

SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF INFORMATION - ORIENTED MANAGEMENT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 29 No. 1 September 2008

Articles

- Some Effects Given to Corporate Organizations by Applying the In-house SNS
~A Comparative Study of Two Cases Between Japanese and US Major Electronic Communication Companies~
Nobukichi Endoh / Geonha Kim / Yutaka Katsuma1
- Development and The Current State of Educational Service Segment in China
Weijia Zhou / Yosuke Naito / Fei Ouyan31
- Social Influence and Legal Issues of Web Search Engines
- As an Example of Google -
Hiroshi Takada55
- Customer-oriented financial innovation
~ with retailers' entry to the financial world, what is a respected and trusted financial strategy that truly satisfies individual customers? ~
Akio Tanaka83
- Knowledge Workers and Their Leadership
Yasuaki Kido / Tomoyuki Uchida 105
- Research Notes**
- A Comparative Study of the Purposes of Visitors in Jiyugaoka and Daikanyama
Kenji Ushizawa / Yosuke Naito / Susumu Saitoh / Takashi Matsuo / Tsuyoshi Kimura / Yuriko Sato / Kouki Hayashi / Michiko Uehara / Riji Yoshida 123
- Antecedents of Market Orientation: Review and Propositions
Takashi Taguchi 137
- Research Reports**
- A Survey Report on Consciousness of Chinese employees at Japanese Companies in China
Fei Ouyang / Yousuke Naitou / Weijia zhou 167
- A Survey Report on Consciousness of Japanese Company Managers in China
Fei Ouyang / Yousuke Naitou / Weijia zhou 185

産業能率大学紀要

第29巻 第1号
2008年 9月

論文

- 社内SNSの企業組織に及ぼす影響
~日米大手通信会社二社の比較~
遠藤 信吉 1
金 建河
勝間 豊
- 中国の教育サービス市場の発展とその現状
周 偉嘉31
内藤 洋介
欧陽 菲
- 検索エンジンの社会的影響と法的問題
- Googleを例に -
高田 寛55
- 顧客起点の金融イノベーション
~小売業の金融参入にみる、顧客満足度の高い金融の考察~
田中 彰夫83
- ナレッジワーカーとリーダーシップ
城戸 康彰 105
内田 智之

研究ノート

- 自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性
牛澤 賢二 123
内藤 洋介、齊藤 進、松尾 尚、木村 剛
佐藤百合子、林 巧樹、上原 道子、吉田 理事
- 市場志向の前提
田口 尚史 137

調査報告

- 在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート
欧陽 菲 167
内藤 洋介
周 偉嘉
- 在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート
欧陽 菲 185
内藤 洋介
周 偉嘉



「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、A4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

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

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

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

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E. M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D. ,Research 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)

社内SNSの企業組織に及ぼす影響
～日米大手通信会社二社の比較～

Some Effects Given to Corporate Organizations by Applying the In-house SNS
～ A Comparative Study of Two Cases Between Japanese and US Major Electronic
Communication Companies ～

遠藤 信吉

Nobukichi Endoh

金 建河

Geonha Kim

勝間 豊

Yutaka Katsuma

Abstract

There is a trend we have seen recently that the in-house SNS has been applied into corporate organizations. By means of comparing two cases of the in-house SNS, having been introduced into the advanced companies located both in Japan and the U.S., we study where the differences in the way of its activation come from and what kind of effects are given to the organizations. This study includes “users’ appraisals”, “the merits and demerits for the organizations”, and “the biggest possible problems foreseen” with the in-house SNS.

1. 研究目的・研究構成

本稿の目的は、新しく台頭したSNSが企業組織にどのような影響を与えるかを考察することである。最近、社内SNSを企業組織内に取り込もうという動きが見られる。日米の先端的な二企業におけるSNSの活用事例を対比しながら、その差がどこから生じ、それが組織にどのような影響をもたらすかを考察してみよう。

2008年3月24日 受理

続いて、社内SNSに対するユーザの評価や、組織に及ぼすメリット・デメリット、考えられる最大の問題点について考えてみる。事例企業から提供された資料とインタビューに基づき検証を試みる。

SNSのハード面について、いくつかの問題点についても考察する。最も大きな問題は、基幹情報システムの専門部署による管理と社内SNSの管理との係わり合いである。高いセキュリティを保ちながらシステム管理者とCIOの役割分離、それを実現するための情報システムの技術について検討する。

2. 研究背景

1924年にウェスタン・エレクトリックのホーソン工場においてレスリスバーガーとエルトン・メイヨーによって行われた実験で、組織内非公式集団が業務効率性に大いに関係していることが突き止められた。これは生産現場で行われた調査であるが、IT時代の現在においてオフィス現場で広まりつつある社内SNSという非公式組織も企業活動に重大な影響を及ぼすことが考えられる。日米のA、B二社を代表サンプルとして分析してみる。

取り扱う事業は、A社（日本企業）がサービス業主体であるのに対して、B社（米国企業）は製品販売主体の企業である。が、どちらも通信事業の日米最先端企業であるところに共通項がある。ここでA社とB社が事例対象企業として取り上げられたのは、A社がその有用性を認識して、ボランティアベースではあるが社内にSNSを立ち上げ運用を始めた数少ない日本企業であるのに対して、すでに十数年前からインターネット経由のSNSの有用性に気付いて、それを自社のコアコンピタンスにまで高めたB社の先行事例とを対比するためである（注1）。

2.1 日本のA社

A社は、システムインテグレーション事業をメインにして、ネットワークシステムサービス事業とシステム保守・運用事業などを手掛けている（注2）。2005年頃より社内の有志が集まり、社内SNSを立ち上げた。今や社員の70%が各自のアカウントを登録している。運営は社員のボランティア活動に任されているが、会社経営陣の理解も得て順調に規模を拡大している。社内SNS構築の目的は、大企業にありがちなセクショナリズムを排し、コミュニティー・メンバー間のネットワークを拡げて業務やメンバー個人に役立つ情報の共有を計ることである。実現したいと思う願望は、「社員ひとりひとりが役割を越えて主体的に助け合う文化」や「強制せずとも情報が流通する環境が自然に醸成される会社」である。そのためには、『意識の壁』、『情報の壁』、『組織の壁』を打ち破ることが必要となる（注3）。

A社のSNSには、日記、コミュニティー、相互リンク、友人紹介などの機能と共に、Q&A機能などが盛り込まれている。参加は紹介と自己申告でなされる。コミュニティーは实名制

を採用している。SNSの運営、維持管理は社内ボランティアが勤務時間外に行っている。運営管理者は裏方に徹して、メンバーの交通整理をするだけで最小限のルールのみを定める。メンバー間の自発的発想やあそび心などを重視する。

2.2 アメリカのB社

すでに1990年頃から、インターネットを通じたコミュニティーがビジネスに有益な道具になることを察知し、これにいち早く取り組んだ先駆的な企業がB社である。通信に使用されるルーターやスイッチなどの製品販売をメインとし、それに関するサポートサービスを主な収益源としている(注4)。自社の製品やサービスが先端的であるばかりではなく、インターネットを介したコミュニティーをいち早くビジネスに取り入れたビジネスモデル自体が世界に先鞭をつけた好例としてよく取り上げられている。B社では、顧客のクレームに対処するための手段のひとつとしてSNSが構築された。自社製品に対する毎週5,000件にのぼる技術的質問を顧客から受けていた。これに対して社内サポート体制が追いつかず、その解決法として自社が訓練し認定した顧客をサポート要員として互いに助けあうための手段として社内SNS体制を構築した。顧客サポートはウェブサイト上のオープンフォーラムにおいて行われ、そのQ&Aは自社の技術情報データベースに毎週蓄積されていく。

そこでは、「注文状況」、「価格リスト」、「製品構成」、「注文プロセス」に関する最新情報も、顧客が自由に得られるようにした。このウェブサイトが、『コマース・エージェント』としてB社のオンライン業務プロセスの中核となった。顧客や提携先は、これをそれぞれの取引相手が使用している社内のシステムと直接統合できるようにして、Eコマースとしての利便性は一段と高まった。

B社は、顧客サポートのために始めたコミュニティー体制の充実を、Eコマースとうまく結びつけて、自社のビジネス拡大に成功している。顧客のほとんどが、コミュニティーを通じてB社の経営陣とも意見交換できるようにもなっている。B社は、顧客を業種別、職種別、関心別に分類し、コミュニティーを細分化していく。それに対応して、自社組織の役割分担をおおのこのコミュニティーに適合させる。B社は、コミュニティーにターゲットを置いた販売戦略を創造する。顧客の要望に応じて、B社技術サポート・グループは必要な人材を、社内のみならず、社外サードパーティの技術者からも探し出して、設計作業をインターネット上の電子ホワイトボードで、顧客も交えてコラボレーションにより進めていく(注5)。SNSへの参加は関係する従業員すべてが対象となる。

2.3 A社とB社のビジョンとミッション

A社のビジョンは、次の3つの宣言で表明されている。①「グローバル・パートナーシッ

プ」宣言、②「生活者起点」宣言、③「ワークスタイル・イノベーション」宣言。これらの宣言を受けて、社員の行動規範が包括的に定められている。

また、B社のビジョンは次のような簡潔な文章で表明されている。“Changing the Way We Work, Live, Play, and Learn (働く、生活する、遊ぶ、そして学ぶ方法の変革)”である。この抽象的なビジョンをより具体的な形にした社員の行動基準を、更に詳細に定めている。

A社は、ミッションの起点を「企業活動の変革」におき、終点（ゴール）を「ITによる価値の創造」とする。対して、B社は「オープンなコミュニケーション」を起点として、「お客様の成功」を終点とする。両社のミッション達成プロセス（起点から終点まで）の差異は、両社の組織カルチャーに基づいているように見えるのが興味深い。すなわち、A社は社内向けメッセージのようであり、B社は顧客向けメッセージのようである。

1-1表 A社対B社の組織カルチャー

	日本のA社	アメリカのB社
ビジョン	3つの宣言	変革
ミッション	包括的な規範	具体的な行動基準
ミッションの起点	企業活動の変革	オープン・コミュニケーション
ミッションの終点	価値の創造	お客様の成功
組織構造	事業部制組織	マトリクス組織

3. 定義および仮説設定

3.1 社内SNSの定義

社内SNSとは、SNSを企業内限定で利用したものであるが、そのSNSをひとことで説明できる言葉を見つけるのは難しい。誤りを恐れず、敢えて定義付けすると次のようになるであろうか。

3.1.1 SNSの定義

従来、企業内における情報の管理はグループウェアを中心に行われてきた。グループウェアは掲示板やフォーラム機能、メール機能を有し、組織内における情報共有を通じ業務知識の蓄積を図るためのツールとして位置付けられた。また、グループウェアはサーバへアクセスするために専用プロトコルとクライアントを必要としており、そのためユーザの囲い込みにも適したシステムであった。

一方、近年注目を浴びているSNSはさまざまな定義があるものの、グループウェアとほぼ同様な機能を有している。しかし、技術的側面から見ると、SNSは標準プロトコルとクライ

アントを使用している点がグループウェアとは大きく異なっている。その結果、SNSは特定の組織内のユーザのみにサービスを提供するためのツールから、インターネット上で多くのユーザ同士が情報の共有やコミュニケーションを図るためのツールとして活用が図られるようになった（注6）。さらに、現在のSNSは、従来のグループウェアが有していた機能に加え、チャット機能や動画や音声の共有・再生機能も統合しており、グループウェアよりもリアルタイム性を生かした情報共有を可能としているのが大きな特徴である（注7、注8）。すなわち、標準技術を基にグループウェアを拡張・再構築したシステムがSNSである。

総務省の見解では、SNSとは「新たな友人関係をを広げることを目的に、参加者が互いに友人を紹介し合い、友人の関係、個人の興味・嗜好等を登録してゆく、コミュニティー型のウェブサイト」のこととしている（注9）。しかし、すでに技術進歩で必ずしもウェブを介さなくてもコミュニティーが成立している。インスタントメッセージなどを利用したチャット・ツールがその機能を急速に発展・拡張させている。従って、我々は、SNSとは「新たな友人関係をを広げることを目的に、参加者が互いに友人を紹介し合い、友人の関係、個人の興味・嗜好等を登録してゆく、コミュニティー型のネットワーク・システムのこと」と定義したい。ある目標を持ち、「電子的手段によって定期的に交流している人々の集まり（電子コミュニティー）」のコミュニケーションを仲介するというように、目標を共有した人々の集まりとする見解もある（注10）。あるいは、「知人関係の交流という機能」を有する要件を強調する説も多い（注11、注12）。最狭義では、「GREE」や「mixi」のような招待制かつ実名性を重視し、クローズド・システムのみをSNSと呼ぶ場合もあるが（注13）、最広義では、自己登録が可能で実名の代わりに固有のIDなどを用い、全ての利用者にシステムをオープン化した「MySpace」や「Yahoo!360°」などをもSNSに含める場合もある（注14）。むしろ、最近ではSNSはオープン化の傾向を一層強めており、クローズド・システムは数えるほどしかない。匿名性が高く、誰でも出入り可能なネットコミュニティーは、荒らされたり信頼性が損なわれたりしやすい。そこで、制約性、拘束性、監視性を高めると、今度はコミュニティーの活気が失われるという副作用がある。実名性を重視する「mixi」でも、リアルな関係にありながらもバーチャル特性を顕在化させた人々（バーチャリアラー）の存在が「mixi」の今後の発展の鍵になるという指摘もある。彼らは、「実際に知っているかのように、知らない人を信頼することができる」という（注15）。逆に言えば、そこが、実名性SNSの限界と言えなくもない。

3.1.2 社内SNSの定義

社内SNSは、社内の組織構成員（とそのステークホルダー）をコミュニティー・メンバーとして、SNSを社内組織に応用したものである。社内SNSとは、社会的ネットワークの構築

の出来るサービスやWEBサイトの主要プラットフォームが、社内管理されているものということができるであろう。企業によって採用目的とシステム構造が異なり、さまざまな形態が見られる。また、各社のインフラ整備状況の違いも大きい。

3.2 社内SNSと組織活性化に関する論点

3.2.1 コミュニティーの論理とビジネスの論理

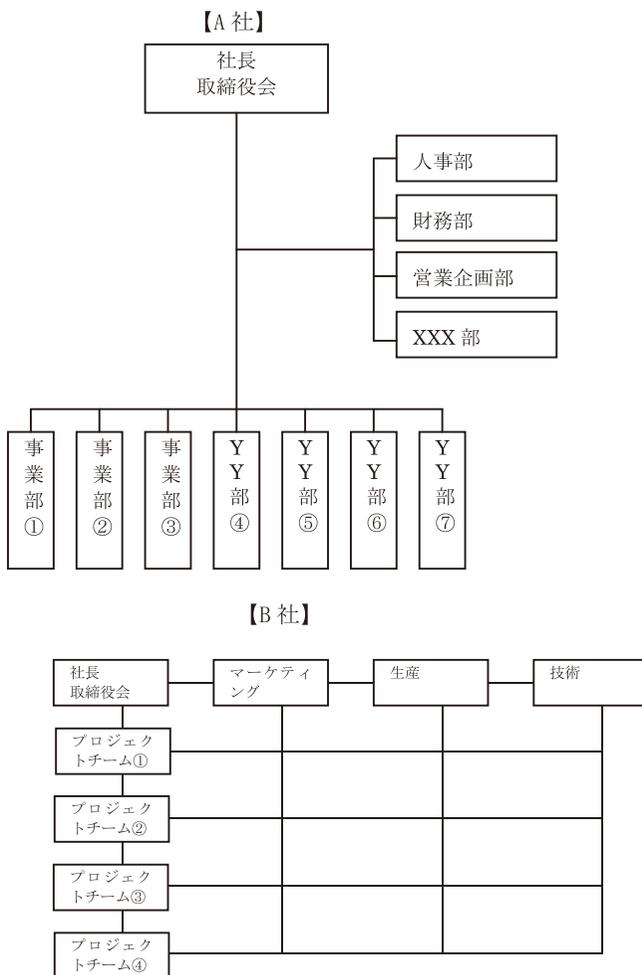
SNSにおいては、ネットワーク上で提供されるデジタル情報は、「多くの人間の知恵が集積し、相互に影響し合いながらつくられるときに大きな価値を生み出す」（注16）、あるいは、「情報は群れたがる」という性質が大きく開花する」（注17）ともいわれる。コミュニティーに参加する者にとっての誘因は、贈与や金銭よりも名誉や興味〈わくわく感〉が主なインセンティブとなることが多い。例えば、匿名性ではあるが、日本最大の巨大掲示板も一種のコミュニティーを形成している。そこに参加する者は、なんらかの金銭的な報酬や物品の取引を期待しているわけではなく、おおかた共通のコミュニティーに参加するというわくわく感に期待して膨大なエネルギーを費やしている者が多く見られる。本稿で扱うSNSは、このような匿名性のコミュニティーは想定せず、むしろ「匿名性は低く、コミュニティーに参加するメンバー同士の人間関係が目に見えるようになっている」コミュニティーを想定している（注18）。根来龍之によれば、このコミュニティーは、『情報民主化（コミュニティーの論理）』と『市場経済（ビジネスの論理）』の二つの要因に支配され、SNS主催者は両者の均衡問題に直面すると捉えている。そして、「最初は『コミュニティーの論理』から始まったSNSは、いずれ『ビジネスの論理』が強く作用するある種の均衡点に帰着することになる」と説く（注19）。筆者も同意見を持つ。SNSが『コミュニティーの論理』で終わっているうちは、企業にとって直接的な収益にはなかなか結び付かない。が、これをうまく『ビジネスの論理』に結びつけることができた企業は、顧客確保と収益拡大の両方を獲得することができる。事例に挙げた、日本のA社は、SNSがまだ『コミュニティーの論理』、すなわち“お遊び”の段階に留まっており、アメリカのB社はそれがすでに『ビジネスの論理』、すなわち“収益の源泉”にまで高められているということができる。

3.2.2 現代のビジネス環境下での組織

「不確実性」と「多様性」で象徴される現代の市場環境においては、さまざまな顧客ニーズを理解し、タイミング良く対応しなければグローバル市場での生き残り競争に勝てない。そのためには、柔軟な組織構造と組織文化が必要とされる。すなわち、商品市場と生産要素市場の双方で進行するボーダレス化に柔軟に対処可能な組織である。M・E・ポーターは、「一つの企業が扱う国際ビジネスを一種類の組織構造だけでカバーすることは不可能」であるか

ら、市場の役割に応じ国ごとによって変わった組織になると主張している。また、時の経過で「国際ビジネスの性質が変わるのに応じて（組織も）変わらねばならない」とも唱えている（注20）。柔軟な組織構造は、マトリクス組織とネットワーク組織を結びつけた、縦横軸に伸縮可能な組織構造が適している。自社の中核部分をコアコンピタンス（持続可能な競争優位性）とし、その周辺部を社内外で適宜再編成したり、アライアンスやM&Aなどを駆使して社外資源を柔軟に活用したりする。マトリクス組織の縦軸・横軸は市場動向に合わせて増減させやすい構造となっている。職務権限は現場の基本的活動単位であるチームに可能な限り分掌させ、最終意思決定権者と現場は、縦の関係ではなく、職務分掌上のフラットな横の関係でダイレクトに結ばれる。すなわち、組織の「分権化」である。「現場に自由に行動する権限を与えて、結果に責任をもたせることで（個々の社員の）やる気を引き出す」、また「変化の速い時代には、死活にかかわるほど分権化は重要」となる（注21）。チームメンバーは予算統制（Budget Control）でチームリーダーに日次ベースでモニターされる。チームはプロジェクトごとに機動的に編成され、チームリーダーの統制範囲（Span of Control）はプロジェクト全体に及ぶ。このような柔軟で分権化された組織構造であれば、限られた社内資源である、『人、物、金、情報』の無駄のない配分が達成されるばかりでなく、どの企業にも等しく与えられている『時間』さえもが効率的に活かされるのである。そして、柔軟な組織構造は柔軟な組織カルチャーを前提としなければ成り立ち難い。挑戦的で不確実なグローバルマーケットで成功するための企業に不可欠な条件は、「軽快（Agile）」であることである。しかも、その「軽快さ（Agility）」は“システム”として組織内に組み込まれていなければならない（注22）。筆者たちが実施した対象企業役員へのインタビューや調査によれば、B社にはすでにこのような“システム”が組織内に確立されていた。そのバックボーンを成すものが社内SNSであった。A社には、その“システム”がまだ出来てない。

3-1 図 A社とB社の組織構造



3.2.3 社内SNSと組織変革

事業の海外展開と多角化が進むに連れて、集権的な職能別組織から事業部制組織へと発展していったが（注23）、事業部制組織には、①セクショナリズムが発生し、部門利益の部分極大化が志向される、②社内資源の重複が起こり効率が悪い、などの欠点がよく指摘される。事業部制組織を採用するA社でも、縦割組織に纏わる風通しの悪さなどの弊害が存在した。それを打破するため、また組織横断的な情報共有を計るため、複数の有志による社内SNSが立ち上げられたのである。会社経営層の一定の理解を得たものの、それが業務有効性に目に見

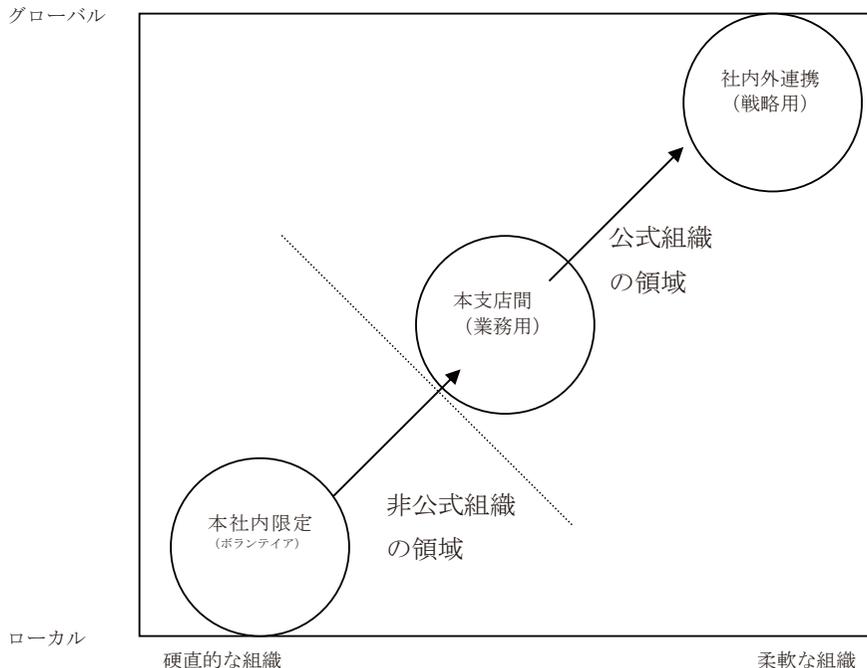
える形での貢献とは、まだなっていない。

また、職能別組織と事業部制組織のデメリットを補完するためにマトリックス組織が考えられたが、このマトリックス組織にも、①組織のメンバーに二人の上司がいることによる指揮権の混乱、②内部調整に追われて意思決定が遅れる、などの欠点がよく指摘されている。マトリックス組織を採用するB社では、これらの組織上の欠点を克服するためにプロジェクト型チーム制を組み込んで、現場に権限を分掌させ、IT技術と社内SNSで補完した。

3.3 社内SNSと組織活性化に関する仮説の設定

①IT時代の現在においてオフィス現場で広まりつつある社内SNSという非公式組織も企業活動に重大な影響を及ぼすことが考えられる。②但し、たとえ非公式組織として社内SNSが発足したとしても、それを公式組織として社内に取り込み積極的に活用して『ビジネスの論理』と均衡させなければ効果はない。③A社とB社両者の対比的な差異は、SNSの発展段階の違いとして捉えることができる。そして、SNSのビジネスへの活用度合いは、経営トップ層の意思決定に起因するところが大きい、という仮説を設定した。

3-2図 SNSの発展段階



4 深層面接法と集団面接法による仮説検証

4.1 社内SNSに対するユーザの評価

2つの事例に基づいた社内SNSに対する評価をするためには、2つの事例の企業に対してSNS導入前後における組織問題の変化に関するアンケートを実施することが考えられる。または架空の苦情内容（メールやファックスや電話など）を申し入れた場合の反応、処理段階の個数、処理に掛かる時間、処理結果などを分析する実験が考えられる。しかし、2社共に大規模なアンケート調査を実施することはできなかった。また、2社に対して実験を行うことも測定の問題などから現実上不可能であった。そこで、本研究では、2社から提供された社内資料やインタビューなどを通じて得た知見をまとめ、2社を比較検討し、社内SNSに関する背景・状況・方向性を探る方法をとった。すなわち、研究方法は、まず、社内SNSに関する文献や資料に基づいて、本研究の仮説の検証できる質問項目を作成して、質問紙（アンケート用紙）を用意した。その質問紙の質問項目に基づいて、2社社内SNS関連の複数の専門家に対して、深層面接方法を実施した。同時に、調査者3人は、複数の専門家に対して、自由に考え方を発言させるために、集団面接方法を行った。このように面接は、2007年9月にA社で、2008年1月にB社で、1回ずつ行われた。質問紙の各比較項目に関する意見は、次のように5段階に纏めた。

“まったくそうではない” または “強い否定”、
“ややそうではない” または “弱い否定”、
“どちらとも言えない” または “中間”、
“ややそのとおり” または “弱い肯定”、
“まったくそのとおり” または “強い肯定”

第1に、SNS導入の背景である。A社は、企業内の問題であるセクショナリズムを打破する1つの方法として採択された。A社のSNSの導入過程は、トップダウン形式とボトムアップ形式が混在している。B社は、企業内文化の充実や消費者からの苦情の処理、製品改善・開発の次元からSNSを導入している。また、(表4-1)で示すように、各組織のトップは、SNSの意義を理解し、運営ボランティアに対し好意を抱き、会社も支援し、その結果業務の効率化や社員満足度の向上といった組織に与える影響を考えている。すなわち、SNSは、組織の目標や問題点を問わず、組織内外のコミュニケーション円滑化を図るために、自発的に導入の必要性が発生し、独立的に確立されたが、その背後には最高意思決定者の支援があると考えられる。

表4-1 トップの意志

トップの意志	A社	B社	
		I T マネージャー	システムエンジニア
①社内SNSに対する理解度	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
②運営ボランティアに対する好意度	強い肯定	弱い肯定	強い肯定
③会社からの支援	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
④業務効率化の一手段	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定

社内SNSの企業組織に及ぼす影響 ～日米大手通信会社二社の比較～

第2に、SNS導入企業のネットワークに関する意識である。(表4-2)で示しように、両社ともにインターネットによるコミュニケーションの有効性を認識している。しかし、一般社員まで考えるとまだ早いと感じていて、SNSの組織的導入が先行するという意識を持っているようである。ただ、B社は今後ヒューマン・ネットワークとしての有効性に対しては強い肯定をしている。

表4-2 ネットワークに関する意識

ネットワークに関する意識	A社	B社	
		I T マネージャー	システムエンジニア
①インターネットによるコミュニケーションの有効性	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
②一般社員の理解度	中間	弱い肯定	弱い肯定
③ヒューマン・ネットワークとしての有効性	N A (Not Available)	強い肯定	強い肯定

第3に、社内SNSを通じたコミュニティーに関する意見である。A社の場合、約70%の社員が登録しているが、アクティブメンバーは約20%（3日に1回ログイン）程度である。運営ボランティアは約30名であり、参加メンバーは今後わずかではあるが増加すると予測されている。（表4-3）で示すように、社内SNSへの参加度はまだ高いとはいえない。運営ボランティアの貢献度では、B社のシステムエンジニアは人数と専門性で十分であるという判断に至っていない。すなわち、今後社内SNSの参加度や参加メンバーの増加、運営ボランティアの積極的な参加や専門性をもっと要求されているともいえる。

表4-3 社内SNSに関する意見

社内SNSに関する意見	A社	B社	
		I T マネージャー	システムエンジニア
①一般社員の参加度	弱い否定	中間	中間
②運営ボランティアの貢献度	中間	弱い肯定	中間
③参加メンバーの増加の予測	弱い肯定	強い肯定	強い肯定

第4に、第3における運営ボランティアの側面をもっと具体的に、SNSのメンテナンス作業に関して分析してみる。(表4-4)で示すように、社内SNSのメンテナンス作業は、非常に手間が掛かるものであるとはいえない。専任要員の必要性について、B社のシステムエンジニアは否定しているが、A社とB社のITマネージャーは認めている。社内SNSをメンテナンスするに、手間は多くは掛からないが、専門技術を持つエンジニアが参加する必要性はあると判断される。

社内ITシステムとの統合可能性を考えると、A社は社内SNSをクローズドの個人情報としての位置付けにとどめ、今後それを社内個人間で共有し、社内ITシステムを補完する役割を与える方針であるので、統合可能性については否定的である。B社の場合は、社内SNSの社内ITシステムとの統合可能性を肯定している。すなわち、社内SNSと社内ITシステムとの統合可能性は、技術上の問題ではなく、各組織構造と組織文化が公式・非公式情報システムを分離する必要があるか、組織文化の柔軟性がそれらを統合・融合できるかの問題であると捉えられる。初期段階の社内SNSは独立的・分離的に運営される可能性が高く、非公式コミュニケーションが組織文化の1つとして取入られても問題ない時に、社内ITシステムとの統合が行われると考えられる。

システムセキュリティの問題であるが、A社の社内SNSは、社外からのアクセスができず社内みのクローズド・ネットワーク環境なのでセキュリティ問題が発生しない。しかし、B社の社内SNSは、社外からのアクセスもできるが、ITマネージャーとシステムエンジニアともにシステムセキュリティに問題点はないと強調している。また、システムセキュリティの問題は、運営のアウトソーシングの可能性やアウトソーシングの際の情報セキュリティ問題にも関連している。運営のアウトソーシングの可能性について、A社の場合はクローズド運営であるので否定的である。B社の場合は、ITマネージャーは否定的であるが、システムエンジニアは肯定的である。ITマネージャーとシステムエンジニアの意見差は、アウトソーシングの際の情報セキュリティ問題についての意見差に起因する。すなわち、社内SNS運営におけるアウトソーシングの可能性とアウトソーシングの際の情報セキュリティ問題は、システムエンジニアは技術的に問題ないと強調しているが、社内SNSを導入している組織や参加者の不安を完全に払拭させない限り、実現される可能性は低いと考えている。

ボランティアが社内ネットワーク管理にアクセスする可能性については、A社はクローズド環境であるので可能性はないが、B社の場合は容易ではないが危険性は存在すると考えている。

特定部署がSNSの情報を管理することについては、両者ともに肯定的である。個人情報管理の重要性・問題を充分認識していると考えられる。システム管理と情報管理の分離についても2元化して厳格に管理する必要性を両社ともに強調している。すなわち、システム管理、

セキュリティ管理、情報管理は基本的に性悪説に基づいてリスク管理体系やチェック機能を設定するよう主張している。

表4-4 社内SNSのメンテナンス作業

社内SNSメンテナンス作業	A社	B社	
		I T マネージャー	システムエンジニア
①非常に手間が掛かる	弱い否定	弱い否定	強い否定
②専任要員の必要性	弱い肯定	弱い肯定	強い否定
③社内 I T システムとの統合可能性	弱い否定	弱い肯定	強い肯定
④システムセキュリティの問題発生可能性	強い否定	弱い否定	強い否定
⑤運営のアウトソーシングの可能性	強い否定	弱い否定	強い肯定
⑥アウトソーシング時の情報セキュリティの問題	強い肯定	弱い肯定	強い否定
⑦ボランティアが社内ネットワークにアクセスする可能性	弱い否定	弱い否定	中間
⑧SNSの情報管理も特定部署が管理すること	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
⑨システム管理と情報管理の分離	強い肯定	強い肯定	強い肯定

第5に、社内SNSの構成内容に関する回答である。(表4-5)で示すように、A社の社内SNSの構成内容は、日記、掲示板、ブログ、「他」己紹介、メッセージ送受信、検索機能、Q&A機能などがある。B社の場合、システムエンジニアは全ての機能が役立つと評価しているが、ITマネージャーは特に検索機能やQ&A機能を高く評価している。業務用の知識・情報の検索やQ&A機能で知識・情報の共有が行われていると類推できる。A社の場合、セクショナリズムを打破するために、社員個人間の相互理解や他部署・他人の業務の理解などに役立っていると類推できる。今後、両社ともに“その他機能”の発展余地を高く期待し、評価している。

表4-5 社内SNSの構成内容

社内SNSの構成内容	A社	B社	
		ITマネージャー	システムエンジニア
① “日記” は役立つ	弱い肯定	中間	強い肯定
② “掲示板” は役立つ	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
③ “ブログ” は役立つ	中間	中間	強い肯定
④ “「他」己紹介” は役立つ	中間	弱い肯定	強い肯定
⑤ “メッセージ送受信” は役立つ	NA	中間	強い肯定
⑥ “検索機能” は役立つ	NA	強い肯定	強い肯定
⑦ “Q&A機能” は役立つ	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
⑧ “その他機能” の可能性	弱い肯定	強い肯定	強い肯定

4.2 社内SNSの導入効果

第1に、SNSの効果におけるいわゆる“壁”の打破に関する側面である。(表5-1)で示すように、意識の壁の打破は、A社にとって1つの課題である。セクショナリズムに対して乗り越えたいと思っていない・気付いていないといった層が全体の75%を占めている。全体の約20%が乗り越えたいと思っている。(表5-1)で示すように、A社は意識の壁打破のためにSNSを導入しているが、その効果については弱いながらも否定的に捉えている。B社の場合、特にITマネージャーは社内SNSが意識の壁を打破することについては中間と評価している。その理由として、そもそもB社の組織文化にセクショナリズムは大問題となっていないという事情が考えられる。または、社内SNSといったITの道具が組織問題であるセクショナリズムを根本的に打破する役割を担うものになるということに疑問を呈していた。むしろ意識の壁を打破するためには、啓蒙や教育といった組織文化的なアプローチをとることが考えられる。しかし、社員に対する啓蒙や教育などを通じる組織文化の構築は、長い時間が掛かることやまたその結果が信頼できるものになるとは限らないという懸念を有する。従って、ITといった道具を逆に刺激要因として組織内に投入し、組織文化の構築あるいはセクショナリズム打破といった組織問題の解決策となることが考慮されていた。

情報の壁や組織の壁は、A社の場合セクショナリズムを意識している意識層(全体の20%)がセクショナリズムを超える行動を起こすところに存在する。A社は5%がその壁を乗り越えると予測しているし、その際にSNSが有効なツールとなっていると評価している。B社の場合は、SNSの役割を情報の壁と組織の壁の両方で高く評価している。特に、情報の壁の打破に有効なツールに成り得ると評価している。

表5-1 壁の打破

“壁”の打破に有効	A社	B社	
		ITマネージャー	システムエンジニア
①意識の壁の打破	弱い否定	中間	弱い肯定
②情報の壁の打破	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
③組織の壁の打破	弱い肯定	弱い肯定	弱い肯定

社内SNSの企業組織に及ぼす影響 ～日米大手通信会社二社の比較～

第2に、SNSの効果におけるいわゆる“導入効果”に関する側面である。(表5-2)で示すように、SNSの導入効果を意思疎通、意識変革、組織文化の側面で考えてみる。両社ともに社内SNSは意思疎通を円滑にすることに役立つと答えている。また、B社のシステムエンジニアは、意識変革に影響を及ぼしていると思っている。さらに、B社のITマネージャーとシステムエンジニアは、組織文化にも影響を及ぼしていると判断している。

表5-2 社内SNSの導入効果

社内SNSの“導入効果”	A社	B社	
		I Tマネージャー	システムエンジニア
①意思疎通の円滑化	弱い肯定	弱い肯定	弱い肯定
②意識変革に影響有	中間	中間	弱い肯定
③組織文化が変わる	N A	弱い肯定	弱い肯定

第3に、各組織が社内SNSを導入することによって今後期待される効果をまとめる。(表5-3)で示すように、社内SNSを導入することによって組織を超えるコミュニケーションの増加が予想される。他人の業務に関して理解することが多くなることは勿論、自分の業務知識も豊富となり、それが自分の業務処理速度を高めることに繋がると予想されている。業務以外の情報収集にも役立つと予想されている。結局、上記事項の全てが会社に対する社員の満足度を向上させる効果に繋がると期待されている。特にB社のシステムエンジニアは、SNS効果の予測について非常に楽観的である。

表5-3 社内SNS効果の予測

社内SNS効果の予測	A社	B社	
		I Tマネージャー	システムエンジニア
①組織を超えるコミュニケーションの増加	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
②参加者の業務知識の増大	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
③他人業務の理解度	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
④自分業務の処理速度	N A	弱い肯定	強い肯定
⑤業務以外の情報収集	強い肯定	強い肯定	強い肯定
⑥会社に対する満足度	弱い肯定	中間	強い肯定

4.3 社内SNSのメリット・デメリットおよび改善されるべき課題

社内SNS開始によって良かったことは、社内人的ネットワークの拡大による最新情報、鮮度の高い情報が豊富となったことである。また、組織全体の方向性が見えることや業務が透明となったことである。こういった意見は、社内SNSの導入によって横と縦のコミュニケーションが円滑となり、自分の業務のみではなく他部署・他人の仕事に対する理解度が高くなり、さらに組織全体の目標・方向性が見えてくることでもある。これは、A社の社内SNS導入の背景となったセクショナリズムの打破にも貢献していると考えられる。

その他、非公式的ネットワークなので自由な意見交換ができる、直接面と向かって顔が見えないので率直にものが言える、役職が分からないので対等な関係のアドバイスができるなどの意見があった。これは、SNSの自律性やバーチャルネットワーク性の長所から起因することと考えられる。

社内SNS開始によって悪くなったことは、まず仕事が増えたように感じることである。それは他人の質問などにいちいち反応せざるを得ないことによって忙しくなったと感じる場合とキーマンなどが感じる情報の受発信のアンバランスによる疲労感などが考えられる。その他、仕事中に社内SNSをすると遊んでいるように思われる、社内SNSに加入しないと時代遅れに見られるなどの意見がある。

社内SNSの改善されるべき課題や発展方向は、まず機能的には、情報の拡散、情報の統合管理、自分に必要な情報をまとめる技術、精度の高い検索機能などが考えられる。今後豊富となる各種の情報を適時・適宜にアクセス・アーカイブすることは非常に重要な課題となる。これは、社内SNS導入による否定的な結果であるというよりは、コミュニケーションが円滑となることによって生じた新たな課題であると考えられる。次は、書き込まれた情報の真偽問題であるが、これは利用する側が情報の信憑性をチェックできる能力を育てる問題と捉えるべきである。更に、社内SNSのパートナー企業、顧客、外部との連携の可能性であるが、これは社内SNSの導入目標に沿って、システムのセキュリティ問題をクリアした上で徐々に進められるべきものと考えられる。最後に、デメリットのところでも述べたように、仕事中に社内SNSをすることにより生じる問題である。それは、ITの道具である社内SNSの機能の問題というよりは、利用する人々が所属する組織文化や勤務規定などの問題から起因するものといえよう。例えば、仕事中に利用する場合には上司の許可が必要となる、あるいは社員個人の責任の下で自律的に利用している場合がある。従って、社内SNSを導入・活用するには組織の柔軟性が要求される。すなわち、社内SNSの主なキーワードである自律性、開放性、バーチャル性からもたらされるあらゆる効果を如何に系統的に補完しながら活かすかといった課題は、それを導入・利用しようとする組織の文化・力量によって異なる。啓蒙や教育を通じた組織文化（問題）の構築（改善）ではなく、逆にITという道具を導入

することによる組織文化（問題）の構築（改善）を社内SNSの活用で達成するという可能性も無いとは言えない。

4.4 技術面における問題点と提言

4.4.1 社内SNSの技術上の問題点

4.4.1.1 非公式な情報システムの取り扱い

A社のSNSの特徴は、既存の社内情報システムとは独立して構築されている点にある。既存の社内情報システムが管理するのは社内全体で共有すべき公式な情報の公開であり、一方、SNSは打ち合わせ段階の非公式な情報の共有を目的としている。ふたつの情報システムを目的に応じて使い分ける方法は、確定された情報と非確定の情報を分離し、情報の正確性を明確化するには優れた方法である。しかし、一方で運用における問題点も発生しやすいと予測される。

第一の問題はSNSにおける情報交換が活発になるほど、本来、非公式な情報を扱うはずであったSNSの優先度が上がり、そこでの決定や情報が公式な情報システムよりも優先されてしまう可能性があるという点である。そのため、SNSに参加しない、またはアクセスが少ない者にとって、自身が関連している事柄が知らないうちに決定されてしまうという可能性が生じてくる。

第二の問題は、公式な情報システムが専門部署によって運用管理されているのに対し、SNSは数名の管理者が各自の業務の空き時間を使って運用管理している点にある。そのため、システム障害が発生した場合、迅速な対応は難しいと考えられる。また、最も大きな問題はシステム内の情報へのアクセス権の問題がある。

一般に、どのようなシステムであっても管理者に対しては、あらゆる制限が課されない。SNSには、主要な機能のひとつに特定のユーザグループの間で情報共有を目的とした『コミュニティーグループ』と呼ばれる機能がある。公式の社内情報システムの場合、情報管理を行う部署に対し、制限情報へのアクセス権限はあるものの極めて厳しい守秘義務が課されている。しかし、A社のSNSでは管理者がさまざまな部署に所属している。組織内において公式な権限を与えられていない管理者が特定のユーザのみにアクセスを制限された情報に対し、自由にアクセスできるのは情報漏洩という点において極めて危険になると考えられる。

4.4.1.2 社内外をまたぐ横断的な情報共有

一方、米国B社のSNSの特徴は、社内における情報共有を主体とするのではなく、B社と顧客との間で製品サポート情報を共有するという極めて明確化された目的を持っている。さらに、B社の場合、SNSを通じてユーザ同士の情報交換のみではなくユーザと同社エンジニア

との間でも情報交換を行っている。この点が、社員のみが参加し、社内情報の交換を主目的とするA社のSNSとの大きな相違点であろう。

B社のSNSにおいて扱われる情報は、同社製品の設定・機能等に関する質問と対応方法、さらにソフトウェアのバージョンアップ等のサポート情報などである。通常、これらの情報はベンダーのユーザサポート部署から一方的にユーザに対して行われるが、B社では開発エンジニア・サポートエンジニアだけではなくユーザ同士でもSNSを通じて情報交換ができるという点が大きな特徴となっている。

4.4.2 社内SNSの最終管理責任の帰属

4.4.2.1 管理者権限

SNSでは多くのユーザが参加し、活発な意見交換や情報共有を行うことが、最も重要となる。このように多くのユーザが参加することを考えると、情報セキュリティを確実に確保することは極めて重要な要件となる。しかし、システム上に保存されているデータのセキュリティ管理は一般ユーザには敷居が高く（注24、注25）、そのためデータを管理するための高度な専門知識を有するシステム管理者が必須となる。

一方、SNSには、大まかに2種類の管理者が必要になる。第一の管理者はシステム全体のデータ管理・保護（注26）やシステムセキュリティ（注27）に責任を持つシステム管理者であり、第二の管理者がコミュニティーグループの管理者である。

第一の管理者は、従来のシステム管理者と変わらない業務が中心となるが、第二の管理者はSNSの独自機能であるコミュニティーグループの管理を行う担当者である。

SNSの重要な機能の一つに、特定のユーザのみがアクセス可能な『コミュニティーグループ』がある。コミュニティーグループの特徴は、特定のユーザのみにアクセスを限定して情報交換を行うシステムである。アクセスを行うためにはユーザ認証が必要であり、そのため参加ユーザの追加・削除・停止、さらにコミュニティーグループ内で議論されている情報を管理するための専門の管理者が必要になる。

コミュニティーグループという機能の性質を考えると、参加者以外が情報にアクセスすることは厳禁であり、さらに個々のコミュニティーグループ内の情報やセキュリティ管理に関しては、コミュニティーグループ管理者のみが管理権限を持つべきであると考えられる。

しかし、システム管理者はその業務の性質上、システム内に存在する全てのデータにアクセス可能であり、同時にそれは全ての情報にアクセス可能であるということの意味する。一般に、システム管理者は不用意にユーザのデータや情報にアクセスしないという倫理的な規制に基づいて管理業務を行っている。だが、システム管理業務を行う上で、誤って一般ユーザの保有するデータにアクセスし、情報を読んでしまう可能性も現実には十分にある。特に、

A社の例のように、システム管理者が企業内の情報管理部門の所属ではなく、他部門に所属しながら本務と平行してシステム管理を行っている場合、制限の有る情報に自由にアクセスできることは大きな問題になる可能性がある。

コミュニティーグループで扱われる情報はメンバー以外には公開しない機密性の高い情報である。その点を考えると、情報セキュリティを上げるためにはシステム管理者であっても情報にアクセスできない環境を実現すること、さらにはデータ管理と情報管理の分担を行う必要があると考えられる。

4.4.2.2 システム管理と情報管理

現在のビジネスにおいて、企業間の競争に打ち勝つためには情報システムは極めて重要な要素となっている。しかし、情報システムは情報を支える基盤として重要ではあるものの、それはインフラとしての重要度であり、本来のビジネスにおける要素としての意味はインフラの上を流れる「情報」そのものにある。従って、両者は互いに強い関連性はあるものの本来は異なる構成要素である。そこで、管理の最適化という観点から「システム」と「情報」の管理は独立させ、それぞれに対し最適な管理を行う方がビジネスにおける意思決定においても有効であると考えられる。

そのため、SNSにおいてもシステム管理者はバックアップやリストア等の「バイナリ」化されたデータの管理を専門的に行い、一方、コミュニティー内で扱われる「情報」の管理は、最高情報管理者（CIO）を中心として個々のコミュニティーの管理者が専門的に行う仕組み作りが今後のSNSでは重要になってくると考えられる（注28）。

また、システム管理者に全てのアクセス権限を集中させた場合と比較し、管理者を分離することは権限の委譲という点からも、システム管理者と情報管理者が互いに監視をし合うことによって、不正防止を強化できると考えられる。

4.4.3 プラットフォームの組織内確保の問題

4.4.3.1 SNSのあり方

表5-1～5-3が示すように、今回調査を行った国内外2社についてもSNSに対する期待は非常に大きな結果となった。また、企業内コミュニケーションの実態調査（注29）が示すように、SNSを未導入である企業についても極めて大きな期待をしている場合が多く、今後は多くの企業が「新しいコミュニケーションツール」としてSNSを導入するであろう。しかし、企業内の情報を一括管理する仕組みとして、既に多くの企業にはグループウェアが導入されている。そのため、SNSは暫くの間、A社のように対象者を社内ユーザのみに限定し、「社内コミュニケーションの再構築」に利用されると考えられる。しかし、それは一時的な利用に留まり、

利用方法の成熟化に伴いB社のようにBtoB、BtoCのためにオープン化され、アライアンスのためのツールとして発展していくと考えられる。そのような利用において重要になっていくのが、システム管理と情報セキュリティの確保を確実にするための仕組みとして、先に述べた「システム管理者」と「情報管理者」の確実な分離が必要になると考えられる。そして、この「分離」を確実にするために重要になるのが、データを管理するためのハードウェア/ソフトウェアを含めたプラットフォームの仕様とユーザの有する情報の機密性を保ちながら管理する仕様であると考えられる。これらの二つの要素を分離し、適切に管理するためのシステム環境と組織的な情報管理の環境を構築することが急がれると推測される。

4.4.3.2 アウトソーシングとSNS

国内ITアウトソーシング（注30）によると国内ITアウトソーシングの市場規模は、2006年は前年比6.7%増の1兆8,822億円、2006年から2011年までの5年間は年平均5.6%で成長し続け、2011年には2兆4,741億円の市場規模に達する見込みであった。これらの予測は景気動向等に大きく影響を受けるものの、今後の企業の情報環境はクライアントや通信機器を除き、サーバについてはホスティングと呼ばれるサービスにより専門企業に構築・運用を委託する方法が主となっていくと予測される。これにより、企業は情報システムの管理・運用という副次的な業務から開放され、本来の業務に集中できるというメリットが得られる。

今回、調査を行った2社はSNSを独自に社内システムとして構築していた。しかし、今後は、SNSについても他のサービスと同様にサーバのホスティングサービスやASP（アプリケーションサービスプロバイダ）を通じたサービス提供に移行していくと考えられる。特に、これから新規にSNSを構築していく場合には、過去のリソースが存在しないためASPによるサービスを利用することがコスト的にも有利になる（注31）。

また、ASPによるサービスを導入した場合の大きな利点は、サーバに関するシステム管理者と情報管理者がそれぞれ異なる組織に属するため、不正を防ぐ相互監視の仕組みが作りやすいこと、情報管理者は複雑なシステムを構築・管理する負担から開放され、情報管理に集中できる点である。また、企業内のシステム管理者はSNS機能を提供するアプリケーションの管理やネットワークを中心としたセキュリティ管理に集中できる利点がある。

4.4.3.3 暗号化と情報管理

SNSを社外にアウトソーシングする場合、重要になるのがデータの確実な保護である。通信路の暗号化やOS等に関係した基盤システムの運用管理についてはアウトソーシング・サービスを提供するベンダーによって行われる。しかし、システム管理者とデータ管理者を確実に分離するためには、現在のSNS機能を提供するアプリケーションに「データの暗号化」の

機能を加える必要があると考えられる。

アウトソーシングを行う場合、システム管理者はOS等の基盤システムの管理を行うアウトソーシング・ベンダー側のシステム管理者とSNSの安定稼働を管理するための企業側のシステム管理者が存在する。しかし、情報保護の観点から考えると双方のシステム管理者がSNS内のデータにアクセスしても、情報の読み取りが不可能となる仕組みを有していなければならない。そのためには、SNS内のデータは全て暗号化を行う必要があると考えられる。

一般に、暗号化技術にはさまざまな方法がある。しかし、暗号文を平文に戻すためには、暗号化を解くための鍵が必要となる。情報管理者とシステム管理者を分離する場合、システム管理者は鍵を入手する必要は無く、情報管理者のみが全ての鍵を管理する権限を持てば役割の分離を確実化できる。また、効率的な情報管理を行うためには、複数の情報管理者を階層的に組織化し、管理対象となる情報の内容や重要度に応じた権限の委譲が必要となると考えられる。

そのため、SNSの情報管理者は最高情報責任者（CIO）の指示の基にSNS全体の情報管理を統括する。この時、各コミュニティーグループの情報管理者はSNSの情報管理者の指示のもとに、各コミュニティーグループの情報管理を行う管理体制が考えられる。

一方、企業側のシステム管理者の業務は暗号化されたデータの保護やバックアップ、セキュリティ対策、ユーザ管理等のSNSを確実に動作させる業務が中心となる。すなわち、SNSに保存された「情報資産」そのものではなく、情報を含んでいる暗号化されたバイナリデータをISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）に基づいて確実に保護することにある。

5. 結論

5.1 導入効果

社内SNSの導入効果についての結論は次のようになる。第1に、「壁の打破」に役立つかという点については、B社は概ね肯定的に考えているし、殊に、「情報の壁」については強い肯定感を示している。対して、A社は「意識の壁」の打破に関して否定的な見方が支配している。第2に、「意思疎通、意識変革、組織文化」に与える効果については、A社、B社共に肯定的ではあるが、A社は「組織文化の変革」に対してアンケートでは不明である。が、インタビューから受けた印象は否定的であった。第3に、「組織を超えるコミュニケーション」などの効果に対しては、A社は概ね弱い肯定を示しているが、B社は特にシステムエンジニアを中心に全ての面で強い肯定を示しているのが対照的であった。

さらに、SNSに対する「会社トップの意思（取組姿勢）」は、A社はおおむね弱い肯定に止まっているが、B社のシステムエンジニア担当者は、全て強い肯定と評価している（表4-1）。A社の「一般社員のSNS理解度」は、中間であり、対して、B社の一般社員は弱い肯定として

いる（表4-2）。「一般社員の参加度」では、A社のほうは弱い否定だが、B社の社員は中間となっている（表4-3）。この点については、我々が実施・回収したアンケートだけでは、両社社員の参加度にあまり差がないように見えるが、B社経営トップ層とのインタビューで語られた、“あまりに社内SNSが社員間に浸透しているため、その存在自体が特別に意識もされない”という言のほうにこそ真実が存在する。

5.2 ユーザ評価

ユーザ評価についての結論は、まず、社内SNSは自発的に導入され、独立に運営されたが、組織問題解決に有効なツールとして認識される段階で最高意思決定者の支援があり、今後ビジネスとの連携となる可能性が見られたといえる。第2に、社内SNSは、組織的導入が先行する傾向であり、非公式集団における有効性から公式集団やビジネス領域の問題点を補う役割に発展する傾向が考えられるといえる。第3に、社内SNSへの参加度は、ボランティアの参加から一般社員の参加までに増加する傾向であり、運営側面から見ると、今後アマチュアのボランティアから、高度に専門的な技能を持つ人々がそれらの技能を生かした、いわばプロのボランティアへの移転が考えられる。

5.3 技術上の評価

「情報の連続性の確保」について、A社とB社は大きく異なる見解を持っていた。A社では、「社内情報システムは公式な確定情報の管理」、「社内SNSは非公式な不確定情報の管理」という情報による棲み分けを挙げていた。一方、B社については、仮説と同様に社内情報システムとの統合を理想として挙げており、将来的には統合の方向に動いていた。

また、「システム管理・運用体制のあり方」、「情報セキュリティの確保」についてもA社は、社内の有志（アマチュア・ボランティア）による管理で運営は可能であり、さらに、セキュリティ対策も社内ネットワーク上にあるため問題は無いという見解であった。

一方、B社の場合、「システム管理・運用体制のあり方」については職種によってやや意見が分かれた。特に、SNSシステムのアウトソーシングとそれに伴うセキュリティについては、技術者層は肯定的な意見であるものの、管理者層はやや否定的な見解であった。しかし、「情報は特定部署で一括管理すること」、それに「システム管理者と情報管理者の分離」に関しては、どちらの層も肯定的な見解であった。

これらの結果から、仮説として挙げた三点は、社内SNSが業務の戦略ツールとして組み込まれると早急に対処をしなければならない問題として急浮上すると考えられる。特に、セキュリティを確保するためにも「情報管理者」と「システム管理者」を分離することは、早急に取り組みなければならない問題と考えられる。管理者の分離を確実にを行うためには、データ

の暗号化は必須の技術となると考えられる。

一方、「情報の連続性」も重要な要素であり、確実に保証する必要がある。そのためには、「情報管理者」と「システム管理者」の分離と共に、「情報」と「システム」の二つの要素を確実に管理するためにはそれぞれ専門の部署に一元化する必要があると考えられる。さらに、部署内で効率的な管理を行うためには扱う事項の重要度に応じた階層的管理手法が必要になると考えられる。

5.4 まとめ

以上、我々は、日米二社の社内SNSを比較・分析してみた結果次のように考えた。グローバル経済では、プロセスや製品を地域対応型にする、すなわち多様性を維持すると世界的な規模の経済やイノベーションが犠牲となる。逆に、グローバルレベルの効率性を重視すれば、地域の多様性が損なわれる（注32）。グローバル市場で競うボーダレス企業は、不確実で多様なニーズを持つ消費者に応えるために、インターネット技術をうまく自社組織内に取り込み、デジタル情報の戦略的活用と企業組織の活性化を果たすことが必要である。組織の活性化は最前線の組織構成員の強化から始めるべきである。調査対象企業の分析から、社内SNSをこのための有効なツールとして位置付けることが出来る考える。そして、その強化には組織構成員の意識変革と経営トップの具体的な“システム”作りへの貢献が不可欠の前提条件となる。そこでは情報管理の技術上の問題点がクリアされていなければならないのは当然である。

M・E・ポーターは、日本企業はわずかな例外を除いて、戦略を持たない。「たいていの日本企業は、お互いに模倣し合っているだけである」と辛辣な意見を述べている。そして、「コンセンサス志向が強く、企業では個人の違いを際立たせるよりも、中和してしまうという強い傾向がある」といい、日本企業は、厚い文化障壁を克服することが重要であると説いている（注33）。B社の経営トップは、この点について私たちのインタビューに対して次のように語ったことが印象的であった。「日本の企業は、道具を変えてからプロセスを変えようとするが、理想的には、プロセス変更が道具の変更に先立たなければ有効な変革とはならない」と。そして、A社では、くしくもB社が“日本企業の欠点”と指摘した、社内SNSという“道具の設置からプロセスの変更”を計ろうとしている。

企業目標が利潤の最大化にあるかぎり、うまくIT時代に適応できた企業とできない企業との成長性には大きな差が表れるだろう。ちなみに、A社の売上高は過去十年間で約1.7倍であったが、B社の同期間売上高は5.4倍にもなっている。これを以って、B社の社内SNSが売上増進に直ちに貢献したと断定することはできない。が、B社オペレーションの競争優位の源泉としての地位がすでに確立されている同社社内SNSは、売上増進に大きく寄与したであろうこ

とが容易に推察できるのである。あるいは、売上成長の芳しくない会社は、新たなシステムの全社的導入やそれに伴う組織変革には躊躇しがちであるということが、逆説的に言えるのではないだろうか。ここに、B社の社内SNSを『ビジネスの論理』にまで高められたひとつの証左として挙げる事が出来る。

脚 注

1. 「日経コミュニケーション」(日経BP社) 2007.1.15号「企業内ブログ/SNSの威力」P.40
2. A社平成19年3月期「有価証券報告書」
3. A社社内資料
4. B社「Annual Report Fiscal Report 2007」
5. パトリシア・シーボルト「ネットビジネス戦略入門」(翔泳社) 1999、P.429-436参照
6. 福岡秀幸「NECの社内SNS「イノベーションカフェ」」(NEC技報 60 (2) (通号 436), 2007/4) P.73-76
7. 春日章宏、三枝優一、古井陽之助、速水治夫「SNSでのチャットによる友達の輪拡大支援システムの提案 (セッション4:人と人とのつながり)」(情報処理学会研究報告 Vol.2007 No.32, 2007/03) P.61-66
8. 峰滝和典, 吉田倫子「「情報技術革新の進展が生み出すサービス・イノベーション」ブログ・SNSとイノベーション-従業員アンケートからみる、ブログ・SNSの効果について」(富士通総研経済研究所 研究レポート No.282, 2006/12) P.1-48
9. 「総務省報道資料」2005
http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/050517_3.html 2008/06/11 アクセス
10. Jan Sandred「オープンソースプロジェクトの管理と運営」(オーム社) 2001、P.118
11. 松尾豊ほか「SNSにおける関係形成原理—mixiのデータ分析」(「人工知能学会論文誌22巻5号G」) 2007、P.531
12. 土屋大洋ほか「ブログ・SNSの創発的特性と組織へのインパクト、研究レポートNo.269 June 2006」(富士通総研FRI経済研究所) 2006、P.4
13. 小川浩ほか「ビジネス ブログ ブック」(毎日コミュニケーションズ) 2005、P.35-38
14. Wikipedia「Social network service」
http://en.wikipedia.org/wiki/Social_networking 2008/06/09 アクセス
15. 根来龍之「mixiと第二世代ネット革命」(東洋経済新報社) 2006、P.93-95
16. 国領二郎「オープンアーキテクチャー戦略」(ダイヤモンド社) 1999、P.76所収
17. 根来龍之「ネットビジネスの歴史的構造」(組織学会Vol. 41 No. 1, 2007) P.56所収

18. 小川浩ほか「ビジネス プログブック」(毎日コミュニケーションズ) 2005、P.35
19. 根来龍之「ネットビジネスの歴史的構造」(組織学会Vol. 41 No. 1, 2007) P.58所収
20. マイケル・E・ポーター「競争戦略論Ⅱ」(ダイヤモンド社) 1999、P.230
21. ピーター・M・センゲ「最強組織の法則」(徳間書店) 1995、P.287-288
22. Goldman, Nagel, Preiss,「AGILE COMPETITORS and VIRTUAL ORGANIZATIONS」(International Thomson Publishing Inc.) 1994
23. アルフレッド・D・チャンドラーJr.「組織は戦略に従う」(ダイヤモンド社) 2004、P.53
24. 松村真木子「情報セキュリティに敏感な一般エンドユーザ養成に向けて—情報セキュリティ意識調査を事例として」(情報処理学会論文誌 Vol.48 No.9, 2007) P.3183-3192
25. 日景奈津子、カールハウザー、村山優子「情報セキュリティ技術に対する安心感の構造に関する統計的検討」(情報処理学会論文誌 Vol.48 No.9, 2007) P.3193-3203
26. 岡田吉弘「ディザスタリカバリシステムの概要」(日本経営工学会「経営システム」Vol.17 No.3, 2007) P.205-211
27. 高取敏夫「ISO/IEC 27001と情報セキュリティ」(日本経営工学会「経営システム」Vol.17 No.3, 2007) P.187-192
28. 経済産業省商務情報政策局「CIOの機能と実践に関するベストプラクティス懇談会」報告書～「IT投資の拡大」、「CIO機能の向上」がもたらす国際競争力の強化戦略について～平成17年12月
29. gooリサーチ結果 (No. 135)「企業内コミュニケーションの実態」に関する調査結果 (NTT レゾナント株式会社 株式会社三菱総合研究所 2006.10.12発表)
http://www.mri.co.jp/PRESS/2006/pr061012_im501.html 2008/03/19 アクセス
30. 国内ITアウトソーシング市場規模予測を発表 (IDC Japan株式会社 2008.3.3発表)
<http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20080303Apr.html> 2008/03/19 アクセス
31. 時永祥三、松野成梧「オープンネットワークと電子商取引」(白桃書房 2004) P.122-135
32. ガース・サローナーほか「戦略経営論」(東洋経済新報社) 2002、P.425
33. マイケル・E・ポーター「競争戦略論Ⅰ」(ダイヤモンド社) 1999、P.122-123

中国の教育サービス市場の発展とその現状

Development and The Current State of Educational Service
Segment in China

周 偉嘉

Weijia Zhou

内藤 洋介

Yosuke Naito

欧陽 菲

Fei Ouyan

Abstract

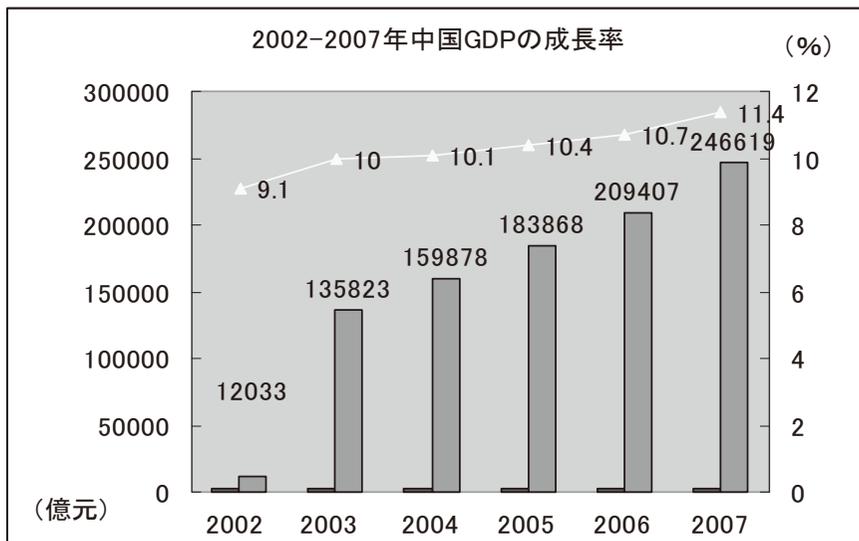
China's gross domestic product (GDP) rose at 9.8% annually from 1978 to 2007, far outpacing the average annual growth rate of 3.3% of all world economies combined during the same period. Today, China has become one of the four major economies and three major trading countries in the world. In China, the educational/training service segment is taking shape and gaining vibrancy each day as a tertiary industry sector on the back of the rapidly growing economy and improving standard of living. The segment is growing at 20% annually. The potential size of China's educational market is estimated to be 2,000 billion yuan, and the potential size of the educational/training service segment is estimated to be 300 billion yuan. The number of private "training companies" reached 23,470 in 2006, and 8,768,400 people have received education/training. These numbers suggest that this market will expand substantially. This study takes into account the condition of the educational market in China, and sheds light on the background of the market development and its current state with a focus on the educational/training service segment.

中国の教育サービス市場の発展とその現状

中国は1978年から2007年までの間に国内総生産（GDP）が、年平均9.8%の伸びをみせ、同時期の世界経済年平均伸び率の3.3%を大幅に上回り、いまや世界の四大経済国と三大貿易国の一翼を担うようになった。⁽¹⁾ 中国の経済成長を支える柱の一つである個人消費の年成長率は26%、この5年間では平均13.1%を記録し、同時期の世界経済の成長に13%を貢献している。そして経済の急成長と人々の生活レベルの向上に伴って、本稿のテーマである中国の教育訓練サービス分野も日増しに整備化され中国国内市場の成長の推進力になってきた。中国の教育市場の潜在規模は約2兆元、教育訓練サービス市場は3000億元と推計され⁽²⁾、また毎年約20%ずつ市場を拡大している。中国国内外の資本はとくに教育訓練サービス分野に注目し、現在上海だけで、外資や合弁などのコンサルティング会社3398社が実際に営業している。1986年には上海のコンサルティング会社は僅か246社、従業員は約1万人であったが、2006年末には18000社、従業員17.88万人に増えた。コンサルティング業界の収益は1.02億元から、180億元に増加し、上海GDPの約1.5%を占めるようになった。⁽³⁾

この研究では、中国の教育訓練サービス市場の発展と国有企業や郷鎮企業民営化変革との関係、農業から工業化に向けての労働力の移動、農民工など就業者の職能訓練の需要から、中国の教育訓練機関とその市場発展の必然性が、歴史的な視点から論じられ、また中国の教育訓練機関の現状を明らかにするものである。

表1：2002-2007年中国のGDPとその成長率



資料出所：『2007中国統計年鑑』（中国統計出版社、北京、2007年）。『2007-2008年国民経済和社会发展統計資料彙編』（中国経済景気監測中心、北京、2008年）

1、中国の教育訓練サービス市場の発展

日本では学校、公共訓練機関、民間の教育訓練会社等の教育訓練サービスを供給する側を、教育訓練機構と言い、中国では「培訓機構」と呼ばれている。また教育訓練機構と企業、労働者等との間で、教育訓練サービスが取引される市場は「教育訓練サービス市場」と呼ばれている。中国では対応の言葉として、近年「培訓市場」の用語が定着するようになった。⁽⁴⁾ 中国の「培訓機構」は、当初「社会的組織か個人、または共同で設立した技術職業学校、職業訓練センター、従業員訓練センター（学校）であり、また海外の機構と個人、外資系の投資企業（機構）が独自、あるいは海外の法人資格のある社会的団体と共同で設立した教育訓練機構である」。その事業の目的は「労働者の職業技能を開発し、労働者の素質を高め、労働者の就業能力と勤務能力を強化する」ものであると解釈されていた。⁽⁵⁾ この定義から分かるように、中国の教育訓練サービス市場の発展は1980年代以降、中国の経済改革の重心が農村から都市部へと転換の際、労働者と農民の就業問題や労働力の質向上などの大きな社会問題を対処するために発展してきたのである。

1.1 国有企業の改革と教育訓練機構の形成

中国における教育訓練サービス市場の発展は経済改革と社会構造の急激の変化に伴って形成してきた。1984年以後、中国の経済改革は国营企業の「大釜飯」という「終身雇用制」を打破するにつれて、「労働契約制」が導入された。国营企業の生産性を引き上げるため、労働力の配置転換が行われた。国营企業は生産コストに応じ、一部の従業員と契約せず「下崗」というレイオフする措置を施行するようになった。⁽⁶⁾ このことは中国の社会に大きな波乱を巻き起こし、これら「下崗」の人たちへの新たな就業の場所と職業訓練の提供は急務となった。当時失業保険や年金制度が未整備のため、「下崗」の従業員はそのまま企業に残り、教育訓練を受け、新しい就職口を待つことになる。1985年に中国各地で教育訓練機構が1345箇所を設立、177万人が職業訓練を受けた。⁽⁷⁾

1986年に中国の政府は企業に対して「下崗」の人たちへの教育訓練費や就職訓練の提供、また就職訓練センター設立などの規則を明文化して、⁽⁸⁾ 国营企業が従業員を募集するにあたって、「先培訓後就業」（まず教育訓練を受けた後に就業する）という原則を定めた。⁽⁹⁾ 1987年に中国政府は大学卒業後の生涯学習も教育訓練の一環として指導した。⁽¹⁰⁾ 中国政府の資料によると、1989年には中国職業教育導教員の学歴は低く、指導教師の不足数は50%にのぼった。全国の約1600箇所の教育訓練機構に専任教員が1500名しかいなかったという。⁽¹¹⁾ このような職業訓練にあたる教員数の不足を解消するため、中国国家教育委員会は1991年に社会人教育の規制を緩和し、教育訓練サービス業への民間の参入を認めることになった。⁽¹²⁾ 1991年の統計によると、当時全国に210箇所の就業訓練機構を設立し、毎年90万人の就職口を待つ「待業

人員」に職業訓練を行った。また各種類の職業技術学校は1.6万校、在校生は600万人あった。⁽¹³⁾

1993年に中国政府は「国有企業従業員の待業に関する保険規定」を公布施行し、その際「国営企業」の呼び方は「国有企業」へと変更された。⁽¹⁴⁾「国有企業」は国家に属するが、その「経営権」はさまざまな形で行使されていた。⁽¹⁵⁾1993年に中国政府は「会社法」を施行し、市場経済の目標を打ち出した。「現代企業制度」の確立を中心とする国有企業の民営化と企業再編が拡大した。国有企業の民営化に伴い、学校、病院などの社会的機能の分離が進み、膨大な余剰人員の削減・再配置、養老金（年金）、医療保険などの「雇用、賃金、社会保険」の三大改革の副産物として、破産に追い込まれる企業が続出して失業問題がクローズアップされていた。⁽¹⁶⁾

このように多くの中小国有企業は民営化企業への転換、また廃業に追い込まれ、余剰人員は大量に組織から放出された。⁽¹⁷⁾これらの実態に対応するため、労働者権利の保護、企業の余剰人員を再就職させることは急務となった。1994年7月5日に中国の全国人民代表大会は「中華人民共和国労働法」を公布、翌年の1月1日に施行した。その内容は、各種の分野において、各種の措置を講じることにより、職業訓練の事業を発展させ、労働者の職業技能を開発し、労働者の質を高めさせ、労働者の就業能力や業務遂行の能力を増強させる、というものである。さらに中国の各地方政府に職業訓練の発展を社会経済発展の計画に盛り込むことを義務化させることにした。注目すべきことは、条件を整えた企業や事業体、社会团体、個人による各種の形態による職業訓練の実施を奨励するという、民間の教育訓練サービス業への参入を法的に保障することになった点である。そして資金上、国家の規定に基づき職業訓練経費として計上して支出することができることにした。国は職業分類を定め、規定された職業につき職業技能基準を制定し、職業資格証書制度を実施し、職業技能試験を行うことなど、推進の措置が講じられていた。特に「職業技能の訓練を受ける」ことが労働者の基本権利として位置づけられたことは注目に値する。⁽¹⁸⁾

この労働法の実施にあわせて「職業指導方法」が制定され、同年12月9日に「就業訓練規定」が公布され、1996年さらに「企業労働者教育訓練規定」が公布施行された。失業者の職業訓練資金の拠出、教育訓練機構の整備、また民間の参入に指針が出され、就労問題を解決するために、職業訓練が強化された。⁽¹⁹⁾これらの規定は2007年8月30日に全国人民代表大会常務委員会に可決された「中華人民共和国就業促進法」（2008年1月1日に施行）に盛り込まれた。⁽²⁰⁾そのうちに第5章は職業訓練について詳しく規定した。企業が国の関連規定に従い、従業員の教育経費を積立て、労働者に対して職業技能訓練と継続教育訓練を行うべきであることを明文化した。同法は、公共職業斡旋機関と民間の職業仲介機構の設立条件などについて、法律上で規定した。公共職業斡旋機関と民間の職業仲介機構は、企業・政府・教育訓練サービス市場間の仲介役として、民間の職業を斡旋し、また訓練機構と協力して教育と就業を促

進する。このように教育訓練サービス市場と労働市場の情報ネットワークが結ばれるようになった。2007年にコンサルタントの経営士の国家資格が導入された。⁽²¹⁾ 教育訓練サービス市場の体制が整えるようになった

事例：「上海市緊急人材トレーニング・プロジェクト」

1993年に上海市政府に所属する上海市教育委員会、上海市社会人（成人）教育委員会、中共上海市委員会組織部、上海市人事局、共同で「上海市緊急人材トレーニング・プロジェクト委員会」を発足し、2003年に「上海市緊急人材トレーニング・プロジェクト」と改名した。この機構の業務は、主として都市建設、国際ビジネス、ビジネス法律、企業会計、旅行・専門外国語（英語／日本語他）、IT知識の普及、社会人トレーニング業務の推進を趣旨とする。また上海教育テレビ（現在上海遠隔教育グループ）を設立、資格試験の普及、教材を開発する。資格試験関連の教材出版や検定試験の要項、問題の作成、採点処理システムを構築する。専門委員会を設立して、上海市統一の資格試験を推進する。さらに、中国国内のトレーニング業界および海外のトレーニング業界との協力や情報交換、中国での国際的ビジネス人材の育成と世界レベルとの共通化をねらう。

緊急人材トレーニング・プロジェクトによる事業体の発足

- ①上海市企業経営管理トレーニングセンター
- ②上海市都市建設人材トレーニングセンター
- ③上海市ビジネス人材トレーニングセンター
- ④上海市流通（商業）人材トレーニングセンター
- ⑤上海市対外貿易教育トレーニングセンター
- ⑥上海市農村経済技術幹部トレーニングセンター
- ⑦上海市行政幹部教育センター
- ⑧上海市行政幹部トレーニングセンター
- ⑨上海市レジャービジネス人材トレーニングセンター
- ⑩上海市ビジネス法律トレーニングセンター

5つの資格試験センター

- ①上海市コンピュータ応用能力資格試験センター
- ②上海市応用外国語レベル試験センター
- ③上海市現代物流資格試験センター
- ④上海市国際財務会計資格試験センター
- ⑤上海市電子商法（ネットビジネス）センター

特に当時「上海市緊急人材トレーニング・プロジェクト」に関わった多くの人々は後に中国の教育訓練産業に身を投じた。⁽²²⁾

また中国最大手の社会人教育機構の新東方教育科技集団(ニューオリエンタル・エデュケーション・アンド・テクノロジーグループ)は、この時期に成立したのである。1993年に英語教育からスタートした新東方教育科技集団は、早くから職業教育、Eラーニング、教育訓練、教育関連のR&D、図書雑誌の出版、留学関連の事業、教育ソフトウェアの開発などの新規事業に次から次へと進出するようになり、現在は中国最大の教育訓練の機構として発展を遂げた。中国の31の大都会に32箇所を学校を設立、115箇所の学習センターを設立し、15軒の書店を有する。2006年末の統計によると、新東方教育科技集団の教育訓練を受けた人数は400万人あったという。⁽²³⁾ 社会団体としての中華職業教育社は、1994年に職業教育、教育訓練の事業を開始した。10年間に全国で104カ所の教育訓練の基地を設立し、累計50万人の教育の訓練を実施、10万人以上の就業訓練を支援した。⁽²⁴⁾ 外資系のP&G社は、1990年代の初期において、中国のマーケティングリサーチ市場(GMR)営業額の約90%を占めた。⁽²⁵⁾ 2003年に企業の経営管理を中心に教育訓練を行う機構は約1000社、企業の教育訓練に支出した費用は約400億元であった。⁽²⁶⁾ 当時中国の教育訓練サービス市場はまだ初期段階にあり、本土の教育訓練機構の規模は全般的にまだ小さかった。清華大学とハーバード大学が合弁した「ハーバード班(セミナー)」や上海の「中欧国際工商学院」⁽²⁷⁾など、教育訓練機構は名を馳せている。

1.2 農村労働力の大流動と教育訓練市場の発展

農村労働力の大流動による社会的構造の変化は中国の教育サービス市場が大きく発展した第二の背景といえる。2003年に中国の総人口は12.92億人、総就業者数は9億9889万人である。そのうち都市の就業者は2億5639万人、34.4%を占めた。農村の就業者は4億8793万人、65.5%の割合である。農村の16歳以上の労働人口は5億7514億人、余剰労働力はおよそ8721万人であったが、一般の推定では1.75億人いる。⁽²⁸⁾ 急速な発展を遂げる都市部に比べて、中国の農村地域は著しく立ち後れている。

中国の経済改革において、1990年代の半ばまで、農村部に立地する郷鎮企業の発展は目覚ましく、経済発展を牽引するエンジンとして大きな役割を果たし、農村余剰労働力の30%を吸収した。しかし、1990年代の半ばに市場経済化に伴う国有企業の民営化への移行後、郷鎮企業は熾烈な市場競争に巻き込まれ、農村余剰労働力を吸収する機能は大きく弱められた。⁽²⁹⁾ 1978年から1999年までの間に中国農村における非農業への第一次の人口大移動は累計で1.18億人、平均毎年562万人である。非農業への移動人口の総量は0.22億人から1.4億人、平均毎年9.3%の増加率である。⁽³⁰⁾ 嚴善平の研究によると、1985年から90年にかけての5年間に、調査時の現住地が5年前の常住地と異なった「期間移動人口」は3384万人であったが、移動率(対総人口比)は3.0%に留まった。2000年になると、「期間移動人口」は1億2759万人に急増して、総人口の1割強を占めるようになり、1990年の調査より3倍以上の増加であった。⁽³¹⁾ こ

これは1990年代後半以降、市場化と急速な都市化が影響して、人口の地域間移動が加速し、また郷鎮企業の「離土不離郷」、「進厂不進城」（土から離れたが、故郷を離れず、工場に入ったが、都市には入らなかった）という、農村労働力の都市部への移動を堰き止める機能が弱体化した結果でもある。⁽³²⁾

農村労働力の都市部への人口大移動は中国の民間企業や外資系企業に豊富な自由な労働力を提供するとともに、脱農業化と産業化への適応としての職業訓練がいつそう求められるようになり、中国の教育訓練産業の成長に大きなチャンスを提供したのである。

中国國務院研究室が発表した「中国農民工調研報告」によると、農村から都市への出稼ぎ労働者（農民工）の平均年齢として、16—20歳世代の農民工が2001年では22.2%であったものが2004年には18.3%である。そのうち初等中等教育程度の教育水準の者は66%を占める。農民工は文化素養がかなり高められたが、職業研修の機会に乏しく、職業能力が労働力市場の需要にマッチしない問題が際立っている（表2をご参照）。中国ではいわゆる「民工荒」（出稼ぎ労働者不足）の問題は、労働力不足の問題や「農民工」の低収入に対する不満よりも、労働市場に必要な多様な教育訓練を受けた「農民工」が不足しているところにあるといえる。⁽³³⁾

そのため中国は教育訓練の制度化を加速し、その具体策として農村余剰労働力移動と就業に備える職業訓練を強化し、職業訓練の質と内容を改善させることにする。教育訓練市場を含めた人的資源市場を整備すると同時に、都市部と農村部の勤労者が平等な就業制度を構築する。これを実現するにあたって、教育訓練サービス市場への民間参入の規制を緩和し、遠隔教育など社会人教育の発展が奨励される。⁽³⁴⁾

表2：「農民工」の政府援助に対する期待項目

内 容	割 合
就業情報	53.5%
教育研修情報	24.5%
権利の保護	10.4%
法律上の援助	7.7%
社会保障	3.2%
組合の設立	0.2%
その他	0.5%

資料：「農業部農村固定観察点弁公室發布2003年農村労働力外出就業状況分析」（農業部、2004年3月9日）。

中国の教育サービス市場の発展とその現状

中国農村労働力の中で教育訓練を受けた経験者の状況については、専門技術の資格を持つ割合は0.5%、職業の教育、または職業訓練を受けた農村労働力の割合は3.8%である。これに対し都市部へ出稼ぎの「農民工」の中に教育訓練を受け、また各種の訓練の証書を持つ割合は18.5%である。このうち短期教育研修を受けた者は20%、初級レベルの職業技術研修または教育を受けた者は3.4%、中級レベルの職業技術教育を受けた者は0.13%しかなかった。またまったく教育訓練を受けたことのない者は76.4%を占めているという。⁽³⁵⁾ 表2に示されたように、農民工の教育訓練の情報に対する関心は就業の情報に次いで高く、その需要が高いことが明らかである。

農民工とは、一般的に農民の農事期間中または期間外で、工業と農業の間、あるいは都市部と農村部を移動し、第2次産業、第3次産業に従事する労働者である。農民工は製造業や建築業、飲食サービス業など労働集約型産業に絶え間なく安価な労働力を提供し、労働力不足のあきを埋めている。その人数は中国の第2次産業に約58%、第3次産業に約52%を占め、特に加工製造業界と建築業界では、それぞれ68%と80%の割合を占めている。⁽³⁶⁾ 中国の産業労働者の重要な構成要員である。「農民工」の教育訓練に対する需要は表3に表されている。

表3：教育訓練希望の項目

項 目	割 合
工業技術	38.6%
商業経営	29.1%
運輸業	13.0%
建築業	8.8%
飲食業	5.1%
発美容業	1.0%
家政サービス	2.4%
介護	0.5%
その他	1.5%

資料：「農業部農村固定観察点弁公室発布2003年農村労働力外出就業状況分析」
(農業部、2004年3月9日)。

教育訓練の必要な期間に関しては、中国農業部の調査によると、82.7%の人は2週間か、あるいは1カ月以内のコースを希望し、3カ月期間のコースの希望者は12.3%である。(表4をご参照) また仕事を持ちながら社会人教育を受けたい割合は71.8%、仕事から離れて集中的に社会人教育を受ける割合は17.7%、社会人教育を受けたくない割合はわずか10.5%しかなかった。

た。また教育訓練が使われる手段については、表4にまとめている。

表4：教育訓練の授業パターン

授業パターン	割合
セミナー方式	63.2%
現場研修	30.2%
放送と遠隔教育	5.5%
ラジオ放送	0.3%
録画映像（VCD）	0.6%
その他	0.1%

資料：同「農業部農村固定観察点弁公室発布2003年農村労働力外出就業状況分析」

以上のように、中国の経済改革に伴う社会的パラダイムの変化は教育訓練サービス市場の発展に大きな契機となった。また経済の高度成長がもたらした産業構造、職業分野の再編と、技術の高度化・情報化の時代的要請により、それに適応できる労働力の養成が必要とされている（表3をご参照）。さらに金融業や物流、情報サービス業など新たな産業に対応できる職業人またその職業訓練が求められ、中国の教育訓練サービス市場の発展にいっそう拍車をかけた。

2、中国の教育訓練サービス市場の現状

中国の人口は2006年、およそ13億2129万人で、このうち男性は全体の51.5%、女性は48.5%を占めている。（表5を参照）中国の人口は今後も引き続き増加し、2050年までに16億人前後になると予測されている。中国の人口を人的資源の側面から捉えると、全人口の中で大学卒と大学院卒の人数は7000万人以上あり、労働力資源の中に大学教育、あるいはそれ以上の教育を受けた人数は世界の上位にランクインされ、その内、科学技術の分野における人的資源は3500万人に達する。またフルタイムで研究と実験を行う研究者は年間150万人、45歳以下の青・中年の科学技術研究者は研究者全体の約80%を占めるようになり、中国の科学技術者の若い世代への世代交代はほぼ完成した。⁽³⁷⁾ 近年世界の上位多国籍500社企業のうち、約400社が中国に投資しており、600社が地域本部や研究開発センターを設けたことは、中国が徐々に人口大国から人的資源大国へと変わりつつある一側面として捉えられる。⁽³⁸⁾ このように豊富で優秀な人材資源は中国技術革新力の強化、内需規模の増大、また産業基盤の拡大につながり、教育訓練サービス市場をいっそう活発化させる。

2.1 中国教育訓練サービス市場の現状

中国の産業高度化とともに学校教育や職業訓練、科学技術教育、外国語教育など教育訓練は、人的資源としての資質を高めていく国家戦略として進められている。2006年から2010年までの間に国家指定開発の教育訓練の教材は3000種類、高技能職業訓練に関する教材が800種類、職業技能の教材550種類がある。⁽³⁹⁾ このように中国教育訓練サービス市場は政府の推進により、その規模が拡大の一途にある。

中国の都市部と農村部の就業者数は約7億4000万人であり、この趨勢は2020年まで継続的に増加し、9億4000万人となる。現在中国の一人当たりの教育年数は約8.5年間、新規増加の労働力の一人当たりの教育年数は10年間以上が必要とされる。⁽⁴⁰⁾ 今の所、教育訓練サービス市場の規模として、都市部就業者の年間教育訓練の需要は約5000万人であり、これは都市部就業者数の約40%を占めることになる。⁽⁴¹⁾

農村部就業者の教育訓練の需要については、2006年の末に中国農村労働力が5億3181万人いる。⁽⁴²⁾ 農村から離れて都市部への出稼ぎ「農民工」は約1億3181万人、その内に男性が64%を占める。そのほかに、農村はまだ1億5000万の農村余剰労働力がある。現在毎年1000万人近くの農民工は就職前の教育訓練を受け、その内に約500万人が職業技能の訓練を受ける。⁽⁴³⁾ 中国政府の計画によると、2006年から2010年までの5年間に約5000万人に対して就職前の教育訓練を実施し、3000万人に対して職業技能の訓練を行う。同時にすでに非農業セクターで働いている2億人の農民工に対し、資格などの教育訓練を大規模に実施する。⁽⁴⁴⁾

表5：2007年中国人口の構成

内容	人口数 (万人)	割合 (%)
全国総人口	132129	100.0
その内：都市部	59379	44.9%
農村部	72750	55.1%
その内：男性	68048	51.5%
女性	64081	48.5%
世代別：0-14	25660	19.4%
15-59	91129	69.0%
60歳以上	15340	11.6%

資料出所：「2007年国民経済和社会発展統計公報」（国家統計局、2009年2月28日）。

中国の人口と世帯構成から見てみると、20歳までの世代は約2億5660万人、そして15歳から59歳までの世代が約9億1129万人いる。早期教育・受験教育から生涯教育までの人口は11億人

もいる。⁽⁴⁵⁾ 大学新卒生は2001年に114万人から2006年に413万人へと増加した。このように、中国は文革中の世代はすでに50代以上になり、だんだんに第一線から退いてきた。文革後の世代は20代後半から40代の前半になり、徐々に社会の担い手となってきた。いわゆる70年、80年というニューリッチの世代である。この新しい世代は教育市場の資源を活用する需要が非常に旺盛である。

『2007-2008年中国教育与培訓業研究諮詢報告』によると、2003年に中国の英語の学習者数は約2,000万人、英語教育の「培訓機構」は約5万校である。2006年に英語教育市場のマーケット規模は利益ベースで約150億元にのぼる。2010年にマーケットの規模は300億元でほぼ倍増である。米リーマン・ブラザーズが作成したりポートによると、中国の語学学習市場は2010年までに39億ドル規模に達すると予測している。⁽⁴⁶⁾ 中国インターネットのユーザー数が、2008年4月の時点で、2.2億人で、アメリカを抜いて世界一になった。また毎月約610万人ずつ増え、2012年に6億人まで増加する見通しである。

表6：2006－2010年中国IT教育訓練サービス市場の現状と予測（単位：億元）

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
市場規模	39.0	48.0	60.3	74.3	89.3	109.5
増加率	25.0%	23.7%	25.7%	23.1%	20.2%	22.6%

『2007-2008年中国教育与培訓業研究諮詢報告』（中国市場情報中心、2008年1月）

艾瑞市場諮詢の調査によると、2004年にインターネット広告の中でユーザーが最も目にした広告は、デジタル製品の広告で全体の約19%を占めており、次いでソフト・ゲームが約15%、教育訓練の広告が之に次いで約5.7%、第3位である。⁽⁴⁷⁾ 表6に示されたようにIT資格教育訓練の市場規模はほぼ年間25%ずつ拡大しつつ、英語教育や、経営マネジメントを中心とする社会人教育などの市場規模は約1億人にのぼる。

2.2 中国「培訓機構」の発展

中国の教育訓練機構は、主として公共教育訓練機関および業界と企業の教育訓練機構、また民間の教育訓練機構からなる公共教育訓練機関には、例えば企業労働者のトレーニングを行う職工大学、農業の専門家を訓練する農民大学、公務員・幹部の訓練を行う中国共産党系列の党校と公務員系列の管理幹部学院、教員のトレーニングを行う教育学院、また日本の放送大学に近い広播電視大学や通信教育を展開する独立した通信教育機関などがある。⁽⁴⁸⁾

中国の教育サービス市場の発展とその現状

表7：2002年に放送大学など非学歴教育在学学生数（単位：人）

	在学学生数 (Enrolment)		
	学歴証書試験	放送大学登録視聴生	自考助学班
総計 (Total)	367150	253824	909969
その内：女性 (Of Which:Female)	157450	123682	386259
哲学 (Philosophy)	1843	24	3590
経済学 (Economics)	44059	19683	113577
法学 (Law)	17171	67593	86930
教育学 (Education)	4532	66789	24799
文学 (Literature)	64277	18126	163277
歴史学 (History)	1376		3786
理学 (Science)	23776	2068	66341
工学 (Engineering)	86819	5691	234226
農学 (Agriculture)	625	1	8758
医学 (Medicine)	64431		85303
経営学 (Management)	58241	73849	119382

資料出所：『2003年中国教育年鑑』（人民教育出版社、北京、2003年）

それらの教育訓練機構は技能労働者、特に高技能の専門人材の教育訓練を行っている。中国の各大学は遠隔教育学院や通信部、夜間大学、教育訓練部など設置されて、その多くは教育訓練サービス市場にも参入している。例えば、北大青島は、北京大学が100%出資で設立した企業グループである。⁽⁴⁹⁾ ITシステム開発事業を中心に、電子機械製造業、出版・放送事業、医療事業、不動産開発、投資事業等を行うほか、教育サービス市場にも積極的に参入している。

表8： 1985－2006年中国教育規模の推移 (単位：万人)

年度	学校数 (万)	学生数	教職員数	教育人口	教育人口の割合 (%)
1985	144	21753	1261	23014	22.0
1990	136	23654	1432	25086	22.2
1996	155	30401	1549	31950	26.2
1997	157	31076	1577	32653	26.7
1998	155	31809	1580	33389	27.0
1999	159	32672	1596	34268	27.5
2000	149	32093	1592	33685	26.8
2001	135	32135	1574	33709	26.6
2002	117	31873	1579	33452	26.2
2003	96	31989	1610	33599	26.2
2004	68	32558	1597	34155	26.4
2005	65	31621	1624	38528	25.6
2006	63	31860	1652	33512	25.6

資料出所：『2007年中国教育年鑑』（人民教育出版社、北京、2007年）

中国の在学学生数は2006年の統計では、表8に示されたように、約3.2億人、全国の教職員数は1600万人、各種類の学校は62万校ある。⁽⁵⁰⁾ 中国の学校制度は小学校6年、初等中学3年、高等中学3年で、小学校から中学までの9年間は義務教育である。2006年に実質の中国の9年制義務教育は92%に普及し、青・中年の非識字率は5%以下に抑えられた。小学校入学率は99.3%に、中学校の97%、高校の在学学生は4296万人、入学率は59.8%になった。高等中学の上には2年ないし3年制の高等専門学校（大専）や4年制の大学がある。高校から大学への入学率はすでに22%となった。中国の義務教育の普及率が高く、これは中国が外資に対する吸引力が高い根拠になる。

表9：中国の職業訓練学校予算内教育事業費比較（2004～05年）

（単位：元）

地 区	職業中学と職業高校			普通大学（総合と単科）		
	2004年	2005年	伸び率（%）	2004年	2005年	伸び率（%）
総 計	1,842.58	1,980.54	7.49	5,552.50	5,375.94	-3.18
北京市	4,872.60	5,338.43	9.56	15,809.95	17,036.50	7.76
天津市	3,483.42	3,532.19	1.40	9,022.49	9,134.45	1.24
上海市	5,190.53	6,188.90	19.23	9,116.17	11,500.73	26.16
重慶市	1,269.26	1,407.03	10.85	3,675.66	3,652.81	-0.62
江蘇省	1,959.74	1,932.14	-1.41	4,517.11	4,971.73	10.06
浙江省	2,563.18	2,768.80	8.02	6,890.47	6,417.74	-6.86
安徽省	921.04	1,059.10	14.99	3,730.98	3,468.17	-7.04
福建省	1,595.17	1,670.84	4.74	5,328.56	4,914.56	-7.77
山東省	1,872.40	2,183.70	16.63	3,371.59	3,195.17	-5.23
広東省	3,349.49	3,493.54	4.30	8,581.48	7,529.40	-12.26

資料出所：『2005年中国教育年鑑』（人民教育出版社、北京、2006年）

日本の教育訓練が企業内訓練を主体としていることとは異なり、中国の職業訓練は、従来、学校教育制度の一環として行われてきた。こうした中であって、職業教育は主として高校レベルで施されている。中国の高校では卒業までに全員が職業訓練を一定期間受けるのが原則になっている。高校レベルの学校には、普通高校と職業系の高校との二つの系統があって、職業系の高校では卒業後すぐに社会に出て働くことを前提に、在学中に個々の専門分野における基礎的な職業技術を身につけさせる仕組みになっている。

前述したように、近年中国経済の高度成長と社会の構造的転換による教育訓練の必要性や教育市場の整備と相まって、資格証書教育、在職職務訓練など職業訓練学校や公共訓練機関および業界と企業の教育訓練機構に対する投資が増え、社会人教育などの進展が著しい。また中国の大学において学歴を提供しない非学歴教育も重視されるようになってきた。

表10：北京大学光華管理学院（ビジネススクール）主催のセミナー
事例

(アジア太平洋マーケティング経営者フォーラム 日中同時通訳) <開催要項>	
開催日	2006年11月11日(土) 9:00-20:30 11月12日(日) 9:00-17:45
開催地	中国・北京市
主催	北京大学ビジネススクール（光華管理学院）
協力	日本マーケティング協会（JMA）、 中国市場学会マーケティング専門家委員会、香港市務学会、 シンガポール・マネジメント大学、ソウル大学 ほか
会場	北京大学英杰交流中心（本会議場） http://www.apmf.com.cn/forum_map.htm 北京大学衣園餐厅（昼食会場） 北京友誼賓館 宴会場（レセプション・パーティー） 北京市海淀区中関村南大街1号 http://www.bjfriendshiphotel.com
同時通訳	本会議で日本語／中国語の同時通訳を実施いたします。
参加費	日本マーケティング協会会員 ¥80,000（課税対象外） （昼食・パーティー費用、資料、通訳、会場間送迎費込）

資料出所：「北京大学フォーラム2006」（<http://www.jma-jp.org/JMAhome/Event/Tour/beijing>）

中国の労働市場において全般的にワーカー過剰であるが、しかし大学卒以上の高技能者、経営管理者などは慢性的に不足している。中国の上級職業人材の育成を担当するのは教育訓練サービス市場で、よく「学院派」と言われている名門校である。中国のMBA教育は1991年に発足した。名門校には清華大学経済管理学院、復旦大学管理学院、北京大学光華管理学院、東北財経大学MBA教育センター、南開大学国際商学院、アモイ大学管理学院、華中科学技術大学管理学院、中国人民大学工商管理學院、天津大学管理学院、上海交通大学安泰管理学院などがある。現在約130校近くの大学が230以上のMBAプログラムと社会人向けのエグゼクティブMBAプログラムを提供している。学費は一般的に1年コースで約3万2000ドルである。1991年から中国国内はMBAの学生は15万人、2002年よりEMBAの学生は5万人を育てている。それらの名門校のブランドはまた企業の経営管理や資格の教育訓練サービス市場に参入している。例えば北京大学光華管理学院は管理職を育成する学院、教育訓練機構としても知られている（表10をご参照）。

中国の教育サービス市場の発展とその現状

中国の民間教育は1949年新中国が成立した当初、全国の205校の大学の中に私立が81校あった。およそ大学全体の40%を占めていた。1952年に中国の大学合併が行なわれて私立大学は国立大学に吸収され姿が消え、文革の時期にほぼ消滅した。1980年代の改革以来、民間教育が再び発展し始めた。2004年に、中国で民間資本が主とする学校数は4.5万校、全学校数の5.2%を占め、民間学校の在学人数は573万人で中国の全学生数の約2.35%である。大学の数が1300校にのぼっている。そのうち国家が学歴を承認する本科・専門科大学が89校、学士号授与資格を持つ大学が2校、学生数が3000人を超える学校が100校以上、さらに学生数が1万人を超える学校が10校ある。また2004年まで、学歴が認められる民間大学本科・専門科学校の数が1202校ある。2006年に民間学校の在学人数はすでに学生数の39%を占め、2008年に中学生と大学生数の2500万人の内、約500万人が民間学校の学生である。民間大学などは「自考助学班」(大学卒業資格試験長期指導セミナー、2004年の学生数は53.05万人)などの形で教育訓練市場に参入している。

表11：中国学校教育における教育訓練提供の状況

正規の大学・職業学校の社会人教育	修了者人数 (人) Corupleters	登録人数 (人) Enrolment
総計 (Total)	71172617	55236951
一、正規の大学	3733949	2399387
(一) 大学院進学セミナー	69978	88243
(二) 大学資格試験長期指導セミナー	199531	737918
(三) 大学進学予科		23663
(四) 資格研修	3464440	1549563
其中：各種類資格試験セミナー	917431	346701
各種類ライセンス研修セミナー	902614	420109
二、正規の職業学校	67438668	52837564
其中：資格試験セミナー	5490047	4144345
各種類ライセンス研修セミナー	6985646	4743639
(一) 中等職業学校	8096788	4010417
各種類資格試験セミナー	1748317	1002729
各種類ライセンス研修セミナー	1548427	753218
(二) 職技術訓練機構	59341880	48827147
其中：各種類資格試験セミナー	3741730	3141616
各種類ライセンス研修セミナー	5437219	3990421

資料出所：『2007年中国教育年鑑』（人民教育出版社、北京、2007年）。

2007年に正規の職業教育の在籍の人数は、中・高等職業教育が2861万人、大学・大学院の職業教育が1144万人である。⁽⁵¹⁾

中国の民間の「培訓機構」の数は2006年2万3470社、年間教育訓練を受けた人数は約1.5億人いる。その内、企業の年間教育訓練サービスの受講者数は9100万人である。⁽⁵²⁾ 例えば、中国企業トップの経営管理の市場は40億ドルの規模がある。中国事業後継者セミナーは80万元の受講料のセミナーもある。現在教育訓練サービス機構の営業額は一般的に5000万元以内が多く、大多数は1000万元～3000万元台である。1980年代の後半からは社会人教育機構は外資に対する規制が解禁されるようになった。例えば市場リサーチ大手のP&G、Gallup、MBL、ACNielsen、RI、MillwardBrown、TaylorNelsonSofres、NOP、IPSOS、NPD など外資の会社は、相次ぎ中国の教育訓練サービス市場に参入している。

表12： 中国社会人教育、民営大学専任教員数の増加 (単位：万人)

	1949	1965	1978	1980	1985	2000	2003	2004	2005	2006
一、大学教育	1.61	13.81	20.63	24.69	34.43	46.28	72.47	85.84	96.58	107.60
1、四年生大学						37.08	50.25	57.53	63.00	67.71
2、短期大学 (専科学院校)						8.66	19.69	23.77	26.79	31.63
その内： 職業技術学院							14.95	19.34	22.10	26.66
3、大学の分校 など						0.53	2.53	4.54	6.80	8.26
二、社会人大学				3.32	6.93	9.34	8.89	8.61	8.43	8.14
三、民営大学							2.45	2.60	2.25	2.18

資料出所：『2007年中国教育年鑑』（人民教育出版社、北京、2007年）。

中国の教育訓練機構の成功例として引き合いに出されるのが、前述した新東方教育科技集団（New Oriental Education & Technology Group）である。このNew Oriental Education & Technology Groupに次ぐ民間英語教育機関Global IELTS Schoolには、ソフトバンク株式会社と米国Cisco Systems, Inc.が2001年に共同で設立した総額10.5億ドルのファンド（Softbank Asia Infrastructure Fund）から、20百万米ドルが投資されている。2006年9月に新東方教育科技集団はアメリカのニューヨーク証券取引所に上場した。約750万株のADR（米国預託証券）を発行、募集金額は9000万米ドル程度である。公募価額は15米ドル、2007年8月末に終値は52.95米ドルで、2.5倍上昇した。会長の俞敏洪は31.18%、4400万株を持っており、ADRの1株あたり15米ドルで計算すると、同氏の財産は20億元（1.65億米ドル）ということになる。⁽⁵³⁾

中国の教育サービス市場の発展とその現状

その発展戦略として、グローバル且つ即戦力として活躍できる人材を育成する独自の研修システムを展開している。実績として、中国のIT国家認定試験「NIT-PRO」の資格を持つ優秀なIT技術者を輩出している。「トレーニング→評価→認定→人材サービス」をシームレスに実行できることに加え、中国でのオフショアや中国ビジネス展開などもサポートできる「グローバル・リソース・ソリューション」というビジネスモデルを確立した。2006年12月に米国のリスクファンドDCM (Doll Capital Management) ならびにDT (Capital Partners) から1,000万米ドル近い融資を獲得した。「新東方職業教育中心」から「東方標準人材服務有限公司」を独立し、プロフェッショナルIT人材の総合スキルのトレーニング、職業スキルの評定、人材仲介ならびに人材派遣といった人材サービス業をあらたに展開するようになった。DCMはアメリカの規模の最も大きいベンチャーキャピタルの一社である。1996年に創業され、本社はアメリカのシリコンバレーにあり、北京と上海にも事務所を構えている。DCMの投資先は、モバイル・WEBビジネス、IC及び新しいメディアの業界を主体とし、全世界での投資総額が既に15億ドルを超え、100社余りに投資している。日本では、All About (Jasdaq : 2454)、日本通信株式会社 (Jasdaq : 9424)、Skywave、StarFlayer等に投資した。「新東方教育科技グループ」はすでに日本へ進出し、東京都中央区に東方標準日本株式会社を設立した。マンパワージャパン (Manpower Japan) と長期提携契約を取り交わし、日系企業向けのソフトウェア開発分野への人材派遣の事業に乗り出した。2007年度に受講者数7000人の内、日本向け開発エンジニア養成コースの受講生は約300人あり、国境を跨いで発展をねらう東方標準の企業戦略の一端が見え始めている。

以上本稿は中国の教育訓練サービス市場の発展とその現状という二つの側面から中国経済の発展と社会構造の転換を通じて分析し、それに伴う中国教育訓練サービス市場発展の実態を明らかにした。中国教育訓練サービス市場は、変革期における中国社会の構造的な変化により失業問題が顕著化し、雇用問題を対処するために形成したのである。急速な経済発展からはみ出された失業者やレイオフ労働者、農村の余剰労働者などの人々を再就職させるため、教育訓練サービス教育市場が整備されるようになった。とくに近年高度化・情報化による職業分野の再編が教育訓練サービス市場の需要はさらに高められた。中国の労働力市場の全般的な状況を見れば、労働者の技能レベルは比較的低い。全労働者のなかで中卒以上の教育しか受けていない者はまだ84%を占めており、上級技術労働者は技術労働者全体の3.5%しかいなかった。その意味において教育訓練サービス市場の需要は、きわめて高いことがわかる。一方、中国の教育訓練サービス業発展の歴史はまだ浅いため、教育訓練の質はまだ低い。研修の内容と実態はしばしば乖離し、中国教育訓練業の質向上が今後大きな課題となっている。このように、教育訓練サービス市場の成長・拡大は、中国消費市場の更なる拡大、中国社会

が直面している貧富格差を緩和させことのみならず、中国産業高度化の促進にも寄与している。日本にとって中国の教育訓練サービス市場はまだ本格的参入していない分野でもある。今後、この拡大かつ多様化しつつある中国の教育訓練サービス市場の潜在的需要を留意すべき、また激しい競争と変化の多い中国市場の開拓にも注視していく必要があるだろう。これは、今後の研究テーマとみなしたい。

(本研究は産業能率大学2007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)。

注 釈

- (1) 『中国経済時報』(2008年3月24日)。
- (2) 『2007-2008年中国教育培训産業投融资与並購報告』(北京智道顧問有限責任公司、2007年11月)。
- (3) 「上海諮詢業發展居全国之首」(『上海商報』、2008年1月1日)。
- (4) 中国の教育訓練サービス市場に関する資料は『2007-2008年中国培訓市場研究年度報告』(報告直通車、2007年11月)、『2007-2008年中国教育与培訓業研究諮詢報告』(中国市場情報中心、2008年1月)、『2007-2008年中国教育培训産業投融资与並購報告』(北京智道顧問有限責任公司、2007年11月)などがある。
- (5) 「職業培訓実体管理規定(勞部発[1994]506号)」(労働部、1994年12月14日)。
- (6) 「国务院關於進一步扩大国营工業企業企業自主權的暫行規定」(中華人民共和國国务院、1984年5月10日)。「下崗」とは、国营企業の労働者は企業からレイオフされ、その生産現場を離れ職場で働いてはいないが、しかし「その職場と雇用關係を保持し」、生活保障を受けている(「レイオフ者と失業者の違い」『人民日報』1997年10月24日)。
- (7) 「転發全国職業技術教育工作會議情況報告的通知」(国弁發[1987]1号)」(中華人民共和國国务院弁公厅、1987年1月3日)。
- (8) 「国营企業職工待業保險暫行規定」(中華人民共和國国务院、1986年7月12日)。
- (9) 同「転發全国職業技術教育工作會議情況報告的通知」。
- (10) 「關於開展大学後繼續教育的暫行規定」([87]教高三字020号)」(国家教育委員會、国家科学技術委員會、1987年12月5日)。
- (11) 「關於職業技術培訓隊伍的意見」(勞培字[1989]1号)」(労働部、1989年1月5日)。
- (12) 国家教育委員會關於發展成人教育的決定(国發[1991]55号)」(中華人民共和國国务院、1991年)。
- (13) 「国务院關於大力發展職業技術教育的決定(国發[1987]59号)」(中華人民共和國国务院、1991年10月17日)。「国务院公報告第513号」(国务院1986年7月12日)。
- (14) 「国有企業職工待業保險決定(国务院令110号)」(中華人民共和國国务院、1993年4月12日)。
- (15) 「全民所有制工業企業轉換經營機制條例(国务院令第103号)」(中華人民共和國国务院、1992年7月23日)。また周偉嘉・内藤洋介・欧陽菲「中国の民營化と企業再編」(『産能大学紀要』、2005.9) 41～63頁を参照。

- (16) 1995年の推計では、企業従業員総数1.14億人の18.8%、すなわち2143万人が「下崗」、レイオフされていた（楊宜勇等『失業衝撃波－中国就業発展報告』（今日中国出版社、1997年、48頁）。農業部信息中心「突破障害、在発展中実現富余労働力転移就業」（『経済前沿』2004年4月）。なお、この問題は、周偉嘉・内藤洋介・欧陽菲「中国国有企業の改革と民営化」（『産能大学紀要』、2001.9）、81～93頁を参照されたい。
- (17) 1998年～2003年に国有企業からレイオフされた累計の人数は2818万人である（『中国的就業状況と政策（白皮書）』（中華人民共和国国務院、2004年4月26日）。
- (18) 「中華人民共和国労働法[主席令第28号]」（『中華人民共和国労働法』、法律出版社、2005年）。
- (19) 「就業訓練規定（勞部發[1994]490）号」（労働部、1994年12月9日）。「職業指導弁法（勞部發[1994]434）号」（労働部、1994年10月27日）。
- (20) 『中華人民共和国就業促進法』、（法律出版社、2007年）。
- (21) 「關於做好2007年国家職業資格全國統一鑑定的通知（勞社庁發[2007]6）号」（労働部、2007年2月25日）。
- (22) 周偉嘉「中国の社会人教育に関する現地調査資料」（2003年9月、2006年9月）。
- (23) 「集团概況」（「新東方」<http://www.neworiental.org/Portal0/default.htm>）。
- (24) 『人民日報』（2005年10月22日）。
- (25) 「我国市場調査与諮詢服務業發展歷史和現状」（中国市場調査業協会、2005年7月1日）。
- (26) 同周偉嘉「中国の社会人教育に関する現地調査資料」（2003年9月）。
- (27) 「中欧国際工商学院（China Europe International Business School）」は1994年11月に中国政府とEUが共同出資で設立、中国の優秀な経営管理者の揺りかごととも言われている。2001年から、イギリスの『フィナンシャル・タイムズ』に7年連続でグローバル商学院トップ100位に選ばれていた。そのMBA、EM-BA、EDPの3大カリキュラムは世界トップ50位内にランクインされている（『フィナンシャル・タイムズ』、2007年10月24日）。
- (28) 同『中国的就業状況と政策（白皮書）』（中華人民共和国国務院、2004年4月26日）。
- (29) 周偉嘉・内藤洋介・欧陽菲「中国私営企業の歴史的變動とその現状」（『産能大学紀要』、2002.9）、81頁。また前掲「中国国有企業の改革と民営化」、89～94頁を参照されたい。
- (30) 程長羽「農村剰余労働力的途径」（『経済論壇』、2003年23号）。
- (31) 嚴善平「改革時代の中国における地域間人口移動」（『中国における労働移動と経済発展に関する計量分析』、科研費基盤研究(B)(2)、No.14530080、H14-16年）。
- (32) 王愛民「用統籌城鄉發展的思路解決農村余剰労働力転移問題」（『経済前沿』2004年2月）。
- (33) 国国務院課題組『中国農民工調研報告』（中国言実出版社、北京、2007年）。

- (34) 「中国共産党第十七次代表大会報告」(『中国共産党第十七次代表大会文件彙編』(人民出版社、北京、2007年)。
- (35) 「農業部農村固定観察点弁公室發布2003年農村労働力外出就業状況分析」(農業部、2004年3月9日)。
- (36) 同国國務院課題組『中国農民工調研報告』。
- (37) 統計によると、長い間に中国の科学技術研究者は1900～1919年の世代がリードしてきた。その数は科学技術研究者総数の59.94%を占めた(「中国現代科学者の統計分析」、『医薬』、2005年23巻21期)。
- (38) この問題については、また周偉嘉・内藤洋介・欧陽菲「外資企業の流入と中国企業の民営化」、(『産能大学紀要、第24巻第1号2003年9月』、173～188頁)を参照されたい。
- (39) 「關於印發『2006～2010年職職培訓教材建設規劃』的通知」(勞社部發[2006]39)号」(労働部、2006年11月6日)。
- (40) 何春中「從人口資源大国到人力資源強国有多遠？」(『中国青年報』(2008年3月21日)。
- (41) 「關於進一步發揮行業、企業在職業教育和培訓中作用的意見」(教育部、国家經貿委、労働保障部、2003年11月23日)。
- (42) 出稼ぎ労働者「農民工」は統計上、「農村外出從業労働力」と解釈し、居住地域の郷鎮から離れてそのほかの地域で出稼ぎ労働に従事する者を指している「第二次全国農業普查主要数拋公報(第1号)」(國務院第2次全国農業普查領導小組辦公室・中華人民共和國国家統計局、2008年2月28日)。また馬欣欣「農村－都市間の労働力流動と中国の都市部における賃金格差(上)——都市部における労働力市場の分断化に関する実証分析」(『大原社会問題研究所雜誌』、No.591、2008年2月)を参照。
- (43) 「労働力轉移培訓計劃」(教育部、2004年3月24日)。
- (44) 同「労働力轉移培訓計劃」。
- (45) 「2007年国民經濟和社会發展統計公報」(国家統計局、2008年2月28日)。
- (46) 『2007-2008年中国教育与培訓業研究諮詢報告』(中国市場情報中心、2008年1月)。
- (47) 楽天リサーチの中国調査「中国：携帯電話に関するインターネット広告の市場動向」(<https://research.rakuten.co.jp/china/report/20050407/>)
- (48) 「中華人民共和國高等教育法」(『人民日報』、1998年8月31日)、南部広孝「文革後中国の高等教育における独学試験制度の役割」(『比較教育学研究』、第20号、1994年)。
- (49) 北大青鳥の正式名は「北京北大青鳥環宇科技股分有限公司」(Beijing Beida Jade Bird Universal Sci-Tech Company Limited)であり、現在上場企業の5社が含まれ、総資産は1,500億円を超えている。
- (50) 『2007年中国教育年鑑』(人民教育出版社、北京、2007年)

- (51) 中国の正規の職業教育の在籍人数は温家宝「政府工作報告(2008年3月5日)」(『人民日報』、2008年3月6日) また『IT経理世界』、(2008年3月21日) を参照。
- (52) 「2006年全国教育事業発展統計公報」(中華人民共和国教育部、2007年5月)。
- (53) 『齊魯晩報』(2007年9月11日)。

検索エンジンの社会的影響と法的問題
- Googleを例に -

Social Influence and Legal Issues of Web Search Engines
- As an Example of Google -

高田 寛
Hiroshi Takada

Abstract

In this paper, I present some social influence and legal issues of Google as an example of Web search engines. Google accounts for a 62% share of the global market of Web search engines, and Yahoo and Microsoft follow it. The Web search engine businesses have a great social influence globally, and bring business revolution, namely, they destroy old fashioned business styles and create new businesses. Moreover, they not only have a great social influence and the revolution but also yield new juridical problems and accumulate important cases.

Using Google as an example, I verify the social influence Web search engines bring, the structure and composition of the law in the USA that enables Web search engine business world wide. I also review juridical problems based on important cases, trying to verify what legal problems might happen in the near future. Finally I consider potential juridical problems.

1. はじめに

2007年12月現在、検索エンジンの世界市場は、最大手のGoogleがその62%を占め、それに続きYahooが13%、中国の百度が5%、Microsoftが3%、残りをその他の検索サービス事業者

2008年4月7日 受理

が占めている状態にある⁽¹⁾。これらの検索エンジンのビジネスモデルは、サイトの利用者によるアクセス件数を基礎とする広告収入にある。つまり、多くの検索エンジン事業者は、利用者からは使用料を取らず、サイトに広告を載せる広告主からの収入によってその事業を成り立たせている。このような、検索エンジン市場は、世界規模で、現在約270億ドル以上とも言われ巨大な市場を形成している⁽²⁾。

検索エンジン世界最大手のGoogleは、当時スタンフォード大学大学院生だったラリー・ページとセイゲル・ブリンによって1997年に設立された。彼らは、大学院生時代にインターネット内のウェブサイトの検索アルゴリズムを考案し、その実用に向けて研究を重ね、それをビジネスとして立ち上げたのがGoogleである⁽³⁾。その後、Googleは急成長し、2006年現在の売上高は106億ドル（約1兆2720億円）となり、2006年には、総資産でインテルを抜いた。現在ではMicrosoftに次ぐ全米第2位の資産価値を持つまでに成長した⁽⁴⁾。

Googleが急成長した背景には、インターネットを経由した爆発的な情報流通にある。1995年当時、インターネットから情報を入手するには、各サイトのURLを入力する必要があった。つまり、電話番号がわからなければ電話がかかけられないのと同じく、サイトのURLがわからなければ、実質的にインターネットは使用できない状況であった。そのために、電話帳に似たURL専用のイエローページが出版されたほどである。

しかし、このような状況は長くは続かなかった。Googleは、独自の検索アルゴリズム⁽⁵⁾によりキーワードによるウェブサイトの検索システムを完成させ、それをインターネット上に無料で公開した。この便利な機能は瞬く間に多くの利用者によって活用され、利用者の膨大なアクセス件数を記録した⁽⁶⁾。このアクセス件数が、その後の莫大なGoogleの広告収入を生む。現在、Googleは、検索エンジン事業を中心に、巨大な市場と巨額の資金を背景に、新たなネットビジネスを展開している。

一方で、このような革命的ともいえるGoogleの検索エンジン事業は、大きな社会的影響をもたらす実社会に変革を与えようとしている。特に、既存の古いビジネス形態を破壊し、新たなビジネスを創出する原動力となっている。また、社会的な影響や変革を与えているだけでなく、新たな法律上の問題をいくつか提起しており、すでに重要な判例も蓄積されつつある⁽⁷⁾。

本稿では、Googleを例に、検索エンジン事業がもたらす社会的な影響を検証しつつ(2)、現在の検索エンジンを可能にしている米国の法律構成を整理し(3)、過去の代表的な重要判例から、どのような法律上の問題があるかを検証し(4)、最後に、今後どのような問題が起こりうるのか、潜在的な法律上の問題を考察することとしたい(5)。

2. 検索エンジンの社会的影響

2.1 広告媒体ビジネス

2008年2月、MicrosoftがYahooに買収を持ちかけた。買収額は、446億ドル（約4兆7700円）という巨額の買収である。しかし、Yahooはヤフーの企業価値を過小評価し過ぎているとして、この買収提案を拒絶した。MicrosoftのYahoo買収提案の背景にはネット事業の不振がある。検索エンジン世界市場では3%のシェアしかもたないMicrosoftにとって、13%を超えるシェアを持つYahooの買収は、一気に市場占有率を16%強に引き上げ、Googleに対する対抗勢力を築く足がかりを得ることが可能となる⁽⁸⁾。(補注:最終的にMicrosoftは買収を断念した。)

巨額の資金を投じてでもYahooの買収を成功させたいというMicrosoftの戦略の背景は、単に市場占有率の向上を目的としたものではない。検索エンジン事業の持つ潜在的な巨大なビジネスチャンスを生み出すという可能性をも得たいという思惑があることは明らかである。

検索エンジン事業は、ネットビジネスに大変革をもたらした。1995年頃からインターネットを使用したオンラインショップが急激に増加した。いわゆるネット通販⁽⁹⁾である。物理的な店舗を持たず、直接顧客からの注文を受け、商品を発送し又は役務提供をするネット通販の新しいオンラインビジネスは、従来の物流プロセスを変え、物流コストを一気に落とすことに成功した⁽¹⁰⁾。

しかし、利用者から見た切実な問題は、ネットワーク上に、どのようなオンラインショップが存在するかわからないという点であった。つまり、オンラインショップのURLを知らなければ、そのウェブサイトにはアクセスできないことである。そのため、キーワードによるネット検索は、インターネット利用に欠かせない機能であった。それをサービスとして提供したのが、Google、Yahoo、Microsoftに代表される検索エンジン事業者⁽¹¹⁾である。

Google、Yahooは、検索アルゴリズムとその技術的な方法に相違があったものの⁽¹²⁾、無料で検索サービスが受けられるため、短期間のうちに膨大な利用者の獲得に成功した。その結果、検索サービスの上位に表示されるネットビジネス事業者は、大量の利用者のアクセスを得ることができたが、一方で下位に表示される事業者へのアクセスは思うほど伸びないという結果を招いた。

すなわち、検索エンジン事業者の表示画面に上位に表示されるか否かによってネットビジネスの成否が決まると言っても過言ではない。そのため検索エンジンの表示画面の上位にいかに表示されるかがネットビジネスの鍵を握ることになり、そのためのコンサルティング会社まで出現した⁽¹³⁾。つまりこの現象は、ネットビジネスの世界にとって、検索エンジン事業者の支配的地位が相対的に高まったことを意味する。検索エンジン事業者は、自らはコンテンツを持たず、単にキーワードによるリンク集を適宜画面表示するだけであったが、この行為に関して、いわゆるリンクとフレームの法的問題が浮上した。

インターネットの世界では、検索エンジン事業に限らず、他のサイトへのリンクが頻繁に行われる。また、他のサイトの一部をコピーして貼り付けるフレームもよく行われる。検索エンジン事業の表示画面は、いわば他のサイトのリンク集であり、これが合法化されなければこのサービスは成り立たない。

インターネットの先進国であるアメリカには、これらのリンクとフレームの判例集積が初期の頃からある。たとえば、1999年のIntellectual Reserve, Inc. v. Utah Lighthouse Ministry, Inc.事件や2000年のTicketmater v. Ticket.com事件がある⁽¹⁴⁾。

この問題は、日本でもYOL (Yomiuri Online) 事件として注目を集めた⁽¹⁵⁾。読売新聞社が神戸のデジタルアライアンス社（以下、DA社という。）⁽¹⁶⁾を著作権法違反で提訴した事件であるが、この背後にはGoogleによる新聞社のURLのリンク集があったと言われている。すなわち、Googleは「Googleニュース」と称し、新聞社のオンライン記事情報のリンク集を作り、無料で利用者に公開しようとするものであった⁽¹⁷⁾。このYOL事件については、第3節で詳しく紹介する。

情報提供型のネットビジネスは、一般に、大量のアクセスを基礎とした広告収入で成り立っている。同じサイト内でもリンクが深くなればなるほどアクセスの数は減る。つまり、一番上位のポータルサイトが、一般に一番アクセス件数が多い。よって、広告料金もリンクが深くなればなるほど安くなる。このようにリンクの深さによって広告料金が異なるという傾向が見られるが、検索エンジンでは、このリンクの階層構造（ハイアラキー）の一番上位に位置することになる⁽¹⁸⁾。コンテンツを実際に提供している業者にとってみれば、自分のサイトのトップページの上に、さらに上位のサイトができることによって、相対的に広告表示としての地位は下がることになりはしないかという懸念がある。また、そういう行為を許してもよいのかという疑念も湧く。

検索エンジン事業者のビジネスモデルの基礎は、広告収入である。つまり、広告主にとってアクセス件数の多い魅力的なサイトに価値がある。広告主は検索エンジン事業者の利用者に広告を見てもらい、自社の商品や役務の提供を購入してもらいたいと願っている。このような事業形態は、検索エンジン事業は広告代理店と基本的に変わらない⁽¹⁹⁾。

従来の情報インフラとして、新聞、テレビ、ラジオのようなマスコミ事業がある。NHKのような公共放送を除き、これらは共通して広告主がスポンサーであり、独自のコンテンツを提供することによって情報媒体としての価値を高め、利用者の獲得を競ってきた。検索エンジン事業は、マスコミ事業と比べると広告が収入源であることに変わりがないが、独自にコンテンツを提供することはなく、利用者の利便性を追求したインターネット上のURL及び見出し情報の表示方法に価値を置く。近時、このようなネット広告の比重は徐々に高くなりつつある⁽²⁰⁾。

2.2 コンテンツビジネス

Googleは、多くの投資家から、検索エンジンを主体とした広告収入ビジネスには限界があることを以前から指摘されてきた⁽²¹⁾。このビジネスモデルでは、顧客が広告主であり、多くの広告主から広告料をいかに多く取れるかが勝敗を決める。しかし、企業の広告にかかる経費は無限ではなく、おのずから広告収入にも限界があることを暗に示唆している。そのために、Googleは、単なる検索エンジンのサービスではなく、検索エンジンを使用したコンテンツビジネスに足がかりを見出そうとする動きがある。それは通信と放送の融合であり、また、通信を利用した動画や書籍を中心としたコンテンツ配信である。

テレビで見た番組をネットでもう一度見たいという利用者は以前から多い。しかし、なかなか放送と通信の融合が進まず、見たいテレビ番組を見たい時にネットでもう一度見るとい一般国民の願いは、一部を除き十分にはかなえられているとは言えない。この理由は著作権の権利処理の問題、放送と通信のカルチャーの違いなどが挙げられるが、ビジネスにおける広告にかかる費用は無限ではなく、広告収入で成り立つ放送と通信の間には、同じ広告市場というパイを分けることにつながり、特に、放送業界は既得権を侵されまいとする傾向がある。しかし、実際、放送事業からの広告収入のネットへのシフトはすでに始まっている⁽²²⁾。

2.2.1 YouTubeの買収

Googleは検索エンジン以外のビジネスを模索している。そのひとつの例が、2006年10月に行われたYouTubeの買収である⁽²³⁾。YouTubeは動画投稿サイトであり、利用者は動画を自由に投稿することができる。しかし、その投稿の自由さのため著作権を有する動画までもが著作権者の許諾なく大量に投稿され、利用者は自由にこれらの著作権侵害の動画を見ることができる現象をもたらした。

しかし、YouTubeは動画配信サービスを行うだけのサービス・プロバイダであり、動画コンテンツは利用者が投稿する動画で、YouTubeがコンテンツオーナーでもなく投稿者でもない。YouTubeも広告収入によって業をなしていることから、検索エンジンと同じビジネスモデルであり、プロバイダとして動画コンテンツをサーバーに蓄積しているに過ぎず、このビジネスモデルも広告収入ビジネスの延長上にある。しかし、YouTubeの大量の動画を手に入れることによって、Googleは新たなビジネスチャンスを模索していると考えられている。

このようなプロバイダに関する著作権の法律構成については第3節「検索エンジンの法律構成」で検証するが、著作権者からの通知によりYouTubeは大量の著作権法違反動画を削除した⁽²⁴⁾。しかし、著作権法違反の動画の投稿はその後も続き、今のところ、動画の指紋認証システムを用いた技術的な方法を導入すること以外に有力な解決の道がないのが現状である。しかし、この技術により、映画会社やテレビ局などのコンテンツ所有者は、著作権者の

許諾を得ずにサイトに投稿された動画を識別することが可能となる⁽²⁵⁾。

YouTubeのような動画投稿サイトは、著作権違反の問題が解決された場合、放送と通信の融合に大きく貢献する媒体として注目されるに違いない。Googleは、ビジネスモデルが類似するYouTubeを買収することによって、新しいネット上の動画検索システムや放送と通信の融合ビジネスに大きく前進することを狙っていると思われる。

2.2.2 Google ブックサーチ

同様のビジネスに書籍の閲覧サービスがある。これはGoogle ブックサーチ (Google Book Search) と呼ばれるものである。世界には大量の書籍や出版物があるが、これらの多くは著作権があるため検索エンジンでサーチしても、その内容を見ることは難しい。もし、これらの書籍や出版物の内容がデジタル化され、利用者が自由に閲覧することができれば、多くの利用者を獲得することは疑いない。これを目標にGoogleは、多くの出版社や図書館と提携して、このプロジェクトを進めている⁽²⁶⁾。

Googleブックサーチの基本的原理は、一般の検索エンジンと同じである。キーワードを入力すると、そのキーワードの内容の書籍の一覧が表示される。表示されているリンクをクリックすると、書籍についての情報が表示される。しかし、その表示方法は、書籍の著作権の有無、著作権のある場合は出版社や著作権者との契約によって表示の仕方が異なる。

例えば、著作権が消滅した、または放棄されている場合 (パブリック・ドメイン) や、出版社や著作権者が許諾した場合は、書籍の全部または一部を自由に閲覧できる (全文表示、部分表示)。また、出版社や著作権者が抜粋 (スニペット) のみの表示を許諾している場合は、キーワードを含む抜粋を閲覧することができる。しかし、出版社や著作権者が許諾していない場合は、プレビューすることはできない⁽²⁷⁾。

全書籍のうちパブリック・ドメインにあるものが約20%、その他の書籍は、著作権者がはっきりしているものは一部であり、70~75%は著作権者がはっきりしていないと言われる。これらの作品は孤立作品 (Orphan Works) と呼ばれている⁽²⁸⁾。Googleブックサーチでは、その対象をパブリック・ドメインのみの書籍に限定にするか、または孤立作品も含めるかは、提携した図書館ごとの契約によるが、多くの図書館はパブリック・ドメインのものに限定している。しかし、Googleは、最終的には孤立作品や著作権のある書籍までも対象としようとして模索している。

一般に、著作権のある書籍をGoogleブックサーチの対象とする場合は、事前に著作権者の許諾を受ける必要がある (オプト・イン方式)。ところが、この方法では著作権者からいちいち許諾を取ることに多大な労力と時間がかかる。Googleブックサーチでは、パブリック・ドメイン以外の書籍の場合、抜粋 (スニペット) のみが表示されるが、この場合は、事前に著

著作権処理をせず、著作権者がそれを望まない場合には、著作権者がGoogleに通知することにより、抜粋（スニペット）をしない方法をとっている（オプト・アウト方式）⁽²⁹⁾。

Google以外でも同じような書籍検索のプロジェクトがあるが、これらはオプト・イン方式を採用している。Googleが訴訟リスクを取ってまで、オプト・アウト方式を採用する理由は、孤立作品を閲覧する利用者の巨大な市場があるためだと言われている。そのため、Googleは、この行為を著作権侵害だとしていくつもの訴訟に巻き込まれている⁽³⁰⁾。

2.3 個人情報ビジネス

広告収入の頭打ちによる検索エンジンビジネスの限界を打ち破るとされる動きが、2005年にサンフランシスコで起こった。Googleが、サンフランシスコ市民に無料でパソコンを配り、無料で無線インターネット接続サービスを提供するという提案を行った⁽³¹⁾。これは、一般に「グーグルネット」と呼ばれている。すなわち、サンフランシスコ内に無線LANのアンテナを張り巡らし、いつでもどこでも簡単にインターネットに接続できるサービスである。これが実現すれば、市民は有料のプロバイダとの契約を打ち切り、すべてこのサービスを受けるに違いない。インターネット接続のログ、すなわち膨大な個人情報が、Googleに無限とも言えるビジネスチャンスをもたらすものと考えられる。

この意味するところは、従来の広告収入を基礎としたGoogleのビジネスモデルの大きな変更と思われる。いずれ広告収入だけでは、ビジネスとして頭打ちになってしまう可能性がある。新しいビジネスモデルをサンフランシスコで確立したいと考えていると思われる。コンテンツビジネスもその足がかりのひとつであるが、初期のビジネスモデルは広告収入に依存したものになる可能性が大きい。しかし、それを脱却する究極のビジネスモデルは、個人情報の収集と管理をベースとしたものであろう⁽³²⁾。

個人の日常の行動や購買がすべてGoogleのシステムを通して行われると、Googleはあらゆる個人情報を入手することができるようになる。Amazon⁽³³⁾で書籍を購入すると、購入者に対し興味のある本を自動的に紹介してくるが、これが本に限らず、Googleは、蓄積した個人情報を基に、個人ごとに個人の興味にあわせ、商品やサービスをタイムリーで紹介することが可能となる。この個人情報の収集・管理は、新しい無限のビジネスチャンスを生むことになる。

しかし、この問題は、単なる市場経済上のビジネスの問題ではなく、一企業が大量の独占的な個人情報の収集・管理が可能になるため、個人のプライバシーや生き方の問題を引き起こす可能性をはらんでいる。たしかに、Googleによる個人情報の把握は、新しいビジネスチャンスを生み、利用者にとっても利用価値の高いものになるに違いない。しかし、一方で、一企業によるあらゆる個人情報の独占的な収集は、個人の行動監視の問題に繋がるという考

え方もある⁽³⁴⁾。

すなわち、Googleの提供する便利なシステムが、日常生活に溶け込むにつれて、個人の監視システムにはなりはしないかという懸念である。監視は個人のプライバシーの問題に密接にかかわる。プライバシー侵害の問題として、わが国であれば、憲法13条の幸福追求権の問題として議論される可能性がないとは言えないであろう。また、第三者がGoogleの持つ詳細な個人情報を流用したり、当局が、犯罪者の検挙のために使うという問題も出てくる可能性もある。

3. 検索エンジンの法律構成

3.1 フェアユースの法理（アメリカ著作権法）

検索エンジン事業者は、一般に通信事業者に該当し、インターネット・サービス・プロバイダ（ISP）（以下、ISPという。）である。その中でも、Webのコンテンツを扱うため、コンテンツ・サービス・プロバイダに分類される⁽³⁵⁾。そのため、第三者の著作権を侵害する情報や、違法情報を媒介した場合に責任が問われることになる。

例えば、Googleのポータルサイトから、あるキーワードを入力してサイトの検索をしたとする。このキーワードを基に、検索サーバーにアクセスし、ある一定のアルゴリズムにより該当するサイト情報を利用者の画面に順次表示する。この仕組みを実現するのが、ウェブサイト上の収集したテキスト、画像、音楽のコンテンツを一時的に保存するドキュメントサーバーと、検索される対象となる情報を抽出してインデックスを作るインデックスサーバーである。この巨大なデータベースを作成するために、ロボット（Googlebot）というプログラムを巨大なインターネットの世界に放ち、必要な情報をコピーしなくてはならない。また、利用者の画面に表示する際にも、キーワードを含むパラグラフを3行に渡り表示しなければならない。この行為は、わが国の著作権法では違法行為となるが、アメリカでは、判例法上合法として扱われている⁽³⁶⁾。

アメリカ著作権法（Copyright Law of United States）⁽³⁷⁾は、著作者が自己の著作物に対して、複製、二次的著作物作成、公衆への頒布、公の実演、公の展示、録音物のデジタル送信による公の実演を行う権利を付与している（17 U.S.C. § 106）が、一定の場合、例外として著作物の複製を認めている。その中でも、重要なものがフェアユース（Fair Use）の法理である。

フェアユースについて、アメリカ著作権法は、「同法第106条（著作権のある著作物に対する排他的権利）および同法第106A条（一定の著作者の氏名表示および同一性保持の権利）の規定にかかわらず、批評、解説、ニュース報道、教授（教室における複数のコピーを作成する行為を含む）、研究または調査等を目的とする著作権のある著作物のフェアユース（コピー

またはレコードへの複製その他第106条に定める手段による使用を含む)は、著作権の侵害とはならない。」と規定している (17 U.S.C. § 107)。

また、同法は、「著作物の使用がフェアユースとなるか否かを判断する場合に考慮すべき要素は、以下のものを含む。」としており、次の4項目を挙げている。すなわち、①使用の目的および性質 (使用が商業性を有するかまたは非営利的教育目的を含む)、②著作権のある著作物の性質、③著作権のある著作物全体との関連における使用された部分の量および実質性、④著作権のある著作物の潜在的市場または価値に対する使用の影響、である。

つまり、これらのすべての要素を考慮してフェアユースが認定された場合、著作物を著作権者の許諾なく複製しても違法とはされない。

現在、一般に、Googleの検索エンジンは、判例法上、アメリカ著作権法のフェアユースに該当し合法と認められているが、Googleの検索エンジンがフェアユースに該当するか否かについて過去に争われたいくつものケースがある⁽³⁸⁾。これについては、次節の「代表的な過去の重要判例」で詳細に検証したい。

3.2 プロバイダの責任制限

次に、著作権以外の問題で、検索エンジン業者が第三者の権利を侵害した場合を考えることにしよう。例えば、代表的な例として名誉毀損の問題がある。検索エンジン事業者もISPであるので、わが国ではプロバイダ責任制限法⁽³⁹⁾が適用対象とされる。インターネット先進国であるアメリカでは、わが国よりも早く1996年に、プロバイダに対する法的責任が規定された。これが通信品位法 (Communication Decency Act / CDA) である。

1996年、アメリカ議会は、従来の通信法 (Telecommunication Law) を62年ぶりに改正した。正式名称は、1996年電気通信法 (Telecommunications Act of 1996)⁽⁴⁰⁾である。この法律の中で、第V編「わいせつ及び暴力」(Title V - Obscenity and Violence) を「通信品位法」と呼ぶ。通信品位法という名称の由来は、有害な情報から未成年を保護するために表現の自由を規制したことによる⁽⁴¹⁾。通信品位法は、有害情報を媒介したプロバイダの責任についても規制した。ただし、同法は、知的財産法を適用除外としたため、著作権侵害には適用されないので注意を要する。

米国では通信品位法以前から、判例で第三者が発信した名誉毀損などの情報を掲載した者に対して、発信者 (Publisher) と頒布者 (Distributor) を峻別して責任を論じてきた⁽⁴²⁾。例えば、新聞社、出版社は情報の発信者とされ、情報の発信者に対しては、情報の内容が名誉毀損的表現であることを認識していたか否かを問わずに責任を問える。一方、書店などは情報の頒布者とされ、情報の頒布者に対しては、名誉毀損的表現であることを「知っていたかまたは知るべき理由があったとき」にのみ責任を問うことができるとした。

つまり、情報の内容に直接コントロールする、またはコントロールすべき立場にある新聞社や出版者には、厳格責任を課し、情報の内容に直接コントロールできない、またはそのような立場にない書店のような頒布者に対しては、過失責任とした。ただし、頒布者も「知っていたかまたは知るべき理由があったとき」のみ責任を問うことができる⁽⁴³⁾。

通信品位法はこの判例理論を明確にし、サービス・プロバイダに対して、出版者に課せられる厳格責任から免責することを明文化した。すなわち、アメリカ合衆国法典集 (U.S.C. 以下、「U.S.C.」という。) 第47編「電気、電話および無線通信」に第230条を追加し、(c) 項で「双方向コンピュータ・サービスのいかなるプロバイダまたはユーザーも、他のコンテンツ提供者が提供する情報の出版者または代弁者としての責任を負わない」と規定した (47 U.S.C. § 230(c))。

しかし、前述のように、通信品位法は知的財産権には適用されない。つまり、第230条は (d) 項で知的財産法を適用除外としている (47 U.S.C. § 230(d))。すなわち、同法では、プロバイダは、知的財産権の侵害について厳格責任から免れないのである。

この点に関して、デジタル・ミレニアム著作権法 (Digital Millennium Copyright Act / DMCA. 以下、「DMCA」という。)⁽⁴⁴⁾ は、一定の要件のもとにプロバイダを免責している。

3.3 デジタル・ミレニアム著作権法

1998年、アメリカ議会は、著作権法を改正するDMCAを制定した⁽⁴⁵⁾。同法は、来るべき膨大なコンテンツのデジタル化に対応するため、違法コピーを防ぐための装置や技術を回避して、コピー可能状態に戻す行為を禁止した法律である。

DMCA第II編は、一般に「オンライン著作権侵害責任制限法」(Online Copyright Infringement Liability Limitation) と呼ばれている。ここで、同法は、第三者の著作権を侵害する情報を媒介したプロバイダの著作権侵害責任を、一定の要件を満たした場合に免除した。ここでいうサービス・プロバイダとは、「ユーザーの選んだ素材を修正することなく、ユーザーの指定する場所間に、デジタル・オンライン通信の伝達、ルーティングまたは接続を提供する法主体 (Entity)」と定義している (17 USC § 512(k)(1)(a))。これには、検索エンジン事業者のようなウェブサイトの運営業者も含まれる。

またDMCAは、U.S.C.第17編「著作権」に、第5章「著作権侵害と賠償」(Copyright Infringement and Remedies) を追加し、第512条でプロバイダの著作権侵害が問題になる4つのケースについて免責要件を規定した。その4つのケースとは、①伝送サービス型 (17 U.S.C. § 512(a))、②キャッシュ型 (17 U.S.C. § 512(b))、③ホスティング型 (17 U.S.C. § 512(c))、④検索・リンク型 (17 U.S.C. § 512(d))である。

伝送サービス型とは、他人の発信した情報をプロバイダがコンテンツを変更することなく

伝送する場合であり、キャッシュ型とは、サイトやページなどの情報をプロバイダのシステムに一時的に蓄積する場合である。ホスティング型とは、掲示板、チャットルーム、ホスティング、サービスのよう、ユーザーの指示に従ってプロバイダのシステムに情報を蓄積する場合であり、検索・リンク型とは、検索エンジン、リンクのような情報検索ツールを使用して、第三者の著作権を侵害するおそれのある情報を提供する場合である。検索エンジン事業者は、主に検索・リンク型に該当する。

このように第512条ではプロバイダの事業形態を4つに分類しているが、同法は、これら共通の免責要件として2項目を規定している。1つは、プロバイダは適切な状況下で、著作権侵害常習者の契約を解除するポリシーを採択し、顧客に通知するとともにこれを実施しなければならないことであり (17 U.S.C. § 512(i) (1) (A))、もう1つは、プロバイダは著作権のある作品を認識し、保護する標準的な技術を採用しなければならないことである (17 U.S.C. § 512(i) (1) (B))。

さらに、上記のホスティング型と検索・リンク型に対しては、次の要件が追加されている。すなわち、侵害行為をコントロールする権利と能力を有しているプロバイダは、侵害行為から直接利益を得ていないことであり (17 U.S.C. § 512(B), (d) (2))、プロバイダが侵害行為について、ある程度以上の知識を持ち合わせていないことである (17 U.S.C. § 512(c) (1) (A), (d) (1))。

これは、プロバイダが第三者による侵害行為に加担した場合に問われる二次侵害責任の要件である。DMCAはプロバイダへの侵害行為の通知の仕方、通知に対するプロバイダの答え方について明快なルールを定めることによって、それまでプロバイダが侵害行為の通知を受けた場合の対処の仕方について不明確だった点を解消した。この法定要件を満たさない通知だと、プロバイダが侵害行為についてある程度以上の知識を持っていたとみなせず、プロバイダを免責することになる⁽⁴⁶⁾。

3.4 ノーティス・アンド・テイクダウン

さらに、ホスティング型と検索・リンク型に対しては、これらのプロバイダが免責を受けるためには、著作権侵害の通知を受ける窓口を指定しなければならない (17 USC § 512 (c) (2))。たとえば、著作権者または自称著作権者と称する者から、プロバイダが著作権侵害行為の通知を受けたら、プロバイダは著作権侵害の疑いのある情報を削除するか、またはアクセスを遮断しなければならない (17 U.S.C. § 512(c) (1) (C))。つまり、著作権者または自称著作権者と称する者から通知 (Notice) を受けたら、当該情報を削除するかアクセス不能 (Take Down) すれば、プロバイダは免責されるという法理であり、これは、一般にノーティス・アンド・テイクダウン (Notice and Take Down) の法理と呼ばれている。なお、通知に

記載すべき事項は、17 U.S.C. § 512(c) (3)に記載されている。

しかし、このノーティス・アンド・テイクダウンを行うと、プロバイダと契約している利用者から契約違反で訴えられる可能性がある。すなわち、同法は、著作権者または自称著作権者が契約者だった場合、問題の情報を削除することに伴い、契約違反の問題が発生する。しかし、プロバイダは、次の手続きを踏めば、当該情報が著作権者または自称著作権者の主張どおり著作権を侵害する情報であると否とにかかわらず、著作権侵害責任を免責される(17 U.S.C. § 512(g) (1))。

すなわち、①情報を削除した後、すみやかにその旨を契約者に通知し(17 U.S.C. § 512(g) (2) (A))、②契約者から異議を唱える通知(異議通知に記載すべき事項は17 U.S.C. § 512(g) (3)に列挙されている)を受領した場合は、ただちに最初の通知者に対して、異議の通知のコピーを添付して「10営業日以内に問題情報を復活するかアクセスを再開する」旨知らせ、③異議通知受領後、10営業日以降14営業日以内に情報を復活する。ただし、最初の通知者から侵害行為の停止を求めて情報発信者を提訴したとの通知を受領した場合は、削除を継続してもよい(17 U.S.C. § 512(g) (2) (C))⁽⁴⁷⁾。

4. 代表的な過去の重要判例

4.1 テキスト情報に関する判例

4.1.1 YOL事件

わが国で起きた事件を最初に紹介しよう。2002年、読売新聞社が、神戸にあるDA社を提訴した。その理由は、DA社が、自社のサイトに、無断で読売新聞社のウェブ上のオンラインニュースであるYOL (Yomiuri Online) の見出しを表示したことが著作権法違反に当たるとしたためである。

DA社は、YahooのサイトにあるYOLにリンクを張り、自社のサイトに電光掲示板に似たライントピック表示(以下、LT表示という。)をし、それをクリックするとYOLの記事が読める仕組みを作った。Yahooのサイトでは、YOLの記事を一般公開し、また誰でもリンクを張れる旨表示していた。しかし、コンテンツオーナーである読売新聞社は、Yahooへの掲載に関し対価を支払っているにもかかわらず、読売新聞社に対し事前の許諾を得ることなくLT表示をしたDA社の行為は、著作権法違反に当たるとして提訴した。

この訴訟の背景には、Googleニュースの日本への進出があった。Googleニュースは、インターネット上の各新聞社の情報をGoogleニュースのサイトに集め、見出しをクリックすることにより各新聞社のサイトにアクセスすることができるようにしたものである⁽⁴⁸⁾。Googleはいち早くアメリカ国内で一般公開し、それをわが国でも導入しようと準備していた。コンテンツオーナーである新聞社にしてみれば、上述の通り、自分のポータルサイトの上にGoogle

ニュースのサイトが置かれるので、相対的に広告収入の地位が下がることが懸念された。そのため、わが国内でLT表示のような見出し表示が、著作権法に違反するとの判例を作っておきたかったのがそもそもの原因だと言われている。

しかし、第1審の東京地裁は、LT表示は著作権法違反にはならないと判示し、読売新聞社の敗訴に終わった⁽⁴⁹⁾。なぜならば、LT表示は著作権のある記事内容は表示しておらずクリックすることによりYOLのサイトにアクセスすること、および見出しには著作物性がないので著作権法違反には当たらないと解釈した。控訴審の知財高裁も、LT表示に関する著作権法違反については、東京地裁の判決を支持し著作権法違反には当たらないと判示した。しかし、知財高裁は、DA社が自社のサイトにLT表示をし、そこから広告収入を受けている事実に着目し、LT表示は不正競争防止法に違反すると判示した⁽⁵⁰⁾。

このように判例では、見出し表示は著作権法違反には当たらないが、それを表示することにより不公正な取引により収入を得ていた場合には、不正競争防止法の不公正な取引に該当するという立場をとった。しかし、Googleニュースは、そのサイトにおいて一切広告を出しておらず、このサイトによる収入を得ていないことから、知財高裁の判例の法理からは、不正競争防止法の不公正な取引には当たらないことは明確であった。

しかし、読売新聞社をはじめとする大手全国紙の新聞社は、Googleニュースにリンクを張られることを拒否した。そのため、初期のわが国のGoogleニュースは、大手全国紙のリンクは張られず、地方紙のリンクが張られる状態が続いた。その結果、地方紙サイトは全国レベルでアクセスされ、アクセス件数が増えた。このようにGoogleニュースによってアクセス件数が大幅に増えたサイトも多い⁽⁵¹⁾。

Googleニュースの特徴はその利便性にある。同じテーマでも新聞社によってはその記事の書き方が異なる。特に政治的な記事は、新聞社としての支持・不支持の立場が鮮明に出るところで、単なる事実の伝達ではなく、新聞社又は記者としての主義・主張を表現する場でもある。1つの新聞では偏った見方も、多くの新聞を読むことにより、より公平かつ平等の視点でニュースを捉えることができるようになる。いわゆるメディアリテラシーがGoogleニュースでは確保されるという効果も期待できる。

また、検索エンジンへの掲載拒絶行為は、「Google八分」ならず「Google抜け」とも言える行為であり、大量のアクセスからの拒絶を意味し、そのサイトの価値を著しく落とす結果を招く可能性がある。Googleのような検索エンジンのサイトのアクセス件数は莫大であり、インターネットの世界で、検索エンジンを無視することは自殺行為であると言われている。

2008年2月現在、わが国のGoogleニュースのサイトには、読売新聞はじめ多くの大手全国紙がその名を連ねている。この理由は、Googleが大手新聞社に対し著作権料を支払うことを提案し、最終的には大手新聞社が合意したからである。現在でも、Googleニュースのトップ

ページには広告は表示されていない。

4.1.2 Ticketmaster事件

アメリカでも、比較的初期の段階で、ウェブサイト上のリンクに関して著作権法違反になるかどうか争われた有名な事件がある。これは、一般にチケットマスター事件と呼ばれているものである⁽⁵²⁾。

原告のチケットマスター社は、スポーツ、ミュージカル、演劇などのチケットを販売する会社で、チケット販売のための自社サイトを開設していた。被告のチケットドットコム社も、各種のチケットを自社サイトで販売していた同業者である。ところが、チケットドットコム社は、自社が取り扱っていないチケットについて、チケットマスター社のホームページにリンクを張り、利用者がチケットマスター社のチケットを購入することができるようにした。この行為が、著作権侵害、契約違反、不正競争に当たるとして、チケットマスター社がチケットドットコム社を提訴した事件である⁽⁵³⁾。

チケットマスター社は、自社のホームページに利用案内や利用条件を提示し、その中で商業目的のための複製が禁じられていた。しかし、チケットドットコム社は、直接個々のイベントページへディープリンクしていた。この行為をチケットマスター社は、著作権侵害、契約違反及び不正競争に該当するとしてカリフォルニア中部連邦地裁に提訴した。

同裁判所は、チケットドットコム社の著作権侵害について、公に利用可能なウェブ・ページから基本的な事実を利用することは、表現などの複製の事実がない限り著作権侵害にはならない旨判示した。また、契約違反については、チケットマスター社のウェブ・サイトでは、利用規約 (terms and condition) のページを読むためには、ウェブサイトの最後までページをスクロールする必要があり、しかも、利用規約は小さな文字で記されていたため、利用者に契約条項を読むという煩わしい行為を強いているとして、契約違反の責任は問えないとした。また、不正競争についても、ディープリンクの行為そのものは、必ずしも不正競争には該当しない旨判示した⁽⁵⁴⁾。

この事件はリンクについて、その後の裁判例の先例となった事件であり、インターネットのリンク行為を合法と認めた判決である。同裁判所は、このような行為は、「歴史の参考文献から歴史的な事実を抜き出し、それを新たに自らの異なった表現で発表する場合と同じである。」という例を示した。

4.1.3 Newborn事件

インターネットの世界では無数のホームページが存在し、検索エンジンはこれら著作権者の許諾を得ず利用者に提供することは、著作権の直接侵害には当たらないが寄与侵害にあたる

のではないかと、として訴訟になったのがNewborn事件である⁽⁵⁵⁾。原告であるNewbornは、YahooおよびGoogleが、①承諾なしにウェブページの情報を大量の利用者に提供した、②著作権法で保護されている情報が侵害されている旨、通知したにもかかわらず、利用者の侵害行為を抑制しなかった行為は、寄与侵害にあたるとして、コロンビア特別区連邦地方裁判所に提訴した。

寄与侵害の成立要件は、①第三者による直接侵害が存在すること、②被告が①について知っていること、③被告が侵害行為にかなり加担していること、の3つである。また、①が認められるには、原告は、(i) どの作品の著作権を侵害しているか、(ii) その作品の著作権を自分が保有しているか、(iii) 法律に従って著作権を登録したか、(iv) いつどの行為で侵害したのか、を立証しなければならない。しかし、原告のNewbornは、著作物についてアメリカ著作権局の登録番号を得ておらず、①を立証することができなかった。そのため同地裁は寄与侵害を否定した。

また、セーフハーバー（免責）条項（17 U.S.C. § 512(c) (1)）を適用するためには、①侵害行為を知らない、②侵害行為から経済的利益を得ていない、③侵害行為の通知があり次第、すみやかに侵害情報を削除する、の3つの要件が必要となるが、同地裁は、主張が不十分だとしてこれも否定した⁽⁵⁶⁾。

この事件は、著作物がアメリカ著作権局の登録番号を得ていないことが致命的となった。また、被告のサービスと侵害行為の関係を立証できなかったこともあって、原告敗訴に終わった。

4.1.4 Field事件

検索エンジンでは、利用者がキャッシュへのリンクをクリックすると、ウェブページのデータベースに蓄積されたウェブページのコピーが表示される。検索エンジンによって検索されたり、過去のページを表示されたくないウェブサイト運営者は、業界共通の除去方法があり、Googleもそれを遵守し、除去を自動的にできるようにしていた。

この検索エンジンが保存したキャッシュへのリンクが、ホームページの著作権を侵害しているかどうか争われた事件がField事件である⁽⁵⁷⁾。Fieldは51の作品を制作し、合衆国著作権局に登録した後、ウェブサイトを作成して作品をアップロードしていた。Fieldは、ユーザーがGoogleの検索エンジンでキャッシュリンクをクリックするたびに、Fieldのウェブページにある作品のコピーを表示するのは、著作権の直接侵害に当たるとしてネバダ州連邦地方裁判所に提訴した。

これに対し、Googleは、①Fieldはキャッシュ・ページの表示を黙示的に合意していた、②Fieldは禁反言の原則により、侵害を主張できない、③キャッシュ・ページはフェアユースに

当たる、④キャッシュ・ページはDMCAのセーフハーバー条項に該当する、と主張した。

同裁判所は、ウェブサイト運営者は、検索エンジンに対してコンテンツを除去させることが可能であるにも係わらず、Fieldはそれをしなかったため黙示の合意があったとした。また、Googleは、Fieldの作品除去要望については何も知らずに提訴されたので、Fieldは侵害を主張できないとした。また、同裁判所は、フェアユースの4要件を吟味した結果、当該事案はフェアユースに該当するとし、ウェブページのコピーは中間的かつ一時的蓄積に当たるとした⁽⁵⁸⁾。

なお、検索エンジンがウェブページを複製して一時的に保存（キャッシュ）することは、検索・表示されるウェブサイトの著作権を侵害しないとされた裁判例にParker事件⁽⁵⁹⁾がある。

4.2 画像情報に関する判例

4.2.1 Viacom事件

2007年3月、パラマウント・ピクチャーを傘下にもつメディア大手のViacomが、著作権侵害を理由にYouTubeとその親会社のGoogleを相手に、ニューヨーク州南部地区連邦地裁に提訴した。その内容は、10億ドルの損害賠償と差止請求である⁽⁶⁰⁾。その背景には、Viacomの娯楽番組のうち16万本がYouTubeに不法投稿され、これらの映像が15億回以上視聴されているという事実がある。また、NBCユニバーサルもViacomと協調することに同意した。

提訴の理由は、YouTubeの動画には大量の著作権侵害の動画が含まれており、YouTubeはその侵害行為を促進、勧誘、助長したことである。つまり、Viacomは、YouTubeが利用者の著作権侵害行為を可能にただけでなく、YouTubeは利用者のこれらの侵害行為を認識しているにもかかわらず、侵害防止措置を取らず、侵害作品のライブラリーを構築することによってサイトにトラフィックを集め、その結果、市場シェアを拡大し売り上げを伸ばし、企業価値を増大させた、と主張した⁽⁶¹⁾。

すなわち、YouTubeは、利用者の著作権侵害行為により利益を上げているので、自らは侵害行為を止めようとはせず、Notice & Take Down方式により、利用者からの通知を待って侵害画像を除去するというアプローチを取っていることに対し、ViacomはYouTubeとその親会社であるGoogleに対して直接侵害責任（公の実演、公の展示、複製）を負うとした。また、YouTubeの利用者は、侵害画像をアップロードすることによって、Viacomの著作権を侵害しているので二次または間接侵害責任（侵害の勧誘・助長、寄与侵害、代位侵害）も負うとした。これに対しYouTubeは、これらのViacomの主張を否認するとともに、DMCAによる免責、およびフェアユースを主張した⁽⁶²⁾。

この問題に関し、Viacom、Google、YouTubeの3社のトップが会談しそれぞれの主張を述べたが、事件の解決には至らなかった。ただし、Google、YouTubeのトップは、利用者がテレビ番組を丸ごとアップロードできないよう投稿ビデオの制限時間を10分にしたことや、現

在、著作権侵害の動画を検地する技術を開発中であることなど、技術的なアプローチで問題の解決を図ろうとしていることを強調した。

この事件は、多くのメディアがYouTubeとの提携を強めている中で、注目すべき事件である。例えば、CBS、タイムワナー、BBCなどは、テレビ番組の違法投稿が多いにもかかわらず、YouTubeとの提携を強め、逆にYouTubeの投稿ビデオを活用する動きが見られる⁽⁶³⁾。この背景には、毎日1億本以上が視聴されているYouTubeの映像メディアとしての力を逆に利用し、自社のコンテンツを、YouTubeを通して広めたいという意図がある。しかしながら、NBCのように、いったんはYouTubeと戦略的パートナーシップを取ったが、一転して、Viacomと協調し対決姿勢をとるところもある。

なお、2008年3月22日現在、本事件ははまだ係争中であり判決は出ていない。

4.2.2 Kelly事件

Googleに対する訴訟ではないが、サムネイル画像に関する重要判例があるので紹介しておきたい。サムネイル画像 (thumbnail) とは、親指 (thumb) の爪 (nail) 程度の大きさしかない画像の縮小版であり、検索結果としてパソコン画面に表示される小さな画像のことである。1枚の画像は小さく、パソコン画面に何十もの数を表示することができる。そのため、どのような画像があるかをチェックするために用いるものである。

画像の縮小版であるこのサムネイル画像の表示が、著作権者の許諾を得ずに無断で複製したのとして著作権法違反で提訴したのがKelly事件⁽⁶⁴⁾である。原告のKellyは写真家であり、被告のArriba Soft Corp.は、画像検索エンジンを運営している企業であった。写真家Kellyは、自分の写真が、Arribaの検索した画像の結果のサムネイル画像として表示されていることに対し、著作権法違反に当たるとしてカリフォルニア州中部地区連邦地方裁判所に提訴した⁽⁶⁵⁾。

縮小版のサムネイル画像といえども、Kellyの写真を複製したことには変わりなく、この行為が著作権法違反にならないためには、使用目的がフェアユース (17 U.S.C. § 107) である必要があり、裁判所はフェアユースにあたるかどうかを審議した。

第一審のカリフォルニア州中部地区連邦地方裁判所は、検索結果としてのサムネイル画像表示はフェアユースに該当し、著作権法違反には当たらないとし、控訴審の第9巡回控訴裁判所も、第一審を支持した。

第9巡回控訴裁判所は、フェアユースの4要素のうち、「使用の目的および性格」に関しては、画像の使用は営利的であるが、過度に搾取的 (highly exploitative) とは言えず、フェアユースを否定する要因とはならず、サムネイル画像が変形的 (transformative)⁽⁶⁶⁾ 使用であることも営利目的を軽減するとした。変形的使用とは、著作物の本来の目的とは異なる機能を果たしている場合に認められ、画像が小さく解像度も低いので、本来写真が持つ芸術性よ

りも、あくまで検索結果としての情報であり、本来の写真とは別物であるとした。

第2の要素である「著作権のある著作物の性質」については、Kellyの写真に著作物性があることは認めたと、Kellyは自分のウェブサイトで写真を公開し、すでに広くネット上に公開済みであることを指摘した。これは、フェアユースの要件として認められやすいことを意味している。また、第3の要素である「著作権のある著作物全体との関連における使用された部分の量および実質性」については、Kellyの写真の一部を複製は検索結果の表示としては不合理であり、写真全体の複製は、その使用目的からして合理的であるとした。さらに、第4の要素である「著作権のある著作物の潜在的市場または価値に対する使用の影響」は、サムネイル画像が原作の市場に悪影響をもたらす可能性は少ないとした。

以上の理由からサムネイル画像は、フェアユースとして認められ、著作権法違反には当たらないとされた。この判例の意義は大きい。なぜなら次世代の検索エンジンは、画像検索が中心となる機能になるからである。現時点でのネット検索では、入力するキーワードが文字列であるため、基本的には、文字列の埋め込まれていない画像は検索結果として表示されにくい⁽⁶⁷⁾。しかし、わが国の情報大航海プロジェクトでも研究されているように、たとえ文字列を入力したとしても、次世代の検索エンジンでは、画像が検索結果と表示されることになる。その場合に、サムネイル画像は検索結果表示としては欠かせないものになりうるからである。

4.2.3 Perfect 10事件

サムネイル画像が問題となったもうひとつの重要判例にPerfect 10事件⁽⁶⁸⁾がある。原告はPerfect 10という画像を提供する業者であり、自社のサイトに画像を掲載しそれを販売していた。このサイトは会員制をとっていたので、Googleでは画像検索がされなかったが、第三者が入手した画像が原因となった事件である。

一般にPerfect 10事件は、2種類の訴訟事件からなる。1つは被告がGoogleであり（Perfect 10, Inc. v. Google, Inc.）、もう1つの被告はAmazonである（Perfect 10, Inc. v. Amazon com, Inc.）。Amazonが被告とされた理由は、Googleの技術を利用して同様の検索サービスを行っていたからである。両訴訟はカリフォルニア中部地区連邦裁判所に提起されたが、同裁判所は、両訴訟を同時に審理し、個別に判決を下した。しかし、控訴審である第9巡回控訴裁判所は、両訴訟を統合し判決を下した。本稿では、控訴審の判決を中心に検討を加えることとする。

控訴審は、Googleのサムネイル画像は直接侵害の虞はあるが、フルサイズ画像のリンクは直接侵害の虞はないとした。Googleは、そのドキュメントサーバーにサムネイル画像を保存するが、フルサイズ画像は保存せず、リンクを張ることにより利用者にフルサイズ画像をアクセスさせていた。このため、同裁判所は、直接複製していないことを理由に直接侵害の虞

はないとした。

フェアユースに関して、第1の要件である「使用の目的および性格」について、サムネイル画像が変形的 (transformative) なものかどうか検討された。原審は、Perfect 10がサムネイル画像を携帯電話向けに有料で販売していたことに着目し、Googleが同じサムネイル画像を検索結果表示のためとはいえ無料で表示している事実は、さほど変形的とは言えないとした。しかし、控訴審は、Kelly事件と同様、サムネイル画像は、画像のもつ芸術的な表現というよりも検索目的のための情報であるという解釈により、異なる目的を達成するもので変形的であるとした。

また、原審は、GoogleがAdSense⁽⁶⁹⁾ を使ってサイト所有者と収入を分け合っている事実をとらえ、サイト所有者がPerfect 10の画像を掲載している場合には、Googleの検索結果であるサムネイル画像の表示から、サイト所有者のPerfect 10の画像にアクセスでき、それによってGoogleが広告収入を得ているのであるから、使用の目的および性質は商用的であるとした。しかし、控訴審は、携帯電話向けサービスに対する代替的使用や、AdSenseにおける商用的使用に比べて、Googleによるサムネイル画像の使用目的はより重要であるとした。

第2の要件である「著作権のある著作物の性質」については、原審、控訴審とも、画像がすでにネット上に公開されていることを指摘し、第3の要件「著作権のある著作物全体との関連における使用された部分の量および実質性」についても、両裁判所とも検索結果を表示するためには全部のコピーが必要であるという認識であった。

第4の要件である「著作権のある著作物の潜在的市場または価値に対する使用の影響」については、原審が、Kelly事件に依拠し、サムネイル画像が元のフルサイズ画像に代替するものではないが、Perfect 10の携帯電話向けサービスの潜在市場を侵食する虞があったとしたが、控訴審は、それを否定した。その理由は、Googleのユーザーが、Perfect 10の携帯電話向けのサムネイル画像をダウンロードしていた事実に基づくものであった。このように、控訴審は、総合的に勘案して、Googleのサムネイル画像使用をフェアユースと認定し、直接侵害はないものと判示した。

次に、間接侵害の審理では、原審は寄与侵害はないとしたが、控訴審は、ウェブサイトが侵害コピーを全世界に配布すること、そして世界中の利用者が侵害情報にアクセスすることをGoogleが支援している点は否めないとして、寄与侵害を認めた。すなわち、Perfect 10の画像が検索エンジンでアクセス可能であることをGoogleが知っていて、Perfect 10の損害を食い止める措置があったにもかかわらず、その措置を講じなかったとしたら、Googleの寄与侵害を問えるとした。なお、代位侵害については、両裁判所とも、Googleが第三者のサイトの侵害行為を管理する権原や能力を有していないとして、代位侵害を否認した⁽⁷⁰⁾。

このように、これらの判決では寄与侵害の問題は残るものの、Kelly事件、Perfect 10事件

とも、サムネイル画像使用をフェアユースとして認めたわけであり、検索エンジンの画像検索結果を容易に表示する方法としてサムネイル画像使用を容認する結果をもたらした。

しかし、サムネイル画像が検索結果の表示としての機能のみを有するものであれば、これら判決は首肯できるが、サムネイル画像から容易にフルサイズ画像に変換できるものであれば、異なる判決が出されたかもしれない。つまり、画像をその大きさによりサムネイル画像かフルサイズ画像かを判断することは極めて乱暴であり、検索結果としての具体的なサムネイル画像の定義を行うべきであろう。

5. 潜在的な法律上の問題

Googleのような検索エンジンの法律問題は、新しい技術を支える法制度、特に検索の方法に起因とするものと、これらの事業がもたらす社会的な影響を対象にしたものに大別できると思うが、前節で代表的な裁判例を見てきたように、多くは検索の方法に起因したものが多。また、過去のGoogleをめぐる裁判例は、総じて検索エンジンの現在の技術的な方法に対して合法と認めるものが多。これらは個々の法律構成に照らした裁判所の判断によるが、検索エンジンの持つ社会的要請をも考慮したものととらえることができよう。

例えば、Googleブックサーチでは、他の検索エンジンがオプト・イン方式を採っているが、Googleはオプト・アウト方式を採っている。これは、明らかにGoogleが訴訟リスクをとることを前提に、このビジネス分野での主導権を握ろうとしている現われであろう。これはGoogleがもともとベンチャー企業であり、訴訟リスクを覚悟の上でネットビジネスの分野で果敢に挑戦してきた社風であるとも考えることもできる。この傾向が続く限り、益々法的問題が生起されると思われる。Googleブックサーチにおけるオプト・アウト方式による著作権法上の問題は、今後大きな問題として取り上げられるであろう。

他方、検索エンジンのもたらす社会的影響についての法的問題は、現在もその兆候が見られるものの、多くの裁判例は検索エンジンの方法に関する法的問題の陰に隠れ、現時点で大きく取り上げられるものは多くない。そのひとつが検索エンジンの持つネットビジネス世界における相対的な地位の向上に起因するものである。現在のように全世界の検索エンジンの62%のシェアをGoogleが占めるという寡占化にある状況においては、インターネット上での経済活動におけるGoogleの圧倒的な影響力は無視することができない。

例えば、ネット検索の結果に依存するネットビジネスは、検索エンジン事業者の検索結果の順位が死活問題であり、検索エンジン事業者も民間企業である以上、いくら検索順位を決めるアルゴリズムが公平かつ平等なものであると主張しても、ビジネス上のメリットを考えると、検索エンジン事業者と特定関係にある企業に対して有利な順位にしないとは言い切れないし、また、当然であるとも言える。

この問題が顕在化したのが、「Google八分」と言われる特定の企業・団体を検索エンジンの対象からはずすことである。情報インフラとしての検索エンジンの公共性および公益性が高ければ高いほど、その社会的な影響は大きい。特に、中国Googleのように検索結果に対して検閲を行う場合には、その影響は計り知れないものとなる。情報の流通が、水道、電気、ガスのような生活上のインフラとしての性格を帯び、公共性及び公益性が求められると、Google八分の問題は、これまで以上に注目を集めることになるだろう。

また、近時、子供を有害サイトから守るために、携帯電話からの閲覧を制限すること（フィルタリング）について携帯電話・PHS各社が閲覧制限を強化することになったが、これは原則として親権者の判断に任される。その点、Google八分は、検索エンジン事業者の一方的な措置によってもたらされるものであり、憲法上の表現の自由および平等、人の知る権利を脅かすものと解されるべき問題として生じられる可能性がある。

我々の日常生活に欠かせないインフラとして、電気、ガス、水道がありこれらは公共事業として扱われている。新聞、雑誌は別としても公共性および公益性の高い放送に関しては許認可制がとられている。すでに検索エンジンに対する一定の法規制を概観したが、検索エンジン事業者という特定のビジネスに対してではなく、現在は、あくまでもサービス・プロバイダとしての法規制に留まる。

現在、Googleが全世界の市場の62%を占め、MicrosoftがYahooに対して買収を画策している状況においては、中国の百度のような新興検索エンジン事業者が増える可能性も大いにある。しかし、いずれ検索エンジン事業の寡占化が進む傾向にあると思われる。なぜなら、検索エンジンの技術は、一般の人間が望む以上のレベルに達しており、GoogleにしてもYahooにしても、同業他社との差別化が今後ますます難しい状況となり、最終的にはスケールメリットを模索する状況になるからである。実際、MicrosoftがYahooを買収しようとするメリットのひとつと考えられている。

然るに公平および公正な競争が疎外される虞から、独占禁止法等による従来の規制のほかに、検索エンジン事業に公平性及び公正性を担保させるために、一定の法的な枠組みを考える必要もあるかもしれない。たとえば、情報インフラとしての公共性及び公益性から少なくとも、①検索結果に対しては公平性を保つこと、②検索順位については恣意的な操作は許さず、一定のアルゴリズムに従うこと、③トラストサーチ技術⁽⁷¹⁾は一般に公開しないこと、④支配的な地位を利用しての不正な取引をしないこと等、を法制化する議論も出てくることも考えられる。

また、今後ネットワークを介しての個人情報取得では、人類が今までに経験したことのないような膨大な個人データの収集および管理が行われる可能性がある。特に、ネットワーク・トランザクションのログの収集・解析によりあらゆる個人情報を集中管理できる可能性があ

る。これら個人情報データの使い方は、大きく2種類に大別できる。1つは、個人情報を個々に取り扱い、個人に対してきめ細やかなサービスを可能にする使い方であり、もう1つは、データをマスとしてとらえ、統計処理により社会全体の動向を把握する使い方である。

個人に対するきめ細やかなサービスには、個人の嗜好や好みの情報、購入した消耗品の切れる日、生活パターン、誕生日や結婚記念日のような特別な記念日などの情報がベースとなるであろうが、これらの個人情報の収集が検索エンジン事業者の経済活動として使用されているうちは許されるとしても、永遠に経済活動以外に使われないという保証はどこにもない。必ずどこかで情報の漏洩は起こりうる問題であり、それらが悪用されないとも限らない。つまり、本来、民間企業が経済活動を持続するための情報収集管理システムが、別の意味における人間行動の監視システムとしても有効であることを示している。

また、情報をマスとしてとらえ、これを統計処理することにより、人間の集団としての行動や思想・感情を予測することが可能となることが考えられるが、これも民間企業としての経済活動以外の政治的な手段に用いることも可能である。経済的な利益を追求する民間企業としての法人から、政治的・社会的な影響を与える団体へと進化しないとも言いきれない。

今後、検索エンジンは検索事業を主体とする広告ビジネスから、これらのアクセスのログから収集した膨大な個人情報を基にした多角的なビジネスへと変貌する可能性がある。インターネットが実用化されれば、人間の監視システムというべきネットワークが構築され、地域密着型の案内広告ビジネスから新たなビジネスへの変貌を遂げるだけでなく、これをひとたび悪用することによって、人間の社会活動を破壊する可能性すらあるのではないだろうか。

6. 結びにかえて

検索エンジンは大きな岐路を迎えていると思われる。ひとつは、日本の情報大航海プロジェクトに代表されるように、映像を中心とした新たな検索エンジンの開発により、より多くの情報を簡単に早く入手できるようにする技術開発であり、他方では、検索エンジンの持つ社会的影響の検証である。法的課題もこの両面あり、新しい技術を支える制度としての法制度の検討と、社会的影響を考慮に入れた法規制の検討である。前者は、歩調は遅いもののわが国でもさかんに議論されているところであるが、後者の社会的影響を考慮した法制度の検討はほとんど行われていないのが現状である。

インターネットはすでに情報インフラとしての地位を確立し、水道、電気、ガスと同じように生活の基盤となりつつある。またメディアとしての地位も、新聞、ラジオ、テレビと同じような役割を果たしつつある。そして、インターネットを利用した新しいビジネスとして発展して行き、従来のビジネス・ツールとしてのシステムから、人間社会をコントロールする力を秘めた人間の監視システムとも言うべきシステムが構築される可能性がある⁽⁷²⁾。

このシステムが有効に使われている間は、利用者に利便性をもたらし、社会的にも日常生活においても大きな恩恵を得ることができるであろう。膨大な個人情報を基に、あらゆる会社と提携して個人の生活に密着した広告を行うことが可能であるだけでなく、そのビジネスパワーを武器に企業買収をも視野に入れた多角的なビジネスも可能となる。

しかし、一方で、情報インフラとしての公共性および公益性が益々高くなり、検索の対象となるサイトについても公平性が期待される。これらを担保するための何らかの法的規制を考える時期に来ているのではなかろうか。

注

- (1) 米comScore調査 (<http://www.comscore.com/press/release.asp?press=2018>)。米comScore 調査によると、2007年8月の米国検索エンジンシェアでは、1位はGoogleで56.5%。2位はYahooで23.3%。3位はMicrosoftで11.3%だった。なお、2007年度のGoogleの売上高は166億ドル（約1兆8000億円）であった。
- (2) 米comScore調査によると、2007年8月度の検索クエリ数はGoogle 55億4,500万、Yahoo! 22億9,000万、Microsoft 11億600万であった。
(<http://www.sem-r.com/0702/20070922135023.html>)
- (3) Googleは人類が使う全ての情報を集め整理すると言う壮大な目的をもって設立されたと言われている。独自開発したGooglebotと言われるプログラムが、世界中のウェブサイトを探回して情報を集め、検索用の索引を作り続けており、約30万台のコンピュータが稼働中と言われる。検索結果の表示画面や提携したウェブサイト上に広告を載せることで、収益の大部分をあげている。
- (4) 2006年1月には株式時価総額が15兆6000億円に達した（佐々木俊尚著：グーグルGoogle 既存のビジネスを破壊する、文春新書、2006年、p.10）。
- (5) 検索アルゴリズムにはロボット型とディレクトリ型に大別できる。ロボット型とは、専用のアプリケーションソフトがインターネット上のWebサイトを自動的に巡回してデータを収集するタイプのものであり、データを収集するソフトウェアをロボットと呼ぶ。これに対し、ディレクトリ型とは、Webサイトのリンクを大量に集め、分野別に分類したリストで、データは階層構造になっており、その分野に属するWebサイトのタイトル、URL、概要などの一覧を得ることができる (<http://e-words.jp/>)。

- (6) 米comScoreによると、全インターネット利用者の95%を占める15歳以上のユーザー7億5000万人以上が、2007年8月に610億回検索したという。1人当たりの平均検索回数は80回を超える。そのうち370億回がGoogleによるものであった。(http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Research/20071011/284286/)
- (7) YOL事件（東京地判平成16年3月24日、知財高判平成17年10月6日）、チケットマスター事件（Ticketmater Corp. v. Ticket. Com Inc., 54 U.S.P.Q.2d 1344 (C.D.Cal.,2000)、Kelly事件（Kelly v. Arriba Soft Corp. 336 F.3d 811 (9th Cir. 2003)）、Perfect 10事件（Perfect 10, Inc. v. Google, Inc., 416 F. Supp.2d 828 (C.D.Cal. 2006)）などがある。
- (8) いったんはYahooから買取提案を拒絶されたものの、Microsoftは、買取額の引き上げや、敵対的な株式公開買付（TOB）を模索する見方が強い。
- (9) インターネット経由のオンラインビジネスは、一般には、わが国では特定商取引法上の通信販売に該当する。
- (10) わが国のインターネット販売業界では、1位が楽天、2位がYahoo、3位がカルチュア・コンビニエンス・クラブである（2008年度版図解革命！業界地図、高橋書店、2007年、pp.128-129）。
- (11) 初期のウェブ検索エンジンとしては、1993年のAliweb、1994年のWebCrawler、JumpStation、Infoseek、1995年のAltaVistaなどがある。特にAltaVistaはDigital Equipment Corporation (DEC) 社で開発され、その当時の検索エンジンの代表であった。
- (12) Yahooはディレクトリ型を使用していたが最近ではロボット型検索エンジンを採用している。
- (13) 検索エンジン最適化対策をSEO (Search Engine Optimization) 対策という。表示画面の上位にランクされるようにチューニングすることである。
- (14) 増田・舟井・アイファート&ミッチェル法律事務所著：米国インターネット法－最新の判例と法律に見る論点、ジェットロ、2002、pp.146-149
- (15) 高田寛著：Web2.0 インターネット法－新時代の法規制、文真堂、2007、pp.88-89
- (16) 当時は数人規模の小さな有限会社であった (http://www.d-a.co.jp/)。
- (17) http://news.google.co.jp/
- (18) このようなリンクの階層構造はディープリンク（Deep Linking）の問題を引き起こす。ディープリンクとは、リンク先であるウェブサイトのホームページ（トップページ）にリンクするのではなく、同ウェブサイトの真相部分にあるコンテンツにリンクすることである（増田・舟井・アイファート&ミッチェル法律事務所・前掲注（14）p.148）。
- (19) 佐々木・前掲注（4）p.161

- (20) 電通の2007年の国内広告調査によると、わが国の総広告費は7兆191億円であり、1位のテレビが2兆円、2位の新聞が1兆円弱3位のインターネット広告が6000億円であった。
- (21) アメリカ、日本とも広告市場はGDP全体の約1%で成熟産業と言われている。
- (22) 2007年には、インターネット媒体向け広告は、前年比24%増の6003億円に達し、雑誌広告を抜き、テレビ、新聞に次ぎ3位となった（電通2007年国内広告調査）。
- (23) 買収金額は16億5000万ドルにのぼる（神田敏晶著：YouTube革命、ソフトバンク、2006、p.14）。
- (24) 高田寛：Web2.0サイバースペースにおける法規制についての一考察、産業能率大学紀要、第28巻第2号、2008、pp.8-9
- (25) Google、タイムワナー、ウォルトディズニーが共同開発している。
- (26) 2005から開始されたGoogle Book Searchは、英米の5大図書館を始め、わが国では慶応大学図書館と提携しプロジェクトを進めている。
- (27) Google Book Search (<http://books.google.co.jp/>)（城所岩生：検索エンジンと米国著作権法、国際商事法務 Vol.35, No.8, 2007, p.1084）。
- (28) 城所・前掲注（27）p.1085
- (29) 城所・前掲注（27）p.1086
- (30) Googleブックサーチに関する代表的訴訟としては、The Author's Guild v. Google Inc., No.05-8136 (S.D.N.Y. filed Sept. 20, 2005) がある。
- (31) 佐々木・前掲注（4）p.51
- (32) 佐々木・前掲注（4）p.53
- (33) 世界最大のネット書店（<http://www.amazon.co.jp/>）。
- (34) 佐々木・前掲注（4）p.232
- (35) 城所岩生：検索エンジンと米国著作権法、国際商事法務 Vol.35, No.5, 2007, p.603
- (36) 高田・前掲注（24）p.7
- (37) <http://www.copyright.gov/title17/>
- (38) Field事件（Field v. Google, Inc., 412 F.Supp.2d 1106 (D.Nev.,Jan.12,2006)）、Kelly事件（Kelly v. Arriba Soft Corp. 336 F.3d 811 (9th Cir. 2003)）、Perfect 10事件（Perfect 10, Inc. v. Google, Inc., 416 F. Supp.2d 828 (C.D.Cal. 2006)）など。
- (39) 特定電気通信役務提供者の損害賠償責任の制限及び発信者情報の開示に関する法律（平成13年法律第137号）。
- (40) <http://www.fcc.gov/telecom.html>

- (41) この法律は、インターネット上で18歳未満の受け手に対し、「わいせつなもしくは品位を欠く」メッセージを故意に送信すること、および「その時代の共同体の規準に照らして明らかに不快な仕方での性的もしくは排せつ行為もしくは器官を描いたり記述した」メッセージを故意に送信もしくはディスプレイすることを禁止していた。ただし、この通信品位法は、1997年のレノ対アメリカ自由人権協会事件 (Reno v. ACLU, 521 U.S.844 (1997)) で、アメリカ合衆国最高裁判所によって違憲とされている (高橋和之=松井茂 記著: インターネットと法 [第2版]、有斐閣、2001、p.25)。
- (42) 城所・前掲注 (35) p.603
- (43) 城所・前掲注 (35) p.603
- (44) <http://www.copyright.gov/legislation/dmca.pdf>
- (45) 同法により、受動的にネットワーク回線の経路を定めるサーチエンジンやプロバイダに対する保護が付与された (増田・舟井・アイファート&ミッチェル法律事務所・前掲注 (14) p.124)
- (46) 城所・前掲注 (35) p.605
- (47) 城所・前掲注 (35) pp.604-605
- (48) 佐々木・前掲注 (4) pp.15-17。高田・前掲注 (15) pp.88-89。
- (49) 東京地判平成16年3月24日。
- (50) 知財高判平成17年10月6日。なお、LT表示は、ニュースのような新しいものに時限的な価値 (準財産権、quasi-property) を認め、不正目的使用の法理を意識したものである (高田・前掲注 (15) p.89)。
- (51) 佐々木・前掲注 (4) p.36
- (52) Ticketmater Corp. v. Ticket. Com Inc., 54 U.S.P.Q.2d 1344 (C.D.Cal.,2000) .
- (53) 高田・前掲注 (15) p.88
- (54) Internet Library of Law and Court Decision.
(http://www.internetlibrary.com/cases/lib_case25.cfm)
- (55) Newborn v. Yahoo!,Inc, 391 F.Supp.2d 181 (D.D.C.,Sept.27, 2005) . 被告にはGoogleも名を連ねている。
- (56) 城所岩生: 検索エンジンと米国著作権法、国際商事法務 Vol.35, No.7, 2007, p.919-920
- (57) Field v. Google, Inc., 412 F.Supp.2d 1106 (D.Nev., Jan. 12, 2006) ; 検索エンジンの代表的判例は、中央大学平野晋教授のホームページに掲載されている。
(http://www.fps.chuo-u.ac.jp/~cyberian/search_engine_&_image_pictures.htm)
- (58) 城所・前掲注 (56) p.921
- (59) Parker v. Google, Inc.422 F.Supp.2d 429 (E.D.Pa., March 10, 20006)

- (60) Viacom International Inc. v. YouTube, Inc. S.D.N.Y. filed March 13, 2007
- (61) 城所岩生：検索エンジンと米国著作権法、国際商事法務 Vol.35, No.9, 2007, p.1266
- (62) 城所・前掲注 (61) p.1266
- (63) CNNは、大統領選の政策討論会での市民の質問をYouTubeの投稿ビデオを活用した。
- (64) Kelly v. Arriba Soft Corp. 336 F.3d 811 (9th Cir. 2003)
- (65) 城所岩生：検索エンジンと米国著作権法、国際商事法務 Vol.35, No.6, 2007, p.799
- (66) 新しい作品が元の作品の目標に代替する (supersede) だけでなく、新しい表現、意味、メッセージで元の作品を変更することによって、新しいものを付加した場合にその作品は変形的と解釈される。
- (67) Googleの画像検索サービスでは、Googlebotと呼ばれるGoogleのクローラーがウェブサイトを巡回し、ドキュメントサーバーにサムネイル画像を保存する方法がとられている。
- (68) Perfect 10, Inc. v. Amazon com. Inc., U.S. App. (9th Cir. May 16, 2007)
- (69) アフィリエイトプログラム的一种。サイト上のGoogle提供の広告がクリックされるとサイト運営者に報酬が支払われる。
- (70) 城所・前掲注 (65) pp.800-802
- (71) 信頼検索。サイトの内容の充実度を数値化して信頼度の計測に使う技術。
- (72) 実際にGoogleは検索エンジンのサービス事業から、通信インフラにも積極的に投資をしている。2009年開通予定の太平洋海底ケーブル事業「Unity」に出資することになった (CommonsDay.com (2007.09.21) , <http://www.commsday.com/node/186>)。

顧客起点の金融イノベーション
～小売業の金融参入にみる、顧客満足度の高い金融の考察～

Customer-oriented financial innovation
~ with retailers' entry to the financial world, what is a respected and trusted
financial strategy that truly satisfies individual customers? ~

田中 彰夫
Akio Tanaka

Abstract

This thesis is aiming to examine the financial innovation in retail banking, while citing the fusion of retail and finance as a case study. It is also written from the viewpoint of individual customers.

Japanese financial institutions were controlled by the long-standing Finance Ministry's traditional financial policy, characterized by a convoy-fleet approach to financial institutions. It was an obstacle for them to develop their original business strategies. Due to this, financial institutions have failed to make themselves attractive in the retail market, becoming less attractive to individual customers.

Under these circumstances, this thesis examines what financial institutions should resemble to survive, using a frame work "extended technology market matrix," in which the innovation is categorized into eight types.

1. はじめに

本論文は、主に個人顧客の立場に視点を置き、リテール（個人向け）金融におけるイノベーションを、小売と金融の融合を事例に考察するものである。

金融機関は戦後長らく続いた護送船団方式の制度の影響で、独自の戦略を打ち出すことが

2008年4月14日 受理

できなかった。そうしたことが災いし、最近では個人顧客にとって、金融機関の必然性が薄れてきている。

リテール金融の主な業務は、決済業務と資産運用業務である。コンビニエンスストアでの各種公共料金の支払い引き受けなどを例に出すまでもなく、小売と金融の融合により、決済業務はもはや金融の独壇場ではなくなっている。また、銀行代理店業務により、小売業が自社の店舗内で顧客の資産運用業務を手がけることが可能になっている。

本論文は、そうした環境の中で金融機関が生き残るためのあり方を、イノベーションのタイプを8つに分類した「拡張されたテクノロジー・マーケット・マトリクス」(以降「TMM」と表記)〔産業能率大学総合研究所2007a〕を先行研究としてそのフレームワークを用いて考察し、以下の仮説を提示した。

金融機関は、現在手がけている富裕層向けの資産運用ビジネスのサービスレベルを向上させた上で、そこで培ったノウハウを活用し、その対象を徐々に準富裕層、そして一般顧客向けに汎用化していく。その際には、業務の対価を手数料(顧客との収益の按分:ゲインシェアリング)にして、資金余剰下での銀行自身の戦略転換(ビジネスモデルの転換)を図ることが望まれる。

この仮説を導くための論述の構成は以下のとおりである。

本論文では、小売業が銀行免許取得したセブン銀行とイオン銀行のイノベーション、ならびに銀行代理店制度などの活用による金融業の業種から業態への変化(業態化)を、小売と金融の融合事例としている。

セブン銀行は決済業務のみを念頭におくローエンドの顧客層を取り組み、次にハイエンドの顧客へ展開するイノベーションに成功した。こうした動きはTMMにおける「破壊型参入」にあたる。イオン銀行は、従来の銀行を介在することなしにイオンのショッピングセンターの中だけで資金循環を可能にしている点で、新たなビジネスモデルを築いている。銀行代理店業務による業態化は、小売業の業態化に金融というメニューが新たに付加され、顧客の利便性が増している。

ところで、セブン銀行とイオン銀行のイノベーションは共に価値は高いが、市場の代替に過ぎず拡大ではない。ここに金融機関の生き残りや小売業のさらなる参入余地がある。この参入可能性をTMMのフレームワークより導いた「持続型創造」のモデルが上述の仮説である。

2. 従来型金融機関の行動とテクノロジー・マーケット・マトリクス(TMM)

日本では金融工学を用いた一部の領域を除き、金融のイノベーションは稀有な存在である。第2章では戦後の金融の歩みを振り返り、それが起こりにくかった理由を整理し、金融機関に

は顧客の目線からのマーケティングが必要であることを述べる。また、あわせてテクノロジー・マーケット・マトリクスの概要を記す。

2.1 金融機関でイノベーションが起こりにくかった理由

日本では第二次世界大戦後の経済復興期から高度成長期にかけて、企業は一貫して「資金不足」にあり、金融機関には企業への安定的な資金供給の役割を求められてきた。そこで政府は、業務分離規制、業態規制、金利規制などのさまざまな規制により金融機関を庇護し、企業への安定的な資金供給を実現してきた。

たとえば金利規制に関しては、預金獲得のための金利競争により金融機関の体力を疲弊させないために、預金金利を低めに規制した。一方で貸出は、標準金利（短期プライムレート）もしくはそれに近い金利が適用されたことから、経営基盤の脆弱な金融機関でも一定水準の利ざやを安定的に確保できた。

「護送船団方式」と呼ばれるこうした制度の下では、金融機関は安定的な経営を背景に、顧客（預金者）から資金を取り入れ企業に安定的に供給する役割を十分に果たしてきた。しかし、顧客にとっては、金融機関への信頼性（安心、安全）が担保される代わりに、どの金融機関に預けても規制された低金利を甘んじて受け入れざるを得なかった。

やがて経済が高度成長期から安定成長期に移行すると、企業の資金需要は減少し、資金調達方法も多様化したため、金融機関は恒常的に運用難（貸出難）となった。そのため金融機関の関心ごとは余資運用になり、預金獲得に対する意識は相対的に低下し、個人顧客は金融機関から十分なサービスを受けられなかった。

その後、現先市場や既発国債の流通市場などの発生により、企業における資金運用が多様化した。金融機関は規制された低金利でしか資金を受け入れられないことからその魅力が薄れるため、企業向けの大口預金から徐々に金利が自由化され、1994年にはすべての預金金利が自由化された。しかし、預金金利の自由化後も、金融機関による金利差はそれほど違いがないのが現状である。

次に金融機関の戦略について振り返りたい。各金融機関は「護送船団方式」のもと、独自の戦略を打ち出す必要がなかったことから、ほぼ同質の競争を繰り広げてきた。チャンネルの展開としては、一つの店舗で預金から貸出まで一通りの業務をこなすフルバンキング型の支店をいかに駅前立地に展開するかに関心があり、バブル期までは店舗数は増加傾向にあった。しかしバブル経済の崩壊、不良債権の発生により業績が悪化し、採算性の悪い店舗の廃止や金融機関の合併による重複店舗の統廃合により、店舗数は90年代半ばからは減少に転じた。

そこで、顧客対応の効率化と顧客の利便性を追求するために店舗内のATM設置台数を増やし、あわせてATMを設置した無人店舗の駅前出店を積極的に展開した。しかし、2000年以降

は、合併による重複店舗の整理に加え、ATMの維持管理コストの負担面からコンビニATMなどの活用により、金融機関のATMの設置台数は減少傾向にある⁽¹⁾。

一方で、近時はテレホンバンキングやインターネットバンクなどの非店舗チャネルや、資産運用や住宅ローンなどの相談業務に特化した機能特化型の小型(軽量)店舗の展開が始まっている。

いずれにしても、金融機関は本質的な意味での戦略の違いを打ち出すことができずにきた。「護送船団」が大きな理由だが、金融機関が常に自分たちの目線でしか眺めてこなかったことも否定できない。

たとえばATMや非店舗チャネルの展開は「顧客の利便性の追及」を前面に出しているが、実際には非効率な業務をそちらに振り替えたいことが本心である。業務の効率化は正当な行為だが、実施に当たっては顧客の不満がたまらないようなフォローが大切である。

したがって、金融機関には自分たちの目線ではなく、顧客の目線からの活動(マーケティング)が求められ、そうした金融マーケティングをベースにおいた戦略の策定、そこから生じる“顧客起点の金融イノベーション”が不可欠である。

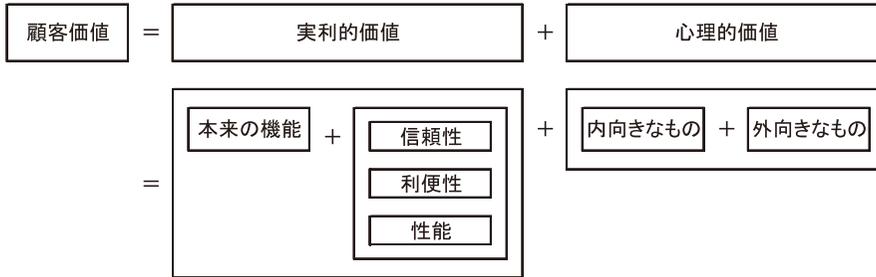
小売業は金融業よりも一足早く顧客志向が確立されてきた。本論文で後述する「セブン銀行のイノベーション(3.1)(4.1)」、「小売と金融の融合の意義(4.2)」、「高性能サービスによるハイエンドの顧客層の取り込み(4.3)」において、こうした考えが大切であることに触れていく。

2.2 従来の金融機関の顧客価値

次に、従来の金融機関における「顧客価値〔産業能率大学総合研究所2007a〕⁽²⁾」について整理する。ここでは顧客価値を、財やサービスに対して顧客が支払ってよいと考える価値(値ごろ感)と捉え、顧客価値は本来的な使用機能に基づく顧客価値(実利的価値)と、魅力機能に基づく顧客価値(心理的価値)から成り立っていると考える。

そして、実利的価値は本来の機能としての価値に「信頼性」「利便性」「性能」の3つの要素が加わるものとする。これらの3つの要素は、2.3のテクノロジー・マーケット・マトリクスを議論する際にも重要なものである。また、心理的価値には内向きなものと外向きなものがあり、前者は顧客の「思い入れ」や「こだわり」、後者は「自己顕示欲の誇示」に支払う価値である。

図2-1 実利的価値と心理的価値から構成される「顧客価値」



ここではまず、従来の金融機関における実利的価値について整理する。

サービス業の中でも金融は無形性の財が対象のため、金融機関は「信頼性」が極めて高いことが特色である。顧客は、金融機関に対してはもとより、金融機関が提供する商品や金融機関で働く人にまで信頼性が強い。

二つ目の「利便性」は、2.1のとおり駅前的好立地への出店程度しかない。しかし、これであっても個人顧客にとっては生活圏内にある小売店舗のほうが魅力は高い。

三つ目の「性能」については、金利が自由化されるまではどの金融機関も一律で差がなかった。そして金利自由化後もほぼ横並びの状態といっても過言ではない。また、顧客にとってサービスや社員の提案力などを含めたリレーションシップにも差が感じられない状態であった。

以上から、従来の金融機関は確固たる信頼性はあるものの利便性や性能面では本来の機能としての価値を高める要素は少なく、また金融機関同士の差異はほとんどなかったと言える。

次に実利的価値に関して、金融機関のリテール業務と「利便性」「性能」の関係をみる。金融機関の業務には、決済業務を主体としたトランザクション機能と、資産運用業務に代表されるアドバイス機能がある。

顧客は、決済業務については確実にしかも手短かに処理をしたいため、信頼性と利便性を重視する。しかし金融機関は信頼性こそ十分なものの利便性を提供できなかったために、顧客の満足度は低かった。

資産運用については中長期にわたり効果が継続し、しかも見た目の損得も分かりやすいので、顧客は信頼性と性能を重視する。昨今、団塊世代の退職金などの資産運用ニーズが出てきており、そうした顧客は従来の金融機関には物足りず、性能の強化を期待している。顧客からすれば資金の運用先は、信頼性があれば異業種でも構わないのである。

次に心理的価値について整理する。ここではまず、小売における心理的価値をみて、それから金融について考えてみたい。なお、小売業はサービス業とは異なる業種に分類されるこ

とが常だが、商品を媒介にしてサービスを売るという点では、金融を含むサービス業となんら変わりはない。

外向きな心理的価値である「自己顕示欲の誇示」は、いわゆる高級ブランド品などの所有が当てはまる。希少性などにより商品所有のステータスが生じるので、心理的価値が高まり、顧客価値は向上する。

また、「場」や「接客態度」なども外向きな心理的価値に該当する。顧客は百貨店とスーパーでは同じ商品でも価格が異なることを当然のこととして受け入れ、しかもあえて価格の高い百貨店で購入することがある。これは、「場」や「接客態度」に対して顧客が支払っても良いと考える価値があるからである。

金融における外向きな心理的価値の事例として、富裕層に対する高級ラウンジでの接客や渉外担当者による自宅訪問などが挙げられる。特別扱いという優越感により心理的価値が高まり、顧客価値は向上する。

以上のことから、同一商品（本来の機能が同じ商品）においても実利的価値と心理的価値を高めることにより顧客価値は向上することが分かる。モノの値段自体は一義的にはメーカーや小売、サービス業が決めている訳だが、最終的には顧客が判断する支払う価値（値ごろ感＝顧客価値）に収束する。金融も同様で、金融商品の顧客価値を顧客が様々な要因を判断して決めることになる。そうした価値を高めるには、繰り返しになるが顧客に目線を置いたマーケティングや戦略が大切である。

2.3 テクノロジー・マーケット・マトリクス (TMM)

はじめにで触れたように、本論文の意義はTMMのフレームワークに照らし合わせて金融のイノベーションを考察することにある。そこで、この節ではTMMの概要を以下述べていく〔産業能率大学総合研究所2007a〕⁽³⁾。

イノベーションは技術の革新性と市場への対応の二つの軸で構成されるマトリクス (TMM) によって図2-2のように分類できる。

図2-2 テクノロジー・マーケット・マトリクス

新テクノロジーによる新市場創出	現有テクノロジーによる新市場創出	新	マ ー ケ ッ ト	○新テクノロジー： 自社にとって新テクノロジー ○新市場： 自社にとって新市場
新テクノロジーの応用による 現有市場の新商品開発	現有テクノロジーの応用による 現有市場の製品改良			
		新	現	
テクノロジー				

(出所)産業能率大学総合研究所(2007a)6ページ

ここでの新市場は、「自社にとっての新市場」と定義されている。自社にとって新市場の中には、まったくの新市場（自社にとって新市場でかつ他社にとっても新市場）と、自社にとっては新市場だが他社がすでに進出している市場とがある。

また、既存市場に後発で新規参入する場合も、コストリーダーとしての参入か、性能、信頼性、利便性等での差別化を目指すのかによって基本戦略が異なる。そこで、イノベーションのタイプを図2-2のTMMを図2-3のように拡張する。

図2-3 拡張されたテクノロジー・マーケット・マトリクス (TMM)

		新技術	既存・改良技術	
新市場	自 社 に と っ て 新 規	【新市場創出型破壊】 新技術で新市場を創出し、やがて関連する主流市場を破壊する。	【新市場創出型破壊】 既存・改良技術で新市場を創出し、やがて関連する主流市場を破壊する	破 壊 的 イ ノ ベ ー シ ョ ン
		【破壊型参入】 新技術で市場のローエンドを破壊しながら上位市場に進出する。	【破壊型参入】 既存・改良技術で市場のローエンドを破壊しながら上位市場に進出する。	
		【持続型参入】 －ブレイクスルー型－ 新技術で参入し、イノベーションを持続・発展させる。	【持続型参入】 －漸進型－ 既存・改良技術で参入し、イノベーションを持続・発展させる。	
		【持続型創造】 －ブレイクスルー型－ Sカーブの転換によるイノベーションの持続・発展。	【持続型創造】 －漸進型－ 既存・改良技術によるイノベーションの持続・発展。	
既存市場	と っ つ 自 社 に 既 に 存			持 続 的 イ ノ ベ ー シ ョ ン

(出所)産業能率大学総合研究所(2007a)7ページ

拡張されたTMMは図2-3のように、イノベーションを技術の革新性（新技術か、既存・改良技術か）と市場への対応（新市場か、既存市場か）の二つの軸で構成される。市場への対応について、既存市場をさらに自社にとって新規かそれとも既存かに分け、新規の場合にはコストリーダーとしての後発参入かそれとも機能で差別化して参入するかに分類することが特徴である。

マトリクスは8個のセルで構成される8タイプのイノベーションに分かれており、上半分の4つのセルと下半分の4つのセルは、それぞれクリステンセン〔1997〕が提示している破壊的イノベーションと持続的イノベーションに対応している。

一番上段にある自社にとって新市場でかつ他社にとっても新市場の「新市場創出型破壊」は、シンプルで利便性の高い商品で無消費状態のところ新たな消費を作り出し、その後主要性能を向上させることによって、関連市場を支配する企業の事業を破壊し、独自の市場を創造する活動とその成果をいう。基本的戦略は、利便性から性能への進化である。事例として、パソコンとの組み合わせによる使い方を歓迎するパソコンユーザという新たな市場を開拓した「デジタルスチルカメラ」が、その後に画質を向上させてそれまで主流であった銀塩フィルムカメラを駆逐したことが挙げられる。

上から二番目の段にある自社にとっては新市場だがすでに他社が進出している市場でしかもコストリーダーとして参入する「破壊型参入」は、既存市場に価格の安い商品を提供し、市場のローエンドの顧客を奪い取り、次に主要性能を向上させながらハイエンドの顧客へと市場の破壊を拡大して独自の市場を形成する創造的破壊活動とその成果をいう。基本的戦略は、価格から性能への進化である。事例として、サムスン電子が1980年代半ばまで日本メーカーが世界のトップメーカーであった半導体やTFT液晶において、低価格を武器にローエンドの市場で一気にシェアを握り、その後にハイエンドにおいても世界のトップメーカーになったことが挙げられる。

上から三番目の段にある自社にとっては新市場だが他社がすでに進出している市場でしかも性能、信頼性、利便性等での差別化を目指す「持続型参入」は、既存市場においてハイエンドの顧客が当該商品においてもっとも重視する性能向上を、後発での新規参入において実現するための創造的活動とその成果をいう。事例としては、キヤノンのSED（薄型ディスプレイ）が挙げられる。

一番下の段の自社も他社も既存市場である「持続型創造」は、自社が既に参入している市場においてハイエンドの顧客が当該商品においてもっとも重視する性能向上を実現するための創造的活動とその成果をいう。基本戦略は、性能から信頼性、利便性を経て最後に価格に移行する。事例としてはカラーテレビで市場をリードしてきた松下電器のプラズマディスプレイテレビが挙げられる。

3. 小売と金融の融合事例

小売と金融の融合として、表3-1のような事例が挙げられる。第3章ではその中から、まずは決済業務の事例としてセブン銀行を、次に資産運用業務の事例として銀行代理店制度を紹介する。

表3-1 小売と金融の融合事例

小売と金融の融合	
日本(斜字体は備考)	海外
1987 セブンイレブンが東京電力の料金収納代行を開始	1970'S 米国でインスタアbranchesが始まる
1995 サークルケイが十六銀行のATMを店内に設置	1985 英小売のマークス&スペンサーがクレジットカード業務を開始
1997 阪神銀行がインスタアbranchesを開設	1996 英小売のテスコがナットウエスト銀行と提携
2000 ジャパンネット銀行(ネット銀行)営業開始	1997 英小売のセインズベリが銀行子会社を設立
2001 アイワイバンク銀行(現セブン銀行)が設立される	1997 テスコがナットウエストとの提携を解消し、銀行子会社を設立
2001 電子マネーE-dy開始	1997 英小売のセーフウェイがABN銀行のインスタアbranchesを開設
2006 改正銀行法(銀行代理店制度)	1997 英小売のアズダがロイズTSB銀行のインスタアbranchesを開設
2007 イオン銀行が設立される	
2007 ゆうちょ銀行営業開始	

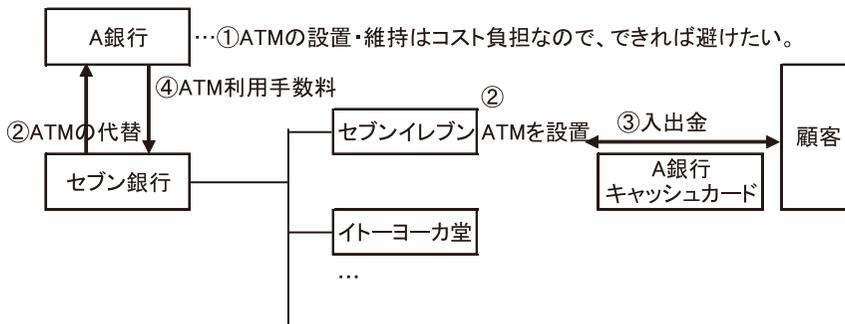
(出所)野村総合研究所[1998]田島[1999]など各種資料から、筆者作成

3.1 セブン銀行

セブン&アイ・ホールディングスは2001年4月に銀行免許を取得し、「アイワイバンク銀行」の名前で金融業務に参入した。2005年10月に社名を現在のセブン銀行に変更している。

セブン銀行のビジネスモデルは既存の銀行とは大きく異なるユニークなもので、提携金融機関からのATM利用手数料が主な収入源である。顧客がセブンイレブンの店舗などに設置したセブン銀行のATMを利用して他行の口座に現金を入出金した際に⁽⁴⁾、相手先の銀行から利用手数料を徴収するのである。

図3-1 セブン銀行のビジネスモデル



都市銀行などは顧客の利便性の向上ならびに経費削減のために、駅前などにATMを展開してきたが、その設置・維持費用の負担は少なくはなかった。そこでセブン銀行は彼らのATMの代替としての役割を自分たちのビジネスにした。そうした動きに対し、当初は収益性などの観点から、ビジネスモデルに懐疑的な見方が後を絶たなかった。

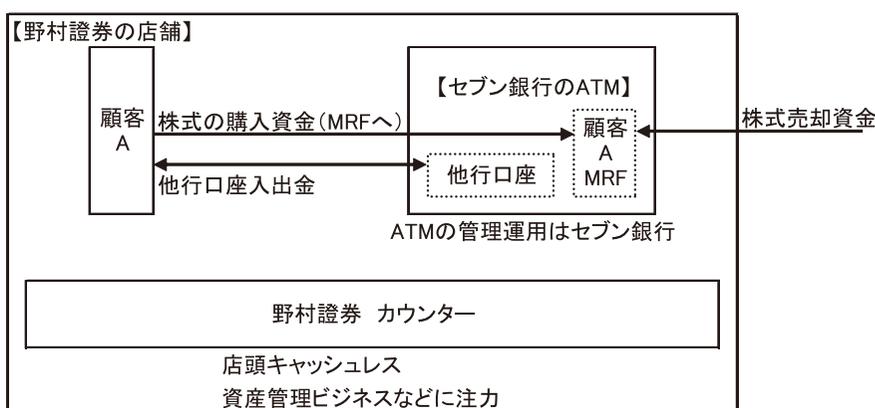
そうした否定的な意見を覆しセブン銀行が成功した理由を、根本〔2007〕は3点挙げている。一つめはATM一台の価格を低く抑えたこと、二つめは提携先の銀行や消費者金融や証券会社等を数多く獲得し、手数料収入を増やすことができたこと、三つめはコンビニの物販との相乗効果による集客効果をあげたことである。

銀行は顧客の利便性向上などのためにATMを設置した無人店舗を駅前に増やしてきたが、一方でコンビニは生活圏内に店舗がある。特にセブンイレブンは店舗数が格段に多く、しかもドミナント展開をしている。こうした生活圏内の店舗などに約1万3千台の同行ATMが稼動しており⁽⁵⁾、顧客の「自宅の近隣店舗で買い物ついでにATMを使いたい」とのニーズを十分に満たした利便性の高いビジネスモデルである。

さらにセブン銀行は、グループ外の企業の店舗にもATMを設置し始めた。たとえば野村証券では、いままでは同証券自身がATMを設置・運営してきたが、2007年5月にセブン銀行と提携し、現在はセブン銀行が同証券の店舗のATMを手がけている。

セブン銀行にとっては顧客が利用できる場所が増える点で、野村証券にとっては店頭でのキャッシュレスにより店頭業務の合理化が実現できる点で、大きな意義がある。

図3-2 野村証券の店頭キャッシュレス



3.2 銀行代理店制度

次に資産運用業務の事例として、銀行代理店制度に触れる。

銀行代理店制度とは、銀行法上の許可を受けた法人や個人が銀行の委託を受けて銀行の代

理店として、銀行業務を行なうことである。たとえばセブン銀行は試行的にだが、イトーヨーカ堂内の有人店舗「みんなの銀行窓口」で2006年より銀行代理業務を開始した。この試みが成功すると、同行の有人店舗には、さまざまな銀行の商品パンフレットが並び、顧客は複数の銀行の商品を比較検討できるようになる。外部から仕入れた商品を販売するこのスタイルは、まさに小売そのものであろう。

銀行代理店制度のポイントは、2006年4月に改正銀行法が施行され、一般の事業者が銀行代理業務に参入できるようになった点にある。つまり現在は、小売業自身が銀行の代理店として、小売店舗で銀行業務を提供することができるようになっている。ただし、さまざまな理由から現段階では参入事例が少ない。

銀行代理店制度が活用されるケースとして、金融機関が代理店となる場合と一般事業者が代理店となる場合では意味合いが異なる。伊藤〔2006〕によれば、前者は「効率化追及型ビジネスモデル」で、採算の取れていない過疎地の店舗について、郵便局やJAあるいは競合金融機関に業務を委託することなどが想定される。

後者の場合は「業務特化型ビジネスモデル」と「店頭新設型ビジネスモデル」が考えられる。「業務特化型ビジネスモデル」とは、たとえば自動車ディーラーを代理店として貸付業務のみについて代理店契約を結ぶようなケースである。その場合、店舗内に仰々しいカウンターを設ける必要性は必ずしもないことから、「店頭新設型ビジネスモデル」に比べて、投資等は比較的軽微なものになると考えられる。

「店頭新設型ビジネスモデル」はたとえばスーパーの店内に新たに金融カウンターを設けるケースが該当する。「店頭新設型ビジネスモデル」はさらに「利便性重視型」と「相談機能重視型」が想定され、顧客からするとこれらは異なる機能になると論じている。

4. 日本の小売業の金融化におけるイノベーション

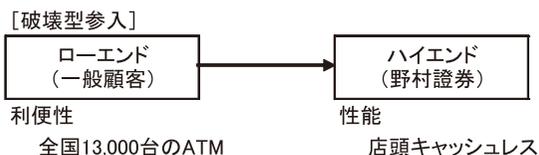
第4章では、小売業の金融化におけるイノベーションのありようを考察する。セブン銀行、イオン銀行ともに価値のあるイノベーションだが、市場の代替に過ぎず、拡大した訳ではない。ここに金融機関の生き残りや小売業のさらなる参入余地があり、4.3において、市場拡大を伴うイノベーションについての仮説を提示する。

4.1 セブン銀行によるイノベーションの成否

セブン銀行はTMMで考えた場合、資金決済のみを念頭におくローエンドの顧客層を取り込み、次にこうした実績を踏まえハイエンドの顧客（例：野村証券）に展開していく「破壊型参入」のタイプである。ただし先行研究〔産業能率大学総合研究所2007a〕ではローエンドの顧客層の取り組みの基本戦略をコストリーダーとしての参入としているが、セブン銀行の

事例ではむしろ“圧倒的な利便性”がポイントである。

図4-1 セブン銀行の破壊型参入によるイノベーション

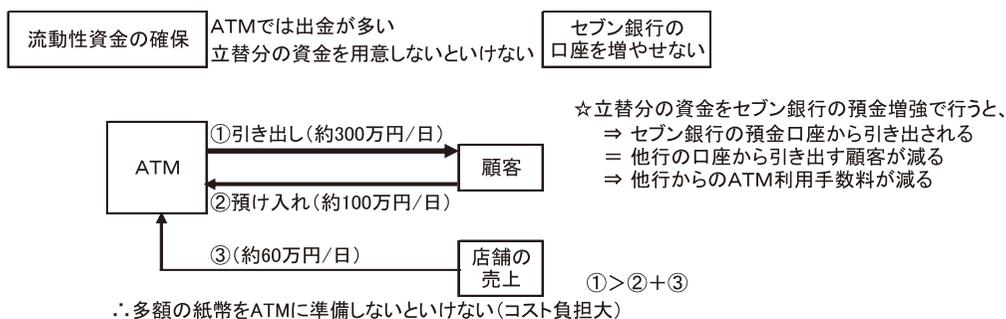


ところで、セブン銀行は決済専門銀行として顧客に高い価値を提供しているが、このビジネスモデルには二つの問題点を内在している。一つは利用者が増えるほど流動性資金を確保しなければならないこと、もう一つは同行自身の顧客が増えることは望ましくないことである。

流動性資金の確保とは、顧客がお金を引出す際に、紙幣切れを起こさないようにATMに大量の紙幣をねかせる必要があることを示す。ATMの中にある現金は収益を生まず、一方、この資金の確保にはコストがかかっている。セブン銀行では出金をする顧客が圧倒的に多く、またセブンイレブンの店舗の日販は60万円程度しかないために、入出金のバランスを欠いている⁽⁶⁾。

ではATMに必要とする現金を同行自身が預金を増強すればよいと考えられるが、同行の普通預金口座を保有する顧客を増やすと同行の普通預金からお金が引き出され（他行の利用が少なくなり）、他行からのATM利用手数料減ってしまうというジレンマを抱えている。これが後者の問題にあたる。顧客からみれば、近くのセブンイレブンでお金を引き出せばよく、預金はセブン銀行でも他行でも構わないのである。

図4-2 セブン銀行のビジネスモデルの問題点

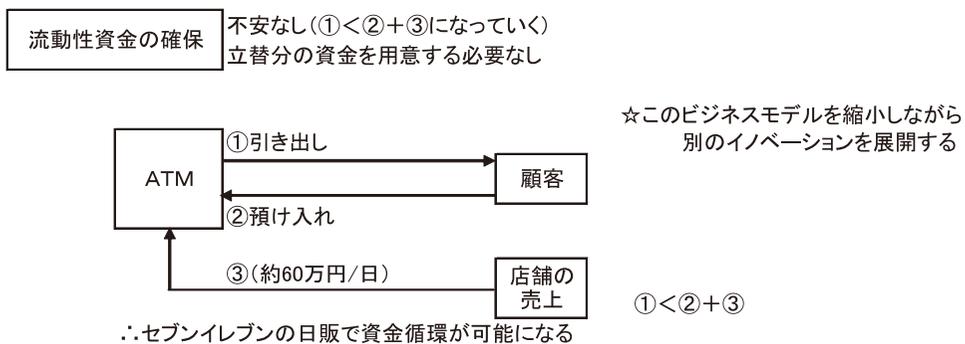


ところで、今後はクレジットカード決済に加え電子マネーが頻繁に使用されるキャッシュレス社会が到来するかも知れない。そうなると、セブン銀行のATMの使用頻度は減少し他行

からの手数料は減少してしまう。しかし、セブン銀行においてはATMの維持管理費用はそれほど負担ではなく、しかもATMに寝かせる資金はセブンイレブンの日販でまかなえるようになる（資金循環できる）ので、不幸にもこうした縮小均衡になった場合にもビジネスモデルは継続できるのである。

そこで、キャッシュレス社会が到来した場合には、セブン銀行は現在の決済銀行のビジネスモデルを徐々に縮小させ、一方で新たなイノベーションを模索・展開していけば問題はないのである。

図4-3 キャッシュレス社会が到来した場合のセブン銀行の対策



結論として、セブン銀行の戦略は、コストリーダーを基本戦略とはしないものの、利便性を武器にローエンドの顧客を獲得し次にハイエンドの顧客につなげていくTMMの「破壊型参入」として、イノベーションの成功事例と考えられる。ただし、このビジネスモデルは手元資金の確保の点で課題が残る点を抑えておかなければならない。

4.2 小売と金融の融合の意義

次に、小売と金融の融合の意義を個人顧客の目線から論じた上で、イノベーションについて考察する。

銀行代理店業務の展開、小売店舗内への銀行の出店（インスタブランチ）、小売業自身の銀行免許取得といった小売と金融の融合により、個人顧客にとって金融がより便利で身近なものになってくる。また融合により生じるワンストップショッピングは、顧客にとっての利便性が増す。

たとえば、顧客は小売店舗での商品購入とともに金融サービスを受けることができる。しかも営業日や営業時間の点で銀行よりも利便性が格段に高い。加えて小売店舗は生活圏内が多いので、たとえば住所変更の手続きをわざわざ駅前の銀行まで出向いたり、郵送などの面倒な手続きをすることなく、買い物ついでにすませることができる。

さらに、代理事業者が複数の銀行の代理店の場合には、顧客はその小売店にいくだけで複数の銀行の商品を一度に比較できる。小売側は複数の銀行の商品を理解しないとけないので決して楽ではないが、顧客は小売店舗で商品を比較購入できるのと同じく、金融商品を手軽に比較して選択できるようになる。

ただし、同一カテゴリーにおいて、商品種類が多すぎるのも問題である。なぜならば、小売と金融の融合による店舗には、金融が身近になったが故に金融取引に慣れていない顧客も数多く来店されるからだ。そうした顧客は従来の金融機関の支店と同様に、さまざまな種類の商品や金融情報を提示されても消化不良になり、商品を選択できない。

そこで商品を売れ筋に絞れば、金融取引に不慣れな顧客も安心して取引ができるようになる。しかも、商品種類が少ないほど金融機関はコストを低めに抑えられる。

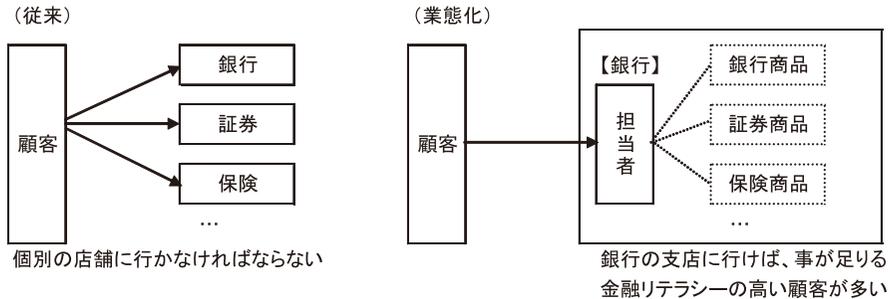
こうした小売業の金融参入は前述のセブン銀行の事例と同じく、ローエンドの顧客層の取り込みから入るTMMの「破壊型参入」だが、コストリーダーとしての参入ではなく利便性が基本戦略である。

ところで、小売と金融との融合は、二つの別の観点でイノベーションに注目することができる。一つ目は、業態化である。小売業において八百屋や肉屋といった業種店から、スーパーマーケットやコンビニなどの業態店に変化したように、金融業も業種から業態へと変化しつつある。そうした業態化は、金融業自身の業態化と、小売と金融の融合による業態化の二つが考えられる。

金融業自身の業態化とは、銀行、生保、証券などの業種ごとに分かれていたものが、代理店業務の活用などにより、一つの支店であらゆる金融の商品を取り扱うことができるようになる動きである。

こうした業態化により、顧客は信頼できる担当者から漏れなく重なりなく効率的にあらゆる金融サービスを受けることができるようになり、利便性の面でも一層の向上が期待できる。この業態化された金融に関与する顧客は、金融に関心の高い（金融リテラシーの高い）人々と考えられ、高度で豊富な情報提供や資産運用のアドバイスを期待するであろう。

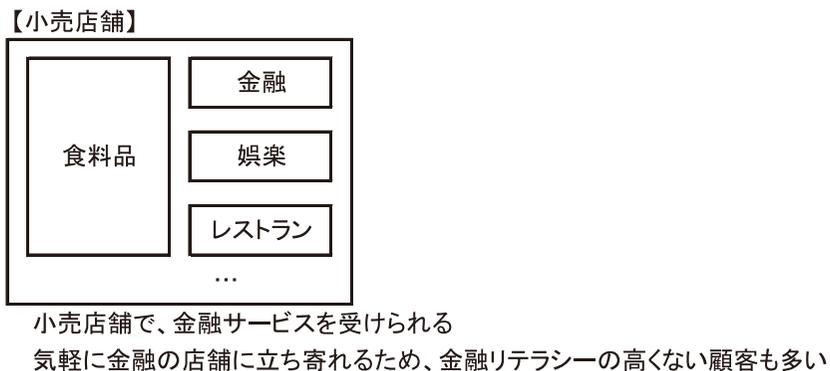
図4-4 金融業自身の業態化



一方で、小売と金融の融合による業態化とは、すでに業態化が起きている小売業のメニューに金融が付加される動きである。実態面では、食品スーパーの中に肉屋や魚屋などがスペースを借りているのと同じように金融機関がインストアランチの形式で出店することもあれば、食品スーパー自身が生鮮売場を運営するように小売の金融子会社の設立や代理店業務での金融への参入がある。

小売店舗で金融と触れる顧客は金融取引に不慣れな人々が多いと思われることから、売れ筋商品に絞った分かりやすく親切・親近感のある運営を心がけることが必要である。いずれにしても、金融の業態化により利便性や性能が向上し、顧客価値は高まっていくものと考えられる。

図4-5 小売と金融の融合による業態化

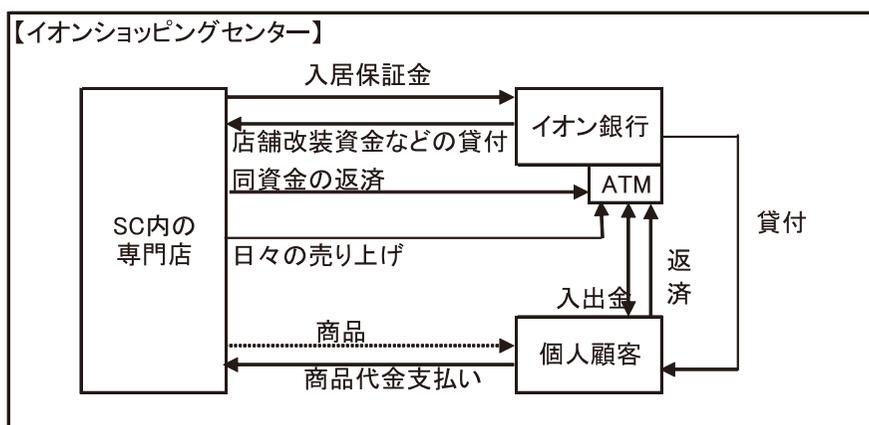


二つ目の観点は、小売の店舗内での「資金循環」である。インストアランチを小売と金融の融合として考えた場合、现阶段では建物が融合しただけで機能はまだ融合していないともいえる。機能の融合の一例として資金循環を考えると、セブン銀行はセブンイレブンの日販とATMでの入出金のバランスが取れておらず、資金循環は起こりえない（図4-2参照）。

このことをイオン銀行で考えてみると、イオンのショッピングセンターを舞台に、イオン銀行、専門店（テナント）、買い物客（一般消費者）これら三者間で一般の金融機関を介在させずに資金循環が可能である。しかも同行の支店ではキャッシュレスでATMだけで資金のやり取りを済ますことができる⁽⁷⁾。

そのスキームは、専門店は出店時にイオン銀行に口座を開設し入居保証金を預ける一方で、イオン銀行より必要に応じて改装費用などを借り入れる。そして日々の売り上げを夜間金庫代わりにショッピングセンター内にある同行のATMに入金し、あわせて定期的に借入金の一部返済額と利息を入金する。買い物客は専門店で購入をし、同行のATMで入出金するほか、必要に応じて高額の商品の際には同行から借り入れをして定期的に返済するものである。

図4-6 資金循環の事例



4.3 高性能サービスによるハイエンドの顧客層の取り込み

前述のセブン銀行やイオン銀行は価値のあるイノベーションだが、市場拡大の観点からは既存市場の代替に過ぎない。この節では、市場拡大をもたらす金融のイノベーションを、ハイエンドの顧客層への高性能サービスを事例に考察する。金融機関の必然性が問われている中で、この部分が金融機関存続の強みとして考えられる。

ハイエンドの顧客層への高性能サービスの事例の一つとして、顧客への総合的な資産運用サービスが挙げられる。大手銀行などでの富裕層を囲い込んだハイタッチなサービスの提供がこれに当たる。そこでは資産運用コンサルタントやファイナンシャルプランナーといった肩書きの銀行員が、富裕層に対して資産運用をアドバイスしている。

従来は、資産運用サービスはごく限られた富裕層がその対象で、一般顧客がターゲットにはならなかった。それは、金融機関側に商品の多様性がないこともあるが、一般顧客にニー

ズがなかったことも否めない。一般顧客にとって、金融は複雑で理解しにくく面倒で、つい金融に無関心になってしまっている。

一方で、いままでの対象であった富裕層も、そのサービスレベルに満足している訳ではない。金融機関担当者の知識や人間性といった質的な面もさることながら、本質的には顧客志向の観点で金融機関の態度に懐疑的な面が見受けられるからである。

金融機関に対するこうした厳しい見方の背景には、ひとつには金融機関に都合の良い商品での運用がなされていること、いまひとつは金融機関担当者のアドバイスが顧客のライフスタイルまで考慮されていないことが挙げられる。

前者は後段で論じるビジネスモデルの転換により解決できる。また、後者の解決策としては担当者を頻繁に代えないこと、さらには顧客の家族状況や人生観などのライフスタイルをきちんと踏まえた上で顧客の運用方針にあった資産運用をアドバイスすることにより信頼の獲得が必要になる。

特に顧客にとっては、自分は特別な存在なのだとか、自分のことを大切にしてくれているといった「心理的価値」の存在が極めて大きい。立派な応接で対応してくれるといった物理面での「心理的価値」に加え、こうした精神的な面での「心理的価値」も、顧客価値を高める効果が高い。

余談になるが、資産運用の担当者は、ワインのソムリエのような存在になる必要がある。ソムリエはワインの知識だけを顧客に提供するのではない。ソムリエは単なるワイン通ではなく、料理を自ら作りそうした経験に基づき、お客様の料理に合致するワインを選択し提供する。

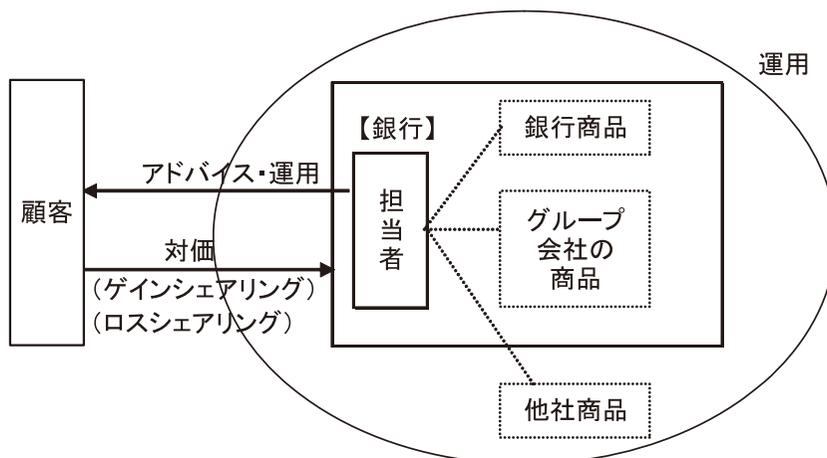
ファイナンシャルプランナーも単に運用の知識を提供するだけではなく、顧客のライフスタイルや運用方針をきちんと把握した上で、その人にあったサービスを提供していくことが必要である。富裕層を担当するのであれば、富裕層と同じ生活をするまではいかなくとも、彼らの考えや興味などを担当者自身も理解する必要がある。まさにファイナンシャルソムリエのような存在になることが、顧客にとっての心理的な価値を高め、ひいては顧客価値の向上につながるのである。

次に金融機関のビジネスモデルについてのイノベーションに関して仮説を提示する。いま銀行に必要なことは、資金余剰下における新しい枠組みへの戦略（ビジネスモデル）転換をいかにするかという点にある。富裕層との総合的な資産運用ビジネスが上手く展開できたとしても、この資金を企業向け融資にまわしその利ざやで儲けている以上はビジネスモデルになんら変革は起きない。

そこで、ここでは手数料を業務の対価にする案を考えたい。証券会社などには資産運用残高に応じた手数料を支払うラップ口座があるが、それを更に進めて「顧客との収益の按分（ゲ

インシェアリング)」を手数料にするものである。

図4-7 業務の対価：収益の按分



たとえば欧米の物流の世界では、サードパーティーロジスティクス(3PL)が顧客に対し物流改革をして得た利益を、顧客と3PLでゲインシェアリングしている事例がある。3PLは自分たちに按分される手数料をより多く獲得するために、物流改革で得られる利益を最大限にしようとする。そのため、いたずらに自分たちの関係会社の資産を使うのではなく、顧客にとって最適な資産を臨機応変に活用して利益を増やしている。

こうした事例を金融機関に当てはめると、金融機関はゲインシェアリングにより儲けを長期間にわたって大きくするためには、顧客にとって最適な商品を用いた資産運用のアドバイスを真剣にせざるを得なくなる。自分たちのグループが提供する商品だけにこだわっている顧客にとってメリットは少なく、それは金融機関自身の儲けの減少にもつながるからである。

さらに損が発生した場合にもロスシェアリングをすれば、顧客は金融機関が顧客本位で考えてくれていると素直に思えるであろう。ロスシェアリングは諸刃の剣だが、金融機関にはプロとしてのそうした自覚が必要である。そのためには、現在は商品開発や金融機関自身の運用に活用している金融工学を一部の部門に留めるのではなく、リテール部門とも共有して行くことが大切である。

法律面はさておき、そうした業務を金融機関でなくても、安心・安全といった信頼性があれば流通業でもコンサルティング業の企業でも、顧客にとっては問題ない。異業種による参入が多ければ多いほど競争は激しくなり、顧客価値は高くなるであろう。

たとえば老舗高級百貨店では現在も外商がお得意様を担当しており、そうした優良顧客が

来店された場合には、お得意様サロンで特別の接客をしている。顧客は心理的価値を高く感じ、その百貨店に対する顧客価値を高めている。したがって、そうした顧客に対しお得意様サロンで、ゆったりとした中で資産運用サービスのアドバイスをすることは十分に可能であろう。

ところで、団塊の世代が富裕層に準じた顧客層（準富裕層）として退職金を運用する時代が到来してきている。資産運用ビジネスを手がける金融機関などは、富裕層への対応で培ったノウハウを活用し、準富裕層に展開することが望まれる。

そのためには、顧客のライフスタイルでセグメントした層ごとのセミオーダー的な資産運用プランを作成するなど、蓄積されたナレッジを共有した動きが大切である。さらに、こうしたセミオーダーの資産運用プランの一般顧客への汎用化ができれば、高性能でハイエンドの顧客層から入りローエンドに展開していくというTMMにおける「持続型参入」や「持続型創造」のモデルケースになりうる。

なおその際には顧客の目線に立ち、金融サービスを提供する自分たち自身の魅力が伝わるようにすることが大切である。自分たちは金融工学を駆使した最先端の運用スキルにより顧客の資産を大きくしていく「資産運用のプロ」であることを、顧客に気づかせることが金融の必然性を取り戻す鍵となる。

5. まとめ

本論文では、主に個人顧客の立場から小売と金融の融合を事例に、リテール（個人向け）金融におけるイノベーションを考察した。

セブン銀行の決済専門銀行としてイノベーションは、ビジネスモデル自体に問題を内在しているが、顧客（利用者）は利便性の高い価値を享受できることを論じた。

次に、小売業と金融業の融合により、金融業は業種から業態への転換（業態化）により、顧客にとっての利便性が増すことを示した。

そして最後に、顧客価値の高い金融の一例として、富裕層に対する質の高い資産運用ビジネスを、収益獲得に関するビジネスモデルの転換と交えて論じた。そして、この動きはハイエンドの顧客層（富裕層）からそれに準じた顧客層（準富裕層）、そして一般の顧客層へ展開されていきイノベーションは完成することをTMMにおける「持続型参入」や「持続型創造」に照らし合わせて述べた。さらにこうした業務を銀行だけでなく、百貨店やコンサルティング会社、さらには業態化された金融業が提供することで、より高度なサービスを顧客は受けられ、顧客満足度が高まり顧客価値が向上することを仮説として提示した。

以上を整理すると、金融機関のひとつの代表的な業務である「決済」に関しては、従来からのコンビニ決済などに加え、本論文で示したセブン銀行によるイノベーションにより顧客

の満足度が高まっていることが分かる。またイオン銀行に代表される「資金還流型リテール」は金融機関の概念を変えるものとして今後の展開が注目される。

このような決済業務のイノベーションにより金融は変わりつつあるが、セブン銀行ならびにイオン銀行の例のいずれも市場の代替に過ぎず、市場拡大の観点からは、金融機関の自らの変革、ならびに異業種参入により、もう一つの代表的な業務である「資産運用」でのイノベーションが大いに期待されるべきものであると考えられる。

最後に、本論文で残された以下の点について、今後の課題としたい。

第一に、先行研究によれば、TMMにおける「破壊型参入」の基本戦略はコストリーダーとしての後発参入である。しかし、サービス業においては信頼性をベースにした上で、インフラストラクチャーを活用した“圧倒的な利便性”を差別化要因として参入することも考えられるかも知れない。今後の課題として、“圧倒的な利便性”がサービス業において普遍的な事項かを、サービス業のさまざまな事例を取り上げながら考察することが挙げられる。

次に、金融業が業種から業態へ変化することで、顧客価値は高まっていくことを示した。確かに小売業ではスーパーマーケットやコンビニが業態店として登場しワンストップショッピングにより顧客価値を向上させてきている。そこでこうした業態化の研究も一考の価値がある。

最後に、4.3において高性能なサービス（総合的な資産運用ビジネス）は、ゲインシェアリングが望ましいことを提示した。しかし、こうした理想論へのビジネスモデルの転換は容易いことではない。そこで、金融業がこのような一つのあるべき姿に自らが変革していくための道筋を、顧客の立場にたった消費者行動論などを含んだ金融マーケティングや顧客へのアンケートなどにより、明確化していくことを今後の課題として掲げたい。

[注記]

- (1) こうした状況を捉えてビジネスモデルに仕上げた（イノベーションを起こした）のがセブン銀行である（3.1参照）。
- (2) P55～56をベースに筆者の考えを加えた。
- (3) P6～13、P60～83より抜粋した。
- (4) 顧客は自分の口座がある銀行のカードをセブン銀行の端末を入れると、その銀行の画面が表示され、あたかも自分の口座がある銀行のATMを利用している様である。顧客がその銀行に支払うATM利用手数料は、基本的にその銀行のATMを利用する際の手数料と同額である。
- (5) 2007年9月にはセブンイレブンとイトーヨーカ堂の出店地域である36都道府県にATMの設置が、また同年12月には47都道府県での設置が完了した。

- (6) 「セブン銀行ディスクロージャー誌2007」によれば、ATM1日1台あたり平均利用件数は約110件である。そのうち80%は出金（1件あたり平均出金額37千円）で、入金は19%（1件あたり平均出金額52千円）にすぎない。また、資産の部の現金は242,556百万円（2007年3月末日）である。
- (7) イオン銀行はこうしたスキームには触れておらず、筆者の考えを記載した。

〔参考文献〕

- 青木武（2007）「リテールバンキングのリテール（小売業）化」信金中金月報 Vol.6 No.8 23-33.
- 荒川宜三・山中宏（1995）「金融機関の機能と役割」税務経理協会
- 千葉真司（2006）「銀行代理制度創設の意義と将来展望」銀行実務2006.1 28-31.
- Christensen C.（1997）「Innovator's Dilemma」Harvard Business School Press（『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』〔2000〕玉田俊平太監修 翔泳社）
- 堀内昭義・池尾和人編（2004）「日本の産業システム9金融サービス」NTT出版
- 伊藤彰一（2006）「新しい銀行代理店制度とビジネスモデル」銀行実務2006.1 22-27.
- 岸本義之（2005）「金融マーケティング戦略」ダイヤモンド社
- 近藤万峰（2006）「信用金庫業におけるATMの役割」信金中金月報 Vol.5 No.9 85-96.
- 間下聡（2007）「金融機関の店舗戦略をめぐる近年の動向」信金中金月報 Vol.6 No.9 4-15.
- 間下聡（2006）「銀行代理業の参入・兼業規制の概要と今後の見通し」信金中金月報 Vol.5 No.10 42-49.
- 宮崎隆（2000）「銀行業務の新展開 - 流通企業の銀行業参入 - 」埼玉女子短期大学研究紀要第11号 83-92.
- 中川慎（2004）「金融で本業を強くする」NRI知的資産創造 Vol.12 No.5 36-43.
- 根本忠明（2007）「メインバンクのリテール戦略とATM網の課題 - 決済銀行としてのセブン銀行の成功 - 」Computer Report 2007/8 20-25.
- 野村総合研究所（2006a）「2010年の金融」東洋経済新報社
- 野村総合研究所（2006b）「2010年の流通」東洋経済新報社
- 野村総合研究所（1998）「英国スーパーマーケットの金融サービス業への進出」財界観測Vol.63 No.9 32-65.
- 産業能率大学総合研究所（2007a）「バリューイノベーション」産業能率大学出版部
- 産業能率大学総合研究所（2007b）「独自化戦略」産業能率大学出版部
- Schumpeter, J.A（1997）「Theory of Economic Development : An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge : Harvard Univ. Press（『経済発展の

顧客起点の金融イノベーション ～小売業の金融参入にみる、顧客満足度の高い金融の考察～

理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』〔1977〕塩野
谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 岩波書店)

鈴木智弘 (2002) 「邦銀のイノベーションと銀行経営の陰」イノベーションマネジメント研究
2007/8 56-106.

田島義博 (1999) 「銀行が「小売業」になる日」東洋経済新報社

戸谷圭子・栗田康弘 (2003) 「カスタマーセントリックの銀行経営」金融財政事情研究会

戸谷圭子・西尾チヅル (2003) 「リーテイル金融サービスにおける顧客維持構造の分析」マー
ケティング・サイエンス Vol.12 No.1,2 62-78.

ナレッジワーカーとリーダーシップ

Knowledge Workers and Their Leadership

城戸 康彰

Yasuaki Kido

内田 智之^{*}

Tomoyuki Uchida

Abstract

Enhancing knowledge workers' creativity is a big issue in Japanese firms these days. We attempt to address this issue in terms of leadership to find the leadership factors of knowledge workers and to explore the effects on their subordinates' intrinsic motivation, work team process, and their subordinates' creativity. We collected data on 24 leaders and 101 of their subordinates working in the R&D, the information system and the inclusion software development departments.

The results are as follows: Firstly, three leadership factors called 'supportive type leadership,' 'reliance type leadership,' and 'achievement oriented leadership' are found. Secondly, the subordinates' creativity is significantly influenced by the achievement oriented leadership, the reliance type leadership (negatively), and the subordinates' intrinsic motivation. Also, all three types of leadership have positive effects on work team process.

1. 研究の背景と目的

かつてドラッカー（1968）は、その著書「断絶の時代」において19世紀から続いてきた産業構造、技術、マネジメント、ガバナンスといった産業の土台にあたるものが断絶の時代に入っ

たと主張した。その当時勃興していたコンピュータや情報産業等の新産業をみて、産業の成長発展は、過去から続くパターンの増大や延長ではなく革新によってもたらされると産業の底流に流れる不連続な変化を喝破していたのである。その新産業を担っていたのが、従来からの肉体を使う労働者とはタイプを異にするナレッジワーカーであった。ナレッジワーカーが生み出す知識の重要性をドラッカーは、「知識の生産性が、経済の生産性、競争力、経済発展の鍵となる」(2007,p.273)と言っていた。ナレッジワーカーが産業発展の主役にとって代わり始めたという指摘であり、それは1968年のことであった。

ナレッジワーカーが革新や価値創造の主役となるという基調は変わらず、むしろ支配的になっているといつてよい。最近では、フロリダ(2008)は、科学者やエンジニア、ビジネス・プロフェッショナル、芸術家等、自らの創造性に価値を見い出しており、仕事と生活の両面において自分の創造性を高められる環境を求める人たちを「クリエイティブ・クラス」と呼んでいる。そして、今ではこういった人たちが経済成長の牽引役となっているし、国や企業間でこのクラスの人たちをめぐる獲得競争が世界的規模で起きているという。

ナレッジワーカーが貴重な人的資源であることはわかるが、マネジメントにとって重要なテーマは、ドラッカーも言うようにナレッジワーカーの知的生産性をいかに高めるかである。今、日本の企業では革新や知識創造が強く求められている。とくに、急成長しているアジアの企業群を考えると、革新や創造といった面で優位性を堅持しないと日本の地位も失墜する。

ところが、革新の重要性が叫ばれているわりには、ナレッジワーカーやそのマネジメントに関する研究は多くない。最近の研究例でいうと、研究開発部門で働くプロフェッショナルのデュアル(2重の)コミットメントを研究している三崎(2004)や、研究開発に従事する技術者を対象に、リーダーの行動パターンの析出やこのパターンと研究開発技術者の満足の関係を明らかにした開本(2006)の研究がある。また、堀江他(2007)は、知識の提供と内発的動機づけの関係をとり扱っている。他に、リーダーの行動やリーダーシップを扱ったものとして小野(2004)や石川(2006,2007)の研究がある。

このように、日本のデータを使いナレッジワーカーについての研究も蓄積されてきているが、まだナレッジワーカーと限定したサンプルによる実証研究は不十分で、むしろ萌芽的な段階といえよう。

今回われわれは、研究開発部門に働く人とIT企業の技術者、及びそのリーダーからデータを得ることができた。ナレッジワーカーに関しては、三崎(2004)のようにデュアル・コミットメントの問題もあるし、開本(2006)がとりあげているようにエンパワーメントも重要な要素である。しかし、われわれはむしろリーダーシップに着目した。ナレッジワーカーの動機づけや仕事の成果といったことを考えたときには、リーダーシップが重要な要因と考えられるからである。

本論では次の2つのことを目的としている。一つは、ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップのスタイルを析出することである。リーダーシップのスタイルに関する調査研究は多いが、ナレッジワーカーを対象としたものは少ない。そこで、いくつかのリーダーシップ・モデルを使い、日本のサンプルからどういったスタイルが浮かび上がるかを発見することが第一の目的である。第二の目的は、そのリーダーシップ・スタイルがメンバーの動機づけや集団の状況、集団の成果にどう影響しているかをみることにある。過去の研究から分析モデルを設定して定量的データを用いて事実発見を目指す。この分野はまだ未開拓ということで、仮説探索的アプローチをとることにする。

2. ナレッジワーカーとマネジメント

(1) マネジメントの難しさ

ナレッジワーカーのマネジメントの問題にアプローチしようとする、難しい問題に直面する。ナレッジワーカーの明確な定義が難しいのである。その一例として、知識労働の対局にあると思われる肉体労働をとっても、知識は若干なりとも必要とされることがある。日本の技能系労働者は、幅広い職場訓練から知的熟練が高いといわれる（小池, 1981）。熟練の高さに裏打ちされ職場集団の裁量権は高いし、生産方法の変化への対応力やトラブルの解決力といった実践的な知識はとても高い。技能労働と知識労働の境界が判然としないのである。

ダベンポートは、こういった難しさを踏まえながら、ナレッジワーカーを次のように定義している。「高度の専門能力、教育または経験を備えており、その仕事の主たる目的は知識の創造、伝達、または応用にある」（2006,p.28）。専門能力の高度さ、仕事の目的が知識の創造、伝達、応用にあるとしているところに特徴がある。モノの生産に知識が使われる場合には、ナレッジワーカーから除外されることになる。

ただしこの定義に従うとしても判然としない部分は残り、ダベンポート自身、ナレッジワーカーであるかどうかは往々にして程度と定義の問題であると言っている。そして、ナレッジワーカーのマネジメントを考える際、むしろナレッジワーカーに共通する属性を把握することが有益であるとする。ダベンポート（2006）は、ナレッジワーカーの属性として次のものをあげている。

一つとして、自律を好むことである。ナレッジワーカーは自分のもつ専門知識や経験をベースに自力で考えなければならない。そのため、上司からの指示命令は敬遠される。他者が踏み込めないゆえに、自律性が必要となるのである。

第二に、知識労働のプロセスを定型化することは難しいし、価値がないことである。通常、作業の生産性を高める場合には、業務のプロセスを構成要素に分解する方法が採られる。それにより要素ごとの効果測定ができ、管理できるし無駄なものを省くこともできる。しかし、

ナレッジワーカーの仕事のプロセスは、多くが思考のプロセスである。それゆえ、要素分解が難しい。また、このプロセスは、ナレッジワーカーの自律性に依存していることも把握を難しくする。さらには、同僚との気楽な雑談が無駄かという、必ずしもそうではなく、ナレッジワーカーの行動のムダ・有益の区別も難しい。

ただし、知識労働のプロセスを把握することができないかという、そうではない。ダベンポートは、観察により多くのことがわかるという。しかし、その反面観察には熟練者および時間をかけた観察が必要であり、これにはコストがともなう。

第三は、ナレッジワーカーのコミットメントが仕事の成果を大きく左右することである。生産ラインのように機械のスピードにより仕事の制御が可能な場合、かなりの程度機械技術で仕事の成果を管理できる。ところが、知識労働の場合、そういった外的手段が使用できない。仕事にコミットし高い動機づけがないと、優れた成果はあがらないのである。

以上まとめると、ナレッジワーカーの仕事は、分解したり可視化ができない、そのため標準を設定しにくく効果も測定しにくい、ということになる。また、自律性が軸になると、ナレッジワーカーの動機づけや意識といった作業者の内面に管理の基点は移ることになる。つまり、指示命令といったように外部からの管理が機能しない。これらのことは、従来のマネジメントの枠組みではではマネジメントできないことを意味する。知的生産性を高めるために、マネジメントが必要といったが、ナレッジワーカーの属性から言って、そのマネジメントが難しいという新たな壁にぶつかることになるのである。

ダベンポートは、こういった壁に対して新たなマネジメントが必要であるとする。そして、ナレッジワーカーを対象としたマネジメントやリーダーシップを試論的であるが提示している。

(2) 内発的動機づけ

ナレッジワーカーの属性からいって、上述したようにその成果はワーカーの動機づけやコミットメントといった心理的側面に大きく依存する。動機づけの中でも、強く関係するのが内発的動機づけである。動機づけは、金銭的報酬や地位といった外在的報酬に動機づけられる外発的動機づけと、自分の楽しみや関心、達成感や成長感といった内在的報酬に動機づけられる内発的動機づけに分類される。

デシ（1980）は、内発的に動機づけられた行動を、「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動である」（p.68）と定義している。自分を取り巻く環境の中で優れた存在でありたいと望む有能感（sense of competence）と、自分に関連することは自分で決定したいという自立的な志向性により動機づけられるものである。また、行動や仕事の結果得られる報酬よりも、行動や仕事そのものに魅力を感じ

て、そこから行動のエネルギーが湧いてくる。ナレッジワーカーは、自律を好み、指示命令されることを嫌うと前述したが、自分の仕事やその進め方を自分で決め支配したいとすることでは、内発的動機づけが基盤になるとみなすことができよう。

ナレッジワーカーにとって内発的動機づけが注目されるのは、知的生産性の中でも代表格といえる創造性と強く関係していることからである。Amabile (1988) は、研究開発に従事する科学者や商品開発・マーケティングの担当者等160人余りにインタビューし、専門スキル、創造性関連スキル、内発的動機づけのうち、創造性（個人または小集団でより新奇で有益なアイデアを生み出すこと）に最も関係しているのは内発的動機づけであることを発見している。人間は、金銭等の外発的要因に動機づけられている時、できるだけ無駄なく効率的に目標達成することに専心する。それに対して内発的に動機づけられていると、好きな仕事に従事しているためいろいろな問題に挑戦することに魅了されたり、自己決定や有能感から自分のアイデアに信念をもつことになる。その結果、創造性が高まる。創造性は、仕事にどれだけ代替的な（異なる多様な）可能性を忍耐強く探求するかによって決まってくるからである。内発的動機づけは、自らこの探求を執拗に行い、反対に外発的動機づけの場合この探求をほとんどしないのである。それが創造性の違いとなって現れる。

創造性との関係でという、外発的と内発的という2種類の動機づけには以上のような違いがみられるが、この2つの動機づけの間にも注意しておくべき関係がある。外発的動機づけは、内発的動機づけに対して抑制的に働くことがある、ということである。たとえ内在的報酬に動機づけられていても、金銭的報酬に魅力を感じずようになると内発的動機づけが減退してしまう。高橋 (2004) が成果主義の弊害として指摘している点がまさにこの点である。ただし、中村 (2006) が言うように、成果が評価されそれに応じた金銭的報酬が支払われることが、高橋が主張するような効果が一律でないことは留意しておかねばならない。つまり、仕事の成果評価に基づく金銭的報酬は、有能感を高める働きもあり、必ずしも内発的動機づけを抑制しないこともあるのである。

3. リーダーシップとチーム

リーダーシップは、言うまでもなく過去から調査研究されてきたテーマであり研究の蓄積も極めて豊富な分野である。ここでは、リーダーシップの分析フレームワークの作成に向けて、ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップ研究をレビューする。

(1) ナレッジワーカーとリーダーシップ・スタイル

「Hi-Hiパラダイム」(金井,1991) が示すようにリーダーシップをタスク志向や人間志向といったスタイルで捉えること、およびその組合せで高い成果をもたらす要件を探ることは以

前からなされてきた。

Avolio & Bass (2004) は、交換型 (transactional) リーダーシップと変革型 (transformational) リーダーシップの2つのスタイルを提示している。交換型とは、仕事の目的を明確に定め、それを理解させる。そして、部下の個々の能力を見極め、仕事に期待通りにうまくいった場合には、それに見合う報酬を決めるスタイルである。交換型が標準的期待の達成を促すのに対して、変革型はそれを越えて発展することや成果をあげることを奨励するものである。つまり、変革型リーダーは、定めた結果の重要性や価値、およびその達成方法について仲間 (associates) の意識水準を高めるとともに、組織のミッションやビジョンのために自分の個人的な利害を超越するよう仲間を動機づける。こういった行動は、リーダーのビジョンによって部下の志向性や見方に質的な変化をもたらすことから、'transformational' という言葉が使われている。変革型リーダーの主たる特徴は、カリスマ的 (idealized) な影響力、鼓舞的 (inspirational) 動機づけ、知的刺激の喚起、メンバーの成長性や独自性への配慮、変革型リーダーの育成・継承である。

Oldham & Cummings (1996) は、創造的パフォーマンスを高める条件を、人格特性、職務特性、監督スタイルの3つの関係で捉える実証研究を行っている。その結果彼らが発見したのは、創造的パフォーマンスを高めるには、支援型 (supportive) リーダーシップが有効であるということであった。つまり、創造性に関連する人格特性が高い人たちが複雑で挑戦的な職務を担当しており、そこに支援型のリーダーシップが採られると創造性が高まるということであった。支援型リーダーシップとは、「従業員の感情やニーズに関心をもち、自分の関心事についての発言を奨励し、ポジティブとくに情動的なフィードバックを提供し、従業員のスキル開発を促進する」(p.611) スタイルである。こういった支援型のスタイルは、Deci & Ryan (1987) も言うように、部下の自己決定感や仕事でのイニシアチブを高めることになり、それが仕事に投入されるエネルギー量を飛躍的に高め、創造的な成果があがるようにするのである。

チーム内のコミュニケーションを促進するという側面からリーダーシップを捉えたのが、Hirst & Mann (2004) である。コミュニケーションは、新たな情報を商業ベースの製品やプロセスに翻訳したり、共有したり、統合する効果的なメカニズムであり、革新やプロジェクトのパフォーマンスを予測することができる。このことから、Hirstたちはコミュニケーションに着目している。チームのコミュニケーション促進に関係するリーダーシップのスタイルとして、彼らは次の4つをあげている。

- i) 境界連結 (boundary spanning) 型: 情報の収集だけでなく、仕事の調整などチーム外との関係をマネジメントするスタイル
- ii) 促進 (facilitative) 型: メンバーの決定への参加や、情報・アイデアの共有やオープン

な議論を促進するスタイル

- iii) 革新 (innovator) 型：チームのもつ考え方に質問したり、現状に疑問を投げかけて新たな機会やアプローチに目を向けさせるスタイル
- iv) 指示 (directive) 型：教示したり、優先順位・期限・標準を設定してプロジェクトの仕事を構造化するスタイル

Hirstたちは、これらのリーダーシップが後述するチーム・プロセスに影響を与えて、それがプロジェクト・チームのパフォーマンスを決定づけるというモデルを設定している。このモデルを彼らは機能的 (functional) リーダーシップ・モデルと呼んで、研究開発組織の56のチームで実証に付している。結果は必ずしも一様ではないが、チームメンバーや研究所の管理者の評価によると、これらのリーダーシップ・スタイルは、チーム・パフォーマンスを高めることを発見している。

(2) チーム・プロセス

クローチ (2001) は、「知識は『場』に埋め込まれており、知識創造活動にはコンテキスト、つまり『知識を生み出す場』が不可欠」(p.11) と述べている。現実の創造的な活動は、ナレッジワーカーがチームとして職場において相互作用しながら展開されるものであり、チーム活動のあり方が創造的な成果を規定するといえよう。

前出のHirst & Mann (2004) は、リーダーの役割と関係した形でチームプロセスとして次の4つを規定している。

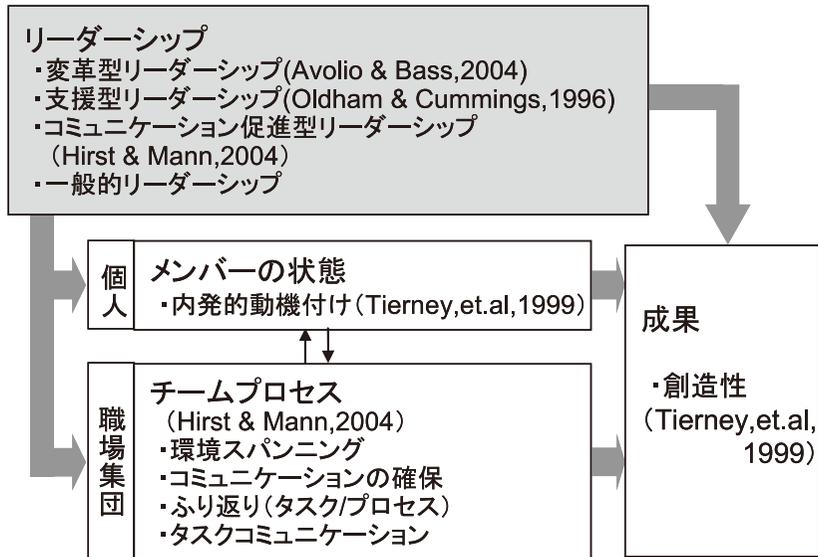
- i) チーム境界連結 (boundary spanning)：チーム外にある資源、情報、支援をチームで利用できるように働きかけるプロセス
- ii) コミュニケーション確保：パワーコンフリクトを無くしたり、参加を促すことによりチーム内に情報やアイデア、異なる見方の交換を確保するプロセス
- iii) ふり返り (reflection)：チームのタスク (目的や戦略も含む) やプロセスをふり返り、タスクやプロセスを現状や予想される状況に適応させていくプロセス
- iv) タスクコミュニケーション：プロジェクトの目的を明確にし、パフォーマンスのフィードバックをし、チーム内に情報が流れ、顧客の要求が明確化されるプロセス

4. 分析フレームワークと調査

(1) リーダーシップの分析フレームワーク

われわれは以上の議論を踏まえ、ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップを分析するために図表-1にあるようなフレームワークを設定した。

図表-1 リーダーシップの分析フレームワーク



まず、リーダーシップ・スタイルを探るために、主たるリーダーシップ研究で使用されている測定項目を採用した。ただし、各研究でのリーダーシップ・スタイルを測定するすべての項目は使用せず、各測定尺度の主たる項目を意味的に重複がないように選択して用いた。また、交換型 (Avolio & Bass, 2004) や指示型 (Oldham & Cummings, 1996) リーダーシップに該当する項目も一般的リーダーシップとしてフレームワークに含めた。

リーダーシップの効果として、「創造性」との関係を見ることにした。変革型リーダーシップが創造性にプラスの効果をもたらすことは、Sosik, et al. (1998) や Shin & Zhou (2003)、石川 (2006, 2007) で実証されている。創造性の尺度は、Tierney, et al. (1999) のものを使用した。

また、リーダーシップがメンバーの内発的動機づけやチームプロセスに及ぼす影響を調べることにした。石川は、支援型リーダーシップ (2006) や変革型リーダーシップ (2007) が部下の内発的動機づけを高めることを発見している。また、リーダーシップがチームプロセスや成果にプラスの影響することは、Hirst & Mann (2004) のモデルや研究結果に基づいている。内発的動機づけと創造性の間にも強い正の関係があることが、Amabile (1988) や Tierney, et al. (1999)、Shin & Zhou (2003) 等の研究で報告されており、われわれのフレームワークでもその関係を見ることにした。

(2) 調査方法とサンプル

調査は、質問紙をリーダーとその部下の人たちに配布し、郵送により回収する方法を用いた。合わせて、対象となったリーダーの上司にあたる人たちにインタビューも行っている。調査時期は、2006年9～10月である。対象企業および部門は、エネルギー系メーカーと機械部品メーカーの研究開発部門と、情報システム開発会社のネットワーク・システムの開発・運用・保守の部門、それと情報機器メーカーの組込みソフトウェアの開発部門である。有効回答は、リーダー24名、およびその部下101名から得た。

なお、今回の分析ではリーダーと部下を合わせた125サンプルを使用した。なお、今回のサンプルに加えて部下だけのサンプルによる分析結果は、内田・城戸（2007）に報告されている。

5. 分析結果

(1) リーダーシップの因子分析

リーダーシップに関する質問項目を主因子法により因子分析にかけたところ、図表-2にあるように固有値1以上の因子が3つ抽出された。第1因子は、「成長支援型リーダーシップ」と呼べるものである。この因子で負荷量の高い、「良い仕事をした時には褒める」や「知識・技能の習得を奨励する」、「重要な決定への参加を奨励する」、「不満がある時には反対意見を奨励する」は、Oldham&Cummings（1996）の支援型リーダーシップを構成する項目である。この因子は、意思決定への参加や自由な発言を促したり、部下の成長を支援するスタイルを示しているといえよう。

図表-2 リーダーシップ項目の因子分析

質問項目	1	2	3
第一因子 成長支援型リーダーシップ ($\alpha = 0.875$)			
よい仕事に対して褒める	0.875	-0.305	-0.056
知識/技能の習得を奨励する	0.783	-0.080	0.008
重要な決定への参加を奨励する	0.758	-0.278	0.083
長所を伸ばすことに気を配る	0.721	-0.005	0.052
反対意見を奨励する	0.635	0.033	-0.019
勇気づける	0.600	0.055	-0.090
一緒になって問題を考える	0.547	0.323	-0.372
必要な情報を知らせる	0.529	0.135	0.232
アイデア/意見を述べることを奨励する	0.527	0.119	0.022
コーチ的な役割をする	0.493	0.304	-0.012
問題解決を手助けしている	0.445	0.397	-0.268
モノの見方や考え方について教える	0.443	0.315	0.094
第二因子 信頼型リーダーシップ ($\alpha = 0.873$)			
決定や判断に対して信頼されている	-0.185	0.988	0.043
仕事に必要な知識や技術を持っている	-0.131	0.839	-0.204
一度決定したことは実行する	-0.211	0.808	0.285
問題に対し適切な処理をする	0.209	0.651	-0.110
メンバーに指示をする	0.255	0.594	0.031
違った考え方を示す	-0.164	0.474	0.083
明確な目標設定をする	0.248	0.429	0.303
社内外の関係者と調整する	0.121	0.425	0.123
第三因子 達成志向型リーダーシップ ($\alpha = 0.748$)			
会社/部門のビジョンについてよく語る	0.269	0.033	0.672
会社全体の動きを知らせる	0.358	0.010	0.655
期待以上の業績を上げるよう要求する	-0.165	-0.032	0.641
高い目標を要求する	-0.213	0.145	0.608

因子抽出法:主因子法、回転法:Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

第2因子は、「信頼型リーダーシップ」といえる因子である。これは、一般的なリーダーシップ・スタイルから構成されるもので、リーダーが、知識やスキルの水準や、問題への対処の仕方・実行力の点で部下にどれだけ信頼されているかを表すものである。

第3因子は、「達成志向型リーダーシップ」と呼べるものである。この因子は、ビジョンを語ったり、会社全体の動きを知らせるといった、大きな展望や動きを伝えるとともに、高い水準の目標を要求するといった内容のものである。

因子分析の結果をみる限り、Avolio&Bass (2004) やHirst & Mann (2004) のリーダーシップ項目は、われわれのサンプルから抽出された因子にはあまり含まれなかった。Avolio&Bass (2004) の変革型リーダーシップに関するものは、「会社や部門のビジョンをよく語る」が第3因子に、「部下の長所を伸ばすことに気を配る」が、第1因子に含まれたぐらいである。

Hirst & Mann (2004) の質問項目も「アイデアや意見を述べることを奨励する」が第1因子に入っているだけであった。

なお、創造性や内発的動機づけ、チームプロセスに関する因子分析の結果は付表-1と2に示してある。創造性については、Tierney, et al. (1999) の9項目を使用した。そのうちの6項目が因子を構成するに至った。同様に、Tierney, et al. (1999) の内発的動機づけの項目、11項目を調査票では使用したが、そのうちの5項目が因子に含まれた。チームプロセスについては、Hirst & Mann (2004) のものを用いたが、付表-2にあるように、「チーム学習」、「プロセスの検討」、「オープンなコミュニケーション」の3つの因子が抽出された。

因子に含まれる項目の得点を合成して変数を作成したが、リーダーシップの2変数を含めすべての変数が信頼性係数が0.8を超える高い水準が確保されているために後の分析に使用した。なお、「達成志向型リーダーシップ」だけ、0.748という水準であるが分析に耐えうるのみなし分析に使用した。

(2) リーダーシップの効果

図表-1の分析フレームワークにあるリーダーシップの効果を調べるために重回帰分析を行った。創造性を従属変数とした分析では、達成志向型リーダーシップが、創造性に有意な影響を与えている。成長支援型は、他の研究、例えば石川(2006)では支援型が創造性に正の影響を与えるという結果が出ているが、われわれのデータでは有意な効果を与えていない。ただし、われわれの成長支援型と、Oldham & Cummings (1996) のものを用いている石川(2006)の支援型とは、構成する質問項目からいって完全に一致するものではない。

内発的動機づけやチームプロセスに関する変数を追加すると、やはり内発的動機づけが強く創造性に影響していることがわかる。重回帰係数は内発的動機づけを投入することにより、十分に高いとは言えないが高まっている。また、注目される点は、信頼型リーダーシップが創造性に負の影響をもつことである。リーダーを信頼するあまり、それが依存的な関係になってしまい、それが部下の主体的な思考や行動に基づく創造性の発揮を妨げることが想像される。また、チームに学習志向の風土があることやオープンなコミュニケーションといったチームプロセスに関する特性が、創造性に影響していないことである。リーダーが、会社が目指すものを明確に伝え、かつ高い目標設定を行い、メンバーの内発的動機づけが高い時に創造性は高まるという結果が現れている。

図表-3 創造性を従属変数とした重回帰分析

No	独立変数	創造性					
		β	t値	β	t値	β	t値
1	成長支援型リーダーシップ	0.155	1.411	-0.006	-0.058	0.040	0.042
	信頼型リーダーシップ	-0.178	-1.625	-0.214	-2.216 **	-0.206	-2.039 **
	達成志向型リーダーシップ	0.210	2.317 **	0.219	2.744 ***	0.213	2.519 **
2	内発的動機づけ	-	-	0.449	5.973 ***	0.513	5.926 ***
3	チーム学習	-	-	-	-	-0.010	-0.090
	プロセスの検討	-	-	-	-	0.068	0.702
	オープンなコミュニケーション	-	-	-	-	-0.085	-0.836
	R ²	0.04		0.26		0.25	

** p<5% *** p<1%

図表-4で、創造性を高める働きが強い内発的動機づけに影響している要因をみると、成長支援型リーダーシップとオープンなコミュニケーションが有意な影響をしていることがわかる。成長支援型リーダーシップは、創造性に直接影響するよりも、内発的動機づけに影響して、それが創造性を高めることにつながっているようである。

図表-4 内発的動機づけを従属変数とした重回帰分析

No	独立変数	内発的動機づけ			
		β	t値	β	t値
1	成長支援型リーダーシップ	0.323	3.048 ***	0.255	2.302 **
	信頼型リーダーシップ	0.073	0.688	0.053	0.490
	達成志向型リーダーシップ	-0.018	-0.209	-0.050	-0.557
2	チーム学習	-	-	-0.120	-0.995
	プロセスの検討	-	-	0.057	0.551
	オープンなコミュニケーション	-	-	0.272	2.562 **
	R ²	0.11		0.14	

** p<5% *** p<1%

リーダーシップは、創造性や内発的動機づけに比べると、チームプロセスにより広範に影響を与えているようである。「チーム学習」には、3つのリーダーシップ・スタイルすべてが有意な影響を与えている。「プロセスの検討」については、成長支援型と達成志向型が、「オープンなコミュニケーション」には、「成長支援型」と「内発的動機づけ」が有意な影響を与える要因となっている。

図表-5 チームプロセスを従属変数とした重回帰分析

No	独立変数	チーム学習		プロセスの検討		オープンなコミュニケーション	
		β	t値	β	t値	β	t値
1	成長支援型リーダーシップ	0.277	2.825 ***	0.216	2.071 **	0.260	2.579 **
	信頼型リーダーシップ	0.292	3.098 ***	0.129	1.289	0.158	1.634
	達成志向型リーダーシップ	0.142	1.830 *	0.274	3.303 ***	0.126	1.576
2	内発的動機付け	0.021	0.257	0.050	0.579	0.204	2.435 **
	R^2		0.30		0.20		0.25

* p<10% ** p<5% *** p<1%

6. 考察

本稿では、メーカーの研究開発部門やIT関連のネットワークや組込みソフトの開発等に従事するナレッジワーカーを対象として、リーダーシップ・スタイルの抽出を試みることを一つの目的としていた。抽出された因子は、「成長支援型リーダーシップ」、「信頼型リーダーシップ」、「達成志向型リーダーシップ」の3つであった。

Oldham&Cummings (1996) の支援型リーダーシップの項目は、われわれの「成長支援型リーダーシップ」の主たる項目になっているのに対して、創造性に関するAvolio&Bass (2004) たちの変革型リーダーシップの測定項目は、今回の3因子にはほとんど含まれなかった。リーダーは、「例外的なことや異常なことに注意を払っている」、「問題を解決する際に違った考えを出している」といった項目は含まれなかった。Hirst & Mann (2004) の「ベストな解を得るためチームの支配的な考えにいつも疑問を投げかけている」や「チームの仕事に対して新しいやり方やアプローチを導入している」といった情報型リーダーシップの項目も多くが含まれなかった。

こういった結果になった理由として、リーダーの方がメンバーより高い知識や経験をもっており、それがチームの仕事を読み取る重要な要素になっていたことが予想される。メンバーたちの発案や知識が創造性を高める上で優位にはなっていないということである。今回サンプルとなったメーカーの1社では、製品開発において完成品メーカーとの「擦り合わせ」(藤本,2004) が重要な活動であった。また、もう一方のメーカーも長期の開発は一部でやっているものの、工場のトラブル対応等で工場の問題に相当程度コミットしていた。こういった他部門や他社との関係が重要になるほど、リーダーの経験がものを言うようになる。また同様に、IT関連の組込ソフトの開発部門の一部および情報システム開発会社でも、リーダーの知識・経験がメンバーより高い状態がみられていた。

それと符号する形で、リーダーシップ・スタイルとして「信頼型」が抽出されており、さらに信頼型リーダーシップの平均値も3.7 (5点スケール) と3つのスタイルの中で最も高くなっている。ちなみに、成長支援型は3.5、達成志向型は3.2である (3つともメンバーの回答値)。

第2の目的として、リーダーシップの効果をみる分析フレームワークを設定し、データでそれを探索的に検証してみることがあった。

創造性の規定因としては、他の研究と同様に内発的動機づけが有力な要因であることが確認された。ただし、われわれのデータから、リーダーシップの働きとして以下の点が発見された。一つは、達成志向型リーダーシップの重要性である。リーダーの上司にあたる人（多くが部長クラスの人たち）へのインタビューで、リーダーの役割として、チームの進むべき方向を設定し、部下に理解させることが重要であることが指摘されていた。われわれのデータでも、「達成志向型」の構成項目として、リーダーは「会社・部門のビジョンをよく語ること」、「会社全体の動きを知らせること」が含まれていた。

Amabile (1988) は、内発的動機づけが創造性を高める上で、外的な要因の重要性に言及している。期限や技術の正しさの評価、行動の指針やフィードバックといった外的要素である。つまり、「外発的と内発的動機づけは必ずしも相互に排他的ではなく」(p.145)、「ある条件下では、外発的と内発的動機づけの加算的モデルがより適切である」(p.145)と述べている。われわれの達成志向型には、期待以上の業績をあげることや、高い目標の要求といった項目が含まれており、創造性を高めるには、リーダーの高い目標や期待を課すことの必要性を示唆している。内発的動機づけは、創造性を高める主要な要因であるが、それだけでなく、リーダーが高い要求を課すことも合わせて重要ということをわれわれのデータは語っている。

また、因子分析の結果信頼型リーダーシップの存在が浮かび上がったが、この信頼型リーダーシップは、創造性を高める上で阻害的に働くことをデータは示している。リーダーを信頼することは、リーダーへの依存につながり、これがチームメンバーが主体的に考え、発案することを妨げてしまうことが想定される。

成長支援型リーダーシップは、達成志向型とは異なる働きをすることがわかった。成長支援型は、創造性には直接影響しない。しかし、メンバーの内発的動機づけやチームプロセスとは密接に関係している。内発的動機づけを高める働きをするのは、成長支援型だけである。創造性には、内発的動機づけを媒介して影響するともいえる。チーム学習やチームプロセスの検討、オープンなコミュニケーションの3つのチームプロセスを、一貫して高めるのは成長支援型リーダーシップだけである。

以上からわかることは、リーダーシップは、いくつかのスタイルに分かれ、それがチームやチームの成果に対しては異なる影響を与える、ということである。その効果の点で、リーダーシップは複雑な働きをするともいえよう。その中でも、メンバーの内発的動機づけや創造性を高める上で重要なのは、成長支援型リーダーシップと達成志向型リーダーシップということがいえよう。

終わるにあたり

冒頭で述べたように、ナレッジワーカーが主役となっている中で、その生産性を高めることは重要な課題である。このテーマにわれわれはリーダーシップという観点からアプローチした。いくつかの発見があったが、そのデータには、4社から集められた125サンプルと非常に限られたデータであるという限界があった。また、リーダーとメンバー間の知識や経験についても、リーダーの知識・経験が優勢であるといった傾向が見られた。両者間の知識・経験の格差については、部下の方が優勢といったケースも考えられる。テーマが重要であり、まだ未開拓の部分も多く、今後さらなる探求が求められると述べることで本稿を終えたい。

引用文献

- Amabile, T.M., 1988, A model of creativity and innovation in organizations, In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167, JAI Press.
- Avolio, B. J. & B.M. Bass., 2004, *Multifactor Leadership Questionnaire (3rd ed.)*, Mind Garden.
- ダベンポート, T.H. 2006, 『ナレッジワーカー』, (藤堂圭太訳), ランダムハウス講談社.
- デシ, E.L. 1980, 『内発的動機づけ－実験社会心理学的アプローチ』, (安藤延男・石田梅男訳), 誠信書房.
- Deci, E.L., & R. Ryan. 1987, The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- フロリダ, R. 2008, 『クリエイティブ資本論』, (井口典夫訳), ダイヤモンド社.
- 藤本隆宏, 2004, 『日本のもの造り哲学』, 日本経済新聞社.
- 開本浩矢, 2006, 『研究開発の組織行動』, 中央経済社.
- Hirst, G., & L. Mann. 2004. A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project management. *R&D Management*, 34, 147-160.
- 堀江常稔, 犬塚篤, 井川康夫, 2007, 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」, 『経営行動科学』, 20 (1), 1-12.
- 石川 淳, 2006, 「フォロアーの創造性を促進するリーダーシップ」, 『応用社会学研究』, 48, 75-89.
- 石川 淳, 2007, 「企業内研究者の創造的成果を促進するリーダーシップの探求」, 『日本労務学会誌』, 9 (2), 21-35.
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求』, 白桃書房.
- 小池和男, 1981, 『日本の熟練』, 有斐閣.
- クロー, G.V., 一條和生, 野中郁次郎, 2001, 『ナレッジ・イネープリング』, 東洋経済新報社.
- 三崎秀央, 2004, 『研究開発従事者のマネジメント』, 中央経済社.

- 中村圭介, 2006, 『成果主義の真実』, 東洋経済新報社.
- Oldham, G.R., & A. Cummings. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- 小野善生, 2004, 「リーダーシップの役割分担とチーム活動活性化の関係についての考察」, 『経営行動科学』, 17 (3), 185-196.
- 高橋伸夫, 2004, 『虚妄の成果主義』, 日経BP社.
- Shin, S.J., & J. Chou, 2003, Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Sosik, J.J., S.S. Kahai, & B.L. Avolio. 1998. Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creative Research Journal*, 11, 111-121.
- Tierney, P., M.S. Farmer, & G.B. Graen. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- 内田智之, 城戸康彰, 2007, 「ナレッジワーカーを対象としたリーダーシップ」, 経営行動科学学会第10回発表論文.

付表-1 メンバーの意識・行動の因子分析

質問項目	1	2
第一因子 創造性($\alpha = 0.87$)		
革新的なアイデアを生み出している	0.859	-0.264
創造性を発揮している	0.818	-0.092
新しいアイデアを生み出すために冒険している	0.761	-0.041
斬新かつ実現可能性のあるアイデアを提案している	0.755	-0.151
既存の手法や使用方法に対して新たな使用方法を見出す	0.637	0.219
仕事に独自性を出している	0.568	-0.033
常に問題解決の機会を見出している	0.546	0.150
新しいアイデアやアプローチ法を試している	0.508	0.250
自社の商品/技術/仕事の進め方について説明できる	0.412	0.045
第二因子 内発的動機付け($\alpha = 0.875$)		
解決策を見出すことを楽しんでいる	-0.025	0.817
手順/製品を改善することに喜びを覚える	-0.172	0.797
新たなやり方を生み出すことを楽しんでいる	0.110	0.780
アイデアを出すことを楽しんでいる	0.200	0.719
分析的に考えることを楽しんでいる	0.090	0.588
仕事に対し時間が経つのも忘れるくらい熱中する	0.036	0.434
使命が何かよく分からなくなる	0.123	-0.419
頑張っても人事評価は変わらないと思っている	0.158	-0.405

因子抽出法: 主因子法, 回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

付表-2 チーム・プロセスの因子分析

質問項目	1	2	3
第一因子 チーム学習($\alpha=0.873$)			
必要な情報にはアクセスできている	0.869	-0.041	-0.220
皆で考え解決しようとしている	0.790	-0.118	0.121
良いやり方を皆で共有しようとする	0.737	0.021	0.043
全員でその解決策を探している	0.657	0.047	-0.101
必要な情報はチーム全体によく循環している	0.656	-0.028	0.086
とるべき行動が議論されている	0.615	0.148	0.041
プロジェクトの目的が明確に理解されている	0.595	0.144	-0.149
考えが自由に述べられている	0.568	-0.061	0.116
プロジェクトの優先順位が理解されていない	-0.564	-0.065	0.058
自分の意見を自由に述べないことがある	-0.512	0.175	0.042
うまくいかないことについて分析し、次に活かそうとする	0.479	0.189	0.157
団結してチームの業績を高めようという雰囲気がある	0.462	0.241	0.251
第二因子 プロセスの検討($\alpha=0.827$)			
仕事プロジェクト内容と合っているか検討されている	0.001	0.751	-0.061
技術/知識を得るために社内外をよく調べている	-0.018	0.696	-0.022
関連情報を社内至る所から得ようとしている	0.073	0.651	0.057
仕事のやり方が適切かよく議論されている	-0.024	0.638	0.079
仕事が行われているか皆で検討されている	0.264	0.607	-0.002
将来のありたい姿について仲間と話をしている	-0.314	0.479	0.446
決定方法は変更されない	0.040	-0.404	0.166
第三因子 オープンなコミュニケーション($\alpha=0.835$)			
気軽な雑談がなされている	0.055	-0.312	0.834
他のメンバーの仕事に関心をもって、話しかけている	-0.061	0.074	0.735
明るく活気がある	0.183	-0.084	0.722
顧客やクライアントのことがよく話こでる	-0.205	0.161	0.581
教え合って仕事を進める	0.346	-0.043	0.531

因子抽出法: 主因子法、回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性

A Comparative Study of the Purposes of Visitors in Jiyugaoka and Daikanyama

牛澤 賢二
Kenji Ushizawa
松尾 尚
Takashi Matsuo
林 巧樹
Kouki Hayashi

内藤 洋介
Yosuke Naito
木村 剛
Tsuyoshi Kimura
上原 道子
Michiko Uehara

斉藤 進
Susumu Saitoh
佐藤 百合子
Yuriko Sato
吉田 理事
Riji Yoshida

Abstract

We analyzed a comparative study of the purposes of visitors in two areas, Jiyugaoka and Daikanyama, based on the results of "The 2nd Jiyugaoka Survey" (2006) and "The 2nd Daikanyama Survey" (2007). These surveys were conducted by The Regional Environment Research Center of The SANNO Institute of Management.

The study shows the following: 1) 75% of visitors have a single purpose for visiting both areas. 2) 35% of visitors' purpose in Jiyugaoka is shopping. Shopping, eating out, and strolling are the main purposes of visitors in Daikanyama. 3) Combinations of visiting purposes show eating out leads to shopping in both areas. 4) The purposes of visitors are also different according to sex and age.

1. はじめに

産業能率大学地域環境研究所は、2006年8月と10月に自由が丘エリアにおいて、また、2007年9月と11月には代官山エリアにおいて来街者調査を実施した。調査の日数の関係で、自由が丘では1259件、代官山の場合は764件の有効サンプルを回収した。それらの結果にもとづいて

2008年3月18日 受理

両エリアの商圈範囲、来街者の購買行動の実態、街の魅力や環境評価について分析し報告している（[1]、[2]）。

本論文では、アンケート調査項目の内、特に、来街目的に焦点を当てることによって、来街者の行動特性を比較分析する。

ところで、両エリアの特性を考慮して、来街目的のアンケート項目は、図表1のように若干異なる選択肢を設定している。

図表 1. 来街目的の選択肢（複数回答）

a. 自由が丘調査

1. 買い物	2. 食事	3. レジャー	4. 通勤・通学
5. 習い事	6. 訪問	7. その他	

b. 代官山調査

1. 買い物	2. 食事	3. 散歩	4. 美容・エステ
5. 通勤・通学	6. 習い事	7. 訪問	8. その他

以降の章では、来街者の基本属性である性別、年代別の項目と併せて、来街目的のパターンを分析し、行動特性を明らかにしていく。

2. サンプル構成から見る来街者特性

来街者調査は、複数地点において実施したが、完全な無作為抽出によってサンプルを抽出したものではない。来街者の行動特性を分析する前に、ここでは、来街者の性別と年代別の構成を確認しておく。

図表2は、来街者の性別年代別のサンプル構成を示したものである。各セルの1段目は実数を、2段目は性別の構成比を、3段目は総サンプル数に対する構成比を求めたものである。ただし、これらの表は、性別と年齢が未記入のサンプルを除いた結果である。これらの表から、来街者の基本属性に関して以下のことが分かる。

- ① 両エリアとも男女比は概ね3対7の割合であり、どちらも女性の来街者が多いのが特徴である。
- ② 年代別には、自由が丘では、20代、30代、50代以上の割合がほとんど同じで、20%強であり、10代と40代が15%前後の割合を構成し、全体として各年代に分散している。
- ③ 一方、代官山の場合には、20代だけで44%を占め、他の年代と大きな開きが確認され

る。これに続くのが30代の23%であり、20代と合わせると全体の3分の2を超える。自由が丘に比較して、この2つの若い年代に偏っている。

- ④ サンプル総数に対する性別年代別の構成を見ると、自由が丘の場合は、女50代以上が全体の20%弱、20代、30代と合わせると全体の約50%を占める。一方、代官山の場合には、女20代だけで全体の30%を、さらに、30代と合わせると全体の44%を占める。
- ⑤ すなわち、両エリアとも来街者の中心は女性であり、自由が丘の場合は年代がばらついており、代官山の場合は20代と30代に偏っているという特徴がある。

図表2. 来街者の性別年代別サンプル構成

a. 自由が丘調査

		10代	20代	30代	40代	50代以上	合計
男	度数	63	81	86	51	63	344
	性別の%	18.3	23.5	25.0	14.8	18.3	100
	総和の%	5.1	6.6	7.0	4.1	5.1	27.9
女	度数	144	191	209	114	232	890
	性別の%	16.2	21.5	23.5	12.8	26.1	100
	総和の%	11.7	15.5	16.9	9.2	18.8	72.1
合計	度数	207	272	295	165	295	1234
	性別の%	16.8	22.0	23.9	13.4	23.9	100
	総和の%	16.8	22.0	23.9	13.4	23.9	100

b. 代官山調査

		10代	20代	30代	40代	50代以上	合計
男	度数	22	108	62	27	33	252
	性別の%	8.7	42.9	24.6	10.7	13.1	100
	総和の%	2.9	14.5	8.3	3.6	4.4	33.8
女	度数	29	219	109	55	82	494
	性別の%	5.9	44.3	22.1	11.1	16.6	100
	総和の%	3.9	29.4	14.6	7.4	11.0	66.2
合計	度数	51	327	171	82	115	746
	性別の%	6.8	43.8	22.9	11.0	15.4	100
	総和の%	6.8	43.8	22.9	11.0	15.4	100

3. 性別年代別の来街目的

ここでは性別年代別に来街目的の特徴を検討する。図表3は、来街目的と性別年代別のクロス集計であり、また、図表4は、クロス集計に対応するコレスポネンス分析の結果にもとづいて、最も大きな特徴を表す最初の2軸によって描いた相関図である。

自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性

(1) 自由が丘エリアの特徴は以下の通りである。

- ① 自由が丘の場合には、男女とも来街目的は、買い物と食事を中心である。特に、女の買い物の割合（63%）は高い。ただし、男の場合はその他の割合も低くなく、訪問までの6つの選択肢で把握できなかった目的も23%あった。主要な目的である買い物に関しては、男女間で20%の差が、そして、食事の場合も約7%の差がある。
- ② 年代の特徴を見ると、男の10代では、必ずしも買い物と食事だけが主要な来街目的ではなく、習い事や通勤・通学にもウェイトがある。また、買い物に関しては、20代までと40代以降の間に大きな差がある。女の場合には、女10代と50代以上の間には15%の差があるものの、男に比較すると買い物も食事も年代別の差は小さい。
- ③ 図表4aのコレスポネンス分析の結果に以上の特徴が示されており、男と女が明瞭に分かれている。買い物と食事の2項目と女20代から50代以上までが極めて近接したところにプロットされている。男の場合はいずれの年代もそれらとは位置的に離れ、しかも年代別に分散して布置されている。また、男女とも10代は、他の年代と特徴が大きく異なり、離れた位置にプロットされている。

(2) 代官山に関しては次の通りである。

- ① 代官山の場合には、主要な来街目的は、買い物、食事と散歩の3項目である。散歩は男女とも30%程度であり、差は小さい。それに対して、買い物では10%、食事では20%程度、いずれも女の方の割合が高い。
- ② 年代別に見ると、どの選択肢も自由が丘に比較すると差が大きい。男の場合、サンプル数の少ない10代を除いて考えると、買い物に関しては、高年代になるほどその割合が低くなり、20代と50代以上では30%弱の差がある。散歩の場合は、それと反対の傾向を示し、特に、50代以上とそれ以下の世代との差が約10%ある。30代は食事を目的とする割合が他の世代よりも多い。また、女の場合にも同様の傾向が見られる。特に、買い物の割合は、10代・20代と50代以上の差が40%以上も開いている。食事と散歩に関しては、全体的に高年代の方が、その割合が高くなっている。
- ③ 図表4bは、性別年代別の以上の傾向を良く物語っている。自由が丘と比較すると、男女とも年代間の差が顕著である。買い物に近接して女10代と20代が布置され、食事や散歩に関しては、30代以上の年代が近くに位置づけられている。

以上の通り、自由が丘の場合には、男女間の差が大きいものに対して、代官山の場合には、年代間での差が大きいという傾向を観察することができる。

図表3. 性別年代別の来街目的

a. 自由が丘調査

性別	年代	買い物	食事	レジャー	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
男	10代	13 20.6	10 15.9	3 4.8	10 15.9	21 33.3	1 1.6	17 27.0	63 100
	20代	31 38.8	24 30.0	2 2.5	9 11.3	2 2.5	7 8.8	18 22.5	80 100
	30代	42 50.0	21 25.0	3 3.6	9 10.7	3 3.6	6 7.1	15 17.9	84 100
	40代	30 58.8	9 17.6	7 13.7	3 5.9	1 2.0	6 11.8	8 15.7	51 100
	50代以上	30 47.6	13 20.6	6 9.5	5 7.9	1 1.6	6 9.5	22 34.9	63 100
	合計	146 42.8	77 22.6	21 6.2	36 10.6	28 8.2	26 7.6	80 23.5	341 100
	女	10代	79 54.9	43 29.9	12 8.3	14 9.7	28 19.4	3 2.1	15 10.4
20代	120 63.5	61 32.3	14 7.4	16 8.5	5 2.6	10 5.3	20 10.6	189 100	
30代	128 61.2	57 27.3	11 5.3	24 11.5	13 6.2	9 4.3	26 12.4	209 100	
40代	69 62.2	35 31.5	2 1.8	6 5.4	10 9.0	5 4.5	20 18.0	111 100	
50代以上	160 69.3	70 30.3	6 2.6	5 2.2	12 5.2	23 10.0	36 15.6	231 100	
合計	556 62.9	266 30.1	45 5.1	65 7.4	68 7.7	50 5.7	117 13.2	884 100	

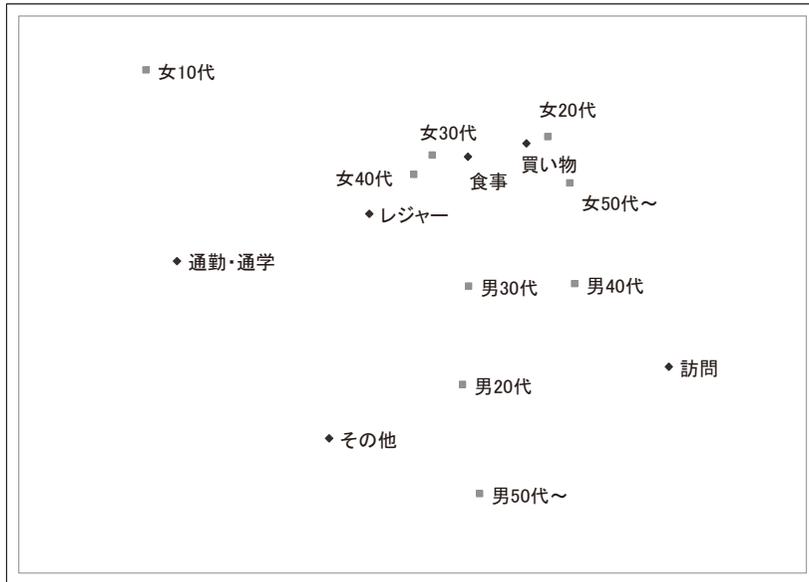
b. 代官山調査

性別	年代	買い物	食事	散歩	美容・エステ	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
男	10代	8 36.4	1 4.5	3 13.6	0 0.0	7 31.8	0 0.0	0 0.0	5 22.7	22 100
	20代	53 49.5	15 14.0	33 30.8	2 1.9	7 6.5	1 0.9	12 11.2	16 15.0	107 100
	30代	19 31.7	14 23.3	18 30.0	3 5.0	4 6.7	0 0.0	10 16.7	9 15.0	60 100
	40代	6 22.2	3 11.1	9 33.3	0 0.0	3 11.1	0 0.0	5 18.5	4 14.8	27 100
	50代以上	7 21.2	3 9.1	14 42.4	0 0.0	3 9.1	1 3.0	4 12.1	7 21.2	33 100
	合計	93 37.3	36 14.5	77 30.9	5 2.0	24 9.6	2 0.8	31 12.4	41 16.5	249 100
	女	10代	20 69.0	4 13.8	6 20.7	1 3.4	3 10.3	0 0.0	3 10.3	2 6.9
20代	132 61.1	66 30.6	51 23.6	7 3.2	8 3.7	3 1.4	16 7.4	36 16.7	216 100	
30代	46 42.2	41 37.6	29 26.6	5 4.6	6 5.5	3 2.8	9 8.3	11 10.1	109 100	
40代	14 25.5	22 40.0	17 30.9	3 5.5	4 7.3	0 0.0	4 7.3	6 10.9	55 100	
50代以上	16 19.5	29 35.4	32 39.0	2 2.4	1 1.2	2 2.4	9 11.0	12 14.6	82 100	
合計	228 46.4	162 33.0	135 27.5	18 3.7	22 4.5	8 1.6	41 8.4	67 13.6	491 100	

自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性

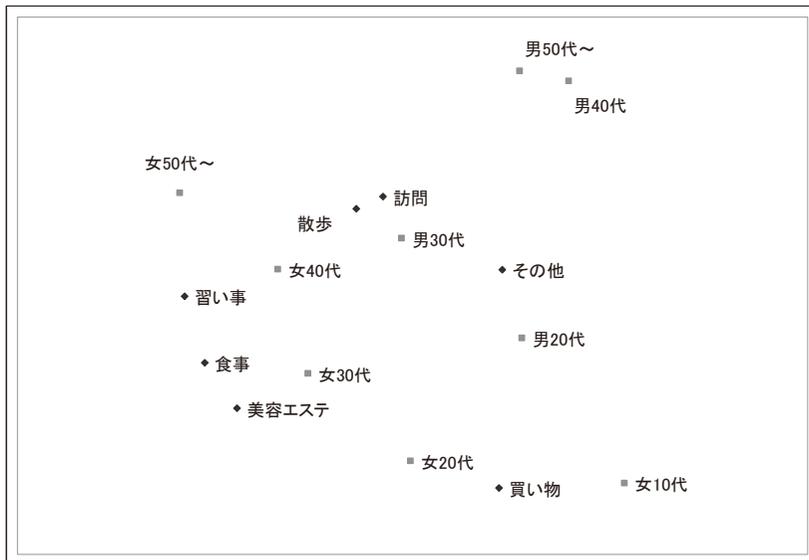
図表 4. コレスポネンス分析

a. 自由が丘調査



(注) 男10代と習い事は、x 軸（横軸）のマイナス方向の枠外で、外れた位置にある。

b. 代官山調査



(注) 男10代と通勤・通学は、x 軸（横軸）のプラス方向の枠外で、外れた位置にある。

4. 来街目的の分布特性

来街目的は、複数回答で選択するアンケート項目として設定されている。ここでは、どのような回答パターンがあるのかを分析することによって、来街者の2つのエリアにおける行動特性を明らかにする。最初に、選ばれた選択肢の個数の分布を調べ、続いて選択肢の組合せ・同時分布について検討を加える。

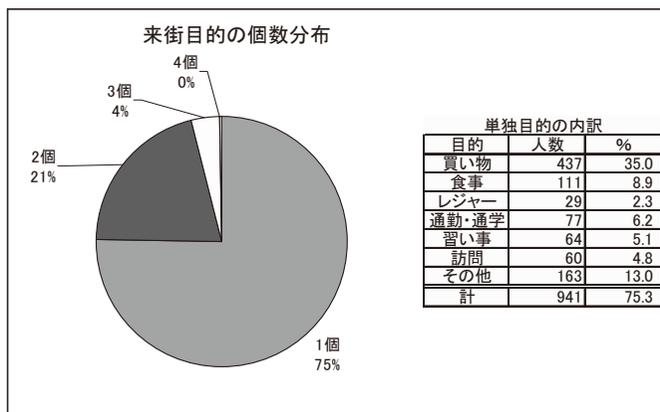
4-1. 来街目的の選択個数の分布

図表5は、来街目的の選択個数の分布（構成比）と単独目的（1個だけ選択されたケース）の内訳を示したものである。各商店街の来街目的に関して、以下の点を指摘できる。

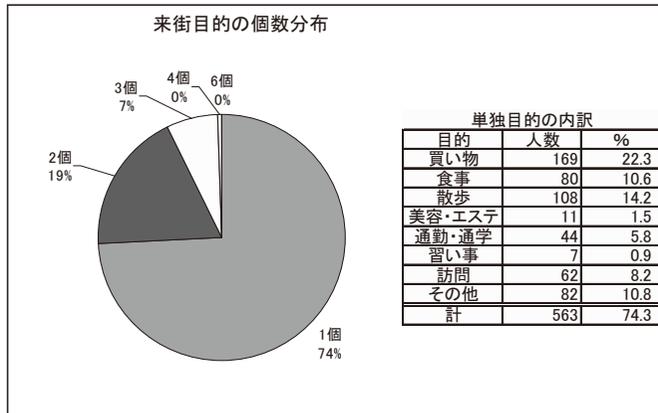
- ① 両エリアとも来街目的が一つである、すなわち、単独の目的で街を訪れている割合が、全体の4分の3を占めている。目的が2個を含めると全体の約95%となる。
- ② ただし、代官山の場合には、3個選択している場合が7%存在し、自由が丘の場合よりも若干多い。
- ③ 単独目的の内訳を見ると、自由が丘と代官山の相違点が明確である。自由が丘の場合には、買い物のみを来街目的とする割合が全体の35%を占め、他とは大きな差がある。
- ④ 一方、代官山の場合には、単独目的としての買い物の割合が最も高いのは自由が丘と同様であるが、他との差は小さい。ここでは、3種類の目的、買い物、食事、散歩が、それぞれ単独目的として相応の割合を占める。また、訪問と食事との差も小さく、自由が丘に比べて目的が分散している。選択肢が3個選ばれる割合が7%と高いのも、そのことと対応している。

図表5. 来街目的の選択個数の分布

a. 自由が丘調査



b. 代官山調査



4-2. 来街目的の組合せ分析

2つのエリアとも4分の1は、2つ以上の来街目的を選択している。ここでは、どのような組合せの目的が同時に選択されているのかを分析する。図表6-1~4は、全体、性別とサンプル構成比の高かった女20代30代の目的の組合せ分布（同時分布）を示したものである。

いずれの図表においても、対角位置のセルは単独目的の集計値を示している。また、各セルとも、上段はサンプル実数を、また、下段は横パーセントを計算して示している。本節では横パーセントに関して、次のようにしてコメントする。

[目的 a→目的 b]という表記は、aを来街目的とする人の中で、同時に、bを目的とする割合を、また、[目的 a→目的 a]という表記は、単独目的（a）の割合を表している。

図表6-1~4から、両エリアにおける来街目的から見た行動特性を（1）～（4）のように整理することができる。

（1）全体としての行動特性

- ① 自由が丘の来街者1250名の内、約60%は買い物、30%は食事が目的である。この2つ以外の目的に関してはいずれも10%を下回る。一方、代官山の場合は、買い物は43%であり、さらに、散歩29%、食事27%が続く。これらの3つと他の目的とは大きな差があるものの、自由が丘のように買い物だけが突出してはいない。
- ② 目的の組み合わせに注目すると、自由が丘の場合、[買い物→買い物]60%に対して、[食事→食事]は32%である。また、[買い物→食事]31%に対して、[食事→買い物]63%である。つまり、食事を目的とする来街者は、買い物も一緒にすることを示している。
- ③ 代官山の場合にも、そのことが当てはまり、食事をする人は、[食事→食事]39%とい

う食事だけの行動ではなく、[食事→買い物]50%が示すように、買い物も同時に行う傾向が強い。散歩の方は、[散歩→買い物]38%というパターンは存在するが、食事の場合ほど買い物との同時性は高くない。

図表6-1. 来街目的の組合せ分布 (全体)

a. 自由が丘調査

	買い物	食事	レジャー	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	437 60.9	220 30.7	31 4.3	17 2.4	28 3.9	16 2.2	21 2.9	717 100
食事	220 62.7	111 31.6	17 4.8	8 2.3	18 5.1	9 2.6	20 5.7	351 100
レジャー	31 47.0	17 25.8	29 43.9	1 1.5			4 6.1	66 100
通勤・通学	17 16.7	8 7.8	1 1.0	77 75.5	4 3.9	1 1.0	4 3.9	102 100
習い事	28 28.9	18 18.6		4 4.1	64 66.0	1 1.0	2 2.1	97 100
訪問	16 20.5	9 11.5		1 1.3	1 1.3	60 76.9		78 100
その他	21 10.4	20 9.9	4 2.0	4 2.0	2 1.0		163 80.7	202 100
合計	717 57.4	351 28.1	66 5.3	102 8.2	97 7.8	78 6.2	202 16.2	1250 100

(注) 各セルの上段はサンプル実数、下段は合計（各々の来街目的を選択したサンプル実数÷各行のサンプル実数の合計）に対する割合（%）を表す。また、対角位置のセルは、単独目的の集計値である。以降の図表も同様。

b. 代官山調査

	買い物	食事	散歩	美容・エステ	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	169 51.7	102 31.2	83 25.4	8 2.4	1 0.3	3 0.9	9 2.8	12 3.7	327 100
食事	102 50.0	80 39.2	57 27.9	5 2.5	2 1.0	2 1.0	4 2.0	6 2.9	204 100
散歩	83 38.2	57 26.3	108 49.8	3 1.4	1 0.5		7 3.2	11 5.1	217 100
美容・エステ	8 34.8	5 21.7	3 13.0	11 47.8				1 4.3	23 100
通勤・通学	1 2.1	2 4.3	1 2.1		44 93.6		1 2.1	2 4.3	47 100
習い事	3 27.3	2 18.2				7 63.6		1 9.1	11 100
訪問	9 12.0	4 5.3	7 9.3		1 1.3		62 82.7	3 4.0	75 100
その他	12 11.0	6 5.5	11 10.1	1 0.9	2 1.8	1 0.9	3 2.8	82 75.2	109 100
合計	327 43.1	204 26.9	217 28.6	23 3.0	47 6.2	11 1.5	75 9.9	109 14.4	758 100

自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性

(2) 自由が丘の性別行動特性

自由が丘エリアにおける性別の行動特性を見ると、以下のような特徴がある。

- ① 買い物と食事の割合に関する男女差が大きいのは前章で既に説明したとおりであるが、[買い物→買い物]や「食事→食事」などの単独目的の割合については、全体的には男の方が高いことが分かる。すなわち、男の場合は、目的をひとつに決めて来街している割合が高いことが分かる。
- ② 目的の組合せに関して特徴的なのは、[食事→買い物]が、女65%に対して、男51%であり、大きな差がある。
- ③ 全体的に、女の方は、他の目的であっても、買い物、あるいは、食事がセットになっていることが分かる。

図表6-2. 来街目的の組合せ分布（自由が丘）

a. 男

	買い物	食事	レジャー	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	93 63.7	39 26.7	10 6.8	4 2.7	1 0.7	1 0.7	4 2.7	146 100
食事	39 50.6	31 40.3	3 3.9	4 5.2		1 1.3	5 6.5	77 100
レジャー	10 47.6	3 14.3	9 42.9				1 4.8	21 100
通勤・通学	4 11.1	4 11.1		27 75.0	1 2.8	1 2.8	3 8.3	36 100
習い事	1 3.6			1 3.6	24 85.7		2 7.1	28 100
訪問	1 3.8	1 3.8		1 3.8		23 88.5		26 100
その他	4 5.0	5 6.3	1 1.3	3 3.8	2 2.5		67 83.8	80 100
合計	146 42.8	77 22.6	21 6.2	36 10.6	28 8.2	26 7.6	80 23.5	341 100

b. 女

	買い物	食事	レジャー	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	337 60.5	174 31.2	21 3.8	13 2.3	27 4.8	15 2.7	17 3.1	557 100
食事	174 65.4	79 29.7	14 5.3	4 1.5	18 6.8	8 3.0	15 5.6	266 100
レジャー	21 46.7	14 31.1	20 44.4	1 2.2			3 6.7	45 100
通勤・通学	13 20.0	4 6.2	1 1.5	49 75.4	3 4.6		1 1.5	65 100
習い事	27 39.7	18 26.5		3 4.4	39 57.4	1 1.5		68 100
訪問	15 30.0	8 16.0			1 2.0	35 70.0		50 100
その他	17 14.5	15 12.8	3 2.6	1 0.9			91 77.8	117 100
合計	557 62.9	266 30.1	45 5.1	65 7.3	68 7.7	50 5.6	117 13.2	885 100

(3) 代官山の性別行動特性

代官山エリアにおける性別の行動特性を比較すると以下の点を指摘できる。男女とも買い物、食事、散歩以外はサンプル数が少ないので、これら3つの組合せについて検討する。

- ① 単独の目的を見ると、買い物と散歩に関しては、男の割合が女に比べると高い。逆に、食事に関しては、女の方が高いことが確認できる。
- ② 目的の組合せに関しては、[食事→買い物]の男女間の差は小さいが、[散歩→買い物、または食事]の割合は、いずれも女の方が男に比べて15%程度高いことが分かる。
- ③ つまり、男の場合は、買い物か散歩が主要な目的であるのに対し、女の場合は、買い物と食事と散歩を一緒に楽しむ、というスタイルであることが分かる。

図表6-3. 来街目的の組合せ分布 (代官山)

a. 男

	買い物	食事	散歩	美容・エステ	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	57 61.3	19 20.4	22 23.7	3 3.2		1 1.1	2 2.2	2 2.2	93 100
食事	19 52.8	12 33.3	13 36.1	2 5.6			2 5.6		36 100
散歩	22 28.6	13 16.9	47 61.0	1 1.3			2 2.6	3 3.9	77 100
美容・エステ	3 60.0	2 40.0	1 20.0	2 40.0					5 100
通勤・通学					23 95.8			1 4.2	24 100
習い事	1 50.0					0 0.0		1 50.0	2 100
訪問	2 6.5	2 6.5	2 6.5				28 90.3	1 3.2	31 100
その他	2 4.8		3 7.1		1 2.4	1 2.4	1 2.4	34 81.0	42 100
合計	93 37.2	36 14.4	77 30.8	5 2.0	24 9.6	2 0.8	31 12.4	42 16.8	250 100

b. 女

	買い物	食事	散歩	美容・エステ	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	109 47.6	81 35.4	60 26.2	5 2.2	1 0.4	2 0.9	7 3.1	10 4.4	229 100
食事	81 49.7	66 40.5	42 25.8	3 1.8	2 1.2	2 1.2	2 1.2	6 3.7	163 100
散歩	60 44.4	42 31.1	58 43.0	2 1.5	1 0.7		5 3.7	8 5.9	135 100
美容・エステ	5 27.8	3 16.7	2 11.1	9 50.0				1 5.6	18 100
通勤・通学	1 4.5	2 9.1	1 4.5		20 90.9		1 4.5	1 4.5	22 100
習い事	2 25.0	2 25.0				6 75.0			8 100
訪問	7 17.1	2 4.9	5 12.2		1 2.4		31 75.6	2 4.9	41 100
その他	10 14.9	6 9.0	8 11.9	1 1.5	1 1.5		2 3.0	48 71.6	67 100
合計	229 46.5	163 33.1	135 27.4	18 3.7	22 4.5	8 1.6	41 8.3	67 13.6	492 100

自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性

(4) 女20代・30代の行動特性

2つのエリアにおけるサンプル構成の高い女20代・30代の行動特性を比較すると以下のような違いが見えてくる。

- ① 自由が丘のケースの図表6-2bと比較すると、女全体と女20代・30代の違いはほとんどない。
- ② それに対して、代官山の場合には、女全体(図表6-3b)と女20代・30代には大きな差を確認できる。それは、買い物を目的とするケースでは差がないものの、[食事→買い物]と[散歩→買い物]の組合せの割合が、女20代・30代が10~15%高くなっている点である。すなわち、女20代・30代のグループは代官山の主たる目的が買い物にあることが明らかである。

図表6-4. 来街目的の組合せ分布(女20代・30代)

a. 自由が丘調査

	買い物	食事	レジャー	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	150 60.5	78 31.5	11 4.4	11 4.4	6 2.4	3 1.2	3 1.2	248 100
食事	78 66.1	36 30.5	6 5.1	2 1.7	3 2.5	2 1.7	5 4.2	118 100
レジャー	11 44.0	6 24.0	13 52.0					25 100
通勤・通学	11 27.5	2 5.0		29 72.5				40 100
習い事	6 33.3	3 16.7			12 66.7			18 100
訪問	3 15.8	2 10.5				16 84.2		19 100
その他	3 6.5	5 10.9					40 87.0	46 100
合計	248 62.3	118 29.6	25 6.3	40 10.1	18 4.5	19 4.8	46 11.6	398 100

b. 代官山調査

	買い物	食事	散歩	美容・エステ	通勤・通学	習い事	訪問	その他	合計
買い物	84 47.2	62 34.8	47 26.4	4 2.2	1 0.6	2 1.1	4 2.2	10 5.6	178 100
食事	62 57.9	36 33.6	28 26.2	3 2.8	2 1.9	2 1.9	2 1.9	5 4.7	107 100
散歩	47 58.8	28 35.0	26 32.5		1 1.3		3 3.8	6 7.5	80 100
美容・エステ	4 33.3	3 25.0		5 41.7				1 8.3	12 100
通勤・通学	1 7.1	2 14.3	1 7.1		12 85.7		1 7.1	1 7.1	14 100
習い事	2 33.3	2 33.3				4 66.7			6 100
訪問	4 16.0	2 8.0	3 12.0		1 4.0		19 76.0	2 8.0	25 100
その他	10 21.3	5 10.6	6 12.8	1 2.1	1 2.1		2 4.3	31 66.0	47 100
合計	178 54.8	107 32.9	80 24.6	12 3.7	14 4.3	6 1.8	25 7.7	47 14.5	325 100

5. 結び

これまでに検討した結果から、自由が丘と代官山の来街者の行動特性を属性と併せてまとめたものが図表7である。

両エリアとも性別では70%が女性であるが、年代別の構成は自由が丘の場合にはばらつきがあるのに対して、代官山は若い世代に偏りがある。来街目的から見た行動特性に関しては、買い物が大きな目的のひとつであることや食事が買い物を誘引するという共通性が見られる。また、性別や年代別では、両エリアには図表7に示すように色々な相違点のあることが確認された。

図表7. 2つのエリアの来街者の行動特性比較

	自由が丘エリア	代官山エリア
来街者のサンプル構成 (性年齢)	<ul style="list-style-type: none"> ・男女比は、3対7. ・年代別の構成比の差は小さく全体的にばらついている. 	<ul style="list-style-type: none"> ・男女比は、3対7. ・年代別では、20代が全体の44%を占め、偏りがある. ・女20代と30代で全体の44%を占める.
性別年代別の来街目的	<ul style="list-style-type: none"> ・買い物と食事が主たる目的である. ・買い物は、男女間で20%、食事も10%の差がある. ・男は年代間の差が大きく、女の場合は差が小さい. 	<ul style="list-style-type: none"> ・買い物、散歩、食事が主たる目的である. ・男女とも、年代間の差が大きい. ・女10代と20代は買い物、30代は食事、40代以上は散歩の割合が高い.
来街目的の分布特性 (単独目的と組合せ分布)	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の75%は単独目的で、中でも35%が買い物目的. ・2つの目的の組合せ21%、3つの組合せ4%. ・[買い物→食事]30%に対して、[食事→買い物]60%であり、食事が買物を誘引する. ・[食事→買い物]の割合は男51%、女65%と差がある. 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の75%は単独目的で、買い物、食事、散歩に分散. ・2つの目的の組合せ19%、3つの組合せ7%. ・[買い物→食事]31%に対して、[食事→買い物]50%であり、食事が買物を誘引する. ・男は買い物と食事が主目的、女は買い物、食事、散歩を一緒に楽しむ. ・女20代30代は、特に[食事または散歩→買い物]の割合が高い.

2006年度、2007年度の来街者アンケート調査では、今回分析した来街目的以外に、来街頻度や利用する店についても調べられており、両エリアにおける来街者の購買行動のパターンに関する比較分析等は今後の課題である。

自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性

参考文献

- [1] 産業能率大学地域環境研究所編. 第2回自由が丘調査／自由が丘エリアの来街者アンケート調査報告書. 2007.3.
- [2] 産業能率大学地域環境研究所編. 第2回代官山調査／代官山エリアの来街者アンケート調査報告書. 2008.3.

市場志向の前提

Antecedents of Market Orientation: Review and Propositions

田口 尚史

Takashi Taguchi

Abstract

The purpose of this paper is to explore how companies overcome obstacles to become more market-oriented. Based on a review of the previously published research papers on the antecedence, some propositions are presented in terms of cultural aspects. This paper focuses on enterprises' difficulty discovering obstacles, their solutions to become more market-oriented, and also advancing academics' theoretical frameworks of how to develop a market-oriented culture.

This paper is organized as follows: First, previously published papers dealing with the antecedent to becoming market-oriented companies is reviewed. Second, the relevant research is classified into several groups accordingly. Third, propositions based on the review of the previously published papers are presented. They are 1) cultural dominance and inter-functional integration, 2) manipulating of the market orientation concept, and 3) dynamism of market orientation. Last, some implications are presented from these propositions for marketing theorists and practitioners.

はじめに

企業が長期的な発展を実現するには、外部の環境と内部の構造との間の均衡を図りながら、

2008年3月27日 受理

市場志向の前提

変化する環境に対応していくことが求められる。しかし、内部構造は経営者によって統制可能であるが、外部環境は経営者にとって統制不可能なために、しばしば、経営者たちは、内部構造を中心に経営を志向しがちになる。マーケティング学問において、企業外部を志向すべきという提案は、およそ50年前から行なわれてきた。しかし、この提案について、実務家だけでなく、マーケティングの研究者や理論家たちでさえ、他の問題以上に多くの関心を常に寄せていたわけではなかった。

こうした中、最近20年間、マーケティング研究者、とりわけ、欧米諸国の研究者の間では、マーケティング・コンセプトの重要性が再認識され、その後、市場志向という概念に関する研究が活発化した。市場志向についての当初の研究テーマは、企業はどのようにすれば市場志向になれるのか（すなわち、市場志向の前提）、そして、企業が市場志向になることで事業パフォーマンスにプラスの効果があるのかどうか（すなわち、市場志向の成果）を研究することだった。その後、多くの研究成果が紹介され、実際に、企業が市場志向になることで市場パフォーマンスや財務的なパフォーマンスが高まることが経験的に証明された。しかし、驚いたことに、市場志向の前提に関する構成概念に対しては、相対的に、あまり注目が集められていなかった（Gray *et al.* 1998; Gounaris *et al.* 2004; Harris 2000）。また、市場志向の企業業績への有用性は確認されたにもかかわらず、多くの企業、とりわけ我が国の企業の間では、市場志向になることを経営上の重点目標に掲げ、それを実現させている様子はいかたがう。

なぜ、企業は市場志向を開発することが困難なのか。この論文の目的は、これまでの市場志向の前提に関するレビューを基に、企業が市場志向を開発するに当たっての文化的な側面からいくつかの命題を提示する。この論文の焦点は、市場志向となるための障害の発見やそれを克服するための方策、あるいは、どのようにすれば市場志向の文化を開発できるのかについての理論構築を前進させることにある。

本論文は、以下のような構成からなっている。まず、市場志向に関するこれまでの研究成果をレビューし、それらをいくつかのグループに類型化し、その特徴や理論前提を整理する。次に、これらの研究レビューを基に、いくつかの解決すべき研究テーマについて議論する。そして最後に、それらの議論からいくつかの研究命題が導かれる。これらの命題は、将来の研究のための指針となるだろう。したがって、この論文の読者は、マーケティング学問の研究者および理論家を主たる対象としている。具体的には、企業文化、マーケティング管理論、組織論が主な領域となる。さらに、実務家に対する含意もいくつか提示されている。実務家にとっては、今後の全社戦略の立案プロセスや、経営システムの運用に当たって、いくつかの示唆が与えられるだろう。そして最後に、この論文の貢献は、市場志向文化の開発と市場志向行動の推進のための理論的枠組みを構築するための指針を示している。

1. レビュー

1.1 市場志向の前提に関する二つの観点

市場志向に関する研究の多くは、主として、(1) どうしたら市場志向型企業になることができるのか、あるいは、市場志向になることへの障害は何かという市場志向の前提に関する研究課題（例えば、Day 1994, 1999; Harris 1996; Sinkula 1994; Sinkula *et al.* 1997; Slater and Narver 1995）、(2) 市場志向度合いと事業パフォーマンス（市場パフォーマンスおよび財務的パフォーマンスなど）との関係性があるのかどうかに関する研究課題（例えば、Jaworski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994）、そして、(3) 市場志向の前提と成果の両方に関する研究課題（例えば、Baker and Sinkula 1999; Kohli and Jaworski 1990）、(4) 市場志向の前提と結果との関係をモデレート（緩和）したり、メディエート（媒介）する要因は何かに関する研究課題（例えば、Jaworski and Kohli 1993; Kohli and Jaworski 1990; Meehan *et al.* 2007; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994）に対して、多くの研究者たちの関心が向けられてきた。しかし、市場志向となるための前提や障害については、これまで、相対的にはあまり多くの注意が向けられてこなかった（Harris 2000; Gebhardt *et al.* 2006）。

市場志向の前提については、著名な二編の論文から、主に、二つの観点に大別される（Griffiths and Grover 1998; Meehan *et al.* 2007）。第一は、Kohli and Jaworski（1990）によって採用された行動面に焦点を当てた観点である。市場志向とは、「組織全体による現在および将来の顧客ニーズに付随する市場情報の生成、その市場情報の部門を越えての普及、そして、その市場情報に対する組織全体による反応である」（p.6）と定義しているように、彼らは、企業における市場情報処理活動に対して焦点を当てている。

第二は、Narver and Slater（1990）によって採用された文化面に焦点を当てた観点である。彼らによれば、市場志向とは、「買い手に対して優れた価値を創出し、それによって、その企業に対して継続的な優れた成果を創出するのに必要な行動を、最も効果的に、かつ、最も効果的に創造しようとする組織文化である」（p.21）。さらに彼らは、市場志向の構成要素として、顧客志向（対象市場における買い手に関する情報を入手すること）、競争業者志向（対象市場における競争業者に関する情報を入手すること）、機能間調整（マーケティング部門以外の部門を巻き込んだ全社的に調整された活動）の三要素を提起した。要するに、市場志向の仮説とされる三つの行動上の構成要素とは、市場情報を入手して普及させる活動と、顧客価値の創造を調整することに関するものである（Narver and Slater 1990）。

しかし、近年の市場志向に関する研究では、行動と文化の構成概念を混同していることへの批判や、あるいは、区別する必要性すらないかもしれないことが指摘されている。例えば、文化と行動の両方を市場志向の前提として因果モデルを開発し、事業パフォーマンスとの関

係を解明する研究が見られる（例えば, Gainer and Padanyi 2005; Homburg and Pflesser 2000; Meehan *et al.* 2007）。この点について, Cadogan and Diamantopoulos (1995) は, 行動面からの観点 (Kohli and Jaworski 1990) と文化面からの観点 (Narver and Slater 1990) は, ほとんどすべての構成概念について重複していると述べている。Griffiths and Grover (1998) は, 市場志向の行動面の観点と文化面の観点は, まったく異なるものではなく, 互換性があり, かつ, 相補的であると述べている。さらに, Avlonitis and Gounaris (1997) は, 彼らの経験的な検証結果から, 市場志向を態度の集まりとして扱うか, あるいは, 行動の集まりとして扱うかというのは避けるべきだと結論づけている。さらに彼らの調査結果では, 市場志向の態度面と行動面の両側面は, 相互に関連があることを示しており, かつ, マーケティングを, 顧客ニーズの充足とそのニーズに対して製品を適合させることとして見なす態度は, 市場に受け入れられるような行動に導くことを示している。

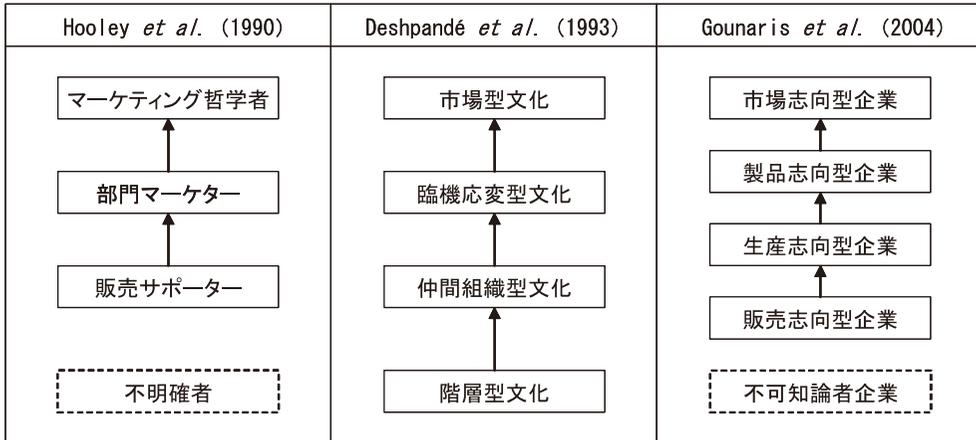
これらの議論の結果として, 市場志向の構成概念としての行動と文化は相互に関連していることから, 別個に捉えるものではないように思える。さらに, 行動的な側面よりも文化的な側面に対して, より焦点を当てることが重要であるように思える。これらの議論を考慮すれば, 企業が市場志向になるために重要なことは, 組織メンバーの行動面ではなく, 自社内の企業文化に対して, より多くの関心を向け, そして, 市場志向という文化を開発し, 管理することが重要であると言える。したがって, 本論文の残りの部分では, 市場志向を文化と捉え, これまでの先行研究をレビューし, 議論を進めることにする。

1.2 市場志向文化

マーケティング学問において, 企業文化あるいは組織文化が注目を受けたのは, 1980年代初頭以降である。“顧客に密着する”という企業文化の重要性を強調したPeters and Waterman (1982) による調査結果から, マーケティング研究者たちは, マーケティング・コンセプト (顧客志向) の重要性を再強調した (例えば, Deshpandé and Parasuraman 1984; Dunn *et al.* 1985; Parasuraman and Deshpandé 1984)。

マーケティング学問において, 企業文化とは「組織機能に関して共有された仮定と理解の集まり」(Deshpandé and Webster 1989, p.4), 「個人が組織機能を理解するのを助ける共有された価値観と信念であり, 組織内での行動に対して規範を提供するもの」(Deshpandé *et al.* 1993, p.24) として定義されている。そして, マーケティングの研究者たちによるこれまでの企業文化の研究には, 大別すると, 文化類型論的アプローチと, 認識論的あるいはシンボリック・アプローチという二つのアプローチがあるように思える。

図 1-1. マーケティングに対する企業の態度, 文化, 志向の類型例*



*より上方に位置する文化, 志向, および, 企業の方が, 市場志向の度合い (レベル) が高いことを表している。破線で示したタイプは, 具体的な文化や志向を示さない企業群である。 (出所) 筆者作成

1.2.1 文化類型論的アプローチ

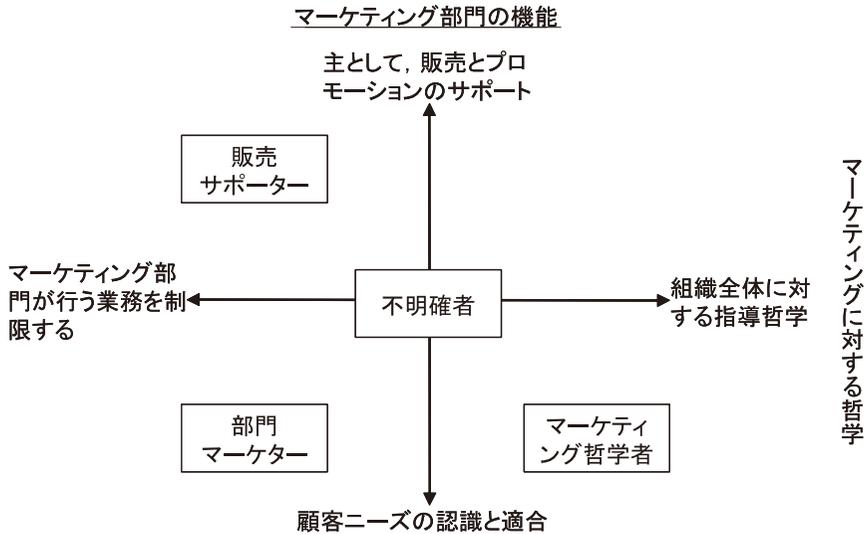
このアプローチは, どのような文化が最も企業のパフォーマンスにとって望ましいのかというテーマを探求している。これは, 企業文化をいくつかのタイプに類型化し, 最もパフォーマンスが高いタイプはどの文化かということをはっきりとすることを狙いとしている。図 1-1 では, 代表的な類型モデルを紹介している。

Hooley *et al.* (1990) の類型

Hooley *et al.* (1990) は, イギリス企業のマーケティング担当役員を対象に, マーケティングに対する態度, 組織化, 実務内容を調査し, そこから得られたデータをクラスター分析にかけて, サンプル企業を四つのタイプ⁽¹⁾に類型化し (図 1-2 を参照せよ), マーケティング哲学者に属する企業が最も財務的パフォーマンスが高いことを明らかにした。彼らは, 僅かに業種 (産業財かあるいは消費財か) による違いはあるものの, 販売サポーターから, 部門マーケターを経て, マーケティング哲学者に至る自然な進化があることを示している。

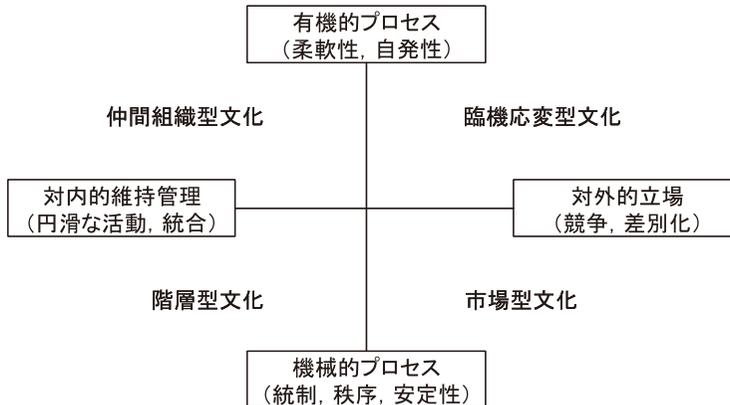
Hooley *et al.* (1990) の結論は, 第一に, マーケティング機能に対する態度について, マーケティング哲学者に属する企業では, マーケティングは企業の中核に据えられる企業文化であると CEO が認識している。また, このクラスターに属する CEO は, マーケティング・トレーニングに対して大きな重要性を認識していた。さらに, マーケティング哲学者の企業では, マーケティング部門が他の職能部門 (生産, 財務, 人事, 研究開発, 販売) よりも相対

図 1-2. マーケティングに対するアプローチ



的に高い地位に置かれている割合が高いことを示していた。要するに、マーケティング哲学者とされる企業では、マーケティングに対する高い地位と、マーケティング・トレーニングへの重視、将来に向けた積極的で先取的なアプローチを採用する傾向にある (Hooley *et al.* 1990, p.16)。第二に、マーケティング活動の組織化については、マーケティング哲学者では、多くのマーケティング担当役員を任命していた。さらに、製品マネジャーと市場マネジャーが共同で製品管理業務を行ったり、マーケティング部門が他の機能部門と一緒に仕事をする割合が最も高かった。これによって、組織全体で市場に目を向けた製品開発を可能にしていた。第三に、マーケティングが責任を負うべき活動範囲について、販売サポーターや部門マーケターに属する企業では、マーケティングの主たる活動内容は、広告、マーケティング調査、プロモーションなどが中心であると報告しているが、マーケティング哲学者に属する企業の多くは、それらの活動以外に、販売業者向けマーケティング、販売予測、新製品開発、価格設定、戦略計画の立案などにも参画している。そして最後に、各クラスターと企業のパフォーマンスとの関係について、マーケティング哲学者の企業では、他のクラスターに比べてROIが高く、かつ、主要な競争業者との相対的パフォーマンスも高いことを報告している。この結果は、マーケティングが全社に浸透し、販売活動以外の戦略立案にも参画する企業は、市場ニーズに適合した製品開発を実現し、それによって、競争優位性の観点からは、他社よりも顧客に対してより高い価値を提供していることを示唆している。

図 1-3. 組織文化タイプのモデル



(出所) Deshpandé *et al.* (1993), p.25.

Deshpandé *et al.* (1993) の類型

Deshpandé *et al.* (1993) は、支配的な組織属性、リーダーシップ・スタイル、組織内での絆の形成メカニズム、全社戦略の主眼点に関して組織内で共有されている信念に基づいて企業文化を四つに類型化し分析している⁽²⁾(図 1-3 を参照せよ)。彼らは、日本企業をサンプルとして、Drucker (1954) が示唆した企業の二つの基本的機能（マーケティングとイノベーション）の観点から、組織文化（顧客志向というマーケティング文化）と革新性（イノベーション）の事業業績へのインパクトを調査した。

彼らの経験的研究の結果は、最大の競争相手との相対的な収益性や市場シェアといった業績と、収益性や成長速度などの客観的な業績について、業績の高い順に、市場型文化、臨機応変型文化、仲間組織型文化、階層型文化という序列になる（すなわち、より市場の方を向いた文化を持つ企業は業績が高い）ことを発見した。また、組織の革新性は、業績とプラスの関係があることも発見した。これら二つの結果から、Drucker (1954) が示した説明的な提案を経験的に立証した。

彼らの研究成果から導かれた含意の中で興味深いことは、国の文化と企業の文化は異なるということである。彼らは、日本企業をサンプルとして選択しているが、その背景には、Ouchi (1981) による日本企業の文化面の特殊性への関心があった。日本企業は仲間組織型文化を有すると想定されていたが、実際に日本企業を調査した結果は、市場型、臨機応変型文化を有する企業の方が、より高い業績を達成していたということだった。それ以外で興味深いことは、彼らは、四人一組（ベンダー企業 2 名と顧客企業 2 名）のサンプリング手法を採用している。調査結果では、ベンダー企業自身が自己採点した顧客志向度合いと顧客企業がベンダー

市場志向の前提

を採点した結果は乖離していた。実際に業績との関連があったのは、顧客企業からの評価であり、ベンダー自身の自己評価は業績とは関係がなかった。つまり、自社は顧客を重視していると自己主張することは何ら意味がなく、顧客の視点から自社の文化を理解する必要性があることを示唆している。

Gounaris *et al.* (2004) の類型

Gounaris *et al.* (2004) は、市場志向文化（態度や価値観）の採用度合いに基づいて、市場志向型 (market-oriented)、製品志向型 (product-oriented)、生産志向型 (production-oriented)、販売志向型 (sales-oriented)、不可知論者型 (agnostics) という五つに類型化し、企業の主要な四つの活動（計画立案プロセス、戦略形成、戦略実行、コントロール）について特徴を描き、それらの活動と事業パフォーマンスとの間の関係を実証的に解明した。多くの市場志向研究は、市場志向度合いと事業パフォーマンスとの関係に着目しているが、彼らは、市場志向に対する態度とその結果としての行動との間の関係に注目している。彼らは、市場志向に対する信念および価値観を測定するに当たって、Hooley *et al.* (1990) が用いた測定尺度のうちの15項目を用いて、その調査結果を因子分析にかけ、五つに類型された文化は連続体を成していると主張した（図1-1を参照せよ）。

彼らの分析結果は、第一に、計画立案について、市場志向型企業はマーケティングを最も重視しており、市場調査を活用し、その情報を他の部門に普及させ、組織としてその市場情報に反応していた。また、戦略デザインに当たって、市場志向型企業では、市場細分化戦略が活用され、新製品開発や価格設定活動は市場を重視してデザインされていた。プロモーション予算の決定についても、過去の経験や他社との比較ではなく、製品の目標に合わせて設定されていた。第二に、マーケティングの実践について、市場志向型企業は、他のタイプの企業に比べて、経営情報システムを通じて、顧客、市場、製品に関する情報を収集し、かつ、組織的に反応していた。そして最後に、マーケティング活動に対するコントロールについて、市場志向型企業ではマーケティング部門が戦略立案に加わるだけでなく、モニタリングにも参画していることが明らかにされた。結果として、市場志向に対する企業の態度と、競争業者との相対的な事業パフォーマンス（相対的市場シェア、相対的ROI）は、市場志向型企業が最も高く、一方で、販売志向型企業は最も低かった。彼らの研究成果の特徴は、市場志向という態度が管理プロセス面での行動にどのように影響を及ぼすのかを経験的に検証した点にある。単なるパフォーマンスとの関係性のみを明らかにするだけでなく、オペレーション・レベルでの市場志向に向けた示唆を与えている。

ここに示した文化類型論的アプローチからの研究に共通する点は、各々のタイプは、マーケティング文化の組織全体への（精神面、行動面の両方での）浸透度合いという観点から、

低次のものから高次のものへと序列付けし、市場を最も重視する文化（すなわち市場志向型の文化あるいは信念や価値観）が最も高次であると仮定していることである。そして、その序列と事業パフォーマンスとの間の関係を対比させ、市場志向型文化の有用性を強調している。

1.2.2 認識論的あるいはシンボリック・アプローチ

このアプローチは、類型論によるアプローチとは対照的に、認識論的な側面、あるいは、シンボリックな側面から企業文化にアプローチし、企業が市場志向という文化を醸成することの必要性を主張したり、企業が市場志向（あるいは、顧客志向やマーケティング志向）となる際の障害あるいは前提に焦点を当てている。表1-1は、市場志向となるための障害に関する研究成果を示している。

表1-1. 市場志向になることへの障害と研究レビュー*

研究	障 害	経営者の コミット	組織の統合	権 限	マネジャー の経験	企業文化	報 酬 システム
Moore (1957)				○		○	
Felton (1959)		○	○	○	○		
Levitt (1960)		○	○				
Lear (1963)			○	○			
Webster (1981)		○	○		○	○	
McNamara (1981)		○	○		○		
Webster (1988)		○	○	○		○	
Shapiro (1988)		○	○				
Narver and Slater (1990)		○	○			○	
Elliott and David (1995)		○	○			○	
Becker and Homburg (1999)		○	○	○	○		○
Harris (2000)			○	○	○	○	
Gebhardt <i>et al.</i> (2006)		○	○	○	○	○	○

* ○印は、各々の研究において障害物として指摘されている項目を表している。

(注) 経営者のコミット：経営者が市場志向型企業となることにコミットメントすること、組織の統合：マーケティング部門と他の職能部門が市場志向という基準で統合されること、権限：権限が上位階層に集権化されていたり、あるいは、権限が下位階層に分権化されること、マネジャーの経験：マーケティング担当役員やマネジャーが、それまでにマーケティング業務についての経験を積むこと、企業文化：マーケティング・コンセプトや市場志向という顧客（一部の研究者は競争業者を含む）を経営の中心に置くという文化が組織内に浸透させること、報酬システム：従業員等に対する報酬システムが市場志向に基づいて設計されること。

(出所) 筆者作成

企業文化の観点からの研究においては、とりわけ、組織論あるいは組織文化論の研究成果を取り込む形での学際的な研究が進められた。例えば、市場志向に対する文化的側面からの

初期の定義（例えば, Deshpandé and Webster 1989; Deshpandé *et al.* 1993; Narver and Slater 1990; Peters and Waterman 1982）の範囲の狭さ（価値観, 信念のみを強調し過ぎていること）を指摘したHarris (1996) は, Hatch (1993) の動的な文化枠組みを市場志向文化に当てはめ, 基本的仮定, 価値観, 人工物, シンボルを文化の構成要素として組み込み, いくつかの研究命題を提起している。Homburg and Pfesser (2000) は, Hofstede *et al.* (1990) やSchein (1985) による組織文化の枠組みを適用し, 価値観や信念だけでなく, シンボル, 儀式, 英雄を企業文化の構成要素として取り込んでいる。

さらに, この研究トレンドは, 大まかに, 散発的研究 (sporadic research) の時期 (1950年代から1980年代) と全体論的研究 (holistic research) の時期 (1980年代後半から現在まで) という二つの時期に分類できる (Harris 1996)。

散発的研究の時期

1950年代以降に議論が活発化した散発的研究の時期は, 特定の主要な障害（例えば, トップ・マネジャーのコミットメントや組織の統合）を取り上げて, その解決策を提案していた。Moore (1957) は, 1941年から1951年にかけてのSears, Roebuck and Co.社の事例を基に, 組織内でのマーケティング志向の発展パターンを明らかにしている。産業の発展に伴う組織形態の変遷を追跡したこの研究は, 地理的な市場の拡大に伴う下位階層への権限委譲というトレンドを説明している。彼は, 組織モデルを古いモデルと新しいモデルとに分けて, 相互の違いを比較した (表 1-2 を参照せよ)。

表 1-2. 古い組織モデルと新しい組織モデル

古いモデル	新しいモデル
<ul style="list-style-type: none"> ・システムと内部プロセスへの関心 ・容赦のないシステムの論理 ・システム優先 ・集権化 ・監督の多階層 ・専門化 ・機械に対する人間の価値観の服従 ・会社全体の成果よりもシステム内での作業に対する関心 	<ul style="list-style-type: none"> ・外的目標への関心 ・全体の結果へのシステムの従属 ・分権化 ・作業義務と責任の重複 ・システムへの信頼よりも人間への信頼

(出所) Moore (1957) に基づいて作成

さらに彼は, この組織モデルの変化は, 単なる集権的管理から分権的管理へのシフトという単純な変化ではなく, むしろ, 生産志向経営から市場志向経営 (market-oriented management) へのシフトであると説明し, 企業内での支配的な価値観を, 生産担当役員の

価値観からマーケティング担当役員の価値観にシフトすることであると主張した (pp.108-109)。

Felton (1959) は、統合マーケティング (integrated marketing) という概念を提案し、マーケティング・コンセプトの構成要素として、以下の点を指摘している。

- ・取締役会，社長，上級役員が，統合マーケティングを開発する必要性を認識する。
- ・生産，人事，財務，その他のすべての機能が十分に調整されるべきである。
- ・トップ・マネジャーたちによって，たくさんの複雑な機能のすべてが引き受けられ，その仕事が遂行される必要がある。

そして，この統合マーケティングに失敗する企業の要因として，彼は役員のマーケティング経験の不足，登用時の人材選択の誤り，役員相互間の統合と調整の欠如やコンフリクト，ワンマン経営者による誤った意思決定やマーケティングに対する誤解，買収合併による部門間のコンフリクトなどを指摘している。これらはいずれも，市場志向となることへの障害である。

Levitt (1960) は，生産部門や研究開発部門の観点からの製品中心の経営ではなく，顧客ニーズの観点からの顧客中心の経営に転換することを強調している。そしてそのためには，マーケティングを生産活動の後に続く販売活動として捉えるのではなく，研究開発や生産活動に先行する顧客ニーズの発見および創造とその充足という活動として捉える発想転換の必要性を主張した。この発想転換の実現に当たっては，トップ・マネジャーのリーダーシップが不可欠であり，企業全体を顧客創造と顧客満足のための有機体と見なすべきであると主張した。

Lear (1963) は，販売組織の構造という側面から，市場志向となることの困難性を考察した。製品別の販売組織から，市場別および顧客別の販売組織体制への変更を実現するには多くの困難性が存在することを示唆している。例えば，市場別・顧客別の販売組織になることで，販売担当者が担当する製品バリエーションの増加，新組織体制への移行に伴う人事異動，担当地域と担当顧客の変更，業務および責務の再定義，顧客の困惑などを障害として挙げている。これらの困難性に対して，彼は，顧客企業側の集権的購買行動の出現による関連販売や周辺事業への多角化による事業成長の可能性が，市場別販売組織（すなわち，市場志向型の販売組織体制）を後押しすることを強調した。さらに，そのような市場志向型組織への移行期においては，マーケティング担当役員が重要な役割を担っており，マーケティング管理を本社部門と現場部門の両方に浸透させるために，マーケティング担当役員は，他のオペレーション部門の役員と同等レベルの地位が与えられるべきであると提案している。

市場志向の前提

このように、散発的研究の時期は、主として、マーケティング担当役員あるいは経営者が率先して自社の組織構造をマーケティング中心の組織構造に変革する必要があることを議論していた。そのために、トップ・マネジャーあるいはマーケティング担当役員が強い権限を持ち、全体を統合するためのリーダーシップを発揮することが重要であると結論づけている。

全体論的研究の時期

1980年代以降におけるマーケティングの重要性が再確認されるようになった時期、すなわち、全体論的研究の時期では、企業経営および戦略立案におけるマーケティングの復権（Day and Wensley 1983; Webster 1981, 1988を参照せよ）、あるいは、企業文化への注目の増大によって市場志向についての議論が活発化した（例えば、Deshpandé and Parasuraman 1984; Parasuraman and Deshpandé 1984）。市場志向の全体論的研究のきっかけは、1970年代における競争業者に主眼点を置いた分析的な戦略立案や短期利益志向によるアメリカ企業の国際競争力低下によるものだった。

Webster (1981, 1988) は、企業にとってのマーケティングの重要性を再認識する必要性を強調した。たとえば、彼は、アメリカ企業30社のトップ・マネジャーへのインタビュー結果から、経営者たちはマーケティング・コンセプト（顧客を重視するという経営哲学）を十分に受け入れていないことを発見した（Webster 1981）。その要因として、彼は、マーケティングに対して明確な責任を持つ上級役員の不在を指摘している。そのような企業は、生産志向、技術志向、販売志向などの考え方によって支配されていた。他方で、彼はマーケティング部門が企業内での地位を低下させた理由として、マーケティング・マネジャーの財務的観点の欠如を指摘している。こうした状況の中で、彼は、マーケティング・コンセプト実行の困難性を克服する方向性として、以下の点を提案している。

- ・マーケティングという観点を組織内に促進すること。
- ・マーケティング組織を設置すること。
- ・マーケティング組織に対してトップ・マネジャーが支援をすること。
- ・マーケティング・マネジャーは、財務的指標（ROIやROA）に関する知識を育成し、それに対して多くの注意を向けること。

さらに、Webster (1988) は、同様の文脈の中で、顧客志向型企業を開発するための基本的な必要条件として、以下の項目を指摘している。

- ・ トップ・マネジャーによって支持された顧客志向の価値観と信念を醸成すること。
- ・ 戦略的計画立案プロセスの中に市場と顧客に向けた焦点を組み入れること。
- ・ 強力なマーケティング・マネジャーとマーケティング・プログラムを開発すること。
- ・ 市場ベースの業績尺度を開発すること。
- ・ 顧客へのコミットメントを組織内全域で育成すること (p.37)。

McNamara (1981) と Parasuraman (1981) は、多くの経営者たちがマーケティング・コンセプトを誤って理解していることを議題に取り上げ、より正確な理解を提供している。例えば、McNamara (1981) は、マーケティング・コンセプトという経営哲学を採用しない企業における障害として、以下の点を指摘している。

- ・ マーケティング・コンセプトの意味について相当な混乱がある。
- ・ 多くのトップレベルの役員たちは、マーケティングの基本原則と戦略に関する実務経験がない。
- ・ マーケティング部門を管理する適切な人材を発見できない。
- ・ マーケティング・コンセプトを実行する際の普遍的に有効なツール・キットがない。
- ・ 社内において変化への抵抗がある (pp.102-104)。

McNamara (1981) が指摘したこれらの障害は、要するに、マーケティング・マネジャーの経験不足や登用面の不備、マーケティングに向けた全社的な統合の欠如による抵抗、そして、マーケティング・コンセプト実行のための具体的手法が未開発であることに起因している。この最後の問題（すなわち、マーケティング・コンセプトを実行する際に有効なツール・キットの欠如）は、後に、Kohli and Jaworski (1990) によって問題提起され、その後の研究で議論されることになった。

Shapiro (1988) は、ある企業の経営改革の事例を題材に、その業績回復への過程での販売、生産、財務といった部門間のセクショナリズムに焦点を当て、市場駆動型企業 (market driven company) となるための方向性として、以下の点を示した。そしてさらに、これらの項目を推進するには、トップ・マネジャーのコミットメントとパワーが必要とされると指摘している。

- ・ 購買影響要因に関する重要な情報が、企業内のすべての機能部門に行き渡っていること。
- ・ 戦略的意思決定と戦術的意思決定が、職能横断的かつ部門横断的に行われていること。
- ・ 担当部門と機能部門がうまく調整された意思決定を行い、コミットメントに対する認識

を持って意思決定された事項を実行すること。

1990年代になると、それまでの議論とは一線を画すテーマが提起された。前述したKohli and Jaworski (1990) は、それまでの議論はマーケティング・コンセプトの強調にばかり注意が向けられ、そのコンセプトの実践にはほとんど注意が与えられなかったことを指摘し、その実践のための概念的枠組みと研究命題を提示した。彼らは、市場志向とは“行動”であると捉えたが、これに対して、Narver and Slater (1990) は、市場志向を“企業文化”と捉え、市場志向という文化を醸成することが持続的な競争優位性の獲得に貢献すると主張した。彼らのモデルでは、市場志向となるためには、部門間での情報の共有や戦略に向けた統合、他の事業部門との資源の共有、競争業者の戦略に関するトップ・マネジメント間での議論が必要であることを証明している。

Elliott and David (1995) は、市場情報の収集活動としてのマーケティング調査に取り組んでいる企業と、取り組んでいない企業との違いを探求し、マーケティング調査へのコミットメントに影響を及ぼす態度と企業文化に関する深い理解を提示した。彼は、組織認知の観点から、個人の信念は態度と関連することに着眼し、マーケティング調査に対するマーケティング担当役員の信念を、彼らへのインタビューを通じて調査した。その調査結果は、マーケティング調査にコミットメントしない担当役員は、マーケティング調査は知識を向上させたり価値ある情報を提供せず、役に立たない活動なので、それへの費用支出は正当化できないという信念を持っていた。しかし、マーケティング調査を活用している担当役員の方が、そこから得られた成果に高い評価を示していた。一方で、組織内での社会規範的な信念は個人の主観的規範を形成するということを発見し、マーケティング担当役員の態度と規範が、彼らの意志を形成させ、それが行動として表出すると関連づけた。彼らの含意は、マーケティング担当役員が、他の役員、とりわけ、社長や財務担当役員から好意を持たれていると確信する場合には、マーケティング担当役員がマーケティング調査にコミットメントすることを可能にし、結果として、市場志向となるための企業文化に重大な影響を及ぼすというものであった。そのため、マーケティング担当役員は、社内において、社長と財務担当役員などの他の役員をコミュニケーションの標的とすべきであると主張した。

Becker and Homburg (1999) は、市場志向の構成概念に関するそれまでの二つの観点（文化と行動）とは別に、システムに基づく観点を提案した⁽³⁾。彼は、「顧客と競争業者に企業組織の志向の方向づけを促進するように経営システムが設計される度合い」(p.18)として市場志向型経営 (market-oriented management) を概念化した。ここで、経営システムとは、企業の計画立案、組織編成、コントロールという基本的な経営管理機能の遂行を支援するシステムを指し、具体的には、計画システム、組織システム、情報システム、人的資源管理シス

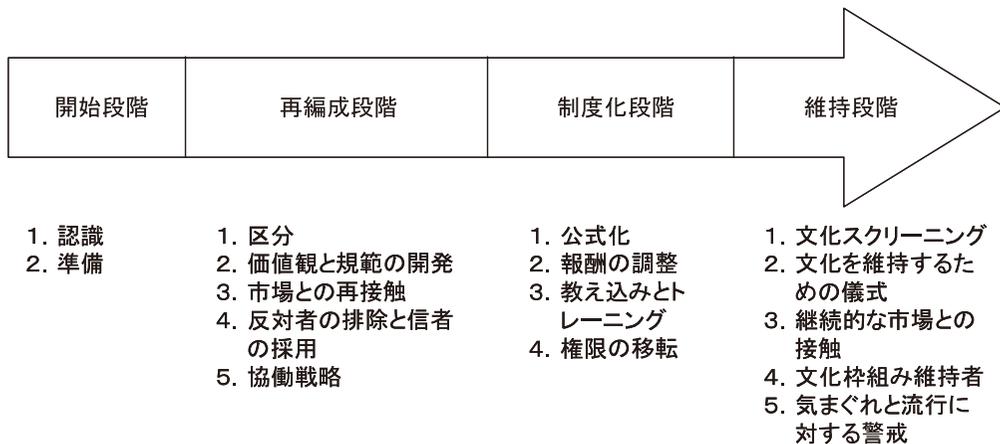
テム、コントロール・システムから構成される。彼らは、ドイツ企業のゼネラル・マネジャー234人から得られたデータに基づく調査結果から、各々の経営サブ・システムの市場志向度合いと市場パフォーマンス（顧客満足度、ロイヤルティ獲得、顧客価値の創造、市場シェア）との間には直接的なプラスの関係があり、さらに、財務的パフォーマンス（ROS）との間には市場パフォーマンスを経由した間接的なプラスの関係があることを発見した。彼らの研究成果の優位性は、市場志向の前提を、文化や行動といった狭い範囲で捉えるのではなく、5つのサブ・システムからなる経営システムという包括的な体系として捉えている点にある。それによって、市場志向となるための障害が多方面に渡って抽出できた。例えば、マーケティング担当責任者の地位の高さ、部門横断的な顧客情報の普及、マーケティングおよび販売部門の担当者による目標定義プロセスへの参加、マーケティング部門での業務経験のあるゼネラル・マネジャー候補者、顧客満足度に基づく報酬などが挙げられている。

Harris (2000) は、組織の構築に対して文化的な観点を採用することで、市場志向への障害は、組織面の3つの主な障害（組織構造：統合、公式化、分権化、戦略：サービス重視、コスト重視、システム：コミュニケーション、統合施策、マーケティングとの協力システム）に分類できることを示唆した。そして、イギリスの小売業を対象として、ケース・スタディと質問紙調査という二段階からなる調査デザインに基づいて、ケース・スタディの結果から導き出された8つの仮説について経験的に検証した。彼は、回帰分析の結果から、統合、公式化を除くすべての変数が市場志向度合いに対して有意にプラスのインパクトがあることを発見した。

Gebhardt *et al.* (2006) は、それまでの因果モデル中心の経験的研究ではなく、市場志向型組織になるための組織変革プロセスに着目し、長期的推移法 (longitudinal-processual method) を用いたデータ対話型分析アプローチによって、四社を対象とした調査結果から、経路依存的な四段階（開始、再編成、制度化、維持）からなる理論モデルを開発した（図1-4を参照せよ）。彼らによれば、市場志向は、根本的には、文化上の価値観に依存する (p.51)。彼らは、市場志向への文化面からのアプローチを支持しているが、他の支持者たちとは異なり、市場志向型企業は6つの要素からなる文化上の価値観（信用 (trust)、自由解放 (openness)、約束の遵守 (keeping promises)、尊敬 (respect)、協働 (collaboration)、存在理由として市場を捉えること (viewing the market as the *raison d' être*)) があることを発見した。そして、この文化の構成要素は、市場志向行動（すなわち、市場情報の収集、普及、反応）の基礎となり、市場志向度合いの高い企業は、それが低い企業よりも、これらの6つの文化要素について強い度合いを示していたことを発見した。要するに、彼は、市場志向型組織の構築は本質的には企業文化の変換プロセスであると捉え (p.51)、市場志向型企業は、文化変革への着手によって組織メンバーの価値観を変革し、それが市場志向行動へと転換さ

れ、最終的に、市場志向型組織が構築されるという経路依存的プロセスによって完成されることを示した。

図 1-4. 市場志向の形成プロセス



(出所) Gebhardt *et al.* (2006) , p.51.

Gebhardt *et al.* (2006) の研究の特徴は、第一に、提示された四段階の組織変革プロセスは、経営組織論で議論される組織開発プロセスと類似しているが、彼らが提示したモデルには市場との再接触というステップが組み込まれている。これは、市場志向文化を創造し、市場志向型組織へと変革するためには、組織メンバーが市場と接触する必要があることを暗示している。第二に、さらに彼は、組織メンバー間や組織内のパワーが、変革の奨励、変革への道案内、市場志向の維持といった市場志向への変革に当たって重要な役割を果たすことを発見している。第三に、市場志向型組織は、学習する組織であることを暗示している。市場志向型組織は、組織メンバーが共通の経験を通じて、やがて、それらの共通経験は組織的に共有された市場計画やプロセス計画として公式化されるようになる。

1.3 まとめ

市場志向を文化という観点から捉えた場合、これまでの先行研究は、文化類型論的アプローチと認識論的あるいはシンボリック・アプローチに分けられた。さらに、後者のアプローチは散発的研究の時期と全体論的研究の時期という二つの時期に分類された (Harris 1996)。

まず、文化類型論的アプローチでは、分類基準は異なるが、いずれも市場志向の採用度合いに基づく連続体をなしており、市場志向型の文化を有する企業は事業パフォーマンスも高

いことを示し、その文化の優位性を強調していた。他方、認識論的あるいはシンボリック・アプローチでは、全体を通じて、市場志向となるために必要なこととして、経営者のコミットメントと組織の統合を強調していた。また、組織の統合とあわせて、マーケティング担当役員への権限委譲や、他の職能部門の担当役員と同等以上の地位を与えることが提案された。散発的研究の時期と全体論的研究の時期に分けた場合、前者は、主として、市場志向という概念が提起される以前のマーケティング志向あるいは顧客志向という経営哲学として議論されてきたが、そこでは、その経営哲学を企業内に浸透させるという意味から、経営者のコミットメントと（マーケティング部門を中心とした）組織の統合が強調された。後者は、表1-1からも明らかなように、経営者のコミットメントや組織の統合だけでなく、マーケティング・マネジャーに登用する人材の経歴（マーケティングの経験）や従業員への報酬システムなども提案されるようになった。そして、特に、1990年代以降は、企業文化の側面から、文化変革を市場志向への障害と捉え、文化概念の操作化が試みられた。

2. 議論

今回の研究レビューによって、その研究トレンドが示されたが、これまでの研究が提案していたことには、いくつかの議論の余地がある。

2.1 市場志向文化による支配と組織の統合

ほとんどの研究は、組織の統合を提案しているが、それでも尚、現在において、我が国では市場志向という企業文化が醸成されずに、マーケティング・カンパニーを実現している企業は多くない。組織の統合を提案する研究者たちは、マーケティング部門がイニシアティブを持って他の部門を牽引し、市場志向文化と行動を全社に浸透させるべきであると主張している（例えば、Elliot and David 1995; Felton 1959; Lear 1963; McNamara 1981; Shapiro 1988; Shipley 1994; Webster 1988）。しかし、Stringfellow and Jap (2006) が指摘しているように、マーケティングは、多くの企業において、主流から排斥されている (p.229)。それらの企業では、財務や生産、あるいは、技術といった専門職的な部門と比べて、マーケティングを低く評価している。しかし、マーケティングは、研究開発活動と共に、消費者に付加価値を提供し、企業の発展を促進するための持続的な競争優位性に変換する新製品のアイデアと新しい市場を開発するのに不可欠な“人工降雨 (rainmaking)” 機能を担っている (Stringfellow and Jap 2006)。実際、Hooley *et al.* (1990) による実態調査の結果においても、マーケティング哲学者に属する企業では、他の職能部門に比してマーケティング部門の相対的地位が高く、財務的パフォーマンスも高いことが示されていた。

しかし、現実には、マーケティング機能が企業内で最も高い地位にあることを強調してい

る、あるいは、実現されている企業は少ないように思われる。これは、企業文化は、複数のサブ・カルチャーの総体として形成されていることを暗示している。何人かの著者たちは、企業文化の中に複数のサブ・カルチャーが存在していることを示唆している (Deshpandé and Webster 1989; Harris 1998; Parasuraman and Deshpandé 1984)。仮に、単一企業内に市場志向というマーケティング文化のサブ・カルチャーと、それ以外のサブ・カルチャーが併存する場合には、マーケティングはどのようにして他のサブ・カルチャーを支配できるのだろうか。この問題に対して、Harris (1998) は、組織全体の文化を統治するための市場志向文化の能力は、①サブ・カルチャーの認識能力、②サブ・カルチャーの相対的な強さ、③文化の受容可能性、④文化の移転可能性を指摘している。また、Stringfellow and Jap (2006) は、社内でのマーケティングの影響力を高めるには、①マーケティングに対する支持の獲得、②定量的な測定規準による他部門へのマーケティング文化の説得、③新市場の提示や顧客関係性構築プランの提案、④顧客関係資産といった測定指標のグループ成果測定規準への採用、⑤マーケティング担当役員候補者による広範な職務知識の保持を提案している。

Harris (1998) やStringfellow and Jap (2006) らによる示唆に富む提案にもかかわらず、マーケティングが支配文化となれない根本的な問題があるように思える。その要因には、以下の二つが考えられる。第一に、我が国では、マーケティング担当部門が設置されている企業が少ないことである。企業内において、市場志向というマーケティング文化が他のサブ・カルチャーを支配するには、やはり、市場志向文化の推進役となるマーケティング部門の設置が不可欠のように思える。マーケティングに対して先取的に取り組んでいる一部の企業では、マーケティング本部のようなマーケティングを統括する部署が設置されているが、ある程度規模の大きな企業であってもマーケティング担当部署を設置している企業は相対的に少ない。この背景には、マーケティング活動について、日々のルーティン業務が曖昧なために、常設部署設置の必要性がないことが挙げられる。多くの実務家たちは、マーケティングは販売促進、営業部門のサポート、広告宣伝という認識を持っている (Hooley *et al.* 1990を参照せよ)。しかし、本来のマーケティング活動には、市場調査、製品・サービスのコンセプト開発、製品仕様の立案、価格設定、チャネル政策、顧客関係性の維持なども含まれる。しかし、ここに指摘したマーケティング本来の活動は、日々のルーティン業務の中で遂行されるというよりも、ある種、プロジェクト的な業務であるために、職務記述書として規定されていない。また、これらのプロジェクト的なタスクは、各々が特定の組織によって遂行されている (例えば、市場調査は外部の市場調査機関、研究開発は社内の開発部門、製品仕様の決定と価格設定は商品開発部門や生産部門、チャネル政策と顧客関係性の維持は営業部門)。本来、マーケティングは、これら別個のタスクを調整し、統合し、統制する役割を担うべきであるが、それらは、ほとんど役員レベルで意思決定されている。

第二に、マーケティングに課される責任が不明確なことである。古典的には、管理の一般原則にあるように (Fayol 1916)、責任と権限は対応していなければならない。しかし、マーケティング機能に対する責任は不明確なままである。先ほど挙げた各タスクについて言えば、例えば、生産部門はコストや生産性、研究開発部門は新技術開発や特許、販売部門は販売高あるいは販売量について責任を負っているが、これらの総体としてのマーケティングには何ら責任が課されていない。マーケティング学問の理論家たちの間では、今やマーケティングは、単なる販売活動ではなく、全社的な活動として認識されている。しかし、マーケティングの個別の活動 (すなわち、市場調査、製品・サービスのコンセプト開発、製品形態の立案、価格設定、チャネル政策、顧客関係性の維持) の各々について、マーケティングは何ら責任を負っていない。それらの責任は、各担当部門が負わされている。責任のないところには権限もない。個々のマーケティング活動に負わされた責任の総体がマーケティングの責任の大きさとなるが、マーケティングは総体としての責任を負わされることなく、個々の職能部門が各々の責任を負い、その責任の範囲内で、各部門が自らの職能タスクを遂行している。このため、マーケティングには、マーケティングの個々の職能活動に対して権限を与えられていないし、それ故に、それらの職能活動への経営資源の配分を決定したり、配分された経営資源を利用できる権限もない。

これらの議論による帰結は、市場志向というマーケティング文化を支配文化にするためには、マーケティング部門がイニシアティブを持って、市場調査から顧客関係性管理に至る各職能を横断する調整業務が体系化されなければならない。よって、研究レビューを考慮すると、以下のような命題が示される。

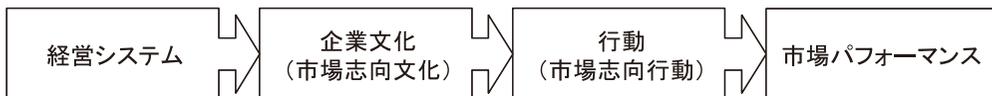
- 命題 1 : マーケティング部門の権限と責任が大きく、他の職能部門に対してイニシアティブを発揮して全体調整を行なっている企業は、
- ・他部門と比較して、マーケティング部門の地位が高い。
 - ・市場志向文化によって企業全体が支配されている。
 - ・市場パフォーマンスが高い。

2.2 市場志向概念の操作化

市場志向概念を文化と捉えるか、あるいは、行動と捉えるかについては、多くの議論がなされてきた (例えば、Avlonitis and Gounaris 1997; Cadogan and Diamantopoulos 1995; Gainer and Padanyi 2005; Meehan *et al.* 2007)。しかし、文化と行動は相互に代替的な概念ではなく、相互に影響し合う関係にあることが前述のレビューにより明らかにされた。Meehan *et al.* (2007) は、市場志向価値観と市場志向行動を統合して、事業パフォーマンスに対するそれら

のインパクトを分析している。しかし、文化と行動の関係を扱う際には注意が必要かもしれない。例えば、Becker and Homburg (1999) は、文化や行動ではなく、より包括的な操作化概念として経営システム概念を市場志向の構成概念として提案し、市場パフォーマンスに対する経営システムのインパクトを調査しているが、彼らの構成概念には、Jaworski and Kohli (1993) によって開発された尺度（すなわち、行動に関する尺度）のほか、就職志願者に対する顧客志向度をチェックするための儀式に関する尺度（すなわち、文化に関する尺度）も含まれていた。また、Harris (2000) は、文化的な観点からの市場志向への障害に関して、組織構造、戦略の焦点、システムという3つの視点から市場志向との因果関係を明らかにしていた。Homburg and Pflesser (2000) は、市場志向型文化には、価値観、規範、人工物という階層性があることを指摘し、それらが市場志向行動を醸成し、企業のパフォーマンスにプラスの効果をもたらすことを示した。さらに彼らは、Becker and Homburg (1999) と同様に、事業パフォーマンスを市場間パフォーマンスと財務的パフォーマンスに分類し、市場志向文化は市場パフォーマンスに直接的に影響を及ぼし、財務的パフォーマンスには、市場パフォーマンスを経て間接的にプラスの効果をもたらすことを発見した。そして究極的には、Gebhardt *et al.* (2006) は、経営システム、文化、行動の相互関係を暗黙的に示している（図2-1を参照せよ）。これまでの研究レビューから、以下のような命題が導き出される。

図2-1. 経営システム、文化、行動、パフォーマンスの関係



(出所) 筆者作成

命題2：企業は、経営システムの操作を通じて、市場志向文化を育成することによって、

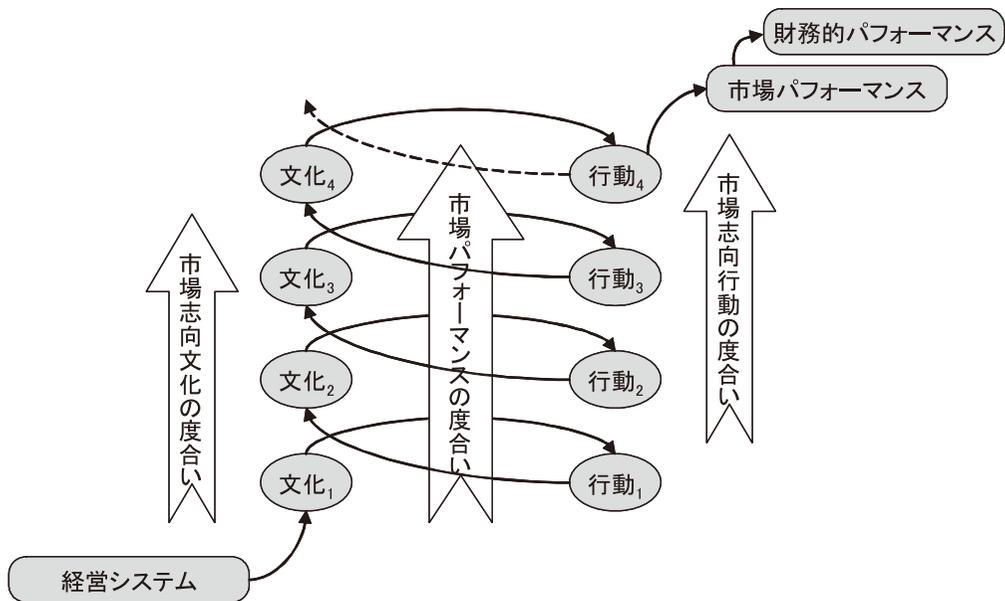
- ・組織メンバーの行動を市場志向行動に変革できる。
- ・市場志向行動度合いが高いほど市場パフォーマンスも高い。
- ・市場パフォーマンスが高いほど財務的パフォーマンスも高い。

2.3 市場志向のダイナミズム

さらに、Meehan *et al.* (2007) の経験的な分析結果では、事業パフォーマンスへのインパクトとの関連について、市場志向文化は市場志向行動を促進し事業パフォーマンスにプラスの効果をもたらすが、市場志向行動だけでは事業パフォーマンスに有効とはならないことを発見している。したがって、市場志向文化と市場志向行動はセットとして捉えるべきである。実際、企業文化と行動は、時間の経過と共に、螺旋状に相互作用しながら市場志向度合いを

高めることが予測される。高いレベルの市場志向文化を保有する企業は、その文化からより高いレベルの市場志向行動を生み出し、その行動の結果が、さらに企業文化（市場志向文化）に反映され、その企業文化はより強化されるかもしれない（図2-2を参照せよ）。組織メンバーが、市場の方に目を向けた儀式を体験したり、あるいは、顧客からその市場志向行動を高く評価され、社内では英雄として賞賛されることは、行動が文化をより強固なものにする典型的な事例であろう。

図2-2. 市場志向のダイナミズム



(出所) 筆者作成

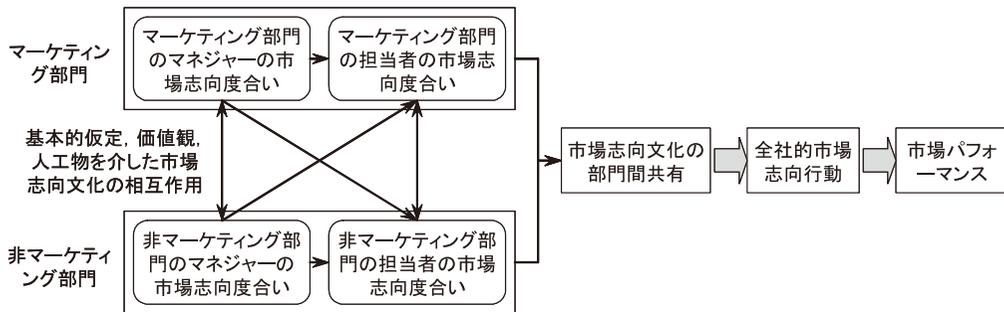
この市場志向のダイナミズムを生み出し、より活発化させるためには、組織メンバー間の相互作用が不可欠である（図2-3を参照せよ）。この相互作用は、命題1で示した組織内での市場志向の文化および行動が市場パフォーマンスに帰結するための媒介機能を果たすだろう。このことから、以下のような命題が示される。

命題3：マーケティング部門のマネジャーの市場志向度合いが高く、かつ、

- ・ 非マーケティング部門のマネジャーの市場志向度合いも高い企業は、部門間コンフリクトが低く、組織の統合度合いが高い。
- ・ マーケティング部門の担当者の市場志向度合いも高い企業では、マーケ

- マーケティング部門は非マーケティング部門と頻繁に相互作用している。
- ・非マーケティング部門の担当者の市場志向度合いも高い企業は、全社の市場志向行動の度合いも高い。

図2-3. 市場志向文化の部門間共有



(出所) 筆者作成

3. 含意

上記で提示した命題は、研究者や実務家に対して、いくつかの含意を示唆している。まず、命題1から導かれる含意は、市場志向の実行に関係している。Hooley *et al.* (1990)の研究によれば、調査サンプルとして用いた企業のうち、独立したマーケティング部門を保有する企業は全体の64%だけであり、企業の市場志向への関心と公的なマーケティング部門の存在は関係がないかもしれないことを示唆している。しかし彼らは、マーケティングは単なる部門機能としてではなく、組織全体に対する指導哲学として捉え、その哲学に基づいてマーケティング・プログラムを実行することが重要であることを指摘している。すなわち、彼の言うマーケティング哲学者とは、単なるメンタル面を強調するだけでなく、市場志向という文化を全社に浸透させ、そして、部門を越えてその文化を実行するという行動面にも重点を置く企業であると見なすことができる。重要な問題は、市場志向という文化を開発し、そしてそれを組織全体に浸透させ、その文化に基づいて行動することを確実にすることである。その担い手は、トップ・マネジャーであり、その推進役が公的なマーケティング部門であると言える。市場志向文化の実行を確実にするためには、公的なマーケティング部門の存在はより重要なように思える。

ここから導き出される含意として、まず実務家に対しては、マーケティング部門を設置し、日々のマーケティング業務を職務記述書としてまとめ、その職務をスタッフに割り当て、ルーティン業務として全社的なマーケティング活動を経営に取り入れることである。そしてさらに、その職務記述書の中には、市場調査担当部署から顧客関係性維持の担当部署に至るすべ

ての部署との間の業務の関連づけ、各職能部門との相互作用の内容、指揮命令系統、そして何より、各フェーズにおいてマーケティング部門が意思決定権限を持ち、その意思決定に対してどのような責任を負うのかが明記されなければならない。他方で、理論家に対する含意としては、マーケティング管理 (marketing management) に関するより精緻な理論枠組みを構築することが求められる。マーケティング管理に関するこれまでの研究は、管理過程アプローチに依拠し、主として、標的市場の選定、マーケティング・ミックス要素の構築といった計画立案フェーズに注意を集中してきた。しかし、これらの計画立案業務はプロジェクト的であり、ルーティン業務ではなく、そのことが公的なマーケティング部門の不在や、仮に存在していたとしても、実務家の間では、例えば、研究開発部門の人々からは、マーケティング部門は直感的、あるいは、非合理的で、基本的に論理的かつ合理的な思考をする自分たちとは異なるパラダイムを持っており意見が合わないと思われる (Benjamin 1993)。マーケティングは販売や広告宣伝活動であるとの誤解が依然として残っており、かつ、マーケティング部門自身も自らの殻に閉じ籠ったままである (Stringfellow and Jap 2006)。このような状況は、マーケティングの理論家の責任でもある。実務家がマーケティング業務に関する職務記述書を作成できるかどうかは、日々のルーティン業務としてマーケティング部門のスタッフが他の職能部門との間で (業務プロセスも含めて) どのような相互作用を行なうのかを規定する理論の完成度に依存している。

命題2から導き出される含意は、市場志向の概念枠組みに関係している。企業が市場志向となることで事業パフォーマンスにプラスのインパクトがあることは、これまで、いくつもの研究が証明してきた。市場志向を目指すことは、企業経営者にとって有用であることは明白である。しかし、どのようにしたら市場志向の度合いを高められるのかという点について、より深い議論とより良い理解が必要である。とりわけ、市場志向になるためには、市場志向文化を醸成する経営システムを体系化する必要がある。実際には、現在の市場志向の研究においては、それらの相互の区分についての混乱があり (Helfert *et al.* 2002を参照せよ)、経営システム、文化、行動の間に明確な境界線を引くことには多くの困難が伴う。したがって、マーケティング研究の理論家たちは、この論文の中で示した先行研究などを基に、企業の市場志向度合いを統制するための経営システムから、文化、行動を経てパフォーマンスへと帰結する一連の構成概念を体系化する必要がある。先に紹介した先行研究は、この体系についての探索的な研究成果として位置づけられるが、更なる議論を通じて構成概念枠組みが精緻化されるべきである。この問題について、Becker and Homburg (1999)、Gebhardt *et al.* (2006)、Homburg and Pflesser (2000)、Hooley *et al.* (1990) などの研究は多くの示唆を与えている。他方で、実務家、とりわけ、我が国の経営者たちに対する含意は、市場志向についてより多くの理解が求められる。元来、市場志向という企業文化に関する研究ラインは、アメリカの

市場志向の前提

研究者たちが日本企業の組織文化を研究し、対比させたことに端を発している（例えば、Ouchi 1981; Pascale and Athos 1981; Peters and Waterman 1982）。市場志向に対する欧米の研究者や実務家の関心の大きさに比べて、我が国の実務家の間の関心は相対的に小さいように思える。市場のグローバル化、品質や安全に対する消費者からの厳しい要請、市場の飽和状況を考慮すれば、日本企業は、これまで仲間組織型文化として特徴づけられてきたが、そのような対内的な関心だけでなく、競争業者や顧客に向けた対外的な関心にも重点を置くべきである。

最後に、命題3からの含意は、主として、市場志向の度合いに関係している。文化類型論的アプローチの観点からは、企業文化の市場志向度合いの段階性が示された。これは、アメリカのPillsbury社におけるマーケティング哲学の発展過程を示したKeith (1960) によるマーケティング革命 (Marketing Revolution) と一致している。しかし、すべての企業が低次から高次の市場志向型企业へと発展する必要性はないように思える (Gounaris 2004; Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990)。もちろん、これは市場志向になるべきではないと主張しているのではない。著者は、Narver and Slater (1990) やSlater and Narver (1994) の意見に賛成し、いかなる業種であれ、かつ、いかなる市場状況に置かれていたとしても、すべての企業が市場志向となることを目指すべきであると考えている。しかし、どの程度の市場志向度合いが適切なのかについては、依然として、明らかにされていない。業種、市場状況、技術変化のスピードなど、その企業が置かれている状況は異なるが、果たして、どの程度の市場志向度合いが最も適切なのだろうか。

これに関して、市場志向となるには費用がかかり、市場志向から得られる増分収益よりも、市場志向になるための増分費用のほうが大きい場合には、市場志向となることが逆に収益性を低下させてしまうかもしれないという指摘がある (Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990)。しかし、Harris and Piercy (1997) は、市場志向となるための増分費用は、かなり小さいか、あるいは、まったく増分費用はかからないので、費用は市場志向になるための障害とはならないと主張している。確かに、これまでの行動や価値観を別のものに変えることは、別の施策内容に代替される形で行なわれるため、増分費用はほとんど発生しないかもしれない。果たして、市場志向となることに増分費用はかからないのだろうか。仮に増分費用がかかるとした場合には、市場志向となることから得られる増分利益と比較可能だろうか。マーケティング研究では、費用対効果についてこうした財務的な実証分析はあまり行なわれていない。市場志向の有用性を証明するためにも、財務的尺度を用いた市場志向の費用便益分析を行なう価値があるように思える。

さらに、研究方法の観点からは、これまで、市場志向に関する経験的研究では、一部の例外を除いて（例えば、Deshpandé *et al.* 1993, 2000）、企業あるいはSBU（戦略事業単位）を対

象として単一の情報提供者をサンプリングしている。その理由の多くは、企業経営全般についての知識があり、企業内の状況に精通しているという理由からである。しかし、命題3で示したように、企業内の文化のダイナミズムを解明するには、特定企業内、あるいは、特定SBU内の複数の部門と複数の組織階層から同時にサンプリングし、そのデータを基に市場志向度合いを測定する必要があるだろう。

結び

この論文の目的は、我が国における市場志向への関心を高め、そして、その議論を活発化させることを狙いとしていた。マーケティング学問における企業文化の研究は、企業経営に関する事象の説明を試みる経営学と比較して、相対的には、十分に進んでいるとは言い難い。また、とりわけ、市場志向の文化的な側面については、アメリカはもちろんのこと、ヨーロッパにおいて多くの議論がされているが、対照的に、過去には、日本的経営、あるいは、仲間組織型文化として諸外国の研究者や実務家の注目を集めた日本企業の間では、現在、ほとんど市場志向についての議論がなされていない。この論文でレビューした文献は、市場志向に関する代表的な研究成果であるが、それ以外の先行研究については十分にレビューできていないかもしれない。しかし、今日の企業を取り巻く経営環境を鑑みれば、顧客を中心に据え、かつ、競争業者にも配慮して、持続的な競争優位性を獲得することは（すなわち、市場志向を開発すること）、将来にわたって生き残るために必須の経営課題となるはずである。

この論文の中で議論したテーマと、それに基づいて提示したいくつかの命題は、未だに理論的説明が十分になされていないものである。したがって、今後は、これらの命題について、定性的、そして、定量的な研究の両面から研究されることが望まれる。それらの研究成果が体系化された時、市場志向概念は、実務家にとって有用なツール・キットとなるだろう。

〔参考文献〕

- Avlonitis, George J. and Spiros P. Gounaris (1997) , “Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies,” *Industrial Marketing Management*, Vol.26, No.5, September, pp.385-402.
- Baker, William E. and James M. Sinkula (1999) , “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.4, pp.411-427.
- Becker, Jan and Christian Homburg (1999) , “Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective,” *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, No.1, pp.17-41.

- Benjamin, Beth A. (1993) , "Understanding the Political Dynamics of Developing New Products," *Research Papers*, No.1271, Graduate School of Business, Stanford University.
- Cadogan, John W. and Adamantios Diamantopoulos (1995) , "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and Market Orientation Construct: Integration and Internationalization," *Journal of Strategic Management*, Vol.3, No.1, pp.41-60.
- Day, George S. (1994) , "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, October, pp.37-52.
- (1999) , *The market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customer*, New York, The Free Press., 徳永豊・井上崇通・篠原敏彦 訳『市場駆動型の組織－市場から考える戦略と組織の再構築－』同友館, 2005年。
- and Robin Wensley (1983) , "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, Vol.47, No.4, Fall, pp.79-89.
- Deshpandé, Rohit and A. Parasuraman (1984) , "Organizational Culture and Marketing Effectiveness," in Anderson, Paul F. and Michael J. Ryan (eds.) , *1984 AMA Winter Educators' Conference: Scientific Method in Marketing*, pp.137-140.
- and Frederick E. Webster, Jr. (1989) , "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, Vol.53, No.1, January, pp.3-15.
- , John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993) , "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, January, pp.23-37.
- , John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (2000) , "Triad Lessons: Generalizing Results on High Performance Firms in Five Business-to-Business markets," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.17, No.4, December, pp.353-362.
- Drucker, Peter F. (1954) , *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publishers, 上田惇生 訳『[新訳]現代の経営(上)(下)』ダイヤモンド社, 1996年。
- Dunn, Mark G., David Norburn, and Sue Birley (1985) , "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness," *International Journal of Advertising*, Vol.4, pp.65-73.
- Elliott, Richard and Jobber David (1995) , "Expanding the Market for Marketing Research: Changing Beliefs, Attitudes, and Corporate Culture," *Journal of the Market Research Society*, Vol.37, No.2, pp.143-158.
- Fayol, H. (1916) , *L' Administration Industrielle et Générale*, 都筑栄 訳『産業並に一般の管理』風間書房, 1958年。

- Felton, Arthur P. (1959) , "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, Vol.37, No.4, July-August, pp.55-65.
- Gainer, Brenda and Paulette Padanyi (2005) , "The Relationship between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations," *Journal of Business Research*, Vo.58, No.6, pp.854-862.
- Gebhardt, Gary F, Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry Jr. (2006) , "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," *Journal of Marketing*, Vol.70, No.4, October, pp.37-55.
- Gounaris, Spiros P, George J. Avlonitis, and Paulina Papastathopoulou (2004) , "Managing a Firm' s Behavior through Market Orientation Development: Some Empirical Findings," *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.11/12, pp.1481-1508.
- Gray, Brendan, Sheelagh Matear, Christo Boshoff, and Phil Matheson (1998) , "Developing a Better Measure of Market Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.9/10, pp.884-903.
- Griffiths, Janice S. and Rajiv Grover (1998) , "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and The Culture," in Grewal, D. and C. Pechman (eds.) , *Marketing Theory and Applications*, Vo.9, pp.311-320.
- Harris, Lloyd C. (1996) , "Cultural Obstacles to Market Orientation," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.2, No.4, pp.36-52.
- (1998) , "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Cultures?," *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.3/4, pp.354-373.
- (2000) , "The Organizational Barriers to Developing Market Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.5/6, pp.598-624.
- and Nigel F. Piercy (1997) , "Market Orientation is Free: The Real Costs of Becoming Market-Led," *Management Decision*, Vol.35, No.1, pp.33-38.
- Hatch, Mary Jo (1993) , "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, pp.657-693.
- Helfert, Gabriele, Thomas Ritter, and Achim Watler (2002) , "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective," *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.9/10, pp.1119-1139.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders (1990) , "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,"

- Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2, June, pp.286-316.
- Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000) , “A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes,” *Journal of Marketing Research*, Vol.37, No.4, pp.449-462.
- Hooley, Graham J., James E. Lynch, and Jenny Shepherd (1990) , “The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice,” *European Journal of Marketing*, Vol.24, No.9, pp.7-24.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993) , “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, July, pp.53-70.
- Keith, Robert J. (1960) , “The Marketing Revolution,” *Journal of Marketing*, Vol.24, No.3, January, pp.35-38.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990) , “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, April, pp.1-18.
- Lear, Robert W. (1963) , “No Easy Road to Market Orientation,” *Harvard Business Review*, Vol.41, September-October, pp.53-60.
- Levitt, Theodore (1960) , “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, July-August, pp.45-56.
- McNamara, Carlton (1981) , “Time is Running Out for Executives Still Flirting with the Marketing Concept,” *Sales and Marketing Management*, Vol.126, No.4, March 16, pp.102-106.
- Meehan, Seán, Patrick Barwise, Mark Vandenbosch, and Willem Smit (2007) , “The Impact of Organizational Values on the Effectiveness of Market-Oriented Behaviors,” *Marketing Science Institute Reports*, No.07-116, Marketing Science Institute.
- Moore, David G. (1957) , “Marketing Orientation and Emerging Patterns of Management and Organization,” in Bass, Frank M. (ed.) , *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, pp.102-109.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990) , “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, October, pp.20-35.
- Ouchi, William G. (1981) , *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing, 徳山二郎 監訳 『セオリーZ - 日本に学び、日本を超える -』 CBSソニー出版, 1981年。
- Parasuraman, A. (1981) , “Hang On to the Marketing Concept!,” *Business Horizons*, Vol.24, No.5, September-October, pp.38-40.

- and Rohit Deshpandé (1984) , “The Cultural Context of Marketing Management,” in Belk, Russell W. (ed.) , *1984 AMA Educators’ Proceedings*, pp.176-179.
- Pascale, Richard T. and Anthony G. Athos (1981) , *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, 深田祐介 訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981年。
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman (1982) , *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, New York, Harper and Row, Publishers, 大前研一 訳『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件—』講談社, 1983年。
- Shapiro, Benson P. (1988) , “What the Hell is ‘Market Oriented’ ?,” *Harvard Business Review*, Vol.66, No.6, November-December, pp.119-125.
- Schein, Edgar H. (1985) , *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 清水紀彦・浜田幸雄 訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—』ダイヤモンド社, 1989年。
- Sinkula, James M. (1994) , “Market Information Processing and Organizational Learning,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, January, pp.35-45.
- , William E. Baker, and Thomas Noordewier (1997) , “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp.305-318.
- Shipley, David (1994) , “Achieving Cross-functional Co-ordination for Marketing Implementation,” *Management Decision*, Vol.32, No.8, pp.17-20.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994) , “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, January, pp.46-55.
- and John C. Narver (1995) , “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol.59, No.3, July, pp.63-74.
- Stringfellow, Anne and Sandy D. Jap (2006) , “Leveraging Marketing’ s Influence in Team and Group Settings,” in Sheth, Jagdish N. and Rajecdra S. Sisodia (eds.), *Does Marketing Need Reform?*, New York, M. E. Sharpe, pp.229-235.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981) , “Top Management’ s Concerns about Marketing: Issues for the 1980’ s,” *Journal of Marketing*, Vol.45, No.3, Summer, pp.9-16.
- (1988) , “The Rediscovery of the Marketing Concept,” *Business Horizons*, Vol.31, No.3, May-July, pp.29-39.

市場志向の前提

- (1) 四つのタイプとは、①マーケティング哲学者 (marketing philosophers) : 顧客ニーズを認識し適合することに責任を持つ機能として、そして、組織全体に対する指導哲学として、マーケティングを捉える企業、②部門マーケター (departmental marketers) : マーケティング活動は、マーケティング部門が行なうことと認識している企業。しかし一方で、マーケティングとは顧客ニーズに適合することであるという信念を持っている企業、③販売サポーター (sales supporters) : マーケティングの主要機能は、販売活動の際に販売促進支援を行なうことであると捉えており、マーケティングを指導哲学と捉えておらず、顧客ニーズに適合することへの役割も認識していない企業、④不明確者 (unsures) : 自社内におけるマーケティングの機能に対して、どんな役割も正確に認識していない企業。マーケティングの役割は何かという質問に対して明確な回答を用意していない企業である。
- (2) 四つの類型とは、①市場型 (market) : 競争と目標達成に主眼点を置いている企業。取引は市場メカニズムによって統治され、組織にとって重要な尺度は生産性である、②臨機応変型 (adhocracy) : 事業家精神、創造性、適応性といった価値観に主眼点が置かれている企業。柔軟性と寛容性が重要な信念であり、組織の効率性は新市場と成長のための新たな方向性の発見という観点から定義される、③仲間組織型 (clan) : 団結、参画、チームワークに主眼点を置いている企業。個人的な満足を通じて確保される組織メンバーのコミットメントの方が、財務や市場シェアといった目標よりも高く評価されている、④階層型 (hierarchy) : 秩序、ルール、規則に主眼点が置かれている企業。取引は、監視、評価、指導の統制下であり、組織の効率性は、明確に規定された目標との一貫性と達成度によって決定される、である。
- (3) Becker and Homburg (1999) は、行動や文化ではない第三の観点として経営システムという観点から市場志向を考察しているが、実際には、行動や文化の観点との重複があり、彼らの観点はそれまでの観点 (すなわち、行動と文化) と代替的であるとは言えない (Helfert *et al.* 2002)。

在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート

A Survey Report on Consciousness of Chinese employees
at Japanese Companies in China

欧陽 菲

Fei Ouyang

内藤 洋介

Yousukei Naitou

周 偉嘉

Weijia zhou

Abstract

The purposes of this survey report are as follows:

1. To clarify the impressions of Chinese employees on Japanese companies.
2. To grasp the gap between Chinese employees' consciousness and Japanese corporate culture.
3. To find ways of using Chinese human resources in Japanese enterprises.

1. 調査概要

- 1.1 調査目的：本研究チームは中国における日系企業の現地化についての研究を中心に、日本の企業文化、経営管理手法の強みを生かしながら、現地人材の活用方法を探ることが目的である。
 - 1.2 調査方法：非定量アンケート調査である。
 - 1.3 調査対象：中国の日系企業に勤務している中国人スタッフ
- ①サンプル数：103名。うち、女性従業員は58%の半数以上を占めている。

2008年4月1日 受理

- ②年齢構成：20～35歳の従業員が多く82%を占めている。
- ③勤続年数：5年以上が最も多く、39%を占める。1～2年は33%、3～4年は28%を占めている。
- ④役職構成：一般従業員は84%、部長クラスは10%、課長クラスは6%という構成になっている。
- ⑤学歴：大卒が82%で最も多く、修士号、博士号保有の回答者はそれぞれ7%で、高卒は4%になっている。
- ⑥職務：技術開発者が26%で最も多い。「その他」を選択する人は22%で次に多いが、ごくわずかな管理職を除けば、事務系仕事や現場での仕事の割合になると思われる。そのほか、人事、財務などの比率は17%と12%と高い割合を占めている。購買やマーケティングといった現地ノウハウを必要とする仕事に従事する回答者は少ない。

1.4 調査期間：2007年8月～2008年2月

1.5 調査内容：日系企業に対するイメージ

転職についての考え方

日系企業に就職して良かったこと

日系企業に就職して困ったこと

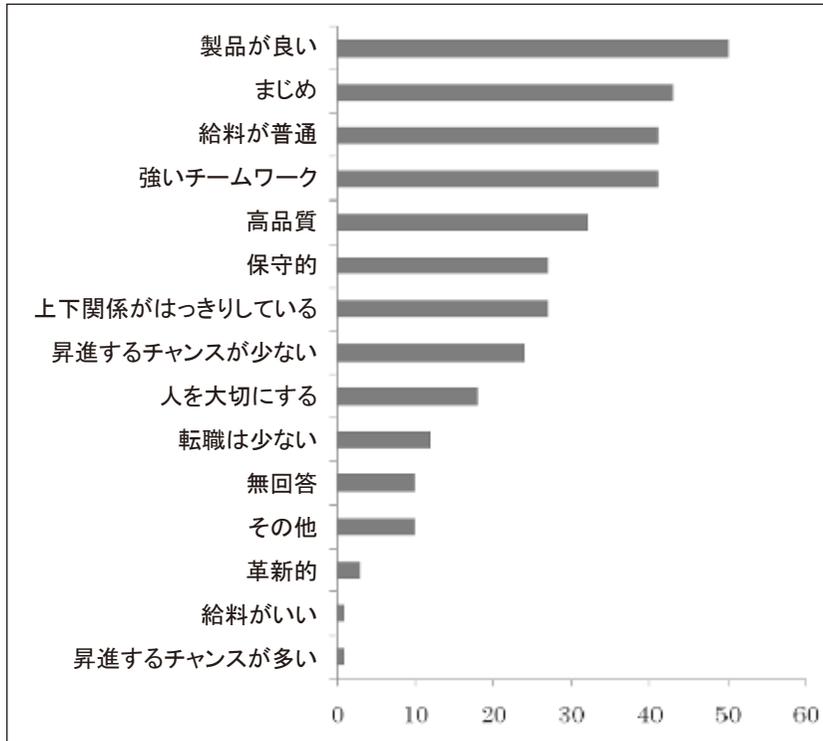
日系企業に志望した理由

リーダーの構成（中国人と日本人の割合）

2. 日系企業に対するイメージ

図表1で示したように、選んだトップ5は、「製品がよい」、「まじめ」、「給料が普通」、「強いチームワーク」、「高品質」になっている。日系企業の技術力、仕事を取り組む姿勢、集団主義の強さ、品質の高さを高く評価していることがわかる。一方、給料に対しては、必ずしも満足していないことがその他の回答からも伺える。」

図表 1 日系企業に対するイメージ項目

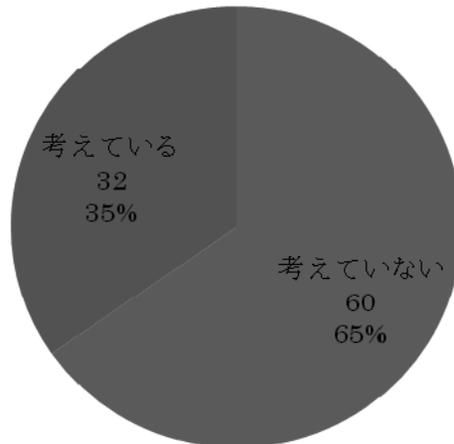


単位：人

3. 転職についての考え方

「転職を考えていない」回答者が65%でかなり多い。一方、「転職を考えている」回答者には、1～2年以内に転職したいと考えている人の割合が高い。

図表 2 転職についての考え



「考えている」理由については、意思疎通や組織の壁、仕事のやり方といった日本企業の文化に馴染めない一面と、キャリアパスや昇進の可能性、報酬などに対する不安と不満も見られる（図表3記述一覧を参考）。

図表 3 転職したい理由記述一覧¹

1～2年以内に転職したい。理由：会社の戦略が不明で、ビジョン・将来性が見えない。昇進と教育訓練の機会が少ないので、キャリアの形成に不利。給料が普通で、福利厚生はほとんどない。
1～2年以内に転職したい。理由：能力を発揮できるもっとよい職場を求めため。自分の目標を実現するため。
1～2年以内に転職したい。理由：①あらゆる可能性を見て、いずれは転職したい。これ以上能力を発揮する余地はなさそう。
1～2年以内に転職したい。理由：①仕事がつくて、疲れる。②給料が低い。
1～2年以内に転職したい。理由：①契約期間満了後に、他の都市でチャレンジしてみたい。②昇進など上に行く道筋が明確ではない。仕事の内容が単調で、昇給のベースが小さい。
3年以内に転職したい。理由：①給料が低いし、3年以内に昇進する可能性は見られない。②企業の管理体制や業務プロセスに弊害があり、部門間・職能間分業が明確ではない。いまの所属のままでは職務も能力も十分発揮できない。

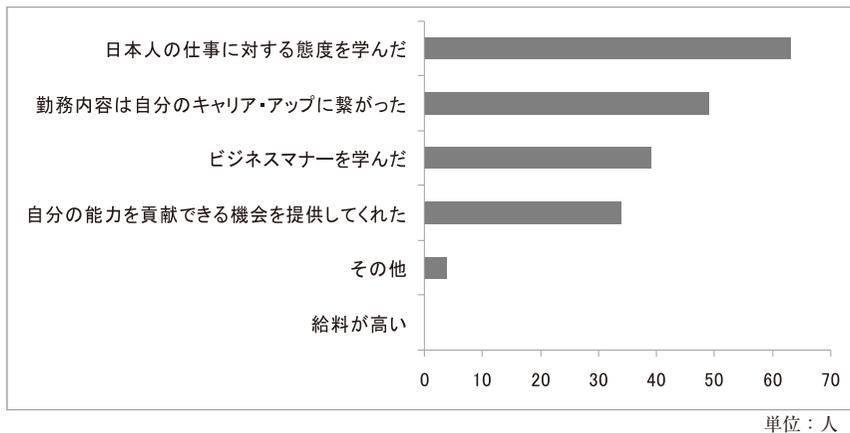
資料：問8記述文より作成。

(1) 自由記述には、「転職を考えている」という回答者が多いため、それを中心に要約することになっている。

4. 日系企業に就職して良かったこと

調査人数に対し、62%の回答者は「日本人の仕事に対する態度を学んだ」と答え、この点に関しては、図表1で示した日系企業に対するイメージにも現われている。48%の回答者は「勤務内容は自分のキャリア・アップに繋がった」と回答している。「ビジネスマナーを学んだ」と「自分の能力を貢献できる機会を提供してくれた」を選んだのは、それぞれ3分の1強である。しかし、給料が高いと答えた回答者は一人もいなかった。この項目からは、日系企業の給料が決して高くないものの、学ぶことが多い、自分自身のキャリアにプラスになると思っている中国人スタッフは少なくないように思われる。

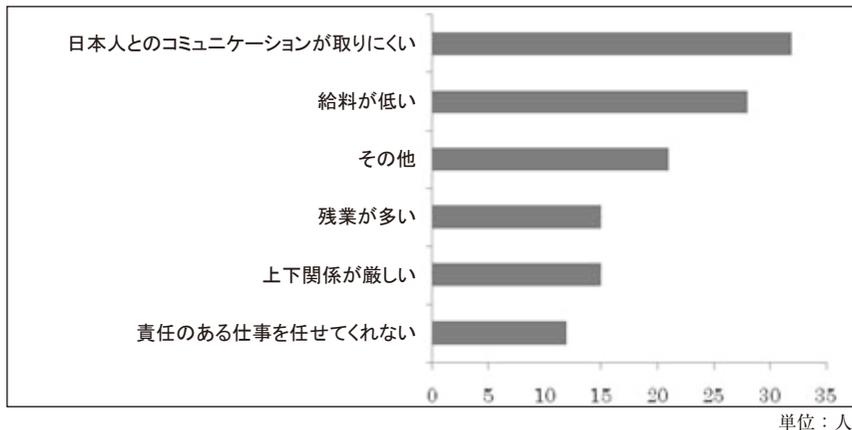
図表 4 日系企業に就職して良かったこと



5. 日系企業に就職して困ったこと

この項目にはばらつきが見られるが、図表5で示したように、「日本人とのコミュニケーションが取りにくい」、「給料が低い」が最も多かった。そのほか、「残業が多い」「上下関係が厳しい」、「責任のある仕事を任せてくれない」という指摘もある。

図表 5 日系企業に就職して困ったこと



自由記述からは、コミュニケーションが取りにくい理由として、単に日本語の問題ではなく、文化の相違によるところが大きいことがわかる。図表6の記述一覧からは、日中文化の相違、日本企業文化への理解不足、日系企業が現地化を進める上での問題点などを見出すことができる。本社と海外支社、部門間、職務間の隔たりや組織の問題、形式・ルールと自己判断のバランスなどの指摘は興味深い。下記の一覧をさらに異文化の観点から次のように分析することができる。

- ①ルール・プロセス重視vs結果重視：日本企業はルールやプロセスを重視する文化を持っているため、「結果重視」の中国人から見れば、「融通が利かない」、「頑固」、「効率が悪い」、「形式にこだわり過ぎ」、「仕事のプロセスが煩瑣」、「細かい」(a~fを参照)ということになる。
- ②集団主義・協調性vs個人主義：日本人は集団主義、協調性を重視しているため、中国人の目にそれを、「上司にノーと言わないし、部下は責任を取りたがらない」、「命令はすべてで、上司に反対意見は言わない」、「従業員の考えを上層部に重視されることが難しい」、のように映っている。
- ③組織への忠誠心vs個人の成長：日本人の多くは、企業に対し忠誠心があるために、個人の成長や専門を重視する中国人従業員はそれを「従業員一人一人のキャリアパスに対し、有効的かつ明確な計画と指導はない」、「キャリアパスは明確でない」、「目標達成に対し、推進力が不足しているように感じる」、「現場の従業員は想像力がかけている」など、問題として感じるようになる。

図表 6 「日系企業に就職して困った記述」から日中文化の相違

a.日本人は頑固で、上司にノーと言わないし、部下は責任を取りたがらない。
b.融通が利かない。効率が悪い。
c.融通が利かない。硬い。
d. 日中文化の違いかもしれないが、物事を進める上で違いが出てくる。
e. 形式にこだわり過ぎ、個人の能動性を発揮できない。
f. 文化の違いなのかもしれないが、仕事のプロセスは煩瑣で、細かいところにこだわり過ぎる。
g. 本社と海外支社との間、目標のずれがあり、経営陣の意思決定と執行力の間につながりがよくない。目標達成に対し、推進力が不足しているように感じる。従業員一人一人のキャリアパスに対し、有効的かつ明確な計画と指導はない。
h. キャリアパスは明確ではない。
i. 現場の従業員は想像力がかけている。間違っても、命令はすべてで、上司に反対意見は言わない。中国人に馬鹿にされている。
j. 地理的な隔たりや、部分間の壁に問題があるかもしれないが、意思疎通のフィードバックが遅い。
k. 従業員の考えを上層部に重視されることが難しい。
l. 多くのやり方は日本のやり方のままで、中国の実情に合っていない。

資料：問10の記述文より作成

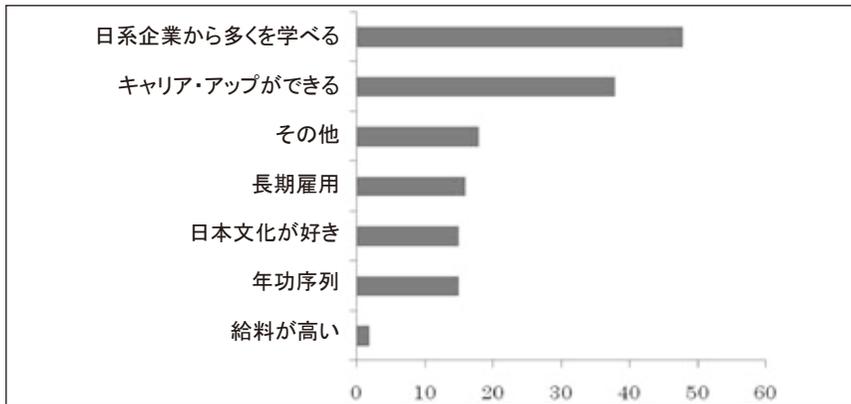
6. 日系企業に志望した理由

半数近い回答者は「日本企業から多くを学べる」、「キャリア・アップができる」という理由で日系企業に就職し、就職後もこの目的が満たされていることが、前述した「日系企業に就職してよかったこと」の調査結果を通じて理解できる。

「長期雇用」や、「年功序列制度」、「日本文化」に惹かれて就職したのはそれぞれ15%前後になっている。

逆に高い給料狙いの回答者は非常に少ない。

図表 7 中国人スタッフの日系企業に志望した理由

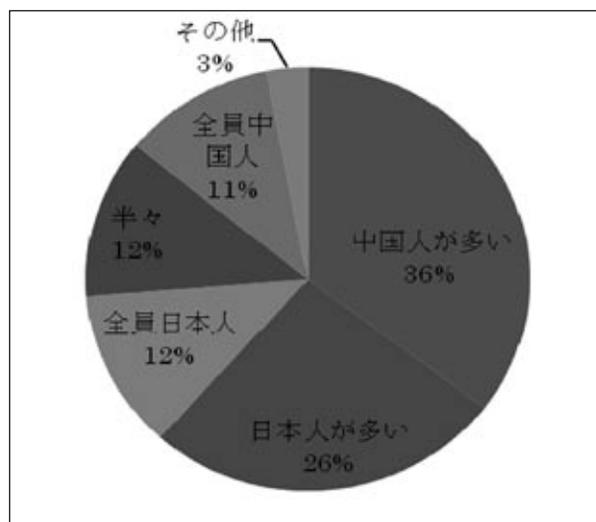


単位：人

7. 管理職に占める中国人の割合

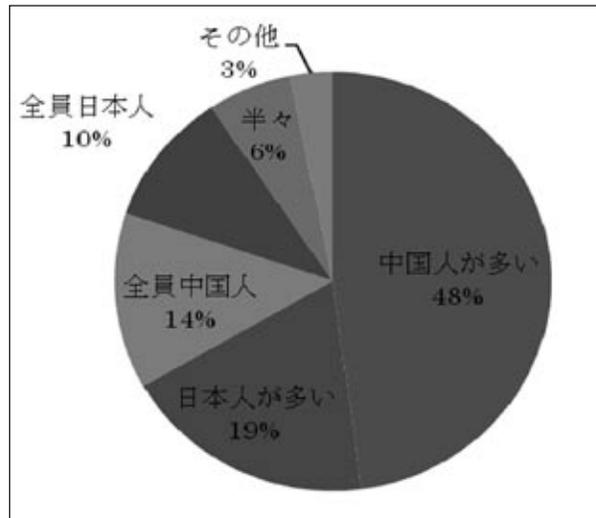
この項目からは、管理職の現地化レベルを知ることができる。本調査に限った結果であるが、部長クラスも課長クラスも中国人と答えた割合が多く、それぞれ36%と48%で、課長クラスのほうが10ポイント以上高い。部長クラス以上が「全員日本人」の割合は12%で、「全員中国人」の割合は11%とほぼ同率となっている。

図表 8 部長以上が中国人の割合



課長クラス以上で「全員中国人」の割合は14%で、「全員日本人」の10%を上回っている。

図表 9 課長以上が中国人の割合



8. 中国の大学生（非留学生）の日系企業就職希望意識調査との比較

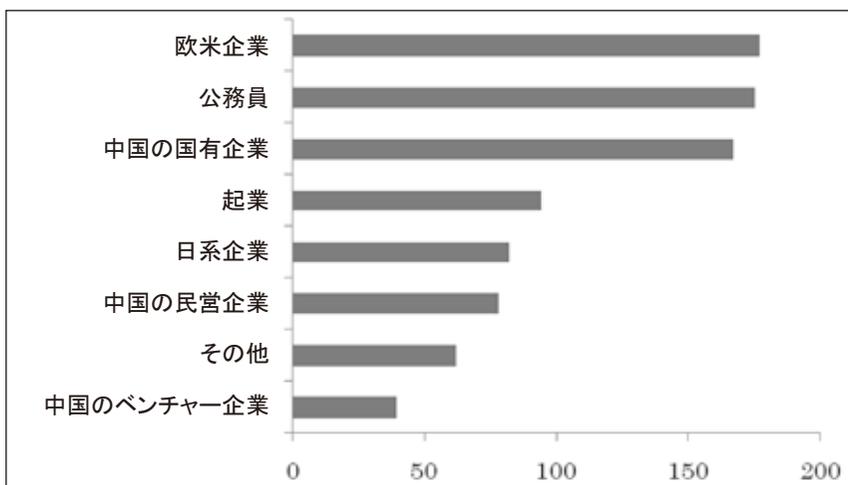
中国の大学生と中国人スタッフのアンケート設問²に、「希望する仕事と実際の求人業務」、「日系企業就職への不安と就職して困っていること」、「日系企業に対するイメージ」、「日系企業に就職する理由」など、共通の項目を設けることで、日系企業において、人材需要と供給の実態、中国でのイメージ、現地化を進める上での強みと弱みを掴もうと考えている。次に、こういった項目の比較を中心に整理したい。

①現地人材ニーズと供給の関係：

まず、全体から見て、欧米企業への希望者と比べ、日系企業希望者数が少ない点は下記の図表10と11で示した通りである。次に、図表13から、日系企業の求人ニーズは理工系で日本語が分かる人が望ましいという結果になっている。それに対して、日本語学科の学生の多くは日系企業を希望しているが（図表12）、理工系大学生が日系企業を希望する人は全体よりもさらに少ない（図表11）。ここで、人材のニーズと供給のアンバランスが見られる。

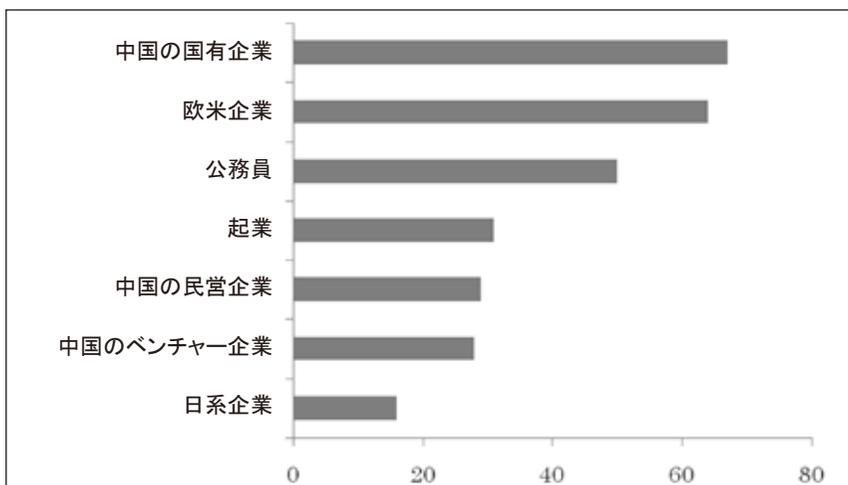
(2) 中国の大学生を対象に2007年2月～4月実施。

図表 10 大学生の就職希望企業ランキング



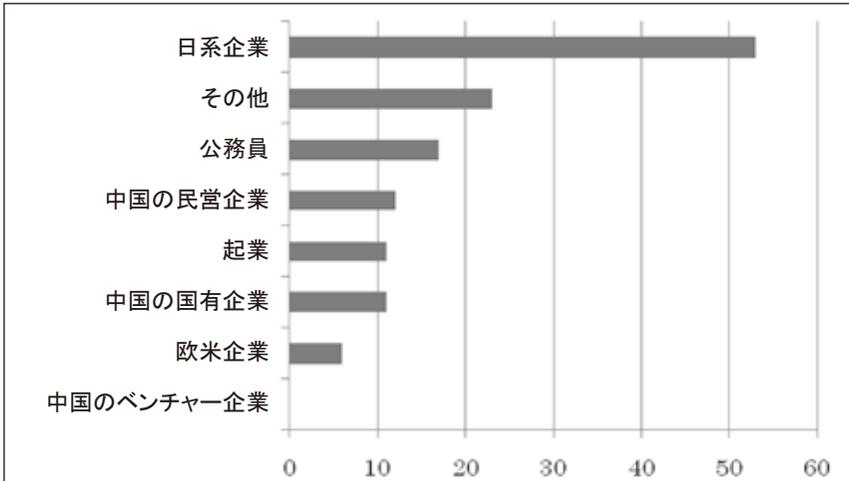
単位：人

図表 11 理工系大学生の就職希望企業ランキング



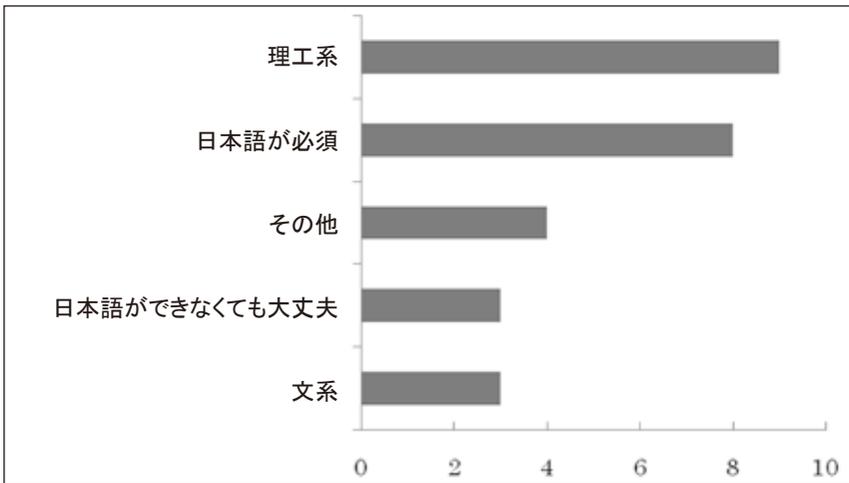
単位：人

図表 12 日本語専攻の大学生の就職希望企業ランキング



単位：人

図表 13 日系企業の中国人材ニーズ



単位：人

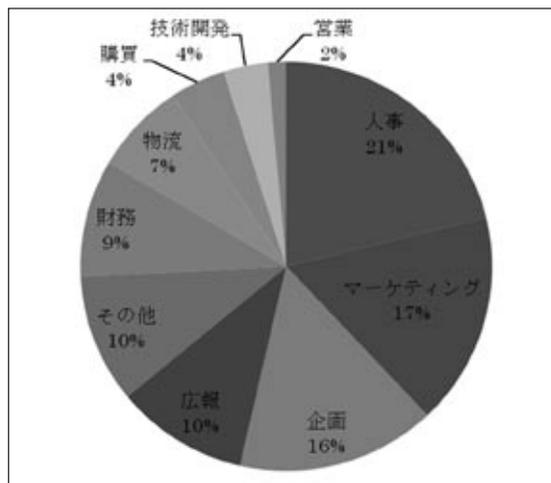
資料：日本人経営管理者への意識調査より作成。

②希望する業務と実際の業務構成：

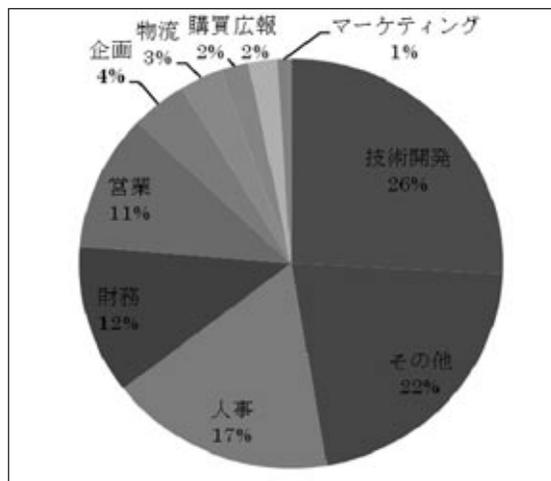
中国の大学生が希望する業務で多かったのは、「人事」、「マーケティング」、「企画」であるのに対して、実際に、今回調査対象である中国人スタッフの業務構成は「研究開発」が最も

多いが、「人事」も少なくなかったことがわかる。しかし、学生が希望する「マーケティング」や「企画」に関する業務は少なかった。企画はともかくとして、マーケティングや購買などの現地人のノウハウを必要とする業務に従事する人は少なかった（図表14と図表15を参照）。

図表 14 大学生の希望する業務



図表 15 中国人スタッフの業務構成

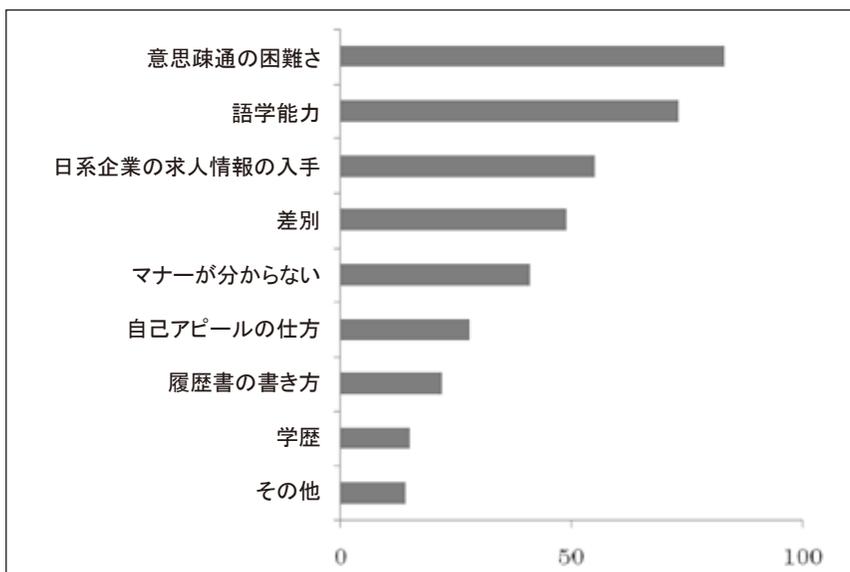


資料：本アンケート調査のデータより作成。

③大学生の「不安」と実際に「困っていること」の比較

大学生は「意思疎通の困難さ」と「語学能力」に不安を感じる一方（図表16）、中国人スタッフも「日本人とのコミュニケーション」が最も困っていると指摘している（図表5）。コミュニケーションや意思疎通が、最も重要であることを改めて認識することができる。

図表 16 大学生の日系企業に就職した場合の不安

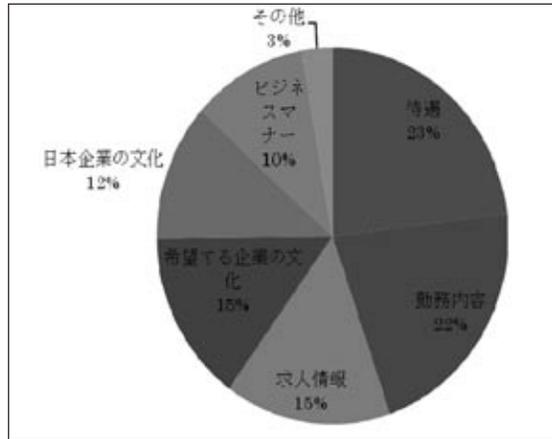


単位：人

④大学生の就職で重視することと実際によかったと感じることの比較

大学生が重視するのは、「待遇」、「業務内容」となっているのに対して、実際によかったと感じるのは、「日本人の仕事に対する姿勢を学んだ」、「仕事の内容とキャリアアップにつながった」ことである。業務内容に対して、やや満足していると思われるが、給料の良さに対する評価はゼロであった。「待遇」に対する期待が大きいだけにかかなり不満があるものと考えられる（図表17と図表4を参照）。

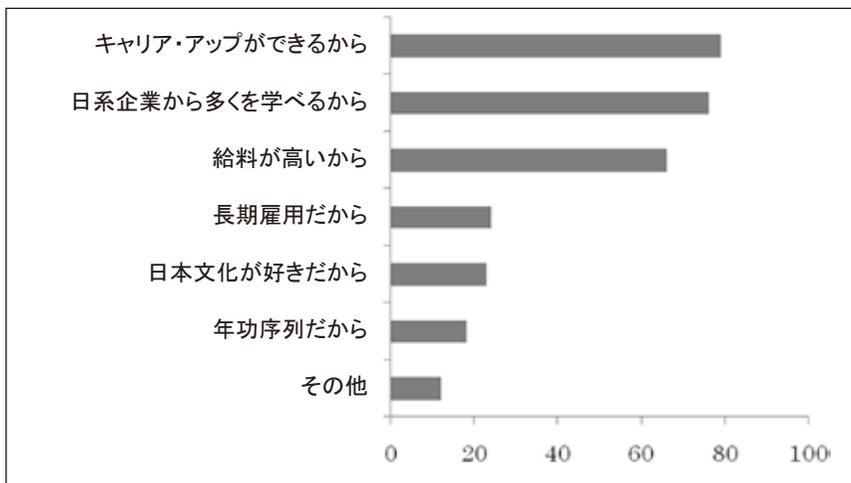
図表 17 大学生の日系企業の就職で重視すること



⑤学生と従業員の希望する理由の比較

順番の違いがあるものの、中国の大学生と従業員ともに、日系企業に就職する理由として、「キャリア・アップができるから」と「日系企業から多く学べるから」がある。それに加え、学生は「給料が高いから」という期待もしている。どちらも長期雇用や年功序列にそれほど関心が少なく、日系企業に対しては「安定」よりもキャリアを求めていることがわかる（図表18と図表7を参照）。

図表 18 大学生の日系企業に就職する理由

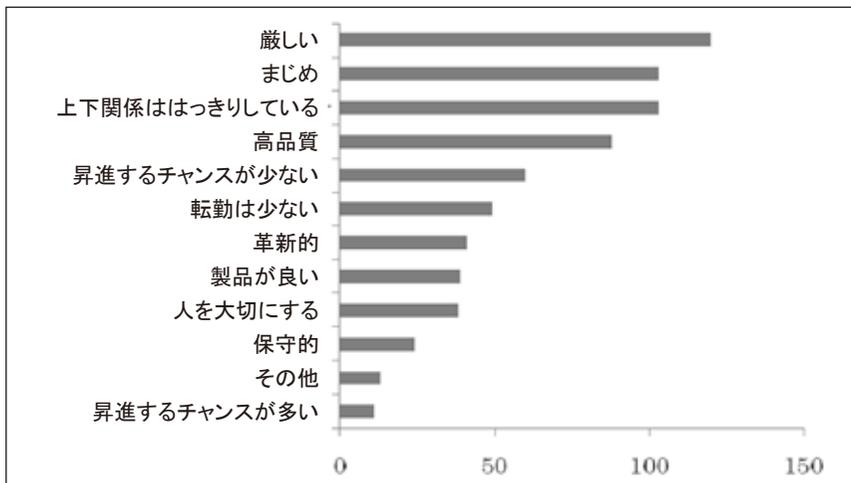


単位：人

⑥日系企業へのイメージ比較

大学生では「厳しい」、「まじめ」「上下関係がはっきりしている」「昇進するチャンスが少ない」という順番に対して、従業員のほうは、「製品がよい」「まじめ」「給料が普通」、「強いチームワーク」、「高品質」という順になっている。中国人スタッフへの質問に増やした「チームワーク」や「給料」の選択肢を除けば、ほぼ同じ順位で「上下関係」や「昇進するチャンス」がランクされている（図表16と図表1を参照）。

図表 19 大学生の日系企業へのイメージ



単位：人

以上は、日系企業における中国人スタッフに対する意識調査の結果である。この結果から、日系企業で働く中国人の考えと期待を把握することができる。一方、それに加え、中国の学生の意識調査と比較することで、グローバル人材の活用方法に役立つことを期待したい。

*この調査にご支援、ご協力して下さった日系企業の現地責任者およびアンケートを回答して下さった皆様方にこの場をお借りして、厚く御礼申し上げます。

附録：調査表

日企中国员工问卷调查

2007年

本问卷的目的是，以在日企工作的中国员工为对象，了解日本式经营被中国员工的接受程度。感谢您的合作。

問1. 性別

- ①男 ②女

問2. 年齢

- ①20岁以下 ②20岁～35岁 ③36岁～40岁 ④41岁以上

問3. 工作年数

- ①1年～2年 ②3年～4年 ③5年以上

問4. 您是

- ①董事会成员 ②部长 ③课长 ⑤其它 ()

問5. 职务

- ①营业、推销 ②技术开发 ③生产 ④财务 ⑤采购 ⑥市场营销
⑦物流 ⑧公关 ⑨人事 ⑩其它 ()

問6. 学历と专业

- ①高中 ②大学 ③硕士 ④博士 ⑤其它 ()

問7. 您对日企的印象 (可选择多项)。

- ①尊重人 ②严格要求 ③上下关系严格 ④敬业 ⑤善于革新 ⑥保守 ⑦对质量要求严格
⑧产品质量好 ⑨跳槽少 ⑩晋升机会大 ⑪晋升机会少 ⑫工资待遇好 ⑬工资待一般
⑭其它 ()

問8. 近期您有想跳槽的想法吗?

- ①没想过 ②想—a.1、2年以内 b.3年以内 c.其它 ()

请告诉您的理由

問 9. 在日企工作您感到最大的收获是什么（可选择多项）。

- ① 学到了日本人对工作的态度 ②公司为自己提供了发挥能力的机会 ③工作内容对自己的职业生涯有所帮助 ④学会了商务礼仪 ⑤工资高 ⑥其它（请自由填写）

問 10. 在日企工作您最大的烦恼是什么（请自由填写）。

- ①上下级关系严格 ②不能负责比较重要的工作 ③加班多 ④与日本人沟通有困难
⑤工资太低 ⑥其他（请自由填写）

問 11. 您就职日企的主要理由（可选择多项）。

- ①对自己的职业生涯有好处 ②可从日企学到很多东西 ③工资高 ④喜欢日本文化
⑤有长期雇用制度 ⑥有年功序列制度（重视工作经验）
⑦其它（请自由填写）

問 12. 您公司的领导层里中国员工占多少？

部长以上：

- ①全是中国人 ②全是日本人 ③一半 ④日本人多 ⑤中国人多 ⑥其它（请自由填写）

课长以上：

- ①全是中国人 ②全是日本人 ③一半 ④日本人多 ⑤中国人多 ⑥其它

谢谢合作。

在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート

A Survey Report on Consciousness
of Japanese Company Managers in China

欧陽 菲

Fei Ouyang

内藤 洋介

Yousukei Naitou

周 偉嘉

Weijia zhou

Abstract

The purposes of this survey report are as follows:

1. To clarify Japanese managers' consciousness on Chinese employees working for them.
2. To grasp the gap between Chinese employees' consciousness and Japanese corporate culture.
3. To find ways of using Chinese human resources in Japanese enterprises.

1. 調査概要

- 1.1 調査目的：本調査は日系企業における中国従業員の活用状況および活用方法について調べることが目的である。この調査は「中国人スタッフへの意識調査」の内容と比較できたらと考えて行った追加調査である。調査期間とサンプル数の不足という問題はあるものの、「中国人スタッフへの意識調査」と比較して、日系企業の人材活用に見られる文化、理解などの壁を発見し、現

地化を進めるうえで必要な経営の仕組み作りに役立つことを期待している。

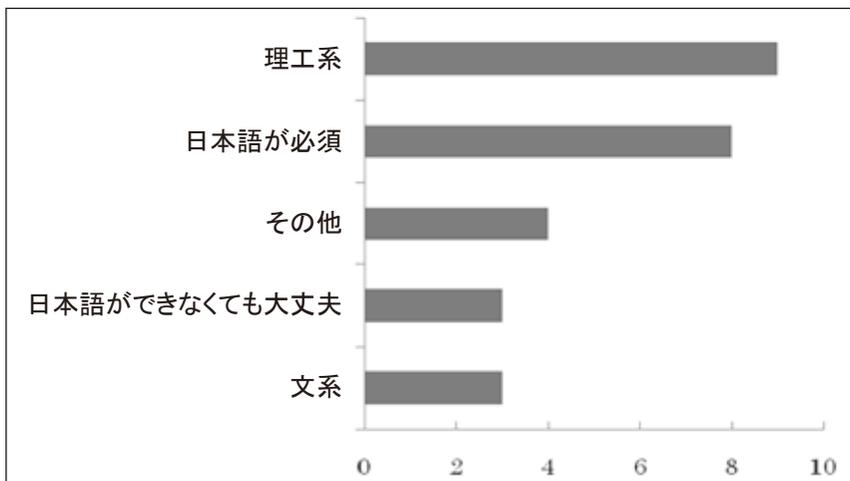
1. 2 調査方法：非定量アンケート調査である。また、本調査は第1部の中国人スタッフの上司に当たるグループではなく、まったく別のグループに対する調査である。そのため、第1部と第2部の調査結果は単に同じサンプル内の相互評価ではない。
1. 3 調査対象：日系企業の日本人経営管理者。サンプル数：17名。
1. 4 実施期間：2007年10月～12月
1. 5 調査内容：採用する中国人従業員の人間像
中国人従業員を採用して良かったことと困ったこと
中国人従業員を活用する方法
仕事上見られる文化の相違

2. 採用する中国人従業員の人材像（設問1-4）

①ほしい人材

図表1で示したように、文系と理系、日本語の能力が必要、必要でないという設問に対し、「理工系の人材がほしい」の回答者が半数以上であった。当然ながら、「日本語能力」のニーズも高い。

図表 1日系企業の中国における人材ニーズ



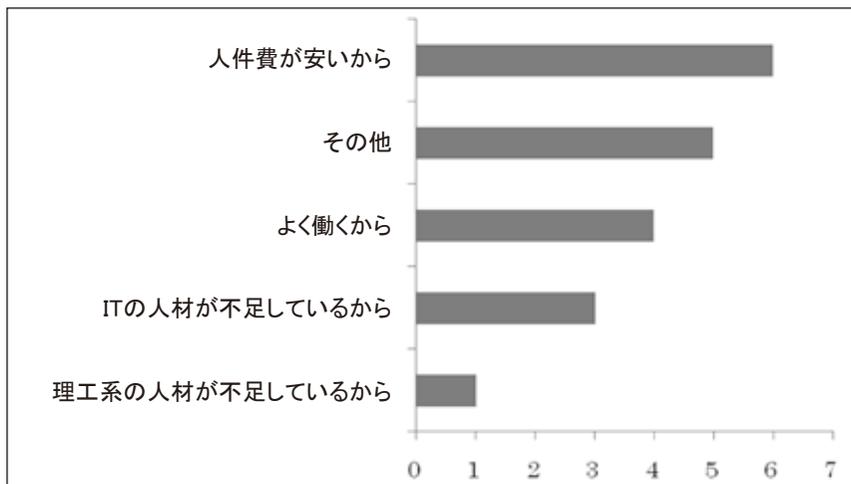
単位：人

その他として、「英語ができる人」、「金融がわかる人」などの要請もある。

②採用理由

回答結果からは、「人件費が安い」からが首位となっている。「ITや理工系の人材が不足しているから」の回答者が低く、質問1の答えとやや矛盾するとも思えるが、日系企業が中国進出の最大の目的は依然として「人件費の安さ」にあるということが伺える。

図表2 中国人を採用する理由



単位：人

その他の記述では、「日本人より優秀に思えるから」「中国人と仕事するには現地人に任せたい」という人材戦略や中国事業戦略に基づいた発想と、「中国人しかいないから」とやや後ろ向きな発想もある（図表3の一覧を参照）。

図表 3 採用する理由の自由記述一覧

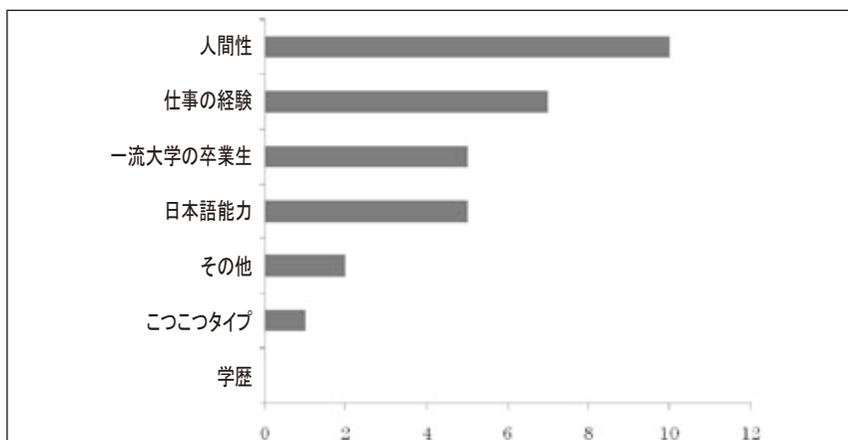
日本人より優秀に思えるから
中日で事業を行っている為
中国人しかいないから
中国人と仕事するには現地の人に任せたい
現地即戦力
中国人しかいないから
優秀な人材が多いから。現在働いている方に関しては、日本人と同じで話もできるので、日本でも中国でも活躍してもらっている
日本採用では、日本人と給与での差はないが、中国国内で採用している工員に関しては、人件費が安いメリットは最大。

資料：問2の記述文より作成

③採用条件

この項目で、採用にあたって、日系企業が最も重視しているのは「人間性」で約60%を占めている（図表4を参照）。その次は「仕事の経験」となっているので、中国では中途採用が多い実態が伺える。そのほかに、一流大学という回答もあったが、別途行ったインタビュー調査¹では、一流大学の卒業生が「すぐ辞める」、「粘り強さが無い」などのため使いにくい面もあり、内陸部の卒業生を採用して育てたほうが効率が良いという考えも少なくなった。注目したいのは「学歴」を重視する回答者はいなかったことである。日本国内における「学歴」よりも「若さ」か「即戦力」のどちらかを重要視する傾向と似ているように思われる。

図表 4 中国人従業員を採用する条件



単位：人

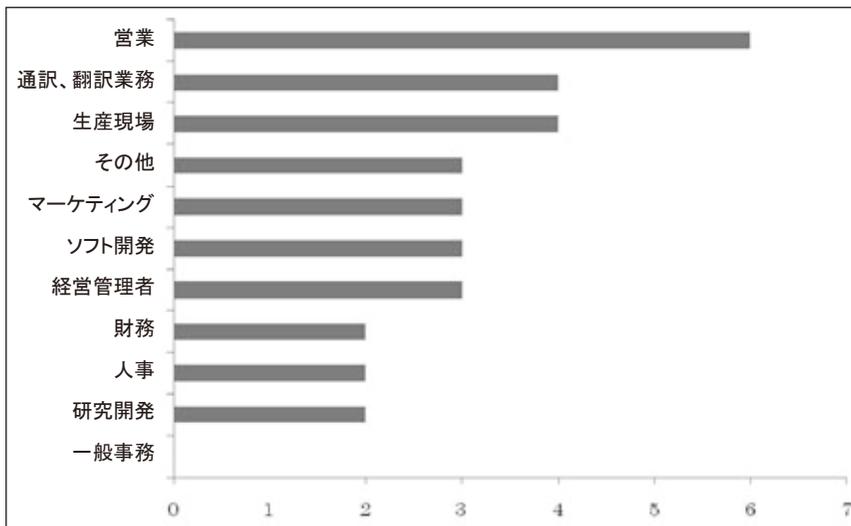
(1) 本調査とは別に、これまでの2～3年間、中国の日系企業を中心に訪問したほか、インタビュー調査を行ってきた。

回答の中には、人間性と日本語でのコミュニケーション能力を非常に重視するものもあった。その理由としては、「仕事に関しては教育でカバーできるが、人間性とコミュニケーション力は教育でカバーすることが困難だから」である。質問7と合わせて、多くの日本人経営管理者は「教育訓練」の大切さを感じているように思われる。

④業務内容

図表5で示したように、回答者の日系企業においては、中国人従業員の仕事の業務内容の中で、営業、翻訳・通訳、生産現場が多い。この調査は第1部の調査サンプルの職務構成²とは異なっていることに留意する必要がある。

図表 5 中国人従業員の仕事の内容



単位：人

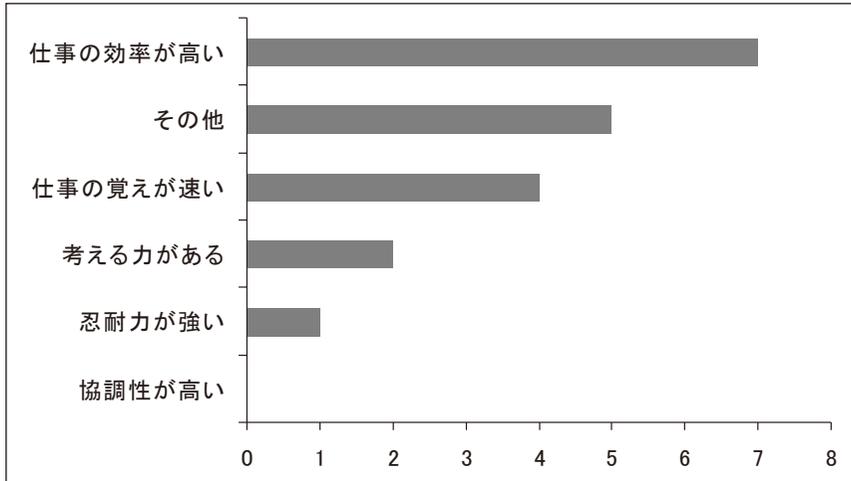
3. 中国人従業員を採用して良かったことと困ったこと（問5-6）

①良かったこと

この項目の調査結果である「仕事の効率が高い」、「仕事の覚えが速い」といったプラス評価と、「忍耐力・粘り強さが足りない」、「協調性が足りない」（図表6で示したように、「協調性が高い」項目の回答者はゼロである）といった2つのマイナス評価が、近年のインタビュー結果とピッタリ一致していることは興味深い。

(2) 第1部の調査では、「研究開発」、「人事」、「財務」が多かった。

図表 6 中国人従業員を採用して良かったこと



単位：人

プラス評価の中に、実行力、考え力、勤勉さなどの内容も見られる。同時に「成果を明確にしたがる」という日中文化の相違に関する興味深い内容もあった。

図表 7 「中国人を採用してよかったところ」自由記述一覧

上昇気質である
自立にいて、頑張る
できる人材は実行力が高い
仕事が速い
顧客とのコミュニケーション
日本人では中国の会計士の資格は取れない
技術力が高く、勤勉な方が多い
仕事が速い
目的意識が強い
自分がした仕事に対しての成果がわかるようにしている（日本人は曖昧にしたがる）。
仕事の覚えが速い
改善案などの発想も豊富で、行動実行に移すのが速い。

資料：問5の記述文より作成

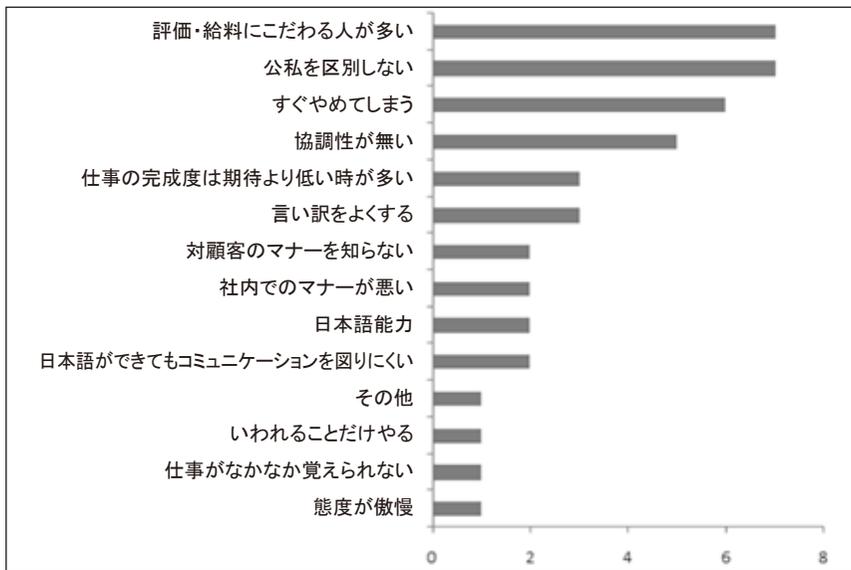
②困ったこと

中国人を採用して困ったことで回答者が多かったのは「評価・給料にこだわる人が多い」、
「公私を区別しない」、「すぐやめてしまう」である。それに加え、「良かったこと」の項目に

も表している「協調性」、「忍耐力」に関するマイナスイメージのほか、インタビューの中で、最も多く指摘されたのは「言われたことしかしない」、「仕様とおりの仕事しかやらない」である（これは文化の相違による問題で、このレポートの最後の部分で触れたい）。

また、自由記述の中に、「仕事が終わるとパッと帰る」、「残業を要求する」で困るという一見矛盾している記述があるが、一般的に、生産現場の作業員は残業を要求する傾向が強いと思われる。

図表 8 中国人従業員を採用して困ったこと

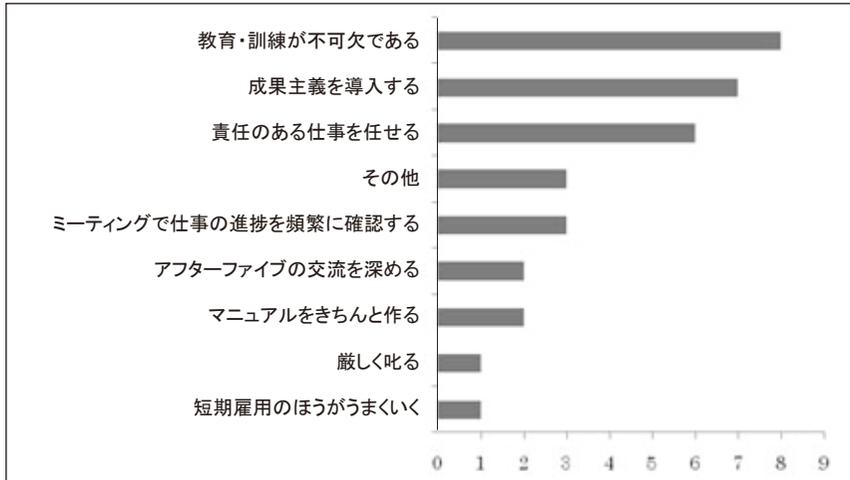


単位：人

4. 中国従業員をうまく活用する方法（問7）

調査結果から、「教育訓練が不可欠である」、「責任のある仕事を任せろ」、「成果主義を導入する」という回答者が多かった。この回答から、日本の企業文化、日本のやり方に適応してほしい（教育訓練）一面と、中国人の考え方に柔軟に対応しようとする一面（仕事の任せ方、成果主義）が見られる。うち、「教育訓練重視」の回答者は「短期雇用」の回答者より多く、日本的経営を海外企業にも適用しようとする表れの1つであり、それを強みとするには何を、どのように教育訓練をするかはさらに工夫する必要性もあると思われる。自由記述において、そのためのヒントになる内容が多い。「ミーティングなどの形で、コミュニケーションを図る」など日本企業で見られるやり方のほかに、「ほめる」、「価値を認める」、「昇進させる」、「キャリアパスを提示する」など、中国人若者を理解している回答も見られる。

図表 9 中国従業員をうまく活用する方法



単位：人

図表 10 中国人従業員をうまく活用する方法自由記述一覧

子供の頃の家庭教育に問題がある。大人が道徳心も秩序も持ち合わせていないのでは。
高い給料を払う
ほめる、価値を認める、昇進させる
褒める
価値を認める
昇進させる
コミュニケーションを積極的に取り、相手を理解しようと努力によって業務にも反映されると思う。お互いに認め合える関係になれば、人材活用に役立つと思う。
キャリアパスを明確に示すことで、優秀な人材を確保する
日本語のレベルに応じて、賞金を支払う
留学経験者を採用すれば、語学力だけではなく、日本人以上に日本文化が好きの人が多く、長く勤めてくれる。
本社採用の方は今のところ会社を辞める人がいない。
整理整頓や仕事が丁寧な人を採用する

まめにミーティングを行い、部下に指示を出して管理を行っている。
中国の工場では、社員の評価をするのに、全員で掲示板でマトリクス表を作ってみんなでお互いに評価(○×△で)・改善の指摘をしている。
中国国内では、成果主義を実施している
現場では、5年以上勤務すると北京旅行の福利厚生を実施している。
中国戦略のキーワードを品質にしている。いまは日本以上の実績になっている。

資料：問7の記述文より作成。

5. 仕事上見られる文化の相違³⁾ (問8)

問8の回答内容からは、大きく「異文化」と「個人差」の2つを分類することができる。ここで、「異文化」に絞って分析したい(図表11を参照)。今回の回答で仕事上の「異文化」をさらに5つの内容に分類できる。

- ①日本の集団主義、協調性に対して、中国人は個人主義で、協調性を図りにくい。それは、「チームワークを中国人従業員の中に形成することが難しい」、「仕事が速いが、自分の仕事が終わると、パッと帰る」と感じる理由だと思われる。
- ②日本人の会社への忠誠心に対して、中国人は自分の専門とキャリアプランを大事にする。それは、「自分本位の人が多い、組織を作る、会社を作る、一緒に夢を追いかけてやらない人が多い」、「クールにやめる」、「中国人を日本企業の経営管理者に育てることに困っている。それぞれの現場レベルでの仕事を把握しなければならないと弊社は考えているが、中国人は幅広く仕事をしながら」と日本人が困る理由なのかもしれない。

図表 11 中国人従業員と仕事をして感じた違い

a. 個人主義
b. 自分本位の人が多い、組織を作る、会社を作る、一緒に夢を追いかけてやらない人が多い
c. 指示を受けて行う仕事より、自己完結型の仕事で目標を明確に与えた方が能力を発揮する
d. Team workを中国人従業員の中に形成することが難しい
e. 自分の責任で何でもやっつけてしまおうとするため、周囲の協力をうまく引き出せない。

(3) ここで文化の相違または異文化を観察する目的は、文字どおり、文化の違いを発見し、問題解決的に考えることであり、優劣で比較するものではない。

在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート

f. 自分の責任で何でもやっけてしまおうとするため、協力をうまく引き出せない。
g. 中国人を日本企業の経営管理者に育てることに困っている。それぞれの現場レベルでの仕事を把握しなければならないと弊社は考えているが、中国人は幅広く仕事をしたがらない。
仕事が速いが、自分の仕事が終わると、パッと帰る。
h. 能力主義: きちんと評価をしないと、辞めていく中国人が多い。能力をきちんと評価できる上司を選び、成果を上げさせるような組織づくりが必要である。
i. プライベートも重視する: 日本では、職場の人間関係は薄く、仕事のための付き合いが多いが、中国人は仕事以外の部分も大切にしているように思う。
j. 年齢もあると思うが、公私の区別がつかない人が多い。仕事中の携帯電話での長電話（私用）など
k. 中国国内では社内で賄賂が出やすい。
l. 仕様とおりの仕事しかしない。言われたとおりのことしかしない。
m. 会社の情報を平気で流す印象を受けた。自分の給料などの情報をすぐに他人に言う。
n. クールにやめる。
o. いいかげん
p. 大陸的な発想で細かいことに拘らない。

参考: 問6と問8の回答より作成。

- ③日本のルールやプロセス重視に対し、中国人は結果を追求する。日本人にしてみれば、「自分の責任で何でもやっけてしまおうとするため、協力をうまく引き出せない」と手こずってしまう。確かに「きちんと評価をしないと、辞めていく中国人が多い。能力をきちんと評価できる上司を選び、成果を上げさせるような組織づくりが必要である」、「指示を受けて行う仕事より、自己完結型の仕事で目標を明確に与えた方が能力を発揮する」というやり方のほうが有効的なものかもしれない。
- ④日本の職場では、人間関係と距離感は仕事のつながり以外のものが少ないのに対して、中国の職場では、人間関係や距離が近い（プライベートの付き合いが多い）。「中国国内では社内で賄賂が出やすい」、「会社の情報を平気で流す印象を受けた。自分の給料などの情報をすぐに他人に言う」という事態を招く原因の1つであろう。
- ⑤「ジャパンスタンダード」の繊細さと「チャイナスタンダード」の大まかさのギャップである。この差異によって、よくいえば「大陸的な発想で細かいことに拘らない」、悪く言えば、「いいかげん」ということになる。

以上で、日系企業の現地化は、現地人を活用することが重要課題の1つであることが議論の余地はない。その方法として、海外においても日本的経営または企業文化の良さを教育訓練で継承し、同時に、現地の状況、現地人の価値観に適合できる新たな仕組みを生み出すことであろう。すべて欧米流または現地流に変えたり、すべて日本的なやり方を固持しようとしたりするやり方では、本当の競争力は生まれてこない。

*この調査にご支援、ご協力してくださった日本人経営管理者の皆様方にこの場をお借りして、厚く御礼申し上げます。

附録：調査表

日中文化相違に関する意識調査
(关于中日文化差异的问卷调查)
2007年

本調査は、日系企業の経営管理者が日中文化の相違および有効なコミュニケーションの方法について調べることを狙いとする。

(本調査の目的は、了解日本经营管理人員对中日文化差异的看法, 以及有效沟通的经验教训。)

1. 御社はどのような中国人従業員がほしいですか? (複数回答可)

- ①文系 ②理工系 ③日本語ができなくても大丈夫 ④日本語が必須
⑤その他 ()

2. 中国人従業員を採用する理由を教えてください (複数回答可)

- ①人件費が安いから ②理工系の人材が不足しているから ③IT の人材が不足しているから
④よく働くから ⑤その他 ()

3. 中国人従業員は御社ではどのような職場で活躍していますか?

- ①通訳・翻訳業務 ②営業 ③生産現場 ④研究開発 ⑤ソフト開発 ⑥一般事務 ⑦
人事 ⑧財務 ⑨マーケティング ⑩経営管理者 ⑪その他 ()

4. 中国人従業員を採用にあたり、最も重視している点を教えてください。(1～3まで回答可)

- ①一流大学の卒業生 ②学歴 ③仕事の経験 ④日本語能力 ⑤人間性
⑥こつこつタイプ ⑦その他 ()

5. 中国人従業員を採用して最もよかったことを教えてください (複数回答可)

- ①仕事の覚えが速い ②忍耐力が強い ③協調性が高い ④考える力がある ⑤仕事の効
率が低い ⑥その他 (自由にご記述ください)

6. 中国人従業員を採用して最も困ったことを教えてください (複数回答可)

- ①日本語能力 ②日本語ができてもコミュニケーションを図りにくい ③協調性がない
④態度が傲慢 ⑤すぐやめてしまう ⑥公私を区別しない ⑦評価・給料にこだわる人が

多い ⑧言い訳をよくする ⑨仕事がなかなか覚えられない ⑩言われることだけやる
⑪仕事の完成度は期待より低い時が多い ⑫社内でのマナーが悪い ⑬対顧客のマナーを
知らない ⑭その他（自由にご記述ください）

7. 中国従業員をうまく活用する方法として考えられるのは：（複数回答可）

①教育・訓練が不可欠である ②短期雇用のほうがうまくいく ③成果主義を導入する
④マニュアルをきちんと作る ⑤ミーティングで仕事の進捗を頻繁に確認する ⑥責任の
ある仕事を任せる ⑦厳しく叱る ⑧アフターファイブの交流を深める ⑨その他（自由
にご記述ください）

8. 中国人従業員と一緒に仕事をして、日本のやり方と違うなど感じることは何ですか？

ご協力ありがとうございました。

執筆者紹介（掲載順）

2008年4月現在

遠藤信吉	産業能率大学	情報マネジメント学部	教授
金建河	産業能率大学	情報マネジメント学部	准教授
勝間豊	産業能率大学	情報マネジメント学部	講師
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
欧陽菲	産業能率大学	経営学部	教授
高田寛	産業能率大学		兼任講師
田中彰夫	産業能率大学	経営学部	講師
城戸康彰	産業能率大学	経営学部	教授
内田智之	SMBCコンサルティング株式会社		
	産業能率大学大学院	経営情報学研究科	2006年度修了生
牛澤賢二	産業能率大学	経営学部	教授
斉藤進	産業能率大学	情報マネジメント学部	教授
松尾尚	産業能率大学	経営学部	准教授
木村剛	産業能率大学	経営学部	講師
佐藤百合子	自由が丘産能短期大学	能率科	教授
林巧樹	産業能率大学	入試企画部	部長
上原道子	産業能率大学	入試企画部	入試センター
吉田理事	産業能率大学	総務部	秘書課（地域マネジメント研究所）
田口尚史	産業能率大学		兼任講師

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

©2008 Sanno University

All rights reserved

産業能率大学紀要 第29巻 第1号（通巻第54号）

2008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