

# 産業能率大学紀要

第36巻 第2号  
2016年 2月

## 論文

---

投資信託受益権の不可分性に関する考察  
－最判平成 26.12.12 を契機として－

木内 清章 ……………1

「社員による会社評価」クチコミに基づいたワークスタイルの多様性  
－ San-Q ネット掲載企業を対象として－

白土 由佳 ……………19

異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

三村 孝雄  
堀内 勝夫  
平田 譲二 ……………49

組織における幸福感  
－前件要因と効果－

内田 智之  
城戸 康彰 ……………65



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

### 2. 原稿の種類

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

### 3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

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

### 4. 原稿の量および投稿方法

- (1) 14,000字前後とする。
- (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) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

### 5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
  - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
  - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号  
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注
  - (1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。  
(例)  
……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)……（本文）  
(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。（注記）
- (5) 文献の引用  
文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む  
(例1)  
文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む（例2）同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a, b, ……と一連の記号を付ける。  
(例1) 文章中の引用  
Minsky と Papert〔1969〕のパーセプトロンでは……岩尾〔1979a〕は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された [Codd 1971a]

Example [von Neumann and Morgenstern 1944]

(6) 参考文献

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

(例1) 和書の場合

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

(例2) 洋書の場合

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

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

(例1) 和雑誌の場合

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

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D., Research 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 (Figure 1-1)、表1 - 1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

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

7. 投稿原稿の審査

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

8. 執筆者校正

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

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

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

(2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

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

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

(2013.4.29改正)

(2015.4.24改正)

投資信託受益権の不可分性に関する考察  
－最判平成 26.12.12 を契機として－

An Analysis on Indivisibility of the Beneficial interest of an  
Investment Trust

木内 清章  
Seisho Kiuchi

**Abstract**

In 2014, the Supreme Court indicates that one of the joint heirs cannot claim to redeem his share of an investment trust managed under the instructions from the settlor, which is different from a bank deposit case.

This is grounded on the fact that the beneficial interest has not only the right to demand the payment, but also to supervise the settlor and the trustee. This judgment seems to follow the judicial precedent of the share under the joint proprietors. However, the supervisory power of beneficiary has different features from that of shareholders.

This article is a comparative study, focusing on the juridical personality and the right of minor shareholders. The writer discusses the fact that indivisibility is applied to the monetary claim, even after redemption of principal of a trust and also the reason for going through indivisibility can be analyzed, referring to the legal theory of the case that accepted the divisibility of rent credit.

**1. はじめに**

最高裁は、平成26年2月（最三小判平成26.2.25、民集68巻2号173頁）と、同年12月（最二小判平成26.12.12）において、共同相続された委託者指図型投資信託の受益権が相続開始後、どのように共同相続人に帰属するかについて、初めての判断を下した。

これによれば、当該受益権には、金銭支払請求権のほか、委託者に対する監督的機能を有する権利が規定されており、可分給付を目的としない権利が含まれる。この権利の内容と性質に照らせば、共同相続された受益権は、相続開始と同時に当然に相続分に応じて分別され

ることではないもの、とされる。

本稿は、この判例法理について考察を行うものである。株式が共同相続された場合の扱いについては、既に準共有になるとの見解が確立しているが、投資信託受益権の法的性質は、株式のそれと同一視できるであろうか。この点について、株主と受益者の法的地位と監督権限の範囲の観点から、比較を行なってみる。

また、12月の判決においては、投資信託の元本償還金や収益分配金が預かり金口座に入金されて金銭債権に転化しても、なお当然分割とはならないと判断している。この論拠は、何に求められるであろうか。相続発生時点での権利関係を貫徹させることであろうか。そうだとすると、元本とその果実たる分配金を同一にとらえるべきかを、関係する判例も参照して検討する。

具体的な考察の手順としては、まず第2章で、従前からの共同相続された投資信託受益権の分割を認める判例、これを否定する判例を概観のうえ、最高裁判例の要点を整理する。そして第3章では、株式の監督権限と受益権のそれを比較する。ここでは、判例の対象となった委託者指図型投資信託については、少数株主権にみられる権利行使制限の法理がはたらかないことに着目する。つまり、受益者は1口ずつ均等の権利を得られるのである。また第4章では、不動産から生じた賃料債権の帰属に係る判例法理、また当該償還金・分配金がその他の金銭債権と混和した場合に、財産としての性質を区分する法理を主体に検討してみる。

## 2. 判例法理の概観

### 2.1 最高裁判例以前の見解と論点

本節では、これまでの地裁・高裁における判決を概観し、論点を抽出してみる。そして、次節において、最高裁がどのような見解を示しているかを確認する。

#### (1) 大阪地判平成18. 7.21 (金法1792号58頁)

本事件は、被告である証券会社に対して、寄託されている投資信託（本件ではMMF・MRFである）を共同相続した相続人の一部の者が、自らの法定相続分に対応した受益証券の返還と解約金の支払請求を求めたものである。ここで、証券会社の取引約款上、受益証券は混蔵保管され、寄託者は受益証券全体について数量に応じた共有権を取得しつつ、他の受益者と協議せずに受益証券の返還を請求できることとされている。

この判決では、受益権解約請求権の可分性が肯定されている。すなわち、法律上、当然に分別され、各個人がその相続分に応じて権利を承継し、単独で行使することができる。その論拠として、裁判所はまず、上記の取引約款に着目した。つまり、元々被相続人は、混蔵保管されている持分について、他の受益者と協議することなく返還請求できることが取引約款で認められている訳であるから、その相続人に関しても取引約款の規律が同様に適用さ

れて、解約請求権の可分性が認められるとの論拠である。このように、本判決は、取引約款を含めた投資信託の商品設計構造に着目した判断をとっている。

(2) 福岡高判平成22.2.17 (金法1903号89頁)

本事件の事案は次の通りである。被相続人・訴外Zが証券会社Yに対して生前有していた、投資信託の解約請求権について、Zの相続財産について3/4の相続分を持つXら11名が、その権利を行使できるかが争われた。原審では、投資信託の解約請求は、資産管理の一内容であり、過半数の持分を有するXらは解約請求できるとする。その結果、Yに対する権利は、解約代金の支払請求権という金銭債権となり、これはもとより可分債権であるため、Xらの請求は認められるとしている。

これに対して本判決では、たしかに、投資信託が利殖目的でなされており、その資産性が着目される側面を認めている。しかし、そのことによって投資信託の議決権等の権利を無視することはできず、銀行預金などの単純な金銭債権とは区別されるべきものとしている。なお本判決は、一部の相続人からの解約支払い請求に対する消極説の流れをつくったものとも位置付けられている。

本稿では投資信託受益権の可分性について考察するが、この点に関して以上の判例から抽出される論点として、次の二点があげられる。

- (1) 投資信託とは、判例も認める通り、金融商品契約の一種である。共同相続の対象として扱うことの是非は、投資信託の商品設計構造か、それとも受益者の権利構造か、いずれに重点・優先度をおいて議論すべきものであるか。
- (2) 判例で示された受益権のもつ請求権は、株式のそれと類似するものではあるが、そのことをもって、受益者と株主の法的性質の同一性が直ちに類推されるものではないであろう。学説の中には、投資信託の受益権と株式・社債には法律上の規律において共通するところがあるとの見解も示されているが、受益権と受益者・株式と株主の異同を明確にして議論すべきではないか。

## 2.2 最高裁判例の見解

以下にみる通り、最高裁の判断は消極説、すなわち相続人による解約請求権の不可分性を前提とするものとなった。その要旨は、多くの判例評釈において取り上げられているが、ここでは上述した論点、(1) 商品設計構造と受益者の権利構造のいずれに着目しているか、(2) 受益権と株式の異同について言及しているか、に視座をおいてみたい。

(1) 最判平成26.2.25 (金法2004号98頁、金判1438号10頁、判タ1401号153頁)

本件は、福岡高判平成23.8.26の上告事件であり、共同相続された株式・投資信託受益権および個人向け国債が分別されるか否かについて、最高裁が初めて判断を下したものである。

事案の概要としては、4名の相続人の内、原告 X が自らの持分についての共有物分割を求めた訴訟であり、一審ではいずれの金融資産についても持分分割を認める判決が出たが、控訴審ではこれが否定されている。

まず投資信託受益権に関する判旨としては「・・・投資信託受益権は口数を単位とするものであり、その内容としては、償還金請求権・収益分配請求権という金銭支払請求権のほか、信託財産に関する帳簿書類の閲覧謄写請求権等も、法令上、規定されている。これらは委託者に対する監督的機能を有する権利であって、可分給付を目的とするものではない・・・」というものであり、このような権利の内容・性質に照らせば、相続開始と同時に、当然に相続分に応じて分別されることはないとしている。

一方、個人向け国債については「額面金額の最低額は1万円とされ・・・(略)・・・法令上、一定額をもって権利の単位が定められ、1単位未満の権利行使が予定されていないものというべき・・・」とし、同じく相続開始と同時の当然分割を否定している。

このように、本判決は分別に対する消極説を採っているが、本稿の対象とする投資信託受益権については、上記の高裁判例と同じく、その判断根拠を受益権の権利構造においていることが分かる。

## (2) 最判平成26.12.12 (金判1458号16頁、判タ1410号66頁)

本事件は、共同相続人の一人 X が自らの法定相続割合に対応する部分の払い出しを求める点では上述の判例と同様ではあるが、被相続人が購入していた投資信託の収益分配金、そして投資信託自体が満期となりその償還金の各々が預り金に転化されている点が特徴的である。つまり本判決では、投資信託の収益分配金および元本償還金が預かり金として入金された場合、共同相続人が当該預かり金債権を分割取得できるかが論点となるものである。一審・控訴審とも、相続開始時点では未だ元本が償還されていた訳ではないから、可分性ある金銭債権とは異なるとして、請求を退けている。

そして最高裁判決でも、「相続開始後に、元本償還金または収益分配金が発生し、それが預かり金として被相続人名義の口座に入金された場合にも、この預かり金の返還請求権は、当然に相続分に応じて分割されることはない」として、可分性を否定している。

問題は、この判断根拠をどこに求めるかであろう。受益権の権利構造と言いたくても、本件は預かり金である。一方、商品設計構造として受益権の権利性が継続すると考えることも適当ではない。特に、当該償還金が入金された場合、実際には(純粋な金銭債権であるところの)既往残高と混和するため、受益権としての性質が変容することは間違いない。また、いずれでもなく、相続開始時点ではあくまで投資信託自体であったからとも考えられるが、その場合でも、以降発生した収益分配金が入り金に転化したときには、別の論拠が必要と思われる。

### 3. 株式の監督権限と投信受益権の比較

本稿は、投資信託受益権の不可分性に関する判例の見解について、二つの観点から考察をこころみる。一つは、受益権のもつ監督権限は株式のそれと同一視できるのか、との疑問である。判例は、受益権に不可分性を認める論拠として監督的機能を有する点をあげているが、はたしてそれは株式と同質といえるであろうか。またもう一つの観点は、収益分配金・元本償還金が預かり金債権に転化された場合に不可分性を認めることへの疑問である。判例の論拠が、あくまで相続発生時点には投資信託であったからということなのか、もしそうであれば、相続開始後に新たに生じた分配金についても同様に扱う論拠は何か、明らかにする必要がある。本章では、第一の監督的機能について考察し、次章において第二の問題について取り上げていく。

#### 3.1 株主の権利

株式とは、株式会社における出資者である社員すなわち株主の地位を、細分化して割合的地位の形にしたものである<sup>4</sup>。一人で数株を保有する者は、その株式数だけ株主としての地位を有していることになる(株式の均一性)反面、株式を1株未満に細分化することは許されず(株式の不可分性)、共有という手段がのこされている。さらに、社員としての地位を表章するものであり、通常の債権とは異なるため、例えば議決権や剰余金配当請求権だけを独立して処分することはできない、と解されている<sup>5</sup>。

株主の地位を表章するのが株式といえるが、株主に与えられる具体的な権利は、講学上、自益権と共益権に分類される<sup>6</sup>。自益権とは、会社から経済的な利益を得る権利であり、剰余金配当請求権・残余財産分配請求権・株式買取請求権などがこれに該当する。一方、共益権とは、会社の経営に参加する目的の権利であり、株主総会における議決権、および決議取消訴権・取締役の違法行為差止め請求権などが該当する。

共益権は、議決権と監督是正権に分類される。後者は、取締役会や監査役による監督・監査、および取締役の責任だけに経営の監督を委ねるのは不十分であり、株主にある程度の権限を与えることが合理的との法理によるものである。この議決権行使に関して、現在多くの投資信託は上場会社の大株主となっていることから、受益者はいわば間接的に議決権を行使している状況にあるとも考えられる。ただし、委託者が受託者に対して行なう個別の議決権行使の指図内容について、受益者があらかじめこれへの承認を与えるものではなく、委託者は受益者に対する忠実義務を果たす観点での責務を負っているものと解釈されている<sup>7</sup>。また投資信託協会では、その業務規程において、議決権の指図行使に関する規定を置くほか、忠実義務を果たすために必要な留意事項を定めている<sup>8</sup>。

自益権と、共益権の内の議決権については、1株の株主でも行使できる単独株主権であるが、

監督是正権は単独株主権であるもの（募集株式の発行差止め権など）と、総株主議決権・発行済み株式総数の一定割合以上を要件とする少数株主権<sup>9</sup>に分かれる。監督是正権の多くは少数株主権であるが、これは一方で株主による権限濫用を抑止して、有限責任である株主による監督を合理性のある範囲に留める配慮と考えられる。

### 3. 2 株主総会における権利行使

株式会社の機関設計において、株主総会は必須である。そして、共益権は株主総会と密接に絡んでいる。議決権は、直接的に株主総会における権限行使を目的としているし、それ以外の監督是正権の中でも、提案権・総会招集権・取締役等の解任請求権など株主総会での決議を目的とするものが多い。つまり、株主権限の中でも、株主一個人としての権利行使以上に、株主総会という機関を介しての権利行使が重要な位置づけを占めていると考えることができよう。

会社法においては、株主総会の法定権限を、取締役会その他の機関が代わって決定する旨の定款の定めは効力を有しないと規定している（295条3項）。これは、改正前商法では解釈に委ねられていたものであるから、株主総会の権限を明確化した表れといえる。そして、株主が共益権を行使する場合は基本的に株主総会であるため、株式には会社の重要な意思決定に参画する権限を付与する側面があるといえよう。次節における投資信託受益権の検討においては、この点を比較のポイントとしてみる。なぜならば、本稿で取り上げる委託者指図型投資信託に関しては、受益者集會が法定されておらず、したがって受益権が受益者の意思決定参画を裏付けるものとは言い難いからである。

### 3. 3 投資信託受益者の権利

上述の各判例における委託者指図型投資信託の受益者・受益権・受益証券については、投資信託及び投資法人に関する法律（以下、“投信法”とする）に規定されている。まず、投資信託の受益権は均等に分割されて受益権をもって表示されること（投信法6条1項）、受益者は元本の償還と収益の分配に関して受益権の口数に応じて均等の権利を有すること（同条3項）が定められている。

投資信託契約自体は委託者・受託者間で締結されるが、資金を拠出して受益者となる者には投資信託約款の内容を示す（5条）。この約款には、受益者・受益証券<sup>10</sup>・委託者および受託者の業務・信託元本および収益の管理と分配・信託契約期間<sup>11</sup>等、記載すべき重要事項が法定されている（4条）。そして、信託約款について重大な内容の変更をしようとする場合には、受益者に対して通知を行なったうえで、書面による決議を行なうものとされている（17条1ないし5項）。受益者は受益権の口数に応じて、書面決議における議決権を有すること（同条6項）、

書面決議は、受益者の半数以上で、当該受益者の議決権2/3以上にあたる多数をもって行なうこと（同条8項）など、株式会社の定款変更に準じた手続きが取られる。

このように、概略的には受益権と株式、および受益者と株主には類似性が認められるが、その法的性質については、さらに詳しくみていく必要がある。まず、株主の自益権に相当する権利としては、信託財産の運用収益の分配と償還金の請求権、および重大な約款変更に反対する受益者からの買取請求権（18条）があることから、ほぼ同質と認めることができる。

また共益権であるが、前述の通り、議決権に関しては同質とみることができる。一方、監督是正権の範疇に属する権限については、違いもみられる。まず、委託者指図型投資信託は投資法人とは異なり、少数株主権という概念を持たない。投資法人であれば、例えば株主による議案提案権（会社法303条）について同条項を準用する旨が定められている（投信法94条）し、帳簿閲覧請求権（会社法433条）についても同様（投信法128条の3）である。これに対して、委託者指図型投資信託に関しては、団体自治の法理に基づく少数株主権に相当する規定が置かれていない。

このことは、株式会社あるいは投資法人と比較した、委託者指図型投資信託の特性を示している。これは、(1) 法人格を有しておらず機関設計がないこと、(2) 委託者・受託者・受益者の三者関係によって構成されていること、である。以下、この内容について考察する。

#### (1) 法人格を有さないこと

通説的見解<sup>12</sup>によれば、法人とは「人々の集まりである団体や、一定の目的にささげられた財産のうち、法によって独立に権利や義務の主体としての資格を認められたもの」と定義される。つまり、ある団体にその構成員とは独立の法的主体としての地位を認め、その団体の名で権利の取得と義務の履行がなされる。法人格があれば、そこにおける財産は、構成員の総有ではなく、構成員から独立する。また法人は自然人と違い、みずから活動することができないので、内部的な意思決定をしたり、対内的・対外的な業務を執行するために、人的な組織を必要とする。これが、法人の機関である<sup>13</sup>。

株式会社における最も単純な機関設計は、株主総会が意思決定をし、取締役がその執行をする構造である。しかし、多数の株主が存在してくると、会社の内情には精通していない者、経営監視能力が高くない者も増えてくる。これらの株主自らが、会社の経営に直接関与するのは適当とはいえないため、株主らは株主総会において基本的事項についてのみ意思決定を行ない、その他の事項に関しては取締役を選任して、決定と執行を行なわせている<sup>14</sup>。

一方で、投資信託においては財産が独立した存在とはならないため、その独立した人格（財産）が行為をする、そのために執行者が存在するという概念が希薄である。むしろ、構成員（受益者）の総有である財産の管理処分方法についての意思決定者が存在するだけである、とみ

の方が自然であろう。よって、執行の前提となる意思決定機関についても、これを法定する必然性に欠けるのである。

したがって、投資信託においては、受益者総会との機関は法定されておらず、受益者の権限行使は、委託者に対する一対一の関係が原則とされる。この点が、個々の株主は、株主総会という機関を通しての権限行使に重きがおかれる株式会社との相違であり、また翻って、受益権と株式の持つ権限行使方法の違いともなる。

## (2) 投資信託の当事者関係

投資信託の受益権の性格を、株式と区別するもう一つの要素が、投資信託の当事者関係である。株式会社においては、株主対取締役の二者間における監督と牽制が基本的な型であることに対して、信託では受益者対受託者、受益者対委託者（さらには委託者対受託者）が各々問題となる。

通常的信託に関しては、信託設定後の委託者の存在は重視されておらず、わが国・英米ともに専ら、受益者対受託者の信託義務関係が議論の中心となっている。しかし、投資信託、特に本稿の考察対象である委託者指図型投資信託については、信託財産の運用方法・信託の変更終了等、委託者が主導的な役割をはたしている。このため、受益者による監督権も、委託者に対して行使されることが主体となってくる。

一般的な信託と同じく、投資信託の構造においても、信託契約は委託者・受託者の二者間のみで締結される。したがって、受益者の監督権限の根拠は、設定されるファンドへの資金拠出時点で説明交付されるところの投資信託約款になる。委託者が、この約款の重大な変更をしようとするときは、その内容と「期間内に異議を述べられること」を付して公告し、またその内容を記載した書面を、決議の2週間前までに知られたる受益者に交付することと規定されている（投信法17条2項）。そして、約款変更に対抗する受益者は、受益権の買取請求ができる（18条1項）。

これらはいずれも、個々の受益者が通知を受け、請求する前提であり、株式会社が定款変更を決議するときの株主総会に相当する機関は定められていない。本来的に信託の受益者とは、大多数におよぶことが想定されていなかったため、複数受益者が存在しても、単独で権限行使できることが原則とされてきた。これに対して、現代の受益者多数の信託については、団体自治の法理をはたらかせる必要がある。つまり、受益者個々の権利行使を尊重しつつも、信託事務の円滑な遂行など全体の利益に対して、妨げとなる権限行使を抑制する必要も生じてくるのである。

信託法では、受益権証券発行信託を念頭に、団体自治に関わる規律を設けている<sup>15</sup>が、投信法の中でも委託者指図型投資信託に関しては、かかる規定はない。このことは、受益者を団

体組織の構成員とみる観念が希薄であるものと解される。株主は、株式会社の所有者であり、経営の執行を委任した取締役を監督する立場にあるが、受益者の地位と権限は株主のそれとは異なっているのであろう。投資信託の受益者は、資金を拠出していることは株主と同じであっても、そこに団体は構成されておらず、委託者や受託者に対して、所有者・資本家として位置付けられる存在ではないのである。

### 3. 4 監督権限に関する相違点

上述のとおり、投資信託受益権には、団体自治法理に基づく少数株主権に相当する規定がなく、また投資信託受益者が株主総会に相当する機関を構成する定めもない。それでは、この相違点は、投資信託受益権の不可分性を左右する要素といえるであろうか。

判例が不可分性を認める論拠は、投資信託受益権には委託者に対する監督的機能を有する権利が含まれていることをあげている。その点は首肯できるが、問題は「かかる権利（閲覧・謄写請求権など）は可分給付を目的とするものではない」との点である。投資信託受益権は1口を単位としており、かつ均等に自益権と共益権が与えられている。前項にみたとおり、総議決権への割合によって権限行使が制限されることはない。つまり、ある相続人が一定割合の受益権を分割請求して引き取ったとしても、この相続人も残存相続人も、持分に応じて権利行使ができるのである。

株式のように、少数株主権の規定があれば、一部の持分が分割されることによって残存する株式持分割合が  $3/100 \cdot 1/10$  を欠けて、その結果、権利行使に支障をきたすおそれも考えられる<sup>16</sup>。しかし、少数株主権に対応する規定を持たない委託者指図型投資信託に関しては、このような問題を懸念する必要はなく、可分給付を認めたとしても、相続人各人の監督権限行使に不利益はないものと思われる。

さらに言えば、委託者指図型投資信託は、団体ではなく金融商品である。資金拠出者は、当該ファンドの所有者とはならない。この点で、株主が会社所有者として、資本と経営の分離原則に基づいて取締役への監督権限を有していることと、受益者が委託者への監督権を持つことを同質にはとらえられない。投資信託の受益者が有する権利は、ファンド全体を目的とするというよりは、自身の拠出した資金に関する運用管理の適切性を確保する目的にとどまり、株主が会社全体への監督権限をもつこととは法的性質が異なるのではないだろうか。

## 4. 金銭債権転化後の可分性について

前章冒頭のとおり、本章においては、預かり債権に転化された元本償還金および収益分配金の可分性について考察する。相続開始以降、元本償還金が預かり金へ入金されるということは、投資信託受益権それ自体は消滅した訳である。このように投資信託から代償財産であ

る預かり金債権に転化してもなお、不可分債権であるとするのが最高裁の判断であるが、その法理がどのような点にあるのかが考察の一点目である。

また一方、収益分配金については、投資信託から転化したのではなく、投資信託受益権をいわば元本として発生した法定果実ととらえることができる。不動産から生じた賃料債権については、後述する最高裁判例にみるとおり、各共同相続人が相続分に応じて、分別単独債権として確定的に取得する、との見解も示されている。これと投資信託の収益分配金との異同を、どのように考えるのかが考察の二点目である。

本章では、以下各々の論点について、今般の投資信託受益権に係る最高裁見解とは異なり、可分性を認める判例を題材として考察をこころみる。

#### 4. 1 元本償還金についての検討

先に取り上げた平成26年2月の最高裁判決は、共同相続された投資信託受益権が、口数に応じて当然分割とはならないとしているが、さらに同年12月判決では、元本償還金や収益分配金が預かり金として入金された後も、なお当然分割とはならないとしている。つまり、2月判決がその権利の性質を明らかにしたことから進んで、12月判決では共同相続人の一人による単独権利行使の可否判断を行っている。

ところで、平成21年の最高裁判決では、預金が共同相続された場合、相続人らの地位は準共有であるが、その債権に対しては各人へ分属帰属するものであり、取引経過開示等の権利を単独行使できるとしている<sup>17</sup>。つまり、契約上の地位の帰属と、そこから生じる金銭債権の帰属を分けて考える発想が見てとれる<sup>18</sup>。それでは、元本が償還されて、投資信託自体が金銭債権に転化した財産についても、各相続人へ分割帰属すると考えることはできないだろうか。

遺産のうち、金銭等の可分債権は、相続人の相続分に応じて当然に分割されるところが古くからの判例の見解である<sup>19</sup>。また、相続財産である不動産を第三者に売却した場合における代金債権についても、当該不動産は遺産分割の対象から逸出し、各相続人は持分に応じて請求できるとした最高裁判例もある<sup>20</sup>。ただし、本稿で議論の対象とする投資信託と比較すると、不動産には自益権・共益権といった権利構造を観念する余地がないため、財産の性質から異なる法理が導かれることも考えられる。したがって、ここでは共益権を有する財産に対する、共同相続人の権利行使を対象に考察してみる。

共益権の可分性に関して、相続人らの共有持分である有限会社社員権の行使に、全員一致が求められるかが争われた判例がある<sup>21</sup>。判決では、持分が数人の共有に属するとき、社員の権利（共益権を示す）を行使すべき者は、その共有持分の価格に従って過半数をもって定めること、としている。相続人の共有におかれている株式（持分）の権利行使者を指定することについては、準共有者全員によってすることを要する全員一致説<sup>22</sup>と、持分価格に従って過

半数で決すれば足りるという多数決説<sup>23</sup>に分かれる。

この議論は、相続財産が株式のままである場合の権利行使に関してであり、しかも共益権の行使についてである。それでは、相続財産が金銭債権に転化し、かつ権利行使の内容も自益権（自己持分の払戻し）に関するものであっても、可分性を否定する平成26年12月判決の論拠はどこにあるのであろうか。判例が上述の全員一致説に立つならば、特定の相続人による権利行使が、総体としての財産価値を減少・変容させることを懸念するものと推察する。しかし、株式と投資信託受益権を同列には議論できないであろう。2月判決・12月判決とも、投資信託受益権の共有権に着目しているが、上述の社員総会決議不存在確認の訴えのような訴権は、委託者指図型投資信託の受益者には規定されていない。また、準共有の場合の権利行使者通知の定め（会社法106条）に相当する規定も、かかる投資信託にはない。これは、法人格ある会社の経営に対する監督権としての共益権と、資産運用指図を行う委託者に対する受益者の監督権限では、その権利の性質が異なるためと考えられる。さらに言えば、投資信託の財産的価値は、運用対象資産の属するマーケットの変動によるところが大きく、それ以外の、委託者の経営管理能力に左右される可能性は些少であろう。

以上の考察からは、相続法理全体の整合性をどう考えるか、すなわち、不動産と有価証券を別個に考えるか否かは置くとしても、株式の準共有についての懸念をそのまま投資信託に当てはめ、元本償還された金銭債権への権利行使を抑制的にとらえる必然性は小さいものと考ええる。

#### 4. 2 収益分配金についての検討

12月判決では、相続開始後に発生し、預かり金口座へ入金された収益分配金についても、相続人がみずからの持分に対応して権利行使（払い戻し）をすることはできないとして、その不可分性を示している<sup>24</sup>。これと相対するのが、共同相続財産となった不動産から、相続開始以降に生じた賃料債権について可分性を認めた判決<sup>25</sup>である。

遺産分割前の相続財産から生じた果実の帰属について、学説は次のように分かれる。一つは、民法909条（遺産の分割の効力）本文にしたがい、相続開始のときに遡って、元物たる財産を取得した相続人に当然帰属するとの見解である（遡及的帰属説）。また、同条項も民法898条（共同相続の効力）を否定するものではないから、果実自体はそもそも遺産と一体であるとする見解もある（遺産同視説）。これらに対して、果実は遺産とは別個の、共同相続人間の共有財産であるとする見解がある（共有財産説）。

判例は、昭和50年代以降、共有財産説が大半となっていた<sup>26</sup>が、最高裁として初めての見解を示したのが上記の判例である。判旨は、果実たる賃料債権は遺産とは別個の財産であるとしており、同じく共有財産説に沿っているが、加えて、各共同相続人が相続分に応じて、分

割単独債権として取得するものとして可分性を認めている。

それでは、この見解と、投資信託の収益分配金に係る12月判決の相違は、どのような論拠によると考えられるだろうか。12月判決は、収益分配金をも、投資信託受益権自体と一体ととらえる。いわば、遺産同視型の観点に立つように思われる。たしかに、収益分配金は、受益権の追加取得としていわゆる再投資されていくことが、委託者指図型投資信託商品に共通の性格であり、むしろ商品によって純粋な配当受け取り型も許容されている。このことは、収益分配金を既存の受益権と区別しない論拠と考えられなくもない。

しかし、仮にこれを論拠とすると、株式の配当金については、再投資という概念が存在しないため、株式と投資信託の整合性がとれない。判例は、投資信託の分配金と株式の配当金に等しく不可分性を判断するものであるから、別の論拠が必要である。

また、財産の性質によって議論するのではなく、上述の遡及的帰属説に立ち、最終的な相続人が確定するまではその帰属を留保すべき、との議論も考えられる。だが、このような手続論に拠るならば、不動産の賃料債権について可分性を認めた判断と相違が生じてしまう。

なお、12月判決は、権利関係の変動（死亡）が生じてから相続確定の前に、財産元本と果実を分離させることを否定するが、これに相反する法理も存在する。その例として、近時の民法改正における将来債権譲渡<sup>27</sup>がある。ここでは例えば、不動産から生じる果実である賃料債権の帰属について、元本たる不動産の所有者が変更となったときに、現在の受益者（賃料債権の譲渡担保権者）と新たに元本を取得して権利関係に入った承継者の対立が問題となる。もちろん、果実も含めて新たな承継者に帰属するとし、いわば不可分性を主張する説もある。しかし一方で、不動産の譲渡人（旧・賃貸人）が締結した賃貸借契約により発生する賃料債権と、承継者（新・賃貸人）が新たに締結した賃貸借契約により発生する賃料債権を峻別し、前者と後者の帰属を分けるとする説もある。

また、ある事業（財産の元本ととらえる）から発生する売掛債権（法定果実ととらえる）の帰属についても、事業の譲渡人が元々締結していた基本契約と、事業の承継者がその後に行なう個別契約の二つをみて、両者の結びつきの度合いによって、事業の承継者と譲渡担保権者の優劣を判断する折半説がある。

このような債権譲渡における学説を参考にすると、権利者間の事情によって、財産元本からの可分性を有していると解釈できる。また、法定果実自体の帰属も、状況に応じて変動するものであるといえる。将来債権における議論の対象物は純粋な金融資産ではないが、法理の一貫性からは、同様の発想を採る余地があるであろう。

## 5. 小 括

ここまで、投資信託受益権の可分性に関する判例法理とそれへの考察をおこなってきた。3章では、投資信託受益権が有するとされる監督権限が株式の共益権と法的な同質性をもつといえるかについて検討した。本稿では、株式会社あるいは投資法人与自然比較した、委託者指図型投資信託の特性に着目した。すなわち、(1) 法人格を有しておらず機関設計がないこと、および(2) 委託者・受託者・受益者の三者関係によって構成されていることである。

まず(1)に関して、投資信託では信託財産に独立した人格を觀念しない。つまり、財団法人のような主体となる人格とその執行者という関係が希薄である。よって、執行の前提となる意思決定機関を法定する必然性にも欠けている。このため、投資信託においては、受益者の権限行使は委託者に対して一対一の関係が原則となる。この点は、株式会社において株主総会という意思決定機関を通して権限行使することが前提であり、それへの参加権限として株式が機能することとの違いといえる。

次に(2)に関して、通常の信託と異なり委託者指図型投資信託においては、信託財産の運用方法を始めとして、委託者が主導的な役割を果たしている。ただし、財産名義は受託者におかれ、その執行権限も受託者にある。このため、信託契約は委託者と受託者の間で締結されている。この三者関係において、受益者が管理処分方法の決定に参画することは基本的に想定されておらず、投資信託約款の変更について書面決議権を有するのみである。投資信託の受益者は、資金を拠出していることは株主と同じであっても、団体組織の構成員と認識されるものではない。つまり、資本家・所有者と位置付けられている訳ではないのである。

これらの点から、投資信託受益権の法的性質は株式とは異なるものがあるといえる。したがって、共有相続の状態にある株式が、その共益権を論拠に不可分であるとしても、投資信託の受益権について、同一との類推はできないものと考えられる。

また4章では、投資信託の元本償還金あるいは収益分配金が預り金口座に入金され、金銭債権に転化した後も不可分であるとの判例法理に対する考察を行なった。共益権に相当する社員権を行使しようとするとき、共同相続人は全員一致することを要する説がある。これは、特定の相続人による権利行使が、総体としての財産価値を減少・変容させることを懸念するものだが、判例がこの見地に立っていると推察される。

しかし、会社の経営に対する監督権としての共益権と、資産運用指図を行なう委託者に対する監督権ではその権利の性質も異なり、委託者指図型投資信託の受益者には、準共有にあるときの権利行使者通知の定め(会社法106条)に相当する規定もない。もとより、投資信託の財産価値は、運用対象資産の属するマーケット変動によるところが大きく、委託者の経営管理能力に左右される可能性は些少といえるからであろう。

また、収益分配金が金銭債権に転化した後も可分性を否定する見解については、投資信託

の商品性、すなわち収益分配金は受益権の追加取得として再投資される点に、受益権元本と同一視する論拠を求めることはできよう。だが判例のケースでは、実際には再投資されずに預り金へ入金されている訳であるし、また再投資という概念がない株式配当金との整合性が取れなくなる。この点からは、不可分性主張には別の論拠が必要になるであろう。

以上の考察からは、必ずしも不可分性を貫徹することが適当とは考えられない。では、判例法理はどのように修正されるべきであろうか。本稿の最後に、私見を述べたい。これまでの考察からは、下記のA案を推すものであるが、B案・C案も含めて整理する。

A案：全面的に、可分性を有すると考える。

B案：受益者から委託者へ何らの権限行使が予定されていないときは、可分性を有するとする。

C案：元本償還金の預り金転化後には、可分性を認める。

A案に対しては、投資信託受益権の監督的機能への考慮が欠けている、投資信託の利殖商品的側面に偏った視点であるとの批判が考えられる。思うに共益権とは、意思決定機関への参画と、その機関運営への監督を目的とするものである。これに対して、特に委託者指図型投資信託では、委託者から受託者への指図権限が確立しており、受益者はそれを前提として、専ら配当やその他収益を期待する資産運用手段として、この持分を取得しているのが実際であろう。そうであれば、これら受益者について株主と同じだけの共益権を観念して、共同相続人間の不可分性を貫徹する必然性はうすいといえる。

次にB案へは、権限行使がされるか否かは、相続期間中の偶然的要素に左右されるため、当事者の権利関係をかえって不安定にさせるとの批判が考えられる。しかし、ある財産が共同相続の状態におかれている間に、これを持分に応じて一部処分することは、預金債権については許容されているし、それが別の相続人にとって予期できなかったとしても不利益を与えるものではない。そうであれば、これは財産の性質上許容されるかが問題であり、権限行使の偶然性によって法的安定性を欠くとはいえないであろう。

またC案へは、不可分性を是とする最高裁の視点からすると、一貫性が欠如しているとされるであろう。これも、財産の特性に応じた判断基準を容認するか、それとも相続法理としての整合性を重視するかの議論である。ただし、判例においても、共有不動産への権利行使については可分性を認めていることからすれば、必ずしも一貫性が前提とはいえないと思われる。

注：

- <sup>1</sup> 最判昭45.1.22金法578号22頁、最判平2.12.4金法1297号28頁、最判平11.12.14判時1699号156頁、などの判例において、相続された株式は準共有になるとの見解が、繰り返し示されている。
- <sup>2</sup> 上記・大阪地判平成23.8.26の判例評釈（金法1934号116頁）参照。この議論は、2000年の投信法改正によって受益証券の公募概念が定められたこと、そして2007年の金商法改正において上場株式と公募投資信託を括った規律が多くおかれたこと、にも背景があると考えられる。野村アセットマネジメント(株)編著『投資信託の法務と実務 [第4版]』（きんざい、2008年）48-52頁参照。
- <sup>3</sup> 谷健太郎「当然分割か準共有か－投資信託等に関する最高裁判例－」金法1993号4頁、堂園昇平「投資信託の解約をめぐる問題」金法1997号4頁、潮見佳男「共同相続された委託者指図型投資信託の受益権および個人向け国債は、相続開始と同時に相続分に応じて分割されることはない」とされた事例」金法2001号7頁、藤原彰吾「投資信託の相続に関する2つ目の最高裁判決」金法2012号4頁、など。
- <sup>4</sup> 神田秀樹『会社法（第十六版）』（有斐閣、2014年）64頁。
- <sup>5</sup> 神田・前掲（4）65頁参照。
- <sup>6</sup> 株式の法的性質と権利の譲渡性に関しては、学説上、次のように整理できる。①株主社員権説（株式とは、社団法人の社員の地位すなわち社員権である。株式が譲渡されると、自益権・共益権ともに移転する）、これが通説・判例である。②単一株主地位説（議決権などの共益権とは、社員が機関たる資格で有する権限であるから、株式の内容は、株主が社員たる資格で有する自益権（利益配当請求権など）だけである）。③株式債権説（株式とは、利益配当請求を目的とする条件付債権と解される。共益権は、株主が株式会社において有する一種の公権である。株式の譲渡により自益権が移転すると、新たに株主となる譲受人は、原始的に一身専属的な人格権である共益権を取得する）。これらの学説に対して、株式会社を営利財団法人ととらえる説がある。④株式会社財団説（株式引受人には社団法人への入社的心思はなく、株式の引受は単なる出資行為であり、純債権的な契約である。したがって、株式は剰余金配当請求権と残余財産分配請求権から成る自益権を内容とする債権であり、これだけが譲渡性を有する。これ以外の自益権と共益権は、法が株主保護のために与えた権利であって譲渡性はない）。②以降の説においては、株主の入社目的は共益権の取得ではないと考えるものである。
- <sup>7</sup> 野村アセットマネジメント・前掲（2）343頁参照。
- <sup>8</sup> なお、米国証券取引委員会（SEC）においても、投資顧問法および投資会社法を改正して、2003年から議決権行使に関する新ルールを定めている。
- <sup>9</sup> 主だったものとしては、まず株主提案権（303条）・総会招集手続に関する検査役選任申立権（306条）・多重代表訴訟の提起権（847条）、これらは総株主議決権の1%以上を有することが要件である。次に、帳簿閲覧請求権（433条）・役員解任請求権（854条）・株主総会の招集請求権（297条）、これらは総株主議決権の3%以上を有することが要件である。さらに、総株主議決権の10%以上を有する株主は、会社の解散請求権（833条）をもつ。
- <sup>10</sup> 受益証券に関する事項の例示としては、①分割された受益権を表示する無記名式の証券を発行すること、②受益証券は大券をもって混蔵保管され、記名式への変更はしないこと、③証券を喪失した場合の再交付までの手続きについて、などである。

- 11 信託契約期間に関する事項の例示としては、①委託者は受益権の総口数が30億口を下ることになる場合は、受託者と合意のうえで信託契約を解約できること、②公告を行い、異議のある受益者は1月以内に委託者へ述べること、③異議を述べた受益者の受益権口数が、総口数の1/2を超えるときは解約をしないこと、などである。
- 12 我妻栄・有泉亨『民法 総則・物権法（第5版）』（一粒社、2000年）26頁参照。星野英一『民法概論（序論・総則）』（良書普及会、1989年）119-22頁参照。江頭憲次郎『株式会社法（第5版）』（有斐閣、2014年）26-27頁参照。
- 13 意思決定の機関が整っているものは、まず団体とされる。この団体の内、財産債務の帰属、および訴訟主体性の点で構成員から独立しているものが法人、他方、この要件を充たさないものがいわゆる権利能力なき社団と分類できる。
- 14 なお株式会社以外の形態として、わが国における持分会社、あるいは米国における LLC (Limited Liability Company) は、内部関係の規律について原則として、定款自治が認められていること、また機関設計についても株式会社と比べて規制が少ないこと、などの特徴を有している。
- 15 具体的には、信託法92条において受益者の制限されない権利とされている、帳簿等の閲覧謄写請求権・受託者の権限違反行為に対する取消請求権について、同法213条では「総受益者の議決権の3/100以上を有する受益者に限り権利行使できる」旨の信託行為の定めを認めている。また同じく、同法150条における信託の変更・165条における信託の終了、各々の裁判申立権についても、議決権の1/100以上を有する受益者に限り権利行使できる定めを認めている。
- 16 株式の共有に関する法理の説明としては、江頭憲次郎『株式会社法 [第5版]』（有斐閣、2014年）122-23頁、加美和照『新訂会社法 [第10版]』（頸草書房、2011年）138-39頁、山下友信『会社法コンメンタール3-株式（1）』（商事法務、2013年）37-38頁、など参照。
- 17 最判平21.1.22 金法1864号27頁。
- 18 山下純司「共同相続における財産権帰属の判例法理」金法2009号43頁、47頁参照。
- 19 その代表的な判例として、最判昭29.4.8 民集8巻4号819頁。
- 20 最判昭52.9.19 金法536号9頁。
- 21 最判平9.1.28 金判1019号20頁。
- 22 全員一致説によれば、まず社員の権利は自益権のみならず共益権を包含しており、この内、自益権の行使は指定された権利行使者に委ねても、他の準共有者に影響を及ぼすことはない。しかし、共益権の行使に関しては、会社の経営を左右しかねず、事情によっては準共有者の財産価値を減少させるおそれもある。このような権利行使を特定の者に任せることは、他の共有者にとって、白紙委任をするほどの重要な行為であるから、財産処分行為として全員一致を要するとしている。西島梅治「有限会社の出資持分が共同相続された場合と社員権行使契約の解除」判時640号144頁、木内宣彦「商法203条2項にいう権利行使者の指定行為の性質」判時1180号215頁、など。
- 23 多数決説は、準共有者は権利行使をすることによって初めて、権利行使の途が開かれるのであるから、すべての準共有者にとって利益をもたらすし、その意味で準共有者の利害は一致すると考える。そして、もし全員一致でなければ権利行使者が指定できないとすると、一人の反対によって全員の権利行使が不可能になるのみならず、会社の運営にも支障をきたすおそれがあり不合理である。よって、一種の管理行為として、多数決で決することができるとする。平手勇治「共有株式の権利行

使者の指定と利益相反行為」判タ367号59頁、小林俊明「共有株式における株主権行使者の指定行為の性質」ジュリ921号99頁、など。

<sup>24</sup> なお、同判決では、個人向け国債の利息が預かり金に入金されたことについても、同じく不可分性を示している。個人向け国債には、株式の共益権に準じる権利はなく、不可分性については委託者指図型投資信託以上に疑問な点もあるが、本稿では株式のもつ権限との類似性を考察の視点と置いているため、あえて検討の対象からは外している。

<sup>25</sup> 最判平17.9.8 金判1235号39頁。

<sup>26</sup> 例として、東京高判昭63.5.11 判タ681号187頁、大阪高判平1.9.27 判タ718号196頁、などがある。

<sup>27</sup> 参考となる論考として、小林信明「将来債権譲渡に関する法制」（山本和彦編）『債権法改正と事業再生』（商事法務、2011年）111頁。ここでは、将来債権譲渡人の地位変動について、不動産譲渡・事業譲渡・倒産に分けて、既存の債権者と新たな債権者の利害調整の規準を説明している。



「社員による会社評価」クチコミに基づいたワークスタイルの多様性  
－ San-Q ネット掲載企業を対象として－<sup>1</sup>

Diversity of Work Styles Based on Social Networking Services of  
the Employees' Word of Mouth Communication

白土 由佳

Yuka Shiratsuchi

**Abstract**

The purpose of this study is to support for career formation not for a short-term goal such as “new graduate employment” but a long-term view such as “student individual life planning” at SANNO University. First, we show diversity of working styles at companies, using social network service data of the employees' word of mouth communication. Secondly, we make the details of the diversity of working styles digitalized and discuss some possibilities of use in career education at the University.

**1. はじめに**

キャリア教育の重要性が着目され、小・中・高等学校では、それぞれの段階に応じ地域や学校の特色を活かした学びが求められている〔文部科学省2011〕。それらの段階を経て、大学には、各々の学生が自分らしいキャリアを描くことができるような学びの場としての機能が必要とされている。産業能率大学では、そのようなキャリア教育の学びの場としての機能を特色の一つとして掲げている。将来のキャリア設計に対する意識、および目標を持って主体的に学ぶことの重要性に関する教育を、キャリアデザイン科目を通じ実践している。

段階に応じたキャリア教育の成果もあり、本学では入学当初から自身の将来像やキャリアプランが明確な学生も多い。一方で、社会人としての自分についてリアリティを持って想像

---

2015年9月16日 受理

<sup>1</sup> 本論文にて分析成果として提示するデータは、『SANNO WORKSTYLE BOOK』としてデジタルブックにまとめている（付録1-19）。デジタルブックを活用した進路支援ゼミにおける実践は、コンピュータ利用教育学会年次大会である2015 PCカンファレンス（2015年8月22日、富山大学）にて、「ソーシャルメディアを活用したワークスタイル研究とキャリア支援」（白土由佳）として発表した。

できない学生や、自身のキャリアを単に新卒就職先でしか考えられない学生も少なくない。これらの課題に対しては、本学に限らず他大学でも多くの実践が続けられており、ポートフォリオの活用〔柳ほか2011〕や、SNS システム開発〔長谷川ほか2010〕、地方私大としての多角的な取り組み〔橋下ほか2012〕が報告されている。

キャリア教育の本来の目的は、生涯を通じたライフプランに寄り添った、自分らしいキャリアプランを描くための学びの提供である。就職活動の時期が来たことを理由に新卒就職先を選ぶだけでは、自分らしい生き方を支えるキャリアを積み上げていくことは難しいだろう。本論文では、本学の主な就職先データを活用し、多様な働き方（以下、ワークスタイル）があること示す『SANNO WORKSTYLE BOOK』<sup>(付録1-19)</sup> というデジタルブック作成の取り組みについて、データ分析の詳細と今後のキャリア支援との関連について検討する。

## 2. 本論文の目的

前述した通り、キャリア支援の本来の目的は、キャリアプランの実現を、新卒就職という短期目標ではなく、個々人のライフプランに寄り添った形で実現することである。それを踏まえ、本論文では、本学在学学生にとって最も身近な本学卒業生の主な就職先企業を対象として、各企業におけるワークスタイルの多様性を明らかにすることを目的とする。この目的を通じ、ワークスタイルという新たな観点からのキャリア支援を目指す。その際、ワークスタイルという社員の主観に寄った観点から分析を行うために、社員によるクチコミ評価 SNS サービス VORKERS<sup>(1)</sup> をデータとして利用する。クチコミ評価を用いる理由は、先行研究によって、インターネット上のクチコミは機能性伝達という側面において有効性が示されていること〔杉谷2009〕に加え、発信しづらい情報交換の場合は匿名性が効果を持つ〔折田ほか2007〕ということが示されているためである。本研究が採用するクチコミも、先行研究同様に転職という特定の目的（機能性）を目指した発信しづらい情報であり、働き方に関する主観的評価の集積は、分析対象として妥当であると考えられる。

数ある会社評価クチコミサービスの中から VORKERS を採用する理由は二点挙げられる。一点目は、VORKERS 以外の代表的サービスが、クチコミに加え求人情報の提供も併せて運営していることから、純粋なクチコミ提供というサービスの専門特化において、VORKERS が最もふさわしいと考えられるためである。二点目は、会社評価指標の妥当性という観点において、VORKERS の会社評価は一般的な従業員満足（Employee Satisfaction）〔日本能率協会総合研究所2015〕との対応が考えられることから、分析対象としてふさわしいと考えられるためである。言い換えると、本研究が分析対象としたデータは、一般的な従業員満足という経営学的フレームに対応し、企業のワークスタイルを反映していると捉えることができる。

さらに、VORKERS に寄せられたクチコミをの信頼性について検討する。VORKERS は、ガ

イドラインを制定しスタッフによる目視でクチコミの健全性に向き合うと共に〔ヴォーカーズ2015a〕、一般ユーザによる不適切な投稿の通報機能も備えており〔ヴォーカーズ2015b〕、運営会社によって信頼に足る一定水準を保つ努力がなされていると考えられる。また、クチコミの信頼性に関して社会的問題をとらせた、やらせやステルスマーケティングに関しては、消費者庁〔2011〕がケースと留意事項を説明しているが、VORKERSは広告ではない形式でクチコミを公開していることから、広告モデルを採用している他のクチコミサービスと比べ信頼性が高いと想定できる。匿名性に基づいたインターネットサービスの特性上、全ユーザのクチコミに信頼性が置ける状況を作り出すことは現実的ではない一方で、企業評価は複数ユーザのクチコミの集積で成ることから、妥当性をもって収束していくと考えられる。加えて、クチコミの受容に関する先行研究によると、小川ほか〔2003〕は化粧品クチコミサイト利用者の9割以上がクチコミを参考に購買経験があると述べており、さらに広田ほか〔2014〕によるとクチコミサイトの数値指標が人々の意思決定に影響していることが明らかにされている。言い換えると、クチコミを受け止める側はクチコミを信頼するということが先行研究によって示されており、社会における受容という側面からも、本研究の分析対象として適切であると考えられる。

### 3. 分析対象

#### 3.1 分析対象企業

分析対象企業は、本学自由が丘キャリアセンターより配布された「San-Q ネットに体験報告書のある企業抜粋」<sup>②</sup>のなかから、VORKERSにも掲載のある365社を抽出した。本学の学生に特化したキャリア支援を目指し、学生が最も身近に感じられる卒業生の就職先企業について、ワークスタイルの多様性を明らかにするためである。

分析対象企業の業界内訳を表1に示す。本学の実践的な教育を活かすことができる小売業界が最も多く、26.9%を占めている。次いで商社・金融が15.6%、IT・情報処理業界が13.7%となっており、両学部の特徴が就職先業界にも現れていると言えよう。

続いて、分析対象企業の上場割合を表2に示す。非上場が58.4%と最も多く、過半数を占めている。非上場企業が過半数を占めていることは、小野田ほか〔2011〕に報告されているように、「知られざる優良企業の発見」という切り口でのキャリア支援が実を結んでいるゆえだと考えられよう。一方で、東証1部上場企業の割合は31.5%と低くない。2009年度より公開されている本学学生の年度別就職内定状況〔産業能率大学2015〕を見ると、2009年度は10.2%、2010年度は13.6%、2011年度は14.5%、2012年度は13.5%、2013年度は16.8%、2014年度は18.4%と、全体として緩やかに上昇傾向にあることが見てとれる。

最後に、分析対象企業の所在地割合を表3に示す。東京が63.6%と最も多く、次いで神奈川

が14.5%となり、東京・神奈川を合計すると8割弱を占めている。

表1 業界の内訳

業界	企業数	割合
小売	98	26.9%
商社・金融	57	15.6%
IT・情報処理	50	13.7%
サービス	48	13.2%
製造	44	12.1%
建設・不動産	25	6.9%
その他	23	6.3%
飲食・宿泊	20	5.5%
総計	365	100.0%

表2 上場の割合

上場	企業数	割合
	213	58.4%
東証1	115	31.5%
東証2	18	4.9%
JQ	15	4.1%
東証M	3	0.8%
名証2	1	0.3%
総計	365	100.0%

表3 所在地の割合

所在地	企業数	割合
東京	232	63.6%
神奈川	53	14.5%
大阪	22	6.0%
埼玉	12	3.3%
その他	46	12.6%
総計	365	100.0%

### 3.2 分析データ

分析データは、分析対象とした365社のVORKERS上の「社員による会社評価平均スコア」である。VORKERSでは、各企業に関して社員および元社員がユーザとなり、自由に企業を評価しクチコミを投稿することができる。VORKERS上の各企業ページにある社員による会社評価平均スコアは、投稿された各ユーザによる評価の平均値を示す（図1）。本論文では、社員による会社評価平均スコアを変数として、各企業のワークスタイルの多様性を分析する。

会社評価平均スコアの11指標を下記リストに示す。残業時間は月間時間数、有給休暇消化率はパーセンテージで示される。両指標以外は、5点満点で評価される。

- 残業時間（月間）
- 有給休暇消化率（%）
- 総合評価
- 待遇面の満足度
- 社員の士気
- 風通しの良さ
- 社員の相互尊重
- 20代成長環境
- 人材の長期育成
- 法令順守意識
- 人事評価の適正感

表4 クラスタ内の上場・業界内訳

ID	クラスタ名	企業数	上場企業数	上場企業%	IT情報処理	サービス	その他	飲食宿泊	建設不動産	商社金融	小売	製造
1	地元を支える堅実な企業	21	5	23.8%	3	3	1	1	2	6	1	4
2	ハード BUT 成長と評価	22	9	40.9%	1		2		4	5	5	5
3	仲間と共に最高のサービスを	9	0	0.0%	1	3		1		2	2	
4	生活を支える身近な企業	14	5	35.7%	2	1		2		1	5	3
5	生活の中の有名企業	77	37	48.1%	16	5	6	2	1	16	23	8
6	CMでおなじみ生活密着企業	36	20	55.6%	3	5	4	1	3	1	14	5
7	実力主義の充実職場	11	5	45.5%	2	3		1			2	3
8	20代成長環境NO.1	13	6	46.2%	1	2	1	1		3	5	
9	各業界の代表的有名企業	62	29	46.8%	7	7	3	7	10	9	16	3
10	安定の優良企業	7	5	71.4%	2	1		1			3	
11	長期的視野を尊重する企業	52	23	44.2%	10	6	5		1	10	11	9
12	のびのびと充実した現場	31	6	19.4%	2	11		2	3	2	8	3
13	ワークライフバランス重視企業	10	2	20.0%		1	1	1	1	2	3	1
総計	-	365	152	41.6%	50	48	23	20	25	57	98	44

表5 各クラスタのスコア平均

ID	クラスタ名	総合評価	残業時間(月間)	有給休暇消化率%	待遇面の満足度	社員の士気	風通しの良さ	社員の相互尊重	20代成長環境	人材の長期育成	法令順守意識	人事評価の適正感
1	地元を支える堅実な企業	2.18	36.6	39.2%	1.85	2.32	2.41	2.35	2.15	1.87	2.81	1.61
2	ハード BUT 成長と評価	2.36	73.7	14.9%	2.08	2.40	2.19	2.45	2.73	1.80	2.10	3.01
3	仲間と共に最高のサービスを	2.53	46.8	7.3%	1.82	2.76	2.28	3.37	2.79	2.28	2.88	2.03
4	生活を支える身近な企業	2.66	45.6	33.9%	2.31	2.91	2.83	2.94	2.83	2.20	2.73	2.45
5	生活の中の有名企業	2.77	35.0	42.3%	2.55	2.58	2.76	2.87	2.99	2.45	3.31	2.59
6	CMでおなじみ生活密着企業	2.80	68.3	20.8%	2.64	2.83	2.75	2.94	3.56	2.08	2.57	3.04
7	実力主義の充実職場	2.92	98.6	21.8%	2.10	2.81	3.26	3.51	3.66	1.94	2.83	3.09
8	20代成長環境NO.1	3.08	92.4	16.0%	2.71	3.22	3.25	3.35	3.92	2.38	2.76	2.99
9	各業界の代表的有名企業	3.10	56.8	20.6%	2.88	3.13	3.09	3.19	3.73	2.40	3.05	3.33
10	安定の優良企業	3.16	39.3	28.3%	2.89	3.20	3.19	3.16	3.61	2.54	3.47	3.14
11	長期的視野を尊重する企業	3.23	35.8	46.5%	3.21	2.97	3.16	3.31	3.32	2.88	3.98	3.04
12	のびのびと充実した現場	3.38	38.3	32.8%	2.95	3.66	3.51	3.83	3.62	2.56	3.72	3.23
13	ワークライフバランス重視企業	3.66	17.6	66.0%	2.95	3.40	3.69	3.54	4.28	3.78	3.86	3.88
平均	-	2.92	49.1	32.1%	2.66	2.90	2.94	3.09	3.30	2.41	3.17	2.91



図1 VORKERS の各企業画面の例 <sup>(3)</sup>

#### 4. 分析手法

分析対象企業のワークスタイルにおける差異を明確化し、多様性を明らかにするため、会社評価平均スコアを変数とした分類を行った。分析の手順は下記の通りである。

- i. 会社評価平均スコアの標準化
- ii. クラスタリング
- iii. クラスタ名付与と解釈

分類に先立ち、会社評価平均スコアの標準化を行った。残業時間は月間時間数、有給休暇消化率はパーセンテージ、それ以外のスコアは5点満点と、単位が異なるためである。

続いて、スコアの傾向が似通った企業群をまとめるため、クラスタリングを行った。クラスタリングでは R 言語を用い、ykmeans パッケージ [Sato2014] を利用した <sup>(4)</sup>。総合評価の分散が小さくなるよう設定し、クラスタ数を7以上15以内として試行した結果、13クラスタが生成された。

さらに、生成された13クラスタに関して、会社評価平均スコアのクラスタ内平均値を算出し、各クラスタの特徴を表現するクラスタ名を付与する。

## 5. 分析結果

会社評価平均スコアに基づいて生成された13クラスタに関して、全体の傾向および各クラスタの傾向の両者から特徴を明らかにしていく。

### 5.1 全体の傾向

表4に、クラスタ内の上場・業界内訳を示す。まず上場企業に関して見ると、クラスタ内上場企業率が0.0%のクラスタをのぞくと、どのクラスタにも上場・非上場企業の両者が分類されている。続いて業界内訳に着目すると、特定の業界のみで構成されるクラスタはなく、どのクラスタも複数の業界に属する企業によって構成されている。すなわち、それぞれの業界内においてもワークスタイルという観点から企業間で差異を見て取ることができ、多様性があると言ったことができるだろう。

続いて、表5に会社評価平均スコアのクラスタ内平均値（以下、会社評価と略する）を示す。まず、月間残業時間と有給休暇消化率に着目したい。図2に月間残業時間と有給休暇消化率をプロットすると、残業時間が多いほど有給休暇消化率が低い傾向が見取れる。なお、月間残業時間の平均は49.1時間、有給休暇消化率の平均は32.1%である。続いて、他の会社評価を見ると、最も低いものから、人材の長期育成が2.41、待遇面の満足度が2.66、社員の士気が2.90、人事評価の適正感が2.91、風通しの良さが2.94、社員の相互尊重が3.09、法令順守意識が3.17、20代成長環境が3.30と差が出ていることにも留意したい。全体として低くスコアリングされる評価もあれば、高くスコアリングされる評価もある。今回の分析対象企業に限ると、人材の長期育成や待遇面の満足度は低く、20代成長環境や法令順守意識は高くスコアリングされる傾向にあると言える<sup>(7)</sup>。

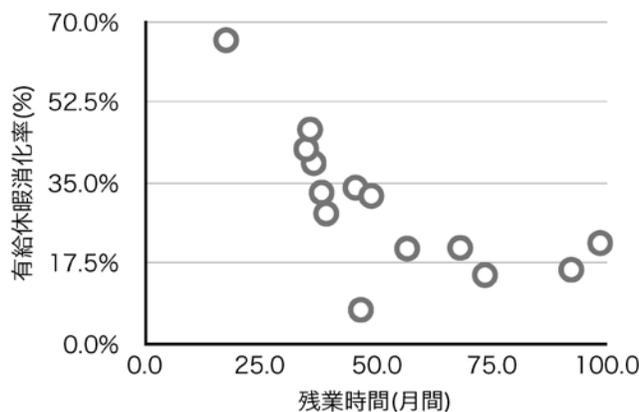


図2 有給休暇消化率と残業時間の分布

## 5. 2 各クラスターの傾向

全体の傾向に続き、以降では、各クラスターの傾向を解釈していく。なお、各クラスターの解釈に際して、業界および上場の割合に関しては表4を、会社評価に関しては表5を参照する。また、各クラスターに分類される企業名等詳細に関しては、本論文付録(付録1-19)を参照する。

### 5. 2. 1 クラスター1：地元を支える堅実な企業(付録-7)

クラスター1は、商社・金融および製造業界が全体構成比<sup>(5)</sup>より多く分類されている。代表的な企業として、商社・金融は「富士ゼロックス神奈川株式会社」「さがみ信用金庫」「東京シティ信用金庫」、小売は「神奈川スバル株式会社」、建設・不動産は「前田道路株式会社」「大和小田急建設株式会社」、製造は「ナカバヤシ株式会社」「岩崎電気株式会社」が挙げられる。クラスター内上場企業の割合は23.8%と高くなく、地域に根ざした企業群から成ることがわかる。

クラスター1は、会社評価に関して、法令順守意識は2.81、加えて月間残業時間も36.6時間と低くないことから、生活とのバランスを取りながら地域を支えることにやりがいを感じるワークスタイルを志望する学生に適していることが想像出来る。一方で、他の評価を見ると、人事評価の適正感が1.61、待遇面の満足度が1.85、人材の長期育成が1.87と他クラスターと比較すると低いことから、それらを重視するワークスタイルを志望する学生には不向きであることがわかる。

### 5. 2. 2 クラスター2：ハード BUT 成長と評価(付録-8)

クラスター2は、建設・不動産および製造業界が全体構成比より多く分類されている。業界に関して特筆すべきことは、サービスおよび飲食・宿泊業界の企業は本クラスターに分類されていない点である。代表的な企業として、小売は「株式会社関東マツダ」、建設・不動産は「株式会社エイブル」「株式会社オンテックス」「明和地所株式会社」、製造は「大和冷機工業株式会社」「株式会社河合楽器製作所」が挙げられる。クラスター内上場企業の割合は40.9%と、本論文で対象として取り上げている企業に占める上場率41.6%と同程度である。

クラスター名にも示している通り、本クラスターに分類される企業群は月間残業時間が73.7時間と高く、有給休暇消化率が14.9%と低いことから、ハードな職場が想像出来る。他の会社評価を見ると、人材の長期育成が1.80、法令順守意識が2.10と低い。だが、人事評価の適正感3.01と高い水準を保っており、ハードに働く成果は評価に反映されていると考えられる。業界として、建設・不動産および製造が多いこと、および上場企業が少なくないことから、人事評価の枠組の整っている企業にて、責任感を持って厳しい職務にも応ずることが出来るワークスタイルを志望する学生に適していると言えるだろう。

### 5. 2. 3 クラスタ3：仲間と共に最高のサービスを<sup>(付録-9)</sup>

クラスタ3は、サービスおよび飲食・宿泊業界が全体構成比より多く分類されている。全クラスタの中で唯一、上場企業の割合が0.0%であることが大きな特徴である。代表的な企業として、小売は「株式会社ヴァンドームヤマダ」、サービスは「株式会社リジョイスカンパニー」「株式会社八芳園」、飲食・宿泊は「株式会社パレスホテル」が挙げられる。

本クラスタに分類される企業群は、有給休暇消化率が7.3%と全クラスタの中で最も低い。それを受けてか、待遇面の満足度が1.82と全クラスタ中最低値を示している。このことから、サービスおよび飲食・宿泊業界特有の多忙さや不規則な勤務形態によって職場環境が厳しい状態であることが推察される。しかし、社員の相互尊重は3.37と13クラスタ中4位の高水準を示している点も特徴的である。厳しい職場環境においても、社員が相互に尊重し合うことで誇りを持って働きたい、そのようなワークスタイルが本クラスタの特徴だと考えられる。

### 5. 2. 4 クラスタ4：生活を支える身近な企業<sup>(付録-10)</sup>

クラスタ4は、小売や飲食・宿泊、製造業界が全体構成比より多く分類されている。上場企業の割合は35.7%と高くないが、日常生活の中でも耳にする企業が多く分類されている点が特徴的である。代表的な企業として、小売は「株式会社遠鉄ストア」「株式会社エイ・ネット(Anet)」、飲食・宿泊は「ハーベスト株式会社」「株式会社叙々苑」「株式会社伊藤園」、IT・情報処理は「いすゞシステムサービス株式会社」が挙げられる。

クラスタ名にも示しているように、本クラスタに分類される企業群は、日常生活の中で目にすることが多い。会社評価に関しては、突出した評価はないが、どの項目もバランス良く位置付けられている。

幼いころから日常生活で親しみを感じている企業にて社会に対し貢献していきたいと考えている学生にとって適した企業群であることが想起される。

### 5. 2. 5 クラスタ5：生活の中の有名企業<sup>(付録-11)</sup>

クラスタ5は、商社・金融や小売、IT・情報処理業界が全体構成比より多く分類されている。代表的な企業として、商社・金融は「明治安田生命保険相互会社」「株式会社ゆうちょ銀行」「株式会社かんぽ生命保険」「エプソン販売株式会社」「さわやか信用金庫」、小売は「株式会社大塚家具」「株式会社ツツミ」、IT・情報処理は「トランスコスモス株式会社」「株式会社パスコ」「富士ゼロックス情報システム株式会社」「NRI システムテクノ株式会社」が挙げられる。上場企業の割合は48.1%と低くない。

本クラスタには、日常生活の中でも触れることの多い有名企業が多く分類されている。それは、上場企業の割合の高さにも現れていると言えるだろう。また、会社評価に関して、有

「社員による会社評価」クチコミに基づいたワークスタイルの多様性 - San-Q ネット掲載企業を対象として -

給休暇消化率が42.3%、法令順守意識が3.31と両者ともに高く、大企業における適正なマネジメントがなされたワークスタイルが想像出来る。

#### 5. 2. 6 クラスタ6：CMでおなじみ生活密着企業 (付録-12)

クラスタ6は、小売や建設・不動産、その他の業界が全体構成比より多く分類されている。上場企業の割合は55.6%と高い。代表的な企業として、小売は「株式会社ヨドバシカメラ」「株式会社ファミリーマート」「株式会社島忠」「株式会社バイク王 & カンパニー」、サービスは「株式会社臨海セミナー」、建設・不動産は「株式会社レオパレス21」、その他は「佐川急便株式会社」「株式会社サカイ引越センター」「株式会社USEN」が挙げられる。

クラスタ名に示す通り、本クラスタに分類される企業は生活密着型の仕事を中心となっている。前述したクラスタ4「生活を支える身近な企業」とクラスタ5「生活の中の有名企業」両者の特徴を合わせたようなクラスタとすることができるだろう。会社評価は、有給休暇消化率が20.8%と低いが、20代成長環境は3.56と低くない水準を保っている。多少厳しいワークスタイルとなる可能性はあるが、それを念頭に置いて20代のうちに多くを学びたいと考えている学生にとって適していると考えられる。

#### 5. 2. 7 クラスタ7：実力主義の充実職場 (付録-13)

クラスタ7は、サービスや飲食・宿泊、製造業界が全体構成比より多く分類されている。代表的な企業として、サービスは「株式会社エイチ・アイ・エス (HIS)」「近畿日本ツーリスト株式会社」「株式会社リンクアカデミー」、飲食・宿泊は「株式会社馬車道」、製造は「図書印刷株式会社」「株式会社マースエンジニアリング」、IT・情報処理は「GMOインターネット」が挙げられる。上場企業の割合は45.5%である。

クラスタ7は、全クラスタの中で最も長い月間残業時間98.6時間の特徴として持つ。加えて、有給休暇消化率も21.8%と低く、人材の長期育成も1.94と3番目に低い。このようなスコア平均値から非常に厳しい労働環境が想像できるが、一方で社員の相互尊重は3.51、20代成長環境は3.66と高いという特徴も併せ持つ。長い労働時間の中で社員の相互尊重を支えにしながら、自らの課題を発見し成長していくというワークスタイルを見て取ることができる。

#### 5. 2. 8 クラスタ8：20代成長環境 NO.1 (付録-14)

クラスタ8は、商社・金融や小売、サービス業界が全体構成比より多く分類されている。代表的な企業として、商社・金融は「株式会社池田理化」、小売は「株式会社エービーシー・マート」「株式会社ガリバーインターナショナル」「株式会社ポッカクリエイト」、サービスは「吉本興業株式会社」、飲食・宿泊は「日本レストランシステム株式会社」が挙げられる。上場企

業は46.2%を占める。

クラスタ8の会社評価を見ると、月間残業時間が92.1時間と極めて多く、有給休暇消化率が16.0%と低い。しかし、20代成長環境が3.92と全クラスタ中2番目に高い。前述した代表的企業からも分かる通り、現場で時間をかけながら多くのことを学ぶような職場が多く本クラスタに分類されている。このように圧倒的な20代成長環境の高さを持つ本クラスタのワークスタイルは、20代のうちに学びたいことが自身の中で明確化されており、生活時間も捧げる覚悟のある学生に適しているだろう。

#### 5. 2. 9 クラスタ9：各業界の代表的有名企業 (付録-15)

クラスタ9は、飲食・宿泊および建設・不動産業界が全体構成比より多く分類されている。上場企業は46.8%を占める。代表的な企業として、商社・金融は「日本生命保険相互会社」「株式会社大塚商会」、小売は「株式会社セブン-イレブン・ジャパン」「株式会社ビックカメラ」、飲食・宿泊は「株式会社すかいらーく」「株式会社サイゼリヤ」、建設・不動産は「大和ハウス工業株式会社」「三井不動産リアルティ株式会社 (旧三井不動産販売)」「東急リパブル」「株式会社東京エネシス」「ミサワホーム東京株式会社」、IT・情報処理は「キヤノンシステムアンドサポート株式会社」「エン・ジャパン株式会社」が挙げられる。

本クラスタには、各業界の代表的な有名企業が多く分類されている。会社評価における特徴として、20代成長環境が3.73、人事評価の適正感が3.33とともに高い点が挙げられる。成長に評価が伴う職場を希望する学生に適した企業群とすることができるだろう。

#### 5. 2. 10 クラスタ10：安定の優良企業 (付録-16)

クラスタ10は、小売、飲食・宿泊およびIT・情報処理業界が全体構成比より多く分類されている。上場企業が占める割合は71.4%と最も高い。代表的な企業として、小売は「株式会社ベルパーク」「株式会社かねまつ (銀座)」、飲食・宿泊は「株式会社プロントコーポレーション」、IT・情報処理は「株式会社ミロク情報サービス」が挙げられる。

クラスタ10は、小売や飲食・宿泊など現場でのコミュニケーションが必要とされる業界の中で、上場企業が多く分類されている点に特徴がある。月間残業時間は39.3時間と多くなく、加えて着目したいのは会社評価において法令順守意識が3.47と高い点である。本クラスタは、一般的には厳しい職場環境が想定されることの多い小売や飲食・宿泊業界において、企業の安定を前提に自身が成長していくというワークスタイルを希望する学生に適していると考えられる。

#### 5. 2. 11 クラスタ11：長期的視野を尊重する企業 (付録-17)

クラスタ11は、商社・金融、製造、IT・情報処理およびその他の業界が全体構成比より多く分類されている。代表的な企業として、商社・金融は「第一生命保険株式会社」「住友生命保険相互会社」「SMBC コンシューマーファイナンス株式会社」「株式会社みずほフィナンシャルグループ」、小売は「株式会社ニトリ」「生活協同組合コープみらい」、製造は「日本電気株式会社 (NEC)」、「塩野義製薬株式会社」「株式会社ノーリツ」、IT・情報処理は「株式会社NTTデータ」「株式会社富士通システムズ・イースト」、その他は「警視庁」「株式会社NTTドコモ」「東京地下鉄株式会社 (東京メトロ)」が挙げられる。上場企業は33.2%を占める。

本クラスタは、会社評価に関して、法令順守意識が3.98、待遇面の満足度が3.21と全クラスタの中で最も高い点が特徴と言える。また、グループ会社に位置付けられる企業が多く分類されていることも特徴である。それゆえ、大規模な企業グループという立場からの、長期的視野での社会貢献が想像出来る。マクロな視点で社会を捉え、法令順守を期待する学生に適したワークスタイルだと言えるだろう。

#### 5. 2. 12 クラスタ12：のびのびと充実した現場 (付録-18)

クラスタ12には、サービス業界を中心とし、建設・不動産も全体構成比より多く分類されている。代表的な企業として、小売は「株式会社ユニテッドアローズ」「株式会社サマンサタバサジャパンリミテッド」、サービスは「株式会社リクルートスタッフィング」「株式会社スタジオアリス」「セントラルスポーツ株式会社」「株式会社トヨタレンタリース」、飲食・宿泊は「株式会社星野リゾート」、建設・不動産は「旭化成ホームズ株式会社」が挙げられる。上場企業が占める割合は19.4%と全クラスタ中2番目に低い。

クラスタ12の会社評価を見ると、社員の士気が3.66、社員の相互尊重が3.83と全クラスタの中で最も高い。他にも、風通しの良さが3.51、法令順守意識が3.71と全体的なスコア平均値が高い点が特徴だが、一方で人材の長期育成は2.56と低い水準になっている。非上場のサービス業界を中心に構成される本クラスタは、長期育成という観点から評価するのではなく、若い社員こそがのびのびと活躍できる企業群であると言っていいだろう。社員の士気や相互尊重、風通しの良さなど、社員間のコミュニケーションが充実した現場のワークスタイルを希望する学生に適している。

#### 5. 2. 13 クラスタ13：ワークライフバランス重視企業 (付録-19)

クラスタ13は、商社・金融業界、飲食・宿泊業界、建設・不動産業界およびその他の業界が全体構成比より多く分類されている。代表的な企業として、商社・金融は「富士ゼロックス東京株式会社」「亀有信用金庫」、小売は「株式会社イオンフォレスト」、建設・不動産は「住

友林業ホームサービス株式会社」、その他は「リコーロジスティクス株式会社」が挙げられる。上場企業が占める割合は20.0%である。

本クラスタの特徴は、まず、最も低い月間残業時間の17.6時間と、最も高い有給休暇消化率の66.0%である。続いて、風通しの良さが3.69、20代成長環境が4.28、人材の長期育成が3.78、人事評価の適正感が3.88と、全クラスタの中で最も高い。ワークライフバランスを重視し、長期的なスパンで企業に貢献していきたいと考える学生に適したワークスタイルと考えられる。

## 6. 考察

以上の13クラスタの解釈に基づき、考察する。まず、生成された13のクラスタは、月間残業時間や有給休暇消化率のみならず、主観的な基準に基づく会社評価においても多様性が見て取れた。さらに、分析対象とした業界は、特定クラスタに集中することがなかった。言い換えると、それぞれの業界内においてワークスタイルの多様性があるということである。例えば、金融業界で働くならばこうである、というような定型のワークスタイルがあるわけではなく、一口に金融業界といっても、その中にも様々なワークスタイルが存在しているのだ。このことから、キャリア支援において単に業界研究を進めるだけでは足りず、「スタイル」を考慮する重要性が改めて理解できる。

続いて、個別のクラスタ解釈からの気づきとして、ブラック企業の再定義の必要性が挙げられる。もともと、ブラック企業に関しては明確な定義や基準が存在していない<sup>(7)</sup>が、厚生労働省〔2014〕によると、長時間労働やパワーハラスメントによって労働者を精神的に追い込む企業に関するマスコミ等からの呼称だと考えられている。だが、前述したクラスタ7：実力主義の充実職場<sup>(付録-13)</sup>およびクラスタ8：20代成長環境 NO.1<sup>(付録-14)</sup>は、共に月間残業時間が90時間を超えているものの、20代成長環境の評価は高い。少なくとも、残業時間のみによってブラック企業か否かの判断を行うことからの脱却は必要であろう。その上で、労働者の権利を尊重する職場環境の定義に関して、検討を重ねていくことが求められる。

さらに、全13クラスタを2軸上にプロットしたい。クラスターをプロットする目的と理由は、各クラスターの相対的な関係の俯瞰を通じて、それぞれのクラスターの差異を理解することである。各クラスターの特徴は5.2節で既に述べているが、クラスター間の差異とそれに基づく相対的な関係性は、全体に位置づけることで初めて理解できる。教育的な観点においては、自身の関心のあるワークスタイルが全体の中でどのように位置づけられるかを理解し、異なるワークスタイルへの関心を喚起することを目的とする。

プロットのための2軸の設定は、伊丹〔2005〕に基づくものとした。伊丹〔2005〕を先行研究に用いた理由は、組織という場における人々のマネジメントについて説明されているためである。伊丹〔2005〕は場を主体として説明をしているが、本研究で対象としている人々を

主体として考えると、多様なワークスタイルの根幹となる場のマネジメントはどのようにして成るか、として先行研究を読み解くことができる。伊丹〔2005〕は、組織のマネジメントは自律と他律の並存から成るとしており、他律とは組織におけるタテ、すなわち経営者から現場への影響、自律とはメンバー同士のヨコの相互作用であると説明している。これに倣い、従業員満足〔日本能率協会総合研究所2015〕との関連も鑑みながら、会社評価を場の論理のタテとヨコの軸に分類する。先行研究に倣った分類によって、各組織の自律と他律の強弱に基づいたワークスタイルのプロットが可能となり、経営学における場の論理というフレームで多様なワークスタイルを俯瞰することを目指す。

他律（タテ）の軸には、会社評価のうち待遇面の満足度、風通しの良さ、人材の長期育成、法令順守意識、人事評価の適正感を分類する。自律（ヨコ）の軸には、社員の士気、社員の相互尊重、20代成長環境を分類した。各クラスタを、各評価の平均値との差異に基づき2軸4象限にプロットする（図3）<sup>⑧</sup>。縦軸は他律（タテ）軸に分類される各評価の高低を、横軸に自律（ヨコ）軸に分類される各評価の高低をとる。興味深い点は、他律（タテ）評価は高くとも自律（ヨコ）評価は低いというクラスタは本分析からは見られなかったことである。本論文の分析対象企業は本学卒業生の主な就職先に限定されていることから、この結果は分析対象企業群の特性によるものなのか、今後分析を重ねていきたい。



図3 13クラスタのプロット

最後に、本論文のキャリア支援に対する貢献について考えたい。本論文は、本学の主な就職先という極めて限定的な企業を対象とした際の、企業組織という場における自律と他律が共存したコミュニケーションの多様性を明らかにしていると位置付けることができる。分析結果としてクチコミデータの詳細を提示する『SANNOWORKSTYLE BOOK』は、学生が自身の将来を考える上で、自律と他律のコミュニケーションという2つの観点から組織を検討していくことで、よりキャリア支援に貢献できるだろう。

## 7. 今後の展望

最後に、今後の展望について検討したい。今後の展望として、大きく3点が挙げられる。

1点目は、分析対象企業の追加である。本論文で対象とした企業は、あくまで本学卒業生の主な就職先限定されている。しかし、キャリア支援のチャンス発見〔大澤2006〕としては、これまで本学学生が志望してこなかった企業に目を向けることにこそ価値がある。VORKERS上にて提示される類似企業情報等を活用し、主な就職先とあわせて提示をしていくことを検討している。

2点目は、分析データの追加である。本論文ではVORKERSの会社評価のみを扱ったが、ユーザによるフリーアンサーテキストの分析を追加することで、より分析を深めていきたい。加えて、特に女子学生にとって重要な情報となりうる産前産後休業や育児休業に関するデータも付与し、長期的視野によるキャリア支援を目指したい。

3点目は、『SANNOWORKSTYLE BOOK』の配布と利用調査についてである。学生のキャリア支援に最も良い形での配布を目指すため、冊子あるいはデジタルブックの形式で希望者に配布をしていきたい。加えて、今後の定期的な改定に向けて、利用や改善方法に関する調査を行っていきたい。

### 注：

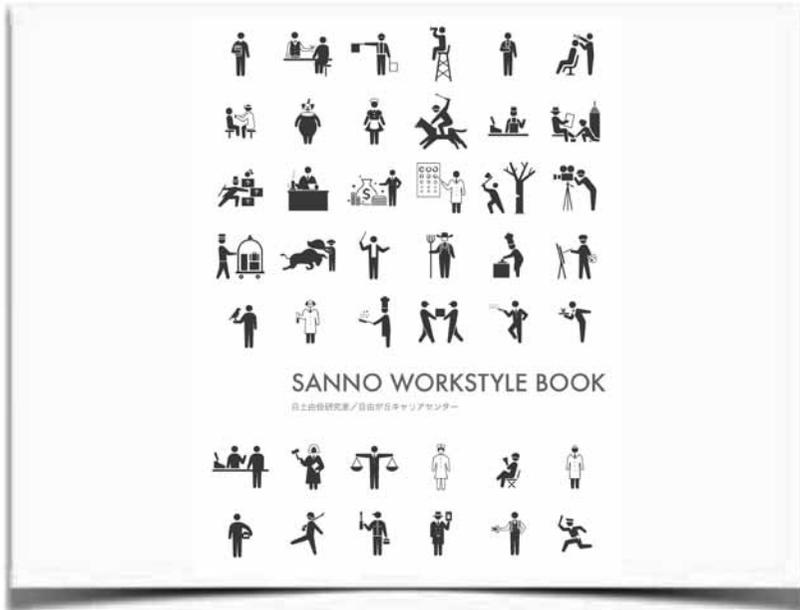
- (1) 「社員による会社評価」就職・転職クチコミ・リサーチ VORKERS, <http://www.vorkers.com/>, 2015/09/03参照。
- (2) 2015年1月13日現在のデータを利用。
- (3) VORKERS 学校法人産業能率大学, [http://www.vorkers.com/company.php?m\\_id=a091000000GsQx](http://www.vorkers.com/company.php?m_id=a091000000GsQx), 2015/09/03参照。
- (4) ykmeans パッケージは非階層的クラスタリング手法の1つである k-means 法の改良版で、クラスタリングの複数回試行に基づき、特定の変数に関してクラスタ内での分散が小さくなるクラスタ数を採用するものである。
- (5) 業界に関して、全体構成比とは分析対象とした365企業全体に占める各業界の割合を示す。例えば、あるクラスタにおける業界 A 構成比が全体構成比よりも高い場合、対象クラスタには他クラスタよりも多く業界 A に属する企業が分類されていると言える。
- (6) 会社評価平均スコアに関して、評価ごとに異なる平均値と分布のばらつきは、本論文では扱うテーマの範疇外のため省略する。今後、新たなテーマとして取り上げ、分析を深めていきたい。
- (7) 厚生労働省 (2014) によると、ブラック企業とは、「厳密な定義はありませんが、一般的には、労働者を長時間労働させる企業やパワーハラスメントなどで労働者を精神的に追い込む企業などがマスコミ等で「ブラック企業」と言われています。」とされている。
- (8) 月間残業時間および有給休暇消化率は、「現場」「企業」両者の特性を併せ持つと判断したため除外した。

## 参考文献

- 橋本由美子・川又憲・竹内貴弘・福士憲一 (2012)：「地方私立大学に必須のアクティブかつ多角的な学生支援の実践」,『工学教育』, Vol.60 No.1, pp.83-85.
- 長谷川忍・高橋咲江・柏原昭博 (2010)：「インフォーマルな経験情報の共有に基づく就職活動支援 SNS の開発」,『教育システム情報学会誌』, Vol.27 No.2, pp.199-210.
- 伊丹敬之 (2005)：『場の論理とマネジメント』, 東洋経済新報社.
- 広田すみれ・高橋聖奈 (2014)：「レストランクチコミサイトにおける評価の数や質と意思決定の関係」,『東京都市大学横浜キャンパス情報メディアジャーナル』, Vol.15, pp.32-36.
- 厚生労働省 (2014)：「2014 厚生労働省 業務ガイド ひと、暮らし、みらいのために」, [http://www.mhlw.go.jp/general/saiyo/pamphlet/dl/2014-jimu\\_05.pdf](http://www.mhlw.go.jp/general/saiyo/pamphlet/dl/2014-jimu_05.pdf), 2015/09/10参照.
- 文部科学省 (2011)：「キャリア教育」, [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/career/](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/), 2015/06/01参照.
- 日本能率協会総合研究所 (2015)：従業員満足度調査 (ES 調査), <http://jmar-im.com/organization/es/>, 2015/11/26参照.
- 小川美香子・佐々木裕一・津田博史・吉松徹郎・國領二郎 (2003)：「黙って読んでいる人達 (ROM) の情報伝播行動とその購買への影響」,『マーケティングジャーナル』, Vol.22 No.4 pp.39-51.
- 大澤幸生 (2006)：『チャンス発見のデータ分析』, 東京電機大学出版局.
- 小野田哲弥・西野嘉之・熊坂賢次 (2011)：「ユーレットによる就活支援 - 知られざる優良企業の発見 -」,『2011PC カンファレンス論文集』, pp.422-425.
- 折田明子・三木草・小川美香子 (2007)：「発信しづらい情報交換における匿名性の効果～ダイエット食品クチコミ調査から」,『情報社会学会誌』, Vol.2 No.2, pp.114-127.
- 産業能率大学 (2015)：就職データ集, <http://www.sanno.ac.jp/univ/recruit/date/index.html>, 2015/09/03参照.
- 消費者庁 (2011)：「インターネット消費者取引に係る広告表示に関する景品表示法上の問題点及び留意事項」の公表について, [http://www.caa.go.jp/representation/pdf/111028\\_premiums\\_1\\_1.pdf](http://www.caa.go.jp/representation/pdf/111028_premiums_1_1.pdf), 2015/11/26参照.
- 杉谷陽子 (2009)：「インターネット上の口コミの有効性 - 製品の評価における非言語的の手がかりの効果」,『上智経済論集』, Vol.54 pp.47-58.
- ヴォーカーズ (2015a)：ガイドライン, <http://www.vorkers.com/guideline.php>, 2015/11/26参照.
- ヴォーカーズ (2015b)：運営ポリシー, <http://www.vorkers.com/policy.php>, 2015/11/26参照.
- Yohei Sato (2014)：Package 'ykmeans', <https://cran.r-project.org/web/packages/ykmeans/ykmeans.pdf>, 2015/09/03参照.
- 柳綾香・小川賀代 (2011)：「e ポートフォリオの蓄積文書を活用したキャリア支援システムの開発」,『日本教育工学会論文誌』, vol.35 No.3, pp.237-245.

付録 『SANNOWORKSTYLE BOOK』

付録 -1 : 表紙



付録 -2 : 概要



付録-3：基本情報

業界	企業数	割合
小売	76	26.9%
商社・金融	57	15.6%
IT・情報処理	50	13.7%
サービス	48	13.2%
製造	44	12.1%
建設・不動産	25	6.9%
その他	23	6.3%
飲食・宿泊	20	5.5%
総計	365	100.0%

上場	企業数	割合
東証1	213	58.4%
東証2	115	31.5%
JQ	18	4.9%
東証M	15	4.1%
名証2	3	0.8%
名証2	1	0.3%
総計	365	100.0%

所在地	企業数	割合
東京	232	63.6%
神奈川	53	14.5%
大阪	22	6.0%
埼玉	12	3.3%
その他	46	12.6%
総計	365	100.0%

**基本的な情報を見てみよう**

まずは、表：業界の割合を見てみましょう。先の方の中で最も多くが就職している業界は、小売業界の26.9%です。4人に1人が進路として小売業界を選択していることがわかります。学生時代に小売業界でアルバイトをしている方も少なくないことでしょう。生活に身近な業界で、経営的な視野を活かしながら働く姿が想像できます。

続いて、表：上場の割合を見てみましょう。最も多いのは、約6割の上場企業です。優良中小企業との就職マッチングがニュースで話題になることもあったように、普段の生活ではあまり耳にしない企業の中にも、優良企業は膨大にあります。先の方の多くが、就職活動を通じてそのような企業への進路を選択していることがよくわかります。一方で、東証1部に上場している企業は3割ほどあり、皆さん

がよく知っているような企業へ就職する先の方も、決して少なくありません。

最後に、表：所在地の割合を見てみましょう。経営学部の立地もあってか、就職先企業の所在地の6割以上が東京です。次ぐ神奈川と併せると、8割弱となります。学生生活で慣れ親しんだ地域での新しい生活のスタートは、スムーズなものになりそうです。しかし、その他の地域で心機一転、働き始める先方もいます。

このように、基本的な情報だけを見ても、先の方は様々な就職先が広がっていることがわかりました。

付録-4：データの説明

社員による会社評価 平均スコア - 学校法人産業経済大学

総合評価 (200) 評価対象: 13社  
 平均スコア: 3.0  
 評価項目: 23社

**働き方を見てみよう**

先の方が多様な業界で活躍していることは、企業ひとつひとつを調査していけばわかります。しかし、そこでどのように働いているかは、なかなか知ることはできません。

そこで、今回は、どのように働いているか、その働き方に着目し、365の企業を13のグループに分けて考えことにしました。分ける基準は、就職・転職クチコミサイトVORKERSに掲載されている評価指標です。待遇面の満足度や20代成長環境などの指標に基づき、指標のバランスが似た企業同士をグループングしていきました。このような分析手法のことを、クラスタリングと呼びます。

今回は、365の企業が13のクラスタに分類されました。次ページより、13のクラスタの詳細を紹介していきます。実際に自分が働くにあたって、どのような観点を重視するかを考えながら、業界だけでなく、働き方のスタイルという新たな視点からも、自分の将来について考えてみましょう。

業界が多様であることと同じように、働き方のスタイルも多様にあります。自分の長所を活かせる職場を、ぜひ探してみてください。

付録-5：各クラスターの指標（スコア平均値）

クラスター一覧  
各クラスターの平均指標

就職・転職クチコミサイトVORKERSの11の評価指標に基づきクラスターリングを実施した結果、表：各クラスターの指標平均のように13のクラスターに分類されました。クラスター内には、各指標の数値やバランスが似通った、いわば「働き方が似ている」企業が属していると考えられます。また、各指標のバランスやクラスター内の企業や業界を考慮し、クラスター名を命名しています。

各クラスターの指標平均

クラスターID	クラスター名	総合評価	残業時間(月間)	有給休暇消化率%	待遇面の満足度	社員の士気	風通しの良さ	社員の相互尊重	20代成長期待感	人材の長期育成	法令遵守意識	人事評価の公正性
1	地元を支える堅実な企業	2.18	36.6	39.2%	1.85	2.32	2.41	2.35	2.15	1.87	2.81	1.61
2	ハード BUT 成長と評価	2.36	73.7	14.9%	2.08	2.40	2.19	2.45	2.73	1.80	2.10	3.01
3	仲間と共に最高のサービスを	2.53	46.8	7.3%	1.82	2.76	2.28	3.37	2.79	2.28	2.88	2.03
4	生活を支える身近な企業	2.66	45.6	33.9%	2.31	2.91	2.83	2.94	2.83	2.20	2.73	2.45
5	生活の中の有名企業	2.77	35.0	42.3%	2.55	2.58	2.76	2.87	2.99	2.45	3.31	2.59
6	CMでおなじみ生活密着企業	2.80	68.3	20.8%	2.64	2.83	2.75	2.94	3.56	2.08	2.57	3.04
7	実力主義の充実職場	2.92	98.6	21.8%	2.10	2.81	3.26	3.51	3.66	1.94	2.83	3.09
8	20代成長環境NO.1	3.08	92.4	16.0%	2.71	3.22	3.25	3.35	3.92	2.38	2.76	2.99
9	各業界の代表的有名企業	3.10	56.8	20.6%	2.88	3.13	3.09	3.19	3.73	2.40	3.05	3.33
10	安定の優良企業	3.16	39.3	28.3%	2.89	3.20	3.19	3.16	3.61	2.54	3.47	3.14
11	長期的視野を尊重する企業	3.23	35.8	46.5%	3.21	2.97	3.16	3.31	3.32	2.88	3.98	3.04
12	のびのびと充実した現場	3.38	38.3	32.8%	2.95	3.66	3.51	3.83	3.62	2.56	3.72	3.23
13	ワークライフバランス重視企業	3.66	17.6	66.0%	2.95	3.40	3.69	3.54	4.28	3.78	3.86	3.88
平均	-	2.92	49.1	32.1%	2.66	2.90	2.94	3.09	3.30	2.41	3.17	2.91

付録-6：各クラスターの上場・業界内訳

クラスター一覧  
上場・業界内訳

13のクラスター内の企業数や上場企業割合、業界の内訳を表：クラスター内の上場・業界内訳に示します。

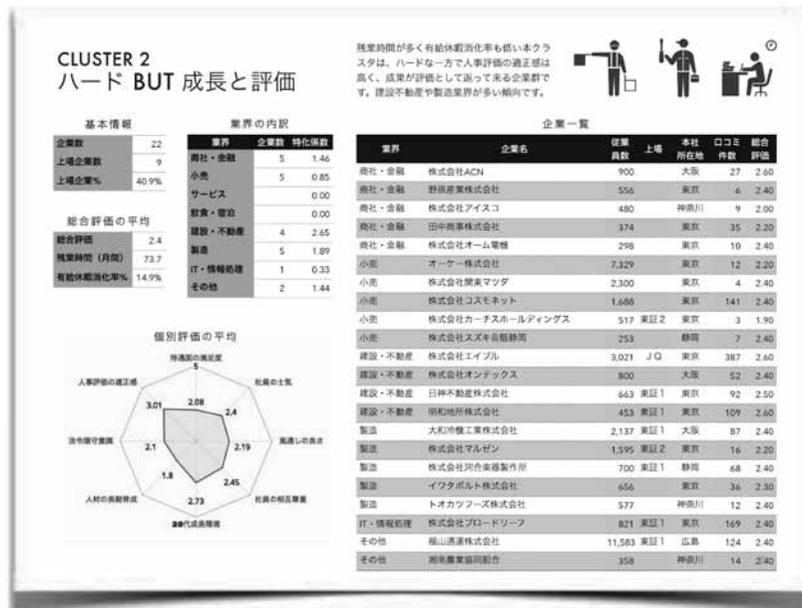
クラスター内の上場・業界内訳

クラスターID	クラスター名	企業数	上場企業数	上場企業率%	IT情報処理	サービス	その他	飲食・宿泊	建設・不動産	福祉・医療	小売	製造
1	地元を支える堅実な企業	21	5	23.8%	3	3	1	1	2	6	1	4
2	ハード BUT 成長と評価	22	9	40.9%	1		2		4	5	5	5
3	仲間と共に最高のサービスを	9	0	0.0%	1	3		1		2	2	
4	生活を支える身近な企業	14	5	35.7%	2	1		2		1	5	3
5	生活の中の有名企業	77	37	48.1%	16	5	6	2	1	16	23	8
6	CMでおなじみ生活密着企業	36	20	55.6%	3	5	4	1	3	1	14	5
7	実力主義の充実職場	11	5	45.5%	2	3		1			2	3
8	20代成長環境NO.1	13	6	46.2%	1	2	1	1		3	5	
9	各業界の代表的有名企業	62	29	46.8%	7	7	3	7	10	9	16	3
10	安定の優良企業	7	5	71.4%	2	1		1			3	
11	長期的視野を尊重する企業	52	23	44.2%	10	6	5		1	10	11	9
12	のびのびと充実した現場	31	6	19.4%	2	11		2	3	2	8	3
13	ワークライフバランス重視企業	10	2	20.0%		1	1	1	1	2	3	1
総計	-	365	152	41.6%	50	48	23	20	25	57	98	44

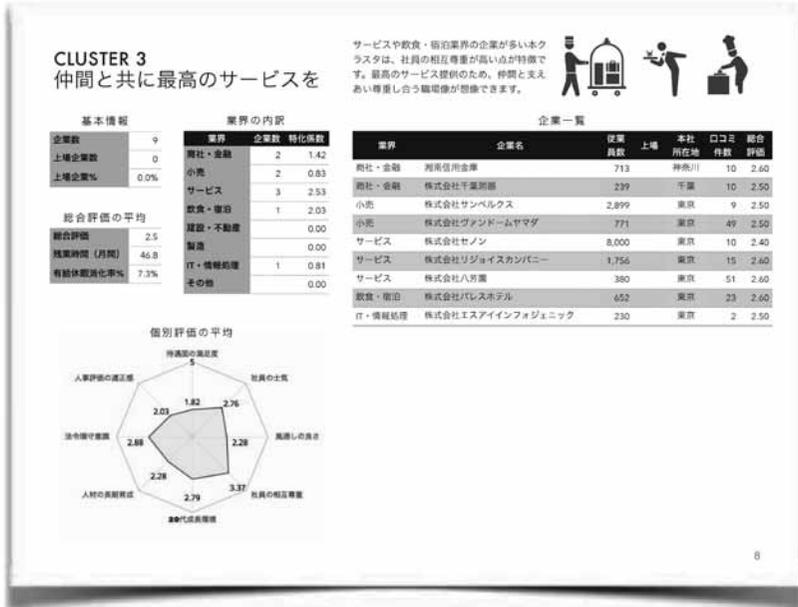
付録-7: クラスタ1



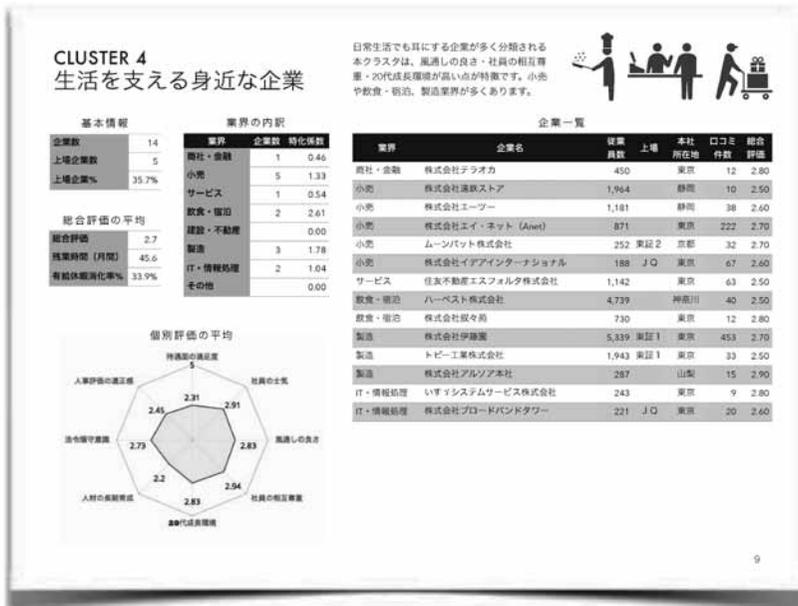
付録-8: クラスタ2



付録-9：クラスタ3



付録-10：クラスタ4



「社員による会社評価」 クチコミに基づいたワークスタイルの多様性 - San-Q ネット掲載企業を対象として -

付録 -11 : クラスタ5



企業一覧-2

業界	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
小売	株式会社エスターマックス	2,882	東証1	福岡	25	2.80
小売	株式会社パロー	2,779	東証1	岐阜	89	2.80
小売	株式会社千草薬業銀行	2,321	東証1	埼玉	68	2.80
金融	株式会社クレジットエス・ディー	2,324	東証1	神奈川	87	2.80
小売	株式会社ワンダーニューレーション	2,138	JQ	茨城	44	2.80
金融	株式会社メガバンクグループ	1,999		静岡	112	2.80
小売	株式会社レジマ	1,793	JQ	神奈川	395	2.80
金融	株式会社大塚学芸	1,749	JQ	東京	136	2.80
小売	生活協同組合コープ	1,513		神奈川	7	2.60
金融	株式会社エディジャー	1,336		神奈川	39	2.80
小売	株式会社ツジメ	1,287	東証1	埼玉	72	2.80
小売	キョウトミヤ製菓(株)株式会社	1,195		神奈川	77	2.80
小売	アヌカ株式会社	915	東証1	東京	202	2.80
小売	株式会社東信コープコーナー	841		東京	84	2.60
小売	株式会社アニスバーサンライズ	719	東証1	東京	157	2.80
金融	株式会社ペリウダ	664	東証2	神奈川	108	2.80
小売	株式会社大塚薬 (東京都千代田区)	450		東京	69	2.90
サービス	株式会社パワソコ	11,400		東京	200	2.80
サービス	エムサービス株式会社	4,004		東京	173	2.90
サービス	東京海上保安株式会社	2,472		東京	76	2.60
サービス	株式会社トーカイ	1,648		香川	8	2.90
サービス	株式会社パルティ	453		東京	180	2.80
飲食・宿泊	株式会社アンスルホテル	6,737		東京	222	2.80
建設・不動産	株式会社クエイク・レオ・システム・ホームディメンション	1,940		東京	71	2.80
製造	日ネリスエレクトロニクス株式会社	27,200	東証1	東京	2186	2.80
製造	天祥製菓株式会社	20,800		東京	348	2.70

企業一覧-3

業界	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
製造	株式会社コーセー	5,688	東証1	東京	179	2.90
製造	I.D.E.C株式会社	2,402	東証1	大阪	19	2.70
製造	ティ・エス テック株式会社	1,259	東証1	埼玉	38	2.90
製造	F.D.K株式会社	814	東証2	東京	14	2.80
製造	株式会社アルファ	475	東証1	神奈川	30	2.70
製造	漢方製薬株式会社	316		大阪	14	2.60
IT・情報処理	トランスコスモス株式会社	8,045	東証1	東京	2552	2.70
IT・情報処理	サマシシステム開発株式会社	3,448		東京	132	2.60
IT・情報処理	株式会社バスコ	2,811	東証1	東京	315	2.70
IT・情報処理	株式会社アイエスエフネット	1,856		東京	242	2.70
IT・情報処理	株式会社日本総研情報サービス	1,651		東京	19	2.60
IT・情報処理	アットホーム株式会社	1,211		東京	119	2.60
IT・情報処理	株式会社まぐろケーシング	1,144	東証2	兵庫	17	2.80
IT・情報処理	株式会社エヌアイアイ	918	JQ	東京	24	2.60
IT・情報処理	株式会社アイネット	919	東証1	神奈川	108	2.90
IT・情報処理	日立アイ・エヌ・エス・ソフトウェア株式会社	867		神奈川	92	2.90
IT・情報処理	株式会社 J I E C	771	東証2	東京	143	2.90
IT・情報処理	株式会社パワソープ	448	東証1	東京	64	2.90
IT・情報処理	富士ゼロックス情報システム株式会社	460		神奈川	39	2.90
IT・情報処理	シシホ情報システム株式会社	428		神奈川	118	2.60
IT・情報処理	NIRシステムテクノ株式会社	337		神奈川	152	2.90
IT・情報処理	株式会社ジヤメタメディア	205		東京	11	2.70
その他	日本郵便株式会社 (福岡県株式会社)	200,618	東証1	東京	1711	2.90
その他	株式会社ニチイ学館	18,549	東証1	東京	321	2.60
その他	株式会社ベネッセスタイルケア	13,644		東京	79	2.90
その他	山九株式会社	10,785	東証1	東京	210	1.60
その他	株式会社セゾ	1,073	東証2	神奈川	25	2.70
その他	セヒツ川瀬薬品協同組合	1,070		神奈川	78	2.80

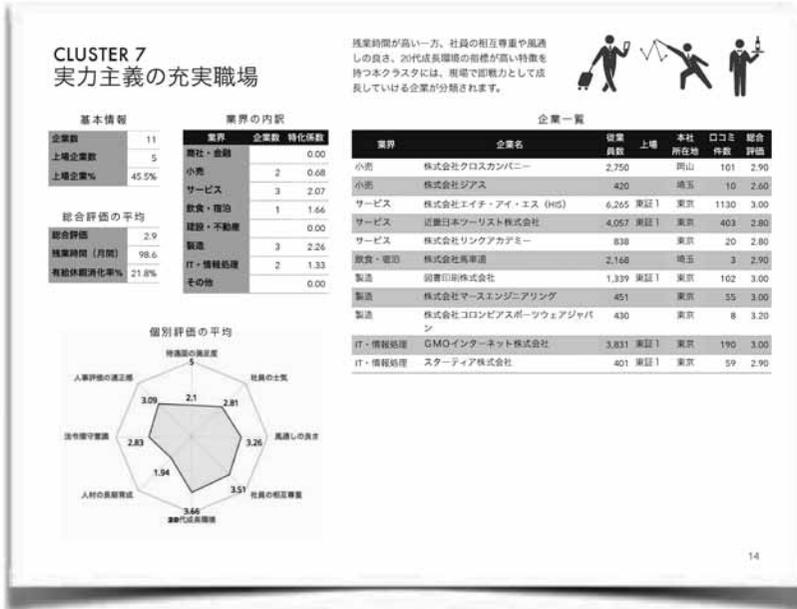
付録 -12 : クラスタ6



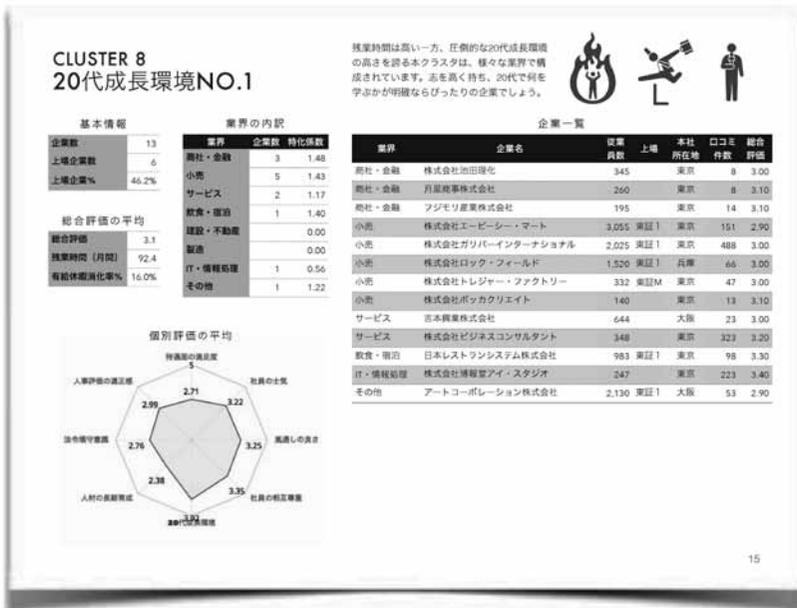
#### 企業一覧-2

業界	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
建設・不動産	住友不動産関東株式会社	3,146	東証1	東京	506	2.70
建設・不動産	株式会社東都	224		東京	31	2.80
製造	タカラスタンダード株式会社	5,502	東証1	大阪	173	3.00
製造	株式会社小島コーポレーション	1,308	東証1	東京	55	3.00
製造	五川フラインド工業株式会社	772	東証2	東京	28	2.90
製造	株式会社スワンソン	681		東京	9	2.70
製造	株式会社ロキテクノ	465		東京	14	2.80
IT・情報処理	株式会社光通信	8,281	東証1	東京	1391	3.00
IT・情報処理	株式会社東計電算	751	東証1	神奈川	68	2.90
IT・情報処理	株式会社アイフック (旧ナレウェイヴ) 川島校	357	JQ	東京	583	2.70
その他	塩川商事株式会社	46,674		京都	397	2.90
その他	株式会社サカイリビングセンター	4,621	東証1	大阪	112	2.90
その他	株式会社JSEN	2,452	JQ	東京	1196	2.70
その他	株式会社ジパロインマジネーション	392		神奈川	51	2.80

付録-13：クラスタ7



付録-14：クラスタ8



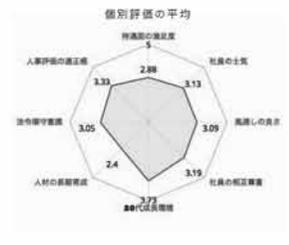
付録-15：クラスター9

CLUSTER 9  
各業界の代表的有名企業

本クラスターは、従業員数の多い、各業界の代表的有名企業が多く分類されます。20代成長環境に加え人事評価の適正感が高く、成長に評価が伴う職場が想像できます。



基本情報		業界の内訳	
企業数	62	業種	企業数 特化係数
上場企業数	29	会社・金融	9 0.93
上場企業%	46.8%	小売	16 0.96
		サービス	7 0.86
		飲食・宿泊	7 2.06
総合評価の平均		建設・不動産	10 2.35
総合評価	3.1	製造	3 0.40
残業時間 (月間)	56.8	IT・情報処理	7 0.82
有効休職率%	20.6%	その他	3 0.77



企業一覧-1

業種	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
会社・金融	日本生命保険相互会社	70,806	大阪	2203	3.20	
会社・金融	SMBC日興証券株式会社	7,476	東京	1673	3.20	
会社・金融	株式会社大塚商店	6,638	東京	1152	3.20	
会社・金融	東海東京証券株式会社	2,178	東京	438	2.90	
会社・金融	丸二証券株式会社	1,086	東京	293	3.10	
会社・金融	ファイックス株式会社	765	東京	82	3.10	
会社・金融	東洋証券株式会社	749	東京	122	3.10	
会社・金融	富士通株式会社	712	東京	44	3.00	
会社・金融	株式会社五和	630	東京	4	2.90	
小売	サミット株式会社	11,707	東京	137	3.20	
小売	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	6,567	東京	980	3.00	
小売	青山商事株式会社	5,877	広島	140	3.10	
小売	高士テクノロジー株式会社	5,800	神奈川	9	3.40	
小売	株式会社ビックカメラ	4,419	東京	473	3.20	
小売	株式会社スギ薬局	3,898	東京	159	3.00	
小売	株式会社ヤマザシ	3,358	東京	122	2.90	
小売	横浜トヨペット株式会社	2,036	神奈川	36	3.00	
小売	マックスバリュ東海株式会社	1,425	愛知	8	2.90	
小売	トヨタコーラ神奈川株式会社	1,205	神奈川	36	3.10	
小売	株式会社ベイクールズ	995	東京	365	3.00	
小売	株式会社成城石井	820	神奈川	66	3.00	
小売	株式会社ディーセル	732	大阪	68	3.00	

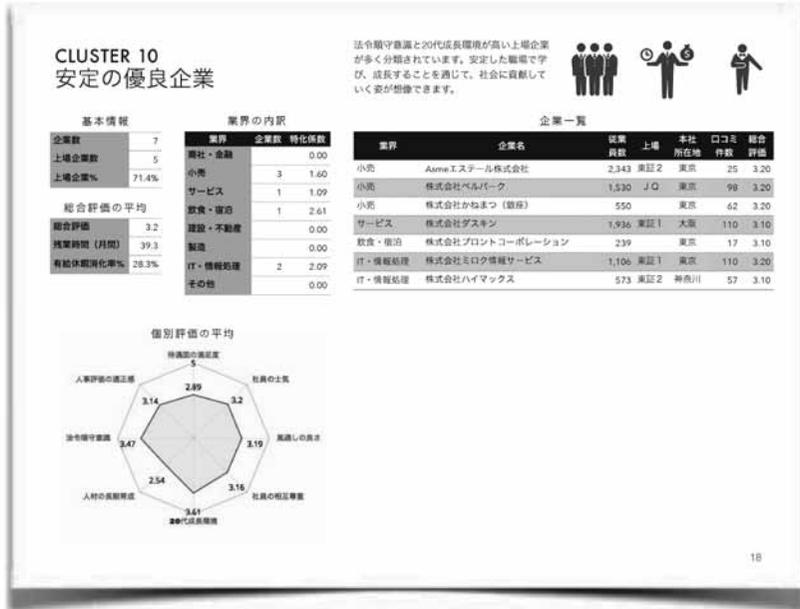
企業一覧-2

業種	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
小売	株式会社マリアークラウド コスメテックス	635	東京	81	3.10	
小売	シャイン					
小売	株式会社ゾーブ・エイ	467	東京	16	3.10	
小売	株式会社スリーエフ	364	東京	30	3.00	
サービス	株式会社ライオンライオンズ ニーズ	1,929	東京	336	3.30	
サービス	株式会社ベストドライブ	1,106	東京	70	3.00	
サービス	株式会社ベネフィット・ワン	1,032	東京	119	3.10	
サービス	株式会社ファンック	613	神奈川	91	3.30	
サービス	株式会社クリスタルインターナショナル	450	東京	4	2.10	
サービス	株式会社ほど	405	JQ	240	3.00	
サービス	株式会社守屋	169	東京	210	2.90	
飲食・宿泊	株式会社キャム&ソール	6,718	東京	11	3.00	
飲食・宿泊	リゾートトラスト株式会社	8,387	東京	246	3.10	
飲食・宿泊	株式会社すかいりーく	4,368	東京	473	3.00	
飲食・宿泊	株式会社サイギヤ	2,141	東京	284	3.30	
飲食・宿泊	株式会社セブ&アイ・フーズシステムズ	1,269	東京	112	3.20	
飲食・宿泊	熊コーポレーション株式会社	1,246	東京	82	3.20	
飲食・宿泊	パークタワーホテル株式会社	420	東京	31	3.40	
建設・不動産	太田ハウジング株式会社	14,390	東京	612	3.20	
建設・不動産	株式会社セキエー	4,100	東京	502	3.10	
建設・不動産	三井不動産リアルティ株式会社 (三井不動産不動産)	3,634	東京	179	3.10	
建設・不動産	スターツコーポレーション株式会社	3,060	東京	83	3.30	

企業一覧-3

業種	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
建設・不動産	東急リアルティ株式会社	2,610	東京	300	3.00	
建設・不動産	株式会社TIPPO	2,155	東京	6	3.10	
建設・不動産	株式会社エニエ	2,000	東京	103	2.90	
建設・不動産	株式会社東武エネクス	1,233	東京	19	3.10	
建設・不動産	ミサワホーム東武株式会社	1,023	東京	62	3.20	
建設・不動産	城南建設株式会社	727	神奈川	84	2.80	
製造	アイリスオーヤマ株式会社	2,730	茨城	162	3.20	
製造	日本電産株式会社	1,766	京都	381	3.00	
製造	株式会社ホメテック	1,665	東京	100	3.10	
IT・情報処理	キヤノンシステムズサポート株式会社	3,340	東京	301	3.00	
IT・情報処理	株式会社幸楽	2,210	東京	57	3.20	
IT・情報処理	ネットワンシステムズ株式会社	2,210	東京	883	3.10	
IT・情報処理	三菱電機インフォメーションテクノロジー株式会社	867	東京	6	3.00	
IT・情報処理	日本ビシネスシステムズ株式会社	780	東京	144	2.20	
IT・情報処理	エン・ジャパン株式会社	707	JQ	1011	3.40	
IT・情報処理	株式会社INP	229	神奈川	7	3.20	
その他	ヤマト運輸株式会社	142,200	東京	372	3.00	
その他	株式会社ビュウツクノソシ	1,306	東京	6	3.00	
その他	日本瓦葺株式会社	699	東京	4	3.40	

付録 -16 : クラスタ10



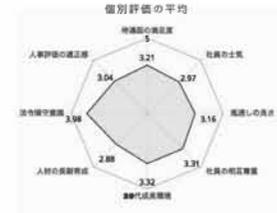
付録-17: クラスタ11

CLUSTER 11  
長期的視野を尊重する企業

法令遵守意識が高くない本クラスは、従業員数が多い、商社・金融や製造、IT・情報処理業界の企業が多く分類されます。長期的視野を尊重した企業の更替が図れます。



基本情報		業界の内訳	
企業数	52	業種	企業数 特化係数
上場企業数	23	商社・金融	10 1.23
上場企業%	44.2%	小売	11 0.79
		サービス	6 0.88
		飲食・宿泊	0.00
		建設・不動産	1 0.28
		製造	9 1.44
		IT・情報処理	10 1.40
		その他	5 1.53



企業一覧-1

業界	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
商社・金融	第一生命保険株式会社	57,093	東証1	東京	967	3.20
商社・金融	住友生命保険相互会社	42,109	大証	大阪	508	3.30
商社・金融	株式会社静岡銀行	3,050	東証1	静岡	76	3.20
商社・金融	中央労働会館	2,507		東京	143	3.00
商社・金融	SMBコンシューマファイナンス株式会社	2,178	東証1	愛知	317	3.30
商社・金融	関西信用金庫	1,271		神奈川	56	3.20
商社・金融	福岡信用金庫	1,239		東京	108	3.50
商社・金融	株式会社みずほフィナンシャルグループ	1,074	東証1	東京	58	3.20
商社・金融	アコム株式会社	749	東証1	東京	144	3.10
商社・金融	早稲田生命	421		神奈川	9	3.20
小売	興業堂株式会社	9,247		東京	229	3.30
小売	株式会社ジープット	6,119	東証2	愛知	24	3.20
小売	コナクシオ株式会社	4,344	東証1	東京	231	3.10
小売	株式会社ケーズホールディングス	4,216	東証1	宮城	93	3.10
小売	株式会社おちちゃん本舗	3,995		大阪	49	3.10
小売	株式会社トリ	2,873	東証1	北海道	640	3.30
小売	生活協同組合コープみらい	2,474		埼玉	154	3.20
小売	株式会社ビバシティ	1,518		千葉	31	3.20
小売	株式会社C F S コーポレーション	1,357	東証1	神奈川	51	3.10
小売	イブオスネット株式会社	575		東京	5	3.50
小売	株式会社東京ソール	294	東証2	東京	13	3.20
サービス	セコム株式会社	14,904	東証1	東京	303	3.10

企業一覧-2

業界	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
サービス	ドンスタップ株式会社	5,970	東証1	東京	299	3.30
サービス	株式会社日有野園	5,249		東京	238	3.20
サービス	アダム株式会社	2,400		東京	698	3.10
サービス	三井不動産レジデンシャルサービス株式会社	1,800		東京	11	3.30
サービス	株式会社クラウンドワン	1,245	東証1	大阪	102	3.20
建設・不動産	大和リビング株式会社	1,429		東京	11	3.30
製造	日本電機株式会社 (NEC)	24,233	東証1	東京	3273	5.18
製造	株式会社日立化成システム	7,600		東京	35	3.30
製造	株式会社ダイヤク	6,676	東証1	大阪	68	3.20
製造	富野産業株式会社	6,345	東証1	大阪	125	3.20
製造	株式会社ノーリツ	2,973	東証1	兵庫	64	3.10
製造	アム株式会社	1,500		神奈川	141	3.20
製造	富士工業株式会社 (住宅設備機器)	900		神奈川	10	3.40
製造	コバク食品工業株式会社	471	東証2	神奈川	17	3.10
製造	株式会社大野研	450		東京	67	3.30
IT・情報処理	NECソリューションイノベーション株式会社	12,148		東京	37	3.50
IT・情報処理	株式会社NTTデータ	11,000	東証1	東京	2271	3.45
IT・情報処理	株式会社ドコモCS	7,809		東京	443	3.20
IT・情報処理	株式会社富士通システムズ・オースト	5,157		東京	50	3.00
IT・情報処理	株式会社シーイーシー (旧:メディアエクスプレスシステム株式会社)	2,530	東証1	東京	213	3.10
IT・情報処理	株式会社エヌシーエス	2,420		東京	303	3.10
IT・情報処理	株式会社エヌシーエス	2,246	東証1	熊本	202	3.40

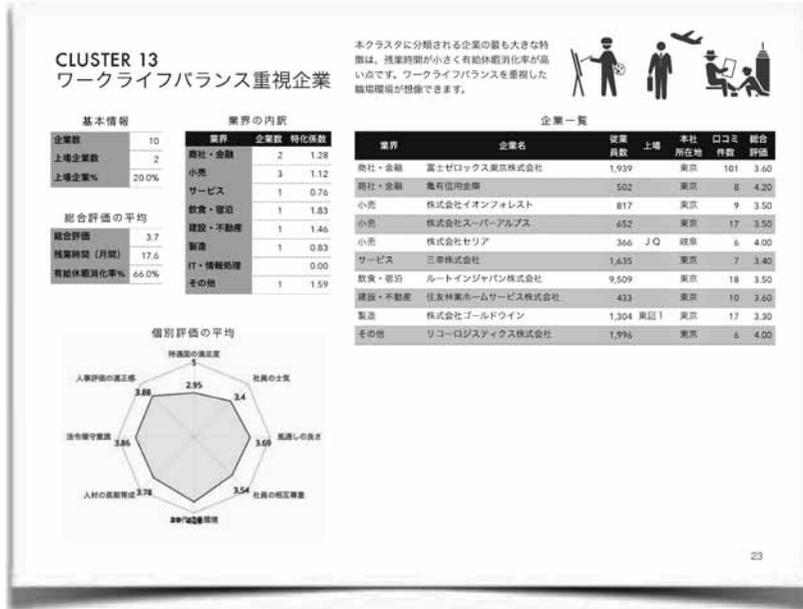
企業一覧-3

業界	企業名	従業員数	上場	本社所在地	口コミ件数	総合評価
IT・情報処理	株式会社富士通アドバンストソリューションズ	2,141		神奈川	75	3.50
IT・情報処理	株式会社NTTデータ・ウェブ	806		東京	66	3.30
その他	警備隊	46,792		東京	161	3.40
その他	株式会社NTTコム	42,751		東京	196	3.20
その他	株式会社NTTコム	11,042	東証1	東京	812	3.30
その他	東京地下鉄株式会社 (東京メトロ)	6,692		東京	132	3.10
その他	株式会社東武東上線	1,329		神奈川	16	3.40

付録-18：クラスタ12



付録 -19 : クラスタ13





異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

Personal Traits of Japanese Employees Who Achieve  
High Productivity in Their Overseas Business :  
An Exploratory Study

三村 孝雄

**Takao Mimura**

堀内 勝夫

**Katsuo Horiuchi**

平田 譲二

**Joji Hirata**

**Abstract**

Some studies have shown questionnaires and psychological measures to determine the personal traits of employees who are engaged in overseas business. They, however, are disputable in reliability and validity, since they rarely refer to intercultural job situations.

To determine the personal traits of Japanese employees whose productivity is very high in their overseas business, 15 psychological measures are produced after the internet survey for over 2,000 employees. The authors find the following measures such as employees' confidence in their jobs, their interests in other cultures and their insistency mainly contribute to the high productivity. Those measures are tested by interviewing directors and managers in 5 companies. There is no discrepancy between the produced measures and the remarks in the interviews.

**1. 問題の背景と研究目的**

2015年7月24日付けの日本経済新聞朝刊には、「日経、英 FT を買収」という大きな見出しが一面トップに躍った。英国の有力経済紙フィナンシャル・タイムズを発行する同グループを、日本経済新聞社が約1,600億円で買収するというものである。この買収劇の裏側には、ドイツのメディア企業であるアクセル・シュプリングァー社との熾烈な競合があった、と朝刊の記事を追うように同日午前の日経電子版で報じられた。また夕刊一面トップでは、明治安田生命

## 異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

保険がアメリカの中堅生保であるスタンコープ・ファイナンシャル・グループを、約6,200億円で買収するというニュースも報じられている。

フィナンシャル・タイムズ・グループの買収に関して、日本企業がドイツ企業に競り勝った事実を一つのエポックとして捉えてみよう。2015年6月から7月に掛けてのギリシャのデフォルト危機への対応をみても、EU諸国の中でドイツは際立ったリーダーシップを発揮している。その背景には、強固な経済力に裏打ちされた健全な国家財政が存在する。こうしたドイツ経済を担う同国企業に対して、日本企業が勝利したからである。

ドイツ経済の強さの一要因として、同国企業の対外活動比率の高さが挙げられる。GDPに対する対外直接投資残高ならびに輸出額の比率では、世界の主要各国と比較してもドイツの高さが際立っている（図表1）。

（図表1）対外活動の国際比較－2014年－

	直接投資残高 (対GDP比率)	輸出額 (対GDP比率)
ドイツ	45.2%	41.2%
日本	17.8%	13.5%
アメリカ	32.0%	9.5%
中国	6.1%	24.5%
韓国	17.4%	48.5%

国際貿易投資研究所「世界各国の対外直接投資残高」  
総務省統計局「世界の統計2014」から作成

図表1が示すように、日本企業の対外活動にはドイツ企業と比較して大きな出遅れ感があった。しかしながら、余裕ある手元資金に対して資本効率を求める株式市場の圧力などによって、日本企業も最近になりようやく重い腰を上げてきたかのように思われる。2015年8月24日付けの日本経済新聞によると、同年8月20日時点での日本企業の海外企業に対するM&A額は、2014年の同時期と比較して77%も上乘せし、過去最高額を記録している。

日本企業による対外活動が活発化してきた状況下だからこそ、ドイツとは異なった日本ならではの弱点がクローズアップされることになる。一部の大企業を除いて多くの日本企業や日本人は、歴史的に外国企業ならびに外国人とのコミュニケーションには慣れていないと言えるであろう。規模の大小を問わず日本企業で働くビジネスパーソンは、今後この慣れない異文化とのコミュニケーションにさまざまな局面で遭遇することになる。それゆえに、異文化環境下で確実に成果を上げることのできる従業員を発掘し確保していくことは、中小企業を含めた多くの日本企業にとって切実な人事的課題となる。

それゆえに、次の二点を本稿の目的とする。一つは、日本企業にとって必要とされる「異文化環境下で仕事の成果を上げられる日本人ビジネスパーソンの適応能力」を測定する尺度を開発することである。二つ目は、前記の尺度を開発する際に行なった量的調査の分析を補完するために、複数企業へのヒアリングという質的調査から、どのような特性をもつ従業員が異文化環境下で仕事の成果を上げることができるのかを探ることである。

なお宮本・宇井〔2014〕によると、新しい測定尺度の開発にあたっては過去の研究成果にも充分注意を払う必要がある。そこで、インターネット検索エンジンである Google、大手インターネット通販サイトである Amazon、更に国立情報学研究所が運営する日本語論文検索サイトである SiNii を使って、「異文化」「適応」「適応能力」「異文化コミュニケーション」「異文化適合」「異文化適応」というキーワードから測定尺度に言及した論文・著作検索を行った。この作業により、次のような5編の測定尺度の事例を得ることができた。

## 2. 測定尺度のレビュー

Black, Morrison & Gregersen〔1999〕では、①文化的柔軟性、②世界的な視野、③社会性、④積極的なコミュニケーション姿勢、⑤コンフリクトの解決スタイル、⑥リーダーシップの表現の仕方、の6つの尺度を使って評価する“Global Assignment Preparedness Survey”(G-A-P-S)が紹介されているが、残念ながら質問項目などの具体的内容は公表されていない。

日系三世のアメリカ人であるマツモト〔1999〕は、異文化にかかわる個人的な発達の要素として、①感情と感情規制、②批判的な思考、③開放性と柔軟性、の3つを挙げ、さらに人格要素の④自尊心・自己受容を加えた4つの尺度を構成する26の質問による「日本人の国際適応力診断テスト」を開発した。このテストでは、4つの心理尺度を測定する質問がランダムに配置されており、また被験者が選択する評価点の数値も、単に加算するだけではなく減算する質問も用意されていることから、被験者の意図的なバイアスを排除できるように設計されている。なお、どの質問にも異文化適応を測定するための直接的な表現を使っていないことから、同一テストを実施し適度なサンプル数を確保できれば、被験者の異文化経験の有無の違いによる特性の差を測定できる利点はあると考えられる。

一方日本では、環境適合型コンピテンシー尺度の開発研究が、グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会〔2005〕によって行われた。彼らは認知心理学的な観点から、企業管理者が自己の置かれた状況を適切に判断し、次に適切なマネジメント行動に移る際にとる3つの行動次元（課題設定、意思決定、実行）と個人の資質に係る1つのコア次元を設定し、4つの尺度を構成する36の質問を考案した。なお、これはマツモト〔1999〕の質問群と少し異なり、一つの質問で異文化環境を示す直接的な表現が採用されている点が特徴といえる。

更に、小松・向後〔2014〕では、社会人の異文化対処能力を測定するものとして質問数は

## 異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

20問と少ないながら、図表2のような尺度を提示している。前述のそれぞれの測定尺度での質問群と比較しても、外国ならびに外国人との関係性に直接言及した質問群を配置している。

(図表2) 社会人の異文化対処能力尺度

<b>I. 関係調整力</b> 外国人とのコミュニケーションにおいて、自分の意見や主張を言うことができる 相手が外国人でも根回しができる 外国人と仕事をするとときに積極性を発揮できる 外国人と対等な関係で仕事ができる 問題解決をするときは、率先して自分から働きかけることができる 外国人との意見の対立を受け入れることができる 外国人とのコミュニケーションにおいて、失敗から学ぶことができる 外国人と仕事で競争するために専門性を向上させることができる
<b>II. 自己成長感</b> 外国の良いところを積極的に取り入れられる 外国で何か新しいことにチャレンジできる 外国の環境や人に影響を受けることで自分を成長させられる 外国のルールも受け入れることができる
<b>III. 環境適応力</b> 外国の文化を経験することを楽しめる 外国で長期間暮らすことができる 外国人を見たら自分から近づいていける
<b>IV. 自文化肯定感</b> 外国人との関係において日本の文化に誇りを持つことができる 外国文化に触れても、自文化を肯定できる 外国の文化の中では、日本人として自分を振り返ることができる
<b>V. 柔軟性</b> どんな国の文化であっても、個性豊かなことは良いことだと思える 外国の食文化に適應できる

(出典：小松・向後〔2014〕を一部変更)

測定尺度のレビューの最後として、韓〔2014〕にも言及したい。この調査では、アジア地域に進出した日本企業内での日本人赴任者の能力と行動に対して、ローカル・スタッフがどのように評価しているかを測定している。調査結果の因子分析から、①対人関係能力、②業務遂行能力、③情報発信力、④組織責任感、⑤開放性志向の5つの尺度で構成される58の質問を導出しているが、赴任者の個人的特性を明らかにするまでには至っていない。

### 3. 心理尺度の開発

ここまで示した測定尺度のうち、グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会〔2005〕では多くの質問をリーダーシップ測定に充てている。しかしながら、その他の測定尺度では、調査対象者が仕事で高い成果をあげられるかどうかを測定する質問がない。そこで本研究では、異文化に適應することだけでなく、異文化環境下で仕事の成果を上げるためにリーダーシップを発揮することに焦点を当てる〔佐藤・堀内1998〕。このため、平田〔2014〕のレビ

ューで示された山岸〔1995〕の「異文化対処力の要素」(図表3)を基準にした質問群を多く用意し、これを用いた量的調査の結果から測定尺度を求めることにする。

(図表3) 異文化対処力の要素



(出典：山岸 1995, p. 216)

(1) 調査方法

海外赴任経験者等に対するインターネットを使用した質問紙調査を行った。

(2) 調査対象者

調査対象者は民間のインターネット調査会社にモニター登録している日本人で、日本企業に勤めていることを回答の条件とした。調査対象者の募集予定人数として海外赴任経験が1年以上を1,000名、1年未満を500名、さらに海外赴任経験の無い人も500名本調査の目的に対する対照群として募集し、結果的に有効回答者数は2,045名(平均年齢39.33歳 SD7.12歳)となった。なお、属性別の回答者数は図表4の通りである。

異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

(図表4) 回答者の属性

海外赴任経験	1年未満	1年以上	経験なし	合計		
(人)	515	1,030	515	2,060		
(%)	25	50	25	100		
最終学歴	大学院・大学卒	短大・専門学校・ 高等専門学校卒	高校卒	その他	合計	
(人)	1,478	293	279	10	2,060	
(%)	71.8	14.2	13.5	0.4	100	
性別	男性	女性	合計			
(人)	1,596	464	2,060			
(%)	77.5	22.5	100			
職位	役員クラス	部・次長クラス	課長クラス	係長・一般	合計	
(人)	18	177	455	1,410	2,060	
(%)	0.9	8.6	22.1	68.4	100	
従業員規模	500人未満	500～1,000人 未満	1,000～3,000人 未満	3,000～5,000人 未満	5,000人以上	合計
(人)	933	223	241	139	524	2,060
(%)	45.3	10.8	11.7	6.7	25.4	100

(3) 調査期間

調査期間は2014年10月22日～28日。

(4) 調査内容

調査内容は、赴任先への適応に関する質問28項目、海外赴任者の特性に関する質問125項目、回答者の性別、年齢、職種、職位などの属性に関する質問7項目から構成した。回答者の属性に関する質問以外は、回答形式を4件法（あてはまる－ややあてはまる－あまりあてはまらない－あてはまらない）としている。

(5) 調査結果

現地への適応に関する28項目について、尺度構成を目的として探索的に因子分析を行った。この分析では海外赴任経験が1年以上の回答者（1,030名）のみを対象としている。因子抽出法と回転法の組み合わせをいくつか行い、単純構造に近いと判断した最尤法とプロマックス回転によって抽出された以下の7因子を元に、各因子の  $\alpha$  信頼性係数を算出した（図表5）。

(図表5) 適応指標の因子分析結果および $\alpha$ 信頼性係数

	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
Q5S10 赴任中に、赴任先で高い業績をあげた	.944	-.010	.015	-.080	-.030	-.038	.084
Q5S11 赴任中に、赴任先で大きな仕事を成し遂げた	.913	.027	-.020	.065	-.058	-.056	.020
Q5S12 赴任中に、赴任先に対して十分な貢献を果たした	.850	.008	-.011	.036	.032	-.001	-.009
Q5S13 赴任中に、赴任先の業績を向上させた	.817	-.070	.062	.022	.003	-.034	.005
Q5S09 赴任中に、赴任先で期待されていた役割を十分に果たした	.711	.055	-.007	-.093	.058	.174	-.036
Q5S20 赴任先の国の暮らしが性に合っていた	-.002	.970	-.057	.013	-.027	.041	-.024
Q5S21 私にとって、赴任先の国の生活は快適だった	.047	.889	.043	-.083	-.004	-.041	.036
Q5S19 赴任先の国の生活に満足していた	-.001	.846	.050	.000	.066	.065	-.155
Q5S22 機会があればまた赴任先の国で暮らしたいと思う	-.065	.641	.015	.125	-.050	-.042	.247
Q5S03 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）の一員となったことをうれしく感じていた	-.002	.086	.920	-.019	.021	-.017	-.114
Q5S04 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）の一員であることに誇りを抱いていた	.062	-.006	.913	-.033	-.030	.022	-.061
Q5S01 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）がとても好きだった	-.010	.012	.826	.003	-.007	-.044	.058
Q5S02 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）が、自分にとっても合っていると思っていた	-.005	.049	.705	.088	.005	-.006	.079
Q5S05 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）にできる限り貢献したいと思っていた	.017	-.105	.570	.098	.042	.190	.044
Q5S16 赴任先で、仕事にやりがいを感じていた	.011	-.026	.031	.908	.023	.022	-.047
Q5S15 赴任先の仕事が好きだった	-.006	.055	.084	.877	-.034	-.059	.008
Q5S17 赴任先で、情熱を持って仕事に取り組んでいた	.028	-.015	.010	.761	-.016	.077	.087
Q5S14 赴任先の仕事で充実感を感じることができた	.261	.084	.012	.524	.076	.086	-.090
Q5S18 赴任先で、仕事に没頭していた	.302	-.021	.025	.487	.026	-.036	-.012
Q5S27 赴任先の職場で、現地のメンバーと信頼関係を築くことができた	-.003	.025	-.023	.054	.978	-.021	-.071
Q5S26 赴任先の職場で、現地のメンバーと良好な人間関係を築いていた	-.024	-.044	.015	.026	.848	.008	.091
Q5S28 赴任先の職場で、現地のメンバーと本音で話をすることができた	.068	.057	.051	-.098	.693	-.003	.105
Q5S07 赴任先で、日々自分が成長している実感があった	.028	-.002	.060	.015	-.051	.791	.053
Q5S06 赴任経験を通じて、大きく成長することができた	.015	.045	.046	.012	-.005	.737	.016
Q5S08 赴任先で、新たな能力（知識やスキルなど）を獲得した	.038	.013	.029	.022	.043	.675	.006
Q5S23 赴任先の国の人々と今でも交流が続いている	.051	-.013	-.077	.008	.025	.066	.767
Q5S25 赴任先の国で、職場以外でもたくさんの友達が出来た	.051	.060	-.016	-.036	.031	.024	.690
Q5S24 赴任先の国の人々が好きになった	-.044	.204	.131	.035	.121	-.061	.538
因子間相関第2因子	.450						
因子間相関第3因子	.587	.679					
因子間相関第4因子	.704	.634	.762				
因子間相関第5因子	.612	.645	.696	.692			
因子間相関第6因子	.676	.600	.733	.759	.659		
因子間相関第7因子	.543	.694	.622	.633	.747	.570	
$\alpha$ 信頼性係数	.921	.867	.925	.922	.922	.832	.910

因子分析結果は、項目作成の観点とした仕事の業績の側面や成長感、また赴任先の組織や人、国や文化に対する好感情を表す内容となっている。さらに、各因子は3~5項目と比較的少ない項目数で構成されているものの、 $\alpha$  信頼性係数は0.832~0.925であり、7因子中5因子は0.9台と高い値を示している。したがって、各因子は尺度として十分使用に耐えうると判断できるだろう。

なお、各因子を以下のような尺度名とした。

第1因子（項目番号 Q5S09~ Q5S13）は「仕事適応」。

第2因子（項目番号 Q5S19~ Q5S22）は「社会的適応」。

第3因子（項目番号 Q5S01~ Q5S05）は「組織コミットメント」。

第4因子（項目番号 Q5S14~ Q5S18）は「仕事コミットメント」。

第5因子（項目番号 Q5S26~ Q5S28）は「職場適応」。

第6因子（項目番号 Q5S06~ Q5S08）は「成長感」。

第7因子（項目番号 Q5S23~ Q5S25）は「心理的適応」。

他方、海外赴任者の特性に関する125項目についても同様に、尺度構成を目的として探索的な因子分析を行った。但しこの分析では、現地への適応に関する尺度構成の分析とは異なり、回答者全員（2,060名）を対象としている。因子抽出法と回転法、および抽出する因子数を組み合わせ複数回試行した。その過程において複数の因子に負荷量の高い項目、およびどの因子においても負荷量の低い項目を削除した。この結果、24の質問が分析から除外され残った101の質問項目について、最尤法、プロマックス回転によって抽出された以下の15因子が単純構造に近いと判断し、その結果をもとに各因子の  $\alpha$  信頼性係数を算出した。紙幅の都合で因子負荷行列は割愛したが、尺度名及び尺度の内容の要約と項目数、 $\alpha$  信頼性係数を図示している（図表6）。

15尺度の  $\alpha$  信頼性係数は0.763~0.925であり、0.7台は2尺度、0.8台が9尺度、0.9台が4尺度であった。0.7台が2尺度あるがいずれも4項目と設問数が少ないことが原因と考えられるので、全てが尺度として十分使用に耐えうると判断した。

## (6) 考察

本調査の目的の一つである、異文化環境下で仕事の成果を上げられる日本人ビジネスパーソンの適応能力を測定できる尺度を開発するに際しては、テスト理論によって以下のように尺度の信頼性と妥当性の確認が必須となる。

### ① 尺度の信頼性

信頼性とは、測定によって安定的に一貫した結果が得られることとされている。その指標としては、同じ尺度を2度受験したときに得られる再テスト法による相関係数や、一つの尺度を二つに分けて相関係数を算出する折半法などがある。言葉通りの意味で安定した結果と言

えば、同じ尺度で2度テストした結果を比較すればよいと思われるが、実際には1回目と2回目のあいだの期間をどう設定すればよいか、そもそも同じテストを2度実施するというコスト的な側面を含めた難しさがつきまとう。そこで、安定的に一貫した結果が得られることを、操作的に一つの尺度を二つに分けることでみようと「内的整合性」による方法が提唱されている。現在、最も広く使われている指標は  $\alpha$  信頼性係数である。 $\alpha$  信頼性係数は、尺度を二つに分ける際の全ての組み合わせの相関係数の平均を取るものである。

本調査で得られた特性に関する15尺度の内的整合性について、 $\alpha$  信頼性係数を算出することで確認したところ、 $\alpha$  信頼性係数の値は十分に高いと判断できたので、尺度の信頼性は確保できたと思われる（図表6）。

## ② 尺度の妥当性

次に妥当性であるが、従来、テスト理論では内容的妥当性、基準関連妥当性、構成概念妥当性の3種の妥当性が取り上げられてきた。この内、内容的妥当性は尺度内容に関する専門的な知識を持つ人の判断によることが多いが、本研究では山岸〔1995〕を質問開発の基準としていることから一定の妥当性は担保されていると考える。また、構成概念妥当性は、測定しようとしていることを尺度が測定できているかという本質的なものであり、何か一つの証拠を提出したからといって妥当性があるとは言えないものである。そこで、様々な証拠を長い時間かけて積み上げていくことで立証されるものと考えられる。

基準関連妥当性とは、尺度が測定しようとすることと関連のある指標を設定し、尺度値との関係を見ようとするものである。例えば、入学試験の成績と入学後の成績の相関係数を算出するなどがこれに当たる。本調査によって作成された15の特性尺度について、基準関連妥当性を見る場合、最も良い指標は赴任先で達成した成果ということになるであろう。しかし、この成果の定義は大変難しく、また量的に測定できるものには限界がある。

そこで、まず海外赴任経験の有無と尺度値の関係を見ることとする。海外赴任経験によって尺度値が異なれば、尺度の妥当性の一側面と考えられるからである。なお、尺度値は質問項目の選択肢を、あてはまるを4点、ややあてはまるを3点、あまりあてはまらないを2点、あてはまらないを1点として数値化し、尺度を構成している項目の平均を求め、今回のデータで標準化したものを使用した。したがって、各尺度は平均0、標準偏差1.0となる。

比較の結果として、全ての尺度において海外赴任経験の無い人は、ある人よりも尺度値が低くなっている。また、「異文化への関心」と「主張性」の2尺度では、海外赴任経験が1年以上の人と1年未満の人の間にも統計的な差が認められた（図表7）。したがって、今回作成した特性尺度には限定的ながら妥当性があると考えられるであろう。

以上で、本稿の目的の一つは達成できたと判断されるので、次から二つ目の目的に取り掛かることになる。

異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

(図表6) 特性尺度の内容と項目数および $\alpha$ 信頼係数

特性尺度	内容	項目数	$\alpha$ 信頼係数
1 変化 対応力	「その場の状況に応じて、とるべき行動を変えられるほうだ」、「何事も臨機応変に対応することができるほうだ」、「初めて直面する状況にも、うまく合わせることができるほうだ」など状況の変化に上手く対応できる度合い	10	0.92
2 異文化への 関心	「色々な国の人とコミュニケーションをとりたいと思う」、「機会があれば、色々な国で生活してみたいと思う」、「外国の文化にすばらしさを感じる人が多い」など外国や異文化に対する関心の高さの度合い	7	0.91
3 仕事への 自信	「仕事に関連する情報は人より多く持っていると思う」、「仕事関連の知識には自信がある」、「これまで仕事で高い成果を達成してきた」など仕事を通じて自信を培ってきた度合い	11	0.90
4 自己開示	「人に自分の話をするのが好きだ」、「様々な人に自分のことを知ってもらいたいと思う」、「自分の人となりや相手を知ってほしいと思う」など人に自分のことを知ってもらおうとする度合い	7	0.89
5 達成意欲	「与えられた仕事は必ず最後までやりとげる」、「どんな仕事でも中途半端なことはしたくない」、「仕事はいつも全力投球でする」など仕事に対して全力で取り組み、やり遂げようとする度合い	8	0.89
6 対人 リーダーシップ	「人をまとめることには自信がある」、「知らない人とでもすぐ打ち解けられる」、「人を説得するのは得意だ」など対人場面においてリーダーシップを発揮できる度合い	14	0.92
7 ストレス 耐性	「プレッシャーに負けないほうだ」、「どんなにつらい状況でも、気持ちでは負けないほうだ」、「逆境を楽しめるほうだ」など精神的にタフでストレスに対する抵抗力の高さの度合い	6	0.89
8 感受性	「相手の表情の変化に敏感なほうだ」、「相手の言葉や話のトーンを気にかけるほうだ」、「人と話をしているとき、相手のしぐさや振る舞いに目がいくほうだ」など相手の感情を理解しようとする度合い	5	0.89
9 自己開発 意欲	「将来のために努力していることがある」、「自分自身の向上のために努力していることがある」、「講演会や研修会にはプライベートでも参加している」など自分の能力を向上させるための努力をしている度合い	5	0.88
10 好奇心	「新しい情報を集めるのが好きだ」、「色々なことに興味を持っているほうだ」、「新しい製品やサービスが出ると試してみるほうだ」など様々な物事に興味関心を持っている度合い	7	0.88
11 経験から の開放性	「自分の成功体験を捨て去ることにためらいはない」、「自分の経験にとらわれないほうだ」、「ゼロベースで物事を考えるほうだ」など自分の経験に執着せずに新しい物事を経験したり取り組んだりする度合い	4	0.76
12 やりがい 感	「今の仕事にやりがいを感じている」、「今の仕事に満足している」、「仕事が自分を育ててくれていると実感している」など今の仕事にやりがいを感じ、満足している度合い	3	0.81
13 自文化 への理解	「日本の伝統や文化を大切に継承していきたい」、「日本の伝統や文化を素晴らしいと思うことが多い」、「日本の文化や伝統について勉強している」など日本の伝統や文化を大切に思い、それらの知識を得ようとしている度合い	4	0.78
14 行動志向	「迷った時には行動してみる方だ」、「どんなことも、まずはやってみないと分からないと思う」、「多少の問題は無視しても決断するほうだ」など何かを決断する際に行動してみることを重視する度合い	5	0.84
15 主張性	「自分の意見を主張するべき時は、きちんと主張するほうだ」、「周囲の人と意見が異なる時でも、正しいと思ったことは臆さず提案するほうだ」、「意見が対立したら、とことん話し合うほうだ」など自分の意見を臆することなく主張できる度合い	4	0.81

(図表7) 特性尺度の海外赴任経験による違い

尺度	海外赴任経験	平均値	標準偏差	F 値	多重比較
1. 変化対応力	1 1年未満の方	0.05	0.92	50.105	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.16	1.00		
	3 海外赴任経験なし	-0.37	0.99		
2. 異文化への関心	1 1年未満の方	0.03	0.96	99.790	2 > 1 > 3
	2 1年以上の方	0.23	0.94		
	3 海外赴任経験なし	-0.49	0.98		
3. 仕事への自信	1 1年未満の方	0.12	0.91	95.438	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.19	0.97		
	3 海外赴任経験なし	-0.50	0.98		
4. 自己開示	1 1年未満の方	0.13	0.96	27.669	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.07	1.03		
	3 海外赴任経験なし	-0.28	0.93		
5. 達成意欲	1 1年未満の方	0.03	0.97	17.549	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.10	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.22	1.01		
6. 対人リーダーシップ	1 1年未満の方	0.15	0.91	81.052	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.16	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.47	0.97		
7. ストレス耐性	1 1年未満の方	0.12	0.92	87.339	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.18	0.95		
	3 海外赴任経験なし	-0.48	1.01		
8. 感受性	1 1年未満の方	0.03	1.01	9.957	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.07	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.17	0.99		
9. 自己開発意欲	1 1年未満の方	0.20	0.88	98.292	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.15	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.51	0.97		
10. 好奇心	1 1年未満の方	0.18	0.94	53.050	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.10	1.00		
	3 海外赴任経験なし	-0.38	0.97		
11. 経験からの開放性	1 1年未満の方	0.12	0.98	43.094	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.11	1.02		
	3 海外赴任経験なし	-0.35	0.89		
12. やりがい感	1 1年未満の方	0.08	0.97	36.980	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.12	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.32	0.98		
13. 自文化への理解	1 1年未満の方	0.12	1.01	92.625	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.19	0.96		
	3 海外赴任経験なし	-0.50	0.91		
14. 行動志向	1 1年未満の方	0.08	0.93	48.987	1, 2 > 3
	2 1年以上の方	0.14	0.98		
	3 海外赴任経験なし	-0.37	1.02		
15. 主張性	1 1年未満の方	0.01	0.96	35.553	2 > 1 > 3
	2 1年以上の方	0.14	1.01		
	3 海外赴任経験なし	-0.30	0.96		

注1) F 値は全て0.1%水準未満で有意

注2) 多重比較はボンフェローニの方法

#### 4. 異文化環境下で成果を上げる従業員の特性

本稿の二つ目の目的は、どのような特性をもつ従業員が異文化環境下で仕事の成果を上げることができるのかを探ることである。赴任先での仕事の成果を測ることは難しいが、赴任先の国や組織に適応し、良好な人間関係を築けることが仕事の成果をあげる前提となると考えられる。即ち、上手く赴任先に適応できなければ成果があがるどころではない状況と言える。そこで、本調査で作成した7つの適応指標と特性尺度との関連を見ることにする。上手く適応するためにはどのような特性が必要かを見いだすことができると思われるからである。

但し、仕事の成果を定義することが難しいことから客観的な成果の代理変数として、7つの適応指標の中から「仕事適応」を採用することとした。「仕事適応」では、その質問内容が「赴任中に、赴任先で高い業績をあげた」や「赴任中に、赴任先で大きな仕事を成し遂げた」などであることから、この適応指標は回答者の自己認知となる。それゆえ、客観的な基準とは言えないものの、結果を出したという自己認識につながる特性尺度が何かを探索することを看過すべきではないと考えるからである。

今回の検討では、「仕事適応」を目的変数、15の特性尺度を説明変数とする重回帰分析を行った。ここではいずれの特性尺度が「仕事適応」に最も影響があるかを探索的に見るために、説明変数を順次投入するステップワイズ法を用いた。その結果、最も重相関係数が高くなったモデル ( $R = 0.574, F = 125.812, p < .001$ ) が図表8である。 $\beta$  の高い順、即ち目的変数に対して影響の高い順に「3. 仕事への自信」、「2. 異文化への関心」、「15. 主張性」、「8. 感受性」、「7. ストレス耐性」、「13. 自文化への理解」の6尺度で構成され、これらの特性をもつ従業員が異文化環境下で仕事に適応できると想定される。

(図表8) 仕事適応を目的変数とした重回帰分析の結果

	$\beta$	t 値	
3. 仕事への自信	0.240	7.560	☆☆☆
2. 異文化への関心	0.147	5.427	☆☆☆
15. 主張性	0.109	3.581	☆☆☆
8. 感受性	0.093	3.253	☆☆
7. ストレス耐性	0.070	2.344	☆
13. 自文化への理解	0.060	2.326	☆

注) 表中の☆☆☆は  $p < 0.001$ 、☆☆は  $p < 0.01$ 、☆は  $p < 0.05$

#### 5. 質的調査による補完

前述の量的調査の分析から得られた結果、すなわち仕事で業績をあげる従業員の特性（図表8）についてその妥当性を確認する目的で、以下の5社の経営者・人事管理者・営業管理者

等にヒアリングを行った。大企業の従業員の海外赴任に関しては、従業員の個人特性を考慮する以上に、組織内での規定・制度・慣行によって人選されているであろうと仮定した。それゆえ、ヒアリング対象企業の選定に際しては、海外赴任に関する規定・制度などが整備されていないと想定できる中小企業として、A社からD社までの4社を選定した。これら4社は大手企業の経営戦略に極端に影響されず、独自で海外展開の道筋を見つけた企業である。

また、中小企業での海外赴任者の人選と対比する目的で、人材が豊富で歴史的にも早くから海外展開をしてきた大企業F社も、たった1社ではあるが調査対象とした（図表9）。

なお、ヒアリングのサンプル数が少ないために、この質的調査は前述の量的調査結果を補完するものとして扱い、量的調査結果そのものを深く分析することは避けている。

(図表9) ヒアリング実施企業の概要

企業	業種・業態	従業員数	連結売上高	海外拠点
A	電線ケーブル製造・販売	約 100名	—	タイ・中国
B	印刷メディア製造・販売	約 270名	約 160億円	香港・マレーシア・中国 イタリア・インド
C	時計製造・販売	約 120名	約 100億円	香港・中国
D	半導体専門商社	約 150名	約 400億円	香港・中国・韓国 タイ・シンガポール
F	精密化学製造・販売	約 80,000名	約 2兆5千億円	多数

(人員、売上高は2014年度)

(1) ヒアリング実施日：2015年3月、6月

(2) ヒアリング方法：対面質問調査

(3) ヒアリング時間：各社とも約1時間

(4) 質問項目：

- ①海外赴任先の組織体制と赴任者のポジションは？
- ②どのような人材が海外赴任に適していると考えているのか？
- ③従業員を海外に赴任させる場合の社内規定等は整備されているか？
- ④海外赴任対象者の個人的事情は配慮するのか？
- ⑤海外赴任させる場合、その人材のどのようなスキルを期待するのか？
- ⑥海外赴任させて、失敗した人材に特徴があればどのようなものか？
- ⑦赴任できる人材を増やすために、何か独自教育を実施しているか？

以上の質問項目に対する回答の要約は以下の通りであるが、前記の量的調査の分析結果に

直接関係のありそうな回答は、「厚い記述」として生の発言も記載した。

- ① 海外の販売会社および工場の責任者に日本人を充てており、日本人社長（工場長）＋ローカル従業員という体制が基本的なものである。責任者を日本人とする理由としては、日本で本社採用して以降の長期雇用実績から生じる信頼感を挙げている。
- ② 赴任者の年齢は50歳前後が多かったが、一方で30歳後半～40歳前半という若手を出す企業もある。選定基準は、「国内で仕事が出来た人材」「コミュニケーション能力がある人材」を人事部門および社長が選考している。

この質問に対して、A社の社長は次のように話してくれた。

言葉（外国語）がしゃべれない人間をポツと出して、向こう（赴任先）で学校に行かせたり、先生を付けたりして、一応英語が喋れるようにしました。赴任させた二人の営業マンは、お客様にすごく信頼されていました。そんな彼らは、（海外の）どこに行っても成功しました。

また、同社の取締役は次のように指摘している。

海外赴任の選抜基準は、中国だから行ける、タイだから行ける、ということではありません。言葉（外国語）はあくまでも手段ですので、日本にいて仕事に精通しているか、こなせているかが選抜のキーポイントになります。仕事ができるということは、結局他の部署とコミュニケーションができていう証拠ですから。

さらに、以下はB社の管理部長の発言である。

メンタル・体力・順応性・意欲がありそうな従業員に日頃から目を付けておきます。中でも、（海外での仕事に）意欲があるかどうかが一番大切なように思います。

C社の管理部部長の意見では、

言葉が話せるというより、組織を引っ張っていける人ですね。また中国では、相手目線で仕事ができるかどうか大切です。相手の国民性を理解することが重要になります。また、技術系の人材を海外に派遣する場合には、黙々と仕事をするタイプではなくて、声を上げて指導できる人がいいですね。

次に、D社の社長によると、

日本語（日本で）できちんと仕事ができる人です。それに、他人に対して好き嫌いの激しい人はダメです。結局、言葉は赴任してから覚えるものです。

大企業のF社の事業部マネージャーによると、

会社の体制は整っていますからいろいろな人材がいます。でも、英語が出来ても（仕事の）センスがなくて、国内でくすぶっているヤツがいますね。

- ③ 人員、予算および時間にも余裕がないので、規定はほとんどないに等しい。海外赴任前の教育、引継ぎなどは特別に実施しておらず、何度となく海外出張ベースで拠点を行き来している中で、海外拠点の仕事を OJT で覚えるようになっていく。
- ④ 人材に余裕がないため、海外赴任要員の本人事情はほとんど配慮できない。
- ⑤ 英会話能力は全く選考理由に入っていない。現地の言葉が出来るに越したことはないが、通訳を介してでも何とかなるものである。

この質問に対して、B社の管理部長による以下のような意見もある。

一応、語学は出来た方がよいでしょう。でも、スキルとして何が必要かと社内で議論すると、「バランス」が必要だとなります。組織の長として、人事もお金の面もやらなければならないという意味でのバランスです。

- ⑥ 海外赴任不適合であった人材は、仕事の能力というより現地適応力の面で精神的に無理があったために帰任させた。

C社の管理部長の発言では、

声を出して文句を言う奴は、大丈夫です。何も言わずに内に籠るタイプはダメになりますね。

F社の事業部マネジャーによると、

海外赴任は、一週間7日勤務の一日24時間体制みたいなものですから、それに耐えられるメンタルが必要ですね。

- ⑦ 国内の自社内に海外赴任適合者がいない場合、海外進出している同業他社から定年まじかの人材を再雇用することで急場はしのげる。彼らは人脈を豊富に持ち、海外生活にも慣れている。

以上のように調査サンプル数は少ないものの、この質的調査によって前述の量的調査の分析結果と矛盾するような回答は得られなかったと同時に、異文化環境下で業績をあげる従業員の個人特性の片鱗が垣間見えたと言えるであろう。

なお今後の課題としては、図表7で導出した特性尺度の信頼性と妥当性の精度向上を図るために、データ数を増やさなければならないと考える。また、質的調査のサンプル数を増加することで、業種の違いによる必要とされる特性の違い、あるいは企業内での職務ランクの違いによる特性の違いなど、より詳細な分析も可能になると考えられる。

## 参考文献

Black, J. Stewart, Allen J. Morrison, and Hal B. Gregersen (1999), *Global Explorers : The Next Generation of Leaders*. New York, NY : Routledge.

グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会編 (2005) 『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』 白桃書房

平田譲二 (2014) 「既存研究からみた異文化適応能力」『産業能率大学紀要』 vol. 34 No. 2, pp.39-55.

韓敏恒 (2014) 「ローカル・スタッフによる日本人派遣者の評価 (2)」白木三秀編著『グローバル・マネージャーの育成と評価：日本人派遣者880人、現地スタッフ2192人の調査より』早稲田大学出版部、pp. 137-158.

国際貿易投資研究所 I-006 世界各国の対外直接投資残高 上位60

小松英美子・向後千春 (2014) 日本社会心理学会第55回大会 ポスター発表

宮本聡介・宇井美代子編 (2014) 『質問紙調査と心理測定尺度：計画から実施・解析まで』サイエンス社

マツモト・デーヴィット (1999) 『日本人の国際適応力：新世紀を生き抜く四つの指針』本の友社

村上宣寛 (2006) 『心理尺度のつくり方』北大路書房

日本経済新聞 2015年7月24日付け 朝刊・電子版・夕刊

日本経済新聞 2015年8月24日付け 朝刊

佐藤次郎・堀内勝夫 (1998) 「共創型技術開発マネージャーのマネジメント行動に関する分析視点」『産能短期大学紀要』第31号 02, pp19-34.

総務省統計局 世界の統計2014.

山岸みどり (1995) 「異文化間能力とその育成」渡辺文夫編著『異文化接触の心理学：その現状と理論』川島書店、pp. 209-223.

## インタビュー

A社： 代表取締役社長、取締役、執行役員総務部長	2015年3月20日
B社： 管理部部長	2015年3月20日
C社： 管理部部長、事業企画管理部課長	2015年3月25日
D社： 代表取締役社長、常務取締役、総務部統括次長	2015年3月26日
F社： 事業部マネジャー	2015年6月3日

組織における幸福感  
－前件要因と効果－

Happiness in the Organizations : The Antecedents and the  
Consequences

内田 智之\*

Tomoyuki Uchida

城戸 康彰

Yasuaki Kido

**Abstract**

“Well-Being” or “Happiness” is a topic that attracts much attention in business organizations and societies. The reason is that happiness does not only reduce the mental illness of the workers, but also bring good performance, such as high productivity, sales, and so forth, to the firms. This study is to explore the antecedents and the consequences of happiness in the organizations. Questionnaire data were collected from 303 nurses in 4 hospitals.

The results indicate that the antecedents of happiness are a strong sense of self-efficacy and satisfaction with fair evaluation and recognitions of job performance by managers and colleagues. On the consequences, we find the resilience is heightened by happiness. It also reveals that happiness promote valuable challenges of the organization members and these challenges consequently produce desirable behavior from members. Finally, we discuss the implications of our results.

**1. 背景と目的**

今、時短による長時間労働の削減やメンタルヘルスの観点から「健康経営」にスポットライトが当たっている（例えば、日経ビジネス、2015a）。その背景には、欠勤や離職による組織成果の低下だけでなく、長時間労働や社員の身体的・精神的健康度の悪化が企業の社会的イメージを低下させていることがある。これらを受けて、経営者に「心の病気を出さない組

織づくり」の提案もなされている（山崎・日向寺，2012）。

企業が抱える雇用管理上の問題や、メンタル面の軽視に対する予防・対策はもちろん重要であるが、他方でこういったネガティブな側面ではなく、組織のもつポジティブな面に着目するアプローチもある。例えば、組織開発の手法としてAI（Appreciative Inquiry）がある（クーパーライダーら，2006）。AIでは、問題を解決するのではなく、組織のもつ良さや強み等をポジティブコアとみなし、組織メンバーで再確認や共有をすることで、潜在力を引き出すことが目指される。メンバー間の協働により、潜在力を具体化していくことで望ましい組織に変貌する。また、その過程で問題点も解消するとされる。

組織内のポジティブな要因に焦点をあて、それを高める要因やもたらされる成果を探るものとしてポジティブ組織行動論がある（Luthans,2002）。Luthans（2002）は、ポジティブ組織行動論を、「現代の職場パフォーマンスの向上のために測定でき、開発でき、効果的にマネジメントできるポジティブ志向の強みや心理特性の研究や応用」（p.698）と定義する。従来の組織行動論は、ワークモチベーションや職務態度等を中核概念として展開されたが、一種の閉塞状況に入っており、新たな中核概念やアプローチは登場していない。自信や希望、幸福感といったポジティブ心理学で使用される概念を用いて、それを打開しようとするものである。

本研究もこの立場にたつ。とくに「幸福感」を中核概念として用いる。「幸福感」を用いる理由として、組織の業績等の成果と強く関係していることがある。エイカー（2011）は、「幸福感や楽観主義は、実際に業績を高め優れた成果をもたらす。幸福感そのものが競争力の源泉となる」（p.6）と述べている。仕事や報酬等がもたらす満足が幸福感を高めると、「結果としての幸福感」が着目されがちである。それに対してエイカーは、メンバーの「幸福感」が高いと業績も良く、競争優位性の源泉になると「幸福感のもたらす効果」の重要性を指摘する。

経営者の中にも、「幸福感」を企業経営や企業再生の基軸に据える人たちがいる（塚越，2009；山田，2011；渡部，2013）。「6丁目農園」を経営する渡部は、「まずは社員やスタッフの幸せを考えることこそ経営者の務め。それさえできれば、売上や利益はあとから自然についてくる」（p.4）と断言する。稲盛改革により短期間で驚異的な業績回復をなし遂げた日本航空の再生は記憶に新しい。その改革では、「JALグループ全社員の物心両面の幸福を追求する」が改革の指導理念となっていた（引頭，2013）。

「幸福感」が組織の業績や成長にとって重要であることはわかるが、組織内のどの要因が「幸福感」を高め、また「幸福感」がどういった組織成果をもたらすかを実証する研究はほとんどない。著者らはこれまでその試みを行ってきたが（内田・城戸，2012；内田・城戸，2013）、それらは断片的なものであった。

本稿では、「幸福感」を中核概念として、それを規定する組織内要因と「幸福感」がもたらす組織成果とのモデルを先行研究のレビューにより構築する。そして、神奈川県4つの病院

から質問紙調査により収集されたデータを用いて相互の関係を検証し、「幸福感」をめぐる組織内の関係を探索的に把握することを目的としている。

## 2. 幸福感と組織行動

### (1) 幸福感の概念と測定

幸福感は古くて新しい概念である。かつて古代ギリシヤの哲学者アリストテレス (1973) は、「幸福こそが究極目的」と述べ、その後多くの哲学者・神学者・経済学者・心理学者などが幸福について議論や研究を重ねてきた。しかし、幸福についての科学的な研究が本格化したのは新しい。経済学の分野では1990年代に入ってからであり (大竹ら, 2010)、心理学分野においては2000年代に入ってから (ギルバート, 2012) といわれる。

リュボミアスキー (2012) は、幸福を「喜びや満足をもたらす経験と、充実して生きがいがあり、価値のある人生だと感じることを合わせた状態」(p.47) と定義している。これは、幸福感の概念を把握する上で手助けになる。しかし、明確な幸福感の定義があるかということも必ずしもそうではない。上述のように種々の学問分野からアプローチされていることも一因である。また、幸福感を測定することにも難しさが伴う。その理由として、同じ状況であってもその人によって幸福を感じずる度合いは異なることがある。そのため、幸福感を感情と捉えて研究する心理学者は「主観的幸福感」と表すことが多い (例えば, Diener, 1984)。

そこで、われわれは、幸福感の実証研究のために、Diener et al. (1985) の「人生満足尺度 (Satisfaction With Life Scale)」、内閣府 (2011) の調査や Hitokoto & Uchida (2014) で用いられている「協調的幸福感尺度 (Interdependent Happiness Scale)」、そして寺崎ら (1999) の概念や測定尺度等を検討した。その結果、「幸福感」は以下の要素から構成されると捉えた。

第一は、「人生そのもの」に対して満足しているかである。Diener et al. (1985) の尺度の1つ「だいたいのところ私の人生は理想に近い」で捉えられるように、人生や生活全般に対する満足が大きな構成要素になっている。ラッセル (1991) が言うように、人生に満足している人は幸福感を感じているというものである。なお、心理学者による幸福感の研究では、Diener et al. (1985) の「人生満足尺度」が最も頻繁に幸福感の測定に使用されている (大石, 2009)。さらに、佐伯・大石 (2014) は、心理学で用いられる「主観的幸福感」の種々の尺度は、再テストに付されており、高い信頼性や妥当性が確認されているという。

第二は、周囲の人との対人関係の質を幸福感は含んでいることである。ラッセル (1991) は、「仲間とのつきあい、他人と協力することが、普通の人間の幸福における不可欠の要素である」(p.167) と、接触する人たちとの対人関係の重要性を強調している。内閣府 (2011) の「協調的幸福感」の尺度は、Hitokoto et al. (2009) により開発された「協調的幸福感尺度」がベースになっている。Hitokoto & Uchida (2014) は、欧米では個人主義的な文化があり、個人の

自立性 (independence) を前提とした幸福感になる。それに対して日本やアジアの国々では、幸福感は、一般的に他者への思いやりや感謝の念など周囲の人との関係性の中で捉えられるとしている。これが、日本やアジアの国に適した9つの尺度からなる協調的幸福感尺度を開発した理由となっている。

第三に、将来への展望や期待が含まれることである。一般的に、過去や現在の経験が幸福感の形成に関係している。しかし、「希望に燃えている人の心は、健全で幸福そのものである」(p.257) とスマイルズ (2002) が言うように、将来に対する「希望」などの期待感も、現在の幸福感を構成することになる。ポジティブ心理学に含まれる「希望理論 (Hope Theory)」では、希望は、個人にとって望ましい目標の達成に向けてその道筋を乗り越える自信となり、それが強い動機づけ源になると捉える。希望がもたらす強い動機づけは、バンデュエラの「自己効力感」と一部重なる部分もあるが、自己効力感に比べてより広範なものを対象とし、かつ目標の達成に向けた明確な「意図 (intention)」があることに違いがある (Rand & Cheavens, 2010)。

以上の議論を踏まえてわれわれは、Diener et al. (1985) の「人生満足尺度」から3尺度、寺崎らの「人生に対する満足感尺度」(1999) から5尺度、内閣府の「協調的幸福感尺度」(2011)の中から2尺度の計10の尺度を選び出して幸福感を測定することにした。

## (2) 幸福感と組織内要因

セリグマンと並ぶポジティブ心理学の泰斗チクセントミハイ (2008) は、幸福感が人間の潜在力を引き出すことになるが、そのためには2つのプロセスが同時に存在することが必要だという。一つは、「差異化」のプロセスであり、個人の違いや強みを理解し、それを発展させるプロセスを指す。二つ目は、「統合化」のプロセスであり、「他者や、文化的シンボルや遺物、さらに周囲の自然環境といったネットワークにしっかり組み込まれていることを理解する」(p.35) ことである。ポジティブ心理学の前提とする個性や強みの発揮・開発はもちろんその根幹として重要であるが、社会的な環境とも調和して相互作用していくことが欠かせないというのである。組織という場面を考えると、職場や他部門のメンバーと連携関係をもちながら、組織の文化的シンボルや遺物、つまりの組織の社会的使命やビジョンの実現に向けて仕事をすることが幸福感につながるといえる。

では、その幸福感と関係する組織要因にはどのようなものがあるのであろう。

Diener (1984) は、700を超える“Well-Being”に関する研究をレビューしたところ、金銭等の客観的なものに比べ主観的満足が“Well-Being”とより強い相関があるとしている。満足感が幸福感に影響することは日本のデータからも裏づけられている。伊藤ら (2003) の調査では、「仕事内容」や「地位」「賃金」「人間関係」「今後の昇進見通し」等7項目を総合した

職務満足が、主観的幸福感との間に強い関連があることを実証している。内田・城戸(2012)は、297名のビジネスパーソンの調査から、「地位と給与の満足」が幸福感の規定要因となることを明らかにしている。

組織メンバーの意識や行動も「幸福感」に影響する。Luthans (2002) は、バンデューラの「自己効力 (self-efficacy)」感は、ポジティブ組織行動論に最もフィットした概念という。自己効力感とは、「自分の人生に影響する事柄に働きかけて、与えられたパフォーマンス水準を上げる能力に対する自分の信念」(Bandura,1994,p.71) のことである。Luthans (2002) が自己効力感を重視する背景には、自己効力感と作業関連のパフォーマンスとの関係を扱った114の研究のメタ分析を行った結果、目標設定や職務満足、フィードバックといった組織行動の概念より、自己効力感がパフォーマンスとより強い関係があることを発見していることがある (Stajkovic & Luthans,1997)。後述するように、「幸福感」も組織成果と強い関係を有していることから、われわれも調査では、自己効力感をとりあげる。

Hitokoto & Uchida (2014) が述べるように、日本における幸福の概念は、周囲の人たちと調和した相互依存性を前提としている面が強い。そこで、われわれは職場での対人関係に関する質問項目を加える。また、組織内の人間行動で、動機づけの働きも見逃せない。動機づけの中でも、内発的動機づけは幸福感と関係していると仮定される。デシラ (1999) は、内発的動機づけを「人生と大いに関係する精神的な現象」(p.61) と表現し、その経験は人生をより楽しくすると主張している。その背景として、内発的動機づけは、「豊かな経験、概念の理解度の深さ、レベルの高い創造性、よりよい問題解決」(p.68) をもたらし、これらは幸福感の条件となることがある。

なお、質問紙は以上の主たる概念に関するもの以外に、ジョブインボルブメントや積極的・自発的行動、ストレスに対する行動等の質問項目も含めて作成された。質問項目の中には、われわれが作成したものもあるが、満足関係は、太田 (2011)、内発的動機づけは、Tierney, et al. (1999) といった信頼性が確認されている既存の尺度を用いた。

### (3) 幸福感が生み出す効果

組織メンバーの「幸福感」が高いことは、組織内では次のようなことをもたらす。

エイカー (2011) は、およそ200にのぼる幸福感に関する心理学研究のメタ分析を行い、「幸福度の高い社員は、生産性が高く、売り上げも多く、リーダーとしても優れ、高い業績を上げるので給料も高い。また職も安定し、病欠も離職も少なく、仕事のストレスに負けることもない」(p.58) と、多岐にわたり組織に望ましい成果をもたらされることを示している。こういった発見が、冒頭で述べた「幸福優位性」の主張の根拠になっている。

シュプレイツァーら (2012) は、「幸福感を抱く社員はそうでない人と比べて長期にわたっ

て高いパフォーマンスをあげる」(p.47)と、高い成果が長く持続することを明らかにしている。彼らによると、成功が持続している組織で働く人たちは、仕事には熱意もち生き生きしており、その一方で知識や技能の習得を積極的に進めている。そのために、「燃え尽きること」がなく、組織の活力やメンバーの学習が長く維持されるのである。

なぜ高い組織成果が得られるのか、その原因を探る研究も進んでいる。

エイカー(2011)は、脳科学や心理学の研究成果を使い幸福感が脳の学習機能を高めるといふ。つまり、「ポジティブな感情により、脳はドーパミンやセロトニンといった化学物質で満たされると、(中略)脳の学習機能を司る部分の活性が高まる」(p.63)のである。その結果、視野が広がり情報感知力も高まるし、新たな情報も整理されやすく、記憶が長く保たれるとともにその再活用もよりスムーズになる。また、神経細胞の連結も良くなり、創造性も高まる。これらは、複雑な分析や問題解決を可能とし、新たなアイデアや方法の創出を促進する。

良好な対人関係を持ち、かつ幸福であることは、人間の認知力やストレス耐性にも好影響を及ぼす。佐伯・大石(2014)は、社会的援助など対人的資源が活用できると、坂の傾斜に対しても、そうでない場合に比べ傾斜が緩く認知されるといった研究結果を示している。そして、幸福感は恐れやストレスを緩和させ、痛みさえ軽減させると述べている。難しい課題であっても、こういった対人関係があると、より実現可能に思え、また困難が伴う達成過程でもストレス度は低くなるのである。

なお、この効果をみる尺度としては、生産性や財務的数値で把握される成果指標は用いず、図表-1にあるようにメンバーの行動や意識に関係する自己報告の効果指標を用いて分析を行う。

図表-1 幸福感を軸とした分析モデル



### 3. 調査方法と分析結果

#### (1) 調査方法・サンプル

データは、神奈川県にある4つの病院で働く看護師職350人に対する質問紙調査より収集された。各設問に対しては「1: そうではないと思う」から「5: その通りだと思う」までの5点スケールによる回答を求めた。実施時期は2013年1月28日から2月11日である。

データの配布・回収は、看護部長より調査目的の説明後、各人に対して調査票を手渡し、各自が記載した調査票は中が見えないように封をした状態で回収箱へ投入するという形式をとった。回収総数は309票（回収率88.29%）であり、有効回答は303票（有効回答率98.06%）であった。回答者に占める女性比率は93.02%であり、男性比率は6.98%である。

## (2) 幸福感の尺度と組織内要因

幸福感に関する10の項目を因子分析にかけたところ、図表-2にあるような固有値1以上の因子が1つ抽出された。幸福感については、既述のように「人生に対する満足」、「周囲の人たちとの良質な対人関係」、「自分の将来に対する希望」の3つから構成されると考えたが、これらは一つの因子として「幸福感 ( $\alpha = .922$ )」を構成する、つまり同質のものということになった。

Hitokoto & Uchida (2014) は、協調的幸福感として他の人生満足尺度とは独立して扱っているが、協調的幸福感の尺度も他の幸福感の尺度と同質的であることがわれわれのサンプルからわかる。

図表-2 幸福感に関連する項目の因子分析

項目(10)	1
<b>幸福感 (<math>\alpha = .922</math>)</b>	—
自分の人生に満足している	.823
自分の人生は、幸運な方であると思う	.800
「人生はすばらしい」と思う	.773
大切な人を幸せにしていると思う	.746
これまでに自分の人生に求める大切なものを得てきたと思う	.739
ほとんどの面で、自分の人生は理想に近いと思う	.734
自分だけでなく、身近なまわりの人も楽しい気持ちでいると思う	.706
以前より物事がよく思えるようになった	.694
自分の今後の人生は、順調であると思う	.693
自分の将来に希望が持てる	.666

因子抽出法: 主因子法、回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

今回のサンプルを収集した4病院の「幸福感」の値を示したものが、図表-3である。低い所で、3.16、最も高い所で3.51と開きはある。しかし、4病院間の平均値には有意な差がなく、幸福感の水準は病院間であまり変わらないといえる。

また、他の年齢などのデモグラフィックな変数と幸福感の関係を見ても、年齢や経験年数、役職等と幸福感との相関はないことがわかる（図表-4）。予想されるように、健康状態とは有意な相関があった。また、独身者と家族がいる人の間でも有意差がみられた。

図表-3 4病院の幸福感の分散分析

		全体	Hospital-1	Hospital-2	Hospital-3	Hospital-4	F値
幸福感	平均値	3.34	3.36	3.51	3.39	3.16	2.129
	標準偏差	.77	.67	.89	.74	.84	

図表-4 幸福感とデータ属性との相関分析

	幸福感	性別	年齢	最終学歴	当院 在職年数	看護職 経験年数	現在の 職位	家族構成
性別	.067							
年齢	.072	.080						
最終学歴	-.005	-.061	-.203**					
当院在職年数	.078	-.048	.434**	-.209**				
看護職経験年数	-.066	.094	.700**	-.135*	.480**			
現在の職位	.042	.068	.041	.306**	.160**	.167**		
家族構成	.131*	.110	.388**	-.156**	.292**	.365**	.083	
健康状態	.218**	.024	.030	-.026	.019	-.032	-.007	.012

\* p < .05

\*\* p < .01

図表-1にあるモデルに従い幸福感を分析するために、幸福感の前件要因や効果に関する質問項目についても因子分析を行った。前件要因に関しては、回答者の意識や行動に関する27の項目を因子分析にかけたところ、4つの因子が抽出された（付表参照）。

第一因子は、「自己効力感（ $\alpha = .839$ ）」に該当するもので、自信のある分野をもつとともに、自分の能力を十分に発揮しながら仕事を進めている状態を指している。この中には、仕事に人が喜んでもらえているという感情も含まれている。

第二因子は、「組織状況への満足（ $\alpha = .758$ ）」といえるもので、努力すれば上司や組織的に認められることがわかっており、自分の仕事は周囲の人からも十分評価されているといった項目から構成されている。因子構成を見ると、この中には職場での地位や役割への満足、組織全体に対する愛着感を抱くことも含まれている。

「価値ある挑戦（ $\alpha = .752$ ）」と呼べるものが第三因子になっている。本人にとって価値あると思える目標やビジョンをもって仕事に臨んでおり、かつ努力によりそれが実現できると感じていることを示している。

第四因子は、「仕事への打込み（ $\alpha = .719$ ）」と呼べるもので、仕事のためなら多少無理してもよいと感じており、個人的な出費を伴っても勉強しようとする意欲から構成されている。自分の専門領域の知識やスキル高めたいという項目がこの因子には含まれており、看護師というサンプル特性が反映した因子になっているともいえよう。

効果に関しては、2つの因子が抽出された。

第一因子は、「レジリエンス（ $\alpha = .868$ ）」ということができ、仕事においてプレッシャー

やストレスを感じたとしても、それらを前向きにとらえ立ち向かっているもので、いわゆる「回復力」、「復元力」を指しているとみなせる（ゾッリら、2013）。

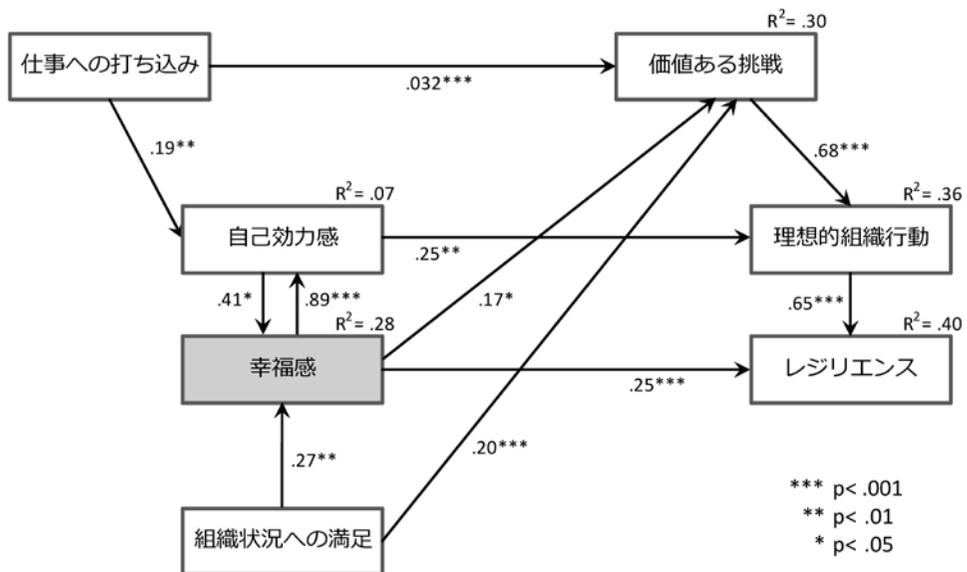
第二因子は、「理想的組織行動（ $a = .840$ ）」と名づけることができる。全体を見る俯瞰力や本質をみる力を備え、他方で無駄を省くといった改善意識も強い。自分に何が求められているかを認識して、現状に満足せず常に高い成果を目指している。つまり、理想的な組織人といえる行動スタイルをとっているのである。このことから、「理想的組織行動」とした。

各因子の信頼性係数  $a$  は、分析に使用する水準を満たしていることから、因子を構成する項目を合成して変数を作成した。

### (3) 幸福感をめぐる組織内要因の関係

われわれは、上述の因子分析から得られた7つの変数を用いて非逐次モデルによる共分散構造分析を探索的に行った。分析にはAmos18を使用し、得られた結果を図表-5に示している。なお、モデルの妥当性を示す指標は、それぞれ  $CMIN = 5.104$ 、 $GFI = .995$ 、 $AGFI = .974$ 、 $CFI = 1.000$ 、 $RMSEA = .008$ を示していることから、図表-5は、妥当なモデルとみなすことができる。

図表-5 幸福感を中心としたパス解析



図表-5から以下のようなことがわかる。

まず、「幸福感」を高める働きをする要因である。これには、「自己効力感」と「組織状況への満足」が関係している。自分の強みや専門性を遺憾なく発揮して仕事ができていること、

そしてこういった経験が積み重なり自信が形成されていること、つまり「自己効力感」を感じていることが、幸福感を高める重要な要素になる。チクセントミハイ（2008）のいう「差異化」に該当することである。

また、「組織状況への満足」が示すように、本人の努力やその成果が管理者や組織によって正当に評価されることがわかっていること。そして、努力から評価に至る経路が予想通りに機能して評価されること、そのために現在の地位や役割に満足していることが「幸福感」を高める。これは単なる自己満足ではなく、仕事で関係する人から本人やその仕事ぶりが十分に評価されていることを含んでいる。「幸福感」自体、協調的側面をもっており、良質な対人関係が形成されていることは欠かせない条件ともいえよう。チクセントミハイ（2008）の「統合化」は、概念の操作化が十分になされていないが、組織的にまた関係者から評価、承認されることが「幸福感」の条件になることをわれわれのデータは語っている。

「幸福感」と効果の関係をみると、「レジリエンス」の向上に「幸福感」が関係している。この結果は、リュボミアスキー（2012）やゾッリら（2013）など多くの主張と一致するものである。リュボミアスキー（2012）は、「幸せそうな人のほうはいらだちやストレス、困難や失望などを払いのけ、何があろうともそのたびに起きあがって」（p.42）と述べている。また、ゾッリら（2013）が「仲間同士の強いきずなを尊重する文化グループの一員は、個人として強いレジリエンスを発揮する」（p.169）と言うように、組織内で緊密で協調的な人間関係が築かれていることがレジリエンスの源になるという見方もできよう。

「幸福感」とは直接関係していないが、「理想的組織行動」に影響する要因間の関係も注目される。「理想的組織行動」に「幸福感」は直接影響していない。「理想的組織行動」を直接規定するのは、「価値ある挑戦」と「自己効力感」である。「理想的組織行動」は、その内容を見ると、不連続で予測もしない変化が突然訪れる現代の組織において、組織をリードする人材に求められる行動といえる。これには、価値あるものに挑戦していること、また変化の中で正解のないような問題に立ち向かうという難局では、自分に対する自信ともいえる自己効力感が必要ということの結果は示している。

また、「理想的組織行動」の主たる規定因ともいえる「価値ある挑戦」をするには、その人が「幸福感」を持っていることと、「組織状況への満足」といった組織的要因が整っていることが条件となる。「幸福感」は、その人の「価値ある挑戦」を促進し、結果的に「理想的組織行動」を導くことになる。

さらに、「理想的組織行動」は、「レジリエンス」を高めることにもなっている。組織の置かれている状況などを理解して全体的な観点から組織の課題に取り組んでいる、そういった行動には苦境に直面してもそれを乗り越えていく力があるということの結果は示唆している。

もう一点気づくことは、「幸福感」と「自己効力感」が相互に強化し合う関係にあることで

ある。自分の得意とする専門的な能力を使いながら仕事をすることは、幸福感を高める。そこには、患者さんからの好反応も介在しているはずだが、専門能力の発揮を通して自分の人生を実りあるものに行っていることが考えられる。また、幸福であることが、エイカー（2008）のいう脳の学習機能を高めたり、他のメンバーとのチームワークにも好影響を及ぼし、それがより良い高度な医療サービスにもつながり、結果的に「自己効力感」を高めるという効果もこの両者の間には想定される。

#### 4. 考察

われわれの本稿での試みは、心理学等で使用される「幸福感」の概念を、組織内の人間行動に適用し、組織内要因との関係を探索的に発見することであった。4つの病院のデータを使い明らかになったのは、「自己効力感」や「組織状況の満足」が高まることで「幸福感」も高まること、また「幸福感」は、直接的にはメンバーの「レジリエンス」を高める効果があることであった。さらに、「価値ある挑戦」を促進することで、組織にとって「理想的な人間行動」を導くことも発見された。

われわれの研究結果が明らかにしている点を整理してみよう。

第一に、「幸福感」は、組織内の要因に規定される面が大きいことである。「幸福感」の尺度は、人生に対する満足や将来に対する展望など、多くが組織とは直接関係のないものから構成されている。しかし、われわれのデータによると、「幸福感」の変動の約3割 ( $R^2 = .28$ ) は、自己効力感や組織状況の満足等といった組織内要因で説明されている。

これには、日常生活の中でも仕事の占める比重が非常に大きいことが起因していよう。それも、仕事を通じての自分の強みや専門性を活かした組織や顧客への貢献、およびそこから得られる満足や自信は、幸福感の源泉になる。また、仕事で関係する人たちから認められること、つまり集団的状况で仕事をして評価されることが「幸福感」の形成に大きな作用をする。これらの働きは、まさに組織であるからこそ得られるものである。

国の「豊かさ」を測る指標が今求められているが、従来の経済的指標には批判が多く集まっている。例えばGDP(国内総生産)については、無償の家事労働等が計算に含まれていない、また経済の持続性に関するものや潜在能力といったものが含まれていないといった欠陥が指摘されている(フォックス, 2012)。そのために、国の進歩や発展の測定には別の指標が必要であり、フォックス(2012)は「幸福感」をその指標としてあげている。

このように国や経済レベルでの「幸福感」の把握や改善・向上がテーマとなっているが、われわれの結果は、働く人の「幸福感」を高める組織内マネジメントの重要性を指摘している。

第二は、「幸福感」は、組織メンバーだけでなく組織に対しても望ましい効果をもたらすことである。既に、エイカー(2011)は、「幸福優位性」という言葉でその有効性を主張していた。

われわれは、直接的には組織メンバーの「レジリエンス」を向上させること、「理想的組織行動」にも間接的ではあるが影響すること、つまり「幸福感」の対組織効果を特定した。

冒頭で述べたように、競争関係等から社員に精神的・肉体的に過剰な負荷がかかり、「健康経営」の必要性が叫ばれている。「幸福感」の高さは、こういった仕事での物理的・精神的な負荷に対して耐力を発揮する。それだけでなく、正解や目標に到達できない状況での持続力や、失敗した時に再挑戦に向かう回復力につながるのである。新たな価値創出など今までにないビジネス解を見出さねばならない状況にあるが、そこで求められるのは、「理想的組織行動」にあるような組織メンバーの行動である。そういった行動を導くには、「幸福感」をもつメンバーに価値ある挑戦の提供という組織側からの支援をすることで可能となるのである。

第三に、「幸福感」は、組織メンバーを捉える指標として使用可能であることを示した。「従業員満足調査」に代表されるように、組織メンバーの満足等の態度や動機づけなどを測定して諸施策に反映することが大手企業を中心に進んでいる。先述した「健康経営」の観点からや、社員の仕事に対するやる気等の元気度の把握、そういった態度等の把握を生産性の向上やビジネス成果に反映させるといった目的がその背景にある。実際に、身につけるセンサーでもって社員の「幸福度」を測定する試みも始まっている（日経ビジネス, 2015b）。

組織行動論の分野でいえば、職務満足や、組織コミットメントなど、個人の意識や態度を測定する概念は多く開発され使用されている。また、「ワーク・エンゲージメント」（シャウフェリら, 2012）など新たな指標も登場してきている。これらの概念と「幸福感」の違いは、一つには、既に述べたように「幸福感」がポジティブ心理学の流れから出てきたものであること。第二には、従来の概念が組織や仕事などの組織内要因を対象とした意識や態度であるのに対して、幸福感は、組織だけでなく広く個人の人生や周囲の人との関係、さらには将来展望も聞くということで、より広いものを包含している点が違っている。換言すると、組織の内と外を分けるとすると、従来のものは、主として組織内を対象としたものであるが、幸福感は組織の境界を超えて内と外とを合わせて捉えるものといえる。

組織の境界をまたぎ、組織外の生活を含めたメンバーの態度を捉える「幸福感」は、現代の組織行動を考える上で意義をもつであろう。

これまでの日本企業は、休日出勤や残業をするのは企業人として当たり前という考え方、つまり組織の要求が個人的なものに優先するという組織の論理や価値観が暗黙的に支配していたといえよう。現代はこういった価値観に疑問が呈されるだけでなく、限界の指摘や価値観の転換が求められている。例えば、ワークライフバランスの推進は、それに該当する。

石山（2015）は、「パラレル・キャリア」という概念やその有効性を提示するとともに、キャリアが特定の組織だけに限定されるシングル・キャリアのリスクを指摘している。パラレル・キャリアとは、本業以外に社会的活動等の組織外キャリアをもち、2つ以上のキャリアを同

時に実践することをいう。シングル・キャリアは、所属組織への依存性を高めてしまい変化が常態となる時代には、それはむしろリスクとなる。外部でのキャリア発達とバランスをとりながら進められるパラレル・キャリアは、本人はもとより組織にとってもプラスになるというのである。

フロリダ (2008) は、「クリエイティブ・クラス」という知識をベースに仕事をする人材の動機づけ要因を明らかにしている。現在はこういった知識ワーカーをめぐる世界中で人材獲得競争が展開されているとあっていい。このクリエイティブ・クラスが重視するものの一つとして住む場所がある。地域コミュニティなど、勤務する会社とは関係のないものが重視され、住む場所が会社を決めることもある。同様に、専門家仲間からの評価が得られることや、自分の専門性や独自性を示せる仕事を求める傾向があり、これら条件を得られることが会社よりも優先される。つまり、そこには、組織にとらわれないキャリアや仕事の捉え方があり、それに基づく動機づけや行動がある。これが、知識ワーカーといえる。

要するに、組織外におけるキャリア開発行動や家族・コミュニティとの関係を切り離してとらえることができず、これらを包含した組織行動の枠組みや人間行動の概念・尺度が求められているといえる。「幸福感」は、組織の境界を超越した人間行動の把握という特性をもつものであり、その手がかりになるといえよう。

われわれの研究は端緒を開いたばかりであり、今後の研究や追証が待たれるところである。また、今回のサンプルは病院という非営利組織からのものである。企業等の他組織からのデータによる研究も必要なことはいうまでもない。

#### <参考文献>

- アリストテレス, 1973, 『ニコマコス倫理学 (下)』, (高田三郎訳), 岩波書店.
- Bandura,A. 1994, Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81.
- チクセントミハイ, M. 2008, 『フロー体験とグッドビジネス—仕事と生きがい』, (大森弘監訳), 世界思想社.
- デシ, E.L., & フラスト, R., 1999, 『人を伸ばす力』, (桜井茂男監訳), 新曜社.
- Diener,E. 1984, Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener,E., Emmons,R.A., Larsen,R.J., & Griffin,S. 1985, The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- エイカー, S. 2011, 『幸福優位7つの法則』, (高橋由紀子訳), 徳間書店.
- フロリダ, R. 2008, 『クリエイティブ資本論』, (井口典夫訳), ダイヤモンド社.
- フォックス, J. 2012, 『幸福の経済学』, *D・H・B. May*, 24-32.

- ギルバート, D. 2012, 『幸福の心理学』, *D・H・B. May*, 34-44.
- Hitokoto, H., Y. Uchida, V. Norasakkunkit and J. Tanaka-Matsumi, 2009. Construction of the Interdependent Happiness Scale (IHS) : Cross-cultural and cross-generational comparisons. Poster presented at the 21th Association for Psychological Science, San Francisco, USA.
- Hitokoto, H., & Uchida, Y. 2014, Interdependent happiness : Theoretical Importance and measurement validity. *Journal of Happiness Studies*, DOI 10.1007/s10902-014-9505-8.
- 石山恒貴, 2015, 『パラレルキャリアを始めよう!』, ダイヤモンド社.
- 引頭麻実, 2013, 『JAL再生』, 日本経済新聞社.
- 伊藤裕子, 相良順子, 池田政子, 川浦康至, 2003, 『主観的幸福感尺度の作成と信頼性・妥当性の検討』, 心理学研究 74 (3), 276-281.
- クーパーライダー, D.L., & ウィットニー, D. 2006, 『AI「最高の瞬間」を引きだす組織開発－未来志向の“問いかけ”が会社を救う』, (本間正人監訳), PHP エディターズグループ.
- Luthans, F. 2002, The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- リュボミアスキー, S., 2012, 『幸せがずっと続く12の行動習慣』, (金井真弓訳), 日本実業出版社.
- 内閣府, 2011, 『幸福度に関する研究会報告－幸福度指標試案－』, 内閣府 経済社会総合研究所 幸福度に関する研究会.
- 日経ビジネス編集部, 2015a, 「現代は『健康』経営」, 『日経ビジネス』, 6月15日号, 28-45.
- 日経ビジネス編集部, 2015b, 「職場の『幸福』が生産性を高める」, 『日経ビジネス』, 6月29日号, 84-86.
- 太田肇, 2011, 『承認とモチベーション』, 同文館出版.
- 大竹文雄, 白石小百合, 筒井義郎, 2010, 『日本の幸福度 格差・労働・家族』, 日本評論社.
- 大石繁宏, 2009, 『幸せを科学する』, 新曜社.
- Rand, k.L., & Cheavens, J.S. 2011, Hope theory. In Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, 323-333.
- ラッセル, B. 1991, 『ラッセル 幸福論』, (安藤貞雄訳), 岩波書店.
- 佐々木政男, 大石繁宏, 2014, 『幸福感研究の再前線』, 感情心理学研究 第21巻 第2号 92-98.
- シャウフェリ, W.B., & ダイクストラ, P., 2012, 『ワーク・エンゲージメント入門』, (島津明人・佐藤美奈子訳), 星和書店.
- スマイルズ, S. 2002, 『自助論』, (竹内均訳), 三笠書房.
- スプレイツァー, G., & ボラス, C., 2012, 『幸福のマネジメント』, *D・H・B. May*, 46-57.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. 1997. A meta-analysis of the effects of organizational behavior

- modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- 寺崎正治, 綱島啓司, 西村智代, 1999, 『主観的幸福感の構造』, 川崎医療福祉学会誌9 (1), 43-48.
- Tierney, P., M.S. Farmer, & G.B. Graen. 1999. An examination of leadership and employee creativity : The relevance of traits and relationships. *Personell Psychology*, 552, 591-620.
- 塚越寛, 2009, 『リストラなしの「年輪経営」』, 光文社.
- 内田智之, 城戸康彰, 2012, 『ポジティブ組織行動論の試み－仕事での「幸福感」と組織内要因－』, 人材育成学会年次大会：発表論文集, 217-222.
- 内田智之, 城戸康彰, 2013, 『幸福感と組織内行動－仕事から得られる幸福感とその効果－』, 人材育成学会年次大会：発表論文集, 237-242.
- 山田昭男, 2011, 『日本一社員がしあわせな会社のヘンな“きまり”』, ぱる出版.
- 山崎友丈, 日向寺治彦, 2012, 『メンタルヘルス経営学一人を活かし、企業を生かす』, 金子書房.
- 渡部哲也, 2013, 『「ずっと、ここで働きたい」と言われる会社「人ありき」の経営が利益を伸ばす』, 大和出版.
- ゾッリ, A., & ヒーリー, A.M., 2013, 『レジリエンス 復活力－あらゆるシステムの破綻と回復を分けるものは何か』, (須川綾子訳), ダイヤモンド社.
- \*D・H・B：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

組織における幸福感-前件要因と効果-

<付表>

項目(27)	1	2	3	4	5
<b>第一因子 自己効力感 (<math>\alpha = .839</math>) 6項目</b>	—	—	—	—	—
自信を持って日々の仕事をこなしている	.948	-.111	.050	-.220	.021
自分の思い通りに仕事をすすめられている	.831	.209	-.184	-.167	.031
「これだけは人に負けない」という自信のある分野を持っている	.696	-.225	.164	-.062	-.025
自分の仕事が人に喜んでもらえると感じている	.599	.211	.110	-.031	-.163
仕事に対して新たなやり方を生み出すことを楽しんでいる	.584	-.140	.232	.070	-.082
今の仕事を通して、自分の知識や能力、資質が十分発揮されていると感じている	.519	.190	-.152	.176	.084
自分の仕事が社会的に認められていると感じている	.449	.289	.060	.148	-.389
仕事をしている時が最も充実していると感じられる	.430	-.118	.056	.195	.298
今の仕事で時間が経つのも忘れるくらい熱中することがある	.422	-.140	.126	.240	.062
<b>第二因子 組織状況への満足 (<math>\alpha = .758</math>) 4項目</b>	—	—	—	—	—
まじめに努力すれば、上司や管理職に必ず認めてもらえると思っている	-.155	.737	.074	.033	.087
職場での地位や役割に満足している	-.188	.728	.323	-.165	.065
自分の仕事は周囲から十分評価されていると思う	.283	.585	-.134	.055	-.040
職を探している人にこの病院を躊躇(ちゅうちよ)なく薦められる	.064	.509	-.196	-.010	.340
自分の所属する職場のために尽くしたいと思う	-.094	.457	.184	.158	.276
この病院に愛着を感じている	-.023	.430	-.018	.195	.420
一生懸命仕事をすれば、人事の評価は変わると思っている	-.049	.419	-.110	-.118	.143
仕事において自分で判断する自由(裁量)が与えられている	.296	.392	.130	.030	-.231
<b>第三因子 価値ある挑戦 (<math>\alpha = .752</math>) 3項目</b>	—	—	—	—	—
自分の目標を「価値あるもの」と感じている	-.031	.245	.715	-.059	.074
努力すれば手が届きそうな目標を達成しようとしている	.050	.002	.696	-.053	-.034
実現したい自身のビジョンを持っている	.156	-.228	.539	.093	.096
誰にでも進んで手を貸してあげられる	.226	.087	.366	.101	-.193
仕事がかまくいかない時でも根気強く続けることができる	.214	-.050	.317	.088	.201
<b>第四因子 仕事への打込み (<math>\alpha = .719</math>) 2項目</b>	—	—	—	—	—
多少は個人的な出費を伴っても、仕事に関する勉強をしたい	-.249	-.097	.109	1.087	-.353
仕事のためなら、多少無理をしてもよい	.032	-.016	-.129	.808	-.065
今の仕事が好きだ	.247	.098	-.017	.405	.130
現在の給料に満足している	-.073	.134	.012	-.213	.478
今の仕事をしていると元気が湧いてくる	.162	.110	.341	-.008	.428

因子抽出法:主因子法、回転法:Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

執筆者紹介（掲載順）

2016年2月現在

木内清章	産業能率大学経営学部 兼任講師
白土由佳	産業能率大学経営学部 講師
三村孝雄	産業能率大学経営学部 教授
堀内勝夫	産業能率大学総合研究所
平田譲二	産業能率大学経営学部 教授
内田智之	株式会社トランストラクチャ
城戸康彰	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。

産業能率大学 紀要 第36巻2号（通巻69号）

2016年2月29日 発行

編集 産業能率大学紀要審査委員会

発行 産業能率大学

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15  
経営学部 現代ビジネス学科  
マーケティング学科

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573  
情報マネジメント学部  
現代マネジメント学科

発行事務局 産業能率大学 自由が丘キャンパス図書館

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15  
TEL 03 (3704) 7653

印刷 渡辺印刷株式会社

〒152-0031 東京都目黒区中根2-7-1

TEL 03 (3718) 2161

# SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management  
School of Management

Vol. 36 No.2 February 2016

## Article

- An Analysis on Indivisibility of the Beneficial interest of an Investment Trust *Seisho Kiuchi* ..... 1
- Diversity of Work Styles Based on Social Networking Services of the Employees'  
Word of Mouth Communication *Yuka Shiratsuchi* .....19
- Personal Traits of Japanese Employees Who Achieve High Productivity in Their Overseas Business:  
An Exploratory Study *Takao Mimura*  
*Katsuo Horiuchi*  
*Joji Hirata*..... 49
- Happiness in the Organizations: The Antecedents and the Consequences *Tomoyuki Uchida*  
*Yasuaki Kido* .....65