

産業能率大学紀要

第44巻 第1号
2023年 9月

論文

環境マネジメントシステムの経緯と、その導入が企業価値に与える影響
～日本におけるSBT認証取得やRE100参加表明と、企業価値の変化～

山口 祐
光定 洋介 ……………1

ラグビー選手の引退後のキャリア発達に関する研究
～引退後のラグビー選手15名を対象として～

中曾 紀彦
川並 剛 ……………17

研究ノート

石川県の製造業の生産現場で就労する女性従業員の監督職へのキャリア移行をめぐる
課題と課題解決に向けた施策提案

～石川県の電子部品・電気機器中小製造業の生産現場で登用された
女性監督職を事例として～

森田 美恵子
齊藤 弘通 ……………35

長期にわたり存続し活動する非営利市民活動団体に見られる組織運営の特徴
～東京都・八王子市で活動する非営利市民活動団体「みなみ野自然塾」の事例研究～

野牧 宏治
齊藤 弘通 ……………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. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他(書評、紹介、報告)のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

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と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および投稿方法

- (1) (a) 論文 12,000 から 16,000 字 (図、表、写真等を含む)
ただし欧文原稿の場合は、4,000words 以内 (同上) ※ 1word を 4 文字とする
- (b) 研究ノート 10,000 から 12,000 文字 (同上)
ただし欧文原稿の場合、3,300words 以内
- (c) 事例研究 10,000 字以内 (同上)
- (d) 資料、その他 8,000 字以内 (同上)
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4 判の用紙を用い、ダブルスペースで 30 枚以内を原則とする。
- (3) 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。

5. 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
 - (1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。(例)
……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1) …… (本文)
(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。(注記)
- (5) 文献の引用
文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む(例1)
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2) 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1) 文章中の引用
Minsky と Papert [1969] のパーセプトロンでは……岩尾 [1979a] は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された [Codd 1971a]

Example [von Neumann and Morgenstern 1944]

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。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。

(例1) 和書の場合

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

(例2) 洋書の場合

Abliat,J.R.: Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

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。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔: マイクロ波の朝永理論、科学、49(12), 1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp,E.M.: Twelve Guides to Effective Human Relations in R.&D.,Research Manegement, 7(6), 1964,pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、1枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1-1 (Figure 1-1)、表1-1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

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する。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 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、キーワード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。

10. 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100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100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)

(2021.9.3 改正)

環境マネジメントシステムの経緯と、その導入が企業価値に与える影響
－日本における SBT 認証取得や RE100 参加表明と、企業価値の変化－

History of environmental management systems and their impact on corporate value
－ Announcement effect of SBTs and RE100 on corporate value in Japan －

山口 祐¹

Tasuku Yamaguchi

光定 洋介

Yosuke Mitsusada

Abstract

The Paris Agreement was adopted at COP21 in 2015, and it was intended to be a framework that requires all participating countries, including developing countries, to make efforts to reduce greenhouse gas (GHG) emissions. In this paper, we first review the background to the Paris Agreement and the history of environmental management systems (EMSs). Around the time of the Paris Agreement, science-based targets (SBTs) and RE100 were introduced as EMS initiatives focused on GHG reduction. We then examine the effect of SBTs and RE100 announcements on corporate value from 2015/11 to 2022/2 for Japanese companies. The results of the analysis using Tobin's Q as a proxy variable for corporate value indicate that SBTs have likely had a positive impact on corporate value. However, RE100 has likely had no particular impact on corporate value.

1. はじめに

まず、2015年のパリ協定に至るまでの環境政策に関する主要な国際的合意と、各合意に関連する環境マネジメントシステムを概観する。次に、2015年のパリ協定前後で導入された環境マネジメントシステムである SBT (science based targets、科学的根拠に基づく目標) と RE100 (100% 再生可能電力に取り組んでいるグローバルなイニシアティブ) について述べる。

1.1 環境マネジメントシステムやイニシアティブに関する概要

第二次世界大戦以降の科学技術の進展と経済発展に伴う負の側面として、環境問題が 1970 年代以降顕在化し始めた。急速な人口増加と近代産業化に伴う大量生産・大量消費・大量廃棄は、地球環境問題を表面化させ、これをきっかけに環境問題が未来に向けて大きな課題と

2023年3月20日 受理

¹産業能率大学大学院経営管理コース2022年度修了生。富士ソフト株式会社所属。

なり、1972年に「国連人間環境会議」がストックホルムで開催され「人間環境宣言（ストックホルム宣言）」が採択された。

組織や事業者が、その運営や経営の中で自主的に環境保全に関する取組みを進めるにあたり、環境に関する方針や目標を自ら設定し、これらの達成に向けて取り組んでいくことを「環境管理」又は「環境マネジメント」といい、このための工場や事業所内の体制・手続き等の仕組みを「環境マネジメントシステム」(EMS - environmental management system) という。

1992年のリオ地球サミットの前後から、「持続可能な開発」の実現に向けた手法の一つとして、事業者の環境マネジメントに関する関心が高まり、ICC（国際商工会議所）、BCSD（持続可能な開発のための経済人会議）、EU（欧州連合）など、様々な組織で統一的な基準の検討が開始された。こうした動きを踏まえて、ISO（国際標準化機構）では、1993年から環境マネジメントに関わる様々な規格の検討を開始し、1996年には「環境マネジメントシステムの仕様」を定め、ISO14001が制定された。ISO14000シリーズは、ISO14001を中心として、環境監査、環境パフォーマンス評価、環境ラベル、ライフサイクルアセスメントなど、環境マネジメントを支援する様々な手法に関する規格から構成されている。ISO14001は、環境マネジメントシステムの要求事項を規定しており、Plan-Do-Check-Act（PDCA）という概念に基づいて、環境マネジメントのレベルを継続的に改善していく仕組みである。また、環境ガバナンスを組織の全体的なマネジメントシステムに組み込み、環境マネジメントを事業プロセスや戦略の方向性に統合し、リスク及び機会に効果的に取り組むことができるよう、最高経営層の責任ある関与を求めている。組織は、ISO14001の要求事項に沿った環境マネジメントシステムを構築し、規格への適合を自己宣言するほか、外部機関による認証・登録を求めることが可能である。我が国の場合は外部機関による認証・登録は、JAB（公益財団法人日本適合性認定協会）が認定した認証機関が審査を行い、認証機関及び適合組織は、JABのホームページで公開されている¹⁾。

1992年にリオ地球サミットで採択された気候変動枠組み条約等から5年目の1997年12月に、京都での第3回気候変動枠組条約締約国会議（COP3）で「京都議定書」（気候変動国連枠組み条約・京都議定書）が採択された。これは1990年当時の温室効果ガス（以下、GHG、ともいう）を基準値として、それ以下のGHG排出量に戻す世界規模の削減対策であったが、排出量削減の法的義務は先進国にのみ課せられていた。しかし、京都議定書が採択された1997年以降、途上国は急速に経済発展を遂げ、それに伴って排出量も急増した。途上国に削減義務が課せられていないことは、参加国の間に不公平感を募らせる要因となり、それが一因となって、京都議定書は当時最大の排出国であった米国も批准せず、議定書の実効性に疑問符がつくこととなってしまった^{2) 3)}。

京都議定書の後継となるものが、2015年の第21回国連気候変動枠組条約締約国会議

(COP21)で採択されたパリ協定である。パリ協定は歴史的に重要で、かつ、画期的な枠組みであるといわれている。その理由として、途上国を含む全ての参加国に、GHG排出削減の努力を求める枠組みであるということが挙げられる。パリ協定では、途上国を含む全ての参加国と地域に、2020年以降の「温室効果ガス削減・抑制目標」を定めることを求めており、加えて、長期的な「低排出発展戦略」を作成し、提出するよう努力すべきであることも規定されている。

パリ協定前後から温室効果ガス（GHG）削減目標が明示される方向性が見えてきたので、GHG削減にフォーカスしたイニシアティブとしてSBT（science based targets、科学的根拠に基づく目標）とRE100が導入された。SBTでは企業自身が、いつまでに、どのくらいのサプライチェーン排出量（SCOPE1からSCOPE3）を減らすのか、という目標を設定し、その妥当性をSBT事務局側に認めてもらう必要がある。RE100は、企業が自らの事業の使用電力（SCOPE2）を100%再生可能エネルギー（以下、再エネ、ともいう）で賄うことを目指す国際的なイニシアティブである。そこで、本稿では、ほぼ同時期に同じ背景から発足した2つのイニシアティブであるSBT認証取得やRE100への参加表明を行うことが、企業価値に影響を与えているかどうかを検証したい。

1.2 SBTとRE100の概要と違い

1.2.a SBTの概要

SBTとは、パリ協定（世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする）が求める水準と整合した5年～15年先を目標年として、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のことである。

SBT認定取得済の企業は世界全体で年々増加しており、1,237社（うち日本企業164社。）となり、世界的には食料品が多く、日本では電気機器、建設業が多い傾向にある（2022年3月現在）。SBTでは、申請書（SBTi target submission form）を事務局に提出すると、SBTiによる目標の妥当性確認が行われ、目標が認定された場合にはSBTiのウェブサイトに企業名及び目標が公開される。また、申請を行なった企業においてもプレスリリース等で公表するだけでなく、さまざまな媒体で取り上げられており、環境にやさしい企業であることのアピールに繋がっている。

1.2.b RE100の概要

RE100とは、国際環境NGOが2014年に開始した国際的な企業の連合体である。RE100のREはrenewable energyの略で再生可能エネルギーのことである。企業活動に必要なエネルギーの100%を水力や太陽光などの再生可能エネルギーで調達することを目指す企業が、

環境マネジメントシステムの経緯と、その導入が企業価値に与える影響

RE100 に加盟することが可能で、日本も含め世界中の企業が参加している。RE100 は、世界全体で 356 社の参加があり、日本は 66 社が参加している（2022 年 3 月現在）。

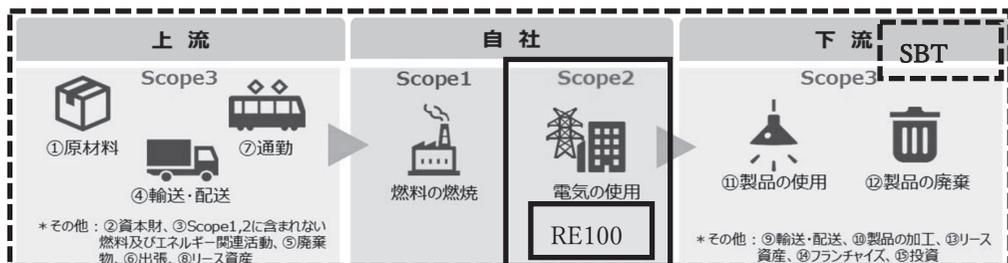
RE100 ができた背景としては、2014 年、気候サミットというイベントが国連によって開催され、このイベントは、パリ協定の「世界共通目標として産業革命後の気温上昇を 2℃以内にする。そのために、気温上昇を 1.5℃に抑える努力をする。」という目標に対して、必要な行動や解決策を立てるためのイベントであった。このイベントと同時開催されたのが、Climate Week NYC 2014 である。これは脱炭素社会を目指すために、政府、企業、市民社会が脱炭素の推進をめざす重要な国際的フォーラムとして毎年開催されており、RE100 はこのフォーラムで立ち上げられた。

RE100 への参加については、参加申込書と基本的な会社情報や再エネ 100% 達成目標年、目標のマイルストーン等の情報を記載し、RE100 事務局あてにメールで提出する。その後毎年、the climate group に対して以下の進捗報告を行うことが必要となる。1. 企業情報（売上など）、2. 目標（再エネ目標・戦略・ロードマップ）、3. 実績（消費電力量、再エネ購入量、再エネ発電量）、また、第三者による監査が推奨されている。

1.2.c SBT と RE100 の違い

SBT と RE100 の違いはいくつかあるが、もっとも大きなものは、SBT がサプライチェーン全体での GHG 削減を目標とするのに対して、RE100 は自社（SCOPE2）の企業活動で使用する電力のみをすべて再生可能エネルギーとすることを目指すところにある（図 1 参照）。図 1 の破線で囲われている部分が SBT の削減目標であり、実線で囲われている部分が RE100 の対象とする分野である。

図 1. サプライチェーン排出量イメージ



（出典：環境省中長期排出削減目標等設定マニュアルより引用）

2. 先行研究レビュー

環境経営が企業価値や企業業績にプラスの影響を与えるという研究は数多く見受けられる一方で、プラスの影響を与えない研究も少数ではあるが見受けられる。ここではプラスの影響を与えているという研究を中心に紹介する。

Yoonkyo Cho [2022] は 2017 年から 2021 年の間に韓国市場に上場している韓国企業 210 社の環境配慮戦略が企業価値や企業業績に影響を与えるかどうかを調査している。目的変数には企業価値としてはトービンの Q を、また企業業績としては総資産利益率、自己資本利益率を用いて、企業のエコフレンドリー戦略（環境配慮型戦略）を説明変数とする通常の最小二乗推定で分析を行なった。その結果、環境配慮型戦略は企業価値に対して正の効果を持つことが示された。さらに、環境配慮型戦略の業績への影響を、業種別・期間別に検討した結果、環境配慮行動が企業業績に反映されるまでの期間は産業によって異なることが示された。

Zeng *et al.* [2010] 中国の製造業企業 125 社のデータを用いて構造方程式モデリングによって分析した結果、クリーナー・プロダクション型生産工程は、純利益成長率等からなる財務パフォーマンスに正の影響を与えることを発見している。また、低コスト・スキームのクリーン生産活動は、非財務パフォーマンスと比較して財務パフォーマンスへの貢献度が高く、高コスト・スキームのクリーン生産活動は、財務パフォーマンスと比較して非財務パフォーマンスへの貢献度が高いことが分かった。クリーンプロダクションの導入を検討する企業や、クリーンプロダクションの推進を目指すステークホルダーにとって有益なものと結んでいる。

Hatakeda *et al.* [2012] は、日本の製造業 1,089 社における企業の温室効果ガス（GHG）排出量と収益性の関係をスイッチング回帰分析を用いて分析し、GHG 削減と収益性の間には正の相関関係があるものの、その関係性は ISO14001 を導入している場合には弱くなる傾向が見られるとしている。具体的には、限界的な売り上げ増加と、GHG 排出量削減による限界費用の差を「純便益」と定義し、純便益の決定要因について分析を行っている。決定要因として着目したものは、ISO14001 の導入、市場競争、不確実性、財務の柔軟性、株式保有構造である。分析の結果、企業特有の不確実性が低く、財務の柔軟性が高く、大株主の割合が高い企業では、純便益が負でない傾向にあることを確認している。一方、ISO14001 の採用は、一般に企業の環境に対する積極的な姿勢を示す指標と考えられているが、排出量削減の十分なインセンティブとはなっていないことも示唆している。そして、GHG 排出量削減には、ISO14001 の導入よりも、企業そのものが置かれている企業特有の不確実性、財務の柔軟性、株式所有構造などの要因の方が重要であることが示唆されている。

一方で、Nishitani [2011] は、日本において、環境マネジメントシステム（EMS）の導入が、経済パフォーマンスの指標の 1 つである企業の付加価値に影響を与えるかどうかを分析している。分析対象として日本の製造業 871 社（食品、繊維、紙パルプ、化学、医薬品、石

油、ゴム、ガラス、鉄鋼、非鉄金属、金属、一般機械、電気機器、輸送機械、精密機器、その他の製造業)の1996年から2007年までのパネルデータを用いた回帰分析を行い、EMSの導入が需要の増加と生産性の向上を通じて企業の付加価値を高めるといった予測する理論モデルに基づいて、EMSの導入が企業の経済パフォーマンスに及ぼす影響を検討した。その結果、EMSを導入した企業は、需要の増加と生産性の向上を通じて経済パフォーマンスを向上させることが理論的・実証的に明らかになった。これは、EMSの導入が企業の経済パフォーマンスに2つの意味で大きく影響するため、環境経営に積極的に取り組んでいる企業が競合他社に対して何らかの競争優位を獲得できることを示唆している。しかし、EMSの導入効果は業種によって異なるため、単にEMSを導入・採用しただけでは、競争優位を獲得できない可能性があるともされている。そのため、ある産業の企業が競争優位を獲得するためには、EMSの導入が自社の経済的パフォーマンスにどのような影響を与えるかを認識することが重要である、と結論付けている。

高・中野〔2017〕は日本の上場している製造業において、製品に環境ラベルを付与している企業に対するトービンのQが、環境ラベルを付与していない企業のトービンのQよりも高いかどうかを検討している。製品に環境ラベルを付与する前のトービンのQをQ-1とし、付与したあとのトービンのQと比較を行ったところ、環境ラベルを付与した企業のトービンのQが付与していない企業のトービンのQより高くなる可能性が見られたとのことであった。

CSRや環境経営に関する先行研究事例はあるものの、RE100やSBTは比較的新しい取り組みであることから、これらの施策に対する海外での蓄積は進みつつある⁴⁾ものの、日本での先行研究事例は多くないのが実情である。阪本〔2019〕は企業による環境活動や社会活動を実践することによって、環境や社会に価値を創出すると述べており、その価値創出によって、企業そのものも組織的な維持を実現している、と述べている。ビジネスにおける持続可能性は、事業活動の多面的な機能がその実現に寄与している可能性が高いと考え、日本で初めてRE100に参画を実現したりコーへのインタビュー調査で仮説検証を行っている。その結果、リコーの環境経営では、多面的な価値創出が環境課題や社会課題の解決に寄与しながら、企業としての持続可能性を高めていることを示唆している。環境課題の解決と企業の持続可能性という複数の側面に対応する多面的な性質により、環境課題解決・社会課題解決・企業経営が価値ネットワークでつながっていくことが21世紀のビジネスに求められることであると考えられる、と述べている。後藤・手塚〔2020〕は東証一部上場企業を対象とし、有価証券報告書に含まれる定性的な経営情報や、企業が排出するCO₂量を分析し、SBT認証やRE100参加をする企業の特徴を分析している。その結果、SBT認証企業は自社ブランドをより意識し、RE100参加企業は事業戦略をより重視している傾向にあることなどを示唆している。

3. 仮説構築・データ・分析方法

3.1 仮説の提示

本研究では、SBT 認証取得や、RE100 への参加表明が我が国の上場企業の企業価値に及ぼす影響について、以下の2つの仮説を提示する。

仮説1：SBT 認証の取得は、サプライチェーン全体の GHG 削減に寄与し、また、その削減過程を認定機関によって証明されていることから、表明していない同規模同業種の企業に対して、プラスの企業価値を生んでいる。

仮説2：RE100 参加表明は、自社の電力使用部分にしか寄与せず、事業戦略の一環としてしか見られないため、表明していない同規模同業種の企業と比較して、企業価値には特段の影響を与えない。

3.2 データと分析方法

3.2.a 環境経営データとマッチングサンプルの作成方法

本研究の分析にあたり、SBT 認証および RE100 参加をしている企業とそうでない企業で、同質性が保てるようにできるだけ同規模、同業種になるよう総資産の絶対値差が最も少ない企業を選定しマッチングデータを作成した。具体的には、SBT 認証または RE100 参加をしている企業に対し、同時点の日経業種分類小分類が同一で総資産が最も近い企業を選定しマッチング企業（SBT 認証や RE100 参加表明していない企業）を選び、SBT 認定または RE100 参加した企業を1、その時点での同規模・同業種で参加・認定を受けないマッチング企業を0とする環境ダミー変数を作成する。基本的に認証または参加をしている企業とそうでない企業を1対1でマッチングしているが、同年にて総資産が $\pm 20\%$ 以上離れている企業は対象外とした。ここでマッチングする企業の業種分類は、先行研究である小澤〔2020〕をもとに同質性が保たれる日経業種小分類とした⁵⁾。

SBT 認定を受けた企業サンプル群は、2015年11月に日本企業として初めて認定を受けたソニー以降、2022年2月末まで160社がSBTの認定を受けている。その中から、非上場企業、中小企業およびSBTの認定を受けたあとに決算を迎えていない企業を除く、計93社をサンプルとし、それぞれに対して同規模、同業種でマッチングした企業を選定した。SBTの認証取得をしている企業を業種別に見ると電気機器24%、建築業14%、食料品9%、化学、医薬品が共に8%であった。特に電気機器、建築業は導入割合が他業種に比べると高い傾向にあるが、電気機器、建築業は共に技術革新が目まぐるしく発展しており、自社工場やオフィスの省エネを推進することにより、自社の技術力をアピールするという経営的野心を持っている

3.2.c 分析方法

まず、単変量でのトービンのQの差の分析を行なう。具体的には、SBT 認証または RE100 参加した企業の認証前後のトービンのQの変化と、マッチング企業の同時期のトービンのQの変化を比べ、前者のトービンのQの変化が大きいかどうかを検証する。

次に、単変量ではトービンのQに影響を与える他の要因を排除できないため、コントロール変数を加えた下記の式2による重回帰分析を行なう。

$$Q_{i,t} = \beta_1 \times \text{環境ダミー}_{i,t} + \beta_2 \times Q_{i,t-1} + \beta_3 \times \text{コントロール変数}_{i,t} + \beta_4 \times \text{年度ダミー} \dots \dots \dots \text{(式2)}$$

式2において、 $Q_{i,t}$ は企業iのt期（SBT 認証または RE100 参加直後の決算期）のトービンのQを示し、 $Q_{i,t-1}$ は企業iのt-1期（SBT 認証または RE100 参加直前の決算期）のトービンのQを示す。環境ダミーは RE100 参加または SBT 認証企業には1を同規模、同業種でマッチングされた非参加・認証企業には0をとるダミー変数である。コントロール変数としては、先行研究に倣って ROA、負債比率（負債 / 自己資本 × 100）を用いる。年度ダミーは年度における特殊要因を排除するため、サンプル企業の該当年度に1をとるダミー変数である。式2の重回帰分析における環境ダミーの係数である β_1 の符号が有意にプラスであれば、SBT 認証または RE100 参加を行うことが企業価値にプラスの影響を与えていることを示唆することになる。

なお、トービンのQ、ROA、負債比率の算出に必要な時価総額と財務データは QUICK Workstation Astra Manager から取得する。

3.2.d 記述統計量

重回帰分析にあたっては、記述統計量を参考に異常値の有無を確認してすべてのデータを用いた分析と平均値から3標準偏差以上乖離したデータがあるサンプルを除外した分析を行う。また、各変数間の相関係数を確認して多重共線性の問題にも配慮しながら分析を行う。すべての表を掲載すると冗長になるので、ここでは、SBT 認証を受けた企業群とマッチング企業群の全体サンプルの記述統計量を表1に掲載する。

分析期間において SBT 認証を取得したサンプルは 93 サンプル、それらにマッチングさせたサンプルは 93 サンプルある（合計 n=186）。目的変数である当年のトービンのQの最大値は 3.08 で、最小値は 0.33 であった。説明変数である前年のトービンのQの最大値は 3.78、最小値は 0.42 であり、最大値、最小値とも平均値 ± 3σ の範囲内であることが確認される。一方で、例えば、負債比率の最大値が 919.69 と平均値よりも 3 標準偏差以上乖離しているため、

表 1. SBT 認証を受けた企業群とそうでない企業群の記述統計量

	N	平均	標準偏差	最小	最大
SBT	186	0.50	0.50	0.00	1.00
当年度トービンのQ	186	1.02	0.45	0.33	3.08
前年のトービンのQ	186	1.06	0.48	0.42	3.78
ROA	186	6.62	3.90	-4.14	25.05
負債比率	186	146.30	139.16	4.43	919.69

出所：サンプルデータを基に著者ら作成

全 186 サンプルを用いた回帰分析と、平均から 3 標準偏差以上乖離しているサンプルを除外した回帰分析を行い、異常値が結果に影響を与えていないことを確認する。

4. 分析結果

4.1 仮説 1 (SBT 認証) の分析結果

まず、単変量でトービンの Q の変化を SBT 認証取得企業群とそうでない企業群とで比較した結果が表 2 である。SBT 認証を取得した企業群 93 社の前年度 (SBT 認証前) のトービンの Q の平均が 1.077、当年度 (SBT 認証後) のトービンの Q の平均が 1.058 であり、 -0.019 と前年度より下がっている。ただし、同期間においてマッチング企業のトービンの Q も下がっている可能性があるため、マッチング企業の同期間におけるトービンの Q の変化と比較する必要がある。SBT 認証を取得していないマッチング企業群では、同期間において、前年度のトービンの Q の平均が 1.043、当年度のトービンの Q の平均が 0.986 で -0.057 前年度より下がっている。これらを比較すると、SBT 認証を取得した企業群のトービンの Q の下落幅 (-0.019) は、同期間の SBT 認証を取得していない企業群のトービンの Q の下落幅 (-0.057) より 0.038 高くなっていることが見て取れる。また、その差について差の検定を行ったところ、有意水準は 4.98% と 5% 水準で有意な差があることから、仮説 1 と整合的な結果が示唆される。

表2. 単変量での SBT 認証取得前後のトービンの Q の変化

	トービンの Q			有意確率
	当年度	前年度	当年度-前年度の差	
A. SBTあり (n=93)	1.058	1.077	-0.019	
B. SBTなし (n=93)	0.986	1.043	-0.057	
A-B			0.038	4.98%

出所：サンプルデータから著者ら作成

表3. 重回帰分析結果（説明変数：SBT 認証取得）

目的変数	当年度トービンの Q	
Model	Model 1	Model 2
SBT	0.043 (1.974) *	0.045 (2.071) *
前年度トービンの Q	0.944 (30.633) **	0.958 (43.634) **
ROA	0.026 (0.807)	—
負債比率	0.032 (1.341)	—
サンプル数	186	186
Adjust R2	0.912 **	0.912 **
F 値	192.364	214.091

上段は式2での β_1 から β_3 の係数を、下段のカッコ () 内は t 値を示す。** は 1%、* は 5%、+ は 10% 水準で有意であることを表す。
(出所：サンプルデータから著者ら作成)

次に、式2に基づいて、重回帰分析を行なった結果を表3に示す。コントロール変数を含めた Model1 の SBT の係数は 0.043、コントロール変数を除外した Model2 の SBT の係数は 0.045 となっており、いずれも 5% 有意水準でプラスとなっており、SBT 認証取得が認証取得後のトービンの Q にプラスの影響を与えていることが示唆される。また、コントロール変数の1つである前年度のトービンの Q の係数は 0.94 と 1% 水準で有意になっており、前年度のトービンの Q の水準が当年のトービンの Q の水準に影響を与えていることを示している。前年度のトービンの Q の数値をコントロールしているのは、そもそもトービンの Q が高い企業が SBT を導入しているのではという批判をかかわすためであり、前年度のトービンの Q の水

準を加味した上でも、当年にSBTを導入することが企業価値にプラスの影響を与えていると考えられる。また、表1の記述統計量において、平均値から3標準偏差以上離れているサンプルを除外したサンプル群にて回帰分析を行なっても結果に変化はみられなかった。これらのことから、仮説1「SBT認証の取得は、サプライチェーン全体のGHG削減に寄与し、また、その削減過程を認定機関によって証明されていることから、表明していない同規模同業種の企業に対して、プラスの企業価値を生んでいる」は、2015年11月から2021年12月の分析期間においては、支持される可能性が高い。

4.2 仮説2 (RE100 参加表明) の分析結果

まず、単変量でトービンのQの変化をRE参加企業群とそうでない企業群とで比較した結果が表4である。RE100参加を表明した企業58社の当年度(参加表明後)のトービンのQの平均値が1.089、前年度のトービンのQの平均値が1.069となり、当年度のトービンのQから前年度のトービンのQを引いた変化は0.020であった。これに対し、企業マッチングで選定した企業58社の同期間における当年度のトービンのQの平均値が0.999、前年度のトービンのQの平均値が0.974となり、当年度のトービンのQから前年度のトービンのQを引いた変化は0.025となっており、RE100参加表明していない企業の方がトービンのQの上昇幅が大きいことが認められた。ただし、この平均値に差があるかどうか差の検定を行なったところ有意水準90.4%となり10%水準でも有意な差とはなっていない。従って、単変量での比較ではRE100参加表明は特に企業価値の変化に影響を与えていないと示唆される。

表4. 単変量でのRE100参加表明前後のトービンのQの変化

	トービンのQ			有意確率
	当年度	前年度	当年度-前年度の差	
A. RE100あり (n=58)	1.089	1.069	0.020	
B. RE100なし (n=58)	0.999	0.974	0.025	
A-B			-0.005	90.40%

出所: サンプルデータから著者ら作成

次に、式2に基づいて、重回帰分析を行なった結果を表5に示す。コントロール変数を含めたModel1のRE100の係数は-0.013、コントロール変数を除外したModel2のRE100の係数は-0.014となっており、特に有意な結果とはなっていない。なお、本分析サンプルの記述

統計量において、3標準偏差を除外したデータにて回帰分析を行なっても結果に変化はみられなかった。これらのことから、RE100への参加表明は特に企業価値の変化に影響を与えていない可能性が高い。これらは、2017年4月から2022年2月の分析期間においては、RE100参加表明を行っても企業価値には特段の影響を与えないという仮説2が支持される可能性が高い。RE100にコミットすることは環境問題への取り組みをアピールできるものの、設備投資や再生可能エネルギーの購入による1KWあたりの単価が割高になり、事業活動におけるコストの増加が投資家にとっての懸念材料となっている可能性などが考えられる。

表5. 重回帰分析結果（説明変数：RE100参加表明）

目的変数	当年のトービンのQ	
モデル	Model 1	Model 2
RE100	-0.013 (-0.251)	-0.014 (-0.258)
前年のトービンのQ	0.808 (12.758) **	0.822 (15.347) **
ROA	0.31 (0.475)	
負債比率	0.31 (0.540)	
イヤーダミー	あり	あり
サンプル数	116	116
Adjust R2	0.684 **	0.687 **
F値	32.045	36.932

上段は式2での β_1 から β_3 の係数を、下段のカッコ（）内はt値を示す。**は1%、*は5%、+は10%水準で有意であることを表す。（出所：サンプルデータから著者ら作成）

5. 本論文のまとめと限界

5.1 本論文のまとめ

2015年のCOP21でパリ協定が採択され、パリ協定では途上国を含む全ての参加国に、温室効果ガス（GHG）排出削減の努力を求めるという枠組みが出来上がった。パリ協定前後からGHG削減目標が明示される方向性が見えてきたので、サプライチェーン全体でのGHG削減にフォーカスしたイニシアティブとしてSBT（science based targets、科学的根拠に基づく目標）と、自社で使用する電力を100%再生可能エネルギーとするRE100が導入された。

本研究では環境経営と企業価値に関する先行研究に倣いながら、SBTとRE100の両環境施策について、導入の初期段階である2015年11月から2022年2月において、企業価値の代理変数であるトービンのQに与える影響について実証分析を行った。分析の結果から、仮説1の「SBT認証を取得した企業は企業価値に正の影響を与えている」について、トービンのQを企業価値の代理変数とした分析では、SBT認証取得が企業価値に正の影響を与えている可能性が確認でき、仮説1について、本分析期間においては、支持される可能性がある。次に、仮説2である「RE100参加表明は、自社の電力使用部分にしか寄与せず、事業戦略の一環としてしか見られないため、企業価値には特段の影響を与えない」について、トービンのQを企業価値の代理変数とした場合、特に有意な関係は見られず、本分析期間においては、RE100参加表明は企業価値には特に影響を与えていない可能性が示唆された。

「SBTとRE100の違い(1.2.c節)」でも述べたように、SBTはSCOPE1, 2, 3の範囲を対象としており、サプライチェーン全体でGHG削減を目標としている。すなわち、自社内だけの削減努力に加えて、取引先や輸送、配送にかかる排出量、販売をした製品の使用にかかる排出量や廃棄の際に必要な排出量も含まれる。そのため、事業領域全体で温室効果ガスの排出削減につながるSBTは環境対策への貢献度の高さから、導入の初期段階の分析では、投資家から期待CFの増加やリスクプレミアムの低下に繋がると評価されたと推測することも可能である。一方で、RE100参加については、自社の電力使用部分に限定されているため、導入の初期段階の分析では投資家から特に評価されていないと推測することも可能である。

本論文の主な貢献は、次の2点である。第一に、2015年のパリ協定に至るまでの環境政策に関する主要な国際的合意と、各合意に関連する環境マネジメントシステムを整理し、SBTとRE100の違いについて紹介したところである。第二に、SBTとRE100の導入初期段階での企業価値への影響を先行研究に倣い分析を行い、サプライチェーン全体のGHG削減を目指すSBTは企業価値を高める効果がある可能性を示唆できた点である。

5.2 本論文の限界と今後の課題

本論文での分析結果については以下のような限界を抱えている。

まず、現時点ではSBTやRE100は導入初期段階であることもあり、サンプル数が少ないことである。本研究の分析期間で、データ取得が可能な日本の上場企業の中でSBT認証企業は93社、RE100参加企業は58社となっており、今後、参加企業が増加した時点で再検証を行う必要があるかもしれない。また、サンプル数が限られていることから、決算月が異なるサンプルをマッチング企業として選択しており、それが分析結果を左右している可能性も否定できない。現在(2022年11月)、ISSBは気候関連の目標の開示についての議論を行っているが、ISSBは開示に特化しており、移行計画や目標の策定方法については既存のガイドン

スを使いその一例として SBT が挙げられており、今後、SBT 認証企業が増える可能性がある。そうなると、より多くのサンプルを用いた精緻な分析が可能となるであろう。また、将来的には導入時点がより多岐にわたることから導入時点の段階別の分析も可能となるであろう。

次に、マッチング企業の選定にあたっては、同業種でのマッチング企業を選定することで、業種の影響を考慮しているが、SBT 認証や RE100 参加は、特定の業種の企業群の企業価値にのみ影響を与えている可能性も否定できない。例えば、Nishitani [2011] による先行研究では環境マネジメントシステム (EMS) の導入が、経済パフォーマンスの指標の 1 つである企業の付加価値に影響を与えるかを分析しているが、EMS の導入効果は業種によって異なる可能性がある、と述べている。さらに、コントロール変数が不足している可能性も否定できない。例えば、株主構成による違いが、SBT 認証取得や RE100 参加表明が企業価値に与える影響に違いを生じさせている可能性もある。

これらの限界については、今後、サンプル企業数が増加することによって、より細分化した分析を行ったり、コントロール変数を追加したりすることで乗り越えることが可能となると考えており、今後の課題としたい。

参考文献

- Hatakeda, T., K. Kokubu, T. Kajiwara and K. Nishitani : Factors Influencing Corporate Environmental Protection Activities for Greenhouse Gas Emission Reductions -The Relationship between Environmental and Financial Performance-, Environmental and Resource Economics, 53(4), 2012, pp.455-481.
- Nishitani, K. : An Empirical Analysis of the Effects on Firms' Economic Performance of Implementing Environmental Management Systems, Environmental and Resource Economics, vol. 48, no. 4, 2011, pp. 569-586.
- Sather, M & E.L. Brakke : Shareholder response to voluntary environmental initiatives -Does committing to voluntary environmental initiatives improve company value?- : Norwegian School of Economics Bergen, Master Thesis, Fall, 2017.
- Yoonkyo Cho : ESG and Firm Performance: Focusing on the Environmental Strategy .Sustainability, Vol 14, issue 13, 2022, pp.1-19.
- Zeng, S.X., X.H. Meng, H.T. Yin, C.M. Tam, and L. Sun, : Impact of Cleaner Production on Business Performance, Journal of Cleaner Production, 2020 ,pp.975-983.
- 小澤秀幸 : 日本企業における AI などデジタル技術への取り組み姿勢が企業業績に与える影響について～ AI などデジタル技術への取り組み姿勢と企業業績に関する実証分析～、産業能率大学修士論文、2020

高安蘊・中野牧子：環境ラベルと企業価値の関係に関する実証分析、環境科学会誌、2017、pp.88-95

後藤良介・手塚哲央：財務諸表及び経営指標を用いた企業のエネルギーシフト可能性に関する研究、エネルギー・資源学会論文誌、41 巻 6 号、2020、pp.307-317

阪本豪：21 世紀のビジネスが実現する多面的な価値創造－リコーのモデルフォレスト事業を事例として－、関西ベンチャー学会誌、11 巻、2019、pp.61-70

¹⁾ 環境省HP 総合環境政策「ISO14001」より引用

<https://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/04-iso14001.html> (2023年2月19日閲覧)

²⁾ 経済産業省資源エネルギー庁HP「今さら聞けない「パリ協定」～何が決まったのか？私たちは何をすべきか？～」より引用 <https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/tokushu/ondankashoene/pariskyotei.html> (2023年2月19日閲覧)

³⁾ 京都議定書を受けて、2001年4月に我が国では中小企業向けにKES・環境マネジメントシステム・スタンダードが設立された。ISO14000の認証取得には高コストを要し大企業中心となることから、中小企業をはじめ、あらゆる事業者を対象に「環境改善活動に参画する」ことを目的として、KES・環境マネジメントシステム・スタンダードは策定された。

⁴⁾ 海外では、RE100への参加表明は、所有構造と本社の所在地が明らかとなり、筆頭株主が10%以上の株式を保有している場合（ガバナンスが強い）には発表時の株価にプラスの効果がある（Sather,M & E.L.Brakke [2017]）などRE100の先行研究が多い。

⁵⁾ 同規模、同業種でマッチングしたものの、サンプル数が限られているため、決算月までは考慮をしておらず、SBTの認定を受けた93社に対し、同規模、同業種でマッチングした93社のうち25社は異なる決算月である。また、RE100に参加を表明した58社に対し、同規模、同業種でマッチングした58社のうち20社は異なる決算月である。

⁶⁾ 環境省グリーン・バリューチェーンプラットフォームより引用

https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/index.html

(2023年2月19日閲覧)

ラグビー選手の引退後のキャリア発達に関する研究
－引退後のラグビー選手 15 名を対象として－

Career development of rugby players after retirement
－ Investigation of 15 ex rugby players －

中曾 紀彦¹

Toshihiko Nakaso

川並 剛

Tsuyoshi Kawanami

Abstract

This research aims to identify factors that help rugby players achieve a smooth career transition. Because of their unusual employment status, rugby players often have difficulty clearly imagining a second career. How a successful career transition should be achieved has not been presented yet. I interviewed 15 ex-rugby players and analyzed their responses. Accordingly, I found that they were devoted to rugby and to their company and used their experiences as rugby players both in and out of their jobs. I also found that they overcame turning points through their experiences of encountering difficulties and performed well in challenging jobs.

1. 問題の背景と研究目的

日本のラグビー選手は業務との両立を図る社員選手から、競技に専念する契約選手へと雇用形態を切替える選手が増えている。理由としては、従来の社員選手では、高度化する競技レベルの維持が難しいことにある。このように日本のラグビー選手におけるキャリアは、これまでとは違う形に変化しつつある。

一方で、ラグビー選手のキャリア・トランジション（転機）に目を向けると、選手を取り巻く雇用環境により、転機が円滑に進まないケースがみられる。考えられる要因として、一つのチームの中に正社員（社員選手）と契約社員（プロ選手）が混在する中で、プロ選手を中心にチームのスケジュールが組まれていることがある。これにより、社員選手は就業時間が不規則且つ減少すること、競技に専念できるプロ選手と比較して、時間的な制約による肉体系や精神面の負担が大きいことが要因として考えられる。

2023年4月7日 受理

¹産業能率大学大学院経営管理コース2022年度修了生。株式会社ジャコラ・合同会社東京スポーツギバー所属

キャリア・トランジションにおいてあるべき姿を示さない限り競技普及も進まず、社会人まで活躍できる環境がありながら、これからの時代を担う選手の職業選択の候補として、ラグビーが選ばれなくなってしまう。個人主義的な社会において、強固なチームワークを作り出し、自己犠牲を厭わず仲間の士気を高め、凝集性を生み出すラグビー選手は、日本の企業社会において高く評価されてきた。日本の社会として次世代リーダーの育成が求められるなか、個人に偏るキャリアを再考するとともに、日本のラグビー選手がその一役を担えるよう、実践的意義のある方向性を示すことも研究目的の一つである。

先行研究では、アスリートのキャリア形成に影響を与える第三者の存在や環境に関する研究、スポーツ時間と業務の生産性に関する研究、スポーツ選手の役割創出に関する研究など、アスリートのキャリア形成への影響や仕事に関する研究は数多くある。一方で、ラグビー選手がキャリア・トランジションを迎えて引退後に仕事などを上手くやれている人と上手くやれていない人がいることから、まだ明らかにされていない要因があるのではないかと疑問がある。

本研究では、ラグビー選手の引退後のキャリア発達に関して、元ラグビー社員選手 15 名を対象にインタビュー調査を行い、ラグビー選手引退後の巧拙の要因を突き止めて、選手として活躍する時間より圧倒的に長いキャリアを、選手たちはどのように進めていくべきなのかを示したい。また、引退後の上手くいく要因・上手くいかない要因を明らかにするとともに、何かよい方法があるのか、実践的な方策を見つけ出したい。そしてラグビー選手のキャリア・トランジションをうまく進めるにはどうすればよいのか、結果として持続的なキャリアを形成するためにどうすればよいのかを示したい。

なお、社員選手は引退しても職業キャリアは断絶しないため、仕事や生活面で途方に暮れることはないものの、本研究では、以下の理由で社員選手のラグビー引退後をセカンド・キャリアと見なす。ラグビーは身を挺しながら身体を酷使して結果を出していくスポーツで、その負担が大きいことから、仕事と同じ強い意識で取り組んでいる。社員選手はラグビーと仕事の二つをうまく調整することによってキャリアを形成し、加えて、周囲に対する自身の存在価値が両立することで保たれているため、どちらかが無くなるイメージができていない。よって選手を引退することは、職業キャリアを断絶することと同じ喪失感を伴うことからである。

2. アスリートのセカンド・キャリア形成に関する研究とリサーチ・クエスションの設定

2.1 キャリア・トランジションについて

キャリア・トランジションとは「移行」または「移行期」と捉えた人生の節目を指すといわれている。Bridges (1980) は、キャリア・トランジションのプロセスを「終焉」→「中立

圏」→「開始」という3ステップでモデル化し、ひとつの物事が終わる時期を「終焉」とし、その後混乱や苦悩する「中立圏」を経て、新しい物事を始める「開始」へ移行するとしている。何かが終わったにもかかわらずその終焉を後悔し、それをうまく受け止められない時期である終焉と、気持ちを切り替えて、変化を前向きにとらえて新しいことを開始する時期との間に、中立圏と呼ばれるどっちつかずの状態があることが、この理論のもっとも特徴的な考え方である。ラグビー選手のキャリア・トランジションを円滑に進めていくには、中立圏をどのように過ごすのが重要であると考えられる。どのような準備をして、どのような人の働きかけがあったのか、加えて、自分の気持ちをどのように整理していったのか、このようなことが、うまく進めるための鍵と考えられる。

2.2 アスリートのセカンド・キャリア形成に関する先行研究

青石・佐々木（2010）は、ラグビー選手における入社前、入社後、引退後の調査を行い、現役選手のキャリア志向に関する研究を行っている。入社前は、仕事よりもラグビーを優先できる選手としての可能性に偏った感情を抱いており、業務への関心が低く、ラグビーとの両立に不安を抱いているという。入社後は、上司や同僚など職場環境に恵まれ、ラグビー部のOBの活躍がロールモデルとなり業務に対する強い動機付けとなっている。一方で、練習で職場を離れ責任のある仕事を任せてもらえない、他の社員との差が生じることへの不安を感じているという。引退後に向けて多くの選手は、業務に専念するキャリア志向が強く、仕事にやりがいを感じて頑張りたい、取得済である資格を活かしたいなど前向きな意見が多い一方で、これまでの仕事の遅れを取っていることへの不安な感情も見られるという。この研究では、社会人ラグビー選手について、「入社後、OBの活躍がロールモデルとなり、業務に対する強い動機付けとなっている」が、「仕事の遅れをとっていることへの不安な感情」の存在を明らかにしている。なお、社員選手としての不安な感情があることを明確化したものの、その不安をどのように乗り越えたのか明らかにされていない。

中村（2017）は、一般業務とスポーツを両立する企業スポーツ労働が、引退後のキャリアにどう影響するのかについて研究を行っている。この研究では、スポーツに時間を使いすぎて個人の生産性が悪化しても、後のキャリアに対し不利にはなっていないとしており、教育訓練（OJT、Off-JT）などについて一般社員と異なる扱いにしても、必ずしも引退後のキャリアに負の影響をもたらすわけではないことを示している。つまり、社員選手は、青石・佐々木（2010）の「不安な感情」を有しているものの、実際は仕事とスポーツの両立によって何らかの能力向上があるので、負の影響を及ぼさないと解される。一方で、社員選手として、仕事の経験や学習する時間が不足するなかで、それらを補完するための能力については明らかにされていない。

小島（2008）は、引退後に失ったアイデンティティを取り戻すためのプロセスをもとに、これ以上競技を継続することができないことに気づく社会化予期と、引退後の人生設計に向けて、具体的な計画を立てる将来展望に関する研究を行っている。競技引退により失いかけたアイデンティティを取り戻し、再び社会に適応していくためには、引退後のキャリアを少しでもイメージしておくことや、引退後、すぐに移行に向けた行動をとるのではなく、自分と向き合い吟味する時間の重要性を説いている。青石・佐々木（2010）の「不安な感情」を解消するためにも、小島（2008）の「自分と向き合い吟味する時間」が重要であると解せられる。この点は、Bridges（1980）にある「中立圏」を乗り越えるために、どのような時間の過ごし方をしてきたのかを明らかにすることが必要と考える。

鳥羽・海老島（2011）は、企業スポーツの新たな役割と競技の高度化による、選手の雇用形態の変容に関する研究を行っている。企業スポーツは新たな役割を求められているが、研究では、契約選手を主とした雇用形態については慎重に進める必要があるという。また、現役選手時代の就労時間に限りがあれば、ラグビー界全体の課題として企業・大学が連携し、あらかじめ必要とされる能力開発に取り組むなどの方法も考えられると言っている。企業と大学の連携で能力開発に取り組むことで、青石・佐々木（2010）の「不安な感情」を解消することができると考えられ、中村（2017）の「負の影響を及ぼさない」ことの補完につながると考えられる。

一方で、上代・野川（2013）は、サッカー選手固有のセカンド・キャリアについて研究し、日本人プロサッカー選手の場合は、現役中はセカンド・キャリアについてあまり考えておらず、代替キャリアの模索、移行、準備をしていた者もほとんどいなかったとしている。そして、次のキャリアに移行する人の多くは、サッカー関連の職業に就いており、時間を追うごとにその比率が高くなっていることを示している。このことから、同じ社会人スポーツであっても、競技によって固有性があると考えられる。これにより、現役時代から一般業務とスポーツを両立しているラグビー選手の固有性を探ることとする。

2.3 リサーチ・クエスチョンの設定

先行研究において、社会人ラグビー選手はOBの活躍に動機付けられるものの、引退後の不安感の存在が明らかになった。一方で、企業スポーツ労働でスポーツに時間を費やしても引退後のキャリアに必ずしも負の影響を及ぼさないことも明らかになった。負の影響を及ぼさないことへの能力開発として、企業と大学の連携が補完的役割を果たすことが考えられるとも言っている。

一方で、Bridges（1980）にある「中立圏」の過ごし方を明らかにすることが必要と考える。選手時代に培った目標に向かって突き進む資源により、先行研究で明らかになった転機後の

新たな自分と向き合う必要があろう。つまり、引退後の職業生活を考えた時に、ラグビー選手個人の望ましい働き方とは何か、見方を変えればキャリア・トランジションを円滑に進めていくためにはどうすればいいのかということは、まだ十分に明らかにされているわけではない。

ここで、ラグビー選手のキャリア・トランジションを上手く進めていくことを、組織（仕事）に関わる側面と個人（意識）に関わる側面から見ておくこととする。

組織（仕事）に関わる側面では、職場の上司や同僚による支援、初期キャリア以降における挑戦的な業務経験、企業の看板を背負うことの意味を経験的に理解することで、仕事とラグビーの両立が維持できると考えられる。

個人（意識）に関わる側面では、職場の同僚が、現役選手として活躍することが話題となり、会社の代表として試合に出ている自分（現役選手）を応援してくれることで責任感、緊張感が育まれることなどがある。不安要因としては、企業スポーツ選手として競技成果を維持しなければならないことにより、仕事に対する時間的な制限がある。このことから、本来、仕事に集中することで得られる経験や学習意欲、仕事における満足度、さまざまな活動に意欲的な能動的な姿勢が不足しているのではないかと考えられる。

そこで、リサーチ・クエスチョン（RQ）として次の2つを設定した。

RQ 1：ラグビー選手のキャリア・トランジションを上手く進めるためにはどうすればいいのか。

キャリア・トランジションを上手く進めるとは、引退後の不安感を乗り越えることが考えられるが、上手く進めるには、中立圏の過ごし方を明らかにしたい。

RQ 2：キャリア・トランジションを経て持続的なキャリアを形成するためには、何が必要なのか。

持続的なキャリアを形成していくためには、例えば教育訓練を通じて積極的に学ぶ姿勢（高い学習意欲）や自分自身が変わり続けられることが重要である。キャリア・トランジションを経て、新しいことに挑戦する意欲などを持って、どのように取り組んで持続的キャリアを形成しているのかを明らかにしたい。

3. 調査のための分析モデル

2つのRQを明らかにするために分析モデルを作成した。このモデルは、「現在」と「過去から」という2つの時間軸で図表1のようにおいている。

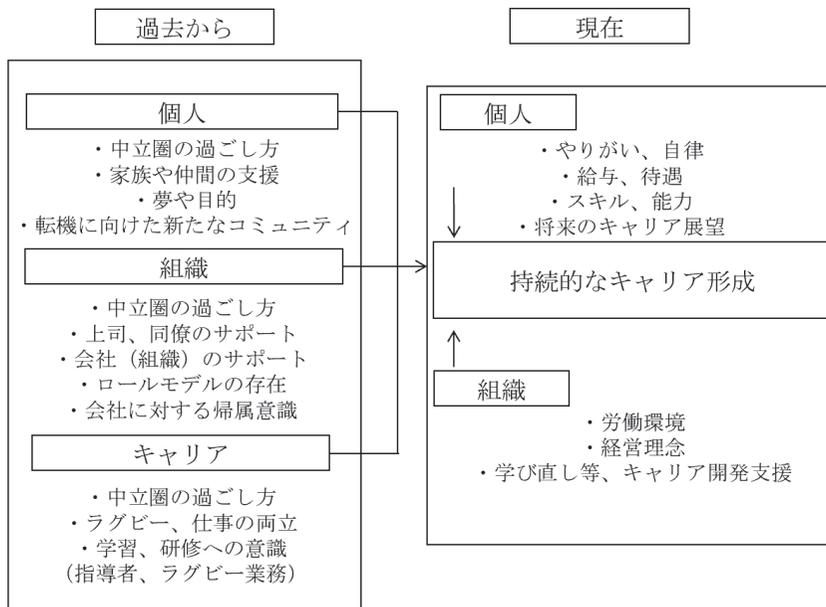
ラグビー選手のキャリア・トランジションを上手く進めるための要因を明らかにするためには、前章RQの設定で記述した組織（仕事）に関わる側面と個人（意識）に関わる側面から見ることとする。

組織（仕事）に関わる側面では、引退後のキャリアを形成するためには、なぜ、その仕事に就くのか、何のためにその仕事をするのかという新たな目的が重要であると思われる。また、「中立圏」(Bridges (1980)、以下同様)における、仕事に対する組織のサポートや職場の環境などを見ることとする。加えて、ラグビー選手は所属先に対するチームロイヤリティ、会社への帰属意識が高いため、上司、先輩、ロールモデルなど仕事に影響を与える存在について確認していきたい。

次に個人（意識）に関わる側面では、家族・仲間などの存在が、「中立圏」を乗り越えるために、どのように影響しているのかを確認したい。苦楽をともにしたラグビーの仲間と別れを告げて、未練、葛藤を乗り越えながら、新たなステージを切り拓いて行くことから、引退後、転機に影響を与えた人間関係に注目したい。

そして3つ目としてキャリアの側面から、仕事の戦力として期待に応えるための学習、資源に対する取り組みについて確認したい。また、ラグビー選手はそのキャリアにおいて他の競技と比較して、仕事などにおいて優位性があるとされてきたが、その深層までは明らかにされていないため、合わせて確認していきたい。

図表1 調査のための分析モデル



(出所：筆者作成)

4. 調査方法とインタビュー調査の対象者

調査方法は、元ラグビー社員選手15名へのインタビューを、半構造化形式にて行った。面接所要時間は1人あたり60分～90分、対面もしくはオンラインにて行い、インタビューの内容は、全て記録媒体に保管して、逐語録を作成した。インタビューでは、調査のための分析モデルにある項目に沿って、現役当時と現在、仕事とラグビーを両立する上での個人、組織、キャリアの3つの視点から、影響を受けた存在、転機を乗り越えられた原動力、ラグビー選手の特徴などを語ってもらった。

インタビュー調査の対象者（インタビューイ）は、図表2の通りである。

図表2 インタビューイリスト

インタビューイ	インタビュー時期	年齢	職務経歴、ラグビー歴
A氏	2022/9	43歳	情報・制御機器メーカー14年勤務。生命保険会社に転職後、現在に至る。ラグビー歴15年。
B氏	2022/9	54歳	建設企業7年勤務。転職後別業種を経て、スポーツIT企業を創業、現在に至る。ラグビー歴20年。
C氏	2022/9	47歳	警備会社25年勤務、現在に至る。ラグビー歴24年。
D氏	2022/9	50歳	警備会社12年勤務。生命保険会社に転職、現在に至る。ラグビー歴15年。
E氏	2022/9	46歳	外資系IT企業16年勤務。転職後、大学職員8年、現在に至る。ラグビー歴20年。
F氏	2022/9	41歳	水処理装置メーカー5年勤務。電気通信会社に転職後、現在に至る。ラグビー歴18年。
G氏	2022/10	48歳	電気通信会社26年勤務、現在に至る。ラグビー歴28年。
H氏	2022/10	40歳	建設機器メーカー18年勤務、現在に至る。ラグビー歴24年。
I氏	2022/10	47歳	生命保険会社25年勤務、現在に至る。ラグビー歴19年。
J氏	2022/10	50歳	重工メーカー28年勤務、2020年会社設立後、元所属先チームと業務契約、現在に至る。ラグビー歴18年。
K氏	2022/10	41歳	重工メーカー22年勤務、現在に至る。ラグビー歴20年。
L氏	2022/10	46歳	ガス会社24年勤務、現在に至る。ラグビー歴16年。
M氏	2022/10	41歳	重工メーカー19年勤務、現在に至る。ラグビー歴16年。
N氏	2022/10	49歳	複合機メーカー27年勤務、現在に至る。ラグビー歴10年。
O氏	2022/10	46歳	車体メーカー24年勤務、現在に至る。ラグビー歴10年。

(出所：筆者作成)

5. インタビュー調査結果の分析

5.1 個人（意識）に関わる要因について

引退後の混乱や苦悩を乗り越えて、新しいキャリアを形成していくためには、自分の気持ちを整理しながら、次のステージへと意識を切り替えなければならない。個人として、新たな人間関係の構築により「中立圏」を乗り越えた事例として、「子供の通うラグビースクールのコーチを通じた交流」（G氏、I氏並びにO氏）があり、I氏は「引退後の喪失感により生きがいを失っていたとき、子供のラグビースクールを手伝うことになり、今までと違う役割を得ることで乗り切ることができた。」と述べている。選手時代に多くの時間を競技に割いていたため、引退後は、仕事のみ専念することの難しさが見られる。

一方で、ラグビーと仕事を両立していたことで、精神的なバランスが保たれていたこともわかった。L氏並びにF氏は、親族にラグビー関係者がいることで業界の動向、情報を掴みやすく、意識の側面において、引退後に向けた準備に影響があったことを示している。また、M氏は「叔父がラグビー選手として活躍、のちにラグビー協会の要職に就き、ロールモデルとして強い影響を受けていた。」と述べている。

個人として、ラグビーを通じた人間関係、交流を活かしながら、「中立圏」を乗り越えてキャリア・トランジションを進めていることがわかった。

5.2 組織（仕事）に関わる要因について

5.2.1 仕事に関わる側面

仕事とラグビーを両立できたことによる効果について引退後のキャリアに対する影響を含めて見てみる。効果として、「時間の調整力向上」（A氏並びにC氏）、「意思決定力の向上」（B氏、D氏並びにE氏）が見られた。H氏は、仕事とラグビーを両立していることで担当先の顧客から関心、興味を示されて、仕事が進めやすくなったといい、「両立していることが社会的な接点へとつながり、成長、実績が自信につながったと思う。」と述べている。

一方で、現役時代に仕事とラグビーを両立するためには、組織による理解やサポートなくして実現することは難しいことがわかった。キャリア・トランジションを上手く進めるためには上司、同僚のサポートがあったことが、15名すべてのインタビューイから示されている。特にB氏はじめ8名の所属先企業はラグビー部の創部の歴史が長く、配属先にラグビー部OBが存在していることから、仕事とラグビーを両立する環境が整っている。また、N氏の事例から、現役時代は会社の理解により転勤を免れる優遇措置があり、加えて、上司がラグビー部OBであるため、あらゆる面で配慮、サポートを受けていたことが示された。

転機後の仕事の目的を見てみる。自分のやりたいこと、若手の育成、新しいことへの挑戦、などの観点から分析したところ、今回のインタビュー調査で転機後の仕事の目的があったこ

とを回答したのは15名中11名であった。G氏並びにH氏は、今の役割に加えて、仕事やラグビーの両立経験者として人材育成をしていきたいとあり、I氏は、「自分が仕事で結果を出すことにより、次世代に対していい影響を与えたい、先輩から授かったことを若手に継承していきたい。」と述べている。O氏並びにN氏からは、ラグビーを引退後、新たな仕事に挑戦していることが示された。O氏は「新しい仕事への挑戦もあり、社内新規事業プロジェクトへの異動を希望した。」、N氏は「自ら新規事業部門への異動を希望して、新たな目的意識のもと仕事に取り組んでいる。」と述べている。いずれも、「中立的」を乗り越えて、新たなキャリアを形成する意思が示されたと言えよう。

5.2.2 会社に対する帰属意識

帰属意識について見てみる。組織のサポートにより仕事とラグビーを両立することができ、引退後も仕事に専念できる環境は、鳥羽、海老島(2011)が示すように日本ラグビー界固有の仕組みであり、世界のラグビー関係者から高い評価を得ている。引退後のトランジションを上手く進めるための要因として分析したところ、11名が会社に対する帰属意識があることを示している。

K氏並びにO氏は、会社に対する帰属意識を高く示しており、K氏は引退後、ラグビー部OBが仕事で結果を残して会社に貢献することで、社員選手の継続採用、加えて、ラグビー部の強化存続につながることを示している。O氏は、ラグビーをしていたことで一流企業に入社できた認識があるため、自ずと会社に対する帰属意識が醸成されてきたことを示している。加えて、会社に対する帰属意識として3氏は次のように述べている。C氏「会社でラグビー部が評価してもらえるように意識しながら、仕事、ラグビー両方を頑張っていた。」、I氏「ラグビー部のプライドを持って仕事していた。創部70年の歴史を汚さないように、帰属意識を醸成されていたと思う。」、G氏「会社の上層部から長きにわたりラグビー部を目にかけてもらってきた。今度は仕事で期待に応えたい。」

インタビューの所属している企業の多くは、ラグビー部の歴史が長く、ラグビー部のOBが役員、社長まで昇りつめた事例もあるため、企業およびラグビー部の伝統を汚さないように意識していることが示された。このことから、会社に対する帰属意識がキャリア・トランジションを円滑に進めるための資源となることが考えられる。

5.3 キャリアに関わる要因について

5.3.1 ラグビーに対する帰属意識

ラグビーに対する帰属意識として、競技の特性により、痛みが分かることからくる相手に対する思いやり、ひたむきさ、泥臭さ、熱量、タフネス、チームワークなどがある。ラグビー

選手は、適応する能力が高く、日々の練習を通じて目標を追うことの重要性や、結果が出ないときにも仮説を立て練習を工夫するなど、競技性を仕事に活かす力が評価されてきた。責任感が求められるスポーツなので、主体性や行動力、ピンチのときに人の後ろに隠れず自分が前に出ていく、課題解決能力があるといわれている。

これを裏付ける発言としてI氏並びにN氏は次のように述べている。I氏「目的、目標に向かって何をしなければならぬのか、何を準備する必要があるのか、ラグビーをしていたことで身につけている。」、N氏「やはりラグビーをやってきたという精神的な軸が強いと思います。私の現役時代は上下関係、練習が本当に厳しく大変でした。あの時に比べたら、たとえ仕事において厳しいことがあっても、常に素直に相手にぶつかり、少し心を開いてくれたら、あとは飛び込んで、ひたすら相手と親密な関係を築いていく、いまでもそのスタイルを意識、継続しています。」

ラグビーをしていたことで他者と協力し合い、組織、総合力で勝負するチームビルディングという考え方を示すインタビューが多く、お互いの強み、弱みを補完しながらボトムアップをする思考は、ラグビーに対する帰属意識に起因すると考えられる。

5.3.2 ラグビーの優位性について

ラグビーが持っている優位性については、15名すべてのインタビューから示されている。これまで優位性について語られることはあったものの、実際の中身については、なかなか知ることができなかった。B氏は「ラグビー選手だったことを明かすと、初対面の人でも一気に距離が縮まる。困ったことがあれば、先輩、後輩、かならず協力し合う関係性がある。」と述べ、C氏は「自分がラグビー選手だったことを明かすと急激に話が盛り上がる。」と述べている。

また、自分たちが得意としている役割を、誰もができない認識であることをE氏並びにK氏は示している。E氏は「場を察知して物怖じせず、バカを演じて、ムードメーカーの役割を期待されている。それにより、人間関係、信頼関係を築きやすくなる。」と述べ、K氏は「人前で話すことへの抵抗がない、人が嫌がることも平然とやり切ることができる。ラグビー選手はしっかりと相手の顔を見て言葉を選びながら、はっきり話す。他競技と比べて、自分の気持ちをしっかりと相手に伝える力がある。」と述べている。

そして、F氏、G氏並びにJ氏は、かならずどこかで共通する人物と折り合うため、仕事における障壁を乗り越えやすいことを示している。F氏は「初対面の方への踏み込み力が違う」、G氏は「ラグビーをしていると、自然と社会性、コミュニケーション能力が長けてくる。」と述べ、J氏は「ラグビーは世界が狭いので、必ずどこかでつながる。初対面でも友人関係に発展しやすく、ファミリー感が強く出るスポーツ。」と述べている。

この15名から得られたラグビーの優位性とは、実体験としてラグビー選手であったことで対外的に仕事が進め易いこと、仕事のみならず社会との交流などにおいても、ラグビー選手であったことが話題となり、すぐに打ち解けられ、コミュニケーションが図られたことがいえる。加えて、15名の回答からは、ラグビーは選手同士がぶつかり合う過酷な競技であるので、野球やサッカーのような身近な存在ではなく、それだけに、選手経験者との接点があると、知りたい聞いてみたいという一種の興味本位が、ある意味で優位性となっていることが考えられる。

「中立圏」を乗り越えて、キャリア・トランジションを上手く進めるための要因として、ラグビーの優位性があることが示された。社会生活におけるコミュニケーションに求められる能力を、競技を通じて身につけていることが合わせて示されたといえる。

一方で、優位性について次のように発言している人もいる。「ラグビーの優位性は与えられるのではなく、自ら築き上げていくものだと思う。」(C氏)、「優位性を自分のものにしていくかどうかは、個人的な裁量にかかっていると思う。」(D氏)。C氏並びにD氏は、ラグビーの優位性を感じているものの、その恩恵に預かれるかどうかは本人の意識、行動次第であると言っている。

会社に対する帰属意識、ラグビーに対する帰属意識が、優位性を作り上げる資源となるが、優位性そのものを、どのタイミングで認識するかは人によって異なる。しかしながら、ラグビーの優位性はキャリア・トランジションを上手く進めるための要因になるのではないかと考える。

5.4 キャリア・トランジションに必要な資源について（仕事に対する適切性）

インタビュー対象者15名中、11名が1社で働き続けており、複数の会社を経験している人よりラグビーの競技年数が3年ほど長いことがわかった。また、1社で働き続けている人には共通する資源があることがわかり、それらを活かして持続可能なキャリア・トランジションを形成していることが明らかになった。図表3は、分析した共通項（資源）をまとめたものである。

図表3 1社で働き続けている人の共通項（資源）

	仕事① 修羅場、 転職の経験	仕事② 挑戦的、 小さな成功	仕事③ ラグビーの優 位性を活かす	仕事④ 強みを活かし たポジション	仕事⑤ 意味、役割認 識による仕事	意識① 早期引退、 仕事に専念	意識② 会社に対す る帰属意識	意識③ 必要とされる 人材への思考	意識④ 人に頼ること で乗り越える
C氏	○	○	○	○	○		○	○	○
F氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○
G氏	○	○	○	○	○		○	○	○
H氏	○	○	○	○	○		○	○	○
I氏	○	○	○		○		○	○	○
J氏	○	○	○	○	○		○	○	○
K氏	○	○	○		○		○	○	○
L氏	○	○	○		○		○	○	○
M氏	○	○	○		○	○	○	○	○
N氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○
O氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○

注) F氏およびJ氏は次の理由で、1社で働き続けている範囲に含めている。

F氏: 入社5年目という浅いキャリアで転職し、その後転職先で現在に至ること。

J氏: 所属企業は変わらずマネジメントスタッフとして役割が変更になったこと。

(出所: 筆者作成)

組織（仕事）に関わる側面について

- ・ 修羅場の経験
- ・ 挑戦的な業務経験、成功体験
- ・ ラグビーの優位性を活かした仕事
- ・ 強みを活かした仕事
- ・ 仕事に対する意味づけ、役割認識

個人（意識）に関わる側面について

- ・ 区切りをつけた、自主的な引退
- ・ 会社に対する帰属意識
- ・ 必要とされる人材になるための思考
- ・ 人を頼るあるいは頼られること

資源の基となる研修や学習する意識について分析したところ、今回のインタビュー調査で、研修や学習に関して回答した者は4名に留まり、競技歴が長いことによる一般業務に対する準備および学習時間の不足を示している。ラグビー選手がスポーツに時間を費やすことで、本来培われるべき能力が備わっていない場合、業務における生産性を持続することが難しくなるという北村（2021）の研究と同様の結果が示された。

また、上代・野川（2013）の研究においても、現役時代に引退後のキャリアを能動的に進

めていくことは難しく、引退後に初めて向き合うことが示されている。これについても、ラグビー選手として活躍しているにも関わらず、引退後の準備を同時進行させることは難しく、E氏は「選手としてピークの状態、次のキャリアに対する準備をすることは難しい。」と述べている。

引退後に求められる仕事への対応能力が不足していることにより、内発的動機付けが高まらず、トランジションを上手く乗り切れない結果につながることを示している。引退後の仕事の目的が明確ではなく、やりたい仕事が見つからない葛藤や苦悩に対して、能力やスキルがあれば乗り切れることはある。与えられた仕事に向き合いながら、不足している能力を学習等で補うことの重要性を確認することができた。

6. 考察

6.1 リサーチ・クエスションの回答

本研究では、ラグビー選手の引退後のキャリア発達を探るためにRQを2つ設定して、インタビュー調査を行った。特にキャリア・トランジションの上手い進め方に注目している。

RQ 1は、「ラグビー選手のキャリア・トランジションをうまく進めるためにはどうすればいいのか」であり、上手く進めていくための要因として、新しい仕事の目的を明らかにして目標を置くこと（6名）、子供のラグビースクールを通じた事例から新たな人間関係を構築すること（3名）、ロールモデルの存在があること（1名）が示された。

新しい仕事の目的を明らかにして目標を置くことでは、プロジェクト業務を任されたことによる責任感、指導者の立場、ラグビー業務において選手時代とは異なる新たな結果を残す、仕事で結果を残してチームの仲間に胸を張って近況を伝える、家族を安心させるなどがある。「中立圏」の過ごし方について、「誰もがやりたくないことを徹底的にやり抜いて、人に感謝してもらえる存在になることを意識した。」(J氏)、「人前で上司から急に話を振られても、抵抗することなく対応できるラグビー選手の力に磨きをかけた。」(K氏)、「誰もができない泥臭さと熱量で、自分の居場所を獲得していった。」(O氏)に見られるように、試行錯誤しながらラグビーの優位性を仕事に活かすために努力をしていることが分かった。

新たな人間関係を構築することでは、子供のラグビースクールを通じて、新たなコミュニティの創出があり、子供たちに対して指導をすることで、自分にとって新たな役割を認識する意味が含まれている。

ロールモデルの存在については、個人に影響を与えていることがわかった。ラグビーの優位性を活かして協会のトップに昇り詰めた叔父の姿を見て分析していたM氏の事例がある。

現役引退にはしっかりとした区切りが必要であり、トランジションを乗り切るためには、「中立圏」の過ごし方が重要であること、ラグビーの優位性を仕事に活かしながら、転機を乗り

越えていることが分かった。

RQ 2は「キャリア・トランジションにより持続的なキャリアを形成するためには、何が
必要なのか」であり、持続可能なキャリアを形成するためには、ラグビー部を有する企業や
部の歴史および伝統を受け止めて、社内には存在するラグビー部OBの人脈を起点に、継続し
た仕事を進めていくこと、加えて、社外についてはラグビーの優位性を活かして挑戦的な仕
事を繰り返し、キャリアを発展させていくことが示された。社内、社外いずれも仕事とラグビー
を両立する経験により培われた資源により、持続可能なキャリアの形成が実現するものであ
る。

また、目的意識を明確にして、実現するための学習機会の重要性が示された。ラグビー選
手は学習、研修という側面において受動的な傾向が示されたものの、明確な将来像をもって、
それを実現させる事例があった(J氏)。J氏は現在、チーム初のプロマネジメントディレクター
として力を発揮しているものの、そこに至るまでに、J氏は引退後のキャリアとして、ラグビー
に携わる仕事をしたいという将来像を明確に持ち、そのために、試行錯誤しながら勉強、学
習に取組み、自分なりに求められる能力の開発、自己啓発を行ってきた。J氏は「やりたい
思いと、やれる能力は別であり、選手としての実績だけでラグビーの仕事に就くことは難しい。
どんな仕事においても、周囲が期待する仕事を発揮できる能力が求められる。」と述べている。

外部環境、変化に適応していくためには、学習意識を怠ることなく資源を蓄えて、自分自
身を常にブラッシュアップさせていく必要性が示されたといえる。

6.2 理論的意義について

本研究での理論的意義として、特に1社で働き続けている人については、次の3点が特徴
として認められる。

- ① 会社への帰属意識、ラグビーへの帰属意識が強いことで転機を乗り越えている
- ② 選手時代の成功体験がある
- ③ 共通する資源がある

①については、仕事とラグビーの両立に際して、会社のサポートがあることにより、ラグビー
同様、仕事に対して献身的に取り組むことで会社への帰属意識につながっている。また、上司、
先輩にラグビー部OBがいることで、社員選手としてのあるべき姿を学び、良き見本としな
がら、ラグビー部の名前を汚さないように振る舞うことで、ラグビーへの帰属意識につなが
っている。このことは、青石、佐々木(2010)の先行研究にある職場環境に恵まれ、ラグビー
部OBがロールモデルとなっていることが強い動機付けとなるという見解と同様のことがあ
らためて明らかになったと言える。

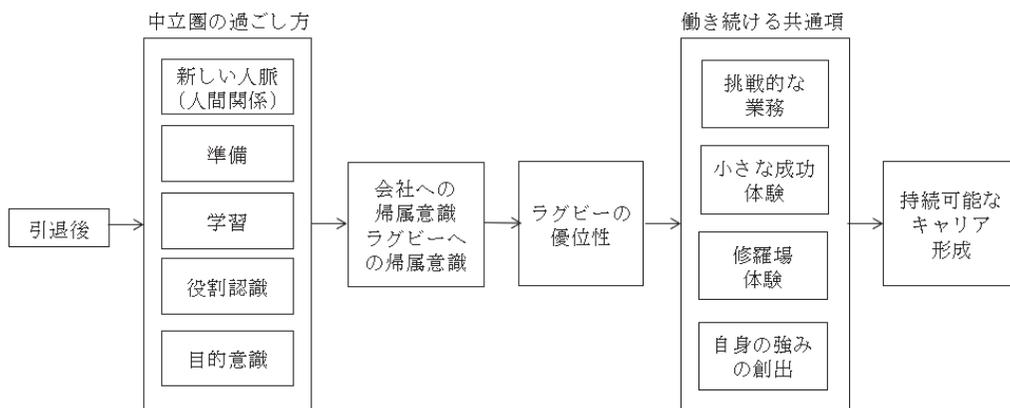
本研究の新たな発見事項は、特に1社で働き続けている11名の共通項として、会社への帰

属意識およびラグビーに対する帰属意識が保たれていることである。また、ラグビーの優位性とは、2つの帰属意識により生まれるものであることを示している。現役当時に仕事とラグビーを両立する上で、会社のサポートにより実現したことに対する帰属意識は理解できるものの、引退後、長きにわたりその意識が消えていないことの原因として、現在も仕事において2つの帰属意識を感じ続けているからといえる。1社で働き続けている11名のうち、6名はラグビー業務に就いているため、その理由については理解できるものの、ラグビーとはまったく異なる仕事に就いている対象者5名の中でも、会社やラグビーへの帰属意識からくる優位性を活かして、転機を乗り越えたことを示す事例がある。ラグビーの辛さに比較してどんな転機も乗り越える（N氏）、ラグビー選手として人との壁を溶かす良好なコミュニケーションを図る（L氏）、新しいプロジェクトで自分の役割を即座に理解する（O氏）である。O氏にみられる自分の役割を即座に理解することにラグビーの競技特性が影響していると考えられる。ラグビーの競技特性とは、体格や走力などの違いに応じて役割が与えられて、どんな人も力を発揮できるポジションが存在する。つまり、各々が自分の役割を理解できることで成立する競技である。

②については、1社で働き続けている11名は全員、ラグビー選手としての成功体験があった。学習時間が不足することにより、仕事に対する資源が少なければ、成功体験を生み出すことは難しい。11名全員が大学、社会人でレギュラーとして試合に出るための競争を勝ち取っている成功体験があるため、目的に対する資源の重要性、および新しいことに挑戦することへの意欲があることを示している。

③については、1社で働き続けている11名には共通する資源があることが分かった。キャリア・トランジションにおいて資源を上手く活かすためのメカニズムを図示する（図表4）。引退後、仕事とラグビーの両立で培った資源を基盤に、不足している能力を身に付けて、ラグビーへの帰属意識からラグビーの優位性を感じることで、円滑なキャリア・トランジションを進めることができる。そして、挑戦的な業務、小さな成功体験、修羅場の経験、自分の強みの創出により、持続可能なキャリアを形成することができる。ラグビーの優位性を活かすためには、会社やラグビーへの帰属意識、そして資源を蓄えて、それらをうまく動かすための能力が求められる。

図表4 ラグビー選手のキャリア・トランジションを上手く進めるためのメカニズム



(出所：筆者作成)

6.3 実践的意義について

実践的な意義として、今後、現役のラグビー選手がキャリア・トランジションを迎えるにあたり、少しでも役に立つことを前提としている。実際の行動として次のことが考えられる。

- ①会社とラグビーへの帰属意識により、中立圏の時代にラグビーの優位性を認識する。
- ②与えられた仕事ができるように学習機会をつくり、不足している能力を身につける。
- ③求められている役割を認識して、能動的に仕事に取り組めるようになる。
- ④会社やラグビーの帰属意識により挑戦的な業務に取り組み、成功体験を積み重ねる。
- ⑤大きな挑戦、転機となりうる修羅場の経験、一皮むける機会を創る。
- ⑥常に自分を変革し、ブラッシュアップさせながら居心地の良い空気から抜け出して、ラグビーの優位性を活かし続けていくこと。

自分に使える能力、人間性、そして会社やラグビーへの帰属意識がなければ、上手く活かすことができないことが明らかになった。ラグビーの優位性を上手く活かすことが、ラグビー選手のキャリア・トランジションを上手く進めるため、加えて、持続的なキャリアを形成していくために必要ではないだろうか。

6.4 本研究の課題

本研究では、ラグビー選手の引退後のキャリア発達に関する研究テーマのもと、ラグビーの元社員選手15名を対象にインタビュー調査を行い、結論ならびに理論的意義および実践的

意義を示したものである。しかしながら、15名のみインタビュー調査では一般化、抽象化するには限界があるため、今後は調査対象者を増やして、もう少し深く掘り下げていきたい。また、日本のラグビー界は従来の社員選手から、競技に専念する契約選手へ雇用形態を切替えるケースが増えている。今後は、契約選手へのインタビューを行い、ラグビー選手のキャリア・トランジションをさらに深く研究して、上手く進めるための要因をさらに明らかにしていきたい。

参考文献

- 青石哲也・佐々木康（2010）「企業スポーツチームにおけるトップアスリートのセカンド・キャリア形成に関する研究－ラグビー部を有する企業に所属している選手を事例として－」生涯学習・キャリア教育研究（名古屋大学）、2010、第6号、37-46
- 中村英仁（2017）「企業スポーツ選手の労働と引退後のキャリアとの関係性」日本労働研究雑誌、2017、72-84
- 上代圭子・野川春夫（2013）「日本人元プロサッカー選手のキャリアプロセスに関する研究－自主的な引退と非自主的な引退に着目して－」生涯スポーツ学研究、2013、9巻1-2号 19-31.
- 小島一夫（2008）「あるアスリートのキャリア・トランジションに伴うアイデンティティ再体制化について－生涯発達心理学の視点から－」（産業社会学部）研究紀要（つくば国際大学）、2008、第14号 73-85.
- 鳥羽賢二・海老島均（2011）「企業スポーツの変革と日本のスポーツ環境転換に関する運動性の可能性についての研究－A社ラグビー部をケーススタディとして－」研究紀要（びわこ成蹊スポーツ大学）、2011、8巻 79-91.
- 北村雅昭（2021）「持続可能なキャリアというパラダイムの意義と今後の展望について」京都女子大学現代社会学部紀要、2021、第23号
- 鈴木裕輔（2008）「日本プロ野球におけるセカンド・キャリア形成の現状と課題」野球文化學會論叢（法政大学）、2008、178-186

石川県の製造業の生産現場で就労する女性従業員の監督職へのキャリア移行をめぐる課題と
課題解決に向けた施策提案
～石川県の電子部品・電気機器中小製造業の生産現場で登用された
女性監督職を事例として～

Issues related to career transition to management positions for female employees working at production sites
in the manufacturing industry in Ishikawa Prefecture, Japan.

-A case study of promoted female managers at production sites of small and medium-sized manufacturers of
electronic components and electrical equipment in Ishikawa Prefecture, Japan.-

森田 美恵子¹

Mieko Morita

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

While Ishikawa Prefecture's female employment rate (population aged 15 and over) is among the top five prefectures in Japan, the percentage of female managers in Ishikawa Prefecture is among the lowest in the country.

The purpose of this study is to clarify the challenges faced by female employees working at production sites of small and medium-sized manufacturing companies in Ishikawa Prefecture as they transition to supervisory positions, and to examine what measures organizations need to take to facilitate this transition.

This study focuses on the "electronic components and electrical equipment manufacturing industry" among the manufacturing industries in Ishikawa Prefecture, and interviews were conducted with five female supervisory employees working at production sites of five small and medium-sized companies in the electronic components and electrical equipment manufacturing industry with manufacturing bases in Ishikawa Prefecture. The study examined what problems the female employees currently serving in supervisory positions encountered when they were offered and assumed supervisory positions, and how their attitudes changed after they assumed supervisory positions.

Based on the discussion of the research question, we proposed three measures to

2023年4月7日 受理

¹ 産業能率大学大学院経営管理コース2022年度修了生

promote the appointment of female managers and supervisors at production sites of small and medium-sized manufacturing companies in Ishikawa Prefecture: (1) provide female employees at production sites with opportunities to learn office management tasks, and (2) provide pre-management opportunities for female employees in production, and (3) introduce a system to promote the expansion of job areas.

1. 問題意識と研究課題

石川県の女性の就業率は全国上位5都県（高い順から福井県、石川県、東京都、長野県、鳥取県）に入っている⁽¹⁾。しかし女性活躍の指標のひとつである女性の管理職比率（管理職に占める女性の割合）を見ると、石川県の女性の管理職比率は全国最下位の8%台の4県（石川県8.0%、滋賀県8.0%、静岡県8.3%、秋田県8.6%）に留まっており⁽²⁾、女性の就業率が高い状況とは裏腹に必ずしも女性が職場の中で能力を発揮し活躍しているとは限らない状況がうかがえる。筆者の一人（第一著者）は石川県の職員として40年以上にわたり広報や高齢者福祉、男女共同参画などの行政に携わり、「女性の就業率が高いにもかかわらず女性の管理職比率が低い」という石川県の状況について長年問題意識を抱いてきた。

わが国では女性の活躍を推進するために「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立し、2016年4月より施行されている。これは、わが国最大の潜在力である「女性の力」が十分に発揮されることによって日本社会の活性化を目指したものである。また2019年5月には一般事業主行動計画の策定・届出義務及び自社の女性活躍に関する情報公表の義務の対象が、常時雇用する労働者が301人以上の事業主から101人以上の事業主に拡大されるなど同法の一部を改正する法律が成立し、2022年度から全面施行されている。このように現在では、より小規模な事業者に対しても女性活躍に向けた主体的な取り組みが求められる状況になっている。

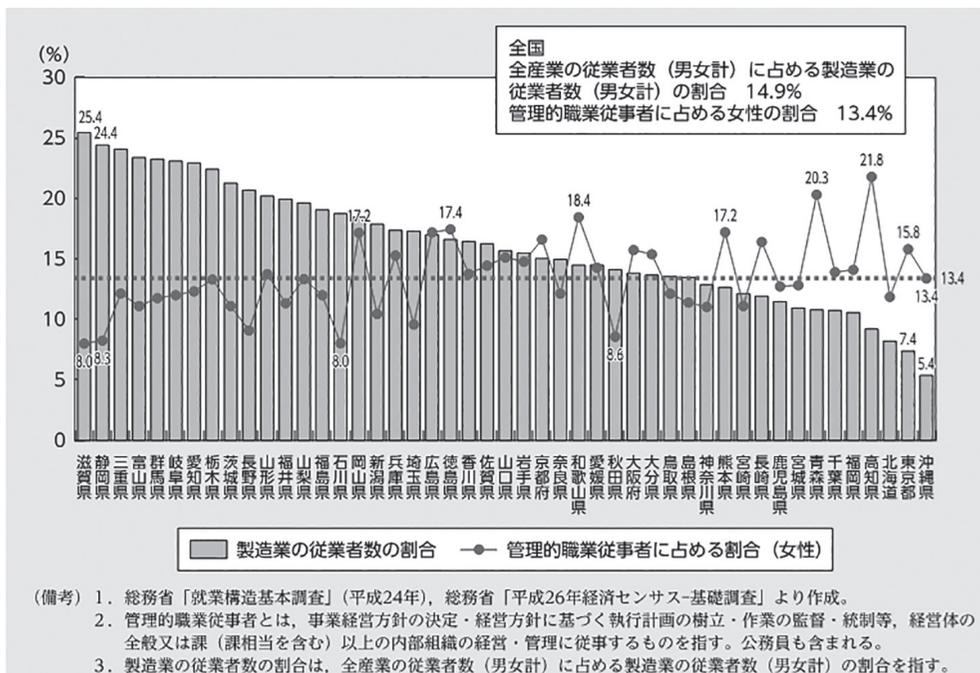
今後労働力人口が減少し、石川県をはじめとした地方の過疎化が一層進むことが懸念される中、地方が持続的に成長していくためには地域産業の競争力をさらに高めていくことが不可欠である。そのためには規模の大小を問わず、地域経済を支える様々な事業者において、女性が活躍できる職場環境や制度を整備していくことが喫緊の課題であると考えられる。

本稿で取り上げる石川県は製造業が集積している地域である。事業所数では産業大分類別の「製造業」の占める割合が11.4%と全国平均（8.1%）を上回り、全国4位となっている。また従業員数は製造業が11万811人（全産業の20.4%）と県内で最も多い⁽³⁾。加えて中小企業基本法に基づく中小企業（常時使用する従業員数が300人以下の会社及び個人）が県内企業の約98%を占めている⁽⁴⁾。

こうした製造業に関して全国の「産業別女性管理職割合」について見ると、製造業の課長相当級以上（役員を含む）の女性管理職の割合は8.3%であり、一番高い「医療、福祉（48.2%）」

や次に高い「生活関連サービス業、娯楽業（24.3%）」と大きな開きがある。このように製造業は「電気・ガス・熱供給・水道業（3.3%）」や「建設業（8.7%）」と並び、女性活躍が最も遅れている産業のひとつである⁽⁵⁾。この点に関連して都道府県別に全産業に占める製造業の従業者数の割合と管理的職業従事者に占める女性の割合との関連を見ると、製造業の従業者数の割合が高い地域では、相対的に管理的職業従事者に占める女性の割合が低い傾向が見られる⁽⁶⁾。石川県の場合も製造業の従業者数の割合が高く、相対的に管理的職業従事者に占める女性の割合が低い傾向が確認できる（図表1）。

図表1：製造業の従業者数の割合と管理的職業従事者に占める女性の割合（都道府県別）



(備考) 1. 総務省「就業構造基本調査」(平成24年), 総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」より作成。
 2. 管理的職業従事者とは、事業経営方針の決定・経営方針に基づく執行計画の樹立・作業の監督・統制等、経営体の全般又は課(課相当を含む)以上の内部組織の経営・管理に従事するものを指す。公務員も含まれる。
 3. 製造業の従業者数の割合は、全産業の従業者数(男女計)に占める製造業の従業者数(男女計)の割合を指す。

出所: 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」(平成29年6月)
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29_tokusyu.pdf

他地域に比べ、製造業の従業者数の割合が相対的に高い石川県において女性管理職を増やすためには、製造業の職場の中でも特に女性が多く働いている⁽⁷⁾と考えられる生産現場において女性の管理・監督職の登用を積極的に進めていく必要があると考える。

こうした課題認識を踏まえ、本研究では石川県の中小製造業の生産現場で就労する女性従

業員が監督職へキャリアを移行していく際にどのような課題があるのかを明らかにするとともに、女性従業員の監督職へのキャリア移行に向けて組織としてどのような対策を講じる必要があるかについて考察する。

近年、女性活躍に関する研究は、ホワイトカラー職を中心にその蓄積が進んでいるが、本研究のような製造業の生産現場の女性活躍に関する研究は、管見の限り浅海 [2019] や額田 [2016] など僅かしかない。また石川県の中小製造業の生産現場における女性従業員の管理職へのキャリア移行をめぐる研究は管見の限り確認できないことから、この点に本研究の独自性があると考えらる。

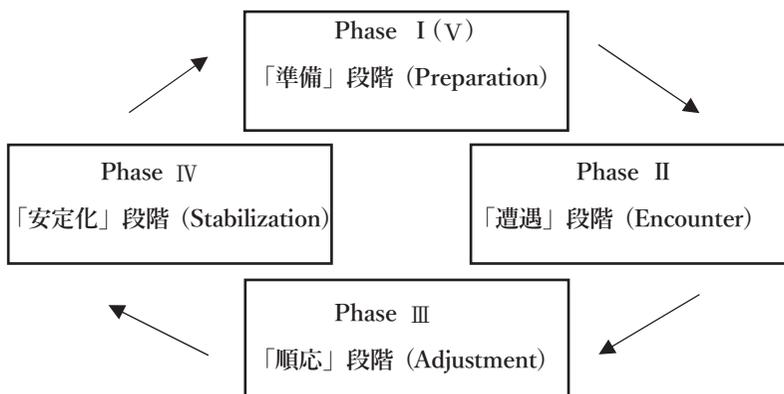
なお本研究における生産現場における監督職とは、浅海 [2019] の研究を踏まえ、「日々の生産が計画に沿って順調に進むように生産ラインの稼働状況を監督し、メンバーの欠勤や比較的簡単なトラブルへの対応を担う人材」(p.54) と定義する。

2. 本研究をめぐる先行研究レビューと RQ の設定

本研究は石川県の中小製造業の生産現場における女性従業員の監督職へのキャリア移行過程の課題を明らかにし、組織としての対策を検討するものである。

そこでまず、Nicholson ら [1988] によるキャリア・トランジションの研究を概観する。

図表 2：キャリア・トランジション 4 段階モデル



出所 :Nigel Nicholson and Michael West [1988],p.97 を基に筆者作成

Nicholson ら [1988] は、人が従来の世界から新しい世界に移行していく際には大きく 4 つの段階があるとし、図表 2 のようなキャリア・トランジションモデルを提唱した。第 I (V) フェーズは新たな状況への移行を前にしての心理的あるいは技術的な準備の段階であり、第

Ⅱフェーズは新たな状況における変化に実際に遭遇する段階である。続くⅢフェーズは新たな状況に徐々に溶け込み順応していく段階であり、Ⅳフェーズは新たな状況における課題を安定的に遂行している段階である。

また、金井 [2002] は各段階における不適合の場合に生じるメカニズムを整理しており (pp.86-87)、それによれば準備段階では「過度の期待や浮かれた楽観主義・恐怖、嫌気、準備不足」が、遭遇段階では「ショック、拒絶、後悔」が、順応段階では「うまくあわない、体面を傷つける、不平」が、安定化段階では「失敗、あきらめ、まやかし」が生じるという。他方、金井 [2002] はうまく適応が促進されるためのポイントも整理しており (pp.86-87)、それによれば、準備段階では、仕事の現実をありのままに事前に知らせることが、遭遇段階ではソーシャル・サポートなどが、順応段階では初期の成功体験などが、安定化段階では目標設定などが有用であるとしている。

こうした人のキャリアの移行期に関し、特に管理者になる移行期のキャリア発達を分析した研究に元山 [2007] がある。元山 [2007] は製薬会社の中堅管理職 15 名を対象としたインタビューデータの分析を通して、管理者になる移行期における意識転換が以下の 6 つのカテゴリにおいて生じることを明らかにしている (図表 3)。

図表 3：管理者になる移行期における意識転換

意識転換のカテゴリ	内 容
任せること	<ul style="list-style-type: none"> ・自分ひとりでやることの限界 ・任せることの合理性の認識 (部下の育成、管理的業務に時間を投入したいなど) ・任せることのジレンマ (部下に依存する不安など)
育てること	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の成長が自分の評価を高めるという意識 ・育成そのものにやりがいを感じる。使命感
部下の信頼を得ること	<ul style="list-style-type: none"> ・初めて持つ部下について来て欲しいという強い思い ・あるべき理想の管理者像を振舞う ・部下の信頼を失うことへの恐怖心
多様な関係を構築すること	<ul style="list-style-type: none"> ・経営幹部や他部門など、新たな関係の広がりへの対処 ・ひとりでやるのではなく、まわりの協力をいかに引き出すかを意識する
権限を行使すること	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな権限や裁量の拡大 ・権限に伴う重責や孤独感に悩む
組織全体のことを考えること	<ul style="list-style-type: none"> ・財務、戦略、リスクなど、様々な要素を全体最適の視点から考えるようになる ・経営者的な意識の芽生え

出所：元山 [2007], p.40

上記の通り、元山 [2007] は管理者へのキャリアの移行期には①部下に仕事を任せるようになる、②部下の育成にやりがいを感じるようになる、③部下から信頼を得たいと思うようになる、④多様な関係を構築し、周囲の協力を引き出すようになる、⑤権限を行使することについて、パワーを感じるとともに権限の背後にある重責や孤独感にさいなまれるようになる、⑥組織全体のことを考えるようになるといった6つの意識転換が図られるとしている。また管理職への移行期に関して、金井 [2005] はこうした意識転換のみならず、「管理職になりたくない症候群」と呼ばれる障害が発生し、その障害がダークな側面を生じさせてしまう可能性や、他方でこの移行期を乗り越えていく中で輝く側面（ブライツサイド）が出てくる可能性がある点を指摘している（図表4）。

図表4：管理職になりたくない症候群のダークサイドと裏面としてのブライツサイド

なりたくない症候群	ダークサイド	ブライツサイド
一皮むける痛み	変わること（脱皮）への抵抗	脱皮することで成長・発達
時間的・金銭的にプアに	条件的に見合わない仕事	よりスケールの大きな仕事
現場を離れる寂しさ	前がよかったと思う気持ち	視野の拡大による充実
管理という仕事の憂鬱	ひとを鋳型にはめる仕事みたい	仕組みをうまく活用できだす
他者に依存する不安	自分だけで完結しない不気味さ	世代継承性につなげる、育成

出所：金井 [2005], p.55

こうした元山 [2007] や金井 [2005] の研究はいずれも本研究が対象とする女性や生産現場の事例をもとにしたものではないが、管理職への移行期における課題を把握する上で示唆に富むものと言える。

以上、本研究をめぐる先行研究のうち、金井 [2002] からは Nicholson ら [1988] のキャリア・トランジションの各段階で生じうる問題点とその対策について示唆が得られた。また元山 [2007]、金井 [2005] の研究からは管理職への移行期におけるキャリア発達上の課題が確認された。こうした先行研究の知見を踏まえ、以下2つのRQを設定する。

RQ1：石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員は、監督職に就任した当初において、仕事上どのような変化に遭遇し、どのような点に困難を覚えたのか。

RQ2：石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員には、監督職就任後において、どのような意識転換がみられるのか。

本研究ではこれらの問いに対する考察を踏まえ、女性従業員が監督職へキャリアを移行していく過程における課題を整理し、組織としての対策を検討していくこととする。なお本研究では石川県の製造業の中でも「電子部品・電気機器製造業」を取り上げる。図表5のとおり、石川県の製造業の機械金属分野において「電子部品・デバイス・電子回路製造業」と「電気機械器具製造業」の業種（産業中分類）は相対的に女性従業員の割合が高いからである⁽⁸⁾。

図表5：石川県の製造業の男女別労働者数

<事業所規模5人以上>

令和5年1月末労働者数（人） ※常用労働者数及びパートタイム労働者数					
（産業大分類）	計	男 子		女 子	
			構成比（%）		構成比（%）
製 造 業	83,140	56,010	67.4	27,130	32.6

上記のうち、機械金属分野の主な製造業（産業中分類）の男女別労働者数

電気機械器具	4,737	2,792	58.9	1,945	41.1
電子部品・デバイス・電子回路	7,835	5,773	73.7	2,062	26.3
金属製品	7,003	5,293	75.6	1,710	24.4
生産用機械器具	17,825	14,689	82.4	3,136	17.6

出所：石川県統計情報室「毎月勤労統計調査地方調査結果速報 令和5年1月分 <石川県の賃金・労働時間・雇用の動き>」を基に筆者作成

<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4719/mis0501.pdf>

3. 調査概要

3.1 調査対象の概要

前述のRQを検討するため、石川県に製造拠点のある電子部品・電気機器製造業の中小企業5社⁽⁹⁾（図表6）の生産現場で働く女性監督職5人（図表7）にインタビュー調査を実施した。また女性の監督職登用に関する実態や課題を抽出するため、各社の人事担当者およびインタビュー調査対象者の上司にも別途インタビュー調査を行っており、本稿でもそれらの発言の一部を補足的に紹介することとする。

図表 6：調査対象企業の概要

企業	従業員数	事業（製品）内容
A社	総数 127 人 (男性 89 人 女性 38 人)	低圧配電盤・分電盤の設計製作、ワイヤーハーネスの設計製作 など
B社	総数 212 人 (男性 103 人 女性 109 人)	IT 関連機器の設計・製造・販売、プリント基板ユニット製作 など
C社	総数 138 人 (男性 106 人 女性 32 人)	光コネクタ関連部品、光接続技術、雷防護製品、レールガス圧接機 など
D社	総数 97 人 (男性 58 人 女性 39 人)	プリント基板の設計・製造、光応用システム、科学分析システム など
E社	総数 110 人 (男性 63 人 女性 47 人)	電子部品搭載プリント基板の設計・製作、CNC 制御盤の設計・製作 など

出所：筆者作成

図表 7：インタビュー対象者の概要

企業	女性監督職・年齢	勤続年数	監督職歴	現職名	部下の人数	最終学歴	担当業務
A社	A氏・57歳	25年	9年目	係長	10人	普通高校卒	ハーネス製造指導・管理
B社	B氏・52歳	33年	7年目	課長	21人	商業高校卒	プリント基板等製造管理
C社	C氏・43歳	25年	5年目	リーダー	6人	工業高校卒	情報通信機器組立指導・管理
D社	D氏・34歳	15年	1年目	副主査	2人	普通高校卒	各種計測機器等製造指導・管理
E社	E氏・27歳	9年	1年目	係長	14人	工業高校卒	プリント基板組立指導・管理

出所：筆者作成

3.2 調査方法の概要

2022年8月中に各企業を訪問の上、直接女性監督職たちと面談し、「監督職昇進後の職務内容の変化」「監督職になった当初の感想」「現時点での職務に関する認識や感想」などについて半構造化形式で聞き取りを行った。インタビューの際には調査対象者にICレコーダーによる録音記録と逐語録の作成について了承を得た。インタビュー時間は1人当たり1～1.5時間程度であった。

4. データ分析の結果と考察

4.1 分析方法

分析方法としては、RQ1 と RQ 2 については、得られたインタビューデータに対して、サトウら [2019] やグレッジら [2018]、町支 [2019] を参考に、オープンコーディングを行った。まず、逐語記録から意味内容ごとに「コード」を生成し、次に類似の「コード」をまとめ「カテゴリ」を生成した⁽¹⁰⁾。分析の結果生成されたカテゴリについては【】、コードは<>で、ゴシック体で示す。

また、RQ2 については、元山 [2007] が提示した意識転換のカテゴリ（図表 3）に照らして、インタビューデータを照合する演繹的なコーディング（佐藤 [2008]）を行った。

なお、抽出した具体的な発言データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、下線を引いた。

以下、調査対象者の主な発言を引用しながら RQ に対する考察を行う。

4.2 RQ1 に関するデータの提示と考察

RQ1 は、「石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員は、監督職に就任した当初において、仕事上どのような変化に遭遇し、どのような点に困難を覚えたのか」である。

まずインタビューデータから、「監督職に就任した当初において遭遇した仕事上の変化」に該当すると考えられる発言データを抽出し、オープンコーディングを行った。その結果、【メインの仕事内容の変化】というカテゴリが生成された（図表 8）。

図表 8: 「監督職に就任した当初において遭遇した仕事上の変化」に関するコーディング

カテゴリ	コード	対象者
【メインの仕事内容の変化】	<部下の指導と工程のスケジュール管理がメインになった>	A, C, D, E
	<目標管理や予算管理がメインになった>	B

出所: 筆者作成

【メインの仕事内容の変化】は、<部下の指導と工程のスケジュール管理がメインになった>と<目標管理や予算管理がメインになった>という 2 つのコードで構成される。以下、代表的な発言を紹介しながら、カテゴリの内容について説明する。

<部下の指導と工程のスケジュール管理がメインになった>については、以下の発言があった。

ものづくりをしている会社なので、以前は、自分のスキルを高めるために力を注ぐっていうことをしてたんですけど、リーダーになってからは、部下の指導だったり、生産工程のスケジュール管理だったりを中心にするようになりました【C氏】

工程の管理は自分でします。製品の納期管理とかは全部自分で予定組みするので、その予定が崩れていくと出荷が遅れ、お客様に迷惑が掛かってしまうことがあるので、今までの感覚で仕事したらダメだと思いました。下の子たちを指導しながら工程管理もしなきゃいけないので、しっかりしなきゃいけないと思いました【D氏】

<目標管理や予算管理がメインになった>については、以下の発言があった。

B氏は、チームリーダーから課長職に昇進している。

チームリーダーだと、上から言われた目標に対してその結果を出すってところで、普通の作業にマネジメントが加わってくるんですけど。課長になると、そのさらに上、会社からいわれる目標に対して、じゃあ自分たちのチームの目標っていうものを作ったりだとか、チームを経営するっていう、その部署を経営していくというところが加わって、そのお金っていうところができました【B氏】

次に、こうしたメインの仕事内容の変化によって、「監督職に就任した当初において困難を覚えた点」に該当すると考えられる発言データを抽出し、オープンコーディングを行った。その結果、図表9のとおり2つのカテゴリが生成された（図表9）。

図表 9: 「監督職に就任した当初において困難を覚えた点」に関するコーディング

カテゴリ	コード	対象者
【会社の仕組みや経営に関する知識不足】	<会社の仕組みや他部署の業務を理解していない>	A, E
	<会計や予算管理など経営に関する知識が乏しい>	B, C
【マネジメント業務に関する経験不足】	<他部署との連携に戸惑う>	A
	<工程の人員配置に苦慮する>	C
	<部下への指示の出し方に腐心する>	D, E

出所: 筆者作成

2つのカテゴリとは、【会社の仕組みや経営に関する知識不足】と【マネジメント業務に関する経験不足】である。以下、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリの内容について説明する。

【会社の仕組みや経営に関する知識不足】は、＜会社の仕組みや他部署の業務を理解していない＞と＜会計や予算管理など経営に関する知識が乏しい＞の2つのコードで構成される。

＜会社の仕組みや他部署の業務を理解していない＞については、下記の発言があった。

A氏は、監督職に就任した当初、会社の仕組みや他部署との関わりを理解していなかったと次のように述べている。

この問題は社内のどこに行っても、どういう風に解決すればいいんだろうかというのは、ほんと手探りでした。他の部署との関係性、会社の組織の仕組み的なものが分かっていなくて、上司に聞きながらやってきて、今なんとなく分かってきたという感じですかね【A氏】

＜会計や予算管理など経営に関する知識が乏しい＞については、下記の発言があった。

チームリーダーから課長職に昇進し、メインの仕事内容が「目標管理や予算管理」に変化したB氏は苦手な「予算管理」という業務に遭遇し次のように述べている。

昇進して、そのお金の管理っていうところがでてきたので、やっぱり責任っていうのがすごくずっしり掛かっています。特にそのお金の面だとかは、特に苦手意識がすごく大きいので、余計にちょっと。(中略)今年度のコストダウンはこれだけしてくださいねって言われると、どうやってやっていこうかと。チームリーダーの時はこういう風にやっていこうねっていう、上司からの指揮命令だとか助言があったんですがね。お金のこと収支のことは、その当時、上司にもっと聞いておけばよかった【B氏】

またC氏は、会計システムなど総務や経理の担当者が学ぶような分野に関して知識が乏しいと感じたと次のように述べている。

必ずしも製造には関係ないかもしれないですけど、経営側の人が学ぶような、例えば会社独自の会計システムがあるんですが、そういうものを学ぶべきだと感じました。製造の分野

だけじゃなくて、総務や経理の人が受講するような研修にも行ければいいなと思っています
【C氏】

【マネジメント業務に関する経験不足】は、＜他部署との連携に戸惑う＞、＜工程の人員配置に苦慮する＞、＜部下への指示の出し方に腐心する＞の3つのコードで構成される。

＜他部署との連携に戸惑う＞については、下記の発言があった。

A氏は、他部署に対して自分の言いたいことが伝わらないことがあって戸惑ったと次のように述べている。

係長になったばかりの時は、他部署の色々なところに結構、無理言ったり迷惑かけたりっていうことがありました。自分の言いたいことが他の部署の人たちに、ちゃんと伝わっていませんでしたというのもあったので、そこらへんは戸惑いとかあったし、色々問題も起こしてしまいました。そんな風なこととして係長が上手くできるのかなと思っていました 【A氏】

＜工程の人員配置に苦慮する＞については、下記の発言があった。

C氏は、工程の人員配置について最も苦慮していたことについて、次のように述べている。

工程の人員配置では、誰がどの作業ができて、誰がいつ空いているか、そういうパズルを埋めるのが結構難しいんです。この人はこの作業は出来るけどこっちの作業はできない、でも今日はいないっていうような、もろもろの条件を踏まえた上で、パズルをはめていく。そんなパズルはめに最初はすごく苦労しました 【C氏】

＜部下への指示の出し方に腐心する＞については、下記の発言があった。

D氏は、若手メンバーに対する作業の説明の仕方に、失敗しながら学んでいたと述べている。

高卒で入ったばかりの部下がいるんですけど、その子に作業の説明なんかで自分なりの言葉で説明するんですが、その説明がちゃんと伝わっていないということが作業の途中や終わってから気づくということが結構多くて戸惑っていました。自分の説明の仕方を相手の立場に立って、それぞれの経験レベルに合わせるっていうことを、色々失敗を通して学んでいま

た【D氏】

またE氏は、経験年数の長い年上の男性メンバーに対する指示の出し方に、気を遣っていたと述べている。

(筆者注：男性のメンバーは6人) やっぱ結構年齢も上で経験年数も長い人もいるので、私
が意見を言った時にそれに勝る理想論的な意見を言ってくれた時、納得はするのですが指示
を出す側としては現実的な対応をどのように伝えるべきか、ちょっと言い方が難しい場面も
あるので気を遣っていました【E氏】

以上が石川県の中小製造業の生産現場において現在監督職を務める女性従業員が、「監督職に就任した当初において遭遇した仕事上の変化」と「監督職に就任した当初において困難を覚えた点」を示したコーディングの結果と主な発言データである。

上記の通り、今回調査対象となった5名の女性監督職はいずれもメインの仕事内容が変化しているほか、監督職に就任した当初において、組織の仕組みや予算管理などに関する知識不足、他部署との連携への戸惑い、工程の人員配置への苦慮、部下への指示の出し方への腐心などマネジメント業務に関して困難を覚えている。この背景には生産現場一筋の女性従業員にとって、監督職に就任する前に、会社の仕組みや予算管理など経営に関する情報や知識を学ぶ機会や何らかのマネジメント業務を経験する機会が乏しかったことが推察される。こうした困難はマネジメント業務という新たな世界に入り、戸惑いを覚えた事例であることから、Nicholsonら[1988]の「遭遇」段階の問題であると考えられる。

限られた事例ではあるが、石川県の製造業の生産現場における女性従業員の監督職へのキャリア移行に関しては上記のような問題への対処を予め講じておく必要があると考えられる。

4.3 RQ2に関するデータの提示と考察

RQ2は、「石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員には、監督職就任後において、どのような意識転換がみられるのか」である。前述の元山[2007]が提示した「管理者になる移行期における意識転換」のカテゴリに照らして、インタビューデータを照合し、演繹的なコーディング(佐藤[2008])を行った(図表10)。

以下、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリに当てはまる事例について説明する。

図表 10：「管理者になる移行期における意識転換」に関する事例

意識転換の カテゴリ	内 容	対 象 者	事 例 (要約)
任せること	<ul style="list-style-type: none"> ・自分ひとりでやることの限界 ・任せることの合理性の認識（部下の育成、管理的業務に時間を投入したいなど） ・任せることのジレンマ（部下に依存する不安など） 	無	(確認できなかった)
育てること	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の成長が自分の評価を高めるという意識 ・育成そのものにやりがいを感じる。使命感 	B D	<ul style="list-style-type: none"> ・女性のメンバーに対しては、「自分の弱いところだけを伸ばそうと思うんじゃなくて、強いところを伸ばして頑張ろう」と激励している (B氏) ・今は、指導しているメンバーの成長が見られることが嬉しいので役職になって良かったと感じている (D氏)
部下の信頼を得ること	<ul style="list-style-type: none"> ・初めて持つ部下について来て欲しいという強い思い ・あるべき理想の管理者像を振舞う ・部下の信頼を失うことへの恐怖心 	B C E	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー1人ずつと面談ができる立場になって、じっくりと話し合いながら、本人の自主性を尊重した目標を掲げてもらうようにしている (B氏) ・仕事以外のこと例えば趣味のことだったりとか、とにかくコミュニケーションを積極的に取るようになった (C氏) ・メンバー個々人に対して言葉を選び伝え方を変え、また納得してやってくれているか、嫌な思いをしながらやっていないかなどと気遣うようになった (E氏)
多様な関係を構築すること	<ul style="list-style-type: none"> ・経営幹部や他部門など、新たな関係の広がりへの対処 ・ひとりでやるのではなく、まわりの協力をいかに引き出すかを意識する 	A C	<ul style="list-style-type: none"> ・上司が何を望んでいるかを自分がいったん受けて、方針を立ててメンバーや他部署に協力を求める意識に変化した (A氏) ・製造部から生産管理に社内研修に来て、双方の立場を理解し視野が広まり、人間関係も広まった (C氏)
権限を行使すること	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな権限や裁量の拡大 ・権限に伴う重責や孤独感に悩む 	A B	<ul style="list-style-type: none"> ・係長として、メンバーにどう思われようと、嫌なことでも言わなきゃいけないという意識に変わった (A氏) ・課長になってからは、目標立てて指揮命令しなきゃいけなくなったので息苦しくなってきたが、半面、裁量が広がったとも理解している (B氏)
組織全体のことを考えること	<ul style="list-style-type: none"> ・財務、戦略、リスクなど、様々な要素を全体最適の視点から考えるようになる ・経営者的な意識の芽生え 	B	<ul style="list-style-type: none"> ・チームを経営していくという意識に変わり、世の中の動きも察知しながら先を見据えて、3年先、5年先どうしたいかについても考えるようになった (B氏)

出所：元山 [2007], p.40 の記述をもとに筆者作成

まず「育てること」のカテゴリに関する発言としてB氏、D氏の事例が挙げられる。B氏は以下のように、特に女性の監督職を育てることを意識するようになったと述べている。

リーダーはマネジメントができれば、全然やっていけると思うんです。女性は特にメカ的なこと、例えばテストプログラミングとか、パソコンのエラー補修とかなどは入り込めないし入り込む勇気もなく、苦手だと口にする女性が多いんですが、「じゃ、そこは得意な人に任せてやってもらえばいいよ」という風には言ってるんですけどね。女性社員に対しては、「自分の弱いところだけを伸ばそうと思うんじゃなくて、強いところ伸ばして頑張ろう」と激励しています【B氏】

またD氏は、メンバーを育成し、その成長が見られることに喜びを抱くようになったと述べている。

役職についたからにはやっぱりそれなりの責任といますか、今までの感覚で仕事してはダメというか、しっかりしないといけないというプレッシャーを感じていましたが、今は下の子たちが、一生懸命に自分の指示に従って動いてくれていて、その子たちの成長が見られることが嬉しいので役職になって良かったと思っています【D氏】

次に「部下の信頼を得ること」のカテゴリに関して、B氏、C氏、E氏の事例が挙げられる。ここではB氏の発言を代表して紹介する。以下のB氏の発言からは、メンバーとじっくり話し合い、自主性を尊重した目標を掲げてもらうことで、部下の信頼を得ようという思いが伺われる。

課長になってからは1人ずつと面談をすることができる立場になったので、今までは声をかけるぐらいだったのが、メンバーとじっくり話し合いができるようになりました。実は、チームには55歳過ぎて60歳までの契約社員が割と多いんですが、この人たちのモチベーションを上げるにはどうしたらよいかということも課題でしたから、いい機会だと思いました。面談では1人ずつその人に合った目標を掲げてもらうよう、本人の自主性を尊重した目標とするようにしていますが、まだ慣れていないので「これやってみたらどう？」と持ち掛けてみることもあります。毎日出社してきてとりあえず仕事して帰るといっているのではやっぱり楽しくないですからね。それに仕事も効率よくなりませんから【B氏】

次に「多様な関係を構築すること」のカテゴリに関してA氏、C氏の事例が挙げられる。

ここではC氏の発言を代表して紹介する。

C氏は、監督職になってから、会社の「社内留学制度（社内研修）」で他部署（生産管理部）の仕事を担うようになり、視野が広まり人間関係も広まったと述べている。

現在、製造部から生産管理部に社内研修に来て2カ月目に入っています。製造している側だけの見方じゃなくて、今は生産管理の側から製造の立場を見たりしています。製造側にいた時には「期日までに何で部品が入ってこないんだろうか」など分からなかったことが、今はちょっと分かるようになってきて視野が広まったかなっていう風に。（中略）物流担当の方などとの人間関係も広まって、いろんな視点から物事を見れるようになってきました【C氏】

次に「権限を行使すること」のカテゴリに関して、A氏、B氏の事例が挙げられる。ここではA氏の発言を代表して紹介する。A氏は監督職になり、役職者として嫌なことでも伝えなければならないという意識が芽生えてきたことを次のように述べている。

これまで人に意見を言うのが苦手だったんですが、今はそんなことも言っておれず、係長として嫌なことでも言わなきゃいけないし、それで相手にどう思われようと事実は事実として受け止めてもらわなきゃというような意識に変わってきました【A氏】

最後に「組織全体のことを考えること」のカテゴリに関して、B氏の事例が挙げられる。B氏は、昇進したことで、経営者的な意識が芽生えてきたことを次のように述べている。

課長になると、会社から言われる目標に対して、じゃあ自分たちのチームの目標っていうものを作ったりだとか、チームを経営する、その部署を経営していくという意識を持たざるを得ないですね【B氏】

さらにB氏は、現場がどうなっていることが理想なのか、また中長期的な視野で思考するようになったことについても次のように述べている。

これまで目先のことしか考えなかったんですが、今は3年先、5年先どうしたいか、どういう現場になっているのが理想なのかっていうことを考えて常にそこに向かっていくように考えを変えています。全国規模の展示会だとかにも行かせてもらって、世の中の動きも察知しながら先を見据えて考えるようになりましたね【B氏】

以上限られたデータではあるが、元山 [2007] が提示した「管理者になる移行期における意識転換」のカテゴリに関係すると考えられる主な発言データを提示した。元山 [2007] は、管理者へのキャリア移行に伴い6つの意識の転換が生じていることを論じているが、分析の結果、図表10のとおり「任せること」を除いて、それぞれの意識転換のカテゴリに当てはまる事例を確認した。また、「育てること」、「部下の信頼を得ること」、「多様な関係を構築すること」「権限を行使すること」の4つのカテゴリにおいて、複数の対象者の発言にその共通性を確認した。

特に、「育てること」のカテゴリに関してD氏は、メンバーを育成しその成長が見られることに喜びを感じ、「役職になって良かった」と述べており、こうした発言からは、部下を「育てる」ことが金井 [2005] の示すブライトサイド（管理職へのキャリア移行期を乗り越えていく中で見てきた輝く側面）である可能性も考えられる。

一方、今回の事例からは元山 [2007] の「任せること」のカテゴリに関連する発言は確認できなかった。この点については中小製造業の生産現場ならではの事情があると考えられる。中小製造業の女性監督職の職務は、部下の指導と工程のスケジュール管理がメインではあるが、人員配置に余力のない中小製造業の日々のオペレーションを踏まえると、監督職以上の従業員もメインの職務だけではなく、自らライン作業の一員を担っていると考えられる。そのため自身の職務を部下に任せられるような職場環境になく、このことから「任せる」という意識が生じにくいものと考えられる。

5. 石川県の中小製造業の生産現場において女性監督職を登用するための施策案

3.1で述べたように、本研究では調査対象者となった各社の女性監督職の上司や人事担当者へのインタビューも実施し、女性従業員の管理・監督職登用に向けた課題についても聞き取りをしている。本節ではこうした聞き取りから得られた発言を紹介するとともに、これまでの考察を踏まえ、石川県の中小製造業の生産現場において女性監督職を登用するための施策案をいくつか提示したい。

まず、生産現場における女性従業員の管理・監督職登用に向けた課題について、B社の人事担当者は次のように述べている。

やっぱり、女性で課長になりたいという人っていうのはいなくて。ましてや製造現場なので、こう特殊な技術とか専門的な知識っていうのは、やっぱり男性の方が強くて。そういうところのマネジメントしようと思ったら、専門的なことも覚えてなきゃいけないし、中々なりたくなっていない人がいないんですね。（筆者注：女性の管理・監督職のネックになっていることについて）いきなりそのプリント版だの、はんだの技術だとかマウント（配線固定具）とい

うような細かいことを言われても、いろんな作業をずっとやってこないと分からないし、「そこをマネジメントしなさい」と言われたときに、ある程度分からないとマネジメント自体ができないので【B社人事担当者】

このようにB社の人事担当者は、女性が管理・監督職になっていく上では、専門的な技術を理解しておく必要があり、その点において女性は男性に比べて不利であるとの認識を示している。

また、C社の製造部長（女性監督職C氏の上司）は、女性の管理・監督職登用においては地域性の壁も存在していると述べている。以下の発言の通りC社は能登地域にあるが、能登地域は閉鎖的な側面があり、登用以前にまずは他の部署のメンバーと話す訓練から始める必要があるとし、製造部内で他部門の人も交えて問題解決するようなチームを形成したと述べている。

やっぱり能登の方々はどうちかという上昇志向があまりないので。まずは自信をつけさせることが必要かなと思って。大体、関東にいる本社の方々からは理想論でよく言われることがあるんですけど、やっぱり思っているほど、この人たちは理想の人たちではなくて。社交的でもないし、「なんか発言してくださいね、気軽に発言してくださいね」って言っても、「もうそんな無理無理」って言う人が多いんですよ。（中略）登用する対象になるならないというよりも、もっとレベル的には下かもしれないけど、他の人とお話しするとかミーティングすることすら拒絶する方も多い。（中略）やっぱ一緒にお話しする自信がないとかがあるのかな。もうほんとに与えられたことだけやっていたっていう、そういう人が多いかなと感じます。（筆者注：C社製造部内で作ったチームについて）問題がある製品とかがあったら、その時にチームを作って、そこでメンバー調整して技術の人とか品質の人とかをピックアップして、絡んでいる人全員そこに入れてそのチームでやり取りしてるような感じですね。情報共有もするし、「何々さんどうですか」と振ってもらったりとか（中略）「どうですか」と尋ねて少しずつ話せるようにしてるって感じですかね【C社製造部長】

さらに、C社の製造部長は自社で行っている多能工化を目的とした「社内留学制度」が女性従業員の新たな能力を引き出す効果や内発的な動機付けを高める効果があったと述べている。

「成形」ってところがあるんですけど、成形のところは、大きい機械を扱う、油まみれになる、重いものを持つといったイメージで、これまで男性しかいなかったんですね。でうちの社長

が、ほかの会社に行くとは機械のオペレーターは結構女性が多いから、「うちもちょっと女性がやることを考えてみる」って言われて（中略）成形の中にも、機械を動かすところもあれば、その他の作業をするところもあるんです。それで、得意分野がコネクターの外観点検だった女性に、今年3月に試験的に成形に行ってもらって、出来上がったものを点検する工程に入ってもらったんです。そしたら、成形の上司が「こんなの見つけられるんだ」と感心していました。（筆者注：成形作業に初めて女性が）入ったことで、欠陥品の早期発見ができるようになったと驚いていましたよ。そういうのもあって、社内留学していた女性の方も「面白かったよ」って、周りの女性に言うんですよ。それで「私もやってみたい」という女性も増えてきたんです【C社製造部長】

限られた発言ではあるが、このように、B社人事担当者の発言からは、女性の登用促進においてはその前提としてもっと技術に関して専門的な知識を学ばせる必要があること、またC社製造部長の発言からは、石川県内の地域特性を踏まえた施策を講じる必要性や、女性従業員育成における職域拡大の可能性を確認することができた。

これまでの考察を踏まえ、石川県の中小製造業の生産現場において、女性従業員の監督職登用を推進するための施策案について以下3点を提示する。

① 生産現場の女性従業員に対して事務管理業務についても学ぶ機会を与える

RQ1の考察では、監督職に就任した当初、女性従業員たちが組織の仕組みや予算管理のような事務的な知識に乏しく苦労した事例を提示した。これは女性従業員が入社後、長期に渡って生産現場での業務を中心にキャリアを歩んできたことから、会社の仕組みや予算管理などに関する知識を十分に学ぶ機会がなかったことが背景にあると推察される。

こうした点を踏まえると、監督職への登用後に自信を持ってマネジメントができるよう、生産現場の女性従業員に対して生産実務のみならず、会社の事務的な業務内容についても徐々に学ぶ機会を与えることが必要である。

② 生産現場の女性従業員に対してプレマネジメントの機会を与える

RQ1の考察では、監督職に就任した当初、他部署との連携や工程の人員配置、部下への指示の場面で戸惑いを覚えた事例を提示した。マネジメント業務に不慣れな状態のまま監督職に就いたことがこうした事例を生み出していると推察される。

他方、RQ2に関するデータとして紹介したD氏が部下を「育てること」に喜びを感じ、役職としての仕事に前向きな姿勢を示している点や、RQ2の分析結果からは監督職移行後にお

いて、部下に仕事を「任せる」意識が育っていないことが確認されている。

こうした点を踏まえると、監督職に任命する前から他部署との調整や部下への指示、部下育成などのマネジメント業務を部分的にプレ体験させ、マネジメント業務への自信を持たせることやメンバーに仕事を任せる経験をさせることが重要だと考えられる。

③ 職域拡大を推進する仕組みを導入する

RQ2に関するデータとして紹介したC氏の発言からは、C社の多能工化の制度である「社内留学制度」が、仕事の視野の拡大や多様な人間関係の構築に効果があることが示唆されている。元山〔2007〕が示す通り、管理者となるためには、仕事に対する意識を自業務中心からチームや組織全体のことを考えられるようにシフトしていくことが必要である。

またB社人事担当者の発言からも、製造現場ならではの技術に関する専門的な知識を広く学ぶことによって自信を持ってマネジメントすることが可能となることが示唆されている。

こうした点を踏まえると、C社が導入している「社内留学制度」のような職域拡大を促すような仕組みは女性従業員の視野を広めるとともに多様な技術の知識の習得にも有用であると考えられる。この制度に関してはC社の製造部長の発言から女性従業員の新たな能力を引き出す効果や内発的な動機付けを高める効果も確認されており、中長期的な視野で次の女性監督職を育てるための施策としても意義があると思われる。

こうした職域拡大の仕組みは、監督職としての役割を担う上で欠かせない関係部門や組織上層部との関係性の構築などにも意味があるだろう。

6. 本研究の貢献

本研究では、石川県の基幹産業であり女性が多く就労している中小製造業の生産現場において監督職に登用された女性従業員を事例に、そのキャリア移行期における課題と対策を検討した。

事例の考察を通して、石川県の中小製造業の生産現場に従事する女性従業員が監督職へキャリア移行する過程でどのような意識転換があるかを確認したところ、その内容は元山〔2007〕の提示するカテゴリと概ね一致することが明らかになり、先行研究を追認する結果となった。ただし、元山〔2007〕のカテゴリのうち「任せること」については事例が確認できなかったことから、人員事情の厳しい地方の中小製造業の生産現場においては、監督職移行後も仕事を他者に「任せる」意識が芽生えにくく、この点に能力開発の課題があることが示唆された。また、インタビューデータの分析を通して、事例対象となった女性従業員が監督職へキャリア移行する過程で遭遇する問題の中身も明らかとなった。本稿ではこうした問題に対処するための課題解決案を提示しており、この点に本稿の小さな貢献があると考えられる。

7. 今後の課題

本研究は限られた事例に基づく定性的な研究である。石川県の製造業の中でも特に電子部品・電気機器製造業5社に焦点を当て、そこでの女性監督職5名のデータに基づく議論であり、知見の一般化には慎重になる必要がある。今後は調査対象事例の蓄積が望まれる。

次に石川県特有の地域風土に根ざした課題が明らかにできていない点に課題がある。石川県の隣県である富山県のものづくり企業の女性活躍の実態や課題について分析した額田[2016]は、富山県内の製造業者（地場中堅企業・中小企業）の特にもものづくりの現場型職場において、「女性だということによって任せてもらえる仕事の質に制限がかかったり、評価・昇進が男性優位でおこなわれがちで、＜男女不均等＞が色濃い状況」(p.67)にあることを示している。こうした地域風土に起因する課題が石川県にもある可能性があるが十分な調査ができていない。以上2点が本研究の課題である。

参考文献

- 浅海典子：ものづくり女性のキャリア開発と監督職登用、国際経営論集、No.57, 2019, pp.47-66
- 金井壽宏：働くひとのためのキャリア・デザイン、株式会社 PHP 研究所、2002
- 金井壽宏：ライン・マネジャーになる節目の障害と透明：「なりたくない症候群」と「世代継承的夢」、国民経済雑誌、191 (3), 2005, pp.43-68
- グレッグ美鈴・麻原きよみ・横山美江編著：よくわかる質的研究の進め方・まとめ方第2版、医歯薬出版株式会社、2018
- 佐藤郁哉：質的データ分析法、株式会社新曜社、2008
- サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美編：質的研究法マッピング、新曜社、2019
- 額田春華：富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題、日本女子大学紀要家政学部、第63号、2016, pp.63-71
- 町支大祐：中学校教員の異動後の困難に関する研究－初めての異動に着目して－、教師学研究22 (1)、2019, pp.37-45
- 元山年弘：管理者になる移行期におけるキャリア発達、人材育成研究、第2巻第1号、2007, pp.31-44
- Nicholson, Nigel and West, Michael .A. : Managerial job change: men and women in transition, New York : Cambridge University Press,1988

^① 石川県統計情報室「令和4年(2022年)版 石川100の指標」(令和4年3月25日) p.31(資料出所：総務省統計局「平成27年国勢調査」)を参照。<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4525/R4-100-all.pdf>

- ⁽²⁾ 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」（平成29年6月）を参照。
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29_tokusyu.pdf
- ⁽³⁾ 石川県統計情報室「令和3年経済センサス-活動調査 石川県結果概要（速報）」（令和4年6月）を参照。
<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4546/R3sokuhou.pdf>
- ⁽⁴⁾ 石川県統計情報室「2019年〔令和元年〕石川県統計書」（令和3年3月31日）の「8鉱工業 52製造業」事業所数を参照。<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/library/2019-data/R01-08r.pdf>
- ⁽⁵⁾ 厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課「令和3年度雇用均等基本調査」（令和4年7月29日）の結果概要p.8を参照。<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r03/07.pdf>
- ⁽⁶⁾ 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」（平成29年6月）を参照。
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29_tokusyu.pdf
- ⁽⁷⁾ 浅海 [2019] は総務省統計局「2017年労働力調査」のデータより、製造業で働く女性の職種のうち、最も多くの女性が就いている職種は「ものづくり」とし、188万人の技能職が生産工程に従事しており、次いで人数の多い事務職（88万人）の2倍以上を数えると述べている。
- ⁽⁸⁾ 石川県統計情報室「毎月勤労統計調査地方調査結果速報 令和5年1月分<石川県の賃金・労働時間・雇用の動き>」を参照。<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4719/mis0501.pdf>
- ⁽⁹⁾ 事例として抽出した5社については以下のような手続きで選定した。まず①石川県の製造業の特に製造品出荷額の7割以上を占める機械金属分野において、相対的に女性従業員比率が高い「電子部品・デバイス・電子回路製造業」や「電気機械器具製造業」の業種（産業中分類）に焦点（本稿では上記2種の製造業を合わせて「電子部品・電気機器製造業」とする）を当て、さらに②女性活躍推進法の改正に伴い、女性活躍に関する一般事業主行動計画の策定・届出義務等の対象範囲が101人以上の事業主に拡大されたことを考慮し、従業員が100人～200人程度の企業を調査対象としたいと考えた。その上で③一般社団法人石川県鉄工機電協会に企業の紹介を依頼した。但し同協会では、会員企業における女性管理職の実態調査をこれまで実施したことがなく、「電子部品・電気機器製造業」の各社において生産現場に女性の監督職がいるかどうかを把握していなかった。そのため同協会ではまず、生産現場に女性の監督職がいるかどうかを同製造業の各社に問い合わせることから始めたが、事務職ではなく技術・技能職の女性で、しかも役職に就いている女性はなかなか見つからず企業の選定は難航した。こうした経緯を経て抽出されたのが本稿で取り上げる事例の5社である。
- ⁽¹⁰⁾ オープンコーディングではインタビューデータからコードを生成し、複数のコードからサブカテゴリを生成し、サブカテゴリ同士の関係からカテゴリを生成する3段階のコーディングが一般的だが、本稿ではインタビューデータの数に限りがあることから、複数のコードからカテゴリを生成する2段階でのコーディングを行った。

長期にわたり存続し活動する非営利市民活動団体に見られる組織運営の特徴
- 東京都・八王子市で活動する非営利市民活動団体「みなみ野自然塾」の事例研究 -

Characteristics of organizational management found in non-profit civic action groups
that survive and thrive over the long term

- A case study of Minamino Shizenjuku, a non-profit citizen's activity organization in Hachioji City, Tokyo -

野牧 宏治¹

Kohji Nomaki

齊藤 弘通

Hhiromichi Saito

Abstract

The purpose of this study is to take a civic action organization that has been in existence for a long time and to clarify the characteristics of its organizational management.

As a case study, the "Minamino Nature School", which has been maintaining of the Satoyama in Hachioji City, Tokyo, for 25 years, was taken up. The theme of the study was "What points do civic action organization that have existed and developed their activities over a long period of time keep in mind when conducting their activities? "

As a result, we found that in the management of the organization; (1) Allow diverse purposes of participation, (2) Create a situation where everyone feels "at home," (3) Support members to realize what they want to do, (4) Consider individual circumstances of participants, (5) Accept conflicts and seek management that makes the most of each member's strengths, and (6) Clarify the philosophy of the organization.

The results of the survey revealed some of the characteristics of the organizational management of civic action organization that have been active for a long time.

1. 問題意識と研究課題

本研究の目的は、長期にわたり存続し活動を行う非営利市民活動団体の事例を取り上げ、組織運営における特徴を明らかにすることにある。

「非営利市民活動団体」という概念には、さまざまな解釈が存在するとされる。たとえば、認定 NPO 法人わかやま NPO センターが和歌山県民に向けて示している NPO の分類図（図表 1）では、NPO を以下の 4 つに分類している。すなわち、「1. NPO 法人」、「2. ボランティア

2023年4月7日 受理

¹ 産業能率大学大学院経営管理コース2022年度修了生

長期にわたり存続し活動する非営利市民活動団体に見られる組織運営の特徴

ア団体、市民活動団体」、「3. 公益社団法人・公益財団法人・学校法人・社会福祉法人・宗教法人・医療法人など」、「4. 一般財団・社団法人・農協・生協・共済組合など」である。

図表1 NPOの分類



出所：和歌山県 NPO サポートセンターホームページ¹

また、このうちどの部分を市民活動団体として捉えるかについて、戸田市ボランティア・市民活動支援センターでは、分類1、2、3、4のすべてを指す概念、分類1と2を指す概念、分類1のみを指す概念の3層が存在すると整理したうえで、戸田市では分類1と2を市民活動団体として捉えていくとしている²。さらに、NPO 法人日本 NPO センターによる解釈でも、「NPO（法人格の有無に関係なく）のうち、特に市民によって支えられているものを「市民活動団体」ということもあります³と示していることから、本稿では認定 NPO 法人わかやま NPO センターが示す NPO の分類のうち、「1. NPO 法人」、「2. ボランティア団体、市民活動団体」を市民活動団体として捉えることとする。

心地よい地域環境の形成や市民同士のつながりづくりにおいて、こうした非営利市民活動団体が果たす役割は大きい。内閣府による「市民活動が地域にもたらす効果に関する調査報告書」〔内閣府、2004、p.31〕によれば、多数の非営利市民活動団体が活動を展開し、成果を発揮している地域では地域の課題解決が進むとともに、地域のつながりの形成が進むとされる。

筆者（第一著者を指す。以下同じ）がこうした研究に取り組む背景には、筆者が居住地

において非営利市民活動団体を中心に、地域で活動する団体の立ち上げや運営を経験する中で、地域の課題解決に貢献できた経験とともに、その過程で地域のつながりを形成してきたことが背景にある。筆者は35歳のときに、転勤を機会に八王子市内のニュータウンに転入し、居住歴は2023年現在、23年目になる。その間、以下で述べるようなさまざまな市民活動に関わってきた。

たとえば、黎明期の町会においては、会長としてまちでの暮らしの中で会員が困っていることを発掘するアンケートで得票の多かった課題に絞って解決に取り組む年間サイクルの構築・運営を中心とし、さまざまな施策を展開した。これによって、地域の課題解決と人ひととのつながりづくりに貢献することができた。八王子市の10か年総合計画を策定するための市民会議では、184名の市民委員の代表を務め、市民目線に基づく活発な政策提言の引き出し、市の職員との意見統合に取り組んだ。これによって、将来の八王子をどのようにしていきたいかという観点で策定した49の政策が実際に公式な市の政策となり、2013年度から2022年度までの10年間、その政策が運営され、市域全域の多くの課題の解消が進んだ。

また、市内の公立小中学校の運営にボランティアで参加する市民を集めて立ち上げ、現在も自身が代表を務める「フューチャーセンター虹の会」では、学校教育政策の検討や行政への提言、教育関連審議員等の輩出を続け、多くの提言が公式な市の政策として形になっている。

このように非営利市民活動団体の取り組みが地域の発展や課題解決に役立つ一方で、筆者が活動する八王子市内でも、組織運営に課題を抱えたことによって、設立時の思いが結実しないままに団体を解散する事例もある。

たとえば、筆者が認識している団体としては、任意団体「& TMU みなみおおさまカフェ」がその例である。この団体の創設は2016年である。当時の首都大学東京（現・東京都立大学）の大学生たちが、キャンパスのある八王子市南大沢地区に住まう地域住民と大学生の交流の場づくりを目的として、気軽に集えるカフェを運営していた。しかしながら、コロナ禍による活動の休止をきっかけに、組織を維持することができなくなり解散している。筆者も、2017年の八王子市制100周年記念事業の際、この市民活動団体と共同でイベントを開催したことがあり、この団体の取組を素晴らしいと感じていただけに、解散の知らせを聞いて残念な思いであった。

また、任意団体「八王子図書館ボランティアの会」は、八王子市内の4つの公立図書館において、本の整理や案内、修理に携わっていた。発足は1996年であり、最盛期には73名の会員を擁し、本の修理だけでも年間5,000冊を手掛けたという。しかしながら、発足から20年を経た2016年、次の会長へのなり手がいなかったことから、解散に至っている⁴。

前述の通り、非営利市民活動団体は地域の課題解決にとって有用な存在となり得るにもかかわらず、志半ばで活動が終了してしまうことは地域の発展にとっても望ましいこととは言

えない。

こうした点を踏まえ、本研究は長期にわたって存続し、成果を出している非営利市民活動団体の事例研究を通して組織運営の特徴を明らかにし、非営利市民活動団体の運営における示唆を得ることを課題とする。なお、ここでいう「長期」、「成果を出している」という表現の定義は、「2.1 調査対象の概要」の項で詳述するが、「長期」は10年以上の存続を指すこととし、「成果を出している」は、公的な機関等から客観的な表彰等（例：行政の政策実現に貢献していることを証明する表彰など）を受けていることと定義する。

前述の通り、筆者自身、八王子市において地域課題解決に向けた様々な政策を立案・提言する任意団体・フューチャーセンター虹の会の代表を務めており、本研究で得られた知見は自身の団体の運営にも寄与するものと考えている。

2. 調査概要

2.1 調査対象の概要

前述の研究課題の検討にあたり、筆者が非営利市民活動団体の活動状況を理解している八王子市内において、地域の活性化に貢献している市民活動団体の中から調査対象団体を選定することとした。選定にあたっては、客観性を担保するため、八王子市の非営利市民活動団体の活動を支援する「NPO 法人八王子市民活動協議会」の理事長ならびに副理事長の協力を得た。調査対象団体の選定においては、「NPO 法人八王子市民活動協議会」に会員登録されている団体と「八王子市市民活動支援センター」（八王子市が設置し、NPO 法人八王子市民活動協議会が指定管理者として運営）に利用者登録をしている団体をはじめとした、約400の非営利市民活動団体から2つの条件を付して絞り込みを図った。1つ目の条件は「活動が10年以上継続している組織」とした。これは組織運営の実績面を評価する指標として設定した。2つ目の選定条件は「公的な機関等から客観的な表彰等を受けている組織」とした。これは組織としての信頼面を評価する指標として設定した。

この結果、3つの団体を選定し、調査を行った。すなわち、①みなみ野自然塾（地域づくり活動／新興住宅地での新旧住民の交流の場／1997年設立／会員数200名）、②高尾山とんとんむかし語り部の会（地域文化伝承活動／八王子の昔話や伝説の語り部集団／2001年設立／会員数30名）、③パフォーマンス集団 ザ・レインボーズ（地域活性化活動／全身タイツで地域を盛り上げるオバサン集団／2007年設立／会員数30名）の3団体である。

これらの団体のうち、最も長きにわたり存続している団体は、発足から25年経過している「みなみ野自然塾」である（選定した2022年9月時点）。また、上記の「公的な機関等から客観的な表彰等を受けている組織」という2つ目の選定条件を踏まえると、この3団体のうち最も多くの表彰を受賞し、成果を出していると評価できる団体も「みなみ野自然塾」であっ

た(図表2参照)。このため、本稿では選定された3団体のうち、特に「みなみ野自然塾」(<https://shizenjuku.minamino.in/>)に焦点を絞り、この団体から得られた情報を基にその組織運営上の特徴を炙り出していくこととした。

図表2 調査対象団体の選定理由

	みなみ野自然塾	高尾山とんとん むかし語り部の会	パフォーマンス集団 ザ・レインボーズ
存続年数	25年	21年	15年
表彰等の実績	第22回 緑の都市賞 内閣総理大臣賞 日本の里地里山活動 ベスト30 JA日本の農の風景・景観コンテスト 実行委員長賞 関東富士見百景 IFPRA グッドプラクティス事例認定	平成28年度 八王子市市民企画事業採択 高尾599 ミュージアム 常設イベント認定	平成28年度 八王子市市民企画事業採択 八王子市 ぼくらのほちおうじ普及員に任命 東京国体ゆりーとダンス推進大使に任命

出所：筆者作成

2.2 調査対象の概要

本稿で取り上げる「みなみ野自然塾」が活動する東京都八王子市内の「八王子みなみ野シティ」は、計画人口28,000人の新興住宅地である。もともとこの地域は、多摩丘陵の豊かな自然がまとまった面積で残っていた地域であり、八王子市内で唯一、道路信号機のない地域でもあった。1990年代に入ると、「都内で最後の大規模ニュータウン開発」の候補地となり、事業主体である都市再生機構（UR）によって394ヘクタールの山野が宅地化された。

宅地化にあたって都市再生機構では、都市にしながら里地里山を感じられるまちづくりを目指していた。その背景としてこの地域の山野には、川の源流、ホタルの生息地、田んぼや畑など、里地里山としての「資源」があふれていたという側面がある。そしてそれらを維持する農地の手入れ、里山の手入れといったことが脈々と継承されてきた「地域文化」の存在があった。このため都市再生機構では「みなみ野自然塾」という団体を1997年に設立し、旧来から居住する住民が新しく居住する住民に向けて、体験を通して里山文化を継承していく取り組みを始めた。

主な活動は、里山環境の整備（雑木林の整備や生物多様性に富んだ環境づくりなど）や畑作（育てる作物の選定、植え付け～収穫までの作業など）、稲作（田んぼ作りから稲刈りまでの作業など）などである。活動の特徴としては、旧住民が提供できること、新住民が経験したいことを絶妙に織り交ぜた活動を展開している点であり、地域づくりに有用な役割を果たしている。会員数は200名を数える。

なお、みなみ野自然塾の運営は、当初は都市再生機構が担っていたものの、ある時点を境に都市再生機構から地域での自主運営に切り替わり、以降、みなみ野自然塾は現在も地域に根づいた人気の高い活動を展開し、今年で設立から 25 年を迎える。

2.3 調査方法

インタビュー対象者は、みなみ野自然塾において代表を務める人物とした。インタビュー対象者を代表者一人としたのは、「長期にわたり存続し活動を行う非営利市民活動団体の事例を取り上げ、その組織運営における特徴を明らかにすることにある」という本研究の目的を踏まえ、組織マネジメントを担う立場の人物がどのような運営を意図し、実行しているのかに絞り込み、その結果から組織運営上の特徴を見出すことを主眼としていることによる。

調査は、半構造化した質問に基づくインタビューにより実施した。主なインタビュー事項は、「創設理由」「事業内容」「成長過程」など当該団体の基礎情報に加え、当該団体の組織の状態、リーダーとしてのメンバーへの関わり方についてである。インタビューは IC レコーダーに録音し、後日逐語録を作成した。

3. 調査データの提示と考察

ここでは、本研究で設定した研究課題に関連する「みなみ野自然塾」代表者の発言データを提示し、事例の考察を行う。発言データの提示から考察に至るインタビューデータの分析手続きは次の通りである。まず、「みなみ野自然塾」代表者に対するインタビュー調査を実施後、発言を全て逐語録に起こし、本研究で設定した研究課題（長期にわたり存続し活動を行う非営利市民活動団体の組織運営上の特徴）を明らかにするうえで有用と考えられる発言をセグメント化し、佐藤 [2008] を参照に、定性的なコーディングを行った。

なお、この項で提示する具体的な発言データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、下線を引いた。

研究課題に関連する発言データに対して定性的なコーディングを行った結果、「みなみ野自然塾」の場合、リーダーは活動において以下の諸点を重視した取り組みを行っていることが確認された。

①多様な参加目的の許容

運営上の 1 つ目の特徴は「多様な参加目的の許容」である。

みなみ野自然塾のリーダーは、当該団体の運営が都市再生機構から地域人材に移管された当時を振り返り、当該団体の運営を引き継いだ時、自然塾に来る人の思いが一人ひとり異なることを痛感し、活動に参加してもらう各人の思いや気持ちを理解しながら、活動への参加

を働きかけてきたことを以下のように語っている。

そのとき僕が痛感したのは、自然塾に来る目的、一人ひとり違うってことですよね。ほんとに草刈るだけが楽しいっていう人もいるわけね。それは保全活動なんだけど、でも、保全活動なんて言われるとちょっと違うんだけど、草刈るの好きってね。それからなんか大釜でね、みんなが活動した後に美味しいって言ってもらえるものを作るのが好きとか。道具の片付けやるのが好きとかですよね。不思議ですよ。 (中略) だから僕の役割は、「この人どういう気持ちで来てるかな」、「どんな思いで来てるかな」ってことを知って、「じゃあこういうふうに参加してもらったらいいんじゃない」って。一般塾生も含めてアドバイスしてるってのが僕の役割ですよ。 (中略) いい面でも悪い面であるんですけど、だからなんて言うかなあ、遅刻してくる人も、全然フリー。それから、あとほんと1年に1回しか来ない人もいるし、やっぱり家族連れだから、日曜日の活動なんで、日曜日の朝って忙しいじゃないですか。共稼ぎしてる人もいて。だから、もうその家族のペースで参加していいですよって、そうするとぐちゃぐちゃするんだけど、スタッフが、それぞれ畑、田んぼ、雑木林のスタッフがいるので、その人たちがその日の仕事は決めてあるので、そこに来た人たちを含めてうまくコーディネートしていくって感じなので、ほんとにそれぞれの家族がどういう目的でどういう思いで来てて、それを本当にどういうふうリーダーである僕がまとめるかみたいな。それを尊重し合うみたいな。それが全てなの。

このようにみなみ野自然塾の活動は里山環境の保全が主な目的ではあるが、そうした目的を大上段に掲げ、参加者に強要するのではなく、参加者個々の参加目的を尊重し、自分のペースで参加することを許容し、それらをまとめようとしている点に、活動の推進場面におけるリーダーの特徴が見られる。

②誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり

運営上の2つ目の特徴は「誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり」である。

以下の発話は、小学校1年生のころからみなみ野自然塾に通っている少年が、高校生になったころまでは何もしないで、ただ畑や田んぼへ来て過ごしていた様子を説明したものである。このエピソードから、みなみ野自然塾には「何もしない」ということが許容される包容力があり、多様な参加者が、それぞれの目的に合わせて参加できるため、誰にとっても「ここが自分の居場所」と感じられる状況が作られてきたことが窺われる。

別に強要されないし、遅刻してきても早く帰っても何も言われなし、子どもがぜんぜん

田んぼ入んなくても、何も言わないし、それでご飯食べてても何もしなかったね、みたいにか
らかわれながらも遊んでたね、虫追っかけて、とか。でもそういうのを認めてもらえる。
すごく特徴的なのは、何もしないけど、小学生の1年生から来てる子とかがいるんです。い
るだけ。で、やっと近頃、専門学校の学生になって、やっと高校2年生3年生ぐらいから、
お兄さんじゃないですか。子どもがまとわりつくのね。子どもと遊んだりなんてね。で、今
も「活動しろ」っていうと、「手汚れるから嫌だ」っていうんですよ。そういう子もやれるわけ。
(中略) 何しに来てんだろうなと思うけど、その場にいることが多分、ちょっと、多分、家で色々
辛いことがあったりとか、学校でうまくいかないことがあったりしてたんだけど、なんか自然
塾にいと、ちょっと日曜日に癒されて、ほっとして、立ちあがってもう1回学校行くみ
たいな。だから、そういうことも含めて、非常になんか緩やかな共同体になってるっていうか。
それが特徴ですかね。

③塾生がやりたいことを実現するためのサポート

運営上の3つ目の特徴は「塾生がやりたいことを実現するためのサポート」である。

以下の発話に見られるように、みなみ野自然塾のリーダーは、多様な人たちが集まり、それぞれがやりたいことを実現できるようコーディネートすることが自らの役割であると述べる。同時に、畑作業においては、参加者個々の作業の流儀を尊重し、個々の参加者がやりたいことを引き出していくような関わりをしていると述べている。

多彩な人たちがほんとに多様な人たちが集まって、それぞれやりたいことを実現できるよ
うにコーディネートするのが僕の役割。(中略) ところが難しいかな、畑が難しいかな。畑って、
畑のやり方の流儀みたいのが人によってまったく違うんですよね。鋤の入れ方1つでも。Aっ
ていう人が、「こうやって蒔いてね」って、一般塾生にいうと、次、Bの人が「ダメだよ、ダ
メだよ、それじゃあ」って。で、蒔いたら今度Cって人がやって来て、「それって、ずっと
全然使ってないよ」みたいなの。そういう調整を僕がやってた。それぞれの流儀をやる。そう
すると、「ちょっと作物で担当考えてみます？」みたいなの。だから、そこで戦わずに誰の流儀
を採用するかじゃなくて、「何を作ってみたいですかね。そうですか、じゃあ、そこはAさんやっ
てくれますか」みたいなの。なんか、その人たちがやりたいことを引き出していく。

この発話の文中の「戦わずに、誰かの流儀を採用するんじゃなくて」という部分に表れているように、自分のやりたいように取り組める状況をリーダーが作り出そうとしていることが窺える。

④参加者が抱える個々の事情への配慮

運営上の4つ目の特徴は「参加者が抱える個々の事情への配慮」である。以下の発話は、活動日に集合時間どおりに集まれる塾生と、何らかの事情を抱えているために遅れて来る塾生との間のコンフリクトの発生場面について、みなみ野自然塾のリーダーが語ったものである。この発話からは、どの塾生にも何らかの自由にはならない事情があることについて、「仕方ないよね」という言葉を使いづけることによって、塾生に気づきを促す様子が示されている。

僕は絶えず「仕方ないよね」って言ってます。朝ね、大体9時半から始まるんですけど、揃わないですよ。9時半に来ると、やっぱりイライラする人もいるわけ。説明聞けてない。でも仕方ないよねって。来れないでしょと、共稼ぎでやっとなんか家族の時間、一生懸命、朝お母さん早起きして色々やって、洗濯してとか。結構、お父さんと子どもたちだけで来て、それでお母さんが追っかけてくるみたいな家庭。普通と逆なんです。普通はお母さんと子どもたちが来て、お父さんがまあくっついてくるみたいなケースがあるんですけど、逆も多いので。そうするとみんな仕方がない部分を抱えているわけですよ。だから、それぞれの事情とか仕方のなさみたいのを、塾生も認められる。

⑤コンフリクト状況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索

運営上の5つ目の特徴は「コンフリクト状況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索」である。以下の発言に見られるように、活動過程でメンバー同士の人間関係のいざこざなどが発生した場合であっても、みなみ野自然塾のリーダーはその状況を「仕方ない」と受容し、何とかメンバー個々の持ち味を生かした運営ができないか模索している。

やってるうちに、今までの不満が出ちゃって。(中略)それでやっぱりちょっと何年目ぐらいかな、(中略)立ち上がって独立して5年目ぐらいの時に、やっぱりその今も続いている子はメンバーですけど、その中でやっぱりちょっと大変だった人間関係があって。お互いにやりたいことが出てきて、自分が出てくると難しい時期がありましたね。(中略)みんな自分の好きなことやりたいわけ。なので、落ち着くところは、「仕方ないか」。仕方ない。やっぱり、みんな好きなことやってるじゃん。だから、好きなことやれるような工夫を考えるしかないなって。(中略)みんながみんな熱心にきちんと仕事するわけじゃないじゃないですか。で、「ちょっと困ったな」みたいなことを言ったときに、「でも仕方ないな」って。(中略)「仕事してるわけじゃないので、仕方ないよな。でもちょっといいところもあるし、彼がいないと困るとこもあるよな。だから、うまくやっていくか」みたいな。(中略)「仕方ないな。

でも、それって元々あった個人の持ち味生かすしかないよね」って。その共同体作るしかないよね、みたいな。

⑥活動理念の明確化

運営上の6つ目の特徴は「活動理念の明確化」である。

みなみ野自然塾のリーダーは、当該団体の活動が「第22回 緑の都市賞 内閣総理大臣賞」を受賞した際に実施したプレゼンテーションにおいて、みなみ野自然塾の雰囲気を示す言葉として「モザイク型の活動」という言葉を残している。これは、みなみ野ニュータウンが、他のニュータウンと異なり、旧住民と新住民が混ざって暮らすモザイク型の地域であることから、みなみ野自然塾の活動も自然と参加する塾生の多様な思いを組み合わせながら、モザイク型の活動が展開されてきたことを意味する。

緑都市賞のプレゼンのときに、いまちょっと言葉は適切だったかどうか、モザイク型の活動だとかです。組み合わせで僕たちの活動できてるので、それは実はみなみ野のニュータウンがそうだという。さっき言ったように、地権者の人たちが、新しい家を作るわけじゃないですか。そこが他のニュータウンだとまったく違うわけですよ。みんな多摩ニュータウン、ほとんど住んでない山を、地権者さん手放して、開発してますよね。それと比べると、住んでる場所を再開発して仮住まい10年、15年とやってるので、だからももとの、町自身がモザイクで、結果的に自然塾も立ち上がるときにモザイクになったって。

このようにみなみ野自然塾は活動に参加する塾生がそれぞれできることをつないでモザイク型の活動をしてきたとしながらも、まったくそれぞれが好きなことをしていることにとどまらないようにするため、リーダー自らが、塾生が取り組む活動の意義を設定し、活動の3つの柱を打ち立ててもいる。

独立するときになんか僕が考えたんですけど、なんかお台目みたいのがちゃんとしといた方がいいよねって。3つの柱で1つ目が「里地里山の伝統文化の継承と新たな創造」ですね。新たな創造って何かって言うと、いわゆる生業としての里山の雑木林の役割はもう終わっちゃってるわけですね。だから放置されたんだけど、それがなんか現代社会においてこの里山を維持していくってことはどういう意味があるのかってことをもう1回問い直さなきゃいけないよねっていうことは、絶えず塾生たちと話をして。それはもしかすると、気候変動とか温暖化とか、僕たちのこれからのライフスタイルとかなんか関わるかもしれないので、これがもうずっと中心で、次は、「新旧住民が共同してのまちづくり」。もしかすると、ここが

少し変わるかもしれないですね。今、新旧住民って言って、みなみ野でピンと来る人って、もう少数派になったと思うんですよ。これが新旧の住民っていうよりは、ほんとみんなっていう。だから、ほんとにいろんな協働の仕方が色々あって、さっき言ったホテルの観察会に来てくれて、「うわっ、キレイ！ こんなとこそばにあるんだ。大事にしなきゃね」って言ってもらえたら、それがまちづくりになると思うんですよ。そういう意味で言うと、この「新旧住民が」っていったところが、「みなみ野の住民で協働してのまちづくり」。すごくそれ広いっていうか、「美しい」とか、「わー葉の花きれい」とか、「いい桜だね」って。そういう部分も含めた広がり。そういう中で、「次世代に継承する生活文化の創造」って言って。なんか新しいみなみ野で暮らす、生活していく、文化をみんなで作れたらいいし、それをなんか次の世代にも引き渡したらいいよねで。この3つは結構みんなできるようにして、これで行こうかっていうので、ときどき違った言葉でも言いながら、一応これ使い続けてるんですね。

以上のとおり、みなみ野自然塾のリーダーの発言からは、リーダーが①多様な参加目的の許容、②誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり、③塾生がやりたいことを実現するためのサポート、④参加者が抱える個々の事情への配慮、⑤コンフリクト状況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索、⑥活動理念の明確化の6つを意識した運営をしていることが確認された。

みなみ野自然塾が里山保全の目的を中心に据えながらも、リーダーは参加者にその目的を強要せず、自然塾に来る各人の思いや気持ちを理解しながら、それぞれの目的に応じて参加すればよいといった姿勢を示している点や、必ずしも活動に参加せず、その場にいるだけでも良いといった姿勢を示している点、畑作業等において参加者個々の作業の流儀を尊重し、個々の参加者がやりたいことを引き出していくような関わりをしている点、個々の家庭の事情を踏まえ、活動に遅れて参加するメンバーも寛容に受容する姿勢を示している点など、みなみ野自然塾のリーダーは全体的に個々のメンバーへの配慮に溢れた運営を行っていることが窺える。みなみ野自然塾のリーダーがこうした配慮型のリーダーシップを発揮していることで、活動に参加することへのハードルが下がり、結果として長期にわたって活動を展開しうる非営利市民活動団体となり得ている可能性が示唆される。

また、みなみ野自然塾のリーダーは活動に参加するメンバー同士の間で人間関係をめぐるコンフリクトが発生した際にも、「みんながみんな熱心にきちんと仕事するわけじゃない」、「仕事してるわけじゃないので、仕方がないよな。でもちょっといいところもあるし、彼がないと困るところもあるよな。だから、うまくやっていくか」とその状況を受容し、何とかメンバー個々の持ち味を生かした運営ができないか模索している。地域の中で活動する非営利市民活動団体の場合、その活動メンバーは同一地域に居住する人間が中心となる可能性が高く、ト

ラブルへの対処は慎重に進める必要があるだろう。そうした中、みなみ野自然塾のリーダーは、トラブルを起こした当事者たちを非難したり、遠ざけたりするのではなく、何とか現状のメンバーで前向きにやっつけようとする姿勢を示している。リーダーがこうした受容の姿勢を示すことも、みなみ野自然塾が長期にわたって活動を展開しうる非営利市民活動団体となり得ている理由の1つと推察される。

また、新旧の住民が混在して暮らす「みなみ野ニュータウン」という場所の特性もあり、「モザイク型の活動」として立ち上がってきたみなみ野自然塾では、リーダー自らが、塾生が取り組む活動の意義を設定し、個々の塾生がただ好きなことをしているだけに留まらないよう活動の理念を明確に打ち出してもいた。そもそも非営利市民活動団体の活動に参加する個人は社会課題に対する問題意識が強く、社会課題の解決に向かって何か役立ちたいという思いをもって参加する者が多いと考えられる。活動にボランティアで参加する個人は、団体の掲げる理念やミッション、あるいはリーダーやメンバーの価値観に共感して参画しているのが実情であると思われ、こうした理念を掲げることは様々な思いや目的をもって参加するメンバーを緩やかに統合する上で効果があると考えられる。またこうした理念が提示されることで、活動内容をめぐるメンバー同士の状況解釈が促される効果も期待できるものと考えられる。非営利市民活動団体は、組織とメンバーが報酬によってつながる要素は企業に比べ薄いいため、活動推進においてはこうした理念の明確化や理念に共感するメンバーの存在が欠かせない。前述の発話に見られる通り、みなみ野自然塾のリーダーは、活動理念として3つの柱を掲げ、これを「使い続け」と述べ、また、「次の世代にも引き渡したらいい」と述べている。こうした理念の継続的な発信や次世代に向けた継承の努力を図っていることも、みなみ野自然塾が長期にわたって活動を展開しうる非営利市民活動団体となり得ている理由の1つと考えられる。

5. 本論文の貢献と課題

本研究では、長期にわたり存続し、公的な機関等から客観的な表彰等を受け、評価されている非営利市民活動団体の事例として、東京都八王子市にて活動を展開する非営利市民活動団体「みなみ野自然塾」の事例をもとに、その組織運営上の特徴について考察してきた。単一の実例をもとにした議論であり、知見の一般化は図れないが、本研究の小さな貢献を以下に述べる。

まず、一事例ではあるが、25年にわたり組織を継続し、地域に根差した活動を展開しているみなみ野自然塾の事例を通して、存続する非営利市民活動団体においては、①多様な参加目的の許容、②誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり、③塾生がやりたいことを実現するためのサポート、④参加者が抱える個々の事情への配慮、⑤コンフリクト状

況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索、⑥活動理念の明確化の6つを意識した運営をリーダーが行っていることが確認された。

また、長期にわたって存続し、活動を展開し続ける非営利市民活動団体では、メンバーが参加しやすくなるような各種の配慮をリーダーが行っていることが確認できたことから、こうした点は、組織・活動の発展を企図するさまざまな非営利市民活動団体や、地域の非営利市民活動団体に対して様々な支援を行うNPO中間支援組織にとって有用な実践的示唆になりうると思われる。

一方、本研究は、前述の通り八王子市内の非営利市民活動団体のうち、「みなみ野自然塾」の1事例を取り上げたに過ぎない。知見の深掘りに向け、他の非営利市民活動団体の組織運営をめぐる事例分析を行うことや、他地域の非営利市民活動団体の事例分析の蓄積も求められる。

また、「みなみ野自然塾」に対しての調査もリーダーに対する調査のみしか行えておらず、組織のコアメンバーや活動参加者（塾生）からの聞き取りが行えていない。リーダーのみならず、多角的な関係者からの聞き取りを通して、当該団体が長きにわたって存続し、活動を継続している要因を分析する必要がある。

最後に、筆者が市民活動団体の運営を担う立場にあることを踏まえて、本研究を通して自身が得た気づきについて触れておきたい。

「みなみ野自然塾」の代表者へのインタビュー調査ならびにその分析を通して、筆者は、市民活動に参加する一人ひとりの興味や関心に基づいて適材適所を図ることの重要性について認識を深めることができた。また市民活動団体で活動する各個人は、活動への参画度合いや役職への関与度合いが異なっている。市民活動団体はそうした各個人の団体への関与度合いに関する多様な考えを許容することの重要性についても認識を深めることができた。今後は、こうした認識を筆者が代表を務める「フューチャーセンター虹の会」の運営をはじめ、筆者が関わる様々な市民活動にも活かしていきたいと考える。

参考文献

佐藤郁哉：質的データ分析法、新曜社、2008。

戸田市ボランティア・市民活動支援センター：市民活動の概念、

<https://todasimin.net/npo/katsudo.html>（2023.7.15 閲覧）

内閣府：市民活動が地域にもたらす効果に関する調査報告書、内閣府、2004、p.31

認定NPO法人和歌山県NPOサポートセンター：NPOの分類、

https://www.wakayama-npo.jp/qa/qa_npo.html（2023.7.16 閲覧）

みなみ野自然塾：ポータルサイト、<https://shizenjuku.minamino.in/>（2023.7.16 閲覧）

長期にわたり存続し活動する非営利市民活動団体に見られる組織運営の特徴

NPO 法人日本 NPO センター：NPO の範囲,

https://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=134#a04 (2023.7.15 閲覧)

¹ https://www.wakayama-npo.jp/qa/qa_npo.html (閲覧日：2023年7月16日)

² <https://todasimin.net/npo/katsudo.html> 参照 (閲覧日：2023年7月15日)

³ https://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=134#a04 参照 (閲覧日：2023年7月15日)

⁴ なお、八王子市内における市民活動団体の数が全体数としてどのように増減しているのかについては、管見の限りデータがなく、正確につかむことはできなかった。この点は、今後のリサーチ課題としたい。

執筆者紹介（掲載順）

2023年9月現在

光 定 洋 介	産業能率大学経営学部 教授
山 口 祐	産業能率大学大学院経営管理コース 2022年度修了生
川 並 剛	産業能率大学経営学部 教授
中 曾 紀 彦	産業能率大学大学院経営管理コース 2022年度修了生
齊 藤 弘 通	産業能率大学経営学部 教授
森 田 美恵子	産業能率大学大学院経営管理コース 2022年度修了生
野 牧 宏 治	産業能率大学大学院経営管理コース 2022年度修了生

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44巻第1号（通巻84号）

2023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 湘南キャンパス図書館

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

T E L 0463 (92) 2218

印 刷 株式会社ピー・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. 44 No.1 September 2023

Articles

History of environmental management systems and their impact on corporate value

—Announcement effect of SBTs and RE100 on corporate value in Japan—

Tasuku Yamaguchi

Yosuke Mitsusada.....1

Career development of rugby players after retirement

—Investigation of 15 ex rugby players —

Toshihiko Nakaso

Tsuyoshi Kawanami.....17

Research Note

Issues related to career transition to management positions for female employees working at production sites in the manufacturing industry in Ishikawa Prefecture, Japan.

—A case study of promoted female managers at production sites of small and medium-sized manufacturers of electronic components and electrical equipment in Ishikawa Prefecture, Japan—

Mieko Morita

Hiromichi Saito.....35

Characteristics of organizational management found in non-profit civic action groups that survive and thrive over the long term

—A case study of Minamino Shizenjuku, a non-profit citizen's activity organization in Hachioji City, Tokyo—

Kohji Nomaki

Hiromichi Saito.....57