

SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF INFORMATION - ORIENTED MANAGEMENT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 29 No. 2 February 2009

Articles

Nonprofit Organisations and Social Capital in Japan : An Empirical Study of the Impact of Institutionalisation
Tomohito Nakajima1An Evolution of the Human Resource Department : Transformation of the HR Department to a Value Deliverer
Takuma Koide / Yasuaki Kido / Nobutaka Ishiyama / Tomohiro Sudoh35

Research Notes

A Judicial System Reform from the Viewpoint of Corporate Legal Affairs: More Lawyers Demanded for Small and Medium-Sized Enterprises
Hiroshi Takada53An Analysis of Shopping Patterns in Jiyugaoka and Daikanyama
Kenji Ushizawa / Yosuke Naito / Susumu Saitoh / Takashi Matsuo / Tsuyoshi Kimura / Yuriko Sato / Kouki Hayashi / Michiko Uehara / Riji Yoshida75

Research Report

A Conscious Survey Report on Chinese University Students' Interest in Working for Japanese Enterprises
Fei Ouyang87

SANNO UNIVERSITY

産業能率大学紀要

第29巻 第2号
2009年 2月

論文

日本における非営利組織とソーシャル・キャピタル：
制度化の影響に関する実証研究 中島 智人 1人事部門の進化
～価値の送り手としての人事部門への転換～ 小出 琢磨35
城戸 康彰
石山 恒貴
須東 朋広

研究ノート

企業法務から見た司法制度改革
－中小企業の弁護士ニーズを中心に－ 高田 寛53自由が丘と代官山における買い物行動のパターン分析 牛澤 賢二75
内藤 洋介、斉藤 進、松尾 尚、木村 剛
佐藤百合子、林 巧樹、上原 道子、吉田 理事

調査報告

中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析 欧陽 菲87



産業能率大学

「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 情報マネジメント学部・経営学部の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない情報マネジメント学部・経営学部の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

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

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

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

4. 原稿の量および形式

- (1) 14000字以内を原則とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿2部とフロッピーディスク。手書きは不可。フロッピーディスクに利用したソフト名と、それを処理する機種名とを記すこと。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注

(1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)…… (本文)

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

(5) 文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む(例1)

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む(例2) 同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次にa, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

MinskyとPapert〔1969〕のパーセプトロンでは……岩尾〔1979a〕は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された [Codd 1971a]

Example [von Neumann and Morgenstern 1944]

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には) ページ』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー, F. W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

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

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

(例1) 和雑誌の場合

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

(例2) 洋雑誌の場合

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

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1-1 (Figure1-1)、表1-1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

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

8. 執筆者校正

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

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

- (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
- (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

日本における非営利組織とソーシャル・キャピタル：
制度化の影響に関する実証研究

Nonprofit Organisations and Social Capital in Japan: An Empirical
Study of the Impact of Institutionalisation¹

中島 智人

Tomohito Nakajima

Abstract:

Nonprofit organisations (NPOs) are an important part of social capital generation in a community. They provide intra-organisational as well as inter-organisational ties for the participants. In Western countries, however, it is argued that the capacity of NPOs to generate social capital has been undermined because of institutional pressure both from the state and the market. This paper intends to find the impact of institutionalisation on the capacity focusing on organisations providing care for elderly people in a suburban city in Tokyo, Japan. This research indicates that the institutionalisation of NPOs has impact on bonding type of social capital only. It also finds that the impact depends on the characteristics of organisations in terms of the relationship with existing social capital in their community. The findings suggest that institutionalisation does not necessarily undermine the capacity of NPOs to generate social capital as existing literature assumes, but it transfers the capacity as for an organisation to reduce negative aspect of social capital and to foster more positive aspect of the capital.

Key words : nonprofit organisation(NPO), social capital, institutionalisation, Long-Term Care Insurance, Japan

2008年10月6日 受理

¹ This paper is based on a presentation at the 7th annual conference of Japan NPO Research Association held on 20th March 2005 at Kansai Gakuin University.

1. Introduction

Nonprofit organisations (NPOs) have capacity to contribute to the health of a community. The appetite for participation in voluntary associations is an essential aspect of a community. Voluntary associations mediate between citizens and state agencies, mobilise people, and then solve the problems of a community outside the state's responsibility (Smith and Lipsky, 1993; van Deth, 1997). Social capital theories have indicated the significance of NPOs in the political, economic and social development of the society emphasising on the community building or developmental role of these organisations. Because social capital is not just a private good but also a public good which 'inheres in the relations between actors and is drawn upon to facilitate collaborative actions (Maloney, et al., 2000, p.213)', it is assumed that voluntary associations generate social capital effectively in offering people cross-cutting ties and social networks (Putnam, 1993a).

One of the major changes in terms of the role of NPOs is that they have become recognised as an important part of social service provision. NPOs are expected to be effective and efficient agencies and assumed to have comparative advantages over the state and the market (Weisbrod, 1977; Hansmann, 1980). It is argued that NPOs have become a part of the welfare mix (Evers, 1995). The boundaries between the nonprofit sector and other sectors have been blurred through contracting as well as competition in social service provision and the relationship of NPOs and the state and the market has become much closer. Consequently, NPOs have been institutionalised (Kramer, 1994, p.52).

In Western countries, especially in the United States and the United Kingdom where the institutional pressure on NPOs are much evident, institutionalisation of NPOs often have negative connotation. Institutional theories argued that it is difficult for institutionalised organisations to balance between external pressure and organisational strategy or mission. As a result of institutionalisation, organisations may become healthier and they are more likely to survive (DiMaggio and Powell, 1983). In contrast, the community where the organisations are based may become unhealthier (Backman and Smith, 2000). Therefore, it is assumed that institutionalisation of NPOs may undermine their capacity to contribution to the community (Smith and Lipsky, 1993; Alexander et al., 1999; Backman and Smith, 2000).

In Japan, the institutional environment of NPOs has changed drastically within several years. For instance, community-based organisations, which are relatively small and used to be unincorporated but have been contributing to our social, economic and political life in a community apart from the state and the market, find the way to be incorporated under the Law

to Promote Specific Nonprofit Activities [*Tokutei Hieiri Katudou Sokushin Hou*] (so-called the NPO Law) in 1998. The Long-Term Care Insurance Law [*Kaigo Hoken Hou*] in 2000 makes it possible for NPOs to be a registered service provider of welfare service for elderly people. Currently, NPOs collaborate with the public sector organisations. At the same time, NPOs compete with public as well as private for-profit organisations in providing social services. Institutional pressure on NPOs from other sectors has become evident in Japan.

According to Western experience, it could be assumed that the capacity of NPOs to contribute to their community would be undermined as the institutionalisation of their environment progresses; however, few empirical evidences addressed this assumption in Japan. Therefore, the purpose of this paper is to explore the impact of institutionalisation on NPOs' capacity to generate social capital in a community. This paper intends to fill the gap between the assumptions of Western literature and the current state of Japanese NPOs in terms of the impact of institutionalisation.

It is difficult to measure the capacity of NPOs to generate social capital itself, this research focuses on the level of social capital within organisations. A questionnaire survey was used to measure the level of social capital at individual level. The questionnaire was developed Toshio Yamagishi and his colleagues and designed to measure the extent of different types of trust at individual level (Yamagishi and Yamagishi, 1994; Yamagishi, 1998). In addition, interviews for these organisations were done in order to supplement the findings of questionnaire survey. In this research, both quantitative and qualitative approaches were used for the data collection.

Four organisations, which were engaged in social service provision for elderly people in a suburban city in Tokyo, were selected in accordance with their level of institutionalisation as well as the relationship with their community. In order to find out the impact of institutionalisation of NPOs, organisations registered as a provider of the Long-term Care Insurance scheme were selected in this research as highly institutionalised organisations. Also this research considered the level of existing social capital in each community where these organisations were based.

Fist, this paper reviews existing literature on social capital and institutionalisation and their relationship with NPOs. Current situation of social capital as well as the environmental changes of NPOs in Japan is also shown. Second, the research approach is revealed in order to explore the extent of the impact of institutionalisation on NPOs. Third, the research findings in terms of the level of social capital in four organisations are discussed with implication for further research.

2. Theories of social capital and institutionalisation

2.1. Nonprofit organisations and social capital

2.1.1. Definitions of social capital

Defining the concept of social capital is not an easy task. Some argue that the concept is still underdeveloped (Onyx and Bullen, 2000) while others find that a number of definitions have been developed with their particular ‘nuances’ (Adler and Kwon, 2002, p.19). One of the most important definitions of social capital has been presented by Coleman (1988, 1990). He defines social capital as aspects of structure which facilitate social action. Social capital is considered to be found in any social relationships which provides resources for the action. According to Coleman, social capital is ‘embedded in the relationship among persons, an group whose members manifest trustworthiness and place extensive trust in one another will be able to accomplish more than a comparable group lacking trustworthiness and trust (Coleman, 1990, p.304)’.

Putnam (1993a, p.167) defines social capital as ‘features of social organisation, such as trust, norms and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions’. He also recognises social capital as ‘features of social life – networks, norms and trust – which enable participants to act together more effectively to pursue shared objectives (Putnam, 1995a, pp.664-5)’. In this sense, social capital can solve the problems of collective action. Social capital, according to Putnam (1993a; 1993b), is considered not to be a private good but a public good which would not be provided sufficiently by private agents and should be created as a by-product of other social activities. It is argued that Putnam’s concept of social capital has become the dominant idea of the debate (Foley and Edwards, 1999; Schuller et al., 2000).

2.1.2. Types of social capital

Several researches have revealed that social capital exists in several forms (Onyx and Bullen, 2000). Portes (1998) identifies different types of social capital with regard to human motivations, namely consummatory and instrumental social capital. Similarly, Krishna (1999) differentiates relational social capital from institutional social capital. The former is based on norms and beliefs regarding appropriate behaviour within a bounded community whereas the latter refers to clear rules and behaviour which provide guidance for people. Narayan (1999) recognises relational social capital as endowments and institutional social capital as sources which contribute to generate social capital.

Putnam (2000) makes a clear distinction between 'bonding' and 'bridging' social capital following the idea of 'strong' and 'weak' ties (Granovetter, 1973) as well as 'thick' and 'thin' trust (Williams, 1988). Bonding social capital is associated with strong ties and thick trust in traditional communities and refers to inward-looking forms of social capital generated by intensive, daily contact between people and reinforces exclusive identities within a homogeneous group. Although bonding social capital may be beneficial especially for poor people (Woolcock and Narayan, 2000; Warren et al., 2001), some negative aspects should be considered (Portes and Landolt, 1996; Portes, 1998). Strongly established norms within a bounded community may bring about negative consequences in several ways. Portes (1998, p.15) summarises it as follows: 'exclusion of outsiders', 'excess claims on group members', 'restriction on individual freedoms' and 'downward levelling norms'. Therefore, the purpose of the organisation is important in making use of social capital (Boix and Posner, 1996).

In contrast, bridging social capital is outward-looking and includes people from diverse social groups (Putnam, 2000). This form of social capital is associated with less dense ties based on thin trust among heterogeneous people across certain boundaries. Bridging social capital may raise the capacity of people to gain access to information and resources lacking within their society (Granovetter, 1985). Bridging type of ties, as well as some social cohesion, is required for a society to be developed (Woolcock, 1998; Narayan, 1999). The existence of generalised trust or social trust is considered to be an important aspect of civil society where people confront risks (Giddens, 1990; Beck, 1992; Seligman, 1992; Newton, 2001).

This paper defines social capital as 'features of social life which enable participants to act together more effectively and efficiently in order to pursue shared objectives' following Putnam's definition (Putnam, 1993a; 1995b). According to Putman, social capital can be found in different forms in a society such as norms, trust and networks. In order to operationalise the concept, this paper focuses on trust at individual level rather than norms or networks and different types of trust, namely bonding and inward-looking type as well as bridging and outward-looking type are considered.

2.1.3. Social capital and nonprofit organisations

NPOs are important part of social capital generation. For a community to address social problems, it is important to have connections among members of neighbourhood and ties with people outside the community (Granovetter, 1973). NPOs are considered to have capacity to generate these intraorganisational as well as interorganisational ties. These organisations

contribute to cross-cutting ties and social networks and generate social bonds within a certain group as well as between different groups (Newton, 2001).

Putnam (1995b, p.67) argues that 'networks of civic engagement foster sturdy norms of generalised reciprocity and encourage the emergence of social trust'. He emphasises the importance of horizontal associations characterised by mutuality rather than vertical organisations associates with dependence in social capital generation. He argues that horizontal associations 'bring together agents of equivalent status and power' while vertical associations 'link unequal agents in asymmetric relations of hierarchy and dependence (Putnam, 1993a, p.173)'. He points out that the decline in membership in voluntary associations indicates the disappearance of social capital (Putnam, 1995a).

Backman and Smith (2000) recognise that NPOs are critical part of social capital generation in a community. They point out that these organisations provide opportunities for local residents to interact formally as well as informally because NPOs are not subject to the motivation of the state and the market but rely on voluntary participation.

The important aspect of the relationship between NPOs and social capital is the causality. The relationship is not linear but circular. Putnam (1993a, p.177) points out that the 'stock of social capital ... tend to be self-reinforcing and cumulative. Virtuous circles result in social equilibrium with high levels of cooperation, trust, reciprocity, civic engagement and collective well-being'. Therefore, on one hand NPOs have capacity to generate social capital in a community, the stock of social capital in a community facilitates the involvement in voluntary associations on the other.

2.2. Institutionalisation of nonprofit organisations

2.2.1. Theories of institutionalisation

The relationship between NPOs and other sector organisations has become much closer than ever. The state and the market sectors now have significant control over the capacity of NPOs caring resources (Wuthnow, 1991; Gronbjerg, 1998). In order to meet the requirements from the state as well as the market, it is argued that NPOs have been institutionalised (Kramer, 1994).

A number of institutional theories (or neo-institutionalism) have focused on nonprofit organisations such as day care centres and child care service organisations (Baum and Oliver, 1991; 1992), art museums (DiMaggio, 1991), colleges (Brint and Karabel, 1991; Kraatz and Zajac, 1996), and associations (Halliday, Powell and Granfors, 1987). One of the main ideas

of institutional theories is that organisational structures and practices reflect the expectation of institutional environment. Emphases are on factors which contribute to legitimacy. Meyer and Scott (1983) make distinction between technical environments and institutional environments. On one hand, technical environments are defined as 'those in which a product or service is produced and exchanged in a market such that organisations are rewarded for effective and efficient control of their production systems (Scott and Meyer, 1991, p.123)'. Institutional environments, on the other, refer to 'those characterised by the elaboration of rules and requirements to which individual organisations must conform if they are to receive support and legitimacy (ibid.)'. A number of types of nonprofit organisations, especially those of professional service organisations, including schools, welfare agencies and churches, are considered as subject to strong institutional environments but weaker technical environments, while organisations providing personal services such as child care operate in weak technical as well as weak institutional environments (Scott, 1992).

Meyer and Rowan (1977) argue that the myths of environments rather than work activities determine the formal structure of organisations. Among the several sources of institutionalised myths such as relational networks and organisational practices, they recognise that public organisations are important part of the generation of myths. They argue that 'many myths also have official legitimacy based on legal mandates. ... Legislative and judicial authorities create and interpret legal mandates; administrative agencies ... establish rules and practice; and licenses and credentials become necessary in order to practice occupations (ibid., p.347)'. A understand that a common legal environment has influence upon behaviour and structure of an organisation (DiMaggio and Powell, 1983).

Organisations in strong institutional myths acquire new structure in order to accommodate with the institutional pressures. The consequences of institutional pressures are isomorphism of organisations with external environments. Meyer and Rowan (1977, pp.348-9) argue that organisations 'incorporate elements which are legitimated externally, rather than in terms of efficiency, ... employ external or ceremonial assessment criteria to define the value of structural elements, ... and dependence on externally fixed institutions reduces turbulence and maintains stability'. DiMaggio and Powell (1983) identify three mechanisms of institutional isomorphism: coercive isomorphism, which stems from political influence and the requirement of legitimacy, mimetic isomorphism, which results from standard response to uncertainty and refers to modelling or imitating other organisations, and normative isomorphism, which is associated with professionalisation.

Institutional isomorphism may bring about the higher levels of success and survival of organisations; however, institutionalised organisations find it difficult to balance the requirements from ceremonial elements and efficiency of day-to-day practices. As a result, organisational structure may be decoupled from activities (Meyer and Rowan, 1977). Organisations will react to accommodate themselves to external pressure to be legitimate rather than behave in accordance with their strategies or organisational mission.

2.2.2. Impacts of other sectors and organisational changes of nonprofit organisations

Institutional pressures both from the state and the market influence the structures and practices of NPOs. The relationship between NPOs and the state is not necessarily zero-sum. Some argue that their relationship could be mutually beneficial and interdependent (Salamon, 1987; Lipsky and Smith, 1989-90; Saidel, 1991; Gronbjerg, 1998). Gronbjerg (1998) describes the relationship as mutual. She argues that accepting funding from the government opens up new opportunities for NPOs. Saidel (1991) finds that the NPOs and the governmental agencies exchanges substantial resources such as information, capacity and legitimacy and the exchange results in symmetrical resource interdependence between NPOs and the government. Salamon (1987) points out that although NPOs have several advantages over statutory organisations in providing collective goods, they inherit voluntary failure. He identifies four sources of the failure, including philanthropic insufficiency, philanthropic particularism, philanthropic paternalism and philanthropic amateurism. These weaknesses of NPOs are the strengths of the government and NPOs have some strengths which are the weaknesses of the government; therefore, their relationship is collaborative.

One of the remarkable changes in terms of funding relationship between the nonprofit and the state sector is shift from grant to contract-based service agreements in providing social services, especially in the United States and the United Kingdom (Wolch, 1990; Smith and Lipsky, 1993; Kramer, 1994; Lewis, 1996). It is argued that adopting contracts and using public money requires NPOs to be accountable to the government. Lipsky and Smith (1989-90) points out that contracts with the government have influences on NPOs' staffing, clients, programmes, facilities and mission because of government's heavy emphasis on equity. Therefore, there are considerable arguments and anxieties over the independence and autonomy of NPOs. Because of the inherently unequal power distribution between NPOs and the government, NPOs have lost their distinctiveness and become public agents.

NPOs have increasingly engaged in the commercial market competing with for-profit

organisations. They compete with for-profits in order to cross-subsidise the nonprofit activities because of the gap between growing social needs they recognise and financial resources they utilise (Schiff and Weisbrod, 1991; Weisbrod, 1998) as well as they provide social services in the market or quasi-market. Weisbrod (1998, pp.48-9) describes NPOs as 'multiproduct organisations' generating three types of goods with regard to their mission; they are a 'preferred collective good', a 'preferred private good' and a 'nonpreferred private good'. NPOs may produce preferred collective goods, which are related to their mission, with financial losses and then use profits from preferred private goods or unpreferred goods.

Engaging in commercial activities, however, would not be an easy task for a lot of NPOs. It requires businesslike expertise as well as management skills (Rochester, 1996). It could be difficult for NPOs to balance the provision of mission-related preferred goods with the act of raising funds by provision of unpreferred goods. Using same resources in providing different types of goods makes boundaries of these goods unclear and the provision of unpreferred goods may distort their mission (Rochester, 1996; Young, 1998). Dees (1998) recognises importance of funding from market-based activities for nonprofit organisations; however, he points out that commercialisation changes the relationship between nonprofits and their beneficiaries in charging fees, and undermines the role of nonprofit in a community in limiting opportunities for voluntary participation.

2.3. Social capital and nonprofit organisations in Japan

2.3.1. Social capital in Japan

Japanese society is considered to have rich social capital. It could be argued that the existence of social capital has allowed Japanese society to achieve economic growth as well as to foster democracy outside the Western countries after the complete defeat of the Second World War. Fukuyama (1995) makes a comparison between different types of trust cross-nationally. According to him, Japan, together with the United States and Germany, is characterised as a high-trust society, whereas China, as well as France, Italy and Korea, is considered to be a low-trust society. He claims that trust in Japan is broader than in China because of weaker family ties. In a high-trust society like Japan, it is easy for an organisation to move across the boundaries of family or kinship because the existing trust reduces transaction costs and then increases economic efficiency.

Several studies have investigated in the state of social capital in Japan. Inoguchi (2000; 2002) give an overview of social capital in Japan using national surveys such as the Establishment

Census, the Time-Budget Survey and the National Character Survey, as well as following Putnam's concept of social capital. Tsujinaka (2002) shows the cultural dimension in measuring social capital from the perspectives of Japanese society in OECD context. Yamagishi and his colleagues (Yamagishi and Yamagishi, 1994; Yamagishi, 1998) have conducted comparative studies between Japan and the United States focusing on the levels of trust. They have found that the level of trust in Japan is lower than in the United States. They argue that trust in Japan is closed and restricted in a small group, while trust in the United States is generalised and open to the society at large. Trust in Japan is described as mutual assurance rather than generalised trust.

2.3.2. Nonprofit organisations in Japan

Salamon and Anheier (1998) categorise Japan as a 'statist' model with the small scale of the nonprofit sector and low social welfare spending by the government. This is attributed to the dominant power of the state in welfare policy and substantial corporate welfare which do not leave much space for the nonprofit in Japan.

It could be a difficult task to define nonprofit organisations in Japan. Amenomori (1997) investigates the Japanese nonprofit by applying the structural-operational definition of Salamon and Anheier (1997). He finds that considerable portions of the sector failed to meet the criteria. On the one hand, most of NPOs are so close to the government that they are considered to be quasi-governmental organisations². On the other, there are a wide variety of community-based organisations³. They have very limited or no legal status and protection but are free from statutory authorities. Deguchi (2001) describes the latter type of organisations as non-institutional nonprofit organisations compared to the former type which he calls institutionalised organisations.

These community-based organisations have considerable influence on Japanese society. Vogel (1979) attributes the success of Japanese welfare without dependency on the state to 'communitarian ideals' (p.203). Thranhardt (1990) points out the importance of traditional neighbourhood associations⁴ in the Japanese welfare system arguing that these organisations

2 These organisations include *koueki houjin* (charitable organisations or public benefit organisations) such as *zaidan houjin* (incorporated foundations) and *shadan houjin* (incorporated associations) established under the Article 34 of the Civil Code, and other organisations established under specific legal provision such as *shakaisukushi houjin* (social welfare corporations), *gakko houjin* (private school corporations), *shuukyou houjin* (religious corporations), *iryuu houjin* (medical corporations), *tokushu houjin* (special public corporations), *koueki shintaku* (charitable trusts) and *kyoudou kumiai* (cooperatives).

3 They are called *nin-i dantai* or *jinkaku naki shadan* (unincorporated associations).

4 They are called *jichikai* (self-governing associations) or *chounaikai* (urban ward associations).

allow local people to have face-to-face connections and form 'the fabric or social life (p.351)'. In addition, neighbourhood organisations also provide channels between the local people and the government (Amenomori, 1997). These community-based organisations, which provide social needs and opportunities of volunteering and lobbying, are important parts of social, economic and political life of local people (Thranhardt, 1990).

2.3.3. Environmental changes of nonprofit organisations in Japan

Japanese NPOs have been experiencing drastic environmental changes in the last several years. One of the important changes is the enactment of the Law to Promote Specific Nonprofit Activities (so-called the NPO Law) of 1998. This law allows a lot of unincorporated associations pursuing public interests to have incorporated status and possibly tax privileges. Under this law, a new legal status entitled specified nonprofit corporations (*tokutei hieiri katsudou houjin* or commonly known as NPO *houjin*) is given to the groups engaged in nonprofit activities such as health and welfare and community development as specified by the law .

The implementation of the Long-Term Care Insurance Law in 2000 also has been considerable impacts on Japanese NPOs. This law intends to promote community care for elderly people. Those who need caring services are financed by insurance and can purchase services from any registered service providers, including public, private for-profit and nonprofit organisations. Local community organisations can be registered providers if they have legal status as a specified nonprofit corporation.

For a local community organisation, becoming a registered service provider of the Long-Term Care Insurance scheme is problematic. Ohwa (2003) highlights a dilemma associated with the system. If a local community organisation adopts the insurance scheme, the organisation will be reimbursed by the government for the services but, on the other hand, the services will be regulated by the government at the same time. It could be possible for the organisation to provide services in accordance with the needs of the community without being registered; however in this case the organisation will lose the financial support. Furthermore, Kawashima (2003) points out the possible competition arising between for-profit and nonprofit organisations in the Long-Term care market.

As has been pointed out, the level of existing social capital is thought to be high in Japan. Fukuyama (1995) recognises that Japan is a high-trust society having broader type of trust. In contrast, Yamagishi (1998) finds that trust in Japan is closer than that in the United States as

it is restricted in a small group. It could be argued that community-based organisations, which provide opportunity to have face-to-face connections to each other and facilitate everyday life of local people, have capacity to generate social capital in Japanese society; therefore, the existing social capital in Japan is more likely to be that of bonding type which is associated with inward-looking, thick and strong ties within a relatively small group.

Japanese NPOs have been experiencing institutional pressure. Literature in Western countries, especially those in the United States and the United Kingdom where the institutional pressure from the state and the market are evident, assumes that institutionalisation of NPOs undermines the capacity of NPOs to generate social capital. As has been shown, some literature in Japan points out the danger for Japanese NPOs to become a formal part of social service provision. Few empirical studies, however, have addressed this issue in Japan. In addition, because the type of existing social capital in Japan is different from that in Western countries, the assumption of Western literature in terms of the impact of institutionalisation on NPOs' capacity to generate social capital would not be applicable to Japanese NPOs. Therefore, the purpose of this paper is to explore the impact of institutionalisation on NPOs and to fill the gap between the assumption derived from West literature and empirical evidence in Japanese society. Focuses are on the extent of institutionalisation of NPOs and the levels and types of existing social capital in a community on which NPOs are based.

3. Research approach

3.1. Measuring social capital

Measuring social capital is still in the process of development. Different approaches of conceptualisation and operationalisation make it a difficult substance to measure (Schuller et al., 2000; van Deth, 2003). This difficulty is attributed to the multidimensional aspect of the concept, and so, its 'contextualisation' determines its validity (Schuller et al., 2000, p.28; Onyx and Bullen, 2000⁵). The operationalisation of the concept should be determined in accordance with its focal issues (Schuller et al., 2000). In addition, the multidimensional characteristics of social capital mean that it requires multiple indicators to measure it (van Deth, 2003). He recommends the use of multiple-item measurement rather than procedures based on only single-item⁶.

5 For example, Onyx and Bullen (2000) find eight distinct dimensions of social capital empirically using factor analysis.

6 In addition to this, van Deth (2003) points out another five possible 'pitfalls' in measuring social capital, namely using proxies from existing data sets, using perceptions instead of observations, using aggregate measures for collective phenomena, using inverse measures as proxies, and using identical indicators in different settings (ibid., pp86-8).

Another difficulty stems from the circularity of the concept (Boix and Posner, 1996; Portes, 1998; Schuller et al., 2000). Portes (1998) describes social capital as ‘simultaneously a cause and effect (ibid., p.19)’. In order to avoid this problem, a research is required to clarify its dependent and independent variables and to study factors that may have effects on these variables. Foley and Edwards (1999) identify two different approaches in the social capital literature: one treating social capital as an independent variable, the other considering it as a dependent variable.

With these arguments in mind, this research uses both quantitative and qualitative approaches. The individual level of social capital, including both bridging and bonding types, is considered as a dependent variable. In this research, a questionnaire survey measured the level of social capital in organisations and interviews supplemented the findings of the survey.

3.2. Organisations

This research focused on NPOs providing care for elderly people within a municipal government located in suburban area in Tokyo, Japan. In order to control the possible effects of outside factors, only NPOs from a single field and in a single local government were considered. Within the geographical area of the local government, four NPOs, which had the legal status of specified nonprofit corporations, were selected with regard to these two independent variables.

First independent variable was the level of institutionalisation. In this study, being a registered provider of the Long-Term Care Insurance scheme was considered as a proxy of institutionalisation because the scheme creates an institutional environment in a couple of ways. First, the scheme regulates several aspects of services and practices, including quality as well as quantity of services, qualification of staff, and the reporting and accounting system of registered providers. Second, the scheme creates the long-term care market because it gives recipients right to select providers. NPOs providing services based on the scheme have to compete with public and for-profit organisations in the market. Consequently, NPOs have adopted formal structure rather than informal, become relied on professionals rather than volunteers, and accepted business-like practices.

Second independent variable was the extent of existing social capital to which the organisations are based on their community. Social capital theories point out the circular relationships between existing social capital and the capacity of NPOs to generate social capital. In this research, the community-based aspect of organisations was evaluated how the

organisations were established and to what extent the organisations had relationships with the local community.

These organisations were categorised in four independent categories described as a two by two matrix (Figure 1). Organisation A and B were considered to be highly institutionalised as registered providers of the Long-Term Insurance scheme, while Organisation C and D were less institutionalised. The community-based aspect of Organisation A and C was high because these organisations were formed by local residents in order to address their own problems in the community. Organisation B as well as D were considered to be less community-based because they were formed and organised not necessarily by the local residents but by those who shared particular principles or needs.

Profiles of the organisations were summarised as follows:

- Organisation A was rooted in a community group and established by several community leaders in order to improve the welfare in their community. Most members came from local residents. The composition of members was diverse in terms of their social status and demographic features. This organisation had connections with other local organisations in the community, including neighbourhood associations, local merchants' association and PTAs. This organisation was a registered provider of the Long-Term Care Insurance scheme.
- Organisation B was a workers cooperative. Three workers cooperatives had merged to form this organisation. Most members were female. This organisation, as a cooperative, formed and managed by the people shared the idea of mutual-help. When the original organisations were established, some local residents were reluctant to be a member of these cooperatives because they thought that the organisation had particular ideological background. Those who provided as well as received services had to be a member of the organisation in principle; however, after becoming a registered provider of the Long-term Insurance scheme, they provided services to non-members to meet the requirement of the scheme. This organisation was under the umbrella of a collective body of workers cooperatives in the region.
- Organisation C was founded in order to provide mobility services for those who had

difficulty in going out on their own. Those who were aware of the limitation of existing services by the local government formed this organisation as a volunteer group. The service was dependent totally on volunteers. Users and volunteers lived across the geographical area of the local government and some volunteers lived in out side the area. This organisation did not provide any services based on the Long-Term Care Insurance scheme at that point.

- Organisation D was based on a community group. The group also established a social welfare corporation (Shakaifukushi houjin) which provided care for elderly people based on the Long-Term Care Insurance scheme. This organisation decided not to be a registered provider of the Long-Term Care Insurance scheme; rather, the organisation provided services beyond the scope of the insurance scheme to local people on a voluntary basis. Most members were local residents and they were diverse in nature.

Figure 1 Categorisation of four organisations

		Community-based	
		Low	High
Institutionalisation	High	Organisation B	Organisation A
	Low	Organisation C	Organisation D

3.3. Data collection

A questionnaire-based survey was conducted on July 2003 in order to measure the level of social capital in each organisation at individual level. The items were comprised of questions taken from the questionnaire survey developed by Toshio Yamagishi and his colleagues⁷ (Yamagishi and Yamagishi, 1994; Yamagishi, 1998). Yamagishi's questionnaire is designed to measure trust related scales, including 'General Trust Scale', 'Utility of Relations Scale' and 'Relational Trust Scale' (Yamagishi, 1998, pp.89-109)⁸. These scales have been proved to be independent through performing a factor analysis⁹ (Yamagishi and Yamagishi, 1994).

General trust is 'a belief in the benevolence of human nature in general and thus not limited to particular objects (Yamagishi and Yamagishi, 1994, p.139)'. General Trust Scale is calculated as a mean of the six items from the questionnaire; 'most people are basically honest', 'most people are trustworthy', 'most people are basically good and kind', 'most people are trustful of others', 'I am trustful' and 'most people will respond in kind when they are trusted by others'. This scale is considered to measure bridging type of social capital (Yamagishi, 1998).

Utility of relations is "in-group bias" or preferential treatments to insiders (Yamagishi and Yamagishi, 1994, p.153)' and refers to the belief that 'one receives special treatment by using personal relations and in-group favouritism (Yamagishi, 1998, p.95)'. This scale is calculated as a mean of the three items related to the expectation of 'in-group favouritism' (ibid., p.95). They are; 'if I were going to buy a used car, I would feel more comfortable buying it from a salesperson whom a friend had introduced me to in person rather than from a salesperson who is a total stranger', 'when negotiating over an important issue with a total stranger it is very important to have a personal introduction by someone you know well', 'a doctor examines a patient more carefully than usual if the patient has been referred by a personal acquaintance'. Utility of relations is considered to describe one of the aspects of bonding type of social capital.

Relational trust refers to the belief that 'intimately related people are trustworthy (Yamagishi, 1998, p.95)'. It is based on knowledge about a person. Four items are used to calculate Relational Trust Scale, including 'I trust a person I know well more than one whom I don't know', 'whatever work I have to perform, I feel more secure when I work with someone

7 In this research, items of the questionnaire were provided in Japanese. Translation from English to Japanese was based on Yamagishi (1998).

8 Although the questionnaire developed by Yamagishi and his colleagues includes item of other scales, this research adapts these three scales in order to measure the levels of social capital. In Yamagishi and Yamagishi (1994), the Relational Trust Scale is as the Knowledge-based Trust Scale.

9 Yamagishi and Yamagishi (1994) explain the development of the questionnaire in detail.

I know well than with someone I don't know', 'generally, a person with whom you have had a longer relationship is likely to help you when you need it' and 'the people I trust are those with whom I have had long-lasting relationships'. This type of scale refers to interpersonal trust base on knowledge. Although both are considered to be bonding type of social capital, Yamagishi (1998) finds that the Utility of Relations Scale and the Relational Trust Scale is mutually independent.

The questionnaire was delivered to possible respondents of each organisation by the interviewees of the qualitative research. Questionnaire respondents were required to rate each items on five-point Likert-type scale (i.e. from 1: No, not at all, to 5: Yes, definitely). The questionnaire also contained items related to respondents' profiles, including the types of their participation, the frequency of their involvement, the length of their involvement, and their age and sex.

Semi-structured interviews were conducted in order to collect information related to the required independent variables. Interviewee in each organisation was a chairperson, a board member or an administrative officer who was involved in the establishment of the organisation. Each interview lasted around ninety minutes and was recorded with the permission of the interviewee and transcribed.

The profile of the interviewees from each organisation was described as follows:

- Organisation A: A board chairperson who was involved in the establishment of this organisation as one of the local community leaders
- Organisation B: A board chairperson, a vice-chairperson and a board member who were all involved in the establishment of this organisation
- Organisation C: A chief administrative officer who was involved in the establishment of this organisation
- Organisation D: A board chairperson who was involved in the establishment of this organisation.

3.4. Data analysis

A total of 152 individual questionnaires were collected from four organisations (Organisation A: 50, Organisation B: 34, Organisation C: 28, Organisation D: 40).

The respondents' age range was 27 to 82 with a mean age of 56.2. 39.5% of respondents

were in their fifties and 25.7% were in their sixties. Types of participation with the organisation were fairly diverse. A quarter of respondents were volunteers and another quarter were part-time staff. 9.9% of respondents were board members. In Organisation C, 53.6% of respondents recognised that they were volunteers, while 60.0% were clients in Organisation D. In Organisation A and B, the number of part-time staff was most significant with 38.0% in Organisation A and 52.9% in Organisation B. A number of respondents participated in the activities on a regular basis. Across the organisations, 31.6% answered that they participated almost every day and 44.1% 1-2days a week. In addition, a lot of respondents answered that they had been involved in the organisation for more than 5 years (41.4%). The majority of respondents were female with 77.6%.

Table 1 describes the basic statistics of each scale across the organisations.

Table 1 Basic statistics of each scale across organisations

		Number	Mean	SD	Minimum	Maximum
General Trust Scale	Organisation A	50	3.56	0.460	2.67	4.67
	Organisation B	34	3.60	0.544	2.67	4.83
	Organisation C	28	3.45	0.862	1.40	5.00
	Organisation D	40	3.57	0.528	2.50	4.33
	Total	152	3.55	0.584	1.40	5.00
Utility of Relations Scale	Organisation A	50	3.51	0.789	1.67	5.00
	Organisation B	34	3.51	0.896	1.00	5.00
	Organisation C	28	3.52	0.739	2.00	5.00
	Organisation D	40	3.95	0.652	2.33	5.00
	Total	152	3.63	0.789	1.00	5.00
Relational Trust Scale	Organisation A	50	3.87	0.619	2.75	5.00
	Organisation B	34	3.76	0.572	2.00	5.00
	Organisation C	28	3.80	0.806	2.00	5.00
	Organisation D	40	4.15	0.660	2.00	5.00
	Total	152	3.91	0.669	2.00	5.00

In order to make comparison of the scores of the General Trust Scale, the Utility of Relations Scale and the Relational Trust Scale across the organisations, Kruskal-Wallis Rank Sum Test was used¹⁰. This test is one of the nonparametric techniques of hypothesis-testing and is used to compare the scores of more than two groups (Bryman and Duncan, 2000). The reasons for

10 SPSS ver 11.0 for Windows was used for statistical analyses.

using nonparametric techniques were twofold. Firstly, the original data was measured using ordinal scales (i.e. Likert-type scales) and secondly, it could be wrong to assume that the sample population was normally distributed because of the procedure used in distributing and collecting the questionnaire.

Table 2 shows a comparison of each scale across the organisations based on the Kruskal-Wallis Ranks Sum Test. There was no statistically significant difference in the mean rank of the level of the General Trust Scale among these organisations with the non-significant Chi-Square value (Chi-Square value=.561, $df=3$, significance level=.905). This result means that there is no difference in terms of general trust level among organisation.

In contrast, both in the Utility of Relations Scale and the Relational Trust Scale, statistically significant differences were found as a result of the test. With a Chi-Square value of 10.212 ($df=3$), there was a significant difference among the mean rank of the Utility of Relations Scale across these organisations at a significance level of .017 ($<.05$). As can be seen in Table 2, Organisation D had the highest mean rank of 95.05, then Organisation A: 71.34, Organisation B: 71.28, Organisation C: 65.55; therefore, it was safe to say that Organisation D was highest in terms of the level of the Utility Trust Scale.

Similarly, a significant difference among the mean rank of the Relational Trust Scale was found. The Chi-Square value was 8.431 ($df=3$) and an asymptotic significance level of .038 ($<.05$). Organisation D again was considered to have the highest level of relational trust with a mean rank of 93.31, while Organisation B had the lowest mean rank of 66.75. The mean rank of Organisation A was 71.70, and that of Organisation C was 72.89.

Table 2 Comparison of each scale across organisations

		Number	Mean Rank
General Trust Scale	Organisation A	50	76.40
	Organisation B	34	77.29
	Organisation C	28	71.48
	Organisation D	40	79.46
Total		152	
Utility of Relations Scale	Organisation A	50	71.34
	Organisation B	34	71.28
	Organisation C	28	65.55
	Organisation D	40	95.05
Total		152	
Relational Trust Scale	Organisation A	50	71.70
	Organisation B	34	66.75
	Organisation C	28	72.89
	Organisation D	40	93.31
Total		152	
	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
General Trust Scale	0.561	3	0.905
Utility of Relations Scale	10.212*	3	0.017
Relational Trust Scale	8.431*	3	0.038

* Chi-Square value is significant at the .05 level (2-tailed)

On the Utility of Relations Scale and the Relational Trust Scale, multiple comparisons were conducted among the organisations. Table 3 describes the results. The Mann-Whitney U Test was chosen in order to compare the score of each scale among the organisations. Confidence intervals were adjusted based on the Bonferroni procedure¹¹. As a result, only two pairs of comparisons showed a statistically significant difference. On the Utility of Relations Scale, the score between Organisations A and Organisation D was statistically different with a significance level of $.006 < .05/6$ (two-tailed). Further, on the Relational Trust Scale, it was revealed that the score between Organisation B and Organisation D had a significant difference with a level of $.007 < .05/6$ (two-tailed).

¹¹ The probability is divided by the total number of pairwise comparisons. In this study, it is $(k(k-1)/2)=6$. Therefore, a significant level of .05 equals to .0083 here.

Table 3 Multiple comparisons of each scale between organisations

	Organisations		Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig.
General Trust Scale	A	B	849.5	2124.5	-0.0046	0.9963
		C	645.0	1051.0	-0.5751	0.5652
		D	940.5	2215.5	-0.4862	0.6268
	B	C	435.0	841.0	-0.5834	0.5596
		D	665.5	1260.5	-0.1583	0.8742
	C	D	515.5	921.5	-0.5566	0.5778
Utility of Relations Scale	A	B	849.0	2124.0	-0.0092	0.9926
		C	623.0	1029.0	-0.8146	0.4153
		D	666.0	1941.0	-2.7514*	0.0059
	B	C	454.5	860.5	-0.3074	0.7585
		D	480.0	1075.0	-2.1951	0.0282
	C	D	352.0	758.0	-2.6219	0.0087
Relational Trust Scale	A	B	803.5	1398.5	-0.4282	0.6685
		C	699.0	1105.0	-0.0105	0.9916
		D	712.5	1987.5	-2.3557	0.0185
	B	C	434.5	1029.5	-0.5931	0.5531
		D	436.5	1031.5	-2.6805*	0.0074
	C	D	418.5	824.5	-1.7788	0.0753

*Z value is significant at the .05 level (2-tailed).

4. Discussion

4.1. Institutionalisation and existing social capital

The result indicates that the impact of institutionalisation of NPOs on social capital in organisations was found at least in part. Organisation D, which was not a registered provider of the Long-Term Insurance scheme and was characterised as less institutionalised and highly community-based, showed having statistically significant level of bonding type of social capital, utility of relations and relational trust, compared to other organisations. Therefore, it could be argued that institutionalisation of NPOs has negative impacts on bonding type of social capital.

In contrast, no statistically significant difference was found among the scores of the General Trust Scale across the organisations. This result suggests that institutionalisation of organisations did not influence on bridging type of social capital in organisations regardless to their relationships with the community.

Multiple comparisons of the scores of each scale suggest, however, complex relationships between institutionalisation of organisations and community-based characteristics of NPOs. The scores of the General Trust Scale again showed no difference between any possible pairs of organisations. In terms of the Utility of Relations Scale, the score of Organisation D was higher than that of Organisation A but there was no difference between the score of Organisation

D and Organisation B. Both Organisation A and Organisation D were characterised as highly community-based and the difference between these organisations was the extent of institutionalisation. Less institutionalised Organisation D had higher score of the Utility of Relations Scale than highly institutionalised Organisation A. Utility of relations is bonding type of social capital associated with in-group favouritism; therefore, the result suggests that the level of bonding type of social capital is lower in a highly institutionalised organisation. Furthermore, the score of the Relational Trust Scale was higher in Organisation D than in Organisation B while there was no difference between Organisation D and Organisation A. This result indicates that the level of relational trust which refers to trust based on knowledge of the people in institutionalised organisation could be significant if the organisation is not based on community social capital.

The findings here suggest that the level of social capital is lower in highly institutionalised organisations; however, the impact of institutionalisation is not necessarily described negatively as existing literature in Western countries assumes. The result shows that the Utility of Relations Scale was lower in highly institutionalised organisations. Utility of relations is inward-looking and tightly bound social capital. This type of relationship is based on expectation as well as obligation to other members in a group. It could be argued that a strong sense of mutuality constrains the activity of participants. At the same time, strong norms of reciprocity may exclude those who are outside the group and hinder generalised trust. Therefore, a high level of utility of relations may have a negative aspect on both insiders and outsiders of the group.

In Organisation A, the score of the Utility of Relations Scale was lower than in Organisation D. This result implies that the level of in-group favouritism or inward-looking type of social capital was lower. Participants could be freed from too strong ties of obligation and expectation in highly institutionalised organisations. In this sense, institutionalisation reduces the negative aspects of social capital. Therefore, it could be argued that institutionalisation does not undermine the capacity of NPOs to generate social capital; rather, it changes the capacity to generate more positive type of social capital rather than negative one.

Compared to utility of relations, the level of relational trust in Organisation A was not low. Relational trust refers to a belief that well-known people are trustworthy. This type of trust is considered to be bonding type of social capital but not necessarily associated with the negative aspect of social capital. Unlike utility of relations, relational trust is not based on expectation or obligation and the ties of relational trust may be weaker than that of in-group favouritism.

People will expand their connections beyond the boundaries if they have an opportunity to have knowledge about other people. In an institutionalised organisation compared to a traditional community-based organisation, ties among participants may be weaker and broader. In the case of the organisations of this research, registered providers of Long-Term Care Insurance had employed professional staff and accepted users beyond the boundary of their local community. In this sense, participants had opportunities to interact with more diverse people. This experience made it possible for people to expand their ties beyond the community to which they are based and learn to trust each other.

In Organisation B, the score of the Relational Trust Scale was lower than in Organisation D, whereas there was no difference for the Utility of Relations Scale. In contrast to the case of Organisation A, relational trust rather than utility of relations was low in Organisation B. This suggests that institutionalisation may reduce the negative aspect of social capital only if the organisation is based on the existing stock of social capital in a community. If the organisation does not utilise the existing stock of social capital, the effect of institutionalisation may be different.

In order to explain the different consequence of the level of social capital in Organisation A and Organisation B, it is worth considering the foundation on which these organisations are based. Organisation A, characterised as highly community-based, was based on a geographically defined community. The founders were community leaders and had strong networks with existing community organisations such as neighbourhood associations, local merchants' association and PTAs. Most members of the organisation were local residents with fairly diverse composition in terms of their social and demographic status. In contrast, Organisation B, which was considered less community-based, was a workers cooperative in which members shared the principle of mutual help. Organisation B was more homogeneous than Organisation A in terms of member composition as most members of Organisation B were women. It could be argued that Organisation A opened up or expanded their boundaries using existing social capital while Organisation B tightened their boundary using their shared principle when these organisations faced institutional pressures.

Organisation C was not a registered provider of the Long-Term Insurance scheme nor a community-based organisation in the sense that their members and users were not lived in geographically bounded area, and characterised as less institutionalised as well less community-based. Organisation C could have high level of social capital compared to Organisations B, which was characterised less community-based but highly institutionalised.

Multiple comparisons of scales, however, showed that Organisation C had no significant difference in terms of scores of each scale compared to other organisations. Instead, the score of the Utility of Relations Scale of Organisation C was the lowest among organisations. This result could be understood from the fact that Organisation C was not based on thick and strong community ties and this aspect remained unchanged because of the absence of strong institutional pressure.

4.2. Influence of other factors

Several other factors could have influenced the results of this study. First factor to note is how the organisations recognise the influence of institutionalisation. The result suggests that the impact could be recognised more positively by the organisations studied in this research than the Western literature assumed. Despite the fact that the organisations registered as a provider of Long-Term Care Insurance were dependent heavily on the public funding, interviews on these organisations revealed that they recognised the law as an opportunity that expanded their ability to provide services rather than a threat. They thought that income from the insurance had stabilised their financial status and did not feel that they were controlled or co-opted by the state system.

Although the insurance has created a level playing field of care for elderly people in which private organisations, including for-profit and nonprofit organisations, as well as public organisations compete with each other, the market is still immature in terms of both supply and demand and the current competition would not have negative impacts as being assumed (see, for example, Rochester, 1996; Young, 1998). As a consequence, the networks and connections of organisations, including volunteers' participation, governance structure, paid-staff and volunteer relationships have not been so undermined as have Backman and Smith (2000) assumed.

The relationship between these organisations and the local government might have an influence on the social capital generation as well. Interviews found that every organisation in this study described the relationship with the local government as a 'partnership' or 'interdependence'. These organisations felt that they shared same goals with the local government as a provider of public services. Their relationship with the government could be cooperative (Najam, 2000). In providing public goods, being legitimised by the government is a crucial aspect in Japan because of the public-private dichotomy in Japanese society (Iokibe, 1999). In this case, the government compensates the voluntary failure aspects (Salamon,

1987). Furthermore, having good relationships with a local government may have expanded the networks of an organisation.

4.3. Bridging social capital in Japan

Across the organisations, no evidence of influence of institutionalisation on bridging social capital was found. There was no significant difference in the score of the General Trust Scale. Therefore, the impact of institutionalisation was limited to the bonding social capital.

Social capital theories assume that a NPO effectively generates the bridging social capital such as generalised trust or social trust (Putnam, 1993a; 1995b). The existence of generalised trust is considered to be one of the essential aspects of civil society (Seligman, 1992) and it is associated with the idea of modernisation (Giddens, 1990; Beck, 1992). In comparison, the society in which organisations in this study were located, or possibly Japanese society as a whole, was described as traditional. Existing social capital could be rich but the social capital was bonding type rather than bridging type. Therefore, it was difficult for these organisations to generate bridging type of social capital against this background.

5. Conclusion

Research findings suggest that the institutionalisation of NPOs has some impacts on their capacity to generate social capital. Although it is assumed in Western literature that institutionalisation undermines the capacity of NPOs, the research findings shows that institutionalisation does not damage the capacity but it transfers the capacity as for an organisation to reduce negative aspect of social capital and to foster more positive aspect of social capital. Therefore, it could be argued that institutionalised NPOs may have ability to generate new types of social capital in Japanese society in offering broad and diversified ties for the participant of the organisations and to provide an alternative way of organising society to traditional thick and strong ties.

There are some implications of this paper for related theories. First, the findings suggest that both types of social capital need to be considered. Social capital theories assume that NPOs can generate social capital effectively, especially bridging type. Although some point out the importance of the bonding social capital in the developing world (for example, Woolcock and Narayan, 2000; Warren et al., 2001), a lot of empirical studies, including both macro and micro level researches, use only generalised trust or social trust to measure social capital (for example, Stolle, 1998; Dekker and van den Broek, 1998; Wollebaek and Selle, 2002).

If this paper took only generalised trust into account, the complex relationship between institutionalisation and the existing stock of social capital would not be found. The relationship between social capital and a NPO is said to be circular. Theories assume that existing stock of social capital facilitates voluntary participation, and vice versa. If this mechanism works properly in a community where bonding social capital is more affluent than bridging social capital, a NPO is more likely to generate bonding type of social capital rather than bridging type.

Second, this research found that the relationship with the other sectors was not necessarily a threat for NPOs that undermined their contribution to community needs; rather it was an opportunity to expand the organisations' capacity to achieve their goals. Having relationship with the state may expand the networks of a NPO vertically. It may legitimise the activities of NPOs. Providing public goods as a legitimate provider makes participants feel confident about what they are doing. Similarly, the market may expand a NPO's networks and make it possible for the organisation to reach the potential clients. If a NPO utilises the existing stock of social capital, the relationship between social service provision and community development would not be trade-off nor would the organisation lose its comparative advantage.

Third, this research presented a picture of current NPOs in Japan. The questionnaire survey of this research found the evidence of the impact at least at the subjective level of participants. Further research is needed in order to investigate the impact on the different level, especially the level of an organisation or a community as a whole. Although it revealed the complex relationship between institutionalisation and the existing social capital, it was just a snapshot. The mechanism how a NPO generates social capital and how institutionalisation affects the capacity remains unanswered. A longitudinal research is needed to examine this question. This research has found that a NPO may broaden the social capital and should contribute to the development of civil society in Japan.

References

- Adler, Paul S. and Kwon, Seok-Woo (2002) 'Social capital: Prospects for a new concept', *Academy of Management Review*, 27(1), pp.17-40
- Alexander, Jennifer, Nank, Renee and Stivers, Camilla (1999) 'Implications of welfare reform: do nonprofit survival strategies threaten civil society?', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), pp.452-475

- Amenomori, Takayoshi (1997) 'Japan' in Salamon, Lester M. and Anheier, Helmut K. (eds) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester: Manchester University Press, pp.188-214
- Backman, Elain V. and Smith, Steven R. (2000) 'Healthy organizations, unhealthy communities?', *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), pp.355-373
- Baum, Joel A.C. and Oliver, Christine (1991) 'Institutional linkage and organizational mortality', *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp.187-218
- Baum, Joel A.C. and Oliver, Christine (1992) 'Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations', *American Sociological Review*, 57(4), pp.540-559
- Beck, Ulrich (1992) *Risk Society: Toward a New Modernity*, London: Sage
- Boix, Carles and Posner Daniel N. (1996) 'Making social capital work: a review of Robert Putnam's Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy', *Harvard University Paper*, 96(4), pp.1-22
- Brint, Steven and Karabel, Jerome (1991) 'Institutional origins and transformations: The case of American community colleges' in in Powell, Walter W. and DiMaggio, Paul J. (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp.337-360
- Bryman, Alan and Duncan, Cramer (2000) *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists*, London: Routledge
- Coleman, James S. (1988) 'Social capital in the creation of human capital', *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), pp.S95-S120
- Coleman, James S. (1990) *Foundation of Social Theory*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press
- Dees, Gregory (1998) 'Enterprising Nonprofits', *Harvard Business Review*, 76(1), pp.54-67
- Deguchi, Masayuki (2001) 'The distinction between institutionalized and noninstitutionalized NPOs: new policy initiatives and nonprofit organizations in Japan' in Anheier, Helmut K. and Kendall, Jeremy (eds) *Third Sector Policy at the Crossroads: An International Nonprofit Analysis*, London: Routledge, pp.153-167
- Dekker, Paul and van den Broek, Andries (1998) 'Civil society in comparative perspective: involvement in voluntary associations in North America and Western Europe', *Voluntas*, 9(1), pp.11-38
- DiMaggio, Paul J. (1991) 'Constructing an organizational field as a professional project: U. S. art museums, 1920-1940', in Powell, Walter W. and DiMaggio, Paul J. (eds) *The New*

- Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp.267-292
- DiMaggio, Paul J. and Powell, Walter W. (1983) 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, 48, pp.147-160
- Evers, Adalbert (1995) 'Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area', *Voluntas*, 6(2), pp.159-182
- Foley, Michael and Edwards, Bob (1999) 'Is it time to disinvest in social capital?', *Journal of Public Policy*, 19(2), pp.141-173
- Fukuyama, Francis (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, NY: Free Press
- Giddens, Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press
- Granovetter, Mark S. (1973) 'The strength of weak ties', *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380
- Granovetter, Mark S. (1985) 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91(3), pp.481-510
- Gronbjerg, Kirsten A. (1998) 'Markets, politics, and charity: nonprofits in the political economy' in Powell, Walter W. and Clemens, Elisabeth S. (eds) *Private Action and the Public Good*, New Haven, CT: Yale University Press, pp.137-150
- Halliday, Terence C., Powell, Michael, J. and Granfors, Mark W. (1987) 'Minimalist organisations: Vital events in state bar associations, 1870-1930', *American Sociological Review*, 52(4), pp.456-471
- Hansmann, Henry (1980) 'The role of nonprofit enterprise' *Yale Law Journal*, 89(3), pp.835-901
- Inoguchi, Takashi (2000) 'Social capital in Japan', *Japanese Journal of Political Science*, 1(1), pp.73-112
- Inoguchi, Takashi (2002) 'Broadening the basis of social capital in Japan' in Putnam, Robert D. (ed) *Democracy in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, New York, NY: Oxford university Press, pp.359-392
- Iokibe, Makoto (1999) 'Japan's civil society: an historical overview' in Yamamoto, Tadashi (ed) *Deciding the Public Good: Governance and Civil Society in Japan*, Tokyo: Japan Center for International Exchange, pp.51-96

- Kawashima, Nobuko (2003) 'Business and the NPO sector in Japan: development and prospects' in Osborne, S. P. (ed) *The Voluntary and Non-Profit Sector in Japan: The Challenge of Change*, London: Routledge, pp.102-117
- Kraatz, Matthew S. and Zajac, Edward J. (1996) 'Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organisational change', *American Sociological Review*, 61(5), pp.812-836
- Kramer, Ralph M. (1994) 'Voluntary agencies and the contract culture: "Dream or nightmare?"', *Social Service Review*, 68(1), pp.33-60
- Krishna, Anirudh (1999) 'Creating harnessing social capital' in Dasgupta, Partha and Serageldin, Ismail (eds) *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, D. C.: The International Bank for Reconstruction and Development (The World Bank), pp.71-93
- Lewis, Jane (1996) 'What does contracting do to voluntary agencies?' in Billis, David and Harris, Margaret (eds) *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management*, Hampshire: Macmillan, pp.98-112
- Lipsky, Michael and Smith, Steven R. (1989-90) 'Nonprofit organizations, government, and the welfare state', *Political Science Quarterly*, 104(4), pp.625-648
- Maloney, William A., Smith, Graham and Stoker, Gerry (2000) 'Social capital and associational life' in Baron, Stephen, Field, John and Schuller, Tom (eds) *Social Capital: Critical Perspectives*, Oxford: Oxford University Press, pp.212-225
- Meyer, John W. and Rowan, Brian (1977) 'Institutionalized organisations: Formal structure and myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363
- Meyer, John W. and Scott, Richard W., with the assistance of Brian Rowan and Terrence E. Deal (1983) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills: CA, Sage
- Najam, Adil (2000) 'The four-C's of the third sector-government relations: cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation', *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), pp.357-396
- Narayan, Deepa (1999) *Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty (Policy Research Working Paper 2167)*, Washington, D. C.: The World Bank
- Newton, Kenneth (2001) 'Trust, social capital, civil society, and democracy', *International Political Science Review*, 22(2), pp.201-214
- Ohwa, Mie (2003) 'The voluntary and non-profit sector and the community in Japan: making links and responding to needs' in Osborne, Stephen P. (ed) *The Voluntary and Non-Profit Sector in Japan: The Challenge of Change*, London: Routledge, pp.199-207

- Onyx, Jenny and Bullen, Paul (2000) 'Measuring social capital in five communities', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), pp.23-42
- Portes, Alejandro (1998) 'Social capital: its origins and applications in modern sociology', *Annual Review of Sociology*, 24, pp.1-24
- Portes, Alejandro and Landolt, Patricia (1996) 'Unsolved mysteries: the Tocqueville files II: the down side of social capital', *The American Prospect*, 7(26), pp.18-21
- Putnam, Robert D. (1993a) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Putnam, Robert D. (1993b) 'The prosperous community: social capital and public life', *The American Prospect*, 4(13), pp.11-18
- Putnam, Robert D. (1995a) 'Tuning in, tuning out: the strange disappearance of social capital in America', *Political Science and Politics*, 28(4), pp.664-683
- Putnam, Robert D. (1995b) 'Bowling alone: America's declining social capital', *Journal of Democracy*, 6(1), pp.65-78
- Putnam, Robert D. (2000) *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, New York, NY: Touchstone
- Rochester, Collin (1996) 'The impact of funding changes on the voluntary sector' in Commission on Future of the Voluntary Sector (ed) *Meeting the Challenge of Change: Voluntary Action into the 21st Century. Summary of Evidence and Selected Papers*, London: National Council for Voluntary Organisations Publications, pp.24-41
- Saidel, Judith R. (1991) 'Resource independence: the relationship between state agencies and non-profit organisations', *Public Administration Review*, 51(6), pp.543-553
- Salamon, Lester M. (1987) 'Partners in public service: the scope and theory of government-nonprofit relations' in Powell, Walter W. (ed) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press, pp.99-117
- Salamon, Lester M. and Anheier, Helmut K. (1997) 'The challenge of definition: thirteen realities in search of a concept' in Salamon, Lester M. and Anheier, Helmut K. (eds) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester: Manchester University Press, pp.11-28
- Salamon, Lester M. and Anheier, Helmut K. (1998) 'Social origins of civil society: explaining nonprofit sector cross-nationally', *Voluntas*, 9(3), pp.313-248

- Schiff, Jerald and Weisbrod, Burton A. (1991) 'Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), pp.619-639
- Schuller, Tom, Baron, Stephen and Fird, John (2000) 'Social capital: a review and critique' in Baron, Stephen, Field, John and Schuller, Tom (eds) *Social Capital: Critical Perspectives*, Oxford: Oxford University Press, pp.1-38
- Scott, Richard W. (1992) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (3rd Edition)*, Englewood Cliffs: NJ, Prentice Hall
- Scott, Richard W. and Meyer, John W. (1991) 'The organization of societal sectors: Propositions and early evidence', in Powell, Walter W. and DiMaggio, Paul J. (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp.108-140
- Seligman, Adam B. (1992) *The Idea of Civil Society*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Smith, Steven R. and Lipsky, Michael (1993) *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Stolle, Dietlind (1998) 'Bowling together, bowling alone: the development of generalized trust in voluntary associations', *Political Psychology*, 19(3), pp.497-525
- Thranhardt, Anna M. (1990) 'Traditional neighborhood associations in industrial society: the case of Japan' in Anheier, Helmut K. and Seibel, Wolfgang (eds) *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin, Germany: Walter de Gruyter, pp.347-360
- Tsujinaka, Yutaka (2002) 'The cultural dimension in measuring social capital: perspectives from Japan', *Social Capital: The Challenges of International Measurement paper 5*, Paris : OECD
- van Deth, Jan W. (1997) 'Introduction: social involvement and democratic politics' in van Deth Jan W. (ed) *Private Groups and Public Life: Social Participation, Voluntary Associations and Political Involvement in Representative Democracies*, London: Routledge, pp.1-23
- van Deth, Jan W. (2003) 'Measuring social capital: orthodoxies and continuing controversies', *International Journal of Social Research Methodology*, 6(1), pp.79-92
- Vogel, Ezra F. (1979) *Japan as Number One: Lessons for America*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Warren, Mark R., Thompson, J. Phillip and Saegert, Susan (2001) 'The role of social capital in combating poverty' in Saegert, S., Thompson, J. Phillip and Warren, Mark R. (eds) *Social Capital and Poor Communities*, New York, NY: Russell Sage Foundation, pp.1-28

- Weisbrod, Burton A. (1977) *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington, D.C.: Heath and Company
- Weisbrod, Burton A. (1998) 'The nonprofit mission and its financing: growing links between nonprofits and the rest of the economy' in Weisbrod, Burton A. (ed) *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge, Cambridge University Press, pp.1-22
- Williams, Bernard (1988) 'Formal structures and social reality' in Gambetta, Diego (ed) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell, pp.3-13
- Wolch, Jennifer R. (1990) *The Shadow State: Government and Voluntary Sector in Transition*, New York: NY, The Foundation Center
- Wollebaek, Dag and Selle, Per (2002) 'Does participation in voluntary associations contribute to social capital?: the impact of intensity, scope and type', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), pp.32-61
- Woolcock, Michael (1998) 'Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework', *Theory and Society*, 27, pp.151-208
- Woolcock, Michael and Narayan, Deepa (2000) 'Social capital: implications for development theory, research, and policy', *The World Bank Research Observer*, 15(2), pp.225-249
- Wuthnow, Robert (1991) 'The voluntary sector: legacy of the past, hope for the future?' in Wuthnow, Robert (ed) *Between Stats and Markets: The Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Princeton, NJ: Princeton University Press, pp.3-29
- Yamagishi, Toshio (1998) *Shinrai no Kouzou: Kokoro to Kokoro no Shinka Gemu [The Structure of Trust: The Evolutionary Games of Mind and Society]*, Tokyo: University of Tokyo Press
- Yamagishi, Toshio (2003) 'Trust and social intelligence in Japan' in Schwartz, Frank J. and Pharr, Susan J. (eds) *The State of Civil Society in Japan*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 281-297
- Yamagishi, Toshio and Yamagishi, Midori (1994) 'Trust and commitment in the United States and Japan', *Motivation and Emotion*, 18(2), pp.129-166
- Yamamoto, Tadashi (1999) 'Emergence of Japan's Civil Society and Its Future Challenges' in Yamamoto, Tadashi (ed) *Deciding the Public Good: Governance and Civil Society in Japan*, pp.97-124
- Young, Dennis R. (1998) 'Commercialism in nonprofit social service associations: its character, significance, and rationale' in Weisbrod, Burton A. (ed) *To Profit or Not to Profit: The*

Commercial Transformation of the Nonprofit Sector, Cambridge, Cambridge University Press, pp.195-216

人事部門の進化
～価値の送り手としての人事部門への転換～

An Evolution of the Human Resource Department : Transformation
of the HR Department to a Value Deliverer

小出 琢磨¹

Takuma Koide

城戸 康彰

Yasuaki Kido

石山 恒貴²

Nobutaka Ishiyama

須東 朋広³

Tomohiro Sudoh

Abstract

Developing human resources into sources of competitive advantage for firms has become an imperative challenge for the HR department, namely, to change their roles to a value deliverer. The purposes of this study are twofold. First, we attempt to grasp how HR departments are actually carrying out their roles by empirical data. We collected the questionnaire data from the top management and business division managers as well as HR managers in 205 firms. Second, we propose a new style of the HR department as a value deliverer based on the results of our data analysis.

The results indicate that managing officers and business managers don't regard HR departments to meet their requirements fully as a 'strategy partner.' To present a new HR department to deliver values to the managers and workers, we first define the roles of HR persons, such as CHO(Chief Human Resource Officers), BP(Business Partners), and COE(Center of Expertise). Finally, we depict the structure and activities of the new HR department which consists of CHO, BP, and COE, et al.

2008年10月8日 受理

¹ デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、² バイオ・ラッドラボラトリーズ株式会社、³ 日本CHO協会

1. 研究の背景と目的

新人事制度の構築、リーダーシップ開発といった人事部が打ち出す制度や施策、教育投資等は脚光をあびている。しかし、人事部門の果たすべき役割や人事担当者のもつべき知識やスキル、経験等に関する議論は意外に少ない。むしろ、最近ではその人事部に対しては批判的論調が多い（八代,1998；城,2004；城戸・須東,2006；松岡,2008等）。

例えば、松岡（2008）は、若手ミドルを選抜し経営塾で変革や事業をリードする経営人材の育成を行ったが、そこで痛切に感じたのは、若手ミドルの経営リテラシーの不足であった。言われたことは確実にこなすが、それ以上の突出した行動は示さない。本質を議論したり、見抜く力や、結果とプロセスを関連づけて説明するといった経営リテラシーが著しく乏しかったのである。経営リテラシーのある人材が見当たらない原因として、松岡（2008）は、事業をリードする経営人材を必死に求める経営トップと、伝統的な人事管理の考えに支配されている人事部との間に意識のずれがあるためと指摘している。職能資格制度に代表されるように旧来の人事制度は、年功を軸として展開されるため現実の事業とは遊離した形で運用されていた。そのため人事部は、事業の現実を知らないで人事管理を行うことになっていた。その結果、「「事業から入って人材を語る」トップと、「事業を知らないまま人材だけを語る」人事部門の微妙なすれ違い」（p.26）が生じていたのである。

ところで、人事部門が果たすべき役割や、人事担当者が人材管理のプロとなるための要件はすでに提示されている。その一つは、戦略的人的資源管理（SHRM）論で、人材を開発し企業の競争優位性の構築につなげること（Barney,1991；Lado & Wilson,1994）や、戦略と適切的な人材管理のシステムや施策をつくることを対象としている。また、ウルリッチ（1997）は、「戦略パートナー」、「変革推進者」等、HRMのプロフェッショナルの役割を提起している。ウルリッチら（2008）はさらにこれを発展させ、人材管理のプロの役割は、リーダーや社員を支援して組織能力を構築することと主張するとともに、人事のリーダーとしてラインマネジャー、経営者、企画等の管理部門、社員といった人たちとの関係を調整する役割を付加している。

しかし、人事部門がSHRMの推進母体となるのはわかるが、どういった人事部門の体制で、またそれを実施する人事担当者の能力や育成についてはSHRM論では扱われていない。ウルリッチにしても、人事部門やHRMのプロの役割はわかるが、それは総花的な役割の提示という感が強く、具体的にそれをどう実施するのか、といったところはわからない。これまでのものには、人事部門としてどういった体制で何をするのか、そのためにどういった手順を踏むべきか、といった人事部門を対象とした議論がなかったといえよう。ここに踏み込まないと、SHRMやウルリッチの言う新たな人材管理も実現しないであろう。

こういった問題意識に立ち本稿では次の2つのことを目的としている。一つは、日本の人

事部の現状を把握することである。現状を把握することで、人事部の目指すべき姿との隔たりや、改革のために必要なものやステップが明らかになろう。とくに今回は、人事担当者だけでなく、人事部の提供する価値の受け手である経営陣・ライン管理者からのデータも得られており、両者の見方を対比するところに特徴がある。

第二に、現状把握に基づき日本の人事部が目指すべき姿を提示することである。松岡(2008)の指摘にもあるように、人事部は旧来からのやり方を踏襲していることが考えられる。新たな進化を遂げるために、旧来のものをどう打破するかという視点が必要である。また、上述したウルリッチのモデルや戦略的資源管理は、多くが欧米の企業を前提にしたものである。日本の人事制度は、グローバル競争の波にさらされてはいるが、少なからず国の文化や歴史、それが反映した制度に影響されている。例えば、ジャコービィ(2005)によると、日本の人事制度は近年変化しているが、市場化に向けての動きや広がり大きさは日米で異なっている。また、平野(2006)は、日本的な特徴も残しながら欧米のものを採り入れて独自化したハイブリッド・タイプに人材管理は変化していると主張している。こういった点も踏まえながら、人事部の進化型を提示するつもりである。

2. 調査からの発見事項

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社は、2008年6月1日から7月11日まで、全国の上場及び未上場企業あわせて5,000社を対象に「人事部門の役割と業務の効率化・高度化に関する調査」を実施し、回答総数210社(回収率4.2%)、有効回答数205社(有効回答率97.6%)という結果を得た。

売上高450億円以上を対象とした本サーベイのサンプル特性は、以下の通りである。

売上高(連結): 1兆円以上(11.4%)、3,000億円~1兆円(20.5%)、1,000億円~3,000億円(33.0%)、1,000億円未満(35.2%)

業種: コンシューマービジネス(36.0%)、製造業(33.0%)、金融/プロフェッショナルサービス(8.4%)、ハイテク/メディア/通信/放送(4.9%)、ライフサイエンス/ヘルスケア(4.4%)、エネルギー/リソース(2.5%)

回答者構成: 経営/事業サイド(36.9%)、人事サイド(63.1%)

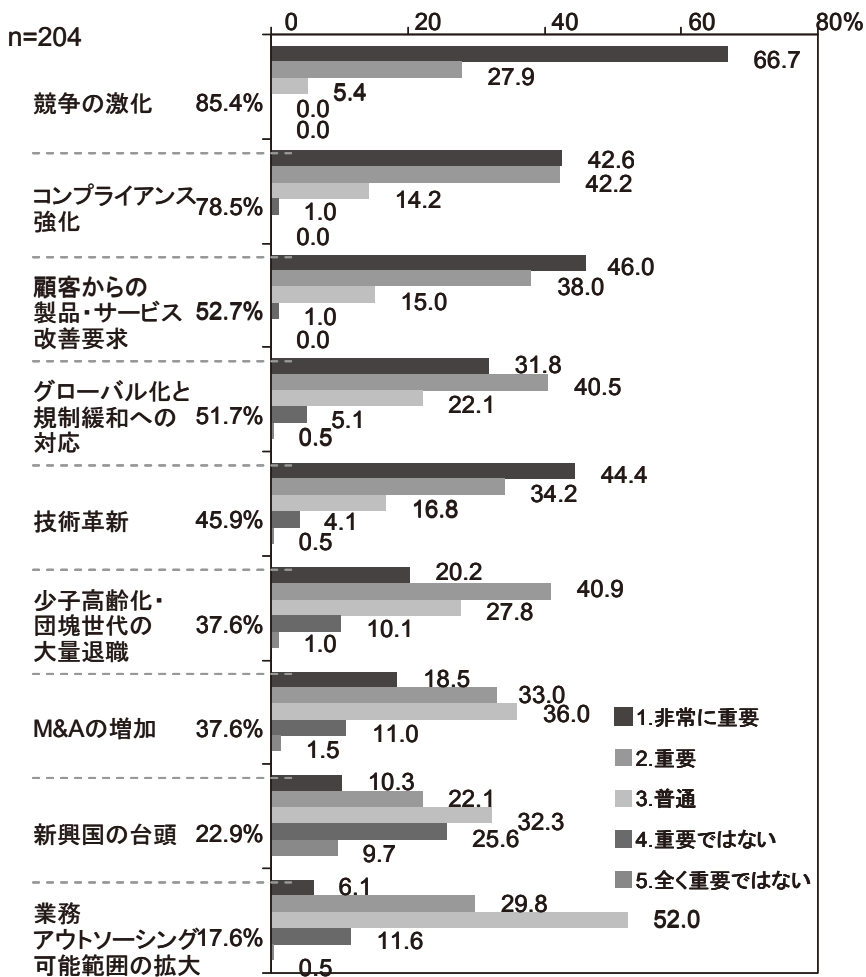
・役職構成: 役員/本部長(22.0%)、部/室長(51.0%)、課長以下(27.0%)

2-1 人事部門に対する経営層の期待

図表-1は、経営層が関心を寄せている経営環境の変化と、それに対する人材の重要度を聞いたものである。これによると、経営層が何よりも関心を寄せているのは「競争の激化」(85.4%)であり、その後「コンプライアンス強化」(78.5%)、「顧客からの改善要求」(52.7%)

と続いている。そして、これらの環境の変化に対して、「人材が非常に重要」というのは、やはり「競争の激化」であり、「非常に重要」というのが66.7%も占めている。他に、「顧客からの改善要求」(46.0%)、「技術革新」(44.4%)といった項目で人材が重要であるという回答が多くなっている。競争が激化したり、顧客の要求への対応や技術革新が競争上の重要な条件となるにつれ、人材に依存しなければならないと経営層はみていることがわかる。

図表－１ 経営層の関心がある経営環境の変化と人材の重要度



図表にはないが、人材マネジメントの中で会社が成功するために最も重要なものは、という質問に対して経営層は、「リーダー人材の開発」(93.2%)、「タレントマネジメント」(71.6%)

をあげている。

図表－２は、経営層が人事部主導で解決を期待している施策と、人事部の対応の程度を示したものである。経営層は、「人材ポートフォリオの積極的な提案」や「後継者の選抜・育成に関する積極的な提案」を非常に期待していることがわかる。人事部の対応をみると、「後継者の選抜・育成に関する提案」では、既に実施というのは16%程度みられる。また「少子化や高齢化に関する施策」では、14.5%が既に実施と回答している。しかし、圧倒的に高い回答率は、「実現に向けて取り組み中」や「必要性は感じるが取り組んでいない」という項目である。経営層が人事部に解決を期待している「人材ポートフォリオ」や「後継者の選抜・育成」に関する積極的な提案については、「必要性は感じているが取り組んでいない」という回答が非常に高くなっている。「人材育成の方針・制度の策定、人材開発の専門家の採用・育成」といった人材を競争力の基盤として育成・強化しようとする動きには48.3%と、必要性は感じられながら驚くほどに具体的なアクションがとられていない。

図表－２ 人事部主導で解決が期待されている施策とその実際

設問 No	設問内容(施策の例示)	経営層の期待			人事部の実績			
		非常に期待 している	期待している	期待して いない	既に実施	実現に向けて 取り組み中	必要性は感じ るが取り組ん でいない	人事部の 役割ではない
1	あるべき人材ポートフォリオの積極的な提案	41.2	54.9	3.8	5.5	44.8	48.6	1.1
2	後継者候補選抜・育成の計画・仕組みづくりに関する積極的な提案	50.5	41.8	7.7	16.6	43.1	36.5	3.9
4	育成のポリシー・制度の策定と、コーチング・カウンセリングができる人材開発の専門家の採用・育成	20.3	56.6	23.1	8.3	37.8	48.3	5.6
8	先進的な人事情報システムの整備の推進	15.5	66.9	17.7	8.3	42.8	46.7	2.2
5	グループ全体に対応した人事制度・人事開発制度の実現	34.4	47.8	17.8	6.1	39.1	45.8	8.9
6	グループ・グローバルを視野に入れた人事業務の標準化、業務遂行の低コスト化の推進	19.3	59.7	21.0	6.1	41.1	46.1	6.7
3	少子化・若年層の減少、高齢層の退職等に対する施策の事前提案	11.5	64.8	23.6	14.5	41.3	35.8	8.4
7	アウトソーサーの適切な選定および良好な関係構築	2.2	40.9	56.9	5.0	8.9	51.1	35.0

図表－２から、人事部が人材に関連する解決策をつくることを経営層は強く期待しているが、その人事部は実際には活動を起こしていない姿が如実に浮かびあがってきた。自分の得意とする分野や従来からある定型的な業務に閉じこもっている人事部を想像させる結果である。

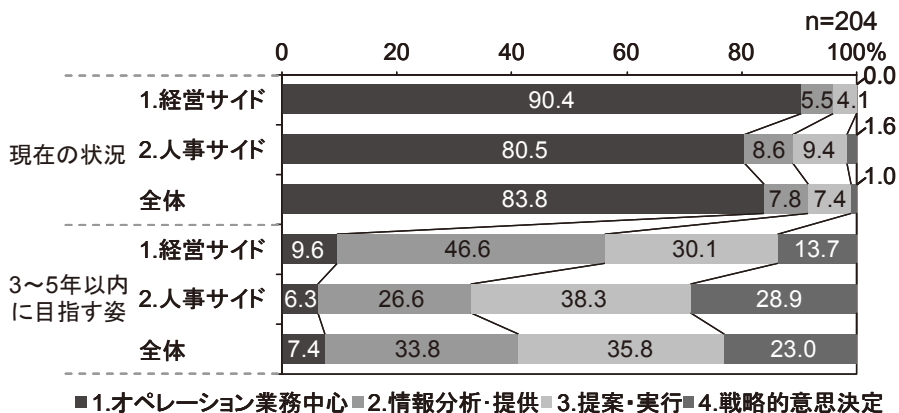
では、このように人事部への期待が高まる中で、人事部はどういった役割を果たしているのだろうか。現在の状況をみると、経営層は、90%が「オペレーション業務中心」になって

いるとみている（図表－3 参照）。人事サイドも、若干低いがオペレーション中心（80.5%）と自己評価している。図表にはないが、調査では人事部の保有能力についても聞いている。その結果によると、経営層は、「定型業務能力」（61.1%）を人事部員の保有能力とみなしており、定型業務能力に「分析能力」加えた保有能力というのが31.9%となっている。この2つを加えると9割を超えており、他に分析能力に「提案能力」加えた能力や、提案能力に「実行能力」を加えたもの質問項目として用意されていたが、これらはほとんどないことがわかる。まさに、オペレーション業務中心になっていることを裏付ける結果である。

経営層は競争の激化や技術革新、顧客対応といった新たな環境状況に人材を強化して対応していこうとしているが、従来からのオペレーション業務に注力していて人事部は経営層の要求に応えられるのであろうか。経営層の競争上の要求と人事部の実態には大きなギャップを感じる結果である。

3～5年以内という中期的に人事が目指す姿は、オペレーション中心が極端に低下して、「情報分析・提供」、人事施策の「提案・実行」、「戦略的意思決定」が圧倒的な比率を占めている。3～5年という期間で、オペレーション中心から、分析や提案、戦略的決定といった今までとは異なる新たな活動ができる体制に本当に変貌するのであれば、現実には急スピードで人事機能の高度化を進めねばならないといえよう。

図表－3 人事部門の役割に関して



図表にはないが、調査結果から、75%の企業が人事オペレーション業務の一部を外部委託しているという結果がでていいる。さらに、調査からは、企業全体の傾向に比べ、人事部門は相対的に非正社員が少なく、正社員が多いということも明らかになっている。このことから、人事部が、オペレーション業務からの開放を目指している動きはあるが、本当の効率化はま

だ実現されておらず、依然人事部門内で正社員を使い価値の高い仕事に従事していないことをうかがわせることを付記しておく。

2-2 ベンチマーク企業とその取り組み

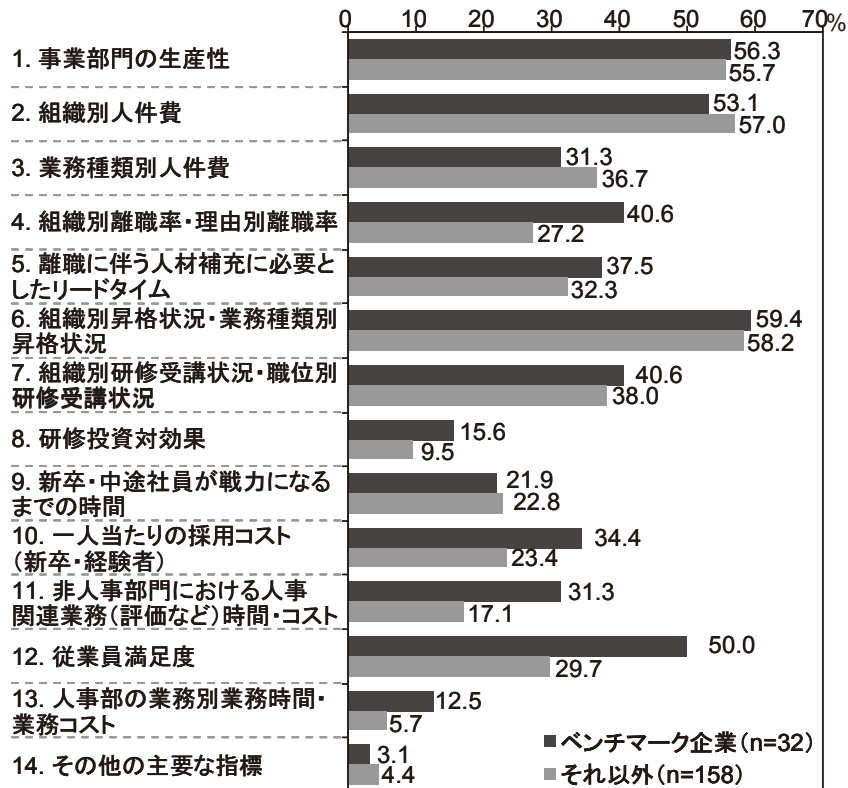
今回のサーベイの回答企業のうち、高い役割を担っている人事部門をもつ企業をベンチマーク企業として抽出した。つまり、ベンチマーク企業とは、人事部門の役割を「オペレーション業務中心」ではなく、「経営層に対する情報の分析と提供」、「課題解決のための提案・実行」、「戦略に関する意思決定プロセスにおける重要な役割」と回答した企業である。33社がベンチマーク企業に該当した。そしてベンチマーク企業にならなかった171社（以下「その他企業」と呼ぶ）と比較を行った。

ベンチマーク企業の属性として、その他企業に比べ売上や従業員数が多いという特徴があった。また、業種的には、「ライフサイエンス/ヘルスケア」や「ハイテク/メディア」の割合が高く、非正社員率は、全体のボリュームゾーンである10～30%に属する企業が多かった。

図表－4は、人事部が把握しているKPI（主要業績指標）を示したものである。全体的に大きな差はないが、その中でも「従業員満足度」、「組織別離職率・理由別離職率」でベンチマーク企業とその他企業との間で大きな開きがみられる。従業員満足度は、従業員のモチベーションに関係しているものであり、また社員の離職行動は会社への忠誠心や積極的貢献意欲の裏返しのものである。ベンチマーク企業は、従業員の意識・態度をマネジメントの重要な指標としているのである。

また、従業員満足や離職率のデータに加えて、「研修投資対効果」、「非人事部門における人事関連業務時間・コスト」、「人事部の業務別業務時間・業務コスト」等のデータは通常のオペレーション・データとは異なるものであり、ベンチマーク企業はこういった別種のデータを収集して人事管理を展開していることがわかる。

図表－４ 人事部門が把握しているKPI



調査票では、過去3年以内に、人事部門の高度化や効率化に向けた改革を行ったかを聞いている。ベンチマーク企業は、この3年以内に改革を行った割合が高く、ベンチマーク企業の80%が人事部の改革を行っている。ベンチマーク企業は、ほとんどがこの3年以内に人事部の改革をして、より高度な業務ができるように変貌してきていることをうかがわせる。ちなみに、その他企業で改革を実施しているのは、約半数である。

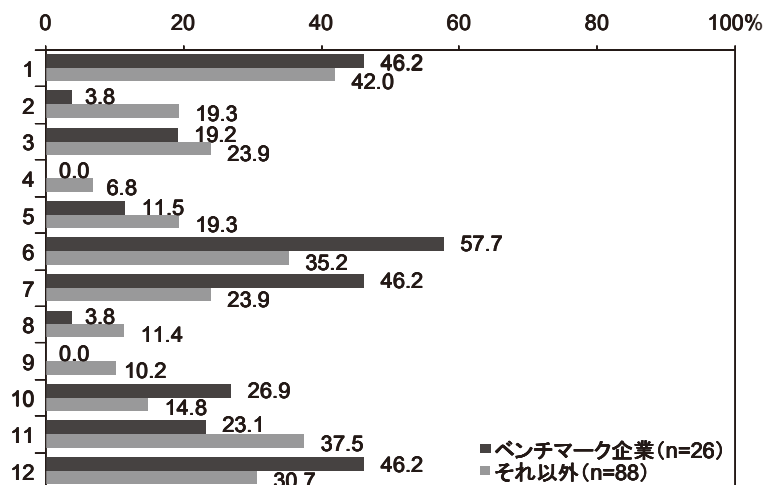
改革の効果を聞いたものが図表－５である。その他企業は、人事部門の人員数削減といったコスト削減やITコストの増大にみられように業務の自動化といった業務の効率化を改革の効果としてあげている。

しかしながら、ベンチマーク企業は顕著に異なる効果があがっていると回答している。「人事部門の戦略と経営戦略との整合性の改善」、「事業部門における人事管理上の負担軽減」、そして「新たな人事部のミッションに伴う人事部員の能力・スキル向上の要求」などである。これらは、明らかに経営戦略に貢献する人事という方向性を感じさせるものである。人事部

門の戦略と経営戦略との整合性がとられるようになり、新たなミッションや役割に対応するために、人事部員の能力も向上、開発させねばならないことが明確な要求となってきたのである。

ベンチマーク企業は、近年人事部の改革を行いより戦略的に人事が展開できるように変貌しつつある企業といえよう。進化を遂げたかどうかは別として、着実に進化の途を歩んでおり、進化の方法や方向性について学ぶべき点が多いといえよう。

図表－５ 人事部門の高度化・効率化への取り組みの効果



1. 人事サービス実行能力が向上(人事サービスの数の増加、管理職・従業員が人事部門から必要な情報を入手しやすくなる等)
2. 人事部門の人員数削減
3. 人事部門業務コストの削減
4. 人事ITコストの削減
5. 人事ITコストの増大
6. 人事部門の戦略と経営戦略との整合性の改善
7. 法令違反の減少と法令遵守の統制が向上
8. 人事サービスに対する管理職および社員満足度が向上
9. 管理職セルフサービスおよび従業員セルフサービス機能の使用の増加
10. 事業部門における人事管理上の負担軽減
11. 人事業務に占めるIT化・自動化範囲の増加(データの2重入力の減少、ワークフローシステムによる稟議・決済利用範囲の増加等)
12. 人事部門の新たなミッション・役割に際しての新たな能力を持った人事部員の必要性や既存の人事部員に対するスキル向上要求(又は能力開発)

また、データを示さないが、ベンチマーク企業は、人事部門の機能の高度化のために今後必要とされる費用に関してより多くの予算を計上している。このことは、人事部の改革、人

事機能の高度化は今後も継続して進めるものであり、さらに高い段階を目指して進化していくという強い意欲がベンチマーク企業にはあることを示している。

3. 人事部門の進化に向けて

3-1 サーベイ結果からいえること

サーベイ結果より、経営層は、人事部門が事業業績へ戦略的に貢献することに対して強い期待感を持っており、具体的にいうと図表-2で示したように、「あるべき人材ポートフォリオの積極的な提案」を始めとして、言うなれば組織・人事に関するソリューション（経営上の課題に対する現状分析と解決策）の提供を期待していることがわかった。

しかし、その一方で、人事部門は、オペレーション業務中心の体制になっており、人事部門もソリューションを提案する能力も欠けている姿が浮かび上がった。ソリューションの提供という新たな価値の送り手になることが求められているが、それを実現できる体制になっていないのである。

このような体制では、次のようなケースが起こっている。現在、ビジネスのスピードが加速し、市場にあわせたグループ企業の再編が頻繁に起こっている。再編の際、通常人事制度の統合が必要となるが、人事部に人事制度（特に、報酬、福利厚生や評価）に関する高度の専門性がないと、外部のコンサルタントを活用してもコンサルタントの専門性を十分に活かすことができず、結果的に経営にダメージを与えることが起きている。

また、統合期限が差し迫っているようなケースでは、2社の人事制度を形だけ統合し、取りあえず新しい人事制度を設計してしまうことがある。そして、実際に運用を始めようとした時点で調整が必要であることがわかり、人事制度を設計し直す事態に陥っている。結果的に、当初予定していた合併時期が大幅に延期され、従業員に混乱を与えるだけでなく、財務的なインパクトも発生し、経営にとって望ましくない結果となっている。

人事部門の対応の遅れが目立つ結果がある一方で、今回のサンプルには、われわれがベンチマーク企業として抽出した企業群も含まれていた。すなわち、これらの企業群は、人事部の役割を、情報を分析し経営層に提案し、戦略的な意思決定過程にも関与する方向に比重を移しつつある企業である。

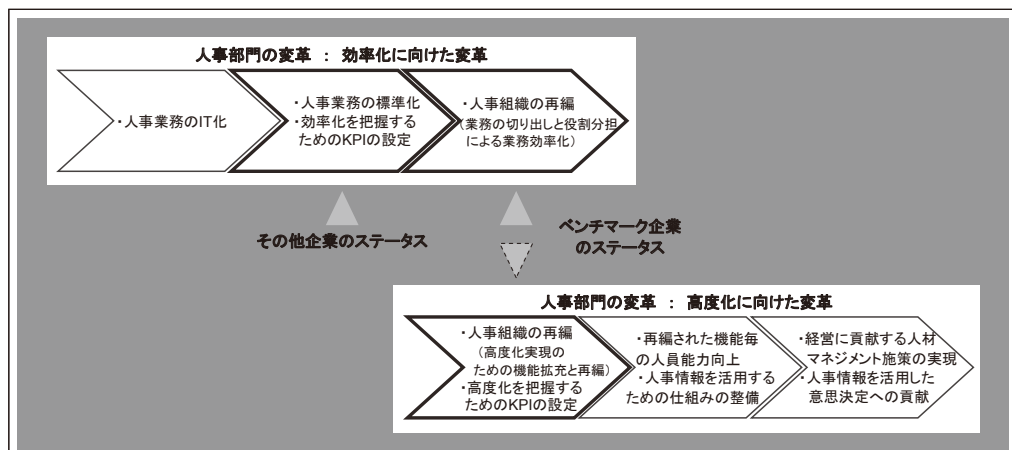
ベンチマーク企業は、オペレーション業務が中心となっている其他企業と比べて、従業員の満足度や離職率といったより高度なKPI指標を採用しているとともに、それらの情報を収集している。これらの結果は、ベンチマーク企業は、従来とは異なるKPIや情報を使用してより高度な人事施策のPlan - Do - Check - Actionを回していることを想像させる。

3-2 人事機能の効率化と高度化

今回のサーベイから、人事部門はオペレーション業務に専心しており、経営者への期待への対応の遅れや実行力不全といった現象が浮き彫りになった。しかし、その一方で、ベンチマーク企業を中心に、多くがこのところ人事部の改革を実施し、着実な進化に向けた動きが見られるのも事実である。その動きを集約すると、人事機能の「効率化」と「高度化」へ向けての変革の動きである。徹底した合理化やコスト削減の動きと、より高度な機能を果たせるように質的充実を図ることは本来相反する動きであるが、それが同時並行的に行なわれているのである。

効率化に向けての改革は、今回のサンプルのほとんどの企業で実施されている。ただし、ベンチマーク企業とその他企業では、効率化の段階が異なっている。人事業務のIT化の取り組みは多くの企業で終了している。その中で、その他企業は、「業務の標準化」を実施している段階にある（図表－6 参照）。他方、ベンチマーク企業は、シェアード・サービスセンターの設置やアウトソーシング体制の構築等の、言うなれば「人事組織の再編」に取り組んでいる。

図表－6 人事部門の変革のステップと変革のステータス



ベンチマーク企業の行動で注目されるのは、効率化に向けての変革を実施するとともに、機能の「高度化」にも取り組んでいることである。KPIに設定されている指標や収集している情報は高度化に関するものが含まれている。経営層に対して人事のソリューションを提供することに軸足を移しつつある。経営戦略に貢献しようとする姿が明確に見えるのである。しかし、サーベイの結果によると、ベンチマーク企業の多くが次のステップとして何をして

いいのかわからない状況にある。データでは示していないが、「3～5年以内に取り組もうとしている高度化・効率化に関する領域」について、その他企業は、「新たな情報システムの導入（38.6%）」、「人事業務の標準化（35.5%）」を一段落して「人事スタッフの能力向上（60.9%）」、「人事部門のカルチャーの刷新（79.3%）」といった次のステップが明確にうかがえた。一方、ベンチマーク企業は、「新たな情報システムの導入（53.8%）」、「人事業務の標準化（42.3%）」、「人事部門の組織再編（42.3%）」、「人事スタッフの能力向上（69.2%）」「人事部門のカルチャーの刷新（38.5%）」となっている。選択肢が限られているという制約条件もあるが、効率化に向けた取り組みと異なり、ベンチマーク企業が向かおうとしている「高度化に向けた取り組み」については、一定の方向性が見出せていないことが示唆される。

では、ベンチマーク企業を含めてこういった状況にある人事部が進化するには、何が必要なのだろうか。われわれは、次の点を人事部再変革のガイドラインと考える。

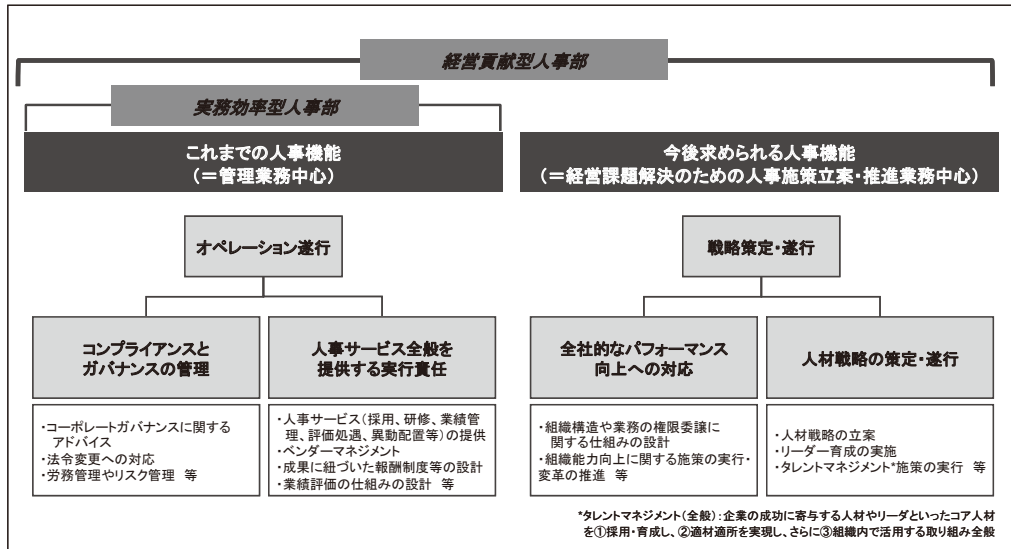
- ①人事部の役割を明確にすること
- ②新しい役割を遂行できるように人事部門を再編すること
- ③それが実行できるように人事部員の役割や能力を再規定し、育成すること

人事部の役割として、図表-7にあるように従来からあるオペレーション機能に加え、戦略策定・遂行機能を付加する。戦略策定・遂行機能は、「全社的なパフォーマンス向上への対応」と「人材戦略の策定・遂行」から構成される。われわれは、現在のところ、これらを相互に高度・専門的に実施することが、価値の送り手として人事部に進化することと考えている。

ところで、人事機能の高度化を強調すると、オペレーション機能は重要ではなく人事部は関与しなくともよいと考えられるかもしれない。われわれは、「コンプライアンスとガバナンスの管理」および「人事サービスに対する実行責任」からなるオペレーション機能は高度化と変わらず重要と考えている。

その理由としては、何よりも人事のオペレーションにおいても高度の専門性が要求されることである。戦略が高度になれば、その実行においても質的に高度なものが求められる。それが伴わないと戦略も実現しないことになる。前出のグループ企業の再編のケースでも、人事制度の統合を企画する段階では、ゼネラルな人事の知識をもつ人事部員がいるとなんとか可能である。しかし、実際に統合して運用の計画段階に入ると、制度に対する高度な専門性やその会社の人事制度の特殊性を熟知している部員が必要となる。外部の専門家の協力を得るとしても、その専門家との知識や知見との交換をして統合する制度に落とし込みのできる人事部員が必要となってくる。これがないと、外部の専門家の知識も活かせないし、統合された会社に適した制度の設計・運用もできないのである。次項で述べるCOEが、ここで言う専門性を備えた人事部員のことを指している。

図表－７ 人事部門の新たな役割へのシフトと付加/強化すべき機能



3-3 人事部門の弊害と新たな役割

前項では、強化すべき人事機能として、効率化と高度化をあげ、それが価値の送り手としての人事部の進化した姿であると提案した。次にこれを実現する体制に議論を移していく。

新たな機能を遂行するには、人事部門の再編成と人事部のマネジャーや部員の役割の再規定が必要となる。既存の部門編成や役割を前提に、そこに新たな機能やミッションを付与するだけでは、実質的な価値の送り手としての機能を遂行する体制は実現しないからである。本当に価値の送り手として人事部が変身するには、根幹の部分に変革の手を加えなければならない。というのも、従来の人事部に次のような限界や弊害があり、それが新体制への移行を妨げると考えられるからである。

これまでの人事部は、多くが人事企画、給与、労政、福利厚生、採用、教育といった業務機能ごとに部門編成がなされていた。この中では、いわゆる「サイロ化」という現象が発生していた。すなわち、自分たちの業務を狭く捉えて、与えられた業務だけをこなしていればよいという意識で人事業務を遂行する現象である。これは、当然のことながら過去の延長線でしか仕事を捉えていないために、新たなミッションといってもそれを本当に理解することはできないし、ましてや自分の仕事の中にそれを取り込み実施することは到底不可能である。

サイロ化の最大の弊害は、価値の受け手のニーズや情報を聞いて、それを自分たちの業務に反映させられないことである。経営層はもちろんのこと、ラインのマネジャー、社員といった人たちから、その声をよく聞くことが価値提供の第一歩である。それに基づき自分たちの

提供するサービスを考え、つくり上げることが、価値の送り手として人事部の大前提である。

ラインの管理者を中心に展開される現場の人事管理における人事情報は、粘着性が高いといわれる（平野，2006）。個々の社員に関する人事情報は現場に埋め込まれており、本社の人事部にいては、それを引き離して獲得することは難しいということの意味している。また、従業員満足調査やキャリア希望や相談等、社員の仕事に関する情報も多種類、かつ豊富に収集されるようになっている。粘着性の高い情報へのアプローチや新たな情報群の収集、解析といった高度な要求や専門性が人事部員には課されているといっている。

経営層やマネジャーといった多様な人たちのニーズに応えなければいけないこと、および上で述べた情報機能の高度化に対応しなければならないこと、これはサイロ化してしまった人事部では明らかにできないことである。

サイロ化してしまった人事部員の意識や能力を変えて進化の途をとるには、まず手始めとして人事部員の新たな役割を定義することとわれわれは考える。次の5つがわれわれの提示する人事部のマネジャーや人事部員の役職名および役割である。なお、図表－8は、人事サービスの領域ごとの各役職者の役割や関係を示したものである。

CHO（Chief Human Resource Officer：人事の最高責任者）：図表－8内の矢印のように、BPから事業部長と共に立案した事業毎の事業戦略や組織人事戦略、具体的な人事施策を吸い上げると共に、各人事業務の専門家であるCOEをスタッフとして活用しながら、経営戦略へ貢献する組織/人事戦略を立案し、CEOに対して、組織/人事面からのアドバイスをする。

BP（Business Partner）：いわば事業部長付の組織・人事コンサルタントであり、事業部に対する価値の提供者である。具体的には、事業部長の組織/人事領域の課題に対して、現場の実態を踏まえた上で解決策を提案する。幅広く組織・人事領域の専門知識を持ち、合わせて一般的なビジネススキルと高度なコンサルティングスキルを保有している。

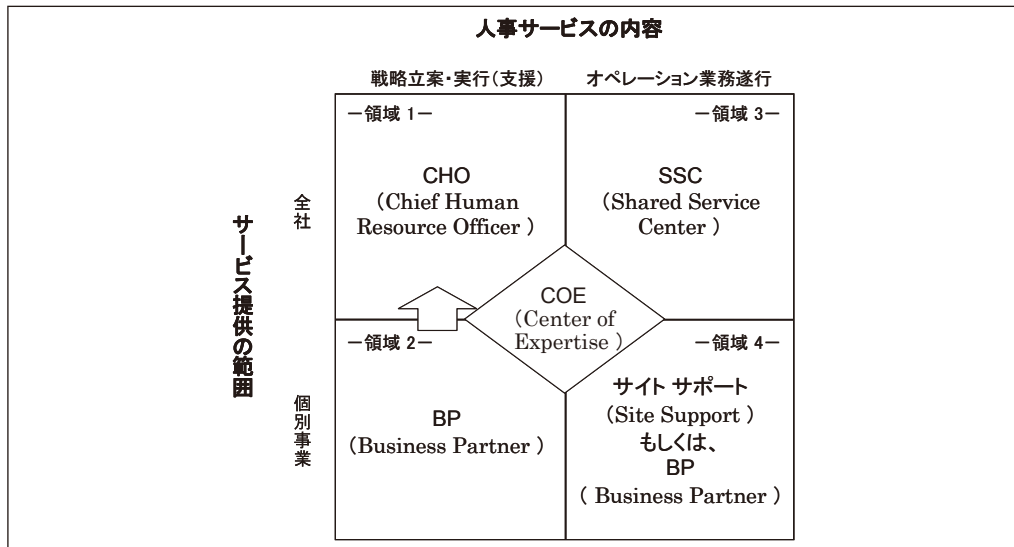
COE（Center of Expertise）：業務機能（採用、トレーニング、組織開発、タレントマネジメント、報酬、福利厚生、業績管理等）ごとに存在する専門家の集合体で、CHOとBPに対してのスタッフおよび全社のシンクタンクの役割を担う。また、現場に対しては、人事業務機能ごとのサービスを提供する。

SSC（Shared Service Center）：グループもしくはグローバルで集約化可能なオペレーション業務を、低コストで遂行する役割を担う。SSCメンバーの多くは、低コストのオペレーターが占めるが、マネジャーはオペレーション業務から得られるデータを分析し、更なる効率化を提案し推進することが求められる。

サイト・サポート（Site Support）：オペレーション業務のうち、付加価値を生み出すかつ集約化することが相応しくない業務を各事業部や地域・拠点に根ざして遂行する役割である。

BPがある一部を担って、事業部門内の業務担当者が行うことも考えられる。

図表－８ 事業部から見た人事部門の役割



3-4 価値の送り手としての人事部門

では、今上で定義された新たな役割を担う人たちは、こういった組織体制で活動するのであろうか。図表－9にその体制は描かれている。

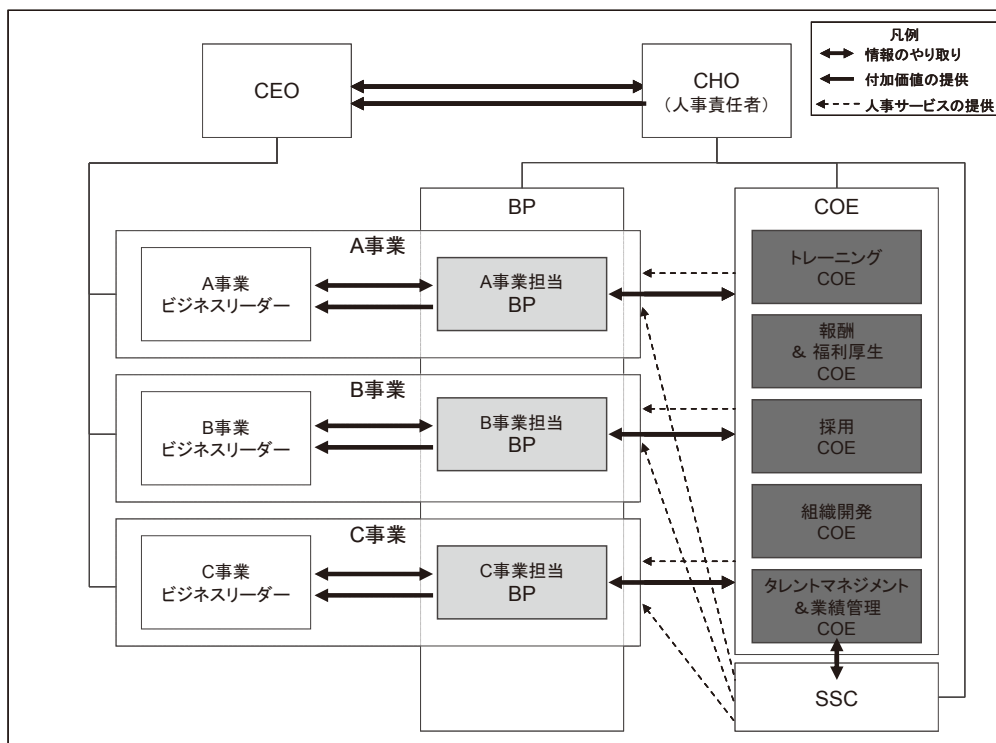
従来の組織との一番の違い・特徴は、図表－9にあるように、事業部門やライン部門への価値の提供者としてBPを位置づけていることである。なぜ、こういった役職が必要かという、事業部長が事業戦略を策定したり遂行する上で頭を悩ませていることは、採用や研修といった機能ごとの問題ではなくて、下に記載しているような戦略的課題を含む複合的課題や現場の人材についての情報についてであり、従来の機能ごとに編成されている人事部門では解決できない課題だからである。BPが事業部長の認識している複合的課題を一手に引き受けて、それを解決するために機能ごとの専門家を活用して、事業部長に解決案を提供した方がより事業部に適した現実的な案が提供できるのである。また、ビジネス環境が目まぐるしく変化する状況では、事業部や現場に密着していないと、迅速な対応ができないことも理由である。さらに、人事が組織の全体のミッションを常に浸透させることや各人事施策を完遂するためにも、BPが事業部門に張り付いていることは望ましいと考える。

- ・ 経営戦略と事業戦略の整合性の確保
- ・ 経営に貢献する人材の発掘/選抜

人事部門の進化 ～価値の送り手としての人事部門への転換～

- ・ 経営に貢献する人材のフォローとモニタリング
- ・ MBOにおける面談支援（粘着度の高い人事情報の収集）
- ・ ビジネスの変化に対応した要員計画
- ・ 安定的かつ随時・迅速な人員補充
- ・ 特定分野のスキルの向上
- ・ 事業部門の全体のモチベーションや事業に対するコミットメントの向上
- ・ 適材適所の実現
- ・ 報酬のメリハリとコントロール
- ・ 日々の労務上の問題への対応 等

図表-9 新しい人事部門の体制イメージ



新たな体制での具体的な活動としては、BPは、各事業部に張り付き事業部長と共に戦略の立案・遂行を行うと共に、CHOに対して個別事業の特性や現況を報告する。CHOは、BPの報告に基づき、各人事業務の専門家であるCOEをスタッフとして活用しながら、CEOに対して全社戦略における組織・人事領域の戦略や実行面での課題について提案あるいは協同して

立案する。第二の特徴は、組織開発を担当するCOEの存在である。従来の日本の組織には馴染みが薄いが、外資系では一般的になっている組織である。ES（従業員満足）や従業員の意識改革についての専門家としてCHO やBPに貢献する。第三の特徴は、タレントマネジメントを担当するCOEの存在である。いわば、キャリアセンター機能と、異動の調整や業績管理を含めたタレントマネジメントに関しての機能をあわせもった役割を担う。

最後に、BP、COE、SSCの相互の関係であるが、価値の直接的な送り手として事業部やライン部門に密着するBP の役割が最も重要であり、最も高い位置づけになるとわれわれは考えている。また、これらの役職間のキャリア・パスに関しては、第一段階として、「1つの領域のCOE」もしくは「SSCのマネジャー」を経験後、「BP」へと向かうパスを考えている。なお、CHOになるにはBPの経験が必須であり、BPからCHOは選ばれることになる。

以上のように、新しい人事部門の体制は、価値を生み出す部門と、価値を生むことを支援する部門とを明確に分けており、このように役割を明確に分けそれぞれが専門特化することで、人事部門が目指す事業部門への価値の提供や組織能力の向上を効果的に実現できると考えている。

4. 結び

われわれは、従来の人事から脱皮した人事部の進化系として、一方で、人事機能の効率化を図りつつ、他方で価値の送り手としてまた戦略に貢献する人事としての高機能化を追求すべきという考えを提示した。これは、設計原理として効率化と高機能化という異なるロジックを共存させることともいえる。異なるロジックを共存させることは、現実には難しいことである。これを実現する人事部の体制として提案したのが、COEとして高度な人事の専門サービスを提供するとともに、事業の戦略推進に積極的に貢献するBPを設け現場の人材に関するゼネラルなニーズを満たす。そして、これらの活動を人事の最高責任者であるCHOが経営者との連携のもと統合するという体制である。ただし、今回提示したのは一つのモデルであり、業種や会社の発展段階等により違いは出てくると考えている。

今回のモデルの前提になっている考え方は、価値の送り手としての人事部である。かつてウルリッチ（1997）は、人事部が提供するものを「デリバラブル」と呼んだが、われわれの考え方も同じである。つまり、価値の受け手に対して現場のニーズにあったサービス、人材に関する専門家としての高度な人事サービスを提供することを骨子とするものである。

この価値の送り手になるには、高機能化や効率化を追求するだけでなく、2つの面で良好な関係性を維持することが重要と考えている。関係性の一つとして、人事部内における関係性がある。CHO、BP、COE等の中で良好な関係を維持することである。それぞれが専門特化すればするほど、サイロ化の恐れが強まる。それに陥らないためにも、価値の送り手とい

う共通認識のもと相互にオープンな交流をすることが重要である。もう一つの関係性は、人事部外の役職者や部門との関係である。経営責任者やマネジャー、経営企画部門や財務といった管理部門等がその相手となる。価値の受け手であり、管理部門はむしろ価値の提供において協力をせざるを得ない部門である。これらの多方面にわたる相手との関係性の維持が、提供する価値の成否を決定するといってもいい。

参考文献

- Barney, J. 1991, Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 平野光俊, 2006, 『日本型人事管理』, 中央経済社.
- Jacoby, S. 2005, The embedded corporation. Princeton Univ. Press. (鈴木良始他訳, 「日本の人事部・アメリカの人事部」, 東洋経済新報社, 2005)
- 城繁幸. 2004, 『内側から見た富士通の「成果主義」の崩壊』, 光文社.
- 城戸康彰・須東朋広, 2006, 「人事部の新時代に向けて」, 『産業能率大学紀要』, 27巻1号, 21-46.
- Lado, A.A., & M.C. Wilson. 1994, Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- 松岡史朗, 2008, 『経営変革プロフェッショナル入門』, 日本経済新聞社.
- Ulrich, D. 1997, Human resource champions. Harvard Business School Press. (梅津祐良訳, 「MBAの人材戦略」, 日本能率協会マネジメントセンター, 1997)
- 八代尚宏, 1998, 「人事部はもういない」, 講談社.

企業法務から見た司法制度改革
－ 中小企業の弁護士ニーズを中心に －

A Judicial System Reform from the Viewpoint of Corporate Legal Affairs:
More Lawyers Demanded for Small and Medium-Sized Enterprises

高田 寛
Hiroshi Takada

Abstract

In this paper, I present a study of a judicial system reform from the viewpoint of corporate legal affairs, especially concerning the matter of more lawyers needed for small and medium-sized enterprises. Recently the Japanese judicial system has changed and consequently the number of lawyers will increase remarkably within a few years. However, there has been no specific research reported on this matter.

In 2007, the University of Osaka project team published a research report on lawyers demanded for enterprises, and also, in 2008, Nichibenren, or the Japan Law Association, provided a research report on more lawyers needed for small and medium sized-enterprises.

Therefore, I discuss the requirement of more lawyers, and analyze the research based on the University of Osaka report and the Nichibenren report. I also study the roles of the legal department of small and medium-sized enterprises and the influence of the certified exam for lawyers from the viewpoint of small and medium-sized enterprises. Finally, I introduce my view on how to solve the increasing demands for the lawyers.

本論文は、司法アクセス学会（企業法務研究会）、第1回研究会、2008年4月2日、（株）商事法務の会議室、において発表した。

2008年9月29日 受理

1. はじめに

2008年9月11日、法務省の司法試験委員会は、法科大学院修了者を対象とした「新司法試験」の結果を発表した。「新司法試験」は、今年で導入から3回目を迎えるが、法科大学院74校の6,261人が受験し、そのうち2,065人が合格した。合格率は33%で前年の40.2%を下回った結果となった⁽¹⁾。今回は、司法試験委員会が設定した合格者数の目安である想定合格者数(2,100～2,500人)も下回った結果となった⁽²⁾。2010年までに合格者を毎年3000人程度に増やすという政府の計画に対して、法科大学院のあり方とともに議論の余地の残る結果となったことは否めない。

「新司法試験」導入前には、司法制度改革審議会は、法科大学院修了生の70～80%が司法試験に合格できる仕組みを提言したが、法科大学院が74校も乱立したことで毎年5,800人の修了生を輩出し、想定通りの合格率は望めなくなったという背景がある。大学院側からは、想定合格者数より多くを合格させるべきだという意見も上がっているが、2008年は、懸念されている「法曹の質の低下」に対し、大学院側が十分に対応できていない実情を表す結果となったといえよう。政府の法科大学院開設時の構想で70～80%と想定された合格率の低迷は、全国に74校もある法科大学院のあり方の見直しを加速させる可能性がある⁽³⁾。

そもそも、司法制度改革の発端は、1999年の司法制度改革審議会の設置に遡ることができる。以前から、「わが国の裁判は長すぎる」といった国民の批判や、「弁護士を増やし競争原理により弁護士費用を安くする」、「企業の国際化に伴い海外の法制度にも通じた弁護士を増やす」といったビジネス側からの要求を受け、約2年の審議を経て、法曹人口の増員や裁判員制度を中心とした最終答申がなされた⁽⁴⁾。その中でも、法曹人口、特に弁護士の増員は、司法試験制度のあり方や法科大学院の設置と共に、司法制度改革の中心的議題のひとつであった。

司法制度改革審議会は2001年6月の意見書において、「(法曹人口は)極めて少なく、我が国社会の法的需要に現に十分対応できていない状況にあり、今後の法的需要の増大をも考え併せると、法曹人口の大幅な増加が急務であることは明らかである。」と述べている。最終的に政府は、司法制度改革審議会意見書⁽⁵⁾を受けて、翌年の2002年3月に閣議決定した司法制度改革推進計画⁽⁶⁾に基づき、わが国の法曹人口の大幅な増加を図るために、司法試験合格者を大幅かつ早急に増加させる政策を推進することになった。

このような議論及び政策を基に、新しい司法試験制度と連動して、2004年、アメリカのロースクールにならった法曹の専門職大学院である法科大学院の制度が創設された。「法科大学院の教育と司法試験等との連携等に関する法律」は、その第2条1項で、法科大学院を「専門職大学院であって、法曹に必要な学識及び能力を培うことを目的とするもの」と規定している⁽⁷⁾。すなわち、法科大学院は、法曹の質を維持しつつ、法曹人口拡大の要請に応えるため

の新しい法曹養成制度として導入された。

わが国の弁護士数は、2006年12月1日現在、弁護士会登録人数は23,000人余りに過ぎない。諸外国の弁護士数を見ると、アメリカが約100万人、イギリスが約9万人、ドイツが約12万人、フランスが約4万人である。アメリカは特別としても、わが国の弁護士数は極端に少ないことがわかる。法曹1人当たりの国民数で比較しても、わが国の約6,300人は、ドイツの約740人、イギリスの約710人と比べると、約10倍もの開きがある。今後の法曹需要増大を考えると、法曹人口の大幅な増加が急務であるとし、そのためには、2010年頃には新司法試験の合格者を3,000名程度にし、2018年頃までには法曹人口を5万人、法曹1人当たりの国民数を2,400名にすることが政府の目標とされた⁽⁸⁾。

このように、司法制度改革審議会意見書は、わが国の法曹人口が先進諸国との比較において極端に不足していることを指摘している。また、今後の国民生活の様々な場面における法曹需要が量的に増大し、かつ質的にも多様化・高度化することが予想され、さらに弁護士人口の地域的偏在の是正の必要性があると指摘している。しかしながら、このような司法試験合格者を急激に増加させる政策は、一方で、社会における弁護士ニーズの新たな問題を引き起こしていることも見逃すことはできない。

すなわち、司法試験合格者数だけは計画通りに増大させたものの、法曹三者（裁判官、検察官、弁護士）のうち、裁判官、検察官については現状維持の増員しかなされておらず、司法試験合格者の9割近くを占める弁護士人口だけが急激に増加するという結果を招くことになる。その結果、司法修習生が法律事務所に就職しようとしても、就職先を確保できない者が多数出てきているという現実が実際に起こりつつある。この背景には、司法制度改革審議会でも、法曹人口増大の理念が先行し、現実の法曹需要、特に実社会の弁護士ニーズについて具体的な検証がなされていなかったのではないかという指摘がある⁽⁹⁾。そのため、特に今後期待される企業における弁護士ニーズについては、正確な分析が必要であり、本格的かつ具体的な調査研究が緊急課題である。

このような中、2007年10月に、大阪大学「法曹の新しい職域」研究会が発表した「企業における弁護士ニーズに関する調査中間報告書」では、数々のデータと共に示唆に富んだ提言がなされている。また、2008年2月、日本弁護士連合会弁護士業務総合推進センターとみずほ総合研究所(株)は、共同研究として、中小企業の弁護士ニーズについてまとめた「中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書」（概要、調査結果編、分析提言編）⁽¹⁰⁾を発表した。特に、「中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書」分析提言編では、今後の施策に参考となる示唆に富んだ数々の提言がされている。さらに、これら報告書の発表だけでなく、司法アクセス学会の企業法務研究会では、今後の弁護士ニーズについて活発な議論がされているところである⁽¹¹⁾。また、大阪大学は大阪弁護士会と共にシンポジウム「企業における弁護士ニーズを考

える」を開催し活発な議論がなされている⁽¹²⁾。

本稿では、これらの報告書や活動報告の内容を踏まえ、「企業から見た司法制度改革－中小企業の弁護士ニーズを中心に」と題し、法社会学的見地から、これらの報告書の分析だけでなく、これら報告書や活動報告ではあまり触れていない部分についても、企業法務の現場からの声として中小企業における弁護士ニーズについて報告したい。なぜなら、中小企業における弁護士ニーズの需要喚起こそが、今後の弁護士の需要開拓に大いに結びつくと思われるからである。本稿では、まず最初に、大阪大学の「企業における弁護士ニーズに関する調査中間報告」から重要な論点を洗い出し（2）、次いで、日本弁護士連合会の「中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書」について吟味し（3）、さらに、中小企業の法務部門の役割を整理し（4）、司法試験制度の企業法務に対する影響を中小企業法務の観点から検証して（5）、最後に、いかに弁護士ニーズを開拓するか（6）、について自論を紹介したい。

2. 企業における弁護士ニーズに関する調査

大阪大学では、日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究（A）「法曹の新職域グランドデザイン構築」により、2004年から法学研究科と高等司法研究科のスタッフが中心となって、法曹とりわけ弁護士に期待される新しい職務について調査研究を行い、近未来における法曹の新しい職域のグランドデザインを明らかにする研究プロジェクトを進めてきた⁽¹³⁾。そして、2007年10月、その中間報告書が発表された。

この調査は、①企業において弁護士がどのように活用されているか、②今後弁護士が増加し、弁護士サービスが利用しやすくなった場合に、どのような条件でどのような業務に関して弁護士へのニーズがあるか、という2点について実証的なデータを収集するために実施された⁽¹⁴⁾。

なお、この調査は従業員規模100名未満の企業と従業員規模100名以上の企業から、無作為抽出により、それぞれ1,000社ずつ抽出し、各企業の経営者宛にアンケートを送付し、320票の回答を得た結果である。ちなみに回答率は16.0%であった⁽¹⁵⁾。本節では、この報告書のアンケート結果を基に、企業の弁護士ニーズについて分析を行いたい。

2.1 弁護士との顧問契約

報告書では、弁護士との顧問契約について、「顧問契約を結んでいる企業」が50.5%、「顧問契約を結んでいない企業」が49.5%で、ほぼ同じ割合であった。また、顧問契約を結んでいない企業の理由としては、「弁護士を必要とする仕事がない」（45.9%）、「弁護士を利用する社内体制が整っていない」（28.7%）、「報酬が高い」（24.8%）、「費用対効果が計測しづらい」（22.3%）、「報酬の規準が不透明」（21.0%）と続く。なお、組織内弁護士（In-House

Lawyer) の雇用は2.2%にとどまり⁽¹⁶⁾、弁護士を雇用しない理由としては、「弁護士を必要とする仕事がない」(46.2%)、「弁護士を利用する社内体制が整っていない」(30.1%)、「報酬が高い」(25.1%)と続き、弁護士と顧問契約を結んでいない理由とほぼ同じ結果が得られた⁽¹⁷⁾。

この数字をどう見るかは評価が分かれるところであるが、多くの企業が組織内弁護士を雇用しているアメリカと比べると、わが国の組織内弁護士の数は極端に少ないといえる。また、約4分の1の企業が、「弁護士を必要とする仕事がない」と認識し、弁護士と顧問契約を結んでいないが、「弁護士を必要とする仕事」の明確な定義がなく、回答はある程度企業経営者の主観に任せている。果たして本当に弁護士を必要とする仕事がないのか、または、企業がそう認識しているだけのことで、正確に弁護士を必要とする仕事はあるのかないのか、についてはこの結果からは何もいえない。

しかし、「弁護士を必要とする仕事がない」という回答は、企業活動のほとんどの場面で法令順守が問題となり、また権利関係や法的責任を明確化することが求められる昨今の状況に鑑みれば、字義通りに「弁護士を必要とする仕事がない」と解することはできず、むしろ企業が「弁護士を利用するニーズはあるが、そのメリットに気付いていない」というように解釈すべきであろう⁽¹⁸⁾。もし、そうだとすれば、この状況は、企業における弁護士の潜在的なニーズの問題であり、企業で弁護士の活用が進むかどうかの決め手は、企業における弁護士活用のメリットの認識であるといえよう。一方で、「弁護士を利用する社内体制が整っていない」、「報酬が高い」、「費用対効果が計測しづらい」、「報酬の規準が不透明」という回答は、「弁護士の利用障害」ととらえることができる。すなわち、この結果から、わが国で、企業での組織内弁護士利用が進まない主要な理由は、「弁護士を利用する潜在的ニーズが十分に顕在化していない」ということと、「企業に弁護士の利用障害がある」ということの二つであるといえることができる⁽¹⁹⁾。

2.2 隣接専門家との関係

同報告書は、税理士、司法書士などの弁護士と業務領域の重なる隣接専門家との関係を報告している。企業の現在の弁護士以外の専門家の活用で一番多いのが税理士(76.5%)である。次に、司法書士(57.4%)、社会保険労務士(42.9%)、公認会計士(42.3%)、行政書士(25.7%)、弁理士(18.2%)、フィナンシャル・プランナー(6.6%)、中小企業診断士(4.1%)の順である。将来において、弁護士以外の専門家を活用したいかどうかについて尋ねた質問でも、税理士(53.9%)、司法書士(43.9%)、社会保険労務士(41.8%)、公認会計士(40.0%)、行政書士(18.9%)、弁理士(18.2%)、中小企業診断士(15.4%)と続き、現状と同じような傾向であった⁽²⁰⁾。

注意すべきは、これらの隣接専門家の業務は、公認会計士以外の業務は弁護士でも行うこ

とができる点である。それにもかかわらず、企業がこれらの隣接専門家を使う理由は、これらの業務に特化した隣接専門家の専門性のみならず、親しみやすさがあるのではないかと思われる。特に、税理士は、税務申告などで中小企業では身近な存在として定着しており、弁護士法の問題はあるとしても、税理士でも法律全般に精通している人が多く、特に中小企業にとっては経営コンサルタント的な役割を果たしていると考えられる。一方、弁護士は、これらの隣接専門家の業務を行うことができるとしても、専門に特化した弁護士以外は、企業の要求に十分応えることは難しい。例えば、税務問題では、一般の弁護士よりも税理士の方がはるかに業務に精通している者が多いからである。

次に、報告書は、企業が活用したい専門家について業務内容を限定した質問についての回答を集計している。例えば、経営戦略コンサルティング業務で活用したい専門家としては、公認会計士（37.7%）、税理士（33.2%）、弁護士（31.9%）、中小企業診断士（29.4%）である。人事・労務管理業務で活用したい専門家としては、社会保険労務士（74.0%）、弁護士（35.3%）、税理士（11.9%）、中小企業診断士（11.2%）である。財務管理・運用業務で活用したい専門家としては、税理士（64.6%）、公認会計士（53.2%）、フィナンシャル・プランナー（24.5%）である。企業ブランド・企業価値を高める業務で活用したい専門家は、弁護士（30.4%）、公認会計士（19.6%）、中小企業診断士（18.3%）、税理士（16.0%）である。総合的な経営アシスト役として活用したい専門家は、税理士（50.3%）、弁護士（49.0%）、公認会計士（45.2%）、社会保険労務士（27.2%）である⁽²¹⁾。

結果の評価には意見の分かれるところであるが、やはり各専門業務において、専門に特化した隣接専門家に対する企業の信頼が強いことがわかる。しかしながら、一方で、各専門業務にあっては、弁護士は、財務分野を除く分野の上位3位以内に入っていることから、企業の弁護士に対する期待は大きいといえる。すなわち、弁護士の報酬や、企業の社内体制が整うなど利用障害が少なくなれば、企業で弁護士の利用がさらに進む可能性は大きいであろう⁽²²⁾。そうなった場合、弁護士は、専門に特化した隣接専門家が提供するサービスをはるかに超える付加価値を企業に提供するという企業の期待に応える必要がある。

2.3 弁護士サービスと活用

同報告書は、弁護士サービスを利用したい業務の調査結果を報告している。これによると、「弁護士を使いたい」と答えた業務は、「第三者から訴えられたときの応訴対応」（69.3%）、「第三者に対する損害賠償訴訟の提起」（61.4%）、「取引上の紛争解決のための交渉」（59.2%）、「専門知識を要する訴訟」（58.7%）、「競争戦略目的での訴訟」（47.8%）、「海外取引にかかわる契約書の作成」（43.8%）、「金銭債権の回収」（39.6%）、「契約の履行請求」（36.5%）、「M&Aへの対応」（36.5%）と続く⁽²³⁾。逆に、ポイントが低かった業務は、「金融商品の活用」

(1.0%)、「企業年金の管理」(1.4%)、「税務管理」(2.7%)、「資産運用」(3.0%)であった。

これから、企業が特に弁護士に期待する業務は「訴訟業務」や「紛争解決」、「権利行使」であることがわかる⁽²⁴⁾。一方、企業が弁護士に期待していない業務は「企業財務」に係る分野である。すなわち、企業の弁護士に期待する分野が、企業財務以外のすべてに関わるとはいても、「訴訟業務」や「紛争解決」、「権利行使」に関するものを訴訟に関係するものにとらえると、企業はこれら訴訟に関して弁護士を活用することは当然であり、逆に、弁護士を訴訟の専門家としてしか見ていないともとらえることができる。

次に、同報告書は、組織内弁護士に関するアンケートの集計を行っている。組織内弁護士の活用は2.2%にとどまっており、いたとしても1人から2人程度である。組織内弁護士に期待する役割類型では、ホームドクター型(73.0%)が圧倒的に多く、次いで訴訟専門型(27.7%)、エキスパート型(19.6%)、一般従業員型(18.6%)、ゼネラルカウンセラー型(13.8%)である。また、組織内弁護士に期待する能力・特性としては、交渉能力(63.7%)、情報収集能力(59.5%)、責任感(58.8%)、リスク判断能力(58.5%)、誠実性(53.9%)、状況把握能力(53.6%)、協調性(34.6%)、積極性(25.8%)、企画発想能力(24.8%)と続く⁽²⁵⁾。

組織内弁護士に期待する役割類型で、ホームドクター型が多いのは、企業が、「かかりつけのお医者さん」的な、あらゆる法律問題をすべてに関与するオールラウンド・タイプの弁護士をイメージしているからであろう。実際は、現在もこれに似た存在は、企業の法務部という組織が担っている。その意味で、弁護士業務と企業内の法務部は競合しているといえよう。また、組織内弁護士に期待する能力・特性としては、交渉能力がもっとも高い。もちろん、交渉能力は対外交渉もあるであろうが、社内のコミュニケーションも重視していると思われる。組織内弁護士は通常の指揮命令系統から別扱いされているところが多く、一般の従業員とも給与体系が異なる。企業における特別な存在として考えた場合、組織内でのコミュニケーションについては経営者側も気になるところであろう。

2.4 弁護士ニーズの具体的項目

同報告書は、将来の弁護士ニーズとして、30項目を挙げている⁽²⁶⁾。ポイントの高いものから順に挙げると、①「第三者から訴えられたときに応訴対応」、②「取引上の紛争解決のための交渉」、③「第三者に対する損害賠償訴訟の提起」、④「専門的知識を要する訴訟」、⑤「競争戦略目的での訴訟」、⑥「金銭債権の回収」、⑦「契約の履行請求」、⑧「法令調査」、⑨「契約書の審査」、⑩「海外取引にかかわる契約書の作成」、⑪「M&Aへの対応」、⑫「国内取引にかかわる契約書の作成」、⑬「セクシャルハラスメントへの対応」、⑭「株主代表訴訟対策」、⑮「CSR体制の整備」、⑯「契約交渉」、⑰「知的財産のマネジメント」、⑱「個人情報保護・情報セキュリティ管理」、⑲「解雇に関する雇用調整の実施」、⑳「株主総会対策」、その

他、「社外の労働組合との交渉」、「労使間の交渉」、「経営戦略に関する全般的なアドバイス」、「企業ブランドの管理」、「環境リスク管理」、「人事・労務管理」、「資産運用」、「企業年金の管理」、「税務管理」、「金融商品の活用」、となっている。依然として、裁判手続きに関する項目が上位を占めていることがわかる。

同報告書は、「弁護士サービスを活用したい業務内容の因子分析」結果を報告している。この因子分析結果から5つに因子が見出せる。つまり、企業が弁護士サービスを活用したい領域が5つにまとめられるという報告がなされている。これによると、第1因子は「企業の管理運営に関わる業務（経営コンサルタント業務）」、第2因子は「企業の権利行使に関わる業務（権利行使業務）」、第3因子は「M&Aや知的財産管理など新たに生じてきた高度に法的専門性を要する業務（戦略法務的業務）」、第4因子は「労働紛争処理業務」、第5因子は「契約業務」である。これが意味するものは、従来型の弁護士業務である「権利行使業務」や「契約業務」とは異なる、「経営コンサルタント業務」、「戦略法務的業務」、「労使紛争処理業務」における弁護士の活用動向には注目する必要がある⁽²⁷⁾。

2.5 弁護士ニーズの需要喚起

以上のような調査結果の他に、同報告書は、非常に示唆に富んだ調査結果を報告している。そのひとつが、弁護士と顧問契約をしている企業と顧問契約をしていない企業の弁護士ニーズに対する差の報告である。弁護士と顧問契約をしている企業と顧問契約をしていない企業で、弁護士ニーズの平均値の差を比較すると、おおむね顧問契約をしている企業の方が平均値が高い。つまり、現在、弁護士と顧問契約している企業において、将来の弁護士ニーズが高いという結果が報告されている⁽²⁸⁾。これは、弁護士と顧問契約している企業はたえず顧問弁護士を活用しており、弁護士活用のメリットを感じており、弁護士ニーズをより正確に把握しているからであろう。

同報告書は、企業の規模別に見た場合の、弁護士との顧問契約状況を報告している。例えば、資本金5億以上の企業では実に91.4%の企業が弁護士と顧問契約をしているのに対し、資本金1,000万円未満の企業では、わずか17.5%の企業しか弁護士と顧問契約を結んでいない。また、従業員数別に見ても、従業員が300名以上では83.3%の企業が弁護士と顧問契約を結んでいるのに対し、10名未満では17.1%しか顧問契約を結んでいない。すなわち、規模が大きい企業ほど、弁護士と顧問契約を結んでいる結果が得られている⁽²⁹⁾。換言すれば、いかに中小企業の弁護士ニーズの喚起ができるかが、今後の問題である。

以上いくつか紹介したように、今回の大阪大学の同報告書は、弁護士ニーズについて客観的なデータを提供し、いくつかの非常に示唆に富んだ分析を行っている。特に、わが国で企業での弁護士利用が進まない主要な理由は、「弁護士を利用する潜在的ニーズが十分に顕在化

していない」ということと、「企業に弁護士の利用障害がある」ということの二つに集約されるということが明確になった調査結果を報告している。また、同報告書は、企業の弁護士に対する潜在的ニーズはかなり広い範囲に広がっており、企業がそのような潜在的ニーズに気づいて行けば、今後、企業で弁護士活用が拡大することはかなり期待できるとしている⁽³⁰⁾。ただし、本報告書は、弁護士ニーズを把握する最初の一步であり、弁護士の利用障害についてまで焦点を当てたものではなく、弁護士の利用障害についての調査研究はこれからの課題としている。

3. 中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告

弁護士業務総合推進センターの法的ニーズ・法曹人口調査検討プロジェクトチームにおいて、「中小企業アンケート分析チーム」が組織され、みずほ総合研究所との共同作業として、2008年2月、「中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書」が発表された。この調査は、司法改革、弁護士の人口増、過疎問題等のアクセスに関する問題を議論するため、中小企業における弁護士の需要調査が第一の目的であり、付随して中小企業の法的需要開拓のための資料収集を目的としたものである。本報告書は、「概要」、「調査結果編」、及び「分析提言編」に分かれている⁽³¹⁾。

調査対象は、東京地域が3,000社のうち567社、東京以外が12,450社対象のうち2,647社の計3,214社から回答があった（回答率20.8%）。なお、母集団である中小企業数は、全国の中小企業数は、430万社、うち法人の中小企業は150万社ある（2004年総務省事業所・企業統計調査）⁽³²⁾。この報告書の中で、弁護士の利用に関する結果を見ると、中小企業における弁護士の利用の特徴がいくつか見出される。第2節と同様、この報告書のデータを基に弁護士ニーズを分析してみたい。

3.1 弁護士の利用

同報告書によると、全国的な中小企業の弁護士の利用経験は約51.8%であった⁽³³⁾。つまり、中小企業の約半数は弁護士を利用したことがないという結果である。弁護士を利用しない理由については、「特に弁護士に相談すべき事項がないから」（74.8%）、「弁護士以外の相談で足りているから」（21.9%）、「日頃あまり接点がないため頼みにくい」（13.6%）、「費用がかかる・費用が高いから」（15.7%）、「弁護士は探しにくいから」（5.3%）という調査結果であった⁽³⁴⁾。

中小企業の弁護士の利用件数が約51.8%という結果は、大阪大学調査の「顧問契約を結んでいる企業」が50.5%という数字に近い。つまり、全国の企業の半数が弁護士を利用したことがないことがわかる。また、弁護士を利用しない理由についても、大阪大学調査の、顧問

契約を結んでいない企業の理由の、「弁護士を必要とする仕事がない」(45.9%)、「弁護士を利用する社内体制が整っていない」(28.7%)、「報酬が高い」(24.8%)、「費用対効果が計測しづらい」(22.3%)、「報酬の規準が不透明」(21.0%)と近い結果が得られている。特に、「特に弁護士に相談すべき事項がないから」(74.8%)又は「弁護士を必要とする仕事がない」(45.9%)という認識は、数字の上から見て中小企業に強いことがわかる。

3.2 弁護士への相談

法的な課題を持っている企業の弁護士への相談率は44.4%であった。つまり、半数以上は、社内で解決していることとなる。また、弁護士の相談率には地域差があると報告されている。例えば、弁護士の相談率の高い地域は、東京(64.5%)、群馬(56.4%)、愛知(50.6%)、富山(48.6%)、栃木(48.5%)であるのに対し、相談率の低い地域は、鳥取(20.0%)、長崎(21.9%)、島根(22.0%)、宮崎(25.0%)である。報告書は、弁護士会規模別にみると、大規模会の地域の企業では弁護士に相談する比率が高い一方で、小規模会の地域の企業では、社内で解決、あるいは未解決の課題を抱える比率が高いと報告されている⁽³⁵⁾。すなわち、弁護士の数に地域差があることが、弁護士の相談率に大きく関わっていることを表している。

弁護士へ相談しなかった理由のうち、「相談しにくい」、「連絡が取りにくい」、「ツテがない」という理由の合計は48%であった⁽³⁶⁾。これらの理由は、弁護士が身近な存在とは感じられないことに起因すると思われる。例えば、「相談しにくい」という理由は、弁護士が特異な存在であり話がしづらいと感じているからであり、「連絡が取りにくい」、「ツテがない」という理由は、地域による弁護士の数の差が大きく関係していると思われる。例えば「ツテがない」という理由は、1,000人未満の規模の企業では、東京では7.1%であるのに対し東京以外では19.8%である。1,000人以上の企業では、東京では8.6%であるのに対し東京以外では17.5～23.0%である⁽³⁷⁾。このように、弁護士へのアクセスは弁護士の数による地域差が大きく関係している。

また、相談できる弁護士がいない企業は61.5%であり、弁護士の法的手続利用経験があるが相談できる弁護士がいないと回答する企業が54.6%あった⁽³⁸⁾。すなわち、弁護士の法的手続利用経験があるにもかかわらず「相談できる弁護士がいない」と回答している企業が半数以上あることを示している。この回答には、物理的な問題の他に心理上の問題が作用している可能性があるが、業種によって異なる結果が得られている。例えば、建設業、小売業、飲食・宿泊業では、「相談できる弁護士がいない」又は「顧問弁護士がいない」比率が高い。一方、情報通信業、不動産・金融業では「顧問弁護士がいる」比率が高い。また、企業の規模によっても異なる。例えば、売上高規模では売上10億円以下の企業においては「相談できる弁護士がいない」又は「顧問弁護士がいない」比率が半分以上あり、逆に、規模が大きいほ

ど「顧問弁護士がいる」比率が高い。これは、弁護士へのアクセスが業種及び企業規模によって偏りがあることを意味している。

3.3 隣接専門家

企業の弁護士以外の相談相手は、税理士（56.6%）、社会保険労務士（31%）、司法書士（24.8%）、公認会計士（21.9%）、銀行（17.6%）、同業者（12.3%）、経営コンサルタント（9.5%）、弁理士（7.9%）、行政書士（7.8%）の順であった⁽³⁹⁾。この結果は、大阪大学の調査結果である、税理士（76.5%）、司法書士（57.4%）、社会保険労務士（42.9%）、公認会計士（42.3%）に比較的似ている。なかでも、税理士が企業にとって圧倒的に一番身近な存在であるといえる。

次に、弁護士利用の内容であるが、弁護士を訴訟等の法的手続きと契約書等の作成等の法的手続きに大別することができる。同報告書では、裁判所等の法的手続きに関しては全国平均が23.3%であり、群馬の34.7%から和歌山の11.1%の範囲内であり、さほど地域差は感じられない⁽⁴⁰⁾。つまり、中小企業の裁判需要はほぼ満たしていると思われる。これに比して、裁判等の法的手続き以外の弁護士利用は、東京の49.6%から青森の9.3%まで地域差がある。東京に大規模な企業が多いという理由もあろうが、地方では弁護士の利用が都市部に比べ進んでいないという理由にもよると考えられる。

同報告書は、全体の弁護士の利用率は、実はこの法的手続き以外の部分の利用の要素が大きな要因となっていることが理解できる。従って、弁護士ニーズを考えるときには、この法的手続き以外の需要をいかに喚起できるか、いかに弁護士の法的サービスを提供していける体制をとれるかが問題となると指摘している⁽⁴¹⁾。

3.4 企業の法的課題

企業の法的課題として認識されている項目としては、「債権回収」（40.6%）、「雇用問題」（27.2%）、「クレーム対策」（25.3%）、「契約書のリーガルチェック」（19.2%）、「事業承継・相続対策」（18.8%）、「債権保全」（17.3%）、「各種社内規定の策定」（15.4%）、「知的財産権」（9.1%）、「個人情報・情報管理」（8.2%）、「総会・取締役会運営」（8.0%）、「PL法・リコール」（7.9%）、「コンプライアンス体制構築」（7.8%）、「M&A」（3.8%）、「会社再建」（3.5%）、「セクハラ等社内問題」（3.3%）、「貿易取引」（2.7%）、「独占禁止法」（2.5%）、「海外進出」（2.2%）、「株式公開」（0.9%）、「証券取引法」（0.9%）と続く⁽⁴²⁾。大阪大学の調査では、将来の弁護士ニーズとして、30項目を挙げ、業務内容の因子分析を行い5つの因子を見出せるとしているが、項目の名称の違いはあるものの、法的手続き以外のサービスに関しては、同報告書も似たような結果が得られている。

法的課題を解決していない率が18.5%あることを考えると⁽⁴³⁾、これらの企業の法的課題に対して弁護士の関与率を上げ、未解決事案への弁護士需要をいかに喚起するかが課題である。弁護士を利用したことのない企業の74.8%が、その理由を「特に弁護士に相談すべき事項がない」と答えているが、一方で、法的課題を持っているかどうかの質問に対しては59.2%が「法的課題を持っている」と答えている⁽⁴⁴⁾。このように、調査結果から法的な需要が弁護士の需要に結びついていないことがわかる。需要喚起と弁護士の利用をいかに結びつけるかが次の課題であろう。

3.5 企業の法的需要

同報告書は、企業の法的需要について簡単な試算を行っている。未解決部分の需要喚起ができるとすれば、全体的に18.5%⁽⁴⁵⁾としても、企業数とすれば、 $432万 \times 18.5\% = 799,200$ 社存在する。弁護士利用経験のない起業の法的課題を弁護士需要として喚起できれば、 $432万 \times 48.2\%$ （未利用割合） $\times 74.8\%$ （弁護士取扱と考えていない率） $= 1,557,552$ 社となり、未利用企業の65.7%⁽⁴⁶⁾が法的課題を持っているとすれば、 $432万 \times 48.2\% \times 65.7\% = 1,368,031$ 社存在することとなり、膨大な企業の法的需要が予想されとしている⁽⁴⁷⁾。

同報告書は、確実に弁護士の需要に結びつくためには、弁護士側に変化が要請される要素や企業側にも認識を新たにしてもらいたい要素が多々あり、これを克服するための努力が必要であるとしているが、大阪大学の報告書でも指摘しているように、弁護士の利用障害の克服が最も重要な課題であると思われる。

4. 中小企業の法務部門の役割

前節までは、弁護士ニーズに関する調査結果を中心にその分析を行ってきたが、本節では、中小企業の法務部門の役割について現状を分析してみたい。

全国の中小企業数は約432万社あり、そのうち法人の中小企業は150万社ある。法務部又は専任の法務担当者を置く法人は、中小企業の中でも比較的大企業に近い規模の法人であり、従業員数にして200人以上のところが多い。ただし、法務部門の人数は1～2人程度である。その他の中小企業は、総務、管理部門の担当者が兼任で契約書等を作成している。また、従業員10人以下の企業では社長や役員自ら契約書を作成しているのが現状である。

中小企業が法務部門を置くきっかけは、多くの場合、対外的な契約書の作成の量にある。片手間で契約書の作成やチェックができなくなり、専任の法務を置く必要性が生じたためである。また、少例ではあるが、法的な問題、特に訴訟問題が発生したため、慌てて法務の専門家を採用し法務部を設置したケースもある。このように、法務部門を置いた理由や経緯によって、また業種によって同じ中小企業でも法務部門の役割が異なる。

例えばIT企業の場合、法務部門がカバーする領域は、契約書関連業務が中心であり、このほかにコンプライアンス関連、知的財産権関連がある。このうち、大企業に近い規模の企業は、コンプライアンス部門を独立させ、法務部門は法的なサポートをする体制をとっているところがある。知的財産権に関しては、特許出願、商標登録などあるが、これらの業務は定常的に発生するものではないため、実際の業務は弁理士事務所に任せ、法務担当者はその仲介をする程度である。この最大の理由は、法務担当者が契約交渉・締結業務に忙殺され、またこれが主たる業務であるという認識にある。

企業にとっては、法務部門を置くことによって、法的リスクを未然に回避できるという安心感を得る。また、法律の専門家が社内にいるということによって、法務部門を設置していない企業との交渉において優位に立てるという優越感を感じることができる。そのため、どの企業も法務部門を置くことに前向きである。しかし、中小企業は大企業と違って、財政的に法務部門を置く余裕がないところが多い。また、1人分の仕事が十分にあるかという疑念によって、法務担当者の採用を躊躇しているところもある。しかしながら、概して兼任であっても法務知識を有する人材の確保には積極的である。

中小企業の法務部門の役割のひとつとして、社長やトップマネジメントに対し、法的リスクをマネジメントしているという安心感と優越感を与えていることがある。昨今、コンプライアンスの重要性が叫ばれているなか、逆に、法務部門や法務担当者を置いていない企業は、始終、法的リスク回避の不安に苛まれているのが現状である。ここに、弁護士の巨大な市場が眠っていると言ってもよいであろう。

しかしながら、『『中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書』の概要』でも指摘している通り、弁護士が法的事項だと認識しているにもかかわらず、企業が弁護士に相談する事項と認識していないという齟齬があるが、この問題に関し、隣接専門家の存在が大きく関与していると考えられる。中小企業の場合、弁護士法の問題はともかくとして、弁護士に代わり企業から法律相談を受けているのが、税理士、司法書士、社会保険労務士などである。特に、税理士は、法律問題の相談相手として56.6%の中小企業が活用している。すなわち、中小企業と確定申告などの税務問題で密接に関わっており、中小企業のホームドクター的な存在になっているといえる。

その理由のひとつが、税理士の数である。現在、わが国には約65,000人の税理士がいるが、市場としてはほぼ飽和状態に達している。そのため、税理士間の市場競争原理により、弁護士費用に比して、質の高いサービスを安価な対価で提供しているという現実がある。税理士は税務問題については詳しいが、法律一般についてはあまり詳しくないとする意見もあるが、多くの税理士は、その市場競争から質の高いサービスを心がけており、法律全般に詳しくないとする認識には誤りがある。また、弁護士の事務所は、概して高級感があり、いかに弁

護士費用は高いというイメージがあるが、税理士の事務所は、比較的庶民的な事務所が多く、平均年収から見ても、弁護士の平均収入が2,097万円なのに対し、税理士の収入は741万円である⁽⁴⁸⁾。このように、中小企業にとって、弁護士よりも税理士に親しみを持っているところが多いといえる。このように、中小企業の弁護士の利用障害のひとつは、隣接専門家、特に税理士の存在が大きい。弁護士ニーズを考える場合、これら隣接専門家の存在を忘れてはならないであろう。

次に、企業内弁護士（組織内弁護士）の需要について考えてみたい。アメリカの大手企業の法務部門では、弁護士資格を持つ者が圧倒的に多い。逆に、弁護士資格を持っていないと企業の法務担当としては一人前に扱ってくれない。なぜならば、アメリカの司法試験の合格率は、コンスタントに約70%前後の高い合格率を維持しており、ロースクールを出て一定の水準に達していれば弁護士資格を与えるというシステムから、比較的弁護士資格は取りやすく、アメリカ国内で約100万人もの弁護士資格者が存在する。ゆえに、当然のことながら企業の法務部門に弁護士資格を有する者が多い。一方、わが国では、組織内弁護士の総数は約267人程度であり、アメリカと比べると極端に少ない。そこで、わが国も弁護士の数が多くなると企業の法務部門で働く弁護士が多くなるのではないかという議論が早くからあり、現在もその議論は続いている⁽⁴⁹⁾。

2008年上半年期現在の企業内弁護士の数では、ゴールドマン・サックス証券（9人）、日本アイビーエム（8人）、松下電器産業（8人）、メリルリンチ日本証券（7人）、ゼネラル・エレクトリック（6人）、第一生命保険（6人）、モルガン・スタンレー証券（6人）、リーマン・ブラザーズ証券（6人）が上位を占めている⁽⁵⁰⁾。いずれも、大企業もしくは金融機関である。これらの企業での弁護士の給与は、他の一般の従業員と異なっており、いずれも高く設定されている。これは、法律事務所で働く多くの弁護士の高額な給与水準と同等の給与を維持するためである。このため、一部の大企業でしか弁護士を企業内に雇うことができない。これが現時点の弁護士ニーズの利用障害となっていることは否定できないであろう。

しかしながら、今後、弁護士の数が急増した場合、法律事務所ですべての弁護士を吸収することはできず、司法修習生の就職先が問題となる。この場合の最大の受け皿が企業内弁護士であることを考えると、アメリカのように、一般の従業員とほぼ同等の給与体系に落とさざるを得ないであろう。ただし、企業が弁護士を企業内法務として受け入れるかどうかは、給与だけの問題ではなく、企業が企業法務の中に弁護士資格にどれだけ価値を見出すかである⁽⁵¹⁾。

5. 司法試験制度の企業法務に対する影響

企業内で法務部門の重要性が叫ばれる一方で、利益を生む部署ではないため、企業によっ

ては法務部門の発言が制約され、また相対的な地位も低いところがある。また、企業内の出世争いにしても花形は営業職であるという認識が根強く残っている企業も多く、法務部門はどちらかというところ閑職に近い存在のところがある。そのため、大学法学部を卒業した者で最初から法務部門配属を希望する者は多くはなく、また企業も法学部卒業レベルをはるかに超えた法律知識に秀でた者を採用したいという意向から、企業法務担当者の中に、かつて司法試験に挑戦し途中で断念した者が多く見受けられる。すなわち、企業法務担当者は、非常にプロ意識が強い傾向が見られ、弁護士資格は持っていないものの、法的な問題解決能力において弁護士以上の実力を持っている者が多い。この傾向は中小企業でも見られる。

企業内で弁護士ニーズの鍵を握るのは、この法務担当者である。企業内で法律問題が発生した場合、企業のトップマネジメントは法務担当者に専門家としての意見を必ず聞く。法律問題が裁判等の法的手続きが予想されるようなケースであれば、法務担当者は、最初から弁護士に相談するケースとして取り扱い、トップマネジメントにもそのように進言する。しかし、法的手続き以外のケースは、法務担当者は自らの手でその問題を解決するよう努力する傾向が強い。これは、法務担当者の専門家としてのプライドであり、こういう時こそ、法務担当者としての腕の見せ所という意識が根底にある。

多くの企業の法務担当者が弁護士事務所との窓口となっており、弁護士に頼むかどうかの判断を実質的にこれらの者が行っている現状を考えると、司法試験に合格した弁護士の企業における弁護士ニーズを、司法試験に失敗した法務担当者が握っているという皮肉な結果をもたらしていることも否めない。これがすべてではないとしても、5年以内に3回しか司法試験を受験できないという新司法試験の受験制限により、多くの法科大学院の修了生が弁護士になることを諦め、企業法務の担当者となった場合、少なくともこのような状況は続くと思われる。

弁護士と企業の法務担当者の関係が非常に良好で、法務担当者が適切に弁護士に仕事を依頼するケースは多く見られる。特に、弁護士と大企業の法務部門の関係は一般的に良い傾向がある。しかし、一方で、かつて司法試験に失敗し弁護士になれなかったという法務担当者の中の一種の弁護士に対するコンプレックスから、表面的には良好な関係を保ちつつも、法務担当者が、適切に弁護士に仕事をなかなか依頼しようとしにくいケースもある。これは中小企業に多く見られる。しかし、中小企業の中でも、法務担当者がいない場合は、法律問題を外部に相談する傾向が強い。ただし、この場合、弁護士法違反の問題は別として、相談先は弁護士ではなく隣接専門家、特に税理士が多いのが現状である。

法務担当者が適切に弁護士に仕事を依頼しない理由は、一部の弁護士に対するコンプレックスの他に、過去に弁護士に依頼したものの期待した通りの結果が出てこなかったことが原因であることがある。特に、法務担当者の中でも年配のベテランは、弁護士の資格は持って

いないものの、あらゆる法律問題に通じており、また実際のビジネスも目の当たりにしていることから、若い弁護士よりも高い問題解決能力を持つ者が多い。そのような者が弁護士に依頼又は相談する内容は、法的手続きの他、自分で処理できないような非常に高度・複雑又はマイナーな分野であり、かつ実際のビジネスに直結したものである。弁護士が法務担当者の期待に十分応えることができなく、それによって法務担当者が弁護士の評価を下し、それ以降、仕事を弁護士にあまり依頼・相談しないというケースも少なくない。一方で、弁護士の能力を高く評価し、信頼関係が構築されたケースもよく聞く。

このように司法試験制度が、合格者（弁護士）と弁護士になることを断念した者（企業法務担当者）の法律問題をめぐる市場の棲み分けを形成しており、企業法務に関しては、司法試験を断念した者（企業法務担当者）が企業の弁護士ニーズの鍵を握っている構造が浮かび上がる。この傾向は、今後も続くことが予想されるが、今後弁護士人口が多くなり、企業に多くの弁護士が組織内弁護士として法律業務に従事し始めると、弁護士事務所の役割もそれに合わせたものに変わらざるを得なくなるであろう。

6. いかに弁護士ニーズを開拓するか

大阪大学の「企業における弁護士ニーズに関する調査中間報告」や日弁連の「中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書」も、企業に対して弁護士ニーズを喚起することができれば、十分に弁護士の活躍の場があるとしているが、問題は、弁護士ニーズの利用障害である。その弁護士ニーズの利用障害の要因としては、現在の弁護士又は弁護士会に内在する内部要因と、隣接専門家の活動のような外部要因がある。しかしながら、それ以前に、弁護士ニーズを開拓する最大のポイントは、弁護士と企業法務担当者または企業のトップマネジメントとの信頼関係をいかに築くかであろう。

大企業の法務担当者は、概して優秀な人材が多く、大企業の法務部門であるというプライドもあり、司法試験を断念したからといって、弁護士にコンプレックスを持つ人は多くはない。しかし、中小企業の法務担当者は大企業特有のプライドがない分、また中には給与面からも、弁護士に対してコンプレックスを持ちやすい環境にあるといえる。このため、弁護士は信頼関係を築くために、この点を十分考慮する必要がある。ひとつの方法としては、クライアントの立場に立ち、また心配している場合には勇気づけることであろう。なかには、クライアントを叱り付けたり、けなしたり、怒ったりする弁護士もいるが、弁護士業もサービス業のひとつであり、クライアントと良好な関係を築くコミュニケーション能力は必須不可欠のものである。

また、一般的に、若い弁護士は、六法は知っているがそれ以外の法律は知らないし、ビジネスの経験もないから、まともに相談できないという声も聞かれる。そのため、基本の六法

だけでなく、あらゆる関連する法律に熟知して、適切なアドバイスをする必要がある。特に、条文解釈的な説明ではなく、事案に関連する代表的な判例を押さえ、かつ、適時にクライアントにわかりやすく紹介できるようにしておくことが必要である。ベテランの弁護士はビジネスもよくわかっており頼もしいが、若い弁護士にもそれなりの魅力がある。ビジネスは知らないが、最新の豊富な法律知識、柔軟な考え方、バイタリティーである。若い弁護士には、クライアントはそれを期待している。

優秀な企業法務担当者でも手に負えなくなるのが海外との契約や訴訟問題である。中小企業の場合、大企業と比較して海外との国際契約を結ぶ機会が少ないため、そのノウハウが少ない。そのため、海外との契約書作成関連業務を弁護士に依頼することになるが、弁護士は、時間の制約のため翻訳などの業務を外注に出す場合がある。この翻訳がひどい場合があり、それが弁護士の評価に繋がることもある。翻訳に出す場合は法律専門の翻訳家を使う方がよいであろう。また、弁護士は外国語に精通している必要があり、自身で翻訳文のチェックを行う必要がある。当然のことながら、外国法の知識も不可欠である。

また、専門の法務担当者がある場合は別として、法務担当者がない企業の場合や、営業のような法務担当以外の者が同席しているミーティングの場合、法律用語はできるだけ使わない方がよい。なかには、にわか勉強をして法律用語を使うクライアントもいるが、正確に意味を理解していないことが多い。できるだけわかりやすい言葉で、ゆっくりと話す方が、相手に安心感を与える。確かに、クライアントは自分の弁護士がどのくらい優秀なのか気になるところであり、弁護士の話し方でそれを探ろうとする傾向がある。ゆっくりとした話し方では、相手に不安を与えると感じた場合には、途中で正確に要約したり、図に書いて確認したりすると、意外とクライアントは弁護士の優秀さに感心するものである。ただし、依頼した企業のクライアント自身が何を言っているのかわからない場合があり、この場合は、根気よく話を聞くことが肝要であろう。

報告書の中に、「弁護士に相談しにくい」という意見が見受けられるが、弁護士の持つイメージがそうさせていると思われる。一般の人が持つ弁護士のイメージは、超難関の試験に合格した超優秀な人間であり、一般の普通人とは違うというところである。「弁護士と話してみると、頭の良いのはわかるが、何を言っているのかさっぱりわからない」、「一種独特な雰囲気だった」、という声も聞く。このような弁護士に対する畏怖の反面、弁護士の中にはタレントに近い活動をしている人もあり、身近な司法に一役買っている人もいる。しかし、こういったタレントの中には、一般の人が見ても首を傾げたくするような身なり・言動も見受けられ、これが弁護士に対する別のイメージを作っている。

どこの国でも弁護士の社会的地位は高く、国民から尊敬されている存在である。国民が弁護士を尊敬する理由は、決して、超難関の試験に合格したエリートだからではない。また、

優秀だからでもない。法という道具を使って、身をもって社会に正義をもたらす存在であるからである。少なくとも、一般国民の弁護士への期待はそれである。誤解を恐れずあえて隣接専門家と弁護士の違いを挙げるなら、弁護士には、わが国に「法の支配」を実現するという高邁な志があるということである。少なくとも、法科大学院は、これを意識した教育が必要であろう。

7. 結びにかえて

大阪大学の「企業における弁護士ニーズに関する調査中間報告」や日弁連の「中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書」の結果を見ても、潜在的な中小企業の弁護士ニーズは非常に大きいことがわかる。今後、益々弁護士の数が増え、競争が激しくなることが予想されるが、新たな弁護士の市場は、中小企業のビジネスの中にあると言っても過言ではないであろう。

企業の中に法律の専門家がいないければ、何が法的課題で何がそうでないかを見極める判断能力がない。中小企業の場合、その判断をすることも弁護士の仕事である。そのためには、企業から相談されるのを待つという受身の姿勢ではなく、積極的にビジネスの話を聞きに行くということも必要である。

法的手続きに関して、企業は弁護士に依頼することに選択の余地はないが、法的手続き以外にも需要を喚起するには、第一に、強い信頼関係を築くことであり、質の高いサービスを行うことである。弁護士費用が高いという声を聞くが、それに見合った質の高いサービスを受けることができれば決して高くはないというのが企業法務の常識である。「安い、美味しい、早い」という町のラーメン屋的な発想だけでは、厳しい競争社会を生きていくことは難しい。もともと、弁護士という職業は、高度な専門性をもってするものなので、いくら競争社会とはいえ、名医的、三ツ星的な発想は捨ててはならないと思う。

しかし、そうはいつでも弁護士の数が多くなるのは明らかであり、法律事務所又は弁護士間の競争、税理士などの隣接専門家との仕事の取り合いは、今後益々多くなり、必然的に弁護士費用も今より安くなることが想定される。ただし、中小企業が税務申告等で税理士と密接な関係を保っている現在の状況下では、単に費用が安くなったという理由だけで弁護士の活用が進むかという、それほど単純なものではないであろう。

これからは、今以上に、ビジネスも複雑になり法改正や新しい法律も生まれるので、弁護士でも専門性を明確にした方がビジネス上有利だと考えられる。例えば、脳外科の医者、産婦人科の医者の名医ともなれば、競争社会で優位に立つことができる。しかし一方で、町医者のようにどんな病気でも診る赤髭的な弁護士の存在も益々重要になるであろう。つまり、弁護士は特定の専門分野に強い弁護士と、町医者的なオールラウンドな弁護士の二極化が進むのではないだろうか。

懸念されるのは、このような将来予想される弁護士の厳しい環境を考えると、法学に志し、弁護士になりたいという若者の希望を奪う結果になりはしないかということである。今までは、司法試験にさえ合格できれば、弁護士としての地位により将来を約束された。この結果、合格率が2.5%という超難関の司法試験を生み出した。しかし、弁護士の数が増えると共に、将来に対して不安を感じる若者が増え、優秀な者が法曹の道を進むことを諦めことになりはしないか。ひいては、これが「法曹の質の低下」をもたらす可能性がある。このような事態にならないためにも、企業における弁護士の活用を大きく促進させ、法曹に進む若者に希望を与える必要があろう。

また、新司法試験の合格率の低さは、新たな法科大学院間の競争を生み、法科大学院が今以上に予備校化するおそれがある。実際、予備校化しないと合格者を出すのは難しいという状況である。そうすると、何のための法科大学院なのか、今一度、法科大学院の存在意義や理念を見直すことになろう。実質的に予備校化することを黙認するとすれば、従来の旧司法試験の予備校となんら変わらないことになる。合格率を低く抑えるだけでなく、乱立した法科大学院の見直し、カリキュラム及び授業内容の見直し、そして新司法試験制度の見直しも必要ではなかろうか。特に、弁護士にとって最も重要なビジネス倫理や外国法は、司法試験に必須科目として入れるべきではないだろうか。

中小企業における弁護士ニーズは非常に大きい。しかし、中小企業自ら法的課題だと気づかないケースが多く、また気づいても、どうやって弁護士に相談していいかわからない場合が多い。つまり、企業にリーガルリテラシーがないため、弁護士を有効に使えないのが現状である。アプローチの仕方では、この巨大な市場を開拓できる可能性があるのではないか。

いずれにせよ、最も重要なのはクライアントとの信頼関係の構築であり、弁護士は、法という道具を使って、世の中に正義を実現する者であるという国民の期待があることを忘れてはいけない。それが弁護士の需要喚起への近道であるのではなかろうか。

注

- (1) 法務省平成20年新司法試験の結果ホームページ
(<http://www.moj.go.jp/SHIKEN/SHINSHIHOU/h20kekka01.html>)。2006年に行われた第1回の新司法試験では、受験者2091人中、合格者は1009人で、合格率は48%であった。
- (2) 受験者は昨年より36%増加した。合格者数は東京大学が200人で2年連続トップ。中央大学(196人)、慶応大学(165人)が続いた。愛知学院大学、信州大学、姫路独協大学の3校はゼロ。他に一けた台の法科大学院が31校あった。

- (3) 合格者がゼロの法科大学院は、法曹養成という法科大学院の機能を満たしておらず、定員削減なども含めた見直しが必要であるという意見もある。
- (4) 首相官邸：司法制度改革推進本部ホームページ (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/>)
- (5) <http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/index.html>
- (6) 首相官邸ホームページ (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/keikaku/index.html>)
- (7) 法科大学院の教育と司法試験等との連携等に関する法律・第2条第1項
- (8) 司法制度改革審議会意見書 (<http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/index.html>)。山田剛志『法科大学院 日本型ロースクールとは何か』（平凡社、2002年）46～47頁。
- (9) 「法曹人口の急激な増大の見直しを求める緊急提言」（兵庫県弁護士会、2008年）
- (10) 概要 (http://www.nichibenren.or.jp/ja/committee/list/data/chusho_gaiyou.pdf)、調査結果編 (http://www.nichibenren.or.jp/ja/committee/list/data/chusho_chousakekka.pdf)、分析提言編 (http://www.nichibenren.or.jp/ja/committee/list/data/chusho_teigen.pdf)
- (11) 福井康太：法理論を語る－法学研究教育の新時代をめざして「司法アクセス学会企業法務研究会第1回概要」(<http://legalprofession.law.osaka-u.ac.jp/event-c6.html>)、同「第2回概要」(http://ktfukui.cocolog-nifty.com/rechtstheorie/2008/04/post_8d17.html)
- (12) 大阪大学・大阪弁護士会共催シンポジウム「企業における弁護士ニーズを考える」概要 (http://ktfukui.cocolog-nifty.com/rechtstheorie/2008/08/post_c612.html)
- (13) 大阪大学「法曹の新しい職域」研究会：企業における弁護士ニーズに関する調査中間報告書、大阪大学、2007、p.1；法曹の新職域グランドデザイン（大阪大学）(<http://legalprofession.law.osaka-u.ac.jp/event-e1.html>)。
- (14) 大阪大学・前掲注（13）p.2
- (15) 大阪大学・前掲注（13）p.2
- (16) 2008年度上半期の企業内弁護士の調査では、全国総数267人で、ゴールドマン・サックス証券の9人が一番多かった（日本組織内弁護士協会（<http://www.in-house.jpn.org>））。
- (17) 大阪大学・前掲注（13）pp.3-5
- (18) 大阪大学・前掲注（13）p.42
- (19) 大阪大学・前掲注（13）p.42
- (20) 大阪大学・前掲注（13）pp.6-7
- (21) 大阪大学・前掲注（13）pp.7-10
- (22) 大阪大学・前掲注（13）p.42
- (23) 大阪大学・前掲注（13）p.11

- (24) 大阪大学・前掲注(13) p.42
- (25) 大阪大学・前掲注(13) pp.14-15
- (26) 大阪大学・前掲注(13) pp.14-15
- (27) 大阪大学・前掲注(13) p.44
- (28) 大阪大学・前掲注(13) p.39
- (29) 大阪大学・前掲注(13) pp.28-29
- (30) 大阪大学・前掲注(13) p.44
- (31) 分析提言編では、弁護士又は弁護士会が努力をすれば、需要開拓に結びつくとして強く推定される要素を23の提言としてまとめている（日本弁護士連合会・弁護士業務総合推進センター＝みずほ総合研究所株式会社：中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書 分析提言編、日弁連、2008、pp.31-47）
- (32) 日本弁護士連合会・弁護士業務総合推進センター＝みずほ総合研究所株式会社：中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書 概要、日弁連、2008、pp.1-3
- (33) 日弁連・前掲注(32) p.5
- (34) 日弁連・前掲注(31) p.10
- (35) 日本弁護士連合会・弁護士業務総合推進センター＝みずほ総合研究所株式会社：中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書 調査結果編、日弁連、2008、p.64
- (36) 日弁連・前掲注(35) p.68
- (37) 日弁連・前掲注(35) p.68
- (38) 日弁連・前掲注(35) p.16
- (39) 日弁連・前掲注(35) p.35, 67
- (40) 日弁連・前掲注(35) p.12, 53
- (41) 日弁連・前掲注(32) p.2
- (42) 日弁連・前掲注(35) p.23
- (43) 日弁連・前掲注(35) p.64
- (44) 日弁連・前掲注(35) p.14, 25
- (45) 日弁連・前掲注(35) p.64
- (46) 日弁連・前掲注(35) p.25
- (47) 日弁連・前掲注(32) p.3
- (48) 職業別年収ランキング (http://nensyu-labo.com/rank_syokugyou.htm)

- (49) 組織内弁護士については、日本組織内弁護士協会（Japan In-house Lawyers Association）が就職斡旋等を行っている(http://www.in-house.jp/01001_in-house_in-house.htm)。また、西田章弁護士は弁護士ヘッドハンターとして活躍中である（西田章著：弁護士の就職と転職－弁護士ヘッドハンターが語る25の経験則、商事法務、2008）。
- (50) 日本組織内弁護士協会資料（http://www.in-house.jp/in-house_statistics_2008_1.pdf）。
- (51) 企業内の無資格の法務担当者と弁護士資格を有する者との決定的な違いは、訴訟実務であると思われる。例えば、契約書交渉・締結業務では、訴訟実務の知識を有する弁護士には、かならず訴訟を前提とした契約書を作ることが期待される。

参考文献

浜辺陽一郎著：司法改革、文芸春秋、2001

日本弁護士連合会・弁護士業務総合推進センター＝みずほ総合研究所株式会社：中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書 概要、日弁連、2008

日本弁護士連合会・弁護士業務総合推進センター＝みずほ総合研究所株式会社：中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書 調査結果編、日弁連、2008

日本弁護士連合会・弁護士業務総合推進センター＝みずほ総合研究所株式会社：中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書 分析提言編、日弁連、2008

大川真郎：司法改革－日弁連の長く困難なたたかい、朝日新聞社、2007

大阪大学「法曹の新しい職域」研究会：企業における弁護士ニーズに関する調査中間報告書、大阪大学、2007

司法へのアクセス－課題と展望－司法アクセス学会第1回学術大会後援・シンポジウム報告、司法アクセス学会、2007

司法制度改革審議会：司法制度改革審議会中間報告

(http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/naka_pdfdex.html)、2000

司法制度改革審議会：司法制度改革審議会意見書

(<http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/pdf-dex.html>)、2001

司法制度改革審議会：「法曹養成制度の在り方」に関する審議結果のとりまとめ、ジュリ No.1190、2000

司法制度改革審議会：司法制度改革 司法制度改革審議会中間報告、ジュリ No.1190、2000

司法制度改革審議会：審議事概要、ジュリ No.1181, 1182, 1187, 1188, 1189, 1190、2000

田村治朗著：司法制度改革と法科大学院、日本評論社、2003

山田剛志著：法科大学院－日本型ロースクールとは何か、平凡社、2002

自由が丘と代官山における買い物行動のパターン分析

An Analysis of Shopping Patterns 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

In this paper, we analyzed shopping patterns in Jiyugaoka and Daikanyama, and compared the results of the analysis.

According to the shoppers' behavior patterns at the six major types of industry of these two areas, we classified the 15 patterns, using correspondence analysis and cluster analysis. In order to make the shopping pattern characteristics of these areas clearer, we also compared the shopping patterns according to sex and age, and time they needed to come to these areas.

1. はじめに

本論文の目的は、自由が丘と代官山における来街者の買い物行動のパターンを明らかにすることである。分析のもとにしたデータは、産業能率大学地域環境研究所が2006年と2007年に実施した両エリアにおける調査結果であるが、牛澤ら〔3〕は、同じデータにもとづいて、来街目的に焦点をあわせた行動特性を比較分析した。その結果、主要な来街目的は、性年代による特徴が異なるものの、買い物と食事が中心であることが明らかになった。ただし、

2008年10月10日 受理

代官山エリアの場合には、散歩のウェイトも小さくないところに自由が丘エリアとの違いがあった。

以上のような両エリアにおける主要な来街目的である食事を含めた買い物行動をさらに詳しく追及するために、ここでは、同調査で設定した調査項目の中の「主に利用する店」を分析した。選択肢はエリアの商店街特性から若干の相違がある。具体的な選択肢は、図表1に示す通りである。代官山の方が特に、ファッション系の店を細分化して調べている。同研究所の報告書（[1]、[2]）においては、これらの項目の単純集計と性別、年代別のクロス集計によって利用する店の特徴を明らかにしている。本論文では、これらの報告書とは別の観点から分析し、両エリアにおける来街者の買い物行動の特性とパターンを詳細に分析する。

図表1. 「主に利用する店」の選択肢

a.自由が丘

1. 衣料品店	5. 雑貨店	9. 飲食店
2. 食料品店	6. 書籍店	10. 他 ()
3. 菓子店	7. 時計・眼鏡店	
4. 電器店	8. 理・美容院	

b.代官山

1. メンズファッション	7. 趣味・娯楽	13. 学習・スクール・カルチャー
2. レディースファッション	8. グルメ・飲食	14. ペット・ペット用品
3. キッズ・ベビーファッション	9. ヘアサロン・ネイル	15. バッグ
4. コスメ・ドラッグ	10. エステ・リラクゼーション	16. その他 ()
5. 生活雑貨	11. シューズ	
6. 家具・インテリア	12. ジュエリー・アクセサリー	

図表2に単純集計結果を示す。業種によって、両エリアとも利用率に大きな差が生じている。自由が丘の場合には、衣料品、雑貨、飲食を利用する割合が40%を超え、次に大きいのが食料品、菓子、書籍の3業種である。一方、代官山の場合にも、レディース（ファッション）、グルメ、生活雑貨の利用率が高く、メンズ（ファッション）も含めた上位3業種は自由が丘の場合と共通であることが分かる。次に家具と趣味娯楽の利用率が10%以上であり、他の業種はほとんどが5%以下である。この結果から、次の章以降では、図表3に示した上位6業種の上に絞込んで分析を進める。第2章では性年代別の特徴を、コレスポンデンス分析などを利用して明らかにする。3章ではクラスター分析を利用して、買い物行動のパターン分類を行い、4章ではそれらのパターンごとの性年代別特性と来街のための所要時間との関連を見る。以上の結果をもとに、最後に第5章では両エリアの買い物行動をまとめる。

図表2. 「主に利用する店」の単純集計

a. 自由が丘

	業種	度数	構成比
1	衣料品	553	45.7
2	食料品	398	32.9
3	菓子	303	25.0
4	電器	71	5.9
5	雑貨	545	45.0
6	書籍	281	23.2
7	時計眼鏡	24	2.0
8	理美容院	167	13.8
9	飲食	526	43.4
10	他	111	9.2
	合計	1211	100

b. 代官山

	業種	度数	構成比
1	メンズ	139	20.3
2	レディース	302	44.2
3	キッズ	29	4.2
4	コスメ	30	4.4
5	生活雑貨	272	39.8
6	家具	134	19.6
7	趣味娯楽	82	12.0
8	グルメ	341	49.9
9	ヘアサロ	48	7.0
10	エステ	8	1.2
11	シューズ	30	4.4
12	ジュエリ	25	3.7
13	学習	19	2.8
14	ペット	16	2.3
15	バッグ	28	4.1
16	他	67	9.8
	合計	684	100

図表3. 分析対象の6業種

自由が丘	衣料品、食料品、菓子、雑貨、書籍、飲食
代官山	メンズF、レディースF、生活雑貨、家具、趣味・娯楽、グルメ

2. 性別年代別の買い物行動

ここでは主要6業種に関して、性年代別の買い物行動の特性を調べる。図表4は自由が丘の性年代別に利用率をクロス集計した結果、図表5はそれに対応するコレスポンデンス分析によって得られた最初の2軸の相関図である。また、図表6と7は代官山の結果である。なお、これらの図表は、性年代別の未記入のサンプルは除外した結果である。

これらの図表から両エリアにおける性年代別の買い物行動の特徴をまとめると以下のとおりである。

(1) 自由が丘の特徴

- ① 図表5の縦軸（次元2）は性別の大きな違いを示している。図表4で確認すると、衣料品、食料品、菓子、雑貨に関して、女の利用率は男の2倍程度である。逆に、飲食は男の利用率が8%高く、書籍はともに約23%である。
- ② 女のケースに着目すると、年代別で最も差が現れているのは食料品であり、高年代ほど利用率が高い。衣料品の場合にもこの傾向を示しており、20代以下と30代以上で10～15%の差がある。逆に、雑貨と飲食は若い世代ほど利用率が高くなっている。書籍に関しては年代間の差が小さい。

自由が丘と代官山における買い物行動のパターン分析

- ③ 男の場合には、食料品の利用率が高年代ほど高いという傾向を示すが、他の業種では全体として差が小さい。ただし、業種によって偏る年代が異なり、例えば、衣料品は30代と40代、雑貨は20代から40代、飲食は30代から50代以上などである。

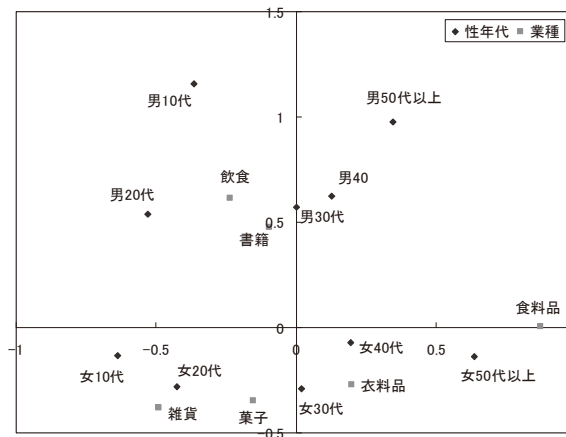
(2) 代官山の特徴

- ① 自由が丘の場合と同様に男女間の買い物行動の差が顕著であり、それが図表7の横軸（次元1）に現れている。衣料品をメンズとレディースに区分したために、その点に最大の差が現れている。グルメに関しても同様の傾向がある。

図表4. 性年代別の利用率（自由が丘）

性別	年代	衣料品	食料品	菓子	雑貨	書籍	飲食	サンプル計
男	10代	20.0	11.7	8.3	18.3	23.3	45.0	60
	20代	22.1	13.0	16.9	32.5	20.8	44.2	77
	30代	34.6	28.4	16.0	29.6	19.8	54.3	81
	40代	38.8	28.6	10.2	26.5	24.5	49.0	49
	50代以上	24.6	40.4	19.3	17.5	31.6	56.1	57
	合計	27.8	23.8	14.5	25.6	23.5	49.7	324
女	10代	41.7	16.5	25.2	66.2	24.5	46.8	139
	20代	44.5	21.4	36.3	57.7	22.5	41.8	182
	30代	59.6	37.4	28.6	56.2	21.2	41.9	203
	40代	54.5	41.8	24.5	46.4	27.3	40.9	110
	50代以上	57.5	57.9	27.2	36.8	22.8	36.8	228
	合計	52.3	36.7	28.8	51.7	23.2	41.2	862
全体		45.6	33.1	24.9	44.6	23.3	43.5	1186

図表5. 性年代別と利用率の相関分析（自由が丘）

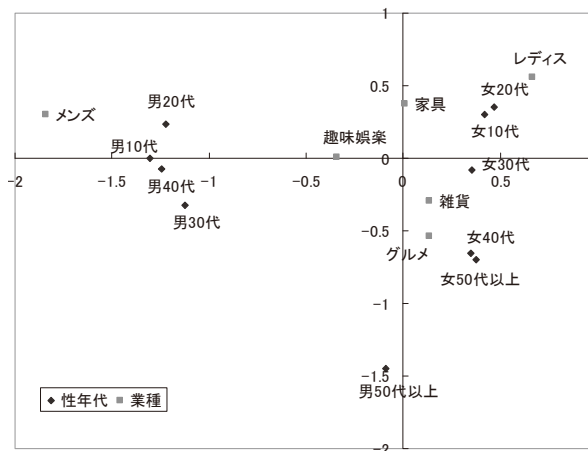


- ② 女で特徴的なのは、レディースのばらつきである。20代の80%が利用しており、30代までとそれ以上の間に大きな差がある。グルメの場合は逆の傾向を示し、高年代の利用の高さが目立っている。また、生活雑貨は年代間の差は小さく、30%台後半から40%台後半までの範囲の利用率である。
- ③ 男の場合、メンズの利用率は、女の場合と同様に20代が断然高い。また、30代、40代の年代で45%台の利用率であるが、50代以上は10%台未満となる。グルメと生活雑貨の場合には、50代以上の利用率が高く、他の年代と相当程度の差が生じているのも特徴といえる。ただし、サンプル数の少ない点を考慮するとこれらの業種に関しては差がない可能性もある。

図表6. 性年代別の利用率（代官山）

性別	年代	メンズ	レディース	生活雑貨	家具	趣味娯楽	グルメ	サンプル計
男	10代	36.8		10.5	15.8	15.8	26.3	19
	20代	73.5	13.3	36.7	25.5	18.4	35.7	98
	30代	45.8	6.3	22.9	8.3	8.3	41.7	48
	40代	45.5	9.1	18.2	4.5	13.6	31.8	22
	50代以上	8.3		50.0	8.3	16.7	58.3	24
	合計	53.6	8.5	30.8	16.6	15.2	38.4	211
女	10代	3.8	57.7	38.5	23.1	15.4	38.5	26
	20代	5.8	81.1	44.7	26.7	13.1	53.9	206
	30代	7.8	53.4	46.6	17.5	7.8	52.4	103
	40代	4.1	34.7	46.9	12.2	6.1	61.2	49
	50代以上	1.4	32.9	37.0	15.1	9.6	67.1	73
	合計	5.3	60.8	43.8	21.0	10.7	55.6	457
全体		20.5	44.3	39.7	19.6	12.1	50.1	668

図表7. 性年代別と利用率の相関分析（代官山）



3. 買い物行動のパターン-利用する店のクラスター分析-

来街者の買い物行動のパターンは多様である。ここではクラスター分析を利用して、買い物行動のパターンを明らかにする。なお、クラスター分析の実行にあたっては、WordMiner（大隅 [4]）というテキストマイニング用のソフトウェアを活用した。

分析の対象者（サンプル）は、6業種を主に利用する店として選択した来街者である。したがって、有効サンプル総数（自由が丘の場合は1259件、代官山の場合は764件）よりも少ない。「主に利用する店」という調査項目が未記入のサンプルが自由が丘の場合には約10%の126件、代官山の場合には約20%の150件存在した。この理由は、そもそもの来街目的が買い物や食事だけではないことがあり、先に指摘したとおり、特に代官山では散歩も大きな来街目的の一つであったことによる。さらに、本論文では、6業種に絞り込んでいるために、分析対象サンプルはそれよりも若干少なくなっている。

図表8と9は両エリアともクラスター数を15と指定して実行した分析結果である。クラスター数を15としたのはクラスターのサイズ（サンプル数、メンバー数）や分離度などを考慮して検討した結果である。2つの図表とも、括弧内の業種は、その中の1業種以上が、括弧の外の業種と組み合わせて利用されることを意味している。両エリアの買い物行動のパターンとして以下のような特徴が挙げられる。

（1）自由が丘の買い物行動特性

- ① 6業種のうち、菓子、食料品、雑貨、衣料品、飲食の5業種は、そのみを主に利用している来街者が合わせて約30%である。中でも飲食のみを利用するパターンが11%存在す

図表8. 自由が丘のクラスター分析

クラスターNo.	利用する店パターン	サイズ	構成比
1	菓子、書籍＋(衣料品、食料品、雑貨、飲食)	94	8.3%
2	食料品、菓子＋(衣料品、雑貨、飲食)	47	4.1%
3	菓子＋(衣料品、雑貨、飲食)	130	11.5%
4	菓子	32	2.8%
5	食料品、書籍＋(衣料品、雑貨、飲食)	90	7.9%
6	書籍＋(衣料品、雑貨、飲食)	97	8.6%
7	食料品、飲食＋(衣料品、雑貨)	52	4.6%
8	食料品＋(衣料品、雑貨)	75	6.6%
9	食料品	70	6.2%
10	雑貨	70	6.2%
11	衣料品、飲食	45	4.0%
12	雑貨、飲食＋(衣料品)	90	7.9%
13	衣料品、雑貨	52	4.6%
14	衣料品	66	5.8%
15	飲食	123	10.9%
合計		1133	100%

る。

- ② その他は複数の業種を組み合わせた利用客である。菓子の場合は、そのみ2.8%（クラスターNo.4）に対して、その他の業種との組合せ（クラスターNo.1,2,3）は24%であり、また、食料品とその他の組合せ（クラスターNo.2,5,7,8）が約23%である。
- ③ 衣料品、雑貨、飲食は、単独でのクラスターも構成するが、他の業種との組合せで利用されるクラスターにも分散している。

（2）代官山の買い物行動特性

- ① 6業種それぞれが、そのみで単独のクラスターを構成する結果となった。合わせて36%であり、自由が丘に比較して単独目的の割合が多い。中でもグルメのみを利用するクラスターが全体の約15%を構成する最大のクラスターであり、2つ以上の組合せで構成するクラスターのどれよりも大きなサイズである。
- ② 第1章の単純集計で見たとおり、代官山の場合はレディース、雑貨、グルメの3業種に買い物行動が集中しており、業種を組合せて構成されるクラスターもこれらの3業種が分散していることが分かる。メンズ、家具、趣味を含むクラスター7,10～14は、すべてそのようなパターンのクラスターである。
- ③ その他のクラスターの構成は比較的単純であり、主要3業種レディース、雑貨、グルメの組合せクラスター（No.1,3,4）が全体の26%を占めている。

図表9. 代官山のクラスター分析

クラスター No	利用する店パターン	サイズ	構成比
1	雑貨、グルメ	34	5.5%
2	雑貨	20	3.3%
3	レディース、雑貨+(グルメ)	78	12.7%
4	レディース、グルメ	49	8.0%
5	レディース	57	9.3%
6	家具	8	1.3%
7	家具+(レディース、雑貨、グルメ)	77	12.5%
8	グルメ	90	14.7%
9	趣味	12	2.0%
10	趣味+(レディース、雑貨、グルメ)	38	6.2%
11	家具、趣味+(メンズ、レディース、雑貨、グルメ)	17	2.8%
12	メンズ、趣味+(レディース、雑貨、グルメ)	15	2.4%
13	メンズ+(レディース、雑貨、グルメ)	54	8.8%
14	メンズ、家具+(レディース、雑貨、グルメ)	32	5.2%
15	メンズ	33	5.4%
合計		614	100%

自由が丘と代官山における買い物行動のパターン分析

4. クラスターの特徴

前章で分類した両エリアにおける15のクラスターの特性に関して、性年代および所要時間帯別の観点から比較する。図表10と11は、自由が丘のクラスターと性年代別及び所要時間帯とのクロス集計結果を示している。また、図表12と13は代官山の場合について計算したものである。

それぞれのクラスター特性をまとめると以下のとおりである。

(1) 自由が丘のクラスター特性

- ① 女の年代別のクラスター特性を概観すると、30代が全体の17%を構成するが、飲食のみ

図表10. 性年代別のクラスター特性（自由が丘）

クラスター No	女10代	女20代	女30代	女40代	女50代 以上	男10代	男20代	男30代	男40代	男50代 以上	女計	男計	サンプル 計
1	8.8	14.3	17.6	14.3	33.0	2.2	2.2	2.2	1.1	4.4	87.9	12.1	91
2	6.5	2.2	23.9	10.9	41.3	0.0	2.2	4.3	0.0	8.7	84.8	15.2	46
3	15.9	33.3	22.2	5.6	10.3	0.8	4.0	4.8	1.6	1.6	87.3	12.7	126
4	12.5	31.3	9.4	6.3	0.0	6.3	15.6	9.4	6.3	3.1	59.4	40.6	32
5	7.8	21.1	18.9	11.1	17.8	2.2	2.2	7.8	5.6	5.6	76.7	23.3	90
6	20.0	9.5	10.5	7.4	6.3	10.5	12.6	7.4	6.3	9.5	53.7	46.3	95
7	9.6	5.8	19.2	5.8	28.8	0.0	3.8	11.5	9.6	5.8	69.2	30.8	52
8	4.0	8.0	17.3	17.3	37.3	0.0	4.0	6.7	2.7	2.7	84.0	16.0	75
9	4.3	5.8	15.9	7.2	43.5	5.8	2.9	4.3	1.4	8.7	76.8	23.2	69
10	23.9	20.9	19.4	11.9	9.0	1.5	4.5	6.0	1.5	1.5	85.1	14.9	67
11	4.4	17.8	24.4	11.1	22.2	4.4	2.2	4.4	6.7	2.2	80.0	20.0	45
12	18.2	21.6	20.5	9.1	9.1	4.5	6.8	4.5	2.3	3.4	78.4	21.6	88
13	16.0	20.0	26.0	8.0	14.0	0.0	6.0	6.0	4.0	0.0	84.0	16.0	50
14	8.1	11.3	14.5	4.8	32.3	6.5	6.5	6.5	8.1	1.6	71.0	29.0	62
15	9.8	7.4	7.4	8.2	9.8	10.7	14.8	13.9	9.0	9.0	42.6	57.4	122
計	11.8	15.7	17.3	9.3	19.8	4.1	6.2	6.8	4.3	4.8	73.9	26.1	1110

注1: 各クラスターのサンプル計（メンバー数）に対する構成比を表す。全体の構成比よりも5%以上大きい場合は網掛けしている。
図表11～13も同様。

注2: 各クラスターNoに対応する利用店パターンは、図表11を参照。

図表11. 所要時間帯別のクラスター特性（自由が丘）

クラスター No	利用する店パターン	15分以下	30分以下	45分以下	60分以下	90分以下	120分以下	120超	未記入	サンプル 計
1	菓子、書籍＋(衣料品、食料品、雑貨、飲食)	75.8	12.1	3.3	1.1	1.1	0.0	0.0	6.6	91
2	食料品、菓子＋(衣料品、雑貨、飲食)	69.6	13.0	6.5	2.2	2.2	2.2	0.0	4.3	46
3	菓子＋(衣料品、雑貨、飲食)	22.2	31.0	10.3	16.7	5.6	1.6	4.0	8.7	126
4	菓子	15.6	25.0	3.1	21.9	12.5	6.3	3.1	12.5	32
5	食料品、書籍＋(衣料品、雑貨、飲食)	63.3	17.8	2.2	3.3	0.0	0.0	0.0	13.3	90
6	書籍＋(衣料品、雑貨、飲食)	53.7	30.5	2.1	6.3	1.1	0.0	0.0	6.3	95
7	食料品、飲食＋(衣料品、雑貨)	59.6	19.2	1.9	7.7	0.0	0.0	0.0	11.5	52
8	食料品＋(衣料品、雑貨)	54.7	24.0	6.7	8.0	0.0	0.0	0.0	6.7	75
9	食料品	69.6	14.5	1.4	7.2	0.0	1.4	1.4	4.3	69
10	雑貨	23.9	28.4	7.5	22.4	13.4	0.0	0.0	4.5	67
11	衣料品、飲食	31.1	42.2	11.1	8.9	0.0	0.0	4.4	2.2	45
12	雑貨、飲食＋(衣料品)	31.8	31.8	11.4	11.4	6.8	2.3	0.0	4.5	88
13	衣料品、雑貨	22.0	40.0	8.0	16.0	2.0	6.0	2.0	4.0	50
14	衣料品	29.0	30.6	17.7	11.3	3.2	1.6	1.6	4.8	62
15	飲食	33.6	20.5	7.4	21.3	9.0	0.0	1.6	6.6	122
計		44.1	25.0	6.8	11.2	3.9	1.1	1.2	6.8	1110

のクラスター15を除いて、クラスター間の差が他の年代に比較して最も小さい。すなわち、この年代はあらゆる買い物行動のパターンが存在していることを意味している。

- ② 女の50代以上の場合にはクラスター間の構成比の差が大きく、特に食料品と衣料品を含むクラスターの構成比が大きいたことが特徴である。また、10代では雑貨系のクラスターで、20代では菓子系のクラスターの構成比が高いことが分かる。
- ③ 男の場合には、どの年代も飲食のみのクラスター15の構成比が高いことが特徴である。
- ④ 所要時間帯別に見ると、全体として30分以下までの所要時間が約70%を占め、商圈範囲は狭いのであるが、中でも15分以下の来街者が多いクラスターは、食料品を含むクラスターであることが分かる。すなわち、これらは近隣の住民が構成するクラスターであると判断できる。
- ⑤ また、衣料品系のクラスター（No.11,13,14など）は30分以下の来街者の比率が多く、雑貨や菓子のクラスター（No.4,10など）には60分以下の比較的遠くからの来街者も少ないことが分かる。

（2）代官山のクラスター特性

- ① 男、女ともに20代が来街者の大きな割合を占め、合わせると50%弱である。女20代のみで3分の一を占めるが、図表12で見るとおり、レディス、家具、趣味を含むクラスター（No.3~7,10,11など）の中で全体の約50%を構成していることが分かる。同様に男20代はメンズを含むクラスター（No.12~15）の45~68%を構成している。つまり、ファッション系の主要な部分は20代が占めている。
- ② その他に、女の年代の特徴としては、30代はレディス系、40代と50代以上は雑貨とグルメに関するクラスター（No.1,2,8など）で他のクラスターよりも占める割合が多いことなどが指摘できる。
- ③ 男の20代以外の場合には、いずれかのクラスターに集中する傾向がある。30代はメンズ系、40代はメンズのみのクラスター、50代以上は雑貨、グルメ、趣味のクラスターへの偏りが大きい。
- ④ 所要時間帯の全体としての構成比のばらつきは大きく、自由が丘に比較すると商圈範囲が広いことが分かる。30分以下（15分を超える）の来街者は全体の22%を占めるが、これらの来街者はあらゆるクラスターに分散している。
- ⑤ その他の所要時間帯の来街者はいずれかのクラスターへの偏りが確認できる。15分以下では雑貨とグルメ（No.1,2）、60分以下では家具や趣味などを含むクラスター、90分以下ではメンズや趣味などのクラスターの構成比が大きい。

自由が丘と代官山における買い物行動のパターン分析

図表12. 性年代別のクラスター特性（代官山）

クラスター No	女10代	女20代	女30代	女40代	女50代 以上	男10代	男20代	男30代	男40代	男50代 以上	女計	男計	サンプル 計
1		8.8	17.6	26.5	20.6			5.9		20.6	73.5	26.5	34
2	5.3	10.5	21.1	5.3	21.1	5.3		10.5	5.3	15.8	63.2	36.8	19
3	5.3	50.0	25.0	11.8	7.9						100.0		76
4	2.0	63.3	10.2	4.1	18.4				2.0		98.0	2.0	49
5	7.0	50.9	26.3	3.5	5.3		5.3	1.8			93.0	7.0	57
6	12.5	50.0		12.5				25.0			75.0	25.0	8
7	5.3	54.7	20.0	5.3	12.0		1.3		1.3		97.3	2.7	75
8	2.3	15.1	17.4	11.6	20.9	4.7	5.8	14.0	2.3	5.8	67.4	32.6	86
9	8.3	0.0	8.3	8.3	8.3	8.3	25.0	8.3	8.3	16.7	33.3	66.7	12
10	5.4	48.6	13.5	5.4	10.8		8.1	2.7	2.7	2.7	83.8	16.2	37
11	5.9	47.1	5.9		11.8	5.9	17.6			5.9	70.6	29.4	17
12		6.7	6.7			6.7	60.0	13.3	6.7		13.3	86.7	15
13	1.9	15.1	7.5	1.9	1.9	1.9	45.3	18.9	5.7		28.3	71.7	53
14		6.5	6.5	3.2		6.5	67.7	6.5		3.2	16.1	83.9	31
15			3.0			6.1	48.5	24.2	18.2		3.0	97.0	33
計	3.7	32.9	15.6	7.1	10.6	2.2	14.6	7.1	2.8	3.3	69.9	30.1	602

図表13. 所要時間帯別のクラスター特性（代官山）

クラスター No	利用する店パターン	15分以下	30分以下	45分以下	60分以下	90分以下	120分以下	120超	未記入	サンプル 計
1	雑貨、グルメ	38.2	17.6	11.8	11.8	8.8	0.0	2.9	8.8	34
2	雑貨	45.0	15.0	0.0	10.0	15.0	0.0	0.0	15.0	20
3	レディス、雑貨＋(グルメ)	3.8	19.2	23.1	24.4	9.0	2.6	5.1	12.8	78
4	レディス、グルメ	12.2	22.4	10.2	34.7	12.2	4.1	2.0	2.0	49
5	レディス	10.5	17.5	5.3	29.8	7.0	5.3	8.8	15.8	57
6	家具	37.5	12.5	0.0	25.0	0.0	0.0	12.5	12.5	8
7	家具＋(レディス、雑貨、グルメ)	7.8	28.6	15.6	35.1	5.2	2.6	0.0	5.2	77
8	グルメ	12.2	32.2	17.8	18.9	6.7	3.3	3.3	5.6	90
9	趣味	25.0	25.0	8.3	33.3	0.0	0.0	0.0	8.3	12
10	趣味＋(レディス、雑貨、グルメ)	15.8	26.3	10.5	10.5	23.7	5.3	2.6	5.3	38
11	家具、趣味＋(メンズ、レディス、雑貨、グルメ)	5.9	23.5	17.6	17.6	17.6	0.0	5.9	11.8	17
12	メンズ、趣味＋(レディス、雑貨、グルメ)	13.3	6.7	0.0	40.0	33.3	0.0	6.7	0.0	15
13	メンズ＋(レディス、雑貨、グルメ)	11.1	14.8	16.7	27.8	9.3	7.4	5.6	7.4	54
14	メンズ、家具＋(レディス、雑貨、グルメ)	12.5	12.5	12.5	40.6	12.5	3.1	0.0	6.3	32
15	メンズ	15.2	24.2	12.1	15.2	12.1	3.0	3.0	15.2	33
計		13.7	22.0	13.5	25.2	10.3	3.3	3.6	8.5	614

5. 結び

産業能率大学地域環境研究所（現.地域マネジメント研究所）が2006年度、2007年度に自由が丘と代官山で実施した来街者調査のデータをもとに、主に利用する店のうち利用率の高い6業種に限定して分析し、両エリアにおける買い物行動のパターンを比較した。最初に性年代別の買い物行動を比較し、さらに、クラスター分析を応用することによって、買い物行動を15のパターンに分類し、それらの性年代別や所要時間帯別の特性を調べた。その結果をまとめると、両エリアの買い物行動の特徴は以下のようである。

図表14. 2つのエリアの買い物行動特性

	自由が丘エリア	代官山エリア
性年代別特性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女の場合、衣料品と食料品は高年代ほど利用率が高く、雑貨と飲食は逆の傾向がある。 ・ 男の利用率が高い業種は飲食であり、他の業種に関しては、いずれも25%程度である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用率の高い業種はレディス、生活雑貨、グルメの3業種で、他との差が大きい。 ・ レディス、メンズの利用率は女、男の20代が断然高く、他の年代との差が大きい。 ・ 生活雑貨は年代間の差が小さいが、グルメは高年代の利用率が高い。
買い物行動パターン (クラスター分析)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 菓子、食料品、雑貨、衣料品、飲食のみ利用するクラスターが構成される。 ・ さらに、衣料品と飲食、衣料品と雑貨の2業種を利用するクラスターが構成される。 ・ それら以外は、衣料品、雑貨、飲食との組み合わせの買い物パターンが抽出される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 6つの主要業種について、各業種のみを利用するクラスターが構成され、特に、グルメのみ利用のクラスターが15%を占める最大クラスターである。 ・ その他は、主要3業種であるレディス、生活雑貨、グルメとの組合せで構成されるクラスターである。
クラスター特性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女30代は全てのクラスターに分散している。あらゆる買い物行動パターンが存在する年代である。 ・ 食料品と衣料品を含むクラスターでは女50代以上の構成比が高く、10代は雑貨系、20代は菓子系クラスターの構成比が高い。 ・ 男の場合は、飲食のみのクラスターの構成比が高い。 ・ 所要時間帯別では、食料品は15分以下、衣料品は30分以下、雑貨や菓子のクラスターは遠くからの来街者も少なくない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女20代は、レディス、家具、趣味を含むクラスターで約50%を占める。男20代は、メンズを含むクラスターで構成比が高く、ファッション系の主要な部分を20代で占める。 ・ 女30代はレディス系、40代と50代は雑貨とグルメ系の占める割合が高い。 ・ 所要時間で15分を超え30分以下の来街者があらゆるクラスターに分散している。 ・ 近隣の来街者は雑貨やグルメ、遠方の場合には家具、趣味やメンズなどのクラスターの構成比が大きい。

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.
- [3] 牛澤賢二, ほか. 自由が丘と代官山エリアにおける来街者の行動特性. 産業能率大学紀要第29巻第1号. 2008.9.
- [4] 大隅昇 (監修). WordMiner事例集. テキストマイニング研究会. 2006.9.

中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析

A Conscious Survey Report on Chinese University Students' Interest in Working for Japanese Enterprises

欧陽 菲
Fei Ouyang

Abstract

This survey was conducted from February to June 2007 in order to discover if Chinese university students were interested in working for Japanese enterprises, and what their images of them were.

The purpose of this survey was to study human resource strategies of the Japanese enterprises developing their businesses in China.

1. 調査概要

1. 1 調査の目的:中国の大学生を対象に、日系企業への就職希望の実態を把握するための意識調査である。
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:
 - ①中国の在学大学生(2年生から4年生)
 - ②サンプル数:有効回答者において、総数459名。うち日本語専攻の学生は68名、理系は159名、文系は229名。その他は3名。
1. 4 調査期間:2007年2~4月
1. 5 調査内容:就職希望企業の種類と理由
就職に必要な情報とは

2008年9月29日 受理

中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析

希望する業界と仕事の内容

日本の企業文化に対するイメージ

日系企業に就職する場合の不安

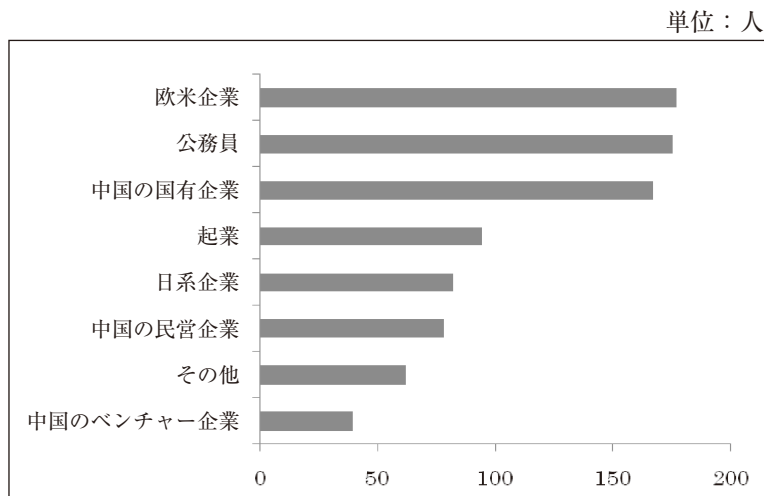
日系企業に期待すること

(添付資料をご参照)

2. 就職希望企業の種類と理由 (問3)

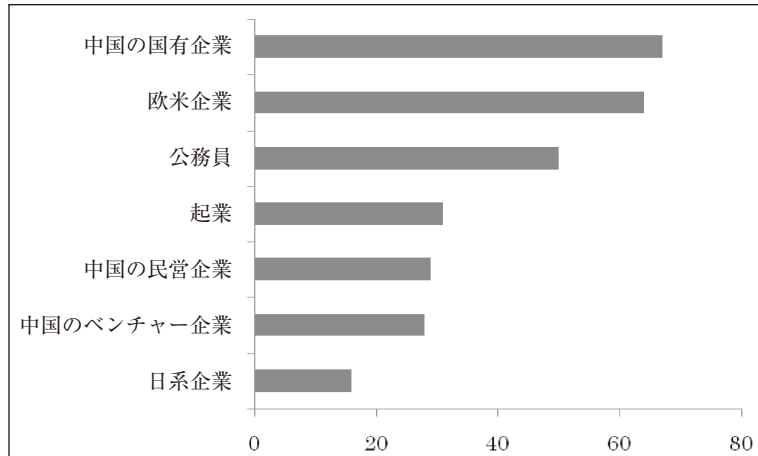
理工系も、文系もトップ3に選んだのは欧米企業 (20%)、公務員 (20%)、国有企業 (19%) である (図表1)。全体から見て、日系企業への希望者は9%にとどまっているが、当然ながら、日本語専攻の学生は日本企業を選択する学生が多い (図表4)。

図表1 希望企業別ランキング



図表 2 理工系希望企業別ランキング

単位：人

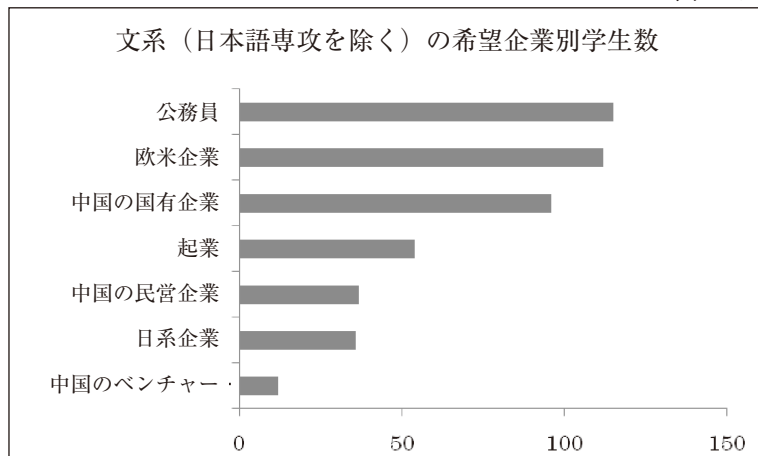


理工系の場合、ベンチャー企業を積極的に選ぶ学生が文系より多かった（図表2）。

日本語専攻の学生を除き、日系企業を希望する学生数は理工系、文系ともに少なかったが、理工系学生の希望者は全体の割合をさらに下回って6%になっている（図表1、2、3）。

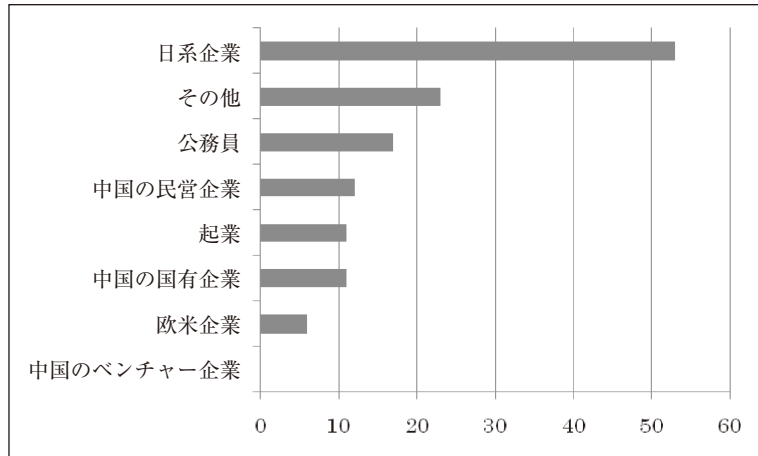
図表 3 文系希望企業別ランキング

単位：人



図表 4 日本語専攻の学生の希望企業別ランキング

単位：人



図表 5 希望理由の記述例¹

日本企業を選ぶ理由
<p>日本語が専門だから 経営管理が進んでいるから 日系企業は疲れるが、雇用は安定している 日本文化をさらに知りたいから 文化が似ているから、コミュニケーションが取りやすい 自分を鍛えることができると思う。また、中日文化の違いを知りたい 日本企業の経営ノウハウと企業文化を多く学びたい 日本のサービス産業はとても発達しているから 多くの経験が得られることと中日文化の違いを理解できること、給料が高いことが理由 日本が好きだから</p>
欧米企業を選ぶ理由
<p>仕事の自由度裁量度が高く、仕事のやり方や雰囲気が好きだから 透明な制度があり、機会が公平で、仕事の内容が充実しているから 科学的管理システムを持っているし、雰囲気も自由で開放的で、上下関係も平等だから 昇進する機会が多いから 教育訓練の機会が多く、先進的な経営管理ノウハウを学ぶことができるから 個人のキャリアの形成によい、成長しやすい環境だから 外国の技術と理念を吸収できるから 臨機応変能力がうまく、創造力があるから 自分の能力が生かされてくれるから 高収入だし、チャレンジもできるし、評判もよいから</p>
国有企業・公務員を選ぶ理由
<p>生活と仕事ともに安定しているし、待遇もよいから 安心して働けるから 将来性があるから チャレンジできるから、キャリア形成によい 昇進するチャンスが大きいから 教育訓練の機会が多い 個人の成長に有利だから 福利厚生がよいし、プレッシャーも少ないから 専門を生かせるし、ステータスもあるから 潜在力が大きいから</p>

欧米企業を選んだ理由は「チャンスが多い」、「自分のキャリア設計に役立つ」、「報酬が高い」としている。国有企業の場合、「将来性がある」、「安定している」などである。すなわち、個人の成長や高収入を欧米企業に求め、安定とチャレンジを中国企業か公務員に求める傾向が強い。また、欧米企業と国有企業（公務員を含む）の選択理由にどちらも「ステータスがある」や「評判がよい」などの記述がよく見られる。これは、賃金の差の大きい、待遇などの情報の流れやすい中国社会にある背景によるものであると考えられる。

1 この項目に合計488人の記述があった。図表5では、日系企業、欧米企業、中国企業という順に、多数の考えをそれぞれ10条リストアップしたものである。

日系企業を希望する理由として、「日本の経営管理ノウハウを学べる」、「日本文化が好きだ」などが多く挙げられている² (図表5)。日本企業の経営管理の先進性がかなり知られていることがわかる。同時に、「日本が好き」、「日本文化が好き」などの記述には日本語を通じて日本文化に触れている背景がうかがえる。

記述の中に、日系企業を希望しない理由もあるが、それは後述の「7」で触れることとする。

3. 就職に必要な情報とは (問4)

この項目は自由記述になっている。この質問を通じて、中国の大学生が就職する際に、最も関心が高いものは何かを知るとともに、どのような情報、どんなサービスを期待しているかを調べるのが目的である。合計428人から回答を得ているが、内容的には、おおよそ次の3つに要約することができる。①給与条件、福利厚生の情報、②インターンシップの実施、③仕事の内容、となっている。この特徴は質問11の回答からも確認できる (後述「6」を参照)。

給与条件、福利厚生についての (例えば、賃金、保険、休暇、さまざまな手当制度など) 情報に関し関心度が非常に高かった。とくに、評価制度の公平性や透明性情報に関する要望が多かった。

インターンシップや研修の実施とともに、入社前と入社後の職業教育訓練への要望が多かった。面接指導、履歴書の書き方指導もあったが、それほど多くなかったのが興味深い。その他、他人の経験談などへの関心も見られた。

仕事の内容については、キャリアパスの明示、スペシャリストとして成長できる環境、などの情報への希望が多い。これは中国で人材戦略を展開するために、重要なファクターとして考えるべき点であろう。

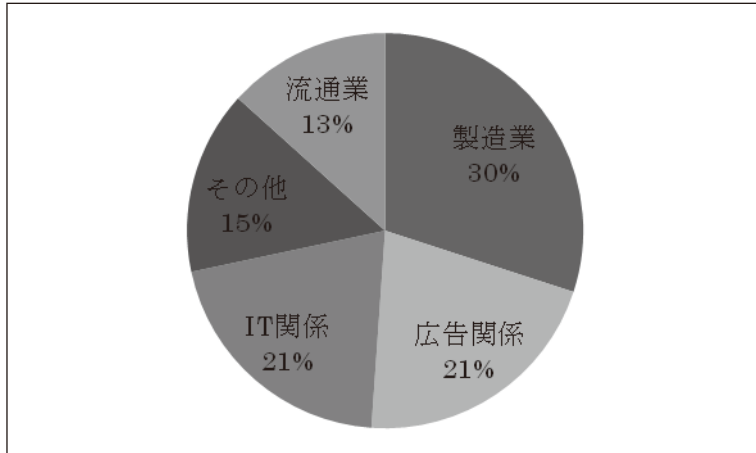
4. 希望する業界と業務内容 (問6~8)³

質問6からは、「日系企業に就職するなら」という仮定で設定した項目になっている。図表6で示したように、日系企業に就職する場合、希望する業界としては、製造業の30%がトップで、以下、広告業とIT業が並んで21%である。若者の間で人気のある広告とIT業界よりも製造業がトップに選ばれたのは日系企業のイメージに関係しているものと思われる。

2 学生が日系企業を希望する理由の中で、給料の高さを挙げる人も少なくなかった。給料面の期待も大きいことがわかる。一方、実際に働く中国人スタッフは給料が低いという指摘が多い。このことから、給料に関しては、高賃金の期待が大きいだけに、不満が出やすいということも考えられる。

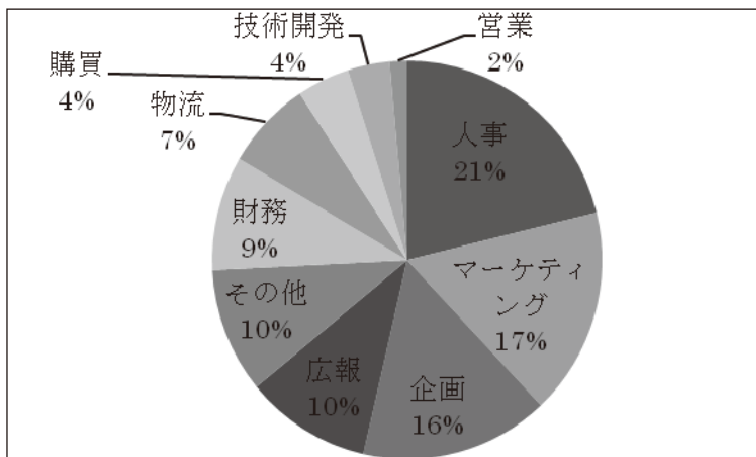
3 質問5は現在の日本語能力についての質問であり、日本語専攻の学生以外にほとんど日本語はできないサンプルになっている。

図表 6 業界別希望者と割合



次に、日系企業に就職した場合、望ましい業務として、人事が21%でトップになっている。これは日本語専攻の学生が他の専門知識が欠けている中で、自身の強みを発揮しようとする意志の表れであると思われる。2位はマーケティングで17%、3位は企画で16%になっており、日本人学生の一般的な傾向と似ている。ただし、日系企業が現地採用を行う有力な目的の1つだと思われる購買や営業については、それぞれ4%と2%しか希望者がいないのが現実のようである（図表7）。

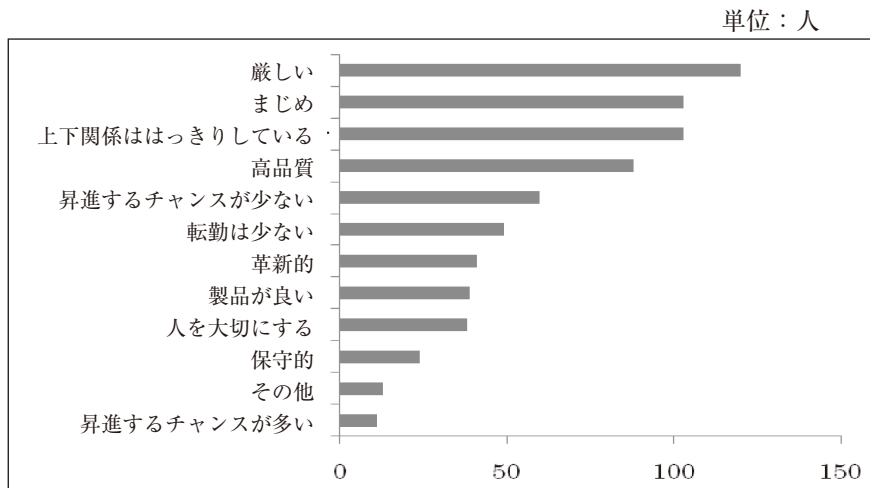
図表 7 希望する業務内容



5. 日本の企業文化に対するイメージ（問9）

日系企業に対するイメージについて、学生が挙げたトップ5は「厳しい」、「まじめ」、「上下関係がはっきりしている」、「高品質」、「昇進のチャンスが少ない」とプラスイメージとマイナスイメージの両極端傾向がみられる。「厳しい」と感じる内容は、他の項目の自由記述の中にも表れているが、主に業績ではなく、残業またはサービス残業、マナー、上下関係といったルール・文化面において厳しさを感じているようである（図表8）。

図表 8 日系企業に対するイメージ



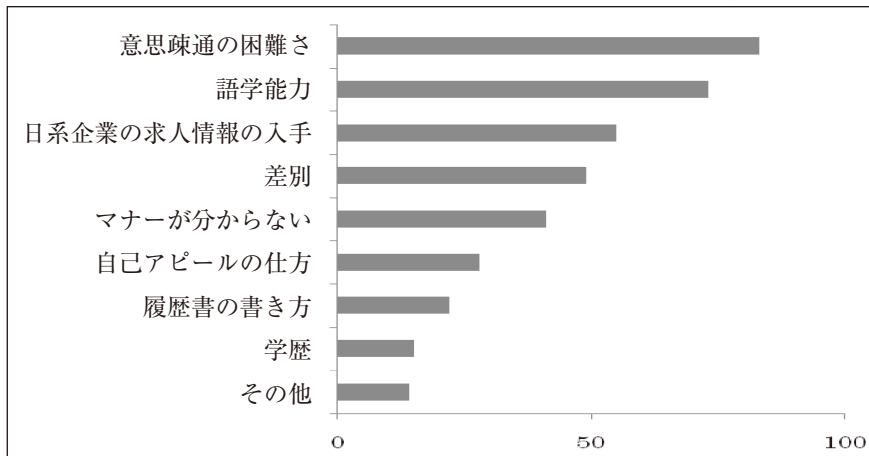
6. 日系企業に就職する場合の不安（問10）

日系企業に就職したとしたら、何に不安を感じるかについては、「意思疎通の困難さ」（22%）、「語学能力」（19%）、「日本企業の就職情報の入手」（14%）、「差別」（13%）、「マナーがわからない」（11%）などが挙げられている。感じる最大な不安はコミュニケーション能力であることは、雇用する側も同様であろう。

在中国の日系企業にとって、コミュニケーションが円滑できるような工夫が不可欠である。文化の相違によって、日本人同士なら、「暗黙知」、「以心伝心」で伝わることでも、中国では伝わらない場面が多く見られる。

図表 9 日系企業への就職の不安

単位：人



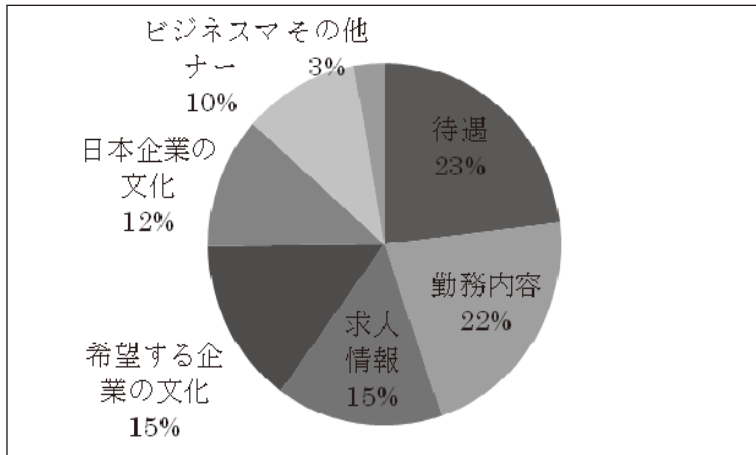
7. 日系企業に期待すること (問11-13)

日系企業に期待することについて、3つの側面からの設問を設けた。

1つ目は、日本企業就職に際し重要視していることである。回答結果で、最も多かったのは、企業名よりも「待遇」と「勤務内容」で、それぞれ23%と22%であった。このデータからも、中国の学生がキャリアパスを重視している傾向が伺える。また、非常に興味深いのは、「希望する企業の文化」、「日本企業の文化」、「ビジネスマナー」などのような文化に関する項目の回答者が37%に上り、文化理解の重要性を学生時代から認識していることがわかる。

一方、中国大学生は、日本語専攻でない学生の中で、日本と文化が同じと感じている者も少なくない。この認識は現場では、大きな落とし穴になってしまう可能性もある。

図表 10 日系企業に就職する際に重要視していること



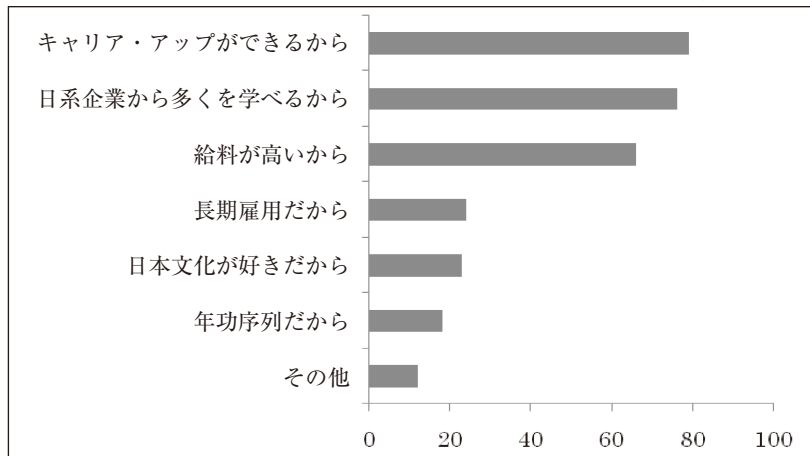
2つ目は、日系企業に就職後の不安について自由記述形式で回答してもらったところ、コミュニケーション、人間関係などの内容のほか、ここにも、「自分の目標は企業で実現できるか、どのくらい時間がかかるか」、「自分が思うどおりに仕事ができるか」、「自分が担当する仕事は誰でもできたりすると、成長が望めないか」、「仕事を任せてくれるか」、「昇進する可能性が小さい」といったような、将来性やキャリアに関する懸念が多く記入されている。

3つ目は、日系企業に就職する理由の設問である。図表11のように、「キャリアアップ」(27%)、「日系企業から多く学ぶこと」(25%)、「高い給料」(22%)に対する期待が最も多かった。給料に関しては、前述したように、実際に働いている社会人とのギャップが生じている⁴。また、日本の「長期雇用」(8%)は中国の学生にとって魅力がそれほどなかったことがわかる。

4 産業能率大学紀要第29巻第1号P. 169～172を参照。

図表 11 大学生の日系企業に志望する理由

単位：人



結論

このレポートで、中国の学生の就職指向、日系企業に対する期待と不安を把握することができる。また、日系企業にとっては今後中国で展開する人材戦略に多くのヒントを見つけることもできると思う。

本調査からは日系企業にとって、次のヒントを得ることができる。

- ①需要と供給のギャップである。まず、日系企業への就職は自分自身のキャリアアップに有利、日系企業から多く学べるという理由で希望する学生は少なくない。しかし、就職希望者の中に、日系企業が求めている理工系の学生が極めて少ないことと、および日本語を習得する理工系学生は少ないことという実態を見ることができる。
- ②日系企業の現地でのイメージ戦略の不足である。今回割愛した多くの自由記述の中に、日系企業を敬遠する理由の多くは、日系企業文化、良さへの認識不足によるものが多いことも見られる。米国企業の外的成長重視で転換が速いという経営スタイルと違って、日系企業は内的成長、蓄積の強みを持っている。この良さは時間が経つにつれて現れるものと思われる。日系企業の良さを理解する人がさらに多くなることを期待する一方、企業のイメージ戦略が不可欠であることが強く感じられる。
- ③個人の成長への配慮が必要である。近年は日本国内においても、成果主義などで変化が見られたものの、国際ビジネスの舞台では、集団主義、集団重視の企業風土は依然として色濃く現れている。それを日本的経営の良さとして保ちながらも、個人のキャリアパスの明示、大胆な人材な起用制度、外国人社員昇進の可能性の拡大、失敗を許す企業文

化の構築、教育訓練制度の充実などが課題として取り組む必要があるといえよう。もちろん、現地では、一流の少数エリートをスカウトするよりも、集団で智慧を蓄積することに長けている日系企業は多いが、しかし、それはコスト競争力のビジネスモデルで勝てるノウハウであり、そのまま創造による競争力のビジネスモデルに適用できるかは疑問が残る。世界的な人材争奪戦が繰り広げられる中で、人件費の安さに傾けすぎることは危険なのかもしれない。

日系企業は中国で優秀な人材を獲得するためには、現地に適合しながら、日本の企業文化の良さを現地人に理解させる教育訓練の方法を開発することが急務と思われる。

以上

* この調査にご支援、ご協力してくださった中国教育委員会及び中国の大学の責任者、株式会社ディスコの皆様方にこの場をお借りして、厚く御礼を申し上げます。

・ 本研究は産業能率大学の個人研究助成によるものである。

添付資料：有关大学生就职日本企业的问卷调查（2007）

本问卷调查的目的是为了了解现大学生有关就职日企的想法，以便今后为大家提供更好的就业机会以及服务。

1. 你的专业属于

- ①文科 ②理工科 ③外语专业 ④日语专业

2. 你现在的年级是

- ①4 年级 ②3 年级 ③其它（ ）

3. 你想就职于哪类企业或机关，并请说明理由（可选择 2~3 项回答）。

- ①日本企业 ②欧美企业 ③国有企业 ④民营企业 ⑤风险企业 ⑥创业
⑦公务员 ⑧其它（ ）

理由：

--

4. 在就职过程中，你希望得到哪些服务，请具体说明。

--

以下请希望就职日本企业的学生回答

5. 你的日语程度为：

- ①日语能力测验一级合格 ②日语能力测验合格（一级以外） ③正在准备报考日语能力测验
④不会日语但是会英文 ⑤没有拿手的外语 ⑥其它（ ）

6. 你对日本企业的哪个行业更感兴趣（可选择 2~3 项回答）。

- ①制造业 ②流通业 ③IT 产业 ④广告业 ⑤其它（ ）

7. 你最想去哪家企业应聘，请告知其企业名称（可有多个回答）。

8. 你最想从事哪种职业？

- ①推销员 ②技术开发 ③企划 ④财务会计 ⑤采购 ⑥市场营销
⑦物流 ⑧公关 ⑨人力资源管理 ⑩其它（ ）

中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析

9. 你对日企的主要印象是（可选择多项回答）:

- ①尊重员工 ②严格要求 ③上下级关系分明 ④敬业 ⑤善于创新 ⑥守旧 ⑦有产品
创新力 ⑧产品质量高 ⑨跳槽人员少（人员流动性小） ⑩晋升机会大 ⑪晋升机会小
⑫其它（ ）

10. 在求职过程中，你感到最为担心的问题是（可选择多项回答）:

- ①日企招聘信息的渠道 ②自我介绍的方法 ③沟通能力 ④履历书的填写方法
⑤外语能力 ⑥歧视 ⑦学历 ⑧不懂日本的礼节
⑨其它（请自由填写）

--

11. 在应聘日本企业时，你最想知道的信息是（可选择 2~3 项回答）:

- ①招聘信息 ②待遇 ③工作内容 ④日企文化 ⑤应聘企业的文化 ⑥商务礼仪
⑦其它（请自由填写）

--

12. 假如你已被日企录用，你最担心的是什么（请自由填写）:

--

13. 选择就职日企的主要理由是（可选择多项回答）:

- ①对自己的职业生涯发展有利 ②可以学到好的经营管理经验 ③收入高 ④喜欢
日本文化 ⑤日企大多为长期雇用 ⑥有年功序列的晋升制度
⑦其它（请自由填写）

--

感谢合作。

執筆者紹介（掲載順）

2008年4月現在

中 島 智 人	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
小 出 琢 磨	デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 産能大学大学院 経営情報学研究科 2002年度修了生
石 山 恒 貴	バイオ・ラッド ラボラトリーズ株式会社 産能大学大学院 経営情報学研究科 MBAコース2005年度修了生
須 東 朋 広	日本CHO協会 産能大学大学院 経営情報学研究科 2001年度修了生
高 田 寛	産業能率大学 兼任講師
牛 澤 賢 二	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
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）
欧 陽 菲	産業能率大学 経営学部 教授

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2号（通巻第55号）
2009年2月28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
T E L 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
T E L 03（3835）5111