

# SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF INFORMATION - ORIENTED MANAGEMENT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 28 No. 1 September 2007

## Articles

- The Whistle-blowing System Contributing to The Effective Internal Control  
~ Aiming at Lessening Fraud in Business Organizations ~  
*Nobukichi Endoh* ... 1
- Superiority of the Japanese Businesses over Chinese:  
An Observation on the limited Progression of the Chinese Businesses  
*Fei Ouyang* ... 39
- McGiffin and The Age  
- The Newly Discovered Photograph by Hikoma Ueno Provides a Vital Clue  
*WeiJia Zhou / Yosuke Naito* ... 57
- The Genesis of Human Resource Concept in Management Theory  
Revaluation of Drucker's Theory from Genealogical Perspective of Human Resource Management Theory  
*Hirohisa Koshizuka* ... 75

## Research Note

- News Media Features of Google News  
*Go Arai / Isamu Shioya / Yuji Sakamoto* ... 101

# 産業能率大学紀要

第28巻 第1号  
2007年 9月

## 論文

- 内部統制に貢献する内部通報システム  
～企業組織不祥事の低減を目指して～  
遠藤 信吉…… 1
- 中国企業の成長限界から見た日本的経営の強み  
欧陽 菲……39
- マッギフィンとその時代  
一新発見の上野彦馬の写真を手がかりに  
周 偉嘉  
内藤 洋介……57
- マネジメント理論における人的資源概念生成の起源  
～人的資源管理論の系譜におけるドラッカー理論の再評価～  
腰塚 弘久……75

## 研究ノート

- Googleニュースにおけるニュース・メディアの特性  
新井 豪  
塩谷 勇  
坂本 祐司… 101

## 「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

### 1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 情報マネジメント学部・経営学部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) 本務校を持たない情報マネジメント学部・経営学部の兼任教員。
- (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. 原稿の量および形式

- (1) 14000字以内を原則とする。
- (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2部とフロッピーディスク。手書きは不可。フロッピーディスクに利用したソフト名と、それを処理する機種名とを記すこと。

### 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

Abrial, 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 Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1-1 (Figure1-1)、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)

内部統制に貢献する内部通報システム  
～企業組織不祥事の低減を目指して～

The Whistle-blowing System Contributing to The Effective Internal Control  
～ Aiming at Lessening Fraud in Business Organizations ～

遠藤 信吉

**Nobukichi Endoh**

**Abstract**

We have heard repeatedly that corporate assets including human resources, namely, shareholders' assets had been exploited through criminal fraud and illegal misconducts committed by the management in organizations. In the US, the Sarbanes-Oxley Act of 2002 was passed in July 2002 in response to a number of major corporate and accounting scandals so that the management, CEO or CFO, would not commit the crimes again.

One of the aims of the Act is that all US public company boards and management should establish procedures for confidential and anonymous submission of complaints. It also protects whistle-blowers from any disadvantageous treatment in terms and conditions of employment to be conducted by the management in future.

In this paper, I try to point out that confidential and anonymous complaints submitted by concerned employees should be effective not only for fraud prevention but also for enhancing the internal control in organizations. I believe some IT programs will take an important role as a "Hot-line system" in these cases so that the communication regarding confidential and anonymous information about fraud between the concerned employees and their properly contacted personnel should go smoothly and effectively.

It is about time that many Japanese business organizations should take account of establishing the system within themselves adequately and effectively.

## はじめに

今日まで、人的資源を含む会社の資産、すなわち株主の資産が、組織の経営者層による犯罪的不正や違法行為によって侵食されてきた事例を数多く見てきた。アメリカのサーベンス・オクスリー法は、CEOやCFOなどの会社経営陣により将来起こされそうなこれらの犯罪的不正や違法行為を一掃すべく、2002年7月に成立された。

同法は、すべての公開会社が、極秘で匿名の不正情報提供の手続きを確立すること、また、経営者層から被るかもしれない雇用条件と雇用状態に関する如何なる不利益な取扱いをも受けることがないよう組織内の告発者を庇護することを求めている。

私は、この論文において、次のことを指摘したい。

- ①関連の従業員から提供される極秘で匿名の不正情報は、これらの不正や違法行為を予防することに有効であるばかりではなく、組織の内部統制を高めることにも有効である。
- ②この際、ある種のIT技術は、関連する従業員とその対応窓口との間で行なわれる円滑な情報交換をスムーズに仲介するためのホットライン・システムとしての役割を担う、また、従業員が極秘で匿名の不正情報を適切な専門家にダイレクトに提供できる有効な手段となりうる。
- ③このような内部通報システムを的確かつ十分な方法で導入することが、結局は将来の企業価値の毀損を未然に防止することになる。
- ④日本企業は、アメリカの例にならい、できる限り早期に内部通報制度を含む充実たる内部統制システムを構築し、企業風土と企業文化の変革を計るべきである。

## 1. アメリカのサーベンス・オクスリー法成立

アメリカで、2001年の終わりにエンロンの不正会計処理事件が表面化したのを機に、次々と大型の不正会計処理が明るみに出た。こうした企業不祥事を受けて、アメリカ議会は急速に2002年7月にサーベンス・オクスリー法（以下、SOX法）を成立させた。これは、公開企業の経営者に対してより強力な説明責任と遵法義務を課すものである。日本でも、2004年に、西武鉄道の大株主であるコクドが有価証券報告書の虚偽記載を40年以上も続けていたことが発覚したのを契機に、アメリカのSOX法にならった一層強力な企業不祥事に対応する法的フレームワークが要望されることとなった。翌2005年には、カネボウが過去数年にわたる巨額粉飾決算を行っていたことも発覚し、更に、2006年にはライブドアの粉飾決算事件が明るみに出て、この流れに拍車がかかった。

このような企業破綻をも招きかねない、主として経営者が犯した大型企業不祥事だけでも枚挙にいとまないが、新聞沙汰になるに至らない中小型の事件まで数えあげればそれこそ無数の事件が潜在的に存在する。こうした企業を取巻く不祥事はどうして一向に減らないのだろうか?原因には、

- (1) 企業のガバナンス体制に問題がある、
- (2) 不祥事を取り締る制度に欠陥がある、
- (3) 内部統制が有効に機能していない、
- (4) 経営者や管理者、その他の組織構成員の資質に問題がある、

などが考えられる。この論文は、どのようにしたら企業不祥事が幾分でも減少するかの方法を考察したものである。

アメリカSOX法（米国企業改革法とも呼ばれる）は全11章、1107条で構成される非常に詳細な規定であるが、大要以下の4項目に集約されよう。

- ①PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board:公開会社会計監視委員会) の設置 — 従来、会計事務所の監査業務を、他の会計事務所などがピアレビューすることで品質管理していたが、監査法人を監視する体制強化の機関が新たに設けられた（第101条）。
- ②監査委員会 (audit committees) の独立性と監督責任の強化 — 会社のためにコンサルティングやアドバイザー業務を行ったり、会社から余分な報酬を受けたりしてはならない。また、監査法人の業務を監督し監査法人から直接報告を受ける（第301条）。
- ③監査法人の行動規範と業務範囲の厳格化 — PCAOBが監査法人の妥当な業務手続きや行動規範などを制定する。監査法人の監査業務以外のサービスの提供を厳格に規制する（第201条）。
- ④経営者 (CEO、CFO) のアカウンタビリティとコーポレート・ガバナンスに対する責任・罰則の強化 — 財務諸表の適正性に対する「経営者宣誓書」、すなわち、四半期報告書の開示内容妥当性についての証明書の提出を要求した（第302条）。それと、財務報告に係る内部統制に対する経営者の責任、内部統制の有効性に対する評価を記載した「内部統制報告書」の作成と、監査法人の同報告書に対する監査を受けるよう義務付けた（第404条）。さらに、虚偽報告の罰則を強化した（第802条）。

SOX法第404条にある「内部統制報告書」の作成に関して明確な定義がないため、その後SECとPCAOBが詳細なガイダンスを公表している。アメリカ企業がSOX法対応の報告書作成後の調査では、多くの企業が内部統制報告制度として過剰で重複が多く焦点が絞られていない紋切り型のチェックリスト積上げ方式で対応したことが判明したが、これが企業に多大

なコストを強いていることが分った。このため、①トップダウン型のリスクアプローチ方式を採用すること、②財務諸表監査と内部統制監査を統合実施すること、③企業の性質と規模を反映させ小規模企業には特別な配慮を施すこと、④経営者、監査人、監査委員会の頻繁なコミュニケーションと監査人の独立性規定との調整を行うことなどのガイダンスを公表する必要に迫られたのである。

ともすれば、アメリカSOX法は第302条の「経営者宣誓書」と第404条の「内部統制報告書」の新制度に大きな注目が集まるが、「その基本精神は、これまでのように外部監査人の手に委ねるのではなく、経営者がその責任の下に内部統制を自ら構築し、自ら評価し、その結果を自ら報告する。そしてその内容が正しいか否か、監査法人が判断するという、ごく当たり前の行動を義務付けただけ」という意見もある（注1）。更に、過去の事例に見られるように「重大な不正会計は、概して組織の最上層で起こるものであるから、残念ながら第404条に（不正を予防する）効力はない」とまで言い切る者さえいる（注2）。

ともあれ、企業不祥事を減らすには、冒頭で指摘した4つの原因〔3ページの（1）～（4）〕をひとつひとつ根気強く分析・検証していくことが重要だ。アメリカのSOX法は、こうした地道な努力にひとつの方向性を与えてくれる。

ここで、アメリカSOX法が成立した2002年前後の内部統制の強化に向けた制度的変遷を一覧しておこう〔表1-1〕。

〔表1-1〕 内部統制の制度的変遷

| 年代   | 国   | 制度的変遷                                                                                      |
|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1992 | 米国  | COSOレポート発行・・・内部統制の統合的フレームワークを発表した。                                                         |
| 1995 | カナダ | CoCoフレームワークの発表・・・COSOよりは行動基準を具体的に明示した。                                                     |
| 1996 | 米国  | COBITフレームワークの発表・・・COSOをベースとしてIT戦略を展開した。                                                    |
| 1999 | 米国  | IIA専門職的実施のフレームワークの構築・・・内部監査の国際基準とした。                                                       |
| 2001 | 米国  | エンロン事件発覚                                                                                   |
| 2002 | 米国  | SOX法成立                                                                                     |
| 2003 | 日本  | 2003年4月施行の株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律（商法特例法）改正により、委員会等設置会社が新しく導入された。                           |
| 2004 | 日本  | 公益通報者保護法成立                                                                                 |
| 2004 | 米国  | COSO・ERMフレームワークの公表・・・戦略設定とリスク管理プロセスに焦点を当てた。                                                |
| 2004 | 日本  | 西武鉄道事件発覚                                                                                   |
| 2005 | 米国  | SECとPCAOB「SOX法404条に関するガイダンス」を公表した。                                                         |
| 2005 | 日本  | 企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」草案を公開した。                                                     |
| 2005 | 日本  | 証券取引所「適時開示に係る宣誓書・有価証券報告書等の適正性に関する確認書」を公表した。                                                |
| 2006 | 日本  | 公益通報者保護法施行                                                                                 |
| 2006 | 日本  | 会社法362条5項「会社の業務の適正を確保するための体制の構築」が適用された。                                                    |
| 2006 | 日本  | 金融商品取引法24条4項「財務情報の適正性確保体制の評価報告書」が成立した。                                                     |
| 2007 | 日本  | 企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」（基準）、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（実施基準）を金融担当大臣に提出した。 |

2005年にわが国の企業会計審議会内部統制部会が公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）」は、アメリカのSOX法の内容をほぼ受け継いでいる。この草案は、アメリカのSOX法実施後の問題点を参考にして日本的改良が施されている。かつ、次々と公表された各種基準、たとえば、COSO・ERMフレームワーク、COBITフレームワーク、IIA（アメリカ内部監査人協会）国際基準などにも配慮しつつ、COSO内部統制の基本的枠組みそのものにも日本的改良を付け加えている。

日本の金融商品取引法では、公開会社の経営者の内部統制報告書と監査人の財務報告に係る内部統制監査が2008年から始まる。また、会社法では、大会社の内部統制システムの整備を取締役会で決定するよう義務づけることが2006年から実施された。その前にも、証券取引所規則では、上場会社の適時開示宣誓書・有価証券報告書等適正性確認書が2005年から制度化されている。

アメリカSOX法で経営者の最大の関心事となったのは、3ページの第④項目にある、第302条の「財務諸表の適正性に係る経営者宣誓書」と、第404条の「経営者の財務報告に係る内部統制報告書」と「監査法人の内部統制監査」である。筆者は、内部統制の有効性確保の観点から、むしろ第301条4項の「監査委員会の極秘・匿名情報の取扱義務」と、第806条の「内部通報者に対する不利益な取扱い禁止」に注目したい。

第301条では、公開会社の監査委員会の独立性を確保するために、業務執行とその監督を分離している。これは、従前からよくいわれる権限分掌による広義のリスクマネジメント手法を確認したものである。また、監査委員会は企業から独立した社外取締役を構成員として、業務監査に直接的責任を有すると規定されている。それに引続き、同条第4項で、(A) 監査委員会は、会計上と内部の会計統制、あるいは監査事項に関する苦情を企業が受領し、保留し、処理するための手続きを設けること、(B) 疑義ある会計あるいは監査事項に関する従業員からの極秘、そして匿名の情報提供のための手続きを設けることを義務付けている。

さらに、第806条では内部通報者（whistleblower）の保護を規定している。従業員が株主の利益に反する違法な不正情報を知り、次の①から③に掲げる窓口に通報しても会社はいかなる差別的な待遇をおこなってはならない — ①法的強制力を持つ機関、②議会構成員が議会委員会、③従業員監督権限のある者（あるいは、調査、探索、不正行為停止の権限を持つ人）（注3）。

## 2 不正の種類

### 2.1 不正の区分

不正の種類には、その不正が会社の物的資産や人的資源面になんらかの悪影響を与えるようなものがあり、加害者は不正行為を行うことでなんらかの社会的・経済的、あるいは精神的・物質的利益を獲得し、被害者は損失をこうむる。それらの行為の主体で不正を区分すると〔表2-1〕のようになろう。

〔表2-1〕不正の種類

| 行為の主体 |     | 経営者層                     |                   |                         |
|-------|-----|--------------------------|-------------------|-------------------------|
|       |     | 加害者                      | 中立                | 被害者                     |
| 従業員   | 加害者 | (A) 反社会的行為               | (D) 他の従業員や他者を攻撃   | (F) 部下からの攻撃・裏切り         |
|       | 中立  | (B) 株主や他者への攻撃            |                   | (G) 株主や他者からの攻撃          |
|       | 被害者 | (C) 過重な就業命令、上司のパワハラ・セクハラ | (E) 他の従業員や他者からの攻撃 | (H) 社内個人情報漏洩、社内セキュリティ破壊 |

### 2.2 不正の具体例

次に、不正の具体例を〔表2-1〕にしたがってカテゴリー別に見てみよう。

#### ●カテゴリー (A) :反社会的行為

- (1) 談合など会社ぐるみで反社会的行為を組織的におこなう。
- (2) 違法な政治献金、賄賂、リベートおよび公務員、公務員の仲介者、顧客または納入業者への利益分配などの不適切な支出をおこなう。

#### ●カテゴリー (B) :株主や他者への攻撃

- (1) 財務諸表作成の元になる会計記録もしくは裏づけとなる書類の操作、偽造、または改竄などを指揮する。
- (2) 事象、取引、もしくはその他の重要な情報の財務諸表からの故意的な欠落、もしくは虚偽表示を指示する。
- (3) 金額、分類、表示、開示方法に関する会計原則の意図的な誤用などを画策する。
- (4) 役員同士の出世争いなどからスキャンダルなどで競合相手を攻撃する。
- (5) 架空または虚偽の資産の売却ないし譲渡を画策する。

- (6) 意図的かつ不適切な移転価格の設定を指示する。
- (7) 法令、規則、規制または契約に違反するような禁止された事業活動をおこなう。
- (8) 脱税を指示する。
- カテゴリー（C）:過重な就業命令、上司の部下へのパワハラ・セクハラなど。
- カテゴリー（D）:他の従業員や他者を攻撃するなど。
- カテゴリー（E）:他の従業員や他者から攻撃されるなど。
- カテゴリー（F）:部下からの攻撃・裏切りがあるなど。
  - (1) 棚卸資産の横流し、
  - (2) 商品代金の着服、
  - (3) バックリベートの着服、
  - (4) 売掛金着服のラッピングなど、
  - (5) 小口現金の私的流用、
  - (6) 架空小切手の振り出し換金、
  - (7) 架空預金証書を作成して借入担保に流用、
  - (8) 交際費水増し請求による着服、
  - (9) オンラインバンキングの不正利用など、
  - (10) 取引先との共謀による架空取引、
  - (11) 取引先からのリベート着服、
  - (12) 在庫の横流し、
  - (13) 手形の不正利用、
  - (14) 株券の不正利用、
  - (15) 利付国債の利札（りふだ）を着服、
  - (16) 担保物権の横流しなど、
  - (17) 前歴を未確認のままに人事採用し不正が発生、
  - (18) 他の従業員の残業代を横領、
  - (19) 残業代の過剰請求、
  - (20) 従業員の社会保険料の着服、
  - (21) 通勤費のごまかしなど、
  - (22) 領収書の横領、
  - (23) 資産の窃盗、
  - (24) 受領していない商品やサービスの支払を会社におこなわせる、
  - (25) 独立第三者間取引においては得ることのできない利益を一方の当事者のみが受けられるような、意図的かつ不適切な関係者間取引、

- (26) 賄賂やリベートの受領、
  - (27) 通常であれば組織に利益をもたらすだろう潜在的に収益性の高い取引を、従業員または外部の者へ回すこと、
  - (28) 金銭や資産の使い込みに代表される横領着服、および不正行為を隠し発覚を困難にする財務記録の虚偽記載、
  - (29) 実際には組織に提供されていないサービスまたは物品に対する請求書などを偽造。
- カテゴリー (G) :株主や他者からの攻撃など。
  - カテゴリー (H) :社内個人情報漏洩、社内セキュリティが破壊されるなど。

上記のうち、カテゴリー (A) や (B) などはその事件性が大きく報道されたりするが、実際には (C) 以下の表面化しないで社内で日常的に処理されてしまう不正のほうの数にはるかに多い。

### 2.3 不正の起きる際によく見られる兆候

不正が起きる前後には次のような特徴や状況が不正行為者周辺によく見られる。第一義的には、監督者が日常的に自分の周囲を注意深く観察してこうした不正の兆候を把握し、不正を未然に防止することが大切であるが、業務が多忙でそうした兆候を見逃したり、監督者自身が不正の当事者である場合には不正防止に役立たない。

- (1) 潜在的な不正の最初の兆候
  - (A) 書面による会社の方針や運用マニュアルの欠如している状態、
  - (B) 職務の分離が不十分である状態、
  - (C) 記録されない取引が存在する状態、
  - (D) 手書きの手形・小切手類が使用されている状態、
  - (E) 頻繁な関連者間取引が存在する状態が見られる。
- (2) 不正を引き起こす状況
  - (A) 行為者に不正を行なう動機、圧力がある、
  - (B) 行為者に不正を行なう機会がある、
  - (C) 行為者に不正行為を正当化できる態度、または理由づけがある。

### 2.4 過去の不正事例

次に、過去にすでに報道された主要な日米の不正事例（主に経営者の不正）を挙げ、特徴的な共通項があるかどうかを調べてみよう。

#### 2.4.1 経営者の不正（アメリカの事例）

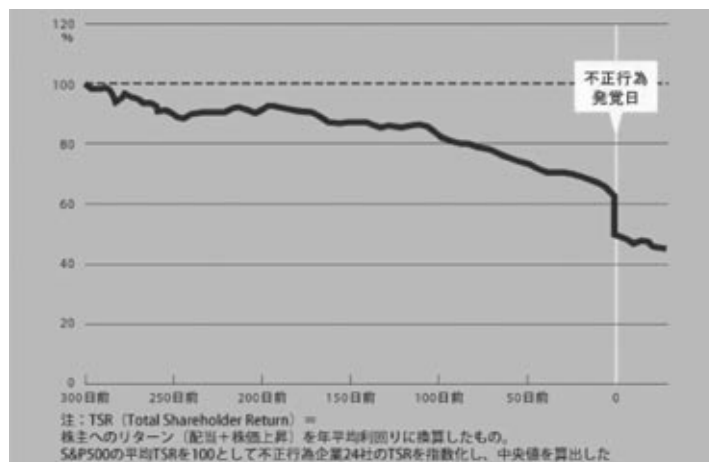
ボストン・コンサルティング・グループがまとめたレポートによれば、世間の注目を集めた経営者が犯罪者へと転落し、破滅していく過程にはいくつかの共通するメカニズムが見られるという（注4）。それによると、

- (1) 業績や株価を上げることを条件に巨額の成功報酬が約束されていた、
- (2) マスコミに頻繁に紹介されスーパースターのような脚光を浴びていた、
- (3) 客観的に考えれば実現不可能なほどの高い成長目標を掲げていた、
- (4) 不正発覚の300日前ぐらいから株価がじりじりと下落していた [図2-1]、

「カリスマ、時代の寵児などと呼ばれて世間の注目を集めた名経営者が、粉飾決算や株価吊り上げといった不正行為に自ら手を染めて破滅していく、つまり、金銭欲、名誉欲、自己顕示欲が膨らみ続ける一方で、失敗への恐怖感が増幅して自分自身を追い詰めていく内面の葛藤が、コンプライアンス（法令遵守）の意識を麻痺させていった」というものである。

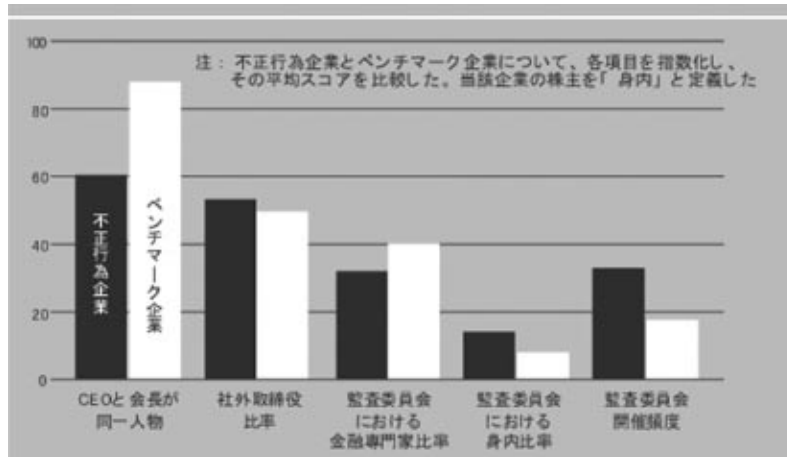
そして、「最も意外なのは、不正を行った企業といえどもコーポレート・ガバナンス（企業統治）の仕組みが少なくとも形の上では整えられていた」ことであり、「社外取締役も招き入れた、監査委員会も設けた、“良い企業”と比較して大差がなかった」ことである [図2-2]。すなわち、コーポレート・ガバナンスの仕組みよりも、もっと他の部分に問題の本質がある。今、注目の高い法令順守、内部統制の議論は「社員の不正」の防止にあるが、本来「経営トップの規範」が優先されるべきではないかと結論付けている。

【図2-1】 不正行為企業のS&P500に対する相対株主収益率



（出典：ボストン・コンサルティング・グループ）

〔図2-2〕 コーポレートガバナンスの比較



(出典:ボストン・コンサルティング・グループ)

このレポートでは、次のような点を指摘している。

- (1) コーポレート・ガバナンスの仕組みだけでは不正行為は防げない
- (2) CEOへの巨額の成功報酬が不正行為の誘因となりうる
- (3) スーパースター扱いの名声がCEOに成功の持続を迫る
- (4) 非現実的な高い成長目標がCEOを追い詰める

同レポートでは、「不正行為の発覚は一見、青天の霹靂に見えるが、実はその兆候はかなり前から市場の動きに現れる」と見る。不正行為企業の相対株主収益率（株価上昇と配当の合計で見た利回り）は、不正発覚の日よりかなり前からジリジリと下がっている。市場は企業内の奥深くに発生した異変を敏感に感じ取っているようにも見える〔図2-1〕。

株主の願望に応えようとしてかえって企業に不正行為を生ませるという皮肉な結果となっている。対処法として、同レポートでは、次のようなものを挙げる。

- (1) CEOに過度に大きな成功報酬を与えない。
- (2) CEOはその場しのぎの離れ業ではなく、持続する戦略を立案し、現実的な目標を掲げる。株式市場が過度に期待しても、「ノーと言う勇氣」を持つ。
- (3) CEOをスーパースター扱いしない。CEO自身も株主もマスコミに踊らされないように自戒する。
- (4) 株式市場を注視する。異変の兆候はかなり前から察知できる。
- (5) 表面上の仕組みではなく、真のコーポレート・ガバナンスを構築する。

- (6) 仕組みだけに頼らず、CEOに対して周囲の人たちが「何かがおかしい」と言えるような健全で倫理観のある企業文化を育成する。

筆者は、この中でも(4)と(6)が殊に重要であると思う。不正行為者の周辺にいる者たちは何らかの情報を掴んでおり、そのモニタリング機能を有効に作動させれば不正は未然に防げるからである。

#### 2.4.2 経営者の不正（日本の事例）

カネボウが2,150億円にものぼる粉飾決算をしていたことが2005年4月に明らかになった。新聞報道によると、粉飾決算は1990年代からあったという。2000年3月期から2003年3月期まで黒字としていたが、これを訂正し4年間とも赤字へ転換した。その結果、9期連続の債務超過となった。債務超過が2期連続となった場合、一般に上場廃止となる（注5）。前年12月には、西武鉄道が大株主の持株比率の虚偽記載で上場廃止になったばかりだ。総額2,150億円の粉飾の内容は次の通り、

- (1) 意図的な連結はずし

不採算関連会社15社、これで660億円の損失を隠した。

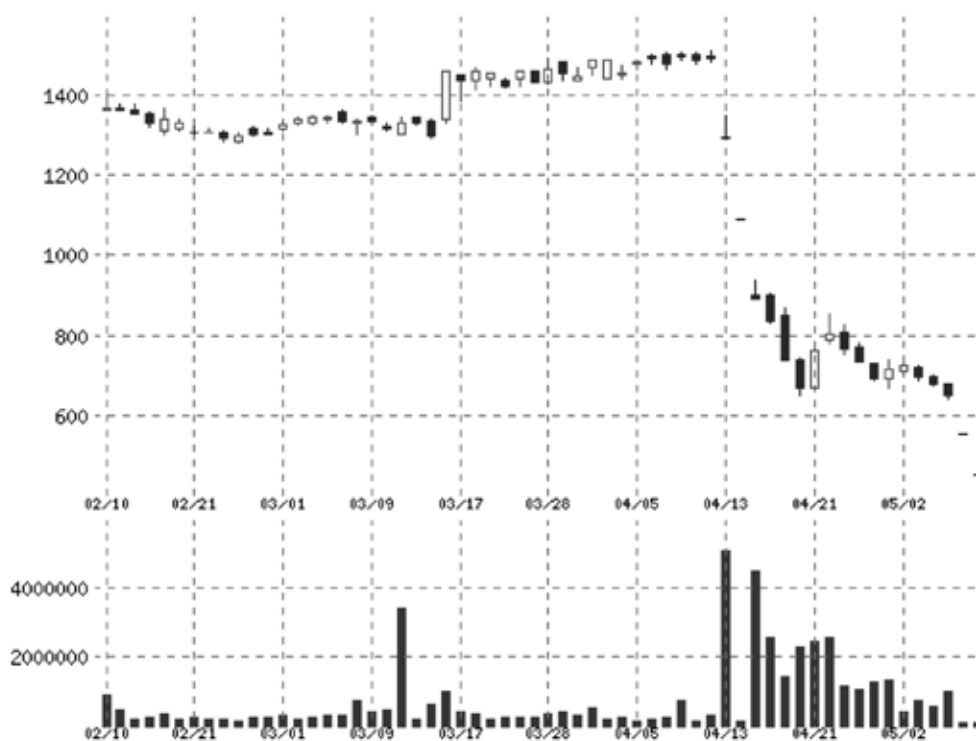
- (2) 在庫、繰延税金資産、関係会社への投融資の過大評価（長期滞留在庫の損失未処理など）、これで1,210億円の損失を隠した。

- (3) 売上の過大評価等、これで280億円の損失を隠した。

日本経済新聞（2005/4/16）によると、これら以外にも複雑な裏金作りをしていたようだが、(2)や(3)のような利益の水増しについては監査法人が見抜けなかったのかという疑問が指摘されている。

ちなみに、カネボウの株価は2001年に3860円の高値を付けて以来、その後他の繊維株が押しなべて上昇する中一貫して下落を続け、2005年の1400円台を最後に暴落していった〔図2-3〕。事件発覚の3年前から市場は予見しているが、このことは〔図2-1〕で示したアメリカの例とも符号する。

〔図2-3〕 カネボウ株の上場廃止日までの株価の動き  
(2005年2月～2005年5月)



(「株式チャートの情報!株式チャート集上場廃止株」より転載)

### 3. 内部統制の歴史と概要

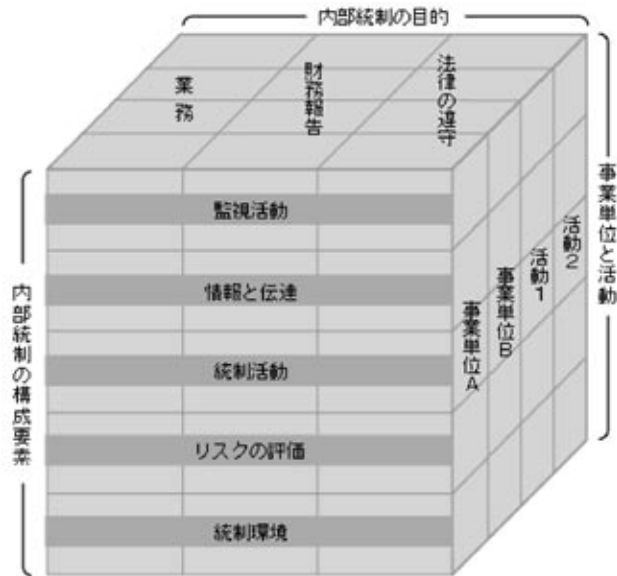
内部統制法制に関する歴史的経緯を見れば、まず、アメリカでSOX法に基づく「経営者宣誓書」と「内部統制報告書」の法制度化が確立され、これに倣い、日本でも日本版SOX法ともいべき一群の関連法制度が整備されることとなった（〔表1-1〕参照）。次に、そこでの議論の中心たる「内部統制」の定義についてまず見ていきたい。

#### 3.1 内部統制とは

内部統制がもつ意味は人それぞれによって異なるため、一概に定義付けするのが難しい。アメリカSOX法にもいたる所で「内部統制（internal control, internal controls）」という文字が出てくるが、その具体像については触れていない。これが企業や監査法人、監督機関などの関係者に混乱を引起すひとつの理由となっている。通常、「内部統制とは、特定の目的を達成することを意図した、事業体に属する人々によって遂行されるプロセス」といわれる。もうすこし詳細な定義は次のようになる。「内部統制は、①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守、の範疇に分けられる目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスである」とされる。この定義は、1992年にトレッドウェイ委員会組織委員会が発表した「内部統制の統合的枠組み（Internal Control Integrated Framework）」に基づく。通称「COSOフレームワーク」と呼ばれる。立方体の上面に3つの統制目的と、正面に5つの内部統制構成要素、それに側面に4列の事業単位（あるいは事業活動）を配置してキューブ形状で内部統制の全体像を表現できるため、COSOキューブと呼ばれることもある〔図3-1〕。図を見て解るように、内部統制の構成要素は「統制環境」の上に他の統制要素が乗っていることから、「統制環境」が内部統制のすべての基礎となり最も重要な要素となると位置づけられている。外見的には静態的な企業の組織構造がイメージされる。具体的な「統制環境」とは、次の内容で示される。

- ① 経営者の誠実性・倫理的価値観（企業文化を含む）、
- ② 不正につながる組織内の誘引・誘惑除去、
- ③ 最高経営者が示す道徳的指針、
- ④ 経営者が定める個人の職務能力、
- ⑤ 取締役会・監査委員会の経営者からの独立、
- ⑥ 経営者の哲学と行動様式、
- ⑦ 価値連鎖活動を統制する企業組織構造、
- ⑧ 権限委譲と責任分担、
- ⑨ 人的資源の管理方針。

〔図3-1〕 COSOフレームワーク



(KPMG JapanのHPより転載)

組織がどのように整備されても、それを運営するのは人であるから、組織の頂点に立つリーダーは自己を厳しく律し不正に対して敏感となり、絶えず自己が成長する努力をしなければ組織は発展しない。そして、企業目標に向かって一緒に懸命に働いてくれている従業員を大切に、皆が誇りを持って働いていけるような「環境」を整えるよう心を砕くべきであるといえよう。

### 3.2 内部統制の構築・運用

実際の内部統制の構築・運用は、経営者が手順を定め、規程を作成し、マニュアルを整備することから始まる。そして、組織構成員がこの手順、規程、マニュアルなどを遵守すること、明らかとなった企業不正の芽を隠さず経営者に速やかに伝達し、適切な対応が即座に取られることで有効な統制がなされているといえる。

企業が経営目的を達成しようとする際、識別される「リスク」の評価・対応、統制活動などの内部統制の構成要素は、日常のマネジメント・プロセスの中に直接組み入れられているのが普通だ。但し、“不正”はこのプロセスで発見されることが稀である。ひとつには、組織的未発達から統制活動が不十分であること、ふたつには、経営者自身が不正に深く関わっていることがその理由とされる。ここでいう「リスク」とは、組織の収益や損失に影響を与

える不確実性のことであり、「不正」の持つ意味合いとは必ずしも一致しない。リスクには、「事業機会に関連するリスク（ストラテジック・リスク）」と「事業活動の遂行に関連するリスク（オペレーショナル・リスク）」とに二分類される。後者は、内部統制の構築・運用そのもので管理し得るが、前者は、内部統制の直接的な管理対象となり難い。但し、最近では両者を、後述するリスクマネジメント・プロセスの中で統合的に捉えようとする傾向にある。不正は、「事業機会に関連する」領域と、「事業活動の遂行に関連する」領域の双方に発生するが、前者の方が後者より企業価値により甚大な悪影響を及ぼすことが多く、時には組織そのものを崩壊の危機に立たせる。

### 3.3 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスは「企業統治」と訳される。経済協力開発機構（OECD）の「コーポレート・ガバナンス原則（2004年改訂）」では、「企業経営者と株主、および従業員、債権者等の利害関係者との関係を統治する規則と実践」と定義している。簡単にいえば、企業価値を高めることを実現するための経営統制システムということができよう（[図3-2] 参照）。

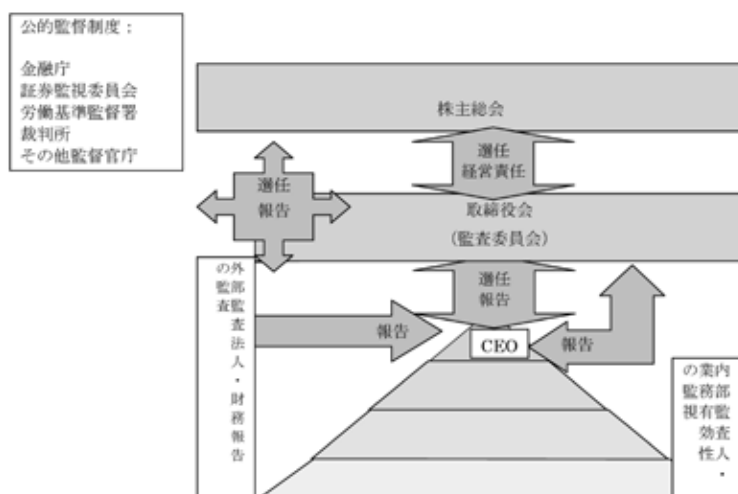
ソ連崩壊後、アメリカ資本主義が自由主義社会のグローバル・スタンダードとされて以来、企業価値の最大化（すなわち、企業利潤の極大化）が企業経営者の目指すべき目標とされ、企業の命運を分ける指標とされた。そのために、経営管理技術が格段と進歩し専門性は高度化して、経営の効率性が極限まで追求されるようになった。ただ、企業組織の運営システム（あるいは外形）が洗練されていく一方で、組織を運営する人間の内面的成長（あるいは精神）は取り残された感がある。ちょうど、英国の産業革命後、20世紀に入って生産管理技術が急速に効率化して、ベルトコンベアによる大量生産方式が普及する一方で、工場労働者の作業環境は劣悪を極めたのと似ている。こちらは、その後種々の改良・改善が施されて今日に至っているが、経営管理者の内面的成長、すなわち倫理的価値の醸成は、人間性の本質に触れる部分でもあるため簡単には変革されない。倫理綱領や企業行為綱領がいくら形を整えても、その精神が組織に浸透していなければ無用の注意書き程度に過ぎない。また、近年巨大企業が次々に出てその活動領域が地球規模にまで達するとそれまで無尽蔵と思われていた地球資源が、実は有限であったことに気付かされる。すると、それまで企業活動の最優先命題であった「利潤極大化」が、企業の「社会的責任（CSR）」という制限を課されて修正を迫られることになる。

ただ、組織が人々を制限しすぎると、組織は発展しない。しかし、制限を取り払うと組織は分解してしまうという問題もある。統制のバランスが重要で、それには組織内コミュニケーションを大切にし、組織構成員が企業目標に向かって団結するよう仕向けることが求められる。

る。その中心となるのが明確化された企業理念である。企業理念は、「企業はなぜ存在するのか」という基本的な考え方で、企業活動の拠り所、企業活動の最上位にくる概念として位置づけられる。」そして、「創業の精神や創業者の思い・・・、創業時の熱い思い、使命感」が基礎となる（注6）。実際、創業者の起業理念を代々の経営者が実直に承継している企業こそ経営がうまく機能しているように思われる。逆に、かつて優良大企業であった会社でも、長年のうちに創業者の理念が薄れ、社内風土から消えてしまったようなところに衰退が見られる。

より良いコーポレート・ガバナンスを体現する委員会設置会社は、社外取締役を中心とした指名委員会、監査委員会、報酬委員会の三つの委員会を設置し、「執行役」の業務執行機能と「取締役会」の経営監督機能を分離したガバナンス形態である。アメリカで採用されている組織構造を参考にした制度で、2003年に法改正で日本にも導入された（「商法特例法」改正）。各委員会の取締役（3名以上）は過半数が社外取締役で構成され、企業の経営を監督し、意思決定を行う取締役会と、実際の業務の執行を行う執行役の二つの役割を明確に分離して経営の合理化と適正化を目指した。取締役・執行役の職務に関しては監査委員会がその適否を監査する。三つの委員会が株主の利益を擁護する見地になつて、厳正な監督を行うことが期待されている。第1義的には、CEOなどの主要業務執行者が企業不祥事の発生を日常的な監督を通して防止する役割を担い、企業内に不祥事が発生した場合の対応に責任を負わなければならないが、この執行役の職務が適切に行われていることを監視するのが監査委員会（日本ではこのほかに監査役・監査役会）の役目である。

〔図3-2〕 コーポレート・ガバナンス（委員会設置会社）



### 3.4 内部監査の必要性

意思決定情報の品質保証を確保することは、良好なガバナンスの重要な基盤である。誠実かつ有能な人材を集め、頻繁にミーティングを実施したところで、低品質の情報しか入手できないようであれば、その取締役会、監査委員会（あるいは監査役）の努力は不毛なものとなり、有効性を発揮することはできない。内部監査は情報品質保証機能を果たすところから、コーポレート・ガバナンスの有効性を大きく左右する影響力と責任を持つ。

内部監査の主要な役割は、まず、第一に、経営陣に対してリスクマネジメント有効性を評価し保証することである。リスクマネジメント有効性評価は、まず経営陣が自らの執行責任を果たす上で、確実に組織目的を実現していくための不可欠な指針となる。同時に、これは経営陣が、取締役会および監査委員会（あるいは監査役）に対して、説明責任を果たすために必要な情報ともなる。

第二に、取締役会、監査委員会に対する情報やサービスを提供することである。たとえば、情報品質を保証するには、取締役会、監査委員会などの監視機関がその役割を果たす上で十分に高品質の情報を入手できていることが求められる。また、助言の提供やガバナンス評価では、内部監査がそれぞれの監視機関に対して、規程や役割、活動内容がそれぞれの責任を果たす上で適切であることを保証し、また各監視機能の定期的な自己評価を支援して、必要な助言を提供することが求められる。そして、必要情報の提供には、取締役会、監査委員会がそれぞれの監視機能を果たすために必要とされるリスクマネジメントの有効性評価に関する情報を提供することが含まれる。

COSOフレームワークに倣って内部監査フレームワークを描くと [図3-3] のようになるだろうか。そこでの監査目標、監査構成要素、監査活動の意味は次のようになる。内部監査の目的は、「組織体の目標」達成に貢献するための機能であらねばならない。「組織体の目標」とはCOSOフレームワークで示されている内部統制の目的、①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守、の3つである。

#### (1) 内部監査の目的

目標A：リスクマネジメントの有効性評価・改善

目標B：コントロール手段の有効性評価・改善

目標C：ガバナンス・プロセスの有効性評価・改善

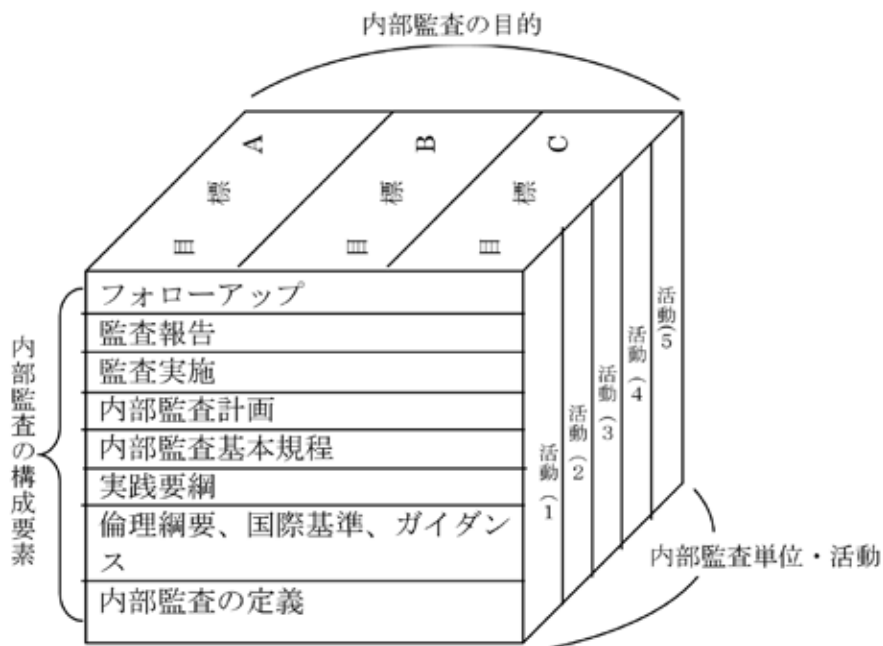
#### (2) 内部監査の構成要素

[図3-3] に掲げる正面の8つの要素で構成される。

#### (3) 内部監査の対象単位・活動

- 1) 業務諸活動
  - 2) コンプライアンス遵守
  - 3) プライバシー保護
  - 4) ITセキュリティ
  - 5) 環境・衛生・安全の管理
  - 6) 業務継続計画
- などが含まれる。

〔図3-3〕 内部監査フレームワーク



### 3.5 内部統制は「リスクマネジメント・アプローチ」が主流

トレッドウェイ委員会組織委員会が2004年に発表した「全社的リスクマネジメントの枠組み (Enterprise Risk Management Framework)」は内部統制をリスクマネジメント・アプローチの視点から捉えることを一層明確にしたものである。通称「COSO・ERMフレームワーク」と呼ばれる。構造上、ERMフレームワークは内部統制を包含し、コーポレート・ガバナンスを強化するツールと期待される（〔図3-4〕 参照）。IIA国際基準では、ガバナンスに「特に、取締役会の統制ないしモニタリング（監視）の役割」を強調して期待している。そして内部監

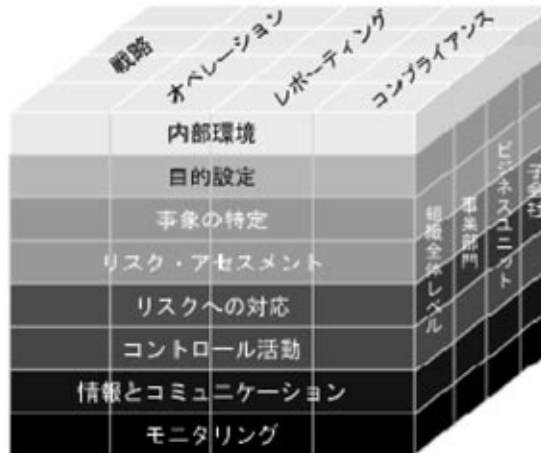
査部門に内部統制の監視機能を担わせている。

SOX法の第404条が「経営者の財務報告に係る内部統制報告書」と「監査法人の内部統制監査」を義務化したが、「報告書」の実務的な作成となると多くの混乱が伴った。SOX法で内部統制監査が義務付けられて以来、企業経営者や監査法人たちは何がこの法律に関係している手続きなのか、監査の作業範囲を絞り切れず無用な労力や資金を浪費したという経緯があったことは前にも触れた。それに対して、COSOは全社的リスクマネジメント・アプローチの観点からの「報告書」の作成というひとつの方向を示唆したものといえよう。

結論をいえば、各企業のリスク・アピタイト（許容）内にリスク総量を抑えリスク管理する手法である。通常、内部統制は「文書化」が鍵となる。これには、①業務記述書、②承認手続のフローチャート、③リスクコントロール・マトリックス（RCM）があり、内部統制有効性を評価する業務プロセスの範囲（スコープ）を決めるのは「重要性」が基準となる。文書化設計の軸はRCMであり、リスクの影響度とリスクの発生可能性を縦・横の両軸としたリスクマップの中に、対応が必要とされる「課題（戦略リスクなど）」と、コントロールが必要とされる業務上の「潜在リスク」を散りばめ、その中からリスクの重要度の大きい順に業務プロセスを選択していく。こうすれば、費用対効果の観点から現在のリスクコントロールが確立されると同時に、将来の企業価値に影響する戦略上の留意点をも把握することができる。（[図3-5] 参照）

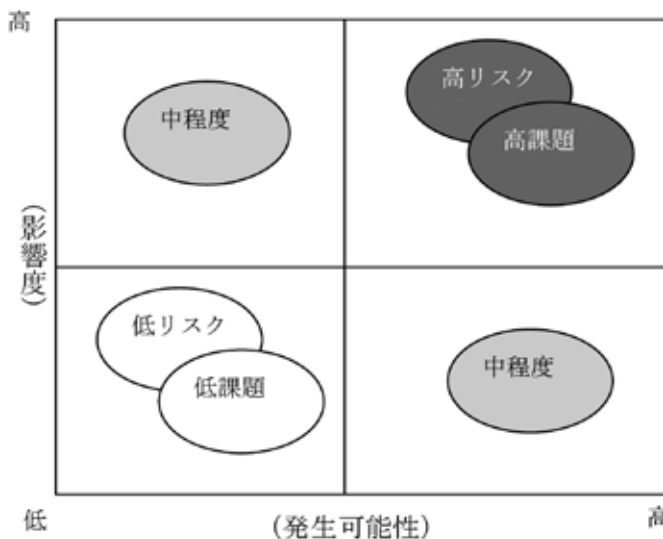
ERMフレームワークでは、構造上、キューブの正面に位置する8構成要素が、COSOフレームワークの5構成要素と上下さかさまの配列となっている。システム開発工程のウォーターフォール・モデルのように上流から下流に順次プロセスが進むよう、作業者の便宜を考慮しているかのようだ。COSOフレームワークは、“静態的な企業の組織構造”のイメージであったが、ERMフレームワークは、“動態的な企業の統制プロセス”のイメージに見える。そして、COSOキューブの中では単に「リスクの評価」とされていた構成要素部分が、「目的の設定」から始まり、順次「事象の特定」、「リスク・アセスメント（評価）」、「リスクへの対応」と段階を踏むようにして「統制（コントロール）活動」がなされる。この過程で、リスクの発生可能性とリスクの影響度の双方から、統制されるべきリスクが選別され、全体の残留リスクを組織体のリスク・アピタイト範囲内に抑え込むようにして、リスクを全体管理し組織の内部統制を確立する。

〔図3-4〕 COSO・ERMフレームワーク



(旧中央青山監査法人のHPより転載)

〔図3-5〕 リスクマップ



### 3.6 日本も避けられない「経営者の内部統制報告書」

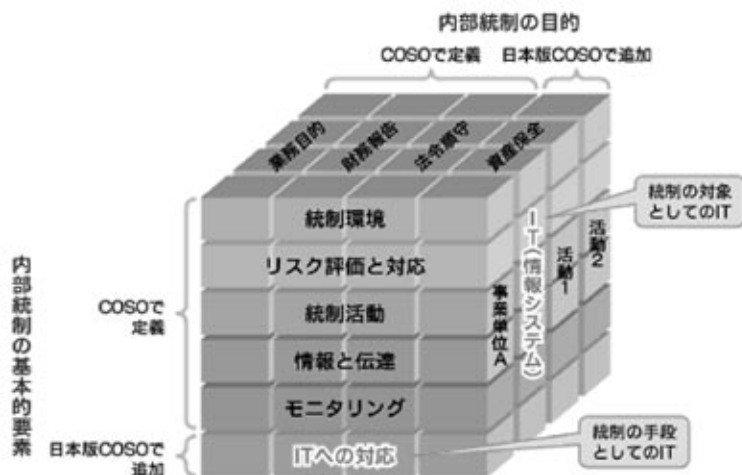
2005年に、我が国の企業会計審議会で「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（草案）」、いわゆる日本版COSOフレームワークが作成・公開された〔図3-6〕。同審議会内部統制部会でその作成にあたった八田進二氏は、「他国の先行事例を踏まえながら、日本にふさわし

い内容に仕上がった」と説明する。先のCOSOフレームワークと比較して、日本版フレームワークの構造上の違いは、

- ①内部統制の目的に「資産保全」を付け加えた、
- ②内部統制の基本的要素に「ITの利用」を含めた、
- ③「リスクの評価」を「リスクの評価と対応」とした、
- ④基本的要素の配列をウォーターフォール・モデル型にした、

などである。COSOの「内部統制」の精神を受け継ぎながら実務上の利便性を考慮した跡が窺える。ただ、いくら内部統制システムを整備したところで、八田氏自身も指摘しているように、「重大な不正（会計）は、概して組織の最上層部で起こるものであるから」、経営者が健全な内部統制の働きを無視すれば不正を防止することは出来ない（4ページ参照）。

〔図3-6〕 日本版COSOフレームワーク



(サンマイクロシステムズ社のHPより転載)

#### 4. 内部統制の有効性確保に不可欠の内部通報制度

アメリカSOX法では第301条4項で「監査委員会の極秘・匿名情報の取扱義務」が規定されたが、日本でも企業会計審議会の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」では、内部通報制度の確立が必要である旨を規定している。この内部通報は、実施基準（案）では、内部統制の「モニタリング」のひとつとされたが、最終決定版では「情報と伝達」のカテゴリーに含まれることとなった。次に、内部通報についてもう少し詳細に見てみる。

#### 4.1 内部通報と内部告発の定義

内部告発とは、「内部の人間が、企業内部に存在する違法、不正、企業倫理に反する行為に関する情報を、監督官庁や報道機関などの外部に明らかにすること、つまり内部者による外部に対する告発をいう。内部通報とは、内部の人間が、企業内部に存在する違法、不正、企業倫理に反する行為に関する情報を、企業自身が設けた通報窓口や担当役員、管理職などに通報すること」をいう（注7）。

内部通報制度には、①ヘルプライン、②ホットライン、③スピークアウトなどがあり、社内にその窓口が設けられる場合と社外の専門家に窓口業務を委託する場合がある。アメリカの例では、社内の法務部または外部のサービス機関が対応するホットラインなどは、従業員からほとんど信頼されていないという研究もなされている。特に、①記名報告式のホットライン、②現場にいないものが対応するホットラインは信頼性がない。対して、③組織の上層部が対応するホットライン、④報復の恐れのないホットラインは信頼性が高い。

厚生労働省の調査によれば、働き過ぎで脳・心臓疾患で労災認定を受けたものは、2005年度中は過去最多の330人になるとのことだ。脳・心臓疾患のうち、過労死に至ったケースは157人、ストレスによるうつ病などの精神障害での認定も127人と高止まりしている（注8）。ストレスによる過労死や過労自殺には日本の労働環境が関係していると思われる。企業の人的資源の毀損は社内にマイナスのエネルギーを蓄積し業務効率を低下させるばかりでなく、企業イメージを悪化させ、ひいては企業のブランド価値を低下させる原因ともなりうる。筆者は、30数年間ほど企業で勤務した経験があるが、その半分は外資系企業で働き残りの半分が日本企業で働いた。外資系は作業能率が最優先され、日本企業は企業忠誠心が最優先される傾向があるように感じた。賃金体系も、従って外資系は職務対応型の職務給中心であり職務評価が厳しく査定される。日本企業は属人給に職務遂行能力対応型の職能給が組み合わされるのが普通で、人事考課（実は、企業忠誠心）で査定される。その企業忠誠心も一部形骸化しており長時間残業や土日接待業務が評価されたりする。要領の良い社員の中には昼間は喫茶店で暇を潰し、夕方5:00頃から仕事を始める者も出たりする。却って真面目に忠誠心を発揮する者の中に、上述のような疾患に倒れる者が多い。日本企業に真の内部統制確立が急がれる理由はこうした卑近な例にも見られる。

殊に、最近日本企業で組織ぐるみの不祥事が続発し連日のように報道されているが、これは、日本企業の経営者の倫理が急激に悪化したからではない。その真の原因は、ひとつには、日本市場と日本企業が国際化（自由化）の波にさらされていることが大いに関係している。政府の規制緩和策と国際的な自由競争の活発化を背景にして、企業行動のあらゆる面で国際的にフェアなルールが適用されつつある（注9）。近時の日本企業における不祥事の続発は、

企業活動にグローバル競争時代のルールが適用されるにつれて、旧来の閉鎖性の強い日本の企業風土にグローバル・スタンダードの風穴が開き、連れて従業員の就業意識に変革が芽生え、企業文化そのものが変質を迫られていることと無縁ではないと筆者は見る。

内部通報制度が社内に整備されていないと、ネット時代の現在では社外秘扱いの情報も簡単に社外流出してしまう。これも適切な内部統制が確立されていない例である。たとえば、過去に情報が社外に流出した主な内部告発の事例を掲げると次のようなものがある。

| 事件名                | 事件が発覚した年 | 告発経路         |
|--------------------|----------|--------------|
| 三菱自動車リコール隠し事件      | 2000年    | 内部者→運輸省      |
| 雪印食品牛肉偽装事件         | 2001年    | 取引先→経営層→マスコミ |
| 日本ハムBSE対策費搾取事件     | 2002年    | 社員→農水省       |
| 東京電力原発ヒビ割れ事故隠し事件   | 2002年    | 外注先→通産省      |
| 佐世保重工助成金・給付金不正受給事件 | 2002年    | 業者→裁判所       |
| トヨタ自動車50億円申告漏れ事件   | 2003年    | 関係者→怪文書      |
| NHKプロデューサー制作費横領事件  | 2004年    | 内部者→マスコミ     |

#### 4.2 IT技術の進歩と内部通報制度

内部統制要素を構成する「情報と伝達」、「モニタリング」、そして「ITの利用」での不正や悪事の発見・通報システムの中にWeb手段を設けることで、一層内部統制の有効性が高められる。

ハインリッヒの法則では、「重傷」以上の災害が1件あったら、その背後には29件の「軽傷」を伴う災害が起こり、300件もの「ヒヤリ・ハット」の危うく大惨事になる傷害のない災害が起きていたという分析がなされている。法令違反、社内規程（内規）違反等について、現場の事情に通じた周囲の関係者が日常的にモニタリングし、彼らが発見した将来のリスク要因となりうるどんな些細な情報でも、それを組織内の適切な部署に報告するルートを組織内部に確保することは組織全体のリスクを低減する上で重要なことである。大組織となればなるほどシステムの有効性は発揮できる。これをWeb経由で実行できるシステムを社内に構築すれば広汎で有効な内部通報制度となる。不正は組織内のいたる所で発生し得る。それを周辺の誰かが発見したらWeb経由の内部通報システムを利用することで、内部統制有効性が確保され、しいては企業倫理が守られて健全な企業文化育成に資することにもなる。但し、匿名性を確保したWeb経由の内部通報システムには、企業内にまた別のリスクを発生させるかもしれない。例えば、

- ①通報者が本当に当該企業の従業員かどうか確認できず、企業内の重要な秘密事項が外部に漏れてしまう、
- ②企業内に一種の「告発文化」を醸成して労働環境が却って悪化するなどである [表4-1]。

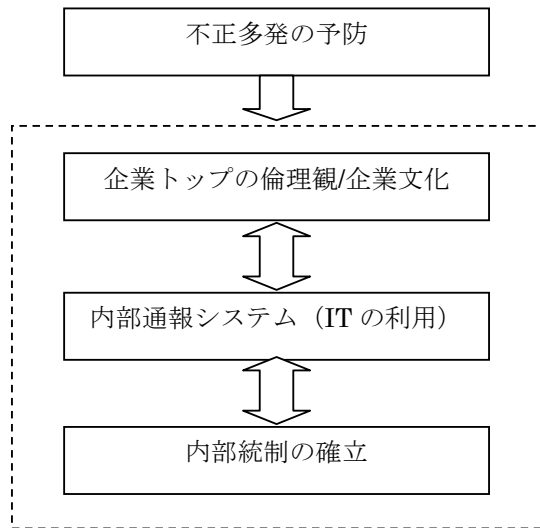
[表4-1] 匿名通報のメリットとデメリット

|            |       | 通報者の特性             |                    |
|------------|-------|--------------------|--------------------|
|            |       | 匿名                 | 実名                 |
| 通報システムへの影響 | メリット  | 情報を得易い             | 担当部署からの質問・改善策が伝達可能 |
|            | デメリット | 担当部署からの質問・改善策が伝達不能 | 情報が上がりにくい          |

(「コンプライアンスのための内部通報制度」国広正ほか、日本経済新聞社)

しかし、私は、これらのリスクが発生する蓋然性は、企業の情報管理ポリシーで相当部分が消去できる問題であって情報の匿名性に基づく固有の問題ではないと思う。後でも触れるが、匿名情報には、企業の倫理委員会などが制定する最低限必要な事項が全て漏れなく盛り込まれていなければならない、どれかひとつでも欠けていればそれはすでに内部通報に該当しないと見做して対処すれば良いだけだ。また、告発文化が生まれるという懸念は、むしろ企業内に有効な通報制度が完備されていないが故に、本来内部で処理されるべき極秘情報が外部へ漏れてしまうことから発生する。そして、このように情報をコントロールできていないことが、すでに企業内の内部統制が不備であることを示しているのである。有効な内部通報システムの完備は有効な内部統制を確立するためのひとつの有力な手段となる筈だ [図4-1]。

【図4-1】 内部通報と内部統制の関係



不正を発見するシステムとしては〔表4-2〕に示したように何種類かがすでに存在するが、そのおのおのの特徴には違いがある。内部通報システムは、日常的な監視と、不正の発生した現場に通報者自身が居合わせるため、直接的な物証を入手し易い。問題は不正情報の伝達がうまく機能しないことだ。

【表4-2】 不正発見のシステム

| システムの種類  | 発見の機会 | 特 徴                                    |
|----------|-------|----------------------------------------|
| 外部監査人    | 四半期～年 | 主に財務諸表から得られる情報に限られる                    |
| 監査委員会    | 定期的   | 自主的に不正を発見する機会は乏しい。                     |
| 業務管理者    | 日常的   | 日々の業務監査から得られる可視範囲の情報に限られる。             |
| コンプライアンス | 定期的   | 他者の助けなしに不正を発見するのは困難、計画的な活動に限られる。       |
| 内部監査人    | 定期的   | 計画的な活動、また、経営者、あるいは監査委員会の指示に基づく活動が主になる。 |
| 内部通報者    | 日常的   | 不正の実行された現場に居合わせる。                      |

#### 4.2.1 公益通報者保護法

最近の不祥事の発覚は内部告発がその発端となることが多い。我が国では、内部告発について社会全体の利益を鑑み、内部告発者を法的に保護するための公益通報者保護法が2006年4月に施行された。英国、米国等の海外においては、すでに内部告発者保護のための法律の整備が行われているので、日本もこれにならったものである。但し、すべての内部告発や匿名通報が保護されるというわけではない。下記に記載される一定の要件を満たした公益通報のみが保護の対象となる。すなわち、

- (1) 労働基準法第9条に規定する労働者であること、
- (2) 不正の利益を得る目的、他人に損害を加える目的でないこと、
- (3) 通報対象事実とは、個人の生命又は身体の保護、消費者の利益擁護、環境保全、公正な競争の確保など別に法律に定められた罪の犯罪事実に限られること、
- (4) 労務提供先の役員、従業員、代理人などに通報対象事実が生じ、又はまさに生じんとしていること、
- (5) 労務提供先、もしくは当該労務提供先があらかじめ定めた者、もしくは処分権限を有する行政機関などに限られること、
- (6) ただし、監督官庁に通報する場合は、対象となる事実につき信ずるに足りる相当の理由が必要であり、また、行政機関以外の外部に通報する場合は、対象となる事実についての信ずるに足りる相当の理由に加えて、
  - a) 労務提供先や監督官庁に通報した場合に不利益な取扱いを受けると信ずるに足りる相当の理由がある、
  - b) 労務提供先に通報した場合、証拠隠滅等が行われるおそれがあると信ずるに足りる相当の理由がある、
  - c) 労務提供先や監督官庁に通報しないことを正当な理由なく要求される、
  - d) 書面で労務提供先に通報した後、20日経っても調査を行う旨の通知がなく、また、正当な理由なく調査が行われない、
  - e) 個人の生命・身体に危害が発生し、または発生する急迫な危険がある、のいずれかに該当することが必要となる。以上の要件を満たさない「公益通報」は、公益通報者保護法による保護を受けることはできない。

この制度は、以上のように非常に厳しい要件が課せられているため、実際の運用においてはその有効性がかなり限られたものになる [表4.3]。このため、公益通報者としての保護の有無に関わらず、企業内で内部通報制度を内部監査の範囲内に組み込みうまく機能配分しながら適切に広範な内部統制の有効性を確保する必要がある。前述したWebを利用した匿名の

内部通報システムもここで考慮せられるべきものだ。

〔表4-3〕 公益通報者保護の及ぶ範囲

|      | 公益通報者保護法の適用 | 情報の経路 | 情報の内部統制可能性 | 本来の管轄部門        |
|------|-------------|-------|------------|----------------|
| 内部通報 | 一部に適用       | 内部へ発信 | あり         | 監査委員会/内部統制部門   |
| 内部告発 | 一部に適用       | 外部へ発信 | なし         | 法務部/コンプライアンス部門 |

#### 4.2.2 内部通報制度の整備状況

内部通報制度の目的は、組織の法律違反等の早期発見及び未然防止を行うことにある。内閣府が2002年秋に1部上場企業を対象として実施した内部通報制度の整備状況調査結果によると、90%以上の企業が既に整備又は整備を検討中であると回答している（2002年に内閣府が調査した上場企業776社対象）。

〔表4-4〕に見られるように、内部通報制度は、情報の伝達ルートであると同時にモニタリングの一種とも考えられる。デロイト・トウシュ・トーマツによれば、モニタリングは、上司が部下に対して営業目標を達成しているか、法令や内規等を遵守しているかをチェックする「日常的監視業務」、内部監査人が独立的な視点で業務の有効性や法令や内規等の遵守性をチェックする「独立評価業務」などと共に内部通報制度も含むとする。それぞれの長所、短所は同表のようになる。これら3つをうまく組み合わせお互いの長所、短所を補いながらモニタリングの効果を最大限発揮するように構築することがポイントとなる。

〔表4-4〕 3つのモニタリング

|     | 日常的監視業務                                       | 独立評価業務                                                                      | 内部通報制度                                                              |
|-----|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 実施者 | 上席者                                           | 独立部門<br>(内部監査部門等)                                                           | 誰でも                                                                 |
| 長所  | <p>■反復的・継続的な活動であるため、問題点をタイムリーに発見することができる。</p> | <p>■独立性が高く、業務実施部門とは別の観点から問題点を発見できる。</p> <p>■上席者が日常的監視活動を行っていることも確認ができる。</p> | <p>■上席者が意図的に逸脱行為をした場合でも気づくことができる。</p> <p>■問題点をタイムリーに発見することができる。</p> |
| 短所  | <p>■上席者が意図的に逸脱行為をした場合に、発見されにくい。</p>           | <p>■独立部門により実施されるため、問題点の発見が事後的になりがちである。</p>                                  | <p>■組織カルチャーが合わなければ、導入及び実践が困難である。</p>                                |

(出典:デロイト・トウシュ・トーマツ)

内部通報制度を導入するためには、①経営者が法令遵守の重要性を認識し、従業員等に周知していること、②遵守すべきルールが明確になっていること、③各担当者が守るべきルールを認識していることが前提となることはいうまでもない。そして、内部通報制度の導入のポイントは、④信頼される制度であること、⑤安心して利用できる制度であることも最低限必要なことだ。

内部通報制度が明確かつ実際的になれば、企業内での法令違反等を早期に発見し未然に不正を防止することができ、社内に自浄作用が働き業務の有効性は増し、企業リスクを低減できる。このことが、企業内の重要情報を企業内部で管理することを可能とさせ、企業の情報統制をより強固なものとする。そうした仕組みが欠落していると、社内の重要情報が外部に流出し企業価値を毀損する結果をもたらすことになる。しいては、経営目標の達成に後々まで大きな影響を残すことになるだろう。また、経営者等の地位の高い社員や生産性の高い従業員に対する懲罰が、社内で管理された情報をもとに公正に行われないと、他の従業員に違法な行動を助長する結果を招きやすい。

#### 4.3 インターネット利用の内部通報システム

インターネットを利用した内部通報システムは、匿名性、相互作用性、簡便性などで優れている。インターネットの一般的特性には、①情報源からの物理的距離の意味はなくなる、②ネットワークで情報共有が成長・加速する、③ネットワークの価値は参加者数とともに急激に増加する、④インターネットでワン・トゥ・ワンのダイレクト・アプローチが可能になる、⑤会社は組織構成員を中心に回る、⑥従業員がもっとも重要な資産となる、⑦情報の管理能力が企業の管理能力を決定する、などがあげられる。同時に、インターネットが抱える問題点には次のようなものが指摘できる。①無秩序なまでの拡大、②安全性とセキュリティ保全、③プライバシーの侵害と倫理違背など。

内部通報制度にインターネットを利用できれば高度な効力を期待しうが、前にも述べたが、その内在する問題性ゆえに逆に社内リスクを拡大することにもつながりかねない両刃の剣のような特性がある。アメリカ・マーケティング協会（AMA）は次のようなインターネット利用綱領を発表している。①一般的な責任:インターネット・マーケティング実施者は、“自分達の行為の諸結果に関してそのリスクを評価し、責任を負わなければならない”、②プライバシー:“顧客情報は機密扱い”とされるべきである、③所有権:インターネット上から入手した“情報の所有権は保護されなければならない”、④アクセス:インターネット・マーケティング実施者は、“口座、パスワード、その他の情報へのアクセスを秘密扱いとして管理する”。

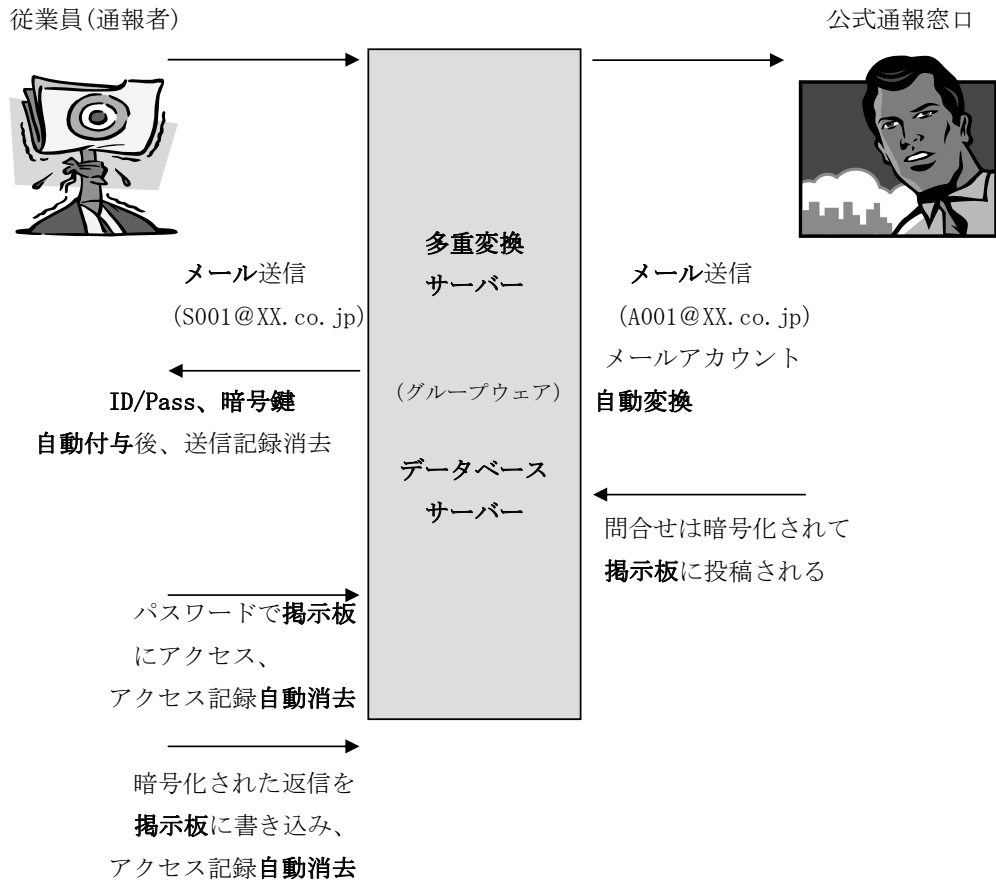
Webを利用した内部通報システムの安全性を確保する手段としては下掲のようなツールを

考慮する。また、通報者の匿名性を十全ならしめるためには克服されねばならない技術的困難性が伴う。なぜなら、匿名通報者がアクセスする通報システムには必ずアクセス記録が残る、これを例え瞬時に消去しえたとしても、今度は通報窓口が通報者と連絡をとるのが困難となる。そこで、匿名内部通報システムでは二段階を経て匿名性とインタラクティビティ（相互作用性）を確保する。最初はメールアドレスの自動変換システムを経由して内部情報が通報者から通報窓口へもたらされる。同時に通報者へユーザーIDが自動的に付与され、パスワードは通報者側が自分で設定する。その後の両者のコミュニケーションは、通報窓口側がWeb上の掲示板に暗号化した文章を書き込み、通報者側はユーザーIDとパスワードで掲示板にアクセスし暗号文を解読して読む。Web掲示板の管理者であるシステム・アドミニストレーターはアクセス記録は追えても文章の中身を伺い知ることができない [図4-2]。

（Web利用の内部通報システムに必要なツール）

- ①ユーザーIDとパスワードの利用
- ②暗号化手法
- ③メールアドレス自動変換システム
- ④ワンタイム・パスワードの利用
- ⑤SSLとVPNの利用
- ⑥多重変換サーバー・システム

[図4-2] 匿名通報システム



## 5. 匿名通報の功罪

### 5.1 内部告発

#### (1) 匿名の告発

都内有力私大で、研究費不正流用疑惑の情報が文部科学省に寄せられた。その後も新たな疑惑が同省に寄せられた。同大は04年、理工学術院のM教授の研究室が架空取引に関わった疑いを把握したが、学内連絡が不十分で調査委を設置せず、本格調査に着手しなかったようだ。このケースでは告発者は匿名で情報を内部のルートに乗せることもなく直接外部に持ち出した（注10）。当然、一方通行の情報流出で、通報者と受信者とのコミュニケーションは取れない。こうした告発は怪文書の扱いを受けても本来やむを得ないケースだ。

#### (2) 実名の告発

74年オイルショックの頃、ある運輸大手会社の営業マンが、トラック協会の会合に出席したとき、運賃を不当に高い額に統一し、客の取り合いも禁止する業界ヤミカルテル協定の存在を知る。当時の副社長に疑問をぶつけたが、取り合ってもらえなかったため、新聞社にこの話を持ち込んで実名で内部告発した。結果、告発者はその後30年間にわたり仕事、昇格、昇給がなかった。この件は、その後裁判で原告の訴えがほぼ認められた。これは公益通報の一例だが、通報者は過酷な報復を受けてしまった（注11）。

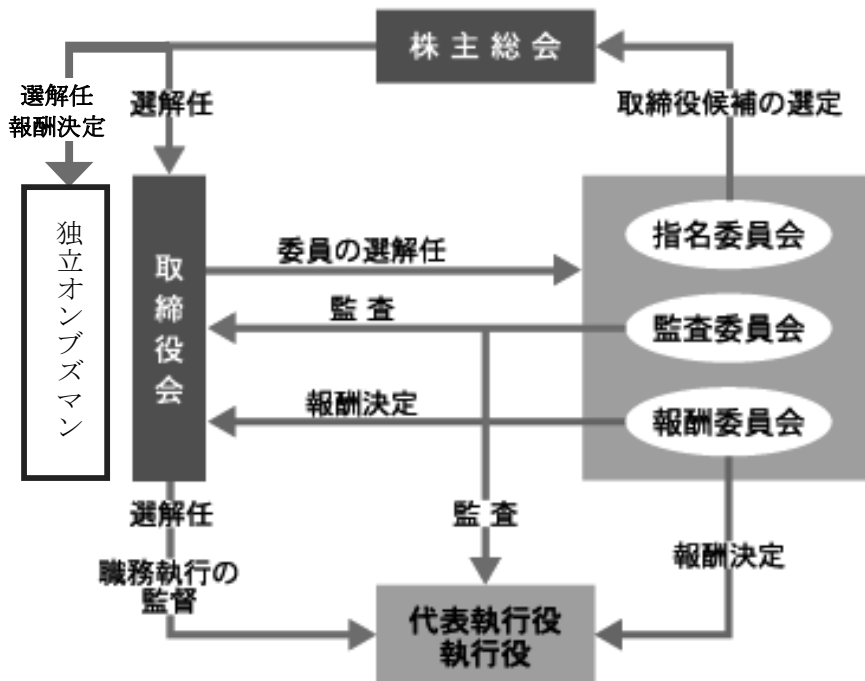
以上は、組織内部に適切な内部通報システムが整備されていなかったがために、組織内で情報管理ができず情報が外部流出してしまった例である。内部統制に欠陥があったことのよい見本だともいえる。もしも、匿名性が十分保全された内部通報システムが企業内に完備されていれば、社内極秘情報が握り潰されたり、通報者が不利益を被ることは避けられたはずだ。その際、できれば内部通報の組織内公式窓口として、「株主総会」が社外の専門家（例えば弁護士など）を任じ、コーポレート・ガバナンスの枠組みの中に新たに独立機関を設け、「独立オンブズマン」的な地位の確立を制度化すればシステムの有効性はなお一層高まる〔図5-1〕。監査の役割を担う機関としてはすでに監査委員会と外部監査法人がある。だが、前者は業務の現場と距離が離れている上に、取締役会の一員としてむしろ経営者層との距離が近い。また後者は、会計分野に監査範囲が限られている上、経営者層との間で雇用関係が維持されるという弱点を抱えている。そうした欠陥を補う意味で、取締役会とは独立の、そして業務の現場とはホットラインで結ばれた、しかも不正の処理についての専門的知識を保有する「独立オンブズマン」を制度化することには充分意味がある。

公益通報者保護法が成立して以来、企業の内部通報制度に対する感心は非常に高い。また、アメリカ株式市場に上場している日本企業は当然SOX法が適用されるので、第301条4項の規定〔監査委員会の極秘・匿名情報の取扱義務〕に対応せざるを得ない。こうした企業では、

少なくとも内部通報の受け入れ窓口などの仕組み作りは進んでいるが、形作って魂入れずとならないよう、実際に役立つ内部通報システムが構築されるよう期待したい。

〔図5-1〕 内部通報の公式窓口

独立オンブズマンの設置



（あずさ監査法人のHPより修正転載）

## 5.2 名誉毀損罪

匿名の内部通報が他人の名誉を傷付けることを目的としては、公益通報どころか公害通報となってしまうことは論を待たない。「表現の自由」と「他者への中傷」とはまったく別物である。そのためにも、匿名性を持つ内部通報制度であっても、通報者との相互コミュニケーション手段は確保されねばならない。もしも、匿名の情報提供がまったくの一方路ルードで書きなぐりにすぎず、相互のコミュニケーション性がないのであれば、それは公益通報制度の情報提供としての要件に欠けることは前にも述べた。他者への中傷が主目的な情報の流布は名誉毀損とされても仕方がない（注12）。通報者は、前述のAMAのインターネット利用綱領を守るとはもとより、情報内容には放送や新聞などで、ニュース原稿を書く時に基本

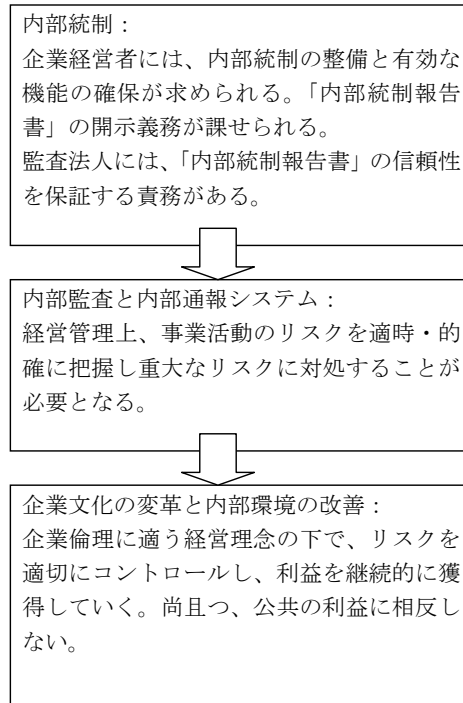
となる『5W1H』という六つの要素をもれなく書くことが、情報を正確にきちんと伝えるための基本となる。

### 5.3 経営者の支持

経営者の「内部統制報告書」は、利害関係者に対して内部管理の良好さ、あるいはリスクが発生する可能性を評価する材料を提供する。外部にこの報告書を出しても恥ずかしくない内部統制をきちんと行っているという経営者の自覚を促すところに意味を持つ。アメリカでは2004年からすでに制度化されているが、日本はこれから本格的に開始される。内部統制制度の整備は、本来、業務有効性を確保し、経営者のために社内の不正を発見することを目的のひとつとするものである。故に、経営者自身の犯した不正の発見には役に立たないかもしれない。しかし、経営者はこの制度に対して主体的に取組み、健全な内部通報制度の確立を目指す必要がある。いかなる社内制度も、経営者の関与なしには有効に機能し得ない。また、経営者が現場の日常的なさまざまな不正情報を間断なく報告されるシステムになっていれば、我が身を振り返る機会がそれだけ増し、間接的に、経営者の不正を抑止する効果も期待できよう。

ともかく、風通しの良い風土の下で有効な内部統制を確立することは、やがて企業文化の変革を可能とし、内部環境の改善をもたらして、企業価値を高めることにつながると期待できるのである [図5-2]。

〔図5-2〕 企業文化と内部通報システム



**脚注:**

- 注1. 八田進二「Harvard Business Review」October 2005, p45
- 注2. ローマン・ワイル「Harvard Business Review」October 2005, p84
- 注3. ここには、日本の公益通報者保護法（2006年施行）の原型が見られる。アメリカではすでに1986年に証券取引法に付け加えられた。False Claims Act Whistleblower Employee Protections: In 1986, Congress added anti-retaliation protections to the False Claims Act. These provisions, which did not exist previously, are contained in 31 U.S.C. Sec. 3730 (h)
- 注4. ボストン・コンサルティング・グループ、エグゼクティブ・アドバイザー ケース・クルーズ（アムステルダム事務所）、ヴァイス・プレジデント、ディレクター 菅野寛（東京事務所）「米国経営者が不正行為を行った企業と、同業種・同規模の代表的企業との比較調査」結果レポート。2006年4月
- 注5. 但し、再生機構が関与する企業に限定して、3期連続の債務超過になるまで上場維持を認める特例措置がある。
- 注6. 「企業経営入門」遠藤功、日経文庫
- 注7. 「コンプライアンスのための内部通報制度」國廣正ほか著、日本経済新聞社
- 注8. 「NIKKEI NET」2006年7月21日号より
- 注9. 「コンプライアンスのための内部通報制度」國廣正ほか著、日本経済新聞社
- 注10. 「Yahoo!ニュース」2006年7月
- 注11. 「サンデー毎日」2005年3月13日号
- 注12. 刑法第230条第1項、第230条の2第1項、民法第723条

**参考文献（図書）：**

- 1. 朝日監査法人著: 図解リスクマネジメント、東洋経済新報社、2003
- 2. COSO編著、八田進二監訳、中央青山監査法人訳: 全社のリスクマネジメント（フレームワーク篇）、東洋経済新報社、2006
- 3. 遠藤功著: 企業経営入門、日経文庫、2005
- 4. IBMビジネスコンサルティングサービス著: 企業改革法が変える内部統制プロセス、日経BP、2005
- 5. 川村眞一（日本内部監査協会）著: 現代の実践的内部監査、同文館出版、2006
- 6. 経済産業省経済産業政策局産業資金課編著: 先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント 実践テキスト―企業価値の向上を目指して、経済産業調査会、2005
- 7. KPMGビジネスアシュアランス(株)著: 内部統制の実践的マネジメント構築・運用・評価

の実際、東洋経済新報社、2005

8. 国広正、五味 祐子、青木 正賢、芝 昭彦著: コンプライアンスのための内部通報制度、日本経済新聞社、2006
9. 松井隆幸著 :内部監査、同文館出版、2005
10. 内部監査人協会著、日本内部監査協会訳: 専門職的実施のフレームワーク実践要綱、日本内部監査協会、2002
11. 太田さとし著: 内部告発マニュアル、ビジネス社、2002
12. 六角弘著: 内部告発の研究、日本実業出版社、2005
13. 新日本インテグリティマネジメント(株)著 :インテグリティマネジメント、東洋経済新報社、2006
14. トレッドウェイ委員会組織委員会編著、鳥羽至英、八田進二、高田敏文共訳: 内部統制の統合的枠組み（理論篇）、白桃書房、1996
15. U.S. Education Network: Certified Internal Auditor Course Part II

**参考文献（雑誌）：**

1. 八田進二著: 日本らしい内部統制モデルを求めて、ハーバード・ビジネス・レビュー2005年10月号、ダイヤモンド社、2005、p40-53
2. ポールM.ヒーリー、クリシュナG.パレブ著: 監査制度改革には証券取引所の関与が有効、ハーバード・ビジネス・レビュー2005年10月号、ダイヤモンド社、2005、p124-128



## 中国企業の成長限界から見た日本的経営の強み

### Superiority of the Japanese Businesses over Chinese: An Observation on the limited Progression of the Chinese Businesses

欧陽 菲  
Fei Ouyang

#### Abstract

The Japanese Style of business Management was denied during the recession period of 1990's. The writer examines the merits of the Japanese management style and the strength of the Japanese businesses using the international management comparison approach. The conventional way of international management approach has been used mainly when comparing European and American management with Japanese. This approach has been criticized in many cases. The writer, however, instead of using the conventional method, clarifies the superiority of the Japanese management style and the Japanese businesses, and also discusses the management technique utilized by Chinese businesses in the growth process.

#### はじめに

日本的経営は90年代の不況期に再び否定され、批判される的になった。日本的経営の功罪をもう一度吟味したく、いままでの日本国内や、日本と欧米との比較という視点を離れ、中国企業の成長過程で活用されている経営手法を考察することで、日本的経営の強み、日系企業の優位性とは何かを明らかにしたい。これが本文の目的である。

日本企業は70年代の経済成長期までの日本的経営の形成から、その良さの発揮;80年代のバブル期の放漫経営;90年代の不況および近年の景気回復期に、自信喪失、欧米型経営一辺倒お

---

2007年3月30日 受理

およびそれに対する反省といった企業経営の軌跡を見せている。これまでも、日本企業の経営スタイルはこのように、経済循環のサイクルにおいて、似たようなプロセスを経験してきた。この意味で、日本企業は明治維新以来歩んできた欧米へのキャッチアップの路線から脱出しきれておらず、日本企業としてのアイデンティティを確立するまでには至っていない。しかし、グローバル化の進展の中で、日系企業の強みは何か、どのように活かせるかを再認識することは成功のカギになるはずである。

日本企業のアイデンティティを解明するには、2つのアプローチから検証することが出来る。1つは、歴史的アプローチであり、もう1つは、国際経営比較のアプローチである。前者は、経済循環とともに、不況期に、自信喪失に陥り、欧米から経営手法をがむしゃらに導入する。景気回復するにつれて、欧米一辺倒を反省し、日本独自の経営スタイルを生み出す<sup>1</sup>。このような往復をしている中から、アイデンティティを探ることが出来る。後者の国際経営比較は、先駆的研究はあるが、欧米との単純比較が多いし、従来のキャッチアップ型発想によって、日本批判が主流であるかと考える。本文は、国際経営比較の視点から、多くの多国籍企業が進出し、さまざまなスタイルの経営が繰り広げられる中国に絞って、日本企業のアイデンティティ、日本的経営の強みを探ることとし、歴史的アプローチは別の機会に再度検証することにしたい。

## 1. 中国企業成長の3つのアプローチ

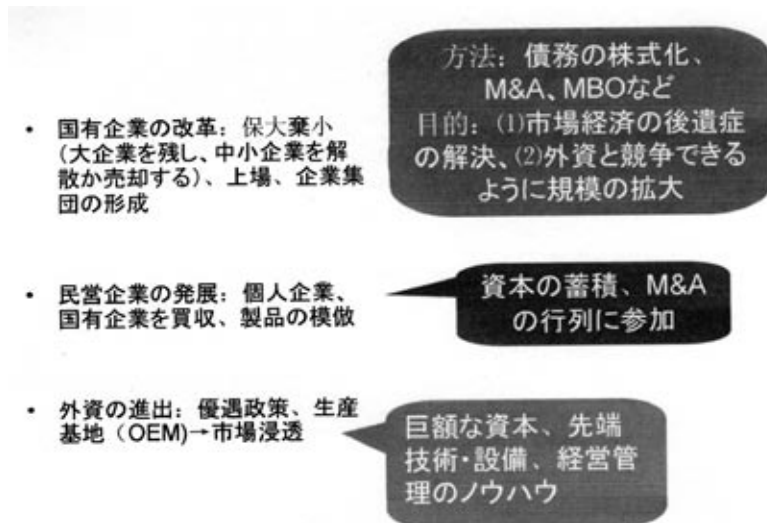
中国経済の発展において、経営学の視点からどのような経営手法が必要とされ、活用されたかを解明するために、企業改革と企業成長の背景について整理したい。

中国企業は、30年間にわたるさまざまな改革によって、市場経済へ移行してきた。殊に、90年代の後半からは、その改革は急激に推し進められた。この改革の方向性を「民営化」または「市場経済への移行」と表現することが出来る。中国企業の民営化は、三つの側面から覗くことができる。すなわち、図表1と図表2で示したように、1) 国有企業の改革、2) 民間企業の育成、3) 外資企業の受け入れである<sup>2</sup>。

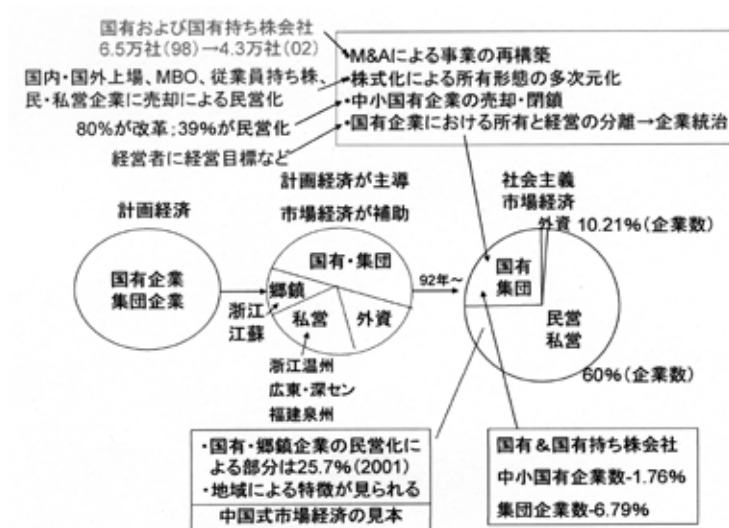
1 この理論は拙著『日本的経営生成の軌跡』（創成社 2002年）で、主に明治維新以降から、1990年代まで、企業経営における日本の特徴を歴史的に検証した。

2 この中国民営化の枠組みは2002年～2004年の三年間で産業能率大学の内藤洋介先生、周偉嘉先生、本文の筆者の欧陽菲による共同研究で研究してきたテーマでもある。本文はその第三の部分の外資の受け入れによる民営化への影響をさらに経営学の角度から見つめるものである。また、図表1と図表2も共同研究の結果に基づいて筆者が整理したものである。

図表 1 中国企業成長の3つのアプローチ



図表 2 中国における民営化の枠組み<sup>3</sup>



3 「計画経済が主導 市場経済が補助」の部分の図は80年代以来の改革内容のイメージ図である。表記以外の年数は2005年までの中国国家统计局発表の速報値に基づくデータである。

## 1.1 国有企業の改革

国有企業の改革は、次の政策で進められてきたかと思われる（図表1を参照）<sup>4</sup>。

①大企業を残し、中小企業を売却、または閉鎖するといういわゆる「保大棄小政策」である。図表2で示しているように、国有企業の改革の進展につれて、実際に国有企業数が減少し、反対に外資企業を含めた民営企業数、私営企業数が伸びている。ここでいう大企業とは、規模の大きさだけではなく、国民経済などに密接な関係をしている産業、たとえば、金融、通信、素材などの企業をも含む。2004年現在、国有資産は11.83億元、そのうち、地方企業は52%で、中央企業は48%を占めている。県に属する国有企業はほとんど売却済みであるという<sup>5</sup>。

②国有形態を多次元化の所有形態に改革するという政策である。これは計画経済による債務問題を解決しながら、市場経済の仕組みに合うように、所有形態または企業形態を転換することが最大の目的である。有効な方法として、国有企業を株式化し、上場させることや、民営企業に売却すること（2004年から外国企業がそれに参入できる方法も検討し始めていた）、そして、MBO（経営陣による買収）などがあるである。

③規模の経済性を追求するために、中央政府、または地方自治体の主導の下に、企業合併などによって、企業グループが形成されたことである。これらの国有企業の改革政策を推し進めることによって、同時に次の三つの目的を実現するのが狙いであったと考えられる。1つめは、債務の株式化（debt - equity swap）などで、計画経済の後遺症である債務問題を解決することである；2つめは、M&Aを活用することで、事業の再編とグループの形成を同時に進めることである。3つめは、証券市場を介し、企業形態を国有から株式会社へシフトすることである。以上のように、国有企業の改革にあたって、欧米の資本運用の手法を多く取り入れていることが大きな特徴である。

## 1.2 民営企業の発展

民営企業の発展にはいくつかの方法があった。図表1で示したように、1つは、郷鎮企業や私営企業が発展してきた形である。郷鎮企業は江蘇省、浙江省に集中し、私営企業は温州、広東省、シンセン、福建省などを中心に発展してきた。もう1つは、中小の国有企業を買収することで発展してきた企業である。民営企業のスタートは製品の模倣を主としており、自社開発力、技術力が低いことが特徴である。2003年時点において、企業数から見て、民営企業、私営企業は国有企業を上回るようになった。近年、多くの中国の民営企業は、資本を蓄積する段階を終え、企業買収に参加できるほど成長して来たのである。

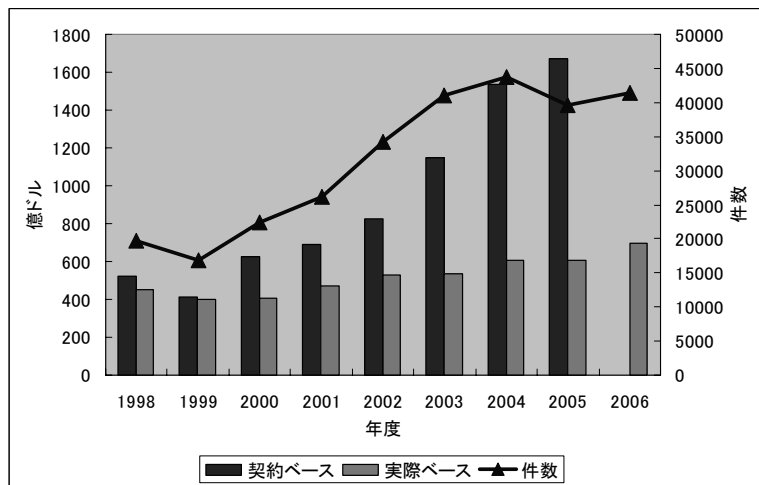
4 欧陽非、周偉嘉、内藤洋介「中国国有企業改革の諸手法とその試み」産能大学紀要第22巻第1号を参照。

5 中国経営報04.2.23

### 1.3 外資企業の進出

外資企業の中国進出は、まず、外資優遇政策によって、直接投資が急激に増大してきたことである（図表3を参照）。中国における外資企業トップ500社の売上額総計は3兆6848.86億元（約49兆7459億円）、対前年比24.1%増、1社平均売上高は73.7億元（約995億円）となっている<sup>6</sup>。次に、「世界の工場」といわれるほど各国の生産拠点が中国に入ってきた。中国外資企業500社のトップ10のうち9社が製造業であり、500社の77.2%は製造業であることからわかる<sup>7</sup>。しかも、中国の対外貿易に大きく貢献しているのである。中国輸出入額トップ500社中、外資企業は実に60%を占めている<sup>8</sup>。そして、現在、外資企業は自社ブランドの力で、中国の国内マーケットにも進出し始めている。

図表 3 世界からの対中直接投資の推移



出所:中国統計年鑑、中国商務部発表各年全国外資利用状況より作成

外資企業が中国に進出することで、中国に巨額な資本、先端技術、そして、貴重な経営管理のノウハウをもたらしたことは疑う余地はない。次に、経営学の立場から見て、どのような経営管理のノウハウが中国企業に活用されているか、そこから日本の経営の強み・優位性とは何かを明らかにしたい。

6 中国商務部が発表した2005年～2006年中国外資企業トップ500社の資料を参照。ランキングの基準は売上総額である。

7 同上

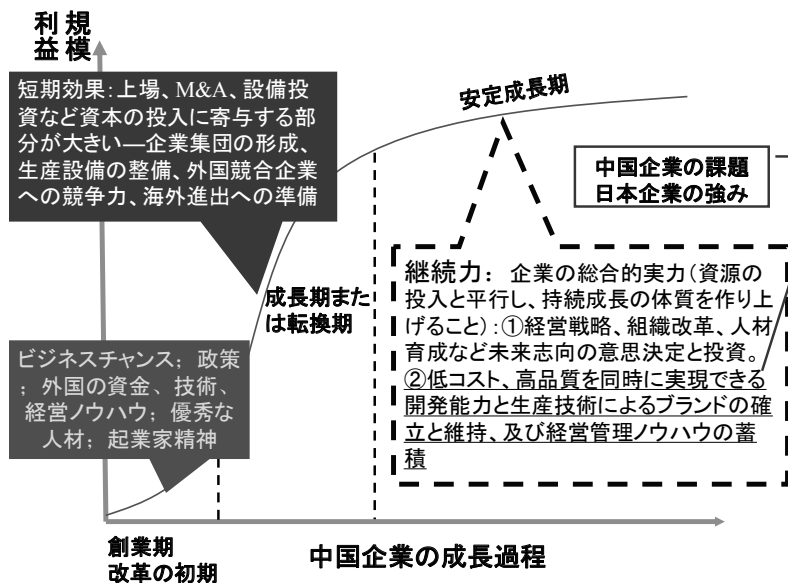
8 中国商務部が2006年7月に発表した中国輸出入額トップ500社のデータに基づく。

## 2. 中国企業の成長とその限界

中国企業は近年、急激なスピードで、企業形態、組織、事業内容、規模、設備などといった外観的な部分（見える部分）において、市場経済を主流とする欧米や日本などの先進国の企業に近づいてきたことは確かである。この変貌を実現する過程において、さまざまな外国の経営手法が導入されている。

企業を生き物として捉えたとすれば、中国企業はいま、創業期（誕生期）と成長期の段階を経験しているといえる、次に、図表4を参照しながら、創業、成長期におけるアメリカ経営思考・手法の影響と、今後持続成長するために必要とされる日本型経営思考と手法について考えたい。

図表 4 中国企業の特徴と課題



### 2.1 中国企業の成長とアメリカの手法の活用

近年、中国企業が経験したのは、新しい企業の誕生、成長、古い企業の再生（中国の場合、企業形態の転換や事業の転換などが含まれる）の段階であり、つまり創業と成長段階である。この段階の特徴として、次のように挙げられる。

#### 1) 企業は多く誕生している

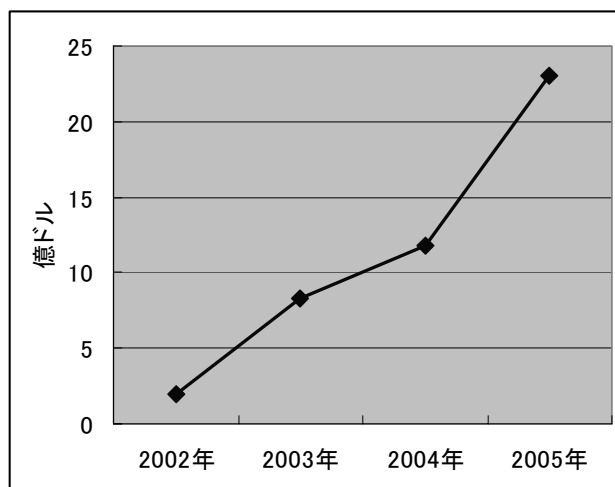
一般的に言えば、創業段階の企業にとって重要なことは、資本、技術もしくはビジネスモデル、マーケットこれらが有機的に結合できることであるが、中国の場合、いままです経済の

遅れによる豊富なビジネスチャンス、さまざまな経済政策、外資導入政策による海外の資金・技術・経営ノウハウ、企業家精神などに支えられて、新規企業の育成に力を注いできた。2005年末までに、中国の各地にある一定規模以上のインキュベーター（中国で、創業園または創業センターと呼ばれている）は400以上あり、入居企業は4万社前後であるといわれている。<sup>9</sup>

## 2) 投資と輸出に寄与する成長が大きい

成長段階において、中国企業の成長は、資本の投入と輸出の増大に寄与するところが多い。2005年の全社会固定資産投資額が1998年<sup>10</sup>に比べ、213%増<sup>11</sup>で、同様、この間の輸出額は315%増<sup>12</sup>となっている。また、図表5で示したように、短期間に成長するために、「走出去」（海外進出）戦略に乗り、中国企業による外国企業の買収が急ピッチで展開し始めている。そのため、投資額は大きく増加している。

図表 5 中国企業による海外企業買収の投資額



資料:中国商務部統計データにより作成

## 3) 大規模の企業は短期間に形成される

マクロ経済政策から企業モデルに至るまで、短期的に成長できる考えが主導になり、ベンチャーキャピタルの育成と活用、M&Aなどの経営思考や手法が活用された。その結果、次第

9 光明日報「天津高新区創業孵化器創六項目全国第一」2009.9.28、第七回留学生創業ネット年会資料を参考。

10 1998年を比較基準にする理由として、当年3月開かれた第九回人民代表大会第三次會議は中国の経済改革、殊に中国の企業改革が歴史的な転換期を迎えた年であり、中国の企業改革は軌道に乗せ始める年でもある。

11 『中国統計年鑑』各年固定資産投資額のデータにより計算。

12 中国『海関統計』『中国対外貿易額』により計算。

に企業は大規模化していく。中国トップ500社が計上した売上高総額がGDPに占める割合は、02年に55.7%、05年に73.5%、06年に77.6%と大きく増えたことがわかる。さらに500社のうち、利益が10億元を越す企業が84社あり、その利益の合計は全500社の85%を占める。500社の売上総額は2002年のそれより、131.60%増の14兆1400億元であり、資産総額は5年間で58.16%増の41兆1700億元となっている。年間平均の増加率はそれぞれ23.36%と12.14%になり、GDPの成長率を大きく上回っている。<sup>13</sup>これにより、中国企業の大規模化の傾向がうかがえる。また、1980年から始まった企業連合も、2005年にすでに2845の企業集団が誕生しているのである。<sup>14</sup><sup>15</sup>

#### 4) 資本運用などの米国の経営手法が多く活用される

経済成長の段階において、中国では、ベンチャーの育成、債務問題の解決、新規上場の実現、事業の再編、国有企業の株式化、規模の経済への追求といったことを同時に、短期間に取り組まなければならない。そのためには、ベンチャーキャピタル、インキュベーターの育成、債務の株式化（debt－equity swap）、M&A、MBO（経営者による買収）など、資本の運用・投資を中心にアメリカの経営思考と手法を重視し、活用してきたのである。<sup>16</sup>

## 2.2 中国企業の問題とアメリカ経営手法の限界

よく観察すれば、中国企業のこの目ざましい発展に寄与する成長モデルには限界があることがわかる。理由は2つある。

1つは全般的にマクロ経済の好調に頼って成長してきたことである。図表6で示したように、1998年から2006年の間だけでも、GDPの平均成長率は9%<sup>17</sup>であり、この環境のもとで、中国の多くの企業は急速な成長を遂げ、優秀な企業とそれほど優秀でない企業とがそれぞれ分け前を得ることができた。規模と実力が相伴って健康的に発展したものもあれば、規模が急速に伸びたものの、それを支える実力が追いついていない不健康な水ぶくれのものもある。経済が好調であるため、水ぶくれ体質であっても必ずしもすぐには淘汰されることはない。この点においては、日本の1980年代のバブル期とよく似ている。

13 「中国トップ500社レポート2006年」により計算。

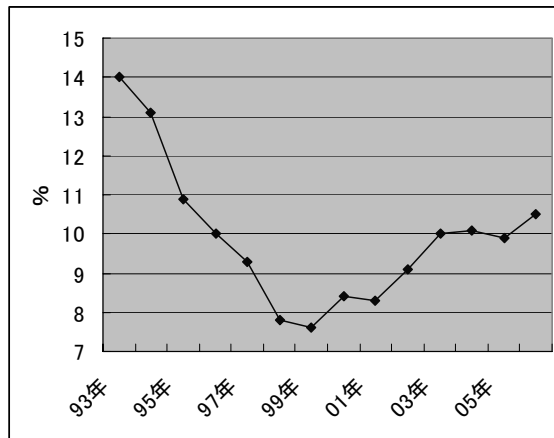
14 1980年7月に中国政府は「経済連合を推進する規程」を発表したのが企業集団形成の始まりだと認識されている。

15 中国国家统计局『中国大企業集団』年鑑 2000-2005を参照。

16 欧陽菲、内藤洋介、周偉嘉「中国国有企業改革の諸手法とその試み」産能大学紀要第22巻第1号を参照。

17 1998年までに、加熱する経済を軟着陸させ、1998年からは、国有企業改革が本格的に始まった。

図表 6 中国の実質GDP成長率推移



資料:中国国家统计局発表の各年の速報値により作成

しかし、グローバル化進展の中で、産業や製品のライフサイクルはどんどん短縮され、産業構造は絶え間ない調整が必要である。政府主導による産業構造の調整、国有企業改革を通じて、この領域は未経験とはいえないが、多くの企業にとっては、拡大路線が主流であったために、いまだ、未経験な領域である。

また、この経済成長も鈍化・減速になれば、企業も製品もついには優劣による淘汰が始まることになるであろう。しかし、中国の多くの企業は、多様化・成熟化したマーケットに対応できる開発能力や技術、投資を抑えながらも利益を生み出す生産技術と経営ノウハウの蓄積がまだ始まっていない。

2つは短期的に成長できたのは、巨額の投資に引っ張られた結果である。多くの企業は先進的な設備に投資するが、これによる優位性は短期間に消えてしまう可能性が大きい。また、設備投資とともに企業買収による成長も多い。筆者が訪問した中国私営企業の多くは、こういった問題を抱えている。図表7で示した企業は、80年代に創業し、2年前から前任の創始者に3000万元（4億5000万円）の退職金を支払うことを対価に、息子が、大きく発展し、広大な敷地をもつ会社を継ぐことになった。それほど成長し、利益を得ている企業であるが、日系企業との差は一目瞭然である。日本の現場であれば、レイアウトの非合理性や、切断機械の待ち時間などの問題が誰もが気付くことだろう。工場長の説明によると、同社の切断機と冷延の設備は、中国では、最先端だという。投資を省き、創意工夫で製品を開発し、生産性を上げるという本当の技術はまだ身に付いていないことがわかる。そのほかに、掲載している写真のように、管理に力を入れる企業もあれば、まったくしていない企業もある。図表7の

ケースは、私が考察した民営企業の中では、平均的なレベルだと言えよう。

図表 7 ある大型鋼管の生産現場<sup>18</sup>

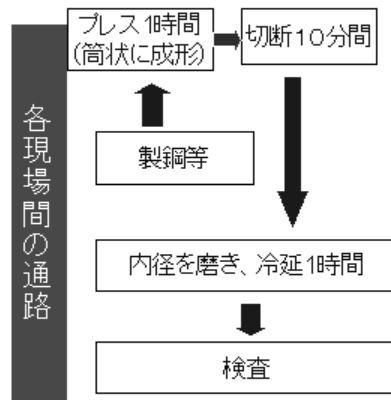


写真:ある中国私営企業の現場



この企業の場合、倉庫にこのように完成品が散らかっているし、梱包にも基準がない。



この企業は、生産現場まで材料が散らかっている。作業員の足元には危険がいっぱい。

18 筆者が2006年に考察した中国浙江省の私営企業の現場を再現したものである。



この企業は、私営企業の中では、管理が行き届いているほうである。5年前に行ったときより、規模は6倍くらい拡大しているし、管理の面においても、以前より洗練されている。

このような資本投入を過度に重視することにより、もたらされる弊害は主に3つあると考えられる。

- 1) 安易に合縦連衡の道を選ぶことで、企業は文化的凝集力を失いやすい。
- 2) 安易に先進設備に頼ると、経営の土壌を荒廃させてしまいやすい。
- 3) 規模の経済の効果が色あせると、技術の遅れ、生産能力の低さによる経営上のムラ・ムダが露呈される。

それに加えて、エネルギーの消耗と産出のアンバランスも大きな問題である。2004年中国のGDP1万ドルに必要なエネルギー消費量は、世界の4.36倍、米国の5倍、日本、英国、フランスなどの9倍近くになっているといわれる。<sup>19</sup>

幸いなことに、中国政府が現在エコ社会の建設を提唱したことで、企業はこのように無計画に社会資源を使用し、管理を軽視した荒っぽい発展モデルの転換期を迎えることになるだろう。今年3月に開かれた中国の全人代において、中国政府は、高度成長から、持続可能な成長へ転換するという方向性を示し、企業の技術革新能力、製品の自主開発能力、エネルギーの節約（GDPにおけるエネルギーの消耗は20%を低減する）などを、次の5年間の目標としている。日本の環境技術だけではなく、日本的経営、日本企業経営の強みにも注目されることを期待したい。

### 2.3 日本の経営の強みに注目

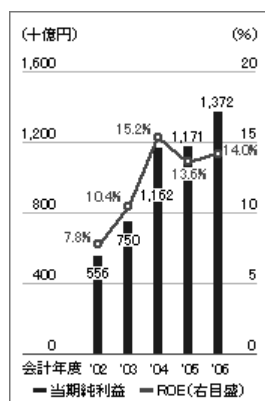
中国企業は、いままで、企業を規模の拡大に重点を置き、そのために、投資を中心とした経営ノウハウも人材も蓄積してきた。企業の成長は、一般的に外部的成長（external growth）と内部的成長（internal growth）と2つの角度から考察するが、中国の企業は、20年来、国内

19 データは国家能源局HP「世界与中国能源数値比較」2007.3.29を参考。

外で激しく繰り広げられるM&Aによる外部的成長と、設備投資や技術の導入などによる内部的成長を展開することで、成長してきた。どちらも投資に牽引されて、企業を大きくすることは目的であることは前述したとおりである。しかし、企業を大きくすることと、企業を強くする、企業を良くすることとは別に考える必要があり、求められる経営管理のノウハウや方法も違う。内部成長には、設備投資のほか、投資に頼らないマネジメント能力、経営管理ノウハウの蓄積も含まれる。これこそが企業の持続力であり、優良企業とそうでない企業との分水嶺である。中国企業はその能力に欠け、日本企業はそれに長けている。望むと望まざるとに関わらず、中国の多くの企業は今回の経済サイクルにおいて、すでに成長期の終点に近づいている。これは成長期のモデルを調整し、実力のある企業づくりへ方向転換をしなければならないことを意味する。

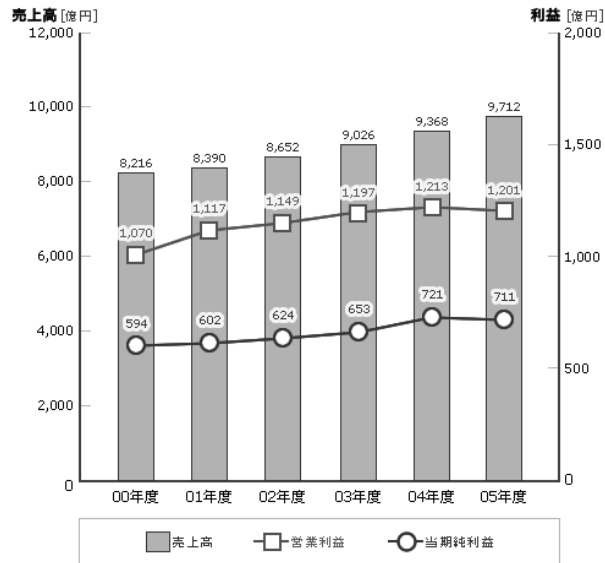
この転換期において、成長戦略に重視されている資本運用の技術・手法とともに、図表4で示したように、継続成長期における企業の総合的経営能力（または継続力）が要求される。この総合的経営能力には、企業を大きくする能力だけではなく、経済の成長が減速しても継続的に発展できる企業の真の底力を指している。製造業が多い中国にとっては、少なくとも、この底力には二つの側面が含まれると考える。1) 経営戦略、組織改革、人材育成といった未来志向に関わる意思決定と投資、2) 低コストと高品質を同時に実現できる開発能力と生産技術によるブランドの構築力と経営ノウハウの蓄積、である。中国において、中国企業及び他の外資企業と比べ、2) の部分は日系企業が圧倒的な優位性を持っている。これこそが日本企業のアイデンティティであると認識したいし、日本的経営に通ずるものであり、その強さをまずは日本企業として受け継ぎ、活かすべきであると強く思う。

図表 8 トヨタ自動車の当期純利益とROE



出所: トヨタ自動車HP <http://www.toyota.co.jp/jp/ir/financial/high-light.html> 07年3月29日アクセス

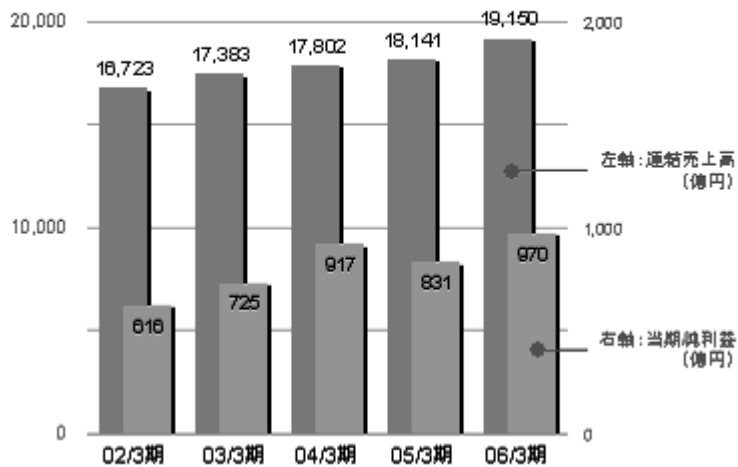
図表 9 花王の売上と利益



出所:花王 <http://www.kao.co.jp/corp/ir/i02/index.html> 07年3月29日アクセス

図表 10 リコーの連結売上高と当期純利益

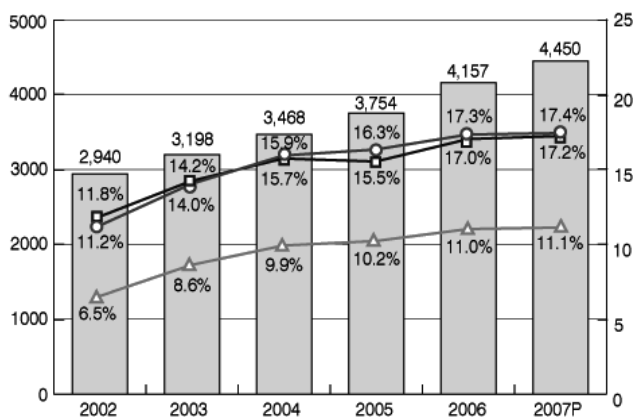
◆連結売上高、当期純利益推移



出所:リコーHP <http://www.ricoh.co.jp/IR/graph/> 07年3月29日アクセス

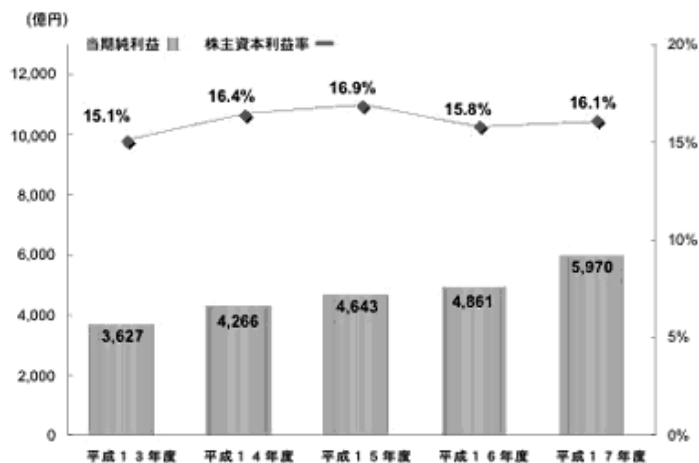
図表 11 キヤノンの業績の推移

(十億円) □ 売上高 □ 営業利益率 ○ 税引前純利益率 ▲ 当期純利益率



出所: キヤノンHP <http://www.canon.co.jp/ir/chart/01.html> 07年3月29日アクセス

図表 12 ホンダの当期純利益と株主資本利益率



出所: ホンダ <http://www.honda.co.jp/investors/highlight/> 2007.3.29アクセス

バブル崩壊後、日本企業の多くは事業の再編を経て、今は再び成長戦略で走り出している。この過程において、欧米の成果主義をはじめ、企業の買収・売却、リストラなど、戦後初期に似た経営手法の「アメリカー辺倒」が見られ、日本的経営の良さ・強さが批判の対象とさ

れている。しかし、近年、経済低迷期の中、増収増益が続いている企業があり、トヨタ自動車、花王、キャノン、リコー、ホンダなどがその好例である（図表8～12を参考）。このような企業はいまだに終身雇用を企業の基本方針として維持していることに注目したい。この好業績の源泉となるものは、日本的経営が生み出した経営ノウハウだと言えるであろう。逆に、そういった部分を捨ててまでアメリカに追随した企業の業績とは対照的であることも容易に考察できよう。

### 3. 日本の経営の強みの再考

#### 3.1 終身雇用は必ずしも強みを生み出すことはない

日本的経営の内容の1つは終身雇用<sup>20</sup>と言われている。少なくとも、他の国の企業と比べて、長期雇用という特徴を持っている。終身雇用は経済成長によって、人手不足を解消するため手段として、戦後人為的に作られた制度<sup>21</sup>だと考えられ、時間が経つにつれて、それは単に温情的な経営スタイルとして定着するのではなく、これによって、日本企業の現場において、すり合わせと磨きの文化と、優れた製品と技術、そして、低コストで高品質を実現できる生産ノウハウが蓄積されたのである。20世紀の七、八十年代日本の製品が大量にアメリカに上陸した時、アメリカ人がコストを低減することと品質を向上させることが同時に実現出来ることに驚いたことは多くの本に書かれている。

もちろん、終身雇用がすべての面で経営の強みに繋がるとは思わない。却ってマイナスになることもありえる。いわば、「漢方」のようなものであると私は考えている。企業の体質に合えば、以上述べたような強みに繋がるし、合わなかったら、人間の怠けを助長し、社員はチャレンジ精神を抑えられ、企業は活気と競争力を失ってしまうことも大いにあり得る。

#### 3.2 日本企業の強みは終身雇用によって作られる

日本企業の強みは、終身雇用によって作られるものだということを強調しておきたい。日本的経営については、さまざまな角度から検証することができるが、ここで、紙面の関係で、中国企業が活用するアメリカの経営手法<sup>22</sup>と日本の強みとはどう違うかを比較しながら、日本的経営の真髓を見てみよう。

1) 日本企業の強みは、投資よりも工夫をすることで、利益を生み出す経営ノウハウである。

20 ジェームス・アベグレン (James Abegglen) 著『日本の経営』（ダイヤモンド社1958年）の中で、日本企業の共通する特徴は終身雇用、年功序列、企業内組合と指摘している。その後、日本的経営の三種の神器といわれるようになった。これに対し、検討する価値があるが、ここで、一般的に考えられている日本的経営の内容の1つとして終身雇用の概念を使っている。

21 拙著『日本の経営生成の軌跡』（創成社 2002年）の結論として第4章でまとめた理論である。

22 ここで、中国で活用されているアメリカの経営手法のことを指している。具体的には、投資、資本の運営に関するノウハウ・手法が多い。

M&Aなどのように、大量の資本投下によるものではない。経済の成長に牽引されると、ほとんどの企業は成長できるが、牽引力が弱くなって、マーケットが成熟してきた場合、必要とされるのは、①顧客の潜在的需要を見出し、技術と製品を開発することで、ブランド力を作っていく能力（技術の導入や模倣ではないこと）である。たとえば、花王の自社技術による製品開発力にこの点が見られる。<sup>23</sup>②規模の拡大に頼らず、生産性を上げ、利益を生み出す能力である。日本企業の強みはトヨタ生産方式のように、「脱規模の経営」<sup>24</sup>にある。この土壌と力は長期的な雇用を基礎にして培われるものであろう。トヨタ自動車は収益の面で世界の自動車メーカーのトップに君臨し、2005年には、その利潤はアメリカの三大自動車メーカーの利潤の合計よりも大きいことから容易に理解できる。

2) この経営ノウハウは長期的な蓄積によって形成されたものであり、一種伝統芸能のようなもので、単純に形だけ模倣しても、真に体得することは難しい。事業を統合したり、製品やビジネスモデルの真似をしたりすれば、企業は短期間に成長することができるかもしれない。しかし、このような企業には自ら製品、技術を生み出す力は付きにくい。なぜならば、「革新は、発明のことではない」（P.F.ドラッカー,1985）からである。発明は一人の天才がいれば十分であるが、企業にとって、「人的資源や物的資源に対して、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらす」（P.F.ドラッカー,1985）とは限らない。日本企業の強みは、改善を長期化し、その結果は革新・イノベーションとなることにある。同様に、組織の中で、一旦その蓄積の努力が途切れたら、回復するのに時間がかかる。それは誰か一人の発明によるものでもなく、特定のセクションによる仕事でもない、他の要素との総合的に作用した結果だからである。その他の要素とは、たとえば、全社的の共通意識、企業文化、人材育成、日本文化などが挙げられる。この中で培った強みは総合的な能力となるので、単にカンバン方式のマネさえすればできるというものではない。トヨタ自動車の「改善マラソン」は、60年間改善を続けた後もさらに毎年60万件の提案が誕生しており、90%以上が実施されている（2004年）のである。この持続力は終身雇用によって支えられ、伝承されていることは容易に理解できよう。H・ケント・ボウエンらが述べた「トヨタ生産方式の本質は、生産の現場で用いられているツールや手法ではなく、過去50年にわたる努力によって自然と育まれてきた賜物——「遺伝子」である<sup>25</sup>」という言葉はトヨタ生産方式だけではなく、日本的経営が生み出した日

23 花王には「開発5原則」という商品開発の指針がある。その第2原則として、「自社の創造的技術が盛り込まれているかどうか」を明記している。それによって、花王から他社が真似できない多くのヒット商品が生まれると考えられる。平林千春 廣川州伸『花王強さの秘密』実業之日本社2004年などを参照。

24 大野耐一著『トヨタ生産方式 脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社1980年を参照。トヨタ生産方式に代表される日本企業の強みも脱規模の経営にあると考えられる。

25 「カンバン方式」は、トヨタ生産方式の手法の1つであり、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」の生産（供給）を実現するための生産管理手法である。

26 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2000年3月号「トヨタ生産方式の"遺伝子"を探る」H・ケント・ボウエン スティーブン・スピア執筆、坂本義美訳

本企業の強みに置き換えて言うことが出来る。

3) 日本企業の強みは、現場から吸い上げた智慧の大集成であり、長期的に従業員同士のすり合わせが必要である。たとえば、いすゞ自動車は、川崎工場の閉鎖で、藤沢工場生産する品種は一気に3000種類に増えた。その生産が、限られたスペースで、1つのラインですべての車種を作れる混合ラインによって、可能になったのである。この混合ラインは2年間をかけて、現場の智慧によって完成したものである。これはすりあわせの文化が生み出したのが日本式の改善であり、革新・イノベーションである。この点において、集団主義、終身雇用などの日本の経営の特徴が良く現われている。投資による成長の場合、少数のエリート集団が、企業の合併、会社分割、株式交換、株式の買い付けなどの専門知識によって、達成することができる。同様なノウハウを、短期的に他の会社にも移植することはできるだろう。

トヨタ生産方式というまでもなく、世界で最も優れた生産管理と生産技術フローである。トヨタ生産方式というと、一般的にはジャストインタイム (Just In Time)<sup>27</sup>、カンバン方式 (Kanban method) などが連想されるのが一般的である。この方法は、大野耐一が世に問うて以来、<sup>28</sup>世界各国の企業がそれを模倣し学習してきた。中国企業も1972年から当時の「首都汽車公司」から学び始めた。しかしながら、トヨタ自動車は現在に至るまで60年が経っても、模倣者に追い越されたことはない。また良く吸収し体得しえた日本企業はあっても、外国企業となるときわめて少ない。理由の1つは、1つの目的のために、従業員全員が協力し合うチームプレーという日本文化と企業風土を短期間に身につけることができないからである。

以上で、日本企業の強み、優位性というのは、従業員一人一人の知識と智慧と能力を引き出し、活性化する仕組みをつくり、その知識と智慧と能力はごく一部の従業員にとどまるのではなく、長期的に伝承・蓄積され、高い技術力と優れた経営ノウハウを生み出していることである。この日本企業の強みは、日本の経営の特徴とされる終身雇用や集団主義などによって支えられるものであることが理解できよう。事業の入れ替わりの激しい時代、組織は人為的に短期間に統合したり、分割したりしやすい時代こそ、このような日本の経営のよさを見極め、自らの経営ノウハウを蓄積し続けることは、今の日本企業にとって、大変重要なことではないかと思う。

27 「ジャストインタイム」は「自動化」とともに、トヨタ生産方式の基本的な考え方である。具体的には「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」生産（供給）するという思考である。この基本的な考えは「カンバン方式」などの生産管理の手法によって実現され、近年、在庫の圧縮、短納期、多品種・少量生産、コストダウンのノウハウとしてさまざまな産業において応用されるようになっていく。

28 ロングベストセラーの大野耐一著『トヨタ生産方式』によって、トヨタ生産方式が世に知られ、注目されるようになった。

## おわりに

本文は、「中国企業の成長限界から見た日本的経営の強み」を題として、日本的経営、または日本企業の強みを再考するものである。日本的経営は、欧米との比較研究がほとんどであるが、本文では、冒頭でも述べたように、日米雇用制度の比較や、日米経営者の比較などといった従来の欧米と比較する研究方法を離れ、中国企業の成長過程を通じて、日本的経営・日本企業の優位性を明らかにする試みをした。

いままで、改革の初期と成長期を経験してきた多くの中国企業は、外的成長（規模の拡大・事業の再編）に強い米国流のマネジメント思考や手法を学び、活用してきた。しかし、それによって、生産性やマネジメント力などといった企業を長期的に存続させる持続力または内的成長力が欠けていることが露呈してきた。本文では、米国の外的成長力の強みに対し、日本的経営の強みは、まさにこの継続力・内的成長力にあると強調したい。すなわち、それは、高い開発能力と生産技術と経営ノウハウの長期的企業内の蓄積である。その蓄積は、現場のマラソン式の工夫によって形成されるものであるために、安定的・長期的な雇用制度、いわゆる日本的経営の重要な特徴である終身雇用がそれを支えていると考える。

本研究は、経営学の観点から、後発の中国企業は、今後、成長過程において、どのような課題を抱えているかを明らかにすると同時に、日本的経営の良さを再確認することが目的である。1990年代の不況期における日本的経営への批判が主流になり、リストラ、吸収合併、成果主義、株主至上主義など、戦後復興期に見られるアメリカ一辺倒が再び見られ、日本企業としてのアイデンティティが失われる危惧を感じたためである。日本企業の強みまたは日本的経営が中国にどのように「移植」できるかは、研究課題として残っており、経営の現地化問題とともに引き続き、研究をしたいと考えている。

今回の個人研究で中国の国有企業、民間企業、日系企業、中国日本商会（商工会議所）を訪問し、中国企業の実態、外資の実態などの把握に良いスタートを切ることが出来た。訪問した企業の業種は製造業、物流、流通業、建築業などが含む。また、中国の大学、中国教育委員会を訪問し、日系企業が求める人材と中国大学生が求める企業についての調査も行うことが出来た。この研究に対し、産業能率大学の学長、学部長をはじめとする多くの方々のご理解とご支援に深く感謝したい。今後、引き続き、日本的経営の強みを追いつきながらも、中国において日系企業がもつ経営の強みをどのように活かすかについて研究していきたい。

マッギフィンとその時代  
－新発見の上野彦馬の写真を手がかりに

McGiffin and The Age  
- The Newly Discovered Photograph by Hikoma Ueno Provides a Vital Clue

周 偉嘉

**WeiJia Zhou**

内藤 洋介

**Yosuke Naito**

**Abstract**

A portrait photograph of McGiffin, taken by Hikoma Ueno known as the father of photography in Japan, was discovered recently. From the letters and patterns printed on the back of the mounting base of the McGiffin photograph, it has been verified that the photograph was taken at “Ueno Photography,” a photography studio opened by Hikoma in Hong Kong. Hikoma opened the Vladivostok branch in 1890 and the Shanghai and Hong Kong branches in the following year 1891. Accordingly, it is assumed that the portrait photograph of McGiffin was taken somewhere between 1891 and 1895. McGiffin commanded the flagship “Chen Yuen” belonging to the Northern Chinese Fleet (Qing Dynasty) at the Battle of Yellow Sea on September 17, 1894 during the Sino-Japanese War. He was a navy man who graduated from the United States Naval Academy in Annapolis. Details about McGiffin have so far been shrouded in mystery. This study aims to reveal some aspects of McGiffin and modern Japan-China relations by demonstrating the historical background of McGiffin’s service for the Chinese Navy.

最近、近代中日関係史における謎の人物マッギフィンの肖像写真が上野一郎氏によって発見された。マッギフィン写真の台紙裏の文字と模様から、上野彦馬が営業写真師として香港に開業した香港支店、「上野照相館」で撮影したことが判明した。上野彦馬は1890年（明治23年）にウラジオストック、翌年の1891年に上海、香港に、それぞれ支店を開設して、香港支店長は上野才造である。大隈孝一氏によれば、日本企業国際化の先駆者として、「日本人で『Photographer』と名乗ったのは、上野彦馬が最初だった」、「彼が上海や香港で撮影した、照片の表と裏に、筆記体の英語で、この職業名と、彼の名前『H.Uyeno』と、スタジオのアドレス、更には中国語で「上野照相」と、所在が焼き付けてある」。<sup>(1)</sup> このマッギフィンの肖像写真はおそらく日清戦争（甲午戦争）の直前、すなわち明治24～27年（1891～94年）の間に撮影されたと推定される。

マッギフィンは1883年に米国アナポリス海軍士官学校を卒業後、清王朝の北洋水師に従軍、1894年に日清戦争の勝敗を分ける黄海海戦に参戦した。また司馬遼太郎によれば、彼が「清国にやとわれ、この艦隊の参謀のひとりとして」、当時世界の最新鋭の戦艦「鎮遠」号の副艦長（邦帯）を務めており、貴重な「黄海海戦」という実見録を残している。<sup>(2)</sup> この写真は上野彦馬写真史の研究<sup>(3)</sup> だけではなく、マッギフィンの研究においても今まで知られていなかった貴重な歴史的資料だと言える。

マッギフィンに関しては、前述した「黄海海戦」という実見録があり、この実見録は1895年にアメリカの海軍誌『世紀雑誌』に掲載されたものである。同時代のアメリカの著名な海軍戦略家・歴史学者のアルフレッド・T. マハン（Alfred T. Mahan）は、マッギフィンの「黄海海戦」が最新兵器を用いた実戦の当事者の記録であり、その史料価値を高く評価している。<sup>(4)</sup> 中国の学者は、従来マッギフィンの「黄海海戦」を甲午戦争の重要な研究資料として取り扱っていた。<sup>(5)</sup> 一方、当時「定遠」の副艦長（副邦帯）を務めた英国人のW.F.タイラー（William Ferdinand Tyler）はマッギフィンの実見録に批判的であり、馬幼垣はその記述の誇張によって、真偽が判定し難い面があると評価している。<sup>(6)</sup> 黄海海戦の際、旗艦の「定遠」にはW.F.タイラーが乗っており、「鎮遠」にはマッギフィンが乗り込んでいた。二人ともこの海戦について詳細な実見録を残したことは周知の通りであるが、長期間にわたるタイラーの記録は中国の学者に少なからぬ影響を与えた。ところで近年大方の研究者の間では、マッギフィンの「黄海海戦」の実見録に対する評価が高まり、W.F.タイラーの記録にはかなり偏見が多いと指摘している。<sup>(7)</sup>



香港「上野照相」館にて撮影されたマッギフィンの写真 (Dr.James R. Nortonの提供により)

マッグフィンの生涯に関する紹介は数少ないが、彼と同郷であるマッグフィンと同様にペンシルベニア州出身のリチャード・ハーディング・デイヴィス（Richard Harding Davis）の書いた「マッグフィン大尉」という伝記がある。デイヴィスはマッグフィンと同時代の軍事ジャーナリストで、独自の取材をしている。彼の著書にはマッグフィンの信書が多く使われ、資料の信憑性が高く、今日でもマッグフィン研究の不可欠の資料である。<sup>(8)</sup> なお、1968年にノンフィクション作家のリー・マッグフィンはマッグフィンに関する長編伝記を出版している。<sup>(9)</sup> この伝記はマッグフィンが残した信書、手記、新聞報道を根拠に書かれており、彼に関するもっとも充実した伝記だと言えよう。しかし、一部の論者はその本の根拠となったマッグフィンの信書に少なからず間違いがあり、慎重に読み解く必要があると指摘している。<sup>(10)</sup>

これらの先行研究を踏まえ、本稿はマッグフィンとその時代の関わりを実証的に整理しながら、新発見の上野彦馬の写真を手がかりに彼の人物像の解明に焦点を当てる。第一に、清仏戦争の歴史背景を通じて、マッグフィンの中国北洋海軍に従軍した動機を明らかにし、第二に主としてマッグフィンの天津水師学堂における役割を通じて、いままで十分に明らかにされなかった黄海海戦における砲術と魚雷の問題に触れることにしたい。なお、マッグフィンと黄海海戦に関しては、今後の研究に譲りたい。

## 1. 中国海軍従軍の動機とその時代的背景

マッグフィンは1860年12月13日、アメリカのペンシルベニア（Washington, Pennsylvania）に生まれた。祖父は1812～14年のアメリカの第二次独立戦争に参加した、スコットランド（Scotland）からの移民である。父親は1846～48年のメキシコ戦争、また1861～65年のアメリカの南北戦争に参加した、陸軍大佐である。マッグフィンは生まれながらこの誇り高い軍人家族の伝統を受け継ぎ、<sup>(11)</sup> 1877年に高校を卒業後、大統領トーマス・ジェファースンを記念してその名を冠したジェファースンカレッジ（Jefferson College）に入学したが、まもなく州の議員に頼んでメリーランド州のアナポリスにある海軍兵学校に転校した。アナポリス海軍士官学校の正式の英語名称は「The United States Naval Academy, Annapolis, Maryland, U.S.A.」であり、1845年に海軍長官ジョージ・バンクロフト卿によって設立された。アメリカ海軍とアメリカ海兵隊の士官を養成する名門校であり、イギリスのダートマスにあるイギリスの海軍兵学校（Britannia Royal Naval College）、日本の江田島にある旧日本軍海軍兵学校と並んで世界の三大海軍兵学校として知られていた。これらのことから、マッグフィンが若い頃から海軍軍人に憧れを持っていたことが分かる。<sup>(12)</sup>

マッグフィンが清王朝の海軍に従軍することを決意した背景には、次のようなことがある。19世紀半ば以後、度重なる西洋列強の中国への軍事侵略の中、当時アメリカと清政府は平穏な関係であった。この時期にマーチン（W.A.P. Martin）宣教師は清の同文館と京師大学堂

で総教習を務めており、任期満了の米国中国駐在大使のアンソン・バーリングゲーム（Anson Burlingame）は清政府によって中国人欧米使節団の団長（大臣級）に任命され、中国で活躍していた。<sup>(13)</sup> 中国人欧米使節団は日本や欧米諸国を訪問し、アメリカのサンフランシスコ、ワシントン、ニューヨークを歴訪した際、アメリカ国内どこでも大歓迎を受け、アメリカの国民はこの神秘的極東の大国に大きな関心を示した。<sup>(14)</sup> もちろん中国海軍志願の直接の原因は当時米国海軍の規模はまだ小さく、法律変更によりアナポリス海軍士官学校で海軍に採用される人数は12人とされ、マッギフィンが採用されなかったことにあった。彼が中国海軍に興味を持ったのは、清仏戦争が進行していたからである。<sup>(15)</sup>

19世紀の後半にフランスは、清王朝とインド洋の間にある南海（南シナ海）に足場を確保しようとして、インドシナ侵略を開始していた。1858年に宣教師事件を口実にスペインと共同でダナンとサイゴン（現在のホーチミン市）を攻撃し、占領した。1861年に第二次アヘン戦争後、仏軍が仏安戦争を起こして、メコン・デルタ三省を占領した。その翌年、ベトナムはフランスと第1次サイゴン条約を締結して、この条約によってベトナム南部のコーチシナ（フランス人によるベトナム南部の呼称）の数省をフランスへ割譲した。

ベトナムと中国の雲南・広西両省と境界を接しており、中国を宗主国とする東アジア社会における朝貢・冊封関係を保ってきた藩属国であった。<sup>(16)</sup> 1873年にフランスはハノイ城を侵攻し、これに対してベトナムは清出身の劉永福の黒旗軍に援兵を要請し、激戦の末、フランスは退却した。しかし、ベトナムはフランスの報復を恐れ、1874年、両国の間に「仏越講和同盟条約」（第2次サイゴン条約）で結ばれ、紅河の運航権と主要都市への駐兵権、領事裁判権がフランスに与えられた。1882年にフランスは再びハノイ城を制圧し、紅河デルタの要地を占拠した。これに対してベトナムは清に出兵を要請し、清国政府はベトナムを支援し、劉永福の黒旗軍がハノイに進撃、フランス軍司令官アン・リ・リヴィエールを倒し、大きな勝利を勝ち取った。<sup>(17)</sup> しかし1883年7月16日に対外強硬路線のトゥドゥック帝（嗣徳帝）が死去したため、皇位争奪内紛により新即位のヒェップホア（協和帝）はフランス軍に庇護を求めた。1883年8月25日、フランスはベトナムと第1次フエ条約（アルマン条約）を結び、ベトナムを保護国にした。翌年6月6日にベトナムはフランス公使パトノウトルと、パトノウトル条約（第二次フエ条約）に調印した。これ以後、フランスは外交関係においてベトナムを代表し、フランス代表の総督はベトナムの外交を統括し、保護権を行使することになり、ベトナムは中国との藩属関係が終わり、実質的にフランスの植民地になった。<sup>(18)</sup>

清政府はこれを認めず北洋大臣の李鴻章を派遣して対応させた。李鴻章は1870年に曾国藩の後を継いで直隸総督に就任、清朝の河北省、山東省、遼寧省の沿海地方における外交、国防、税関を管轄した北洋大臣を兼ねていた。その就任翌年の1871年（明治4年）7月、日本では明治政府が藩を廃して府・県を置くという「廃藩置県」が行われ、全国的に実施した郡県制

を琉球に導入した。琉球は1609年（慶長14年）より、幕藩体制の下で薩摩の付属国として位置づけられ、またその時期に中国とも伝統的な進貢・冊封を維持し続けた「両属的」な藩国である。<sup>(19)</sup>

そのため、清政府は琉球の帰属をめぐり明治政府との間に亀裂が生じた。清政府は1874年の台湾出兵、1875年の江華島事件の紛争対応に手を焼いていた。明治政府の最終処分である「廃藩置県」に対して、1878年（明治11年）、清政府は駐日公使何如璋を通して明治政府に琉球処分についていろいろと抗議を行ったが、明治政府は翌年の4月に沖縄県設置を布告した。清政府と明治政府の間に琉球・台湾・朝鮮の問題をめぐり関係が緊迫化し、中国は次第に日本を脅威と見なすようになった。<sup>(20)</sup>

李鴻章は中国が日本と「藩属国」をめぐり係争を抱え、また「海防（国防）」、「武装（軍備）」、「水師（海軍）」の近代化は欧州列強より遥かに遅れているため、簡単にフランスと戦争することを言うべきではないと主張し、1883年にフランスの中国駐在公使ブレー（Bourrée）と「李・ブレー条約」を結んでいたが、フランス政府は受け入れることなく撤回した。<sup>(21)</sup> 1884年4月に李鴻章はさらにフランスの海軍中佐フランソア・エルネスト・フルニエ（F・E・Fournier）と交渉し、「天津協約」（「李・フルニエ協定」）を結んだ。清の軍隊はトンキンから撤退し、フランスは賠償を請求しないことに合意した。しかし清政府は主戦派の圧力を受け、「李・フルニエ協定」の批准を遅らせ、フランスは武力行使による「李・フルニエ協定」の施行を迫り、清仏の「馬江海戦」に発展していった。

中国海軍の従軍に夢を託したマッグフィンはこの清仏海戦に大きな関心を持っていた。<sup>(22)</sup> 当時、フランスの侵攻に備えて対峙したのは、台湾、福州海面の巡守を担当した福建船政水師だった。福建船政水師は福建船政局と「福建船政学堂」の建設に端を発し、中国近代海軍と軍事学校の草分け的存在であった。<sup>(23)</sup> 1866年に閩（福建省）浙（浙江省）総督の任にあった左宗棠は福建福州に船政局を設立し艦船及び砲器を製造し始めた。また求是堂芸局を開設し、造船と航海技術に関する海軍軍人育成に着手した。1867年に左宗棠は安徽省や河南省、山東省などの華北地域で蜂起した農民反乱軍の「捻軍」を平定するため陝甘に転任することになった。沈葆楨は左宗棠の推薦を受け福州船政大臣に着任、馬尾造船所と関係海軍施設をさらに整備することに努めていた。求是堂芸局は福建馬尾に移転すると船政学堂と改称し、ヨーロッパから技術者や教官を招聘し、後に「閩党」（福建船政学堂人脈）までと言われるほどの中国の近代海軍創設期における海兵士官学校の大きな存在となった。<sup>(24)</sup> その後1894年に「黄海海戦」に関わった北洋艦艇の艦長はほとんど福建船政学堂の出身者であった。

1884年8月23日に馬江海戦に参戦した「揚武」、「伏波」、「飛雲」、「振威」など11隻の主力戦艦はたいてい福州船政局が製造して提供したものであり、水兵も福建船政学堂から来た者であった。<sup>(25)</sup> 福建船政水師の艦隊は木鉄構造の艦体であり、フランスの戦艦に劣っていたものの、

それなりの砲器を装備しており、軍勢は侮れないものであったと言われる。<sup>(26)</sup>しかし海戦の結果として、たった30分間で福建船政水師はほぼ全軍が潰滅し、戦争とは言えないような戦いをする結果になった。フランス艦は攻撃に成功し、損害はきわめて軽微で、福建船政水師の艦隊は軍艦2隻が川上に逃れたほか、9隻は沈没した。そして福建船政水師の死傷はおよそ3千人、戦死者が700人に対して、フランス側の死傷はたった30名程度、その中死者は6名だけであった。<sup>(27)</sup>馬江海戦の三日後に清政府はフランスに宣戦を布告し清仏戦争が始まった。フランス艦隊はその後さらに台湾のキールンを砲撃し占領、台湾海峡を封鎖して、台湾と大陸の通商路を遮断した。翌1885年3月にフランス軍は、澎湖諸島を陥落させ、南部と北部の両面から台湾を挟み撃ちする態勢となった。

清仏戦争の最中、マッグフィン<sup>(28)</sup>は1985年2月に生まれ故郷を出発、サンフランシスコにある中国公使館で中国入国の手続きを取り、その際に中国語の漢字名「馬吉芳」を名づけてもらい、期待に胸を弾ませていた。<sup>(28)</sup>彼が乗った汽船は日本の長崎に立ち寄り、4月13日に天津に到着した。汽船は長崎から上海に向かう途中、台湾海峡を封鎖しているフランスの軍艦からずっと尾行監視され、戦争中の物々しい雰囲気<sup>(29)</sup>に包まれていた。

一方、マッグフィンの中国到着直前の3月23・24日に、清王朝の軍隊は反撃してベトナム北部のランソン攻略の勝利を勝ち取り、戦局は一気に和平の方向に転じるようになった。清仏停戦のムードは清仏海戦で海軍軍人の志を実現したいマッグフィンにとっては、まるで寝耳に水のようなことであった。このマッグフィンの心情は母親宛の手紙に「私は手紙を書く気がしない。なぜなら、私は将来のことがどうなるかわからなくなった」と記していたことからわかる。マッグフィンは汽船が天津港に停泊した後、直ちに行動した。彼は中国駐米公使の紹介状を持って、天津駐在の米国領事館を通じ、李鴻章に働きかけることにした。さらに船長を李鴻章が謁見する機会に、直接李鴻章に中国の海軍に従軍したい願望を出した。<sup>(30)</sup>

その時に李鴻章は、1884年10月に起きた甲申事変の善後処置のため、伊藤博文と天津で交渉を始めていた。日本全権大使の伊藤博文は1885年3月14日にいったん北京に入ったのち、天津に戻り李との交渉に臨んだ。<sup>(31)</sup>4月3日から4月15日にかけて6回の会談を重ね、4月18日に李鴻章と伊藤博文は「中日天津会議専条」（「天津条約」）に調印し、日中両国の軍隊は4ヶ月以内に朝鮮から撤退することを約束した。<sup>(32)</sup>それと同時進行で、4月の4日に中仏双方はパリで「清・仏停戦条件」と「停戦条件解釈」を結んでおり、「李・フルニエ協定」を承認して停戦と撤兵を行った。李鴻章は一貫して日清間の朝鮮問題は台湾支援より切迫しているので、曾紀沢らと一緒にランソンの勝利に乗り、和平を交渉すべきだと、主戦論者の反対を押さえ対仏講和にこぎ付けた。<sup>(33)</sup>1885年6月に李鴻章は天津でフランスの天津駐在公使パトノールとの間で「清仏新約」（「清仏天津講和条約」）を結び、清仏戦争は収拾することになった。このような背景の中、マッグフィンは李鴻章との面会が実現でき、李鴻章の推薦により天津水師学堂

の教員となった。

## 2. 北洋水師学堂の米国人教員

福建船政水師の壊滅が清政府に与えた衝撃は大きく、李鴻章はいち早く清政府に、「馬江海戦」の失敗を教訓に鉄甲船の購入、海軍衙門の設立、造船と砲台の建設、海軍人材の選抜、「水師根幹」の強化を提案した。<sup>(34)</sup> 李鴻章は従来軍隊訓練の理念として、陸軍はドイツを手本にし、海軍はイギリスを手本とすることを掲げていた。清政府が雇い入れた外国の顧問にイギリス人が43.31%を占めたのに対し、アメリカ人はわずか6.36%しかいなかったことに示されたように、李鴻章は当初はアメリカの海軍に対する関心が薄かった。<sup>(35)</sup> そのため、李鴻章は最初にマッギフィンの要求に戸惑いを隠し切れなかった。マッギフィンが李鴻章に、清政府が新規購入した魚雷艇を指揮するため、揚子江の防衛艦隊に入りたいと申し出た時、李鴻章はマッギフィンの要求を受け入れることにした。

なぜなら、自力で推進する魚雷は、1860年代にオーストリアにいた英技師ロバート・ホワイトヘッドがオーストリアの元技術士官イワン・ルピス・ヴュキ（Ivan Lupis-Vukić）らの構想を改良して発明した最新鋭の海軍兵器であったからである。世界で最初の魚雷「Minenschiff」は1866年に完成した後、1870年代に入り914m以上の射程を持ち、6ノットの速さを持つ有力の兵器として、すでに量産することになり、急速にイギリス、フランス、イタリア、ドイツなどの海軍に配備されるようになった。1880年代半ばになると魚雷は24ノットに達し、当時の最速の艦船でも15ノットしか出せなかったため、魚雷を避けることは非常に困難なこととなった。

李鴻章は1874年に天津でロシアの軍艦を見学した際、魚雷の威力に強い印象をもった。翌年、彼は北洋水師の設立に携わり、イギリス人のハート（Robert Hart）らを通じて魚雷艇を購入しようとしたが、購入したのは魚雷艇ではなく、砲艦であった。<sup>(36)</sup> 魚雷に知識を持つ人材がなく、度々魚雷の購入に失敗したのだ。

1880年から1883年にかけて、李鴻章の提案により李鳳苞、徐建寅らはドイツのフルカン造船所に発注した。<sup>(37)</sup> その際に常備排水量7,335トンの大型戦艦「定遠」号、「鎮遠」号に38cmの魚雷発射管3門・小魚雷艇3隻、2,300トンの「濟遠」号巡洋艦に38cmの魚雷発射管4門・小魚雷艇2隻を発注して装備させ、また11隻の魚雷艇を購入した。この時期魚雷に関する認識として、清仏戦争の時期、陝西巡撫から両広総督に昇格した張之洞の見解が挙げられる。張之洞は広東に水陸師学堂や槍砲廠などを設立して海上防衛に積極的に携わり、魚雷に大変関心を持っていた。彼は魚雷が強烈であり、ひとつの物に船、大砲、爆弾の機能を持ち合わせているので、大いに購入すべきだと強調した。<sup>(38)</sup> このように、清の海軍にとっては新しい艦艇に適応できる海軍人材の育成が緊急な課題となっていたのである。そのため、李鴻章はドイツ

や英国から魚雷に精通する教官を急募していた。<sup>(39)</sup> 李鴻章はマッギフィンが魚雷艇を指揮すると聞いて、マッギフィンを南洋水師ではなく、自ら設立した「天津水師学堂」に薦めることにした。当時、南洋海軍は主として江寧、呉松、浙江などの沿海に停泊し、東南沿海海面の守衛を担当しており、揚子江防衛の艦隊は南洋海軍の管轄下にあった。

清王朝の海軍は太平天国の乱を平定する過程において、曾国藩、丁日昌らが提起した「三洋水師」の構想を日本との緊張関係の中で海防論に具現化したのである。<sup>(40)</sup> 1874年に清政府は、日本の台湾出兵を適切に対処し得なかったことを認め、総理衙門で作成した海防充実のための6カ条の中に1868年に江蘇巡撫の丁日昌が上奏した「海洋水師章程」を取り入れ、「練兵」、「簡器」、「造船」、「籌餉」、「用人」、「持久」など六つの海防増強の措置を打ち出した。1875年5月には北洋・東洋・南洋の三洋水師の設立方針を定めた。1875年に軍艦8隻を購入し最初に李鴻章の淮軍系の北洋水師を設立して、その後に北洋、南洋、福建、広東の4水師で編成されていた。北洋水師の守備範囲は大沽、旅順、營口、煙臺から奉天、直隸、山東までの海域にわたっている。1875年から馬江海戦までの10年間に、清政府はすでにイギリス、ドイツなどから戦艦15隻を購入し、北洋・南洋・福建・広東の三つの水師に装備した。

天津水師学堂は福建船政学堂に続き、北洋水師の海軍人材を育成するために1880年7月に李鴻章が清政府に上奏して開校された。<sup>(41)</sup> 「馬江海戦」失敗後、福建船政学堂に代わる清王朝の海軍士官学校であった。五年制のカリキュラムであり、その内一年間は艦艇での実習であった。船舶運転と船舶のタービンという二つのコースがあった。科目に英語、地形地図、数学、物理、化学、算数、幾何学、船舶運転、銃砲使用、航海天文などあった。登用した教員の多くは福州船政学堂の出身者であり、英国グリニッジの海軍大学の留学組であった。その中に天津水師学堂で「総教習」の教鞭を執った嚴復や、また民国初期海軍の海軍部長、内閣総理になった薩鎮冰ら著名な海軍のエリートらがいた。卒業生に民国初期の副大統領、大統領などを歴任した黎元洪や天津南開大学の創始者張伯苓などの著名人物を輩出した。1900年、八国連合軍が天津に侵攻した時に焼かれ廃校となった。当時天津水師学堂の学生の質の高さには定評があった。<sup>(42)</sup> 天津水師学堂は天津城東賈家沽道（現在天津河東区東局子）の天津機械製造局の敷地内にあったため、マッギフィンはここを機器局水師学堂と称していた。<sup>(43)</sup>

マッギフィンはまる一日の厳しい試験を切り抜けて採用された。試験の科目には船舶運転、銃砲使用、航海天文、代数、幾何学、微積分などが含まれていた。ここに注目すべきことは、マッギフィンは試験について当時非常に必要とされた最先端の魚雷に関する問題は言及されていなかった点である。当時の試験科目に魚雷の科目が出題されたかどうか、また仮に出題された場合、マッギフィンが答えられたかどうかは、現在不明である。言うまでもなく、今後さらなる資料の発掘が必要である。あらためて前述の唐徳剛によるマッギフィンに対する評価を点検すれば<sup>(44)</sup>、魚雷という軍事知識だけに限定すると、マッギフィンの魚雷知識は

たしかに時代的な限界があったことは否定できない。というのは、初期のホワイトヘッド式魚雷は単純なジャイロ誘導であり、直進することしか出来なかったため、発射の安定性度は低く、射程距離も短いものであった。そのため、アメリカは初期ホワイトヘッド式魚雷を取り入れなかった。

米国の魚雷は南北戦争中の時期において、南部海軍の沿岸防衛を指揮したマシュー・マウリー提督（Matthew Fontaine Maury）の電池を魚雷の動力とする開発が最初の試みとしていた。1870に米海軍士官のJ.A.ホーウェルがホーウェル式魚雷を発明することによって、アメリカはホーウェル式魚雷を採用した。この形式の魚雷は1891年に完成し、その構造はホワイトヘッド式魚雷とは大きく異なっていた。このようにマッギフィンが、ホーウェル式魚雷に関してはその知識に限界があったことは明らかである。<sup>(45)</sup>

より構造的な問題として、当時北洋水師の魚雷に関する知識は戦艦とともにドイツから学んだ。<sup>(46)</sup> 黄海海戦の前、清政府が欧州に派遣した海軍留学生はイギリスで船舶運転を習い、フランスで造船と銃砲製造を学んだが、魚雷に重点はおいていなかった。数名がドイツで専門的に魚雷の知識と技術を学んだが、李鳳苞の証言によると、ハイテクの技術は学べなかったという。<sup>(47)</sup>

マッギフィンにとって、この採用試験は決して容易なものではなかった。5問1組の質問に答えられたのはせいぜい3問程度の様子であった。幸いにマッギフィンはアナポリス海軍士官学校の時に、船舶運転の科目はとても優秀であり、その強みは試験の結果につながった。<sup>(48)</sup> 加えて天津水師学堂のコースに船舶運転があり、彼は採用されることになった。

マッギフィンは天津水師学堂で船舶運転、銃砲使用、航海天文学の科目を担当した。月俸は100両銀貨で、当時西洋人顧問の月俸よりやや低い程度であり<sup>(49)</sup>、同じ中国人教員の10倍に相当するものである。彼はまだ24歳の若さで、自分の報酬にかなり満足していたようだ。彼は母親宛の手紙に次のことを頼んだ。

本の扉に海軍研究所と書かれた本、例えば銃砲使用、大地測量、船舶運転、数学、航海天文学、代数、幾何学、球面三角学、二次曲線、微積分、機械学など、すべて箱に入れて、私に送るようにしてください。……私は勉強、仕事、そして中国語を習わなければならない。ここでは私が船舶運転を教えることだけではなく、銃砲使用も教えていることになる。<sup>(50)</sup>

この手紙からマッギフィンの仕事に対する熱心さが伝わってくる。マッギフィンは当時中国海軍にある外国顧問の中でもっとも職務に精励した西洋人顧問だと評価されていた。中国滞在中、彼の中国語は李鴻章を驚かせるほど流暢になったということも彼の仕事に対する熱心ぶりを物語っている。1890年からマッギフィンは威海水師学堂の「洋教習」として昇進した。<sup>(51)</sup> 日清戦争における黄海海戦に参加した砲術長の多くはマッギフィンが指導したことのある学生だった。

マッギフィンの「黄海海戦」によると、なぜ日本人に敗北させられたのかという疑問がよく彼に向けられていた。答えはこうだ。日本は我々より良い軍艦をもち、艦艇数が多かった。質のよい弾丸をもち、豊富に供給された。そしてよく訓練された良い将校と水兵をもっていたからだ。けれども日本人も認めた通り、弾丸の命中率は清軍の方が良かった。日本の命中率は約10%だが、清軍は20%に達していただろうと。<sup>(52)</sup>

黄海海戦では、北洋艦隊が5隻撃沈され、鎮遠が大破の損害を受けた。マッギフィンは日本の艦艇で大破した2隻の内、「松島」旗艦の着弾についてはこう記した。「三時頃、『鎮遠』と『松島』までの距離が1700メートルになったとき、鎮遠がチャンスを捉えて、90ポンドの火薬を入れた12.2インチの巨砲が轟然と火を吐いた。巨弾は松島に命中した」<sup>(53)</sup>という。松島に的中したのは、「鎮遠」なのか、「定遠」なのか、見解が分かれているが、日本連合艦艇に乗り組んだ松島水雷長の木村浩吉大尉は「鎮遠」の30センチ砲弾が二発、松島左舷下甲板に命中したと記録した。<sup>(54)</sup>これに対して川崎三郎の『日清戦史』は「定遠」による発射だという。<sup>(55)</sup>中国側資料の記載では「定遠」の銃砲長沈寿堃が発射したと見られていた。沈寿堃は天津水師学堂の一期生、卒業後「威遠」号の実習船で実戦演習を経て、英国グリニッジの海軍大学に留学したことがある。沈寿堃によると、北洋水師の銃砲訓練が正確さに正確を求め、熟練に熟練度を求めているという。<sup>(56)</sup>日清戦争当時、連合艦隊旗艦・松島の水雷長の木村浩吉大尉は清側の「砲員の技量は、決して侮れないものがあつた」と評した。<sup>(57)</sup>

### 天津水師学堂出身の銃砲・魚雷長

| 艦艇名 | 排水量 <sup>ト</sup> | 砲力   | 氏名  | 軍職    | 出身軍事学校 |
|-----|------------------|------|-----|-------|--------|
| 定遠  | 7,335            | 30×4 | 沈寿堃 | 一等銃砲長 | 天津水師学堂 |
| 鎮遠  | 7,335            | 30×4 | 曹嘉祥 | 一等銃砲長 | 天津水師学堂 |
| 濟遠  | 2,300            | 21×2 | 穆晋書 | 一等魚雷長 | 天津水師学堂 |
|     |                  |      | 楊建洛 | 二等魚雷長 | 天津水師学堂 |
| 經遠  | 2,900            | 21×2 | 韓錦  | 二等銃砲長 | 天津水師学堂 |
| 来遠  | 2,900            | 21×2 | 徐希顔 | 一等魚雷長 | 天津水師学堂 |
| 致遠  | 2,300            | 21×3 | 薛振声 | 一等魚雷長 | 天津水師学堂 |
|     |                  |      | 黄乃謨 | 二等魚雷長 | 天津水師学堂 |
|     |                  |      | 楊澄海 | 三等魚雷長 | 天津水師学堂 |
| 靖遠  | 2,300            | 21×3 | 洪桐書 | 二等銃砲長 | 天津水師学堂 |

資料出所:張俠他編『清末海軍史料』(海洋出版社、北京、1982年、第440～442頁))により作成。

上述の資料から明らかにされたように、黄海海戦に参戦した北洋海軍主力艦の銃砲長と魚雷長の精鋭は天津水師学堂出身の軍人であったことが分かる。

本論文では、上野彦馬が撮影した1枚の写真から、マッギフィンについての資料研究を行ってきた。マッギフィンという人物の中国海軍従軍動機とその果たした役割の側面は、以上

の分析からある程度明らかになったといえよう。何よりもまず、マッグフィンが中国北洋海軍に従軍した動機としては、その軍人伝統の家族の強い影響があり、これはその後彼を精神的に苦しめた原因ともつながった<sup>(58)</sup>。もちろん、より直接的な動機としては彼がアナポリス海軍学校を卒業後、米国の海軍に就役できなかったことにあったことはいうまでもない。第二にマッグフィンが中国近代海軍設立期に果たした役割は、厳格な船舶運転や砲術訓練などにより数多くの天津水師学堂出身の精鋭の海軍軍人を育てることに寄与したことである。彼らはその後中華民国初期の海軍の指導者、また政治家として活躍したのである。しかしながら後に日清戦争の勝敗を分ける黄海海戦の結果として、清軍は大敗を喫したが、砲術の面において清軍が勝っていたことは、おおかたの見解である。黄海海戦において、日本の主たる水雷戦力は魚雷艇である。日本の魚雷は大きな威力を発揮し、北洋海軍の三隻の軍艦（定遠号、来遠号、威遠号）が魚雷に撃沈された<sup>(59)</sup>。北洋海軍の魚雷艇はほとんど役に立たなかったことだけではなく、「黄海海戦」が勝つか負けるかの瀬戸際に10隻の魚雷艇は集団で戦場から逃亡し、黄海海戦の清軍失敗の大きな敗因となった。<sup>(60)</sup> これとは対照的にマッグフィンは北洋海軍の主力艦「鎮遠」号の副艦長として陣頭指揮し、また天津水師学堂の銃砲使用などの教育に大きな役割を果たしたことが窺える。

本研究は産業能率大学2006年度共同研究費、産業能率大学国際経営研究所の助成を受けて掲載したものである。なお、研究にあたっては、吉田文一先生をはじめ、多くの方の助力をいただいた。あわせてお礼を申し上げさせていただく次第である。

- (1) 大隈孝一編「上野彦馬 香港スタジオ跡の写真と関連資料」(『龍馬精神・崎華往来』オフィス隈、2003年、第14頁、自由が丘産能短期大学図書館所蔵)。上野一郎氏の研究によると、この種の台紙は明治24~28年(1891~1895年)の間に使われていたという(上野一郎「撮影年代を推定する—人物像・写場・小道具・台紙裏から—」、鈴木八郎(他)監修、『写真の開祖 上野彦馬: 写真にみる幕末・明治』、産業能率短期大学出版部、1975年、205~215頁)。上野彦馬が海外(香港)に渡航する時、日本郵船の船(鹿島丸)の同行者として、長崎に來日したイギリス人貿易商トーマス・ブレイク・グラヴァーがいた。トーマス・ブレイク・グラヴァーと上野彦馬との関係はいまだに十分明らかになっていないが、香港で上野彦馬によりグラヴァーの写真が撮影されていることは大隈氏により明らかにされている(「上野彦馬香港にてグラバ撮影す」『週刊新潮』、2003年1月23号)。
- (2) 司馬遼太郎「日清戦争」(『坂の上の雲(一)』文藝春秋、2004年)、第375頁。Philo N. McGiffin, *The Battle of the Yalu: Personal Recollections by the commander of the chinese ironclad Chen-yuen*, *Century Magazine*, 50:4 (August, 1895), pp. 585~604. また別宮暖朗「日清戦争の黄海海戦」(『日本海海戦』、並木書房、2005年、第52~55頁)を参照。
- (3) この点については、前掲『写真の開祖 上野彦馬: 写真にみる幕末・明治』、八幡政男著『幕末のプロカメラマン 上野彦馬: 文明開化の先駆者たち 1』(長崎書房、1976年)、同『日本最初のプロカメラマン』(武蔵野書房、1993年)、亀井茲明『日清戦争従軍写真集帖』(柏木書房、1992年)。上野彦馬(ほか撮影)、長野重一・飯沢耕太郎・木下直之編集『上野彦馬と幕末の写真家たち』(岩波書店、1996年)、安田克広編『幕末維新一写真が語る一』(明石書店、1997年)、小沢健志編『写真 明治の戦争』(筑摩書房、2001年)。上野彦馬〔撮影〕、馬場章編『上野彦馬歴史写真集成』(渡辺出版、2006年)、を参照されたい。
- (4) Alfred T.Mahan, *Lessons from the Yalu Fight* *U.S.N.Century Magazine*, August, 1895.  
アルフレッド・T・マハン(Alfred Thayer Mahan, 1840~1914)は、海軍史研究の大家であり、地縁政治学者でもある。各国の海軍に大きな影響を与えた海軍戦略家として知られ、旧日本海軍は海軍大学校の図書室に全生徒に行き渡る部数を購入して、マハンの著書を置いてあったという(井伊順彦、戸高一成訳『海軍戦略』、中央公論新社、2005年)。
- (5) マッギフィンの「黄海海戦」実見録の中国語訳本として、帰興「美国海軍少校馬格奮躬歷是役述評」(『海事』第9巻第12期、1935年。第10巻第3期、1936年)。馬吉芬「鴨綠江外的海戦」(戚其章主編『中日戦争』第七冊、中華書局、北京、1996年、第271~286頁) 鄭天傑・趙梅卿『中日甲午海戦与李鴻章』(華欣文化事業中心、台北、1979年)、第96~106頁などがある。また戚其章「中日甲午戦争史的世紀回顧」(『歴史研究』、2006年第一期)を参照。
- (6) 泰萊(W.F.Tyler)「甲午中日海戦見聞記」『東方雑誌』第28巻第6-7期、1931年(Pulling strings in China, William Ferdinand Tyler London, Constable, 1929.)。馬幼垣「馬吉芬與北洋

- 海軍」(戚俊傑、劉玉明主編『北洋海軍研究』、第二輯天津古籍出版社、天津、2001年、第449～450頁)。
- (7) 戚其章「劉步蟾冒功說質疑」(『探索與争鳴』、2005年第一期)。なお、この点については戚其章『甲午戦争史』(上海人民出版社、上海、2005年、第116～147頁)を参照。
- (8) Richard Harding Davis ,Captain Philo Norton McGiffin, U.S.N.Century Magazine, Ibid. リチャード・ハーディング・デイヴィス(1864-1916年)は作家・戦争特派員でもある。戦争特派員として日露戦争を戦地取材したことがある。その小説に邦訳の物として「フランスのどこかで」(丸谷才一編、河野一郎他訳『世界スパイ小説傑作選1』、講談社文庫、1978年)などが挙げられる。また、李軍他「『鎮遠』号上洋艦長」(『知識窓』、2006年第三期)を参照。
- (9) Lee McGiffin,Yankee of the Yalu : Philo Norton McGiffin, American captain in the Chinese Navy (1885-1895) ,New York : Dutton, 1968. 9p.)。
- (10) 紀栄松「甲午海戦清艦接戦陣形析探」(戚俊傑、劉玉明主編『北洋海軍研究』第三輯天津古籍出版社、天津、2006年、第108頁)。また前掲馬幼垣「馬吉芬與北洋海軍」、第435～458頁を参照。
- (11) Lee McGiffin,Yankee of the Yalu : Philo Norton McGiffin, American captain in the Chinese Navy (1885-1895) ,New York : Dutton, 1968. 13p～23p.
- (12) 唐徳剛教授はその『晚清七十年』の著書でマッギフィンを「営混子(兵隊ゴロ)」と揶揄したが、事実とは反している(唐徳剛「為黄海血戦平反」、『晚清七十年』、远流出版股份有限公司、台北、1998年)。なお、馬幼垣がLee McGiffinの資料だけで、アナポリス海軍士官学校でのマッギフィンに対する評価は明らかに公正さが欠いている(前掲馬幼垣「馬吉芬與北洋海軍」、第44頁)。
- (13) 丁韞良(W.A.P.Martin)著『花甲憶記:一位美国传教士眼中的晚清帝国』(广西师范大学出版社、桂林、2004年)。なお、アンソン・バーリングゲーム(Anson Burlingame,1820-1870)は中国名が蒲安臣で、13期目の米国中国駐在大使だった(阪本英樹『月を曳く船方―清末中国人の米欧回覧』、成文堂、2002年)。
- (14) 前掲阪本英樹『月を曳く船方―清末中国人の米欧回覧』を参照。
- (15) Richard Harding Davis ,Captain Philo Norton McGiffin, U.S.N.Century Magazine, Ibid
- (16) 王鴻寿「法越兵事及和約」(『清史記事本末卷六十・清史本末』(上海書店、1986年)、第435頁。浜下武志『朝貢システムと近代アジア』、岩波書店、1997年、第33～56頁。また安部健夫「清朝と華夷思想」(『清代史の研究』、創文社、1981年、第33～58頁)を参照。
- (17) 張宏年「清代藩属觀念的变化與中国疆土的变化」(『清史研究』2006年第四期)、また廖宗麟著『中法戦争』(天津古籍出版社、天津、2002年、第166～180頁)を参照。

- (18) 前掲王鴻寿「法越兵事及和約」(『清史記事本末卷六十・清史本末』)、第442頁。張振鷟主編『中法戦争』第五冊、(中華書局、北京、2006年)、第933～936頁。羅慈・墨菲著、黃磷訳『亜州史』(海南出版社・三環出版社、海口、2004年。Murphey Rhoads: A History of Asia, Addison-Wesley Education Publishers Inc, 2003.)。
- (19) 赤嶺守「清朝の対日琉球帰属問題交渉と脱清人」(石橋秀雄編『清代中国の諸問題』、山川出版社、1995年、第263～295頁)、前掲王鴻寿「藩属之喪失」(『清史記事本末卷六十一・清史本末』、第443～450頁。またこの問題については、坂野潤治・宮地正人「廢置県の政治過程」(『日本近代史における転換期の研究』、山川出版社、1985年、第62～68頁)、蕭一山『清代通史』第三冊(中華書局、北京、1986年)、第1033頁、石井孝著『明治初期の日本と東アジア』(有隣堂、1982年)を参照。
- (20) 王如絵「李鴻章与奕訢等総理衙門大臣対日本認識的比較」(前掲『北洋海軍研究』第二輯、第327～329頁)。また吉川万太郎「朝鮮の反乱事件と日本」(『近代日本の大陸政策』、東京書籍、1991年、第147～206頁)、高橋秀直『日清戦争への道』、東京創元社、1995年、第19～233頁)。また佐々木揚「同治年間における清朝官僚の日本観」(『清末中国における日本観と西洋観』、東京大学出版社、2000年、第3～65頁)を参照。
- (21) 前掲廖宗麟『中法戦争史』、第134～135頁、第180頁、河村一夫「清仏戦争の際の李鴻章：原敬在天津領事の観察を通じて見たる」(『近代日中関係史の諸問題』南窓社、1983年、第29～42頁)、また前掲佐々木揚「同治年間における清朝官僚の日本観」(『清末中国における日本観と西洋観』、第3～65頁)を参照。
- (22) Lee McGiffin, Yankee of the Yalu: Philo Norton McGiffin, American captain in the Chinese Navy (1885-1895). Ibid.
- (23) 張俠他編『清末海軍史料』(海洋出版社、北京、1982年)、第377頁、第744～788頁。池仲佑「海軍大事記」(『中国近代史叢刊第8冊、洋務運動』(上海人民出版社、上海、1961年)、第481頁。なお、「福建船政学堂」は福州船政学堂、馬尾水師学堂とも称される。
- (24) 陳学洵、田正平編『中国近代教育史料編 洋務運動時期教育卷』(上海教育出版社、上海、1992年)、同『中国近代教育史料編 留学生教育卷』(上海教育出版社、上海、1991年)を参照。なお、「閩党」は「福建船政学堂」の出身者をさす。彼らは近代中国海軍の創設期に大きな勢力を占め、福建船政学堂人脈と称される派閥となった。
- (25) 潘懋元「福建船政学堂の歴史地位與中西交流」・(『船政』第一集、馬尾船政文化研究会、福州、2004年4月)
- (26) 「福州戦報・上海特報」『東京日日新聞』、明治17年9月3日(水)号。
- (27) 池仲佑「海軍実記・述戦篇」(『清末海軍料』、海洋出版社、北京、1982年)第307～315頁。また前掲「福州戦報・上海特報」を参照。

- (28) Lee McGiffin , Yankee of the Yalu: Philo Norton McGiffin, American captain in the Chinese Navy (1885-1895) .Ibid.
- (29) Richard Harding Davis , Captain Philo Norton McGiffin, U.S.N. Century Magazine, Ibid.
- (30) Richard Harding Davis , Captain Philo Norton McGiffin. Ibid. なお、中国側の資料によるとマッギフィンが中国駐米公使の紹介による採用としていた（「北洋聘用洋員詳細資料」、戚俊傑、劉玉明主編『北洋海軍研究』第一輯（天津古籍出版社、天津、1999年）を参照。
- (31) 高橋秀直「天清条約の成立」（前掲『日清戦争への道』、第176～185頁）。
- (32) 戴東陽「徐承祖与中日『天津条約』」（『中国社会科学院近代史研究所青年學術論壇2005年卷』、社科文献出版社、北京、2006年）、また寶宗一編『李鴻章年（日）譜』（香港友聯書報發行公司、香港、1968年）、前掲『日清戦争への道』を参照。
- (33) 「出使俄英大臣曾紀沢電」（中国史学会『中国近代史資料叢刊 中法戦争』第六冊、上海人民出版社、上海、1959年）第367頁。李鴻章「寄譯署」（『李鴻章全集』第一冊、上海人民出版社、上海、1985年）第462頁。
- (34) 「直隸總督李鴻章奏」（『中国近代史叢刊第2冊、洋務運動』（上海人民出版社、上海、1961年）、第565～571頁。
- (35) 王家儉「國際科技轉移与北洋海軍建設—論洋員在洋務運動中的角色与作用」（前掲『北洋海軍研究』第一輯）を参照。
- (36) ハート（Robert Hart, 1835-1911）。1863年から1908年まで45年間在任し、4000名以上の職員を擁し、国家歳入の四分の一を占める中国の総稅務司として君臨していた。この問題については、陳霞飛主編『中国海関密档—赫德、金登干函電編』第二冊（中華書局、北京、1990年）第271～446頁。
- (37) 池中祐「海軍実紀、購艦編」（張俠他編『清末海軍史料』、海洋出版社、北京、1982年）、第168～170頁。顧廷龍・葉亞廉主編『李鴻章全集』電稿一、第一冊（上海人民出版社、上海、1985年）第104～284、345～346頁。
- (38) 張之洞「籌議海防要策析」（『張之洞全集』奏議、第一冊、河北人民出版社、1998年）、第310頁。
- (39) 同『李鴻章全集』電稿一、第一冊、第521～766頁。
- (40) 前掲『清史本末』、第321～第324頁。曾国藩「復陳購買外洋船砲折」（李瀚章、李鴻章編校『曾国藩全集・第四部奏稿（三）』（中国致公出版社、2001年）、1603頁。趙春晨『晚清巨擘—丁日昌』、広東人民出版社、広州、2001年）。また佐々木揚「海防論議と日本」（前掲『清末中国における日本観と西洋観』、第51～54頁）を参照。
- (41) 「李鴻章奏籌辦天津水師学堂片」（前掲『清末海軍史料』、第389頁）。また、于耀州、邢麗雅「清末海軍教育的緣起、演變及作用」（前掲『北洋海軍研究』第二輯、第127～144頁）

を参照。

- (42) 林獻焄「海軍各学校沿革之概況（前掲『清末海軍史料』、第431頁。嚴復は清末著名な翻訳家、思想家でもあり、辛亥革命（1911年）後北京大学の学長を務めた。嚴復の「総教習」については論争がある。詳しくは馬自毅「『総教習』還是『洋文正教習』——嚴復任職北洋水師学堂期間若干史実考証」（『歴史研究』2004年第2期）、また史春林「嚴復任職北洋水師学堂期間若干史実再考証」（『福建論壇 人文社会科学版』2005年第3期）。薩鎮冰は20世紀の初期到北京政府の海軍部総長・國務院総理などを歴任した。なお、張焘『津門雜記』（1884年、天津古籍出版社、天津、1986年版）を参照。
- (43) 天津水師学堂の場所については、前掲張焘『津門雜記』。天津機械製造局は天津機器局（Tianjin Arsenal）と略称（前掲『津門雜記』、第156～157頁）、またマッギフィンの天津水師学堂の呼び方については、Richard Harding Davis ,Captain Philo Norton McGiffin.Ibid.を参照。天津水師学堂はよく北洋水師学堂と略称されたが、山東威海の劉公島に1890年に発足した威海水師学堂があったため、混乱を生じやすい。本文は両方を北洋水師学堂と称する。
- (44) 前掲唐德剛「為黃海血戰平反」。
- (45) アルフレッド・T・マハンもマッギフィンの「黃海海戰」に基づき、黃海海戰の砲術については詳細に検証を行ったが、魚雷に関してはほとんど言及されていないことは注目に値すべきである（Alfred T.Mahan, Lessons from the Yalu Fight U.S.N.Century Magazine, August, 1895. Ibid.）。
- (46) 「李鴻章向総署抄送李風苞選雇德国官兵清單」（前掲張振鵬主編『中法戦争』第2冊、1995年）、第448頁。
- (47) 「李鴻章籌議購船選將析」（『李文中全書』奏稿、卷25、光緒乙巳4月金陵版）を参照。
- (48) Richard Harding Davis ,Captain Philo Norton McGiffin.Ibid.
- (49) 戚其章「琅威理与北洋海軍」同『晚清史治要』中華書局、北京、2007年）、第380頁。また、前掲王家儉「国際科技轉移与北洋海軍建設——論洋員在洋務運動中的角色与作用」。この後、マッギフィンは威海水師学堂での年俸は2,400両銀貨である（吳初礼「北洋威海水師学堂」略稿）、包遵彭『中国海軍史』中華叢書編纂委員会出版、台湾、1970年、第799～802頁）。
- (50) この点は、Richard Harding Davis ,Captain Philo Norton McGiffin.Ibid.なお、黃海海戰後、マッギフィンは清政府から受勲を受けた。
- (51) Lee McGiffin , Yankee of the Yalu:Philo Norton McGiffin, American captain in the Chinese Navy (1885-1895) .Ibid. なお、マッギフィンは威海水師学堂の「洋教習」のことにについては、（威海堂「試論北洋海軍的教育与訓練」、前掲『北洋海軍研究』第二輯、第177頁）を参照。

- (52) Philo N. McGiffin, *The Battle of the Yalu*, Ibid. なお、北洋軍の砲術については、前掲泰萊 (W.F.Tyler) 「甲午中日海戦見聞記」にも触られている。
- (53) Philo N. McGiffin, *The Battle of the Yalu*, Ibid.
- (54) 木村浩吉 『黄海海戦ニ於ケル松嶋艦内ノ状況』 (東京、内田芳兵衛、明治29年)、第7～第22頁。木村浩吉はその後海軍少将に昇進、特に水雷兵器に詳しい (「大札準備委員会設置並委員長以下任命の件 (4)」、『公文備考 礼制11卷30大札1件7』、昭和3年10月4日、防衛庁防衛研究所所蔵)。木村浩吉の著書に『海軍水雷術問答』 (水交社、明治21年)、『海軍図説』 (大日本図書、明治29年) などが挙げられる。また前掲司馬良太郎「日清戦争」、第378頁を参照。
- (55) 川崎三郎の『日清戦史』 (全七巻) が「定遠」による発射だという (川崎三郎著『日清戦史』第一巻、博文館、1896年、第58頁)。また日本連合艦隊司令長官の伊藤祐亨も「定遠」だと報告していた。前掲中国近代史資料叢刊『中日戦争』第7冊、第223～230頁)。
- (56) 池仲祐介「海軍実紀」 (前掲『清末海軍史料』上冊)、第175頁。
- (57) 前掲『黄海海戦ニ於ケル松嶋艦内ノ状況』。また前掲泰萊 (W.F.Tyler) 「甲午中日海戦見聞記」を参照。
- (58) Lee McGiffin, *Yankee of the Yalu: Philo Norton McGiffin, American captain in the Chinese Navy (1885-1895)*. Ibid.
- (59) 小沢健志編『写真 明治の戦争』、第54—55頁、第118—119頁。
- (60) 李鴻章「寄譯署」 (前掲『李鴻章全集』電稿三、第三冊)、第432頁。なお、この問題の詳細については、蘇小東「北洋海軍的魚雷專業培訓及其成效」 (前掲『北洋海軍研究』第二輯、第261～282頁) を参照。

マネジメント理論における人的資源概念生成の起源  
～人的資源管理論の系譜におけるドラッカー理論の再評価～

The Genesis of Human Resource Concept in Management Theory  
Revaluation of Drucker's Theory from Genealogical Perspective of Human Resource Management Theory

腰塚 弘久

**Hirohisa Koshizuka**

**Abstract**

The genesis of the human resource concept which composes the kernel of a new management idea on the people management is strongly influenced by the idea of a human capital theory. Its theoretical foundation can be found in human resources theory that is the motivation theory based on a new human model in the research field of the behavioral sciences.

Meanwhile, the origin concerning the use of the term human resources, itself, goes back to the time before the human capital theory and the human resources theory were generated. In addition, various arguments at that time can be positioned in the doctrinal history as a pre-history of generating the human resource management theory. This paper, consequently, confirms the outline of the origin concerning the use of the term, itself, that would have become an opportunity to arouse a theoretical concern in these areas centering on the discussions about in the research field of the people management. Moreover, the views or the assertions concerning the human resources that appears in the discussion in '*The New Society*' (1949) and '*The Practice of Management*' (1954) by Drucker is revalued and positioned as one origin of generating the human resource concept that ranges in today's human resource management theory.

## はじめに

人間を、教育・訓練や医療など、適切な投資活動を行うことによって、その生産能力を引き上げることが可能な経済的な資源ないし資本として捉える見方がある。社会や企業組織を構成しその活動を担う人々を資源や資本という観点から概念化することで、一国社会や企業の経済活動のあり方を理論的に把握し説明しようとする試みである。こうした見方の社会科学の分野における主要な起源は、1960年前後に経済学の研究領域で生成した「人的資本理論 (human capital theory)」にある。

一方、マネジメント研究の分野における人的資源概念、すなわち、人材マネジメント上の新たな管理理念の中核を構成する人的資源概念の生成は、人的資本理論のアイデアから強い影響を受けるとともに、やはり1960年前後に登場し急速に発展した行動科学の研究領域における新たな人間モデルに基づくモチベーション理論、あるいはモチベーション管理の理論である「人的資源論 (human resources theory)」に、その理論的な基礎をもとめることができる。つまり、その生成の起源として、二つの異なる源流を持っているのである。したがって、その後、企業組織の人材マネジメントにおける人的資源概念は、「経済的資源 (economic resource)」としての側面と、「意思と欲求を持った人間的存在 (human beings)」という二つの側面から検討され構成されていくことになる。

そして、こうした人的資源概念は、1960年代後半から70年代初頭にかけて、それまでは代替可能な労働力という商品に還元され、コストとして把握されていた企業組織で働く人々を「未開発の資源の宝庫 (reservoirs of untapped resources)」として捉える人材マネジメント上の新たなパラダイムである「人的資源管理論 (human resource management)」の生成を促していくことになる。また、1980年代半ばからは、Porter (1980) を起点とする競争戦略論との関連で、戦略の実行段階の成否を左右する鍵となる資源として位置づけられ、最近では、「資源ベース戦略論」や「知識ベースの戦略論」の台頭にともなって、企業の持続的な競争優位の主要な源泉を形づくる戦略的資源として概念化されるに至っている。

ところで、人的資源という用語それ自体の使用に関する起源は、人的資本理論および人的資源論が生成する以前に遡ることができる。また、そこにおける諸議論は、人的資源管理論生成の前史として、学説史上の位置づけを与えることができる。

そこで、本稿では、これらの領域における理論的な関心を喚起する契機となったであろう用語それ自体の使用に関する起源について、人材マネジメントの研究領域における議論を中心に、その概要を確認する。その上で、Druckerの『新しい社会』(1949) および『経営管理の実践』(1954) における議論に現れた人的資源に関する独自の見解と主張を再評価し、今日の人的資源管理論に連なる人的資源概念生成の一起源として位置づける。

## 1. 社会科学の領域における人的資源という用語の起源

### 1.1 一国の経済社会における人的能力の総体

やや意外な感じもするが、人的資源という用語は、企業経営の実務や経営学固有の研究領域から発生したものではない。その主要な起源は、アメリカの国家レベルの労働政策であるマンパワー政策にある。人間の能力が持つ経済的価値を認識し、それを資源として捉え、投資や開発の対象とするという着想とアプローチは、企業経営の分野ではなく、国家レベルの政策課題への取り組みのなかから生み出されている。人的資源という用語も、こうした国家レベルの社会・経済政策の文脈のなかで使用され始めたのである。

Ginzberg (1976) は、すでに20世紀の初頭において、アメリカの第26代大統領のT. Rooseveltによって、国民のあらゆる資源を保護するという非常に広範な政策プログラムの一環として、「人的資源の保存 (conservation of human resources)」という概念が打ち出されたことを指摘し、アメリカでは国家を構成する人々の能力を社会的な資源という観点から捉える着想がかなり早期に成立していたことを示唆している。

ここで言う人的資源とは、一国の経済社会における「人的能力 (man power)」の総体をさしており、人的資源の開発とは、「社会のすべての人々の知識、熟練度、能力を開発するプロセス」(Harbison & Myers, 1964) を意味する。また、人的資源の活用は、雇用機会の拡大、雇用機会の均等化、雇用慣行の公正化など、労働市場のあり方に関わる諸制度の整備や改革によって推進されることになる。Harbison & Myers (1964) は、人的資源の開発は、近代社会がその経済的、政治的、文化的、社会的な目標を達成していくための必要条件であり、国富と国の社会的、経済的、政治的成長の可能性は、国民の能力を開発し、それを効果的に活用する力から生じると主張している。それゆえ、この観点における人的資源概念は、以後、一国あるいは地域の経済社会におけるマクロレベルでの人的能力の開発 (man power development) と活用の問題、つまり、公共政策としての「マンパワー政策論 (manpower policy)」の文脈のなかで展開されていくことになる。

### 1.2 マンパワー政策の基礎としての人的資源論

アメリカでは、第二次大戦中に陸軍参謀総長として軍事動員に携わった経験から、当時のアメリカ社会における人的資源の劣化、特に徴兵適齢期の青年層の問題を痛感したEisenhowerの手によって、戦後いちやくコロンビア大学に「人的資源保存プロジェクト (The conservation of human resources project)」が設置された。Ginzberg (1958) によると、第二次大戦中にアメリカでは徴兵適齢期の青年のうち約200万人が精神的・性格的な理由によって兵役を免除され、また75万人が同じ理由から除隊になったとされる。それは、徴兵適齢期の青年全体の10%を上廻る高率であった。言うまでもなく、こうした人的資源の劣化の原

因究明とその改善・向上のための科学的アプローチという問題は、単に軍事政策上の課題にとどまらず、産業社会のあり方にも大きな影響を与える。また、このプロジェクトの目的は、アメリカ社会全体の人的資源を充実させるための科学研究の推進とそれに基づく政策提言にあり、それゆえ、GE、デュポン、RCA、スタンダード石油などの大企業がこのプロジェクトの賛助団体となり、またフォード財団の援助がこれに加わった。

このコロンビア大学における人的資源保存プロジェクトを中核的な研究拠点として展開され、国家レベルのマンパワー政策の展開に理論的な基盤を提供した一連の社会科学的研究は、「マンパワー理論 (man power theory)」ないし「人的資源論 (human resources theory)」と呼ばれている。この人的資源論という呼称は、ほぼ同時期に生成した行動科学の研究領域に対する呼称と同様のものである。しかし、一方の行動科学の研究分野における人的資源論が個人のモチベーションというミクロのレベルを研究対象とするのに対して、他方は国家レベルの労働政策や教育政策を対象とする点で、両者はまったく異なっている。

その後、アメリカでは、1950年に人的資源への投資を通じた科学技術の振興や効率的な経済発展を課題として、「国家マンパワー審議会 (The National Manpower Council)」が設置され、マンパワー政策の積極的な推進が企図された。そこでは、科学者、経営者、教師、政治指導者など、社会にとっての「戦略的人的資本 (strategic human capital)」(Harbison & Myers, 1964) の計画的養成のあり方が議論された。こうしたアメリカにおける国家レベルでの人的資源の開発は、東西冷戦、特に1957年のスプートニク・ショックを契機として一層強力に推進されることになる。当時のソビエト連邦に対する先端科学技術面での立ち遅れが顕わになり、その対策として科学技術者の社会的なレベルでの計画的育成が、国家の威信をかけた政治上の喫緊の課題となったのである。さらに、1962年には、産業界におけるオートメーションおよび技術革新の進展に対応した技能労働力の開発と供給を目的に、「マンパワー開発訓練法 (man-power development and training act)」が制定され、国内の労働市場における需要構造の変化への対応が図られていくことになる。

こうしたアメリカにおける先進的な取り組みを受け、人的資源の国家レベルでの開発の必要性は、西ヨーロッパの先進諸国でも認識されるようになった。1961年にOECDがスウェーデンで開催したシンポジウムの報告書では、この問題に取り組む上での基本認識として、次のように述べている。「国民のなかのタレント予備軍 (reserves of talent) をさがし出し、それを必要なチャネルに誘致しないかぎり、国家はその経済成長を維持しえないであろう。このことは、とくに才能ある人材への需要が急速に拡大しつつある科学および技術の領域において痛切である。もとより、青少年の才能を発見し、それを開発することはそれ自体重要なことである。しかし、その重要性は経済発展という至上命令によって、さらに強化されるのである」(OECD,1961)。

また、我が国においても、国民所得倍増計画を背景に、1963年に経済審議会の下に「人的能力部会」が設けられ、経済成長の効率的な達成を目ざして、労働政策と教育政策を中心に、多様かつ広範な視点から人的資源の開発と活用に関するさまざまなマクロレベルの政策課題が総合的に検討されることになったのである。

### 1.3 人的資本理論の生成と人材マネジメント理論への影響

経済学の研究領域における人的資本理論は、上述のような国家レベルの政策的な課題からの要請を主要な背景に、マクロレベルの人的資源論に対する経済理論からのアプローチとして、Schultz (1963)、Becker (1964)、Harbison & Myers (1964)、Ginzberg (1976) らの業績によってその基礎を確立し、その後は、マンパワー政策の推進を支える主要な理論的基盤のひとつとして発展していった。

また、その一方で、企業の人材マネジメントの研究と実践の領域における新たな人的資源概念の生成にも、大きな影響を与えることになった。国家レベルでの経済社会の発展の基盤として人的資源が持つ経済的価値を認め、それを投資に値する対象として捉えるという理論的な枠組みを、よりミクロな単位である企業組織のレベルに適用することで、企業における人的資源、すなわち従業員は単なる生産要素やコストではなく、投資によって開発可能な、それゆえ企業の存続と発展に対してより重要な貢献を成しえる経済的資源として捉え直されることになったのである。つまり、マンパワー政策論とそれに連なる人的資本理論の生成という潮流は、企業経営の場における従業員観をも変化させ、その経済的資源としての可能性により大きな関心を向けさせる重要な契機を提供したのである。

## 2.人材マネジメントの研究領域における起源

### 2.1 1950年代のアメリカにおける議論

人的資本理論および人的資源論を源流とする人的資源概念をその核に据えた、新たな人材マネジメントの理論的枠組みとしての「人的資源管理論 (human resource management theory)」が広く認識され、また企業組織において実践されるようになるのは、1980年代前半のアメリカであり、1980年代後半のイギリスである。しかし、Bearwell & Holden (2001) が指摘するように、企業組織の人材マネジメントの領域における人的資源概念についての議論自体は、その起源を1950年代のアメリカに遡ることができる。アメリカの人材マネジメントの研究領域では、1950年代初頭から、徐々に人的資源という用語が使用され始め、1960年代後半に入ると、いわゆる古典的管理論の枠組みを超えた新たな観点から、多くの研究者がこの概念に論及するようになる。

企業組織で働く人々の特性とそのマネジメントのあり方について、人的資源という用語の

下に考察し論究した嚆矢は、Drucker (1949,1954) だと考えられる。また、人的資源という用語を明示的に使用した初期段階における論者としては、他にYoder (1956)、Bakke (1960)、French (1964) などをあげることができる。

しかしながら、Drucker (1949,1954) の所論を除いて、この段階、特に1950年代における議論からは、概念上の拡張や深化、あるいは新奇性を見出すことはほとんどできない。その議論は、内容には変化のないまま労働者ないし従業員という表現を人的資源という用語に置き換えたにすぎないか、従来の伝統的人事管理論における基本原則である労働力の最高能率利用 (the most efficient utilization) という考え方の延長線上で、人的資源が持つ労働力としての側面の重要性を強調するにとどまっている。したがって、人的資源を他の経営資源とは異なる特性を持つものとして、経営活動のなかに位置づけ直すような議論も見られない。

## 2.2 Yoderの人的資源概念

たとえば、Yoder (1956) は、「人的資源とは、あらゆる職業におけるすべてのタイプの労働者 (worker)」であり、「マネジメントとは彼らの統制 (control) と監督 (direction) を意味する」としている。その上で、「人的能力 (man power) を最も重要な資源として認識」し、「人的資源の保存と浪費の回避を追求すること」の重要性を強調している。しかし、肝心の人的能力の具体的内容や潜在的可能性に関する議論の掘り下げは、ほとんどなされていない。また、経済的資源としての人的能力と経営戦略や組織目標との関連、あるいは経営成果との関連についても、新たな観点からそれを位置づけ直すような議論はほとんどなされていないのである。したがって、人材マネジメントに関する理論的な研究が、経営成果との関連で、「経営体に参加する人々を経営組織の中でどのように位置づけ、どのように活動させるかということを課題として成立」(津田,1997) するとすれば、この段階におけるYoderの議論には、何ら新たな展開を見ることはできない。

また、それゆえ、人的資源の人間的存在としての側面についても、職能的合理主義が持つ機械論的な適合原理について、人間関係論の知見を採り入れ、若干の修正を行うことで運用における弾力化を図っているにすぎない。

職能的合理主義とは、科学的管理法の流れをくむ人材マネジメント論を構成する中核的な原則のひとつであり、「機械や仕事の必要とする要件を職務分析で明らかにして、それに適応した素質や性能をもった人を選択し、またその要件に合うように教育訓練して適応さすという理念であって、いわば物的条件に人的条件を適合せしめようとするもの」(森,1976) であり、より端的に表現すれば、「職務という鋳型に合う最適な資格要件をもつ労働者をはめ込む」(岩出,1989) ものである。したがって、そこには、既存の職務を離れたそれぞれの従業員の個別的な欲求や潜在能力の可能性を検討する余地は存在しない。従業員は、あくまでも

機械や仕事に従属するものとして把握されているのである。

Yoder (1956) は、従業員のモラルの維持・向上のための施策に関して、「そのひとつの方法は、個人差を認識し、職務に適した人間を発見する努力である。これは配置改善につながるものである。もうひとつの方法は、職務に対するもので、職務を修正して生産過程の全体に関連づけて労働者の関心を維持・向上する手段をもとめることである」という二つの方法を提案している。

こうした方法は、一方で、人的条件を物的条件に適合させることを原則としつつ、他方で、大量生産技術の進展にともなう標準化・細分化・単純化に対して限界点にある人的条件、つまり労働疎外やモラルの低下に対しては、逆に、物的条件の方を適合させて解決を図るというものである。要するに、その基本的なねらいが、職務と人間との間における適合関係の達成を通じて、生産要素としての従業員の労働力を最高能率で利用することにあることに何ら変わりはなく、また、相変わらず物的条件に人的条件に従属させることに主眼が置かれており、その意味で、「職能的合理主義の人間関係的調整」(森,1976)という範囲に止まっているとわざとをえない。

したがって、こうした見解は、従来の労働者観、従業員観およびマネジメント観とその基底において何ら変わるところはなく、人的資源という用語に何ら新たな内実を加えるものではない。従来の労働者、従業員という用語の単なる言い換えにすぎないとさえいえる。ただ、当時の時代状況を考慮して検討すれば、首肯しえる主張も多く、人的資源の人間的存在としての側面についても、それが、たとえ職能的合理主義の人間関係的調整にとどまるとしても、その努力を評価すべきではあろう。しかし、企業組織における新たな人材マネジメントの展開の契機となる人的資源概念の生成という観点から見た場合には、少なくとも、この段階でのYoderの見解には見るべきものはほとんどないといえる。

### 2.3 1960年代初頭における議論

1960年代に入ると、従来の労働者 (worker) や従業員 (personnel) に代わって、人的資源 (human resources) という用語が頻繁に使用されるようになり、その概念についてもより積極的に議論が展開されるようになった。しかし、この段階、つまり1960年代初頭から前半における議論の内容も、1950年代半ばに体系的に確立された「伝統的労務管理論」および「人間関係論的労務管理論」の枠組みを大きく超え出るものではなかった。

ここで言う伝統的労務管理論とは、科学的管理法と管理過程論をその内包とする「伝統的管理論 (traditional administrative theory)」のパラダイムに対応する人材マネジメントの理論体系であり、その一連の研究の系譜は、Tead & Metcalfに始まり、Watkins & Doddを経て、Yoder (1956) の『*Personnel Management and Industrial Relations*』によって体系的に確立され

たとえられる。一方、人間関係論的労務管理論は、1920年代後半から30年代にかけて行われた Mayo や Roethlisberger の諸研究に代表される初期の「人間関係論 (human relations theory)」のパラダイムに対応する人材マネジメントの理論体系であり、Roethlisberger (1941) の理論的枠組みを継承した Pigors & Myers (1956) の『*Personnel Administration: a point of view and a method*』によって体系的に確立されたとされる。それぞれの概要は、表1に整理されている。

表 1 伝統的労務管理論と人間関係論的労務管理論の特徴比較

|                    | 伝統的労務管理論                                                                                                                                                                     | 人間関係論的労務管理論                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織管理観              | 組織を「職務にもとづく権限と責任の体系」と認識し、組織の構造的側面を重視する。したがって組織が目的を達成するためには、職務を明確に規定し、職務の権限と責任の体系を合理的に設計するという機能的合理主義が貫徹される。<br>労務管理研究の場合、労務管理を構成する職能を明確にし、個々の職能の機能的有効性を技術的観点から追求する姿勢となって現われる。 | 組織を「役割を担った人間で構成される協働体」と認識し、組織の人間の側面を重視する。したがって組織が目的を達成するためには、組織構成員という活きた人間が職務を動かしていく現実から、人間行動に関する知識の活用を前提とする。<br>労務管理研究の場合、人間欲求理論にもとづく従業員モラル、動機づけ、さらには従業員心理に即した労務管理諸制度の運用といった側面の重視となって現われる。 |
| 労 務 管 理<br>の 対 象   | 従業員を特殊な「生産要素」ととらえ、その心理学的・生理学的な職務遂行能力の個人差に着目。すなわち、従業員の労働力の側面を重視する。                                                                                                            | 従業員をきわめて集団帰属欲求の強い「社会的存在」ととらえ、その集団凝集力に着目。すなわち、従業員の人間的な側面を重視する。                                                                                                                               |
| 労 務 管 理<br>の 目 的   | 組織の経済的目的達成のために、直接的に労働力の効率的活用を指向する。「労働力有効利用説」の立場にたつ。                                                                                                                          | 組織の経済的目的達成のために、直接的には従業員のチームワークや協力関係の形成・維持を指向する。「協力関係形成説」の立場にたつ。                                                                                                                             |
| 労 務 管 理<br>の 担 い 手 | 労務部が主導的立場にたつライン・スタッフによる分権的管理体制を主張する。                                                                                                                                         | ライン・スタッフによる分権的管理体制を主張。しかし、ライン管理者の人事管理執行責任を協調し、労務部は助言スタッフとしての責任をはたすことを要求する。                                                                                                                  |
| 労務管理の<br>記 述 内 容   | 労務部を構成する職務としての制度・手続の技術的な精錬化をはかる。つまり労務管理制度論となって現れる。                                                                                                                           | ライン管理者に必要なとされる労務管理技能と、労務部を構成する職能としての制度・手続の従業員心理に即した運用を強調する。つまり労務管理技能論と労務管理制度の二元的記述となって現れる。                                                                                                  |
| 代表的文献              | Yoder, D., <i>Personnel Management and Industrial Relations</i> , 4th ed., Prentice-Hall, 1956.                                                                              | Pigors, P. and Myers, C. A., <i>Personnel Administration: a point of view and a method</i> , 3rd ed., McGraw - Hill, 1956                                                                   |
| 主要研究者              | Odway Tead, H. C. Metcalf, G. S. Watkins, P. A. Dodd, D. Yoder                                                                                                               | F. J. Roethlisberger, P. Pigors, C. A. Myers,                                                                                                                                               |

出所：岩出（1989）一部加筆

岩出（1989）によれば、伝統的労務管理論は、従業員を特殊な生産要素として捉え、その労働力としての側面に関心を集中することで、直接的に労働力の効率の活用を指向する「労働力有効利用説」の立場に立つとされる。これに対して、人間関係論的労務管理論は、従業員を集団帰属欲求の強い社会的存在として捉え、その集団凝集力に着目することで、従業員のチームワークや協力関係の形成・維持を指向する「協力関係形成説」に立つとされ、互いの理念、目的、方法は大きく異なっている。こうした二つの異なる理論的枠組みが、1950年代半ばにはほぼ同時に体系的に確立され、その後、実務界はもとより人材マネジメントの研究領域でも、大きな影響力を発揮していくことになる。

したがって、1960年代初頭から前半における人的資源概念に関する議論は、並存する理念上きわめて対照的な性格を持つ二つの理論的な枠組みのなかで展開されることになったのである。そして、こうした背景状況は、人的資源概念についての議論を少なからず混乱させる要因ともなったと考えられる。

## 2.4 BakkeとFrenchの人的資源概念

人的資源概念について議論する際、最低限度必要な観点が二つある。第一の観点は、対象の問題である。つまり、組織を構成するどのような人々を資源として認識するのかという問題である。管理・監督される対象としての従業員や現場労働者に限定されるのか、それとも管理者や経営層までが含まれるのかという問題である。

第二の観点は、他の経営資源との差異の認識の問題である。組織の目的達成への貢献という観点から見たとき、その貢献内容は、資金的資源や物的資源といった他の経営資源とどのように異なるのか、その差異を明らかにする必要がある。そこに差異を認めないとすれば、ことさら人的資源概念について議論する意義は希薄になる。特殊な生産要素ではあるが、市場から随時調達することが可能な代替的な資源だとする従来の伝統的労務管理論における把握の仕方ですufficientだということになる。

Yoder (1956) の議論では、人的資源とは「あらゆる職業におけるすべての労働者 (worker)」としており、その対象は明らかに一般従業員や現場労働者に限定されている。これに対して、Bakke (1960) は、「人的資源は、最高経営責任者を含む企業活動に参画するすべての人々によって構成される」としている。また、French (1964) も、「企業における人的資源とは、企業を構成している組織のあらゆる活動に携わる、すべての階層の人々」だとしている。これらの主張は、人材マネジメントの対象を生産現場の労働者や一般従業員から組織構成員全体に拡大したという点では、一定の変化が認められる。特に、人事管理部門が対象とする人的資源として、明確に最高経営責任者を含めるとするBakke (1960) の見解は注目に値する。

しかしながら、他の経営資源との差異の認識の問題については、両者ともに、人的資源が

持つ他の資源とは異なる独自の特性や貢献可能性についての新たな考察や見解の提示はほとんど見られない。

Bakke (1961) は、「人間は、組織目的の達成のために必要なひとつの資源であるがゆえに、人的資源と呼称される」のであり、「組織における資源としての人材は、少なくとも他の資源と同程度に重要であり、この資源に対する無知、軽視、浪費、あるいは不適切な対処は、資金的資源、物的資源、市場に対する無知、軽視、浪費、あるいは不適切な対処をした場合と同様の結果を招くことになる」(Bakke,1960) としている。さらに、「人的資源は他の諸資源と比べて、より多くの、より優位の、あるいはよりコストを費やすような関心が求められているのではなく、他の資源に向けられているのと同様の組織的で客観的な関心が同程度に求められている」(Bakke,1960) にすぎないとしている。こうしたBakke (1960) の人的資源に対する基本的な認識は、「管理者が、物的資源に関心を持つのは物質主義者であるからではないのと同様に、人的資源に関心を持つのも人道主義者であるからではなく、彼らが管理者であるからである」という表現に端的に表されている。

一方、French (1964) は、「人的資源とは、組織によって活用されるさまざまな資源のうちのひとつにすぎない」と実に簡潔に表現している。要するに、両者にとって人的資源は、「物的諸資源、資金、市場、そしてアイデアといった、組織によって活用されるさまざまな資源のうちのひとつにすぎない」(Bakke,1960) ものであり、その思考と論理のなかで、経営成果との関連で、人的資源が持つ他の資源とは異なる独自の特性や貢献可能性は、まったく考慮されていないのである。

またBakke (1960) は、人的資源を扱う部門の主要かつ中心的な関心事は、「個人の幸福ではなく、仕事の生産性や仕事における人々の協調関係、またその生産的な仕事における従業員全員の才能と能力の最大部分の利用と開発の可能性を提供することにある」としているが、そうした従業員が持つ人間的存在としての本質や特性について、掘り下げた議論はほとんど行われていない。それゆえ、効果的な人材マネジメントを行う上での新たな視点や枠組みの提示も行われていない。その論理は、言わば、伝統的労務管理論という幹に人間関係論的労務管理論の主張を接ぎ木したような展開となっており、Yoder (1956) の議論と同様に、職能的合理主義の人間関係の調整という範囲を抜け出るものではない。

## 2.5 BakkeとFrenchの議論が内包する矛盾

以上見たように、Bakke (1960) とFrench (1964) の見解は、人的資源という用語が指示する対象を組織構成員全体に拡張したこと、また、人的資源の能力の最大利用と開発の重要性を指摘しながら、その一方で、組織の他の資源と同程度の重要性を持つひとつの資源にすぎないとし、その特性に関する考察や議論の掘り下げがなされていない点で、まったく共通し

ている。

したがって、人的資源という用語の外延を組織の管理職能、さらには最高経営責任者にまで拡張しておきながら、経営活動におけるその重要性や価値を物的資源や資金的資源といった、他の諸資源と同列に置いてしまい、何ら新たな位置づけを与えていないということから生じる同様の矛盾をはらんでいる。たとえば、彼らにとって、経営上の諸資源を獲得、動員し、企業目標の達成に向けて組織化し、それらを有効かつ効率的に運営していく責任を担う意思決定と実行の主体としての管理職能や最高経営責任者が持つ意味とは、一体どのようなものなのだろうか。

すでに、この時代には、Berle & Means (1932) による「所有と経営の分離 (separation of ownership from management)」、また「経営者支配 (management control)」に関する議論、さらに、Burnham (1941) による「経営者革命 (managerial revolution)」に関する議論などを通じて、専門経営者 (professional manager) が有する高度な知識と能力は、社会的に希少な資源であるとの認識が一般化していたはずである。大規模化し高度に複雑化した生産システムと組織を持つ近代企業を有効に経営しえる知識、経験、能力を備えた専門経営者を、他の要素資源と同様に、必要の都度、外部労働市場から適宜に調達し活用するなどということが不可能であることは言うまでもない。

残念ながら、Bakke (1960) と French (1964) の議論のなかに、こうした矛盾に対する回答を見出すことはできない。

### 3. 人間に関する基本仮説としての人的資源概念

#### 3.1 マネジメント理論と人間モデル

占部 (1975) は、「管理の理論は、要するに、組織の形成と運営にかんする理論である。そして、組織は複数の人間によって構成されている。かくて、人間に対する仮説の違いによって、管理の理論に基本的な違いが生じてくる」としている。つまり、あらゆるマネジメントの理論が、その理論的な枠組みの基底に、人間をどのように見るかという人間に対する仮説や人間観を持つとしているのである。

こうした人間性の本質や属性に関する特定の仮説と、そこから導き出される人間行動に対する基本仮定は「人間モデル (models of man)」と呼ばれ、経営組織論や管理論における理論構築上のひとつの起点を形づくっている。どのような理論であれ、それが暗黙的であるか、明示的であるかは別にして、その基底に、組織における人間とその行動をどのように見るかという意味での人間モデルが必ず存在する。そして、そうした人間モデルの違いによって、異なる内容の理論構築がなされるのである。言い換えれば、経営組織論や管理論がどのような内容や性格となるかは、当該の理論が依拠する人間モデルによって規定されるといえる。

たとえばSimon (1947,1958) は、意思決定を鍵概念とする独自の組織論および管理論の構築にあたって、伝統的な経済学が仮定するような完全な合理性と意思決定能力を備えた人間仮説である「経済人モデル (model of economic man)」を否定し、「認知限界 (cognitive limit)」に基づく「制約された合理性 (bounded rationality)」という人間に対する明示的な基本仮定をその基底に据えた「経営人モデル (model of administrative man)」を提出している。その上で、経済人モデルが仮定する「最適化原理 (optimization principle)」に代わる意思決定原理として、「満足化原理 (satisfying principle)」を導入することで、知識および情報処理能力における限界を持つ人間が、組織を形成しそれを利用しながら、情報の不完全性と不確実性による制約を克服し、現実的に合理的な意思決定を行っていくプロセスを理論化している。

### 3.2 人間モデルとしての人的資源概念

マネジメント理論における人間仮説という観点に立てば、人材マネジメント論における人的資源概念は、それぞれの理論がその基底に持つ組織における人間性の本質や属性についての「基本的な仮定 (basic assumption)」、あるいは「人間モデル」として捉え直すことができる。そして、こうした人間モデルとしての人的資源概念が、人材マネジメント理念 (managerial philosophy) の中核を構成することになる。さらに、その人材マネジメント理念が、具体的な人材マネジメント・システムの設計思想と運用指針を提供することになるのである (図1)。

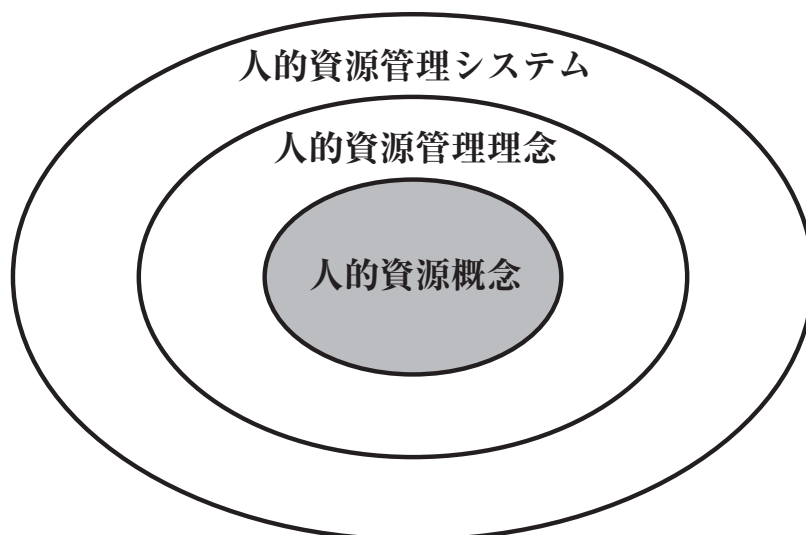


図1 人材マネジメント理念の中核を構成する人的資源概念

したがって、まず、組織における人間存在とその行動様式をどのような観点から捉え、どのように理解するかの違いによって、つまり、人間モデルあるいは人的資源概念の違いによって、経営という複合的な活動全体のなかで、組織で働く人々をどのように価値づけ、また、扱うべきかという価値と規範の体系としての人材マネジメント理念に違いが生じる。そして次に、マネジメント理念の違いによって、組織の編成原理、マネジメント・コントロールの仕組み、教育訓練やモチベーション管理のあり方など、人材マネジメントのあらゆる局面において相違が生じることになるのである。

それゆえ、新たな人材マネジメントの理論を構築していくためには、まず、組織における人間存在に対する基本仮説たる人間モデルについての議論、言い換えれば、人的資源概念の内包に関する議論が不可欠の前提となる。当然ながら、そこでは、物的資源や資金的資源といった他の経営資源との差異が経営活動全体との関連で議論され、その上で、それらとは異なる人的資源の特異性や位置づけが明らかにされなければならないのである。

したがって、単なる用語の置き換えにすぎないYoder (1956) の議論はもちろん、Bakke (1960) やFrench (1964) の所論のように、その内包について何ら本質的な議論をせず、いたずらに外延のみを拡張することはほとんど意味がなく、そこから新たな人材マネジメントの理念やシステムが生み出されることはないといえる。

#### 4. ドラッカーの人材マネジメント論における人的資源概念

##### 4.1 現代のHRM論に連なる人的資源概念の萌芽

これまで、1950年代から1960年代初頭にかけて、伝統的労務管理論および人間関係論的労務管理論の枠組みのなかで行われた人的資源概念に関する議論について、その主要な論者の見解を検討した。しかしながら、そこに、1980年代前半に確立される新たな人材マネジメントのパラダイムである「人的資源管理論」における人的資源概念に直接的に連なるような理論的成果を見出すことはできなかった。

一方、Drucker (1949,1954) の所論には、その後の人的資源概念とそれを基礎とする人材マネジメント理念の生成につながる先駆的な見解や主張が随所に見られる。当時のDrucker独自の人的資源に関する考察と見解の具体的な内容は、人的資源管理論の生成の基礎をなす人的資本理論および人的資源論における主張を明らかに先取りしている。この点に関しては、多くの研究者がその貢献を認めている。たとえば、Hendry (1995) は、「働く人々を組織の価値ある資産とするアイディアの起源は人的資本理論だと考えられるが、同様の意味での使用は、Druckerの『経営管理の実践』(1954) に遡る」と指摘している。また、人材マネジメント領域における人的資源概念について包括的な議論を行い、人的資源管理論の生成の契機となる人的資源概念とマネジメント理念を明らかにしたとされるMiles (1975) も、自身の理論形成

にあたって、Druckerの『経営管理の実践』（1954）から影響を受けていると述べている。

そこで、ここからは、Druckerの『新しい社会』（1949）および『経営管理の実践』（1954）における議論に現れた人的資源に関する独自の見解と主張を吟味し、今日の人的資源管理論に連なる人的資源概念生成の萌芽ないし一起源としての位置づけが可能なことを確認する。その際、議論の前提として、Milesの1965年と1975年の業績およびGuestの1987年の論文における見解を参照点として位置づける。理由は、Milesが“Human Relation or Human Recourses?”において提示した人間モデルが、その後の人的資源管理論生成の画期となったことを多くの論者（たとえば、Peterson & Tracy, 1979; Megginson, 1985; 岩出, 1981, 1989）が指摘していること、また、Guest（1987）は人事管理と人的資源管理の差異を明確に切り分けており、本稿の目的にそって、Druckerの所論を再評価する上での参照点として十分な妥当性を備えていると判断するからである。それぞれの主張ないし見解の概要は、表2および表3に示されている。

表2 人事管理と人的資源管理の相違

|            | 人事管理                          | 人的資源管理                       |
|------------|-------------------------------|------------------------------|
| 時間および計画の視野 | 短期的視野<br>リアクティブかつアドホック<br>周辺の | 長期的視野<br>プロアクティブかつ戦略的<br>統合的 |
| 心理的契約      | 命令の受諾                         | コミットメント                      |
| 統制の仕組み     | 外的統制                          | 自己統制                         |
| 従業員との関係    | 多元論者<br>集団主義的<br>低い信頼         | 統合論者<br>個人主義的<br>高い信頼        |
| 構造／システムの志向 | 官僚的／機械的<br>集権的で公式に定義された役割     | 有機体的<br>発展的で柔軟な役割            |
| （中核な）役割    | 専門家／プロ                        | 主にライン管理者に統合                  |
| 評価基準       | コストの最小化                       | 活用の最大化                       |

出所：Guest（1987）Human resource management and industrial relations

表3 マネジメント理論の3つのモデル

|    | 伝統的モデル                                                                                                                                | 人間関係モデル                                                                                                                                          | 人的資源モデル                                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 仮定 | 1.仕事は多くの人にとって本来嫌なものである<br>2.労働者がどんな仕事をするかということは、それから得られる収入ほど重要ではない<br>3.ほとんどの人は、創造性、自己統制、あるいは自己管理を要する仕事を欲していないか、あるいはすることができない         | 1.人々は、有用であり重要であると感じたがる<br>2.人々は、帰属することおよび個別の人間として認められることを望んでいる<br>3.これらのニーズは、人々を働くように動機づける際に金銭よりも重要である                                           | 1.仕事は嫌なものではない。人々は、彼らが設定するのに一役買った意味ある目標に対しては貢献したいと思っている<br>2.大部分の人は、自分達の現在の仕事に要求されているものよりもはるかに創造的で責任のある自己統制と自己管理ができる                               |
| 方針 | 1.経営者の基本的な仕事は、彼の部下達を細かく監督し、統制することである<br>2.経営者は、仕事を単純で、反復的で容易に習得できる作業に分割しなければならない<br>3.経営者は、詳細な仕事の手順および手続を確立し、これらを厳格にしかし公平に実施しなければならない | 1.経営者の基本的な仕事は、ひとり一人の労働者に、有用であり重要であると感じさせることである<br>2.経営者は、彼の部下に報告してやり、自分の計画に対する部下の反対意見に耳を傾けるべきである<br>3.経営者は、部下が日常的な仕事に関しては何らかの自己統制ができるようにすべきである   | 1.経営者の基本的な仕事は、「未開発の」人的資源を活用することである<br>2.経営者は、すべてのメンバーが彼らの能力の限界まで貢献できるような環境を創造しなければならない<br>3.経営者は、重要な問題に十分に参加するように奨励し、絶えず部下に自己統制と自己管理を広げさせなければならない |
| 期待 | 1.人々は、もし給料がよく、上役が公平であれば、仕事に耐えることができる<br>2.もし仕事がかかなり単純であり、人々が細かく統制されるならば、彼らは標準まで生産を上げるだろう                                              | 1.部下と情報を分かち合い、日常的な意思決定に彼らを参加させることは、帰属および自分が重要だと感じたい彼らの基本的なニーズを満足させるのであろう<br>2.これらのニーズを満足させることは、モラルを向上させ、公的な権威に対する抵抗を減少させるだろう。つまり部下達は「喜んで協力する」だろう | 1.部下の影響力、自己管理ならびに自己統制を広げることは、作業効率で直接の向上をもたらすであろう<br>2.部下が自らの資源を十分に活用する副産物として、職務満足が増大するかもしれない                                                      |

出所：R. E. Miles (1975) Theories of Management

#### 4.2 ドラッカーの人材マネジメント論の特質

Druckerのマネジメント理論の基本的な骨格は、1939年に発表された『経済人の終焉 (*The End of Economic Man*)』から、1942年の『産業人の未来 (*The Future of Industrial Man*)』、1946年の『大企業概念 (*Concept of the Cooperation*)』、および1949年の『新しい社会 (*The New Society*)』を経て、1954年に出版された『経営管理の実践 (*The Practice of Management*)』において一応の完成をみたとされている (岡本,1980)。

本稿の関心事であるDrucker独自の人的資源に関する考察とそれに基づく人材マネジメント論の構築は、『新しい社会』を起点に開始され、『経営管理の実践』においてより体系的な整理が試みられている。そこで展開されている人材マネジメント論の特質を簡潔に要約すれば、以下の三点になる。まず、①人的資源のマネジメントを経営者職能として明確に位置づけていること、次に、②当時の人事管理論に対する徹底した批判、そして、③科学的管理法と人間関係論の批判的克服（止揚）である。当然ながら、その独自の人的資源概念も、こうした特質との関連において議論されている。ここでは、Druckerの人的資源概念の具体的な内容を検討する前提として、まずその概要を整理する。

#### 4.2.1 経営者職能としての人的資源のマネジメント

人的資源という用語の先駆的な使用例として、Yoder (1956) があげられることが多い。しかし、Drucker は、1949年に刊行された『新しい社会』において、すでにこの用語を使用している。人材マネジメント論における人的資源概念生成に関する彼の貢献を再評価するにあたって、まず、この事実を確認しておきたい。

そこでは、経営者の主要な三つの職能として、①経済界においてその企業を存続させる責務、②その企業の人的資源の組織およびそれらの資源の能率的な活用をめぐる責務、③トップ・マネジメントの後継者を適切に順序だてて養成する責務をあげ、その上で、「人的資源の活用に関する責任は、企業は何に従事すべきかを決定する機関と同一の機関だけが履行できる」として、人的資源のマネジメントを必然的にトップ・マネジメントの職能であると明確に規定している。1980年代半ばに、ハーバード学派のBeerら（1984）は、人的資源管理の諸活動の統合はゼネラル・マネジャーによってのみ可能だと主張したが、Drucker はすでにこの段階で同様の着想を持っていたことになる。さらに彼は、「経済上の決定は、その企業が雇用している人間の組織の特性によってある程度決定されるのと同様に、その企業が必要とする人間の組織の特性は、主としてその企業の事業の特性いかんによって決定される」と主張している。この主張は、人的資源管理における「適合理論（matching theory）」（Boxall,1992）として知られるミシガン学派の主張（Fombrun et.al,1984）と、その着想において軌を一にしているといえる。

このように、Drucker は、単に最も早期に人的資源という用語を使用しただけではなく、トップ・マネジメントによる統合的な意思決定の下に、事業特性との適合性を確保することの重要性を指摘することで、そのマネジメントのあり方を経営活動全体との関連で捉え直すことの必要性を主張していたのである。他の多くの研究者が、人事労務管理論自体の内部論理の体系的な整理や諸手続間の内的整合性の説明に躍起となっていた時代に、こうしたDruckerの着想は特筆に値するものと思われる。

#### 4.2.2 当時の人事管理論に対する批判

Drucker は、『経営管理の実践』(1954)において、当時の人事管理は1920年代の初めからほとんど発展しおらず、「その後、人事管理論が行ったことは、単に人道主義的な修辞のドレッシングをかけただけ」であり、人事管理論は「相互に内的な一貫性を欠いた、何らかの偶発的な事態に対処するために開発された諸手法の集合体にすぎない」と、その実態を厳しく批判している。そして、人事管理論が不毛に陥った主要原因として、以下の三点を強調している。

①人間は本来働く意思を持っていないという誤った仮定を前提においている、②人とその仕事のマネジメントを管理者の職務の一部とせず、人事専門家の職務とみなしている、③人事管理は、専ら事故や紛争の処理の問題、言わば後追的な火消しの仕事と考えられており、結果として短期的な視野と場当たり的な対応に終始している。こうした指摘は、表2のGuest (1987) による人事管理の類型と、「心理的契約」、「中核的な役割」、「時間および計画の視野」といった領域における特性とほぼ対応している。Drucker は、こうした欠陥ゆえに、人事部の仕事は、事業のマネジメントに対する影響を持ち得ないと主張し、新たな仮定の下に、それらの克服を目差すことがあるべき人材マネジメント論の基本的な課題であると考えたのである。それゆえ、その新たな人材マネジメント論の着想が、人的資源管理論の着想に接近していくことは、当然の帰結だといえよう。

#### 4.2.3 科学的管理法と人間関係論の批判的克服

Drucker (1954) は、人と仕事のマネジメントに関わる当時の既存の理論として、「人事管理論 (personnel administration)」、「科学的管理法 (scientific management)」および「人間関係論 (human relations theory)」を採り上げている。そして、すでに述べたように人事管理については、理論およびその実践における実態を痛烈に批判している。一方、科学的管理法と人間関係論については、一定の肯定的評価を与えた上で、それらに内在する盲点と課題を指摘している。

##### (1) 科学的管理法に対する評価と批判

Drucker (1954) は、その当時における人と仕事のマネジメントについての三つの理論のうちで、最も長い歴史を持つものが科学的管理法であり、「人と仕事のマネジメントにおいて、あらゆる思索と作業に不可欠の基礎」を提供するものとして位置づけている。さらに、「産業社会が存続し続けるかぎり、人の仕事は、体系的に研究し分析し、その最小単位を基礎として改善していくことができる」という科学的管理法の洞察が見失われることはない」として、その基本的な洞察の普遍性を高く評価している。しかし、その一方で、「この30年間というも

の、科学的管理法は、ますます狭い専門領域において、小手先の手法に関する退屈で大部の論文類を生みだしているにすぎない」と手厳しく批判している。こうした停滞の結果、科学的管理法は、二つの盲点、すなわち、「エンジニアリング上の盲点 (engineering blind spot)」と「理念上の盲点 (philosophical blind spot)」を見落としたままになったと指摘している。そして、この2つの盲点を的確に理解し、その克服を図らないかぎり、科学的管理法が見通した真理を、新たに生起しつつある状況に適用することはできないとした。

まず、第1のエンジニアリング上の盲点とは、分析の原理 (principle of analysis) と行動の原理 (principle of action) の混同である。Druckerは、「(厳密な分析を通じて) 仕事を要素動作に分解することは正しい。また、個々の要素動作を改善することによって仕事そのものを改善することも正しい。しかし、人の仕事をひとつの要素動作に限定することによって、それをよく行えるようにするということは間違いである。機械についてさえ、そのようなことは言えない。人については、たわごとというべきである」とし、これは、人間を出来損ないの機械 (poorly designed machine) として扱うに等しいと、激しく非難している。そして、「要素に分解された仕事と、仕事における行動そのものの混同は、人的資源の特質に対する理解の欠如に原因がある」として、科学的管理法が暗黙のうちに仮定している人間モデル、すなわち機械としての人間観 (machine concept) と、それに基づく労働作業の機械論的認識の誤謬を指弾している。その上で、人的資源に特有の能力とは、多様な動作を行い、統合し、均衡をとり、コントロールし、評価測定し、判断することにあるのであって、分析を通じて分解された要素動作を「仕事として再び統合し、人に特有の能力を活用できるものしなければ、人的資源は生産的たりえない」と強調している。

第2の理念上の盲点とは、科学的管理法が「実行からの計画の分離 (divorce of planning from doing)」をその基本的な教義としていることである。Druckerは、「計画と実行の分離という考え方が、科学的管理法の洞察から得られるものを台なしにしている。仕事の分析から得られるものを大幅に減殺している。とくに計画から得られるものを著しく減殺している」と指摘している。働く人々自身に自己の仕事の計画について責任を持たせるとき、その生産性が大きく向上するのであり、こうした教義は破棄すべきだと強く説いている。

## (2) 人間関係論に対する評価と批判

Drucker (1954) は、人間関係論について、人的資源が特殊な資源であることを認識することで、「人を機械のように見るそれまでの見方 (machine concept)」、また「人を金銭的刺激に対し自動的に反応するスロットマシンのように見る見方」を否定し、人的資源から大きな貢献を引き出すためには、他の資源とは異なる態度と方法が必要であるという事実をアメリカのマネジメントに気づかせたとして、その貢献を高く評価している。しかしその一方で、

人間関係論は、「それまでのねじ曲がった考えからの脱却には成功したが、新しい考え方を  
もってそれに代えるには至っていない」として、その限界を指摘し、限界をもたらした主要  
な原因として以下の三点をあげている。

①働く人々の自発的動機（spontaneous motivation）の信奉。Druckerは、人間関係論の研  
究者は、「恐怖を除きさえすれば人々は働くと言っているように思われる」と指摘している。  
しかし、外部から課せられた拍車としての恐怖が消滅したからといって、何もしないでも働  
く意欲が自然に生まれてくると期待することはできない。恐怖に代わるべき積極的な動機づ  
けを生み出すことが必要だが、この点に関して人間関係論には、新たな観点の提示や主張の  
展開が見られないとしている。

②人間関係論が仕事に焦点を合わせていないこと。人間関係論は、人と仕事の分析ではな  
く、人間の心理的側面の分析から出発したこともあって、働く人々の態度、行動、成果は、  
他の人間との関係だけで決まるとしており、そこには仕事との関係という視点が欠落してい  
る。その結果、企業組織における積極的な動機づけは、仕事を中心に位置づける必要がある  
にもかかわらず、人間相互の社会的な関係や非公式集団の重要性を強調するにとどまってい  
ると、その分析視角の一面性を批判している。

③人のマネジメントに関わる経済学的な領域への理解にかけていること。Druckerは、た  
しかに経済的報酬は、近代産業社会においては積極的な動機づけの主たる要因ではないとし  
ている。しかし、経済的報酬についての不満は、仕事の阻害要因となるとしており、人間関  
係論は働く人々の経済的欲求を軽視しすぎるとして、そのアプローチの偏向と狭隘さを批判  
している。それゆえ、「幸せな労働者は、効率的で生産的な労働者である」という人間関係論  
の主張は、「巧みな警句ではあるが、せいぜい半分の真理を述べているにすぎない」として、  
人材マネジメントの実践場面における適用の限界を主張している。

#### 4.2.4 ドラッカーにおける人材マネジメント論構築の起点

これまで見てきたように、『新しい社会』と『経営管理の実践』におけるDruckerの人材マ  
ネジメント論は、それまでの伝統的な人事管理論への徹底した批判と、科学的管理法および  
人間関係論の批判的克服を起点としてその展開が構想されたといえる。人材マネジメント研  
究の文脈で言えば、伝統的労務管理論と人間関係論的労務管理論がその確立に向けて苦闘し  
ている時期に、すでにそれらの克服を志向していたことになる。

Miles（1975）は、マネジメント理論における人間モデルは、「伝統的モデル」、「人間関係  
モデル」、「人的資源モデル」という変遷を辿ったとしている（表3参照）。各モデルは、それ  
ぞれ伝統的労務管理論、人間関係論的労務管理論、人的資源管理論に対応している。こうし  
た系譜に沿って考えれば、また、自身の理論形成にあたって、Druckerの『経営管理の実践』

から影響を受けとするMiles (1975) 自身の述懐を考慮すれば、Druckerの人材マネジメント論、すなわち伝統的モデル（伝統的労務管理論）と人間関係モデル（人間関係論的労務管理論）の批判的克服を目差した人材マネジメント論における人的資源概念は、明らかにMiles (1965,1975) の人的資源モデルに対応する内容を、少なくともその原型となり得る内容を具備していたと考えられる。

#### 4.3 ドラッカーの人的資源概念

Drucker (1954) の人的資源に関する基本的な認識は、「人的資源、すなわち統合された全人格的な存在としての人間（the whole man）こそ、企業に託されたすべての資源のうちで、最も生産的で多目的に活用し得る、しかも最も大きな潜在能力をもつ資源」であり、「経済的成果を改善するための最大の機会は、仕事における人間の能力向上にある」とする主張に最も端的に表れている。そして、こうした認識は、組織のすべて構成員を「未開発の資源の宝庫（reservoirs of untapped resources）」とみなすMiles (1965,1975) の見解と確実に重なり合っている。また、Hendry (1995) が、Drucker (1954) の主張が人的資本理論におけるテーゼを先取りしていると指摘する論拠でもあるだろう。

以下、経営活動における人的資源の位置づけあるいは他の経営資源との差異、対象範囲、人間に対する基本的な仮定の順に、Drucker独自の人的資源概念の具体的な内容を確認していく。

##### 4.3.1 成長可能な唯一の資源

まず、Drucker (1954) は、企業とは、単なる「資源の機械的な集合体」ではなく、「その構成要素たる資源の総計よりも大きな、より優れたものを生むべき存在」であり、マネジメントに要求されることは、「資源に変化をもたらすこと」だとする。その上で、「しかし、成長可能な資源は人的資源だけであることは明らかである。他の資源は、すべて機械的な法則に従う。利用の巧拙はあれ、産出が投入を上回ることではない。われわれが利用できる資源のなかで、成長と発展を期待できるものは人間だけである」と主張している。つまり、マネジメントによって開発可能な唯一の資源、投入より産出が上回る唯一の資源、その意味で、経営という活動における最もクリティカルな資源として人的資源を位置づけているのである。

言うまでもなく、こうした位置づけあるいは差異の認識は、人的資源が経営活動全体の中で持つ独自の意味や価値について何ら考察を加えることなく、他の経営資源と同列に位置づけるYoder (1956)、あるいはBakke (1960) やFrench (1964) らの見解とは、明らかに異なるものである。

次に、対象範囲、すなわち、組織を構成するどのような人々を人的資源として認識し、人

材マネジメントの対象とするかという問題について確認する。Drucker (1954) は、企業が成功し繁栄するためには、「経営管理者」、「一般従業員」、「専門職」という三種の人々が必要だとしている。その上で、「一般従業員を物的資源と同じように見、企業のへの寄与に関しても、機械的な法則のもとにあると考えること」は重大な誤りであり、物的資源としての労働力などというものは存在しないと主張している。また一方で、経営管理者は企業にとって最も重要な人的資源であり、「人事管理の対象が一般従業員に限られ、経営管理者が除外されているのは、深刻な間違いである」と指摘している。

これらの記述から明らかなように、Druckerの人材マネジメント論における人的資源概念は、その外延として、組織を構成するすべての人々を含むことになる。多くの研究者（たとえば、Legge,1989;Anthony et.al,1993）が、その対象として経営管理者を含むことが人事管理論と人的資源管理論の差異を識別する特徴のひとつであると指摘している。この指摘に従えば、Druckerの見解は、明らかに人事管理論の範疇を踏み越えているといえる。

#### 4.3.2 新たな人間モデルの提示

人間関係論のパラダイムにおいて、経営組織における人間は、生物的条件や物理的作業条件のみに規定される「生理的機械」ではなく、また、個人主義的、利己的に経済合理性のみを追いもとめる「経済人」でもなく、組織外部における個人的経験や組織内部の社会的文脈の中で立ち現れる「感情の論理 (logic of sentiment)」によって動機づけられる社会的な存在だとされる。Drucker (1954) は、こうした人間関係論における働く人々に対する基本的な仮定を明らかに継承している。しかし、それは部分的かつ批判的な継承である。Drucker自身は、より多様な観点から、また、経営活動の遂行過程における他の資源との差異に留意しつつ、資源としての働く人々の特性を捉えている。

Drucker (1954) は、まず、組織における人的資源の基本特性を、「人格を持つ存在としての人間は、本人だけが利用できる。これが、人と他の資源との間の、最大にして究極の相違」であり、「人は他の資源とは異なり、働くか働かないかについてさえ、本人が完全な支配力もつ」ものとして捉えている。その上で、次のような諸特性を仮定している。

- ①人間は、一定の刺激に対して一定の反応しか示せず、何事にも受動的にしか参画できない他の資源とは異なり、生産のプロセスに能動的に参画する。
- ②人間は自ら働くことを欲する存在であり、人は働くことを忌避するという従来の前提は誤りである。
- ③人の本性は、最低ではなく最高の仕事ぶりを目標とすることを要求する。
- ④人は、必要な情報さえあれば、自らの仕事を計画し統制し評価することができる。
- ⑤人間の開発は、他の資源のように外部からの力によって行われるものではない。人の開

発とは成長である。そして成長は、つねに内側から行われる。

⑥働く人々は単なる労働力ではなく、個性や市民性を持つ多面的な存在である。

このようなDrucker独自の人的資源の諸特性に関する見解と指摘を、一言で要約すれば、それは従来の科学的管理法や人間関係論を超えた新たな人間モデルの提示であり、また、そうした方向へ向けた人間モデルの転換の要求ということになるだろう。人間は生来働きたがらず、仕事の場面では、大きな野望を抱くこともなく、また、受動的で責任を回避する傾向があるといった従来の人間モデルから、人間は自ら働くことを欲する存在であり、一定の条件さえ整えば、積極的に変化を受容し、自己の目標を追求するために能動的に自己統制していく主体となりえんとする、より積極的で自律的な人間モデルへの転換要求である。そして、こうした人間に関する基本的な仮定は、Miles (1965,1975) における人間モデルに明らかに継承されている。また、Maslow (1954) の主張する「自己実現人 (the self-actualized human)」と重なり合うとともに、「成熟的存在 (the mature being)」(Argyris,1957,1962)、「Y理論の人間 (the theory Y person)」(McGregor,1960)、あるいは「動機づけられた人間 (the motivated person)」(Herzberg,1966) といった、その後の人的資源論における主張を先取りしている。

#### 4.3.3 新たな人材マネジメント理念とシステムの提示

Drucker (1954) の人間に対する基本仮定には、近代産業社会とその中核をなす制度としての企業が持つべき新たな人間モデルに対するDrucker自身の強い期待が込められている。こうした新たな人間モデルは、「経営者の視野 (managerial vision)」ないし「経営者の態度 (managerial attitude)」の形成による「責任労働者 (responsible worker)」の育成というDrucker独自の人材マネジメント上の基本理念を生み出している。また同時に、「目標と自己統制による管理 (management by objectives and self-control)」というDruckerの独自のマネジメント理論とそれに基づく具体的なマネジメント・システムの提案に一貫して流れている基本哲学ないし基本原理の土台をなしているのである。

つまり、Druckerの人的資源概念は、単に新たな人間モデルを提起しただけではなく、それに基づくマネジメント理念と具体的なマネジメント・システムをも生み出しているのである、そして、その内容は、「幸福や満足ではなく、最高の仕事を宣言することによって、人間関係論を超えるべきことを主張する。同時に、人間組織を強調することによって、これまでの科学的管理法を超えるべきことを主張する」というDrucker (1954) の宣言のとおり、伝統的労務管理論と人間関係論的労務管理論の内容を超え出るものとなっているといえる。

## おわりに

これまで我が国において、『新しい社会』（1949）および『経営管理の実践』（1954）における記述内容の検討を中心に、その人材マネジメント論の特性について論及した先行研究としては、藻利（1959）、岡本（1969）、三戸（1968）、三戸（1971）などが確認できる。しかしながら、人的資源管理論の生成後、これとの関連で、Druckerの人材マネジメントに関する所論を再度吟味し、その系譜の中で、新たな位置づけを与えるような論考は見当たらない。これは、海外の人的資源管理に関する標準的なテキストや論考に関しても同様である。

本稿の目的は、こうした状況の下で、人的資源管理論の生成と発展の系譜におけるDrucker独自の人的資源概念の再評価と、それに基づく人材マネジメント論の新たなポジショニングの可能性を検討することにあった。同時代の主要な論者の見解を検討し、また、人的資源管理論生成の画期となったとされるMiles (1965,1975) および人事管理と人的資源管理の差異を明らかにしたGuest (1987) の業績を参照点とすることで、Drucker独自の人的資源概念を、今日の人的資源管理論に連なる人的資源概念生成の主要な起源のひとつとして位置づけることの妥当性が確認されたと考える。少なくとも、その洞察の先見性は高く評価されるべきだと考える。

しかしながら、その一方で次のような批判も成り立つと考える。それは、一言で表現すれば、人材マネジメント論としての実践性の希薄さである。実践科学ないし応用科学として経営学を捉える場合、そこには「研究対象の実践性」と「研究成果の実践性」という二つの意味での実践性を考えることができる。研究対象の実践性という観点から見た場合、『新しい社会』（1949）および『経営管理の実践』（1954）におけるDruckerの所論に何ら問題はない。しかし、研究成果の実践性、すなわち企業家や管理者など、経営の実践にあたる諸主体に対する有効な処方箋の提示という観点から見た場合には、その論述は具体性に乏しいといわざるを得ない。たとえば、内的主体的動機を持った責任労働者を育成する方法として、①人の正しい配置、②業績に関する高い標準、③自己統制に必要な情報の提供、④経営的視野を獲得させるための参画の機会の提供をあげているが、当時の企業組織の状況を前提に、それらをどのように実現するかについては必ずしも明確に述べられてはいない。当時の人事部門の実態を手厳しく批判するが、あるべき状態を実現するために人事部門をはじめとする組織の構造や機能をどのように再編すべきかについて、具体的な処方の提示はほとんどなされていないのである。

要するに、理念や原理の提示が中心で、技術論、制度論としての展開が希薄なのである。これは、実際の有用性を示すことで、経営研究の一分野として、その存在を確立すべく苦闘していた当時の人材マネジメント研究の課題を考慮すれば、見過ごすことのできない欠陥であったといえるだろう。このことが、人的資源管理論という新たなパラダイムが生成するま

で、働く人々を競争優位の源泉とみなすDruckerの人的資源概念が省みられることのなかった主要な原因のひとつであると考えられる。その意味では、資源ベース戦略論の生成にともなってPenrose（1959）の業績が再評価されたのと同様に、Druckerの業績も、人的資源管理論という新たなパラダイムの生成に直接的に寄与したというより、生成したパラダイムを起点に逆照射することで、その概念や理念における洞察の本質性と先見性を再評価し得るものなのかもしれない。

【参考文献】

- Anthony W.L., Perrewe P.L., & Kacmar K.M. (1993) *Strategic Human Resource Management*, Dryden Press.
- Argyris C. (1957) *Personality and Organization: the conflict between system and individual*. Harper. (邦訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会 1961年)
- Argyris C. (1962) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Irwin Dorsey Press. (邦訳『対人能力と組織の効率』産業能率短期大学出版部 1977年)
- Bakke E.W. (1960) *The Human Resources Function, UNION, MANAGEMENT, AND THE PUBLIC*, 2ed ed. HARCOUT, BRACE & WORLD, INC.
- Bakke E.W. (1961) *The Human Resources Function, Management International*, Vol2
- Bearwell I. & Holden L. (2001) *Human Resource Management: a contemporary approach*. 3rd ed. Prentice-Hall
- Becker G.S. (1964) *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Columbia University Press. (邦訳『人的資本理：教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新法社 1976年)
- Beer, M. et al (1984) *Managing Human Asset*, New York: Free Press. (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部 1990年)
- Berle A.A. & Means G.C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan. (邦訳『近代株式会社と私有財産』分雅堂銀行研究社 1957年)
- Boxall, P.F. (1992) Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction. *Human Resource Management Journal*.
- Burnham J. (1941) *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, The John Day Company, Inc. (邦訳『経営者革命』東洋経済新報社 1956年)
- Drucker P.F. (1949) *The New Society*. Harper & Row Publishers. (邦訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社 1957年)
- Drucker P.F. (1954) *The Practice of Management*. Harper & Row Publishers. (邦訳『[新訳]現代の経営』ダイヤモンド社 1996年)
- Fombrun, C., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- French W.L. (1964) *The Personnel Management Process, Human Resources Administration*. Houghton Mifflin Company.
- Ginzberg E. (1958) *Human Resources: the wealth of nation*. NY. (邦訳『人間能力の開発』日本経済新聞社、1961年)
- Ginzberg E. (1976) *The Human Economy*, McGraw-Hill. (邦訳『人間・労働・組織：人的資源論の構築』佑学社、1977年)
- Guest D. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24.
- Harbison F.H. & Myers C.A. (1964) *Education, Manpower and Economic Growth: strategies of human resource development*, McGraw-Hill. (邦訳『経済成長と人間能力の開発』ダイヤモンド社 1964年)
- Hendry C. (1995) *Human Resource Management: a strategic approach to employment*. The Bath Press.
- Herzberg F. (1966) *Work and the Nature of Man*. World publishing Co. (邦訳『仕事と人間性：動機づけ－衛生理論の新展開』東洋経済新報社 1968年)

- 岩出博（1981）現代アメリカ労務管理論における『人的資源アプローチ』の研究、『経済集志』第51巻第3号
- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房
- Legge K.（1989）*Human Resource Management: a critical analysis*. in ed. Storey, J., *New Perspectives on Human Resource management*, Routledge.
- McGregor D.（1960）*The Human side of Enterprise*. McGraw-Hill.（邦訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部 1966年）
- March J.G. & Simon H.A（1958）*Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.（邦訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 1977年）
- Maslow A.（1954）*Motivation and Personality*. Harper & Brothers.（邦訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部 1971年）
- Miles R.E.（1965）*Human Relations or Human Resources?* Harvard Business Review, Vol.43.
- Miles R.E.（1975）*Theories of Management: implication for organizational behavior and development*. McGraw-Hill.
- Megginson L.C（1979）*Personnel Management: A Human Resources Approach*. 5th ed. Richard D, Irwin, Inc.
- 三戸公（1968）「ドラッカーの労務管理論」『アメリカ労務管理学説研究』三戸公、海道進編、未来社
- 三戸公（1971）『ドラッカー』未来社
- 森五郎（1976）『新訂労務管理概論』泉文堂
- 藻利重隆（1959）『ドラッカー経営学説の研究』森山書店
- OECD.（1961）*Ability and Educational Opportunity*. Paris.
- 岡本康雄（1972）『ドラッカー経営学―その構造と批判』東洋経済新報社
- 岡本康雄（1980）「ドラッカー経営学―その思想と学説」『現代経営学説』中村次郎編、有斐閣
- Penrose E.T.（1959）*The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley
- Peterson R.B. & Ttracy L.（1979）*Systematic Management of Human resources*. Addison-Wesley.
- Pigors P. & Myers CA.（1956）*Personnel Administration: a point of view and a method*, 3rd ed. McGraw-Hill.（邦訳『人事管理』日本生産性本部、1960年）
- Porter M.E.（1980）*Competitive Strategy*. New York :Free Press（邦訳『競争の』ダイヤモンド社 1982年）
- Roethlisberger F.J.（1941）*Management and Morale*, Harvard University Press.（邦訳『経営と勤労管理』ダイヤモンド社 1965年）
- Schultz T.W（1963）*The Economic Value of Education*, Columbia University Press.（邦訳『教育の価値』日本経済新聞社 1981年）
- Simon H.A（1945）*Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New York : Free Press.（邦訳『経営行動』ダイヤモンド社 1965年）
- 津田真澄（1977）『人事労務管理の思想』有斐閣
- 占部都美（1975）『新訂・経営管理』白桃書房
- Yoder D.（1956）*Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed. Prentice-Hall.

## Googleニュースにおけるニュース・メディアの特性

### News Media Features of Google News

新井 豪<sup>\*</sup>  
塩谷 勇  
坂本 祐司

この研究ノートは、どのようなインターネット上のニュース記事がGoogleニュース記事となっているかについての調査の過程で、日本版Googleニュースを一定期間収集し、分析を行った結果について報告する。

In this research note, we describe statistical results obtained by collecting and analyzing Google news items for a certain period.

#### 1. はじめに

Googleニュース[1]はインターネットから複数のウェブサイトのニュース記事を収集して、記事の内容をクラスタ分類して利用者にわかりやすいKWIC形式でニュース記事を再構成して提供している。このGoogleの試みは、現在の世の中の状況をウェブサイトのニュース記事から要約していると言うことができる。Googleの検索エンジンの利用者が多いことから、Googleニュースの利用も多いと推測することができ、Googleのニュース記事の編集方針が大きな影響を与える可能性があると考えられる。Googleニュースの記事はインターネット上のニュース記事を人間が内容を確認して分類するのではなく、自然言語処理などの技法を通じて自動的に分類している。しかし、詳細は明らかにされていない。

Googleニュースは、トップニュース、トップニュース（続き）、社会、経済、スポーツ、科学・技術、国際、政治、文化・芸能、の9つのカテゴリに分類されている。

この研究では、検索キーが与えられていない場合の日本版Googleニュースを一定期間収集（注釈:パーソナライズド検索は使用していない）して、どのようなニュース記事が採用されてGoogleニュース記事となっているか分析を行った。その結果、実メディアとの特性の違いが明らかになった。

## 2. 実験

2006年11月23日から12月10日までの18日分、延べ総数884件のGoogleニュース記事を、日付、閲覧時刻、カテゴリ、タイトル、記事の日付、ソース源（新聞社のウェブサイトのアドレス）、リンク先のカテゴリの7つの属性データを収集した。また、記事の文書についてもリンク先から収取した。Googleニュースは頻繁に更新されるが、手作業による収集のため、一日2回行った（この内、手作業のミスから11月30日は一日3回収集）。

収集時刻は、1回目が午前1時頃から4時前後、2回目が昼から夕方である。意図的に時間が選ぶのではなく、収集者の都合で時間が選ばれた。

## 3. ニュース・メディアの分析結果

### 3.1. Googleニュースのメディア別の件数

延べ884件（3件ソース源不明。手作業のミスと推測される）の記事の中に、サイト数69（ソース源不明1サイトを含む。Googleによると610以上のウェブサイトから最新のニュース記事を収集）であった（図1）。「日本版Googleニュース」となっているが、海外から発信し

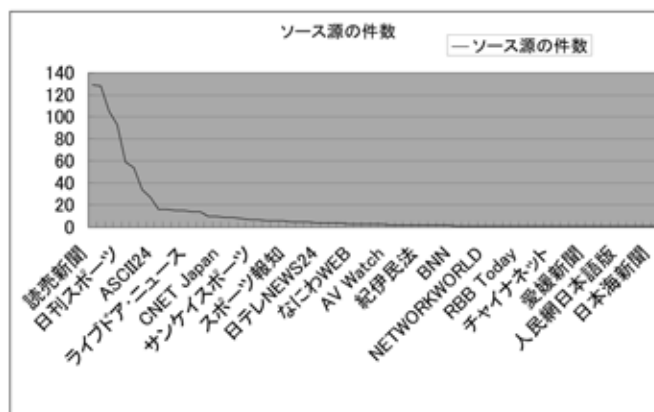


図1 Googleウェブサイト毎の分布

ている日本語のニュースサイトも含まれており、「日本語版Googleニュース」であり、多量の日本語のニュース記事を海外から発信してGoogleニュースを経由してプロパガンダ

(Propaganda)として利用する事が考えられ(例えば人民網日本語版(図1)、政治問題にも関係すると想像できる。記事の多い順に挙げると、読売新聞(129件)、朝日新聞(128件)、東京新聞(105件)、日本経済新聞(93件)、日刊スポーツ(59件)、産経新聞(54件)となり、6つのウェブサイトのニュースが全体の64%を占める(図2)。

| ソース源       | 件数  | 累積%   |
|------------|-----|-------|
| 読売新聞       | 129 | 14.9  |
| 朝日新聞       | 128 | 29.1  |
| 東京新聞       | 105 | 41.0  |
| 日本経済新聞     | 93  | 51.5  |
| 日刊スポーツ     | 59  | 58.1  |
| 産経新聞       | 54  | 64.3  |
| デイリースポーツ   | 34  | 68.1  |
| 西日本新聞      | 27  | 71.2  |
| ASCII24    | 16  | 73.0  |
| ITmedia    | 16  | 74.8  |
| 中央日報       | 15  | 76.5  |
| 中日新聞       | 15  | 78.2  |
| ライブドア・ニュース | 14  | 79.8  |
| 中日スポーツ     | 14  | 81.3  |
| ITpro      | 10  | 82.5  |
| スポーツニッポン   | 10  | 83.6  |
| CNET Japan | 9   | 84.6  |
| 中国新聞       | 9   | 85.6  |
| MYCOMジャーナル | 8   | 86.5  |
| TBS        | 7   | 87.3  |
| その他        | 112 | 100.0 |

図2. ソース源に対する件数

### 3.2. ニュース・カテゴリ別の件数

9つのGoogleのカテゴリに対して、ソース源のカテゴリ数は168(カテゴリ不明を1つ含む)であった。

科学・技術のカテゴリはリンク先のカテゴリとの違いが多々見受けられた。例えば、図3のようなカテゴリ「科学・技術」でありながら「飲酒運転の摘発」の内容であり、明らかに分類の誤りと思われる記事がある。スポーツ、文化・芸能のカテゴリはほぼ一致し、経済、国際、社会、政治のカテゴリは約半分が一致していたが、Googleでは経済に分類されていたカテゴリがリンク先では国際に分類されているといった相違などがあった。もしリンク先のカテゴリを参照しているとする経済、社会、政治、科学・技術のカテゴリの分類誤りはないと考えられる。これらの結果からGoogleはリンク先のニュース記事のカテゴリを参照してい

## Googleニュースにおけるニュース・メディアの特性

るのではなく、少なくとも記事の内容からGoogleが独自で判断し、カテゴリに分類していることが確認できる。

| 閲覧日付       | 閲覧時刻     | カテゴリ  | タイトル                       | 記事の日付                 | ソース源 | リンク先カテゴリ |
|------------|----------|-------|----------------------------|-----------------------|------|----------|
| 2006/12/10 | 18:37:00 | 科学・技術 | 飲酒運転摘発、昨冬の半分<br>全国一斉の取り締まり | 2006年12月08日<br>12時02分 | 東京新聞 | 社会       |

図3. Googleの分類誤りの例

### 3.3. ニュース・カテゴリと記事件数のクラスタリング

図4に、Googleの分類の基づいた各サイトの記事の件数についての階層型のクラスタリングを行ってデンドログラムを作成した。クラスタリングのパラメータの詳細は述べないが、大手の主要新聞、スポーツ新聞、IT技術系のウェブサイト、それ以外に分けるられる。

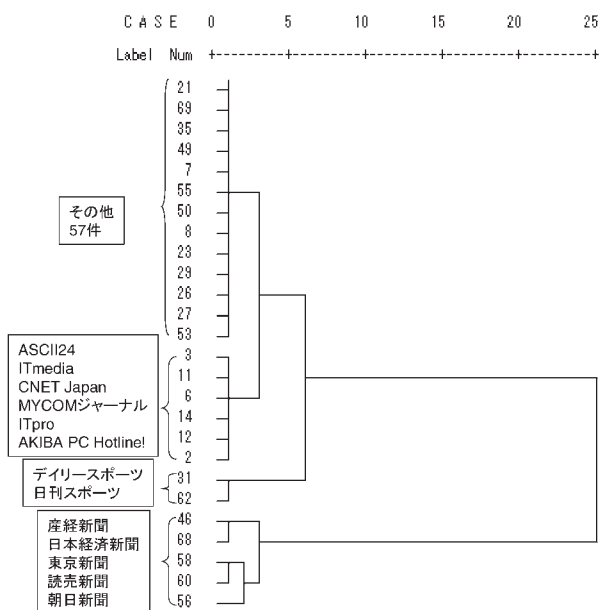


図4 Googleのカテゴリと件数に基づいたデンドログラム

### 3.4. 大手新聞社の発行部数と記事件数

大手新聞社に限定して、2005年の朝刊の発行部数（図5）との関係を図示すると、図6の関係が見えてくる。これより、東京新聞や日本経済新聞は朝刊の発行部数が少ないが、高い頻度でGoogleニュースの記事になっていることが解かる。新聞社のウェブサイトによっては、

ニュース記事のサイトに広告を表示させている場合もあり、広告費との関連も興味有る点である。

| 発行組織     | 発行部数       | Google件数 |
|----------|------------|----------|
| 読売新聞     | 10,033,215 | 129      |
| 朝日新聞     | 8,146,130  | 128      |
| 日刊スポーツ   | 3,955,525  | 59       |
| 毎日新聞     | 3,845,646  | 0        |
| 日本経済新聞   | 3,034,481  | 93       |
| 産経新聞     | 2,172,039  | 54       |
| デイリースポーツ | 998,921    | 34       |
| 西日本新聞    | 849,361    | 27       |
| 東京新聞     | 596,626    | 105      |

図5 2005年新聞の発行部数、朝刊

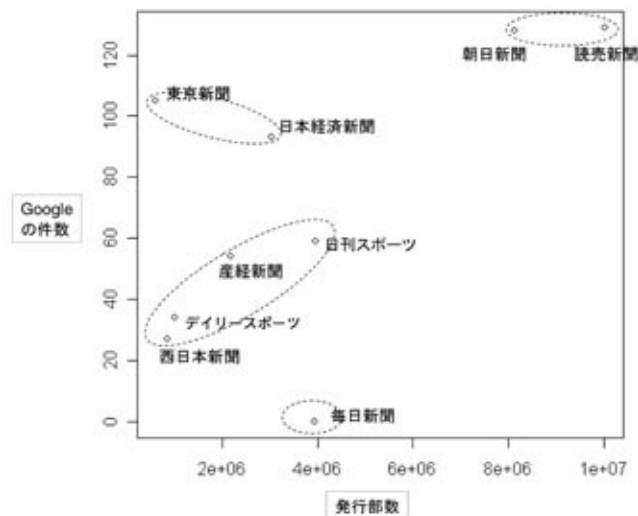


図6 発行部数とGoogleの件数

Googleカテゴリとソース源のクロス集計から各ウェブサイトの得意カテゴリが見えてきた。各ウェブサイトの記事がどのカテゴリに分類されているかを調べ、各カテゴリの頻度を調べた。その数が多かったもの上位を得意分野としている。

朝日新聞、東京新聞、読売新聞、日本経済新聞などの大手新聞社はトップニュースに選ばれることが多い（図7）。ASCII24、ITmedia、日刊スポーツなどのいわゆる専門のウェブサイトは、やはりその分野に秀でている（図8）。ニュース・カテゴリの「社会」に限定すると、主要新聞社の記事が多くを占めるが、それ以外の社会に無関係と思われるサイトも選ばれて

## Googleニュースにおけるニュース・メディアの特性

いる（図9）。これは、分類の誤りでなく、実際の社会に該当する記事が選ばれている。

| ソース源       | 件数 |
|------------|----|
| 読売新聞       | 12 |
| 東京新聞       | 11 |
| 朝日新聞       | 8  |
| 西日本新聞      | 7  |
| 日本経済新聞     | 6  |
| 日刊スポーツ     | 3  |
| 産経新聞       | 3  |
| TBS        | 3  |
| ライブドア・ニュース | 2  |
| 中日新聞       | 2  |
| その他        | 11 |

図7 Googleの「トップニュース」カテゴリに対する件数

| ソース源              | 件数 |
|-------------------|----|
| ASCII24           | 15 |
| ITmedia           | 13 |
| 東京新聞              | 10 |
| ITpro             | 9  |
| CNET Japan        | 9  |
| 朝日新聞              | 8  |
| MYCOMジャーナル        | 8  |
| 読売新聞              | 7  |
| AKIBA PC Hotline! | 6  |
| 日本経済新聞            | 5  |
| その他               | 12 |

図8 Googleの「科学・技術」カテゴリに対する件数

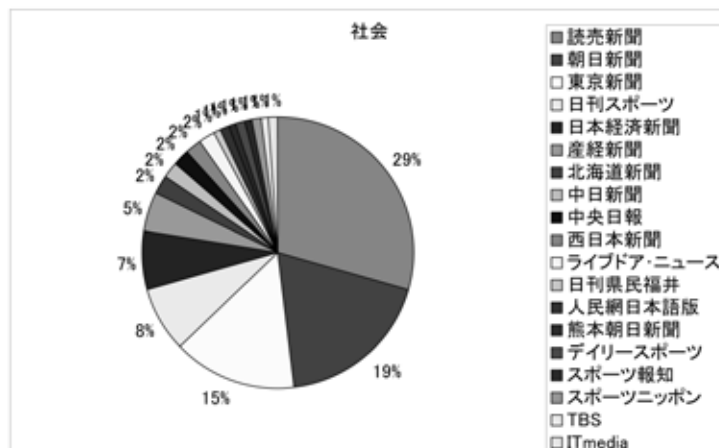


図9 社会

### 3.5. 総合新聞とカテゴリ別の件数

ウェブサイト限定して、Googleのカテゴリ別には選ばれる件数を調べた。読売新聞、朝日新聞、東京新聞の3つを合わせて総合新聞と呼ぶことにすると総合新聞の中で、朝日新聞は文化・芸能、スポーツ、経済に選ばれることが多い。読売新聞は社会に選ばれることが多く、東京新聞は政治では読売と同じ、国際でも朝日新聞と同じ、しかし、スポーツと文化・芸能は全く弱いと言える。日本経済新聞と産経新聞を合わせて、経済紙と呼ぶことにすると、圧倒的に日本経済新聞が勝っている（図11）。デイリースポーツと日刊スポーツを合わせて、2大スポーツ紙と呼ぶと、日刊スポーツはスポーツに選ばれることが多いが、文化・芸能で負けている。

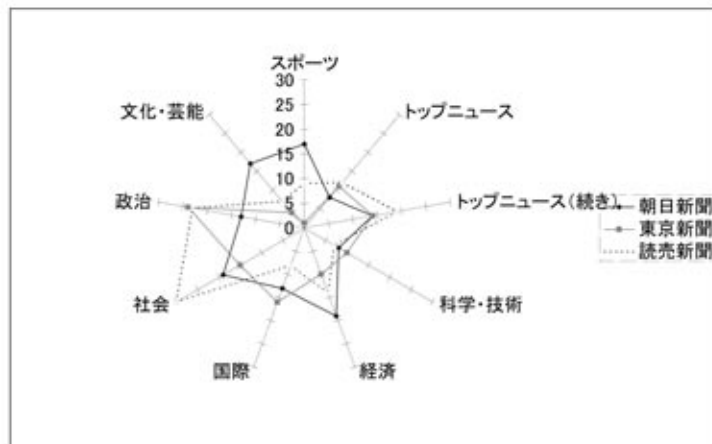


図10 総合新聞紙

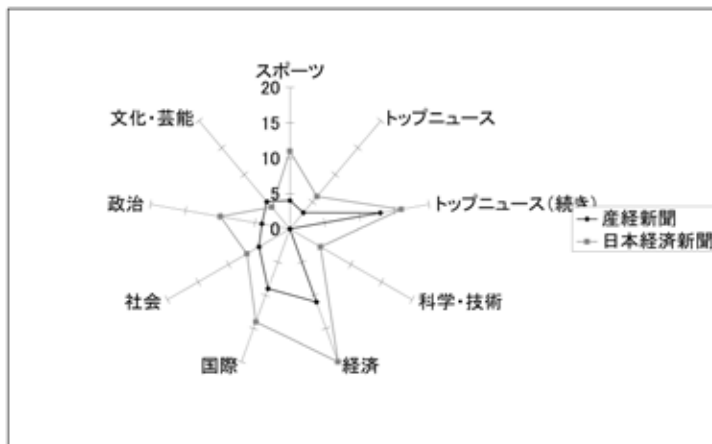


図11 経済紙

## Googleニュースにおけるニュース・メディアの特性

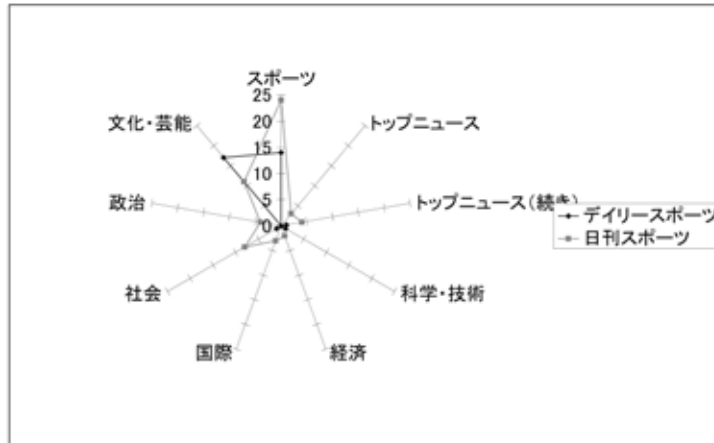


図12 2大スポーツ紙

### 3.6. ソース源の種類別の件数

図4から、大手新聞、スポーツ新聞、IT系、その他にソース源を分類して、Googleニュースの記事に現れる割合をグラフで示すと図13となる。大手新聞が多いということは想像できるが、IT系の新聞を発刊していないウェブサイトも7%を占めている。

また、発行部数とGoogleの件数の図6の分類に基づいて、全国紙系、Google系、スポーツ系、その他に分類してGoogleのニュース記事に現れる割合を計算すると、Google系と呼んでいる東京新聞と日本経済新聞、スポーツ系の2社がGoogleニュースに強いことが図14から解かる。

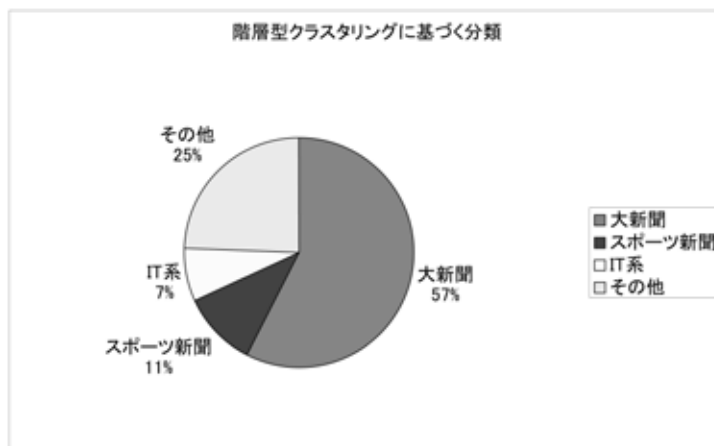


図13 階層型クラスタリングに基づく分類

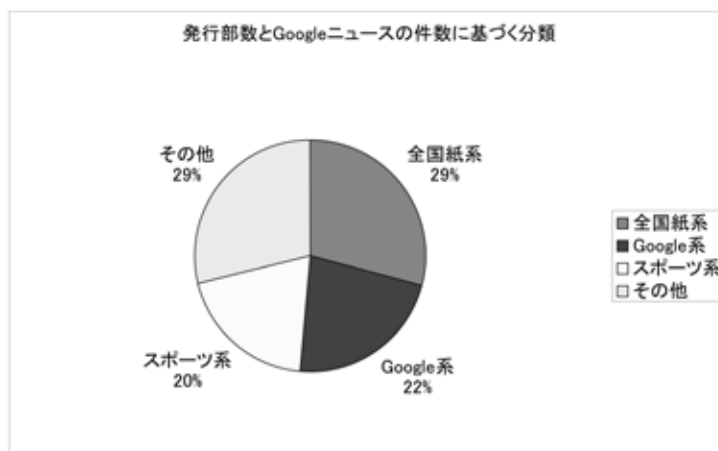


図14 発行部数とGoogle件数の図に基づく分類

### 3.7. まとめ

以上の結果は、発行部数の図5と対比すると、ネットワーク社会のニュース・メディアの力関係は別な点にあると言える。Googleニュースは公正と言われているが、この論文では新聞の発行部数とGoogleニュースで取り上げた件数を対比させて分析することでGoogleニュースの特性を明らかにした。

## 4. おわりに

Googleニュースの分類とソース源の分類を対比させることで、Googleニュースの手法が少し見えてきた。

毎日新聞、Yahooニュース、MSN Japan、Excite、共同通信などは、Google ニュースに現れていない。一方、ceek.jpニュース[2]はRSSを表示しており、ニュースのコンテンツに触れていないという差であろうか。各ウェブサイトの戦略の違いがわかる。

今後、Googleニュースで東京新聞、日本経済新聞が健闘している理由を一時的なものであるか明らかにしたい。今回は一日2回のみの調査であるため、Googleニュースの更新時刻に合わせた調査、ニュースの重要度などを含めた調査を行いたい。また、Googleニュースは独自にニュース記事を分類してニュースを提供しており、Googleの分類の精度の検討は今後の研究としたい。

## 参考文献

[1] <http://news.google.co.jp/>.

## Googleニュースにおけるニュース・メディアの特性

[2] <http://news.ceek.jp/>.

[3] メディア・リサーチ・センター、雑誌新聞総かたろぐ2006年版、2006.

執筆者紹介（掲載順）

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 遠藤信吉 | 産業能率大学 情報マネジメント学部 教授  |
| 欧陽菲  | 産業能率大学 経営学部 教授        |
| 周偉嘉  | 産業能率大学 経営学部 教授        |
| 内藤洋介 | 産業能率大学 経営学部 教授        |
| 腰塚弘久 | 産業能率大学 経営学部 教授        |
| 塩谷勇  | 産業能率大学 情報マネジメント学部 教授  |
| 坂本祐司 | 産業能率大学 情報マネジメント学部 准教授 |
| 新井豪  | 2007年経営情報学部卒業         |

査読にご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

Published by Sanno University  
1573 Kamikasuya  
Isehara, Kanagawa  
Japan 259-1197  
Tel : 0463-92-2218

©2007 Sanno University  
All rights reserved

産業能率大学紀要 第28巻 第1号（通巻第52号）  
2007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  
〒259-1197  
神奈川県伊勢原市上粕屋1573  
TEL 0463（92）2218  
印刷 凸版印刷株式会社  
〒110-8560  
東京都台東区台東1-5-1  
TEL 03（3835）5111