

安田女子大学
現代ビジネス学会誌
2019年度
Vol.8

安田女子大学
現代ビジネス学会

2019 年度 現代ビジネス学会誌 第 8 号 目次

Articles

グラニューラリティ調整による漸近的近似法の応用方法	高田 裕	1
最近の M&S 動向の素描		
－4 つの危機からみる現代ビジネス変容の一考察	仁井 和彦	16
NPO と政府とのパートナーシップ構築		
－イギリスのコンパクトの観点から－	段野 聡子	29
企業における大学卒業生の採用とその適所選択	水谷 昌義	35
新・社会人基礎力「人生 100 年時代の社会人基礎力」とは何か ～「ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力」～	金沢 英樹	44
The Amendment of the Civil Code and the Constitutional Principle of Equality	西村 裕三	54
現代ビジネス学科を去るにあたって	相澤 吉晴	58
現代ビジネス学科での 1 年間	安東 直紀	59
御礼	段野 聡子	60
安田女子大学を去るにあたって	熊谷 由希	61
現代ビジネス学科を去るにあたって	西村 裕三	62

Lists

2019 年度卒業生 卒業論文題目一覧	63
2019 年度現代ビジネス学会事業実施報告	68

【論文】

グラニュラリティ調整による漸近的近似法の応用方法

高田 裕

序. 本稿について

本稿は、2018年12月に *Economics Bulletin* に掲載された論文である「Application of Granularity Adjustment Approximation Method to Incremental Value-at-Risk in Concentrated Portfolios (以下、Takata(2018))」を、要約・翻訳したものである。論文の主な内容については同一であるが、必要に応じて加筆・修正を行った。

Takata(2018)は、Gordy(2003)で提案された「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」を取り上げた論文である。多くの先行研究において、「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」は、貸出先に集中がある場合、近似精度が悪化する欠点が指摘されている。しかし、Takata(2018)では、Incremental VaR に応用すれば、貸出先に集中がある場合でも、近似精度を維持できることを数値的に示している。「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」の利用可能性を高めた点で、Takata(2018)は、実務面においても意義のある論文である。そのため、安田女子大学『現代ビジネス学会誌』の中で、日本語として論文の要約を紹介することにより、社会的な認知を高めたいと考える。

1. はじめに

銀行が貸出ポートフォリオの信用リスクを測定する場合、バリュー・アット・リスク (以下、VaR) の枠組みにおいてポートフォリオの損失額の分位点を求めることが一般的である。VaR の計算には様々な方法があるものの、信用リスクの特性を考慮すると、モンテカルロ・シミュレーションに頼らざるを得ない現状がある。一方で、モンテカルロ・シミュレーションは計算負荷が重く多大な時間が必要になるという欠点がある。そのため、信用リスクを測る解析的近似方法が多くの先行研究で提案されている。本稿では、それらの研究の中でも漸近的な方法、及びグラニュラリティ調整を用いた方法を取り上げる。

漸近的な方法とは、ポートフォリオ内における債務者数を無限にすることにより近似解を導く方法である。その漸近的な損失分布と特性は、安藤(2005)によると「債務者数が多く、ポートフォリオが十分に分散化されている場合には、各債務者に個別の要因は打ち消し合い、全債務者に共通なファクターのみで、損失分布が表現される」ことにある。Gordy(2003)では、その漸近的損失分布を不均一ポートフォリオ(heterogeneous portfolio)に拡張するための各債務者のエクスポージャーが満たす条件を示した。しかし現実のポートフォリオでは必ずしもその条件を満たすことはなく、債務者数が極端に少ない場合・特定の債務者に貸出が集中している場合には、真の損失分布から大きく乖離する可能性が高い。

そこで Gordy(2003)、Gordy(2004) では、さらにグラニュラリティ調整を用いることで漸近的損失分布による近似の精度をあげることを提案した。それによりモンテカルロ・シミュレーシ

ョンによらず、比較的高い近似精度を得ることに成功した。しかし多くの先行研究によると、「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」においてもポートフォリオ内に貸出の集中がある場合には近似精度がよくなることが言及されている。例えば、安藤(2005)、Emmer/Tasche(2005)などがある。もちろん多くの金融機関における実際のポートフォリオは、貸出に集中がある場合が一般的である。従って「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」の実務への応用可能性は低いものとみなされている。

本稿の意義は、「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」の実務への適応を考えて、貸出に集中のあるポートフォリオにおける有効性を検討している点にある。具体的には「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」を Incremental VaR に応用して、貸出集中のあるポートフォリオにおいて近似精度が改善されることを示している。Incremental VaR は既存のポートフォリオに新たな債務を加えた場合の VaR の増分であり、いわゆる「新債務に対する Capital Charge」である。つまり本稿の結論は、実務への応用に限界があるとされてきた「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」を再評価する点で実務上の重要性が高いと考える。

構成は以下の通りである。2 章では、デフォルトを 1 ファクター・マートンモデルの中でモデル化して、グラニュラリティ調整により損失分布の分位点を解析的に近似する。3 章では、グラニュラリティ調整の方法を応用した Incremental VaR を導出して、その応用できる条件を示す。4 章で数値的な検討を試みて、5 章で結論を述べる。

2. グラニュラリティ調整による方法

2-1 モデルの設計

まず Gordy (2003)、安藤 (2005) を参考にして、貸出ポートフォリオの VaR を導くためのモデル設計を行う。貸出ポートフォリオの一定期間内の損失は、ポートフォリオ内の各債務のデフォルト時におけるエクスポージャーの程度によって定義する¹。

ポートフォリオは n 債務者から構成され、各債務者 i のエクスポージャーは A_i とする。また全債務者に対して影響を与えるシステムティック・リスク・ファクターは、確率変数 X とする。この時、 X で条件付けた各債務特有のデフォルトに与えるスペシフィック・リスク・ファクターは互いに独立とする。そしてデフォルトが起こった際の各債務 i の損失は、

$$L_i = \begin{cases} A_i, & \omega_i \in D_i \\ 0, & \omega_i \notin D_i \end{cases} \quad (2.1)$$

と定義する。ただし D はデフォルト事象であり、 $\omega \in D$ は一定期間内にデフォルトが起こったことを意味する。また確率変数 L_i は、 X で条件付けると互いに独立である。以上より、ポートフォ

リオ全体の損失率 $L_{(n)}$ は、

$$L_{(n)} = \frac{\sum_{i=1}^n L_i}{\sum_{i=1}^n A_i} \quad (2.2)$$

¹ 本稿では回収率を 0、LGD (loss given default) を 1 と考えている。

である。

ここで VaR を定義する。まず確率変数 Y の分布の $q (\in (0,1))$ 分位点は

$$\alpha_q(Y) = \inf \{y \in R : \Pr[Y \leq y] \geq q\} \quad (2.3)$$

となる。以上より、VaR は

$$VaR = \alpha_q(L_{(n)}) \times \sum_{i=1}^n A_i$$

と表せる。従って $\alpha_q(L_{(n)})$ を求めれば VaR を求めることができる。

2-2 漸近的損失分布

漸近的損失分布は、ポートフォリオ内の債務者数 n を無限にすること ($n \rightarrow \infty$) で損失分布を解析的に得る方法である。Gordy(2003)では、不均一ポートフォリオにおいて漸近的損失分布を導くための条件を示し、その解析的表現を導出した。

Gordy (2003) で示された漸近的損失分布の導出のために「6つの条件」² は以下のものである。

仮定 1 (A-1) : A_i は (a)、(b)の性質を持つ正の数列である。

$$(a) \sum_{i=1}^n A_i \uparrow \infty$$

$$(b) \exists \zeta > 0, \frac{A_n}{\sum_{i=1}^n A_i} = O(n^{-(1/2+\zeta)})$$

仮定 2 (A-2) : X は 1 次元のシステムティック・リスク・ファクターである。

仮定 3 (A-3) : $E[L_i|x]$ はすべての i に対して、 x について連続かつ微分可能である。

仮定 4 (A-4) : $E[L_i|x]$ はすべての i に対して、 x について単調減少関数である。

仮定 5 (A-5) : X の累積分布関数は連続かつ増加関数である。

仮定 6 (A-6) : $\exists \underline{\delta}, \bar{\delta}, \forall n > n_0; n_0 < \infty; 0 \leq \underline{\delta} \leq E[L_{(n)}|x] \leq \bar{\delta} < \infty$

仮定 1 はポートフォリオ内のエクスポージャーが十分に分散化されていることを表す。(a)は各債務のエクスポージャーの全エクスポージャーに占める割合が、ポートフォリオを構成する債務が増えるにつれて小さくなることを意味する。つまり全エクスポージャーの合計の中では、どの債務者のエクスポージャーの値も限りなく 0 に近くなるということである。それは「無限に細分化した (infinitely fine-grained)」ポートフォリオである。仮定 2 ではシステムティックファクターは単一であるとしており、全産業に影響を与える景気指標と考えればよい。国内企業であれば

² Gordy (2003) によると LGD が有界であるという条件も必要であるが、ここでは LGD を 1 と想定しているので省略した。また仮定 4 は Gordy (2003) で想定したものより強い仮定である。仮定 4 に関しては 安藤 (2005) と本稿は同じ仮定を用いている。

GDP や景気動向指数 DI・CI に表れている変数である。仮定 3 では単調減少関数であると想定しており、条件付期待損失が x と単調な関係を持っていると考えている。

さらにその仮定の下で、Gordy(2003)で導出された「4つの定理³」について述べる。

定理 1: (A-1) が成り立つならば、

$$X = x \text{ の下で } L_{(n)} - E[L_{(n)}|X = x] \rightarrow 0, \text{ almost surely}$$

定理 2: (A-1) が成り立つならば、

$$\alpha_q(L_{(n)}) - \alpha_q(E[L_{(n)}|X]) \rightarrow 0, \text{ almost surely}$$

定理 3: (A-2) (A-3) (A-4) が成り立つならば、

$$\alpha_q(E[L_{(n)}|X]) = E[L_{(n)}|\alpha_{1-q}(X)] = \frac{\sum_{i=1}^n E[L_i|\alpha_{1-q}(X)]A_i}{\sum_{i=1}^n A_i}$$

定理 4: (A-1) から (A-6) がすべて成り立つならば、

$$\Pr[L_{(n)} \leq E[L_{(n)}|\alpha_{1-q}(X)]] \rightarrow q \quad \text{かつ} \quad \left| \alpha_q(L_{(n)}) - E[L_{(n)}|\alpha_{1-q}(X)] \right| \rightarrow 0$$

定理 1 によると、債務者数が無限になった場合に損失率が $E[L_{(n)}|X = x]$ に概収束する。また損失率の q 分位点は定理 2・定理 4 により漸近的な損失率の q 分位点となることが保証される。つまり上記の仮定を満たすポートフォリオの場合、損失率の q 分位点に対して

$$\alpha_q(L_{(n)}) \approx \alpha_q(E[L_{(n)}|X]) \quad (2.4)$$

という近似が可能であることを意味する。その漸近的な損失率の q 分位点は、定理 3 により比較的簡単に解析値が求まる形になる。具体的には全債務者共通のファクターである X の値の $1-q$ 分位点のみによって損失率の q 分位点を求めることが可能であることを意味する。その際に重要な性質として portfolio-invariance、すなわち各債務固有なアンシステムティックな要因は互いに相殺されたことにより、ポートフォリオの構成に依存せず損失率の q 分位点を導くことができるといった性質がある。

2-3 グラニュラリティ調整

前節では、真の損失率 $L_{(n)}$ の分布を漸近的損失分布で近似可能な場合を考えた。しかし前節の仮定 1 を満たしていない時は、漸近的損失分布による近似と真の損失分布との乖離が大きくなる可能性が高い⁴。その乖離を縮小するために用いる調整が、グラニュラリティ調整である。ここでは安藤 (2005) に従って、グラニュラリティ調整を説明する。グラニュラリティ調整の本質を端的に言えば、真の損失率をテーラー展開して 3 次以上の項を無視する近似方法である。

まず変数 h の関数

³ 本稿では、証明は省略する。詳細な証明は Gordy (2003) で行われている。

⁴ ただし仮定 1 以外の仮定は、以後も同様と考える。

$$L_{(n),h} = E[L_{(n)}|X] + hU \quad (2.5)$$

とすると、真の損失率 $L_{(n)}$ は $h = 1$ の場合と考える。(2.5)の前項の $E[L_{(n)}|X]$ はシステムティックな要素であり、後項の U は各債務者固有のアンシステムティックな要素といえる。次に $\alpha_q(L_{(n),h})$ を $\alpha_q(E[L_{(n)}|X])$ のまわりで h に関してテーラー展開して、3次以上の項を無視すると、

$$\begin{aligned} \alpha_q(L_{(n)}) &= \alpha_q(E[L_{(n)}|X] + hU)|_{h=1} \\ &\approx \alpha_q(E[L_{(n)}|X]) + \frac{d\alpha_q}{dh}(E[L_{(n)}|X] + hU)|_{h=0} + \frac{1}{2} \frac{d^2\alpha_q}{dh^2}(E[L_{(n)}|X] + hU)|_{h=0} \quad (2.6) \\ &=: g(\alpha_q(L_{(n)})) \end{aligned}$$

となる。(2.6)の近似式の第1項 $\alpha_q(E[L_{(n)}|X])$ は漸近的な損失率の q 分位点である。また(2.6)の第2項と第3項は、安藤(2005)によると「Martin and Wildeによって導かれた定理」によって展開できる。第2項は分位点の1次微分であり、

$$\begin{aligned} \frac{d\alpha_q(L_{(n)})}{dh}|_{h=0} &= -E[U|E[L_{(n)}|X] = \alpha_q(E[L_{(n)}|X])] \\ &= E[L_{(n)} - E[L_{(n)}|X]|X = \alpha_q(E[L_{(n)}|X])] \quad (2.7) \\ &= 0 \end{aligned}$$

となる。また分位点の2次微分である第3項は、

$$\begin{aligned} \frac{d^2\alpha_q(L_{(n)})}{dh^2}|_{h=0} &= -\frac{1}{f_{E[L_{(n)}|X]}(l)} \frac{d}{dl} \left(\text{var}[U|E[L_{(n)}|X] = l] f_{E[L_{(n)}|X]}(l) \right) \Big|_{l=\alpha_q(E[L_{(n)}|X])} \quad (2.8) \\ &= -\frac{1}{f_X(x)} \frac{d}{dx} \left(\frac{\text{var}[L_{(n)}|X = x] f_X(x)}{l'(x)} \right) \Big|_{x=\alpha_q(X)} \end{aligned}$$

となる。 $\text{var}[\cdot]$ は分散を表して、 $l(x) = E[L_{(n)}|X = x]$ として $l'(x)$ は $l(x)$ の1次微分とする。そして

$f_{E[L_{(n)}|X]}(l)$ は $E[L_{(n)}|X]$ の確率密度関数であり、 $f_X(x)$ は X の確率密度関数である。式変形では、

$l(x)$ が x の減少関数であるので $f_{E[L_{(n)}|X]}(l)dl = -\frac{1}{l'(x)} f_X(x)dx$ が成立することと、

$\text{var}(U|E[L_{(n)}|X] = l) = \text{var}(L_{(n)}|E[L_{(n)}|X] = l)$ が成立することによって、(2.8)式を得る。

以上の結果から、真の損失率の q 分位点に対して

$$\begin{aligned} \alpha_q(L_{(n)}) &\approx g(\alpha_q(L_{(n)})) \\ &= \alpha_q(E[L_{(n)}|X]) - \frac{1}{2f_X(x)} \frac{d}{dx} \left(\frac{\text{var}[L_{(n)}|X = x] f_X(x)}{l'(x)} \right) \Big|_{x=\alpha_q(X)} \quad (2.9) \end{aligned}$$

という近似式が得られる

2-4 分位点の導出

デフォルト構造を1ファクターのマーティンモデルで表して、貸出ポートフォリオの損失率の分位点を導出する。まず標準化した債務*i*の資産価値を V_i として、標準正規分布に従う確率変数とする。その資産価値 V_i が一定期間内にある閾値 c_i を下回ると、デフォルトが生じるとする。ここでは、資産価値 V_i は1システムティック・リスク・ファクター X を用いて

$$V_i = \sqrt{\rho_i} X + \sqrt{1 - \rho_i} \xi_i \quad (2.10)$$

と表現される。 $\sqrt{\rho_i}$ は債務*i*の X への依存度を表す係数で、システムティック・リスク・ファクターからの影響度である。その時、資産*i*と資産*j* ($i \neq j$)の資産相関は $\sqrt{\rho_i \rho_j}$ となる。ただし X と ξ_i は互いに独立な標準正規分布に従う確率変数である。デフォルトはある閾値 c_i を下回って生じるので、デフォルト事象 D は

$$D_i = \left\{ \sqrt{\rho_i} X + \sqrt{1 - \rho_i} \xi_i \leq c_i \right\} \quad (2.11)$$

となる。ここで指示関数 1_D を

$$1_D := 1_D(\omega) = \begin{cases} 1, & \omega \in D \\ 0, & \omega \notin D \end{cases} \quad (2.12)$$

とする。また $X = x$ で条件付けた時は

$$1_{D_i}(x) := 1_{D_i|X=x}(\omega_i) = \begin{cases} 1, & \omega_i \in D_i | X = x \\ 0, & \omega_i \notin D_i | X = x \end{cases} \quad (2.13)$$

であり、条件付デフォルト、及び期待値 $E[1_{D_i}(x)]$ は

$$\begin{aligned} E[1_{D_i}(x)] &= p_i(x) \\ &= \Pr[V_i < c_i | X = x] \\ &= \Pr[\sqrt{\rho_i} X + \sqrt{1 - \rho_i} \xi_i < \Phi^{-1}(p_i) | X = x] \\ &= \Pr\left[\xi_i < \frac{\Phi^{-1}(p_i) - \sqrt{\rho_i} x}{\sqrt{1 - \rho_i}}\right] \\ &= \Phi\left(\frac{\Phi^{-1}(p_i) - \sqrt{\rho_i} x}{\sqrt{1 - \rho_i}}\right) \end{aligned} \quad (2.14)$$

で与えられる。この時、マーティンモデルによるデフォルト構造の仮定より、 c_i はデフォルト率 p_i から導かれる定数である⁵。ただし $\Phi(\cdot), \Phi^{-1}(\cdot)$ は標準正規分布の累積分布関数とその逆関数とする（ただし確率密度関数は $\phi(\cdot)$ とする）。

以上の設定から、定理1を用いて十分に分散化された時の漸近的損失率を求める。漸近的損失率は(2.4)のような $E[L_{(n)}|X]$ で表され、その分位点は定理2・定理3を用いて以下のように展開する。

⁵ 債務*i*のデフォルト率 $\Pr[D_i] = p_i$ は定数とする

$$\begin{aligned}
E[L_{(n)}|X] &= \sum_{i=1}^n \frac{A_i E[1_{D_i}|X]}{\sum_{i=1}^n A_i} \\
&= \frac{1}{\sum_{i=1}^n A_i} \sum_{i=1}^n A_i p_i(x)
\end{aligned} \tag{2.15}$$

$$\begin{aligned}
\alpha_q(E[L_{(n)}|X]) &= E[L_{(n)}|X = \alpha_{1-q}(X)] \\
&= \frac{1}{\sum_{i=1}^n A_i} \sum_{i=1}^n A_i p_i(\alpha_{1-q}(X)) \\
&= \frac{1}{\sum_{i=1}^n A_i} \sum_{i=1}^n A_i p_i(\Phi^{-1}(1-q))
\end{aligned} \tag{2.16}$$

最後に「グラニュラリティ調整による近似式」(2.9)より、損失率分布の α 分位点は

$$\begin{aligned}
g(\alpha_q(L_{(n)})) &= \alpha_q(E[L_{(n)}|X]) - \frac{1}{2f_X(x)} \frac{d}{dx} \left(\frac{\text{var}[L_{(n)}|X=x] f_X(x)}{l'(x)} \right) \Bigg|_{x=\alpha_{1-q}(X)} \\
&= \alpha_q(E[L_{(n)}|X]) - \frac{1}{2\phi(x)} \frac{d}{dx} \left(\frac{\text{var}[L_{(n)}|X=x] \phi(x)}{l'(x)} \right) \Bigg|_{x=\Phi^{-1}(1-q)} \\
&= \alpha_q(E[L_{(n)}|X]) - \frac{1}{2l'(x)} \left(v'(x) - v(x) \left(\frac{l''(x)}{l'(x)} + x \right) \right) \Bigg|_{x=\Phi^{-1}(1-q)}
\end{aligned} \tag{2.17}$$

で近似される。ただし $v(x) := \text{var}[L_{(n)}|X=x]$ とする。また(2.17)を具体的に計算するために必要な $l'(x), l''(x), v(x), v'(x)$ は以下の通りである。

$$\begin{aligned}
l'(x) &= \frac{1}{\sum_{i=1}^n A_i} \sum_{i=1}^n A_i p_i'(x) \\
l''(x) &= \frac{1}{\sum_{i=1}^n A_i} \sum_{i=1}^n A_i p_i''(x) \\
v(x) &= \text{var}[L_{(n)}|X=x] \\
&= \frac{1}{\left(\sum_{i=1}^n A_i\right)^2} \sum_{i=1}^n A_i p_i(x)(1-p_i(x)) \\
v'(x) &= \frac{1}{\left(\sum_{i=1}^n A_i\right)^2} \sum_{i=1}^n A_i p_i'(x)(1-2p_i(x))
\end{aligned}$$

である。その時、 $p_i'(x), p_i''(x)$ は

$$p_i'(x) = -\sqrt{\frac{\rho_i}{1-\rho_i}} \phi\left(\frac{\Phi^{-1}(p_i) - \sqrt{\rho_i}x}{\sqrt{1-\rho_i}}\right)$$

$$p_i''(x) = -\frac{\rho_i}{1-\rho_i} \frac{\Phi^{-1}(p_i) - \sqrt{\rho_i}x}{\sqrt{1-\rho_i}} \phi\left(\frac{\Phi^{-1}(p_i) - \sqrt{\rho_i}x}{\sqrt{1-\rho_i}}\right)$$

で与えられる。以上で「グラニュラリティ調整による漸近的近似式」が解析的に導かれた。

3. Incremental VaR

3-1 モデル設計

本稿は Incremental VaR を用いることにより、貸出集中のあるポートフォリオにおいて「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」が高い近似精度を保つことを示す。そこで 3-1 節で Incremental VaR を定式化して、その下で「グラニュラリティ調整による漸近的近似式」を Incremental VaR に応用する。3-2 節で貸出集中がある場合でも「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」が高い精度を保つことの予測される理由を述べる。それをふまえて、4 章で数値的な検証を試みる。

まず 2 種類のポートフォリオを考える。既存のポートフォリオと、既存のポートフォリオに新たな債務を投入した後の新ポートフォリオである。ただし既存ポートフォリオと新ポートフォリオにおいて、新債務が増える以外に他のすべての条件は変化しないとする。既存ポートフォリオの損失率を

$$L_{(n)}^{(1)} := L_{(n)}(A_1, \dots, A_n)$$

$$= \frac{1}{\sum_{i=1}^n A_i} \sum_{i=1}^n A_i 1_{Di} \quad (3.1)$$

として、新債務 A_{n+1} が加わった新ポートフォリオの損失率を

$$L_{(n+1)}^{(2)} := L_{(n+1)}(A_1, \dots, A_n, A_{n+1})$$

$$= \frac{1}{\sum_{i=1}^{n+1} A_i} \sum_{i=1}^{n+1} A_i 1_{Di} \quad (3.2)$$

とする。ここで $SA^{(1)} := \sum_{i=1}^n A_i$, $SA^{(2)} := \sum_{i=1}^{n+1} A_i$ として、 $VaR^{(1)}$ を既存ポートフォリオの VaR、

$VaR^{(2)}$ を新ポートフォリオの VaR とする。その時、新債務が加えられた場合の VaR の変化は

$$\Delta VaR := VaR^{(2)} - VaR^{(1)}$$

$$= SA^{(2)} \times \alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)}) - SA^{(1)} \times \alpha_q(L_{(n)}^{(1)}) \quad (3.3)$$

である。 ΔVaR が求めるべき Incremental VaR となる。

ここで「グラニュラリティ調整による漸近的近似式」を Incremental VaR に応用する。まず既存ポートフォリオの VaR は

$$\begin{aligned}
VaR^{(1)} &= SA^{(1)} \times \alpha_q(L_{(n)}^{(1)}) \\
&=: SA^{(1)} \times [g(\alpha_q(L_{(n)}^{(1)})) + \Delta\alpha_q(L_{(n)}^{(1)})] \\
&= SA^{(1)} \times g(\alpha_q(L_{(n)}^{(1)})) + SA^{(1)} \times \Delta\alpha_q(L_{(n)}^{(1)}) \\
&=: SA^{(1)} \times g(\alpha_q(L_{(n)}^{(1)})) + \Delta 1
\end{aligned} \tag{3.4}$$

とする。 $\Delta\alpha_q(L_{(n)}^{(1)})$ は損失率をグラニュラリティ調整により漸近的に近似した時の誤差であり、

(2.6) で無視した3次以上の項である。 $\Delta 1$ は既存ポートフォリオのVaRのグラニュラリティ調整による漸近的な近似誤差である。同様に新債務投入後の新ポートフォリオのVaRは

$$\begin{aligned}
VaR^{(2)} &= SA^{(2)} \times \alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)}) \\
&=: SA^{(2)} \times [g(\alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)})) + \Delta\alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)})] \\
&= SA^{(2)} \times g(\alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)})) + SA^{(2)} \times \Delta\alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)}) \\
&=: SA^{(2)} \times g(\alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)})) + \Delta 2
\end{aligned} \tag{3.5}$$

である。既存ポートフォリオと同様に、 $\Delta\alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)})$ と $\Delta 2$ は新ポートフォリオの場合の近似誤差を表す。以上よりそのIncremental VaRは

$$\begin{aligned}
\Delta VaR &= \Delta VaR^{(GA)} + (\Delta 2 - \Delta 1) \\
&=: \Delta VaR^{(GA)} + \Delta_+
\end{aligned} \tag{3.6}$$

である。 $\Delta VaR^{(GA)}$ は「グラニュラリティ調整による近似式」を用いた場合のIncremental VaRであり、 $\Delta VaR^{(GA)} := SA^{(2)} \times g(\alpha_q(L_{(n+1)}^{(2)})) - SA^{(1)} \times g(\alpha_q(L_{(n)}^{(1)}))$ とする。また Δ_+ は、「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」におけるIncremental VaRの近似誤差である。

3-2 予測される結果

3-1節で設定したモデルの下でIncremental VaRへ応用した場合、「グラニュラリティ調整による近似誤差」は Δ_+ となる。この Δ_+ は定義より $\Delta 2 - \Delta 1$ であり、 $\Delta 2 - \Delta 1$ は新ポートフォリオと既存ポートフォリオの誤差の階差である。つまり誤差同士が相殺しあうことにより、Incremental VaRにおいて「グラニュラリティ調整による近似式」が適応しやすくなると推測できる。もちろん $\Delta 1$ 、 $\Delta 2$ の符号関係や大小関係がはっきり決まらなくては必ずしも相殺しあうとは限らない。つまりIncremental VaRに応用すると、逆に誤差が大きくなる可能性もある。しかし既存ポートフォリオの誤差である $\Delta 1$ が非常に大きな場合に、ポートフォリオ全体からみれば少額である新債務が、 $\Delta 2$ に対して $\Delta 1$ の性質を変えるほどの影響を与えるとは考えにくい。したがってIncremental VaRに応用すると、誤差は縮小することが容易に想像できる。そこでその検証として、4章で数値例を参考にしながら誤差を確認したい。

4. 数値検証

4-1 ポートフォリオの設計

4章では貸出集中の異なる様々なポートフォリオを設定して、Incremental VaR において「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」が有効に機能することを数値的に導く。4-1節では検証に用いる様々なポートフォリオを設定する。4-2節では、その仮想ポートフォリオにおける VaR を具体的に求めて、モンテカルロ・シミュレーションとグラニュラリティ調整近似法の数値比較を行う⁶。そして 4-3節で、「グラニュラリティ調整による漸近的近似式」を使った Incremental VaR と、モンテカルロ・シミュレーションによる Incremental VaR との間にどれくらいの乖離が生じるかを比較、検討する。

まず検証のためのポートフォリオ（表 2）を構成するサブポートフォリオを考える。表 1 のように債務者数を 100 先、エクスポージャーの総額を 100 と考えて、そのサブポートフォリオのエクスポージャーの程度（ A_i ）の分布を①～④と想定する。①～④が貸出の集中度を表し、最も集中度の高いものから順に②>③>④>①となっている（表 3⁷）。①はすべてのエクスポージャーが等しい均一ポートフォリオであり、完全に分散化されている均一ポートフォリオである。

次にそれらのサブポートフォリオを使って、表 2 のように検証に用いるポートフォリオを構築する。デフォルト率ごとにバケットを分類して、集中度の違うポートフォリオ P1～P4 を作る。各サブポートフォリオ①～④は表 1 と同様に債務者数 100 先、総エクスポージャーの額は 100 としている。以上により、様々な集中度を持つ 4 種類のポートフォリオを設定した。

表 1 貸出先が 100 先、エクスポージャーの総額が 100 の場合のエクスポージャーの分布

	①均一分布		②1先に集中 (他の 100 倍)		③10%の先に集中 (他の 100 倍)		④3段階分布 (2段目で 5 倍、 3段目で 10 倍)	
エクスポージャー の程度	100 先	各 1	1 先	各 50.25	10 先	各 9.17	50 先	各 0.29
			99 先	各 0.50	90 先	各 0.09	40 先	各 1.43
							10 先	各 2.86
計	100 先	100	100 先	100	100 先	100	100 先	100

⁶ Ieda/Marumo/Yoshiba(2000)、安藤(2005)では、均一ポートフォリオに関してはモンテカルロ・シミュレーションではなく解析的な厳密解を用いている。しかし本稿では、均一ポートフォリオにおいても、モンテカルロ・シミュレーションを用いた。

⁷ 本文では集中度を測る指標として分散を用いた。ただしジニ係数を用いると、③>②>④>①となる（表 3 参照）。

表 2 検証に用いるポートフォリオ

ポートフォリオ \ バケツ	バケツ1 Pr[D] = 0.001	バケツ2 Pr[D] = 0.01	バケツ3 Pr[D] = 0.1	エクスポージャー 総額	債務者数
P1	①	①	①	300	300
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
P4	④	④	④	300	300

表 3 集中度の尺度

	P1	P2	P3	P4
分散	0	24.503	7.420	0.672
ジニ係数	0	0.495	0.819	0.411

小数数第 4 位四捨五入

4-2 VaR による検証

4-1 節の表 2 で設定したポートフォリオを用いて、近似解とモンテカルロ・シミュレーションから算出した結果は表 4 の通りである。ここで資産相関 $\rho = 0.154$ 、信頼水準 $q = 99\%$ とする⁸。またモンテカルロ・シミュレーションの試行シナリオ数は 100 万回である⁹。

モンテカルロ・シミュレーションの結果を真の値と考えるならば、貸出集中のあるポートフォリオには「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」を用いることが難しいと判断できる結果であった。一方で貸出集中の比較的低い P1、P4 においては、「グラニュラリティ調整による近似法」が高い近時精度を持っていることが判断できる。前述の通り、これらの結果は上に述べた先行研究の結果と一致する。

表 4 VaR の数値結果の比較

ポートフォリオ	P1	P2	P3	P4
VaR(MS)	42.94	68.14	49.522	44.171
SSD	0.914	0.698	0.453	0.754
SCV	0.021	0.010	0.009	0.017
VaR(GA)	42.948	42.845	42.860	43.074
error VaR(GA)	0.000	0.371	0.134	0.024

小数第四位切り捨て

(注 1) VaR の範囲は、 $0 < \text{VaR} < 300$ である。

(注 2) MS はモンテカルロ・シミュレーションを表し、GA はグラニュラリティ調整による漸近的近似式を意味する。

⁸ Emmer/Tasche(2005) と同様に、すべての債務に関して $\rho = 0.154$ として用いる。

⁹ 1 万シナリオのモンテカルロ・シミュレーションを 100 回行っている。数値結果はその 100 回の平均である。つまり実質的には 100 万シナリオのモンテカルロ・シミュレーションといえる。

(注3) SSD は、1 万シナリオのモンテカルロ・シミュレーションによる結果の 100 回の標準偏差であり、SCV はその変動係数である。その時の平均値は 1 万シナリオのモンテカルロ・シミュレーションの 100 回の平均であり、つまり VaR(MS) である。またグラニューラリティ調整による近似誤差として、

$$errorVaR(GA) := \frac{\sqrt{[VaR(GA) - VaR(MS)]^2}}{VaR(MS)}$$

を定義する。

4-3 Incremental VaR への応用

4-1 節の表 2 で設定したポートフォリオ内に新たに債務を加える時、「グラニューラリティ調整による漸近的近似式」を使って Incremental VaR を行った場合とモンテカルロ・シミュレーションを使って Incremental VaR を行った場合でどれくらいの乖離が生じるのか数値的に検討する。

4-2 と同様に、 $q=99\%$ 、 $\rho=0.154$ 、試行シナリオ数 100 万回である¹⁰。ただし Incremental VaR を導出するために投入した新債務により、設定したポートフォリオの性質をこわさないように配慮して、エクスポージャーの額が小さい債務を複数増やしている。具体的には新債務のエクスポージャーの額は 0.01 として、その小額の債務を複数保有することにより目的のエクスポージャーの額まで新債務を増やしている。また少しずつ新債務の額を増やしていった場合の変化をみることで、誤差を把握しやすくしている。

その結果は、表 5 である。4-2 節の結果と同様に VaR に関しては、やはり貸出集中があるポートフォリオには「グラニューラリティ調整による漸近的近似」は機能していなことがわかる。しかしながら、Incremental VaR に関しては、P1、P3、P4 に関しては、グラニューラリティ調整による近似誤差は非常に小さいものと判断できる結果となっている。ただし、P2 に関しては近似誤差が有用な範囲内か判断できる程の結果を得ることができなかった。やはり集中度が P2 まで高い場合には Incremental VaR に応用したとしても、近似誤差が無視することはできないと考える。

以上の結果を踏まえると、Incremental VaR に応用することにより、過度の場合を除いて、集中度の高いポートフォリオに対して「グラニューラリティ調整による近似法」が有用に機能したと考える。

¹⁰ 4-2 節同様に、1 万シナリオのモンテカルロ・シミュレーションの 100 回の平均により実質的に 100 万シナリオのモンテカルロ・シミュレーションとみなしている。

表5 Incremental VaRの数値結果

(P1)

新債務の増加割合	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
VaR(MS)	43.937	44.925	45.895	46.877	47.867	48.88	49.866	50.845	51.84	52.825
Δ VaR(MS)	0.997	1.985	2.955	3.937	4.927	5.94	6.926	7.905	8.9	9.885
SSD(Δ VaR)	0.145	0.25	0.322	0.337	0.354	0.356	0.385	0.406	0.425	0.426
SCV(Δ VaR)	0.145	0.126	0.109	0.085	0.071	0.059	0.055	0.051	0.047	0.043
Δ VaR(GA)	1.014	2.028	3.042	4.056	5.069	6.083	7.097	8.11	9.124	10.137
error Δ VaR (GA)	0.017	0.021	0.029	0.038	0.029	0.024	0.024	0.026	0.025	0.025

(P2)

新債務の増加割合	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
VaR(MS)	68.985	69.845	70.703	71.57	72.445	73.311	74.167	75.043	75.907	76.773
Δ VaR(MS)	0.845	1.705	2.563	3.43	4.305	5.171	6.027	6.903	7.767	8.633
SSD(Δ VaR)	0.129	0.164	0.203	0.233	0.256	0.282	0.307	0.329	0.351	0.373
SCV(Δ VaR)	0.153	0.096	0.079	0.068	0.059	0.054	0.051	0.047	0.045	0.043
Δ VaR(GA)	1.014	2.028	3.042	4.056	5.069	6.083	7.097	8.11	9.124	10.137
error Δ VaR (GA)	0.2	0.189	0.186	0.182	0.177	0.176	0.177	0.174	0.174	0.174

(P3)

新債務の増加割合	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
VaR(MS)	50.561	51.614	52.665	53.728	54.78	55.823	56.865	57.883	58.887	59.853
Δ VaR(MS)	1.039	2.092	3.143	4.206	5.258	6.301	7.343	8.361	9.365	10.331
SSD(Δ VaR)	0.119	0.191	0.293	0.391	0.494	0.563	0.643	0.66	0.684	0.694
SCV(Δ VaR)	0.115	0.091	0.093	0.093	0.093	0.089	0.087	0.079	0.073	0.067
Δ VaR(GA)	1.014	2.028	3.042	4.056	5.069	6.083	7.097	8.11	9.124	10.137
error Δ VaR (GA)	0.024	0.03	0.032	0.035	0.035	0.034	0.033	0.029	0.025	0.018

(P4)

新債務の増加割合	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
VaR(MS)	45.136	46.094	47.041	48.006	48.976	49.949	50.929	51.892	52.861	53.848
Δ VaR(MS)	0.964	1.922	2.869	3.835	4.804	5.777	6.757	7.72	8.689	9.676
SSD(Δ VaR)	0.099	0.147	0.155	0.194	0.214	0.238	0.269	0.302	0.333	0.356
SCV(Δ VaR)	0.103	0.076	0.054	0.05	0.044	0.041	0.039	0.039	0.038	0.036
Δ VaR(GA)	1.014	2.028	3.042	4.056	5.069	6.083	7.097	8.11	9.124	10.137
error Δ VaR (GA)	0.051	0.055	0.06	0.057	0.055	0.052	0.05	0.05	0.049	0.047

(注1) SSD(Δ VaR)、SCV(Δ VaR)は、Incremental VaRに関して1万シナリオのモンテカルロ・シミュレーションを100回試行した場合の標準偏差と変動係数である。

(注2) Incremental VaRにおける「グラニュラリティ調整による近似誤差」として、

$$\text{error } \Delta \text{VaR(GA)} := \frac{\sqrt{[\text{Incremental VaR(GA)} - \text{Incremental VaR(MS)}]^2}}{\text{Incremental VaR(MS)}}$$

を定義する。

5. 結論

本稿では、Gordy (2003) で提案された「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」は Incremental VaR に応用すれば、誤差間の相殺によって近似精度があがることの数値的な検証を試みた。その結果、設定したすべてのポートフォリオにおいて、Incremental VaR において VaR よりも近似精度が改善されるという結果を得た。さらに近似誤差の値に対して、極度の貸出集中を除き、ある程度までの貸出集中がある場合に対しては有用な近似値を得ることができた。以上より、過度の集中がある場合は十分にポートフォリオの特性を把握する必要があるが、多くの場合は Incremental VaR を導出する際に「グラニュラリティ調整による漸近的近似法」を用いることが可能と考える。

最後に今後の課題として、本稿のモデル上の大きな仮定について言及しておきたい。本稿には、システムティックファクターを1次元と想定した1ファクター・モデルと、回収率をも0とした2つの大きな仮定がある。両仮定ともモデル上をシンプルにするために用いたが、言うまでもなく現実にはこれらの仮定は成り立っていない。リスク管理の実務においては、両仮定を踏まえたモデルによる分析を試みる必要がある。

参考文献

- [1] Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2000). Risk Management, McGraw Hill.
- [2] Emmer, S., & Tasche, D. (2005). Calculating credit risk capital charges with the one-factor model. Journal of Risk, 7, 85-101.

- [3] Gordy, M. (2003) “A risk-factor model foundation for ratings-based bank capital rules、”
Journal of Financial Intermediation 12(3).
- [4] Gordy, M. (2004). Granularity Adjustment in portfolio Credit Risk Measurement. In
Szego, G., Risk Measures for the 21st Century. Wiley, 109-121.
- [5] Gouriéroux, C., Laurent, J. P., & Scaillet, O. (2000). Sensitivity analysis of values at risk.
Journal of Empirical Finance, 7, 225-245.
- [6] Hallerbach W. G. (1999). Decomposing Portfolio Value-at-Risk: A General Analysis.
Working Paper, Erasmus University Rotterdam and Tinbergen Institute Graduate
School of Economics.
- [7] Ieda, A., Marumo, K., & Yoshiba, T. (2000). A Simplified Method for Calculating the
Credit Risk of Lending Portfolios. Monetary and Economic Studies, December, 49-82.
- [8] Bredow, H. R. (2002). Credit Portfolio Modelling, Marginal Risk Contributions, and
Granularity Adjustment. Working Paper.
- [9] Takata, Y. (2018). Application of Granularity Adjustment Approximation Method to
Incremental Value-at-Risk in Concentrated Portfolios, Economics Bulletin, Vol. 38 No.
4.
- [10] Tasche, D. (1999). Risk contributions and performance measurement. Working paper.
- [11] 安藤美孝(2005)「与信ポートフォリオの信用リスクの解析的な評価方法：極限損失分布お
よびグラニュラリティ調整を軸に」、『金融研究』7、日本銀行金融研究所

(2020.1.10 受理)

最近の M&S 動向の素描－4 つの危機からみる現代ビジネス変容の一考察

仁井 和彦

はじめに

2019年6月28日付日本経済新聞の9面において、20か国・地域首脳会議（G20大阪サミット）で来日したフランスのマクロン大統領が、27日、日本経済新聞社と在日フランス大使館共催の日本科学未来館でのイベントでの講演で、「世界はグローバル化、デジタル化、気候変動と言う3つの危機に直面している」と警鐘を鳴らした旨の記事を掲載している。筆者は、日本はこの3つの危機に「少子高齢化」を加えるべきだと考える。本稿ではこの4つの危機に直面し、現代のビジネスがどのように変容しているかをM&Aの動向から素描するものである。

M&Aの動向を基軸とした理由は、M&Aが現代ビジネスの変容を見るに相応しい指標的な経営手段だと考えたからである。M&Aは時間を買う経営戦略上の重要な手段として、メディアにも頻繁に出て来る金融用語である。事業内容の選択と集中に向け、大企業が非中核事業を切り離す「カーブアウト」案件も増えている。そして、現在超低金利のなか、投資ファンドは数、規模を増加・拡大してM&A案件を支えている。

また、M&Aは日常会話レベルにおいてもよく耳にする金融用語である。筆者は約1年前、フィットネスクラブで知り合った70歳を超える知人から彼の知人がM&Aで約20人の従業員の会社を売却したとの話を聞かされ、当人から直接聞いたところ、息子3名は既に独立し引き継ぐ意思はなく、まず従業員に経営移管を打診したが、働く意思はあるが、経営する自信がないとの回答で、同業者に従業員の雇用継続を条件に売却したとのことである。また、相続絡みで相続財産である事業をM&Aで売却したという事例にも接した。このように小規模の事業においても、M&Aと言う用語が日常会話レベルに浸透している。

このような状況から、M&Aの動向から現代ビジネスの変容を素描しようとする本稿の試みもそれなりに価値があるのではないか。

昨今、世界に猛威を振るう新型コロナウイルスは、ヒト・モノ・カネの動きが如何にグローバルに連結しているかを示している。上述の4つの危機はそれぞれが個別に独立したものではなく相互に絡み合っているが、本稿では、白書、新聞記事等から個別に現状、今後の課題をベースに、今後のビジネス社会の行方を素描し、現代ビジネスの変容について考察する。

第1章 M&Aの状況

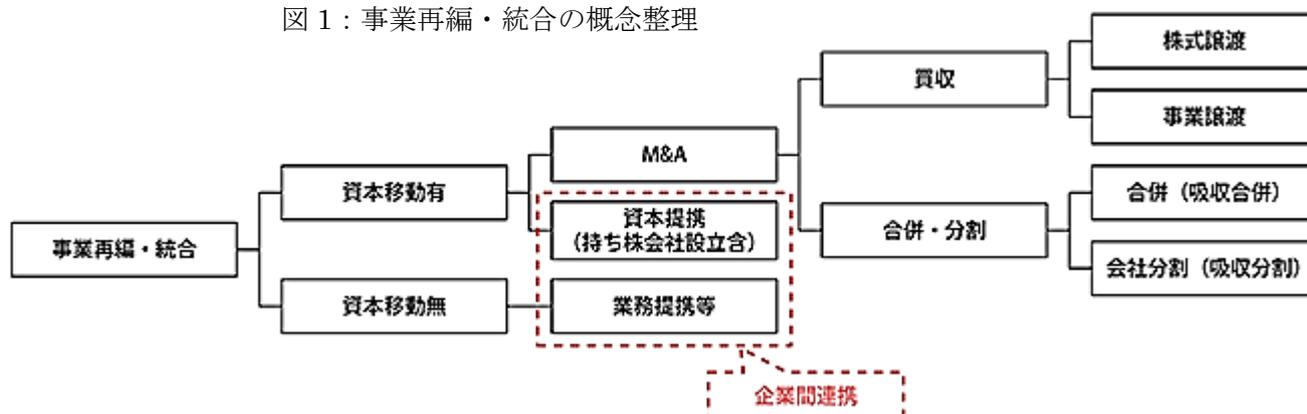
1. M&Aとは

(1) 経営戦略としてのM&A

M&Aは、Mergers（合併）とAcquisitions（買収）の略称であり、企業の合併や買収の総称である。「合併（複数のビジネスを一つに統合）」「買収（ビジネスの売買）」をするための手法である。より具体的には、ヒト・モノ・事業の一体としての取引形態である。

図1は、中小企業白書2019において、M&Aの概念整理として2015年3月に策定された『事業引継ぎガイドライン』等を参考に図化した事業再編・統合とその手法である。

図1：事業再編・統合の概念整理



なぜ M&A を行うのか。大企業においては、事業の選択と集中による株主価値向上を目指し、非中核事業を切り離す「カーブアウト」、新規事業買収による既存事業との相乗強化を期待し、競争力の強化、新規分野進出のために時間を買う経営戦略として活用されている。他方、中小企業等では、事業経営の将来への不安、後継者問題に対し、従業員の雇用維持を目的とした事業継承であり、少子高齢化に対応した経営戦略として多く活用されている。

昨今の M&A の隆盛には、世界的に金利低下が進み、債券、上場株式などの伝統的な金融資産の運用に変わる高い運用利回りを期待する投資家サイドのニーズに応える代替投資の資金の出し手として、投資ファンド数の増加、規模の拡大がある。

(2) GAFA に見る M&A の活用

M&A を積極的に活用している企業としては、グローバルには、プラットフォーマーとして世界を牽引する GAFA が有名である。巨大な資金力を背景に、シナジー効果が期待できる事業、人材の確保、将来への布石等、スタートアップ企業を含め、積極的に買収している。

GAFA 各社は創設後 2018 年 3 月までに、Google (持株会社はアルファベット) は 224 社 (うち IoT、ロボット、AI といったテック企業 207 社)、Apple は 104 社 (同 97 社)、Facebook は 74 社 (同 66 社)、Amazon は 97 社 (同 47 社) を買収している。

そのなかで、Google は群を抜き、話題にもなった YouTube や Android の買収の成功例が有名である。しかしながら、「2003 年から 10 年間で 120 件の買収を行なっているが、1/3 は失敗だった」との Google 幹部の発言もあり、M&A は必ずしも成功するとは限らない。また、GAFA の被買収企業には日本のスタートアップもある。

(3) 中国企業の日本企業の M&A

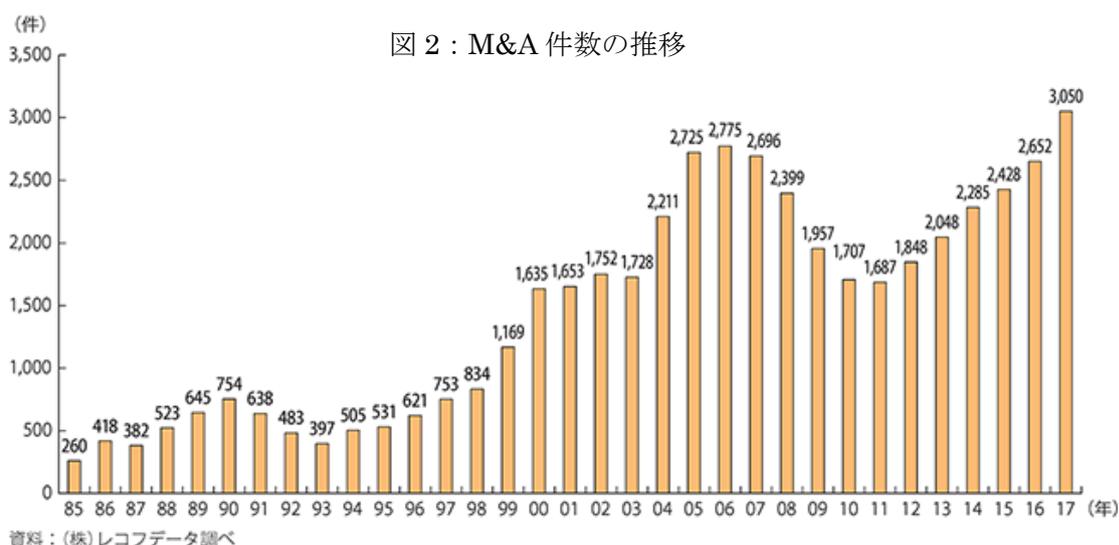
日本企業は常に買い手側にあるわけではなく、被買収企業となる事例も多い。例えば、成長著しく、世界の工場となっている中国の日本進出がメディアを賑わした大型事例は、小売業界から始まっている。2009 年の中国の大手家電量販店を運営する蘇寧電器が大手総合免税店兼家電量販店ラオックスを買収した。その後、日本の電機産業の低迷から、ハイアールは 2002 年から三洋電機の技術力とブランド力を狙い、三洋電機と包括的な業務提携していたが、パナソニックによる三洋電機の白物家電売却決定を捉えて、2011 年、同事業を買収 (買収額約 100 億円)。その後、2016 年、鴻海グループによるシャープの買収 (買収総額 3888 億円)。同年、美的

集団による東芝の白物家電事業の買収（総額約 537 億円）。また、2016 年、テンセントによるソフトバンクグループの子会社フィンランドのスーパーセル買収（株式 84.3%を約 9000 億円）は技術力を期待したものである。

2. M&A 件数の推移

（1）1985 年以降の日本の M&A 案件数の推移

2018 年度中小企業白書は、「我が国企業の M&A の件数について（株）レコフデータの調べによると、2017 年に 3000 件を超え、過去最高となっている（図 2）。あくまで公表されている件数となるが、我が国における M&A は活発化していると推察される。」と述べている。



2008 年のリーマンショック以降減少し、2011 年の東日本大震災を底にその後は増加している。この増加のなかに前節で述べた中国企業の日本企業の買収が含まれている。

（2）直近の M&A 案件の概要

また、同白書にあるレコフ発行 MARR2020 年 2 月号「2019 年の M&A 回顧」は、

◇件数は 4088 件で初の 4000 件超え。金額は 18 兆 295 億円で 38.5%減

◇IN-IN は 3000 件で過去最多。金額は 6.1 兆円で 12 年ぶりに 6 兆円超え

◇IN-OUT は 826 件で過去最多。金額は 10.3 兆円で 43.5%減

と要約し、「件数は 4088 件で初の 4000 件超え。金額は 18 兆 295 億円で 38.5%減」の見出しで、「2019 年の日本企業が当事者となる M&A 件数は 4088 件と、2018 年の 3850 件を 238 件、6.2%上回り、過去最多を記録した。2012 年以来、8 年連続の増加となり、初めて 4000 件を突破した。マーケット別内訳は IN-IN3000 件、IN-OUT826 件、OUT-IN262 件で、IN-IN と IN-OUT は同じく最多だった 18 年の 2814 件、777 件をそれぞれ 6.6%、6.3%上回った。OUT-IN は 2007 年の 309 件に次ぐ水準となった。」と述べている。

尚、金額は前年比大幅に減少しているが、これは前年の IN-OUT 案件である武田薬品工業によるアイルランドの製薬大手シャイヤーの買収（6 兆 2000 億円）、ルネサスエレクトロニクスによる米国半導体インテグレートッド・デバイス・テクノロジー（IDT）の子会社化（7330 億円）、日

立製作所のスイス重電大手 ABB の送配電事業の買収（7140 億円）等の大型案件があったことによる。

3. 敵対的 M&A の増加

（1）増加の背景

M&A は必ずしも当事者相互が理解した友好的なものであるとは限らない。日本国内においても敵対的買収は増加傾向にある。それには、企業経営者や投資家が、企業価値の最大化に向け敵対的買収を辞さないという環境変化がある。そして、従来敵対的買収に後ろ向きであった証券業界の変化もある。

証券業界の変化は、2020 年 1 月 21 日付日本経済新聞は 9 面において、「敵対的 TOB 証券会社も動く」の見出しのもとに紙面を割いているが、その状況や大手証券会社の姿勢について下記のように報道している。

2006 年に王子製紙(現王子ホールディングス)が北越製紙(現北越コーポレーション)に敵対的 TOB を仕掛けた際は取引会社らの反発を招き、成立しなかったが、王子側についてのが野村証券である。この不成立から敵対的買収は「タブー」という風潮が続くことになった。しかし、その野村証券も、2019 年、伊藤忠商事による系列のデサントへの TOB で伊藤忠側の代理人を務めた。

大和証券は、グループ本社社長が「外形的に『敵対的 TOB』とみなされる案件も引き受けることはある」と明言すると報道している。そして、2019 年末、東芝による上場子会社、ニューフレアテクノロジーの TOB で、対抗 TOB に打って出た HOYA の M&A 助言と TOB の代理人になった（最終的には不成立）。2020 年 1 月 20 日に前田道路への TOB を発表した前田建設工業の助言は大和証券が担っている（最終的には成立）。

（2）具体的な成功・失敗の事例

直近では、2019 年 3 月 15 日、伊藤忠商事は子会社の BS インベストメントを通じて行っていた TOB が成立したと発表した。1 月 31 日にデサントの現経営陣の刷新を要求して、当時のデサント株価の約 1.5 倍の 2800 円での TOB を発表していた。投資総額は約 200 億円。伊藤忠はこの TOB でデサント株の持ち分が 40%になる。

また、前田道路は、筆頭株主である前田建設工業が発表した TOB による子会社化に反発し、2020 年 2 月、JXTG ホールディングス傘下の道路舗装最大手の NIPPO と資本・業務提携の協議を始めると発表した。しかしながら、3 月 13 日、前田建設工業は応募数が買い付け制限を上回り、TOB は成功したと発表。出資比率は 25%から 51%に上昇した。総合インフラ企業としての相乗効果が期待できるかが今後の課題である。

失敗例としては、前述の 2006 年の王子製紙による北越製紙の TOB（株式の公開買い付け）の場合、三菱商事が第三者割当増資を引き受けるなどで阻止、2019 年エイチ・アイ・エスのユニソ・ホールディングスの不成立の事例がある。また、筆記具メーカーぺんてるに買収を仕掛けたコクヨは、2020 年 2 月 14 日、今後は 46%の筆頭株主として（良好な）関係性を構築したいとして、業務提携に向けた協議を探る意向を示すことを余儀なくされている。

（3）買収防衛策

2020 年 1 月 21 日、旧村上ファンド系投資会社の子会社シティインデックスイレブンス(CI11)は東芝機械への TOB 実施を発表した。東芝機械は 2019 年 6 月に廃止するまでは株主総会で承認

された買収防衛策があったが、今回の TOB を受けて実質的に復活させ、3 月 17 日の臨時株主総会で判断される。その内容は、他の株主に新株予約権を無償で割り当てる買収防衛策の導入と発動の可能性の是非を問うものである。当初、CI11 の TOB は 3 月 4 日で終了予定だったが、4 月 16 日まで延長され、この延長がなければ東芝機械は、取締役会決議で防衛策を発動する可能性もあった。今後は株主が、東芝機械の現経営陣が示した中期経営計画などを見て、防衛策導入の提案について議決権を行使することになり、最終的な判断が株主に委ねられた。

買収防衛策に対する司法判断は、2005 年、ライブドアがニッポン放送の買収には、防衛策としての新株発行決議が取締役会であったため、差し止めが認められたが、2007 年の米スティール・パートナーズのブルドッグソースに対しては株主総会で可決された防衛策があり、差し止めは棄却されている。

このように失敗に終わった事例もあるが、成否は別にして、今後とも敵対的買収は増加すると思われる。また、これらアクティビストの要求には、企業の事業を精緻に調べ、具体的な事業改善提案まで行う事例も多く、株主の判断が重要となる。

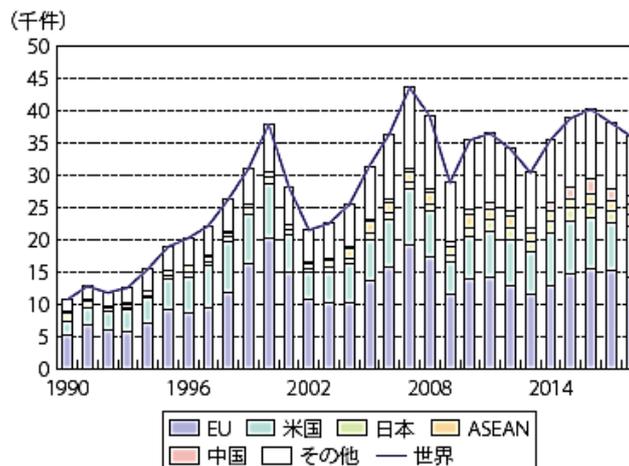
第 2 章 4 つの危機への対応の現状

1. グローバル化

(1) 世界の M&A 件数の推移

2019 年度版通商白書は、図 3 の通り、資本のグローバル化が進むなか、クロスボーダー案件の推移を、図 3 の通り、国・地域別で示している。

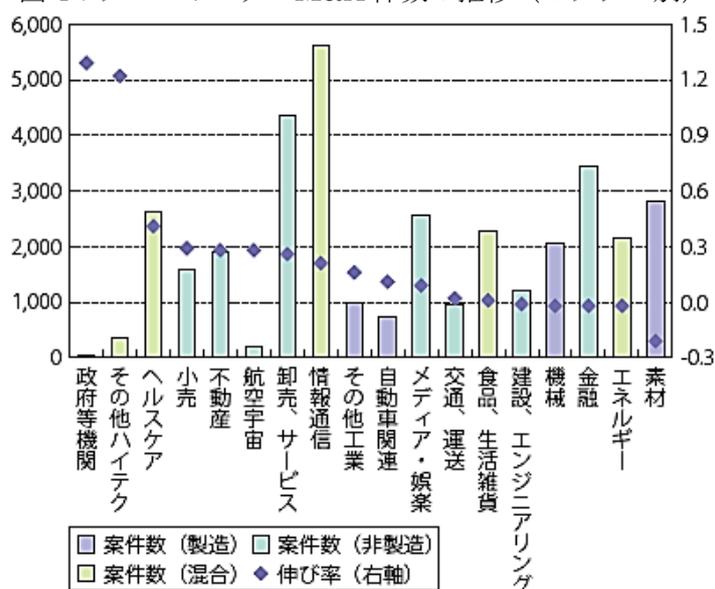
図 3：クロスボーダー M&A 件数の推移（国・地域別）



備考：クロスボーダー M&A（完了案件）の件数。国名は買収企業の最終親会社国籍。2018 年まで（公表年ベース）。
資料：Rifinitive から作成。

また、セクター別では、図 4 の通り、「欧米、日本及び中国企業による案件としては、情報通信関連の案件数が多い。」

図4：クロスボーダーM&A 件数の推移（セクター別）



備考：買収側企業の最終親会社が日本、米国、中国、EU 所在であるクロスボーダーM&A 案件数（2014-2018 年完了分）。2004-2008 年合計から、2014-2018 年合計の伸び率。
資料：Rifinitive から作成。

そして、「我が国製造業による海外展開の典型の一つといえる機械セクターに関しては、海外子会社を保有する形を取ることが多い一方で、情報通信セクターでは、子会社を支配的に保有するというよりは、資本提携でとどまるケースが多いこと」を確認している。さらに、「製造業が情報通信セクターに展開するといった場合に、相手先企業との相乗効果について様子を見ながらの企業提携、あるいは、相手先企業のビジネスをより活かした形での企業提携といった形が、より好まれている可能性が考えられる」としている。

(2) 大型化するグローバル案件

2017 年においては、OUT-IN 案件には、ベインキャピタルを中心としたコンソーシアムによる東芝メモリーの買収（2 兆円）、KKR・日本産業パートナーズによる日立国際電気の買収（2150 億円）、IN-OUT 案件では武田ファーマシューティカルズ USA の米国アリアドの買収（6277 億円）ソフトバンクグループによる中国・滴滴快的持株会社への出資拡大（5500 億円）、ソフトバンクグループ、共同投資家の米国フォートレス・インベストメント（3752 億円）等がある。

2018 年の IN-OUT 案件については、前述の通りであるが、大型案件が多く、その背景のひとつには世界的な超低金利政策が指摘できる。

(3) 株主の理解

一昨年来大型案件として新聞紙上を賑わした、富士フイルムホールディングスによる米ゼロックスの買収として、合意に達したかに見えた本案件はゼロックス株主の反対もあり、最終的には、2020年1月7日付日本経済新聞によれば、下記のように両社の関係は終わったと報じている。

「富士フイルムホールディングス(HD)は6日、米ゼロックスとの事務機器を巡る販売提携を2021年3月末で打ち切ると発表した。「ゼロックス」ブランドの使用をやめ、年100億円強の費用が不要になるほか、販売地域のすみ分けをやめる。機器販売にとどまらないサービス提供のためにも、欧米での販路確保が課題になる。」

本件は、経営幹部相互が一旦合意に達成していた案件であるが、株主の反対で失敗に終わった。企業の経営と所有の分離のなかで、株主の理解を如何に得るかが重要になる。

(4) グローバル化による国内再編

2019年11月に発表されたヤフー (Yahoo! Japan) 親会社の Z ホールディングスと LINE の経営統合について、12月23日、両社の親会社のソフトバンクと NAVER の4社で経営統合に関する最終合意に至ったと発表した。2020年10月、新生 Z ホールディングスがソフトバンクと NAVER が50%ずつ出資する共同保有の企業となり、LINE はその傘下企業として統合される。ヤフーと LINE は多くの分野で競合するが、ヤフーは Web ポータルが強く利用者層は高齢層が中心、LINE はアプリを軸にサービスを提供し、若年層に強く、相互補完的な合併と言える。また、両社の海外展開の現状から、相互の強みを生かした相互補完・相乗効果は、GAFA、BATH 等のプラットフォームを目指し、グローバル化への対応でもある。

IT 産業は “One Takes all” となりやすく、グローバル競争に生き残らずして、存続が危ぶまれる業界である。両社の統合は日本の独占禁止法との兼ね合いが心配されるが、グローバル化が国内再編を進める事例である。

2. デジタル化

(1) デジタル化が進める M&A

2020年1月3日付日本経済新聞の1面は、「IT 買収で成長素早く」のタイトルのもとに、サブタイトル「昨年 国内案件の3割超」で「日本国内の M&A 市場で、2019年には売り手の3社に1社が IT (情報技術) 企業となった。経済・サービスのデジタル化は加速しており、あらゆる業種でビッグデータ活用が企業の競争力を左右する。世界でも件数・金額ともに最高になった。」と述べている。

更に、「データ技術に主眼」の見出しの一文を引用は長い以下の通りである。

「目立つのはITを本業としない異業種によるIT企業のM&A。自社に備わっていない技術を育成するよりも、M&Aであれば環境変化に伴う必要な資源を素早く手に入れることができる。特にデジタル技術の進展は速く、進化に対応できないと競争に取り残される。

小売りや食品業界では日々蓄積される販売データをマーケティングや販促に活用できるかが重要になっている。製造業では生産設備や工場などの取得から、すでに IT 人材やノウハウ獲得に競争の軸足が移っている。

他方、M&A 助言のレコフ(東京・千代田)の調べでは、買われる側がソフトウェア開発や情報処理など IT 企業の M&A 件数(出資含む)は1309件と、過去最高だった2018年(年間1285件)を2019年11月時点で超えた。IT 企業同士の M&A を除いても941件と過去最高を記録した。M&A 全体における割合は35%で買われる側の業種別でトップになり、2位のサービス(15%)を大きく上回った。

ファンドを除くと非製造業の買収意欲が旺盛で、食品卸の伊藤忠食品はレシピ動画を運営するスタートアップ企業、エブリー(東京・港)と資本業務提携。専売商品やプライベートブランド商品をアプリで販売する。」

このことから、ビッグデータ処理技術の発達で、IT企業の買収に向かわせていることが分かる。

(2) 製造業におけるM&A

さらに、同記事は、下記のように続けている。

「デジタル化は製造業にも押し寄せており、単純な「モノ作り」では生き残れない。自動車産業では自動運転などの「CASE」や、次世代交通サービス「MaaS(マース)」に対応する上で、デジタル分野の取り込みが急務となっている。

ブリヂストンは19年4月に車両の移動データを管理するオランダ・トムトムテレマティクスを約1138億円で買収した。車両に設置したセンサーから日々吸い上げる欧州86万台の移動ビッグデータを新事業に活用する。」と述べ、続けて、

「IT企業の買収は世界でも活況を呈している。調査会社ディールロジックによると、IT企業が売り手となったM&Aは19年1～11月で7409件、5900億ドル(約64兆円)と、同期間としてはどちらも過去最高だった。」と世界の動向を報じている。

日本の自動車業界においては、前述のCASE革命下、トヨタ自動車は、スバル、スズキ、マツダと相互出資関係にあるが、2019年9月スバルへの出資比率を16.83%から20%以上に引き上げ持ち分法適用会社に、同年12月スズキに4.94%の出資を完了した、また、自動車部品業界も再編下にある。ホンダと日立製作所は2019年10月傘下の自動車部品メーカー4社（ホンダ系：ケーヒン・ショーワ・日信工業、日立系：日立オートモティブシステム）の統合を発表するなど、デジタル化が業界再編を促している。

(3) IT業界内のM&A

2020年1月3日付日本経済新聞のコラム「きょうのことば」では、「2019年の主な製造業のIT企業のM&A」として、前述のブリヂストンのトムトムテレマティクス（オランダ・地図サービス）に加え、富士ゼロックスのCSG（オーストラリア・オフィスIT）107億円、小糸製作所のブライトウェイビジョン（イスラエル・運転システム開発）26億円、世界では、前述のアメリカ・ブロードコムのアメリカ・シマンテック法人部門（セキュリティソフトウェア）1兆1000億円、ドイツ・フォルクスワーゲンのアメリカ・アルゴAI（自動運転技術開発）2800億円、アメリカ・ローパーテクノロジーのアメリカ・アイパイプライン（保険・金融向けクラウド型ソフトウェア）1700億円を一覧表にまとめている。

尚、同コラムで、「デジタル化をはじめ産業構造の変化や海外市場の開拓に対応しようロ、幅広い業種の企業がM&Aを活発化。」「ただM&A競争の過熱化で価格が割高になり、将来見込んでいた収益を得られず損失を被るリスクも増している。IT企業を対象にしたM&A1件当たりの平均金額は日本で25億円とこの5年で2倍強に膨張、世界では8000万ドル（約90億円）と前年から1.25倍に上昇している。」と買収価格の割高の状況とリスクを警告している。

(4) 銀行業界にもデジタル化の波

2020年1月5日付日本経済新聞1面は、「銀行再編 ネットが圧力」を見出しに、「米2割減、店舗中心モデル転換」の小見出しで、「ネットバンキングの広がり店舗を軸とする銀行の強みが薄れ、預金取扱金融機関は足元の5年で、アメリカで2割弱、欧州の主要国は15%減った。」とし、一方日本は店舗の統廃合は広がるものの、金融機関は1割減にとどまる。日本でもキャッシュレス決済などのデジタル化対応は急速に広がり、今後の金融再編の呼び水になりそうだ。」と述べている。

さらに、「日本にも波及へ」の小見出しで、「日本は金融危機後の1998年からの5年間で46%

減った。だが、足元の減少はそれほど大きくない。19年までの10年では農漁協が23%減ったのに対し、大手行やネット銀は17%減、地銀が5%減、信用金庫・信用組合は8%減にとどまる。

最近では島根銀行と福島銀行がSBIホールディングスと資本提携した。一方でほぼ全ての金融機関は自己資本に大きな問題はなく、経営統合まで踏み込む例は少ない。」

日本においては、デジタル化による再編よりも、少子高齢化が過疎化した地域の金融機関の再編を推し進めている状況である。

3. 環境問題

(1) 環境問題と M&A

1992年6月リオデジャネイロで開催された環境と開発に関する国際連合会議（UNCED）において、地球温暖化問題に関する国際的な枠組みを設定した環境条約が締結された。1997年12月先進国における削減率を1990年基準で国別に共同で約束期間内に目標値の達成を定めた京都議定書が採択され、2015年12月196カ国全てが参加する枠組みとしてパリ協定が採択されたが、2017年6月最大の温室効果ガス排出国であるアメリカがパリ協定の離脱を表明した。

ロイターは、2019年12月22日のコラム「気候変動が企業のM&Aを後押しへ、問われる投資銀の才覚」において、「プジョーを傘下に持つ仏PSAと欧米自動車大手フィアット・クライスラー・オートモービルズの460億ドル規模の合併は、気候変動リスクが大きな動機となった初の大型合併・買収（M&A）案件になるかもしれない。ただ、企業トップが地球温暖化による業績への影響に気付く中で、今回の案件が持つ目新しさはすぐに失われるだろう。業界で優位に立つのは、気候変動問題に敏感な投資銀行だ」と述べ、投資銀行が「ESG（環境、社会問題、企業統治）がM&A案件において一定の役割を担うかもしれない」、さらに、「環境問題への対応をてこにしたM&Aは、今後も続きそうだ。鉄鋼やセメント、航空など二酸化炭素排出量の多いセクターは価格上昇や炭素税導入など予想される課題に取り組んでおり、クリーンエネルギーへの移行機運が高まっている。」と述べている。

投資銀行による資金面からの支えによる環境分野でのM&Aの増加が今後注目される。

(2) 自動車業界の対応

自動車業界は、地球温暖化の原因となる排気ガス問題に対し、ハイブリッド化、電動化、水素燃料化等を推し進めている。そして、巨額の研究開発費用負担から、業務提携・資本提携・合併等、業界の再編が進んでいる。

2020年欧米自動車大手フィアット・クライスラー・オートモービルズと「プジョー」を傘下に持つ仏グループPSAは合併に合意した。その背景には、欧州連合（EU）の2021年から始まる二酸化炭素規制の強化がある。同規制ではEUで販売する新車のCO2排出量は走行1キロメートルあたり平均95グラム以下にするように義務付けられ、ガソリン車の場合1リットルあたり約24キロメートル以上の燃費を実現する必要がある。欧州においては、ハイブリッド化が普及しておらず、電動自動車EVの量産が必要とされるからである。

また、日本国内においては、トヨタ自動車を中心にマツダ、スズキとの資本・業務提携等による環境対応車の開発を進めている。

自動車業界が直面するCASE革命の所有からシェアへの動きは生産台数自体の減少、それに伴う業界再編を招来するものである。

(3) 再生エネルギー

地球温暖化が進行し、太陽光や風力といった再生可能エネルギーが注目されている。とりわけ、再生可能エネルギーの中で、太陽光発電は国の補助制度などが充実しており、現在急速に普及が進んでいる。2017年度の日本の全発電量のうち5.9%を太陽光発電が占め、電力需要に対する太陽光発電の割合は世界で5番目に高い値である。

競争激化や法律改正による収益の悪化、市場全体の縮小などを背景にM&Aの件数は増加傾向にある。売電事業者にとっては、FIT法の改正により売電権利だけを持つ会社やメンテナンスを行わない会社の存続は難しく、M&Aによる売り手も増えている。また、中小事業者のM&Aによる売電事業の売り手の事例は多い。また、買い手側にも市場の価格よりも高い固定価格で電気を売却できる権利は魅力的で売電事業者の買い手のニーズは高い。

世界的にも、近年は太陽光発電の需要が高まっており、日本企業の海外進出が相次いでいる。特に大手総合商社は、海外で長く発電事業に携わってきた実績と豊富な資金力を生かして積極的に事業展開を行っている。

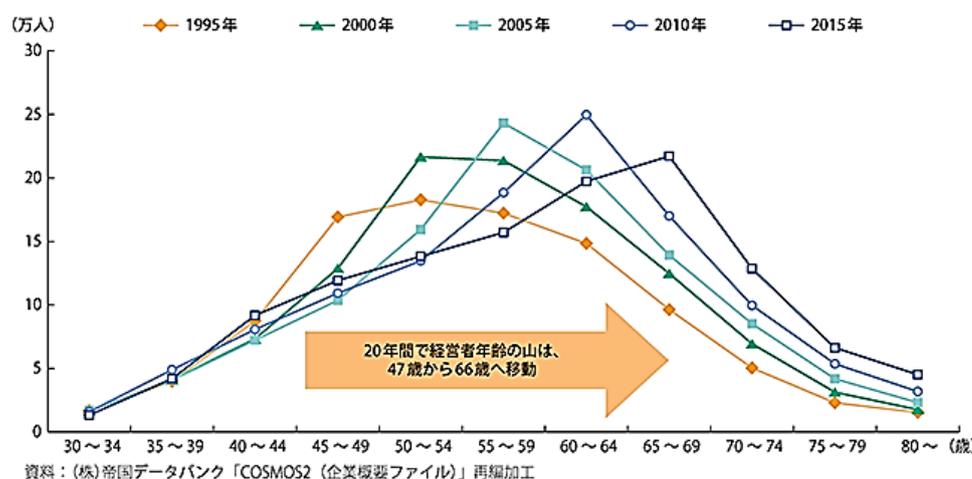
再生エネルギー分野のM&A事例には、2017年3月ソフトバンクグループのSBエナジーと三菱UFJリースの子会社であるMULエナジーインベストメントによる丸紅からとまこまい勇払メガソーラーの全株式の取得、2018年8月ジー・スリーホールディングスによる永九能源の子会社化、2019年3月、レノバによる四日市ソーラー匿名組合事業の子会社化がある。

4. 少子高齢化

(1) 中小企業の事業継承

少子高齢化が進むなか、中小企業の経営者の高齢化は深刻である。2019年度版中小企業白書によると、中小企業の経営者の年齢の分布を見ると最も多い経営者の年齢は、図5の通り、1995年に47歳だったが、2018年には69歳となっており、経営者年齢の高齢化が進んでいる。

図5：年代別中小企業の経営者の年齢の分布



同白書は、休廃業・解散企業の経営者年齢構成比から、経営者の高齢化や後継者不在により、休廃業・解散を選択した可能性が一定程度考えられると指摘している。

また、2017年版中小企業白書では、東京商工リサーチの企業データベースを用いて中小企業の経営者の引退時期は68歳から69歳と推察し、事業継承の問題を提起している。

後継者・後継者候補のいない企業においては、M&Aは事業継承のために一つの選択肢である。地域金融機関にとっては、地域の活性化のためにも投資ファンドとの連携のもとにM&Aはビジネス機会となる。

(2) 少子高齢化が生む小売業界の再編

小売業界は、少子高齢化が進むなか、インターネット消費の拡大とともに実店舗を軸とした拡大戦略は限界にあり、小売業成長モデルが変革を迫られている。

ドラッグストア業界では、大手が中小を吸収する動きは以前からあったが、2019年4月、業界5位のマツモトキヨシホールディングスが、業界7位のココカラファインとの資本・業務提携に向けた検討・協議を開始、6月には業界6位のスギホールディングスもココカラファインとの経営統合に向けた検討・協議を開始し、結局8月、マツモトキヨシがココカラファインとの独占交渉権を獲得し、資本・業務提携から一歩進み、経営統合に向けた協議を開始している。

他方、コンビニエンスストア業界は、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートの3社で90%超の売り上げシェアを占める寡占状態にあり、再編が終わった業界と言われるが、少子高齢化は人手不足もあり、コンビニ全店舗の24時間営業から一部は時短営業への転換を余儀なくされている状況である。このようななか、2020年3月6日付日本経済新聞は業界トップのセブンイレブン&アイ・ホールディングスは、米国にある子会社セブンイレブンを通じて、石油精製会社マラソン・ペトロリアムのコンビニエンスストア併設型ガソリンスタンド部門「スピードウェイ」―業界3位の店舗数を持つ―の買収を試みたが、約220億ドル（約2兆3500億円）の買収提示額を受け入れられず、断念したと報じている。

このように、少子高齢化は小売業界の再編、成長に向けたグローバル化を推し進めている。

第3章 4つの危機へのこれからのM&A

1. グローバル化：多面的な検討の必要性

米国トランプ大統領の米国第一主義にみられる米中貿易摩擦、英国のEU離脱等、グローバル化に抗う傾向もある。日本においては、中越地震、東日本大震災、今回の新型コロナウイルスによるグローバルサプライチェーンの脆さの顕在化により、一国集中依存から分散への見直し、さらに国内回帰が議論されている。また、グローバル化による業界再編と国内の独占禁止法との問題、海外からの直接投資誘致と法人税率の問題、外国人労働者受け入れ問題等もある。

今後は、グローバル化は単に経済問題としてのみで捉えることはできない段階にあるのではないか。例えば、欧米の難民受け入れから派生した諸問題に見られるように、大きな社会問題となっている。M&Aにおいても、「企業は人なり」に立ち返り、グローバルな規模拡大等の経済性のみでなく、文化・社会面からの多面的な視点から再検討されるべき段階にあると考える。

2. デジタル化：公平公正な競争環境と個人情報

デジタル化の進展は、前述の通り、“One Takes all”の特質からGAFBA、BATX等の寡占化を生みやすい。また、デジタル化はグローバル化に繋がりがやすく、従来の課税制度からは利用（消費）国にとって、課税が難しく、グローバルなデジタル課税制度の構築が議論されている段階にある。また、個人情報の取り扱い、ビッグデータの活用等の問題に対する具体的な対応策の早期

確立が必要である。

デジタル化の進展は、グローバルな視点と密接な関係がある。各企業は、収益追求は当然ながら、株主だけでなく、利害関係者をもう一度見直し、社会の一員としての行動指針が必要とされる。

3. 環境問題：グリーンエネルギー化の推進

原子力発電の撤退を宣言している国があるにもかかわらず、日本は東日本大震災後も一部の原子力発電所を再稼働し、また、再稼働をベースにエネルギー計画を立案している。石炭火力発電についても、諸外国の多くが撤退を検討、宣言するなかで、日本は、2019年12月2日から13日まで開催された第25回国連気候変動枠組条約締約国会議(COP25)において、脱石炭の姿勢を示すことができず、「化石賞」を受賞している。この賞は、世界の環境NGOからなる「気候行動ネットワーク(CAN)」が地球温暖化対策に消極的な国へ贈る賞である。今回が初めてではなく、日本の取り組みは緩慢である。

太陽光発電、風力発電、地熱発電等の再生可能エネルギー関連、産業廃棄物処理・廃プラスチック処理関連等、環境問題に対する関心は、世界的に益々強くなっている。国内のグリーンエネルギー化、新興国のグリーンエネルギー化の推進において、日本の技術力を発揮すべきである。そのために、国内外において、M&A活用が期待される。

4. 少子高齢化：真の働き方改革の必要性

少子高齢化による人手不足対策として、女性の積極的な社会的参画の促進が叫ばれ、また、外国人労働者の受け入れ緩和がなされている。確かに女性のより一層の社会参画は必要である。しかしながら、単なる人手不足解消の手段としてではなく、女性がその個性を発揮し、真に輝く時代に向けたものであることが必要である。

外国人労働者の緩和政策においても、十分に検討された結果としての緩和策とは言えない。また、外国人労働者の増加は欧米諸国で発生していると同じ問題に直面することになる。

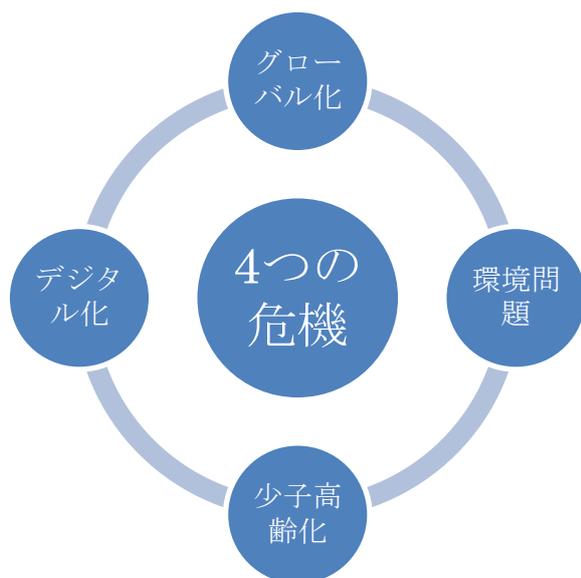
人手不足対策として、AI、IoTの活用が期待される。しかし、AI、IoTの活用には高度な知識・技術・技能が必要であり、相応の教育機会が必要である。また、高度なICT社会を支えるインフラ環境が必要条件となる。これらの整備にM&Aは有効な手段であろう。

このような状況は真の働き方改革を要請している。

第4章 考察：4つの危機を乗り越えるために

1. 4つの危機の関連性

本稿は、「はじめに」の項で述べたように、現在日本が直面する4つの危機への対応をM&Aの視点から捉え、分析したものである。第2、3章から分かるように、4つの危機は相互に関連している。そして、世界を席卷する新型コロナウイルスは、グローバル化がもたらす危機を顕在化させている。このグローバル化がもたらす危機は、相互に絡み合った4つの危機へと拡大していくことが予想される。



2. 4つの危機への真の克服法

相互に絡み合った関連性ある問題解決には下図のようなマトリックスのもとに対応策を考える。

	グローバル化	デジタル化	環境問題	少子高齢化
グローバル化				
デジタル化				
環境問題				
少子高齢化				

現在、政府はアベノミクスのもとに、政策目標を掲げて、多くの実施計画を立案し、実行している。しかしながら、アベノミクスは十分な成果を挙げることができていないのは、よく言われるように、場当たりの、近視眼的な対応に終始しているからではないだろうか。

現在日本に欠けているものとは何か。上図のマトリックスに長期の時間軸を加え、社会的・文化的の面から働き方、世界との共生等を検討し、将来への不安、不透明感が払拭できる将来像、とりわけ、これからの日本をどのようにすべきか、日本のカタチを明確にすることである。そのゴールは遠くて険しい。そのためには、高い志をもって、自ら考え、挑戦し続けることが大切であると考える。

(2020.3.18 受理)

NPOと政府とのパートナーシップ構築 —イギリスのコンパクトの観点から—

段野 聡子

要約

少子・高齢化、ライフスタイルの変化による人々のニーズが多様化している中において、民間が担う公共の役割が重要となっている。こうした中で、NPOが公共の担い手として期待され、政府との協働についても注目されている。しかし、官民協働政策においては多くの課題も見られる。そこで、官民協働の先進国であるイギリスのコンパクトの取り組みから、日本のNPOと政府との協働の構築の方向性を論じる。

序章

近年、NPOと政府・行政との協働という言葉がマスメディア等に登場する。この背景には、多様化するニーズという課題があるものと考えられる。つまり、日本は戦後の高度成長期の過程において、生活を支える公共サービスは、中央省庁、地方自治体、政府が全て担うものという意識が、市民、行政ともに広く支配していた。しかし、少子・高齢化、ライフスタイルの変化による人々の価値観が多様化している現代においては、行政が提供する画一的な公共サービスでは、迅速な対応や多様なニーズを汲み取ることが難しくなっている。こうした中で、これまで以上に民間が担う公共における役割が重要となっており、政府・各自治体では、公共における民間と行政との役割分担を見直し、市民の自治力を高めるべくさまざまな取り組みが行われている。

これらの取り組みを推進させるためには市民が果たす役割は大きいものがあるが、目的をもって活動するNPOの役割も大きく関心も非常に高まっている。そのため政府はNPO法人の認定基準の見直し、自治体による寄附対象団体の指定、草の根の寄附を促進させるための寄附税制の拡充等を行うなど、NPOを支援している。しかし、内閣府によると2010年におけるNPO法人は42,386団体と報告されている。これはアメリカのパブリック・チャリティが301,214団体以上、事業型私立団体7,486団体、助成型私立団体74,364団体（IRS資料2006）、イギリスのチャリティ団体が約16万（第2回市民公益税制PT資料5,2010年10月現在）であるのと比べると、人口規模や経済規模を考慮すれば、非常に低い水準であるということは明らかである。また、アメリカやイギリスと比べて圧倒的に零細組織が多く、収入についても不安定な構造となっている。

近年の地方分権一括法、介護保険制度、指定管理者制度など、官から民へ、国から地方へという制度改革の中で、民間が担う公共における役割が重要となっている。その主たる担い手がNPOであり、その活動促進を図るためには、政府とNPOの関係、NPO支援はいかにあるべきか。

そこで、本稿では、官民協働の先進国であるイギリスで締結された協定書「コンパクト」からNPOと政府との関係を検証し、日本のNPO政策の問題点を論じる。最後にイギリスでの取り組みを日本に生かすための方向性を論じる。

I. NPOの定義と構造

1. NPOの定義

NPOとはNonprofit Organizationの略で一般に民間非営利組織と訳されている。民間とは政府の支配に属さないこと。非営利とは利益を上げてはいけないという意味ではなく、利益が上がっても構成員に分配しないで、団体の活動目的を達成するための費用に充てること。組織とは社会に対して責任ある体制で継続的に存続する人の集まりを意味する。内閣はボランティア活動などの社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体の総称と定義している。また、国連では地域、国家あるいは国際レベルで組織された非営利の市民ボランティア団体と定義している。一方、ジョン・ホプキンス大学を中心とする非営利セクター国際比較プロジェクトとその主催者であるレスター・サラモンはNPOを定義づける要件として①団体として組織化されたもの②政府からの独立③利益の非配分④自治組織であること⑤ある程度自発的な意思によることの5つをあげている。

これらのことから、NPOの本質的特徴としては、利益を分配しないこと、非営利分配拘束であると考える。

2. 構造

日本ではNPOといえば、最広義から最狭義のNPOまで組織毎に分類される。最広義のNPOには法人格を持たない任意の市民活動団体や人格なき社団、各種協同組合、政党など120余りの法律を根拠とする多種多様な民間非営利組織を指す。一方、最狭義のNPOとは、いわゆる、特定非営利活動促進法（1998年制定）を根拠とする特定非営利活動法人である。この設立にあたっては、特定非営利活動を行うことが主目的であることについて、都道府県、政令指令都市の所轄庁の認証を受けることが必要である。

II. 日本のNPOの現状と課題

1. 特定非営利活動法とNPO

NPOが注目される契機となったのは、1995年の阪神・淡路大震災に多くのボランティアや市民団体が災害救援や生活復旧・復興に活躍したことにより、その存在と意義が広く知られるようになったと考える。また、同時に、このような活躍を行った市民団体の多くが、規模が小さいことで公益法人になれず、寄附金の優遇を受けることもできないということが問題として浮かび上がった。

これまで、「長い間、民間の非営利活動の中心となってきたのは民法上の公益法人であるが、民法制定当時、公益活動は政府の指揮監督の下で行うというのが基本思想であり、民間によるものは想定されていなかったため規模の小さい団体は法人化できない等の問題点があった」¹のである。この出来事をきっかけとして、民間団体に対する法制度、税制度が議論され、1998年12月1日に特定非営利活動促進法（平成10年法律第7号、いわゆるNPO法）が施行された。その結果、小規模な公益活動を行う団体も、NPOとして容易に法人格を取得できることとなった。このNPO法の施行をきっかけとして、NPOをめぐる従来の制度の改正や新しい法律の制定も行われている。以下において、近年の制度改革を整理する。

2. 近年におけるNPOを取巻く改革

2000年、介護保険制度の導入が行われた。この制度は市町村が保険者となり運営を行うものであり、高齢者のための公的介護保険制度である。

2001年、認定NPO法人制度の導入が行われた。この制度はNPOの活動を支援する目的で、非営利性、公共性の観点から一定の要件や基準を満たすNPO法人に対して、国税庁長官が認定を行うものである。

2003年、指定管理者制度が導入され、それまで地方公共団体や外郭団体限定としていた公の管理・運営がNPO法人等に包括的に代行させることとなったのである。

2011年、草の根の寄附を促進させる目的で所得税の税額控除制度が導入される。また寄附対象団体の拡大も行われており、個人住民税の寄附金税額控除については、所得税の控除対象寄附金の範囲を超えて、NPO法人への寄附金を地方団体が条例に基づき指定できる仕組みが整備された。

このようにNPOを取り巻く環境は大きく変化している。しかし、これらの一連の改革は、これまでの政府によるNPOの規制が緩和され、政府からの自律性が高められるものとなったのであろうか。

3. 日本のNPOの課題

日本は、「戦時に強化された中央集権的な官僚システムが今日まで温存され、政府が大きな役割を果たしている。このため、公益に関する事業は政府が独占し、NPOが活動を行う場合には政府の許可を得て、政府の管理監督の下で運営しなければならないというシステム」²となっている。このように、政府が圧倒的な優位に立ってNPOを従属させてきたということである。この従属関係は、2003年に導入された指定管理者制度においてもみられ、政府の管理監督の下、NPOを政府に代わる公共サービスの担い手として活用しようという考えが往々にしてあるものとする。

さまざまな改革が行われてはいるが、NPOに対する本質的な議論が行われていないため、日本では未だに非営利活動は政府の支配の下に置かれたままとなっている。

III. イギリス政府とボランティアセクター

1. ボランティアセクターの変遷³

(1) チャリティのはじまり

イギリスでは非営利セクターは伝統的にボランティアセクターと呼ばれ、その中心的担い手はチャリティである。近代的なチャリティのコンセプトが構築されたのは、絶対主義のテューダ朝（1485年から1603年）の時代であるといわれている。現在の「チャリティ委員会」⁴は、1601年のエリザベス救貧法、公益ユース法以来400年の歴史を経て形成されたものである。中世の時代には貴族や教会による貧民救済、医療活動などの公益活動をボランティアセクターが中心的な役割を果たした。20世紀になり、公益活動は政府により包括的に行われるようになった。特に顕著なのは第二次世界大戦後の国家医療制度の導入であった。この制度により、民間非営利の病院が公的な病院に切り替わり、福祉医療分野のボランティアセクターの数が減少したのである。

(2) サッチャー政権の誕生

1979年にサッチャー率いる保守党が誕生すると、行政のスリム化、国営社会福祉サービスの民間化が行われた。その結果、委託事業の増加、補助金という形態で公的資金が相当額ボランティアセクターに流れ込むなど、社会福祉分野でのボランティアセクターの重要性が大いに増加することとなった。しかし、同時にコントラクト・カルチャーとよばれる風土が醸成されたのである。つまり、従前は政府からボランティアセクターへ投入され、助成金は団体が自由に使えたが、行政との委託契約により、ボランティア団体が市民にサービス提供を行い、その見返りに利用収入および政府からの助成金を得るといったサービス購入契約システムに切り替わったのである。この方向転換は、これまでのボランティアセクターの政府からの独立性という位置から資金提供を行う行政側の強い監督下に置かれることとなり、政府との関係について新たな局面を向かえることとなった。

(3) ブレア政権の誕生とコンパクト

このような背景のもと、労働党のブレア政権が誕生し、第三の道（新社会民主主義）を打ち立てた。この第三の道の政策理念は、市民社会と政府の協力関係、地域主導によるコミュニティの再生、ボランティアセクターの活用を促進することなどにあつた。そしてこの政策理念のもと、ボランティアセクターへの支援を次々に打ち立てていったのである。

1998年には、ボランティアセクターの役割と独立性を積極的に認識、評価する合意文書である「コンパクト」⁵をボランティアセクターとの間で締結した。これは、法的な拘束力を有するものではなかったが、政府がボランティアセクターを対等なパートナーと公式に認め、互いの関係と責務を確認し合った協定書であった。イギリス政府がボランティアセクターの意義を公式に文書として認めた画期的な文書と評価されている。さらに、翌年コンパクトを推進していくための演説が行われ、過去におけるボランティアセクターと政府機関の関係を不公平とみなし、間違いを修正しようと述べている。これらの行動によって、イギリス社会でのボランティアセクターの役割と存在価値が明確にされたのである。

2. ボランティアセクターの必要性

このように、ブレア政権では、ボランティアセクターの価値、つまり、公益性を明確にし、ボランティアセクターを対等なパートナーシップと位置づけたのである。これは、政府の下請け的な立場に過ぎず、企業と同列に扱われていたサッチャー政権とは全く異なる立場であった。つまり、ブレア政権ではボランティアセクターの高い公益的性格が、個々人の自発的な社会参画を促し、民主化を促進させる機能を有しているという認識が根底にあつたものと考えられる。イギリスでは、ボランティアセクターなくしては、行政サービスの隙間を埋めることはできないことが周知されているのである。

IV. 日本、イギリスにおけるNPOと政府との関係性

イギリスにおいては、政府がボランティアセクターの存在価値を重視し、ボランティアセクタ

ーと政府との関係をルール化させている点を鑑みれば、ボランティアセクターは政府と対等なパートナーシップの存在であるものとする。一方、日本においては、指定管理者制度に見られるように、政府は公共サービスに提供に協力を求め、政府が資金を負担する代わりに、基準等を政府が定めている。つまり、政府とNPOは上下関係、主従関係にあり、NPOは政府から独立した存在ではない。また、日本社会には、政府からのお墨付き、お上という言葉が根強く残っているように、政府に対しては権威ある存在として見ている社会風土がある。この背景には、戦後の復興期において、政府主導の一極集中による追いつき追い越せ型政策により経済大国となったという政府への信頼感が存在するものとする。このような官尊民卑の意識が存在する社会風土では、協働の促進は図れない。

V. 終章

これまでみたように、イギリスのボランタリーセクターは中世時代の貴族や教会により貧民活動、医療活動などから発祥し、社会の変化に伴いその公益活動は多岐に亘っている。

一方、日本では、古くから地縁団体などの活動は盛んであったが、法制上のNPOは民法により限定されていたため、容易に法人格を取得することは困難であった。しかし、阪神・淡路大震災をきっかけとしたNPO法の成立により、漸く容易に法人格を取得することが可能となったのである。

このように日本では、イギリスと比較しNPOは歴史的に発展が遅れている。この発展段階の入り口にある脆弱なNPOに対して政府はどのような政策を行うべきであろうか。これまで、政府が行ってきたNPO支援政策としては、指定管理者制度、寄附税制の拡充が挙げられるが、結局は、これらの制度の導入はさらにNPOを規制するものとなっているのである。

以上のことから、イギリスの行政手法を鑑みると、これまでの日本のNPO支援策である認定NPOを増加させるための規制緩和やNPOに対する個人の寄附を促進させるための寄附税制の拡充を図ることではない。政策の転換が必要不可欠であるものとする。つまり、ブレア政権が行った第三の道である。ブレア政権では、政府は市民社会の様々な組織と協力して、コミュニティの再生と発展を促すための方策を講じなければならぬとした。そして、NPOの存在価値を公に認め、NPOと政府がパートナーシップにより、社会的問題の解決を図るべく政策を促進させたのである。

今後、日本においてもイギリスのコンパクトのような、NPOと政府との対等性を鑑みた協働政策が求められるのである。

参考文献

アンソニー・ギデンズ 佐和隆光訳『第三の道』日本経済新聞社,1998
後房雄『NPOは公共サービスを担えるか』法律文化社,2009年
佐々木信夫『日本行政学』学陽書房,2013年

(2020.3.23 受理)

-
- 1 雨宮孝子「公益法人課税をめぐる改革議論の行方と展望」『税理』46巻12号,2003.9,24頁
 - 2 本間正明・金子郁容他『コミュニティビジネスの時代』岩波書店,2003,153頁
 - 3 イギリスの変遷については、塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版,2004、経済企画庁国民生活編『海外におけるNPOの法人制度・租税制度と運用実態調査』大蔵省印刷局,1999等を参考とした。
 - 4 政府機関（内閣府第三セクター局は政府の外にある独立した機関）からも、監督対象セクターからも独立して運営されている。
 - 5 政府とボランティアセクターとの間に締結された、ボランティアセクターの役割と独立性を積極的に評価した合意文書である。具体的には政府からボランティアセクターに対して、法律の範囲内における政府へのアドボカシーをする権利行使を保障すること、長期的かつ透明な資金援助、政策立案段階からの団体の参加を認めるなどである。
- 塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版,2004,110頁,参照

企業における大学卒業生の採用とその適所選択

水谷 昌義

“実業界に於ける大学卒業生の採用と其の適所選択”という論文の翻訳が1931年に刊行された[2]。原著は1925年発表であるから、約100年前の著作となるが、その内容は決して古ぼけておらず、現代でも通じる内容である。すなわち、約100年たっても企業の採用活動は凡そ変わっていないことがわかる。執筆当時のアメリカの大学生と現代の大学生では、進学率も勉強量も大きく異なるが、人材選択や卒業後短期間での転職の問題などはずっと変わっていないということである。

本稿では、この論文の内容を検討し、現在の企業における採用活動および学生の就職活動について考える。

1. はじめに

ベル電話製作所人事課主任 Mills 著の論文[2]の和訳が“実業界に於ける大学卒業生の採用と其の適所選択”のタイトルで1931年に刊行された[1]。大恐慌の続いたこの時代、東京商工会議所は産業合理化資料というシリーズの冊子を次々と刊行しており、そのなかの1冊という位置づけである。原著は1925年発表であるから、かれこれ95年前の著作となるが、その内容は決して古ぼけておらず、実際、1967年には再版されて販売されているほどである。原著の再版が27ページ、抄訳された東京商工会議所版は10ページの論文である。

執筆当時のアメリカの大学生と現代の大学生では、進学率も勉強量も大きく異なるが、どのような人材が欲しいのか、どのように選考すべきか、適性をいかに見極めるか、といった今でもそのまま通用するような内容が述べられている。また、卒業後の2年間での転職が非常に多いと嘆いており、これも現代に相通ずる内容である。すなわち、約100年たっても企業の採用活動はおおよそ変わっていないことがわかる。

本稿では、この論文の内容を逐一比較検討し、現在の企業における採用活動および学生の就職活動について考えていくことにする。

2. なぜ大学卒業生を雇い入れるのか

論文ではまず、「何故に大学卒業生を雇ひ入るゝか」についての考察から始まっている(第1～3段落、以下、①～③のように記す)。そこでは、「大学卒業生が大学の課程から修得した会計、文書事務、或は工学等の諸部門の実務に役立て得る或専門能力を有するが故」であるかの問いかけをし、Mills はそれを否定している。なぜなら、「大学は産業界に対する取引学校であつてはならぬ」「特別に実業界に役立つ学課を教授科目に入れ」ることは「大学卒業生の真価を傷けるもので」と謳っている。実業界に役立つ科目を授業することが広く行われると、皆ができるものとして、産業界内での教育の機会が減ってしまい、大学を卒業はしていないが「同等の能力を有する人々を産業界内の教育機会によって進歩せしめることを無視する危険がこゝに胚胎する」と断じている。昨今の日本の大学では、本学科も含めて、実学の授業を無条件によきものとして広報材料にしていることが多く見受けられるが、それは否定されている。大学に

籍を置く者の一員として一顧せねばならぬ主張である。

大学卒業生を雇い入れる理由についての Mills の結論は、「広く事業或は技術問題の将来を見、その中に含まるゝ諸種の原因を分析し」「解決を効果あらしめる思想と研究の習慣を持つ有能な人物」を求めているからとある(③)。これは現在も同じ目標であるといえる。中等教育卒業生よりも大学卒業生のほうが賃金が高いのも、有能性に期待しているからであろう。大卒者が一番に求められていることは元気さや訓練のしやすさではなく、問題点の分析と解決の能力である。昨今では元気だけを自慢する就職活動生も居たりするが、本末転倒である。

3. 有能な大学卒業生の条件

次に Mills は雇用にふさわしい人物の資格条件を6つ挙げている(④～⑦)。まずは知的な好奇心、以下続けて研究能力、研究の習慣、人から学ぶ能力、人と協力する能力、人に及ぼす感化力である。最初の2 つについては数行の説明がついているが、後の4 つについてはほんの半行程度のコメントである。

第1の知的な好奇心について、成長の著しい時代には知識に対する好奇心は最も抑え難い要求であり、「継続的な秩序ある努力によって、或る現象の物理的な社会的な理由を決定する好奇心を指す」とある。それに加え、単なる「気まぐれな好奇心」ではないこととくぎを刺している。原著の書かれた時代に比べて何倍もの速さで技術革新の進む現代においては、より一層新しい技術や知識をいち早く取り入れて事業に活かすことが求められている。まさに現代でもそのまま欲求されることであると言えよう。

次の要件である研究能力について Mills は、「学習は過去を顧みるものであるが研究は将来を予想するものである」として、知識を応用して自身の手によって新たな知見を得る能力こそ、「我々産業界が要求して居るのはこの能力を持った大学生で」と結んでいる。これは今も昔も大学教育の目的であり責務である。大学が学生に卒業を認めるからには必要となる能力ではあるが、実際には理想論と化してしまっている。実際、現在の米国でも、学位があって初めて研究能力が認められ、そこでやっと専門分野を口外できるほど、ハードルは高い。日本においては、とくに文系の世界では学位に対する(高年齢の教育者の)コンプレックスが高く、研究能力の育成がうまくいっていない。大学教育を担うものは、自己の研究能力の高低も含めて深く顧みるべき必要がある。

第3は研究の習慣である。原著でも簡単に触れているだけであるが、上記のような研究の継続できることは言うまでもなく必要な要件であろう。

後半の3要件は、現在の企業が採用したい学生に求める要件の、コミュニケーション力、協調性、リーダーシップに他ならない。100年近く経っても、新入社員に期待することはかわり映えしていないということがよくわかる。

以上の6条件は、いずれも今でも重要な要件として求められている。すなわち、採用したい学生に対する要求という面に関しては昔も今も同じようなものであると解った。

4. 志願者の選考方法

前節で述べたような条件をかなえた大学卒業生を見極める方法について、Mills は「人物評価に対する試験済の確定的方法がない」と言い切る(⑧)。その上で、「或時期に彼の好奇心によって真剣な努力をなした若干の研究科目」において「得た成績に若干重きを置く」という。知的な好奇心と研究能力との相関が

あるということであろうか。

重きを置くべき選考方法は面接であると Mills は言う(⑨～⑬)。「この方法にも明かに限界はあるが」と断りを入れてはいるが、かなりの字数を割いて面接の進め方についての持論の展開が続く。

面接においてはまずは「基礎的興味と熱心がどの部門に向けられて居るか」の質問に時間を費やすようにして、補充的に「この部門に於て成功する確実な見込があるかどうか」と「将来なすあらんとする事業に対する特質」を持ち備えているかどうかの質問をすべきと説く。これらの適性についての質問の方法が発達すれば推奨できるやりかたであると述べている。

さらに、面接はできる限り急がず、また、口頭試問のような無愛想は避け、「先輩が親しく最近の卒業生に対して大学の経験及興味について質問する」「懇親会の如きものでなければならぬ」としている。「会話はなるべく自然に進め、」「力を入れて討論する題目は志願者が大概よく知って居ると思はれるものでなければならぬ」とも断言する。これにより、志願者の論理的討論能力や思考過程と方法、表現の巧拙などがわかり、志願者の事物を研究する能力に関して判断を下せるようになるという。

Mills は「この方法を用ひて成功した例を数多く知って居る」と胸を張るが、経験の少ない面接官にでも可能となるような手続きにまとめることは不可能で、面接者は各方面の学問に関する高い教養を必要とするとしている。それはそうだろう、熟達者の数が限られたなかで選考を進めなければならないのが今も企業としての悩みの種なのであるから。

現在の企業側の選考作業の中には必ず面接があり、もちろん重要視されている。時間をかけて、雑談めいた話から導入して、最終的に志願者の人柄を見極めるような面接が優れていることは言を俟たない。しかし、数多くの志願者を処理するという観点からは二律背反であり、必ずしも多くの企業が実行できてはいないであろう。なかには、数人の志願者を集団で面接して優劣をつけるようなことも行われ、その場での勢いが重視されすぎてしまい、熟達した面接担当者でなければ個人の本質が見抜けなくなっている心配もある。

現代の企業の抱く、大学の学業成績に対する信用は低く、成績の上下はあまり重要視されていないのも実情であろう。そのかわりに各企業が独自の筆記試験を実施することになる。それは学術を測るものも、適性を量ろうとする検査もあるが、いずれも各企業が独自に用意できるようなものではなく、業者のものを購入して使っているにすぎない。Mills は⑧でも、「大学の智的試練を経て来た人々に対して月並のメンタルテストを行ふ必要もなく、又望ましいことでもない」と述べている。月並みな筆記試験をしている現状を再考すべきが今なのか、月並みなことすらできなくなってしまう大学生が問題なのか、根は深い。この部分に限り、原著と現状に食い違いが見られる。

5. 適性を知る方法

志望者は往々にして自身の興味を全部は表さないものだと Mills は言う。そこで、希望の真意を探ることが求められるが、4つの媒介物を通じて人物を読み取れるものだと説く(⑭～⑯)。すなわち、(1)観念、(2)人間、(3)事物、(4)経済現象で、これらのうちの何に、どのような順序で興味を示すかによってよみとれるという。たとえば教師であれば観念と人間に、実業家であれば人間と経済現象に、科学者は観念と事物に対して興味を表明するだろうと述べている。さらに、4つの媒介物を興味の順に並べさせれば、より詳しく本能的な志願が明らかにできるという。たとえば販売者型であれば人間、経済現象、事物、観念の順であろうという。

さらに、成功を収めるための動機についての分析が続く(17)。人が成功するためのどうきを 3 つに分類している。「物に対して多くの慾望を持つ経済的動機」、「喝采と信用とに第一に興味を持つ功名的動機」、「遊戯本能の成長した勤労性の本能」であるという。最後の勤労性の本能とは、結果よりも活動それ自身にその満足を見出す動機ということである。志願者が自身の満足のためにこれらのどれに重きを置くかを見ればよいという。たとえば「管理人型は個人的功名心の動機が主であり、経済的動機は幾分少く勤労性の本能は甚だ少ない。技術者になろうとする者は「概して彼等の勤労性の本能に重きを置き、次に功名心であり、経済的動機は最も少く」と述べている。

現代における選考でいえば、得意な学科目や、学生時代に最も力を注いだこと(学力—ガクチカーという)を志望書類に書かせているのがこの方法に相当するだろう。すなわち、この応募者は何に興味を持ち、どのような観点から行動を起こしてきたかを自己申告させていると考えられる。自己申告書類に基づいて面接で話を詰めていくというやり方は、適性を知る方法として大昔に Mills の述べたことがまさに今も行われているのだということがわかる。

6. 卒業後すぐの転職問題

ここまでのできてきたことの実践によって、志願者の選択と適性の方向を知ることができたとしても、出発点の案内を与えすぎない。「かかる面会方法によって採用された志願者でも公平な方向を与えるには三箇年以上の試験過程が必要である様である」、「周知の如く卒業後最初の 2 年間には職業の転換が非常に多い」と Mills もこぼす。この就職してすぐの転職の多さは現在でも大きな問題となっている。現代の若者はこらえ性がなく云々、のような紋切り型の若者批判で片づけられる問題ではなく、約 100 年前も今もかわっていない問題なのである。

転職が非常に多いことは、「結局産業界及個人にとって非常な浪費を意味」し、「最初の選択及配置に正しい分析をしても尚かかる浪費は起るであらうが、かかる事実は産業界にとっても大学卒業生にとっても重大な失敗である」(19)と述べている。

実業界に就いたばかりの大学生の不幸抱について、Mills の分析は続く(20)。最初の 1~2 年に「修得しなければならぬことは会社の諸々の慣例、人や物の場所、貯減品に習熟すること、顧客表、計算の方法及其他である」。しかも「これ等はすべて高等学校或はそれ以下の人によって習得し得られるものである」のに、職務を辛く感じさせてしまう不愉快の原因は何か、ということである。それは、「学校時代と同じ程度」に「絶えず考へることは余り要求されない」からであるという。その結果、「研究の習慣は中断せられ決して回復せられることがなく、つまりは退屈でつまらないから辞めるのである」と言う。

さらに、転職しないで「実務的眼識と人間的適応性が出来又経験を積んで大学卒業生が努力的研究を要する問題に直面する地位に達したときには概ね研究の習慣が失はれて居るのが常である」。「その結果科学的方法による解決が得られず気分や所謂実務家的判断や、又は意識的無意識的に他人の実行方法の模倣によることとなり充分これ等の問題を処理することが出来ない」ことが産業界にとっても大きな浪費になるのであると Mills は最後に主張して論文を結んでいる。

そうならないために、雇用の条件として「研究の習慣を力説した」という。「研究の習慣を持つ人のみが原則として永久に彼の智的努力によって達し得られる程度以下に停滞せずに」、乗り切っていくことができる、ということである。

いまの日本の大学教育では、実学の授業を広範囲に行おうとする傾向が見られる。すぐに使える知識

や技術が最重要である前提のもとに行われているようである。Mills の主張によれば、大学卒業生を雇った直後から役立てようとするのではなく、10年、20年先に価値を発揮させることを希望しているのだとわかる。

7. まとめ

大学卒業生の雇用に関する約 100 年前の著作は、現代のことを記述したのかと思えるほどの内容で、まったく古ぼけていなかった。すなわち、約 100 年たっても企業の採用活動はほとんど変わっていないことがわかった。執筆された頃のアメリカの大学生と現代の大学生とでは、進学率も勉強の姿勢も大きく異なるが、人材選択や卒業後短期間における転職の問題などはずっと変わっていないということである。

本稿では、この論文の内容を検討し、現在の企業における採用活動と比較を行った。

論文著者 Mills は雇用にふさわしい人物の資格条件として、研究能力、研究の習慣などの 6 つの条件を挙げた。研究能力は卒業論文を作成する作業を通じて少しは体得できているかもしれないが、研究の習慣を企業側は期待しているものの、あまり身に備わっていないのが実情であろう。その他の 4 つの条件はいまも昔も要求されており、すなわち企業組織で働く者にとって普遍的に必要なものに他ならないといえる。現在の就職活動は自己紹介書などの提出から始まるものがほとんどであるが、学生の記述もコミュニケーション能力や協調性を謳うものが多い。普遍的に必要とされている条件であるには違いないが、数多く寄せられる応募書類の中に埋もれてしまわないだろうか。正しく自己分析をするように言うことはたやすいが、自分のことなどよくわからないのが普通であり、そのやりかたを含めて就職相談・指導を行うことが重要であろう。

就職してすぐの転職が非常に多いことは昔も今も変わらぬようで、それは産業界・個人双方にとって非常に浪費である。その理由を Mills の分析では、高校あるいはそれ以下の人によってのける程度のもので、大学時代と同じ程度に深く考えることは要求されないからであるとしている。さらに、転職せずに経験を積んだころに研究を要する問題に直面する地位になるのだが、そのときにはもはや研究の習慣が失われているのが常であるとし、科学的方法による解決が得られず気分や実務家的判断や他人の模倣になってしまうと指摘する。そうならないために、雇用の条件として「研究の習慣」を力説したという。研究の習慣を持つ人のみが原則として永久に彼の智的努力によって達し得られる程度以下に停滞せずに乗り切っていくことができる、ということであった。

このことに賛同するならば、現在の大学実学教育が学生の好奇心を挫き、もしくは鈍らせてしまっていることを認め、子供時代の旺盛な自然的好奇心を伸ばす方向に転換することが必要であろう。好奇心に基づく研究心を育てる大学と、技術習得や娯楽を目的とする専門学校・カルチャーセンターとははっきりとした区別が必要である。就職活動において、元来持っていたであろう好奇心を伸ばすために大学で修得したことを自信をもって話せるようになれる成果をだす教育が望まれるのである。

参考文献

[1] ジョン・ミル, 実業界に於ける大学卒業生の採用と其の適所選択, 1931, 東京商工会議所誌, 東京商工会議所, 産業合理化資料第 24 号.

[2] Mills, J., *Selecting and Placing College Graduates in Business*, 1967, 再版, American Management Association.

[1]の全文

原文は縦書き、地の文の仮名はひらがな。常用漢字は現字体に、数値は算用数字に改めた。拗促音は小さな仮名に書き換えた。誤字と思われる部分も原文のままとした。丸数字は段落番号で、本文との参照のため筆者が附番した。

~~~~~

米国経営協会編 ベル電話製作所人事課主任 ジョン・ミル著

## 実業界に於ける大学卒業生の採用と其の適所選択

東京商工会議所訳

本パンフレットは米国経営協会の編纂にかゝり、1925年1月の同協会の年次大会に提出せられたる *Selecting and Placing College Graduates in Business* を抄訳したるものである。

実業界に於ける大学卒業生の採用と其の適所選択の問題を論ずるに当って先づ「何故に大学卒業生を雇ひ入るゝか」について若干の考察をしようと思ふ。彼等大学卒業生が大学の課程から修得した会計、文書事務、或は工学等の諸部門の実務に役立て得る或専門能力を有するが故であらうか。この間に対しては種々答へ得るであらうが、私は寧ろ率直に「否」と答へ度い。大学は産業界に対する取引学校であつてはならぬ。而して特別に実業界に役立つ学課を教授科目に入れてかくの如き試をなさんとするならば、それは我々社会生活、経済生活に於ける大学卒業生の真価を傷けるものであらう。又大学の課程を履まらず、而かも大学卒業生と同等の能力を有する人々を産業界内の教育機会によって進歩せしめることを無視する危険がこゝに胚胎するのである。①

然らば我々実業界及産業界の慣例及日常の事務に適応性が大きく、訓練がし易い故であらうか。かかる要求は過去に於て確に多かつた様である。これは急には仕事を呑み込み得ない被傭者に十分な訓練を与へることは容易でなく、又監督及支配を委すのに不充分であつた証拠であり、高い訓練を受けた人を要求することは確である。②

以上述べたことにも一理はあらうがその根本理由は恐らく次の如きものではなからうか。広く事業或は技術問題の将来を見、その中に含まるゝ諸種の原因を分析し偏見に拘はらず客観的に妥当な解決に導き、人格及行政的手腕によってこれ等の解決を効果あらしめる思想と研究の習慣を持つ有能な人物を、元氣旺盛な体躯と快活な動的な頭脳に求めることこれである。これが大学卒業生を使用するに当って求めるところのものであるとして私は茲にかくの如き人物の資格条件を書いて見やう、条件は六箇条である。③

### 大学卒業生の雇傭条件

第一は 智的好奇心である。我々の成長が著しい時代には智識に対する好奇心は抑へ難い第一の要求である。この言葉に私は意志薄弱な、気まぐれな好奇心をも含めるものでない。私の意味するものは継続的な秩序ある努力によって、或る現象の物理的な社会的な理由を決定する好奇心を指すのである。私はこれが働くことゝ創造の本能と共に原始人と動物社会とを区別せしめる原動力となつたものであり、我々文明の精神的、物質的両方面の慾望は之に負ふことが最も多いと信ずるものである。④

第二の要件は 研究能力である。それは恐らく教育に於ける唯一の眞の目的であらう。学習は過去を顧るものであるが研究は将来を予想するものである。ウェブスターによれば「学ぶ」とは「知識と理解と熟練を得る」ことであり研究とは「知識を応用し」「吾人自身の努力によって」知識を得ることを意味する。我々産業界が要求して居るのはこの能力を持った大学生でなければならぬ。⑤

第三の要件は、研究の習慣である。大学の 4 年では時間が足りないことは一般の認むるところである。

⑥

第四の要件は 人から学ぶ能力である。第五は人と協力する能力である。第六は指導力と人に及ぼす感化力の見込である。私はこれ等最後の 3 つをこの様な順序としたのは他人から学ぶ能力は最も重要であり、そして若しこれが雇傭志願者に備はって居るならばこれから人と協力する能力は自然出て来るものであり、指導力を生ぜしめる信頼の基礎となるに違ない。⑦

#### 志願者の詮衡方法

次に志願者がかゝる諸条件を具備するか否かを決定する方法の問題であるが人物評価に対する試験済の確定的方法がないのである。所謂心理的検査には現在の発達程度に於てはそれ程信頼を置くことは出来ない。又我国大学の智的試練を経て来た人々に対して月並のメンタルテストを行ふ必要もなく、又望ましいことでもない。私は学生がその大学課程中に得た成績に若干重きを置く。が彼に全部よい成績を要求するものでない。私の見ようと思ふのは、或時期に彼の好奇心によって真剣な努力をなした若干の研究科目である。⑧

私は詮衡には面会に重きを置く方法を用ひ度いと思ふ。一この方法にも明かに限界はあるが一而してこれには三つのことを質問せねばならぬ。即(1)基礎的興味と熱心がどの部門に向けられて居るか、即彼の適処如何、(2)この部門に於て成功する確実な見込があるかどうか、而して(3)には彼の将来なすあらんとする事業に対する特質と肉体的資格を具備するかどうか。雇傭志願者の配置はこれ等三つの質問に対する答によって決定されるのである。而して面会の大部は最初の質問に費す様にし、第二、第三は補充的にすればよい。この適性についての質問方法が発達すればこの方法は今では可成之を推称してよいものであらう。⑨

こゝに注意すべきは面会は出来得る限り急がざるがよく、口述試験或は口頭試問風の無愛想を避けた方がよい。先輩が親しく最近の卒業生に対して大学の経験及興味について質問する古い大学卒業生と最近の卒業生との懇親会の如きものでなければならぬ。⑩

会話はなるべく自然に進め、面接者の質問を多くする。自然性は重要であるから時間の許す限り尊重すべきである。時間が前以て制限され過ぎると、面接者の質問を余り連続的にすることとなり、勢ひ質問を鋭くする。これは決してよいことでなく觀念の自由な連絡をなくすることになる。自然に会話の中に入って来た問題の或点を面接者がとらへて力を入れて討論するのである。会話は双方共知って居る或教授の話、或は志望者が研究した或学科の話、彼が従事した夏期の仕事、或教授に関する書物或は学説等の話から起し、若し時間が短いときには接見者が会話の間に故意に挿んでもよいであらう。⑪

かくして力を入れて討論する題目は志願者が大概よく知って居ると思はれるものでなければならぬ。この題目を話して行く内に接見者は恐らく志願者が過去に於て遭遇しなかつたのであらうが、彼の能力範囲と思はれる論理的討論のきっかけを得ることが出来、志願者の思想過程及方法、表現の透明と理解の迅速等に依つて、接見者は志願者の事物を研究する能力に関する判断を下し得るであらう。⑫

私はこの方法を用ひて成功した例を数多く知って居る。これには鵜呑みの準備方法がなく従て志願者の態度に伴られることがない。がこの方法は経験少い職員によって適用され得る公式に要約することは不可能であり、高い教養と、深い読書を必要とする。文科的方面の卒業生に対して有効にこの方法を適用するには、面接者は経済学・心理学について造詣が深く、多少とも歴史・文学について興味を有して居なければならぬ。工学方面の学校の卒業生に対しては物理・化学及若干機械・電気・化学工業に関する知識があれば申分ない。⑬

## 志願者の適性決定方法

さきに質問の第一は志願者の適処如何を問ふことにあると述べたが、志願者は往々仕事の型について何等か個人的偏見を有し勝であり、彼等の興味を完全に表はさない場合が多い。この弊を避け因襲的な表面的希望の真意を探らん試みから私は志願者に四つの質問をする。これ等の質問によれば抽象的な言葉で多少なりとも本能的な興味を表明すること余儀なくせしめられるであらう。⑭

質問の眼目は志願者が求め生涯を決定する職業を確めることである。即恰も芸術家が彼の自己表現に媒介物を選ぶ様に何等かの媒介物を通じて彼の人物を表現せしめることである。この媒介物として私は次の四つのものを挙げる。⑮

- (1) 観念 (idea)
- (2) 人間 (man)
- (3) 事物 (thing)
- (4) 経済的表号 (economic symbol)

即これである。哲学者は観念の世界に、政治家は人間社会に、技術家は事物の領域に、統間的経済家は経済的表号にその生命を見出す。然し第一、第二の領域には互に連絡がある。かゝるが故に、よき教師は概ね観念及人間に興味を有するものである。実業家は人及経済的表号に、科学の探求者は観念及事物等々である。各志願者は比較的興味のある順序にこの四つの媒介物を並べるであらう。普通販売人又は支配人型は人間、経済的表号、事物及観念の順序を望むことを発見するであらう。技術の管理者に適する者は人間、事物、観念及経済的表号、或は若し彼が関係する管理について人間よりも設備について興味を有するならば事物、人間、観念及経済的表号の順に興味を表明するであらう。宣伝家、人に接する仕事をする人等は好みは人、観念、事物、経済関係であらう。費用及計算の専門家は観念、経済現象、人間、事物の順であらう。これ等を補ふ質問は容易に工夫せられるであらうし、それから各人の相違が導き出されるであらう。今一つは、技術的責任と監督的責任と双方共、同等に会社に貢献するのであるから、俸給についても昇進の機会についても同じ待遇を受くるものなることを言ひ含め、いづれの責任を択ぶかを問ふのである。観念に重きを置く人は技術的責任に対する本能的傾向を表明するであらうし、技術的判断の発達を要求する仕事よりも監督的責任を択ぶであらう。購売の方に得手な人は事物及観念に大いに興味を有するであらうし、販売人として成功する人は人と経済的現象に興味があるであらう。⑯

更にここに述べべきは動機についてである。我々を成功せしめる動機は次の三を挙げることが出来ると思ふ。即物に対して多くの欲望を持つ経済的動機、喝采と信用とに第一に興味を持つ功名的動機、遊戯本能の成長した勤労性の本能即結果よりも活動され自身にその満足を見出す動機之れである。そこで我々は志願者が自己を完成する為にこれ等三つのいづれに割合に重きを置くかを見得るであらう。一見して管理人型は個人的功名心の動機が主であり、経済的動機は幾分少く勤労性の本能は甚だ少い。技術の練達家にならうとする者は概して彼等の勤労性の本能に重きを置き、次に功名心であり、経済的動機は最も少い。⑰

以上は大学教育を受けた志願者の適性の方向を知り得る方法の概要である。勿論分析不能な、不明瞭な者には適用することが出来ない。それ故にこれは教育の試練を経た特に少数の者に限られる。然しかゝる面会方法によって採用された志願者でも公平な方向を与へる為には三箇年以上の試験過程が必要である様である。それは志願者の能力について考慮を与へ、或は最初の位置に対する最後の案内役とし、或はその転換に役立つであらう。⑱

## 卒業後 2 年間の職業転換

この小論に於て考察する選択と配置は訓練と進歩の前提をなすものである。周知の如く卒業後最初の 2 年間には職業の転換が非常に多い。これは結局産業界及個人にとって非常な浪費を意味する。最初の選択及配置に正しい分析をしても尚かゝる浪費は起るであらうが、かゝる事實は産業界にとっても大学卒業生にとっても重大な失敗である。⑱

然らば実業界に入った許りの大学生の不安と不辛抱は何処より来るであらうか。事業が要求する辛い訓練を受けることを好まないか或は直ちに総支配人に成らうと希望することが、最初の 1,2 年間職務を辛く感ぜしめる不安と不愉快の主要原因である。大学生は概ね在学中に高い水準の智識を勉強した。然るに実業界に入って少くも最初の 1,2 年間修得しなければならぬことは会社の諸々の慣例、人や物の場所、貯減品に習熟すること、顧客表、計算の方法及其他であるが、これ等はすべて高等学校或はそれ以下の人によって習得し得られるものである。彼は重要な知識を得なければならぬが、学校時代と同じ程度の困難と又絶えず考へることは余り要求されない。その結果は一般に彼の研究の習慣は中断せられ決して回復せられることがない。前に人の条件を述べた際に研究の慣習を力説した理由は即こゝに在る。研究の習慣を持つ人のみが原則として永久に彼の智的努力によって達し得られる程度以下に停滞せず、実業界の初期を乗り切ることが出来る。実務的眼識と人間的適応性が出来又経験を積んで大学卒業生が努力的研究を要する問題に直面する地位に達したときには概ね研究の習慣が失はれて居るのが常である。その結果科学的方法による解決が得られず気分や所謂実務家的判断や、又は意識的無意識的に他人の実行方法の模倣によることとなり充分これ等の問題を処理することが出来ないのである。⑳

(2020.3.24 受理)

## 【研究ノート】

新・社会人基礎力「人生 100 年時代の社会人基礎力」とは何か  
～「ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力」～

金沢 英樹

### 1. はじめに

社会人基礎力とは経済産業省が 2006 年に提唱した概念で、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」と定義されている。当時この概念が提唱された背景には、我が国が 1990 年代以降の環境変化、すなわち「ビジネス環境の変化」「教育を巡る環境変化」の渦中にあり、成熟化を迎えた我が国の一層の発展には「新しい価値の創出」が不可欠で、それには他者と協働出来る能力が必要との認識があった。またその能力の育成対象は主に若者とされ、その一方で教育環境を巡る変化の一つに家庭や地域社会の若者に対する「教育力」の低下があり、それ故に社会を挙げて若者が社会で求められる能力—すなわち「社会人基礎力」を育成すべきとされたのである\*1。

以上のように、社会人基礎力の育成対象は主に「若者」であり、さらに「社会人基礎力」とは文字通り「社会人」としての「基礎的な力」をいうのだから、「若者」とは具体的に言えば、主に社会に出る前の「学生」を意味した。すなわち、社会人基礎力の育成は「教育と社会との関係の接続」に重点が置かれていたともいえ\*2、産業界の意向を踏まえつつ、「学校から社会・職業への円滑な移行」\*3を企図する政府の諸政策と軌を一にするものと理解できるのである。

その「社会人基礎力」の提唱から 12 年が経過した 2018 年、経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）」の「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキンググループ」（座長：諏訪康雄 法政大学名誉教授）は、「人生 100 年時代の社会人基礎力」（以下、「新・社会人基礎力」）の考え方を示した\*4。

人材力研究会の報告書によれば、「新・社会人基礎力」の概念が提唱された背景には、いわば旧・社会人基礎力が提唱されてから 10 年以上経過した間に顕著になった人手不足や「AI×データ」に牽引される「第四次産業革命」等による企業の事業環境の激変がある。また個人においても、「人生 100 年時代」の到来によって、人生の長きにわたり働くことが前提となってきた。こうした激変する現在の企業環境への適応、また長い年月を働いていくことにより直面せざるを得ない技術革新等の変化への対応が可能な人材を念頭に置きつつ、時代の変化に応じて学び直し、自らの能力を常にアップデートしていくことができる人材が求められるようになったとし、その自らの能力を最大限発揮するための「基盤」となる力をコンピュータの OS になぞらえた。その OSこそ「社会人基礎力」と位置付けたのである。そしてその育成対象は、若者を中心とした限られた年代ではなく、就学前から中高年社会人までの全ての年代にわたる人材とされた。これらのことから、新・社会人基礎力の定義は「ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力」とされたのである\*5。

本稿では、この新・社会人基礎力の内容を安倍政権の政策の文脈を踏まえつつ概観するとともに、新・社会人基礎力の概念が提示された今、特に大学教育における新・社会人基礎力の位置づ

けについて私論を述べることにする。

## 2. 新・社会人基礎力が提唱された背景

以下に、新・社会人基礎力が提唱されるまでの政府の政策の流れを順に追っていく。

### (1) ニッポン一億総活躍プラン

我が国の構造的な問題である少子高齢化に真正面から挑み、一億総活躍社会を実現するための施策の方向性を議論するため、関係閣僚と有識者からなる「一億総活躍国民会議」（議長：安倍内閣総理大臣）が2015年10月に開催された。2016年5月18日の国民会議（第8回）では、「ニッポン一億総活躍プラン」が取りまとめられ、同年6月2日に閣議決定されている。「一億総活躍社会」とは、女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会である。

「ニッポン一億総活躍プラン」は、アベノミクスの新たな三本の矢（「希望を生み出す強い経済」、「夢をつむぐ子育て支援」、「安心につながる社会保障」）の実現を目的とするものであり、「成長と分配の好循環」を創りながら、誰もが生きがいを持って、その能力を存分に発揮できる社会の実現を目指すこととしている\*6。

### (2) 働き方改革実行計画

「ニッポン一億総活躍プラン」において「働き方改革」は、「一億総活躍社会」実現に向けた最大のチャレンジであるとされ、その具体的な実行計画である「働き方改革実行計画」（2017年3月28日働き方改革実現会議決定）が策定された。これによると、安倍内閣は、国民一人ひとりの意思や能力、そして置かれた個々の事情に応じた、多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求するとし、働き方改革の目指すところは、働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすることであるとした。さらに、「非正規雇用の処遇改善」「賃金引き上げと労働生産性向上」「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」など9つの分野について具体的な方向性が示されている\*7。

### (3) 人生100年時代構想会議

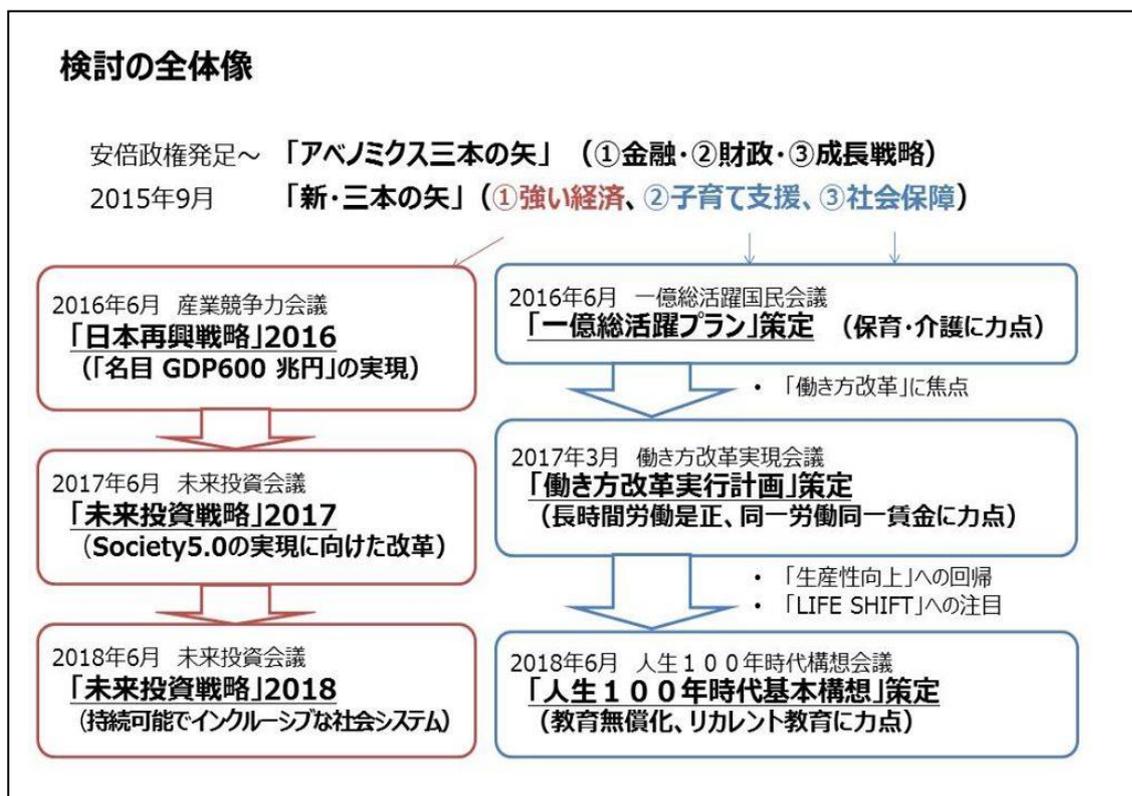
政府は「一億総活躍社会実現、その本丸は人づくり。子供たちの誰もが経済事情にかかわらず夢に向かって頑張ることができる社会。いくつになっても学び直しができ、新しいことにチャレンジできる社会。人生100年時代を見据えた経済社会の在り方を構想していく」として2017年9月、「人生100年時代構想会議」を設置した。

この第1回会議の締めくくり安倍総理は、「何歳になっても学び直しができる環境を整備するためには、社会人の多様なニーズに対応できる受け皿が必要であり、IT人材の育成も急がなければならない。学問追求と実践的教育のバランスに留意しつつ、実践的な職業教育の拡充を図る必要がある。同時にリカレント教育を受けた方に就職の道が開けるよう、産業界には、人材採用の多元化を検討いただきたい」と発言した。

この発言を受けて「人生100年時代構想会議」は8回にわたり議論を進め、2018年6月13日

(第9回)に「人づくり革命 基本構想」をとりまとめた。「幼児教育の無償化」「高等教育の無償化」「大学改革」「リカレント教育」「高齢者雇用の促進」に関する政策の方向性が打ち出されている\*8。

図1：検討の全体像 (Facebook ページ「働き方と学び方／人材政策 (by 経済産業省 人材室)」より引用)



#### (4) 我が国産業における人材力強化に向けた研究会

「人生100年時代構想会議」の議論と平行して、政府は①リカレント教育の充実、②(特に大企業から中小企業等への)転職・再就職等の円滑化、それらのベースとなる③必要とされる人材像の明確化や確保・活用、④産業界として果たすべき役割をパッケージで検討する目的で、2017年9月、「我が国産業における人材力強化に向けた研究会(人材力研究会)」と2つのワーキンググループを設置した。

この2つのワーキンググループとは「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキンググループ(人材像WG)」と「中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキンググループ(中核人材確保WG)」であり、このうち「人材像WG」にて、社会人基礎力の見直しが議論されたのである。また人材力研究会の議論は随時、「人生100年時代構想会議」にインプットするとされた。

その後「中核人材確保WG」では、多様な人材が中小企業において中核人材として活躍するための課題と取り組むべき方向性について人材ニーズ側から整理され、また「人材像WG」では、人生100年時代において、どのような人材が求められ、またどのように学んでいくべきかについて整理された。これらの検討を受けて2018年3月に公表された「我が国産業における人材力強化

に向けた研究会（人材力研究会）報告書」では、我が国の人材力強化に向けて取り組むべき方向性が、①個人、②企業、③政府・社会の主体別に整理されている\*9。

### 3. 新・社会人基礎力「人生100年時代の社会人基礎力」の定義

#### (1) 2006年提唱の「社会人基礎力」

まず2006年に提唱された社会人基礎力について概観しておく。

「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力と12の能力要素から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」と定義されている。

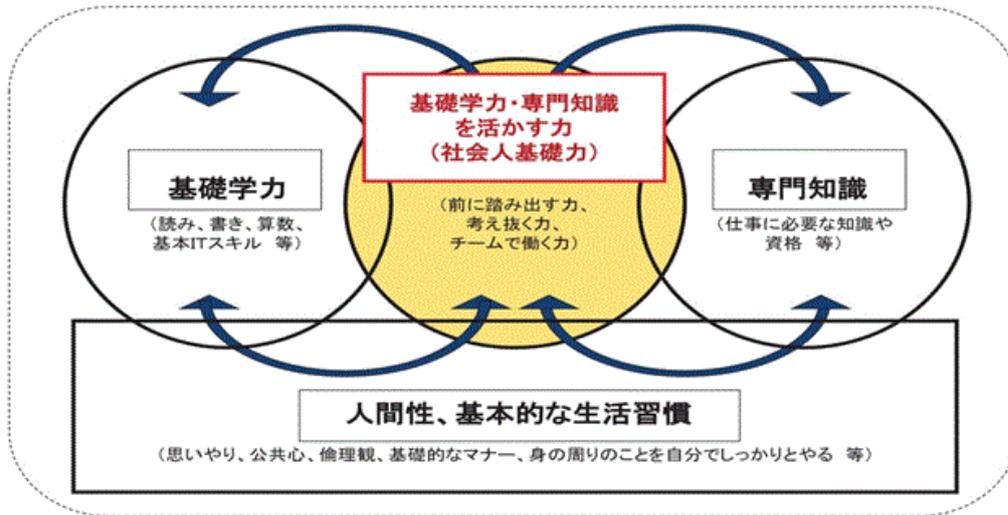
3つの能力を構成する12の能力要素とは、「主体性」「働きかけ力」「実行力」（以上が「前に踏み出す力」を構成する）、「課題発見力」「計画力」「創造力」（以上が「考え抜く力」を構成する）、「発信力」「傾聴力」「柔軟性」「状況把握力」「規律性」「ストレスコントロール力」（以上が「チームで働く力」を構成する）である。

また、社会で働くためには、読み書き・計算・ITスキルなどの「基礎学力」や、仕事に必要な知識・技能などの「専門知識」が必要であり、さらに「社会生活を送るための責任感や思いやり、公共心、倫理観、基本的なマナー、一般常識・教養などの「人間性・基本的な生活習慣」が全ての活動の基盤となる。「社会人基礎力」はこれらの他の要素と重なり合う部分を持ち、さまざまな経験を通して相互に作用しながら、共に成長していくものとされている\*10。

図2：「社会人基礎力」概念図（経済産業省公表資料）



## <能力の全体像>



### (2) 2018年提唱の「人生100年時代の社会人基礎力」

次に、新・社会人基礎力である「人生100年時代の社会人基礎力」について概観する。

#### ① 2006年提唱「社会人基礎力」の総括

新・社会人基礎力を提唱した人材力研究会並びに人材像WGでは、まず2006年に提唱された社会人基礎力について総括し、社会人基礎力は企業・若者・学校等をつなぐ「共通言語」として位置づけられ、これらの関係者が連携して社会人基礎力を育成する取組が進んでいるとして、「人生100年時代」や「第四次産業革命」が到来している現在の環境下でも、その重要性はむしろ増しており有効であるとした<sup>\*11</sup>。

#### ② 新・社会人基礎力に関する基本的な考え方

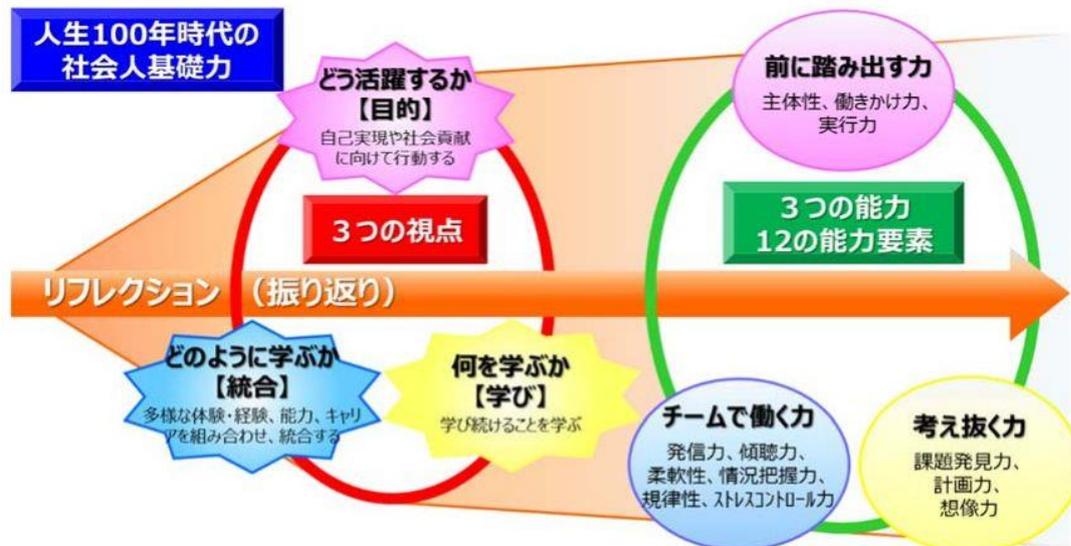
その一方で、「第四次産業革命」により社会や産業の変化のスピードが速く、働き方やキャリアの多様化も進む中では、自分らしく働き、自らの能力を発揮するための「基盤」がこれまで以上に必要との認識が示され、この「基盤」こそ「社会人基礎力」と位置付けようとする。併せて「人生100年時代」を迎え職業人生が長期化しつつある中で、個人は常に学び直す必要があり、自らの能力を発揮する「基盤」としての社会人基礎力も、今や全ての年代が意識すべきものとして捉え直す必要があるとして、社会人基礎力の育成対象を全世代に拡大した。すなわち新・社会人基礎力は、就学前から社会人の学び直しまで、人生100年時代における教育・能力開発の各ステージの課題に対応したものとすべきとされた。

#### ③ 「人生100年時代の社会人基礎力」とは

以上の基本的な考え方を踏まえ、新・社会人基礎力となる「人生100年時代の社会人基礎力」は、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、「ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力」と定義された。そしてその内容は、2006年提唱の社会人

基礎力の3つの能力・12の能力要素を継承しつつ、能力を発揮するにあたって「学び（何を学ぶか）」「統合（どのように学ぶか）」「目的（どう活躍するか）」の3つの視点を新たに追加し、これらの視点のバランスを図ることが、自らのキャリアを切りひらいていく上で必要とされた。

図3：「新・社会人基礎力」概念図（経済産業省公表資料）



#### ④新たな3つの視点の位置づけ

新・社会人基礎力で新たに追加された3つの視点とそれらのバランスを図る意義の詳細は以下の通り。

##### (1) 「学び（何を学ぶか）」

「学び（何を学ぶか）」とは「学び続けることを学ぶこと」。自らの強みを強化し弱みを補完して能力を開発するための力として「考え抜く力」が一層重要となる。

##### (2) 「統合（どのように学ぶか）」

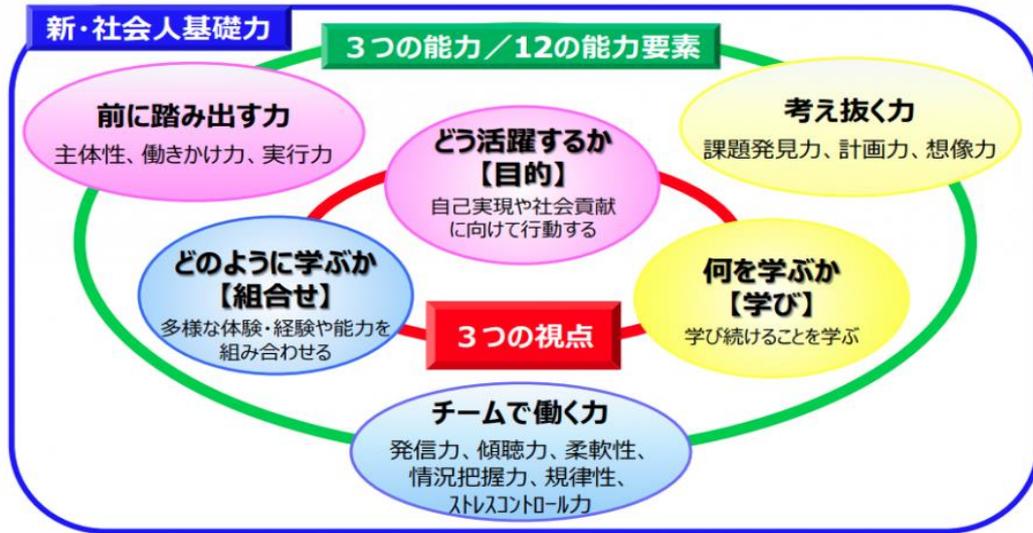
「統合（どのように学ぶか）」とは「自らの視野を広げて、自己の多様な体験・経験や能力と多様な人々の得意なものを組み合わせ、目的の実現に向けて統合すること」。持ち寄って価値を創出するために、「考え抜く力」や「チームで働く力」が一層重要となる。

##### (3) 「目的（どう活躍するか）」

「目的（どう活躍するか）」とは「自己実現や社会貢献に向けて行動すること」。価値の創出に向けた行動を促すための力として、「前に踏み出す力」が一層重要となる。

これら3つの視点のバランスを図り続けることにより、変化する社会の中における自らの立ち位置が常に相対化され、VUCA時代（Volatility（変動性・不安定さ）、Uncertainty（不確実性・不確定さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）がより顕在化してくる時代）において、個人が自らの問題意識で学び働くことを通じて、自らの「羅針盤（GPS）」を持ってキャリア構築を行う「キャリア・オーナーシップ」を個々人が見定めることにつながる<sup>\*12</sup>。

図4：新・社会人基礎力における新たな3つの視点（経済産業省公表資料）



#### 4. 考察

ところでこれまで述べてきた「社会人基礎力」の概念の再構築は、大学教育の現場で学生の社会人基礎力育成にかかわる教職員に戸惑いを与える。

「社会人基礎力」とは文字通り「社会人」としての「基礎的な力」であるから、新・社会人基礎力が年代にかかわらず社会人として必要とされる基礎的な力と定義づけていることに大きな違和感はない。そして内容としても、旧・社会人基礎力における3つの能力・12の能力要素に、全世代を対象とした新たな概念とするのに必要な3つの視点を加えているのであるから、新・社会人基礎力が旧・社会人基礎力の概念を継承・発展させたものであることも理解できる。

しかし社会に出る前の学生を社会人基礎力の育成対象とする教育現場においては、誤解を恐れずに言えば、実社会で生きていくために最低限必要な能力として社会人基礎力というものを認識し、その育成に努めてきたところがある。言い換えれば人材力研究会の資料にある通り、これまでの教育現場においては「教育と社会との関係の接続」に重点を置きつつ、学生の社会人基礎力の育成に力を尽くしてきたのである。この点は、人材像WGの座長を務めた諏訪康雄 法政大学名誉教授も「これまで社会人基礎力は、『基礎』という名前から、若者の問題だと、しばしば考えられてきました。そのために就学前教育や初等・中等教育、大学などの高等教育、新入社員教育というところまででストップしていました」と述べている<sup>\*13</sup>。

すなわち、同じ「社会人基礎力」という言葉を使っている、新旧の「社会人基礎力」にはそのレベル感に違いがある — 旧・社会人基礎力は基礎力としての最低レベル、新・社会人基礎力はその最低レベルから社会人としての経験を積み、ある程度まで力が積み上がっているレベルまで含まれる — ように思えてならない。この思いがすなわち冒頭に述べた、新・社会人基礎力に対し大学教職員が感じる戸惑いである。新・社会人基礎力が「人生100年時代の」という注釈を付けているのも、無論、全年代を対象とする概念であることを明示する意図もあろうが、筆者にとっては、この注釈が旧・社会人基礎力とは別物であることを強く明示しているようにも見えてしま

うのである。

名称の適否はともかくとして、すでに見てきたように我が国の国力強化の文脈上に国民の「人材力」の強化があることは言うまでもなく、そして依然「教育と社会との関係の接続」は産学官の課題である。大学として学生の社会人基礎力向上に引続き尽力していく必要性を痛感するが、企業での実務経験を持ち現在教育現場にいる筆者としては、企業部門の所管省庁である経済産業省が、産業界の意向を踏まえつつ概念を構築した「社会人基礎力」に大きく期待するところがあった。しかるに今回、経済産業省がまさに所管省庁として我が国の産業・企業の将来を考えるがために、全年代に社会人基礎力の育成対象を拡大したことはやむを得ないと感じるものの、一方で「教育と社会との関係の接続」、特に未就職の学生に関する経済産業省としての取組みが後退したかのように映ることが非常に残念であった<sup>\*14</sup>。

実際、たとえば大学生に対し「人生 100 年時代の社会人基礎力」の概念図（前掲）を提示し、これが社会に出ていくのに必要な力と力説するのはわかりにくいように思われる。併せて従来の概念図、すなわち 3 つの能力・12 の能力要素を明示した資料（前掲）を示して、これらこそ大学生が意識して身に付けるべき力と説明する必要がある。こうなると学生にとってシンプルな概念とは言い難く、学生に対する教育方針として「社会人基礎力の育成」という旗を揚げづらくなるのである。新・社会人基礎力が全世代を対象とする概念としたが故の副作用といえる。

そもそも 2006 年に社会人基礎力の概念が提唱されて今や 10 年以上が経過しており、改めて時代や社会の要請と社会人基礎力の概念との整合性を検証する時期が到来していたことは間違いない。経済産業省がその要請に応えようとするのは当然であり、一方学生が実社会に出て生き抜いていける力については、「社会人基礎力」の他にも、内閣府「人間力」・文部科学省「学士力」・厚生労働省「就職基礎力」等ほぼ同意の概念も存在するから<sup>\*15</sup>、この点でも国全体の政策としての整合性・継続性は十分保たれる。そして教育現場としては結局、概念の選択の問題にすぎないのであり、社会に貢献する人材の育成という軸にブレがなければ現実的には何の問題もないのかも知れない。

しかしもともと社会人基礎力の提唱は、若者が学校卒業後にスムーズに職場に定着できないことが社会問題になっていたことを踏まえ、若者が実社会で生き抜いていける力を社会で育てようという趣旨であったはずである。それは、依然として大学改革が叫ばれる現状からしても<sup>\*16</sup>、まだ道半ばと言わざるを得ない。だからこそ「教育と社会との関係の接続」は引続き産学官の課題なのである。今後「新・社会人基礎力」の概念を教育方針の指針とするか否かは別として、教育現場としては引続き、社会に、さらには我が国の発展に資する人材の育成に努めていかなければならない。

注

1. 金沢（2018）51 頁。
2. 経済産業省・中小企業庁「人生 100 年時代の社会人基礎力について」5 頁。
3. 中央教育審議会答申（2011）1 頁。
4. 経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書」27-34 頁。

5. 同上 5 頁、30 頁、経済産業省「『人生 100 年時代』を踏まえた『社会人基礎力』の見直しについて」9-13 頁。
6. 経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化 ～『人生 100 年時代』の『働く』と『学ぶ』の一体化～」1 頁、平成 29 年度「国土交通白書」45 頁、「ニッポン一億総活躍プラン」3 頁。
7. 「働き方改革実行計画」2 頁、厚生労働省ホームページ「『働き方改革』の実現に向けて」より。
8. 「人づくり革命 基本構想」1-4 頁、経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化 ～『人生 100 年時代』の『働く』と『学ぶ』の一体化～」3 頁、首相官邸ホームページ「人生 100 年時代構想」より。
9. 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書」6 頁、経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化 ～『人生 100 年時代』の『働く』と『学ぶ』の一体化～」9 頁。
10. 金沢（2017）27-28 頁。
11. 経済産業省・中小企業庁「人生 100 年時代の社会人基礎力について」1 頁。
12. 経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書」5 頁、27-34 頁。
13. HRpro ホームページ「第四次産業革命の時代、日本企業は人材力をいかに高めるべきか ～『人材力研究会 2018 年報告書』（経済産業省/中小企業庁）を読み解く」HR サミット 2018/HR テクノロジーサミット 2018 講演録より引用。同趣旨に、経済産業省「『人生 100 年時代』を踏まえた『社会人基礎力』の見直しについて」12 頁。
14. 「教育と社会との関係の接続」が、もともと「学校から社会・職業への円滑な移行」以外にも、例えば大学を「リカレント教育」の場として意識し、社会人が大学で学び直すこと等をも含んでいたのだとすれば、今般、人材力研究会での検討を経た後、新・社会人基礎力における「教育と社会との関係の接続」という趣旨が大きく後退したとは言えないのかも知れない。
15. 経済産業省「『人生 100 年時代』を踏まえた『社会人基礎力』の見直しについて」21 頁。
16. 「人づくり革命 基本構想」人生 100 年時代構想会議，8-10 頁。

#### 参考文献等

- 金沢英樹「【研究ノート】社会人基礎力とは何か ～社会人基礎力に関する研究会『中間取りまとめ』を今、振り返る」安田女子大学現代ビジネス学会誌 2016 年度 Vol.5, 2017 年
- 金沢英樹「社会人基礎力育成に関する実践事例報告 ～「チームで働く力」の育成を中心として～」安田女子大学紀要第 46 号, 2018 年
- 経済産業省ホームページ
- 経済産業省（産業人材政策室）「『人生 100 年時代』を踏まえた『社会人基礎力』の見直しについて」, 2017 年 10 月
- 経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化 ～『人生 100 年時代』の『働く』と『学

ぶ』の一体化～」, 2017年11月

経済産業省・中小企業庁「人生100年時代の社会人基礎力について」, 2018年2月

経済産業省・中小企業庁「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書」, 2018年3月

厚生労働省ホームページ

社会人基礎力に関する研究会「中間取りまとめ」, 2006年1月

首相官邸ホームページ

中央教育審議会答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」, 2011年1月

「ニッポン一億総活躍プラン」平成28年6月2日閣議決定

「働き方改革実行計画」平成29年3月28日働き方改革実現会議決定

「人づくり革命 基本構想」人生100年時代構想会議、平成30年6月

「平成29年度国土交通白書」国土交通省

水野清「大学のキャリア教育と人生100年時代の社会人基礎力」愛知学泉大学紀要第1号第1号, 2018年

Facebook ページ「働き方と学び方／人材政策（by 経済産業省 人材室）」

HRpro ホームページ「第四次産業革命の時代、日本企業は人材力をいかに高めるべきか ～『人材力研究会2018年報告書』（経済産業省/中小企業庁）を読み解く」HRサミット2018/HRテクノロジーサミット2018講演録, 2018年11月

(2020.3.25 受理)

## The Amendment of the Civil Code and the Constitutional Principle of Equality

Hiromi Nishimura

There are some provisions of the Civil Code to be amended because they may be unconstitutional, i.e., inconsistent with the idea of equality of the Constitution.<sup>1</sup>

### Article 731

“Men must be more than 18 years old and women must be more than 16 years old to be eligible to marry.”

Q. What may justify this two years difference between men and women in the legal qualification for marriage?

Is this a kind of gender discrimination?

The conventional theory explains that physically as well as mentally, women become mature enough to marry earlier than men do, based on the fact that physical change in the age of adolescence appears earlier in women than in men.

The recent theory criticizes it for the following reasons;

1) by pointing out the fact that it depends on individual person because some women may become mature earlier but others may not.

2) the provision is based on the stereotype that the husband should work and earn a living for his family and the wife should keep house and take care of children.

It is an anachronistic idea on the roles of a man and a woman in the life of marriage.

The Diet passed the amendment bill to equalize the age for marriage and it is supposed to be implemented in April, 2022.

---

<sup>1</sup> This is the summary of the lecture given at the Faculty of Law, Economics and Political Science, Burgundy University, France on November 12, 2018.

### **Article 733**

“Women can not remarry for 6 months after the divorce.”

It has been said that the intent of the provision is to avoid some confusion in order to confirm the father of the child in case that the wife may be pregnant at divorce and remarriage shortly. There are no similar remarriage restrictions placed on men.

Some scholars criticize that it is based on a feudalistic moral theory that a virtuous woman should not remarry to be faithful to her first and only husband. Such a moral code has been imposed on women only in a traditional society of Japan because it has been considered that a wife becomes a member of her husband's family and she should dedicate her life to the prosperity of the family.

In December, 2015, the Supreme Court ruled that Article 733, which stipulates the period of the ban on remarriage for women, is unconstitutional because the the prohibition period exceeding 100 days imposes excessive restrictions on women, given the two presumptions of legitimacy that (1) a child born within 300 days of the day of divorce shall be presumed to be the child of the former husband, and that (2) a child born after 200 days from the formation of marriage shall be presumed to be the child of the current husband. (*See* Article 772, Paragraph 2)

### **Article 900, Section 4, proviso**

“An illegitimate child shall inherit the half of the property that a legitimate child inherits from one's parent.”

A legitimate child means a child born under the legal marriage.

The Civil Code requires the couple to have their marriage registered at a city office according to the procedure prescribed by the law. Without registration of marriage, they are not regarded as married legally but married in fact.

There are significant differences between legal marriage and marriage in fact, especially with regard to inheritance. The spouse of marriage in fact does not have a right to inherit another spouse's property without a will.

The conventional theory think it a reasonable distinction between legal marriage and marriage in fact. However, recently revisionists argue that it is unreasonable discrimination against the illegitimate children because they are not responsible for their parents' immoral relationship.

Then, in September, 2013, the Supreme Court unanimously held Article 900 violative of the constitutional principle of equality by pointing out the following.

Since the enactment of Civil Code in 1947 to the present, there has been a great change in the social situation as well as the people's idea of marriage and family. People have gradually come to think that children shall be respected as individuals in their family and they shall not be discriminated for the reasons that are uncontrollable to them or that they are not responsible for.

Actually, only 2.2 percent of newly born babies are illegitimate in Japan annually. Therefore, it would be almost impossible for them to equalize the law through democratic political process in which majority rules. However, the Diet, Japanese Parliament swiftly amended the law by observing the Court's decision within four months. This case shows that the Supreme Court plays an important role in securing human rights of minority people in a democratic political scheme of Japan.

#### **Article750**

“The husband and the wife are free to choose his or her family name as their common family name at their registration of marriage.”

Although the provision is gender-neutral, in fact, more than 96 % of married couples have chosen the husband's family name as their new family name at their registration of marriage.

Many working women feel it inconvenient to change their family names at their registration of marriage. For, they have to use both ex-family names and new family names interchangeably depending on the situation. For example, in relation to the customers, married female employees try to keep on using their ex-family names for their trustworthiness in business but they are required to use newly registered family names to open bank accounts and to apply for such public documents as passport or driver's license.

The Supreme Court ruled in December, 2015, that the Article requiring married couples to use the same surname is constitutional. The Court pointed out that those who changed their surnames felt their identities had been lost and women suffer disadvantages in many cases. However, the ruling said that such disadvantages can be mitigated to a certain extent by allowing the wider use of their maiden names.

A growing number of countries are reviewing their surname systems from the viewpoint of equality for men and women. In Germany, where previously a married

couple basically chose a single surname and a woman adopted her husband's surname only in case the couple failed to reach an agreement over which surname to take on, German Constitutional Court found it unconstitutional to force a woman to adopt her husband's surname. This ruling led to a legal revision allowing separate surnames for married couples in 1993.

It is difficult to reform family law systems without considering tradition, customs, and public awareness. The Diet failed to hold debate on the amendment proposal made by its committee on legal system for these 19 years because conservative legislators opposed the proposal on the grounds that family ties would be weakened if the husband and wife were to use separate surnames, worrying about child abuse and domestic violence.

(2020.3.30 受理)

公共経営学科に移籍するにあたって、3年間ビジネス学科でお世話になった感想をこの場を借りて一言述べさせて頂く機会を与えて頂き、編集委員の方に御礼申し上げます。

3年はあっという間に過ぎ、前職の頃とは異なり日々真新しい経験の毎日でした。この機会に述べたいのは、特に学生事情についてです。前職の頃とは異なり学生と話す機会が増え、学生も様変わりしたとつくづく感じる今日この頃です。入学式に始まり、オリゼミ、企業訪問、スポーツフェスティバル、夏休みのオープンキャンパス、青空祭、まほ祭（大学祭）、インターンシップ報告会、就活報告会、卒論発表会、海外研修、卒業式、謝恩会と行事が目白押しです。ほとんどあらゆる行事に学生が参加し、授業のコマ数が多い学生で1日5コマの授業をこなし、その後でアルバイトもし、中にはサークル活動やボランティア活動にも携わっている学生も珍しくありません。学生達も多忙です。我々の方が時間に余裕がまだあるような気がします。学生との交流の中で気づくのは、省略言葉を使うこと(例えば、「菓子パ」=菓子パーティー、「とりま」=とりあえずまあ、「あけおめ」=あけましておめでとうと言った具合です)、それからSNSにみられるようにスタンプの多用があります。これは、多忙な中で、その場で、自分の心情を的確に表現するには適しているかも知れません。感覚的な面では昔の学生に比べて感性が鋭くなっているような気がします。思わず、笑ってしまうような言葉の転用もあります。食べ物を単品で注文するという表現がありますが、1人だけの写真を撮ることを「単品」で撮ると言った学生がいました。また、初めて聞く内容のことを我々は「初耳」と言いますが、学生は「初知り」と言います。初めて知ったということを直裁に表現しています。学生の間では、「ヤバイ」、「カワイイ」、「スゴイ」の3語で会話が成立するという話すらあります。これらの言葉も色々な局面で使われるようです。言葉の多義性を気にせず、相手にその解釈を委ねるところがあります。プリクラを撮る時も顔を変形・改良するアプリがありますが、あまり変形させてしまったりすると「盛り過ぎ」ということになってしまいます。これは御飯を茶碗によそおう時の「盛り過ぎ」から来ているのでしょうか。感性的には実にシックリくる表現ではあります。「エモい」と言う言葉などもその人にとって感情が高ぶった時などに使われています。英語の「emotional」と「キモい」の組み合わせによる造語でしょうか。それから、相手の言葉に賛同する時に、我々だったら、「その通りですね」と言いますが、学生は「それな」と省略的に言います。色々挙げるとキリがないですが、これらはすべて、大袈裟に言えば、感覚を優先させて、そこから物事に対する自分なりの是非の結論を導くという手法なのではないかと思われまます。これは、我々でもよくある事で、人の話を聞いていて理由は分からないが、理屈ではなくてちょっとそれに賛成するのは気が進まないということがあるのと似ています。いわば第六感を信ずるような。意外と、これが当たる場合もあるようです。とりとめのない話になりましたが、垣間見えた昨今の言語表現にみる学生事情の一端でした。

2019年4月に本学に着任して早一年が経ちました。前職では、小さな組織ではありましたが地方公共団体における経営陣の一員として地方自治に取り組みつつも、巷で喧伝される地方創生を実現するには人の育成が不可欠との思いから、再度の大学への転職を決意しました。

本学への着任に際しては自分の思いを実現できる場に再び立てるという思いで希望に満ち溢れていましたが、一方で初めての私立大学、初めての女子大であり、また久しぶりの大学への復帰でしたので、当初は希望半分、不安半分だったのですが、つい昨日のこのように思い出されます。

着任最初は当然ながら女子学生しかいないキャンパスを見て、壮観だなあと感じていましたが、よく考えてみれば自分が通っていた大学もほぼ男子学生しかいませんでしたので、男女が逆になっただけで同じことかと考えてからは気が楽になりました。

辻先生・仁井先生には新任教員ということで何かと気に掛けていただきましたし、現代ビジネス学科の先生方にも大変優しく様々なことを教えていただき、何かと助けていただきました。本当に感謝の念しかありません。

清野先生・高田先生とは同期で着任ということもあり、勝手に親近感を持っていたのは内緒です。

そうこうしているうちすぐに講義が始まり、いくつかの講義を担当しましたが、いずれも初めて担当する科目です。自分の頭の中に材料はあるのですが、学生の皆さんに理解しやすく伝えるにはどうすればよいかと、内容を整理しつつ資料を作成し講義を行う自転車操業状態でした。実際に講義を行うと反省点も多く、「来年担当するときはここを改善しよう。」という箇所が山積みで、これらを改善することで授業の質を向上させられるんだなと思っているところです。

授業以外でも、縁あって一部の学生の卒業論文の指導もさせていただきました。着任したばかりで、顔も見たことない、話も聞いたことない教員に「指導してくれ」と来た学生たちは度胸があるなと感心しつつも、「私が指導する以上は中途半端なことはしないが、それでもついて来られるか？」と念押しをしたところ、全員が「頑張ります」と返事をしたので、引き受けることにしました。それからは前任校での指導と同様に熱意を持って指導をしましたが、ある時、清野先生から、「安東さんの部屋から時折罵声が聞こえますが、パワハラ大丈夫ですか？」とやんわり注意をいただきました。

清野先生からも心配されるような（笑）厳しい指導ではありましたが、学生諸君は最後までよく頑張り、皆立派な卒業論文を仕上げてくださいました。私は卒業論文を、大学生活において最後に取り組む最も意義のある教育プログラムだと思っているので、卒業論文が必修でない新学科での教員生活は随分寂しいものになるだろうなあと思っているところです。。。

4月からは新設される公共経営学科に転属しますが、本学から居なくなるわけではありませんし、むしろ同じ現代ビジネス学部内での異動であります。引き続き現代ビジネス学科の講義も担当いたしますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

## 御礼

段野 聡子

2018年に着任し、2年間という短い期間でした。着任時には定年までお世話になる予定でおりましたので、自分でも驚いている次第です。

おちゃめな学生、優秀な学生、暴れん坊の学生・・・多くの学生と楽しい時間を過ごすことが出来ました。

困りごとがあれば、駆け込み寺のように研究室を訪ねさせて頂き、いつも笑顔でサポートくださった水谷先生  
学生の受講態度や課外活動などについて、的確にアドバイスをしてくださった金沢先生

研究や将来のこと、私の愚痴など、色々なお話をさせて頂いた立花先生、立花先生がいらっしゃることで、私の心は晴天になりました。

いつもニコニコ笑顔で楽しいお話、優しい気遣いをしてくださった高田先生

学生の対応、事務処理など、いつもいつも優しく教えてくださった絹谷さん

どんな時も温かい包容力でご教授頂いた仁井先生

皆様の支えにより、今の私がいます。

2年間、本当にお世話になりました。

## 安田女子大学を去るにあたって

熊谷由希

今年度末で安田女子大学を退職することになりました。充実した時間を過ごすことができました。今まで英国の大学も含め、様々な大学で教員として教鞭をとってきましたが、日本の大学では、「最近の大学生は内向き志向だ」だとか「失敗を恐れて挑戦をしない」という言葉をよく耳にしました。

実際学生と交流してみると、学生たちの挑戦への意欲と活躍には感心させられました。一部のゼミ生たちは、2018年の西日本豪雨で中止になったビジネス・プロジェクトを復活させるために、学科内で学年を問わず積極的に声がけして参加者を集め、実行までこぎつけました。そのプロジェクトとは、毎年20万人を超える人出でにぎわう西条酒祭りに出店して、自分たちで企画した商品を販売する内容であり、学生たちのアイデアが詰まった企画商品は中国新聞にも詳しく取り上げられました。当日台風によって公共交通機関へ影響が出るなか、想定外の困難にも臨機応変に対応して全商品を完売しました。彼女たちの自主性、積極性そして創造性には感銘を受けました。

三年次ゼミ生は、大学生ビジネスコンテスト「キャリアインカレ2019 (Career Intercollege)」に出場し、食品ロスについて提案したビジネスプランが書類審査を通過し、日経新聞に通過チームとして掲載されました。有名大学も多く参加する国内最大規模のコンテストであり、学生の立場で将来のビジネスモデルを考えるとという未知の挑戦に試行錯誤が続き、一時は出場を取りやめようかと消極的になったりして、心配したのも事実です。ところが次第に本気になり、素晴らしいチームワークを発揮して、食品ロスの削減という、持続可能な社会の実現に向けて全員で真剣に勉強を続け、ビジネスプランを練り上げ提案書としてまとめました。内容と体裁のしっかりしたレポートで、読んで大いに感心したものです。

また国際交流委員として、学科主催の短期海外留学プログラム G.LABOS I (オーストラリア) と G.LABOS III (アメリカ) の実施にも携わりました。プログラムへの応募学生が年々減少する傾向にあるとは聞いていましたが、授業等で参加希望学生の海外に対する興味や好奇心に触れる機会があり、日本の大学生も実はそれほど内向きではなく、チャンスと刺激によって積極的に行動を起こすのだと感じました。

学生の皆さんには、様々なことに精一杯取り組み、その経験から学び成長し続けていってほしいと願っています。そして自由な意思と行動が重んじられるような闊達な学びと活躍の場の提供に、現代ビジネス学科が引き続き貢献できればと思っています。最後に現代ビジネス学科と4月から新たに開設する公共経営学科の一層の発展を願っております。

## 現代ビジネス学科を去るにあたって

西村 裕三

この度、公共経営学科の新設に伴い、現代ビジネス学科を去ることになりました。三年間という短い期間でしたが、皆様のご厚誼を得て、楽しく充実した日々を過ごさせていただきました。この三年間の最大の思い出は、オーストラリア語学研修の引率者として、南クイーンズランド大学に5週間、12名の学生諸君と滞在したことでしょう。

その時に感じたことを帰国後の報告書に書いた小文を以下に再録させていただきます。

公共経営学科に移るといっても研究室はそのままですし、当分の間、現代ビジネス学科の授業も担当しますので、これまで通り、よろしく願いいたします。

### G.LABOS I 2018の引率を終えて

このプログラムは、16年にわたり継続しており、その間に蓄積されたノウハウによって、5週間にわたる授業内容、各種の行事、ホストファミリーとの連携など、すべての面において非常に洗練され充実した内容になっている、というのが私の率直な感想である。また、長年続いているからといって決してマンネリには陥らず、授業を担当する教員のみならず、このプログラムの運営を支えている4人のスタッフが熱意と愛情を持って学生たちに接していることが感じられた。このことは当然、学生たちにも伝わり、授業担当のエマ先生をはじめ、ケイトさん以下のスタッフに対する信頼感となって現れた。

最初の1週間で学生たちが直面するのが、ホストファミリーとのコミュニケーションをめぐる問題である。なかなか会話のきっかけがつかめなかったり、英語力の不足から相手の言うことが理解できなかったりで悩むことになる。これに対して、私が学生たちの悩みを聞き、それをスタッフに伝え、対応を協議した。その結果、第1週目の授業の内容をそれに対応して、ホストファミリーとの会話を想定した質問の仕方、回答の仕方などを学ぶ内容に変更した。それにより、学生たちは自分たちの力でホストファミリーとのコミュニケーションをめぐる問題をしだいに解決していくことができた。2週目以降になると英語力の向上とともに自信が芽生え、学生たちの英語を話す際の声がいよいよ大きく明瞭になってきた。こうして引率教員としての私の役割はしだいに縮小していくことになる。この研修を通じて、学生たちは単に英語力を向上させただけでなく、新しい環境にどう対応すべきかを学び、人間として大きく成長したように感じられた。

この貴重な経験を活かして更なる成長を図るため、帰国後のカリキュラムの整備が求められよう。また、このプログラムを長年にわたり続けてきたことで、安田の学生に対する好意的な評価が確立しており、安田の学生を受け入れたいと希望するホストファミリーは常に30組を超えるとのことである。

以上のことを踏まえると、このプログラムは今後も継続すべきであり、本学とUSQの協力体制をより堅固なものとする中で内容の充実につなげていくべきであると考えます。

## 卒業論文題目一覧

### 論文指導：相澤 吉晴

|        |       |                                          |
|--------|-------|------------------------------------------|
| 2021年度 | 内藤 聖也 | アイドルソングの共鳴性                              |
| 2021年度 | 大塚 真由 | ディズニーランドの経営                              |
| 2021年度 | 藤野 暁  | 相手の行動から見る心理学                             |
| 2021年度 | 丸山 大也 | 言語変化について                                 |
| 2021年度 | 津西 博  | 化粧品における価値 —人はなぜ化粧品をするのか—                 |
| 2021年度 | 佐野 悠希 | 飲食業界の現状 —学生アルバイトの実態—                     |
| 2021年度 | 伊藤 優希 | マーケティングにおける SNS の役割                      |
| 2021年度 | 武上 穂花 | 韓国の音楽文化がもたらす日本への影響<br>—K-POP・韓流ブームはいつまで— |
| 2021年度 | 長岡 聖彰 | J-pop がもたらす経済効果                          |
| 2021年度 | 佐藤 優希 | 日本市場で拡大し続ける韓国コスメ                         |
| 2021年度 | 山口 陽希 | 車社会に潜む「あおり運転」について                        |

### 論文指導：金沢 英樹

|        |       |                                   |
|--------|-------|-----------------------------------|
| 2021年度 | 佐々 結菜 | 水族館のこれから ～水族館の課題と解決策～             |
| 2021年度 | 藤原 聖真 | 子役の大成から見る「殻を破ること」                 |
| 2021年度 | 藤野 幸司 | 世界一の空港サービスを目指して ～ANA グランドスタッフの役割～ |
| 2021年度 | 藤原 悠希 | 運送会社と顧客の意識の差とは                    |
| 2021年度 | 小野 聖彰 | メイクの時代による変化 ～これからのメイク事情～          |
| 2021年度 | 藤原 優希 | グローバル化におけるごみ問題に関する考察              |
| 2021年度 | 藤野 暁  | 女性の真の幸福に関する一考察 —社会進出の視点から—        |
| 2021年度 | 藤野 大也 | 日本の食品ロス問題に関する現状と課題                |
| 2021年度 | 藤原 優希 | 音楽フェスによる地域活性化効果                   |
| 2021年度 | 藤野 聖彰 | 名づけからみる現代社会                       |
| 2021年度 | 藤原 優希 | LGBTQ における諸問題 —Diversity への道—     |
| 2021年度 | 藤野 悠希 | メディア・リテラシーの重要性についての一考察            |

### 論文指導：熊谷 由希

|        |       |                         |
|--------|-------|-------------------------|
| 2021年度 | 藤原 聖彰 | 広島東洋カープの強さと球団経営         |
| 2021年度 | 藤原 優希 | スターバックスはなぜ選ばれ続けるのか      |
| 2021年度 | 佐々 聖彰 | 天候と人の感情の関係性             |
| 2021年度 | 藤原 悠希 | チケット転売サイトを用いた需要曲線の推定と活用 |
| 2021年度 | 丸山 大也 | 人の感覚 ～「あと少し」の違いの考察～     |
| 2021年度 | 藤原 聖彰 | 人工知能ではなく人間でないといけない理由    |
| 2021年度 | 藤野 悠希 | ユーザー評価が購買行動に与える影響       |

|          |        |                                                  |
|----------|--------|--------------------------------------------------|
| 10010001 | 山本 穂乃子 | 少子高齢化による空き家問題の今とこれから                             |
| 10010002 | 野田 穂乃子 | ユニクロの経営戦略                                        |
| 10010003 | 入山 久美子 | 将来の広島県のペット埋葬市場                                   |
| 10010004 | 藤野 穂乃子 | ご当地キャラクターの認知度における要因分析<br>～くまモンと呉氏を例にして～          |
| 10010005 | 藤野 穂乃子 | 日本が観光先進国になるためには                                  |
| 10010006 | 藤野 穂乃子 | 国内におけるクラウドファンディングの現状分析                           |
| 10010007 | 藤野 穂乃子 | 現代社会に及ぼす SNS の影響                                 |
| 10010008 | 藤野 穂乃子 | 顧客の信頼回復と経営戦略<br>～マクドナルドの異物混入事件と経営のV字回復について～      |
| 10010009 | 藤野 穂乃子 | 安田女子大学の制服に対する社会と学生の評価                            |
| 10010010 | 藤野 穂乃子 | 長年愛される「ドラえもん」が伝える夢とメッセージ<br>～時代を超えたひみつ道具の実現について～ |
| 10010011 | 藤野 穂乃子 | 化粧品業界のこれから ～多様化する消費者のニーズ～                        |

**論文指導 : 立花 知香**

|          |        |                                                |
|----------|--------|------------------------------------------------|
| 10010012 | 藤野 穂乃子 | 服装から想定される性格と自覚する性格の関係                          |
| 10010013 | 藤野 穂乃子 | 飲食店におけるアルバイトスタッフの接客について<br>－他者評価と自己評価の違い－      |
| 10010014 | 藤野 穂乃子 | 相手に好印象を与える周辺言語の使い方                             |
| 10010015 | 藤野 穂乃子 | 介護施設における音楽療法の効用                                |
| 10010016 | 藤野 穂乃子 | 学生のキャッシュレス決済に対する意識と今後の課題                       |
| 10010017 | 藤野 穂乃子 | これからの調剤薬局が地域住民に出来ることは何か                        |
| 10010018 | 藤野 穂乃子 | ホテルマンのサービス満足度に関する一研究<br>－利用者はお辞儀の使い分けを意識しているか－ |
| 10010019 | 下田 穂乃子 | 女子大学生のリスク管理<br>－ネットストーカー被害に遭わないためには－           |
| 10010020 | 藤野 穂乃子 | 嘘と真実の告白の違いは見破れるか？<br>－非言語表現としての表情の効果－          |
| 10010021 | 藤野 穂乃子 | 日本におけるeスポーツ拡大に向けての現状と課題                        |

**論文指導 : 段野 聡子**

|          |        |                                           |
|----------|--------|-------------------------------------------|
| 10010022 | 藤野 穂乃子 | 化粧品業界におけるデパコスとプチプラの比較                     |
| 10010023 | 藤野 穂乃子 | 日本の航空業界の現状と課題 －LCC のさらなる発展－               |
| 10010024 | 下田 穂乃子 | トヨタ自動車の人材育成に関する一考察                        |
| 10010025 | 藤野 穂乃子 | 回転寿司の差別化 ～スシローとくら寿司の比較をもとに～               |
| 10010026 | 下田 穂乃子 | 広島東洋カープの更なる発展に向けての一考察<br>～女子大生のアンケートをもとに～ |

|      |       |                                                 |
|------|-------|-------------------------------------------------|
| 1997 | 山本 浩典 | セブンカフェにおける顧客戦略 ～他店との比較をもとに～                     |
| 1998 | 山本 浩典 | 廿日市市における観光の実態と課題 ―地域づくりの構築―                     |
| 1999 | 山本 浩典 | ペットの殺処分に関する現状と課題 ～ドイツとの比較を基に～                   |
| 2000 | 山本 浩典 | コーヒーチェーンにおける事業展開の相違<br>～タリーズ、ドトール、スタバの事例を中心として～ |
| 2001 | 山本 浩典 | ぬいぐるみが及ぼす人間心理への影響                               |
| 2002 | 山本 浩典 | キャッシュレス決済の実態と課題                                 |
| 2003 | 山本 浩典 | スポーツブランドにおけるアシックスとナイキの経営比較                      |
| 2004 | 山本 浩典 | 劇団四季がさらなる発展を遂げるための一考察                           |
| 2005 | 山本 浩典 | 雑誌の顧客獲得へのビジョン                                   |
| 2006 | 山本 浩典 | ルイ・ヴィトンにおける競争優位性の構築                             |
| 2007 | 山本 浩典 | ユニバーサルスタジオジャパンのビジネス展開<br>～ディズニーランドとの比較～         |
| 2008 | 山本 浩典 | サンリオピューロランドのV字回復の軌跡                             |
| 2009 | 山本 浩典 | 日本における映画産業の現状と課題 ～海外との比較～                       |

**論文指導：辻 秀典**

|      |       |                            |
|------|-------|----------------------------|
| 1997 | 山本 浩典 | ロック・フェスの経済波及効果 ―山口県における事例― |
| 1998 | 山本 浩典 | 現金大国とおもてなしの関係性             |
| 1999 | 山本 浩典 | 香川県における丸亀製麺の課題と今後の戦略       |
| 2000 | 山本 浩典 | 若い女性の心に響かせる広告              |
| 2001 | 山本 浩典 | 感動する接客とは ～焼肉きんぐをもとに～       |
| 2002 | 山本 浩典 | 東京ディズニーリゾートにおける人気維持の理由     |
| 2003 | 山本 浩典 | まちづくりと地方創生                 |
| 2004 | 山本 浩典 | なぜメルカリは急成長できたのか            |
| 2005 | 山本 浩典 | 良品計画の経営戦略                  |
| 2006 | 山本 浩典 | 焼肉店の今後の在り方                 |
| 2007 | 山本 浩典 | 呉市を女性が働きやすい街にするために         |
| 2008 | 山本 浩典 | ナルミヤインターナショナルの経営戦略         |
| 2009 | 山本 浩典 | 日本のキャッシュレス決済の多様化と取り組み      |
| 2010 | 山本 浩典 | 現代社会における子どもの貧困             |
| 2011 | 山本 浩典 | なぜウェブ小説の書籍化は成長しているのか       |
| 2012 | 山本 浩典 | 広島県におけるSDGsの現状と課題          |
| 2013 | 山本 浩典 | 色覚異常とカラーユニバーサルデザイン         |
| 2014 | 山本 浩典 | デザイン経営とブランドの関わりについて        |

論文指導：仁井 和彦

|            |        |                         |
|------------|--------|-------------------------|
| 1000000001 | 中野 博史  | 女性の育児休暇と職場復帰            |
| 1000000002 | 村上 真由美 | 待機児童問題の現状とこれから          |
| 1000000003 | 藤原 智恵  | 少子化と女性の社会進出             |
| 1000000004 | 新野 真夏  | 東京ディズニーリゾートはなぜ人気があるのか   |
| 1000000005 | 上村 優介  | 人工知能と人間の共存              |
| 1000000006 | 藤岡 大貴  | ドラッグストアの経営戦略            |
| 1000000007 | 菅野 悠輔  | 広島ドラゴンフライズの知名度向上策       |
| 1000000008 | 佐野 真帆  | ディズニープリンセスから見る理想の女性像の変容 |
| 1000000009 | 下野 雅江  | 女性の社会進出と経済への影響          |
| 1000000010 | 藤野 拓斗  | ヴィヴィアンウエストウッズの経営戦略      |
| 1000000011 | 高橋 悠貴  | 東京ディズニーリゾートの経営戦略        |
| 1000000012 | 若手 博隆  | 若者の早期離職に関する一考察          |
| 1000000013 | 藤谷 真樹  | 災害に強いまちづくり ～ICT の活用法～   |
| 1000000014 | 藤 真由   | 少子高齢化社会における女性の働き方について   |
| 1000000015 | 山口 優希  | 東広島市の活性化戦略              |
| 1000000016 | 佐野 真由理 | 世界からみる日本のキャッシュレス事情      |
| 1000000017 | 藤野 幸治  | M&A(企業買収)における株価変動       |
| 1000000018 | 藤野 真智  | 女性が輝く働き方                |

論文指導：西村 裕三

|            |       |                |
|------------|-------|----------------|
| 1000000019 | 丸山 真樹 | 消費者保護をめぐる法的諸問題 |
|------------|-------|----------------|

論文指導：水谷 昌義

|            |       |                                                |
|------------|-------|------------------------------------------------|
| 1000000020 | 丸山 真由 | 安室奈美恵のアーティストとしての確立と引退ビジネスについて                  |
| 1000000021 | 藤原 博希 | 衰退するブライダル業界の画期的な復活策                            |
| 1000000022 | 藤原 博希 | コーヒー豆の持続可能な循環システムについて                          |
| 1000000023 | 藤野 真智 | オタクに対する偏見は時代によりどう変化したか                         |
| 1000000024 | 藤野 真智 | 自身が被ることは避けたいのに悲劇的な悲しみを求める理由                    |
| 1000000025 | 丸山 真由 | アジア圏と日本のキャッシュレス決済の浸透度の比較<br>～日本人の性格からその原因を考える～ |
| 1000000026 | 藤野 真智 | コモディティ化したビタミン清涼飲料水市場の<br>競争における差別化戦略           |
| 1000000027 | 藤野 真智 | 情報伝達の機能を越えた新しい ICT の役割                         |
| 1000000028 | 丸山 真由 | 違法アップロードされる音楽の現状と問題点                           |
| 1000000029 | 丸山 真由 | ゆるキャラのブーム衰退と今後の対策                              |
| 1000000030 | 丸山 真由 | 日本のナイトタイムエコノミーのこれから                            |
| 1000000031 | 藤野 真智 | 日本のキャッシュレス化の現状と活性化するための課題                      |

|        |        |                                    |
|--------|--------|------------------------------------|
| 2015年度 | 西川 隆雄  | 日本におけるタピオカブームが次に日本経済にもたらすもの        |
| 2015年度 | 中野 実   | 東京ディズニーリゾートが顧客満足度をより上げるための工夫       |
| 2015年度 | 藤野 昌典  | カジノ法案をどう活用すれば日本経済は活性化するのか          |
| 2015年度 | 平岡 康彦  | CDの時代から現代に至る音楽業界とヒットの法則の変化         |
| 2015年度 | 野村 千鶴  | 観光による地域活性化への神話の活用方法の提案             |
| 2015年度 | 藤田 高延洋 | 自然災害時の予防的避難の意思決定について<br>行動経済学から考える |

**論文指導 : 森岡 文泉**

|        |       |                      |
|--------|-------|----------------------|
| 2015年度 | 藤田 隆博 | 日韓関係 ―経済と文化を中心に―     |
| 2015年度 | 藤田 隆博 | 中国製造業の現状と今後          |
| 2015年度 | 佐藤 隆博 | パッケージデザインの経営戦略       |
| 2015年度 | 藤田 隆博 | ネットショップの販売戦略と消費者行動   |
| 2015年度 | 中野 実  | 近くて遠い国、韓国            |
| 2015年度 | 中野 実  | 旅先ではなぜ財布の紐が緩むのか      |
| 2015年度 | 藤田 隆博 | 中国経済の成長と日中関係         |
| 2015年度 | 藤田 隆博 | 世界の難民問題              |
| 2015年度 | 中野 実  | 日本の農業の海外進出 ―現状と課題―   |
| 2015年度 | 藤田 隆博 | 日本におけるキャッシュレス化の展望と課題 |
| 2015年度 | 藤田 隆博 | 東京オリンピックによる経済効果      |
| 2015年度 | 中野 実  | キャッシュレスによる日本経済への影響   |
| 2015年度 | 藤田 隆博 | キャラクタービジネスの戦略と今後     |

(全 137 名)

# 現代ビジネス学会 2019 年度事業実施報告

2019 年 4 月 1 日から 2020 年 3 月 31 日まで

1. 「学生表彰」を 2019 年 4 月、10 月の 2 回実施した。  
成績、資格取得、その他活動などさまざまな場で顕著な成果を上げ、他の学生の規範となる学生の業績に対してその努力を認めると同時に、更なる成果を期待し表彰した。
2. 「現代ビジネス学科年報 2018 年度」を 2019 年 5 月に 20 部作成し、学内教職員に配付した。
3. 講演会を開催した。  
講演会  
日 時：2019 年 7 月 11 日(木)13:00～14:30  
会 場：まほろば館 3 階ホール  
対 象：現代ビジネス学会員(学生、教員)  
演 題：「働く」の意義を見出す  
講 師：中国新聞社 片山 明子氏
4. 「2019 インターンシップ報告集」を 2019 年 11 月に 330 部作成し、関係企業と 2,3 年生に配付、送付した。この報告集はインターンシップ体験をまとめたものであり、受入先企業の開拓等にも使用された。
5. 「就職活動報告集 2019」を 2020 年 1 月に 235 部作成し、2,3 年生に配付した。  
この報告集は 4 年生の就職活動の体験をまとめ、後輩の就職活動の参考に資するためのものである。
6. 「卒業論文要旨集」を 2020 年 3 月に 495 部作成し、現代ビジネス学科全学生、学科教員、図書館に配付した。この要旨集は、4 年生の卒業論文の要旨をまとめたものである。
7. 「現代ビジネス学科 学会誌」第 8 号を発刊(Web 公開)した。
8. 2020 年 3 月 8 日、卒業証書・学位記授与にて 4 年生の表彰式を行った。  
4 年生の中から、成績優秀者、その他活動等で学科教員から推薦があった学生を表彰した。

執筆者紹介(50音順)

相澤吉晴 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科教授  
安東直紀 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  
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  
熊谷由希 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科講師  
高田裕 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科講師  
段野聡子 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  
仁井和彦 安田女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科教授  
西村裕三 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

2019年度 安田女子大学現代ビジネス学会誌 第8号

2020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