

産業能率大学紀要

第47巻 第1号
2026年 9月

論文

小規模事業者持続化補助金の事業者へ与える経営面からの分析
—兵庫県豊岡市城崎町内の事業者を対象とした質的調査—

新井 稲二 ……………1

論文

生成AI時代における創作所得の課税のあり方
—所得税法における著作権の位置付けと譲渡所得の検討—

臼倉 真純 ……………17

論文

大企業から中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化要因の探索
—大手製造業出身の中高年プロフェッショナル人材の中小企業への転職事例に着目して—

阿部 弘子
齊藤 弘通 ……………33

研究ノート

t 検定における標本サイズ決定に関する一考察

富沢日出夫
福岡 宣行 ……………57



産業能率大学紀要執筆要項

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の兼任教員。
- (4) 上記 (1)、(2)、(3) 以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 投稿原稿の種類および原稿の量

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもの、二重投稿ではないもので、論文、研究ノート、報告その他のいずれかに該当するものに限る。

ただし、本学教育研究の発展に資するものとして

- (1) 本学「大学 特別個人研究・共同研究」に採用された研究成果をもとに発展させた内容
 - (2) 本学付属施設で発行している年報等に掲載の論文、報告をもとに発展させた内容
- の (1) (2) のいずれかにおいて投稿できるものとする。

但し、(2) については、当該付属施設長（研究所長、センター長）の推薦があるものに限る。
各原稿については、以下のとおりとする。

(1) 研究論文

- ・研究論文の内容・形式に則ったもの。
- ・原稿量は 12,000 字～ 20,000 字以内（図、表、写真等を含む）を目安とする。

(2) 研究ノート

- ・「研究論文」の作成過程における中間的成果物に相当する論考、資料解析など
- ・原稿量は 10000 字～ 15000 字以内（図、表、写真等を含む）を目安とする。

(3) 事例研究

- ・本学の教育開発、改善、実施に係る事例研究等をもとに発展させたもの
- ・原稿量は 10000 字～ 15000 字以内（図、表、写真等を含む）を目安とする。

(4) 報告、その他

- ・本学の教育開発、改善、実施に係る調査報告等をもとに発展させたもの
- ・原稿量は 10,000 字以内（図表、写真等を含むが文章を中心とする）を目安とする。

なお、上記 (1)～(2) における欧文原稿の量については、別途示す。

3. 原稿の構成、及び体裁

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名
- (3) 論文と研究ノートの場合は 150 語程度の欧文抄録。

4. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。

(2) 表題の脚注

- (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
- (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。

(3) 章、節などの記号

章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2 ……、2. 1.、2. 2 ……のように付ける。

(4) 脚注

本文中に注記をする場合は、肩付数字をつけ、注記文は一連番号をつけ、本文の最後にまとめる。

【例】 <本文> ……価格理論の一部として、取り扱われていることになり (1) ……

<注記> (1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。

(5) 文献の引用

- (a) 文章中に文献を引用する場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む。

【例】 Minsky と Papert [1969] のパーセプトロンでは……

- (b) 文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む。
 〔例〕 関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕
 Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕
- (c) 同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a,b ,……と一連の記号を付ける。
 〔例〕 岩尾〔1979a〕は、すでに述べた…
- (6) 参考文献
 参考文献は、原稿の最後に和文誌（著者姓の五十音順）、英文誌（著者姓のアルファベット順）分けて列挙する。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、（その単行図書の一部を引用する場合には）ページ』の順に記述する。雑誌の場合は、『執筆者名：表題、雑誌名、巻（号）、出版年、ページ』の順とする。
- (a) 和書の場合
 〔例〕 テイラー、F.W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969
- (b) 洋書の場合
 〔例〕 Abliat,J.R. : Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, NorthHolland, 1974, pp.1-60
- (c) 和雑誌の場合
 〔例〕 小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49（12）, 1979, pp.795-798
- (d) 洋雑誌の場合
 〔例〕 Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D.Research Management,7(6), 1964, pp.419-428
- (7) 図・表
 (a) 図や表には、それぞれ一連番号（1, 2・・・）を付し、図表の上に題を必ず付ける。ただし、図と表を区別せず、図表1, 2・・・と一連番号を付しても良い。
 (b) 出典および注記事項があれば図表の下に記す。
5. 投稿方法、及び期日
 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。
 9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとし、提出期限は別に定める。ただし、投稿は随時受け付ける。
6. 投稿原稿の審査
 投稿原稿は、査読者が審査を行う。紀要審査委員会は、投稿原稿の審査可能な専門知識並びにスキルを有する査読者を、紀要審査委員・紀要審査小委員会メンバーの中から選任する。ただし、投稿原稿のテーマによっては当該委員会以外のものに原稿の査読を依頼することがある。
 査読者は、掲載の適否ならびに、掲載原稿の条件を決定し、最終的に紀要審査委員会が決定する。また、その審査の過程において、査読者が加筆、修正が必要と判断した場合には、一部の書き直しを要求する場合がある。
7. 著作物の電子化と公開許諾
 本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。
 (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録に関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
 (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。
8. 掲載論文の別刷
 掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷50部を無償で執筆者に贈呈する。別刷50部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6 改正)

(2003.1.7 改正)

(2003.9.17 改正)

(2013.4.29 改正)

(2015.4.24 改正)

(2021.9.13 改正)

(2024.6.12 改正)

小規模事業者持続化補助金の事業者へ与える経営面からの分析 —兵庫県豊岡市城崎町内の事業者を対象とした質的調査—

Analysis of the Impact of the Small Business Sustainability Subsidy on Recipients: Focusing on Businesses in Kinosaki-cho in the city of, Toyooka, Hyogo Prefecture

新井 稲二

Ineji Arai

Abstract

The Small Business Sustainability Subsidy, introduced in 2013 and extended through 2025, constitutes a pivotal policy instrument to support small businesses. However, there have been few attempts to evaluate whether the subsidy is effective. Thus, the current study conducted qualitative interviews with recipients revealing multifaceted impacts beyond financial assistance.

1. はじめに

中小企業庁の実施する政策（以下、中小企業政策）では、政策を実現する手段として補助事業が多く行われている。この中でも小規模事業者持続化補助金（以下、小規模補助金）は2013年度補正予算より開始されてから毎年度、小規模事業者を対象に実施されている。

そこで、小規模補助金は小規模企業を対象とした支援政策でも大きな役割を占めている事業であることから、同事業の採択を得た事業者で採択後も商工会から継続的支援を受け、中・長期的に事業拡大に取り組む事業者に対してインタビュー調査を実施した。そして事業者側からの視点で同事業に採択されたことで、その後の経営行動がどのように変化したのか整理する探索的事例研究が本稿の目的とする。

2. 小規模補助金の概要

小規模補助金は、2013年度補正予算から毎年度実施されおり、年度によってはさらに災害を受けた地域を対象とした追加公募が実施されている。また、補助金の対象が小規模企業であることから、申請する小規模事業者が立地する地域によって商工会が商工会議所が地方事務局として対応している。なお本稿では、災害を受けたことによって実施された事業は復興

を目的としているため、調査対象から除外する。

小規模補助金を受給する条件について、年度ごとに実施された公募要領からその内容について触れる。まず目的として、地域に密着している商工会・商工会議所による支援を受けることを前提し、地域の原動力となる小規模事業者の活性化や生産性向上を図るとしている。補助の金額及び割合であるが、実施される年度によって異なるが基本的には500千円を上限とし2/3までの割合となっている。なお、年度によって上限額引上げがある別の枠組みが設定されることがある。例えば2018年度補正予算で募集された際は、市区町村による創業支援等事業の支援を受けた場合（産業競争力強化法に基づく特定創業支援事業を受けた場合）や、市町村の推薦を受けて、地域再生計画等に沿う買い物弱者対策などの事業を行う場合は上限額が1,000千円に引き上げられたり、商工会議所が管轄する地域内で複数の小規模事業者が連携して取り組む共同事業の場合は上限額が1,000千円～5,000千円（連携する小規模事業者数によって異なる）となる。

2.1 小規模補助金に関する先行研究

小規模補助金の統計的な分析を用いて実態を調査したのがHASHIMOTO, TAKAHASHI (2021)とTAKAHASHI, HASHIMOTO (2023)及び中小企業庁より調査委託を受けた帝国データバンク(2020)である。HASHIMOTO, TAKAHASHI (2021)では、2013年度補正予算で実施された事業を対象とし、全国商工会連合会及び日本商工会議所⁽¹⁾の申請者情報と株式会社東京商工リサーチのデータベースより2009年から2016年までの企業情報とをマッチングさせ合致した事業者の情報から統計分析を実施している（マッチング率は約33%）。それによれば、①少額の補助金受給は小規模企業にとって効果がない、②申請において外部からの支援（商工会・商工会議所）を受けている事例が多かったが、結果として生産性を向上させた、③外部からの支援効果については創業5年を経過した企業に最も影響があったとしている。

TAKAHASHI, HASHIMOTO (2023)では、2013年度補正予算と2014年度補正予算で実施された事業を全国商工会連合会及び日本商工会議所の申請者情報と株式会社東京商工リサーチのデータベースより2007年から2016年までの企業情報とをマッチングさせ合致した事業者の情報から統計分析を実施している。この結果は補助金を受給したことの効果は小さいが、申請することで売上高と労働生産性は向上し、サービス業ではその傾向が大きい。一方で統計上の課題も存在し①データベースとのマッチング率は約40%と低い、②2年度分の申請データを活用しているため、両年度ともに採択された事業者がいる。③商工会・商工会議所の支援の効果を同定していない。④補助金に採択された事業者のみを対象としているため、非申請企業や地域への影響について考慮していないことが挙げられている。

帝国データバンク(2020)は、2015年度補正予算で実施された持続化補助金の採択者17,420

者を対象として、アンケートを実施し 9,504 者から回答があった。またアンケートより得られたデータから、持続化補助金採択事業者と小規模事業者を比較するため帝国データバンクが運営するデータベースを活用し、2015 年の採択前を基準に統計分析を行いつつ、有識者からのコメントが付されている。結果は①売上高について、平均値の 3 年間推移は差異がみられないものの、採択された企業の方が増収割合の方が多く補助金の効果がある。②従業員数について、差異は見られず補助金の効果が顕れているとは言い難い。③退出企業（倒産や自主廃業等により市場から撤退した企業）について、事業者の存続に補助金の効果があったといえる。④金融機関との取引状況について、平均値の推移では差異が見られないものの、増加率では採択された事業者の増加率が若干高い。⑤得意先の変化状況について、増減数平均は採択事業者が上回る結果となったが、得意先の売上高水準の比較ではデータのバラツキが多いという結果が明らかになっている。この結果を踏まえた有識者からのコメントは、①及び⑤は効果があったかどうかについて意見が割れている。②については、委託調査から結論を導き出すことは難しい。③は意味のある結論は得られない。④については、案件によって性格が異なるため事例分析が必要であるとして、明確に効果があったかどうかの意見は導き出すことができないという結論であった。

また、商工会・商工会議所による支援手法に関して、豊田（2014）では商工会を、豊田（2015）では商工会議所による調査が実施されており、これら 2 つの調査では①経験の浅い指導員が小規模事業者支援における心構えや方法論を理解する、②商工会議所が小規模事業者支援における支援体制を構築する、③指導員の小規模事業者に対する売上拡大支援で求められる支援内容や行動を理解する、④持続化補助金等、小規模事業者を対象とした支援テーマや効果的支援手法を把握する等といった支援者の立場から売上拡大支援の支援手法に関し取りまとめがされている。

これら定量調査等に基づく先行研究では、補助金の受給効果は小さいという結論については共通し、既存研究で指摘された商工会・商工会議所による支援が受給対象となった事業者の経営向上に有用であるという指摘に関して、その手法への調査が実施されている。

つまり先行研究において、定量分析からは補助事業の効果は少ないが、商工会議所等の支援者を対象とした定性分析においては補助事業推進の有効性が示されるなど、評価が分かれている。さらに、採択された事業者が本補助事業をどのように活用、評価しているのかについては、これまで十分な調査・研究がなされていない。このように小規模事業者等の経営改善、拡大という小規模補助金の事業目的を踏まえれば、補助事業者が企業経営を行う中で本補助事業をどのように活用、評価しているか、本事業が売り上げ等にもたらす直接効果だけでなく、商工会・商工会議所等との関係の変化といった経営全般を視野に入れた多角的な分析、評価が必要であることを先行研究から整理できる。

3. 調査概要

そこで本稿では、小規模補助金採択者に対し調査を実施した。今回の調査では小規模事業者の集まる地域を対象としている。これは、同じ地域経済環境のもとで外部要因による影響を受ける条件を同じにすることが目的で、先行研究では対象を全国にしているため、個々の事例を調査することで探索的事例研究を実施できると判断したためである。

具体的には豊岡市城崎町の小規模補助金採択事業者の中から、採択後も商工会から継続的支援を受け、中・長期的に事業拡大に取り組む事業者に対し、①事業の経緯・現状、②小規模補助金の申請に至る経緯、③商工会との関係に関し、半構造化インタビュー調査を実施した。これら調査によって事業者側の小規模補助金を申請することの狙いの明確化、小規模補助金申請時に商工会からどのような支援を受け、その後の関係はどのように変化したのかを整理することができる。豊岡市城崎町を選定した理由は、温泉街という知名度があり町内に小規模事業者も多く、中貝（2023）によれば2010年頃からインバウンド需要を取り込み観光地として賑わいを見せる地域で、それに対応すべく小規模補助金を活用して新たな取組を開始する（経営改善、拡大を目的）事業者が存在するためである。

特に③商工会との関係について、小規模補助金の公募要領からは商工会・商工会議所による支援を受けることを前提していることから、本調査より商工会の支援実態を整理することができる。さらに先行研究からも商工会・商工会議所による支援を受けたことが重要な視点であったことから、調査対象をA. 城崎町を所管する豊岡市商工会の協力を受け同商工会が支援を実施した小規模事業者である。B. 小規模補助金の採択者で採択後も商工会からの支援を継続的に受けている。C. 事業者は城崎町内であることに加え、中・長期的に取り組まれている内容（例えば、補助事業で設備導入を行い完了したような事業内容は短期的なため除外）である。D. 調査に応じてもらえた事業者は特定の業種に集中することを避けた（調査では土産物店、豆腐店、旅行会社を対象）。

なお先行研究で調査対象としている小規模補助金の実施年度がそれぞれ異なっており、かつ定量調査の結果からは年度が異なっても結果に大きな違いは見られなかった。このため、調査対象者の補助金採択年度を統一していない。

3.1 株式会社河本商店 井本雅子氏への調査（2024年11月）

（1）事業の経緯・現状

両親が城崎地区で土産店を開業したのが発端で、店舗は2020年度の持続化補助金の申請あたりから、私が勤務していた税理士事務所を退職し経営するようになり、両親も手伝ってくれているので現状は3名で経営している。母と私が店での接客、父が商品陳列や品出しといった後方の業務を担当している。商品もこれまでは外国人観光客向けの土産物が中心だったが、

日本人向けの商品に変更しつつイトインコーナーで飲食してもらえるような飲食物も提供し、城崎町では当店だけの取扱いという商品も提供するようにした。その結果、外国人観光客は減少せず日本人観光客も獲得することになり売上が伸長している。また観光客層としては11月、12月あたりが中高年層、12月～3月がファミリー層、3月が学生層といったように時期によって来訪層が変わるため、店舗も基本的には全てに対応できるように心がけた商品を展示している（夏は閑散期）。

(2) 小規模補助金の申請に至る経緯

これまでに2回申請を行い採択されている（2020年度、2023年度）。これは大きく店舗の改装に充てており、同補助金以外にも豊岡市のステップアップ支援補助金、景観条例に基づいた補助、観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業の観光施設用に申請・採択を受けている。このような複数の補助事業を活用するのは前回の店舗改装から45年を経過し、店舗が古いまま周囲の雰囲気と合わなくなっており、それが顧客のニーズを捉えきれていないと感じたからである。仮に補助事業に採択されていなかったとしても投資はしようと考えてはいたが、必要資金をどうするのかという問題を考えれば、もっと時間がかかっていただろうし、少しずつ改装を進めることになるだろうから売上に反映するまでの期間は長くかかっていただろう。今回、補助事業を活用したことで、改装を始める前と現在とで比較して売上は約2.5倍に増加している。そういった意味では、必要な時期に改装が行えたことは、実質的な経営のバトンタッチという面や売上の伸長には有用であった。今後も改装したいと感じる箇所は残っているので、商工会と協力して自分たちのニーズに沿った補助事業があれば申請したいと考えている。

採択の順番に説明すると、2020年度の採択時に私は税理士事務所の職員として勤務しており、両親が店を経営し土日の休みに私が時々手伝っていたという状態であった。その頃に、商工会の経営指導員より小規模補助金について教えてもらい、仕事を終えてから申請書を作成していた。顧客は外国人観光客向けを中心にしており、いわゆる外国人が好みそうな土産を置いていたが、私としては日本人向けにしたいと考えていた。そこで小規模補助金を活用して既存の店舗内にイトインコーナーを設置し滞在時間を増やしてもらおうと計画し申請・採択となっている。また、イトインコーナーを設置しただけでは提供する飲食物がないという事になるので、この点を豊岡市のステップアップ支援補助金を活用し飲食メニューの導入を行い、店舗外観も店内の改装に合わせる必要もあり景観条例に基づいた補助を受けた。2023年度の採択は、観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業を活用し、2020年度よりも店舗の内装に力を入れている。具体的にはイトインコーナーの拡充として店舗部分とバックヤードの間にある廊下を飲食スペースとして改装するとともに、

土産を展示する備品を改装し多くの展示を行えるようにしている。

(3) 商工会との関係

商工会との関わりは父の頃から既にあった。ただ、補助金の活用という点だけで見れば、私が2020年度に補助金に申請した際に、将来のことについて相談して補助金を案内してくれたことが発端で、今は相談事があれば商工会の経営指導員に聞いてみるという姿勢である。もちろん、初回の補助金申請の際にアドバイスを受けているが、それ以降の補助事業についても案内から申請に至るまでの支援を受けており、将来構想を把握してもらった上での提案となるため非常にありがたい。

補助金の申請以外にも、店舗運営という面では兵庫県の専門家派遣制度の活用を提案してくれ中小企業診断士の派遣を商工会の提案で毎年度受けている（毎年度3回利用）。今後はSNSでの発信にも力を入れたいので、この辺りに詳しい専門家の派遣を受けようかとも考えている。

他には、商工会主催のセミナーや経営塾等の案内も受けるのだが、日高町2)での開催が多く、両親も高齢であるため短時間ならば店を任せることができるが城崎町からは遠く、時間的な余裕という面で参加していない。商工会からの提案は私たちのことを思ってくれているので、時間的な制約がないようなものについては応じている。今後は、パートやアルバイトなどを雇用することも検討したい。

3.2 とうふ処はせがわ 長谷川慎一氏への調査（2024年11月）

(1) 事業の経緯・現状

城崎町で豆腐店を営んでいるのは当店のみで、町内の住民に加え、旅館関係に卸している。豆腐店は両親が経営しており、私が店を手伝う以前は市内の卸売業者の従業員として勤務していた。2017年から経営に関わるようになり、現状は両親と私の3人で経営しており将来的には父親から経営を承継する予定である。来年に創業75周年を迎え、創業100年に向けて経営したい（私も60代で引退するくらいの年齢）と考えている。ただ、業界全体が衰退しつつ原材料高騰という中では豆腐を作って、売るという従来型のビジネスだと徐々に状況は悪化していつてしまうため危機感を持っている。もちろん、そのための対策が商工会の支援を受けて実施している取組みである。そして、その取り組みを本格化させることとなったのが小規模補助金の申請・採択である。

今回の発端となったのが2003年におからを使ったかりんとうや、2008年に豆乳ドーナツを販売したのだが城崎地域という観光地なのでテレビや雑誌関係者が取材に訪れて記事として取り上げてくれたことがある。このような独自の商品を過去に開発したことで、取材して

くれた関係者からロゴやパッケージのデザインを意識すればもっと注目が集まるというアドバイスももらっていた。しかし当時は、店舗も典型的な土間のような場所で豆腐を生産・販売していたため確かにブランドイメージという点は意識していなかった。

(2) 小規模補助金の申請に至る経緯

商工会との関係は以前から経営指導員が訪問してくれており、当時は業況に関して意見交換をしていた。この関係が変化するのが店の経営に私が加わる頃からで、商工会青年部に加入することとなり、市内の他事業者と意見交換する中で経営課題対して何等かの対策をするべきという認識を持つようになっていった。特に、小規模補助金の案内を何度か受けるも、500千円の補助金額に対し提出すべき書類が多く、加えて私が不慣れなパソコンを使うということで申請しようという気にならず、そのままにしていた。このため経営課題についても少額の投資でコツコツを改装していけば良いと考えており、実際に店舗備品を自己資金で購入したこともあった。

このような状況にあって、商工会の経営指導員が現在の方と交代となり、改めて小規模補助金の案内を受け、申請についてもPCの操作から手伝ってもらい申請ができ2021年度に採択となった。この時の採択では、コロナウィルス蔓延下（2023年）に新たな独自商品（豆乳を使用したシフォンケーキ、パン類）のブランド化を進める上でのパッケージと店舗の暖簾・看板デザインに利用した。結果、顧客からの評判の上々で観光客が土産物として購入してもらう機会が増え、価格を上げることに繋がった。この成功を得て、私自身も本格的に新たな取組に挑戦しようという意欲が出てきて、翌年に商工会からの案内を受け観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業の観光施設用を申請し採択となった。この補助事業で店舗の外装・店内の改装とイートインスペースの確保をした。今後、新たな取組を続けて観光客を新たなターゲットとしているため、私の妻にも協力してもらおうと話をしている。

(3) 商工会との関係

ここまでは商工会の補助事業の支援であったが、それ以外にも支援を受けている。例えば、デザインという点では市内の商工会と関係のある事業者を紹介してもらったり、他にも財務管理をしっかりと行う必要を感じ税理士についても紹介してもらっている。また、新開発した豆腐ビールも出石町の酒造メーカーを紹介してもらい共同で商品開発を行っているし、この取組みも商工会主催のプレスリリース時にアドバイスを受けている。

販売促進という面も専門家派遣（兵庫県の支援制度）を2回受けている。専門家派遣自体は過去にも受けたことがあるが、当時は専門家からのアドバイスを受けても、それをどのよ

うに活用するかがわからなかったが、現在は一連の取組みを通じてどうすべきか考えられるようになった。商工会からは、いくつか提案を受けるが基本的には私たちの事業ためを思っている提案だと感じるため、可能な限り応じている。例えば、日高地区で開催している経営塾への参加や認証制度（ひょうご産業 SDGs 推進宣言）への申請といったものである。

3.3 株式会社たびぞう 大林大吾氏の調査（2024 年 12 月）

（1）事業の経緯・現状

兵庫県朝来市で生まれ、高校卒業後は大阪府内の専門学校に進学するも卒業後は地元に戻り旅行会社に就職した。この会社は発地型 3) の但馬地域の住民の旅行を企画していた。業務を経験する中で、30 歳頃より但馬地域には多くの観光資源があり、多くの人に訪れてもらうことで地域活性化につなげたいと思うようになった。

そこで、これまでの経験を活かすために発地型に加え、着地型のビジネスに挑戦したいと起業の準備を始め 40 歳になった際（2019 年）に創業している。現在では売上に占める割合は発地型が多いが、利益面では着地型の方が多い。この着地型の中心となる事業を小規模補助金に採択を受けた計画が発端となって事業化させることができた。また、同事業を他地域でも展開させる取り組みを行っている（BtoB 事業）が、今後はこの事業も成長の柱にしたいと考えている。

（2）小規模補助金の申請に至る経緯

小規模補助金の申請内容は、以前から城崎町内の事業者（旅館）と試験的に実施していたインバウンド向けのサイクリングツアーを販売するという内容で 2020 年 5 月に採択を受けた。このサイクリングツアーの特徴は、いくつかの観光客向けの地図を販売することである。まず、いくつかのパターンを用意し、観光客の予定の合うものや気に入った内容のものを選択（購入）してもらう。次に地図の中には地元の人には当たり前に感じるような風景や特徴が記載されており、そこを目的地に設定しサイクリングで訪問してもらう。そして購入してもらったら、自転車を貸出して安全講習を受けてもらった後に観光客自身で回ってもらうというもので、気軽に城崎の魅力を感じてもらえる内容となっている。

このような話をするすると順調に推移しているように感じるかもしれないが、事業が軌道に乗るまでは困難なことが多かった。その中でも最も大きかったのは、採択直前（2020 年 4 月）に新型コロナウイルスの蔓延によって、兵庫県非常事態宣言が出されてしまい、インバウンド向けという評価を受けるための外国人が来訪できなくなってしまったことである。このため完了報告には事務局と協議の上、日本に在住する外国人からの評価を受けることとしたが、この補助事業の経験と商工会の経営指導員と相談する中で外国人観光客は暫く訪問してくる

ことが難しいため、補助事業で得たノウハウを応用する形で日本人観光客向けに提供することとした。その中で「ぶちたび」と名付け、イ,ガイドなし、ロ,集合時間なし、ハ,マスクなし、ニ,決められた行程・目的地はなし、ホ,仕入れなし、ヘ,定期ルートやルート制限なしと定義してサービス提供を本格化した。これが若い日本人観光客に好評で、コロナウィルスによる混乱が落ち着いた後に再度インバウンド向けにも提供を開始し、現在に至っている。なお、ぶちたびは2021年に商標登録をしている。

(3) 商工会との関係

前職の頃に朝来商工会の青年部に入会していた縁で（現在も朝来商工会には入会）商工会の経営指導員と知り合いで、創業に関しても支援を受けていた。小規模補助金の活用も相談から申請に向けたブラッシュアップ等の支援を受けている。商工会の経営指導員とは、現在でも様々な相談をしている。商工会からは補助事業は他にも、環境省（国立公園・温泉地等での滞在費ツアー・ワーケーション推進事業費 A 国立・国定公園での滞在型ツアー推進事業）や、観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業で採択を受けている。国の補助事業以外にも兵庫県や豊岡市補助事業を活用しているが、コロナウィルスの蔓延時からの経験から旅行業界は特に目まぐるしく変化していて、時代に合わせるために活用している。

もちろん補助事業についての提案だけでなく、商工会連合会専門家登録（2020年11月）や商工会青年部商人ネットワーク（2021年6月）といったことも経験しており、2023年2月には経営革新計画（With コロナ時代の新しい現地発着観光商品の開発・運営と全国展開に向けての取組み）の承認を受けた。この経営革新計画に関連するがぶちたびは現状、城崎町だけでなく三重県伊勢地域、新潟県弥彦地域でも展開している。このうち伊勢地域では現地の観光協会からの依頼で展開を開始しており、当社が主体となって運営し、弥彦地域では現地の事業者ノウハウを提供する形で展開している。

これらの取組みがBtoB事業であり、伊勢地域ではさらにモビリティ運営に関しての意見交換も行っていて展開地域内での更なる発展が見込まれる。こういった他地域での展開についても、商工会から提案があったことが発端で外部で自社の取組みを紹介する機会に恵まれたと感じている。

3.4 インタビュー調査の整理

調査からは、株式会社河本商店（以下、河本商店）、長谷川氏は、先代から実質的に経営を交代する段階で新たな取組を行う発端として申請をしていた。株式会社たびぞう（以下、たびぞう）は創業後の新たな事業を立ち上げるために申請した。どれも、新事業を始めるにあ

たり小規模補助金の申請をしている。これら結果として、河本商店は店舗改装を実施し、長谷川氏は新商品展開におけるデザインを構成し、たびぞうでは新サービスの提供を始めるノウハウを蓄積させている。

結果として、どれも売上という面で貢献しているため、小規模補助金の採択が売上に貢献している。一方で、河本商店、長谷川氏ともに小規模補助金の金額ならば自分たちで支出することは可能という認識をもっていることから小規模補助金の金額は少額である。これは先行研究での指摘と一致するわけだが、結果として他の行政主体の実施する補助事業を活用して、より金額の多い補助事業に採択されている（図表1）。

図表1 持続化補助金の利用とその影響

	河本商店	長谷川氏	たびぞう
申請目的	店舗改装 (事業承継)	デザイン (事業承継)	新サービス 開発
事業効果	来店客層 の多様化	新規顧客 の獲得	ビジネスモデル 転換
採択後利用した 主な他制度	補助事業 専門家派遣	補助事業 認証制度	補助事業 経営革新計画

筆者作成

また商工会の支援に関し、小規模補助金申請に関する支援を行っていることは当然であり、それに加え河本商店は先代経営者の頃からの関係もあって別の補助事業や専門家派遣の支援を実施している。長谷川氏は小規模補助金について、パソコンの操作方法から支援を受けつつ、採択後は河本商店と類似支援メニューを受け、それに加え市内の別地区にある酒造メーカー、デザイン会社、税理士といった新たな取組に必要な事業者を紹介してもらっている。たびぞうにでは、コロナウィルスの蔓延による影響が大きい時期に創業間もない時期に小規模補助金に採択されるという厳しい状況にあった。その後は新事業を軌道に乗せるために他の補助金を活用し、更には経営革新計画の認定を受けるための支援を受けている。そして、は商工会のネットワークを活用して外部での講演をする中で新事業を外部に展開していくという新たな事業展開に発展している。

これらの小規模補助金を発端として取り組まれた事業について、3事業者とも補助事業完了後も商工会から更なる提案を受けて事業拡大に取り組みつつ、事業者だけでは対応できない課題等については商工会が支援を実施している。そして各事業の更なる支援制度の活用提案をしたのは商工会である。例えば、河本商店に対するステップアップ補助金や観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業、長谷川氏に対する観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業や市内の事業者の紹介、たびぞうに対する経営革新計画への申請・認定が該当する。このため、Ⅰ．新たな取組を行う機会の提供、Ⅱ．経営スキルの向上の機会の提供、Ⅲ．補助事業の申請、活用に関するスキル向上の3点が調査結果からの特徴として抽出することができる。

4. 考察

調査から、①先行研究との比較、②商工会による支援の2つの要因について考察を行い、そこから事業者側の視点で小規模補助金の役割について考察を行う。

4.1 先行研究との比較

調査では3者とも小規模補助金を発端として新たな取組を開始している。河本商店は店舗の改装によってイートインコーナーを設置したことによる新サービスの提供とターゲット層の拡大、長谷川氏は豆腐を活用した新商品のブランド化に向けた活動、たびぞうは着地型ビジネスのためのプラン開発であった。これらは全て売上に貢献する取組みであることから先行研究の指摘とは一致している。さらに、河本商店、長谷川氏らの調査からも自己資金で取り組める、もしくは実際に自己資金で一部の備品を購入していた。このことから小規模補助金の効果として採択したことによる補助金額を投資することで売上貢献はしているものの金額が少額のため、自己資金で投資できる程度の影響であったことから、これも先行研究で指摘された補助金による影響は少ないという指摘と一致している。

ただし、小規模補助金は補助金としての効果が低いという指摘に対しては、先行研究と今回の調査では違う結果となった。それは調査において、それぞれの事業者が新たな取組を実施した結果として、河本商店の場合は売上貢献に繋がり、長谷川氏の場合は豆腐を活用した新たな商品の開発であり、たびぞうでは他地域への展開が実現できたわけである。

また、これらの目的達成に至るまでの経緯について注目する必要がある。それは河本商店、たびぞうでは小規模補助金の採択後に他の補助事業を活用して、さらなる投資を実施している。また、全ての事業者で専門家派遣を受けるなどの補助金以外の支援制度を活用していた。このことから小規模補助金の採択を発端として、いくつかの支援制度を数年度に渡って利活用することで、目的を達成していたことがわかる。これは、小規模補助金の採択だけで目的

達成はできないことを表しており、時間的な経過と他の支援事業の利活用という2つの要素が加わったからこそ進捗・達成したものである。

先行研究においては小規模補助金の採択に着目した調査・分析がされていたが、それでは確かに補助金の効果が薄いという結果という指摘は妥当であろう。確かに、補助金は採択しからの評価で他の支援事業を活用したことの影響を考慮することはしないわけで、さらには数年後の実態を比較するに留まる。これは小規模補助金自体の効果だけを評価することになるが、調査では事業者の視点は全て自分たちで取り組んでいる計画の達成に向けてどのような取組をしていたのかということであった。ここに、先行研究での定量調査と事業者側の視点の相違が見られる。定量調査は小規模補助金に視点を置いているために補助事業期間内で取り組んだ内容に関する視点であるのに対し、事業者は新たな計画の達成に向けた視点で取り組んでおり、小規模補助金はその取組の始まりという位置付けとなっていた。

つまり、小規模補助金は新たな取組に対する事業者の発端としての役割があるという点は今回の調査の発見であり、これらからは、補助上限金額が少額であるものの、I. 新たな取組を行う機会の提供を小規模補助金提供していることがわかる。

4.2 商工会による支援

小規模補助金の申請は、各地を所管する商工会・商工会議所が申請窓口となり、これら機関からの支援を受ける事業者が多いのが特徴である。しかし、商工会・商工会議所からの支援を受けずに申請する事業者も存在する。この点、商工会・商工会議所の支援を受けた事業者は支援を受けたことによる利点を感じているはずで、今回の調査は商工会の協力を受けて申請した事業者に対し調査を実施しているため、その点を考察する。

商工会の支援では、まず会員であるかどうかを確認する必要がある。河本商店、長谷川氏は実質的な経営者である親世代の頃には既に商工会の会員であり、特に長谷川氏は青年部にも加入している。たびぞうにおいては前職の頃に別地域の商工会会員であり、創業してからも商工会の会員にもなっている。このため、もともと商工会の存在を理解し、関係が成立していたものと判断できる。この関係から商工会側も事業者のことを理解していたために、河本商店、長谷川氏においては実質的な世代交代の際に、たびぞうにおいては着地型ビジネスを事業化しようとする際に小規模補助金の提案がされた。このような、タイミングの適切さという点では支援者と事業者側のどちらも互いの存在を理解して状況を把握していたからこそ、長谷川氏のように提案を受けてもPCの操作方法に自信がなく、そのままにしているような事業者でも新事業展開の際に有用な支援制度であるから提案を続けていた。たびぞうにおいても、コロナウィルス蔓延による影響が出始める直前に創業しており、事業を本格化しようとしたところで兵庫県緊急事態宣言によって大きな影響を受けている。その中

で、商工会と相談しながら小規模補助金の取組みを進めた結果、当初とは異なるターゲットを対象に新事業開始となっていた。このように、小規模補助金を活用して新たな取組を始め、全てが順調に進むわけではない。その際に、支援者として、経営者からすれば小規模補助金に採択された結果として金額面以外にⅡ．経営スキルの向上の機会の提供を受けたことになる。

また、小規模補助金に採択後も商工会からの提案・支援は続いており、事業者の計画の状況に合わせ全ての事業者で他省庁や都道府県の実施する補助金の案内や申請支援、河本商店とたびぞうでは県の専門家派遣制度の活用、長谷川氏においては県の認証制度の案内や申請支援やブランド会社や醸造所を紹介するなど取引企業の紹介、たびぞうでは商工会を通じた他地域への展開や、経営革新制度や商標の申請・認定を受けている。これらの結果からは事業者側の視点として商工会との関係を重視しており、経営課題を解決するために商工会からの提案を受けて挑戦しようとしている姿が浮かび上がってくる。確かに、商工会の存在は小規模補助金の活用以前から認知しているわけだが、調査からは新たな取組を始める際に小規模補助金を活用し、結果から更なる取組を目指す際に他の支援制度を利用していることがわかる。そして相応しい制度を選定して提案できるのは事業者の状況を把握している商工会である。これは、小規模補助金に採択されたことを発端として新たな取組に挑戦し、更なる展開を進める中で別の補助事業に申請したわけで、小規模補助金の活用が新たな補助事業申請の発端となっていることからⅢ．補助事業の申請、活用に関するスキル向上の機会に繋がっている。

このように、事業者からの視点で小規模補助金に採択される直接的な効果は先行研究でも指摘されたように効果は薄い。ただし、新たな計画に挑戦する際に発端として小規模補助金を活用し、その後は商工会からの支援を継続して受ける中で他の支援制度を活用して計画を進めるという事業者の姿があった。そこには、調査対象とした事業者は商工会との関係を小規模補助金に申請する以前から関係があったものの、小規模補助金の採択を受けたことで商工会との信頼関係が構築され、そこから小規模補助金の採択までの関係に留まらず、商工会から長期的な視点に立った新たな提案を行ったことで継続した信頼関係を維持していた。これは、商工会が事業者の状況を把握しているからこそ、他の支援制度の提案が行われていることがわかる。

つまり小規模補助金の効果を把握するには、同事業採択者を対象とした上で、中・長期的な視点に立ちつつ、その後の取組みがどのような経緯を辿ったのかという点を把握しなければならない。調査からは、小規模補助金の採択を発端としてそれぞれの事業者の経営行動が変化していたことがわかるが、その過程において商工会による支援・提案が適宜行われている。この点、小規模補助金の申請は事業者単独でも可能であるが、商工会の支援が適宜行われる

ことによって中・長期的な取組が促進されたことがわかる。

5. おわりに

本稿では、定量調査から効果が薄いとされた小規模補助金を対象とした調査を行った。結果からはⅠ．新たな取組を行う機会の提供、Ⅱ．経営スキルの向上の機会の提供、Ⅲ．補助事業の申請、活用に関するスキル向上の機会の提供の3点が特徴として挙げられる。そして、これらⅠ～Ⅲの特徴は、商工会による支援が適宜実施されることで中・長期的に達成される。これは、小規模補助金が事業者の新たな取組の発端として活用されるという調査結果からも、先行研究で指摘された補助金という金銭以外の面がある。また、小規模補助金の採択を受け商工会からの支援を継続的に受けることによって、事業者側の経営行動に変化が表れている。これらは小規模補助金単体の効果ではなく、小規模補助金を契機として、商工会支援、他補助事業、専門家派遣等が連鎖的に活用され、経営行動変化につながった可能性である。

一方で、今回の調査は商工会支援が継続的に機能した事例に基づく探索的知見であること、採択者一般への一般化には限界がある。また調査対象とした事業者数の妥当性の問題や豊岡市商工会が支援を実施した事業者でも事例によっては結果が異なる可能性もある。さらには小規模補助金は現在も継続して実施されているため、採択事業者は年度ごとに増加することになるため、対象となる地域や事業者数を増加させる必要があるわけで、この点は今後の課題である。今後は、城崎町以外の地域に対しても小規模補助金採択者に対する調査を実施し、地域的な違いや、その地域で活躍する商工会・商工会議所による支援の役割・特徴についても調査を実施したい。

参考文献

HASHIMOTO Yuki. TAKAHASHI Kohei : Are Applying for and Receiving Subsidy Worth for Small Enterprises? Evidence from the Government Support Program in Japan, RIETI Discussion Paper Series 21-E-03, 2021

TAKAHASHI Kohei. HASHIMOTO Yuki : Small grant subsidy application effects on productivity improvement: evidence from Japanese SMEs, Small Bus Econ 60, 2023, pp1631-1658,

新井稲二：地域における中小企業支援は多様な担い手が必要か～補助金採択者インタビューにより明らかになった支援の現状～、嘉悦大学研究論集、61(1),2018,pp.1-14

新井稲二：認定支援機関による支援のあり方に関する考察～補助金採択者インタビューを踏まえて～、産業能率大学紀要、40(2),2020,pp.1-14

石井芳明：中小企業・ベンチャー企業の公的支援策の政策評価に関する考察、産業経営、

46・47 合併号,2010,pp.53-69

帝国データバンク：令和元年度中小企業実態調査事業（小規模事業者持続化補助金効果分析調査事業）報告書、2020

中貝宗治「なぜ豊岡は世界に注目されるのか」集英社、2023

日本商工会議所：平成 30 年度第 2 次補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2019

日本商工会議所：平成 29 年度補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2018

日本商工会議所：平成 28 年度第 2 次補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2017

日本商工会議所：平成 27 年度補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2016

日本商工会議所：平成 26 年度補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2015

日本商工会議所：平成 25 年度補正 小規模事業者持続化補助金【第 1 次公募要領】、2014

豊田信：商工会による平成 26 年度小規模事業者持続化補助金の支援事例研究小規模事業者のための売上拡大支援手法研究調査報告書、2014

豊田信：小規模事業者の売上拡大支援手法調査研究報告書商工会議所による平成 27 年度小規模事業者持続化補助金の支援事例研究、2015

^① 全国に所在する商工会・商工会議所の中央団体であり、持続化補助金に関しては全国事務局を担当しているため全国の事業者からの申請書類（データ）を管理している。

^② 豊岡市では、2005 年に豊岡市、竹野町、城崎町、日高町、出石町、但東町が合併し現在の豊岡市となっている。その後 2010 年に、旧町 5 地区の商工会が合併し豊岡市商工会となった。このため、商工会は各地に支部を設置しつつ本部は日高町にあるため、セミナー等は本部で実施している。

^③ 旅行業界で使用される用語であり、発地型は旅行者または旅行企業が存在している地域から目的地への旅行を企画することであり、着地型は観光地に存在する旅行会社が企画することである。

生成 AI 時代における創作所得の課税のあり方
—所得税法における著作権の位置付けと譲渡所得の検討—

Taxation of Creative Income in the Age of Generative AI:
The Treatment of Copyrights and Capital Gains under the Income Tax Act of Japan

臼倉 真純

Masumi Usukura

Abstract

This paper examines the taxation of income derived from creative activities in an age of generative AI, focusing on the treatment of copyrights and capital gains under the Income Tax Act of Japan. It first confirms that the concept of “copyright” in the Income Tax Act is interpreted consistently with that in the Copyright Act, and then reviews the copyrightability of AI-generated outputs in light of the Agency for Cultural Affairs’ General Understanding on AI and Copyright in Japan. The paper further analyzes Article 82 of the Order for Enforcement of the Income Tax Act, which uniformly treats transfers of copyrights created by a taxpayer as long-term capital gains, and argues that this rule is based on an empirical assumption that creative works generally require a long period to produce. It then questions the appropriateness of applying this rule to works generated instantaneously by AI. In addition, it addresses issues concerning the classification of income where human creative contributions are added to AI-generated outputs as well as issues with the interpretation of the phrase “[copyrights] related to one’s own works.” The paper concludes by highlighting the need for interpretative and legislative responses in light of the changing factual premises in an age of AI.

はじめに

近年の生成 AI の技術的進化はめざましく、専門的知識がなくとも本格的な画像や映像、音楽、文章などを作成することができるようになっている。もっとも、生成 AI と著作権の関係については法的整備が追いついておらず、解釈に委ねられている部分が多い。文化庁はそうした生成 AI と著作権の関係に係る懸念解消を求めるニーズに応えるべく、それらに関する判例及び裁判例の蓄積がないという現状を踏まえ、令和 6 年 3 月 15 日付けで「AI と著作権に

関する考え方について」を公表し⁽¹⁾、昨今の著作権実務に一応の指針を示しているところであるが、今後生成 AI を利用した著作権を巡っては様々な領域でコンフリクトが発生するであろうことは想像に難くない。

本稿では、生成 AI を利用した著作権に関し、今後発生すると予測される租税法上の問題を解決することを主眼とし、とりわけ所得税法上の譲渡所得について着目することとした。具体的には、生成 AI が瞬時に作成した著作物に係る著作権の譲渡に係る所得について、著作権譲渡を一律に長期譲渡所得とする所得税法施行令 82 条《短期譲渡所得の範囲》の取扱いをそのまま適用することが妥当であるのかにつき検討を加えることとしたい⁽²⁾。また、将来発生し得る論点として、生成 AI が自律的に生成した創作物についての議論にも触れることとする。

なお、本稿では、生成 AI を単に「AI」と表記するが、生成 AI は、ディープラーニングの基盤技術により人工知能（AI：Artificial Intelligence）の性能が飛躍的に向上したことにより誕生した様々なコンテンツを生成し得る AI であり、テキスト、画像、音声などを自律的に生成できる AI 技術の総称を指している⁽³⁾。

1. 著作権と所得税法

1.1 著作権概要

所得税法上の「著作権」について論じる前提として、著作権法における議論を確認するところから始めたい。所得税法は、2 条《定義》1 項 23 号の変動所得の定義や 95 条《外国税額控除》4 項 9 号ロ、204 条《源泉徴収義務》1 項 1 号などにおいて「著作権」に関する定めを置くほか、同法施行令 82 条《短期譲渡所得の範囲》1 号や 94 条《事業所得の収入金額とされる保険金等》などもその取扱いを規定している。原則として、これらの条文で用いられる「著作権」が、著作権法上の「著作権」と同義でないことと解すべき特段の理由がないことに鑑みれば、所得税法上の「著作権」とは、著作権法で保護される「著作権」を意味することになろう。

我が国の著作権法上の保護を受ける著作物は、同法 6 条《保護を受ける著作物》で定められている。

著作権法 6 条《保護を受ける著作物》

著作物は、次の各号のいずれかに該当するものに限り、この法律による保護を受ける。

- 一 日本国民（わが国の法令に基づいて設立された法人及び国内に主たる事務所を有する法人を含む。以下同じ。）の著作物
- 二 最初に国内において発行された著作物（最初に国外において発行されたが、その発行の日から三十日以内に国内において発行されたものを含む。）
- 三 前二号に掲げるもののほか、条約によりわが国が保護の義務を負う著作物

著作権法 10 条《著作物の例示》

この法律にいう著作物を例示すると、おおむね次のとおりである。

- 一 小説、脚本、論文、講演その他の言語の著作物
- 二 音楽の著作物
- 三 舞踊又は無言劇の著作物
- 四 絵画、版画、彫刻その他の美術の著作物
- 五 建築の著作物
- 六 地図又は学術的な性質を有する図面、図表、模型その他の図形の著作物
- 七 映画の著作物
- 八 写真の著作物
- 九 プログラムの著作物

著作権法 6 条 3 号にいう「条約」につき、最も基本的なものとして「文学的及び美術的著作物の保護に関するベルヌ条約」や「万国著作権条約」などがあるが、日本はいずれの条約にも加入しており世界の大半の国と相互の保護関係が存在する。したがって、日本国民の著作物についてのみならず、条約で保護される海外の著作物についても我が国における著作権法の保護対象とされていることから、著作権が成立するものと解されている。

著作者は、人格的な利益を保護する著作者人格権と、財産的な利益を保護する財産権としての著作権を享受するものとされ（著法 17 ①）、後者には以下のものがある（著法 21 ～ 28）。

- ① 複製権
- ② 上演権及び演奏権
- ③ 上映権
- ④ 公衆送信権等
- ⑤ 口述権
- ⑥ 展示権
- ⑦ 頒布権
- ⑧ 譲渡権
- ⑨ 貸与権
- ⑩ 翻訳権、翻案権等
- ⑪ 二次的著作物の利用権

1.2 所得税法上の「著作権」

したがって、これら著作権法の保護を受ける著作物に係る著作権が、所得税法上の「著作権」に該当することとなり、これらの譲渡や使用料に係る所得があれば上記所得税法の各規定が働くものと解される。この点、仙台高裁平成 29 年 3 月 29 日判決（税資 267 号順号 13004）は、「所得税法 161 条 7 号口の『著作権』とは、著作権法に規定される著作権をいうものと解される」と示す原審仙台地裁平成 28 年 10 月 19 日判決（税資 266 号順号 12919）の判断を支持しており、また、国税不服審判所平成 15 年 11 月 19 日裁決（裁決事例集 66 号 200 頁）も「所得税法 161 条 7 号口に規定する『著作権』とは、著作権法上の著作権と同義に解することが相当である」と示しているところである。これらは源泉徴収に関する事案ではあるものの、所得税法の中で使用されている「著作権」概念が、規定ごとに別異の意味を付与されているとは考えづらいことに鑑みれば、源泉徴収以外の条文についても同様に解するのが自然であろう⁽⁴⁾。

換言すれば、著作権法上の保護対象とならないような著作物に関する財産的利益については所得税法上の著作権にも該当しないものと解すべきではなかろうか。いわゆる北朝鮮映画事件最高裁平成 23 年 12 月 8 日第一小法廷判決（民集 65 巻 9 号 3275 頁）は、日本が朝鮮民主主義人民共和国を国家承認していないことを理由として、同国の国民の著作物である映画は著作権法 6 条 3 号所定の著作物には当たらないと判示しているが、こうした著作物については所得税法上の「著作権」の各規定も働かないものと解しておきたい。

このような議論は、AI を利用して創作した著作物についても及ぶのではなかろうか。すなわち、かような著作物について著作権法の保護が及ぶのであれば所得税法上の上記規定が適用され则认为されるのに対し、仮にそうでないのであればその対象外となるものと解される。そこで以下では、AI と著作権の関係性に関する著作権法上の議論として、文化庁文化審議会著作権分科会法制度小委員会の公表する「AI と著作権に関する考え方について」（以下「文化庁取りまとめ」ともいう。）をベースに確認する⁽⁵⁾。

2. 「AI と著作権に関する考え方について」

2.1 概要

文化庁取りまとめでは、著作権法 1 条《目的》に示されている基本理念⁽⁶⁾、すなわち「著作物等の公正な利用」と「著作者等の権利の保護」のバランスを図ることを前提として、AI と著作権についての基本的な考え方を次の 3 つの観点で整理している。

- ① AI 開発・学習段階での議論
- ② 生成・利用段階での議論
- ③ AI 生成物の著作物該当性の議論

本稿に大きく関係するものは③であるが、①②も概略のみ確認しておくこととしたい。

2.2 AI 開発・学習段階での議論

①は、AI（学習済みモデル⁽⁷⁾）を作成等するために既存の著作物を利用する場面の検討事項であり、例えば既存の著作物を学習用データとして収集・複製し、学習用データセットを作成したり、データセットを学習に利用してAIを開発する際の著作物利用のあり方を論じるものである。具体的には著作権法30条の4《著作物に表現された思想又は感情の享受を目的としない利用》の適用の是非が争点となるが⁽⁸⁾、AI開発のような情報解析等において、著作物に表現された思想や感情の享受を目的としない利用行為（非享受目的の利用行為）は、原則として著作権者の許諾なく行うことが可能であると整理されている。

2.3 生成・利用段階での議論

②は、AIで生成した画像等が既存の著作物の著作権侵害になるか否かの議論である。この点は、「AIを利用して生成した画像等をSNS等にアップロードして公表したり、複製物を販売したりする場合は、通常の著作権侵害と同様の基準で侵害となるか否かが判断される」とされており、基本的にはこれまでの裁判例で採用されてきた考え方に準拠するものと解される。すなわち、生成された画像等に既存の著作物との類似性及び依拠性が認められる場合は、既存の著作物の著作権侵害が成立するという理解である。

2.4 AI生成物の著作物該当性の議論

③は、AI生成物が著作物に該当するか否かの議論である。

まず著作権法2条《定義》1項1号は「著作物」とは「思想又は感情を創作的に表現したものであつて、文芸、学術、美術又は音楽の範囲に属するものをいう。」と定義する。

この点、文化庁取りまとめでは、AIが自律的に生成したものは「思想又は感情を創作的に表現したもの」ではないことから著作物に該当しないと考えられると結論付けている。他方で、人が思想や感情を創作的に表現するための道具としてAIを使用したものと認められれば、その成果物は著作物に該当するものとされ、AI利用者が著作者となると考えられるとも整理されている。具体的には、共同著作物に関するいわゆる智恵子抄事件最高裁平成5年3月30日第三小法廷判決（判時1461号3頁）などを参考にしつつ、「生成AIに対する指示が表現に至らないアイデアにとどまるような場合には、当該AI生成物に著作物性は認められない」とし⁽⁹⁾、単なる労力にとどまらず創作的寄与があるといえるものがどの程度であるかを総合的に判断すべきとしている。文化庁取りまとめでは、その一例として、①指示・入力（プロン

プト等)の分量・内容、②生成の試行回数、③複数の生成物からの選択の三要素を示している⁽¹⁰⁾。

このような理解に立てば、AI が自律的に生成したものについては所得税法上の上記規定は働かないが、AI 利用者が著作者となる著作物については、所得税法上もこれまでと同様の取扱いがなされるものと想定される。したがって、次章以降では、特に断り書きのない限り AI が自律的に生成した創作物については触れず、AI 利用者が著作者となる著作物を前提として検討することとし、かような著作権を巡る譲渡所得課税について議論を加えてみたい。

なお、AI が生成した著作物に著作権による保護を認めるか否かは議論があり、国際的にも方向性が定まっていない⁽¹¹⁾。報道によれば、米連邦最高裁判所は令和 8 年 3 月 3 日、AI が生成したアート作品に著作権保護を認めるべきかを巡る訴訟を審理しないと発表したという⁽¹²⁾。これに対して、我が国では上述の文化庁取りまとめのとおり比較的寛容な取扱いが採用されており、人間による創作的寄与が必要ではあるものの、AI が生成した生成物を著作権法の保護下に置く方向にある。本稿は我が国の所得税法上の取扱いを検討するものであるため、現状の我が国の考え方に立って論を進めるが、今後の国際的な方向性や条約如何によっては大きな方向転換を余儀なくされる可能性があることにも留意が必要であろう。

3. 著作権と長期譲渡

3.1 所得税法・所得税法施行令の定め

本節では、著作権を譲渡した場合の所得税法上の取扱いを確認することとしたい。著作権の譲渡は「資産の譲渡」として譲渡所得を構成するが、所得税法及び同法施行令には以下の定めがある。

所得税法 33 条《譲渡所得》

譲渡所得とは、資産の譲渡…による所得をいう。

3 譲渡所得の金額は、次の各号に掲げる所得につき、それぞれその年中の当該所得に係る総収入金額から当該所得の基因となつた資産の取得費及びその資産の譲渡に要した費用の額の合計額を控除し、その残額の合計額…から譲渡所得の特別控除額を控除した金額とする。

一 資産の譲渡…でその資産の取得の日以後五年以内にされたものによる所得（政令で定めるものを除く。）

二 資産の譲渡による所得で前号に掲げる所得以外のもの

所得税法施行令 82 条《短期譲渡所得の範囲》

法第三十三条第三項第一号（短期譲渡所得）に規定する政令で定める所得は、次に掲げる所得とする。

- 一 自己の研究の成果である特許権、実用新案権その他の工業所有権、自己の育成の成果である育成者権、自己の著作に係る著作権及び自己の探鉱により発見した鉱床に係る採掘権の譲渡による所得

譲渡所得はその資産の保有期間の長短に応じて短期譲渡所得と長期譲渡所得とに分類されるところ、短期譲渡所得の金額は全額が総合課税の対象になるのに対し、長期譲渡所得の金額はその2分の1が総合課税の対象とされ、課税上の優遇が図られている。譲渡所得は資産の譲渡により一時に実現するものであるが、譲渡所得の本質はキャピタルゲイン、すなわち保有期間中の資産の値上り益であって、長い年月に渡って発生したキャピタルゲインに通常の累進税率を適用することは好ましくないとの考えにより、これを緩和する措置として長期譲渡所得についていわゆる2分の1課税が用意されているものである⁽¹³⁾。

この長短の区分に関し、所得税法 33 条 3 項 1 号は短期譲渡所得の範囲から「政令で定めるものを除く」としており、委任を受けた同法施行令 82 条 1 号は「自己の著作に係る著作権」がこれに該当するとしている。したがって、自己の著作に係る著作権については、たとえその保有期間が5年に満たなかったとしても必ず長期譲渡所得として課税上の恩恵を受けることができることとされている点に特徴がある。

3.2 長期譲渡所得とされる趣旨

では、なぜこのような取扱いが定められているのであろうか。これには大きく二つの理由があると思われる。すなわち、一つは著作権の成立時期が曖昧であるため保有期間の開始時期を把握し難いという実務上の問題への対応、一つは一般的に著作物が生み出されるまでに長い期間を要することが多いことへの課税上の配慮である。

まず前者についてであるが、そもそも著作権は著作物を作った時点で自動的に発生することとされており、権利を得るための手続きは一切必要ないものとされている。権利の登記や申請といった権利者であることの表明等は著作権の成立要件ではなく⁽¹⁴⁾、「無方式主義」と呼ばれる国際的なルールとなっている（ベルヌ条約）⁽¹⁵⁾・⁽¹⁶⁾。これは権利者の負担の軽減や行政庁の審査が検閲制度に繋がりがかねないといった理由によるものであるが⁽¹⁷⁾、登記などの外部へのアナウンスがないことから、著作物がいつ作られたか、すなわちいつ著作権が成立したかは必ずしも判然としない。つまり、著作権を譲渡した場合にその著作権を如何なる期間所有していたのかが明らかでなく、課税実務上、短期又は長期の判断が困難であるという

事情があるといえよう。したがって、そのすべてを無条件に長期譲渡所得とするという取扱いは一種の割切りといってもよいのではなかろうか。また、課税庁が後の課税処分の際に著作物の正確な成立時期を立証することは困難であり、そうした無用な争いを事前に防止するための次善の策としての役割も担っているものと思われる。

他方、これとは異なる理由として、一般的に著作物が生み出されるまでには長い期間を要することが多いとの経験則を前提として、これに累進税率を適用することへの課税上の配慮として説明することもできるであろう⁽¹⁸⁾。

これら二つの理由は二者択一の関係にあるわけではなく併存し得ると解されるが、卑見としては後者の思考に重点が置かれているのではないかと考える。なぜなら、所得税法施行令 82 条 1 号が、本稿で論じている著作権のほかに、自己の研究の成果である特許権や実用新案権その他の工業所有権、自己の育成の成果である育成者権、自己の探鉱により発見した鉱床に係る採掘権の譲渡による所得を列挙しているからである。

これら特許権などは、著作権と異なり無方式主義が採用されていない。例えば、特許権は発明したことによって当然に発明をした者に権利が発生するわけではなく、発明者は特許を受ける権利を原始的に取得するものの、特許庁長官に対して特許出願をし、設定の登録がなされなければ特許権を取得することができない⁽¹⁹⁾。また、育成者権も同じく、品種登録制度において一定の要件を満たす植物の新品種を農林水産省に登録することで育成した者に付与されるものであるし⁽²⁰⁾、鉱業権の一つである採掘権も、鉱業法において出願に基づく国による許可と設定登録を経て効力が発生する⁽²¹⁾。

かような特許権等、育成者権、採掘権は成立の時期が登録によって客観的に明らかであるため、譲渡の際の短期・長期の判断が明確である。すなわち、これら権利については、上記著作権のような“成立時期が曖昧であるため保有期間の開始時期を把握し難い”という実務上の問題は存在せず、仮に所得税法施行令 82 条が、権利の成立時期が曖昧であることに鑑みて用意されている条文であれば、特許権等にはこのような特段の措置は必要がないことになろう。そうであるにも関わらず、特許権等、育成者権、著作権及び採掘権の譲渡による所得を一律に並べてすべてを長期譲渡所得と取り扱っているということは、同条の趣旨はこれら権利が生み出されるまでに長い期間を要することが多いことへの課税上の配慮であると説明すべきなのではなかろうか。

3.3 AI 時代における議論

3.3.1 AI を用いて瞬時に創作された著作物と長期譲渡

AI の技術発達には著しいものがあり、適切なプロンプトさえ入力すれば誰でも瞬時に創作物を生み出すことが可能となっている中、こうした瞬時に生み出された著作物に係る著作権の

譲渡をすべて長期譲渡とすることに問題はなかろうか。所得税法施行令 82 条の趣旨を、一般的に著作権等の権利が生み出されるまでに長い期間を要することが多いことへの課税上の配慮であると位置付けるのであれば、AI を用いて瞬時に創作された著作物についてはかような配慮は必要ないことにもなる。

この点を解釈論で乗り切るとすれば、所得税法施行令 82 条 1 号における「著作権」を、同条の趣旨に適うような著作権に限定して解釈する手法があり得る。つまり、同条の趣旨を上記のような課税上の配慮であると位置付けた上で、同条号にいう「著作権」概念を、課税上配慮されるべき著作権、すなわち「権利が生み出されるまでに長い期間を要した著作権」と制限的に解釈することで、瞬時に創作された著作物についてはその範囲から除外するものである。

これは例えば、所得税法 33 条 1 項にいう「資産」概念について、譲渡所得課税の趣旨に鑑みてキャピタルゲインを生じない資産は含まれないとする縮小解釈と同様の考え方である。この点、破綻した株式会社の株式が譲渡所得の基因となる「資産」に該当しないとされた東京地裁平成 27 年 3 月 12 日判決（訟月 62 巻 7 号 1307 頁）は、「そもそも譲渡所得に対する課税とは、資産の値上がりによりその資産の所有者に帰属する増加益を所得として、その資産が所有者の支配を離れて他に移転する機会にこれを清算して課税する趣旨のものであり、売買交換等によりその資産の移転が対価の受入れを伴うときは、上記の増加益が対価のうちに具体化されるので、これを課税の対象として捉えたものと解される。」とした上で、「したがって、同項の規定する譲渡所得の基因となる『資産』には、一般にその経済的価値が認められて取引の対象とされ、増加益が生じるような全ての資産が含まれるが、その一方で、上記の増加益を生じ得ないもの、すなわち、社会生活上もはや取引される可能性が全くないような無価値なものについては、同項の規定する譲渡所得の基因となる『資産』には当たらないものと解するのが相当である。」と示しており、当該判断は控訴審東京高裁平成 27 年 10 月 14 日判決（訟月 62 巻 7 号 1296 頁）でも維持され確定している。

つまり、裁判所は、所得税法 33 条の譲渡所得を増加益清算課税説によって捉えた上で、増加益を生じ得ない破綻会社株式のようなものは同条にいう「資産」概念には含まれないと縮小的に解釈しているのである⁽²²⁾。

また、同じく縮小解釈を採用した事例として、国税通則法 23 条《更正の請求》2 項 1 号に規定する「判決」の意義について、いわゆる慣れ合い判決は含めないとした東京高裁平成 10 年 7 月 15 日判決（訟月 45 巻 4 号 774 頁）は、「通則法二三条二項一号は、その申告、更正又は決定に係る課税標準等又は税額等の計算の基礎となった事実に関する訴えについての判決…により、その事実が当該計算の基礎としたところと異なることが確定したときは、納税者は、同条一項の規定にかかわらず、その確定した日の翌日から起算して二か月以内に更正の

請求ができる旨規定する。右規定は、納税者において、申告時には予測し得なかった事態が後発的に生じたため課税標準等又は税額等の計算の基礎に変更をきたし、税額の減額をすべき場合に、法定申告期限から一年を経過していることを理由に更正の請求を認めないとする、帰責事由のない納税者に酷な結果となることから、例外的に更正の請求を認めて納税者の保護を拡充しようとしたものであって、右の趣旨からすれば、申告後に課税標準等又は税額等の計算の基礎となる事実について判決がされた場合であっても、当該判決が、当事者が専ら納税を免れる目的で、馴れ合いによってこれを得たなど、その確定判決として有する効力にかかわらず、その実質において客観的、合理的根拠を欠くものであるときは、同条二項一号にいう『判決』には当たらないと解するのが相当である。」と説示する。

このように、様々な事例において目的論的解釈の一形態として縮小解釈が展開されており、所得税法施行令 82 条の「著作権」を縮小的に解釈することもできなくはないようにも思われるが、結論としては懐疑的に捉えざるを得ないのではないかと思料する。AI が広く普及していなかった時代においても瞬時に生み出された著作物は多々存在し、何気なく書いた落書きが思わぬ人気を博したとか、即興のレコーディングが名曲となったというようなケースはいくらでもあったであろう。このような時間をかけずに作られた著作物であっても、施行令は一まとめに長期譲渡と取り扱ってきたのであり、AI を利用した著作物のみをその範囲から除外することは課税の公平の観点から問題があるといわざるを得ないのではなかろうか。

所得税法施行令 82 条がその権利の生成過程を一切無視して長期譲渡としている以上、これを解釈論で乗り越えることは難しいと解するが、AI 時代において瞬時に、しかもこれまでとは比にならないほど膨大な数の創作物が生み出される状況を目前にした際、これまで通りその譲渡をすべて長期譲渡と取り扱ってよいのかという問題は日を増して大きくなっていくのではなかろうか。仮に卑見のとおり、“著作物が生み出されるまでには長い期間を要することが多い”との経験則を前提として同施行令が定められているのであれば、相対的に件数の多くない落書きや即興の演奏のように瞬時に生み出された著作物には目を瞑ってもさしたる課税上の弊害はないと整理されてきた可能性も否めない。AI が瞬時に膨大な数の著作物を生み出す状況は、同施行令の基盤たる経験則を揺るがしかねず、ここに新たな課税上の弊害を生み出すおそれがあるのではないかと危惧するところである。

3. 3. 2 人間が AI 生成物に創作的表現を加えた場合の議論

AI が自律的に生成した生成物には現在のところ著作権は認められないものの、人間が AI 生成物に創作的表現といえる加筆・修正を加えた場合には、当該部分については著作物性が認められると解されている。すなわち、文化庁取りまとめによれば、「人間が、AI 生成物に、創作的表現といえる加筆・修正を加えた部分については、通常、著作物性が認められると考

えられる。もっとも、それ以外の部分についての著作物性には影響しないと考えられる。」とされており⁽²³⁾、かような理解に拠ると、AIが生成した絵画に人間が創作的な表現を加筆した場合、1枚の絵画の中に著作権が認められる部分と認められない部分とが混在することになるのであろう。

もしこのような絵画を譲渡した場合、所得税法施行令82条の規定がどのように及ぶのかは必ずしも定かではない。対象物の一部に著作権が認められさえすれば、その譲渡所得のすべてを長期譲渡として取り扱ってよいと解するのか、あるいは著作権が認められる部分のみ施行令の適用があると解し、その他の部分には適用がないものと解すべきなのであろうか。文理に忠実に従えば後者の取扱いになるようにも思われるものの、1枚の絵画の譲渡所得が長期譲渡と短期譲渡に二分されることとなり、いびつな感否めない⁽²⁴⁾。もっとも、いわゆる「二重利得法」の議論において⁽²⁵⁾、ある一つの資産の譲渡に係る所得を譲渡所得のみならず事業所得あるいは雑所得という複数の所得区分に分解して課税することが解釈論上許容されていることを踏まえれば⁽²⁶⁾、譲渡所得を長期譲渡と短期譲渡に分けることは何ら問題ないという見解もあり得よう。

ただし、実際問題として、譲渡収入をどのような基準で自己の著作物として認められる部分とAI生成部分とに分解するのかといった評価上の問題が付着してくるのではなからうか。かてて加えて、次節で述べるとおり、施行令は「自己の著作に係る著作権」と規定しているところ、人間がAI生成物に創作的表現といえる加筆・修正を加えた部分にのみ著作物が認められるケースにおいて、その創作物の全体を「自己の著作に係る」ものと整理してよいのかという問題も惹起されるところである。

本節で取り上げたようなAI生成物に人間が手を加えるケースは既に今日において多数生み出されている創作物であることを踏まえると、その譲渡に係る議論は早急な整理が望まれるところではなからうか。

3.3.2 自己の著作に係る著作権の解釈試論

所得税法施行令82条の「自己の著作に係る著作権」という文言に引き続き着目してみたい。

施行令は単に「著作権」とするのみでなく、「自己の著作に係る」という限定条件を付している。著作権はその全部又は一部を譲渡することができることから（著法61①）、作者の手を離れて転々と流通していくことも十分あり得るところ、こうした他者の著作に係る著作権を譲渡した場合については保有期間に関わりなく長期譲渡とする取扱いが発動せず、その保有期間が5年以内であるかどうかという原則的な取扱いによって短期・長期が左右されることになる。

所得税法施行令82条の趣旨を、一般的に著作権等の権利が生み出されるまでに長い期間を

要することが多いことへの課税上の配慮であると位置付けるのであれば、かような配慮は著作者に対してなされれば足りるのであって、著作者以外にはかような恩恵を与える必要がないという判断であると解される。また、無方式主義が採用される著作権に関してはその成立時期が必ずしも判然としないことも上記のとおりであるが、他者から著作権を譲り受けたのであればその時点は明確であり、そこを起点として短期・長期を判断し得ることも理由の一つであろう。

ところで、AI が自律的に生成したものについて、現在の整理では著作物性が認められず、著作権法の保護対象とならないことは、上記 2. 4 で参照したとおりであるが、仮に今後、AI が自律的に生成したものについても何らかの権利性が認められるようになった場合、「自己の著作に係る」という部分をどのように解釈すべきであろうか。そもそもベースとなる著作権法の議論が定まっていない以上、そこに準拠する所得税法上の論点も試論の域を出ないが、最後にこの点を検討してみたい。

文化庁取りまとめでは、著作権法上「著作者」となることができるのは人（自然人又は法人）のみであり、法人格を持たない AI 自体が著作者となることはない整理されている⁽²⁷⁾。また、特許出願に係る事例ではあるが、最高裁令和 8 年 3 月 4 日決定（判例集未登載）は、AI を「発明者」とする特許出願が認められるか否かにつき出願者側の上告を退ける決定をしており、特許を受けられる発明者を自然人に限定した控訴審判断を維持した⁽²⁸⁾。おそらくかような考え方は著作権においても準用されるものと推察されるが、同最高裁は現行法の規定が AI による発明を想定していないとも言及し、「AI がもたらす社会経済の変化を踏まえ、国民的議論に委ねて立法論として決めるのがふさわしい」とも述べており、近い将来物議を醸すテーマであることは想像に容易い。

現行法上は、AI には創造性が認められないことから⁽²⁹⁾、AI が自律的に創作したものについては著作物性が認められず著作権も発生しないという理解が採用されているため、かような創作物を譲渡したとしても、そもそも「著作権の譲渡」に該当せず、これについて所得税法施行令 82 条の長期譲渡の取扱いが適用されることはないと解される（もちろん、当該創作物には資産性は認められることから、資産の譲渡として譲渡所得は構成するだろう。）。

しかしながら今後法的枠組みが整備されて AI の創作物にも著作権が認められるようになるとすれば、施行令 82 条における「自己の著作に係る」という部分が思わぬ影響を及ぼす可能性もあろう。例えば、AI にプロンプトを入力した者などに著作権が帰属するとした場合、その AI の生成物のすべてを「自己の著作に係る」とものと解してよいのかといった課題が想定されるが、この辺りの議論は著作権法がどのように AI 生成物を保護するのか、あるいは保護の対象から除くのかの議論の確定を待たねばならない。

結びに代えて

本稿では、文化庁取りまとめを中心に AI と著作権に関する考え方を参照し、それをベースにした上での所得税法上の取扱い、とりわけ著作権法の譲渡に関する同法施行令 82 条の解釈に関して近い将来発生するであろう疑義を検証した。同条の「自己の著作に係る著作権」という文言は、同令が創設された昭和 40 年当時から用いられてきたものであり、当然、AI を用いて生成した著作権を意識して作られていないことに鑑みると、かかる条文がどこまで AI 時代に対応できるのが不安が残るところである。

なお、本稿では紙幅の都合、比較検討することはできなかったが、所得税法には著作権の使用料に係る所得を変動所得として平均課税の対象とする条文も設けられている（所法 2 ①二十三、90、所令 7 の 2）。平均課税もまた、本稿で論じた長期譲渡所得と同様、一時にまとめて実現した所得についての累進課税の影響を緩和する措置であり、議論が類似する点もある⁽³⁰⁾。生成 AI の発展は、本稿で論じた著作権に係る所得区分のみならず、その所得の実現態様を前提として構築されてきた課税制度にも再考を迫る可能性があり、この点の検討は今後の課題としたい。

⁽¹⁾ 令和 6 年 3 月 15 日付け文化審議会著作権分科会法制度小委員会「AI と著作権に関する考え方について」。

⁽²⁾ 本稿では、著作権の譲渡による所得が譲渡所得に該当する場合に限って論を進めるが、生成 AI を利用することで大量の著作物を制作できるようになると、かかる著作権が棚卸資産となるケースも想定され得る。棚卸資産たる著作権の譲渡による所得は、所得税法 33 条《譲渡所得》2 項により譲渡所得の範囲から除外されているため、事業所得（雑所得）になると解される（谷口智紀『知的財産権取引と課税問題』（成文堂 2013）50 頁）。本稿では、あくまでも譲渡所得を構成する場合を前提としておきたい。なお、著作権等の知的財産権を手放す場合と実質的に譲渡したものとみなされる場合などにつき、必ずしも所得区分が明らかではないと指摘する見解として、水野忠恒「知的財産権にかかる課税問題」国際経済法 4 号（1995）99 頁も参照。

⁽³⁾ 総務省「情報通信白書〔令和 6 年版〕」37 頁。

⁽⁴⁾ なお、消費税法施行令においても「著作権」概念が使用されているが、消費税法基本通達 5-7-6《著作権等の範囲》は、同施行令 6 条《資産の譲渡等が国内において行われたかどうかの判》1 項 7 号に規定する「著作権」とは、「著作権法の規定に基づき著作物が著作物に対して有する権利をいう。」とされている。このように、租税法は私法である著作権法の概念をそのまま受け継いでいるものと解される。なお、消費税法上の議論として、秋山高善「消費税法における著作権の譲渡又は貸付けと著作物の提供の区分問題」商学論纂〔中

- 央大学] 59 巻 5 = 6 号 (2018) 1 頁、白木康晴「電子商取引における消費税課税の区分について―著作権の譲渡、貸付け及び役務の提供の区分等について―」税大ジャーナル 11 号 (2009) 103 頁も参照。
- (5) 早い段階で我が国における考え方の方向性を示したものとして、令和 5 年 5 月 26 日付け AI 戦略会議「AI に関する暫定的な論点整理」も参照。
- (6) 著作権法 1 条は、「この法律は、著作物並びに実演、レコード、放送及び有線放送に関し著作者の権利及びこれに隣接する権利を定め、これらの文化的所産の公正な利用に留意しつつ、著作者等の権利の保護を図り、もって文化の発展に寄与することを目的とする。」と謳う。
- (7) 「学習済みモデル」とは、大規模なデータセットを用いて事前にトレーニングされた機械学習モデルを指し、狭義には汎用的なタスクの解決能力を獲得した深層学習モデルを指す (大和総研 HP「学習済みモデルの活用 - 転移学習 / ファインチューニングで課題特化型 AI を低コストで開発 -」(<https://www.dir.co.jp/world/entry/solution/pre-trained-model>) [令和 8 年 3 月 18 日訪問])。
- (8) 令和 6 年度著作権委員会第 2 部会「『AI と著作権に関する考え方について』の調査研究～権利制限規定 著作権法第 30 条の 4 の解釈の勘所～」パテント 79 巻 2 号 (2026) 3 頁も参照。
- (9) 文化審議会著作権分科会法制度小委員会・前掲注 1、39 頁。
- (10) もっとも、これはあくまでも文化庁取りまとめの示す一例にすぎず、こうした共同著作のアナロジーのみを参照することには批判もあり、議論は緒に就いたばかりである。例えば、他のアナロジーも併用すべきである見解として、松尾剛行「AI 生成物の著作権」Information Network Law Review 24 号 (2025) 93 頁。
- (11) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社「A I と著作権に関する諸外国調査報告書 [令和 6 年 3 月]」
(文化庁 HP 内 https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/chosakuken/pdf/94035501_04.pdf) [令和 8 年 3 月 18 日訪問] も参照。
- (12) CNET Japan「AI 生成アートに著作権を認めず - 米最高裁」
(<https://japan.cnet.com/article/35244545/>) [令和 8 年 3 月 18 日訪問]。
- (13) 金子宏『租税法 [第 24 版]』(弘文堂 2021) 207 頁。
- (14) 我が国には著作権登録制度が存在する。これは、著作権関係の法律事実の公示や、著作権が移転した場合の取引の安全性を担保するための制度であり、登録の結果、法律上一定の効果が生じるものである (文化庁 HP「著作権の登録手続き」(https://www.bunka.go.jp/seisaku/chosakuken/seidokaisetsu/toroku_seido/) [令和 8 年 3 月 23 日訪問])。ただし、著作権登録は権利の発生要件ではなく、著作権の成

立が無方式主義に基づくことに変わりはない。

- ⁽¹⁵⁾ 文化庁 HP「著作権解説集：無方式主義」

(https://pf.bunka.go.jp/chosaku/chosakuken/h22_manga/comment/list_ma.html)

〔令和 8 年 3 月 20 日訪問〕。

- ⁽¹⁶⁾ AI を利用した著作物が大量に発生し、著作権をめぐる取引も活発化するデジタル・AI 時代において、登録制度の必要性がますます高まっていることから、日本でも米国の登録制度を参考に早急に整備すべきであるとの見解として、城所岩生「デジタル・AI 時代に参考にすべき米国の著作権登録制度」(2024) デジタルアーカイブ学会誌 8 巻 S2 号 S71 頁。

- ⁽¹⁷⁾ 愛知靖之ほか『知的財産法〔第 2 版〕』(有斐閣 2023) 184 頁〔金子敏哉執筆部分〕。

- ⁽¹⁸⁾ なお、コンメンタールによれば、この規定は「自らの研究の成果である工業所有権等や自らの探鉱により発見した探掘権は、取得時までに何年もの期間を要するのが通常であるとの実情を認めたものと思われる。」とされている(武田昌輔監修『DHC コンメンタール所得税法』デジタル版：第 33 条Ⅲ 1 ②(第一法規))。

- ⁽¹⁹⁾ 愛知ほか・前掲注 17、20 頁〔前田健執筆部分〕。

- ⁽²⁰⁾ 農林水産省「品種登録制度と育成者権」(2022) 2 頁。

- ⁽²¹⁾ 経済産業省北海道経済産業局 HP「鉱業権とは」

(https://www.hkd.meti.go.jp/hoknk/info_kougyo/outline.htm)〔令和 8 年 3 月 23 日訪問〕。

- ⁽²²⁾ こうした判断は、類似事案である千葉地裁平成 18 年 9 月 19 日判決(訟月 54 巻 3 号 771 頁)及びその控訴審である東京高裁平成 18 年 12 月 27 日判決(訟月 54 巻 3 号 760 頁)においても示されてきたところであり、下級審裁判例において定着しつつあるように見受けられる(臼倉真純「譲渡所得の基因となる資産の意義—破綻会社株式の資産性の検討を中心に—」国土館法研論集 19 号(2018) 82 頁)。

- ⁽²³⁾ 文化審議会著作権分科会法制度小委員会・前掲注 1、40 頁。

- ⁽²⁴⁾ これまでも著作権法 2 条 1 項 11 号にいう「二次的著作物」、すなわち著作物を翻訳し、編曲し、若しくは変形し、又は脚色し、映画化し、その他翻案することにより創作した著作物は存在しており、かような二次的著作物の取扱いが参考になる部分もあると解される。また、他者との共同著作物の著作権(共有著作権)の取扱いも参考になるのか(著法 65 ①)。

- ⁽²⁵⁾ 金子・前掲注 13、271 頁。

- ⁽²⁶⁾ 松山地裁平成 3 年 4 月 18 日判決(訟月 37 巻 12 号 2205 頁)も参照。

- ⁽²⁷⁾ 文化審議会著作権分科会法制度小委員会・前掲注 1、39 頁。

- ⁽²⁸⁾ 日本経済新聞「『AI が発明者』認めず 最高裁、出願者側の上告退ける」令和 8 年 3 月 5 日配信(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUD04BAA0U6A300C2000000/>)。

- ⁽²⁹⁾ AI に創造性が認められるかについては論争があり、現状ではこれに対する明確な解は用意

されていない。例えば、徳井直生「AI は創造性を持ちうるか—生成的敵対ネットワークを拡張したリズム生成モデルを実例に—」Keio SFC journal 20 巻 2 号 (2020) 152 頁、小林茂ほか「人工知能と創造性 — 人の模倣を超えて」人工知能学会全国大会論文集 39 回 (2025) 1 頁など参照。ただし、本稿はあくまでも租税法上の議論を行うものであるためこの点についてはこれ以上の言及は控えることとする。

- ⁽³⁰⁾ 著作権の使用料に係る所得は、所得税法上、年々の変動の著しい所得として変動所得に分類され、一定の要件の下で平均課税の対象となる。しかし、AI の発展により、大量の著作物を継続的に生成し、プラットフォームのアルゴリズムに適合したコンテンツを反復的に供給することが可能となれば、所得獲得の蓋然性は従来よりも安定化する可能性がある。その場合、「年々の変動の著しいもの」を前提とする変動所得該当性の再検討が必要となる余地があり、今後の課題となろう。

大企業から中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の 組織再社会化要因の探索

－大手製造業出身の中高年プロフェッショナル人材の中小企業への転職事例に着目して－

An Exploration of Factors for the Organizational Resocialization of Middle-aged and Older Professionals Transitioning from Large Enterprises to Small and Medium-sized Enterprises:
-Focusing on Cases of Middle-aged and Older Professionals Transitioning from
Major Manufacturing Firms to Small and Medium-sized Enterprises-

阿部 弘子¹

Hiroko Abe

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

This study analyzed cases of organizational resocialization when middle-aged and older professionals who had worked for many years at large corporations and who had acquired a high level of expertise and management experience transitioned to small and medium-sized enterprises (SMEs) in their local communities, and it explored the factors that facilitated their organizational adaptation.

There are two research questions (RQs). RQ1 examined what sorts of organizational interventions—such as organizational socialization tactics and the involvement of socialization agents—were implemented when middle-aged and older professionals transitioned to regional SMEs: (1) before they joined the organization, (2) when they joined it, and (3) after they joined it. RQ2 examined what sorts of proactive behaviors middle-aged and older professionals exhibited after transitioning to regional SMEs.

This study focused on middle-aged and older workers who have transitioned to SMEs in various regions through the Professional Human Resources Project promoted by the Cabinet Office. The study conducted interviews and supplementary surveys with five individuals who, after serving for many years as white-collar employees at major manufacturing firms and holding management positions such as executive officers, plant managers, department heads, and section chiefs, transitioned to community-based SMEs in their late 50s to 60s.

Results revealed that receiving SMEs did not provide any direct socialization support

2026年4月3日 受理

¹ 産業能率大学大学院経営管理コース2024年度修了生

prior to hiring, though one instance of an external intermediary organization providing proactive socialization support was identified. After hiring, some organizational initiatives to promote an understanding of job duties and roles were noted, but systematic and organized support was limited. That said, examples of proactive behaviors that lead to organizational resocialization were identified, such as innovative behavior, network building and utilization, and feedback-seeking behavior.

Based on these cases and this analysis, this study implies that anticipatory socialization during the pre-employment phase plays a role in the organizational resocialization of middle-aged and older professionals. Moreover, it implies that external organizations and executives can serve as socialization agents promoting organizational socialization. Furthermore, it implies that certain proactive behaviors are applicable to the resocialization of middle-aged and older individuals changing jobs.

1. 問題の所在と研究課題

地域経済を支える中小企業の7割超が、経営革新や生産性向上を担う中核人材の不足に直面しているとの指摘がある〔中小企業庁、2024〕。中小企業にとってこうした中核人材の確保は喫緊の課題であり、大企業で培われた専門知識とマネジメント経験を有するホワイトカラー人材を、地域の中小企業へ再配置することへの期待が高まっている〔富山、2020〕。

こうした状況を踏まえ、現在、内閣府は「プロフェッショナル人材事業」⁽¹⁾を推進し、地域経済の活性化と中小企業の経営課題の解決を目的にプロフェッショナル人材と地域企業（地域の中堅・中小企業）のマッチングに取り組んでいる。本事業は、外部人材の活用を通じて地域企業の経営課題解決を支援するため、全国に設置されたプロフェッショナル人材戦略拠点が、経営課題を抱える地域企業と、経営管理や営業、マーケティング、開発、技術等に精通したプロフェッショナル人材のマッチングをサポートするものである⁽²⁾。現在、大企業等で実務経験を積み、高度な専門知識やマネジメント経験を持つプロフェッショナル人材の地域企業への還流を、常勤雇用に限らず、副業・兼業など多様な形態で実現する取り組みが進められており、その活用事例が毎年『プロフェッショナル人材活用ガイドブック』として取りまとめられている⁽³⁾。

しかし、こうした取り組みの一方で、大企業から中小企業へ転職した人材をめぐる実態調査〔岩出、2026〕によれば、入社直後のオンボーディング体制の不備によって躓きが生じ、それを契機に中小企業に不信感を抱いたり、入社後2～3年を経て成長機会の限界に直面し、将来への不安が蓄積したりすることを背景に、組織適応に至らず、再び転職活動へと向かうケースが報告されている。

また、大企業での就業経験を有する転職者は、職務が分業化され、手続きが明文化され、相談・承認ルートが明確になっている環境を前提に業務を遂行してきた可能性がある。その

ため、中小企業に参入した際には、自身に期待される役割の広さ、各種制度や支援体制の未整備、相談相手や判断基準の不明確さといった点に大企業とのギャップを感じ、リアリティショックを経験する可能性も考えられる。

こうした点からも、大企業から中小企業に転職した人材が「定着」し、「活躍」することは必ずしも容易ではないことがうかがえる。

一般に、個人が新たな組織に適応していく過程は「組織社会化」〔高橋, 1993〕と呼ばれる。また、転職等によって新たな組織に適応する過程は「組織再社会化」〔宇佐美, 2024〕と捉えられる。大企業から中小企業への転職においても、こうした社会化の成否が転職後の組織適応を規定することが想定される。

政策的に人材移動が促進されるほど、その「後工程」としての組織再社会化をいかに促すかは、転職者の適応や組織への貢献を規定する重要な課題となる。しかし、日本において中途採用者の組織再社会化に関する実証的な研究は近年に至るまで限られており〔中原, 2012〕、とりわけ本稿が着目する大企業出身の中高年プロフェッショナル人材が中小企業へ転職する場合の組織再社会化については、十分な検討がなされていない。

こうした点を踏まえ、本研究は、大企業において長年勤務し、高度な専門知識やマネジメント経験を培ってきた中高年プロフェッショナル人材が、地域の中小企業へ転職する際の組織再社会化の事例を分析し、彼らの組織適応を促す要因を探索することを研究課題とする。

2. 先行研究レビューとリサーチクエスションの設定

本稿における主要概念である組織社会化をめぐる各種基本概念を概観するとともに、事例分析のための枠組みとリサーチクエスション（RQ）を設定する。

2.1 組織社会化と組織再社会化の定義

組織社会化については多様な定義が提示されてきた。高橋〔1993〕は、それらを集約し、組織社会化を「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」(p.2)と定義している。この定義は、社会化を単なる初期適応ではなく、価値観の理解、技能の獲得、役割行動の形成を含む包括的な過程として捉えている点に特徴がある。

こうした組織社会化をめぐる研究は、主として新卒採用者を対象として発展してきたが、他方で、雇用の流動性の高まりに伴い、既に他組織での職業経験を有する中途採用者をいかに再社会化させるかが現代の日本企業において重要な課題となってきた。

こうした状況を踏まえ、中原〔2012〕は、再社会化を「組織内組織再社会化」と「組織間組織再社会化」に区別した。前者は、「組織内の変革やイノベーションによる事業の創造・再

構築によって、組織内において個人に求められる特性が変化しうる場合におこる再社会化プロセス」〔中原, 2012, p.157〕であり、後者は、離転職によって新たな組織に移動した個人が、新組織に適応していく過程を指し、本研究に関連する。後者の「組織間組織再社会化」については、長谷川〔2003〕が、「前所属組織を離れた個人が、新組織の一員となるために、新組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を獲得し、新組織に適応していく過程」と定義しており、本研究でもこの「組織間組織再社会化」を組織再社会化として捉えることとする。

2.2 予期的社会化と組織内社会化

組織社会化が始まるタイミングについては、個人が組織に参加する前から始まっているという考え方と、個人が組織に参加した時点で始まるという考え方がある〔開本, 2019〕。

前者のような、個人が組織に参加する前段階での組織社会化は「予期的社会化」と呼ばれ、組織に参加する前の日常生活や学校教育、家族や親戚、友人、生まれ育った地域、企業の採用過程などを通して得られた情報や経験が組織参加後の組織社会化に影響を及ぼすというものである。組織内の施策で、こうした予期的社会化に影響を与えるものには、現実的職務の事前提供、インターンシップ、OB・OG 訪問、導入時研修、専門教育などが指摘されている〔尾形, 2017〕。

これに対し、後者は「組織内社会化」と呼ばれ、組織に参加する前の経験や知識等を前提とせず、組織参加後に、組織の規範・価値・行動様式、職務に必要な技能等を学習し、組織の一員になっていく過程を指す。この組織内社会化は学卒新人のみを対象とするものではなく、近年では異動後の新たな職場への社会化や昇進後の新たな役割への社会化、海外赴任者の現地への社会化、海外から帰任した際の再社会化などを含むものとして捉えられている〔開本, 2019〕。

こうした点を踏まえ、本研究でも組織社会化を捉える際には、組織参加前の「予期的社会化」と組織参加後の「組織内社会化」の両面に着目することとする。

2.3 組織社会化戦術

組織社会化とは、新たに組織に参入した個人がその組織の価値観・規範・行動様式を学習し、成員として適応していく過程である。この組織社会化過程での組織側の関与のあり方を「組織社会化戦術」といい〔Van Maanen & Schein, 1979〕、具体的には、入社時オリエンテーションや OJT、メンター制度などの施策が挙げられる。

本研究では、中高年プロフェッショナル人材の中小企業への転職に際し、組織参入前および参入後の各段階において、どのような組織社会化戦術が展開されていたのかを分析する。

2.4 社会化エージェントに関する研究

組織社会化は職場の具体的な他者との相互作用を通じて形成される側面も持つ。この組織社会化を促進する他者を「社会化エージェント」と言い、組織社会化研究では、その役割が着目されてきた〔Van Maanen & Schein, 1979；Louis, 1980；Fisher, 1986〕。

社会化エージェントとは、新規参入者の学習や適応に影響を与える組織内の他者を指し、具体的には上司、メンター、同僚、ピアなどが含まれる〔Van Maanen & Schein, 1979〕。

Fisher〔1986〕は、新人が組織参入に際して行う学習の多くは、社会化エージェントとの相互作用を通じて生じると指摘している。また Ashforth, Sluss & Saks〔2007〕は、社会化を組織と個人の共同プロセスとして捉え、エージェントとの相互作用が新人の適応成果に大きく影響することを示している。こうした社会化エージェントの中でも、とりわけ、組織社会化過程における上司の影響が大きいことが、多くの研究で指摘されている〔開本, 2019〕。上司は他のエージェントとは異なり、組織や仕事、新人のキャリアに関する重要な情報を保持し、新人の組織内キャリアに影響力を持つ〔開本, 2019〕とされる。

本研究では、こうした社会化エージェントを「転職者の社会化を直接媒介する人的存在」と定義し、中小企業での組織適応における人的関与の実態を確認する。

2.5 プロアクティブ行動に関する研究

ここまでの整理の通り、組織社会化は、組織側の制度的戦術と社会化エージェントによる人的関与によって促進される。しかし近年の研究では、組織社会化を組織から個人への一方向的な影響過程としてではなく、参入者自身の主体的行動を含む相互作用のプロセスとして捉える視点が重視されている〔Crant, 2000〕。とりわけ、不確実性の高い環境下において、個人が受動的に環境へ適応するのではなく、将来を見据えて自ら行動を起こし、環境や自己に働きかけていく行動の在り方が重視されている〔Grant & Ashford, 2008〕。

こうした行動はプロアクティブ行動と呼ばれ、「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」〔Grant & Ashford, 2008〕といった定義がなされている。プロアクティブ行動自体はキャリア形成や問題解決、イノベーションなど様々な文脈に適用される行動様式だが〔Crant, 2000〕、組織社会化研究においては、新たな組織に参入した個人が、将来の役割遂行や適応を見据え、主体的に情報を探索し、人間関係を構築するなどの行動として捉えられている〔Ashford & Black, 1996〕。

尾形〔2016〕は、こうした組織社会化におけるプロアクティブ行動に着目し、若年就業者を対象としてその構造と効果を整理し、プロアクティブ行動を、①「古いやり方などに固執せず、積極的に新しいアイデアを提案したり、実行する」(p.81) 革新行動、②「組織内の他者との広い関係性を構築し、そのネットワークから得られた情報を仕事に活かす」(p.81)

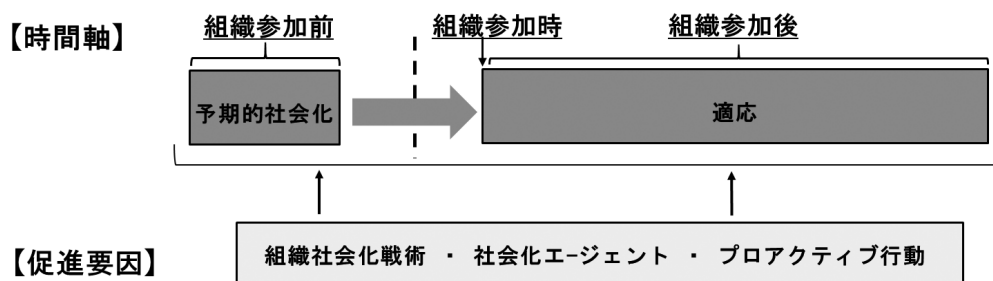
ネットワーク構築・活用行動、③「ネガティブな現状をポジティブに捉え行動する」(p.81) ポジティブフレーミング行動、④「自分自身の仕事や役割に対するフィードバックを上司や同僚、仕事それ自体から積極的に求め、そこから仕事や会社に関する多様な情報を得て、内省する」(p.81) フィードバック探索行動の4つの次元から捉えている。

本研究においても、尾形〔2016〕が提示した4つのプロアクティブ行動の次元を踏まえ、中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化を捉えることとする。

2.6 本研究の分析枠組みと RQ の提示

本章で整理してきたように、組織社会化は組織参入前後における組織側の働きかけ、社会化エージェントとの相互作用、個人のプロアクティブ行動が重層的に関与する多層的現象として理解すべきものである。本研究では、これらの知見を統合し、中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化を捉えるための枠組みを図表1のように設定する。

図表1 本研究の分析枠組み



出所：筆者作成

第一に、本研究では、組織再社会化を、開本〔2019〕を踏まえ、①組織参加前、②組織参加時、③組織参加後の3段階で捉えることとする。

第二に、組織再社会化を促進する要因として、本研究では組織社会化戦術と社会化エージェントの双方に注目する。

第三に、本研究は、転職者自身のプロアクティブ行動を、再社会化を能動的に推進する個人側の要因として位置づける。

以上の分析枠組みに基づき、本研究では以下のリサーチクエスション（RQ）を設定する。

RQ1 中高年プロフェッショナル人材が地域の中小企業に転職した際、①組織参加前、②組織参加時、③組織参加後の各段階において、どのような組織側からの働きかけ（組織社会化

戦術や社会化エージェントの関与)が行われたか。

RQ2 中高年プロフェッショナル人材は地域の中小企業に転職後、どのようなプロアクティブ行動を展開したか。

3. 調査概要

本研究の調査概要を述べる。

3.1 調査対象者の選定理由と選定方法

本研究は、大企業において長年勤務し、高度な専門知識やマネジメント経験を培ってきた中高年プロフェッショナル人材が、地域の中小企業へ転職する際の組織再社会化の事例を分析し、彼らの組織適応を促す要因を探索することを研究課題としている。

この研究課題に該当する調査対象者を選定するため、本研究では前述の内閣府が推進する「プロフェッショナル人材事業」を通して各地域の中小企業に転職した中高年就業者に着目した。「プロフェッショナル人材事業」では様々な業界出身者のマッチングが図られているが、本研究では、構造変化の影響を受けやすいと考えられる製造業出身の中高年プロフェッショナル人材に焦点を当てる。

これまで日本の大手製造業は、大量生産型産業における連続的な改善・改良型イノベーションと、新卒一括採用、終身雇用などに代表される同質的・固定的な組織モデルのもとで競争優位を築いてきた。しかし近年、大手製造業は事業構造・組織構造の転換を迫られ、間接部門を中心とした雇用調整が進み、とりわけホワイトカラー人材の再配置が課題となっている。加えて、生成 AI を中心とする AI の発展は、ホワイトカラー業務の縮小圧力を一層高めることが予想される。

他方、地域に根差した中小企業では、経営者の高齢化や人材不足、DX 対応の遅れなど構造的な問題を抱えており、事業・組織の高度化を担う人材への需要が高まっている。したがって、大手製造業におけるホワイトカラー人材の流動化と中小企業における人材需要の拡大が接合する領域として、製造業出身人材の移動に着目する必要がある。

以上を踏まえ、内閣府のプロフェッショナル人材事業の一環として刊行された『プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2023・2024』〔内閣府 2023；2024〕に掲載された中高年就業者の事例から、①日本の大手製造業にホワイトカラー人材として長く勤務したのち、②50～60歳代で地域密着型中小企業に転職し、③現在、転職先企業において経営革新あるいは生産性向上の役割を担う職務に従事している雇用型の人材を抽出した。

前述のガイドブックの2023年度版に掲載された91事例、2024年度版に掲載された45事例、

計 136 事例について内容確認を行った結果、雇用型の事例は計 80 件であり（残り 56 件は業務委託型契約）、そのうち 50 歳代から 60 歳代の事例は 23 件であった。さらに、大企業製造業のホワイトカラーとして勤務した後に中小企業へ転職した事例は 7 件に限られていた。

この 7 件の事例の対象者にアクセスしたところ、転職後に一定期間が経過し、現在も転職先組織に定着しつつ経営革新・生産性向上に関わる職務に従事している事例は 5 件で、残る 2 件については退職または調査協力辞退のため対象外とした。

こうした選定の結果、図表 2 に見られる 5 名の対象者の調査協力を得た。5 名（A～E 氏）は、いずれも一部上場企業を含む大手製造業において長年ホワイトカラー人材として勤務し、執行役員・工場長・部長・課長等のマネジメント職を歴任した後、50 歳代後半から 60 歳代にかけて地域密着型中小企業へ転職した人材である。現在はいずれも転職先企業においてマネジメントポジションに就き、中核的役割を担っている。

また、全員が内閣府プロフェッショナル人材事業の枠組みにより紹介・採用された事例であり、転職後の勤続年数は 2 年から 5 年の範囲で、平均勤続は 3.13 年であった。

図表 2 調査対象者の概要

属性				転職前			転職時 年代	転職後			
調査 対象者	年代	性別	学歴	規模	業種	役職定年前 又は 定年前職位		規模	従業員数	業種	現職位
A氏	60代	男性	大学院	一部上場 大企業	製造業	部長	定年時	中小企業	70	製造業	取締役 技術部長
B氏	60代	男性	大学	一部上場 大企業	製造業	部長	60代	中小企業	180	製造業	課長
C氏	60代	男性	大学院	一部上場 大企業	製造業	工場長・事業部長	定年時	中小企業	77	養鶏業	顧問
D氏	60代	男性	大学	一部上場 大企業	製造業	課長	50代後半	中小企業	130	製造業	室長
E氏	60代	男性	大学	一部上場 大企業	製造業	子会社執行役員	50代後半	中小企業	61	製造業	統括部長

出所：筆者作成

3.2 調査方法の概要

図表 2 の 5 名の対象者に対して、2024 年 9 月から 10 月にかけて対面およびオンラインにより、半構造化インタビューを実施した。

インタビューに先立ち、対象者には「調査依頼書」を送付し、調査の目的・方法・実施者・実施時期・主な質問事項・録音の有無・謝品等について明示し、同意を得た。インタビュー当日は、録音と逐語録作成について対象者の了承を得た上で実施した。

質問項目は、これまでのキャリアの概要、転職の契機、現在の職務内容、キャリア選択と適応、転職後の支援と適応、新しいスキルの習得、成果創出のために自ら取り組んでいることなど

であった。インタビューの所要時間は1名あたり約2時間であった。

こうしたインタビュー調査で得られたデータを分析した結果、上記対象者に対する組織参加前、組織参加時、組織参加後の各段階での組織側の働きかけや、組織参加後の当人たちのプロアクティブ行動についてさらに詳細に実態を把握する必要があると判断した。そこで、上記対象者に対する追加調査を実施した。

追加調査では、インタビュー調査後に確認が必要となった事項について、対象者に書面での回答を依頼するとともに、必要に応じて電話による追加の聞き取りを実施した。上記対象者5名に追加調査への協力を依頼したところ、3名（A氏・B氏・E氏）から同意を得た。他方、1名（D氏）からは辞退の申し出があり、1名（C氏）からは返答がなかったため、追加調査は3名を対象として実施した。追加調査は2026年6月2日から6月9日の間に行われた。以下では、データを引用する際、インタビュー調査で得られた発言については引用末尾に「（インタビュー調査）」、追加の書面調査で得られた回答については「（追加書面調査）」、追加の電話調査で得られた回答については「（追加電話調査）」と記載する。

4. RQに関する事例の提示と考察

本章では、本研究で設定した2つのRQについて、「インタビュー調査」の結果をもとに検討する。

4.1 RQ1に関する事例の提示

RQ1は「中高年プロフェッショナル人材が地域の中小企業に転職した際、①組織参加前、②組織参加時、③組織参加後の各段階において、どのような組織側からの働きかけ（組織社会化戦術や社会化エージェントの関与）が行われたか」である。

このRQに関連する事例について、共通する特徴に着目して提示する。

①組織参加前（入社前）の段階での組織からの働きかけ

前述の5名に対する調査の結果、組織参加前の段階で、社会化を促すための組織側（受け入れ側の中小企業側）からの直接的な働きかけは確認されなかった。追加調査においても、「4つの課をまとめる部長が空席で社長が兼任しているので、そのポジションを担ってほしい、とのみ言われ、具体的な業務内容については全く説明がありませんでした」（A氏・追加書面調査）、「入社を前にして、良い面以外の難しい面などについての説明はなかったと記憶しています」（B氏・追加書面調査）など、受け入れ側の中小企業主導での取り組みは確認されなかった。

但し、A氏の事例では、受け入れ側の中小製造業K社からの直接的な働きかけではないも

の、同氏の転職を支援した商工会議所によって、予期的社会化に関連すると考えられる入社前支援が行われ、それがA氏の組織再社会化に影響していたことが確認された。以下では、A氏の概要を述べるとともに、A氏に対する当該支援の具体的な内容を示す。

A氏は大手製造業において技術開発および管理職を経験した後、60歳定年を機に中小製造業K社（以下、K社）に転職し、現在は取締役・技術部長として勤務している。K社では技術開発と人材育成が課題となっており、その経験を有する外部人材としてA氏が受け入れられている。

このA氏の事例では、商工会議所による支援を通じて、入社前の前職在籍中に半年程度、月2回、転職先企業を訪問する機会が設けられていた。以下A氏の発言を引用する。

「紹介してもらって、いきなり転職したんじゃなくて、半年くらいで副業って形で、月2回くらい行ってたんですよ。前職企業に在籍してるんだけど、月2回くらい有休を使って通ってたんですよ。お試し期間みたいな感じで。あれは良かった。いきなり入ると、やっぱり仕事も文化も分からないし。これならなんとかいける。それは多分あったんだと思う。結果的に半年間、入社が4月なんだけど、8月頃からかな、次の4月まで、この副業で。」(A氏・インタビュー調査)

A氏は、こうした月2回のK社への訪問機会（副業機会）の効果を次のように述べている。

（筆者注：この訪問機会を通して）「当時の組織に欠けていたマネジメント（組織、人材育成、制度構築、中期計画）に対する期待が大きいことに気づきがあった。自分が前職や勉強（プロジェクトマネジメント）で得たスキルや知見が十分に生かせそうであることが理解でき、入社前に改めて復習を行い、新しい組織に知見を適用する場合のシミュレーションを行った。」(A氏・追加書面調査)

このように、A氏にとって入社前の段階で設けられた月2回の訪問機会は、転職先企業のニーズと自身が有する知識や経験等のシーズをすり合わせ、入社後に期待される役割やその遂行イメージを具体化する機会として機能していた。

また、A氏は、他にも「採用時に説明がなかったため、職場の雰囲気や、具体的な業務内容、組織の課題について徐々に理解を深めることができたという観点で良かったと感じています。いきなり入社して現状を知ったら、理想と現実の乖離、大企業と中小企業との人材（社員が保有している一般知識・ビジネス知識、マインド）の違いにショックを受けた可能性もあるかと思います」(A氏・追加書面調査)と述べており、こうした点で、当該支援はA氏の予期

的社会的化やリアリティショックの予防に寄与していた可能性が考えられる。

ただし、A氏によれば、この月2回の訪問機会の設定は、受け入れ先の中小企業主導で企画されたものではなく、内閣府「プロフェッショナル人材事業」の一環として、商工会議所によってコーディネートされたものであった。その意味で、これは転職先組織が直接実施した予期的社会的化支援の事例ではなく、仲介組織による予期的社会的化支援の事例として捉えることが適切である。

②組織参加時（入社直後）の段階での組織からの働きかけ

5名の事例のうち、組織参加時（入社直後）の組織からの働きかけが行われていた事例はB氏・E氏の2事例であった。また組織参加時の働きかけで両者は業務理解とともに、考え方や行動に変化が生じていたことが確認された。まずB氏の事例から述べる。

B氏は大手製造業において品質保証業務および管理職を経験した後、64歳で中小製造業L社（以下、L社）に転職し、現在は品質保証部課長として勤務している。L社では品質管理体制の強化が課題となっており、その実務経験を有する外部人材としてB氏が採用されている。

B氏の場合、入社直後に社長のリードのもと、約2週間にわたる現場観察（製造現場での研修）の機会が設けられていた。B氏はこの経験について次のように述べている。

「まずはやっぱり当社の製品から製造の過程を理解させようという意図があったんだと思うんですけども、約2週間程をかけて、現場の中のいろんなチームのところに（社長が）一緒になって製造を観察させていただく。実際に手を出して不良を作っても困るので、私はなかなか手が出せませんでしたけれども、（中略）それぞれの日数を各チームの中で一緒に過ごして、製品が出来上がっていく過程を目の当たりにして生活するというのがまずはじめでしたね。そういう研修の機会を与えてもらっていたというのが一つですね。」（B氏・インタビュー調査）

この製造現場での研修を通じて、B氏はL社の「製品知識と製造工程を理解した」と述べるとともに、「製造現場での人の動き、モノの動きなどを観察し、品質管理面での課題を抽出した」とし、「前任者のやり方に加え、本来あるべき姿を具現化し、浸透させる必要性を感じた」と述べている。この点について、B氏は「時代、製品、顧客要求事項などが変化する場合、業務自体の目的を正しく把握し、適宜やり方を改善する必要がある」にもかかわらず、L社では「従来からのやり方をそのまま踏襲し、処理する過程が散見された」（以上、「」内の記述はB氏・追加書面調査より引用）と述べ、従来からのやり方をそのまま踏襲するのではなく、

業務目的を正しく把握し改善することの必要性について、以下のような問題意識を語っている。

「我々は購入仕様書だとか、そういう先の仕様書に従って、それはお客様の要求事項であるわけなんですけれども、それに従ってものづくりをさせていただくと。そういう中で、一旦決めた資料から、ある事情があって、表示をBに変えたりとかあるとするじゃないですか。それは簡単にできますよっていうことであれば、もうそれで受けちゃう場合もあると思うんですよね。ただ、『なぜお客様からAからBに変更をしたいのかっていうところの、お客様の本当のニーズをちゃんと理解して、納得すべきではないでしょうか』っていうことですね。『ただ言われたことを、はい、はいとやるだけでは、ちょっと稚拙でしょう』と。いわゆる『指示待ちみたいなことだけではダメでしょう』と。お客様の本当のニーズをちゃんと理解していれば、いや、そこはこういう方法を使えばコストもそんなに上がらずに変更できますし、お客様の要求を満たすことになりますよねっていうような逆提案も可能になるかもしれないじゃないですか。」(B氏・追加電話調査)

以上の事例から、入社直後の製造現場での研修は、B氏にとって、L社の製造業務に対する理解を深めるとともに、「目的を問い直さない前例踏襲的な業務遂行」というL社の課題を認識するうえで、一定の機能を果たしていたことがうかがえる。

続いてE氏の事例を述べる。

E氏は大手製造業において開発技術および管理職経験を有した後、58歳時に早期転身制度を活用して中小製造業O社（以下、O社）に転職し、現在は工場統括部長として勤務している。O社では主力拠点の統括および生産性向上が課題となっており、その経験を有する外部人材としてE氏が受け入れられている。

E氏によれば、入社直後、「当時顧問として現在の会社におられた方からマンツーマンで会社の組織、業務内容、仕事の流れ、課題、期待されていることを教育して頂いた」という。E氏は、当初、前職での自身の専門領域に関する「研究開発の業務実績はあるものの、営業や生産技術、生産管理は未経験だったため、自分に期待されていることと出来ることがどこまでマッチするか不安だった」がこの顧問からのマンツーマン教育によって、「その不安を少なくすることが出来た」と述べている。

また、この入社直後の教育を経て、「とにかく従業員と話をすること、事務所や工場でどんな仕事をしているかを見て体験することが重要と考え、現場を理解しようと行動した。それを行うことで、自分の役割ややるべきことを具体的な行動レベルで見つけようと考えた」（以上、「」内の記述はE氏・追加書面調査より引用）と、自身の考え方や行動に変化が見られたことを述べている。

こうしたB氏・E氏の事例からは、入社直後の研修や、顧問からのマンツーマンでの教育が、業務知識の習得にとどまらず、B氏にとっては組織のあるべき姿に向けた改善意識の形成につながり、E氏にとっては、自身に対する組織の期待との適合に対する不安の軽減と、現場に対する積極的な理解や役割探索に向けた主体的な行動につながっていたことがうかがえる。

③組織参加後（入社後）の段階での組織からの働きかけ

5名の事例のうち、組織参加後の入社後の組織からの働きかけについて確認されたのは前述のB氏の1事例であった。B氏はこの段階での組織からの働きかけを通して、自身の役割に対する認識を拡張させていた。以下、B氏の事例を述べる。

B氏は、社長の引率のもとで国内外の工場を訪問し、品質管理の観点から指摘を求められている。以下はそのことに関するB氏の発言である。

「その後、全社的な品質管理の活動につなげていきたいという社長の意思から、他工場へ出張する機会を頂きましたね。まだたいして仕事や会社のことが分かってない段階でしたけど、比較的早い段階から社長に引率をしてもらって、私なりの指摘事項をちゃんと教えてね、言い方を変えれば品質パトロール、品質監査みたいなことをやってもらいたいな、ということとやらせてもらいました」(B氏・インタビュー調査)

B氏は、品質管理のプロフェッショナル人材として中小企業L社に入社しており、入社時点では品質管理業務を担うことについて、もともと一定の役割認識を有していたと考えられる。一方、この工場視察を通して「国内工場と海外工場の特性の違い、顧客、加工方法の違いなどを学ぶ」とともに、視察後の考え方や行動の変化として、「期待される品質管理業務はもちろんのこと、企業として必要なことを率先して進めようと考え、後進の育成、停滞しがちな安全衛生活動、環境マネジメントシステムの活性化を進めている」(以上、「」内の記述はB氏・追加書面調査より引用)と述べている。

この点より、入社後に行われた国内外の工場視察は、B氏にとって、入社前から有していた専門人材としての役割認識が、品質管理業務の遂行にとどまらず、企業全体の安全衛生活動や環境マネジメントシステムの活性化を担うものへと広がる機会になっていたと考えられる。

また、B氏は社長とともに取引先を訪問した際に、品質管理の責任者として紹介される経験もしている。

「重要なお取引様のところにも一緒に行かせてもらって、日本から来た品質管理の責任者

ですという紹介を頂いて。うち品質管理頑張るんですよ、みたいなアピールに使って頂いたりとかですね。」(B氏・インタビュー調査)

「私が頑張れる素地をそうやって段取りして頂いたかなとは思っています。」(B氏・インタビュー調査)

これらの発言から、取引先訪問の場において社長から品質管理の責任者として紹介されたことは、B氏に期待される役割を社外に対して公式に明示する働きかけであったと考えられる。こうしたB氏の2つの事例にはともに社長が関与しており、この事例からは経営トップが社会化エージェントとして、B氏の組織再社会化の促進に一定の役割を果たしていた可能性も示唆される。

4.2 RQ1 に関する考察

以上の通り、本研究における調査の範囲では、まず、組織参加前の段階で、受け入れ先の中小企業が自ら施策を企画し、プロフェッショナル人材の組織再社会化を促していた事例は確認されず、唯一、商工会議所が仲介する形で行われていた事例がA氏のみに確認された。

次に、組織参加時の組織再社会化を促す事例として、入社直後の製造研修や顧問とのマンツーマンの教育がB氏・E氏の2事例で確認された。

最後に、組織参加後の組織再社会化に関連する働きかけが確認されたのはB氏の1事例(社長の引率のもとで国内外の工場視察やB氏を品質管理の責任者として取引先に紹介し、その役割を社外に明示する働きかけ)のみであった。

こうした点を踏まえると、今回調査した範囲においては、中小企業におけるプロフェッショナル人材の組織再社会化に関して、中小企業が直接的に中高年プロフェッショナル人材の予期的社会化を促していたとは言い難い。また、中高年プロフェッショナル人材の組織参加時点および組織参加後においても、彼らの組織再社会化を促すための組織的・体系的な働きかけが十分行われているとは言い難い。このことは中小企業において中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化を促す施策や仕組みが必ずしも十分整備されていない可能性を示唆するものと言える。

他方、B氏の事例では、組織再社会化を促す働きかけの主体として経営トップが直接的に関与していたことが確認された。組織社会化研究では、社会化の担い手となる社会化エージェントとして、上司や同僚などの役割が指摘されている〔Fisher, 1986〕。これに対し、中小企業では経営トップが社会化エージェントとして関与していた点に特徴が見られる。このことは、規模の小さい中小企業においては、経営トップが転職者の社会化過程に直接関与することが、組織再社会化の重要な要因となりうることを示唆する。

4.3 RQ2 に関する事例の提示

RQ2 は「中高年プロフェッショナル人材は地域の中小企業に転職後、どのようなプロアクティブ行動を展開したか」である。

組織社会化におけるプロアクティブ行動について、尾形〔2016〕は若年就業者を対象とした研究において、「革新行動」、「ネットワーク構築・活用行動」、「ポジティブフレーミング行動」、「フィードバック探索行動」の4類型に整理している。この枠組みを援用し、事例を整理したところ、革新行動、ネットワーク構築・活用行動、フィードバック探索行動について関連する事例が確認された。

①革新行動の事例

プロアクティブ行動の「革新行動」は「古いやり方などに固執せず、積極的に新しいアイデアを提案したり、実行する行動」〔尾形, 2016, p.81〕である。

調査の結果、革新行動はすべての事例（A氏～E氏）において確認されたが、紙幅の制約上、以下ではC氏・E氏の事例に限って提示する。

C氏は大手製造業において生産技術および管理職を経験した後、定年を機に中小養鶏業M社（以下、M社）に転職し、現在は技術顧問として勤務している。M社では先端設備の導入に伴い工学的知見の不足が課題となっており、その経験を有する外部人材としてC氏が受け入れられている。

C氏は、以下の発言に見られるように、組織の生産性向上や業務の効率化に向けた提案を主体的に行っている。

「まだまだ自動化できる工程がいくつかあって、そういうところはさらに設備を増設したりする活動もやっています。」（C氏・インタビュー調査）

「特に事務系の作業を見ていると、まだまだ手書きの帳表類だったりとか、よくてもエクセルベースぐらいのいろんなデータの管理だとかっていうのが、あまり新しい取り組みができていないので、その辺もやりませんかということで、RPAにしたりとか、直近はDX推進をやっていないといけませんねといった提案、そういうような提案をしています。」（C氏・インタビュー調査）

こうしたC氏の行動は、既存の工程や業務手法に変化をもたらそうとする革新行動に該当すると考えられる。

次に前述のE氏の事例を述べる。E氏は転職後、組織の業務を可視化し、属人化していた業務プロセスを整理することに取り組むとともに、さらに、営業業務の進め方についても従

来方法を見直し、営業エリアごとに責任を明確化する体制を導入した。E氏は次のように述べている。

「いろんなことが属人化されていて。これはあの人、これはその人、この人がおらんかったらわからない。ルールは何を言ってるか。ルールらしきものはあるけど、暗黙知だったり。なので、私が最初にやったことは、仕事のフローチャートを一生懸命書いて。」(E氏・インタビュー調査)

「人がやっていることが今一つわからなかったというのもあったのかなと思います。同じ営業チームの中でどういう提案が進んでいるのか、お客様がどんな状況なのか、手配の仕方もある人それぞれが自己流でやってたり。そこ、組織の仕事の役割を一人一人の責任が明確になるような、そういうやり方に変えました。」(E氏・インタビュー調査)

こうしたE氏の行動は、既存の業務運営方法を見直し、組織の仕事の進め方に変化をもたらす試みであり革新行動に該当すると考えられる。

②ネットワーク構築・活用行動

プロアクティブ行動の「ネットワーク構築・活用行動」は「組織内の他者との広い関係性を構築し、そのネットワークから得られた情報を仕事に活かす行動」[尾形, 2016, p.81]である。

調査の結果、ネットワーク構築・活用行動はすべての事例(A氏～E氏)において確認されたが、紙幅の制約上、以下ではA氏とC氏の事例に限って提示する。

A氏は前述の通り、中小企業K社への転職前に月2回、K社への訪問機会を得ている。その期間中、A氏は自ら社長に依頼し、全社員との個別面談を実施している。

「社長さんをお願いして、社員さん全員と面談したいって言って、やったんですよ。それはものすごい効いた。個人個人と、ほぼ全員とやりました。そうすると大体職場の何課の何さんという、顔が浮かぶから、その職場何やってるとというのが、事業と人も分かって。」(A氏・インタビュー調査)

A氏によれば、この個別面談は、1対1で30分～1時間程度時間を取って行われたという。A氏はこの面談を通して、「発言だけでなく、各個人の話し方、目のやり方、立ち振る舞い等を見ることにより、その社員個人個人の特性を少なからず理解することができた気がする」と述べているほか「図らずとも結果的に、外部から来た私に対して好意的なのか、敵意をもっ

て接しているのか、ニュートラルなのかをうかがい知る」ことができ、「社内の人間関係や力関係をおぼろげながら理解することができ、その後の自分の発言や立ち振る舞いを決める際の参考になった」としている。また、個人面談で得られた情報は「『中期計画』・『市場分析・競合分析』・『知的財産・特許』に関する3つのワーキングチームメンバーのスクリーニング」に用いたり、「相手の趣味を把握して、自分も興味があるエリアがあれば、その後の日常会話に話題に出すことにより、親近感を感じさせたり、会話のきっかけとする」（以上、「」内の記述はA氏・追加書面調査より引用）目的で使用したりしたとしている。

こうしたA氏の行動は、K社というA氏にとって新たな組織における様々な関係者とのつながりを自ら形成するとともに、その特性や人間関係を把握し、その後の業務活動に活かそうとするものであり、ネットワーク構築・活用行動に該当すると考えられる。

また、C氏は、新しい職場において自ら現場に入り、若手社員と共同作業をしながら、業務理解と関係構築を進めていた。C氏は次のように述べている。

「設備の保全だとか、修理だとかというのは、若い人たちと一緒にやるようにしています。(中略)アドバイスをしながら一緒にやるというのをやっていくと、やっぱりこの人はよく知っているなというふうに思われると、いろいろと聞いてくるし、そういう意味ではやりやすくなります。」(C氏・インタビュー調査)

さらにC氏は、次のようにも述べている。

「自分自身が理解を深めるのもそうですし、若い人たちがどういう仕事のやり方をしているのか、どういうところの課題があるのかっていうのを一緒にやるとよくわかるので、そういうやり方をしています。」(C氏・インタビュー調査)

自ら現場に入り、若手と協働しながら関係性を構築したり、若手の業務のやり方を理解しようとするC氏のこうした行動も、ネットワーク構築・活用行動に該当すると考えられる。

③フィードバック探索行動

プロアクティブ行動の「フィードバック探索行動」は、「自分自身の仕事や役割に対するフィードバックを上司や同僚、仕事それ自体から積極的に求め、そこから仕事や会社に関する多様な情報を得て、内省する行動」〔尾形, 2016,p.81〕である。調査の結果、こうしたフィードバック探索行動はB氏において確認された。

品質管理のプロフェッショナル人材である B 氏はヒューマンエラー防止に関する勉強会を自ら立ち上げ、その運営にあたり、自らの説明や内容が適切であったかを参加者の反応を通じて確かめようとしていた。

「社内でくい止められるヒューマンエラーというのが、今のうち小さい芽のうちに何とか摘めないかということ、社長や製造部の関係者とかとも相談をして、…中略…情報を調べたり、その手の本を読み漁ったりして、できるだけそれを平易に皆さんにご理解いただけるような内容に翻訳をしてお伝えをする勉強会を主催したりということをやってますね。(中略)感想文とかを見ると、こういう面が良かった、みたいなフィードバックをいただくと、すごくやっぱり良かったな(中略) 一方で、悪かった面も言ってね、というのを非常に繰り返して言ってるんですけど、これは分からなかった、みたいなことは絶対言ってるね、みたいなことは言ってるんですけど。」(B 氏・インタビュー調査)

こうした B 氏の行動(上記、インタビューデータの下線部)は、自ら企画・運営した勉強会の内容や伝え方について参加者から評価や意見を求めるものであり、情報を積極的に収集するフィードバック探索行動に該当すると考えられる。肯定的な感想だけでなく改善点についても繰り返し意見を求めていることから、自らの活動の適切さを確認し、改善するための情報収集を目的とした行動であったことがうかがえる。

他方で、B 氏は、自身の活動に対する評価や助言を経営トップに積極的に求めるといったフィードバック探索行動は行っていなかった。自身が運営する勉強会に関しては、「社長が主催する月例の幹部会議において品質概況として報告」したり、「活動のやり方などについては、目的に応じて経営トップに説明したりする」ものの、「活動自体社長から概ね賛同を得ており、自由度の大きい中、自律的に活動している」という。

さらに、B 氏は品質管理領域のプロフェッショナル人材として採用されていることから、業務上の品質問題については、経営トップに対して「気づきをこちらからお伝えして、賛同いただいて、じゃあ何か行動しようか」というやり取りが多いと述べている。また、こうした関係は、上司や先輩から助言を得ながら仕事を覚える新人の場合とは異なり、「こうやればこういう成果は出るだろうというのは、ある程度もうすでにわかっている。だからフィードバック行動には差がある」と、新人とはフィードバックの求め方にも違いがあることを指摘している(以上、「」内の記述は B 氏・追加書面調査、電話調査より引用)。

以上の事例からは、中高年プロフェッショナル人材の場合、そもそも専門的な知識や判断を期待されて中小企業に入社しており、業務遂行においても高い裁量を与えられていることにより、経営者に対して評価や助言を求めるフィードバック探索行動が生じにくい可能性が

示唆され、若年者・新人を対象としたフィードバック探索行動とは、異なる特徴を持つ可能性がうかがえる。

4.4 RQ2 に関する考察

事例の通り、組織社会化を促すプロアクティブ行動の4類型のうち、まず革新行動はすべての事例（A氏～E氏）において見られ、既存の業務手法や組織運営に変化をもたらす働きかけが行われていることが確認された。また、ネットワーク構築・活用行動もすべての事例（A氏～E氏）において確認され、組織入社前後において、組織の関係者に対して主体的に関わり、関係資源を形成しようとする動きが見られた。

他方、フィードバック探索行動はB氏が勉強会の進め方について参加者にその適切さを確認する事例においてのみ確認され、他の中高年プロフェッショナル人材には顕著には見られなかった。このことは、中高年プロフェッショナル人材が高い専門性や業務遂行上の裁量を持つがゆえに、他者からのフィードバックを積極的に求める行動が生じにくい可能性を示している。また、ポジティブフレーミング行動については事例が確認されなかった。

尾形〔2016〕の示した組織社会化におけるプロアクティブ行動の4類型は、主に若年就業者を対象とした調査に基づくものである。本研究の分析からは、これらの4類型のうち、3つの類型が確認されており、このことは、尾形〔2016〕の4類型が中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化においても一定程度確認されることを意味する。さらに、プロアクティブ行動の類型が、年齢やキャリア段階を超えて組織社会化に対して一定の妥当性を有する可能性を持ち、中高年転職者の再社会化過程にも適用可能であることを示唆する。

一方、今回の事例で、こうした個人のプロアクティブ行動が多く確認されるということは、逆に言えば、RQ1の考察で述べたように、中高年プロフェッショナル人材を受け入れる中小企業側の組織社会化戦術が体系的に行われていないことを示唆するものとも言える。この点についてA氏は入社直後を振り返り、「基本的に組織からの働きかけはなく、自分からの聞き取りとOJTベースで組織への適応を行った」、「自発的に動かなければならぬ仕事が進まないことを改めて痛感し、自分から社員全員へのインタビューや経営層への問いかけを行った」（以上、「」内の記述はA氏・追加書面調査より引用）と述べており、組織への新規参入者に対する組織社会化戦術が弱い場合、新規参入者自身によるプロアクティブ行動によって組織再社会化過程が補完される可能性が示唆される。

5. 含意

本節では、RQ1 および RQ2 の分析と考察を踏まえ、本研究の理論的含意および実践的含意を整理する。

5.1 理論的含意

本研究の理論的含意を4点述べる。

本研究の1つ目の理論的含意は、外部機関や経営者も組織社会化を支援する主体となり得ることを示唆し、社会化エージェントの範囲を拡張する可能性を示した点にある。

従来の組織社会化研究では、組織社会化を促す主体として、上司、メンター、同僚、ピアなど、組織内部の社会化エージェントの存在が着目されてきた。一方、本研究では、A氏の事例分析を通して、中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化において、組織参加前（入社前）段階における予期的社会化が受け入れ先の中小企業ではなく、商工会議所の仲介によって行われていたことが確認された。このことから、本研究は、組織社会化を支援する主体の範囲を組織の外部機関にまで拡張して捉える必要性を示したと言える。

本研究の2つ目の理論的含意は、組織社会化の担い手となる社会化エージェントが、組織の規模や構造等に応じて多様化する可能性を示唆した点である。

前述の通り、組織社会化研究では、上司、メンター、同僚、ピアなどが組織社会化を促す主体として位置付けられてきた。一方、本研究では、B氏の事例分析を通して、中小企業への中高年転職者の組織再社会化において、経営トップによる直接的関与が新規参入者の社会化を促進する要因となりうることを確認した。このことから、本研究は、組織社会化を促す主体を、従来想定されてきた存在に限定せず、組織規模や人的資源の制約等に応じて、より多様な主体を含めて捉える必要性を示したと言える。

本研究の3つ目の理論的含意は、予期的社会化の理論的射程を拡張した点にある。

従来、予期的社会化をめぐるのは、新卒者（新規学卒就職者）を主たる対象とし、組織参入前の段階で、組織への期待の形成や心理的準備を図ることが、新卒者の離職防止や早期適応に直結することが議論されてきた。一方、本研究ではA氏の事例分析を通して、中小企業からの直接的な働きかけではなかったものの、月2回の訪問機会が、転職先企業のニーズとA氏自身が有する知識や経験等のシーズをすり合わせ、入社後に期待される役割やその遂行イメージを具体化する機会となっていたことが確認された。このことから、本研究は、予期的社会化の対象者を、従来想定されてきた新卒者に限定するものではなく、中高年転職者を含めて拡張的に捉える必要性を示したと言える。

本研究の4つ目の理論的含意は、中高年転職者の組織再社会化過程においても、プロアクティブ行動の一部が確認されたことを踏まえ、プロアクティブ行動の議論を中高年転職者の文脈にも拡張し得ることを示した点にある。

従来、組織社会化におけるプロアクティブ行動は、新卒者（新規学卒就職者）が組織適応を進めるためにとる行動として捉えられ、プロアクティブ行動の内容やその促進要因が議論されてきた〔たとえば、尾形、2016〕。一方、本研究では、調査対象者の各事例の分析を通じ

て、革新行動、ネットワーク構築・活用行動、フィードバック探索行動に関連するプロアクティブ行動が確認されている。このことから、プロアクティブ行動を、若年層を中心とした新規参入者の組織適応のみに有用なものと捉えず、中高年転職者の中小企業への参入場面にも拡張して捉える必要性を示したと言える。

5.2 実践的含意

本研究の実践的含意を述べる。

①組織再社会化を促すための段階ごとの支援の強化

本研究では、中高年プロフェッショナル人材の受け入れに際し、受け入れ側の中小企業が、十分な組織社会化戦術を施していない実態を明らかにした。一方、いくつかの事例を通して、中高年プロフェッショナル人材に対する組織参加前、組織参加時、組織参加後の組織側からの働きかけが、中高年プロフェッショナル人材に様々な気づきや考え方、行動の変容をもたらしていたことも確認された。

このことより、中高年転職者においても、組織参入前から予期的社会化を促す施策⁽⁴⁾や、組織参加時、組織参加後も組織再社会化につながる施策を講じることが必要だろう。この際、理論的含意を踏まえるならば、中小企業が単独で企画・実施できない場合は、外部機関と連携した取り組みも有用であると考えられる。

②経営トップによる直接的関与

本研究では、中小企業への中高年転職者の組織再社会化において、経営トップによる直接的関与が有効であることを示した。本研究で示した事例にも見られたように、組織参入後、トップ自ら組織の業務内容を理解させるための働きかけを行ったり、中高年転職者に期待する役割を明示したりするなどの取り組みが有効である。特に本事例で取り上げた中高年プロフェッショナル人材のような専門性の高い人材を受け入れる際には、専門性を前提とした役割期待を明示するとともに、必要に応じて肩書を付与するなど、社内外に役割を可視化することも必要である。

③中高年転職者のプロアクティブ行動を促す環境の整備

本研究では、中高年転職者においても、組織参入後にプロアクティブ行動が見られることを示した。したがって、企業は、中高年転職者のプロアクティブ行動が発現しやすい環境を設計することが必要である。まして、本事例で取り上げた中高年プロフェッショナル人材の場合、高い専門性を持っており、その専門性を活かせるような改善プロジェクトや課題解決

活動への参画機会や経営改善に関する提案機会を付与することが必要である。

6. 本研究の限界と課題

本研究は、大企業において長年勤務し、高度な専門知識やマネジメント経験を培ってきた中高年プロフェッショナル人材が、地域の中小企業へ転職する際の組織再社会化の事例を分析し、彼らの組織適応を促す要因を探索した。

しかし、本研究にはいくつかの限界が存在する。

1つは、本研究が特定の条件を満たす5名の中高年プロフェッショナル人材を対象とした質的事例研究であるため、本研究で得られた知見は、すべての中高年転職者や組織に対して一般化可能なものではない点である。本研究の対象は、いずれも大企業製造業出身であり、かつ経営革新や生産性向上に関わる役割を担う人材であった。このような条件が、転職後の役割や期待、さらには組織からの支援のあり方にも影響を与えている可能性がある。

今後は、異なる業種や職種、職層、さらには転職経路など、多様な条件下における比較研究を通じて、本研究の知見の適用範囲を検証していく必要がある。

2つは、本研究の対象者が、いずれも転職後に一定の適応および貢献を達成している事例であり、サンプルが偏っている点である。そのため、組織再社会化が円滑に進まなかった事例や、早期離職に至った事例は含まれていない。この点において、本研究は「再社会化がうまくいった場合のプロセス」を明らかにする一方で、失敗や困難の側面を十分に捉えていない可能性がある。

今後は、適応が困難であった事例や、組織とのミスマッチが生じたケースを含めた分析を行うことで、再社会化プロセスの阻害要因や限界条件を明らかにすることが求められる。

3つは、本研究が中高年転職者の本人のみのインタビュー調査に基づいている点である。

語りの内容は、対象者の主観的認識や記憶に依拠しているため、出来事の解釈や意味づけには回顧的バイアスが含まれる可能性がある。

今後は、上司・同僚・経営者といった複数の視点からのデータ収集や、参与観察、ドキュメント分析等を組み合わせることで、より多面的な理解を目指す必要がある。

4つは、本研究が組織参入前から参入後に至る、実際の時間的変化を継続的に追跡したものではない点である。今後は、縦断的研究を通じて、再社会化プロセスの動態的变化を明らかにすることも課題である。

【参考文献】

岩出朋子：大企業から中小企業への転職の実態を探る なぜ再び転職活動を始めるのか？－
中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの－、リクルートワークス研究

所、2026

<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail009.html>（閲覧日：2026年7月9日）

宇佐美優里：大学における中途採用職員の組織再社会化プロセスに関する考察、東京大学大学院教育学研究科紀要、64, 2024, pp.5-23.

尾形真実哉：若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究、経営行動科学、29（2・3）、2016, pp.77-102.

尾形真実哉：組織社会化研究の展望と日本型組織社会化、人材開発研究大全、中原淳編、東京大学出版会、2017, pp.209-242.

高橋弘司：組織社会化研究をめぐる諸問題 研究レビュー、経営行動科学、8（1）、1993, pp.1-22.

中小企業庁：中小企業白書 2024 年版、2024

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho.html>（閲覧日：2026年4月3日）

富山和彦著：コーポレートトランスフォーメーション—日本の会社をつくり変える—、文藝春秋、2020

内閣府：プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2023、内閣府地方創生推進室、2023

内閣府：プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2024、内閣府地方創生推進室、2024

中原淳：経営学習論—人材育成を科学する、東京大学出版会、2012

長谷川輝美：合併企業従業員の組織再社会化に関する研究—小売業における—考察、経営行動科学学会年次大会発表論文集、2003

開本浩矢：組織行動論、中央経済社、2019

Ashford, S. J., & Black, J. S. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81（2）,1996,pp.199-214.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3),2007,pp. 447-462.

Crant, J. M. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3),2000, pp.435-462.

Fisher, C. D. Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.) , *Research in personnel and human resources management*, 4, 1986,pp. 101-145. Greenwich, CT: JAI Press.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational*

Behavior, 28, 2008, pp.3-34.

Louis, M. R. Surprise and sense-making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp.226-251.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 1979, pp. 209-264. Greenwich, CT: JAI Press.

⁽¹⁾ 内閣府の「プロフェッショナル人材事業」に関する詳細は <https://www.pro-jinzai.go.jp/> や https://www.soumu.go.jp/main_content/001009865.pdf を参照。内閣府が発行している『プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2023』（内閣府地方創生推進室）によれば、当該事業は、都市部等の大企業で培われた専門的知識や経験を有する人材を地方の中小企業にマッチングし、経営課題の解決と地域経済の活性化を図ることを目的とした施策である。本事業では、各都道府県に設置されたプロフェッショナル人材戦略拠点⁽¹⁾が、企業の経営課題を把握し、人材ニーズを明確化した上でマッチングを行う仕組みが構築されている。人材の活用形態としては、常勤雇用に加え、副業・兼業や業務委託契約といった多様な関わり方が認められている。副業・兼業は、在籍企業に所属したまま受け入れ企業の業務に関与する形態であり、双方の合意のもとで実施される。このような形態は、企業にとっては必要な業務に応じた柔軟な人材活用を可能とし、人材側にとっても新たな職場環境への適応可能性を事前に確認する機会となる。このように、プロ人材事業は、雇用・副業・業務委託といった多様な形態を通じて、地域企業と専門人材のマッチングを促進する仕組みである。

⁽²⁾ <https://www.pro-jinzai.go.jp/> や <https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/000739742.pdf> の記述内容をもとに作成

⁽³⁾ プロフェッショナル人材事業によるマッチング事例の詳細は <https://www.pro-jinzai.go.jp/jirei/> を参照。

⁽⁴⁾ 例えば、副業・出向・短期プロジェクトなど、試行的に組織に関わらせる機会の提供や、期待役割・裁量範囲・評価観点の事前共有、組織文化や意思決定様式に関する事前オリエンテーションなどが考えられる。

t 検定における標本サイズ決定に関する一考察

A Study on Determining Sample Size for a t-test.

富沢日出夫¹

Hideo Tomizawa

福岡 宣行²

Nobuyuki Fukuoka

Abstract

We examined the sample size required for a t-test in relation to the central limit theorem and the shape of the population distribution. In addition, we performed simulations from the perspective of effect size. Results indicated that the rejection rate is highly dependent on the shape of the population distribution. Determining the exact number of samples required was difficult, but we estimated that a sample size of approximately 20 to 30 samples is necessary. If a test must be performed with a small sample, we believe that a nonparametric test should be used.

1. はじめに

独立した2標本の平均値の差を検定する際、広く用いられる統計的仮説検定はt検定であろう。手軽に利用できる表計算ソフトが普及し、その機能の一つとしてt検定が標準装備されていることや、近年のDXブームも相まって、必ずしもデータ解析の専門家ではない実務家でも統計的仮説検定への関心が高まっている。以前に比べてt検定が様々な場面で活用される時代になったともいえよう。このようなときに実務家を悩ませるのが標本サイズである。筆者等も永く実務家に対する統計解析の指導を行ってきたが、検定を行う際に必要な標本サイズに関しては幾度となく質問が寄せられた経験がある。正確な結果を出力できる標本サイズは多くの実務家にとっての関心事である。

しかし、一般に普及している解説書、専門書によると標本サイズに関しては「十分な大きさ」と記されているのがほとんどであり、具体的な目安を示している例は少ない。また、具体的な目安が示されていたとしても、その根拠が明示している例は見当たらない。例えば松原ら（1991）は30程度が目安であると解説しているが、その根拠までは触れていない。そこ

2026年3月30日 受理

¹ 産業能率大学経営学部 ² 学校法人産業能率大学経営管理研究所

で、本論では t 検定の出力を正確に得ることができる標本サイズを決めるための基本的な理論と考え方の整理を行い、実務において t 検定を実行する際の必要最小限の標本サイズの目安を提案したい。

2. 論点の整理

そもそも t 検定は正規分布を基盤とした Z 検定における小標本問題に対応するために W. S. Gosset (Student, 1908) が開発した検定方法である。

小標本問題とは標本サイズが小さいと Z 検定において α エラーを過小評価するものである。 α とは一般的には有意水準または危険率とも呼ばれるが、平均値に差が無いにも関わらず無仮説を棄却してしまう確率のことであり、通常 0.05 とされる。例えば、標本サイズ 10 程度の小標本で Z 検定を行うと、平均値に差が無い標本であったとしても、棄却される確率が 0.05 以上となってしまうことがある。これが小標本問題と呼ばれている現象である。

そもそも、サイズ n の標本が母平均 μ 、母標準偏差 σ からサンプリングされたものか否かを Z 検定により確かめる検定統計量は、標本平均を $\bar{x}$ とすると図-2 左側のように計算できる。しかし、分析を行う上で、母標準偏差は不明ことが多い。そのため、 σ ではなく標本標準偏差 s で代用されることも多い。ところが、この標本標準偏差は不偏量ではなく (平松ら, 2003)、小標本の場合は過小評価されやすくなる。その結果、検定統計量である Z 値が過大になり、 α エラーが過小評価される (実際の棄却率が 0.05 を上回る) のである。

標本標準偏差が負の偏りを持つことを示すために、統計解析ツール R の乱数生成関数 (`rnorm (n=3, mean=0, sd=1)`) を用いて発生させた乱数の標準偏差を計算することを 10000 回繰り返し、得られた標準偏差のヒストグラムを図-1 に示した。得られた標準偏差のピーク

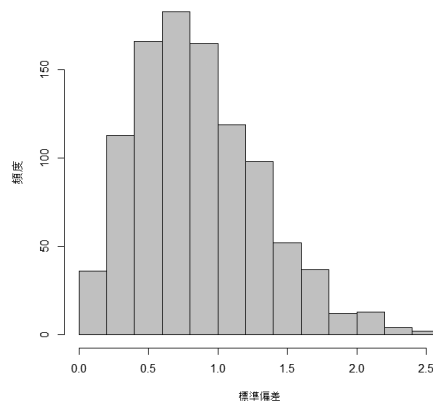


図-1 シミュレーションで得られた標準偏差の分布

(計算に用いたスクリプトは参考-1 に示す)

は設定した標準偏差 1 よりも左側に偏っている。すなわち負の偏りがあることが確認できる。結果として小標本の場合は、Z 検定は検定統計量が偏ってしまう可能性が高いことがわかる。

この問題に対応するために、W.S.Gosset は、自由度のみに依存する t 分布を開発した。標本サイズに依存しないのであれば、検定統計量である t 値は小標本でも頑健であることが期待できる。この t 値は、正規分布における標本平均の標準化における σ を標本標準偏差で代用（student 化）したものである（Student, 1908）。そのため、t 検定の対象は正規母集団を前提としており、非正規母集団の場合には検定結果が不安定になる可能性も考えられる。

$$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} \quad \longrightarrow \quad t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$\bar{x}$: 標本平均	$\bar{x}$: 標本平均
μ : 母平均	μ : 母平均
σ : 母標準偏差	s : 標本標準偏差
n : 標本サイズ	n : 標本サイズ

図－2 正規分布の student 化による t 分布

しかし、独立 2 群の平均値の差の検定であれば、検定統計量の算出に用いるデータは平均値であり、中心極限定理に従って概ね正規分布に従うことが期待される。中心極限定理とは、平均をとる変数の数が多くなるにしたがって、その平均値（または総和）は正規分布に従うというものである（Walker, 1969）。したがって、t 検定において、標本の正規性に関してはそれほど神経質にならなくても良いとする意見もある（中原, 2022）。しかし、どの程度の標本サイズで正規分布となるのか、分布の形状を問わず正規性を示す標本サイズは一定なのか、具体的な検証を行った例は見当たらない。いずれにしても、t 検定は正規分布を仮定したパラメトリック検定であり、標本の正規性が担保されなければ正しい検定結果を出力することはできないだろう。

そこで、本研究では意味のある t 検定の出力を得られる標本サイズを考えていきたい。具体的には、標本平均が中心極限定理に従い正規性を示すのであれば、それはどの程度のサイズが必要なのか、そして、それを分布の形と関連させながら整理していく。

また、統計的検定は効果量、検定力、標本サイズ、有意水準の 4 要因で精度が決まってくるとされている（水本ら, 2010）。一般的には有意水準は 0.05、検定力は 0.8 が標準とされている。本稿ではその条件の下で、効果量と標本サイズの関係も検討したい。そして、t 検定を実行する上での標本サイズの捉え方について総合的に考察していきたい。

3. t 検定のモンテカルロシミュレーション

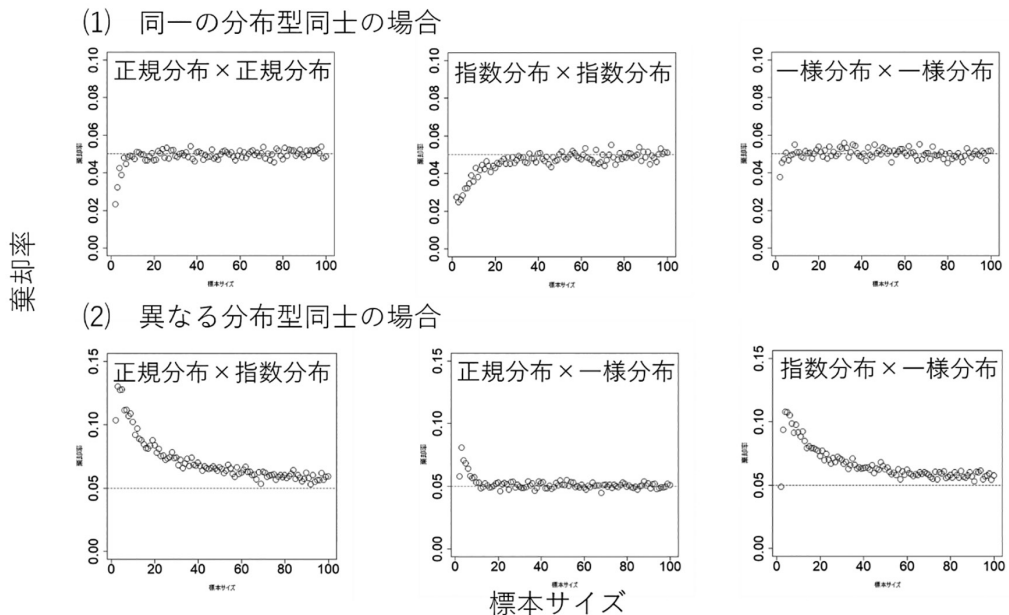
まずは、母集団分布の形状と標本サイズがt検定の頑健性にどのような影響を与えるか調べてみたい。ここでは既知の確率分布から乱数を発生させるモンテカルロシミュレーションにより検討を加えた。乱数を発生させる分布は正規分布、指数分布、一様分布の3種類とした。それぞれ期待値が等しくなるように引数を設定し（正規分布：mean=10、指数分布：rate=1/10、一様分布：min=5 max=15）、2～100の範囲で標本数を変化させ、Welch 検定を行い、p 値を求めた。この計算を標本数毎に10000回繰り返し、 $p < 0.05$ となる割合を求め棄却率とした。そもそも、期待値が等しい標本であるため、棄却率は0.05となるはずである。このシミュレーションでは、標本サイズと母集団の形状の組み合わせがWelch 検定の頑健性にどのような影響を与えるかを確認するものである。比較する2群の分布の組み合わせは①正規分布同士②指数分布同士③一様分布同士④正規分布と指数分布⑤正規分布と一様分布⑥指数分布と一様分布の6パターンでシミュレーションを行った。計算に用いたスクリプトは参考2のとおりである（ここではrateパラメーターが等しい指数分布からのシミュレーションのみの場合を例として挙げる）。

標本サイズ毎の棄却率を図－3に示す。同一分布型からの標本同士の場合（図－3の(1)）は、総じて小標本では棄却率が0.05を下回っていた。具体的には、正規分布×正規分布、一様分布×一様分布の結果は標本サイズ10前後までは0.05未満であったが、10を超えると概ね0.05前後で安定していた。指数分布×指数分布の場合は標本サイズ20前後までは0.05を下回っていた。つまり、同じ分布型から得られた標本の場合、標本サイズが小さいと帰無仮説を棄却し難い傾向であることが解った。これは、標本サイズが小さくなると標準誤差が大きくなり、t統計量が過小となりやすく、結果として帰無仮説を棄却し難い状態となっていると考えられる。つまり、標本サイズが小さいことによる検定力の低下が生じているのだろう。これらのことから、同じ分布型であれば、安定的な有意水準を維持するためには、少なくとも20程度の標本サイズが必要であることを示唆していると考えられる。このことは、標本サイズ20未満の場合は、対立仮説が正しいにも関わらず、帰無仮説が正しいとしてしまう第2種の過誤を生じさせてしまう可能性があることも示している。

一方、異なる分布型からの標本の場合（図－3の(2)）は、総じて小標本では棄却率が0.05を上回っていた。正規分布×指数分布、指数分布×一様分布の場合は、両者とも標本サイズ20前後あたりまでは急激に棄却率が低下するが、その後は鈍減であり、標本サイズ100でも0.05に達しなかった。正規分布×一様分布の場合は概ね標本サイズ20前後まで急減するが、その後は漸減し、標本サイズ60程度で0.05付近に安定した。同一分布型と異なり小標本で棄却率が大きくなっているのは興味深い。小標本なので、t統計量を算出する際の標準誤差は同一型分布同様に大きくなると考える。ここから、棄却率が大きくなっているということは

単純に平均値の差が広がっているのではないかと推測できる。異なる分布型からサンプリングした標本であり、期待値が等しい分布であったとしても、小標本の場合は同一分布に比べ標本平均のバラつきが大きくなり、平均値の差が大きくなったものと推測できる。これらのことから、母集団の分布型が異なる場合は、帰無仮説が正しいにもかかわらず対立仮説を正しいと判定する第1種の過誤が発生しやすくなることを示唆している。

このシミュレーションの結果は、t検定は母集団分布の形状と標本サイズにp値が大きく影響を受けることを示している。これは、中心極限定理による正規性の発現の仕方が母集団の形状により異なることが原因かもしれない。以降でこの点を確認してみたい。



図ー 3 標本サイズを変化させたときの非正規母集団からの2標本の棄却率の変化

4. 標本サイズと中心極限定理

中心極限定理を考えた場合であっても、十分な大きさの標本の平均は正規分布を示すとの説明は多いが（例えば、Bishop, 2012、松原ら, 1991、西内, 2014）、正規性を示すには具体的にどの位の標本サイズが最低限必要なのか言及している例は見当たらない。また、分布の形状の影響について言及している例も見当たらない。ここでは、非正規分布である母集団の形状を取り上げ、標本平均がどの程度のサイズから正規分布に近似するのか確認したい。

4.1 正規性の確認

中心極限定理とは、平均 μ 、分散 σ^2 の母集団から標本サイズ n のサンプリングを行い、都度標本平均を求めると、 $n \rightarrow \infty$ とすると、その標本平均は平均 μ 、分散 σ^2/n の正規分布に近似するというものである。

正規性を確かめる方法はいくつかある。代表的なものとしては、Kolmogorov-Smirnov 検定、Shapiro-Wilk 検定といった検定による検証、そして Q-Q プロットを描き視覚的に確認する方法、そして頻度分布を描くことで視覚的に確認する方法などが知られている。本節では、非正規分布として指数分布と一様分布を取り上げ、以下でシミュレーションした。

4.2 正規性の検定～ Shapiro-Wilk 検定

Shapiro-Wilk 検定は、アメリカの統計学者 Samuel Sanford Shapiro とカナダの統計学者 Martin Bradbury Wilk によって開発された手法であり、統計解析ツール R にも標準で関数が実装されている極めて一般的な検定方法である。この検定では、与えられたデータが正規分布からの標本であるとの帰無仮説を検証するものであり、検定統計量は以下で求められる。

$$W = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

x_i : i 番目の順序統計量。標本の中で i 番目に小さな値。

$\bar{x}$: 標本平均

a_i : 以下で与えられる

$$(a_1, a_2, \dots, a_n) = \frac{m^T V^{-1}}{(m^T V^{-1} V^{-1} m)^{\frac{1}{2}}}$$

$m = (m_1, m_2, \dots, m_n)$

m_i : 標準正規分布からサンプリングされた標本の順序統計量の期待値

Shapiro-Wilk 検定の基本的な考え方は Q-Q プロットと類似している。すなわち、得られたデータの順序統計量と、正規分布から得られる順序統計量の期待値に差が大きくなると検定統計量の W の値が大きくなる。正規分布から得られた標本であるとする帰無仮説の下で検定統計量 W が得られる p 値を算出し、0.05 未満の場合は正規分布から得られた標本であることを棄却する。

今回は、指数分布 (rate=1/10)、一様分布 (min=5, max=15) からそれぞれの標本サイズで乱数を発生させ平均値を取るという試行を 100 回繰り返すことで、それぞれの標本サイズにおける標本平均を 100 個得た。それぞれの標本サイズ毎に統計解析ツール R に実装されてい

る Shapiro-Wilk 検定を実行する関数 (shapiro.test) を用いて検定をおこなった。それぞれの標本サイズにおいて棄却率 ($p\text{-value}<0.05$) となった割合を図-4 及び図-5 に示す。すなわち、この値が大きければ正規性が棄却される割合が大きいことを示している。また、計算に用いた R スクリプトは参考3 に示す (ここでは指数分布についてのみ示す)。

指数乱数の場合、概ね棄却率は 0.1 前後であったが、一様乱数は 0.01 前後であった。指数分布からの標本平均は一様分布に比べ正規性を示しにくいことがわかる。また、どちらの分布型でも標本サイズとの関係は明瞭ではなかった。

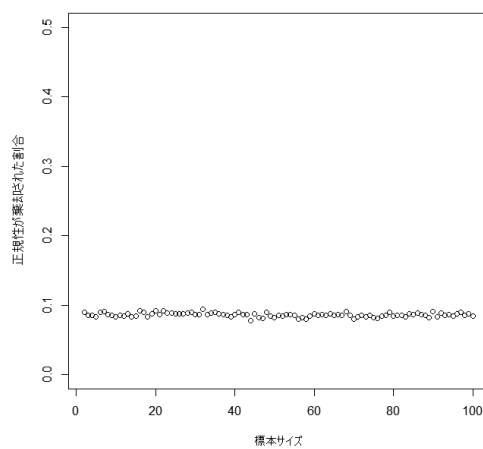


図-4 指数分布から得られた標本平均値の正規性と標本サイズの関係

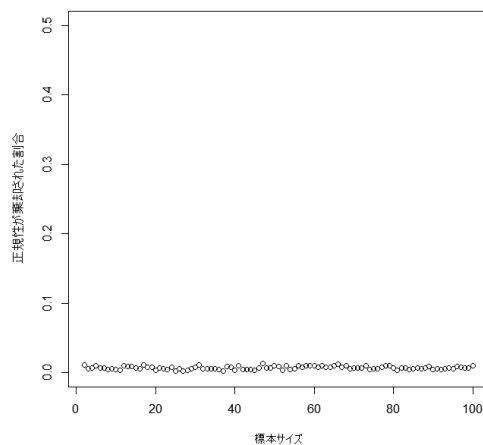
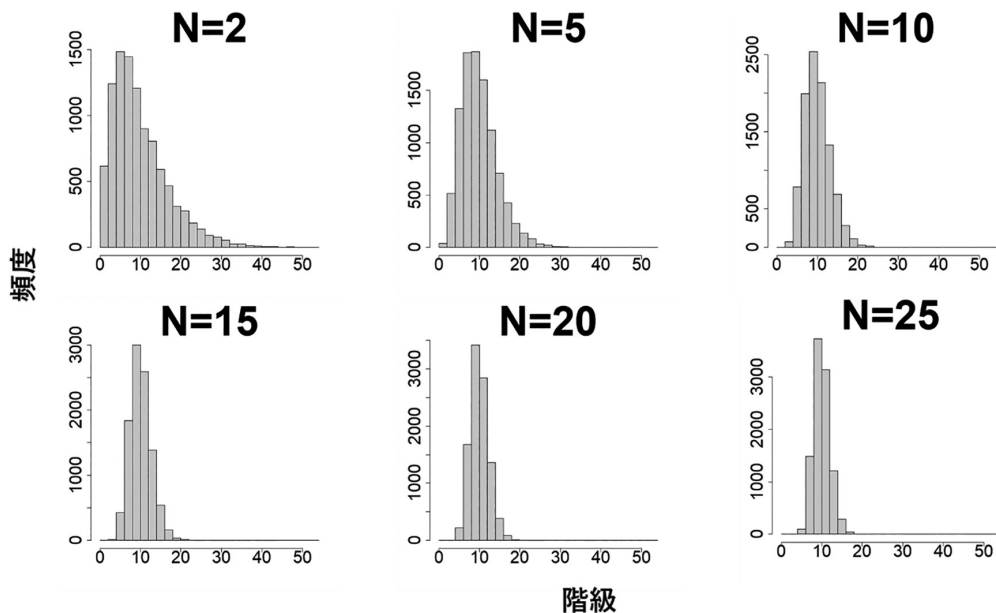


図-5 一様乱数から得られた標本平均値の正規性と標本サイズの関係

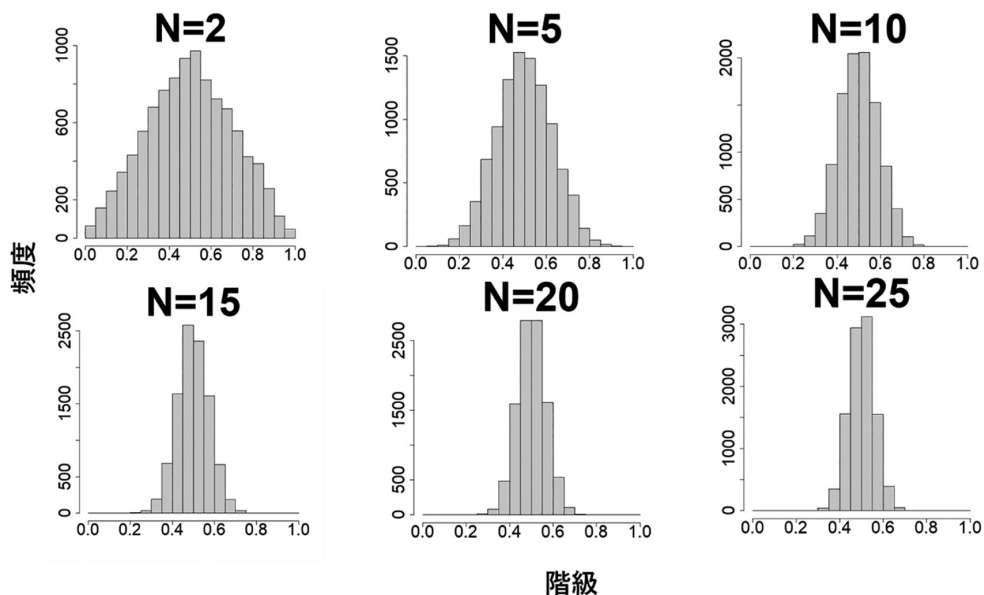
4.3 頻度分布図を描き視覚的に確認する方法

一般的に、このような統計的仮説検定は、帰無仮説の棄却が積極的だが、採択は消極的である（森元，2022）。正規性が棄却されないことが、正規分布を示している事の証拠とはなり得ないと考える。そこで、本節では指数乱数、一様乱数の平均値を標本サイズ毎に 10000 回発生させ、頻度分布図を描き、視覚的に正規性を確認してみた。

非正規分布として指数関数と一様分布を考えた。指数分布は $\text{rate}=1/10$ の指数関数から N 個の変数をサンプリングし、その平均値をとることを 10000 回繰り返し、頻度分布図を作成してみた。また、一様分布は $\text{min}=5$ 、 $\text{max}=15$ とした一様関数から N 個の変数をサンプリングして、同様に 10000 回繰り返し平均値をとった。図－6 に指数分布に関して $N=2 \sim 25$ に変化させ描いたヒストグラムを示す。同様に図－7 に一様分布について示す。



図－6 指数分布から得られた乱数の平均値の分布



図－7 一様分布から得られた乱数の平均値の分布

結果を見ると、指数分布の場合は平均値の分布は、 $N = 15$ までは明らかに右側に長く裾を引く歪んだ形であった。 $N=20$ を超えると左右対称の釣り鐘型に近くなってきたが、やや歪んでいるように見える。 $N=25$ までは明瞭な左右対称の正規分布の形には見えない。これは、一様分布からの平均値の分布と比較すると左右の裾の歪みがより明らかである。一方、一様分布についてみると、 $N=2$ では明瞭なピラミッド型であったが、 $N=5$ ですでに釣り鐘型に近い形状を示していた。また、標本サイズを大きくすると分布の幅は狭くなり、バラつきが抑制されているように見える。また、指数分布の場合と異なり、全ての標本サイズで概ね左右対称の分布型を示しているように見えた。

このように、母集団の分布の形状によって、正規性への収束状況は大きく異なるようだった。特に、指数分布からの標本では標本サイズ $N=20$ 程度までは、平均が正規分布に従わないように見えた。前節での議論では、指数分布を母集団とする標本の場合は、標本サイズを 100 としても、棄却率が 0.05 に届かず、有意水準を過小に見積もるようだった。指数分布は、形状母数 $rate$ を唯一のパラメーターとした典型的な L 字型の分布である。したがって、小標本の場合は標本平均値がばらつきやすいと考えられる。指数乱数の平均値の分布が $N=25$ でも多少の歪みが確認できることから、指数分布と一様分布、指数分布と正規分布の組み合わせで棄却率が高くなるのは、指数分布からの標本が正規分布に収束し難いためではないかと

考える。指数母集団からの標本平均がどのように正規分布に収束するかは今後さらに検討が必要だが、いずれにしても、母集団の分布形状によって標本平均の正規分布への収束の様子が異なっており、結果としてt検定に必要な標本サイズも、母集団の分布形状によって異なってくると推測できる。

5. 効果量、検定力から標本サイズを考える

ここまで、t検定が的確に機能を発揮できる標本サイズを中心極限定理の理論を根拠に検討してきたが、t検定に必要な標本数は母集団分布の形状に大きく影響を受けていることが明らかになった。したがって、検定前に標本の正規性を調べることは意義のあることと言えるが、Shapiro-Wilk検定等の正規性の検定を行うことは、森元（2022）も指摘しているように対立仮説の採択を意味するものではないので、正規性を保証するものではない。検定の多重性の問題などもあり、ヒストグラムなどの分布から視覚的に正規性について検討するのが最も無難であろう。

一方、正規性が担保されたとしても、有意水準を適正にクリアできるデータ数以上の標本サイズであればよいわけではない。前述のとおり、t検定の性能を左右する要因として、効果量、検定力、標本サイズ、有意水準が挙げられる。検定力は0.8、有意水準は0.05と慣例的に決められている。ここでは、効果量と標本サイズの関係について言及していきたい。

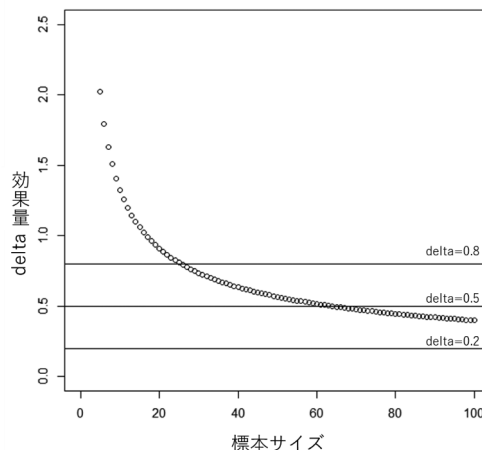
実務において独立した2標本の平均値の差を検証しようとした場合、その差が完全に0であることはあり得ないと考えられる。しかし、以下のt検定量の算出式からもわかる通り、平均の差がわずかな値であっても、標本数を増やすことで検定量は大きくなり、結果p値が小さくなり、帰無仮説が棄却されることになる。

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{\bar{x} - \mu}{s} \times \sqrt{n}$$

すなわち、t検定量は、「標準偏差で標準化した平均値の差×標本サイズの平方根」ということになる。つまり、どのようなわずかな差であっても、標本サイズをひたすら大きくとれば、t検定などの検定統計量は必ず有意差を示すのである。つまり、実務上意味のない差であっても、標本サイズを大きくすれば帰無仮説を棄却してしまうということになる。ここから、t検定に関して帰無仮説が棄却されるか否かといったことだけを分析の焦点とするのは意味をなさないとする意見もある（水本ら, 2008, 2010）。そもそも、t検定の目的は「意味のある差が生じているか否か」「2つの標本の母集団は異なる性質を持っているか否か」を明らかにすることであり、差が有るか否かというよりも、どの程度の大きさの差が生じているのか

を客観的に明らかにすることに意味があると考えられる。効果量とは t 統計量を分解した先の式のうち 1 項目の $(\bar{x} - \mu) / s$ であり、標本サイズに依存しない。標本標準偏差で標準化した値であり、2 群にどの程度の差が生じているかを表していると言えるだろう。近年、特に心理学の領域では、独立した 2 標本の差に関して言及する際に検定統計量とともに、標本数に依存しない効果量の検討が必須であるとされてきている（鈴木ら、2012）。

検定力 0.8、有意水準 0.05 としたとき、標本サイズを 5 ～ 100 の範囲で変化させたとき、有意差を検出できる効果量をそれぞれ計算しプロットしたのが図－8 である。計算に用いたスクリプトは参考 4 に示す。



図－8 標本サイズ毎の有意差を検出できる効果量の大きさ

この結果をみると、標本サイズが小さくなるにつれ、検出できる効果量の大きさは大きくなっている。Cohen の目安でいうところの大きな効果量である 0.8 程度の差であれば、30 前後の標本サイズが必要ということになる。すなわち、標本サイズ 30 前後の場合は、データの持つ標準偏差の 0.8 倍程度の差が無いと、帰無仮説を棄却できないということになる。様々な解説書で必要な標本数の目安として 20 ～ 30 程度としているのも、効果量の検討からも整合性が取れると考える。しかし、前述のとおり、母集団分布の形状により、検定の性能が大きく影響を受ける可能性がある。上記のシミュレーションはあくまでも母集団分布が正規分布であることを前提にしている。母集団分布の形状が効果量にどのように影響を与えるかは今後さらなる検討が必要であろう。

6. 総合考察とまとめ～ t 検定における標本サイズをどのように考えればよいか

6.1 中心極限定理から考える標本サイズ

一般的に中心極限定理は、試行回数を増やすと、その値は真の値に近づき、したがって十分な大きさの標本を調べることで、母集団の特徴を正確に把握できると考えられている (Walker, 1969)。ここから、十分な大きさの確率変数の平均値は真値に収束するであろうことは容易に想像つき、その平均値の分布は真値を平均とした正規分布に従うであろうことも納得できる。もし、標本数が十分でなかった場合について考えてみても、平均値は真値周辺に散らばることは疑いの余地がないだろう。しかし、標本数が少ない場合は、真値からのバラつきが大きくなることが推定できる。特に指数分布のような極端に偏った母集団分布の場合は極端にバラつくことが今回のシミュレーションからも推察できる。もちろんであるが、標本数が十分ではないと正規分布と比べ裾の重い分布となってしまう。このようなことから、標本平均が正規分布に従うか否かは標本サイズだけでなく、母集団分布の形状にも大きく影響を受けていることが改めて確認できた。したがって、母集団分布の形状に影響を受けるのであれば、t 検定を適正に行える標本サイズを一概に提示することはできないということになる。

また、母集団分布が正規分布同士、指数分布同士、一様分布同士といった同じ母集団分布からの小標本の場合、棄却率が 0.05 を下回っていたことや、正規分布×一様分布、正規分布×指数分布、一様分布×指数分布といったように異なる形状の母集団からの小標本の場合は逆に棄却率が 0.05 を上回っていたことは注目すべきである。設定した棄却率で安定的に棄却できていないことは明らかであり、p 値が標本サイズと母集団の形状に影響を受けていることの証左であるとも考える。

これらのことから、有意差を正確に検出したいのであれば、母集団の分布形状は予め確認しておくことと同時に、ある程度の標本サイズが必要であろう。概ね標本サイズ 20 未満の場合は棄却率が不安定となり、検定としての精度は高くないと考えられる。厳密な棄却率を保証するものではないが、母集団分布の形状が明らかに異なる場合を除き、少なくとも 20 前後の標本サイズが必要と言えよう。やはり中原 (2022) や多くの統計学の解説書で指摘しているように、やむを得ず小標本で分析しなくてはいけない場合は Wilcoxon の順位和検定や Mann-Whitney の U 検定などノンパラメトリック検定を試すべきであろう。今回検討している t 検定は母集団に特定の分布を仮定して検討するパラメトリック検定の代表的なものだが、ノンパラメトリック検定であれば、検定統計量は母集団の形状に依存しないので、比較的小サイズの標本でも検定可能である。Wilcoxon の順位和検定や Mann-Whitney の U 検定であれば、例えば標本サイズが 4 といった小標本であっても検定可能である。しかし、t 検定のようなパラメトリック検定に比べ、ノンパラメトリック検定は検定力が低くなり、有意な差を見逃

すリスクもある。今後さらに検討が必要であろう。

6.2 効果量から考える標本サイズ

そもそも統計的仮説検定は前述のとおり、標本サイズを大きくすれば検定力が大きくなり、必ず有意差を見出すことができてしまう。したがって、議論の根拠として有意差の有無だけの論文は様々な学会で受理しない傾向にある（水本ら，2008）。有意差の有無ではなく、差の持つ意味が明確になってこそ、分析が有意義となると考える。

また、統計的仮説検定は、分析者自身が持つ仮説（2群の平均値には差がある）を否定する帰無仮説（2群の平均値は等しい）の下で実際の測定値が得られる確率を評価するものである。あくまでも平均値に差が無いと仮定すると「得られた結果は稀な事象である」ということから帰無仮説（2群の平均値は等しい）を棄却するものである。帰無仮説が棄却されたことがすなわち対立仮説を採択することになるかどうかは議論がわかれるところで、分析者としては慎重な態度が求められる（森元，2022）。

このようなことから、標本サイズの決定には、むしろ「求めたい効果量」を分析者自身が設定しておく必要があると考えられる。少なくとも標準化した際の平均値の差が0.8以上あるか否かを検証したいのであれば、少なくとも標本サイズは30以上が必要ということになろう。つまり、適切な標本サイズは一概に設定することはできず、分析者自身が見極めたいと考えている効果量に依存するということである。

6.3 まとめ

以上をまとめると、t検定においては、①母集団の分布を確認すること②どの程度の差を検出したいのか効果量を予め検討しておくこと③母集団分布の形状によって異なる可能性もあり、分布の組み合わせによっては60程度の標本が必要になるケースも一部確認されたが、実務上は極端な母集団分布の形状が異なるケースも稀とも考えられる。分布型が同じ母集団からの標本ということが明らかであれば最低でも20程度、効果量の観点からも考えると30程度の標本サイズは必要と考える④標本サイズが20未満といったサイズになる場合はノンパラメトリック検定を実行したほうが良い といった4点について分析にあたって検討しておくべきと考えられた。

引用文献

Bishop, C.M. (元田 浩・栗田多喜夫・樋口知之ら訳)：パターン認識と機械学習上 ベイズ理論による統計的予測、丸善出版、2012

平松一彦・岡村 寛：小標本における標準誤差と信頼区間の推定、水研センター研報 第6号、

2003、pp.1-8

松原 望・縄田和満・中井検裕：統計学入門、東京大学出版会、1991

水本 篤・竹内 理：研究論文における効果量の報告のために－基礎的概念と注意点－、英語教育研究 31、2008、pp.57-66

水本 篤・竹内 理：効果量と検定力分析入門－統計的検定を正しく使うために－、外国語教育研究のための方法 外国語教育メディア学会 関西支部 メソドロロジー研究部会 2010 年度報告論集、2010、pp.47-73

森元良太：統計的仮説検定の歴史的源流と哲学的意義に関する研究、科学研究費助成事業研究成果報告、2022

中原 治：基礎から学ぶ統計学、羊土社、2022

西内 啓：統計学が最強の学問である [実践編]、ダイヤモンド社、2014

Student : The Probable Error of a Mean., Biometrika Vol. 6, No. 1、1908、pp.1-25

鈴木由美・豊田秀樹：“心理学研究”における効果量・検定力・必要標本数の展望的事例分析、心理学研究第 83 巻第 1 号、2012、pp.51-63

Walker, A.M. : On the asymptotic behaviour of posterior distribution., Journal of the Royal Statistical Society B31(1)、1969、pp.80-88

参考

1 標本標準偏差ヒストグラムの計算

```
simsd <- sapply (1:10000, function(i){ # 定義した関数を 10000 回繰返し simsd に格納
x <- rnorm (3, mean=0, sd=1)          # サイズ 3、平均 0、標準偏差 1 の正規乱数
sd(x)})                               # 発生させた乱数の標準偏差
```

2 rate パラメーターの等しい指数母集団からの標本

```
tsl <- numeric() # 棄却率の格納場所
for (j in 2:100){ # 標本サイズを 2 ～ 100 まで変化させる
alpha <- 0.05    # 有意水準を 5% に設定
m <- j           # 標本 A のサイズ
n <- j           # 標本 B のサイズ
N <- 10000       # 乱数発生回数
```

```

n.reject <- 0          # 棄却回数
for (i in 1:N)         # 試行を N 回繰り返す
{
  x <- rexp(m, rate = 1/10)      # 標本 A として指数乱数を発生
  y <- rexp(n, rate = 1/10)      # 標本 B として指数乱数を発生
  t.stat <- t.test(x, y, var.equal=F, paired=F) # t 検定を実行
  if (t.stat$p.value < 0.05)     # 有意水準を 0.05 として棄却
    n.reject <- n.reject + 1     # 棄却回数をカウント
}
true.sig.level <- n.reject/N      # 棄却率を計算
tsl <- append(tsl, true.sig.level) # 棄却率を tsl に格納
}

```

3 指数乱数の平均値に対して Shapiro-Wilk 検定を実行し p 値を取り出す

```

ratio <- numeric()      # 棄却率の格納場所
for (n in 2:100){
  P <- numeric()         # p-value 格納場所
  for (m in 2:100){      # 乱数発生個数を 2 個から 100 個まで変化させる
    dat <- numeric()     # 乱数平均値の格納場所
    for (i in 1:1000){    # 乱数平均値算出を 1000 回試行
      d1 <- rexp(m, rate=1/10) # rate=1/10 の指数乱数を m 個発生させる
      d2 <- mean(d1)
      dat <- append(dat, d2)}
    s <- shapiro.test(dat) # Shapiro-Wilk 検定の実行
    sp <- s$p.value        # p 値を取り出す
    P <- append(P, sp)}
  ra <- sum(P <= 0.05)/1000 # p 値が 0.05 以下の回数をカウントし割合を計算
  ratio <- append(ratio, ra) # 棄却率を ratio に格納
}

```

4 Cohen の d による効果量と標本サイズの関係

```
d <- numeric()
for (i in 5:100)                # 標本サイズを 5 から 100 まで変化
{
  d1 <- power.t.test(n = i, delta = NULL, power = 0.8, sig.level = 0.05, type = "two.sample",
  alternative = "two.sided")      # Cohen の d は delta に格納される
  d2 <- d1$delta                 # delta を取り出す
  d <- append(d, d2)             # d に格納
}

# 標本サイズとの関係を以下で作図
x <- seq(5,100,1)                # 標本サイズを 5 から 100 で作成
plot(x, d, xlim=c(0,100), ylim=c(0,2.5)) # 散布図を作成
par(new=T)
abline(h=0.2, col=1, lty=1, lwd=1)    # d=0.2 でライン
par(new=T)
abline(h=0.5, col=1, lty=1, lwd=1)    # d=0.5 でライン
par(new=T)
abline(h=0.8, col=1, lty=1, lwd=1)    # d=0.8 でライン
```

新 井 稲 二	産業能率大学経営学部
臼 倉 真 純	産業能率大学大学院 兼任教員
阿 部 弘 子	産業能率大学大学院経営管理コース 2024 年度修了生
齊 藤 弘 通	産業能率大学経営学部
富 沢 日出夫	産業能率大学経営学部
福 岡 宣 行	産業能率大学経営管理研究所

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学 紀要

第47巻第1号（通巻90号）

2026年9月30日 発行

編 集

産業能率大学紀要審査委員会

発 行

産業能率大学

〒158-8630

東京都世田谷区等々力6-39-15

経営学部 経営学科

マーケティング学科

〒259-1197

神奈川県伊勢原市上粕屋1573

情報マネジメント学部

現代マネジメント学科

発行事務局

産業能率大学 自由が丘キャンパス図書館

〒158-8630

東京都世田谷区等々力6-39-15

T E L 03 (3704) 7653

印 刷

株式会社ビー・アンド・アイ

〒222-0001

神奈川県横浜市港北区樽町4-14-25

T E L 045 (834) 9277

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 47 No.1 September 2026

Articles

Analysis of the Impact of the Small Business Sustainability Subsidy on Recipients:
Focusing on Businesses in Kinosaki-cho in the city of, Toyooka, Hyogo Prefecture

Ineji Arai.....1

Articles

Taxation of Creative Income in an Age of Generative AI:
The Treatment of Copyrights and Capital Gains under the Income Tax Act of Japan

Masumi Usukura.....17

Articles

An Exploration of Factors for the Organizational Resocialization of Middle-aged and Older
Professionals Transitioning from Large Enterprises to Small and Medium-sized Enterprises:
-Focusing on Cases of Middle-aged and Older Professionals Transitioning from
Major Manufacturing Firms to Small and Medium-sized Enterprises-

Hiroko Abe
Hiromichi Saito.....33

Research Note

A Study on Determining Sample Size for a t-test.

Hideo Tomizawa
Nobuyuki Fukuoka.....57

SANNO University