

経営実務研究

The Journal of Business Administration

第 13 号

日本経営実務研究学会

Japan Association for Business Administration

2018 年 12 月

経営実務研究 第 13 号

目 次

【査読論文】

Avolio and Bass の取引型リーダーシップ.....	1
— 電器産業を対象とした実証研究 —	
長谷川直樹（東京国際大学大学院商学研究科博士後期課程）	
経営視点からのイノベーション創出プロセスの検討.....	15
— 自動車整備業の事例研究 —	
坂井 光藏（光産業創成大学院大学博士課程）	
姜 理恵（光産業創成大学院大学）	
内部通報制度の整備に積極的な日本企業の属性分析.....	31
林 順一（青山学院大学）	

【自由論文】

組織発展における BSC の貢献.....	51
— 組織発展プロセスの 4 つの類型に基づいて —	
奥 倫陽（東京国際大学）	

【査読論文】

Avolio and Bass の取引型リーダーシップ

—電器産業を対象とした実証研究—

Transactional Leadership: Empirical research for the electric industry

東京国際大学大学院 商学研究科博士後期課程 長谷川直樹

Naoki HASEGAWA

**Doctoral program at Graduate School, Division of Business and Commerce,
Tokyo International University**

<Abstract>

Avolio and Bass's Full Range Leadership Theory, which had been popular for more than 30 years in English-speaking countries, has also been studied in Japan. However, Transaction Leadership has rarely been studied. This paper presents an empirical research on Transactional Leadership conducted in a Japanese electric-industry company with 105 participants. Data collected from the sample were analyzed firstly by Confirmatory Factor Analysis to confirm whether transactional leadership has two-factor structure of Contingent Reward and Management by Exception (active) . Secondly, correlation analysis was employed to examine the relationships between Contingent Reward and Management by Exception (active) and three leadership effectiveness variables. Thirdly, Multiple regression analysis was employed to examine the influence of Contingent Reward and Management by Exception (active) on three effectiveness variables. Results show that firstly two-factor structure of Transactional leadership was confirmed as predicted, that secondly Contingent Reward strongly influenced on leadership effectiveness over Management by Exception (active) and that thirdly Contingent Reward had more influence on three effectiveness variables than Management by Exception (active) . Discussions of results shall be given in the middle of this paper.

1. はじめに

日本企業は、バブル崩壊以降、グローバル化やアジア諸国の台頭により競争力を相対的に低下させてきた。特に、電器産業は、液晶テレビ、パソコン、携帯電話（スマートフォン）など多くの海外製品が家電量販店に並ぶようになっているのが現状である。このような国際競争激化の時代においてリーダーシップは、非常に重要な要因である。

リーダーシップ研究において、変革型リーダーシップ研究は、日米ともに盛んに行われてきており、Lowe and Garder（2001）によれば、リーダーシップの研究雑誌である *The Leadership Quarterly* の約 3 分の 1 が変革型リーダーシップ関連の研究であった。この変革型リーダーシップの分野において、数多くの実証研究に用いられているのが Avolio and Bass の開発した質問紙 Multifactor Leadership Questionnaire（以後 MLQ）であり、この理論的基盤が Full Range Leadership Theory（以後 FRLT）である（Yukl, 1999, Tejeda et al., 2001）。FRLT は、リーダーシップの統合理論であり、変革型リーダーシップ、取引型リーダーシップ、受動的・回避行動の 3 つの構成要素から成るリーダーシップ理論である（Avolio and Bass, 2004, Antonakis and House, 2013）。このリーダーシップ理論は、マネジメントとリーダーシップの文献で高い評価を受けており、実証的研究により多くの支持を得ている（Antonakis and House, 2013）。

日本企業を対象とした FRLT の理論枠組みを用いた研究は、池田他（2003）が、「今回、わが国で初めてこの尺度を取り上げたが、…」¹とあるが、2003 年に池田他が論文を発表して以来、石川（2007）が論文を発表しその後 10 年間毎年論文が発表され現在（2018 年）までに、28 本以上の論文が存在する（長谷川, 2017）。そして、長谷川（2017）による日本企業を対象とした FRLT の理論枠組みを用いた先行研究の分析によれば、変革型リーダーシップ理論と取引型リーダーシップ理論を用いた研究は 3 例存在し、変革型リーダーシップ理論のみを用いた研究も 25 例以上存在する。後者の例として、産業別で見ると、研究開発（石川, 2009, 石川, 2013）、大手小売業（坂口・松下, 2017）、看護（野中ら）、階層別見ると、管理者（高石, 2013）、経営者（高石, 2012）など、さまざまな研究蓄積が存在する。

しかし、取引型リーダーシップ理論のみを用いた研究は、1 例も存在しておらず、ここに研究空白が存在している。また、海外においても同様に取引型リーダーシップに十分注意が払われていないことが指摘されている（Hinkin and Schriesheim, 2008, Aga, 2016）。このように軽視されてきた取引型リーダーシップ理論は、Avolio and Bass (2004) によれば、有効な FRLT の本質的な構成要素である。また、取引型リーダーシップは、変革型リーダーシップによって変わるものではない（Howell and Avolio, 1993）。

そこで、本稿は、Avolio and Bass の取引型リーダーシップ理論に注目し、電器産業の企業を対象とした実証研究を行う。そして、リーダーシップ成果に対する影響の検討を行い、

¹ 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』第 17 巻, 第 1 号, p.22.

FRLT の研究に対する理論的な貢献を果たすと共に、経営実務に対する含意を示すことが本稿の目的である。以降、2 節では先行研究を検討し、仮説を構築する。3 節では、研究方法の説明を行う。4 節では、分析結果を提示し検討を行う。5 節では、本稿の理論的貢献と実践的含意を述べる。そして、本稿の限界と今後の研究課題を提示する。

2. 先行研究

2.1 取引型リーダーシップ

取引型リーダーシップは、達成すべき目的や必要な役割を明確に示し、フォロワーを動機付け、期待通りの成果を達成する。そして、リーダーは、フォロワーが達成すべき目標や必要な役割を果たした時に報酬を提供する。このような交換（Exchange）プロセスこそ取引型リーダーシップである（Avolio and Bass, 2004）。Avolio and Bass（2004）の取引型リーダーシップ理論は、下位理論としての条件付き報酬と例外による管理（能動的）から構成される。

条件付き報酬は、建設的な形で個人や集団と協力し目標や契約を設定する。リーダーは、目標や契約が達成された場合に報酬を個人やグループに対して提供する。条件付き報酬は、目標や契約を明確にすることにより、個人や集団が期待通りの成果を達成するリーダーシップ・スタイルである。Judge and Piccolo（2004）によれば、条件付き報酬は、営利企業、大学、軍隊、公的機関、これら 4 つの環境の中で、営利企業において最も有効なリーダーシップ・スタイルである。

例外による管理は、能動的と受動的の 2 つに分けられる。Bass（1985）は、例外による管理を能動的と受動的に区別していなかったが、実証的研究が蓄積され理論的な発展が進み、例外による管理（能動的）と例外による管理（受動的）に区別されるようになった（Avolio and Bass, 2004）。本稿で議論する、取引型リーダーシップの構成概念になる例外による管理は、例外による管理（能動的）である。例外による管理（能動的）は、フォロワーが一定の基準やコンプライアンスの基準を満たしていない場合に罰を与えることにより、是正措置を講じる。このリーダーシップ・スタイルは、逸脱、間違い、エラーを注意深く観察し、できるかぎり早く能動的に是正措置を講じることである。Howell and Avolio（1993）によれば、例外による管理（能動的）は、重大な問題を招く前にフォロワーの行動に対して是正措置を取る行動である。これらの下位理論から構成される取引型リーダーシップは、組織の管理機能である（Avolio and Bass, 2004）。

取引型リーダーシップの実証研究は、取引型リーダーシップそのものとして条件付き報酬と例外による管理（能動的）を合成変数化して分析する場合、および条件付き報酬と例外による管理（能動的）という下位理論として別々に分析する場合の二種類がある。本研究は、取引型リーダーシップをより詳しく検討するために、構成概念（＝下位理論）であ

る条件付き報酬と例外による管理（能動的）を用いた分析を行う。

2.2 実証研究の検討と仮説構築

取引型リーダーシップは、さまざまな国で実証研究が行われている。先行研究の検討は、取引型リーダーシップの構成概念である条件付き報酬と例外による管理（能動的）を用いた分析を行っている研究を取り上げる。

インドにおいて、Srinivas et al., (2006) は、インドの東部にある大規模かつ古い民間企業を対象とした実証研究を行った。条件付き報酬と例外による管理（能動的）は、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関があることを確認している。マレーシアにおいて、Amirul and Daud (2012) は、マレーシアの政府関連企業を対象とした実証研究を行った。条件付き報酬と例外による管理（能動的）は、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関があることを確認している。

一方において、例外による管理（能動的）と相関を確認できなかった研究も存在する。アメリカにおいて、Avolio and Bass (2004) は、Mind Garden 社（MLQ の著作権管理をする出版社）に蓄積されているサンプルを用いて実証研究を行った。分析は、評定者をすべて合わせたものと、上司による評定、同僚による評定、部下による評定の 4 つに分類し行っている。この分類の一つである部下による評定の分析において、条件付き報酬は、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関があったが、例外による管理（能動的）は、相関を確認できなかった。また、ドイツにおいて、Rowold (2005) は、ドイツ西部の政府機関、ドイツの大規模な公共交通機関、スイスの製造企業、学生を対象とした実証研究を行った。分析は、評定者を上司、同僚、部下の 3 つに分類し行っている。部下を評定者とした場合、条件付き報酬は、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関を確認しているが、例外による管理（能動的）は、相関が確認されなかった。そして、Judge and Piccolo (2004) は、Lowe et al., (1996) が行ったメタ分析以降に入手できた MLQ を用いた実証研究を対象としたメタ分析を行った。相関分析において、条件付き報酬と例外による管理（能動的）とモチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関を確認している。しかし、例外による管理（能動的）は、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と弱い正の相関を確認している。条件付き報酬は、上述したすべての研究において、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関を確認している。このことから日本の電機産業を対象とした本研究においても同様の結果が得られると考えられる。そこで、以上の先行研究の結果を基にして、次のような仮説を定立する。

仮説 1：取引型リーダーシップの条件付き報酬は、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関を有する。

Antonakis and House (2013) は、例外による管理（能動的）が、いくつかの例では弱い正の予測因子であり、他の例では、ゼロまたは負の予測因子であると述べている。例外による管理（能動的）とモチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足間の相関が確認できないものと弱い相関であった研究は、Avolio and Bass (2004) の Mind Garden 社が保有する大量サンプルの分析、Rowold (2005) の政府機関、公共交通機関、製造業、学生を対象とした分析、Judge and Piccolo (2004) のメタ分析などサンプルが多岐にわたっている研究である。

このことから、例外による管理（能動的）は、一般的にモチベーション、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影響を及ぼさないが、一部の企業、学校または、機関においては、影響力を持ち、サンプルの特性が出るリーダーシップ・スタイルだと考えられる。

本稿の研究は、東証一部上場の企業から回答を得ている。東京証券取引所は、日本を代表する企業が上場をしている。このような理由から東証一部上場の企業を対象とした。上述した通り、取引型リーダーシップは、組織の管理機能であるため (Avolio and Bass, 2004) 例外による管理（能動的）もフォロワーに対して受容されるのではないかと考える。なぜならば、東証一部上場の企業は、さまざまな情報の開示義務が存在し、社会的な責任も大きく、さまざまな規則やマニュアルなどが規定されていることは十分に想定でき、東証一部上場の企業に入社する人間は、このようなことを理解した上で入社すると考えられるからである。そこで、以上の先行研究の結果を基にして、次のような仮説を定立する。

仮説 2：取引型リーダーシップの例外による管理（能動的）は、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関を有する。

次に、本研究は、取引型リーダーシップの構成概念である条件付き報酬と例外による管理（能動的）がモチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足、に及ぼす影響を検討するとともに、どちらのリーダーシップ・スタイルが強く影響するのかに関する検討も行う。既述の 5 つの実証研究すべてにおいて、条件付き報酬が例外による管理（能動的）よりも、モチベーション、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強い相関を示している。Judge and Piccolo (2004) は、回帰分析において条件付き報酬が例外による管理（能動的）よりも高い係数を示したのは、モチベーションとリーダーシップの効果に対してであった。リーダーシップに対する満足に対しては、条件付き報酬よりも例外による管理（能動的）の方がほんのわずかだが、高い係数を示し

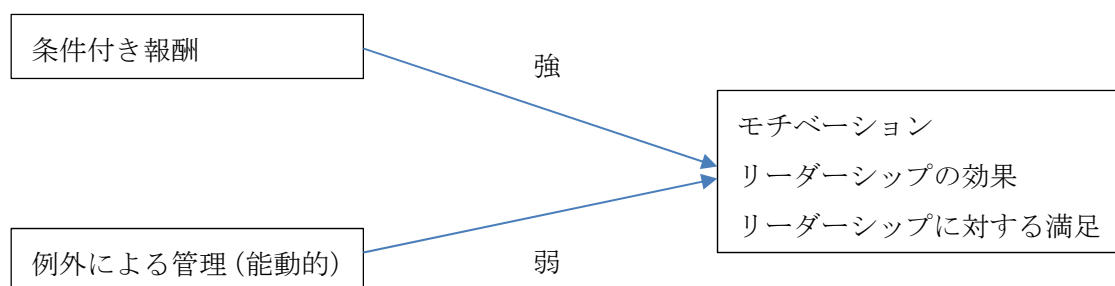
ている。しかし、上述したように、Judge and Piccolo (2004) によれば、条件付き報酬は、営利企業、大学、軍隊、公的機関、これら 4 つの環境の中で、営利企業において最も有効なリーダーシップ・スタイルである。本研究は、営利企業を対象にしているため、条件付き報酬が例外による管理（能動的）よりも、モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足、すべてに対して、強い影響力を持つと考えられる。そこで、以上の先行研究の結果を基にして、次のような仮説を定立する。

仮説 3：条件付き報酬と例外による管理（能動的）は、モチベーション、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。そして、条件付き報酬は例外による管理（能動的）よりも強い影響力を持つ。

2.3 分析枠組み

2.2 実証研究の検討と仮説構築で述べた仮説を踏まえ、本稿の分析枠組みを図 1 に示した。本稿で検討する分析枠組みは、取引型リーダーシップの構成概念である、条件付き報酬、例外による管理（能動的）が、成果変数である、モチベーション、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及ぼす影響を検討するものである。

図 1 分析枠組み



3. 研究方法

日本の電機産業に従事する東証一部上場企業 1 社とその子会社 3 社の計 4 社の従業員 105 名（有効回収率 100%）を対象に、質問紙調査を行った。単一の企業から回答を得ることで、生じる可能性のある文脈の影響を緩和している (Hinkin and Schriesheim, 2008)。質問は、上司に対する回答を求めた。個人属性は、性別（表 1）、年齢（表 2）、学歴（表 3）について質問を行った。質問紙の配布回収は、企業の調査協力代表者を經由して郵送により行った。欠損値（5 箇所）の処理は、平均値を代入した。

3.1 調査に用いられた変数

本研究の統計分析に用いられた変数は、取引型リーダーシップの構成概念である条件付き報酬と例外による管理（能動的）とリーダーシップの成果変数である、モチベーション、リーダーシップの成果、リーダーシップの効果である。質問は、「0. まったく該当しない」から「4. 常にという程ではないが、頻繁に該当する」の5件法で行い回答を得た。

取引型リーダーシップは、Avolio and Bass（1995）によるMLQを筆者が邦訳したものを利用した。取引型リーダーシップの構成概念である条件付き報酬と例外による管理（能動的）に含まれる各4項目の計8項目で測定したものを統計分析に用いた。

リーダーシップ成果変数は、Avolio and Bass（1995）によるMLQを筆者が邦訳したものを利用し、リーダーシップの成果変数であるモチベーションが3項目、リーダーシップの効果が4項目、リーダーシップの満足が2項目の計9項目で測定したものを統計分析に用いた。

これら質問の合計17項目で、信頼性分析を行い、Cronbachの α 係数は.913を得た。

表1 性別

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

表2 年齢

	度数	比率 (%)	有効 (%)	累積 (%)
20代	19	18.1	18.1	18.1
30代	17	16.2	16.2	34.3
有効 40代	55	52.4	52.4	86.7
50代	14	13.3	13.3	100.0
合計	105	100.0	100.0	

表 3 学歴

	度数	比率 (%)	有効 (%)	累積 (%)
専門学校	6	5.7	5.7	5.7
短大・高専	10	9.5	9.5	15.2
有効 大学	88	83.8	83.8	99.0
大学院	1	1.0	1.0	100.0
合計	105	100.0	100.0	

表 4 各変数の記述統計

	平均値	標準偏差
条件付き報酬	2.01	1.19
例外による管理（能動的）	2.00	1.05
モチベーション	1.93	1.11
リーダーシップの効果	2.19	1.11
リーダーシップに対する満足	2.29	1.13

4. 分析結果と考察

各変数の平均値、標準偏差は、表 4 の通りである。最初に、取引型リーダーシップの因子構造を確認するために、確認的因子分析を行った。結果は、CMIN (χ^2 値) =39,767, 自由度 19, 確率.004, GFI=.915, AGFI=.839, CFI=.836, RMSEA=.103 であった。条件付き報酬と例外による管理の相関は.47 であった。FRLT 研究において、弁別的妥当性の問題が指摘されている (Avolio et al., 1999, Antonakis et al., 2003, 池田, 2003)。神谷 (2011) は、一般企業を対象とした取引型リーダーシップの確認的因子分析の結果、条件付き報酬と例外による管理（能動的）の相関が.70 であったと報告している。神谷 (2011) は、取引型リーダーシップの構成概念である条件付き報酬と例外による管理（能動的）で分析を行わず、取引型リーダーシップで成果変数との関係を分析している。これは、弁別的妥当性が低かったからではないかと考えられる。本研究は、条件付き報酬と例外による管理（能動的）の相関が.47 であったため、弁別的妥当性があると考ええる。

次に、条件付き報酬、例外による管理（能動的）とモチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足の関係を明らかにするために、相関分析を行った (表 5)。条件付き報酬は、モチベーション、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示し仮説 1 を支持した。この結果は、前出の 2.2 実証研究の検討と仮

説構築で検討した先行研究と同様の結果であり、日本の電機産業においても条件付き報酬モチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と関係性を有することが確認できた。

そして、例外による管理（能動的）は、モチベーション、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示し仮説 2 を支持した。この結果は、Srinivas et al., (2006) によるインドの東部にある大規模かつ古い民間企業を対象とした研究と、Amirul and Daud (2012) によるマレーシアの政府関連企業を対象とした研究と同様のものであった。前出の 2.2 実証研究の検討と仮説構築において検討したように、この結果は、上場企業を対象としたためであると考えられる。また、神谷（2011）は、取引型リーダーシップとモチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足と正の相関を確認しており、相関係数もすべて .70 以上の高い値であった。この結果は、条件付き報酬が相関を有していたと共に、例外による管理（能動的）がモチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足とある程度の相関を有していたから高い正の相関を得られたのではないかと推測する。

最後に、説明変数である条件付き報酬と例外による管理（能動的）が、目的変数であるモチベーション、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に及ぼす影響力を明らかにするために重回帰分析を行った（表 6）。結果は、VIF の値がすべて 2 以下であり本研究において、多重共線性の可能性は低いと判断できる。条件付き報酬と例外による管理（能動的）の両方が、モチベーション、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影響力を有することが確認された。そして、条件付き報酬が例外による管理（能動的）よりも強い影響力を有することが確認され仮説 3 を支持した。

この結果は、取引型リーダーシップが日本の電機産業において、効果的なリーダーシップであると考えられる。特に、条件付き報酬のリーダーシップ・スタイルが効果的であると考えられる。また、例外による管理（能動的）は、影響力を持たない場合や負の影響を持つ場合があると報告されていたが（Antonakis and House, 2013）、日本の電機産業を対象とした場合、効果的なリーダーシップ・スタイルであると考えられる。Antonakis and House (2013) は、リスクが蔓延している状況で、成果を確実にするためには、例外による管理（能動的）が必要であると述べている。変化が激しく、リスクも増大している現代において、例外による管理（能動的）は、軽視できないリーダーシップ・スタイルである。

表 5 相関係数

	条件	能動	モチベ	効果	満足
条件	1	.329**	.678**	.629**	.617**
能動	.329**	1	.365**	.447**	.429**
モチベ	.678**	.365**	1	.863**	.806**
効果	.629**	.447**	.863**	1	.880**
満足	.617**	.429**	.806**	.880**	1

注 1) * $p < .05$, ** $p < .01$.

注 2) 条件＝条件付き報酬、能動＝例外による管理（能動的）、モチベ＝モチベーション、効果＝リーダーシップの効果、満足＝リーダーシップに対する満足。

表 6 重回帰分析

	モチベーション		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(ダミー)	.078	-.032	.044	.024	.077	.037
年齢	-.065	-.058	-.112	-.117	-.015	-.014
学歴	-.062	.027	-.028	-.017	.126	.066
条件付き報酬	.729**	.620**	.548**	.525**	.654**	.540**
能動	.233*	.162*	.350**	.274**	.395**	.266**
R ²	.486		.476		.442	
修正済み R ²	.460		.449		.414	
F 値	18.742**		17.980**		15.685**	

注 1) * $p < .05$, ** $p < .01$.

注 2) モデルに投入した説明変数の VIF(Variance Inflation Factor)の値は、すべて 2 以下である。

注 3) 能動＝例外による管理（能動的）

5. おわりに

本稿の目的は、取引型リーダーシップがリーダーシップの成果に及ぼす影響を検討することであった。分析結果から、取引型リーダーシップの構成概念である条件付き報酬と例外による管理（能動的）は、モチベーション、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影響を及ぼすことが確認された。特に、条件付き報酬が例外による管理（能動的）よりも強い影響力を持ち、日本の文脈においても、FRLT の理論仮説が支持された。そこで、以下に、本稿の理論的貢献、実践的含意を述べるとともに、本稿の限界を示し、今後の研究課題を提示する。

日本企業を対象とした FRLT 研究は、取引型リーダーシップの構成概念である、条件付き報酬と例外による管理（能動的）を用いず、取引型リーダーシップの検討が行われていた。本稿の理論的貢献は、構成概念別に分析を行い、条件付き報酬と例外による管理（能動的）がリーダーシップの成果に対して正の影響を有することを明らかにしたことである。第 1 に、条件付き報酬の結果は、これまでの日本企業以外を対象とした先行研究の結果と同一であり、これらを支持するものであった。第 2 に、例外による管理（能動的）は、一部の先行研究の結果を支持するものであり（Srinivas et. al., 2006, Amirul and Daud, 2012）、営利企業を対象とした場合に有効なリーダーシップ・スタイルであることが示唆された。そして第 3 に、条件付き報酬が例外による管理（能動的）よりも強い影響力を持つことが重回帰分析により明らかになり、FRLT の理論仮説を支持するものであった。本稿は、日本の電機産業企業を対象として、取引型リーダーシップの構成概念である、条件付き報酬と例外による管理（能動的）が、リーダーシップの成果に対して正の影響を有することを実証的に検討した点で理論的貢献を有する。

本稿の実践的含意は、第 1 に、年功序列から成果主義に移行途上にある日本企業において、リーダーシップ・スタイルが条件付き報酬や例外による管理（能動的）のような取引型リーダーシップがより多く発揮されることになるだろうと示唆できる。第 2 に、アメリカ発の理論である取引型リーダーシップの影響メカニズムを明らかにしたことにより、日本企業においても取引型リーダーシップが有効であることが示唆された。特に、成果主義に対応する条件付き報酬は、強い影響力を有することが示唆された。第 3 に、Mind Garden 社は、コンサルティングや企業研修用の質問紙を販売しているため、日本企業においてもこの理論枠組みを用いて人材開発を行うことができる可能性を示した。

本稿の限界として、第 1 に、サンプルの問題である。Hinkin and Schriesheim (2008) は、単一企業の回答者から回答を得ることによって、潜在的な文脈の影響を改善することができる」と述べている。今回は、上場企業 1 社とその子会社 3 社の計 4 社を対象としたため、潜在的な文脈の影響を改善できたと考えられる。しかし、本研究は、サンプリングを行っていない。このような限界があるため、一般化に関する議論は、慎重行う必要がある。第 2 に、成果変数を主観的な指標のみ用いている点である。モチベーションや満足度は、企業業績に影響を及ぼす（木戸, 2012）とされているが、本稿は、客観的（組織的）な指標を用いていないため、企業業績や企業成長力まで議論を広げることができない。

今後の研究課題は、第 1 に、電機産業を対象とした追試と異なる産業を対象とした研究が必要となる。今後は、異なる産業を対象として、取引型リーダーシップの有効性を検討

し、一般化をする必要がある。第2に、成果変数は、客観的（組織的）な指標を用いる必要がある。今回の研究は、主観的な成果変数のみを用いて分析を行った。今後の研究は、業績や企業成長力などの客観的（組織的）な指標を用いて取引型リーダーシップの影響を検討する必要があると考える。

＜謝辞＞

本論文を執筆するにあたり、東京国際大学大学院商学研究科教授の須貝栄先生から、親切丁寧なご指導を賜りました。また、淑徳大学名誉教授の岡田匡令先生から、学会で、有益なコメントを頂戴しました。匿名査読委員の先生には、大変貴重なアドバイスをいただきました。ここに記してお礼申し上げます。

＜引用・参考文献＞

1. Aga, D. A. (2016) Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity, *Procedia Computer Science*, Vol. 100, pp.517-525.
2. 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*, Vol. 4, No. 8, pp.193-201.
3. Antonakis, J. and House, R. J. (2013) “The full-range leadership theory: The way forward”, In B. J. Avolio and F. J. Yammarino, (Eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, (2nd Ed.), (pp.3-33.), Bingley, UK:Emerald.
4. 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, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp.261-295.
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*, Vol. 72, No. 4, pp.441-462.
6. Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden.
7. Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition Manual and Sample Set*, Mind Garden.
8. Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
9. Chaudhry, A. Q. and Javed. H. (2012) Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, *International Journal of Business and Social Science*

Vol. 3, No. 7, pp.258-264.

10. 石川淳 (2007) 「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 Vol. 9, No. 2, pp.21-35.
11. 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, Vol. 43, No. 2, pp.97-112.
12. 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, Vol. 46, No.4, pp.67-82.
13. 長谷川直樹 (2017) 「Full Range Leadership Theory に基づく実証研究の批判的考察—日本における理論の受容とその研究実績を中心に—」『人文・社会科学研究』東京国際大学大学院, 第2巻, pp.1-26.
14. Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. (2008) A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ) , The Leadership Quarterly, Vol. 19, No. 5, pp.501-513.
15. Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 6, pp.891-902.
16. Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004) Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 5, pp.755-768.
17. 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.
18. 木戸 貴也 (2012) 「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」『商大ビジネスレビュー』兵庫県立大学大学院経営研究科, 第1巻, 第2号, pp.31-39.
19. 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.
20. Lowe, K. B. and Gardner, W. L. (2001) Ten years of The leadership quarterly: Contributions and challenges for the future, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, pp.459-514.
21. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A metanalytic review of the MLQ literature, The Leadership Quarterly, Vol. 7, No. 3, pp.385-425.
22. 野中らいら・武村雪絵・佐々木美奈子・菅田勝也(2009) 「看護師長のリーダーシップに対

- するスタッフナースのとらえ方と仕事への意欲の関連―「変革型リーダーシップ」に注目して―」『日本看護管理学会誌』 第 13 巻, 第 2 号, pp.66-72.
23. Rowold, J. (2005) Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold, Mind Garden
 24. 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, Vol. 51, No. 1, pp.58-69.
 25. 坂口文兵 (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』経営行動科学学会, 第 30 巻, 第 2 号, pp.83-97.
 26. 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, Vol. 31, No. 3, pp.208-227.
 27. 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』 No. 1, pp.1-12.
 28. 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』 No. 3, pp.197-218.
 29. 田中堅一郎 (2012) 「日本の職場にとっての組織市民行動」『日本労働研究雑誌』第 54 巻, 10 号, pp.14-21.
 30. Tejada, M. J., Scandura, T. A. and Pillai, Rajnandini. (2001) The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations, The Leadership Quarterly, Vol. 12, No. 1, pp.31-52.
 31. Yukl, G. (1999) An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 2, pp.285-305.

【査読論文】

経営視点からのイノベーション創出プロセスの検討

－自動車整備業の事例研究－

**A Study of the Innovation Process from the Viewpoint of
Management**

: A Case Study of the Automobile Maintenance Industry

光産業創成大学院大学博士課程 坂井光藏

光産業創成大学院大学 姜 理恵

The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries

Kozo SAKAI

The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries

Rie H.KANG

<Abstract>

In response to changes in recent years to the social environment, many small and medium-sized businesses in the automobile maintenance industry have been forced to reform their profit structure and increase productivity. In this research, we sought resolutions for business challenges faced by existing automobile maintenance companies through utilization of optical technology and we examined the process of innovation creation. Through a series of discussions and experiments, we developed innovations on-site via the application of optical technology in academic-industrial collaborative efforts, and as a result, have been able to indicate that it can aid in resolving the business challenges of companies. In addition, we showed that the viewpoint of “Management-In” is important in the innovation process.

1. はじめに

本研究の目的は、中小・零細企業が社外と連携しイノベーションを創出しようとする際に、経営視点—本稿では「マネジメント・イン」と呼ぶ—が欠かせないことを明らかにすることである。当該試みは、産学連携を活用したイノベーション創出プロセスを検討する中で可能となったものである。

政府が「未来投資戦略 2017—Society5.0 の実現に向けた改革—」（官邸・未来投資会議資料、2017）¹の中で、「中堅・中小規模事業者、サービス産業の付加価値生産性を抜本的に向上させる投資・イノベーション等促進」の具体的施策を示したとおり、イノベーションの重要性については論を待たない。本研究では、新たなイノベーション創出事例の蓄積に貢献するため、中堅・中小規模事業者であり日本標準産業分類のサービス業に区分され、産学連携によって自社の経営課題の解決を試みた自動車整備業（以下、「A 社」という）に着目して研究を進める。

A 社に着目する理由は次の二つある。一つは、研究者＝A 社の経営者であることから、研究者が実践現場における経営課題を体系的に洗い出し、その課題への対応方法並びに解決具合を観察しながら経営改善を図っていくことが可能と考えるからである。これは、質的研究手法の一つであるアクションリサーチの応用である。もう一つは、今回 A 社が連携する社外の相手は光産業創成大学院大学（以下、「光産創大」という。）であり、当大学が技術志向の強い大学であることから、外部の技術力を中小・零細企業が自社の経営資源として活用し、イノベーション創出を試みる際、実践現場において注意すべき点などが具体的に明示できると考えるからである。

本稿の構成は次のとおりである。まず、研究の背景として中小企業の現状と自動車整備業の現状を概観する。その上で研究方法について述べる。ここでは事例研究の意義、本研究で経営視点から考察する理由、並びにイノベーションの定義について記述する。次に、先行研究に触れる。そして、事例研究としてイノベーション創出プロセスの枠組みを示したうえで、技術実験の結果と実用化に向けた技術的課題を指摘し、今回の一連のプロセスを経営視点から考察し、最後にまとめとする。

2. 研究の背景

2.1 中小企業の現状

2018 年版「中小企業白書」によると、我が国の中小企業は、2014 年時点で約 381 万社

¹ 政府官邸／「未来投資戦略 2017—Society5.0 の実現に向けた改革—」

<<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2017>>2018 年 2 月 12 日参照

業所と事業所数全体の 99.7%を占めており、従業者数は約 3,361 万人と雇用全体の 7 割を創出している。また、「常用雇用者階級別では、「1~5 人」の企業が約 159 万事業所（全体の 42%）と最も多く、続いて「0 人」の企業が約 144 万事業所（全体の 38%）と続き、常用雇用者数 5 人以下の企業で約 303 万事業所と全体の約 79%を占める（中小企業白書、2018）²。

一般社団法人 CRD 協会が運営する CRD（Credit Risk Database）に集積された約 129 万社データの中央値を見ると、従業員数は 3 人、売上高は 6,790 万円、経常利益は 160 万円、総資産は 5,420 万円、資本金は 510 万円となり、日本の中小企業の典型像がかなり規模の小さい事業者であることが分かる。³こうした中小・零細企業の現状を考慮し、国及び地方において中小・零細企業のイノベーションが強く求められている。

2016 年に策定された第 5 期科学技術基本計画において次のように指摘している。「自リスクを取って新しい価値の創出に挑む企業の意欲を更に喚起し、多様な挑戦が連鎖的に起こる環境を整備することが重要である。特に、技術シーズを短期間で新規事業につなげるようなイノベーションの創出は、市場規模の制約があり意思決定に時間を要する大企業よりも、迅速かつ小回りの利く中小・ベンチャー企業との親和性が高い。」そのうえで、「人口減少と高齢化は我が国が直面する大きな課題であるが、とりわけ地方においては、少子高齢化の進展に的確に対応し、地域から新たなビジネスや経済活動を創出し域内経済の活性化を図ることが必要である。」と提起されている。

中小・零細企業は、「人」「物」「金」「情報」といった経営資源は限定的であるが、一方で規模が小さい故に経営者が企業全体のコントロールを行うと共に、経営者が企業の生き残り策や将来への戦略策定など経営活動全般に目を配っているのである。静岡県浜松市に拠点を置く A 社の経営者も日々自社が抱える経営課題の解決に取り組んでいる。

2.2 自動車整備業の現状

わが国の自動車産業は、戦後目覚ましい発展を遂げてきた。日本自動車整備振興会連合会（以下、日整連）発行の「自動車整備白書平成 27 年度版」によると、国内の自動車保有台数は 8,067 万台（平成 26 年度二輪除く）である。その台数は、リーマンショックと東日本大震災の発生による一時期の減少を除いて、緩やかではあるが増加してきた。それに伴い、自動車整備業を始め自動車を取り巻く様々なビジネス、専門業者が生まれ、カーアフターマーケットは大きく成長してきた。

しかし、全国の総整備売上は 1995 年度をピークに減少している。自動車のカーアフターマーケット市場を取り巻く環境変化は大きく分けて次の 4 つに区分される。少子・高齢化

² 中小企業庁／「中小企業白書（2018）」＜www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>2018 年 2 月 14 日参照

³ 一般社団法人 CRD 協会／＜<https://www.crd-office.net/CRD>>2018 年 2 月 14 日参照

がもたらす影響、整備売上の減少と事業場数の増加、整備要員の高齢化と人材不足、事故車修理の減少と低価格化である。これらの環境変化について以下に詳細を記述する。

2.2.1 少子・高齢化がもたらす影響

我が国の人口は、2010年の国勢調査において1億2806万人を数えたが、その後は減少に転じている。14歳以下の年少人口の減少と65歳以上の老年人口の増加が、自動車整備業界に様々な影響を及ぼすことが予想される。2020年には、いわゆる団塊の世代が70歳を迎える。その結果、小型の取り回しの良い車にダウンサイズが進むとともに、運転を控えたり、免許証を返納する人が増えると考えられる。また、若者の車離れが叫ばれる中、少子化による若者の減少は自動車の保有台数と整備需要の更なる減少をもたらすと考えられる。

2.2.2 整備売上の減少と事業場数の増加

自動車整備業界における総整備売上は、1995年の6兆5693億円をピークに減少を続けており、2015年度には5兆5133億円となり、20年間で1兆560億円減少した。一方、事業場数に関しては、無認証で修理を行っていた钣金工場の認証資格取得や、ガソリンスタンド等他業種からの新規参入が相次いだ。その結果、1995年に83,195事業場であったものが、2015年には92,160工場に増加した。総整備売上高が減少する中で事業場数が増加することによって、1事業場あたりにすると年間7,896万円(1995年)あった売上が、5,982万円(2015年)と約1,914万円(24.2%)程低下した。整備売上高の減少と事業場数の増加、保有台数の伸び率の鈍化等を考えると今後増々競争の激化が進むものと考えられる。

2.2.3 整備要員の高齢化と人材不足

整備要員の平均年齢は上昇を続けており、2015年度には44.3歳となった。業態別では整備専業の平均が49.4歳と最も高く、兼業が45.5歳、ディーラーが34.4歳と若い。また、小規模事業場の整備要員の年齢が高くなる傾向がある。この理由としては新卒学生の定期的・計画的採用が難しいこと、並びに、労働環境や待遇面においても若年層の確保が難しいことが考えられる。待遇面に関していえば、2015年度の整備要員の年間平均給与は379万円であり、日本の男性の年間平均給与521万円に比べると大幅に少ないのが現状である。(国税庁)⁴文部科学省「学校基本調査票」(平成27年)⁵によれば、整備業界で働きたいと考える若者は年々減少をしている。こうした状況にあつて、整備要員の高齢化と若手人材の確保の難しさは、技能の継承と経営に大きな影響を及ぼすものと考えられる。

2.2.4 事故車修理の減少と低価格化

⁴ 国税庁／「平成27年分民間給与実態統計調査」<https://www.tkc.jp/consolidate/tkc_express/2016/09/201609_00544>2018年10月28日参照

⁵ 文部科学省／「学校基本調査票(平成27年)」<<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/>>2018年2月14日参照

事故車修理の減少と低価格化には大きく二つの要因がある。一つは^⑧SUBARU のアイサイト[®]にみられるようなブレーキアシスト・衝突軽減ブレーキの普及によるものである。これら衝突軽減ブレーキ搭載車の急速な普及は今後の事故発生数を大きく減少させると考えられる。もう一つは2013年10月より実施された自動車保険の「ノンフリート等級別料率改定」である。この影響により事故受付件数が減少し万一の事故で車体の修理が必要になっても自費で修理するか、直さないまま乗り続けると推測され、事故車修理の減少は今後も続くものと考えられる。これらの環境変化の影響と共に、自動車整備業ではその生産性の低さも懸念されている。2015年度における整備要員1人当り年間整備売上高の平均は13,830千円であるが、整備専業・兼業事業所では10,293千円であった。その内、整備専業は9,819千円であり、ディーラーは21,998千円と2倍以上の大きな差がある。この差が生じる原因は自動車整備専業者の多くが零細企業であるという事実である。整備専業事業者の97.8%が10人以下の零細企業であることから、新たな若い整備士の確保が難しく整備士の高齢化を招き、生産性も低下していると考えられる。また、零細企業ゆえに自動車の先進技術に対応した高額な機器や待合所を備えた店舗などへ投資する余力に欠ける。その結果、生産性向上に向けた次の一手を打つことができず、集客や自動車販売を通じた新たな顧客の創造も満足に行えないのが現状である。

3. 事例研究とイノベーションの定義

3.1 単独事例の研究の意義

本研究では、上述したとおり厳しい経営環境の中で自動車整備業を行うA社のイノベーション創出プロセスを事例研究の対象として取り上げる。本研究事例は、シングル・ケーススタディであり、いわゆる「ダーウィンの海（製品やサービスが市場において淘汰の荒波を受けること）」を乗り越えてイノベーションを起こすものではない。

しかし、中小・零細企業でありサービス業を営むA社の取り組みは、我が国政府が示す「中堅・中小規模事業者、サービス産業の付加価値生産性を抜本的に向上させる投資・イノベーション等促進」の具体的施策の一環として新たな知見の蓄積に貢献するものと考えられる。また、A社の経営者自らが大学に入学し、産学連携を活用しながら技術と経営の融合によるイノベーション創出を試みる事例としては、今後のオープン・イノベーションの在り方を検討する上で幾つかの示唆を提供するものと考えられる。これは、冒頭で述べた「本研究でA社に着目する理由」と繋がるものである。

3.2 経営視点から考察する理由

本研究の一連の考察は「経営視点」からなされている。本稿において、これは「経営者の視点」を意味する。なぜなら、先に述べたとおり研究者自身がA社の経営者だからであ

る。経営資源に限られる中小・零細企業においては、企業の価値連鎖における主要活動ー購入・製造・出荷・マーケティング・販売・サービスー全てに経営者が関わる。それゆえ、製造業における製品開発のプロセスにおいて、社外の声および取引先や顧客の市場の声を社内の製品開発サイドにフィードバックすることを一般的に「マーケット・イン」と呼ぶのに倣い、本稿では、企業価値創出の主要活動全てに関わる経営者の声を製品開発サイドにフィードバックすることを「マネジメント・イン」と名付けている。

3.3 イノベーションの定義

イノベーションとは、「社会の課題解決につながる新たな製品・サービスを創造し、世の中に新たな価値を生み出すこと（「未来投資に向けた官民対話」）と一般的に説明される。これを経営の現場に持ち込んだ時、「新たな価値を生み出す」とは具体的に何を指すのだろうか。

この問いに答えてくれるのが Schumpeter(1934) である。彼は、『経済発展の理論』の中でイノベーションの同義として用いられる「新結合」という概念には、次の五つの場合を含むとしている。①新しい商品の創出、②新しい生産方法の開発、③新しい市場の開拓、④原材料の新しい供給源の獲得、そして⑤新しい組織の実現である。本稿では、この五つを経営の現場におけるイノベーションと定義し論考を進めるものとする。

4. 先行研究

本研究に関わる先行研究としては、自動車整備業及び钣金補修に関するもの、レーザーの加工技術への応用に関するもの、そして、中小企業のイノベーションに関する経営研究を概観しておく。

自動車整備業を経営学の視点から考察したものとしては、小川(2013) や比嘉(2006) がある。小川 (2013) は、第一次大戦前から戦後の復興期を経て今日までの自動車整備業の歴史を追い、日本の自動車産業形成における自動車整備業の果たした功績は大きいと評価している。これらの先行研究は、歴史的視点から自動車整備業を俯瞰するものであったが、具体的な経営課題に踏み込んだ実践的なアプローチではなかった。

钣金補修技術に関する先行研究としては、長谷川と五十嵐ら(1983) が欧米先進国の事例を紹介している。その記述の中でレーザー光線の活用による復元修理の技術に触れている。一方、国内における復元修理技術に関して述べたものに吉野(2015) がある。吉野(2015)は、「自動車技術の変化に対応した安全・安心な車体整備を確保するためには、スポット溶接機やスキャンツールなどの高度化対応設備の導入、並びにこれら設備を適切に使用できる高度化対応技能を有する人材を育成することが必要である。」と指摘している。

次に、レーザーによる自動車の钣金補修・加工の可能性に関する先行研究では、岡田

(2012)、長野 (2017) がある。岡田 (2012) は、「レーザーによる印字・加工は、レーザー光を材料に照射して物理的・化学的な変化を発生させ、その現象を利用して材料の加工処理を行うものである。その主要な要素は、①レーザー光の波長、②パワー密度、③作用時間、④材料特性と述べている。また、長野 (2017) は、「プラスチックは金属に比べて、熱伝導率が低いのみならず、変形温度も低い。」と述べている。これら先行研究は、プラスチック樹脂の加工について大きな成果をもたらしてきたといえる。しかし、本研究に絡む自動車の钣金補修用パテ剤の加工を研究対象としたものは管見の限り見当たらない。

そして、中小企業のイノベーションに関する先行研究としては、井上 (2015)・平林ら (2011) がある。井上 (2015) は、中小企業におけるイノベーションの体系的整理を行い、その分類化を試みている (図 1 参照)。

井上 (2015) は、「中小企業のイノベーションの起点はクローズド型イノベーションであるが、事業を展開する中で不足する技術やノウハウ、経営資源を補強するために、大企業が主に行うようなインバウンド型ではなく、カップルド型のオープン・イノベーションへ移行している。これまで行ってきた製造業の事例分析でも、カップルド型か、またはインバウンド型からカップルド型へと移行する形態であったことから、中小企業のオープン・イノベーションの展開プロセスには、ある一定の法則性がうかがえる。」⁶と述べている。

新たな事業や新たな製品を開発する場合、製造業がカップルド型かまたはインバウンド型からカップルド型へすすむのは、元受け下請けといった関係や加工業務・部品の委託や調達などを通じた関係性が築かれていることも大きな要因と考えられる。また、中小企業が独自にイノベーション創出に取り組む場合、自社の経営状況やリソースを考慮してクローズド・イノベーションに進むことは容易に想像できる。しかし、中小企業が産学連携によって新たな製品やサービスを開発する場合、大学等の持つ技術や知識を取り込み、自社の技術と結び付けて開発を行うインバウンド型からカップルド型へ移行するタイプが求められる。

加えて、井上 (2015) はインバウンド型について「研究から開発までの間に立ちはだかる『魔の川』、開発から事業化までの間に立ちはだかる『死の谷』、事業化から産業化までの間に立ちはだかる『ダーウィンの海』など、これらの壁を乗り越えていくためには、開

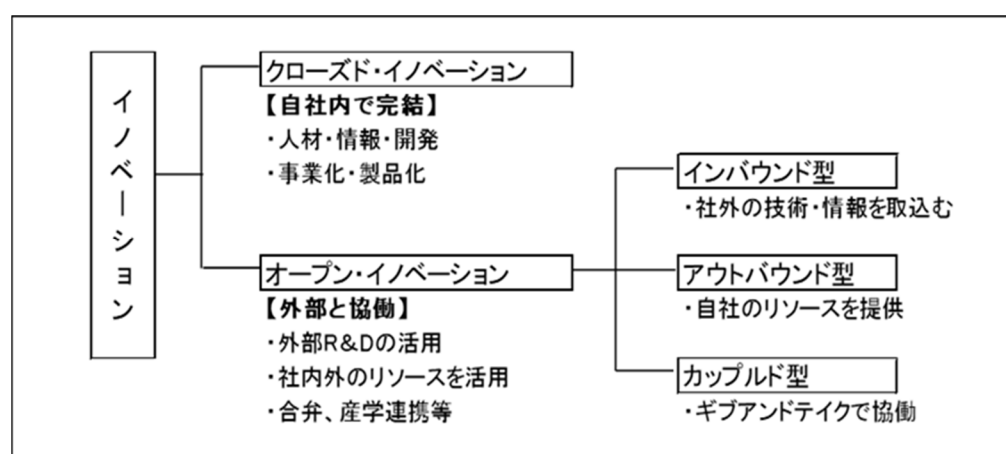
⁶ チェスブロウ (Chesbrough) によれば、「オープン・イノベーションとは、企業内部 (自社) のアイデア・技術と外部 (他社) のアイデア・技術とを有機的に結合させ価値を創造することとされ、他社への情報公開を必要とせず、研究開発をすべて自社内で完結するクローズド・イノベーションとは対極に位置する。」井上 (2018)

オープン・イノベーションは、その特性から「インバウンド (inbound) 型」「アウトバウンド (outbound) 型」「カップルド (coupled) 型」の 3 つに分類される。「インバウンド型とは、社外の技術や知識を社内に取り込み、自社の技術や知識と結び付けて技術・製品開発を行いイノベーションを実現するものである。アウトバウンド型とは、自社の技術や知識をリソースとして提供することで、外部のプレーヤーならびに自社の技術・製品開発や問題解決が促されて、イノベーションが生じることを期待するものである。カップルド型とは、インバウンド型とアウトバウンド型の両方の特徴を持つ、又は両者の中間的なもので、ギブ・アンド・テイクが不可欠なアライアンスや協調、合弁を通じた補完的パートナーとの共創である。」井上 (2018)

発・生産・販売を一体化させる事業経営体制を構築していかなければならず、中小企業にとっては、社外の技術や知識を社内に取り込むインバウンド型だけでは限界がある。」と述べている。

一方、カップルド型と考えられる産学連携プロジェクトを試みた平林ら（2011）は、「研究開発プロジェクトの計画段階で最終成果を想定して製品やサービスの姿を描き、事業モデルを作成するが、市場変化や経営資源（人・モノ・金）の条件が変わることなどの変動要因により、計画通りに実現できることは限られている。－中略－研究・開発・実証などの研究開発の各段階で、事業化を想定した研究開発マネジメントが求められる。」と述べている。

つまり、中小企業のイノベーションの起点は、自社内完結型のクローズド・イノベーションからカップルド型へ移行する形態と、産学連携に見られるようなオープン・イノベーションのインバウンド型からカップルド型に移行する形態が考えられる。



（出所）井上（2018）117 頁図表 7-3 及び 118 頁を基に坂井作成

図 1. イノベーションの分類

5. イノベーション創出プロセス

5.1 A 社におけるイノベーション創出プロセスの枠組み

今後予想される競争激化への対応や人材の確保等が必要となる中で、収益構造の変革と生産性の向上は自動車整備業者全体にとっての経営上の喫緊の課題である。本研究の観察対象である A 社は 70 年にわたり自動車整備業を営んできた。その A 社にとっても収益の要となる鈑金補修サービスの技術変革による生産性の向上は欠くことのできないものであった。A 社における鈑金作業のプロセスは図 2 に示した通りである（図 2 の上段参照）。

これは、鈑金作業を生業とする自動車整備業者の一般的な作業プロセスでもある。

主な鈑金作業としては、先ず①の損傷部の塗装を剥がし、次にハンマーや引出し器具な

どを用いて②の粗出しを行う。多くの場合、凹んだ部分の周縁部が膨らんだり鉄板が伸びるので高さを修正したり絞り作業を行う。そして③の修正した部分にベースとなるパテ剤を塗布し成型するのである。パテ剤を乾燥させた後、サンダーと呼ばれる器具にサンドペーパー（紙やすり）取り付けてパテ剤を研磨する。研磨の状態は手の感覚と目視によって判断をする。③の作業面が上手く形成できなければ、④の作業としてパテ剤の塗布と研磨作業を行い、研磨面が新品に近い面を形成できるまで繰り返し行う。作業面が形成されたならばもう一度パテ剤を塗布してサンドペーパー目を消す様に目の粗さを細かくしながら仕上げていくのである。その後、⑤として塗料の染込み防止と下地処理の為のサフェーサーを塗付し、乾燥後水研ぎを行い⑥の塗装作業に移るのである。

これら一連の作業の中でも下地を形成する損傷部分の「②損傷部の叩き出し・絞り」とその鉄板の上に塗布してベースを作る「③ベースパテを研ぐ」作業が最も熟練技を必要とする。特に損傷部分の範囲が広いほど熟練技術の差は顕著に表れる。熟練技術者の減少や後継者育成が難しい現実にも直面しながらも、顧客から求められる低価格と高品質の要求に応えなければならない A 社にとって、未熟練技能者でも使用可能な補修装置の開発と鈑金修理の機械化は第一優先順位で取り組まなければならない経営課題であった。鈑金作業の各プロセスとその作業工程、そして、技術面・人為面・生産面における経営課題の関連性については図 2 の上段に纏めたとおりである（図 2 参照）。

そこで A 社は、これらの経営課題を解決するために光産創大という「学の間」を活用することとした。前波（2016）が指摘するとおり、昨今は大都市部を除く多くの地域において中小企業の産学連携の相手として大学の役割に注目が集まっている。浜松に拠点を置く光産創大も光技術を応用して、技術開発および新規事業領域の開拓と新事業創出を産学連携により積極的に進める大学である。

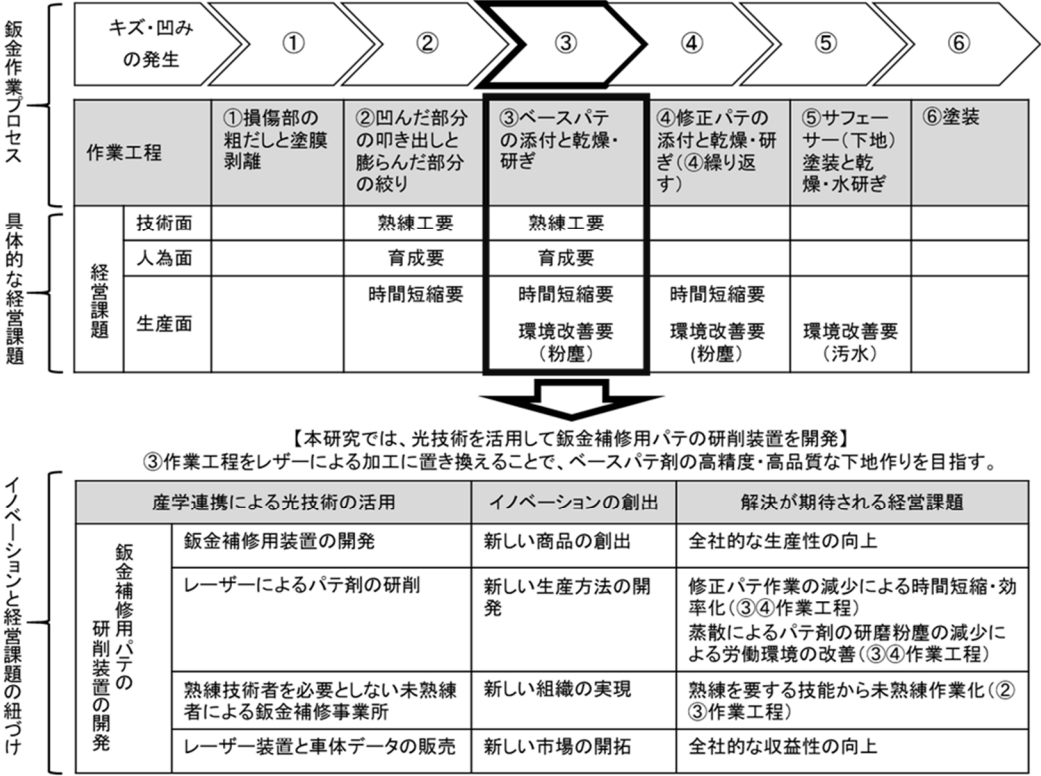
当大学が提供する光技術の一つであるレーザー加工技術を活用して、自動車の鈑金補修用パテの研削装置を開発することができれば、鈑金作業の効率化と省力化が可能となり、熟練技能者を必要としないばかりか収益性の向上も図ることが可能となる。更に、レーザー装置と車体データの販売と云う新たな市場も開拓することも可能になると考えた。これはすなわちイノベーションの創出を意味することに他ならないと確信したのである。

自動車の鈑金補修は、事故などによる損傷部位を復元する作業であるが、その方法は二つである。一つは新品部品と交換する方法。もう一つが損傷部位をハンマーなどの工具を用いて叩き出したり、専用器具で引っ張り出したりしながら修復し、その上にパテ剤を塗り乾燥させた後に研磨する作業を繰り返して、新品部品に近い下地面を造り出す方法である。後者の鈑金補修方法を採用した場合、作業の出来具合は塗装後に映る反射面を見て判る程度である為、塗装をする前の修正面のでき如何が仕事の成否を決めると言っても過言ではない。それ故、熟練技術者による関与は避けられないのが現状である。そこで、これまで人間が全て行っていた鈑金作業の行程を、熟練技術が求められるパテ剤の研削作業（図

2 の③) をレーザーが担い、仕上げ作業を人間が行うという機械と人間の分業を考案した。すなわち、機械と人の組み合わせによる新たな板金作業工程の確立である。

そこで、人から機械への代替が期待される前半作業にレーザー技術を活かせないか検討することとした。この補修パテ剤を車両のボディーラインに沿って研削することができれば、その後のパテ剤の塗布も研ぎに於いても熟練の技術を必要としなくなると考えたのである。ここで検討している板金補修用の装置の開発を、先に述べたイノベーションの五つの定義と紐づけるならば、以下のように言い換えることができる。すなわち、板金補修用装置の開発は①の新しい商品の創出。レーザーによるパテ剤の研削は②の新しい生産方法の開発。熟練技能者を必要としない未熟練者による板金補修事業所は⑤新しい組織の実現。そして、レーザー装置の販売と車体データの販売は③の新しい市場の開拓である。

すなわち、経営課題の解決のために行う板金補修用パテの研削装置の開発は、結果的にイノベーションの創出に繋がると言えよう。装置開発とイノベーション、並びに解決が期待される経営課題の関係は図2に纏めた(図2の下段参照)。



(出所) 坂井・姜作成

図2. 板金作業プロセス並びにイノベーションと経営課題の紐づけ

5.2 光技術の板金修理への応用に関する技術実験の結果

研削装置の開発にあたり、技術的側面から具体的検討が必要な課題は次の三つである。

①レーザーによる鍍金補修用パテ剤の研削は可能か。②レーザーによる研削でパテ剤に硬化する・溶融する・等の熱影響が発生するか。③ 鍍金補修に必要な 0.05 mm以下の表面の粗さがレーザーで研削が可能か。これらの技術的な課題への対応可能性を確認するため実験を行った（坂井等、2017a・2017b）。その結果は以下のとおりである。

まず、鍍金補修用パテ剤のレーザーによる研削は紫外線硬化型を除いて可能であることがわかった（上記①）。次に、研削された部分は下地まで削れているが、酸化（焦げ）反応が肉眼でも見て取れることから、鍍金補修用パテ剤も他の樹脂同様にレーザー出力と照射速度によって熱影響が発生することが判明した（上記②）。そして、レーザーを照射した研削面の計測結果から表面の粗さは 0.035 mm程度と鍍金補修に求められる精度まで研削が可能であることが証明された（上記③）。更に、加工に要した時間は 10 分程であったことから、照射方法や照射スピード、照射回数の変更によって研削制度は向上すると考えられた。

5.3 実用化に向けた技術的課題

技術実験の結果から、レーザーによるパテ剤の研削が不可能ではないことが示されたと同時に、実用化に向けた今後の課題が浮き彫りとなってきた。それは、次の 3 つである。

まず、研削時間の短縮のためにはレーザーを止めない照射パターンを導入と照射速度のアップ、照射回数の削減が求められる。これにはレーザー出力のアップが必要である。これらは何れも熱影響に大きく関係することから加工時間の短縮に向けてレーザー出力と適切な照射パターン及び、照射速度の更なる研究が必要となる。

次に、今回の実験で用いた加工面は狭く、研削面への修正パテ剤の塗布や下地用の塗装が実用に耐えられるかは現時点では検証ができていない。レーザー研削の実用化に向けては、広範囲の自動車ボディー面の研削が可能な高精度 3 軸大型リニアステージなどの装置開発が必要であろう。当然であるが販売価格を意識した開発が必要である。

最後に、現場の作業者が熟練技術者または未熟練技術者であっても可能なレーザー照射方法の検討である。これらの技術的課題の解決に当たっては、多くの時間と費用が掛かるばかりか製品化後の販売価格が高額になり商品化が難しいと考えられる。こうした事態は、井上（2015）や平林ら（2011）が指摘する「計画段階での事業化を想定した研究マネジメント」の必要性が顕れた結果といえよう。

5.4 経営視点からの考察－イノベーション創出に欠かせない「マネジメント・イン」

ここでは、先行研究の内容及び本事例研究の結果を踏まえ、産学連携を活用した中小企業のイノベーション創出プロセスに欠かせない経営視点についてまとめておく。

井上（2015）、平林ら（2011）が指摘するとおり、産学連携では、インバウンド型、アウトバウンド型、カップルド型など様々な形態で研究・開発や事業化が行われるが、中小企業との連携ではインバウンド型が多くを占めるものと考えられる。その連携で最も注意し

なければならないことは、本研究事例が示したとおり、研究開発段階から事業化や産業化を意識すること、すなわち経営視点を織り込むことである。

経営者が産学連携に求めるものは、製品やサービスの製品化から事業化、産業化であり、企業収益に繋がる付加価値の創出である。言い換えるならば、利益を生み出す新事業領域を確立することである。それ故、研究者・技術者は産学連携の目的を認識し、顧客のニーズや市場性、取引コストなどを考慮した上で技術開発の実現可能性を見極めることが求められるのである。本事例研究では、大学側の技術的支援があったにもかかわらず多くの技術的課題を残すことになり、製品化に結び付けることができなかった。今回のイノベーション創出の取り組みが、研究段階から開発段階に移行する間に立ち足はだかるいわゆる「魔の川」のところで留まってしまったのは何故だろうか。

先述したとおり、研究者＝A社経営者は、レーザー加工技術を活用して自動車の鈑金作業に関わるイノベーション創出を期待し大学へ入学した。A社経営者は入学後、レーザー加工に関する知識と技術を学び始めた。大学で関連してきた研究者達との話の多くは技術とレーザー装置に関することであった。その後、鈑金補修用パテ剤の研磨実験に入り、レーザー装置の購入や車体の計測などの全体的な方向性や事業化に必要な連携が具体的に見え始めてきた状態であった。車体計測とデータの変換などは大学とも関連のある企業と共同開発し、販売に関しては大手工具商社との連携が必要であることも考えていた。

しかし、この段階で、事業化を想定した研究・開発段階における仕様と事業モデルが共有されていなかった。研磨面積と研磨量、研磨時間、レーザー研磨と人的作業の領域、高精度 3 軸大型リニアステージの大きさや作業性と価格、推定販売価格とそこから逆算した目標とする製造原価などである。中小零細事業者が多くを占める自動車整備業を対象とした製品であるから推定販売価格は 1000 万円位が上限と考え、製造原価は 400 万から 600 万円程度と認識していた程度である。高精度 3 軸大型リニアステージの見積りも把握していなかったのが実情であった。平林ら（2011）は「研究開発プロジェクトを成功させるためには、技術の成熟度、対象市場の設定や市場変化、経営資源の条件変更などの個別条件や状況が変化してもプロジェクトメンバーが事業化までの目標を共有することが必要である。」と指摘しているが、本研究においては、プロジェクトが動き始めてから振り出しに戻したり、連携する相手を変えることは難しく、プロジェクトメンバーが事業化までの目標を共有することはできなかった。これが「魔の川」を超えることができなかった大きな要因と考えられる。

A社の事例が示すように、産学連携を活用することで外部の技術を自社の経営リソースとして用いることは可能でなる。しかし、将来の不確実性を前に経営資源の乏しい中小企業にとって重要なことは、研究ありき・技術ありきの研究開発計画ではなく、新事業領域の確立や付加価値の創出を目指したより実践的な研究開発であり、製品化計画や販売計画並びにビジネスモデルを考慮した研究開発計画なのである。

先行研究で紹介した井上（2015、2016）の研究事例を見ると、有能な建築家や大企業とコラボレーションしたこと、あるいは、マスコミに取り上げられたことなどによって齎された成功事例が散見される。これらの成功が意図した結果であるのか、単なる「運」によるものなのかは不明であるが、経営実務の現場で求められるのは成功の再現性であり、その確率を高めることである。であるならば、先ずは新たな製品やサービスに関する「アイディア」の実現可能性や、市場ニーズの把握、研究者や開発費用の確保、研究・開発期間の考慮、代替案などの検討が必要であろう。次に、製品化から事業化といった成功への「行動」が必要となろう。それと同時に、製品化、事業化するための人・物・金・情報と云った自社のリソースに基づき独力で続けるのか、それとも提携や合併、委託など外部リソースを活用するかを検討も必要になる。そうすることで、再現性の高いイノベーション創出プロセスの策定が可能になると考えられる。

大企業と比較して、企業体力が限られ、価値創出プロセスが短い中小企業にとって、技術志向が強い相手との連携によって研究開発を進める場合、その研究開発計画が技術思考に偏らないために、経営・マーケティングといった経営視点からのアプローチ、すなわち「マネジメント・イン」の視点が先ず先に求められるのである。

6. おわりに

本研究は、中小・零細企業が経営課題を解決するためにイノベーション創出を試みるに当たって経営実務の現場に二つの示唆を提供するものとする。

一つは、イノベーションの定義を具体化し、実在する A 社の鋳金補修用の装置開発とイノベーション創出、そして、経営課題を紐づけることで経営課題の解決に向けたイノベーション創出のフレームワークを示したことである。わが国では、イノベーションを「新技術の発明」や「技術革新」と捉えるのが一般的である。しかし、Schumpeter(1934) が唱えた「新結合」の概念はもっと幅広く、且つ深遠なものであった。イノベーションの創出は決して高尚なものではなく、また、大企業に限ったものでもなく、中小・零細企業の経営の現場と密接に関わるものであった。これは、先行研究（小川（2013）、比嘉（2006））では踏み込めなかった点である。

もう一つは、中小企業のイノベーションを成功に結びつける形態には様々な型があるが（図 1）、いずれの場合においても「マネジメント・イン」の視点が重要であることを具体的事例により明らかにした点である。先行研究（井上（2015、2016）や平林ら（2011））が指摘しているように、オープン・イノベーションを成功させるためには、技術面での検討や研究プランのみならず、中小企業の経営者自らが市場ニーズの検証や資金計画、マーケティング調査、製品化計画や販売計画などを考慮した「マネジメント・イン」の視点は欠くことができない。

産学連携により、光技術を活用して钣金補修用パテ剤のレーザー研削加工装置を開発することが、イノベーション創出と経営課題の解決に繋がることを明示した点は本研究の独自性であろう。これにより技術と経営の融合によるイノベーション創出への取り組み事例として、また、産学連携の失敗を回避しイノベーション創出を成功に導くための事例として知見の積み上げに貢献できたと考える。しかし、光技術の活用によってイノベーションが創出され経営課題を解決したと結論付ける為には、上述したとおり未だ幾つかの技術的課題が残されている。これらの課題については引き続き検討していくものとする。

<謝辞>

本論文を執筆するにあたり、実験に快く協力してくれた A 社社員には心より感謝申し上げます。また、匿名の査読員の先生方から、有益かつ詳細な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. 一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会 (2016) :『自動車整備白書平成 27 年度版』p.47.
2. 長谷川善之、五十嵐廣、松岡鶴美、津田信悟、稲葉崇 (1983) :「損傷車体の修復技術の現状」『自動車技術』Vol.37, No10.
3. 比嘉堅 (2006) :「自動車産業組織の社会経済システム分析」『沖縄家国際大学経済学部経済論集』2(2), pp. 60-63.
4. 平林裕治、青木滋、内平直志、杉原太郎 (2011) :「事業化を想定したサービス研究開発マネジメント：介護業務支援プロジェクトの事例」『年次学術大会講演要旨』北陸先端科学技術大学院大学, 26, pp.329-332.
5. 井上善海 (2015) :「中小企業におけるオープン・イノベーションの類型（日本における中小ビジネスの創造と国際的起業家育成研究グループ）」『経営力創生研究』東洋大学学術情報リポジトリ, 11 号, pp.5-16.
6. 井上善海 (2016) :「中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント」『経営力創生研究』東洋大学学術情報リポジトリ, 12 号, pp.5-16.
7. 井上善海 (2018) :『経営戦略入門』(株)中央経済社
8. 前波晴彦 (2016) : 中小・ベンチャー振興政策と産学連携『テキスト産学連携学会入門（上巻）』産学連携学会, pp.55-63.
9. 長野強 (2017) :「レーザーマーカの特徴と応用展開」『プラスチックスエージ』, 63(3), pp.51-55.
10. 小川秀貴 (2014) :「日本自動車整備産業史」関西学院大学
11. 岡田道俊 (2012) :「ファイバーレーザーマーカによる樹脂材料製品への印字・加工」『プラスチックスエージ』58(3), pp.45-50.

12. 坂井光蔵, 寺田真吾, 沖原伸一郎, 江田英雄 (2017a) : 「自動車の鈑金修理へのレーザー技術の応用－鈑金補修材のレーザー研磨は可能か－」『自動車技術会 2017 年秋季大会口頭発表資料』
13. 坂井光蔵, 姜理恵, 江田英雄, 沖原伸一郎 (2017b) : 「イノベーションエコシステム形成への挑戦－光技術を活用した自動車整備業者の変革－」『産学連携学会第 15 回とちぎ大会口頭発表資料』
14. 総合科学技術・イノベーション会議 (2016) : 「科学技術基本計画」内閣府
15. Schumpeter .J ,A : The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, 1934. (邦訳,塩野谷祐一,中山伊一郎,東畑精一 (1977) : 「経済発展の理論」『岩波文庫』 pp.100-102.)
16. 吉野一 (2015) : 「自動車車体整備業界のいま」『JAMAGZINE 』 11 月,p.25.

【査読論文】

内部通報制度の整備に積極的な日本企業の属性分析

Determinants of Active Preparation for Internal Whistleblowing

青山学院大学 国際マネジメント学術フロンティア・センター 林 順一
International Management Frontier Research Center,
Aoyama Gakuin University, Junichi Hayashi

<Abstract>

The recent cases of whistleblowing that caused enormous damage to a company were largely based on inadequate internal systems. Therefore, there is a need for preparing an effective internal whistleblowing system. Despite these facts, there is little relatively research on the factors associated with an internal whistleblowing system for corporate governance in Japanese corporations. This exploratory study examines the factors associated with a positive attitude towards developing an internal whistleblowing system, especially organizational characteristics, past experiences, and overseas factors. In this study, I employ a logit analysis of 1,090 listed Japanese corporations for FY2017. The results show significant and positive correlations between positive attitudes toward an internal whistleblowing system and organizational characteristics (i.e. corporate social responsibility (CSR) attitude, ethical interest, compliance awareness, independence of internal audit, risk management attitude), past scandalous affairs, and overseas expansion. The results also show that firm size affects the company's attitude towards implementing a strong internal whistleblowing system.

1. はじめに～研究の背景、目的及び研究方法

近時、内部通報を巡る多くの事案が注目を浴びている。例えば、東芝不正会計事件は、役職員による証券取引等監視委員会への内部告発¹が契機となって表面化した。富士ゼロックスの海外現地法人の不正会計事件では、親会社に対する内部通報が適切に処理されず、現地当局による捜査によって不正が表面化し、富士ゼロックスのレピュテーションに大きなダメージを与えた。イビデンの内部通報を巡る裁判では、内部通報を受けた会社側の対応が問題視された。これらは企業の内部通報制度が十分に整備されていないことなどから生じたものである²。

企業にとって内部通報制度を整備することは重要な経営課題となっている。体制が整備されていないと、企業内で発生した不適切な事実が、役職員によって直接外部に告発（内部告発）される可能性が高まる。その場合に企業が受けるダメージは非常に大きい。また企業が内部通報を受けた場合、適切に対応しないと、企業が法的な責任を問われる可能性がある。このように、企業はリスク管理の観点から、そして取締役は内部統制システム構築の観点から、内部通報制度の整備を進める必要がある。

海外に目を向けると、開発途上国の公務員の汚職・贈賄に対して、米国（海外腐敗行為防止法）、英国（贈収賄禁止法）などによって、罰則を伴う厳しい規律づけがなされている。多額の罰金の支払いを余儀なくされたわが国企業の事例もある（林，2018）。これらに対応するため、企業にはコンプライアンス・プログラムの整備や、現地情報を直接入手するルートとして内部通報制度の整備、が求められている。

安倍内閣の成長戦略の 1 つとして、企業の規律づけに関する議論が金融庁を中心に進められ、2015 年 6 月に東京証券取引所から、上場企業が守るべき行動規範を定めた「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」が公表された³。この中で、取締役会には、内部通報制度を整備して、その運用状況を監督する義務があることが明記された（原則 2-5）。また 2016 年 12 月には消費者庁から、内部通報の実効性を高めることを企図して、「公益通報保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」が公表された。このように、企業の外部からも企業に対して、内部通報制度の整備が求められている。

では、このような中、どのような属性の日本企業が、内部通報制度を積極的に整備しているのだろうか。倫理面を重視するといった企業の組織特性や企業文化、企業の過去の

¹ 本稿では、役職員が社内（会社が指定した弁護士を含む）に不正事実を通報することを「内部通報」、社外の第三者に不正事実に関する情報提供を行うことを「内部告発」という（山口，2017，p.30）。

² 田島（2017）は、内部通報への対処の成功例として、ダイキン不適切会計処理事件（2009 年 4 月公表）、大阪ガス野球賭博事件（2012 年 8 月公表）、東洋ゴム工業性能検査データ偽装事件（2015 年 6 月公表）、エムスリー子会社不適切会計処理事件（2010 年 4 月公表）、富士薬品子会社業務上横領事件（2013 年 1 月公表）、メルシャン架空循環取引事件（2010 年 11 月公表）、住江織物不適切会計処理事件（2016 年 10 月公表）を挙げ、失敗例として、オリンパス事件（東京高判平 23.8.31）、厚木市役所事件（横浜地判平 16.7.8）、骨髄財団事件（東京地判平 21.6.12）、トナミ運輸事件（富山地判平 17.2.23）を挙げている。

³ コーポレートガバナンス・コード導入に至る、わが国のコーポレートガバナンス議論の歴史については、林（2017a）に詳しく論じられている。

不祥事の経験などの企業の属性が、内部通報制度の整備への対応に影響を及ぼしているのであろうか。この点、わが国企業を対象とした内部通報に関する実証研究、とりわけ内部通報制度の整備に積極的に取り組んでいる企業の属性分析は、必ずしも十分には行われていない。そこで本稿では、わが国上場企業（データが整う 1,090 社）を対象として、統計的手法（ロジット分析）に基づき、内部通報制度の整備と、企業の組織特性・企業文化⁴、企業の過去の不祥事の経験、海外進出の有無などの関係を分析することにより、内部通報に関する研究にわが国企業を対象とする 1 つの実証研究を加えることとしたい。なお、これらの分析は、内部通報制度の導入を検討している中小企業の経営実務に対しても、有益な情報を提供するものであると言える。

以下では、第 2 節で内部通報の位置づけを整理する。第 3 節で先行研究を概観した上で、内部通報制度を積極的に整備している日本企業の属性に関する仮説を提示する。第 4 節で実証研究の枠組みを説明し、第 5 節で実証結果を分析する。そして、第 6 節で全体を統括し今後の課題を述べることとする。

2. 内部通報の位置づけ

本節ではまず、企業にとっての内部通報の位置づけについて検討する。最近、日本企業の役職員の内部通報や内部告発に対するためらい、うしろめたさといった感覚が薄れてきており、世間で話題となる企業不祥事の多くは、内部通報や内部告発を端緒として発覚している（水尾，2018、山口，2017，p.1, p.10）。企業が、内部通報によって不正の事実を把握することができれば、外部にその事実を公表する前に必要な対応を行うことが可能となるが、外部の第三者に対して直接不正の事実が公表（内部告発）されると、企業を防御することが困難になる。従って、内部通報制度を整備し、不正の事実があれば、まずは社内でも把握して対応する態勢を構築することが企業のリスク管理・危機管理の観点からも重要となる。

本来の内部通報制度の目的は、企業内で行われている不正の事実を把握し、これを自主的に解決することであるが、実際の内部通報の現状を見ると、通報の多くが不満の表明となっている（デロイトトーマツ，2017）。現場の弁護士の経験では、情報の 8 割程度が「悩み相談」「法律相談」であるという（山口，2017，p.171）。英国でも同様の問題があり、英国規格協会は、役職員の不正に対する「懸念（concern）」と「苦情（grievance）」や「個人的不満（private complaint）」を峻別すべきであると指摘している（BSI，2008）。ただし、本来の目的ではない役職員の不平不満に適切に対応することが、役職員の内部通報制度に対する評価を高め、本来の目的である不正の事実に関する内部通報が増加する、と考えられることにも留意する必要がある。

⁴ 水尾（2018）は、「企業文化」は理念や哲学の下で長年にわたり形成される企業や構成員の価値観をいい、「企業風土」は理念や哲学の有無にかかわらず、ある環境下で無意識の行動によって形成される企業の体質をいうとして、両者の違いを指摘する。

2.1 企業の内部通報制度導入の目的・理由

消費者庁が、幅広い企業を対象として 2016 年 7 月から 9 月に実施した調査によると、内部通報制度を導入した目的・理由（複数回答）として、多くの企業は表 1 に記載の 6 項目を挙げている。

表 1 企業が内部通報制度を導入した目的・理由（複数回答）

内部通報制度を導入した目的・理由		全社	うち従業員 3,000人以上
1	違法行為その他経営上のリスクの未然防止・早期発見	88.0%	94.0%
2	従業員が安心して通報ができる環境の整備	60.7%	61.9%
3	企業の社会的責任(CSR)を果たすため	41.1%	42.9%
4	公益通報者保護法などを踏まえた対応のため	30.3%	31.0%
5	実効的な内部統制システムの整備	27.3%	24.6%
6	内部の自浄作用、外部に持ち出されないようする	18.5%	28.2%

（出所）消費者庁(2016)p.16, 図表12から筆者作成。

この調査結果から明らかなことは、回答会社 1,607 社のうちの 88.0%（従業員 3,000 人以上の大企業に絞ると 94.0%）という大部分の企業が、不正の事実の早期把握と未然防止を、内部通報制度導入の目的・理由としていることである。また、企業内で不正の事実を自主的に解決する体制を整えることによって、外部の第三者に対して直接不正の事実が公表（内部告発）されることを防ぐという目的も、特に大企業では 28.2%の企業から指摘されている。

2.2 公益通報者保護法との関係

ここで、内部通報、内部告発と公益通報者保護法との関係を整理しておく。公益通報者保護法は、2001 年 10 月の雪印牛肉偽装事件などの企業不祥事の多発を背景として、企業にしっかりとした内部統制システム（自浄作用）構築のインセンティブを与えることを企図して立法化が図られたもので（落合，2003）、2004 年 6 月に公布され、2006 年 4 月に施行された。この法律は、公益通報者の保護を図ることを主たる目的としているが、保護される通報対象事実が、一定の犯罪行為に関する事実などに限定されており、あらゆる違法行為・倫理違反行為に関する通報が保護対象となっているわけではない。

この法律は、表 2 に示すように、通報先ごとに保護の要件が定まっている。具体的には、事業者内部への通報（内部通報）の場合は「通報対象事実が生じ、又は生じようとしていると思料する場合」、行政機関への通報（内部告発）の場合は「通報対象事実が生じ、又は生じようとしていると信ずるに足りる相当の理由がある場合」、事業者外部への通報（内部告発）の場合は「通報対象事実が生じ、又は生じようとしていると信ずるに足りる相当の理由がある場合」及び一定の要件（内部通報では証拠隠滅のおそれがあることなど）を満

たす場合、とされている。このように通報者の保護要件に差異を設けることによって、企業に内部通報制度の構築・適切な運営や、内部統制システム（自浄作用）の構築に対するインセンティブを与えている。

表 2 通報先と保護要件の関係

通報先	保 護 要 件
事業者内部 (内部通報)	・通報対象事実が生じ、又は生じようと思料する場合
行政機関 (内部告発)	・通報対象事実が生じ、又は生じようとしていると信ずるに足る相当の理由がある場合
事業者外部 (内部告発)	・通報対象事実が生じ、又は生じようとしていると信ずるに足る相当の理由がある場合、及び一定の要件を満たす場合 (例えば、内部通報では証拠隠滅のおそれがあること)

企業の内部通報制度が対象とする情報は、通常、違法行為に関する情報に限らない。むしろ先に検討したように、通報の多くが不満の表明となっている。また、セクハラなど公益通報者保護法の通報対象事実に該当しない（山口，2017，p.113）ものについての内部告発も、企業のレピュテーションにダメージを与える可能性がある。表 3 は、内部通報、内部告発と公益通報者保護法の関係（イメージ）を図示したものである。

表 3 内部通報、内部告発と公益通報者保護法の関係（イメージ図）

	公益通報者保護法	
	保護対象外	保護対象
内部通報	不満の表明 セクハラなど	犯罪行為 (一定要件)
内部告発	不満の表明 セクハラなど	犯罪行為 (厳格要件)

2.3 諸外国の事例～米国、英国とドイツ、フランス

各国の内部通報制度に対する対応は、それぞれの国の内部通報とプライバシー・個人情報保護の考え方の違いなどを原因として、かなり異なったものとなっている。米国では、内部通報者は公共の福祉の向上に寄与する存在であることから、通報が行いやすい環境を作ることが、社会的利益の向上に資するという考え方がある（消費者庁，2010，p.12）。そして内部通報制度が、連邦証券規制上、資本市場における不正リスクを抑制する制度の 1 つとして位置づけられている（柿崎，2016）。具体的には、エンロンやワールドコム不正会計事件への反省から、2002 年に制定された SOX 法（Sarbanes-Oxley Act）では、内部通報者に対する報復行動を防止する趣旨に基づいて、使用者に対して、「匿名」通報手続の整備（相談窓口：ホットラインの設置）が義務づけられた（石田，2010）。また、金融危機

(リーマンショック)の反省から、2010年に制定されたドット・フランク法(Dodd-Frank Act)では、内部告発者報奨金プログラム(連邦証券法違反の可能性のある情報を、自主的に米国証券取引委員会(SEC)に通報した場合、SECが受領した制裁金の10%から30%の範囲内で、情報提供者に報奨金を与える制度)が導入されている(柿崎, 2016)。

これに対してフランスでは、労働者の個人情報保護を重視する考え方が強く、労働法で、「どのような労働者の個人情報も、予め当該労働者に通知しない手段によって収集してはならない」として、当該労働者に対する通知義務が明確化されている。この観点から、米国親会社の内部通報制度を導入しようとしたMcDonald's Franceに対して、2005年にフランス当局(CNIL)はその導入を拒否するという判断を行った。CNILのガイドラインによれば、内部通報制度導入の要件として、以下の事項(抜粋)が示されている(石田, 2010)。米国の考え方とはかなり異なるものと言える。

- ① 不正行為に関する通報(内部通報)は、上司や従業員代表に対する通報が機能しない場合にのみ正当化される。
- ② 匿名通報は例外的に認められる。
- ③ 通報された労働者に対して、通報がなされた時点で即時に通報事実を通知する。

ドイツにおいては、ナチス時代とそれに続く旧東ドイツのシュタージによる通報(密告)という苦い記憶があり、内部通報・告発の取扱いは非常にセンシティブな問題である(消費者庁, 2010, p.130)。ドイツでは、匿名通報手続は、透明性の原則に反し、中傷と濫用と促すものであり、被通報者の防御のための法的手続きが保障されない形での通報であるとする。また個人情報保護の観点に加えて、事業所委員会の共同決定権の観点からの制約もあり、例えば2005年には米国Wal-Martの子会社が米国法の要請に基づいて整備した内部通報手続が、州労働裁判所により、事業所委員会の共同決定権の観点から否定された事例がある(石田, 2010)。

このように、内部通報制度を肯定的にとらえ、この制度を通じて企業の規律づけを強化するという考え方(米国)と、内部通報を個人のプライバシー侵害の観点からとらえ、あくまで限定された範囲で内部通報制度の有効性を認めるという考え方(フランス・ドイツ)の異なる立場が存在する。

わが国の公益通報者保護制度は、英国の1998年公益開示法(Public Interest Disclosure Act 1998)をモデルにしたものである。英国では、1980年代の後半から1990年代初めに相次ぐ企業スキャンダルが発覚したが、議会の公聴会の過程などで、不正なもみ消しが結果的に深刻なスキャンダルに結びついたという事実が明らかになり、これらの反省から公益開示法が制定された(消費者庁, 2010, p.41)。米国では包括的な通報者保護制度は存在せず、各領域・分野毎に個別法で通報者保護が図られているのに対して、英国では包括的な公益通報者を保護する法律を包括的に制定している。そして、労働者が開示する相手先が、使用者、行政機関、その他外部と、企業内から外部に進むにつれて、保護されるための要件が過重される形となっている(わが国は、これらに倣って制度を制定している)(日

野, 2016)。これは、内部通報制度を設けて労働者の内部通報に適切に対応しなければ、企業の不正が外部に開示されても労働者は法的に保護される枠組みであり、経営者に対して内部通報制度を設けるプレッシャーをかけていると言える（消費者庁, 2010, p.57)。なお、英国の金融当局は、米国と異なり、内部告発者への報奨付与が内部通報の数や質の向上に貢献する実証的な証拠はないとして、内部告発者報奨金システムを採用しないことを推奨している（柿崎, 2016)。

3. 先行研究と仮説

3.1 先行研究

内部通報・内部告発（whistleblowing）に影響を及ぼす企業・組織の属性を分析した主な先行研究は、表 4 に示される通りである。

表 4 先行研究

論文	対象国・地域 対象年度	被説明変数	有意な関係を示す主な説明変数
Barnett (1992)	米国 1992年以前	内部告発	企業規模(+), 労働組合(+), 製造業(+)
Loe et al. (2000)	グローバル 1961-1997年	倫理的意思決定	倫理規定(+), 企業文化・企業風土(+)
Kaptein (2011)	米国 2008年	内部通報	企業文化(明瞭さ、言行一致等)(+) 企業規模(+)
Dalton and Radtke (2013)	米国 2013年以前	内部通報・告発	倫理的環境(+), マキャヴェリズム(-)
Lee and Fargher (2013)	オーストラリア 2010年	内部通報	社外取締役(+), 大口株主(+) 企業規模(+), 地理的分散(+), 米国上場(+)
Gao and Brink (2017)	グローバル 2007-2013年	内部通報・告発	組織風土(倫理的環境等)(+) 組織構造(手続の煩雑さ、報酬体系等)(+)
Previtali and Cerchiello (2017)	イタリア 2016年	内部通報	組織規模(+), 手続制定(+) 不祥事の発生頻度(+)
Culiberg and Mihelic (2017)	グローバル 1992-2013年	内部通報・告発	企業文化(+), 企業規模(+), 業種(+) 倫理的環境(+)
Lee and Xiao (2018)	グローバル 1991-2017年	内部通報・告発	組織特性(過去の実績、報復の脅威等)(+) 企業規模(+), ガバナンス(+), 報酬体系(+)

(注1) 論文に複数の分析がある場合には、代表的な分析の変数を示す。

(注2) 変数名の後の(+)は正の関係、(-)は負の関係を示す。

Barnett (1992) は、内部告発（external whistleblowing）に影響を及ぼす組織の特徴を明らかにするため、米国の人事担当エグゼクティブに対して質問票を送付し、回答のあった 240 組織を対象として分散分析を行った。その結果、規模の大きい企業、労働組合が組

織されている企業、製造業の企業ほど、内部告発を行う傾向があることが示された。

Loe et al. (2000) は、企業の倫理的な意思決定 (ethical decisions) に影響を及ぼす要因を明らかにするため、過去行われた多くの分析を検討した。その結果、企業の倫理規定の存在、企業文化・企業風土などが、企業の倫理的な意思決定に影響を及ぼしていることが示された。

Kaptein (2011) は、倫理文化 (ethical culture) と、不正発見時の従業員の態度の関係を明らかにするため、企業文化の様々な側面と従業員への対応の関係を分析した。企業文化の構成要素として、明瞭さ (組織が、倫理的行動をとるべきことを明確に示しているか)、言行一致 (管理者が企業の規範通りに行動しているか)、実現可能性 (従業員が対応できる枠組みが用意されているか)、支援可能性 (企業による支援が用意されているか)、議論可能性 (組織内で倫理的問題などを議論しているか)、罰則 (非倫理的行動が罰せられると従業員が認識しているか)、などを用いた。米国の従業員 200 人以上の企業を対象とした 2008 年のサーベイ (回答企業 5,065 社) の結果に基づき、共分散構造分析を行ったところ、明瞭さ、上級管理者の言行一致、実現可能性、支援可能性及び罰則が、内部通報 (calling ethics hotline) に正の影響を、議論可能性が負の影響を与えていることが示された。なおこの他、企業規模も正の影響を与えていることが明らかになった。

Dalton and Radtke (2013) は、個人のマキャヴェリズム的思考特性 (Machiavellianism) と企業の倫理環境 (ethical environment) が、企業の内部通報・内部告発 (whistleblowing) に影響を及ぼすか否かを明らかにするため、MBA 課程の学生 116 人を対象として実験を行い、その結果に基づいて階層的重回帰分析を行った。その結果、倫理的環境が強い企業ほど、内部通報・内部告発を行う傾向が高まり、マキャヴェリズム的思考特性の強い個人ほど、内部通報・内部告発を行わない傾向があることが示された。

Lee and Fargher (2013) は、企業の内部通報に関する開示の程度に影響を及ぼす要因を明らかにするため、オーストラリアの S&P/ASX200 インデックス採用企業のうち適切なデータが取れる 107 社を対象として、トービット分析を行った。その結果、監査委員会の社外取締役の数、大口株主の存在などが、企業の内部通報に関する開示の程度に影響を及ぼしていることが明らかになった。また、企業の内部通報窓口 (hotlines) 設置に影響を及ぼす要因を明らかにするため、同じ対象企業に対してロジット分析を行った。その結果、企業規模 (総資産の対数値)、地理的分散の程度、米国上場の有無などが、企業の内部通報窓口の設置に正の影響を与えていることが明らかになった。

Gao and Brink (2017) は、内部通報・内部告発 (whistleblowing) に影響を与える組織的特徴を明らかにするため、過去行われた多くの分析を検討した。その結果、組織風土 (過去の内部通報に対する組織の対応実績、倫理的環境、内部通報に対する褒賞など)、組織構造 (社内手続の煩雑さ、報酬体系など) が、内部通報・内部告発に影響を及ぼしていることが示された。

Previtali and Cerchiello (2017) は、内部通報 (internal whistleblowing) を奨励する

組織属性を明らかにするため、イタリアの行政機関（病院、保健機関、大学、地方自治体）365 組織を対象として、それらの年次報告書のデータを用いてポアソン分析を行った。その結果、規模の大きい組織、内部通報の手続が定まっている組織、不祥事が発生する頻度が高い組織ほど、内部通報の数が多いことが明らかになった。

Culiberg and Mihelic (2017) は、内部通報・内部告発 (whistleblowing) に影響を与える状況要因を明らかにするため、過去行われた分析を体系づけた。その結果、企業文化、企業規模、業種、倫理的環境などが、内部通報・内部告発に影響を及ぼしていることが示された。

Lee and Xiao (2018) は、内部通報・内部告発 (whistleblowing) に影響を与える組織の特徴を明らかにするため、過去行われた数多くの分析を検討した。その結果、(1) 内部通報に適切に対応する企業においては、内部告発 (external whistleblowing) よりも、内部通報 (internal whistleblowing) が選好されること、(2) 組織による報復の脅威が高い企業においては、内部告発よりも、内部通報が選好されること、(3) 規模が大きく、社歴が長く、評判が良く、過去株価が高く、コーポレートガバナンスが弱い企業ほど、内部告発がなされる傾向があること、(4) 報酬水準が高い企業、ストックオプションの付与がある企業ほど、内部通報で対応する傾向があること、が示された。

これらの先行研究の多くが、組織特性・企業文化が内部通報・内部告発 (whistleblowing) に影響を及ぼしていることを指摘している。また、過去の経験、海外要因、企業規模なども、影響を及ぼす要因であると指摘する研究がある。

3.2 仮説

先行研究でも指摘されているように、企業の内部通報制度への対応と当該企業の組織特性・企業文化との間には関係があると考えられる。本稿では、まず、倫理面を重視する組織特性・企業文化として、企業の社会的責任 (CSR) に対する態度、倫理的関心の度合い、コンプライアンス意識の度合い、内部監査への対応、リスクマネジメントへの対応を取り上げ、これらと企業の内部通報制度への対応との関係を検討する。

CSR に熱心な企業は、企業の社会的責任を認識し、企業内で自主的に問題を解決する観点から、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。倫理的関心の高い企業は、企業内の非倫理的な行為を見逃さず、そのような行為に対して適切に対応する観点から、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。コンプライアンス意識が高い企業は、企業の不祥事を事前に防止するため（内部通報制度の存在自体が抑止効果を持つ）、また万一不祥事が発生した場合には迅速に適切な対応を取るため、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。内部監査に積極的な企業は、3 つの防衛線⁵のうちの事後チェックを適切に行う観点から、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。リスクマネジメント

⁵ 3 つの防衛線は、米国 COSO のリスクマネジメントの枠組みで、第 1 の防衛線（リスクテイクをする現場）、第 2 の防衛線（コンプライアンス、リスク管理部門）、第 3 の防衛線（内部監査部門）から構成される。重層的にリスクマネジメントを行うという枠組みである。

トに積極的な企業は、リスクマネジメントを強化する観点から、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。企業の不祥事などが内部通報制度を経由せずに、内部告発などによって直接外部に伝達されると、企業は防御の準備をする間もなく、社会からの厳しい指弾にさらされる可能性がある。従って、リスクマネジメントを強化する観点から、内部通報制度の整備が必要とされる。以上の考察から、以下の仮説が導かれる。

仮説 1 CSR に熱心な企業ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向がある。

仮説 2 倫理的関心が高い企業ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向がある。

仮説 3 コンプライアンスの意識が高い企業ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向がある。

仮説 4 内部監査に積極的な企業ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向がある。

仮説 5 リスクマネジメントに積極的な企業ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向がある。

先行研究でも指摘されているように、組織特性・企業文化に加えて、過去の経験も当該企業の内部通報に対するスタンスに影響を及ぼしていると考えられる。すなわち、過去不祥事があった企業は過去の経験から学んで、不祥事を繰り返さないため（内部通報制度の不祥事抑止効果）、また不祥事が発生した場合の事後対応を適切に行うため（内部通報制度での対応によって、外部に情報が伝達される前に、まずは自社内で対応する）、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。以上の考察から、以下の仮説が導かれる。

仮説 6 過去不祥事を起こした企業ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向がある。

以上に加えて、海外進出が、当該企業の内部通報に対するスタンスに影響を及ぼしていると考えられる。富士ゼロックスの事例に見られるように、海外現地子会社のコンプライアンス上のリスクを管理する観点から、グローバルな内部通報制度の導入は有効であると言える。また海外での不正案件では不正被害額や当局からの罰金等が高額となる場合があることから、内部通報制度などの効果的な不正発見体制の整備が必要とされている（矢田・辰野，2018、林，2018）。従って、海外に進出している企業ほど、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。以上の考察から、以下の仮説が導かれる。

仮説 7 海外進出をしている企業ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向がある。

4. 実証研究の枠組み

本稿では被説明変数を内部通報窓口・規定の有無、説明変数を ISO26000 利用の有無、倫理対応方針の有無、法令順守担当部署の有無、独立内部監査部門の有無、リスクマネジメント対応の有無、過去の不祥事の有無、及び複数の海外現地子会社の有無とし、その他の主な変数をコントロールして、ロジット分析を行う。そこで本章では、サンプルと分析モデルを説明したうえで、被説明変数、説明変数及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。

4.1 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 年版及び 2016 年版に掲載されている上場企業（東洋経済の調査票に回答した企業）1,090 社とし、クロスセクションデータを用いてロジット分析⁶を行う（データは主として CSR 総覧及び日経 NEES-Cges データベースから作成⁷）。分析モデルは以下に示す通りである。

$$\begin{aligned} \text{WBSY} = & \alpha + \beta_1 \text{ISO} + \beta_2 \text{RINRI} + \beta_3 \text{COMP} + \beta_4 \text{INTAU} + \beta_5 \text{RMCM} + \beta_6 \text{FUSYO} + \beta_7 \\ & \text{KAIGAI} \\ & + \beta_8 \text{LNASS} + \beta_9 \text{ROE3} + \beta_{10} \text{FRGN} + \beta_{11} \text{ODR} \end{aligned}$$

被説明変数の WBSY は内部通報窓口・規定等の有無（有＝1 のダミー変数、以下同様）、説明変数の ISO は ISO26000 利用の有無、RINRI は倫理対応方針の有無、COMP は法令順守担当部署の有無、INTAU は独立した内部監査部門の有無、RMCM はリスクマネジメント対応の有無、FUSYO は過去の不祥事の有無、KAIGAI は複数の海外現地子会社の有無、LNASS は総資産の対数値（企業規模）、ROE3 は株主資本利益率の 3 年平均（収益性）、FRGN は外国人持株比率、ODR は社外取締役比率である。WBSY は 2017 年度の（東洋経済）調査結果、ISO、RINRI、COMP、INTAU、RMCM、FUSYO、KAIGAI は 2015 年度（東洋経済）調査結果、ROE3 は 2013 年度から 2015 年度の 3 年間の平均値、その他は 2015 年度の数値である。なお基本統計量は表 5 に、相関係数は表 6 に記載の通りである。

⁶ プロビット分析も行ったが、同様に結果が得られた（実証結果の記載省略）。

⁷ 複数の海外現地子会社の有無（変数名：KAIGAI）については、東洋経済の海外進出企業総覧 2016 年版のデータを用いた。

表 5 基本統計量

変数名	略称	平均値	標準偏差	最小値	最大値
内部通報窓口・規定等の有無	WBSY	0.596	0.491	0	1
ISO26000利用の有無	ISO	0.301	0.459	0	1
倫理対応方針の有無	RINRI	0.593	0.492	0	1
法令順守担当部署の有無	COMP	0.501	0.500	0	1
独立内部監査部門の有無	INTAU	0.768	0.422	0	1
リスクマネジメント対応の有無	RMCM	0.563	0.496	0	1
過去の不祥事の有無	FUSYO	0.064	0.245	0	1
複数の海外現地子会社の有無	KAIGAI	0.649	0.478	0	1
総資産の対数値	LNASS	11.651	2.148	5.587	19.453
株主資本利益率(3年平均)	ROE3	7.676	10.864	-133.361	90.407
外国人持ち株比率	FRGN	16.257	14.583	0	91.840
社外取締役比率	ODR	26.528	12.339	0	85.714

表 6 相関係数

	WBSY	ISO	RINRI	COMP	INTAU	RMCM	FUSYO
WBSY	1						
ISO	0.397	1					
RINRI	0.399	0.406	1				
COMP	0.387	0.467	0.345	1			
INTAU	0.380	0.347	0.517	0.381	1		
RMCM	0.426	0.485	0.482	0.442	0.541	1	
FUSYO	0.162	0.195	0.172	0.134	0.126	0.148	1
KAIGAI	0.284	0.345	0.258	0.249	0.224	0.294	0.114
LNASS	0.416	0.548	0.413	0.519	0.326	0.489	0.199
ROE3	-0.009	0.021	-0.036	0.021	-0.066	-0.007	-0.057
FRGN	0.290	0.434	0.275	0.374	0.225	0.360	0.101
ODR	0.089	0.158	0.094	0.142	0.095	0.131	-0.003

	KAIGAI	LNASS	ROE3	FRGN	ODR
KAIGAI	1				
LNASS	0.373	1			
ROE3	0.032	0.051	1		
FRGN	0.359	0.629	0.138	1	
ODR	0.106	0.168	0.006	0.294	1

4.2 被説明変数

本稿では、被説明変数として、東洋経済 CSR 総覧（2018 年版）の記載内容に基づき、東洋経済からの質問に対して、内部通報関連項目（「名部通報・告発窓口（社外）の設置」、「通報・告発者の権利保護に関する規定制定」、「公益通報者保護法ガイドラインを参考にしていること」）の全てに対応済みと回答した企業を 1 とするダミー変数を用いる。すなわ

ち、これらの項目全てに対応済みの企業（サンプルの 59.6%）を、本稿では「内部通報制度の整備企業」として、検討を進める。

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、その回答を取り纏めたものである。企業からの回答内容は、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、企業も真摯に回答すると考えられ、企業の対応（企業の認識）を把握するのに適切なものであると言える。

4.3 説明変数

本稿では、倫理面を重視する組織特性・企業文化（CSR への対応、倫理的関心の度合い、コンプライアンス意識の度合い、内部監査への対応、リスクマネジメントへの対応）のそれぞれを表す代理変数として、ISO26000 利用の有無、倫理対応方針の有無、法令順守担当部署の有無、独立内部監査部門の有無、リスクマネジメント対応の有無、を説明変数として用いる。また、過去の不祥事の有無、複数の海外現地子会社の有無、を説明変数として用いる。以下では、これらの変数を用いる理由について、それぞれ説明する。

まず、倫理面を重視する組織特性・企業文化に関する変数について説明する。本稿では、CSR に熱心な企業の代理変数として、ISO26000 ガイドライン利用の有無を用いる。ISO26000 は 2010 年に国際標準化機構（International Organization for Standardization : ISO）が 10 年の歳月をかけて作成したもので、国連グローバル・コンパクトや Global Reporting Initiative と並ぶ CSR の国際基準であること、ISO26000 は企業が PDCA（Plan/Do/Check/Action）サイクルを廻すことによって CSR の継続的改善を図ることを企図したもので、行動規範から報告様式まで幅広い領域をカバーした網羅的なガイダンスであること、から、ISO26000 ガイドラインの利用企業は、CSR に熱心な企業であると言える（林，2016）。

倫理的関心の度合いに関しては、倫理方針を文書化して公表しており、かつ倫理行動規定・規範を作成している企業を、倫理的関心の高い企業と認識して、これを代理変数とする。コンプライアンス意識の度合いに関しては、法令順守に関する担当部署がある企業をコンプライアンス意識が高い企業と認識して、これを代理変数とする。内部監査への対応に関しては、内部監査に積極的な企業は事後チェックを適切に行う観点から、3 つの防衛線の最後の砦である内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。本稿では、独立した内部監査部門を有する企業を、内部監査に積極的な企業と認識して、これを代理変数とする。

リスクマネジメントへの対応に関しては、リスクマネジメント関連項目（「リスクマネジメント・クライシスマネジメント体制の構築」、「リスクマネジメント・クライシスマネジメントの基本方針」、「マニュアル作成」）の全てに対応している企業を、リスクマネジメントに積極的な企業と認識して、これを代理変数とする。なお、本稿では、リスクの事前管

理であるリスクマネジメント（狭義）と、事後管理である危機管理を総称して、リスクマネジメントと位置づける。

次に、過去の不祥事の有無の代理変数として、本稿では、東洋経済の CSR 企業総覧（2016 年版）のデータに基づき、過去 3 年間の不祥事（公正取引委員会等からの排除勧告、不祥事などによる国内工場・営業所の操業停止、コンプライアンスに関わる事故・刑事告発、価格カルテルによる摘発、贈賄による摘発、その他の摘発、のいずれかに該当していること）の有無を用いる。不祥事の定義は様々想定されるが、本稿では CSR 総覧に掲載されている上記の内容を不祥事と定義して検討する。

また海外進出の有無の代理変数として、本稿では、出資比率 20%以上の現地法人を 2 社以上保有している企業を、海外進出企業と認識して、これを代理変数とする⁸。

4.4 コントロール変数

本稿では、企業の内部通報制度の整備に影響を与える変数として、企業規模、収益性、外国人持株比率、及び社外取締役比率を考慮し、これらをコントロール変数として用いる。これらをコントロール変数として用いる理由を以下この順序で説明する。

まず企業規模については、企業規模が大きいほど、(1) 業務分野が拡大し、経営者が直接把握・統制することが難しくなる傾向があること、(2) 目立つので、外部からの批判のターゲットとなりやすいことから、批判される前にあらかじめ自ら対応する必要性が高まること、(3) 内部通報制度を整える人材面などの余裕があること、から、内部通報制度を整備する傾向があると考えられる。本稿では、企業規模の代理変数として、Lee and Fargher (2013) の先行研究に倣い、総資産の対数値を用いる。

収益性については、収益性が高いほど、管理人員・組織を充実させる余裕があるので、収益性と内部通報制度の整備の間には正の関係が想定される。一方で、収益性が高いほど、不正に手を染めてまで収益を増大させるインセンティブが低下するので、内部通報制度の整備の必要性が低下するとも考えられる。いずれにしても収益性が内部通報制度の整備に影響を及ぼす可能性があるため、これをコントロール変数とする。本稿では、収益性の代理変数として、株主資本利益率（ROE）の 3 年平均を用いる。3 年平均を用いるのは、各年度の収益の変動を調整するためである。

外国人持株比率と社外取締役比率は、ともにガバナンスに関する変数である。ガバナンスが良好な企業は、守りのガバナンスを強化する観点から、内部通報制度を整備する傾向

⁸ 海外に現地法人を保有する企業の方が、単に海外での売上高が大きい企業よりも、海外法制・海外企業文化などの影響を強く受けることから、内部通報制度の整備への影響を検討する変数として適切であると判断して、海外現地法人の保有の有無を海外要因の代理変数とした。また親会社の連結決算に影響する関連会社（原則 20%以上出資）を複数所有することが、単に出資比率の低い企業を 1 社保有するよりも、企業の意思決定に与える影響が強いと判断して、本稿では、出資比率 20%以上の現地法人を 2 社以上保有している企業を、海外進出企業と認識してこれを代理変数とした。なお、定評のある東洋経済の海外進出企業総覧（2016 年版）でも、現地法人を有する日本企業の掲載基準として、「出資比率 20%以上の現地法人を 2 社以上持つ日本企業」を用いており、本稿と同様の考え方を採用していると判断される。

があると考えられる。一方で、外国人持株比率や社外取締役比率は、攻めのガバナンスの強化には有効であるが、守りのガバナンスの強化とは必ずしも強い関係があるとは言えないという考え方もある。これらの変数が内部通報制度の整備に影響を及ぼす可能性があるので、これらの変数をコントロール変数とする。

5. 実証研究の結果

内部通報窓口・規定等の有無（「内部通報制度の整備企業」か否か）と、倫理面を重視する組織特性・企業文化に関する変数（ISO26000 利用の有無、倫理対応方針の有無、法令順守担当部署の有無、独立内部監査部門の有無、リスクマネジメント対応の有無）、過去の不祥事の有無、複数の海外現地子会社の有無、との関係に関する推定結果は表 7 に示される通りである。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）、外国人持株比率、及び社外取締役比率をコントロールしたうえで、倫理面を重視する組織特性・企業文化に関する変数などとの関係を推定した。その結果、ISO26000 利用の有無、倫理対応方針の有無、法令順守担当部署の有無、独立内部監査部門の有無、リスクマネジメント対応の有無、過去の不祥事の有無、複数の海外現地子会社の有無、の係数がすべて有意に正であることが示された。この実証結果は仮説 1 乃至 7（仮説全て）と整合的である。すなわち、(1) 倫理面を重視する組織特性・企業文化を有する企業（CSR に熱心な企業、倫理的関心が高い企業、コンプライアンス意識が高い企業、内部監査に積極的な企業、リスクマネジメントに積極的な企業）ほど、当該企業は内部通報制度の整備を積極的に行う傾向があること、(2) 過去不祥事を起こした企業ほど、過去の反省を生かして、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向があること、(3) 海外進出している企業ほど、海外でのリスクを考慮して、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向があること、という考え方が支持された。

コントロール変数の中で、企業規模が「内部通報窓口・規定等の有無」に対して有意に正であったが、その他の変数は有意な関係が示されなかった。このことは、企業規模の大きい企業のほうが内部通報制度の整備に積極的に対応する傾向があること、収益性、外国人持株比率、社外取締役比率は、企業の内部通報性の整備に直接的には大きな影響を及ぼさないことを示している。

表 7 推定結果

説明変数・ コントロール変数	略称	WBSY	
		係数	z値
ISO26000利用の有無	ISO	0.135	3.36 ***
倫理対応方針の有無	RINRI	0.102	3.61 ***
法令順守担当部署の有無	COMP	0.095	3.40 ***
独立内部監査部門の有無	INTAU	0.089	2.69 ***
リスクマネジメント対応の有無	RMCM	0.082	2.83 ***
過去の不祥事の有無	FUSYO	0.158	2.02 **
複数の海外現地子会社の有無	KAIGAI	0.066	2.53 **
総資産の対数値	LNASS	0.028	3.14 ***
株主資本利益率(3年平均)	ROE3	0.000	-0.31
外国人持株比率	FRGN	0.000	-0.22
社外取締役比率	ODR	0.000	-0.17
定数項	C		-5.60 ***
サンプル数		1,090	
対数尤度		-548.261	
擬似決定係数		0.254	
的中率		0.753	

(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%水準で有意なことを表す。

6. おわりに

本稿では、どのような属性の企業が「内部通報制度の整備に積極的に対応しているか」を検討する観点から、企業の内部通報制度への対応と当該企業の組織特性・企業文化、過去の経験、海外要因、との関係に着目し、企業規模、収益性、ガバナンスに関する変数をコントロールした上で、内部通報窓口・規定等の有無（「内部通報制度の整備企業」か否か）と、倫理面を重視する組織特性・企業文化に関する変数（ISO26000 利用の有無、倫理対応方針の有無、法令順守担当部署の有無、独立内部監査部門の有無、リスクマネジメント対応の有無）、過去の不祥事の有無、複数の海外現地子会社の有無、との関係を分析した。実証結果は、仮説 1 乃至 7（仮説全て）と整合的であった。すなわち、倫理面を重視する組織特性・企業文化を有する企業、過去不祥事を起こした企業、海外進出している企業、ほど、内部通報制度の整備を積極的に行う傾向があることが示された。

本稿の分析は、クロスセクションデータを用いて、2017 年における「内部通報制度の整備企業」の属性を分析したものであり、一時点の状況を説明するものに過ぎない。企業の役職員の内部通報・内部告発に対する感覚が変化しており、また不祥事に対する社会からの批判が一層厳しさを増していることから、企業には更なる対策が必要とされている。さらに、2018 年 6 月には改正刑事訴訟法が施行され、わが国にも司法取引（協議・合意制度）が導入された。2018 年 7 月には、この司法取引を用いて、内部通報を契機として発覚した

外国公務員への贈賄行為の事案を、三菱日立パワーシステムズが自主申告し、東京地検特捜部との間で合意に至った事例も報道されている（法人が主体となり、自社の従業員の不正を材料として司法取引をしたもので、この結果法人は不起訴となった）。このように、内部通報を巡る変化が、今後、内部通報制度の整備に対する企業のスタンスに影響を及ぼす可能性がある。また、本稿では、内部通報窓口・規定等の有無（「内部通報制度の整備企業」か否か）と、倫理面を重視する組織特性・企業文化に関する変数、過去の不祥事の有無、複数の海外現地子会社の有無、を直接結び付けるような分析は行っていない。両者の因果関係を具体的に明らかにするためには、個別事例についての時系列的分析が必要である。これらに加えて、本稿で用いた変数が、組織特性・企業文化を的確に示しているかの検討も必要である（組織特性・企業文化とは何かについての更なる洞察も必要である）。これらの論点を踏まえて更なる検討を進めることについては、今後の課題と致したい。

<謝 辞>

本論文の執筆に当たり、匿名の査読委員の先生から、有益かつ詳細なコメントを頂きました。ここに期して深く感謝申し上げます。

<引用・参考文献>

1. Barnett T. (1992): “A Preliminary Investigation of the Relationship Between Selected Organizational Characteristics and External Whistleblowing by Employees”, *Journal of Business Ethics*, Vol.11, pp.949-959.
2. BSI [British Standards Institution] (2008): *Whistleblowing Arrangements Code of Practice*.
3. Culiberg B. and K. K. Mihelic (2017): “The Evolution of Whistleblowing Studies: A Critical Review and Research Agenda”, *Journal of Business Ethics*, Vol.146, pp.787-803.
4. Dalton D. and R. R. Radtke (2013): “The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing”, *Journal of Business Ethics*, Vol.117, pp.153-172.
5. デロイトトーマツ (2017) : 『内部通報制度の整備状況に関する調査 2017 年度版』デロイトトーマツリスクサービス株式会社.
6. Gao L. and A. G. Brink (2017): “Whistleblowing Studies in Accounting Research: A Review of Experimental Studies on the Determinants of Whistleblowing”, *Journal of Accounting Literature*, Vol.38, pp.1-13.
7. 林順一 (2016) : 「コーポレートガバナンスの CSR に与える影響についての一考察」『経営実務研究』日本経営実務研究学会, Vol.11, pp.1-18.
8. 林順一 (2017a) : 「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」『ガ

バナンス革命の新たなロードマップ』東洋経済新報社.

9. 林順一 (2017b) : 「リスクマネジメントに積極的な日本企業の属性分析—コーポレートガバナンスとの関係を中心として—」『経営実務研究』日本経営実務研究学会, Vol.12, pp.17-34.
10. 林順一 (2018) : 「汚職・贈収賄防止に積極的な日本企業の属性分析」『国際マネジメント研究』青山学院大学国際マネジメント学会, Vol.7, pp.17-37.
11. 日野勝吾 (2016) : 「公益通報者に対する支援に関する意義と課題」『淑徳大学研究紀要』No. 50, pp.185-198.
12. 石田信平 (2010) : 「アメリカ SOX 法の内部通報制度と EU 個人情報保護原則の衝突」『比較法文化』Vol. 18, pp.169-192.
13. 柿崎環 (2016) : 「米国ドット・フランク法における内部告発者報奨金プログラムの展開と課題」『法律論叢』Vol.88, No.4・5, pp.1-22.
14. Kaptein M. (2011): “From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing”, *Journal of Business Ethics*, Vol.98, pp.513-530.
15. Lee G. and N. Fargher (2013): “Companies’ Use of Whistle-Blowing to Detect Fraud: An Examination of Corporate Whistle-Blowing Policies”, *Journal of Business Ethics*, Vol.114, pp.283-295.
16. Lee G. and X. Xiao (2018): “Whistleblowing on Accounting-Related Misconduct: A Synthesis of the Literature”, *Journal of Accounting Literature*, Vol.41, pp.22-46.
17. Loe T. W., L. Ferrell and P. Mansfield (2000): “A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business”, *Journal of Business Ethics*, Vol 25, pp.185-204.
18. 水尾順一 (2018) : 「日本における経営倫理の過去・現在・未来—その制度的枠組みと、ECSR による三方よし経営を考える—」『駿河台経済論集』Vol.27, No.2, pp.1-43.
19. Near. J. P. and M. P. Miceli (1985): “Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing”, *Journal of Business Ethics*, Vol.4, pp.1-16.
20. 落合誠一 (2003) : 「公益通報者保護制度の立法化の動き」『法学教室』No.272, p.1.
21. Previtali P. and P. Cerchiello (2017): “The Determinants of Whistleblowing in Public Administrations: An Analysis Conducted in Italian Health Organizations, Universities, and Municipalities”, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2017.1417468.
22. 消費者庁 (2010) : 『諸外国の公益通報者保護制度をめぐる立法・裁判例等に関する動向調査報告書』.
23. 消費者庁 (2016) : 『平成 28 年度 民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書』.
24. 田島正広 (2017) : 「事例に見る内部通報への対処の成功例と失敗例」『ビジネス法務』2017 年 8 月号, pp.74-83.
25. 矢田悠・辰野嘉則 (2018) : 「企業グループにおける内部通報制度」『商事法務』No.2161,

pp.55-64.

26. 山口利昭 (2017) :『企業の価値を向上させる実効的な内部通報制度』一般財団法人経済産業調査会.
27. Zhang J., R. Chiu and L. Wei (2009): Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications”, *Journal of Business Ethics*, Vol.88, pp.25-41.

【自由論文】

組織発展における BSC の貢献

－組織発展プロセスの4つの類型に基づいて－

**The Contribution of BSC for Organizational Development
: Based on Four Types of Organizational Development Process**

東京国際大学 奥 倫陽
Tokyo International University Noriaki OKU

<Abstract>

In this paper, the contribution of Balanced Scorecard(BSC) in organizational development is examined, based on four types of organizational development and change process by van de Ven & Poole (1995). When the purpose of using BSC is to realize the strategy, there is the problem that it is not easy to evaluate the outcome by using BSC. Because BSC contributes to the realization in the long term indirectly. Under the basic design philosophy of BSC, organizational development by teleology theory is expected, and organizational members are required to achieve strategic goals. However, achieving the strategic goals is not easy, and even if it is understood that it is important for organizational development to go through the PDCA cycle for realizing the strategy, only unsatisfactory results occur while the strategy itself is changed. Therefore, it is necessary to three-dimensionally check the contribution of BSC to organizational development from more diversified viewpoints.

1. はじめに

持続的な価値創造には長期的なビジョンの達成に向けた戦略形成とその実現が求められる。戦略実現を支援する戦略的マネジメント・システムとして、バランスト・スコアカード(balanced scorecard: 以下、BSC)がある。BSC は、今日に至るまで、国内外で多くの組織で実践され広く認知されている。学界においても、BSC を対象とした多くの研究が行われている。一方で、BSC の実践をみると、時間の経過とともに、上手くいっていない組織や BSC を取りやめてしまった企業も散見されるようになってきた。BSC の成功事例も多数存在していることから、BSC 失敗の原因は、BSC 自体の欠陥というよりも、組織に応じたカスタマイズができていないことが考えられる¹。しかし、カスタマイズすべきであるといっても、それは容易ではない。BSC による成果を享受し、組織に BSC を定着させるためには時間を要するからである²。

BSC の利用により自動的に価値創造がなされるわけではなく、BSC を介して戦略に基づいた組織成員の具体的な戦略的活動が計画され実行されて実現される。そのため、BSC 導入から戦略的活動の実行によって得られる財務業績といった目に見える成果が得られるまでにはタイムラグがある。また、BSC は戦略と現場レベルの管理と結びついているマネジメント・システム間を橋渡しするマネジメント・システムとして位置づけられるため、BSC の影響は他のマネジメント・システムと比較すると、間接的に生じることになることから、BSC による純粋な成果の把握することが難しい³。このようなことから、BSC による成果を短期的な業績で判断してしまうと、組織成員は BSC の利用に対して懐疑的な認識をもってしまう恐れがある。BSC の事例の中には、ある部門で BSC の導入が既に失敗していたにもかかわらず BSC という名称を改称した上で、再び BSC を導入したボルシェの事例(Probst & Gunkel, 2003)もある。BSC の利用は長期的な視点をもって慎重に検討すべきであると考えられる。

長期的な視点で BSC を利用するには、BSC によってもたらされる組織発展をプロセスとして捉え、そのプロセスの中で BSC による成果を適切に把握することが有効であると考えられる。たとえば、BSC の導入初期の段階では、導入コストの増大といった短期的な不利益が顕在化しやすい。このような短期的な不利益は BSC において組織に葛藤や抵抗といった障害を生じさせる。現実には、このような障害が生じないで BSC を利用できる方が不自然であるともいえる。このような障害は、見方を変えれば、より優れた BSC 利用についての学習機会となり、将来的な BSC 利用の基礎を固める上で重要な役割を持つ可能性がある。

¹ BSC には画一的な要件が定められておらず、その仕様と利用方法に自由度があるために組織に応じたカスタマイズが求められる(奥, 2014)。

² BSC を組織に定着するための方法として、たとえば、BSC を組織成員の報酬に連動した業績評価と関連づける方法がある。業績評価と連動させることで、組織成員は BSC を利用せざるをえない状況となるが、「やらされ感」からくる組織成員のモチベーション低下により、副次的な悪影響が組織に生じる恐れがある。

³ たとえば、多くの組織で利用されているマネジメント・システムの 1 つである予算管理システムでは、予算と日々の業務執行が関連付けられるため、利用頻度が高く、組織成員の行動に与える影響は、その良し悪しは別として、直接的であり、比較的、大きいものとなる。

もちろん、このように BSC による成果に対する見方を変えるとんでも、実際に BSC を利用している立場からすれば、短期的な不利益の顕在化という圧力の中で、BSC が上手くいくのか、また上手くいっているのかという不安が募ってしまうだろう。このような不安を和らげるには、長期にわたる組織発展プロセスの中で、BSC が組織発展に貢献しているという具体的な成果を把握し、組織成員がその組織発展を実感できることが有効であると考えられる。

van de Ven&Poole(1995)は、組織発展と変化のプロセス理論は、4つに類型化できるとした。本稿では、組織発展プロセスをこの4つの類型に基づいて、BSC に関連する文献から、組織発展プロセスの中で BSC による成果を把握する方法を検討することとしたい。この検討を通して、BSC を利用する組織が、短期的な不利益に囚われない長期的な視点で、継続的な BSC 利用と定着に貢献できる可能性が広がると考えられる。

本稿では、以降、2節では、BSC の概要を明らかにし、また BSC により期待される成果について論じる。3節では、van de Ven & Poole(1995)が明らした組織発展と変化の4つの類型を明らかにする。4節では、4つの類型に基づいた BSC による組織発展への貢献に基づいて BSC による成果の把握方法について検討する。5節では、4節の検討に基づいた上で、目的論との関係に基づいて BSC による成果の把握方法を検討する。最後に、6節で本稿をまとめる。

2. BSC とその期待

BSC は、1992 年に Kaplan&Norton(1992)によって紹介された。今日に至るまで、両氏による BSC に関連する研究成果は、5冊の著書(Kaplan & Norton, 1996, 2001, 2004, 2006, 2008)にまとめられてきた。これらの著書では、必ずしも明確に BSC の具体的な要件を定義づけられてはいないが、共通した BSC のフレームワークは、図1で示されたものと考えられる。

BSC のフレームワークは、戦略マップとスコアカードから構成される。戦略マップは戦略を可視化し、スコアカードは戦略マップに記述された戦略目標の達成度合いを測定し、その実現を管理するために利用される。

戦略マップは、戦略を記述するためのツールである。戦略マップには、視点、戦略目標および戦略テーマが記述される。

視点は、一般に、価値創造に強く影響する4つの視点が設定される。4つの視点とは、すなわち、財務業績や株主価値に関連する財務の視点、顧客価値に関連する顧客の視点、顧客価値を高める顧客への価値提案を提供するビジネス・プロセスに関連する内部プロセスの視点、戦略にとって重要な人的資産、情報資産および組織資産といったインタンジブルズの構築に関連する学習と成長の視点である。

戦略目標は、組織のミッションに基づいた将来のビジョンを達成するように4つの視点にわたって戦略実現のために必要な具体的な目標が記述される。戦略目標間には因果関係

が考慮され、戦略マップ上では戦略目標間を結ぶ矢印として記述される。

戦略テーマは、関連のある戦略目標のまとまりである。代表的な戦略テーマとして、一般に、業務を効率化し原価低減する業務管理のプロセス、顧客満足度を高め顧客価値を高める顧客管理のプロセス、革新的な製品やサービスを生み出すイノベーションのプロセスおよび経営リスクの回避や良き企業市民となるための規制と社会のプロセスに関連する4つの戦略テーマが設定される。

スコアカードは、戦略マップに記述された戦略目標の達成を管理する。スコアカードは、尺度、目標値および戦略的实施項目からなる。

尺度は、戦略マップに記述された戦略目標の達成度合いを測定するために設定する。尺度は、戦略目標ごとに1つ以上の尺度が設定される。

目標値は、設定された尺度を利用し、戦略目標に基づいて達成すべき値が設定される。戦略実現には、時間を要する場合も多く複数年度にわたる目標値が設定されることがある。

戦略的实施項目は、目標値と実績値の差異を埋めるための具体的な戦略的活動が設定される。また、それぞれの戦略的实施項目が確実に実行できるように、その責任者を定め、複数年度にわたる戦略予算などの経営資源を割り当てる。

BSCを構築しその利用を通して、戦略実現に向けて組織を方向づけることが期待される。具体的に、BSCの利用において、戦略目標の達成に向けて、設定された尺度に基づき現状値が測定され、目標値と現状値の差異を把握することで戦略実現の度合いを評価し、必要に応じて戦略実現に向けた是正活動が新たに実施するという、いわゆる戦略実現のためのPDCA (plan-do-check-action) サイクルを回すことにより、継続的な戦略実現に向けたプロセスを構築することが想定されている。また、BSCの継続的な利用により、戦略マップに記述された戦略仮説の継続的な検証を通して組織成員の戦略学習を促進したり、組織成員間でインタラクティブ・コントロール・システム⁴としてBSCを利用することで創発戦略(emergent strategy)の形成を促進することも想定されている。

BSCの最終的な目的は、戦略実現であると考えられるが、櫻井(2008)によれば、BSC導入の目的として戦略の実行を目的としている企業が多いが、戦略の策定、成果連動型の業績評価、経営品質の向上のように多面的な目的を有していると指摘している。また、森沢・黒崎によるアンケート調査によれば、BSC導入において究極的な目的である「BSCを導入することで、実際に財務業績が向上する」を掲げた企業の割合は、相対的に低く、むしろ、「戦略の質の向上」(4つの視点や各戦略目標のつながりを意識することで、重要な戦略目標の絞り込み、抜け漏れ防止ができる)、「戦略コミュニケーションが活発になる」(上司と部下が同じBSCの上で戦略を論じる等により、戦略が組織の下の方まで理解される)、「戦略目標の達成状況が明らかになり、それが業績評価に反映されることで、戦略遂行力が高

⁴ インタラクティブ・コントロール・システムとは経営者が部下の意志決定行動に定期的、個人的に介入するために利用する公式的な情報システムである(Simons, 1995)。BSCをインタラクティブ・コントロール・システムとして利用することで創発戦略の形成に貢献するとされる。

まる」、「期首に立てた目標と、それを実現するための達成指標との因果関係を検証することで、仮説検証サイクルが確立する」など、財務業績の向上に至るまでの中間的な成果に対する期待が高いと指摘している。

BSC において、戦略実現が上位ないし最終的な目的として、その達成が求められるが、その目的を達成するには、まずは、その達成を支持する下位ないし中間的な目的を達成することが求められる。しかし、下位ないし中間的な目的に応じた成果として顕在化するタイミングは一樣ではなく、それぞれ異なる。組織には、BSC による組織発展プロセスの中で、顕在化してくる成果を適切に把握した上で、それらに応じた対応が求められる。

戦略マップ		スコアカード		アクションプラン	
プロセス：業務管理 テーマ：地上での折り返し	戦略目標	尺度	目標値	戦略的実施項目	予算
	・収益性 ・収益増大 ・機体の減少	・市場価値 ・1座席当たりの収益 ・航空機のリース費用	・毎年30% 増 ・毎年20% 増 ・毎年5% 増		
	・より顧客を誘引し維持する ・定刻のサービス ・最低価格	・リピート顧客数 ・顧客数 ・FAA定時到着率 ・顧客のランキング	・70% ・年率12%増 ・1位 ・1位	・CRMシステムの実施 ・品質マネジメント ・顧客ロイヤリティ・プログラム	・\$ XXX ・\$ XXX ・\$ XXX
	・地上での迅速な折り返し	・地上滞在時間 ・定時出発	・30分 ・90%	・サイクルタイムの最適化	・\$ XXX
	・必要なスキルの開発 ・支援システムの開発 ・地上係員の戦略への方向づけ	・戦略的職務群 ・情報システムの利用可能率 ・戦略意識 ・地上係員の自社株式保有者の割合	・1年目70% ・3年目90% ・5年目100% ・100% ・100% ・100%	・地上係員の訓練 ・係員向けのスケジュール管理システムの始動 ・コミュニケーション・プログラム ・従業員持ち株制度	・\$ XXX ・\$ XXX ・\$ XXX ・\$ XXX
				総予算	\$ XXXX

出典：Kaplan and Norton(2004, p.53) (BSCをスコアカードに筆者修正)。

図表 1. BSC のフレームワーク

3. 組織発展プロセスの4つの類型

BSC を導入したからといって、すぐに戦略実現の果実を享受できわけではない。Kaplan & Norton(1996)は、BSC 導入プロセスにおいて、ビジョンを明確にすることを始点とした上で、BSC の試行期間を経て、BSC に基づいた戦略検討をするまでに 25~26 ヶ月かかる事例を紹介している。このように BSC の導入には長期にわたる。しかし、BSC によって生じる変化にパターンがあり、将来をある程度予測できるのであれば、長期にわたる BSC の利用も辛抱できるかもしれない。

組織が発展し変化する組織発展プロセスは組織によって多様であるが、van de Ven & Poole(1995)によれば、組織的発展と変化のプロセス理論は4つに類型化できるとしている

(van de Ven & Poole, 1995)。4つの類型とは、すなわち、目的論(Teleology)、ライフサイクル論(Life cycle)、弁証論(Dialectic)および進化論(Evolution)という4つのプロセス理論である(図表2)。

目的論の組織発展プロセスでは、目的やゴールが組織行動を支配するとし、組織に合意された何かしらの意図があり、目的に対して適合することが仮定されている。組織は、ゴールの設定・構想、ゴールに向けた実行、評価、学習や意図に基づくゴールの修正という順序を繰り返すことで発展することになる。組織は、組織が望むいかなるゴールであっても自由に制定することができる。目的論の特徴として、目的やゴールとの適合性を判断するための基準を有する。また、目的論のシステムでは、どのようなアプローチをとったとしても結果が等しくなるという等結果性という仮定がある。ゴールや最終状態になるための必要条件、すなわち、最終状態を実現するために構築され獲得するのに必要な機能が重視される。ゴールは、一度達成されたとしても、外部環境や組織内部から新しい方向へ踏み出すような不安定さにより、社会的に再構築され構想されることになる。

ライフサイクル論の組織発展プロセスでは、組織の開始から終了までの規則的な発展が説明される。ライフサイクル論では、ある実体の開始、成長、成熟(収穫)および衰退(終了)の段階が示される。この発展プロセスでは、次の段階で組織に起こる変化が事前に明らかとなっており、組織は、次の段階に移行するための固有の論理やプログラム、規範を有している。ライフサイクル論の特徴として、発展のプロセスは単一で一方向の順序で規則的に進展し、初期の段階で獲得された特徴が後の段階でも保持されるように累積的に進展する。また、共通の基盤となるプロセスから派生するようにそれぞれの段階には接続的な関係があるため、組織には、それぞれの段階に準拠した適応が求められる。

弁証論の組織発展プロセスでは、支配と統制のために互いに競合する事象、力や相反する価値が衝突する多元的世界を仮定している。安定と変化は、対立する複数の組織間のパワー・バランスによって説明される。対立する複数の組織間で現状を維持するための努力や便宜が払われているのであれば、組織に安定が生み出される。変化は、相反する価値、力および事象が、現状に直面し関与するのに十分なパワーを得たときに生じる。この発展プロセスでは、組織実体を現状の命題や状況に挑戦するのに十分な程度まで対立命題のパワーが結集し統合を生み出すための段階を有する。また、ある命題とその対立命題によって生じるコンフリクトを解決するための統合命題が生み出される。

進化論の組織発展プロセスでは、多様化(variation)、選択(selection)および維持(retention)の規則的なサイクルを通して組織が発展する。多様化のプロセスでは、運や無作為の機会によって多様な優れた種の創造が生じる。選択のプロセスでは、主に資源の不足による競争の中で、環境における生態的地位にある資源ベースに最も合致した種が選択されることになる。維持のプロセスでは、選択された種を永続し維持するための惰性および抵抗を含む力が生じる。維持のプロセスによって、多様化と選択間の自己強化ループが妨害され、特定の種が生存することになる。

において、事前に設定された目標が達成されたかに焦点が当てられるため、目的達成という結果が重要であり、その達成に至った具体的な原因は重要ではない。戦略目標の達成や未達成の原因には、一般に、様々なものがあり、そのような戦略目標の達成や目標値の達成が BSC を利用したことによるものなのか、その他、偶然によるものなのかを明確に識別することは容易ではないことから、BSC による純粋な成果として把握することは難しい。また、戦略実現を考えたとき、それに関連する戦略目標も比較的、長期間にわたって達成されることになる。そのため、BSC の成果は、日常的な管理とは異なり、戦略目標の達成には時間を要することから、戦略目標の達成を把握するのにも時間を要してしまう。

4.2 ライフサイクル論における BSC

ライフサイクル論では、組織発展プロセスとして事前に想定された段階があり、その段階を順に踏んでいくことで組織が発展することになる。ライフサイクル論における BSC の利用には、戦略テーマを利用した管理が考えられる。2 節で述べたように、BSC の構築では、戦略テーマとして 4 つの戦略テーマが設定される。

Kaplan & Norton(2004)によれば、4 つの戦略テーマにかかわるプロセスの改善から得られる財務上の利益は異なる期間にわたって発生するとしている。業務管理の戦略テーマでは、そのプロセスを改善することから得られる原価低減により、短期的(6~12 か月)に利益をもたらす。顧客関係の向上による収益の増大は、中期的な期間(12~24 か月)で生じる。イノベーションのテーマにおけるプロセスは利益や利益を増大させるのに一般に長期の時間(たとえば、24~48 か月)を要する。規制と社会の戦略テーマにおけるプロセスは、そのプロセスからメリットを得るのにも、会社が訴訟を起こされたり閉鎖しなければならない状況を予防し、自社が操業する地域社会のすべてにおいて選り抜きの雇用者および選り抜きのサプライヤーとしてのイメージを高めている会社だと思われるには時間がかかるとしている。

BSC の利用では、タイプのことなる戦略テーマのプロセスの進展によって、それぞれのプロセスで成果の内容とその成果が生じるタイミングが異なることが想定されている。業務管理、顧客管理、イノベーションそして規制と社会という 4 つのプロセスに関連する戦略テーマが順に成果を把握することで、BSC による組織発展への貢献を把握することができると考えられる。このように BSC の成果が出現する段階を事前に予期されているのであれば、組織が、現状、何をしなければならないのかが明らかになるとともに、組織は次に来る変化に備えて準備することができる。しかし、戦略テーマによる成果が事前に予定されたように確実に出現する保証はなく、成果の前倒しや遅延が生じる可能性がある。また、それぞれの段階は、組織の戦略に依存し、組織活動が経験的に蓄積されて結果的に認識されるため、事前に段階とそれぞれの段階で生じる具体的な事象を明らかにすることは容易ではない。

4.3 弁証論における BSC

弁証論における BSC の利用では、既存の BSC の利用に対して変更の圧力がかかり、新たな BSC の部分的もしくは全面的な変更がなされることで組織発展への貢献が把握できる。伊藤(2007)は、既に導入されている BSC を改善した相模原協同病院の事例を対象としたアクションリサーチを行っている(伊藤, 2007)。このアクションリサーチでは、既に BSC が導入されていた医療機関に対して研究者が関与して、既存の BSC を改善した過程が詳細に説明されている。当初の BSC では、たとえば、財務の視点で、財務指標の向上以外に平均在院日数の短縮や診療科別原価の把握といった財務に関係のない戦略目標が設定されており、Kaplan & Norton が推奨していた BSC の運用とは異なったものであったという。その後、既存の BSC の課題に基づき、幹部職員により新年度の BSC を作成した。また、研究者により、さらなる改善提案が行われ、新年度の BSC が修正されたという。

伊藤(2007)のアクションリサーチの対象となった組織では、既存の BSC に研究者という組織外部から指摘を受け、新たな BSC へと変更された事例であるといえる。組織内部であっても、既存の BSC に異を唱えて BSC の内容が変更される可能性は十分にある。弁証論における BSC の成果は、既存の BSC に対立する圧力があり、既存の BSC が変更されることにより、BSC による組織発展への貢献を把握することができる。しかし、既存の BSC に対する圧力が常に正しいという保証はなく、場合によっては、変更によって組織にとって不利益が生じる可能性もある。また、組織に既存の BSC に対立する圧力が生じていたとしても、既存の BSC が見直され変更される場や機会がないのであれば、BSC による組織発展への貢献を把握することはできない。

4.4 進化論における BSC

進化論における BSC の利用では、BSC の利用を通して、多様化、選択および維持のプロセスが行われることになる。BSC の利用により、戦略目標に関する従業員全員の共通理解が生み出され、創発戦略の形成が支援されるとされる(Kaplan & Norton, 2008)。具体的な事例として、モービルのスピードパスの開発がある(Kaplan & Norton, 2001)。スピードパスは、消費者のモービルでのガソリンの購買を迅速にするシステムである。このスピードパスの開発では、現場レベルのマーケティング技術開発グループのマネジャーが、構築された BSC により消費者の購入取引においてスピードが重要であることを認識することができたことが鍵となった。この認識のもとで、開発のためにガソリン給油機メーカーや半導体製造会社とともに協働して技術開発を成功させ、結果として、スピードパスがモービルの強力な差別化の要因となり急速に広まったとしている。このように BSC の利用により現場レベルの組織成員にまで戦略の理解が深まり、戦略実現に向けて多様なアイデアや活動が生まれ、その中から適切なものが選択され採用されるとともに、採用されたものには経営資源が割り当てられて維持されることで、結果的に新たな戦略が形成されることになる。

進化論における BSC の利用による成果は、多様なアイデアや活動が生まれ、新しい戦略

が形成され、結果として BSC が変更されることで把握することができる。しかし、新しい戦略の形成には多様なアイデアや活動の発生は重要であるが、それらの発生時点では、将来の企業価値に貢献するかを組織成員が判断することは容易ではない。また、アイデアや活動の多様化によって、具体的な新しい戦略が形成されるかを事前に予測することは難しい。さらに、多様化が不十分な場合は、その後の、選択の段階でアイデアや活動がすべて淘汰されることになり、組織に新たな変化をもたらさないことになってしまう。

5. 組織発展プロセスにおける BSC の貢献

前節では、組織発展プロセスの 4 つのタイプのそれぞれで BSC による成果の把握方法を検討した。組織発展プロセスを類型化したとしても、BSC によって組織に生じる変化自体は単一のものである。BSC による組織発展プロセスを考えると、これまで、戦略実現を目的とした目的論による組織発展プロセスに基づいて BSC による成果の把握に焦点が当てられやすかったと考えられる。つまり、BSC による組織発展への貢献を戦略目標と目標値の達成を目的とした PDCA サイクルが回されることを確認することで把握するというものである。しかし、目的論による組織発展プロセスにおいて、戦略実現を BSC の成果として測定しようとしても、戦略自体も組織内外の環境変化とともに変化するため、結局のところ、アキレスと亀のように、組織成員はいつまでも戦略実現を追いつづけることになる。また、一般に、組織が目指す将来的なビジョンは野心的であるため、常に目標値に対して現状値が未達であることが自然な状態であるといえる。このように戦略が変化し目標値が未達である状態の中では、BSC の利用が組織発展に貢献していると、組織成員や第三者は、実感しづらいと考えられる。そのため、BSC の利用による組織発展プロセスを他の視点から検討することで、目的論の視点では見えなかった部分を見てみる意義があると考えられる。

ライフサイクル論の組織発展プロセスでは、戦略実現に向けたプロセスを戦略テーマごとに段階的に分割することができる。具体的に、BSC によって比較的短期間で得られる成果と時間がかかる成果に段階的に生じる成果に分類することができる。目的論では、最終的な戦略実現が成果として重視されるが、ライフサイクル論では戦略実現に至るまでの事前の段階で BSC による組織発展への貢献を把握することができる。戦略実現に向けて将来的に生じると考えられる事象が段階的に生じることが分かるのであれば、組織はそれぞれの段階で次の段階に向けた準備をすることができる。たとえば、短期的な成果が不十分であるとすれば、後につづく戦略の成果に対しても期待することができないため、戦略自体を改善の余地があることが認識できる。

弁証論の組織発展プロセスでは、既存の BSC の利用に対して、矛盾するような事象が生じ、また新たな BSC が構築されることを繰り返すことになる。目的論では、戦略実現が最終的な目的であるがその目的の達成を阻害するものは組織にとっては好ましくない。それに対して、弁証論では、戦略実現に至るまでに生じる既存の BSC に対立する圧力は、組織発展プロセスにおいて必要なものとみなされ、肯定的に捉えられる。組織発展には、既存

の BSC の利用に矛盾するような事象に関する情報が遮断された場ではなく、オープンな場が前提となるが、戦略実現に至るまでに生じる様々な圧力を把握し、それらの圧力に対していかに対処することが求められる。

進化論の組織発展プロセスでは BSC の利用によってアイデアや活動の多様化が生み出されることが求められる。多様化によって、結果として新たな戦略が形成されることになり、BSC が更新される。目的論では、組織には戦略実現という具体的なゴールを事前に設定する必要がある。そのゴールに向けて組織成員を方向づけることが求められる。それに対して、進化論では、あらかじめ明確なゴールが設定されているわけではなく、環境の制約の下で結果的として新たな戦略が形成される。そのため、進化論における組織発展プロセスでは、目的論におけるゴールを生み出すプロセスと考えることもできる。

6. おわりに

本稿では、組織発展における BSC の貢献を van de Ven & Poole(1995)による組織発展プロセスの 4 つの類型に基づいて検討した。BSC の最終的な目的を戦略実現とした場合、その実現に対し BSC は長期的かつ間接的に貢献することから、BSC による組織発展への貢献を成果として把握しづらいという問題がある。BSC の基本的な設計思想において、目的論による組織発展が想定されやすく、組織成員には、戦略目標および目標値の達成が求められてきた。しかし、戦略目標および目標値の達成は容易ではなく、組織発展には戦略実現に向けた PDCA サイクルを回すことが必要であると分かっているにもかかわらず、戦略自体の変更や高い目標値が設定される中で、戦略実現のプレイヤーである組織成員が認識し実感することが難しい状況にあるといえる。そのため、目的論だけでなく、他の視点から BSC による組織発展への貢献を立体的に捉える必要性が生じる。

具体的に、ライフサイクル論における組織発展プロセスでは、戦略実現に至るまでの事前に想定されたプロセスを段階的に通過する必要があることから、組織成員は組織発展の進捗を認識しやすくなる。また、弁証論における組織発展では、一見すれば否定的な既存の BSC に対立する圧力であっても、組織発展にとって必要なものとして肯定的に捉えることができる。さらに、進化論における組織発展プロセスでは、新たな戦略を形成するプロセスを捉えることができる。

組織発展プロセスの 4 つの類型には、もちろん、それぞれ長所もあれば短所もある。長所と短所を上手く補完しながら BSC の利用を検討する必要がある。今後の課題として、組織発展は組織の特性によって異なると考えられるとともに、本稿が文献に基づく検討に留まっており、BSC による組織発展への貢献を具体的に評価する手段を検討する必要があると考えられる。

<謝 辞>

本論文を執筆するにあたり、Fayetteville State University の Mohsen Souissi 氏より助

言を受けた。記して感謝申し上げます。なお、本論文は、東京国際大学 2018 年度特別研究助成を受けた成果である。

<引用・参考文献>

1. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996): *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press(吉川武男(訳)(2011)『バランス・スコアカード：戦略経営への変革 (新訳版 ed.)』, 生産性出版.).
2. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001): *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press(櫻井通晴(監訳)(2001)：『戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社.).
3. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004): *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press(櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一(監訳)(2014)：『戦略マップ：バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク (復刻版 ed.)』, 東洋経済新報社.).
4. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2006): *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Harvard Business School Press(櫻井通晴・伊藤和憲(監訳)(2007)：『BSC によるシナジー戦略：組織のアラインメントに向けて』, ランダムハウス講談社.).
5. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2008): *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press(櫻井通晴・伊藤和憲(監訳)(2009)：『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム：競争優位のための戦略と業務活動とのリンケージ』, 東洋経済新報社.).
6. Probst, Gilbert & Gunkel, Jan Dominik. (2003): *Implementation of the Balanced Scorecard as a Means of Corporate Learning, The Porsche Case, The Case Centre*(<https://www.thecasecentre.org/main/products/view?id=26367>).
7. Simons, Robert. (1995): *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press(中村元一・黒田哲彦・浦島史恵(訳)(1998)：『ハーバード流「21 世紀経営」4つのコントロール・レバー』, 産能大学出版.).
8. van de Ven, Andrew H., & Poole, Marshall Scott. (1995): Explaining Development and Change in Organizations, *The Academy of Management Review*, vol.20, no.3, pp.510-540.
9. 伊藤和憲(2007)：『ケーススタディ戦略の管理会計：新たなマネジメント・システムの構築』, 中央経済社.
10. 奥倫陽(2014)：「BSC の実践的カスタマイズ (特集 現在のバランスト・スコアカードの理

論と実務)』『経営システム』, vol.24, no.2, pp.94-99.

11. 櫻井通晴(2008):『バランスト・スコアカード：理論とケース・スタディ:戦略的マネジメント・システム (改訂版 ed.)』, 同文館出版.

経営実務研究 第13号

The Journal of Business Administration Vol.13

発行日 2018年12月31日

発行所 日本経営実務研究学会

〒275-0016 千葉県習志野市津田沼2丁目17番1号

千葉工業大学社会システム科学部 遠山正朗研究室内

編集 日本経営実務研究学会 学術委員会

©2018 ABA 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。