

安田女子大学
現代ビジネス学会誌
2017 年度
Vol.6

安田女子大学
現代ビジネス学会

2017 年度 現代ビジネス学会誌 第 6 号 目次

論文

- | | | |
|---|-------|----|
| 秘書教育の今後 ―本学秘書科卒業生の実態調査報告― | 立花 知香 | 1 |
| オーストラリア連邦トゥーンバ市の路線バスによるスクール輸送 | 水谷 昌義 | 13 |
| 中国汽车产业的增长与新能源汽车政策的展望
(和文タイトル:中国の自動車産業と新エネルギー車政策の行方を展望する) | 森岡 文泉 | 32 |

研究ノート

- | | | |
|---------------------------------|-------|----|
| 「目標管理」の理念の源流を探る ～ドラッカー、マグレガー再訪～ | 金沢 英樹 | 40 |
|---------------------------------|-------|----|

エッセイ

- | | | |
|-----------------------|-------|----|
| 2018 年 3 月で大学を去るにあたって | 野村 康則 | 54 |
| 現代ビジネス学科を去るにあたって | 古山 友則 | 55 |

- | | | |
|----------------------|--|----|
| 2018 年 3 月卒業生 卒論題目一覧 | | 58 |
|----------------------|--|----|

【論文】

秘書教育の今後

—本学秘書科卒業生の実態調査報告—

立花 知香

1. 本研究の目的

現代ビジネス学科は2017年度から、「総合ビジネスコース」「公共ビジネスコース」「秘書ビジネスコース」の3つのコースの下に、カリキュラムが再編された。本稿は、2016年度をもって廃止された安田女子短期大学秘書科の教育理念が、現代ビジネス学科の秘書教育、とりわけ秘書ビジネスコースにどのように継承されうかを考える基礎資料として、秘書科卒業生の実態調査をとりまとめたものである。

今日に至るまで大学の類型の一つとして発展した短期大学は、職業教育において大きな役割を果たしてきたことはいうまでもない。短期大学は学校教育法第百八条によると、「職業又は實際生活に必要な能力を育成することを主な目的とすることができる」と規定されており、高等教育機関としての専門的な学問を教授研究できる大学の一機関であり、またビジネス実務者の養成を期待された機関として成長してきた。短期大学は4年制大学よりも修業年限が短く、その分学費も負担が少ないことから、高学歴化が進む女子を中心に短期大学への入学志願者は確実に増加してきた。このように、全国の短期大学は制度の発足以来、社会の要請に応え着実に発展を遂げてきた経緯を持つ。

本学安田女子短期大学においても創立以来、その要請に応じてビジネス実務能力育成を主眼として、地域社会へ多くの人材を輩出してきた。1961年4月に設置された家政科を1988年度にさらに発展させ、中国地方に唯一の秘書科が新設された。秘書科設立の目的は、秘書教育を通じて様々な職業・キャリアに共通する基本的能力を養い、幅広い職業人として社会に参画し貢献する人材の養成であった。秘書教育を核としたビジネス実務能力育成に力点を置き、その質を高めることを目標に変革を遂げてきた。しかしながら、少子化の進行、大学全入の時代と言われる近年の社会的ニーズの変化に応じ、高等教育機関としてより社会に貢献すべく、本学秘書科は現代ビジネス学部発展的に統合されることになった。それに伴い、2015年に募集停止、翌年2016年3月をもって廃止することが決定したが、「基本的能力養成」と「社会に参画し貢献する人材の養成」を掲げた秘書科の教育理念は、現代ビジネス学部継承されることになる。

秘書科では開設から廃止にいたるまで、時代の流れに即応し、幅広い人間性を育成するためにもカリキュラムの改訂や教育活動の見直しが絶えず続けられてきた。秘書科におい

て地道に構築されてきた総合的な教育活動システムを、我々は「DIY 教育システム」と名付けて、秘書科専任教職員が教育活動に取り組んできた。果たしてこの「DIY 教育システム」がどのように機能しているのか、社会が求める人材育成に役立っているのか、その検証を行うことは、職業教育の責任を負う高等教育機関の課題を洗い出し、その解決をめざして具体的なシステムの改良を行うのに有用であろう。

そこで、秘書科ではこの教育システム自体のさらなる深化と発展に向けて、秘書科卒業生の評価を聞き取り、それを今後の教育に如何に反映させるか検討することを目的として、卒業生が就職した企業を対象に調査を行うことにした。なお、本稿は調査の結果をもとにした筆者個人の見解である。

2. DIY 教育システムの概要

本学秘書科で確立してきた「DIY 教育システム」は、文部科学省が公募した平成 20 年度「質の高い教育推進プログラム」(教育 GP) に選定された、取組名称:『課題探求能力』の育成を目指す教育取組—教育課程と教育課程外諸活動を統合する DIY 教育システムの構築—の中で詳述されており、端的に言うと、学生を主体とした活動を推進するための教育システムである。

短期大学への進学者の増加は、必然的に出口である就職希望者の増加につながる。一方、就職希望者に対する求人は社会、経済動向の影響を受けやすく、不況のあおりで雇用状況が悪化すれば新規採用が手控えられ未就職者を生んでしまう。また、どんなに好況であっても就業意欲のない学生は社会への一步を踏み出しにくい。したがって、教育現場には、どのような社会情勢の変動にも敏感に反応し生きる力を身に付けた学生を育てていくことを期待される。

秘書科は、「国際化・情報化の時代に、自らの人生を拓く」自律的学生を育てることを教育理念としている。すなわち、秘書科が目指した教育は職業を通して積極的に社会参画し、自らを磨き続けるキャリア教育である。このような本科の教育目的・教育目標の周知徹底を図り、温かい人間性をもちつつ、円滑な社会生活を営めるキャリア構築を目指したカリキュラムや教育活動を融合させ可視化したものが「DIY 教育システム」であった。

女子の高学歴化が進み、高等教育機関への進学率は上昇傾向にあるが、短期大学進学者は 2008 (平成 6) 年度の 24.9% をピークに減少傾向 (内閣府, 2017) にあり、短期大学数も減少の一途にある。リクルートの調査 (2013) によると、比較的堅調に進学率を維持し

ている保育・教育系、看護や医療関連、介護・福祉などの直接職種やその資格取得に結びつく分野とは異なり、一般教養教育が主体の社会系、秘書・情報系の進学率は伸び悩みを見せている。そのような逆風の中で、秘書科は定員 100 名に対し、教育 GP に取り組んだ 2008 年度以来、最終の 2015 年度（入学生 92 名）以外は充足している。また、入学という入口に対する出口においては、図表 1 に示すように、100%に近い水準で推移している。入学希望者は就職率の高さも進学先の評価指標にする傾向があるので、入学希望者の確保には重要なポイントであり、我々秘書科教職員の就職支援の目標は卒業年次生の就職率 100%である。秘書科最後の、2015（平成 27）年度卒業生は 91 名であり、その最終就職内定状況は、就職を希望しない（進学含む）学生 5 名を除き、達成率：100%であった。

図表 1. 年度別就職内定率

2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度
平成 21 年 3 月卒	平成 22 年 3 月卒	平成 23 年 3 月卒	平成 24 年 3 月卒	平成 25 年 3 月卒	平成 26 年 3 月卒	平成 27 年 3 月卒	平成 28 年 3 月卒
97.2%	99.2%	99.0%	98.2%	98.1%	98.1%	100%	100%

さて、中四国地方の中核都市である広島は支社・支店経済の街であり、また、自動車や機械メーカーの企業城下町でもある。本学秘書科発足当時 1980 年代後半から 1990 年代前半は、地元の地方銀行、都市銀行や証券会社のような金融業の支店や製造関連企業を中心とした広島市都心部と周辺の大企業への就職先が大半を占めていた。その後、平成の長期不況で企業の事業縮小、統合や組織の合理化が進む中、学生の就職先の分布図も様相が変化してきた。第 3 次産業に分類される非製造業、サービス業への就職を希望する学生が増加し業種も多様化した。また、秘書科では 1996（平成 8）年度に日本医師会医療秘書資格を取得できるようなカリキュラムを導入している。図表 2.からもわかるように、医療関連分野で就職先が開拓されて、近年では、秘書科学学生の 3 割が医療関連分野に就職するようになった。この就職希望先の変遷の背景には、女性の働き方の変化が窺われる。近年、女性の就業年数が伸びている。平均初婚年齢の上昇からも明らかなように女性の晩婚化や非婚化、結婚や出産を経たのちの早い段階での再就職者の増加により、女性の就業率は上昇しつつある。結婚、出産後も就業したいという希望を持った女性の増加や、出産・育児を経た女性の再就職など、女性の就業行動は、働きやすい企業を求め、就業に有利な資格を取得しておきたいというキャリア志向へと移行している。秘書科では、このような傾向

をいち早く捉え学生の就職をバックアップする指導を進めてきた。

図表 2. 2015 年度業種卒業生就職内定先

単位：名

建設業	製造業	卸・小売業	金融・保険	サービス
5	7	9	18	15
医療	不動産	公務員	その他（進学）	就職希望せず
30	1	1	1	4

これまでの就職内定率の高さは、学生の就業意識の高さや地道で活発な就職活動の表れであるといえよう。安定した就職率の高さは、時流をとらえた職業教育、ビジネス実学を中軸にした秘書科カリキュラムを基盤として、学生の自主性、積極性を促し自律的な学生を養成することを目的とした DIY 教育システム取組の一つの成果と言えるのではないかな。

3. 企業調査

前章「2. DIY 教育システムの概要」で述べたように、教育システム導入後の入学希望者と就職率から教育システムがある程度機能して好循環を生んでいるのではないかと考える。しかし、DIY 教育システムが「職業又は实际生活に必要な能力を育成することを主な目的とする」という高等教育機関に求められる能力育成にかなった内容を伴っているのかという点についてはまだ検証されていない。また先に述べたように、女性のキャリア志向の変化が見られ、それに対応する教育と指導のあり方の模索も必要である。われわれはこれから先も、地域社会に必要な人材を供給し継続的に発展させていくために、卒業生の受け入れ先である企業がどのような人材を求めているかを把握しニーズを見定めることにした。企業側の意向をヒアリングすることで、求められる人材輩出ができているのか、さらには今後の課題として、どのような学生を育てるべきか、秘書科学生はどのような能力を向上させるべきか、秘書科が進むべき道を検討する材料を得ることができると考えた。それには卒業生を受け入れている就職先企業の評価が必要である。まずは、現時点での企業の評価を収集して、現行の DIY 教育システム内容の充実度を測ることにした。卒業生に対する就職先からの評価は、短期大学の 2 年間という修業年限を生かした、人間教育と実学とを一体化させた教育システムの結果といえよう。そこで、就職先企業の協力を得て聞き取り調査を実施することにした。

今回の調査の目的は「1. 本研究の目的」でも述べたが、以下の 2 点である。

1. 企業ニーズを調査し、秘書科の将来像を再構築する。
2. 秘書科をPRし、卒業生の就職先の開拓、促進を図る。

残念ながら、このような秘書科の発展を目指した目的で調査を開始して5年後に閉科を迎えることになるのであるが、ともすれば学生・教職員の意識が拡散してしまいそうになる状況においても、DIY教育システムの充実を図り、新しい高等教育機関のモデルの提示ができないか模索し続けた。

(1)調査方法

本調査は2011年度から2015年度まで5回にわたって、秘書科所属の専任教員全員で実施したものである。調査方法は聞き取り形式を取った。

訪問先企業・団体に対して予め秘書科卒業生の実態調査への協力の要請をし、より正確な実態をつかむため、各企業の人事担当者あるいは卒業生が所属している部署の上司や教育担当者に直接面会し、調査項目に回答していただく方法を取った。調査時間はおよそ30分程度を想定し、概ね想定時間内で調査できた。

協力いただいた企業数はのべ201件で、図表3のとおりである。初年度2011年は86件を訪問した。調査の目的の一つが企業のニーズを満たした学生を輩出できているかを調査することであったため、それまで卒業生を受け入れてくれていた実績のある企業・団体で、かつ現役で2～3年勤続の卒業生が在籍しているところをピックアップし訪問することにした。次年度以降は規模を縮小して、前年度の卒業生が就職しているところ、あるいは秘書科学生の就職活動に有益な情報収集、当該年度および翌年度の採用予定や計画を伺い、求人市場の開拓という目的も兼ねて、できるだけ前年度の調査先との重複を避けて実施した。

図表 3. 訪問調査先

訪問期間	調査件数	製造業	サービス業	金融・保険	小売・卸売業	建設業	運輸・通信	医療
2011年8月～11月	86	28	16	11	20			11
2012年8月～11月	39	2	10	5	7		2	13
2013年8月～11月	29	8	6	3	7			5
2014年9月～翌年3月	24	6	4	2	5	3		4
2015年6月～7月	23	2	12	3	1	1		4

インタビュー質問項目は、「1. 企業の基本情報および最近の傾向」と「2. 秘書科卒業生評価」についてである。

1. については、どのような人材を特に求めているか。4年制大学、短期大学、専門学校

校の卒業者の採用はどのような状況か。短期大学卒業者には何を期待しているかといった内容の質問である。

2. については、本学秘書科卒業生が他の大学や専門学校の卒業生と異なる、特に良い点、特に悪い点を問うものである。評価項目は、(1) 総合評価 (2) 意欲 (3) 社会性 (4) 基本能力 (5) その他応用的適応能力 (6) 知識 (7) その他の全7項目である。(1) 総合評価は、概ね良好な回答が得られた。その良好と回答された内容について、特に良いのはどのような点かを (2) ~ (6) の区分で回答を求めた。調査面接のときには、回答者の各質問項目に対する答えやすさを考慮して、(2) ~ (6) の下位項目にあたる資質や能力を表す語句を記したシートを見ながら回答してもらった。その結果を図表4に示す。

図表 4. 企業調査の回答

年		(2)意欲			(3)社会性			(4)基本能力				(5)その他応用的適 応能力				(6)知識	
		基本 態 度 な 勤 務	業 務 へ の 取 組 み	学 ぶ 姿 勢	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	マ ナ ー	女 性 と し て の 品 格	教 養	事 務 処 理 能 力	情 報 処 理 能 力	業 務 へ の 理 解 力	応 用 力	忍 耐 力	洞 察 力	企 画 力	資 格	専 門 的 な 知 識
2011	特に良い	54	55	38	42	49	17	16	36	14	32	18	16	9	10	3	4
(86)	特に悪い		1	2	3	1					2	4	2		1		3
2012	特に良い	27	28	19	26	15	10	9	10	7	18	7	15	3	2	7	4
(39)	特に悪い	1		3		2	1		1	2	1	5	3	3	3		3
2013	特に良い	18	17	9	15	12	8	7	12	6	13	6	6	7	3	3	2
(29)	特に悪い					1		1			1		2			1	1
2014	特に良い	20	18	18	12	10	9	4	10	6	11	7	10	1	4	4	2
(24)	特に悪い	1	1	1	1	1	1		1	1	1						
2015	特に良い	18	18	17	17	15	8	2	9	2	9	5	4			1	
(23)	特に悪い												1				
()内の数値は調査件数																	

(2)調査結果と考察

①意欲

職場での仕事に対する取組み姿勢・態度についての質問については、多くの企業から高評価してもらえている。与えられた環境で与えられた仕事に取り組む姿勢が見られ、学ぶ姿勢も評価されていることから秘書科卒業生が真面目に積極的な態度で業務に関与していることがうかがえる。「意欲がある」と評価する根拠としては、以下のような回答があった。

「システムの利用方法など、先輩から聞いたり自ら試行錯誤したりしながら真剣に取り組んでいる」「自分が決めたことに一途に取り組んでいる」「まじめで辛抱強いので、将

来のリーダーとして育てている」「明るさ、元気さ、笑顔に、働く姿勢が表れている」

「まじめに取り組み、努力している」「4年制卒業生に負けないレベルにあり、直属の上司からも評価は高い」

仕事に臨む真剣さ、真面目さ、頑張りが評価されている一方で、悪いと評価された点では、「学生気分が抜け切れていない」「入社後間もない時期に退職した」などの意見があった。

②社会性

コミュニケーション能力、マナー、女性の品格という3つの下位項目に分けて、社会的に好ましい資質、態度、能力について問うた。この項目の評価はコミュニケーション能力とマナーについては、①意欲に次いで各年とも高評価を得られている。職場における人間関係づくりには不可欠なコミュニケーション能力に関する評価点は、「上役や先輩など周囲とのコミュニケーションが良好である」、あるいは「幅広い年齢層、客層のお客様（患者様）とのコミュニケーションが良好である」、「対外的な電話応対などもきちんとできている」などであった。

対して、悪いという評価では、「同僚と比べて、やや自己表現力が低い」、「形式的なマスターだけでは不十分」などがあった。

マナーは、コミュニケーション能力育成とともに秘書科では特に教育の力点が置かれたところであり、学生の関心が高いところでもある。「特に良い」と評価している企業は半数以下にとどまっているが、「特に」とまではいかないまでも「良い」とコメントしている企業も多い。「期待以上である」、「他大学の卒業生に比べて断然、接客が丁寧である。」、「秘書科の教育内容が理解できた」との回答もある。「秘書科 OG 社員が人事部に配属されビジネスマナー講座で講師をしている。学生時代の学習が今でも生かされている。」のように指導的な立場に立たせる企業も複数見られた。コミュニケーション能力やマナーの良さを買われて、「販売職から秘書に抜擢した」という報告もある。

悪い点としては、「意識がオンとオフの時（油断しているとき）との落差が大きい」「特に接客等で問題はないが、親しい間柄とそうでない関係とがはっきりしている」という指摘が見られた。

女性としての品格という項目は、コミュニケーション能力やマナーと比べると、さほどの評価は得られていない。悪いという評価が高いわけでもないのに、品格が欠如しているということでもなさそうである。コメントにも「女性として」というジェンダーにとらわ

れた内容も言及されていない。

③基本能力

基本能力の下位項目は、教養、事務処理能力、情報処理能力、業務への理解力の4つである。これらは、業務遂行に直結している能力群である。定型化された処理方法を理解して、確実に正確に業務を遂行する事務処理能力は当然のこととして求められる。ビジネスに携わる者として、直接業務にかかわる知識の獲得は言うまでもなく、社会的な一般知識として社会全般についての視野を広げて、自国内外の経済、文化や歴史などに対する造詣を深めることも必要である。また、情報化社会においては、単に情報の収集だけでなく、情報の見極めや情報の加工、分析や評価ができるような能力が必要である。身に付けた知識や技能を的確に業務遂行に結びつけて行く能力を基本能力とまとめた。

事務処理能力と業務への理解力は評価するという回答が得られているが、知識と情報処理能力は良い評価が高くない。「あえて言うなら情報収集能力が欠けているが普通」、「ずば抜けているわけではないが平均的によくやっている」とのコメントのとおり、基本能力は他大学と同等レベル、特に問題ないレベルと捉えられる。教養や業務への理解度についてのコメントとして「もっと視野を広く持ってほしい」、「秘書科卒業生に限らず、近年は物事を表面的にしか捉えられず、業務内容を深層まで理解して行動できる人が少ない」、「短大卒者は専門知識が大卒者に劣るのと、実際の業務は学校で習ってきた書物の中の知識だけでは太刀打ちできない」とあり、定型的な業務には対応できているが、さらに業務のレベルを上げて幅を広げるための、積極的な知識の獲得や技能の習得など自己研鑽が求められている。

④応用的適応能力

応用的適応能力の下位項目は、応用力、忍耐力、洞察力、企画力の4つである。前出③の基本能力の知識や技能をもとに、主体的に働きかける意識を持った創造的な業務行動について問うたものである。他の①～③の評価と比較すると、「特に良い」と評価されるレベルではないということがわかる。また、ここにきて他大学と比較して「特に悪い」という評価が目につく。

コメントでは以下のような指摘が見られた。

「今後を期待したい」「将来的には企画できるように成長してほしい」「言われたことはできるが、自ら積極的に動いて仕事を作り出すことができない」「一般的に忍耐のいることは避ける傾向がある」「専門知識を広げる意欲が欲しい」「このあたりの能力は長く

勤めていないと身についているかどうか判断しづらい」

現時点では高い評価ではないものの、個人の頑張りを認めて成長を期待する回答が得られた。

⑤知識

業務に関する知識や資格の取得に関する項目である。補助的な業務の一般職レベルの採用であれば、特に専門的な知識や資格取得にこだわらないとする企業もある。専門的な知識を要求する企業、例えば金融業などでは「入行後に研修などで専門的な知識や資格を取得していくので特に問題ない」とする回答が多かった。その一方で、経理や財務に関する業務では「学生時代に簿記や会計の知識を身に付けておいてほしい」との要望が見られた。専門知識が必要か否かは、業種や職種によっても要求が分かれるようである。専門的とまでは要求しないが、その礎となる基礎学力やさまざまな資格、語学力向上へのチャレンジなどの自己啓発を求めるコメントもあった。

以上、企業への聞き取り調査から、秘書科卒業生の評価をまとめた。意欲や社会性については高評価が得られたが、応用的適応力や知識の項目では評価が分かれた。

「2. DIY 教育システムの概要」でも述べたが、ビジネス実務者の養成を期待された短期大学としての使命を果たすべく、秘書科の教育は、秘書教育を核として、豊かな人間性を育み円滑な社会生活を営めるキャリア構築を目標としてきた。

多くの女子大学生が在学中に秘書検定にチャレンジしその取得を目指すように、秘書職は働く意識を持った女子学生にとって女性職のイメージが強い。日本企業の場合、秘書職を経営者や管理者のブレーン役も兼ね備えた補佐という専門職として雇用するよりも、いわゆる上司の雑務を引き受ける補助的庶務的業務を担当するのが秘書職であることが多い。秘書科が新設された当時は、女性の社会進出が進んでいるとはいえ、総合職を目指すより補助的な業務に従事する一般職として採用されるのが主流であった。したがって、秘書科としては、秘書教育は、秘書職に就く人材を育成するものと限定せず、様々な職種、キャリア教育のスタートに必要とされる基本的なビジネス実務能力や技能の育成を目指す教育という認識であった。いわゆる M 字曲線と呼ばれる、日本の女性の年齢階級別労働力率の推移からも推察できるように、結婚や出産を機に離職する女性が多く就業年限が短いのが特徴である。採用企業側も短いスパンで回転する女性社員に総合職男性と同等の成果を期待できない。それを前提とした雇用計画を立てるため、社会的にも補助的な業務を遂行できる程度の人材育成が望ましかったのではないかと。しかし、平成時代に突入すると、長期

不況の影響による雇用状況の悪化、女子の大学進学者の増大、女性の社会進出を後押しするような制度の充実などを背景に、女子向けの教育から共学向けの教育へと大きく教育の方向性の舵を切らなくてはならない時代になってきた。

カリキュラムの改訂や教育活動の見直しが続けられ、DIY 教育システムを確立してきた中でも、普遍的に秘書教育の中核を担う科目として秘書学概論や秘書実務演習などの名称で脈々とビジネス実務指導が受け継がれ実践されてきた。指導内容は、女性としての特性を生かしたきめ細やかなサポートができる人材、好感をもって受け入れられるような人材の創出に徹底した内容である。社会人としての態度や姿勢、ビジネスに従事する者としてのマナーなどの内面的な教育が学生に浸透した結果が、意欲や社会性の項目で企業の高評価を得られたのではないかと考える。2012 年度から年度末には、2 年生を対象としたアンケート調査「秘書科 2 年間を振り返って」を継続的に実施している。その中で、自分の成長度を 5 点満点で自己採点する項目がある。その結果、「マナー」、「社会人の意識」、「コミュニケーション力」については得点が高く、学生自身も自己の成長を自覚していることがわかる。自他が認める、就業意欲の高さやマナーの良さは秘書科アイデンティティの一部になっていると考える。

他方、企業に高評価を得られなかった応用的適応能力などの業務に直結する能力の育成については短期大学のカリキュラムの限界と言わざるを得ないのではないかと考える。短期大学は、そもそも大学の一機関ではあるがビジネス実務者の養成を期待された機関である。短期大学では知識や技能の修得は時間的な制約から、表層的であつたり導入的な範囲に留まざるを得ない。専門的な学問を習得するのが主目的であれば、やはり 4 年制大学への進学を選択することになろう。企業調査の結果には、人間的な魅力を高め表現できる人材を養成する秘書教育のこだわりと限界が表れていると考える。

さて、先にも述べたが、短期大学秘書科は 2016 年に廃止となった。しかし、秘書科で培われた DIY 教育システムを活かし、グローバル化に対応した、より高度で柔軟な対応力や語学力等の養成を目指し、現在は 4 年制安田女子大学の現代ビジネス学部現代ビジネス学科へ統合されている。

企業の調査で、「他と比較して良い」と秘書科での教育が評価されたものは、4 年制大学のビジネス実務教育でも養成されることが望ましいものではないかと考える。つまり、「社会性」や「就業意欲」の養育である。毎年公開される経済団体連合会の「新卒採用に関するアンケート調査」では、選考にあたって特に重視した点の上位に、社会性の下位項目で

ある「コミュニケーション能力」や就業意欲としての取組み姿勢に表れる「責任感」、学ぶ姿勢の源としての「チャレンジ精神」が常にあげられる。専門的な知的教育とともに、教育機関から企業への移行をスムーズにする初歩的なスキル教育もキャリア教育としては必要であろう。

4. これからの秘書教育

近年、女性の社会的進出が加速すると同時に、女性の就業行動も変化している。女性の就業をバックアップする社会政策も相次いで打ち出され、男女雇用機会均等法（1985年制定、1997年改訂）、男女共同参画社会基本法（1999年制定）などの法令が制定・施行された。このような時代の趨勢に呼応するように、女性の4年制大学への進学率は、1985年13.7%、1995年22.9%、2005年36.8%（学校基本調査, 2017）と着実に高くなっている。最近の2017年の調査では49.1%と、同年の男性の大学進学率の55.9%に迫る勢いで女性の教育水準が高まっており、男女の教育水準の差は確実に縮小している。このことから、大学を卒業して就労する時点での人的資源としての女性と男性との格差も縮小傾向にあるといえよう。優秀な女性の輩出は労働力として大いに期待される。

4年制大学の専門性を高める教育に対して、短期大学の秘書教育で評価されるものは何か。先にも示したとおり、短期大学は「職業又は實際生活に必要な能力を育成することを主な目的とする」高等教育機関であるから、職業的にも社会的にも自立を果たすために必要な資質能力の養成が期待される。本研究でまとめた調査結果の中で、専門性の高い大学教育を受けた女子との比較で評価が高かった分類「意欲」や「社会性」は、まさに短期大学でのキャリア教育で養いたい資質といえよう。このような資質の涵養は、秘書科ではDIY教育システムのもとで取り組んできた人間教育と実学教育の両輪が有機的にかみ合い成果を上げてきた。

聞き取り調査では、職種にもよろうが、専門性はあまり問わないという回答が少なくない。雇用者側としては、業務に従事する過程で専門的な知識や技術は獲得できる、あるいは獲得してほしいという期待を持つ。むしろ、そのためにも意欲的に業務をこなす人材、積極性のある人材、周囲との関係を良好にできるような社会性を持った人材を望んでいる。きめ細かい実務指導を信条とする短期大学で、こうしたいわゆる人柄を磨くような教育の充実を目指すことこそ、地域社会が期待することではないかと考える。

30年前の秘書科設立当初とは企業組織も業務内容も働き方も変化している。AIによる

技術の進歩や更なるオートメーション化は新しいビジネスを生み、そこには新しい職業が誕生する可能性がある。秘書教育で醸成される、仕事に対する積極的な関与意欲や社会性も特徴にはなるが、AI ではかなわない能力、単純にデータの蓄積だけでは応答できないもの、例えば、柔軟な人との関わり方やコミュニケーションスキル、新しいことを生み出す力や臨機応変な問題解決力などの養成である。これらの能力は、調査結果で見ると、期待に込められておらず、まだまだ鍛える余地がある。

これからの高等教育機関での秘書教育は、これまでの職業的・社会的自立に必要な能力や資質の醸成を目的とする教育を主軸として遂行しながらも、将来的な働きの変化も見据えながら、連携先である地域社会のニーズを洞察し対応していく可変的な教育であり続けることが求められる。

本実態調査報告を足掛かりの一つとして、現代ビジネス学科秘書ビジネスコースでの秘書教育について、これからの時代に相応しい教育内容の充実を図るべく、研さんに励む所存である。

以上

参考・引用

小林浩, 2013, 『高校生・保護者から見た短期大学～大学・専門学校との違いをどう見ているか～』 リクルート

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/037/siryo/_icsFiles/afieldfile/2014/03/28/1345096_2.pdf (平成 29 年 8 月 19 日参照)

文部科学省, 2007, 『教育振興基本計画』

文部科学省, 2017, 『学校基本調査年次統計』 政府統計の総合窓口ホームページ, <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843&cycode=0> (平成 29 年 8 月 19 日参照)

内閣府男女共同参画局, 2013, 『男女共同参画白書（概要版）平成 25 年版』

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/gaiyou/html/honpen/b1_s07.html (平成 29 年 8 月 19 日参照)

仁井和彦・立花知香, 2012, 「『課題探求能力』の育成を目指す DIY 教育システム—教育 GP 取組プログラムの 30 ヶ月の活動報告—」『安田女子大学紀要』 40. pp. 307-317
安田女子短期大学秘書科年報「平成 26 年度版」「平成 27 年度版」

(2018 年 3 月 5 日受理)

【論文】

オーストラリア連邦トゥーンバ市の路線バスによるスクール輸送

水谷 昌義

概要

オーストラリアのトゥーンバ市の公共交通機関であるバスは、一般客に提供する乗り合いと、スクールバスを営業している。登下校時、一部のバスは本来の路線を離れ、近隣の学校へ生徒を送り迎えする。2017年2月の調査に基づき、一般路線によるスクールバス営業の実態を解明し、利害得失を検討する。

はじめに

オーストラリア東部のトゥーンバ(Toowoomba)市では、bus queensland Toowoomba 社が市内バスを運行している。一般客を輸送する路線バスと、通学生のためのスクールバス運行とがある。スクールバスは、決まった時間に大人数が決まった目的地(または出発地)を利用するものであり、普通の客にとっては運行区間が便利なものではないし、混雑防止の目的もあって、一般客は乗車できない。ところが、バス1台分に相当するほどのまとまった人数がいらない場合、スクールバスを毎登校日に運行するのは不経済である。そこで、トゥーンバ市では、利用人数の少ない方面へのスクールバスは運行せず、路線バスが本来の運行ルートはずれて学校まで迂回し、通学者を輸送する方式がとられている。2017年2月にその詳細を現地調査した。

1. トゥーンバ市の市内バス

トゥーンバ市でバスを運行する bus queensland Toowoomba 社はクイーンズランド州政府が2007年12月に設立した qconnect という企業連合に所属している。qconnect はクイーンズランド州内の18都市で市内バスをそれぞれ運行しているバス会社の連合組織である。加盟全社乗り放題の1日乗車券や1週間乗車券の発売もしている。



Fig.1 市街地のバス 於 USQ

トゥーンバ市内で qconnect が運行するバス路線は、市街地のみを運行する6路線と、市内ではあるが市街を外れた住宅地まで運行する1路線、市外まで運行する1路線がある。すべての路線がダウンタウンにある Toowoomba bus station に出入りする。また、James St にある Clifford Gardens(ショッピング

グセセンター)は市街地を運行する5路線が経由する。さらに、市内南部のUSQ(University of Southern Queensland)もバス路線の要衝となっており、市街地を運行する4路線の起終点となっている。本稿では市街のみを運行する6路線を論議の対象とする。6つのバス路線には Route 1,2,4,5,6 と振られた路線

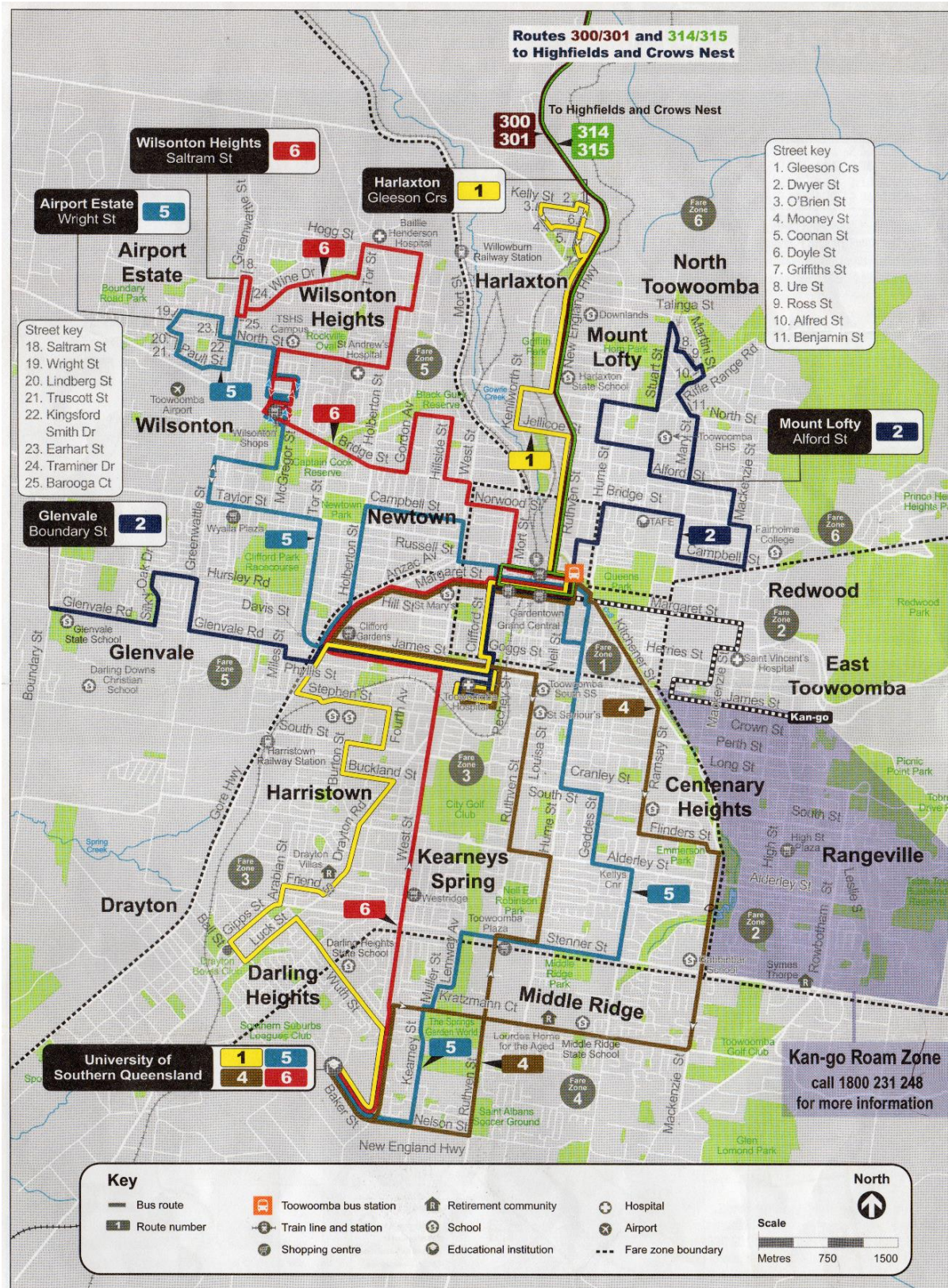


Fig.2 Toowoomba 市街バス路線図 出典[3]

と、Kan-go と呼ばれる路線とがある。Kan-go は実質的には Route 3 に相当するが、営業政策上、特別な名称が付され、車両も他の路線とは異なる形状のもので運行されている。

市内はゾーン分けされていて、乗車したゾーンと下車するゾーンによって運賃が決まる。乗車時に運転手に下車地を告げ、前払いで運賃を支払う。下車時はストップベル(押しボタン)により運転手に知らせると、最寄の停留所に停車する。ストップベルは少なくとも 100 メートル手前までに押すよう注意書きがあるが、柔軟に停車してくれるようであった。

運行は月曜～金曜日と土曜日とでスケジュールが異なり、土曜は減便、日曜は運休となっている。スクール運行は土曜も運休である。

路線図・時刻表は、紙で配布されるもの(ウェブサイトに掲載されているものも同内容)と、各バス停に掲示されているものがある。前者には、主なバス停のみ掲載だが、すべてのバス運行が載っており、スクール運行などのことも説明されている。バス停の時刻表は、そのバス停に来るバスが時間順に記載してあるだけのものが標準であるが、スクール運行の説明書きがしてあるところもあった。路線図にはスクール運行の路線は描かれていないが、bus station に掲出されている路線図だけはスクール運行の路線の一部が記載されていた。

紙の時刻表の説明には、記載順に A,B,C, … の記号が振られており、本稿でも基本的にはその記号を用いる。ただし、記号が違っていても朝と夕の運行時間帯の違いだけの場合もある。

運行路線の記述は、通過する通りの名称と、次の通りに入るときに右左折の方向を次々と示すことで表示する。アンダーラインを付した通り名はほんの短距離だけその通りを経由する場合を示す。細かい経路を別に書き出した場所は「～」で示した。Route1,2,5,6 の北側の終点は、住宅街を一回りしてもとの大きな通りに戻ってくる運行形態となっていて、住宅街のなかは一方向のみの運行となっている。

本稿では運行区間の順方向を「下り」、逆方向を「上り」と呼ぶ。また、[2],[3]の地図をはじめ、オーストラリアで市販の地図である[1]でも、ストリートは St と略記した後ろにピリオドを付けていないので、本稿でもその形に倣って表記している。

2. Route 1 Harlaxton～USQ

路線図には黄色の線で記載されている、街を南北に走る路線である。区間運転を含めて平日 11 往復、土曜日 8 往復の運行である。

基本路線 Harlaxton ～ Ruthven St 右 North St 左 Kenilworth St 左 Jellicoe St 右 Ruthven St ～ bus station ～ Margaret St 左 Clifford St 左 Gogges St 右 Prescott St ～ Toowoomba Hospital ～ James St 左 Anzac Av 左 Stephen St 右 Fourth Av 右 South Av 左 Burton St 左 Buckland St 右 Drayton Rd 右 Friend St 左 Arabian St 右 Stenner St 左 Gipps St 左 Ball St 左 Luck St 右 Wuth St 右 West St 右 Baker St 右 USQ

Harlaxton 住宅街の中(反時計回りのみ) Ruthven St 北上 左 Coonan St 右 Doyle St 左 Glesson Cr¹ 左 Dwyer St 右 Kelly St 左 O'Brien St 左 Mooney St 左 Coonan St 右 Doyle St 左 Griffiths St 右で Ruthven St 南下に戻る

bus station 付近下り Ruthven St 南下 左 Russell St 右 Neil St 右 bus station 右 Neil St 右 Margaret St 西行

bus station 付近上り Margaret St 東行 左 Ruthven St 右 Russell St 右 Neil St 右 bus station 左 Neil St 左 Russell St 右 Ruthven St 北上

Toowoomba Hospital 付近 Prescott St 南下から直進で Pechey St 右 病院正門から構内に入る ローター右 病棟前を通る 右 病院北側の道(名称なし) 左 Pechey St 左 James St 西行

「James St 左 Anzac Av」は交差点を左折せず、交差点北東にある Clifford Gardens(ショッピングセンター)の駐車場に James St から交差点より手前で右折して入り、駐車場内にある停留所に止まる。駐車場から左折で交差点よりも北の地点の Anzac Av に出て、交差点を直進する。上りは Anzac Av から交差点を右折して James St に入り、左折して駐車場に入る。駐車場から左折で Anzac Av に出て、交差点を左折して再度 James St に入ることになる(Route 2,4,5,6 も同様)。



Fig.3 Clifford Gardens 付近の運行
青:下り 赤:上り google map に加筆



Fig.4 bus station 付近の運行
青:下り 黒:上り [2]に加筆

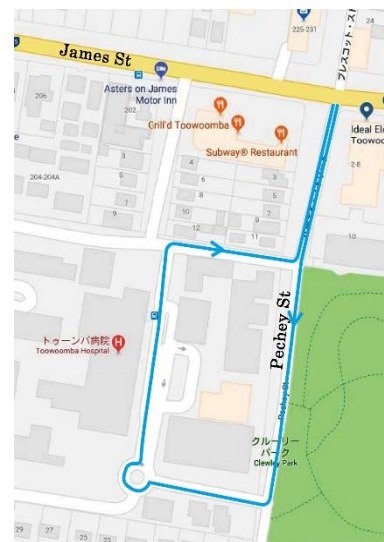


Fig.5 Toowoomba hospital 付近の運行 google map に加筆

¹ Cr は crescent の略。三日月形に曲がっている街路。

Harlaxton 住宅街のなか、Kelly St 中ほどにある Kelly St バス停が実際の起終点となっている。「Coonan St 右 Doyle St」が 2 回あるが、同じ交差点に対向して来て、それぞれ右折して反対方向に行く運行経路である。

bus station へは、Margaret St 東向きで来た場合、どの Route でも Fig.4 黒のように迂回して入る。

Toowoomba Hospital では、下りでも上りでも Pechey St に入ってから戻るまで、病院敷地内の通り方は同じである(Route 2,4 も同様)。平日は 7 往復、土曜日は全便が立ち寄る。

スクール運行は 2 校、3 経路設定がある。うち 1 校には下校時の設定がない。

スクール運行 A North St 右 Stuart St 右 Chilcote St 右 Hume St 左 North St

下り 8:05 頃、上り 15:25 頃に、Ruthven St と North St の交差点で基本路線から分岐し、Stuart St 沿いの Toowoomba State High School に立ち寄って、もとの地点に戻る。学校に停車してから、Route2 の路線も通っている Jellicoe St ではなく小路の Chilcote St を通って戻る理由は不明である。

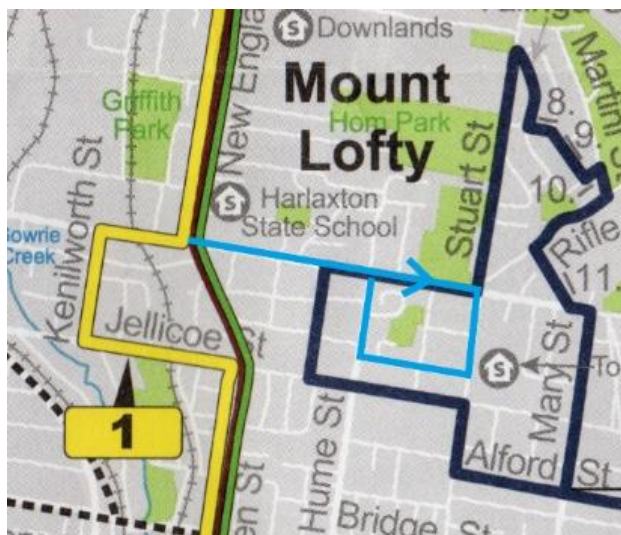


Fig.6 Route1-A [3]に加筆



Fig.7 Route1-C,D [3]に加筆

スクール運行 C Herries St 右 Ruthven St 左 Perth St 左 Hume St 左 James St

下り 8:20 頃、Clifford St から左折して分岐し、Perth St の St Saviour's College に立ち寄り、Prescott St と James St の交差点で基本路線に戻る。分岐してから戻るまでの間は基本路線を通らない。この便は Hospital には立ち寄らないので、基本路線に合流する時は直進となる。(Fig.7 の橙色)

スクール運行 D James St 右 Ruthven St 左 Perth St 左 Hume St 左 James St

上り 8:05 頃、James St から Prescott St に左折せず直進して基本路線から分岐し、St Saviour's College に立ち寄り、元の場所に戻る。この便は Hospital には立ち寄らないので、基本路線に合流する時は右折となる。(Fig.7 の水色)

また、スクール輸送ではない B 運行もある。

B 運行 Drayton Rd 左 Stenner St 右 Platz St

下り 8:45 頃と上り 15:05 頃、17:15 頃の 3 便だけ、
Drayton Rd から Friend St に曲がらず直進する形で
基本路線から分岐し、Wuth St で再合流する。沿線に
学校はなく、目的は不明である。直進してそのまま
Wuth St に合流するのなら客のいないところをショート
カットしたとも考えられるが、特にそれほどの近道にもな
っていない。また、B 運行をする上り 2 本の間の、上り
16:10 頃の便は基本路線を走る。

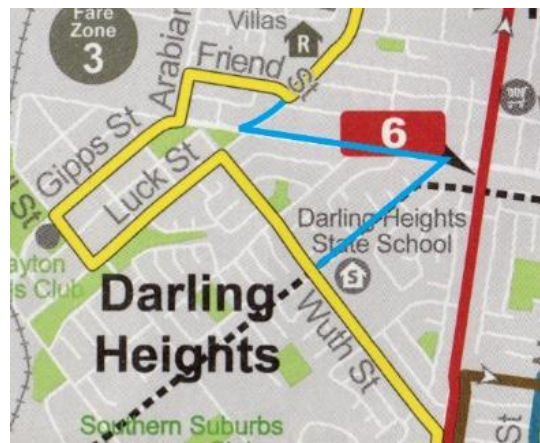


Fig.8 Route1-B [3]に加筆

3. Route 2 Glenvale～Mount Lofty

路線図には紺色の線で記載されている、街を西から北東方面に走る路線である。区間運転を含めて平日 10 往復、土曜日 8 往復の運行である。

基本路線 Glenvale Glenvale Rd 左 Silk Oak Dr 右 Hursley Rd 右 Greenwattle St 左
Glenvale Rd 右 Mile St 左 Phyllis St 左 Anzac Av 右 James St ～ Toowoomba
Hospital ～ Prescott St 左 Gogges St 右 Clifford St 右 Margaret St 左 Neil St ～
bus station ～ Neil St 右 Chalk Dr 左 Hume St 右 Bridge St 右 Mary St 左
Campbell St 左 Curzon St 右 Bridge St 右 Mackenzie St 左 Alford St ～ Mount
Lofty

Mount Lofty 住宅街の中(時計回りのみ) Alford St 西行 右 Stuart St 左 Jellicoe St 右
Wyndham St 右 North St 左 Stuart St 右 Garvey St 右 Talinga St 左 Ure St 右
Ross St 左 Alfred St 右 Martini St 右 Rifle Range Rd 左 Benjamin St 左 North St 右
Mary St 左 Alford St 東行に戻る

Hume St から Neil St の経路は、下りは Chalk Dr だが、上りは Campbell St を通る。Mount Lofty
住宅街の入口、Alford St と Mary St の交差点が実際の起終点となっている。すなわち、バスは起点を
出発すると、住宅街を一周してから市街に出ていく。Toowoomba Hospital には全便が立ち寄る。

スクール運行は 3 校に対して設定がある。

スクール運行 A Margaret St 右 Hill St 右 Clairmont St 右 Taylor St 右 Cory St 左 Russell
St 右 Clifford St 左 Margaret St

運行 D も同じ経路である。8:10 頃と 15:35 頃、Mount Lofty から bus station 行として到着したバスが、このスクール運行をして再び bus station に戻り、そのまま Mount Lofty 行として通常運行をする²。Margaret St 沿いの St Mary's College、Taylor St 沿いの St Ursula's College のためのスクール運行である。

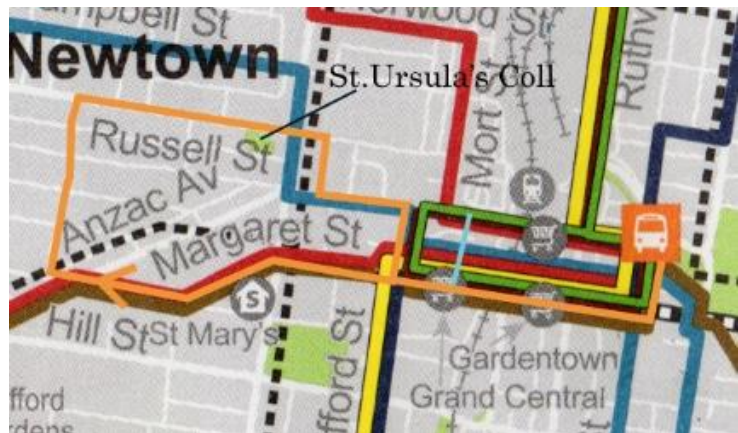


Fig.9 Route2-A,D [3]に加筆

Taylor St から Russell St に渡る道は Cory St であるが、すぐ一筋隣には Route 5 も運行する West St という大通りがあるのに、どの路線も運行しない小路を使う理由は不明である。また、Russell St から Margaret St に渡る道は、time table には Clifford St の一筋先の Mylne St と記載されている。[1]によれば、Clifford St はこの区間では Margaret St から Russell St 方向への一方通行と表示されている。しかし、調査時点では双方向通行であった。よく見ると、両方向で道の造りが違っていた。すなわち、最近、拡幅されて両方向の通行できるようになり、経路が変更されたものと推測できる(Fig.9 の水色の線が Mylne St)。

スクール運行 B Stuart St 左 Adam St 左 Prospect St

8:30 発の下りが Stuart St から Jellicoe St に左折せず直進して、Toowoomba State High School に立ち寄って、Jellicoe St に戻る。わずかな距離だが、分岐してから戻るまでの区間は Jellicoe St を通らず、通らない区間内にある Jellicoe St バス停で待っていてもバスは来ないことになる(Fig.10 の水色)。

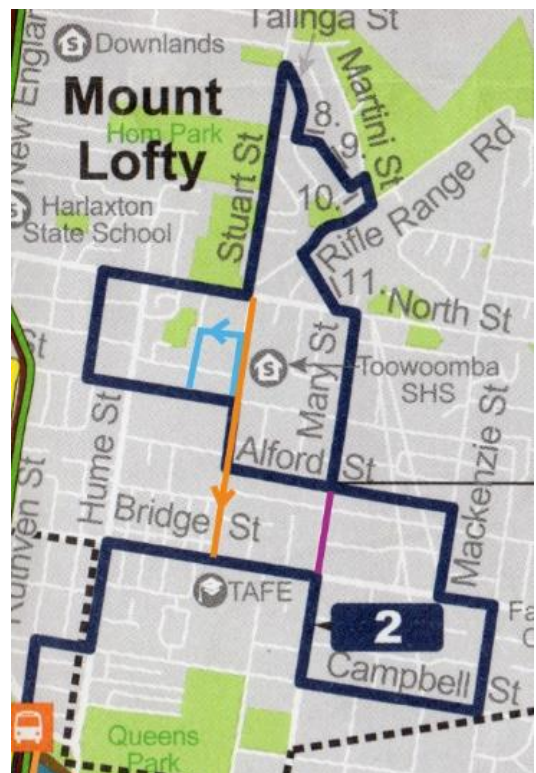


Fig.10 Route2-B,E,F [3]に加筆

スクール運行 C Stuart St で North St から Bridge St までショートカット

15:35 頃の下りが、North St から左折せず右折で Stuart St に入り、住宅街を回ることなく、沿道の Toowoomba State High School に立ち寄って、東側の遠回りも省略して Bridge St まで直行する。この運行自体は bus station 止まりであり、そこから先の Glenvale 方面の運転はすでに終わっているので、生徒たちをすばやく bus station に送り届けるだけの運行ということにな

²スクール運行区間で車体の行先表示を city 行(bus station 行であることを示す)としていることも、すでに Mount Lofty 行としていることもあった。運転手による違いであろう。

る。(Fig.10 の橙色の経路)

スクール運行 E Mary St で起終点と Bridge St をショートカット

運行 F も同じ経路(逆方向)である。上りの最終便と下り最初の 2 便が東側の遠回りを省略する。利用者がいないところを省いた運行であろう。下りの 2 本目は終点に着くとすぐに上りの運行に就き、スクール運行 B で Toowoomba State High School に立ち寄る。City 方面からの生徒輸送を目的としていることが窺える。下りの 1 本目も終点に着くとすぐに上りの運行に就くが、これと上りの最終は回送に近いもので、これは特にスクールのための運行ではないとみなしたほうが妥当である。(Fig.10 の紫色の経路)

4. Route 4 USQ～Toowoomba Plaza～City～USQ

路線図には茶色の線で記載されている、街の南の USQ からダウンタウンに出て再び USQ に戻る循環路線である。逆回りも運転されている。time table で先に掲載されているのは時計回りの経路である。時計回りが平日 10 便、反時計回りは 10 便と区間運転 1 便、土曜日は双方とも 8 便の運行である。

基本路線 USQ 左 Baker St 左 West St 右 Spring St 左 Ruthven St 右 Stenner St ～ Toowoomba Plaza ～ Stenner St 左 Hume St 左 Alderley St 右 Ruthven St 左 James St ～ Toowoomba Hospital ～ James St 右 Anzac Av 右 Hill St 左 Margaret St ～ bus station ～ Margaret St 右 Kitchener St 右 Ramsay St 左 Flinders St 右 Skehan St 左 Cassia St 右 Mackenzie St 右 Spring St 左 Ruthven St 右 Nelson St 右 West St 左 Baker St 右 USQ

Stenner St 沿いにある Toowoomba Plaza(ショッピングセンター)では、駐車場の奥にある停留所まで、どちらの方向のバスもはいってくる。遅延がなければ、Route 5 のバスとの乗り換えも考慮されている。Toowoomba Hospital に立ち寄るのは、平日時計回り 6 便、反時計回り 5 便、土曜日は全便である。

特記されている運行は 3 種類ある。

スクール運行 A Margaret St 沿いの St Mary's College で停車

8:20 ころの両方向と、15:10 頃の時計回りが、St Mary's College の前で停車すると、time table にわざわざ記載してある。この学校の前を Margaret St で通ることは、Route 4 の基本経路上にあり、他の時間でも停車しているのに、この 3 本だけを特別に記載しているのはとても不自然であり、理由も不明である。

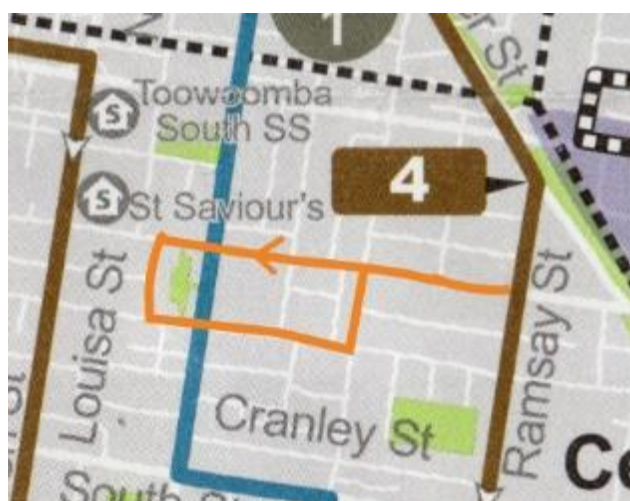


Fig.11 Route4-B [3]に加筆

スクール運行 B Perth St 左 Louisa St 左 Long St 左 Geddes St 右 Perth St

8:20 頃と 15:15 頃のそれぞれ両方向が迂回してくる。Perth St と Louisa St の交差点のはず向かいにある、St Saviour's College の生徒の便を図る。ただ、交差点の向きに学校の門はなく、敷地としても少し距離がある。また、学校からバスに乗り降りするには道路を 2 度渡らなければならない。もう 1 ブロック先まで運行して門の前まで行くべきである。そもそもこの学校の西側の Ruthven St は Route 4 の基本経路上にあるのだから、時刻の設定をうまくやれば迂回ルートでの運行は必要なくなるであろう。

運行 C Stenner St 左 Fuchsa St 左 Bouganvillea Dr 左 Snapdragon St

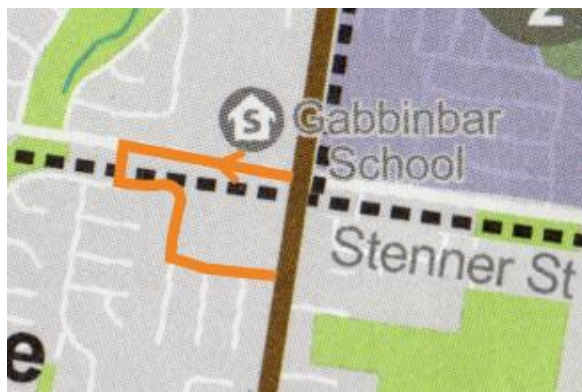


Fig.12 Route4-C [3]に加筆

でもなく、運行の趣旨がよくわからない。一度乗ってみたが³、沿道に住む住人が何人か降車しただけだった。

沿道に学校はなく、これは特にスクールのための運行ではない。15:35 ころの時計回りだけの運行である。time table には運行 C として他の運行と同じように経路が説明されているだけでなく、time table 上の時刻も色刷りにしてあり(Fig.13)、さらにもう一度特記して宣伝してある

(Fig.14)というほどの力の入れようである。本来の経路である Mackenzie St からそれほど距離があるわけ

1.20	2.55	
1.25	3.00A	4.25
1.31	3.11	4.31
1.35	3.15B	4.35
1.43	3.30	4.43
1.48	3.35C	4.48
1.52	3.42	4.52

Fig.13 時刻を色表示 出典[3]

Explanations

- A Service operates via St Mary's school.
- B Service operates via St Saviour's school via Perth, Louisa, Long, Geddes, Perth, Ramsay.
- C Service operates via Stenner, Fuchsia, Bouganvillea, Snapdragon, Mackenzie.

Please note: the 3.15 pm Monday to Friday route 4 service from the Toowoomba bus station operates via Stenner St, Fuchsia St, Bouganvillea Dr and Snapdragon St.

Fig.14 Route4-C に関する特別な説明 出典[3]

以上のように、この Route 4 で特記されている運行は、どれも目的が釈然としない。営業政策上の何かがあれば説明がつかないものばかりである。

5. Route 5 Airport Estate～USQ

路線図には青の線で記載されている、街の北部の Airport Estate の住宅街から、ダウンタウンを通り、街の南の USQ までの路線である。区間運転も含めて平日 10 往復、土曜日 8 往復の運行である。他の

³ C 経路を運行する便は、B 経路も運行する。bus station から乗車して USQ まで行くというと、このバスはぐるぐる回って時間がかかるので他のバスにしたほうがいい、と運転手が忠告してくれた。

Route に比べて、長い距離の路線である。

基本路線 Airport Estate ～ North St 右 Richmond Dr ～ Wilsonton Shop ～ Bridge St 右 McGregor St 右 Tomkinson St 左 Greenwattle St 左 Taylor St 右 Tor St 左 Davis St 左 Anzac Av 左 Holberton St 右 Campbell St 右 West St 左 Russell St 右 Clifford St 左 Margaret St ～ bus station ～ Nail St 左 Herries St 右 Hume St 左 South St 右 Geddes St 左 Alderley St 右 Ramsay St 右 Stenner St 左 Lemway St 左 Kratzmann Ct 左 Muller St 右 Spring St 左 Kearney St 右 Nelson St 右 West St 左 Baker St 右 USQ

Airport Estate 住宅街の中(反時計回りのみ) North St 西行 右 Greenwattle St 左 Kingsford Smith Dr 右 Earhart St 左 Wirraway Dr 左 Wright St 左 Lindberg St 右 Truscott St 左 Paul St 左 Greenwattle St 右 North St 東行

Wilsonton Shop 付近下り Richmond Dr 南下 左 Fitzpatrick St 右 Erin St 右 Hooper St Wilsonton Shop 通り抜け 左 Richmond Dr 左 Bridge St 東行き

Wilsonton Shop 付近上り McGregor St 北上 右 Bridge St 左 Erin St 左 Hooper St Wilsonton Shop 通り抜け 右 Richmond Dr 北上

time table の路線図(Fig.2)によると、bus station の南側では、下りと上りとで別経路を通るように描かれているが、実際は同じ経路を通っていた。Airport Estate 住宅街内の最後の左折の直前に Paul St バス停があり、そこが実際の起終点となっている。バスは起点を出発すると、住宅街をもう一度一周してから市街に出ていく。

Wilsonton Shop では、Hooper St からそのまま直進してショッピングセンターの駐車場に入り、駐車場内のバス停を経て、通り抜けて出て行く。下り(Fig15 青)と上り(Fig15 橙色)とで方向を変え、バスの乗降場も向かい合わせにしてあり、誤乗を防いでいるのであろう。ここを通る

Route 6 も下りと上りで方向を変えているが、Route 5 とは全く逆の向きの経路をとっている。

Route 4 と同じように、Toowoomba Plaza では駐車場の奥にあるバス停まで入ってくる。

スクール運行は 4 校に対して設定がある。

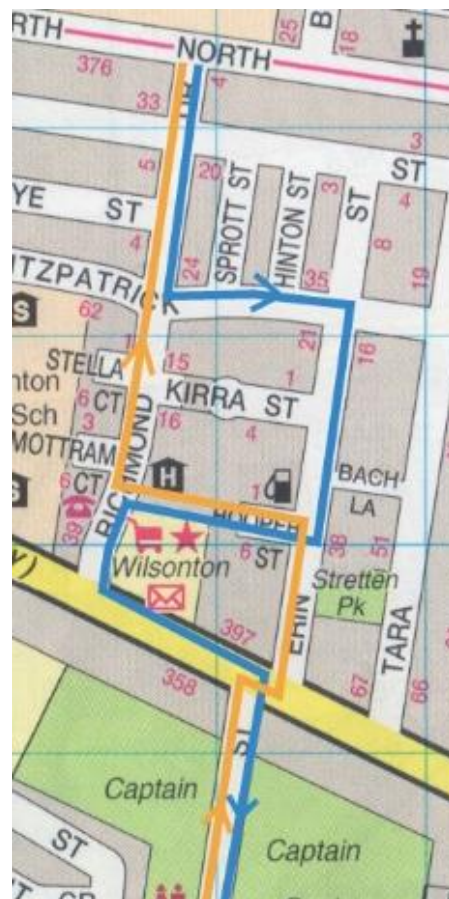


Fig.15 Wilsonton Shop 付近 [1]に加筆

スクール運行 A Anzac Av 左 Stephen St 左
Hennessy St 左 Harristown High Schoolを
往復

運行 Gも同じ経路である。7:50 頃の下りと15:05 頃
の上りが、Davis St と Anzac Av の交差点⁴の
Clifford Gardens に一度入る。そこから Anzac Av
に出たら交差点を直進して、Hennessy St 沿いにある
Harristown High School のバス発着所まで行く。
乗降後、来た通りの道順で戻り、Clifford Gardens
に再び立ち寄る。

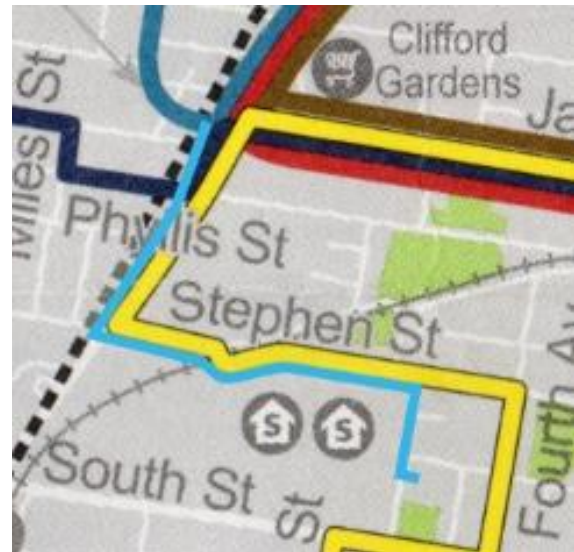


Fig.16 Route5-A,G [3]に加筆

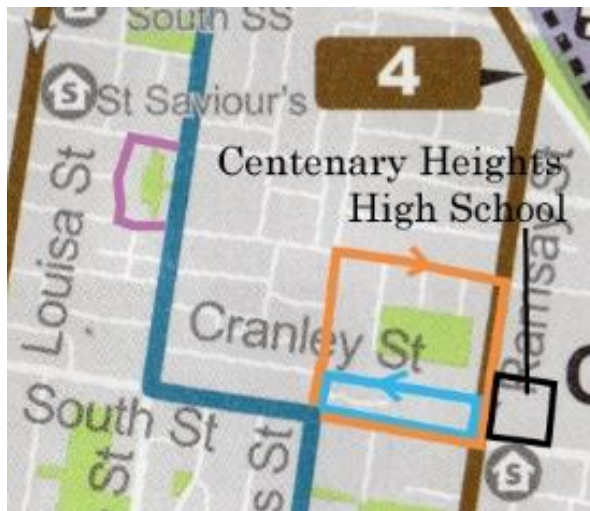


Fig.17 Route5-B,D [3]に加筆

スクール運行 B Perth St 左 Louisa St 左
Long St および Geddes St 右 Louisa St 右
Ramsay St 右 South St

15:05 頃の下りが、Route4-Bと同じように、Perth
St と Louisa St の交差点にある、St Saviour's
College にまず立ち寄る。その間、基本経路は通ら
ない。一旦、基本路線に戻り、South St と Ramsay
St の交差点で右折せず左折して、Centenary
Heights High School に寄り、分岐地点に戻る。
同校は、[3]では South St の南側に描かれている
が、実際には北側にある。(Fig.17 の紫色と橙色の
経路)

スクール運行 C Wilsonton Shop に入らず
Richmond Dr を Bridge St まで直進
および Taylor St から Tor St に曲がらず
West St まで直進

起点 15:35 発の便は、なぜか Wilsonton Shop
にも Clifford Gardens にも立ち寄らず、ショート
カットを続けて、Taylor St 沿いの St Ursula's
College に急ぐ。結局 16 時近くに同校に着くこと
になるが、終業時刻にはやや遅いのではないか。
(Fig.18 と Fig.19 の橙色経路)

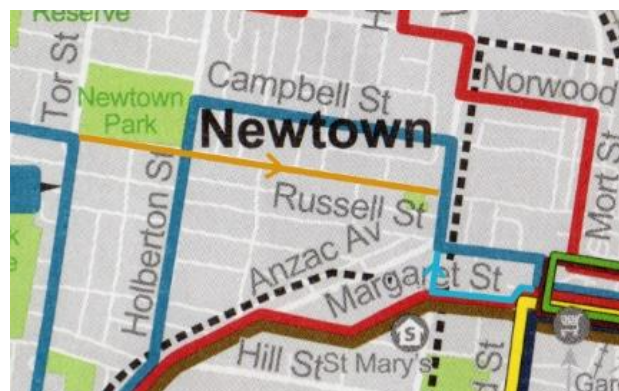


Fig.18 Route5-C,E [3]に加筆

⁴ この交差点で、James St は Davis St に名前が変わる。

スクール運行 D South St 左 Ramsay St 左 Cranley St 左 Geddes St および
Long St 右 Louisa St 右 Perth St

B 運行と同じ学校に生徒を送る。8:00 頃の上りが、Ramsay St と South St の交差点で左折せず右折して、Centenary Heights High School に寄り、分岐地点に戻る。基本路線を少しだけ走り、Long St で分岐する。Perth St と Louisa St の交差点のはす向かいにある、St Saviour's College に寄って戻り、その間、基本経路は通らない。(Fig.17 の水色と紫色の経路)

スクール運行 E Margaret St 右 West St

8:10 頃の上りが、Margaret St から Clifford St に右折せず直進する。time table には、St Mary's College に寄るかのような記載があるが、学校の前に行かずに Margaret St から West St に右折してしまう。そして、Russell St との交差点で基本路線に合流する。time table には、St Ursula's College に寄るかのような記載があるが、こちらも学校の前には行かず、レギュラーの基本路線を通るだけである。他のスクール運行に比して、サービス度の低いスクール運行のようだ。(Fig.18 の水色)

スクール運行 F North St 沿いにある
Toowoomba State High School
Wilsonton Campus のスクールバス発着
所に乗り入れる

8:40 頃と 15:30 頃の上りが、右折してスクールバス発着所に乗り入れる。すなわち、生徒たちが道路を



Fig.20 TSHS Wilsonton のスクールバス発着所

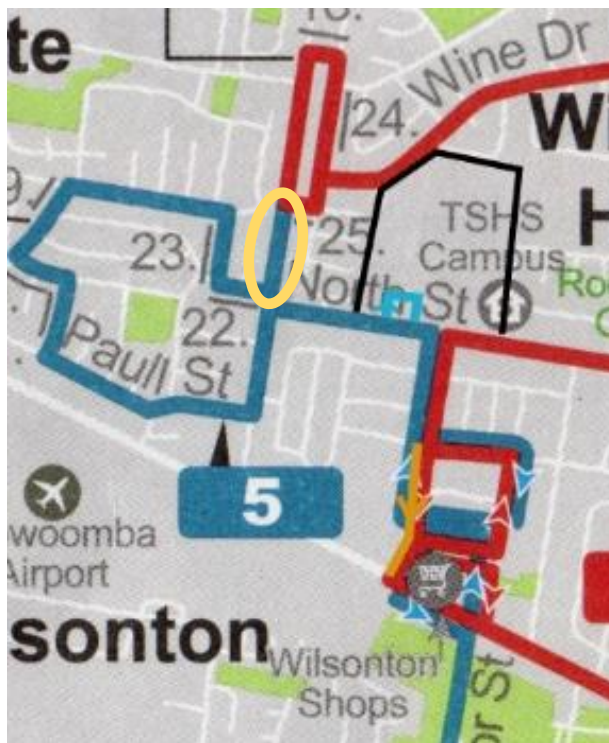


Fig.19 Route5-C,F [3]に加筆

渡らなくて済むサービスである。どこの学校でも、登下校時には学校前の横断歩道に交通整理員が出て生徒らの安全を確保しているが、バスが道路を渡ったほうがより安全であるということだろう。[3]の路線図では、TSHS の位置がやや東寄りに描かれているが、実際のキャンパスは Fig.19 の黒枠の範囲で、バス発着所は Richmond Dr との交差点より西寄りにある。North St 西行きのバスは西側の入り口から右折で入って来て、東側出口からまた右折で North St に戻る運転

である。下りは学校から道路を渡る必要がないので、North St の道路端のバス停に発着する。

車両運用の都合から許される便乗ルート

Route 5 の路線は、Airport Estate の住宅街を回って North St に出入りするものであるが、Fig.19 に黄色の囲みをしたように、路線図では、Greenwattle St と Kingsford Smith Dr との交差点から北に、赤の路線(Route 6)に達するまで Greenwattle St 上に青い路線が描かれている。これは印刷ミスなどではなく、time table にもバス停の時刻表にも記載のないサービス運行である。

運行の都合で、Route 5 の上りで Airport Estate に到着した車両が、次に Route 6 として運行される場合がある。例えば 14:55 終点着の上り運行は、引き続き 15:05 発の Route 6 として出発する。このとき、Route 5 の終着前のバス停から、Route 6 の経路上にある行き先まで乗車を希望すると、そのまま乗車していくことが認められている。出発時刻までの時間調整の間待たされることはあるが、車内にとどまることができるのである。逆向きも、Route 6 で 15:32 に着いた車体が Route 5 の 15:35 発になるときなど、双方向で便宜が図られていることが確認できた。ただし、Route 5 で到着した場合は Route 5 で折り返すものがほとんどであり、その場合は当然このルートは経由しない。すなわち、Route 5 から 6(またはその逆)に抜けるものは滅多になく、それこそ地元の利用者しか知らないサービスであった⁵。路線図にわざわざ記載してあることは、律儀と言えるかもしれないが、事情を知らない訪問者にとっては混乱の原因となっているとも言えよう。

以上のように、この Route 5 ではさまざまなサービスがなされていることがわかった。

6. Route 6 Wilsonton Heights～USQ

路線図には赤の線で記載されている、街の北部の Wilsonton Heights の住宅街から、ダウンタウンを通り、街の南の USQ までの路線である。区間運転も含めて平日 13 往復、土曜日 9 往復の運行である。

基本路線 Wilsonton Heights ～ Wine Dr 左 Tor St 右 Hogg St 右 Esmond St 右 Makepeace St 左 Holberton St 右 North St 左 Richmond Dr ～ Wilsonton Shop ～ Bridge St 左 Gordon Av 右 Jellicoe St 右 Hillside St 左 Bridge St 右 West St 左 Norwood St 右 Mort St 左 Russell St 右 Neil St ～ bus station ～ Neil St 右 Margaret St 右 Hill St 左 Anzac Av 左 James St 右 West St 右 Baker St 右 USQ

Wilsonton Heights 住宅街の中(反時計回りのみ) Wine Dr 西行 右 Traminer Dr 左 Saltram St 左 Greenwattle St 左 Barooga Ct 左 Traminer Dr 右 Wine Dr 東行

⁵ 何回か足を運んでやっと解明できた特別サービス運行である。うまく選んで使っている利用者の乗車も確認できた。

上りは bus station から出るときに左折して Russell St に向かわずに、右折して Margaret St に出る。Margaret St と Mort St は交差していないので、Margaret St 西行き 右 Clifford St 右 Russell St 左 Mort St 北上の経路を通る。すなわち、Russell St 上の Ruthven St から Mort St の間は上りのバスは通らないことになっている。つまり、Margaret St の Grand Central(ショッピングセンター)前のバス停には、両方向の Route 6 のバスが来ることになっている。



Fig.21 bus station 付近の Route 6 の運行
青:下り 黒:上り [2]に加筆

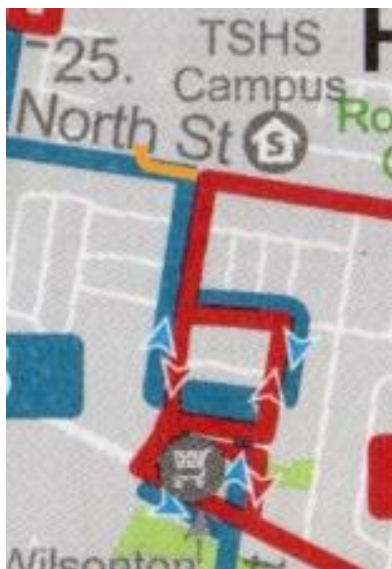


Fig.22 Route6-B [3]に加筆

スクール運行は、これまでも出てきた 2 校に対して 3 経路ある。

スクール運行 A Draton Rd 右 South St 右 Hennssy St 右 Harristown High School を往復

7:50 頃と 15:15 頃の上りが、West St から分岐して、Harristown High School のバス発着所までを往復する。Roue5-A,G と同じ行き先である。(Fig.23 の青の経路)

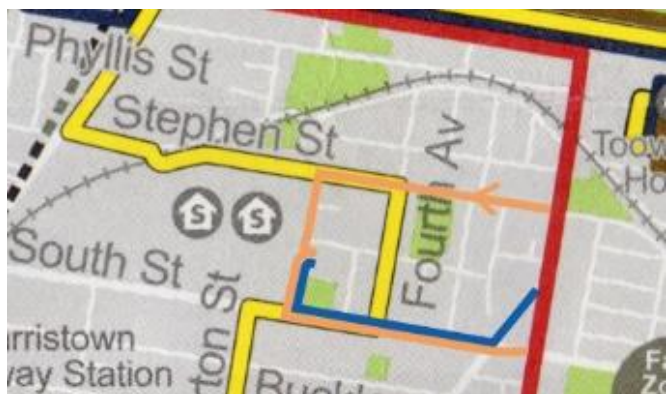


Fig.23 Route6-A,C [3]に加筆

スクール運行 B North St 沿いにある Toowoomba State High School Wilsons Campus のスクールバス発着所に乗り入れる

7:40 頃と 15:20 頃の下り、8:40 頃と 15:15 頃の上りが、North St と Richmond Dr の交差点からちょ

っただけ足を伸ばしてくる。

スクール運行 C Stephen St 左 Hennssy St 左 South St

15:40 頃の下りが West St から分岐して、Hennssy St 沿いの Harristown High School のバス発着所に入り、再び West St に戻る。往復でなく通り抜けなので、West St の一部を通らない。朝の設定はない。(Fig.23 の橙色の経路)

West St 北上と Draton Rd との出入りには信号がないのでスクール運行 A の運行経路は納得できる。一方、West St 南下からでは、A,C どちらの経路でも信号右折が必要になるが、だからといって A と C でわざわざ経路を違えている理由は不明である。また、朝の C 運行が設定されていない訳も不明である。

7. Route Kan-go Grand Central～Rangeville

この路線は特別な運行形態となっている。Rangeville 地域は町の南東部にあるが、その北のへりにある Range Shops までは、決まった路線を走る。Rangeville 地域内は 1 時間前までに連絡しておくことで、Fig.25 に濃い灰色で示された Roam Zone A ならば、家の戸口まで来てくれる。濃い青で示された Roam Zone B ならば、最寄の乗降地点を指示してくれる。料金は地域内のどこで乗り降りしても同一である。Range Shops から南



Fig.24 Route Kan-go の車両 於 Grand Central

側では、このようなリクエストに応じた運行をして、Rangeville 地域の中心付近にある High Street Plaza(ショッピングセンター)が終点となる。リクエストがはいっていない場合は Range Shops と High Street Plaza の間は、Fig.25 の黄色の経路(スクール運行の経路と説明書きがある)を通っていた。

運行されている車両はやや小ぶりのボンネットタイプのもので、他の Route で使われている大型の箱型のものとは形も色も異なる。車体には High Street Plaza の全面広告が描かれていて、まるでショッピングセンターの送迎バスであるかのように見える⁶。

平日は 10 往復、土曜日は 4 往復運行されている。平日にはそれとは別にスクール運行が 3 便ある。

⁶ 他の路線にも全面広告の車体は存在する。行き先だけ表示していて、Kan-go とは表示していないので、初めは路線バスだとは思わなかった。

基本路線 Grand Central ～ Margaret St 右 Clifford St 右 Russell St 右 Neil St 右 bus station 右 Neil St 左 Margaret St 右 Curzon St 右 Scott St 左 Mackenzie St 右 Ipswich St 左 John St 左 James St ～ Range Shops ～ James St 右 Tourist St 右 Crown St 左 Burke St 右 Perth St 左 Long St ～ Tourist Rd 右 Rowbotham St 右 South St 左 High St 左 High Street Plaza

市街の中心にあるショッピングセンターの Grand Central 前の路上のバス停が起点である。Fig.25 の黄色の経路は先まで続いているが、事前にリクエストがない限り High Street Plaza で終点となる。Long St を直進すると曲がってきた Tourist Rd に合流する。

スクール運行は 2 校に対して設定がある。Fig.24 の車体ではなく、箱型のスクールバス仕様の車両で、行き先表示も SCHOOL であった⁷。

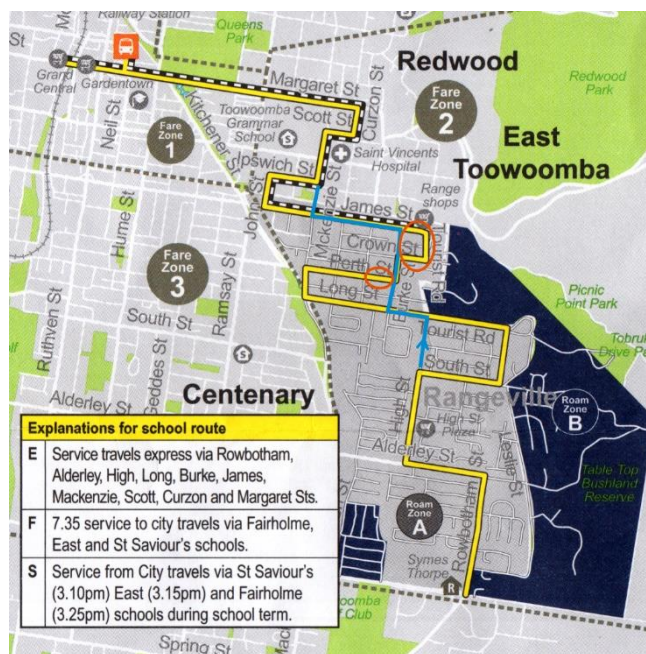


Fig.25 Route Kan-go-E [3]に加筆

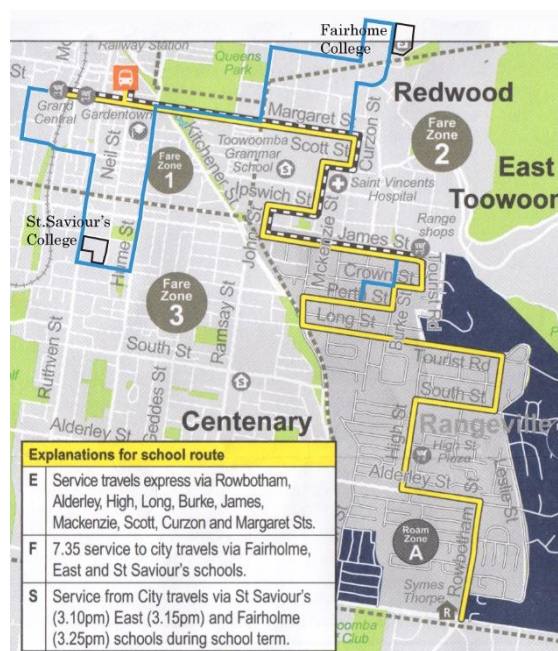


Fig.26 Route Kan-go-F,S [3]に加筆

スクール運行 E Symes Thorpe ～ Rowbotham St 左 Alderley St 右 High St 左 Long St 右 Burke St 左 James St 右 Mackenzie St Symes Thorpe を 15:55 に出る便であるが、スクール運行 S を終えたあとの帰りの回送運転のようなもので、どこの学校にも寄らず、余計な迂回を省いて bus station に一目散に戻る⁸。

スクール運行 F Symes Thorpe ～ Rowbotham St 左 Alderley St 右 High St 左 Long St 右 Mackenzie St 右 Perth St 左 Cohoe St 右

⁷ 路線バスには見えないし、他の客が乗る気配を見せなかったので、最初の日は見送ってしまい、その後何分待っても目的のバスに乗れなかった。後日、よく見ると、スクールバスにはあるはずのない料金箱が運転席の横にあり、路線バスであることが確認できた。運転手に確認して乗車した。

⁸ 全区間乗ってみたが、他の乗客は誰もいなかった。

Crown St 左 Burke St 左 James St で基本路線に合流 および

Curzon St 右 Sinclair St 左 Wirra St 左 Bridge St 左 Curzon St 右 Campbell St 左
Mary St 右 Margaret St 左 Hume St 右 Perth St 右 Ruthven St 左 Herries St 右
Margaret St

Symes Thorpe を 7:35 に出る上り運行と、逆経路で bus station 14:55 発の S 運行がある。St.Vincent's Hospital 以南は Fig.26 の黄色線で示された部分に概ね沿っているが、それ以北はまったく違う経路をとり、Wirra St 沿いの Fairholme College と St.Saviour's College に寄っていく。Fig.26 の囲みの中に書かれた説明だけでは、この経路はとても想像できないであろう。とんでもない遠回りをして時間もかかるから、事情を知っている一般客が乗らないのは当然である。

Range Shops の近くで少しだけ経路をショートカットする事情は不明である。その区間での乗降者があるわけでもなかった。路線図では黄色の線はスクール運行の経路を示していることになっているが、実際には、Fig.25 で橙色に囲った部分は、3 本のスクール運行のどれも通らず、リクエストのない通常運行のバスが通るだけになっている。

どの Route でも、迂回運行の経路には停留所はなく、下車地点の指定は運転手への申告によるか、顔見知りの運転手による自宅前への停車によって成り立っている。決まった通学生以外の乗車はほとんどないが、沿道で手を挙げるなどの合図でどこでも乗車できる仕組みになっている。Symes Thorpe は学校のバス発着所でもない道路端の終点なので、基本経路上と同じような停留所が設置されていた。停留所ポールと、簡単な待合ベンチの設備(標準的な多くのバス停の設備)であった。



Fig.27 Symes Thorpe バス停

8. スクール運行のまとめ

個別の Route ごとのスクール運行の詳細を以上で述べてきた。便宜を図られている学校ごとに、朝の運行が何処から来て、帰りの運行が何処に行くかをまとめると Tal.1 のようになる。

ひとつの学校に対してさまざまなスクール運行が設定されていることは、その学校が重視されているかということと関係ない。本稿でとりあげているのは路線バスによるスクール運行であるので、専用バスによるスクール輸送の多寡を調査していないからである。

同じ Route 番号で、朝と帰りが揃っていれば、登下校の送迎の目的を果たせていることになる。表中で緑色の網掛けをした部分は、その登下校の目的が果たせていない運行である。以下、個別に検討する。

②St Saviour's College に Route 1 が両方向から登校生を送ってくるが、帰宅便が設定されていない。当該校の西側の Ruthven St には Route 4 の路線があるので、ダウンタウン一帯や USQ 近辺には乗っていけるし、ダウンタウンのどこかで Route 1 に乗り換えることもできるが、それならば 4-B の運行で

充分なはずであり、趣旨は不明である。

③St Mary's College に 5-E が朝だけ近づいてくるわけであるが、この運行がなくても 200 メートルもない近さで基本路線があるので、帰りはそちらで乗ればよいだろう。とすると、この 5-E の運行自体が不要であるといえるが、4-A のそもそも停車しているところを特記する事例も考え合わせると、この学校に対して何らかの気遣いがあるものだろうと察することができる。

① Toowoomba State High School	1-A 朝 Harlaxton 発, 帰 Harlaxton 行 2-FB 朝 City 発 2-C 帰 City 行
② St Saviour's College	1-C 朝 Harlaxton 発 1-D 朝 USQ 発 4-B 朝 USQ 発, 帰 USQ 行 4-B 朝 City 発, 帰 City 行 5-B 帰 USQ 行 5-D 朝 USQ 発 Kg-F,S 朝 Symes Thorpe 発, 帰 Symes Thorpe 行
③ St Mary's College	2-A,D 朝 Mount Rofly 発, 帰 Mount Rofly 行 5-E 朝 USQ 発
④ St Ursula's College	2-A,D 朝 Mount Rofly 発, 帰 Mount Rofly 行 5-C 帰 USQ 行
⑤ Harristown High School	5-A,G 朝 Airport Estate 発, 帰 Airport Estate 行 6-A,C 朝 USQ 発, 帰 USQ 行 6-A 帰 Wilsonton Heights 行
⑥ Centenary Heights High School	5-B 帰 USQ 行 5-D 朝 USQ 発
⑦ Toowoomba State High School Wilsonton Campus	5-F 朝 USQ 発, 帰 Airport Estate 行 6-B 朝 USQ 発, 帰 USQ 行, 朝 Wilsonton Heights 発, 帰 Wilsonton Heights 行
⑧ Fairholme College	Kg-F,S 朝 Symes Thorpe 発, 帰 Symes Thorpe 行

Tbl.1 スクール運行の時間別発着地

④St Ursula's College は帰りの 5-C だけの設定に見えるが、特別な迂回はないものの、5-E が朝の USQ 発の登校経路として設定されている。

⑤Harristown High School からの帰りの 6-A Wilsonton Heights 行だけがある。朝の登校は Clifford Gardens で 5-A に乗り換えればよさそうにも思えるが、都合のよい時間で連絡していないので難しい。そうすると、この 6-A 運行は Route 6 の沿線に住む生徒の通学というよりは、City に出るのに便利なバスというところくらいしか解釈の仕様がなない。

⑦Toowoomba State High School Wilsonton Campus の 5-F は見た目では片側運行のようではあ

るが、6 節で述べたように、反対方向は敷地内のバス発着所でなく道路端のバス停で乗降扱いをするので登下校に使える。

ハイスクールは登校する時間は一定であるが、学年が上になるほど、下校の時間は生徒によってばらつきがでるだろう。そのため、登校の便をまず考えることは理にかなう。日本と違いどこ職場も時間どおりに退社するから、下校は各家庭がピックアップするなどで対応できるのではないかと思う。そうすると、下校時設定しかない、Harristown High School の 6-A 運行だけが中途半端な運行であるといえよう。

スクール運行は、学校に用事のない一般客も道連れに 10 分も 20 分も寄り道をするわけであるが、実際に利用している生徒は極めて少なかった。誰も利用していないか、せいぜい 1 人か 2 人が利用している程度であった。ただし、Route Kan-go だけは、バスの立ち寄る 2 校でそれぞれ 10 人規模の乗車があった。⁹

専用のスクール運行をするほどの需要がないところを、路線バスの迂回でカバーするというアイデアは、①経済性、②集中する登校時間帯での運転手の数の節約、③集中する登校時間帯での車両の数の節約、といった観点から斬新かもしれない。しかし、①所要時間のばらつきの発生、②一部の経路を通らないなどの利用の不便、③日常でない利用者の理解のし難さ、などの点で検討をする余地は大きいと考える。

通学生は毎年卒業し毎年新規に加わる。需要にあわせて頻繁に運行の見直しをする必要があるが、調査した 2017 年 2 月時点では、2015 年 7 月以降の変更は行われていないことが確認できた。一般客の利便性を損なわない範囲で、細かい見直しを毎年行って、効率的な運行を目差すべきであると考ええる。

調査を行った直後、2017 年 5 月ごろにトゥーンバ市内はバス路線の見直しが行われた。市街の拡大に伴う終点の延長などが主な内容であった。スクール運行についての情報はバス会社の報道発表からはうかがい知れないが、機会があれば再調査に臨みたいと考えている。

参考文献

- [1] Street Directory Toowoomba & Darling Downs, Edition 8, 2016, Universal Publishers Pty.
- [2] Toowoomba City Street Map, 15th Edition, 2014, Toowoomba Regional Council.
- [3] Toowoomba Bus timetable, 2015, Bus Queensland Toowoomba.

(2018 年 3 月 7 日 受理)

⁹ 前述したように、度を越した遠回りなので一般客はおらず、生徒たちの貸しきり状態であり、混雑していないスクール専用運行の有様であった。生徒たちはおしゃべりなどに夢中であったが、運転手は生徒のことを知っていて、それぞれの家の前で停車して知らせてくれていた。

【論文】

中国汽车产业的增长与新能源汽车政策的展望

森岡 文泉

要旨

近年、中国の経済成長は目覚ましいものがあり、全国各地の都市部を中心に自動車市場が急速に拡大してきた。中国のような人口大国が急速な自動車社会へ突入したことにより、大気汚染、酸性雨汚染や地球温暖化などの問題はさらに深刻になるのではないかと懸念される。本稿は、まず環境問題の実態と自動車市場の成長の現状などを明らかにし、自動車市場の拡大により、環境・エネルギー問題への影響を最小限に食い止めるために導入した諸政策、すなわち排ガス規制と省エネを中心とする自動車産業発展戦略の内訳と今後の行方について検討を試みた。

1. 中国の经济增长

众所周知，自从 1979 年起实施改革开放政策之后，中国的经济成长突飞猛进。东部沿海发展战略首先使中国东部沿海都市为主的地区，到处呈现一片繁荣富裕的景象。后继的西部大开发和沿边开放等政策也带动了中西部和沿边地区经济的快速成长。长期快速成长结果于 2010 年，中国的国民生产毛额(GDP)更超越了日本，成为世界第二大经济体，对世界经济的动向产生了巨大的影响力。在得到世界各国称羨之际也让多数的中国人产生仿佛回到唐宋强盛时代的错觉，而引以为傲¹⁾。加上中国人民的平均所得快速提高，不但带动了中国汽车产业的快速增长和推动中国进入汽车的社会，亦使中国成为世界上成长最快，规模最大的汽车市场和生产基地。根据中国汽车工业协会最新的报导资料显示，2017 年中国的新车销售台数超过 2,887 万辆，比前年增长了 3.1%。虽然增长的速度比前几年缓慢，但仍是美国(1,723 万辆)的 1.68 倍，更是日本(523 万辆)的 5.52 倍，对主要的汽车厂商而言可说是世界上最有魅力的市场之一。

由上可知，汽车工业已经成为中国经济维持高度成长的主要产业了。不过，最近几年来，中国内外的电视新闻和报章杂志等各种媒体，无不三番两次的报导中国的环境污染严重，尤其是空气的品质恶化程度，已达严重危害人体健康的地步。对此，根据中国在住的友人引述，坊间流行着一句自我调侃与讽刺空气品质恶劣的表现如下“有钱的富人和高官们虽然可以选购外国制造的空气清净机，饮食无污染的饮水和食粮，不过外出时仍不得和一般的群众们一起呼吸污染严重的空气”。而由此话中也可以感受到大家对环境污染的不满与无奈。

事实上，根据专家的研究报告可知，人口众多的中国突然间于快速进入大众汽车消费时代之前，即存在着国土沙漠化的扩大和黄沙的增加，水质污染和缺水等种种深刻的环境问题。然而于这些问题仍未得到改善之际，突然间再加上大量汽车排气的影响，促使空气污染，酸性雨污染和地球温暖化等问题加速严重，对人体健康之影响更是令人隐忧。

综观中国的环境问题持续恶化的主要原因，其一是改革开放后的近三十多年来，中国当局与各级地方政府们一心一意追求区域经济的发展之际，却忽略了环境保护对策而饱受国内外的批评。其二是多数企业与民众们普遍欠缺环境保全与顺守法令的意识下，国民生产毛额和汽车的产销台数等指标虽然都已经名列世界的前茅，不过实际上国民的生活品质则仍处于开发中国家的水平。为了让中国大陆的居民们(含在中居住的外国人)能早日实现“呼吸安全和新鲜的空气”的渴望，今后该如何来改善和防止环境的污染，对中国政府当局与所有的住民们而言，是刻不容缓的课题。面对此严重的课题，中国大陆政府为因应互联网的发展趋势和环保节能意识抬头，除了减少使用煤炭能源之外，也明确的将节能汽车和电动汽车的生产列入重点发展产业。中国科技部更于 2015 年 2 月 16 日发布《国家重点研发计划新能源汽车重点专项实施方案》指出，2020 年将建立完善的电动汽车动力系统科技体系和产业链，实现新能源汽车生产量达到 500 万辆的目标。

对此为了早日改善环境污染等问题，本文结合中国和邻近国家住民的心声，且参考各种研究统计报告与报道实例，除了针对造成环境污染的原因与对策，从各种角度加以客观的分析与探讨之外，同时对中国汽车产业升级和市场动向等趋势提供笔者的浅见。

2. 汽车产业的快速增长和负面的影响

(1) 汽车市场的急速扩大

改革开放以来，随着经济持续快速增长与国民所得水平的提高，使汽车的消费需求越来越大。根据近几年来中国政府的统计显示，中国汽车(含自用车和商用车)的销售量于 2000 年突破 200 万辆大关之后，四年后的 2004 年共销售了 507 万辆，比 2000 年增长了 2.4 倍。五年后的 2009 年则突破了 1000 万辆的大关，共销售 1,362 万辆，比 2000 年增长了 6.5 倍。而根据最近的统计速报显示，2013 年更是一举突破了两千万辆的大关，共销售了 2,198 万辆(比 2000 年增长了 10.5 倍)之后，每年均呈现了大幅度的增长。2016 年更是突破了 2,800 万辆(销售量的推移参见下表)。

另外，从中国与世界的汽车市场成长动向的比较中可以得知，中国只用了十七年的时间，从 2000 年的 209 万辆增长到 2017 年的 2,887 万辆。期间成长了 13 倍以上，增长的速度惊人。也因此中国的汽车市场，已经超越了日本和美国，成为世界最大的汽车市场。其中以自用车的销售成长幅度最为快速，从 2000 年的 61 万辆增长到 2017 年的 2,472 万两，达到四十倍以上的成长。

(2) 对环境的负面影响

然而近年，中国的汽车产业虽然一直呈现高度增长，不过也给中国的生态环境带来了很大的负面影响。尤其是最近几年来，空气污染日趋严重的主要原因，除了过度依赖石炭能源之外，工业排出物和排烟增加，各级城市地区汽车保有量的急速增长也是不可忽视的因素。据研究调查显示，北京市的大气中所含 60%左右的氮氢化物和 70%左右的碳氢化合物，都是由汽

2000 年以后中国汽车销售量的推移 (单位:万辆)

年	销 售 量		
	自 用 车	商 用 车	合 计
2000 年	61	147	209
2003 年	197	242	439
2004 年	233	274	507
2005 年	315	262	577
2006 年	426	296	722
2007 年	531	348	879
2008 年	569	369	938
2009 年	837	465	1,302
2010 年	1,127	680	1,806
2011 年	1,221	629	1,851
2012 年	1,324	606	1,931
2013 年	1,793	405	2,198
2014 年	1,970	379	2,349
2015 年	2,114	346	2,460
2016 年	2,438	364	2,802
2017 年	2,472	415	2,887

注: (1)2000-2012 年的资料来源: 廖静南《中国的汽车市场—动向和展望一》
现代文化研究所。

(2)2013 年以后的资料来源: 中国汽车工业协会。

车的排气所造成的。还有针对汽车保有量的急速增长与汽车排气所带来的大气污染问题日渐严重, 政府当局于 1995 年, 对《大气污染防治法》进行大幅度修改的同时, 新增了汽车使用无铅汽油的规定, 于 2003 年起全面实行汽油的无铅化。另外还订立了《有关汽车排气第 9 次 5 年计划方案》等, 分三个阶段来实施控制汽车污染问题, 但是得到的效果有限²⁾。

对日趋严重的环境污染, 最近, 除了首都北京市和最大的商业都市上海市分别制定了防止规制目标之外, 天津, 大连等主要的城市也分别对汽车的总量进行控制。根据笔者所知, 例如北京市从 2014 年起严厉的紧缩发放新车牌照的数量, 每两个月举行一次抽选。2014 年当时的北京市, 预定发放的新车牌照数量为 15 万张, 然而参加抽选登记的人数则超过了一百万人以上, 其竞争的激烈程度超乎想像。总而言之, 针对种种造成环境污染的因素加以探讨后可以得知, 与汽机车的普及习习相关。其主要的影影响大致可归纳为如下:

- 1) 国产汽车制造业于尾气排放控制技术, 发动机制造技术等不够成熟。
- 2) 汽车排气的排放标准远低于先进国家的水平。
- 3) 道路整体设计不佳, 交通管制不善和驾驶人守交通规矩等。

(3) 空气污染等带给人体健康的影响

在此首先针对细悬浮微粒子(PM_{2.5})加以简单的说明。日常生活的空气中漂浮着多种肉眼看不见的大小灰尘,它又称为悬浮微粒。而其中小于或等于 2.5 微米(μm)的粒子则称为细悬浮微粒子 PM_{2.5}。除了抽烟的烟雾之外,它一般来自各种工厂的排烟,石炭的燃烧,汽机车的尾气,黄砂和森林等大自然产生的烟雾等主要的排放源。而其中石化工厂,火力发电厂,钢铁工厂等所排放的细悬浮微粒子中,因含有较高浓度的重金属成份,所以危害人体健康的风险度也相对的升高。

有关 PM_{2.5} 对人体影响之问题,依据医学专家的研究显示,浮游在空气中的细悬浮微粒子容易随风漂流扩散,而且一旦吸入人体,则可能直接进入支气管或肺部等人体的内部,严重危害身体的健康。除了容易引起气喘或哮喘,心肌梗塞,心律不整或脑中风等心脏血管方面的疾病之外,甚至可能提升致癌的机率,对生命造成严重的威胁。

如果仔细分析与探讨上述种种产生细悬浮微粒子的原因后可以得知,包含吸烟所产生的 PM_{2.5} 在内,无一不是人为因素所造成的后果。除了对人体健康的影响之外,经济专家们也时常针对日益深刻的环境污染对经济的影响加以评价和分析。虽然从经济的观点而言,或许可以试算出一定的数据来加以评估,但如果从危害人体健康或剥夺宝贵生命的观点而言,则难以数字来估算它的影响。有语道“人的生命是无价之宝”,依非正式统计,由于受到 PM_{2.5} 的危害而导致健康受损,进而失去宝贵生命的各种人才无计其数。由此可知,它对经济的直接或间接的影响可说是难以估计的。

3. 施行环境污染对策和提升环保意识

(1) 彻底施行环境污染对策

面对日趋恶化的环境污染,且饱受来自海内外的批评和指责下,中国政府当局下定决心于安定成长中,全力改善环境的品质。首先于 2013 年 9 月起开始实行《大气污染防治行动计划》方案,订定四年后的 2017 年时,城镇地区 PM_{2.5} 的浓度,比 2012 年低 10%以上等为主要目标。有不少专家认为,现在的中国环境品质和七十年代的日本近似。当时的日本,从战后的废墟中重新爬起,一心一意的发展工业,只追求经济成长的结果,虽然顺利的跻身于先进国家的行列中,但也因为未能做好环保而付出了很大的代价。于长期高度经济成长之后,猛然惊醒环境污染问题的严重,全力改善环境品质的结果,不但重新拥有安全舒适的环境和美丽的大自然,也让许多日本企业累积了世界最先进的环保技术。例如,减少工业三废(废水,废气,固体废物)的技术,饮水和空气的净化技术,节省汽车能源的技术等等,均值得中国加以借镜。

为了中国大陆所有居民的健康,同时避免给东北亚地区带来更深刻的污染起见,改善中国的环境污染已是刻不容缓的课题。而且为了得到立竿见影的效果,寻求日本政府的协助和引进日本企业的优良技术,不失为最善之策。因此,也能减少日本地区的污染,相信日本政府理当乐意协助的。还有日本的有关企业们,如能针对中国的实地需要,适度的调整商品技术的话,将可以得到很大的商机。如此一来,相信于不久的将来,日中两国的友好关系必定

会重现的。

(2) 强化车辆检查与加速旧车的淘汰

为了有效的改善汽车排气的污染，应立即彻底实施车辆定期检查。依使用年数和行驶距离的长短等严格执行引擎性能检查，未达标准或超过一定年数的机动车，则禁止行驶一般公路等。如此一来，不但有助于加速汽车的新旧更替，更能促进汽车工业的技术的进步，进而提高能源的利用效率。

根据日本《道路运送车辆法》的规定，自用汽车于新车购入三年后必须接受第一次车辆检查，以后每两年定期检查一次。至于公交车，出租汽车和 8 吨以上的卡车等，则须于新车开始使用后每年定期接受一次检查。日本的车辆检查异常严格，不但费用昂贵而且费时，对驾驶人也是个不小的负担。但是为了维护车辆性能和交通的安全，进而减少尾气的污染，国民们也都能顺守法令的规定。对此根据所知，中国则是由公安当局进行强制检查。于新车购入后的第二年接受第一次车辆检查，然后每年检查一次。而超过十年的车辆则必须每年接受两次的检查。虽然法令规定的检查次数频繁，不过在收贿文化盛行的社会里，实际上受检的车辆中，加予公正且彻底检查和整修的比率有多少，则是个很大的疑问。

如上所述，除了所有的人都要顺守法令规定，尽忠职守之外，对使用年限老旧或性能不良车辆的淘汰也得严格执行。根据中国有关部门于 1997 年修订的《汽车报废标准》中可知，它明确的规定了累计行驶里程数，使用年限，燃油效率不佳，安全性能不良等多种报废项目的标准，来进行汽车的汰旧换新。可惜的是，如上述车检的规定，车辆报废标准规定也一样的因为没有得到认真的执行，而形同虚设。也因而有不少安全堪虑或尾气污染严重的车辆到处横行，对环境污染与交通安全的影响甚巨³⁾。

(3) 提升国民的环保意识

长久以来，于春节过年时，中国各地都有燃放爆竹和焰火的习惯。特别是于除夕晚上到大年初一清晨的时段里，大家集中燃放爆竹和焰火的结果，不但到处烟雾弥漫，造成视界不良之外，更使 PM2.5 的浓度瞬间升高。对此习惯，尽管中国各级政府等有关单位大声疾呼，呼吁大家避免燃放爆竹等，然而它的效果不彰。例如今年的春节时，江西省的部分地区，受到爆竹的影响而烟雾茫茫，能见度低于五十米以下。而西安地区的 PM2.5 的瞬间浓度更高达一千微克。另外北京市区午夜零时的 PM2.5 浓度也高达 246 微克，为日本环境基准值(35 微克)的七倍⁴⁾。

另外长期以来，因为随便砍伐树木，过度放牧家畜，工业废物与废土的随地放置与丢弃，未能做好道路建设和房屋建筑工地的善后处理，加上水土保持和管理的缺失使土石层暴露的面积急速增加等，都是形成黄砂的主要原因，进而促使环境污染日益恶化。

还有，从以上的分析中可以得知，大多数的民众面对茫茫的天空，每天口口声声埋怨政府施政不力之际，对自身仍持续不断的破坏和污染着环境的举止毫无自觉，而其中有不少人更是明知故犯。因此，今后各级政府及环境督导的有关单位，除了需要全力和全面的宣导灌

输维护环保的重要性之外，同时也要大力提升国民的公德心与守法的精神。还有，立即彻底执行公平，公正和严格的监督与违法的取缔，方才可能见效。虽然有语说“江山易改，本性难移”，但为了让自己的子孙等下一代的中国人，能在安全舒适的环境中过着幸福且健康的生活着想，就必须从现在开始同心协力，进行防治污染的行动。最后，笔者也期待着能早日重见中国碧蓝的晴空。

4. 加速施行新能源汽车方案

中国政府鉴于汽车产业不但是建设制造强国的重要支撑与国家经济的重要支柱，而且发展新能源汽车也是从汽车大国迈向汽车强国的必走之路。从近年来接二连三地发布了多项新能源汽车相关政策的动向中可知，加快发展节能和新能源汽车已成为推动中国汽车产业转型升级，绿色发展和培育新的经济增长点的必要措施。

综观近几年来，除了前述的《国家重点研发计划新能源汽车重点专项实施方案》之外，中国国务院也相继发布了《节能与新能源汽车产业发展规划（2012-2020年）》、《关于加快新能源汽车推广应用的指导意见》和《“十三五”国家战略性新兴产业发展规划》等措施，要求研究实施企业平均燃料消耗量与新能源汽车积分管理制度，进而建立新能源汽车产业发展长效机制。

接着为了缓解前述能源和环境的压力，有关部门提出了《乘用车企业平均燃料消耗量核算办法》和新能源汽车推广应用等支持政策，对促进汽车产业的健全发展发挥了积极作用。同时为了进一步推动节能与新能源汽车产业发展，借鉴美欧等国家汽车企业平均燃料消耗量与新能源汽车管理法规的立法经验和做法，结合中国汽车产业实情，亟需制定新的政策，来规范和加强乘用车企业平均燃料消耗量与新能源汽车的管理。

2017年9月28日，由工信部，财政部，商务部，海关总署和质检总局等五个部门共同发布了《乘用车企业平均燃料消耗量与新能源汽车积分并行管理办法》（即所谓的“双积分政策”），预定于2018年4月1日起正式实施。该办法的宗旨除了强调要建立促进节能和新能源汽车市场化控制，而且也表明了国家对新能源车辆的管理将转变为强制化的态度。而政府态度的转变也将对海内外的相关企业的发展与生存起到至关重要的影响，因此最后本文将对《双积分政策》的要点、实施办法与影响等加与解析。

而所谓的《双积分政策》就是创新性提出平均燃料消耗量积分和新能源汽车积分等两项并行管理的机制。它兼顾了传统汽车节能水平提升与新能源汽车创新发展，既充分吸收借鉴了国际先进经验，也充分考虑了中国汽车产业发展现状，必将有效促进中国汽车产业节能减排和转型升级。

首先在此办法起草过程中，它主要遵循了以下的三个思路：（一）协同推进。同时设立企业平均燃料消耗量和新能源汽车两种积分，实现节能降耗和促进新能源汽车发展两个目标。（二）市场导向。建立积分交易机制，由企业自主确定负积分抵偿方式，政府主要发挥顶层设计、监督管理等作用。（三）平等对待，实行统一的积分核算规则等。另外该办法的内容结构共分八章、四十条。其主要内容如下：

(一) 建立积分核算制度和积分管理平台

境内各乘用车生产企业、各进口乘用车供应企业都作为平均燃料消耗量积分与新能源汽车积分的核算主体，单独实施核算。建立汽车燃料消耗量与新能源汽车积分管理平台，统筹推进积分公示、转让、交易等，企业通过该平台开展积分转让或者交易。

(二) 明确积分核算方法

办法规定了乘用车企业平均燃料消耗量积分和新能源汽车积分核算方法，明确了与积分核算相关的实际值、达标值和目标值等指标的核算方式。

(三) 有条件地放宽小规模企业的燃料消耗量达标要求

鉴于小规模企业不具备规模优势，降低油耗难度大，它结合中国及国外的实际经验，对年度生产量 2000 辆以下并且生产、研发和运营保持独立的乘用车生产企业，年度进口量 2000 辆以下的获境外生产企业授权的进口乘用车供应企业，以及未获授权的进口乘用车供应企业，放宽其平均燃料消耗量积分的达标要求。而对年度进口量 2000 辆以下的未获授权的进口乘用车供应企业，则暂不实施积分核算。

(四) 设立新能源汽车积分比例要求的门槛

新能源汽车积分比例要求是核算新能源汽车积分达标值的重要参考数据。《办法》对传统能源乘用车年度生产量或者进口量不满 3 万辆的乘用车企业，不设定新能源汽车积分比例要求；达到 3 万辆以上的，从 2019 年度开始设定积分比例要求，其中：2019、2020 年度的积分比例要求分别为 10%、12%，2021 年度及以后年度的积分比例要求另行公布。

(五) 实行积分并行管理

一是企业平均燃料消耗量积分中，正积分可以按照 80% 或者 90% 的比例结转后续年度使用，也可以在关联企业间转让；负积分抵偿归零的方式包括：使用本企业结转或者受让的平均燃料消耗量正积分，使用本企业产生或者购买的新能源汽车正积分。二是新能源汽车积分中，正积分可以自由交易，但不得结转（2019 年度的正积分可以等额结转一年）；负积分可以采取购买新能源汽车正积分的方式抵偿归零。三是负积分抵偿方面，应当在工业和信息化部发布积分核算情况报告后 90 日内完成负积分抵偿归零；新能源汽车正积分可以抵扣同等数量的平均燃料消耗量负积分。

(六) 完善监督管理制度

工业和信息化部会同财政、商务、海关、质检等部门对积分进行核查，并发布积分核算情况年度报告。建立乘用车企业信用管理制度，要求企业提交信用承诺书并向社会公示；企业未按规定报送数据、提交积分报告，情节严重的，作为失信企业进行通报。同时，明确工业和信息化部会同有关部门依据国家有关规定，完善积分管理的经济措施。

藉由上述各项政策实施促进节能和新能源汽车协同发展之际，首先在燃料消耗积分合规的带动下，各项典型节能技术普及率将不断升高，同时能降低单车油耗。若仅考虑满足新能源积分考核要求，截至 2020 年时将可累计生产新能源乘用车达 380 万辆；如加上考虑新能源商用车稳步发展即可实现 500 万辆新能源汽车的规划目标。一方面，于政策实施期间将带给社会的明显效益如下：首先在政策的要求下，传统能源与新能源汽车将协同发展，到了 2020

年将可以实现每公升行驶 20 公里的行车油耗目标;其次是于 2018 年至 2020 年政策实施的期间, 预计可累计减少排放约 6000 万吨的二氧化碳, 大大的改善环境的污染⁵⁾。

5. 结语

尽管新能源汽车发展的气势良好, 但目前整体上仍处于起步的阶段。传统汽车节能环保压力日益增大, 汽车社会提前到来, 交通、安全和环保等瓶颈制约愈发突出。虽然在未来一段时间内, 国内汽车市场仍将保持较大的需求, 国内汽车产销量也有可能继续保持一定的增长, 但未来汽车产业的重点将是处理增长与质量效益之间的平衡, 如何让汽车工业的发展效益惠及大众, 最终形成可持续健全的发展则将是今后汽车产业的重点课题, 它需要政府、企业和社会来共同努力⁶⁾。

从种种报导中可知, 在征求意见到联合发布期间, 围绕双积分政策的话题从来都争论不休, 双积分政策本身也有着极其复杂的计算过程, 不易理解。本文最后于期待着能早日重见中国碧蓝的晴空之际, 究竟要如何去理解双积分政策、新政策又将为新能源汽车和汽车产业的整体发展带来怎样的变革、还有政策是否能按部就班的执行等则有待密切的观察。

注:

1. 《日本经济新闻》2018 年 1 月 12 日。
2. 关于北京市环境保护总局大气污染防治措施, 森冈文泉〈中国汽车产业发展状况与前景〉《北研学刊》第二号, 广岛大学北京研究中心, 有详细说明。
3. 有关汽车报废的问题, 详细请参照 陈清泰·刘世锦·冯飞等著《迎接中国汽车社会》中国发展出版社, 2004 年。
4. 《日本经济新闻》2014 年 2 月 1 日。
5. 引用《智慧第一电动网》。<<http://www.auton.com.cn/index/6087.html>>(2018 年 2 月 22 日 浏览)。
6. 国务院发展研究中心产业经济研究部、中国汽车工程学会 他编《中国汽车产业研究报告(2016 年版)》社会科学文献出版社皮书出版分社, 2016 年, p77-78。

参考资料:

1. 森冈文泉〈中国汽车产业发展状况与前景〉《北研学刊》第二号, 广岛大学北京研究中心, 2005 年。
2. 廖静南〈中国的汽车市场一动向和展望一〉现代文化研究所, 2013 年。
3. 陈清泰·刘世锦·冯飞等著《迎接中国汽车社会》中国发展出版社, 2004 年。
4. 丸川知雄《现代中国经济》有斐阁, 2013 年。
5. 南亮进, 牧野文夫编《中国经济入门》日本评论社, 2012 年。
6. 国家信息中心 他编《中国汽车市场展望》机械工业出版社, 2017 年。

(2018.3.22 受理)

【研究ノート】

「目標管理」の理念の源流を探る ～ドラッカー、マグレガー再訪～

金沢 英樹

I はじめに

目標による管理（あるいは「目標管理」（management by objectives の訳））は現在、企業等で幅広く採用されている経営管理の仕組みの一つである。労務行政研究所の調査（2016年公表）によると、目標管理を導入している企業は8割を超しており、すでに一般的な経営管理の仕組みと言ってよい。

この目標管理について、P・ドラッカーがその著“*The Practice of Management*”（1954）（上田惇生訳「現代の経営」，1956年。以下邦訳名による）の中で初めて提唱したことは広く知られているが、また同時に現在実施されている目標管理が、ドラッカーの意図した理念に沿って運用されているかどうかについては疑問を投げかける論が多い。たとえば奥林・上林・平野（2010）は、目標管理の2つの大きな意義として、①目標が組織の労働者の貢献を共通の方向に向ける役割を果たすこと、②目標の設定に個々の労働者が参画することによって、労働者の自己統制が可能になることを挙げ、目標管理は単に人事管理、あるいは人事考課のシステムというわけではなく、企業経営のための全般管理システムであるとしている。しかし日本企業では人事考課のための道具という認識が強く、目標管理が持つ全社の活動の統合という重要な側面が軽視されてしまっているようだ¹と指摘する。

またドラッカーの提唱した目標管理に理論的基盤を与えたのは、D・マグレガーがその著“*The Human Side of Enterprise*”（1960）（高橋達男訳「企業の人間的側面」，1970年。以下邦訳名による）の中で提唱した、いわゆる「Y理論」と言われる。しかしマグレガーの研究者である村田晋也氏は、成果主義の評価ツールとして利用されている目標管理の実態を指摘しつつ、マグレガーの「Y理論」と現行の目標管理とはその理念において大きく異なるとして、村田氏もまた、そもそもの目標管理の理念と現在の実態との乖離を指摘する²。

しかし企業実務の経験者である筆者からみると、こうした目標管理の運用実態に対する批判を理解出来ないわけではないが、果たしてそれほどまでに各企業において目標管理が当初の理念と異なった形で運用されているのかについて疑問を持っている。少なくとも筆者は企業勤務当時、目標管理とは組織と個人の目標に関するベクトルを合わせ、個人が自主的に仕事に取り組んでいくためのサポート制度であると認識していたし、目標管理の仕組み自体がそうさせていた。その運用が成果主義的に著しく傾斜した実態もなかったから、目標管理の理念の変容については実感が湧かないのが本音である。

しかし筆者の実感がどうあれ、再び巷間の議論に立ち戻れば、たとえば諏訪（2012）は

「(目標管理が病院機能評価項目にあるからという理由だけで；筆者挿入) ドラッカーの意図や限界も理解せずに、業者任せで導入してしまったところに、今日の目標管理の大きな敗因がある」と指摘している³し、目標管理に関する主要な実務専門家の意見も、現行の目標管理の運用実態がドラッカーらの理念と乖離していることを指摘し、そもそもの理念に回帰すべきと述べている(たとえば五十嵐(2012)、中嶋(2015)など)。やはり企業の現場で目標管理に関わる多くの人々にとって、目標管理の元来の理念をしっかりと理解することが今求められているのだろう。

そうしたニーズがあるにもかかわらず、特に実務家にとって、ドラッカー、マグレガーらの考え方を一覧でき、目標管理のそもそもの理念を容易に参照できる論稿は残念ながら多くない。目標管理の発展の経緯が整理され、またその源流ともいえる考え方が一覧できるものがあれば、現場の実践さらには目標管理のさらなる発展に何らか資することが出来るのではないか。

そこで本稿では、先行研究をもとに目標管理の発展の経緯を辿るとともに、目標管理を提唱したドラッカーの考え方、またその理論的基盤を与えたと言われるマグレガーの「Y 理論」等、目標管理の源流となる諸説のレビューを通じて目標管理の理念を明確にしていくこととする。

II 目標管理の運用実態

1. 目標管理とは何か

目標管理とは、①期初において上司と本人が相談の上で一年あるいは半年の仕事の目標を定め、②その目標を基準として期中の仕事の進捗を管理し、③期末において本人、上司の双方で目標の達成度を評価するものである。人事考課制度のツールとして目標管理が活用されている場合には、④目標の達成度の評価結果が人事考課にも利用される⁴。

2. 目標管理の導入状況と問題点

目標管理の運用実態について近時調査したものとしては、労務行政研究所の「成果・業績の評価と処遇反映等に関する実態調査」(2015年9月～11月実施、2016年公表)がある。これによると、目標管理制度の導入状況は、係長・課長・部長のいずれの階層においても84%前後に達している(調査対象社数：3,777社)。目標管理が広く定着している状況がうかがえる。

一方で、目標管理に存在する問題とは、実際いかなるものであろうか。たとえば奥林・上林・平野(2010)では下記の3点が指摘されている。

①全般管理システムとしてではなく、人事管理、とりわけ人事考課の道具としてのみ捉え

られがちである。

- ②目標の設定と評価にのみ注意が払われ、途中での上司と部下とのコミュニケーションや協力が軽視されがちである。
- ③画一的な手法が全社の労働者に適用されており、職種間や階層間での職務の特質が考慮されていない。

特に①については、成果主義に基づく人事考課に目標管理を活用している場合、労働者の挑戦意欲の減退・長期的な取組を行う意欲の喪失・労働者間での協力の後退などがみられると指摘されている^{5,6}。実務家の意見はさらに直接的であり、中嶋（2015）は、目標管理の実践の場では目標が人事評価基準として用いられるために、上司が部下を管理するための道具に転化することも起きるとする。すなわち、目標を用いて上司が部下を駆り立てることになり、目標管理が部下を締め付ける道具になってしまうと指摘している⁷。いわば「ノルマ管理」とも言うべき実態である。五十嵐（2012）もまた、目標管理はうまく運用しないと多分に「やらされ感」が伴う仕組みであるとし、目標管理が「ノルマ管理」に陥ってしまう理由の一つとしてリーダーの人間観を挙げ、マグレガーの「X理論」「Y理論」を参照しながら、目標管理を推進するリーダーには「Y理論」の人間観が必要と主張している⁸。こうして実務家が指摘するような実態があるとすれば、それは言うまでもなく目標管理の元来の理念から外れた運用の結果であることは明白だろう⁹。

Ⅲ 目標管理発展の経緯

そもそも目標管理はどのような経緯で発展してきたものであるかを整理しておくことも、目標管理を深く理解するために有意義であると考ええる。奥野（1996）、幸田（1989）を引用しつつ以下にまとめる¹⁰。

1. 目標管理発展の系譜 ドラッカー～シュレイ～オディオーン

そもそも「目標による管理」を唱え、その理念を明らかにしたのはドラッカーである。ドラッカーはその著「現代の経営」の「目標と自己管理によるマネジメント」の章で、この「目標による管理」の必要性和重要性を強調している。彼の主張を明確にすることは本稿の主題の一つであるので、詳細な内容については次章にて論ずることとしたい。

このドラッカーの考え方をさらに具体的に展開したのが、E・シュレイである。ドラッカーが目標管理に関する考え方や理念を提起したのに対し、シュレイはその著“**Management by Results**”（1961）（上野一郎訳「結果のわりつけによる経営」，1963年）で、より具体的な考え方やその展開の実際のやり方を取り上げた。たとえば、結果に対する標準業績目標や最高業績目標といった複数目標や、バランスがくずれるのを防ぐ反対目標などについて具

体的に論じている。

その後、G・オディオーンがその著 "Management by Objectives" (1965) (広田寿亮訳「目標管理システム」, 1967年) で「目標管理サイクル」を提示したことによって、目標管理は一つの管理システムとして完成したといえる。オディオーンの功績は、管理哲学であった目標管理を、誰もが利用できる管理システムに表したこと、及びそれによって管理システムとして続く発展を可能にしたことにある。つまり、オディオーンの提示した目標管理サイクルは、plan-do-see の管理サイクルを基礎にしているために、管理における発展を自由に取り組むことが可能になったのである。

2. 目標管理の理念を支える諸論 ～マズロー、マグレガーとそれ以降～

ところで目標管理の発展に大きな影響を与えたのは、1950年代後半から起こった行動科学的管理論の動向である。行動科学的管理論者は心理学者 A.マズローが主張したいわゆる「欲求階層説」に含まれる「自己実現欲求」に注目し、仕事の中でそれを充足することを主張した。彼らは「個人と組織の統合」を掲げ、参加的管理とよばれる管理手法を考案した。1960年代の初期には、目標管理はそのような参加的管理の一つとして提唱されたのである。

参加的管理としての目標管理を強く主張したのは、マグレガーである。彼はその著「企業の人間的側面」で、X理論に基づく命令と統制による管理から、Y理論に基づく統合と自己統制による管理への移行を主張した。彼はそれまでの目標管理を批判して、命令と統制による経営戦略の新戦術の域を出ないとし、Y理論こそ従業員個々人の目標と企業目標とを統合するものとして、Y理論に基づく目標管理を提唱するのである。このマグレガーの考え方は広く共感を呼び起こし、その後の目標管理展開の一つの拠りどころとなった。彼の考え方を明確にすることもまた本稿の主題の一つであるので、詳細な内容については後章にて論ずることとする。

ところで、マグレガーが人間観に焦点を置いて、新しい人間観に基づく新しいマネジメントを提唱したが、同じように自己実現欲求の充足の必要性を主張し、それを動機づけの要因から捉えたのが F・ハーズバーグである。ハーズバーグは仕事そのものの中にある動機づけ要因に注目し、その重要性を喚起した。このハーズバーグの考え方によって、職務充実化といった、仕事そのものやそれへの取り組み方が問題とされるようになった。

動機づけ要因との関連では、D・マクレランドの達成動機がある。この達成動機とは、何らかの価値的目標に対して自分の能力を発揮して困難や障害に打ち勝とう、その目標を出来るだけ良く達成しようとする動機といわれる。この達成動機は、いわば自己実現欲求に焦点を当てたものといえる。さらに達成動機は、人間が内にもともと持つ動機の強弱によって決まってくるが、マクレランドはそれだけでなく、仕事にあたるに際しての指導の仕方や、成功や失敗の経験などによっても動機の強さは違ってくるのであり、達成動機の喚起の仕方が大事だという。

また R・リッカートは、組織の集団理論と組織の行動研究を行い、リーダーシップの4つ

の基本的な型と組織の関係から人間組織を管理する方式を 4 つに分け、いわば理想の組織として、利益を指向し人間に関心を持つ集団参画型の「システム 4」の概念を示した。またこれに関連して、組織の中で上下 2 つの集団に属する管理者が、この 2 つの集団を結びつけるという「連結ピン」の概念も有名である。目標管理においても参画が重視され、また目標の連鎖や目標の体系立てから管理者の「連結ピン」の機能が重視されるが、このリッカートの概念の影響が大きい。

さらに C・アージリスは、「健康な組織」を生きたシステムと捉え、組織を人間の欲求に適合させるよう変化させ、個人と組織の目標は共存できると説く。特に個人の欲求を組織の目標に適合させるには、「職務拡大」によって広い範囲の課題を持つ内容へと拡大していくことが必要だとする。この考え方は、目標を遂行する本人が自ら目標を設定すべきであり、本人が主体的に目標を設定できるように、担う職務が拡大されてまともな単位になっていなくてはならないという目標管理の考え方と繋がる。

以上、目標管理発展の経緯を概観した。以降の章では、その源流であり、現在でも多くの有識者がそこに立ち返るべきだとするドラッカーの論をレビューするとともに、目標管理の発展に大きく寄与したマグレガーの論を詳しく見ていくこととしたい。

IV ドラッカー、マグレガーの論再訪

1. ドラッカーによる「目標管理」の提唱

本稿の冒頭に、ドラッカーがその著「現代の経営」の中で初めて目標管理を提唱したと述べたが、正確には目標管理はドラッカーによって提唱されるまでに、デュポン社や GM 社、GE 社等、既に先駆的な経営者によって実践されてきたものであった。ドラッカーの貢献は、実務の中から目標管理を管理哲学として打ち立てたことにある¹¹。それを著述したものが「現代の経営」と理解すべきだろう。

その「現代の経営」の中で、目標管理に関するドラッカーの経営管理哲学が明確に表れており、多くの文献で引用されている箇所は、「目標と自己管理によるマネジメント」の章のまとめとして置かれた「マネジメントの哲学」と題された節である¹²。

「今日企業が必要としているものは、一人ひとりの人間の強みと責任を最大限に広げるとともに、彼らの視野と努力に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させるようなマネジメントの原理である。そして、彼ら一人ひとりの目標と共同の利益を調和させるようなマネジメントの原理である。これらのことを可能とする唯一の原理が、目標と自己管理によるマネジメントである」¹³。

「目標と自己管理によるマネジメントこそ、まさにマネジメントの哲学と呼ぶべきもので

ある」¹⁴。

この文章をもって、多くの有識者が成果主義の単なる評価ツールになっている目標管理の実情を憂い、ドラッカーがマネジメントの哲学として提起した目標管理の元来の考え方に立ち返るべき、と主張しているのである。

この文章あるいは「現代の経営」の中で述べられていることは、仕事の上での個人目標と企業の組織目標の統合、すなわち企業に働く者と企業自体が共通の目標に向かって取り組むことの重要性であることに加え、「自己管理」の重要性をも強調している。ドラッカーの言葉によれば、自己管理により最善を尽くしたいという強い動機がもたらされる。より高い目標とより広い視野がもたらされる。目標と自己管理によるマネジメントだけが、指示や命令ではなく、仕事のニーズによる行動への意欲を起こさせる。誰かの意思に従ってではなく、自ら行動しなければならないという自らの決定に従って自らを行動させるようになるのである^{15,16}。こうした考え方の背景には、企業に働く人間という人的資源は、経営資源の中で唯一成長する資源であると認識し、人間の可能性に注目するドラッカーの思いがある。目標管理に対してドラッカーが示した理念は、「上司による部下のノルマ管理」たる目標管理とは決して相いれないのである。

その考え方は、ドラッカーがマネジメントの機能の一つとして挙げる「人と仕事のマネジメント」にも現れる。そこでは、人を一つの資源とみる必要があると述べている¹⁷。その「人に特有の特性」を深く考察し、マネジメントのあり方を2つの論にまとめたものが、ドラッカーの「現代の経営」発表後から6年後の1960年に出されたマグレガーの「企業的人間的側面」における、「X理論」「Y理論」とも解釈できるのである。

次章ではマグレガーのこの両理論の詳細について検討することで、目標管理の理念をさらに深く考察する。

2. マグレガーによる「Y理論」の提唱

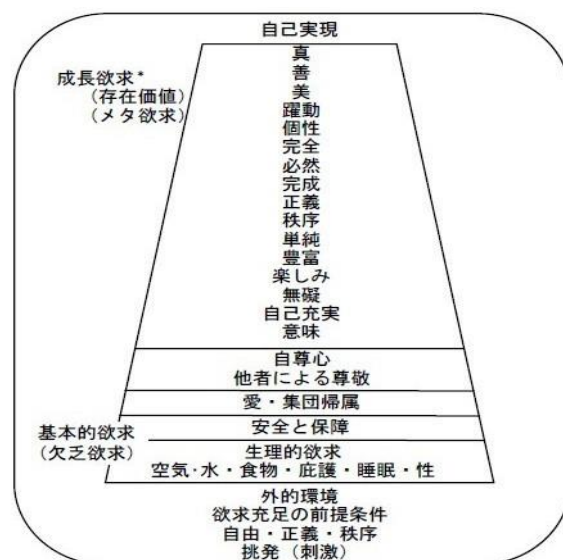
(1) X理論

マグレガーの提唱した「X理論」「Y理論」は、マグレガー本人の言葉を借りれば、企業における人事管理上の「人間性に関する理論なり考え方」¹⁸である。彼の論の主題は、経営者による従業員のコントロール、すなわち「統制」の方法や考え方であり、「統制」には人間の性質に合った手段を選ぶべきだとする¹⁹。そしてこの著が書かれた時代の支配的な理論は、経営者の持つ地位がもたらす「権限行使による命令・統制」であるとし、その理論の背後には、人間の本性について暗黙のうちに経営者に了解されている仮定があり、それをマグレガーは「X理論」と呼んでいる²⁰。

X理論の内容として各文献に必ず引用される箇所は、「企業的人間的側面」第三章の中の下記の部分である²¹。

- ① 普通の人間は生来仕事がきらいで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている
- ② この仕事はきらいだという人間の特性があるために、たいていの人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞとおどされたりしなければ、企業目標を達成するためにじゅうぶんな力を出さないものである
- ③ 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいるものである

経営者が心の底で信じていることは、人間は生まれながらにして仕事が嫌いであり、そのため従業員は外から強制しないと働かない、そして大衆は凡庸であるという考え方＝「X 理論」だとマグレガーは言う。こうした人間の本性に関する固定概念は当時の米国にかなり広範に、また深刻な影響を与えているというのである。



*成長欲求はすべて同等の重要性を持つ (階層的ではない)

A. マズローの「欲求階層説」

(Goble, F.G (1970), 小口忠彦監訳 (1972) 83 頁)

そもそも「どんな人事管理の理論でも、必ずその中心をなすものは『従業員にやる気を起こさせるにはどうしたらよいか』という考え方」²²とマグレガーは指摘するが、ここで彼は従業員にやる気を起こさせる方法に関し、人間の欲求に注目する。この人間の欲求の説明に際しては、A. マズローの欲求階層説を援用しつつ、当時の社会背景の変化を踏まえながら論を展開していく。すなわち、人間は生理的欲求や安全の欲求といった低次の欲求をもつが、同時に社会的欲求、自我の欲求（自尊の欲求と他尊の欲求）、そして自己実現の欲求という高次の欲求をもあわせもつ存在である。X 理論とはこのうちの低次欲求に注目するもので

ある。だが現代では、大多数の国民の教育水準、態度と価値観、やる気を起こす原動力、依存度などが変わり、多くの人間が高次の欲求をもつようになってきて、X理論は通用しなくなりつつある。こうした状況の中で、人間の高次欲求に注目したものがマグレガーの呼ぶ「Y理論」である²³。

すなわち、経済等の発展によって人々の生活水準の向上をはじめ様々な面で昔と大きく変化している当時の社会において、自然に人々の欲求も変化しているのだが、執筆当時の企業における人事管理は旧態依然とした人々を前提とした考え方になっている。そこで、働く人々の欲求変化に合わせた人事管理の考え方が必要、と主張しているのもであって、その新たな考え方が「Y理論」だということである。

(2) Y理論

Y理論の内容として述べられているのは、「企業の人間的側面」第四章の中の下記の部分である²⁴。

- ①仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない
- ②外から統制したりおどかしたりすることだけが企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである
- ③献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である
- ④普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする
- ⑤企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人だけのものではない
- ⑥現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない

一覽して分かる通り、このY理論は人間の本性を積極的に評価している²⁵。マグレガーの言葉を借りれば、Y理論は人間が成長し発展する可能性、すなわち潜在能力があることを強調しているものであり、この点では前述した人間の可能性に注目するドラッカーの姿勢と重なる。そしてX理論に立脚した組織作りの中心原則が「権限行使による命令・統制」であるのに対し、Y理論によるそれは「統合の原則」、すなわち「従業員が企業の繁栄のために努力することによって各自の目標を『最高に』成し遂げられるような条件をつくってやること」であるとする。さらに言い換えれば、この章の章題となっている「Y理論＝従業員個々人の目標と企業目標との統合」ということである²⁶。その意味するところは、組織目的の達成を目指して働けば、自ずと個人目的、しかもそのより高次の欲求が充足されるのだということである²⁷。

さらにマグレガーはY理論にあるように、「人は自分が進んで身を委ねた目標のためには

自ら自分にムチ打って働くものである」ことから、企業目標と従業員個々人の欲求や目標が統合出来れば、従業員の「自己統制」による組織運営が可能というのである。すなわち、個人目標と企業目標が統合された状況では、従業員は絶えず自発的に自分の能力・知識・技術・手腕を高め、かつ実地に生かして企業の繁栄につくそうとするようになる。Y理論の考え方は、人間の自己統制能力を高く評価するものであり、経営者は権限以外の方法にもっと多く頼るべきだと強調するのである²⁸。

こうしてドラッカーの「目標と自己管理によるマネジメント」の考え方、ならびにマグレガーの「Y理論」に基づいた「個人目標と企業目標の統合、及び自己統制による組織運営」の考え方とは、その主旨において一致しているとみてよいであろう。

ところでマグレガーは次章第五章の冒頭にこう記している。

「近年『目標による管理』という考え方が非常な注目を集めているが、これはピーター・ドラッカーの著書の影響でもある。しかし、目標による管理のいうところは、命令と統制による経営戦略の新戦術の域を出ないことが多いのである」²⁹。

上記の記述は、マグレガーによるドラッカーへの批判というより、ドラッカーの主張する「目標による管理」の元来の理念あるいはマグレガー自身が提唱する「Y理論」に基づく「統合と自己統制に基づく経営」の理念から、当時の目標管理に関する理解が早くも乖離していることを嘆いているように思える。当時の目標管理が現在のように一種の「ノルマ管理」的に理解されてしまったのかどうかは確認できないが、いつの時代でも、その理念から離れず運用することが企業にとって困難なことのように見える。

3. 目標管理の理念の再確認

これまで、ドラッカーの論ならびにマグレガーの論をレビューしながら、目標管理の元来の理念を明らかにした。いま一度、現代の人事管理の教科書を引用して目標管理の理念を再確認することにしたい。

今野・佐藤（2002）126頁には、目標管理の基本的な考え方について以下の通り記されており、ドラッカー・マグレガーらの論を踏まえた内容となっている。

「目標管理の基本的な考え方は、『組織目標と個人目標を統合して目標を設定し、個人はそれにむかって自立的に仕事を進める』点にある。これにより、目標の連鎖によって組織の統合がはかれるとともに、部下を管理統制するのではなく、部下の自主性を引き出すことによって効率的な組織が形成できると考えられている」。

V 今後の課題

本稿では、現行の目標管理の問題点について、特に成果主義的運用に流れがちな場合、その元来の理念から乖離しているという有識者の指摘を踏まえて、その理念につきドラッカー・マグレガーらの論に実際にあたるという作業を行った。しかし実務上では、目標管理の問題点は他にも様々存在する。たとえば中嶋（2015）39 頁には以下が挙げられている。

〔目標管理の問題点〕

1. 職場の目標と無関係な個人目標設定
2. 安全を見越した個人目標設定（達成しやすい目標）
3. 職場による目標設定レベル（難易度）の違い
4. 押しつけ感を感じる個人目標
5. 度重なる人事異動と業務分担変更
6. 事態の変化による目標の変更と忘却
7. 定性的目標の評価の難しさ
8. 結果とプロセスの峻別の難しさ
9. 育成という名の説教
10. 評価のヨコ比較の難しさ

あるいは労務行政研究所の調査（「労政時報」第 3873 号）によると、人事評価制度の課題として、「評価の甘辛」「評価者トレーニング」「評価者の評価スキル」「目標設定レベルや評価視点のバラつき」「部門間の格差」「人材育成の活用」など運用面での課題を抱えているケースが多く見られたという³⁰。

こうして、目標管理の問題点には、目標管理の元来の理念を理解することがその解決に資するものもあるが、他にも様々存在し、企業の現場ではその解決に向けた見直し作業が行われている³¹。こうした問題点ならびに解決のための運用見直し事例を検討することも目標管理の今後の運用改善に重要なことであり、稿を改めて検討することとしたい。

また理論的な問題もある。本稿では、ドラッカーの論とマグレガーの論において、目標管理の理念についてはその主旨において一致しているとみた。しかし「Y 理論」に基づく経営管理の観点では、ドラッカーは「現代の経営」以降、マズローからの批判を受けて、その考えを改め批判的な立場に転じているし³²、その他にも「Y 理論」に基づく経営管理に対する批判的な立場の論稿がある。たとえば、Morse and Lorsch（1970）は「X 理論と Y 理論」は必ずしも機能しない場合があるとし、業務と組織と人材がフィットした時に「センス・オブ・コンピタンス（"sense of competence"）」が高まり、パフォーマンスが高まるというコンティンジェンシー理論について説いている³³。

本稿では、目標管理の理念の源流としての「Y 理論」のレビューに論を限定したためこれらの批判を検討しなかったが、その批判の内容を含め多角的に検討することがひいては目標管理の運用改善に資することにもなると考えられる。これもまた今後の課題としていい。

注

1. 奥林・上林・平野（2010） 119 頁。
2. 村田（2016） 151-153 頁、168-172 頁。
3. 諏訪（2012） 254 頁。
4. 奥林・上林・平野（2010） 118-119 頁。
5. 同上、122-123 頁。
6. 村田（2015）は城繁幸「内側から見た富士通『成果主義』の崩壊」（2004）を引用しつつ、同様の趣旨で批判している。村田氏は諸論稿の中で、成果主義における目標管理がもたらした弊害を代表例として、現行の目標管理の理念とその源流であるべき D・マクレガーの人間観とが著しく異なっていると一貫して主張している。
7. 中嶋（2015） 31 頁。
8. 五十嵐（2012） 37 頁、127-134 頁。
9. 人事・労務分野の有識者である学習院大学 守島基博教授もインタビューの中で、「なぜ MBO が『ノルマ管理ツール』となってしまったのか」という問いに対し、「日本の企業が MBO の本質をきちんと理解しないまま単なる人事評価手法の一つとしてとらえて導入してしまったことが大きい」と述べている。こうした認識は有識者の間の共通認識とみて差し支えないように思われる。
10. 奥野（1996） 92-98 頁、幸田（1989） 13-25 頁。
11. 奥野（1996） 95 頁。
12. そもそも目標管理の概念以前に、マネジメントに関して「目標」という言葉を使ったのはこの「現代の経営」が初めてだとドラッカー自身が述べているから（上田惇生訳（1996）「はじめに」 v）、企業経営において「目標」を意識するという考え方自体が当時画期的であったのだろう。
13. 上田惇生訳（1996） 205 頁。
14. 同上、206 頁。
15. 同上、16 頁、180 頁、196 頁、205-206 頁。
16. 同様の趣旨は、上田惇生訳（2001） 139-141 頁にも見られる。
17. 上田惇生訳（1996） 19 頁。
18. 高橋達男訳（1970） 62 頁。
19. 同上、9-14 頁。

20. 山下（2012） 114 頁。
 21. 高橋達男訳（1970） 38-40 頁。
 22. 同上、41 頁。
 23. 山下（2012） 114 頁。高橋達男訳（1970）での該当箇所は 42-51 頁。
 24. 高橋達男訳（1970） 54-55 頁。
 25. こうした Y 理論、ならびにマグレガーの姿勢に関し、村田（2015）にあるマグレガーの略歴、とりわけ幼少期の経験に関する記述は示唆に富む。「キリスト教牧師一家の息子として生まれ、幼い頃から家族ぐるみで苦しむ者たちに炊き出しを行い、それを受けた者たちが、今度は慈善活動の場で如何にして自分の能力を発揮していくかをまさに幼少の頃から見続けていた」（村田（2015） 13 頁）マグレガーに、人間性を尊重する精神が育まれていったのはごく自然のことにように思える。また筆者には労働組合専従役員経験があるが、労使関係のコンサルタント業務に関わったマグレガーの労使協調に係る主張（村田（2015）による）には共感できるものが多く、後に発表された彼の Y 理論がこれら彼自身の経験を背景にした考え方であることは想像に難くない。
 26. 高橋達男訳（1970） 52-56 頁。
 27. 山下（2012） 115 頁。
 28. 高橋達男訳（1970） 57-65 頁。
 29. 同上、69 頁。
 30. 「労政時報」第 3873 号 92 頁。
 31. 労務行政研究所の調査によると、成果・業績の評価に関する制度の見直しについて、「見直しが必要と思う」との回答は、一般社員・管理職いずれも全体の 6 割にのぼっている。また向こう 3 年以内を目安として制度見直しの予定を尋ねる問いでは、一般社員については全体の 37.1%、管理職については 36.6%の企業が制度見直しを視野に入れているという結果になっている（「労政時報」第 3903 号 40 頁）。
 32. ドラッカーは「マネジメント」（1974）の付章（上田惇生訳（2001） 284-285 頁）の中でこう言っている。「人のマネジメントの仕方に唯一の正しい方法があるはずであるとの前提は、人のマネジメントに関わるほとんどあらゆる理論の根底にある。もっとも有名なものが、人のマネジメントは X 理論と Y 理論のいずれかによるとし、自らは Y 理論を最良としたダグラス・マグレガーの『企業的人間的側面』（1960 年）である。私自身も、その少し前、『現代の経営』（1954 年）において同じことを言った。ところがその数年後、エイブラハム・H・マズローが、『ユープサイキアン・マネジメント』（1962 年）において、マグレガーと私のまちがいを指摘した。マネジメントの仕方は、その対象によって変わるべきことを明確にした。私自身はただちに考えを改めた。彼の立論には圧倒的な説得力があった」。
- ドラッカーは、この「マネジメント」の中でも「自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学」との考え方を変えていない。しかし Y 理論に対しては、「Y 理論だけで

は不十分」であり、さらに「Y 理論への忠誠を示している産業心理学が提示しているものは、人間の心理操作による支配であって X 理論の前提に同じ」として批判的な立場をとっている（上田惇生訳（2008）285-297 頁）。

33. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー（2010）114 頁。

引用・参考文献

Drucker, Peter F. "The Practice of Management" Harper & Row, 1954.（上田惇生訳「新訳 現代の経営（上）」ダイヤモンド社，1996 年）

Drucker, Peter F. "Management : tasks, responsibilities, practices" Heinemann, 1974.（上田惇生訳「エッセンシャル版 マネジメント 基本と原則」ダイヤモンド社，2001 年。上田惇生訳「マネジメント [上] ー課題、責任、実践」ダイヤモンド社，2008 年）

Goble, F.G. "The Third Force : The Psychology of Abraham Maslow" Grossman, 1970.（小口忠彦監訳「第三勢力 マズローの心理学」産能大学出版部，1972 年）

John J. Morse and Jay W. Lorsch "Beyond Theory Y" Harvard Business Review, 1970.（「Y 理論は万能ではない」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2008 年 2 月号，再掲 2010 年 2 月号）

McGregor, D.M. "The Human Side of Enterprise" McGraw-Hill Book Company, Inc; 1960.（高橋達男訳「新版 企業的人間的側面」産能大学出版部，1970 年）

五十嵐英憲「個人、チーム、組織を伸ばす目標管理の教科書 ーノルマ主義に陥らない MBO の正しいやり方」ダイヤモンド社，2012 年

今野浩一郎・佐藤博樹「人事管理入門」日本経済新聞社，2002 年

奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著「入門 人的資源管理 第 2 版」中央経済社，2010 年
奥野明子「日本における目標管理の現状と課題」，大阪市立大学「経営研究」第 47 巻第 1 号，1996 年

幸田一男「最新 目標による管理 その考え方進め方」産能大学出版部，1989 年

諏訪茂樹「目標管理 ドラッカーの意図と限界」日本保健医療行動科学会年報 Vol.27, 2012 年

中嶋哲夫「正しい目標管理の進め方 成果主義人事を乗り越える職場主義の MBO」東洋経済新報社，2015 年

村田晋也「マグレガー理論の“底流”に関する一考察 ー論文『労使協働に関する心理学的分析』を中心にー」，愛媛大学「愛媛経済論集」第 35 巻第 1 号，2015 年

村田晋也「今日の所謂『目標管理』論と『Y 理論』との相違点に関する一考察 ーマグレガー自身が提示した事例からー」，甲南大学「甲南経営研究」第 57 巻第 1 号，2016 年

山下剛「マズロー〈自己実現の経営〉と Y 理論」，高松大学・高松短期大学研究紀要 第 56・57 合併号，2012 年

労務行政研究所「人事評価制度の最新実態」,「労政時報」第 3873 号, 2014 年

労務行政研究所「成果・業績の評価と処遇反映等に関する実態調査」,「労政時報」第 3903 号, 2016 年

ダイヤモンドオンライン「ドラッカーが考えた MBO（目標管理制度）による人事評価・マネジメントが日本で機能しない理由 学習院大学守島基博教授インタビュー（前編）」2017 年 7 月 19 日付（2018 年 1 月 19 日閲覧）

（2018 年 2 月 25 日 受理）

2018年3月で大学を去るにあたって

野村 康則

マツダ及び製薬会社を経て大学教員となり丸12年が経過しました。安田女子大学は4年間という短い間でしたが大変楽しい時間を過ごすことが出来ました。途中新一号館が完成し、また体育館も新しくなり、日本一美しい大学になりました。日文卒の家内が呉から2時間かけて通った当時は、ようやく安東に着いたら最後の山登りが待っていたそうです。

大学教員転身の理由はある時、日経新聞に某国立大学大学院教授募集の公募があり、当てるはずが無い、と思って応募したら60倍の倍率から私を任期付きで採用する、という連絡があり、会社役員を退職したのが始まりです。先祖が長州藩士で吉田松陰の門下生であったDNAかも知れません。大学教員に転身後多くの学生を送り出しましたが、昨年体調を崩し入院中もわざわざオーストラリアから(中国人留学生)教え子が見舞いに駆けつけてくれました。これこそ教員冥利につきる、と思いました。

現代ビジネス学科におきましては我々教員の思いと違う日常を送る学生がいます。それはアルバイトです。経済的事情があれば別ですが、そうでなくても折角の短い貴重な学生生活の大半をバイトで費やしており、授業よりアルバイト優先で生活しています。バイトで儲けるお金と時間があれば留学や公務員試験その他資格取得など将来の投資に回せないものか、と残念に思います。1年前期からキャリア形成論の授業で繰り返し言うのですが馬の耳に念仏、暖簾に腕押しです。バイトを軽減する施策を大学も考えなくてはいけないと思います。一つは授業料です。大学の設備がどんどん新しくなることに学生は授業料の高さを不満に言います。また優秀な学生に対する奨学金や飛び級制度の導入もあっていいのでは、と思います。こうした制度が定着すれば安田の名声が広く行き渡り、多くの優秀な学生が応募してくると思います。

現ビはこれまで就職率の高さを売り物にしてきましたが、来年から観光が4年生を輩出しますので、ホテルや旅行社などは内部競争が激化するものと思われますし、金融機関やメーカーですら英文科の進出が著しくなっています。そこで現ビに入学してきた学生に、きちんとした目標を持たせることが重要です。例えば、2年後期までに全員が簿記3級、FP3級、秘書2級を取得させるなどです。そして現在は形だけとなっている2年次からのコース分けが実体として資格目標とリンクするようにしなくてはなりません。またG.LABOS留学制度の見直しも必要でこのままでは応募者は減少の一途を辿るのは必至だと思います。単に楽しかったではなく、留学後英語力が伸びた、という制度が望まれます。

最後に現代ビジネス学科の一層の発展と皆様への感謝とご健勝を祈念し、最後のご挨拶とさせていただきます。有難うございました。

1

実数の稠密性という議論があります。「数直線上に2つの異なる実数 a と b を与えれば、そのあいだにかならず、ある実数 c が存在する」という性質のことです。 a と c のあいだにも c' が存在し、 c と c' のあいだにも別の数が存在するわけですから、終りがありません。この性質は実数を定義する1つの項目となっています。

1辺が1の正方形の対角線をなす大きさ $\sqrt{2}$ は実数です。1.41421356... という具体的な数で記述されます。いま具体的に述べましたが、私たちは $\sqrt{2}$ という数の完全な記述を知りません。稠密性の定義をつうじて実数の性質を理解することはできます。しかし、個々の具体的な実数の全容を私たちは知らないのです。¹

私たちは普段の生活で正方形だけでなく、たくさんのかたちを目にしています。かたちにくわえて、うごきも目にしています。すなわち、私たちを^{いいによう}囲繞しているものは具体性です。いいかえると、それは存在です。存在に相対して生きていても、私たちはその具体性をそれ自体として完全に捉えることはできません。具体的な実数が未踏の姿でしかないように。かたちとうごきが織りなす凄まじい具体性の只中に、私たちは存在する者の一隅として投げ込まれています。具体的なものは無限と接続しているわけも、実数の例からわかるのではないのでしょうか。

2

私は2015年春、本学現代ビジネス学科に着任しました。そのときに Joy Jarman-Walsh 先生から2組の担任をひきつぎました。一目、よい人たちであることがわかりました。私になにができるだろうかと自問しましたが、その過程はこの3年間のできごとにすべて置き入れられていますので、多くを語る必要はありません。もちろん、2組だけでなく、1組のみなさんともたくさん対話しました。

3

私は写真が嫌いです。いまでも、苦手です。うごいているものを時間と空間の2つの相において止めてしまうことに、悲鳴のようなものを感じるからです。しかし、記録にも意味はあるのだらうと思い、毎年2回程度（私としてはかなり無理をして）クラス写真を撮影しま

¹ ここでは実数の稠密性を例にして抽象と具体の関係について述べましたが、円周率 π についても同じことがいえます。私たちは「真円の円周を直径で割った数」という π の定義をしっています。しかし π の具体的な数としての姿を知りません（なお π は超越数なので、ここでは議論の対象にしませんでした）。

した。直近の一枚に、2017年7月6日のものがあります。



現代ビジネス学科第12期生2組メンバー

この写真²を見て、私はクラスの皆の穏やかな佇まいに、この人たちの胸中によい風が吹いていることを感じました。そして、「ここまで来た、別れも近い」とも思いました。もう後は、感情は出さず、物と物がすれちがうように、雪のかけらが風景のなかで遊ぶように交わるだけです。

ひとつ安心したのは、この人たちのよいものを抑えたり、ねじ曲げたりしてはならないと思ひ、それを心掛けてきたのですが、どうやら私は首尾よくやったのではないかということです。何かを付け加えることなど考えもしませんでした。彼らの胸中に青々と風が吹いていました。一枚の写真が免罪符になりました。

4

あるとき、万葉集を読み返していて、次の詩に目がとまりました。

² 就職活動の時期でもあり、この日には全員が集まってはいません。私見ではありますが、心の中にあるものがぱっと咲いた、いい写真だと思います。

【万葉集二七一】

桜田へ 鶴鳴き渡る 年魚市潟 潮干にけらし 鶴鳴き渡る

(桜田の方へ鶴が鳴いて渡って行く、年魚市潟の潮が干いたらしい、鶴が鳴いて渡っていく)

3

市潟の潮が干いたのであろうか、鶴がしなやかに羽を広げ、桜田（地名）の方角へ群をなして飛び立っていく。その群舞を下から空とともに仰いで、胸中にぼっかりとした愁いを覚える。

この歌を詠んだ高市黒人は、青い空に白い翼がくっきりと浮かび上がり、遠ざかっていく模様を見て、旅の心細さを表現したのだと思っていました。しかし、現ビ生が卒業を残すばかりとなって、彼らが新しい旅路に向かう姿は鶴のようだと思われました。そのとき、気づいたのです。

黒人が見た鶴は、ただの模様ではなく、彼がいままで失ったものの影であったのではないだろうか。そこに、かすかな響きや、祈りのようなものがあつたのではないか。

私は現ビ生のなかに鶴の飛立ちを見、黒人は鶴の群舞に過去のできごとの残影を見ていた。この気持ちをつうじて、万葉の詩人とすこしだけ心がかよいました。

これを書いている今、すでに卒業式は終り、鶴は飛び立ちました。寂しい気持ちは拭えないとしても、私にとっては皆さんが広島を、そして日本を明るくしてくれることが確信できるが故に、学科の一教員として皆さんを送り出すことは喜びでもあります。

5

私は平成 30 年度から、新設のビジネス心理学科に移ります。微力をつくして学生と切磋琢磨するつもりです。

現代ビジネス学科第 12 期生の皆さん、この 3 年間、ありがとうございました。世界のどこかの一隅から、私はいつも皆さんのことを応援しています。

³ 角川書店編『万葉集』角川ソフィア文庫、2001 年。

12 期生卒業論文題目一覧 (2018 年 3 月卒業)

論文指導 : 大下 英蔵

H28.001	青野 真由美	ふるさと納税が引き起こす社会現象
H28.002	小島 啓輔	松下幸之助のカリスマ性
H28.003	西川 中 陽樹	セブンイレブン成長に関する研究
H28.004	藤原 ひろみ	日本市場における IKEA の事業成功
H28.005	佐藤 真樹	東宝の創業者・小林一三の経営哲学
H28.006	藤原 穂香	クールジャパンの影響力和ポップカルチャーの有力
H28.007	藤原 真	広島電鉄の労働組合に関する研究
H28.008	西川 中 陽樹	星野佳路のリゾート経営
H28.009	平野 真樹	資生堂の経営戦略史
H28.010	上野 明貴子	スターバックスにおける価値提供の秘密

論文指導 : 大友 達也

H28.011	平野 真	ベンチャー企業と少子高齢化
H28.012	平野 真樹	少子高齢化による女子学生の コミュニケーション能力の低下
H28.013	藤原 真	少子高齢化と家族変容に関する研究
H28.014	中川 真	現代社会の消費行動に関する研究
H28.015	上野 明貴子	少子高齢化の進む社会と職業に対する価値観の変化

論文指導 : 金沢 英樹

H28.016	堀河 祥平	コーヒー業界のマーケティング戦略
H28.017	藤原 真樹	なぜ広島東洋カープは広島の人たちを魅了するのか
H28.018	藤原 ひろみ	広島東洋カープが愛されるわけ
H28.019	藤原 真樹	ゆるキャラビジネス
H28.020	藤原 真樹	なぜジャニーズ事務所はグッズのネット販売をしないのか
H28.021	上野 明貴子	駄菓子屋の経営とこれから
H28.022	藤原 真樹	日本酒がもっと飲まれるためには
H28.023	藤原 真樹	コンビニエンスストアの売り場づくり
H28.024	上野 明貴子	日本の動物殺処分の現状と解決策
H28.025	藤原 真樹	ディズニーリゾートはなぜリピーターが多いのか
H28.026	山本 真樹	「シェア」する暮らしの浸透と影響
H28.027	藤原 真樹	無印良品のマーケティング戦略

論文指導：古山 友則

- 自然な顔とはなにか
— 表情、化粧、人工物についての社会学的考察 —
- 地方自治体の新しいメディア戦略について
— プロモーション動画の比較分析 —
- 日本における海洋エネルギー発電の普及可能性について
— 多種発電方法の比較にもとづく考察 —
- コミュニティデザインの考察
— 大崎上島の地域おこし施策の取り組みを事例にして —
- 人工知能が社会に及ぼす影響について
— 叢生する先端的事例を中心に —
- TDR という空間の研究 — 顧客と従業員が
満足する循環とファンタジーの視点から —
- 企業の組織マネジメントについて
— サーバントリーダーシップの視点を中心に —
- 近現代における発電方法の変遷と今後の展望について
- 現代日本企業の CSR 活動とその展望について
- ボランティアの力について考える
— 海外との比較、規範性、意義をめぐって —
- 大学のクラブ・サークルリーダーを対象とした
リーダーシップのデータ解析 — PM 理論の応用から —

論文指導：染岡 慎一

- 女子大学生と音楽の購入
- 映画鑑賞について
- 安田女子大学の学生のランチ事情について
- 商品購入の情報源
- 女子力について
- 点群データの処理に関する研究
～被爆建物・レストハウス3D モデルの作成～
- 点群データ処理に関する研究
～安田女子大学旧1, 2号館の再現～
- テレビ離れについて

論文指導：埜本 一雄

- 商店街の経営戦略

H23.04	松本 隆幸	テレビ業界の現状と今後の動向について ーインターネットを通じた視聴覚メディアの多様化ー
H23.05	斎藤 誠	ミッキー&フレンズのキャラクター戦略
H23.05	高木 誠	プライベートブランド戦略
H23.05	黒田 隆幸	似島の観光地としての発展と課題
H23.05	小島 幸	ルイ・ヴィトンの経営戦略
H23.05	佐々木 隆幸	ベンチャー企業戦略からみた Google の経営方針
H23.05	加藤 隆幸	ゆるキャラの SNS を利用した経営戦略
H23.05	中野 隆幸	インスタグラムの経営戦略について
H23.05	佐々木 隆幸	観光地の食文化と経済発展
H23.05	増田 隆幸	アマゾンの戦略
H23.05	佐々木 隆幸	旅行業における EC 市場の発展と課題

論文指導 : 立花 知香

H23.05	佐々木 隆幸	現代の青年期男子の印象操作に関する研究 ー化粧による自己表現ー
H23.05	佐々木 隆幸	飲食店の接客における非言語表現の重要性

論文指導 : 辻 秀典

H23.04	佐々木 隆幸	人によく伝わる話し方とは
H23.05	佐々木 隆幸	日本人のおもてなし ～最高の接客とは～
H23.05	佐々木 隆幸	青年海外協力隊のこれから
H23.05	中野 隆幸	現代の日本人女性の働き方
H23.05	佐々木 隆幸	動画マーケティングに関する研究
H23.05	佐々木 隆幸	100 円ショップの経営戦略
H23.05	佐々木 隆幸	若者の献血離れについて
H23.05	佐々木 隆幸	スポーツ業界の経営戦略と地域への影響
H23.05	佐々木 隆幸	女性の社会進出は可能なのか。現在～未来
H23.05	佐々木 隆幸	日本における LGBT の権利
H23.05	佐々木 隆幸	女性が社会で“生きる”ためには
H23.05	佐々木 隆幸	京都花街の経営戦略

論文指導 : 仁井 和彦

H23.05	佐々木 隆幸	少子高齢化対策 ー情報通信技術を活用した日本の未来ー
H23.05	佐々木 隆幸	ふるさと納税の今後

H23.109	藤原 明子	広島県の地域活性化における広告戦略
H23.107	中野 隆雄	ゆるキャラによる経済効果
H23.108	中野 隆雄	過疎化・高齢化の進む地域の地方創生
H23.105	上野 謙子	色がもたらす経済効果
H23.106	阪井 隆幸	広島県福山市で生きる ～現状と将来～
H23.104	奥野 晴月	スポーツクラブ業界の経営戦略について
H23.103	山野 信雄	江田島市の活性化戦略
H23.101	内藤 隆幸	少子高齢化における医薬品業界の経営戦略 ～「少子化スパイラル」をめぐって～
H23.102	奥野 晴子	少子高齢化とペット
H23.100	奥野 隆幸	スターバックスの経営戦略 ～広告・宣伝をなぜしないのか～
H23.097	奥野 隆幸	少子高齢化における女性の働き方

論文指導：西村 則久

H23.106	河 野良	Visual Basic を使用した脱出ゲームの制作
H23.108	藤原 明子	Visual Basic を使用した障害物ゲームの制作
H23.107	奥野 隆幸	Visual Basic を使用したスライドパズルゲームの制作
H23.109	山内 隆幸	DTM によるオリジナル楽曲の制作と 著作権の確保について

論文指導：野村 康則

H23.106	山内 隆幸	世界の幸福度
H23.104	奥野 隆	訪日外国人が日本経済に与える影響

論文指導：水谷 昌義

H23.105	奥野 隆幸	老舗の歴史と展望 ～虎屋と GODIVA を比較して～
H23.104	上野 隆雄	プロジェクションマッピングの進化 ー進化の過程と今後の展開ー
H23.106	山野 隆幸	花火と花火職人について
H23.107	奥野 晴月	ファッション情報源の変化と展望 ～ファッション雑誌に代わるもの～
H23.103	奥野 隆幸	化粧をする男性の心理と現代社会への受け入れ
H23.106	奥野 隆幸	コンビニエンスストアがカフェ化することの将来性
H23.108	奥野 隆幸	漫画を原作として使用した実写映像作品の傾向と分類
H23.109	奥野 隆幸	地方移住による生き方の選択

10000001	森岡 文泉	人見知りの自分を受け入れて充実した人生を送る
10000002	森岡 文泉	東京オリンピックに向けたグローバル化と英語教育
10000003	森岡 文泉	ファストファッションの発展のための提言
10000004	森岡 文泉	女子大生のプロ野球ファンの動向から考える 球団の経営戦略

論文指導 : 森岡 文泉

10000005	森岡 文泉	韓国の映像コンテンツ産業とその影響
10000006	森岡 文泉	インバウンドビジネスの現状と課題
10000007	森岡 文泉	USJ は TDR に勝てるのか
10000008	森岡 文泉	ゆるキャラマーケティングとその経済効果
10000009	森岡 文泉	日本の観光の現状と今後の課題
10000010	森岡 文泉	プロ野球の経営戦略
10000011	森岡 文泉	イギリスの EU 離脱による経済的影響
10000012	森岡 文泉	日中韓関係の現状と課題

論文指導 : 八城 年伸

10000013	八城 年伸	身障者向け自動車の未来
10000014	八城 年伸	ドローンの現状と今後について ～ドローンの保安・防災への応用～
10000015	八城 年伸	現代に求められるビジネスプロトコルについて
10000016	八城 年伸	スタジアムビジネスに求められる条件
10000017	八城 年伸	日本の映画館の現状と課題
10000018	八城 年伸	郷土愛からの街づくり
10000019	八城 年伸	SNS を使った観光地の売り出しについて
10000020	八城 年伸	2020 年の東京オリンピックがもたらす影響について
10000021	八城 年伸	SNS による情報拡散
10000022	八城 年伸	若い女性が理想とするワークライフバランス像
10000023	八城 年伸	ハッピーマンデー法の効果について
10000024	八城 年伸	映画の広報戦略について

執筆者紹介(50 音順)

金沢英樹 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科准教授

古山友則 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科講師

立花知香 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科准教授

野村康則 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科教授

水谷昌義 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科教授

森岡文泉 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科教授

2017 年度 安田女子大学現代ビジネス学会誌 第 6 号

2018 年 3 月 31 日発行

発行者 安田女子大学現代ビジネス学会

731-0153 広島市安佐南区安東 6-13-1

代表人 辻 秀典

編集人 水谷昌義