

2014

九州共立大学研究紀要

第4巻 第2号

原著論文

- 有吉 晃平
大学女子バドミントン競技におけるラリー時間に関する研究 (1)
- 古市 勝也, プストス・ナサリオ
地域課題解決のための人材育成プログラムの開発と実際に関する研究
—「自立・協働・創造」の地域人材育成を目指して— (7)
- 徳永 彩子, 大友 達也
秘書業務の現代の特徴と今後の課題
—広島におけるアンケート調査結果から— (19)
- 川面 剛, 八板 昭仁, 大山 泰史, 青柳 領, 今村 律子
バスケットボールの「前進型」プレイの「流れ」 (31)
- 水戸 康夫
アメリカにおける日系「海外孫会社」の特徴
—『2013【国別編】海外進出企業総覧』に基づく分析— (49)
- 森 祐司
高齢化と不動産市場
—高齢化・人口減少による地価への影響— (61)
- 林 楽青, 大島 まな
中国における日本語教育に関する一考察
—大連市の高等教育機関を中心に— (71)
- 劉 爽
Students' attitudes towards NS and NNS Teachers in Japanese
Language Teaching (77)
- 工藤 浩
教材としての『日本霊異記』論序説 (83)
- 高橋 佳代, 日高 和美, 白石 忍
新卒教員の適応感と支援ニーズに関する一考察
—卒業後1年目の追跡調査をもとに— (87)
- 永利 陽一
幼稚園経営と学校評価制度
—保育の質の向上を図る自己評価の課題と解決策— (93)
- 石坂 庸祐
組織双面性アプローチの論点
—「イノベーターのジレンマ」の超克をめざして— (107)

各種報告

- 大下 和茂, 小泉 和史
世界水中連盟(CMAS)の水中スポーツについて
—CMAS GAMES 2013・フィンスイミング世界選手権大会の報告を兼ねて— (121)



九州共立大学
KYUSHU KYORITSU UNIVERSITY

大学女子バドミントン競技におけるラリー時間に関する研究

有吉 晃平*

A time analysis of college women's badminton games

Kohei ARIYOSHI*

Abstract

When setting up the training programs in consideration of the game characteristic in a badminton game, it is important to analyze the rally time and rest time in the game level. However, there is little research in college badminton games.

This study aimed to identify the features between a national tournament and a local tournament of the college player's badminton games.

Subjects for this study are the women's finalist and semifinalist for the college national tournament and the college local tournament games. A time analysis of these matches was performed.

In the result, the mean total game time was no significant difference between the national and the local tournament games. In the Doubles games, national tournament games had faster rallies than local tournament games. In the singles games, national tournament had faster and longer rallies than local tournament games. The result obtained by this study can assist to sets up training program of college badminton players.

KEY WORDS : badminton, time analysis, college player's

1. 緒言

バドミントン競技は、ネットを挟みシャトルを打ち合う競技である。その運動様式は、ラリーが行われる運動期間（work period）とラリー終了から次のラリーが始まるまでの休息期間（rest period）を繰り返す間欠運動で、試合時間に制限はなく、一定の得点を先取するまで競われる。そのため、種目（ダブルス、シングルス）、相手コートに打ち返す技術レベルや体力レベルにより試合時間は異なる。各競技レベルでの運動時間を知ることは、競技特性を考慮したトレーニング負荷を設定するうえで重要である。

バドミントン競技ではこれまでに時間的な要素に

着目し、種目や性別、レベルの違いによるゲーム特性などを分析した研究が報告されている¹⁾²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾。一般的に競技レベルが高いほど、また対戦相手との競技レベルが拮抗するほど、ラリー時間が長くなる傾向にある。また北京オリンピック³⁾⁴⁾やロンドンオリンピック⁵⁾など、その年々の主要な大会におけるラリー時間や戦術の変化の報告もあり、これらは指導者にとって、年々変化するゲーム展開に対応するための練習に向けての重要な判断材料となっている。しかし、これらのほとんどは国際大会を対象にしており、国内大会の報告は少ない。そこで今回は筆者が関わっている国内大学大会に焦点を当てた。

Table 1 は平成24年度全日本学生バドミントン選手

*九州共立大学スポーツ学部

*Kyushu Kyoritsu University, Faculty of Sports Science

権大会の団体戦ベスト8及び個人戦ベスト16の大学及び競技者の所属地区内訳である。近年では、各地区においてのレベルの差が広がり、全国大会での上位は、

関東・関西地区所属の大学で占めており、本学の所属する九州地区の大学は上位に進めていないのが現状である。

Table 1: 平成 24 年度全日本学生バドミントン選手権大会の上位校 及び選手（団体戦ベスト 8、個人戦ベスト 16）の所属地区内訳

		北海道	東北	関東	中部	関西	中四国	九州
男子	団体戦（校/8校中）	0	0	7	0	1	0	0
	ダブルス（組/16組中）	1	0	12	1	3	0	0
	シングルス（人/16人中）	0	0	11	1	3	0	1
女子	団体戦（校/校中）	0	0	6	1	1	0	0
	ダブルス（組/16組中）	1	0	10	0	5	0	0
	シングルス（人/16人中）	0	0	9	4	3	0	0

そこで本研究では、大学女子バドミントン競技の全国大会と地区大会の試合（各々決勝、準決勝）を対象にゲーム分析を行い、大学選手の試合の特徴及び大会レベルによる違いを主にラリー時間の観点から検証し、トレーニング負荷設定の基礎的知見を得ることを目的とした。

2. 方法

1) 分析対象大会および試合

対象大会は、2010年から2011年に開催された全日本学生バドミントン選手権大会（以下：全国大会）と、中・四国バドミントン選手権大会及び中四国・九州学生バドミントン選手権大会（以下：地方大会）とした。対象試合は各々の大会の決勝及び準決勝（団体戦を含む）からランダムに抽出された合計49ゲーム（ダブルス：全国大会11ゲーム、地方大会16ゲーム、シングルス：全国大会10ゲーム、地方大会12ゲーム）とし、ダブルスとシングルスに別け、分析を行った。

2) 分析項目および分析方法

各ゲームにおける分析項目は、以下のとおりである。分析対象試合をビデオカメラにて撮影し、映像上にて各項目のデータ抽出を行なった。

- ・ 1 ゲームの平均所要時間
- ・ 1 ゲームの最大所要時間
- ・ 1 ゲームの平均ラリー数
- ・ 1 ラリーの平均時間
- ・ 1 ラリーの最長時間
- ・ ラリー間（rest period）の平均休息時間
- ・ 1 ラリーの平均打数
- ・ 1 ラリーの最長打数

- ・ 1 打に要する平均所要時間

- ・ work period / rest period

ラリーとは、プレーヤー同士がシャトルを打ち合っている状態を指す。バドミントン競技では、1ゲーム21点先取（スコア20-20の場合はdeuceとなり、先に2点差を先取した方の勝利）のラリーポイント制にて実施される。そのため、1ゲームのラリー数は、deuceの場合を除き、そのゲームの対戦スコアを容易に導き出すことができる。ラリー時間は、サーブを打つ瞬間からシャトルが床面に落ちる、ネットにかかるなど、そのラリーが終了するまでの時間を測定した。また、ラリー時間は、そのゲームの運動期間（work period / 以下：WP）であり、ラリー間はそのゲームの休息期間（rest period / 以下：RP）を示す。なお、競技ルールにより、どちらかのプレーヤーが11点取得した際、60秒以内のインターバルをとることができるが、本研究ではトレーニング負荷設定の基礎的知見を得ることを目的とするため、そのインターバルの時間はRPに含めなかった。1ラリーの打球数は、サーブを1打目とし、ラリーが終了するまでの両プレーヤーの打数を数えた。

各項目の平均値を算出し、全国大会と地方大会にて比較した。比較には対応のないt検定を用い、有意水準を5%未満とした。

3. 結果

Table 2 に分析結果を示した。なお、本研究結果と比較するための参考値として、蘭³⁾のロンドンオリンピック及び岸ら⁵⁾の北京オリンピックの報告結果も示した。

Table 2: 大学女子バドミントン競技におけるゲーム分析 結果一覧

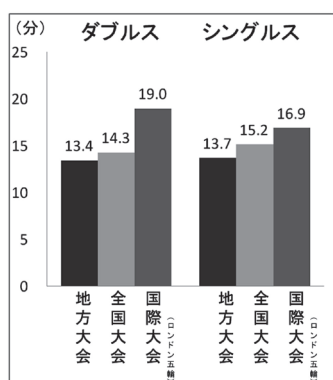
	地方大会	全国大会	ロンドン五輪 (蘭; 2012)	北京五輪 (岸ら; 2010)	
ダブルス	1ゲームの平均所要時間(分)	13.4±1.8	14.3±3.0	19.0	18.0/18.1/18.7†
	1ゲームの最大所要時間(分)	15.8	18.9	—	—
	1ゲームの平均ラリー数(回)	36.9±3.6	35.0±5.4	—	—
	1ラリーの平均時間(秒)	7.5±1.4	6.4±2.6	10.7	13.3
	1ラリーの最長時間(秒)	28.2±10.6	29.1±13.7	44.6	55.8
	ラリー間(rest period)の平均時間(秒)	12.1±2.3	14.4±3.2 *	—	—
	1ラリーの平均打数(打)	8.9±1.4	8.8±2.3	9.6	11.2
	1ラリーの最長打数(打)	32.1±13.8	33.9±14.1	44.5	57.1
	1打に要する平均所要時間(秒)	0.85±0.09	0.72±0.13 *	—	—
	work period/rest period	0.62±0.10	0.44±0.10 *	—	—
シングルス	ゲーム所要時間(分)	13.7±2.7	15.2±3.1	16.9	14.5/14.7/18.3†
	1ゲームの最大所要時間(分)	18.9	20.6	—	—
	1ゲームの平均ラリー数(回)	37.8±5.1	34.3±3.5	—	—
	1ラリーの平均時間(秒)	6.6±1.0	8.3±1.4 *	9.2	12.2
	1ラリーの最長時間(秒)	18.7±4.3	22.2±4.5	28.8	34.4
	ラリー間(rest period)の平均時間(秒)	13.8±3.7	17.2±2.5 *	—	—
	1ラリーの平均打数(打)	5.6±1.0	7.8±1.4 *	7.5	7.3
	1ラリーの最長打数(打)	17.3±4.3	21.9±4.8 *	24.5	27.0
	1打に要する平均所要時間(秒)	1.18±0.05	1.07±0.07 *	—	—
	work period/rest period	0.5±0.10	0.48±0.09	—	—

* p<0.05 vs地方大会 † 1st/2nd/3rd game (mean±SD)

* p<0.05 vs 地方大会 † 1st/2nd/3rd game (mean±SD)

1) 1ゲームの平均所要時間及び最大所要時間

1ゲームの平均所要時間は、ダブルスでは地方大会13.4±1.8分、全国大会14.3±3.0分、シングルスでは地方大会13.7±2.7分、全国大会15.2±3.1分であり、両種目とも大会間で有意な差はみられなかった(Fig.1)。最大所要時間は、ダブルスでは地方大会15.8分、全国大会18.9分、シングルスでは地方大会18.9分、全国大会20.6分であり、両種目とも大会間で有意な差はみられなかった。



注: 国際大会(ロンドン五輪/蘭;2012)の結果は比較参考値であり、統計的比較は検証していません。

Fig.1: 1ゲームの平均所要時間

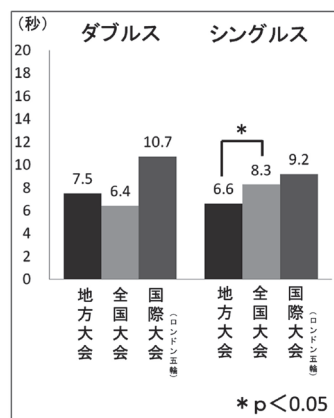
2) 1ゲームの平均ラリー数

1ゲームの平均ラリー数及びその値から算出されるゲームスコアは、ダブルスでは地方大会36.9±3.6回(スコア21-16)、全国大会35.0±5.4回(スコア21-14)、

シングルスでは地方大会37.8±5.1回(スコア21-17)、全国大会34.3±3.5回(スコア21-13)であった。両種目とも大会間で有意な差はみられなかった。

3) 1ラリーの平均時間及び最長時間

1ラリーの平均時間は、そのゲームのWPを示す。ダブルスでは地方大会7.5±1.4秒、全国大会6.4±2.6秒、シングルスでは地方大会6.6±1.0秒、全国大会8.3±1.4秒であった。シングルスにおいて、地方大会と比べて全国大会の方が有意に高い結果となった(Fig.2)。最長時間は、ダブルスでは地方大会28.2±10.6秒、全国大会29.1±13.7秒、シングルスでは地方大会18.7±4.3秒、全国大会22.2±4.5秒であり、両種目とも大会間で有意な差はみられなかった。



注: 国際大会(ロンドン五輪/蘭;2012)の結果は比較参考値であり、統計的比較は検証していません。

Fig.2: 1ラリーの平均時間

4) ラリー間 (rest period) の平均時間

ラリー間の平均時間は、そのゲームのRPを示す。ダブルスでは地方大会 12.1 ± 2.3 秒、全国大会 14.4 ± 3.2 秒、シングルスでは地方大会 13.8 ± 3.7 秒、全国大会 17.2 ± 2.5 秒であり、両種目とも地方大会と比べて全国大会が有意に長かった (Fig.3)。

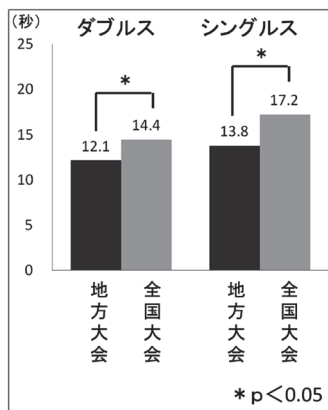
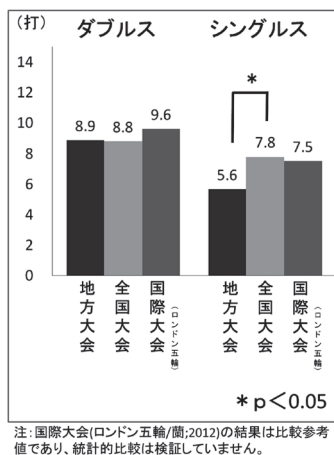


Fig.3: ラリー間 (rest period) の平均時間

5) 1 ラリーの平均打数及び最長打数

1 ラリーの平均打数は、ダブルスでは地方大会 8.9 ± 1.4 打、全国大会 8.8 ± 2.3 打、シングルスでは地方大会 5.6 ± 1.0 打、全国大会 7.8 ± 1.4 打であった。地方大会と比べて、シングルスにおいて全国大会が有意に多い結果となった (Fig.4)。1 ラリーの最長打数は、ダブルスでは地方大会 32.1 ± 13.8 打、全国大会 33.9 ± 14.1 打、シングルスでは地方大会 17.3 ± 4.3 打、全国大会 21.9 ± 4.8 打であり、シングルスにおいて全国大会が有意に多い結果となった (Fig.5)。



注: 国際大会(ロンドン五輪/2012)の結果は比較参考値であり、統計的比較は検証していません。

Fig.4: 1 ラリーの平均打数

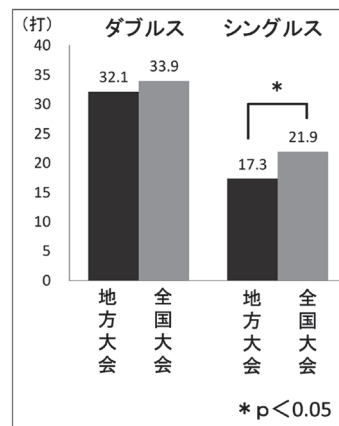


Fig.5: 1 ラリーの最長打数

6) 1 打に要する平均所要時間

1 打に要する平均所要時間は、ラリー時間からそのラリーでの打数を除した値である。これは、ラリースピードの目安となり、値が低いほどラリー展開が速いことを示す。ダブルスでは地方大会 0.85 ± 0.09 秒、全国大会 0.72 ± 0.13 秒、シングルスでは地方大会 1.18 ± 0.05 秒、全国大会 1.07 ± 0.07 秒であり、両種目とも地方大会と比べ、全国大会が有意に低い結果となった (Fig.6)。

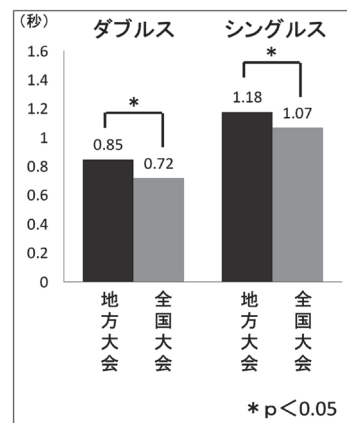


Fig.6: 1 打に要する平均所要時間

7) work period / rest period

WP / RPは、運動時間に対してどのくらいの休息時間を有しているか (比率) を示し、これはバドミントン競技におけるインターバル負荷設定の目安となる。ダブルスでは地方大会 0.62 ± 0.10 、全国大会 0.44 ± 0.10 、シングルスでは地方大会 0.50 ± 0.10 、全国大会 0.48 ± 0.09 であり、ダブルスにおいて全国大会が地方大会と比べ有意に低い値を示した。

4. 考察

本研究では、大学女子バドミントン競技における全国大会と地方大会の試合を分析し、大学選手の試合の特徴及び大会レベルによる違いを主にラリー時間の観点から比較検討した。

全体的なゲームの所要時間については、両種目とも平均値では、地方大会と比べ全国大会の方が長かったものの、大会間に統計的有意差はみられず、全体平均はダブルス 13.8 ± 2.4 分、シングルス 14.4 ± 2.9 分であった。しかし、ラリー展開に注目すると、大会間で違いが見受けられた。

まずラリー時間及びラリー打数では、シングルスで全国大会の方が地方大会より有意に高値を示した。これは全国大会では、ポイントを得るためにより長くラリーを継続する能力が求められることを意味する。一般的に女子プレーヤーは、男子プレーヤーと比べて、強い攻撃力を有しないため、守り重視の長いラリーになる傾向にある。したがって、シングルスにおいて全国レベルで戦うためには、より長いラリーに耐え抜くスタミナが求められることが推測できる。一方、ダブルスでは、これら大会レベルの違いによる差はみられず、全体平均は 7.1 ± 2.0 秒であった。

次に、ラリー展開の速さの目安となる1打に要する平均所要時間について注目する。これは各々ラリー時間を打数で除した値であり、シャトルコックを打ってから相手が打ち返す、もしくはラリーが終わるまでの時間を示す。そのため、もちろんプレーヤーの打つ位置やショットの種類の影響も否定できないが、その値が低いほど、シャトルのスピードが速く、ラリー展開が速いことが推測できる。ダブルスでは、平均ラリー時間は全国大会の方が短いものの、ラリー時の平均打数はほぼ変わらず、結果として1打に要する平均所要時間に有意差がみられた。これはダブルスにおいて、全国大会の方が地方大会よりも、より速いラリーを展開し、ポイントを競い合っていることを示唆する。またシングルスにおいても同様の有意差を示した。これはシングルスでは、上述の長いラリーに耐え抜くスタミナに併せて、より速いラリー展開も求められていることが推測できる。

一方、本研究結果を国際大会を対象とした先行研究の結果³⁾⁵⁾と比較すると、国際大会の方が、ゲームの所要時間、ラリー時間及びラリー打数とも、本研究結果を大幅に上回った。WP / RPは、値が高いほどWPに対して回復期でもあるRPが相対的に短いことを示す。

つまり高い生理的運動負荷のもと、ポイントを競っていると考えられる。本研究で対象としている大学生の大会では0.4から0.6の範囲であった。運動時間の比(WP : RP)は、ダブルスでは全国大会1 : 2.4, 地方大会1 : 1.6, シングルスでは大会間に差はなく、全体平均で1 : 2.1であった。阿部ら⁶⁾は一流プレーヤーのW/Rは1.0に近い値(WP : RP=1 : 1)となり、二流プレーヤーでは一流プレーヤーに比べてWRが短く、結果として0.5以下(WP : RP=1 : 2)になることが多いとしている。バドミントン競技は間欠運動にもかかわらず、シングルス試合時の心拍数は175 ~ 180拍 / 分という高い運動強度を必要とする⁷⁾。また、須田ら⁸⁾のバドミントンの熟練者と非熟練者の心拍数を比較した研究では、RPでは未熟練者の方が有意にエネルギー消費が高かったとしており、プレーヤーの熟練度によってRPにおける体力の回復程度が異なることが考えられる。実際の試合中にプレーヤーは、シャトル交換や汗の拭き取りなどのルールで認められた範囲内で、RPの時間を増やし、回復を図る光景はしばしば見受けられる。このことから、RPにおける体力の回復が次のWPの運動パフォーマンスに影響を与えることは容易に想定できる。本研究で対象としたゲームは全国大会の決勝・準決勝であり、将来、日本代表選手として世界で戦う可能性も十分にある。彼女たちが国際大会の場で打ち勝っていくためには、より長いWPを相対的により短いRPで反復できる能力が必要であることが示唆された。

本研究では中四国・九州地区の大会に焦点を当てている。上述のように大学バドミントン競技では、各地区におけるレベルの差が大きく、全国大会での上位は関東・関西地区所属の大学で占めている。本研究結果は、学生選手のトレーニング負荷設定を決める際の参考資料になると考えられ、今後、大学生プレーヤーの競技力の向上に役立つことを期待する。

5. まとめ

本研究では、大学女子バドミントン競技の全国大会と地方大会の試合を分析し、大学選手の試合の特徴及び大会レベルによる違いを比較検証した。

- ・1ゲームの平均所要時間は、地方大会と全国大会で差はなく、全体平均はダブルス 13.8 ± 2.4 分、シングルス 14.4 ± 2.9 分であった。
- ・ダブルスでは、平均ラリー時間は大会間に差はなく、全体平均は 7.1 ± 2.0 秒であった。また1打に要する

平均所要時間では全国大会の方が短く、全国大会の方が地方大会よりも、より速いラリー展開でポイントを競い合っていることが推測された。

- ・シングルスでは、全国大会において平均ラリー時間が長く、1打に要する平均所要時間は短かった。シングルスでは、全国大会の方が地方大会よりも、より長く、かつより速いラリー展開でポイントを競い合っていることが推測された。
- ・work periodとrest periodの比は、ダブルスでは全国大会1：2.4，地方大会1：1.6，シングルスでは大会間に差はなく全体平均で1：2.1であった。

以上のことから、大学バドミントン競技において、より高い大会レベルで競い合っていくには、より長く、かつより速いラリー展開を継続する技術とスタミナが求められることが示唆された。本研究で得られた結果は、今後、学生選手のトレーニング負荷設定を決める際の参考資料になると考えられる。

Received date 2013年10月28日

Accepted date 2014年 1 月 9 日

参考文献

- 1) 加藤幸司 (2007)：バドミントン競技における時間分析－大学生プレーヤーのダブルスについて－。体育研究所紀要, 46(1), 25-31.
- 2) 加藤幸司 (2011)：バドミントン・シングルのゲーム分析－時間的要素からの分析－。体育研究所紀要, 50, 1, 1-8.
- 3) 蘭和真 (2009)：北京オリンピックバドミントン競技における女子シングルのゲーム分析－ゲーム時間および1ラリー当たりの時間とストローク数に着目して－。東海学院大学紀要, 3, 11-16.
- 4) 岸一弘, 塩野谷明 (2010)：北京オリンピック大会におけるバドミントンの試合に関する研究－男女シングルスとダブルスの公式記録の分析－。共愛学園前橋国際大学論集, 10, 197-205.
- 5) 蘭和真 (2013)：ロンドンオリンピック大会におけるバドミントン競技のゲーム分析。東海学院大学紀要, 6, 17-23.
- 6) 阿部一佳, 渡辺雅弘 (1985)：試合を解剖してみよう 基本レッスンバドミントン, 大修館書店, 116-118.
- 7) Saltin, B., B. Essen and P. K. Pedersen (1976)：practical applications. *Medicine and Sport*, 9, 23-51.
- 8) 須田和裕 (1978)：作業強度から見たバドミントン競技について－心拍数を中心にして－筑波大学体育専門学群卒業論文, 13—20.

[原著論文：査読付]

地域課題解決のための人材育成プログラムの開発と実際に関する研究

－「自立・協働・創造」の地域人材育成を目指して－

古市 勝也¹⁾， Bustos・ナサリオ²⁾

要 旨

我が国には、激動の社会を生き抜くため、地域社会の形成に参画し寄与する地域人材の育成が求められている。その人材育成のためには、地域の課題を発見し、その課題解決に向けて参画・寄与する人材育成が重要であり、その人材育成のプログラム開発が求められる。本論では、課題解決型の地域人材育成の背景や地域における人材育成の課題等を明らかにし、地域課題解決型の人材育成プログラムの開発を試みた。

キーワード：地域課題、人材育成、社会の形成に参画・寄与、自立・協働・創造

ON THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A PROGRAM FOR THE FORMATION OF SPECIALIST IN COMMUNITY PROBLEM SOLVING (FOCUSING ON INDIVIDUALITY, CO-SUPPORTING AND CREATIVITY)

Katsuya FURUICHI¹⁾ , Nazario BUSTOS²⁾

Abstract

It has become clear that in order to solve the many problems of our country it is necessary to form specialist in the solution of community problems. They must identify the main community problems and think about their solutions based on a right planning and proper actions. So, the problem of how realize the formation of such kind of specialist is now awaiting for a solution.

In this paper, we propose the development of a program for the formation of the kind of specialist that our country is now requesting at the community level and present some concrete examples of its implementation and their backgrounds.

KEY WORDS : community problems' specialists, program development, implementation of programs.

1) 九州共立大学スポーツ学部

2) 桜花学園大学保育学部

1) Professor, Department of Sports Science Kyushu
Kyoritsu University

2) Professor, Faculty of Early Childhood Care and
Education Ohka Gakuen University

1. 緒論

最近、地域課題解決のための研修方法に関する問い合わせが多くなっている。その主催者の多くは首長・局側の市民協働課やまちづくり課及び生涯学習課(室)等である。

また、日本経済新聞の「ニッポンの製造業 新たな挑戦」(2013(平成25)年9月30日掲載)にも、「問題解決型 稼ぐ力」として、「厳しい国際競争の中では、手をこまねいているわけにはいかない。問題があれば何時でも対応する、問題解決型サービスへの発想の転換と工夫で稼ぐ力が生み出せる。」として「日立製作所」の事例が掲載されている。激動する国際社会での企業の生き残りにも、柔軟にして高度な「問題解決力」が求められていると言えよう。

なぜ今、地域課題解決なのか。さらに、行政側が地域課題解決のための研修に力を入れるのはなぜなのか。学校外の「社会で行われる教育」を担い、地域を基盤とする社会教育・社会体育振興の視点からも注目したいところである。

まず、地域現場の声を聞いてみよう。この「地域課題解決研修」の増加現象に対して、北九州市のNPO活動経験者からは、「地域に基盤を置く団体が、お互いに横につながりながら研修会は有り難い」(2013年6月取材)と好評である。一方、ベテランの教育委員会社会教育OB関係者からは、「戦後の社会教育では既に住民の「要求課題」「必要課題」「地域課題」「現代的課題」等を把握・発見し、その解決に向けて地域の人材育成に取り組んで来た」との声も聞かれる。社会教育・生涯学習行政では「まちづくりは人づくり・人がまちをつくる・その人づくりは学びから」として、地域の人材育成は、既に俺たちがやって来たではないか」との強い思いを持っているようである。それにも拘わらず、地域課題解決研修が今叫ばれるのは何故か。その背景を考察する必要がある。

また、地域に目を向けると、少子高齢社会の中で、安心・安全、青少年健全育成、環境問題等々、地域の抱える諸課題は山積していると言ってよい。すなわち、「地域課題・現代的課題は誰が解決するのか。」「地域の課題解決をする人材育成は進んでいるのか。」「地域づくりの人材育成を支援する行政窓口は何か。」「地域づくりはこのままで良いのだろうか。」「この思いが強い。

一方、行政に目を転じると、今や行財政改革は推進されてきていると言ってよい。例えば、文化・スポー

ツ・生涯学習行政の一般部局化は大きな流れである。そして、地方6団体の全国市長会等からは、行革に伴い教育委員会廃止論まで出ている現状である。¹⁾

新しい時代に向けて行政の地域との関わりや守備範囲は変わってきているのである。

2. 目的

そこで、次の点を明らかにしたい。①地域課題解決のための人材育成が叫ばれる背景、②「教育基本法」・「第2期教育基本計画」等が求める地域人材育成の法的根拠、③市町村段階における地域活動人材育成の現状と問題点、④地域づくり・まちづくりの人材育成プログラムのあり方、⑤「自助・共助・公助」の役割分担と責任体制等、⑥今後の人材育成の方策

3. 方法

次の手法で考察した。①「教育基本法」・「第2期教育基本計画」による地域人材育成の根拠等分析。②筆者の参画した、山口県、大分県、福岡県、北九州市、古賀市、行橋市等での「地域課題解決等研修」資料による実践事例分析。③内閣府の「国民生活選好度調査」(平成23年度)、福岡県総合政策課「平成24年度福岡県民意識調査」(平成25年1月10日発表)等による資料分析。④社会教育・生涯学習関係者への直接インタビュー調査分析

4. 考察

(1) 地域課題解決のための人材育成が叫ばれる背景

なぜ今、地域課題解決のための地域人材育成が必要か。その背景を見てみよう。

1つは、社会の急激な変化に伴って、地域住民の地域社会への帰属意識や住民同士の連帯感が希薄化し、地域社会(地域コミュニティ)の相互扶助機能が低下していることが挙げられる。すなわち、地域は自分たちの住む地域であり、地域の問題は自分たちに関わる問題であるとの意識が希薄になってきているのである。地域意識の希薄化である。

2つには、都市化、工業化、情報化、高度な技術革新、高学歴化等、社会の進展とともに、地域住民の成熟化が挙げられる。すなわち、人々は物質的な豊かさよりも精神的な豊かさや生活の質の向上を目指している。また、個人の価値観や生活様式等が多様化し、

人々は、利便社会の中で各人の要望に沿った生活を求めて活動・行動を希望している。今や、各人が自ら個人の価値観や要望で行動しようとする人が多くなり、地域との関わりも主体的に関わろうとする人が多くなっている。

例えばこの傾向は、地域の学習活動についても現れている。すなわち、かつての、行政主導の承り伝達学習から、学習者主体の参加・企画型の学習を希望する人が多くなっている。自らの目的を持って学習し、地域に関わろうとする人たちが出てきたのである。

3つには、行政主導を改め、住民主体の行政を目指した「行政改革」の影響がある。すなわち、平成12年の地方分権一括法の施行は、自治体のあり方を原理的に変更したと言われている。それは、国から包括的指揮監督を受け従う自治体から、自ら考えて実行する自治体に変わることが求められたのである。総務省は『今後の行政改革の方針』（平成16年）を踏まえ、平成17年に「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」²⁾を定め、「国、地方を通じた厳しい財政状況の中で、今後わが国は、地方公共団体が中心となって住民の負担と選択に基づき各々地域にふさわしい公共サービスを提供する分権型社会システムに転換していく必要がある」としている。ここには、今後、住民やNPO、民間企業・団体など多様な主体と協働して自治体を運営していくことが求められている。

さらに、人々が地域社会と関わり、持続可能な自治体運営をしていくためには、公共を行政のみによって担う考え方から、地域の様々な主体が自治体と協働して公共を担うことが求められてきたのである。

4つには、住民の価値観の多様化等により、住民のニーズが複雑にして多様化してきているのである。この多様化する住民のニーズに応えるには、いわゆる「小さな政府」を目指し、「行政改革」された行政だけで対応することは困難になってきており、住民の住民による自助・共助社会づくりが求められ、その担い手となる地域人材の育成が喫緊の課題となっているのである。

5つには、住民の「ボランティア活動等への意識の変化」が挙げられる。内閣府の「国民生活選好度調査」（平成23年度）によると、国民の50.3%が「ボランティアやNPO活動、市民活動に参加したい」としている。2010年度（46.5%）より3.8%ポイント増加している。また、ボランティアやNPO活動、市民活動による社会的な「サービスを利用したい」と答えた割合は

59.5%で、2010年度（51.8%）よりも7.7%ポイント増加している。³⁾

しかし、実際に活動に参加している人は24.6%、サービスを利用している14.4%、寄付の形で貢献している37.2%となっている。参加希望と参加経験に差があり、この差の解消が求められる。

さらに、福岡県民意識調査の結果によると、福岡県政の各分野において「行政に対して力を入れてほしいこと」は、「NPO・ボランティア」の分野では「県民がNPO等の活動に参加しやすい仕組みやきっかけづくり」52.8%、「NPO等の活動情報の提供」40.9%、「NPO等と行政がともに地域課題の解決に取り組む事業の実施」36.5%となっている。県民は「活動に参加しやすい仕組みやきっかけ」や「活動情報」及び「地域課題解決の事業実施」等を望んでいることがわかるのである⁴⁾。

（２）教育基本法等が求める地域人材の育成

－育成する新しい人材像－

ア.「教育基本法」⁵⁾

改正された「教育基本法」（平成18年）では、その「教育目標」に「公共の精神に基づき、主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養うこと」としている。すなわち、教育基本法で「主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する」地域人材の育成が求められているのである。

また、第3条[生涯学習の理念]として、「生涯学習社会の実現」を掲げ、「国民一人一人が、自己の人格を磨き、豊かな人生を送ることができるよう、その生涯にわたって、あらゆる機会に、あらゆる場所において学習することができ、その成果を適切に生かすことのできる社会の実現が図られなければならない。」としている。すでに、学習し、その成果を社会で活用する循環型の学習社会の実現が謳われているのである。

さらに、学校外の教育を担う「社会教育」では、「第12条 個人の要望や社会の要請にこたえ、社会において行われる教育は、国及び地方公共団体によって奨励されなければならない。」としている。すなわち、「個人の要望や社会の要請にこたえ、社会において行われる教育」奨励は、社会教育に期待されているのである。イ.「第2期教育振興基本計画」（平成25年6月14日閣議決定）⁶⁾

教育振興基本計画は、教育基本法第17条第1項に基づき策定された教育の振興に関する総合計画である。第2期教育振興基本計画（以下「基本計画」という）

の期間は平成25年～29年度である。この、教育基本法の理念を踏まえた「基本計画」は、人材育成をどのように捉えているだろうか。

まず、「基本計画」では「我が国を取り巻く危機的状況」を次のようにしている。すなわち、「①少子化・高齢化の進展等による社会全体の活力の低下、②地域社会、家族の変容、グローバル化の進展等による我が国の国際的な存在感の低下、③格差の再生産・固定化等による一人一人の意欲減退、社会の不安定化、④雇用環境の変容等による失業率、非正規雇用の増加、⑤地球規模の課題への対応の必要」等である。

また、「第1期の基本計画」の評価として、「第1期の教育振興基本計画」に掲げた「10年を通じて目指すべき教育の姿の達成はいまだ途上」として、「第2期の基本計画」では「(略)規範意識・社会性等の育成など依然として課題が存在」としながら「一方、コミュニティの協働による課題解決や教育格差の問題など新たな視点も浮上」としている。「コミュニティの協働による課題解決」を新たな視点として挙げているのである。

さらに、「今後の社会の方向性」として、「成熟社会に適合し知識を基盤とした自立、協働、創造モデルとしての生涯学習社会の実現」を目指すとしている。すなわち、自立は「一人一人が多様な個性・能力を伸ばし、充実した人生を主体的に切り開いていくことのできる生涯学習社会」、協働は「個人や社会の多様性を尊重し、それぞれの強みを生かして、ともに支え合い、高め合い、社会に参画することのできる生涯学習社会」、創造は「自立・協働を通じて更なる新たな価値を創造していくことのできる生涯学習社会」としている。

そして、「我が国の危機回避に向けた4つの基本的方向性」を定めている。すなわち、「1. 社会を生き抜く力の養成～多様で変化の激しい社会の中で個人の自立と協働を図るための主体的・能動的力～」、「2. 未来への飛躍を実現する人材の養成～変化や新たな価値を主導・創造し、社会の各分野を牽引していく人材～」、「3. 学びのセーフネットの構築～誰もがアクセスできる多様な学習機会を～」、「4. 絆づくりと活力あるコミュニティの形成～社会が人を育み、人が社会をつくる好循環～」としている。

特に、教育基本法を踏まえた「基本計画」では、その「前文」で、「今正に我が国に求められているもの、それは、『自立・協働・創造に向けた一人一人の主体的な学び』である。」としている。さらに、「・・深刻

な諸課題を抱える我が国は、極めて危機的な状況にあり、・・これまでの物質的な豊かさを前提にしてきた社会の在り方、人の生き方に大きな問いを投げ掛けている。」としている。

そして、「これらの危機を乗り越え、持続可能な社会を実現するための一律の正解は存在しない。」としながら「社会を構成する全ての者が、当事者として危機感を共有し、自ら課題探究に取り組むなど、それぞれの現場で行動することが求められる。」とし、自らの課題探究を求めているのである。そのためには、「・・一人一人が生涯にわたって能動的に学び続け、必要とする様々な力を養い、その成果を社会に生かしていくことが可能な生涯学習社会を目指していく必要がある。」「これこそが、我が国が直面する危機を回避させるものである。」とし、課題探究学習とその成果の社会還元を求めている。まさに、学習による人づくり・その成果を上げた人が地域づくり・社会づくりの「好循環」システムである。

また、「第1部 我が国における今後の教育の全体像」の「I-(4)社会の方向性」では「社会システム転換の必要性」を述べるとともに、「新たな社会モデル～知識を基盤とした自立、協働、創造モデルとしての生涯学習社会の実現～」として、「地球規模の問題が山積しており、・・・諸問題の解決に向けた「協働」や新たな社会的価値を示すイノベーションの視点が求められている。同時に、・・(中略)・・今後の方向性を行政が一律に指し示すことは困難と考えられ、それぞれの現場においても様々な方向性を見いだし、実現していくことが必要となっている。」としている。そして、「『自助』を基調としつつも、人々が主体的に社会参画し、社会全体で支え合う『互助・共助』の在り方が一層重要になり、これらが困難な場合に『公助』が必要となる。すなわち、一人一人の自立した個人が多様な個性・能力を生かし、他者と協働しながら新たな価値を新たな価値を創造していくことができる柔軟な社会を目指していく必要がある。」としているのである。

そのためには、「各自が生涯にわたって自己の能力と可能性を最大限に高め、様々な人々と協調・協働しつつ、自己実現と社会貢献を図ることが必要となる。」とし、「人々がそれぞれのニーズに応じた多様な学習をあらゆる機会にあらゆる場所において能動的・自動的にを行い、その学習成果を社会に生かしていくことができる生涯学習社会を構築する必要がある」しながら、「『自立』『協働』『創造』の3つの方向性を実現するた

めの生涯学習社会の構築を旗印とする」としている。
(表-1 参照)⁷⁾

表-1 今後の社会の方向性（第2期教育振興基本計画
第1部-I-(4)）

自立：一人一人が多様な個性・能力を伸ばし、充実した人生を主体的に切り開いていくことのできる生涯学習社会
協働：個人や社会の多様性を尊重し、それぞれの強みを生かして、ともに支え合い、高め合い、社会に参画することのできる生涯学習社会
創造：自立・協働を通じて更なる新たな価値を創造していくことのできる生涯学習社会

さらに、「5年間における具体的方策」の「基本施策11 現代的・社会的な課題に対応した学習等の推進」の「基本的考え方」として「個々人が、社会の中で自立して、他者と連携・協働しながら、生涯にわたって生き抜く力や地域の課題解決を主体的に担うことができる力を身に付けられるようにする。」「このため、現代的・社会的な課題に対応した学習や、様々な体験活動及び読書活動が主体的な実践につながるよう、各学校や公民館、図書館等の社会教育施設による提供のみならず、一般行政や民間等の多様な提供主体とも連携して、推進する。」「現代的、社会的な課題に対して地球的な視野で考え、自らの問題として捉え、身近なところから取り組み、持続可能な社会づくりの担い手となるよう一人一人を育成する教育（持続発展教育：ESD）を推進する。」としているのである。正に「持続可能な社会づくりの担い手となるよう一人一人を育成する教育が求められているのであり、地域課題解決の人材育成が喫緊に求められている所以がそこにある。

このように見てくると、今、地域社会は急激に変わってきている。その変化とともに、直面する危機的状況も多い。その社会の変化に対応し、地域の人々は、自分たちの住んでいる地域の課題を主体的に解決しながら、さらに、地域の特性を活かしたまちづくり・地域づくりが求められるのである。まさに、地域にとっての必要課題である。

さらに注目したいのは、「新しい時代の協働を推進するのは誰か」「転換されたシステムを動かすのは誰か」と言うことである。協働しシステムを動かすのは人である。「人」対「人」が繋がり、組織を動かし協働が始まるのである。すなわち、協働する地域人材の育成が喫緊の行政の課題であり・目標である。人材育

成なきところに「活動は無し」、「地域の活性化も無し」と言えよう。ここに、人材育成の重要性が浮き彫りにされるのである。すなわち、「自ら地域の課題を考え・発見・発掘し、解決に向けて活動する人材の育成」が求められるのである。正に、「社会が人を育み、ひとが社会をつくる」所以である。

（3）地域人材育成の課題と解決策

ア. 市町村段階における地域活動人材育成の現状と問題点

ところが、地域活動の現場においては、公共の活動、ボランティア活動者が簡単には育たないという課題がある。

「なぜ、ボランティア活動が必要か」を問われると、「地域は誰が守るのか。地域を守り、活性化することへの喜びを感じ、地域づくりを自分の生きがい・自己表現、自己実現の場と考え、行動する人をどのように育てるかが大事」である。ここに、地域づくり・まちづくり行政の存在意義がある。今では、生活好感度の高い地域づくりが求められているのである。では、地域づくりに行動する人はいるかどうかである。

K市の研修会（平成25年度）で、地域のボランティア活動に関わりを持つ、市民センターの館長から発言があった。「ボランティア活動をする人の多くはボランティアが本来の仕事ではない。希望者による活動である。自分の希望する分野の活動をする活動家達である。」「公共の活動へ導くのは難しい。」「行政が希望するボランティアは簡単には育たない」「苦労している」というのである。

では、この人達を市民活動に向かわせるにはどうするか。活動の展開もボランティアには、色々な参加の方法がある。意識レベルでも違いがある。人は、学び、理解し、納得しないと動かない。自ら活動する意識レベルの育成が必要であり、それを活動に結び付ける行動プログラムが求められるのである。

すなわち、地域の人達を、どのように社会参加活動へ導き・支援するのか等、コーディネートが大事である。ここに、地域社会の課題解決のための公共活動に主体的に参画する人材の育成の厳しさが浮き彫りにされるのである。

イ. 地域の実践活動に結びつく人材育成（地域リーダー養成）が課題

では、市町村段階の地域現場では、どのような人材育成ができるか。これからの地域における人材育成手法の一つが、地域課題解決研修である。

地域のボランティア養成講座に長く関わってきた社会教育行政関係者から「地域ボランティアの養成は、既に地区公民館の段階でも実施してきました」。しかし、「講座には満足して良かったとの評価が高いのですが、地域活動に結びつかない」「実践につながる講座の実施が必要である」というのである。すなわち、「実践に結びつく地域リーダーの養成は永年の課題」であるというのである。

ウ. 地域づくり・まちづくりの人材育成プログラムのあり方

(ア) まずは地域課題の発見・把握から

①地域課題解決に向けて住民の実践が伴わないのは、地域住民の意識が課題解決の実践まで高まっていないからである。②支援する側の行政が注目しなければならないのは、「地域課題の解決は必要であるが、地域課題を解決するのは誰か」まで住民の意識が高まっていない点である。③「自分たちの地域づくりは地域に住む地域住民である」と言っても住民は意識がない・動かないのである。地域住民が自ら動き、地域課題解決に向かって動くように支援するのは、行政の人材育成の役割が大きい。④さらに強調したいのは、住民は、地域課題解決がなぜ必要かを納得しないと動かないのである。正に、「公共の精神に基づき、主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養う（教育基本法第1条の3）」という、地域人材育成には行政の育成・育てる役割が必要になるのである。

よって、地域課題解決研修には、まず、地域課題の発見・把握のプログラムを導入することが求められる。筆者の開発したプログラムには、KJ法を使った「地域課題発見」プログラムを入れ、それを「自助・共助・公助」に分類するとともに、「環境・健康・安心・安全等」の領域別に分類して、その課題の背景・原因を分析し、解決策を考察し、解決プログラム作成へと進むようにしている。

(イ) 人材育成は段階的に育てる

最初からボランティア精神に目覚めた人は少ない。第1段階は、住民に身近な公民館等で「ボランティア養成研修」を実施する。第2段階は、養成した人たちをボランティア活動の実践に案内し活動を促すとともに、「中級のボランティアリーダー研修」を実施する。第3段階は、上級レベルとして、中級修了者を中核として、自主団体活動に向けて「自主的ボランティア団体・グループ」形成の支援をしていくのである。この中級・上級レベルの人たちを「地域課題解決研修」に参加してもらうと、地域への意識も高く効果的である

と思われる。

(ウ) 地域課題解決の「自助・共助・公助」の役割分担と責任体制等々

膨大な地域課題を解決するには、大きく分けて3つの段階がある。1段目は、自分でできることは自分で解決する「自助」活動である。2段目には、隣近所の地域の人々や、地域の団体に協力し合い・組み合って解決する「共助」活動である。3段目には、行政と組んだ方が効果的・効率的に実現する「公助」活動である。特に、誰と・何処と・どの団体と・どの組織と組み・連携・協力し協働するかが必要になってくるのである。その中でも、行政機関との協働は新しい時代の取り組みとして注目されるのである。すなわち、今後は、「自助」「共助」「公助」のそれぞれの主体的な役割分担と相互の連携による社会システムの転換が必要になってきていると言えよう。

エ. 育った人材の活用

地域課題解決型の研修で育った人材をどのように活用するか。この人材活用も重要である。なぜなら、人材を育てても、その成果を活用され・活躍する場がないと、好循環は起こらないと言えよう。そこで地域の現場では、次のような活用が成果を挙げている。

(ア) 人材バンクの登録・活用

課題解決学習型研修の修了者は、人材バンクに登録する。活用し易くするためには、派遣システムを明確にし、関係機関に周知徹底する。また、登録者のステップアップ研修を行う。

(イ) 企画員制度の実施

関係分野の新規事業等は人材バンク登録者を企画立案の段階から参加・企画させて「企画員」として活用する。公募方式も良い。

(ウ) 自主活動団体の育成

地域課題解決学習で育った人材を核にして、地域課題解決の自主活動団体として育つように支援していく。発見した地域課題を解決する自主的な活動団体・グループの育成である。

(エ) 関係行政の抱える地域課題を解決するプログラムの公募と実施

今、女性支援行政や、地域活動支援行政が行うようになってきているのが、地域課題を解決するプログラムの公募と実施である。公募し、プレゼンテーションを実施して、効果の期待されるプログラムに補助金をだし、実施してもらうのである。正に育った人材の活用である。

(オ) まちづくり協議会での活用

地域活動の中間組織（プラットフォーム組織）と言え
ば、まちづくり協議会に代表される。組織的にも、人
的にも財政的にも中核であり、まちづくり協議会が動
かなければ地域は動かないと言える。この、拠点に地域
課題を発見し解決する人材の存在は重要である。まち
づくり協議会が地域問題解決型研修で育った人材を登
録・活用する人材バンクを設置することを進めたい。

5. 結論 －今後の人材育成の方策

我が国は、今、激変する国際社会の中で生き残りを
かけて、持続可能な社会づくりにまい進しなければならない。そのためには、社会の形成に参画し寄与する
地域人材の育成が求められているのである。その人材
育成の中の、地域人材の育成が、学校外の地域社会の
教育を担う社会教育・社会体育の領域である。

急激に変化する社会の中で、地域の形成に積極的に
参画・寄与する人材の育成には、地域課題を発見し、
その課題解決に向けて寄与する人材育成が重要であり、
その人材育成のプログラム開発が求められるのである。

本論では、課題解決型の地域人材育成の背景や教育
基本法や「基本計画」が求める人材育成、地域におけ
る人材育成の課題等を明らかにし、地域課題解決型の
人材育成プログラムの開発を試みた。筆者が企画段階
から関わった、プログラムを提供したい。

また、今後の本研究を深めるには、社会教育関係者
を中心に、過去、研究・実践してきた「要求課題、必
要課題、地域課題、現代的課題等」の先行研究を分析
する必要があることを痛感する。さらに研究を深めた
い。

6. 課題解決型の人材育成プログラムの実際

ここで、地域課題解決に向けての具体的な取り組み
を見てみよう。事前打ち合わせから、研修実施に講師
として関わった筆者から、出典を明らかにして紹介し
たい。

(1) 大分県の事例

ア. 平成24年度大分県社会教育関係職員基礎研修:平
成24年11月29日

表-2 演習：11：30～12：00、13：00～15：30

午前	●講義・演習「地域課題とは」 ・地域課題の発見手法 ・地域課題解決の先進事例の 紹介	11:30～12:00
1, 地域コミュニティとは 「地域住民が生活している場所、消費、生産、労働、 教育、衛生・医療、遊び、スポーツ、芸能、祭りに関わ り合いながら、住民相互の交流が行われている社会」(出 典：フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』 (2012/12/06 UTC版), 「日常生活のふれあいや共同の活動、共通の経験を通 して生み出されるお互いの連帯感や共同意識と信頼関係 を築きながら、自分たちが住んでいる地域をみんなの力 で自主的に住みよくしていく地域社会」(出典：香川県 HP) 2, 地域コミュニティが、なぜ必要か ①都市化が進み、価値観が多様化する中で、地域におけ る連帯感が希薄化し、地域が本来持っている相互扶助が 低下してきている。 ②少子・高齢化など社会情勢の変化に伴って、高齢者や 子育て家族に対する支援、環境保全、防災・防犯など、 住民の生活に直結するさまざまな課題が発生してきてい る。 ③地方分権や市町村合併が進み、自己決定、自己責任の 原則のもと、住民が主体となって、地域の課題は地域自 ら解決する「地域分権型社会」の実現が求められている。 (出典：香川県HP) 3, これからの地域コミュニティ (1) 幅広い世代や住民層の参加促進 (2) 住民の自主的な参加促進 (3) 住民自ら地域課題を捉え、解決に向けて合意形成 を図る ・地縁型団体(自治会など)とテーマ型団体(NPOなど) との連携 (4) 多様な人材の育成・確保・・・全住民が地域づく りの資源・人材 (5) 行政との連携 －自助・共助・公助－の関係づくりへ		

表-3 演習の実際：『地域課題発見と解決策の視点』
11:30～12:00

(1) 地域課題の発見 (KJ法)：「KJ法」による地域課 題発見 「KJ法」とは、・・・住民参加の「KJ法」、みんなもでき る「KJ法」 課題発見の手法：現状の診断と問題の発見 ＊ 川喜多二郎の発見・「質」より「量」の原則、自 由な雰囲気、質問の禁止、批判の禁止、多くの意見 の集積、情報の集積 地域の課題発見：現状診断： ①解決小集団の結成：課題テーマごとに班編成

②KJ法による解決

・多くの意見出し、ポストイットに書く・・・情報を集める

・全ての意見を記録—短文で記録—正確に記録

分類1：似たものを集める（似た意見のグループづくり、一小组グループをたくさん作る、

看板の決定「表札」づくり、グループ分類にタイトルを付ける；

（なぜこのグループにまとめたか）

分類2：小组グループをつなげて相対的な大グループを作る；

（グループ間の関係を見つける；グループ間の関係を言葉で表す）

・全体構造を示す：グループの関係を模造紙の上にグループを配置、関係図をもって計画・問題の全体構造を示す

・関係者が分かりやすいように色分けを工夫する

状況の診断と問題の発見

・何が問題か？ なぜ問題か？ 何が原因か？ 解決の方法はあるのか？

・解決に向けてブレインストーミング：相手の意見尊重、容認と相乗発想

「すぐできること」「工夫すれば可能なこと」「時間をかけて検討を要すること」の類別

（2）地域診断表（案）に清書する：発表できるようにする

<例>

北九州市（ ）地区）地域診断表：KJ法：広用紙、ポストイット、マジックの準備

地域の現状	問題点・課題	既存の施策	解決策	備考
1. 防犯・防災 2. 健康・福祉 3. 環境 4. 校区一体感				事業計画作成へ

（3）課題の絞り込み — 次に絞り込んでよい
家庭教育、青少年体験活動、奉仕活動・ボランティア活動、学校支援地域本部事業、

（4）問題点の整理

表-4

午後	講座の企画・立案の手順②, ●課題の解決策の検討 課題解決に向けた方策の検討: 地域課題の絞り込み	13:00～14:40
----	--	-------------

1. 講義・演習：●課題の解決策の検討

（1）課題解決に向けた方策の検討

地域診断表（案）に清書する：発表できるようにする

〇〇町（ ）地区）地域診断表：KJ法：広用紙、ポストイット、マジックの準備

地域の現状	問題点・課題	既存の施策	解決策	備考
-------	--------	-------	-----	----

1. 家庭教育 2. 体験活動 3. 学校支援 4. ボランティア 5.	演習	演習	演習・検討 清書	事業計画 作成へ
--	----	----	-------------	-------------

（2）課題の絞り込み ：手順

①地域診断・

②地域課題発見（問題点・課題の発見）

③課題の絞り込み・・・来年度に向けて、早急に解決したい課題を絞り込む

④問題点の分析

⑤既存の事業施策の挿入

⑥解決策の考察：課題解決に向けた方策の検討

⑦解決のための事業計画を作成

* 具体的なアクションプラン（事業計画）の作成・演習

2. 成果発表 14：40～15：30

* 各班別発表

（2）北九州市の事例

ア. 平成24年度 地域課題解決のための情報交流会の開催について

1. 趣旨

少子高齢化が進行する社会情勢の中で、市民みんなのちからで取り組むまちづくりが求められています。地域に関わりのある人々の知恵や力を積極的に取り組みながら、多様で重層的なネットワークを形成することが大切です。

しかし、実際の取り組みでは、それぞれの地域が試行錯誤や、戸惑いながら活動している場合があります。同じ活動を行っている地域団体と市民活動団体がワークショップ形式の情報交流会を開催し、活動や問題解決の促進を図ります。

2. 事業概要

（1）ワークショップでの事例発表及び進行係の募集

地域で要望が高い7分野（後述）について、情報交換会で「事例発表&進行係」を担当する市民活動団体を募集する。

具体的には、「まちづくり専門家派遣事業（別紙参照）」のスキームを活用する。

※募集分野 ①環境美化・ごみリサイクル ②健康づくり・スポーツ ③防犯・防災 ④地域の親睦 ⑤青少年の健全育成 ⑥高齢者支援 ⑦子育て支援

（2）意向調査の実施

地域課題に関する情報交流会について、まちづくり協議会などの地域団体の関係者へ参加の意向調査を実施（各区コミュニティ支援課）する。

なお、情報交流会は、活動分野単位ワークショップを開催するが、希望が2団体以下は中止、6団体以上の場合は抽選とする。

（中止、抽選漏れの場合、まちづくり専門家派遣事業を紹介する）

（3）情報交流会（ワークショップ）の開催

参加団体とまちづくり専門家による情報交流会（ワークショップ）を開催する。
 進行は、次のとおりとする。

1）全体会
 ・主催者挨拶，進行スケジュール説明（10分）

2）分科会(分野毎)
 ・自己紹介（1分/人×人数 15分）
 事例発表（まちづくり専門家による活動事例 15分）
 ・ワークショップ（70分）
 a 各団体から，活動実績と抱えている問題点の発表
 b 議論する問題の決定
 c 問題解決の検討&提案（模造紙にまとめる）
 ※各分科会へ書記1名（コミュニティ支援課職員）配置

3）全体発表会
 ・結果発表（35分：1グループ5分以内）
 ※ファシリテーターが，進行管理及び交流会総評を行う。

3. 実施概要

①開催予定 平成25年2月（平日午後）
 ②会場予定 ウェルとばた
 ③人数見込 70～105名（1ワークショップ(10～15名)×7分野）

イ. 地域課題解決のための情報交流会の実際

【期日】平成25年2月19日（火）13：30～16：30

【会場】西日本総合展示場 新館 AIM3階 315会議室
 （北九州市小倉北区浅野三丁目8-1 TEL541-5931）

【総合コーディネーター】

九州共立大学 教授 古市 勝也 先生

【研修当日の流れについて】事例

13:30 全体会（15分）

- ・主催者あいさつ
- ・オリエンテーション
 （本日スケジュール説明等）

13:45 移動（5分）

- ・分科会々場への移動（受付担当（分科会担当）が案内いたします）

13:50 分科会（グループ討議：85分）

- 311会議室（防犯・防災（2グループ））
- 312会議室（環境美化・ゴミリサイクル）
- 313会議室（高齢者支援）
- 314会議室（子育て支援）
- 315会議室（地域の親睦・青少年の健全育成（2グループ））
- 303会議室（健康づくり）
- ・グループ討議の進行は，各分野のまちづくり専門家です。

15:15 移動（5分）

- ・全体会々場(315会議室)へ移動

（分科会々場の現状復帰をお願いいたします）

15:20 全体発表会（50分）

- ・各分科会での討議内容，結果を発表
 （1グループ5分以内）
- ・まとめ

16:30 終了予定

【配布資料】

総合コーディネーター，まちづくり専門家（話題提供）一覧

参加者一覧（分野・区別）

グループ討議の留意点

北九州市 協働のあり方に関する基本指針（冊子，パンフレット）

まちづくり専門家派遣事業チラシ等

表-5 まちづくり専門家&担当職員 一覧

分野	まちづくり専門家		担当職員	
	団体名	氏名	区	氏名
環境美化・ごみリサイクル			戸畑	
健康づくり			若松	
防犯			安全安心	
防災			八幡西	
地域の親睦			八幡東	
青少年の健全育成			小倉北	
高齢者支援			小倉南	
子育て支援			門司	

表-6 まちづくり専門家の提供話題（分科会）について

分野	(団体名・氏名)	話題提供	概要
環境美化 ごみリサイクル		集団資源回収と地域コミュニティの活性化について	地域で協力することにより、ごみの減量化・資源化に協力できることになるため、沢見まちづくり協議会では、積極的に古紙回収活動を行っています。 地域で行っている古紙回収活動と沢見まちづくり協議会が行っている様々な活動をあわせて、紹介します。
健康づくり・スポーツ		地域の健康づくりに期待されるスポーツの役割と可能性	健康づくりに「運動・栄養・休養」の要素は欠かせません。特に最近では運動の実践が重要となっています。ただ、これまで「運動」と「スポーツ」は、それぞれに別なものとして捉えられてきた印象があります。しかしながら本来、運動とスポーツは同じもので、スポーツという単語の訳語が運動という言葉の始まりとも言われています。 ここ10年ほどは、特にスポーツという言葉が強調されており、健康づくりにおいてもスポーツという言葉が使われるようになってきました。子どもたちの体力づくり、成人（女性を含む）の健康づくり、高齢世代の介護予防など、そのスポーツの実践の場として地域に期待が集まっています。 スポーツを実践するには、指導者はもちろんのこと、「時間・空間・仲間」というサンマ（3つの間）が必要です。当法人で行ってきた、健康教室などでの経験や学び等を報告してもらいながら、健康づくり事業の企画について皆さんとさまざまな意見交換をしたいと思います。

防犯・防災		犯罪が起きない地域づくり～地域にできること～（防犯）	犯罪の起きない地域とは？ 特に女性や子どもが犯罪被害に遭わないような地域とは、どういった地域なのか、 実際に世界各地で防犯活動をしていく中で感じたこと、考えたことを発表し、皆さまで一緒に、地域にできることを考えていきます。 1 犯罪が起きにくい地域とは？ 2 まず一人一人に、犯罪被害に遭わないために気をつけて欲しいこと
		自治会としての災害に対する取り組みについて（防災）	地域の災害観を、ハザードマップ等を用いて確認し、居住地域の強み弱みを理解する。 そして災害が発生したら？発生しそうだったら？個人として、地域としてどうするか？ 問題や課題の明確化を行い、そのうえで、どのような活動を行っていくかを考えるということを実地的に行っている地域の事例を紹介します。 また、被災後の避難所や仮設住宅での自治会としての取り組みを東日本大震災の岩手県沿岸市町の事例について紹介します。
地域の親睦		地域の結び目（つながり）が解けそうになっていませんか？	活動を継続的に活性化させるためには、人々が無理なく、楽しく参加出来ることが前提となります。 多くの団塊の世代の方々が、地域デビューをはたし、新たな「なかま」として、活動できる場を地域も切望しています。 点と点になりがちな各催事をどうすれば地域の面として共有し広げられるか？ 今までの方法や活動の仕方など、事例を通じてこれからの新たな3世代間交流などの取り組みを一緒に考えてみたいと思います。

青少年の健全育成		事例：「くらしまるごと体験宿」 (平成22年北九州市協働提案モデル採択事業) 今回紹介させていただく「くらしまるごと体験宿」は、それまで地域の自治会などを中心に行われていた通学合宿事業をNPOの視点からプログラム企画、運営し事業として実施させていただきました。その活動で得た経験を基に、これまで行われてきた形とわれわれの実施してきた形を組合せ、発展させるような新たな事業が地域でできるのではないかと考えています。
高齢者支援		私たちの世代は、誰もが自分だけの自由を追い求めて、社会のつながりを崩壊させてしまった。自分の都合だけで生きようとする相互不信や無関心に満ちた生きにくい社会を作りかねない。 今この時代だからこそ新たな助け合いの仕組みを作らなければ、私達の子や孫が生きられない。その仕組みの有力な一つが「居場所づくり」だろう、と思います。 なぜ、居場所がどの世代にも必要なのか、どうしたらつくれるのか、交流の中で、明らかにしていきたいと思っています。
子育て支援	①子育て支援の場作り、支援者のチームづくり ②子育てサークル支援	①市内では子育てサポーター登録制度も充実してきて、市民センターを拠点に多彩な活動が展開されています。サポーターさんやセンター関係者のニーズに沿って内容をデザインします。 例) 子育て広場、フリースペースの場づくりの工夫、支援者のコミュニケーション・スキル研修、支援者同士のチーム・ビルディング ②子育てサークルメンバーを側面から支援するには？ ・サークルメンバーの交流ワークショップ ・サークルのリーダー養成ワークショップほか

Received date 2013年10月15日

Accepted date 2014年 1 月14日

<引用文献>

- 1) 古市勝也「生涯学習振興における一般行政と教育行政」日本生涯教育学会編『日本生涯教育学会年報第33号』2012年11月10日, pp91-106のp91, p94
- 2) 総務省『地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針』平成17年3月29日
- 3) 内閣府「国民生活選好度調査」(平成23年度) 2.ボランティア, 支え合う活動(「新しい公共」)
-(2)ボランティアやNPO活動, 市民活動に関する今後の意向
- 4) 福岡県総合政策課「平成24年度福岡県民意識調査」平成25年1月10日発表
- 5) 「教育基本法」(2006(平成18)年12月)
- 6) 「第2期教育振興基本計画」(平成25年6月14日閣議決定)
- 7) 中央教育審議会答申「第2期教育振興基本計画について」(平成25年4月25日,) 第1部-I-(4)

<参考文献>

- 1) 北九州市『北九州市協働のあり方に関する基本指針 ～協働による住みよいまちづくり～』平成24年11月
- 2) 北九州市『みんなが主役の地域づくり・まちづくり』平成25年4月
- 3) 中央教育審議会答申『新たな未来を築くための大学教育の質的転換にむけて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～』平成24年8月28日
- 4) (財) 地方自治研究機構『地域協働のまちづくりと人材開発に関する調査研究』平成23年3月
- 5) 宗像市人づくりでまちづくり講座「市民活動現場塾」2012(平成24)年10/8,10/18,11/8 内容:「資金力」「組織力」「協働力」, 出典:「メイトムNEWSくばらばん」2012年12月号.
- 6) 古市勝也他『古賀市における地域活性化を目指した地域リーダー養成プログラム開発の実際に関する研究』2007(平成19)年3月, 九州共立大学スポーツ学部研究紀要第1号, pp43-54, (ISSN 1881-848X)
- 7) 古市勝也他『インターバル方式の日程による地域活動プランの開発実践 -地域実践を課した古賀市における区長レベルの人材育成 -』2008(平成20)年3月, 九州共立大学スポーツ学部研究紀要第

2号, pp39-47, (ISSN 1881-848X)

- 8) 古市勝也他『地域での実践活動に結びつく人材養成講座の手順・手法に関する研究—山口県地域づくりプランナー養成講座の検証から—』2008(平成20)年3月, 九州共立大学生涯学習研究センター紀要13号], pp47-65, (ISSN 1342-1034)

[原著論文：査読付]

秘書業務の現代的特徴と今後の課題 －広島におけるアンケート調査結果から－

徳永 彩子¹⁾，大友 達也²⁾

Current Features and Future Problems of Secretarial Work within the Japanese Management Structure －Based on the Results from a Survey conducted in Hiroshima－

Saiko TOKUNAGA¹⁾，Tatsuya OHTOMO²⁾

はじめに

秘書とは「上役が本来の職務に専念できるよう補佐する者」と定義される。総務省統計局による平成9年12月に改訂された「日本標準職業分類」によると、秘書という職業は大分類¹⁾ではC事務従事者に分類され、中分類では25一般事務従事者に、小分類では254秘書の項目に掲載されている。秘書の項目内容には「国会議員、会社社長・重役など高度に専門的、管理的な職業従事者に対して内外との連絡、文書作成、スケジュール調整などの日常的な業務を補助する仕事に従事するものをいう」と定義されている。

秘書の定義における上役というのは、企業などの組織体における直接の上司のことであるが、秘書が補佐役としてつくのは一般に取締役クラス以上の管理職などの重要な役職者に限られている。諸外国においては、ミドル・マネジメント (middle management) ²⁾を補佐する秘書も存在するが、わが国では秘書が補佐役として担当する上役は、トップ・マネジメント (top management) ³⁾が多いものと思われる。

トップ・マネジメントは社会的に責任のある地位にあり、経営判断や意思決定などで極めて多忙な毎日を送っている。限られた貴重な時間を本務遂行のために

最も有効に用いるには、必ずしも自身で担当する必要のない実務を引き受けてくれる補佐役である秘書 (secretary) にそれを委譲 (delegate) ⁴⁾する。しかし、今までの秘書はサポートするという役割であったため、補佐的な業務だけに甘んじてしまいがちであった。

しかし、急速なIT化の進展により、秘書の求められる役割や業務が大きく変容しているのではないだろうか。テキストなどにおける旧来の秘書の機能や業務に対する定義や認識が時代とマッチングしていないのではないだろうかとの疑問をもった。そこで、本論文ではこの変容しつつあると思われる秘書の業務に焦点を当て、広島の企業および病院にアンケート (依頼件数510件 有効回答件数135件) を実施することで、現代的な特徴を調査することにした⁵⁾。第1章では、先行研究について検討し、秘書の現代の特徴について詳述する。第2章では、「現代秘書の業務、中でも来客の応対」に焦点を当てその変化を調査・分析した。言葉遣いや身だしなみでは、一般企業(医療と金融を除くその他の企業)では私服化が進んでいること、医療では制服着用が主流であることがわかった。名刺の取り扱いでは、同時交換が主流になりつつあることがわかった。「茶菓接待における業務」では、金融で茶菓から急須を用いて接待する比率が高いことがわかった。

1) 九州共立大学経済学部経済・経営学科

2) 安田女子短期大学秘書科

1) Kyushu kyoritsu University, Faculty of Economics, Department of Economics

2) Yasuda Women's College, Department of Business

「勤務中の服装」では、業種別の違いでカイ二乗検定での有意差が見られた。第3章では、「情報管理における業務の変化」に焦点を当て、その調査項目を検討した。「スケジュール管理」は紙ベースよりパソコンベースがやや多く、特に一般企業でパソコンベースが多いことがわかった。「名刺の管理」の実態については、金融業で名刺読み取りソフトやパソコンを利用している人が多いことがわかった。第4章では、「国際化、効率化と現代秘書」という視点から秘書業務の変化を検討した。国際化については、秘書業務はあまり国際化しておらず、このため日常的に英語能力は必要ではないことがわかった。効率化については、「丁寧な応対」よりも「スピード」が求められているとする回答が多かった。

第1章 秘書の現代的特徴

1-1 先行研究

先行研究として、秘書業務の実態をアンケートにより調査した井原（1989）の研究がある。井原（1989）は、昭和62年から63年にかけてアンケート調査を行い、企業における女性秘書の業務内容について考察した。現在まかされている女性秘書の業務内容について質問し、「現在まかされている業務」と「まかされていない業務」について、雇用者あるいは管理者の意見を求め、特に「まかされていない業務」について今後の可能性をさぐり、大阪地区及び福岡地区の2つの調査を比較・検討したものである。福岡地区は400社、大阪地区は248社に回答を求めた。有効回答件数は福岡地区61社、大阪地区は53社であった。

調査の結果としては、宴会の同席と国内外出張の随行については、大阪・福岡ともに半数が女性秘書には

まかせられないという見方で一致している。しかし、会合の運営については、現在まかせているが50%以下であるが、女性秘書の能力向上により、90%までアップできるとみている。交際費の管理はまかされている度合いが高いが、株主総会対策については約40%、庶務業務のトラブル対応については約30%強が大阪・福岡ともに共通して、女性には無理とみている。重要文書の処理管理や慶弔の式場運営においては、大阪がほとんどまかせている状態であり、福岡の実態とかなりの違いがあった。さらに、業種別でみると、両地区とも金融業において女性であるがゆえにまかせられないという意識が若干他業種よりも高い傾向にあった。

この研究は、男性秘書と女性秘書の業務を比較・検討したものであるが、調査の着手時点では、一般的に秘書業務の性別における差は縮小しているのではないかという仮説を想定していた。しかし、井原（1989）が指摘するように、一般的動向よりも、業種別での差異の現れ方の違いに注目すべきではないかと、考えるようになった。

そこで、本研究では、秘書業務の中でも「来客の応対」と「情報の管理」に焦点を絞り、業務の実態と意識の変化について、調査することとした。今回アンケート調査した企業や医療機関に、秘書に相当する者はいるか調査したところ、135件中「相当する者はいる」が60件、「いない」が75件であった。そこで、本稿では秘書に相当する者がいる60件における業務の実態や意識の変化についてみていきたい⁶。

1-2 秘書の現代的特徴

まず、業種であるが、医療が34件で56.7%、金融が11件で18.3%、その他の企業⁷が15件で25%であった。

¹ 日本標準職業分類分類項目表において、大分類はA専門的・技術的職業従事者、B管理的職業従事者、C事務従事者、D販売従事者、Eサービス職業従事者、F保安職業従事者、G農林漁業作業従事者、H運輸・通信従事者、I生産工程・労務作業従事者、J分類不能の職業の10に分類されている。

² トップ・マネジメントの戦略的決定を実行するためには、設備、組織、人員、技術、資金などの諸資源を調達し、これを構造化し、さらにこれを開発していくことが必要である。戦略の実行には必要な組織構造を計画したり、必要な人員計画、人材を開発する能力開発計画を必要とする。ミドル・マネジメント（中間管理層）は、このような管理計画の作成・立案と実施の責任をもつとともに、生産や販売にたいする日常的な管理の責任者をなしている。（占部都美『経営学入門』中央経済社・1999年・117ページより）

³ トップ・マネジメント（最高経営層）は、方針決定機関としての取締役会（board of directors）とその方針を執行する最高責任者である社長からなっている。企業の存続と成長をはかるために、企業の内外の環境の変化にたいして企業全体を

適応させる戦略的決定を行っていくことがトップ・マネジメントの主要な任務をなしている。戦略的決定を通じて、企業の長期・短期の経営目標とそれを達成するための戦略決定がなされる。（占部都美 前掲書・117ページより）

⁴ ここでいう補佐と権限委譲の概念の関係は興味ある課題である。今後、バーナード（Chester I. Barnard）の権限委譲論（Delegation theory）や経営組織論におけるラインアンドスタッフ理論（Line and staff theory）から考えてみたい。

⁵ 今後、東京や大阪、福岡で同様のアンケート調査を行い、結果を検証していきたい。

⁶ 本研究は、秘書業務の変化を調査するという目的であるため、企業の場合は勤続5年以上、医療の場合は2年以上の方に回答してもらうように依頼した。企業の選定においては、公開されている広島県の企業・医療機関名簿からランダムに送付したものである。

⁷ その他の企業とは、サービスが5件で8.3%、卸・商社が3件で5.0%、製造業が2件で3.3%、運輸業が2件で3.3%、建設業とデパート・スーパー、マスコミがそれぞれ1件で1.7%である。

医療における秘書が34件で56.7%と半数以上を占めており、残り26件の43.3%が企業における秘書という割合となった。したがって、回答件数の多い医療、金融、その他の企業という3つの業種における秘書の実態を検討することとする。

秘書の勤務形態をみると、正社員が50件で83.3%、非正社員⁸が10件で16.7%であった。8割以上の秘書が正社員として勤務している状況である。業種別に秘書の勤務形態をみると、医療では正社員が26件で76.5%、非正社員は8件で23.5%、金融は正社員が10件で90.9%、非正社員⁹は1件で9.1%、その他の企業は正社員が14件で93.3%、非正社員¹⁰が1件で6.7%であった。金融を含めた企業に勤務している秘書は9割が正社員である。企業の秘書と比較して、非正社員の割合が多かった医療の勤務形態を詳細にみると、契約社員が3件で8.8%、嘱託が2件で5.9%、派遣社員が1件で2.9%、パートが2件で5.9%であった。医療秘書の勤務形態が多様化していることがわかる。

表1 業種別にみる秘書の勤務形態

	正社員	非正社員	計
医療	26 (76.5)	8 (23.5)	34 (100)
金融	10 (90.9)	1 (9.1)	11 (100)
その他	14 (93.3)	1 (6.7)	15 (100)
計 (件数) (%)	50 (83.3)	10 (16.6)	60 (100)

どのような形態で上役を補佐しているかを調査したところ、欧米などの企業に多くみられる上役個人につく「個人つき秘書」が11件で18.3%、日本の大企業に多く、秘書室や秘書課に所属してグループ単位で上役を補佐する「グループ秘書」が12件で20.0%、総務部や人事部などに所属し、所属部門の仕事と上役の補佐という秘書の仕事を兼務する「兼務型秘書」が35件で58.3%、「チームつき秘書」が1件で1.7%、「その他」が1件で1.7%であった。この広島での調査においては、兼務型秘書が5割を占めていることが確認できた。広島だけではなく中小企業が99.2%を占めるわが国では、「兼務型秘書」が多いのではと推測される。この補佐

の形態を業種別でみると、医療では「兼務型秘書」が19件で59.4%、「個人つき秘書」が7件で21.9%、「グループ秘書」が6件で18.8%であった。金融は「グループ秘書」が5件で45.5%、「個人つき秘書」が3件で27.3%¹¹、「兼務型秘書」が3件で27.3%であった。その他の企業は、「兼務型秘書」が13件で76.5%、「個人つき秘書」が1件で5.9%、「グループ秘書」が1件で5.9%、「チーム型秘書」が1件で5.9%、「その他」が1件で5.9%であった。その他の企業では、「兼務型秘書」が7割以上、医療では半数以上を占め、金融では「グループ秘書」の形態が多い。以上のことから、医療では「兼務型秘書」と「個人つき秘書」がやや多く、金融では「グループ秘書」が多く、その他の企業では「兼務型秘書」が多いことがわかった。この結果は、企業の規模や従業員数にも関係があると推測できる。一般に、大企業では役員の人数が多いため、秘書室や秘書課があり、グループで役員の補佐をする「グループ秘書」の形態が多い。一方、中小企業では、比較的役員の数が少ないため、秘書室や秘書課がなく、人事部や総務部などに所属している社員が、社長などの役員の秘書業務を兼務している「兼務型秘書」の形態が多くとられている。なお、医療において「個人つき秘書」が2割程度いるのは、院長秘書や理事長秘書など個人につく場合があるものと考えられる。

表2 業種別にみる上役の補佐の形態

	個人 つき	グル ープ	兼務型	チー ム つき	その他	計
医療	7 (21.9)	6 (18.8)	19 (59.4)	0 (0)	0 (0)	32 (100)
金融	3 (27.3)	5 (45.5)	3 (27.3)	0 (0)	0 (0)	11 (100)
その他	1 (5.9)	1 (5.9)	13 (76.5)	1 (5.9)	1 (5.9)	17 (100)
計(件数) (%)	11 (18.3)	12 (20.0)	35 (58.3)	1 (1.1)	1 (1.1)	60 (100)

従業員数でみると、100人未満が9件で15.0%、100～300人が18件で30.0%、300～500人が13件で21.7%、500人～1000人が6件で10.0%、1000人以上が14件で23.3%となっている。従業員数を業種別にみると、医療では100～300人が12件で35.3%、

⁸ 詳細をみると、契約社員が4件で6.7%、嘱託が2件で3.3%、派遣社員が2件で3.3%、パートが2件で3.3%という結果であった。

⁹ 金融の非正社員は契約社員1件で9.1%である。

¹⁰ その他の企業の非正社員は、デパート・スーパーの1件で6.7%である。

¹¹ 金融において、個人つき秘書が3割弱いるのは、今後インタビュー調査などの検証が必要であるものと思われる。

300～500人が11件で32.4%，1000人以上が4件で11.8%，100人未満が4件で11.8%，500～1000人が3件で8.8%であった。医療機関の中でも規模の大きな医療機関が多いが，企業規模に置き換えると中小規模となるであろう。金融では，1000人以上が6件で54.5%，500～1000人が2件で18.2%，300～500人が2件で18.2%，100～300人が1件で9.1%であり，大企業が多い。その他の企業は，100人未満が5件で33.3%，100～300人が5件で33.3%，1000人以上が4件で26.7%，500～1000人が1件で6.7%であった。その他の企業では，中小企業が多く，業種別に従業員数をみると，表2の上役の補佐の形態と関連がみてとれる。

表3 業種別にみる従業員数

	100人未満	100～300人	300～500人	500～1000人	1000人以上	計
医療	4 (11.8)	12 (35.3)	11 (32.4)	3 (8.9)	4 (11.8)	34 (100)
金融	0 (0)	1 (9.1)	2 (18.2)	2 (18.2)	6 (54.5)	11 (100)
その他	5 (33.3)	5 (33.3)	0 (0)	1 (6.7)	4 (26.7)	15 (100)
計(件数)	9	18	13	6	14	60
(%)	(15.0)	(30.0)	(21.7)	(10.0)	(23.3)	(100)

回答者の性別は，男性が25件で41.7%，女性が35件で58.3%であり，女性の秘書からの回答が半数以上を占めている。業種別にみると，医療では男性が12件で35.3%¹²，女性が22件で64.7%，金融では男性が4件で36.4%，女性が7件で63.6%，その他の企業では男性が10件で66.7%，女性が5件で33.3%であった。その他の企業では男性が多く，医療や金融においても3割の秘書が男性である¹³。一般に，欧米では99%の秘書が女性であり，日本では男女の比率は1対3である。比較的日本で男性秘書の比率が高いのは，秘書室や秘書課というグループ組織において，男性と女性の役割分業があったからである。日本的経営という特殊な体質により，接待や上役の随行など男性でなければ務まらないとされていた業務があり，女性は男性の補助的な存在におかれることが多かった。この男女の役割分業は，1986年の男女雇用機会均等法の施行など

により，女性が管理職に昇進する割合もわずかではあるが高くなり，キャリア志向の女性が増え，徐々に改善しつつある。男性と同様に，ブレイク秘書とよばれる者がこれから先増えていくものと思われる。

表4 業種別にみる秘書の性別

	男性	女性	計
医療	12 (35.3)	22 (64.7)	34 (100)
金融	4 (36.4)	7 (63.6)	11 (100)
その他	10 (66.7)	5 (33.3)	15 (100)
計(件数)	26	34	60
(%)	(43.3)	(56.7)	(100)

回答者の年齢は，30代が25件で41.7%と一番多く，つづいて50代以上が16件で26.7%，40代が13件で21.7%，20代が6件で10.0%であり，10代の秘書はいなかった。業種別にみると，医療では30代が16件で47.1%と最も多く，次いで50代が10件で29.4%，40代が4件で11.8%，20代が4件で11.8%であった。50代の秘書も3割弱勤務しており，比較的年配の秘書が多いことがわかった。医療の現場では，現場経験と医療事務や医療秘書などの専門知識が求められるため，勤務経験のあるベテランの秘書が求められているのではないかと考えられる。また，事務部門の管理職が回答している場合も考えられるであろう。金融では30代が6件で54.5%，40代が3件で27.3%，20代が2件で18.2%であり，30代の秘書が半数を占めている。その他の企業では，50代が6件で40.0%，40代が6件で40.0%，30代が3件で20.0%であった。その他の企業では，年配の秘書が多く，役に就いている可能性が考えられ，性別を業種別にみた表4と関連がみてとれる。

表5 業種別にみる秘書の年齢

	10代	20代	30代	40代	50代以上	計
医療	0 (0)	4 (11.8)	16 (47.1)	4 (11.8)	10 (29.4)	34 (100)
金融	0 (0)	2 (18.2)	6 (54.5)	3 (27.3)	0 (0)	11 (100)

¹² 医療において，男性の秘書が3割程度回答しているのは，大変興味深い点であり，事務部門の管理職が回答しているものと推測できる。それは，回答者の年齢からも推測可能であるが，医療では50代の秘書が3割弱存在していることと関係しているものと思われる。

¹³ 秘書室や秘書課がある大企業においては，秘書室長や秘書課長など役付に男性が就く場合も多いと考えられ，対外的な業務にも随行するなど男性秘書が一定数存在しているものと思われる。

その他	0 (0)	2 (18.2)	3 (20.0)	6 (40.0)	6 (40.0)	15 (100)
計(件数)	0	6	25	13	16	60
(%)	(0)	(10.0)	(46.7)	(21.7)	(26.7)	(100)

第2章 来客応対における業務の変化

2-1 言葉遣いや身だしなみにおける意識の変化

本研究では、秘書業務の中でも「来客の応対」と「情報の管理」に焦点を絞り、秘書の業務や意識に変化が現れていないか調査した¹⁴。〈応対の際の言葉遣い〉において、丁寧語・尊敬語・謙譲語を正しく使い分けられているか確認したところ、「そうしている」が25件で41.7%、「ややそうしている」が30件で50.0%、「あまり思わない」が2件で3.3%、「していない」は0件であり、9割以上の秘書が正しく使い分けしていると回答している。応対の基本となる言葉遣いには、先方に失礼のないよう気を配っていることがわかる。

ところが、基本的な敬語表現であれば、丁寧語・尊敬語・謙譲語を厳密に使い分ける必要はなくなってきたと思うかを質問したところ、「そう思う」が4件で6.7%、「ややそう思う」が26件で43.3%、「あまり思わない」が19件で31.7%、「思わない」が8件で13.3%であった。半数近くの秘書が、「そう思う」と回答している。業種別にみると、医療では「そう思う」が2件で6.1%、「やや思う」が13件で39.4%、「あまり思わない」が13件で39.4%、「思わない」が5件で15.2%であり、5割以上の秘書は厳密に使い分ける必要があると回答している。昨今、モニターバイシエントの出現が問題となっていることもあり、患者さまと呼ぶ医療機関も出てくるなど応対には気を配っている医療の現状が現れているのではないだろうか。金融では、「やや思う」が6件で66.7%、「あまり思わない」が3件で33.3%であった。6割以上の秘書が厳密に使い分ける必要はなくなってきたと思うと回答している。その他の企業では、「そう思う」が2件で13.3%、「やや思う」が7件で46.7%、「あまり思わない」が3件で20.0%、「思わない」が3件で20.0%であった。つまり、金融やその他の企業では6割以上の秘書が、3種類の敬語を厳密に使い分ける必要はなくなってきたと思うと回答しており、金融やその他の企業における秘書の意識の変

化がみてとれる結果となった。以上のことから、秘書の言葉遣いでは、「敬語の使い分け」が望ましいと評価しているものの実際には、その厳密な使い分けは、金融やその他の企業において必ずしも必要ではなくなっていると考えられており、企業における秘書の意識の変化がみられた。

表6 丁寧語・尊敬語・謙譲語を使い分ける必要はなくなってきたと思う（業種別）

	そう思う	やや思う	あまり思 わない	思わない	計
医療	2 (6.1)	13 (39.4)	13 (39.4)	5 (15.2)	33 (100)
金融	0 (0)	6 (66.7)	3 (33.3)	0 (0)	9 (100)
その他	2 (13.3)	7 (46.7)	3 (20.0)	3 (20.0)	15 (100)
計(件数)	4	26	19	8	57
(%)	(7.0)	(45.6)	(33.3)	(14.0)	(100)

次に、〈身だしなみ〉についての秘書の意識であるが、身だしなみは現代の実情として、秘書のテキスト等とは異なり、自由さが大きいと思うか調査したところ、「そう思う」が4件で6.7%、「やや思う」が24件で40.0%、「あまり思わない」が14件で23.3%、「思わない」が9件で15.0%という結果であった。業種別にみると、医療では「そう思う」が2件で6.7%、「やや思う」が18件で60.0%、「あまり思わない」が5件で16.7%、「思わない」が5件で16.7%であった。医療では、6割以上の秘書がやや自由さが大きくなってきていると回答していることがわかった。

金融では、「そう思う」が1件で11.1%、「やや思う」が3件で33.3%、「あまり思わない」が3件で33.3%、「思わない」が2件で22.2%であった。金融では半数以上の秘書が「思わない」と回答している。その他の企業では、「そう思う」が1件で8.3%、「やや思う」が3件で25.0%、「あまり思わない」が6件で50.0%、「思わない」が2件で16.7%であった。やはり、その他の企業でも半数以上の秘書が「思わない」と回答している。医療においては、身だしなみにおける自由さが大きく、比較的企業では身だしなみに厳しく、自由さがあまりないことが推測できる。

表7 身だしなみは現代の実情として、秘書のテキスト等とは異なり、自由さが大きいと思う（業種別）

	そう思う	やや思う	あまり思 わない	思わない	計
--	------	------	-------------	------	---

¹⁴ 秘書業務の実態や意識に関するアンケートにおいて、職場にない業務等、回答しにくい項目がある場合は、回答不要としたため、各アンケートの総数が異なっている。

医療	2 (6.7)	18 (60.0)	5 (16.7)	5 (16.7)	30 (100)
金融	1 (11.1)	3 (33.3)	3 (33.3)	2 (22.2)	9 (100)
その他	1 (8.3)	3 (25.0)	6 (50.0)	2 (16.7)	12 (100)
計(件数)	4	24	14	9	51
(%)	(7.9)	(47.1)	(27.5)	(17.6)	(100)

さらに、勤務中の服装について女性秘書に確認した¹⁵。医療では制服が19件で82.6%，私服が4件で17.4%であった。医療では、8割以上の秘書が制服を着用して勤務しており、衛生上の問題があるものと思われる。金融では、制服が4件で57.1%，私服が3件で42.9%であった。金融機関の窓口においては、私服化が進んでいる印象があるが、秘書室や秘書課がある大企業が多く、スタッフ部門で働く秘書は4割程度が制服で勤務していることがわかる。その他の企業では、制服が2件で22.2%，私服が7件で77.8%であり、その他の企業で私服化が進んでいる。私服で勤務する秘書が多い反面、身だしなみには自由さがなく、非常に気を配っていることがわかる。また、表8においては、カイ二乗検定を行ったところ、 $\chi^2=29.2$ 、 $f=2$ 、 $29.2>9.21$ となり、(危険率1%水準)有意差があるといえる結果となった。

以上の検討から、秘書の身だしなみについては、医療において自由さが大きくなってきており、比較的企業では身だしなみに厳しく、自由さがあまりないことがわかった。勤務中の服装については、医療では8割以上の秘書が制服で勤務しており、金融では5割以上の秘書が制服で勤務している。これに対して、その他の企業では私服化が進んでいる。比較すると、金融業で身だしなみに厳しい現状がみてとれる結果となった。

表8 勤務中の服装 (女性回答・業種別)

	制服	私服	計
医療	19 (82.6)	4 (17.4)	23 (100)
金融	4 (57.1)	3 (42.9)	7 (100)
その他	2 (22.2)	7 (77.8)	9 (100)
計 (件数)	25	14	39
(%)	(64.1)	(35.9)	(100)

¹⁵ 勤務中の制服について、女性秘書に回答を求めたが、男性秘書が回答しているものが含まれているものと思われる。本調査の女性の総数は34名である。

2-2 名刺の取り扱いや茶菓接待における業務の変化

来客の応対において、名刺を受け取る際や名刺交換の際は、両手で受け取るのが基本であるが、実情はどうか調査したところ、「そうしている」が47件で78.3%，「ややそうしている」が8件で13.3%，「あまりしていない」が3件で5.0%であった。ビジネスにおいて、相手の分身ともいえる名刺を受け取る際は、両手で行うのが基本であるというマナーは、現代においても変わりがないようである。

ところが、名刺を交換する際は、同時に交換する（右手で自分の名刺を差し出し、左手で相手の名刺を受け取っている）のか確認したところ、「そうしている」が24件で40.0%，「ややそうしている」が10件で16.7%，「あまりしていない」が6件で10.0%，「していない」が8件で13.3%であった。業種別にみると、医療では「そうしている」が11件で42.3%，「ややそうしている」が7件で26.9%，「あまりしていない」が4件で15.4%，「していない」が4件で15.4%であった。金融では、「そうしている」が5件で71.4%，「あまりしていない」が1件で14.3%，「していない」が1件で14.3%であった。医療では6割、金融では7割以上の秘書が同時交換している。その他の企業では、「そうしている」が24件で51.1%，「ややそうしている」が9件で19.1%，「あまりしていない」が6件で12.8%，「していない」が8件で17.0%であった。その他の企業においても7割以上の秘書が同時交換をしており、どの業種においても名刺の同時交換が主流になってきている。

表9 名刺交換をする際は、同時に交換する¹⁶ (業種別)

	そうしている	ややそうしている	あまりしていない	していない	計
医療	11 (42.3)	7 (26.9)	4 (15.4)	4 (15.4)	26 (100)
金融	5 (71.4)	0 (0)	1 (14.3)	1 (14.3)	7 (100)
その他	8 (57.1)	2 (14.3)	1 (7.1)	3 (21.4)	14 (100)
計(件数)	24	9	6	8	47
(%)	(51.1)	(19.1)	(12.8)	(17.0)	(100)

さらに、茶菓接待において、急須を用いて茶葉から入れるのか、ペットボトルやお茶・コーヒーなどのサーバーを利用するのかを調査した。茶菓接待において、

¹⁶ 同時交換とは、右手で自分の名刺を差し出し、左手で相手の名刺を受け取ること。

急須を用いて茶葉から入れるのかを業種別にみってみると、医療では「している」が18件で62.1%、「していない」が11件で37.9%であった。金融では「している」が8件で88.9%、「していない」が1件で11.1%である。金融では9割弱の秘書がお茶を出す際、茶葉から入れている。その他の企業では、「している」が9件で60.0%、「していない」が6件で40.0%であった。医療とその他の企業では、約6割の秘書が茶葉から入れて接待しているが、約4割の秘書が茶葉から入れていないことがわかった。

表10 茶菓接待は急須を用いて茶葉から入れる（業種別）

	している	していない	計
医療	18 (62.1)	11 (37.9)	29 (100)
金融	8 (88.9)	1 (11.1)	9 (100)
その他	9 (60.0)	6 (40.0)	15 (100)
計（件数）	35	18	53
（%）	(66.0)	(34.0)	(100)

ペットボトルやお茶・コーヒーなどのサーバーがあるので、それを利用しているのか業種別に調査したところ、医療では「している」が15件で50.0%、「していない」が15件で50.0%であった。医療機関では、半数の秘書がペットボトルやサーバーを利用して、来客を接待している場合もあることが判明した。金融では、「している」が4件で44.4%、「していない」が5件で55.6%であった。その他の企業では、「している」が8件で57.1%、「していない」が6件で42.9%であった。医療とその他の企業では、半数以上の秘書が、ペットボトルやお茶・コーヒーのサーバーを利用して、来客を接待している場合もあることがわかった。

以上の検討から、名刺を交換する際は、どの業種においても同時交換が主流になってきていることがわかった。また、金融では、お茶を入れる際、8割以上の秘書が茶葉から入れると回答していた。医療やその他の一般企業では、お茶・コーヒーなどのサーバーを半数の秘書が利用し、対応していることがわかった。

表11 ペットボトル、お茶やコーヒーのサーバーがあるので、それを利用している（業種別）

	している	していない	計
医療	15 (50.0)	15 (50.0)	30 (100)

	4 (44.4)	5 (55.6)	9 (100)
金融	8 (57.1)	6 (42.9)	14 (100)
その他	27 (50.9)	26 (49.1)	53 (100)
計（件数）			
（%）			

第3章 情報管理における業務の変化

3-1 スケジュール管理

情報の管理における業務に変化がないか調査するため、「スケジュール管理」と「名刺の管理」に焦点を絞って、研究を進めた。まず、スケジュール管理はスケジュール帳を用いて紙ベースで行っている秘書が多いのか調査したところ、医療では「多い」が19.0%、「やや多い」が28.6%、「あまり多くない」が28.6%、「多くない」が23.8%であった。若干の差であるが、紙ベースでスケジュール管理をする秘書は半数以下となっている。金融では、「多い」が2件で25.0%、「やや多い」が2件で25.0%、「あまり多くない」が2件で25.0%、「多くない」が2件で25.0%であった。ちょうど半数の秘書が、紙ベースでスケジュール管理を行っている。その他の企業では、「多い」が1件で6.7%、「やや多い」が5件で33.3%、「あまり多くない」が3件で20.0%、「多くない」が6件で40.0%であった。その他の企業では、比較的紙離れが進んでいるようである。

表12 現在、スケジュール管理はスケジュール帳を用いて紙ベースで行っている秘書が多い（業種別）

	多い	やや多い	あまり多くない	多くない	計
医療	4 (19.0)	6 (28.6)	6 (28.6)	5 (23.8)	21 (100)
金融	2 (25.0)	2 (25.0)	2 (25.0)	2 (25.0)	8 (100)
その他	1 (6.7)	5 (33.3)	3 (20.0)	6 (40.0)	15 (100)
計（件数）	7	13	11	13	44
（%）	(15.9)	(29.5)	(25.0)	(29.5)	(100)

さらに、現在、スケジュール管理は専用ソフトを用いてパソコン上で行っている秘書が多いか確認したところ、医療では「多い」が8件で36.4%、「やや多い」が3件で13.6%、「あまり多くない」が7件で31.8%、「多くない」が4件で18.2%であった。約半数の秘書が、スケジュールを管理する際、パソコン上で行っているようである。金融では、「多い」が1件で12.5%、「や

や多い」が3件で37.5%、「あまり多くない」が2件で25.0%、「多くない」が2件で25.0%であった。ちょうど半数の秘書が、スケジュール管理をパソコン上で行っており、表12の結果と一致している。その他の企業では、「多い」が7件で50.0%、「やや多い」が4件で28.6%、「あまり多くない」が3件で21.4%、「多くない」は回答者がいなかった。その他の企業では8割弱の秘書が、スケジュール管理をパソコン上で行っており、IT化が進んでいるようである。

表13 現在、スケジュール管理は専用ソフトを用いてパソコン上でやっている秘書が多い（業種別）

	多い	やや多い	あまり多くない	多くない	計
医療	8 (36.4)	3 (13.6)	7 (31.8)	4 (18.2)	22 (100)
金融	1 (12.5)	3 (37.5)	2 (25.0)	2 (25.0)	8 (100)
その他	7 (50.0)	4 (28.6)	3 (21.4)	0 (0)	14 (100)
計(件数)	16	10	12	6	44
(%)	(36.4)	(22.7)	(27.3)	(13.6)	(100)

3-2 名刺の管理

現在、名刺を管理する際は、名刺整理箱や名刺整理簿を利用している秘書が多いか調査したところ、医療では「多い」が4件で20.0%、「やや多い」が7件で35.0%、「あまり多くない」が5件で25.0%、「多くない」が4件で20%であった。医療では、半数以上の秘書が名刺を管理する際は、名刺整理箱や名刺整理簿を利用している。金融では、「多い」が1件で16.7%、「やや多い」が3件で50.0%、「あまり多くない」が2件で33.3%であった。その他の企業では、「多い」が6件で46.2%、「やや多い」が4件で30.8%、「あまり多くない」が2件で15.4%、「多くない」が1件で7.7%であった。金融では6割以上、その他の企業では7割以上の秘書が名刺整理箱や名刺整理簿を利用しており、名刺の整理に関しては、IT化が進んでいないようである。

表14 現在、名刺を管理する際は、名刺整理箱や名刺整理簿を利用している秘書が多い（業種別）

	多い	やや多い	あまり多くない	多くない	計
医療	4 (20.0)	7 (35.0)	5 (25.0)	4 (20.0)	20 (100)
金融	1 (16.7)	3 (50.0)	2 (33.3)	0 (0)	6 (100)

その他	6 (46.2)	4 (30.8)	2 (15.4)	1 (7.7)	13 (100)
計(件数)	11	14	9	5	39
(%)	(43.6)	(35.9)	(23.1)	(12.8)	(100)

そこで、現在、名刺を管理する際は、名刺読み取りソフト等を用いて、パソコン上で管理している秘書が多いのか再確認したところ、医療では「多い」が2件で10.5%、「やや多い」が2件で10.5%、「あまり多くない」が7件で36.8%、「多くない」が8件で42.1%であった。金融では「多い」が2件で25%、「やや多い」が2件で25%、「あまり多くない」が1件で12.5%、「多くない」が3件で37.5%であった。金融では、半数の秘書が名刺読み取りソフト等を用いて、パソコン上で名刺を管理している。その他の企業においては、「多い」が1件で8.3%、「やや多い」が0件、「あまり多くない」が5件で41.7%、「多くない」が6件で50.0%であった。表14の結果と若干の差はあるが、ほぼ一致している。名刺を管理する際、金融の秘書は半数がパソコン上で管理しており、名刺整理箱や名刺整理簿を併用している可能性もある。医療やその他の企業では、名刺整理箱や名刺整理簿を利用している秘書が多いことがわかった。

表15 現在、名刺を管理する際は、名刺読み取りソフト等を用いて、パソコン上で管理している秘書が多い（業種別）

	多い	やや多い	あまり多くない	多くない	計
医療	2 (10.5)	2 (10.5)	7 (36.8)	8 (42.1)	19 (100)
金融	2 (25.0)	2 (25.0)	1 (12.5)	3 (37.5)	8 (100)
その他	1 (8.3)	0 (0)	5 (41.7)	6 (50.0)	12 (100)
計(件数)	5	4	13	17	39
(%)	(12.8)	(10.3)	(33.3)	(43.6)	(100)

さらに、現在、企業・病院の概要や人物について調べる際は、会社四季報や役員四季報等の書籍を利用している秘書が多いかどうか調査したところ、医療では「多い」が2件で9.5%、「やや多い」が1件で4.8%、「あまり多くない」が6件で28.6%、「多くない」が12件で57.1%であった。金融では、「多い」が0件、「やや多い」が1件で14.3%、「あまり多くない」が3件で42.9%、「多くない」が3件で42.9%であった。その他の企業では、「多い」が2件で15.4%、「やや多い」が

3件で23.1%、「あまり多くない」が6件で46.2%、「多くない」が2件で15.4%であった。医療と金融では8割以上、その他の企業では6割以上の秘書が、企業・病院の概要や人物について調べる際は、書籍を利用することは少ないという結果が出ている。

表16 現在、企業・病院の概要や人物について調べる際は、会社四季報や役員四季報等の書籍を利用している秘書が多い（業種別）

	多い	やや多い	あまり多くない	多くない	計
医療	2 (9.5)	1 (4.8)	6 (28.6)	12 (57.1)	21 (100)
金融	0 (0)	1 (14.3)	3 (42.9)	3 (42.9)	7 (100)
その他	2 (15.4)	3 (23.1)	6 (46.2)	2 (15.4)	13 (100)
計(件数)	4	5	15	17	41
(%)	(9.8)	(12.2)	(36.9)	(41.5)	(100)

そこで、現在、企業・病院の概要や人物について調べる際は、企業や病院のホームページや日経テレコン等を用いて、インターネットを利用している秘書が多いか再確認した。医療では、「多い」が9件で36.0%、「やや多い」が10件で40.0%、「あまり多くない」が4件で16.0%、「多くない」が2件で8.0%であった。金融では、「多い」が5件で62.5%、「やや多い」が2件で25.0%、「あまり多くない」が0件、「多くない」が1件で12.5%であった。その他の企業では、「多い」が7件で46.7%、「やや多い」が8件で53.3%、「あまり多くない」と「多くない」は0件であった。情報を調べる際は、インターネットを利用することが主流になってきている。

以上の検討から、スケジュールを管理する際は、医療とその他の企業ではパソコン上で管理することが主流になってきており、金融では紙ベースで行う秘書とパソコン上で管理する秘書と半々であった。名刺の管理においては、どの業種においても、名刺整理箱や名刺整理簿を利用しているが、情報を調べる際は、インターネットを利用することが主流になってきている。

表17 現在、企業・病院の概要や人物について調べる際は、企業や病院のホームページや日経テレコン等を用いて、インターネットを利用している秘書が多い（業種別）

	多い	やや多い	あまり多くない	多くない	計
--	----	------	---------	------	---

医療	9 (36.0)	10 (40.0)	4 (16.0)	2 (8.0)	25 (100)
金融	5 (62.5)	2 (25.0)	0 (0)	1 (12.5)	8 (100)
その他	7 (46.7)	8 (53.3)	0 (0)	0 (0)	15 (100)
計(件数)	21	20	4	3	48
(%)	(43.8)	(41.7)	(8.3)	(6.3)	(100)

第4章 意識の変化 —国際化・効率化に向けて

4-1 国際化に向けて

秘書の対応において、電話や来客対応など仕事をするうえで、日常的に英語等の語学力が必要になることがあるか調査したところ、医療では「よくある」が0件、「たまにある」が10件で29.4%、「あまりない」が14件で41.2%、「全くない」が10件で29.4%であった。金融では、「よくある」が0件、「たまにある」が1件で11.1%、「あまりない」が4件で44.4%、「全くない」が4件で44.4%であった。その他の企業では、「よくある」が1件で6.7%、「たまにある」が4件で26.7%、「あまりない」が7件で46.7%、「全くない」が3件で20%であった。医療では7割、金融では9割弱、その他の企業では6割強の秘書が日常的に英語等の語学力が必要になることはないと回答している。

表18 電話や来客対応など仕事をするうえで、日常的に英語等の語学力が必要になることがある（業種別）

	よくある	たまにある	あまりない	全くない	計
医療	0 (0)	10 (29.4)	14 (41.2)	10 (29.4)	34 (100)
金融	0 (0)	1 (11.1)	4 (44.4)	4 (44.4)	9 (100)
その他	1 (6.7)	4 (26.7)	7 (46.7)	3 (20.0)	15 (100)
計(件数)	1	15	25	17	58
(%)	(1.7)	(25.9)	(43.1)	(29.3)	(100)

そこで、現代の秘書は国際化していると思うか意識調査したところ、医療では「そう思う」が0件、「やや思う」が11件で36.7%、「あまり思わない」が12件で40.0%、「思わない」が7件で23.3%であった。金融では、「そう思う」が0件、「やや思う」が5件で45.4%、「あまり思わない」が5件で45.4%、「思わない」が1件で9.1%であった。その他の企業では、「そう思う」が4件で30.8%、「やや思う」が0件、「あまり思わない」が9件で69.2%、「思わない」が0件であった。医療で

は6割以上の秘書が「思わない」と回答し、比較的語学力を駆使して業務を行っているその他の企業では、7割弱の秘書が「思わない」と回答している。比較的語学力を必要としない金融において、4割以上の秘書が国際化していると思うと回答しているのは興味深い。今後、インタビュー調査を行うなど、検証する必要がある。

以上の検討から、国際化における秘書業務やその意識は、医療では7割、金融では9割弱、その他の企業では6割強の秘書が日常的に英語等の語学力は必要ないと回答している。昨今、楽天やソフトバンクのように、英語を公用語とする企業も出てくるなど、秘書業務においても国際化が進みつつあるのかと考えていたが、地方都市の医療では3割弱、金融では1割、その他の企業では3割の秘書が英語等の語学力が必要になることがあると回答するに留まった。また、医療では6割以上の秘書が国際化していると思わないと回答している。語学力を生かして業務を行っているその他の企業でも、7割弱の秘書が思わないと回答している。これに対し金融業では、4割以上の秘書が国際化していると思うと回答している。

表19 現代の秘書は国際化していると思う（業種別）

	そう思う	やや思う	あまり思 わない	思わない	計
医療	0 (0)	11 (36.7)	12 (40.0)	7 (23.3)	30 (100)
金融	0 (0)	5 (45.5)	5 (45.5)	1 (9.1)	11 (100)
その他	4 (30.8)	0 (0)	9 (69.2)	0 (0)	13 (100)
計(件数)	4	16	26	8	54
(%)	(7.4)	(29.6)	(48.1)	(14.8)	(100)

4-2 効率化に向けて

秘書の業務はテキストやマニュアルとは異なり、簡略化したほうがよいと思うか調査したところ、医療では「そう思う」が0件、「やや思う」が16件で53.3%、「あまり思わない」が14件で46.7%、「思わない」が0件であった。金融では、「そう思う」が0件、「やや思う」が4件で36.4%、「あまり思わない」が6件で54.5%、「思わない」が1件で9.1%であった。その他の企業では「そう思う」が1件で9.1%、「やや思う」が3件で27.3%、「あまり思わない」が6件で54.5%、「思わない」が1件で9.1%であった。全体的に秘書の年齢層が高いにもかかわらず医療では5割以上、金融では3割以上、その他の企業でも3割以上の秘書が秘書の業務はテキスト

やマニュアルとは異なり、簡略化したほうがよいと回答しており、現代の秘書の意識の変化がみてとれる。

表20 秘書の業務はテキストやマニュアルとは異なり、簡略化したほうがよい（業種別）

	そう思う	やや思う	あまり思 わない	思わない	計
医療	0 (0)	16 (53.3)	14 (46.7)	0 (0)	30 (100)
金融	0 (0)	4 (36.4)	6 (54.5)	1 (9.1)	11 (100)
その他	1 (9.1)	3 (27.3)	6 (54.5)	1 (9.1)	11 (100)
計(件数)	1	23	26	2	52
(%)	(1.9)	(44.2)	(50.0)	(3.8)	(100)

そこで、現在、どちらかといえば丁寧な対応よりもスピードが求められると思うか確認したところ、医療では「そう思う」が2件で6.7%、「やや思う」が14件で46.7%、「あまり思わない」が12件で40.0%、「思わない」が2件で6.7%であった。金融では「そう思う」が0件、「やや思う」が7件で70.0%、「あまり思わない」が3件で30.0%であった。その他の企業では、「そう思う」が4件で30.8%、「やや思う」が3件で23.1%、「あまり思わない」が4件で30.8%、「思わない」が2件で15.4%であった。医療では5割、金融では7割、その他の企業では5割以上の秘書が「丁寧な対応」よりも「スピード」が求められると思うと回答している。

以上の検討から、業務効率化に対する秘書の意識は、医療では5割以上、金融では3割以上、その他の企業でも3割以上の秘書が「業務を簡略化したほうがよい」と回答しており、現代の秘書の意識の変化がみてとれる結果となった。さらに、医療では5割、金融では7割、その他の企業では5割以上の秘書が、「丁寧な対応」よりも「スピード」が求められると思うと回答している。

表21 現在、どちらかといえば丁寧な対応よりもスピードが求められる（業種別）

	そう思う	やや思う	あまり思 わない	思わない	計
医療	2 (6.7)	14 (46.7)	12 (40.0)	2 (6.7)	30 (100)
金融	0 (0)	7 (70.0)	3 (30.0)	0 (0)	10 (100)
その他	4 (30.8)	3 (23.1)	4 (30.8)	2 (15.4)	13 (100)
計(件数)	6	24	19	4	53
(%)	(11.3)	(45.3)	(35.8)	(7.5)	(100)

結論—秘書業務の現代的特徴と今後の課題

現代の秘書業務の実態や意識において、どのような変化が見られるのかをアンケート調査の結果をもとに検討してきた。調査結果として、以下の点が明らかになった。

(1)「来客応対における業務の変化」では、次のことがわかった。

言葉遣いや身だしなみにおける意識では、金融やその他の企業では6割以上の秘書が、3種類の敬語を厳密に使い分ける必要がなくなってきたと思うと回答しており、企業における秘書の意識の変化がみてとれる結果となった。勤務中の服装は、医療では、8割以上の秘書が制服を着用して勤務しており、その他の企業で私服化が進んでいることがわかった。

名刺を交換する際は、どの業種においても同時交換が主流になってきていることがわかった。また、金融では、お茶を入れる際、8割以上の秘書が茶葉から入れると回答していた。医療やその他の一般企業では、お茶・コーヒーなどのサーバーを半数の秘書が利用し、対応していることがわかった。

(2)「情報管理における業務の変化」では、次のことがわかった。

スケジュールを管理する際は、医療とその他の企業ではパソコン上で管理することが主流になってきており、金融では紙ベースで行う秘書とパソコン上で管理する秘書と半々であった。名刺の管理においては、どの業種においても、名刺整理箱や名刺整理簿を利用しているが、情報を調べる際は、インターネットを利用することが主流になってきている。

(3)「国際化や効率化に向けての意識の変化」では、次のことがわかった。

国際化における秘書業務やその意識は、医療では7割、金融では9割弱、その他の企業では6割強の秘書が日常的に英語等の語学力は必要ないと回答している。昨今、英語を公用語とする企業も出てくるなど、秘書業務においても国際化が進みつつあるのかと考えていたが、地方都市の医療では3割弱、金融では1割、その他の企業では3割の秘書が英語等の語学力が必要になることがあると回答するに留まった。また、医療では6割以上の秘書が国際化していると思わないと回答している。語学力を生かして業務を行っているその他の企業でも、7割弱の秘書が思わないと回答している。これに対し金融業では、4割以上の秘書が国際化していると思うと回答している。

業務効率化に対する秘書の意識は、医療では5割以上、金融では3割以上、その他の企業でも3割以上の秘書が「業務を簡略化したほうがよい」と回答しており、現代の秘書の意識の変化がみてとれる結果となった。さらに、医療では5割、金融では7割、その他の企業では5割以上の秘書が、「丁寧な応対」よりも「スピード」が求められると思うと回答している。

全体的にみてみると、医療やその他の企業では、業務において概ねIT化が進んでいることがわかった。金融では、お茶を入れる際は茶葉から入れることが多く、スケジュール管理は紙ベースで行う秘書とパソコン上で管理する秘書と半々であるなど、比較的従来の秘書学のテキストに近い業務の仕方がみられる結果となった。どの業種においても、業務上、英語等の語学力を生かす場面が日常的には少ないこともわかった。意識のうえでも業務の国際化が進行しているとはいえず、「丁寧な応対」よりも「スピード」が求められる時代になっていることがわかった。

最後に、時には専門知識を発揮してサポートするなど、前に出て業務を行うことも必要だと思うか調査したところ、医療では「そう思う」が2件で6.7%、「やや思う」が15件で50.0%、「あまり思わない」が9件で30.0%、「思わない」が4件で13.3%であった。金融では「そう思う」が2件で18.2%、「やや思う」が3件で27.3%、「あまり思わない」が5件で45.5%、「思わない」が1件で9.1%であった。その他の企業では、「そう思う」が3件で25.0%、「やや思う」が5件で41.7%、「あまり思わない」が2件で16.7%、「思わない」が2件で16.7%であった。医療では5割以上、金融では4割、その他の企業では6割以上の秘書が時には専門知識を発揮してサポートするなど、前に出て業務を行うことも必要であると回答していることがわかった。

表22 時には専門知識を発揮してサポートするなど、前に出て業務を行うことも必要だと思う（業種別）

	そう思う	やや思う	あまり思 わない	思わない	計
医療	2 (6.7)	15 (50.0)	9 (30.0)	4 (13.3)	30 (100)
金融	2 (18.2)	3 (27.3)	5 (45.5)	1 (9.1)	11 (100)
その他	3 (25.0)	5 (41.7)	2 (16.7)	2 (16.7)	12 (100)
計(件数)	7	23	16	7	53
(%)	(13.2)	(43.4)	(30.2)	(13.2)	(100)

秘書学のテキストにおいては、秘書は黒子にも例えられ、縁の下の力持ちに徹するのが一般的であったが、現代の秘書の意識は変化しており、秘書教育を行う際は、テキストにとらわれず、時代や現場に即した教育が求められるであろうし、新しく作成するテキストにおいては、秘書業務の進め方を現代と合ったものにする必要があるのではないかというのが本論の結論である。

Received date 2013年11月26日

Accepted date 2014年 1 月15日

参考文献

- 井原伸允（1987）：女性秘書の職務分担についてその限界．香蘭女子短期大学研究紀要第29号
- 井原伸允，佐古俊郎，小山ムツコ（1989）：女性秘書業務とその限界について．香蘭女子短期大学研究紀要第31号
- 徳永彩子（2006）：ブレーン秘書の業務戦略と女性起業家のキャリア形成．西南学院大学大学院経営学研究科経営学専攻博士前期課程修士論文
- 大友達也（2009）：新・医療秘書概論．ヘルスシステム研究所
- 大友達也，徳永彩子（2010）：秘書学からみた医療秘書とは - 医療系事務職の位置づけに関する考察 - ．医療福祉研究第4号
- 徳永彩子・大友達也（2010）：日本における秘書職能の史的考察．安田女子大学研究紀要第38号
- 徳永彩子（2012）秘書職能の史的考察 - 欧米と日本の比較研究 - ．安田女子大学研究紀要第40号

[原著論文：査読付]

バスケットボールの「前進型」プレイの「流れ」

川面 剛¹⁾，八板 昭仁¹⁾，大山 泰史¹⁾，青柳 領²⁾，今村 律子³⁾

要 旨

本研究では、ファストブレイクやアーリーオフenseなどのボールを絶えず前へ進める「前進型プレイ」において、時系列にプレイした状況が次の状況を生じさせる「プレイの流れ」があることに着目し、各状況間の相関を手がかりにそれらを構成するプレイや状況を明らかにすることであった。そして、2009年および2010年度のbjリーグ所属するRFチームを対象とし、12試合でファストブレイクやアーリーオフenseを試みたと思なされる658プレイを調査し、得られたデータの尺度水準に応じて積率相関係数、一元配置の分散分析、クロス表の調整残差を検討した結果、以下のような関連や「流れ」が認められた。

1)ボール獲得方法に着目すると、スティールやインターセプトによるボール獲得からは、ドリブルによってミドルレーンでボールを前進させながら、2人のプレイヤーによって攻撃し、ゴール下でシュートするという「流れ」が認められた。

2)ボール獲得後の最初のプレイに着目すると「ボール獲得時のボールDF数が多い」「ボール獲得エリアがエンドラインから遠い」「ミドルレーンを進めることができる」という状況下では、ドリブルを使える状況であればゴール下までボールを進めてシュートできるという傾向が認められた。

3)ボールの運び局面における「ボール獲得からシュートまでの時間」および「ボールを進めたレーン」に着目すると、ボール獲得からCLまでを短時間にミドルからミドルでボールを進めた場合は、2対1や3対2のような少人数のアウトナンバーになる傾向があり、CLを越えてからシュートまでの時間が短ければゴール下でシュートするという「流れ」が認められた。そして、ミドルからサイドでボールを進めた場合は、4対3や5対4のようなトラベラーを使ったアーリーオフenseによって2点エリアでシュートするという「流れ」が認められた。また、ボール獲得からCLまでボールを進める時間が他のプレイよりも長く、「サイドからサイド」でボールを進めた場合は、4対4や5対5といったOFとDFの人数が同じであってもしっかりと対峙の状態ではないことによって3点エリアでシュートするという「流れ」が認められた。

キーワード：ファストブレイク，アーリーオフense，因子分析

Relationship between the preceding and subsequent play and situation during a progressive play in basketball

Tsuyoshi KAWAZURA¹⁾，Akihiro YAITA¹⁾，Yasufumi OYAMA¹⁾，
Osamu AOYAGI²⁾，Ritsuko IMAMURA³⁾

Abstract

In basketball, fast-break and early-offense are called “progressive plays” because the ball is continuously advanced from the back-court through the front-court to the basket. In a progressive play, the preceding play and situation are related to the subsequent play and situation. The plays are not necessarily chosen freely due to the former play or situation. The plays and situations that are related to

each other and are frequently performed in sequence are referred to as nagare in Japanese. This study investigated the relationship between the preceding and subsequent play and condition in the nagare of a progressive play in basketball.

We observed and evaluated 658 plays considered either fast-break or early-offense plays. These plays took place during 12 games between the RF team and 6 other teams in the same bj League (Japanese Professional Basketball League) held in 2009 and 2010. A total of 17 items, such as “How the opponent’s ball was taken away,” “The number of defensive players putting pressure on the ball man when taking the ball,” and “Distance (length) from the end line to the place where the ball was taken away,” were assessed. As categorical and continuous scales were mixed in the data, we used the t-test for a correlation coefficient for two continuous variables, the chi-test for two discrete variables, and analysis of variance for continuous and discrete variables. Considering significant relationships among variables, we found the following 3 nagare:

When we paid attention to the ball-taking-away method, we found a nagare that was started from the ball-taking-away by a steal/intercept, through conveying the ball on the center lane by two players mainly using dribbling and finishing with a lay-up shot under the goal.

When we paid attention to the play just after the ball was taken away, we found a nagare in which under-goal lay-up shooting was allowed under the conditions that many defensive players put pressure on the ball man, the distance from the end line to the ball-taking-away place was farther, and the ball could be conveyed through only the middle lane.

When we noted the duration time from taking the ball to shooting the ball and the ball-conveyed lane, the following three nagare were detected: In the case of the short ball-conveying time from the ball-taking-away to the center line and the ball-conveying lanes through only the middle lane, small out-numbered situations (e.g., 2 to 1 and 3 to 2) appeared and a short duration from center line to shooting allowed the use of a lay-up shot under the goal; the middle-to-middle ball-conveying allowed for 2-point shooting by an early offense using the trailers (e.g., 4 to 3 and 5 to 4); and long ball-conveying duration time from the ball-taking to the center line and ball-conveying middle to middle lines allowed for 3-point shooting because of loose matching, even though players were not out-numbered (e.g., 4 to 4 or 5 to 5).

KEY WORDS : Fast break, Early offense, Factor analysis

1) 九州共立大学スポーツ学部
2) 福岡大学スポーツ科学部
3) 九州工業大学大学院生命体工学研究科

1) Faculty of Sports Science, Kyushu Kyoritsu University
2) Faculty of Health and Sports Science, Fukuoka University
3) Graduate School of Life Science and Systems Engineering, Kyushu Institute of Technology

I. 緒言

バスケットボールの攻防は、相手の防御の準備が整わない状況下で素早く攻めるファストブレイク（以下FBと略する）やアーリーオフェンス（以下EOと略する）等と、時間をかけて防御体制が整った相手を攻めるセットオフェンス（以下SOと略する）に分けることができる（稲垣,1989; 岡本,1978; Wooden, 1988）。SOでは、途中のある時点でお互いが攻防の準備を整え、仕切り直した状況から新たに攻防が開始される（日本バスケットボール協会,2002）。このような場合は仕切り直し以前のプレイや状況は仕切り直し後のプレイに影響を与えることはない。その点、FBやEOなどは、基本的にはボールを絶えず前へ進める「前進型プレイ」といえる（谷釜,2010）。この「前進型プレイ」では、FBの第2次攻撃（Secondary offense）（吉井,1987,p.8）を除けば後方へボールがパスされることはなく、また同じオフェンス（以下OFと略する）間でパスが繰り返されボールが循環することもない。このように、FBやEOなどの「前進型プレイ」では時系列に発生した状況下でプレイが決定され、それらのプレイが次の状況を発生させている。つまり、前のプレイや状況と次局面に行われるプレイや状況は独立ではなく関連があり、全てのプレイがその状況に無関係に自由に選択できるわけではない。例えば、「不意にボールのトランジションが行われたインターセプトでは、新たに防御側になったディフェンス（以下DFと略する）の多数が帰陣できない状況を生み、得点後のアウトオブバウンズでは容易に帰陣できる状況を作り出す（八板・七森,2004; 吉井,pp.9-10）」というボールの獲得方法とその後のDF数との間に関連性を見いだすことができる。このような関連性は「ロングパスの可否とフロアバランスの良し悪し（稲垣,1963,1975; 吉井,1987）」「獲得方法とワンマンブレイクの可否」「シュート前のプレッシャーの強弱と3点シュートかレイアップシュートかのシュート方法の選択」などにも見いだすことができる。

このようなプレイや状況の関連は、戦術的に予め計画されたプレイの連続性のみならず、成功率の高いプレイを優先的に選択することから必然的に、選手にプレイの自由度が与えられたフリーランスオフェンス（以下フリーランス）においても見られる。このように、お互いに拘束され、高い頻度で行われるプレイや発生しやすい状況を時系列に並べた事象はコーチングの現場では「流れ」と呼ばれる（久井, 2002; ハギンス,

2005; クラウス, 1997; 倉石, 2007）。現実の試合で繰り返され、成功した「流れ」は選手やコーチの経験と融合し、戦術体系の一部となる。そこで、本研究はバスケットボールの「前進型プレイ」におけるプレイの時系列的相関を手がかりに「流れ」を抽出し、それらを構成するプレイや状況を明らかにする。

さて、バスケットボールの試合で発揮されるプレイや発生する状況は競技水準や体力・技術の影響を受けると考えることができる。十分なスタミナのない選手群ではFBは多用できないし（吉井,1987,p.12）、レベルの低い水準では成功する戦術でもレベルの高い水準では通用しない場合もある。したがって、先に述べたプレイの「流れ」自体も競技水準に応じて変化するものであるといえる。その点を考慮して、本研究では高い競技水準を持つbjリーグの試合を取り上げ、バスケットボールの競技特性を十分反映していると考えられる試合における「流れ」を統計学的に検討することにする。

II. 研究方法

1. 対象試合およびプレイ数

対象は2009年および2010年度bjリーグに所属するAチームが対戦した6チーム（B-Gチーム）との12試合で発生されたFBやEOを試みたと見なされる両チームの658プレイである。対戦別プレイ数は表1に示した。

表1.分析対象プレイ数

OFチーム	DFチーム	FBプレイ数
A	B	61
	C	49
	D	56
	E	70
	F	28
	G	74
B	A	58
C		56
D		50
E		68
F		30
G		58
計		658

※) OFはオフェンス、DFはディフェンス、FBはファースト・ブレイクを意図したプレイ

2. 分析項目

吉井（1987,p.93）はFBを「リバウンディングとアウトレット・パス（初めの場面）」「レーンを満たしてボールを運ぶ場面（中の場面）」「アウトナンバーしての攻撃場面（つめの場面）」にその局面を分類している。本研究でもこれに準じてボール獲得から最終的なシュートまでの局面を時系列に「獲得」、バックコー

トからフロントコートへの「運び」, 「シュート局面」の3局面に分類した。さらに, 最終的にFBやEOの成否を示す「結果」に分類した。ただし, 論旨の展開上, 便宜的に「結果」も局面と見なして考えることにする。図1は局面をコートと関連づけて模式的に示したものである。

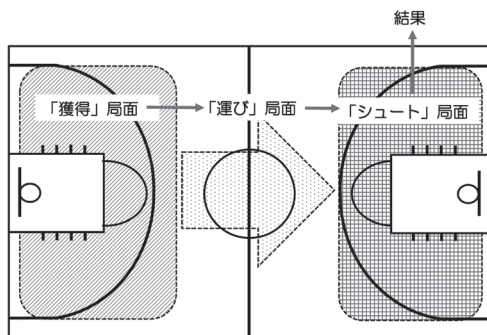


図1. コートと各局面との対応を示す概念図

「獲得」局面では, リバウンド, インターセプト, スティールなどの「①ボール獲得の手段 (省略名=獲得手段)」, ボール獲得時の状況を示す「②ボール獲得時にボール保持者がDFされた人数 (ボールDF数)」, そしてボール獲得地点を示す「③ボール獲得した地点の縦方向の距離 (獲得エリア縦)」 「④ボール獲得した地点の横方向の場所 (獲得エリア横)」を記録した。

「ボール運び」局面では, ボール獲得直後にドリブルかパスの何れのプレイなのかを示す「⑤ボール獲得後最初のプレイ (獲得後プレイ)」, コートを縦方向に3分割した際にミドルレーンと両サイドの何れをボー

ルが運ばれたのかを示す「⑥ボールを進めたレーン (レーン)」, ワンマンブレイクなのか, 2線速攻なのか, あるいは3線速攻のかなどを示す「⑦速攻に関わった人数 (関わった人数)」, そして, センターライン (以下, CL) 付近でのフロアバランスを示す「⑧ボールがCLを越えた時のOF人数 (CL越えOF数)」 「⑨ボールがCLを越えた時のDFとOFの人数の差 (CL越えOFとDFの差)」, ドリブルとパスの頻度を示す「⑩獲得からシュートまでのドリブルをした延べ人数 (ドリブル人数)」 「⑪獲得からシュートまでのパスをした延べ人数 (パス人数)」を記録した。

「シュート」局面では「⑫シュートした場所 (シュート場所)」 「⑬シュート時にボール保持者に対して防御行動を試行したDF人数 (シュート時DF数)」, さらに「結果」として, 意図したFBが成立したかどうかをFB, EO, あるいは「SOに切り替えたか」に分類した「⑭FBが成立したか否か (攻撃形態)」, そして「⑮シュートが成功したか否か (シュート成否)」を各々記録した。同時に, FBの成否が所要時間との関連が高い (八板・七森, 2004) ことから「⑯ボール獲得からCLをボールが越えるまでの所要時間 (獲得-CL時間)」と「⑰ボールがCLを越えてからシュートまでの所要時間 (CL-S時間)」についても一連のプレイの結果として記録した。以上, 17項目の分析項目の詳細は表2に示した。また, 図2は「獲得エリア横」と「レーン」の分割区分, および「獲得エリア縦」の定義をコートと関連づけて図示したものである。

表2. 分析項目

局面	項目名(省略名)	内容	分類・単位	尺度水準
獲得	獲得手段	ボールを獲得したプレイや手段	①リバウンド ②パス・カット ③ドリブル・カット ④アウト・オブ・バウンズ ⑤ルーズ・ボール	カテゴリー
	プレッシャー数	ボールを獲得した時のボール・マンプレッシャーをかけたDF人数	人数	数値
	獲得エリア縦	ボールを獲得した場所のエンドラインからの距離	m	数値
	獲得エリア横	ボールを獲得した横方向のエリア	①ミドル ②サイド	カテゴリー
運び	獲得後プレイ	ボール獲得後の次のプレイ	①ドリブル ②パス	カテゴリー
	レーン	ボールを運ぶレーン	①サイド→同一サイド ②サイド→ミドル ③サイド→逆サイド ④ミドル→ミドル ⑤ミドル→サイド	カテゴリー
	運んだ人数	ボールを運んだオフェンスの人数	①ワンマン ②2線 ③3線 ④4線 ⑤5線	カテゴリー
	CL越えOF数 ^{*)} CL越えOFとDFの差 ドリブル人数 パス人数	センターラインを越えた時点でのフロントコートにいるオフェンスの人数 センターラインを越えた時点でのフロントコートにいるディフェンスの人数 ドリブルをした延べ人数 パスをした延べ人数	人数 人数 延べ人数 延べ人数	数値 数値 数値 数値
シュート	シュート場所	シュートをした場所	①ゴール下 ②3点エリア内 ③3点エリア外	カテゴリー
	シュート時DF数	シュート時にプレッシャーをかけているディフェンスの人数	人数	数値
結果	攻撃形態	最終的にどのような攻撃形態で終わったか	①ファースト・ブレイク ②アーリー・オフェンス ③セット・プレー	カテゴリー
	シュート	シュートが成功したかどうか	①成功 ②失敗	カテゴリー
	獲得-CL時間	ボール獲得後からセンターラインまでのボールを運ぶ時間	秒	数値
	CL-S時間	センターラインからシュートまでのボールを運ぶ時間	秒	数値

^{*)} OF: オフェンス, DF: ディフェンス, CL: センターラインを示す

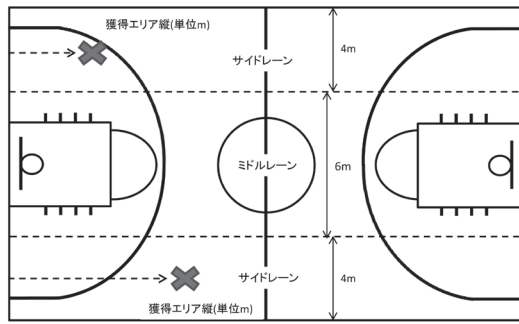


図2. 「獲得エリア横」「レーン」のレーン分割および「獲得エリア縦」の計測距離の模式図

3. 分析方法

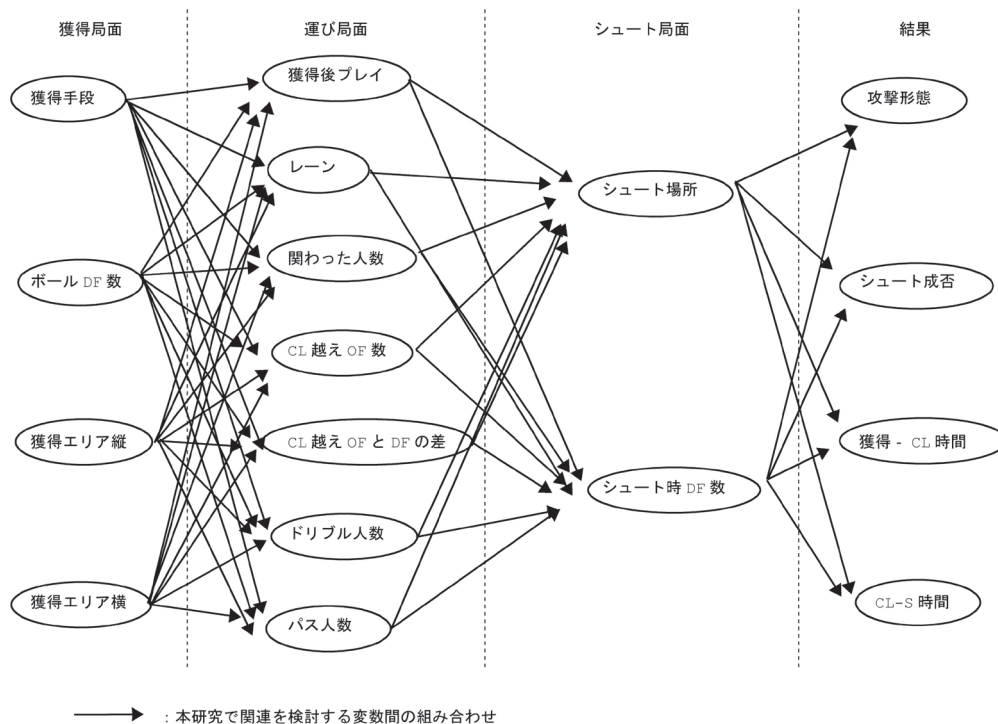
先に述べた局面間で先に述べた分析項目間の関連を検討する。図3は局面ごとの分析項目とその関連を検討する組み合わせを示したものである。ただし、上記の分析項目には、「獲得手段」などのようにいくつかの選択肢の中から1つを選ぶカテゴリカルデータと、「ボールDF数」や「獲得エリア縦」などのように人数や距離を数値として記録するデータが混在している。したがって、数値データ間の相関係数はピアソンの積率相関係数を求め、その有意性はt検定により検定し

た。数値データとカテゴリカルデータ間は一元配置の分散分析により検定し、有意差が見られた場合はボンフェローニによる多重比較検定（永田・吉田,1997）を行った。また、カテゴリカルデータ間にはクロス表を作成した後、 χ^2 検定を行い、有意差が見られた場合は式（1）による調整残差（原,1983）を用いて期待値と比較して有意に大あるいは小のセルを見だし、その有意に大となるセルの配置より当該項目間の関連の傾向を求めた。

$$R_{ij} = \frac{n_{ij} - F_{ij}}{\sqrt{F_{ij} \left(1 - \frac{n_{i\cdot}}{n}\right) \left(1 - \frac{n_{\cdot j}}{n}\right)}} \quad \dots\dots\dots (1)$$

ただし、
 R_{ij} :調整残差, n_{ij} :頻度, F_{ij} :期待値, n :総頻度,
 $n_{i\cdot}$:行の総計, $n_{\cdot j}$:列の総計

ただし、期待値が5.0に満たない場合は有意差については言及しなかった。



→ : 本研究で関連を検討する変数間の組み合わせ

図3. 局面ごとの分析項目とその関連を検討する組み合わせ

III. 結果

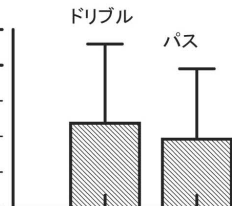
1. 「獲得手段」からボール運び局面への関連

「獲得」局面から「ボール運び」局面間の各項目間の関連の有意差検定の結果を表3に、そして、その関連の内容を図4に示した。

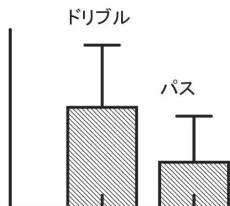
項目5(行)vs項目1(列)

頻度	ドリブル	パス
調整残差	26	5
ドリブル	3.85 *	-3.85 *
パス	51	18
ドリブル	4.22 *	-4.22 *
リバウ	147	201
リバウ	-5.99 *	5.99 *
ルーズ	13	9
ルーズ	0.83	-0.83

項目 5 (縦軸)vs項目2(群)



項目 5 (縦軸)vs項目3(群)



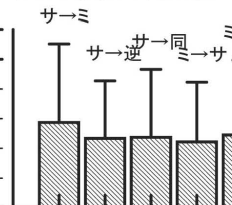
項目5(行)vs項目4(列)

頻度	ドリブル	パス
調整残差	71	50
サイド	5.19 *	-5.19 *
ミドル	179	358
ミドル	-5.19 *	5.19 *

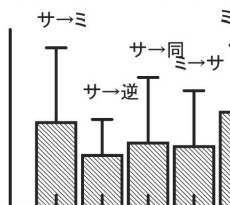
項目6(行)vs項目1(列)

頻度	サーミ	サー逆	サー同	ミ→サ	ミ→ミ
調整残差	9	5	88	52	34
アウト	-1.32	0.24	3.52 *	1.25	-4.21 *
ドリブル	0	0	4	6	21
ドリブル	-1.55	-0.9	-2.78 *	-0.66	4.7 *
パス	9	0	21	9	30
パス	2.15	-1.39	-1.08	-2.31 *	2.59 *
リバウ	26	11	116	91	103
リバウ	0.69	1.29	-1.66	1.18	-0.18
ルーズ	1	0	10	2	9
ルーズ	-0.44	-0.75	0.9	-1.7	1.14

項目 6 (縦軸)vs項目2(群)



項目 6 (縦軸)vs項目3(群)



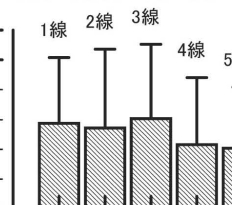
項目6(行)vs項目4(列)

頻度	サーミ	サー逆	サー同	ミ→サ	ミ→ミ
調整残差	17	6	65	15	18
サイド	3.47 *	1.99	4.39 *	-3.39 *	4.02 *
ミドル	28	10	174	145	179
ミドル	-3.47 *	1.99 *	4.39 *	3.39 *	4.02 *

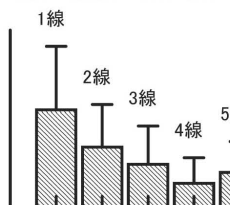
項目7(行)vs項目1(列)

頻度	1線	2線	3線	4線	5線
調整残差	2	17	44	112	13
アウト	-3.21 *	-3.17 *	-2.26 *	6.12 *	-0.24
ドリブル	6	11	10	3	1
ドリブル	3.4	2.97	0.31	-3.64 *	-0.89
パス	11	21	24	12	1
パス	3.93	3.37 *	0.96	-4.22 *	-1.97
リバウ	12	53	113	141	29
リバウ	-2.57 *	-0.76	1.6	-0.29	1.09
ルーズ	6	5	5	2	4
ルーズ	4.48	0.84	-0.74	-3.1 *	2

項目 7 (縦軸)vs項目2(群)



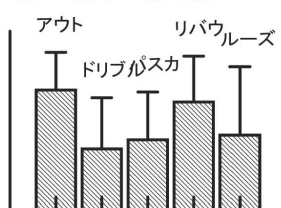
項目 7 (縦軸)vs項目3(群)



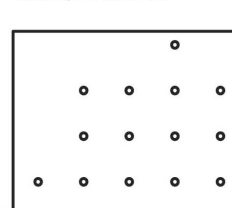
項目7(行)vs項目4(列)

頻度	1線	2線	3線	4線	5線
調整残差	8	19	47	38	9
サイド	0.52	-0.18	2.41 *	-2.38 *	0.07
ミドル	29	88	149	232	39
ミドル	-0.52	0.18	-2.41 *	2.38 *	0.07

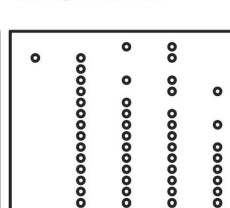
項目 8 (縦軸)vs項目1(群)



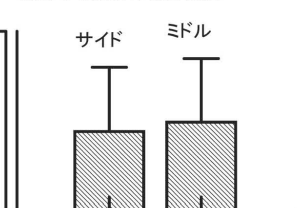
項目8(y)vs項目2(x)



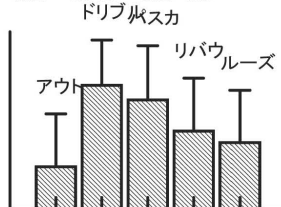
項目8(y)vs項目3(x)



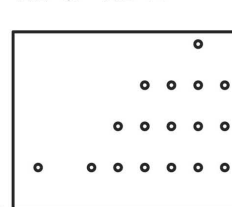
項目 8 (縦軸)vs項目4(群)



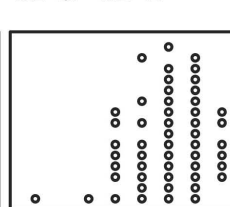
項目 9 (縦軸)vs項目1(群)



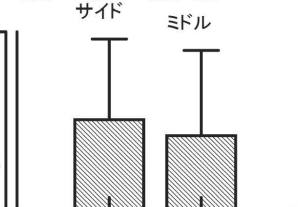
項目9(y)vs項目2(x)



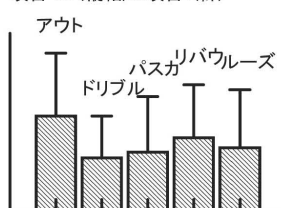
項目9(y)vs項目3(x)



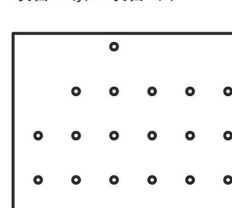
項目 9 (縦軸)vs項目4(群)



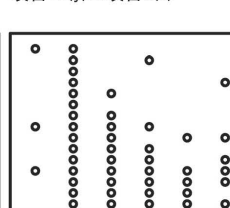
項目 10 (縦軸)vs項目1(群)



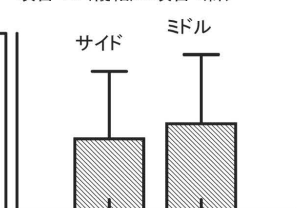
項目10(y)vs項目2(x)



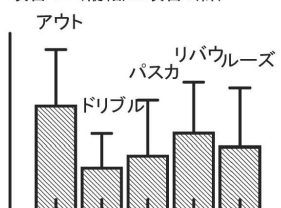
項目10(y)vs項目3(x)



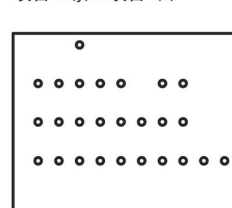
項目 10 (縦軸)vs項目4(群)



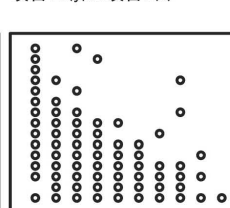
項目 11 (縦軸)vs項目1(群)



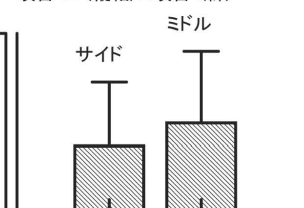
項目11(y)vs項目2(x)



項目11(y)vs項目3(x)



項目 11 (縦軸)vs項目4(群)



注)「ボール獲得局面」の4項目は列,「運び局面」の7項目は行に配置されている。項目番号は文中の項目番号と対応している。

「アウト」:アウトオブバウンズ,「パスカ」:パスカット,「リバウ」:リバウンド,「ルーズ」:ルーズボール

図4.「ボール獲得局面」と「運び局面」との関連の内容

表3. 獲得から運び局面間の関連の有意差検定

	1. 獲得手段	2. ボールDF数	3. 獲得エリア縦	4. 獲得エリア横
5. 獲得後プレイ	$\chi^2_o=39.08$ df=3 p=0.000	$F_o=6.95$ df=[1, 656] p=0.009	$F_o=166.92$ df=[1, 656] p=0.000	$\chi^2_o=26.93$ df=1 p=0.000
6. レーン	$\chi^2_o=59.71$ df=16 p=0.000	ns	$F_o=9.16$ df=[4, 652] p=0.000	$\chi^2_o=47.36$ df=4 p=0.000
7. 関わった人数	$\chi^2_o=124.62$ df=16 p=0.000	$F_o=4.86$ df=[4, 653] p=0.000	$F_o=45.30$ df=[4, 653] p=0.000	ns
8. CL越えOF人数	$F_o=25.33$ df=[4, 652] p=0.000	$r=-0.129$ to=3.33 df=656 p=0.001	$r=-0.421$ to=11.88 df=656 p=0.000	ns
9. CL越えOFとDFの差	$F_o=31.78$ df=[4, 652] p=0.000	$r=0.291$ to=7.79 df=656 p=0.000	$r=0.363$ to=9.98 df=656 p=0.000	ns
10. ドリブル回数	$F_o=9.02$ df=[4, 652] p=0.000	$r=-0.113$ to=2.92 df=656 p=0.004	$r=-0.253$ to=6.70 df=656 p=0.000	$F_o=166.92$ df=[1, 656] p=0.000
11. パス回数	$F_o=18.38$ df=[4, 652] p=0.000	$r=-0.159$ to=4.11 df=656 p=0.000	$r=-0.333$ to=9.06 df=656 p=0.000	$F_o=166.92$ df=[1, 656] p=0.000

注1) r: 相関係数; df: 自由度

注2) $p < 0.0005$ の場合は $p = 0.000$ と表示した。

「1. 獲得手段」と得点後のアウトオブバウンズ（以下アウトオブバウンズ）を除く「5. 獲得後プレイ」には有意な関連があり（ $\chi^2=39.08$, df=3, $p=0.000$ ^{注1)}）、調整残差が有意に大きかったセルの組み合わせから「ドリブルカット（調整残差 $R_o=3.85$ ）」「パスカット（ $R_o=4.22$ ）」からは「ドリブル」, 「リバウンド（ $R_o=5.99$ ）」からは「パス」を選択する傾向があり, 「ルーズボール」とは明らかな傾向がみられなかった。

「1. 獲得手段」と「6. レーン」でも有意な関連が見られ（ $\chi^2=59.71$, df=16, $p=0.000$ ）, 「アウトオブバウンズ」からは同じサイドのレーンを使う頻度が有意に多く（ $R_o=3.52$ ）, 同じ中央のレーンを使う頻度が有意に少なかった（ $R_o=-4.21$ ）. 「ドリブルカット（ $R_o=4.70$ ）」や「パスカット（ $R_o=5.59$ ）」からは両者とも同じ中央のレーンを使う頻度が有意に多かったが, 「ドリブルカット」ではその後, 同じサイドレーンを使ってボールを運ぶ頻度が有意に少なかった（ $R_o=-2.78$ ）. しかし「パスカット」ではミドルレーンからサイドレーンに移動してボールを運ぶ頻度が有意に少なかった（ $R_o=-2.31$ ）. 「リバウンド」と「ルーズボール」では有意な傾向はみられなかった。

「1. 獲得手段」と「7. 関わった人数」でも有意な関連が見られ（ $\chi^2=124.62$, df=16, $p=0.000$ ）, 「アウトオブバウンズ」からは「4線」が有意に多く（ $R_o=6.12$ ）, 「1線（ $R_o=-3.21$ ）」「2線（ $R_o=-3.17$ ）」「3線（ $R_o=-2.26$ ）」

が有意に少なかった. 「ドリブルカット」では「2線」が多く（ $R_o=2.97$ ）, 「4線」が少なかった（ $R_o=-3.64$ ）. 「パスカット」でも「2線」が多く（ $R_o=3.37$ ）, 「4線（ $R_o=-4.22$ ）」「5線（ $R_o=-1.97$ ）」が少なかった. また, 「リバウンド」では「1線（ $R_o=-2.57$ ）」, 「ルーズボール」では「4線（ $R_o=-3.10$ ）」が有意に少ない傾向がみられた。

「1. 獲得手段」別「8. CL越えOF人数」には有意な差が見られ（ $F_o=25.33$, df=[4, 652], $p=0.000$ ）, 「アウトオブバウンズ（平均=3.62人, 以下平均は略する）」「リバウンド（3.37人）」「ルーズボール（2.68人）」「パスカット（2.58人）」「ドリブルカット（2.39人）」の順であった. 多重比較検定の結果, 「ルーズボール」「パスカット」「ドリブルカット」間には有意な差はなく, その他の全ての組み合わせに有意差がみられた（複数の多重比較検定の統計値については略する）.

「1. 獲得手段」別「9. CL越えOFとDFの差」には有意な差がみられ（ $F_o=31.78$, df=[4, 652], $P=0.000$ ）, 多重比較検定の結果「ドリブルカット（0.58人）」「パスカット（0.35人）」と「リバウンド（-0.14人）」「ルーズボール（-0.32人）」「アウトオブバウンズ（-0.70人）」間に有意差がみられる傾向があった。

「1. 獲得手段」別「10. ドリブル回数」でも有意な差がみられ（ $F_o=9.02$, df=[4, 652], $P=0.000$ ）, 「アウトオブバウンズ（2.15回）」「リバウンド（1.80回）」「ルーズボール

(1.64回)」「パスカット (1.57回)」「ドリブルカット (1.48回)」の順であった。多重比較検定の結果、「アウトオブバウンズ」と「リバウンド ($t_o=4.35, df=653, P=0.000$)」「パスカット ($t_o=4.67, df=653, P=0.000$)」「ドリブルカット ($t_o=2.82, df=653, P=0.001$)」との間に有意差がみられた。

「1. 獲得手段」別「11. パス回数」でも有意な差がみられ ($F_o=18.38, df=[4,652], P=0.000$)、「アウトオブバウンズ (3.48回)」「リバウンド (2.59回)」「ルーズボール (2.14回)」「パスカット (1.84回)」「ドリブルカット (1.45回)」の順で、多重比較検定の結果、「アウトオブバウンズ」とその他のプレイとの間に有意差がみられた。

2. 「ボールDF数」からボール運び局面への関連

「2. ボールDF数」は「6. レーン」以外のボール運び局面の全てのプレイや状況と有意な関連を示した。

「5. 獲得後プレイ」別の「ボールDF数」の平均値には1%水準で有意な差がみられ ($F_o=6.95, df=[1,656], P=0.009$)、「ドリブル (0.54人)」の方が「パス (0.41人)」よりも多くのプレッシャー人数であった。

「7. 関わった人数」別の「2. ボールDF数」には有意な差が見られ ($F_o=4.86, df=[4,653], P=0.000$)、「3線 (0.58人)」「1線 (0.54人)」「2線 (0.50人)」「4線 (0.36人)」「5線 (0.33人)」の順にプレッシャーをかけるDF人数が少なかった。多重比較検定の結果、特に「3線」と「4線」間に有意な違い ($t_o=3.99, df=653, P=0.001$)が見られた。

「2. ボールDF数」と「9. CL越えOFとDFの差」は有意な正の相関 ($r=0.291, t=7.79, df=656, P=0.000$)を示したが、それ以外は、「8. CL越えOFの人数 ($r=-0.129, t_o=3.33, df=655, P=0.001$)」「10. ドリブル回数 ($r=-0.113, t_o=2.92, df=656, P=0.004$)」「11. パス回数 ($r=-0.159, t_o=4.11, df=656, P=0.000$)」とともに負の相関を示した。

3. 「獲得エリア縦」からボール運び局面への関連

「5. 獲得後プレイ」別の「3. 獲得エリア縦」には有意な差 ($F_o=166.92, df=[1,656], P=0.000$)がみられ、ドリブル (4.06m)の方がパス (1.70m)よりもエンドラインから遠かった。

「6. レーン」別「3. 獲得エリア縦」でも有意な差を示し ($F_o=9.16, df=[4,652], P=0.000$)、「ミドルからミドル (3.42m)」「サイドからミドル (3.02m)」「サイドから同サイド (2.23m)」「ミドルからサイド

(2.09m)」「サイドから逆サイド (1.75m)」の順であった。多重比較検定の結果、「ミドルからミドル」と「サイドから同サイド ($t_o=4.99, df=652, P=0.000$)」「ミドルからサイド ($t_o=5.02, df=652, P=0.000$)」間に有意な違いが見られた。

「7. 関わった人数」別の「3. 獲得エリア縦」には有意な差 ($F_o=45.30, df=[4,653], P=0.000$)を示し、「1線 (6.14m)」「2線 (3.83m)」「3線 (2.76m)」「5線 (2.25m)」「4線 (1.57m)」の順であった。多重比較検定の結果、「3線」と「5線」および「4線」と「5線」間以外はすべて組み合わせで有意差が見られた。

「3. 獲得エリア縦」は、「9. CL越えOFとDFの差」とは有意な正の相関 ($r=0.363, t=9.98, df=656, P=0.000$)を示したが、それ以外は、「8. CL越えOFの人数 ($r=-0.421, t_o=11.88, df=655$)」「ドリブル回数 ($r=-0.253, t_o=6.70, df=656$)」「パス回数 ($r=-0.333, t_o=9.06, df=656$)」ともに負の相関を示した。

4. 「獲得エリア横」からボール運び局面への関連

「4. 獲得エリア横」と「5. 獲得後のプレイ」には有意な関連 ($\chi^2=26.93, df=1, P=0.000$)がみられ、「サイド」で獲得した場合は「ドリブル ($R_o=5.19$)」,「ミドル」で獲得した場合は「パス ($R_o=5.19$)」の方が有意に多かった。

「6. レーン」別「4. 獲得エリア横」でも有意な差 ($\chi^2=47.36, df=4, P=0.000$)を示し、サイドで獲得した場合は「サイドからミドル ($R_o=3.47$)」「サイドから同サイド ($R_o=4.39$)」でボールを運ぶことが多く、サイドで獲得しても「サイドから逆サイド」に振ってボールを運ぶことは認められなかった。ミドルで獲得した場合は「ミドルからミドル ($R_o=4.02$)」「ミドルからサイド ($R_o=3.39$)」が多かった。

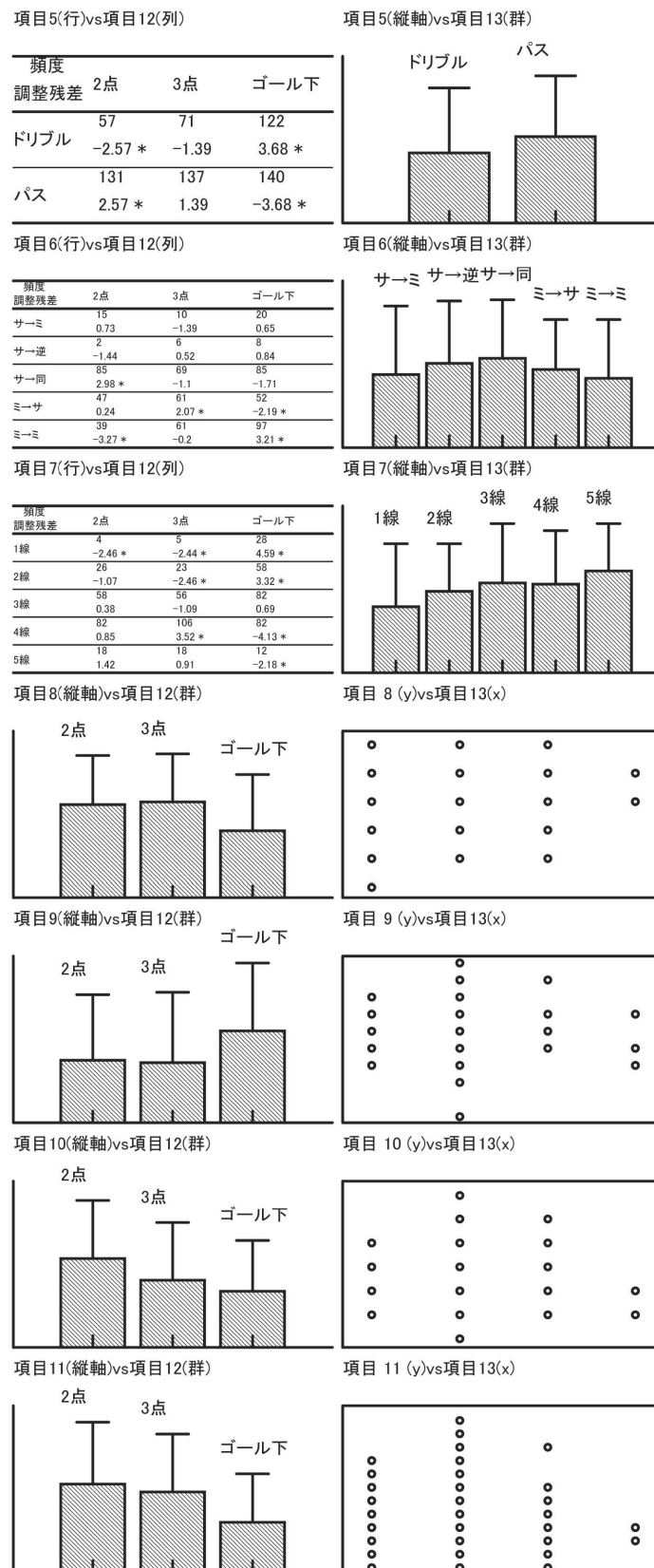
「4. 獲得エリア横」別「10. ドリブル回数 ($F_o=166.92, df=[1,656], P=0.000$)」「11. パス回数 ($F_o=166.92, df=[1,656], P=0.000$)」はともに有意な差を示し、ドリブル回数 (サイド=1.69回, ミドル=1.89回), パス回数 (サイド=2.21回, ミドル=2.81回)とともにサイドの方がミドルよりも多かった。

しかし、「4. 獲得エリア横」と「7. 関わった人数」「9. CL越えOFとDFの差」「8. CL越えOFの人数」には有意な関連は示さなかった。

5. ボール運び局面からシュート局面への関連

「ボール運び」局面から「シュート」局面間の各項目間の関連の有意差検定の結果を表4に、そして、そ

の関連の内容を図5に示した。



注)「シュート局面」の2項目は列,「運び局面」の7項目は行に配置されている。項目番号は文中の項目番号と対応している。

「サーミ」:サイドからミドル,「サー逆」:サイドから逆サイド,「サー同」:サイドから同じサイド,「ミーサ」:ミドルからサイド,「ミーミ」:ミドルからミドル

図5.「運び局面」と「シュート局面」との関連の内容

表4. 運びからシュート局面間の関連の有意差検定

	12.シュート場所	13.シュート時DF数
5.獲得後プレイ	$\chi^2_o=14.19$ df=2 p=0.001	$F_o=10.65$ df=[1, 656] p=0.001
6.レーン	$\chi^2_o=23.68$ df=8 p=0.003	$F_o=3.41$ df=[4, 652] p=0.009
7.関わった人数	$\chi^2_o=46.29$ df=8 p=0.000	$F_o=2.66$ df=[4, 653] p=0.032
8.CL越えOF人数	$F_o=22.41$ df=[2, 654] p=0.000	$r=0.109$ to=2.81 df=656 p=0.005
9.CL越えOFとDFの差	$F_o=15.86$ df=[2, 655] p=0.000	ns
10.ドリブル回数	$F_o=18.94$ df=[2, 655] p=0.000	ns
11.パス回数	$F_o=30.48$ df=[2, 655] p=0.000	ns

注1)r:相関係数; df:自由度

注2)p<0.0005の場合はp=0.000と表示した.

「5. 獲得後プレイ」と「12. シュート場所」には有意な関連 ($\chi^2_o=14.19, df=2, P=0.001$) を示し、ボール獲得後に「ドリブル」をした場合は「ゴール下」からのシュートが有意に多く ($R_o=3.68$), 「パス」の場合は「3点エリア」が多かった ($R_o=2.57$). また, 「5. 獲得後プレイ」別「13. シュート時DF数」にも有意な差 ($F_o=10.65, df=[1, 656], P=0.001$) があり, 「パス (1.00人)」が「ドリブル (0.88人)」よりもシュート時のDFの人数が多かった.

「6. レーン」と「12. シュート場所」には有意な関連 ($\chi^2_o=23.68, df=8, P=0.003$) を示し, 「サイドから同じサイド」でボールを運んだ場合は「2点エリア ($R_o=2.98$)」が, 「ミドルからサイド」にレーンを変更した場合は「3点エリア ($R_o=2.07$)」が, そして「同じミドル」を継続してボールを運んだ場合は「ゴール下 ($R_o=3.21$)」が多かった. また, 「6. レーン」別「13. シュート時DF数」でも有意な差 ($F_o=3.41, df=[4, 652], P=0.009$) を示し, 「ミドルから同じミドル (1.04人)」「サイドから逆サイド (1.00人)」「ミドルからサイド (0.95人)」「サイドからミドル (0.91人)」「同じミドル (0.88人)」の順にシュート時のDF

の人数は少なかった.

「7. 関わった人数」と「12. シュート場所」には有意な関連 ($\chi^2_o=46.29, df=8, P=0.000$) を示し, 「1線 ($R_o=4.59$)」「2線 ($R_o=3.32$)」で「ゴール下」が多く, 「4線」では「3点エリア ($R_o=3.52$)」が多かった. また, 「7. 関わった人数」別「13. シュート時DF数」でも有意な差 ($F_o=2.66, df=[4, 653], P=0.032$) を示し, 「1線 (0.78人)」「2線 (0.91人)」「4線 (0.97人)」「3線 (0.98人)」「5線 (1.08人)」の順にプレッシャーをかける人数は多かった. 多重比較検定の結果, 「1線」と「5線」に有意な差が見られた ($to=2.96, df=653, P=0.032$).

「12. シュート場所」別「8. CL越えOF数」には有意な差 ($F_o=22.41, df=[2, 654], P=0.000$) を示し, 「2点エリア (3.52人)」「3点エリア (3.47人)」「ゴール下 (2.97人)」の順にOFの人数は少なく, 多重比較検定の結果「ゴール下」と「3点エリア ($to=5.33, df=654, P=0.000$)」「2点エリア ($to=5.95, df=654, P=0.000$)」に有意な差がみられた. また, 「13. シュート時DF数」も有意な正の相関 ($r=0.109, to=2.81, df=655, P=0.005$) を示した.

「12. シュート場所」別「9. CL越えOFとDFの差」には有意な差 ($F_o=15.86, df=[2, 655], P=0.000$) がみられ, 「2点エリア (-0.39人)」「3点エリア (-0.36人)」ではDFの人数が多く, 「ゴール下 (0.02人)」ではOFの人数はが多かった. 多重比較検定の結果「ゴール下」と「3点エリア ($to=4.44, df=655, P=0.000$)」「2点エリア ($to=5.04, df=655, P=0.000$)」に有意な差がみられた. しかし, 「13. シュート時DF数」には有意な関連はみられなかった.

「12. シュート場所」別「10. ドリブルの回数」には有意な差 ($F_o=18.94, df=[2, 655], P=0.000$) がみられ, 「3点エリア (2.18回)」「2点エリア (1.83回)」「ゴール下 (1.65回)」の順でドリブルの回数は少なかった. 多重比較検定の結果「3点エリア」と「2点エリア ($to=3.88, df=655, P=0.000$)」「ゴール下 ($to=6.13, df=654, P=0.000$)」に有意な差がみられた. しかし, 「13. シュート時DF数」には有意な関連はみられなかった.

「12. シュート場所」別「11. パスの回数」には有意な差 ($F_o=30.48, df=[2, 655], P=0.000$) がみられ, 「3点エリア (3.26回)」「2点エリア (3.01回)」「ゴール下 (2.05回)」の順でパスの回数は少なかった. 多重比較検定の結果「ゴール下」と「3点エリア ($to=7.17, df=655, P=0.000$)」「2点エリア ($to=5.87, df=655, P=0.000$)」に有意な差がみられた. しかし, 「13. シュート時DF数」には有意な関連はみられなかった.

6. シュート局面と結果との関連

「シュート」局面から「結果」間の各項目間の関連

の有意差検定の結果を表5に、そして、その関連の内容を図6に示した。

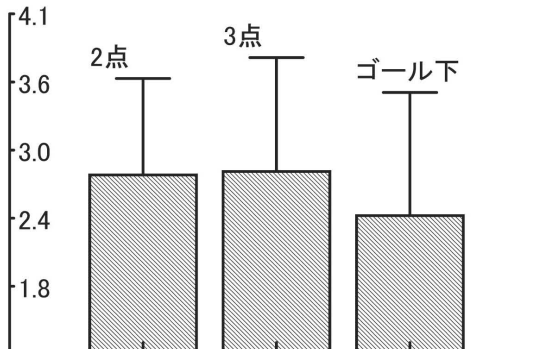
項目14(行)vs項目12(列)

頻度 (期待値) 調整残差	アーリー	セット	ファスト
2点	61 (52) 1.74	92 (63.4) 5.21 *	35 (72.6) -6.66 *
3点	79 (57.5) 4.02 *	76 (70.2) 1.03	53 (80.3) -4.7 *
ゴール下	42 (72.5) -5.42 *	54 (88.4) -5.79 *	166 (101.1) 10.61 *

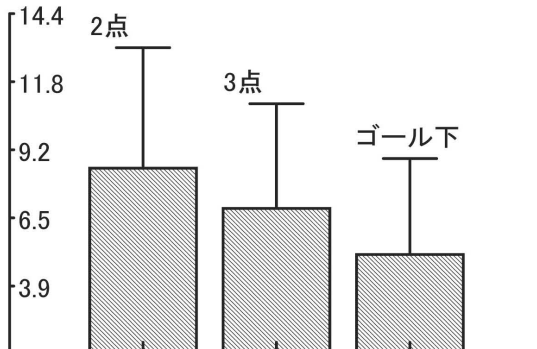
項目15(行)vs項目12(列)

頻度 (期待値) 調整残差	失敗	成功
2点	120 (105.4) 2.53 *	68 (82.6) -2.53 *
3点	140 (116.6) 3.95 *	68 (91.4) -3.95 *
ゴール下	109 (146.9) -6.09 *	153 (115.1) 6.09 *

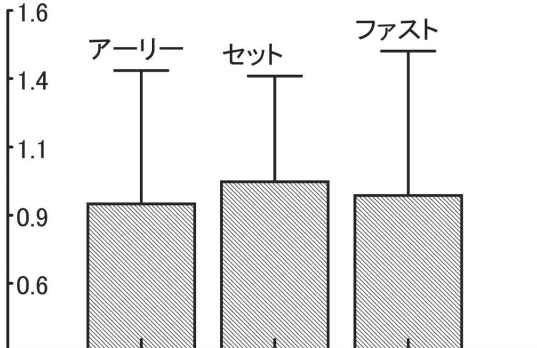
項目16(縦軸)vs項目12(群)



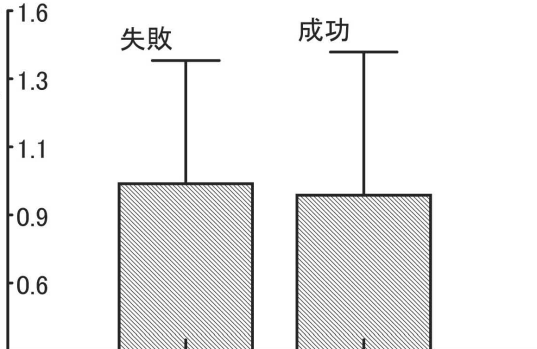
項目17(縦軸)vs項目12(群)



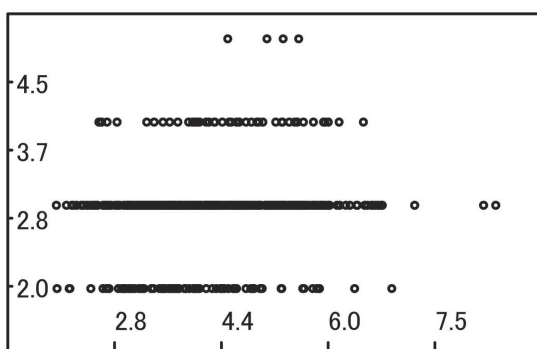
項目14(縦軸)vs項目13(群)



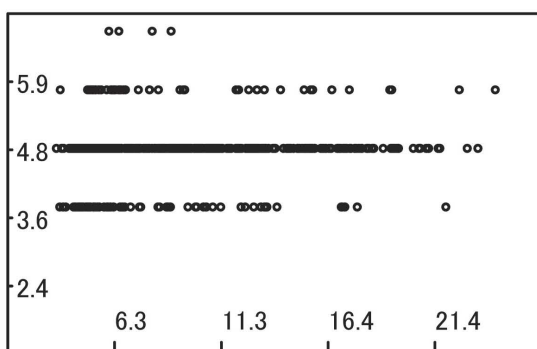
項目15(縦軸)vs項目13(群)



項目16(y)vs項目13(x)



項目17(y)vs項目13(x)



注)「結果」の4項目は行,「シュート局面」の2項目は列に配置されている。項目番号は文中の項目番号と対応している。

「アーリー」:アーリーオフェンス,「セット」:セットオフェンス,「ファスト」:ファストブレイク,「2点」:2点シュートエリア,「3点」:3点シュートエリア

図6.「シュート局面」と「結果」との関連の内容

表5. シュート局面と結果間の関連の有意差検定

	12. シュート場所	13. シュート時DF数
14. 攻撃形態	$\chi^2_o=119.44$ df=4 p=0.000	ns
15. シュート成否	$\chi^2_o=37.52$ df=2 p=0.000	ns
16. 獲得-CL時間	$F_o=11.57$ df=[2, 655] p=0.000	$r=0.153$ $t_o=3.97$ df=656 p=0.000
17. CL-S時間	$F_o=36.64$ df=[2, 655] p=0.000	$r=0.097$ $t_o=2.51$ df=656 p=0.012

注1)r:相関係数; df:自由度

注2)p<0.0005の場合はp=0.000と表示した.

「12. シュート場所」と「14. 攻撃形態」には有意な関連 ($\chi^2_o=119.44$, df=4, $P=0.000$) を示し, 「3点エリア」では「EO ($R_o=4.02$)」, 「2点エリア」では「SO ($R_o=5.21$)」, 「ゴール下」では「FB ($R_o=10.61$)」が多かった.

「12. シュート場所」と「15. ゴールの成否」にも有意な関連 ($\chi^2_o=37.52$, df=2, $P=0.000$) を示し, 「ゴール下」では「成功」する傾向があり ($R_o=6.09$), 「2点エリア ($R_o=2.53$)」 「3点エリア ($R_o=3.95$)」ではシュートは「失敗」する傾向があった.

「12. シュート場所」別「16. 獲得-CL時間」にも有意な差 ($F_o=11.57$, df=[2, 655], $P=0.000$) が見られ, 「3点エリア (2.78秒)」 「2点エリア (2.75秒)」 「ゴール下 (2.40秒)」の順で時間が短かった. 多重比較検定の結果「ゴール下」と「3点エリア ($t_o=3.84$, df=655, $P=0.000$)」 「2点エリア ($t_o=4.27$, df=655, $P=0.000$)」に有意な差がみられた.

「12. シュート場所」別「17. CL-S時間」にも有意な差 ($F_o=36.64$, df=[2, 655], $P=0.000$) が見られ, 「2点エリア (8.46秒)」 「3点エリア (6.91秒)」 「ゴール下 (5.13秒)」の順で時間が短かった. 多重比較検定の結果「ゴール下」「3点エリア」「2点エリア」の全ての間に有意な差がみられた.

「13. シュート時にプレッシャーをかけるDFの人数」と「16. 獲得-CL時間」では有意な正の相関 ($r=0.153$, $t_o=3.97$, df=656, $P=0.000$) がみられ, 「17. CL-S時間」にも有意な正の相関 ($r=0.097$, $t_o=2.51$, df=656, $P=0.012$) を示した. しかし, 「14. 攻撃形態」や「15. ゴールの成否」とはいずれも有意な関連は示さなかった.

IV. 考察

1. 「1.獲得手段」からボール運び局面への関連

「1. 獲得手段」と「5. 獲得後プレイ」との関連で, 「ドリブルカット」「パスカット」からは「ドリブル」を選択する傾向があった.これは「ドリブルカット」「パスカット」など素早いトランジションでは味方プレイヤーがフロントコートに移動しておらずパスができないことが原因と考えられる.

「1. 獲得手段」と「6. レーン」との関連では, 「アウトオブバウンズ」が同じサイドのレーンを使い, 「ドリブルカット」「パスカット」は同じ中央のレーンを使っていた. これはミドルレーンは防御チームの選手が密集する場合が多く攻撃側としてはリスクが高いにもかかわらず「ドリブルカット」「パスカット」ではまだ防御側の準備が整わないことから攻撃側としても最もバリエーションに富む攻撃を展開できるミドルレーンを選択したことが考えられる. 反対に, 「アウトオブバウンズ」では防御態勢が整っているのでより安全なサイドレーンを使用してボール運びを選択せざるを得ないことが考えられる. また, 「リバウンド」「ルーズボール」に有意な傾向がみられなかった点については, ボール獲得場所が様々であることから一定の傾向がみられなかったことが考えられる.

「1. 獲得手段」と「7. 関わった人数」との関連では, 「アウトオブバウンズ」からは「4線」, 「ドリブルカット」「パスカット」からは「2線」が多かった.これは「ドリブルカット」「パスカット」の場合, ボール獲得が急激に行われるので防御態勢が不十分でより少ない人数での攻撃が可能であり, 「アウトオブバウンズ」ではその逆の状態であることが考えられる.また, 「リバウンド」で「1線」が多かった理由としてはセーフティがフロントコートに残っているため1人での攻撃ができないことが考えられる.

「1. 獲得手段」と「8. CL越えOF人数」との関連では, 「アウトオブバウンズ」「リバウンド」「ルーズボール」「パスカット」「ドリブルカット」の順にOFの人数が多かった. これは「アウトオブバウンズ」「リバウンド」はエンドライン付近からのトランジションとなり, OFもCL付近になると攻撃に参加しやすいことが考えられる. しかし, 攻撃側にとっても不意にボール獲得する「パスカット」「ドリブルカット」ではOFも攻撃に参加しにくいことが考えられる.

しかしながら, 「1. 獲得手段」と「9. CL越えOFとDFの差」との関連から, 「8. CL越えOF人数」と

比較すると逆に「ドリブルカット」「パスカット」で正の人数となりOFの方が多かった。これは、攻守に関わらずDFはOFにマッチアップしていると考えられるので無制約にコート上のOFとDFの数が決まるわけではなく概ね同数になるはずである。しかし「ドリブルカット」「パスカット」ではOFも急激なボール所持の変化に追いついていけないがそれ以上にDFは追いついていけないことを示していると考えられる。

「10. ドリブル回数」と「11. パス回数」はともに「1. 獲得手段」との関連では「アウトオブバウンズ」「リバウンド」「ルーズボール」「パスカット」「ドリブルカット」の順で多かった。これは「アウトオブバウンズ」「リバウンド」ではいずれも低い位置でボール獲得する場合が多く、低い位置からのスタートであるため、それだけの距離に関してボールを運ぶ関係上ドリブルやパスの回数が多くなったと考えられる。

2. 「2.ボールDF数」からボール運び局面への関連

「2.ボールDF数」と「5. 獲得後の手段」との関連では、「ドリブル」の方が「パス」よりもボール獲得時のDFのプレッシャーの人数は多かった。ただし、その平均値は各々0.5人と0.41人であることから「1人いるか、いないか」という状況であると考えられる。この点を考慮すると、DFが1人もプレッシャーをかけていない場合は速くボールを運べるパスを選択し、DFがいる場合はインターセプトされるリスクを避け、ドリブルで抜くことを選択していると考えられる。

「ボールDF数」と「7. 関わった人数」との関連では「3線」「1線」「2線」と関わった人数が少ない場合にプレッシャーをかける人数が多く、逆に「4線」「5線」と関わった人数が多い場合にプレッシャーをかける人数が少なかった。これは関わった人数が多い場合はOFの布陣の整えるのに時間を要するため、ゆっくりとした攻撃になってしまっている場合が多い。そのためDFはフロントコートに戻ってしまい、ボールを運んでいるOFに対して早い段階でDFがボールを奪いにいかないことが原因と考えられる。また、「8. CL越えOFの人数」は負の相関を示し、逆に「9. CL越えOFとDFの差」では有意な正の相関を示した。これはボール獲得時にDFがプレッシャーをかけるとセンターラインを越える時のOFの絶対数は少なくなる。しかし、プレッシャーをかけるとその分、プレッシャーをかけたDFは戻りきれず、OFの絶対数を減らすことにはなる。しかし相対的にはOFが多くなるというリスクを負うことになることを意味している。この点に

ついては「10.ドリブル回数」「11.パス回数」にも共通しているといえる。「10.ドリブル回数」「11.パス回数」はともに「ボールDF数」と負の関連を示した。つまり、プレッシャーをかけるとその分、プレッシャーをかけたDFは戻りきれず、ボール獲得に失敗するとより少ないドリブル回数やパス回数で速くボールを運ばれてしまう危険を冒すことになる。

3. 「3.獲得エリア縦」からボール運び局面への関連

「3. 獲得エリア縦」と「5. 獲得後のプレイ」との関連ではドリブルの方がパスよりもエンドラインから遠かった。逆にみればエンドラインから遠い場合はドリブルを、近い場合はパスを選択していることになる。これはエンドラインから遠い場合はボールを獲得したボールマンより前にOFがいる場合が少なく、パスする相手がいないので自らドリブルするという選択肢を選び、逆にエンドラインから近い、低い位置でのボール獲得ではパスする相手もいるのでボールを早く運べるパスを多用していることが考えられる。

「3. 獲得エリア縦」と「6. レーン」との関連では、「ミドルからミドル」「サイドからミドル」「サイドから同サイド」「ミドルからサイド」「サイドから逆サイド」の順にエンドラインから近かった。本来ミドルはDFが多く、ボールを運ぶにはリスクが高いにも関わらず「獲得エリア縦」が遠い、つまり高い位置でのボール獲得ではDFが戻り切れていないので、その後多用な展開が望める「ミドルからミドル」「サイドからミドル」が多い傾向にあり、ボール獲得の位置がある程度エンドラインに近くなるとDFも十分戻りだけの時間があるため、より安全なサイドを中心とした「サイドから同サイド」「ミドルからサイド」が多くなったと思われる。最も低い位置でのボール獲得ではDFに時間の余裕がありOFに有利な状況を作り出すことができず、パスカットのリスクを負ってでも逆サイドにロングパスしなければならない状況になったと考えられる。

「7. 関わった人数」と「3. 獲得エリア縦」との関連では「1線」「2線」「3線」「5線」「4線」の順にエンドラインからの距離が近く、特に「1線」「2線」はそれ以上の人数と有意な差があり、エンドラインから遠かった。これは高い位置でのボール獲得になればなるほどより少ない人数で容易にボールを運べるのに対して、低い位置では距離に応じて多く人数が必要となるためと考えられる。

「9. CL越えOFとDFの差」は「3. 獲得エリア縦」

とは正の相関を示したが、「8. CL越えOFの人数」とは逆に有意な負の相関を示した。つまり、高い位置でのボール獲得であればあるほどCLまで戻れるDFは少ないが、それでもその状況はOFについても同様で、相対的にみれば高い位置でのボール獲得の方がDFよりもOFの方が多くなると考えられる。

また、「9. CL越えOFとDFの差」と「ドリブル回数」「パス回数」との関連ではともに負の関連を示した。つまり、エンドラインから遠い位置でボールを獲得した場合はゴールまでの距離が近くなることからドリブルとパスの両方でその回数が減ったと考えられる。

4. 「4.獲得エリア横」からボール運び局面への関連

「4. 獲得エリア横」と「5. 獲得後のプレイ」との関連では、「サイド」で獲得した場合はドリブル、「ミドル」で獲得した場合はパスの方が有意に多かった。これはミドルでボールを獲得する場合はリバウンドやアウトオブバウンズなど低い位置が多く、逆にサイドでは高い位置でのボール獲得が多い。このため、「3. 獲得エリア縦」と「5. 獲得後のプレイ」との関連の場合と同様の理由が考えられる。

「4. 獲得エリア横」と「10.ドリブル回数」「11.パス回数」との関連ではいずれも回数が多い方が「ミドル」、少ない方が「サイド」であった。これは「ミドル」は比較的低い位置でボールを獲得する機会が多く、ゴールまでの距離が長いことから自ずとドリブル回数やパス回数が多いことが考えられる。同時に、ミドルはDFも密集する傾向にあるので、短いパスやドリブルでつなぐ傾向もあるため回数が増えることも考えられる。

それ以外の「7. 関わった人数」「8. CL越えOFの人数」「9. CL越えOFとDFの差」とは有意な関連を示さなかった。また「6. レーン」との有意な関連も、獲得場所を起点としたレーンでボールを運ぶパターンが有意に多かったが、「サイド」でボールを獲得した場合でも「サイド→逆サイド」のパターンはいずれの獲得場所でも有意にならなかった。これは、ミドルレーンを中心にOFもDFも進むことを考えれば、典型的な一連のプレイの流れの中で出現するパターンではなく、例えば、ボールマンにDFが追いつき、激しいプレスをかけられた時に、やむを得ず、逆サイドでフリーとなっているOFにパスをするなど、順調に攻撃が進まない場合に突発的に選択されるプレイと考えられる。

5. ボール運び局面からシュート局面への関連

「5. 獲得後のプレイ」と「12. シュート場所」との関連では、ボール獲得後にドリブルをした場合はゴール下からのシュートが有意に多く、パスの場合は3点エリアが多かった。これはドリブルというプレイを選択するのは「自分より前にパスする相手がいらない」という「状況に依存し、自らが能動的にそのプレイを選択できない」という受動的な理由と同時に、自分がチームの中で最もゴールに近い位置にいることにもよる。つまり、ドリブルというプレイを選択できることは比較的有利な状況にあることになり、最終的なシュート場所として最も成功率の高いゴール下を選ぶことになる。パスの場合は「パスできる味方選手がいる」という「状況に依存せず、自らが能動的にそのプレイを選択できる」という能動的な意味づけができる反面、その味方選手にマッチアップしている相手選手も当然いることになるので最適なゴール下までいけないことを意味していると考えられる。この意味づけは「13. シュート時DF数」についても成り立つ。「13. シュート時DF数」では、ドリブルよりもパスの方がシュート時のDFの人数は多かった。これはドリブルで攻撃されている場合の方がパスで攻撃されている場合よりもDFがフロントコートに帰陣できていないことが考えられる。

「6. レーン」と「12. シュート場所」との関連では「サイドから同じサイド」でボールを運んだ場合は「3点エリア」で、「ミドルからサイド」にレーンを変更した場合は「2点エリア」で、そして「同じミドル」を継続してボールを運んだ場合は「ゴール下」でシュートする機会が多かった。本来はミドルレーンはDFも凝集する傾向にあるのでOFからすればDF側に十分準備する時間があれば選ばないはずである。しかし、人的優位あるいは空間的優位によりミドルレーンを選択できるということはその時点で有利な状況下にあることになるので最終的なシュート場所としては「ゴール下」が多くなるであろう。また、リスクの高いミドルレーンを避けて、なおかつ直線的にボールを運ぶことを考えればサイドレーンを選択することになる。この場合、ゴール下までは到達できなくても「3点エリア」でのシュートが多くなると考えられる。ゴールまでボールを最短距離で運ぶことを考えれば、同じレーンを使ってボールを運ぶことになるが、「2点エリア」の場合はミドルレーンからサイドレーンに変更する機会が多かった。これはミドルレーンを継続してボールを運ぶにあたり、DFいるためにサイドレーンに変更

せざるを得なかったと考えられる。

また、「6. レーン」と「13. シュート時DF数」との関連では、「ミドルから同じミドル」「サイドから逆サイド」「ミドルからサイド」「サイドからミドル」「同じミドル」の順にシュート時のDFの人数は少なかった。全体的にミドルレーンを使用する場合はシュート時にDFの人数が少なく、サイドレーンからしかボールを運べない場合はDFの人数が多い傾向になる。これはボール運びに時間を要するとミドルレーンにDFが凝集する傾向があり、ミドルレーンでボールを運ぶができないことが原因と考えられる。

「7. 関わった人数」と「12. シュート場所」との関連では、「1線」「2線」で「ゴール下」が多く、「4線」では「2点エリア」が多かった。また、「13. シュート時DF数」との関連でも、「1線」「2線」「4線」「3線」「5線」の順にプレッシャーをかける人数は多かった。これらは少人数でボールを運べるという状況自体が、効率よくボールを運んでいるということで、成功率が高い「ゴール下」でシュートを放つことができ、DFのプレッシャーも少なかったといえる。

「8. CL越えOF数」と「12. シュート場所」との関連では「2点エリア」「3点エリア」「ゴール下」の順にOFの人数は少なかった。しかし、これを「9. CL越えOFとDFの差」で見ると逆に「2点エリア」「3点エリア」ではDFの人数が多く、「ゴール下」ではOFの人数が多かった。つまり、センターラインを越える時点のOFの数が少ない方が成功率の高い「ゴール下」でシュートすることになっているが、DFの数とOFの数を相対的にみるとOFの数が優位な場合に「ゴール下」でシュートする傾向があった。この点は「8. CL越えOF数」と「13. シュート時DF数」では有意な正の関連を示しているにもかかわらず、「9. CL越えOFとDFの差」と「13. シュート時DF数」では有意な関連ではなくなっていることから伺える。フロントコートにOFが多数いるということは同時にDFも同程度いるということを意味している。したがって、「数的優位」とは絶対数が多いということではなく相対的に多い (out/over number) ことを意味していることを確認することができる。

「10. ドリブルの回数」と「11. パスの回数」は共に「13. シュート時DF数」には有意な関連はみられなかったが、「12. シュート場所」との関連ではいずれも「3点エリア」「2点エリア」「ゴール下」の順でそれらの回数は少なかった。これは、ボール運びがうまくいっていれば最短距離でボールを移動される

ので必然的にドリブルやパスの回数が減ることになる。逆に、ピックアップされる機会が多くなるにつれて不要なドリブルやパスは増えることが予想される。

6. シュート局面と結果との関連

「12. シュート場所」と「14. 攻撃形態」との関連では、「2点エリア」では「EO」,「3点エリア」では「SO」,「ゴール下」では「FB」が多かった。最短距離・最短時間で攻撃できた場合にはアウトナンバーが成立し、有利な状況下でゴール下までたどり着ける場合が多く、最短距離でボールを運べない場合でもできるだけ短い時間内でシュートをするを優先する場合 (EO) は完璧なアウトナンバーが成立せず、最も望ましいゴール下までたどり着くことができなくても自ずと2点エリアからシュートを放つことになる。さらに、FBやEOを試みたにもかかわらずFBやEOを成立させることができず切り替えてSOで攻撃する場合には当初の目的であるゴール下からのシュートができないので3点エリアからのシュートが自ずと多くなる。

「12. シュート場所」と「15. ゴールの成否」との関連では、「ゴール下」では成功する傾向があり、「3点エリア」「2点エリア」からシュートは失敗する傾向があった。これは今回対象となったbjリーグというかなりレベルの高いゲームにおいては、FBが成功しても敢えてゴール下ではなく2点エリアからシュートを打つ選手もいるが、全体的な傾向としては「ゴール下からのレイアップシュートが最も成功率が高い」ということを物語っている。

「12. シュート場所」と「16. 獲得-CL時間」「17. CL-S時間」との関連では、いずれも「ゴール下」が最も時間が短かった。しかし、「16. 獲得-CL時間」では「3点エリア」「2点エリア」で短かったのに対して、「17. CL-S時間」では「2点エリア」「3点エリア」であった。これはセンターラインまではとにかく短時間であればあるほどゴール下に近づけるが、センターラインからの時間ではすでに帰陣しているDFのプレッシャーに対応するために時間を要し、2点エリアからのシュートの方が時間的にかからないためと考えられる。

「13. シュート時にプレッシャーをかけるDFの人数」と「14. 攻撃形態」「15. ゴールの成否」とはいずれも有意な関連は示さなかったものの、「16. 獲得-CL時間」や「17. CL-S時間」には有意な正の関連を示した。つまり、ボールを運ぶ時間がかかればかかるほどシュート時にプレッシャーをかけるDFが多くなる傾向が

あった。このことからDFに防御されずにシュートを放つためには短い時間で攻撃する、つまりFBを成立されるようにすることが重要であるといえる。

V. 結論

以上、時系列に発生するプレイや状況間での有意な関連をまとめると以下のような「流れ」がバスケットボールの前進型プレイには存在すると考えられる。

まず、ボール獲得方法に着目すると、スティールやインターセプトによるボール獲得からは、ドリブルによってミドルレーンでボールを前進させながら、2人のプレイヤーによって攻撃し、ゴール下でシュートするという「流れ」が認められた。

そして、ボール獲得後の最初のプレイに着目すると「ボール獲得時のボールDF数が多い」「ボール獲得エリアがエンドラインから遠い」「ミドルレーンを進めることができる」という状況下では、ドリブルを使える状況であればゴール下までボールを進めてシュートできるという傾向が認められた。

また、ボールの運び局面における「ボール獲得からシュートまでの時間」および「ボールを進めたレーン」に着目すると、ボール獲得からCLまでを短時間にミドルからミドルでボールを進めた場合は、「2対1」や「3対2」のような少人数のアウトナンバーになる傾向があり、CLを越えてからシュートまでの時間が短ければゴール下でシュートするという「流れ」が認められた。そして、ミドルからサイドでボールを進めた場合は、「4対3」や「5対4」のようなトレーラーを使ったEOによって2点エリアでシュートするという「流れ」が認められた。これは4人目や5人目のDFの帰陣が遅くなった場合に相当し、3対3や4対4といったセიმナンバーから4対3や5対4に移行した状況である。その場合、CLを越えてからは、4人目や5人目のDFが帰陣するまでの間はチャンスが継続するので、シュートまでの時間が他の「流れ」よりも長いという特徴が認められた。また、ボール獲得からCLまでボールを進める時間が他のプレイよりも長く、「サイドからサイド」でボールを進めた場合は、4対4や5対5といったOFとDFの人数が同じであってもしっかりとした対峙の状態ではないことによって3点エリアでシュートするという「流れ」が認められた。この「流れ」は、多くの場合はフロントコートで5対5になっているので、速攻やEOからSOに移行する状況であり、DFの隙を突いた形でのシュートと考えることができる。

ただし、本研究で分析対象となった資料は実際に行われたゲームから得られた結果であり、様々な条件を組み合わせた状況下で実験的に得られたものではない。したがって、「前進型」プレイと見なされるプレイで発現されたプレイや状況間の関連の一般的な傾向を概観したに過ぎない。つまり、明らかにされた時系列的なプレイの傾向や関連は、常にそのようなプレイを選択すればよい結果を得られるという最適戦術を示唆しているわけではない。そういった点で本研究は探索的研究の範囲に留まり、本研究の結論には研究の限界が存在する。

注1) 確率が0.0005未満の場合は $P=0.000$ と表記した。

Received date 2013年11月7日

Accepted date 2014年1月15日

文献

- 原純輔 (1983) 質的データの解析法. 直井優編 ライブリ社会学6 社会調査の基礎. サイエンス社: 東京, pp.217-219.
- 久井茂稔 (2002) 好機を捉え突き放す. バスケットボールマガジン10 (12): 18-21.
- ハギンス: 三原学訳 (2005) ファストブレイク & セカンドアリーオフフェンス. ジャパンライム: 東京, pp.8-91. <原典不明>
- 稲垣安二 (1963) 教科におけるバスケットボールの指導. 世界書院: 東京, pp. 109-110.
- 稲垣安二 (1975) バスケットボールの速攻—理論と練習方法—. 泰流社: 東京, pp. 11-17.
- 稲垣安二 (1989) バスケットボールにおける速攻の方法の体系化に関する研究. 日本体育大学紀要 18 (2): 51-57.
- クラウス: 水谷豊ほか訳 (1997) バスケットボールコーチングバイブル. 大修館書店: 東京, pp. 309-328. <Kraus, J. (1994) Coaching basketball: the complete coaching guide of the National Association of Basketball Coaches. Masters Press: Indianapolis.>
- 倉石平 (2007) トランジション・プラクティス. ベースボールマガジン社: 東京, pp. 34-48.
- 永田靖・吉田道弘 (1997) 統計的多重比較法の基礎. サイエンティスト社: 東京, pp.81- 103.
- 日本バスケットボール協会 (2002) バスケットボール指導教本. 大修館書店: 東京, pp. 220-233.
- 岡本重夫 (1978) バスケットボールのゲームにおけ

- るアウトナンバーの分析. 奈良教育大学教育研究所紀要 14: 35-40.
- 谷釜尋徳 (2010) 昭和初期の日本におけるバスケットボールの速攻法について. 東洋法学 54 (1) : 91-111.
- Wooden, J.R. (1988) Practical modern basketball (3rd. ed.) . Macmillan Publishing Company: New York, pp. 149-225.
- 八板昭仁・七森浩司 (2004) バスケットボールのゲームにおける速攻の要因について. 九州女子大学紀要 41 (4) :1-9.
- 吉井四郎 (1987) バスケットボール指導全書2 基本戦法による攻防. 大修館書店: 東京.

アメリカにおける日系「海外孫会社」の特徴
－『2013【国別編】海外進出企業総覧』に基づく分析－

水戸 康夫*

Characteristics of Japanese "Overseas Sub-subsidiaries" in America

Yasuo MITO*

Abstract

We find that some Japanese overseas subsidiaries set up overseas sub-subsidiary in State of Delaware. Setting up holding companies in State of Delaware is economically rational choice. However, many Japanese overseas subsidiaries do not set up overseas sub-subsidiary in State of Delaware. We conclude that in case of setting a higher value on Japanese headquarter's management policies than international financial strategy, Japanese overseas subsidiaries do not choose the State of Delaware as a location of overseas sub-subsidiary.

KEY WORDS : Overseas sub-subsidiaries, Global tax strategy, State of Delaware

1章 はじめに

現在、「海外子会社」とともに、「海外孫会社」が増加しつつあることから、「海外孫会社」が今後どの程度増加するのかへの関心が高くなりつつある。「海外子会社」や「海外孫会社」への関心の高まりは、「海外子会社」や「海外孫会社」と日本（本社）との貿易が日本経済に影響を与えるようになってきたからであり、「海外子会社」や「海外孫会社」から日本本社への配当額が日本における資本収支、ひいては国際収支に無視し得ない影響を与えるようになってきたからである。

海外子会社増加が日本の貿易収支や資本収支に与える影響は、多くの研究蓄積があるので、分析可能である。「海外孫会社」についての分析を行なうには、「海外孫会社」をコントロールする「海外子会社」、特に、地域統括本社¹の分析が必要であり、地域統括本社に

ついてはいくつかの研究が存在しているが、地域統括本社についての研究には問題が存在しているため、「海外孫会社」に関わる日本の貿易収支や資本収支に与える影響の分析は、現時点では困難である。

地域統括本社についての研究において存在している問題とは、地域統括本社が統括機能を持ち、統括機能を発揮している組織であると、先験的に見なしていることである。全ての地域統括本社が統括機能を持ち、統括機能を発揮している組織であると先験的に見なすことは妥当なのであろうか。

森（2003）に示されているアンケート調査によれば、意思決定機能を持っていない地域統括本社が存在している²。意思決定機能を持っていないのであれば、統括機能を持っていないと見ることができるので、統括機能を持っていない地域統括本社が存在していると考えることができる。森（2003）以外にも、理想とは相違している地域統括本社の存在に言及している研

*九州共立大学経済学部

*Kyushu Kyoritsu University

究としては、高橋（1998）や藤野（2007）などが存在する。

高橋（1998）は、理想としての地域統括本社と地域統括本社の実態にはギャップの存在していることを指摘しており³、組織に屋上屋を重ねているだけの地域統括本社である場合には、存立意義があるのか疑義を呈している⁴。藤野（2007）は、地域統括会社が製品事業戦略における意思決定に関与すると、余計な経営階層（extra layer of management）問題が生じうるとしている⁵。高橋（1998）や藤野（2007）に基づけば、理想とは相違する活動をしている地域統括本社が、存在していることになる。

地域統括本社が理想とは相違する形態で活動しているとするならば、実際の地域統括本社はどのような特徴を持つのであろうか。森（2003）や高橋（1998）や藤野（2007）などは、地域統括本社の特徴を一定程度は明らかにしているが、それらの研究で明らかにされた特徴だけでは、十分とは言えない。

地域統括本社の特徴は、地域統括本社の立地場所や、公表されている事業目的や権限などを見ることで、一定程度は明らかにできる。しかし、与えられている権限と実際に行使されている権限は、イコールとは限らないことから、先行研究で明らかにされた特徴だけでは、地域統括本社の特徴を十分に明らかにしたとはいえない。

地域統括本社によって実際に行使されている権限は、出資された現地法人（「海外孫会社」）の特徴を見ることによって明らかにされるべきであるにもかかわらず、先行研究では、出資された現地法人については、ほとんど取り上げていない。そこで本論では、地域統括本社を含む「海外子会社」によって出資された「海外孫会社」に注目することによって、地域統括本社を含む「海外子会社」に関する研究の足がかりを得て、最終的には「海外孫会社」増加が日本の貿易収支や資本収支に与える影響を分析可能とすることを目的とする。

「海外子会社」によって出資されたアジアの「海外孫会社」については水戸（2012）において、ヨーロ

ッパの「海外孫会社」については水戸（2013）において、検討を行なっている。本論では、アメリカにおける「海外子会社」と「海外孫会社」に注目して検討を行なう。

本論ではいくつかの事実を明らかにする。明らかにする事実の1つは、アメリカにおける「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の立地している場所としては、現地法人設立費用や、企業に有利な会社法などから経済合理性を持つデラウェア州が、それほど多くないことである。デラウェア州に設立されている「海外子会社」が多いとは言えないという事実は、多国籍企業や地域統括本社についての今後の研究において、重要な事実となりうるものである。

2章では、カリフォルニア州、ニューヨーク州、イリノイ州におけるアメリカ「海外孫会社」とアメリカ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的等を提示することで、アメリカ「海外孫会社」等の特徴を明らかにする。3章では、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」として、デラウェア州は十分に多いとは言えないことから、日本企業の現地法人数がデラウェア州と近似しているテキサス州、オハイオ州、ジョージア州、インディアナ州と、デラウェア州との比較を行なうことで、デラウェア州が特異な州であることを示す。デラウェア州が特異な州であることを示した上で、国際財務戦略の観点から⁶、現地法人設立に有利であるデラウェア州において、現地法人数が多いとはいえない理由についての考察を行なう。4章ではまとめを行なう。

2 章 「海外孫会社」、「海外子会社」のデータ

本論では「海外子会社」と「海外孫会社」を以下のように定義する。「海外子会社」とは、東洋経済新報社の『2013【国別編】海外進出企業総覧』（以下では「総覧」と呼ぶ）に掲載されている、日本企業の出資比率合計（日系企業による間接投資を含む⁷）が10%以上の企業であり、かつ、以下で定義する「海外孫会社」

¹ 地域統括本社としている文献と、地域統括会社としている文献が存在しているが、本論では、地域統括本社と地域統括会社は同等のものとして取り扱う。

² 地域統括本社を意思決定機能を持つ組織のみとすれば、ここで取り上げる問題は生じない。しかし、様々な企業が各社なりの定義に基づいて、自社の子会社を地域統括本社とみなしている現実がある。意思決定機能を持つ組織のみを地域統括本社と定義するよりも、この現実を尊重する方がより望ましいと考えて、本論は問題提起を行なっている。地域統括本社の定義については、森(2003)第2章3節を参照のこと。森(2003)第4章表1の1997年調査（地域統括会社あるいは地域

統括機能を持つ現地法人を対象）によれば、意思決定機能を持たない企業が少なからず存在している。

³ 高橋（1998）まえがきiii

⁴ 同上書 p.104.

⁵ 藤野（2007）p.12およびp.14.

⁶ 実務上、どのような行動が国際税務戦略や国際財務戦略として適切な行動なのか論じている文献として、大庭・山本（2000）やKPMG税理士法人（2013）などが存在している。

⁷ 間接投資を含むため、海外孫会社や海外曾孫会社などであることを容認する。

を除いた外国法人とする⁸。「海外子会社」への出資が50%超であることのつながりが途切れない限り、その「海外子会社」は日本本社のコントロールの下にあるとする時、「海外孫会社」とは、日本本社のコントロールの下にあることを「総覧」によって確認できる「海外子会社」が50%超の出資を行ない、50%超の出資を受け入れていることが「総覧」によって確認できる現地法人を「海外孫会社」とする⁹。

2-1節 対象州の選択基準

「総覧」に基づいて「海外孫会社」および、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の実態を見ていきたい。分析対象とする州は、日本企業が多く進出している州であることと、市場規模の大きなアメリカに進出するのならば、販売を主たる目的とすることが予想されるので、販売に有利な州を分析対象とする¹⁰。具体的には以下の2つの基準を用いて、対象州を選定する。第1の基準は、現地法人が100社以上の州であることである。現地法人が100社以上あれば、「海外孫会社」比率（「海外孫会社」/（「海外子会社」＋「海外孫会社」））が1割程度であったとしても、「海外孫会社」は10社以上存在しているので、分析対象が少なすぎることはないからである。

「総覧」において、アメリカでの現地法人が100社以上の州は10州存在しており、カリフォルニア州825社、ニューヨーク州384社、イリノイ州257社、ミシガン州168社、ニュージャージー州168社、テキサス州154社、オハイオ州152社、デラウェア州129社、ジョージア州110社、インディアナ州105社である。したがって、第1の基準に基づく時、カリフォルニア州、ニューヨーク州、イリノイ州、ミシガン州、ニュージャージー州、テキサス州、オハイオ州、デラウェア州、ジョージア州、インディアナ州が対象となる。

第2の基準は、GDP規模の大きな州であることである。日本企業のアメリカ進出の主たる目的が販売であるのならば、各企業の販売している財・サービス市場規模の大きな州に進出することが予想される。そして、

販売・サービス市場規模の指標としては、州のGDP規模を利用できる。第1の基準の順序に基づいて、GDP規模の大きな州を見てみると、カリフォルニア州、ニューヨーク州、イリノイ州の順序となる¹¹。

分析対象とする州が2州（現地法人825社のカリフォルニア州と384社のニューヨーク州）だけでは十分とはいえないことから、257社のイリノイ州が少なすぎるとはいえないことから、カリフォルニア州、ニューヨーク州、イリノイ州の3州を分析対象として、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」と、「海外孫会社」について見ていく。

以下ではカリフォルニア州、ニューヨーク州、イリノイ州の順に、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業内容、州や国籍、「操業年」（操業年と設立年が混在して表記されているので、どちらの表記であっても、「操業年」として示す）および、「海外孫会社」の事業内容、「操業年」などを見ていく。

2-2節 「海外子会社」と「海外孫会社」の特徴

カリフォルニア州の「海外孫会社」比率は23.0%（＝190社/825社）、ニューヨーク州は21.9%（＝84社/384社）、イリノイ州は19.8%（＝51社/257社）であることから、3州における「海外孫会社」比率は20%程度であり、3州の比率は近似している。

「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的を、「製造」「販売」「サービス」「統括」に分類し、Table1に示してみる。「総覧」に掲載されている事業内容が多様であり、ほぼ同じ内容であるにもかかわらず、様々な表現が使われているため、以下に、分類に利用するキーワードを例示する。

「製造」とは、製造、組み立てなどが記載されている場合とともに、販売、サービス、管理や統括等が記載されている場合も、製造などの記載が含まれている場合は、「製造」とする。「販売」とは、販売や営業および貿易取引や商社などが記載されている場合とともに、サービス、管理や統括等が記載されている場合も、販売などの記載が含まれている場合は、「販売」とする。

⁸ 『我が国企業の海外事業活動』において、「海外子会社」とは、日本側出資比率が10%以上の外国法人を指し、海外孫会社とは、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人」を指すと定義している。本論においても、上述の一般的な定義に沿った定義を行なっている。

⁹ この定義は、曾孫会社や玄孫会社等をも「海外孫会社」として分析対象とするからである。

¹⁰ 州別の分析を行なうのではなく、アメリカ全州を対象として分析を行なうことを考えることはできる。しかし、消費都市であるニューヨークを含んだニューヨーク州と、観光が重要

な産業であるハワイ州等をまとめると、特徴が不明瞭となる可能性がある。アメリカ全州を、同一グループとして扱うことが妥当かどうか、分析前には判断できないため、本論では、まず、州別のデータに注目した。今後は、アメリカ全州を1つのグループとして扱う場合についても、分析を行なっていく。

¹¹ <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/doushuu/kuwari/dai6/siryuu3.pdf> 閲覧日2013年11月13日。原資料は2007年アメリカ経済分析局HPであるため、順位が変化している可能性はある。

「サービス」とは、サービス、保守（メンテナンス）、修理や据付け、技術サポート、コンサルティング、調査、リース、広告業、運輸業、海運業、倉庫業、旅行業、レストラン、資材調達、資金調達や金融業務や投資や投融資¹²、損害保険業務、研究・開発、経理業務、試作、試作品の設計、開発申請業務、建設等が記載されている場合とともに、管理や統括等が記載されている場合もサービスなどの記載が含まれている場合は、「サービス」と表記する。つまり、「製造」や「販売」と分類できず、かつ、明確に「統括」であるとはいえない事業目的の場合に、「サービス」とする。「統括」とは管理、統括、地域統括、金融統括、在庫管理等の統括、持株会社としての子会社の経営管理、子会社の事業管理会社、統括会社、傘下会社の統括・管理、持株会社、持株統括会社、ホールディング会社などの

多く、3州共通して40%以上である。第2の特徴は、「販売」を事業目的とする「海外子会社」は3州共通して20%程度であることである。第3の特徴は、ニューヨーク州では、「サービス」を事業目的とする「海外子会社」が多いことである。

Table2は「海外孫会社」に出資している「海外子会社」設立州および国籍を示すものであり、4つの特徴がある。第1の特徴は、当該州に「海外孫会社」を設立する「海外子会社」が多いことである。具体的には、カリフォルニア州「海外子会社」がカリフォルニア州「海外孫会社」の55%、ニューヨーク州「海外子会社」がニューヨーク州「海外孫会社」の64%、イリノイ州「海外子会社」がイリノイ州「海外孫会社」の47%を設立しており、当該州に「海外孫会社」を設立することが多く見られる。

Table1 「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的

「海外子会社」の事業	「製造」	「販売」	「サービス」	「統括」
カリフォルニア「海外孫会社」に出資している「海外子会社」(188社 ¹⁾)	19社10%	34社18%	35社19%	100社53%
ニューヨーク「海外孫会社」に出資している「海外子会社」(83社 ²⁾)	4社5%	19社23%	27社33%	33社40%
イリノイ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」(49社 ³⁾)	9社18%	10社20%	3社6%	27社55%

出所)「総覧」より筆者作成。

注) 1) カリフォルニア州では、事業目的分類のできない「海外子会社」が2社存在しているので、カリフォルニア州において「海外孫会社」に出資している「海外子会社」総計は190社である。

2) ニューヨーク州では、事業目的分類のできない「海外子会社」が1社存在しているので、ニューヨーク州において「海外孫会社」に出資している「海外子会社」総計は84社である。

3) イリノイ州では、事業目的分類のできない「海外子会社」が2社存在しているので、イリノイ州において「海外孫会社」に出資している「海外子会社」総計は51社である。

4) 四捨五入のため、合計100%とならない州がある。

記載がされている場合のみ、「統括」とする。

「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的を示すTable1から、3つの特徴を指摘できる。第1の特徴は、「統括」の多いことである。Table1に基づけば、カリフォルニア州、ニューヨーク州、イリノイ州「海外子会社」の事業目的は、「統括」が最も

第2の特徴は、3州共通してデラウェア州が見られることである。人口規模が50州中45位であり、経済規模も50州中40位程度であるデラウェア州が¹³、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の州として、カリフォルニア州では4番目、ニューヨーク州では2番目、イリノイ州では3番目に多い州である。

¹² 関連会社への投融資等も、投資に属するものとして、「サービス」として扱っている。投融資が関連会社における借入を常に100%ファイナンスしていることが明示されているのならば、金融統括の役割を果たしているものとみなすことができるので、「統括」とすることは可能である。しかし、どの程度の割合を占めているかが明らかではない場合には（関連会社借入額の1%である可能性を否定できない）、金融統括の役割を果たしているとは断定できない。本論では断定できないことから、統括や持株会社や管理等のキーワードが記載されていない場合には、関連会社への投融資等を「サービス」として扱っている。このため、「サービス」と分類されている企業数は、「統括」と分類すべきかもしれない企業を含むという意味で過

大に、「統括」と分類されている企業数は、「統括」と分類すべきかもしれない企業を含んでいないという意味で過小に示されている可能性がある。

¹³ <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/doushuu/kuwari/dai6/siryou3.pdf> 閲覧日2013年11月13日。経済規模に関する原資料は2007年アメリカ経済分析局HP、人口規模に関する原資料は2000年アメリカ国勢調査局センサスに基づくものであり、順位は変化している可能性がある。

第3の特徴は、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の州は少数の州に集中していることである。カリフォルニア州では5州（カリフォルニア州、ニュ

いことである。3州共通して30%以上である。第2の特徴は、ニューヨーク州において「サービス」を事業目的とする「海外孫会社」が多いことである。第3の

Table2 「海外孫会社」に出資している「海外子会社」設立州および国籍

「海外子会社」 設立州および国籍	カリフォルニア	ニューヨーク	ニュージャージー	デラウェア	イリノイ	外国	その他の州
カリフォルニア「海外孫会社」 190社	104社55%	22社12%	12社6%	10社5%	8社4%	8社4% 1)	26社14%
ニューヨーク「海外孫会社」 84社	5社6%	54社64%	3社4%	7社8%	1社1%	3社4% 2)	11社13%
イリノイ「海外孫会社」 51社	5社10%	8社16%	1社2%	6社12%	24社47%	1社2% 3)	6社12%

出所)「総覧」より筆者作成。

注) 1) カリフォルニア州における外国とは、シンガポール3社、香港2社、ドイツ2社、ブラジル1社である。

2) ニューヨーク州における外国とは、シンガポール1社、イギリス1社、フランス1社である。

3) イリノイ州における外国とは、ドイツ1社である。

4) 四捨五入のため、合計100%とならない州がある。

ーヨーク州、ニュージャージー州、デラウェア州、イリノイ州) 合計で82%、ニューヨーク州では83%、イリノイ州では86%である。

第4の特徴は、アメリカ以外の国の「海外子会社」が、アメリカ3州の「海外孫会社」に出資していることである。カナダやメキシコではなく、シンガポール等の「海外子会社」が、アメリカ3州の「海外孫会社」に出資しているのは意外であり、インタビュー調査等による理由の解明が望まれる。

ここまでは、カリフォルニア州など3州において、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」について見てきた。「海外孫会社」について示しているTable3とTable4においても、カリフォルニア州など同じ3州に注目することにする。「海外孫会社」に出

特徴は、カリフォルニア州とニューヨーク州では「統括」は少数ではあるが存在しており、「統括」の存在は曾孫会社や玄孫会社の存在を示唆していることである。

「海外孫会社」と「海外子会社」の「操業年」を示しているTable4を分析することで、日本側要因や3州共通要因で「海外孫会社」を設立したのか、各州独自の要因に日本企業が反応して「海外孫会社」を設立したかについての検討ができる。Table5は、「操業年」分布状況を概観するために平均年、中央値、最頻値、標準偏差を示している。

「海外孫会社」の「操業年」分布、つまり、平均年や中央値や最頻値や標準偏差等が類似しているのなら、日本側要因もしくは3州共通要因で、「海外孫会社」を

Table3 「海外孫会社」の事業分類

「海外孫会社」の事業	「製造」	「販売」	「サービス」	「統括」
カリフォルニア：189社注1	54社29%	59社31%	70社37%	6社3%
ニューヨーク：84社	5社6%	25社30%	51社61%	3社4%
イリノイ：51社	17社33%	21社41%	13社25%	0社0%

出所)「総覧」より筆者作成。

注) 1) カリフォルニア州では、事業目的分類のできない「海外孫会社」が1社存在しているので、カリフォルニア州における「海外孫会社」総計は190社である。

2) 四捨五入のため、合計100%とならない州がある。

資している「海外子会社」であっても、「海外孫会社」であっても、分析のためには現地法人の多い州である方が望ましいからである。

Table3は「海外孫会社」の事業目的を示すものであり、3つの特徴がある。第1の特徴は、「販売」の多

設立した可能性を追求すべきであり、分布に無視できない相違があるのならば、各州独自の要因に日本企業が反応して「海外孫会社」を設立した可能性を追求すべきである。

Table5には2つの特徴がある。第1の特徴は、「海外

孫会社」「操業年」は、3州で相違しているか否かの判断が困難なことである。「海外孫会社」平均年を見る限り、3州における差異は小さいので、「海外孫会社」における「操業年」は相違していないと考えることは可能である。しかし、最頻値はカリフォルニア州は1989年、ニューヨーク州は2002年、イリノイ州は1996年と相違しており、「海外孫会社」における「操業年」は相違していないとはいきれない。つまり、日本側要因もしくは3州共通要因によって、「海外孫会社」を設立した可能性とともに、各州独自要因に日本企業が反応して設立した可能性を否定し得ない。

第2の特徴は、ニューヨーク州とイリノイ州の「海外孫会社」と「海外子会社」における平均年は、近似していないことである。カリフォルニア州での「海外孫会社」と「海外子会社」における平均年は、1992

社」と「海外子会社」の設立動機は相違している可能性がある。

2章では、いくつかのことを明らかにした。第1に、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的は、「統括」が多いこと、第2に、3州の「海外孫会社」に出資している「海外子会社」設立州として、デラウェア州が見られること、第3に、ニューヨーク州とイリノイ州における「海外孫会社」と「海外子会社」とでは、設立動機の相違している可能性があることなどである。

3章では、3州の「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の州として、デラウェア州が多いとは言えないことについて検討する。つまり、デラウェア州会社法（州法）を利用できるので、国際財務戦略としては、デラウェア州への進出が経済的に有利であり、進

Table 4 3州「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」

	中央値	平均年	最頻値	標準偏差	企業数
カリフォルニア「海外孫会社」	1994年	1992.8年	1989年	11.8	171
カリフォルニア「海外子会社」	1993年	1991.4年	1988年	12.8	591
ニューヨーク「海外孫会社」	1997年	1993.6年	2002年	14.2	79
ニューヨーク「海外子会社」	1990年	1988.6年	1989年	16.9	284
イリノイ「海外孫会社」	1996年	1993.8年	1996年	11.5	46
イリノイ「海外子会社」	1989年	1989.4年	1996年	13.0	188

出所)「総覧」より筆者作成。

注) 1)「総覧」では、設立年と操業年が混在しており、設立年も「操業年」として示している。

2)「総覧」においては、設立年と操業年が混在しているので、月データまで分析しても、意味のある分析データとはならない。このため月データは入力しておらず、年データを入力して、平均年を算出している。したがって、Table5における小数点以下の平均年は参考データとしてしか利用できない。

年と1991年であり、近似している。しかし、ニューヨーク州での平均年は1993年と1988年であり、近似しておらず、イリノイ州での平均年は1993年と1989年であり、近似していない。中央値についても同様であり、カリフォルニア州での差異は1年であり、近似しているが、ニューヨーク州とイリノイ州での差異は7年であり、近似していない。また、ニューヨーク州での「海外孫会社」と「海外子会社」の最頻値に大きな差異（13年の差異）が存在する。このことから、カリフォルニア州における「海外孫会社」は、特別なものではなく、たまたま「海外孫会社」として設立ただけであり、「海外孫会社」と「海外子会社」の設立動機は類似している可能性がある。それに対して、ニューヨーク州とイリノイ州における「海外孫会社」は何らかの理由に基づいて設立したので、「海外孫会

出するべきであるにも関わらず、なぜ、Table2で示されている進出数（各州で10社以下）でとどまっているのかについての考察を、3章において行なう。

3章 持株会社をデラウェア州に設立する理由、しない理由

3-1節 デラウェア州の特異性

2章のTable2は、デラウェア州が「海外孫会社」に出資していることを示している。この理由として、デラウェア州会社法（州法）を挙げることができるかもしれない。デラウェア州会社法（州法）が、日本企業のデラウェア州進出に影響を与えた否かを検証するには、デラウェア州の「海外子会社」および日本本社へのインタビューを行なうとともに、税制が進出に対

してどのように関わっているのかについて重回帰分析等を行なう必要がある。インタビューなどは今後の課題とし、本論では本格的な検討の前段階として、Table5に基づいての検討を行なう。Table 5は、現地法人数が129社のデラウェア州と類似している4州（154社のテキサス州、152社のオハイオ州、110社のジョージア州、105社のインディアナ社）と、デラウェア州の従業員数データを比較したものである。

違っており、特異性を持つといえる。それではなぜ、特異性を持つのであろうか。特異性を持つ理由を探究するために、個別ケースに注目して、考察してみよう。

3-2節 デラウェア州に設立するケース、設立しない ケース：高橋（1998）

デラウェア州において「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の実態はどのようなものであろうか。

Table5 「海外子会社」の従業員数データ

「海外子会社」	テキサス州 ¹⁾ 、オハイオ州 ²⁾ 、デラウェア州 ³⁾ 、ジョージア州 ⁴⁾ 、インディアナ社 ⁵⁾				
従業員数平均	426人	212人	8人	208人	365人
従業員数中央値	24人	96人	0人	60人	114人
従業員数標準偏差	228.0	246.9	25.9	475.1	748.1

出所)「総覧」より筆者作成。

- 注) 1) 従業員数が明示されている企業95社（省略されている企業59社）を対象としている。
 2) 従業員数が明示されている企業91社（省略されている企業61社）を対象としている。
 3) 従業員数が明示されている企業37社（省略されている企業92社）を対象としている。
 4) 従業員数が明示されている企業70社（省略されている企業40社）を対象としている。
 5) 従業員数が明示されている企業60社（省略されている企業45社）を対象としている。

Table5によれば、デラウェア州の従業員数平均および従業員中央値は、他の州に比べて少ない。また、従業員数の明示率（従業員数が明示されている企業数 / （従業員数が明示されている企業数+従業員数が省略されている企業数））は、テキサス州61.7%、オハイオ州59.9%、ジョージア州63.6%、インディアナ社57.1%であるのに対して、デラウェア州は28.7%なので、デラウェア州は他の4州の2分の1程度（60%前後に対して30%弱）である。したがって、デラウェア州従業員数平均、従業員中央値、従業員数の明示率の相違に注目するならば、デラウェア州と他の4州に進出している現地法人の目的は相違している可能性がある。

デラウェア州と他の4州とが相違しているように見える理由としては、登記だけ行なって実際の事業活動を行っていない、いわゆるペーパーカンパニーの比率の相違が影響しているからかもしれない。そしてペーパーカンパニーの比率に相違があるとすれば、デラウェア州会社法（州法）の影響が予想される。Table5を見る限り、デラウェア州は類似した他の4州とは相

高橋（1998）に基づいて、地域統括本社への訪問調査のうち、デラウェア州に関わる部分を紹介していく。高橋（1998）は、法人設立の容易さや、司法制度や会社法の点で、他州よりも有利（判例の豊富さ等）であることから、デラウェア州は法人設立の州として多く選ばれていることを報告している¹⁴。

デラウェア州に持株会社を設置しているケースとして、高橋（1998）は（株）神戸製鋼所のケースを示している。1991年10月にニューヨークのコウベ・スチールUSA社長である佐藤真住氏へのインタビューを行ない、1998年時点で変化がないかを（株）神戸製鋼所総合企画部でのチェック後、若干の加筆・訂正を加えたものを紹介している。

「地域本社を作られたのは、88年4月ですね。その趣旨、目的は何ですか¹⁵」との質問に対して、佐藤真住氏が趣旨、目的を回答しており、その回答の中で、「ホールディング・カンパニーは登録は会社運営が弾力的にできるという点からデラウェアにした。会社の登録税とかいろいろな費用が安いということ…統括会社の実質機能はニューヨークに置いて、ホールディング・カンパニーは別会社にしてデラウェアに置いた¹⁶」と述べている。また、「アメリカで節税効果が最もある州はデラウェアだけですか¹⁷」との質問に対して、「そうですね。デラウェアがメリットが多い¹⁸」と述べている。

¹⁴ 高橋(1998), p.50.

¹⁵ 同上書, p.87.

¹⁶ 同上書, p.89.

¹⁷ 同上書, p.90.

¹⁸ 同上書, p.90.

デラウェア州に持株会社を設置していないケースとして、高橋（1998）はHOYA（株）のケースを示している。1991年10月にカルフォルニア州サンノゼのHOYA・USA社長である打谷文俊氏へのインタビューを行ない、1998年2月時点で内容に大幅な変化のないことを確認しているものを紹介している。「持株会社はペーパーカンパニーとして、アメリカの場合はデラウェアに登録すると一番いいということを聞きました¹⁹⁾」との質問に対して、打谷文俊氏は「私どもの場合は株主との間のトラブルが起こることも思えないし、特に商法上配慮しなければならない点もあると思えないので、今は気にしていない。将来必要が起きればデラウェアに登録替えることもありえる²⁰⁾」と述べていた。

高橋（1998）は、持株会社であれば、デラウェアに登録するのが一番良いと認識しており、その認識の下でインタビューを行なっている。この高橋（1998）の認識は妥当であるのか否かを見るために、日本貿易機構（ジェトロ）のホームページを見てみる²¹⁾。

日本貿易機構におけるアメリカでの外国企業設立手続き・必要書類に関わるページにおいて、様々な州の利点を示すのではなく、デラウェア州会社法の利点のみを紹介していることから、日本貿易機構はデラウェア州での設立が有利であると見ており、高橋（1998）と同様の認識を持っていると考えられる。デラウェア州が有利である理由として、州外で得た収入（モノやサービスの売り上げ）、また利子やその他の投資収入には州法人所得税は課されない等の記載がされていた。高橋（1998）および日本貿易機構の情報などから²²⁾、

デラウェア州に持株会社を登記することは、国際財務戦略（企業グループ全体としての合法的な節税額の最大化）として、有利な行動であると考えられることができる。

3-2節 持株会社をデラウェア州に設置しない理由

高橋（1998）や日本貿易機構等の情報から、アメリカで持株会社を設立するのであれば、デラウェア州が有利であると見なすことができる²³⁾。それでは、デラウェア州において、「統括」を事業目的とする「海外子会社」は多いのであろうか。本論は多いとはいえないと評価し、アメリカに進出した日本企業の一部は、合理的な行動、つまり、デラウェア州での持株会社設立という行動をとっていないと考える²⁴⁾。

Table6によれば、持株会社であることを含む「統括」を事業目的とする現地法人数41社のデラウェア州は、49社のカリフォルニア州に匹敵する。また、Table6の「統括」比率（事業目的が「統括」である現地法人数/現地法人数）で見れば、30%を超えるデラウェア州に対して、他の3州は10%未満である。したがって、アメリカに進出した日本企業は、合理的な行動、つまり、デラウェア州での持株会社設立という行動をとっていると見ることは可能である。

しかし、本論ではデラウェア州での41社は少なすぎると評価する。Table6によれば、事業目的が「統括」である現地法人137社（＝49+33+14+41）のうち、デラウェア州の比率は29.9%（＝41/137）にすぎず、4州ではなく、全米を対象とするなら、デラウェア州の比率はさらに低くなる。つまり、デラウェア州での持

Table 6 4州において事業目的が統括である現地法人の比率

	事業目的が「統括」である現地法人	現地法人数	「統括」比率
カリフォルニア	49社	825社	5.9%
ニューヨーク	33社	384社	8.6%
イリノイ	14社	257社	5.4%
デラウェア	41社	129社	31.8%

出所)「総覧」より筆者作成。

注) 1)「海外子会社」か「海外孫会社」かの判別を行っていないので、現地法人と表記する。

2)「統括」比率＝（事業目的が「統括」である現地法人数/現地法人数）とする。

¹⁹⁾ 同上書、p.83。

²⁰⁾ 同上書、p.83。

²¹⁾ http://www.jetro.go.jp/world/n_america/us/invest_09/ 閲覧日 2013年5月23日

²²⁾ 「国際財務戦略」と「デラウェア州」あるいは、「デラウェア州」と「本社」などでインターネット検索すると、様々なホームページがヒットし、そこでは、デラウェア州のメリットとして、登記は短時間(1時間弱)で完了すること、資本金は1ドルで問題ないこと、設立手続き費用の低さ等が指摘されている。

²³⁾ ネバダ州もタックス・ヘイブン州として知られており、当該企業にとって、デラウェア州が最も有利であるか否かは慎重に検討する必要がある。アメリカ地域統括本社をアメリカに

設置することにこだわらないのであれば、シンガポールやオランダや英国等も検討対象であると考えられる。実際、ヨーロッパ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の国籍が、アメリカであるケースが存在する。

²⁴⁾ 本論のTable2によれば、アメリカ「海外孫会社」に出資しているデラウェア州「海外子会社」は、多いとは言えない。もっと古いデータにおいても、同様な傾向にある。高橋(1991)p.76に示されたデータによれば、アメリカ地域本社はニューヨークが15社で最も多く、次に多いロサンゼルスは4社であり、80年代後半における調査においても、デラウェア州設立の地域統括本社が多いとは言えない。

株会社設立という経済合理的な行動をとる日本企業は、アメリカ全体の中では多くないと評価する。多くないとすれば、なぜ、日本企業の多くはデラウェア州に持株会社（「海外子会社」）を設立しようとしないのであるのか。

デラウェア州における「海外子会社」の多くないことを説明するため、3タイプの企業について考察していく。第1のタイプは、デラウェア州が一般に有利であることを認識していない企業である。第2のタイプは、デラウェア州が一般に有利であることは認識しているが、自社にとっては有利ではないと認識する企業である。第3のタイプは、デラウェア州が一般に有利であることを認識しており、自社グループにとっても有利であることを認識しているが、あえて行動をおこさない企業である。

有利であることを認識していない第1タイプの企業は、存在しうる。事業目的が「製造」なら製造、「販売」なら販売に全力で取り組むことこそが重要であり、事業目的をある程度達成し、アメリカでの事業が安定した（黒字の持続が見込まれる）後に、節税に注目すべきであると考える企業は、存在するであろう。上述のように考える企業は、節税に配慮した事業活動は、本来の事業目的をおろそかにさせる可能性を包含したものであり、節税を通じての利益増加よりも、本来の事業目的に集中することを通じての利益増加を重視すべきであると考え、節税のための持株会社を設置するならば、デラウェア州が有利であることは、進出時における現地調査時や、進出に関わるコンサルタントとの相談時や、進出後の日系企業同士の懇親会等で聞いている可能性はある。しかし、本来の事業目的に集中することを通じての利益増加を重視すべきと考える企業であれば、デラウェア州が節税に有利であることは聞こえていても聴いていない可能性があり、意思決定者の記憶に残っておらず、デラウェア州が節税に有利であることを認識していない企業は存在しうる。デラウェア州が節税に有利であることを認識していない企業は、デラウェア州に節税目的の持株会社を設立しようとはしない。

自社にとっては有利ではないと認識する第2のタイプの企業について、3ケースに分けて考えてみる。第1のケースは、その企業の出資するアメリカ「海外子会社」が少数のケースである。例えば、アメリカ「海外子会社」が1社だけであり、近い将来、アメリカ「海外子会社」を追加して設立する予定がないのであれば、デラウェア州に節税目的の持株会社を設立しても、ア

メリカ「海外子会社」が黒字であるのならば、黒字を相殺する赤字企業が存在しえないので、節税メリットは存在しえない。アメリカ「海外子会社」が赤字であるならば、法人税を支払う必要がないので、やはり節税メリットは存在しない。節税メリットは存在しないにも関わらず、デラウェア州に節税目的の持株会社を設立・維持するには、デラウェア州に支払う州税等のコストがかかる。そのため、デラウェア州に節税目的の持株会社を設立しようとはしない。

自社にとっては有利ではないと認識する第2のケースとして、自社は節税メリットを実現するための前提を満たさないと認識する企業のケースである。持株会社を設立することのメリットは、黒字の子会社と赤字の子会社の決算を連結することによる節税メリットである。しかし、この節税メリットは、赤字の子会社の存在を前提としており、なぜ、黒字化への十二分の努力を想定しないのか、十二分の努力を行えば、赤字の子会社はなくなるのではないのか、と考える企業は存在するであろう。そして、赤字の子会社が存在しないのであれば、節税メリットは存在せず、持株会社設立・維持コストのみが存在するので、持株会社設立は合理的な選択とはいえず、このように考える企業にとっては、持株会社設立は有利ではない。このため、デラウェア州に節税目的の持株会社を設立しようとはしない。

自社にとっては有利ではないと認識する第3のケースとして、持株会社の設立・維持コストの方が、期待節税額の現在価値よりも高いために、有利ではないと認識する企業のケースである。アメリカでの関連会社全体としての節税額を予想するには、アメリカ「海外孫会社」Aにおける黒字額の予想と、アメリカ「海外孫会社」Bにおける赤字額の予想を必要とする。今期の黒字額、赤字額の予想であっても困難であるのに、黒字と赤字の合算額を予想することはさらに困難である。ましてや来期以降の節税額予想の不確実性はさらに高いことから、時間割引率を高く想定する企業が存在しても不思議ではない。そして、高い時間割引率を想定する企業の期待節税額の現在価値は低くなる結果として、持株会社の設立・維持コストの方が、期待節税額の現在価値よりも高くなることはありうる。このため、デラウェア州に節税目的の持株会社を設立しようとはしない。

デラウェア州が有利であることを認識し、自社グループにとって有利であることを認識しているが、あえて行動をおこさないという第3のタイプの企業は存在

しうる。あえて行動を起こさないということを考察するために、アハロニー（1966）の直接投資理論を参考とする。アハロニー（1966）では海外子会社設立（海外進出）の説明として、海外子会社は起動力が働く場合に設立されるとしており、起動力が働くとは、当該企業に影響力のある経済主体、つまり、取引銀行や主要顧客や当該企業社長などが、海外子会社設立の発議をしたり、影響力を行使することを意味している。このアハロニー（1966）の説明に準拠して、持株会社の設立を説明するならば、持株会社は、何らかの経済主体が起動力を働かせる場合に設立されることになる。

アハロニー（1966）に準拠する場合、どのような経済主体が起動力を働かせて、持株会社である「海外子会社」を設立しようとするのであろうか。まず考えられるのは、日本本社であり、次にアメリカ「海外子会社」である²⁵。

日本本社は、アメリカ現地法人が赤字であることを前提とする節税メリットを考えることを忌避するケースを想定することは可能である。したがって、節税メリットの生じる状況を考えたくない等の理由で²⁶、日本本社が持株会社設立のための起動力を働かせない場合には、企業グループとして持株会社設立が有利であったとしても、持株会社は設立されない。

アメリカ「海外子会社」が、持株会社の設立に起動力を働かせるとすれば、設立に関する予算、設立許可のための日本本社との交渉、設立手続きに関わる手間等は、起動力を働かせるアメリカ「海外子会社」の負担となることが予想される。このため、日本本社との間に強いパイプを持っているので、交渉によって設立許可を容易に得る可能性が高く、かつ、余分な事務作業を行なう余裕を持っており、かつ、持株会社設立による大きな節税メリットなどが、アメリカ「海外子会社」に大きなメリットをもたらす場合には、アメリカ「海外子会社」が起動力を働かせる可能性はある。

アメリカ「海外子会社」は、企業グループとしては持株会社設立することが望ましいとしても、アメリカ「海外子会社」社長が、日本本社からの設立許可を容易に得るほどの交渉力を持っていない場合や、余分な事務作業を行なう余裕や資金的な余裕がない場合や、設立されている複数のアメリカ「海外子会社」には赤字の会社が存在しておらず、今後とも存在する可能性

が低いという認識を持っているため、持株会社設立による節税メリットが、アメリカ「海外子会社」に大きなメリットをもたらすとは考えられない場合などにおいて、アメリカ「海外子会社」は、持株会社の設立のための起動力を働かせない。

デラウェア州が有利であることを認識し、自社グループにとって有利であることを認識しているが、あえて行動をおこさないという第3のタイプの企業の例として、高橋（1998）で紹介されているHOYA（株）のケースを挙げることは可能である。

我々がインタビューを行なっていないため、第3のタイプであると断定することはできないし、不明瞭な部分が残されている。例えば、デラウェア州に持株会社を設立することが有利であるのは、トラブルがあった場合に有利な会社法があるからと認識しているように見え、国際財務戦略の観点から有利であると認識していない可能性がある。また、デラウェア州が有利であることを認識しているのが日本本社なのか、HOYA・USA社長なのか、明確には示されていない。上述のように不明瞭な部分が存在するため、高橋（1998）で紹介されているHOYA（株）のケースが第3のタイプであると断定することはできないが、HOYA（株）の存在によって、第3のタイプの企業は存在しうると考えることができる。

3章では、まず、デラウェア州は類似した他の州と比較して、特異な州であることを示した。特異な州であることを示した上で、高橋（1998）に基づいて、持株会社をデラウェア州に設置している企業と設置していない企業を紹介した。持株会社である「海外子会社」をデラウェア州に設置していない理由について、3タイプに分けて検討した。デラウェア州が有利であることを認識し、自社グループにとって有利であることを認識しているが、あえて行動をおこさないという第3のタイプの企業が存在していることは考えにくい。HOYA（株）は第3のタイプの企業であるかもしれないことを指摘した。ここでの検討がどの程度、現実を説明するかは、インタビュー調査によってさらに見ていく必要がある。今後の課題としたい。

²⁵ アメリカ進出を手伝うコンサルタントや、メイン・バンクなども、合法的な節税を目的とした持株会社設立を勧める可能性はあるとはいえ、その可能性は低いと考えられるので、ここでは検討しない。

²⁶ どのような理由なのかの探求こそが、重要であり、インタビュー調査が必要である。本論はインタビュー調査を行っていないので、探求は今後の課題としたい。

4章 まとめ

アメリカにおける「海外子会社」と「海外孫会社」の特徴について、いくつかのことを明らかにすることができた。アメリカにおける「海外子会社」と「海外孫会社」の「操業年」の近似していない州（ニューヨーク州とイリノイ州）があり、そういった州での「海外孫会社」設立動機は、「海外子会社」設立動機と相違する可能性のあることや、3州（カリフォルニア州、ニューヨーク州、イリノイ州）の「海外孫会社」に出資している「海外子会社」設立州として、デラウェア州が見られること等を明らかにした。そして、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」設立州として、デラウェア州は多いとはいえないことについての検討を行なった。なぜ、この程度の進出数でとどまっているのかについての検討を行ない、3タイプの企業が存在している場合には、デラウェア州に多くないことを説明できることを示した。しかし、3タイプの企業が存在している場合に、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」設立州としてデラウェア州に多くないことは説明可能であることを示しただけであり、インタビュー調査による実態に基づいた検証は行なっていない。インタビュー調査による実態に基づいた検討は、今後の課題としたい。

最後に、国際財務戦略等に基づく経済合理性のみによって、設立先が選択されているようには見えないことは、全てのことについて、検証が必要であることを示唆するものである。例えば「海外孫会社」は日本本社の国際経営戦略に沿った行動しかとらないと見なして、日本の多国籍企業グループの行動を分析するのではなく、「海外孫会社」も経済主体の一つであると認識した上で、「海外孫会社」の経営方針についても丁寧にインタビュー調査するべきである。

本論は、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の州として、最も有利であると見られるデラウェア州は、意外に多くないことを明らかにすることができた。

カリフォルニア州やニューヨーク州など、デラウェア州以外に「統括」目的として「海外子会社」を設置している場合には、経済合理性以外の戦略や行動原理に基づいた設立と考えることができる²⁷。「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の州として、どのような戦略や行動原理であればデラウェア州以外の州であることを可能とするのかについての調査・分析・考察が必要である。今後行なうインタビュー調査等を通じて、明らかにしていきたい。

Received date 2013年11月18日

Accepted date 2014年1月15日

参考文献

- アハロニー（小林進訳）（1971）：海外投資の意思決定、小川出版
（Aharoni, Y. (1966) *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School.）.
藤野哲也（2007）：日本企業における連結経営—21世紀の子会社政策・所有政策—、税務経理協会。
片山善行（1998）：海外事業展開における税務戦略、中央経済社。
経済産業省大臣官房調査統計グループ・経済産業省貿易経済協力局編（2013）：第42回 我が国企業の海外事業活動 平成24年海外事業活動基本調査（平成23年度実績）、経済産業統計協会。
KPMG税理士法人（2013）：国際税務 グローバル戦略と実務、東洋経済新報社。
水戸康夫（2012.3）：「海外孫会社」の特徴、九州共立大学研究紀要、第2巻第2号
水戸康夫（2013.3）：ヨーロッパにおける日系「海外孫会社」の特徴—『2012【国別編】海外進出企業総覧』に基づく分析—、九州共立大学研究紀要、第3巻第2号
森樹男（2003）：日本企業の地域戦略と組織-地域統括本社についての理論的・実証的研究-、文眞堂。
大庭清司、山本功（2000）：入門 「戦略財務」経営、日本経済新聞社。
高橋浩夫（1991）：グローバル経営の組織戦略、同文館。
高橋浩夫（1998）：国際経営の組織と実際、同文館。
高橋浩夫（2005）：グローバル企業のトップマネジメント 本社の戦略的要件とグローバルリーダーの育成、白桃書房。
東洋経済新報社編（2013）：2013【国別編】海外進出企業総覧、東洋経済新報社。
Taggart J. H. (1998) 'Strategy Shifts in MNC

²⁷ 複数の現地法人をアメリカに設立している、あるいは今後設立を予定の多国籍企業にとって、国際税務戦略に基づく最も適切と考えられる行動としては、持株会社機能を持つ「海外子会社」を、ペーパーカンパニーとしてデラウェア州に設立した上で、デラウェア州「海外子会社」傘下の「海外孫会社」として、実質的に統括機能を発揮するカリフォルニア州「海外孫会社」やニューヨーク州「海外孫会社」などを設立することである。しかし、持株会社機能を持つ「海外子会社」をデラウェア州に設立している企業は多いとは言えないことから、国際財務戦略以外の何らかの要因が影響していると考えられる。

Subsidiaries', *Strategic Management*

安室憲一 (2012): 多国籍企業と地域経済- 「埋め込み」

の力-, 御茶の水書房

税理士法人名南経営NAC国際会計グループ編 (2013):

アジア統括会社の税務入門, 中央経済社.

インターネット

日本貿易機構 (ジェトロ) [http://www.jetro.go.jp/](http://www.jetro.go.jp/world/n_america/us/invest_09/)

world/n_america/us/invest_09/閲覧日2013年5月23

日.

[http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/doushuu/kuwari/](http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/doushuu/kuwari/dai6/siryous3.pdf)

dai6/siryous3.pdf閲覧日2013年11月13日

[原著論文：査読付]

高齢化と不動産市場 —高齢化・人口減少による地価への影響—

森 祐司*

Real estate markets and aging in Japan: Impact on land prices due to aging and declining population

Yuji MORI*

Abstract

We discuss the relation about “Population onus” and real estate markets in Japan. We found that the population factors had affected the real estate prices and housing markets in Japan as well as in the long term, even in the short term. These results suggest that the downward trend in land prices continue for some time because of aging and population decline.

KEY WORDS : Aging, population decline, population onus, land price, real estate markets

1. はじめに

わが国の不動産市場の中長期的な動向を展望するにあたり、高齢化や人口減少など人口動態による影響を無視できなくなっている。「人口オーナス（人口問題が経済成長に負荷を与える状態）」という用語も巷間広がりつつあり、人口動態が経済動向にもたらす影響の大きさが認識され、人口動態と経済についての問題意識や提言も数多く行われるようになってきた。たとえば、翁・北村 [2011] ではわが国の金融業と人口動態との関係について検証し、井出・倉橋 [2011] は人口と所得から見た三大都市圏の住宅地地価のファンダメンタルズからのGDPギャップとの乖離を分析している。本論では、OECD諸国を対象に分析したAndré [2010] や日本について分析した植村・佐藤 [2000] の推計を参考にして、人口動態要因が不動産市場や地価にもたらす影響についての考察を、直近までの都道府県別データを利用して先行研究にはないパ

ネルデータ分析を行う。

まず、わが国における人口動態要因と地価や不動産市場との長期的な関係について考察する。その後、1990年代以降の土地取引や住宅建設等の動向を概観し、現在まで続くトレンドに注目していく。さらに、人口動態要因のほかに経済諸指標を含めて、住宅地地価や住宅着工件数に影響を及ぼす要因について分析する。最後に、本論で考察した結果のまとめのほか人口動態と地価に関する今後の見通しと政策課題について検討する¹⁾。

2. 人口要因と不動産との長期的な関係

(1) わが国の人口動態の推移

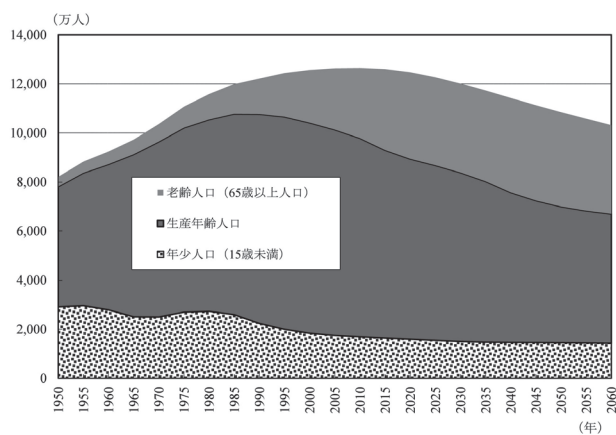
戦後の日本の人口は1950年に8,220万人から増加を開始し、2010年に1億2,654万人でピークに達した後に、減少し始める（図1参照）。今後は徐々に減少し、2070年には9,813万人と1億人を下回ることが予想さ

*九州共立大学経済学部経済・経営学科

*Kyushu kyoritsu University, Faculty of Economics,
Department of Economics

れている。人口構成から推移を見ると、生産年齢人口（15～64歳）は、1950年に4,905万人であったが、1995年には約8,660万人と1.77倍となり、ピークをつけた。その後、減少を開始し、2010年には8,093万人となり、2070年には5,084万人まで減少していくことが予想されている。15歳未満の年少人口は1955年に2,958万人となったのが最大で、その後は減少している。2010年では1,690万人で、2070年は1,418万人と予想されている。

図1 わが国の人口構成の推移



(注) 1950年から5年刻みで表示。

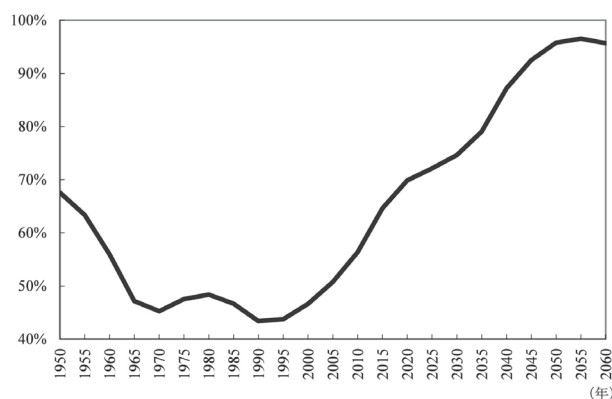
(出所) “World Population Prospects: The 2010 Revision,” Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat より作成

他方、65歳以上の高齢人口は1950年の407万人から増加を続け、2010年には2,871万人と1950年の約7倍にまで達している。その後も高齢人口は増加し、ピークとなるのは2045年の3,895万人である。2045年以後は高齢人口も減少し始めるが、2070年には3,311万人になると予測されている。このように、わが国の人口構成では、高齢人口は当面増加を続ける一方、年少人口と生産年齢人口は減少を続けるため、全体的に総人口は減少していく。

図2で従属人口指数（（15歳未満人口+65歳以上人口）／生産年齢人口×100）を見ると、いわゆる「団塊の世代」²⁾や「団塊ジュニア」³⁾の世代が生産年齢人口に入ってくるようになると、従属人口指数は大き

く低下していることが分かる。その後、従属人口指数は、1990年の43.4%から急速に上昇していく。このような人口の動きと経済の関係を考えると、小峰[2010]によれば、従属人口指数が低下している局面では、人口全体の中で生産年齢人口の比率（働く人の割合）が高くなる結果、経済には追い風の状態になる。この「人口の動きが経済にプラスに作用する状態」を「人口ボーナス」と呼び、従属人口指数が低下している局面がこれにあたるという。

図2 わが国の従属人口指数の推移



(注) 1950年から5年刻みで表示。従属人口指数 = (15歳未満人口+65歳以上人口)／生産年齢人口×100。

(出所) “World Population Prospects: The 2010 Revision,” Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat より作成

逆に、従属人口指数が上昇している局面においては、働く人の割合が低くなる結果、経済には逆風の状態になる。これを人口オーナスと呼ぶという。わが国においては、人口オーナスには1990年頃に入ったとされ（小峰[2010]）、従属人口指数は、2055年頃まで上昇すると予測されている。このように経済にとって人口動態は追い風となったり、逆風となったりすることが近年指摘されるようになった。最近でも、日本銀行の西村元副総裁が、資産価格バブルのピークと従属人口指数の逆数のピークがほぼ一致していることを指摘し、人口動態と資産価格の関係を結びつけた議論をしていた（西村[2011]）⁴⁾。

1) 本論は森[2011]を元にデータの追加・再推計を行い、大幅に加筆・修正したものである。また、本稿作成にあたり、査読者から非常に有益なコメントをいただいた。なお残る誤りはすべて筆者に帰することは言うまでもない。

2) 「団塊の世代」の定義はいくつも存在するようだが、一般的には（1947年～49年生まれ）の第一次ベビーブーム世代を指し、さらに広義として1946年から1954年まで（戦後期と

呼ばれる時期で、年号では昭和20年代）に生まれた世代を指す場合もある。

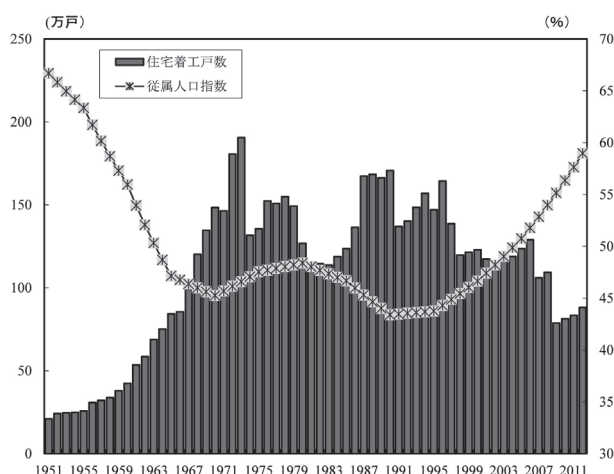
3) 一般的に、1971年から1974年までのベビーブームに生まれた世代を指す。これも論者により生年期間が異なる場合もある。

4) 西村[2011]では、従属人口指数ではなく、その逆数（生産年齢人口／非生産年齢人口）で図表を作成し議論している。

(2) わが国の人口動態と不動産市場

従属人口指数の推移と資産価格との関係について、西村 [2011] のようにそのピーク・ボトム的一致から議論していく方法もあるが、本論では小林 [2011] を参考に、長期データを用いて人口動態と地価や住宅着工戸数との長期的な関係を見ていく⁵⁾ (図3)。住宅着工戸数は戦後増加していき、1973年に190.7万戸でピークを迎える。その後1983年に113万戸まで減少するが、その後再び増加し1990年に170.7万戸まで達する。その後は増減が錯綜するものの、全般的には減少して推移している。直近の2010年では81.3万戸であった。従属人口指数の推移と住宅着工戸数を重ね合わせた図3では、従属人口指数の2つのボトムと住宅着工戸数のピークがほぼ重なっているように見える。

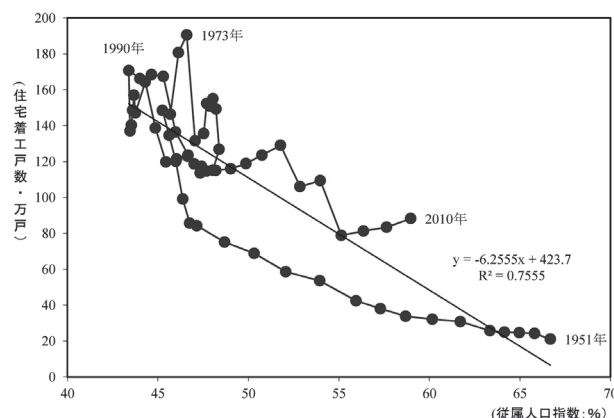
図3 わが国の従属人口指数と住宅着工戸数の推移



(注) 1950年から5年刻みで表示。従属人口指数 = (15歳未満人口+65歳以上人口) / 生産年齢人口 × 100
(出所) 国土交通省「住宅着工統計」、社会保障・人口問題研究所「人口統計」より作成

一方、両変数を時系列でプロットすると図4のようになる。従属人口指数が戦後低下していく一方で、住宅着工戸数が増加している様子が窺える。住宅着工戸数の最初のピークの1973年から次のピークの1990年まで、両者の関係はなくなったように見える。これは高度成長期の終了期にかけて従属人口指数の低下は止まり、その後横這いで推移した後、若干増加し、その後1979年頃から1990年まで低下する。住宅着工戸数は1973年以降低下するが、その後1983年頃から再度

図4 従属人口指数と住宅着工戸数の年度別分布



(注) 従属人口指数 = (15歳未満人口+65歳以上人口) / 生産年齢人口 × 100

(出所) 国土交通省「住宅着工統計」、社会保障・人口問題研究所「人口統計」より作成

急速に拡大する。これはバブル経済の影響によると見られる。このように、70年代からの時期は人口動態の転換期である一方、バブル経済等の影響が強く住宅着工戸数に反映されたために、両者の関係が強しくは見られなくなったと考えられる。しかし、1990年から2010年までは、再び傾向線に沿って推移し、両者の関係は再び強くなっている様子も窺える。両者について、回帰分析を行うと結果は表1のようになった。住宅着工戸数を被説明変数とする回帰分析の結果(表1上段)では、従属人口指数は負で有意となっている。

表1 従属人口指数と住宅着工戸数の回帰分析結果

被説明変数 : 住宅着工戸数

推計期間 : 1951~2012年

説明変数	係数	t値
従属人口指数	-6.256	-13.615 ***
定数項	423.696	18.233 ***
adj R-sq.		0.751

被説明変数 : 都道府県別の住宅着工戸数(対数)

推計期間 : 1952~2012年

説明変数	係数	t値
人口増加率(1期前)	0.152	21.291 ***
65歳以上人口比率(1期前)	-0.102	-25.218 ***
定数項	10.698	219.593 ***
自由度調整済決定係数		0.974
ハウスマン検定		90.423
(P値)		0.000

固定効果

(注) ***は1%水準で有意であることを示す

5) 井出・倉橋[2011]でも、人口と所得から見る日本の住宅地地価への影響を分析している。

さらに、都道府県別の住宅着工戸数（対数値）を被説明変数としたパネルデータで分析（表1下段）を行ったところ、「人口増加率（県別、1期前）」は正で有意で、「65歳以上人口比率（県別、1期前）」は負で有意となっている。これらの結果から、人口の増加は住宅着工を促し、高齢化の進行は住宅着工を減らす要因となり、人口動態と住宅着工件数は長期的に密接な関係があることが窺われる。

村本 [2013] は日本の住宅と高齢化について議論している。すなわち、日本の住宅状況を総世帯数と総住宅数の対比でみると、1968年に総世帯数を総住宅数が上回り、さらにその差が拡大していること、持家比率も60%前後で推移し変化していないことなど、質量ともに十分に住宅があると指摘し、さらに近年は住宅余剰時代に突入し、空家数・空家率が高まっていることなどを示している。人口要因が住宅着工や地価に影響を与えるのは、このように人口動態が住宅状況等を通じての影響があるからだと考えられる。

3. 人口動態要因と不動産市場との中期的な関係

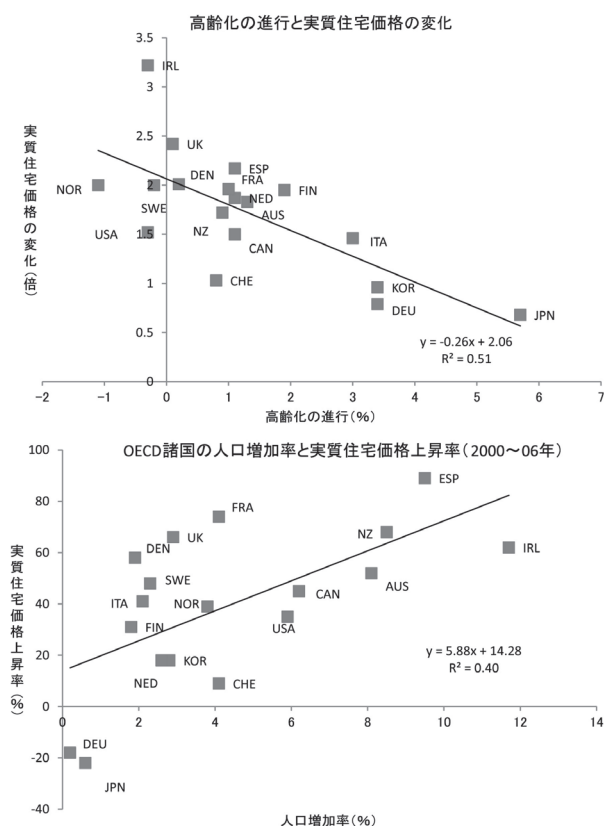
（1）OECD 諸国の実質住宅価格と人口増加率

本節では人口動態要因と不動産市場について、中期的な観点から検討する。中期的に考察する場合は、景気変動等の要因が影響してくることも考慮する必要がある。

André [2010] は、2000～2006年までのデータを用いて、OECD加盟19カ国を対象に人口増加率と実質住宅価格上昇率の相関について研究している。結果、人口増加率が高い国ほど、実質住宅価格上昇率が高いことを示唆する。人口増加率を横軸、実質住宅価格上昇率を縦軸にプロットした図での傾向線の決定係数は0.40で、人口増加率の係数は5.88であった。これは人口が1%減少すれば、住宅価格は5.88%下落することを示唆している。

本論ではAndré [2010] と同じOECDのデータを用いて、ほぼ同じ対象国について高齢化の進行が住宅価格にもたらす影響について分析する。ただし、対象期間はAndré [2010] が検証した以前・以後の期間を含む1996年から2006年とした。その結果は図5で示される（André [2010] の分析も下図で合わせて示す）。上図からは、高齢化の進行が速い日本やドイツ、韓国といった国では実質住宅価格の変化が低い一方、高齢化が進行していない、あるいは緩慢であった英国やノルウェーでは実質住宅価格の変化が高いことが窺われ

図5 人口動態と実質住宅価格の関係



（注）「実質住宅価格の変化」は2006年÷1996年の倍率で示す。

「高齢化の進行」は65歳以上人口の比率の2006年と1996年の差異で示す。

（出所）上図の実質住宅価格はOECDの「Economic outlook Vol.83」、65歳以上人口の比率は、OECD「Health at a glance」から作成した。下図はAndré [2010] の図7から作成している。

る。図5下図からは、人口増加率が高い国ほど実質住宅価格上昇率が高く、また図5上図からは高齢化の進行が緩慢な国ほど実質住宅価格の変化が大きいことが分かる。ただし、これらの推計期間については注意が必要である。すなわち、この時期は米国を中心として世界的に住宅価格が上昇していった時期で、2008年のリーマンショックによる経済金融危機により住宅バブルが崩壊するまで、急速に上昇していた時期が含まれている。このため、必ずしも人口要因だけではない金融要因（バブルの形成）が住宅価格に影響した可能性も考えられるからである。

André [2010] は、アイルランド、スペイン、ニュージーランド、オーストラリアは、移民流入がプラスであるために人口増加国であり、そのことが要因となって実質住宅価格の上昇率を押し上げた指摘してい

る。図5下図からも分かるようにアイルランドは、人口増加がある一方、図5上図からわかるように高齢化の進行は若干ではあるが負となっている。これは、やや高齢者比率が下がる、すなわち、やや若年化したことを示唆しよう。アイルランドでも金融要因による住宅価格の押し上げ効果もあった可能性もあるが、人口増加とこの若干の若年化が実質住宅価格上昇率にプラスに働いた可能性も否定できない。尚、ドイツと日本の実質住宅価格上昇率は、図5下図においては（すなわち、2000-2006年の期間でも）負で傾向線から乖離していたことが示唆されている。しかし、図5上図では日本はほぼ傾向線上にあり、実質住宅価格と人口高齢化の関係がより強いことも示唆される。

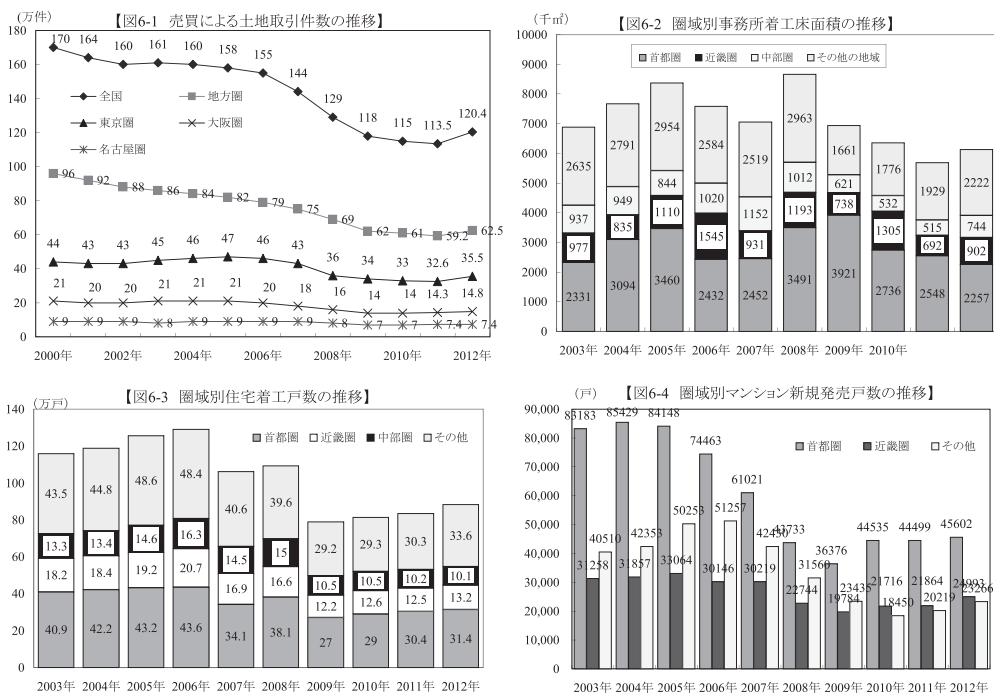
以上、OECDに加盟する先進諸国の人口変動と住宅価格との関係を見ると、人口増加率のほか、高齢化と

住宅価格との間に密接な関係がある可能性が示唆されよう。

（２）近年の不動産取引、商業用・住宅用不動産市場の動向

この節では、わが国の不動産取引の中期的な動向に焦点をあて、1990年代以降を中心に図6で確認しよう。まず、土地取引について売買による所有権の移転登記の件数でみると（図6-1）、2000年代においては、全般的に減少傾向で、特に2006年頃から減少が加速している。その傾向は大都市圏、地方圏でも同様であり、特にここ数年は減少が続き、2012年は若干持ち直しているが、全国土地取引件数は120万件程度で、2000年から50万件ほど減少している。

図6 2000年代における圏域別不動産市場の動向



（注）土地取引件数（図6-1）の地域区分は以下のとおり。東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県。大阪圏：大阪府、京都府、兵庫県。名古屋圏：愛知県、三重県。地方圏：上記以外の地域。事務所着工床面積（図6-2）および住宅着工戸数（図6-3）の地域区分は以下のとおり。首都圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県。中部圏：岐阜県、静岡県、愛知県、三重県。近畿圏：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県。その他の地域：上記以外の地域。

マンション新規発売戸数（図6-4）の首都圏、近畿圏の地域区分は住宅着工戸数と同じ。その他の地域は首都圏・近畿圏以外の地域。

（出所）国土交通省「土地白書」より作成

次に、商業用不動産について、オフィスの着工面積で見ると（図6-2）、2003年からの景気回復期には800万㎡程度まで上昇するものの、その後、上下変動はあるが、やや減少し、直近の2012年時点では612.5万㎡となっている。

住宅用不動産について、住宅着工戸数で見ると（図6-3）、やはり2000年代以降の景気拡大期には拡大し、2006年まで続く。しかし、2007年以後水準を下げ、2009年以降に上昇していくが、2006年の水準には遠く及ばず、2012年では88.3万戸であった。これはピークである1996年の半分程度の低い水準である。一方、マンション市場の動向を新規発売戸数で見ると（図6-4）、住宅着工戸数と同様に2000年代からの景気回復に上昇するが、その後急速に減少している。最大の首都圏でも2012年で4.7万戸であり、2004年の8.4万戸から減少が著しい。総数では直近の2012年では9.4万戸程度で2004年の16.0万戸の58%程度にまで落ち込んでいる。

以上のように、2000年以降の不動産市場の動向を見ると、いずれの指標でも全般的に減少傾向で推移していることが観察された。1990年以降から現在まで、景気循環における景気拡大期は3つほど含んでおり⁶⁾、その拡大期には不動産市場もやや上向きになる傾向が見えるなど、景気要因によって不動産市場には上向きの効果があったことも否定できない。しかし、そのような景気拡大の効果は、図6で見た不動産市場の指標の水準そのものを押し上げるほど強いものではなかったように見受けられる⁷⁾。

全般的に2000年代からだけでなく、1990年代から不動産市場は減少傾向にあり、その要因として低い経済成長率が影響を与えている可能性も考えられる。しかし、前節で見たように長期的に不動産市場に影響していると見られる人口要因、特に、その内容が人口減少と高齢化という形で顕著に進むようになった2000年代以降において、その影響が大きいのではないかと考えられる。

人口動態要因による地価への影響を理論的に考えると、土地が生み出すサービスへの需要に人口動態要因が影響することがまず考えられる。短中期的には土地

供給は急増させることは困難であるため、供給はほとんど一定だと考えると、人口の増加や生産年齢人口の構成比率が上昇すると、土地への需要が増加する。結果、土地を提供することによる収益が増加するため、土地の割引現在価値が増加し、結果として地価が上昇していくと考えられる。高齢化や人口減少は、逆の作用をもたらしていくと考えれば、地価が低下していくことも理解できよう。

4. 中期的な不動産市場と人口動態の関係

（1）人口動態等と地価：プーリング推計

本節では、人口動態要因と地価との関係について、1990年代半ばから現在までのデータを用いて検証する。まずは、都道府県別の住宅地地価と商業地地価と人口動態やその他関連する経済変数との関係について、植村・佐藤〔2000〕等を参考にしてプーリング推計を行う。データは、人口増加率・生産年齢人口・高齢人口は総務省統計局「人口推計（平成23年10月1日現在）」、名目県内GDP・第2次および第3次産業付加価値総額は内閣府「県民経済計算」、預貸率は日本銀行「預金・貸出関連統計」、年収1500万円超世帯比率⁸⁾は総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」より得た。推計結果は表2で示される。

まず、人口構成と地価の関係を見よう。人口増加率⁹⁾と地価との関係については、住宅地地価および商業地地価に対し、人口増加率の係数は正で有意となっていることが分かる。人口増加率が高いほど住宅地地価・商業地地価が高いという関係があることが確認される。生産年齢人口比率は、住宅地地価・商業地地価のいずれにおいても正で有意である。また、高齢者比率は、住宅地地価・商業地地価のいずれにおいても負で有意であり、高齢者の比率が低いほど、また生産年齢人口の比率が高いほど地価は高くなることが分かる。これは、生産年齢人口が高い都市を多く含む都道府県では、若年人口が集中し、住宅や産業のための土地利用のニーズが高いために、地価に正の影響をもたらすのではないかと見られる。他方、地方圏では逆に高齢者が多く、住宅需要や産業のための土地需要も少なくなるた

6) 内閣府が発表しているわが国の景気基準日付によると、2000年代以降の景気拡大期は第13循環（1999年1月～2000年11月）、第14循環（2002年1月～2008年2月）、第15循環（2009年3月～）の3つを含んでいる。

7) これには景気要因と不動産市場の関係が薄れたといったこともあるかもしれない。その検証は今後さらに進めていく必要がある。

8) 総務省による『就業構造基本調査』では都道府県別の所得階層別の世帯数が示されている。年収1500万円超は一括して示されている。このため、ここでは1500万円超の世帯を高所得世帯として採用することとした。

9) 人口増加率のほか、各変数の定義や説明については、表2の注を参照のこと。

表2 都道府県別住宅地地価・商業地地価と各変数の関係（プーリング推計）

被説明変数：県別住宅地平均価格（対数値）

説明変数	係数	t値	定数項	t値	自由度調整 済決定係数	推計期間
人口増加率	0.963	(18.939) ***	10.969	(514.404) ***	0.411	1997-2011年
生産年齢人口比率*1	0.161	(34.742) ***	0.460	(1.567) ***	0.637	1996-2011年
高齢者比率*2	-0.108	(-24.335) ***	13.116	(129.315) ***	0.436	1996-2011年
名目県内GDP（対数値）	0.532	(6.733) ***	2.458	(1.994) **	0.521	1996-2010年
1人当たり県内GDP*3	0.426	(19.905) ***	9.292	(108.115) ***	0.265	1996-2010年
第2次産業比率*4	0.005	(0.383)	10.730	(27.044) ***	0.002	1996-2010年
第3次産業比率*5	0.008	(0.552)	10.307	(10.724) ***	0.007	1996-2010年
預貸率	0.019	(3.478) ***	9.569	(26.623) ***	0.186	1998-2011年
年収1500万円超世帯比率	0.389	(15.831) ***	9.946	(211.564) ***	0.384	2002-2012年
労働生産性*6	1.043	(4.846) ***	-5.347	(-1.599)	0.072	1996-2010年
土地生産性*7	0.683	(18.932) ***	8.438	(64.976) ***	0.834	1996-2010年

被説明変数：県別商業地平均価格（対数値）

説明変数	係数	t値	定数項	t値	自由度調整 済決定係数	推計期間
人口増加率	1.064	(17.569) ***	11.958	(480.080) ***	0.391	1997-2011年
生産年齢人口比率*1	0.180	(32.570) ***	0.217	(0.618)	0.610	1996-2011年
高齢者比率*2	-0.129	(-27.727) ***	14.549	(138.424) ***	0.473	1996-2011年
名目県内GDP（対数値）	0.582	(6.374) ***	2.677	(1.874) *	0.481	1996-2010年
1人当たり県内GDP*3	0.452	(14.611) ***	10.199	(86.736) ***	0.232	1996-2010年
第2次産業比率*4	-0.009	(-0.687)	12.129	(27.394) ***	0.009	1996-2010年
第3次産業比率*5	0.023	(1.527) ***	10.222	(9.939) ***	0.058	1996-2010年
預貸率	0.029	(5.840) ***	9.921	(30.257) ***	0.324	1998-2011年
年収1500万円超世帯比率	0.371	(11.079) ***	10.880	(171.612) ***	0.269	2002-2012年
労働生産性*6	0.977	(3.571) ***	-3.313	(-0.780)	0.049	1996-2010年
土地生産性*7	0.694	(16.502) ***	9.401	(57.120) ***	0.665	1996-2010年

（注）*は10%，**は5%，***は1%水準で有意であることを示す

*1 生産年齢人口（14～65歳人口）÷総人口

*2 65歳以上人口÷総人口

*3 名目県内GDP÷総人口

*4 第2次産業付加価値総額÷県内GDP

*5 第3次産業付加価値総額÷県内GDP

*6 労働生産性（「県別名目GDP÷生産年齢人口」の対数値で定義）

*7 土地生産性（「県別名目GDP÷可住地面積」の対数値で定義）

めに、地価には負の影響があったものと考えられる。

このほか、いくつかの都道府県別変数と地価との関係について確認しておこう。名目県内GDPおよび、1人当たり県内GDPの係数は、住宅地地価および商業地地価に対し、いずれも正で有意となっている。経済活動水準が高い都道府県ほど土地需要も活発となり、地価には正の影響をもたらしたと見られる。

次に、第2次産業比率、第3次産業比率と地価の関係について見る。第2次産業比率の係数はいずれも有意ではなかった。ただし、商業地地価に対しての符号は負である。他方、第3次産業比率は商業地地価に対しては正で有意となっている。本論の計測期間における1990年代後半から2010年までの時期は、各地方経済は低い経済成長率に苦しみ、地方産業の空洞化が取

り沙汰された時期でもあった。第2次産業のGDPに占める構成比も70-80年代ほど高はなくなってきており、またその収益性も落ちてきた時期である。このため、第2次産業比率が高い県ほど収益寄与度も低くなり、また土地利用の需要も低下し、地価へ影響も負となったためではないかと考えられる。逆に、第3次産業の比率が高い県は、都市化が進んだことが反映され、土地からの収益性も高くなり、地価も高くなる可能性が考えられる。

預貸率と地価の関係は、住宅地・商業地いずれの場合でも正で有意となっている。ただし、預貸率については、平均的には低下傾向にある一方、東京都は100%以上であるが、他県は100%未満であるなど際立って異なっており、第3次産業比率の場合と同様に、都

市と地方で異なる効果がある可能性がある。

年収1500万円超世帯比率と地価との関係については、住宅地・商業地いずれの場合でも正で有意となっている。高所得世帯が多いということは、高所得になるだけの高い労働生産性をあげる人が属する世帯の比率が高いといったことを意味するために、その高い生産性に見合っただけ地価も高くなるのかもしれない。あるいは、高所得世帯が集中する結果、地価が吊り上がってしまう、支払い能力が高いから高い地価でも需要が下らない、といったことも考えられよう。

最後に、労働生産性、土地生産性はいずれも地価に対し住宅地・商業地いずれの場合でも正で有意となっている。特に土地生産性の方は、t値も高く、決定係数も高いため、地価との関係が強いことが示唆される。これは、土地生産性が高い県ほど平均地価も高いことを示すため、ある意味当然と言えるかも知れない。しかし計測期間が1996年から2010年までであることには注意したい。すなわち、この期間の前半は全国的に地価下落が続いた期間であり、また後半は地価が回復していく期間である。そのような地価下落・上昇の期間であっても、平均的には土地生産性に見合うように地価が形成されていた可能性もあるのである。

以上の推計は1975～1997年度の期間を推計対象とした植村・佐藤〔2000〕の推計を参考に、1996年か

ら2008年までの都道府県別の各変数と住宅地・商業地地価との2変数間の関係を回帰分析（プーリング推計）したものである。この結果は、一部を除きいずれも係数は有意であり、植村・佐藤〔2000〕の推計結果と整合的な結果となった（特に、土地生産性の説明力が高いことも同様の結果である）。時期が異なるにも関わらず、同様の符号条件を満たし、同様の結果が得られたのは意義があろう。

（2）人口動態等と地価：パネルデータ推計

次に、都道府県別の住宅地価格（平均価格・対数値）と商業地価格（平均価格・対数値）および住宅着工件数（対数値）を被説明変数として、前節で取り上げたいくつかの説明変数を用いて、パネルデータ分析を行う。人口動態に関する変数としては、人口増加率のほかに、人口構成を示す変数として高齢者比率を選択し、高所得世帯比率としては前節でも用いた1500万円超世帯比率を説明変数として加える。産業構成からは第2次産業比率を選択する¹⁰⁾。生産性については表2で有意な結果を示した土地生産性を選択した。

その際、前節での結果から示された都市と地方との人口動態、特に生産年齢比率・高齢者比率で相違があることを考慮し、都市圏ダミー¹¹⁾と高齢者比率との交差項も説明変数に追加した。尚、各説明変数と地価

表3 都道府県別住宅地平均価格・商業地平均価格に関するパネルデータ推計

被説明変数	住宅地価格(対数値)		商業地価格(対数値)	
	係数	t値	係数	t値
人口増加率	0.047	(1.675) *	0.155	(3.651) ***
高齢者比率	-0.039	(-2.841) ***	-0.037	(-1.782) *
高齢者比率×都市圏ダミー	0.040	(8.449) ***	0.072	(8.123) ***
第2次産業比率	-0.007	(-2.428) **	-0.023	(-5.545) ***
年収1500万円超世帯比率	0.023	(1.461)	0.072	(2.691) ***
土地生産性	0.622	(3.112) **	1.001	(3.295) ***
県内成長率(ラグなし)	0.001	(0.513)	0.001	(0.536)
県内成長率(1期ラグ)	-0.003	(-1.809) *	0.001	(0.194)
定数項	9.387	(12.234) ***	9.129	(8.585) ***
サンプル数	376		376	
自由度調整済決定係数	0.996		0.987	
ハウスマン検定	21.493		61.523	
(P値)	0.01		0.00	
	固定効果		固定効果	

(注) 推計期間は2003-2010年。人口増加率、高齢者比率、高齢者比率×都市圏ダミーについては2期ラグ、それ以外の変数については1期ラグを使用している。また、*は10%、**は5%、***は1%水準で有意であることを示す。各変数の説明の詳細は表2の注を参照。

10) 生産年齢人口比率を選択した推計では、高齢者比率を採用した場合と符合が逆となるだけで結果に大差はないため、本稿では省略した。第3次産業比率を選択したケースも推計したが、有意ではなかったため、推計結果からは省略した。

11) ここで都市圏は埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県と定義し、都市圏に属する都道府県の場合を1、それ以外の場合を0とするダミーを都市圏ダミーとして使用している。

との関係についてはその効果が反映される速度を鑑み、人口動態変数（人口増加率、高齢者比率）については2期ラグを、その他変数については1期ラグをとって使用した。推計結果は表3で示される。

住宅地価格・商業地価格についての推計結果を見ると、人口増加率は正で有意あり、高齢者比率も負で有意となっていることが分かる。これら結果はいずれも前節の結果と整合的である。ただし、高齢者比率と都市圏ダミーとの交差項は正で有意となっている。これは都市圏に属する都道府県の場合、高齢者の比率が高くても地価は下がらずに正の影響をもたらしたことが示され、都市と地方で人口動態がもたらす影響が異なり、都市圏特有の要因があることも示唆している。

また住宅地価格・商業地価格のいずれの推計結果においても、土地生産性は正で有意であり、前節の結果と符合する。尚、第2次産業比率は前節の結果では有意ではなかったが、負で有意となっている。また、年収1500万円超世帯比率は住宅地価格においては有意ではなかったが、商業地価格においては正で有意である。これらの推計結果は概ね前節の結果と整合的であると言えよう。このように、人口動態以外の要因を調整した場合でも、人口動態要因が住宅地価格・商業地価格に影響することが確認できた。

以上の(1)、(2)節の推計結果から、人口動態が示す変数である人口増加率、高齢者比率（生産年齢人口比率）はいずれも有意であり、中期的にも人口動態は地価に影響することが確認できた。これらの結果は、先行研究と整合的な結果である一方、先行研究にはなかった都市と地方で人口動態がもたらす影響が異なることなども考察できた。

5. まとめと今後の課題

本論の推計結果から、人口減少と高齢化の進行が地価には負の効果となって現れる可能性を指摘できた。その影響は都市圏・地方圏において差異があることも示唆されるが、今後は都市圏であったとしても高齢化が進んでいくことを考えると、その影響がないわけではなく、地方圏よりも影響が徐々に表れてくることが示唆されたといえる。

これらの結果を踏まえ、今後も高齢化と人口減少が進むことを考えると、各都道府県の住宅地価格・商業地価格には負の影響があることが予想される。地価の動向に影響を与えるのは必ずしも人口動態だけではないが、以上の結果は、人口動態以外の要因を中立にし

ても、将来的な人口動態の動向だけで、将来的な地価には負の影響があることを示唆しよう。

人口減少、高齢化を止めることは難しく、その影響は不可避であろう。しかし、その影響を緩和するような対策はないのであろうか。地価を維持することは必ずしも目的ではなく、有効な土地利用と地域経済の活性化が目的だとするならば、土地活用の再編と生産性向上を求めることが重要課題だろうと考えられる。本論では、都道府県ベースでの平均価格によって推計したことに注意すれば、平均価格ベースでは下落していくものの、各県の中で、人口集積する都市部と、そうでない郡部を分けて、土地利用の効率性をあげることで、地価下落の影響を和らげることが一つの方策として考えられる。「コンパクト・シティ」といった構想もあるが、それは人口が減少していく中で、小さなスペースに居住地や病院・商業施設等を集めて、高齢者にとって利便性を高めた都市を計画することを目的とし、効率的な都市運営を実現する理念を持ったものであろう。このような方策は、人口減少によって不動産市場が大きく萎み、都市機能が低下することを防ぐ一方、都市としての魅力や競争力を高め、地域経済への好影響をもたらすことを意図したものである。その一方で、さらに過疎化が進む郡部では、農地利用の再編など、より地方の実情にあった有効な土地利用政策が必要とされよう。土地の有効活用に関するグランドデザイン策定において、人口減少・高齢化を意識した市民の利便性向上と経済性の向上に対応した政策が必要になってきているように考えられる。

Received date 2013年11月12日

Accepted date 2014年1月20日

参考文献

- André, C. [2010], “A Bird's Eye View of OECD Housing Markets”, *OECD Economics Department Working Papers*, No.746, OECD Publishing.
- 井出多加子・倉橋透 [2011] 『不動産バブルと景気』, 日本評論社, 2011年9月.
- 植村修一・佐藤嘉子 [2000] 「最近の地価形成の特徴について」『日銀調査月報』, 日本銀行, 2000年10月.
- 翁邦雄・北村行伸編著 [2011] 『金融業と人口オーナス経済』, 日本評論社, 2011年5月.
- 小林正宏 [2011] 「米国における住宅金融市場改革と住宅市場の動向」, (社)不動産証券化協会, 第128回実務研修会, 2011年11月11日.

- 小峰隆夫 [2010] 『人口負荷社会』, 日本経済新聞社, 2010 年6 月.
- 西村清彦 [2011] 「アジアの視点を踏まえたマクロ・ブルーデンス政策の枠組み」, アジア開発銀行研究所・金融庁共催コンファレンスにおけるスピーチ抄訳, 日本銀行, 2011 年9 月30 日.
- 村本孜 [2013] 「住宅取得と家計ー人口減少・少子高齢化社会の住宅問題ー」『季刊 個人金融』, Vol.8, No.2, ゆうちょ財団, 2013 年8 月.
- 森祐司 [2011] 「高齢化がもたらす不動産市場へのインパクト」『大和総研経済レポート』, 大和総研, 2011年12 月29日.

[原著論文]

中国における日本語教育に関する一考察

－大連市の高等教育機関を中心に－

林 楽青¹⁾，大島 まな²⁾

A Study on Japanese-language Education in China: Higher Education in Dalian City

LIN Leqing¹⁾，Mana OSHIMA²⁾

Abstract

China began its reforms and open-door policies in the 1980s. Consequently, Dalian expanded its economic interaction with foreign countries and gradually developed into a cosmopolitan city. Dalian succeeded in expanding its business beyond its borders, and has enjoyed not only economic but also cultural interaction with foreign countries. In the development of Dalian city, people who were able to speak Japanese were its most important human resource at that time.

Japanese-language education in Dalian can be divided into two stages: prewar and postwar. For about 40 years before World War II, Japanese-language education was provided in the territory leased to Japan. In the postwar period, it has been in the form of open-minded exchanges between China and Japan. Dalian has a large number of teachers, learners, and educational institutions of the Japanese language and has always been China's most important city for Japanese-language education.

This paper analyzes how Japanese-language education has influenced Dalian's development into an international city by providing a study of Japanese-language education, mainly in colleges and universities.

KEY WORDS : higher education, Japanese-language education, city development

1. 緒 言

近現代における中日関係の歴史を見ると、日清戦争、日露戦争、満州事変、第二次世界大戦、中日国交正常化及び中日友好条約締結など130余年に渡る波瀾万丈な出来事の連続である。日清戦争で日本の植民地になった台湾は「最後の帝国の最初の植民地」¹⁾ともわ

れるが、そこでの日本語教育は、中国における日本語教育の原点²⁾と考えられる。その後、日露戦争で日本の租借地になった大連における日本語教育は初等（小学校、以下同じ）教育段階において実施され普及したという特徴を持ち、「日本語の普及に大きな役割を演じた」という³⁾。

1972年の中日国交正常化及び1978年の中日友好条

1) 大連理工大学外国語学部日本語学科
2) 九州女子大学共通教育機構

1) Dalian University of Technology, Foreign Languages of Economics, Japanese language of Economics
2) Kyushu Women's University, Division of General Education

約締結がきっかけで、友好交流を目的とした日本語教育は中国東北三省（黒竜江省、吉林省、遼寧省）及び内蒙古自治区など旧「満州国」地域で急速に発展してきた。そのうち、朝鮮族集中地の吉林、蒙古族集中地の内蒙古及び漢民族の中で日本語学習者が集中している大連という3つの地域は最も注目される。

1980年代になると「中国経済改革開放」による外国企業の中国進出で、経済方面における人材需要の拡大による日本語教育の普及、とりわけ近年のボーダーレス化・グローバル化による中日両国間の政治・経済・文化の「三輪車」型⁴⁾の交流において、日本語教育の重要性はますます顕著になった。

日本語教育の研究は、今まで主として言語政策史、教授法・教科書・教材の変遷及び日本語史・日本語学史との関係史という3つのアプローチ⁵⁾に分けて進められ、マクロな視点から中国における日本語教育事情全体をまとめてきたが、ミクロな視点から地域における日本語教育を分析した研究はまだ多くない。とりわけ大連市における日本語教育は全国の教育の中で終始一貫して極めて重要な位置を占めていると同時に、中国の最大開放都市の一つである大連市における都市発展のプロセスに重要な役割を果たしてきたものの、大連における日本語教育に関する研究は極めて少ない。

本論は、戦後大連における日本語教育の変遷及び都市発展過程において果たしたその役割を明らかにするものである。大連市における日本語教育とりわけ高等教育⁶⁾における展開及び現況を調査・分析することによって、そのことを明らかにしたい。

II. 調査・研究方法

本研究では、資料調査、アンケート調査及び現地インタビュー調査によって、大連市の高等教育機関における日本語教育の概況をまとめた。

まず、2013年5月から6月にかけて戦前大連における日本語教育に関する資料を収集・整理し、その特徴を分析した。

次に、2013年7月から8月にかけての2ヶ月間に、大連市にある高等教育機関に関する資料を整理した上で、日本語教育を行っている大学でアンケート調査を実施した。調査内容をさらに詳しく分析するため、9月から10月にかけて、大連にある日本語教育課程を設けた10の大学において、日本語教育の関係者約10人にインタビューを行った。

資料、アンケート調査及びインタビュー内容に基づ

き、日本語教育に関するデータを分析し、大連市の高等教育機関における日本語教育の状況を究明する。

III. 調査結果と分析

1. 調査地の概況

大連は中国東北部遼寧省の最南端に位置し、人口は約600万人の港湾都市である。1894年日清戦争で調印した日清講和条約により、日本は清から賠償条件として遼東半島を得たが、その後1898年、三国交渉の代償として、ロシアは清から「関東州」（大連の租借名。以下「」を省略する。）を25年間の期限で租借した。その後、東清鉄道の終点を設け、「ダーリニー」と名付けた。1904年に日露戦争で日本の勝利により、関東州の租借権はロシアから日本に譲渡され、「ダーリニー」は「大連」と名付けられた。

1984年に中国最初の沿海開放都市の一つであった大連に外国企業とりわけ日本企業が続々と進出した。2011年までに外資企業の総数は14,477社に達し、うち日本企業は4,308社で、全体の30%を占めていた⁷⁾。21世紀に入るとグローバル化に伴い、大連市に長期滞在（3ヶ月以上）している日本人数は2001年の1,863人から2010年の6,151人まで増え、その増加率は230.2%になった。とりわけ日本からの観光客は2001年の19.6万人から2010年の51.5万人までに増え、増加率は1.6倍であった⁸⁾。

2. 戦前大連における日本語教育の特徴

1904年から1945年までの40余年間に、日本に統治された大連における日本語教育についていくつかの特徴がある。李延坤（2012）は、主な政治事件をとらえてこの時期を①スタート段階の教育（1905年～1915年4月）、②展開段階の教育（1915年5月～1923年3月）、③緩和段階の教育（1923年4月～1931年9月）、④深化段階の教育（1931年9月～1941年12月）、⑤頂点段階の教育（1941年12月～1945年8月）の5つの段階に分けている⁹⁾。また張玲玲（2009）は、教育機関の特徴という観点から①初等教育を中心とした“同化”時期（1915年5月まで）、②職業教育を中心とした展開時期（1915年5月～1931年9月）、③“州民化”教育を中心とした深化段階（1931年9月～1941年12月）、④“皇民化”を中心とした頂点時期（1941年12月～1945年8月）の4つに分けて考えている¹⁰⁾。

戦前の大連における日本語教育は日本植民地的教育で、最初は“同化”の目的で、小学校教育を中心とし

て展開した。1931年の「満州事変」までは、日本の租借地である大連市の基盤産業を発展させるため、大量の労働者及び技術者を養成する必要がある、実業教育も重視された。1931年の関東州及び満鉄付属地学校における教育状況を見てみると、学校数は520校、教師数は3,474人で、学生数は92,585人に達している。その後、1932年に成立した「満州国」は傀儡政権となり、中国東北地方における日本の統治を強化する為、「日満一体化」のイデオロギーのもとで、日本語は国語として強化された。

3. 戦後大連における高等日本語教育機関の状況

中国の大学における日本語教育は1928年、北京大学で日本語学科を主催した周作人からだと言われている。1949年新中国成立の当時、日本語専攻学科を設けた大学は北京大学と軍委工程学校¹¹⁾ だけであった。その後、旧ソ連との関係が強まりロシア語の教育が発展したが、1957年にはロシア語の人材は需要を遥かに超えていた。60年代初頭からは旧ソ連との関係が悪くなったことによって、ロシア語教育から英語教育に重点を転換した。専攻日本語科を設けた大学は50年代から64年にかけて、最初の2校から14校まで増加したが¹²⁾、規模は英語などの言語に比べるとずっと小さかった。

3.1 新中国成立後～70年代の模索期

この時期の大連の高等教育機関における日本語教育を見ると、50～60年代に日本語教育を選択科目として設けた大学は1956年の大連水産学院（1952年設立、現大連海洋大学）、1958年の大連軽工業学院（1958年設立、現大連工業大学）と1961年の大連工学院（1949年設立、現大連理工大学）で、専攻学科を設けた大学は1963年の遼寧師範学院（1951年設立、現遼寧師範大学）と全国初の日本語専門大学として1964年に設立された大連日本語専科学校（現大連外国語大学）である。1972年の中日国交正常化により、中国全土での日本語教育が盛んになろうとした時、「文化大革命」の影響で、1976年まで全国の教育は殆ど停止の状態になった。「文化大革命」収束期の1976年に日本語を選択科目として設けた大学は大連海運学院（1953年設立、現大連海事大学）と大連鉄道学院（1956年設立、現大連交通大学）の2校だけであった。

3.2 経済成長に伴う日本語教育の成長期

80年代に加速した経済改革の中、1984年に国家に許可された全国14の開発区の一つである大連経済技術開発区に進出した外資企業の大半は日本の製造系企

業であった¹³⁾。工場現場で働く中国人ワーカーに対する日本語教育は極めて重要な課題であり、その解決のため、1985年の大連工科大学（1952年設立、社会人、中でも主に工場で働く社員を教育対象とする）と1989年に設立した大連職工大学（工場や会社のワーカーを教育対象とする）で大連の日本製造企業の社員向けの日本語教育を実施した。さらに、90年代初期には円高による日本企業の海外進出の加速に伴って日本語の通訳人材が不足するという深刻な事態が発生した。この問題を解決するため、日本語教育課程を設けた大学が10校も増え、合計で19校になった。

3.3 グローバル化に伴う日本語教育の繁盛期

90年代末期、世界の交通の利便性の向上及びIT産業の発展による経済グローバル化に伴い、大連市も著しく発展した。とりわけ1998年に設立された大連ソフトウェアパークに、日本の企業をはじめ世界のIT関連企業が数多く進出した。進出企業の業務内容の9割が対日輸出関連である¹⁴⁾ ため、ITに関する日本語人材の需要も激増した。社会需要に応じるため、上述した大連理工大学、大連海事大学、大連工業大学と大連職工大学などで、今までの選択日本語科目をそれぞれ専攻科目に変更した。新しく日本語科目を設けた大学および新設された大学を合わせると、18校に達した。そのほかに、「IT+日本語」という教育パターンで、2000年以降設立されたIT学科に日本語教育を設けた大学は13校もあった。

3.4 大連の高等教育機関における日本語教育の現状

本論の調査により、大連市にある高等教育機関数は37校で、その内訳は、総合大学11校、元大学の1学部から独立した大学5校、実務教育を中心とした大学13校、社会人向け（通信教育も含む）の大学5校、軍隊あるいは警察に関係する特別大学は3校である。在校生数は322,147人、専任教師数は18,204人である¹⁵⁾ が、日本語教育を設けた学校数は26校で、全体の72%を占めている。在校日本語学習者数は32,160人で、全体の1割である。日本語教師数は503人（うち日本人教師81人）で全体のわずか3%となっている。（表1参照）

IV. まとめ

大連における日本語教育史を見ると、20世紀の初期から日本租借地において初等教育段階での日本語教育の普及をはじめ、中等教育、実業教育、師範教育の発展の中で日本語教育の基盤は作り上げられた。ただし、租借地における日本語教育は強制的且つ駐在日本

人向けの日本語教育といった特徴が見られる。戦後中国における外国語教育の主流はしばらくロシア語であったが、50年代から70年代までの間に日本語教育課程を設けた大学は8校に達した。80年代の経済発展により、高等教育機関における日本語教育は在連日系の製造工場のワーカーを対象とした教育であったが、90年代からそれは著しく発展した。とりわけ21世紀の複合的グローバル人材の需要に応ずべく考案された「日本語+ α 」教育パターンの普及により、大連市の都市発展に日本語教育は大きな役割を演じてきた。

しかし、70年代から90年代まで、大連市における日本語教育の主役は中等（中学校・高校）日本語教育であった。機関数も学習者数も高等教育機関における日本語教育より多かった。それが2000年以降、高等教育機関が上回るようになった原因は何なのか。また、外資企業への優遇政策の取消し、中国の経済発展に伴うコスト上昇、さらに2012年の9月以降の中日関係の悪化などの原因から、日本企業の撤退による日本語人材の需要が減少しているが、そのことが日本語教育にどんな影響を与えたのか、という問題については今後の課題としたい。

Received date 2013年12月25日

付記：本論は、「大連理工大学2012年研究生教改基金項目：同声传译语料库的构建-以日语翻译硕士课程为对象（同時通訳コーパスの構築-日本語MTI院生課程を対象とする）項目No: JGXM201259」及び「大連理工大学2013年基本科研業務費専項項目（中央高校基本科研業務費専項資金資助Supported by “The Fundamental Research Funds for The Central Universities”）：在華外国人民間団体対高校日本語教育作用的研究（大学の日本語教育における在中の外国民間団体の連帯作用に関する研究）項目No:DUT13RW416」の一部分である。また、本論調査にご協力いただいた関係者の方々に心から御礼を申し上げる。

V. 引用文献および注記

- 1) 近藤純子 (1991)：戦前台湾における日本語教育，講座日本語と日本語教育，15，86.
- 2) 徐敏民 (1993)：戦前中国での日本語教育に関する比較考察，教育学研究，16 (4)，10.
- 3) 石剛 (2003)：植民地支配と日本語-台湾，満州国，大陸占領地における言語政策.増補版，三元社，p.80.
- 4) 徐一平 (2010)：日本語教育と日本語学研究の関係－中国の日本語教育と日本研究を例に－，日本文化研究の国際的情報伝達スキルの育成活動報告書 2009年学内教育事業編，149.
- 5) 牲川波都季 (2006)：戦後日本語教育史研究の課題－日本語ナショナリズムに関する文献レビューから－，横浜国立大学留学生センター教育研究論集，13，31.
- 6) 本論でいう高等教育とは，国家が認める卒業証明書及び学位証明書を授与する4年制の大学，2～3年制の短期大学，高等専門学校，職業訓練校などの学校を指している。
- 7) 林楽青，大島まな (2013)：中国における日本人コミュニティの社会的役割－大連市を中心に－，九州共立大学研究紀要，3 (2)，41.
- 8) 林楽青，西尾林太郎，孫蓮花 (2013)：大連における日本語人コミュニティの諸相－80年代以降を中心に－，愛知淑徳大学現代社会研究科研究報告，9，36.
- 9) 李延坤 (2012)：“閩東州”的植民文化研究-似日本語教育為中心，東北亜論壇，100，124-125
- 10) 張玲玲 (2009)：“閩東州”植民奴化教育体系及特徵，大連近代史研究，6,280-284
- 11) 当時北京にある労働大学外文訓練班に日本語クラスがあった。1951年北京にある軍委工程学校の一部と合併し，軍委技術部幹部学校に変更した。
- 12) 1964年まで日本語専攻を設けた大学は北京大学 (1949年)と軍委工程学校 (1949年)のほかに，軍委外国語学校 (1951年)，北京対外貿易専科学学校 (1953年)，外交学院 (1956年)，上海外国語学院 (1960年)，上海対外貿易学院 (1960年)，外交学院分院 (1961年)，北京市外国語学校 (1962年)，吉林大学 (1963年)，遼寧師範学院 (1963年)，北京第二外国語学院 (1964年)，大連日本語専科学学校 (1964年)，黒龍江大学 (1964年)の14校である。
- 13) 林楽青，西尾林太郎，孫蓮花 (2013)：大連における「日本語人材」－日系企業を中心に－，愛知淑徳大学現代社会研究科研究報告，8，39.
- 14) 同13)
- 15) このデータは大連市教育局の内部資料による数字であったが，2013年に実施した調査によるデータと若干違いがあった。

付表 1 大連市の高等教育機関及び日本語教育を設けた機関概況表 (2013 年 10 月)

No	大学名	設立年	日本語数 有開始年	非専攻学 科設立年	専攻学 科設立年	日本語学 習者数	日本語数 師教	日本人数 師教	IT+日本 語設立年	No	大学名	設立年	日本語数 有開始年	非専攻学 科設立年	専攻学 科設立年	日本語学 習者数	日本語数 師教	日本人数 師教	IT+日本 語設立年
1	大連海洋大学	1952	1956	1956	1956	1200	16	3	2010	20	遼寧理工職業学院	2002	2002		2002	778	7	2	
2	大連理工大学	1949	1961	1961	2001	2000	23	6	2001	21	大連商務職業学院	1937	2001		2001	528	20	5	
3	大連海事大学	1953	1976	1976	2005	1800	16	3	2004	22	大連ソフト職業学院	1933	1933		1933	1000	10	2	
4	大連民族学院	1984	1997		1997	600	20	3	2005	23	大連通訳職業学院	1994	1999	1999	2005	900	10	1	
5	大連交通大学	1956	1976	1976	2003	2280	30	7	2001	24	大連職業技術学院	2004	2010		2010	300	8	1	
6	大連工業大学	1958	1958	1958	2007	4000	13		2002	25	大連航海職業技術学院	2008	2008	2008	2012	150	1	1	
7	大連医科大学	1947	1985	1985		200	3			26	大連自動車職業技術学院	2004	2012	2012		10	1		
8	遼寧師範大学	1951	1963	1963	1963	449	24	3	2000	27	大連装备制造職業技術学院	2009	—	—	—				
9	大連外国语学院	1964	1964	1964	1964	6445	95	9	2004	28	大連市经贸外国语学院	1933	1933		1933	100	4	1	
10	東北财经大学	1952	1992	1992		500	17	2		29	大連東方外国语学院	1936	1936		1936	900	30	3	
11	大連大学	1949	1994	1994	2003	1087	24	6	2001	30	大連理工大学	1989	1989		2005	700	6		
12	大連科技学院 (元大連交通大 学信息工程学 院)	2002	2002	2002	2008	464	10	1	2002	31	大連工科大学	1952	1985						
13	大連東軟信息学 院(元東北大学 東軟信息学院)	2000	2004		2004	1994	40	10	2003	32	大連市放送大学	1979							
14	大連理工大学都 市学院	2003	2003	2003	2013	844	19	3	2003	33	大連市教育学院	1952	1972						
15	大連工業大学芸 術与信息工程学 院	2002	2002		2002	400	12	2	2002	34	遼寧財務高等専門学 校	1984	—						
16	東北大学大連芸 術学院	2003	2003	2003		200	7	1		35	海軍大連艦艇学院	1949	—						
17	大連财经学院	2001	—	—	—					36	海軍理工大学	1981	—						
18	大連職業技術学 院	1979	1999	1999	2004	1131	15	2		37	遼寧警官高等専門学 校	1960	—						
19	遼寧对外经贸学 院	1998	2000		2000	1200	22	4			合計					32160	503	81	

注：日本語学習者数が概数になっているものには、日本語専攻学生、「日本語+α」型の学生と日本語を第一外国語と第二外国語にした学生が含まれている。特に第二外国語の学生が途中でやめたりしたので、精確な数字が把握できないため、概数で記載している。

Students' attitudes towards NS and NNS Teachers in Japanese Language Teaching

Shuang LIU*

Abstract

With the increasing numbers of non-native Japanese speaking language teachers, it seems likely that it is important to investigate the effectiveness of non-native speaking teachers versus native speaking teachers, their self-perceptions, or the attitudes of students towards these teachers. Most of these studies have been conducted in English teaching context. The related studies in Japanese teaching were limited. This study investigates the attitudes of Chinese students in different levels which were taught by both NSs and NNSs of Japanese. The students were queried through a questionnaire and interviews. Findings indicated that the students recognized that NSs and NNSs both have strengths and weakness in knowledge, teaching ability and to communication. The students do not consider the NNS teachers to be globally inferior to NSs teachers. The results also provide that the students prefer NS to be oral models and teaching Japanese culture and they prefer the NNS to teaching grammar and to put their own successful language learning experience to good account in teaching. The advanced students appeared to have a more favorable attitude to these teachers, especially to the NS teachers.

KEY WORDS : native speakers, non-native speakers, students' attitudes, Japanese teachers

Students' attitudes towards NS and NNS Teachers in Japanese Language Teaching

The foreign language profession has discussed issues related to native versus non-native speaking teachers in recent years due to the increasing numerous non-native speaking teachers, especially in the field of English teaching. According to the Japan Foundation (2008), among the 45,000 Japanese teachers working abroad, almost 70 percent of them were non-native local people. It shows that it is not suitable to consider native teachers only while we study the Japanese education problem. However, in the field of Japanese language profession researching as a foreign language, studies focused on the differences between

NS and NNS were limited.

This study investigates the attitudes of Chinese students in different levels which were taught by native speakers (NSs) and non-native speakers (NNSs) of Japanese.

Background

In the field of foreign language teaching, it was considered ordinary that NSs were believed to be superior to NNSs, and the NNS teachers were second in knowledge and performance to NS teachers (Firth & Wagner (1997)). Some studies attempted to find out the reason for the notion. Phillipson (1992) argued that a greater facility in demonstrating fluent, idiomatically appropriate

* 大連外国語大学
九州共立大学共通教育センター

* Dalian University of Foreign Language
Kyushu Kyoritsu University, Career and General
Education Center

language; a greater appreciation of the cultural connections of the language; the ability to judge a linguistic form were the reasons for the NSs' advantage.

However, the commonly accepted views of NSs are superior than NNS teachers in the field of English language teaching was discussed recently. Philipson's (1992:195) research showed the advantage of the NNS like the successful experience of learning foreign language, sharing the same culture context with the students. Medgyes (1992) indicated that both NSs and NNSs have strengths and weakness, and they have equal chance to achieve success. Recent studies in the ESL context also noticed that NS and NNS should not be divided into different camps. It was represented in Holliday(2005) and Pasternak & Bailey,(2001).

Hertel,T.J. & Sunderman,G. (2009) divided recent research on the NS and NNS debate into instructors' self-perceptions and students' perceptions of instructors. Most NNS teachers feel deficient about their language problem and consider it will effect on their teaching (Medgyes,1994 ; Griffier,1999). As for student perceptions, recent research also questioned the widely held notion in language teaching that students prefer NS teachers. Both NS and NNS teachers have advantages and disadvantages. Mahboob's (2001) research investigated the perceptions of 32 English students at a U.S. university. It showed that students preferred the NNSs' teaching grammar and answering questions based on their own successful experience of learning English, and the students preferred the NSs' teaching oral skills and vocabulary and culture. Moussu(2002) examined the 84 students' perceptions towards the NNS teacher in university. He pointed out that the students expressed positive attitudes toward NNS instructors after a semester's learning. A similar study was conducted by Cheuning,Y.L.& Braine,G.(2007). Their study also noticed that the high grade students expressed more favorable attitude.

Although much research concerning English in EFL contexts were conducted, the studies relating to Japanese language profession in Japanese Foreign

language contexts were not discussed until recently. Despite the strong presence of NNS Japanese teachers worldwide, the researchers concerning the difference between NSs and NNSs Japanese teachers in language teaching were limited. Lokugamage (2008) presented that NS had power than NNS Japanese teachers in Japanese teaching in Sri Lanka. Okamoto (2010) explored the NS and NNS teachers perceptions and their teaching practice in a team teaching situation. Findings showed that the NNS Japanese teachers considered the NSs were superior to themselves, while the NSs questioned the conception through the team teaching.

Recent studies focused on the self-perception of Japanese teachers but researchers focusing on the attitude of students' were limited. This study aims to determine how students themselves feel about the question of NSs versus NNSs as Japanese language teachers by investigating specific domains such as knowledge, Pedagogical skills and communication.

Methodology

Participants

Participants were drawn from the Dalian University of Foreign Language. 59 undergraduate students participated in this study, 30 of them were second-year and 29 of them were third-year students. In selecting participants for this study, I took the students who have had the experience taught by both NSs and NNSs Japanese teachers. They were chosen on the belief that students at this level are more objective in their view than first-year students who had no experience of applying both NS and NNS teacher's course. For the follow-up interviews, 4 students took part. They answered the questions from 15 to 30 minutes.

Instruments

The questionnaire contained the participants' information including gender, age, institution and number of years of previous study in Japanese. 13 statements were designed to crosscheck the students' responses on the perceptions of NS and NNS Japanese teachers. According to the five-point

scale, 1 refers to 'Strongly Disagree', 2, 'Disagree', 3, 'Neutral', 4, 'Agree', and 5, 'Strongly Agree', participants evaluated the items to show their positive or negative standpoint clearly in comparing NS with NNS Japanese teachers.

The items on the questionnaire included three main issues: knowledge of the subject, teaching methodology and communication with the students. Before the subjects filled in the questionnaire, the meaning of the terms 'NS teachers of Japanese' and 'NNS teachers of Japanese' were explained to the participants and the purpose of the study was stated.

Interviews

Interviews were concluded with 4 students after their surveys questionnaire to confirm and broaden the data from the questionnaire surveys.

Two questions were asked. The first question elicited the interviewee' opinions on the advantages and disadvantages of NNS teachers of Japanese. The second question focused on the NS Japanese teachers. All interviews were conducted in interviewees' mother tongue, Chinese.

Results

The responses to the questionnaires were grouped and analyzed. Summaries were showed in Table 1-Table 4.

Table 1

	Difference	Average of NS		Average of NNS
Knowledge				
1. teach more vocabulary and grammar	0.17	4.29	>	4.12
2. prefer to imitate the pronunciation and spell	1.34	4.50	>	3.16
6. oral class	0.50	3.93	>	3.43
10. prefer them to teach the writing class	0.35	3.72	<	4.07
13. prefer to teach culture of Japan	0.28	4.37	>	4.09

In the content of Knowledge, students perceived NSs to be more knowledgeable with respect to pronunciation and oral skills. Knowledge of culture showed less confidence.

Table 1 also presents that there are not much difference on the students' attitudes towards NS and NNS Japanese teachers.

Table 2

	Difference	Average of NS		Average of NNS
Teaching ability				
7. correct the students' mistake immediately	0.57	3.72	<	4.29
8. prefer to explain the grammar	1.25	3.14	<	4.39
9. know what students want to express So as to teach effectually	0.75	3.69	<	4.44
11. answer questions based on their Own successful experience	0.99	3.41	<	4.4

Table 2 presents the terms of teaching methodology on learners' attitudes regarding NS versus NNS teachers. Students have a more positive attitude to NNS teachers than to NS teachers on the terms of teaching grammar, asking questions to teachers. The L1 language plays a important role in the Japanese teaching class.

Table 3

	Difference	Average of NS		Average of NNS
Communication with students				
3. communicate effectively in the Classroom	0.9	3.38	<	4.28
4. prefer to ask them when the Students have some questions	0.9	3.39	<	4.29
5. feel comfortable talking about Personal concerns	0.44	3.63	<	4.07
12. do not feel nervous when talk With	0.38	3.76	<	4.14

Table 3 presents a multiple regression model on students' attitudes regarding NS versus NNS teachers' communication items with students. There is not much difference between NS and NNS which indicates that students want to communicate with NS teachers but using L1 language make them comfortable with NNS teachers.

Table 4

	Second-year		Third-year	Second-year		Third-year
	NS			NNS		
Communication with students						
3. communicate effectively in the classroom	3.24	<	3.51	4.31	>	4.24
4. prefer to ask them when the Students have some questions	3.2	<	3.58	4.13	<	4.44
5. feel comfortable talking about Personal concerns	3.36	<	3.89	4	<	4.13
12. do not feel nervous when talk with	3.56	<	3.96	4.1	<	4.17
Teaching ability						
7. correct the students' mistake immediately	3.43	<	4	4.2	<	4.37
8. prefer to explain the grammar	2.7	<	3.58	4.33	<	4.44
9. know what students want to express So as to teach effectually	3.5	<	3.89	4.37	<	4.51
11. answer questions based on their Own successful experience	3.33	<	3.48	4.43	>	4.37
Knowledge						
1. teach more vocabulary and grammar	4.26	<	4.31	4.24	<	4.34
2. prefer to imitate the pronunciation and spell	4.36	<	4.65	3	<	3.31
6. oral skills	3.76	<	4.10	3.62	>	3.24
10. prefer them to teach the writing class	3.33	<	4.10	3.96	<	4.24
13. prefer to teach culture of Japan	4.23	<	4.51	4.13	>	4.06

Table 4 presents different proficiency level students' attitudes towards NS and NNS teachers. In general, participants who were more proficient learners were more likely to judge NS teachers as better able to teach in all domains.

Interviews

The four interviewees all had experience being taught by both NS and NNS Japanese teachers. They were likely to judge teachers favorably in a number of areas. Gender showed no effects in the domains. The data was summarized according the 4 interviewees' answer. The subjects were summarized below.

NNS Teachers' advantages

Effective Pedagogical skills

The NNS teachers are successful in learning Japanese before, they can teach us by using their own experience. (Student A)

Knowledgeable in English Language

Most local NNS English teachers were educated in Japan. I loved learning Japanese after her teaching. (Student B)

Share the same context with students

They can tell what we want to express then tell us

how to say correctly, so we want them to teach us composition. (Student B)

Explain in students' Mother Tongue

When we have some questions we can use Chinese to ask them, They can explain to us clearly. (Student C)

They teach us grammar explained in Chinese, so we can know it well. (Student D)

NS teachers' advantages

Knowledgeable in oral Japanese

We can become accustomed to the NS' talking speed when the NS teachers teaching me. (Student C)

They can correct my pronunciation when I talking to them. (Student B)

Communication

I can raise my confidence if I always talk with NS teachers so I am glad to talk with them after class. (Student D)

Discussion

The present study investigated the perceptions of Chinese students toward NS and NNS Japanese teachers, and examined if a different language level would influence their perceptions. The results support previous ESL and EFL research in Japanese teaching context. As Medgyes (1992) has pointed out both NSs and NNSs have strengths and weakness. Not similar to Lokugamage's (2008) study in Sri Lanka, in the students' attitude, the NS teachers are not superior than the NNS teachers in all areas.

Similar to Moussu(2002) and Cheung,Y.L. & Braine,G.'s (2007) study, the students showed a positive attitude toward NNS teachers although the students in this study also want to communicate with NS Japanese teachers positively.

Like the participants in previous studies, Mahboob (2001) and Cheung (2002) had pointed out it is likely that students in this study prefer NSs to

be better pronunciation models and teaching Japanese culture. But it should be mentioned that the NSs in the present study are different from those imagined by Maboob (2001) when he cited that students preferred NS teachers with respect to teaching vocabulary.

The NNS Japanese teachers in this study were all Chinese and they share the same Chinese character radius with NS Japanese teacher. They also can tell the differences and teach the students. So there are not many differences between NS and NNS in the students' view in this study. In grammar teaching, the students in this study were perceived NNS as superior to NS Japanese teachers. It support Medgyes (1992) and Mahboob (2001) and Hertel,T.J.& Sunderman,G. (2009)'s point also.

Similar to Philipson's (1992:195) and Mahboob's (2001) qualitative investigation, NNS teachers' own successful experience of learning English acted as an important role model when NNS teachers teaching language.

As for the communication with NS and NNS teachers, this study showed that students feel comfortable to ask questions to NNS teacher because they share the same culture context with NNS teachers. Philipson (1992:195) also expressed this opinion.

The variable of proficiency level influenced students from the date analysis in present study. Hertel,T.J.& Sunderman,G. (2009) also examine the attitudes of students enrolled in beginning and advanced students in Spanish language learning toward NS and NNS teachers. Similar to the current study, their results the more advanced learners judged the NS to be more knowledgeable, to have more teaching ability, to communicate more smoothly as compared to less experienced students. It seems likely that the less experienced students need the L1 support more than advanced students in the classroom. They also need the exposure to comparisons of grammar between Japanese and Chinese.

Conclusions

To sum up, this study, conducted in a Japanese Foreign Language context, supports the findings of Medgyes (1992), Manboob (2001), and Hertel, T.J. & Sunderman, G. (2009), which were conducted in the English context. The studies indicated that the students recognized that NSs and NNSs both have strengths and weakness in knowledge, teaching ability and to communication. The students do not consider the NNS teachers to be globally inferior to NSs teachers.

The results provide that the students prefer NS to be oral models and teaching Japanese culture and they prefer the NNS to teaching grammar and to put their own successful language learning experience to good use in teaching. When the administrators hire language teachers, they should consider these factors to contribute to effective language teaching.

The current study has provided quantitative data from the student participants. Future research could also examine the attitudes of NS and NNS teachers in order to gain a deeper and broader understanding. The present study investigated the Chinese students, the same script, such as English speaking students may also be conducted in future studies.

Received date 2014年1月6日

References

- Canagarajah, S. (1999) : *Revisiting Linguistic Imperialism in English Teaching*. Oxford: Oxford University Press.
- Cheung, Y.L. (2002) : The attitude of university students in Hong Kong towards native and non-native teachers of English. Unpublished M.Phil. thesis, The Chinese University of Hong Kong.
- Cheung, Y.L. and Braine, G. (2007) : The Attitudes of University students towards Non-native speakers English Teachers in Hong Kong. SAGE Publications, 38(3)257-277.
- Firth, A. & Wagner, J. (1997) : On Discourse, Communication, and (some) Fundamental Concepts in SLA research. *Modern Language Journal*, 81(3):285-300.
- Hertel, T.J. & Sunderman, G. (2009) : Student Attitudes Toward Native and Non-native Language Instructors. *Foreign Language Annals*, 42(3), 468-482.
- Holliday, A. (2005) : *The Struggle to Teach English as an International Language*. Oxford: Oxford University Press.
- Mahboob, A. (2001) : Native or non-native: What do students enrolled in an intensive English program think? In L.D. Kamshi-Stein (ED.), *Learning and teaching from experience: Perspectives on non-native English speaking professionals*, pp.121-147. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Medgyes, P. (1992) : 'Native or Non-native: Who's Worth More?' .*ELT Journal* 46, 40:340-49.
- Moussu, L., and Braine, G. (2006) : 'The Attitudes of ESL Students towards Non-native English Language Teachers' .*TESL Reporter* 39:33-47.
- Phillipson, R. (1992) : *Linguistic Imperialism*. Oxford: Oxford University Press.
- 岡本和恵(2008) : ティーム・ティーチングを通じた教師同士の協同と学び. 論叢, 大阪大学文学会, 42:57-74.
- 国際交流基金(2008) : 海外の日本語教育の現状. 日本語教育機関調査. 2006年概要.
- Lokugamage Samanthika (2008) : 日本語を第2言語とする日本語教師—スリランカにおける3人の教師のケース・スタディー—. 大阪大学大学院文学研究科博士論文.

[原著論文]

教材としての『日本霊異記』論序説

工藤 浩*

The Introduction to the Tale of “Nihon-Ryoi-Ki” as Teaching Materials

Hiroshi KUDOH*

Abstract

“Nihon-Ryoi-Ki” is the oldest persuasive stories in Japan. It has not been used as teaching materials in high school Japanese classes. Therefore, I would like to clarify its potentialities as teaching materials and demonstrate a lesson plan.

KEY WORDS : “Nihon-Ryoi-Ki”, persuasive stories , teaching materials

1 はじめに

高等学校の国語総合、古典A、古典Bの授業に於ける説話文学教材としては、『今昔物語集』『宇治拾遺物語』『十訓抄』『古今著聞集』『沙石集』などを先ず挙げることができる。平安時代末期に成立した『今昔物語集』を除けば、何れも13世紀、鎌倉時代の説話集である。本稿で採り上げる『日本霊異記』は管見の限りでは教材として扱われることは従来は殆んどなかったと言うべきである。ここでは、『日本霊異記』の持つ古典（古文）教材としての可能性について考えてみることにする。

2 『日本霊異記』研究の現状

『日本霊異記』は、正しくは『日本国現報善悪霊異記』と称し、平安時代初期にあたる9世紀に薬師寺の私度僧景戒の編んだ現存最古の説話集である。後続の『三宝絵詞』以降の説話集とは異なり、本文が漢文で表記されている点に大きな特徴があり、日本文学では主に上代文学の研究対象とされてきた。戦後のテキストと

しては、日本古典全書（昭和25年 朝日新聞社）、日本古典文学大系（昭和42年 岩波書店）、日本古典文学全集（昭和50年 小学館）、日本古典集成（昭和59年 新潮社）など、索引は春日和夫・原栄一共編『日本霊異記漢字索引』（昭和50年 桜楓社）が存しており、八木毅、中田祝夫、黒澤幸三、守屋俊彦、入部正純、多田一臣などによって『日本霊異記』を対象とする研究書が発表されていた。

平成期に入ると、『日本霊異記』の研究が俄かに活況を呈し始める。新編日本古典全集（平成7年 小学館）、新日本古典文学大系（平成8年 岩波書店）、ちくま学芸文庫（平成10～11年 筑摩書房）などのテキスト、工具書として藤井俊博編『日本霊異記総索引』（平成11年 笠間書院）も揃い、小泉道『日本霊異記諸本の研究』（平成2年 清文堂）の書誌研究を加えて整備された研究環境の中で、『日本霊異記』の研究書が続々と刊行される状況が生ずる。朝枝善照『日本霊異記研究』（平成2年 永田文昌堂）、丸山顕徳『日本霊異記説話の研究』（平成4年 桜楓社）、宇佐美正利『日本霊異記とその時代』（平成7年 おうふう）、中村史『日本霊異記と唱導』（平成7年 三弥井書店）、

*九州共立大学共通教育センター

*Kyushu Kyoritsu University

河野貴美子『日本霊異記と中国の伝承』（平成8年 勉誠社）、永藤靖『日本霊異記の新研究』（平成8年 新典社）、多田伊織『日本霊異記と仏教東漸』（平成13年 法蔵館）、小峰和明・篠川賢編『日本霊異記を読む』（平成16年 吉川弘文館）、山口敦史『日本霊異記と東アジアの仏教』（平成25年 笠間書院）などである。書名からも、日本文学としての研究のみならず、仏教史、比較文化等多方面からのアプローチもなされつつあることが窺われ、『日本霊異記』研究は一定レベルの成熟を見ているといえることができる。

3 教材としての『日本霊異記』

前節では、信頼できるテキストが提供され、訓詁注釈も定まってきた『日本霊異記』をとりまく外的な状況を確認した。本節では高等学校国語の古典（古文）教材としての可能性という、当該文献の内的要素を考えてみたい。

『日本霊異記』は上・中・下の三巻から成り、それぞれの巻には35縁・42縁・39縁の説話が配されている。採録された説話の性格として、唱導性を持つことが指摘される¹⁾。唱導とは民衆を仏道帰依へと教え導くための布教活動のことである。布教は、専ら法話の場で聴衆に対して行われたため、所収の説話は口承性を持つのであるが、説話集として編纂され、文字化された以上は、『三宝絵詞』などの後続説話集に対しては、書承の形で影響を及ぼしたことが明らかである²⁾。冗長化した話、ふざけの出た話、舌足らずになった話など、ある種の稚拙さを含み持つことになった要因には、口承の弊害があったものと考えられる³⁾。だが、こうした負の評価とは逆に、その場の雰囲気に合わせて民衆を興味づけて納得させるための面白みや明快さ、単純さといった要素が、口承性によって多くの所収の説話には自ずと備わっていったのである。結果として、『日本霊異記』高等学校の教材としては、使い勝手のよい説話を多く含み持つに至ったとも言うことができる。

『日本霊異記』を教材としての利点は次の三点に集約できる。

- I. 説話内容が平易かつ明確で、編者の意図の理解が容易なこと。
- II. 分量的にも、高等学校の古典の授業の配当時数に適する説話を選べること。
- III. 文学史・日本語史・文化史的価値があること。其々に対して若干の説明を加えるとすれば、先ず I

は、端的に言って仏・法・僧の所謂「三宝」の重要性を説くという内容である。勿論のこと、必ずしもこの点だけが『日本霊異記』説話に共通する内容という訳ではない。力人譚（上巻第3縁、中巻第4・7縁）髑髏譚（上巻第12縁、下巻第1・2・7縁）など、直接的には仏教の教義には結びつかない話柄を持つものもある。また、冥土・地獄譚（上巻第30縁、中巻第7・16・25縁、下巻第22・23・35・36・37縁）、修行譚（上巻第26縁）、放生譚（中巻第5縁）のように、三宝の重視そのものを説いてはいない仏教説話もある。こうした内容の説話の中にも、教材として相応しい内容を持つものも多いのも事実である。しかしながら、唱導の目的を高校生に伝え難いものは、一先ずは本稿で扱う範疇からは除くことにする。また、三宝を扱いながら因果を身体の変遷で示すような差別的な内容を含んだり、邪淫を主題とする説話など、教材としては不適切なものも多々ある。こうしたものは除外するとしても、『日本霊異記』には教材として相応しい説話が相当数収録されているのである。IIについては、通常のA5版乃至はB5版の教科書に換算して、一つの説話が1～2頁から多くても3～4頁程度で完結するものが多い。従って、授業を実施する学年・クラスや時期、生徒の実態、配当時数の多寡などの要素に適した教材を選択することができるのである。IIIは、前節でもふれた『日本霊異記』の文学史的な位置に負うところである。平安時代初期の作品でありながら、ひらがな表記が確立する以前の時期に編まれたため、『古事記』『日本書紀』『万葉集』『風土記』『懷風藻』などの上代文学作品のように漢字のみで書かれた点に大きな特徴があるのが第一点である。写本の複製や、原文表記をプリントやパワーポイント等で示しながら、文字や表記の歴史を説明することができる。次に、仏教説話集としては最古の作品であることが第二点として挙げられる。『古事記』『日本書紀』のような上代文学作品は、アマテラスを頂点とした天神・地祇を祀る神道を背景に有しているが、仏教公伝以来最初の説話集であることが、上代から中古への移行期の作品としての特異な文学史的或いは文化史的意義を有しているのである。

4 『日本霊異記』を教材とした授業展開

本節では、これまで述べてきたことを踏まえて、『日本霊異記』を教材とした高等学校における国語の授業展開の例を、教案を示すことで具体的に提起してゆきたい。教材には、三宝のうち「仏」の重要性を主題と

する中巻第23縁「弥勒菩薩の銅像、盗人に捕られて、霊しき表を示し、盗人を顕す縁」を採り上げる。盗人が尼寺から盗み出した仏像を石で打つと声を発した霊驗譚である。本来は肉体を持たない弥勒菩薩の像⁴⁾を敬うべきことを説くという内容である。

対象；2 学年古典A

教材；『日本霊異記』中巻第23縁「弥勒菩薩の銅像、盗人に捕られて、霊しき表を示し、盗人を顕す縁」

※次のプリントを配布する。(実際に配布するプリントは縦書きである。)

古典(古文)教材	日本霊異記
1 弥勒菩薩の銅像 盗人に捕られて霊しき表 を示し盗人を顕す縁 第二十三	あや しるし あやは ことのもと
聖武天皇の御世に、勅信、夜を巡りて京の中を行 る。其の半夜の時に、其の諾楽京の葛木尼寺の 前の南の慕原にして哭き叫ぶ音有りて言はく「痛き かな、痛きかな」といふ。勅信聞き、馳せ陳ねて見 れば、盗人弥勒菩薩の銅の像を捕り、石を以ちて破 く。打ち捉へて問へば、答へ白日さく「葛木尼寺の 銅の像なり。」とまをす。此の像を寺に置き、然う して彼の盗人を官に送り、圀圀に閉囚ふ。夫れ 理法身の仏は、血肉の身にあらず。何ぞ痛む所有ら む。ただ常住不変を示す所以なり。是れまた奇異し き事なり。(中巻第二十三縁)	2 みやこ めぐ 3 つら 4 ひとや 5 こめとら 6 ちしし あや
註 1、弥勒菩薩一釈迦入滅後、五十六億七千年後にこの世 で衆生を救済する仏。 2、夜を巡りて一夜警のために 巡り歩いた。 3、馳せ陳ねて一大勢が駆けつける。 4、圀圀一牢屋。 5、閉囚ふ一捕えて収監した。 6、 理法身一三種法身(理法身、智法身、理智無礙法身)の 一。弥勒菩薩も、本来は仏法の顕現としての仏身であって、 血肉を備えた人身は持たない。	
日本霊異記 成立年は未詳であるが、9世紀に薬師寺の私度 僧景戒の編纂した最古の仏教説話集。原文は漢 文表記されている。新日本古典文学大系の訓読 を掲げた。	

単元の目標；

- (1)漢文訓読調のリズムを読み味わい、説話に関心を深める。
- (2)自らの知識や体験に基づいて、内容を正しく捉える。
- (3)ひらがな成立以前の我が国に、中国の文化がもたらした影響を考える。

学習指導案は次頁に掲載。

評価；

- (1)漢文訓読調のリズムを読み味わい、説話に関心を持つことができたか。
- (2)自らの知識や体験に基づいて、内容を正しく捉えられたか。
- (3)我が国に、中国の文化がもたらした影響が理解できたか。

5 まとめ

これまで、『日本霊異記』を古典(古文)の教材として扱った授業展開を提唱してきた。筆者自身も、勤務していた東京都立高等学校において、平成23年度までの10年余りに亘って『日本霊異記』を教材とした授業展開の試行を実施してきた。生徒の反応を見る限りは、従来の教材を用いて行った際と、さほどの違和感を持つこともないように見受けられた。授業評価アンケートでも、特に内容に関する質問項目に対して、「理解できた」「興味が持てた」といった概ね肯定的な感想を確認し得たことを付言しておきたい。

作品としての文学史上の扱い、大学入試問題では出題例は皆無と言ってよいことなど、問題点も多く存していることは確かである。しなしながら、ひとまずは『日本霊異記』が、極めて適切な高等学校の古典(古文)教材であるという感触を持ち得たことを以て結論としたい。今回は「仏」を主題とする説話を選んだが、『日本霊異記』に採録された「僧」を尊ぶべきことを説く説話については、稿を改めて論じることとする。

Received date 2014年1月7日

参考文献

- 1) 植松 茂(1956)：「日本霊異記における伝承者の問題」, 国語と国文学, 33-7
小島環禮(1958)：「日本霊異記と唱導文芸」, 國學院雑誌59- 6
後藤良雄(1962)：「冥報譚の唱導性と霊異記」, 国文学研究25
正野光子(1972)：「霊異記説話の伝承伝播の諸問題」, 大谷女子大文2
中村 史(1995)：『日本霊異記と唱導』, 三弥井書店
- 2) 高橋 貢(1968)：「日本霊異記の説話伝承をめぐって」, 国文学研究38に、『日本霊異記』が後世に口承・書承の両面で継承されたことは詳しい。

3) 長野一雄 (1986): 「説教話としての資質」, 黒澤幸三編『日本霊異記—土着と外来—』三弥井書店 p162

4) 高田 修 (1987): 『仏像の誕生』, 岩波書店
長岡龍作 (2009): 『日本の仏像—飛鳥・白鳳・天平の祈りと美—』, 中央公論社

学習指導案 (三時間扱い)

	指導内容	学習活動	指導上の留意点
第1時	導入 (5分) 作品について理解する。 展開 (40分) 漢文訓読のリズムに慣れる。 本文の書写 難解語句の確認。 まとめ (5分) 作品について確認し、次回の予告をする。	作品の説明の指名読みを聞き、板書をノートにとる。 本文の指名読み。 ノートに3行ごとに本文を写し、難訓語句にはルビをふる。 指名して、難解語句を確認し、本文に傍線を引く。 ノートで確認する。	板書で、作品の成立と特徴、同時代の歴史事象などに言及しつつ要領よく纏める。 反復して読み、漢文訓読のリズムを意識させる。ルビのふられたものも含めて、難読の漢字の読み方を確認する。 右に註、左に字数を要する口語訳を書くことを説明し、字間の余裕を持って本文を写すよう最初に指示する。作業中は、机間巡視してノートの取り方を確認する。 生徒の見落とした難解語句も理解しているかどうかを確かめる。
第2時	導入 (5分) 前時の復習。 展開 (40分) 内容の理解。 まとめ (5分) 次回の予告をする。	本文の指名読み。 一文ずつ指名読みをして、難解語句の意味を確認して註を付す。それを踏まえて口語訳をする。 本文が、いくつかの部分に分けられるかを考える。	難解語句の傍線を確認するよう指示する。 会話の発話者が誰なのかを考えさせる。 弥勒菩薩像は、画像で例を示す。「常住不変」の意味に注意を促す。どこからが後半になるのかを考えてくるよう指示する。
第3時	導入 (5分) 課題の確認。 展開 (35分) 説話の構成と方法を考える。 1 唱導 2 説話の方法 まとめ (10分) 中国文化の我が国への影響	本文を前半と後半に分ける。 「唱導」について理解する。 不自然な記事が置かれた意味を考える。 漢字の伝播、仏教思想について理解する。	物語と後日譚に分かれていることを理解させる。 唱導について先ず説明し、受講者から「布教」という語を引き出す。 仏像が喋る話が布教とどう関わるのかを、幼児に恐怖を覚えた体験等と結び付けて理解させる。 固有文字をもたない我が国は、漢字を用いたため、かなが生み出されたことを理解させる。 仏教伝来後の、初期の布教の実態を要領よく纏める。

新卒教員の適応感と支援ニーズに関する一考察 －卒後1年目の追跡調査をもとに－

高橋 佳代¹⁾，日高 和美¹⁾，白石 忍¹⁾

Subjective adjustment of new teachers and their support needs －Follow-up survey in the first year after graduation－

Kayo TAKAHASHI¹⁾，Kazumi HIDAKA¹⁾，Shinobu SHIRAISHI¹⁾

Abstract

Feeling of adjustment and difficulties faced by new teachers during their first year of teaching in schools were investigated and future possibilities for supporting them were examined. A questionnaire survey was conducted with new teachers (N = 40) who had completed a university teacher-training course and become teachers. The questionnaire inquired about work environment, feelings of difficulty at school, subjective adjustment, motivation, feeling of exhaustion, and support needs. Furthermore, their own goals and what they expect of the teacher-training course were inquired using a free description format. As a result, 23 valid responses were collected. The results indicated that new teachers had difficulties in “student guidance” and “guidance in school courses.” New teachers were well motivated and had feelings of high responsibility, but also felt many difficulties and a strong need for support. The importance of investigating feeling of difficulty experienced by new teachers in more detail and the need to develop support systems to facilitate continues learning after graduation is suggested.

KEY WORDS : new teachers after graduation, feeling of adjustment, support needs

Ⅰ 問題と目的

今日の学校教育においては、いじめ・不登校等生徒指導上への諸課題への対応、道徳教育、特別支援教育の充実、外国人児童生徒への対応、新たな学びに対応するICTの活用の要請をはじめ、現場の複雑かつ多様な課題に対応することが求められている。急激に変化する社会の中で、学校現場における教員の力量はますます問われていると言える。

平成24年8月28日中央教育審議会は、教員の資質能力向上特別部会において平成22年6月より審議を続け

ていた「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」（文部科学省,2012）を答申した。この中の「現状と課題」において、社会の急激な変化に伴い高度化・複雑化する学校現場の諸課題に対応するために「新たな学びを支える教員の養成と学び続ける教員像の確立」の重要性が指摘され、「教育委員会と大学との連携・協働により、教職生活全体を通じて学び続ける教員を継続的に支援するための改革」が必要であると提言された。そして、「取り組むべき課題」として、教科や教職についての基礎・基本を踏まえた理論と実践の往還による教員養成の高度化

1) 九州共立大学経済学部

1) Kyushu Kyoritsu University

の必要性が指摘された。教員が大学卒業後も学びを継続する意欲を持ち続けることができる仕組みの構築が必要である。

さらに平成25年10月15日には、「大学院段階の教員養成の改革と充実等について（報告）」（文部科学省,2013）において,『学び続ける教員』を支援するため,養成は大学,採用・研修は教育委員会・学校というこれまでの役割分担から脱却し,教育委員会・学校と大学との連携・協働により,教員の養成・採用・研修の一体的な改革を行っていくことが極めて重要である。」と指摘している。教員は初任段階においても学級担任等初任者が負う責務が大きい職業であることを踏まえ,学校現場と大学を結んだ能動的な学修を通じて基礎的な実践的指導力が育成されることが望まれている。

一方で,学校の小規模化や教師の多忙化が進む中,公立学校の教員年齢構成は50歳以上が約4割を占め(文部科学省,2010)教員の大量退職に伴う大量採用傾向は進行している。つまり,経験の浅い教員が大勢の新任教員を育成しながら学校の中心となっていかなければならないということである。今後,教員養成を担う大学は,今日の学校教育の課題に即した教員養成を進めることがより重要であり,さらには新任教員の支援体制の構築を急ぐ必要がある。

ところで,本学の教職課程では中学・高校の保健体育科,中学社会科,高校地歴公民科,高校商業科,高校情報科教員の普通免許の取得が可能であり,毎年50名ほどの学生が学部卒業後すぐに教員生活をスタートさせている。全国的な動向と同様に,初年度はそのほとんどが常勤もしくは非常勤の臨時講師としての勤務である。臨時講師としての勤務者には公式な研修制度はなく,初任者研修等の教育委員会が行う研修を受けることはできない。そのため,彼らの研修の機会が極めて限定的である。そのような現状を踏まえると,教員養成を担う大学として,在学中はもちろん卒業後も,教職につく者としてとして着実な歩みを進めるため一人ひとりの状況に応じたにきめ細かい対応を継続していくことが重要であると考え。今後,現場に出た卒業生を継続的に指導し,教員としてのキャリアを積み上げていく支援を的確に行うためには,まず彼らが現場でどのような課題を発見し,どこに支援ニーズを抱えているのかを把握する必要があるだろう。そして,実際に現場に出た卒業生から本学の教職課程での学びに対する意見や要望を聴取することにより,今後の本学教職課程における指導教育のあり方を検討することにより本学の教職課程の充実化を図る姿勢も極め

て重要であると考え。

よって,本研究では,本学教職課程卒業後1年目の現職教員を対象に追跡調査を実施した。卒業生が学校現場でどのような所感を抱いているのか具体的に調査することにより,彼らの現場での適応感と困難感および支援ニーズの所在を明らかにすることが本研究の目的である。以上により,今後の卒業生支援の可能性および教職課程における指導教育の充実化を目指す。

II 方法

1. 調査対象

平成23年度九州共立大学を卒業し,卒後すぐに教職についた卒業生のうち,連絡先が不明なものを除いた40名。

2. 調査方法

無記名自記式調査票に,調査の目的と個人情報の保護を明記した調査依頼書,返信用封筒を同封し,本人宛に郵送,後日郵送で回収した。

3. 調査時期

平成25年1月～平成25年2月

4. 調査内容

1) 職場環境に関する項目

「学校種別」「立場」「クラス担任状況」「部活指導状況」について,それぞれ選択により回答を求めた。

2) 現場での困難感および相談者に関する項目

「仕事上で対応に困ることはどのようなことですか。」および「仕事上で困ったことや迷うことがあった時には誰に相談しますか。」という質問に対し,それぞれ複数回答可とし選択を求めた。

3) 適応感および支援ニーズに関する項目(責任感,楽しさ,憔悴感,支援ニーズ)

「今の仕事に責任を感じますか。」「今の仕事にやりがいを感じますか。」「今の仕事を楽しいと感じますか。」「今の仕事をやめたいと思うことがありますか。」「仕事上のことを相談するところが欲しいですか。」という質問に対し,それぞれ「とてもそう思う」「少しそう思う」「どちらでもない」「あまりそう思わない」「全くそう思わない」の5件法により回答を求めた。

4) 自分自身の課題に関する項目

「現場に出て,もっと学んでおけばよかったと思う点はどのようなことですか。」という質問に対し,自

由記述で回答を求めた。

5) 本学教職課程に求めることに関する項目

「本学の教職課程にどのような支援があればよいと思いますか。」という質問に対し、自由記述で回答を求めた。

5. 分析方法

データ分析はIBM社SPSS Ver.21を使用し行った。

III 結果と考察

1. 回収状況

対象者40名，回答数24名，内有効回答数23名，回収率58%。回答数23名のうち11名は，卒業生が大学行事で来校した際にアンケートを回収した。

2. 卒業生の勤務状況

勤務校は，公立中学校が10名（44%），公立高校が7名（30%），私立高校が1名（4%），その他が5名（22%）であった。その他の内訳は公立小学校が2名，特別支援学校，組合立高校，社会福祉施設がそれぞれ1名ずつであった。

立場は，教諭が2名（9%），常勤講師11名（48%），非常勤講師7名（30%），補助教員3名（13%）であった。

担任状況は，担任をしている者が6名（26%），副担任をしている者が8名（35%）残りの9名（39%）はクラス担任を持っていなかった。

部活指導状況は，体育部の顧問が13名（57%），文化部の顧問が1名（4%），部活動を指導していない者が5名（22%），顧問ではないが外部コーチやボランティアとして自主的に指導している者が4名（17%）であった。回答者の立場と担任状況および部活指導状況をクロス集計表（Table1）に示す。

回答者23名中約半数が常勤講師，30%が非常勤講師としての勤務であり，両者を合わせ回答者の8割近くに上ることがわかる。さらに常勤講師をしている者11名中5名はクラス担任として学級経営を担っている。

彼らは教科の指導に加え，学級担任として不登校やいじめ，保護者の対応など生徒指導および進路指導に取り組む必要がある。初任者であれ，目の前の児童生徒および保護者に対し，担任として責任を持った対応をせねばならない。前述したが，講師としての勤務では学びの機会は極めて限定的である。以上のような状況を踏まえると，本学の教職課程においても，卒業後の勤務状況をより意識し，今日の学校現場の様々な課題に対応することができる実践力を持った学生の養成をより意識する必要がある。例えば，4年生の授業の中で次年度に学級担任を持つイメージを持たせた上で，最初の学級作りや一年を見通した学級への働きかけ，学級作りにも有効なワークやゲームなどを体験しておく，卒業後の新任教員の助けになると考えられる。また，教育実習後も教科だけでなく学級活動や生徒指導場面を想定した模擬指導を積み重ねておくことも有効であると考えられる。

3. 現場での困難と相談相手

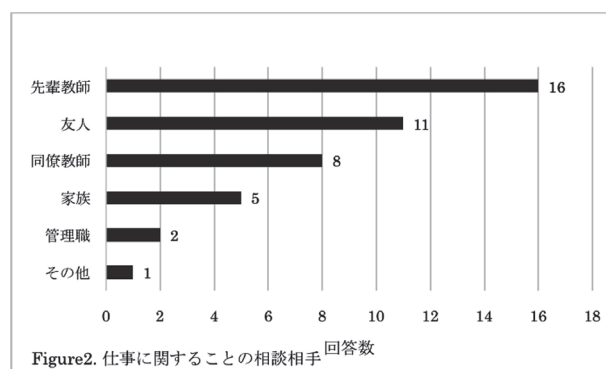
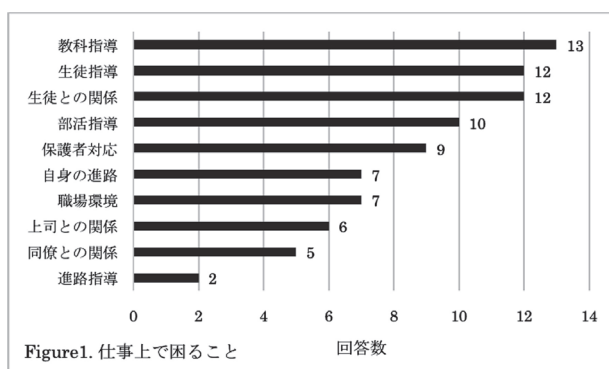
仕事上対応に困ることについての設問結果（複数回答可）をFigure1に示した。選択肢項10項目の選択割合は多い順から，「教科の指導」13名（16%），「生徒指導」12名（15%），「生徒との関係」12名（15%），「部活の指導」10名（12%），「保護者への対応」9名（11%），「職場環境」7名（8%），「自分自身の進路」7名（8%），「上司との関係」6名（7%），「同僚との関係」5名（6%），「進路の指導」2名（2%）であった。

卒業1年目の教員が最も対応に苦慮している点は，教科指導そして生徒指導および生徒との関係であることが明らかになり約半数の回答者が「苦労している」と回答している。毎日の授業における指導案作り，授業展開，教材研究や授業の目的に合致した発問の仕方など教科指導に苦労している姿が伺われる。さらに生徒指導や生徒との関係，部活の指導のみならず保護者への対応など多様な生徒や保護者への対応など今日の学校現場の様々な課題に対応する難しさを感じているようである。また「自分自身の進路に悩んでいる」と

Table1. 立場と担任状況および部活指導状況のクロス集計表

		担任状況			部活指導状況				合計
		担任	副担任	担任なし	体育部	文化部	指導なし	その他	
立 場	教諭	1	1	0	2	0	0	0	2
	常勤講師	5	6	0	7	1	3	0	11
	非常勤講師	0	0	7	3	0	1	3	7
	その他	0	1	2	1	0	1	1	3
	計	6	8	9	13	1	5	4	23

※数字は人数。



回答した者も7名と多い。講師として身分が安定していない者も多い中、新卒教員が自分自身のキャリア形成に不安を抱えながらも日々の職務に取り組んでいることが明らかになった。

仕事上困った際の相談相手についての設問結果（複数回答可）Figure2に示した。選択肢6項目の選択割合は多い順から、「先輩教師」16名（37%）、「友人」11名（26%）、「同僚教師」8名（19%）、「家族」5名（12%）、「管理職」2名（5%）、「その他」として恩師を挙げた者が1名（2%）であった。

困難に際した時のサポート役として、「先輩教師」を挙げた者が最も多く、勤務校内での支援を得られていることが示された。一方で、半数弱の者が「友人」を挙げており、個人的な繋がりが彼らの支えになっていることも明らかになった。

4. 現場での適応感と支援ニーズ

仕事への責任感、やりがい、楽しさ、憔悴感、支援ニーズに関するそれぞれの質問「今の仕事に責任を感じますか。」「今の仕事にやりがいを感じますか。」「今の仕事を楽しいと感じますか。」「今の仕事をやめたいと思うことがありますか。」「仕事上のことを相談する所が欲しいですか。」に対する回答人数をTable2に示す。

「仕事に責任を感じるか」という質問に対し回答者全員が「少しそう感じる」もしくは「とてもそう感じ

る」と回答している。また、「仕事にやりがいを感じるか」という質問に対しても1名を除き他全員が「少しそう感じる」もしくは「とてもそう感じる」と回答している。また、「仕事が楽しいか」という問いに対しても、「そう感じない」と回答した者はいない。すなわち、新卒教員のほぼ全員が教師という職務に責任感とやりがいを強く感じ、楽しいという実感を持つ事ができていることが明らかになった。

一方で、「やめたいと思った事はあるか」という質問に対しては10名（43%）が「少しそう思う」もしくは「とてもそう思う」と回答している。さらに、「相談する所が欲しいか」という質問に対しては12名（52%）が「少しそう思う」もしくは「とてもそう思う」と回答している。つまり、新卒教員の多くが教師という仕事にやりがいと責任を感じつつも、「やめたい」と思うことも多く支援ニーズも高い。今回の調査からは、「やめたい」と感じる場面やその内容が明らかになっていないが、彼らの感じる困難感の詳細を今後明らかにし支援に繋げることが重要であると考えられる。

5. 自分自身の課題、学習の足りない点

「現場に出て、もっと学んでおけばよかったと思う点はどのようなことですか。」という質問に対する自由回答記述内容に対し、記述された内容からキーワードを読み取り、11項目に対応させて集計した。複数回答である。複数人が回答した内容は、回答数が多い

Table2. 現場での適応感および支援ニーズに関する項目への回答人数

	全く感じない	あまり感じない	どちらでもない	少し感じる	とても感じる
責任感	0	0	0	5(22%)	18(78%)
やりがい	0	1(4%)	0	7(31%)	15(65%)
楽しい	0	0	3(13%)	7(31%)	13(56%)
憔悴感(やめたい)	8(35%)	4(17%)	1(4%)	8(35%)	2(9%)
相談したい	1(4%)	7(31%)	3(13%)	5(22%)	7(31%)

※数字は人数。()内は割合。

順から「専門的な教科指導方法および専門知識」が10名（34.5%）,「様々な生徒に対応できる生徒指導」が4名（13.8%）,「読書や遊び, 雑学など幅広い体験」「採用試験対策」「ボランティア体験」が3名（10.3%）であった。集計結果をTable3に示す。

最も多かった回答は「専門的な教科指導方法および専門知識」に関する記述であり,「様々な生徒に対応できる生徒指導」に関する記述がそれに続いている。前述したが, 多くの学生が教科指導および生徒指導に難しさを感じ, 自身の力量不足を痛感していることが明らかになった。いじめや不登校, 体罰等様々な教育現場での課題に取り組む中, 発達障害や配慮が必要な生徒への対応等, 専門知識ではカバーできない柔軟な対応を求められる事も多い。そのような中, 多様化する子どもたち一人一人に対応できる教師になるために自身の生徒指導力不足を感じているのだろう。

さらに,「読書や遊び, 雑学等幅広い体験」「ボランティア活動」「採用試験対策」を挙げた回答も10%程見られる。教育問題や教育時事に関する知識だけではなく, 幅広い教養と様々な社会体験, 社会貢献活動の経験など多様な社会との繋がりや人間関係形成の経験が生徒指導や学級経営に直結するという実感とスキルアップへの強い意志が読み取れる。講師として勤務する者は教員採用試験を突破していかねばならず, 今後卒業生へどのような支援ができるのか検討する必要がある。

6. 本学教職課程に望む点

「本学の教職課程に望むことはどのようなことですか。」という質問に対する自由回答記述内容に対し, 記述された内容からキーワードを読み取り, 7項目に対応させて集計した。複数回答である。複数人が回答した内容は, 回答数が多い順から「ボランティア等学

校現場での体験」が4名（33.3%）,「学生と卒業生との研究授業や交流の機会」「より多くの模擬授業体験」が2名（16.7%）である。集計結果をTable4に示す。

「ボランティアなど現場体験活動」という回答が最も多い。卒業前からの現場を知る体験は, 多くの子どもたちとふれ合う中での現代の子どもたちのコミュニケーションの特徴を体験的に学ぶ機会, さらに自身コミュニケーションスキルを向上させる機会になる。教職を目指す学生は, 意欲的にボランティアなどの社会貢献活動に参加し自身の資質能力を高めることが必要であり, 大学として多様な体験活動の機会を積極的に提供する必要があるだろう。また, 大学の教職課程において模擬授業やロールプレイなどを取り入れたより実践的な授業の展開を要望する回答もある。教員を養成する大学として, 学生の実践力を高めるための授業の充実化を図る努力をさらに続ける事が重要である。

また, 同窓会組織の運営や卒業生と在学生の研究授業や交流会の開催を望む記述もある。このような機会は, 在学生在が現場の雰囲気を知る機会にもなる上に, 卒業生の支援としても有効であろう。在学生和卒業生双方が切磋琢磨し, 教師として充実したキャリアを積みながら教師としての資質能力を向上させるような教職課程の充実, さらに卒業生への支援体制の構築が望まれる。

IV. まとめと今後の課題

教職という職業は, 当然免許取得がゴールではなく, その後の研鑽が求められ, 教職生活を通じて学び続けることが必要な職業である。研鑽は通常, 勤務校内外での様々な研修や個人的な繋がりの中で行われる。しかしまた一方で, 教職に就いた後の研鑽においても, 教員養成を担う大学としての役割があると考えられる。

Table3. 自身の課題、勉強不足と感じる点

項目	内容	回答数	割合(%)
1	専門的な教科指導方法および専門知識	10	34.5
2	様々な生徒に対応できる生徒指導	4	13.8
3	読書や遊びや雑学など幅広い体験	3	10.3
4	採用試験対策	3	10.3
5	ボランティア体験	3	10.3
6	発達障害に関する知識	1	3.4
7	部活動の指導に関する知識	1	3.4
8	特別活動、総合的な学習の時間の指導方法	1	3.4
9	基礎的なマナー	1	3.4
10	板書能力	1	3.4
11	保護者対応の方法	1	3.4
	計	29	100

本研究から、卒後1年目の新卒教員の多くが教職にやりがいと責任感を感じながらも、困難感も強く感じ、支援ニーズを抱えていることが明らかになった。力量不足を感じる点としては「教科指導」に関する専門的知識や技術に加え、様々な生徒に対応するための「生徒指導」に関する知識や技術を挙げた者が多かった。また、様々な幅広い体験をすることの重要性が指摘され、卒業前からボランティア等を通じた現場体験活動や社会貢献活動の重要性が確認された。今回の調査は小規模で回答数も少ないため、統計処理が行えなかったが、今後より大規模な調査を行う事で、担当科目や勤務状況、学級担任状況などにより彼らの困難感に差があるのか、さらにはどのような場面でどのような困難感を抱いているのか、より詳細な調査を行う必要がある。この点は今後の課題としたい。

また、本学教職課程に望むこととして、卒業生支援や在学生と卒業生の研究授業・交流会の開催、同窓会組織の運営等の要望が得られた。教員養成を担う大学として充実化をさらに図りながら、本学で免許を取得した学生の追跡調査、彼らが教職生活を通じて学び続けることができるよう卒後の支援体制の構築を進めていきたい。

Received date 2014年1月7日

V. 引用文献

- 1) 文部科学省(2012).教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について.中央教育審議会教員の資質能力向上特別部会答申,
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2012/08/30/1325094_1.pdf (2014年1月5日取得)
- 2) 文部科学省(2013). 大学院段階の教員養成の改革と充実等について(報告). 教員の資質能力向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議,
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/093/houkoku/attach/1340445.htm (2014年1月5日取得)
- 3) 文部科学省(2010).文部科学省調査教職員の年齢構成.
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo6/gijiroku/05052301/s001/004.pdf (2014年1月5日取得)

Table4. 本学の教職課程で充実を望む点

項目	内容	回答数	割合(%)
1	ボランティアなど学校現場での体験	4	33.3
2	学生と卒業生との研究授業や交流機会	2	16.7
3	より多くの模擬授業	2	16.7
4	同窓会組織の運営	1	8.3
5	発達障害に関する詳細な授業	1	8.3
6	他教科専攻の学生との交流の機会	1	8.3
7	ロールプレイなど生徒指導実践授業	1	8.3
		12	100

[原著論文]

幼稚園経営と学校評価制度 —保育の質の向上を図る自己評価の課題と解決策—

永利 陽一*

要 旨

学校改善のために自由ヶ丘幼稚園では、文部科学省の指針にのっとり学校評価に取り組んだ。学校評価の自己評価の分析から、1 自己評価の信頼性妥当性、2 自己評価の形骸化、3 取り組みの温度差、4 職能成長といった課題が見えてきた。その課題の解決に向け、職員相互評価、保護者評価、職能成長からのアプローチを試みた。3つの課題解決の取り組みから自己評価を基盤とするカリキュラムマネジメントへとたどり着いた。

The Kindergarten Management and the School Evaluation System —Self-evaluation tasks and solutions for improving the childcare quality—

Yoichi NAGATOSHI*

Abstract

In order to improve Jiyugaoka Kindergarten, we worked on a school evaluation in conformity with the guidance of MEXT (the Ministry of Education, Culture, Sports, Science, and Technology). After analyzing a self-evaluation of the school, the following came to light:

One, the reliability and validity of a self-evaluation.

Two, such evaluations becoming a mere shell, without real meaning.

Three, the difference in levels of enthusiasm in grappling with issues.

And four, the growth of professional ability.

Moving toward solutions, we tried reciprocal staff evaluations, parent/guardian evaluations, and measures to improve professional growth. It is from these three approaches that we arrived at self-evaluation-based curriculum management.

* 九州女子大学附属自由ヶ丘幼稚園

* Jiyugaoka Kindergarten Attached to Kyushu Women's University

1. はじめに

学校評価の目的として文部科学省から出された幼稚園における『学校評価ガイドライン[平成23年改訂]』には次の3点が述べられている。

①組織的・継続的な改善を図る

各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取り組みの適切さなどについて評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を図ること。

②学校・家庭・地域の連携協力による学校づくり

各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者などによる評価の実施とその結果の公表・説明により、適切に説明責任を果たすとともに、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること。

③一定水準の教育の質の保障と向上

各学校の設置者などが、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備などの改善措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

文部科学省によるガイドラインが設定されたのが2000年であったが、その取り組みの状況を見てみると、2006年の実施率は65.9%であったのが、2008年には73.5%と少しずつ浸透してきている様子が見られる。しかし私立幼稚園における学校評価は2006年は52.9%、2008年は60.9%と上昇は見られるもののまだ十分に浸透していない。その理由として安達譲氏は『私幼時報』（2013年7月号）で次のような園経営者の意見を紹介している。

「私たち私立幼稚園は毎年園児募集をしており、入園申し込みの段階ですでに保護者から評価されています。これ以上シビアな評価はありません。そもそも学校評価は義務教育諸学校における教育の質向上への期待からきていることで、なぜ、私立幼稚園まで複雑な手続きを踏んで評価に取り組む必要があるのでしょうか。」¹⁾

幼稚園の経営者や園長からよく聞かれる意見である。しかし、保護者が入園を決める際に参考とするのは単に保育の質だけではない。筆者が勤務している自由ヶ丘幼稚園が2011年に新入園児の保護者を対象に行ったアンケートでは下記のような結果が出ている。

2011年実施 85人回答（記述式 複数回答）

自由ヶ丘幼稚園を選ばれた理由をお教えてください。

- 幼稚園を見学して先生たちの姿から（32人）
- 園児送迎用にトーマスバスがあり子どもが喜ぶから（29人）
- わくわく保育（未就園児教室）に参加して楽しかったから（28人）
- 近所だったから（26人）
- 幼稚園を見学して子どもたちの様子が良かったから（25人）
- 大学との連携を生かした教育がなされているから。（15人）
- 友達のすすめで（12人）
- 自然環境が良い（8人）
- 周りの子が通っていた（7人）
- 制服がよい（6人）

この調査からわかるように、保護者の幼稚園選択には教員たちの姿が1位になっているものの、送迎バスのキャラクターだったり、制服であったり、さまざまな要素が入園を決めた動機となっている。園児数が増加していることと保育の質の向上がなされていることとは必ずしも相関があるのではなく、よりよい保育への改善の取り組みが園児が増加していること、あるいは減少していないことを理由におざなりになる可能性がある。学校評価をめぐっては、次のような課題が指摘されている。

「実施状況調査から見ると、今日では、全国の学校で学校評価が実施され、確かに一定程度の成果と学校の状況が公表され、保護者や地域住民との連携も推進されている状況が読み取れる。しかし、その内実をさらに分析すると、その取り組みが形式的で改善の実感が得られず、実効性が高まっていないという指摘があることは否めない。（中略）学校評価の取り組みが十分に進んでいないか、目的の把握等があいまいなまま、とりあえず実施しているという現状が散見される。」²⁾

また福本みちよ氏は、「現在の日本の学校評価の展開状況を見てみるとおよそ次のような問題が発生しているように思われる。まず第一は成果主義の浸透により、数値で示せる『成果』に頼る傾向が生まれつつあることである（中略）自治体レベルでの統一フォーマットに従って実施しているケースが増えているが、（中略）単純に数値を上げることが教育活動の目標となるやり方や、現状分析が不十分なまま数値の設定がなさ

れると、肝心な保育活動の質ではなく量的な側面に注意がいくようになる。(中略)数値目標に達したかどうかをチェックして確認するという矮小化された学校評価が無意識のうちに定着していく危険性がある。」³⁾と指摘している。日本の学校評価システムは、平成14年3月に規定された小学校設置基準・中学校設置基準及び高等学校設置基準等の一部改正による学校の自己評価に関する規定の整備により、その法制化が進められてきたが、学校評価に対する理解不足を含め、多くの課題を抱えているのが現状である。保護者アンケートイコール学校関係者評価というとらえ方も多くの幼稚園で見られる。また学校評価に関する実践、研究は小学校中学校が大半を占め、幼稚園での実践、研究はほとんど見られない。私立の個人経営が多く、そのほとんどが小規模経営であることも実践、研究が進まない一因であろう。

先程の自由ヶ丘幼稚園は、北九州市八幡西区に設置されている九州女子大学の附属幼稚園として、今年で創立43年を迎える。附属幼稚園として幼稚園教諭を志す多くの学生を毎年受け入れ、園舎は九州女子大学と隣接する形で建てられている。園児数は増加の傾向にあり、現在2歳児から5歳児まで256人が在籍している。園長、副園長、教職員8名、補助職員7名、事務職1名が在籍し、筆者は平成22年度から園長として幼児教育に携わっている。

本稿では実効ある自己評価の取り組みについて、現在の学校評価の現状をとらえ、その問題点と課題および一歩踏み込んで自己評価を起点とする経営へのアプローチによる解決策を勤務する自由ヶ丘幼稚園での実践によって探っていきたい。

2. 本園におけるPDCAサイクル

学校改善のための本園におけるPDCAサイクルは以下の通りである。

1) P: プラン (計画)

4月当初に、本園の方針の明確化を図り職員すべてが共同実践できるように園長より経営方針を提示し説明を行う。園児にとって魅力ある幼稚園、保護者にとって信頼される幼稚園を大きな柱として、具体的に達成の道筋を示している。それを受けて担任がそれぞれ学級経営を構想していく。その中では、本園の目標と整合性を取るために、重点項目に従い学級の青写真をつくっていく。これにより職員の全ベクトルを本園の

重点目標へと収斂させることができる。(資料1,2)

2) D: 実践

カリキュラムをもとに月案を作成、週案に指導計画を立て実践する。(資料3,4)

3) C: 評価

2013年度1学期の自己評価は以下の通りである。重点目標に沿って項目を絞り、記述も併用している。文章にすることで、取り組みの反省を意識化させ、次への新たなアクションへ向かうようにしている。(資料5)

職員は自己評価の中で安全・安心な幼稚園づくりの中の「安全に最大限の注意をして保育活動に当たった」の項目に高い評価を与えている。また「自発的に活動したり遊べる環境を整備している」にも高い評価を与えている。逆に、「生き物の飼育・植物の栽培、本の読み聞かせ等心を耕す活動を実践した」「PDCAのサイクルを通して教育の改善を行い保育の向上に努めた」の評価が低い。

4) A: アクション

評価が低かった項目に対しては、全体的な取り組みとして改善のためのアクションを起こしている。例えば評価が低かった「生き物の飼育・植物の栽培、本の読み聞かせ等心を耕す活動を実践した」に対しては、読書に関するカリキュラムの整備、蔵書の点検、お勧め図書の学年選定など具体的なアクションを行っている。

3. 自己評価の課題

本園でのPDCAのサイクルを概観したが、ここから自己評価の課題がいくつか見えてくる。評価自体の課題として、1) 自己評価の信頼性・妥当性、2) 自己評価の形骸化、3) 重点目標に対する取り組みの温度差、また評価の活用に関して4) 職能成長につなげる自分の強みと弱さの把握(学校改善に役立てる視点)が挙げられる。

1) 自己評価の信頼性・妥当性

職員8名に自己評価をしてもらおうと、評価がAやCに偏る傾向が見られた。個人の評価基準に従い、甘く評価する傾向と、逆に不十分であると厳しく評価する傾向が表れ、第3者が行う評価とは必ずしも一致しない。故に自己評価についてはなによりも信頼性と妥当性の

問題が出てくる。信頼性については主観的であってあまり信頼できないのではないかと多くの評価研究者から常に出されてきた。この点に関して安彦忠彦氏は「主観的であることは必ずしも信頼性が低いことを意味しない。例えばある行動を本人は価値の高いものと『主観的』に評価した場合と、第三者が価値の低いものと『客観的』に評価した場合とで、そのどちらがその人の次の行動に影響を与えるだろうか。研究者は、後者の場合と言いたいのであろうが、必ずしもそうなるとは限らない。私自身はどちらかと言うと、自分の行動を厳しくとらえ、周囲の人に『そんなに気にしなくても良いのではないか』といわれることが多い。けれども、私自身の判断は、たとえ、周囲の人から見れば、厳しすぎるものであっても、『私』の評価であるために、容易には捨てられない。むしろ、自分の下した評価であるために、親密であって、実感も伴っており、自己意識にマッチしているのです、次の行動は、それに依拠することの方が多い」⁴⁾と述べている。評価の自律性は次のアクションへと向かわせる大きな原動力である。個人による甘い評価、厳しい評価であっても自らの確とした基準による判断であれば、それは有効に機能する評価となりうる。

2) 自己評価の形骸化

むしろ自己評価で問題となってくるのは慣れによる形骸化である。十分に中身を吟味することなしに、曖昧な印象により評価してしまうことから起こってくる。天笠茂氏によると「(学校における)自己評価は制度的に整備されてきたことでどうしても『やらされるもの』として認識されやすくなっている。よって学校現場では自己評価に対する実施の義務についてその認識が高まってきているが、その動機としてはどうしても『制度だから』という理由づけを超えることができていない学校が多い。『制度だからやらされるもの』という認識のままでは、学校をエンパワーするどころか、パワーを削いでしまうことさえ懸念される」⁵⁾と述べ、制度上の課題も指摘している。

3) 取り組みの温度差

評価項目を個人で比較すると、AからCまでばらつきがある項目がいくつか見られる。「前述の本の読み聞かせを行う」の項目もそうであるが、「クラスだより、懇談会、連絡帳、電話、家庭訪問などを利用し、子どもの様子や育ち・保育内容を分かりやすく伝えるよう工夫した」の項目も充分できているというA評価が3

人、B評価が3人、あまりできていないというC評価が2人である。努力が十分でなかったのか、手立てがまわらずできなかったのか、何が原因かを自省できるかどうか次への改善とつながる。しかし視点を変えれば、本園の重点目標が、職員一人一人に十分に浸透していないともいえる。園をあげて保護者とのコミュニケーションをとることの必要性の受け止め方が、個人によって軽重があるとも考えられる。重点目標が一人ひとりの課題となるような提示の工夫が求められるとともに、課題をどう作っていくかという組織としてのマネジメントの課題ともなりうる。つまり、本園の園児の実態を把握し、課題を出しどう解決していくかに組織を挙げた取り組みが必要となる。課題が管理職だけのものではなく、一人一人の課題となるように経営への職員の参画が問題となろう。

4) 職能成長

保育の質を高めるには当然のことながら、職員一人ひとりの資質の向上がなければならない。幼稚園における自己評価が評価のための評価で終わることがないように、改善の手立てが職員をあげて組織的にされなければならないが、同時に職員の資質が問われなければ改善は半端で終わってしまうだろう。自己評価を進めていく過程では、定められた項目への評価は、達成したかどうか、あるいはその過程はどうだったかの問いが問われ、個々人の保育のレベルアップまでに議論が及ぶことは少ない。取り組みの過程と結果のみならずそれを生んだ個人の保育の資質まで考慮していく必要がある。

自己評価に関していくつかの課題を提示したが、これらの解決に向けていくつかのアプローチを試みたい。

3. 学校改善のためのアプローチ

1) 相対的位置からのアプローチ

前述のように極端にA評価に偏っている職員と、C評価に偏っている職員が見られた。C評価に偏っている職員に対する保護者の評価は決して悪いものではなく、「子どもを迎えに行くときみんなが、『〇〇君のお母さん、こんにちわ。』といってくれます。子どもも毎日楽しそうに幼稚園やお友達のこと、バスの中のことを話してくれ、本当に幼稚園をエンジョイしているようです。」「2学期のはじめや体調が良くない時、また、子どもが元気がなかったり変わった様子があれば先生がお電話下さり、家で気づかないこともあったので助

かりました。良く子どもを見てくださっている先生だなとうれしく思いました。」等といった意見が多くみられ、保護者から支持されている様子がうかがわれる。評価が甘くなったり、厳しかったりする違いは個人が持っている内部基準からきている。例えば、挨拶ができるかどうかの項目でも8割の子ができていればよく出来ていると思うのか、まだ不十分だと思うのかの違いであり、共通の評価基準を作る必要性が出てくる。また、相対的位置からのアプローチも有効な方法である。2学期の評価の前に、1学期のそれぞれの項目のA評価からD評価の人数を提示した。これにより（他の人の評価を見ることで）自分の評価の相対的位置を知ることになり、それは個人が持っている評価の内部基準（自分の評価は甘いのか厳しいのか、また確かな評価基準を作る等）の変更を促し、妥当性が高まることとなる。

2) 保護者評価からのアプローチ

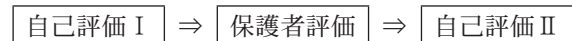
自己の持つ内部評価基準の変更や強化を促すツールとして保護者評価の活用がある。幼稚園における学校評価ガイドライン（平成23年改訂）には、「自己評価を行う上で、保護者や地域住民を対象とするアンケートによる評価や、保護者などとの懇談会を通じて、保護者の幼稚園教育に関する理解や意見、要望を把握することが重要である。尚、アンケート等については、学校が、学校の目標等の設定・達成状況や取り組みの適切さなどについて自己評価を行う上での資料ととらえることが適当であり、学校関係者評価とは異なることに注意をする」と明記されている。（資料6）

本園では、「幼稚園における学校評価ガイドライン」に従ってアンケートによる評価を行った。自己評価の資料として活用できるように項目の内容が努めて同じになるよう工夫をした。また、子どもにとって楽しい幼稚園づくり、やってよかったと思われる園づくりが大きな目標であるので、子どもが楽しく登園できているか、入園させてよかったかどうかを問うた。重点目標である、意欲の育ち、思いやりの心、元気な体づくりが推進されているか、職員のことでは、信頼される教師として保護者とのコミュニケーションができているかが評価されるようにした。保護者評価が自己評価より客観的で正しいとは言えない。例えば記述の中には「お友達とたくさん遊んでいる様子で、朝も早く幼稚園に行きたいと言っています。卒園後に入園予定の兄弟をなるべく入れるようにして欲しいです。」と書いているにもかかわらず、本園に入園させてよかった

の項目にはC：あまりそうは思わないにチェックを入れていたり明らかに矛盾している。しかし、そのように見られているということは事実である。子どもにとって楽しい幼稚園づくり、保護者にとって行かせてよかった幼稚園づくりに対して、そう思う（A評価とB評価を合わせた回答数）がそれぞれ97%、95%になっている。すべての子ども達、保護者にとって満足される幼稚園に100%となるように幼稚園に対する要望などを拾い上げながら絶え間ない努力が必要である。絵本をよく読むようになった（77%）、挨拶ができる（87%）、担任だけでなく幼稚園全体で園児にかかわっている（87%）は満足度は高いものの相対的にみると出来ていない項目である。それぞれの項目をクラスごとの評価と照らし合わせながら3学期のアクションにつなげていく努力がいる。

幼稚園の自己評価と保護者評価のずれが見られる項目がある。個人的にみるとこのずれはより顕著となる。（資料7）

自己評価は、単なる自分だけの評価から『他者評価』を取り入れて一段高い質の「自己評価」に高まらなければならない。保護者評価は自分に見えていない部分に気付きを与える契機となる。図示すれば次の通りとなる。



保護者評価による自己評価の見直しを繰り返すことで自己評価がより信頼性・妥当性を持つものになってくるが、それは自己評価能力の高まりに他ならない。保護者評価の活用は職員個人が持つ内部基準の変更を促すことになる。また自己評価を学校改善につなげていくには、職員の省察の文化をどう浸透させ常態化させていくかという視点が必要となってくる。省察の文化がないとどんなに良い評価システムが入ったとしても職員の内発的な向上意欲に迫ることはできない。内発的向上意欲につながる省察の文化をつくる保護者評価はクラスの良さを保護者の立場から発信してもらうことである。保護者アンケートで「クラスの良さを教えて下さい」という問いに寄せられた一部を紹介する。

- とても明るく先生の話をしっかり聞いている楽しいクラスだと思います。子どもも先生大好き、友達大好きで休みの日も幼稚園に行きたいと言うくらい幼稚園大好きです。園での様子もいつも詳しく連絡帳に書いてくれるので園での様子がとてもわかりやすく、子どもの成長をいつもうれしく思います。
- 簡単に休みたがっていたのが、年長になってからは全く休みたがらなくなりました。毎日帰って幼稚園での話をしてくれるのですが、本当に毎日いろいろな経験をさせてもらい、いろいろなことを学んできてくれているなど感謝の気持ちでいっぱいです。
- 子どもが帰ってきて、幼稚園であったことをきめ細かく話をしてくれるのでなんとなくその日の出来事がわかります。楽しいことをたくさん話してくれるのでクラスがよい雰囲気なんだと伝わってきます。先生も連絡帳に丁寧に子どものことを書いてくれたり、会った時に話をしてくれるので、そのあたりもよいなあと思います。それに優しいだけでなく、厳しくするときはきちんとやって下さるのでそれもありがたいです。
- とても明るくいつも友達と楽しそうに遊んでいるいいクラスだと思います。先生大好き、友達大好きで、いつも幼稚園に行くことを楽しみにしています。基本的な生活習慣や集団生活の中での友達とのかかわりなど、親の躰で行き届かないところまで、ご指導をいただき本当に感謝しています。

これらは、モチベーションの向上に寄与し期待に応えるための改善へと向かわせる。Y教諭の1学期の評価（保護者とのコミュニケーション欄）には「生の声で保護者と顔を合わせながら成長を伝えていくことが本来の願いである。連絡帳もしっかりと書いたつもりである。その気持ちが伝わっているのか保護者の方もよく返事を書いてくれる。その相互作用が私のやる気を起こしてくれるのがうれしい。」といった記述が見られた。

前述のずれが見られた評価項目の挨拶がよくできる（A評価）は、自己評価が75%に対して保護者評価は45%であった。保護者と幼稚園の自己評価が一致をみるためには、双方の日ごろのコミュニケーションが不可欠である。一致を見たときに保護者と園が同じ課題を共有することとなり、保護者と園が一体となった

保育がなされるであろう。その為には保育を常に外部に開くこととともに、幼稚園の活動に保護者が参加することも考えられる。小学校では、保護者ボランティアとして本の読み聞かせに保護者が入ってくことはごく当たり前になっている。評価が低い「本の読み聞かせ」に幼稚園でも保護者ボランティアを活用することは十分に考えられる。そうなると同じ子どもを前にその実態や成長を目の当たりにすることとなる。保護者も保育の当事者となり、保護者と園との情報交換量は飛躍的に増えることになる。このように保護者評価と園の自己評価のずれを解消する努力は必然的に保護者の参画を促す。つまりそれは保護者と幼稚園が協働して保育にあたることを意味し園児の成長にプラスに働く。

3) 職能成長へのアプローチ

幼稚園の自己評価は学期末や学年末に保育活動の結果として行われることが多い。どれほどの成果を上げたのか、成長が見られたのか、どんな手立てが講じられたかがもっぱらの議論の対象となる。その結果を生んだ保育過程を振り返ることはあっても職員の力量までなされることは少ない。したがって学校評価を考えるにあたっては、「自律性の担い手である教職員一人ひとりの現下の力量と職能発達を視野に入れる必要がある。しかし多くの学校評価の議論においては、教職員の力量形成や職能発達は評価の対象とみなされることはあっても、出発点におかれることは少ないのではないか」⁶⁾ という指摘は重要であろう。この視点で自己評価を見ると、個人の強みと弱みが見えてくる。職員1、職員5、職員8の強みは保護者とのコミュニケーション能力であり、職員6は園児の意欲を育てるための環境の工夫である。

自分の強みと弱さを把握することで個人の課題・研究テーマが見えてくる。保育技能の向上や保育理論に関する絶え間ない研鑽は、職能成長を促し保育の質を引き上げる。それはまた保育者自身の人格形成の一翼を担いられからも尊敬される保育者になる契機となりうる。

4) 自己評価を基点とした経営へのアプローチ

自己評価の要諦は学校改善にある。園の自己評価が保育の質の向上に向かうには、今まで述べてきたように、目標の共有化、課題を見据えてのカリキュラム編成、幼稚園の課題が職員一人一人の課題となるような組織の運営、改善を促す省察文化の確立、職員と保護

者との協働、職能成長へと向かう組織的、系統的な研修、それらをまとめるリーダーの存在が必要になってくる。これらの一連の流れは「学校の教育目標を具現化するために、評価から始まるカリキュラムのマネジメントに、組織文化を含めた学校内外の諸条件のマネジメントを対応させ、これを組織的に動態化させる課題解決的な営み」と定義されるカリキュラムマネジメントと重なる。保護者が書いたクラスの良さを読んだ職員の感想である。

保護者が書いたお一人お一人のアンケートを読んでいて、涙があふれてきました。自分なりに（子どもたちのより良い成長に向け）日々頑張っていること、大好きな子どもたちへの愛情が子どもたちだけでなく、しっかりと保護者の方々へも伝わっていたことを大変うれしく思いました。このアンケート結果に甘んじることなく、私のペースで私らしさを出しながら日々の保育に精進していきたいと思います。

保育の質の向上に向けての絶え間のない努力が、保護者の満足、子どもの笑顔・成長に結び付くと実感できたとき学校評価に真摯に向かい合い、学校改善へと向かわせるカリキュラムマネジメントにたどり着く。

4. おわりに

自己評価を効果的な学校改善に結びつけるにはどうしたらいいのか、本園の実践を踏まえ、その課題と解決策を探ってきた。自己評価の実践からモチベーションを高めながらカリキュラムマネジメントへ行きつく過程を見てきた。次の実践でその有効性を確かめながらさらなる改善とつながっていきたい。

Received date 2014年1月7日

引用文献

- 1) 安達譲 (2013, 7): 私立幼稚園に学校評価は必要か,私幼時報p,17
- 2) 小松郁夫 (2012, 1): 学校評価の現状とこれからの方向,初等教育資料2 - 7
- 3) 福本みちよ (2013): 質保証時代の学校評価をどう展望するか, 福本みちよ (編), 学校評価システムの展開に関する実証的研究,玉川大学出版p,393
- 4) 安彦忠彦 (1988): 自己評価,図書文化,p, 102
- 5) 天笠茂 (2011): 学校をエンパワーメントする評価,天笠茂/大脇康弘 (編) ぎょうせいp, 23
- 6) 福本みちよ (2013): 質保証時代の学校評価をど

う展望するか,福本みちよ (編) 学校評価システムの展開に関する実証的研究, 玉川大学出版p,397

資料 1

平成25年度 自由ヶ丘幼稚園経営要綱

九州女子大学附属自由ヶ丘幼稚園

園 長 永利 陽一

○ 本園の特色

- ・文部科学省が示す幼稚園教育要領にのっとり、「一人一人を大切に」愛情豊かな教育環境を創造し、幼児の心身の調和的発達を図るとともに建学の精神「自律処行」による道義的人間性の育成を目指す。
- ・九州女子大学附属としての誇りと教育実習園としての責務と自覚のもとに、大学と一体になって常に教育効果を高める理論や技術を研究し、幼児の個性や能力がのびのび育つ保育を展開する

I 自由ヶ丘の教育

1 教育目標

一人ひとりを大切に、豊かな人間形成の基礎、望ましい生活習慣の基礎、より良い集団生活適応の基礎を伸び伸び育てる。

2 教育方針

- (1) 子ども一人一人の心身の発達の実情と本園の教育課程による生活と遊び中心の教育に専念する。
- (2) 子どもの主体的な楽しい活動の積み重ねによって、豊かな心情・意欲・態度の育成に努める。
- (3) 附属幼稚園としての特性を生かし、大学との連携を深めながら研修を進め、より望ましい保育を目指す。

3 本年度の重点目標

◎遊びに夢中、意欲と思いやりの心を育てる自由ヶ丘の教育

幼稚園像：夢ふくらむ楽しい園づくり

○行きたくなる幼稚園

幼稚園に行くのが楽しみ、みんなとの遊びが楽しい、先生や友達とはやく会いたいと期待される幼稚園

○夢や願いをかなえる幼稚園

やりたいことが思いっきりできる、友達と一緒にできる、自分が認められる喜び、安心して安全な喜びをかなえる幼稚園

○満足して帰る幼稚園

今日一日楽しかったと充実感や満足感を感じることが出来る幼稚園

園児像

- (遊びに夢中になれる子ども)
 ○意欲的に活動できる子ども
 ○相手を思いやれる子ども

教師像

- 笑顔で挨拶・声かけができる教師
 ○教育に対して強い情熱をもった教師
 ○教育の専門家としての確かな力量を持った教師

II 具体的な構想

1 意欲と思いやりの心を持った子の育成

○かかわる力を重視した教育の推進（かかわりを通して子どもの育成を図る）

- ・人とのかかわり ⇒思いやりの心
- ・集団とのかかわり ⇒規範意識・規律
- ・自然とのかかわり ⇒生き物への愛情や情操を豊かにし生命を尊ぶ気持ちを養う。
- ・物とのかかわり ⇒創造性
- ・事とのかかわり ⇒社会性

◇かかわりを楽しむ年少組 ◇かかわりを広げる
 年中組 ◇かかわりを深める年長組

(1) 意欲を育む教育

①環境構成の工夫

- ◆25年度の取り組みのポイント
 環境構成の工夫を行い子どもたちの自発的遊びを支援する。
 ○事例研究会を行い、取り組みの深化を図る。
 ○活動構成（遊び）の開発に努める。

②自発的遊びの展開

- ・遊びが連続発展するための工夫（教師の支援・環境整備）

③協同の遊び・協同の学びのための工夫

(2) 思いやりの心を育む教育

① 挨拶の奨励

- ◆25年度の取り組みのポイント
 挨拶ができる子90%を目指す。（対教師→対園児→対来園者）
 ○教師が率先して挨拶を行い子どもの模範となる。
 ○挨拶についての話を取り上げ機会あるたびに指導を行う。

②読書活動の推進

- ◆25年度の取り組みのポイント
 ○毎日時間を決めて本の読み聞かせを行う。
 ○子どもたちの心に響くお話の選択を行う。
 ○各学年必修読書をつくる。

③規範意識の芽生えの育成

- ・集団生活の中で自分の気持ちを調整する力が育つようにする。

④規範意識の芽生えの育成

- ・集団生活の中で自分の気持ちを調整する力が育つようにする。

⑤基本的な躰（礼儀作法）を大切にしたい指導をする。

(3) 健康な体を育む教育

①外遊び活動の奨励

②食育の推進

③健康な生活に対しての必要な習慣や態度の育成

- ・習慣・態度の中身を具体化し共通実践を行う。

2 信頼される幼稚園教育の推進

(1) 開かれた幼稚園づくりの推進

①家庭との連携

- ・きめ細かな情報交換を行う。

②園（学級）からの情報発信

- ・毎月1回を基本とし、子育て支援に努める。

③来園保護者とのコミュニケーション

- ・保護者との信頼関係を築く

(2) 安全・安心な園作り

①安全教育の推進

②危機管理マニュアルの整備

(3) 教職員の資質・指導力の向上

①PDCAのサイクルによる教育活動の改善

- ・週案の効果的活用を図る。

②園内研修の充実

- ・講師を招へいしての研修の実施

③個人研修の充実

- ・テーマを持ての研修の推進
- ・保育技術の向上（専門書を読む、ピアノの練習の継続等）に努める。

★年度当初の重点

ア 幼稚園での一日の生活を確立し、リズムある一日を過ごさせる。

イ 安全・安心の幼稚園づくり

ウ 家庭との連携

- ・教師の服装と言葉づかい
- ・連絡帳の効果的活用（園内研修）
- ・信頼される学年便り、学級だより
- ・保護者との対応
- ・電話連絡・きめ細かな連携

資料2

平成25年度 学級経営 (年長)組

遊びに夢中、意欲と思いやりの心を育てる自由ヶ丘の教育

学年目標		○友達とのつながりを深めながら主体的に活動し、その中で生活態度を身につけていく。 ○友達と共同する経験を多くし、お互いのよさを認めあったりつながりを深めたりする。	
学級目標		○様々な遊びや活動に興味を持ち、工夫したり挑戦したりしてやり遂げる充実感や達成感を味わう。	
幼児の実態		・年長組になったことを喜び、小さい組さんのお世話を進んで行い、自信を深めていく子が多い。 ・新しい環境に興味・関心を持ち、自分のやりたい遊びを見つけ、友達ともかかわろうとする。 ・ふざけてよい時ときちんとしなければならないときがわからない子がいる。 ・みんなの前で発言できるが、お友達が話しているときにも自分勝手にしゃべる子がいる。 ・好き嫌いが多かったり、マイペースの子が多い。 ・身近な素材を使って、自由に切ったり貼ったりしてイメージしたものを作ることができる子が多い。	
		具体的取り組み	
	自由ヶ丘の教育	意欲をはぐくむ教育	・様々な活動や行事に取り組む中で自分なりに頑張ろうとする姿や目的・課題に向けて友達同士で声を掛け合ったり、助け合ったりする姿を見守りながらよいところを伝え褒めて伸ばしていく。 ・いろいろな素材など遊びに行かせる様々な環境整備の工夫をし、身近なものを使って作ることの楽しさや発想の楽しさなどを経験し味わえるようにする。
		思いやりの心をはぐくむ教育	・バスの乗降の際、小さい組さんを迎えに行ったり優しく手をつないで連れて行ってあげる等親しみを持ってかかわる中で思いやりの心を育てる。 ・毎日の絵本や紙芝居を繰り返し読んでいく中で、その内容についてクラスで話し、考えたりしながら自分の気持ちや相手の気持ちを考えられるようになり、友達の思いや言葉にも耳を傾けながら友達とのつながりを深めていく。
		健康な体をはぐくむ教育	・登園時の挨拶の時に健康観察をする。 ・感染予防（手洗い・うがい・消毒・換気等）に努める。 ・夏には十分な水分補給をするように促す。 ・汗をかいたらタオルで拭いたり下着を着替えたりし、健康に気をつける。 ・防寒着着用の仕方と寒さに対する対応をしながらインフルエンザなどの予防に努める。
信頼される幼稚園教育の推進	開かれた園づくりの推進	・来園されている方には笑顔で挨拶する。 ・園での様子を具体的に伝え、園と家庭との連携をとっていく。そのことにより保護者が安心し信頼感を持てるようにする。 ・一人ひとりの個性を認めたうえで、成長を共感できるようにしていく。	
	安全・安心な園づくりの推進	・避難訓練や交通安全教室などで火災や地震の時の避難の仕方を伝えていく。 ・固定遊具の安全確認を行い、安全な使い方やルールを伝える。 ・子どもの動きに合わせて、場の整理をしたり、遊びのスペースを十分に確保する。 ・高い所から飛び降りない、階段や廊下は走らない等のルールを伝え身につけていく。	
	保育の質・指導力の向上	・昨年度の反省を生かし、一人ひとりの発達の課題や生活習慣の理解を深める。 ・園外研修に参加し良かったところを保育に取り入れていく。 ・先を見て計画的に保育を進めていく。 ・職員会議などで子どもの状況を伝えあい、共通理解を深めていく。	

前月の姿	ねらい	ねらい			
- 文化祭でたくさんさんの作品を作ることができ、お家の人に見てもらい褒められた事で自信や満足感が味わえたように喜ぶ姿が見られる。 - 散歩や車などの中で秋の季節感を味わうことが出来る。 - 当番活動の中で虫の世話をすることでよく観察ができ関心が高まってきた。 - 朝夕の気温差から体調を崩す子どもが多くなってきた。	- 楽器遊びやリズムを感じ、みんなでする楽しさを味わう。 - 友達と一緒にルールのある遊びを楽しむ。 - 秋の自然に触れたり自然物を使って遊ぶに楽しみ入れたりする。（製作遊びなど）				
○予想される幼児の活動環境構成◆教師の援助	1週 ◎ピアノの仕方を教える。(導入) - 一生懸命に吹き、音が出る、「でた」と言って喜んでいく。 - 音階が分かるように部屋に楽譜を貼る。好きな時間に取り組めるようになる。 - 吹く事と鍵盤を押す事が同時に出来ない子も居るので吹く事と押す事のタイミングを知らせながら曲に取り組む様にします。 ◎文化祭での余韻を楽しむ。 ○各学年の作品を見学する。	2週 ◎発表会への取り組み。 ◎ピアノの練習をする。 - ピアノの音色を楽しみ自由時間も練習を楽しむ姿が見られる。 ◎勤労感謝のプレゼント作り - 勤労感謝の意味が子ども達に分かりやすく伝わるように絵本などを取り入れるようにする。 - お家の人に感謝の気持ちを抱けるように取り組み必要に応じた援助を行う。 - プレゼントを作りたいたいと言う気持ちを受け止めながらもその表現を認め褒めて自信に繋げていくようにしていく。 ◎体操教室をする。 - 体操の先生の指示通りに運動が出来ようになるがまだ、難しい子がいる。しかし、体操は楽しんで取り組んでいる。 - それぞれの動きを友達と一緒に取り組めるように大きく分かったりしやすいように提示する。 - 保育者と一緒に体を動かしたり子ども達と楽しむ事も出来る。 ・「なわとびって難しいね。」と苦戦するが頑張って取り組む姿が見られる。 - 子ども達が色々な遊びに興味を持てるように環境を整える。 - 色々な遊びやなわとびなど興味を示した物をしたりチャレンジが出来るように子どものやる気を大切にして出来るように働きかける。 大型ブロック・レゴブロック・ままごと・色塗り・絵本・廃材遊び 固定遊具・なわとび・虫探しなど	3週 ◎楽器遊びを楽しむ。 「鈴の音はかわいいね」「ばくは、タンバリンがいい！」とそれぞれの楽器の使い方や音を楽しむ。 - 色々な楽器を事前に確認しておき、楽器が正しく扱えるように準備しておく。 - 子ども達に楽器の使い方や音の綺麗さなどがわかるように教師が分かりやすく伝えていく。 「プレゼントできた！」「ママ、喜ぶよ。」と喜ぶ姿が見られる。 ・マット運動やルールのある遊びを楽しんで取り組めている。 ◎移動動物園を楽しむ。 「やわらかい。」「かわいいね。」と動物に触れ合い感触などを楽しんでいる。 - 子ども達が動物に触れずに触れたり遊べるように環境に留意していき。 - 子ども達が楽しく動物に触れたりと遊べるように子ども達の様子に合わせて言葉掛けをしたり援助を行う。 ◎自由遊び →寒さに負けずなわとびを回すが回す手と跳ぶ足が一致せず失敗する事が多い。	4週 ◎劇ごっこ遊び(導入) - 子ども達にイメージが伝わるように紙芝居や絵本などを準備しておき、みんなで話し合える場も作るようにする。 - 意欲的に取り組みめるようになった、表現力が豊かになっていく。 - 劇ごっこ遊びから発表会に繋がるような取り組みや工夫をする。 プレゼントを喜んで持ち帰る。 ・一つ一つの運動を楽しんで取り組むが出来ない運動もある。 ◎誕生会を楽しむ。 - 誕生カードや冠、誕生会用の飾り付けなどを準備する。 - 誕生児を祝ったり子ども達みんなが楽しく誕生会に参加出来るように配慮する。 ◎自由遊び →個人差があるが手と足が合うようになり飛べる子が出始める。	5週 - 子ども達が劇ごっこを楽しむながら簡単な繰り返しなどの言葉などを覚えて遊ぶ姿が見られるようになる。 - 小道具や音楽などを準備して子ども達が楽しく取り組みめる様にする。 - 遊びの延長戦として取り組み無理が無いようにする。 ◎切り紙遊びを楽しむ。 - 個人差に応じて製作がまだ出来ないうちは、時間を作らず取り組めるようにする。 ◎園外保育へ行く。(28日)(響灘ピオトープの予定) - 子ども達は園外の雰囲気を楽しみ、虫や昆虫に触れ合い喜びが苦手な子も居る。 - 園外へ行くので下見を充分に行い危険箇所を把握しておく。 - 虫や昆虫を見たり関わったりして楽しめるようにする。また、苦手の園児には無理が無いように配慮をする。 ◎クリスマスマスの製作 「サンタさん、来るかな？」と期待しながら楽しく製作をしている。 - 収穫したどんぐりなどの自然物を使った製作が出来る様に工夫するようにする。 - 子ども達の様子に合わせた言葉掛けや援助を行うようにする。

資料 4

4 歳児 週指導計画 11月11日～ 11月15日

九州女子大学付属自由ヶ丘幼稚園

組 担任：

前週の子どもの姿		ねらいと内容		環境構成と保育者の関わり		
○連休の間に家族で楽しい思い出が出来たようでも子ども同士で話し合う姿が見られる。(主語や述語など) ○ピアノや縄とびが物珍しいようで初めは、一生懸命に取り組んでいるが出来ないとすぐに諦める所がある。 ○子ども達から「虫のご飯は？」と気にするようになり「先生、ご飯取りに行こう！」と進んで草村やグラウンドに行こうとして草を取って「たべて！」とあげて喜んでいいる。 ○「今日はお迎えよ。」「ECCがある。」など正確に理解でき話せるようになった。 ○発表会への意識が少しずつ出始め、「ほく、この楽器がいいな。」「わたしは、風役がいい！」など言う子がいる。		○勤労感謝の意味を知り、楽しんでプレゼント作りに取り組み。 ●お家の人に「ありがとう」の気持ちを持つ。 ○楽器遊びやリズムを感じ、みんなでする楽しさを味わう。 ●色々な楽器の音色やピアノの仕方などを知る。 ○移動動物園を通して色々な動物に触れて楽しむ。 ●動物の扱い方や感触などを楽しむ。		○保育室の環境を整え遊具などに消毒を行うようにする。 ○職員同士連携を密に取り合い安全管理に努めていくようにする。 ロッカー ・環境構成に留意していく		
11月11日(月)	11月12日(火)	11月13日(水)	11月14日(木)	11月15日(金)	備考	
◎発表会の取り組み ・楽器に触れる。 ・色々な楽器に触れて音色を楽しむ。 ◎勤労感謝のプレゼント作り ・「頑張ってるよ。」と子ども達は嬉しそうにプレゼントを作る。 ◆事前に勤労感謝に関する絵本を読み聞かせ意味や興味を抱かせ ○子ども達がお家の人に感謝する気持ちを抱けるように必要に応じた働きかけを行うようにする。 ◎自由あそび ビー玉転がし・レゴブロック・ままごと・絵本・色塗り・ピアノ練習 固定遊具・草花遊び・虫探し		◎楽器遊び ・リズムに合わせて楽器の音を出して楽しむ。 ・「先週の取り組みが！出来なかった為」 ◎焼き芋パーティーを楽しむ ・落ち葉などで焼き芋の様子を見ながら「焼き芋できる？」など興味を持って楽しめている。 ◆火傷などに注意しながら楽しく取り組みめるように十分に留意する。 ・「なわとび、でさん」「むずかしい」と言って嬉がる子が居るが少しずつ頑張る姿が見られる。 ◎移動動物園 ・色々な動物を見たり触れたりして楽しむ中、怖がる子もいる。 ◆個人の様子に合わせて言葉掛けや援助を工夫したりしてみんなで楽しめるようにする。 ・「がんばる！」と細跳びを頑張る子が増えてくる。		◎物語の話を聞いたり話し合い ・物語の紙芝居を見る事で興味を示すようになる。 ◎動物園の思い出を描く。 ◎体操教室 (組＝2番) ・ピアノの音が出るようになる と面白がり喜んで取り組めるようになる。 ◆子ども達の好きな時間にピアノの力が出来るように環境を整え子ども達の手が届く所に置いておく。 ◎誕生会を楽しむ ・誕生児は、祝ってもらえる喜びと他児は、祝ってあげる優しい気持ちを抱く ◆誕生児と他児が楽しく誕生会に参加出来るように配慮しながら季節感が味わえるように工夫していく。		
予想される子どもの活動		準備				
評価						
		・絵本や図鑑など ・消毒液		・冠 ・誕生会に使用する小道具など		

九州女子大学附属自由ヶ丘幼稚園

資料 5 平成 25 年度 1 学期の評価 集計表

魅力ある幼稚園づくり A：十分できている。 B：できている。 C：あまりできていない。 D：できていない。(かかわる力を重視した教育の推進)

	評価項目	職員 1	職員 2	職員 3	職員 4	職員 5	職員 6	職員 7	職員 8
園児にとつて魅き力ある幼稚園	意欲の育ち	A	B	B	B	A	B	C	A
		B	B	A	C	A	D	C	B
		B	B	B	B	B	D	C	B
		B	B	A	B	B	C	B	B
		B	B	B	B	B	B	B	A
		B	B	A	B	C	C	C	A
		A	C	A	C	B	C	C	A
		B	A	B	B	A	C	C	A
		B	C	C	B	B	C	B	A
		B	B	B	B	B	B	B	A
保護者に魅きと力をついてあえる幼稚園		B	B	A	B	C	C	C	A
		B	B	B	B	B	B	C	A
		B	B	B	B	B	C	C	B
		A	B	B	B	A	C	C	A
		A	C	C	B	A	B	B	A
		A	B	A	C	A	B	B	A
		B	B	B	B	A	C	C	B
		A	B	B	C	B	B	B	A
		A	B	B	B	B	B	B	A
		B	C	B	B	B	C	C	B
幼稚園	信頼される教師	A	B	B	B	A	C	C	A
		A	C	C	B	A	B	B	A
		A	B	A	C	A	B	B	A
		B	B	B	B	A	C	C	B
		A	B	B	C	B	B	B	A
		A	B	B	B	B	B	B	A
		B	C	B	B	B	C	C	B
		B	B	B	B	B	C	C	A
		B	B	B	B	B	B	C	A
		B	C	B	B	B	C	C	B
幼稚園	信頼される教師	A	B	B	B	A	C	C	A
		A	C	C	B	A	B	B	A
		A	B	A	C	A	B	B	A
		B	B	B	B	A	C	C	B
		A	B	B	C	B	B	B	A
		A	B	B	B	B	B	B	A
		B	C	B	B	B	C	C	B
		B	B	B	B	B	C	C	A
		B	B	B	B	B	B	C	A
		B	C	B	B	B	C	C	B

資料6

自由ヶ丘幼稚園 保護者アンケート集計表

平成25年11月22日

《配布数250部 回答数：198部 回収率：79%》

A：そう思う		B：ややそう思う		C：あまりそう思わない		D：そう思わない	
		(%)					
お子様のこと		A	B	C	D		
1	楽しく幼稚園に通っている.	8 0	1 7	3	0		
2	友達と仲良く遊んでいる.	7 1	2 8	0, 5	0, 5		
3	着替え・食事・排せつ等基本的な生活習慣が身についている.	6 7	3 1	1, 5	0, 5		
4	あいさつができる.	4 5	4 1	1 3	0, 5		
5	人を思いやる心が育っている.	4 2	5 4	4	0		
6	絵本をよく読むようになってきた.	3 7	4 0	2 1	2		
7	食事はきちんと食べている.	5 8	3 1	1 0	1		
職員のこと							
8	職員は園児に愛情を持ち一人一人に応じた保育を行っている.	6 6	2 9	4	0, 5		
9	クラスだより, 連絡帳などでお子様の様子や保育内容が伝わっている.	6 0	3 4	5	1		
1 0	お子様の教育や健康など子育ての悩みについて, 気軽にそして誠実に相談にのっている.	6 7	2 7	5, 5	0, 5		
1 1	担任だけでなく, 園全体で園児にかかわっている.	5 1	3 6	1 2	1		
1 2	自由ヶ丘幼稚園に入園させてよかったと感じている.	7 0	2 5	4	0, 5		
1 3 クラスの良さを教えてください.							
1 4 幼稚園に対する要望などありましたらお書きください.							

資料 7

自由ヶ丘幼稚園 保護者評価と自己評価のずれ

A：そう思う		B：ややそう思う			C：あまりそう思わない			D：そう思わない		
		クラスA組（％） 回収率73％			担任	クラスB組（％） 回収率100％			担任	
お子様のこと		A	B	C	職員 7	A	B	C	職員 8	
1	楽しく幼稚園に通っている。	77	23	0	C	72	28	0	A	
2	友達と仲良く遊んでいる。	57	43	0	C	70	30	0	A	
4	あいさつができる。	41	36	23	C	46	42	12	A	
5	人を思いやる心が育っている。	36	60	4	B	30	58	12	A	
6	絵本をよく読むようになってきた。	44	28	28	C	30	58	12	A	
7	食事はきちんと食べている。	36	60	4	B	58	42	0	A	
職員のこと										
9	クラスだより、連絡帳などでお子様の様子や保育内容が伝わっている。	50	42	8	C	62	30	8	A	
10	お子様の教育や健康など子育ての悩みについて、気軽にそして誠実に相談にのっている。	62	33	5	B	67	33	0	A	

[原著論文]

組織双面性アプローチの論点
ー 「イノベーターのジレンマ」の超克をめざしてー
石坂 庸祐*

A Study on Organizational Ambidexterity Approach :
To overcome the "Innovator's Dilemma"

Yousuke ISHZAKA*

Abstract

The purpose of this paper is to explore the nature of the concept of organizational ambidexterity and the ambidextrous organization. Organizational ambidexterity refers to the ability of an organization to both explore and exploit. The ambidextrous organizational designs can be regarded as a solution of the innovator's dilemma. In this paper, we first discuss the March (1991)'s conceptualization of the notion of exploitation and exploration as the origin of the ambidextrous designs. Then, we mention the features of the main types of how to achieve ambidexterity (temporal, structural, and contextual). Subsequently, we identify the conditions under which the ambidextrous designs may be beneficial (highly Uncertain environment and sufficient slack resources), and suggest the importance of the leverage of their resources from exploitation to exploration and the learning-based evaluation for the exploratory organizational units. Finally, we discuss the limitations of this paper and agenda for future research.

KEY WORDS : 組織双面性, 探索, 活用, イノベーターのジレンマ

1. はじめに

本稿は、近年経営学領域において注目され、研究の裾野を急速に拡大しつつある「組織双面性 (organizational ambidexterity)」¹の概念にまつわる一群の研究を前提としながら、その主要な論点についてわれわれ独自の立場から整理し、今後の理論的・実証的展開における研究上の基礎を構築しようとするものである。

そもそも「双面性 (ambidexterity)」とは、「両方 (both)」を意味するラテン語の 'ambos' と右 (right)

と利き腕から連想される「器用さ」や「正しさ」を意味する 'dexter' を語源とするものであり、一般に（相反する）2つの事柄の「両面が正しい」あるいは「両面において器用である」ことを意味する概念である (Simsek, 2009:599)。そして、同概念を経営学領域に最初に取り込んだのはDuncan (1976) であるとされ、「競合する戦略的行為を行う組織の能力」を備えた「双面型組織 (ambidextrous organization)」のアイデアを提示した。以降、「共に必要かつ重要だが、しかし一方で両立し難い」タイプの戦略的行為の区分、例えば「フレキシビリティ」と「効率性」(Adler et

*九州共立大学経済学部経済学科

*Kyushu kyoritsu University, Faculty of Economics,
Department of Economics

al.,1999) や ‘漸進的イノベーション’ と ‘断絶的イノベーション’ (e.g., Benner & Tushman, 2003) など、それらの同時的な追求に関する理論的基礎を提供してきたのである (Simsek et al., 2009 : 865)。

しかし、現在の組織双面性アプローチの展開に最も大きな影響を与えている、いわばその ‘原点’ とも言えるのは March (1991) 及び Levinthal & March (1993) であろう。彼らは、独自の組織学習論を展開する中で、既存の資源・能力の「活用 (exploitation)」と新規領域における「探索 (exploration)」の概念化、及び両者間の対立 (ジレンマ) の構図を明らかにしたが、さらに彼らは (企業) 組織の長期的な成長ないし生存において、現存する能力の有効な「活用」と新規領域への「探索」という本来的に両立し難い試みをあえて ‘同時に追求する’ ことの必要性和重要性を説いたのである。そして、注目すべきは彼らの問題提起が、いわゆる「コア・リジディティ」や「イノベーターのジレンマ」といった概念が象徴する、きわめて ‘現代的な問題’ と同型の構図を示すものであり、それをベースとする組織双面性アプローチの追究が、これらの問題に対して有効な「解」を導き出す可能性を持っていることである。

こうしたMarch他 (1991,1993) の問題提起を原点とした「組織双面性」に関する研究は、今も多様な視点からその展開を図る試みが行われている²。しかしながら、一方で多様なアイデア・視点が持ち込まれることにより、同概念の本質と適用範囲について、諸研究間の比較を困難とするほどの大きな不一致やあいまいさが存在するという指摘も多い (e.g., Raisch & Birkinshaw, 2008; Cao et al., 2009; Simsek et al., 2009)。また、組織双面性の研究者は、組織的双面性が長期的な企業成果のカギとなるドライバーであると論じてきたが、上記の理由も含め、双面性と企業成果との関係についての実証研究は稀で制限されたものであり、その結果 (ポジティブ/ネガティブな影響) も現状では決して明確であるとはいえない状況がある (Raisch & Birkinshaw, 2008:392-393.)。

ゆえに、われわれは本稿において、こうした「組織双面性」という研究視角の ‘やや混乱した現状’ を前提としながら、まずは同アプローチにおいて展開されてきた研究成果からその主要な論点を導出し、われわれ独自の立場からその整理・秩序化を図ることによって、今後の理論的・実証的展開のための基盤の構築を目指そうとするものである。

2. 組織双面性の概念

(1) 探索と活用のジレンマ

－March (1991) の問題提起－

現在の「組織双面性」に関する多くの研究の ‘原点’ とも言えるのは、March (1991) 及び Levinthal & March (1993) の見解ないし問題提起である。そこで彼らは、組織活動の本質的な2要素としての「活用 (exploitation)」と「探索 (exploration)」を概念化し、また両者の適切な共存ないしバランス化が困難であるとするジレンマ的構図を示した。

まず、「活用」とは、改善、選択、生産、効率、選別、道具、実行といった特性において捉えられる行為を指す。一方「探索」は、調査、多様性、リスク・テイキング、実験、遊び、柔軟性、発見、イノベーションといった特性において捉えられる行為を含むものである。そして、この2つの区別された要素は、組織の長期的な生存・成長を前提とする時、共に必要不可欠な行為群を形成しており、探索と活用の間の適切なバランス化を達成することが、システムの生存と繁栄にとって一つの重要なカギとなる (March, 1991 : 71)。

しかしながら一方で、March (1991) はその両立の困難さ、特に「活用が探索に対して過剰に優先されがち」な点について強調している。すなわち、探索と活用は、組織にとって共に必要なものだが、それらは稀少な資源を巡って競合する関係にあり³、結果として、組織はどちらか一方を (過剰に) 選択する傾向があるとする (March, 1991 : 71)。そうした「傾向」が生まれる要因として、探索と活用に包摂される行為の ‘成果’ に関する特性の違いが挙げられる。すなわち、「活用」の本質は既存の能力、技術、そしてパラダイムの追求と改善等であるが、通常それに対する成果は、ポジティブで、近接的 (proximate) で、予測可能なものである。一方「探索」の本質は、新たな選択肢を伴う実験的行為にあるが、その成果は、不確実で、その表出に時間がかかり、またしばしばネガティブなものである。ゆえに、一般的傾向として、「探索」よりも「活用」が過剰に優先されるような力が組織において働きやすいことが指摘されうるのである。

さらに、Levinthal & March (1993) の主張する「組織学習の限界」もこうした傾向を強化する要因となりうる。一般に、組織は学習を効果的かつ効率的に行うために、単純化 (simplification) や特化 (specialization) といった手法を用いる。すなわち、組織は自身をいくつかの (小さな) ドメインに分解し、また適切なパッ

ファアを導入するなどドメイン間の複雑な相互作用を排除することによって、学習者が行う自然な経験を出来る限り単純で、またある特定の範囲に特化したものにしようと試みる。

しかしながら、こうした学習への注意とその成果を空間的・時間的に近接した範囲に限定しようとする学習プロセスに関するデザイン・アプローチは、以下の3つの「学習の近視眼 (learning myopia)」を発生させる。一つは「時間的な近視眼 (temporal myopia)」と呼ばれるものであり、それは端的に短期（現有能力の有効活用）のために長期（新規能力の探索）を犠牲にする傾向を指す。次に「空間的な近視眼 (spatial myopia)」は、組織学習において学習者にとっての近接領域が優先され、結果としてより全体システムに関する関心を損なうこと（全体最適より部分最適を優先）を示唆する。最後に「失敗の近視眼 (failure myopia)」は、組織学習では成功から得られた教訓が優先される一方で失敗のリスクが過小に評価されることを意味する。こうした失敗リスクの過小評価は、組織に「過剰な寛容さ」を生み出すことによって、（「過剰な活用優先による探索の排除」のケースとは真逆の）「過剰な探索優先による活用の排除」という形でやはり両者のバランス化を阻害する (Levinthal and March, 1993:101・110)。

以上のような活用と探索の「特性」と組織学習における3つの「近視眼」は、「過剰な活用が必要な探索を排除する」ことによる「成功の罠 (success trap)」, また逆に「過剰な探索が十分な活用を排除する」ことによる「失敗の罠 (failure trap)」と呼ばれる状況に組織を導く。すなわち、過去・現在の成功が既存能力の活用優先を肯定することによって、組織は「環境の変化に直面した場合」ですら探索の犠牲の下にローカルな改善に「短期的な善」を発見するようになりやすい (Levinthal and March, 1993:106) ⁴。そうした傾向は、現有資源・能力を最大限効率的に「活用」できるという意味でたしかに短期的には有効であるが、しかし組織の長期的な能力（知識）レベルが探索の適切なレベルに依存するために、軌道依存的な傾向を生む活用の増加（探索の削減）は、その適応プロセスを潜在的に自己破壊的なものとする (March, 1991:73)。また、（先の「失敗の近視眼」のメカニズムの影響も含め）時に組織は実験、変化、そしてイノベーションの虜となってしまう、むしろそうした挑戦の失敗がさらなる探索（への資源投入）と変化を導き、それが失敗し、さらに…という「失敗のエンドレス・サイクル」

を形成することがある (Levinthal and March, 1993:105・106.)。こうしたケースでは、十分な経験による学習、あるいは能力形成が行われにくく、長期的な成果に行きつく以前に十分な活用にもとづく短期的成果を確保することが困難となり、やはり自己破壊的な適応プロセスを導くことになる。

そして、特に前者の「成功の罠」に注目する形で、March他 (1991, 1993) は組織が直面する基本的な問題が「現行の実行力を確保する優れた活用と同時に、十分なエネルギーを将来の活力を確保するために探索にささげることにある」 (March, 1991:105)、言い換えれば、「根源的なジレンマを抱える‘探索と活用の両立’を如何に実現するか」という組織双面性の研究が取り組むべき問題を明示したと云うるのである。

（2）ジレンマの「解」としての双面性

March (1991) は、探索と活用という2要素について基本的に両立困難なものであることを示しながら、一方でその適切なバランス化が組織の長期的な適応のために必要不可欠な、達成されるべき目標であるとするパラドキシカルな問題提起を行った。また、Levinthal & March (1993) によれば、探索と活用のバランス化における不適当な「歪み」は、ある例外的な状況にある組織が引き起こすものではない。なぜなら、組織が「過剰な活用」あるいは「過剰な探索」によって成功／失敗の罠に陥るのは、あくまで自身の能力を向上させるための組織学習を追求するという、組織にとってきわめて合理的な行為の結果に他ならないからである。

そして、特に「成功の罠」という事態は、March (1991)、及Levinthal & March (1993) 以降の経営学領域においてもきわめてなじみ深い問題であることは容易に理解されるだろう。例えば、Leonard-Barton (1992) が指摘した、過去の強さを体現していたコア能力が一転して変化への障害となる「コア・リジディティ (core rigidity)」のアイデアは、過去の成功の源泉としてのコア資源・能力を保護・育成し、そのさらなる強化を図るという一見正しい企業行動こそが、むしろ将来の成果獲得の足かせ（コア・リジディティ）を産み出すという一種の‘パラドクス’を提示している点で、まさに同様の構図を持っている。

また、より最近のテーマとしては、Christensen等 (1997, 2003) によって提起された「イノベーターのジレンマ」がやはり同様の構図を持つものとしてあげられるだろう。それは、業界をリードしていた優良大

企業がある種の市場および技術的变化、曰く「破壊的技術」（既存製品と比べ性能に劣り、登場した当初は、主流から外れた少数の顧客にしか評価されないが、従来製品とはまったく新しい価値基準を持つ）を備えた新興企業の登場によってその地位を守ることに失敗するストーリーを描いている。そこでは、既存の大企業がこれまでの成功を導いてきた（市場で多数を占める主要顧客の評価する指標にそって既存製品の性能を向上させる）「持続的技術」の追求に専念し、「破壊的技術」への対応を怠ることによって適応に失敗することとされるが、問題は、なぜ経営資源も豊富な優良大企業がこうした「破壊的技術」に対処することができないのかという点である。その理由は、必ずしも官僚主義や慢心、単なる不運といった不合理なものではなく、むしろ破壊的技術にもとづく製品が、導入時点では単純かつ低価格で利益率も低く、また一般に小規模な市場でしかない、また大手企業の主要顧客が望むものではないといった、きわめて「合理的なものである。すなわち、優良大企業はあくまで合理的な学習・行動の結果として、適応に失敗するのである。

こうした「持続的技術」の維持と「破壊的技術」への対応は、既存大企業にとっての「活用」と「探索」に該当するものであるが、基本的にChristensen (1997) 自身は、既存の大企業がその内部において、主流市場の競争力を保ちながら、同時に破壊的技術を的確に追求すること、いわば活用と探索の同時追求の試みについては否定的であり、いわゆるスピン・アウト等を通じた外部化によって「破壊的技術」（探索）に対応することを提案している（Christensen, 1997 [邦訳] 2001 : 160）。

そして、いわゆる組織双面性に関する（主流にある）研究は、単一組織における探索と活用の同時追求を指向し、またそうした試みが組織成果にポジティブな効果をもたらすことを前提としている点で、Christensen (1997) の見解に明らかに対立するものと言えるだろう。言い換えれば、組織双面性アプローチは、March (1991) が提起した活用と探索のジレンマという問題に対してChristensen (1997) とは異なる一つの「解」を提起しているのである。

たとえば、すでに組織双面性の研究における主要論者の一角を占める O' Reilly III & Tushman (2008) は、組織における双面的な対応をイノベーターのジレンマを克服するための（スピン・オフ型の対応と並ぶ）有効な方法の一つと位置づけている（O' Reilly III & Tushman, 2008 : 202）。彼らは、R.A. Burgelman (1984)

の新規機会の「戦略的な重要性」と新規機会に対する「既存資源・能力のレバレッジ（の可能性）」によって構成される「戦略機会のマトリックス」をベースとして、活用と探索の同時的な追求を所与とし、さらに一定の条件を満たす（新たな機会が戦略的にも重要かつ既存の資産やオペレーショナルな能力から利益を得られる）場合に双面的な対応が有効となるとしている（O' Reilly III & Tushman, 2008 : 196）。

（図2-1）双面性が有効となる条件

資源・能力の レバレッジ	低	独立事業ユニット	スピン・オフ
	高	双面型組織	内部化 and/or 契約
		高	低
		戦略的重要性	

（出所）O' Reilly and Tushman (2008) , p.195. の図表を一部変更して作成。

こうした双面性が有効となる必要条件についての考察はここでは避けるが（第4章にて後述）、本稿では、企業の長期的な生存あるいは成長を脅かすであろう独自資源・能力の「コア・リジディティ」や「イノベーターのジレンマ」といった現象に対する「解毒剤」として機能することが組織双面性アプローチに期待されていること、少なくともわれわれ自身がそれを明確に意識していることを確認しておきたい。

3. 組織双面性の方法

本章では、組織双面性の実現、すなわち活用と探索の両立ないし同時追求を行なうための方法についての整理を行なう。こうした組織双面性の方法については、活用と探索を（同時的でなく）交互に繰り返す「時間的双面性 (temporal / sequential ambidexterity)」や前出のO' Reilly III & Tushman (e.g., 2008) 等を主要な論者とする「構造的双面性 (structural ambidexterity)」、また Birkinshaw & Gibson (2004) に代表される「コンテクスト的双面性 (contextual ambidexterity)」といった主要な3つのタイプが存在する他、論者により様々な分類が存在するのが実情である⁵。しかし、ここでは本稿の目的である主要な論点の整理を鑑み、上記の「主要な方法」に限定して、その特徴とメカニズ

ムについて言及する。

（１）時間的双面性

「時間的双面性」とは、探索と活用の実行を時間軸によって分離する、すなわち、ある支配的な活動に焦点化した後に他の活動にシフトすることを繰り返す形で双面性を実現する方法である。そこでは、ある時は探索を行い、またある時は活用に焦点化が行われることによって、探索と活用を「同時的」に行った場合に生ずるであろうトレード・オフを回避することが可能となる。

たとえば、組織双面性の概念を初めて使用したDuncan（1976）は、組織が長期においては、いわゆる有機的－機械的構造の両方を必要とし、イノベーションの導入期には有機的になり、それを実行する時期には機械的になると主張した。また、時間的な双面性は、Tushman & Romanelli（1985）等が展開した「断続的均衡（punctuated equilibrium）」の理論、すなわち組織はその成長プロセスにおいて比較的長期で安定した漸進的変化の期間と比較的短期だが業界に大きな変動（技術的）要因が生起する断続的変化の期間を繰り返すとする見方にもルーツを持つと言われている。さらに、Eisenhardt & Brown（1997）は、探索と活用の間で前後に小刻みに移動するために、ある種の企業が単位組織の緩やかな連携を意味する。

半構造化（semi-structure）やりズミカルなスイッチング（rhythmic switching）を使用しながら（交互的な）時点間シフトを行うとしている。彼らの見解は、矛盾する活動間の転換の管理に優れた「俊敏な組織」を構築することが、時間的双面性を可能にするという興味深い示唆を与えている。

そして、これらの時間的双面性の特性を基礎づける（基本的には組織的適応に関する初期の研究を反映した）方法の最大の特徴は、組織が変化する環境条件や戦略にあわせて彼らの組織（構造）を意図的に適切なタイミングで再編成できるという前提にある（O'Reilly & Tushman, 2013: 8）。しかしながら、こうした「前提」を実現することはかなりの困難が伴うとする根強い見解もある。すなわち、組織がある活動にある時点で焦点化することは、探索あるいは活用に関する「軌道依存」を強めることによって、適切なタイミングでの転換を阻害したり、その実施を非常に高価なものとする可能性があるからである（Lavie et al., 2010: 133）。

時間的双面性に関しては、たとえばVenkatraman

et al.（2007）のように、探索と活用を同時的に追及する（後述する「構造的双面性」の）場合よりも、時間的双面性を用いた場合のほうがより高い成果（売上高成長）をもたらすとする実証的研究も存在する。しかしながら、その実現は組織にとってけして容易ではないと見なされることが多く、結果として時間的双面性は、組織が探索と活用との連鎖的な転換を適切なタイミングで行うことを許すような「比較的安定した、一定のペースでゆっくりと変化する環境（例えばサービス産業）」にあるか、あるいは特定時点において同時に双面性を追求するための資源が不足しがちな、また転換能力に優れた組織の俊敏性を維持しやすい小企業にとって有効であることが指摘されている（Lavie et al., 2010: 133－134.; O'Reilly & Tushman, 2013: 9）⁶。

（２）構造的双面性

「構造的双面性」は、Tushman and O'Reilly（1996）によって提案された最初の双面性実現の方法であり、組織双面性に関する研究全体の中で最も引用件数が高く、また主要な研究成果（文献）も最も多く存在するテーマとなっている⁷。この「構造的双面性」という方法は、探索と活用の両立という課題について、①単一組織内に活用そして探索のそれぞれを専門的に担う分離されたユニットを設けるという「構造的分離」、並びに②分離されたユニットのルーズな形での「統合」という2段階からなる「構造的解決」によって両者の「同時追求」を行う方法である。

まず、活用と探索のそれぞれに特化した分離ユニットを設けるのは、両者の競合、あるいは他方からの負の影響から互いを保護し、一定の自律性を維持するために他ならない。活用と探索は本来的に諸資源をめぐって競合する関係にあり、多くの場合に既存能力の活用が新たな能力・機会の探索を排除する傾向がある。ゆえに、活用と探索に対してそれぞれ特化したユニットを割り当て、それぞれが内的にはタイトに統合された独自の能力、システム、プロセス、インセンティブ・システムを持つと共に互いの影響を受けずに済む分離型の構造が提案されるのである。

しかしながら、上記の理由だけでは構造分離がなぜ単一組織の内部で行われなければならないのか、つまり先にChristensen（1997）がイノベーションのジレンマの解として用意した「スピン・オフによる外部化」との違いを明確にすることができない。どちらのケースも、組織ユニットが「分離」される点では同様であ

り、しかもスピン・オフによる外部化のほうが互いの影響力排除という目的に対する効果はむしろ高いと言えるだろう。

こうした疑問について、たとえばO' Reilly III & Tushman (2008) は、(投資資金の移転等も含めた) 両ユニットの活動間におけるシナジーの存在、すなわち典型的には新たな機会(探索)に対する既存の資産や能力(活用)のレバレッジが可能なケースにおいては、ユニット活動間の「適切な統合」維持が必要となり、単一組織内におけるユニット分離がアドバンテージを有しているとする(O' Reilly III & Tushman, 2008: 196)。

また、こうした統合実現のメカニズムについて、たとえばO' Reilly III & Tushman (2008) は、①明確な戦略的意図、②分離ユニット間を架橋するビジョンや価値、③目的によって統合された適切な組織アーキテクチャー、そして④上級管理者チームの社会的統合(運命共同体的な報酬システムの受け入れを含む)とトレード・オフやコンフリクトに対する管理能力等を網羅的に提案している(O' Reilly III & Tushman, 2008: 196-197.)。そして、構造的両面性に属する多くの研究においても、特に上級管理者チームによる分離ユニット間の適切なコーディネーションが両面性の実現・維持において不可欠であるとする立場は一貫しているように思われる。

しかしながら、たとえばJansen et al. (2009) は、こうした統合メカニズムの問題について、上級管理者チームによる統合メカニズム(運命共同体的な報酬システム、社会的統合)に加えて、より下位レベルのメンバーが強く関与する(公式的に設けられた)クロス・ファンクショナルなインターフェースも構造的両面性を有効に機能させるための重要な統合メカニズムであるとする実証結果を示している(Jansen et al., 2009: 797)。

こうした統合メカニズムは、構造的両面性の実現において重要な位置を占めることは間違いないが、一方で分離ユニットの独立性を破壊しないという制約を伴う非常にデリケートな性格をもつものでもある。ゆえに、この点については、今も思考錯誤が続いているのが現状といってよいだろう。

(3) コンテキストの両面性

「コンテキストの両面性」は、Birkinshaw & Gibson (2004) によって提唱されたものであるが、それは探索と活用の緊張を構造的な手段で解く試みで

ある先の時間的・構造的両面性とはまったく異なる特徴を持つ。すなわち、両面性は(ユニット分離による二重構造ではなく)①文化的な価値あるいは規範といった「組織コンテキスト」から生じるものであり、(組織レベルというより)②組織を構成する「個人レベル」で実現されると主張する。

まず、組織コンテキストとは「個人の組織内における行動を形作るシステム、プロセス、そして信念」(Gibson & Birkinshaw, 2004: 212)を指すものであるが、その具体的な分析図式として、彼らはGhoshal and Bartlett (1997) によるストレッチ、規律、サポート、そして信頼の4つの属性からなる枠組みを採用している。このとき、4つの属性は、人々を高レベルの結果を残し、その行動を説明可能なように刺激する「成果マネジメント」(より高い目標へと邁進させる「ストレッチ」と「規律」の結合)と個人による健全な機能遂行のために必要な安全と寛容度を提供する「社会的サポート」(サポートと信頼の結合)に分類することができるが、基本的に両者は同等に重要なものであり、相互強化的なものとみなされる。すなわち、成果マネジメントと社会的サポートの双方が強い場合にその組織的コンテキストはより高い成果を導くが、逆にこれらの組織的な特性がバランスを欠く、あるいは両者とも低レベルのケースでは、組織コンテキストは劣ったものとなる(Birkinshaw and Gibson, 2004: 51)。

しかしながら、両面性の実現は「組織レベル」でもたらされるものではない。それは、注意深く設計された組織コンテキストが、組織を構成する「個人レベル」における(活用と探索に関わる)矛盾する要求への適切なバランス化を容易にすることによって実現される。すなわち諸個人が、コンフリクト状態にある要求に対して自らの時間、そして注意をどのように配分するかを自律的に判断することによって両面性が実現され、あくまで組織コンテキストは、それを支援するプロセスやシステムのセットとして機能するのである(Gibson & Birkinshaw, 2004: 211)。ゆえに、コンテキストの両面性という方法の核は、組織の諸個人が競合する活用と探索の両立という課題に対処する上でいかに好ましい「組織コンテキスト」を創造することができるかという点にある。

そして、両面性実現へのきっかけは時にトップダウンのイニシアティブによるものだが、しかしそれが目指す終局点はすべての組織レベルから生じるリーダーシップ、すなわち組織の諸個人による「偏在的で創発的なリーダーシップ」を許すことにある(Birkinshaw

and Gibson, 2004:55). O'Reilly & Tushman (2013) は、こうした点から、最も明確なコンテクストの双面性の例証としてAdler et.al. (1999) による「トヨタ生産システム」に関する記述を挙げ、それが、環境の小さな変化への継続的な適応を必要とするローカルなイノベーションと変化を促進するものであると指摘している (O'Reilly & Tushman, 2013:12)⁸.

以上、本章では組織双面性の主要な方法、すなわち「時間的双面性」、「構造的双面性」、「コンテクスト的双面性」について紹介してきた。これらの方法は確かに双面性を実現するための異なるパス（軌道）として提案されたものであるが、近年、この3者は相互に排他的なものというより「補完的な存在」として捉える見方が有力となってきている⁹。たとえば構造的なタイプの双面性を志向する見解は、「構造的解決」と共に明確な文化やビジョン、サポート的なリーダー等に言及している点で、この方法がより広い組織コンテクストを視野に入れた「単なる構造以上のもの」であることを強調している (O'Reilly & Tushman, 2007:14)。また、逆にGibson & Birkinshaw (2004) の言う組織コンテクストには、当然のことながら、その不可欠な要素として「構造（分化）」の問題が含まれよう (Raisch & Birkinshaw, 2008:399)。いずれにしろ、各方法単独での考察はもちろんだが、特に方法間の関係性については今後のさらなる理論的・実証的展開が必要とされていると言えるだろう。

4. 組織双面性の条件

本章では、組織双面性が有効となりうる「条件」について取り上げる。組織双面性という方法は、どのような形のものであれ本来的に複雑な組織的対応を実現する方法であるため、どのようなケースでも容易かつ安価に実行可能とは考えにくい。また、当然ながら先に指摘したスピン・アウト（完全な独立事業組織としての外部化）等の他の可能な選択肢との比較考量の問題も出てくる。ゆえに、比較的その実行が「高価」であることが予想される組織双面性を用いる上での諸条件を探ることが同アプローチにおける重要な論点の一つとなっている。以下では、「双面性実現の前提条件」として組織双面性が有効となりうる環境－組織的条件について述べ、またその「成功のカギ (key success factor)」と目される、やや具体的な施策（①資源・能力のレバレッジ、②新規事業の評価）について取り上

げる。なお、本章においては、必要以上の複雑化を避けるため、断りのない限り同アプローチの中で最も一般的な「構造的双面性」を対象に議論を進めるものとする。

（１）双面性実現の前提条件

－環境の不確実性と大規模企業の優位－

組織双面性に関する比較的最近の包括的レビューにおいて、O'Reilly & Tushman (2013) は（熾烈な競争状況を含む）①「高度な環境不確実性」の下で、また組織が十分なスラック（余裕）資源を持つ、典型的には②「規模の大きな組織」である場合に、双面性導入の価値がある、すなわち典型的な企業成果（売上成長、成果の主観的指標、イノベーション、トービンのqで測定された市場価値、企業の生き残り）に対して概ねポジティブな効果をもつ（ことをこれまでの研究成果が示唆している）と述べている (O'Reilly & Tushman, 2013:4・5)。

①高度な環境不確実性

組織双面性は、予測可能な比較的安定した環境下よりも、変化の激しいダイナミックな環境においてその価値を高める。なぜなら、ダイナミックな環境下において探索あるいは活用に過剰に特化することは非常にリスクの高い試みであると考えられるからである。すなわち、ダイナミックな環境における過剰な活用は、Levinthal & March (1993) が指摘した「成功の罠」に組織が陥る可能性を高めるだろう。また同時に、フレキシビリティの確保のための過剰な探索は、カオス的な組織を結果しうるが、そこではコア・コンピタンスを展開するのが困難となる、いわゆる「失敗の罠」のサイクルが待ち受けているよう (Simsek, 2009:617)¹⁰。ゆえに、ダイナミックに変化する環境下では、その高い不確実性のために、企業は市場・技術の変化に対して高度に反応的であること、すなわち一定の「探索」的活動への注力が期待される一方で、同時に探索それ自体が内包する不確実性を補償ないし中和するのに十分な効率性とキャッシュフローを確保する「活用」をも追求すること、つまり双面的であることに大きな価値が生まれると想定されるのである (Jansen et al., 2005; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009)。

そして以上のことは、変化の少ない比較的安定した環境下では、活用か探索のどちらかに傾斜することが安価で有益となり、逆に双面的な試みはその実行が高価でありながらその有効性を大きく減じるであろうこ

とを示唆している (Simsek, 2009; Uotila et al., 2009)

②大規模組織の優位性

組織双面性は、豊富なスラック資源を保有する、典型的には大規模組織にとって有利な側面を持つ。なぜなら、探索と活用の両方を同時的に行なう組織双面性は、端的にどちらかの活動に特化するケースに比べ、多大な投入資源を必要とすることが予想されるからである (Benner & Tushman, 2003; Cao et al., 2009; O'Reilly III, Harreld and Tushman, 2009)。

特に双面性の実現には、ダイナミックな環境に対応するための「探索」に対して十分な資源投下を行う余裕があることが重要な条件となる。このとき、ベンチャー的小企業が市場で生か死かを問われる単一の実験にしか賭けられない一方で、大企業は、失敗が即企業を死に至らしめることもなく、むしろ学習を高めるような仕方、複数の実験を管理することができる (O'Reilly III, Harreld and Tushman, 2009: 96)。

また、双面性は（「構造的双面性」を前提とするとき）、異なる志向性を持つ分離ユニットが相互に一定の自律性を維持するためのバッファ（緩衝装置）を設ける必要があるが、大企業が保有するスラック資源の存在は、組織ユニットにとって他のユニットと資源コントロールを巡ってアグレッシブに競争するインセンティブを減少させることによって、ユニット間で発生するパラドキシカルな問題状況を緩和するのに役立つ (Jansen et al., 2012: 1290–1291.)。

さらに、双面性の遂行には、分離ユニット間の適切な統合のための施策（組織横断的なインターフェース、あるいは統合責任者の設置等）実施等、資源投入が必要な要因・機会は相対的に多いと考えられるが、いずれにしろ豊かな資源保有という大規模企業の特性は、‘双面性を介した’組織の長期的適応（生存）の可能性を高めることが想定される。

しかしながら、こうした「大規模組織の優位性」については留保すべき点もある。すなわち、大企業は豊かな資源保有によって探索と活用の間で起こる資源競合の制約を受けない一方、それは市場からの競争・変化の圧力から‘不当な形’で組織を保護する、言い換えれば‘必要な変革を怠る’原因ともなりうる。ゆえに、スラック資源の存在は「探索」を促進もするが阻害する要因ともなりうるのである (Lavie et al., 2010: 122; Goossen & Bazazzian, 2012: 12)。

（２）双面性実現の方法

－資源・能力レバレッジと探索ユニットの評価－

「高度な環境の不確実性」と「十分なスラック資源」の存在は、（一定の留保を必要とするものの）双面性の実現を促す有力な前提条件であるといえる。ここではさらに、（これらの前提条件が満たされたと仮定した上で）双面的な試みを成功裏に実現するための方法、すなわち（活用ユニットから探索ユニットに対する）①資源・能力のレバレッジ、及び（‘業績’ではなく実践を通じた‘学習成果’による）②探索ユニットの評価、の２点について言及する。われわれは、これらを成功裏に遂行することが、たとえば「イノベーターのジレンマ」的な状況に直面した場合の「解」として組織双面性が（スピン・オフや独立事業組織のような）他の選択肢に対して優越するための重要なポイントであると考えている。

①資源・能力のレバレッジ

O'Reilly & Tushman (2013) は、「資源・能力のレバレッジ」、すなわち既存の資産と能力を成熟事業から新規事業にレバレッジする組織の能力こそが、まさに‘組織双面性の本質’であると主張している (18)。また、大企業によるイノベーション創出の問題を論じた Govindarajan & Trimble (2005) も、既存事業から新規事業への資源（既存の顧客、流通チャネル、供給網、ブランド、信用、製造能力、技術等）の「借用」という表現を使いながら、そこに大企業が内部に探索ユニットを備えることの（独立ベンチャー企業に対する）最大の優位性であるというほぼ同様の主張を行っている ((邦訳) 2013: 25)¹¹。そして両者は、新規の探索ユニットが‘戦略的’（つまり会社の長期的な生存・成長にとってより重要）であればあるほど適切なレバレッジ（借用）の重要度が増す点において一致している。

問題は、基本的なレベルで性格・内容の異なる分離ユニット間の資源・能力の移転（レバレッジ）が（単に共存・バランス化を図ること以上に）けして容易ではないという点である。特に自身も独自に事業を営む‘移転元’である活用ユニット側には移転先である探索ユニットに‘資源を分け与える’必然的な理由は存在しないため、彼らを動かす‘意図的な仕掛け’が必要とされる。

この点で、たとえば Taylor & Helfat (2009) は、メインフレーム・コンピューティングをめぐる事業転換において、共に十分な資源・能力を保有していたに

も関わらず、同分野の支配的企業となりえた米IBM社と失敗したNCR社の違いを生んだ決定的な要因が、新旧ユニット間での資源・能力移転を促すような経済インセンティブ、構造、そして協調的な社会的コンテキストと共有された組織的認知から成る組織的リンケージ (organizational Linkage) の構築努力の差にあると指摘している¹²。また、Govindarajan & Trimble (2005) は、新規の探索ユニットのリーダーを活用ユニットのリーダーより上位の本社経営陣の直属とするなど異例の高い地位に設定してレバレッジ (借用) がしやすい環境を整えるとともに ((邦訳) 2013:73), (a) 新旧ユニットの間に協調を促すような‘共通の価値観’を形成・強化すること, (b) ユニット・リーダーの‘インセンティブ’を再考すること (旧ユニットが新ユニットへの支援を疎んじないようにユニット責任者の評価を一部「連結業績」に連動させる, 及び人事評価項目に他部門との協力を導入する等), そして (c) 資源を奪われる不安を解消するために旧ユニットにも十分な経営資源を配分し, またその新規ユニットの支援努力に報いること, 等を有効な施策として掲げている ((邦訳) 2013:101-103.)。

②探索ユニットの評価

双面的デザインの利益は、「活用」を担うユニットが生み出す安定した財務的成果と資源・能力の蓄積が、十分な「探索」努力, すなわち「実験とそれに基づく学習」を行なう原資, あるいは時間的余裕を組織にもたらししてくれる点にある。そして、それが可能であってこそ、組織はダイナミックに変化する環境の中で適応し続けるためにチャレンジングな実験の試みを継続的に行うことができる。

しかし、当然のことながら探索ユニットが担う「実験」のすべてが成功するわけではない。また、これまで見てきたように本来的にそれ自体が不確実性を内包する「探索」は常に「活用」からの淘汰圧力を受けていると考えるのが自然である。ゆえに、弱い「探索」を強い「活用」から保護する‘意図的な仕組み’が必要となるが、一方で、一切の(厳格な)評価なしに「探索を擁護し続ける」だけでは、過剰な探索が導く「失敗の罠」を結果する可能性を高めるに過ぎない。

こうした「探索」の保護に関わる問題について、現時点でわれわれはGovindarajan & Trimble (2005) のアイデアが最も興味深く、また実践的 (に有効) であると考えている。それは、探索ユニットのリーダーを業績や計画の達成度など (活用ユニット同様) の一

般的・客観的基準で評価するのではなく、実験を通じて得た「学習成果」というもっと‘主観的な基準’によって評価を行なうべきというものである ((邦訳) 2013:74)。

このアイデアの前提には、新規の実験的事業の先行きは多くの場合に予測不能であり、そこで設定される業績目標や計画は (将来がある程度予測可能な活用ユニットとは異なって) あくまで後の修正を前提とした‘仮説’に過ぎないという見方がある。ここで仮説とは、「計画された行動と好ましい結果とのつながりを示す因果関係に関する推測」を意味する (Govindarajan & Trimble, 2010 [邦訳2012]:210)。そして重要なことは、誰にとっても先行き不透明な新規領域では、そうした仮説をより効率よく迅速に検証して改善し、その‘予測精度’を高めた者、いわば「より速く学習し適応した者」こそが勝者となりうるという点にある ((邦訳) 2013:120)。

こうした探索ユニット (のリーダー) を (学習を阻害する失敗への恐怖を高める)「結果責任」から開放し、「学習の責任」へと向かわせる方法を用いることによって、探索ユニットの保護と一定の評価 (と明確な責任) を両立させることができる。ただし、学習成果に関する‘評価’は、Govindarajan & Trimble (2005) 自身も言うように、より主観的なものとならざるをえない。しかし、探索ユニットが活用ユニットと共に組織内部に存在する双面的デザインは、評価する者とされる者の‘絶妙な距離感’を作り出すことによって、主観的ながらもより厳密な評価を可能とすることが期待できるだろう (Govindarajan & Trimble, 2010 [邦訳2012]:193)。

5. おわりに－本稿の限界と今後の課題－

以上、われわれは「組織双面的性」の概念にまつわる一群の研究を前提としながら、その主要な論点について整理し、今後の理論的・実証的展開の基礎を構築することを目的として議論を展開してきた。まずは、同アプローチの原点とも言うべきMarch (1991) 等の問題提起について言及し、探索と活用の同時追求という双面的な試みが、独自能力のコア・リジディティ化やイノベーターのジレンマといった障壁を超えて、組織が長期的な生存・成長を可能にするための「解」として捉えられることを確認した。続いて、そうした双面的性を組織が実現するための主要な3つの方法、すなわち時間的雙面性、構造的雙面性、コンテクスト的雙面

性について、それぞれの特徴について言及した。そして前章において、双面性がジレンマの「解」として高い価値を持つことが想定される「前提条件」(高度な環境不確実性、大規模組織の優位性)、さらには、組織が双面性を成功裏に実現するための条件として、必要とされる活用ユニットから探索ユニットへの「資源・能力のレバレッジ」、また結果責任ではなく「学習への責任」を重視した「探索ユニットの評価」について言及した。

本稿の最大の目的は、表題にもある通り、組織双面性アプローチの現時点における主要な論点を明らかにすることにあり、特に今回はあえてそうした「作業」に徹する意図をもって臨んだこともあって、取り上げた論点に対するわれわれ独自の解釈、あるいは発展的考察はほとんど行っていない。一方で、取り上げる論点の選択、また整理の仕方についてはいくつかの優れたレビュー論文から多大なる示唆を得ているものの、あくまでわれわれ独自の視点と解釈に基づくものであり、特に第4章の組織双面性の条件に関する論点は、明確に今後の理論的・実証的展開の方向性を意識したものとなっている。

しかしながら、本稿を全体として俯瞰した場合に、各論点の詳細や関連性に関する考察が希薄なまま提示せざるを得なかった点は、双面性アプローチに関する研究のやや混乱した現状を考えると、やはり本稿の限界であるといわざるを得ない。

さらに、近年の組織双面性に関する議論において重要性を増しているある論点について、今回はあえて取り上げなかった。それは、いわゆる「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability)」, すなわち「ラディカルに変化する環境に適応するために内外の諸能力を統合し、構築し、再構成する企業の能力」(Teece, Pasano & Shuen, 1997:516) あるいは「目的的に資源ベースを創造し、拡張し、改変する組織の能力」(Helfat, et al., 2007:1) との関連についてである。こうしたダイナミック・ケイパビリティに関する議論は、組織双面性の論点と重なり合う部分が非常に大きい。すなわち、それらは共にラディカルに変化する不確実性の高い環境を前提とし、またダイナミック・ケイパビリティが実行する資源・能力の創造や再編成は、組織が双面的なデザインの導入によって必要な「探索」を維持・確保しようとする姿と通底するものがある。そして、すでに有力な研究者達は、組織双面性をダイナミック・ケイパビリティそのもの(の一種)として捉え、両者が互いの研究から多くアイデアを得られるであろう

ことを示唆している (O'Reilly III & Tushman, 2008; Jansen et al., 2009; Simsek, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013)。

われわれは、こうした見解に大いに賛同するものであり、今回あえて取り上げなかったのは、それが別稿にて単独で取り上げるに値する、非常に興味深いテーマとして捉えているからにほかならない。本稿における成果および反省点を糧としながら、組織双面性に関するさらなる理論的・実証的な展開はもとより、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチとの「実りある融合」の追究を今後の課題としたい。

Received date 2014年1月7日

(主要参考文献)

- Adler, Paul S., Barbarab Goldoftas and David I. Levine (1999), Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System, *Organization Science*, Vol.10 No.1. (43-68.)
- Benner, Mary J. and Michael L. Tushman (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management: The productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, vol.28 No.2. (238-256.)
- Burgelman, Robert A. (1984), Designing for Corporate Entrepreneurship in Established Firms, *California Management Review*, Vol.28. (154-166.)
- Cao, Qing, Eric Gedajlovie and Hong ping Zhang (2009), Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects, *Organization Science*, Vol.20 No.4. (781-796.)
- Birkinshaw, Julian and Cristina Gibson (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, SUMMER. (47-55.)
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press. 伊豆原弓 訳『イノベーションのジレンマ-技術革新が巨大企業を滅ぼすとき- (増補改訂版)』翔泳社, 2001年.)
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Rayner (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Harvard Business School Press. (櫻井祐子 訳『イノベーションへの解-利益ある成長に向けて-』翔泳社, 2003年.)

- Duncan, R.B. (1976) , The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, In R.H.Killman, L.R. Pondy and D. Slevin (Eds.) , *The Management of Organization Design*, (Vol.1,pp.167-188.) New York: North-Holland.
- Eisenhardt, K.M. and S.L.Brown (1997) ,The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.1. (1-34.)
- Ghoshal,S. and C.A. Bartlett (1997) , *The Individualized Corporation*, New York: Harper Collins. (グロービスマネジメントインスティテュート 訳『個を活かす企業』ダイヤモンド社, 1999年.)
- Goossen, Martin C. and Navid Bazazzian, Consistently Capricious: The Performance Effects of Simultaneous and Sequential Exploration and Exploitation, Paper to be presented at the DRUID Academy 2012 on January 19-21 at University of Cambridge /The Moeller Centre. (1-35.)
- Govindarajan, Vijay and Chris Trimble (2005) , *Ten Rules for Strategic Innovations: From Idea to Execution*, Harvard Business Review Press, Massachusetts. (三谷宏治 監修／酒井泰介 訳『ストラテジック・イノベーション』翔泳社, 2013年.)
- Gonvidarajan, Vijay and Chris Trimble (2010) , *The Other Side of Innovation: Solving the Executive Challenge*, Harvard Business Review Press, Boston. (吉田利子 訳『イノベーションを実行する』NTT出版, 2012年.)
- Helfat, Constance, Sydney Finkelstain,Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Sigh, David Teece and Sidney Winter (2007) , *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford:Blackwell. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 訳『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』勁草書房, 2010年.)
- Jansen, Justin J.P., Zeki Simsek and Qing Cao (2012) , Ambidexterity and Performance in Multiunit Context: Cross-Level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes, *Strategic Management Review*, Vol.33. (1286-1303.)
- Lavie, Dovev and Lori Rosenkopf, (2006) Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, *Academy of Management Journal*, Vol.49 No.4. (797-818.)
- Lavie, Dovev, Uriel Stettner and Michael L. Tushman (2010) , Exploitation and Exploration Within and Across Organizations, *The Academy of Management Annals*, Vol.4 No.1, 109-155.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992) ,Core Capabilities and Core Rigidities :A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp111-125.
- Levinthal, Daniel A. and James G.March (1993) , The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, Vol.14. (95-112.)
- March, James G. (1991) , Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol.2 No.1. (71-87.)
- Nosella, Anna, Silvia Cantarello and Roberto Filippini (2012) , The Intellectual Structure of Organizational Ambidexterity: A bibliographic Investigation into the state of the art, *Strategic Organization*, Vol.10 No.4. (450-465.)
- O' Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman (2004) , The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, September. (74-81.) (酒井泰介 訳「[「双面型」組織の構築：既存事業と新規事業の並立を目指す]『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月号, 2004年, 22 - 31頁.)
- O' Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman (2008) , 'Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma' , in B.Staw and A.Brief (eds) , *Research in Organizational Behavior* , Vol.28, JAI Press, Greenwich, CT. (185-206.)
- O' Reilly, Charles A. and Michael L. Tushman (2013) , Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Research Paper No.2130*, Stanford Graduate School of Business. (1-31.)
- O' ReillyIII, Charles A., Harreld, J. Bruce, and Michael L. Tushman (2009) , Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities, *California Management Review*, Vol.51 No.4. (75-99.)
- Raisch, Sebastian and Julian Birkinshaw (2000) , Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*,

Vol.34 No.3. (375-409.)

Simsek, Zeki (2009) , Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, *Journal of Management Studies*, Vol.46 No.4. (597-624.)

Simsek, Zaki, Ciaran Heavey, John F. Veiga and David Souder (2009) , A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes, *Journal of Management Studies*, Vol.46 No.5. (864-894.)

Taylor, Alva and Constance E. Helfat (2009) , Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity, *Organization Science*, Vol.20 No.4. (718-739.)

Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997) , Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No7. (509-533.)

Tushman, M.L. and E.Romanelli (1985), Organizational Evolution :A metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, In L.L.Cummings & B.M.Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.171-222.) , Greenwich, CT : JAI Press.
Tushman, Michael L. and Charles A. O' Reilly III (1996) , Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, Vol.38 No.4. (8-30.)

Venkatraman N., Chi- Hyon Lee and Bala Lyer (2007) , Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector, *Unpublished manuscript*, Boston University, Boston.

¹ 本稿ではOrganizational Ambidexterityを「組織双面性」と訳出しているが、これは必ずしも一般化しているとは言い難いものである。今回は、O' Reilly III & Tushman (2004) におけるAmbidextrous Organizationに対する「双面型組織」という翻訳を参考とし、「組織双面性」という訳語を採用した。

² こうした組織双面性研究の現状を把握しようとする試みとしては、Nosella, Cantarello and Filippini (2012) のマネジメント、および組織関連の領域における「双面性」概念に関する計量書誌学的調査がある。

³ March (1991) は、探索と活用が稀少な資源をめぐるトレード・オフの関係にあると規定しているが、組織双面性に関する研究においては、両者はむしろ補完関係にあり、必ずしもトレード・オフにはならないと指摘する見解もある。それは、探索と活用の関係を「連続帯の2つの両端(極)」として見るのか、それとも(互いに他を圧迫することなく)両立可能で補完的な直交軸(orthogonal)の異なる要素として捉えるかの違いとなる。March (1991) の見解とは異なる後者については、特にGupta et al. (2006) を参照のこと。そして、どちらを採用するかは(特に実証的な)研究成果に大きな影響を与える重要な問題であるが、その詳細な検討はわれわれの目的をはるかに超える課題であるため、本稿ではオーソドックスなMarch (1991) の見解をそのまま紹介することとした。

⁴ さらにLevinthal and March (1993) は、上級管理者の「コントロール幻想」、すなわち(何らかの幸運の後押しをも含むかもしれない)過去の成功経験が将来の出来事に対処する自身の能力への確信を生み出すことによって、またそうした幻想が「組織の民俗学」によって組織全体に増幅されることによって、過剰な活用(と探索の排除)は一層自己強化的なものとなっていく由、指摘している(Levinthal and March, 1993:109)。

⁵ こうした主要な3つの方法以外には、たとえばRaisch & Birkinshaw (2008) が構造的／コンテクスト的双面性に加えて、組織のリーダーないしトップ・マネジメント・チーム(TMT)の役割に特に注目する「リーダーシップ・ベースの双面性」を提案している。また、Lavie & Rosenkopf (2006) は、組織双面性を一(企業)組織内部で完結させるのではなく、戦略的提携、企業間ネットワークにまで適用領域を拡大し、活動のドメイン(種類)毎に組織が必要に応じて探索と活用を使い分ける「ドメイン分離(domain separation)型の双面性」を提示している。しかし、ドメイン分離に関する研究は、少なく、ほとんどがアライアンスの文脈に限定されている(Lavie et al.,2010:135)。

⁶ さらに近年では、こうした時間的双面性という方法について、組織が探索と活用のモード間での構造シフトが具体的にどのように行われるのかという問題についていまだ抽象度が高く、他の方法に比べて大きな洞察をもたらすほど精緻なものとなっていない(O' Reilly & Tushman, 2013 : 9)、あるいは高度

なレベルの時間的な双面性理解は、現実組織の豊かさや複雑さをとの調和が困難なため、適用可能性は低い (Turner et al., 2013:322) など、やや批判的な見解が多いことを指摘しておく。

⁷ 詳しくは、Nosella et al. (2012) による組織双面性の計量書誌学的研究を参照のこと。

⁸ また同時に、O' Reilly & Tushman (2013) は、'個人' に焦点を当てるコンテクストの双面性は、個人レベルでは処理できない市場や技術における断続的あるいは不連続なタイプの大きな変化への対処が難しい、言い換えれば、そこで要請されるであろう大規模な構造変革や資源の再配分にかかわる '大きな決定' を下位レベルの個人の自由裁量に委ねることは非現実的であると指摘している。そして、こうしたコンテクストの双面性が自らの主張する構造的双面性と補完的に用いられるとき有効となることをほのめかしている (O' Reilly & Tushman, 2013: 12-14.)。

⁹ 構造的双面性とコンテクストの双面性の組み合わせ以外に、(やや稀ではあるが) 時間的双面性と構造的 (同時的) 双面性についても補完性を主張する見解もある。例えば、Goossen & Bazazzian (2012) を参照のこと。

¹⁰ 組織双面性アプローチは基本的に過剰な活用／過剰な探索は共にリスクが高いと見るのが通常である。しかしながら、環境のダイナミズムが増大する時、過剰な活用はたしかにより有害なものとなりうるが、一方の過剰な探索はそれほど有害にはならないとする見解もある。例えば、Wang & Li (2008) の p.925を参照のこと。

¹¹ Govindarajan & Trimble (2005) は厳密には組織双面性アプローチ (学派?) に属するとは言えない。彼らは、「本書で提唱する組織編成は、オライリーとタッシュマンがいう「双面型組織」に似ている」と述べているに過ぎない ((邦訳) 2013: 274)。曰く、分離ユニット間の統合について、組織双面性 (構造的双面性) がトップ・マネジメント (チーム) のリーダーシップの役割を重視する一方で、彼らはもっと実務者レベルの連携が重要である点で両者は異なっているという ((邦訳) 2013: 274)。しかし、そうした細部における相違を超えて、われわれは、Govindarajan & Trimble (2005) の様々な主張は組織双面性アプローチに有用な多くの示唆を与えうるものと考えている。

¹² たとえばIBMの (活用ユニットを代表する) 販売マ

ネジャーには新事業の製品を積極的に販売する経済的インセンティブが設定され、またそれは他部門との継続的なコミュニケーションを強調した組織構造、新事業をサポートする事業機能間のコーディネーションに高い価値を置く社会コンテクストや共有された組織的認知の中で機能していた。その一方で、NCRの経済的インセンティブ、組織構造、社会的コンテクスト、そして認識は、新旧技術の間の双面的なリンケージ (特に、製造と販売) を好まなかった。例えば、経済的報酬は、販売マネジャーに旧事業に焦点化して、新事業の販売マネジャーと協調より競争するよう仕向けられていた (Taylor & Helfat, 2009:731・734)。

世界水中連盟 (CMAS) の水中スポーツについて —CMAS GAMES 2013・フィンスイミング世界選手権大会の報告を兼ねて—

大下 和茂¹⁾, 小泉 和史²⁾

Introduction of CMAS (Confédération Mondiale des Activités Subaquatiques), a body that governs underwater science, and sports

Kazushige OSHITA¹⁾, Kazushi KOIZUMI²⁾

Abstract

The purpose of this article is to introduce CMAS (Confédération Mondiale des Activités Subaquatiques; World Underwater Federation in English), a body that governs underwater science, and sports. CMAS is an international federation that represents underwater activities related to underwater sports and sciences. It oversees an international system of recreational snorkel and scuba diver training and certification. Established in Monaco in January 1959, CMAS is one of the world's oldest underwater organizations and is today comprised of over 130 national federations from 5 continents. Further, CMAS consists of three major committees – “Sports”, “Technical”, and “Scientific” and is recognized by the “IOC; International Olympic Committee”, “Sport Accord”, and the “UNESCO; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization”. The sports committee consists of commissions representing the following underwater sports: “Apnoea”, “Aquathlon”, “Finswimming”, “Spearfishing”, “Sport diving”, “Underwater hockey”, “Underwater orienteering”, “Underwater rugby”, and “Underwater target shooting”. CMAS governs all the foregoing underwater sports in accordance with international standards.

KEY WORDS : 世界水中連盟, CMAS, フィンスイミング, CMAS GAMES

1. はじめに

2013年8月3日～13日にロシア・カザンで開催されたCMAS GAMES 2013・フィンスイミング世界選手権大会に、日本代表選手としてロングディスタンス20km種目に出場した。本稿では、CMAS GAMES 2013・フィンスイミング世界選手権大会出場の報告を兼ねて、フィンスイミングを含む水中スポーツを国

際的に統括しているCMAS（世界水中連盟）と水中スポーツの紹介を行う。

2. CMAS（世界水中連盟）

CMAS（図1）とはフランス語の“Confederation Mondiale des Activités Subaquatiques”の略であり、“世界水中連盟”もしくは“世界水中活動連盟”と訳

1) 九州共立大学スポーツ学部スポーツ学科

2) 日本体育大学体育学部社会体育学科

1) Department of Sports Science, Faculty of Sports Science, Kyushu Kyoritsu University

2) Department of Lifelong Sports and Recreation, Nippon Sports Science University

される（英語では“World Underwater Federation”）. CMASは、水中活動における国際連盟（＝水中の国連¹⁾）と位置づけられ、各国を代表する水中活動組織の集合体で形成されている。すなわち、世界各国の政府機関に承認された水中活動団体、もしくは各国内を統一し、その国家を代表する水中活動団体が、CMASの総会において承認されることで、CMASに加盟できる。



図1 CMASのロゴ

フランス アルプ・マリタイム県 Sospel村のマーメイドとマーマンの彫刻が基になったと言われている⁴⁾。2つの尾びれは“技術”と“スポーツ”を表しており⁴⁾、左側には、水中科学・技術の象徴である“水瓶”が、右側には水中スポーツの一つであるスピアフィッシングの魚が描かれている。

CMAS設立の背景には、潜水呼吸器＝SCUBA（Self-Contained Underwater Breathing Apparatus）の開発により、水中活動が盛んになったことが挙げられる。1943年にフランスで、海洋学者のジャック・イヴ・クストー氏（Jacques-Yves Cousteau, 1910～1997年）がアクアラングというSCUBAを発明し、水中での活動効率が飛躍的に向上した。第二次世界大戦中に開発されたSCUBAは、機雷の除去など、軍隊による水中活動で主に使用されたが、1950年代以降は、スポーツもしくはレジャー目的で行う水中活動にも多く用いられるようになった²⁾。また、水中活動の活発化により、水中は宇宙と共に人類に残された2大新天地として脚光を浴びるようになり³⁾、水中の開発活動も盛んになった。そんな中、水中活動・開発における独立した国際交流の場づくりが、ジャック・イヴ・クストー氏（前出）、ルイジ・フェラーロ氏（Luigi Ferraro, イタリア, 1914～2006年）、そしてジャック・デュマ氏（Jacques Dumas, フランス, 1926～1985年）らにより提唱される³⁾。そして、1958年9月にベルギーのブリュッセルで開かれた、CIPS（Confédération Internationale de la Pêche Sportive＝国際的なスポーツフィッシングの連盟）の第6回大会において、水中活動に関する国際組織設立に向けた会議が開かれ、1959年1月10日に15カ国（西ドイツ、ベルギー、ブラジル、フランス、ギリシャ、イタリア、モナコ、ポル

トガル、スイス、アメリカ、ユーゴスラビア、スペイン、イギリス⁴⁾、マルタおよびポーランド³⁾）の代表がモナコに集いCMASが設立された⁴⁾。本部はフランスに設置され、初代会長として、ジャック・イヴ・クストー氏が就任した⁴⁾。

現在、CMASは、「水中活動連盟未組織の国への組織設立支援」、「水中活動における法律や規則の国際的な統一」、「水中活動の国際大会や万国博の主催及び後援」、「国際スポーツ機関や国際的文化団体との交流」、「国際水中スポーツ大会の開催」、および「水中活動全般に関し国際間の調整と水中活動の振興」などを目的に活動を行っている⁵⁾。これらの目的を達成するため、CMASでは、「スポーツ委員会」、「技術委員会」、そして「科学委員会」を組織し、各委員会に各国組織が加盟し、それぞれの分野で活動を行っている¹⁾。

具体的な活動として、フィンスイミング、アプニア、スポーツダイビングおよび水中オリエンテーリング等、水中スポーツに関する活動は「スポーツ委員会」が担当し、種々の水中競技の規則制定、公式競技会の承認、年間競技会の発表、競技記録の公認（特に、フィンスイミングとスピアフィッシングにおいて、CMASの規約に基づいて提出された記録の承認を行っている。また、CMAS主催や後援の競技会に参加する選手は、直接・間接を問わず報酬を目的としないアマチュアでなければならないと規定されている）を行っている³⁾。なお、CMASはIFs（国際スポーツ競技団体）加盟団体であり、1986年にIOC（国際オリンピック委員会）⁷⁾、1988年には、GAISF（General Association of International Sports Federations. 現・スポーツアコード；Sport Accord）⁸⁾に加盟している。

SCUBA潜水技術教育・国際認定証認定、水中設備、水中映像および潜水指導者水中科学（海洋博物館・海洋研究所等）に関する活動は「技術委員会」が行い、ダイバー同志の水中手信号の規則の統一化と成文化、ダイバーのトレーニングプログラムの統一化と成文化、ダイバー認定資格と試験基準の統一化と成文化（図2）、各国の水中連盟の代表機関に対して必要な規則を定めることの勧告を行っている³⁾。

そして、水中の考古学、生物学、地質学、工学、医学、法律および自然保護などに関する活動は「科学委員会」が担当し、各国の水中連盟や水中の研究所および研究組織の仲介、応用科学研究や科学ダイバーへのトレーニング案施、水中研究における科学者や専門家がCMASの科学委員会の会員に就任する事の承認を行っている³⁾。1988年にIUCN（国連自然保護連合）に



図2 CMASのSCUBAダイバー認定カード
SCUBAダイバーとしての能力や経験に応じて星の数が異なる(1スター, 2スターなど)

加盟し, 同年には, UNESCO (国連教育科学文化機関) と「科学ダイバーマニュアル」を作成している。2012年には水中環境や水中文化遺産の保護を目的としたダイバーへの啓蒙活動や研修, 科学的なダイビングに関する団体を組織する等の活動に, CMASの科学委員会とUNESCOの政府間海洋学委員会 (Intergovernmental Oceanographic Commission) が協力して取り組むことで調印が行われた (2012年5月16日⁶⁾)。

3. 日本水中スポーツ連盟

CMAS各委員会には, 各国を代表する1組織の加盟が認められている (科学委員会および技術委員会は代表加盟の他に, 各委員会承認により加盟組織として同じ国の団体・組織も加盟できる。ただし, 代表権および総会における投票権はない。)¹⁾。日本では, 1982年に, FEJAS (=Federation Japonaise de Activites Subaquatiques; 日本水中活動協会。現在はJCIA=Japan CMAS Instructors Association) が, 国内の学術, 民間, 潜水指導および水中スポーツ団体等の振興と連絡調整を目的として設立され, 1985年にアメリカ・マイアミで行われたCMAS総会において, CMASへの加盟が認められた⁵⁾。このうち, 水中スポーツは, FEJASの新水泳小委員会がフィンスイミングに関する普及窓口として担当していたが, 1988年に新協会・JAFSA (Japan Finswimming Association, 日本フィンスイミング協会) を組織し, FEJASの承認を受けた協会として活動を行ってきた。その後, 1996年にJAFSAの活動, すなわち, 日本における水中スポーツ部門を統括し, 日本を代表する団体であることがCMASで認められ, FEJASから水中スポーツ部門の全

権限を譲り受け, CMAS・水中スポーツ委員会の日本代表機関として承認された⁵⁾。現在は, 名称をJUSF (Japan Underwater Sports Federation; 日本水中スポーツ連盟, 図3) とし, CMAS・水中スポーツ委員会に, 唯一, 日本の水中スポーツ代表団体として代表加盟承認され, 国内における水中スポーツの普及, 選手登録, 競技会の主催・講演, 記録の公認, そして国際大会への派遣などを行っている¹⁾。



図3 日本水中スポーツ連盟
(Japan Underwater Sports Federation) のロゴ

なお, 2013年現在, 日本水中スポーツ連盟から, 事務局長の吉澤俊治氏がCMASの理事として⁹⁾, そして国際委員会・ユース育成小委員会の上原有翔氏がCMAS・スポーツ委員会のフィンスイミング委員として¹⁰⁾, それぞれ選出され, 日本水中スポーツ連盟の活動のみでなく, CMASにおける活動にも携わっている。

4. CMASの水中スポーツ

水中で行われるスポーツには様々な競技がある。本章では, CMASのスポーツ委員会が, 競技規則を制定し, 公式競技会を承認, そして競技記録の公認などを担当している水中競技を紹介する。

4.1 フィンスイミング

フィンスイミングとは, 足ヒレ (フィン) を使って水中や水面を泳者の筋力のみによって進む競技である¹¹⁾。フィンスイミングで用いられる道具として, 競泳競技で用いられるゴーグルなどのほかに, フィンやスノーケル, 空気タンクなどがある。フィンには1枚のフィンを両足で履くモノフィンと2枚のフィンを片足ずつ履くビーフィンがあり, 呼吸はスノーケルを使用して行う場合や空気タンクを使用する場合があり, 種目により異なる (図4)。

フィンスイミングは, サーフィス (SF), アプニア (AP), イマージョン (IM) そしてビーフィン (BF) と呼ばれる4つの種目で構成される。SFは, フィンをつけて水面を泳ぐ種目であり, スタート後およびター

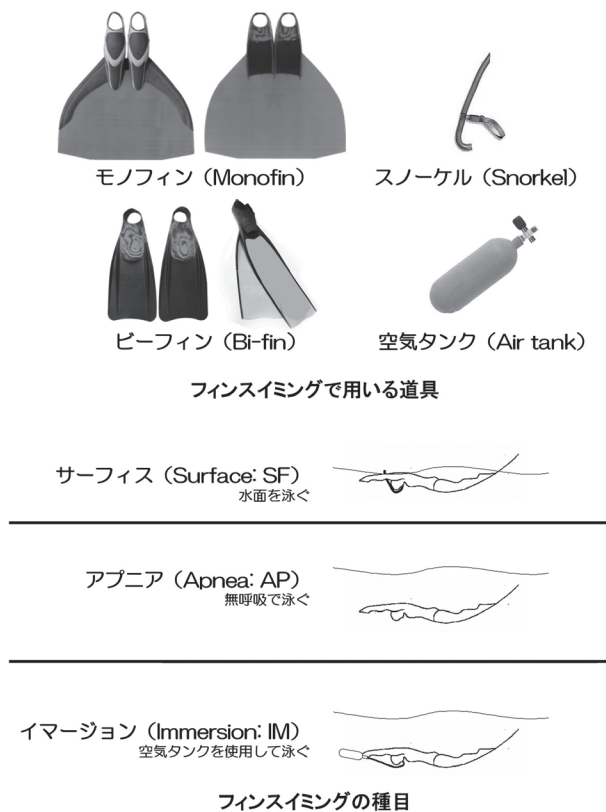


図4 フィンスイミングで用いる道具とモノフィンを
使用した種目

ン後以外のレース中は、フィンを含む身体の一部が常に水面から出ていなければならない（すなわち、潜ってはならない）。2013年現在¹²⁾、プールで行われる種目は、男女共に、50 m, 100 m, 200 m, 400 m, 800 mそして1500 mが公式種目となっている。この他、海や湖、河川などを泳ぐオープンウォーター種目も設けられており、世界選手権の場合、6 kmと20 kmが、ワールドカップの場合、4 kmが正式種目となっている。APは、フィンをつけて無呼吸で50 mを泳ぐ種目であり、スタートからゴールまで息継ぎをしてはならない。IMは、フィンをつけて水中を泳ぐ種目であり、呼吸は空気タンクを用いて行う。BFは、ビーフィンを着いて水面を泳ぐ種目で、SF同様、スタート後およびターン後以外のレース中は、フィンを含む身体の一部が常に水面から出ていなければならない。

4.2 アプネア

アプネアとは、選手が水面下に顔を維持し、息を保持するスポーツ競技を指す¹³⁾。呼吸を止めて水面に浮き、その時間を競うStatic Apneaと言う種目、Speed-Endurance Apnea¹⁴⁾と言う、100 mまたは400 mを無呼吸で泳ぎ速さを競う種目（モノフィンもしくはビ

ーフィン装着する種目とフィンを装着しない種目がある）、そしてDynamic Apnea¹⁵⁾と言われる、水面下を泳げる水平距離を競う種目（モノフィンもしくはビーフィン装着する種目とフィンを装着しない種目がある）などがある。

4.3 水中ラグビー

1チーム最大6名の選手で構成され、水中マスク、スノーケル、ビーフィンを装着し、水中で重いボールをパスしながら水底に落とさないように運び、プール両端水底に設置された相手チームの網のゴールにボールを入れるという競技である¹⁶⁾。水深3.5 m～5 mの比較的深いプールで行われる。ラグビーとバスケットを合わせた様なゲームであり、世界選手権等の国際大会では、水中映像を大型映像装置に映し出し観覧できるようにしている¹⁸⁾。

4.4 水中ホッケー

1チーム6名の選手で構成され、水中マスク、スノーケル、ビーフィンを装着し、手に持ったスティックを使って水底にあるゴム製のパックを運びあい、プールの両端水底に据えられた相手チームのゴールにパックを入れるという競技である¹⁷⁾（図5）。先述の水中ラグビーよりも浅い水深のプールで行われることから、世界での競技人口が増えている¹⁸⁾。

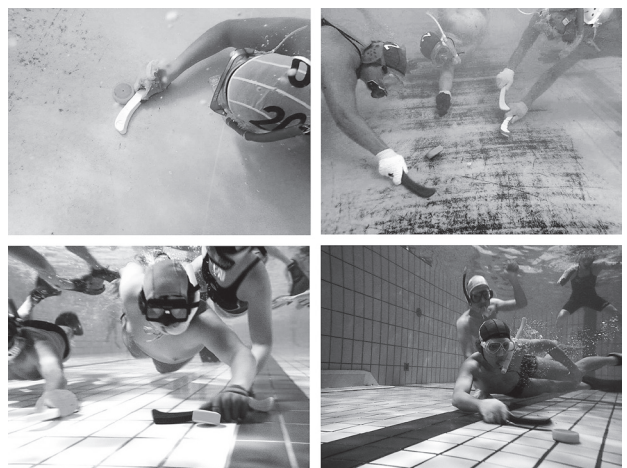


図5 水中ホッケー

4.5 アクアスロン

アクアスロン（Aquathlon）とは、水を意味するAquaと競技・レスリングを意味するAthlonからの成語で、文字通り水中で行う格闘技である¹³⁾。選手はマスクとフィンを装着し、足首に付けられたバンドにリボンを通す。そして、2人の選手が水中もしくは水面

で、互いの足首に付けられたリボンを、5 m×5 m の枠内で奪う競技である。

4.6 水中オリエンテーリング

SCUBA器材を装着し、コンパス・測量器などを使用して(図6)、海や川などの水中に様々な形状を型取り設定されたポイント(図7)をオリエンテーリング競技のように、正確に速く回る競技である¹⁹⁾。水中でポイントを回る競技だが、観客は競技者の身体に結び付けられた浮きが水面を移動する様子を見ることができる(浮きは安全のために取り付けている)。コンパス等を用いて、ポイントの位置を正確に把握することに加えて速さも重要となるので、知力と体力の両面が要求される競技である¹⁸⁾。



図6 水中オリエンテーリング

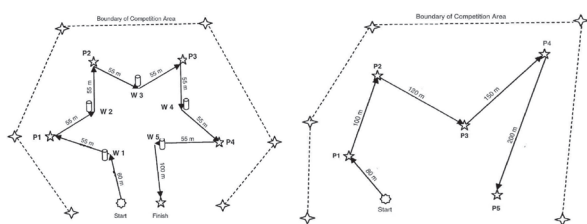


図7 水中オリエンテーションの目標ポイント配置の例¹⁹⁾
star competitionおよび5-point course

4.7 スポーツダイビング

プールにて行う、SCUBAダイビングの能力を競う競技であり、個人種目、バディー(2人)種目および団体(4人)種目が設けられている¹³⁾。個人種目として、M 300 mterと言う、50 m プールをスノーケルを使って水面を泳いだり、SCUBAを使って水中を泳いだりする種目、Emersion 6 kgと言う、リフトバッグ(空

気を利用した重量物引上げる袋)を使って、水底にある6 kgのおもりを水面へ上昇させる種目などがある。また、バディー種目として、Obstacle Courseと言う、水中に設置された直径1 m長さ2 m のトンネルを通り抜けたり、バディーへオクトパスにより空気を供給しながら曳航したり、マスク着脱をするなどして100 mを泳ぐ種目がある(図8)。

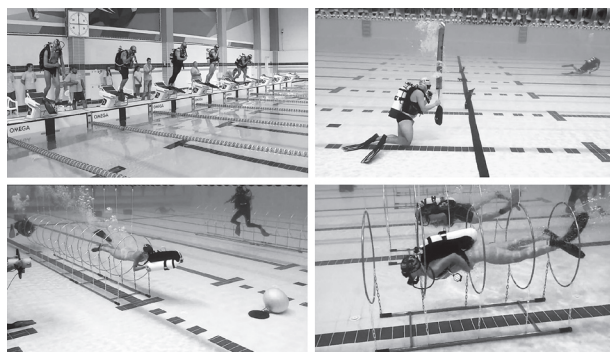


図8 スポーツダイビング

4.7 水中ターゲットシューティング

フィンを履き、息を止めてプールに潜り、水中に設置された標的を水中銃で矢を撃つ、水中で行うバイアスロンのような競技¹⁸⁾。矢を撃つだけでなく、撃ち終わったら矢を抜いて元の位置まで泳がなければならない。

5. CMAS GAMESとは

4章で紹介した水中スポーツは、各競技毎に国別での国内選手権大会から世界選手権等の国際大会まで、様々な競技会が開催される。一例としてフィンスイミングでは、フランスでの競技会が1920年代に、イタリアでの競技会が1930年代に行われ、日本では1989年に第1回の日本選手権大会が開催された。また、世界選手権大会は、1976年に旧西ドイツで第1回世界選手権大会が開催され、2年に1回の頻度で開催されている。

CMAS GAMESとは、各水中スポーツ毎に開催されていた世界選手権を、同じ場所で同時開催するもので、2007年に第1回大会がイタリアのバーリで開催された(図9)。単一競技で開催する世界選手権とは異なり、他の水中スポーツの選手とも交流でき、水中スポーツのオリンピック=水中オリンピックとも称されている(図10)。第2回大会が2011年に開催される予定であったが、開催地の事情により中止、2013年に延期となり、今年、開催地をロシアのカザンに改め、第2回大会が開催された。



図9 2007年に行われた第1回 CMAS GAMES (イタリア・バーリにて)



図10 CMAS GAMESでは自身の行っている競技以外の選手とも交流ができる

上：2007年のCMAS GAMES. 食堂にてイタリアの水中ラグビーチームと。下：2013年のCMAS GAMES. スポーツダイビングの優勝者・Natalja Kutsök選手（エストニア）と。

6 CMAS GAMES 2013に参加して

今回のCMAS GAMESが開催されたカザンと言う都市は、モスクワから東へ約800 kmに位置し、ロシア



図11 2013年 CMAS GAMESの選手村
2013年7月に行われたユニバーシアード夏季大会の会場を利用

連邦・タタールスタン共和国の首都である。CMAS GAMES開催の約1ヶ月前にはユニバーシアード夏季大会が行われ、2015年には水泳の世界選手権が開催される予定である。今回のCMAS GAMESはユニバーシアードの施設をそのまま利用して開催され（図11）、我々は選手村に滞在し、フィンスイミング・プール種目は水球競技が行われたプールで開催された。フィンスイミング競技には33カ国が参加し、日本からは13名の選手と2名の役員が参加した。

私が出場したフィンスイミング・オープンウォーター種目は、ユニバーシアードで漕艇および競泳競技・オープンウォーター種目が行われたRowing Sports Centerで開催された（図12）。Rowing Sports Centerは、ヴォルガ河という全長約4000 kmにおよぶヨーロッパ最長の河の一部に作られた漕艇場である。大会前に日本で調べた情報によると、ヴォルガ河は3月まで全面凍結しているとのことであり、水温が低いのではないかとされていたが、実際は25～27度と高すぎるぐらいであった。加えて、透視度は1 m以下と環境はあまり良くなかったが、大きな波やうねりがなかったという点では泳ぎやすい会場であった。このRowing Sports Centerに、1周1.5～1.67 kmのコースが作られ、個人種目6 km（1.5 km×4周）と20 km（1.67 km×12周）、そしてリレー種目3 km（1.5 km×2周）×4人が行われた。コース中には、エイドステーションが設けられており、任意の飲料や栄養補助食品等を摂取でき、波やうねりの状況もしくは体調の変化に応じてフィンの交換もできる。



図12 CMAS GAMES 2013 フィンスイミング・ロングディスタンス種目

会場であるUniversiade Rowing Sports Centerとレースの様子。そして、表彰式にてイタリアチームと共に

私が世界選手権大会に初出場した2001年（イタリア・ラベンナ）に、フィンスイミングの世界選手権大会で初めて20 km種目が導入され、そのレースを見てこの種目に挑戦しようと思い、2003年の世界選手権大会（エジプト・アレキサンドリア）で20 km種目に日本人として初めて出場した。その後、2005年大会（フランス・ラシオタ）、2007年（イタリア・パリー）大会に続き、世界選手権での20 km種目出場は今回で4回目となる。（成績はともかく）10年に亘り20 km種目に出場する選手は世界でもそういない。いずれの大会でも、レース前に各国選手に20 kmを泳ぐと言うと、顔色を変えて「crazy」と言われ「good luck!」とも言われる。私は2007年以降の2大会には出場しなかった。久々の20 km種目であったが、例外なく、「crazy」そして「good luck!」と励ましてもらい、懐かしい感覚を思い出しながら、何年経っても変わらず、この種目はフィンスイミングの中でも特別なのだなと感じた。

そんな20 km種目には、今回16名（男子）が出場し、イタリアのDavide De Ceglie選手が優勝した。彼は、20 km種目の前日に行われた6 km種目でも優勝しており、世界選手権でロングディスタンス個人種目を全て制覇した初めての選手となった。彼のコーチによると、毎日10000 mほどの練習をこなしていると言う。競泳競技であれば毎日10000 mと言ってもさほど驚かないが、フィンをつけて毎日10000 m泳ぐというのは、フィンの負荷に耐えうる頑丈な身体を持つと共に日々のケアも重要となる。実際に、彼もレース後の談話で、数年前に身体を壊し思うような結果が残せない時期があったと語っている²⁰⁾。そのため、この20 km種目は毎回、途中棄権者が多く、今回も長時間レースによる疲労に加え、高水温も影響し、7名が途中棄権した。

私の成績は、トップと1周遅れであったが、順位は5位と、自己最高の記録であった。昨年、職場である九州共立大学に室内プールが出来たこともあり、これまでと比べて良い練習ができた中で出場できたと思う。プールでの1500 mのベストタイムを比較しても、2007年より20秒ほど速くなっており、そのタイムにも安定感があった。そのため、今回は、もう少しトップに着いていけるかと思っていたが、予想していた以上にトップの選手は速かった。私が最後に参加した2007年の世界選手権と20 kmの優勝タイムを比べると、（会場や海況が違うので直接の比較はできないが）、男子では2007年が3時間36分だったのに対し、今回は3時間13分、女子では3時間54分だったのに対し、3時

間25分と、会場や海況の影響を加味しても速くなったと言える。参加選手自身の能力が向上したことが主要因ではあるが、それ以外に道具の進化に拠るところも大きいと思われる。近年、フィンは著しく変化しており、大きな推進力を得られるようになっただけでなく、足の快適性も増している。これまでのフィンでは、長く履くとブーツ（フィンを履く部分）の締め付けにより足部の感覚がなくなってくるのだが、今回は、3時間以上フィンを履いていても指の感覚があり、これまでと比べて足部への負担は激減したといえる。これによって、長時間しっかり蹴り続けることができるようになり、レース自体が高速化したと考えられる。一方で、足部という局所ではなく、身体全体への負担が増したように思う。今回、レース後しばらくは重力に勝てず、どのような体勢を取っても、どこかが攣るようで、しばらく陸上では動けないという初めての経験をした。Davide選手のように、より高いレベルの練習に耐え、道具の進化にも耐えられる、タフな選手でなければ20 kmを戦うことができないと改めて感じた。

昨年末に行われたCMASのフィンスイミング委員会で、2014年から導入される新たなルールにより、残念ながら20 km種目は廃止となった。様々な理由で廃止が決まったことは理解するが、この種目にずっと挑んできた私としては非常に残念である。2001年に初めて出場した世界選手権以降、この種目に挑戦してきたことで得たものは多く大きく、この種目に挑戦させ続けてもらえたことをありがたく思う。フィンを使用できるプールが少ない日本の練習環境で、20 km種目に挑戦することは無謀だとも思えるが、この種目にこだわって挑戦してきた。結果、100%満足行く成績を残すには至れなかったが、この種目と共に送った十数年の選手生活は、貴重な財産であり、自分を大きく成長させてくれたと思う。もし、2001年の世界選手権で20 km種目が導入されていなければ、私は現在まで泳ぎ続けていたかどうか分からない。そして、私を泳ぎ続けさせてくれる糧となった20 km種目が最後となる今大会へ出場する機会を与えてくださった皆様、応援・支援いただいた皆様に感謝いたします。

謝辞

CMAS GAMES 2013・フィンスイミング世界選手権大会の出場に際し、日本水中スポーツ連盟や九州共立大学 スポーツ学部の皆様をはじめ、多くの方々からご支援・ご協力をいただきました。ここに記して深謝

の意を表します。また、出場に先立ち、九州共立大学からはスポーツ功労賞を授与頂きました。大会後には、北九州市より、平成26年北九州市民スポーツ賞を授与頂きました。改めて御礼申し上げます。

Received date 2014年1月7日

参考文献

- 1) 日本水中スポーツ連盟：CMASスポーツ委員会への日本代表加盟団体. <http://www.jusf.gr.jp>
- 2) 圓田浩二 (2010)：現代社会におけるスクーバ・ダイビングの存在意義－制度化される体験と存在論的安心－. 沖縄大学人文学部紀要, 12, 83-94.
- 3) 日本CMAS協議会：CMAS組織の詳細と活動. <http://www.cmas-japan.com>
- 4) CMAS = World Underwater Federation. History of CMAS: <http://history.cmas.org>
- 5) 日本フィンスイミング協会 (1997)：フィンスイミング指導者テキスト (1 スター). 日本フィンスイミング協会事務局, 東京.
- 6) CMAS = World Underwater Federation: CMAS and UNESCO: An enhanced cooperation in underwater environment and heritage protection. <http://www.cmas.org>
- 7) The Association of IOC Recognised International Sports Federations (ARISF) : Members. <http://www.arisf.org>
- 8) Sports Accord : List of International Sports Federations. <http://www.sportaccord.com>
- 9) CMAS = World Underwater Federation: The Board of Directors- Members. <http://www.cmas.org>
- 10) CMAS = World Underwater Federation: About Finswimming - The Board of Commission. <http://www.cmas.org>
- 11) CMAS = World Underwater Federation (2006) : Finswimming CMAS rules, version 2012/03 (BoD179 - 22/11/2012) . CMAS = World Underwater Federation, Roma, Italia.
- 12) 大下和茂 (2013)：フィンスイミングについて. In フィンスイミングの基礎ドリル. Pp 3-9, 大下和茂, 小泉和史 (監修), 日本水中スポーツ連盟技術委員会, 東京.
- 13) CMAS = World Underwater Federation : Commissions- Sport Commitee. <http://www.cmas.org>
- 14) CMAS = World Underwater Federation (2011) : Speed-Endurance Apnea International Rules, Versiion 2011 / 01, CA 172. CMAS = World Underwater Federation, Roma, Italia.
- 15) CMAS = World Underwater Federation (2010) : Dynamic Apnea (with or Without Fins) International Rules, Version 2010 / 04, CA 169. CMAS = World Underwater Federation, Roma, Italia.
- 16) CMAS UW-Rugby Commission (2011) : Internationl Rules for Underwater Rugby, CMAS = World Underwater Federation, Roma, Italia.
- 17) CMAS = World Underwater Federation (2003) : International Rules for Underwater Hockey, 8th edition, version 8.12. CMAS = World Underwater Federation, Roma, Italia.
- 18) 日本水中スポーツ連盟：水中スポーツの紹介 -競技方法 (水中スポーツの種目). <http://www.jusf.gr.jp>
- 19) CMAS = World Underwater Federation (2009) : Orienteering Rules, Edition 2009/01. CMAS = World Underwater Federation, Roma, Italia.
- 20) Manca D. (2013) : Davide De Ceglie, twice World Champion!. Finswimmer Magazine. <http://www.finswimmer.com>

(ホームページは、全て2013年12月23日に閲覧)

九州共立大学研究紀要の投稿に関する申し合わせ

- 1 本申し合わせは九州共立大学紀要委員会要綱第3条の規定により紀要の投稿について定めるものである。
- 2 九州共立大学研究紀要は本学の研究活動の紹介を主な目的とする。
- 3 刊行回数は年2回とし、必要に応じて増刊できるものとする。
- 4 投稿者は本学の教職員及び教職員の紹介のあった者とする。
- 5 筆頭著者として投稿できる論文の数は、各号1本のみとする。
- 6 研究紀要に投稿できる論文は、総説、原著、実践的研究、資料、評論、各種報告、寄稿、書評及び紀要委員会（以下「本委員会」と略す。）が認めたものとする。
 - (1) 総説Review Paper
 各々の研究領域においてすでに出版された文献をまとめ、ある種の展望を示し、または体系的に整理したもの。
 - (2) 原著Original Paper
 独創性が高く、学術（科学）論文として完結しているもの。
 - (3) 実践的研究Practical Research
 症例研究、事例研究など実践現場に即した研究。
 - (4) 資料Research Paper
 国民の平均寿命や感染症の国別分布など資料そのものに価値のある研究。
 - (5) 評論Criticism
 他者の研究や活動について専門家の立場から意見を述べたもの。
 - (6) 各種報告Report
 特別教育研究費等による成果や海外研修・国内研修等の成果を報告したもの。
 - (7) 寄稿Contributed Paper
 本学の教育・研究の推進に寄与するため特に寄稿された論文。
 - (8) 書評Book Review
 刊行された書物の内容を批評・紹介したもの。特に本学の教職員の出版物あるいは本学教員の専門領域にかかわる書籍。
 - (9) その他
 前記8項目に分類されない論文で、本委員会において紀要掲載にふさわしいと判断されたもの。
- 7 論文の執筆は九州共立大学研究紀要論文執筆に関する申し合わせに従い、本委員会の定めた日時までに提出すること。
- 8 論文の著作権は執筆者に帰属するが、今後の機関リポジトリの進展によっては、執筆者の同意のもとで大学ホームページ上に公開することがある。
- 9 原稿の提出は原則としてワードプロセッサにより作成されたもので、プリントアウトされた原稿2部（執筆要領2参照）と電子媒体を図書館業務課に提出すること。
- 10 6(1)及び(2)に該当する論文の査読を希望する場合は、本申し合わせ第9項に定める原稿のほか、論文の種類、表題、表紙を含む論文の総ページ数、図及び表の枚数のみを記載した表紙を含む原稿2部を添えて提出すること。
- 11 別刷は50部を無料贈呈するが、それ以上必要とする場合は実費を著者が負担する。また、刷り上がり8頁を超えるもの、特殊な印刷（写真等）を必要とするものも著者が実費を負担する。
- 12 投稿された論文が投稿に関する申し合わせ及び執筆に関する申し合わせを満たしているかを本委員会において審査する。投稿に関する申し合わせあるいは執筆に関する申し合わせに規定されている内容を満たしていない場合は、投稿された論文に対して書き直しを求めることがある。
- 13 この投稿に関する申し合わせに定めるものの他、投稿、編集及び刊行に関して必要な事項は本委員会

において決定する。

附則

1. この申し合わせは平成22年7月28日から施行する。
2. この申し合わせは平成23年4月1日から施行する。

九州共立大学研究紀要執筆に関する申し合わせ

- 1 本申し合わせは九州共立大学紀要委員会要綱第8条の規定により紀要の執筆要領について定めるものである。
- 2 原稿は縦置き横書きとするが、人文系論文においては特段の理由がある場合に限り縦書きを認める。その場合、本申し合わせ第3項に定める要領にこだわらず、当該分野に相応しい形式を用いる。
- 3 原稿の執筆については次の要領による。
 - (1) 原稿には表紙を付し、論文の種類、表題、著者名及び著者の所属先を和文と英文で、ランニングタイトルを本文の言語で、連絡先となる著者とその宛先、電話番号、ファックス番号及び電子メールアドレスを記載する。また、表紙を含む原稿の総枚数、図及び表の枚数を記載する。
 - (2) 原稿は図、表、写真及び抄録を含め、刷り上がり8頁以内を原則とし、次の書式に従うものとする。
 - a. 原稿はA4版縦置き横書きとし、和文の場合は12ポイントの明朝体、全角で1行40字、1ページ30行、英文の場合は12ポイント程度の活字を用いてダブルスペースで作成する。
 - b. 和文原稿は、常用漢字、現代かなづかいを用い、句読点及びカッコは1字相当とする。
 - c. 日本語及び英語以外の言語を本文に用いる場合は、本学に著者以外にその言語のネイティブスピーカーがいる場合に限り認める。その場合、本項(2)a. に準じる。
 - d. 単位は原則として国際単位系を用いる。
 - (3) 総説と原著には要約 (Abstract) とキーワードをつける。要約は本文が和文、英文、その他の外国語のいずれの場合も英文とし、2-(2)-aに従い200～500語で作成する。キーワードは英文で3～5語とする。またキーワードは要約の最後に段を変えて明記し、これらは表紙の次に独立ページとして配置する。
 - (4) 原著のうち自然科学論文の本文項目の順序は、原則的に緒言 (はじめに)、方法、結果、考察 (謝辞、注釈)、引用・参考文献の順とし、小項目に見出しを付ける場合は、1. 2. …、1) 2) …、(1)(2)…, ①②…の順とする。
 - (5) 本文中で引用・参考文献に言及した場合、末尾の引用・参考文献に照合する番号をつける。また、著者名を表記する場合は3名以上の共著の場合、「ら」、「et al.」を用いて省略する。

(例)

 - ・…に発現すると考えられている⁵⁾。
 - ・…については1例が松本ら¹²⁾により報告されているが…
 - (6) 図表は原則として英文で作成し、番号はFig. 1, Table 1と表記する。またすべての図表は原稿末尾に図、表の順にまとめ、原稿1枚につき図表1編のみとする。本文には挿入する箇所の欄外に朱書きで指定する。
 - (7) 原図はそのまま製版可能なものとする。
 - (8) 参考・引用文献は、本文中の引用順に番号 (片カッコ) を付け、掲載順序は下記a.及びb.に従って記載する。巻数、発行年 (西暦年)、カッコ及び欧文は半角とする。欧文雑誌名は、正式な省略形がある場合のみ省略形を用いる。
 - a. 雑誌から引用する場合

著者名 (共著者はコンマ (,) で続け、全員を掲載) (西暦発行年) : 論文表題. 掲載雑誌名, 巻数 (号数を示す場合は巻数の後に (号数), 始頁—終頁.

(例)

 - 1) 森本茂, 加茂冬美(1990) : 単一運動単位の活動電位にみられる電気緊張性電位成分. 体力科学, 39, 126—132.
 - 2) Morimoto, S. & Kamo, M. (1990) : Appearance of electrotonic component in human motor unit potentials. Jpn. J. Phys. Fitness Sports Med., 39, 126-132.
 - b. 単行本から引用する場合

引用頁の書き方は、1頁のみのときはp. (小文字のpの後にピリオド), 複数頁のときはpp. (小文字のppの後にピリオド), 引用箇所が限定できないときの総ページ数をPp. (大文字のPと小文字のpの後にピリオド) として記載する。

① 著書

著者名（共著者はコンマ（,）で続け、3名以上の場合は他で略す）（西暦発行年）：書名、版数（必要な場合）、発行所、発行地（欧文の場合）、始頁—終頁。

（例）

- 1) 山本敏行, 他 (2002) : 新しい解剖生理学. 改訂第10版, 南江堂, p.141.
- 2) Rowell, L. B. (1993) : Human Cardio -vascular Control, Oxford University Press, New York, pp.86—87.

② 編集書・監修書

執筆者名（共著者はコンマ（,）で続け、3名以上の場合は他et al.で略す）（西暦発行年）：章名、編集者名（編）、書名、版数（必要な場合）、発行所、発行地（欧文の場合）、始頁—終頁。

（例）

- 1) 中澤公孝, 政二慶(2006) : 4.筋を活動させる神経機序, 福永哲夫（編）, 筋の科学事典—構造・機能・運動—, 朝倉書店, pp.165-166.
- 2) Segal, S. S. & Bearden, S. E. (2006): Chapter14 Organization and Control of Circulation to Skeltal Muscle, Tipton, C. M. (edt.), ACSM' s Advanced Exercise Physiology, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, p.345.

③ 翻訳書

カタカナ著者名（共著者はコンマ（,）で続け、3名以上の場合は他で略す）（翻訳者名）（西暦発行年）：書名、版数（必要な場合）、発行所、始頁—終頁。（原著者名（発行年）：原書名、発行所、発行地）。

（例）

- 1) ギャロウ, J. S., 他（細谷憲政監修代表）(2004): ヒューマン・ニュートリション—基礎・食事・臨床—, 第10版, 医歯薬出版, pp.173-174. (Garrow, J. S. et al. (2000) : Human Nutrition and Dietetics, Churchill Livingstone, Edinburgh).

- (10) 原稿と電子媒体は、A4版の封筒に入れ、封筒の表に原稿の種類、表題、著者名、連絡責任者、原稿の総枚数、図の枚数、表の枚数、別刷りの希望枚数を記入する（英文原稿の場合は表題のみ英語表記で他は日本語、日本語原稿の場合はすべて

日本語で記載する）。

- (11) 初校と2校の校正は、執筆者によって行なわれ、編集委員会の指定した期日内に終えなければならない。3校の校正は編集委員会が行なう。校正による大幅な原稿の修正は認めない。

附則

1. この申し合わせは平成22年7月28日から施行する。
2. この申し合わせは平成23年4月1日から施行する。

紀 要 委 員

委員長

森 川 壽 人

経済学部

仲 村 隆 文
水 戸 康 夫

スポーツ学部

八 板 昭 仁
山 下 龍 一 郎

共通教育センター

田 中 雄 二
ダニエル・ドロークス

業務課

岡 部 憲 宗

平成26年3月29日印刷

平成26年3月30日発行

発行者 **九 州 共 立 大 学**
〒807-8585
福岡県北九州市八幡西区自由ヶ丘1-8

編集者 **九州共立大学紀要委員会**

印刷所 有限会社 秀文社印刷
〒804-0013
福岡県北九州市戸畑区境川二丁目3-3

2014

Study Journal of Kyushu Kyoritsu University

No.4 Vol.2

CONTENTS

Original Paper

Kohei ARIYOSHI	
A time analysis of college women's badminton games	(1)
Katsuya FURUICHI, Nazario BUSTOS	
ON THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A PROGRAM FOR THE FORMATION OF SPECIALIST IN COMMUNITY PROBLEM SOLVING (FOCUSING ON INDIVIDUALITY, CO-SUPPORTING AND CREATIVITY)	(7)
Saiko TOKUNAGA, Tatsuya OHTOMO	
Current Features and Future Problems of Secretarial Work within the Japanese Management Structure	
—Based on the Results from a Survey conducted in Hiroshima—	(19)
Tsuyoshi KAWAZURA, Akihiro YAITA, Yasufumi OYAMA, Osamu AOYAGI, Ritsuko IMAMURA	
Relationship between the preceding and subsequent play and situation during a progressive play in basketball	(31)
Yasuo MITO	
Characteristics of Japanese "Overseas Sub-subsidiaries" in America	(49)
Yuji MORI	
Real estate markets and aging in Japan: Impact on land prices due to aging and declining population	(61)
LIN Leqing, Mana OSHIMA	
A Study on Japanese-language Education in China: Higher Education in Dalian City	(71)
Shuang LIU	
Students' attitudes towards NS and NNS Teachers in Japanese Language Teaching	(77)
Hiroshi KUDOH	
The Introduction to the Tale of "Nihon-Ryoi-Ki" as Teaching Materials	(83)
Kayo TAKAHASHI, Kazumi HIDAKA, Shinobu SHIRAIISHI	
Subjective adjustment of new teachers and their support needs —Follow-up survey in the first year after graduation—	(87)
Yoichi NAGATOSHI	
The Kindergarten Management and the School Evaluation System —Self-evaluation tasks and solutions for improving the childcare quality—	(93)
Yousuke ISHZAKA	
A Study on Organizational Ambidexterity Approach : To overcome the "Innovator's Dilemma"	(107)

Report

Kazushige OSHITA, Kazushi KOIZUMI	
Introduction of CMAS (Confédération Mondiale des Activités Subaquatiques) , a body that governs underwater science, and sports	(121)