

査読論文

日本企業の役員や管理職のダイバーシティが
CSR調達やCSR監査に与える影響

林 順一

シンジケーションを介した
投資家ネットワーク網の形成過程の分析

中島 琢郎

中小企業における外国人労働者の雇用管理に関する考察

柳田 健太
武村 順子
小澤 拓大
日高 義浩

R&D部門におけるフォロワーからプロジェクト・マネジャー
への移行の失敗における事例分析

鈴木 由秀

変革型リーダーシップがパフォーマンスに及ぼす影響

長谷川 直樹

REFEREED ARTICLES

- | | |
|---|--|
| The Effects of Diversity Among Directors and Managers
on CSR Procurement and CSR Auditing in Japanese Corporations | HAYASHI Junichi |
| Analysis of the Formation Process of Investors Network Via Syndication | NAKAJIMA Takuro |
| Examination of Employment Management of Foreign Workers
at Small and Medium Enterprises | YANAGITA Kenta
TAKEMURA Junko
OZAWA Takuhiro
HIDAKA Yoshihiro |
| A Case Study in the Failures of the Transition
from Follower to Project Manager in R&D departments | SUZUKI Yoshihide |
| The Impact of Transformational Leadership on Leadership Performance | HASEGAWA Naoki |

ビジネス・マネジメント研究 第18号

目次

【査読論文】

- 日本企業の役員や管理職のダイバーシティがCSR調達やCSR監査に与える影響
..... 林 順一 1
- シンジケーションを介した投資家ネットワーク網の形成過程の分析
..... 中島 琢郎 19
- 中小企業における外国人労働者の雇用管理に関する考察
..... 柳田 健太, 武村 順子, 小澤 拓大, 日高 義浩 37
- R&D部門におけるフォロワーからプロジェクト・マネジャー
への移行の失敗における事例分析
..... 鈴木 由秀 57
- 変革型リーダーシップがパフォーマンスに及ぼす影響
..... 長谷川 直樹 81

【日本ビジネス・マネジメント学会 論文投稿要綱】

【査読論文】

日本企業の役員や管理職のダイバーシティが
CSR 調達や CSR 監査に与える影響

**The Effects of Diversity Among Directors and Managers
on CSR Procurement and CSR Auditing in Japanese Corporations**

青山学院大学 林 順一

Aoyama Gakuin University HAYASHI Junichi

<Abstract>

This study identifies the effects of diversity among directors and managers on corporate social responsibility (CSR) procurement and CSR auditing. First, the promotion of diversity status, CSR procurement and CSR auditing status were explained. Then, an empirical analysis was conducted using cross-sectional data of 1,225 Japanese corporations in 2019. A logit regression model was employed, wherein the dependent variable considered was whether the firms execute CSR procurement or CSR auditing. The five categories of diversity considered and analysed, include non-Japanese directors, non-Japanese managers, women directors, women managers, and independent directors. The results showed significant and positive correlations between non-Japanese directors or managers and CSR procurement or CSR auditing. However, there were no relevant correlations between women directors or managers and CSR procurement or auditing. Additionally, there were no relevant correlations between independent directors and CSR procurement or auditing. Firm size and industry were also found to affect all types of issues.

Keywords: Women Directors, Women Managers, Non-Japanese Directors, Non-Japanese Managers, Corporate Governance

2021年 9月10日 受付

2021年12月15日 受理

E-mail address : hayashju@grace.ocn.ne.jp

1. はじめに～研究の背景、目的及び研究方法

最近女性活躍促進などの観点からダイバーシティが注目されている。注目される理由として、社会的正義の側面と会社のパフォーマンスへの好影響という側面があるが、経済界における議論の多くは後者に基づいたものである。すなわち会社が行う意思決定が構成員の多様性によって好影響を受けるという前提のもとにダイバーシティ推進が議論されている。わが国では、取締役会に外部の視点を入れるという観点から、独立社外取締役の導入について長年議論が行われてきたが¹、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」という）の制定・導入によって、現状では東証一部上場会社のほとんどすべてで2人以上の社外取締役が存在するようになっている。一方最近では、女性の活躍促進を含む多様性の確保の重要性が謳われ、2021年に改訂されたCGコードでは女性や外国人の管理職への登用が会社に求められるようになっている。取締役会は会社の最高意思決定機関であり、そこでのダイバーシティの構成は会社の意思決定に多大な影響を及ぼすと考えられることから、取締役会のダイバーシティに関する先行研究が多い。一方で、意思決定は取締役会だけで行われるのではない。会社における多くの意思決定は管理職によって行われているので、管理職のダイバーシティも会社のパフォーマンスに影響を与えると考えることができる。

会社のパフォーマンスは財務パフォーマンス（ROA、Tobin's Q など）と非財務パフォーマンス（CSR など）に区分される。また非財務パフォーマンスといっても様々な種類があるが、本稿では最近特に注目されているCSR調達・CSR監査²に対するダイバーシティの影響を考察する。サプライチェーンが国境を跨ぐなかで、最近ではミャンマーや新疆ウイグル自治区からの調達に見られるように、業務委託先の環境や人権に対する対応が重視されてきている。そしてこのCSR調達を確実にするために行われているのがCSR監査である。ダイバーシティは、ジェンダーや人種など外見から識別可能な「デモグラフィ型」と実際の業務に必要な経験などの違いを示す「タスク型」に区分され、デモグラフィ型はパフォーマンスに影響を及ぼさないがタスク型はパフォーマンスにプラスの効果をもたらすといった指摘もなされている（Horwitz and Horwitz, 2007; Joshi and Roh, 2009; 乾・中室・枝村・小沢, 2014; 松田, 2020）。

このように会社におけるダイバーシティが重視されるようになってきているにもかかわらず、わが国ではダイバーシティとCSRの関係性を分析した実証的な研究は必ずしも十分には行われていない。そこで本稿では、わが国企業のデータに基づき、役員・管理者の属性の多様性（外国人、ジェンダー、社外性）が会社のCSR調達とCSR監査に与える影響について統計的手法を用いて検討する。外国人はデモグラフィ型ではあるが、その有する経験は通常の日本人とは異なることから、タスク型とも言える。一方でジェンダーはデモグラフィ型である。これらの違いがCSR調達・CSR監査にどのような影響をもたらすのかについても検討

¹ 経緯については、林（2017b）参照。

² 本稿ではSocial AuditをCSR監査と訳して用いる。Social Auditはこの他に、社会的責任監査やソーシャル・オーディットと訳されることがある。Social Auditの概念・事例などについては、櫻井・青沼・林（2021）参照。

したい。

以上の問題意識に基づき、以下では第 2 節で先行研究を概観したうえで、第 3 節で仮説とその検証方法について説明する。第 4 節で実証結果を分析し、第 5 節で全体を統括して今後の課題を述べることとする。

2. 先行研究

2.1 ダイバーシティ

多くの国でダイバーシティの推進が進められている。またこの中で取締役会のダイバーシティも重要な課題として取り上げられている。これには社会正義の側面とダイバーシティによる会社のパフォーマンス向上を期待する側面がある。取締役会のダイバーシティを推進する方法として、クォーター制（法律による強制適用）を採用する場合と CG コードなどに定める方法によって会社の自発的な対応を促す場合があるが、前者は主として社会的正義の側面を反映したものであり、後者は主としてパフォーマンス向上を期待した方法であると言える。欧州大陸の多くの国はクォーター制によって女性取締役比率などを高めているが、英国は会社の自発的な対応に委ねる方法によってダイバーシティを推進している。わが国は英国と同様、CG コードへの記載などによって会社の自発的な対応を促す方法を採用していることから、以下ではまず英国の過去 10 年にわたるダイバーシティ推進の経緯を概観する。

英国では、2010 年に成立した保守党と自由民主党の連立政権の合意に基づき、上場会社の取締役会におけるジェンダー平等を推進するという政府方針が定められ、この方針に基づきデービス卿（Lord Davis of Abersoch）に報告書の作成が依頼された。この依頼に基づいて 2011 年に作成・公表されたデービス報告書 2011（Davis Report 2011）では、幅広い視点やバックグラウンドを有する最高の人たちから構成されることによって取締役会はより良い機能を発揮するとの考えのもと、英国の原則主義（Comply or Explain）の伝統を踏まえ、クォーター制ではなく会社の自発的な対応を促す方法が提案された。具体的には、例えば FTSE100 会社（ロンドン証券取引所上場の時価総額上位 100 社）は 2015 年までに少なくとも 25% の女性取締役を目標として設定すべきことが勧告された。そしてデービス報告書 2011 を反映して、2012 年の CG コード改訂に際して、取締役の選任および取締役の評価の箇所に、ジェンダーを含む取締役のダイバーシティを考慮すべきことが加えられ、2013 年の会社法改正に際して、戦略報告書のなかに、上場会社は取締役、上級管理者、従業員の性別ごとの数を開示することが義務づけられた。その後 2015 年に 5 年間の成果をまとめたデービス報告書 2015（Davis Review 2015）が公表された。そこでは、FTSE100 企業の女性取締役比率が 26.1% となり目標を達成したこと、その他 FTSE350 企業の女性取締役比率が 2011 年以降 2 倍以上になったこと、男性だけの取締役会を有する会社の数も大幅に減少し FTSE100 企業ではゼロとなったことなどが報告されている。

2016 年にデービス報告書の後継報告書と位置づけられる、ハンプトン＝アレクサンダー

報告書 2016 (Hampton-Alexander Review 2016) が作成・報告された。そこではデビス報告書の成果を更に進め、FTSE350 企業の女性取締役比率を 2020 年までに少なくとも 33% とすること、取締役会議長・上級独立取締役・業務執行取締役といった主要ポストへの女性登用を増加させること、FTSE100 企業は 2020 年までに上級管理職の女性比率を少なくとも 33% にすることなどが勧告された。そして 2021 年に 5 年間の成果をまとめたハンプトン＝アレクサンダー報告書 2021 (Hampton-Alexander Review 2021) が公表された。そこでは、FTSE100 企業の女性取締役比率が 36.2% となるなど、おおむね目標が達成されたことが報告された。なお今後の課題として、取締役会議長、CEO、上級独立取締役、CFO といった主要な 4 つのポジションのうち 1 つは女性とすることなどが指摘されている。

人種のダイバーシティに関しては、2017 年にパーカー報告書 2017 (Parker Review 2017) が作成・公表された。そこでは、取締役会の機能を効果的にするために、建設的かつ挑戦的な対話 (dialogue) が重要であり、取締役会のダイバーシティが、建設的な議論 (debate) を促進する 1 つの要因となること、英国の会社はジェンダー・ダイバーシティでは大きな進歩を遂げてきたが、人種のダイバーシティに関してはまだまだであることが指摘され、FTSE100 は 2021 年までに、FTSE250 は 2024 年までに、取締役会の中に非白人の取締役を少なくとも 1 人任命することなどが勧告された。そしてパーカー報告書 2017 を反映して、2018 年の CG コード改訂に際して、取締役の選任および取締役の評価の箇所に、ジェンダーに加えて、社会的、人種的なダイバーシティを考慮することが記載された (すなわち、ダイバーシティ考慮の中に、人種ダイバーシティが含まれることが明記された)。ジェンダーと異なり人種のダイバーシティはなかなか進捗していない。中間報告である 2020 年のパーカー報告書 2020 (Parker Review 2020) では、FTSE100 企業で 37%、FTSE350 企業で 69% の会社が、まだ 1 人も非白人の取締役を置いていないことが報告されている。

わが国でも特に女性活躍促進の観点から、会社の自発的な対応によるダイバーシティの推進が進められている。例えば一般社団法人日本経済団体連合会によって 2014 年に「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」が作成・公表され、同連合会のホームページで会員各社の「女性の活躍推進に向けた具体的な企業の自主行動計画」が公表されている。また、CG コードでも 2021 年改訂で、原則 2-4 (女性の活躍促進を含む多様性の確保) に補充原則 2-4① (上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである) が加わり、役員だけでなく管理職のダイバーシティや、女性だけでなく人種のダイバーシティを重視する姿勢が明確にされている。ただし、ダイバーシティが会社のパフォーマンスを実際に向上させるのかについては必ずしも明らかではない。この点は、第 2.3 節で先行研究の議論を紹介する。

2.2 CSR 調達と CSR 監査

会社が行う CSR 活動といっても様々あるが、本稿では CSR 調達と CSR 監査を対象として

ダイバーシティとの関係を検討する。サプライチェーンのグローバル化の進展に伴い、開発途上国での強制労働・児童労働の問題や森林伐採などの自然破壊の問題がクローズアップされるなかで、先進国の大手企業（以下「ブランド」という）が消費者などからの批判を回避しブランドの価値を守り、会社の社会的責任を果たすために、CSR 調達を行うようになった。具体的な契機となったのは、1990 年代にアパレル大手の下請け工場で児童労働問題が発覚し、消費者による不買運動が発生したことや、2000 年代のパーム油を巡るサステナブルな調達に関する議論である。

CSR 調達は、「バイヤー（企業）が製品、資材および原料などを調達するにあたり、品質、性能、価格および納期といった従来からの項目に、環境、労働環境、人権などへの対応状況の観点から要求項目を追加することで、サプライチェーン全体で社会的責任を果たそうとする活動」（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン：2018）と定義され、わが国でも積極的に対応している会社が多く存在する。たとえばキリンホールディングスは、グループの共通のルールとして「キリングループ持続可能な調達ポリシー」を制定し、傘下各社はそれぞれ「調達基本方針とサプライヤー行動規範」を定めて CSR 調達を行っている。これらの方針に基づき、例えば 2021 年 2 月には、ミャンマー軍と関係があることを理由として、傘下の大手ビール会社の合弁先との提携を解消する方針を明らかにしている。

CSR 調達が適正に行われているかを監査するのが CSR 監査である。CSR 監査は CSR 調達の拡大と歩調を合わせ、主として欧米の社会活動家によって推進され、1990 年代から活発に行われるようになった。CSR 監査は、会社が利益獲得と社会的責任のバランスをとる観点から、会社の特定のビジネスが社会に与える影響を自ら検証するものである。形態として、会社自身が行うものと監査サービスを提供する外部監査会社に委託するものとに大別される。人権や環境に対する社会の関心が高まる中、ブランドに対する CSR 調達の要請が高まっている。ブランドはその要請に的確に応えるために、調達先において人権や環境に対する問題がないことを確認する必要がある、ブランド自身またはブランド・調達先が委託した第三者による CSR 監査の必要性が増大している。

2.3 ダイバーシティとパフォーマンスの関係分析に関する先行研究

ダイバーシティのパフォーマンスに与える影響を検討する場合、ダイバーシティにはプラス面とマイナス面があることに留意する必要がある。Horwitz and Horwitz（2007）は、ダイバーシティは両刃の剣（“double-edged sword”）であり、チーム構成員のダイバーシティは組織のシナジーを増大させることもあれば、コーディネーション、緊張、グループ内の対立をもたらすこともあることを指摘した。Jhunjhunwala and Mishra（2012）は、インド企業を対象とした分析に基づき、ダイバーシティは、チームに異なるスタイル、考え方、視点をもたらすことから対立を増大させ、団結力を低下させ、コミュニケーションを妨げ、チームの協調を乱すことから、取締役会の効果を減退させる可能性があるため、ダイバーシティを適切に管理することが、取締役会のパフォーマンスを向上させる前提条件であると

指摘した。また Harjoto et al. (2015) は、取締役会のダイバーシティは、取締役会に異なる視点を助長する幅広い知識やスキルを導入することによって、取締役会のパフォーマンスに正の影響を与えることが想定できる一方で、逆に負の影響を想定することもできる。すなわち、取締役会のダイバーシティは、より多くの様々な意見をもたらし、対立を生み、意思決定の期間やプロセスを複雑化させる可能性があることを指摘した。この点 Rao and Tilt (2016) は、会社を取り巻く環境の如何によってダイバーシティの効果が異なるとし、会社を取り巻く環境が不確定である場合には、異質性のあるトップマネジメントチームの方が、高いパフォーマンスを達成するが、安定的な環境である場合には、均質性のあるチームの方が成功する傾向があると指摘した。

実際、ダイバーシティと企業の財務パフォーマンスの関係を分析した実証研究の結果は様々である。乾・中室・枝村・小沢 (2014) は、ダイバーシティと会社のパフォーマンスの間の関係に着目した研究は 1980 年代頃から始まったが、分析対象や分析手法の違いといった理由もあり、コンセンサスの得られる結果が示されていないことを指摘している。また Yarram and Adapa (2021) も、リーダーシップをとるポジションの女性比率を向上させることは、倫理的な面と経済的な面から必要とされており、多くの先行研究は経済的な側面に焦点を当て、両者の関係を分析してきたが、その結果は様々であることを指摘している。

このような中、ダイバーシティをデモグラフィ型とタスク型という 2 つのタイプに分類することによって、ダイバーシティとパフォーマンスの間の関係を明確に示す考え方が示された。Horwitz and Horwitz (2007) は、年齢、ジェンダー、人種などのデモグラフィ型のダイバーシティ (bio-demographic diversity) と経験、教育、在籍期間などのタスク型のダイバーシティ (task-related diversity) を区分し、1985 年から 2006 年に出版されたチームダイバーシティに関する 35 の論文に基づいてメタ分析を行ったところ、タスク型のダイバーシティとチームのパフォーマンスの間には正の関係が示されたが、デモグラフィ型のダイバーシティとチームのパフォーマンスの間には有意な関係がみられなかったことを指摘した。同様に Joshi and Roh (2009) は、経験、教育、在籍期間などのタスク型のダイバーシティ (task-oriented diversity) とジェンダー、人種、年齢などのデモグラフィ型のダイバーシティ (relations-oriented diversity) を区別し、1992 年から 2009 年に出版された 39 の研究論文に基づいてメタ分析を行ったところ (1) すべてのタイプのダイバーシティ (ダイバーシティ全般) とパフォーマンスとの関係には有意な関係が示されない、(2) デモグラフィ型のダイバーシティとパフォーマンスの関係には有意な負の関係が示された、

(3) タスク型のダイバーシティとパフォーマンスの関係には有意な正の関係が示されたことを指摘した。ただし、現実問題としてデモグラフィ型とタスク型を明確に峻別することは簡単ではない。Nielsen and Huse (2010) は、ノルウェーの 120 企業からのサーベイデータに基づく研究で、女性が有する価値観 (デモグラフィ型) とプロフェッショナルとしての経験 (タスク型) がそれぞれ取締役の業務遂行の差異を生み出し、取締役会の意思決定に影響を与えていることを指摘した。特にわが国の場合、外国人の役員や管理職は、単に国籍 (人

種) が異なっている (デモグラフィ型) というだけではなく、その経験なども大きく異なっている (タスク型) と考えられる。

ダイバーシティとパフォーマンスの関係については、取締役会のダイバーシティが会社の財務パフォーマンスに影響を与えるという研究が多くを占める中で、非財務パフォーマンスへの影響に着目した研究も存在している。Rao and Tilt (2016) の取締役会構成 (ダイバーシティ) と CSR に関する展望論文では、(1) 取締役会のダイバーシティの中でもジェンダー・ダイバーシティが多く議論されてきたこと、(2) 不確実性が高い環境下では、異質性が高い取締役会が高いパフォーマンスを発揮するが、安定的な環境下では、同質的な取締役会の方が高いパフォーマンスを発揮すること、(3) 女性取締役は異なる視点を取締役にもたらし、意思決定プロセスに影響を与え、また女性取締役はより多くの質問を投げかけ、取締役会の議論を活性化させることが指摘されている。

ダイバーシティの非財務パフォーマンスに与える影響を分析する場合、非財務パフォーマンスの種類ごとにダイバーシティが及ぼす影響が異なることが想定される。また会社の大きな意思決定を行うのは取締役会だとしても、日々の具体的な意思決定を行うのは管理職であることから、管理職レベルのダイバーシティも考慮に入れる必要がある。ダイバーシティの代表的なものとして、ジェンダー、人種、社外性が挙げられる。ただし、以下で検討するように、多くの先行研究で、取締役会のジェンダー・ダイバーシティに着目した分析が行われている。

CSR 全般を対象とする実証分析として、Harjoto et al. (2015) と Yarram and Adapa (2021) の研究がある。Harjoto et al. (2015) は、取締役会のダイバーシティが CSR パフォーマンスに与える影響について検証する観点から、1999 年から 2011 年の米国企業のデータに基づき、最小二乗法を用いた分析を行った。その結果、CSR パフォーマンスに対して、取締役会のジェンダーと人種のダイバーシティが有意な正の関係を示したことから、取締役会のジェンダーと人種のダイバーシティは取締役会のモニタリング機能を効果的にし、CSR パフォーマンスを向上させていると結論づけた。なお、企業規模 (総資産) と収益性 (ROA) も CSR パフォーマンスに対して正の有意な関係を示した。Yarram and Adapa (2021) は、2011 年から 2016 年のオーストラリア企業のデータに基づき、GMM 手法 (一般化モーメント法) を用いた分析を行った。その結果、CSR 水準 (Thomson Reuters ESG Scores の total CSR score) に対して、(1) 女性取締役比率が有意な正の関係を示したこと、(2) 女性取締役の有無は有意な関係を示さなかったことから、女性取締役は CSR に正の影響を与えるものの、女性取締役が 1 人だけだと女性の力が十分発揮されないことを指摘した。その他企業規模 (総資産の対数値) が CSR に有意な正の関係を示した。

CSR 開示を対象とする実証分析として、Jizi (2017) と Velte (2019) の研究がある。Jizi (2017) は、取締役会の構成が、会社の社会・環境ディスクロージャーにどのような影響を与えるかを分析する観点から、2007 年から 2012 年の英国 FTSE350 企業のデータに基づき、回帰分析を行った。その結果、CSR ディスクロージャースコア (Bloomberg) に対して、独立

社外取締役比率と女性取締役比率が有意な正の関係を示したことから、取締役会の独立性、女性取締役は CSR 報告の質を高めると結論づけた。なお、企業規模（総資産の対数値）と収益性（ROA）も CSR 報告に対して有意な正の関係を示した。Velte (2019) は、取締役会の属性（取締役の独立性、ジェンダー・ダイバーシティなど）の CSR 報告へのインパクトを分析する観点から、2004 年から 2018 年に発表された 51 の先行研究に基づいてメタ分析を実施した。その結果、取締役の独立性とジェンダー・ダイバーシティが CSR 報告書との間に正の関係があることが示された。

環境・社会パフォーマンスを対象とする実証分析として、Post et al. (2015)、Shaukat et al. (2016)、Haque (2017) および Orazalin and Baydauletov (2020) の研究がある。Post et al. (2015) は、取締役会のダイバーシティが増大すれば、取締役会に様々な視点、幅広い異なる知識、多様なネットワークがもたらされ、それが意思決定や問題解決に効果を発揮すると考え、米国に本社がある上場石油・ガス会社 36 社の 2004 年から 2008 年のデータに基づき、負の二項分布とロジット分析を行った。その結果、(1) 女性取締役比率が高いほど、「持続可能性をテーマとしたアライアンス」が組成される可能性が高いこと、(2) 独立社外取締役比率が高いほど、「持続可能性をテーマとしたアライアンス」が組成される可能性が高いこと、(3) そしてそのアライアンスが、会社の環境パフォーマンスに有意な正の影響を与えていることが示された。

Shaukat et al. (2016) は、取締役会の独立性やジェンダー・ダイバーシティといった取締役会の CSR 指向が、CSR 委員会の設置といった CSR 戦略に影響を与え、それが環境・社会パフォーマンスを高めることを検証する観点から、2002 年から 2010 年の英国上場企業のデータに基づき、構造方程式モデリング（共分散構造分析）による分析を行った。その結果、(1) 取締役会の CSR 指向（取締役会の独立性、ジェンダー・ダイバーシティなど）が積極的かつ包括的な CSR 戦略（CSR 委員会の設置、GRI ガイドライン準拠など）に有意な正の影響を与えること、(2) CSR 戦略が環境パフォーマンスと社会パフォーマンスに有意な正の影響を与えること、そして (3) 優れた CSR パフォーマンスが取締役会の CSR 指向を高めることが示された。

Haque (2017) は、取締役会のモニタリング機能が気候変動関連の活動においてエージェンシー問題を解決するのに重要な役割を果たすと考え、取締役会の構成が会社の CO2 削減イニシアティブや温室効果ガス削減に及ぼす効果を検証する観点から、英国の非金融機関 256 社の 13 年間（2002–2014）のデータに基づいて、固定効果モデルでの分析を行った。その結果、取締役会の独立性とダイバーシティが、CO2 削減イニシアティブには正の有意な関係を示しているものの、実際の温室効果ガス削減に及ぼす効果には有意な関係が示されなかったことから、取締役会の独立性とダイバーシティは、CO2 削減に関して、そのプロセスには正の影響を及ぼしているが、実績には結びついていないと結論づけた。なお、企業規模（時価総額の対数値）は CO2 削減イニシアティブと温室効果ガス削減にそれぞれ正の有意な関係を示していた。

Orazalin and Baydauletov (2020) は、CSR・サステナビリティ委員会の設置などの会社の CSR 戦略とジェンダー・ダイバーシティが、当該企業の環境と社会パフォーマンスに与える影響について検証する観点から、2009 年から 2016 年の欧州上場企業のデータを用いて、固定効果モデルでの分析を行った。その結果、(1) 効果的な CSR 戦略を採用している企業は、良好な環境および社会パフォーマンスを達成する傾向があること、(2) 女性取締役比率が高い企業は、良好な環境および社会パフォーマンスを達成する傾向があること、(3) 企業規模（総資産の対数値）は環境および社会パフォーマンスに正の影響を及ぼすことが示された。

3. 仮説とその検証方法

3.1 仮説

CSR には様々な形態があり、CSR の種類ごとにダイバーシティとの関係を検討する必要がある。その中で本稿が対象とする CSR 調達や CSR 監査は、主に先進国の会社が開発途上国から調達する際に実施されるものであり、先進国の会社の役員や管理職が有する幅広い視点、幅広い異なる知識、多様なネットワークが、その調達や監査の実施に正の影響を及ぼすと考えられる。

本稿では、ダイバーシティとして外国人（人種のダイバーシティ）、女性（ジェンダーのダイバーシティ）、独立社外取締役（社外性）を用いる。加えて、役員レベルだけではなく管理職レベルのダイバーシティを検討する。その理由は以下の通りである。

ダイバーシティの CSR に与える影響についての先行研究の多くは、取締役会の独立性・社外性とジェンダーのダイバーシティに着目したものであるが、英国のダイバーシティを巡る議論でも人種のダイバーシティが注目されてきているように人種はダイバーシティの重要な要素であり、人種の多様性が CSR に影響を及ぼす可能性がある。実際 Harjoto et al. (2015) は人種のダイバーシティが CSR に有意な正の関係を及ぼしていることを示している。特に CSR 調達や CSR 監査は、先進国の会社による開発途上国からの調達の問題に焦点が当たっていることから、本稿では人種のダイバーシティを考慮に加える。

また会社の大卒の意思決定を行うのは役員であるが、具体的な意思決定を行うのは管理職であることから、ダイバーシティの CSR に与える影響について検討する際には、役員の構成に加えて管理職の構成を考慮する必要があると考えられる³。

以上の考察を踏まえ、以下の仮説を検証することとする。

仮説 1：外国人役員が存在する会社ほど、CSR 調達・CSR 監査を積極的に行う。

仮説 2：外国人管理者が存在する会社ほど、CSR 調達・CSR 監査を積極的に行う。

仮説 3：女性役員比率が高い会社ほど、CSR 調達・CSR 監査を積極的に行う。

³ 女性管理職比率の高い会社ほど、ウェブサイト IR（投資情報開示）の評価が高い傾向があることを実証的に示したものとして、林（2013）がある。

仮説 4：女性管理職比率が高い会社ほど、CSR 調達・CSR 監査を積極的に行う。

仮説 5：独立社外取締役比率が高い会社ほど、CSR 調達・CSR 監査を積極的に行う。

3.2 検証方法

本稿では被説明変数を CSR 調達の有無、CSR 監査の有無とし、説明変数を外国人役員の有無または外国人管理職の有無、女性役員比率または女性管理職比率、独立社外取締役比率とし、CSR 調達・CSR 監査に影響を及ぼすと考えられるその他の主な変数をコントロールして、ロジット分析⁴により、CSR 調達・CSR 監査の有無とダイバーシティの関係を分析する。そこで本節では、サンプルと分析モデルを説明したうえで、被説明変数、説明変数およびコントロール変数について、その内容と変数として用いる理由を説明する。なお、本稿の分析は Stata 16.1 で行った。

3.3 サンプルと分析モデル

サンプルは東洋経済の CSR 企業総覧 2018 年版および 2020 年版とともに掲載されている上場会社（東洋経済の調査票に回答した会社）1,225 社とし、クロスセクションデータを用いてロジット分析を行う（データは、CSR 企業総覧の他、日経 NEEDS-Cges データベースから作成⁵）。分析モデルは以下の図 1 に示すとおりである。なお、変数名の略称については、表 1 に示した通りである。

<p>[モデル 1：CSR 調達の有無：役員レベル]</p> $CSR = \alpha + \beta_1 FDE + \beta_2 WDR + \beta_3 IDR + \beta_4 LNASS + \beta_5 ROE3 + \beta_6 IND \quad (1)$ <p>[モデル 2：CSR 調達の有無：管理職レベル]</p> $CSR = \alpha + \beta_1 FME + \beta_2 WMR + \beta_3 LNASS + \beta_4 ROE3 + \beta_5 IND \quad (2)$ <p>[モデル 3：CSR 監査の有無：役員レベル]</p> $ACSR = \alpha + \beta_1 FDE + \beta_2 WDR + \beta_3 IDR + \beta_4 LNASS + \beta_5 ROE3 + \beta_6 IND \quad (3)$ <p>[モデル 4：CSR 監査の有無：管理職レベル]</p> $ACSR = \alpha + \beta_1 FME + \beta_2 WMR + \beta_3 LNASS + \beta_4 ROE3 + \beta_5 IND \quad (4)$

図 1. CSR 調達・CSR 監査の分析モデル

被説明変数の CSR は CSR 調達の有無（有=1 のダミー変数）、ACSR は CSR 監査の有無（有=1 のダミー変数）、説明変数の FDE は外国人役員の有無（有=1 のダミー変数）、FME は外国人管理職の有無（有=1 のダミー変数）、WDR は女性役員比率、WMR は女性管理職比率、IDR

⁴ プロビット分析も行ったが、同様の結果が得られた（実証結果の記載省略）。

⁵ CSR 調達、CSR 監査は CSR 企業総覧（2020 年版）、外国人役員、外国人管理職、女性管理職比率は CSR 企業総覧（2018 年版）、女性役員比率、独立社外取締役比率、総資産、ROE は日経 NEEDS-Cges のデータをそれぞれ利用した。

は独立社外取締役比率、コントロール変数の *LNASS* は総資産の対数値（会社規模）、*ROE3* は株主資本利益率の 3 年平均（収益性）、*IND* は業種（繊維製品、食料品、電気機器または精密機器）である。被説明変数は 2019 年度の実績、説明変数は 2017 年度の実績、コントロール変数の *LNASS* は 2017 年度の実績、*ROE3* は 2015 年度から 2017 年度の 3 年間の平均値である。基本統計量は表 1 に、相関係数は表 2 に記載のとおりである。

表 1. 基本統計量

変数名	略称	平均値	標準偏差	最小値	最大値
CSR 調達の有無	CSR	0.452	0.498	0	1
CSR 監査の有無	ACSR	0.327	0.469	0	1
外国人役員の有無	FDE	0.139	0.346	0	1
外国人管理職の有無	FME	0.247	0.431	0	1
女性役員比率	WDR	4.788	6.501	0	50.000
女性管理職比率	WMR	6.097	9.462	0	87.300
独立社外取締役比率	IDR	26.921	12.603	0	83.300
総資産の対数値	LNASS	11.545	2.192	6.084	19.510
ROE の 3 年平均	ROE3	7.957	10.929	-83.284	67.696
業種（繊維製品等）	IND	0.162	0.368	0	1

表 2. 相関係数

	CSR	ACSR	FDE	FME	WDR	WMR	IDR	LNASS	ROE3	IND
CSR	1									
ACSR	0.719	1								
FDE	0.281	0.299	1							
FME	0.329	0.364	0.384	1						
WDR	0.084	0.102	0.136	0.099	1					
WMR	-0.091	-0.072	0.053	0.050	0.294	1				
IDR	0.191	0.199	0.221	0.189	0.212	0.081	1			
LNASS	0.540	0.510	0.315	0.371	0.146	-0.035	0.290	1		
ROE3	-0.008	-0.001	0.027	0.079	0.048	0.008	0.004	0.060	1	
IND	0.171	0.176	0.093	0.083	-0.025	-0.095	0.102	0.041	-0.064	1

3.4 分析モデルの変数

(1) 被説明変数

CSR には様々な形態があるが、本稿では CSR 調達または CSR 監査とダイバーシティの関係を分析する観点から、被説明変数として、会社の CSR 調達の有無、CSR 監査の有無を用いる。

これらのデータは、東洋経済が 2005 年以降毎年継続実施している「CSR（企業の社会的責任）調査」に基づくもので、全上場会社等に調査票を送付し、その回答を取りまとめたものである。会社からの回答内容は、定評のある CSR 総覧という形で幅広くかつ詳細に開示されることから、会社も真摯に回答すると考えられ、会社の対応を把握するのに適切なものであると言える。なお、2019 年度に CSR 調達を実施している会社は全体の 45.2%、CSR 監査を実施している会社は全体の 32.7%であった（CSR 監査を行っているのは、CSR 調達を行っている会社のうちの 71.9%である）。

(2) 説明変数

本稿ではダイバーシティの指標として、人種のダイバーシティ、ジェンダーのダイバーシティおよび社外性を用いる。具体的には、外国人役員の有無、外国人管理職の有無、女性役員の有無、女性管理職の有無および独立社外取締役比率を用いる。外国人役員・管理職に関して比率ではなく存在の有無を用いたのは、まだ比率を用いるには数が少ないことや、外国人は 1 人でもそれなりの影響力を及ぼすと考えられるからである。

(3) コントロール変数

本稿では会社の規模、収益性および業種をコントロール変数として用いる。具体的には、企業規模は総資産の対数値、収益性は株主資本利益率の 3 年平均、業種は、繊維製品（証券コード協議会 業種別中分類 業種コードの 3100）、食料品（3050）、電気機器（3650）または精密機器（3750）のいずれかに属している会社か否かを用いる。

企業規模については、CSR とダイバーシティの関係を分析した先行研究の多くで CSR に影響を及ぼしていることが示されており、Harjoto et al. (2015)、Jizi (2017)、Yarram and Adapa (2021) らの研究で総資産の対数値が用いられていることから、これをコントロール変数として用いる。収益性についても先行研究で有意な関係が示されており、資産規模の大小の影響や一時的な収益のブレを調整する観点から株主資本利益率の 3 年平均を用いるのが適当であると考えられるため、これをコントロール変数として用いる。業種については、CSR 調達や CSR 監査はグローバルなサプライチェーンを有する業種の会社に対応する傾向があると考えられることから、グローバルな調達を行う繊維製品、食料品、電気機器または精密機器に属する会社か否かをコントロール変数として用いる。

4. 結果と考察

CSR 調達、CSR 監査とダイバーシティ（外国人役員の有無、外国人管理職の有無、女性取締役比率、女性管理職比率、独立社外取締役比率）との関係に関する推定結果は表 3 に示されるとおりである。分析モデルとして、企業規模（総資産の対数値）、収益性（株主資本利益率の 3 年平均）および業種をコントロールしたうえで、CSR 調達・CSR 監査とダイバーシティの関係をそれぞれ推定した。

まず CSR 調達の有無と役員レベルのダイバーシティの関係〔モデル 1〕については、外国人役員の有無、総資産の対数値（企業規模）および業種の係数が有意に正であることが示さ

表 3. 推定結果

(a) CSR 調達の有無に及ぼす影響

説明変数・ コントロール変数	略称	CSR 調達_役員 [モデル 1]		CSR 調達_管理職 [モデル 2]	
		係数	z 値	係数	z 値
外国人役員の有無	FDE	0.166	4.06 ***		
外国人管理職の有無	FME			0.156	5.06 ***
女性役員比率	WDR	0.000	-0.13		
女性管理職比率	WMR			-0.005	-3.25 ***
独立社外取締役比率	IDR	0.001	0.77		
総資産の対数値	LNASS	0.109	14.86 ***	0.105	14.54 ***
ROE の 3 年平均	ROE3	-0.002	-1.65 *	-0.002	-1.93 *
業種 (繊維製品等)	IND	0.167	5.19 ***	0.161	5.08 ***
定数項	C		-15.70 ***		-15.17 ***
サンプル数		1,225		1,225	
対数尤度		-605.728		-597.726	
擬似決定係数		0.282		0.291	
的中率		0.767		0.774	

(b) CSR 監査の有無に及ぼす影響

説明変数・ コントロール変数	略称	CSR 監査_役員 [モデル 3]		CSR 監査_管理職 [モデル 4]	
		係数	z 値	係数	z 値
外国人役員の有無	FDE	0.151	4.30 ***		
外国人管理職の有無	FME			0.179	6.40 ***
女性役員比率	WDR	0.000	0.13		
女性管理職比率	WMR			-0.006	-3.22 ***
独立社外取締役比率	IDR	0.001	1.08		
総資産の対数値	LNASS	0.091	13.83 ***	0.088	13.51 ***
ROE の 3 年平均	ROE3	-0.001	-0.92	-0.002	-1.30
業種 (繊維製品等)	IND	0.172	5.65 ***	0.162	5.46 ***
定数項	C		-15.55 ***		-15.05 ***
サンプル数		1,225		1,225	
対数尤度		-565.908		-551.418	
擬似決定係数		0.269		0.288	
的中率		0.777		0.788	

注 1. 係数は各変数に対応する限界効果の平均値を表す。

注 2. ***, **, * は、それぞれ 1%, 5%, 10%水準で有意なことを表す。

れたが、女性役員比率および独立社外取締役比率の係数とは有意な関係が示されなかった。この結果は仮説 1 と整合的であり、仮説 3 および仮説 5 とは整合的ではない。

CSR 調達の有無と管理職レベルのダイバーシティの関係 [モデル 2] については、外国人管理職の有無、総資産の対数値 (企業規模) および業種の係数が有意に正であることが示されたが、女性管理職比率の係数とは逆に有意に負であることが示された。この結果は仮説 2 と整合的であり、仮説 4 とは整合的ではない。

CSR 監査の有無と役員レベルのダイバーシティの関係 [モデル 3] については、外国人役員の有無、総資産の対数値 (企業規模) および業種の係数が有意に正であることが示されたが、女性役員比率および独立社外取締役比率の係数とは有意な関係が示されなかった。この結果は CSR 調達と同様の結果であり、仮説 1 と整合的であるが、仮説 3 および仮説 5 とは整合的ではない。

CSR 監査の有無と管理職レベルのダイバーシティの関係 [モデル 4] については、外国人管理職の有無、総資産の対数値 (企業規模) および業種の係数が有意に正であることが示されたが、女性管理職比率の係数とは逆に有意に負であることが示された。この結果は CSR 調達と同様の結果であり、仮説 2 と整合的であるが、仮説 4 とは整合的ではない。

これらの結果を踏まえると、CSR 調達と CSR 監査とも、外国人役員や外国人管理職が存在すると積極的に行う傾向があるが、女性役員比率や女性管理職比率が高まっても特に積極的に行う傾向はみられず、むしろ逆に女性管理職比率が高まると消極的になる傾向がある。また独立社外取締役比率は CSR 調達や CSR 監査に有意な影響を与えていない。先行研究では、女性役員や独立社外取締役の存在が CSR 全般に対して正の有意な関係を示す傾向があるが、今回のわが国のデータに基づいて検討した CSR 調達・CSR 監査に関しては、そのような傾向がみられない。その理由としては以下が考えられる。

まず外国人に関しては、単に国籍 (人種) が異なっているというだけではなく、その経験もわが国の平均的な役員・管理職と異なっており、単なるデモグラフィ型のダイバーシティではなく、タスク型のダイバーシティであるとも言える。CSR 調達や CSR 監査はグローバルなサプライチェーンに係る事項であり、外国人としての視点・経験が国を跨ぐ CSR 調達や CSR 監査の重要性の認識に影響を与えたことが、この結果に結びついたと考えられる。女性に関しては、個々人の経験などを考慮することなく、単にデモグラフィ型のダイバーシティとして取り扱ったため、この結果に結びついたと考えられる。前述のように Nielsen and Huse (2010) は、女性の間にも違いが存在すること、そして性別自体ではなく、女性が有する価値観やプロフェッショナルとしての経験が取締役の業務遂行の差異を生み出し、取締役会の意思決定に影響を与えていることを指摘しているが、それは本件にも該当する。女性役員や女性管理職の海外経験などを把握したうえで CSR 調達や CSR 監査との関係を分析することについては今後の課題といたしたい。独立社外取締役に 대해서는、かつては導入していない会社も多かったが、CG コードの浸透に伴って現在では多くの会社が複数の独立社外取締役に導入するようになっており、単なる比率では会社間の顕著な差異があまり見

られなくなったことがこの結果に結びついたと考えられる。独立社外取締役の個々人の経験などを踏まえた分析を行うことも今後の課題といたしたい。

5. おわりに

本稿では、役員や管理職のダイバーシティが会社の CSR 調達や CSR 監査に影響を与えているのかを検討する観点から、企業規模、収益性および業種をコントロールしたうえで、ダイバーシティの種類（外国人役員の有無、外国人管理職の有無、女性役員比率、女性管理職比率、独立社外取締役）と CSR 調達・CSR 監査の関係を分析した。実証結果は、外国人役員の有無と外国人管理職の有無は CSR 調達・CSR 監査に正の有意な影響を与えているが、女性役員比率、女性管理職比率および独立社外取締役比率は CSR 調達・CSR 監査に正の有意な影響は与えてはいないことが示された。これは会社のパフォーマンスに与える影響を検討するのであれば、単なる外見上のダイバーシティ（デモグラフィ型）だけを見るのでは足りず、個々人の経験などのダイバーシティ（タスク型）を考慮する必要性を示唆したものであると言える（外国人は外見だけではなく経験も大きく異なっている）。

わが国では最近、ダイバーシティの重要性が叫ばれ、CG コードにもその趣旨が明記されてきているが、会社のパフォーマンスを向上させるという観点からは、単に外見上のダイバーシティ（デモグラフィ型）だけでは足りず、経験などのダイバーシティ（タスク型）を十分考慮することが必要であると考えられる。本稿ではパフォーマンスとして CSR 調達と CSR 監査を取り上げたが、そこでの実証結果はこの考え方を裏付けしたものとなっている。

本稿の分析はクロスセクションデータを用いて、2019 年度という一時点の CSR 調達や CSR 監査の状況を説明するものに過ぎない。また女性役員や女性管理職の経験による区分などは行っていない。さらに、ダイバーシティの変動と CSR 調達・CSR 監査の時系列的な進展を直接結び付けるような分析は行っていない。これらの論点について、具体的な会社の事例分析を行うことも含め、更なる研究を進めることについては、今後の課題といたしたい。

<謝 辞>

本稿の執筆にあたり、匿名のレフェリー（査読委員）の先生から、極めて有益・丁寧かつ示唆に富むコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

<引用・参考文献>

1. グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（2018）：『CSR 調達入門書—サプライチェーンへの CSR 浸透』グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン。
2. Haque, F. (2017) :「The Effects of Board Characteristics and Sustainable Compensation Policy on Carbon Performance of UK Firms」『The British Accounting Review』 Elsevier, 49(3), pp. 347-364.
3. Harjoto, M., I. Laksmana and R. Lee (2015) :「Board Diversity and Corporate Social

- Responsibility」『Journal of Business Ethics』 Springer Science + Business Media, 132(4), pp. 641-660.
4. 林順一 (2013) : 「ウェブサイト IR 評価と女性管理職比率の関係分析」『国際マネジメント研究』青山学院大学大学院国際マネジメント学会, 第 2 巻, pp. 1-22.
 5. 林順一 (2017a) : 「ダイバーシティの対応に積極的な日本企業の属性分析」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会, 第 24 号, pp. 43-56.
 6. 林順一 (2017b) : 「社外取締役の活用とコーポレートガバナンス—日米での議論の歴史」北川哲雄編著『ガバナンス革命の新たなロードマップ』東洋経済新報社.
 7. Horwitz, S. K. and I. B. Horwitz (2007) : 「The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography」『Journal of Management』Southern Management Association, 33(6), pp. 987-1015.
 8. 乾友彦・中室牧子・枝村一磨・小沢潤子 (2014) : 「企業の取締役会のダイバーシティとイノベーション活動」『REITI Discussion Paper Series』経済産業研究所, 14-J-055, pp. 1-21.
 9. Jhunjhunwala, S. and R. K. Mishra (2012) : 「Board Diversity and Corporate Performance: The Indian Evidence」『The IUP Journal of Corporate Governance』IUP Publications, 11(3), pp. 71-79.
 10. Jizi, M. (2017) : 「The Influence of Board Composition on Sustainable Development Disclosure」『Business Strategy and the Environment』John Wiley & Sons, 26(5), 640-655.
 11. Joshi, A. and H. Roh (2009) : 「The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review」『Academy of Management Journal』Academy of Management, 52(3), pp. 599-627.
 12. 松田千恵子 (2020) : 「ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか?」『異文化経営研究』異文化経営学会, 第 17 号, pp. 63-78.
 13. Nielsen S. and M. Huse (2010) : 「Women Directors' Contribution to Board Decision-Making and Strategic Involvement: The Role of Equality Perception」『European Management Review』John Wiley & Sons, 7, pp. 16-29.
 14. Orazalin, N. and M. Baydauletov (2020) : 「Corporate Social Responsibility Strategy and Corporate Environmental and Social Performance: The Moderating Role of Board Gender Diversity」『Corporate Social Responsibility and Environmental Management』John Wiley & Sons, 27(4), pp. 1664-1676.
 15. Post, C., N. Rahman and C. McQuille (2015) : 「From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances」『Journal of Business Ethics』Springer Science + Business Media, 130(2), pp. 423-435.
 16. Rao, K. and C. Tilt (2016) : 「Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making」『Journal of Business

- Ethics』 Springer Science + Business Media, 138(2), pp.327-347.
17. 櫻井功男・青沼愛・林順一 (2021) : 「ソーシャル・オーディットに関する一考察～その歴史、事例と課題」 『サステナビリティ経営研究』 日本経営倫理学会, 2021 年度論文 3, pp.1-18. https://www.jabes1993.org/article_2021.003_sakurai.pdf, 2021 年 9 月 10 日アクセス.
 18. Shaukat, A., Y. Qiu and G. Trojanowski (2016) : 「Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance」 『Journal of Business Ethics』 Springer Science + Business Media, 135(3), pp.569-585.
 19. Velte, P. (2019) : 「Does Board Composition Influence CSR Reporting ? : A Meta-Analysis」 『Corporate Ownership and Control』 Virtus Interpress, 16(2), pp.48-59.
 20. Yarram, S. R. and S. Adapa (2021) : 「Board Gender Diversity and Corporate Social Responsibility: Is There a Case for Critical Mass ?」 『Journal of Cleaner Production』 Elsevier, 278, Article 123319.

【査読論文】

**シンジケーションを介した
投資家ネットワーク網の形成過程の分析**

Analysis of the Formation Process of Investors Network Via Syndication

**清泉女学院短期大学 中島 琢郎
Seisen Jogakuin College NAKAJIMA Takuro**

<Abstract>

The information network among investors plays a vital role in identifying and nurturing companies with potential growth. Hence, it is crucial to investigate and understand the connections among investors. One of the clues for capturing these connections among investors is syndication. However, there has not been enough research on the formation process of syndicates in Japan. Therefore, the purpose of this study is to clarify the structural characteristics of investor networks through syndication, i.e., changes over time in the “size,” “density,” and “centrality” of investor networks, using investment statement data from 2000 to 2019. The results suggest that the domestic investor network is formed by one massive group with little factionalism. In particular, it was revealed that the network was formed based on SMBC Venture Capital, Mizuho Capital, and Mitsubishi UFJ Capital. However, since this investor network is sparse, it can be considered that positioning within the network, or betweenness centrality, is more important than the number of relationships established with investors. The analysis revealed that the information circulating on the investor network has most likely been mediated mainly by Mizuho Capital and Mitsubishi UFJ Capital.

Keywords: シンジケート投資, 社会ネットワーク分析, VC, スタートアップ, ユニコーン

1. はじめに

近年、既存の枠組みを刷新するような将来性のあるスタートアップ企業の育成が叫ばれている。特に、ユニコーンと呼ばれる未公開企業は、国内経済を牽引するような新産業を創出する可能性があるため、高い期待が寄せられている。しかし、CB Insights (2021) が実施した 2021 年 6 月時点の調査結果によると、ユニコーンの輩出数は、米国が 369 社 (1 位)、中国が 138 社 (2 位)、インドが 32 社 (3 位)、英国が 29 社 (4 位)、ドイツが 17 社 (5 位) であるのに対し、日本は 5 社のみである。こうした背景を受けて、政府はエコシステムを通じた横断的なつながりの強化を、戦略の 1 つとして掲げて推進している (内閣府ら, 2019)。特に、ベンチャーキャピタル (以下、VC) を中心とした投資家間の情報網は、潜在的な成長力を持つ有望な企業を発掘・育成するという意味において、日本のエコシステム内で重要な役割を果たしている。そのため、投資家同士のつながりを調査し、その実態を把握することは重要である。ただし、一重に「つながり」と言っても、投資家のつながりの定義は様々である。例えば、名刺交換を通じて得たつながりや、SNS 上でのつながり、はたまた学生や前職時代の同級・同僚という旧知のつながりもある。こうした多様なつながりの在り方がある中、「スタートアップ支援」という文脈における投資家間のつながりを捕捉する糸口として、シンジケーションがある。シンジケーション (シンジケート投資) とは、「VC などの投資家が企業に投資する際、単独ではなく複数で協同して投資する手法」(幸田, 2013 : p. 59) である。こうしたシンジケーションを契機に知己を得た投資家同士は、互いの損得が合致するため (中島, 2021)、投資実行以降に深い関係が生まれやすいと考えることができよう。

欧米諸国での実証研究では、なぜシンジケーションを組むのか、その組成動機が複数解明されている (幸田, 2013)。例えば有望な投資案件情報の入手が期待できる以外にも、投資判断の精度向上が見込めること (Lerner, 1994) やポートフォリオ効果によってリスク分散が得られること (Smith and Smith, 2004=2004)、投資先企業に価値を付与することで投資リターンが高まる (Brander et al., 2002) といった既存研究があることを、黄・忽那 (2006) は紹介している。しかし一方で、投資家同士が実際にどのようなシンジケートを組成してきたのか、その形成過程に関する研究は不十分であった。シンジケーションを介した投資家間の関係は流動的に変化するものであるから (中島, 2021)、その組成形態を時系列で連続的に捉える必要がある。特に、日本ではシンジケーションの組成割合が先進国の中で高いにもかかわらず (黄・忽那, 2006; 宮川, 2016)、組成メンバーの組成形態を分析する先行研究では、欧米のデータを用いた報告が大半を占めており、日本国内のデータを用いた研究は極めて少ない、と滝澤・宮川 (2015) は述べている。以上のことから、国内シンジケーションにおける投資家の形成過程を解明することは、実務的な観点のみならず、学術的な観点からも必要である。

そこで本研究では、社会ネットワーク分析を用いて、シンジケーションを通じた投資家ネットワーク網の形成過程を明らかにし、そのネットワークがどのような構造特性を有す

るのか解明する。もし、投資家ネットワーク網の形成過程を明らかにできれば、エコシステムを通じた横断的なつながりを促進させる端緒となり、潜在性を秘めた企業の発掘・育成に寄与しよう。なお、本研究で使用したデータベースは、中島（2021）の研究で用いた約 24 年分のデータベースから、20 年分を抽出して利用している。

2. 先行研究と本研究の位置づけ

シンジケーションの組成形態にかかわる先行研究では、黄・忽那（2006）が株式店頭公開白書と株式上場白書（1998 年～2006 年版）および目論見書を引用しながら、全投資件数に占めるシンジケート投資の割合とその推移、シンジケート投資 1 件当たりの参加 VC 数とその割合、系統別リード VC のシンジケート投資件数とその割合、投資先企業の設立年数別/ステージ別/業種別/ROE 別のシンジケート投資数とその割合、などを紹介している。しかし、いずれの報告も、投資家や投資先企業の属性の観点からシンジケーションの特徴を説明しているのみで、その組成メンバーの関係の観点からは言及していない。そのため、例えば、シンジケーションを通じてどのような投資家と関係を構築すれば有益な情報の入手確率が高まるのか、などはわからない。安田（1997）は、問題の所在を当該個人や組織のみに求めるのではなく、個人や集団を取り囲む外部からの影響にも帰着させる重要性を説き、偏向的な「属性主義」（p. 5）を是正する意義を論じている。そこで本研究では、投資家の「属性」ではなく、投資家間の「関係」に焦点を当て、その構造特性を明らかにする。

又、穴井・柴崎（2020）は、2012 年 1 月～2019 年 7 月の期間データを用いた 1-mode グラフから、スタートアップ企業を介した投資家同士の結合関係を分析対象としている。しかし、シンジケーションでは、多数の投資先企業を介して多様な投資家同士がつながることから、中島（2021）は「相対する接点から生じる直接的な影響のみならず、ネットワーク全体の間接的な影響も加味して検討する必要がある」（p. 19）ことを論じている。例えば、ある投資家 A の知り合いの投資家 B が、業界内で定評のある C という投資家と濃厚な関係を構築していれば、C が持つ有益な投資情報が B を介して A にもたらされる可能性があるだろう。そのため本研究では、ネットワークの連鎖関係に着目し、そのネットワーク網に埋め込まれている固有の特徴を捕捉する。このように、投資家ネットワーク全体に波及する振る舞いを連続的且つ俯瞰的に明らかにしようと試みる研究は、未だかつてない。この点に本研究のオリジナリティがある。

3. 調査方法

3.1 データ

本研究では、フォースタートアップス株式会社から提供を受けた、2000 年 1 月 1 日～2019 年 12 月 31 日までの投資明細データを、1 年毎ごと累積して 20 年分用いている。このデー

データベースには、全 6164 件の投資ラウンド別の投資明細データが蓄積されている¹。このうち、出資日が不明もしくは投資先企業が解散、M&A となったデータ 1206 件を除外した、4958 件のデータを解析に用いている²。前述したとおり、本研究で使用したデータベースは、中島（2021）の研究で用いたデータベースから一定期間を抽出して利用している。

3.2 関係の定義

シンジケート投資に関する実証研究において、どのような範囲までをシンジケーションと位置付けるか、その定義は一義的に決まっていなかった（幸田，2013）。例えば、IPO までに実行された複数の投資ラウンドのいずれかに参加すればシンジケーションに参加したと見做す場合もあれば、同時期の投資ラウンドに参加しなければシンジケーションに参加したと見做さないなど、多様な定義が存在する。そこで本研究では、同一の投資ラウンドに参加した投資家メンバーをシンジケーションの組成メンバーと定義することにした。例えば、IPO までにシリーズ A、B、C の 3 回の投資ラウンドがあった場合、同一のシリーズに参加した投資家同士だけを組成メンバーと定義する。なぜなら、投資案件のソーシングから投資候補のデューデリジェンス、そして Exit に至るまでの一連の投資育成活動において、どのタイミングでシンジケーションを実行するかによって、メンバーから求められるニーズや役割が異なることが想定されるからである。

3.3 手法

本研究では、社会ネットワーク分析の手法を用いて、投資家ネットワークの構造特性を明らかにする。社会ネットワーク分析とは、社会学の研究分野で培われてきた研究手法である。この手法は、研究対象を「点と線によって構成される構造として抽象化してとらえ」（鈴木，2017：p. 2）、その線の有無と線の重複数を行列式で表現し、数理的に分析する。この方法論が適用可能な守備範囲は幅広く、SNS、感染症、WWW、企業間取引、対ゲリラ戦略など、学際的に用いられている（安田，2010）。本研究では、この社会ネットワーク分析の方法論を援用することで、投資家ネットワーク網の形成過程とその構造特性を明らかにする。具体的には、以下(1)(2)のとおりである。

(1) 投資家ネットワーク網の「規模/濃度」

2019 年時点において、シンジケート投資を介して誕生した投資家のつながりは 27982 件存在する。しかし、間接的な関係も含め、投資家同士が連鎖的にどのようにつながって

¹ 「フォースタートアップ株式会社から提供を受けた『STARTUP DB』の企業データベースは、公式 HP やプレスリリース、ニュース、官報、登記簿等の公開情報を元に構築されている。本データベースでは、成長産業を対象に、“新しい技術やビジネスモデルを通じてイノベーションを起こそうとしている企業”という独自の基準で未公開企業を抽出している。」（中島，2021：p23）

² 投資が失敗に終わった（解散）ということは、投資家の関係が有効ではなかったと解釈できるため、本研究では当該データを解析対象から除外している。なお、M&A の場合も、投資家の期待に反してリベンジゲドとなり、投資先企業を損切りという目的で利用されることもあるため、分析の信頼性を高める理由から本研究では除外した。

るのか、又、そのつながりはどのように変化してきのか、その実態は不明であった。そこで、投資家間のつながりを直感的に視認できるよう、グラフとして可視化した。具体的には、ある未公開企業に対してシンジケート投資を行った投資家同士を直接的な関係があるつながりと捉え、投資家をノード、そのつながりをリンクと定義付けたグラフを描いた³。

しかし、グラフを描写するだけでは、ネットワークの構造特性を定量的に把握できない。そこで、表1に示す測定指標（ノード数、リンク数、1ノードあたりの平均リンク数、平均パス長、ネットワーク密度）を時系列で解析した。1ノードあたりの平均リンク数は、リンク数をノード数で除したものであり、当該ネットワークは押し並べて平均何社の投資家と関係を有するネットワークであるかを示している。平均パス長とは、「すべてのノードの組み合わせについて、それらを最短で結ぶ経路（パス）の長さの平均」（坂田・梶川，2009：p. 70）である。パスが短いほど、他の投資家に辿り着く距離が短いネットワークであることを意味する。すなわち、ノード数やリンク数は、空間的な広がりを表すのに対し、平均パス長は、その空間内における接触のしやすさを表す。ネットワーク密度は、ネットワーク内に存在するリンクの実数を、ネットワーク内のすべてのノードが結合すると仮定したリンクの最大数で除することで算定し、0～1の値でとる範囲のうち、1に近づくほど密度が高いことを示す（安田，1997）。以上の分析を通じて、投資家ネットワーク網の「規模」と「濃度」を明らかにした。

(2) 投資家ネットワーク網の「中心的存在」

上記(1)の研究によって、ネットワークの全体像が明らかになるが、具体的に、どのような投資家が集団内で影響力を発揮してきたのか、その経緯はわからない。そこで、ネットワーク内における中心的存在の変貌を1年毎ごと、20年間分特定した。中島（2021）は、投資家ネットワークを対象にした研究において、「媒介中心性」を高めることが投資案件の獲得向上に寄与することを報告している。媒介中心性とは、「自分以外の他者の関係を効率よく仲介する力」（安田，2011：p. 70）を意味している。本研究では、中島（2021）の研究とは異なり、媒介中心性の推移を求め、投資家ネットワーク網の「中心的存在」を長期に亘って同定した⁴。

以上の分析を通じて、投資家ネットワーク網の構造特性、すなわちネットワークの「規模」「濃度」「中心的存在」の経年変化を明らかにした。なお、グラフの作成にあたっては、NetDraw 2.176⁵を、各種測定指標の算出にあたってはUCINET 6.698⁶を用いた。

³ ネットワークの関係構造を点（ノード）と線（リンク）でグラフィカルに図示したものを「グラフ」と呼ぶ。安田（1997）は、グラフを描写することによって、「行為者どうしの関係がビジュアルに現れ、関係のパターンが把握しやすくなる」（p. 23）といった利点があることを述べている。

⁴ ただし、本研究では「1ノードあたりの平均リンク数」を上回るノードのみ抽出し、媒介中心性を算出している（後述）。そのため、中島（2021）が示す媒介中心性と意味合いが異なるので留意願いたい。

⁵ Borgatti, S.P. (2002) : *NetDraw : Graph Visualization Software*. Harvard : Analytic Technologies.

⁶ Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002) : *Ucinet for Windows : Software for Social Network Analysis*. Harvard : Analytic Technologies.

表 1. 測定指標の概要

調査範囲	調査内容	測定指標
投資家全体	ネットワークの「規模」	ノード数 リンク数 1ノード当たりの平均リンク数 平均パス長
	ネットワークの「濃度」	ネットワーク密度
投資家単体	ネットワーク内の「中心的存在」	媒介中心性

4. 分析結果と考察

4.1 グラフ

図1～図10は、2010年～2019年（全10年間）の投資家ネットワーク網の変容を経年変化で図示したグラフである。このグラフでは、1ノードあたりの平均リンク数を上回るノードのみを抽出して図示している。又、相互関係が強いノード間のリンクは太く表記している。シンジケート投資に関与する全てのアクターではなく、相対的に強く関与しているアクター同士の関係を濃淡つけて描写することは、投資家ネットワークの中核を把握する上で必要である。特定の投資家を取り囲んで巨大なネットワークが形成されているのか、もしくは小規模の投資家グループ群が乱立して形成されているのか、投資家ネットワークの全体像を俯瞰することができる。

グラフを描写した結果、投資家間の強い結合関係は2010年以前には確認できず、2010年から徐々に形成されていることが判明した。その後、2014年に2つのコンポーネントが生まれ、2019年には4つのコンポーネントが誕生していることが確認された。ただし、そのうちの1つのコンポーネントにリンクが偏っており、それ以外のコンポーネントに属するノードは極めて少ないことが視認できる。以上のことから、国内の投資家ネットワーク網は1つの巨大なグループによって形成され、派閥意識が低い集団であることが示唆された。又、当該コンポーネントでは、SMBCベンチャーキャピタル、みずほキャピタル、三菱UFJキャピタルのトライアッドのリンクが太く描写されていることから、投資家ネットワーク網は主にこの3社を基盤に形成されていると推察される。

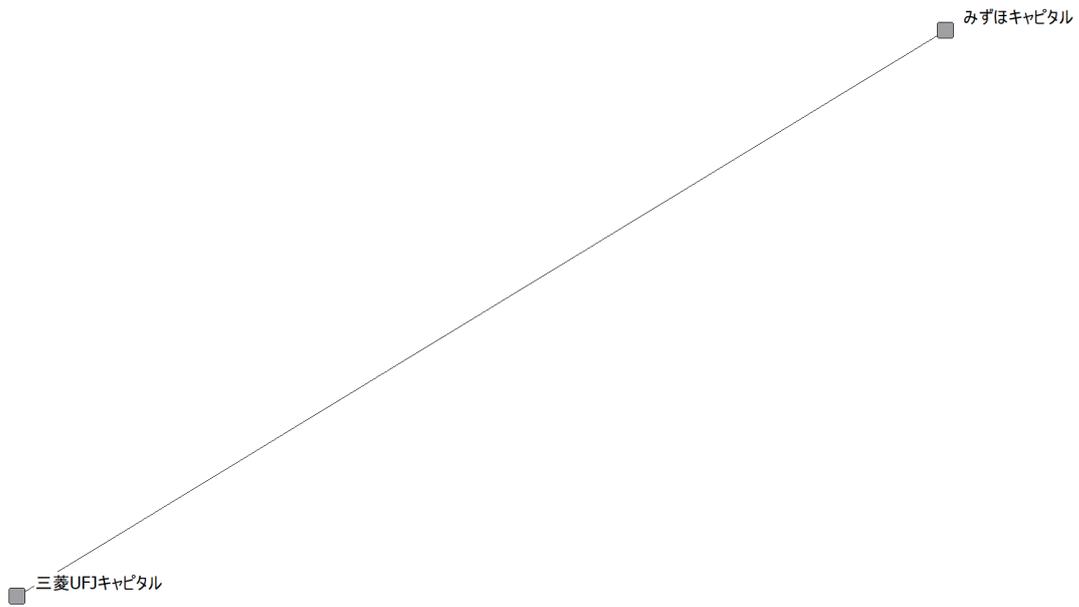


図 1. 2010 年の投資家ネットワーク網のグラフ

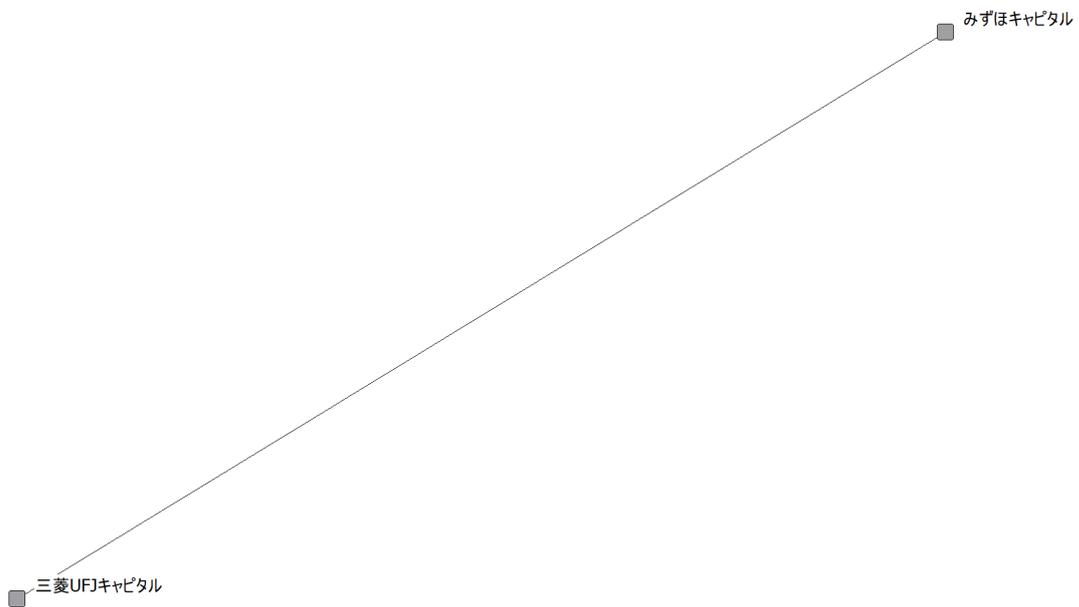


図 2. 2011 年の投資家ネットワーク網のグラフ

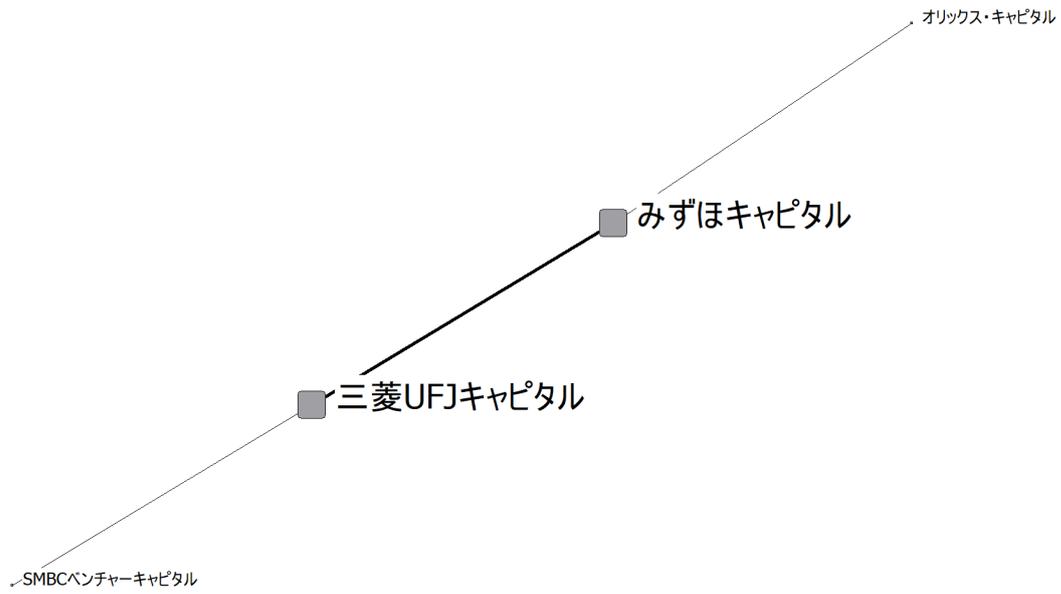


図 3. 2012 年の投資家ネットワーク網のグラフ

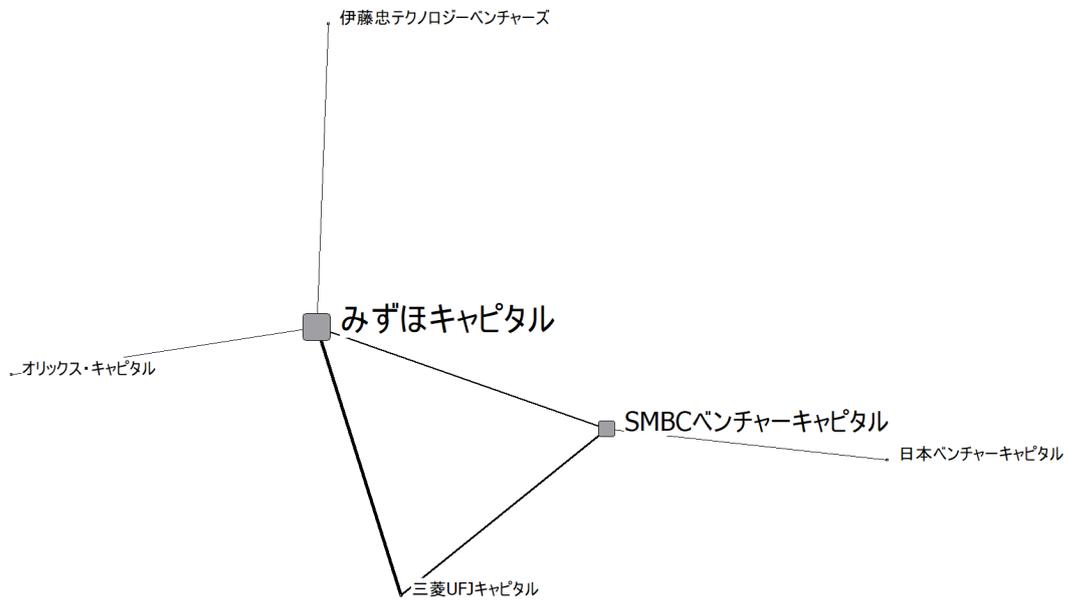


図 4. 2013 年の投資家ネットワーク網のグラフ

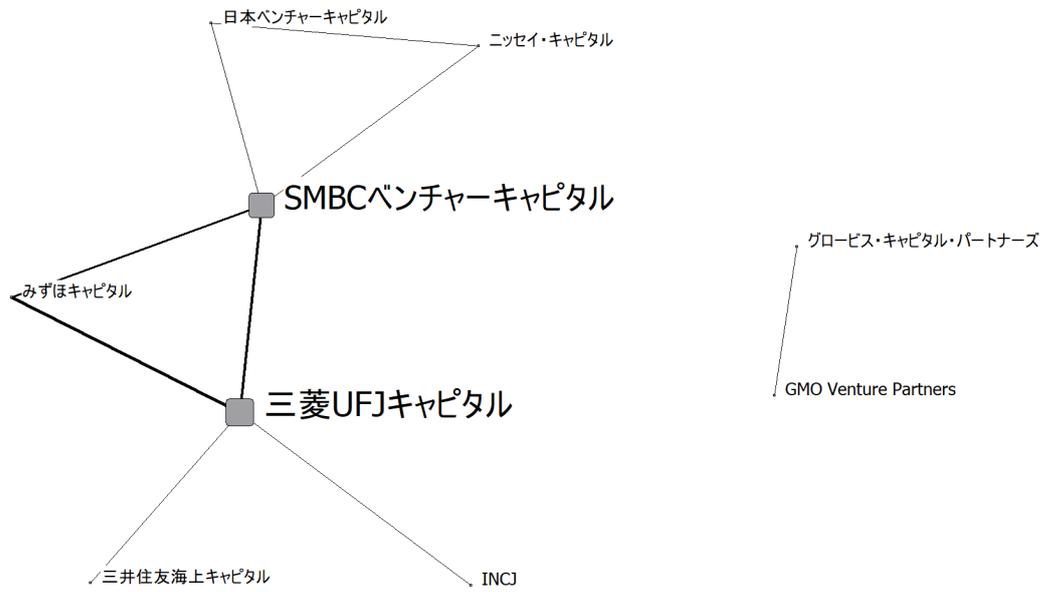


図 5. 2014 年の投資家ネットワーク網のグラフ

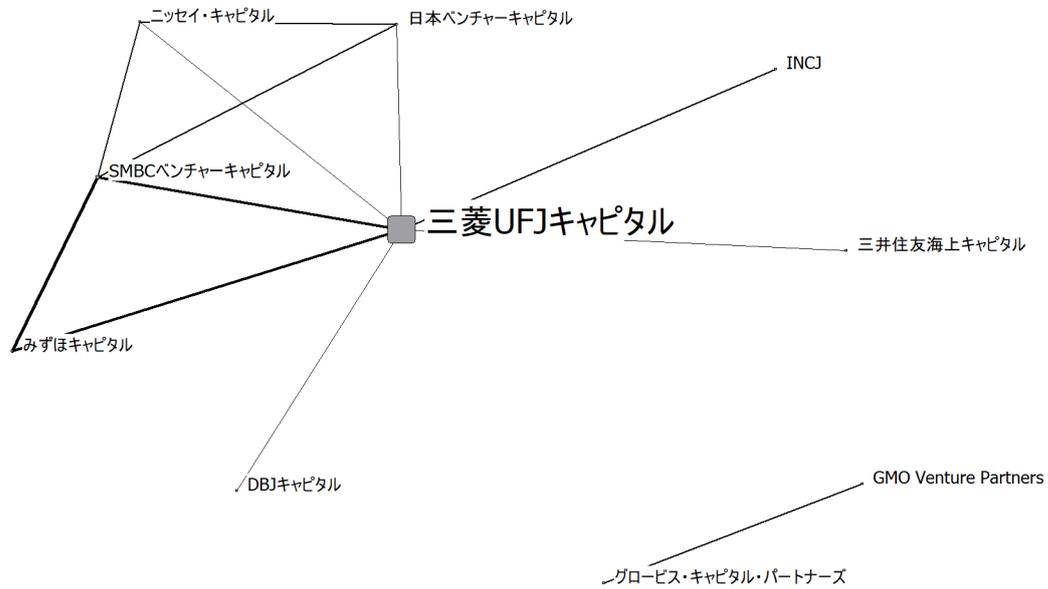


図 6. 2015 年の投資家ネットワーク網のグラフ

4.2 測定指標

図1～図10のグラフによって、2010年～2019年にかけての投資家ネットワーク網の変容を視認した。しかし、グラフを描写するだけでは、ネットワークの構造特性を定量的に把握できない。そこで、ネットワークの特徴量を算出した。表2は、投資家ネットワークの各種測定指標の特徴量を時系列で示したものである。この解析結果を踏まえ、以下(1)(2)(3)の考察を行った。

表2. 測定指標の解析結果

	ノード数	リンク数	平均リンク数	平均パス長	ネットワーク密度
2000年	54	322	5.963	1.875	0.113
2001年	64	330	5.156	1.895	0.082
2002年	72	346	4.806	2.052	0.068
2003年	100	478	4.780	2.581	0.048
2004年	112	496	4.429	2.529	0.040
2005年	153	792	5.176	2.882	0.034
2006年	197	958	4.863	2.998	0.025
2007年	216	1030	4.769	3.112	0.022
2008年	243	1122	4.617	3.254	0.019
2009年	288	1232	4.278	3.240	0.015
2010年	332	1374	4.139	3.363	0.013
2011年	376	1546	4.112	3.336	0.011
2012年	438	1714	3.913	3.531	0.009
2013年	545	2116	3.883	3.460	0.007
2014年	716	3226	4.506	3.298	0.006
2015年	1002	5462	5.451	3.401	0.005
2016年	1304	7796	5.979	3.315	0.005
2017年	1661	11672	7.027	3.255	0.004
2018年	2329	19496	8.371	3.271	0.004
2019年	2987	27982	9.368	3.287	0.003

(1) 近距離交流と遠距離交流

坂田・梶川(2009)は、地域の競争力を解明するにあたり、取引ネットワークにおける「近距離交流」(p.68)と「遠距離交流」(p.68)という観点から分析している。坂田・梶川によれば、近距離交流とは、身近なアクターとの直接的且つ頻繁な交流を指す。そして、類似する事業ドメインやケイパビリティをもった企業同士が経営資源を補完しあいながら頻繁に交流しあうことで、既存事業のカイゼンを促すことができる、と述べている。その

代表例として、坂田・梶川は「企業城下町の城主である大企業とその下請け企業との関係」(p. 68) を挙げている。一方、遠距離交流とは、異質なアクターとの弱い紐帯の関係を指し、知り合いのつてを辿って多様な企業と接触できる環境は異質な見聞を取り込んで新たな価値を創造できる可能性が高まる、と坂田・梶川は論じている。その具体例として、「産学連携、異分野交流、国際的な協働」(p. 68) が該当する。坂田・梶川は、これらの概念の測定指標として、近距離交流には「ノードが持つリンクの数の平均値」(p. 70)、遠距離交流には「平均パス長」(p. 70) を用いている。本項では、この坂田・梶川の先行研究を下地に考察を試みる。

まず、2014 年を境にリンク数の伸び率が、ノード数の伸び率を上回る勢いで飛躍的に上昇している。又、これに呼応するように、投資家間の近距離交流を意味する 1 ノードあたりの平均リンク数も、2014 年を境に飛躍的に上昇に転じている。一方で、遠距離交流を意味する平均パス長は、2007 年以降 3~4 ステップの範囲内で安定的に推移していることが判明した。これはすなわち、任意の投資家に辿り着くまでに平均 3~4 人を介せば到着できることを意味している。ここで注目したいのが、2014 年以降、近距離交流が急激に活性化しているにもかかわらず、遠距離交流の範囲が固定化していることである。直感的には、身近な投資家との接点が増えればその分だけ広くネットワーク空間を覆うことになるので、面識のない投資家へのリーチが短縮すると思われるが、実のところはあまり関係がないと考えられる。

(2) 構造的空隙 (Structural holes)

では、どういう関係を築けば異質な情報にアクセス可能となり、新たな投資案件を広く収集できるのだろうか。そこで、視点を逆転させ、ネットワーク内の結合関係に焦点を当てるのではなく、非結合関係からもたらされる影響から考察してみたい。まず、ネットワークの「規模」を示すノード数とリンク数の絶対値を確認すると、どちらも 2000 年以降上昇している。これに伴い、ネットワークの「濃度」を示すネットワーク密度も一貫して下降傾向にあり、2019 年時点では 0.003 まで減少していることが確認された。これはすなわち、投資家間の関係が希薄化していることを意味し、ネットワーク内に疎が存在する割合が増えていることを示している。こうした疎が多数存在するネットワークでは、「構造的空隙」が競争優位性の確立につながると考えられる。構造的空隙 (Structural holes) とは、複数のアクター間において関係が存在しない隙間を探し、仲介者として彼らを媒介することで、効率的な資源配分を実現することを指す (Burt, 1992=2006)。例えば、他の投資家との関係維持にはコストが発生するため、多くの投資案件情報を入手するには、関係構築にかかる資源配分を最適化させる必要がある。この時、自分とつながりがある投資家同士が相互関係を持っている場合、案件情報が重複する可能性が高くなるため、情報収集の効率が悪くなる。一方、自分とつながりがある投資家同士が相互関係を持っていない場合、案件情報が重複する可能性が低くなるため、新規の投資案件情報の収集効率が高まると考えられる。以上のことから、効率的に投資案件情報を入手するためには、投資家との

「関係構築数」ではなく、ネットワーク内における「位置取り」が重要であると洞察される。

高井（2020）は、国内バイオベンチャーのネットワークを対象とした研究において、ネットワークに埋め込まれた橋渡しのネットワークと凝集的なネットワークの有効性を分析している。高井は、橋渡しのネットワークに位置する企業は情報等の新規資源探索に有利であるという Gupta et al.（2006）を引例した上で、橋渡しの位置を占めるバイオベンチャーは研究開発が盛んであることを報告している。本研究結果も、これら Gupta et al. や高井の研究結果に符号するものであり、効率的な投資案件情報の収集を実現するためには、橋渡しのポジションを占めることが重要であると推察される。

(3) 媒介中心性

では、具体的にどのような投資家が、ネットワーク内の橋渡しの存在なのであろうか。こうしたブリッジを見極める1つの指標として、安田（2004）は媒介中心性を挙げている。そこで本研究では、この媒介中心性に着目した。

図1～図10のグラフで図示された「ノード」と「投資家名」のサイズは、媒介中心性の高さに比例して大きく表記されている⁷。この結果から、銀行を母体とするSMBCベンチャーキャピタル、みずほキャピタル、三菱UFJキャピタルの3社は相対的に高い媒介中心性を保持していることが視認できた。しかし、これは2010年以降（全20年のうち、10年間分）の推移を図示したものにすぎない。そこで、2000年以降20年間の経年変化をヒートマップ形式で示した表3を参照すると、みずほキャピタルと三菱UFJキャピタル2社が、長期間に亘って一貫して高い数値を維持していることが判明した。以上のことから、投資家ネットワーク上に流通する情報は、主に上記2社が仲介の役割を担ってきたと推察される。

又、中島（2021）は、媒介中心性を説明変数に、投資先企業数を従属変数に設定してパス解析を行ったところ、有意な結果を得たことを報告している。この報告を前提にすれば、上記2社はネットワーク内から効率的に投資案件情報を入手していた可能性が高いことが洞察される⁸。

5. まとめ

5.1 結論

投資家間の情報網は、潜在的な成長力を持つ有望な企業の発掘・育成に重要な役割を果たしている。そのため、投資家同士のつながりを調査し、その実態を把握することは重要である。こうした投資家間のつながりを捕捉する糸口として、シンジケーションがある。

⁷ 前述したとおり、このグラフは1ノードあたりの平均リンク数を上回るノードのみ抽出し、図示している。そのため、相対的に強く関与している投資家間の媒介中心性のみが表記されている。

⁸ ただし、親会社となる銀行から投資案件情報を有利に入手している、という第3因子の可能性や影響も考慮する必要がある。

表 3. 媒介中心性の推移 (2019 年時点を基準とした上位 70 社)

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年		
みずほキャピタル	0.048	0.034	0.038	0.067	0.056	0.086	0.067	0.068	0.070	0.050	0.045	0.044	0.053	0.048	0.039	0.040	0.051	0.051	0.072	0.067		
SMBCベンチャーキャピタル	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.008	0.007	0.006	0.006	0.006	0.002	0.004	0.007	0.017	0.019	0.050	0.052	0.064	0.070	0.063		
三菱UFJキャピタル	0.065	0.059	0.072	0.067	0.050	0.068	0.057	0.062	0.078	0.067	0.068	0.073	0.078	0.082	0.070	0.060	0.055	0.056	0.056	0.044		
SBIインベストメント						0.000	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.017	0.004	0.005	0.006	0.018	0.024	0.037	0.042		
日本政策金融公庫														0.000	0.000	0.003	0.005	0.008	0.021	0.023		
INCJ											0.000	0.000	0.000	0.006	0.010	0.014	0.013	0.028	0.027	0.021		
ジャフコ	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.018	0.012	0.031	0.031	0.034	0.032	0.035	0.030	0.029	0.021	0.035	0.032	0.026	0.018	0.020		
グローバル・ブレイン						0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.007	0.010	0.011	0.022	0.018	0.016	0.020		
East Ventures														0.002	0.018	0.029	0.032	0.031	0.026	0.021	0.019	
三井住友海上キャピタル										0.000	0.013	0.013	0.012	0.013	0.016	0.015	0.016	0.012	0.014	0.016		
千葉功太郎										0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.005	0.008	0.016	0.015		
佐藤裕介														0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.010	0.014		
ニッセイ・キャピタル						0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.004	0.014	0.016	0.020	0.011	0.030	0.022	0.029	0.017	0.013		
インキュベイトファンド								0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.002	0.002	0.003	0.007	0.004	0.005	0.007	0.012		
日本ベンチャーキャピタル						0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.013	0.011	0.013	0.011	0.008	0.013	0.015	0.014	0.014	0.011		
ANRI														0.000	0.000	0.000	0.002	0.002	0.007	0.014	0.011	
大和企業投資	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.002	0.002	0.010	0.009	0.007	0.007	0.009	0.012	0.016	0.012	0.010		
伊藤忠テクノベンチャーズ				0.009	0.008	0.027	0.036	0.035	0.033	0.025	0.022	0.021	0.032	0.036	0.029	0.025	0.020	0.015	0.012	0.010		
フューチャーベンチャーキャピタル								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.008	0.007	0.010		
KVP														0.007	0.007	0.005	0.004	0.004	0.008	0.012	0.010	
第一生命保険	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.006	0.004	0.004	0.007	0.009		
グローバル・キャピタル・パートナーズ					0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.005	0.007	0.009	0.009	0.017	0.013	0.014	0.012	0.010	0.009	
VOYAGE VENTURES														0.009	0.008	0.001	0.017	0.013	0.010	0.010	0.009	
マネックスベンチャーズ														0.000	0.000	0.003	0.004	0.003	0.002	0.005	0.009	
ベクトル														0.000	0.007	0.004	0.007	0.007	0.013	0.009		
高野秀敏																0.003	0.005	0.003	0.003	0.009		
エポラブルアジア																		0.007	0.011	0.009		
NOW																			0.002	0.008		
サイエージェントキャピタル							0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.020	0.019	0.021	0.020	0.017	0.013	0.009	0.008	0.007		
DBJキャピタル									0.000	0.000	0.000	0.006	0.005	0.018	0.007	0.008	0.009	0.011	0.007	0.007		
FFGベンチャー・キャピタル・パートナーズ										0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.007	0.007		
YJキャピタル														0.000	0.005	0.007	0.013	0.010	0.010	0.010	0.007	
新生企業投資																0.001	0.001	0.004	0.004	0.005	0.004	0.007
WIL																0.001	0.004	0.005	0.005	0.003	0.007	
D4V																0.000	0.000	0.000	0.003	0.005	0.007	
ユークレSMBC日興リアルキャピタル																0.000	0.001	0.004	0.008	0.007		
柳澤安慶																		0.000	0.003	0.007		
サイバーエージェント	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.020	0.014	0.013	0.032	0.028	0.023	0.025	0.022	0.028	0.019	0.012	0.011	0.008	0.005	0.006		
電通							0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.005	0.006	0.006		
スカイランドベンチャーズ														0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.006	0.008	0.006	
那珂通雅																	0.000	0.000	0.000	0.007	0.006	
松本能祐																	0.000	0.000	0.000	0.000	0.006	
スパークス・グループ																		0.005	0.006	0.004	0.006	
伊藤忠商事				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.009	0.008	0.006	0.005	0.006	0.005	0.005	0.008	0.010	0.007	0.006	0.005		
オプトベンチャーズ						0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.002	0.002	0.003	0.005		
島田亨										0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.002	0.002	0.003	0.005		
KDDI													0.000	0.000	0.004	0.004	0.002	0.002	0.003	0.003	0.005	
PE&HR										0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.005		
DGインキュベーション												0.000	0.009	0.009	0.006	0.008	0.006	0.006	0.007	0.005		
500 Startups														0.000	0.002	0.005	0.003	0.004	0.006	0.006	0.005	
DNX Ventures															0.000	0.001	0.001	0.002	0.006	0.004	0.005	
広島ベンチャーキャピタル															0.000	0.000	0.000	0.001	0.004	0.005		
ディー・エヌ・エー																0.005	0.006	0.005	0.005	0.004	0.005	
凸版印刷																0.000	0.000	0.000	0.002	0.004	0.005	
MIDベンチャーキャピタル																0.000	0.000	0.010	0.008	0.007	0.005	
みずほ銀行																0.000	0.002	0.002	0.003	0.004	0.005	
Spiral Ventures Japan																0.000	0.000	0.000	0.004	0.005	0.005	
池田泉州キャピタル																0.000	0.000	0.004	0.003	0.005	0.005	
Eight Roads Ventures																0.000	0.001	0.003	0.003	0.004	0.005	
ソニー																0.000	0.002	0.002	0.003	0.003	0.005	
コロプラネクスト																	0.000	0.000	0.005	0.005	0.005	
REVICキャピタル																	0.002	0.003	0.004	0.007	0.005	
三井物産	0.029	0.022	0.020	0.051	0.031	0.041	0.034	0.052	0.059	0.042	0.035	0.028	0.025	0.013	0.007	0.012	0.008	0.007	0.006	0.004		
三生キャピタル		0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.005	0.005	0.004	0.003	0.010	0.005	0.014	0.011	0.008	0.006	0.005	0.005	0.004	0.004		
三菱UFJ銀行					0.000	0.000	0.000	0.012	0.010	0.008	0.007	0.007	0.005	0.004	0.004	0.002	0.002	0.002	0.002	0.004		
トランスコスモス				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.005	0.006	0.004	0.004		
住友商事							0.000	0.009	0.008	0.006	0.005	0.005	0.004	0.004	0.002	0.001	0.000	0.001	0.004	0.004		
三菱商事							0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.002	0.002	0.004	0.004		
東京大学エッジキャピタル							0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.007	0.007	0.004	0.007	0.004		
GMO Venture Partners										0.000	0.008	0.007	0.005	0.006	0.007	0.011	0.011	0.008	0.009	0.007	0.004	

シンジケーションとは、未公開企業への出資に際し、複数の投資家同士が協同して出資する手法である。なぜ投資家同士がシンジケーションを組むのか、その動機は明らかになっているが（幸田，2013）、投資家同士が実際にどのようなシンジケーションを組んできたのか、その形成過程に関する研究は不十分であった。そこで本研究では、2000年～2019年の期間における投資明細データを用いて、シンジケーションを通じた投資家ネットワーク網の構造特性、すなわち投資家ネットワークの「規模」「濃度」「中心的存在」の経年変化を明らかにした。

分析の結果、国内の投資家ネットワーク網は1つの巨大なグループによって形成されており、派閥意識が低い集団であることが示唆された。中でも、銀行を母体としたSMBCベンチャーキャピタル、みずほキャピタル、三菱UFJキャピタル3社を基盤に形成されていることが判明した。しかし、この投資家ネットワーク網そのものには疎が多数存在することから、投資家との関係構築数よりもネットワーク内における位置取り、すなわち媒介中心性が重要であることが考察され、分析の結果、みずほキャピタル、三菱UFJキャピタル2社の媒介中心性が一貫して高いことが判明した。以上の結果から、投資家ネットワーク上に流通する情報は、主に上記2社が仲介の役割を担ってきたと推察され、これら2社はネットワーク内から効率的に投資案件情報を入手していた可能性が高いことが示された。

以上、本研究では、2000年～2019年における投資家ネットワーク網の全体像を概観した。本研究の学術的な貢献は、投資家ネットワーク網の空間的特性、および時間的変容の実態を明らかにした点にある。又、社会ネットワーク分析の方法論を援用することで、経営学と社会学の学術領域をまたぐ新たな研究分野を切り開いた点にも貢献がある。一方、実務的な貢献としては、投資家に対して効率的な情報収集方法の手掛かりを呈示した点にある。こうした成果は、エコシステムを通じた横断的なつながりを更に加速させるものであり、わが国のユニコーン創出に微力ながら寄与できよう。

5.2 今後の課題

本研究では、シンジケーションを組成した投資家全般を研究対象としたが、今後、ユニコーンやIPOの実現に関与した投資家のみを抽出し、本研究結果との比較検討が必要であろう。そして、どのようなネットワークの構造特性がスタートアップ企業の発掘・育成に貢献するのか、より深い考察が望まれる。又、これらのネットワークの構造特性を独立変数に設定した場合、どのような特性が投資家や起業家らの利益に正の影響をもたらすのか、その因果関係を精緻に検証することが期待される。

<謝 辞>

本研究の実施にあたっては、フォースタートアップス株式会社からデータベースの提供をいただきました。又、匿名レフェリーや編集委員会の先生方から有益なコメントを頂戴いたしました。深く感謝申し上げます。なお、本研究はJSPS 科研費 JP21K01692 の助成を

受けたものです。

<引用・参考文献>

1. 穴井宏和・柴崎亮介 (2020) : 「2 モードグラフによるスタートアップ・エコシステムの資金調達構造分析」『人工知能学会全国大会論文集』一般社団法人人工知能学会, 34, pp. 2H4GS1301-2H4GS1301.
2. Brander, J. A., Amit, R., and Antweiler, W. (2002) : 「Venture-Capital Syndication: Improved Venture Selection vs. The Value-Added Hypothesis」『Journal of Economics and Management Strategy』 John Wiley and Sons, Inc., 11(3), pp.423-452.
3. Burt, R. S. (1992) : 『Structural Holes: The Social Structure of Competition』 Harvard University Press. (安田雪訳 (2006) : 『競争の社会的構造: 構造的空隙の理論』新曜社.)
4. CB Insights (2021) : 「The Complete List Of Unicorn Companies」 <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>, 2021年6月4日アクセス.
5. Gupta, A. K., Smith, K. G., and Shalley, C. E. (2006) : 「The interplay between exploration and exploitation」『Academy of Management Journal』Academy of Management, 49(4), pp.693-706.
6. 黄守耀・忽那憲治 (2006) : 「シンジケーション」忽那憲治・長谷川博和・山本一彦 (編著) 『ベンチャーキャピタルハンドブック』中央経済社, pp.454-469.
7. 幸田圭一朗 (2013) : 「VC のシンジケート投資がアンダープライシングに与える影響」『Venture Review』日本ベンチャー学会, 22 巻, pp.59-73.
8. Lerner, J. (1994) : 「The Syndication of Venture Capital Investments」『Financial Management』Financial Management Association International, 23(3), pp.16-27.
9. 宮川大介 (2016) : 「ベンチャーキャピタルの共同投資と企業ダイナミクス: マイクロデータをを用いた実証分析」『日本政策金融公庫論集』日本政策金融公庫, 第31号, pp.41-70.
10. 内閣府・文部科学省・経済産業省 (2019) : 「Beyond Limits. Unlock Our Potential. : 世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略」 https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/beyondlimits_jp.pdf, 2021年10月23日アクセス.
11. 中島琢郎 (2021) : 「投資家は誰と手を組むべきか? : スタートアップ投資を通じた包括的なネットワーク構造が投資パフォーマンスに与える影響」『Venture Review』日本ベンチャー学会, 38 巻, pp.19-23.
12. 坂田一郎・梶川裕矢 (2009) : 「ネットワークを通して見る地域の経済構造: スモールワールドの発見」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社, 57(2), pp.66-79.
13. Smith, R. L. and Smith, J. K. (2004) : 『Entrepreneurial Finance (Second Edition)』 John Wiley and Sons, Inc. (山本一彦総監訳、岸本光永・忽那憲治監訳、コーポレート・キャピタル・コンサルティング訳 (2004) : 『アントレプレナー・ファイナンス: ベンチャ

- 一企業の価値評価とディール・ストラクチャー』中央経済社.)
14. 鈴木努 (2017) : 『R で学ぶデータサイエンス 8 ネットワーク分析 第2版』 共立出版.
 15. 高井計吾 (2020) : 「バイオベンチャーにおける提携ネットワークと研究開発活動」『Venture Review』 日本ベンチャー学会, 35 巻, pp.35-47.
 16. 滝澤美帆・宮川大介 (2015) : 「共同投資メンバーの構成パターンとその含意 : ベンチャーキャピタルによる投資ラウンド明細を用いた分析」『RIETI Discussion Paper Series 15-J-009』 独立行政法人経済産業研究所.
 17. 安田雪 (1997) : 『ネットワーク分析 : 何が行為を決定するか』 新曜社.
 18. 安田雪 (2004) : 『人脈づくりの科学 : 「人と人との関係」に隠された力を探る』 日本経済新聞社.
 19. 安田雪 (2010) : 『「つながり」を突き止める : 入門! ネットワーク・サイエンス』 光文社.
 20. 安田雪 (2011) : 『パーソナルネットワーク : 人のつながりがもたらすもの』 新曜社.

【査読論文】

中小企業における外国人労働者の雇用管理に関する考察

**Examination of Employment Management of Foreign Workers
at Small and Medium Enterprises**

近畿大学 柳田 健太

宮崎学園短期大学 武村 順子

宮崎学園短期大学 小澤 拓大

宮崎県立宮崎工業高等学校 日高 義浩

Kindai University YANAGITA Kenta

Miyazaki Gakuen Junior College TAKEMURA Junko

Miyazaki Gakuen Junior College OZAWA Takuhiro

MIYAZAKI Prefectural Miyazaki Technical High School HIDAKA Yoshihiro

<Abstract>

In this paper, we focused on the employment management of foreign laborers and considered it with the objective of considering the form of employment management for building an environment that is comfortable for foreign laborers to work in. As to the method, we targeted enterprises in Miyazaki Prefecture that are employing foreign laborers, and we interviewed the persons responsible for employment management and surveyed the technical interns. We collated and analyzed the data and examined the actual conditions of the employment management. The result of the study was that the enterprises surveyed, in accepting technical interns, were offering stable remuneration and a clean workplace, had organized an environment for facets of their private lives, and were offering a variety of support. Such arrangements were connected to heightening the contentment of the technical interns.

Keywords: 技能実習生, 職場環境, 生活環境, 実態調査, テキストマイニング

2021年10月31日 受付

2022年2月10日 受理

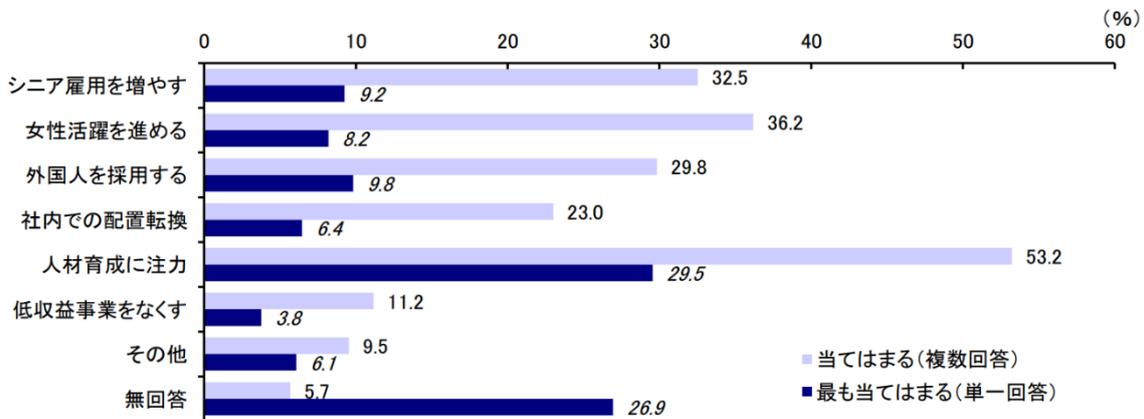
E-mail address : k-yanagita@fuk.kindai.ac.jp (近畿大学 柳田健太)

1. はじめに

1.1 研究の背景

近年、少子高齢化に伴う労働人口の減少から企業の人材不足が課題となっており、2018年のマンパワーグループの調査¹によると、日本企業の約89%が「人材確保が困難」と述べている。このような中、人材不足への対応の一つとして外国人労働者の雇用を促進する動きが顕著になっている。日本総合研究所の調査データ（図1）において人材確保に関する項目に着目すると、当てはまる対応（複数回答）として、「外国人を採用する」の数値が、「シニアの雇用を増やす」や「女性活躍を進める」に次いでほぼ同程度の数値を示している。さらに、最も当てはまる対応（単一回答）としては、一番高い数値となっており、人材不足の問題に対し外国人労働者の雇用も対策の一つと考えられているといえる。また、厚生労働省の調査結果²から、図2に示すように年々外国人労働者数が増加しており、今後さらに加速する可能性がある。加えて、同調査結果において、外国人を雇用している事業所（24万2,608か所）のうち、100人未満の事業所が全体の78.1%となっており、中小規模企業において外国人労働者の雇用が進んでいる³。これらの内容から、中小企業の人材不足を補う一つの手段として外国人労働者雇用の重要性がさらに高まると推測される。

このように外国人労働者に大きな期待が持たれている中で、安価な賃金や不法就労、就労継続の困難さなど、様々な問題も生じている。この外国人労働者問題について守屋（2018）は「主としてバイトとして勤務する外国人留学生や、零細中小企業で働く技能実習生などのロースキルな外国人労働者と、日本の専門学校・短期大学・大学・大学院を卒業・修了し、



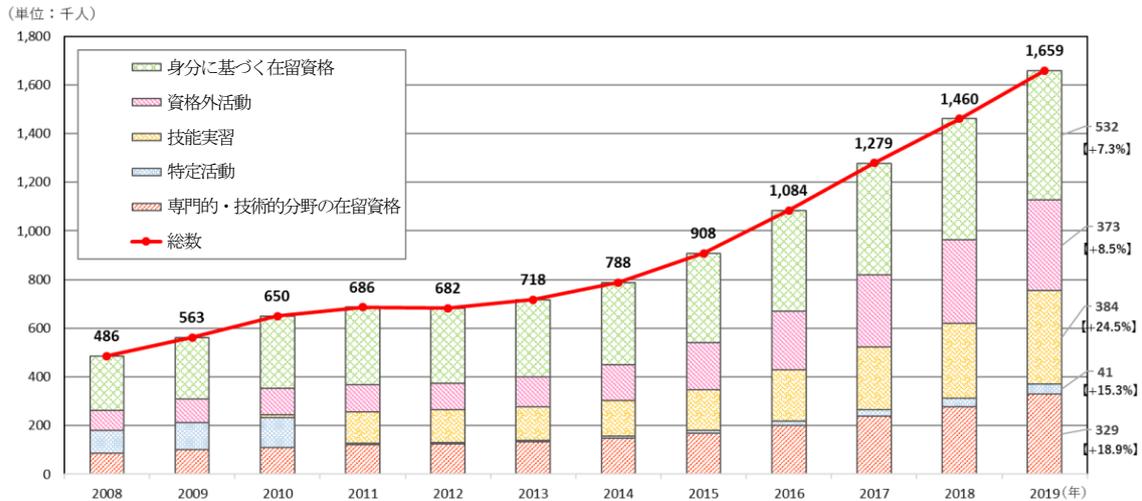
出典：日本総研（2019）：「「人手不足と外国人採用に関するアンケート調査」結果」
 <<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/11052.pdf>>
 2021年9月30日。

図1. 人材不足への対応策

¹ マンパワーグループ株式会社（2018）：「2018年人材不足に関する調査」<https://www.manpowergroup.jp/company/r_center/pdf/2018_Talent_Shortage_Survey_JPSummary.pdf>2021年9月30日。

² 厚生労働省（2019）：「「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和元年10月末現在）」<<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/000590310.pdf>>2021年9月30日，p. 2。

³ 同上記事，p. 6。



注1：【 】内は、前年同期比を示している。
 注2：「専門的・技術的分野の在留資格」とは、就労目的で在留が認められるものであり、経営者、技術者、研究者、外国料理の調理師、特定技能等が該当する。
 注3：「身分に基づく在留資格」とは、我が国において有する身分又は地位に基づくものであり、永住者、日系人等が該当する。
 注4：「特定活動」とは、法務大臣が個々の外国人について特に指定する活動を行うものである。
 注5：「資格外活動」とは、本来の在留目的である活動以外に就労活動を行うもの（原則週28時間以内）であり、留学生のアルバイト等が該当する。

出典：厚生労働省（2019）：「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和元年10月末現在）」
 <<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/000590310.pdf>>2021年9月30日。

図2. 在留資格別外国人労働者の推移

日本人と同じように就職するミドルスキル・ハイスキルの有する外国人労働者では、その実態や抱える問題点は異なる⁴と述べており、表1のようにカテゴリーを分けて考える必要があると論じている。

一方で、政府は2018年10月に入管法の改正を閣議決定し、外国人の本格的な受け入れに舵を切っている。この改正によって、人手不足の分野で一定の技能を持つ人を対象とした新たな在留資格である「特定技能」が創設されたことにより、「技能実習」による受け入れもさらに加速するといえる。厚生労働省の報告によれば、2019年10月末現在で技能実習生数は、383,978人、前年同時期と比較すると75,489人増加しており、2007年に届出が義務化されて以降、過去最高を更新している⁵。政府の方針の中には、これまでのような外国人労働者を単なる日本人の補助的な役割としてではなく、一人の従業員として専門的、長期的に活用していきたいとの考えが述べられている。すなわち、政府としても日本経済の今後の人材不足解消の打開策の一つとして、「技能実習」や「特定技能」による雇用を推し進めていくことがうかがえる。

以上の内容から、今後中小規模企業において外国人労働者雇用の推進が予測され、また、外国人労働者の中でも「技能実習」や「特定技能」による雇用が増加すると考えられる。

⁴ 守屋貴司（2018）：「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構，No. 696，pp. 30-39。

⁵ 厚生労働省（2019），前掲記事，p. 3。

表 1. 外国人労働者のカテゴリー別就労問題

基本制度	外国人労働者のカテゴリー	スキル	就労問題
外国人在留制度	専門的・技術的分野の在留資格 ⁶	ハイスキル	女性の社会進出に関連する問題（男女雇用機会均等男女共同参画など） 日本ながらの評価法（属人主義）
外国人留学制度	外国人留学生（週28時間の就労）	ミドルスキル	働きながら学ぶ（学ぶ時間が確保できない）
外国人研修技能実習制度	研修生技能実習生	ロースキル	日本と出身国の経済格差・所得格差（技術ではなく収入に期待が湧く）

出典：守屋貴司（2018）：「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構，No. 696，pp. 30-39. を基に筆者ら作成

そのため、筆者らは「技能実習」や「特定技能」によって国内に訪れている外国人の雇用の在り方を検討することが、ひいては外国人労働者の活用に結びついていくと考えた。

そこで、本研究においては、外国人労働者とりわけ技能実習生を今後日本の経済を担う一人の人材としてどのように雇用管理すべきかという点に着目した。これまで、技能実習生は、単なる人材不足を補うための人材として扱われ、また、技能実習生自身も主に収入を得るためといった目的で日本への実習に来ているとの見方が強い。しかしながら、今後、政府の方針である外国人労働者の長期的、専門的人材としての役割を考えた場合、制度と実態の乖離を減らし、一人の人材として活躍できる環境を整備する必要があるといえる。なお、「特定技能」については、制度開始後の期間が短いことから十分なデータを得ることが難しいと考え本論文においては「技能実習」のみに焦点をあて検討を行った。

1.2 先行研究と研究の目的

本節では、本研究に類似する先行研究を概観するとともに、本研究の視点と目的について示す。これまで技能実習について様々な研究がなされているものの技能実習生の意識に焦点を充てた研究が多く、企業経営の側面から検討された研究は見当たらない。以下、先行研究の概要について述べる。

佟・浅野（2005）や落合（2010）、小平（2021）の研究は、技能実習生の来日目的や来日後の意識、生活実態などの意識調査を行った結果をまとめている。これらは、技能実習生へのアンケートやインタビューを通して調査が行われているものの、あくまで技能実習生の

⁶ 守屋（2018）では、ハイスキルのカテゴリーを日本の専門学校・短期大学・大学・大学院の卒業者と捉えているが、本論文では、厚生労働省の「専門的・技術的分野の在留資格」をハイスキルの外国人労働者として捉えている。（厚生労働省：「我が国で就労する外国人のカテゴリー」〈<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin16/>>2021年9月30日。）

実態調査となっており、本研究の視点とは異なる。次に前田（2018）の研究では、メンタルヘルスに関わるリスク要因について調査がなされている。この研究では仕事の満足度等のデータも収集されているものの、あくまで日本語や日本文化との関連においてのメンタルヘルスが中心となっている。また加藤（2010）の研究は、技能実習生と日本人従業員の職場認識に関する検討がなされている。検討の結果から仕事に対する日本人従業員と技能実習生の意識の違いが示されており、両者の意識の違いのみに着目した研究となっている。このように先行研究において、技能実習に対する様々な検討がなされているものの、雇用管理に焦点を充て企業側と技能実習生側の両方の側面から調査・検討した研究は見当たらない。また、奥村（2021）の研究では、外国人労働者を対象とした2010年から2020年までの研究を再考察しており、一次データの収集によって技能実習生の意見を取り入れた論文が比較的少数であるとの見解を示している。そのため、本研究において技能実習生からの直接のデータ収集は、技能実習に関する研究の推進にも寄与するといえる。

以上の内容から、本研究では企業担当者ならびに技能実習生を対象とした調査、分析を行い、「外国人労働者が働きやすい環境を構築するための雇用管理のあり方を検討すること」を研究の目的とした。研究の方法としては、はじめに、筆者らの研究結果⁷を踏まえ、既存データを基に技能実習生の雇用状況について実態把握を行った。次に、宮崎県内において外国人労働者を雇用している企業に調査を依頼し、企業担当者へのインタビュー調査ならびに、雇用されている技能実習生へのアンケート調査を実施した。最後に、調査結果の集計、分析を行い、雇用管理の実態について考察した。なお、今回宮崎県内の企業を調査対象とした理由については、全国的に見ても宮崎県は技能実習生の受け入れが進んでおり、その中で受け入れ実績のある企業においては、効果的な管理の仕組みが整えられていると考え調査対象とした。本研究を通して、外国人労働者の効果的な雇用管理のあり方を見出し、中小企業の課題解決に寄与したい。

2. 外国人技能実習制度と宮崎県の実態

2.1 外国人技能実習制度の概要と技能実習生受け入れの現状

技能実習制度とは、「我が国で培われた技能、技術又は知識の開発途上地域等への移転を図り、当該開発途上地域等の経済発展を担う「人づくり」に寄与する」⁸ことと定義されている。技能実習は、農業関係（2職種6作業）、食品製造関係（11職種16作業）、繊維・衣服関係（13職種22作業）など、これらを含め79職種141作業が対象となっている⁹。技能実習の在留資格は技能検定と関係しており、入国から1年を「技能実習1号」、2～3年目を「技能実習2号」としている。この3年間終了後、技能検定随時3級を受検し合格すること

⁷ 柳田健太，日高義浩，武村順子，小澤拓大（2020）：「宮崎県における外国人労働者の現状に関する調査研究：技能実習制度に焦点を当てて」『宮崎学園短期大学紀要』宮崎学園短期大学，vol. 12，pp. 109-118.

⁸ 国際研修協力機構：「外国人技能実習制度とは」<<https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/>>2021年9月30日.

⁹ 「技能実習制度職種・作業一覧」<<https://www.mhlw.go.jp/content/000512744.pdf>>2021年9月30日.

で、「技能実習 3 号」となる。また、政府は労働力不足への対応を目的に、2018 年 12 月に「改正出入国管理法」を成立させ、2019 年 4 月に新しい在留資格として「特定技能」を制度化した¹⁰。「特定技能」において、「技能実習 2 号」を修了した外国人は、在留資格取得に必要な日本語能力や技術水準に関わる試験などが免除され「特定技能 1 号」へ移行できる。「特定技能 1 号」では、介護、素形材産業、産業機械製造業、電気・電子情報関連産業など 14 分野で受入れ可能となっている。「技能実習」と「特定技能」は、両者とも同じ在留資格のようにみえるが、その目的は異なっている。前者は、先に述べた国際協力の推進が目的であるが、後者は日本国内で人材不足が顕著な業種の労働力確保が目的である。しかしながら、眞住（2018）や鄭（2015）らの研究において「技能実習」においても労働力不足を支えているのではないかとの指摘もある。

こうした中、外国人労働者の需要増加と相まって、技能実習生の失踪問題も増えている。出入国在留管理庁が監理団体や企業への対策を強化しているにもかかわらず、賃金未払いや長時間労働に耐えかねた技能実習生が失踪する事案が多発しており、2018 年の失踪者数は、9,052 人にも上っている¹¹。これまでは、安価な労働力として技能実習生の受け入れが安易に進められてきた可能性もあるが、今後日本経済を担う一人の人材として捉えていくことを考えれば、受入側と技能実習生側が満足のいく仕組みを構築していくことが重要であるといえる。

2.2 宮崎県の技能実習生の受け入れ実態

厚生労働省報告の 2017 年 2 月外国人就労者都道府県別有効求人倍率によると、宮崎県は全国第 4 位の数値となっており、他県と比べても外国人労働者の受け入れが進んでいる。宮崎労働局公表の「外国人雇用状況」の届け出状況¹²によると、宮崎県における外国人労働者数は、2019 年 10 月末時点で 5,028 人、前年比 21.3%増となり、過去最高を更新した。増加の要因としては、「技能実習生の受け入れが進んでいること」、「人出不足等であること」が報告されている。内訳は、「専門的・技術的分野の在留資格」9.3%、「特定活動」0.5%、「技能実習」70.5%、「資格外活動」10.2%、「身分に基づく在留資格」9.4%となっている。中でも、「技能実習」は前年同期と比較し 26.6%の増加を示している。このデータから、宮崎県内の外国人労働者の殆どが「技能実習」による受け入れであることが分かる。

外国人労働者の出身国をみると、ベトナム 2,126 人（42.3%）と約半数であり、続いて中国 838 人（16.7%）、インドネシア 593 人（11.8%）が上位 3 カ国となっている。このうち、技能実習生の占める割合は、ベトナム 87.2%、中国 72.9%、インドネシア 95.6%であり、

¹⁰ 国際研修協力機構：「在留資格「特定技能」とは」〈<https://www.jitco.or.jp/ja/skill/>〉2021 年 9 月 30 日。

¹¹ 法務省（2019）：「調査・検討結果報告書」〈<https://www.moj.go.jp/isa/content/930004167.pdf>〉2021 年 9 月 30 日。

¹² 宮崎労働局（2019）：「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和元年 10 月末現在）〈<https://jsite.mhlw.go.jp/miyazaki-roudoukyoku/content/contents/000595431.pdf>〉2021 年 9 月 30 日。

技能実習生の割合が高いことが分かる。さらに、カンボジアの外国人労働者数が前年比 56 人 (44.1%) 増加となっていることから、今後はカンボジアからの外国人労働者も増加する可能性がある。したがって、これまで以上に多国籍の受け入れにも対応していく必要があるといえる。また、外国人労働者数が多い安定所としては、宮崎所管轄 1,632 人 (全体の 32.5%)、都城所管轄 1,228 人 (同 24.4%)、小林所管轄 620 人 (同 12.3%) で、地域の違いによっても人数に差があることが分かる。この数値については、今後受け入れ体制の違いか人材不足による違いかなどの検証も必要である。産業別では、「製造業」が 22.0%、「農業、林業」が 14.4%、「建設業」が 13.1% の順であり、第一次産業のみでなく、第二次産業での雇用の促進がなされている。

これまで述べてきたように、宮崎県における技能実習生の受け入れ数は増加傾向にあり、全国的に見ても上位に位置している。このことから、宮崎県内の企業を対象に実態調査を行うことは、より良い雇用管理の在り方を見出すことに繋がるといえる。

3. 調査対象企業の概要と調査方法及び分析方法

本調査は、製造業を営む A 社の技能実習生担当社員 2 名 (以下、企業担当者とする) とベトナム人の技能実習生 40 名を対象に行った。

3.1 A 社の概要

本調査に協力を得た企業 (A 社) は、従業員数約 150 名の製造業社である。2009 年から技能実習生の受け入れを行ってきたが、2015 年より真面目で勤勉と言われるベトナム人の採用に一本化し、2020 年度で 5 期生目となる。現在は、41 名の技能実習生が働いている。職種は、食鳥処理加工業での受け入れとなっており、2020 年度より特定技能の受け入れも開始している。技能実習生の受け入れについて様々な問題が指摘される中で、A 社が継続的に技能実習生の受け入れを行っていることから企業と技能実習生の協働の仕組みが構築されていると考え調査を依頼した。

3.2 調査の方法

(1) 企業担当者への調査

技能実習生の実態ならびに雇用管理の方法等について、企業担当者へインタビュー調査を行った。調査期間ならびに回数は、2019 年 10 月～12 月に 3 回の調査を行い、2020 年 12 月に 4 回目の調査を実施した。インタビューは半構造化面接法を用い、対象企業の従業員食堂において企業担当者 1～2 名に対し面接者 2～3 名で対応した。

インタビュー内容としては、「1. 技能実習生の採用方法」「2. 技能実習生の特性」「3. 仕事に関すること」「4. 生活に関すること」「5. 対応の難しさ」「6. 今後の就労に関する展開」であった。インタビュー中には IC レコーダーでインタビュー内容を録音し、記録とした。

(2) 技能実習生への調査

A社に勤務する技能実習生40名(40件)¹³に対して、Webによるアンケート調査(Googleフォームを使用)を行った。質問内容は図3の通りであった。調査期間は、2020年12月1日～2020年12月31日の間とし、技能実習生が回答先のURLにアクセスする形で実施した。

3.3 倫理的配慮

企業担当者および技能実習生に対しては事前に調査内容を説明した上で、「調査協力への同意」を書面にて得ている。調査内容の説明においては、説明文書の「研究内容説明と研究協力の同意取得について」に日本語、ベトナム語の記述を併記するとともに、団体所属のベトナム人の協力者と共同で説明を行った。なお、本研究は宮崎学園短期大学研究倫理審査会の承認を受けている(令和3年度承認番号:第6号)。

3.4 翻訳作業

アンケート調査項目の日本語からベトナム語への翻訳ならびに、解答結果のベトナム語から日本語への翻訳は、翻訳業者に依頼をした。また、技能実習生への調査の事前説明や同意書の翻訳は前述のベトナム人協力者と共同で行った。

3.5 自由記述回答の分析方法

自由記述回答に対する分析においては、分析者による恣意的または偏りのある抜粋を回避する必要がある。そこで、テキストマイニングの形態素解析にて語句(以下、「単語」とする)を抽出し分析を行った。さらに共起ネットワーク分析を用いて、それら単語のつながりの可視化を実施した。なお、これらのツールには、KH Coder¹⁴を用いた。

4. 実地調査の結果

4.1 企業担当者へのインタビュー調査結果

企業担当者へのインタビューの結果から、技能実習生を受け入れるにあたり次の3つに注力していることが分かった。その内容について表2を基に述べる。1つ目は、「技能実習生との信頼関係を築きやすいシステムの構築」である。例として、採用のために現地に赴き面接をした担当者が受け入れた技能実習生の生活指導員として対応していることやベトナム人スタッフの専属者を置いていることなどが挙げられる。実際に、筆者らが技能実習生の寮の見学等を行った際に、生活指導員の方と技能実習生が笑顔で会話をしている場面があり、良好な関係性が作られていることを感じた。2つ目は、「技能実習生に対する手厚い生活支援」である。A社では、技能実習生のための寮の完備や技能実習生の特性に添っ

¹³ A企業には、41名の技能実習生が在職しているが、1名は同意書の授受が完了できなかったため、調査対象から除外した。

¹⁴ 「KH Coder」 <<https://kncoder.net/>>2021年9月30日。

技能実習に関わる研究調査

本アンケートは、技能実習生の良い職場作りに向けた調査です。それぞれの質問について、具体的に回答をお願いします。

調査結果は、宮崎学園短期大学の教員に送信され、誰が記述したかなどの情報は会社には分かりませんので安心してご回答下さい。

問1. 名前

問2. 年齢

問3. 何期生ですか。

問4. 現在の職場環境について、どの程度満足しているかをお答えください。

①非常に満足	②満足	③やや満足	④どちらともいえない（普通）
⑤やや不満	⑥不満	⑦非常に不満	

問5. 「4」の理由をお書き下さい。

問6. 現在の生活環境について、どの程度満足しているかをお答えください。

①非常に満足	②満足	③やや満足	④どちらともいえない（普通）
⑤やや不満	⑥不満	⑦非常に不満	

問7. 「6」の理由をお書き下さい。

問8. 技能実習制度を希望した理由は何ですか。

問9. 技能実習終了後にやりたいことや計画がありますか。

問10. 技能検定に向けてどのように勉強していますか。（時間や場所）

問11. 技能実習（仕事）に関する技術は、どのように身につけていますか。

問12. 職場内の教育体制は十分ですか。教育体制について、要望があれば併せてお教え下さい。

問13. 悩みがある時には、どのようにしていますか。

問14. 仕事以外（プライベート）でやりたいことは何ですか。既に行っていることもあれば併せて教えて下さい。

問15. 技能実習を辞めて帰りたいと思うことはありますか。ある人は、理由も教えて下さい。

問16. 職場に対する要望などはありますか。お願いしたいことなど。

問17. 技能実習制度がより充実するために、改善してほしいことなどはありますか？あればお答え下さい。

ご回答ありがとうございました。

図3. 技能実習生へのアンケート内容

表 2. 企業側の取り組みとインタビュー結果

企業の取り組み	インタビューの回答内容抜粋
1. 技能実習生との信頼関係を築きやすいシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> • 現地で採用のための面接を行っている（採用担当者）。 • 採用担当が生活指導員をしている。 • 生活指導員と別に、ベトナム人で日本語も話せる女性が技能実習生対応をしている（専属者）。 • 勤務日以外の外出や旅行などにおいて、実習生を信頼し過度な行動の制限は行っていない。 • 実習生の要望を可能な限り叶えるよう努力している。 (例：国際交流として部外の人と交流、社外の日本人との交流、花見など)
2. 技能実習生に対する手厚い生活支援	<ul style="list-style-type: none"> • 寮を完備しており、共同生活を送っている。 • 食事は技能実習生同士で用意し、食事を一緒にしたり、料理や素材を分けあったりしている（実習生の関係性の向上に繋がっている）。 • 大型冷蔵庫の設置や皆で食事ができるテーブルを用意している。 • 食材の一部が会社から提供されている。 • シャワー室を完備している。 • テレビや電子レンジなどの生活に必要な電化製品を設置している。 • 同時期採用の実習生単位（ユニット）での生活になるように施設整備をしている。 • 寮はインターネットが使える環境を整備している。
3. 現場主導での教育・技術指導	<ul style="list-style-type: none"> • 業務に関する教育指導は、就業時間内に行っている。 • 月に一回程度の勉強会を行っている。 • 技能検定や日本語修得に必要な資料の準備を行っている。 • 技術について、現場の職員から直接技術指導を受ける構図となっている。 • 日本人と変わらない作業をしているが、基本的で単純な作業に従事している。 • 会社全体の仕事量の増減に関わらず、技能実習生が一定の収入を得られるよう仕事に従事させている。

た環境整備などがなされていた。特に寮内部はとてもきれいな内装となっており、ネット環境の整備や個室のシャワー室もユニットごとに設置されていた。見学した際に、技能実習生がPCを使いながら休息をとっている様子なども見受けられた。3つ目は、「現場主導での教育・技術指導」である。技能検定等への勉強などは、基本的に技能実習生自身が行っているということであったが、月に一回程度の勉強会の実施や技能検定、日本語修得に必要な資料

の準備など可能な限りの支援を行っていた。また、会社の業績に関わらず一定の収入を得られるだけの勤務時間を確保しており、技能実習生の収入に影響を与えないよう配慮していた。

4.2 技能実習生へのアンケート調査結果

技能実習生へのアンケート調査の結果について示す。Web によるアンケート調査の回答状況については、A 社に勤務する技能実習生 40 名（40 件）に URL を送信し 30 名（30 件）から回答を得られ（回収率 75.0%）、そのうち定量的な項目すべてに欠損のない 30 名（30 件）分のデータを分析に用いた（有効回答率 100.0%）。分析結果については、定量的な質問である問 4、問 6 ならびに、定性的な質問である、問 5、問 7、問 16 をもとに記述する。また、本節では本論文の主旨に沿う内容に絞り記述する。

(1) 職場環境について

職場環境に関する問である問 4 について分析を行った。問 4 では「現在の職場環境について、どの程度満足しているかをお答えください。」の質問に対し、①非常に満足、②満足、③やや満足、④どちらともいえない（普通）、⑤やや不満、⑥不満、⑦非常に不満の 7 件法で回答を求めた。その分析結果を図 4 に示す。なお、本図において横軸の①～⑦については、回答の選択肢番号を表している。①非常に満足～③やや満足を“満足群”、⑤やや不満～⑦非常に不満を“不満足群”とした場合、満足群が 70.0%、不満足群が 6.7%となっており、職場環境に満足している技能実習生が多いことが示されている（「④どちらともいえない」が 23.3%）。

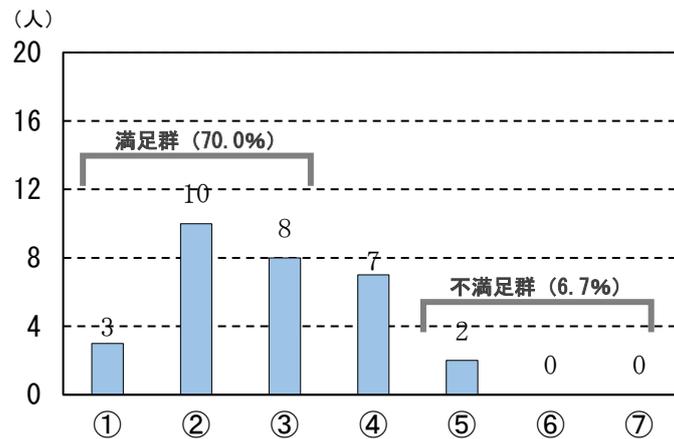


図 4. 職場環境に対する満足度

問 5 は「問 4」の理由をお書き下さい。」との質問で、自由記述式による回答とした。回答された記述の共起ネットワークの結果を図 5 に示す。本図において、○の大きさは抽出された単語の出現頻度を表している。また、前述のように①非常に満足～③やや満足を“満足群”、⑤やや不満～⑦非常に不満を“不満足群”、④どちらともいえない（普通）を“中間群”

として外部変数化し、分析を行った。抽出した単語に注目すると、“満足群”を中心に「心配」、「安定」、「フレンドリー」、「良い」と繋がっている。これらの単語について、技能実習生が回答した結果の原文を確認したところ、「みんなが助け合っている」、「フレンドリー」といった人間関係に関わる内容と、「仕事安定している」「職場が清潔である」「残業が多い（収入増加という側面で満足要因）」などの収入や施設に関する回答などが挙げられていた。“不満足群”では、「機械」、「速い」、「仕事」が“満足群”とともに繋がっている。この点についても回答結果を確認したところ、「機械のスピードが速い」といった回答の他に、「時々忙しくて大変」「日に日に仕事が多くなっている」といった業務量の多さから感じる負担感についての回答が見られた。このように、業務量の多さが不満でもあり、満足でもあることが分かった。さらに、これらの単語について“満足群”、“中間群”、“不満足群”とのクロス集計を試みた。

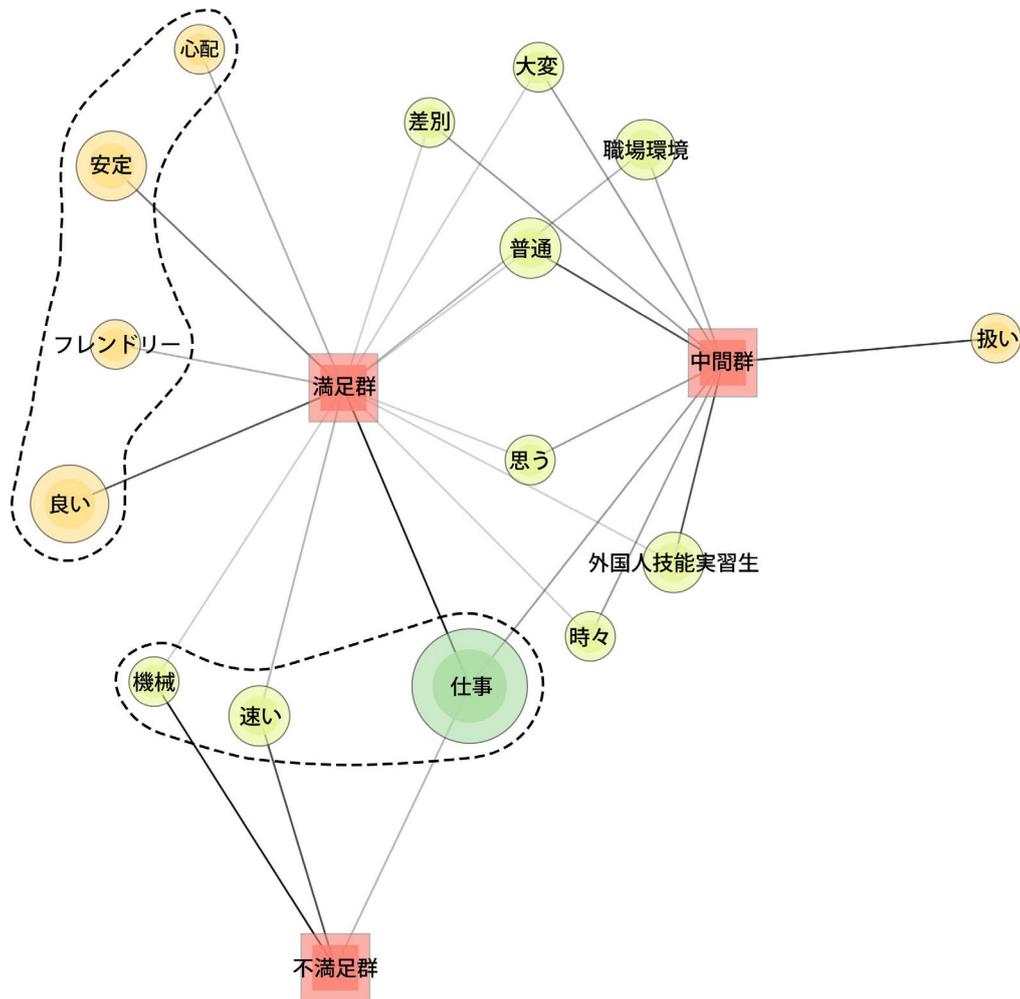


図 5. 職場環境に対する自由記述式による解答の共起ネットワーク

その結果を図 6 に示す。本図の口の大きさは回答結果においてその単語の出現率を示している。この結果から、図 5 に示した共起ネットワークの結果と同様に“満足群”の中には「フレンドリー」や「安定」などが多く出現している。また、「機械」と「速い」に関しては“満足群”よりも“不満足群”に多く出現していることから、これらが職場環境の不満足要因の 1 つになっていると考えられる。

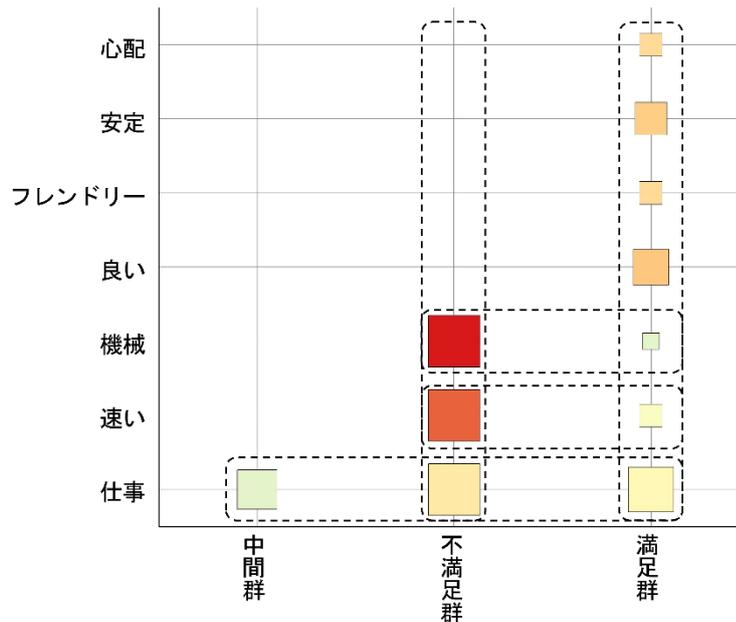


図 6. 職場環境に対する自由記述式による解答のクロス集計

これらの分析結果から、技能実習生からの不満 (= 要望) はあるものの、職場環境に対する満足度は高く、また数値の結果に比例して、満足要因を記述している技能実習生が多いことが分かった。また、問 16「職場に対する要望などがありますか。お願いしたいことなど。」の回答の中に、「対応を公平にしてもらいたい」といった主旨が述べられており日本人と技能実習生との対応の仕方についての要望が述べられていた。

(2) 生活環境について

次に、生活環境に関する問 6「現在の生活環境について、どの程度満足しているかをお答えください。」の回答についての分析結果を図 7 に示す。こちらも職場環境の分析と同様に、①非常に満足～③やや満足を「満足群」、⑤やや不満～⑦非常に不満を「不満足群」とした場合、満足群が 80.0%、不満足群が 10.0%となっており、生活環境にも満足している技能実習生が殆どであるという結果が示されている。(「④どちらともいえない」が 10.0%)。

問 7 は、「問 6」の理由をお書き下さい。」との質問で、自由記述式による回答とした。回答された記述の共起ネットワークの結果を図 8 に示す。抽出した単語に注目すると、“満足群”を中心に「良い」、「きれい」、「広い」、「満足」など 7 つの単語と繋がっている。これ

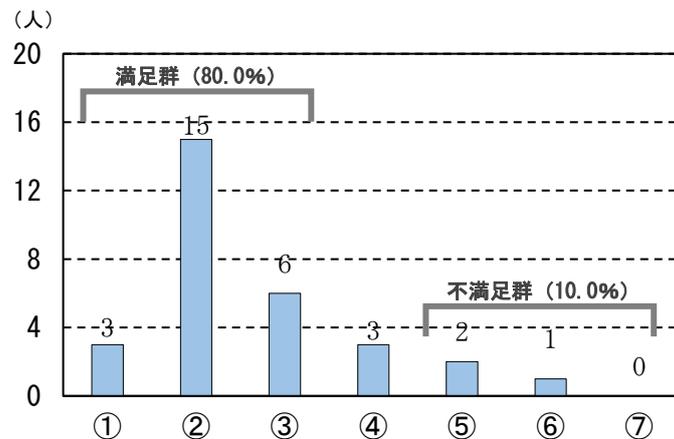


図 7. 生活環境に対する満足度

らの単語について、技能実習生が回答した結果の原文を調査したところ、「寮が広く大変便利です」「清潔な寮、電気水道の十分な供給」といった住まいの施設に対するの良い意見が最も多く、その他、「周りの人がみんなフレンドリーです」「楽しい仲間と生活できているからです」など、人間関係の良好さも満足的主要因素となっていることが確認できた。“不満足群”では、「住む」、が“満足群”と、「不便」が“中間群”とに繋がっている。これについても技能実習生の回答を調査したところ、「スーパーが住んでいるところから遠く、行き来が不便です」「比較的安全ですが、少し寂しいところです」といった場所に関わる回答や「制限が多く、つまらないからです」といった技能実習生の立場からの要因が不満足的主要因素として挙げられていた。しかしながら、職場環境と同様に満足群が 80%を占めており、また数値の結果に比例して満足要因を記述している技能実習生が多い結果となった。さらに、職場環境での分析と同様に、図 8 において抽出された単語について“満足群”、“中間群”、“不満足群”とのクロス集計を試みた。その結果を図 9 に示す。本図より、“満足群”には「便利」や「きれい」、「広い」などが出現しており、“不満足群”の要因として「住む」、「不便」が多く出現している。したがって、図 8 と本図の両結果から「住む」(=寮)の場所の「不便」が不満要因として示されているといえる。

これらの分析に加え、職場環境に関する問である問 4 と生活環境に関する問 6 の 7 件法の回答結果について、クロス集計と相関関係について分析した。その結果を図 10 に示す。分析の結果、職場環境と生活環境には正の相関関係 ($r = 0.64$) があることから、職場環境に満足している技能実習生は生活環境にも満足していることになり、その反対に職場環境に不満があれば生活環境にも不満を抱えていることになる。技能実習生により良い環境を提供するには、職場環境の改善なのか生活環境の改善のどちらが先なのか、現時点では追究できていないが、双方の不満要因を少しでも改善していくことが、職場そのものの満足を高めることに繋がるといえる。

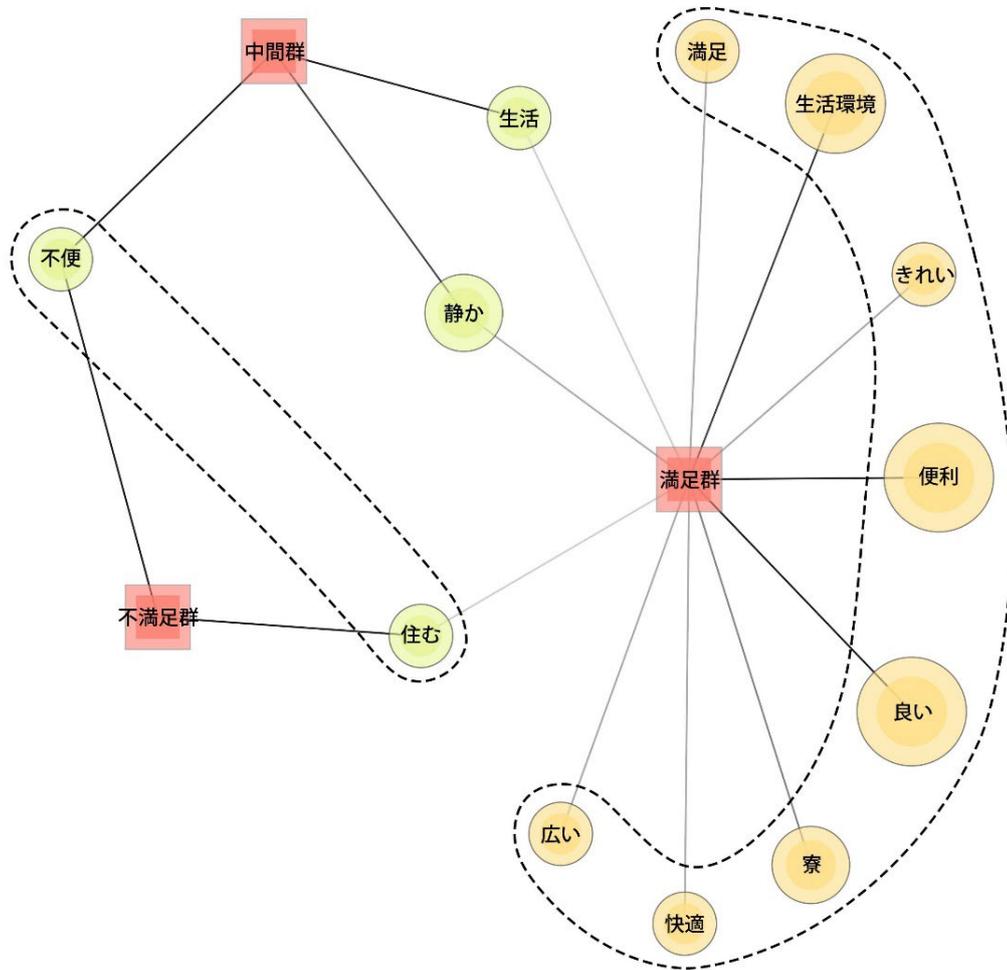


図 8. 生活環境に対する自由記述式による解答の共起ネットワーク

5. 考察

企業担当者へのインタビュー調査ならびに、技能実習生へのアンケート調査の結果を踏まえ表 3 にまとめた。この集約結果にも表れているように、前述の図 2 や図 6 の数値データだけでなく、多数の記述コメントから、A 社が技能実習生への受け入れに際し実施している取り組みが、技能実習生にも理解され満足度を高める要因になっていることが分かった。

まず、満足に関わる記述をみると、「〇〇してくれる」や「〇〇に相談する」などがどの項目にも書かれており、A 社の従業員が丁寧な支援を行っていることや一定の信頼関係が構築されていることも読み取れる。すなわち、寮などの設備に関わるハードな面の支援もさる事ながら、信頼関係構築などのソフトな面の支援が十分になされていることが全体の満足度を高めている要因と考えられる。もちろん、すべての技能実習生が満足に感じている訳ではなく、不満足に感じている技能実習生も存在している。

この不満足要因を 2 つに分けた場合、1 つは、機械のスピードや仕事量の多さ（不満足要因として）といった仕事に直接関わる要因や寮の立地に対する不便さ、管理という側面から

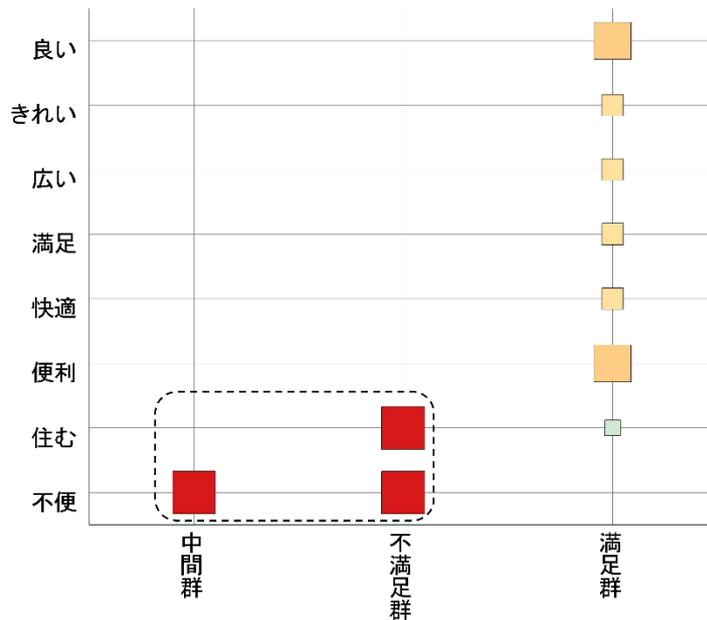


図 9. 生活環境に対する自由記述式による解答のクロス集計

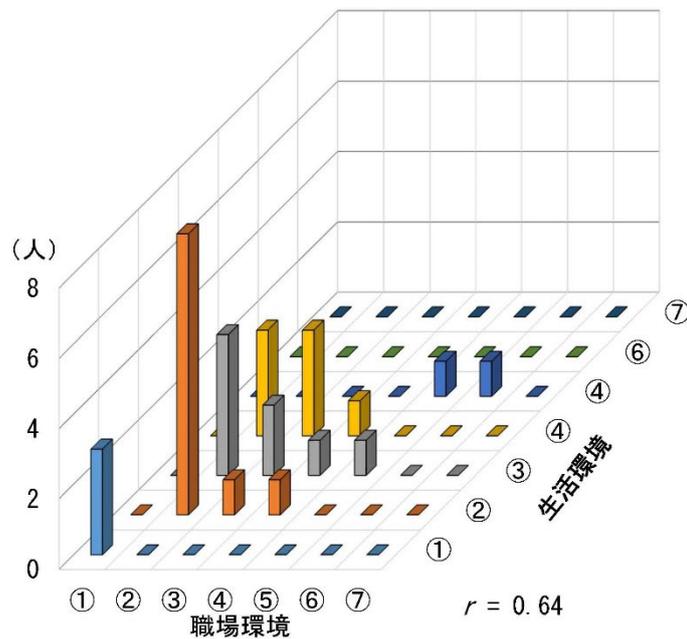


図 10. 職場環境と生活環境に関する問クロス集計と相関関係

の行動制限など、どちらかと言えばハードな面の問題が挙げられている。立地については改善が難しい所ではあるが、スピードや仕事量等においては、改善可能である。しかしながら、仕事量が多いことが逆に満足に繋がる要因でもあることや業務上必要なスピードであることも考えられることから、企業側と技能実習生側での話し合いが必要であるといえ

表 3. 企業側の取り組みと満足要因・不満足要因との関連のまとめ

企業側の取り組み	満足要因に関わるコメント	不満足要因に関わるコメント
1. 技能実習生との信頼関係を築きやすいシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 悩みをマネージャーに相談する ・ 悩みを上司に相談する ・ 悩みを会社に相談する ・ 上司の意見を参考にする ・ 親切、フレンドリー ・ 皆が助け合っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分が大変だった時、関心を持ってもらえなかった
2. 技能実習生に対する手厚い生活支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 清潔で電気水道の十分な供給 ・ 静かできれい ・ 快適な生活環境で便利 ・ 広くて便利、安全 ・ たくさんの人が住んでいる ・ 楽しい仲間と生活できる ・ 穏やか ・ フレンドリー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スーパーが遠く、行き来が不便 ・ 通勤が不便 ・ 寂しいところ ・ 制限が多くつまらない
3. 現場主導での教育・技術指導	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事が十分あり、フレンドリー ・ 安定している ・ 自分の能力に合っている ・ 残業がある（満足として） ・ 職場環境が良い ・ 職場が清潔 ・ 仕事を先輩が教えてくれる ・ 仕事を教え、指導をする日本人の上司がいる（献身的に） ・ 会社が仕事を教えてくれる ・ 会社が資料を用意してくれる ・ 会社が教育してくれる ・ 職場の教育制度はとて面白い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の要求が分からない時がある ・ 日本人とベトナム人の扱いが公平ではない ・ 偏見がある ・ 厳しい ・ 認めてもらえない ・ 機械のスピードが速い ・ 時々忙しい ・ 仕事が多くなっている

る。また、行動制限については、表2の担当者のインタビュー結果にもあるように休みの日などの過度な制限は行っておらず自由度の多い会社である。しかしながら、技能実習制度の側面から技能実習生には一定の制限が求められており、それについての回答であると解釈した。2つ目は、「不公平感」や「無関心」、「未承認」といった、ソフトな面の不満である。この回答の背景にあるものが、文化や価値観の違いによるものか、技能実習生と日本人社員という立場によるものか、あるいは人事管理の問題によるものか、現段階においてはそこまでの調査には至っていない。しかしながら、それらが不満足度を高める要因になっていることを考えれば、その原因を探り解決に向けた対策が必要であるといえる。反対に、こうした悩み等に対して丁寧に対応していくことで、不満足の種類から帰属意識を高め一人の人材として活躍してくれる可能性を秘めているといえる。特に、A企業においては、既に一定の信頼関係が築けていることを考えれば、この問題にしっかりと向き合い対処することで、解消できると考えられる。

6. おわりに

本論文においては、「外国人労働者が働きやすい環境構築のための雇用管理のあり方を検討すること」を目的に研究を行った。研究の結果、考察から、A企業においては、技能実習生の受け入れに対し安定した待遇面の提供や職場の清潔さ、私生活面における環境整備、支援の充実をしっかりと行っており、手厚く対応していることが分かった。また、技能実習生もそれらの対応に満足しており、それらが技能実習全体の満足度向上に繋がっていることが分かった。また、特筆すべきは、施設面などの環境整備もさることながら、同僚との関係や上司、生活指導員との良好な関係が構築できていることが、仕事、生活どちらの満足にも強く影響を与えていることが分かった。

今回の研究を通して、技能実習生の受け入れについて様々な問題がクローズアップされているものの、企業が適切な支援、サポート、受け入れの仕組みを構築していくことで、両者が良好な関係を築くことができ、企業の人材不足の解消に寄与する可能性があることが示された。また、技能実習生という立場は、職場内の雇用関係において日本人の従業員との差があることは否めない。しかしながら、アンケートのコメントには、日本人従業員と同様に扱って欲しいとの思いも述べられていた。また、本論文では触れていないものの来日目的について、お金を稼ぎたいという目的だけでなく、経験や成長を目的としている技能実習生が多いことも分かった。このような意欲的な技能実習生が日本企業を支える専門的、長期的人材として活躍しうる可能性が高いと考える。したがって、特定技能といった制度も含め、現場レベルでも技能実習生を一人の人材として扱っていくことが技能実習生の満足度を高める要因となり、ひいては中小企業を支えることに繋がるのではないだろうか。

最後に、本研究では、技能実習生に対するアンケート調査は実施できたものの、直接的なインタビューまでは至らなかった。しかし、技能実習生のより良い雇用の在り方を検討していくためには、技能実習生の想いや考えなど、さらなる詳細なデータの収集が鍵になると考

えられる。今後は、技能実習生へのインタビュー調査なども試み、企業と外国人労働者のより良い関係のあり方を見出していけるよう研究を続けていきたい。

<謝 辞>

本研究の実施に際し、インタビュー調査、アンケート調査にご協力いただいた調査対象企業の担当者ならびに技能実習生の方々に深くお礼申し上げます。なお、本研究における企業調査は、令和元年度および令和2年度宮崎学園短期大学学長裁量経費の助成を受けて実施されたものであることを付記する。

<引用・参考文献>

1. 奥村キャサリン (2021) : 「技能実習生に関する文献の再考察：社会的包摂に着眼して」『神戸女学院大学論集』神戸女学院大学, 68, pp. 57-75.
2. 落合美佐子 (2010) : 「外国人研修生・技能実習生の生活実態と意識—語りの中から見えてくるもの—」『群馬大学国際教育・研究センター論集』群馬大学, 9, pp. 51-68.
3. 加藤里美 (2010) : 「中国人研修生・技能実習生と日本人従業員の職場認識の違い—染色会社・A社における質問紙調査から—」『日本経営診断学会論集』日本経営診断学会, 10, pp. 29-35.
4. 厚生労働省 (2019) : 「「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (令和元年 10 月末現在)」 <<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/000590310.pdf>>2021年9月30日アクセス.
5. 厚生労働省 : 「我が国で就労する外国人のカテゴリー」 <<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin16/>>2021年9月30日アクセス.
6. 小平達夫 (2021) : 「ベトナム人介護技能実習生入国第1陣の入国直後のデプスインタビュー報告」『富山短期大学紀要』富山短期大学, 57, pp. 146-157.
7. 「技能実習制度職種・作業一覧」 <<https://www.mhlw.go.jp/content/000512744.pdf>>2021年9月30日アクセス.
8. 国際研修協力機構 : 「外国人技能実習制度とは」 <<https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/>>2021年9月30日アクセス.
9. 国際研修協力機構「在留資格「特定技能」とは」 <<https://www.jitco.or.jp/ja/skill/>>2021年9月30日アクセス.
10. 出入国在留管理庁 (2020) : 「令和2年6月末現在における在留外国人数について」 <<https://www.moj.go.jp/isa/content/930006222.pdf>>2021年9月30日アクセス.
11. 鄭安君 (2015) : 「日本における外国人雇用の現状と課題～日系人、実習生、留学生を中心に～」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会, Vol. 22, pp. 273-287.
12. 佟岩・浅野慎一 (2005) : 「縫製業における中国人技能実習生・研修生の労働・生活と社会意識」『日本労働社会学会年報』日本労働社会学会, 15, pp. 139-166.
13. 日本総研 (2019) 「「人手不足と外国人採用に関するアンケート調査」結果」 <<https://www.>>

- jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/11052.pdf>2021年9月30日アクセス.
14. 法務省 (2019): 「調査・検討結果報告書」 <<https://www.moj.go.jp/isa/content/930004167.pdf>>2021年9月30日アクセス.
 15. 前田憲次 (2018): 「フィリピン人技能実習生のメンタルヘルスに関連するリスク要因: 文化変容方略に着目して」『国際保健医療』日本国際保健医療学会, 33, pp. 303-312.
 16. 眞住優助 (2018): 「外国人技能実習制度の利用の地域差とその要因の分析 水産加工業の事例」『社会学評論』日本社会学会, Vol. 68(4), pp. 479-495.
 17. マンパワーグループ株式会社 (2018): 「2018年人材不足に関する調査」 <https://www.manpowergroup.jp/company/r_center/pdf/2018_Talent_Shortage_Survey_JPSummary.pdf>2021年9月30日アクセス.
 18. 宮崎労働局 (2019): 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (令和元年10月末現在) <<https://jsite.mhlw.go.jp/miyazaki-roudoukyoku/content/contents/000595431.pdf>> 2021年9月30日アクセス.
 19. 守屋貴司 (2018): 「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構, No. 696, pp. 30-39.
 20. 柳田健太, 日高義浩, 武村順子, 小澤拓大 (2020): 「宮崎県における外国人労働者の現状に関する調査研究: 技能実習制度に焦点を当てて」『宮崎学園短期大学紀要』宮崎学園短期大学, vol. 12, pp. 109-118.

【査読論文】

**R&D 部門におけるフォロワーからプロジェクト・マネジャー
への移行の失敗における事例分析**

**A Case Study in the Failures of the Transition
from Follower to Project Manager in R&D departments**

鈴木 由秀

SUZUKI Yoshihide

<Abstract>

This study examined the situational factors influencing the failure of regular employees working in research and development (R&D) departments in Japanese private-sector companies to transition from follower to project manager, while considering their challenges. Semi-structured interviews were conducted with 20 individuals who were tasked with project management duties. Within the hypothetical model of problems in transitioning to project management duties, which was analyzed using the modified grounded theory approach (M-GTA), the failure to transition successfully to the role of project manager was investigated by considering two concepts. Four situational factors, based on the two aforementioned concepts, were identified as problems causing the transition to project manager to falter or fail. These were 1) insufficient preliminary study of the project's R&D organization; 2) the project manager's management support was lacking; 3) the project manager and the manager did not understand project members' technical abilities, and 4) the promotion criteria for project management were unclear. The four situational factors were derived through the analysis, with findings and conclusions regarding the themes obtained.

Keywords: Research and development, KJ method, M-GTA, Situational factor, Feasibility study

2021年10月3日 受付

2022年3月3日 受理

E-mail address : dm161001a@gmail.com

1. はじめに

ものづくりの世界は、グローバルな競争がますます激しさを増している。厳しい競争環境の中で、各企業の研究開発（Research and Development；以下、R&D）に対する期待は大きいと考える。R&D に期待されているのは、独創性のある製品や価格的に魅力のある製品など、他社と差別化できる商品や製品をいち早く市場に投入することであろう。R&D 部門がイノベーション戦略を実行するには、R&D におけるマネジメントが重要なのは言うまでもない。イノベーション戦略をR&Dの現場に落とし込み、その具現化を図るのはR&D マネジメントである。R&D マネジメントには、R&D の上級マネジャーレベルの下でイノベーションの戦略を立て、研究開発業務（以下、プロジェクト）を発足させ、プロジェクトのメンバーの活動に方向づけを行い、プロジェクトを実行できる R&D マネジャーの存在が重要と考える。

ところで、R&D マネジャーも、最初は実務をこなす1人のフォロワーであった。フォロワーからマネジャーへの移行（transition）は、役割が大きく変わるキャリアの節目である。これまで1人の実務担当者としてマネジャーから指示された仕事だけをこなせばよい立場から、プロジェクトを管理監督する立場になるのである。役割が大きく変わるキャリアの節目において、新任のマネジャーはこれまで経験のない問題に直面することが考えられる。この点について、鈴木（2020）の研究では、これまでプロジェクト・マネジャーから指示を仰いだフォロワーがプロジェクト・マネジャーとなり、組織内での役割が大きく変わるこの移行にどのような問題や課題に直面しているのかを明らかにしている。プロジェクト・マネジャーへの移行に成功するかどうかは、個人のキャリアだけでなく、R&D としても重要な問題である。

では、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行において、R&D 部門の新任プロジェクト・マネジャーたちは、スムーズなプロジェクト・マネジャーへの移行を成し遂げられているのだろうか。新任のプロジェクト・マネジャーの中には、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗したケースも考えられる。このケースは、新任のプロジェクト・マネジャーが直面する問題の中でも特に重大な問題と考える。この点については、鈴木（2020）の研究では明らかにされていない。よって、本研究は次の2点に焦点を絞り、プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗¹について詳細を捉えるためインタビューによる調査を行う。第1に、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題を状況的側面から検討して要因を明らかにする。第2に、見出された状況的要因に対し、プロジェクト・マネジャーへの移行のための対処法を検討する。

¹ 本研究では移行の失敗を、プロジェクト・マネジャーがプロジェクト遂行の中で直面した問題や課題に対し、プロジェクトの責任者として納期のスケジュールに対しリカバリーが不可能と判断され、プロジェクト・マネジャーの職から外れることとして用いる。

2. 研究背景

本章では、2.1 節で理論的背景についての先行研究を述べ、2.2 節で R&D 部門とマネジャーの定義を述べる。さらに 2.3 節でプロジェクト・マネジャーを研究対象とする意義を述べ、最後に 2.4 節で本研究の位置づけについて鈴木（2020）と比較して述べる。

2.1 先行研究

管理者やリーダーに関する研究はその歴史が長く、多くの研究が蓄積されている。とりわけよく登場する代表的な研究として次の 3 つが挙げられる。第 1 に、Katz（1955）のマネジャーに必要な知識・スキルに関する議論、第 2 に、Mintzberg（1973）のマネジャーの役割に関する議論、第 3 に、特性理論・行動理論・条件適応理論・LMX 理論・変革型リーダーシップ論など、枚挙に暇がないほど豊かな発展を遂げてきたリーダーシップ論である。しかし、これら 3 つの研究はいずれも、分析の視点が静態的といわざるを得ない。なぜなら、組織の中に理想的なリーダー像が描かれており、既にマネジャーやリーダーとなっている人々を暗黙的な前提としているからである。フォロワーとともに働いている職場のリーダーは、最初から高度なスキルを持っているような人物ではないことは容易に予測できる。R&D 部門は、常に新たな商品や製品へとつながる研究開発をしていかなければならず、そもそも完全なるスキルというものは存在しないのではないだろうか。そういう意味では、R&D の職場で働いているリーダー自身も日々が勉強であり、フォロワーと同様にさらなる技術力の向上、そしてリーダーとしての職能発達に日々精進していることであろう。すなわち、リーダーは成長できるという立場に視点を置くことができるのである。

この視点について、リーダーシップ論で述べられていたリーダー行動そのものだけでなく、リーダーたちがどのような経験から何を学んできたのか、またそこからリーダーをどのように育てるべきかといったリーダーシップ開発（leadership development）に関する議論がされている（例えば、金井・古野、2001；Charan, Drotter and Noel, 2001；Bennis and Thomas, 2002；Conger and Fulmer, 2003）。経験から学ぶことのできる能力を持つ人を見出して選抜し、適切な経験を積ませることでリーダーを開発するというリーダー育成法がリーダーシップ開発論である（MaCall, 1988）。リーダーシップ開発論は、リーダーがどのようにして育ったのかを研究し、リーダーの役割遂行に必要なスキルや能力を高めるためリーダーの育成法を実践的に探究しようとするものである。MaCall が言うように「リーダーの能力は先天的なものではなく、育成できる」という考え方に立脚するものである。

Velsor, McCauley and Moxley（1998）によると、リーダーシップ開発とは、リーダーの役割とそのプロセスを効果的なものにするために個人の能力を伸ばすことである。リーダーシップの能力を伸ばすために重要なことは、成長を促す経験と学ぶ能力である。成長を促す経験にはアセスメント（評価）、チャレンジ（困難を伴う課題）、サポート（支援）の 3 つの要素がある。これらの要素は人々の関心を学習や成長、それに伴う変化に集中させ、

さらに挑戦する気持ちを高めさせ、また学ぶためのリソースを提供するものである。Velsorらの言うリーダーシップ開発では、次のような能力が開発できるとされる。自己認識、自信、幅広く物事の全体を捉える能力、社会システムの中で効果的に働く能力、創造的に考える能力、経験から学ぶ能力である。

では、リーダーシップ開発はどのように行われているのだろうか。Yukl (2006) によれば、リーダーシップのスキルを開発するためには、研修などのいわゆる Off-JT と実際の実務経験から学ぶ OJT に加え、育成目的のアセスメント、アサインメント、ジョブ・ローテーション、アクションラーニング、メンタリング、コーチングやさまざまなフィードバックなど育成のための多様な活動で支援していくことが必要であると指摘している。

既にマネジャーやリーダーとなっている人々を暗黙的な前提としている Katz (1955) や Mintzberg (1973) の研究、そしてリーダーシップ論に対し、リーダーシップは適切な経験を積ませることでその機能を成長させることができると説いたリーダーシップ開発論の貢献は大きい。しかし、リーダーシップ開発論には課題がある。それは、リーダーシップ機能の成長に焦点を当てているが、これまでリーダーから指示を仰いでいたフォロワーが、リーダーに任命される移行に関する視点が欠落しているという点である。リーダーに任命されて間もない新任のリーダーは、リーダーシップのスキルとしては初級レベルであろう。新任のリーダーはフォロワー時代とは異なり、今度はフォロワーたちを束ねる立場になるため経験のない問題や課題に直面する可能性が考えられるのである。新任のリーダーが直面する問題や課題にフォーカスした研究が、リーダーシップ開発論では、ほとんど研究されてこなかったのである。フォロワーからマネジャーへの移行に関する研究は少数に限定され、あまり行われていない分野である。数少ない中、注目したい文献を次に示す。

マネジャーへの移行に着目した代表的なものに Hill の研究がある。Hill は、マネジャーへの移行における諸問題の研究に最初に注目した人である。その成果は、一般向けにも出版されている (Hill, 1992)。この本で Hill は、証券会社とコンピュータ会社の 19 人の新人営業マネジャーへのインタビューから、セールスマンからマネジャーへの移行の様子を明らかにしている。Hill によると、マネジャーになるプロセスを一言でいうと、自分自身が生まれ変わるとのことだという。1 人の担当者のおときは、任された仕事を自分の努力で達成することが中心となるが、管理職になると、組織の目標や課題を設定し、その達成に向けて人々を巻き込んでいかなければならない。マネジャーは、フォロワーや他部門をうまく使いながら成果を挙げていくことへと意識を変えなければならないということである。また、Hill (2007) では、新人マネジャーへのインタビューで、新人マネジャーが、マネジャーへの移行に何に気づき誤解をしていたのかを 5 つに分類して説いている。

他方、日本においては、元山 (2008) の研究がある。元山は、優秀なセールスマンが営業所のマネジメントに長けているとは限らず、また、優秀な技術者が大きなプロジェクトで効果的なリーダーシップを発揮できるとは限らないという視点に基づき、管理職になる

キャリアの節目では、心理的にも、技術的にも多くの移行課題が存在していると仮定した。元山の調査対象は、一般の職種の管理職である。研究は、インタビューを通じて被面接者が管理職になったときの様相を回顧してもらう形式で実施され、管理職になるキャリアの節目で新任の管理職が直面する移行課題を明らかにしている。

元山（2008）は、フォロワーから新任の管理者に移行するとき、2つの側面に気づいて戸惑うと指摘している。1つの側面は、「管理職の遂行にまつわる問題」であり、次の4つを指摘している。第1に、業務範囲の広がりに対応できず、フォロワーに仕事を丸投げしなければならない状態に追い込まれる場合が多々ある、といった日常のタスク管理の問題。第2に、日々の業務に追われて業務全体を考える余裕がなく、戦略的なビジョンが描けず目先のことに終始してしまう、といった戦略やビジョン設定の問題。第3に、自分でやったほうが早いという苛立ちから部下の育成ができない、といった部下の活用や育成の問題。第4に、なりたての新任管理者は、人を説得できる実績がなく、上司や関係部門をなかなか動かすことができない、といったネットワーク構築の問題である。

元山（2008）が明らかにしているもう1つの側面は、「心理的な抵抗や障害」であり、次の5つを指摘している。第1に、残業手当がなくなり勤務時間の増加によってワークライフバランスが崩れる、という戸惑い・不安である。第2に、実務から離れることで最新の専門知識・スキルについていけなくなる、という戸惑い・不安である。第3に、自分が果たして管理職に向いているのだろうか、という戸惑い・不安である。第4に、中間管理職として上司とフォロワーの間で板挟みになる、という戸惑いである。第5に、管理職の厳しい現実に直面し、失望といったリアリティショックに苛まれる、という戸惑い・不安である。

リーダーシップ開発論は、リーダーシップ機能の成長に焦点を当てている議論だが、フォロワーからリーダーへ任命される移行に関する視点が欠落していた。これに対し Hill（1992, 2007）と元山（2008）の議論は、フォロワーからマネジャーに任命されるダイナミックな視点到目している。フォロワーからマネジャーへの移行に際して直面する問題を浮き彫りにし、これまでほとんど注目されなかったマネジャーへの移行の問題に果敢に挑戦した貢献は大きい。しかし、Hillと元山の研究にも課題がある。それは、フォロワーからマネジャーへの移行に焦点を当てているが、移行に際して直面する問題の困難さに関する視点が欠落しているという点である。Hillと元山の研究は、マネジャーへの移行に失敗した問題については研究されていない。マネジャーへの移行の問題は、マネジャーにとって比較的容易に解決にたどり着けると思われる問題もあれば、プロジェクトの成否に関わると思われる重大な問題まで、マネジャーの対処の困難さにある程度の幅があると考えられる。新任のマネジャーが困難な問題に直面し、プロジェクトのスケジュールの大幅な遅延や失敗という事態になれば、マネジャー個人のキャリアの問題だけでなく、顧客からの信用問題に発展する可能性もあるだろう。失敗の要因だが、新任マネジャーのプロジェクト

の進め方や、組織や上司の業務方針など、状況的な側面にも要因があるのは間違いないだろう。状況的な側面は事象として捉えやすく、組織や上司は防止に向けた対策が取りやすいと考えられる。そのような意味で状況的要因を明らかにすることは、プロジェクトの成否に関わると思われる重大な問題に対する対処法が取りやすく大変意義あるものとする。

2.2 R&D 部門とマネジャーの定義

本研究で研究対象とする R&D 部門とマネジャーの定義について明確にしておきたい。まず R&D 部門だが、研究対象とする R&D 部門の研究領域について定義づける。「研究開発 (R&D)」の用語は、一般的にもよく用いられているが、総務省統計局 (2020) によると、研究開発の区分として、「基礎研究」、「応用研究」、「開発研究」の 3 つに区分されている。基礎研究とは、特別な応用、用途を直接に考慮することなく、仮説や理論を形成するため又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究である。応用研究とは、基礎研究によって発見された知識を利用して、特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して新たな応用方法を探索する研究である。開発研究とは、基礎研究、応用研究、および実際の経験から得た知識を活用し、付加的な知識を創出して、新しい製品、サービス、システム、装置、材料、工程等の創出または既存のこれらのものの改良を狙いとする研究である。すなわち、基礎研究の目的は、新たな知識の獲得である。一方、応用研究は、基礎研究などで得られた既存の知識を特定の目的に向けて活用可能かどうかの可能性を追求する活動であり、開発研究は、基礎研究、応用研究で得られた知識や技術を、実際の製品やサービスなどに結び付けていく活動である。

民間企業は、主に商品や製品の開発・製造・販売を行う組織であるため、総務省統計局 (2020) の定義を踏まえると、民間企業における研究開発活動の主力は応用研究や開発研究といえる。これについては、民間研究機関と比較しながら国立研究機関、公的研究機関の経営戦略や人的資源管理を調査研究している梅澤 (2002) も、民間研究機関における応用研究の多さに言及している。研究活動の最も上流である基礎研究に取り組んでいる組織は、国立の研究機関や大手民間企業の中央研究所など少数であることは周知のとおりである。このような背景から、本研究は、研究開発者の大多数を占める応用研究や開発研究の領域に属する R&D 部門を研究の対象とする。すなわち、基礎研究などで得られた既存の知識を特定の目的に向けて活用可能かどうかの可能性を追求する R&D 部門であり、もしくは、基礎研究、応用研究で得られた知識や技術を、実際の製品やサービスなどに結び付けていく R&D 部門である。R (research) というより、かなり川下に近い D (development) の色が濃い研究開発部門である。

次に、本研究で研究対象とするマネジャーについて定義づける。本研究の研究対象であるマネジャーは、プロジェクト・マネジャーである。研究対象とするプロジェクト・マネ

ジャーは、全員が正社員であり、応用研究や開発研究の領域に属する R&D 部門において、担当するプロジェクトのメンバーを取りまとめながら自らもプロジェクトの実務に携わりつつ、プロジェクトの運用をマネジメントする責任者である。プロジェクト・マネジャーの具体的な役割として、プロジェクトの計画立案、メンバーへの業務の割り当て、メンバーの業務の進捗管理、メンバーの業務に遅れが生じた場合のリカバリー支援、メンバー以外のプロジェクトに関わる関係者との交渉、プロジェクト全体のスケジュール管理、そして、上司である R&D 部門のマネジャーへのプロジェクトの進捗や問題点の報告、相談などが挙げられる。プロジェクト・マネジャーの責任範囲は、担当するプロジェクト全体の管理である。プロジェクト・マネジャーは、計画通りにプロジェクトが進んでいるかチェックを行い、問題があれば調整を行う。加えて、メンバーに割り当てた業務の成果物に対するフィードバックも行う。プロジェクト・マネジャーは、上述のプロジェクト全体の管理以外に、自身に割り当てた実務もこなす立場である。

一方、プロジェクト・マネジャーの上司である R&D 部門のマネジャーの具体的な役割として、各プロジェクトの予算の計画、プロジェクトにアサインするプロジェクト・マネジャーとメンバーの選定、プロジェクトが開始された後に発生する各種費用の決裁、進行中の各プロジェクトのプロジェクト・マネジャーからの業務状況の確認、およびプロジェクト・マネジャーへの指導、プロジェクトの関連部門との折衝、プロジェクトの工程ごとの成果物に対する妥当性の検証結果の決裁、そして、新たなプロジェクトの計画立案などが挙げられる。プロジェクト・マネジャーが所属している R&D 部門のヒト・モノ・カネといった組織のリソース・マネジメントやプロジェクトの各種決裁、R&D 部門の研究開発の方向性の検討は、プロジェクト・マネジャーの上司である R&D 部門のマネジャーが担っているものとする。

ヒトのマネジメントについて補足すると、マネジャーは、プロジェクトにだれをアサインするかの検討と最終的な決裁を行う立場であり、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトにアサインされたメンバーの進捗状況の確認、メンバーの進捗に問題があるときはメンバー間での負担量の均等化や支援を行い、メンバーからの成果物に対するフィードバックを行う立場である。なお、プロジェクトの成果物に対する最終的な決裁者はマネジャーである。

2.3 プロジェクト・マネジャーを研究対象とする意義

中原（2014）によると、日本企業の多くの管理職を対象にインタビューを行った結果、マネジャーとして現場で実務を行うのは、自身のマネジャー業務全体の約 20%ほどであり、残りは組織的レベルのマネジメントがメインであると指摘している。中原（2014）の調査結果を踏まえると、多くの日本企業では、部門の事業計画立案やヒト・モノ・カネといったリソースのマネジメント機能、部門の方向性の設定をマネジャーが行い、フォローした

ちに部門が目指すビジョンのもつ意味を理解させ、やる気を引き出し、元気づける行為は、部門のマネジャーの下でフォロワーの管理を行っている現場のプロジェクト・マネジャーたちといえる。すなわち、R&D 部門におけるプロジェクトのリーダーシップ行動は、現場のプロジェクト・マネジャーたちが担っているといえるだろう。

また、Kotter (1996) は、マネジメントとリーダーシップの差を具体的に指摘している。Kotter によると、マネジメントとは、「人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセス」と定義している (Kotter, 1996, p. 46)。これに対しリーダーシップとは、「まず組織を誕生させる、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセス」と定義している (Kotter, 1996, p. 46)。Kotter は、マネジメント機能とリーダーシップ機能の比較を行い、例えば次のように述べている。マネジメントとしての「計画立案と予算設定」に対し、リーダーシップは、組織の将来はどうあるべきかを明らかにすることである。また、マネジメントとしての「組織構造づくりと人材配置」に対し、リーダーシップは、進むべき方向を言語と行動でコミュニケーションしていき、あるビジョンに向けて人材を整列させることである。さらに、Kotter は、さまざまなケース・スタディを基に、成功を収める変革 (transformation) は、その変革の 70%から 90%はリーダーシップによってもたらされ、残りの 10%から 30%がマネジメントによってもたらされ得ると指摘し、リーダーシップの重要性に言及している。これは、R&D 部門のプロジェクトのリーダーシップ行動についてもいえることだろう。

2.2 節のマネジャーの定義、および上述の議論を踏まえ、プロジェクト・マネジャーを研究対象とする理由を次に示す。第 1 に、中原 (2014) と Kotter (1996) の研究を踏まえると、R&D 部門におけるプロジェクトのリーダーシップ行動は重要であり、その責任者であるプロジェクト・マネジャーは重要な立場といえる。また、プロジェクトを管理監督するマネジャーは、プロジェクトの現場で直接指揮を執り、かつプロジェクトの実務に直接携わっている立場である。プロジェクト・マネジャーは、R&D 部門のイノベーションの具体的な戦略を打ち出し実行する現場の責任者といえよう。そのため、プロジェクト・マネジャーは、R&D 部門のトップマネジメントが考えなかったような新しいアイデアを創出し、示唆し、実行に移すことができる非常に重要な立場である。

第 2 に、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行の方が、プロジェクト・マネジャーからマネジャーへの移行よりも、組織内での役割変化が大きいと推測するからである。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを管理監督する立場であり、担当するプロジェクトの範囲内ではあるがマネジメントの業務に携わっている。プロジェクト・マネジャーから指示された仕事だけをこなせばよいフォロワーの時代に比べると、仕事の量が増大するのは言うまでもない。一方、マネジャーは、プロジェクトの構成メンバーの検討、各プロジェクトの予算の計画やプロジェクトで発生する各種費用の決裁、新たなプロジェクトの計画立案など組織的レベルのマネジメントが主な役割である。プロジェクト・

マネジャーは、担当するプロジェクトをマネジメントしつつ、マネジャーに対し、組織的レベルのマネジメントについて意見や提案もしているであろう。なぜなら、プロジェクト・マネジャーの次のポジションは、マネジャーだからである。プロジェクト・マネジャーは、マネジャーのマネジメント業務にある程度踏み込んでいると考えられる。上述の議論から、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行の方が、プロジェクト・マネジャーからマネジャーへの移行よりも組織内での役割変化が大きいと考えられ、経験のない問題に直面する可能性がより多いと考えられる。

上述の2つの理由から、プロジェクト・マネジャーを研究対象とするのは大変意義あるものとする。Hill (1992, 2007) や元山 (2008) の研究は、数少ないフォロワーからマネジャーへの移行の代表的な研究だが、研究対象を部門のマネジャーとしている点で本研究とは異なっている。本研究は、これまでさほど注目されなかった第1線の現場で働くプロジェクト・マネジャーに注目している。

2.4 鈴木 (2020) を踏まえた本研究の位置づけ

鈴木 (2020) は、R&D 部門において、フォロワーからプロジェクトを管理監督するマネジャー (プロジェクト・マネジャー) への移行に焦点を当てている。R&D 部門で働くプロジェクト・マネジャーが、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に際してどのような問題や課題に直面しているのか、また、移行に際して直面する問題や課題にどのように対処しているのか、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題と対処法の経験的プロセスとその構造の特徴を明らかにし、プロジェクト・マネジャーへのスムーズな移行のための提言を行うことを目的としている。

上述した2つの研究課題を明らかにするために、インタビューを研究方法として採用された。R&D 部門のプロジェクト・マネジャー20名を対象に半構造化面接を行い、インタビュー結果を修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) を用いて分析された。分析の結果、最終的に1カテゴリー・グループ、14カテゴリー、36概念が生成され、理論的飽和に達した。分析の結果から、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題と対処法の経験的プロセスとその構造の仮説モデルが構築され、次のことが明らかになった。

第1に、多くのプロジェクト・マネジャーたちは「技術屋へのこだわり」があり、プロジェクト・マネジャー職を受動的に受け入れていた。第2に、プロジェクト・マネジャーに任命された直後から、「仕事範囲の急激な拡大」と「技術領域の急激な拡大」に直面して戸惑っていた。第3に、プロジェクト・マネジャーとしてプロジェクトを遂行していくにあたり、所属部門内で直面する問題と人的ネットワークの外延の急拡大で直面する問題の2つのパスがあることが明らかになった。この2つの問題を次に示す。

所属部門内で直面する問題は、プロジェクト・マネジャーが幅広い技術領域を管理する立場となって「専門技術に関する戸惑い」を引き起こし、フォロワーやマネジャーとの交

流における「所属部門内の関係設定の難しさ」に悩み、フォロワーに任せる仕事に対して「フォロワーの業務管理の難しさ」にも直面していた。また、職場には海外出身のフォロワーも増えて「外国語力不足に関する戸惑い」も引き起こしていた。そして、プロジェクト・マネジャーは、「スケジュール遵守のプレッシャー」を感じていたのである。

他方、人的ネットワークの外延の急拡大で直面する問題は、プロジェクト・マネジャーにとって関連部門との交渉が新たな仕事として加わり、「権限の強い部門との関係設定の難しさ」、「一般部門との関係設定の難しさ」、および「技術部門との関係設定の難しさ」の問題に直面していた。R&D 部門と関連部門の仕事の領域が異なるため、プロジェクト・マネジャーの仕事領域の専門的な用語なり提案が相手にうまく伝わらない問題であった。

第4に、上述の移行問題に対し、プロジェクト・マネジャーたちは自身で考えた対処法をとっていた。専門技術に関する課題については「技術知識とスキルの向上」を目指し、プロジェクトを円滑に進めるために「プロジェクト運用方法の策定」を行っていた。そのプロジェクトを遂行する主役はフォロワーたちである。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちに十分に力を発揮してもらうため、フォロワーから信頼を得るために「フォロワーからの好意を期待する行動」をとっていた。さらに、「周囲からのサポート」を得る対処法もとっており、この対処法は、多くの移行問題に対する支援となっていた。

加えて、新しい発見もあった。その新しい発見とは、R&D 部門において、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへと移行する場合、管理職や営業職といった一般の職種の部門とは違った問題に直面しているという点である。R&D 部門の場合、専門性が高い部門であるがゆえに、新米のプロジェクト・マネジャーになった人々は、一般の職種の部門とは違い、R&D 部門に特有と考える9つの問題に直面していることが明らかになった。この9つの問題は、いずれも応用研究・開発研究の領域における専門技術に関するプロジェクト・マネジャーへの移行の問題であり、先行研究が研究対象としていた一般部門にはみられなかった問題である。R&D 部門において、特有のマネジャーへの移行の問題が浮き彫りになったのである。このような発見は、まさにR&D 部門ならではのプロジェクト・マネジャーへの移行に関わる重要な発見で、一般部門のマネジャーを対象とした先行研究の発見事実が、必ずしもR&D 部門のプロジェクト・マネジャーにもそのままあてはまるとは限らないことを強く示唆している。

鈴木(2020)の研究では、これまでプロジェクト・マネジャーから指示を仰いだフォロワーがプロジェクト・マネジャーとなり、組織内での役割が大きく変わるこの移行にどのような問題や課題に直面しているのかを明らかにしている。しかし、繰り返しになるが、新任のプロジェクト・マネジャーの中には、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗したケースも考えられる。この点について、鈴木(2020)の研究では明らかにされていない。そこで本研究では、鈴木(2020)の研究協力者の中でフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行の失敗を経験したプロジェクト・マネジャーを研究対象とし、移行に失敗

した問題を状況的側面から検討して要因を明らかにする。また、見出された状況的要因に対し、プロジェクト・マネジャーへの移行のための対処法についても検討する。

3. 分析方法

本研究は、鈴木（2020）のインタビュー結果から見出されたプロジェクト・マネジャーへの移行の問題に着目し、新任のプロジェクト・マネジャーが移行に失敗した問題について状況的側面から要因の検討を行う。R&D 部門におけるプロジェクト・マネジャーへの移行の失敗を詳細に捉えるためにインタビューを研究方法として採用した。なお、本研究は、鈴木（2020）のインタビュー調査のときに行われた。調査内容は、新任のプロジェクト・マネジャーが移行に際し、直面した問題の中でプロジェクト・マネジャー職を外れることになってしまった問題とその要因について尋ねた。研究協力者に対しあらかじめインタビューする項目が決まっていることから、インタビューとしては半構造化面接法を採用した。

鈴木（2020）の研究でインタビューの協力が得られたプロジェクト・マネジャーは計 20 名であった。全員が民間企業に就業している正社員であり、応用研究や開発研究の領域に属する R&D 部門において、プロジェクトのチームメンバーを取りまとめながら自らもプロジェクトの実務に携わりつつ、プロジェクトの運用をマネジメントする責任者である。20 名のプロジェクト・マネジャーの中で、実際にプロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した研究協力者は計 4 名であった。4 名のプロジェクト・マネジャーの属性を表 1 に示す。

表 1. 研究協力者の属性

研究協力者	性別	年齢	職種	業種	PM 経験年数
P	男	42	基幹システム開発	IT	1 年
Q	男	47	企業内システム開発	IT	17 年
R	男	42	アプリケーション・システム開発	IT	1 年
S	男	35	システム開発（デジタル決済）	IT	1 年

注. PM：プロジェクト・マネジャー

出典：鈴木（2020）のインタビュー結果から筆者作成

研究協力者の属性について、業種は 4 名とも IT であった。また、プロジェクト・マネジャーの経験年数は、4 人中 3 名が 1 年のマネジャーに成り立ての新任プロジェクト・マネジャーであり、他の 1 名は、プロジェクト・マネジャーの経験年数が 17 年のベテランの領域に達していると考えられるプロジェクト・マネジャーであった。プロジェクト・マネジャーの経験年数が 1 年の新任プロジェクト・マネジャーたちは、まさにプロジェクト・マネジャーへの移行の真ただ中であり、今抱えている問題や課題についてインタビューが実施された。プロジェクト・マネジャーの経験年数が 17 年のベテランの領域に達している

と考える研究協力者については、フォロワーからプロジェクト・マネジャーになったときの様子を回顧してもらう形式で実施された。

インタビューに際しては事前に面接依頼書にて目的、概要、所要時間を説明した上で全員より了承を得た。インタビューは全て筆者が行い、最初にインタビューの趣旨、プライバシーの保護などに関する倫理的配慮について説明を行った。インタビューの記録については、インタビュー開始前に了解を得て、ICレコーダによる録音と筆記により内容の記録が行われた。1人の面接の所要時間は、60分～90分であった。インタビューの実施時期は、2016年10月～2016年11月、2017年2月、2019年11月～2019年12月に実施された。なお、研究協力者のプロジェクト・マネジャーは、所属するR&D部門の技術領域で育ってきた技術者であり、そのまま同じ技術領域でプロジェクト・マネジャーとなった正規従業員である。

プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の要因に関する半構造化面接の結果は、研究協力者の発言内容を損なわない程度に発言内容を圧縮・簡略化してカード化した。KJ法により分析を行い、意味のあるカテゴリーに統合・分類され、カテゴリー間の意味排他性について反復確認した結果、最終的に4単位に分類された。

4. 分析結果

プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題は、鈴木（2020）の仮説モデルの中で次に示す2つの概念に位置づけられる。「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」と「経験の浅いメンバーを支援しながらプロジェクトを遂行する難しさ」がそれである。2つの概念の定義を表2に示す。

表2. プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の概念とその定義

概念	定義
経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩	経験の浅い技術領域でプロジェクトを管理しなければならず戸惑っていること
経験の浅いメンバーを支援しながらプロジェクトを遂行する難しさ	経験の浅いフォロワーの業務の進捗状況を管理しながらプロジェクトを遂行していくことが難しいこと

出典：鈴木（2020）のインタビュー結果から筆者作成

プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の要因について、すべての発言が研究開発体制やメンバーのスキルのレベルといった状況的な側面に関する内容であった。プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の状況的要因と考えるKJ法の分析結果を表3に示す。

表 3. プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の状況的要因

No.	カテゴリー	発言内容例
1	研究開発体制についての事前検討がされていない	<ul style="list-style-type: none"> ▶プロジェクト・メンバーのプログラミング開発のスキルが浅かった (P) ▶今までに経験のないテクノロジーに触れるため勉強が必要となり、プロジェクト・マネジャーとしてのパフォーマンスが発揮できていない状況になった (P) ▶これまでの研究開発の進め方とは異なっていたため完全に未知の領域だった (R)
2	マネジャーからの支援が得られない	<ul style="list-style-type: none"> ▶マネジャーがもう少し業務を把握していれば、事前にバグを見つけられたかもしれなかった (Q) ▶上司はけっこう高圧的な感じで、自分でどうにかしろ、という感じだったので困った (R)
3	プロジェクト・マネジャーの任命基準が曖昧	<ul style="list-style-type: none"> ▶業績というより周囲からの信頼が高いということが、プロジェクト・マネジャーとして相応しいと評価された (S) ▶プロジェクト・マネジャーになったとき、部署の他のメンバーよりは経験的に上だった (R)
4	プロジェクト・メンバーの技術的な職務能力の程度を把握できていない	<ul style="list-style-type: none"> ▶メンバーの技術的な職務能力を把握するのが難しかった (S) ▶サブプロジェクト・マネジャー的な位置づけのメンバーの技術知識やプロジェクトを遂行するスキルが足りなくて、思っていた以上に技術レベルが合わなかった (S)

注. (P)、(Q)、(R)、(S)は、それぞれ研究協力者 P、Q、R、S 氏を表す。

出典：鈴木（2020）のインタビュー結果から筆者作成

プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の状況的要因は、4つのカテゴリーに分類された。次に4つのカテゴリーについて検討する。

4.1 移行に失敗した問題の状況的要因 1

本節では、「研究開発体制についての事前検討がされていない」という要因について検討する。プロジェクトを開始するにあたり、プロジェクトが要求する納期や技術レベルに対し、どのようなプロジェクト・メンバーの構成であれば要求に対応できるか、といった事前の検討がされていなかった点である。研究協力者 P 氏のインタビューから、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトにアサインされたメンバーの技術知識や経験値とプロジ

プロジェクトのスケジュールとを照らし合わせ、メンバーを支援しつつプロジェクトのスケジュールに対し問題なくプロジェクト全体の進捗管理が行えるか否かの検討がされていない、もしくは十分ではなかったことが窺える。研究協力者P氏は、プロジェクト・マネジャーとしてプロジェクトを進めることになったのだが、プロジェクト・メンバーの技術的なスキルが低く、プロジェクト・マネジャーの献身的な技術サポートなしではメンバーの進捗がおぼつかない状況であった。そのため研究協力者P氏は、メンバーの技術サポートのため実務にかける時間が多くなってしまい戸惑ったようである。プロジェクトの進捗が滞ってしまった状況について、研究協力者P氏のコメントを図1に示す。

新人メンバー以外のプロジェクト・メンバーのプログラミング開発のスキルも浅く、自分が一番開発を知っている状況でした。そうなると、開発スケジュールがタイトな状況の中で、メンバーの進捗管理やプロジェクト全体の管理が難しい状態になってしまいました。こうした状況では、次期リーダー格なメンバー、ある程度経験を積んだメンバーがいないと、かなり厳しいと思いました。さらに、入社したばかりの新人のメンバーを教育して育てていきながら開発をしていくといった、リーダーとして教育する役割も任されてしまいましたので、自分もさらに手を動かさざるを得ない状況になりプロジェクトの管理が疎かになってしまいました。

図1. 研究協力者P氏のコメント

プロジェクトの進捗が問題となり、研究協力者P氏は、プロジェクト・マネジャーの職から外れることになってしまったケースであった。プロジェクト・マネジャーは、決定された研究開発体制でプロジェクトのスケジュールに対し問題とならないか、プロジェクトの工数の見積もりを検討してマネジャーに報告する必要がある。そして、組織やマネジャーは、プロジェクト・マネジャーが検討したプロジェクトの工数の見積もり結果とスケジュールがアンマッチの場合は、再度、研究開発体制を検討する柔軟な姿勢が必要であろう。

加えて、研究協力者P氏と研究協力者R氏のインタビューから、プロジェクト・メンバーのアサインについても検討がされていない、もしくは十分ではなかったことが窺える。顧客が要求するプロジェクトがどのような技術を必要としているのか、その技術・スキルのレベルに対応可能なプロジェクト・マネジャーとメンバーの選定が必要である。もし、プロジェクト・マネジャーに技術的な課題がある場合、それを補完できる技術知識とスキルを身につけているメンバーのアサインが必要であろう。もしくは、正式なプロジェクトのメンバーでなくとも顧客対応や技術的な支援ができる経験豊富なフォロワーによる支援体制の検討が必要と考える。そして、プロジェクトを開始する前にアサインされた研究開発体制で研究開発の工数を見積もり、プロジェクトのスケジュールに対しマージンが確保

できるか検討が必要である。

4.2 移行に失敗した問題の状況的要因 2

本節では、「マネジャーからの支援が得られない」という要因について検討する。プロジェクト・マネジャーが、プロジェクト遂行中にマネジャーから支援を得られなかった点である。研究協力者 Q 氏のインタビューから、システムのバグ解析の作業が納期から 1 ヶ月過ぎてしまったことが確認された。研究協力者 Q 氏は、プロジェクト・マネジャーとしてシステム開発を遂行し、予定通り顧客にシステムをリリースした。しかし、顧客から多数のバグが発生しているとの連絡が入ったのである。この問題の状況について、研究協力者 Q 氏のコメントを図 2 に示す。

システム開発が完了し、顧客にリリースしたシステムでバグが多数発生してしまい、顧客から“どうなっているのか”といったクレームがきてしまいました。このバグですが、システムをアーキテクチャーして仕様書を作成し、システムとしては仕様通りに動作しているのですが、バグがどこで出てくるのかがわからなかったです。結局、プログラムを 1 つ 1 つ確認してもわからなかったのです。そのため納期から 1 ヶ月くらい過ぎてしまい、顧客も怒ってしまいこれ以上待てないということで、プロジェクト・マネジャーから外されました。マネジャーが、もう少し業務を把握してくれれば助かったと思います。上司は投げやりでしたので、技術的なところを把握していないまま、できたかどうか結果だけを聞く感じでした。マネジャーが把握していれば、もしかすると事前にバグも見つけられたかもしれなかったです。

図 2. 研究協力者 Q 氏のコメント

プロジェクト・マネジャーとしては、プロジェクトのスケジュールに対し、明らかに遅延することが認識できた段階でマネジャーに相談すべきであったと考える。この状況は、顧客の信用問題に発展する可能性があり、マネジャーの納期スケジュールに対する認識が弱いことも問題であると考え。マネジャーは、納期に対して常にアンテナを張っておく必要があるだろう。日常の業務において、プロジェクト・マネジャーとマネジャーが定期的にプロジェクトの状況について確認し合い、認識を合わせる必要があると考える。そして、プロジェクト・マネジャーからの支援要請があれば、マネジャーは積極的に支援すべきであろう。プロジェクト・マネジャーがマネジャーから支援を得られなかったケースとして、研究協力者 R 氏のインタビューでも確認された。それは、研究協力者 R 氏にとって、上司のマネジャーは高圧的で話しやすい感じではなかった点と、マネジャーから仕事の評価や仕事についての指摘もなかった点であった。このような対人関係だと、プロジェクト・

マネジャーは、マネジャーから支援を得られないかもしれないという否定的な予測によって不公正感を引き起こすことが考えられる。

この不公正感を緩和する公正概念の1つとして、対人相互作用に焦点を当てた「相互作用的公正 (interactional justice)」がある。相互作用的公正とは、報酬を受け取る人と与える人の間の相互作用の側面と役割や行為に形式的に課せられた制限を含まない手続きとされる (Folger and Cropanzano, 1998)。すなわち、組織の中で上司 (意思決定者) が部下 (被意思決定者) と接するときの質が重要であるとされ、上司から部下に伝える際の誠意ある態度、相手を尊重する態度、話し方・コミュニケーションなどに注目している。例えば、相互作用の公正性は、一時解雇 (layoff) された労働者の否定的な経験と仕事を失うかもしれないという否定的な予測によって引き起こされる不公正感を緩和してくれることが発見されている (Brockner and Greenberg, 1990; Brockner et al., 1994)。プロジェクト・マネジャーが心に不安を感じているとき、直属の上司であるマネジャーからの親身な態度での支えが、プロジェクト・マネジャーにとっては安心感として感じるのではないだろうか。上述の先行研究を踏まえると、マネジャーが誠意ある態度で接することで、プロジェクト・マネジャーやフォロワーのマネジャーに対する公正感が向上し、マネジャーとのコミュニケーションの醸成に寄与すると考える。

4.3 移行に失敗した問題の状況的要因3

本節では、「プロジェクト・マネジャーの任命基準が曖昧」という要因について検討する。研究協力者 R 氏は、プロジェクト・マネジャーの職を降りざるを得ない状況となってしまった背景として図3のように述べていた。

会社が求めるプロジェクト・マネジャーとして得ておかなければいけないスキルというものに対しては、ほぼ全うできていなかったんですよ。マネジャーからは、相対的にみて、社内の他のプロジェクト・マネジャーと比べたら、まだまだ足りないところがある、みたいな感じで言われましたから。会社の求めるスキルに半分も達していなかったと思います。私がプロジェクト・マネジャーになったとき、部署の他のメンバーよりは経験的に上だったのと、そのときのプロジェクト・マネジャーが退職したためプロジェクト・マネジャーに任命されたという感じでした。退職したプロジェクト・マネジャーの次に経験年数が上だったのが私でしたから。

図3. 研究協力者 R 氏のコメント

研究協力者 R 氏がプロジェクト・マネジャーに任命されたとき、会社が求めるプロジェクト・マネジャーとして必要とされるスキルに対し半分のレベルにも達してなく、マネジ

ヤーもこの点を明確に認識していた。このケースから見出せたことは、プロジェクト・マネジャーの任命について、プロジェクト・マネジャーとして業務遂行が期待できる明確な基準が策定されていなかった点である。実際問題として、プロジェクト・マネジャーへの任命は、組織や部署の都合も考慮して決定されることもあるだろう。そうであれば、4.1節「研究開発体制についての事前検討がされていない」でも述べたが、プロジェクトが開始される前にプロジェクトで要求される技術的なレベルに対し、新任プロジェクト・マネジャーのアサインが妥当かの事前検討を十分に行い、合わせて、プロジェクト・メンバーのアサインについても十分に検討する必要があると考える。

加えて、研究協力者S氏のインタビューから、業績というより周囲からの信頼が高いということで、プロジェクト・マネジャーとして相応しいと評価されていたことにも問題があると考えられる。研究協力者S氏のインタビューでは、メンバーが大変な状況のときにコミュニケーションをとってあげることができなかつたことも確認された。あるメンバーに問題が発生し、それを当該メンバー自身で解決できなときは、プロジェクト・マネジャー自身が支援するか、もしくは他のメンバーの状況を確認して支援を要請する必要があると考える。プロジェクト・マネジャーは、いかなる状況であってもメンバーたちへの指示、マネジャーへの相談や支援要請、場合によっては、関連部門など外部からの支援を得る判断をしなければならないだろう。研究協力者S氏は、プロジェクトをマネジメントするのに必要とされるスキルが十分ではなかつた可能性が考えられる。

4.4 移行に失敗した問題の状況的要因4

本節では、「プロジェクト・メンバーの技術的な職務能力の程度を把握できていない」という要因について検討する。プロジェクトが開始される段階において、プロジェクト・マネジャーとマネジャーがプロジェクト・メンバーの技術的な職務能力の程度を把握できていなかった点である。研究協力者S氏は、プロジェクトを進めるにあたって、サブプロジェクト・マネジャー的な位置づけのメンバーに期待をかけて多くの仕事を任せていたが、顧客からクレームが入る大きな問題に発展してしまつた。この問題の状況について、研究協力者S氏のコメントを図4に示す。

プロジェクトの進捗や顧客対応が問題となり、研究協力者S氏は、プロジェクト・マネジャーの職から外れることになってしまつたケースであつた。研究協力者S氏のインタビューから、組織や直属の上司のマネジャーは、研究協力者S氏には技術知識やプロジェクト遂行のスキルに課題があると考え、サブプロジェクト・マネジャー的な位置づけのメンバーをプロジェクトにアサインしていた可能性が考えられる。それは、“業績というより周囲からの信頼が高いという理由でプロジェクト・マネジャーに任命されました。”という研究協力者S氏のコメントからも想定される。さらに問題は、研究協力者S氏のコメントにもあるように、研究協力者S氏がプロジェクトを開始する前に、プロジェクト・メンバー

の技術知識や経験値を把握できてなく、サブプロジェクト・マネジャー的な位置づけのメンバーについては、想定していた以上に技術知識やプロジェクトを遂行するスキルが低く、プロジェクト・マネジャーを補佐するレベルに達していなかったという点である。

メンバーの技術的な職務能力を把握するのが難しかったです。このメンバーだったらどのくらいできるか、というのが未知数でした。それで、サブプロジェクト・マネジャー的な位置づけのメンバーに仕事をけっこう任せていたのですが、やらせてみたら技術知識やプロジェクトを遂行するスキルが足りなくてあまりできなかったのです。思っていた以上に技術レベルが合わなかったのです。マネジャーからの要請や他のメンバーからのヘルプに対する対応もあって、このメンバーを支援する余力がなく対応ができていなかったです。そのため、プロジェクトはますます遅れて顧客からもクレームがきてしまいました。顧客からのクレームに対する対応もできていなかったため、プロジェクト全体の管理が疎かな状況になってしまったのです。メンバーが苦しんでいるときにチームを統括する自分が、ちゃんとコミュニケーションのパスを通してあげなかったのがよくなかったと思っています。

図 4. 研究協力者 S 氏のコメント

プロジェクト・マネジャーならびにマネジャーは、サブプロジェクト・マネジャー的な位置づけのメンバーについても技術知識や経験値を把握できていなかったのである。当該メンバーに顧客クレームに対応できる技術的なスキルがあれば、プロジェクト・マネジャーは、当該メンバーに顧客対応を任せてプロジェクトを遂行できた可能性が考えられる。新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクト・マネジャーになったからといってすべての技術を把握しているわけではなく、プロジェクト・マネジメントの経験値も低い。プロジェクトが要求する技術的な知識やスキルのレベルに対し、新任プロジェクト・マネジャーの技術知識や経験値に課題があれば、プロジェクト・マネジャーを代行できるメンバーのアサインは必要であろう。そのためにも、プロジェクト・メンバーたちの技術知識や経験値を把握できる環境の構築が必要と考える。

5. 結言

プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題について、状況的要因として4つのカテゴリーに分類することができた。鈴木(2020)の仮説モデルの中で示されている移行問題「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」と「経験の浅いメンバーを支援しながらプロジェクトを遂行する難しさ」において、プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗の可能性が見出されたのである。

「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」は、新任のプロジェクト・マネジャーにとってプロジェクトの技術領域が未経験もしくは経験が浅いため、プロジェクト全体を管理するのが疎かになってしまう可能性がある。新任のプロジェクト・マネジャーにとって担当するプロジェクトが技術的に未経験だと、プロジェクト・マネジャーが技術的な問題に多く直面し、直面している問題の解決に多くの時間を費やすことになると考えられる。そうすると、新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたちの業務の管理や、顧客や他部門との交渉の段取り、交渉結果を踏まえたその後のプロジェクトの方針検討といった、プロジェクト・マネジャーとしてのプロジェクトをマネジメントする業務に手を回すことができなくなるであろう。結果として、プロジェクトの進捗に重大な問題が発生すると考えられる。

一方の「経験の浅いメンバーを支援しながらプロジェクトを遂行する難しさ」は、プロジェクトにアサインされたメンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しい状況であり、この移行問題においても、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト全体を管理するのが疎かになってしまう可能性がある。プロジェクト・マネジャーは、メンバーであるフォロワーたちに仕事の指示を与え、その仕事に対するフォロワーたちの成果を確認するだけでなく、自らも実務に携わる立場であった。さらには、顧客や他部門との交渉も進めてプロジェクトの方向性を検討する、といった組織内を横断的にコントロールする立場でもあった。しかし、メンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しいと、プロジェクト・マネジャーはメンバーの仕事の遅れをリカバリーする必要があるため、そこに多くの時間を費やすことになる。新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクトをマネジメントする業務に手を回すことができなくなるであろう。結果として、プロジェクトの進捗に重大な問題が発生すると考えられる。

「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」と「経験の浅いメンバーを支援しながらプロジェクトを遂行する難しさ」の移行問題に対し、プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗を未然に防ぐためには、表3で明らかにされた状況的要因に対する対策を講じる必要がある。状況的要因に対する対処法として、次の4点を提案したい。

第1に、組織の従業員の技術的な力量を確認できるシステムの構築である。研究協力者S氏のケースでは、プロジェクト・マネジャーがフォロワーの技術知識や経験値を事前に把握できていなかったのである。さらに、プロジェクト・マネジャーだけでなく直属の上司であるマネジャーも把握できていなかった。マネジャーや組織としては、プロジェクトを開始するにあたり、プロジェクトが要求する技術的なレベルとスケジュールに対し、プロジェクト・マネジャーの技術的な力量だけでなく、プロジェクトにアサインするフォロワーの技術的な力量も合わせて、研究開発体制に問題がないかを事前に検討する必要があるだろう。そのためにも、従業員の技術的な力量を確認できるシステムが必要と考える。

第2に、プロジェクトの実現可能性 (feasibility study) の検討である。プロジェク

ト・マネジャーは、担当するプロジェクトが要求する技術的なレベルとスケジュールに対し、プロジェクト・マネジャー自身とプロジェクト・メンバーの技術的なレベルや経験値と照らし合わせ、プロジェクトのスケジュールに影響がないかをプロジェクト開始前に検証する必要があると考える。スケジュールに影響があると判断された場合や、プロジェクト・マネジャーにとって担当するプロジェクトが経験のない、もしくは経験の浅い技術領域であれば、プロジェクトのスケジュールに影響なく解決できる方策を事前に検討する必要があるだろう。

例えば、プロジェクトのメンバーの中に専門技術に関する支援やプロジェクト遂行の支援ができるフォロワーのアサインである。プロジェクト・メンバーに任せていた仕事が遅れたとき、プロジェクト・マネジャーは、専門技術に関する支援を専門に行う人に対し、この遅れをリカバリーするための支援をお願いすることができる。技術的な問題に対し、その技術領域に長けているフォロワーがプロジェクトのメンバーとして在籍していれば、その問題解決に参画してもらうことで問題解決を早めることができるだろう。プロジェクト・マネジャーはプロジェクトの他のマネジメント業務に専念でき、プロジェクト・マネジャーへの移行の成功の可能性を高めることができると考える。加えて、新任のプロジェクト・マネジャーとしては、解決方法を経験することができるため大きな支援になることは間違いない。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを開始する前にプロジェクトの課題や問題の抽出を行い、それらの解決方法を策定して対処法を明確にしておく必要があると考える。

第3に、直属の上司であるマネジャーからの支援である。マネジャーも以前は1人のフォロワーであり、プロジェクト・マネジャーを経験したことがある人が大半であろう。ゆえに、マネジャーは技術的にも決して低いレベルではなく、プロジェクト・マネジャーの業務も熟知していると考えられる。マネジャーとしては、プロジェクトの状況把握に努め、プロジェクトで大きな問題が発生したときはプロジェクト・マネジャー任せにせず、普段以上にプロジェクト・マネジャーとコミュニケーションを密にして問題解決の優先順位を高く設定し、積極的にプロジェクト・マネジャーの支援を行う必要があると考える。

第4に、技術知識やプロジェクトのマネジメント能力に基づいたプロジェクト・マネジャーの任命基準の策定である。研究協力者R氏と研究協力者S氏のインタビューから、プロジェクト・マネジャーに任命されたとき、プロジェクト・マネジャーとしての業務遂行が期待できる明確な基準が策定されていなかった。結果として、プロジェクト・マネジャーの技術知識とプロジェクトを遂行するスキルのレベルが、プロジェクト・マネジャーとして必要と考えるレベルに達していないと、プロジェクトの進捗に重大な問題が発生する可能性が見出されたのである。組織やマネジャーがプロジェクト・マネジャーを任命する際、技術知識とプロジェクトを遂行するスキルについては、必要と考えられる定量的な条件を設ける必要があると考える。例えば、プロジェクト・マネジャーを補佐しながら主要

な技術領域のプロジェクトを2つ以上完遂した経験があるなどである。

最後に本研究の課題である。本研究は、鈴木（2020）のインタビュー結果からプロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題について状況的要因の特徴を導き出し、分析テーマに関する一定の結論と知見を得ることができた。しかし、本研究は、次に示すいくつかの課題を残している。第1に、移行に失敗した問題の状況的要因に対する対処法を実現するには、新たな課題が浮上すると考える。例えば、専門技術に関する支援を専門に行うフォロワーについて、プロジェクトのメンバーにアサインすることが可能か否かの人材リソースの問題である。第2に、組織の従業員の技術的な力量をデータベース化するにあたり、どのようなシステムがプロジェクト・マネジャー以上のマネージャークラスの人々に根付いて効率よく運用されるかの検討が必要になるであろう。加えて、技術的な力量としてどのような情報をデータベース化すれば、従業員の職務能力の程度を理解しやすくなるかの検討も必要になるであろう。第3に、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した研究協力者は男性だったため、女性のプロジェクト・マネジャーから新たな状況的要因の特徴が確認される可能性がある。第4に、プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗を状況的側面から考察したが、本研究で提示されたような移行の問題を経験しやすい人とそうでない人との違いに、プロジェクト・マネジャーの個人特性による可能性も考えらえる。プロジェクト・マネジャーの個人特性に直目した分析が今後期待される。

本研究の分析は、比較的小人数へのインタビューに基づいたものであり、そこから得られた知見は、より多くのR&D部門における新任のプロジェクト・マネジャーへの一般化を保証するものではない。このような理由から、今後、R&D部門の新任プロジェクト・マネジャーの研究協力者数を拡大し、質問紙調査による横断的アプローチを行う必要があると考える。鈴木（2020）の仮説モデルと表3の分析結果を用いた量的研究が行われ、定量分析結果に基づくプロジェクト・マネジャーへの移行の失敗と対処法についての提言につながることを望まれる。

<謝 辞>

本研究を進めるにあたり、インタビュー調査にご協力いただきましたR&D部門のプロジェクト・マネジャーの方々に、心より感謝申し上げます。また、本稿の作成にあたり匿名レフェリーの先生方から大変貴重なコメントをいただきました。ここに記して深く感謝申し上げます。

なお本稿は、令和3年度専修大学大学院経営学研究科へ提出した博士論文の補論に加筆修正したものである。

<引用・参考文献>

1. Bennis, W. and Thomas, R. J. (2002):『Geeks & geezers: How era, values, and defining moments shape leaders』Harvard Business School Press, (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳 (2003): 『こうしてリーダーはつくられる』ダイヤモンド社).
2. Brockner, J. and Greenberg, J. (1990):「The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective」in Carroll, J. S. ed., 『Applied social psychology and organizational settings』 Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.45-75.
3. Brockner, J., Konovsky, M. A., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., and Bies, R. J. (1994):「Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss」『Academy of Management Journal』 Academy of Management, 37(2), pp.397-409.
4. Charan, R., Drotter, S., and Noel, J. (2001):『The leadership pipeline: How to build the leadership powered company』 Jossey-Bass, (『リーダーを育てる会社つづす会社』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳, 英治出版, 2004年).
5. Conger, J. A. and Fulmer, R. M. (2003):「Developing your leadership pipeline」『Harvard Business Review』 Harvard Business Publishing, December, pp.76-84.
6. Folger, R. and Cropanzano, R. (1998):『Organizational justice and human resource management』 Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
7. Hill, L. A. (1992):『Becoming a manager: Master of a new identity』 Harvard Business School Press, January.
8. Hill, L. A. (2007):『Becoming the boss』 Diamond Harvard Business Review, pp.58-71.
9. 金井壽宏, 古野庸一 (2001):「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』 東洋経済新報社, 第49巻 第1号, pp.48-67.
10. Katz, R. L. (1955):「Skills of effective administrator」『Harvard Business Review』 Harvard Business Publishing, 33, pp.33-42.
11. Kotter, J. P. (1996):『Leading change』 Harvard Business Review Press, (梅津祐良訳 (1997):『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP社).
12. MaCall, M. W. Jr. (1988):「Developing executives through work experience」『Human Resources Planning』 Human Resource Planning Society, 11(1), pp.1-11.
13. Mintzberg, H. (1973):『The nature of managerial work』 New York: Harper Collins Publishers, (奥村哲史, 須貝栄訳 (1993):『マネジャーの仕事』白桃書房).
14. 元山年弘 (2008):「管理職への移行における諸問題」『経営教育研究』学文社, 第11巻 第1号, pp.72-84.

15. 中原淳 (2014) : 『駆け出しマネジャーの成長論』 中央公論新社.
16. 総務省統計局 (2020) : 「令和 2 年科学技術研究調査 用語の解説」
<https://www.stat.go.jp/data/kagaku/kekka/a3_25you.html#yougo2> 2020年12月30日
アクセス.
17. 鈴木由秀 (2020) : 「R&D プロジェクト・マネジャーへの移行における諸問題の検討」『専修
マネジメント・ジャーナル』 白桃書房, 第10巻 第2号, pp.11-22.
18. 梅澤隆 (2002) : 「研究機関の研究開発戦略と人的資源管理 —民間研究機関と国立, 「公的」
研究機関の比較を中心として—」 石田英夫編『研究開発人材のマネジメント』 慶應義塾大
学出版会, pp.133-167.
19. Velsor, E. V., McCauley, C. D., and Moxley, R. S. (1998) : 「Introduction: Our view
of leadership development」 in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V.,
eds., 『The center for creative leadership: Handbook of leadership development』
Jossey-Bass Inc, Publishers, pp.1-25, (金井壽宏監訳, 嶋村伸明訳 (2011) : 『リーダ
ーシップ開発ハンドブック』 白桃書房, pp.1-26).
20. Yukl, G. (2006) : 『Leadership in organizations, 6th edition』 Prince Hall.

【査読論文】

変革型リーダーシップがパフォーマンスに及ぼす影響

The Impact of Transformational Leadership on Leadership Performance

東京総合研究機構 長谷川 直樹
Institute of Tokyo HASEGAWA Naoki

<Abstract>

This paper examined the effects of four factors, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration, which are the components of transformational leadership, on leadership performance. First, a literature on transformational leadership researches conducted in Japan has been reviewed. Results showed that previous researches analyzed the influence of transformational leadership without assuming constituent factors. In contrast, Avolio and Bass's transformational leadership, a theory originally born in the United States, postulates constituent factors. No empirical analysis considering these has so far been conducted in the context of Japanese business scenes. Therefore, the present study attempts to answer the following research question: What influences the above-mentioned four factors of transformational leadership, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration, have on leadership performance? The target of the survey was 105 employees working in the electronics industry. The analytical results showed that the three factors of idealized influence, intellectual stimulation, and individual consideration had a positive influence on leadership performance, while inspiration motivation had a statistically very weak significance on leadership performance. As a result, it was found that transformational leadership has a significant impact on leadership performance in the Japanese context as well, but requires partial modification.

Keywords: 鼓舞・動機づけ, 個別的配慮, 確認的因子分析, 相関分析, 回帰分析

2021年10月31日 受付
2022年3月4日 受理
E-mail address : dhasenaoki@gmail.com

1. はじめに

リーダーシップ不足は、組織において常に問われる問題である。学術の世界においては、「リーダーシップは、社会科学のなかで一番研究されている」にもかかわらず、「もっとも解明されていない分野」(Bennis & Nanus, 1985. 邦訳 p. 34.) と述べられており、関心が高いトピックであると同時に不明なことも多い分野である。リーダーシップ研究は、フォロワーの意識を変更し影響を与える変革型リーダーシップ研究が主流であり、アメリカを中心として多くの研究がなされている。特に、Avolio and Bass の変革型リーダーシップ理論は、過去 20 年間でリーダーシップ研究者に最も引用されている情報源であると評価されている (Fukushige & Spicer, 2007)。また、Bass が開発した MLQ は、リーダーシップ研究において最も人気のある尺度と評価されている (Schriesheim, Wu, & Scandura, 2009)。一方で、Avolio and Bass の変革型リーダーシップ理論に関する実証研究は、急増しているが、ほとんどがアメリカをはじめとするアングロサクソン諸国で行われていると批判されている (Fukushige & Spicer, 2007)。本研究では、このような問題を抱えている Avolio and Bass の変革型リーダーシップ理論を用いて、日本の文脈において実証的に検証する。そこで、電子産業の従業員を対象として Multifactor Leadership Questionnaire (以後 MLQ) (Avolio & Bass, 1995) を用いたアンケート調査を実施し、その結果を因子分析、相関分析、回帰分析を行い、リーダーシップの成果との関係を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

変革型リーダーシップ理論は、1970 年後半から 1980 年代に登場したリーダーシップ理論の一つである。Burns (1978)、Bennis and Nanus (1985)、Tichy and Devanna (1986) など多くの論者が変革型リーダーシップに関する本や論文を発表した。特に、学術の世界で受け入れられた理論が Bass (1985) のリーダーシップ理論である。Yukl (1999) は、Bass (1985) の変革型リーダーシップ理論を最もリーダーシップ研究を刺激し、学術世界において最も豊かな成果を生み出した理論となったと評価している。

Bass (1985) は、ビジネスリーダーに対して聞き取り調査を行い、73 項目からなる質問紙である MLQ を作り出し、176 名の軍隊員を対象とした調査を行った。このデータを対象に因子分析を行いリーダーシップの 5 因子構造を導き出した。この研究以降、共同研究者に Avolio を加えリーダーシップ理論とそれを測定する質問紙 MLQ の改良が重ねられた。改良が重ねられ完成した Avolio and Bass (2004) の変革型リーダーシップの理論構造は、理想的影響 (属性・行動)、鼓舞・動機づけ、知的刺激、個別的配慮の 4 つの因子で構成される。変革型リーダーシップの構成因子は、理想的影響が最も重要な因子であり、次に鼓舞・動機づけ、知的刺激、個別的配慮と続く形である。

変革型リーダーシップは、フォロワーの意識を変更し影響を与えるプロセスである。変革型リーダーは積極的に個人やグループおよび組織を開発し、ポテンシャルを高めるだけで

なく、道徳的、倫理的な価値観のレベルも高める。以下は、各因子の特徴である。

理想的影響（属性・行動）のリーダーシップ・スタイルは、理想的影響リーダーの元にいるフォロワーが、リーダーの使命と同一化の欲求を持っていることが前提となっている。リーダーは、フォロワーの強い感情を開発し、ビジョンを持って仕事を遂行する。これらの手段によって、仲間の可能性を最大限に引き出す役割を担う（Avolio & Bass, 2004）。

鼓舞・動機づけのリーダーシップ・スタイルは、達成可能なビジョンを提供し、達成するための方法を示している。鼓舞・動機づけは、意味を高め、何をやる必要があるかについて前向きな期待を促す（Bass, 1988）。いわば、簡単な方法で、正しいことと重要なことについて共通の目標と相互理解を明確にするリーダーシップ・スタイルである（Avolio & Bass, 2004）。

知的な刺激のリーダーシップ・スタイルは、フォロワーのアイデアや価値観に対して刺激を与える。知的な刺激は、古い問題に対して新しい方法で考えることを触発する。フォロワーは、このようなリーダーの下で、創造的で革新的に問題に取り組み解決する経験から学ぶことになる。知的な刺激は、問題に対する認識、フォロワー自身の考えや想像力への認識、新年や価値観への認識を喚起するからである（Avolio & Bass, 2004）。

個別的配慮のリーダーシップ・スタイルは、フォロワーの懸念や欲求を理解し共有する。そして、一人ひとりを個別に扱う。個別的配慮は、1対1の関係でコーチングや指導を行うことを意味している。個別的配慮の重要な側面は、個人のニーズと組織の使命を結び付けながら、状況が適切な場合それらのニーズを高めることである。個々人のニーズと組織のニーズの間を一致させることは成功に必要なことである（Avolio & Bass, 2004）。

2.1 日本における変革型リーダーシップ研究

日本企業を対象とした変革型リーダーシップの研究は、研究開発部門を対象とした研究や（石川 2007a, 石川 2007b, 石川 2008, 石川 2009, Ishikawa, 2010, , Ishikawa, 2012a, Ishikawa, 2012b, 石川 2013, Ishikawa & Yujing, 2015）、中小企業を対象とした研究（高石, 2012a, 2012b, 2012c, 2013, 高石他 2012）、大手小売企業を対象とした研究（砂口 2017, 砂口・坂下 2017）、を中心として、研究が蓄積されている。他にも、神谷（2011）は、企業の従業員 131 名を対象とした調査で変革型リーダーシップがリーダーシップのパフォーマンスに対して有意な正の相関を示すことを明らかにしている。妹尾・横田（2015）は、東証一部上場企業 263 社を対象として変革型リーダーシップが水平的インタラクティブ・ネットワークに及ぼす影響を明らかにしている。王・坂田・清水（2016）の企業に勤務している従業員 318 名を対象として変革型リーダーシップがワークストレスに及ぼす影響を検討した研究など存在する。このように日本においても変革型リーダーシップの研究は、多く存在する。しかし、変革型リーダーシップの構成因子別に分析を行った研究は存在しない。

日本を対象とした Avolio and Bass の変革型リーダーシップを用いた研究には次のよう

な傾向、特徴があり、固有の研究上の問題点がある。日本における Avolio and Bass の変革型リーダーシップ理論を用いた研究は、変革型リーダーシップの影響力だけを検討する研究が多数存在するという特徴がある。しかし、構成因子である理想的影響、鼓舞・動機づけ、知的刺激、個別的配慮の影響力を個別に検討したものが非常に少ない。これが研究上の問題点である。

この問題点について詳しく批評すれば、変革型リーダーシップの構成因子は、相互間で高い相関があると指摘されているが (Bycio et al., 1995)、変革型リーダーシップの構成因子は、相互に補強すると期待されているので、構成因子間に高い関連性が存在するが、構成因子のそれぞれは理論的に異なる構成要素であると Antonakis et al., (2003) は論じている。したがって、このような理論的特徴がある変革型リーダーシップの構成因子の影響力を個別に検討することは、理論検証として意義のあることであると考えられる。このような理由から本研究は、変革型リーダーシップの構成因子別にリーダーシップのパフォーマンスとの関係性を分析する。

2.2 海外で行われた実証研究のレビュー

変革型リーダーシップの構成因子別に分析を行った実証研究をレビューし、本研究の仮説を提示する。

Avolio and Bass (2004) は、アメリカを対象とした Mind Garden 社に蓄積されている大量サンプルを用いて実証研究を行った。結果は、変革型リーダーシップの因子である理想的影響 (属性)、理想的影響 (行動)、鼓舞・動機づけ、知的刺激、個別的配慮の追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と有意な正の相関が確認されている。

アメリカ以外の研究では、ドイツ西部の政府機関、ドイツ語を話すスイスの製造会社、中規模製造会社、ドイツの大規模公共交通機関の会社、Convenience sample、学生を対象とした研究 (Rowold, 2005)、インドの大規模民間組織を対象とした研究 (Srinivas, Kumar and Vikramaditya, 2006)、エチオピアの皮革産業を対象とした研究 (Shibru and Darshan, 2011)、マレーシアの政府系企業を対象とした研究 (Amirul and Daud, 2012) において、変革型リーダーシップとリーダーシップの成果との正の相関を有することが確認されている。また、メタ分析を行った研究も存在し、39 の論文を用いた分析 (Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam, 1996)、Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) の行ったメタ分析以降の研究を対象とした分析 (Dumdum, Lowe and Avolio, 2002)、87 の論文を用いて分析 (Judge and Piccolo, 2004) があり、いずれも変革型リーダーシップとリーダーシップの成果との正の相関を確認している。

以上の先行研究の議論を基にして、変革型リーダーシップの構成因子について次のような仮説を定立することができる。

仮説 1: 変革型リーダーシップの理想的影響は、追加の努力、リーダーシップの効果、リー

ダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

仮説 2：変革型リーダーシップの鼓舞・動機づけは、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

仮説 3：変革型リーダーシップの知的刺激は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

仮説 4：変革型リーダーシップの個別的配慮は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

3. 調査方法

2章で議論した研究はすべて、変革型リーダーシップと変革型リーダーシップに含まれる構成因子が成果変数と正の関係があることを明らかにしている。Bass (1997) は、変革型リーダーシップの有効性を普遍的なものであると述べており、上記で議論した研究も、変革型リーダーシップの有効性を支持している。このような理由から、本論文の実証研究においても同様の関係が見られると推定できる。

3.1 検証方法

本研究は、2節で述べた通り、Avolio and Bass が作成した変革型リーダーシップとリーダーシップの成果を調査する質問紙である MLQ を用いて行った。Avolio and Bass が作成した質問紙である MLQ は、Mind Garden 社 により著作権の管理が行われている。筆者は、Mind Garden 社と契約を結び質問紙 MLQ を利用している。

分析のソフトウェアは、SPSS バージョン 20 と AMOS バージョン 25 を使用した。

評定尺度は、MLQ に従い 0~4 の 5 点尺度 (リッカート法) を踏襲した、図 1 の 0~4 の中から回答してもらった。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">0. まったく該当しない。1. たまに該当する。2. 時々該当する。3. かなりしばしば該当する。4. 常にという程ではないが、頻繁に該当する。 |
|--|

図 1. 5 点尺度 (リッカート法)

3.2 調査対象企業、調査協力者、およびデータ収集

本研究の調査対象企業は、東証市場の一部に上場する企業 1 社とその子会社 3 社の計 4 社に所属する従業員 105 名 (有効回収率 100.0%) を対象に質問紙調査を行った。この調査を

行うにあたり、東京国際大学学術倫理委員会の承認を得た（承認番号 171602）。

配布は、調査協力企業の人事課に所属する従業員 1 名を介して行った。ちなみに、1 つの企業から回答を得ることで、潜在的なコンテキスト効果を改善させるという長所も指摘されている（Hinkin & Schriesheim, 2008）。

稲山（2006）は、『すべての要因を考慮に入れた調査や実験』というものはありえないのであって、われわれはどんなに普遍的であろうとしても、実際にはどこか部分的で偏ったところから出発せざるをえないのである。』と述べている。

本研究は、上述した通り、企業研修の最後に質問紙を配布し、フェイスシートに、任意非強制の調査であることを明示した。他の具体的措置として、白紙での提出を避けるために、回収率向上の工夫のために、フィードバックシートを作成した。これは、質問紙回答終了後に、フィードバックシートに質問紙から回答を転記して計算すると、リーダーシップを数字にして確認できるようにした。

本研究は、無作為抽出法に基づいたサンプルを選択していないものの研究制限の範囲内で、データの信頼性を高める努力をして調査を行った。データは、回収率 100%であったため、無回答バイアスを避けられたと考える（Stede, Young and Chen, 2006）。

4. 結果

4.1 調査協力者の属性

調査協力者は、東証市場の一部に上場する電子産業企業 1 社とその子会社 3 社の計 4 社に所属する従業員である。調査協力者の属性は、性別（表 1）、年齢（表 2）、学歴（表 3）別に示している。フェイスシートに職種と所属部署が含まれていたが、回収された質問紙には、職種について 3 つに限定した職種以外の解答が存在した。また、所属部署に関しては、自由記述式の解答にしたが、カテゴリー化して分析することが不可能なほど多様な回答であった。このような理由から職種と所属部署の度数分布分析について今回は、見送ることにした。

本研究は、FRLT を測定するために、Avolio and Bass（1995）が研究用に開発した質問紙 MLQ（Form 5 X-Short）の変革型リーダーシップ 20 項目、リーダーシップのパフォーマンス 9 項目の計 29 項目を用いている。MLQ（Form 5 X-Short）は、標準的に用いられている質問紙である。この質問紙を用いることで、客観的比較が可能になる。また、国際比較を念頭においた場合にも対応し、比較、議論が可能になり、知見を広めることが可能になる。

項目は、変革型リーダーシップの構成因子である理想的影響 8 項目、鼓舞・動機づけ 4 項目、知的刺激 4 項目、個別的配慮 4 項目、20 項目が変革型リーダーシップの測定項目である。リーダーシップのパフォーマンスを明らかにする成果変数は、追加の努力 3 項目、リーダーシップの効果 4 項目、リーダーシップに対する満足 2 項目、以上 9 項目で測定する。

表 1. 性別

	度数	比率 (%)
男	58	55.2
女	47	44.8
合計	105	100.0

表 2. 年齢

	度数	比率 (%)
20 代	19	18.1
30 代	17	16.2
40 代	55	52.4
50 代	14	13.3
合計	105	100.0

表 3. 学歴

	度数	比率 (%)
専門学校	6	5.7
短大・高専	10	9.5
大学	88	83.8
大学院	1	1.0
合計	105	100.0

4.2 調査に用いた変数

本研究の目的は、変革型リーダーシップの構成因子別の影響力を明らかにすることである。この目的に沿って、信頼性分析は、構成因子別で分析を行った。結果は表 4 に示した。

Cortina (1993) によれば、アイテム数により α 係数は変化する。特に、アイテム数が 20 を超える場合は、アイテム間の相関が低い場合でも一般的な基準値である 0.7 より大きい値を示す。 α 係数の解釈は、アイテム数を考慮する必要がある (Cortina, 1993)。日本におけるいくつかの信頼性分析を別に表 5 として示している。

本研究は、変革型リーダーシップ 20 項目の α 係数 0.89 であり、先行研究と同様の結果が得られている。また、基準値である 0.70 を大きく上回っている。本研究は、構成因子別の分析を行うことが目的である。 α 係数で重要なものは、構成因子別の数値である。しかし、構成因子別で α 係数を見てみると、基準値である 0.70 を下回っているものがいくつか存在した (表 4)。信頼性分析は、Cortina (1993) が議論しているように、項目数の影響が存在し項目数が多ければ数値は高い値を示す。今回の構成因子別の α 係数は、4 項目で分析している点を考慮すると十分に高い値であると考えられる (Cortina, 1993)。

また、信頼性分析による鼓舞・動機づけ 4 項目の α 係数は、0.484 であった。 α 係数が低い理由は、質問項目の中に、目的とする特性を測定していないものがあるからである。確認的因子分析で質問項目 9 (あなたのリーダー (上司) は、将来について楽観的に語る。) が鼓舞・動機づけに対して貢献していない値 (標準化係数 0.1) が出たため、確認的因子分析でこの項目を削除した。同様に、信頼性分析においても、この質問項目を削除して再度行った結果は、0.637 と明らかに向上した。表 4 の鼓舞・動機づけは、3 項目の信頼性分析の

結果を示している。

表 4. 本研究の α 係数の値

リーダーシップ項目	α 係数
変革型リーダーシップ 20 項目	0.890
理想的影響 8 項目	0.757
鼓舞・動機づけ 3 項目	0.637
知的刺激 4 項目	0.640
個別的配慮 4 項目	0.801
リーダーシップの成果 9 項目	0.939
追加の努力 3 項目	0.889

表 5. 変革型リーダーシップの α 係数の値の比較

リーダーシップ項目	α 係数
神谷 (2011) 変革型 20 項目	0.94
石川 (2013) 変革型 20 項目	0.88
砂口 (2017) 変革型 16 項目	0.94
本研究 変革型 20 項目	0.89

4.3 因子分析

変革型リーダーシップを測定する MLQ20 項目の確認的因子分析を行った。この分析方法を選択した理由は、変革型リーダーシップの因子構造を確認するためである。

因子分析は、探索的因子分析 (Exploratory Factor Analysis) と確認的因子分析 (Confirmatory Factor Analysis) が存在する。

Antonakis et al. (2003) は、MLQ の因子構造妥当性をテストについての重要な提案を行っている。これによれば、これまで多くの研究で探索的因子分析が用いられているが、探索的因子分析は、「既に理論に基づいてもたらされた測定用具が持つ構成概念の妥当性をテストする手段として最も有効的な方法ではない (p. 266)。」と批判し、「通常、構成概念の妥当性は、特に因子構造や測定モデルに関して前提的に制約を特定できる場合、確認的因子分析を用いた分析手続きにゆだねるべきである (p. 266)。」と論述している。このような理由から本研究においても確認的因子分析を用いて因子構造を確認する方法を採用した。本研究は、変革型リーダーシップの構成因子がリーダーシップのパフォーマンスに及ぼす影響を検討することを目的とした経営学的研究である。この研究は、リーダーシップの因子構造を探求を目的としている基礎的研究 (Antonakis et al., 2003; Avolio, Bass & Jung, 1999;

Schriesheim, Wu, Scandura, 2009) とは目的が異なるものである。

確認的因子分析の結果は、以下の表 6 の通りである。変革型リーダーシップの構成因子である鼓舞・動機づけの質問項目 9 (将来に関して楽観的に語る) が標準化係数で 0.1 の値を示した。因子である鼓舞・動機づけに対して貢献をしていないので削除し 19 項目で再度確認的因子分析を行った。この質問項目 9 (将来に関して楽観的に語る) は、神谷 (2011) と妹尾・横田 (2015) も同様の理由で削除している。

表 6. 確認的因子分析の結果

リーダーシップ	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	χ^2	P<	DF
変革型 20 項目	0.802	0.746	0.858	0.076	261.856	0.001	164
変革型 19 項目	0.806	0.747	0.863	0.079	239.988	0.001	146

注. 質問項目 9 を削除した結果が変革型 19 項目である。

4.4 相関分析と回帰分析

2 節の先行研究で導出した仮説を 3 節の調査方法で記した手順に基づき検証を行い、分析結果を示す。表 7 に記述統計量、表 8 に相関分析の結果を示す。表 9 は、変革型リーダーシップの 4 つの構成因子を説明変数として、3 つのリーダーシップの成果を目的変数に設定し、重回帰分析の結果を示す。

記述統計の結果は、表 7 の通りである。記述統計の結果を見ると平均値で鼓舞・動機づけは、変革型リーダーシップの構成因子の中で唯一平均値が 2.00 を下回っていた。この数値は、回答者が、上司が行使する鼓舞・動機づけのリーダーシップ・スタイルの頻度を「時々該当する」と「たまに該当する」間の評定をした。

表 7. 記述統計量

リーダーシップ項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理想的影響	105	0.25	4.00	2.18	0.68
鼓舞・動機づけ	105	0.00	4.00	1.93	0.85
知的刺激	105	0.25	4.00	2.17	0.72
個別的配慮	105	0.00	4.00	2.03	0.91
条件付き報酬	105	0.00	4.00	2.02	0.86
追加の努力	105	0.00	4.00	1.93	1.00
リーダーシップの効果	105	0.25	4.00	2.20	0.89
リーダーシップに対する満足	105	0.00	4.00	2.29	1.03

相関分析の結果は、表 8 の通りである。相関分析の結果は、変革型リーダーシップの構成因子である、理想的影響、鼓舞・動機付け、知的刺激、個別的配慮が追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と有意な正の相関を有することが明らかになった。

表 8. 相関分析

	1	2	3	4	5	6
1. 理想的影響						
2. 鼓舞・動機づけ	0.694*					
3. 知的刺激	0.705*	0.615*				
4. 個別的配慮	0.687*	0.567*	0.590*			
5. 追加の努力	0.702*	0.563*	0.648*	0.725*		
6. リーダーシップの効果	0.699*	0.517*	0.625*	0.655*	0.863*	
7. リーダーシップに対する満足	0.690*	0.549*	0.608*	0.653*	0.806*	0.880*

注. 有意水準 * $p < 0.01$

重回帰分析の結果は、表 9 の通りである。変革型リーダーシップの構成因子である理想的影響、鼓舞・動機づけ、知的刺激、個別的配慮を説明変数、リーダーシップのパフォーマンスとして追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足を目的変数とした重回帰分析の結果、有意な決定係数 (R^2) $p < .001$ を示した。この結果から、Avolio and Bass の変革型リーダーシップ・モデルは、リーダーシップの成果である追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して説明力を有することが明らかになった。日本の文脈における変革型リーダーシップ・モデルの適用性を示した。

5. 考察

表 9 の重回帰分析から変革型リーダーシップの構成因子である理想的影響は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して有意な正の影響を及ぼしていることが確認された。この結果から仮説 1 は、検証された。変革型リーダーシップの構成因子の中で、理想的影響は、リーダーシップの効果とリーダーシップに対する満足に最も強い影響力を有していた。理想的影響は、変革型リーダーシップの中で特に重要な因子である (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004)。今回得られた結果は、先行研究を支持した結果であり (Avolio & Bass, 2004; Rowold, 2005; Srinivas, Kumar & Vikramaditya, 2006; Shibru & Darshan, 2011; Amiral & Daud, 2012; Bodla & Nawaz, 2010; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Dumdum, Lowe & Avolio, 2002)、理想的影響が日本の文脈においても有効であることが示唆された。

表 9. 変革型リーダーシップ構成因子の重回帰分析

目的変数/ 説明変数	追加の努力		リーダーシップの効果		リーダーシップに 対する満足	
	B	β	B	β	B	β
性別	0.103	0.051	0.169	0.094	0.229	0.110
年齢	0.021	0.020	-0.035	-0.037	0.071	0.064
学歴	-0.046	-0.025	-0.146	-0.089	-0.002	-0.001
理想的影響	0.383**	0.260	0.526***	0.403	0.526***	0.347
鼓舞・動機	0.024	0.020	-0.039	-0.037	0.043	0.035
知的刺激	0.306**	0.219	0.237*	0.191	0.277*	0.193
個別的配慮	0.455***	0.413	0.282***	0.288	0.346***	0.304
R ²	0.631		0.590		0.567	
修正済み R ²	0.604		0.561		0.535	
F 値	23.688***		19.956***		18.127***	

注 1. 有意水準 ***p < 0.01, **p < 0.05, *p < 0.1

注 2. 係数は、B（標準化されていない係数）のみに記載しているが、 β （標準化係数）も含む VIF（多重共線性）の最大値は、3.013 であった。

表 9 の重回帰分析の結果から変革型リーダーシップの構成因子である鼓舞・動機づけは、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して有意な影響を確認できなかった。この結果から仮説 2 は、棄却された。MLQ を用いて鼓舞・動機づけを測定したが、MLQ は、アメリカで作られたものであり、本研究において、英語版を日本語訳して用いた。このような理由から翻訳に問題がある可能性が存在する。鼓舞・動機づけを構成する質問文は、4 つあった。この中の 1 つの質問項目は、3 節で述べたように、確認的因子分析で、鼓舞・動機づけに対して貢献していない（標準化係数）質問項目が存在した（質問項目 9：あなたのリーダーは、将来について楽観的に語る。）。このような理由から削除した。削除した質問項目は、神谷（2011）と妹尾・横田（2015）も同様に削除していることから、日本の文脈においてこの項目は、理解しにくい設問であると考えられる。そして、3 項目で信頼性分析を行った結果は、0.637 となった。3 項目で 0.637 という数字は、十分に高い値と考えられるため（Cortina, 1993）、翻訳の問題ではないと考える。鼓舞・動機づけは、重回帰分析では、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して有意な影響を確認できなかったものの、相関分析においては、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と有意な相関を示した。鼓舞・動機づけは、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して直接影響を及ぼしていないが、何らかの関係性があると考えられる。

表 9 の重回帰分析の結果から変革型リーダーシップの構成因子である知的刺激は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して有意な正の影響を及ぼしていることが確認された。しかし、知的な刺激のリーダーシップの効果（有意確率.058）とリーダーシップに対する満足（有意確率.063）に及ぼす影響は、有意確率 5%の水準を上回った。有意水準は、10%であっても結果を受け入れている場合があるため（砂口, 2017）、この結果を受け入れ、仮説 3 は検証された。

表 9 の重回帰分析の結果から変革型リーダーシップの構成因子である個別的配慮は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して有意な正の影響を及ぼしていることが確認された。この結果から仮説 1 は、検証された。上述したが、変革型リーダーシップの構成因子の中で最も重要な因子は、理想的影響である。しかし、追加の努力に対する影響は、理想的影響よりも個別的配慮のほうが強い影響力を有していた。Hino (2018) は、西欧で作られたリーダーシップ理論が東アジアの文脈で適用されない可能性に関して議論している。Hino (2018) は、東アジアの認知スタイルは、リーダーとフォロワーの関係性としてのリーダーシップ・スタイルである可能性を指摘している。個別的配慮は、コーチングの役割を果たしフォロワーの成長や認知に影響を与える (Bass, 1997)。このような個別的配慮が理想的影響よりも強い影響力を有していた点は、日本独自の理由がある可能性がある。

4 つの仮説を検証した結果、3 つの仮説が支持され 1 つの仮説が棄却された。以上の仮説検証を基に理論的貢献、実践的含意を述べ、本研究の限界と今後の研究課題を提示する。

変革型リーダーシップの構成因子である理想的影響、知的刺激、個別的配慮は、日本の文脈においてもリーダーシップのパフォーマンスに対して正の影響力を有することが確認された。特に、個別的配慮は、追加の努力に対して、変革型リーダーシップの構成因子の中で最も強い影響力を有していた。フォロワーの成長や認知に影響を与える個別的配慮が強い影響力を有していた点は、日本の文脈独自の結果である。そして、鼓舞・動機づけは、影響力を確認できなかった。日本企業を対象とした研究は、変革型リーダーシップの構成因子をひとまとまりとして捉えて、構成因子別の分析を行ってこなかった。しかし、本研究で得られた結果を見ると、変革型リーダーシップの構成因子すべてがリーダーシップの成果に対して影響力を持っているとは限らないということであった。アメリカで作られた変革型リーダーシップ理論は、日本においては部分的に修正が必要であると考えられる。Ishikawa (2012b) も西洋のリーダーシップ理論の有効性が制限される環境として日本を上げており、本研究で得られた結果は、この指摘を部分的に支持している。以上が本研究独自の理論的貢献である。

6. 結言

本研究においては、変革型リーダーシップの理想的影響、知的刺激、個別的配慮のリーダ

ーシップのパフォーマンスに対して正の影響力を有することが確認された。特に、個別的配慮は、追加の努力に対して最も強い影響力を有しており、日本の文脈にのみ見られた特徴であった。このような結果から実践においても、変革型リーダーシップの個別的配慮に該当する行動を取ることが重要になってくる。鼓舞・動機づけに関しては、有意な値を確認できなかったため、企業研修などで変革型リーダーシップを用いる際は、注意が必要である。

本研究の限界は、いくつか存在する。第1に、本研究が用いたデータは、一時点におけるデータを用いているため、因果関係を示すことはできない。今後は、横断的な調査設計を行い、因果関係の議論を行う必要がある。第2に、成果変数は、フォロワーの回答から得られる主観的（個人的）なものを対象としたため、客観的（組織的）な議論が行えない。第3に本研究は、日本の電子産業企業1社とその子会社3社の計4社を対象とした研究であるため、今回得られた結果を日本企業全体に一般化することはできない。今後は、母集団を想定し無作為抽出による調査を行い一般化の議論を行う必要がある。

今後の研究課題は、第1に、変革型リーダーシップの構成因子である鼓舞・動機づけは、有意な影響を確認できなかった。また、個別的配慮は、理論前提と異なり追加の努力に対して最も強い影響力が確認された。このような点から特定の因子をより深く研究する必要がある。高口（2010）は、変革型リーダーシップの構成因子である知的刺激のみを研究しており、理想的影響、個別的配慮、鼓舞・動機づけも同様に、深く掘り下げた研究が必要である。

第2に、今回の研究は、電子産業を対象としており、その他の産業を対象として、一般化の議論や産業の特徴を議論する必要がある。Bodla and Nawaz（2010）は、大学を対象としたMLQを用いた実証研究で、公的セクターと民間セクターにおいて、リーダーシップに統計的に有意な差があることを明らかにした。日本の組織を対象とした研究においても、Bodla and Nawaz（2010）のように、企業と大学、企業と公的組織などの差を研究する必要がある。

第3に、個人特性を区別して検討を行い、特徴を明らかにする必要がある。Baebuto jr et al.（2007）は、性別、年齢、教育水準など個人属性に焦点を当てた研究を行っている。日本は、女性の活躍を強く推進している。Kotler and Keller（2006）は、女性の視点の重要性を指摘し、女性を引き付ける企業努力や、店舗マネジャーに女性を登用する例などを上げている。変革型リーダーシップは、男性より女性のほうが高い傾向がある（Bass, 1999）。また、アメリカにおいて、女性を対象とした、変革型リーダーシップの実証研究が行われている（Yammarino et al., 1997）。日本企業を対象として、女性のリーダーシップに焦点を当てるとは、特に重要だと考えられる。

<謝 辞>

本稿の執筆に当たっては、東京国際大学教授須貝栄先生に多大なご指導を賜りました。ここに記し、感謝申し上げます。また、匿名レフェリーの先生方には、大変貴重なアドバイスをいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

<引用・参考文献>

1. Amirul, S. R. and Daud, N. (2012) : 「A Study on the Relationship between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs」 『European Journal of Business and Management』 International Institute for Science, Technology and Education, 4(8), pp.193-201.
2. Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003) : 「Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire」 『Leadership Quarterly』 Elsevier, 14(3), pp. 261-295.
3. Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995) : 『Multifactor Leadership Questionnaire』 Mind Garden.
4. Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004) : 『Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set (3rd ed.).』 Mind Garden.
5. Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999) : 「Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire」 『Journal of Occupational and Organizational Psychology』 Wiley-Blackwell, 72, pp.441-462.
6. Barbuto Jr, J. E., Fritz, Susan., Matkin, G. S., and Marx, D. B. (2007) : 「Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors」 『Sex Roles』 Springer Science + Business Media, 56(1), pp.71-83.
7. Bass, B. M. (1985) : 『Leadership and Performance Beyond Expectations』 Free Press.
8. Bass, B. M. (1988) : 「The Inspirational Processes of Leadership」 『Journal of Management Development』 Emerald Publishing, 7(5), pp.21-31.
9. Bass, B. M. (1997) : 「Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?」 『American Psychologist』 American Psychological Association, 52(2), pp.130-139.
10. Bass, B. M. (1999) : 「Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership」 『European Journal of Work and Organizational Psychology』 European Association of Work and Organizational Psychology, 8(1), pp.9-32.
11. Bennis, W., and Nanus, B. (1985) : 『Leaders: The Strategies for Taking Charge』 Harper Collins. (小島直記訳 『リーダーシップの王道』 新潮社, 1987) .
12. Bodla, M. A., and Nawaz, M. M. (2010b) : 「Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities」 『International Journal of Business and Management』 Canadian

- Center of Science and Education, 5(4), pp.208-214.
13. Burns, J. M. (1978) : 『Leadership』 Harper & Row.
 14. Bycio, P., Hackett, R. D., and Allen, J. S. (1995) : 「Further assessments of Bass' s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership」 『Journal of Applied Psychology』 American Psychological Association, 80(4), pp.468-478.
 15. Cortian, J. M. (1993) : 「What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications」 『Journal of Applied Psychology』 American Psychological Association, 78(1), pp.98-104.
 16. Dum Dum, U. R., Lowe, K. B. and Avolio, B. J. (2002) : 「A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension」 In B. J. Avolio and F. J. Yammarino, (Eds.) . 『Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (Monographs in leadership and management, Vol. 2)』 (pp.35-66) : JAI Press. (Reappeared in B. J. Avolio and F. J. Yammarino, (Eds.) 2013. 『Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (2nd Ed.)』 (pp.39-70.) . UK:Emerald) .
 17. Fukushige, A., and Spicer, D. P. (2007) : 「Leadership preferences in Japan: an exploratory study」 『Leadership & Organization Development Journal』 Emerald Publishing, 28(6), pp.508-530.
 18. Hinkin, T. R., and Schriesheim, C. A. (2008) : 「A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)」 『Leadership Quarterly』 Elsevier, 19(5), pp.501-513.
 19. Hino, K. (2018) : 「ARE LEADERSHIP THEORIES WESTERN-CENTRIC? Transcending Cognitive Differences between the East and the West」 In Riggio., R. E, (Eds.) . 『What' s Wrong With Leadership? Improving Leadership Research and Practice』 (pp.138-149.) . Routledge.
 20. 池田 浩・山口 裕幸・古川 久敬 (2003) : 「組織成員の変革へのレディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性」 『産業・組織心理学研究』 産業・組織心理学会, 第17巻, 第1号, pp.15-23.
 21. 稲山和夫 (2006) : 『社会調査法入門』 有斐閣.
 22. 石川淳 (2007a) : 「企業内研究者の創造性を促進するリーダーシップ」 日向野・アラン・立教大学リーダーシップ研究所編 『入門ビジネス・リーダーシップ』 所収, 日本評論社.
 23. 石川淳 (2007b) : 「企業内研究者の創造的成果を促進するリーダーシップの探求」 『日本労務学会誌』 日本労務学会, 第9巻, 第2号, pp.21-35.

24. 石川淳 (2008) : 「「変革型リーダーシップ」と開発研究者のストレス : 「変革型リーダーシップ」がチャレンジ・ストレッサとヒンドランス・ストレッサに及ぼす影響」『立教ビジネスレビュー』立教大学, 第1号, pp. 48-61.
25. 石川淳 (2009) : 「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響 : 変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」『組織科学』組織学会, 第43巻, 第2号, pp. 97-112.
26. Ishikawa, J. (2010) : 「Shared Leadership in R&D Teams: Leaders as Antecedent and Team Performance as Consequence」『Rikkyo Business Review』Rikkyo University, 3, pp. 79-88.
27. Ishikawa, J. (2012a) : 「Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintain consensus and shared leadership in team performance」『Asia Pacific Journal of Management』Springer Science and Business Media LLC, 29(2), pp. 265-283.
28. Ishikawa, J. (2012b) : 「Leadership and performance in Japanese R&D teams」『Asia Pacific Business Review』Frank Cass Publishers, 18(2), pp. 241-258.
29. 石川淳 (2013) 「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ : チーム・リーダーのリーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、チーム業績の関係」『組織科学』組織学会, 46(4), pp. 67-82.
30. Ishikawa, J. and Yijing, X. (2015) : 「Transformational Leadership in Japanese R&D Teams: Team Efficacy, Norm for Maintaining a Consensus, Communication, and Team Performance」『Rikkyo Business Review』Rikkyo University, 8, pp. 61-73.
31. Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004) : 「Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity」『Journal of Applied Psychology』American Psychological Association, 89(5), pp. 755-768.
32. Kotler, P., and Keller, K. (2006) 『Marketing Management 12th Edition』Prentice Hall (恩蔵 直人訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』丸善出版 2014年)
33. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996) : 「Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A metanalytic review of the MLQ literature」『Leadership Quarterly』Elsevier, 7(3), pp. 385-425.
34. Rowold, J. (2005) : 『Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold』Mind Garden.
35. Schriesheim, C. A., Wu, J. B., and Scandura, T. A. (2009) : 「A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)」『Leadership Quarterly』Elsevier, 20(4), pp. 604-616.
36. Shibru, B., and Darshan, G. M. (2011) : 「Transformational Leadership and its

- Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The case of Leather Industry in Ethiopia)」『Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business』 Canterbury: Institute of Interdisciplinary Business Research, 3(5), pp. 686-697.
37. Srinivas, E. S., Kumar, A. G. and Vikramaditya, E. (2006) : 「An Examination of Transformational and Transactional Leadership: A Study of Dimensions and Outcomes in Indian Context」 『Management and Labour Studies』 SAGE Publishing, 31(3), pp. 208-227.
38. Stede, Young, S. M., and Chen. C. X. (2006) : 「Doing Management Accounting Survey Research」 In Chapman, C. S., Hopwood. A. G., and Shields, M. D. (Eds.) . 『Handbooks of Management Accounting Research (Vol. 1)』 (pp. 445-478) . Elsevier Science; 2nd edition.
39. 砂口 文兵 (2017) : 「学習志向性に対する変革型リーダーシップの影響とそのメカニズムの検討」 『経営行動科学』 経営行動研究学会, 第 30 巻, 第 2 号, pp. 83-97.
40. 砂口 文兵・松下 将章 (2017) : 「変革型リーダーシップが組織市民行動に及ぼす影響に関する検討: 「組織と個人の結びつき」に着目して」 『組織科学』 組織学会, 第 51 巻, 第 1 号, pp. 58-69.
41. 高石光一 (2012a) : 「中小企業における経営者の「変革型リーダーシップ」と企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」 『中小企業季報』 大阪経済大学, 1, pp. 1-12.
42. 高石光一 (2012b) : 「経営革新を促進する従業員行動に関する研究」 『組織学会大会論文集』 組織学会, 1(2), pp. 115-121.
43. 高石光一 (2012c) : 「中小企業における経営革新と従業員行動—経営革新促進行動とその規定因としての組織の経営革新支援と「変革型リーダーシップ」」 『日本中小企業学会論集』 日本中小企業学会, 31, pp. 105-118.
44. 高石光一 (2013) : 「経営革新促進行動に対する経営革新支援、「変革型リーダーシップ」、プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研究」 『赤門マネジメント・レビュー』 グローバルビジネスリサーチセンター, 3, pp. 197-218.
45. 高石光一・青山和正・太田さつき・岡村一成 (2012) : 「中小企業経営者の「変革型リーダーシップ」と管理職との関係性が従業員の経営革新行動に及ぼす影響について」 『富士論叢』 東京富士大学, 第 57 巻, 1 号, pp. 1-13.
46. 高口 央 (2010) : 「変革的リーダーシップと共有的発揮形態の効果」 『流通経済大学社会学部論叢』 流通経済大学, 第 20 巻, 第 2 号, pp. 129-141.
47. 妹尾剛好・横田絵理 (2015) : 「「変革型リーダーシップ」が水平的インタラクティブ・ネットワークに与える影響についての予備的研究」 『メルコ管理会計研究』メルコ学術振興財団, 第

- 8号, pp. 3-16.
48. 神谷恵利子 (2011) : 「チームの業績および組織コミットメントに影響を及ぼす変革型および交流型リーダーシップの有効性の検討」『産業・組織心理学研究』産業・組織心理学会, 第25巻, 第1号, pp. 81-89.
49. Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1986) : 『The Transformational Leader』 Wiley (小林薫訳『現状変革型リーダー—変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社 1988年)
50. Yukl, G. (1999) : 「An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories」『The Leadership Quarterly』 Elsevier, 10(2), pp. 285-305.
51. Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., and Jolson, M. A. (1997) : 「Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective」『Academy of Management Journal』 Academy of Management, 40(1), pp. 205-222.

日本ビジネス・マネジメント学会 論文投稿要綱

1. 投稿者

- ・ 投稿者は、原則として日本ビジネス・マネジメント学会の会員とする。
- ・ 投稿する会員は、当該年次の学会費を納入済みであることが必要である。

2. 投稿論文

- ・ 投稿論文は、日本ビジネス・マネジメント学会の設立目的に則したテーマであり、日本語もしくは英語で書かれた未公刊の論文とする。

3. 投稿論文の種類

- ・ 投稿論文の種類は、研究論文と寄稿（研究ノート・事例研究・報告・調査・資料・書評など）に分類される。
- ・ 研究論文は、査読付き論文（以下、査読論文）と自由論文（以下、論文）に分類される。

4. 投稿論文の書式

- ・ 執筆見本のフォーマットに従って Word で作成する。
- ・ 本文・注・図表・謝辞・参考文献を含めて 30 ページ以内とする。
- ・ 余白は、左右 30 mm, 上 35 mm, 下 30 mm とする。
- ・ 第 1 ページ目にタイトル, 所属, 氏名（日本語と英語）をつける。研究論文（査読論文, 自由論文）の場合, 英文要旨 (Abstract), キーワードをつける。

5. 注, 図表, 謝辞, 参考文献

- ・ 「注」は、当該ページ下部に本文と区別して記載する。
- ・ 「図 (Fig.)・表 (Table)」は、そのまま本文中に挿入して通し番号をつける。
＜例＞図 1, 図 2, 表 1, 表 2 Fig.1, Fig.2 Table 1, Table 2
- ・ 「謝辞」は「参考文献」の前に記載する。
- ・ 「参考文献」は、本文の後に一括して記載する。著者名のアルファベット順に並べ、通し番号を付ける。同一著者の論文を複数記載する場合は、発行年の古い順に並べる。具体的な参考文献の記載方法は、執筆見本を参照すること。

6. 学会誌への掲載

- 学会誌への掲載は、その時期、順序などは学術委員会が決定する。
- 査読論文は、査読結果および論文審査委員会の判断に基づいて、学術委員会が掲載の可否、その種類（査読論文、自由論文、寄稿）を決定する。
- 寄稿の分類は、投稿者の申請に基づいて学術委員会が決定する。

7. 著作権

- 掲載された論文等の著作権は、著者と日本ビジネス・マネジメント学会に帰属する。
- 学会誌に掲載された論文等を執筆者が他の出版物に転用する場合には、あらかじめ学会の了承を得ることが必要である。

8. 研究論文（査読論文、自由論文）

- 研究論文とは、独創的もしくは創造的な内容で、かつ「問題、目的、方法、結果、考察、結論、引用」などについて、科学論文の要件を満たすものである。
- 査読論文は、原則として査読委員による査読後、学会誌への掲載の可否が決定される。査読論文が査読の結果「掲載不可」となった場合、投稿者の希望により自由論文として掲載をすることが可能である。

9. 論文審査委員会

- 論文審査委員会は、単独または総務会との共同により、査読委員を選出・決定し、査読に関する一連の職務を遂行する。
- 論文審査委員会は、学会事務局に対して選出した査読委員を報告する。

10. 査読委員

- 査読委員は、論文審査委員会および学会事務局への報告を除いて、原則匿名とする。
- 査読委員に対し、投稿者の所属など投稿者が推定される事項について、原則匿名とする。

11. 論文の投稿から掲載までのプロセス

- (1) 投稿者は、定められた期日までに学会事務局に原稿を提出する。
- (2) 学会事務局は投稿者に、速やかに対し論文受理の連絡をする。
- (3) 学会事務局は、速やかに論文審査委員会に対し当該論文を送付する。その際、投稿者の氏名および所属などの匿名性を確保する。
- (4) 論文審査委員会は、単独または総務会と共同で当該論文の分野・領域を考慮して査読委員を選出し査読を依頼する。

- (5) 査読委員は査読終了後、速やかに論文審査委員会に査読結果を報告する。
- 評点 A：学術論文として適格であり，そのまま掲載可。
 - 評点 B：指摘事項の改善・訂正を要請するが，修正結果は編集委員会に一任し，掲載可。
 - 評点 C：指摘事項の改善・訂正を要請し，修正結果について再審査。
 - 評点 D：学術論文として不適格であり，査読論文として掲載不可。
- (6) 論文審査委員会は，査読委員の判断を尊重して，査読結果を速やかに学会事務局に報告する。
- (7) 学会事務局は，速やかに投稿者に対し査読結果を連絡する。
- (8) 投稿者は，学会事務局からの連絡を受理した後，指定の期日までに加筆・修正し，原稿を提出する。
- (9) 一連の査読プロセスについて，学会事務局が投稿論文を受理した後，投稿者に対する学会誌への掲載可否の連絡まで4ヶ月以内に完了するように努力する。
- (10) 投稿者は，学会誌への掲載可否結果について掲載可否の連絡を受理した後14日以内を限度として，学会事務局に対して文書による質問をすることができる。

12. 特記事項

- 学会事務局および学術委員会は，論文審査委員会において相当の期限を過ぎても査読結果を報告されない投稿論文がある場合，また論文審査委員会として査読結果を保留したなどの事項については，論文審査委員会の判断によらずに，学会誌への掲載の可否を決定することができる。
- 学術委員会は，倫理的・社会的配慮等に基づいて，投稿論文の書式，表記方法，表現方法等について，いつでも投稿者に修正，変更を求めることができる。
- 学会誌の発行については，年1回以上とする。

[本規程は2005年11月1日より実施する]

[本規程は2021年9月1日（一部改正）より実施する]

ビジネス・マネジメント研究 第18号

Business Management Studies Vol. 18

発行日：2022年3月17日

発行所：日本ビジネス・マネジメント学会

〒259-1292 神奈川県平塚市北金目4-1-1

東海大学政治経済学部経営学科内

編集：日本ビジネス・マネジメント学会 学術誌出版委員会

©2022 BMSJ Printed in Japan

本論文集の全部または一部の無断複写は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。