠となる資料を明示せよ。」であった。想定外の言葉に困惑した。考えてみれば、資料はないのだ。すべて出来上がったものを勝手に活用しただけなのであった。しかも教材によって、数値が微妙に違うのである。「きちんとした資料の裏付けがなければ、県教育委員会の資料としては出せない。」と追い打ちをかけられた。

そこで、指示されたのは根拠となる数値を正式な機関から入手し、それを基にグラフを作成するというものであった。私は色々調べ、まずは総務省自治行政局選挙課に問い合わせた。選挙課は大変親切で、様々なアドバイスとともに、国立国会図書館に行けば過去のデータが入手できると教えてくれた。私は国立国会図書館におもむき、無事資料を入手し、それを基に何とか指示された資料を完成させ、当該資料を添付して上司に提出し、受理された。

公民科では、様々な資料を活用して授業を展開することが多い。実際は、副教材等を利用してしまふことが多いが、一つ一つの資料についてきちんとした裏付けを持ち、それ以前にきちんとした裏付けのない資料は生徒に提示しないくらいの気概が必要であろう。私にとって良い教訓となったし、そのことを教えてくれたあの時の上司に感謝したい。

最近では、ネットで様々な情報が得られる。教師はその情報を鵜呑みにせず、自ら資料づくりに励んでほしい。

## (3) 対馬藩の江戸時代の領地

これも私の未熟さゆえの失敗談である。江戸時代の対馬藩領地を北部九州を含めた地図で示すように指示された。御存知のように、対馬藩は江戸時代に朝鮮との重要な外交窓口として大きな役割を果たし、幕府からも特別な扱いを受けていた。

私は、対馬藩(対馬府中藩)といえは領地は対馬のみと決めつけ、早速作成して、提出した。しかしである。上司は、私に一冊の本を渡し、読むように指示した。本のタイトルは忘れたが、そこには、対馬府中藩の領地が対馬だけでなく、肥前国(現在の佐賀県)の一部に飛領があることが書かれていた。あのまま公開していたら、千葉県教育委員会は間違ったというか、不十分な資料を出していたことになる。

## 6 高等学校の管理職として

教育委員会で指導行政に携わった後、私は高等学校の管理職を10年以上務めた。教頭そして校長として学校経営に携わる中で、授業の評価が学校の評価に直接つながることを痛感した。地歴公民科に対する探究心を失わないように心がけるとともに、すべての教科について自分なりに勉強し、授業観察をさせていただき、大いに意見交換し、助言もした。

学習指導要領は、前出の1999(平成11)年版から、下の2009(平成21)年版に移行していった。

【地理歴史科】		
世界史A	2単位	} 1科目必修
世界史B	4	
日本史A	2	} 1科目必修
日本史B	4	
地理A	2	
地理B	4	
【公民科】		
現代社会	2単位	} いずれかを必修
倫理	2	
政治・経済	2	

2017年3月に、幼稚園、小学校、中学校の新しい学習指導要領が公示された。高等学校についても、2017年度中に公示される予定である。しかしながら、あと数年は上記の学習指導要領が現行となる。

### (1) 授業が80%

教師の仕事の中で、授業が占める割合はどのくらいなのか。この頃から、そして今もよく質問される。私の答えは「80%」である。授業そのものと準備、併せると十分「80%」なのである。

現場で管理職をしている時、先生方にこう話し、常に授業改善と自己研鑽を求めた。現在大学で講義をする中でも、学生に説いている。当時も今も、微妙な反応がはじめは返ってくる。

確かに教師の仕事は、膨大で多岐にわたる。授業とその準備以外にも、やるべきことが山積している。朝と帰りのSHR、LHRや総合的な学習の時間の計画と実施、学校行事、生徒会活動、道徳の時間、学年全体の仕事、分掌としての教務・生徒指導・進路指導等のいずれかの業務、委員会顧問、さらには生徒との面接、保護者対応、そして部活動。まだまだある。

それでも私の答えは変わらず「80%」。その理由は、

- ① 教師はまず授業で勝負しなければならない。自身の専門性を生かした魅力ある、生徒にとって分かりやすい授業を展開してこそ、評価されるべきである。
- ② 経験上、授業がうまくいっていない教師は、何をやっても成果をあげられていない。クラス経営・特別活動・総合的な学習の時間、そして部活動の指導等で成果をあげている教師は、授業でも生徒から支持されている。従って、「部活動の指導がしたくて教

師をめざした」は私としては認められない。まずは、授業ありきである。

- ③ 「何の先生ですか？」と聞かれて「〇〇部の先生です」とか「教育相談が専門です」とか「教務主任です」などと答える先生はまずいない。答えはやはり「地歴公民科です」、「政治経済です」、「倫理です」、「現代社会です」などであろう。
- ④ 授業が充実かつ順調に展開されるようになると、教師は少しずつではあるが、自信が持てるようになる。そのことが、クラス経営をはじめ様々な教育活動に波及していく。

私は今でも若い教員や学生にこう言う。「まず、授業だよ」

## (2) 良い授業とは

ある意味、教師が教師生活を通じて追い求めるものである。

私の答えは、

- ア 生徒の動きが見られて
- イ 生徒が達成感を感じて(わかる授業)
- ウ 学問の香りがする

この3点で、先生方にも話をしていたし、依頼された講演の中でも述べさせてもらった。様々な観点から多く考えが出されていると思うが、私はこの視点を貫いてきた。以下、ア～ウの3点を簡単に説明したい。

### ア 「生徒の動きが見られて」

生徒が受け身ばかりの授業は、避けなければならない。教師が50分間、講義形式で行ういわゆる一斉学習の形態は、学習指導要領の流れにも逆行している。授業の中で、生徒が頭と体を動かす場面を設定してあげたい。そのためにも教師一人一人が授業方法を研究し、講義・問答・討議・作業・調査報告・観察見学等を適切かつ効果的に取り入れていかねばならない。

ただし、講義中心の一斉学習を否定するものではない。生徒全員が、一つの学習内容を同時に学習でき、多くの知識を吸収できる機会となり、今まで果たしてきた役割は大きい。内容に照らして、いかに効果的に様々な形態を取り入れていくか、上手に併用していくか、教師の腕の見せ所である。

### イ 「生徒が達成感を感じて(わかる授業)」

生徒に学習意欲を喚起することは重要である。以前、千葉県内の教育事務所から、下記のような資料が出されていたので一部を引用したい。

「ハートのある授業づくりを目指す。  
あなたの授業では、こんな言葉が聞こえてきますか？」

そうか。わかった！  
できた！  
よし、次の問題もやってみよう！  
もっと上手になりたい  
今日の授業は楽しかった  
次の授業が楽しみだ！  
考えたことを発表したい

私の思いを適切に表現してくれている。生徒が達成感を感じるわかる授業、生易しいことではない。授業時間の何倍もの準備が必要である。

しかし苦勞の結果、生徒が少しでも達成感を感じてくれたら、教師としてこれほどの喜びがあるだろうか。そして現状に満足せず、さらに授業を極めていくことが、教師に課せられた使命である。

### ウ 「学問の香りがする」

大学を出て高等学校に奉職する際、お世話になった先生からこう言われた。「高校の先生になるのなら、在職中に研究論文をいくつか書きなさい。」別に高校の先生に限ったことではないと思うが、そのくらい専門分野を勉強せよということであろう。私は忙しさにかまけて、初めて書いたのが40歳を過ぎてからで、結局恩師に見せずじまいである。

若手の頃、先輩教師に恵まれ、鍛えていただいた。分厚い専門書を何冊も積まれ、「当然、これは読んでいるよね。」授業を見ていただいて、「生徒からこういう質問が出たら、対応は準備していたよね。」生徒の発表形式で授業を実施したとき、「当然、すべての発表について裏付けの調査と研究をしているよね。」大学で少しは勉強してきたと勝手に思い込んでいた私には、衝撃の連続であった。しかし、めげずに頑張ったことで、力をつけることができたと考える。

授業のそこかしこに、生徒の興味を引く、生徒をうならせるような内容を織り込めたら、生徒も楽しいだろうし、教師も同様ではないか。経験上、生徒の学力に関係なく、魅力があり、学問の香りがする授業には、生徒は目を輝かせて食いついてくる。

### (3) 授業観察に全力

管理職を務める中で、授業観察を大いにさせていただいた。制度上、管理職の授業観察は義務づけられている。私は先生方の授業観察をすることで、自分自身の勉強になり視野も広がると確信し、忙しい合間をぬって授業観察を行った。



50分間の授業すべてを観察し、メモもしっかり取り、後で必ず担当の先生と大いに意見交換し、指導助言も行った。地歴公民科の教員の私にとって、他教科の授業を50分間見られることは、有意義であった。そして、前出の私なりの良い授業の条件について、意を強くした。間違いなく、すべての教科に通用した。

## 7 そして今、大学の教員として

御縁があり、現在は大学で教職をめざす学生たちの指導をさせていただいている。具体的には、公民科関連、特別活動論、さらには集中的に人権教育・学校経営に係る学生の発表のサポートをしている。

詳しくは、第3節で述べることにしたい。私の今までの経験を生かして一人でも多くの学生を教壇に立たすことをめざして、やりがいを感じながら取り組んでいる。

## 第2節 確かな学力の育成と公民科教育

「確かな学力」とは、知識や技能はもちろんのこと、これに加えて、学ぶ意欲や自分で課題を見付け、自ら学び、主体的に判断し、行動し、よりよく問題解決する資質や能力等まで含めたものである。

確かな学力の育成、そして学力の向上への取組は、教育が国民からの信頼を得るためにも重要である。確かな学力は、豊かな人間性、健康と体力と併せて、「生きる力」の一つの柱となっている。

各学校は、以下のとおり、確かな学力の育成に取り組んでいかねばならない。

### 1 確かな学力の育成を学校教育目標の重要な柱とし、校内外に明確に示す。

校長をはじめ、全職員の共通理解の下、校内体制を確立させる。また、保護者・地域社会にも説明することで、連携・協力をいただく。

公民科教員も、教えることに誇りに感じながら、研鑽を重ね、創意工夫を図り効果的な授業を展開し、確かな学力の育成の一端を担わなければならない。

### 2 魅力ある教育課程を編成する。

教育課程とは、学習指導要領を踏まえ、学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を児童生徒の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画である。

各学校には、教育課程検討委員会なるものが存在する。ここでは、教頭や教務主任が中心となり、各教科の代表が意見をもち寄り、その学校の実情に応じた教育課程の原案を作成する。より効果的に確かな学力を育成できるよう、すべての教師が生徒のことを考え、積極的に意見を出さねばならない。

公民科についても、どの科目を、何単位で実施するか、何年生で実施するかなどをしっかり科内で議論しなくてはならない。

今後は、2017(平成29)年度中に公示予定の「高等学校新学習指導要領」でも取り上げられるであろう「社会に開かれた教育課程」も念頭に置かなくてはならない。社会とのつな

がりを重視しながら学校の特色づくりに取り組み、生徒が社会の変化に柔軟に対応できるような教育課程が求められる。

### 3 教師の指導力向上を図る。

生徒にとって教師は大きな教育環境である。教師が力量を高めることにより、確かな学力の育成が円滑に進められる。研修等を通じて、国や県の施策の周知し、様々なスキルの向上を図り、授業内容や指導方法について教師全体で大いに研究協議し、研修を深める。

また、教師同士が教科内や教科の枠を超えて互いにの授業観察を行い、意見交換をしながら、よりよい授業の展開に向けて切磋琢磨することが重要である。

公民科教員は、他教科よりもいっそう広い視野を持ち、幅広い教養を身につけ、考察力・思考力・分析力等を研ぎ澄まし、自らを高めていかねばならない。

### 4 行動連携を推進する。

学校・家庭・地域社会・関係機関が一体となって、生徒に確かな学力を育ていかねばならない。学校外の教育力を積極的に活用していく。そのためには、開かれた学校づくりが不可欠である。日ごろから説明責任を果たし、分かりやすいシラバスの作成、授業公開等に取り組んでいかねばならない。

公民科教育についても、担当教師が丸抱えして行うのではなく、学校外の教育力を大いに活用すべきである。創意工夫すれば、行動連携を図れる場が数多く存在している。例えば、特定のテーマについて外部講師の招聘、学習活動の形態である「調査・報告」や「観察・見学」における学校外の人材・施設の活用等が考えられる。特に公民科の場合、学習機会、学習素材は、社会の至る所に存在している。

生徒が学校外の教育力に触れることで、学んだことを実際に立証したり、社会と接する気概を育成したりすることが期待できる。このような活動が、「アクティブラーニング」につながっていくと考える。

### 5 発達段階に応じた「キャリア教育」を進める。

キャリア教育は、生きる力の育成に欠かせない。当然、確かな学力の育成にも大きな役割を果たす。一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることをとおして、キャリア発達を促していかねばならない。キャリア教育による学習意欲の向上・学習習慣の確立が期待され、すべての教育活動を通じたキャリア教育の推進が求められている。

公民科は、高等学校のキャリア教育において、重要な役割を果たさなければならない。現行学習指導要領における公民科の目標にちりばめられている「広い視野」、「現代の社会について主体的に考察・理解」、「人間としての在り方生き方についての自覚」、「平和で民主的な国家・社会の有為な形成者」等のキーワードは、キャリア教育と深く関わる。公民科教育を通じて、一人一人のキャリア発達を支援していくことが肝要である。そして、公民科教員は、自らの見識を生かして、キャリアカウンセリングにも積極的に貢献していくことが求められる。

変化が激しく、先行き不透明なこの時代、一人一人の生徒にしっかりした「生きる力」、そして「確かな学力」の育成が、今まで以上に求められている。公民科教育が、大きな原動力となっていくことは、間違いない。公民科教員は、このことを踏まえ、今まで以上に創意工夫して、研究と修養を重ね、プライドを持って、授業等に臨んでもらいたい。

公民科教員をめざす皆さん、とてもやりがいのある教科なのである。今から自らを高め、やがて教壇に立って、生徒を育てていただきたい。

### 第3節 そして今、公民科教員を育てる

現在大学の講師として、公民科教員を目指す学生相手に教鞭をとっている。

高等学校教育現場に勤務してきた者として、出来るだけ学生に公民科教育の現状等を伝え、より実践的な研究と生徒を効果的に育成できるような技術や心構え等を伝えようと努めている。

文部科学省においても、「教職課程コアカリキュラムの在り方に関する検討会」が開催され、教職課程全体の質保証が検討されている。

『各事項に係るコアカリキュラム(案)』の「各教科の指導法」では、全体目標として、『当該教科における教育目標、育成を目指す資質・能力を理解し、学習指導要領に示された当該教科の学習内容について背景となる学問領域と関連させて理解を深め、様々な学習指導理論を踏まえて具体的な授業場面を想定した授業設計を行う方法を身に付ける。』が提示されている。

さらに一般目標として、

『学習指導要領に示された当該教科の目標や内容を理解する。』

『基礎的な学習指導理論を理解し、具体的な授業場面を想定した授業設計を行う方法を身に付ける。』

の2点が提示され、付随する到達目標も各5点が示されている。

教員養成段階で、教育現場における公民科教育の現況をまず把握させる。そして、公民科教育の目標・内容を理解し、実践的な指導に係るスキルを身に付けさせる講義・実習等が不可欠であり、教職課程の指導者も常に創意工夫を図りながら、講義に臨むべきであろう。

ここでは、2017年度の講義概要と2015～2017年度における講義のいくつかのポイントを紹介したい。拙い内容であるが、私の取組の一端をご理解いただき、少しでも参考にさせていただければ幸いである。

#### 1 講義内容(2017年度)

##### (1) 公民科教育法(1)

ア 高等学校学習指導要領(公民科各科目)の理解を深める。

イ「現代社会」を中心に、「公民科」の効果的な授業展開と指導方法を探究する。

ウ 高校教育における公民科の役割と公民科教員としての在り方を考察する。

エ 公民科の学習指導案を作成する。

- (2) 公民科教育法(2)
- ア 高等学校学習指導要領(公民科各科目)の理解を深める。
  - イ 公民科各分野についての効果的な授業展開と指導方法を探究する。
  - ウ 公民科各科目における評価の方法について考察する。
  - エ 公民科の学習指導案を作成する。
- (3) 公民科教育実践
- 受講生による複数回の模擬授業(自ら作成した学習指導案を使用した授業を含む)を行い、実際に教壇に立ったときに必要となる授業感覚と指導技術を養う。

## 2 授業計画(簡略版)

- (1) 公民科教育法(1)
- |   |  |     |
|---|--|-----|
| ア | オリエンテーション 教職とは 授業とは  | 1時間 |
| イ | 学習指導要領 公民科の歴史 教育課程   | 1時間 |
| ウ | 学習指導 形態 指導計画 シラバス  | 1時間 |
| エ | 公民科教育の基本的性格 公民科 現代社会   | 1時間 |
| オ | 公民科教育の基本的性格 政治経済・倫理  | 1時間 |
| カ | 公民科学習指導案の作成  | 1時間 |
| キ | 公民科各科目の指導内容と指導方法<br>2017(平成29年度)「地球環境問題」「資源・エネルギー問題」<br>「情報化の進展と生活」「現代社会の特質」「地方自治のしくみ」<br>「人生の中の青年期」 | 6時間 |
| ク | 受講生による授業演習およびまとめ   | 3時間 |
- (2) 公民科教育法(2)
- |   |  |     |
|---|--|-----|
| ア | オリエンテーション 公民科教員としての心構え   | 1時間 |
| イ | 公民科学習指導案の作成  | 1時間 |
| ウ | 公民科各科目の指導内容と指導方法<br>2017(平成29年度)「現代の企業」「日本国憲法」<br>「日本の伝統思想の考え方」「社会保障の役割」「グローバル化の進展」「人口・資源・食料問題」「日本の政治機構」 | 7時間 |
| エ | 教育現場における授業観察および総括  | 2時間 |
| オ | 受講生による授業演習およびまとめ   | 4時間 |
- (3) 公民科教育実践
- |   |                                  |     |
|---|----------------------------------|-----|
| ア | オリエンテーション 模擬授業で留意すること            | 1時間 |
| イ | 効果的な教科書の活用                       | 1時間 |
| ウ | 模擬授業への準備・教材研究等                   | 4時間 |
| エ | 模擬授業<br>現代社会 4時間 政治経済 2時間 倫理 2時間 | 8時間 |
| オ | 模擬授業のまとめ<br>模擬授業の総括と今後の課題(話し合い)  | 1時間 |

### 3 指導内容と指導方法の一例 ～現代社会」の「地球環境問題」～

教壇に立ち、授業をすることを想定して、講義を行う。学生には、この講義を経て、実際に模擬授業を実施してもらう。

#### (1) 学習指導過程の確認(この段階で履修済み)

「導入 — 展開 — 整理」が一般的である。以下、簡略に整理する。

##### ア 導入

まずは、学習環境を整える。教室の整理・雰囲気の整理・授業規律・出欠確認・生徒の様子確認・生徒とのキャッチボール等が考えられる。

次に授業への意欲を喚起するために、関連トピックスや有効な資料の提示を行う。そして、学習目標を明確にする。これは導入時において最も重要である。併せて、本時の流れを示す。

##### イ 展開

学習活動の中心であり、学習目標達成をめざして、各種の学習活動を行う。教師の腕の見せ所である。生徒一人一人の動きが見られて、達成感を感じられるよう創意工夫する。

##### ウ 整理

学習内容を確認し定着を図るとともに、応用・発展を促す。次時の学習の予告も大切である。

#### (2) 学習のねらい

教師は確実に把握し、これを踏まえた授業内容・授業展開を図らなければならない。私は、以下の3点を学習のねらいに設定した。

ア 地球環境問題が国境をこえた地球的な課題であり、しかも世代をこえた問題であることを理解させる。

イ 地球環境問題の解決のためには、国際的な協力が必要であることを認識させ、自分たちの生活を問い直すことが必要であることを理解させる。

ウ 地球環境問題に関する調査活動を通じて、適切な資料の選択と活用、表現に関する技能を高める。



(3) 板書例と留意事項

板書例	留意事項
<b>地球環境問題</b>	
<p>1 どのような問題が起きているか</p> <p>(1) 大気環境 地球温暖化・オゾン層の破壊・酸性雨</p> <p>(2) 陸上生態系 森林の減少・砂漠化</p> <p>(3) 生物種の減少</p> <p>2 国境を越えた問題 各国が協調して取り組む人類共通の課題</p> <p>3 国連人間環境会議1972</p> <p>(1) スウェーデン スtockホルム</p> <p>(2) 「かけがえのない地球」 Only One Earth 地球しかない。</p> <p>4 国連環境開発会議(地球サミット)1992</p> <p>(1) ブラジル リオデジャネイロ</p> <p>(2) 持続可能な開発 将来の世代に向けて 現在の世代の欲求も満たす</p> <p>(3) 自国の活動が他国の環境を汚染しない リオ宣言</p>	<p>○ 生徒への発問</p> <p>○ 想定した回答以外も的確に拾ってあげること。そして、想定事項に結びつけていく。</p> <p>○ 最近の新聞記事等を準備</p> <p>○ 「かけがえのない地球」の意味を考えさせる。</p> <p>○ 本当に地球しかないのか、太陽系の惑星はどうか、太陽系以外の惑星に行くことができるのか、現実的に考えさせる。</p> <p>○ 持続可能な開発の意味を考えさせる。</p> <p>○ リオ宣言の概要把握</p> <p>○ パリ協定2015の現状にも触れる。</p>

#### 4 学習指導案

学習指導案は、授業を構想する際の設計図であり、進行表である。作成することにより、授業はより充実し、生徒の確かな学力に寄与すると考える。

また、記録としても残り、その時の授業の様子や改善点を浮き彫りにすることにより、授業研究にも役立つ。

以前は、高等教育現場において学習指導案を作成することは、初任等の研修以外にはほとんどなかったと記憶している。しかし最近では、授業公開の活発化・教育委員会の学校訪問等により、継続的に作成されているのが現状である。

##### (1) 記載すべき内容(略案の場合)

学習指導案の形式については、特に定めはない。共通して入れる必要事項を的確に盛り込めばよい。

ア タイトル ○○科 学習指導案 学校名 指導者名

イ 日時

ウ 対象クラス 生徒観

エ 場所

オ 単元名・教材名

単元：まとまった一連の学習内容及び学習経験

カ 単元観 学習課題が、明確になるように

キ 単元目標 指導すべき目標

ク 単元評価規準

現行学習指導要領では、＜関心・意欲・態度＞、＜思考・判断＞、＜資料活用の技能・表現＞、＜知識・理解＞の4観点

ケ 単元の指導計画

・何時間かけて指導するか。 ・本時の位置

コ 本時の目標

この時間で、どのような力をどのような学習をとおして、身につけさせるのか。

サ 本時の展開

本時の目標を達成するための授業展開計画

##### ① 過程

導入 ○○分 展開 ○○分 まとめ ○○分

##### ② 学習内容・学習活動

##### ③ 指導上の留意点及び評価

※ 「百聞は一見にしかず」、学習指導案の一例をあげたい。

公民科(現代社会)学習指導案 <例>

〇〇〇〇立〇〇〇〇高等学校  
指導者 〇〇 〇〇

- 1 日時 平成〇〇年〇月〇日 〇曜日 第〇限 〇：〇～〇：〇
- 2 対象 第〇学年〇組 〇〇名
- 3 生徒観 本クラスの生徒は、現代社会の学習に興味を持っている者が多く、学習態度は落ち着いている。  
しかし、熟考せずに発言し、深く考察することが苦手な生徒も少なからず存在している。  
また、環境問題解決を深く意識し、主体的に参加することの重要性を理解していない生徒も多い。
- 4 場所 第〇学年〇組教室 地歴公民科講義室 等
- 5 単元名 「地球環境問題」
- 6 教材名 教科書：高等学校現代社会 〇〇出版社  
副教材：高等学校現代社会資料 〇〇出版社

7 単元について

人間の様々な活動が、自然環境への負荷を増大させ、地球環境の汚染や破壊が深刻な問題となっている。地球環境問題は、現代はもちろん、将来の世代にも大きな影響をもたらすものである。今こそ成長と環境の保全の調和について考え、国際的な取組とともに、身近な生活の視点からも環境保全に取り組まねばならない。

8 単元目標

地球環境問題の背景と概要を理解し、国際的な取組の現状と課題をおさえる。

9 単元の評価規準

関心・意欲・態度	思考・判断	資料活用の技能・表現	知識・理解
地球環境問題の背景や影響を深く知ろうとし、自身の問題として捉えようとしている。	地球環境問題にかかわる課題を見だし、多面的・多角的に考察する。問題解決に向けて主体的に考え、公正に判断している。	様々な資料を参照し、地球環境問題の特徴や今後の動向を読み取っている。追求し考察した過程や結果を様々な方法で適切に表現している。	地球環境問題の現状と国際的な取組を理解し、課題解決に資する様々な知識を身に付けている。

10 単元指導計画(3時間扱い)

- (1) 地球環境問題の背景と地球温暖化(本時)
- (2) オゾン層の破壊・森林の減少と砂漠化・酸性雨
- (3) 生物多様性の危機と国際的な取組、身近な生活の視点

11 本時の目標

環境問題は地球的規模で捉え、国際的に対応すべき問題であることに気づくことができる。(思考・判断)

また、地球温暖化のメカニズムと対応策を理解することができる。  
(知識・理解)

## 12 本時の展開

過程	学習内容と活動	指導上の留意点及び評価(○留意点◎評価)
導入 5分	(発問) 最近、環境問題で気になることはあるか。マスメディアで、何か気になる報道があったか。	○ 環境問題が深刻であり、地球的規模の問題となっている事を説明する。
展開 40分	<p>1 地球環境問題</p> <p>(1) 球環境問題</p> <p>ア 大気汚染・地球温暖化 オゾン層の破壊・酸性雨</p> <p>イ 陸上生態系・森林の減少 砂漠化</p> <p>ウ 生物種の減少</p> <p>※ 身近な問題、グローバルな問題かを問わず、環境問題の今を考え、発表する。</p> <p>(2) 人類共通の課題 地球規模</p> <p>※ 教科書や副教材の資料を見て、環境問題の切実さを読み取る。</p> <p>(3) 地球環境問題の背景</p> <p>ア 産業革命以来の工業化 20世紀に急速に拡大</p> <p>イ 化石燃料の大量消費 化学物質の利用増大 廃棄物の増加</p> <p>2 地球温暖化</p> <p>(1) 原因 温室効果ガス</p> <p>※ 地球温暖化の原因を科学的に理解する。</p> <p>(2) 影響 海面上昇 植生 農業 健康 異常気象</p> <p>(3) 国際的取組と課題 気候変動枠組み条約 京都議定書</p> <p>※ 京都メカニズムの内容と課題を理解する。</p>	<p>◎ 人類の一員である自らの問題としても、捉えることができたか。 (関心・意欲・態度)</p> <p>○ 聞いたことがあるか、内容を知っているか問う。項目として簡単な説明にとどめる。</p> <p>○ 地球環境問題が国境を越えた問題である点に気づかせ、そこから国際的に対応すべき課題であることを理解させる。</p> <p>◎ 資料(教科書図版)等を見て、実態の一部を読み取ることができたか。(資料活用)</p> <p>○ 持続可能な開発の考え方が重要であることに気づかせる。</p> <p>◎ 地球環境問題の背景を理解し、国際的取組の必要性を認識できたか。(知識・理解)</p> <p>◎ 自身の身近な生活の在り方を振り返り、意見を発表することができたか。 (思考・判断・表現)</p> <p>○ 地球温暖化の原因が、化石燃料の使用などの工業化にあることを理解させる。</p> <p>◎ 地球温暖化に関心を持ち、原因・影響を理解し、対応策を考えることができたか。 (関心・意欲・態度)(知識・理解) (思考・判断)</p> <p>○ 各国・各企業の利害関係もあり、多くの課題を抱えていること、しかし、やらねばならないことも認識させる。</p>
まとめ 5分	<p>1 本時のまとめをする。</p> <p>2 次時の学習を予告する。 オゾン層の破壊・酸性雨 森林の減少と砂漠化</p>	○ 本時の学習を振り返り、人間の活動と自然との調和の重要性を確認させる。

## 5 授業観察

公民科教育法(2)で、近隣の公立高校において授業観察を実施している。目的は、「実際に高校現場の公民科授業を観察することにより、これまでの講義の内容を確認する。また、現場の教員の実践的な指導法を学ぶとともに臨場感を味わい、教育実習に向けて心構えをあらたにさせる。」である。

### (1) 感想等(共通意見のみ提示)

- ・さらに勉学に励みたい。豊富な知識と経験が必要
- ・教育自習を控え、教育の現場を見ることができて思いもあらたに

### (2) 私の雑感

ア 何より、教育現場の雰囲気や教師の卵として味わったのが大きい。何年か前は、高校生であった学生が、教育実習に行くことを意識して授業観察をしてくれた。教員養成段階、特に教育実習に行く前に、状況の異なる複数の学校で授業観察をすることは意義がある。

イ 知識の深さ・広さ、技術的なことも含めて、自分自身の力不足を感じたと思う。すべては、ここから始まるので良かったと考える。

ウ 「主体になるのは自分ではなく、生徒だと思い知らされた。」という感想があった。この気持ちを今後ずっと持ち続けて欲しい。

## 6 公民科教員に求められる資質

求められる教師像は、「はじめに」で述べさせていただいた。当然、公民科教員にも同様の資質を求めたい。さらに以下の資質を教員養成段階から着実に育み、奉職後も自らの姿勢として伸ばして欲しい。

### (1) 幅広い教養

公民科各科目はもちろん、地歴科各科目についても深い造詣を求めたい。実際に授業をすると、どうしても歴史分野・地理分野の知識が不可欠となる。幅広く大変だが、「研究と修養」に努めるしかない。地歴公民科以外についても、必要と思われるものは、貪欲に吸収して欲しい。

### (2) 洞察力

物事を深く鋭く観察する能力である。様々な事象を深く読み取り、観察し、自分なりに分析・評価して、最終的に授業に生かしていかなければならない。

### (3) 批判精神

批判精神がなければ、授業は通り一遍のものになってしまう。しかしあくまでも健全で公平性のある批判精神が求められる。

### (4) 思考力・判断力

生徒に育む重要な観点である。社会の多くの事象を扱う公民科教員には、当然求められる資質である。授業内容等について課題を見だし、多面的・多角的に考察するのはもちろんのこと、課題解決に向けて公正・公平に判断していかなければならない。

### (5) 行動力

特に、教材研究にかかる行動力である。少しでも疑問に思ったり、情報や知識不足を感じたりしたら、躊躇なく様々な書籍やネット上の情報(取捨選択に留意)、あるいは自



分の足を使って、情報収集に臨んで欲しい。それが授業に幅を持たせ、生徒の達成感アップにもつながり、学問の香りがする授業の展開に結びつく。

#### (6) 表現力・ユーモア

「わかる授業」をめざして、授業内容等を創意工夫し、様々な資料を駆使して、生徒に対して適切にパフォーマンス（表現）する。時にはユーモアを交えて、生徒の興味関心を喚起することが大切である。

### 第4節 新学習指導要領に向けて

2017（平成29）年3月に、幼稚園、小学校、中学校の新しい学習指導要領が公示された。高等学校についても、2017年度中に公示される予定である。実施スケジュールは、小学校（平成32年度～全面実施）、中学校（平成33年度～全面実施）、高等学校（平成34年度～年次進行で実施）である。

これに先立ち、2016年12月に、中央教育審議会から『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）』が発表された。ここでは、公民科に係る部分の一部を取り上げ、考えを述べたい。

#### 1 公民科の科目構成～「公共」の設置～

共通必修科目として「公共」が設置され、選択履修科目として「倫理」及び「政治・経済」が残る。そして、現行の選択必修科目「現代社会」が科目としては消えることとなる。

#### 2 公民科の在り方

現在、多くの公民科教員が意欲的に、そして真摯に取り組んでいることを前進させていくことが、肝要である。

「社会的な見方・考え方」については、今までも公民科教育において育まれてきたと考えるが、今回の改定でより明確になる。社会的事象等に関心を持ち、課題を把握し、解決に向けて構想する際の視点や方法を生徒一人一人が身に付けて行かねばならない。

今回の改訂では、知識の理解の質を高め、「何のために学ぶのか」という学習の意義を共有しながら、授業の創意工夫や教科書等の教材の改善を引き出していけるよう、全ての教科等が「知識及び技能」・「思考力、判断力、表現力等」・「学びに向かう力、人間性等」の3つの柱で再整理される。

「公民科」について、この3つの観点から育成を目指す資質・能力が以下のとおり、中教審答申に示されている。

表1 育成を目指す資質・能力

中教審答申2016.12別添3-2より

	知識・技能	思考力・判断力・表現力等	学びに向かう力・人間性等
公民科	<ul style="list-style-type: none"> <li>○諸課題を捉え考察し、国家及び社会の形成者として必要な選択・判断の手掛かりとなる概念や理論の理解</li> <li>○倫理的主体、政治的主体、経済的主体、法的主体、様々な情報の発信・受信主体、持続可能な社会づくりの主体に関する理解</li> <li>○社会的事象等について効果的に調べとめる技能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○諸課題について、事実を基に概念等を活用して多面的・多角的に考察したり、公正に判断したりする力</li> <li>○合意形成や社会参画を視野に入れながら、社会的事象や課題について構想したことを、妥当性や効果、実現可能性などを指標にして論拠を基に議論する力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人間と社会の在り方に関わる事象や課題について主体的に調べ分かつて課題を意欲的に追究する態度</li> <li>○よりよい社会の実現のために現実社会の諸課題を見出し、その解決に向けて他者と協働して意欲的に考察・構想し、論拠を基に説明・議論することを通して、社会に参画しようとする態度</li> <li>○多面的・多角的な考察や深い理解を通して涵養される、人間としての在り方生き方についての自覚、自国を愛しその平和と繁栄を図ることや、各国が相互に主権を尊重し各国民が協力し合うことの大切さについての自覚等</li> </ul>

(1) 公民科全体について

生きる力の一つの柱である「確かな学力」をより具体化し、アクティブラーニングにつながる資質・能力を育成しようとしている。

公民科で育成を目指す資質・能力の中に、「確かな学力」を鮮明にする文言が随所に示されている。

- ア 「主体」という言葉で、基本的内容を理解する資質・能力
- イ 発表・議論等に向けて、調べとめる資質・能力
- ウ 多面的・多角的な考察と公正な判断、構想したことを論拠を基に議論する資質・能力
- エ 課題を意欲的に追求し、説明・議論することを通して社会に参画しようとする資質・能力
- オ 現行学習指導要領と変わらず「人間としての在り方生き方」についての自覚に係る資質・能力
- カ グローバル化を意識し、自国への愛とともに各国民が互いに尊重・協力し合うことへの自覚に係る資質・能力等

(2) 公共に向けて

「現代社会」をより発展させ、生徒が主体で、生徒の動きが見られる授業を目指していかねばならない。公民科の一科目であり、育むべき資質・能力は公民科全体のものと重なる。共通必修科目であり、ある意味公民科を代表するものとなる。来たるべき「公共」のスタートに向けて、公民科教員及び現在公民科教員をめざしている人が、周到的準備をして、総合力を身に付け、生徒にとって有意義な科目として、長く役割を果たすことを望みたい

第1節で述べたとおり、「現代社会」元年から担当してきた者として、感慨深い。あらためて、私を成長させてくれた「現代社会」に感謝するとともに、「公共」が生徒の育成に大きな役割を果たすことを期待したい。

おわりに

～ 公民科を教えることにプライドを持って ～

この言葉を、すべての公民科教育に携わる人に送りたい。

第1節では、私の拙い地歴公民科教員としての経験を述べさせていただいた。振り返れば、もう少し生徒に考えさせ、行動させる授業ができなかったか、内容的にもっと「学問の香り」がするものにできなかったか、現在の心境を正直に述べさせていただいた。読んでくれた方に少しでも参考にしてもらえれば幸いである。

現在、98%以上の中学生が進学する初等中等教育最後の教育の場が高校である。さらに高等教育機関へ進む生徒、就職する生徒等、進路は様々だが、いずれは一人の人間として自立していくことが期待される。公民科の授業を通じて、多様で先行き不透明な時代を乗り切る一国民、一社会人としての素養を培っていくことが大切である。

また、選挙権年齢の引き下げにより、18歳は選挙制度上は「大人」、16・17歳は「TAKE OFF」に向けた重要な年代である。生徒にとって政治や社会が一層身近なものとなってくる。そして、公民科の授業をとおして身近なものにしなければならない。公民科教員の責務は重く、一方でこれほどやりがいを感じられることがあろうか。

新学習指導要領では、公民科の存在意義が再確認されることとなる。今後もすべての教育現場において公民科の授業が有意義に展開され、より鮮明になった生きる力の育成に貢献することを切望する。そして、生徒のみならず、公民科教員も授業を通じて成長することを祈念したい。

#### 【文献一覧】

- 『中等社会諸教科教育法特別改訂版』 森 秀夫・山口 幸男 著 2006 学芸図書株式会社  
新版『社会・地歴・公民科教育法』 編著 白井 嘉一 柴田 義松 2009 学文社  
教職課程コアカリキュラムの在り方に関する検討会（第4回） 配付資料  
2017 文部科学省  
高等学校公民科用文部科学省検定済教科書 『現代社会』2016 東京書籍  
文部科学省『高等学校学習指導要領』 2009  
文部科学省『高等学校学習指導要領解説公民編』 2009  
『今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（答申）』 中央教育審議会  
2011  
『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）』 中央教育審議会 2016

(2017.8.10 受稿, 2017.9.20 受理)

## 〔抄 録〕

公民科は、「生きる力」の育成に大きく貢献するものである。そして、生徒にとって、有意義な時間にシなくてはならない。新学習指導要領では、公民科の存在感が増していくと考える。

本稿では、まず高等学校の社会科→地歴公民科の教師として歩んできた私の拙い活動の一端を紹介させていただいた。学習指導要領の変遷を踏まえながら、その時々で立場で、生徒にとって少しでも良いものという意識で取り組んできた。永遠のテーマである「良い授業とは」にも言及した。

次に「生きる力」の一つの柱である「確かな学力」の育成と公民科の関連を述べさせていただいた。

さらに大学における公民科教育に係る講義の一部を紹介させていただいた。実践的な指導例、学習指導案の書き方、公民科教員に求められる資質等を取り上げた。

最後に2017年度中に公示予定の新学習指導要領に向けて、若干の所感を述べさせていただいた。地歴公民科全体の科目の再編成、とりわけ「公共」の登場は、公民科全体を活気づけるものとする。

「公民科を教えることにプライドを持って」、この言葉を、すべての公民科教育に携わる人・公民科教員を目指す人に送りたい。

[資料]

## 高齢者を対象とした生活支援サービスのマネジメントシステム構築 —活動履歴管理システムの実証実験から得られた示唆

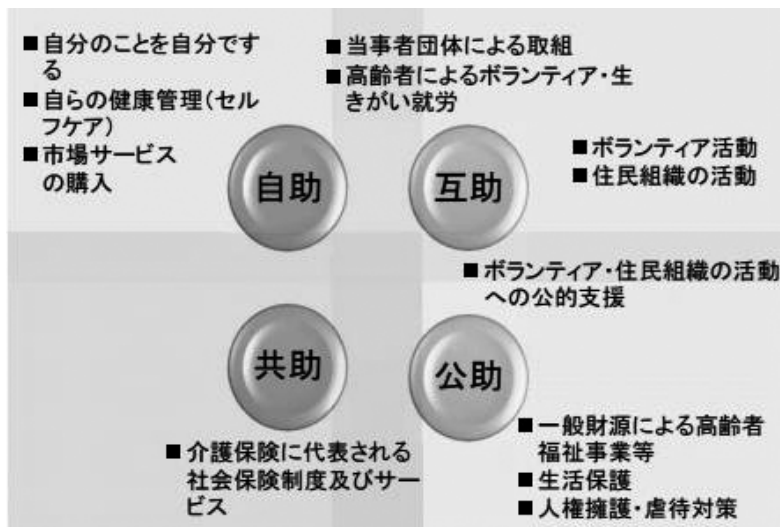
齊藤 紀子  
熊野 健志

### 1. はじめに

高齢者の介護・見守りのニーズが増大していく中、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の構築が進められている。地域包括ケアシステムにおいては「自助」「互助」「共助」「公助」の考え方が示されており(図1参照)、支え手不足の問題を解決する一方策としてボランティアや地域住民による「互助」の強化が推進されている。

介護保険制度において2015年4月にスタートした介護予防・日常生活支援総合事業(以下、総合事業)<sup>(1)</sup>では、それまで全国一律の基準により予防給付として実施されていた訪

図1. 地域包括ケアシステムにおける自助・互助・共助・公助の考え方



(出所) 厚生労働省ホームページ「介護予防・日常生活支援総合事業」

(1) 市町村が中心となって、地域の実情に応じて地域の支え合いの体制づくりを推進し、住民等の多様な主体が参画し多様なサービスを充実することにより、要支援者等に対する効果的かつ効率的な支援等を可能とする



問介護と通所介護について、介護職や医療職による専門的サービスのみならず地域住民など多様な主体<sup>(2)</sup>による多様なサービス提供が市町村単位で行われるようになった。介護予防・生活支援の充実が図られ、高齢者が元気なうちから切れ目のない介護予防を継続していくことや、生活支援の担い手となり生きがいや役割をもつことによって互助を推進していくことなどが盛り込まれた。ここで意図されている生活支援の具体的内容としては、見守り・安否確認、外出支援、買い物・調理・掃除・洗濯・ゴミ出しなどの家事援助、地域サロンの開催などである。

このように地域で支え合う仕組みづくりが模索されている中、問題意識をもった人々が地域人材を結びつけ、生活支援サービスを有償／無償で提供する取り組みを試行している地域もある。そうした取り組みには、ニーズは高いものの介護保険制度内では提供できないサービス（例えば大きな家具の移動や大掃除の手伝い、不在中のペットの世話、庭の草むしりなど）<sup>(3)</sup>も含まれており、高齢者が地域で安心して生活していく上で大きな意義をもつ。しかしながら担い手不足<sup>(4)</sup>、資金不足といった課題を抱えており、こうした市民による自発的な取り組みが発展・普及していくためには、効率的・持続的実施のためのマネジメントシステムづくりが急務である。

## 2. 生活支援サービスの提供における活動履歴管理システムの実証実験

千葉商科大学では学生によるボランティア活動のひとつとして、買い物代行を中心とした生活支援活動「CUC 宅配サービス」を実施している。また筆者の齊藤が参画している一般社団法人セーフティネットでは、日常生活の困りごとの相談とスキルを持つ市民をマッチングし支え合う生活支援活動「まごころサービス」を実施している。

これら2つを実験フィールドとしてクラウド・スマートフォンを活用する活動履歴管理システム「キャリア介護システム」<sup>(5)</sup>を導入し、総合事業を見据えた市民サービスの活動履歴の蓄積・管理、およびマネジメントシステム構築の実証実験を行った。

---

ことを目指すもの。事業体制整備や段階的実施のための移行期間を経て、2017年度中には実施していくことを市町村に求めている。（厚生労働省「介護予防・日常生活支援総合事業のガイドライン」）

- (2) 住民組織、地縁組織、NPO法人、社会福祉法人、社会福祉協議会、シルバー人材センター、協同組合、民間企業など
- (3) 高齢者の単身世帯が増えている中にあるのは、元気であっても生活支援サービスを必要とするケースが増えている。
- (4) 日本経済新聞2017年5月18日「軽度介護 新手法が低調―住民主体型4%どまり 担い手不足」では、ボランティアやNPOによる住民主体型サービスの参入が低調である旨が報じられている。
- (5) ホームヘルパーの処遇改善と介護サービスの品質向上を目指して設置された「キャリア介護研究会」（市川市）が構築したシステム。介護人材不足の問題を解決するため、多様な人材の参入促進、労働環境・処遇の改善、専門性の明確化・高度化、ホームヘルパーのモチベーション向上を図ることを目的として開発された。

表1. 実験フィールド

	生活支援サービス名称と概要	運営団体概要
①	CUC 宅配サービス 千葉商科大学周辺に在住の高齢者・出産前後のご家庭を対象とした、千葉商科大学学生ボランティアによる買い物代行・宅配活動(¥200/回の有償ボランティア)。学生と地域が互いに元気になれるような地域交流を目指している。	千葉商科大学所属任意団体 (千葉県市川市, 代表: 陸正氏) 【左記以外の活動】 ・庭掃除(草むしり) ・パソコン指導
②	まごころサービス 上尾市内在住の高齢者・子育て層を対象とした、地域住民による料理・片付け, ゴミ捨て, 散歩の付添, 学習支援などの「できる時にできることをする」助け合い活動(¥1,000/時間の有償ボランティア)。利用者が支援者にもなる「助けたり助けられたり」の関係性をつくることを目指している。	一般社団法人セーフティネット (埼玉県上尾市, 代表: 清水さえ子氏) 【左記以外の活動】 ・サロン(高齢者の介護予防プログラム) ・キズナプロジェクト(高齢者・子育て層・子供たちの世代間交流イベント)

(出所) 筆者作成

## 2-1. 目的

- ① 利用者ニーズに柔軟に応えつつ利用者の自立・社会参加も促す生活支援サービスとはどのようなサービスであるか, 明らかにすること。
- ② 上記サービスを提供する地域人材の発掘・組織化, 人的体制づくりを進めること。
- ③ キャリア介護システムの活用が, 活動履歴の管理および利用者-支援者のマッチングや支援者間の知見共有・モチベーション向上など, 効率的・持続的な地域人材マネジメントに資するかどうか検証すること。
- ④ 上記①~③ののち, 他地域への普及可能性を視野に入れつつ, CUC 宅配サービスが自立的運営の可能な生活支援サービスとして発展するためのビジネスモデルをつくること。

## 2-2. 実験内容とスケジュール

- ① 上記2つの実験フィールドにおいて2か月ずつ, キャリア介護システムを下記のとおり運用・テスト使用する:
  - ・生活支援サービスの依頼者・依頼内容の登録, 管理
  - ・支援者の登録, 依頼内容に合致する支援者の選定・配置
  - ・生活支援サービスの提供
  - ・支援者による活動内容報告
  - ・突然/想定外の依頼への対応方法やトラブル解決方法など, 支援者間での迅速な知見共有
- ② キャリア介護システムへのデータ蓄積・分析と, 今後の改善点の検討を行う。
- ③ 実験期間中~終了後に, 2つの活動フィールドそれぞれにおいて, 支援者を対象としたグループ・インタビューを実施する。インタビューにおけるテーマは下記のとおりとし, 自由に発言いただく。
  - ・CUC 宅配サービス/まごころサービスに支援者として参画した感想
  - ・キャリア介護システムを活用して活動報告・情報共有を行った感想
 そして発言内容をもとに「利用者ニーズに柔軟に応えつつ利用者の自立・社会参加も促す生活支援サービスとはどのようなサービスか(上記目的の①)」および「キャリア

介護システムの活用が活動履歴の管理および利用者－支援者のマッチングや支援者間の知見共有・モチベーション向上など、効率的・持続的な地域人材マネジメントに資するかどうか（上記目的の③）」という問いにつき検討を行う。

- ④ 他地域への普及可能性を視野に入れつつ、CUC 宅配サービスが自立的運営の可能な生活支援サービスとして発展するためのビジネスモデルをつくる。

表2. 実験期間（2016年8月～2017年3月）中のスケジュール

体制づくり, 実験準備	
2016年8月	まごころサービスへ, キャリア介護システムの導入
9月	・キャリア介護システムのテスト使用
10月	・インタビュー実施
11月	・キャリア介護システムのテスト使用
12月	・インタビュー実施
2017年1月	・キャリア介護システムの蓄積データの分析と, 改善点の検討
2月	・インタビュー内容の分析, 検討 ・自立的運営の可能な生活支援サービスとしてのビジネスモデルの検討 ・実験内容・成果のとりまとめ

### 3. 実験の成果

#### 3-1. まごころサービス参加者へのグループ・インタビュー

- ・実施日時：2016年10月14日（金）15：00～18：00
- ・実施場所：埼玉県上尾市 マンション「ソフィア上尾」<sup>(6)</sup> 会議室
- ・インタビューイ：相澤礼一郎氏, 清水さえ子氏, 関川修氏, 竹内逞氏, 野口匡治氏, 細野光子氏
- ・内容（概要）：利用者ニーズに柔軟に応えつつ利用者の自立・社会参加も促す生活支援サービスのあり方, そのための地域人材の増やし方, 効率的・持続的な地域人材マネジメントのためのキャリア介護システムの改善点に係る発言があり, 下記インプリケーションが抽出された。

(6) 本マンションでは, 管理会社とセーフティネットの連携により「まごころ相談室」を管理事務所内に設置してマンション全体でまごころサービスに取り組んでいる。

1) 利用者ニーズに柔軟に応えつつ利用者の自立・社会参加も促す生活支援サービスのあり方		
項目	現状	今後
介護保険制度内でのサービスでは対応できない利用者ニーズに応えること。融通が利き、きめ細やかな“寄り添う”サービスができること。	○	—
何でも要望に応えるのではなく、地域住民間の「互助」「互酬 <sup>(7)</sup> 」であることの理解を促し(社会復帰する／支援者になるなど)“利用者を元気にさせる”コミュニケーションを行うこと。	×	・利用者教育と待つ姿勢 ・利用ルール策定
利用者・支援者双方にとって、サービス契約にかかる事務負担が少ないこと。	○ サービス内容の合意書と、利用者・支援者双方からの誓約書のみ	—
支援者の空き時間表および現在位置情報をリアルタイムで把握し、急ぎのニーズにも対応できるマッチングを行うこと。	×	キャリア介護システムの改善
支援者の活動履歴をポイント換算し、(介護保険の代わりに)たまったポイントを使って将来サービスが受けられること。	×	キャリア介護システムの改善

2) 上記サービスのための地域人材の増やし方		
項目	現状	今後
<b>【対支援者】</b> 介護や高齢者向けサービスに関する知識や経験がなくても、興味がある方にはやってみる機会を提供すること。	△	やってみる機会の積極的な提供
支援者間での情報共有(オンライン・対面の両方)を密にすること。	△	キャリア介護システム上に残せる情報量を改善
まごころサービスがうむ「インパクト(社会経済的変化)」を定義し、興味をもっている支援者候補を発掘／選出して研修を行うこと。	×	・インパクトの定義 ・マニュアル策定&研修
<b>【対利用者】</b> 地域住民間の「互助」「互酬」のサービスであることを利用者にも理解いただく“利用者教育”を行うこと。	×	利用ルールの策定

### 3-2. CUC 宅配サービス参加者へのグループ・インタビュー

- ・実施日時：2016年12月20日(火)9:00～10:30
- ・実施場所：千葉県市川市 千葉商科大学ユニバーシティダイニング
- ・インタビューー：秋学期実践科目「ボランティア実践」履修者の栗原拓真君, 須賀悠斗君, 肥高将斗君, 若月康平君, 渡邊司君, 同SAの竹石大輝君
- ・内容(概要)：利用者にとっても商大学生にとっても意義ある宅配サービスのあり方, 活動と人材のマネジメント上有益なキャリア介護システムであるための改善点に係る発言があり, 下記インプリケーションが抽出された。

(7) 「誰か他者が自分に何かしてくれることを確信して、あなたからは特定の見返りを期待せずに自分はこれをしてあげる」というもの(パットナム2006, P17)

利用者にとっても商大学生にとっても意義ある宅配サービスのあり方		
項目	現状	今後
単に買い物をして商品を届けるだけではなく、届ける際に高齢者の様子を確認する“見守り”機能をもつこと。	○	—
利用者と商大学生の間で、様々なテーマ（学生生活、趣味、アメリカ大統領選、ブーチン大統領来日、日本の外交政策など）での会話がなされ、双方これを楽しみにしている。すなわち利用者は話し相手を得られ、商大学生は学び考え意見を言う機会を得られること。	○	—
将来、福祉領域での就職を目指す学生にとっては施設でのサービス体験機会はあっても、在宅サービス体験機会はなかなかないため、貴重な体験フィールドとなっていること。	○	—
利用者からの感謝の言葉が、商大学生の自己肯定感を高めることに寄与していること。	○	—
いかなる利用者も断らない、「人を選ばない」サービスであること <sup>(8)</sup> 。	△ (支援者不足のため、現在は継続利用者のみを対象としたサービス)	・ ボランティア人材の増加 ・ 現在 Excel で行っている利用者管理のシステム化、データベース化
継続利用者については、依頼内容の経時変化を可視化できること（それにより、利用者の状況変化が把握できる）。	×	
カレンダーのような画面で、どの支援者をどの日に配置したかを支援者間で共有できること（他のどの支援者が対応可能かも分かること）。	×	キャリア介護システムの改善
夏には宅配に加え草むしりの依頼が増えるなど、ニーズには季節変動がある。ボランティア人材の増減とニーズの増減のマッチングができること。	×	キャリア介護システムの改善

### 3-3. 観察結果

本実験において次のことが観察された。

- ・利用者ニーズに柔軟に応えつつ利用者の自立・社会参加も促す生活支援サービス、利用者・支援者双方にとって意義ある生活支援サービスとして、(3-1, 3-2に示した通り)複数の要因が抽出されたこと。  
また上記のようなサービスの提供を意図して活動を継続することにより、今後の普及が期待されること（他の事業者と競合している場合に特に顕著であるという<sup>(9)</sup>。まごころサービスは市内の新たな区でも実施準備がスタートしている）。
- ・「生活支援サービスの持つ機能は、高齢者本人への直接的なケアだけでなく（家族の愚痴を聞くなど）家族へのケアという総合ステーション化している」という仮説が得られたこと<sup>(10)</sup>。

(8) 犬を飼っている利用者宅に犬が苦手な学生が商品を届けることになったケースがあった。学生としては「犬嫌いを克服するか、そうではない仲間に頼めば、サービス提供できる」と発言。

(9) 2016年11月29日細野氏のメールより。

(10) 2016年12月3日清水氏の発言より。



- ・キャリア介護システム活用により、リアルタイムでの正確な情報蓄積が可能になると同時に、人の動きをトレースできること。  
そして支援者間でひとつのシステムを活用して日常的にコミュニケーションすることにより、活動へのコミットメントが高まり、コミュニティ形成が進むこと<sup>(11)</sup>(まごころサービス支援者間では実験期間後にメーリングリストも立ち上がり、定例会での打合せと併せてオンライン・オフラインでのコミュニケーションが行われるようになった。またその結果、利用者1人に対して3人で支援する体制づくりが進んだ)。
- ・本実証実験への参加をきっかけとして、これまで生活支援サービスにとくに強い関心をもっていなかった支援者の中から、関心とコミットメントが高まった支援者が輩出されたこと(CUC宅配サービス・まごころサービス両方で見られた現象である)。まずは気楽にやってみる機会・場を提供することが、関心層を広げていく可能性をもつこと。
- ・市民間の互助・互酬のサービスであることを新たな利用者にも理解いただくためには(消費者教育のような)利用者ルールの策定が必要と考えられること。

## 4. 今後の課題

### 4-1. 自立的運営の可能な生活支援サービスとしての人的体制・ビジネスモデルづくり

まごころサービスにおいては引き続き現在の料金設定での有償ボランティア活動を継続していくことが予定されているが、利用者1人に対して3人で支援する体制づくりの観点からも人的リソースを増やしていくことが必要である。これまでイベントを開催して集客を図り、活動への参加呼びかけを行ってきたものの、それが人材確保に直結するわけではないことが明らかになってきた。本実証実験後には特定の候補者を対象として、支援者自らが積極的な声掛けを行い新たな支援者を獲得する動きが出ており、今後はこうした形で地域人材の発掘・組織化を進めていくことが予定されている。

CUC宅配サービスにおいては、利用者ニーズに柔軟に 대응することのできる「人を選ばない」サービスを目指して、人的リソースを増やすとともにビジネスモデルを確立することが必要と考えられる。本実証実験への参加をきっかけとして生活支援サービスに関心をもった学生を含む有志学生が、まごころサービス利用者宅でのサービス提供体験および支援者との意見交換を行い、新たにワーキンググループを立ち上げた。本ワーキンググループでは、今後「だれのために」「どのような」活動を(自立的運営を可能とするために)「どのようなビジネスモデルで」実施していくのか、検討を始めている。CUC宅配サービスは学生にとって、学びの場、スキルを身につける場、行動力を磨く場、事業者など外の人の活動を観察できる場、リーダーシップを養う場などの機能をもつこと、またその本質は家族にはできないサービスの提供ではないかということなどが議論されている。

### 4-2. 活動履歴の蓄積と支援者のモチベーション向上

活動履歴の蓄積を支援者のモチベーション向上により強く結びつけていくため、「活動実施によりいかなる成果とインパクトをうむのか／うみたいのか」「どうなれば成功した

(11) これは支援者のモチベーション向上・引き留めとして機能すると考えられる。

と言えるのか」ということを支援者間で議論すること、そしてその際は数値化が可能な指標を設定することが必要だと考えられる。

活動成果・インパクトを数値で示す例としては日常生活を送るうえでの行動（買い物や食事、病院などへの外出など）がどの程度可能なのかを確認するレーダーチャートを作成し、利用者の行動がどの程度改善されたのか／要介護度の進み具合を遅らせることができたのか評価することが挙げられる。これは5年程度の中長期でデータ蓄積を図ること、途中の小さなゴール設定を行うことが必要かと考えられる。

他の例としては支援者が得意なサービス（料理、庭造り、ヘアカット、PC操作など）を、どれくらいの頻度で何回実施したかを確認するグラフを作成し、支援者の技術的熟練度を10段階評価で評価することが考えられる。

## 5. 今後の可能性

本実証実験の成果を踏まえ、下記のような可能性があることを示したい。

- ・大学発の継続的ビジネスモデルをつくり、CUC 宅配サービスを成長させること。  
総合事業の動向を見ながら、市川市内の地域事業者／地域人材との連携によって新たな支援者を育成し、CUC 宅配サービスをソーシャルビジネスとして成立させる。大学の英知、社会人の経験、学生の実践を融合させた活動を通じて、ともに成長するチャンスを増やす。
- ・システムの高度化をめざすこと。  
社会的課題の解決を目的として、クラウドコンピューティングを駆使しゲーミフィケーション<sup>(12)</sup>などの導入を図りながら、システム構築を進める。また留学生などと連携して、サービス・システムを多言語化対応させる。
- ・「イチカワ」をソーシャル・イノベーションの源泉にすること。  
本実験を契機として社会的課題の解決をはかる営みを続け、市民との連携によりソーシャルビジネスを連綿と創出する。首都に隣接し、交通の要衝であり、人材とチャンスにあふれる地の利を活かし、新たな社会的価値を生み出していく。

## 謝辞

本研究を進めるにあたっては様々な支援・協力をいただいた。平成28年度千葉商科大学地域志向研究助成プログラムより助成金を得ることができた。CUC 宅配サービスをフィールドとして実証実験を行った際には、本サービスの立ち上げ時から中心的存在として運営を担う陸正氏およびボランティア学生の皆さんに協力いただき、貴重なコメントをいただいた。またまごころサービスをフィールドとして実証実験を行った際には、一般社団法人セーフティネット代表 清水さえ子氏およびマンション「ソフィア上尾」まごころ相談室関係者、まごころサービスチームメンバーの皆さんに協力いただき、貴重なコメントをいた

(12) ポイントやランキングに代表される、ゲームに利用されてきた様々な要素や仕掛けを現実世界の活動に援用するアプローチ。ゲーミフィケーションを活用して、多数のユーザーの行動変容を促すことで、社会的な課題を解決する活動なども生まれている（根本ほか2013, p1）

だいた。実証実験の準備・実施にあたっては中川潤一氏および蔵内将之氏に丁寧な指導とフォローをいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

#### <主要参考文献>

- 大倉邦夫 (2015)「特定非営利活動法人ケア・センターやわらぎー 24時間 365日の在宅介護サービスを通じた高齢者・障害者支援の取り組み」谷本寛治編著『ソーシャル・ビジネス・ケース：少子高齢化時代のソーシャル・イノベーション』中央経済社, pp.203-252。
- 齋藤香里 (2017)「市川市における介護分野の施策に関する提言」『国府台経済研究』第27巻第1号, pp.83-108。
- 齊藤紀子・熊野健志 (2017)「生活支援総合事業を見据えた市民サービスの履歴管理に関する研究」平成 28 年度千葉商科大学地域志向研究助成報告書 [http://www.cuc.ac.jp/social\\_contribution/kenkyujosei/i8qio0000002ebcb-att/kyodo01.pdf](http://www.cuc.ac.jp/social_contribution/kenkyujosei/i8qio0000002ebcb-att/kyodo01.pdf) (2017年5月25日確認)
- 中川潤一 (2016)「ICT活用による、地域で支える介護システムについて～「キャリア介護システム」の地域活動への活用にむけて～」(一般財団法人地域活性化センター平成28年度全国地域リーダー養成塾修了報告書) <https://www.jcrd.jp/images/01-jinzai/01-leader/docu/2816nakagawa.pdf> (2017年5月20日確認)
- 根本啓一, 高橋正道, 林直樹, 水谷美由起, 堀田竜士, 井上明人 (2013)「ゲーミフィケーションを活用した自発的行動支援プラットフォームの試作と実践」『研究報告グループウェアとネットワークサービス (GN)』2013-GN-87巻, 17号, pp.1-8。
- マーク・J・エプスタイン, クリスティ・ユーザス著, 鴉尾雅隆, 鴨崎貴泰(監修), 松本裕(翻訳) (2015)『社会的インパクトとは何かー社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』英治出版。
- ロバート・D・パットナム著, 柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング』柏書房。

#### <参考URL>

厚生労働省「介護予防・日常生活支援総合事業」<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000074126.html> (2017年4月30日確認)

(2017.6.23受稿, 2017.7.12受理)

## 〔抄 録〕

高齢者の介護・見守りのニーズが増大する中、地域における互助の強化が図られている。2015年からは介護予防・日常生活支援総合事業がスタートし、地域住民など多様な主体による多様な生活支援サービスが市町村単位で行われるようになった。問題意識を持った人々が生活支援サービスを有償／無償で提供する取り組みを試行している地域もあるが、支え手不足や資金不足などの課題を抱えており、効率的・持続的実施のためのマネジメントシステムづくりが急務である。こうした中、効率的マネジメントや支援者のモチベーション向上などを目的として開発された活動履歴管理システム「キャリア介護システム」の実証実験を2つのフィールドで行った。実験およびインタビュー調査により、目指すべき生活支援サービスのあり方を整理・検討するとともに、本システムが地域人材によるサービス提供の体制づくりや支え手のモチベーション向上に資することを検証することができた。また、今後の課題や可能性も明らかにした。

千葉商科大学国府台学会

運営委員会委員

(ABC順)

---

安藤	崇	(商経学部)
遠藤	隆	(商経学部)
○合原	理映	(商経学部)
五反田	克也	(国際教養学部)
小玉	敏彦	(商経学部)
増田	明子	(人間社会学部)
箕原	辰夫	(政策情報学部)
宮澤	薫	(サービス創造学部)
大平	進	(商経学部)
◎相良	陽一郎	(商経学部)
清水	正昭	(商経学部)
杉田	このみ	(政策情報学部)
山内	真理	(商経学部)
趙	軍	(商経学部)

---

◎委員長

○副委員長

©

---

---

平成 29 年 9 月 30 日発行

千葉商大論叢 第55巻 第1号

(通巻第180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 有限会社 銀座タイプ印刷社  
東京都中央区銀座3-2-12

(〒104-0061)

電話 (03) 5876-8444 (代)



# CHIBA SHODAI RONSO

(The Journal of Chiba University of Commerce)

Vol. 55 No. 1 September 2017

## Articles

- Überlegungen zur Rekonstruktion der Einrede des nicht erfüllten Vertrages  
—In die Berücksichtigung der Beziehung zwischen die getrennte Verwaltung von Mietkaution und Mietzahlungen—  
..... *OTA, Masashi* ( 1 )
- Background and Issues Concerning the Promotion of Career Guidance and Career Education in Primary  
and Secondary Education ..... *KAWASAKI, Tomoki* ( 11 )
- A Review of Listening Scales in Interactive Communications  
—From the Perspective of Marketing Communications— ..... *MATSUMOTO, Daigo* ( 29 )
- A Study on the 3 Purposes of Environmental Management Control  
—Case Studies of Panasonic Corporation and Sharp Corporation— ..... *ANDO, Takashi* ( 51 )
- A Critical Review of the “Secret Administrative Guidance” and “Attachment” of the National Tax Agency  
Concerning the Taxation of a Director’s Retirement Allowance when such Director is Reappointed to a New  
Position(1) ..... *IZUMI, Junya* ( 65 )
- “Writing Stories” as a Method of Education at University  
—An Introduction to the Acquisition of Academic Skills and Engineering Thinking—  
..... *KOBAYASHI, Naoto* ( 83 )
- A Study on Factors giving Rise to Conflicts and Coordinations Required between the Franchisor and Franchisee  
in the Convenience Stores Industry  
—Contractual VMS with the Distributor and Non-Competition Clauses— ..... *NOGIMURA, Tadanori* (101)
- Diversification of Employment I ..... *AKIYAMA, Morio* (115)
- Three Lines of Defense and Risk Governance  
—Consideration from Viewpoint of Organization Legislation concerning U.S. COSO Internal Control, Internal  
Audit and FinTech, Banking Law Amendment— ..... *FUJIKAWA, Nobuo* (129)
- Research on Issues Related to Management Theory and Diagnostic Technology  
—Approach to Service-Oriented Management Diagnosis— ..... *MEDA, Susumu* (147)

## Notes

- Honeymoon in Modern Japan  
—A Basic Research to Clarify the Causes— ..... *IMAI, Shigeo* (165)
- Upbringing of the Legal Mind as the Basic Power that a Teacher Should Acquire. .... *NAGAI, Katsunori* (183)
- The Possibility of Building a Standardized Accounting Framework for Accounting Standards of Not-for-profit  
Organization  
—With Reference to Developing an Improved Environment in the Reformation of the Social Welfare Corporation  
System— ..... *YOSHIDA, Masahito* (195)
- Tax Avoidance in Corporate Reorganization and Application Standard of CITA §132-2  
..... *KUBOTA, Shunsuke* (209)
- The Principles and Methods of Teaching Civics ..... *ISHIKAWA, Kazuyuki* (223)

## Materials

- Building a Management System of Care Services for Elderly People  
—Experiments of the Career Record Management System and Implications— ..... *SAITO, Noriko* (249)  
*KUMANO, Kenji*

KONODAI INSTITUTE

Chiba University of Commerce

Konodai, Ichikawa, Chiba, Japan