

# 説得交渉学研究

第14巻 2022年12月

---

## 原著論文

石崎晴義

リーダーシップスタイルとフォロワー間の関係が  
文脈的パフォーマンスに与える効果の研究 ..... 1

三苫民雄

スベンサー社会学の影響について  
—社会進化論の受容と展開— .....17

小林 稔

金融市場における意思決定ツールとしての人工知能の検証  
—AIを用いた株価指数のシミュレーション— .....27

## 論評

山川 悟

人事担当者目線を確立するためのキャリア教育  
—大学ゼミにおける会社案内制作プログラムの実践例から— .....45

柴田純男

「失敗しない苦情対応」についての一考察 .....53

## 講演会抄録

森下麻衣子／長田州之介

SDGs/ESG  
サステナブルファイナンスと求められるリーダーシップ .....63

学会報告 .....76

\*投稿規定 .....77

---

# The Japanese Journal of Persuasion and Negotiation

Vol. 14, 2022

---

## Articles

Haruyoshi ISHIZAKI

- A Study of the effects of leadership style and the relationship  
between followers on contextual performance ..... 1

Tamio MITOMA

- The influence of Herbert Spencer on social theories:  
The adoption and development of social evolutionism ..... 17

Minoru KOBAYASHI

- A Verification of artificial intelligence as a decision-making tool in financial markets  
: AI-based simulation of stock price indexes ..... 27

## Comments

Satoru YAMAKAWA

- Career education to establish the perspective of HR personnel  
From a practical example of a company brochure production program  
in a university seminar ..... 45

Sumio SHIBATA

- Considerations for successful complaint handling ..... 53

## Abstracts of Lectures Hosted by JSPN

Maiko MORISHTA/Shunosuke NAGATA

- SDGs / ESG Sustainable finance and the leadership we need ..... 63

## About the activities of Japanese Society of Persuasion and

- Negotiation Society in 2022 ..... 76

- \* Submission Guidelines ..... 77

## 「説得交渉学研究」への論文投稿のご案内

「説得交渉学研究」へ論文投稿を希望される会員の方は、日本説得交渉学会公式ホームページに掲載されている以下の規程や所定のルールに従って投稿して下さるようお願いいたします。

- 1) 「説得交渉学研究」投稿規程
- 2) 「説得交渉学研究」投稿論文執筆要領
- 3) 「説得交渉学研究」電子原稿用紙
- 4) 「説得交渉学研究」電子原稿用紙使用マニュアル

なお、依頼論文は、「説得交渉学研究」投稿論文審査規程および論文審査に関する申し合わせに基づき、「説得交渉学研究」にふさわしいテーマに関する論文の執筆を本学会の正会員に対して理事会および編集委員会が依頼する論文を指します。

「説得交渉学研究」に関するお問い合わせおよび投稿先は、学会事務局までお願い致します。

必ず件名に「説得交渉学研究に関する問い合わせ」であることを明記してください。

E-mail: [settokukousyougakkai@gmail.com](mailto:settokukousyougakkai@gmail.com)

# リーダーシップスタイルとフォロワー間の関係が 文脈的パフォーマンスに与える効果の研究

石崎晴義 (学校法人産業能率大学 総合研究所)

## A Study of the effects of leadership style and the relationship between followers on contextual performance

Haruyoshi ISHIZAKI (SANNO University Institute of Management)

This study examined the effects of Leader Member Exchange (LMX) and Transformational Leadership (TL) on the contextual performance of followers as leadership styles among Japanese workers. In addition, the effects of social exchange among followers were confirmed by the Team Member Exchange (TMX). Both LMX and TL were effective, but the effect of TL was limited, indicating that LMX was more effective. TMX was more effective than the two leadership styles. The results of this study suggest that in order to promote the contextual performance of followers in the Japanese workplace, it is necessary to use different styles of leadership according to the purpose, and that the creation of a workplace where followers cooperate with each other is more important than the direct approach by leaders.

キーワード：文脈的パフォーマンス、リーダーメンバーエクステンジ (LMX)、変革型リーダーシップ (TL)、チームメンバーエクステンジ (TMX)

Key words: Contextual Performance, Leader Member Exchange (LMX), Transformational Leadership, Team Member Exchange (TMX)

## 1. 問題と目的

### 1.1. ジョブ型雇用と日本における個人化傾向

近年、日本の産業界では、労働生産性の向上を目的としたジョブ型雇用への転換の議論が活発となっている。その背景として、内閣府の「経済財政運営と改革の基本方針2019」(骨太方針2019)において、中期的な成長力の低下への課題の一つとして、従来の日本型雇用とされるメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換が掲げられたことがある。ジョブ型雇用は、前出の骨太方針2019では職務や勤務場所、勤務時間が限定された働き方等を選択できる雇用形態と定義されており、他方、メンバーシップ型はそれらが無限定であることが特徴である。ジョブ型雇用では、課題に応じて職務が設計され、従業員はその職務を基準として雇用され、職務内容は職務記述書によって明確に規定された雇用契約が交わされる。メン

メンバーシップ型雇用では、職務内容は明確に規定されておらず曖昧であり、企業がその時必要とする課題に応じて、従業員の能力や緩やかな役割期待に応じて臨機応変に割り振られる。ジョブ型雇用では、従業員は職務記述書に明記されていない職務を遂行する義務が生じず制限されるため、新たな職務を割り振られることによる長時間労働や、従業員の意に添わぬ職務を与えられることによる意欲の低下を防ぐことにより、労働生産性の向上が期待されている。

日本においてジョブ型雇用への転換による生産性向上が期待される一方で、かえって生産性低下を招く可能性がある。ジョブ型雇用では、まず仕事があり、そこに人が割り当てられる。しかし組織が全ての職務を規定し、明文化することは難しく、職務として明示しきれない業務も現実には存在する。また将来生じうる職務の全てを記述することは不可能である。そのため、従業員には職務記述書に記載されていない役割外の職務遂行が求められる。しかし、ジョブ型雇用では職務内容が規定されているため、組織が環境変化に応じて明文化されていない役割外の職務を遂行させることは、メンバーシップ型雇用と比べ困難であり、柔軟性の欠如が生産性の低下を招く恐れがある。

世界に目を向けると、古くからジョブ型雇用が主であるアメリカでは、1980年代頃より、いち早くその問題が認識され、従業員が職務記述書に記載されていない役割外の業務行動を行う自発的行動の研究が行われるようになった(Borman & Motowildo, 1997)。このような役割外行動の研究は Organ (1988) の組織市民行動など、アメリカを中心にして行われてきた。日本ではメンバーシップ型雇用が主であったため、日本の職場では組織のためによかれと自発的に働くことは自明のことであって、組織市民行動などと称するまでもなく、研究の対象としても注目されずにやり過ごされてきた(田中, 2012)。今日、メンバーシップ型からジョブ型雇用への転換が掲げられる日本において、ジョブ型雇用の利点のみならず従業員の行動にもたらす負の影響も考慮する必要がある。

日本では、平成不況期以降、従業員意識の特徴として「個人化傾向」が指摘されてきた。津崎・倉田・荒井(2008)は、平成不況期に行われた人件費抑制のための人事考課制度の導入が、従業員の会社への不信へとつながるほか、人材の流動化や、昇進に対する個人業績の重視といった成果主義的制度が、個人化傾向を強化していると主張した。労使対立的な会社への不信は、会社のために自身に与えられた役割以外の行動を行う意識を低下させる。個人化傾向は、従業員に対して公式的に定められた職務に専心する努力を促す。個人業績を重視する評価制度は、自身の利得を最大化するために、自身の業績目標達成への関心を高める。同僚等への対人支援や、従業員同士の任意のプロジェクト活動のような、組織に貢献する活動ではあるが公式的な職務ではない活動に対する関心は低下する。田中(2012)は、顕在化した能力重視、短期的業績重視、個人の業績重視といった特色を持つ成果主義の下では、従業員はどうしても自分自身の業績に焦点を向けざるを得ず、明示的に報酬を受けない行動に対する従業員のモチベーションを失った結果、従業員が自身の仕事にのみ注力し、組織市民行動が減衰することとなったと指摘した。かつては当たり前であった従業員による役割外の職務行動は、個人化傾向が進んだ今日の日本においては減衰しており、ジョブ型雇用への転換は従業員の「決められた職務しかしない」傾向に拍車をかける恐れがある。

## 1.2. 中核的職務外行動と文脈的パフォーマンス

変化の激しい現代では、自身の役割を柔軟に変化、拡大して自律的に行動することが求められる。そのため規定された職務の範囲を超えて、主体的に貢献する意志を持った従業員による中核的職務外行動は、組織の生産性を高める上で欠かせない要素と言える。本研究の問題意識は、個人化が進む日本において、職場の管理者がどのようにして従業員の中核的職務外行動を引き出すかが根底にある。

本研究で中核的職務外行動を示す概念には文脈的パフォーマンスを用いた。文脈的パフォーマンスとは、中核的なタスクを指す課題パフォーマンスと対になる概念であり、「組織にとって中核をなす自他の

職務をよりよく機能させるための、より広範囲な組織的、社会的、心理的な環境を支援する行動」である (Motowidlo & Van Scotter, 1994)。

日本のメンバーシップ型雇用では、ジョブの内容は明確に規定されていない。ジョブ型雇用と比較すると、抽象化された役割が従業員に付与されている。役割の内に含まれるか、そうでないかの線引きも、それぞれの役割における重要度の違い、言い換えると何が中核的職務に該当するかの違いも曖昧である。労働契約上規定されていないものの、暗黙的に期待、要求される職務もある。その理由から、職務の範囲が曖昧であることの多い日本の職場を調査対象とした際に、Podsakoff, MacKenzie & Hui (1993) の定義で「役割外行動」のみを示す組織市民行動よりも、役割に含まれるかどうかを問わず、中核的職務とは別に、自身や他者の職務をよりよく機能させるための行動を指す文脈的パフォーマンスの概念がより実態に即していると考え、本研究に用いた。

文脈的パフォーマンスの具体的な活動として、Borman & Motowidlo (1993) では、次の5つのカテゴリーが示された。

- ・自分の課題パフォーマンスをうまく遂行するのに必要なときには、人一倍努力する
- ・正式には自分の役目ではない課題パフォーマンスを自発的に行う、
- ・他者を助けたり、他者と協力したりする
- ・たとえ個人的には不便であっても、組織の規則や手続きには従う
- ・組織の目標を支持・支援し保守する

この5つの区分からは、表1の示すとおり、3つの活動対象がある。

表1. 文脈的パフォーマンスの活動対象

3つの活動対象	5つの区分
自己の職務	自分の課題パフォーマンスをうまく遂行するのに必要なときには、人一倍努力する
	正式には自分の役目ではない課題パフォーマンスを自発的に行う
他者	他者を助けたり、他者と協力したりする
組織	たとえ個人的には不便であっても、組織の規則や手続きには従う
	組織の目標を支持・支援し保守する

本研究で用いる文脈的パフォーマンスとは、表1の分類に基づき、従業員がその正式な職務要件を超えて、自己の職務、他者、組織の対象に対して貢献する行動を指す。

### 1.3. 本研究の目的

職場の生産性を高めるため、従業員の文脈的パフォーマンスを引き出す必要があることは言うまでもない。それを主に担うのは、部課長などの職場の管理者であるが、個人化傾向が進みジョブ型雇用への転換が求められる日本の環境では、文脈的パフォーマンスを引き出すマネジメントはより困難になっていると言える。しかし、必要かつ困難な課題である文脈的パフォーマンスと、管理者のリーダーシップとの関係を研究した文献は世界的に見てもわずかである。文脈的パフォーマンスは職務パフォーマンス研究から生じた概念であることから、採用や社内選抜といった主に人事アセスメントの分野で多く研究されてきた。2010年代になって、リーダーシップとの関係に着目した研究が見られるようになり、中国やインドなどのアジア諸国で変革型リーダーシップやリーダー・メンバー・エクステンジ (LMX) の有効性を確認する研究が

進められるようになってきたが、日本を対象とした実証研究は見当たらなかった。また海外におけるこれまでの研究でも、個々のリーダーシップ理論の有効性の確認に留まっており、文脈的パフォーマンスを構成する下位概念との関係や、リーダーシップにおいて用いるメソッド、すなわちリーダーシップスタイルの違いによる効果の違いは明らかにされていなかった。また職場のマネジメントの観点では、文脈的パフォーマンスの浸透には管理者によるリーダーシップの発揮に加えて、労使対立のないチームメンバー同士の信頼関係の構築も重要な要因になると考えられる。そこで本研究は、日本という環境においてリーダー（上司）が発揮するリーダーシップがフォロワー（部下）の文脈的パフォーマンスに与える効果を確認するとともに、リーダーシップの方法（スタイル）の違いによる効果の違いと、チームメンバー同士の関係が与える影響を明らかにすることを目的に実施した。

## 2. 方法

### 2.1. 本研究に用いたリーダーシップ理論

本研究に用いるリーダーシップの概念には、リーダーシップ研究の大きなパラダイムとなった（House & Aditya, 1997）代表的な理論である、リーダーメンバーエクステンジ（LMX）と変革型リーダーシップの2つを対象とした。リーダーとフォロワーの垂直的關係のみならず、フォロワー間の水平的關係が与える影響も明らかにするため、LMXの関連概念であるチームメンバーエクステンジ（TMX）理論に関する有効性の調査も行った。

#### (1) リーダーメンバーエクステンジ（LMX）理論

LMXは、リーダーシップ論におけるリーダー・メンバー交換關係理論の中でも主要な理論に位置づけられ、1970年代に発見されてから現代まで継続して研究がなされており、知見が蓄積されている。LMXが登場するまでのリーダーシップ論は、上司の特性や行動だけに目を向けて、リーダーシップとはリーダーによる一方的な影響過程であるとみなされてきた（舘上, 2009）が、LMXを発見したDansereau, Graen & Haga（1975）によって、リーダーシップは、リーダーとフォロワーの相互の社会的關係に基づく双方向の關係であることが実証された。LMXは、リーダーとフォロワーが相互に配慮と義務を負う持続的な關係である。リーダーは従業員にサポート、昇進の機会、メンタリング、その他の利益を提供し、そのような資源を提供することは、フォロワーの側にリーダーに報いる動機付けをもたらし、忠誠心やより高いレベルの自発的行動などの行動が示される（Erdogan & Bauer, 2015）。

#### (2) 変革型リーダーシップ理論

変革型リーダーシップは、Burns（1978）によって政治学の分野で提唱され、Bass（1985）により精緻化された理論であり、現代においてもリーダーシップ論の主要な研究テーマの一つである。変革型リーダーシップが登場するまでのリーダーシップ論は、環境の不確実性への対応や、社会や組織全体の変革の遂行が求められる政治家やトップマネジメント、リーダーへの示唆に乏しかった。理想や価値、高次の目的を訴えることによって、共感を通じてフォロワーの高次の欲求を引き出す変革型リーダーシップは、社会や組織全体の変革を促すリーダーシップとして新たな知見を与えた。交換型リーダーシップがリーダーとフォロワーの取引的側面が強調されることに対して、変革型リーダーシップは、より高次の社会的交換關係を強調するものである。



### (3) チームメンバーエクステンジ (TMX) 理論

TMXは、Seers (1989) がLMX理論を拡張する形で提唱した概念である。Seers (1989) は、LMXの概念を同僚間の関係にまで拡張し、自己と自己を取り巻く複数の同僚との社会的交換関係を示した。同僚間で相互の信頼関係が構築されれば、同僚はより長期的な関係を志向し、そのため同僚の期待に応える行動をとる。TMXはこうしたフォロワー間の返報性に基づく交換関係を示す概念である。Chen (2018) によれば、TMXは、ナレッジの共有、チームや組織へのコミットメント、仕事への関与とワークエンゲージメント、チームメンバーへの協力行動、内発的動機づけ、自己効力感に正の影響を与えることが明らかになっている。

## 2.2. 文脈的パフォーマンスに対するリーダーシップの有効性に関する調査仮説

本研究においてLMX、変革型リーダーシップ、TMXを選択したのは、それが個人化が進む日本の今日の状況に適していると考えられるからである。

個人化が労使対立的な背景を持つ日本では、フォロワーの文脈的パフォーマンスを引き出すためには、組織対従業員の関係ではなく、上司(リーダー)が部下(フォロワー)と互助関係を結ぶことで、個人的な信頼を蓄積してリーダーシップを発揮するLMXが有効であると考えられる。個人化は従業員の関心を個人の利得に向けさせるが、LMXは、フォロワーを主体的な存在として捉えて、その要求に応えることにより、リーダーの影響力を高めようとする。組織に対して従業員が不信感を抱くとされる日本の環境下では、組織ではなく上司に対して部下が信頼を寄せることが必要となる。LMXによって、従業員の最低限のタスク以上の職務への専念や、同僚をはじめとする他者への協力行動、職場のマネジメント方針や各種施策への協力行動といった文脈的パフォーマンスを促進することができると考えられる。

平成不況期では低迷する経済環境を背景に賃金増加が期待できない状況が続いた。賃金による外発的動機づけが困難な状況では内発的動機づけの必要性が高まる。従業員の内発的動機付けには変革型リーダーシップが有効とされている。変革型リーダーシップは、理想や価値、高次の目的を訴えることによって、あるいは憧れの対象となることによって、内発的に動機づけ、契約で合意した以上の文脈的パフォーマンスをフォロワーから引き出すと考えられる。具体的には、Bass & Avolio (1995) が開発した変革型リーダーシップを構成する4尺度のうち、リーダーの「理想化された影響力」はカリスマ性によりフォロワーを惹きつけ、上司や組織へのコミットメントを高めることで、文脈的パフォーマンスを引き出す。「知的刺激」は、フォロワーの職務の捉え方を変えたり、職務への関心の幅を広げたりすることで、文脈的パフォーマンスを引き出す。「鼓舞的動機付け」は、ビジョンの共有を通じてフォロワーの高次の欲求を刺激する。またフォロワーの職務に意味づけを行い、組織や顧客、社会により大きな貢献をしている認識を持たせて文脈的パフォーマンスへのモチベーションを引き出す。「個別の配慮」は、フォロワーを勇気づけることで、文脈的パフォーマンスを引き出す。

ただし、個人化が進む日本においては、変革型リーダーシップと比べてLMXがより効果的であると考えられる。なぜなら、個人の利得への関心の高い状況において、リーダーもまたフォロワーに対して個人的に義務を負う互助の関係を構築するLMXに対して、変革型リーダーシップはリーダーがフォロワーに対して互助関係を前提とした理論ではないため、フォロワーの期待値は低くなるためである。

また、労使対立傾向を背景として使用者である管理者が従業員に中核的職務外行動をさせることが難しいという前提に立つと、フォロワーに文脈的パフォーマンスを発揮させるには、上司ではない他者の影響力を活用することも必要と考えられる。そこで有効と考えられるのがTMXである。TMXは同僚間で互惠関係を築き、交換関係の質が高まることで、同僚の信頼に応える行動が促進される。TMXを通じてチームや組織へのコミットメントが高まることにより、職場に対する協力行動や、職務への意欲も促進され



ると考えられる。労使対立の前提に立てば、同僚の水平的関係であるTMXが、上司によるLMXや変革型リーダーシップ以上に重要な促進要因となる可能性も考えられる。

従って、以下の仮説を立てた。

- 仮説1 LMX、変革型リーダーシップ、TMXはフォロワーの文脈的パフォーマンス（職場に対する協力、同僚に対する協力、自己の職務への専念）を促進する
- 仮説2 LMXは変革型リーダーシップよりもフォロワーの文脈的パフォーマンスを促進する
- 仮説3 同僚間の水平的関係（TMX）は、フォロワーの文脈的パフォーマンスに対して、垂直的関係（LMXや変革型リーダーシップ）以上に促進する

本研究では定量分析を用いて仮説の検証を行った。LMXでは、上司と部下の相互支援や関係性の良好さに関する質問を、変革型リーダーシップではBass & Avolio (1995) の4尺度に関する質問を、TMXでは同僚間の支援に関する質問を用意し、その度合いについて尋ねた。

### 2.3. 調査方法

調査は全て、リサーチ会社を通じて、インターネットによるアンケート調査によって、2020年7月に実施した。スクリーニング調査で対象者を絞り込んだ後、本調査を実施した。日本における勤続年数1年以上の管理職未満の20歳代から30歳代の正規従業員を対象として実施し、618名からアンケートへの回答を得た。内訳は、20歳代309名、30歳代309名であった。

### 2.4. 質問項目

文脈的パフォーマンスの質問項目は、池田・古川 (2008) による日本語の項目を用いた。池田・古川 (2008) の尺度は、「同僚に対する協力」に関して7項目、「職場に対する協力」に関して6項目、「自己の職務への専念」に関して7項目の3次元構成である。

LMXの質問項目は、LMX-7として知られる Graen & Uhl-Bien (1995) の7項目を用いた。日本語に翻訳の上、本調査の対象者が回答しやすい質問内容に改変して用いた。

変革型リーダーシップの質問項目は、Bass & Avolio (1995) の開発した Multifactor Leadership Questionnaire を管理する Mind Garden 社に所定の料金を支払った上で、変革型リーダーシップに関連する20項目を、野中ら (2009) が翻訳したものを本調査の対象者が回答しやすい質問内容に改変して用いた。Bass & Avolio (1995) の尺度は、「理想化された影響力」、「知的刺激」、「鼓舞的動機づけ」、「個別的配慮」と名付けられた下位概念で構成される。

TMXの質問項目は、TMXの概念の提唱者である Seers (1989) の10項目を用いた。日本語に翻訳の上、対象者が回答しやすい質問内容に改変して用いた。

回答方法は文脈的パフォーマンスおよびLMX、変革型リーダーシップ、TMXの各質問項目には6段階のリッカート・スケール（よくあてはまる—あてはまる—少しあてはまる—あまりあてはまらない—あてはまらない—全くあてはまらない）にて回答を求めた。文脈的パフォーマンスは回答者本人について、LMXと変革型リーダーシップは直属の上司について、TMXは同僚について回答を求めた。

そのほかに、回答者本人の年齢、性別、職業、勤続年数、勤め先の従業員数と業種、上司の役職に関する計7項目を質問した。

## 2. 5. 測定尺度の作成

全ての統計的分析において、Shimizu (2016) が開発したHAD Version17.00をツールに用いた。測定尺度の作成にあたり、文脈的パフォーマンスとLMX、TMX、変革型リーダーシップの質問項目群に対して、それぞれ探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った。因子数の確定に当たっては、スクリープロットの変化とガットマン基準（固有値1以上）、対角SMC（squared multiple correlation）平行分析を用いた。因子負荷量が0.4未満および複数因子が0.4以上となった質問項目を除外して分析を繰り返した結果、文脈的パフォーマンスについては3因子、LMXは1因子、TMXは1因子、変革型リーダーシップは4因子が妥当であると判断した。文脈的パフォーマンスの質問項目群は、ガットマン基準により、3因子が妥当であると判断した。因子を構成する1の質問項目の因子負荷量が0.399であったが、ほぼ0.4の基準を満たすため、除外せずに因子に残す判断をした。LMXとTMXの質問項目群は、ガットマン基準によりそれぞれ1因子が妥当であると判断した。変革型リーダーシップの質問項目群は、ガットマン基準では1因子を示した。しかし、1因子とすると20の質問項目すべてが含まれることになり、解釈が困難である。ガットマン基準は、因子間相関が高いと因子数を過小に推測してしまうことがあることが指摘されている (Hori, 2005)。そこで適正な因子数を再度検討するため、対角SMC平行分析を行った。対角SMC平行分析は最大の因子数の基準として用いることができる。対角SMC平行分析の結果、5因子を示した。5因子で因子負荷量0.4未満となった質問項目を除外して繰り返し因子分析を行ったところ、因子項目数が2となった因子が出現した。因子項目数が3未満である場合、因子に含めることは不適切であるとの判断に基づきこの2項目を除外した。これらを除いた質問項目によって再度対角SMC平行分析を実施したところ、4因子を示し、かつ因子負荷量0.4未満の項目がなく、各因子の項目数も3項目以上となったため、4因子が妥当であると判断した。

因子分析の結果は、次の表2、3、4、5のとおりである。

表2. 因子分析 文脈的パフォーマンス Factor analysis Contextual Performance

Items	Factor1	Factor2	Factor3
私は、職場全体の意欲を高めるようなことを話している I am talking about something that motivates the whole workplace.	<b>.783</b>	.087	-.083
私は、職場内で生じた問題やトラブルを率先して解決しようとしている I am taking the initiative in solving problems and problems that have arisen in the workplace.	<b>.776</b>	.060	-.015
私は、職場内の職務が円滑に進むような手続きやアイデアを提案している I am proposing procedures and ideas to facilitate work in the workplace.	<b>.764</b>	.090	.004
私は、職場内で意見の相違を改善するよう同僚を励ましている I encourage my coworkers to improve their disagreements in the workplace.	<b>.763</b>	.144	-.128
私は、自分の行為が従業員に影響を与える前にそのことを周囲に通知している I notify people of my actions before they affect them.	<b>.588</b>	.049	.092
私は、やりがいのある職務に割り当ててもらえるように求めている I'm looking for a rewarding assignment.	<b>.508</b>	-.100	.291
私は、同僚の仕事の成功を称賛している I admire the success of my co-workers' work.	-.080	<b>.890</b>	.009
私は、職務上の問題を抱える同僚を支援したり勇気づけたりしている I support and encourage my co-workers with professional problems.	.173	<b>.807</b>	-.096
私は、同僚が仕事に関わる問題を解決できるよう進んで援助している I'm willing to help my co-workers solve work-related problems.	-.004	<b>.763</b>	.110

私は、自発的に職場内の同僚を援助している I am voluntarily helping my co-workers in the office.	.228	<b>.604</b>	.053
私は、同僚に対してアイデアや意見を提供している I provide ideas and opinions to my co-workers.	.177	<b>.546</b>	.083
私は、職場内の同僚を公平に扱っている I treat my coworkers fairly in the office.	.037	<b>.399</b>	.200
私は、重要な職務には細心の注意を払っている I pay close attention to important duties.	-.259	.154	<b>.737</b>
私は、期待以上に一生懸命働いている I work harder than I expected.	.293	-.129	<b>.596</b>
私は、自己修練と自己管理を実践している I practice self-discipline and self-management.	.090	.112	<b>.594</b>
私は、積極的に困難な仕事に取り組んでいる I am actively working on difficult work.	.376	-.084	<b>.537</b>
私は、職場内で生じた問題やトラブルを率先して解決しようとしている I am taking the initiative in solving work problems.	.337	.069	<b>.495</b>
私は、職場内で職務に関する情報を共有している I share information about my job in the workplace.	-.023	.362	<b>.407</b>
私は、課題を成し遂げるための障害を克服し続ける I will continue to overcome the obstacles to accomplishing the task.	.386	.072	<b>.402</b>
Factor contribution	8.777	7.913	7.769
Cronbach's coefficient alpha	.890	.901	.891
Reliability Coefficient Omega	.892	.907	.899
factor score	.930	.924	.887
Inter - factor correlation matrix	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor1	1.000	.728	.765
Factor2	.728	1.000	.661
Factor3	.765	.661	1.000

表3. 因子分析 LMX Factor analysis LMX

Items	Factor1
上司は、私の仕事の問題解決のために力を注いでくれる My boss puts a lot of effort into solving my work problems.	<b>.838</b>
上司は、私の仕事の問題解決を助けるために自分を犠牲にしてくれる My boss sacrifices him (her) self to help me solve my work problems.	<b>.773</b>
私と上司との仕事上の関係は良好である I have a good working relationship with my boss.	<b>.755</b>
上司は、私が仕事上で困っていることや必要としていることを理解している My boss understands my business problems and needs.	<b>.673</b>
上司は、私の能力を信頼している My boss has faith in my ability.	<b>.663</b>

私は、上司が不在の場合でも、上司からの指示を支持したり守ったりする自信がある I am confident that I will support or follow instructions from my boss even when he (she) is absent.	<b>.638</b>
私は、上司の立場を理解し、大抵の場合、どうすれば上司が満足するかわかっている I understand the position of my boss and in most cases I know how to satisfy him (her).	<b>.539</b>
Factor contribution	3.460
Cronbach's coefficient alpha	.872
Reliability Coefficient Omega	.874
factor score	.887

表4. 因子分析 TMX Factor analysis TMX

Items	Factor1
私は、同僚に割り当てられた仕事を進んで手伝う I am willing to help with the work assigned to my co-workers.	<b>.758</b>
同僚は、私の仕事上困っていることや必要としていることを理解している My co-workers understand the difficulties and needs of my work.	<b>.753</b>
同僚は、私に割り当てられた仕事を進んで手伝ってくれる My co-workers are willing to help me with the work assigned to me.	<b>.749</b>
同僚は多忙なとき、よく私に助けを求めてくる My co-workers often ask me for help when they are busy.	<b>.739</b>
同僚が多忙なとき、私は同僚をよく手助けする When my co-workers are busy, I often help them.	<b>.735</b>
私が同僚の仕事を楽にしたときには、同僚はたいてい私に感謝を伝えている When I make my co-workers' work easier, they usually thank me.	<b>.714</b>
同僚は、私の能力が大体わかっている My co-workers know most of my abilities.	<b>.714</b>
同僚が仕事をより円滑にできるようにするためには、私の役割を変えてもかまわない I can change my role in order to make my co-workers work more smoothly.	<b>.661</b>
同僚が私の仕事を楽にしてくれたときは、私はたいてい感謝を伝えている I usually thank my co-workers when they make my work easier.	<b>.577</b>
私はよく他の同僚により良い仕事の方法を提案している I often suggest better ways of working than other co-workers.	<b>.566</b>
Factor contribution	4.899
Cronbach's coefficient alpha	.904
Reliability Coefficient Omega	.905
factor score	.910

表5. 因子分析 変革型リーダーシップ Factor analysis Transformational Leadership

Items	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
上司は、ついていきたくなるような将来の展望を示している My boss has a promising future to follow.	<b>.705</b>	-.106	-.066	.357

上司は、何を達成する必要があるか熱心に話している My boss is eagerly talking about what needs to be achieved.	<b>.642</b>	.319	.033	-.123
上司は、目標が達成されることへの自信を示している My boss shows confidence that the goal will be achieved.	<b>.624</b>	-.045	.136	.206
上司は、未来について肯定的に話している My boss is talking positively about the future.	<b>.513</b>	.323	.183	-.177
上司は、問題を解決するときに別のもの見方がないか考えている My boss is wondering if there is another way to look at solving the problem.	.005	<b>.848</b>	-.054	.098
上司は、重要な問題について適切かどうか再検討している My boss is reevaluating the appropriateness of important issues.	-.057	<b>.668</b>	.009	.229
上司は、私がさまざまな角度から問題を見ることができるようにしてくれる My boss allows me to see the problem from various angles.	.171	<b>.532</b>	.165	.072
上司は、与えられた仕事をどうやり遂げるかについて新しい見方を与えてくれる My boss gives me a new perspective on how to accomplish a given task.	.344	<b>.445</b>	.122	.022
上司は、私のことを他のメンバーとは違う要求・能力・志望を持つものとして配慮してくれる My boss treats me as someone who has different needs, abilities, and aspirations from other members.	.048	-.072	<b>.848</b>	-.005
上司は、私のことを単なるグループの一員ではなく、一個人として扱ってくれる My boss treats me as an individual, not just a member of the group.	-.089	.136	<b>.713</b>	.055
上司は、私の長所が伸びるよう援助してくれる My boss helps me develop my strengths.	.150	.007	<b>.644</b>	.132
上司は、私に尊敬の念を抱かせるような振る舞いをする My boss behaves in a way that makes me feel respected.	-.028	.021	.036	<b>.794</b>
上司は、グループにとって望ましいことのためには、自分のことは二の次にしている My boss puts him(her)self on the back burner for what is good for the group.	.010	.203	.051	<b>.536</b>
上司から、パワーや自信を持っている感じが見える My boss gives me a feeling of power and confidence.	.071	.291	-.005	<b>.434</b>
私は、上司と一緒に働くことに誇りをもてる I am proud to work with my boss.	.302	.108	.114	<b>.428</b>
Factor contribution	8.020	7.736	7.609	6.989
Cronbach's coefficient alpha	.896	.907	.864	.855
Reliability Coefficient Omega	.909	.916	.871	.865
factor score	.921	.916	.913	.868
Inter - factor correlation matrix	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Factor1	1.000	.781	.812	.728
Factor2	.781	1.000	.752	.702
Factor3	.812	.752	1.000	.701
Factor4	.728	.702	.701	1.000

文脈的パフォーマンスは、第1因子は6項目、第2因子は6項目、第3因子は7項目で構成された。第1因子は本人の個人的な職務ではなく職場全体への貢献に関連する項目で構成された。そのため、この因子

は「職場に対する協力」と名付けた。第2因子は同僚への援助や動機づけといった項目で構成された。そのためこの因子は「同僚に対する協力」と名付けた。第3因子は自身の職務に対する献身的な姿勢に関連する項目で構成された。そのため、この因子は「自己の職務への専念」と名付けた。

LMXはGraen & Uhl-Bien (1995) の尺度のとおり、1因子7項目で構成された。1因子であることから、そのままLMXと名付けた。

TMXはSeers (1989) の尺度のとおり、1因子10項目で構成された。1因子であることから、そのままTMXと名付けた。

変革型リーダーシップは第1因子、第2因子、第4因子は4項目、第3因子は3項目で構成された。第1因子はビジョンの提示と動機づけに関連する項目で構成されたため、「鼓舞的動機づけ」と名付けた。第2因子は多様な視野を与えることに関連した項目で構成されたため、「知的刺激」と名付けた。第3因子はフォロワーへの個人的な支援に関連する項目で構成されたため、「個別的配慮」と名付けた。第4因子はカリスマを感じさせる本人特性に関連する項目で構成されたため、「理想化された影響力」と名付けた。

## 2. 6. 重回帰分析の実施

重回帰分析には、因子負荷量の平均を用いた (N=618)。分析にあたっては、各因子とも信頼性係数  $\alpha$  が0.8以上であったことから全てを使用した。目的変数には文脈的パフォーマンスの因子である「職場に対する協力」「同僚に対する協力」「自己の職務への専念」の3項目を投入し、説明変数にはリーダーシップの因子である「LMX」「TMX」および変革型リーダーシップを構成する因子である「鼓舞的動機づけ」「知的刺激」「個別的配慮」「理想化された影響力」の計6項目を投入した。目的変数には、「性別」「職業」「年代」「上司の役職」「所属組織の従業員数」を統制変数としたダミー変数を作成して投入した。重回帰分析の実施に先立ち因子間の相関分析を行ったところ、LMXと変革型リーダーシップの各因子間の相関係数が0.6以上の高値を示した。そのため多重共線性を回避するためにLMXと変革型リーダーシップは説明変数への同時投入を避け、別々に重回帰分析を実施した。また、変革型リーダーシップの4因子は、それぞれ因子間の相関係数が0.7以上の高値であったため、こちらも多重共線性を回避するために説明変数への同時投入を避けて、個別に重回帰分析を実施することにした。LMXと変革型リーダーシップともに、TMXとの相関係数は0.5未満であったため、TMXは同時に投入した。

## 3. 結果

重回帰分析の結果は次の表6、7、8、9、10のとおりである。

表6. 重回帰分析 LMXとTMX

Multiple Regression Analysis LMX & TMX

Variable Name	職場に対する協力 Cooperation with the workplace		同僚に対する協力 Cooperation with the co-workers		自己の職務への専念 Devotion to one's duties	
性別 Sex	.072	*	.012		.006	
職業 Occupation	-.029		-.059	*	.001	
年代 Age	-.016		-.009		-.006	



上司の役職 The position of superior	.016		.016		.081	**
従業員数 Number of Employees	.037		.025		-.007	
LMX	.305	**	.184	**	.330	**
TMX	.439	**	.611	**	.461	**
$R^2$	.441	**	.550	**	.505	**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

表7. 重回帰分析 TL: 鼓舞的動機づけと TMX

Multiple Regression Analysis TL: Inspirational motivation & TMX

Variable Name	職場に対する協力 Cooperation with the workplace		同僚に対する協力 Cooperation with the co-workers		自己の職務への専念 Devotion to one's duties	
性別 Sex	.059	+	.008		-.005	
職業 Occupation	-.019		-.054	+	.010	
年代 Age	-.022		-.006		-.005	
上司の役職 The position of superior	.028		.027		.098	**
従業員数 Number of Employees	.034		.031		-.003	
鼓舞的動機づけ Inspirational motivation	.230	**	.034		.150	**
TMX	.501	**	.696	**	.572	**
$R^2$	.418	**	.527	**	.447	**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

表8. 重回帰分析 TL: 知的刺激と TMX

Multiple Regression Analysis TL: Intellectual stimulation & TMX

Variable Name	職場に対する協力 Cooperation with the workplace		同僚に対する協力 Cooperation with the co-workers		自己の職務への専念 Devotion to one's duties	
性別 Sex	.061	+	.007		-.005	
職業 Occupation	-.024		-.055	+	.007	
年代 Age	-.018		-.007		-.005	
上司の役職 The position of superior	.023		.024		.091	**
従業員数 Number of Employees	.036		.029		-.005	
知的刺激 Intellectual stimulation	.150	**	.045		.135	**
TMX	.540	**	.692	**	.581	**
$R^2$	.395	**	.528	**	.444	**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

表9. 重回帰分析 TL: 個別的配慮と TMX

## Multiple Regression Analysis TL: Individual consideration &amp; TMX

Variable Name	職場に対する協力 Cooperation with the workplace		同僚に対する協力 Cooperation with the co-workers		自己の職務への専念 Devotion to one's duties	
性別 Sex	.061	+	.008		-.004	
職業 Occupation	-.027		-.055	+	.004	
年代 Age	-.016		-.005		-.002	
上司の役職 The position of superior	.033		.028		.101	**
従業員数 Number of Employees	.039		.032		-.001	
個別的配慮 Individual consideration	.249	**	.037		.192	**
TMX	.480	**	.693	**	.543	**
$R^2$	.423	**	.527	**	.457	**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$ 

表10. 重回帰分析 TL: 理想化された影響力と TMX

## Multiple Regression Analysis TL: Individualized influence &amp; TMX

Variable Name	職場に対する協力 Cooperation with the workplace		同僚に対する協力 Cooperation with the co-workers		自己の職務への専念 Devotion to one's duties	
性別 Sex	.061	+	.007		-.004	
職業 Occupation	-.023		-.055	+	.008	
年代 Age	-.020		-.007		-.005	
上司の役職 The position of superior	.042		.030		.107	**
従業員数 Number of Employees	.040		.030		.000	
理想化された影響力 Individualized influence	.169	**	.051		.131	**
TMX	.531	**	.689	**	.582	**
$R^2$	.400	**	.528	**	.443	**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$ 

重回帰分析の結果を整理すると、以下のとおりとなる。

- (1) LMXとTMXは、文脈的パフォーマンスの3因子のいずれにも1%水準で有意に正の影響を与えていた。
- (2) 変革型リーダーシップは、4因子ともに、「職場に対する協力」「自己の職務への専念」に1%水準で有意に正の影響を与えていたが、一方で、4因子共に、「同僚に対する協力」への有意な影響は見られなかった。
- (3) 標準偏回帰係数の比較の結果、TMXは、LMX、変革型リーダーシップよりも強い影響が見られた。

## 4. 考察

### 4. 1. 仮説の結果

仮説1 「LMX、変革型リーダーシップ、TMXはフォロワーの文脈的パフォーマンス（職場に対する協力、同僚に対する協力、自己の職務への専念）を促進する」の結果

LMXとTMXは、文脈的パフォーマンスの下位概念である「職場に対する協力」「同僚に対する協力」「自己の職務への専念」いずれにも正の効果が認められた。一方で、変革型リーダーシップは「鼓舞的動機づけ」「知的刺激」「個別的配慮」「理想化された影響力」は、「職場に対する協力」「自己の職務への専念」の2因子に、いずれも正の効果が認められたが、一方で4因子のいずれも、「同僚に対する協力」には有意な効果を示さなかった。そのため仮説はLMXとTMXについては支持され、変革型リーダーシップについては「職場に対する協力」「自己の職務への専念」のみが支持され、「同僚に対する協力」については棄却される結果となった。本研究により、今日の日本においてフォロワーの文脈的パフォーマンスを引き出す際に、LMX、TMXは有効であり、変革型リーダーシップも同僚に対する協力の促進という点を除けば有効であることが証明された。なお日本以外の国々で実施された先行研究では、文脈的パフォーマンスへの変革型リーダーシップの有効性が示され (Manesh et al., 2018, Pradhan et al., 2018)、文脈的パフォーマンスの近似概念である組織市民行動の研究でも、変革型リーダーシップは同僚への協力を示す下位概念である「愛他主義」の予測因子になることが明らかにされていた (Podsakoff et al., 2000)。しかし、日本を対象とした本研究の調査結果からは、変革型リーダーシップの4因子のいずれも、同僚に対する協力に有意な効果が見られず特異的な結果を示した。

仮説2 「LMXは変革型リーダーシップよりもフォロワーの文脈的パフォーマンスを促進する」の結果

LMXは、文脈的パフォーマンスの3因子全てに有効であったが、変革型リーダーシップは、「職場に対する協力」「自己の職務への専念」の2因子のみに有効性が認められたため、仮説は支持された。重回帰分析に同時投入ができなかったため参考となるが、LMXは、変革型リーダーシップより各因子の標準編回帰係数が高く重要な要因であることが示唆された。本研究により、日本においてはLMXがより汎用的で効果の高いリーダーシップスタイルであることが明らかになった。

仮説3 「同僚間の水平的関係 (TMX) は、フォロワーの文脈的パフォーマンスに対して、垂直的關係 (LMX や変革型リーダーシップ) 以上に促進する」の結果

TMXは、LMXや変革型リーダーシップよりも、文脈的パフォーマンスの3因子いずれに対しても、標準編回帰係数が大きく高かったため、仮説は支持された。本研究の結果は、日本において、フォロワーの文脈的パフォーマンスの促進において、リーダーシップよりもTMXがより重要な要因となる可能性を示唆するものである。

本研究の結果により、日本において従業員の文脈的パフォーマンスを引き出すには、「職場に対する協力」「自己の職務への専念」「同僚への協力」のいずれを高めたいかによって、LMXと変革型リーダーシップを使い分ける必要があること、またリーダーによる直接的な働きかけよりフォロワー同士で協力し合える職場づくりが、職場のマネジメントを行う上でより重要となる可能性が示唆された。

## 4. 2. 今後の課題

本研究の限界と今後の課題は次のとおりである。

第一に、変革型リーダーシップが「同僚に対する協力」に効果を示さなかった要因が明らかになっていないことである。諸外国の研究とは異なる結果となったのはなぜなのか、解明することが求められる。

第二に、文脈的パフォーマンスを引き出すリーダーシップが職場に浸透するプロセスについて、明らかにできなかったことである。これまでのリーダーシップ研究では、LMX と TMX は並行関係として捉えられており (Tse & Dasborough, 2008)、本研究における調査も並行関係を前提として行った。しかし、実際のリーダーシップの浸透のプロセスでは、リーダーシップはフォロワー同士の水平的交換を通して伝播すると考えられる。言い換えると、上司のリーダーシップにより影響を受けたフォロワーが、他のフォロワーに間接的に影響を与えるのである。つまり LMX や変革型リーダーシップは、TMX を媒介してフォロワー全体に浸透していくと考えられる。リーダーシップの効果によって同僚に対する協力的行動を高めたフォロワーに対し、他のフォロワーは返報性の原理により報いようとする行動を行う。他のフォロワーは支援を受けた同僚に対する返報的な協力を通じて、またはその影響力を受けて、間接的に職場に対する貢献や職務への専念を高めるといふ仮説に思い至ったが、紙面の都合から今回は見送った。

## 引用文献

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Sampler Set Manual: Mind Garden, CA.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*.: Jossey-Bass, 71-98.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chen, Z. (2018). A Literature Review of Team-Member Exchange and Prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11, 433-454.
- Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Erdogan, B., & Bauer, T.N. (2015). Leader—Member exchange theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition*, 641-647.
- 湖上克義 (2009). リーダーシップ研究の動向と課題 組織科学, 43(2), 4-15.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?, *Journal of Management*, 23, 409-473.

- 池田浩・古川久敬 (2008). 組織における文脈的パフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発 産業・組織心理学研究, 22(1), 15-26.
- Manesh, M. H., Singh, J. S. K., Hussain, I. A. B. (2018). Transformational Leadership and Contextual Performance: A Quantitative Study among Nursing Staff in Kuala Lumpur. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2), 101-112.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- 内閣府 (2019). 経済財政運営と改革の基本方針 2019～「令和」新時代：「Society 5.0」への挑戦～ Retrieved August 13, 2022, from [https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2019/2019\\_basicpolicies\\_ja.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2019/2019_basicpolicies_ja.pdf)
- 野中らいら・武村雪絵・佐々木美奈子・菅田勝也 (2009). 看護師長のリーダーシップに対するスタッフナーズのとらえ方と仕事への意欲の関連—変革型リーダーシップに注目して—日看護会誌, 13(2), 66-72.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluation of employees' performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 11, 1-40.
- Pradhan, S., Jena, L. K. & Bhattacharyya, P. (2018). Transformational leadership and contextual performance: Role of integrity among Indian IT professionals, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 445-462.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- 清水裕士 (2016). フリーの統計分析ソフトHAD：機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案 メディア・情報・コミュニケーション研究, 1, 59-73.
- 田中堅一郎 (2012). 日本の職場にとっての組織市民行動 日本労働研究雑誌, 54(10), 14-21.
- Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33, 194-215.
- 津崎克彦・倉田良樹・荒井一博 (2008). 平成不況期の人的資源管理改革による従業員意識の個人化. 一橋社会科学, 4, 83-214.

## スペンサー社会学の影響について ——社会進化論の受容と展開——

三苦民雄（愛知産業大学短期大学）

### The influence of Herbert Spencer on social theories: The adoption and development of social evolutionism

Tamio MITOMA (Aichi Sangyo University College)

Herbert Spencer's theory of social evolution became a global phenomenon in the late 19th century. This theory, which was supported by classical liberal thought and the development of industrial society, was convincing enough to gain adherents around the world. However, theoretical development as a social science takes a different path from the ideological trends of the public. The essence of Spencer's social theory underwent a unique theoretical development in Hungary in the early 20th century and influenced the sociology of the Durkheim school in France. In addition, independent of such trends in academic exchanges, it also has a considerable influence on the economic anthropology of Karl Polanyi, who was living as a student in Hungary at the beginning of the 20th century.

キーワード：ハーバート・スペンサー、社会進化論、デュルケーム社会学派、ハンガリーの社会学者たち、カール・ポランニー

Keywords: Herbert Spencer, Social Evolution, Durkheimian School of Sociology, Hungarian Sociologists, Karl Polanyi

### 問題

1899年イギリスの思想家、ハーバート・スペンサー（Herbert Spencer, 1820–1903）は、ハンガリーの若手の社会学者を中心に結成された社会科学協会が発刊した機関誌『20世紀』に次のような序文を寄せている。

私は、皆さんが社会問題に関する合理的なアイデア、つまり科学的アイデアの普及を特別な目的のために持つ定期刊行物の刊行を考えられていることを知って喜んでます。およそ今日に至るまで世界中で、社会は進化の所産ではなく構築物と見なされてきました。社会現象に関する自然の秩序のごときものは何も認められていないのに、社会現象の秩序はいつも政府の行動によって決定されると暗黙のうちに仮定されてきました。このことに関して皆さんが同胞に対して正直でいることは、紛れもなく困難な仕事だと気づかれるでしょう。しかしながら、皆さんがこれから行おうとする挑



戦に私は拍手喝采しないわけにはいきませんし、皆さんが示した先例が他の場所でも踏襲されるよう望んでいます (Spencer: 1900)。

この序文から、スペンサーのハンガリーの知識人たちの活動に大きな期待を寄せていることだけでなく、一時は一世を風靡したスペンサーの進化思想が、ここで言う「社会現象の秩序は政府の行動によって決定される」と考える人びとを説得するに至っていないことも窺われる。実際この頃にはイギリス本国ではスペンサーの著作に代わって新ヘーゲル学派のトーマス・ヒル・グリーン (Thomas Hill Green, 1836-1882) の功利主義批判が優勢となっており、スペンサーのここでの表現も、そうした当時の風潮を意識していると思われる。

その一方でスペンサーの影響は当時の中東欧圏諸国においては、19世紀後半から20世紀初頭にかけて、理性と科学技術の力による社会変革を意図する社会学的実証主義として広く受け入れられていた (Okey: 1982)。この社会変革の動きは程なくマルクス主義に取って代わられるが、社会科学的認識をめぐる方法論としては、その影響力は静かに浸透していくことになる。

本稿ではこのスペンサーの社会進化論および社会学的方法論の国際的な影響の跡をたどり、社会科学における学説の受容と展開、すなわち、学問的説得性の変遷という現象を、学術論文、著作、あるいは書簡といった文献資料の解釈を通じて見ていきたい。

## 考察

### 1 進化論的世界観とスペンサーの社会進化論

進化論的思考の歴史は古く、ヨーロッパでは共和制ローマ期の詩人・哲学者のルクレティウス (BC99頃-BC55) にまで遡ることができるとも言われる。ルクレティウスはエピクロス哲学に触発を受け、その原子論に発する「事物の本性」を知ることにより、死後の世界への恐れから逃れ、心の平安を得よと説く。その著『事物の本性について』の中の「大地が雨と太陽の熱によってまず草焼きを生み、続いて四足の獣や鳥類を、そして、あらゆる種類の動物を生み出した」という箇所はダーウィンの祖父、エラズマス・ダーウィン (1731-1802) にも感銘を与えることになる。さらに、このエラズマス・ダーウィンの著書『自然の殿堂』(1803年) は同時代のワーズワース、コールリッジ、シェリー、キーツといったイギリスロマン派の詩人たちに影響を与えることになる (小池・瀬口2020)。

1859年にエラズマス・ダーウィンの孫、チャールズ・ダーウィン (1809-1882) の変異と自然選択説に基づく『種の起源』が出版され、ダーウィニズムとして様々な誤解や曲解を含みながら世界中に様々な影響を及ぼすことになるが、その中でも、自由放任経済を支持し正当化する「社会ダーウィニズム」の提唱者として理解されたのがハーバート・スペンサーであった。ちなみに、適者生存 survival of the fittest という用語はダーウィンに先立って、スペンサーが最初に用いたものだったが、後に人びとからダーウィンの弟子のような見方をされることになる。また、社会学者としても社会学の創始者のオーギュスト・コント (1798-1857) の弟子のような扱いを受けることがあり、本人は周囲に不満を漏らしていたと言われている。

スペンサーの思想の特徴は、生物進化というものを、宇宙全体を貫く法則としてとらえた上で、それを社会進化論として大胆に適用したところにある。進化の法則に逆らうことなく、人びとがそれぞれに自由に活動していけば、自ずと安定した社会が生まれるというものである。この点において、まずは個人間の諸活動とそれを通じて形成される社会に対する楽観的な見通しが示されており、このスペンサーの楽観性

こそが、当時の産業発展の波に乗る国々はもとより、新たな国民国家を形成しようとする中・東欧圏でも広範な読者を獲得するに至った一因であった。

また、スペンサーは宗教の問題について基本的に不可知論の立場をとっており、著書『第一原理』(1862年)の中でも、当時の神学者の議論を詳細に検討しながらも、論証できないことはそれ以上語らないという立場を崩さないため、結果的にはダーウィンの『種の起源』が受けたような宗教的反発を持たれるようなこともなく、いわゆる「猿裁判」を各地で起こされたアメリカ合衆国においても、スペンサーの著作は多くの読者を獲得し、当時のベストセラーとなっていた。スペンサーの社会進化論は、古典的自由主義の系譜に位置し、科学と産業の発展に裏打ちされた未来社会のイメージを提示する夢と希望に満ちた思想として歓迎されたと見ていいだろう。

## 2 社会理論としての先進性

スペンサー社会理論の特徴は、学説史上初めて相互行為というものに注目し、社会を構成する中心的な要素として位置づけたことにある。スペンサーの相互行為概念は社会成員間の相互行為に先立ち、宇宙における生命進化の一つの過程として生物学的に捉えるところから出発している。スペンサーにとって「生命とは、内的関係と外的関係の持続的な調整」(挾本：2000, p.198, Spencer：1962, p.84.)であり、この生命と外界との反応の絶え間ない調整のことを「再分配 redistribution」と呼んでいる。この再分配という用語はスペンサーの『第一原理』第1版(1862年)には登場しないが、2年後の『生物学原理』(1864年)に初めて用いられ、同年の『社会学原理』(1864年)で「物質と運動の再分配 re-distribution の普遍法則」として、その後『第一原理』第2版(1867年)において、スペンサーはこれを「物質と運動の持続的な再分配 redistribution の法則」(Spencer：1967, p.208.)とハイフンを取ったredistributionとして定式化している。

スペンサーの相互行為概念は人間間だけでなく、元々人間と自然環境、人間と動植物との共存・共生関係を含むもので、それが後の社会学理論の中でもっぱら人間同士の社会的相互関係としてのみ捉えられていくことになる。この問題提起を活かしたのはむしろ哲学者のベルクソンで、若い頃スペンサーの『第一原理』を枕頭の書として繰り返し読み込んでいたベルクソンは、後年『道徳と宗教の二源泉』において宗教を「知性の解体力に対する自然の防御的反作用」(Bergson: 1932, p.127.)と表現しているが、この自然と人間の知性との相互作用の中で宗教現象を捉えるところには、スペンサーの問題を継承し発展させたベルクソンの粘り強い思考の足跡を見てとることができる。

一方、スペンサーの『社会学原理』に限らず、当時の社会学的実証研究は社会の発展段階について、資料を世界各地の、具体的には欧米諸国の植民地下の原生民族の調査資料あるいは、探検家の記録等によって裏付けようとしており、資料とは言うものの、後の文化人類学的調査のような学問的手法がとられたものではなかった。スペンサーの『社会学原理』においても、社会進化を裏付ける原生民族の資料は助手によって集めさせた雑多な記録の羅列という印象は拭えない。ただ、実証科学である以上、各国の研究者たちにも資料の収集と蓄積の必要性については十分に意識されていたと言える。

こうした背景のもと、社会学的方法を自然科学にならって「社会を物のように」客観的で実証的な研究対象として取り扱おうとしたのがフランスのデュルケームとその学派である。

## 3 バリからの風

冒頭に述べた20世紀初頭のハンガリーでは、民族学的資料に基づく社会科学研究の蓄積と発展があり、イギリスのH.S.メイン(1822-1888)の『古代法』や『インド法研究』、フランスのE.ド・ラブレール(1822-1892)『原始財産』のような民族学的研究の紹介だけでなく、A.プルスキ(1846-1901)の『法と市民社会の理論』(Pulszky: 1888)やJ.ピクレル(1864-1937)とF.ショムロー(1873-1920)による『トーテ

ミズムの起源』(Pikler & Somló: 1900)のようなオリジナルな民族学的研究が諸外国に向けて発信されていた。そうしたハンガリーの社会学者たちにとっては、スペンサーのいわゆる記述社会学的研究は20世紀に入っても変わらず社会学の指標として輝きを失っていなかった。

そうした中で、1905年に社会科学協会の創設メンバーの一人O.ヤーシ(1875-1957)がパリに調査旅行で滞在することとなり、その間、デュルケーム学派の社会学者はもちろん、デュルケーム本人にも直接会って話をしている。このとき、デュルケーム本人の口からスペンサー社会学とそれを信奉するハンガリーの社会理論家たちについての辛辣な批判を聞き、衝撃を受けることになる。それをきっかけにヤーシはデュルケーム学派の忠実な使徒となり、ハンガリーへの帰国を待たず、その実証的方法をパリからハンガリーに紹介することになった。

ヤーシによって紹介されたこのデュルケーム学派の実証的社会学をめぐって、ハンガリーの社会科学協会内部ではかなり激しい論争が繰り広げられることとなった。後世の歴史学者たちの評価では、この社会学者たちの論争は喧しいだけで学問的には不毛だったとされているが、実はこの対立の中に生まれた社会学的発想の種子が後に芽を出していくことになる。

#### 4 ハンガリーからの風

当時のハンガリーの社会科学協会の論争に巻き込まれた当事者の一人に、在野の社会学者、K.メーライ=ホルヴァート(1859-1938)がいる。メーライ=ホルヴァートはスペンサー流の社会有機体説の主唱者で、有機体内の細胞間の代謝作用を共同体の個人間の経済活動になぞらえて、経済上の等価交換と財貨の流通を論じるという—現実には細胞間にそうした働きは認められないと当時のドイツの生理学者フェルヴォルンから間接的に指摘を受けたりもしたが—内容の論文や『著作世界史と来るべき日の生理学』(Méray-Horváth: 1901)、『自然科学としての社会科学』(Méray-Horváth: 1912)を世に問うていた。ある意味で先のスペンサーの相互作用=再分配の考え方は、このメーライ=ホルヴァートに受け継がれていると見こともできる。

このメーライ=ホルヴァートの独特な立論中に社会学の新たな対象を見出したのがF.シヨムローであった。シヨムローはメーライ=ホルヴァートが当時のマルクス主義の立場とは対照的に、生産ではなく、財貨の流通というものを基礎に据えて社会現象を捉えようとしたことを高く評価し、当時の国際的な「法と経済哲学雑誌」に紹介している。

メーライの社会学はまず何よりも経済哲学である。財貨循環というものが出発点となっている。史的唯物論とちょうど同じように、メーライも経済から出発し、財貨流通という出発点からすべての社会現象を理解するに至っている。経済哲学は社会学全体の中心点となっているのである (Somló: 1907, p.320)。

当時、シヨムローは在外研究でベルギーのブリュッセルにあるソルヴェー社会学研究所に滞在し、研究所が収集した膨大な民族誌資料に没頭する機会を得ていた。この好機を活かし、シヨムローは後にドイツ語で2冊の研究書を出版した。『記述社会学の基礎』(ベルリン&ライプチヒ、1909年)と『原始社会の財貨取引』(ブリュッセル&ライプチヒ、1909年)がそれである。

『記述社会学の基礎』では、シヨムローはデュルケームの実証的方法を踏まえつつ、世界中の民族誌資料を集めた国際的研究センターの設立を提言している (Somló: 1909a)。この本の書評でデュルケーム学派のマルセル・モースは、「シヨムローはデュルケームによって提唱された方法の欠陥を正確に指摘してはいるものの、新たな分類基準を確立したというわけではない」(Mauss: 1909. P.3.)と述べている。

このモースの批判を先取りしたわけではないが、ショムローのもう一冊の著書、『原始社会の財貨取引』では独自の進化論的分類基準のもとに、世界の諸民族の経済活動を低次から高次への発展段階という規準に従い分類・記述している。この時、ショムローが当時の資料を調べ尽くした限りでは、最低次の発展段階にあり、交換が存在しないとされている種族であっても、財貨の交換を行っていることを明らかにしている。人類の原始時代にあつては交換は存在せず、そうした交換のない状態から必要に応じて物々交換がスタートするという一般的理解、とりわけ原始共産制の存在に異を唱えるものとなっている。どれほど原始的とされる種族にあつても進物贈答や貢納といった財貨の流通は認められるという。

われわれが発するべき基本的事実とは、ここで調査したすべての種族のもとには、種族内部だけでなく種族間での商取引があるということである (Somló: 1909b. p. 156.)

原始的な財貨循環ということさらに興味深い現象の一つに、これまで社会学の側ではまったく気づかれずにいたのだが、首長を中心として発展してきたものがある (Somló: 1909b. p. 164.)

## 5 早すぎた登場

ショムローのこの本は、出版当時には原始社会の経済活動についての研究として国際的にも評価され、法制度史の分野の法進化に関する基礎文献として、結論部分が英訳され編集出版されてもいた (Kocourek & Wigmore: 1915)。また、フランスの『社会学年報』のF.シミアン (1875–1935) による書評では「ショムローの調査した諸現象は、経済の諸形態の一つとして理解されている交換よりもはるかに広範囲のものである」(Simiand: 1909. P. 562.) という単なる経済民族誌のコレクションにとどまらない評価を受けている。

さらにその後、マリノフスキー (1884–1942) の『西太平洋の遠洋航海者』(1922年) に代表されるように、文化人類学の分野において財貨の交易についての研究が発表され始める1920年代に、フランスのM.モースは『社会学年報』に発表した論文、「贈与についての試論」の註釈において、ショムローの『原始社会の財貨取引』を評価している。

ショムロー氏は『原始社会の財貨取引』(ソルヴェー研究所、1919) において、優れた議論を展開し、これらの「財貨流通」の問題を通観しているが、その156ページ「進物贈答」においてショムロー氏はわれわれが取り組もうとする道に踏み込んでいる (Mauss: 1923, Mauss: 1950.)

そもそもショムローの『原始社会の財貨取引』は、民族誌資料を明確な分類基準に基づいて実証的に整理するというデュルケーム学派からの要求に対して研究成果を示す形で応答した側面があるため、デュルケーム学派としては同書の持つ意味は十分に理解されていたと思われる。

ただ、ショムローの『原始社会の財貨取引』にとって不運だったことは、マリノフスキーがトロブリアンド諸島のフィールドワークに基づく研究を発表して以来、文化人類学では現地調査に基づく研究が主流となっていったことから、文化人類学における経済現象に関する研究はマリノフスキーのそれを嚆矢とするとされたことである。さらにもう一つは、文化人類学の研究が進むにつれて、世界各地の原生民族は、文明化はされていないが、それぞれ固有の文化の体系を、それも極めて洗練された形で有していること、つまり、未開民族と言われる人びとは決して原始的で遅れているというものではないということである。

こうした点から、ショムローの『原始社会の財貨取引』は経済現象の理解について優れた視点を含むものではありながら、未開社会を原始社会の例証として進化論的に位置づける議論の枠組み自体は文化人類学的視点からは受け入れられないものとなってしまった。



## 6 カール・ポランニーと畢生の恥

1977年にハンガリーの研究者シャルカーニは、こうしたシヨムローの財貨流通の分析と経済現象に対する優れた洞察は、ハンガリー出身で後に経済人類学の開拓者となったカール・ポランニーの仕事に影響を与えたに違いないとの仮説を立てた。実際、シヨムローの提起した「進物贈答」や「首長を取り巻く富の再分配」は、ポランニーの「互惠」(reciprocity)、「再配分」(redistribution)、「対外交渉」といういわゆる統合の三形態の内の二つと重なる上に、ポランニー自身社会科学協会の機関誌『二十世紀』の読者として、また、法学の学位を得るためにシヨムローが教えているコロジュヴァール大学に転籍をし、シヨムローの指導のもとで法学の博士号学位を取得しているという状況証拠が揃っていることからすると、ポランニーが「シヨムローの考察に接し得た可能性は否定できない」(Sárkány: 1977)。

しかし、このシャルカーニの仮説は、1980年代半ばにポランニーが1948年にヤーシに宛てた書簡が発見されたことで覆されることになった。その中でポランニーはそれまで未読だったシヨムローの『原始社会の財貨取引』と『国家の干渉と個人主義』(1903)の2冊をこのとき偶然入手し、その感想を驚きとともに綴っている。『原始社会の財貨取引』についてはこう述べている。

最初に入手したのは『原始社会における財貨取引』(1909年)で、フランスの社会学者モースがこの書について註釈を付しています。表題はたしかに今日では学問がまともに取り組むことのない原始社会についてのものなのですが、その時代遅れに映る表題の背後には、支配的な功利主義的心理学に対する勇気ある深遠な批判だけでなく、開拓者たるにふさわしい一連の深い洞察と、その時以来証明されてきた事柄に対する先見の明までもが隠されています。マリノフスキーやトゥルンヴァルトが1920年代に発見したことは、シヨムローの仮説にすでに含まれていたことなのです。

このように、ポランニーはシヨムローの研究の核心を的確に捉えている。さらに、もう一冊の『国家の干渉と個人主義』にも賛辞を述べつつ、こう続ける。

マルクス主義者やスペンサー主義者、ピクレル主義者のような諸々の偏見との対立がシヨムローを必然的に孤立させました。確かに、この著作でも『原始社会の財貨取引』と同様に、かの諸偏見からの多くの遺物を感じられはしますが、バランスは新たな深い洞察の方へと傾いています。シヨムローは原生民族の経済を理解することにおいて、同時代人たちに一世代先行していました。『国家の干渉と個人主義』も数々の予言的の力を持った統合的見地を定式化しています。

私は1908年にシヨムローのもとで、こうしたことに何ら気が付かぬまま学位を取得したことを永遠に恥じ入ることでしょう(Gyurgyák – Litván, 1987)。

この1948年の書簡からわかるのは、ポランニーがこの時点までシヨムローの著作に触れていなかったということで、ポランニーが『大転換』(1944年)で社会統合の形態として提起した「互惠」や「再配分」は、少なくとも『原始社会の財貨取引』に触発されたものではなかったということである。この意味では先のシャルカーニの仮説は成り立たないことになる。

しかし、それにしても、ポランニーとシヨムローは早くから旧知の仲ではありながら、そして、大学でも師弟関係にあったにもかかわらず、奇妙なほどずれ違っている。ポランニーはシヨムローが教鞭をとるコロジュヴァール大学に卒業口述試験のために転籍をしたのが1908年7月で(正式な学位取得は1909年6月)、弁護士修習を受けながら同年11月にはガリレイサークルを結成という慌ただしい生活を送っていた。ポランニーはこの頃すでに言論活動も始めており、社会科学協会の雑誌『二十世紀』にも1907年から論評

や書評を寄稿していた。ショムローが『原始社会の財貨取引』の結論部のハンガリー語版を1909年に『二十世紀』に2回に分けて発表した (Somló: 1909c) とき、ポランニーも同誌に書評を寄せている (Polányi: 1909)。

いずれにしてもポランニー自身が迂闊さを後悔しているわけだから、それはそれでいいとしても、1948年以降のポランニーの経済人類学的業績にもショムローの著作への言及が一切ないのはどうにも釈然としない。偶然とはいえ、互惠と再配分については先にみたショムローの概念と重なりすぎるきらいがあるため、そのことをいちいち無関係だと論文上で釈明するのが煩わしかったのかもしれない。ただ、学問上の手続きとしてはこの態度は決して褒められたものではない。

## 6 スペンサーの刻印

さらにこの書簡でポランニーに感銘を与えたもう一冊のショムローの著書『国家の干渉と個人主義』についても同様のことが言える。同書はハンガリー語版しか存在しないが、史的唯物論やスペンサーの所論をショムローが批判的に考察したもので、実はその内容には後のポランニーのいわゆる実体=実在論的な経済理解につながる要素がある。これはあくまで推測でしかないが、ポランニーが結局生涯を通じて公式的にショムローに言及しなかった理由の一端はここにあるのかもしれない。

1948年以降のポランニーの研究はより総合的でエコロジ的な方向へと進んで行くが、その際の鍵となる概念が、実体=実在論的経済概念である。ポランニーの実体=実在論的経済理解が明確な形をとったのは、1957年の『初期帝国における交易と市場』の13章「制度化された過程としての経済」である。

[経済の] 実体=実在的な意味は、要するに、人間が生活のために自然及び彼の仲間たちに明白に依存するというに由来する。人間は、自分自身と自然環境の間の制度化された相互作用のおかげで生き永らえる。この過程が経済なのである (Polanyi: 1977, ポランニー: 1998)

この「人間と自然環境の間の制度化された相互作用」という考え方は、ショムローの『国家の干渉と個人主義』の議論の枠組み、すなわち「人間の組織間の相互作用、および人間組織と外界の環境との間の相互作用」(Somló: 1903)の問題意識と符合している。そして、さらに言えば、ショムローが継承しているスペンサーの「生命と外界との反応の絶え間ない調整」(Spencer: 1962, p.84.)、すなわち「相互作用=再分配」redistribution の概念とはもはやほとんど一致する。

ポランニーは1948年の書簡の中でも「スペンサー主義者」という言い方をされていて、マルクスやハンガリーのピクレルと並んで、スペンサーに対しても批判的であったことが窺われる。しかしながら、ショムローの著書に感銘を受けたことを1948年以降も公表しないでいるうちに、いつの間にかショムローの背後に控えるスペンサーの議論をそっくりそのまま受け容れてしまっていたことには、ポランニー本人もまったく気が付かなかったように見える。

## 7 結びにかえて

本稿ではスペンサーの社会進化論および社会学的方法論の世界的な影響の跡をたどってきたが、草創期の社会学における原生民族の研究方法は、歴史的発展段階説に基づく原始社会論から脱却し、20世紀以降飛躍的な発展を遂げることになる。文化人類学のフィールドワークにより、世界各地の原生民族もまた現代文明に生きる人びとと同じだけの長い年月を経て独自の洗練された社会・文化システムを有するに至っており、彼らもまた現代人と同様の固有の文化体系を有する社会集団として捉える必要があることが実証的に示されてくるにつれ、当時の世界各地の原生民族をいわゆる原始時代の人びとと重ね合わせた、か



つての原始社会研究は時代遅れのものとなっていった。

20世紀初頭のスベンサーからショムローに至る社会学的相互行為に対する関心は、こうした原始社会研究という枠組みの中で展開されたため、その後の民族学・人類学的研究の展開の中で十分に受け継がれることのないまま忘れ去られてしまった。しかし、そうした中においても、スベンサーが提起した社会成員間の相互行為を社会学的研究対象とする視点は、今日の社会科学においても継承され、当然のように定着している。こうしたスベンサー理論の画期的意義はともすれば忘れられがちであるが、研究上の科学者共同体の共有する価値観、いわゆるパラダイムが変化するとき、そうした先人の知的遺産が蔑ろにされる可能性があることは、とりわけ人文・社会科学的学問分野にとっては大きな損失を意味する場合もありうる。

今日、例えば一般的な文脈で「カテゴリー」という言葉を用いるときには、すべての人がカントやアリストテレスの著作に言及し、その出典と参照ページを明示する必要はない。人口に膾炙する表現は本当のところは厳密な意味は理解されていなくても文脈上違和感がなければ通用してしまうし、そのこと自体特段問題にはならない。そして、これと似た事情は今日の社会科学において疑われることなく通用している社会的相互行為という概念についても当てはまるかもしれない。

しかし、専門的な哲学研究においてカテゴリー論に取り組もうとする場合には、言うまでもなくカントやアリストテレスにまでさかのぼる必要が出てくると同様、社会的相互行為の発想をスベンサーの『第一原理』や『生物学原理』まで立ち戻って検討してみると、むしろ時を経たからこそ改めて気づかされるスベンサーの理論的先駆性が見えてくる。人文・社会科学においてしばしば見られる思想家の再評価という現象は、この意味で古典の持つ説得力の再発見と呼んでいいかもしれない。

## 引用・参考文献

- Bergson, Henri (1932), *Les deux sources de la morale et de la religion*, PUF. Paris.
- Gyurgyák, János & Litván György szerk. (1987), *Válogatás Jászi Oszkár és Polányi Károly Levelezéséből*, szerk. Gyurgyák, János – Litván György. *Medvetánc*. 1987/3-4 szám. P.335.
- 挾本佳代 (2000), *社会システム論と自然——スベンサー社会学の現代性* 法政大学出版局
- Kocourek, Albert & Wigmore, John H. ed. (1915), *Primitive Transfer of Goods*. in: *Evolution of Law: Select Readings on the Origin and Development of Legal Institutions*. Compiled by Albert Kocourek, John H. Wigmore Volume 2, Boston. p. 439-451.
- 小池澄夫、瀬口昌久 (2020), ルクレティウス『事物の本性について』愉しや、嵐の海に、岩波書店、p.174-175.
- Mauss, Marcel. (1909), “Conception générale de la sociologie, méthodologie”, *L'Année sociologique*, 57. p. 3.
- Mauss, Marcel. (1923), “Essai sur le don”, *l'Année Sociologique*, seconde série, 1923–1924, t. I.
- Mauss, Marcel. (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris, p. 150. note (1)
- Méray-Horváth, Károly. (1901), *Die Physiologie der Weltgeschichte und der kommende Tag*. Budapest
- Méray-Horváth, Károly. (1912), *Társadalomtudomány mint természettudomány*. Budapest.
- Okey, Robin. (1982), *Eastern Europe 1740–1980 Feudalism to Communism*, London, Melbourne, Sydney, Auckland, Johannesburg. ; Hutchinson. (オーキー、ロビン、『東欧近代史』、越村勲、田中一生、南塚慎吾編訳、1987年、勁草書房、pp.188-189.)
- Pikler, Julius und Somló, Felix. (1900), *Der Ursprung des Totemismus. Ein Beitrag zur materialischen Gesehtstheorie*. Berlin.

- Pulszky, Augustus. (1888), *The Theory of Law and Civil Society*. London.
- Polányi, Károly. (1909), [P.K.] A tudomány módszere. De la Méthode dans les Sciences. Paris, 1909. Alcan.  
*Huszdik Század*. X. no. 2. (1909. febr.) pp. 201-203.
- Polanyi, Karl. (1977), *The Livelihood of Man*. Edited by Harry W. Pearson. New York. (ポランニー、カール (1998), 人間の経済 I 玉野井芳郎、栗本慎一郎訳、岩波書. p. 59.)
- Sárkány, Mihály. (1977), Somló Bódog az ősi társadalon gazdaságáról. *Soziológia*. p. 516.
- Simiand, François. (1909), SOMLO (Felix), — der Güterverkehr in der Urgesellschaft. *l'Année Sociologique*, 1906–1909, p. 562.
- Somló, Bódog. (1903), *Állami beavatkozás és individualizmus*. Budapest. p. 3.
- Somló, Felix. (1907), Die neuere Ungarnische Rechts — und Wirtschaftsphilosophie. *Archive für Rechts — und Wirtschaftsphilosophie*, 1907/08. I.
- Somló, Felix. (1909a), *Zur Gründung einer beschreibenden Soziologie*. Berlin und Leipzig.
- Somló, Felix. (1909b), *Der Güterverkehr in der Urgesellschaft*. Bruxelles und Leipzig.
- So,ló, Bódog (1909c), A gazdaság őskorából. *Huszdik Század*. 1909. [1] pp. 1-9, 121-136.
- Spencer, Herbert. (1862), *First Principles*, First Edition, London.
- Spencer, Herbert. (1864), *The Principles of Biology*, Vol. I, London.
- Spencer, Herbert. (1864), *The Principles of Sociology*, London.
- Spencer, Herbert. (1867), *First Principles*, Second Edition, London.
- Spencer, Herbert. (1900), "Spencer Herbert levele a Huszdik Századhoz." *Huszdik Század*, 1 (1–6), 1900, 1. Budapest.

# 金融市場における意思決定ツールとしての人工知能の検証 — AIを用いた株価指数のシミュレーション —

小林 稔 (和光大学)

## A Verification of artificial intelligence as a decision-making tool in financial markets : AI-based simulation of stock price indexes

Minoru KOBAYASHI (WAKO University)

The COVID-19 pandemic has yet to come to an end in September 2022, and socio-economic activities are being disrupted. The global economy is in a deep recession due to restrictions on the flow of people and goods to prevent infection. However, developed countries such as the United States and Japan have increased the supply of funds through large-scale monetary easing policies and subsidies and benefits for infectious disease control. As a result, the global monetary base has expanded rapidly since April 2020, supporting the global economy. The Nikkei Stock Average fell sharply in the early stages of the COVID-19 pandemic, but since April 2020 it has risen along with the expansion of the monetary base. It temporarily reached the highest price since the collapse of the bubble economy and exceeded 30,000 yen. In the US stock market, the Dow Jones Industrial Average hit an all-time high. The expansion of the monetary base drove the economy toward recovery. In the second half of 2021, the U.S. economy returned to pre-COVID-19 pandemic levels and inflationary concerns emerged. In May 2022, the Fed will raise interest rates and shift from monetary easing to monetary tightening. Meanwhile, as of October 2022, Japan's GDP has yet to recover to pre-COVID-19 pandemic levels. Japan's monetary policy remains accommodative to achieve the Bank of Japan's "price stability target". The dollar-yen exchange rate will shift to a significant yen depreciation after March 2022, and the Japanese economy is also affected by the yen's depreciation. The Dow Jones Industrial Average has fallen sharply due to the tight monetary policy in the United States, and the Nikkei Stock Average has also turned downward due to this effect. Financial markets are in great turmoil. In this paper, we examine the extent to which AI-based models can simulate fluctuations in such turbulent financial markets. Of course, this paper takes into consideration the discussion of the efficient market hypothesis. However, in today's chaotic financial markets, it would be difficult for all information to be efficiently reflected in market prices. In addition, the autocorrelation of stock prices cannot be denied based on the research results so far. In this paper, we conduct simulations using a model that uses only stock index prices. Based on the results, we examine whether AI is useful as a decision-making tool in financial markets. It will be a material for considering whether AI can be applied in persuasion negotiations.

キーワード：人工知能、株価指数、シミュレーション、新型コロナウイルス、株式市場

Key words : AI, stock price index, Simulation, COVID-19, stock market

## はじめに

新型コロナウイルス（以下では、COVID-19）のパンデミックは、3年目に入った2022年9月時点においてもまだ熾り続け社会経済活動は混乱を余儀なくされている。感染防止のために人流、物流が制限され世界経済は、大きな打撃を被っている。しかし、米国、日本など各国は、大規模な金融緩和政策や感染症対応の支援金・給付金、雇用調整助成金など多様な支援政策により資金供給を拡大させた。その結果、世界のマネタリーベースは2020年4月以降、急拡大し経済を下支えしている。日本国内のGDPは2020年第二四半期には、大きく落ち込んだものの第三四半期以降は緩やかに回復傾向を示している。日経平均株価は、COVID-19のパンデミック初期は大幅な下落となったものの2020年4月以降は、一時的にバブル経済崩壊後の最高値をつけて3万円を上回った。米国の株式市場では、ダウ平均が史上最高値をつけている。

COVID-19は変異種が次々と出現し、デルタ株、オミクロン株へと感染の中心となる株が移り変わり、その度に感染の波が繰り返されたが、コロナワクチンの接種が進み新規感染者数は徐々に落ち着きを見せている。米国や欧州各国をはじめとした先進国では、ポストコロナへ向けた新たな社会の歩みを模索しつつある。このような状況の中で、日本の金融政策は日本銀行が2%の「物価安定の目標」の達成に向けてこれまでの金融緩和政策を継続している。しかし米国では、経済の回復に伴って消費者物価指数（以下では、CPI）が急上昇しインフレーションへの警戒感が強まっている。2022年5月には、連邦準備理事会（The Federal Reserve Board: 以下では、FRB）は、フェデラルファンドレート（Federal Funds Rate）を0.5ポイント引き上げ、金融緩和から金融引き締めへ姿勢を転じた。その後も2022年9月までに3回の利上げを実施している。このため、日本と米国の金利差が拡大し2022年3月以降はドル/円為替レートは急速な円安へ進んでいる。米国が金融引き締め政策へ移行したことにより、米国の株式市場は調整を始め大幅な下落へ転じている。日本の株式市場も調整局面へと転換している。これまで続けてきた資金供給による影響も含めて世界の金融市場は混乱の様相を呈している。

本稿では、混乱する金融市場の中で特に日本と米国の株式市場に着目し、その変動をAI（人工知能）がどの程度までシミュレートすることができるのか検証するとともに、AIが金融市場における様々な場面で意思決定を行う際に有用なツールとなりうるものか考察する。仮に、AIが金融市場における意思決定において有用なツールとなるのであれば、例えば銀行、証券会社、保険会社などの法人営業やリテールの現場で、商品やサービスの契約に関わる説得あるいは交渉においてAIが支援ツールとして応用可能であることを示唆する。そのことに関しても考究していく。

## 1. 効率的市場仮説 (Efficient market hypothesis : EMH)

金融市場は、市場に関わる情報に関して常に効率的であり、いかなる情報も瞬時に取り込み市場の変動に反映されるとする仮説が効率的市場仮説である。つまり、効率的市場仮説によれば、金融市場の取引においては、いかなる情報を収集したとしても、それは無駄な行為となる。つまり、市場はそれらの情報を瞬時に取り込み市場価格に反映しているから、金融市場の参加者が情報を収集した時点で、その情報はすでに市場価格に織り込まれているのである。

効率的市場仮説は、2013年にノーベル経済学賞を受賞したシカゴ大学のユージン・ファーマ (Eugene F. Fama) が1960年代に博士論文の中で研究していた内容を公開したことで注目された<sup>2</sup>。効率的市場仮説では、多数の市場参加者が常に収益の安全性を評価分析し、新しい情報はランダムに市場に到達し、株価は新し

い情報によって瞬時に調整され、株価は全ての情報を反映しているとする。ファーマは、効率的市場仮説を「ウィーク」、「セミストロング」、「ストロング」の3段階に分類している。ここで、「ウィーク」は、取引資産の価格は過去の情報を全て反映しているから価格の変動はランダムウォークであり、過去の株価に含まれる情報から将来の株価を予測できないとしている。つまり、金融取引で広く認知されているテクニカル分析は無効であるとしている。次に、「セミストロング」は、「ウィーク」を含めて全ての公開情報を収集しても将来の株価は予測できないとする。つまり、証券アナリストなどの専門家によるファンダメンタル分析も無効であるとする。「ストロング」は、さらにインサイダー情報を収集しても将来の株価は予測できないとするものである。このように効率的市場仮説では、特定の手法によって株式市場から利益を得られることはないとするものであり、ファンドマネージャーなどの専門家の運用も否定されることになる。

一方、効率的市場仮説に対しては、様々な実証研究により批判も多い。例えば、行動ファイナンス理論では、投資家は必ずしも合理的な行動をとる訳ではなく、実体経済よりも株価が割高になるバブルの発生と崩壊に関して効率的市場仮説では説明できないとしている。また、株価の自己相関が観測されることは、「ウィーク」が必ずしも成立しないことを意味している。伊藤 (2007)<sup>3</sup> は、効率的市場仮説の論争が長年にわたって決着しないことに関してその理論と検証方法について整理している。その中で、効率的市場仮説が成立するのかしないのかの議論ではなく、過去のある時点に比べ、現在のこの時点では効率性が上がったかどうかという相対的な議論はできるかもしれないとしている。確かに、近年の株式市場では、コンピュータ取引が主流となり市場が情報を取り込むスピードが速くなり、効率的市場仮説に近い状態が形成されつつあるという指摘はなされている。例えば、Tshilidzi Marwala (2015) は、AIが効率的市場仮説に与える影響について指摘している。しかし、現実の市場参加者が常に合理的に行動をとる訳ではなく、時には感情的になることもあり、また依然として認知バイアスは存在するから効率的市場仮説が完全に成立することにはならないだろう。

本稿では、AIを用いたモデルによって株価指数のシミュレーションを試みる。もちろん、本稿でも効率的市場仮説の議論は考慮している。しかし、現在の様な混乱した金融市場では、あらゆる情報が効率的に市場価格に反映されることは困難であろう。また、株価の自己相関性はこれまでの研究結果から否定できない。本稿では、株価指数の価格だけを用いたモデルによってシミュレーションを行っている。効率的市場仮説では「ウィーク」に相当しシミュレーション自体が無効なものとされるが、ここでのシミュレーションの結果の評価によっては効率的市場仮説に対する反証の一つにもなりうる可能性がある。このような議論を踏まえた上で、本稿では以下の考察を進めていく。

## 2. 金融市場の現状

ここでは、AIモデルによる株価指数のシミュレーションを実施する前に混乱する金融市場の現状と市場を取り巻く環境の変化について概観する。

### 2.1. COVID-19 のパンデミックの推移

本稿では、World Health Organization (以下ではWHO) からCOVID-19のパンデミックに関する国際的なデータを取得し独自のプログラムによって集計した。Fig.2.1に日本のCOVID-19の新規感染者数と実質GDPを、Fig.2.2に米国のCOVID-19の新規感染者数と実質GDPの推移を示す。Fig.2.1からCOVID-19のパンデミックの波は繰り返され、2022年6月以降のオミクロン株による第7波では、感染者数が爆発的に増加していることが確認できる。第7波の感染者数は、これまでとは桁違いに大きなものであり、隔離を中



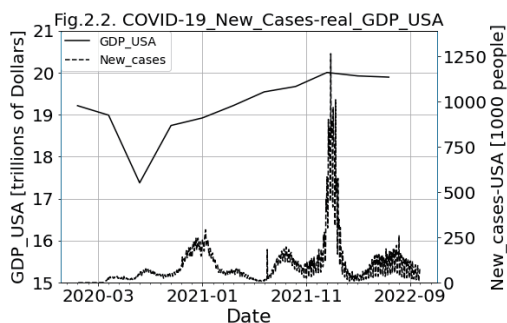
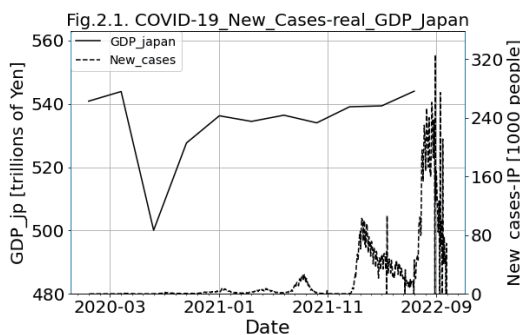
心とした感染対策の限界を示すものとなった。その一方で、コロナワクチンの摂取が進み、わが国では2022年9月7日時点で3回のワクチン接種率が64.9%となっている。感染した場合でも軽症となるケースが増加しており、感染者数の全数把握や感染者の隔離についても見直しが検討されている。また、パンデミック初期の2020年第一四半期はCOVID-19の新規感染者数に実質GDPは敏感に反応して大きく落ち込んでいるが、第7波では実質GDPは新規感染者数に反応していない。

## 2.2. GDPおよびマネタリーベースの推移

日本と米国の実質GDP（以下では、GDP）とマネタリーベースの推移をFig.2.3、Fig.2.4に示す。Fig.2.3、Fig.2.4から、日本、米国ともに、COVID-19の世界的なパンデミックによる影響によって2020年第一、第二四半期にかけてGDPは大きく落ち込み、共に2020年4-6月期に底をつけた。

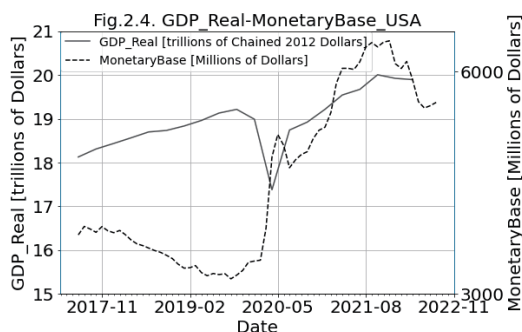
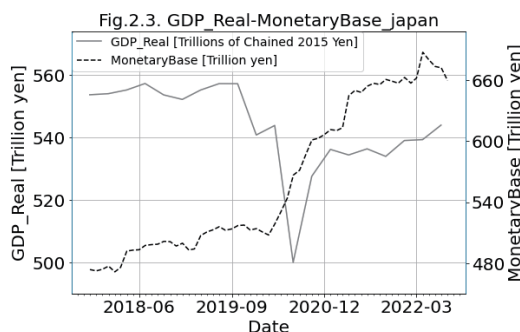
しかし、その後、日本、米国はともにCOVID-19に対する経済対策として個人や企業への現金給付や雇用対策などの施策を積極的に進め潤沢な資金供給を継続してきた。その結果、Fig.2.3、Fig.2.4に示されるように資金供給の実態を示す指標であるマネタリーベースは2020年5月以降、日本、米国ともに急速に拡大している。

日本のマネタリーベースは2022年9月時点で若干の減少傾向を示しているが、依然として高水準な状態を継続している。一方、米国では2021年12月頃から状況が一変した。Fig.2.4から米国では、実質GDPが2021年を通して回復し、2021年後半にはCOVID-19のパンデミック以前の水準を超えた。株式市場も加熱しダウ平均株価<sup>5</sup>は一時、史上最高値の36000ドルを突破した。一方、マネタリーベースは、2021年後半から減少へ転じている。さらに米国政府、FRBは、経済の底入れを確認するとともにインフレーションへの警戒を始め2022年5月には、FFレートを0.5ポイント引き上げ、同年9月までに3回の利上げを実施し金融引き締めへと一変させた。

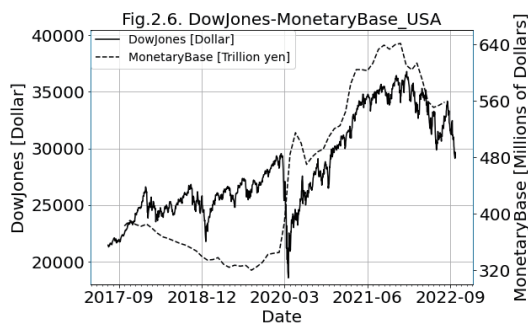
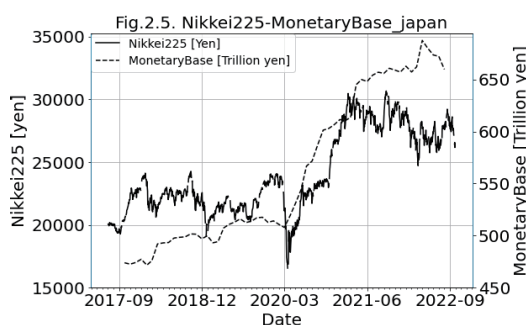


日本、米国の累積感染者数。単位：万人、2022年9月30日時点の“WHO-COVID-19-global-data”，日本の実質GDPは内閣府経済社会総合研究所、国民経済計算、国内総生産、実質季節調整系列。単位：兆円：米国のGDPは、Real Gross Domestic Product, U.S. Bureau of Economic Analysis, Gross Domestic Product [GDP], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. Units: Seasonally Adjusted Annual Rate, : 独自のプログラムで集計して作成。





日本のマネタリーベースは日本銀行、月間平均残高、米国は、Monetary Base, Board of Governors of the Federal Reserve System (US), Not Seasonally Adjusted. 筆者が独自のプログラムにより作成した。



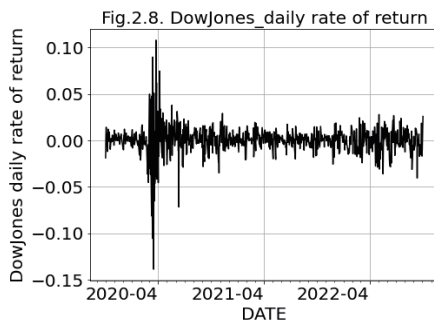
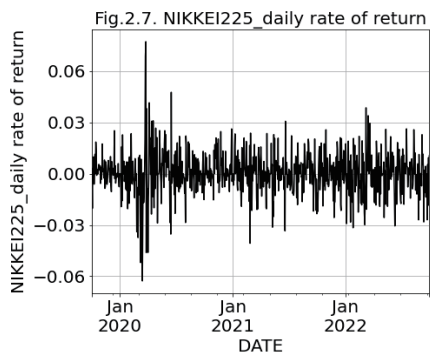
日経平均株価は、Nikkei Industry Research Institute Daily Close, ダウ平均株価は、S&P Dow Jones Indices Daily Close, retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. 筆者が独自のプログラムにより作成した。

### 2.3. マネタリーベースと株価指数の推移

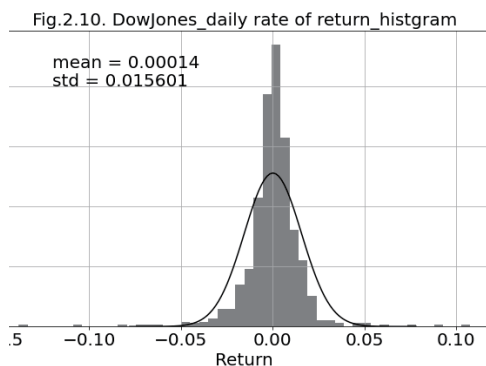
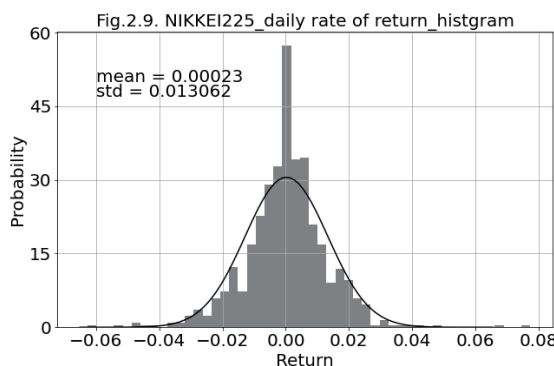
Fig. 2.5～2.6に日本と米国のマネタリーベースと株価指数の推移を示す。Fig. 2.5は、日本のマネタリーベースと日経平均株価<sup>6</sup>の推移である。Fig. 2.5からCOVID-19のパンデミックが明らかになった2020年2月には、世界経済の先行きが不透明となり株式市場は大幅に下落した。しかし、2020年4月以降は、潤沢な資金供給を中心とした経済対策によって株式市場は上昇に転じている。マネタリーベースは、2020年4月以降に急速に増加し2022年9月時点では若干の低下は見られるが依然として高水準な状況が続いている。

Fig. 2.6.は、米国における株価指数とマネタリーベースの推移である。日本の場合と同様に、2020年4月以降は、マネタリーベースの急拡大に牽引され米国の株価指数は上昇に転じた。また、米国の場合は、新型コロナウイルスワクチンの接種が進み、正常な社会経済活動への復帰が早かったこと、また、GAF Aに代表されるICT系企業は、COVID-19のパンデミックが進む中で、テレワークや巣籠もり需要など新たな市場を開拓して業績を拡大させるなど、米国特有の経済構造によって株式市場が下支えされた。この結果、2022年1月3日には、ダウ平均株価は3万6585ドルと史上最高値を更新した。しかし、2021年末から米国のマネタリーベースは減少に転じている。Fig. 2.7、Fig. 2.8に日経平均株価とダウジョーズ平均株価の日次の対数収益率<sup>7</sup>の変化を示す。Fig. 2.7、Fig. 2.8からCOVID-19のパンデミック初期である2020年3月頃は、日経平均株価、ダウ平均株価ともに日次の対数収益率の変動が大きくなっており、日米ともに株式市場が混乱していたことが分かる。2020年第二四半期以降は、日米ともに日次の対数収益率の変動は落ち着き

を見せていたが、2022年3月以降は金融市場の混乱とともに日次の対数収益率の変動が大きくなりつつある。Fig.2.9、Fig.2.10に日経平均株価、ダウ平均株価の日次の対数収益率のヒストグラムを示す。Fig.2.9、Fig.2.10からCOVID-19のパンデミック以降の数収益率の変動は日本より米国の方が大きいことが分かる。



データはFig.2.5, Fig.2.6と同じ。筆者が独自のプログラムから作成した。



データはFig.2.5, Fig.2.6と同じ。日本銀行が公表しているマネタリーベース、日本経済新聞社、“日経平均株価”

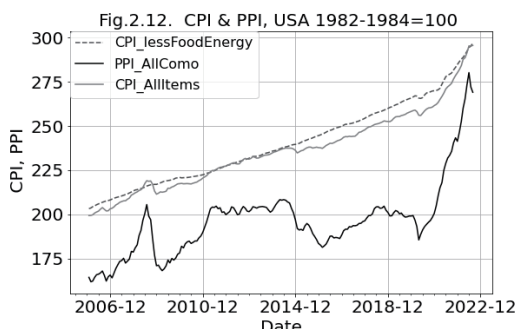
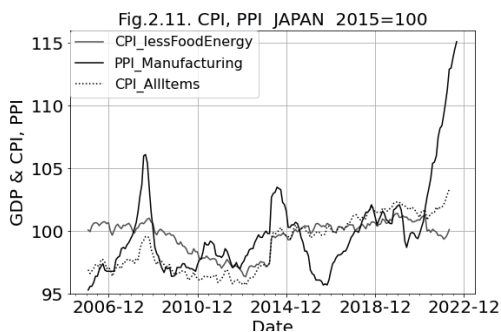
Board of Governors of the Federal Reserve System (US), Monetary Base “Dow Jones Averages”の日足、終値データから筆者が独自のプログラムにより作成した。

## 2.4. 日本と米国におけるPPIとCPIの推移

Fig.2.11、Fig.2.12に日本と米国における生産者物価指数PPIと消費者物価指数CPIの推移を示す。日本、米国ともにCOVID-19のパンデミック初期である2020年前半は、Fig.2.3、Fig.2.4が示すように実質GDPは落ち込み、経済活動は低調となり多くの産業で生産活動が制限された。その結果、Fig.2.11、Fig.2.12が示す通りPPIは低下傾向を示していた。しかし、2020年後半以降は、日本、米国ともに経済活動は徐々に回復の兆しを見せPPIは急速に上昇に転じている。背景としては、生産活動の再開による需要が回復してきたことと、その一方で経済活動が完全に戻っていなかったため供給が不足していたことがある。他方、CPIは日本と米国で異なる状況が見られた。米国では、COVID-19のパンデミック初期こそCPIは若干落ち込んでいたが、その後は堅調に上昇傾向を示しており、特に2022年に入ってから急速に上昇している。

また、米国の場合は、2020年以降もCPIがPPIを上回るペースで急上昇し、PPIの上昇分をCPIが吸収していることを確認することができる。つまり、生産者のコスト増を最終消費財へと転嫁できているのである。

Fig. 2.11から日本の同時期のPPI、CPIを概観するとPPIは米国と同様に急速な上昇となっているが、CPI（総合指数：全ての最終消費財）は2021年以降になってようやく緩やかな上昇を示している。特に2022年2月24日にロシアがウクライナへ侵攻を始めたことで、エネルギーや小麦をはじめとした食品など様々な品目で国際的な物流に支障が出ており、取引価格の上昇につながっている。日本銀行が公表した2022年8月の企業物価指数は速報値で115.1（2020年平均=100）と、前年同月比9.0%上昇した。前年同期の水準を18ヶ月連続で上回った。しかし日本の場合、Fig. 2.11から2022年以降もエネルギー、食品を除くコアコアCPIは、ほとんど上昇していない。2021年に国内の携帯電話料金が大幅に引き下げられた特殊要因はあるものの、日本ではPPIの上昇分をCPIに転嫁できていないことを意味している。企業のコスト増加を最終消費財へ価格転嫁できていないのである。2022年8月の消費者物価指数は、変動の大きい生鮮食品を除くコア指数が102.5となり、前年同月比2.8%上昇した。また、生鮮食品とエネルギーを除くコアコア指数は1.6%上昇した。しかし、欧米に比較してその上昇幅は低い。日本銀行の目標としているコアCPI2%は単月ベースでは達成したが、継続的な2%の維持と経済を回復軌道に乗せるために日本銀行は金融緩和政策を維持する姿勢を明らかにしている。



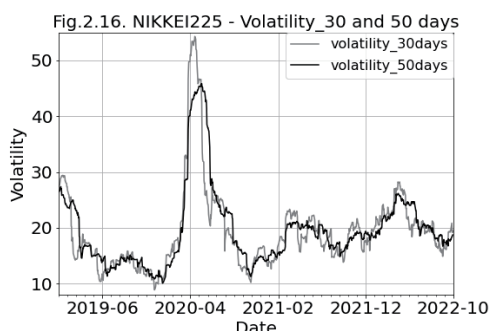
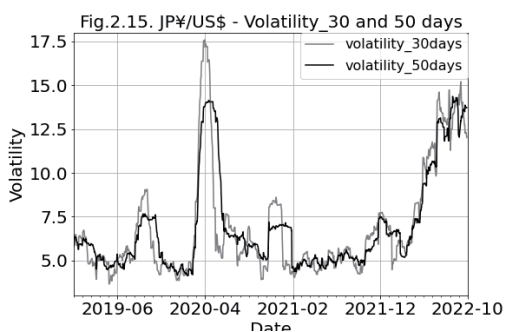
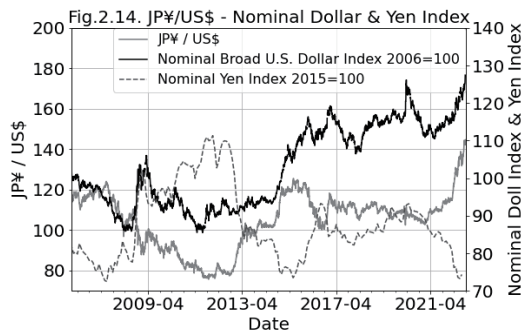
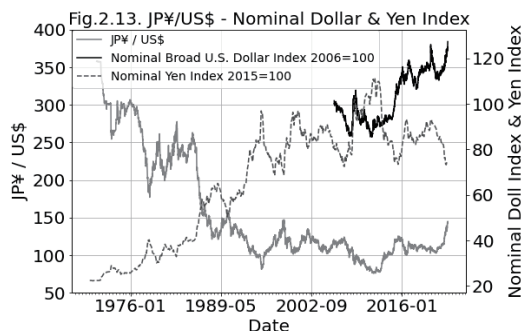
PPI: 日本は日本銀行の国内企業物価指数から、CPIは総務省の消費者物価指数（総合指数、生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数）、米国のPPI、CPIは、PPI: U.S. Bureau of Labor Statistics, Index 1982=100, Not Seasonally Adjusted CPI; U.S. Bureau of Labor Statistics, Consumer Price Index for All Urban Consumers: All Items in U.S. City Average, U.S. Bureau of Economic Analysis, Personal Consumption Expenditures Excluding Food and Energy. 筆者が独自のプログラムにより作成した。

## 2.5. 金利差とドル/円為替レート

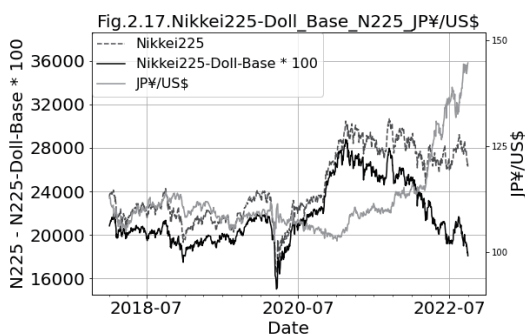
日本と米国の金利差は、両国の金融政策が逆転し拡大を続けている。この結果、ドル/円為替レートは大幅な円安へ動いている。Fig. 2.13は、ドル/円為替レート、ドルインデックス、円インデックスの長期の推移を示したものである。一方、Fig. 2.14は、ドル/円為替レート、ドルインデックス、円インデックスの短期の推移を示している。

Fig. 2.13からドル/円為替レートは、長期的には円高に推移してきたが、ドルインデックスの推移を見るとドルが直近の10年間は強くなっていることが分かる。一方、円インデックス<sup>8</sup>は、2010年頃までは強かったが、その後は一進一退の状態が続いている。Fig. 2.14から短期的には、ドルインデックスが強くなっている一方で、円インデックスは2020年頃から弱くなっている。2022年3月頃からロシアのウクライナ

侵攻など地政学的リスクが高まったことによりドルが買われ、ドル／円為替レートは20年ぶりに1ドル140円を超える円安水準となった。その後2022年10月には、日米の金融政策の逆行によって金利差はさらに拡大し24年ぶりの1ドル146円台を超える円安水準になっている。つまり、地政学的リスクと金利の上昇によりドルが買われる一方で、金融緩和の継続により円が売られている。インフレーションの抑制のため金融引き締め政策を鮮明にしている米国と引き続き金融緩和を継続する日本との間の金利差がさらに拡大し、ドル／円為替レートは大きく円安に動いている。Fig.2.15はドル／円為替レートのヒストリカルボラティリティ（historical volatility：以下ではHV）<sup>9</sup>、Fig.2.16は日経平均株価のHVを示したものである。HVの計算期間は30日および50日とした。ドル／円為替レートが急速に円安方向に動いた2022年3月以降、HVが急速に高まっていることが確認できる。一方、日経平均株価は2020年3月頃はCOVID-19のパンデミックによりHVが急上昇しているが、急速な円安が進んでいる2022年3月以降はドル円為替レートとは異なりHVは落ち着いた動きとなっている。しかし金融市場が混乱している現状で今後のHVの急激な変化が予想される。Fig.2.17にドルベースの日経平均株価の推移を示す。Fig.2.17から2022年3月以降の急速な円安の進行によりドルベースの日経平均株価は、円ベースの日経平均株価を大きく上回るペースで下落しており、2022年9月時点では、COVID-19のパンデミックによって急落した2020年3月の水準を目前としている。



ドル円為替レート, Board of Governors of the Federal Reserve System (US), Japanese Yen to One U.S. Dollar, Not Seasonally Adjusted, Daily, Noon buying rates in New York City for cable transfers payable in foreign currencies.; 円インデックス, 日本銀行, 名目実効為替レート(円インデックス); Nominal Broad U.S. Dollar Index, Board of Governors of the Federal Reserve System (US), Index Jan 2006=100, Not Seasonally Adjusted, Daily, retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. 筆者が独自のプログラムにより作成した。



データはFig.2.5, Fig.2.6, Fig.2.13と同じ。筆者が独自のプログラムにより作成した。

### 3. AI 株価指数予測モデルによる日米株価指数のシミュレーション

#### 3.1. AI 株価指数予測モデルとシミュレーションの概要

ここでは、AIを用いた株価指数のシミュレーションを行い、現在の株価指数の変動を検証してみることにする。小林稔 (2021)<sup>10</sup> では、ディープラーニング<sup>11</sup> を用いた「AI 株価指数予測モデル」<sup>12</sup> を独自に構築し、日経平均株価の実験的なシミュレーションを試みている。本稿では、最新の株価指数を用いて、「AI 株価指数予測モデル」に改良を加えて日経平均株価、ダウ平均株価の価格変動をシミュレートする。日米を代表する株価指数をシミュレートして株価指数の変動を検証するとともに「AI 株価指数予測モデル」の有効性を評価する。本稿で再構築する「AI 株価指数予測モデル」は、生物の脳を構成する神経細胞であるニューロンを人工的に模倣したパーセプトロンを多層にネットワーク化したディープラーニングを用いている。時系列データ処理に特化したLSTM層<sup>13</sup>を2層、全結合層<sup>14</sup>を5層として構成した。モデルの構築および分析には、Googleが開発した機械学習用のライブラリーである tensorflow、ニューラルネットワークのライブラリー keras を使用した。なお本稿では、議論の焦点を明確にするため株価指数だけを入力データとした簡易なモデルをプログラミングした。本稿で構築したモデルの構成を Fig.3.1. に示す。

Fig.3.1-A AI 株価指数予測モデルの構成

以下の図で、None はデータ数による、10は10期前までのデータを使用

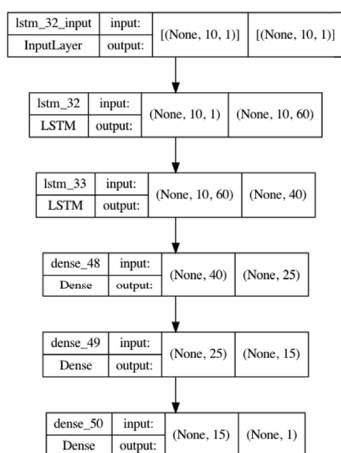
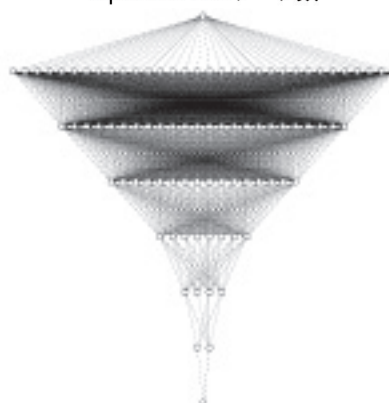


Fig.3.1-B AI 株価指数予測モデルの概念図

Input: 1×10×データ数



Output: 1×データ数

Fig. 3.1. 本稿で構築したAI 株価指数予測モデルの構成 (筆者作成)



### 3.2. 日米の株価指数のシミュレーション

「AI株価指数予測モデル」では、モデルの入力データである株価指数の原データをそのまま使用するのではなく、まず株価指数のデータの対数を取った後、当該時点より1期前のデータとの差分を計算する。つまり、対数を取った後に1期前のデータとの差分を算出すれば、(式3.1)に示す様にその数値は対数変化率となり近似的に株価指数の日次の収益率となる。さらにその差分のデータに正規化の処理を行った。つまり、各データと最小値の差分を最大値と最小値の差分で除した数値を算出してそのデータを分析に用いている。

$$\log[X_t] - \log[X_{t-1}] \doteq \frac{X_t - X_{t-1}}{X_{t-1}} \quad \dots (3.1)$$

したがって、「AI株価指数予測モデル」は  $t$  時点の正規化した株価指数の収益率を  $t$  時点より1~10期前の正規化した株価指数の収益率により予測する。より具体的には、 $t$  時点と  $t-1$  時点の正規化した株価指数の収益率は、 $t-1$  時点と  $t-2$  時点の正規化した株価指数の収益率、 $t-2$  時点と  $t-3$  時点の正規化した株価指数の収益率、…… $t-10$  時点と  $t-11$  時点の正規化した株価指数の収益率により推測される。 $t$  時点より1~10期前のそれぞれの正規化した株価指数の収益率から予測される正解が、 $t$  時点における正規化した株価指数の収益率である。設定した学習期間の全てのデータについてそれぞれ正解を与えて「AI株価指数予測モデル」に学習させる。ここでは、「AI株価指数予測モデル」の学習期間を2010年1月~2022年4月とし、学習済のモデルに2010年1月~2022年10月3日のデータを与えて、2022年4月~2022年10月3日の正規化した株価指数の収益率を予測する。さらに、予測した株価指数の収益率から株価指数を逆算して株価指数の予測値を算出する。したがって、「AI株価指数予測モデル」によって予測した株価指数と実際の株価指数のデータから、モデルの誤差や予測の一致の程度を評価指標として算出することができる。

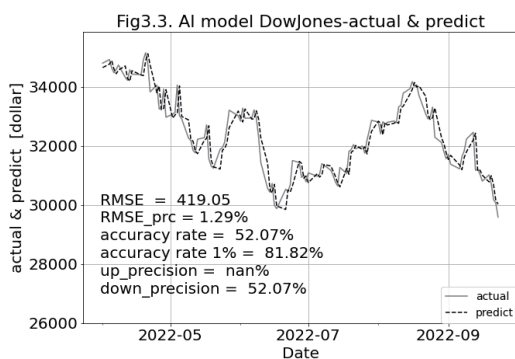
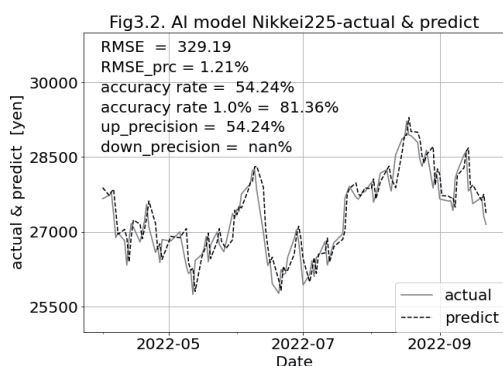
ここでは、株価指数のデータとして日経平均株価、ダウ平均株価の日次データである日足終値を用いた。「AI株価指数予測モデル」のシミュレーションの結果を Fig. 3.2~Fig. 3.3に示す。Fig. 3.2~Fig. 3.3から、株価指数の予測値は、完全とは言えないまでも概ね実際の株価指数の動きを捉えている。「AI株価指数予測モデル」の予測値と実際の数値との誤差をRMSE (二乗平均平方根誤差)<sup>15</sup> で評価すると日経平均株価、ダウ平均株価でそれぞれ、1.21%、1.29%であった。一方、「AI株価指数予測モデル」が予測した株価指数の上昇あるいは下落が、実際の株価指数の上昇あるいは下落とどの程度一致しているかという指標である正解率を算出した。なお、ここで用いる評価指標を Table 3.1にまとめた。正解率 (accuracy) とは、上昇の場合は、上昇あるいは上昇しないと予測した回数に対する、予測通りに上昇した回数と予測通りに上昇しなかった回数の合計の比である。同様に、下落の場合は、下落あるいは下落しないと予測した回数に対する、予測通りに下落あるいは予測通りに下落しなかった回数の合計の比である。上昇か下落の2つの状態しかない場合は、上昇しなかった回数と下落する回数は等しくなるが、株式市場では値動きのない状態や条件によってはいずれの状態にも属さない状態を取りうる可能性があるため、上昇しなかった場合は必ずしも下落することではないことに注意されたい。同様に、下落しないことも上昇することとは必ずしも等価ではない。正解率の定義は Table 3.1の Accuracyの式の通りである。つまり、次の期の株価指数が上昇するか下落するかを予測した総合的な評価を正解率によって行う。

一方、株価指数が上昇すると予測した回数に対する実際に株価指数が上昇した回数の比率が上昇の適合率である。同様に株価指数が下落すると予測した回数に対する実際に株価指数が下落した回数の比率が下落の適合率である。適合率の定義は、Table 3.1の Precisionを参照されたい。適合率は、ランダムの場合は確率的に50%となるから「AI株価指数予測モデル」の適合率が50%を超えれば、同モデルに優位性を認めることができる。



今回のモデルでは正解率は、日経平均株価、ダウ平均株価でそれぞれ、54.2%、52.1%であった。また、上昇の適合率は、日経平均株価、ダウ平均株価でそれぞれ、54.2%、算出不能であり、下落の適合率は日経平均株価、ダウ平均株価でそれぞれ、算出不能、52.1%であった。日経平均株価の上昇の適合率およびダウ平均株価の下落の適合率は50%を超えており、日経平均株価の場合は上昇、ダウ平均株価の場合は下落に関して「AI株価指数予測モデル」の優位性が認められた。ただし、この結果には注意が必要である。つまり、日経平均株価の正解率と上昇の適合率が等しく、またダウ平均株価の正解率と下落の適合率が等しい。これは、データを確認してみると日経平均の場合は、予測を行った2022年4月から10月までの間で、予測値である株価指数の日次の収益率は常にプラスの値であり、ダウ平均株価は常にマイナスの値となっていた。Fig.3.2, Fig.3.3を見るとこの期間は、日経平均株価の場合は高値切り上げ安値切り上げの上昇トレンドであり、一方、ダウ平均株価の場合は高値切り下げ安値切り下げの下降トレンドであることが分かる。つまり、モデルの予測も両市場の株価指数のトレンドにしたがい、日経平均株価の場合は常にプラスの収益率を、ダウ平均株価の場合は常にマイナスの収益率を予測していたと理解することができる。このため、日経平均株価は常に上昇を予測していたため正解率と上昇の適合率が等しい値となり、またダウ平均株価の場合も常に下落を予測していたため正解率と下落の適合率が等しい値となったのである。また、それぞれが反対の予測である上昇と下落をしていないため日経平均株価の場合は下落の適合率が、ダウ平均株価の場合は上昇の適合率が算出不能となっていたのである。しかし、正解率は両指標とも50%を超えており予測については有効性が認められた。さらに、日次の収益率で1%以上、つまり1%以上の上昇あるいは下落を予測した場合の正解率を見てみると、Fig.3.2, Fig.3.3から日経平均株価の場合は、81.4%、ダウ平均株価の場合は、81.8%と相当に高い数値となっている。両指標とも1日で1%以上の大幅な上昇と下落については、極めて高い正解率となっており今回のモデルの有効性を改めて確認する結果となっている。

以上のように、「AI株価指数予測モデル」による株価指数のシミュレーションでは、Fig.3.2, Fig.3.3から分かるようにRMSEが両指標とも1.2%程度であることから予測値は実測値を概ねトレースしており、株価指標の変動の方向性を確認することができた。また、日次で1%を超える大幅な上昇や下落についてはかなり高い確率で予測することができた。今回のモデルは、前日までの10日間の株価指数のデータで当日の株価指数の収益率を予測するものである。このように短期の株価指数の変動を推測することに限定すれば、株価指数だけを用いたAIシミュレーションにおいても株式市場を分析するための有効なツールとして活用することが可能であると考えられる。ただし、使用するモデルの特性や分析期間における社会経済環境をよく理解しておくことが必要である。



データはFig.2.5, Fig.2.6と同じ。筆者が独自のプログラムから作成した。

Table. 3.1 モデルの評価指標

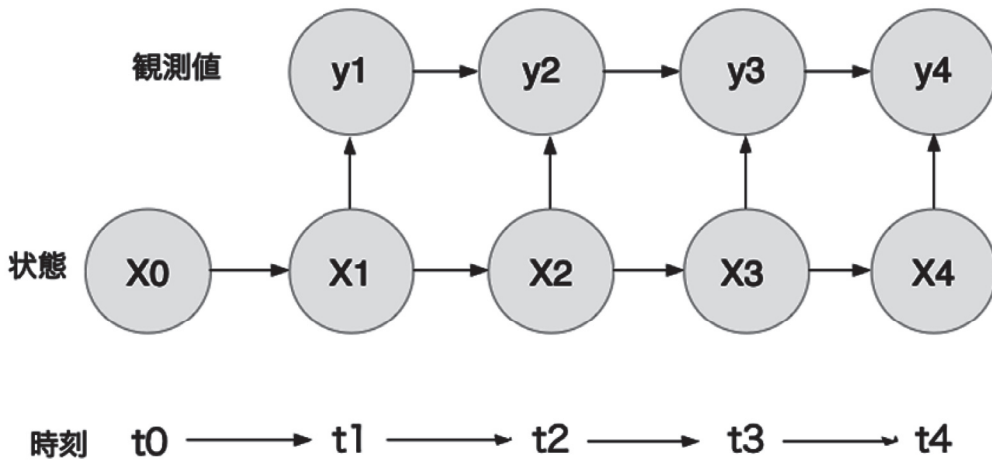
		実際の結果	
		Positive	Negative
予測結果	Positive	TP(True Positive)	FP(False Positive)
	Negative	FN(False Negative)	TN(True Negative)
		Accuracy(正解率) = $\frac{TP+TN}{TP+FP+FN+TN}$	
		Precision(適合率) = $\frac{TP}{TP+FP}$	
		Recall(再現率) = $\frac{TP}{TP+FN}$	
		Specificity(特異率) = $\frac{TN}{TP+TN}$	

## 4. 状態空間モデルを用いた株価指数の分析

### 4.1. 状態空間モデルの概要

ベイズ統計学を用いた状態空間モデルは、時系列の多様な問題に適用されている。ここでは、3.で評価した「AI株価指数予測モデル」と比較するため、株価指数のデータだけを用いた状態空間モデルを構築して日米の株価指数をシミュレートする。状態空間モデルは、Fig.4.1に示すように時系列の事象の状態を状態方程式で表現する。状態方程式では、現在の状態は、過去の状態に確率的な変動が加わることで表現される。またデータの観測者が実際に観測する観測値は、各時点における状態に確率的な変動が加わることで得られる。ここでは、(式4.1)に示すように、 $t$  時点と $t-1$ 時点の株価指数の差分が、 $t-1$ 時点と $t-2$ 時点の株価指数の差分に確率的な変動が加わったものと表現する状態空間モデルを構築した。つまり、(式4.1)に示すように、左辺に示される $t$  時点と $t-1$ 時点の株価指数の差分は、右辺に示される $t-1$ 時点と $t-2$ 時点の株価指数の差分に確率的な変動が加わった状態モデルとして表現される。さらに(式4.1)から(式4.2)が得られる。(式4.2)は状態を表す状態モデルであり、(式4.4)は状態モデルから観測値を得るための観測モデルである。なお、(式4.3)(式4.5)で示される $\sigma_t$ ,  $\sigma_y$ は、条件付き確率密度関数である。なお、今回の分析では、(式4.1)から(式4.2)の株価指数のデータとして株価指数の対数値を用いている。したがって、(式4.1), (式4.2)の株価指数の差分は、株価指数の1期前からの収益率となる。

Fig.4.1. 状態食うインモデル



$$(\mu_t - \mu_{t-1}) = (\mu_{t-1} - \mu_{t-2}) + \sigma_t \quad \dots (4.1)$$

$$\mu_t = (2 \times \mu_{t-1} - \mu_{t-2}) + \sigma_t \quad \dots (4.2)$$

$$\sigma_t \sim \text{Normal}(0, s_{-t}) \quad \dots (4.3)$$

$$y_t = \mu_t + \sigma_y \quad \dots (4.4)$$

$$\sigma_y \sim \text{Normal}(0, s_{-y}) \quad \dots (4.5)$$

#### 4.2. MCMCによる状態空間モデルの解法

前節で説明したモデルの各パラメータを推計するには、ベイズの定理によって、設定したパラメータの事前分布から事後分布を求める必要がある。例えば、事後分布確率を  $p(\theta/Y)$  とするとベイズの定理から事後分布、事前分布、尤度の確率の関係は、(式4.6)、(式4.7) のようになる。したがって、ベイズ推定による予測値は、(式4.8) で表現される。しかし、事前分布と尤度の確率分布から求めた複雑な事後分布の積分計算は極めて困難な作業である。そこで、事後分布を求めるために複雑な積分計算を行うのではなく、事後分布に従う乱数をマルコフ連鎖モンテカルロ法 (Markov Chain Monte Carlo: MCMC、以下ではMCMC) を用いてサンプリングする方法が使われている。

$$p(y/Y)p(Y/\theta) = p(y/\theta)p(\theta/Y) \quad \dots (4.6)$$

$$p(\theta/Y) \propto p(Y/\theta) \quad \dots (4.7)$$

$$p_{\text{predict}}(y/Y) = \int p(y/\theta)p(\theta/Y) d\theta \quad \dots (4.8)$$

本稿で構築したモデルのシミュレーションにおいてもMCMC法を用いた。実際のモデルにMCMC法を実装するためには、事後分布を表現する数式を導出して、そのアルゴリズムをプログラミングすることによりコンピュータで計算する必要がある。このプロセスを支援するためのツールとして確率的プログラミング言語 (Probabilistic Programming Language) がある。本稿では、確率的プログラミング言語として Stan<sup>16</sup> を使用した。実際には、python 上でStanを実装したpystanを使用してプログラミングとサンプリン

グを行った<sup>17</sup>。(式4.2)から(式4.5)で表現されるモデルをpystanで実装して、日経平均株価、ダウ平均株価のデータからMCMC法によりサンプリングすることでシミュレーションを行った。なお、MCMC法に必要な事前分布は、事前に仮定することができないため無情報事前分布<sup>18</sup>を用いている。またMCMC法の実行に必要な設定は次の通りである。

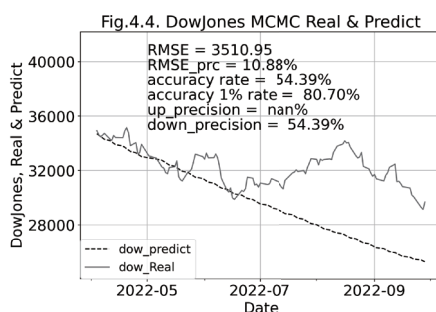
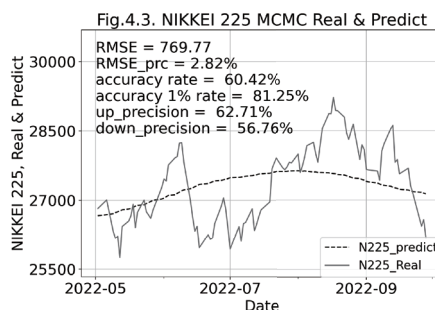
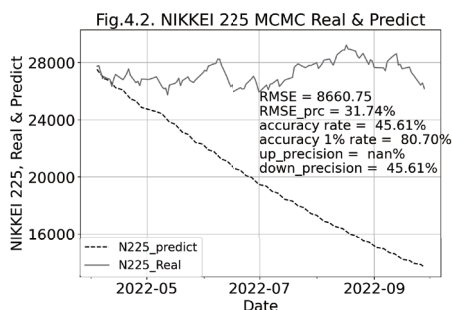
繰り返し数 (iter)<sup>19</sup> : 2000回  
バーイン期間 (warmup)<sup>20</sup> : 300回  
間引き (thin)<sup>21</sup> : 設定なし  
チェーン (chains)<sup>22</sup> : 4

### 4.3. 状態空間モデルの分析結果

MCMCによってサンプリング抽出した結果をFig.4.2～Fig.4.4に示す。ここでは、先に示した通り、サンプリング回数 (iter) は2,000回、ウォーミングアップ (warmup) 300回を1セットとしてこれを4回繰り返している (chains)。今回使用したデータは、2010年1月1日から2022年4月1日までの日経平均株価、ダウ平均株価の日足データを用いており、それぞれデータ数は3,123個である。この3123個のデータそれぞれについて2,000回を4セット計8,000回サンプリング<sup>23</sup>している。ただし、最初の300回はウォーミングアップとしているため実際にサンプリング抽出したのは6,800回となる。サンプリングの結果、Rhat<sup>24</sup>の値は、主なパラメータで概ね1.1以下であり収束していることが確認できた。Fig.4.2, Fig.4.3, Fig.4.4は、2022年4月1日から2022年10月3日までの(式4.2)、(式4.4)の状態空間モデルから算出した日経平均株価、ダウ平均株価の予測値と実際の株価指数を示したものである。(式4.2)、(式4.4)の状態空間モデルで表現した予測値は若干の誤差はあるものの概ね一致していることが分かる。RMSE (二乗平均平方根誤差) は、2022年4月1日から同年10月3日までの予測期間で日経平均株価は、31.7%、ダウ平均株価は、10.9%であった。Fig.4.2を見ると分かるように状態空間モデルの場合は、直近のトレンドをそのまま継続する傾向が強い。つまり、直近が下降トレンドであれば、その後も下落を続け、上昇トレンドであれば上昇を継続する傾向が見られる。Fig.4.2で日経平均株価は、予測直前のトレンドが下降トレンドであったため予測開始後もそのまま下落を続ける予測を継続している。例えば、学習期間を2010年1月1日から2022年5月1日として予測開始を1ヶ月遅らせた場合のシミュレーション結果がFig.4.3である。Fig.4.3の予測期間の直前は、日経平均株価がほぼ横バイのトレンドであったためFig.4.3の予測結果は、概ね実測値をトレースしておりRMSEは10.9%にまで改善している。

次に、翌日の株式指数の予測値が上昇あるいは下落した場合に、実際に観測される株式指数が上昇したか下落したかを正解率 (accuracy) から評価する。まず、日経平均株価の正解率は、Fig.4.2から45.6%であり、予測期間を5月からとしたFig.4.3では、60.4%であった。ダウ平均株価の場合はFig.4.4から54.4%であった。Fig.4.2のケースでは、50%を下回っているもののFig.4.3, Fig.4.4では50%を上回り上昇か下降かを予測することに対して一定の有効性が確認できる。さらに、前日より1%以上の上昇または下落を予測した場合の正解率は、Fig.4.2で80.7%、Fig.4.3で81.3%、Fig.4.4で80.7%となっており、前日から1%以上の大幅な上昇あるいは下落に限ればかなり高い正解率となっており今回の状態空間モデルを予測に使うことの有効性を再確認することができた。状態空間モデルは、自然科学などで広く利用されているモデルである。今回のように経済的な変動を分析する際にも、比較的に大きな方向性を把握するには有効である。また、前述のように直前のトレンドの影響を強く受けるため、Fig.4.2で確認できるように短期的な予測に対して有効に活用できる手法である。しかし、RMSEの値からディープラーニングなどのAIを用いたモデルと比較すると誤差が大きくなる傾向がある。ただ、AIの場合は、モデル自体が学習を行うため、原因と結果の

因果関係がブラックボックスになってしまい問題の構造を理解することが難しい。一方、状態空間モデルの場合は、モデルの構造によってはパラメータなどを推定し分析することで因果関係について考察することができるという特徴がある。ちなみに日本の天気予報では、数値予報の結果から天気予報を導出するガイダンスと言われる過程で、AIを用いたニューラルネットワークと常態空間モデルが、用途によってそれぞれ使い分けられている。今回の結果から、モデルの特性と分析期間における経済環境などをよく理解することによって、状態空間モデルは株価指数の分析に有効に機能すると考えられる。



## おわりに

本稿では、COVID-19やロシアによるウクライナ侵攻など非正常な環境の変化によって混乱する社会経済の動きについて、特に金融市場に焦点を当てて現状の分析を試みた。また、混乱する金融市場の変動について、特に日本と米国の株式市場に着目し、AIおよび常態空間モデルを用いたシミュレーションを行って、AIや常態空間モデルが混乱する株式市場の変動をどの程度まで予測可能であるか実験的に検証した。その結果、株価指数のデータだけを用いた簡易なモデルであってもAIおよび常態空間モデルは、ある程度の誤差はあるものの、短期における予測には適用可能であることが分かった。特に、株式市場が上昇あるいは下落といった一定のトレンドを維持している期間では、予測の正解率は高くなる傾向があり、さらに日次の収益率が1%以上を予測する場合は、AIおよび常態空間モデルともに正解率は80%を超える高い数値となった。もちろん、実際の株式の取引にすぐに応用できるものではないが、数日間の短期であれば、AIや常態空間モデルによる予測によってある程度の方向性は把握できるだろう。また、今回は株価指数のデータだけを用いた簡易なモデルとしたが、モデルの構造や入力に使用するデータを工夫することでよ



り精緻なシミュレーションを実施できる可能性がある。

以上のように、AIシミュレーション・モデルは、現在の混乱する株式市場における意思決定に際して有用な情報を提供する分析ツールとして利用可能であると考えられる。同時にこの結果は、銀行、証券会社、保険会社などの法人営業やリテールの現場において、商品やサービスの契約に関わる説得あるいは交渉の場面でAIが有用な支援ツールとなることを示唆するものである。また、金融取引における様々な説得や交渉においてもデータや適切な条件を設定することでAIを活用する可能性があることを包含している。その意味で、本稿は説得交渉学におけるAIの応用可能性を示す基礎研究の一つであると考えている。今後は、金融取引における具体的な説得や交渉のケースを設定しその検証を行っていききたい。

※本研究はJSPS科研費 JP 20K01948の助成を受けたものである。

This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP20K01948

(注)

- 1 2013年のノーベル経済学賞は、Famaの提唱した「効率的市場仮説」、Shillerの「行動ファイナンス」、そしてHansenの‘Generalized Method of Moments’ (GMM)が受賞した。Shillerは、過去の株価と配当の長期的な関係を調べると株価の変動性が高く「効率的市場仮説」は妥当ではないと指摘しており、正反対の仮説でそれぞれノーベル経済学賞を受賞した。
- 2 Fama, Eugene (1965). “The Behavior of Stock Market Prices”. *Journal of Business*. 38: 34–105., Fama, Eugene (1970). “Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work”. *Journal of Finance*. 25 (2): 383–417. など。
- 3 伊藤幹夫, 「効率的市場仮説をめぐる論争はなぜ決着しないのか」, 『三田学会雑誌』第100巻3号, pp.793-813, 慶應義塾経済学会, 2007。
- 4 Tshildzi Marwala (2015). “Impact of Artificial Intelligence on Economic Theory”, arXiv:1509.01213.
- 5 本稿では、S&P Dow Jones Indices LLC が算出する Dow Jones Industrial Average をダウジョーンズ平均株価、ダウ平均株価、DowJones30と称している。
- 6 東証第一部上場企業から代表する225社を選出して、日本経済新聞社が算出する日本を代表する株価指数である。本稿では、日経平均株価、日経平均、日経225、グラフ中でNIKKEI225と称する場合があるがすべて同じものである。
- 7 株価や株価指数の分析では、原データの対数を取りその差分を対数収益率とすることが一般的である。対数の差分により計算された対数収益率は、原データから算出したパーセント収益率とほぼ同じ値になることが知られている。本稿では、日次の対数収益率を日次の収益率としている。
- 8 本稿では、円インデックスとして日本銀行が公表している名目実効為替レートを使用した。日本銀行の公式サイトによれば、実効為替レートは、特定の2通貨間の為替レートを見ているだけでは捉えられない相対的な通貨の実力を測るための総合的な指標であり、対象となる全ての通貨と日本円との間の2通貨間為替レートを、貿易額等で計った相対的な重要度でウェイト付けして集計・算出したものである。
- 9 標準偏差を基準にある一定期間の原資産の価格の変動を計算した指標である。ヒストリカルボラティリティーが高いほど価格変動リスクは高く、低いほど価格変動リスクは低いと判断する。
- 10 小林稔「新型コロナウイルスのパンデミックが株式市場に与えた変動の分析と検証—AI (人工知能) を用いた株価指数の実験的シミュレーション—」, 『和光経済』Vol.53 No.3 pp1-15, 2021年3月。  
小林稔「新型コロナウイルスのパンデミックが株式市場に与えた変動の分析と検証(その2) —AI (人工知能) を用いた日米の株価指数のシミュレーション分析—」, 『和光経済』Vol. 54 No.2・3 pp.47-62, 2022年3月。



- 11 ディープラーニング (Deep learning)、深層学習とも言う。多層の人工ニューラルネットワークによる機械学習の一つの方法である。コンピュータのハードウェアの急速な進化、インターネット普及拡大、ビッグデータの利用環境の整備などにより2012年頃からは急速に研究が活発となり第三次AIブームの中心的な技術である。
- 12 「AI株価指数予測モデル」は、筆者が構築した独自のモデルである。Python (ver.3.8) に、数値計算ライブラリーである numpy、データ解析ライブラリーである pandas、Googleが開発した機械学習用のライブラリーである tensorflow、ニューラルネットワークのライブラリーである keras、科学技術計算のライブラリーである scipyなどをインストールした環境でプログラミングされている。ディープラーニングによるモデルである。
- 13 Long Short Term Memory (LSTM): 時系列データおよびシーケンスデータの長期的な依存関係を学習するリカレントニューラルネットワークの一種である。LSTM層は、時系列データ処理に特化した層であり、過去のデータの情報を活用しながら次層へ信号を出力することができる。LSTM層を使用することにより株価指数のような時系列のデータ分析を最適化することができる。
- 14 全結合層とは、一般的なニューラルネットワークの層であり、入力と当該の層のパラメータとの内積を出力次元と同じ数だけ計算する。
- 15 Root Mean Squared Error : 2乗平均平方根誤差のこと。誤差を二乗平均してその平方根をとった値である。
- 16 Stan は、2012年頃より、Andrew Gelman, Bpb Carpenter, Daniel Lee, Ben Goodrich らを中心にGitHub上で開発が進められている確率的プログラミング言語である。
- 17 Stanは、推定計算のアルゴリズムにMCMC法の一つであるHMC (Hamiltonian Monte Carlo、以下ではHMC) の実装としてNUTS (No -U-Turn Sampler、以下ではNUTS) を使用する。
- 18 前提として何らかの事前分布を指定できない場合は、マイナス無限大からプラス無限大までの幅の広い連続一様分布を用いる。これを無情報事前分布という。
- 19 iter とは、乱数の発生個数のことである。収束のために必要な回数が設定される。
- 20 乱数発生の初期値の依存性を避けるために最初に発生した乱数を切り捨てる必要がある。この切り捨てる期間のことをバーイン期間 (warmup) という。
- 21 発生させる乱数の自己相関を避けるために指定した回数だけ乱数を発生させてその内の一つの乱数を選択する方法が間引き (thin) である。この指定する回数を thin で設定する。
- 22 発生させる乱数の自己相関を避けるために指定した回数だけ乱数を発生させてその内の一つの乱数を選択する方法が間引き (thin) である。この指定する回数を thin で設定する。
- 23 本稿では、MCMCの実行に、iter=2000, warmup= 300, thin=1, chains=4とした。したがって得られる乱数の数Mは、以下のように計算される。M = (2000-300)\*4 = 6800と計算できる。
- 24 Rhatは、MCMCが収束したかどうかを確認する指標の一つであり、MCMCサンプルの分散からパラメータごとに算出される。一般的に、この数値が1.1未満になると収束したとみなす。

## 参考文献

- 阿部誠 (2011). 「RFM 指標と顧客生涯価値:階層ベイズモデルを使った 非契約型顧客関係管理における消費者行動の分析」『日本統計学会誌』第41巻, 第1号, pp51-81, 9月.
- Aurélien Géron (2019). Hands-On Machine Learning with Scikit-Learn, Keras, and TensorFlow: Concepts, Tools, and Techniques to Build Intelligent Systems, O'REILLY.
- David Foster, Generative Deep Learning: Teaching Machines to Paint, Write, Compose, and Play, O'Reilly.
- 深尾光洋・大久保隆 (1982). 「内外金利体系の相互関連」金融研究, 第1巻第1号, 10月.

- 福井紳也 (2007). 「地域別確率的景気指数と地域間景気連動性 —状態空間モデルと LA-VAR による接近—」, 『産開研論集』第19号, pp1-15.
- 羽室行信・岡田克彦 (2017). 「個別銘柄の連動類似度グラフおよびグラフ研磨手法を用いた株価予測 Finding a group of stocks to be focused based on the similarity graph approach —Effectiveness of graph polishing in detecting a herd—」, 2017年度 人工知能学会全国大会 (第31回) 論文集.
- 木村武・中山興 (2000). 「為替レートのボラティリティと企業の輸出行動」日本銀行調査月報, 3月.
- 北村行伸 (2004). 「物価連動債の市場価格より得られる情報: 米国財務省物価連動債の評価」Discussion Paper No. 2004-J-7, 日本銀行金融研究, 2月.
- 加藤旺樹・穴田一 (2018). 「テクニカル指標による株式投資の戦略構築」2018年度人工知能学会全国大会 (第32回) 論文集.
- 久保拓弥 (2009). 「最近のベイズ理論の進展と応用 [1] 階層ベイズモデルの基礎」『電子情報通信学会誌』, 92(10), 881-885.
- 久保拓弥 (2009). 「簡単な例題で理解する空間統計モデル」, 『日本生態学会誌』59, pp187-196.
- 小林稔 (2022). 「内外金利差とドル/円為替レートの変動に関するAIシミュレーション分析」, 『和光経済』 Vol.55 No.1, pp23-39, 8月.
- 小林稔 (2021). 「新型コロナウイルスのパンデミックが株式市場に与えた変動の分析と検証—AI (人工知能) を用いた株価指数の実験的シミュレーション—」, 『和光経済』 Vol.53 No.3 pp1-15, 3月.
- 小林稔 (2022). 「新型コロナウイルスのパンデミックが株式市場に与えた変動の分析と検証 (その2) — AI (人工知能) を用いた日米の株価指数のシミュレーション分析—」, 『和光経済』 Vol.54 No.2・3 pp47-62, 3月.
- 小林稔 (2021). 「新型コロナウイルスのパンデミックが国内小売販売額へ与えた影響に関する分析—階層ベイズモデルを用いた地域および時間による変動の検証—」, 『和光経済』 Vol.54 No.1 pp1-24, 7月.
- 小林稔 (2019). 「AI時代の説得交渉に関する一考察」, 『説得交渉学研究』第11巻 pp15-30, 日本説得交渉学会, 12月.
- 松浦出・和泉潔・坂地泰紀・松島裕康・島田尚 (2019). 「インデックス投資が証券市場の価格形成に与える影響の分析」2019年度 人工知能学会全国大会 (第33回) 論文集.
- 南武志 (2005). 「内外金利差と為替レート」金融市場, 2005年2月号 pp6-9, 農林中金総合研究所.
- 宮崎邦洋・松尾豊 (2019). 「深層学習を用いた株価予測の分析 Stock Prediction Analysis using Deep Learning Technique」, 2017年度 人工知能学会全国大会 (第31回) 論文集.
- 森川浩司・捧保浩 (2010). 「階層回帰モデルとベイズ推定による POS データの分析」『日立 TO 技報』第16号, pp52-57.
- 中川慧・今村光良・吉田健一 (2017). 「株価変動パターンの類似性を用いた株価予測 Stock Price Prediction Using Similarity of Stock Price Fluctuation Patterns」, 2017年度 人工知能学会全国大会 (第31回) 論文集.
- 岡田克彦・羽室行信 (2017). 「株式市場における株価大崩落の兆し検知への挑戦 A challenge to obtain the crystal ball in the stock market —A candle chart based graph density」, 2017年度 人工知能学会全国大会 (第31回) 論文集.

# 人事担当者目線を確立するためのキャリア教育 ——大学ゼミにおける会社案内制作プログラムの実践例から——

山川 悟 (東京富士大学)

## Career education to establish the perspective of HR personnel From a practical example of a company brochure production program in a university seminar

Satoru YAMAKAWA (Tokyo-Fuji University)

### 相手目線から眺めると見えてくるものもある

大学生たちは就職活動を控えて、大いなる不安を抱いています。不安要因のひとつは、就職試験における合否判定基準の不鮮明さにあります。受験のように、ペーパーテストの点数が高ければ採用してもらえ  
るわけではありません。オーバースペックでも落とされることもあります。エントリーシートや面接の質  
問項目がいったい何を意図しているのか、文言通りに対応してよいのか、といった疑問も持っています。  
例えば「休日はどんなことをしていますか?」という質問に対し、どこまで正確に、どこまで具体的に答  
えればよいのか、そもそもこの回答が採用にどう影響するのか……そんなことでも悩んでしまいます。

「わが社の雰囲気マッチした人に来てもらいたい」「入社試験はお見合いみたいなもの」……そう言わ  
れても、対策を立てようがありません。結局この「波長が合う・合わない」の基準を知るためには、相手  
の立場から物事を見るしかないようです。

ところで読者の中には、学生時代に試験問題を自分で作ってみた経験を持つ人もいるかもしれません。  
その際、これまでよりはるかにその単元のポイントが理解できた、ということはなかったでしょうか。単  
に生徒の立場で勉強するのではなく、出題する側(先生)の立場から単元を捉えることにより、どこが重  
要で、どんな質問をすれば理解度を把握できるのかを認識できたからだと思われま。そしてこれはその  
まま、採用試験にも当てはまるのではないかと考えています。

このような問題意識から、東京富士大学ではこれまで、採用担当者と学生に分かれて質問の意図を考え  
させる面接ゲーム(「鬼面接官から内定を勝ち取れ!」)の開発や、近隣企業の経営者を訪問してインタビ  
ューを行い、その内容を踏まえて会社案内を作成するGMT(地元)企業訪問プロジェクトなどに努めてき  
ましたが、新型コロナウイルスの影響もあり、組織的で大掛かりな取り組みが難しい状況に陥りました。

そこで筆者は、少人数のプレ専門ゼミにおいて、採用担当者の目線から就職活動を考えてみるためのト  
レーニングの一環として、学生自らが会社案内を作成し、他の学生をリクルートする会社説明会のシミュ  
レーション講義を行うことにしました(2021年5月、2022年5月の2回/対象はいずれも大学2年生)。本  
稿では、その講義の進め方と結果、狙いなどについて解説していきます。

## 企業への理解と関心を生み出す切り口を議論する

まず、キャリア支援部から過去の求人票と会社案内を受講者数分借りてきて、ゼミ生にランダムに配布しました。

学生はそれぞれ、偶然あてがわれた企業のどこに魅力を感じるかを探していきます。おそらく B to B (法人向け) 企業の中には見たことも聞いたこともない社名であったり、その事業領域の存在すら知らなかったりする例も多かったはずですが。会社案内に記載された内容は、事実情報ではなく脚色・拡大表現されているケースもあります。例えば、事業領域が「住まいと暮らしのトータルソリューション」、企業理念も「社会に貢献する」では抽象的すぎて、何の会社かわかりません。そこで、見ず知らずの企業を学生たちが理解し、興味を持つうえで重要なポイントとは何かを、一度グループで討議してもらいました。

学生たちが真っ先に知りたいと感じた要素としては、「取り扱う商品・サービス」「顧客(市場・取引先)」「企業規模(資本金・従業員数・売上高・営業利益)」などが挙がってきます。しかしそれだけでは興味関心を抱き、自分が働きたいと思うまでには至らないはずですが。やがて「給与」や「福利厚生」「社内制度」「社風」など、企業の魅力を決定する要因についても挙がってきました。次に「残業時間」「経営者のリーダーシップ」「通勤時間」「女性社員の比率」など、多様なポイントが出てくれば、人それぞれ選択基準が異なることもわかってきます。企業は学校と違い、偏差値で序列・一元化される存在ではなく、多様な角度から評価・選択されるべきだという点に気づいてもらうプロセスです。ここで冒頭の疑問「わが社にマッチした」とは、定量的な企業スペックではなく、こうした定性的な魅力・個性・雰囲気などに共感を持っていることだったと感じてもらおうのが、第1週の目標点でした。

こうした議論を踏まえて、グループごとに「企業への理解と関心を生み出す切り口」をまとめていきます。グループごとにその切り口は変わってくるかもしれませんが、なぜその要素が重要と感じられたのかも発表してもらいます。

第1週の講義の最後に5つほど、講師(筆者)自身が企業理解の糸口になると考えている要素を示します。学生同士の議論の中で同様の指摘が出ていた項目は、軽く触れるだけにしました。

第一は、「商品の特性」です。単なる商品・サービス領域だけでなく、その商品が他社と比べてどのあたりに優位性があるのかの定義となります。B to C(消費者向け)の企業の場合であれば、その商品がどのようなタイプの店舗・販売ルートで売られるのかまで想定できるかどうかのポイントです。

第二には、「顧客は誰か」です。B to B企業の場合は、どのような業種が取引先なのか、その取引先が購入した商品・サービスをどう使うのか、まで踏み込んで考えると理解が早まります。B to Cの場合は、大体でよいので購買顧客層のターゲットセグメンテーション(主婦向け、高齢者向けなど)まで考察できたかを確認します。

第三は、「この企業のビジネスが、自分たちの生活とどう結びついているか」です。これは「この業界」ということでも構いません。直接結びつかなくとも、日常的に使用している機器の素材であったり、社会的なインフラの一部を支えていたりしますので、それを発見することで関心が高まります。またこれを探り出すことは、将来(と言っても直近で)書くことになる履歴書の「志望動機」につながってくるからです。

第四には、「働く社員にとってのメリット」です。「やりがい」や「アットホームな雰囲気」といった抽象的な回答が予想される場合は、なぜそうなのか、エビデンス(例えば、会社固有の制度や表彰実績など)が見えるかどうか指摘しました。

第五に、この企業にとっての「営業」とは、誰に対して、どのようなスタイルで行われるのか、です。特に本学のような文科系、経営学部の場合、求人職種としては「営業」が圧倒的に多いのが現実です。「自

分は対人が苦手」「口下手だから」といった理由で営業職を回避してしまうと、入社の門戸は限定されてしまいます。B to B企業の場合はたいていルートセールスや提案型営業が主軸ですが、それがこれまで抱いていた「営業」のイメージとどう異なるのかを考えるのが大切であることを言及しておきました。また、B to C企業においては、どんな業種に対して営業するのか、それは「販売」とどう異なるのか、なども議論のテーマになってきます。

こうした議論と発表、まとめレクチャーを第1週のプログラムとしました。ここでは会社案内の構成と、企業理解の切り口を考え、自分たちなりに把握してもらうことを目的としました。

## 人事担当者の立場から会社説明を行う

続いて、次週以降に向けて、第1週で配布した会社案内とは異なる企業を対象に、自分たちなりに会社案内を制作してくる課題を提示します。

本学はたまたま、大学名に「富士」がつくため、次のような形で企業を選択し、課題を出しました（実は上場されている大企業ばかりですが、その時点では知らせず、あとで種明かしをします）。参考までにそのときのオリエンテーション文と作成した会社案内（抜粋）を掲出しておきます。

\*\*\*\*\*

以下に社名に「フジ」がつく会社を列記しました。皆さんはそれぞれの企業の人事・採用担当者となり、自社への入社希望の学生を増やすために、魅力的な会社PRをしなければなりません。

受講生はA・B二つのグループに分かれます。

Aグループの担当者は次週、Bグループは再来週までにPR用の資料を作成し、それぞれ10分程度のプレゼンテーションをしてもらいます。資料の形態は独自のPPTや動画などを作成してもいいですし、webサイトを共有しながらの説明でも構いません。

Bグループ担当の学生は、次週「合同企業説明会に来た学生」の立場で、採用担当者の話を聞き、一番魅力的だと思った企業に投票します。再来週はその逆を行います。学生から一番支持を得た会社が勝ちとなります。

対象企業は次の通りです。この中からくじ引きで一人一社、担当していただきます。

「富士興産（千代田区）」「不二越」  
「富士食品工業（横浜市）」  
「フジ日本精糖」「フジクラ」「富士紡」  
「富士ダイス」「不二精機（福岡市）」  
「藤久」「富士ソフトサービスビューロ」  
「不二サッシ」「藤田観光」  
「不二製油」「フジミインコーポレーテッド」  
「フジコピアン」「富士製作所」

\*\*\*\*\*

このうち、学生が制作した「富士ダイス」「不二サッシ」「フジミインコーポレーテッド」の会社案内の1ページを、それぞれ図1に示しておきます。



## 最後に、富士ダイスの魅力とは？

- 事業を通じて広く社会に貢献し、幸せな人を育てる
- 耐摩耗工具出荷額は国内ナンバー1
- 幅広い業種、顧客数約3000社との取引実績
- 2000年から海外進出。広く認められ、売り上げ実績も上がってきている
- 世界のリーディングカンパニーを目指し、物づくりの未来を支えていく会社



## 不二サッシクイズ

### 第一問

Q 不二サッシが建設に関わったビルは？

1. 明治生命本館
2. 三菱銀行
3. セブンイレブン一号店

A 1. 明治生命本館

### 第二問

Q 不二サッシの「ふじ」とは？

1. 創設者の名前
2. 二つとないという意味
3. 本社がある地名

A 2. 二つとないという意味

### 第三問

Q 光建材とは？

1. 明るい家づくり
2. アルミ素材とLEDの融合
3. 蛍光灯

A 2. アルミ素材とLEDの融合

### 第四問

Q 不二サッシが初めて海外進出した国は？

1. フィリピン
2. インドネシア
3. マレーシア

A 3. マレーシア

# フジミの労働環境

約70年続く精密研磨材の世界トップメーカー

当社では、企業理念に『一人ひとりが「働きがい」と「働きやすさ」を実感できる会社を目指します。』と掲げており、従業員が安心して仕事に打ち込み、チャレンジし続けられるよう、様々な福利厚生制度を整えています。

## 育児支援

育児休業および短時間勤務・時差勤務を取得・利用できる制度

## 介護支援

介護休業および短時間勤務・時差勤務を取得・利用できる制度

## メモリアル休暇

メモリアルデーを決めて、有給とは別に特別休暇を得られる制度

## 様々な施設との提携

法人契約を結んでいる施設やサービスを割引価格で利用できます

## 家賃補助

月額4万円支給！引越越し費用の補助もあります

## その他様々な福利厚生

資格習得支援・資産形成支援・社員食堂・発明報奨金etc. . .

## 女性活躍推進と取り組み

管理職に占める女性割合を10%以上にする事を目的に、女性管理職を増やす取り組みを行っています。

図1. 学生の制作した会社案内の例 (抜粋)

## 受講生の反応

プレゼンテーションと表彰式（「一番入社したい会社」「プレゼンがうまかった会社」の上位を表彰）終了後に振り返りシートを配布し、本プログラムに対する意見・感想を記入してもらいます。以下、受講生の反応を一部、紹介しておきます。

- 「自分の全く知らない会社を一から調査して、自分がその会社の人のような立場から会社について発表するところに面白味を感じた。」
- 「実際に企業の採用担当者になって考え発表するのは楽しかった。」
- 「このプログラムを通して、会社がどのような政策をしているか、ターゲットは企業に対してなのか、消費者に対してなのかについて学ぶことができた。」
- 「全く知らない業界について見聞きして、いろんな企業があって実は有名でなくても力を持っているという発見が何度もあり、自分の視野の狭さに気づかされました。」
- 「どう相手に特徴や魅力的な部分を伝えるかは、相手側になって考えることが大事だと感じ、相手が求めている情報をわかりやすくまとめることで相手が印象深くなるのではないかと考える。」
- 「プロ顔負けのプレゼンをする人がいたりコロナ禍で自宅で勉強していて少しマンネリ化してきた飽きてきたのですが、このプレゼンテーションは新鮮で刺激になりました。」
- 「経営学部の学生が就職した際にはほとんどが営業職だったことがわかった。営業職が良くないというわけではないが、逆に自分は営業職以外に何が出来るのだろうか？と不安な気持ちになっ

た。企業がたくさんあっても、自分が学んできたこと、自分のやりたいことは何かを明確にして、就職活動までには自分の良さを伝えられるようにしたいと思った。」

## 本プログラムの狙い

偶然あてがわれた企業の会社案内を作成するだけの作業のようですが、ここにはいろいろな狙いが込められています。

第一には、企業研究の経験です。本プログラムを通じ、テレビCMなどでお目にかかることはなくとも、日本を代表するような優良企業が多数存在することを知るきっかけになります。また、会社案内の作成やプレゼンテーションを通じて、企業人的な言葉の使い方、言い回し（「弊社」など）に触れることになります。さらに、商品と顧客とを理解することが企業理解への近道である点、そして間接的にでも自分たちの生活とどのような接点があるのか、その関係性を見出すことで産業構造や業界への理解が促進される点を知ってもらうことができます。

第二には、企業サイドから学生を見る「逆視点」の確立です。企業の採用担当者の立場から、どのような人材が欲しいのかを考える経験は、自分自身のキャリア形成にも影響を与えることになるでしょう。将棋棋士の加藤一二三九段（ひふみん）は現役時代、相手の側に立って局面を眺める「ひふみんアイ」を敢行することで有名でしたが、本プログラムでも相手の目線から自身（学生）を照射することの有効性を確認することができます。

第三には、偶然の出会いの中から新たな発見を見出すセレンディピティの精神に対する理解です。本プログラムでは、これまで自分にとって縁もゆかりもなかった会社を担当させられるわけですが、現実の業務においても、最初から興味のある仕事を担当させてもらえることなどはほぼありません。与えられた環境の中で、面白みや深みを少しずつ見出していくことが大切だということを実感してもらうきっかけとなると思います。

第四には、企業の魅力を端的な言葉で示すコンセプト発想のトレーニングです。特にここでは、企業側が優れていると感じているポイントではなく、「相手（学生）にとって魅力的と感じるポイント」の発見とその優先順位づけが大切です。また、例えば「高いIT技術力がある」ではなく、「スマホの内側は全部わが社が作っています」というように、企業の自己主張を相手に理解してもらうための書き換えも必要になってきます。なお、コンセプトワークについては第5章で解説した通りです。

第五には、「アウトプット」のために「インプット」する習慣づくりについてです。第1週で抽出した「企業への理解と関心を生み出す切り口」は、対象企業の下調べ用のガイドラインになります。これをもとにサイトなどを検索する経験を通じ、「わからないから漠然と調べる」のではなく、何を抽出すべきかだいたい“当たり”をつけてから調べる効率性への理解につなげます。マーケティングリサーチにしてもインタビュー記事の作成にしても同じことで、出力をイメージしながら入力するのがプロの仕事というものです。「本作業」に入る前段階の「事前作業」こそが、仕事の出来不出来を決める点を認識してもらうきっかけにもなります。

なお蛇足ではありますが、本講義は、企業の新入社員研修に活用することもできると思われれます。

その際は、一連の新人研修を終えた後に、自社の会社案内を作成させると効果的でしょう。特に「わが社の将来ビジョン」のページを1枚設けさせ、そこで自分が将来、どんな会社にしたいのかを提案させると良いと思います。出来の良い会社案内はそのまま採用資料に使えるはずですし、またこうした新人時代の意気込みを数年後の中堅社員研修時に照会したりすれば、初心を思い起こせるタイムカプセル効果も生

まれるはずでず。

なお、新入社員に顧客意識を芽生えさせるため、「取引経験のない法人顧客向け」「女子高生向け」「自分のおばあちゃん向け」など、ターゲットを絞った会社案内をアレンジしてもらう方法も有力だと考えています。

## 「失敗しない苦情対応」についての一考察

柴田純男（柴田CSマネジメント株式会社）

### Considerations for successful complaint handling

Sumio SHIBATA (Shibata CS Management Inc.)

#### はじめに

苦情対応は、「説得交渉学研究」と深く関連するテーマと考えている。

まず、説得とは「何らかの影響力を行使し、他者の意見、態度、あるいは行動を説得者の意図する方向に変容させるコミュニケーション行為」<sup>1</sup>であるが、苦情対応も「商品（サービスを含む）知識や迅速で適切かつ誠実な姿勢、コミュニケーション手法を駆使することで、苦情申出者の不満や怒りを収め、逆にファンに変え、リピーターになってもらう（苦情対応の世界では「リピーター・パラドックス」と称する）」という、態度変容を目的とした説得行動と言える。

一方、交渉とは「利害の葛藤を伴う個人ないし集団の間で、一定の合意を達成するための話し合い」<sup>2</sup>と解釈できるが、苦情対応においても「顧客の苦情解決のための要求と、自社が出来る範囲とのギャップを埋めるための対応」が要請されるため、一種の交渉行為といえなくもない。

苦情対応を業としている立場としては、本稿による問題提起を通じて、説得・交渉の専門家の皆様からのご意見をいただくと、非常にありがたいものと考えている。

#### 苦情と苦情対応

名称は多岐にわたるが、今やほとんどの企業が「お客様相談室」などの苦情対応部門を持っている（問合せや相談なども含む）。顧客の苦情に的確に対応していくことが、その企業や団体の信頼確保やロイヤリティ向上に「欠くべからざること」との認識は定着しているといっても過言ではない。この部門には日々、「こんな商品は欠陥だ」「店員の態度がけしからん」「購入時の説明が不十分で迷惑を被った」といった苦情が寄せられている。

では、この「苦情」とは何なのか。かつては「文句」や「抗議」といった「他から害や不利益などを現実的に被っていることに対する反発」といったニュアンスで受け止められていた。しかし、現在の苦情対応部門では「顧客がその購入等の対象となる企業や団体に向けて事前に抱いていた期待や要望が裏切られたときに、顧客がその企業や団体に対して発する不満のメッセージ」と捉えられている。つまり、苦情とは期待と実態のギャップであり、「苦情」と「要望・期待」は、表裏一体にあるものとして認識されている。

また公的には、苦情対応の国際規格であるISO 10002:2018 (JIS Q 10002:2019)<sup>3</sup>において、「苦情とは、製品（サービスを含む）または苦情対応プロセス（受付から終了までのすべてのやり取り）に関して、組織に対する不満足の実現、その対応または解決が、明示的または暗示的に期待されているもの」と定義さ



れている。このように苦情とは「不満の表明であり、その解決を期待されているもの」と広く解釈されるに至っている。

とはいえ、顧客の不満には解決できるものもあれば、解決できないものもある。「なるほど、それはその通り」と対応者も納得できるような苦情もあれば、「それはちょっと身勝手な話では」と社会通念上納得できない苦情もある。さらには、理不尽な言い分の上、恐喝ともとれる脅しをかけてくる場合もある。

## カスタマーハラスメント

苦情対応で最も頭を悩ませるのが、悪質で不当なクレーマーである。「殺すぞ」「死ぬ、お前ら」「俺を怒らすと何をするかわからんぞ」「ネットにお前のフルネームを書き込んでやる」といった罵倒はいまだに存在する。これほどきつくない「バカ」「アホ」「クズ」なども、1回や2回ならともかく、1時間以上執拗に、何回も繰り返されたら、たいがいの人間はメンタル不調に陥る。

こうした暴言は「恐喝」であり、「人格を否定する誹謗中傷」であって、法律違反ではないと思われる諸氏も多いかと思う。現にその要求や言動に不法性のある場合、「不当苦情」として対応しないとする企業も増えてきている。しかしまだまだ、あくまで「お客様の声」として、我慢して対応している企業の方が多い。なぜなら「不当＝不法」という明らかな証明ができないと、なかなか話を終話に持ち込めないし、ましてや相手を訴える、被害届を出すところまで到達するのは、企業にとって相当勇気を要する。適格な苦情対応体制を組んでいる大企業ならともかく、中小企業では、現場任せや片手間での対応をしているケースも見受けられる。そのため、無茶苦茶な暴言や、延々と続く長電話に付き合い、担当者のメンタルは疲弊する。「お客様は神様」と本気で考えている企業はもはやいないだろうが、その呪縛から逃れられない企業はまだ多い。

ところが3年ぐらい前から、厚生労働省において、こうした悪質なクレーマーから、企業ではなく「従業員を守る」との趣旨で（結果として企業も守られるが）、悪質な苦情から働き手を守るために企業が打つべき対策の指針を作る動きが始動した。厚労省では、こういった悪質なクレームを職場のハラスメントに類するものとして「カスタマーハラスメント」という呼称を与え、「消費者・顧客による悪質ないやがらせや迷惑行為。理不尽なクレームや暴言を繰り返す、度を越えた謝罪や対価を要求する、暴行を加える等の行為」と定義、2022年2月、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を作成し、公開した。

こうした動きのきっかけとなったのは、「UAゼンセン」<sup>4</sup>という労働組合からの働きかけである。この組合で問題となったのが、この悪質な苦情が原因でメンタル不調になった従業員の増加や離職率の増加であった。そこで、内部調査を実施したところ、約3万5千人の組合員が悪質クレームを経験したとの回答があった。これは組合にとっても見過ごせない状況であった。

そこでUAゼンセンは、「サービスをする側と受ける側が共に尊重される社会を創る」を目標に掲げ、悪質な苦情対策を進めた。悪質な苦情への対応に関するガイドラインの策定、悪質な苦情に関する認識の向上や対応に関する意識啓発、法制化に向けた厚労省への働きかけなどである（2018年8月）。

これを受けて厚労省は検討を開始した。しかし、消費者の言動を細かく「悪質な苦情」として禁止・罰するような法制化には無理があるとの結論に至った。というのは、そもそも「苦情を言う」ことは消費者の権利として認められていたからだ。古くは、1962年にアメリカのケネディ大統領が「消費者の権利保護に関する大統領特別教書」で謳った「消費者の4つの権利」<sup>5</sup>の一つである。また我が国の消費者基本法でも、消費者の権利の一つとされている。

ただしその当時、厚労省では、ハラスメントに関する法改正の検討委員会を立ち上げて稼働していた。

それまで我が国では、男女雇用機会均等法にセクシャルハラスメントが多少触れられていた以外にハラスメントを防止するための明確な法律はなかったが、2019年の国際労働機関（ILO）年次総会において「仕事での暴力とハラスメントを禁じる条約」が採択され、国内のハラスメント関連の法整備が急務となっていた。しかし、全く新たな法律を作るとなると時間もかかるため、男女雇用機会均等法を改正してセクシャルハラスメント防止を、労働施策総合推進法を改正してパワーハラスメントの防止に当てたのである。

労働施策総合推進法（通称パワハラ防止法と呼ばれる）の改正により、職場におけるパワーハラスメント防止のために雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となった。この改正法を国会で通すにあたり、衆議院、参議院共に付帯決議<sup>6</sup>（この法律の運用に当たって意識すべきこと）が付けられ、「取引先、顧客、フリーランスや就活生等々、あらゆる関係者についてのハラスメントが対象となり、対策が講じられるべきである旨」と記載されている。こうして、あくまで社内の人間同士であったハラスメント関係者が、社外の人間にまで広がった。

このタイミングで厚労省は、悪質かつ不当な苦情は職場のハラスメントに類するもの、即ちカスタマーハラスメントを労務上の問題として捉えて対応していく方針を打ち出す。まさに、これは改正労働施策総合推進法と合致したものであった。この改正を踏まえ、顧客等からの不当な要求等の著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント）に関して、事業主は、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮の取り組みを行うことが望ましく、被害を防止するための取り組みを行うことが有効である旨が定められた。すなわち、企業で事前に「悪質な苦情」への対応を明確に決めて、自社従業員に対する安全配慮義務の遂行のために規定を作るべきとしたのである。これにより、一般従業員を悪質なクレマーの矢面に立たせず、上司や組織で対応することが求められることになる。

さらに厚労省は、その実効性を高めるために、このようなカスタマーハラスメント問題から働き手を守るために企業が打つべき対策の指針を作ることにした。そして適切な対応をしていない場合、被害を受けた従業員から責任の追及（民事における損害賠償請求等）を受ける可能性を言及している。なお、この改正労働施策総合推進法は、2022年6月から、中小企業にも適用されている。

この流れを受けて、かなり強気になってきている企業も出現している。例えばクレジットカード会社各社のサイトには、下記の主旨の「お客様対応における当社の方針」が掲出されるようになった。

- 顧客に上質なサービスを提供するためには、従業員・委託先従業員の心身を維持する必要がある
- そのため、苦情を装った不当な要求（実現不可能な要求、特別対応の強要、金品の要求等）や、不適當な行為（長時間電話や繰り返し電話、威嚇・脅迫・差別的、性的な言動など人格を傷つける言動）には、毅然とした姿勢で対応する
- こうした行為が行われた場合、付帯サービス提供や会員資格を取り消したりする場合もある

この状況を見るに、今後ますます悪質なクレマーに対して、毅然とした態度で対応する企業や団体が増えてくることが予想される。

このように、「カスタマーハラスメント防止」に向けた体制構築により、顧客の悪質かつ不当な迷惑行為から従業員を守ることが出来るようになってきた。その結果、今後は、善意の顧客に対してより丁寧で満足度の高い対応が求められる。つまり、企業や団体は「カスタマーハラスメント防止」に向けた体制構築と同時に、これまでの苦情対応体制を見直し、レベルを上げる努力も求められるのである。

## 本来の苦情対応の確立へ

本来、苦情対応とは、単なるその場しのぎのやり取りではなく、その目的は顧客満足（CS：customer satisfaction）でなければならない。一方、苦情対応のベースとなる苦情とは、「顧客の感情的な要素が入った、顧客自身の不満に関する自己主張」と言える。よく、「苦情というものが個人的かつ一時的で感情的な申出に対応するものである限り、苦情対応に100点満点はない」と言われるのもうなずける。従って、こういった苦情に対応する苦情対応には、おのずから顧客心理を認識した心理的なアプローチが必要となる。

そもそも、苦情対応とはどのようなステップで行われるのか、それをまとめてみると、以下のような手順で行われている。

- ① 苦情申出者の話を正確かつ的確に把握する。
  - 迷惑をかけた場合⇒誠心誠意謝罪する。
  - 不満の申出の場合⇒どこに不満を感じたのか、どうあって欲しいのかを把握する。
- ② 具体的な対応を説明し、了解を得る。

こう言えば簡単なようだが、このやり取りの間に様々な攻撃が入ってくる。例えば、

- 自分の思い通りに事が運ばなかったことに対する怒り
- 購入時の対応者が頼りなさげに見えたことで、「きっとあいつが悪いのだ」との推測からくる怒り
- 企業等の苦情対応に対する不満（「こうするのが当たり前」との思い込みからの怒り）
- 対応者のちょっとした言い方や態度に対する怒り

苦情を申し出る時には、その人なりのシナリオを描いている場合が多い。そもそも「人は自分のことをわかって欲しいから話す」ものである。その内容をわかりやすく丁寧に言ってもらえれば楽だが、怒りに任せてぶつけてこられることが多いのが厄介な点だ。

怒りは、「喜怒哀楽」の他の基本感情と比べて独自の傾向を有する。例えば、「喜び」や「楽しい」など「快」を伴う感情は、その感情をもたらしてくれる対象へ近づこうとする。一方、「悲しみ」や「嫌悪」など「不快」を伴う感情は、その対象から離れようとする。ところが、「怒り」は「不快感情」でありながら、むしろその対象へ立ち向かっていこうとする。このように、「怒り」とは不可思議で、一筋縄ではいかない感情と言える。

「怒り」に関する考察はギリシャ時代からアリストテレスやセネカなどの哲学者によってなされているが、ここ100年ぐらいの間に心理学の様々な理論的立場から研究が進められ活性化してきた。ただ研究者間で、そのアプローチやフィールド、さらに「怒り」の定義自体が異なるなど、やや混乱がみられるのも事実である。

では、この「怒り」はどういったときに生じるのか。これを認知的にとらえたとき、怒りとは「故意に不当な扱いを受けた（そう認知された）ときに生じる感情」と言える。もともと、人が怒りを感じる時には、二つの要素が必要となる。一つが「被害にあった」感覚である。しかも、「怪我をした」とか「損をした」といった物理的な被害だけではなく、「期待外れだった」とか「プライドが傷ついた」といった心理的な被害もある。二つの被害を比較したとき、物理的被害より心理的被害の方が怒りの度合いが高いと言える。

一方の要素が、その被害をもたらせた「加害者の存在」である。この加害者が、個人であれ集団（企業等）であれ、特定でき、かつその責任が明らかであればあるほど、怒りの度合いは高まる。そして、この加害者の「責任」も怒りにとって大きく影響する。しかしこの「責任」とは、目に見える客観的なものでもなく、統一された基準があるわけでもない。従って、人によってそのとらえ方にブレが出る。

また、心理的被害においても同様である。「期待外れ」といっても、「どの程度の期待」かは、人によって異なる。もともと怒りは個人の「思い込み」によって生じる感情である。したがって状況判断に差がある限り、怒りの度合いにも差が発生する。

怒りをベースにした苦情に対して、まずは苦情申出者の気持ちを受け止めることである。そして、じっくり話を聴き、「共感」することである。ただ、苦情申出者の主張を認める「認知的共感」ではなく、気持ちを理解する「情動的共感」を繰り返す。自社に非があったかどうかは、調べてみるまでわからない。しかし、気持ちはわかる。これを繰り返し、苦情申出者のクールダウンを目指す。落ち着いたところで、客観的な話を持ち込んでいく。これが、顧客満足型の苦情対応の基本である。つまり、苦情対応の根本は、顧客の怒りという感情を受け止め、あるいは、かわしながら話を進めていくことである。だからこそ、苦情対応という仕事を「感情労働」と言うのであろう。

しかし、こうした技術は、一朝一夕で身につくものではなく、ある程度の経験と資質、訓練が必要となる。とはいえ、担当者の資質を見極め、長い期間をかけて育成していただくの余裕のない組織も多く、人事異動で苦情対応部門に配属され、現場で経験を積むことを要請するケースが大半だ。しかしこれでは、慣れていない対応者がトラブルを起こす危険性がある。そこで、少なくとも「これだけはするな」といった「失敗しない苦情対応」の基本の「キ」を、苦情対応部門や接客する要員に叩き込んでおく必要があると考える。

## 失敗しない苦情対応

「失敗しない苦情対応」の基本の「キ」とは何か。確かに、苦情対応の業務をそれぞれ経験した職員であれば、何らかの「やってはいけない言動」を指摘できよう。しかし、苦情対応とは人と人の折衝である。顧客も百人百様なら、対応者も百人百様。また、業種も違えば、業態も異なる。そこで少しでも客観的な視点から、基本の「キ」を浮かび上がらせたいと考えた。

筆者は、苦情対応のベテラン十数名にヒアリングをし、彼らの経験則から「こういった状況になってしまうと、苦情申出者をなおさら怒らせ、収まるものも収まらなくなってしまう」と思われる15の言動をピックアップした。次にこれらを、苦情処理の業務に携わる115名を対象に、A「絶対やってはいけない」からD「それ程気にしなくてもよい」まで4段階のスケールで評価してもらったアンケート調査を行った。その結果を「表1」に示す。

表1 「苦情対応でやってはいけないこと」のアンケート

順位	苦情対応でやってはいけないこと	評価項目（上段＝実数、下段＝構成比）			
		A	B	C	D
1	顧客の現状を認めようとしない	106	6	3	0
		92.3%	5.1%	2.6%	0.0%
2	話を十分聞かず、すぐ結論へ飛躍する	103	12	0	0
		89.7%	10.3%	0.0%	0.0%

3	すぐ言い訳をする	91	24	0	0
		79.5%	20.5%	0.0%	0.0%
4	間違っことを言われた時に、即否定してしまう	74	38	3	0
		64.1%	33.3%	2.6%	0.0%
5	限定的謝罪をしていない	65	38	9	3
		56.4%	33.3%	7.7%	2.6%
6	申し出内容を整理して受け止めていることを示してない	65	47	3	0
		56.4%	41.0%	2.6%	0.0%
7	対面で、表情が変わらない（感情が見えない）	59	41	15	0
		51.3%	35.9%	12.8%	0.0%
8	電話で、表情が見えないのに感情的反応を伝えていない	50	62	3	0
		43.6%	53.8%	2.6%	0.0%
9	自信のない話し方や及び腰（逃げ腰の態度）	41	65	9	0
		35.9%	56.4%	7.7%	0.0%
10	やたらと、なぜかと質問する	27	56	29	3
		23.1%	48.7%	25.6%	2.6%
11	説明が長くしゃべりすぎてしまう	24	68	24	0
		20.5%	59.0%	20.5%	0.0%
12	クローキングが不十分	21	80	12	3
		17.9%	69.2%	10.3%	2.6%
13	つい早口になってしまう（間が短い）	12	74	29	0
		10.3%	64.1%	25.6%	0.0%
14	専門語が出てしまう	12	88	12	3
		10.3%	76.9%	10.3%	2.6%
15	相手のペースに話を合わせ、延々と聞いてしまう	3	65	44	3
		2.6%	56.4%	38.5%	2.6%

#### 〈評価項目〉

- A とても重要であり、ほとんどの場合顧客を怒らせてしまいうまくいかない。苦情対応の絶対条件である。
- B 重要ではあるが、絶対条件とまでは言えない。あとの対応で、なんとかカバーできるレベル。
- C 気をつけるに越したことはないが、あまりとらわれすぎない方がいいレベル。
- D 気にすることはない。

#### 〈調査手法〉

実施期間：2022年9月12日～17日

調査対象：企業、NPO等で苦情対応に携わる人115名（31社）

調査手法：調査票をメールにて送付し、メールにて回収

この中で、評価Aの「絶対条件」の構成比が50%を超えた上位7位までの言動を取らないようにするためのポイントを以下で述べる（第8位の項目も第7位との連関が深いため、並列して指摘した）。

### 1. 顧客の現状を認めようとしない 〈1位〉

ほとんどの苦情は、担当者にとって予想外のことである。予想できていれば、たいがい事前に手は打たれている。それだけに、苦情の申立てには「エッ？ まさか？」という感想はつきものである。そして担当者が、苦情申出者の話を心底認められない気持ちが表情や声の調子に出たりするため、相手に伝わる。しかし、申出者が見舞われている現実のトラブルを認めないのは、申出者を疑っている印象を与えてしまう。接客は第一印象が大事である。こういった印象を与えると、最初の苦情原因以上の問題を引きずってしまう。

特に申し出内容に、当人の勘違いや間違いがあったとき、担当者は正しい説得をしているつもりでも、



正解という理屈で言い負かそうという心理が働いている場合が多い。しかし、理屈で言い負かすことが苦情対応の真の目的ではない。本当の目的は、納得し、気持ち良く再購入してもらえるような、リピーター（ファン）を作ることなのである。そのためには、たとえ申出者の勘違いや間違いがあっても、現状を一旦受け止めたうえで、適切に対応して行くことが重要である。

## 2. 話を十分聞かず、すぐ結論へ飛躍する 〈2位〉

対応者にとって、自社の不手際や商品の欠陥の話を長時間聞かされるのは決して気分の良いものではなく、また、多大な時間を奪われることにもつながる。そこで効率的な対応を急ぐあまり、すぐに結論へと飛躍する対応をよく見かけるが、これは避けるべきことである。こうした対応をすれば、顧客は、自分を大切にしてくれていないと受け取ってしまう。顧客の話はじっくり聴くのが鉄則である。顧客は自分が抱えている問題に対して「何とかして欲しい」と同時に「不満を聞いて欲しい」から申し出ている。この気持ちを真剣に受け止めようとしないと、それだけで心証を害してしまい、さらに傷口を広げる危険性がある。顧客の申し出に対して、真剣に受け止めようとする姿勢こそが、苦情対応の基本なのである。特に、「話を十分聞いて、納得を得る」ためには「傾聴と共感」と「具体的対応」の二つの姿勢が重要である。

「傾聴と共感」は、顧客の気持ちを落ち着かせることにつながる。人は話すことによって自己主張するが、その根底には「自分をわかって欲しい」心理がある。だからこそ、嫌だとか無意味だとか思わず、とことん聴くことに意味がある。そして、同意できるところは同意し、共感するのである。特に、顧客の気持ちや感情に共感することにより、顧客は「自分をわかってくれた」感覚になり、徐々にクールダウンしてくる。そうすると、相手方（自社）を理解しようとする余裕や、我慢しようとする気持ちが現れてくるのである。

特に、共感強力は強力な武器である。心理的には、自分に共感してくれる相手は攻撃しづらい。たとえ1%でも同意できる場所があれば同意し、共感姿勢を示すことが効果的である。

次に、「具体的対応」である。顧客の本音が想定できたところで、具体的な対応策を提案する。しかし、顧客は、自分でどうして欲しいかが不明確なまま、怒りに任せて苦情を言っている場合も多い。そこで、まず仮定の話として「例えば…こうさせていただいたらいかがでしょうか？」と提案していくのが効果的と言える。

ただ、「状況の把握」が終わったからといって、自動的に「具体的対応」に行くのは問題がある。冷静であれば「そこまでしてくれたら十分」と言えることが、頭に血が上っていると、自分の要求に100%の回答以外は拒否することもある。従って、うかつに提案し、一度断られてしまうと、妥結点のハードルが上がってしまう。「状況の把握」が終わり、苦情申出者がクールダウンしているかどうかを判断し、仮にまだ怒りが収まっていないようであれば、再度お詫びと傾聴を繰り返していくほうがよい。

## 3. すぐ言い訳をしてしまう 〈3位〉

迷惑をかけたことに申し訳ないとは思いつつも、自社が一方向的に悪いのではなく、その原因にはそれなりの理由があり、そこを理解して欲しい状況もある。例えば、納期に遅れて迷惑をかけたが、これは突発的な豪雨で自社の倉庫が水没し、商品を出荷できなかったためだったとする。それをわかっていただきたいと思うのも人情であろう。その際、つつい「私どもの方にも〇〇といった事情がありまして……」といったことを言ってしまうがちだ。ところが、腹を立てている顧客の方から見ると、それは「言い訳」でしかない。人はわが子の言い訳にも腹を立てる。ましてや他人の言い訳に腹を立てないはずがない。

また、言い訳には、その根底に「謝りたくない」気持ちがあると捉えられがちである。しかも、言い訳には主体がなく、他人事にしか聞こえない。言い訳は、まさに百害あって一利なしの発言であろう。

この際は、迷惑をかけたことに対し、まずは真摯な姿勢で十分な謝罪を繰り返す。そして顧客が落ち着

いてから、「実は倉庫が水没する被害に遭い、出荷ができませんでした。こんなことになってしまい、まことに申し訳ございません」などと話すほうがよい。この段階で迷惑をかけた理由を言えば、それは立派な「説明」となる。いきなり自社の事情を語るから「言い訳」になるのである。

#### 4. 間違っただけを言われた時に、即否定してしまう 〈4位〉

顧客は、購入した商品に習熟しているわけではないため、間違っただけを主張をすることもある。その時に、即座にそれを否定してしまうのは大きな問題である。人は、自分の考えを「しかし」や「でも～」などという言葉で即否定されると、全人格を否定されたと感じがちだからである。そこからは悪感情しか生まれてこない。担当者は何気なく間違いを指摘したつもりでも、顧客は「自分のことを否定した（意見を否定したではなく）」「自分に敵意をもっている」と考えがちである。これは、危険な「接し方」と認識すべきである。

そこで、苦情申出者の間違っただけの意見や考えには直ぐにノーと言わず、一旦その主張を聞いた、確認したという意味の「はい」を入れ、できれば相手の言ったことを反芻して「～ということですね、なるほど…」と肯定的に答えておく。コミュニケーションはキャッチボールである。たとえ間違っただけでも一旦受け取ることが大事なのである。そして、ほんの少し間を置いて「実はそれについては、私どもはこう考えておまして……」などと、自社側の主張に話を持っていくと、相手に聴いてもらえることが多い。どんな考えでも一旦受け取ってから少し間をあげ、その件の話をするのがよいのである。

苦情申出者がAと言ひ、対応者が即Bと言ひ返す。これはどちらかが正しくて、もう一方が間違っているということを決める論争である。苦情対応者の仕事はその種の論争をすることではない。

「苦情申出者の言ひ分を受け取る」⇒「その話をちょっと横に置く（間を空ける）」⇒「自分（企業側）の主張をする」というステップは、「AかBか」ではなく、「AもBも」という話し合いであり、苦情申出者の言ひ分を否定せず、自社の主張を伝える流れとなり得る。

#### 5. 限定的な謝罪をしない 〈5位〉

「限定的な謝罪」とは、非を認めての全面謝罪ではない。「原因の所在は別にして、自社製品の利用者・ファンの方がなんらかの不快な思いをされたことに対する謝罪」である。効果的な限定的謝罪策として、はじめは明るい声で対応するが、顧客の話聞いて驚いたように声のトーンを落とす、それによって相手の安心感を醸成する、といったテクニックがある。

多くの苦情申出者は、「ちゃんと対応してくれるのか」という不信感を抱いている。冒頭での謝罪は、この心につけた鎧を脱いでもらうために避けられないステップである。これでまず警戒心を解くことが可能だ。特に「相手は頭を下げるのが当然」と思っている苦情申出者にとって、最初の対応から肩透かしをくらは、それだけで怒りが増殖してしまう。だからこの「限定的謝罪」をしておかないと顧客はますます攻撃的になり、最後まで話が平行線を辿る確率が高い。最終的に二次苦情にエスカレートし、上司が出て解決をみたとき、最初の対応者が素直に謝らなかった事実を指摘されるケースも多い。

#### 6. 申し出内容を整理して受け止めていることを示していない 〈6位〉

苦情申出者においては、表面的な言葉の意味と意図とが異なる場合があるため、その背景や本音を聴きださなければ真の解決にはつながらない。そのためには、簡単な質問や問いかけで真意を訊き出していく必要がある。「はい」か「いいえ」で答える「閉ざされた質問」ではなく、5W1Hを使った「開かれた質問」をするのは有効である。「どんなふうに」「どうやって」「どうして」など、自由度の高い質問を投げかけることで話が広がり、苦情申出者の本音が出てくる確率は高まる。

## 7. 感情が見えない、感情的反応を示していない（7位及び8位）

7位「対面で、表情が変わらない（感情がみえない）」、8位「電話で、表情が見えないのに感情的反応を伝えてない」は、いずれも相手に感情的反応を伝えていないことが問題である。申出者は、対応者から驚きやすまなさが感情的反応として出てくるものと思っている。それが無反応だと、本心からの反省感や謝罪意識がないと感じてしまう。こども、大事なところである。

では、どうすべきなのか。電話の場合では「はっきりと声に出して相槌を打つこと」がその一対策である。電話ではいくら真剣に聞いて頷いていても、声に出さなければ相手には伝わらない。頷くことや相槌を打つことは、相手を認めている表れとみなされる。人は話すことによって自己を表現するが、同時に話すことによって人に認められたいという欲求もある。

また電話対応でも、言葉と表情と行動（動作）を同調させることも大切である。ここにズレがあると、相手は敏感に見抜いてしまう。相手に見えないからといって、だらしない態度で、いくら口先だけ丁寧にしゃべっても、違和感を与えてしまう可能性がある。あくまで対面しているつもりで、姿勢正しく話す必要がある。

よく無表情で電話応対をしている人を見かけるが、これはとんでもない事であり、電話でも笑顔を絶やしてはいけない。これは、心理的影響が大なのである。笑顔で話していると、自然と自分の思いや雰囲気相手が伝わるものなのである。アナウンサー養成研修においては、微笑むと口の奥の軟口蓋が高くなり、音声の波が滑らかになると教えている。プロの電話応対のサービス提供者が、常に前に鏡を置いて、会話中の自分の笑顔をチェックするとはよく聞く話だが、これぐらいの気持ちが必要と考える。

## まとめ

苦情対応において、「共感」をベースに話を進めることに効果があることは、我々苦情対応に従事している者にとっては明らかな事実である。しかし、共感さえしていればいいというものではなく、共感を使ってどうアプローチすべきかが悩ましいところである。

カール・ロジャーズは、人に変化を引き起こさせる上での重要な要素として、「正確な共感性」「非支配的な温かさ」「誠実さ」の3つをあげている<sup>8</sup>。これはカウンセリングの話ではあるが、苦情対応でもあてはまる。「正確な共感性」とは苦情申出者の立場や心情を正確に把握し、気持ち・感情をくみ取る重要な要素である。次の、「非支配的な温かさ」は、非支配的とは押し付けないことであり、相手の主張を大事にすることである。最後の「誠実さ」とは、まさに誠実に相手の話を聴くことであり、傾聴を進める上での最重要の要素と言えるだろう。

(注)

- 1 内藤諄人(2008)『ビジネス説得学辞典』ダイヤモンド社 27頁。
- 2 内藤諄人(2008)『ビジネス説得学辞典』ダイヤモンド社 143頁。
- 3 ISO 10002:2018 (JIS Q 10002 : 2019)「品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応の指針 (Quality management—Customer satisfaction—Guidelines for complaints handling in organizations)」3 用語及び定義 3.2 苦情。
- 4 製造業、小売業、サービス業などからなる産業別労働組合であり、組合員は約178万人、正式名称は「全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟」という。

- 5 消費者の4つの権利とは「安全の権利」「知らされる権利」「選択の権利」「意見が受け入れられる権利 (= 苦情を言う権利)」のこと。
- 6 附帯決議ふたいけつぎとは、国会の衆議院及び参議院の委員会が法律案を可決する際に、当該委員会の意思を表明するものとして行う決議のこと。
- 7 アーリー・ラッセル・ホックシールド (社会学者) が著作で表した概念で、感情が労働内容の不可欠な要素であり、かつ適切・不適切な感情がルール化されている労働のこと。肉体や頭脳だけでなく「感情の抑制や鈍麻、緊張、忍耐などが絶対的に必要」である労働を意味する。
- 8 Rogers, C. R. (1995) 『クライアント中心療法』岩崎学術出版社 2005年 保坂亨、末武康弘、諸富祥彦(訳) “Client-Centered Therapy : Its Current Practice, Implications and Theory (Houghton Mifflin Company, 1951)” の全訳。

## SDGs/ESG サステナブルファイナンスと求められるリーダーシップ

森下麻衣子（公益財団法人 地球環境戦略研究機関）  
長田州之介（BofA 証券株式会社）

### SDGs / ESG Sustainable finance and the leadership we need

Maiko MORISHITA (The Institute for Global Environmental Strategies)  
Shunosuke NAGATA (BofA Securities Japan)

#### はじめに

**田村：** 本日はお二人のゲストに来ていただいています。お二人はお仕事の上でも親しくされているということで、「SDGs/ESG サステナブルファイナンスと求められるリーダーシップ」というテーマについてお話しいただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

**森下：** 地球環境機関、IGESに勤めております森下と申します。現在は、サステナブルファイナンス政策の調査研究を主に担っていますが、もともとは田村先生のゼミの12期の卒業生で、今日一緒に登壇している長田さんも同期です。卒業して入社したのが今のBofA証券、もともとメリルリンチ日本証券で、同じ投資銀行部門に2年弱在籍していました。その後私は主に開発問題に興味があって、途上国支援等のため開発系のNGOにずっと在籍し、数年前から今の所属となっております。この分野は情報量や専門用語が多いことに加えて、一見シンプルなキーワード、たとえばサステナビリティなど、基本的な言葉も実に多義的に、いろいろな意味で使われていたりするので、なるべくわかりやすく本質的なところに迫るような話ができればと思っています。よろしく願いいたします。

**長田：** 長田州之介です。2002年に田村ゼミを卒業して、その後メリルリンチ日本証券、現BofA証券に入社し、約20年勤めています。まさに企業活動の中における資金、資本調達におけるESG、あるいはグリーンと言われたりもしますが、そういったところを管轄していることもあり、森下さんの観点、私の観点、それぞれからお話しできればと思っています。よろしく願いいたします。

#### SDGs/ESGとは何か

**森下：** まず、SDGs/ESGとは何か、具体的にどういうことが今起きているのかということ。2つ目に、実際に企業や機関投資家によるSDGs/ESGへの取り組みは環境社会課題の解決につながるのか、という大きなテーマについて、そして最後に、こうした文脈の中で日本に求められるリーダーシップとは何かということについてお話ししたい。

まず基礎的な部分でご存知の方も多いと思うが、SDGs、持続可能な開発目標というところからいきたい。



これは2030年までに達成するという開発目標で、2015年に国連に合意され、17の目標と169のターゲットから構成されている。中身の詳細は本でもウェブでもたくさん情報があるので見ていただければと思うが、SDGsを理解する上でのポイントを3つ解説したい。

SDGsには実はミレニアム開発目標 (MDGs) という前身があり、それに続く形でSDGsが合意された。MDGsは2000年に合意されて、2015年までの開発目標だったが、SDGsと何が異なるのか3つ特徴を挙げると、社会経済課題に加えて環境課題も内包して、統合的な開発目標になったのがSDGs。MDGsでは気候変動などは扱われていなかったのが、SDGsでは環境課題も入ってきている。それらが相互に作用して関係があるので統合的にアプローチしようというコンセプトになった。

2つ目の違いは、こうした目標を達成することが求められている主体。MDGsのときはあくまでも達成するのは途上国だったが、SDGsでは、先進国も途上国も、日本も含めて全ての合意した国がSDGsの目標を達成しようということで主体が広がった。

そして3つ目の特徴は、民間企業の責任と民間資金への期待、これに大きな比重が置かれたという点が挙げられる。3つ目の点が次の話にもかかわるが、もともとMDGsのときは目標達成の主体が途上国ということで、その目標を達成するための資金はどこから来るのかというと、基本的には先進国が出すODA、公的資金が資金源として想定されていて、先進国政府が途上国政府に支援をして、MDGsをどうやって達成していくかという話だった。SDGsが合意されたときには、すでに先進国と途上国という分け方もあやふやになり、新興国の台頭や国際的な議論の場もG7からG20に移っていくなど、先進国政府もそんなに公的資金を出せないという立場になってきた。中国はあれだけ力が強いのに、日本はODAばかり増やしてられないなどの議論も出てきた。そういった議論に加えて、民間企業も多国籍に展開して非常に規模が大きくなり、国境を越えて、中小国より財政規模も大きくインパクトも大きくなっていく中で、こうした企業の社会的責任が問われるようになってきた。彼らの役割が問われる中で、SDGsを達成する上で、政府の役割も大事だけれども、民間企業も大事だし、そこに充てられる資金は公的資金だけではなくて、民間資金も動員していかないとこうした目標を達成できないという、主に先進国政府の懐事情みたいなところもあった。

今現在の状況は、ベルテルスマン財団と、持続可能な開発ソリューションネットワーク、SDSNが毎年レポートを出していて、ことしは6月に発表されているが、ハイライトで言うと達成に向けた世界の進捗は不十分だと。もともとかなりスピードが遅かったが、ここ2年のコロナ禍でさらに達成へのスピードが遅くなっている。国別のレポートなども公表されていて、日本を例にとれば、日本は全体的に達成の度合いが19位、教育などの目標4の分野では達成となっているが、目標5のジェンダーや目標13の気候変動などでは大幅な課題などが残るというレッド評価を受けていて、19位と言えど、まだまだ達成は程遠い状態にある。

さらに、日本企業のSDGsへの取り組みに関しては、私の所属しているIGESとグローバルコンパクトネットワークジャパンが、日本企業の取り組みに関するレポートを毎年出していて、新しいものが今年の3月に出ているので、参照されたい。

次に、ESGとは何かということで、ご存知のようにEnvironment、Social、Governance、つまり、環境、社会、ガバナンスの頭文字をとっており、使われ方としては、ESG課題と言われたり、ESG投資というような言葉も耳にすることがあると思う。ではESG投資とは何ぞやというと、日本ではESG投資と言われているが、海外ではあまりそういう言い方はされていない。海外では、Responsible Investment、責任ある投資というふうな言われ方をしているものがESG投資とほぼ同義になる。

責任ある投資とは、国連の定義によればより優れたリスク管理と持続可能な長期的リターンを生むため

# ESG（環境・社会・ガバナンス）投資とは？

日本

ESG投資

≒

海外

Responsible Investment  
責任ある投資

*'Responsible investment is an approach to investing that aims to incorporate environmental, social and governance (ESG) factors into investment decisions, to better manage risk and generate sustainable, long-term returns.'* (PRI)

①  
「責任ある投資とは、より優れたリスク管理と持続可能な長期的リターンを生むために、環境・社会・ガバナンス（ESG）要素を投資判断に考慮する投資へのアプローチである。」

②

（国連責任投資原則）

参考資料：責任投資原則（PRI） <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri>

に、あくまでもリターンを生むために、環境、社会、ガバナンスというESG要素を投資判断に考慮する投資へのアプローチである。このESG投資について、長田さんに証券会社の立場から、ESG投資のトレンドが今どういう形で、どういったものがあるのかお話をお願いしたい。

長田： まさにResponsible Investmentという言葉があったが、ここ10年、特に足元2～3年で、会社の方向性、あるいは経営の方向性というところにおいて変わってきている。何が変わったかという、証券会社、投資銀行として成長性を求めると。グロースというのが20年前はよく話にあったが、今は、Responsible Growthという言い方をする。要は、責任ある成長をしていこう、そしてサステナブルな形での成長を目指していこうというふうになっている。

過去10年～5年くらい前はどちらかというESGは、機関投資家の立場からするとネガティブチェックが多かった。ネガティブチェックとは、ESGの観点で問題がある場合には投資をしない、たとえば石炭とか炭素の排出量の多い企業に対する投資はしないというところが多かったが、今はよりプロアクティブに、自分たちが責任をもってどういうインパクトを与えられるか、というふうに変ってきている。投資銀行あるいは商業銀行、あるいは投資家、それぞれの金融の観点から社会を変えていこうというふうになってきている。

2021年の11月にCOP26において約450の金融機関が集まって、GFANZと言われるが、2050年までにネットゼロを達成するために100兆ドル、日本円で言うと1.3京円というとんでもない金額になるが、相当の資金調達を支援するというコミットをしている。今は2020年なので、残り30年でこれだけの規模の資金を何らかの形で投じて脱炭素に向けた動き、あるいはESGの方向性に向けて動こうという取り組みがある。たとえば、メリルリンチやバンクオブアメリカもこのメンバーの中でやっているし、2030年までにサステナブルファイナンス目標額として1.5兆ドル、日本円で言うと200兆円の世界関連のビジネス、低炭素社会移行のためにコミットすると言っている。したがって、現場で働いている身としてはESGを聞かない日はない。ほぼ毎日のように経営課題としてわれわれも話をしているし、そのために何ができるのかという議論は、上層幹部から現場まで一貫した動きになってきている。

ただ、金融機関、あるいは投資銀行の立場からすると、正直なところEの部分がかかなり多いというのが

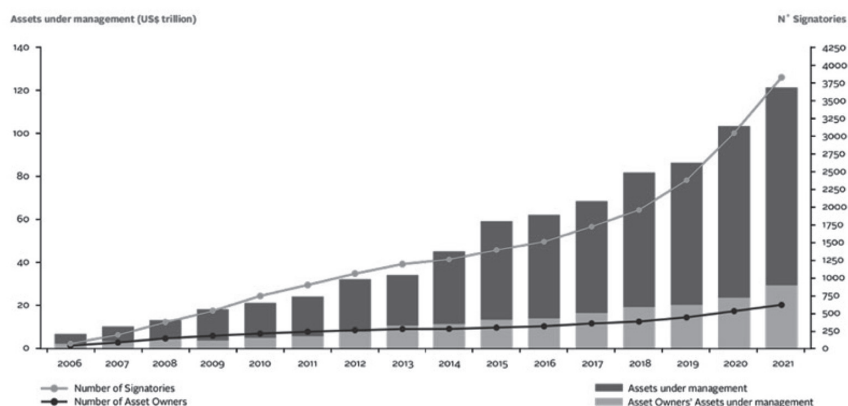
実態だ。なぜEが多いかというと、一番Eの部分にお金が行く。これは脱炭素に向けたときに、当然設備投資、会社としての炭素排出量を減らすための設備投資が出てきたり、あるいは何かを買収するとか、あるいは炭素排出量の多いものを売却するとかそういう動きが企業活動で出てくるので、そういった中におけるリーダーシップをどうとっていくかというのは非常に大きな課題となっている。実際の企業活動においては、バランスシート、財務諸表の左側には会社がどういう資産を持っているのかがまとめてあり、その右側、バランスシートの右側に関しては、どういう形でその資産を買っているのか、調達しているのか、債券、要は人に返さないといけないお金なのか、あるいは株式、いわゆる資本なのかというふうに分かれていて、債券の部分は何かしらのときに返すお金になる。債券に関するESG債と言われるが、その発行金額は2020年から21年の中において量的に約倍になっていて、960ビリオンドル、約10兆円を超えているところだ。これだけ急激に増えている中において、ESGにフォーカスした投資家の資金量に関しても今3,500兆円と膨れ上がってきている。日本の1年のGDPが約540兆円なので、それと比較してもどれだけのお金が集まっているのかわかると思う。それほど債券での調達、ESG債が増えているというのが1つ。

そしてもう1つは、先ほど申し上げた投資家の資金力が増えてきている中で、債券の方だけではなく、株主としてさらに提案が出てきている流れがある。これはたとえば乗っ取り屋とかアクティビストが会社の方向性に対して反対票を投じるとか、よくドラマであるがそういう話ではなくて、各企業に対して、ESGの観点からその企業は正当であるのか、脱炭素の方向に動いているのか、という株主提案がものすごく増えている。先般の日経新聞にも、日本企業でも昨年対比で約6割増えていると出っていたが、投資家もそういった形でお金を使って企業に対して求め、株主として脱炭素に動いている。あるいは女性比率、これはSの部分で、多様性を維持できているのかといった提案が増えてきていて、企業としても、あるいは企業の中にいる個人としても無視できないテーマになってきている。

**森下：** 今、長田さんからESG投資の手法に触れていただいた。ネガティブ・スクリーニング、ネガティブチェックをするという、たとえば石炭にたくさん投資をしているところには投資をしないとか、そういった何かしらの基準にはじいていくというのがもともとは主流だったが、今はそれよりもポジティブなインパクトを与える方に軸足が少しずつ移っていき、ポジティブ・スクリーニングと言われたりする。たとえば、脱炭素に向けて再エネに取り組んでいる企業に投資をしていくとか、何かポジティブな目標に向けてスクリーニングをしてそこを選択して投資をしていく。投資の対象は、債権や株などいろいろあるけれども、株の場合は株主として物申すことができるので、エンゲージメントという言い方をしますが、働きかけるということ。実際の投資先の企業に対して、機関投資家とか株主がいろいろな手法や場をもって働きかけて企業の行動変容を促していくというのも、このESGの投資の手法の1つとして位置づけられている。

また長田さんから、非常に莫大な資金がこういったESG投資に向けられているという話があったが、このグラフにもあるように国連責任投資原則、PRIというのがある。これはいわゆる責任ある投資を実施することに賛同した機関投資家が署名している原則で、その署名機関数と実際その機関投資家の資産運用高の推移を見ると、このように右肩上がりに上がっていき、いわゆるESG投資、責任ある投資と言われる分野に莫大な資金が流れ込んでいるという大きなトレンドがある。その中で昨年、国連の気候変動交渉で注目を集めたが、本当にいろいろな金融機関が2050年までにネットゼロに向けたコミットを示した。これは大きなニュースになったが、皆さん、にわかに信じがたいと思いませんか。急に金融機関が良心に目覚めたのかなど。なかなか政府もコミットしなかった気候変動に向けて、2050年までに脱炭素を達成することにこれだけたくさんの機関投資家が本当にコミットしたのかと。なぜ機関投資家はコミットしているのか、長田さんご見解をお願いできればと思う。

# 国連責任投資原則（PRI） 署名機関数と運用資産高 推移



参考資料：責任投資原則（PRI） <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri>

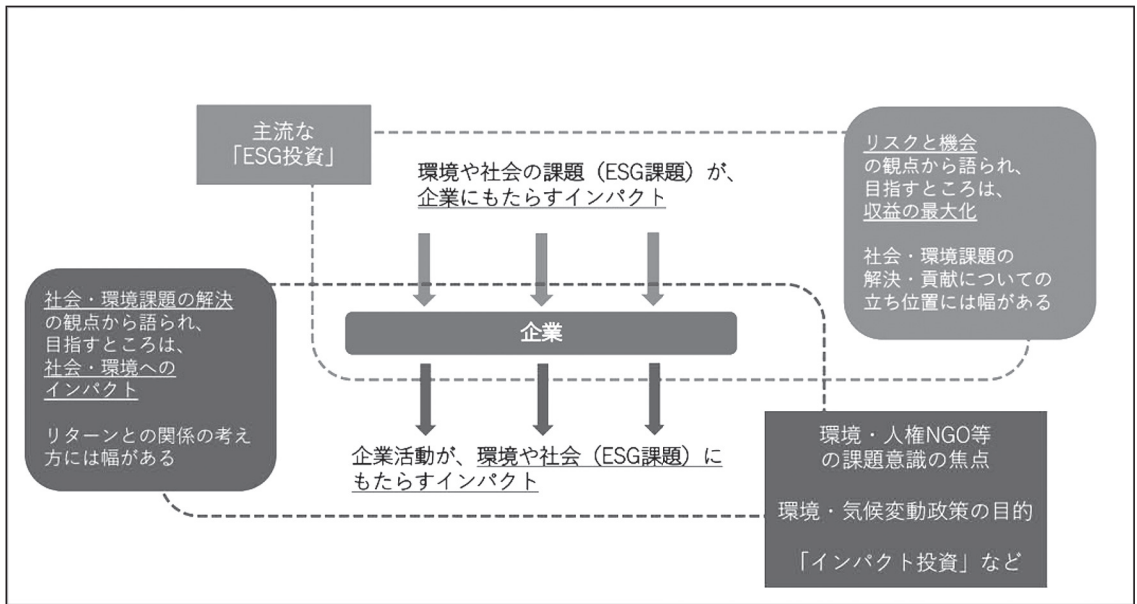
長田： これだけ資産運用額が増えているのにはいろいろと背景がある。1つはリーマンショック、その後、コロナ禍において各国の中央銀行がかなりお金を多く刷った。世の中に大量にお金が出て、そのお金がいろいろな機関投資家の方に吸収されていったというのが1つ。その中でちょうどCOP26がある中において、ESGというテーマをつけると、各個人からのお金もその投資家に集まりやすかったというのがある。ただ、実態はそこまで本当にESGを見ているのか、というのは今問題になってきている。これだけお金が集まってしまって、投資家の責任ある投資と言うが、あくまで投資なので、リターンを上げないといけない。リターンを上げるときに、ESGとして正しい企業ではないところにも投資をしているのではないかと、グリーンウォッシュと言われる問題が出てきている。最近いくつかの、資産運用会社でたとえばドイチェ・アセット・マネジメントであったりゴールドマン・サックス・アセットであったり、そういったところがグリーンウォッシュをしているのではないかと。ただ、何が本当にいいのか、何がEnvironmentで何がSocialで何がGovernanceか、まだ、見方、制度が確立しているわけではないので今後を見ていかなければいけない。

金融機関がなぜ変わってきているのか、これは本当に個人的な意見ではあるが、いろいろな要素があると思う。もともとは、米国、欧州から議論が発生することが多いが、リーマンショックがあった後に、社会的責務を持つということに対する意識が非常に高まったというのが1つ。足許は金融引締めの方性であるものの、これまで長きにわたり、世界的な金融緩和の中で、実体経済に対する信用経済が大幅に上回る中において、金融機関が責任をもって何かアクションしないと長期的で持続的な成長を達成できないということに気づき始めたというところがある。

もう1つは、資本主義のリーダーシップは米国がとっているが、このESGの議論は欧州が発祥で、欧州の金融機関がみずから、このESGを使ってその枠組みの中でリーダーシップを取りたいと思っているというところも魂胆としてはあるだろう。本音と建前で、正しいことを言うとそれに対して反対することは難しいということがあるので、OKなら、ということ動いているのだろう。

森下： 次に、ESG要素を考慮して投資をするということをかみ砕いてみたい。





企業活動を行うと、環境や社会のESG課題にもたらすインパクトが出る。工場で汚染水を垂れ流すとか、違法伐採後に育てられているパーム油を調達しているなどである。一方で、こうした環境や社会への課題が企業にもたらしているインパクトもある。たとえば、気候変動によってある特定の地域で小麦が栽培できなくなった場合、実はその特定の地域から小麦を調達している企業は、そこで小麦がつかれなくなったなら、調達できないリスクがあるとか、こういった環境や社会の課題が企業経営にもたらしているインパクト、この両側面がある。この後者に関しては、リスクと機会の観点からよく語られるが、気候変動がなぜここまで注目されるかという、それが企業活動にとって大きなリスクをもたらしていると認識されているからだ。

リスクには大きく分けると移行リスクと物理的リスクと言われるものがある。物理的リスクはわかりやすく、台風がたくさん来て、たとえば盆地に工場があるとか、台風の通過点に果樹園があってその果樹を売っているとかそういうリスク。移行リスクは、たとえば来年から日本が炭素クレジットの市場に対して急に前向きになって、大きな炭素税が課せられることになった場合、炭素をたくさん排出している企業にとっては突然コストが増えるので、制度移行によるリスクと言える。こういった企業の事業活動にもたらしているリスクをきちんと把握して対応してくれないと困る、というのが投資家の言い分だ。一方で、危機の時代には必ず機会があるので、こういう時代から再エネとか、すでに少し遅い気もするが食料分野であったら昆虫食だったり、そういった新たな分野、アグリテックのような分野に投資していこうとか、時代が変わる中で、それを機会として捉えて投資の対象を選んでいく、そういう見方がある。

だから、先ほど長田さんから話があったように、欧州が主導権を握ろうとしているというのは、ある意味ここに沿ってくる話で、リスクを見極めて何を機会ととらえるか、それに有利な制度設計は何か。その制度設計をグローバルスタンダード化していくことで、自分たちに有利な環境をつくっていくというような見方があるのも事実だ。

**長田：** まさに今のポイントは、機関投資家、大手の投資家が重視するところでもある。先般、米国の大手投資家とESGをどう見ているのかという話をした。彼らは、もちろんエクセレントカンパニーと言われるいい会社に投資するが、長期的な投資の安定的なリターンを生み続けるという観点からESGを見ています。突発的に、今森下さんがおっしゃったような問題が起きたときに、当然それは財務的な影響が出



る。訴訟が起きたり、あるいは顧客離れとかそういったことが起こり得る中において、ESGをしっかりと経営課題として認識している企業に対する投資が大事なのだと言っていた。

もう1つは、ESGのEの部分で資本市場におけるファイナンスという観点では先行してきた。また、債券と株式という話をしたが、ESG投資においては債券の方が圧倒的に先行して、発行量年間約10兆円はほぼ債券が占める。これは、債券はそれぞれの資金用途に応じて会社が何回も発行することができるためだ。たとえば第5回トヨタ債とか第6回トヨタ債とか、何本も債券がある。一方で株というのは、ちょっと専門的になるけれども、種類株を出していない限りにおいては一物一価だ。要は、日経平均がいくらになった、それを構成するトヨタ、ソニーの株というのはその株1つしかない。株の方には会社自体がESG化しているというところが大きな違いになる。

ちょっと戻って債券の方で、Environmentalな資金調達をしますというところが多いが、ネガティブ・スクリーニングがある中において、石油関連企業とか電力会社とか航空会社もそうだが、そもそも会社自体の生業としてどう考えても炭素排出量が多い企業はどうするのか、というところがある。これを解決するために今出てきているのは、トランジションファイナンスという考え方で、会社が今の状態としてEnvironmentalではないが、グリーンな方向に向かうためのお金をとる。それをトランジションファイナンスとしてESGの枠組みに入れるという動きがある。

何がトランジションかというところで、この議論が先行しているのが欧州だ。日本も今その議論がいろいろ出てきていて、金融庁や経産省を含めて議論しているところではあるが、定義づけもまだまだぶれている。欧州が先行していると言ったが、欧州の中でも意見が分かれています、たとえば、ガス、原子力、これはEではないだろうと当初言われていたものが、彼らの経済界の中の政治的な議論を呼び、結局これは、今はEである、トランジションするのに必要なものであるということになっている。そこは多分にやはりいろいろな国の状況、経済状況、産業構造、雇用構造、こういったものが影響を与えた議論になっているというのが実態かと思う。

## 企業/投資家によるSDGs/ESGへ取り組みは 環境社会課題の解決につながるのか

森下： では、次のテーマの企業/投資家によるSDGs/ESGへの取り組みは環境社会課題の解決につながるのかというところに進んでいきたい。

ESGの要素を考慮して投資したとしても、それは解決につながっている場合もあるが、つながっていない場合もあるというのが恐らく実態だろう。ESGウォッシュとか、いいことをしているつもりが実はたいしたことをしていなかったというようなことではいろいろな意味で問題だということで、何ををもってグリーンなのか、何ををもって持続可能なのかを定義しようと試みているのが欧州だ。EUタクソミーというタクソミーとは分類法という意味が、要はグリーンカタログみたいなものをつくって、何がグリーンな事業活動なのかというのを定義しようと試みている。壮大な試みだが、この動きに対して日本の中では非常に反発があった。ちょうど2年前くらいだと思うが、たとえばEV、電気自動車は入るけれどもハイブリッドは入らないといった定義になっていて、そうすると日本のトヨタなどが強いハイブリッドは、タクソミーから漏れてしまうことになる。現在も、ガスや原子力はタクソミーに含めるべきか否かが紛糾ポイントになっている。タクソミーが決まっても、機関投資家は皆そこに投資しなければいけないという義務はないが、EUの場合は開示の義務が加わった。それがあわせて行われていたので、機関投資家が、私たちは責任ある投資を行っているというのであれば、自分たちの投資の何割が実際にこの

EUのタクソノミーに整合性があるのか、というのをきちんと開示してくださいというような開示のルールとセットになっていた。そうするとEUタクソノミーとの整合性があるところに投資をするのではないかということで、タクソノミーから漏れてしまうような活動は締め出されていくのではないか。その活動の中身を見ると欧州の市場にとってメイクセンスするというか、欧州の現状に沿って政治的な議論を経て出てきているもので、日本からだったら日本にとって都合が良いとか、日本にとってメイクセンスするものではないかもしれないという話が出てきた。そこで、グリーンの定義を世界的に決めることは難しいかもしれないけれども、最終的な目標を達成すればいいのではないか、いろいろな目標達成の道は、トランジションのパスウェイはあるはずなので、それを認めていこうという議論になり、どうやってそれを行っていくのか、「トランジション」に関する議論が注目される流れとなった。

では2つ目の質問に立ち戻ってみたい。今の現状は、ESG投資と言われているものの中味を開けてみると、ものによってはつながっているものもあるかもしれないし、ものによってはつながっていないかもしれない。評価基準もいろんなものがあるし、いろんな方法でサステナビリティという言葉が理解されているし、手法もさまざまでごちゃごちゃの状況だと思うけれども、大きな流れとして期待するところなどは実際どうか。

**長田：**ものすごく難しいポイントだと思う。ただ、これだけ環境問題や社会の分断など、いろいろなグローバルな課題という中においては、大枠の方向性として、1人1人民間の企業がESGにしっかり取り組んでいるということは長期的な目線、持続的な成長という観点からすれば非常にいいことだと思っている。

ただ、先ほど言ったような定義、何がEnvironmentで何がSocialで何がGovernanceか、政治的な思惑も透けて見えるがゆえに、枠組みが決まっていく中において、本当に環境社会課題の解決につながっていくのかについてはまだまだ議論の余地がある。先ほどのEVの話でも、EVをつくる電力のサプライチェーンまで考えたときに本当にグリーンなのか、というのがもともとトヨタの意見だったが、欧州はそこでリードをしたいがために進めるという、多分に政治的・経済的なものが絡んできている。

ただ、ここ3年くらい、足元1年くらいで急速に、ESGに対する取り組み姿勢の本格化ということは起きている。それ自体は正しい方向性として、実際に自分たちは何ができるのかというのを考えている。ただ、Sの部分、僕はここが一番インパクトがあると思っている、Eの部分は経済活動として、一番金融との絡みが高い。投資、融資が絡んできて、どの時間軸で行っていくのかによって企業活動に影響が出てくと思うが、SのSocialの部分で多様性ということ、ここは本当に社会課題の解決につながっていく変化を感じている。特に成熟した先進国と言われる国において多様性があること自体が何か新しいアイデアを生む、あるいは違う意見を取り入れることによる変化、それに伴う成長が非常に大事になっている。バンクオブアメリカで言えば、幹部の中の男女比率、有色人種比率が何割かというのは意識を高くもち、公表している。多様性のある状態にするために、採用、登用基準に達している場合には、女性、有色人種の割合を意識した上で、人事的な判断を行う傾向にある。それは、多様性を進めていく上で強い推進力を働かせて次のステップにいこうという一つの決意の表れでもあると思う。その環境の中において人の働き方、日々の業務の動き方も少しずつ変わってきていて、これも社会の環境課題の解決に少しずつつながっていていると思う。

もう1つ追加すると、ESGを進めるというと、特に石炭、石油関連、航空とか、そこの分野で2050年くらいまでの脱炭素化ネットゼロという中において2億人の雇用が創出される一方で、1億8千万人くらいの雇用が失われる。データで見る限りにおいては、ネットで見るとそれほど変わらない、という印象があるかもしれないが、実際にその場にいる人からすると当然いろいろな影響があるわけで、ESGの方に向かっていくがゆえに、ソーシャルの部分で仕事ができなくなる人もいる中で、それをどう解決していくのかという移行に伴う問題のさらなる解決も必要だと思っている。

**森下：**ありがとうございます。追加させていただくと、実態としてすごく進んでいるのはEが比重が大

きいという話があって、Eというか、気候変動。Sに関してはダイバーシティに関して取り組みをぐいぐい進めている側面もあるが、これはなぜかという資金調達、ファイナンスができるという話、お金がつかってくる成長分野だということに尽きる。例えば、Eの分野、気候変動に投資をするという投資家は、気候変動問題の解決そのものについては、極論どう思ってもよい。人によっては、今は大きな産業構造の転換期にあるんだと。だから、大きく産業が変わる中で、古い産業に投資してはだめで、新しい産業構造のもとで成長する分野に投資をしなければいけない、だから再エネなんだという、要はコダックと富士フィルムみたいな次元で、時代が変わってくるという文脈の中で、グリーンなものに投資をしているという投資家もいる。彼らは、自分たちの投資を通して気候変動問題を解決しようとは思ってはいない。同じようなことがダイバーシティについても言える。多様性があることによってイノベーションが生まれ、いいものができてくるという研究の蓄積がたくさんある。また、高齢化が進む日本では優秀な人材の確保が喫緊の課題だということと、ダイバーシティを進めることが成長につながるというストーリーが描けるからこそ取り組みが進んでいる。ただ、恐らく大きな課題となってくるのが、生物多様性の議論など、いわゆるプラネタリーバウンダリーの視点が指摘される領域の話。環境への負荷を一定に抑える形での活動が必要とされる分野では、無制限の成長は難しいと言われ、果たしてどこまでESG投資が伸びていけるのかが大きな課題ではないかと思う。

ただ1つ希望としては、このESG投資の分野は、前段であまりお話しできなかったが、もともと大きな機関投資家、年金基金や保険会社など、中長期的な時間軸で投資をしていて、かつ巨大なポートフォリオ、運用資産を持っている機関投資家がけん引してきたという背景がある。こうした投資家は中長期の視点で見ているので、明日影響がなくても、50年後に影響があるようであればそれはリスクになる。気候変動といった環境問題は明日どうにかなるという話ではないが、50年という軸で見たら明らかに危機的なことになるであろうリスクと捉えている。また、市場全体に投資をしている大規模な状況なので、どこか1つの企業から投資を引き上げるといったことではリスクを回避できず、いわゆるユニバーサルオーナーという言い方をされるが、そういった投資家は社会総体としてこうした課題を解決していかないと、社会の経済成長そのものが悪影響を受けていくというポジションで、環境社会課題の解決に取り組んでいる。したがって、2050年に向けたネットゼロへのコミットメントというのもそういうところから来ていると理解している。そういった理解、認識がどれだけ進んでいくかというのも1つ鍵になっていくと思う。

## 日本に求められるリーダーシップ像

**森下：**最後に駆け足だが、日本に求められるリーダーシップ像について、長田さんの方からお願いしたい。

**長田：**ここまでの議論の中で、大枠の総論、ESG、あるいは脱炭素という非常に大切なコンセプトがある一方で、各論に入っていくとそれぞれの立場があるのが実情だ。欧州なり米国なり日本なり、各国においてもどの産業で働いているのかによっても違なり、それを理解した上で議論を進めていくのが大事なポイントであるということ。ユーロタクソミーの話もあったが、同時に米国では、米国の上で気候変動に関する開示をしなさい、という話もある。また、IFRS（アイファース）、グローバルな会計基準の1つだが、グローバルな企業がそれぞれ横比較で見やすくするような会計の仕方をやろうという話もある。これが決まると、1つ1つの企業活動に大きな影響を与えてくるので、その議論に入ることが、企業活動、金融活動という観点から考えて非常に大事だと思っている。まさにここは経済的リターンも絡んでくることになる。

ソーシャルな部分に関しては、アジア全体で仕事をしていることもあって、日本以外の企業とも仕事を

させていただくことがあるが、日本企業の中における多様性の認識の狭さというのは感じる。そもそも人種の構成が偏っているのも、ものの考え方の多様性が少ない。言語化されていない暗黙知や、またアンコンシャスバイアスがものすごくある。それを理解した上で変えていくということ自体が、日本に対する人材の流入であったり、過去との非連続なアイデアに基づく成長をつくっていくには非常に重要だと思う。そのためには、どちらかという日本の社会の中で仕事上のマジョリティと言われる男性自身の意識改革も必要だし、実際先ほども男女のジェンダーギャップの話があったけれども、日本はたしか121位とグローバルで極めて低い状況にある。こういった状況を理解した上で長期で見た経済合理性を鑑み、そういったソーシャルな部分を本当に変えようと進めていけるようなリーダーシップ、人材がもっと必要だと思っている。

**森下：** 日々仕事をしていて感じることは、「そうぞう力」かなと。クリエイション（創造）と、イマジネーション（想像）の両方を意味しているが、悲しいくらい欠如していると正直思う。たとえば、このESGの分野に関して、企業の取り組みは前を向いていない、横ばかり見ている。他社はどこまで開示したとかしていないとか、どこまでやった、やっていないとか、というのが95%の人たちが気にするところ。

また実はSDGsの話は、アウトサイドインとかバックキャストという言葉で使われるけれども、要はビジョンを設定して、それを達成するための指標を立ててそれに向かっていくということが目標達成には必要とされるが、もともとSDGsは国際目標なので漠としていて、具体的な姿はその地域や国によって異なる。現在地も違う。この現在地を踏まえた上でビジョンを描いて、現在地とビジョンをつなげることをしなければいけないが、日本はこのビジョンが描けない。欧米はこういったことはより得意で、ある意味、あることないことも語る。日本企業は、多くの場合、実際にやれていないことについては言えないというまじめな姿勢で、一方で、ビジョンを描くということがすごく苦手で、自分で想像して何かをつくり出す力が欠けている。サステナブルファイナンス分野に関連する仕事では、環境省のお手伝いなど、いろいろな省庁や官僚の方とお仕事をさせていただくが、皆さん本当によく勉強をしている。各国の制度やさまざまなことを緻密に調べて多くの情報をまとめて、という作業はどこにも勝ると思うが、その次の何か新しいものをつくるというところで止まってしまう。なかなか出てこない。想像力を培う必要があるが、そのためには長田さんがおっしゃったように多様性を認めていくということが必要だと思う。異なる意見だったり、異なる立場だったり、そういったものを許容する中で違う世界が見えてきて、想像力が広がって新しいものがつくられていくということなので、まずは多様性を受け入れないといけないが、なかなかこれができないという状況だ。異なることをとても恐れる社会で、私も社会に出て痛い目にあって付度するようになったりした。こんな付度をしている場合ではないかと思ったりもするが、独創性や独自性を発揮する人をサポートする社会ではないと感じる。ゆえに想像力が育たないし、そこを育てていかなければいけない。この点がまさに求められているというふうに個人的には思っている。

**田村 次朗：** お二人とも本当にありがとうございました。キーワードとして、グリーンウォッシュという言葉があった。結局はESG投資を行う上で、企業としては損得勘定でやらないといけないので、その見極めがとても難しいと思う。法律的な言い方をすると、フィデューシャリーデューティ、日本語で言うと善管注意義務とか信任義務と言われるが、これを果たすためにもどういう判断をしたら一番いいのか。ぎりぎりのところでESGを満たしている、あるいはSDGs的な要素を満たしていればいいのかという判断になるのか、そんなことはないのか。

つまり本当にESG投資をまじめに考えてやるべきなのか、それともぎりぎりのところでリターンを求め方向で経営者は判断するのか。その辺は建前と本音があるような気がするが、どんな状況なのか聞かせていただければと思う。関連して2つ目は、ルールメイキングをしっかり行えば、お互いに読み合いはなくてルールに従うしかないということで対応できると思うが、その点はヨーロッパの方が長けていて



どんどん前に進んでいる。日本はそういうところでリーダーシップを発揮しなければいけないのではないのか。今後日本はどうルールメイキングしていけばいいのか。

**長田：** 先ほど森下さんからもあったが、まず見せ方が非常に大切。投資家がESGを求めているという話があったけれども、実際には、いろいろな企業を細かく見る時間もない。そこで参考にされるのが、ESGの格付けだ。勝手に格付けされ始めているのだけれども、そのESGの格付け機関にはMSCIなどいくつかグローバルで有名な機関があるが、彼らがその資料を見たときに、たとえば女性比率であったり、ガバナンスの構成や会社の方向性がそっちを向いていると思わせる開示の仕方、言い方が非常に重要になる。これは欧州の企業はものすごく上手で、日本は今までやってきていなかったところではあるが、ソニーやリクルートなどグローバルに常に向かっているいくつかの企業は大きく変わってきた。実際に見せ方も変わってきたし、内実としても変わってきた。

本当にESG投資をするべきなのかについては非常に難しい問題で、企業としてはあまりやり過ぎると足元の収益構造に影響を与えるため、財務的な悪化をしていいのかという問題がある。したがって、大事な観点は時間軸で、時間軸としてどういうふうに使っていくのかという点になる。もともと20年でやろうと思っていたものを10年に縮めようとする、会社の経営上、財務的な影響は倍になる。それをサポートできるようにすることが意味あるのかどうか。現状は、どちらかという長く薄く広くやっていくことによって、影響をなるべく少なくする、あとは国の公的資金を使う、こういった考え方になってきていると思う。

ただ投資家からもっと脱炭素しなさいと株主提案として言われることはある。それに対して、言われるようにあまりにもやってしまうと会社の業績が短期的に悪化しますよ、という説明を行って株主提案を退けるケースもあるので、経営としても迷いながら、意識は持ちながら、一方で足元の財務や収益状況に影響を与えすぎない形で動いているというのが今の実態ではないか。

**田村：** では森下さん、ルールメイキングの方はどうかお聞かせいただきたい。

**森下：** 意識はすごくしている。金融庁や経産省などの各種委員会での議論を見ても、ESGの情報開示の枠組みを決めるグローバルな動きが進んでいるけれども、そこに積極的にインプットしていかないといけないといった発言は各方面でされているので、必要性は感じているようだ。ただ、多分、持っている駒が限られていて、実力が追いついていないというのが正直なところだ。現在地において地政学な要素や言語学的なことなどいろいろなことを含めて、有利な立場にあるとは思わないし、フェアではない部分もあると思う。いずれにせよ、意識はされているが、現状は足りていない状況かと思う。

**質問者：** 先ほどルールメイキングという話があったけれども、これはずっと、もしかすると何百年も繰り返されていてどうにもならないのかなと思いつつ、でも何とかなる方法があるのか。はっきりとした答えはないと思うが、皆さんどういうふうにお考えになっているのか。

**森下：** おっしゃるとおりだと思う。この分野に限らず、全ての分野に共通していることかと思悩むが、最終的には教育のかなというところに戻ってきて、さきほど申し上げた想像力であったり、多様性の話に結局戻ってくると思う。

**質問者：** 今回のSDGs、ESG、環境のところについてお二人からコメントがあったが、正解がある話ではないのかなと。たとえば、太陽光パネルがすばらしいといったところで、その後の再生の話だったり、実際にそれをつくったところから最後のところまで見て本当に環境にやさしいのか、今はわからない話で、将来になったらわかってくる。したがっていろいろな見解を持つ多くの人が、常により正しい方向になっていくように見直しや再評価を行っていくことが重要になると思った。

そういったところを今、完全にヨーロッパが主導している中で、たとえばトヨタとかマツダとか、本当に環境にいいのはどういうことをやったらいいのか、企業単位で彼らの基準でいろいろ考えて、取り組ん



でいる会社もあるが、そういったところを国はほとんどサポートできていないと感じる。ただ国と言っても、官僚がそこを決めるというよりは政治家がリーダーシップを発揮して、適応課題、答えのない問題に対してどう取り組むのかというのが鍵になる話なのではないか。今日本が直面しているリーダーシップのとり方という問題を改めて感じた。本当に勉強になりました。ありがとうございました。

**森下：** 本当にそうだと思う。これはまた多様性に帰結してしまうかもしれないけれども、解がない問題に対して、答えは1つではなくてもいいと思っている。いろんなアプローチがあり、それを選択する力があって、分散しているべきだと思う。今ある問題の多くは、いろいろなものが集中しすぎて寡占が進んでいるところで生じていて、もしかしたら収益性や効率性の観点からは違うのかもしれないけれども、分散化させ、多様化させた方がいいものがあると思う。たとえば金融の世界においても、田村先生からESG投資はどうしたらいいか、やるべきか、という話があったけれども、多様な人たちがいて、多様なビジョンがある。皆それぞれ自分たちのポジションを掲げている。日本の企業は、私たちはSDGsに賛同しています、何となく受け入れられている国際的な枠組みをフォローしています、ということを書いていたりするが、欧州で取り組みが進んでいる企業は、別にSDGsとは書いていなかったりする。自分たちはSDGsと言われる前からこのサステナビリティの課題に取り組んでできていて、自分たちの考えている問題点はこうで、自分たちの目指すビジョンはこうです、と打ち出している。SDGsとの関係を聞かれればこうです、と答えるように、SDGsは一つの参照フレームワークに過ぎない。多種多様で、それをきちんと評価して判断して選択する市民がいる。私たちはこの企業の製品を高いけれども買うのだと。金融機関でも同じで、小さいドイツの銀行などでも、基本的に有機農業や循環型の農業をしているところにしか融資しないなどいろいろな金融機関があって、その中でその金融機関の投融资方針に賛同するからそこにお金を預ける、という人たちがいる。日本では皆横並びで、地域を支える金融機関なので皆に融資しないといけない、という話になる。リーダーシップ像の話にもつながるが、解は1つではなくていろいろな答えがあってよくて、その1つ1つをきちんと打ち出して形にしていくことが重要なのではないかと思う。

**質問者：** 当時私が学長をしていた大学では2021年に新しいキャンパスをつくったが、そのときに各ゼネコンにESG投資について尋ねたことがあった。

そもそも企業体質として、環境や人権をどう捉えているのかということと連動性があって、急にESGという話が降ってきて、まだまだ現場まで通底していない感があった。先ほど各企業がしっかり対応してきているというお話があり、これから少し希望が見えるかなと思ったが、そもそも企業が設立時の創立概念として、社会にどう貢献するのか、自分たちの企業がどういう形で成り立っているのか、ということをはっきりしておかないと、多分ESGもあまりうまくいかないのではないかなと思った。

大学としてもESGやSDGsは大事なことなのでそれぞれ対応していきたいと思っている。今日は本当にありがとうございました。

**田村：** 学生からの質問で、「率先して活動すると前例や実績がないことを指摘されてしまう。様々な見解がある人を巻き込むことで対処しているが、これらを乗り越える上で大切なことがあればご教示頂きたい」ということで、お二人からコメントをお願いしたい。

**森下：** 極論を言えば、空気を読まないで、人と違うことをあえて求めるということ。おっしゃるように前例や実績がないとなかなかそれを受け入れてくれないというのはそのとおりだと思うので、めげずに空気は読まない。徹底して読まない。他者を思うことは大事だし、他者と自分との関係で生かされているということを認識するのは大事だけれども、空気を読むことはないと思う。人と違うことが必要とされるということで、ぜひそのまま突っ走っていただけたらと思う。

**長田：** 日本の企業内では、しっかりと積み上げの議論をした上で、間違わないで何かを進めていくということを非常に大切にしている雰囲気を感じる。それはそれでいいが、今、解のない世界で生きようとしてい

る。ルール自体が変わり続けなければならない、そのために多様性が必要になっている中においては、100%正しくなくても言うてみる、行動を起こしてみるという機敏性、Agility と胆力が大事だと思う。恥ずかしがらずに、間違っているでもいい、100%正しくなくても7割あっていれば舵を切っていく。それがいわゆるビューだと思われ、経営が目指すべきことだと思う。それを聞いて議論ができる、そういう状態になっていくともっと変わっていくと思う。3割の細かい部分を突いても仕方がない、これだけいろいろ変わっていく中では。それよりは、Agilityという形での確に変わっていく敏捷性、軌道修正をしながら変わっていく胆力を持つことがすごく大事だと思っている。

**田村：**ハーバード大学で昨今、リーダーシップについて2つのキーワードが出ている。アダプティブ・リーダーシップとオーセンティック・リーダーシップ。アダプティブは適応型のリーダーシップ、オーセンティックというのは自分らしいリーダーシップ。空気を読む、読まないという二分法よりも、アダプティブ、つまり多様な意見をどんどん取り入れた上で、最後はそれらに適応しながら自分らしいリーダーシップで答えを出していく、というところを日本の皆さんももっともっと打ち出していきたいということを特に最後のお二人のメッセージから感じた。

私たちは空気を読み過ぎるから、皆の話を聞いてまとめるぐらいはできても、リーダーシップを発揮できていない。日本はまじめに考え過ぎて何も言えない、という話があったけれども、これはリーダーシップの難しいところだ。だからこそ自分らしいリーダーシップが必要で、ほかの国は、とにかくメッセージをどんどん発信して自分の方に周囲の意識をひきつけて、対応は後で考えるということがよくある。無責任なことを言っている場合もあるかもしれないが、まじめに考えすぎて発言できないくらいであれば、適応型のリーダーシップを思い出し、皆さんの意見を全部聞いた上で私はこれでいきたい、というぐらいのハイブリッドなリーダーシップを発揮していくべきではないかと思う。

## おわりに

**田村：**今日は森下さん、長田さんに、非常に貴重なESG投資の裏側を、本当の姿を見せていただいた気がします。私たちもこうしたことをよく理解して全体のトレンドを見定め、日本も自分らしさを出したESG、SDGsの考え方を打ち出していくべきだと思います。

皆さん、きょうはご参加いただきありがとうございました。この学会では福澤論吉先生の教えである実学を目指しています。暗黙知を形式知にする、つまり世の中で実際に経験し学んだことを形にしていくことを目指していて、皆さんの知的な貢献を期待しています。秋は学会大会を開催し、毎年学会誌も発行しておりますので、ぜひそちらに投稿していただいて、皆さんが社会で培った知見をペーパーに残し、後世に伝えていただけたらと思っています。これからも多くの方のご参加をお待ちしています。本日はどうもありがとうございました。

## 2022年度日本説得交渉学会の活動について

### 学会事務局

日本説得交渉学会では、今年度も引き続き全ての行事をオンラインで開催いたしました。  
今後の感染状況等によりますが、来年度はオフラインも含めた開催ができるよう願っております。

### 説得交渉フォーラム 2022年7月2日(土)

- ◆講演 15:00~16:30 「SDGs/ESG、サステナブルファイナンスと求められるリーダーシップ」  
森下麻衣子 ((公財)地球環境戦略研究機関(IGES)ファイナンスタスクフォース プログラムマネージャー  
長田州之介 (BofA証券株式会社 資本市場部門長)  
……講演内容詳細につきましては本号の講演会抄録をご覧ください。

### 第15回研究大会 2022年11月5日(土)

- ◆総会 10:00~10:20 活動報告、収支報告
- ◆研究発表 10:30~11:15 「ゴミ屋敷問題における説得と交渉の分析」  
平田 勇人 (朝日大学法学部兼法学研究科教授)  
交渉学は、ハーバードに代表されるように心理学的なアプローチが主流ですが、報告者は工学的アプローチによって分析・解析し、事例に基づく報告を行いました。
- ◆対談 11:20~12:30 「世界最前線のオンライン・コーチングとリーダーシップ開発とは」  
・ロン・ロドリゲス (エグゼクオンライン社製品マネジメント担当上級ディレクター兼コーチング部門長)  
・渡邊 竜介 (慶應義塾大学KGRI所員・サンディエゴ大学講師)  
・田村 次朗 (日本説得交渉学会会長・慶應義塾大学法学部教授)  
世界では、自律型のリーダーシップを備える人材の育成が急務となっており、オンラインを活用したコーチングやリーダーシップ開発に対するニーズが急速に高まってきています。近年、米国で注目を集めている「オンライン・コーチング」について、ロドリゲス博士をお迎えして最新の動向をお話いただきました。

## 「説得交渉学研究」投稿規程

### (投稿資格)

第1条 本学会の会員及び一般社団法人交渉学協会の理事長が推薦した者は日本語による原稿を投稿することができる。

### (投稿規準)

第2条 投稿される原稿は未公開のものに限る。雑誌や単行本等に詳しく掲載した原稿、あるいは、これらに投稿中の原稿は本誌に投稿できない。ただし科研費等の研究報告書への掲載論文はその限りではない。

### (提出物)

第3条 投稿を希望する者は、以下の規程に基づいて原稿を作成し、説得交渉学研究編集事務局宛に原稿の添付ファイル(ワード文書)を提出する。なお、掲載の可否にかかわらず、提出物は返却しない。

### (原稿書式)

第4条 原稿は、指定された電子原稿用紙を使用して作成する。

- (1) 原稿の作成は、全て電子原稿用紙使用マニュアルに従う。電子原稿用紙およびその使用マニュアルについては、本学会の公式HP参照のこと。
- (2) 原稿の構成は、題目、著者名(所属)、英文による題目、英文著者名(所属)、英文要約、英文キーワード、和文キーワード、図表を含む本文、注、引用文献、補助資料・付録の順となる。和文要約は必要ない。
- (3) 英文キーワード、和文キーワードはそれぞれ5語以内とする。
- (4) 英文要約は130-230語程度とし、改行を入れない。

### (論文の種類)

第5条 原稿の種類は、査読付き論文(Article)、論説(dissertation)、論評(note)に分けられる。

- (1) 査読付き論文：説得交渉学における理論的・実証的・方法論的研究、基礎・応用研究、定量的・定性的研究に貢献する未公開の論文。文章量は、原則として12000字以上、4万字以内(図表は400字に換算する)。
- (2) 論説：機関誌に相応しい研究テーマを対象としており、投稿原稿の形式的側面や完成度・正確性において適格と判定される未公開の論文(無審査)。原稿書式・論文作成規則は査読付き論文に準ずる。文章量は、原則として12000字以上、4万字以内(図表は400字に換算する)。
- (3) 論評：説得交渉に関連するテーマについての所感、解説、論評、書評、報告、対談・鼎談など、本学会の発展に向けて有益と認められる問題提起がなされた未刊行の記事。文章量は、原則として12000字以内(図表は400字に換算する)。

但し、いずれの原稿形態においても編集委員会が必要と認めた場合には、若干の規定文章量の超過を認めることがある。この超過分にかかる費用は学会の負担とする。

### (論文作成規則)

第6条 原稿の作成に当たって以下の規則に従う。

- (1) 字句・叙述は明確に、常用漢字、現代仮名遣い、算用数字を用いる。

- (2) 図表は必要最小限にとどめ、本文との重複をさける。図表は大きいもので原稿1ページ(本誌1/2ページ)、小さいもので原稿1/2ページ(本誌1/4ページ)にほぼ相当する。図版、写真版の原稿は、鮮明な完全原稿を提出する。とくに費用を要するものは著者の負担とする。図と表は別々に作成し、それぞれに図1、表1のように番号を付け、番号に続けてタイトルを書く。
- (3) 査読付き論文及び論説の英文要約に関しては、記述に特に注意し、英語を母国語とする人の校閲を経る。
- (4) 注には、上付き数字を使って通し番号をつける(例<sup>1) 2) 3)</sup>)。謝辞、学会発表抄録、科学研究費などの助成金に関する注の番号は、題目につける。投稿時と掲載時とで所属が異なる場合には、その人名につける。本文の注の番号は該当箇所につける。全ての注は、一括して引用文献の前におく。
- (5) 引用文献は、著者姓のアルファベット順にまとめる。本文中に文献を引用するときは、著者姓と発行年をつけて示す。
- (6) その他、表記の詳細については執筆要項に従う。執筆要項は本学会公式HPを参照のこと。

#### (論文審査)

第7条 査読付き論文は、「説得交渉学研究」投稿論文審査規程に基づき、採否を決定する。また、内容および形式の双方について改稿または再提出を求めることがある。論説及び論評に関しても、編集委員の判断により、内容および形式の双方について改稿または再提出を求めることがある。

#### (校正)

第8条 校正は初校のみ著者校正とし、記述は著者の責任とする。初校段階では、内容の修正は認められない。入力ミスなどの表記上の微修正にとどめる。

#### (別刷)

第9条 原稿の別刷は全額著者負担とする。

#### (問い合わせ先)

第10条 投稿した原稿についての問い合わせは編集事務局にし、学会事務局には行わないこと。

#### (著作権)

第11条 本誌に掲載された原稿の著作権は日本説得交渉学会に帰属する。

#### (規程の改正)

第12条 本規程の改正は、編集委員会の決議を得なければならない。

#### 附則

1. 本規定は2008年4月1日から施行する。
2. 本規定は2011年4月1日から施行する。
3. 本規定は2012年5月1日から施行する。
4. 本規定は2016年1月27日から施行する。
5. 本規定は2018年2月26日から施行する。



6. 本規定は2019年2月1日から施行する。
7. 本規定は2021年5月19日から施行する。
8. 本規定は2022年11月5日から施行する。

参考 論文の種別による投稿規程・審査体制

▼論文の種別	題名・著者名(所属先)	キーワード	英文要約	本文(図表含む)	引用文献	注、補助資料・付録	審査体制
査読付き論文	英文・和文	英文・和文 5語以内	130-230語程度 (要校閲)	原則として12000字以上、4万字以内(図表は400字に換算する)	必須	任意	3名(原則編集委員)
論説	英文・和文	英文・和文 5語以内	130-230語程度 (要校閲)	原則として12000字以上、4万字以内(図表は400字に換算する)	必須	任意	査読なし
論評	英文・和文	なし	なし	原則として12000字以内(図表は400字に換算する)	任意	任意	査読なし

## 編集委員会

### 編集委員長

山川 悟(東京富士大学)

### 副編集委員長

三苦民雄(愛知産業大学)

山下史郎(女子栄養大学)

### 編集幹事

田上由紀子(慶應義塾大学)

### 編集委員

小林 稔(和光大学)

柴田純男(株式会社 柴田CSマネジメント)

武井涼子(グロービス経営大学院)

田村次朗(慶應義塾大学)

### 「説得交渉学研究」編集事務局

田上由紀子

E-mail tagami.tamuraoffice@gmail.com

### 日本説得交渉学会事務局

E-mail settokukousyougakkai@gmail.com

〒108-8345 東京都港区三田2-15-45

慶應義塾大学 田村次朗研究室

Tel. 03-3452-4692

入会ご希望の方は、日本説得交渉学会公式ホームページから、  
「入会申込書」をダウンロードして記入の上、学会事務局までお送り下さい。

### 説得交渉学研究 第14巻

2022年12月21日 発行

編 集 日本説得交渉学会「説得交渉学研究」編集委員会

代表者 山川 悟

発 行 日本説得交渉学会

代表者 田村次朗

印 刷 サンプルント

〒152-0002 東京都目黒区目黒本町3-19-26-103

TEL 03-3792-9511