

創価経営論集

第48巻 第1号 2024年3月

- 日本企業の労働時間生産性
—COVID-19前から禍にかけての分析— 平岡 秀福 (1)
- グローバル・サプライチェーンプレッシャー指数の概要
〜GSCPIによる政策への影響 志村 裕久 (23)
- Community Leadership and Organizational Development :
The Case Study of Japan Tai Wei LIM (29)
- The Political Economy of Community Leadership in Rural China :
A Tale of Two Villages Tai Wei LIM (35)
- 人間主義経営における奉仕するリーダー :
「新・人間革命」に描かれるリーダー像の分析から 波多野 一真 (49)
- 日本の大学における「社会的責任リーダーシップ」の涵養
..... 泉谷 道子・安野 舞子・小山 理子 (63)
- カントの人間性の定式と自由に関してのいくつかの文献レビュー
人間主義経営ネットワークの3ステップ・アプローチに関連して 栗山 直樹 (75)
- 研究ノート：2023年ILO総会における事務局長報告が提出されるまでの経緯と関連資料
—ウングボ事務局長のビジョン・ステートメントを中心に— 辻塚 秀幸 (87)

日本企業の労働時間生産性 — COVID-19 前から禍にかけての分析 —

平岡 秀福

目 次

- I. はじめに
- II. 先行研究のサーベイと本稿の位置づけ
- III. データ源と分析対象期間
- IV. 労働時間生産性の測定方法（代理変数）
- V. データのサンプル数の推移
- VI. 労働時間生産性の基本統計量
- VII. 労働時間生産性の平均の推移と構成要素への分配比率
- VIII. 労働時間生産性の偏差
- IX. COVID-19 前と禍の労働時間平均値の推移
- X. 労働時間生産性のランキング（一部抜粋）
- XI. 労働時間生産性と収益性・株価関連指標との関係
- XII. まとめ

【主要参考文献】

I. はじめに

労働時間当たりの付加価値（以下、労働時間生産性と略す）の向上は、労働時間を短縮しながらまたはその増加を抑えながら給与を上昇させると同時に、従業員の働きぶりを企業の利益業績やその他のステークホルダーへの分配額の増加に貢献させることを課題としている。日本企業が COVID-19 前から禍を経験して今後の目標として取り組まなければならないのは、従業員の給与の増加と企業の経済的成長を同一歩調で進めていくことである。ただし、単なる労働生産性の向上では、従業員の給与水準の向上を労働時間の延長で達成する危険を孕んでいる。OECD（2001）では、生産性測定の目的として、技術、効率性、実質的なコスト削減、（生産）プロセスのベンチマーキング、生活水準を含むとしている。従業員の生活水準を向上させ、持続可能な

ものとするためには、少なくとも同じ労働時間でも高い給与を従業員に支払うことができ、またそれを可能にする企業の財務基盤の確保と債権者や株主、地域社会への還元もあつての話だといえる。

本稿は、COVID-19を経験した日本企業が、その前と禍において労働時間生産性をどれくらいの水準に保ち、それが企業間や業種間でどの程度格差があつたのかを明らかにし、COVID-19後に向かうべき水準を明らかにするためのベンチマーク指標として、これらを参考にすることを示唆するものである。さらに、COVID-19前と禍における労働時間生産性と収益性ならびに株価関連指標との関係性を解明することを目的としている。

II. 先行研究のサーベイと本稿の位置づけ

平岡（2022b）は、COVID-19前の2016-19年度の4年間について労働時間生産性の分析を実施した。分析の結果、全産業の最高値と最低値の格差が拡大していることが観察され、従業員の営業利益増加への貢献が高いと時間生産性も高いことがわかった。Yagi et al.（2022）では、労働生産性について格差が拡大していることを報告している。業種によって偏差は異なるが、二極化はCOVID-19禍ではどうなっているかを本稿で以降、明らかにする。

収益性との関係については、全産業では売上高営業利益率（Return On Sales：以下、ROSと略す）のみが高い相関を示した。Cascio（2006）は時給の高い企業の労働時間当たり営業利益が高いケースを紹介しているが、このことは高い時給によるモチベーションの高さが労働時間当たり営業利益の高さに影響を与えることを示唆している。Strain（2019）は、従業員報酬の成長と生産性の成長の関係を明らかにした。生産性の増加を伴わない給与の増加は企業業績を圧迫するため、持続可能性の観点からも長期的に同一歩調でプラス成長させていくことが戦略的に重要となる。また、Lazear（2000）の研究からは、時給から出来高給への移行が生産性を向上させるという実証結果が明らかにされており、このことは同一労働時間でより高い付加価値を生み出すと、労働時間生産性が向上し、労働分配率が一定なら企業利益も増加することを意味している。

さらに、平岡（2022b）の分析では、業種によってはROSだけでなく自己資本純利益率（Return On Equity：以下、ROEと略す）や総資産純利益率（Return On Assets：以下、ROAと略す）も労働時間生産性と高い正の相関がみられた（繊維製品、医薬品、食品、鉄鋼、その他製品）。また労働時間生産性が株価やPBRとも正の相関がみられる業種が存在した（株価との相関は陸運を含む運輸・倉庫、ゴム製品、その他製品、電気機器、輸送用機器、繊維製品、PBRとの相関は繊維製品、その他製品）。2017年度だけを観察すると、食品、陸運、小売、卸売において株価との正の相関が0.8を超えていた。労働時間生産性は収益性や株価関連指標との間に正の相関関係があつたといえるが、COVID-19禍のデータを加えた場合、あるいはCOVID-19禍のデータのみで分析した場合、結果がどのようなになるかは本稿で明らかにする。

神ノ田（2018）は、日本の一般労働者の年間労働時間について言及し、リーマンショック時の

減少を除くと、日本では 2016 年まで 2,000 時間を超えていたことを報告しているが、COVID-19 の影響で減少はあったのかについては、本稿で言及すると同時に、労働時間生産性への影響も COVID-19 前と禍で明らかにしたい。今後、労働時間の延長を抑えながら、あるいはむしろ短縮しながら付加価値を向上させることは、佐藤（2008）がいう長時間労働の原因の一つである時間を軽視した仕事の成果主義の行き過ぎや、Ono（2018）のいう長い労働日数や時間の問題点を克服するために必要であるといえる。

国際的に見ても、労働時間の差が労働生産性の差を生み出していることは、内閣府（2017）の調査資料からも以前より明らかであるが、日本生産性本部（2022）の調査報告によれば、OECD 加盟 38 か国中、2021 年の日本における 1 人当たり労働生産性は 29 位、労働時間生産性は 27 位、COVID-19 前と比較した実質ベース労働時間生産性はさらに低く 31 位となっている。G7（米、独、仏、英、伊、加、日）では同じく最下位であった 2016 年でも OECD 加盟諸国中 20 位であったため（山本・黒田（2014））、5 年間で大きく順位を落としていることがわかる。このことから、まずは日本企業の労働時間生産性の現状を業種別、企業別に十分把握しておく必要がある。

また、このような状況を個別企業（グループ）での取り組みで改善していくためには、京セラのアメーバ経営の事例研究（浜田 1989；水島 2015）や付加価値会計に関する理論的研究（水野（2013））等が必要であるが、この点については、様々な研究者による業種別の、あるいは業種の違いを越えて適用できるモデルの研究に期待したい（今後、日本組織会計学会の英文書において特集を組むことが予定されている）。

本稿において、労働時間生産性を計算するうえで構成要素としている平均年間給与は、従業員一人当たり売上高や株式時価総額と高い関係性をもっていることが須田・河・奥村・大鹿（2011）の研究ですでに明らかにされているが、労働時間に関する指標が組み込まれておらず、労働時間長期化に歯止めをかけながら生産性を向上させる方向性を指し示すモデルとはならない。

本稿は、労働時間生産性の現状を全産業、業種別、企業別に把握し、さらにそれらが企業の収益性や株価関連指標とどの程度関係性を持っているのかを、これまでの COVID-19 前の研究（平岡 2022a, 2022b）に続き、COVID-19 禍の 2020 年度、2021 年度のデータも加味して調査したものである。

Ⅲ．データ源と分析対象期間

本稿の分析に必要な諸指標算定のためのデータは、平岡（2022a, 2022b, 2023）と同じく週刊東洋経済臨時増刊の『CSR 企業総覧（雇用・人材活用編）』（平均年間給与、総労働時間、従業員数を抽出）と『株価総覧』（2021-22 年 3 月末終値と 6 月末終値を抽出）を活用した（2023 年度版までのデータを追加）。しかし、『会社財務カルテ』については、おそらく COVID-19 の影響か 2022 年版（2021 年 3 月期）以降が発刊されていない。よって、2020 年度と 2022 年度の売

上高、営業利益、一株当たり純資産、ROE、ROAについては、会社四季報の2021年版と2022年版を活用してデータを抽出し、算定のためのExcelファイルに入力して分析した。よって、分析対象期間はCOVID-19前の4年間にCOVID-19禍の2年を加えた2016年度～2021年度の6年間である。

Ⅳ. 労働時間生産性の測定方法（代理変数）

本研究では、一貫して時間生産性を次の2要素からなる代理変数としている。

- ① 労働1時間当たり平均給与（これを時給とする）
- ② 労働1時間当たり営業利益（これを時間営業利益とする）

平均年間給与と平均総労働時間のデータを『CSR企業総覧（雇用・人材活用編）』から抽出して①の時給を算定する方法は、平岡（2022a, 2022b, 2023）と同じである。

$$\text{時給} = \text{平均年間給与} \div \text{平均総労働時間}$$

②については、2020年度と2022年度の1人当たり営業利益のデータを『財務カルテ』から抽出できないため、営業利益のデータを『会社四季報』から、従業員数を『CSR企業総覧（雇用・人材活用編）』から抽出して次式で1人当たり営業利益を算出し、これを平均総労働時間で除して②時間営業利益を求めた。

$$1 \text{ 人当たり営業利益} = \text{営業利益} \div \{(\text{前期末} + \text{当期末従業員数}) \div 2\}$$

$$\text{時間営業利益} = 1 \text{ 人当たり営業利益} \div \text{平均総労働時間}$$

ここでは、平岡（2022b）でも述べたように、従業員への分配として給与を、利子、配当、税金、内部留保の分配原資として営業利益を用いている。

Ⅴ. データのサンプル数の推移

本研究で定義してきた労働時間生産性の測定が可能な会社数の2016年から2021年度までの推移を示したのが図表1である。平岡（2022b）の研究からデータのサンプル数が1,630増加した（2016年度～2019年度で2,518だったサンプル数が、2020年度の790、2021年度の840を加え4,148となった）。2019年度と比べ、2021年度は29業種のうち5業種が現状維持、3業種が1～3社減、全体で6社減となったが、残りの21業種で103社も増加しているため、全体で大幅な増加に転じた。本研究で活用される平均総労働時間の開示への関心が年々高まってきていることの表れであるともいえる。

図表 1 労働時間生産性の測定が可能な会社数の推移

業種 \ 年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	合計
石油・石炭	3	4	3	2	2	2	16
不動産	6	10	8	14	18	20	76
医薬品	17	20	20	18	21	22	118
鉱業	2	2	2	2	2	2	12
卸売	38	41	47	52	65	72	315
建設	29	37	41	43	45	49	244
電気機器	62	67	72	76	84	86	447
水産	1	2	2	2	2	2	11
銀行	10	12	14	13	15	19	83
化学	49	63	67	71	73	79	402
その他金融	11	11	11	12	14	11	70
電気・ガス	8	9	13	14	13	11	68
食品	31	35	36	39	45	45	231
ガラス・土石	6	11	11	11	11	10	60
運輸・倉庫	16	23	25	29	30	35	158

業種 \ 年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	合計
精密機器	6	9	13	15	15	15	73
機械	32	34	40	42	52	54	254
情報・通信	36	40	47	55	54	62	294
陸運	9	14	17	20	19	24	103
非鉄金属	11	12	11	13	14	14	75
繊維製品	9	11	8	11	14	13	66
その他製品	15	17	20	23	23	25	123
鉄鋼	8	10	8	7	8	8	49
輸送用機器	32	36	40	41	38	40	227
ゴム製品	9	9	9	9	8	10	54
パルプ・紙	5	6	7	7	7	7	39
金属製品	7	9	11	15	12	16	70
サービス業	26	37	41	49	50	58	261
小売	23	32	44	45	55	53	252
計	508	609	671	730	790	840	4148

（出典）平岡（2022b）30 頁の図表 1 に 2020 年度と 2021 年度のデータを追記。

VI. 労働時間生産性の基本統計量

図表 2 は、COVID-19 前の 4 年間（2016 ～ 2019 年度）の労働時間生産性と、COVID-19 禍 2 年間（2020 ～ 2021 年度）も加えた 6 年間（2016 ～ 2021 年度）の労働時間生産性の基本統計量を比較したものである。これを見ると、COVID-19 禍の 2 年間を加えることによって、平均値は悪化し、散らばり（標準偏差、分散）や格差（範囲）が拡大していることがわかる。平岡（2022b）で予測していた通りの結果となった。

図表 2 労働時間生産性の基本統計量

項目	2016～2019年度	2016～2021年度
平均	5869	5804
標準誤差	97	82
中央値（メジアン）	4937	4874
標準偏差	4890	5311
分散	23910449	28203795
尖度	93	119
歪度	8	9
範囲	101719	119246
最小	-17067	-17664
最大	84652	101582
合計	14777196	24074276
データの個数	2518	4148
信頼度 (95.0%)	191	162

VII. 労働時間生産性の平均の推移と構成要素への分配比率

図表3は、COVID-19前の2016年度～2019年度に加えて、COVID-19禍の2020年度と2021年度、さらには全期間を通じての業種別と全産業の労働時間生産性の平均額を表したものである。これらを見ると、業種間の格差（最高値と最低値の差額）は2016年度から2019年度にかけて年々拡大傾向にあり（2016年度が26,858円、2017年度が31,673円、2018年度が41,201円、2019年度が43,313円）、COVID-19禍に入った2020年度に前年度より僅かばかり格差が縮まったように見えたものの（39,331円）、最大値をつけた業種（鉱業）でも2019年度比で約10%減、最低値をつけた業種（陸運）は6年間でも最低の2,831円であり、翌年の2021年度はこの6年間で最大の業種間格差が生じたことがわかる（最低値と最高値の差額は52,535円で2016年度のおよそ2倍）。全産業平均ではCOVID-19禍に突入した2020年度が最低の5,503円であり、こ

図表3 労働時間生産性の各年度と全期間の平均（単位：円）と順位

	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		全期間						
	時間生産性	順位	時間生産性	増減	順位	時間生産性	増減	順位	時間生産性	増減	順位	時間生産性	増減	順位	時間生産性	順位			
石油・石炭	10399	4	19396	+	3	14206	-	3	5292	-	12	10833	+	3	21139	+	2	12871	3
不動産	22778	2	20228	-	2	23288	+	2	15997	-	2	18903	+	2	17246	-	3	18732	2
医薬品	9723	6	9611	-	6	9672	+	5	10527	+	3	10263	-	4	10081	-	4	9981	4
鉱業	30654	1	35281	+	1	44779	+	1	46754	-	1	42162	-	1	56049	+	1	42613	1
卸売	5329	15	5927	+	11	5970	+	9	5818	-	10	4976	-	13	5971	+	9	5657	11
建設	6306	7	7049	+	7	6501	-	7	6349	-	7	5953	-	8	5550	-	12	6242	7
電気機器	4557	21	4753	+	21	4964	-	19	4798	-	19	4754	-	15	5405	+	14	4893	18
水産	5453	13	5021	-	18	4848	-	20	4921	+	18	4783	-	14	4856	+	19	4938	15
銀行	10998	3	10542	-	4	9748	-	4	8239	-	5	9075	+	5	9801	+	5	9668	5
化学	6054	8	6435	+	8	6472	+	8	6023	-	8	5688	-	10	6649	+	7	6228	8
その他金融	10100	5	9742	-	5	9619	-	6	9430	-	4	8702	-	6	8984	+	6	9398	6
電気・ガス	5606	12	6018	+	9	5722	-	10	6816	+	6	5842	-	9	6579	+	8	6031	9
食品	5973	11	5567	-	13	5692	+	11	5200	-	13	5297	+	11	5124	-	16	5440	12
ガラス・土石	5131	18	5421	+	15	5296	-	16	5034	-	16	5042	+	12	5434	+	13	5231	13
運輸・倉庫	5444	14	5413	-	16	5431	+	15	4972	-	17	2894	-	28	3979	+	27	4542	21
精密機器	5297	16	4818	-	20	5090	+	18	4705	-	20	4060	-	20	4622	+	21	4687	19
機械	4658	20	4883	+	19	5518	+	14	5035	-	15	4606	-	16	4939	+	17	4936	16
情報・通信	5983	10	5953	-	10	5682	-	12	5920	+	9	6847	+	7	5200	-	15	5913	10
陸運	6029	9	5633	-	12	5627	-	13	5112	-	14	2831	-	29	3514	+	30	4555	20
非鉄金属	5196	17	5516	+	14	4668	-	21	3906	-	25	4592	+	17	5869	+	11	4959	14
繊維製品	4135	25	4129	-	25	4598	+	22	4451	-	21	3685	-	25	4204	+	25	4184	23
その他製品	4075	27	4089	+	26	4240	+	24	4081	-	23	3899	-	21	4414	+	23	4141	24
鉄鋼	4080	26	4256	-	23	4530	+	23	3441	-	29	3109	-	27	4837	+	20	4063	26
輸送用機器	4299	22	4372	+	22	4155	-	25	3752	-	27	3591	-	26	3971	+	28	4010	27
ゴム製品	3947	28	3960	+	28	3964	+	28	3758	-	26	3826	+	22	4101	+	26	3931	28
パルプ・紙	4148	24	4036	-	27	3972	-	26	4328	+	22	4197	-	18	4605	+	22	4222	22
金属製品	3796	29	3608	-	29	3578	-	29	3648	+	28	3803	+	23	3870	+	29	3724	29
サービス	4814	19	5140	+	17	5094	-	17	5434	+	11	4177	-	19	4880	+	18	4920	17
小売	4218	23	4162	-	24	3968	-	27	4045	+	24	3718	-	24	4394	+	24	4064	25
全産業平均	5828		6029	+		5948	-		5694	-		5503	-		5886	+		5804	

（出典）平岡（2022b）32頁の図表2に2020年度と2021年度、全期間の平均を追記。

の年度は29業種中20業種が前年度を下回った。しかし、2021年度は前年度から約7%増加し（5,886円）、29業種中24業種が前年度を上回った。COVID-19前で最大値をつけた6,029円には及ばないものの、業種間格差が広がる一方で、労働時間生産性が回復傾向にあるということから、全体としては日本企業がCOVID-19に立ち向かい努力してきたことがうかがえる。

次に、図表4-1は労働時間生産性の構成要素である時給と時価営業利益が占める割合を配分比率として一表にまとめたものである。図表4-2はそこから時給への配分比率だけを取り出して0.1～1.0以上の範囲で各業種を分類したものである。シャドーになっている箇所は、前年度と比

図表4-1 労働時間生産性の構成要素への配分比率

業 種	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		全期間	
	時間営業利益	時給	時間営業利益	時給	時間営業利益	時給	時間営業利益	時給	時間営業利益	時給	時間営業利益	時給	時間営業利益	時給
石油・石炭	0.5	0.5	0.7	0.3	0.6	0.4	0.1	0.9	0.6	0.4	0.8	0.2	0.6	0.4
不動産	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.7	0.3	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2
医薬品	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.5	0.5
鉱業	0.8	0.2	0.9	0.1	0.9	0.1	0.9	0.1	0.9	0.1	0.9	0.1	0.9	0.1
卸売	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.2	0.8	0.4	0.6	0.3	0.7
建設	0.4	0.6	0.5	0.5	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.3	0.7	0.4	0.6
電気機器	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.3	0.7	0.2	0.8
水産	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8
銀行	0.7	0.3	0.7	0.3	0.6	0.4	0.5	0.5	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4
化学	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.3	0.7	0.4	0.6	0.4	0.6
その他金融	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4
電気・ガス	0.4	0.6	0.4	0.6	0.3	0.7	0.4	0.6	0.3	0.7	0.4	0.6	0.4	0.6
食品	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7
ガラス・土石	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7
運輸・倉庫	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	-0.2	1.2	0.2	0.8	0.2	0.8
精密機器	0.2	0.8	0.2	0.8	0.3	0.7	0.2	0.8	0.1	0.9	0.3	0.7	0.2	0.8
機械	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.2	0.8	0.3	0.7	0.3	0.7
情報・通信	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.5	0.5	0.3	0.7	0.4	0.6
陸運	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.3	0.7	-0.1	1.1	0.1	0.9	0.3	0.7
非鉄金属	0.3	0.7	0.4	0.6	0.3	0.7	0.1	0.9	0.3	0.7	0.4	0.6	0.3	0.7
繊維製品	0.2	0.8	0.2	0.8	0.3	0.7	0.3	0.7	0.1	0.9	0.3	0.7	0.2	0.8
その他製品	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.3	0.7	0.2	0.8
鉄鋼	0.2	0.8	0.3	0.7	0.3	0.7	0.0	1.0	0.0	1.0	0.4	0.6	0.2	0.8
輸送用機器	0.3	0.7	0.3	0.7	0.2	0.8	0.2	0.8	0.1	0.9	0.2	0.8	0.2	0.8
ゴム製品	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8
パルプ・紙	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.3	0.7	0.2	0.8	0.3	0.7	0.2	0.8
金属製品	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8	0.2	0.8
サービス	0.4	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.6	0.2	0.8	0.4	0.6	0.4	0.6
小売	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.7	0.4	0.6	0.3	0.7
全産業	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6	0.4	0.6

（注）小数点第3位を四捨五入。時間営業利益への配分比率＝時間営業利益／労働時間生産性、
時給への配分比率＝時給／労働時間生産性

べて分類位置が移動したものであり、これらを業種別に観察することによって、COVID-19 前と禍の6年間に於ける時給への配分比率の安定性と全体的に変化の大きかった年度を探ることができる。

業種別に見ていくと、鉱業は図表3からもわかるように、労働時間生産性が最も高く全業種の中で断トツの1位であるが、図表4-2を見ると、時給に回っているのはその僅か0.1～0.2程度であり、残りのおよそ0.8～0.9が時間営業利益の方に回っていた。これは、6年間のサン

図表 4-2 労働時間生産性に占める時給の割合（配分比率）で分類された各業種の推移

配分比	2016 年度		2017 年度		2018 年度		2019 年度		2020 年度		2021 年度		全期間	
0.1			鉱業		鉱業		鉱業		鉱業		鉱業		鉱業	
0.2	不動産	鉱業	不動産		不動産				不動産		不動産	石油・石炭	不動産	
0.3	銀行		銀行	石油・石炭			不動産							
0.4	その他金融		その他金融		その他金融	銀行	その他金融	医薬品	銀行	医薬品	銀行	医薬品	銀行	石油・石炭
					石油・石炭				その他金融	石油・石炭	その他金融		その他金融	
0.5	石油・石炭	医薬品	建設	医薬品		医薬品	銀行		情報・通信					医薬品
			サービス		サービス									
0.6	建設	化学		化学	建設	化学	建設	化学	建設		サービス	化学	サービス	化学
	電気・ガス	食品	電気・ガス	食品		食品	電気・ガス				電気・ガス	鉄鋼	建設	電気・ガス
	情報・通信	陸運	情報・通信	陸運	情報・通信	陸運	情報・通信				卸売	小売	情報・通信	
	サービス		非鉄金属				サービス				非鉄金属			
0.7	卸売	ガラス・土石	卸売	ガラス・土石	卸売	ガラス・土石	卸売	ガラス・土石	電気・ガス	ガラス・土石	建設	ガラス・土石	卸売	ガラス・土石
	運輸・倉庫	機械	運輸・倉庫	機械	運輸・倉庫	機械	運輸・倉庫	機械		化学	情報・通信	機械	陸運	機械
	非鉄金属	小売	鉄鋼	小売	鉄鋼	小売	陸運	小売	非鉄金属	小売	電気機器	食品	非鉄金属	小売
	輸送用機器		輸送用機器		非鉄金属	電気・ガス	パルプ・紙	食品		食品	その他製品	繊維製品		食品
0.8					精密機器	繊維製品		繊維製品			精密機器	パルプ・紙		
	電気機器	水産	電気機器	水産	電気機器	水産	電気機器	水産	電気機器	水産	運輸・倉庫	水産	電気機器	水産
	精密機器	繊維製品	精密機器	繊維製品	輸送用機器		輸送用機器	精密機器	サービス	機械	輸送用機器		精密機器	繊維製品
	その他製品	鉄鋼	その他製品		その他製品		その他製品		その他製品	卸売			その他製品	鉄鋼
	ゴム製品		ゴム製品		ゴム製品		ゴム製品		ゴム製品		ゴム製品		ゴム製品	運輸・倉庫
													輸送用機器	
0.9	パルプ・紙	金属製品	パルプ・紙	金属製品	パルプ・紙	金属製品		金属製品	パルプ・紙	金属製品		金属製品	パルプ・紙	金属製品
							石油・石炭	非鉄金属	精密機器	繊維製品	陸運			
1 以上									輸送用機器					
							鉄鋼		鉄鋼	陸運				

ル数12が2社のみによるものであり、その中でも株式会社INPEX（旧社名：国際石油開発帝石株式会社）の時間営業利益が6年間の平均で約73,468円と全産業平均の約12.7倍で圧倒的に高いことが影響している。不動産も2019年度のみ0.3となったが、他の年度と全期間は0.2で安定していた。銀行は2016-17年度が0.3で、2018年度0.4、2019年度0.5と時給に配分される比率が徐々に増加したが、COVID-19禍の2020-21年度は再び0.4に戻り、全期間では0.4の配分となっている。石油・石炭は2016年度0.5、2017年度0.3、2018年度が0.4だったが、2019年度は急増して0.9、COVID-19禍に入った2020年度は再び0.4に戻って激減、2021年度は0.2と減少し、変動が激しかったことがわかる。その他金融は0.4、ガラス・土石は0.7、水産、ゴム製品、金属製品は0.8で全期間を通じて安定している。医薬品も0.4～0.5と安定している。化学もCOVID-19禍に突入した2020年度のみ0.7で、他の年度はすべて0.6で安定している。建設は2017年度が0.5、2021年度は0.7で、他の年度はすべて0.6で安定している。その他製品も2021年度のみ0.7で、その他の年度はすべて0.8で安定している。サービスは一見変動が激しそうに見えるが、時給への配分比率が大きく増加したのはCOVID-19禍に突入した2020年度の0.8のみであり、その他の年度は0.5～0.6と安定している。機械も2020年度のみ0.8で、その他の年度は0.7で安定している。電気機器は2021年度のみ0.7、その他の年度は0.8で安定している。小売は2021年度のみ0.6、その他の年度は0.7で安定している。電気・ガスは0.6～0.7で、パルプ・紙は0.7～0.8で安定している。食品は2016-18年度が0.6で、2018年度以降はCOVID-19前と禍で変わらず0.7、全期間でも0.7で安定している。情報・通信はCOVID-19前0.6と安定していたが、COVID-19禍に突入した2020年度にいったん0.5に下がり、COVID-19禍2年目の2021年度には0.7に上昇し、全期間では0.6であった。卸売もCOVID-19前は0.7と安定していたが、COVID-19禍1年目の2020年度に0.8と増加し、2年目は逆に反動で0.6に減少し、全期間で0.7であった。陸運は0.6～0.7からCOVID-19禍に2020年度1.0以上、2021年度0.9と増加し、全期間では0.7であった。運輸・倉庫（陸運含む）はCOVID-19前0.7で安定していたが、COVID-19の1年目に1.2と急増し（これは営業損失が生じていたことを意味するが）、その翌年0.8まで戻して、全期間では0.8となった。非鉄金属は毎年度アップダウンを繰り返しているが、変動は0.7～0.9に収まっている。精密機器は2016-17年度、2019年度が0.8、2018年度と2021年度が0.7で、2020年度のCOVID-19禍1年目が0.9と特に高い配分比率となっている。輸送用機器は2016-17年度0.7、2018-19年度0.8であったが、COVID-19禍突入の2020年度に0.9になった後、翌年度にはすぐ0.8に戻り、全期間では0.8であった。鉄鋼は2016年度0.8、2017-18年度0.7だったが、COVID-19直前と突入直後がともに1.0となっているのは、2019年度が7社中3社、2020年度が8社中3社、大幅な営業損失を出していることが影響している。しかし、2021年度はCOVID-19禍2年目でありながら、時給への配分が0.6と減少しているので、0.4は時間営業利益として、他のステークホルダーへの配分原資を確保していたことがわかった。

全期間を通じて時系列的に見渡すと、やはり 2020 年度以降の COVID-19 禍に変化のあった業種が多かったことがうかがえる。まだ全期間のデータをまとめた図表 4-2 の最右の列を見ると、全産業では 0.6 である配分比率も、0.8 に属するのが 11 業種と最も多く、0.7 も含めると 18 業種となり 60% 超の業種が時給への高い配分をしていることがわかる。このような状況に鑑み、今後は時給も上げながら、他のステークホルダーへの配分比も高めていく時間営業利益増加への貢献度の向上が労働時間生産性向上の鍵を握るといっても過言ではない。

VIII. 労働時間生産性の偏差

続いて図表 5 は、2016～21 年度を通じての時間生産性の偏差と順位を業種別に明らかにしたものである。平岡（2022b）では、COVID-19 前の 4 年間のデータで同じ分析を行ったが、ここでは COVID-19 禍の 2020-21 年度のデータを追加して分析している。絶対偏差（平均偏差）、標準偏差、相平は相対平均偏差（絶対偏差を平均値で除した値）を意味し、順位は偏差の差が小さい業種ほど上位になるようにしている。

まず、平岡（2022b）の結果から得られた COVID-19 前の全産業の絶対偏差（2369）、標準偏差（4890）、相対平均偏差（0.404）と比べると、COVID-19 禍の 2 年間のデータを加えることによって、すべての偏差が増加している（絶対偏差 2437、標準偏差 5311、相対平均偏差 0.420）。しかし、業種別に見ると、COVID-19 禍のデータを加えることで絶対偏差は 10 業種（不動産、卸売、建設、その他金融、ガラス・土石、運輸・倉庫、機械、陸運、輸送用機器、サービス）、標準偏差は 8 業種（建設、その他金融、食品、ガラス・土石、運輸・倉庫、陸運、輸送用機器、サービス）、相対平均偏差は 4 業種（鉱業、建設、その他金融、ガラス・土石）で COVID-19 前のデータのみによる分析結果よりも減少した。このうち、どの偏差も減少しているのは建設とそ

図表 5 2016-22 年度の時間生産性の偏差と順位

業種	①絶対	①順位	②標準	②順位	③相平	③順位
石油・石炭	3346	25	4551	25	0.260	16
医薬品	3655	27	5082	26	0.366	23
鉱業	35777	29	38759	29	0.835	29
不動産	13556	28	19455	28	0.713	28
卸売	1660	19	2156	13	0.293	18
水産	419	1	473	1	0.085	1
建設	1482	15	2382	16	0.237	11
電気機器	1256	11	2264	15	0.257	15
その他金融	3349	26	4029	22	0.356	21
電気・ガス	1266	12	2536	18	0.201	5
銀行	2713	22	4103	23	0.281	17
精密機器	1100	10	1323	8	0.235	10
化学	1584	16	2251	14	0.254	12
食品	1383	13	1943	11	0.254	12
ガラス・土石	716	3	911	3	0.137	3

業種	①絶対	①順位	②標準	②順位	③相平	③順位
運輸・倉庫	1624	17	2592	19	0.357	22
機械	1055	8	1594	10	0.214	8
情報・通信	3016	24	5674	27	0.510	26
陸運	1735	21	2841	20	0.381	24
非鉄金属	1719	20	3070	21	0.347	19
その他製品	1058	9	1365	9	0.256	14
繊維製品	1456	14	2134	12	0.348	20
パルプ・紙	784	5	992	5	0.186	4
輸送用機器	822	6	1167	6	0.205	6
鉄鋼	904	7	1241	7	0.222	9
ゴム製品	531	2	646	2	0.135	2
金属製品	772	4	952	4	0.207	7
サービス	2873	23	4440	24	0.585	27
小売	1638	18	2475	17	0.403	25
全産業	2437	—	5311	—	0.420	—

の他金融とガラス・土石である。絶対偏差と標準偏差が減少しているのに、相対平均偏差が一定か増加しているのは運輸・倉庫、陸運、輸送用機器、サービス、絶対偏差のみ減少しているのは不動産と機械、標準偏差のみ減少しているのは食品、卸売は標準偏差が増加、絶対偏差が減少しているが、相対平均偏差は一定であった。このように、全体的な傾向として偏差は COVID-19 の影響を受けていたように見えるが、業種別では異なる傾向が見られることがわかった。

図表3で労働時間生産性の平均値が最も高かった鉱業（1位）と不動産（2位）は、図表5をみると、すべての偏差が最も大きく、そのため鉱業が最下位（29位）、不動産が28位となっており、COVID-19 前のみの分析結果（平岡 2022b）と変わらない。ただし COVID-19 禍2年目の2021年度だけでみると、前年度と比べ不動産の労働時間生産性は1,657円減少し、石油・石炭は10,306円増加したため、順位は2位が石油・石炭、3位が不動産と入れ替わった。サービスの労働時間生産性は17位（4,920円でCOVID-19 前のみより246円減）と産業全体の平均5,804円よりも884円低く、相対平均偏差は3番目に大きかったため27位となった。ゴム製品の労働時間生産性は2番目に低かったが（3,931円）、すべての偏差が2番目に小さかったため2位となった。すべての偏差が最も小さく1位となった水産の労働時間生産性は15位で4,938円と全産業平均より866円少ないが、前年度と比べ73円増加している。小売は労働時間生産性の平均値もその相対平均偏差も25位であり、平均値が低水準でしかもばらついていることがわかった。情報・通信の労働時間生産性は10位で全産業の平均を109円上回っていたものの、偏差は大きく、標準偏差が27位、相対平均偏差が26位とばらつきがあった。これらの傾向は COVID-19 前のみの分析結果と COVID-19 禍のデータを加えた分析とで、大きな変化は見られなかった。

IX. COVID-19 前と禍の労働時間平均値の推移

ここでは、業種別と産業全体の従業員一人当たり年間総労働時間の平均値の推移を見ていく。ただし、財務データと株価も入手でき、かつ労働時間も公開されている企業のみで計算された平均値であることに留意されたい。図表6がそれを示している。産業全体の平均では、COVID-19 前の4年間の平均と禍の2年間の平均では、後者のほうが26時間短いものの、業種別にみると、後者のほうが大きい業種も見受けられる（石油・石炭、鉱業、卸売、建設、電気機器、その他金融、運輸・倉庫、情報・通信、陸運）。しかも、それらの業種のうち、2021年度の労働時間生産性が前年度より向上している業種が一部あった（石油・石炭、鉱業、卸売、電気機器、その他金融、運輸・倉庫、陸運）。他方で、COVID-19 前と比べ、禍のほうが労働時間は短縮化され、2021年度の労働時間生産性も前年度より向上している業種が16（水産、電気・ガス、銀行、化学、ガラス・土石、機械、非鉄金属、その他製品、繊維製品、パルプ・紙、輸送用機器、鉄鋼、ゴム製品、金属製品、サービス、小売）と多かったが、医薬品、不動産、食品、情報・通信の4業種は2021年度に労働時間が前年度と比べ増加し、2021年度の労働時間生産性は前年度と比べ低下していた。

図表6 業種別総労働時間の平均値の推移（単位：時間）

業 種	各年度平均						2016-19	2020-21	2016-21
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	年度平均	年度平均	年度平均
石油・石炭	1886	1870	1874	1923	1953	1939	1884	1946	1899
医薬品	1898	1876	1884	1865	1877	1882	1881	1880	1880
鉱業	1914	1889	1953	1890	1959	1919	1912	1939	1921
不動産	2034	2048	2099	2028	2014	2046	2049	2031	2040
卸売	1919	1930	1908	1914	1918	1926	1917	1922	1919
水産	1964	2038	2010	1935	1905	2016	1990	1961	1979
建設	2171	2167	2131	2112	2141	2140	2125	2140	2142
電気機器	1965	1935	1954	1923	1936	1952	1943	1944	1943
その他金融	1917	1982	1914	1873	1934	1969	1923	1950	1932
電気・ガス	1909	1900	1917	1884	1894	1904	1902	1898	1900
銀行	1978	1951	1932	1945	1911	1917	1950	1916	1936
精密機器	1880	1946	1934	1901	1894	1940	1917	1917	1917
化学	1929	1928	1930	1915	1911	1905	1925	1908	1919
食品	1932	1990	1965	1938	1934	1948	1956	1941	1950
ガラス・土石	1996	1983	1987	1953	1934	1969	1977	1951	1968
運輸・倉庫	1974	2003	2006	2044	2044	2069	2012	2057	2030
機械	2009	2006	1995	1972	1916	1995	1994	1956	1978
情報・通信	1965	1968	1962	1930	1945	2001	1954	1975	1962
陸運	2006	2047	2035	2078	2103	2105	2048	2104	2071
非鉄金属	2013	2021	1995	1991	1941	1999	2005	1970	1992
その他製品	1995	2010	1976	1995	1958	1970	1994	1964	1982
繊維製品	1869	1857	1861	1831	1827	1842	1853	1834	1846
パルプ・紙	2013	1967	1967	1948	1893	1907	1970	1900	1945
輸送用機器	2102	2098	2091	2058	1947	2007	2086	1978	2049
鉄鋼	2059	2020	1998	2000	1952	1985	2020	1969	2003
ゴム製品	2059	2060	2032	2018	1889	2001	2043	1952	2012
金属製品	2111	2134	2105	2030	2004	2003	2085	2003	2053
サービス業	2144	2093	2096	2009	1931	2017	2076	1979	2035
小売	2000	2079	2123	2092	1983	1969	2084	1976	2038
全産業	1992	1983	1995	1971	1948	1976	1988	1962	1978

X. 労働時間生産性のランキング（一部抜粋）

次に、算定した労働時間生産性の全産業の COVID-19 禍におけるランキング（ベストとワースト）と格差のあった業種のランキング（ベストとワースト）を抜粋して紹介する。COVID-19 前の 2016-19 年度のランキングは、平岡（2022b）を参照されたい。

はじめに、2020 年度と 2021 年度のベストテンとワーストテンを示したのが、図表 7-1～図表 7-4 である。平岡（2022b）でも述べたように、1 位と最下位の格差は年々増加し、COVID-19 禍はさらにその格差が広がるであろうと予想したとおり、2020 年度は 105,992 円、2021 年度

図表 7-1 2020 年度時間生産性ベストテン

No.	会社名	金額（円）	業 種
1	アルデプロ	101,383	不動産
2	INPEX	78,346	鉱業
3	ソフトバンク G	65,501	情報・通信
4	平和不動産	32,300	不動産
5	ヒューリック	31,829	不動産
6	日本エスコ	29,605	不動産
7	中外製薬	27,464	医薬品
8	大塚 HDs	24,471	医薬品
9	ZOZO	22,421	小売
10	ゆうちょ銀行	21,338	銀行

図表 7-2 2020 年度時間生産性ワーストテン

No.	会社名	金額（円）	業 種
781	ミニストップ	-502	小売
782	オリエンタルランド	-576	サービス
783	帝国ホテル	-1,153	サービス
784	太洋物産	-1,266	卸売
785	ANA	-1,909	空運
786	東京ソワール	-2,065	繊維製品
787	日本航空	-2,185	空運
788	銀座ルノアール	-2,546	小売
789	グリーンズ	-4,192	サービス
790	藤田観光	-4,609	サービス

図表 7-3 2021 年度時間生産性ベストテン

No.	会社名	金額（円）	業 種
1	INPEX	101,582	鉱業
2	アルデプロ	89,152	不動産
3	ヒューリック	37,387	不動産
4	中外製薬	33,677	医薬品
5	平和不動産	33,511	不動産
6	ゆうちょ銀行	26,235	銀行
7	東京エレクトロン	25,278	電気機器
8	和田興産	23,941	不動産
9	住友金属鉱山	23,882	非鉄金属
10	北海道電力	22,960	電気・ガス

図表 7-4 2021 年度時間生産性ワーストテン

No.	会社名	金額（円）	業 種
831	ミニストップ	909	小売
832	グリーンズ	403	サービス
833	日本航空	245	空運
834	東京ソワール	-135	繊維製品
835	帝国ホテル	-744	サービス
836	銀座ルノアール	-869	小売
837	ユーグレナ	-1,598	食品
838	サワイ GHD	-2,966	医薬品
839	藤田観光	-3,657	サービス
840	ソフトバンク G	-17,664	情報・通信

は 119,246 円となり、2016 年度比で格差は 2 倍を超えた。とくにワーストテンは営業損失を出している会社が目立つが、それでも 2021 年度には営業黒字に回復する会社も出てきているので、COVID-19 影響下からの立ち直りの兆しが見えつつある。

労働時間生産性の COVID-19 前から禍にかけてのベスト 50 とワースト 50 については、図表 7-5 と図表 7-6 に示した。ベスト 50 へのランクインは不動産が 20 回（社数としては 8 社）と圧倒的に多い。しかも COVID-19 禍に不動産で 2 年連続 1 位のアルデプロは、COVID-19 直前の 2019 年度において、最下位の 2021 年度のソフトバンク G に次ぐ 17,067 円と大きなマイナスを記録しており、COVID-19 禍に V 字回復したことがわかる。不動産ではレオパレスは 2 回がワースト 50 位入りしている（2019 年度 4120 位、2020 年度 4122 位）。鉱業はベスト 11 位までに 6 回がランクインしているが、すべて INPEX（旧社名：国際石油開発帝石株式会社）である。ソフトバンク G は 2020 年度がベスト 8 位にランクインしているが、翌年の COVID-19 禍 2 年目は最下位となっている。情報・通信で 50 位以内にランクインしたのは他に 6 回あるが、そのうち 4 回は NTT ドコモ（2016-19 年度）、2 回は COVID-19 禍の日本オラクル（2020-21 年度）だった。

図表 7-5 2016-21 年度
時間生産性ベスト50

No.	会社名	金額(円)	年度	業 種
1	INPEX	101,582	2021	鉱業
2	アルデプロ	101,383	2020	不動産
3	アルデプロ	89,152	2021	不動産
4	INPEX	84,652	2018	鉱業
5	INPEX	84,435	2019	鉱業
6	INPEX	78,346	2020	鉱業
7	いちご	68,322	2018	不動産
8	ソフトバンク G	65,501	2020	情報・通信
9	INPEX	63,712	2017	鉱業
10	いちご	57,572	2019	不動産
11	INPEX	56,414	2016	鉱業
12	いちご	53,861	2016	不動産
13	いちご	53,246	2017	不動産
14	ヒューリック	47,574	2018	不動産
15	ヒューリック	40,889	2017	不動産
16	ヒューリック	37,387	2021	不動産
17	ヒューリック	36,714	2019	不動産
18	ヒューリック	36,348	2016	不動産
19	中外製薬	33,677	2021	医薬品
20	平和不動産	33,511	2021	不動産
21	戸田建設	32,480	2017	建設
22	平和不動産	32,300	2020	不動産
23	ヒューリック	31,829	2020	不動産
24	日本エスコン	31,218	2019	不動産
25	ケネディクス	29,864	2019	サービス
26	日本エスコン	29,605	2020	不動産
27	ケネディクス	27,709	2018	サービス
28	中外製薬	27,464	2020	医薬品
29	NTT 都市開発	26,842	2016	不動産
30	ゆうちょ銀行	26,235	2021	銀行
31	NTT ドコモ	25,646	2018	情報・通信
32	東京エレクトロ ン	25,278	2021	電気機器
33	ケネディクス	24,489	2017	サービス
34	大塚 HDs	24,471	2020	医薬品
35	NTT ドコモ	24,145	2017	情報・通信
36	ゆうちょ銀行	24,077	2017	銀行
37	和田興産	23,941	2021	不動産
38	住友金属鉱山	23,882	2021	非鉄金属
39	NTT 都市開発	23,473	2017	不動産
40	NTT ドコモ	23,346	2016	情報・通信
41	北海道電力	22,960	2021	電気・ガス
42	ZOZO	22,421	2020	小売
43	ゆうちょ銀行	22,277	2016	銀行
44	NTT ドコモ	22,230	2019	情報・通信
45	日本オラルク	22,105	2021	情報・通信
46	コスモエネ ルギー HDs	22,003	2020	石油・石炭
47	ゆうちょ銀行	21,338	2020	銀行
48	日本オラルク	21,179	2020	情報・通信
49	三菱地所	21,112	2019	不動産
50	ZOZO	20,875	2021	小売

図表 7-6 2016-21 年度
時間生産性ワースト50

No.	会社名	金額(円)	年度	業 種
4099	J. フロント リテ イリング	1,237	2020	小売
4100	サンデン HDs	1,212	2021	機械
4101	LINE	1,212	2019	情報・通信
4102	アイ・ケイ・ケイ	1,107	2021	サービス
4103	日本製鉄	1,104	2019	鉄鋼
4104	大和	1,043	2020	小売
4105	コカ・コーラ ボトラーズ ジャパン HDs	1,016	2019	食品
4106	ユーグレナ	989	2020	食品
4107	ジャパンディス フレイ	986	2017	電機機器
4108	タカキュー	930	2018	小売
4109	ミニストップ	909	2021	小売
4110	ルネサンス	907	2020	サービス
4111	サンデン HDs	791	2020	機械
4112	プラス	777	2020	サービス
4113	サガミ HDs	669	2020	小売
4114	セレスポ	622	2020	サービス
4115	松屋	618	2020	小売
4116	西日本旅客鉄道	584	2020	陸運
4117	東海旅客鉄道	513	2020	陸運
4118	グリーンズ	403	2021	サービス
4119	JSR	333	2020	化学
4120	レオパレス 21	273	2019	不動産
4121	日本航空	245	2021	空運
4122	レオパレス 21	18	2020	不動産
4123	ワタミ	-104	2020	小売
4124	東京ソワール	-135	2021	繊維製品
4125	マルシェ	-235	2020	小売
4126	東日本旅客鉄道	-271	2020	陸運
4127	アイ・ケイ・ケイ	-428	2020	サービス
4128	三陽商会	-488	2020	繊維製品
4129	ミニストップ	-502	2020	小売
4130	オリエンタルラ ンド	-576	2020	サービス
4131	帝国ホテル	-744	2021	サービス
4132	銀座ルノアール	-869	2021	小売
4133	帝国ホテル	-1,153	2020	サービス
4134	太洋物産	-1,266	2020	卸売
4135	ユーグレナ	-1,598	2021	食品
4136	ANA	-1,909	2020	空運
4137	東京ソワール	-2,065	2020	繊維製品
4138	日本航空	-2,185	2020	空運
4139	銀座ルノアール	-2,546	2020	小売
4140	サワイ GHD	-2,966	2021	医薬品
4141	東邦亜鉛	-3,502	2019	非鉄金属
4142	藤田観光	-3,657	2021	サービス
4143	グリーンズ	-4,192	2020	サービス
4144	藤田観光	-4,609	2020	サービス
4145	ディー・エヌ・エー	-5,136	2019	サービス
4146	ユーグレナ	-6,927	2019	食品
4147	アルデプロ	-17,067	2019	不動産
4148	ソフトバンク G	-17,664	2021	情報・通信

情報・通信でワースト 50 に入ったのはソフトバンク G 以外では 2019 年度の LINE だけだった（1,212 円）。ワースト 50 にランクインが多かったのは、サービス 13 回（9 社）、小売 11 回（9 社）だったが、同時にサービス 3 回（すべてケネディクス）、小売 2 回（すべて ZOZO）がベスト 50 に入っているの、これらの業種の労働時間生産性に企業間格差が生じている（偏差が大きい）ことがわかる。他にベスト 50 に複数回ランクインしたのは、銀行 4 回（すべてゆうちょ銀行）、医薬品 3 回（うち中外製薬 2 回、大塚ホールディングス 1 回）だったが、医薬品はワースト 50 位にもサワイグループホールディングスが 2021 年度に労働時間生産性を悪化させてランクインしている。他のワースト 50 への複数回ランクインは、4 回が食品（うちユーグレナが 3 回）、3 回が空運（JAL 2 回、ANA 1 回）、陸運（JR 東日本 1 回、JR 西日本 1 回、JR 東海 1 回）、繊維製品（東京ソワール 2 回、三陽商会 1 回）、2 回が機械（サンデンホールディングス）だった。その他の業種はベスト 50 もワースト 50 も 1 社ずつだった（ベストが戸田建設（建設）、東京エレクトロン（電気機器）、住友金属鉱山（非鉄金属）、北海道電力（電気・ガス）、コスモエネルギーホールディングス（石油・石炭）、ワーストが日本製鉄（鉄鋼）、ジャパニーズディスプレイ（電気機器）、JSR（化学）、太洋物産（卸売）、東邦亜鉛（非鉄金属））。

最後に、企業間格差のあった不動産、サービス、情報・通信、小売の 4 業種のベスト 10 とワースト 10 を明らかにする。

まず、不動産の 2016-21 年度における労働時間生産性のベスト 10 とワースト 10 を示したのが図表 8-1 と図表 8-2 である。これらを見ると、アルデプロが 2020-21 年度の COVID-19 禍に V 字回復したため、同一企業内での期間業績格差が 221,136 円（＝ 204,069 円－△ 17,067 円）も生じた。COVID-19 禍 1 年目の 2020 年度だけの企業間比較でみると、1 位のアルデプロの 204,069 円と 75 位のレオパレス 21 の－1957 円では、206,026 円もの企業間格差が生じていたことがわかる。

図表 8-1 不動産 2016-21 年度
時間生産性ベスト 10

NO.	会社名	年度	金額（円）
1	アルデプロ	2020	204,069
2	アルデプロ	2021	174,800
3	いちご	2018	68,322
4	平和不動産	2021	61,366
5	日本エスコン	2020	60,968
6	ヒューリック	2021	60,157
7	平和不動産	2020	59,219
8	いちご	2019	57,572
9	ヒューリック	2020	56,592
10	いちご	2016	53,861

図表 8-2 不動産 2016-21 年度
時間生産性ワースト 10

NO.	会社名	年度	金額（円）
67	日本グランデ	2021	4,256
68	レオパレス 21	2016	4,180
69	香陵住販	2019	3,702
70	GA technologies	2021	3,076
71	レオパレス 21	2021	3,044
72	レオパレス 21	2018	2,768
73	ASIAN STAR	2021	2,631
74	レオパレス 21	2019	273
75	レオパレス 21	2020	－1,957
76	アルデプロ	2019	－17,067

次に、サービスの2016-21年度における労働時間生産性のベスト10とワースト10を観察する（図表8-3と図表8-4）。

これらを見ると、平岡（2022b）の結果と同じように、1位の2019年度ケネディックス29,864円と最下位261位の2019年度ディー・エヌ・エーの格差は35,000円となっているが、COVID-19前の2016-19年度と禍の2020-21年度とでは明らかに異なっている点がある。それは254位から260位までがすべてCOVID-19禍の2年で赤字になっていることである（COVID-19前で赤字だったのはディー・エヌ・エーのみ）。COVID-19禍で最高値を付けた4位ストライクの18,902円に対し、同年度の260位藤田観光-4,609円との差は、23,511円と企業間で格差が生じていることがわかる。

また、情報・通信でも企業間格差は激しい。図表8-5と図表8-6をみると、2021年度のCOVID-19禍2年目に大きく業績を悪化させたソフトバンクGは期間業績格差が83,165円もあった。ソフトバンクGを除く企業間格差をみると、2018年度のNTTドコモの25,646円と2019年度のLINEの1,212円では、24,434円もの開きがあり、前者は后者の21倍であった。

図表8-3 サービス2016-21年度
時間生産性ベスト10

No.	会社名	年度	金額（円）
1	ケネディックス	2019	29,864
2	ケネディックス	2018	27,709
3	ケネディックス	2017	24,489
4	ストライク	2020	18,902
5	アメイズ	2019	17,647
6	ストライク	2019	17,126
7	アメイズ	2018	17,036
8	日本M&AセンターHDs	2020	16,953
9	ストライク	2021	16,784
10	アメイズ	2017	16,283

図表8-4 サービス2016-21年度
時間生産性ワースト10

No.	会社名	年度	金額（円）
252	セレスポ	2020	622
253	グリーンズ	2021	403
254	アイ・ケイ・ケイ	2020	-428
255	オリエンタルランド	2020	-576
256	帝国ホテル	2021	-744
257	帝国ホテル	2020	-1,153
258	藤田観光	2021	-3,657
259	グリーンズ	2020	-4,192
260	藤田観光	2020	-4,609
261	ディー・エヌ・エー	2019	-5,136

図表8-5 情報・通信2016-21年度
時間生産性ベスト10

No.	会社名	年度	金額（円）
1	ソフトバンクG	2020	65,501
2	NTTドコモ	2018	25,646
3	NTTドコモ	2017	24,145
4	NTTドコモ	2016	23,346
5	NTTドコモ	2019	22,230
6	日本オラクル	2021	22,105
7	日本オラクル	2020	21,179
8	日本オラクル	2019	20,432
9	ソフトバンク	2019	19,588
10	KDDI	2016	19,196

図表8-6 情報・通信2016-21年度
時間生産性ワースト10

No.	会社名	年度	金額（円）
285	フュージョン	2019	2,436
286	トーセ	2020	2,326
287	シャノン	2018	2,319
288	トーセ	2021	2,273
289	イメージ情報開発	2016	2,236
290	シャノン	2017	2,152
291	イメージ情報開発	2018	1,946
292	イメージ情報開発	2019	1,783
293	LINE	2019	1,212
294	ソフトバンクG	2021	-17,664

COVID-19 禍のソフトバンク G を除く企業間格差はむしろ COVID-19 前と比べ、むしろ少し縮まっているとも考えられるが、それでも、たとえばベスト 6 位の 2021 年度日本オラクル 22,105 円に対し、ワースト 288 位のトーセ 2,273 円は 10% 程度であり、労働時間生産性に大きな企業間格差が生じていることがわかる。

企業間格差については、小売では COVID-19 前と比べて禍のほうがより顕著になっている。たとえば、平岡（2022b）での調査によると、1 位の日本マクドナルドホールディングスの 9,259 円と最下位 144 位のタカキュー 930 円との差は、18,559 円だったが、COVID-19 禍では、1 位の ZOZO の 22,421 円に対し、銀座ルノアールは -2,546 円であり、24,967 円の格差が生じていたことがわかった。松屋の 618 円に対して、同期間の ZOZO は 36 倍以上の労働時間生産性を生み出していたことになる。

XI. 労働時間生産性と収益性・株価関連指標との関係

ここではまず、労働時間生産性と ROE、ROS、ROA といった収益性の指標との相関分析を行う。平岡（2022b）の研究における COVID-19 前のデータに COVID-19 禍のデータを加えることによって、その前と後で相関係数にどの程度の差が生じたかを観察する。

図表 9 の最下段にあるように、産業全体では COVID-19 前の相関係数（0.606）に対し、禍のデータを加えたことによって、その影響からか、ROS との相関係数が少し下がったものの（0.556）、ROA との相関係数は少し上がった（0.217 $\Rightarrow$ 0.251）。ROE との相関はほぼ無相関のままである（0.073 $\Rightarrow$ 0.087）。

しかし、業種別に見ると、COVID-19 禍のデータを加えることによって ROE との相関係数は 14 の業種で上昇した（石油・石炭 0.559 $\Rightarrow$ 0.608、鉱業 0.269 $\Rightarrow$ 0.309、化学 0.503 $\Rightarrow$ 0.565、ガラス・土石 0.285 $\Rightarrow$ 0.341、運輸・倉庫 0.242 $\Rightarrow$ 0.364、精密機器 0.538 $\Rightarrow$ 0.647、機械 0.285 $\Rightarrow$ 0.323、情報・通信 0.259 $\Rightarrow$ 0.326、鉄鋼 0.696 $\Rightarrow$ 0.709、輸送用機器 0.283 $\Rightarrow$ 0.369、ゴム製品 0.442 $\Rightarrow$ 0.473、パルプ・紙 0.177 $\Rightarrow$ 0.297、金属製品 0.501 $\Rightarrow$ 0.624、小売 0.440 $\Rightarrow$ 0.475）。これらのうち、サンプル数が十分でない石油・石炭、鉱業、パルプ・紙を除いても、11 業種で ROE との相関が COVID-19 前だけのデータによる分析よりも高まったことになる。また、医薬品（0.791 $\Rightarrow$ 0.757）、食品（0.711 $\Rightarrow$ 0.671）、繊維製品（0.884 $\Rightarrow$ 0.863）、その他製品（0.632 $\Rightarrow$ 0.605）の 4 業種は、COVID-19 前だけのデータによる分析よりも若干 ROE との相関が下がったものの、相変わらず高い正の相関が維持されていることは、注目に値する。

次に、業種別で ROS との相関係数を観察すると、COVID-19 前だけのデータによる分析と比べ、禍のデータを加えた分析結果は 18 業種で相関係数が上昇している（石油・石炭 0.878 $\Rightarrow$ 0.918、卸売 0.187 $\Rightarrow$ 0.267、建設 0.468 $\Rightarrow$ 0.508、電気機器 0.707 $\Rightarrow$ 0.727、銀行 0.285 $\Rightarrow$ 0.437、電気・ガス 0.648 $\Rightarrow$ 0.903、食品 0.812 $\Rightarrow$ 0.813、ガラス・土石 0.419 $\Rightarrow$ 0.450、精密機器 0.547 $\Rightarrow$ 0.645、情報・通信 0.644 $\Rightarrow$ 0.820、非鉄金属 0.787 $\Rightarrow$ 0.802、繊維製品 0.846 $\Rightarrow$ 0.856、その他製品 0.718 $\Rightarrow$

0.724, 輸送用機器 0.590 $\Rightarrow$ 0.633, ゴム製品 0.718 $\Rightarrow$ 0.768, パルプ・紙 0.402 $\Rightarrow$ 0.518, 金属製品 0.802 $\Rightarrow$ 0.803, 小売 0.701 $\Rightarrow$ 0.738)。また, 医薬品 (0.909 $\Rightarrow$ 0.844), 鉱業 (0.909 $\Rightarrow$ 0.983), 水産 (0.753 $\Rightarrow$ 0.749), 運輸・倉庫 (0.879 $\Rightarrow$ 0.743), 機械 (0.797 $\Rightarrow$ 0.726), 陸運 (0.949 $\Rightarrow$ 0.848), 鉄鋼 (0.922 $\Rightarrow$ 0.882), サービス (0.750 $\Rightarrow$ 0.720) の8業種は COVID-19 前から相関が高く, 禍のデータを加えたことで若干相関係数が下がったものの, 相変わらず高い水準を維持している。不動産 (0.848 $\Rightarrow$ 0.467) と化学 (0.801 $\Rightarrow$ 0.557) のみ相関係数を大きく低下させていた。その他金融は弱い負の相関となった ($-0.089 \Rightarrow -0.163$)。

続いて, 業種別で ROA との相関係数を観察すると, COVID-19 前だけのデータによる分析と

図表9 時間生産性(単位:円)と ROE, ROS, ROA との相関関係と順位
(COVID-19 前と禍を含めた比較)

COVID-19 前 (2016-19年度)								COVID-19 前から禍にかけて (2016-21年度)							
業種	ROE	順位	ROS	順位	ROA	順位	サンプル数	ROE	順位	ROS	順位	ROA	順位	サンプル数	
石油・石炭	0.559	6	0.878	6	0.877	1	12	0.608	7	0.918	2	0.888	1	16	
不動産	0.369	17	0.848	7	0.340	19	38	0.008	28	0.467	25	0.479	17	76	
医薬品	0.791	2	0.909	4	0.842	3	75	0.757	2	0.844	7	0.794	3	118	
鉱業	0.269	22	0.995	1	0.258	22	8	0.309	22	0.983	1	0.280	24	12	
卸売	0.450	11	0.180	28	0.360	18	178	0.406	13	0.267	28	0.403	19	315	
建設	0.073	27	0.468	24	0.249	24	150	0.083	27	0.508	24	0.336	21	244	
電気機器	0.314	18	0.707	18	0.612	8	277	0.314	21	0.727	16	0.634	9	447	
水産	-0.152	29	0.753	14	0.542	12	7	0.103	26	0.749	13	0.421	18	11	
銀行	0.095	26	0.285	27	0.027	28	49	0.121	25	0.437	27	0.093	27	83	
化学	0.503	9	0.801	11	0.684	6	250	0.565	9	0.557	22	0.716	4	402	
その他金融	-0.116	28	-0.089	29	0.035	27	45	-0.247	29	-0.163	29	-0.149	29	70	
電気・ガス	0.396	15	0.648	20	0.170	25	44	0.238	24	0.903	3	0.112	26	68	
食品	0.711	3	0.812	9	0.698	5	141	0.671	4	0.813	9	0.667	7	231	
ガラス・土石	0.285	19	0.419	25	0.252	23	39	0.341	18	0.450	26	0.294	23	60	
運輸・倉庫	0.242	24	0.879	5	0.140	26	93	0.364	16	0.743	14	0.356	20	158	
精密機器	0.538	7	0.547	23	0.520	13	43	0.647	5	0.645	20	0.632	10	73	
機械	0.285	19	0.797	12	0.484	15	148	0.323	20	0.726	17	0.504	13	254	
情報・通信	0.259	23	0.644	21	0.265	21	178	0.326	19	0.820	8	0.234	25	294	
陸運	0.438	14	0.949	2	0.316	20	60	0.391	14	0.848	6	0.305	22	103	
非鉄金属	0.511	8	0.787	13	0.548	10	47	0.488	10	0.802	11	0.595	11	75	
繊維製品	0.884	1	0.846	8	0.847	2	39	0.863	1	0.856	5	0.836	2	66	
その他製品	0.632	5	0.718	16	0.666	7	75	0.605	8	0.724	18	0.677	6	123	
鉄鋼	0.696	4	0.922	3	0.748	4	33	0.709	3	0.882	4	0.711	5	49	
輸送用機器	0.283	21	0.590	22	0.451	16	149	0.369	15	0.633	21	0.501	14	227	
ゴム製品	0.442	12	0.718	16	0.559	9	36	0.473	12	0.768	12	0.501	14	54	
パルプ・紙	0.177	25	0.402	26	-0.129	29	25	0.297	23	0.518	23	0.070	28	39	
金属製品	0.501	10	0.802	10	0.545	11	42	0.624	6	0.803	10	0.649	8	70	
サービス業	0.390	16	0.750	15	0.429	17	153	0.357	17	0.720	19	0.516	12	261	
小売	0.440	13	0.701	19	0.498	14	144	0.475	11	0.738	15	0.491	16	252	
全産業	0.073	-	0.606	-	0.217	-	2518	0.087	-	0.556	-	0.251	-	4148	

平岡 (2022b) の図表 8 に COVID-19 禍の 2 年分のデータを加えて分析した結果を追記した。

比べ、禍のデータを加えた分析結果は 17 業種で相関係数が上昇している（石油・石炭 0.877 $\Rightarrow$ 0.888, 不動産 0.340 $\Rightarrow$ 0.479, 鉱業 0.258 $\Rightarrow$ 0.280, 卸売 0.360 $\Rightarrow$ 0.403, 建設 0.249 $\Rightarrow$ 0.336, 電気機器 0.612 $\Rightarrow$ 0.634, 化学 0.684 $\Rightarrow$ 0.716, ガラス・土石 0.252 $\Rightarrow$ 0.294, 運輸・倉庫 0.140 $\Rightarrow$ 0.356, 精密機器 0.520 $\Rightarrow$ 0.632, 機械 0.484 $\Rightarrow$ 0.504, 非鉄金属 0.548 $\Rightarrow$ 0.595, その他製品 0.666 $\Rightarrow$ 0.677, 輸送用機器 0.451 $\Rightarrow$ 0.501, 金属製品 0.545 $\Rightarrow$ 0.649, サービス 0.429 $\Rightarrow$ 0.516)。とくに化学は、COVID-19 前に比べ、禍のデータを加えたことで ROA との相関（0.716）が ROS との相関（0.557）よりも高くなった。これらのうち、サンプル数が不十分な鉱業とガラス・土石を除いても、14 業種で ROA との相関が COVID-19 前だけのデータによる分析結果よりも禍のデータを加えた分析結果の方が高いことがわかる。医薬品（0.842 $\Rightarrow$ 0.794）、食品（0.698 $\Rightarrow$ 0.667）、繊維製品（0.863 $\Rightarrow$ 0.836）、鉄鋼（0.748 $\Rightarrow$ 0.711）の 4 業種は、禍のデータを加えたことで若干相関係数を下げたが、それでも高い正の相関を維持していることがわかる。ゴム製品（0.559 $\Rightarrow$ 0.501）と小売（0.498 $\Rightarrow$ 0.491）も相関係数を若干下げたものの、正の相関を維持している。

平岡（2022b）でも述べたように、時間生産性の第 2 要素である時間営業利益の分子と ROS の分子がともに営業利益であるため、全産業でも業種別でも ROS との相関が高くなることはある程度推測できた。全産業の相関が COVID-19 前のみのデータによる分析に比べ、禍のデータを加えたことで 0.606 から 0.556 に減少したこともあってか、これを超える業種が 21 から 22 となり、高い正の相関といえる 0.7 を超える業種は 19 のままだった（ただし、化学と不動産が電気・ガスと情報・通信に入れ替わった）。他方で、全産業の ROA との相関は、COVID-19 前のみのデータによる分析結果の 0.217 よりも禍のデータを加えた分析結果の 0.251 に増加し、高い正の相関といえる 0.7 を超えた業種は 4 から 5 に増加した（化学が追加）。

以上のことから、COVID-19 前のみのデータで分析した結果と禍のデータを加えて分析した結果とでは、全体として ROS との相関が少し下がったものの、正の相関を維持し、ROA との弱い正の相関が若干増加しているのみであった。しかし、業種別にみると、ROE, ROS, ROA とともに COVID-19 による負の影響よりも、サンプル数を増加させることで、より正の相関が観察できることがわかった。今後 COVID-19 後のデータをサンプル数として増やしていくことで、分析モデルの精緻性を向上させていくことが期待される。

最後に、平岡（2022b）でも分析した株価関連指標との相関を COVID-19 禍のデータも加えた分析にして観察した。株価は 3 月末終値を用いた。COVID-19 禍のデータを加えることで鉱業と水産のサンプル数がそれぞれ 12 と 11 に増加したが、負の相関が少し弱まっただけであった（鉱業 $-0.937 \Rightarrow -0.867$, 水産 $-0.931 \Rightarrow -0.861$ ）。正の相関が 0.5 を超える業種は、高い順に電気機器（0.727）、ゴム製品（0.713）、その他製品（0.693）、陸運（0.621）、陸運を含む運輸・倉庫（0.577）、非鉄金属（0.542）、輸送用機器（0.538）、繊維製品（0.531）と多少の順位の入れ替えはあったものの、COVID-19 前だけのデータで分析した結果と同じ業種であった。PBR との相関は、ゴム製品が最も高く 0.623 で、続いてガラス・土石が 0.547、0.5 に近いもので陸運 0.514、

その他金融 0.497, 陸運を含む運輸・倉庫が 0.493 と続いた。COVID-19 禍で 0.8 を超えていた陸運を含む運輸・倉庫は相関を大きく下げた。

本章の分析結果から、COVID-19 前のデータに禍のデータを加えても、その影響は部分的で、労働時間生産性と収益性・株価関連指標との相関は、むしろサンプル数を増加したことで、業種別に見るとより鮮明にその関係が浮き彫りにされることがわかった。

XII. まとめ

本稿は、COVID-19 前と禍のデータを用い、平岡（2022b）と同じ方法で労働時間生産性の代理変数を算定し、その平均値の推移と構成要素（時給と時間営業利益）への分配比率、偏差、収益性・株価関連指標との相関関係を明らかにした。また労働時間平均値の推移も観察した。

まず、労働時間生産性の業種間の格差は、COVID-19 前の 4 年間と COVID-19 禍 2 年間の 6 年間の中で、最終年度の 2021 年度が最大となった。しかし、労働時間生産性の全産業の平均は COVID-19 禍 1 年目の 2020 年度と比べて、2021 年度は回復傾向にあるということから、全体としては日本企業が COVID-19 に立ち向かい努力してきたことがうかがえる。

構成比率の COVID-19 による影響は、さほどなかったともいえる。平岡（2022b）では、COVID-19 前の全産業の 4 年間の労働時間生産性の平均を超えている業種は 29 業種中、わずか 9 業種（31%）であったが、COVID-19 禍の 2 年を加えると 10 業種（34%）となり、1 業種増えた。これは平均値が COVID-19 の影響によって減少したことによるものと思われる。

平岡（2022b）でも予想した通り、労働時間生産性のベストワンとワーストワンの格差は COVID-19 禍においてさらに拡大した。ただし、格差は広がっても、2020 年度と比べて 2021 年度では、一部の企業（ソフトバンク G など）を除き、営業黒字か赤字幅の減少傾向に回復しつつあり、COVID-19 からの立ち直りがうかがえる（図表 7-2 と図表 7-4 参照）。

最後に、労働時間生産性と収益性・株価関連指標との相関関係について、COVID-19 前のみのデータで分析した結果と禍のデータも加えて分析した結果にどのような差が生じたかをまとめてみる。産業全体でみると ROS との相関関係が少し下がり、ROA との相関関係が少し上がった。業種別にみると、ROE、ROS、ROA とともに、もともと高い相関の業種は若干下がったものの、その高さを維持しているのに加えて、多くの業種で相関係数が上昇していることがわかった。これは COVID-19 による負の影響よりも、サンプル数を増加したことで、より正の相関が観察できたことを意味する。株価関連指標との相関関係は、多少その強弱の順位の入れ替えはあったものの、COVID-19 前と禍ともにほぼ同じ業種で正の相関が観察できた（株価は電気機器、ゴム製品、その他製品、陸運、陸運を含む運輸・倉庫、輸送用機器、繊維製品、PBR はゴム製品、ガラス・土石、陸運、その他金融、陸運を含む運輸・倉庫）。

以上の分析結果から、COVID-19 前のデータに禍のデータを加えても、その影響は部分的で、労働時間生産性と収益性・株価関連指標との相関は、むしろサンプル数が増加したことで、業

種別に見るとより鮮明にその関係が浮き彫りにされることがわかった。本稿によって、平岡（2022b）の最後で提示した残された課題のうち、サンプル数の増加とコロナ禍のデータの取り扱いという点、労働時間生産性の構成要素のバランスを見るという点については、数歩前進したといえるが、COVID-19後のデータも加えた分析については今後も継続していくつもりである。さらに、労働の質の差の評価や、国際比較という残された課題は、折を見て取り組めればと考える。

本稿は、日本会計研究学会第82回全国大会（2023年9月1日～3日大阪公立大学にてWEB開催）第2日目の自由論題Iで報告した際に、フルペーパーとして提出した内容を論文としてまとめたものである。大会準備委員長の向山敦夫先生（大阪公立大学）、司会の小澤義昭先生（桃山学院大学）、ディスカッサントの中島真澄先生（文京学院大学）をはじめ、大会の運営に携わっていただいた皆様に、この場をお借りして心より感謝申し上げます。

【主要参考文献】

- 天沼香 [1987] 『「頑張り」の構造—日本人の行動原理—』吉川弘文館。
- 浜田和樹 [1989] 「「アメーバ」方式による利益管理システム—京セラのケース—」『企業会計』Vol.41 No.2, pp.46-52.
- 平岡秀福 [2022a] 「時間営業利益に関する研究—Before COVID-19の日本における業種別分析—」『創価経営論集』第46巻, 第1号, 11-26頁。
- 平岡秀福 [2022b] 「時間生産性に関する研究: Before COVID-19のデータを活用した分析」『創価経営論集』第46巻, 第1号, 27-44頁。
- 平岡秀福 [2023] 「時間当たり年間平均給与に関する研究—COVID-19前から禍にかけての分析—」『創価経営論集』第47巻, 第1号, 1-15頁。
- 伊丹敬之 [2009] 『デジタル人本主義への道: 経営の未来を誤るな』日本経済新聞出版社。
- 神ノ田昌博 [2018] 「労働時間と労働生産性」『産業保健21』第94号, 28頁。
- 前田泰伸 [2018] 「我が国における労働生産性をめぐる現状と課題—バブル崩壊後の設備投資と我が国の長時間労働に着目して—」『立法と調査』No.401, 41-51頁。
- 水野一郎 [2013] 「人本主義をめざす管理会計」『青山アカウンティングレビュー』Vol.13, 32-39頁。
- 水島多美也 [2015] 「時間とアメーバ経営に関する研究」『時間管理会計論—体系的整理への試み—』第9章所収, 同文館。
- 内閣府 [2017] 「働き方改革が生産活動に及ぼす影響」『平成29年度・年次経済財政報告』第2章 第2節所収, 107-125頁。
- 日本生産性本部 [2022] 『労働生産性の国際比較2022』日本生産性本部。
- 野口悠紀雄 [2022] 『どうすれば日本人の賃金は上がるのか』日本経済新聞出版社。
- 小倉一哉 [2007] 『エンドレス・ワーカーズ—働きすぎ日本人の実像—』日本経済新聞出版社。
- 大鹿智基 [2013] 「人的支出と企業価値の関連性—賃下げは企業価値向上をもたらすか—」『早稲田商學』早稲田商學同公会, 第434号, 289-311頁。
- 大鹿智基 [2021] 「統合報告における開示項目の検討」『会計』第199巻1号, 30-43頁。
- 佐藤厚 [2008] 「仕事管理と労働時間—長時間労働の発生メカニズム—」『日本労働研究雑誌』No.575,

27-38 頁.

- 須田一幸・河築徳・奥村雅史・大鹿智基 [2011] 「実証研究の視点からの財務報告の分析」 広瀬義州編著『財務報告の変革』 第5章所収, 中央経済社.
- 鶴光太郎・樋口美雄・水野勇一郎編著 [2010]『労働時間改革—日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 山本勲・黒田祥子 [2014]『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社.
- Cascio, Wayne F. [2006] “The High Cost of Low Wages,” *Harvard Business Review*, December, p.23.
- Hiraoka, S. [2023] “The Study of Japanese Companies’ Per Hour Labor Productivity,” *Sustainable Employment and Network Management, Japanese Management and International Studies*, Vol.20, pp.71-82. World Scientific.
- Lazear, Edward P. [2000] “Performance Pay and Productivity,” *The American Economic Review*, No.90, No.5, pp.1346-1361.
- Meager, Nigel [2011] “Wages, Productivity and Employment: A review of theory and international data,” Technical Report, May, pp.1-73.
- OECD [2001] “Measuring Productivity OECD Manual: Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth,” STATISTICS, OECD.
- Ono, Hiroshi [2018] “Why Do Japanese Work Long Hours?” *Japan Labor Issues*, Vol.2, No.5, February-March, pp.35-49.
- Saka, Chika, Tomoki Oshika, and Masayuki Jimichi [2019] “Financial KPIs for Sustainability: Evidence from Japanese Long-lived Firms,” *International Review of Business*, No.19, pp.1-18.
- Strain, Michael R. [2019] “The Link Between Wages and Productivity is Strong,” *American Enterprise Institute and Institute for the Study of Labor*, pp.169-179.
- Yagi, Tomoyuki, Kakuho Furukawa, and Jouchi Nakajima [2022] “Productivity Trends in Japan — Reviewing Recent Facts and the Prospects for the Post-COVID-19 Era —,” *Bank of Japan Working Paper Series*, No.22 E-10, July.

グローバル・サプライチェーンプレッシャー指数の概要 ～ GSCPI による政策への影響

Overview of Global Supply Chain Pressure Index ～ Policy Impacts through GSCPI Lenses

志村 裕久

要約

本論文では、世界のサプライチェーンの健全性を評価するためにニューヨーク連邦準備制度が開発した極めて重要な指標である、グローバル・サプライチェーンプレッシャー指数（GSCPI）について紹介する。GSCPIは運送費や製造遅延などの多様なデータソースを網羅するGSCPIのデータから合成され、新型コロナウイルス・パンデミックのような混乱下における経済健全性の監視における重要性の分析に使われている。しかしながら、GSCPIに関する国内文献が少なく、本論文が国内金融政策の研究の一助になることを望んでいる。更に、金融政策と財政政策におけるGSCPIの役割を明らかにし、国際貿易とサプライチェーンのダイナミクスの複雑さの解明のきっかけになることと考える。

はじめに

ニューヨーク連邦準備銀行が開発したグローバル・サプライチェーンプレッシャー指数（GSCPI）は、経済分析ツールにおける極めて重要な進歩を表している。GSCPIは、グローバル・サプライチェーン内のストレスを定量化することを目的として、輸送コスト、製造遅延、在庫レベルなどのさまざまな要因を分析し、その結果を指数として公開している。新型コロナウイルス感染症のパンデミックなどの世界的な混乱を考慮すると、GSCPIの誕生は重要であると考えられる。GSCPIは、国際貿易と生産ネットワークの健全性に関する洞察力に富んだデータを提供することにより、世界経済の複雑な動きの理解と管理に役立ってきた（Benigno et al., 2022）。

GSCPIは当初、特に新型コロナウイルス感染症危機で浮き彫りになったグローバル・サプライチェーンの複雑さと脆弱性に対処するために概念化され、グローバル・サプライチェーンのストレスを包括的かつ定量化できる尺度を提供することを目標とし、ニューヨーク連邦準備銀行によって作成された。GSCPIは、国際貿易と生産の課題を解決する上で非常に貴重なツールであ

り、既に一定の地位を確立していると考えられる。例えば、Kim and Noh (2023) は、GSCPI へのショックとそれに伴う不確実性が、最近のインフレ率の急上昇を説明する上で重要な役割を果たしていることを示していると述べており、GSCPI の上昇が、インフレ上昇と相まって、雇用と生産の大幅かつ長期的な減少を引き起こすことを明らかにしている。更に、サプライチェーンの不確実性の高まりは需要側のショックとして作用し、経済活動とインフレを低下させるが、長期的にはインフレを大幅に押し上げると報告している。国際貿易が進化し続け、新たな課題に直面する中、GSCPI の役割は拡大し、世界のサプライチェーン内での微妙な違いや変化を監視し、理解し、対応するための重要な手段であり続けることが予想される (Benigno et al., 2022)。

グローバル・サプライチェーンプレッシャー指数の構築

ニューヨーク連邦準備銀行は、輸送コスト、製造指標、納期、在庫レベルなど、グローバル・サプライチェーンのさまざまな側面を網羅する、世界中の情報源からの多様なデータを集約し、指数化している。この定性的および定量的データの豊富な統合により、世界中のサプライチェーン業務の多面的な性質を包括的に把握できているといえよう。GSCPI は多様なデータを抽出して、世界的なサプライチェーンの圧力に関する有益かつ一貫した尺度を得ることができる。このデータの主な構成要素は貨物輸送データと製造業に関するデータの、2つのデータ群から構成されている。

貨物輸送データとしては、世界のサプライチェーンの健全性を理解する上で重要な要素である海運業界の需要と供給のダイナミクスを示すバルチックドライ指数や Harpex 指数、そして、輸出入および輸出入航空貨物指数を利用している。バルチックドライ指数は、ロンドンにある「バルチック海運取引所」が算出・公表している外航不定期船（外航ばら積み船）の運賃の総合指数であり、世界各国の海運会社やブローカーなどから運賃や用船料を聞き取って算出されている。バルチックドライ指数は、石炭、鉄鉱石、穀物、その他多くの商品を運ぶ 23 の異なる輸送ルートを考慮しており、主要原材料の海上輸送の価格のベンチマークといえよう (Baltic Exchange)。また、Harpex 指数はコンテナ船の運賃指数であり、幅広いカテゴリーにわたるコンテナ船の運賃のデータを使っており、世界経済の船舶輸送活動の適切な指標と考えられる。したがって、バルチックドライ指数が主要原材料の海上輸送の価格のベンチマークであるのに対して、Harpex 指数はより広範な経済活動のベンチマーク指数といえよう (Harper Petersen)。さらに、米国労働統計局が公表している輸出入および輸出入航空貨物指数は、米国発着の航空貨物の航空輸送コストを測定している (U.S. Bureau of Labor Statistics) が、指数の計算にはアジアおよびヨーロッパとの航空輸送に往路および復路の航空貨物価格指数を使用している (Benigno et al., 2022)。これらのデータを用いることで、世界的なサプライチェーンの状況を評価する上で極めて重要な、国際貿易におけるボトルネックや混乱を正確に特定することが可能となっている。

製造業の指標として、米国、中国、ユーロ圏などの主要経済国の製造活動、受注残、納期に

関する企業の購買担当者らの景況感を集計した購買担当者指標（PMI）調査が利用されている。PMI は、「新規受注（30%）」、「生産高（25%）」、「雇用（20%）」、サプライヤーの「納期（15%）」、および「購入済在庫（10%）」の5つの指標の加重平均であり、50を上回ると好況、下回ると不況とされる。一般的に鉱工業生産や雇用統計などの統計よりも景気先行性があるとされ、サプライチェーン内の生産の遅延やボトルネックを特定することが可能である（S&P Global）。同指数から、GSCPI では経済におけるサプライチェーンの遅延が生産者に与える影響の程度を把握するために「納期」、「新規受注」、「購入済在庫」を使っている。例えば、様々な業界の在庫水準はそれぞれの業界内での需要と供給のバランスを反映しており、在庫レベルが高い場合は需要の減速または過剰生産を示している可能性があり、在庫レベルが低い場合は供給不足または効率的な生産モデルを示している可能性があるといえよう。

経済分析としての役割と金融政策への影響

新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、世界のサプライチェーンに大きな混乱が生じ、国家間の商品貿易が妨げられた。パンデミックによる工場の閉鎖と移動制限により、製造企業の物流が混乱した。その後、各国間の貿易が開放され、商品の需要の増加が供給を上回り始めると、港湾の混雑により輸送コストが上昇し、世界のサプライチェーンにさらなる圧力が加かった。つまり、サプライチェーンの混乱には、製造生産の混乱と輸送コストの上昇という2つの側面があり（Amiti, Heise and Wang, 2021）、GSCPI は、世界中の輸送コスト指標と製造データを組み合わせることで、これらの両方の側面を捉えているといえよう。特にサプライチェーンの混乱が大きかった2021年と2022年では、過去のGSCPIの平均値を3～4標準偏差上回っていた。つまり、サプライチェーンの不安定性と、こうした混乱が長期間続く可能性があるという見通しが続く場合には、金融政策の立案には大きな課題となる。また、サプライチェーンの混乱が最近の世界的なインフレ上昇に寄与しているという論文も多く発表されている（Benigno et al., 2022; LaBelle and Santacreu, 2022; Carrière-Swallow et al., 2023）。つまり、サプライチェーンの混乱がもたらす懸念としては2つ考えられる。1つはサプライチェーンの混乱が定着し、恒久的なインフレ期待が高まり、それが賃金需要の高まりや非貿易財やサービスの価格上昇に波及する可能性である。もう1つは、このような高いボラティリティに直面してインフレを安定させようとすると、多大な経済的コストがかかる可能性があるということである。特に、消費バスケットに占める食料と貿易品の割合が高く、弱い金融政策の枠組みによりインフレ期待が固定されなくなるリスクが増大しているとの報告もある（Andriantomanga, Bolhuis and Hakobyan, 2023）

GSCPI は早期警告システムとして機能し、サプライチェーンの問題から生じる可能性のある経済的混乱を警告することが可能となる。このような先見性は、経済的課題を先制し、備えを確実にする上で非常に貴重であるといえよう。GSCPI と世界経済の健全性との関係性は高いといえる。サプライチェーンのストレスを示すGSCPIが高い場合には、貿易フローの減少、生産の

ボトルネック、インフレ圧力の上昇などのさまざまな経済的課題に対応していることを示している可能性が高く、これらの要因は、経済成長と安定を大きく妨げる可能性がある。逆に、GSCPIの値が低い場合は、効率的でスムーズなサプライチェーン運営が、力強い経済の安定と成長の重要な要素であることを示唆している。したがって、GSCPIは世界のサプライチェーンの現状を反映するだけでなく、将来の経済状況の予測ツールとしても機能し、経済分析と計画に不可欠な手段となるであろう。また、GSCPIは中央銀行に対して、重要な考察を提供していると考えられる（Kim and Noh, 2023）。サプライチェーンの健全性とそれが経済に与える影響を明確に把握することで、サプライチェーンに起因する経済的ストレスを軽減する戦略を立てることが可能となり、金融政策と財政政策の両方を策定するのに役立つといえる（Amiti, Heise and Wang, 2021）。したがって、GSCPIは、グローバル・サプライチェーンと世界経済の間の複雑な相互作用を表し、経済動向の監視と政策決定の指針の両方に使用され、経済分析と政策策定の分野におけるGSCPIの重要性が今後も高まるものと考えられる。

特に、GSCPIはサプライチェーンの混乱とインフレの間の相互作用を理解する上で重要な役割を果たすツールとも考えられる。GSCPIの上昇は、サプライチェーンのストレスの増大を示し、多くの場合コストプッシュ・インフレにつながる。コストプッシュ・インフレは、生産投入コストが上昇し、企業がこれらの増加したコストをより高い価格の形で消費者に転嫁しなければならないときに発生する。近年では、半導体や原材料の不足などのサプライチェーンのボトルネックや不足、燃料価格の高騰や輸送料金の値上げなどの要因による輸送・物流コストの上昇などが挙げられる。

特に需要が高いにもかかわらず供給が制限されているセクターにおける需要と供給の不均衡も反映しており、価格上昇につながっている。さらに、その範囲が世界規模であるということは、ある地域でのサプライチェーンの混乱が世界中でインフレ圧力を引き起こす可能性があることを意味しており、現代経済が相互につながっている性質を浮き彫りにしている。2021年の世界的なサプライチェーン危機の際のような過去のデータや実証研究は、GSCPIとインフレの関連性の背景を提供し、サプライチェーンの圧力がインフレに大きな影響を与えるという考えを実証することとなる。特に、中央銀行はインフレ抑制に焦点を当て、より保守的なアプローチを促すが、GSCPIが安定しているか低下している場合は、より積極的な成長刺激的な金融政策の機会を示している可能性がある（Benigno et al., 2022）。今後も、経済学者や政策立案者が、GSCPIを使うことによって、インフレ傾向を予測して積極的に対応できるようになることと思われる。

金融政策にはインフレ抑制、金利決定、量的緩和があり、GSCPIがこれらの政策決定に影響を及ぼしているものと考えられる。まずは、インフレ制御であるが、中央銀行はGSCPIを利用して、サプライチェーンの混乱によって引き起こされるインフレ圧力を評価し、対応が可能となる。GSCPIの上昇はインフレが差し迫っていることを示し、経済の過熱を防ぐために金融引き締め政策を促すこととなるといえよう（Liu and Nguyen, 2023）。次に、金利決定であるが、

GSCPI の値が高く、サプライチェーンの圧力が上昇すると、インフレを管理するために金利が上昇する可能性がある一方、圧力が低下すると、経済成長を促進するために金利低下が正当化される可能性があるといえよう（Amiti, Heise and Wang, 2021）。最後に、量的緩和であるが、サプライチェーンに重大なストレスが発生している時期には GSCPI によってその程度が反映され、中央銀行は量的緩和を実施する可能性がある。これには、経済成長に対するサプライチェーンの混乱による悪影響に対処するために、経済に流動性を注入することが含まれる。具体的には、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにおいては GSCPI 測定値が上昇しており、中央銀行は経済を支援するために、金利引き下げや資産買い入れの増加など、より緩和的な金融政策によって、インフレに対応してきたといえよう（Bank of Canada, 2023）。さらに、中央銀行は GSCPI をフォワードガイダンスに使用し、指数の傾向に基づいて市場や投資家に将来の金融政策の方向性についての洞察を提供することとなるであろう。

結語

グローバル・サプライチェーンプレッシャー指数（GSCPI）は、経済分析と政策策定のための重要なツールとして浮上し、グローバル・サプライチェーンのダイナミクスに関する貴重な洞察を提供する。サプライチェーンのストレスを測定するための包括的なアプローチは、政策立案者、特に中央銀行が金融政策および財政政策に関して情報に基づいた意思決定を行うのに役立つ。GSCPI の関連性は、特に新型コロナウイルス感染症パンデミックのような世界的危機の際に強調され、サプライチェーンの混乱への対処、インフレの管理、経済の安定促進におけるその重要性を強調している。世界貿易が進化し続ける中、GSCPI は、世界のサプライチェーンと経済健全性の複雑な状況を理解し、ナビゲートする上で不可欠な存在であり続けるであろう。

参考文献

- Amiti, M., Heise, S., and Wang, A., 2021, “High Import Prices along the Global Supply Chain Feed Through to U.S. Domestic Prices,” Federal Reserve Bank of New York Liberty Street Economics, November 8, 2021, Accessed December 29, 2023.
- Andriantomanga, Z., Bolhuis, M. A., and Hakobyan, S., 2023, “Global Supply Chain Disruptions: Challenges for Inflation and Monetary Policy in Sub-Saharan Africa”, IMF Working Papers, 2023(039).
- Baltic Exchange, Accessed December 29, 2023, <https://www.balticexchange.com/en/index.html>
- Bank of Canada, Monetary Policy Report October 2023, <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2023/10/mpr-2023-10-25.pdf>, Accessed December 30, 2023.
- Benigno, G. et al., 2022, “The GSCPI: A new barometer of global supply chain pressures”, Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, 1017.
- Carrière-Swallow, Y. et al., 2023, “Shipping costs and inflation”, Journal of International Money and Finance (130).
- Harper Petersen, Accessed December 29, 2023, <https://www.harperpetersen.com/harpex>
- Kim, I., Li, Q., and Noh, S., 2023, “Global Supply Chain Pressure, Uncertainty, and Prices”, <https://ssrn>.

com/abstract=4467352, Accessed December 29, 2023.

LaBelle, J., and Santacreu, A. M., 2022, “Global supply chain disruptions and inflation during the COVID-19 pandemic.” Federal Reserve Bank of St. Louis Review 104(2): 78-91.

Liu, Z. and Nguyen, T., 2023, “Global Supply Chain Pressures and U.S. Inflation”, Federal Reserve Bank of San Francisco FRBSF Economic Letter 2023-14, Accessed December 30, 2023.

S&P Global, Accessed December 29, 2023, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/products/pmi.html>

U.S. Bureau of Labor Statistics, Accessed December 29, 2023, <https://www.bls.gov/mxp/publications/factsheets/air-freight-facts.htm>

Community Leadership and Organizational Development: The Case Study of Japan

Tai Wei LIM

Institutionally, the National Network of Organisation for the Promotion of Volunteerism (NNOPV) is a quasi-state entity that deals with social welfare and incorporates IVS (International Volunteer Service) organizations like the Japanese Red Cross and the Young Men's Christian Association (YMCA).¹ For Japan, the rise of NGOs and VWOs really started with the 1995 Great Hanshin Earthquake (also known as the Kobe Earthquake). That natural disaster had more than 6400 casualties and made hundreds of thousands homeless and since then volunteerism has grown, especially for issues that draw attention like climate change.²

As Japan is a high context culture with a strong emphasis on groupism and communitarianism, other than organized civil society, Japanese individuals also play a part in contributing to social causes. For example, in addition to NGOs and VWOs, ordinary Japanese consumers take it upon themselves to have a part to play in adjusting to a new normal in energy use taking into account energy conservation policies and initiatives in place.³ Japan's groupist culture often exerts unseen peer pressure on individuals to complement group dynamics.

Japan's liberal democratic system reinforces the legitimacy of the social compact to have a clean environment for its society. In a functioning liberal democracy, the voices of the people can make themselves heard through polls, public surveys, meaningful elections, and public opinion tools. In the issue of the environment, 90% of the Japanese electorate backed former PM Suga's October pledge to attain net zero by 2050 while the business constituency has expressed its solidarity with this objective through business leaders from important Japanese conglomerates like Sony, Nissan, SoftBank, Mitsubishi Estate.⁴ Private sector lobby groups also include a 400-strong

1 Brassard, Caroline, Margaret S. Sherraden and Benjamin J. Lough, IVCO 2010 Innovation and Challenges in International Volunteerism & Development — an Asian Perspective [Singapore: International Forum on Development Service (FORUM) and Singapore International Foundation (SIF)], 2010, p.27.

2 Ibid., p.25.

3 The Asahi Shimbun, "Suga to pledge 46% reduction in greenhouse gases by 2030" dated 22 April 2021 in The Asahi Shimbun [downloaded on 22 April 2021], available at <http://www.asahi.com/ajw/articles/14335671>

4 Katz, Richard, "Japan's Looming Climate Showdown" dated 21 April 2021 in Foreign Affairs [downloaded on 21 April 2021], available at <https://www.foreignaffairs.com/articles/japan/2021-04-21/japans-looming-climate-showdown>

corporate membership that formed the Japan Climate Initiative (JCI) in 2018 to lobby the government to comply with de-carbonization goals in the Paris Climate Accord.⁵

In the all-of-society approach, the pluralistic elements of Japan's political and economic ecosystem are fully mobilizing their constituencies and partners to shore up societal and private sector consensus to move ahead with tackling climate change. Japanese consensual decision-making culture requires time for consultation, but, once the decision is made, implementation is fast with strong support from all stakeholders. Japan's high-integrity established investors (financial outfits), power companies, equipment makers and general trading companies (*sogoshoshas*) also show hints of moving away from the coal market and fossil fuel-reliant industries.⁶ Most of these conglomerates are already members of Japan's Consortium of the United Nation's Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) which require them to reveal activities that may impact on climate change risks and opportunities.⁷

Other than the private sector and the state, the Japanese civil society is also enhancing its capabilities in tackling climate change and other environmental issues by working closely with tertiary education institutions. The universities provide the knowledge base and training for VWOs to build up their technical capabilities. In Japan, VWOs with a greater focus on working with regional/global partners and International Volunteer Cooperation Organisations (IVCOs) in climate change issues are building conduits with universities to train and tap into potential pools of global volunteers.⁸

Domestically, among the challenges encountered by the Japanese, one of them is the comparatively lower awareness of the value-add of volunteerism in the professional sectors and the tendency for youngsters to emphasize employment at times of recessionary conditions.⁹ Thus, the government is working out frameworks in which private sector firms can recognize the efforts of those engaged in VWO and NGO work, and convert those experiences into private sector-recognized credits for job interviews, mid-career changes and human resource recruitment. There are other recruitment strategies employed by Japanese NGOs too. In the Japanese dual-track labour pool of *shinsotsu saiyo* (new graduates) and *chuto saiyo* (human resources with accumulated work

5 Ibid.

6 Ohta, Hiroshi, "Japan's Policy on Net Carbon Neutrality by 2050" dated 2021 in East Asian Policy: An International Quarterly (Singapore: East Asian Institute/World Scientific Publishing Company WSPC), 2021, p.23.

7 Ibid.

8 Brassard, Caroline, Margaret S. Sherraden and Benjamin J. Lough, IVCO 2010 Innovation and Challenges in International Volunteerism & Development — an Asian Perspective [Singapore: International Forum on Development Service (FORUM) and Singapore International Foundation (SIF)], 2010, p. xii.

9 Ibid., pp. xii-xiii.

experience), NGO recruitment focuses on the *chuto saiyo* as these individuals have a tendency to be interested in NGO employment or participate in international volunteer work upon graduation.¹⁰

One important sector in which Japan is particularly active is in the field of disaster relief. East Asia is no stranger to natural disasters. The 2008 Sichuan earthquake in China ruined 11,000 hospitals, the 2004 Indian Ocean and Aceh tsunami destroyed 61% of medical establishments in Aceh (Indonesia) while wiping out 7% of its health stakeholders and 30% of its midwives.¹¹ As a disaster-prone area, Japan has much to offer in terms of disaster relief volunteerism. Health aspects are comparatively recent disaster risk reduction features and the Sendai accord resulted in greater awareness of health issues, reduced damage to hospitals, facilitated medical care in disasters, and mitigated the risks of epidemics/pandemics.¹²

In terms of disaster relief volunteerism, there is a trend in East Asia moving in the direction of increasing professionalism. Therefore, some Japanese IVCOs contracted the deployment of professionals rather than volunteers in order to offset the negative implications of low expertise among volunteers while delegating more authority to salaried professionals in the case of Japan.¹³ Japan's Ministry of Education motivated teachers by utilizing subsidies and employment to encourage them to do long-term volunteer work while trying to overcome Japanese youngsters' English handicaps needed in IVCOs activities.¹⁴

Japan's aging population.

Another issue that is making a big impact on Japan's NGO and VWO section is its aging population. Japan has a rich pool of volunteers which are elderly citizens as it has one of the fastest aging populations in the world. The average life expectancy in Japan is 80 years old and many enjoy two decades of retirement after their productive lives and they are keen to have active aging.¹⁵ The NGOs and VWOs therefore tap into this pool of people who bring along with them the experiences from the university of life and also working experiences derived from their careers. However, it is a double-edged sword because the aging population is also taking away some potential volunteers

¹⁰ Ibid., p.24.

¹¹ Tang, Alisa, "Health experts train local communities to prepare for disasters" dated 16 March 2016 in Thomas Reuters [downloaded on 16 March 2016], available at <https://www.reuters.com/article/us-asia-disaster-health-idUSKCN0WH2WC>

¹² Ibid.

¹³ Brassard, Caroline, Margaret S. Sherraden and Benjamin J. Lough, IVC0 2010 Innovation and Challenges in International Volunteerism & Development — an Asian Perspective [Singapore: International Forum on Development Service (FORUM) and Singapore International Foundation (SIF)], 2010, p. xv.

¹⁴ Ibid., pp. xii-xiii.

¹⁵ Ibid., pp.25-26.

from the post-retirement pool for NGO/VWO deployment overseas. Because of the super-aging trends, elderly citizens now have to look after other seniors in their own family clans but, amongst those that are available to serve others overseas, Japanese senior citizen volunteers are often praised for their ability to blend into Asian rural communities due to common values like respect for the elderly.¹⁶

Japan is a “super-aged” society with the elderly aged 65 and above, making up more than 28% of its overall population.¹⁷ Many in East Asia are drawing lessons from the impact of super-ageing on Japan’s economy and society. Japan is home to the oldest population among the high-income G7 economies while China has the globe’s biggest elderly population exhibiting rapid ageing; the two countries exhibit a traditional disinclination for immigrants as a solution to their ageing population problem.¹⁸ Culturally, one of Japan’s social values when it comes to ageing is the fear of being burdensome to society and family members (the concept of *meiwaku*, or “being a nuisance”). Japan’s guilt-laden philosophy overpowers the fear of death itself and no-*meiwaku*-ism motivates Japanese to be independent (financially and mentally) as they age.¹⁹

Economically, the Japanese Cabinet Office’s *Annual Report On The Aging Society* indicated that 70% of Japanese between 60 and 69 years old and approximately 50% of Japanese 70 years old and above are working or engaged in volunteer activities, community activities and hobbies.²⁰ As a result, 70% of Japanese companies have raised the retirement age to hire more seniors (especially from 2010 to 2020).²¹ These individuals are still needed as they are able to perform valuable functions in society even though they may not have any need for income. Japanese senior citizens also volunteer with local school activities and public facilities (e.g. national zoo volunteer groups that assist tourists with directions).²²

Japanese elderly citizens appear to lead active lives compared to senior citizens in other countries and this makes them a suitable pool of human resources for VWOs and NGOs to tap from.

16 Ibid., p.27.

17 Airth, Johanna, “What the Japanese can teach us about super-ageing gracefully” dated 30 March 2020 in BBC News [downloaded on 30 March 2021], available at <https://www.bbc.com/future/article/20200327-what-the-japanese-can-teach-about-super-ageing-gracefully>

18 Ibid.

19 Ibid.

20 Lloyd, George, “Yubari may offer Japan a taste of things to come” dated 8 March 2021 in Japan Today [downloaded on 8 March 2021], available at <https://japantoday.com/category/features/lifestyle/yubari-may-offer-japan-a-taste-of-things-to-come>

21 Airth, Johanna, “What the Japanese can teach us about super-ageing gracefully” dated 30 March 2020 in BBC News [downloaded on 30 March 2021], available at <https://www.bbc.com/future/article/20200327-what-the-japanese-can-teach-about-super-ageing-gracefully>

22 Ibid.

For example, some turn to technology in their old age to lead active lives. Kimiko Nishimoto, the 90-year-old “Insta-gran” with more than 220,000 Instagram followers, took up photography lessons and lives with her robot companion “Pepper”.²³ The Japanese Cabinet Office’s *Annual Report On The Aging Society* indicates that the Japanese elderly have a higher cognitive ability compared to the rest of the world because of what Associate Professor Yuko Oguma in Health Management Research at the Keio Sports Medicine Research Center argued as:

Light exercise, whether stretching, walking daily, working out at the local community center, is effective...Not only for cognitive functions but from a social aspect as well. Compared to 10 years ago, the Japanese seniors are healthier, and have a higher quality of living. This is thought to be a combination of better medical aid and understanding of our bodies. Recently, there has been evidence that muscles can continue to strengthen, even in old age, which is contrary to what we believed in. We believed muscles deteriorate with age, but research is finding that not only can we still train and strengthen our muscles, but that it is important... Often it is the senior citizens themselves that put together programs within the community. They work among themselves to provide activities, to be more fit or to be included socially. It is this pro-activeness that strengthens them.²⁴

Concluding remarks.

Besides elderly volunteers, Japan is also mobilizing volunteers to take care of their elderly population. A good example is found in the oldest city in the world, Yubari. In Japan, Yubari is a world-renowned case study on advanced super-ageing societies in this aspect. The Yubari population currently has 8,600 residents and is projected to decline by an additional 60% over the next two decades; eventually, the last residents will either perish or move out, bringing the existence of the town to a nought.²⁵ Yubari has an elder-friendly environment. For example, located in the northernmost prefecture of snowy Hokkaido, if a resident is too old or/and financially strapped, the local council will dispatch staff to shovel the snow away for free during winter time.²⁶ The Northeast Asian cultural tradition of respect for the elders seems to be strong in Japan and this makes Yubari and other local communities useful case studies for other East Asian societies.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Lloyd, George, “Yubari may offer Japan a taste of things to come” dated 8 March 2021 in Japan Today [downloaded on 8 March 2021], available at <https://japantoday.com/category/features/lifestyle/yubari-may-offer-japan-a-taste-of-things-to-come>

²⁶ Ibid.

Bibliography:

- Airth, Johanna, "What the Japanese can teach us about super-ageing gracefully" dated 30 March 2020 in BBC News [downloaded on 30 March 2020], available at <https://www.bbc.com/future/article/20200327-what-the-japanese-can-teach-about-super-ageing-gracefully>
- Brassard, Caroline, Margaret S. Sherraden and Benjamin J. Lough, IVCO 2010 Innovation and Challenges in International Volunteerism & Development — an Asian Perspective [Singapore: International Forum on Development Service (FORUM) and Singapore International Foundation (SIF)], 2010.
- Katz, Richard, "Japan's Looming Climate Showdown" dated 21 April 2021 in Foreign Affairs [downloaded on 21 April 2021], available at <https://www.foreignaffairs.com/articles/japan/2021-04-21/japans-loomng-climate-showdown>
- Lloyd, George, "Yubari may offer Japan a taste of things to come" dated 8 March 2021 in Japan Today [downloaded on 8 March 2021], available at <https://japantoday.com/category/features/lifestyle/yubari-may-offer-japan-a-taste-of-things-to-come>
- Ohta, Hiroshi, "Japan's Policy on Net Carbon Neutrality by 2050" dated 2021 in East Asian Policy: An International Quarterly (Singapore: East Asian Institute/World Scientific Publishing Company WSPC), 2021
- Tang, Alisa, "Health experts train local communities to prepare for disasters" dated 16 March 2016 in Thomas Reuters [downloaded on 16 March 2016], available at <https://www.reuters.com/article/us-asia-disaster-health-idUSKCN0WH2WC>
- The Asahi Shimbun, "Suga to pledge 46% reduction in greenhouse gases by 2030" dated 22 April 2021 in The Asahi Shimbun [downloaded on 22 April 2021], available at <http://www.asahi.com/ajw/articles/14335671>

The Political Economy of Community Leadership in Rural China: A Tale of Two Villages

Tai Wei LIM

State programmes for rural rejuvenation — the background.

In post-socialist China, village-level collective management waned during the days of China's economic reforms while rural-urban migration further diminished rural communities, leading to efforts to revitalise the rural areas.¹ In 1978, rural reforms started in China, and all peasants (including the poorest amongst them) benefited from a steady increase in income and stronger food security.² The central government approved the individual farmer-based responsibility system in managing their own agricultural output and the use of contracts for the workers in 1978 and this evolved into a household contract system in 1981 and finally resulted in the elimination of the People's Communes.³

While the central government pushed ahead with the de-commune-ization of the farms, some villages, however, continued to retain collective management of community lands and resources under local community village leadership. Some village committee leadership internally decided to continue with the collective management of community resources according to local conditions and ventured into monetizing these collective assets for tourism development initiatives that were eventually subsidised by the state.⁴

On 4 December 1982, the Constitution of the People's Republic of China (PRC) incorporated the legal status of villagers' committees as a self-governance organization in rural China with committee members elected by the village residents overseeing village functions.⁵ Some argued that collective resource management by strong community leadership was more effective than

1 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

2 Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, p.24.

3 Ibid.

4 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

5 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDPI Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

central government subsidies and their community reconstruction investments.⁶ Two case studies of village governance are examined here: forested Xin Village in the mountainous region of Yunnan located 30 km away from the well-known Tengchong tourism city and Xiaonan Village in the Lushun suburbs southwest of the Dalian municipality in Liaoning Province.

The phenomenon of out-migration

One of the successes of Xin Village in Yunnan was turning idle land left behind by out-migration into monetised assets. Its administrative village leaders managed the reconstruction, revitalization and development of Xin Village forest community in southwestern China, using their own resources in a way that is more effective than reliance on central state subsidies for such developments.⁷ One example is found in mitigating the impacts of rural outmigration. From the reform years onwards, rural non-agricultural economic development policies were promulgated to move surplus labour away from agriculture towards the urban economy.⁸

This hollowed out rural workers in the villages consequently. In turning outmigration into something positive, Xin Village exemplified the trend of more dynamic and productive villagers expanding their agricultural production by taking over land left behind by others. At the village level, some scholars argue that rural revitalisation should rely on such elite peasants (*zhongjian nongmin* 中堅農民) who generate higher income for themselves when they contract more agricultural land left behind by rural out-migration (peasants leaving their village lands for urban jobs) to increase food production.⁹

These capable Xin villagers were seen as potential village leadership material who could maintain rural social order, stability and revitalization by mobilizing others within the same village.¹⁰ They can play the role of revitalization leaders much better than central government officials who are less acquainted with local village conditions. The central government is also willing to work with capable village committee leaders as they need their local support to implement national rural revitalization policies.

In the case of Xiaonan Village, clan leaders rather than elite peasants traditionally carried out

6 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

7 Ibid.

8 Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, p.24.

9 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

10 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

social mobilization. Before 1990, the informal institution of village clan was important in leading the mobilization of resources for village initiatives under the watchful eyes of the CCP village branch and typically, the largest clan in the village exerted influence disproportionately on other clans.¹¹

Village committee leaders drawn from the CCP branch party in that area gradually replaced clan dominance in social mobilization, as they had a better *guanxi* network, embedded within the region's party structure, local government structures, and national governance system, to manage village affairs. Xiaonan's development led by the village-based CCP party branch, clans and village-owned enterprises, has even become a developmental model frontrunner for others to emulate, praised by both the central government and Liaoning government.¹²

No. 1 central document and political priorities

Conventionally, China unveils its "No. 1 central document" as the inaugural policy statement from the central government every year, including the latest document released on 13 Feb 2023.¹³ Document No.1 of the Central Committee of the Chinese Communist Party (CCP) formulated between 1982-1986 revealed the first priority in the decision-making processes of elite leadership is to mobilize local governments for food production and rural development.¹⁴ As a sign of how important rural revitalization is in terms of policy priorities, agriculture and rural work have featured high on the policy agenda of Document No. 1 for 20 consecutive years from 2004 onwards.¹⁵

In actualizing such priorities, if local community village leaders were not involved, the lack of social mobilisation and community members' participation can threaten the sustainability of community reconstruction.¹⁶ Realizing this themselves, some villagers mobilized their own resources to improve local environments based on their own initiative. They carried out their own

11 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

12 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

13 The State Council The People's Republic of China and Xinhua, "China issues No.1 central document for 2023, highlights rural vitalization tasks" dated 13 Feb 2023 in The State Council The People's Republic of China [downloaded on 13 Feb 2023], available at http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202302/13/content_WS63ea2efcc6d0a757729e6b4b.html

14 Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, p.24.

15 The State Council The People's Republic of China and Xinhua, "China issues No. 1 central document for 2023, highlights rural vitalization tasks" dated 13 Feb 2023 in The State Council The People's Republic of China [downloaded on 13 Feb 2023], available at http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202302/13/content_WS63ea2efcc6d0a757729e6b4b.html

16 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

rural reconstruction initiatives through community-based financing (*cunshe neizhi jinrong hezuo* 村社内置金融合作) with additional support from the central government and the village committee.¹⁷

Monetising their economic potential

The economic potential of Xin Village's forested mountainous region in Yunnan located 30 km away from the well-known Tengchong tourism city is tremendous, with assets like 6,000 mu of paddy field, 126,000 mu of forest land (80% of the villagers' disposable income arising from forest resources).¹⁸ In tapping into such resources, the local community leaders in Xin Village appeared to be politically autonomous even in the early days of collectivization in the Village's developmental history.

Xin Village's politically strong-willed village committee had in the past resisted pressure from the government and pro-government villagers to completely abandon the collectivized commune system and instead retained a partially collectively-run village economy even in the post-1978 market reform era.¹⁹ In the market reform era, Xin Village community leaders agitated to keep collective management control over forest resources on three occasions, against pressures from the local government and villagers to re-distribute community forest resources to individual households.²⁰ The village committee leaders wanted community resources to be collectively-owned/managed to generate income for village governance without tapping into personal funding from the villagers.²¹

In the 1980s, the family farm system displaced the collective system and so every farming household operated a small farm with rights for an average of 0.5 hectares of farmland.²² Therefore, there was consistent pressure on Xin Village to allocate plots to individual households. To reach a consensus on this issue, the village committee community leaders hosted meetings and 70% of the villagers decided to keep collective management over 2/3 of the community forests with each rural household given contractual rights to 4-5 mu of forest, and the village committee exercised collective management over 800 mu of cash trees planted during the collectivisation era.²³

In the 1990s, timber trees in Xin Village's collectively-managed forests were clandestinely

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, p.24.

²³ Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

chopped down by local peasants for cash and the village committee community leaders were under pressure to re-distribute the remaining collective forests to individual households to stop villagers from stealing from the collective.²⁴ To resolve this situation in 1997, Xin Village re-distributed 50% of the collective forest lands to villagers while retaining control over the remaining 50% and the village committee community leadership acquired young saplings to reforest barren mountains in the one-third of the forest land distributed to villagers groups.²⁵

Since 1997, a three-one-third co-management system (*san san san zhi* 三三三制) for community forest resources was set up in Xin Village with the village committee, villager groups, and rural households each managing one-third of the forest resources.²⁶ The village committee senior party members/community leaders resisted the 2006 forestry property rights reform (*linquan zhidu gaige* 林權制度改革) carried out by the local government to allocate forest use contractual rights to individual rural households and successfully kept the three-one-third co-management system.²⁷

In 2002, with the national policy of 'returning farmland to forestry' (*tui geng huan lin* 退耕還林), over 10,000 mu of buckwheat parcels were converted into forestry land and the village committee leadership operated 3,300 mu of the returned farmland for individual households in return for 30% of the income generated by it.²⁸ It was easy for Xin Village to do so because, since the 1960s, Xin Village set up a special work team to manage the collective forest and it endured through the reform era.²⁹

In 2006, four members of the team were drawn from the village committee leadership, overseeing forest planting, tending, and timber auctions and were rewarded with a monthly stipend of 2,000 RMB from the village committee funds.³⁰ In 2012, Xin Village started to cultivate cash tree crops on the collective ranches and, from 2002 to 2005, Xin Village converted 3,400 mu of grain fields into forests and, because the village committee leadership owned the trees, they could allocate 30% of the income made from exploiting the timber trees back to the village committee funds.³¹

Compared to Xin Village, Xiaonan Village in the Lushun suburbs southwest of the Dalian municipality in Liaoning Province appears to have fewer resources to rely on to generate income. It had 4000 residents and experienced low development as a commune before 1978 because of its hilly

24 Ibid.

25 Ibid.

26 Ibid.

27 Ibid.

28 Ibid.

29 Ibid.

30 Ibid.

31 Ibid.

terrain and limited agricultural land and grain harvests for village subsistence.³² Naturally, Xiaonan Village was just not as endowed as Xin Village, therefore, there was far less potential for Xiaonan to exploit its resources in this way to generate village income, compared to its Xin counterpart.

Like the Xin Village leaders, however, Xiaonan resisted town-level local governments to protect the villagers' rights to their rural land. The Xiaonan Village committee leadership intermediated in matters of disconcerting urbanization for the village. For example, in 2002, when the town-level local government moved its official building to Xiaonan under an urbanization plan, the appropriation of village rural land that carried the potential to anger the villagers (who had no legal recourse to such acquisitions) was averted when the village leadership prevented state appropriation from occurring in the village's collectively-owned hilly lands/mountains.³³

Instead, the village leadership came up with a self-regulating land expropriation mechanism that involved paying a part of the town government's expropriation project as a bonus to the villagers (combined with compulsory pension and medical insurance using the village budget).³⁴ The net result was that, in 2006, Xiaonan became the first village in Shuishiyang town to complete land expropriation and resettlement without significant social unrest.³⁵

Generating income for the elderly and other social needs

Document No.1 of the Central Committee of the Chinese Communist Party permitted farmers to sell their products to other buyers when market prices were higher than the state-guaranteed prices stipulated by the public purchase agencies.³⁶ In the Xin Village market fairs held once every five days (typically attractive to about 400-500 small business owners and peasants in the proximity as customers), the village committee leadership put up 80 temporary rental stands for small business owners' agricultural produce trade, generating income which is then used to financially support the Village's Seniors' Association.³⁷

This income essentially became the activity fund for the Xin Village Seniors' Association set up for local elderly above 60 years old in 2001, and the rest of the market fair's income funded scholarships for students enrolled in colleges/universities and rewarded strong academic performers in senior high schools, cultivating a pool of future talents for community

32 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

33 Ibid.

34 Ibid.

35 Ibid.

36 Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, p.24.

37 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

reconstruction.³⁸

Monetization of village resources was in line with national trends. Creating additional income for farmers has been the feature of Document No. 1 for many years and, even today, the 13 Feb 2023 Document No. 1 encourages farmers to increase their income level and promote their ability to attain greater wealth.³⁹ Augmenting farmers' income was crucial as the percentage of non-agricultural labour increased while the percentage of farming income dropped in overall Chinese households due to the increased use of agricultural land for non-agricultural purposes.⁴⁰

In the case of Xiaonan Village, they turned to industrialization. In 1983, Xiaonan's CCP branch leadership led the village commune to work with some state-owned enterprises (SOEs) in Dalian to construct factories in the village, and in 1985, Xiaonan established its first collectively-owned construction and engineering firm.⁴¹ But, by the 1990s, Xiaonan Village was careful to remove hints of conflicts of interest as China's great capitalist experiment rolled on.

In 1997, when the local government carried out the privatization of township-village enterprises to implement the state policy of "allowing some people and places to get rich first", five of seven CCP branch members in Xiaonan purchased at least one village enterprise and they had to resign from the CCP branch to avoid conflicts of interest.⁴² Eventually, the Xiaonan village leadership (whose members were also CCP branch cadres) reassured villagers by utilizing US\$1 million generated by the privatization initiative to initiate new collectively-owned village enterprises whose profits were then used to pay for public services and pensions of every villager over 60 years old, creating renewed villagers' confidence in the party cadres.⁴³

By 1997, Xiaonan was operating 32 village enterprises with more than 3000 employees with a yearly income of more than US\$2 million.⁴⁴ With greater sources of income from its village enterprises, Xiaonan Village became far more autonomous financially by relying on local financing for infrastructure construction. When the district government was financially-strapped, the Xiaonan CCP party branch leadership and village enterprises co-invested over US\$360,000 in

38 Ibid.

39 The State Council The People's Republic of China and Xinhua, "China issues No. 1 central document for 2023, highlights rural vitalization tasks" dated 13 Feb 2023 in The State Council The People's Republic of China [downloaded on 13 Feb 2023], available at http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202302/13/content_WS63ea2efcc6d0a757729e6b4b.html

40 Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, p. 25.

41 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

42 Ibid.

43 Ibid.

44 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

village infrastructure constructions from 1986 to 1989.⁴⁵ In these ways, Xiaonan Village was just as resourceful as Xin, in generating collective assets valued at more than US\$20 million and the village's annual self-managed budget is more than US\$1.6 million (including village medical, residential, and educational welfare needs).⁴⁶

Such favourable outcomes renewed the local village committee and branch party legitimacy in the eyes of the villagers. After all, Chinese rural village governance consists of villagers (instead of the local government) electing the village committee members with legal status in self-governance who can intermediate with the state for resources.⁴⁷ Generating income for the village would certainly increase the leaders' chances of being re-elected based on the economic results delivered for the village.

Harnessing tourism potential

As part of increased public investment in agricultural research and infrastructure upgrades, the central government expended finances on the construction of rural roads⁴⁸ while villages came up with ways to monetize these roads by providing greater access for tourists. In Xin Village, to bring about village development, the top village committee leadership appointed committee members to be on duty, and live in the village committee compound for at least 25 days a month while receiving a stipend of 1,000 RMB per month from the collective income.⁴⁹ For the development of village tourism, the village committee leadership established a working group with expertise in infrastructure construction.⁵⁰

The Xin Village committee turned their village into a tourism resort with RMB8 million in support from the village committee's collective income and, in 2015, the township government allocated 40 million RMB to Xin Village to upgrade a gravel road into an asphalt road (under the slogan: 'Building a New Socialist Countryside').⁵¹ The Xin Village leadership decided to monetize their constructed infrastructures by providing better accessibility for tourists. In this tourism

45 Ibid.

46 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

47 Ibid.

48 Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, pp. 24-25.

49 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

50 Ibid.

51 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

experiment, women in the village were involved too. Xin Village leadership mobilized rural women to operate hotels as market-driven cooperatives and empowered local feminism in these localized small-scale social experiments.⁵²

Similarly, responding to the Chinese national elite leadership's 2006 slogan of "build[ing] a New Socialist Countryside" through rural infrastructure investments, Xiaonan took up this call from 2007 to 2012, successfully implementing three village road-construction projects and installation of road lighting with an overall expenditure of US\$600,000.⁵³ The Xiaonan village committee leadership utilized their *guanxi* relationship and trust with the village's private construction firms to pre-pay the construction costs of low-maintenance cement roads (recommended by the village contractors instead of pitch roads) and, after the transportation bureau's inspection, the village trawled back 50% of the construction costs through state subsidies.⁵⁴

With better infrastructures came the potential for Xiaonan to develop tourism, and, at the 2007 annual villagers' congress, the village leadership utilized funds from the state's land expropriation budget and the villagers' resettlement compensation to start village tourism enterprises that can harness the tourism potential of the village's attractive natural sceneries and untouched mountains located within the village's collectively-owned lands.⁵⁵ In addition, in 2010, the village committee leadership sold its office building and shifted its office to a no-frills outlying location to generate finances to build a butterfly museum/botanical garden while simultaneously tapping into US\$500 000 worth of subsidies from the Ministry of Agriculture and National Tourism Administration.⁵⁶

These two sights generated over US\$1.2 million in income for Xiaonan annually to pay for village welfare, inspiring Donggou and Sanliqiao Villages to follow suit with some local modifications in renting out their own peripheral hills and mountains to private developers at a low cost to develop the industry.⁵⁷ The selected rental route is partly due to comparatively lower levels of social mobilization in Donggou/Sanliqiao and having village leaders who are less entrenched in the political system (compared to Xiaonan's top village leader appointed to Lushun people's congress with a strong *guanxi* network in the town bureau).

⁵² Ibid.

⁵³ Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

Dynamic village leadership helps

All in all, the village committee is the primary organisation in rural China able to mobilise collective resources for community development but, as community projects mature, state subsidies and private sector investment are needed for actualizing/expanding such monetization schemes, e.g. turning the village into a consumption site for urban tourists.⁵⁸

In the Xin Village case study, a strong leader was key to initiating community reconstruction as the leader challenged conventional market orientation wisdom in rural reforms, and the government pragmatically accepted working with its capable village leadership when results were shown.⁵⁹ The Xin Village showed that strong local community leadership with vested local project managers appear to produce better results for local community revitalization, something visible in the developmental stages of Xin Village.⁶⁰

As for Xiaonan Village, the village committee leadership was also crucial in navigating the success of its local governance system and economic development. Xiaonan's strong economic and governance fundamentals made it possible for the village to withstand external economic shocks, and negotiate projects on behalf of the villagers with local government as an intermediary.⁶¹ Shared vision, outstanding leadership, carefully cultivating/protecting profitable collective village enterprises from total privatization, productive accumulation of village resources/capital, and good guanxi relations with the local government accounted for Xiaonan's successes.⁶²

Village leaders who can set clear objectives, utilize village resources effectively, are innovative in problem resolution, strong in social mobilization skills, able to intermediate between local governments and village committees, allow village committees greater governance freedom/leeway and embeddedness in the country's governance network are all indispensable to successful village governance.⁶³ From 2010 to 2019, the Chinese state detected the merits of rural-village governance networks, prompting them to collaborate with village committee leadership to manage social issues in rural communities and invest in rural infrastructures/public services.⁶⁴ This remains true even in 2023 whereby "No.1 central document" for 2023 stated the need to "solidly promote the building of a beautiful and harmonious countryside that is desirable to live and work

58 Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition.

59 Ibid.

60 Ibid.

61 Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

62 Ibid.

63 Ibid.

64 Ibid.

in”.⁶⁵

Consequently, some villages follow the trend of implementing collaborative governance. Such partnerships arise from rural-village governance networks made up of interdependent entities with complex interactions.⁶⁶ Successful pioneering villages were promoted as showcase models to others. For example, in 1997, the Lushun district government (with state support) replicated Xiaonan's successes in village governance in other villages by merging Sanliqiao (famous for soil-less agriculture) and Donggou (rich with abundant resources) Villages into Xiaonan with their village leaders subordinated under Xiaonan's CCP branch leadership.⁶⁷

Bibliography:

- Abdullah, Zhaki, “Income inequality in Singapore at lowest in almost two decades: SingStat” dated 20 Feb 2020 [downloaded on 20 Feb 2020], available at <https://www.channelnewsasia.com/news/singapore/income-inequality-gini-household-singapore-lowest-2019-12453450>
- Airth, Johanna, “What the Japanese can teach us about super-ageing gracefully” dated 30 March 2020 in BBC News [downloaded on 30 March 2020], available at <https://www.bbc.com/future/article/20200327-what-the-japanese-can-teach-about-super-ageing-gracefully>
- Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT), “Working with Non-government organisations (NGOs): Effective Development Partners Statement” undated in DFAT website [downloaded on 1 January 2022], available at <https://www.dfat.gov.au/development/who-we-work-with/ngos/non-government-organisations-effective-development-partners-statement>
- Brassard, Caroline, Margaret S. Sherraden and Benjamin J. Lough, IVCO 2010 Innovation and Challenges in International Volunteerism & Development - an Asian Perspective [Singapore: International Forum on Development Service (FORUM) and Singapore International Foundation (SIF)], 2010.
- Brennan, Molly, “Five Ways to Build Diverse, Inclusive Leadership Teams” dated 13 Feb 2015 in Stanford Social Innovation Review [downloaded on 13 Feb 2015], available at https://ssir.org/articles/entry/five_ways_to_build_diverse_inclusive_leadership_teams
- Brown, L. David and Archana Kalegaonkar, “Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector” dated 2 June 2002 in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Vol.31 No.2 (US: Sage publications) [downloaded on 1 January 2022], available at <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764002312004>, pp.231-258.
- Fitzpatrick, Lauren, “5 OTHER Ways to Volunteer in China (Besides Teaching English)” dated 24 January 2014 in Go Overseas website [downloaded on 1 January 2022], available at <https://www.gooverseas.com/blog/ways-to-volunteer-in-china-besides-teaching-english>

65 The State Council The People's Republic of China and Xinhua, “China issues No. 1 central document for 2023, highlights rural vitalization tasks” dated 13 Feb 2023 in The State Council The People's Republic of China [downloaded on 13 Feb 2023], available at http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202302/13/content_WS63ea2efcc6d0a757729e6b4b.html

66 Liu, Yi and Wei Yang, “Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China” dated 9 Oct 2019 in MDIP Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.

67 Ibid.

- Gao, Xiang and Jessica Teets, "Civil society organizations in China: Navigating the local government for more inclusive environmental governance" dated 2021 in *China Information* Vol. 35(1), 9 USA: Sage Journals) [downloaded on 1 January 2022], available at <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0920203X20908118>, pp.46-66.
- Ge, Junjie, Jun Bi and Shi Wang, "Chapter 2 Public Participation in China's Environmental Protection" undated in IDE (Institute of Developing Economies) Japan [downloaded on 1 January 2022], available at https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Reports/Jrp/pdf/153_ch2.pdf
- Hanson, Arthur, "Ecological Civilization in the People's Republic of China: Values, Action and Future Needs" dated December 2019 in ADB East Asia Working Paper Series No. 21 (Manila: Asian Development Bank ADB), 2019 [downloaded on 1 January 2022], available at <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/545291/eawp-021-ecological-civilization-prc.pdf>
- Hou, Liqiang, "Environmental volunteer programs rising" dated 7 June 2022 in *China Daily* [downloaded on 7 June 2022], available at <https://www.chinadaily.com.cn/a/202206/07/WS629eb109a310fd2b29e6111c.html>
- Hou, Liqiang, "Groups of volunteers growing across country" dated 19 September 2022 in *China Daily* [downloaded on 19 September 2022], available at https://www.chinadaily.com.cn/a/202209/19/WS6327bedca310fd2b29e7857e_2.html
- Isom, Darren, Cora Daniels, and Britt Savage, "Leadership Qualities" dated 15 September 2022 in *Harvard Business Review* [downloaded on 15 September 2022], available at <https://hbr.org/2022/09/lessons-on-leadership-and-community-from-25-leaders-of-color>
- Katz, Richard, "Japan's Looming Climate Showdown" dated 21 April 2021 in *Foreign Affairs* [downloaded on 21 April 2021], available at <https://www.foreignaffairs.com/articles/japan/2021-04-21/japans-looming-climate-showdown>
- Liu, Yi and Wei Yang, "Leadership and Governance Tools for Village Sustainable Development in China" dated 9 Oct 2019 in MDPI Basel Switzerland [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5553>, unpaginated online version.
- Lloyd, George, "Yubari may offer Japan a taste of things to come" dated 8 March 2021 in *Japan Today* [downloaded on 8 March 2021], available at <https://japantoday.com/category/features/lifestyle/yubari-may-offer-japan-a-taste-of-things-to-come>
- Low, You Jinn, "Debt-relief can help poor make better decisions: Study" dated 26 March 2019 in the *Todayonline* website [downloaded on 26 March 2019], available at <https://www.todayonline.com/singapore/debt-relief-can-help-poor-make-better-decisions-study>
- Ohta, Hiroshi, "Japan's Policy on Net Carbon Neutrality by 2050" dated 2021 in *East Asian Policy: An International Quarterly* (Singapore: East Asian Institute/World Scientific Publishing Company WSPC), 2021.
- Tang, Alisa, "Health experts train local communities to prepare for disasters" dated 16 March 2016 in *Thomas Reuters* [downloaded on 16 March 2016], available at <https://www.reuters.com/article/us-asia-disaster-health-idUSKCN0WH2WC>
- The Asahi Shimbun, "Suga to pledge 46% reduction in greenhouse gases by 2030" dated 22 April 2021 in *The Asahi Shimbun* [downloaded on 22 April 2021], available at <http://www.asahi.com/ajw/articles/14335671>

- The Economist, "Median age of total population, years" dated 2 November 2019 [downloaded on 2 November 2019], available at <https://www.economist.com/finance-and-economics/2019/10/31/chinas-median-age-will-soon-overtake-americas>
- The State Council The People's Republic of China and Xinhua, "China issues No. 1 central document for 2023, highlights rural vitalization tasks" dated 13 Feb 2023 in The State Council The People's Republic of China [downloaded on 13 Feb 2023], available at http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202302/13/content_WS63ea2efcc6d0a757729e6b4b.html
- Ulleberg, Inger, *The role and impact of NGOs in capacity development From replacing the state to reinvigorating education* (Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization and International Institute for Education), 2009 [downloaded on 1 January 2022], available at <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000186980>
- Wong, Pei Ting, "About 1,000 homeless people sleeping rough in Singapore, first-ever academic study finds" dated 9 November 2019 in Today Online [downloaded on 9 November 2019], available at <https://www.todayonline.com/singapore/about-1000-homeless-people-sleeping-rough-singapore-first-ever-study-finds>
- Xu, Siyuan, "Strong Village Leadership vs. Government Investment: Reflections on a Community Reconstruction Case in Southwest China" dated Feb 2021 in OpenEdition Journals [downloaded on 1 March 2023], available at <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/11723?lang=fr>, unpaginated online edition
- Zhu, Ling, "Agricultural policy reform and food security in China" dated April 2013 in Rural 21 [downloaded on 1 Jan 2023], available at https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2013/en-04/rural2013_04-S24-26.pdf, pp.24-26.

人間主義経営における奉仕するリーダー： 「新・人間革命」に描かれるリーダー像の分析から

The Servant Leaders in Humanistic Management: From the Analysis of the Leaders Depicted in the New Human Revolution

波多野 一真

1. はじめに

本稿は、『新・人間革命』（池田 1998-2018）に描かれるリーダー像の分析を通して、人間主義経営における奉仕するリーダーの意義について考察することを目的とする。

21 世紀が始まって以降、リーダーシップ論は大きく多様化してきた。インターネットの発達に伴うネットワーク社会化や、経営課題の複雑化・多様化によって、リーダーシップ論の中心が、役職を持った一個人が組織全体をリードして一つの答えを導くようなカリスマヒーロー型のリーダーシップから、それぞれの集団やシステムがうまく機能していくプロセスに着目するパラダイムへとシフトしていった（渡邊 2019）。また、9.11 による社会の不安定化や、エンロン事件等の企業スキャンダルにより、リーダーの倫理的側面を重視する議論が行われるようになった（Northouse 2015）。

一方で、人間主義経営の基盤となる池田人間主義（山中 2016）は、「生命尊厳の思想」、「全体人間を理想像とする人格の陶冶」、「自他共の幸せを目指す実践哲学」を特徴とし、拙稿（波多野 2018）で「……池田人間主義の人材像は、あらゆる生命への尊厳を謳い、豊かな精神性を不断に鍛え上げようとする人格によって、自他共の幸せを実社会の中で具体的に実践していく姿」（p.55）と指摘した通り、従来の支配型のリーダー像とは対極にある、倫理面を重視したリーダーシップ論を導く哲学原理であると捉えることができる。

ゆえに、21 世紀に入りリーダーの倫理的側面が議論されるようになったことは、人間主義経営におけるリーダー像を探究していくことの重要性を物語っている。池田人間主義を基盤とした人間主義経営が、どのようなリーダー像を目指しているのかを明らかにすることで、21 世紀に求められるリーダーシップ論の展開に寄与していくことになるだろう。

池田人間主義には「奉仕」という概念がたびたび登場する。奉仕するリーダーという考え方は、

倫理面を重視するリーダーシップ論の一つとして注目されている、サーバント・リーダーシップの概念にも通ずるものである。サーバント・リーダーシップとは、「奉仕したい」という自然な感情の発露に基づくリーダーシップを指す概念である（Greenleaf 1977; グリーンリーフ 2008）。1970年代にロバート・グリーンリーフ（1904～1990）によって初めて概念化されたが、前述のように21世紀に入りリーダーシップの倫理的側面が議論されるようになると、改めて注目されるようになった。Spears（2002, 2010）はサーバント・リーダーの特性として、listening（傾聴）、empathy（共感）、healing（癒やし）、awareness（自覚）、persuasion（説得）、conceptualization（概念化）、foresight（先見性）、stewardship（責任感）、commitment to the growth of people（人の成長への関与）、building community（コミュニティの構築）を指摘している（各項目の日本語訳は石川 2022 から）。過度な簡略化を恐れずに換言すれば、サーバント・リーダーとは、共感性や傾聴力に優れ、他者の成長を優先して行動し、先見性によって導き出された目指すべき道を、明確に概念化して示しながら、フォロワーに癒しと力を与えることで支援的なコミュニティを創造する人材であると言えるかもしれない。また、より近年の定義では、「リーダーが自らを奉仕者として構成する他者志向的な信念を持ち、自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重した行動を選択することで、フォロワーの向組織性が発揮されるというリーダーシップ現象」（鈴木 2020, p.88; Eva et al. 2019）としている^注。

それでは、池田人間主義を基盤とする人間主義経営においては、そうした特性を体現する奉仕するリーダーをどのように捉えるべきであろうか。本稿では、以下で説明する手法を用いて分析を行い、人間主義経営における奉仕するリーダーの意義について議論していきたい。

2. 分析手法

分析には『新・人間革命』（池田 1998-2018）を用いた。『新・人間革命』は、本学創立者・池田大作先生による著作で、山本伸一（作中における池田先生の名）が第3代会長に就任した後の創価学会の歴史を描いた全30巻の長編小説である。『新・人間革命』より以前の歴史（恩師・戸田城聖先生の出獄からご逝去前後の時期）を描いた『人間革命』（池田 1964-1993）も関連した文献であるが、後に説明する理由により分析には含めなかった。

『新・人間革命』を分析に選んだ理由は、具体的な出来事や人物の心情を通して池田人間主義を最も表象している文献であると想定したからである。作中には山本伸一が語るリーダー論のみならず、苦難から立ち上がり、社会的使命感を持ってリーダーへと成長していく庶民の姿が描かれており、人間主義経営におけるリーダー像を探求する上で重要であると判断した。また、創価学会公式ウェブサイト（Sokanet）では、『人間革命』と『新・人間革命』について、「池田先生がつづられた創価学会の『精神の正史』」、「戸田先生と池田先生の姿を通し師弟の生き方が記された、学会員の『信心の教科書』」と表現している。このことから、『新・人間革命』は池田人間主義を最も体現した文献の一つであることは明らかであろう。

『新・人間革命』で展開されるリーダー論やリーダーの姿は多岐にわたる。その中から奉仕に関連すると思われる部分を抽出するために、全30巻の日本語原文からキーワード検索できる聖教電子版の「人間革命検索」機能を使用した。キーワードとして「リーダー」「指導者」「奉仕」、And 検索で「リーダー、奉仕」「指導者、奉仕」を用いたところ、それぞれ表1で示すエントリー数となった。ここで示すエントリー数は、同じページ内で複数回同じキーワードが登場した場合でも1回とカウントされるため、エントリー数を、それぞれのキーワードに関連したエピソードの数と見なすこともできる。ただし、同じエピソードでも複数ページにわたり記述される場合には2回以上のエントリーとカウントされてしまうため、エントリー数とエピソード数が必ずしも同じとは限らない。しかし、本稿の分析においては、エピソード数のカウントが主目的ではないため、ほとんどのエントリーについて正確なエピソード数の把握は不問とした。

キーワード	人間革命（12巻）	新・人間革命（30巻）
リーダー	10	549
指導者	131	496
奉仕	6	100
リーダー and 奉仕	0	13
指導者 and 奉仕	0	4

表1：「人間革命検索」における各キーワードのエントリー数

なお、研究計画の初期においては『人間革命』の分析も視野に入れていたため、同様の検索を行ったところ、「リーダー」では10エントリー、「指導者」が131エントリー、「奉仕」が6エントリーとなり、And 検索においてはいずれも0エントリーであった（表1）。「指導者」のエントリーが若干多いものの、巻数（12巻）が『新・人間革命』（30巻）の半分以下であることを考慮しても、「リーダー」と「奉仕」やその関連について、分析の対象となる箇所が少なかった。執筆当時の時代背景から、「リーダー」の代わりに「指導者」ということばが多く用いられていた可能性があるものの、本稿においては、「奉仕」というキーワードが多く見られる『新・人間革命』を集中的に分析することとした。

しかし、これをもって『人間革命』の中にリーダー論や奉仕に関する記述が少ないと判断することはできない。特定のキーワードを検索することで分析範囲を特定するという今回の手法においては、単に検索で用いたキーワードに該当する箇所が少なかったということであり、他の関連したキーワードや分析方法を用いることで、別の結果になる可能性があることを指摘しておく必要がある。

『新・人間革命』に「リーダー」と「奉仕」が同ページに登場するのは13エントリーあり、「指導者」と「奉仕」では4エントリーである。ただし、この17エントリー中の1エントリーは重複したページ（指導者、リーダー、奉仕の全てのことばが用いられているページ）のため、

エピソード数としては16である（複数ページにまたがるエピソードもなかった）。池田人間主義に基づく人材像と奉仕との関連を明らかにするために、この16エピソードを分析のスタートとした。また、「リーダー」や「指導者」ということばと共に用いられてはいないが、「奉仕」のキーワードが登場する100エントリーについても確認し、リーダーシップと関連のある箇所について分析を加えた。

分析では、該当エピソードの文脈や文言を比較し、繰り返し出現するテーマをコーディング（Patten & Newhart 2018）によって分類した。そして、出現したテーマを池田人間主義とサーバント・リーダーシップの概念を分析の枠組みとして解釈を加えた。

3. 池田人間主義における奉仕するリーダー

『新・人間革命』の中で「奉仕」ということばが約100エピソードで使用されていることから、このキーワードは池田人間主義の中心的概念の一つであると言えるだろう。『新・人間革命』には、自他共の幸福と世界平和のために献身的に奮闘する、創価学会のリーダーたちが描かれている。彼らは、他者の苦悩を聞き、励まし、宿命の嵐に打ちひしがれた庶民が立ち上がるために行動する。こうした行動は、サーバント・リーダーとしての特徴を多く共有しているが、『新・人間革命』に特有の要素も見られる。コーディングによる分類では、そうした要素を含めた次の5つのテーマが浮かび上がった。

（1）奉仕は池田人間主義における中心的な行動原理

『新・人間革命』の中で奉仕することの重要性について言及が多いことは、ただ単にリーダーたちの行動に献身的要素が多く見られるということではなく、池田人間主義において中心的な役割を果たしていることを示唆している。つまり、他者への奉仕はリーダーの単なる一側面ではなく、池田人間主義の中心的な行動原理であることに注目することが重要である。第16巻には次のような記述がある。

フィリピン独立の英雄ホセ・リサルは、「民衆への奉仕のために、私は自分ができることは、何でもいとわずにやる」と宣言している。

それは、創価学会のリーダーの心でもある。（第16巻、243ページ、10～12行）

ホセ・リサルのことばを借りて、池田人間主義における民衆奉仕の重要性を表した部分と見ることができる。また、第19巻と第23巻には、それぞれ次の記述がある。

仏子への奉仕のために自分がある——伸一も、峯子も、常に、そう心に決めていたのだ。また、その心こそ、学会の人間主義の原点である。（第19巻、168ページ、1～2行）

「……皆のために奉仕するのが、学会精神だよ」（第23巻、217ページ、9行）

『新・人間革命』では、「学会の」「仏法の」「師の」といった形容が多く見られるが、哲学としての日蓮仏法と、その精神を体現する師弟不二の関係や組織のあり方は、それぞれ別々のものではなく、一貫した同じ原理で語られていると捉えるべきであろう。ゆえに、「学会の人間主義」や「学会精神」は「池田人間主義」と同義とすべきである。従って、これらの記述が示すのは、奉仕の心は池田人間主義の原点であり、根幹的な精神的支柱であると理解することができる。

これらの例が示すように、他者への奉仕は、リーダーにとっての単なる一行動ではなく、池田人間主義の中心的な行動原理であるということができる。

（2）奉仕する心は他者からの触発で発達する

では、奉仕する心は特定の人物の資質と捉えるべきであろうか。あるいは、後天的に発達するものであろうか。『新・人間革命』に登場する二人のリーダーの例を挙げたい。

一人は館野耕造である。彼は札幌創価幼稚園の初代園長だった。彼は3歳で父親を亡くし、継父母に育てられた。20代で自身の両親が実の親でないことがわかり、ショックを受け、大いに悩んだ。血のつながりのない自分が死んでも、家族は誰も悲しまないだろうと思っていた。しかし、継父母は彼を心から励まし、彼はこの時、人が愛に全身全霊を注げば必ず分かり合えることを学んだ。そしてこの気づきが、後に教師として子どもたちと接する際の信念となった。第23巻には以下のような記述がある。

……会長の山本伸一の講演を読んだ時、彼は衝撃を覚えた。全世界の平和と人類の幸福を断じて実現しようという熱意と気迫を、そして、慈愛と大確信を感じたからである。しかも、伸一が、自分と同じ一九二八年（昭和三年）の生まれであると聞いて、驚嘆した。

「同世代に、こんな人がいたんだ！ 自分も、教師として、大いなる理想にまっしぐらに進む、こんな人生を歩みたい、

そして、館野は、入会したのである。（第23巻、28ページ、4～10行）

青年時代の館野の苦難の経験は彼の教育に対する信念を形成したが、彼の使命感を呼び起こしたのは、師（伸一）との出会いであった。そして、この変革的な出会いを通して、彼は教師として心から生徒に奉仕することを学んだ。

二人目の例は吉川美香子である。彼女は裕福な家庭に生まれたが、父親が他人に騙されて事業に失敗した。そのため、一家は大きな経済的困難を経験しなければならなかった。そんな時、親戚から創価学会のことを聞いた家族が、運命の変化を願って一人また一人と入会していった。しかし、美香子だけはキリスト教の思想に傾倒していたため、入会しなかった。キリスト教の影響

を強く受けた彼女は、生涯を社会奉仕に捧げたいと考えるようになっていた。しかし、自己犠牲という崇高な理想と、自身が納得できる生き方をしたいという願望とのギャップに悩んでいた。ある夜、美香子は、そのころ創価学会員になっていた妹と長い対話をし、仏法の人生哲学について熱い思いで語る彼女の説明を聞いた。第17巻には次のようにある。

「自分だけの幸福なんてありえない。どうしたら社会に貢献でき、自分も満足できる人生を送れるだろうか。という、悩み続けてきたテーマの答えは、創価学会のなかで、すぐに見つけることができた。

彼女は、皆が人びとの幸福と世界の平和を実現する、広宣流布という目的に生きるとともに、それぞれが自分の夢に向かい、喜びを満喫しながら、人生を謳歌していることを知ったのである。

それは、かつて彼女が考えていた、悲壮感にあふれた自己犠牲とは、大いに異なっていた。明るく、はつらつとした奉仕の姿であり、献身であると思った。まさに、自分が探し求めてきた「人間の道」があったのだ。(第17巻、32ページ、5～13行)

美香子は、妹の真心と仏法哲学との出会いによって、人や社会のために尽くそうとする天性を呼び覚まされている。

以上2つのエピソードが示唆するのは、奉仕の心は、苦闘や悩みの中で、人や思想との出会いをきっかけに花開いていくということである。その意味で、「奉仕したい」という思いは、単に一部の人々だけが持っている特質ではなく、誰もが本能的に持っているものであり、人や思想に出会っていく中で呼び起こされていくものではないだろうか。

(3) 組織の成長や自身の幸福を築く原理としての奉仕

『新・人間革命』に見られるもう一つの特徴は、他者への奉仕が、利己主義、傲慢、官僚主義といった、人や組織の負の性質を克服する方法と考えられていることである。第10巻、20巻には、それぞれ次のようにある。

だが、何よりも伸一が心がけてきたのは、彼自身の行動を通して、すべての本部職員に、広宣流布に生き抜き、会員を守り、奉仕する精神を、伝えることであった。

それこそが、官僚主義、組織主義の対極にあるものだからだ。(第10巻、327ページ13行～328ページ2行)

「……『人間のため、人民への奉仕。』という心を忘れてしまえば、どんな社会体制であっても、官僚主義に陥り、組織は硬直し、また、私利私欲にまみれていくことになる。だか

ら私は、人間革命の哲学を、仏法の人間主義の精神を伝えたいんだ」（第20巻、195ページ、12～14行）

前述の通り、『新・人間革命』の中で語られる仏法哲学とその行動原理は一貫しているべきであり、その意味で「人間革命の哲学」や「仏法の人間主義の精神」を池田人間主義と置き換えても大意や方向性は同じであると言える。ゆえに池田人間主義では、奉仕する心で行動していくことで、その対極にある官僚主義や私利私欲といった傲慢な心を克服していくことができると捉えていることがわかる。

第13巻ではさらに、奉仕する心でそうした克服を成し遂げることによって、個人の幸福境涯を築くことができるという原理を明らかにしている。

「……会員奉仕の姿勢に徹し、同志を守っていくことによって、自身の我慢偏執の殻が打ち破られ、偉大なる人間革命、境涯革命が成し遂げられていくんです。さらに、如来の使いである同志への献身は、それ自体、大福運を積む要因となります。（中略）

会員の皆さんのために尽くすということは、結局は、自分の崩れざる幸福を築いていくことになるんです。」（第13巻、157ページ、8～10行）

上記の記述から、池田人間主義における奉仕とは、単なる自己犠牲ではなく、他に尽くすことで同時に自身の幸福を築くことができる原理を指すのである。奉仕は人間としての成長をもたらすことを強調している点が、池田人間主義において特徴的である。

（4）奉仕する心は次世代へと後継されなければならない

また『新・人間革命』では、奉仕の重要性が議論されるとき、しばしば後継という概念が出てくる。第15巻、第21巻、第24巻には次のような箇所がある。

山本伸一は、激動、混迷する世界の未来を見すえながら、国家や民族、イデオロギーの枠を超え、世界市民として人類益のために立ち上がる、新しき平和のリーダーをつくらねばならぬと思ってきた。また、民衆一人ひとりの幸福を願い、民衆に奉仕しゆく、人間主義のリーダーを育成しなければならぬと決意してきた。

それゆえに彼は、学校建設に踏み切ったのだ。（第15巻、298ページ、4～8行）

……健気な奉仕の実践が幹部にあるならば、学会は永遠に栄えていくことは間違いない。大切なのは、`あそこまで自分を犠牲にして尽くすのがリーダーなのか、と、皆が驚くような率先垂範の行動だ。

伸一は会長就任十五周年の佳節にあたり、そのことを身をもって示しておきたかったのである。(第21巻、244ページ、1～5行)

「私が各種の人材育成グループを結成し、全力で育て上げてきたのは、学会員を、民衆を守り、奉仕していくリーダーをつくるためだ。それを、生涯、忘れないでほしい。……」(第24巻、144ページ、1～2行)

山本伸一のこうしたことばや行動は、世界市民として社会に奉仕する新しいリーダーを生み出そうという彼の強い意志を示している。このことは、他者へ奉仕するという精神は、それを受け継ぐ者がいなくなったときに失われることを示唆しており、それは必然的に後継者の育成の重要性に繋がっていく。奉仕するリーダーは、その精神のバトンを次のリーダーへ渡さなければならないという視点は、池田人間主義における特徴として注目すべきである。

(5) 奉仕する率先垂範の行動が次の奉仕するリーダーを生む

では、どのようにすれば次の世代にバトンを渡すことができるのか。これまでの例にもあるように、人のために尽くす行為を示すことが、次の奉仕するリーダーを育てることになる。第9巻、第22巻には次のようにある。

彼の腕は、痛んでいた。だが、合同部員会に出席した伸一は、怪我のことも忘れたかのように、五十分余にわたって、渾身の指導をした。

そして、さっそうと学会歌の指揮まで執ったのである。メンバーの多くは、スポーツ大会での伸一の怪我を目にしていた。だから、皆の感激は大きかった。

彼の、この行動自体が、民衆に、同志のために奉仕する、広宣流布のリーダーの生き方を教えていたといえよう。(第9巻、199ページ、9～14行)

……各方面に出かけた折には、会員激励のための仕事を手伝ってもらうなど、メンバーと共に行動した。生命を削って同志を励まし、奉仕する自分の姿を通して、学会の精神を、彼女たちに伝えようとしたのだ。まさに、手づくりの人材育成であった。(第22巻、302ページ、4～6行)

奉仕するリーダーの育成には、育成しようとする者自らが奉仕の心を示す、率先垂範の行動が重要である。そして、それを学んだ者は、その精神を次のリーダーへと継承することが必要であると理解している。第8巻には次のようにある。

沼山夫婦の後任として派遣された大原清と、彼の妻の久子も、懸命に友の激励に走り抜いた。会員の心に生じた、不信感を拭うには、自分たちが本当の学会のリーダーの在り方を身をもって示し、信心の清流を伝えゆく以外にないというのが、大原夫妻の結論であった。

それには、「無私の心」で、会員に奉仕し抜くことだ。誠心誠意、一人ひとりと語り合うことだ——と彼らは思った。（第8巻、272 ページ、8～12 行）

大原夫妻のこうした行動は、不祥事を起こした沼山夫妻という幹部の後任者として、失われた信頼を回復し、会員の幸福を妨げる根を断たなければならないという使命感の表れと見ることができる。しかし、それを可能にしたのは、上記の例で示したような山本伸一の奉仕の精神と行動が、他のリーダーへと波及した結果であると見ることもできる。「本当の学会のリーダーの在り方を身をもって示し、信心の清流を伝えゆく」とは、「“無私の心”で、会員に奉仕し抜くこと」であるとの原理を、大原夫妻は師である伸一からの触発によって学んだのだろう。

上記の例から、池田人間主義においては、奉仕するリーダーを育てる者が、自ら奉仕するリーダーであることが重要であると理解できるだろう。

4. 人間主義経営への示唆

本稿では、奉仕というキーワードを中心に、『新・人間革命』で描かれるリーダー論やリーダーの姿を分析し、池田人間主義における奉仕するリーダーについて議論してきた。では、こうした議論は経営学の文脈ではどのように捉えるべきであろうか。ここでは主に研究と教育の側面から、人間主義経営と奉仕するリーダーの探究について考察していきたい。

『新・人間革命』で描かれるリーダー像は、人々の幸福と世界平和を目指す宗教運動の中で生まれる社会的使命感に基づくものであり、特定の経営活動に限定されるものではない。前述の引用にもあるように、それは「世界市民として人類益のために立ち上がる、新しき平和のリーダー」（第15巻、298 ページ、5 行）として理解されるべきである。ゆえに、人間主義経営における奉仕するリーダーとは、単に職業人としてのアイデンティティを指すのではなく、世界市民として、地域活動から家庭にいたるまで、責任ある一人の人間として、いかなる活動においても適用されるアイデンティティである。

また、池田人間主義では「総合性」が重要視されるため、奉仕という側面のみを取り出して人材像を論ずることは、それ自体が池田人間主義の本義から外れてしまうことになりかねない。池田（2002）には次のようにある。

「人格」と「力」を兼ね備えた総合的な人材—「全体人間」が必要なのである。

「全体人間」の育成が、学会の目標である。

いくら秀才でも、信念がない。いくら有名でも、哲学がない。いくら情熱があっても、知

性がない。忍耐力がない。いくら人気があっても、誠意がない。これでは、「全体人間」ではない。偏頗であり、一つ一つがバラバラである。総合的な力になっていない。

総合性こそ、信仰者の徳である。「妙法蓮華經」には、徳も生命力も情熱も、知性も福運も哲学も、すべてが総合的に備わっているからである。(279 ページ)

すなわち、奉仕は池田人間主義における中心的な行動原理ではあるが、それ以外の人格的側面や能力を総合的に発揮してこそ、人間主義経営におけるリーダーとして求められる人材像となり得る。ゆえに、人間主義経営の人材像における奉仕とは、生命の錬磨により総合的に自身を成長させようとする個人が、特定の経営活動において発揮する、リーダーの一つの在り方と捉えるべきであり、「奉仕すれば池田人間主義になる」といった短絡的な捉え方や、「奉仕すれば人はこう動く」といった経営活動におけるテクニックと理解すべきではない。人間主義経営において奉仕するリーダーを議論する際に重要なのは、池田人間主義の体現を目指す個人が、奉仕できる人間へと成長していこうとする「生き方」を対象とすべきということではないだろうか。

一方で、山中(2016)が指摘するように、人間主義経営を理念とする本学経営学部使命は、「『池田人間主義思想』と『経営学』との学術的統合であり、またその社会における実践への指導原理創り」(p.55)である。この観点から論ずるに、人間主義経営における奉仕するリーダー像の探究には、リーダーシップを発揮する行動原理・哲学としての池田人間主義をバックボーンとしながら、経営活動における具体的な関係性や影響についての理解を、サーバント・リーダーシップの概念や研究成果に求めていくことも重要である。

そこで、人間主義経営における奉仕するリーダー像の探究として、今後どのような研究が有用かを考えていきたい。まず、そもそも池田人間主義で語られる「奉仕」という概念は、サーバント・リーダーシップの研究で対象となるリーダーの資質や行動と同じものを導くであろうか。サーバント・リーダーシップの近年の研究結果と、池田人間主義における奉仕するリーダー像とを比較し、共通点や相違点を議論することで、双方の学術的な理解に寄与することができる。

また、リーダーシップ教育に関する研究も重要である。奉仕する心が他者からの触発により発達することや、その精神を次の世代へ受け継いでいくとする考え方は、奉仕するリーダーを教育によって生み出していけるという可能性を示唆するからである。サーバント・リーダーシップの研究では、どのようにサーバント・リーダーが奉仕する信念を持つにいたるのかのプロセスについて解明が進んでいないとの指摘(鈴木 2020)があり、その意味からも、人間主義経営においてリーダーシップ教育を研究することは、どのような教育がサーバント・リーダーを形成するのかについての学術的な理解を深める機会となる。

本学経営学部においては、人間主義経営論や人間主義経営演習などが科目として提供されている。これらの科目を履修することを通して、奉仕するリーダーの意識や態度は醸成されるだろうか。この問いに対し、たとえば、上記の科目の履修前後に、Liden et al. (2008)などで示された

サーバント・リーダーシップの測定尺度や、アンケート、インタビューなどの手法を用い、受講者の意識や態度がどのように変化するか、授業のどのような要素がそうした変化を可能とするか等について分析する調査が考えられる。

人間主義経営演習では、人間主義経営を社会で展開する卒業生が講演者として登壇するが、奉仕しようとする心が他者によって触発を受けるとする本稿の分析が示唆するのは、池田人間主義を体現しようとする諸先輩の体験や行動からの触発によって、学生の中に奉仕するリーダーとしての意識や態度が芽生える可能性があるということである。リーダーシップ教育における、このような「体験の共有」の重要性についても、今後の研究で注目されるべきではないだろうか。

本稿の分析は、リーダーシップ教育の研究だけではなく、その教育実践のあり方についても示唆を与えてくれる。たとえば、人間主義経営における奉仕は自己犠牲ではなく、自身の成長と幸福につながっていくことを重要視した教育が目指されよう。また、人のために尽くすという思いと行動が、次の奉仕するリーダーを生むという視点からは、教育する者自身が奉仕するリーダーの姿を示し、触発を与える存在となることが重要であることを示唆する。奉仕の心は次の世代に受け継がれなければならないとの視点は、その心が自然発生的に出現するのを待つのではなく、あくまで教育で育成されるべきだとする積極的な関与を示している。その意味で、人間主義経営においては、奉仕の心をもったリーダーを育成することは最重要な課題なのである。

大学におけるリーダー育成の重要性について、『新・人間革命』の第20巻、23巻には以下のようにある。

大切なことは、本来、大学は民衆を守るためのものであり、民衆に奉仕し、貢献するために大学で学ぶという原点を常に確認していくことではないだろうか。

リーダーやエリートが`民衆に、直結していこう、`民衆に、奉仕していこう、という心を忘れ、人びとの上に君臨するようになれば、それは本末転倒である。（第23巻、79ページ、12～15行）

―「大学は、真理を追求し、人類に奉仕することを願い、人間性を端的に表出しようとするものです」とは、ドイツの哲学者ヤスパースの至言である。

しかし、大学をはじめ、社会から、その教育は失われつつある。奉仕の精神が欠落した青年たちが、指導者になっていったら、二十一世紀は暗黒の世界となろう。

だからこそ伸一は、学生部員たちに、この講習会を通して、奉仕することの大切さを、その意義と喜びを、教えておきたかったのである。そこに善の創造があるからだ。（第23巻、311ページ11行～312ページ1行）

本稿では、『新・人間革命』に描かれるリーダー論やリーダーの姿を分析し、池田人間主義に

おける奉仕するリーダー像について議論してきた。また、その分析から、経営学との学術的統合を目指す人間主義経営が、今後どのような研究と教育を目指すべきかについても考察した。奉仕するリーダー像の探求により、それに基づいた教育実践を行い、現実の上に人材育成を行っていくことが、人間主義経営を理念とする本学経営学部の大きな使命の一つであるといえよう。

参考文献

- 池田大作 (2002) 「池田大作全集第 90 巻」 聖教新聞社。
- 池田大作 (1998-2018) 「新・人間革命 第 1 巻～ 30 巻」 聖教新聞社。
- 池田大作 (1964-1993) 「人間革命 第 1 巻～ 12 巻」 聖教新聞社。
- 石川淳 (2022) 「リーダーシップの理論：経験と勘を活かす武器を身につける」 中央経済社。
- 鈴木智気 (2020) 「サーバント・リーダーシップ論 — 「リーダーとしてのサーバント」 を巡る位置づけとメカニズム —」 同志社商学 第 72 巻第 1 号 (2020 年 7 月), 87-116。
- 創価学会ウェブサイト (Sokanet) 「「人間革命」と「新・人間革命」ってなに？」 アクセス日 (2023 年 12 月 30 日) <https://www.sokanet.jp/blog/108.html>
- グリーンリーフ, ロバート . K. (2008) 「サーバント・リーダーシップ」 (金井壽宏・監訳、金井真弓・訳) 英治出版株式会社。
- 波多野一真 (2018) 「人間主義経営と英語教育」 創価経営論集 第 42 巻 第 2 号 (3 月) pp.51-59。
- 山中馨 (2016) 「『人間主義経営』 概説」 創価経営論集 第 41 巻第 1 号 (12 月) pp.55-67。
- 渡邊竜介 (2019) 「成人発達理論から見るリーダーシップと交渉学」 *The Japanese Journal of Persuasion and Negotiation*, Vol.11.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice (7th ed.)*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Patten, M. L., Newhart, M. (2018). *Understanding Research Methods: An overview of the essentials (10th ed.)*. New York, NY: Routledge.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. 1-16. New York, NY: Wiley.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.1 Issue 1, 25-30.

注

鈴木（2020）では、Eva et al.（2019）が論じる、より詳細な定義を紹介しているが、本稿で引用した部分においては、論の進行上、鈴木（2020）が簡略化した箇所を採用した。より詳細な定義は以下である。

「サーバント・リーダーシップとは、リーダーシップの他者志向的なアプローチ（other-oriented approach）であり、フォロワーとの一対一の関係を通じて、フォロワー個々が持つ欲求（needs）や関心、目標を、リーダー自身の欲求や関心、目標よりも優先することを明確に現し、リーダーの奉仕する他者が、自己の関心に意識を向けた状態から、組織内外の他者、共同体（community）へと意識・関心を向けた状態へと転換するよう、新しい方向性を示すリーダーシップである（Eva et al., 2019, p.114）」（鈴木 2020: 96）

日本の大学における「社会的責任リーダーシップ」の涵養

Cultivation of Socially Responsible Leadership through University Education in Japan

泉谷 道子・安野 舞子・小山 理子

要旨

本研究の目的は、日本の大学生の「社会的責任リーダーシップ」獲得状況について明らかにするものである。「社会的責任リーダーシップ」とは、公正性、正義、他者のエンパワメントなど、社会にポジティブな変革をもたらすために持続的に関与する資質能力を指す。このようなリーダーシップの育成が求められる背景には、気候変動、災害、資源の枯渇、社会の不公正さ、紛争、人口減少、経済の低迷など、社会的課題が多様化、複雑化する中で、それらの課題の相互依存性を理解し、自己との関わりを見出し、他者に働きかけながらアクションを起こすことが、誰にでも求められていることがある。では、そのようなリーダーシップは日本の大学教育でどの程度養われているのだろうか。本研究では、これについて全国規模の調査と「世界市民教育」を理念とする大学の学部生を対象とした調査で明らかにし、その2つの集団の差について論じる。

キーワード：大学生、リーダーシップ、リーダーシップ教育、サステナビリティ、社会変革

1 はじめに

今日、企業や組織の活動は社会システムの一部と捉えられ、その責任範囲は、社会的課題や地球環境問題の解決にまで及ぶ。例えば、1994年、起業家ジョン・エルキントンが発表した概念「トリプル・ボトム・ライン」は、企業経営に経済・社会・環境の三つの面での利益創出を求め、多くの企業が短期的な視点だけでなく長期的な視点で持続可能な発展を目指すようになった（Elkington, 1994）。2006年には、国連事務総長のコフィ・アナン（当時）が、投資判断にあたり環境・社会・ガバナンスの側面の考慮を求める「ESG投資」を提唱し、その取り組みは世界で広がっている（Principles for Responsible Investment, 2006）。また、2015年には国連サミットにおいて「将来の世代がそのニーズを充足する能力を損なわずに、現世代のニーズを充足する開発」のためのSDGs（持続可能な開発目標）が採択された。2021年8月に発表された国連の気候

変動に関する政府間パネル（IPCC, 2021）の報告書では、気温上昇の原因が人間の活動にあるとの見解が示され、温室効果ガスの排出抑制に向けた思い切った行動の必要性が訴えられた。しかしながら、2023年には世界と日本の平均気温は統計開始以降最も高い値を示している（気象庁, 2023）。そのような中、所属組織や国境を超えた社会や地球環境のサステナビリティへの貢献を牽引できるリーダーおよびリーダーシップ育成への関心が高まっている。

例えば、欧米諸国や他のアジア諸国では、「sustainability」「responsibility」「ethical」などの言葉を冠したリーダーシップ研究が経営学、経済学、自然科学の分野において1990年代から始まっており、2000年以降その数は急速に増えている。概念研究やケーススタディに加え、企業の従業員を対象にした実証研究も重ねられている（Hallinger and Suriyankietkaew, 2018）。これらの研究の概観から浮かび上がるサステナビリティを牽引するリーダーシップは、組織内部のプロセスと成果を重視する従来のリーダーシップアプローチを超えたものであり、組織、コミュニティ、更により広い社会における持続可能性の実現に責任を持って関わるすべての人が持つ資質能力である。また、自己利益を超えた倫理観、異文化に対する感受性、他の生物や地球環境の尊さを重んじ守る意識、次世代の地球環境に対する責任感など、崇高な精神性、使命感、あり方に根ざしている。

Fry & Egel（2021）は、このようなリーダーシップの効果を明らかにするため、過去10年間に世界各国で行われた sustainable leadership や responsible leadership についての実証研究結果についてまとめている。それによると、経済的、環境的、社会的な持続可能性の実現を目指すリーダーシップの実践は、ステークホルダーからの好意的な評価を得ているだけでなく、従業員の組織や社会へのエンゲージメント、ワークライフバランス、一体感の醸成、革新的行動、自己効力感、潜在能力の発揮、緊張感のバランス、財務実績などにプラスの影響を与えている。

では、日本におけるサステナビリティを牽引する人材育成はどうだろうか。まず教育においては、2002年のヨハネスブルグサミットで日本のNGOと政府が共同提案をしたESD（持続可能な社会づくりの担い手を育む教育）が主に学校教育において実施されており、ESDの推進拠点としてユネスコに認定された学校は日本国内に1,120校存在している。その数は1ヵ国あたりの数としては世界最大である（文部科学省, 2019）。

また、2020年度より実施された新学習指導要領前文においては「持続可能な社会の創り手」になることの必要性が記されており、先述したESDの取り組みと併せると、サステナブルな社会創造への関心・意欲を持った若者が既に大学や企業へ多く輩出されていることが期待できる。実際、日本の多くの大学ではSDGsをテーマにした授業や課外活動が行われており、SDGsへの取り組み状況は、他国と比較しても顕著である（Times Higher Education, 2023）。

しかしながら、大学において、学習者の意識変容、倫理観や社会的課題への責任感の醸成など、人間的成長を主たるねらいとした、サステナビリティをテーマとしたリーダーシップ教育実践はほとんど見当たらず、それらは「SDGs活動」の副産物的な位置付けとして捉えられている可能

性が高い。

また、日本財団が行った日本・米国・英国・中国・韓国・インド6カ国の17歳から18歳を対象とした意識調査において、日本の若者は「自分は責任がある社会の一員だと思う」、「国や社会に役立つことをしたいと思う」、「ボランティア活動に参加したい」、「自分の行動で、国や社会を変えられると思う」に対して「はい」と回答した割合が最も低く、「リーダーシップを発揮して他者を率いる」も6カ国中5位に留まっている（日本財団, 2022）。

当然のことながら、日本におけるサステナビリティに関わるリーダーシップ育成の研究も乏しく、CiNiiなど主要な学術情報サービスにおいて「サステナビリティ」「リーダーシップ」「教育」などのキーワードを組み合わせると、検索結果に示されるものは、サステナビリティ経営の取り組みや、主に構成員のパフォーマンス、満足度、エンゲージメントなどを評価項目とした企業経営のパフォーマンスに関する報告や研究が中心であり、所属組織のトリプルボトムラインのバランスの実現へと構成員を動機付けるリーダーシップを明らかにする概念研究は乏しく、実証研究は見当たらない。また、そのようなリーダーシップをどのように養うことができるかについて検討する研究も管見の限り無い。

企業のESG評価やサステナビリティ人材の育成の専門家である村上は、「従来型の株主資本主義経済から、サステナビリティを重視した資本主義経済へのスムーズな移行」の必要性を訴え、その鍵として産業界の成功に求められる、測定が容易な「資源」を備えた人材育成では不十分であることを指摘し、以下3つの価値観を備えた「サステナブル人材」育成の必要性を強調している（村上, 2021）：

- 1 人間を自然界の一部と受け止め、地球環境と人間の間を謙虚に理解する
- 2 世代を超えた時間軸で自らや他者の利益を考えて生きていきたい
- 3 自分とは異なる価値観や信条を持つ相手とのコミュニケーションを通じ、対立ではなく協調したい

ここまでの議論から、日本において、社会課題を「自分ごと化」し、責任感を抱いてアクションを起こすリーダーシップの育成が不足している可能性が大きいことが示唆された。そこで本研究では、より良い社会創造への態度・志向性・価値観を示す「社会的責任リーダーシップ」に着目し、日本の大学生の獲得状況について確認する。中でも、地域社会や地球社会の課題と真摯に向き合い、人々の幸福と世界の平和の実現に貢献する「世界市民」の育成を目指す創価大学に焦点をあて、同大学の学生とそれ以外の大学の学生の「社会的責任リーダーシップ」の獲得状況について比較検討を行う。

2 「社会的責任リーダーシップ」

本稿で用いる「社会的責任リーダーシップ」とは、「リーダーシップの成長の社会変革モデル（SCM: Social Change Model of Leadership Development）」（HERI, 1996; Astin & Astin, 1996）に示される3つの価値と8つの資質・能力（自己の意識、調和、コミットメント、協働、共通目的、丁寧な論争、シティズンシップ、変革）を体現するリーダーシップである（表1参照）。SCMは大学生のリーダーシップモデルとして初めて開発され、米国を中心にリーダーシッププログラム開発・教育・研究に広く活用されている。

SCMが開発された背景には、「マネジメント志向型」、「リーダーに焦点を合わせた個人主義」、「成果主義」、「男性優位」、「物質主義的」という言葉で表現される工業化時代の職場の文脈で生まれたリーダーシップ理論（Rost, 1993）を大学生の教育に援用することに対するリーダーシップ教育者達の課題意識があった（HERI, 1996）。SCMが生まれた1990年代は、重工業による製造業中心の経済から、サービス業や情報産業が主導する経済への移行が加速する脱工業化時代であった。また、ビジネスのグローバル化により、多様な社会や文化に対応する必要性から倫理的な意思決定が重視されるようになった他、持続可能性や環境への意識の高まりから、企業には利益だけでなく社会的な影響も考慮すべきだという期待が高まり、倫理性・透明性・人間性などを重視する新しい導き方が求められていた。この新しい導き方は、1980年代以降注目されてきたリーダーシップ理論に見ることができ、その代表的なものには、フォロワーと組織の幸福を優

表1 SCMの3つの価値と8つの要素

個人価値	自己の意識	・ 自分の行動を動機付ける信条、価値観、姿勢、感情に気づく ・ 自己の心理状態、行動、ものの見方に気づく
	調和	・ 自己の価値観や信条と一致した行動を取る ・ 他者に対して、一貫性、誠実さをもって考え、感じ、行動する
	コミットメント	・ 組織とその目的に対して持続的に情熱を傾け努力する
グループ価値	協働	・ 目標に向けて他者と責任と権限を共有しながら力を合わせる ・ 多様な能力や考えを用いて組織の機能を倍増させる
	共通目的	・ 共有されたねらいと価値基準のもとに行動する
	丁寧な論争	・ 見解の相違は必然的であると捉え、相違点に対しては礼節をもって明らかにしようとする ・ 礼節とは他者を尊重し、傾聴し、意見や行動の非難を差し控えることと認識する
社会／コミュニティ価値	シティズンシップ	・ 個人や組織が、様々な活動を通して責任を持ってコミュニティや社会とつながるプロセスを認める ・ コミュニティではメンバーが独立しているのではなく、相互依存の関係にあると認識する ・ 個人や組織は他者の幸福に対して責任があると認識する
変 革		・ 自分自身と他者のために、より良い世界と社会を作ることの重要性を信じる ・ 個人、集団、コミュニティには、変化のために協力する能力があると信じている

先する「サーバントリーダーシップ」（Greenleaf, 1970）や、「自己の価値観、道徳、知識、能力について他者から知覚され、自信があり、希望にあふれ、楽観的で、粘り強く、道徳的」である「オーセンティックリーダーシップ」（Avolio et al., 2004）がある。脱工業化時代のリーダーシップ理論を概観し整理した Komives と Dugan は、それらに共通する特徴について、協働的で相互的なプロセスであり、真正性と深い自覚に根ざした、共通善を高めるためのものと述べている（Komives & Dugan, 2011）。このような時代の流れの中で、大学生の人間的成長と社会に肯定的な変化をもたらす市民リーダーの育成を目指す高等教育のニーズと、ポスト工業化時代のリーダーシップの要求を同時に満たすことを企図して、SCM は開発された（Astin & Astin, 1996）。SCM において「リーダーシップ」は、リーダーのポジションにつくもののみが行使するものではなく、他者や社会のために変革をもたらすものでありプロセスであるとされている。また、すべての大学生は、潜在的なリーダーであることを前提としている（HERI, 1996）。

SCM に示される、社会変革をもたらす価値と資質・能力を測定する尺度として、Tyree（1998）によって「社会的責任リーダーシップ・スケール（Social Responsibility Leadership Scale）」が開発された。その後、質問項目数を減らした改訂版 2（SRLS-R2）が開発されている（Dugan, 2006a; 泉谷, 2011）。SRLS また SRLS-R2 は、2000 年代半ば以降、主に米国における多数のリーダーシップ調査・研究に用いられている。大規模なものには、世界 350 以上の教育機関から 610,000 人が参加している「Multi-Institutional Study of Leadership（MSL）」がある。この調査から、大学生のリーダーシップ向上に関連する取り組みとして、仲間との社会文化的対話、メンターとの関わり、地域コミュニティでの活動への参加、学外組織での実社会での経験が効果的であることが示唆された（Dugan et al., 2013）。

その他の研究では、リーダーシップ能力に年齢差はないこと（Buschlen & Johnson, 2014）、女性の SRLS-R2 の得点は男性よりも高い傾向にあること（Buschlen & Johnson, 2014; Dugan, 2006b; Dugan & Komives, 2007; Shim, 2013）、課外活動がリーダーシップ能力向上に寄与すること（Kezar & Moriarty, 2000; Shim, 2013; Dugan & Schuh, 2006; Kim & Holyoke, 2022; Parker & Pascarella, 2013）、異なる背景を持つ他者との活動が多い学生は SRLS-R2 の得点が高いことが明らかにになっている（Delozier, 2021）。

日本においても、2000 年代半ば以降、関係性や協働を重視するリーダーシップ教育（日向野, 2022）や、「権限によらないリーダーシップ」教育の取り組みが広がっている（木村ら, 2019）。また、SRLS-R2 を使用した授業実践の効果検証も行われている。その一つでは、3 ヶ月にわたるリーダーシップをテーマとした集中講義に参加した 83 名の学生の受講前と受講後の得点を比較し、その結果「シティズンシップ」と「変革」以外の受講後の得点が有意に向上していた（泉谷, 2011）。「シティズンシップ」と「変革」に有意な変化が見られなかった理由については、当該授業において、主に知識と自己認識の向上、協働に求められる資質の育成に主眼が置かれており、市民意識や社会参画に直接働きかける活動が含まれなかったことが挙げられている。

この他にも、多数の教育機関においてリーダーシップ教育の実践が重ねられ、効果検証も増え

つつある。しかしながら、より良い社会創造への態度・志向性・価値観がどの程度養われているかについて、リーダーシップ開発の観点から明らかにする研究は見当たらず、これについて検証し、大学において地域社会や地球社会の課題解決に貢献するリーダーシップをどのように養うことができるかについて考察することは肝要である。

3 創価大学（創価教育）

創価大学は1971年、「創価教育」の理念を実現するために開学された。創価教育の淵源は、1930年に発刊された、牧口常三郎創価学会初代会長が記した『創価教育学体系』に遡り、創価とは「価値創造」を意味する。創価教育の眼目は「平和という『大善』に向かって挑戦を続け、いかなる困難にあっても価値の創造をやめない」「創造的人間」の育成である（創価大学公式サイト a）。

創価大学の教育目標（人材育成方針）は、次のように謳われている：

創価大学は、創立者池田大作先生が示された建学の精神に基づき、地域社会や地球社会の課題と真摯に向き合い、人々の幸福と世界の平和の実現に貢献する「創造的人間」、すなわち、価値創造を実践する「世界市民」の育成を目指します。

そのために、たしかな「知力」を基盤とし、不確かな未来を切り開く「創造性」を発揮する力、協働する人々の価値観や理念など「多様性」を受容（寛容）する力を育む教育に取り組みます。（創価大学公式サイト b）

この教育目標に基づき、「創造的世界市民」の育成を標榜する創価大学では、正課・課外プログラムにおいて様々な取り組みが行われている。中でも共通科目においては、世界市民として活躍する基礎を培うための「創価コアプログラム」を創価大学の学生として必ず履修すべき科目として設定する他、世界市民の育成を目指した学部横断型のオナーズ・プログラム「Global Citizenship Program」を設けるなど、地球社会に責任をもち、行動するリーダーを育てることに余念がない。

また、創価大学は、2014年度文部科学省スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学創成支援」の採択を受けており、その採択テーマが「人間教育の世界的拠点の構築～平和と持続可能な繁栄を先導する「世界市民」教育プログラム～」であることから、同大学は国からも認められる世界市民のリーダーを育成する教育機関と言えるであろう。そのような大学で学ぶ学生たちが、「社会的責任リーダーシップ」をどれだけ獲得しているかについて確認することは、今後、地域社会・地球社会に変革をもたらすリーダーを育成する教育プログラムを日本の大学で開発する上で、有意義なものになると考える。

4 調査概要

4.1 質問紙調査の実施概要

創価大学の学生に対しては、授業 A は 2023 年 1 月の最終回の授業終了後に、授業 B は 2023 年 7 月の最終回の授業終了後に質問紙調査を実施した。調査は無記名で実施し、倫理的配慮として、成績評価には一切影響しないこと、回答を拒否することにより不利益を被らないこと、個人を特定した分析を行わないことを説明した。有効回答者数は 50 名（性別は男性 32 名、女性 17 名、未回答 1 名；学年は 1 年生 21 名、2 年生 22 名、3 年生 6 名、4 年生 1 名）であった。学部の内訳は、経済学部 2 名、経営学部 30 名、法学部 8 名、文学部 3 名、教育学部 3 名、理工学部 4 名であった。

全国の国公立私立大学の学生に対しては、2023 年 3 月に 4 年生を対象とし、株式会社 MSS のインターネットリサーチを利用し実施した。質問回答画面の前に、倫理的配慮として個人を特定した分析を行わないことを説明した。有効回答者数は 1000 名（性別は男性 327 名、女性 673 名；学年は 4 年生 1000 名）であった。学校種別の内訳は、国立 144 名、公立 87 名、私立 769 名、学部の内訳は、人文科学系（文学・教養・外国語・哲学・歴史学・教育学など）274 名、社会科学系（法学・経済学・商学・社会学など）340 名、理科系（理学・工学・農学など）157 名、医療系（薬学・看護学・リハビリテーション学・社会福祉学など）132 名、その他 97 名であった。

4.2 使用尺度

Dugan (2006a) が開発した SRLS-R2 を泉谷 (2011) にない日本語に訳し使用した。個人価値である「自己の意識」「調和」「コミットメント」、グループ価値である「協働」「共通目的」「丁寧な論争」、社会/コミュニティ価値である「シティズンシップ」、そして「変革」の 8 因子 68 項目から構成されている。

教示は、創価大学では「この授業での経験を踏まえ、以下の項目に対してもっともあてはまるものを 1 つ選んでください」とし、授業を通じた SRLS-R2 の獲得感を尋ねた。一方、全国調査では「大学入学前のあなたと、今のあなたを比較してください。その上で、大学 4 年間の学びと成長をふり返って、以下の質問に対して、今のあなたに一番当てはまると思う選択肢を選んでください」とし、大学 4 年間での SRLS-R2 の獲得感を尋ねた。いずれも「とてもそう思う (5 点)」～「まったくそう思わない (1 点)」の 5 件法で回答を求めた。

4.3 半構造化面接

創価大学生のうち SRLS-R2 に回答した全員に面接調査を依頼し、承諾した学生から任意に 9 名を選び 2023 年 6 月と 8 月に面接調査を行った。回答時間は約 1 時間で、回答は参加者の了承を得て録音された。面接では、活動でどのような学びがあったか、授業終了後も授業での学びを

活用しているか、自分の行動変容による周囲への影響などについて尋ねた。

4.4 分析方法

社会的責任リーダーシップに関して、創価大学の学生の特性を検討するために、創価大学の学生と全国の大学生の SRLS-R2 の 8 因子の尺度得点について対応のない t 検定を行った。データ分析には SPSS Statistics ver.28 を使用した。

5 結果

t 検定の結果を表 2 に示した。SRLS-R2 のすべての項目において創価大学の学生が全国の大学生よりも有意に得点が高く、効果量は、【グループ価値】の「丁寧な論争」と「変革」は大程度、【個人価値】の「自己の意識」と「調和」、【グループ価値】の「協働」と「共通目的」、【社会／コミュニティ価値】の「シティズンシップ」は中程度、【個人価値】の「コミットメント」は小程度であった。

表 2 創価大学の学生と全国の大学生の SRLS-R2 の t 検定の結果

	創価大学 N=50		全国 N=1000		t 値	有意確率	効果量 (d)
	平均	SD	平均	SD			
SRLS-R2							
【個人価値】							
自己の意識	3.59	.73	3.30	.55	2.81	$p<.01$	.50
調和	4.12	.52	3.72	.66	5.60	$p<.001$	.59
コミットメント	4.04	.63	3.71	.68	3.48	$p<.001$	.47
【グループ価値】							
協働	4.24	.44	3.73	.64	7.84	$p<.001$	.77
共通目的	4.11	.44	3.66	.66	6.84	$p<.001$	.66
丁寧な論争	3.94	.36	3.45	.46	7.42	$p<.001$	.98
【社会／コミュニティ価値】							
シティズンシップ	4.00	.53	3.51	.71	4.81	$p<.001$	.68
【変革】							
変革	4.05	.45	3.37	.49	9.45	$p<.001$	1.30

6 考察

創価大学と他大学の SRLS-R2 の得点を比較した結果、すべての項目において、創価大学の学生の得点が有意に高いという結果は、表 1 に示す SRLS-R2 の 8 つの要素の特色を見れば容易に理解できる。それはまさに、上記「3 創価大学（創価教育）」で示した創価大学の教育目標および教育プログラムが目指すものと合致するからである。特に授業 B については、「Spirit（精神性）・Skill（技術・方法）・Service（奉仕・貢献）」の 3 つ（3S）を高いレベルで有している人材

を育成することを目指しているが、「Spirit」とは、「世界を志向し、世界の平和と人々の幸福を願う心」であり、「Service」とは「決して自己の利益にとどまることなく、獲得したスキルを智慧に変え、世界平和のため、人々の幸福のために貢献する勇気と行動、リーダーシップがある人」のことを指している。

具体的には、授業Bにおいてはこの人材育成目標（学修目標）に則って15週間の授業が設計されており、まず初めに「創価大学の創立の精神を学ぶ」と題して、創価大学における学びの意義と目的を、創立者池田大作氏の過去の講演を題材に講演集を読み合い、学生・担当教員でディスカッションを行う。次に「リーダーになるための自己理解」、「リーダーになるためのキャリアデザイン」として、個人およびグループ単位で「自分の印象、強みを知る」ワークや、「内的・外的キャリアから自分の進路の方向性を考える」ワークなどを行う。最後に「リーダーシップ論」として、リーダーシップ理論や持論、リーダーシップ概念の歴史的変遷について学び、「地球市民としてのリーダー／リーダーシップ」とは何かについて個人およびグループで対話をしながら深めていく。このように、創価教育の淵源を学び、創立者池田大作氏の思いを我が思いとしながらこのクラスで学ぶことの意義を確かめ、自分の強み・弱みの把握、自己の内的・外的キャリアの確認を行うことで自己理解を深め、最後に、「自分らしさのリーダーシップ（オーセンティックリーダーシップ）」、「サーバントリーダーシップ」といったリーダーシップの概念を学ぶことで、「自他共の幸福に向かうリーダーシップ」という考え方が心の中に定着してくようである。

また、この授業を履修した学生への半構造化面接調査では、「世界を舞台に活躍する」、「世界市民のリーダーとしてよりよい地球社会を築いていく」という志を持った仲間同士で切磋琢磨しながら学ぶことが大いなる刺激になっていることが分かった。以下は学生の発言の一部である：

志があって、入るまでの動機もすごく考えているメンバーがほとんどで、そのような人たちとXX（プログラム名）生でいられることへの感謝が、それぞれ形は違えどあるのかなって感じています。そういうコミュニティの中で真剣にこの授業に向き合いたいっていう思いが、ディスカッションであったり、その交流の質の深さにつながっているのかなと考えています。

一方、授業Aは、SDGsに貢献する商品の販売促進事業を立案するプロジェクト型学習を取り入れた授業で、受講生は、取り扱う商品の背景にある社会課題や、効果的なグループ活動に求められる多様性、公平性、包摂性（DEI）に関する基本的な知識を学びながら、それらの知識をプロジェクトに応用し、実践の中で理解を深めていく。SCMの3つの価値と変革に関わる活動には、自己分析、失敗経験の共有、授業へのふりかえり記述と教員からのフィードバック（個人価値）、グループごとの目的・目標・ガイドラインの作成、他のグループとの合併によるカル

チャーショック経験（グループ価値）、発展途上国の生活と日本での消費行動の関連についての学習、社会貢献型企業活動についての学習（社会／コミュニティ価値）、SDGs 達成に寄与する商品の販売促進事業の立案のためのグループ活動（変革）などがあった。

半構造化面接調査では、成長に与えた活動としてグループ活動での困難さが挙げられ、協働活動を通して「どこにいても自分を保っていられる力」が養われたことや、異なる他者にも共感を示しながら積極的に話すようになったことなどが語られた。一方で、授業を受講する以前から、他者の幸せや成長を重んじる性格であったことや、社会課題に関心があり、高校生の頃から将来は途上国支援の仕事をしたいと考えてきたことなどが共有され、「シティズンシップ」や「変革」に関わる素養がもともと備わっていることも示唆された。

6 まとめと課題

本研究では、日本全国の大学生と創価大学学部生の SRLS-R2 の結果を比較し、創価大学生の得点が有意に高いことを確認した。また、学生らが受講した授業での活動内容が SCM の 3 つの価値と 8 つの資質・能力を促進し、彼／彼女らの「社会的責任リーダーシップ」の獲得をもたらしている可能性が示唆された。しかしながら課題も残された。

今回の質問紙調査は、授業終了後にのみ行ったため、当該授業を履修したことにより、SRLS-R2 の項目で示される力が向上したかどうかは判断できない。上述のように、授業 A の受講生は、受講以前ないし高校生の頃から社会課題に関心を持ち、他者の幸せや成長のために貢献したいと語っており、授業 B の場合も、すでに小学生ないし中学生の頃から世界平和・人類の幸福のために貢献したいという思いを抱き、学業やクラブ活動などでリーダー役を務めてきた、という学生が少なくなかった。よって、当該授業を履修する前、ひいては創価大学に入学する以前から SRLS-R2 で示される素養を身につけていた可能性もある。授業開始前にも質問紙調査を実施し、履修前後での変化を確認することが今後の課題である。

また、「社会的責任リーダーシップ」に列挙されている価値や資質・能力は、講義などで学び取れる知識などと異なり、異なる働きかけや多様な経験によって長期間にわたって開発されるものである。従って授業後の得点が授業前の得点と比較して有意に高いことが確認できたとしても、授業以外の要因について検討することが肝要である。それらを特定することで、より良い社会創造に求められる態度・志向性・価値観を醸成するための効果的なカリキュラムや支援について明らかにできると推察する。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 22K13735,23K02557 の助成を受けたものである。

参考文献

- Astin, H. S., & Astin, A. W. (1996). Social Change Model of Leadership Development Guidebook Version III. The National Clearinghouse of Leadership Programs.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Buschlen, E., & Johnson, M. (2014). The effects of an introductory leadership course on socially responsible leadership, examined by age and gender. *Journal of Leadership Education*, 13(1), 31-45.
- Delozier, D. C. (2021). The Relationship between Student Involvement in a Philanthropic Organization and Socially Responsible Leadership Scale. *Alvernia University ProQuest Dissertations Publishing*, 28769121.
- Dugan, J. P. (2006a). SRLS-Rev2: Third revision of SRLS. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
- Dugan, J. P. (2006b, March/April). Explorations using the social change model: Leadership development among college men and women. *Journal of College Student Development*, 47(2), 217-225.
- Dugan, J. P., Kodama, C., Correia, B., & Associates. (2013). Multi-Institutional Study of Leadership insight report: Leadership program delivery. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
- Dugan, J. P., & Komives, S. R. (2007). Developing leadership capacity in college students: Findings from a national study. A report from the multi-institutional Study of Leadership. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
- Dugan, J. P., & Schuh, J. H. (Ed.). (2006). Involvement and Leadership: A Descriptive Analysis of Socially Responsible Leadership. *Journal of College Student Development*, 47(3), 335-343.
- Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as a leader. Indianapolis, IN: The Robert Greenleaf Center.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- 日向野幹也 . (2022). 大学発のリーダーシップ開発 . ミネルヴァ書房 .
- Higher Education Research Institute. (1996). A Social Change Model of Leadership Development: Guidebook version III. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
- IPCC. (2021). Summary for Policymakers. Retrieved from <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/chapter/summary-for-policymakers/>
- 泉谷道子 . (2011). 学生リーダーシップ養成の効果測定に関する考察 : 社会的責任リーダーシップ・スケール改訂版 2 . 大学教育実践ジャーナル , 9, 79-91.
- Kezar, A., & Moriarty, D. (2000). Expanding our understanding of student leadership development: A study exploring gender and ethnic identity. *Journal of College Student Development*, 41(1), 55-69.
- Kim, J., & Holyoke, L. (2022). The contribution of collegiate activity experiences on student leadership development. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 3(4), 66-81.

- 木村充ら . (2019). 大学の経験学習型リーダーシップ教育における学生のリーダーシップ行動尺度の開発と信頼性および妥当性の検討 . 日本教育工学会論文誌 , 43(2), 105-115.
- 気象庁 . (2023). Retrieved from https://www.jma.go.jp/jma/press/2312/22d/20231222_press_2023tenkomatome.html
- Komives, S. R., & Dugan, J. P. (2011). *Contemporary Leadership Theories. Political and Civic Leadership*. SAGE Publication.
- 文部科学省 . (2019). Retrieved from https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/team/jisedai/pdf/jisedai09_02.pdf
- 村上芽 . (2021). サステナビリティ人材を育成する . <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/jrireview/pdf/12860.pdf>
- 日本財団 . (2022). Retrieved from https://www.foundation.or.jp/app/uploads/2022/03/new_pr_20220323_03.pdf-fbclid=IwAR3nrmdmVR-QsNyhSDoZ5oQGSSzIdyWK5cayxRUwT9s7fC-IM9E7CEeTe278
- Parker, E. T. III, & Pascarella, E. T. (2013). Effects of diversity experiences on socially responsible leadership over four years of college. *Journal of Diversity in Higher Education*, 6(4), 219-230.
- Principles for Responsible Investment. (2006). What Are the Principles for Responsible Investment – Retrieved from https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_jpn_02.pdf
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Shim, W. J. (2013). Different pathways to leadership development of college women and men. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 50(3), 270-289.
- 創価大学公式サイト a. (<https://www.soka.ac.jp/about/intro/spirit/>)
- 創価大学公式サイト b. (<https://www.soka.ac.jp/department/policy/>)
- Times Higher Education. (2023). Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- Tyree, T. (1998). Designing an Instrument to Measure Socially Responsible Leadership Using the Social Change Model of Leadership Development. *Dissertation Abstracts International*, 59(06), 1945. (UMI No. 9836493)

カントの人間性の定式と自由に関するいくつかの文献レビュー 人間主義経営ネットワークの3ステップ・アプローチに関連して

A Literature Review on the Formula of Humanity and Freedom by Kant —With Reference to the 3-step Approach of Humanistic Management

栗山 直樹

人間主義経営ネットワークが主唱する人間主義マネジメントの3原則（ステップ）に関する小論は、以前その概要の紹介を兼ねてまとめた（栗山、2016）。そして、その後の発展も踏まえ改訂したところである（栗山、2023）。これは、人間主義という企業倫理を現実に展開する3ステップアプローチとして発表され（Kimakowitz *et al.*, 2011）、かれらによって実践例も更新して発展してきている（Kimakowitz *et al.*, 2021）。筆者も松下幸之助の経営と関連して、小論を寄稿した（Kuriyama, 2021）。特に第1ステップの「人間の尊厳性の無条件の尊重」は、その後2つのステップの基盤となる根本原則として打ち立てられたものである。

これは、イマヌエル・カント（1724-1804）の義務論的倫理学を基礎とする原則であり、定言命法のうち、特に「人間性」(humanity) の原則に力点を置き、人間主義的なアプローチの原点であると位置づけられる。定言命法とは、道徳法則が普遍性を持つかどうか判断する一種のテストである。個人的な行動規範（格律）が普遍性を持つかどうか判断するには、それが普遍化できるかどうかの可能性を探る必要がある。カントは、理性を実行するとき、その法則は1つであることから、道徳法則は1つであり、普遍性を持つことが求められるとする。人間が生得的（ア priori）に持っている善意の動機による行動のみが倫理的に正しいとする「カントの義務論の根本的な精神」（梅津光弘、2002、p.47）である。

カントの倫理学における、普遍性についての議論全体を捉えることは、当然本小論で担えるものではないが、人間主義という倫理とアプローチを理解するためには、カントの考える人間性の考察への理解が不可欠であるという認識から、日本語への翻訳を含め、いくつかの関連文献のレビューを行い検討したい。

1. カントの人間性の定式に関する翻訳の揺らぎ

1.1 著作のタイトルにおける翻訳の揺らぎ

このことは、カントの1785年の著作（原独語名：*Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 英訳名：*Groundwork (Foundations) of the Metaphysics of Morals*）を読み解くが必要になる。これは、日本語版ではタイトルが様々に訳されているが、現時点での最新版は、『道徳形而上学の基礎づけ』（2022年、御子柴善之訳）である。このタイトルをめぐる、それまで種々の邦訳が行われてきた。日本語に訳された著書の中で、少なからず翻訳の揺らぎがある。これはカントが使った独自の用語の内容や、用語に関わる時代背景の違いなど、多くの理由が挙げられようが、いくつかの翻訳の違いを考察することに意味があると考ええる。

まず、標題の日本語冒頭の *Sitten* を「道徳」と訳すか、「人倫」と訳すかの選択である。道徳と倫理の差は日本語では明確に定義されていないし、倫理学の用語の発展と共に変わってきている。人倫という言葉も使われ、2000年出版の平田俊博訳では『人倫の形而上学の基礎づけ』と訳し、同じく2005年に出版された土岐邦夫、観山雪陽、野田又夫の訳でも『人倫の形而上学の基礎づけ』というタイトルで訳している。

御子柴が「道徳」と訳した理由として、①すべての英訳書が *moral* と訳していることなど道徳学と訳す方が適切であること、②「人倫」という言葉は、限定された倫理学研究の領域で用いられている用語であり、ドイツ語の倫理の意味も日本語の道徳に含まれていること、などを主な理由として挙げている（御子柴、pp.195-197）。

また、形而上学も内容の理解に幅があるものであるが、御子柴は、形而上学の意味を「アブリオリな原理、言い換えれば経験に依存することのない原理」と説明している（御子柴、p.198）。このカントの形而上学的意味とそこから帰結する義務論については、次のように、梅津光弘が分かりやすく解説している。要約すると、現実の経験の世界では、倫理上正しい者が必ずしも成功や幸福にならないことから、正義と幸福の完全なる一致のためには、最高善なる根源的存在者である神や来世の存在を、実践的理性が形而上学的に要請しているとし、人間として生得的にアブリオリにビルトインされている義務感に基づく純粋な動機の中に、行為の正当化の鍵を見出そうとしている、と解説している（梅津光弘、pp.42-46）。

御子柴によれば、カントのこの著作の翻訳を更新することは、英語圏、ドイツ語圏ですでに多く刊行され、新しい研究書が世界で陸続と生み出されている状況に鑑み、同書の理解がすでに定まっているという見方は打ち崩されていると認識し、訳書を更新することにより理解をし直すことが読者に資する、と指摘している（御子柴、pp.225-227）。

1.2 カントの人間性の定式における翻訳の揺らぎ

カントは、定言命法でいくつかの定式をあげる。一般的に理解されている第1は普遍的法則の定式（Formulas of the Moral Law）である。これは、ある条件をつけて、自己を正当化していないかを判定するもので、普遍的な人権思想の発展につながるものである。人間主義マネジメントの人間主義の内容については、第2の定式とされる人間性の定式（Formula of Humanity）の文言が基軸となる。人間を手段ではなく、目的としているかどうかを判定する人間性の定式である。これは、「目的の王国」という言葉で繰り返し定式として表現されてもいるもので、カントの人間主義の概念を考える上で最重要の内容を含む箇所である。

ここでカントの該当部分の翻訳をいくつか取り上げ（表1参照）、翻訳の違いに留意しながら、その意味について考察を加えたい。御子柴（2022）は、「君は君の人格の中にも他のどんな人の人格の中にもある人間性を、いつでも同時に目的として扱い、けっしてたんに手段として扱わないような、そのような行為をせよ」と訳している。宇都宮芳明訳『道徳形而上学の基礎づけ』（1998）では、「汝の人格やほかのあらゆるひとの人格のうちにある人間性を、いつも同時に目的として扱い、決してたんに手段としてのみ扱わないように行為せよ」と訳している。これは、「手段としてのみ」と訳され、訳者の注解で「カントは他人を手段として扱うことも認めるが、しかしその場合にも他人が同時に目的それ自体であることを無視してはならない」とし、目的自体の自他への適用が試みられると解説している。

平田俊博訳『人倫の形而上学の基礎づけ』（2000）は、「自分がいつでも同時に目的として必要とし」、「けっして手段としてだけ必要とすることがないように、行為しなさい」と訳し、目的と

表1 カントの人間性の定式部分の翻訳の比較

	人格と人間性	目的として	手段としてはならない。
御子柴善之訳 『道徳形而上学の基礎づけ』（2022）	君は君の人格の中にも他のどんな人の人格の中にもある人間性を	いつでも同時に目的として扱い、	けっしてたんに手段として扱わないような、そのような行為をせよ。
宇都宮芳明訳 『道徳形而上学の基礎づけ』（1998）	汝の人格やほかのあらゆるひとの人格のうちにある人間性を	いつも同時に目的として扱い、	決してたんに手段としてのみ扱わないように行為せよ。
平田俊博訳 『人倫の形而上学の基礎づけ』（2000）	自分の人格のうちにも他のどの人格のうちにもある人間性を	自分がいつでも同時に目的として必要とし、	けっして手段としてだけ必要とすることがないように、行為しなさい。
土岐邦夫、観山雪陽、野田又夫訳 『人倫の形而上学の基礎づけ』（2005）	汝の人格の中にも他のすべての人の人格の中にもある人間性を	いつも同時に目的として扱い、	決して単に手段としてのみ用いない、というようなふうに行為せよ。
中山元訳 『道徳形而上学の基礎づけ』（2012）	君は、みずからの人格と他のすべての人格のうちに存在する人間性を、	いつでも、同時に目的として使用しなければならず、	いかなる場合にもたんに手段として使用してはならない。

して必要とし、手段として必要でないように、と必要であるかどうかを行為の基準として意識している。

土岐邦夫、観山雪陽、野田又夫訳『人倫の形而上学の基礎づけ』（2005）では、「汝の人格の中にも他のすべての人の人格の中にもある人間性を、汝がいつも同時に目的として用い、決して単に手段としてのみ用いない、というようなふうに行為せよ」と訳している。ここでは、自身と他者の中にある人間性と念を押し、自他ともに手段として用いないとし、「というようなふうに」と他の訳より、用い方について、例示を含めたふくらみを持たせた表現になっている。

中山元訳『道徳形而上学の基礎づけ』（2012）では、「君は、みずからの人格と他のすべての人格のうちに存在する人間性を、いつでも、同時に目的として使用しなければならず、いかなる場合にもたんに手段として使用してはならない」と訳す。人間性を自他とも的人格に存在するものと訳し、「いつでも」「いかなる場合にも」という表現で、義務的な要素を強調している。

これらの翻訳を見比べると、冒頭の「人格と人間性」の部分は、自分とすべての他者の人格に存在する人間性という意味で、ほぼ内容の違いはない。その人格に存在する人間性を「目的として」どうするかの部分で、翻訳の差が出ている。最も限定的な表現は、「使用する」であり、もう少し広がりのある表現である「扱い」が最も多く、「必要とし」は行為の前の認識の段階まで含むものと位置付けられる。この揺らぎが意味するものは、目的とすることの意味で、解釈の差が生まれていることの表れで、目的とすることがかなり広い範疇の認識と行為まで含むものであると解されよう。しかし、いずれの翻訳も「いつも同時に」目的として扱うことを肯定的に要請していることに変わりはない。

最後の「手段としてはならない」は、否定的な行為の要請で、翻訳により共通性があり、単に手段としてのみ「扱い」、「必要とし」、「使用する」ことを禁じていて、要請の内容に明確な強調が感じられる内容になっている。このことは、手段として扱ってはならないことの明確さ（あるいは硬直性）と、目的として扱うことの曖昧性（あるいは柔軟性）が感じられ、実際のマネジメントに展開していくときに大きな意味を持つものであることを予感させるものである。

2. Norman E. Bowie の人間性の定式に関する考察

ノーマン・ボウイ（2009）は、このカントの人間性の定式に関して、議論を発展させる考察を行っている。カントは、人間の尊厳性は、価格を超えているものであるとし、人間には自律の能力と自己統制の能力があり、それがゆえに責任を担える存在であるからであるとする（ボウイ、p.56）。そして、それは、人間が道徳性を持つ行為主体であり、「道徳性を備えている限りの人間性だけが尊厳をもつ」（ボウイ、p.56）として、人間が理性的に自律的な自己統制をしている存在であるからこそ、尊敬に値すると論じている。その意味で、「カントの倫理は義務の倫理であるが、それと同じくらい自尊の倫理でもある」ととらえ、義務が生じるのは、人間が道徳的存在である自尊心から生まれるものであると、ヒル（Hill, 1992）の考察を引用しながら解説している。

（ボウイ、p.57）。

またボウイは、「自律的で責任を担える存在となる能力をもつなら、他の人間にも尊厳を認めるべきだ」とし、「あらゆる人格的存在（人間）を人間性の定式の適用範囲に含める必要性を論じている」（ボウイ、p.57）と指摘している。

2.1 Norman E. Bowie の消極的自由と積極的自由に関する考察

自身のみならず他者を人間性の定式に適用することを射程に置くと、カントは、人間は自由であるとするが、自由には、2種類の自由があり、第1の消極的自由（negative freedom）、と共に第2の積極的自由（positive freedom）を考えねばならないと指摘している（Bowie, 2005, pp.64-65）。消極的自由は、理性以外の因果律など他に依存しない自由であり、それだけでは十分でなく（ボウイ、p.59）、完全な意味での自由ではないとする（Bowie, p.64）。ボウイは人間性の定式を適用するために、他者を単なる手段として利用しないためには、外的要因から独立する消極的〔自由〕を確保するのみならず、人間を目的自体として扱うためには、自律と自己決定の潜在能力を発揮できる積極的〔自由〕（〔 〕内は筆者による）が必要とする2つの段階が求められると指摘している（ボウイ、p.61）。

人を手段にしないことと、人を目的とすることには大きなレベルの差があり、カントの人間性の定式は、人を目的とすることが主文であることを認識しなければならない。

ボウイは、消極的自由に関して、企業におけるマネジメントにおいて、従業員を手段として利用しないことの例示を行っている。1つは強制（coercion）でもう1つは従業員を欺きうそをつくこと（deception）である（ボウイ、pp.62-63; Korsgaard, 1996）。「物理的に強制すると、人の人格を道具として扱うことになるし、うそをつくと人の理性を道具として使う……自律を直接侵害することになる」（ボウイ、p.63; Korsgaard, 1996）。他者に消極的自由を確保するためには、強制やうそを許さない自由を確保することが必要となる。

カントは、1段上の積極的自由を促進するためには、他者を目的として扱わなければならないので、その人の人間性に対して積極的な行動をとらなければならない、という（ボウイ、p.81）。カントによると「人間には自己に対する完全性の義務と他者の幸福を促進する義務の2つの徳の義務がある」（ボウイ、p.83）とする。徳の義務とは「法的拘束力に裏打ちされていない義務」（ボウイ、p.81）である。これには、「他者の物理的安寧（physical welfare）と道徳的幸せ（moral well-being）」に関心を持ち、「単に人がもつ理性的能力を重んじること以上のことをすることなのである」とカントは論じている（ボウイ、p.83）。ボウイはこのことから、従業員に意義のある仕事を提供する重要性につき検討を加えている（栗山、2016、pp.39-40）。

カント自身、この消極的自由は明示的で明確に禁じることを要請しているが、積極的自由に関しては、柔軟で、自律的な潜在能力の発揮が期待される創造的な内容であると指摘している。その意味で、ボウイは、カントが消極的自由を確保することは、完全な責務（perfect duties）であり、積極的自由を促進することは、不完全な責務（imperfect duties）であると区別している

と指摘している (Bowie, p.66)。そして、経営には、積極的自由を促進するために、「人間性に対して積極的な行動をとらなければなら」ず、「意義ある仕事」を創出することによって、「人間性を目的そのものとして扱う」ことが要求されると指摘している (ボウイ、p.81)。

3. フロムの『自由からの逃走』における自由

この議論は、エーリッヒ・フロムの「自由からの逃避」のメカニズムを想起させる (フロム『自由からの逃走』、1965年、日高六郎翻訳版)。フロムは、当時世界一自由なワイマール憲法の制定が行われたドイツで、なぜナチスの独裁政治を生んだかを分析した。その著書では、束縛からの自由である消極的自由の実現は、当然に積極的自由に発展するものではなく、消極的自由を持て余し、返って圧力を受け、権威主義、破壊性、機械的画一の方に自由を後退させ、自由を捨ててしまう「自由からの逃走」につながったと指摘している。この第1段から第2段へは大きな段差があり、それをいかに乗り越えるかが重要であることを以下のように示唆している。

依存からの自由 (消極的自由) を得た人間は、「無力感と孤独感とのたえがたい状態にうちかつために、二つの道がひらかれる」 (フロム、p.158)。一つは積極的自由で、もう一つの道は、「かれを後退させ、自由を捨てさせる。そして個人的自我と世界とのあいだに生じた分裂を消滅させることによって、かれの孤独感にうちかとうとする」 (フロム、p.158) と指摘する。それは、権威主義との融合 (フロム、p.159)、外界からの脅威を除去し、自己を強めようとする破壊性 (フロム、p.197)、そして、自分自身であることをやめ (自己の喪失) (フロム、p.204)、鋳型によって与えられるパーソナリティを完全に受け入れる機械的画一性 (フロム、p.203) におちいってしまう。

フロムは、かつての絆から解放される消極的自由を得ると、無力感と不安で、孤独にたえられず、新しい束縛へと導き、「自由は不可避免的に循環して、必ずや新しい依存に導く可能性」を指摘する (フロム、p.283)。

フロムは、積極的自由への方途を模索する。積極的自由は、「自我を実現し、自分自身であることによって獲得できる」と述べ、「人間のパーソナリティ全体の実現、かれの感情的知的な諸能力の積極的な表現によってなしとげられる」 (フロム、p.284) と説明している。また、積極的自由は、「独自な個人的自我に優越した力は存在せず、人間はその生活の中心であり、目的であるということ、また人間の成長と実現とは目的それ自体で、たとえ、より大きな尊厳を必要に思われる目標にも、決して従属しないという」 (フロム、p.291) 原理を含んでいると主張する。このように、消極的自由から積極的自由への飛翔を、カントの人間性の定式につながる論理で解説している。

4. Dierksmeier の自由をめぐる考察

4.1 Dierksmeier の量的自由と質的自由

経済倫理の潮流に展開するために、消極的自由と積極的自由を、量的自由と質的自由に発展的に読み替えて議論を展開しているのが、Claus Dierksmeier (2016) である。彼は、人間主義経営ネットワークの3ステップアプローチに倫理学・哲学的な観点から貢献したメンバーで、人間主義マネジメントの哲学的基礎を担っているドイツ・チュービンゲン大学の学者である。表2は、量的自由と質的自由の内容の対比をまとめたものである。

消極的自由は、他への依存を減らし、自由な選択を増やすもので、量的な自由として理解できる。よく言われる「～からの自由」(freedom from) に該当し、何らかの制約からの自由であるとする。それに対して積極的自由は質的自由と読み替えることができ、「～への自由」(freedom to) で、何かを追求し、達成しようとする自由のことをいう (Dierksmeier, p.77)。この自由の概念の違いから全く別の経済論理に発展していくと指摘する。量的自由は、「多くなれば、もっとよい」(the more, the better) を求め、質的自由は、「よくなれば、もっと」(the better, the more) を指向することとなる (Dierksmeier, p.77)。

表2 Dierksmeier の量的自由と質的自由の対比

量的自由（消極的自由）	質的自由（積極的自由）
拘束をなくす	創造的
～からの自由	～への自由
多いことが、よいこと	よくなれば、もっと
個人の自由	公益
自由	責任

（出所）Dierksmeier C. (2016)、p.76～p.87 の内容から筆者が作成

量的自由は、市場における交換を基礎としている (Dierksmeier, p.80)。交換価値が問題で、そこには、地域文化、ジェンダー、土着の生活様式などの内発的価値は評価されない (Dierksmeier, p.81)。量的自由は、選択の自由に当たって、何が重要かという優先課題を選ばない。質を問われなければ、金銭的な利益最大化、最終損益、投資収益率、GDP などの物質的な計測で経済の成功がはかられる (Dierksmeier, p.82)。そのため、社会的な関心を考えることは、自由で効率的な市場にとって障害となり、政府にとっては、規制緩和や金銭化が経済の自由化の道標となるのである (Dierksmeier, p.83)。

量的自由の対極にある質的自由は、他者の自由を尊重して自らの選択肢を制限する「尊厳のあ

る自由」の中で、個人と社会の自由を両立させるものであり、社会正義や環境的配慮を伴う普遍的な自由の持続可能性につながる概念である（Dierksmeier, p.84）。さらに Dierksmeier は、量的自由は、経済学が仮定する *ceteris paribus*（他の事情が同じならば）の前提となっているが、質的自由は、社会的な変化が随時起こることを前提として、手続き重視かつ参加型の自由であり、株主などの一部の自由だけでなく、全てのステークホルダーとのやり取りの中での自由であり、積極的な社会的責任をもつ方向性を持つものと指摘している（Dierksmeier, p.88）。

4.2 Dierksmeier の量的自由と質的自由が経済と企業経営へ及ぼす影響の違い

表3 Dierksmeier による量的自由と質的自由の経営における影響

	量的自由（消極的自由）	質的自由（積極的自由）
企業戦略	利益極大化、障害の最小化	共通価値の創造、調和
コーポレートガバナンス	プリンシパル＝エージェント理論	スチュワードシップ理論
リーダーシップ・スタイル	Transactional 取引型	Transformational 変容

（出所）Dierksmeier C. (2016)、p.87～p.93 の内容から筆者が作成

表3は、Dierksmeier による量的自由と質的自由の経営における影響を企業戦略、コーポレートガバナンス、リーダーシップ・スタイルのレベルに分けてどのような特徴があるかを対比した表である。まず、企業戦略の側面では、量的自由が、株主利益に代表されるような一部の利益を極大化する企業戦略を促すのに対し、質的自由は価値を共有し、その価値を創造してゆくためのプロセスを重視し、多様な目的にわたって調和を目指す戦略を促進する（Dierksmeier, p.89）。

コーポレートガバナンス（企業統治）の分野では、量的自由は、株主と経営者に代表されるプリンシパル＝エージェント関係を構築する。依頼主（principal）である株主が業務を委任し、委任された経営者（agent）が業務を実行し、その結果を株主がチェックする結果、より短期的な利益を優先するようになる（Dierksmeier, p.90）。質的自由は、人は、社会的関係に応じて個人の自由を決める最適化の主体（optimizers）であると捉え、自由の中に責任があることを踏まえたスチュワードとしての役割を期待するスチュワードシップ理論を促すものであると位置づけている（Dierksmeier, p.91）。

リーダーシップ・スタイルのレベルでは、量的自由の観点からは、リーダーが目標の設定をして、フォロワーが達成し、応分の報酬を得るという枠組みの中で、常時、取り引きと交渉を行うということになるが、質的自由を重視すると、リーダーの目的はフォロワーの金銭的な報酬より内発的な成長におかれ、自己実現を助けるための変容となり、フォロワーを手段ではなく、目的として扱うということにもつながる変容となる、と指摘している（Dierksmeier, p.92）。

これに関連して、Bowie もカント型のリーダーシップについて言及している。人間を目的とすると、リーダーは決定を押しつけるものでなく、決定の選択肢を提案するようになり、グループシンクの隘路から逃れ、他者がリーダーを担うことを促すようなリーダーシップになると強調している（Bowie, pp.77-79）。

これはそのまま企業文化の違いにも反映される。量的自由は、契約をベースにした形式的メカニズムをもつ閉鎖的な企業文化を生むことになり、一方質的自由は、長期的に関係が相互依存になり、形式的な関係から適応的で柔軟でダイナミックな関係を促し、多面的な社会・文化・環境の課題に企業を適合させる企業文化を創造すると論じている（Dierksmeier, p.93）。

このように、Dierksmeier はカントが論じた消極的自由と積極的自由を、量的自由と質的自由に捉えなおすことによって、それぞれを基盤とすることで、経済・経営分野で大きな差が生まれると論じている。特に現代経営においては、質的自由を通して、経済的公正や持続可能な環境との調和に資することができると強調する（Dierksmeier, p.93）。

カントは、自由は責任から逃れるものではなく、義務や美徳に関する概念であり、それぞれが価値ある人生をおくれるような、社会的・道徳的に尊厳が守られるような自主性を要求できるものであると説明している、と解説する（Dierksmeier, p.94）。それは、目的が手段を当然に正当化することではなく、全ての人の尊厳性を尊重し、その自由を保全することによってのみ、正当化して実行することができる、という（Dierksmeier, p.94）。Dierksmeier は質的自由を企業経営の基盤に置くことにより、労使双方が、人間を社会的、道徳的、環境的責任を取りたいと願う存在として捉えることができると主張している（Dierksmeier, p.95）。

Dierksmeier は、量的自由が、シカゴ学派などが基盤としてきたところであるが、相違する概念を基礎に置いた J. K. ガルブレイスやアマルティア・センなどが、社会正義、持続可能な環境、将来世代の権利という責任の概念を導入していることに言及しながら、質的自由こそが、グローバル化時代の経済倫理の道標として、地球市民の視点をもつ考えである、と結論づけている（Dierksmeier, p.96）。

5. 小括

カント研究が、オリジナルの独語、そして英語、日本語など多様な言語を通して世界で見直し研究が継続的になされている中で、カントが意味する人間の尊厳に関する理解は継続的に再検討されなければならない。カントが独自の用語を使って論じていることはよく知られていることであるが、時代の変化の中で、カントが意味した独自の概念も考え直さなければならない。経営における人間主義のアプローチは、2000 年前後から大きく変わってきていると言える。特に SDGs の流れは、ビジネスや経営に大きな影響を与えており、社会正義や環境、人権などの人間の尊厳性への新たな配慮がますます強く求められている傾向にある。

人間主義経営ネットワークは、現実の経営に展開することを企図し、人間主義経営の3ステッ

プアプローチを提唱した。これは 1. 人間の尊厳性の無条件の尊重、2. 倫理的配慮の経営管理上の意思決定への取り込み、3. 経営の倫理的振り返りのための対話の拡大、である。第1ステップは、カントの人間性の定式を基盤とする「人を手段とせず、目的とする」という根本原則である。

この大原則を現実の経済や企業経営に展開するとすると、変化する状況下でどのように解釈していくかが重要となり、カントの意味したことを現実の状況に照らし合わせて、随時また繰り返し、考え直す必要が出てくる。そこで、カントの人間性の定式に当たる部分につき、いくつかの日本語への翻訳版がどのように訳してきたか、その差や揺らぎを見ることにより、そこで生じている解釈の幅について考察した。

この定式を理解するために、カントの消極的自由と積極的自由につき論じ、それを経営学の分野でどのような意味があるのかを考察した一人が、ノーマン・ボウイである。彼は特に積極的自由を創造するところに経営の役割があり、意義のある仕事の創出でその役割を果たせると指摘した。

この積極的自由を実現することの困難さを指摘したのが、フロムの『自由からの逃走』であった。消極的自由から積極的自由への創造には、人間の成長と自己実現を最終の目的とすることが重要であると指摘した。

現代における経営倫理を考える時、自由と責任をどう両立させるかが鍵となっている。伝統的な倫理学の流れとしては、自由を重視するリベラルなパラダイム（Liberal Paradigm）と目的を重視する目的論的パラダイム（Teleological Paradigm）に分けられる。カントはこの2つの倫理の架橋となる考え方を提示していると捉えているのが、Dierksmeier である（Dierksmeier, p.8, p.68）。彼は、消極的自由と積極的自由を、量的自由と質的自由に読み替え、どちらを基礎にするかが、経済理論や経営実践に大きな差を生むことにつながることを論じた。そして、持続可能性がキーワードになる現代においては、質的自由の追求が、自由と責任をどう調和させていくのかの答えの手がかりにつながることを示唆している。カントの義務論的倫理学と並び、もう1つの流れとされるアリストテレスの幸福論的倫理学（山本芳久、2022）の理解が、人間主義経営の3ステップの第1ステップから第2ステップへの展開に大きく関わってくる課題である。これについては、別稿で論じたい。

参考文献

カントの Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (1785) の翻訳書

宇都宮芳明訳『道徳形而上学の基礎づけ』（1998）以文社、p.129。

平田俊博訳『人倫の形而上学の基礎づけ』（2000）カント全集7、岩波書店、p.65。

土岐邦夫、観山雪陽、野田又夫訳『人倫の形而上学の基礎づけ』（2005）中央公論新社、p.298。

中山元訳『道徳形而上学の基礎づけ』（2012）光文社古典新訳文庫、p.136。

御子柴善之訳『道徳形而上学の基礎づけ』（2022）人文書院、p.104。

その他の参考文献

梅津光弘（2002）『ビジネスの倫理学』、丸善出版。

栗山直樹（2016）「人間主義経営センターが提唱する人間主義経営についての一考察—創価大学経営学部との交流における成果を踏まえた研究ノート」『創価経営論集』第41巻第1号。

栗山直樹（2023）「人間主義経営と人的資源管理」『成長する人と組織—人間主義的視点をもつ人的資源管理論』（改訂版）、創成社。

フロム、エーリッヒ（日高六郎訳）（1965）新版『自由からの逃走』（*Escape from Freedom*）、東京創元社、初版（1951）。

ボウイ、ノーマン（中谷常二・勝西良典監訳）（2009）、『利益につながるビジネス倫理—カントと経営学の架け橋』、晃洋書房。

山本芳久（2022）『アリストテレス・ニコマコス倫理学』100分de名著、NHK出版。

Bowie, Norman E. (2005), Kantian Ethical Thought, Chapter 3, in *The Ethics of Human Recourses and Industrial Relations*, (J.W. Budd and J.G. Scoville, ed), Labor and Employment Relations Association Series, Illinois at Urbana-Champaign.

Dierksmeier C. (2016) 'Liberal Paradigm, Chapter 3', in *Reframing Economic Ethics? The philosophical Foundations of Humanistic Management*, Humanism in Business Series, Palgrave Macmillan.

Hill, Thomas E. (1992), *Dignity and Practical Reasons in Kant's Moral Theory*, Cornell University Press, pp.36-37.

Kimakowitz, E. V. et al., (2011), *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan.

Kimakowitz, E. V. et al., (2021), *Humanistic Management in Practice, Volume II*, Palgrave Macmillan.

Korsgaard, C. (1996), *Creating the Kingdom of Ends*, Cambridge University Press, New York.

Kuriyama, N. (2021), 'Panasonic and Humanistic Management', in *Humanistic Management in Practice, Volume II*.

研究ノート：2023 年 ILO 総会における事務局長報告が 提出されるまでの経緯と関連資料 —ウングボ事務局長のビジョン・ステートメントを中心に—

辻塚 秀幸

1. はじめに：本研究の背景と目的

国際労働機関（International Labour Organization：ILO）は、労働問題を所管とする国連の専門機関であり、1919 年の設立以来、国際労働基準の設定及び適用の推進、また技術協力を通じ労働問題の解決に取り組んできた。これらの活動は、政府、使用者、労働者の代表から構成される理事会（Governing Body）、及び総会（International Labour Conference）での議論をもとに進められており、この点は、「三者構成主義（Tripartism）」と呼ばれ、ILO の特徴となっている。

一方、マウル（2021：1-2）が言及しているように、ILO にはもう一つの側面が存在する。すなわち、ILO の常設事務局である国際労働事務局（International Labour Office）（以下、事務局）の側面である。事務局は事務局長をトップとして、約 2,700 人の職員から構成されており、ILO の全ての活動に関与している¹。

特に、事務局長については、その任に就いた者は、1919 年の創設から約 100 年の間に 10 人のみ²であったが、ガイ・ライダー第 10 代事務局長の任期満了に伴い、2022 年 3 月、第 344 回 ILO 理事会において、「グローバル社会正義プログラム」（Global Social Justice Programme）とのビジョンを掲げたジルベール・ウングボ（Gilbert F. Hounbo）候補³が第 11 代 ILO 事務局長として就任することが決定した（ILO, 2022a：para 577）。新事務局長の任期は 2022 年 10 月 1 日から 2027 年 9 月 30 日までの 5 年間⁴であるが、理事会の承認が得られれば、一度だけ、最大 5 年

1 ILO website, International Labour Office, <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/international-labour-office/lang-en/index.htm>, 2024 年 1 月 9 日閲覧。

2 ILO website, Former Directors-General, <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/former-directors-general/lang-en/index.htm>, 2024 年 1 月 9 日閲覧。

3 トーゴ政府の推薦を受けて立候補した。Biography of Gilbert F. Hounbo, 11th ILO Director-General, https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/WCMS_856139/lang-en/index.htm, 2024 年 1 月 9 日閲覧。

4 Process and arrangements for the hearings of candidates and the election and appointment of the Director-General, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_839290.pdf, 2024 年 1 月 9 日閲覧。

2. 先行研究

第2節では、ウングボ事務局長による事務局長報告を読み解くための先行研究として、1. 歴代の事務局長に関する研究、2. ウングボ新事務局長に関する研究、そして最後に、3. ウングボ事務局長が ILO 総会の事務局長報告で言及する ILO の社会正義に関する研究を整理する。

2.1 歴代の事務局長に関する研究

歴代の事務局長の足跡を辿った研究として、まず、マウル（2021）の研究が挙げられる。マウルは ILO の 100 年の歴史を振り返る中で、初代から第 9 代事務局長の取り組みとその意義を考察している⁹。なお、ガイ・ライダー第 10 代事務局長については、同書の発刊時にはまだ事務局長の任に就いており、同局長による序文が付されているが、マウルによる言及は限られている（マウル，2021：255）。また、ILO 駐日事務所が、同様に、初代から第 9 代事務局長の活動をまとめた資料¹⁰を作成しているが、2009 年に作成されたため、以降に就任した第 10 代、及び第 11 代事務局長についての言及はない。

2.2 ウングボ新事務局長に関する研究

ウングボ新事務局長に関しては、数に限りがあるものの 1. ILO 理事会、及び 2. ILO 総会での同事務局長の発言に関する資料がいくつか存在する。1 つ目の理事会での発言に関連する資料としては、厚生労働省大臣官房国際課による ILO 理事会報告が挙げられる。具体的には、ウングボ事務局長の初めての理事会となった第 346 回理事会（2022 年 11 月開催）の報告において、「グローバル連合」に関する、1. ウングボ事務局長の説明、2. 労働者代表及び使用者代表を含む各代表からのコメント、3. 各代表からのコメントに対する事務局長の返答の 3 点がまとめられている（厚生労働省大臣官房国際課，2023a：34-36）。また、第 347 回理事会（2023 年 3 月開催）についても報告がなされているが、報告の冒頭で「今理事会は、ウングボ事務局長にとって 2 度目の理事会であり、同事務局長が主導する Coalition for Social Justice（社会正義連合）について一定の議論が進む等の成果はみられた」（厚生労働省大臣官房国際課，2023b：21）との言及のみで、議論の詳細についての報告はない。他にも、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が、海外労働情報として第 346 回理事会について発信しており、「グローバル連合」に関するウングボ事務局長の発言について概要をまとめている¹¹。

9 例えば、各事務局長に関し、以下のページで言及がある。初代（p.35）、第 2 代（p.83）、第 3 代（p.100）、第 4 代（p.114）、第 5 代（p.143）、第 6 代（p.207）、第 7 代（p.207）、第 8 代（p.231）、第 9 代（p.255）。

10 社会正義と ILO、ILO 駐日事務所メールマガジン・トピック解説（2009 年 1 月 30 日付第 80 号）、https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-asia/-ro-bangkok/-ilo-tokyo/documents/article/wcms_249577.pdf、2024 年 1 月 9 日閲覧。

11 「社会正義のためのグローバル連合」新設に向けた動き—ILO 事務局長構想、https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2023/04/ilo_01.html、2024 年 1 月 9 日閲覧。

2つ目に、同事務局長の就任後初となる総会（第111回、2023年6月開催）での発言に関連する資料として、厚生労働省大臣官房国際課による総会報告が挙げられる。同報告では、1. ウングボ事務局長から、「社会正義の推進（Advancing social justice¹²）」をテーマとした事務局長報告が行われた点、2. これを受けて各国政府代表による演説が行われた点、3. 社会正義連合の設立に向けた機運を高めるイベントとして「社会正義サミット」が開催された点の3点が報告されているが、概要に留まる（厚生労働省大臣官房国際課，22023c：36）。

2.3 ILO の社会正義に関する研究

ILO は、ILO 憲章¹³ の前文の冒頭において、「世界の永続する平和は、社会正義を基礎としてのみ確立することができる」と宣言しており、この「社会正義」との文言は、1919年のパリ平和会議の議論の中で、ベルギー司法大臣のE・バンダベルドが提案したものである（柳川，1999：52-53）。また、1944年に採択され、ILOの目的を宣言したフィラデルフィア宣言においても、「永続する平和は、社会正義を基礎としてのみ確立できるという国際労働機関憲章の宣言の真実性が経験上十分に証明されていると信じて」と社会正義の重要性が確認されている。他にも¹⁴、ファン・ソマビア元事務局長が序文において、「1919年のILO憲章以来、ILOが採択した3つ目¹⁵の重要な原則・政策文書」（ILO，2008：1）と位置づける、「公正なグローバル化のための社会正義に関するILO宣言」が2008年の総会において採択されており、ここでもILOが社会正義の達成を目指す機関であることが宣言されている。加えて、2019年の総会で採択された、「仕事の未来に向けたILO100周年創設記念宣言」（ILO，2019a）においても、「過去100年の経験に照らし、政府、労働者および使用者の代表の継続的かつ協調的な活動が、社会正義の実現、民主主義及び普遍的かつ恒久的な平和の推進のために必要不可欠である」としている。

このように社会正義の達成はILOにとって重要な目的である一方、その言葉の意味については、これまで明確な定義がなされていないとの指摘がある。例えば、マウル（2021：6）は、社会正義は依然としてILOの活動の基本理念であるが、具体的な政策という観点からみた社会正義の正確な意味については、相変わらず議論的となっており、社会正義の何たるかについて、これまで明確な定義がなく、どうすれば社会正義が達成できるのか（あるいはどうやって達成すべきか）についての合意もなされないままであると指摘している。また、上述の2008年宣言については、社会正義に反する種々の問題を解消する必要性を社会正義として間接的に定義していると

12 英文は、ILO（2023d）、日本語訳はILO駐日事務所（2023）を参照されたい。

13 ILO憲章、フィラデルフィア宣言、ILO駐日事務所、https://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/organization/WCMS_236600/lang-ja/index.htm、2024年1月9日閲覧。

14 なお、ILOは創立75周年を記念して、「社会正義の将来展望」（ILO，1994）との論集を総会に提出しており、ブランシャール元事務局長を含む、世界の著名人が原稿を寄せている（柳川，1999：72）。

15 1つ目は、1944年のフィラデルフィア宣言、2つ目は1998年の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言とそのフォローアップ」を指す（ILO，2008：1）。

指摘している（マウル，2021：7）。実際、ILO 駐日事務所¹⁶による説明を見てみると、「社会正義とは社会、すなわち、その構成員たる人々の間の正義を意味します。この言葉は比較的新しく、18 世紀末の産業革命の黎明期に西洋で、資本家による労働者の搾取に対する抗議の表現として登場し、19 世紀半ばに進歩的な思想家や政治活動家の革命的なスローガンとして広まっていったと言われています」との説明に留まっている。

以上の通り、歴代の事務局長に関する先行研究は存在しており、ウングボ事務局長の活動に関する資料もいくつか存在するが、学術的な研究の蓄積は限られている。また、社会正義に関しては、ILO の主要文書においてその重要性が何度も確認されている一方、定義の曖昧さが先行研究で指摘されている。以上の点を踏まえ、以下では、事務局長報告の位置づけ、ウングボ事務局長の初の事務局長報告が提出されるまでの経緯と関連する資料を整理する。また、整理した資料の内、事務局長立候補時に提出されたビジョン・ステートメントを取り上げ、内容を検討する。

3. 事務局長報告の位置づけと提出までの過程

第 3 節では、まず、総会、理事会、及び事務局長の関係について整理し、事務局長報告が理事会の影響を受けつつも、事務局側の意思を伝える役割を担っている点を整理する。続いて、ウングボ事務局長の初の事務局長報告「社会正義の推進」が第 111 回 ILO 総会で提出されるまでの 3 つのポイントを概観し、今後精査が必要となる理事会の資料を特定する。

3.1 事務局長報告の位置づけ

まず、総会、理事会、及び事務局長の関係について整理する（図表 1）。総会は全加盟国の代表（各加盟国の代表は、政府 2 人、労働者 1 人、使用者 1 人の合計 4 人）によって構成され（中村，2011：23）、最高機関として、ILO の方向性を決定する¹⁷。理事会も同様に、政労使の三者構成となっており、56 人の正理事（regular members）及び 66 人の副理事から構成される（総会と同様、政労使の比率はそれぞれ 2：1：1）¹⁸。理事会は、執行機関として、年に 3 回（3 月、6 月、10～11 月）、会合を開き、総会や地域会議等の議題の決定や事務局長の選任等を行う¹⁹。事務局長は、上述の通り、ILO の常設事務局のトップであり、年に 1 回開催される総会において事務局長報告を提出する。そして、この事務局長報告は、中村（2011：23）が「慣行として事務局長は総会毎に事務局長報告を提出し、本会議ではその報告を中心として討議が重ねられており、事務局長は理事会の意向を睨みつつも、総会に宛て、自らのメッセージを発することが出来ている」と指摘している通り、理事会の影響を受けつつも、事務局側の意思を伝える役割を担っている。

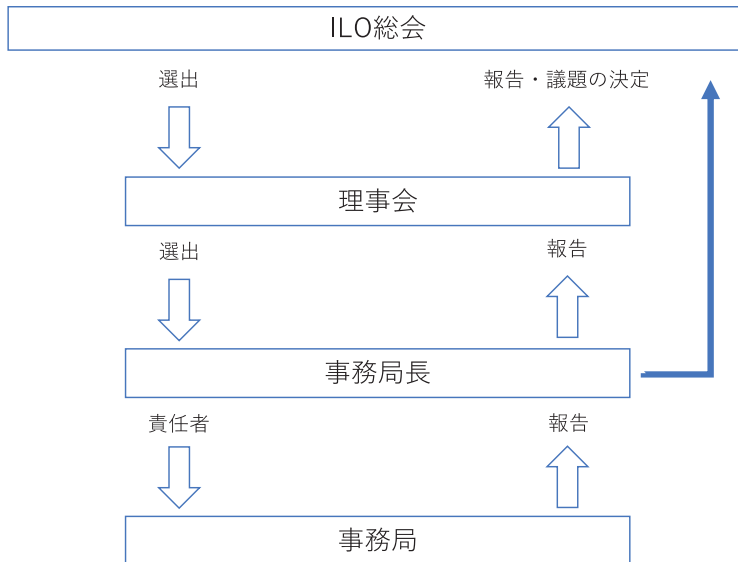
16 脚注 10 を参照されたい。

17 The ILO Governing Body at a glance, p.2, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_867123.pdf, 2024 年 1 月 9 日閲覧。

18 Ibid. p.3.

19 Ibid. p.3, 8.

図表 1 : ILO の統治プロセス



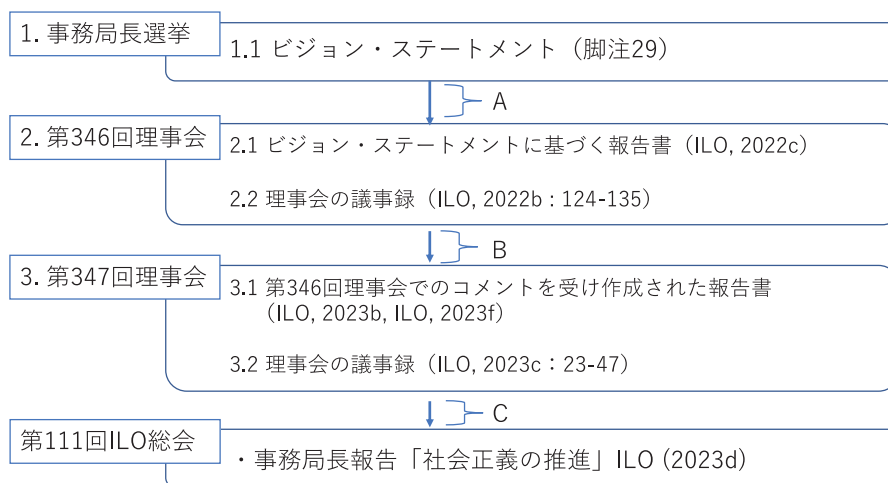
参考資料：The ILO Governing Body at a glance, p.2, Figure 1 を参考に筆者により翻訳、作成。

3.2 事務局長報告につながる3つのポイントと関連資料

次に、ウングボ事務局長の初の事務局長報告「社会正義の推進」が第111回ILO総会で提出されるまでの3つのポイントを概観する。1つ目に、事務局長選挙が挙げられる。事務局長選挙への立候補者は、ビジョン・ステートメントを含むいくつかの資料を提出し、これらをもとに選考が行われる。2つ目に、第346回理事会である。ここでは、上述のビジョン・ステートメントに基づく報告書（ILO, 2022c）及び、この報告書に対する理事会からのコメントが議事録（ILO, 2022b：124-135）としてまとめられている。3つ目に、第347回理事会である。ここでは、第346回理事会でのコメントを受け作成された報告書（ILO, 2023b；ILO, 2023f）が提出され、この報告書を元に議論が行われている（ILO, 2023c）。そして、この第347回での理事会のコメントを元に作成されたのが第111回ILO総会に提出された事務局長報告「社会正義の推進」となる。

以上の資料と先行研究を合わせると、事務局長報告の内容を読み解くための、以下の研究課題が指摘できる（図表2）。まず1つ目に、ビジョン・ステートメントである（1.1）。上述のように、この資料は第346回報告書（2.1）の元となる資料であるが、この資料についての先行研究が不足しているため、内容の精査が必要となる。2つ目に、ビジョン・ステートメント（1.1）と第346回理事会報告書（2.1）の比較である（図表内のA部分）。2022年3月に就任が決定し、同年10月に事務局長に就任、そして、翌月に理事会が開催されており、この期間に事務局内でどのような動きがあったかを文書と比較し整理する必要がある。3つ目に、第346回理事会の議事

図表2：事務局長報告「社会正義の推進」が第111回ILO総会に提出されるまでの3つのポイントと関連資料



参考資料：筆者作成

録（2.2）及び、第347回理事会報告書（3.1）の内容を整理する必要がある。この作業を通じて、第346回理事会での事務局長自身の説明とともに、理事会のコメントが第347回理事会報告書にどのような影響を与えたのかを確認する（図表内のB部分）。なお、先行研究で触れた、厚生労働省大臣官房国際課（2023a : 34-36）の資料は図表の2.1と2.2の内容を取り上げている。4つ目に、3つ目と同様の作業を第347回の議事録（3.2）と、総会で提出された事務局長報告の内容との間で行い、この間の理事会の影響を確認する必要がある（図表内のC部分）。

4. 選挙プロセス、経歴、ビジョン・ステートメント

以上を踏まえ、第4節では、上述の1つ目の課題について、選挙プロセス及び経歴を踏まえた上で、ウングボ事務局長のビジョン・ステートメントの内容を整理する。

4.1 選挙プロセス

今回の選挙プロセスについては、第342回ILO理事会（2021年6月開催）において選挙スケジュールが検討（ILO, 2021 : 1-3）・決定²⁰され、同スケジュールに基づいて選挙が実施された。具体的には、2021年7月1日から同10月1日までの3ヶ月間の立候補期間があり、5人が

20 ILO website, Decision concerning the calendar of actions to be taken regarding the election of the Director-General, https://www.ilo.org/gb/GBSessions/GB341/ins/WCMS_776759/lang-en/index.htm, 2024年1月9日閲覧。

立候補した²¹。その後、第344回理事会において、候補者からのヒアリング²²（2021年3月14日）が行われた。ヒアリングは、各自1時間の枠が設けられており、2つのパートに分かれている。第1パート（合計40分）では、候補者によるプレゼンテーション（20分）、使用者及び労働者グループからの質問（順番に、各4分）、政府グループからの質問（8分）、候補者からの応答（18分）で構成される²³。一方、第2パート（合計20分）は、労働者グループ、使用者グループ、政府グループから順に質問があり（労使はそれぞれ2分、政府は4分）、最後に、候補者からの応答が12分となっている²⁴。なお、ヒアリングの内容は、録音、録画、ソーシャルメディアへの投稿が禁止されている²⁵。このヒアリングプロセスを経て、最終的に56人の正理事²⁶（政府代表が28票、労使代表が各14票を有する）によって投票が実施され、新たな事務局長が選出された（同25日）。

4.2 経歴

立候補者は、立候補の際に、履歴書（Curriculum vitae）、健康診断書に加え、ビジョン・ステートメント（Vision statement）の提出が求められている²⁷。

ウングボ事務局長は²⁸、1984年にカナダで会計学の学士号を取得した後、1986年から1993年まで、プライスウォーターハウス（現在のPWC）で勤務した。その後、1994年から1996年まで、マリ国際銀行で勤務した後、1996年から2008年まで10年以上にわたり国連開発計画（UNDP）において、総裁補兼アフリカ地域局長を含む複数のポジションを歴任した。2008年から2012年の間は、トーゴ首相を務め、2013年から2017年までILO事務局次長（フィールド活動・パートナーシップ担当）、2017年からは、国際農業開発基金（International Fund for Agricultural Development：IFAD）に活動の場を移し、第6代総裁を務めた。なお、履歴書の冒頭、国際開発分野での35年以上にわたる幹部としての経験や、政府、国際機関等でのハイレベル・リーダー

21 その他の候補者は、次の通りである。1. Greg Vines（オーストラリア）、2. Mthunzi Mdwaba（南アフリカ）、3. Muriel Peénicaud（フランス）4. Kang Kyung-wha（韓国）。ILO website, <https://www.ilo.org/gb/about-governing-body/appointment-of-director-general/lang-en/index.htm>, 2024年1月9日閲覧。

22 ヒアリングの日程及び投票のプロセスについては、脚注4の資料を参考にされたい。

23 Ibid.

24 Ibid.

25 Ibid.

26 正理事の具体的な構成員については、以下の資料を参考にされたい。Composition of the Governing Body of the International Labour Office (as elected on 13, 14, 16 et 18 June 2021), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_083528.pdf, 2024年1月9日閲覧。

27 ILO website, Rules governing the appointment of the Director-General of the ILO, https://www.ilo.org/gb/about-governing-body/appointment-of-director-general/WCMS_470745/lang-en/index.htm, 2024年1月9日閲覧。

28 役職、所属組織の名称については、ILO 駐日事務所の翻訳を参照した。https://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/director-general/WCMS_857716/lang-ja/index.htm。経歴書、及び事務局長の紹介はそれぞれ次の通り、https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/genericdocument/wcms_818327.pdf, https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/WCMS_856139/lang-en/index.htm, 2024年1月9日閲覧。

シップ経験、交渉力、組織や政策改革等に強い意思を持って臨む原動力であることがアピールされている。

4.3 ビジョン・ステートメント

一方、ビジョン・ステートメント²⁹は事務局長に任命された際のビジョンに関する記述を2,000文字以内³⁰でまとめたものである。ウングボ事務局長のビジョンステートメントは、大きく3つのパートに分けられる。1つ目のパートは、「新たなグローバル社会契約のために（For a New Global Social Contract）」との文言で始まり、不平等や世界的な環境危機、人口動態の変容、脱グローバル化の動き、経済危機の再発といった課題について言及している。2つ目のパートは自身のビジョンとして「グローバル社会正義プログラム」（Global Social Justice Programme）を提唱するとともに、同プログラムを構成する5つの要素について言及している。そして3つ目が、経歴についてのパートである（この点は、上述の経歴の箇所の内容と重複する）。以下では、グローバル連合に関する記述がある2つ目のパート内容を中心に整理する。

My Vision とのタイトルで始まる第2パートは、自身のビジョンが、ILO憲章冒頭の「世界の永続する平和は、社会正義を基礎としてのみ確立することができるから」との言葉に根付いていると言及した上で、「グローバル社会正義プログラム」を提唱している。同プログラムは、5つの要素³¹から構成されており、具体的には、1. 仕事の世界の急激な変化に合わせILO基準を見直すため、「基準見直し機構三者構成作業部会³²」を強化する、2. デーセント・ワーク・アジェンダの重要性を確認し、開発プログラムを拡大する、3. 社会正義のためのグローバル連合、4. リサーチと公共政策に関し、ILOは世界の労働問題研究におけるグローバルセンターとして関連する最新の情報を政労使に提供できる体制を整える必要がある。また、雇用、労働条件、社会保障に関する公共政策を評価するためのセンターを設立する、5. ガバナンスと組織運営、の5つの要素である。

特に、要素2については、社会正義の達成に向けデーセント・ワーク・アジェンダが重要であると指摘するとともに、ILO100周年記念宣言と決議において求められる人間中心のアプローチにおいても、デーセント・ワーク・アジェンダの4つの柱³³が重要であると言及している。

29 ILO website, vision statement, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/genericdocument/wcms_818332.pdf, 2024年1月9日閲覧。

30 ILO（2023a：77）に文字制限の規定がある。

31 それぞれの項目のタイトルは次の通りである。1. A Modernised Normative System, 2. Decent Work for Social Justice, 3. A Global Social Justice Coalition, 4. Research and Public Policies, 5. Governance and Management

32 「Standards Review Mechanism Tripartite Working Group」の翻訳については、以下のILO駐日事務所のウェブサイト参照した。https://www.ilo.org/tokyo/events-and-meetings/WCMS_819591/lang-ja/index.htm, 2024年1月9日閲覧。なお、「基準見直し機構三者構成作業部会」は2011年に設置され、2016年の第1回会議から2023年の第8回会議まで実施されている。ILO website, Standards Review Mechanism Tripartite Working Group, https://www.ilo.org/global/standards/WCMS_449687/lang-en/index.htm, 2024年1月9日閲覧。

33 雇用創出、社会的保護、仕事における権利、社会対話の4つを指す（ILO, 2019b：13）。

また、社会正義のためのグローバル連合に言及する要素3については、不平等、排除、疎外に対して多国間システム全体の関与が必要であるとし、SDGsの多国間枠組みを踏まえつつ、ILOと国連機関、国際金融組織、市民社会、開発パートナー、多国籍企業や民間基金、学術会、その他のステークホルダーを結集させた社会正義のためのグローバル連合の設立を提案している。加えて、グローバル連合は、国内及び世界の政策立案、開発協力、金融、貿易・投資協定において社会正義が優先されることを保証する包括的な目標を追求するとしている。そして、グローバル連合の在り方の可能性として以下の6項目を挙げている。すなわち、1. 特に危機時における、制度的支援プログラムが社会正義の側面を完全に統合することを保証するため、IMFや世界銀行と共同で、社会的に持続可能な、常設の anti-crisis フレームワークを設立する、2. 社会保障の土台³⁴とのコンセプトを基礎とした、普遍的な社会保障に向けたプログラム。特に、全ての人々のための、ユニバーサルヘルスケア、及び根拠に基づく最低限の生活収入の可能性に特別な注意を払う、3. グリーン経済及びデジタル経済への移行における企業支援イニシアティブ、4. 社会的に公平な貿易のためのWTOとの共同イニシアティブ、5. ILO内で、貿易・投資協定に基づく社会的措置を交渉している国々への支援プログラムを創設する、6. 中小企業向けのグリーンへの移行及び気候変動資金ギャップの削減にむけた、緑の気候基金（Green Climate Fund）との共同イニシアティブ、である。

上述の通り、ビジョン・ステートメントは立候補時に提出され、この資料を元にヒアリングが行われたと考えられるが、ヒアリングのやり取りの記録は禁止されているため、立候補時のウングボ事務局長の方向性を把握するための資料は、ビジョン・ステートメントに限られる。ビジョン・ステートメントの内容を振り返ると、以下の3点が指摘できる。第1に、ウングボ事務局長は、「グローバル社会正義プログラム」とのビジョンを掲げており、このビジョンが、先行研究で整理したILO憲章や宣言の流れを汲むことがわかる。実際、ILO憲章の冒頭が直接引用されるとともに、プログラムを構成する要素の中で、2008年宣言と直接関係するディーセント・ワークや、ILO100周年記念宣言についての言及があった。ビジョン・ステートメントは2,000文字との制限もあったため、言及は見当たらなかったが、先行研究でマウルが指摘していた課題、すなわち、社会正義の定義やどのように社会正義が達成できるのかについて、今後の発言や資料で確認していく必要がある。第2に、「社会正義のためのグローバル連合」が「グローバル社会正義プログラム」の1要素として3番目に説明がなされている点である。この点については、第3節で整理したその他の資料を精査した上でその意義を検討する必要があるが、第346回理事会報告書では、タイトルに「グローバル社会正義プログラム」ではなく、「社会正義のためのグローバル連合」の文言が入っている。また、第1段落において、事務局長がビジョン・ステートメントにおいて、5つの要素から構成されるグローバル社会正義プログラムを提案し、その中には

34 「社会保障の土台」については、ILO 駐日事務所の次の資料を参考にされたい。社会保障の土台、ILO 駐日事務所メールマガジン・トピック解説（2010年11月30日付第102号）https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-asia/-ro-bangkok/-ilo-tokyo/documents/article/wcms_247186.pdf, 2024年1月9日閲覧。

グローバル連合の設立が含まれる（ILO, 2022c：2-3）と書かれており、グローバル連合が強調されるような方向性に表現が変化しているように読み取れる。第3に、グローバル連合のパートナーとして、立候補時に既に複数の機関や基金が言及されている点である。具体的には、IMF、世界銀行、WTO、緑の機構基金への言及があったため、今後、これらの機関を中心に関連する動向をフォローする必要があると考えられる。

5. 今後の研究課題

今後の研究課題については、第3節や第4節で指摘した課題に加え、事務局長報告提出後の動きに関する研究課題が挙げられる。具体的には、事務局長報告に対する総会でのコメントや、グローバル連合に関するその後の理事会の動向を検討する必要がある。また、有賀（2023：24）は、副事務局長の下に、ウングボ事務局長のイニシアティブの下、4つの部局横断的な課題（1. 非公式経済への移行、2. 公正な移行、3. サプライチェーンにおけるディーセント・ワーク 4. 災害時紛争後におけるディーセント・ワーク）を担当する4つの部署が新設されたことを報告しており、こうしたILOの組織内の具体的な変化についても研究する必要がある。

【参考文献】

- 有賀康雄（2023）「ILO 開発協力日本プログラムの現状について」『Work & Life』, 日本 ILO 協議会, 2023 年 6 号, 23-27 頁。
- 厚生労働省大臣官房国際課（2023a）「第 346 回 ILO 理事会報告」『Work & Life』, 日本 ILO 協議会, 2023 年 1 号, 32-47 頁。
- 厚生労働省大臣官房国際課（2023b）「第 347 回 ILO 理事会報告」『Work & Life』, 日本 ILO 協議会, 2023 年 3 号, 32-47 頁。
- 厚生労働省大臣官房国際課（2023c）「総会報告」『Work & Life』, 日本 ILO 協議会, 2023 年 4 号, 35-43 頁。
- ダニエル・マウル（2021）『国際労働機関 グローバル社会政策の 100 年』ILO。
- 中村正（2011）『ガイドブック ILO 国際労働基準』日本 ILO 協会。
- 柳川和夫（1999）「ILO（国際労働機関）の歴史」『講座 ILO（国際労働機関）・上 社会正義の実現をめざして』, 日本 ILO 協会, 41-75 頁。
- ILO 駐日事務所（2023）「事務局長報告「社会正義の推進」を提出」『Work & Life』, 日本 ILO 協議会, 2023 年 4 号, 8-34 頁。
- International Labour Organization (1994) Visions of the future of social justice: Essays on the occasion of the ILO's 75th Anniversary.
- International Labour Organization (2008) ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization（日本語訳：「公正なグローバル化のための社会正義に関する ILO 宣言」）。
- International Labour Organization (2019a) ILO Centenary Declaration for the Future of Work（日本語訳：「仕事の未来にむけた ILO100 周年創設記念宣言」）。
- International Labour Organization (2019b) Rules of the Game An introduction to the standards-related work or the International Labour Organization（日本語訳：「グローバル経済のためのルール 国際労働基準の手引き（100 周年記念版）」）。

International Labour Organization (2021) Calendar of actions to be taken regarding the election of the Director-General, GB.341/INS/15.

International Labour Organization (2022a) Minutes of the 344th Session of the Governing Body of the International Labour Office, GB.344/PV.

International Labour Organization (2022b) Minutes of the Institutional Section, GB.346/INS/PV.

International Labour Organization (2022c) Report of the Director-General, GB.346/INS/17/1.

International Labour Organization (2023a) Compendium of rules applicable to the Governing Body of the International Labour Office.

International Labour Organization (2023b) Global Coalition for Social Justice, GB.347/INS/4Additional information.

International Labour Organization (2023c) Minutes of the Institutional Section, GB.347/INS/PV (Rev.).

International Labour Organization (2023d) Report of the Director-General, Advancing social Justice, ILC.111/Report IA.

International Labour Organization (2023e) Staff Regulations, July.

International Labour Organization (2023f) Update on the Global Coalition for Social Justice, GB.347/INS/4.

創価大学経営学会会則（改訂 2022）

- 第1条 本会は創価大学経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は創価大学経営学部に置く。
- 第3条 本会は広く経営学並びにこれに関連する諸科学の考究およびその普及を図り、併せて研究者相互の協力と便宜を促進し、内外の学会との連絡を図ることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するために、次の事業を行なう。
1. 機関誌「創価経営論集」の発行
 2. 研究会ならびに講演会の開催
 3. 公開講座の開催
 4. その他役員会において適当と認めた事項
- 第5条 本会の会員は、次の4種類とする。
1. 正会員 本学専任教員及び創価女子短期大学の教員で入会を希望し総会の承認を得た者
 2. 院生会員 本学の経済学研究科院生で所定の会費を納めた者
 3. 特別会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た者
 4. 賛助会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た法人及び団体
- 第6条 会員は所定の会費を納めなければならない。
会費の額は正会員総会により決定する。
- 第7条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の頒布を受け、各種の会合に出席することができる。
- 第8条 総会は正会員によって構成される。
通常総会は毎年1回、臨時総会は必要に応じ会長がこれを招集する。
- 第9条 本会は次の役員を置く。
1. 会長 1名
 2. 委員 副会長、庶務、会計、創価経営論集編集委員、企業見学会担当
 3. 監査 1名
- 第10条 会長は経営学部長をもってこれにあてる。
他の役員は総会において選出し、その任期は1年とする。但し再任を妨げない。
- 第11条 役員は次の任務を有する。
会長は会務の全般を統轄し、本会を代表する。
委員は会長の指揮に従って本会の諸業務を担当する。
監査は本会の業務並びに会計を監査する。
- 第12条 会長は通常総会において当該年度の業務報告及び会計報告をし、その承認を得なければならない。
- 第13条 この会則の実施に関して必要な細目は総会の決議により、別に規定する。
- 第14条 この会則及び諸規定の改廃は総会の決議による。

付 則

- 第1条 創価経営論集への投稿は、出版原稿作成担当の受託業者が提示する投稿規定に準拠する。ただし、掲載された論文の著作権は創価経営論集編集委員会に帰属する。著作者は著作権が創価経営論集編集委員会に帰属する著作物を自ら利用することができる。創価経営論集に掲載された論文は、創価大学・創価女子短期大学学術機関リポジトリにおいて公開するものとする。
- 第2条 本会の事業年度は4月1日より始まり、翌年3月31日に終了とする。
- 第3条 この会則は令和4年4月1日よりこれを実施する。

創価大学経営学会正会員（五十音順）

天 谷 永	○泉 谷 道 子
○大 場 隆 広	△國 島 弘 行
◎栗 山 直 樹	○里 上 三保子
志 村 裕 久	鈴 木 拓 也
辻 塚 秀 幸	中 村 みゆき
野 村 佐智代	波多野 一 真
○平 岡 秀 福	松 本 敬 子
○望 月 雅 光	安 田 賢 憲
○吉 元 浩 二	○リム・タイ・ウェイ

◎印は会長

○印は令和5年度委員

△印は同年度監査

創価大学経営学会役員（令和5年度）

会 長	栗山 直樹
副会長	平岡 秀福
庶 務	望月 雅光
監 査	國島 弘行
会 計	里上 三保子
創価経営論集編集	大場 隆広
企業見学会	リム・タイ・ウェイ / 泉谷 道子
講演会	吉元 浩二

執 筆 者

平岡 秀福	本学教授
志村 裕久	本学教授
リム・タイ・ウェイ	本学教授
波多野一真	本学准教授
泉谷 道子	本学准教授
安野 舞子	横浜国立大学准教授
小山 理子	京都光華女子大学 短期大学部教授
栗山 直樹	本学教授
辻塚 秀幸	本学助教

創 価 経 営 論 集

第48巻 第1号

令和6年3月31日 発 行

編集・発行人 創 価 大 学 経 営 学 会

(〒192-8577 東京都八王子市丹木町 1-236)

電話 (042) 691-2211 (代)

代 表 栗 山 直 樹

製 作 株式会社紀伊國屋書店

SOKA KEIEI RONSHU

THE REVIEW OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vol. 48 No. 1 March 2024

Contents

Articles:

Productivity Per Working Hour of Japanese Companies : Analysis Before and during COVID-19	<i>Shufuku Hiraoka</i>	1
Overview of Global Supply Chain Pressure Index : Policy Impacts through GSCPI Lenses	<i>Hirohisa Shimura</i>	23
Community Leadership and Organizational Development : The Case Study of Japan	<i>Tai Wei LIM</i>	29
The Political Economy of Community Leadership in Rural China : A Tale of Two Villages	<i>Tai Wei LIM</i>	35
The Servant Leaders in Humanistic Management : From the Analysis of the Leaders Depicted in the New Human Revolution	<i>Kazuma Hatano</i>	49
Cultivation of Socially Responsible Leadership through University Education in Japan	<i>Michiko Izumitani / Maiko Yasuno / Ayako Koyama</i>	63

Research Notes:

A Literature Review on the Formula of Humanity and Freedom by Kant —With Reference to the 3-step Approach of Humanistic Management	<i>Naoki Kuriyama</i>	75
Research Note on Documents Influencing the Director-General's Report at the International Labour Conference in 2023, with Focus on the Vision Statement	<i>Hideyuki Tsujitsuka</i>	87

Published by
The Business Administration Society
Soka University