

拓殖大学 経営経理研究

経営経理研究所創立60周年記念号

第 118 号

2020 年 10 月

経営経理研究所創立 60 周年を祝して	福 田 勝 幸 (1)
経営経理研究所創立 60 周年を祝して	川 名 明 夫 (2)
経営経理研究所創立 60 周年を祝して	潜 道 文 子 (3)
経営経理研究所創立 60 周年をお祝い申し上げます	中 村 竜 哉 (5)
研究所の還暦を祝し、大還暦を夢見る	三代川 正 秀 (7)
祝・経営経理研究所創立 60 周年	芦 田 誠 (8)

論 文

IT による社会の形成と規制	金 山 茂 雄 (11)
赴任者向けオンライン異文化研修の 実施についての事例研究	鄭 偉 (27)
情報セキュリティ対応組織の経営組織論の視点からの研究 —— 実践論に基づく CSIRT 研究の可能性 ——	寺 本 直 城 (43)

研究ノート

銀行簿記精法の怪	三代川 正 秀 (59)
----------------	----------------

経営経理研究・投稿規則	(85)
経営経理研究・執筆要領	(88)

前 号 目 次

芦田誠先生へ、感謝の言葉……………	武 上 幸之助 (1)
退職に当たって……………	芦 田 誠 (3)
芦田 誠教授の略歴および教育・研究業績……………	(5)
小林幹雄先生のご退職に寄せて……………	袴 田 裕 二 (11)
退職にあたって……………	小 林 幹 雄 (13)
小林幹雄教授の略歴および教育・研究業績……………	(15)
ご退職によせて — おくることば —……………	金 山 茂 雄 (17)
退職に当たってお礼の言葉……………	西 尾 篤 人 (19)
西尾篤人教授の略歴および教育・研究業績……………	(21)

論 文

テキストマイニングによる文献研究 — 営業研究分野への適用事例 —……………	北 中 英 明 (27)
米国退職給付会計変更にもなう企業対応分析……………	宮 川 昭 義 (45)
消費者向けカット野菜の流通特性……………	池 田 真 志 (59)
プロスポーツクラブの経営を支える 地方自治体の制度設計とその波及効果 — 広島東洋カープと楽天野球団のケーススタディ — ……………	松 橋 崇 史 (75)
経営経理研究・投稿規則……………	(89)
経営経理研究・執筆要領……………	(91)

拓殖大学
経営経理研究

経営経理研究所創立60周年記念号

第 118 号

拓殖大学経営経理研究所

経営経理研究所

創立 60 周年を祝して

理事長 福田 勝 幸

本学創立 120 周年に当たる今年、拓殖大学経営経理研究所が創設 60 周年を迎えましたこと、関係者の一人として誠に喜びに耐えません。

当研究所の前身であります経理研究所が発足した昭和 34（1959）年は、我が国が敗戦の後遺症から逞しく立ち上がり、経済の復興、成長へ向けて力強くテイク・オフした正に戦後経済の復興から自立成長へと移行する歴史的な転換期ではなかったかと思えます。

そういう日本経済の大きな転機、流れの中で、産業立国を目指す新しい時代の要請にこたえて、本学の経営経理研究所が呱呱の声を上げた歴史を観るとき感慨もまたひとしおであります。

同研究所は、経営や会計・税務等に関する理論及び実務の調査研究を主眼とし、一方戦前からの長い歴史を有する商学部の付属機関として、諸々の調査・研究の成果を同学部にフィードバックすると同時に、これまで会計士、税理士を始め、経営の実務に精通した多くの有能な人材を育成し、我が国の経済界、産業界に送り出してきました。

また「経営経理研究」という紀要を発行し、関連分野の諸問題に関する研究や調査・分析等に関する活動結果が広く学外にも発表されており、斯界での評価も極めて高く、当研究所の今後の更なる充実と発展に期待するものがいかに大きいかは言うまでもありません。

21 世紀は正にグローバル化の時代ですが、今日では更に AI やデジタル化の進展により産業構造や企業の業務システム、そして私たち一人一人の生活様式まで変化を迫られる時代となりました。

同研究所に所属する教員の皆様には、これまで以上にそれぞれの専門分野での研鑽を深め、その研究成果を積極的に社会に還元し、寄与貢献することを期待してやみません。

この 60 周年を機に、これまで多くの実績を蓄積された経営経理研究所が、更にその成果を遺憾なく発揮され、学生への実務教育や公開講座等の充実と併せて、今後一層の御活躍と御発展を心より祈念して、お祝いの言葉と致します。

経営経理研究所

創立 60 周年を祝して

学 長 川 名 明 夫

拓殖大学経営経理研究所が、本年創立 60 周年を迎えるにあたり、心からお祝い申し上げますと共に、今日まで研究所の運営発展に努力してこられた関係者各位に敬意を表したいと思います。

本学においては、建学の精神である海外において活躍できる実務にたけた職業人材育成のために、経営学、会計学が語学とともに重要視されてきました。経営経理研究所は、この伝統をさらに発展させるべく「経営、会計及び税務に関する理論及び実務の調査研究」を主な目的として、昭和 34 年に設立されました。創立 60 周年を迎えた今日では、社会の情報化、グローバル化に対応し、その目的は「経営・会計・情報・流通及び国際ビジネス等についての調査研究」と変わってきていますが、その基盤となる学問は会計学、経営学であることに変わりはありません。

大学では平成 28 年度より日本フランチャイズ協会の協力の下、寄付講座「フランチャイズビジネス論」を開講してきましたが、更にこれを発展させ、フランチャイズビジネスの全般的な研究、流通、マーケティング分野における研究を深化させ教育に資することが出来るよう「フランチャイズビジネス研究センター」を本年研究所内に設置いたしました。このように実務と結びついた新しい分野の研究を取り込みながら研究所は進化を遂げてきています。しかし、近年の技術の進歩は目覚ましく、特に、デジタル化の進展と共に急速に発展してきたデータサイエンス、人工知能 (AI) と結びついた電子取引、デジタルマネー等の分野、そしてこれらを使って急成長してきた米国における GAFA (グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル) や中国の BATH (バイドゥ、アリババ、テンセント、ファーウェイ) のような情報通信産業の研究は、現代の実際の商取引、経営と深く結びつき、世界的にも急速に研究が進展している分野ではないかと思えます。経営経理研究所においても、これまで 60 年の伝統と、歴史の上に立ち、更にこのような新しい分野の調査研究にも取り組んでいってほしいと思えます。

現在、世界は新型コロナウイルス感染拡大により大きな危機に立たされています。このような危機的な状況の中で、本研究所の使命である経営、会計、情報、流通、国際ビジネスの分野における調査研究を推し進め、この新型コロナウイルス感染を克服した後の新しい社会におけるこれらの分野の在り方が示されることを期待しています。

経営経理研究所

創立 60 周年を祝して

副学長・商学部教授 潜 道 文 子

拓殖大学経営経理研究所の創立 60 周年を、心よりお祝い申し上げます。これまで、研究所の発展に貢献されてこられた多くの研究所関係者の方々のご尽力、ご努力に深い敬意を表するとともに、研究所の一員として大きな喜びを感じております。

私は、2013 年 4 月に第 17 代所長を拝命し、2 年間、所長として研究所の運営に携わらせて頂きましたが、在任中に『経営経理研究』の第 100 号（2014 年 3 月発行）の発行をむかえ、「歴代所長による座談会」と祝賀パーティーという記念事業を実施させて頂きました。座談会には、伊藤善朗先生（第 11、14 代所長）、小原 博先生（第 12 代所長）、三代川正秀先生（第 15 代所長）、芦田誠先生（第 16 代所長）にご参加頂き、私が司会を務めさせて頂きました。また、本座談会の企画・立案は、当時、研究所の運営委員・編集委員をされていた故・内田金生先生が担当して下さいました。

座談会では、各種講座や公開講座が始まった経緯、紀要発行の今後や月例研究会のあり方、奨学論文への取り組みと学部のゼミナール教育との連携、学内の他研究所との交流、そして知的サロンの雰囲気をもっていたかつての研究所についてなど、多岐にわたる貴重なお話を伺うことができたことを今でもよく覚えております。

また、1959（昭和 34）年に設置された、経営経理研究所の前身である経理研究所の創立 10 周年記念事業として発刊された、『経営経理研究』創刊号（1968（昭和 43）年）のページを開くと、まず、1 ページに掲載されているのは経理研究所所長（当時）の三代川正一先生の「創刊のことは」です。そこには、経理研究所発足時の苦しい状況として、「旧称二号館という建物の中で、薄暗い電灯のもとで数人の学生を相手にして、暖房もないなかを白い息をはきながら授業をしたのがこの始まりである」という文章があります。また、そのような地道な活動の結果として、「幾多の学者、会計士、税理士の職業会計人と経理マンを養成した」とあります。

私がこの研究所の存在を本学固有の特徴であると考えるのは、研究機関誌の発行や月例研究会をはじめとする研究者の調査研究活動にとどまらず、関係者の皆様の熱意と強い使命感に支えられ、一般にも開放された、上述のような公認会計士試験や税理士試験、そして日商簿記検定や販売士試験などに向けた受験講座、夏期セミナー、奨学論文、コンピュータ普及初期における全国の高校教員に対する電子計算機講習会や文京区からの依頼のコンピュータ講座、さらには地域の方々を対象とした公開講座を実施するなど、広く社会でのニーズに対応するオープンな活動を積極的に行ってきたという理由からです。

創刊号には、中曽根康弘総長（当時）の「創刊を祝して」も掲載されていますが、そこには、「経理研究所が単に大学のためだけのものではなく、広く一般に開設された、社会性のある研究機

関として関係者に注目され……」という文章があります。

まさしく、現在のウィズ・コロナ時代、そして、その延長上にあるといわれるアフター・コロナ時代において、新たな時代の大学のあり方を考える上でも、経営経理研究所の歴史からひも解くこの拓殖大学のDNAともいえる「社会性」の視点は極めて重要なのではないかと考えます。

最後に、今後の経営経理研究所の益々の発展を祈念すると同時に、私も所員の一人として、何らかの貢献ができればと願っております。

経営経理研究所

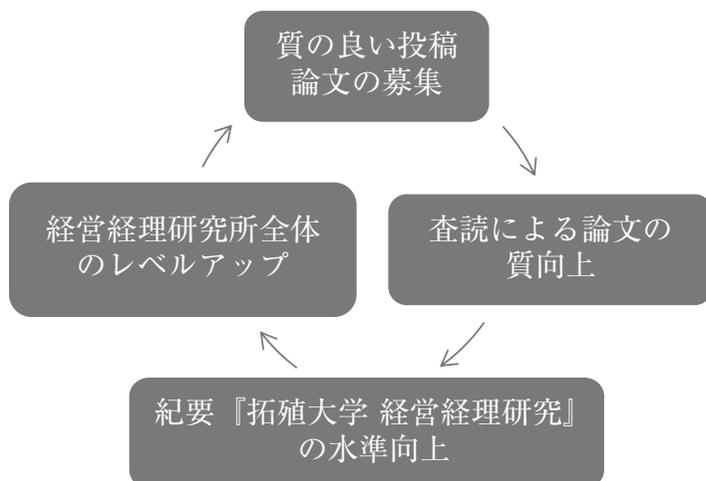
創立 60 周年をお祝い申し上げます

商学部長・教授 中 村 竜 哉

経営経理研究所創立 60 周年を迎え、諸先輩方の研究に関するご情熱とひたむきなご努力がありましたことを痛感いたしております。私は平成 27 年 4 月 1 日から 4 年間、経営経理研究所の所長を務めさせていただきました。当時、大役を仰せつかり、研究所の役割と所長の使命についてよく考えたうえで、就任の挨拶で次のように述べました。

「教育基本法（平成 18 年改正）および学校教育法（平成 19 年改正）において、大学が果たすべき役割は、学術研究、人材育成、教育研究の成果を広く社会へ提供することであると位置づけられています。私は、大学が果たすべき 3 つの役割の中では学術研究が最も重要であると考えています。それは、我々教員が水準の高い学術研究を行ってはじめて質の良い教育（人材育成）や社会貢献（成果を広く社会へ提供すること）が可能になると思うからです。具体的には、以下のような運営方針を立てて使命を果たしていきたいと思えます。

- ① 紀要『拓殖大学 経営経理研究』は会員の研究成果を発表する機会を提供するという主旨をもって発行されています。紀要の水準を上げることが経営経理研究所全体のレベルアップにつながり、質の良い教育、社会貢献が可能になると思われれます。そこで、紀要の水準を上げるために、投稿論文を広く募集し、しっかりとした基準に基づいて査読を行い、論文の質を上げていきたいと考えています。



- ② 所員に対する研究助成，出版助成を実施していきます。
- ③ 質の良い投稿論文を増やすために，質・量両面で月例研究会を充実させていく必要があります。参加者を増やし活発な議論ができるように，比較的会議の開催が少ないと思われる毎月第2金曜日の午後に月例研究会を開催します
- ④ 研究者から構成された読書会やスタッフセミナーの創設も行いたいと考えています。
- ⑤ 講演会やシンポジウム，公開講座を開催していきます。講演会等では，所員が所属する学会における最先端の動向を報告していただきたいと考えています。
- ⑥ 「研究所奨学論文」を学生の研究成果をアウトプットする場としてとらえ，これを充実させていきたいと考えています。
- ⑦ 文京区（財）文京アカデミーとの共催講座は地域社会への貢献の側面を重視し，実学をキーワードとしたテーマで実施していきたいと考えています。
- ⑧ 地域社会や企業から調査研究の課題を募集し，課題解決策の策定や提言をし，地域貢献の役割を果たしていきたいと考えています。

特に，①の事業には力を入れて推進いたしました。私の在任4年間に，紀要を12巻発行いたしました。掲載された論文・研究ノート・書評等は101編に至ります。教育と地域社会への貢献に結び付く研究活動に一定の成果をあげたものと思われれます。執筆をいただきました先生方には感謝いたします。ありがとうございます。

④と⑧の事業につきましては実施できずに，今後の課題となっています。今後は，商学部教員の1人として，研究活動を中心にして学生教育と地域社会への貢献を果たし，経営経理研究所の更なる発展に貢献できるように努力してまいります。

経営経理研究所創立60周年をお祝い申し上げます。

研究所の還暦を祝し、大還暦を夢見る

商学部元教授 三代川 正 秀

1900（明治33）年に創立した本学が来年大還暦を迎えます。1959年4月に開設したこの研究所は今年還暦を迎えました。学部の三年生の折、研究所が開講した「税理士・会計士講座」で簿記論と財務諸表論を受講し、その（1964）年の12月に合格通知を受けたのがわたしと研究所のかかわりの始まりです。当時新進気鋭の大塚利實講師（のちに本学学長となる）が両受験科目を担当していましたが、その後、財務諸表論を嶋和重先生が、簿記論をわたしが担当するようになりました。このように学部生のころから育ててくれた研究所の還暦は感無量です。

研究所創立十周年を記念して本紀要『経営経理研究』が創刊（1968年11月）され、その祝辞に中曽根康弘総長が、初代研究所長を務めた佐藤勘助商学部長が巻頭論文を、檜田信男、井出貢、山根勝次、嶋和重、本山實、三代川正次、小林末男、森垣淑、豊田悌助、江村元、斉藤明、足立武雄、三代川正一らが寄稿し、当時の熱意が感じられます。とき同じくして1970年に、既存の大学院に博士後期課程を設置することになり、そのために必要な集書活動を研究所が担い、研究機関として始動し始めました。

研究所二十周年記念号（第23号）の投稿者は第6代所長の小林末男以下、嶋和重、三代川正秀、後藤玉夫、直井繁らでした。特段「三十周年」と付した号は発行されませんでした。佐藤勘助先生（1990年5月28日逝去）の愛弟子である第8代所長の嶋和重が企画した「佐藤勘助先生追悼号」（1991年9月刊第47号）が三十周年号に相当するでしょう。ここには大塚利實、嶋和重、岡本治雄、小林末男、秋山義継、後藤玉夫、川口榮一が寄稿しています。

1997年4月に名称が「経理」研究所から「経営経理」研究所へ変更され、1999年12月刊の四十周年号（第63号）に、増田英敏、今村哲、北中英明、小林政尚、小原博、井出喜胤が投稿しています。この号に先立つ62号（1999年6月）に、第12代所長小原博がそのころまでに退職された功勞教員（大塚利實、鬼形功、平石平一郎、河原祐介、西村林、川口榮一、三代川正一）の略歴及び業績を特集し、これがその後の「退職記念号」に引き継がれました。

五十周年の第88号（2010年3月）は絹巻康史と小生三代川の寂しい寄稿となり、残りを大学院生が編纂した（本誌）「総目録・執筆者一覧」で補充しました（なお、ここに挙げた寄稿者名は敬称を略し、また論文・研究ノート・資料等に限定したことをお断りします）。

当初研究所は「経営・経理及び貿易に関する」教育、研究、社会貢献を標榜して産声を上げ、学生らの教育（資格取得講座や合同ゼミ活動）や社会貢献活動（コンピュータ講座や公開講座）に始まり、時代と研究所員の要望に応じて、常設の教育・社会貢献機能と「資料収集」機能を縮小して、研究活動、特に紀要の発行と研究費の分配機能に特化してきたように見えます。

本誌「六十周年記念号」が118号目となり、『経営経理研究』の紙価が問われる円熟期を迎えています。さらなる60年もあつという間に目の前を過ぎ去ることでしょう。その大還暦（121年）に向けて次代の研究所員とともに、研鑽の歴史を積み重ねられることを祈念しています。

祝・経営経理研究所創立 60 周年

商学部元教授 芦 田 誠

経営経理研究所創立 60 周年を心よりお祝い申し上げます。正直なところ一口に 60 年と言いましても実感がわきませんが、この間 19 人の所長、年報発行総数 118 号と聞きますと、歴史の重さを感じます。表 1 は、経営経理研究所の歴代所長とその在職期間です。

表 1 経営経理研究所 歴代所長一覧及び在職期間

	氏名 (専門分野)	所 属	在職期間
初代	佐藤 勘助 (会計)	経 理 研 究 所	1959(S34). 3. 13 ~ 1968. 4. 20
二代	三代川正一 (会計)	経 理 研 究 所	1968(S43). 4. 20 ~ 1971. 8. 1
三代	大堺 利實 (会計)	経 理 研 究 所	1971(S46). 8. 1 ~ 1975. 6. 13
四代	後藤 玉夫 (情報)	経 理 研 究 所	1975(S50). 6. 17 ~ 1977. 3. 31
五代	西村 林 (商学)	経 理 研 究 所	1977(S52). 4. 1 ~ 1979. 3. 31
六代	小林 末男 (経営)	経 理 研 究 所	1979(S54). 4. 1 ~ 1982. 4. 30
七代	後藤 玉夫 (情報)	経 理 研 究 所	1982(S57). 5. 1 ~ 1987. 3. 31
八代	嶋 和重 (会計)	経 理 研 究 所	1987(S62). 4. 1 ~ 1991. 3. 31
九代	工藤 秀幸 (経営)	経 理 研 究 所	1991(H 3). 4. 1 ~ 1992. 3. 31
十代	瀬藤 嶺二 (貿易)	経 理 研 究 所	1992(H 4). 4. 1 ~ 1995. 3. 31
十一代	伊藤 善朗 (会計)	経 理 研 究 所	1995(H 7). 4. 1 ~ 1997. 3. 31
	伊藤 善朗	経営経理研究所	1997(H 9). 4. 1 ~ 1999. 3. 31
十二代	小原 博 (商学)	経営経理研究所	1999(H11). 4. 1 ~ 2001. 3. 31
十三代	絹巻 康史 (国際取引)	経営経理研究所	2001(H13). 4. 1 ~ 2005. 3. 31
十四代	伊藤 善朗 (会計)	経営経理研究所	2005(H17). 4. 1 ~ 2007. 3. 31
十五代	三代川正秀 (会計)	経営経理研究所	2007(H19). 4. 1 ~ 2009. 3. 31
十六代	芦田 誠 (交通)	経営経理研究所	2009(H21). 4. 1 ~ 2013. 3. 31
十七代	潜道 文子 (経営)	経営経理研究所	2013(H25). 4. 1 ~ 2015. 3. 31
十八代	中村 竜也 (ファイナンス)	経営経理研究所	2015(H27). 4. 1 ~ 2019. 3. 31
十九代	金山 茂雄 (情報)	経営経理研究所	2019(H31). 4. 1 ~ 現在に至る

周知のように、経営経理研究所 (当初は経理研究所) は、拓殖大学研究所 (昭和 15 年) と海外事情研究所 (昭和 30 年) に次ぐ本学 3 番目の研究所として、1959 年 (昭和 34 年) に産声をあげ、以来本学における経営会計分野の研究拠点として活動を行ってきました。研究・教育・社会貢献 3 本柱を中心とした経研の活動は歴史を通じて変わっていませんが、時代々で重点が変わってきた印

象を受けます。発足当時の研究会を中心とした時代から、やがて簿記講習会や税理士・公認会計士受験講座、夏季合宿セミナーなど学生の教育に重点が置かれた時代（1965～1990年代半ば）、そしてどちらかというと研究と社会貢献が中心となっている現代です。経営経理研究所の現在の具体的な活動は、研究所所属教員への研究助成と月例研究会の開催、紀要「経営経理研究」発行などの研究活動、並びに文京区民を対象としたコンピュータ講座や公開講座の開講など社会的貢献が中心となっています。オンラインか対面授業かコロナ以後の大学教育の在り方が問われている折、経営経理研究所についてもその在り方が問われていると考えます。

経営経理研究所のあるべき姿についてはさまざまな意見がありますが、原点に立ち返り「経営経理研究創刊号（昭和43年11月1日発行）」に掲載されている中曽根康弘元総長の言葉が参考になると考えます。「経理研究所が今後ますます巾広い、直摯な研究活動を通じて、広く社会に貢献し、企業に役立つ人材を送り、さらに経営経理研究の先端を歩んで時代の要請にこたえる為一層努力していかなければならない」、この言葉です。

経営経理研究所が今後進むべき方向は、経営会計分野の最先端の研究を中心とし、その成果を教育現場や社会に還元するところに同研究所の存在意義があると考えます。創立60年の節目を機に改めて経営経理研究所の在り方を再確認し、さらなる発展を期すことも創立60周年事業の重要なミッションであると思います。この点を強調し、60周年に寄せる言葉とさせていただきます。経営経理研究所創立60周年おめでとうございます。

ITによる社会の形成と規制

金山茂雄

要約

情報通信革命の到来は、インターネットに代表されているように様々な場面、組織や情報の管理体制、組織体活動に問題を提示した。この場合、企業経営に新たな一面を見ることができ、また重要な側面でもある。人間の行動は「情報による社会への変化」、「イノベーションによる産業の活性化」、「組織の再編」、「雇用」等に深く関わっている。

情報による社会へのテクノロジーの進歩は、情報通信技術を基盤とした通信インフラとそのハードウェア、そして情報コンテンツのソフトウェアの融合と協調による総合的かつ複合的なテクノロジーに支えられている。これらのことを踏まえて、IT社会の形成のための諸問題、特に規制に関する現状の把握が重要であり、企業などの事例を含めて段階的に整理し結論を導いていく。

本研究では、はじめにテクノロジー開発の史的展開とその当時の社会背景を把握することに努める。さらにそれから社会の変化の様子を再認識し何が問題なのか、指摘する。また、事例を含めながら未来社会へのテクノロジーの活用法の探究へ進み、ITの社会への役割など何を我々に与えてくれるのか、若干の考察を試みることにする。

キーワード：IT社会、テクノロジー、規制と緩和、未来社会

1. はじめに

トフラーは、「第三の波」の中で、米国では1955年から65年にかけて情報革命が起こったと述べているが、これを裏付けるのが、プラートの著しい就業構造だと言える。これによると、1950年頃のアメリカの工業人口は約40%弱であったが、最近では15%を切っているということである。つまり、製造業の人口が減少しているということである。それは、情報化に伴うソフトウェアの利用に移っているからである。それを反映しているのか、その後米国の情報投資は確実に増加している。1968年頃は設備投資のうち、情報機器への投資率は10%ぐらいであったが、1996年頃では25%にもなっている。日本は、13%程度と、米国の約半分の投資率である。この数字は日本と米国の情報化に対する温度差の現れである。情報が力の源泉となっている今日、日本は民間投資、公的資本投資の両面で情報化に注力する必要がある¹⁾。この時、米国では将来の基幹産業として位置付け、全産業の4分の1に成長させようとしていた。

個人の主観的な欲望、欲求などに経済行動の動機づけで知られる限界効用価値説は、今でも重要な限界の価値学説の理論である。また、個人の主観的に望むものが個人の心理的行動に影響を与え

る。それが経営者の場合、企業に深く関わりが生じ、経営者は、企業の取り巻く環境や市場の経済現象を把握し、その経済行動を主体としての人間の様々な心理的要因を知ることができる。それが重要になる。

企業の再生させる場合、その多くがリストラによって達成している。リストラという企業内の人事改革の波は中高年者、そしてバブル入社組の整理に続いて、新卒採用に波及してきた。その原因は、バブル崩壊後の景気が芳しくないことであり、大学進学率増加、進学希望者全入学時代到来によって、新卒者の能力の低下傾向であるともいえるが、企業の雇用形態の転換が行われようとしているときであると考えられる。これまでも、転換期は訪れたことがある。戦前から戦後へは、産業そのものが農業から工業へと変わった。そして、戦後は産業の発展とともに経済成長期に入り、戦後成長の頂点といえるバブル期へとつながる。バブル期には人手不足が生じ、企業は新卒大学生をできるだけ多く確保し、他の企業に目移りされないようにあの手この手を使って苦心した。そして多くの外国人労働者の手も借りることとなった。農業に従事する人口は着実に減少し、20世紀後半には絶頂期にあった製造部門は、雇用面で重要性が低下した。また、従来型のサービス部門においても、新たな雇用はほとんど生じていなかった。その代わりに、情報処理に従事する人口が増えていった。政治・経済面に関しても、新たな時代が始まろうとしていた。それは一つのコンセンサスを作り、情報社会という言葉で表現されている。

今と違い20世紀は社会の移り変わりがゆっくりとしていた。しかし、情報社会は極めてダイナミックなプロセスで多量の情報とデータが世界を駆け巡り、また速度も益々高速化した。情報社会は、情報技術と通信技術そして、メディアの三つの要素から構成されている。様々な製品・サービスが提供され、巨大な市場が誕生し世界の通信市場は、サービス部門だけ見ても1995年の5000から6000億ドルの需要があった。つまり年率8%の成長を続けることになるわけである。また、新製品の導入サイクル・ライフサイクルも極めて短くなってきている。このことは、我々の社会が革新的な製造社会へと変貌を遂げた結果であるといえる。これは製品についてだけでなく、企業の組織構造についてもいえることで、市場について長期的に成功を続けたいと考える企業は、着実にリストラなど社内改善に努力している。この傾向は将来も同様であり、一層強まるであろう。それは、すでにイノベーションによる市場変化が起きていることを示している。企業は需要の急速な変化に対して、常にそれを調整していかなければならない。すなわち、立ち上げ期間を加速し、プロセスをより最適化し、そしてより顧客重視を思考していくからである。雇用の創出と産業の変化は企業価値によるところがある。ITが社会の中心的役割へと変わるとき、ITは我々に何を与えてくれるのであるか、興味深いものがある。

情報による社会へのテクノロジーの進歩は、情報通信技術を基盤とした通信インフラとそのハードウェア、そして情報コンテンツのソフトウェアの融合と協調による総合的かつ複合的なテクノロジーに支えられている。これらのことを踏まえて、IT社会の形成のための問題、特に規制に関する現状の把握が重要であり、企業などの事例を含めて段階的に整理し結論を導きたい²⁾。

本研究では、はじめにテクノロジー開発の史的展開とその当時の社会背景を把握することに努める。さらにこれからの社会の変化の様子を再認識し何が問題なのか、指摘する。また、事例を含めながら未来社会へのテクノロジーの活用法の探究へ進み、ITの社会への役割など何を我々に与えてくれるのか、若干の考察を試みることにする。

2. 社会的環境変化（諸外国の現状）と過去の開発競争

AI 研究は2つの方向性に考えられる。一つは実際の問題を解く人工知能、もうひとつは、自身で判断し何をする。この二つである。特に、後者は自律性があり、人工知能の特徴でもある。

AI を取り巻く環境というのは、データが至るところにあり集まっている。IoT などは、コンピュータの中に現実のデータ・情報が大量に蓄えられている。単にセンシングデータだけではない。医療分野では患者のデータ、小売業では POS データで沢山のデータ・情報が残っている。つまり、様々な産業にデータ・情報が溜まっている。もうすでに深層分野に関する研究が始まり、それを「深層学習」と呼んでいる。人間に関する研究の中では究極の分野・領域にあたる頭脳の部分である。人間にとって深層世界は未開の領域でコンピュータの基本とされる計算の機能は、人間が開発した。しかし、自分たちの頭脳の計算の機能がわかっていない。それを人間の頭脳の計算の機能をシミュレーションする研究が始まった。コンピュータは、大量のデータを短時間に処理し結果を出してくれる。また、いろいろなデータから規則性、特徴づけられたデータを抽出してくれる。米国の世界的な四大企業、「グーグル、アマゾン、マイクロソフト、フェイスブック」に代表される情報産業は、自分たちが保有しているデータをどう価値化してビジネスに結びつけるかというニーズがわかっている。何かを検索する際、必ずキーワードを入力する。つまり、ユーザーは入力したキーワードに興味を持っていることがわかるし、その周辺も同様にとらえることができる。そこに宣伝を出していけば明確なニーズが見えてくる³⁾。

2.1 過去の開発競争と結果より

コンピュータ（ここでは以降、情報技術と称する）が普及し、通信のテクノロジーが進歩する一方、コンピュータ神話は崩れ落ち、「人と機械」との関係が話題に挙がっている⁴⁾。「人と機械の共存」から「人と機械の共生」へとシステム概念も変化し、「従来の機械」から「電子機械」へと変わってきている。これは「アナログ」から「デジタル」への変化を意味する。同様に経済・経営・社会・文化なども「デジタル化」の影響を少なからず受けている。このようなイノベーションは以前にもあった。その一例として、東欧諸国などである。

国際社会に目を向けると当時のソビエト連邦をはじめ東欧諸国の政治・経済体制の崩壊による民族運動の激化と EU の台頭という相反するように思われる動きが見られるが、共に集団の中の「個」の自覚として捉えられることができ、これらは「共存」から「共生」へと展開されることとして「文化」レベルでのコミュニケーションの問題と考えられる。そこで、従来から続いてきた技術基盤と産業社会（企業社会を含め）が根底からの変化を迎えようとしていることでもある。例えば、「水」が「氷」になる現象や「蒸気」になる現象のようにも捉えることができる。特に、今では泥で「水」が濁り「泥水」になるようなことである。技術の大きな変動は必ず大きな社会変動を生み出す。今日、情報技術の革新によって、生み出した組織体を中心とする社会システムが崩れはじめ、新しい社会システムが着実なテンポで多様に生まれようとしている。その方向は、「能動型社会システム」、「参加型社会システム」などへの転換である。つまり、情報を利活用した社会への形成であり、情報を活かした経済・経営の活動・展開を行うことである⁵⁾⁶⁾。

経営・経済活動および展開の変化という意味では、情報技術の発展、つまりコンピューター史の一部でも若干把握することができる。次に簡単に概観する。

世界最初のコンピューターは、1946年、ペンシルバニア大学のモックリ、エッカートらによって開発された。後に、この技術的成果が一つの会社設立へと動くことにもなる。1951年、米国政府の人口統計局へ商品化した第1号機が納入された。パンチカードシステムに代表されるように、コンピューターを活用したシステム体系の考え方もこの時期に生まれはじめてるのである。パンチカードシステムの開発メーカーはIBMである。その後、IBMは1964年に発表したコンピューターが、ソフトウェアにより科学技術計算や事務処理などに適用した汎用コンピューターでコンピューターの世界市場の独占的地位までも築きあげたのである。

経営・経済の側面から観ると市場にない「もの」を逸早く発明し、また開発すること、そして、商用ベースに乗せることなど「先手必勝」の考え方こそ組織体の業界内の優位性を確保でき、さらに商品開発や安定した経営へと進むことができる。また、これらコンピューターの開発において従来から着目しなければならないのは、「数の概念」と「数学者」の存在である。なぜなら、コンピューターの内部は「数」という一種の「記号」であり、「暗号」でもある。それらが組み合わせただけでは理解できないものになる。このことは、「記号」や「暗号」は全ての処理において抜群の能力を発揮する。その能力の一つとして効率性や生産性などがあり、特に処理の速さの点では特徴ともいえる。これらの能力を経営・経済の中で利活用することは、活動とその内容の変化および展開の速さが増すことでもある。

以上の史的展開は、コンピューターの発明と今日、先端技術の代表とされるインターネットにもみられるように商用化への出発点が米国で、さらにネットワークを強化していく国家が日本であるような規則性が導き出される。また、この事実関係は文化的側面から異なった文化圏の違いも根底に存在する。

一方、AIのような社会的環境変化をもたらすことにより労働の変化も起きる。テクノロジー（本論文では、20世紀が「技術」、21世紀が「テクノロジー」と以後表すことにする）のイノベーション（本論文では、20世紀が「変革」、21世紀が「イノベーション」と以後表すことにする）が社会全体に、特に労働面で、どのように影響したのかは、過去の「産業革命」が顕著に示している。

産業革命に近い事象が最近の労働市場である。働き方改革の下、労働に対する意識が変わってきている。現在、70歳以上で働く人は、464万人と10年前の1.8倍に増加している。こうしたシニアの力を活用する職場には、健康面で働き方の配慮なども求められる。

仕事があるから健康でいられる。いつまで続けられるか1年、2年が勝負になる。事実、70歳以上で仕事に従事するということは、社会の高齢化が示している。70歳前半の就業率は、男性41%、女性24%である。また、60歳後半の就業率は、男性58.9%、女性38.6%といずれにしても多くの高齢者が働いている。また、高齢者には体力の差があり、皆同じ仕事というわけにはいかない。しかし、過去の経験が最大限活かした仕事をするのである。よって、複雑な仕事はかなり負担となる。よって、産業革命当時と同様に単純労働となるだろう。当時と比較して、日本の場合は、女性の社会進出が目立つ。以前は、結婚後子育てが主で子育てと両立して働こうと考えていた女性は、少なかった。しかし、近年の傾向もあり、仕事と子育ての両立が社会制度化し、可能になってい

る。産休や育児休暇などである。特に、共働きの場合、夫も育児休暇が取れる制度になっている。以前はなかった制度であり、様々なところで社会が変化している。

産業革命により、単純労働が急激に増加し一般化した。これは、機械の投入である。それによって、婦人・年少労働者も増えたのである。当時、英国の中心工業地帯で男子労働者20%に満たない。字が書け、計算ができる者は全体の労働者の中で30%程度である。このような中で、工場全体としては、機械に依存して高度に作動せねばならない。この技術的基礎からの産物として「上司」が「1~10まで」細かく指揮し、労働者はただ命令に従って働くというトップダウン型システムが産業管理システムとして形成された。決定権はトップに集中し、情報の流れは滝の水が上から下に流れるように上は「指令」、下は「報告」である。これが20世紀のテーラーシステムにおいて「思考作業を現場労働から分離」という原則となって展開し、フォードシステムにおいて「人びとのところへ仕事を持っていくのではない。それぞれの仕事のところへ人を運んでいく」、「組立ラインの原則を適用する本質的メリットは、労働者の側における思考の必要性を減らすことである」というシステムに引き継がれ、管理社会の枠組みが作られた。それは、「各構成の単位間の一義的固定」、「上下関係による統合」、「トップの意志決定は実行には必ずしも携らないし、ボトムレベルは実行に携り意志決定に携らない」という構造である。また、市場経済はそれが「自由」に放置されるかぎり「集中化」への傾向をはらむ。それが「集中進行型システム」である。大企業への集中とともに多くの市場において寡占企業による支配が成立する。そこで、資本は市場における消費者をも支配しようとする。寡占企業によって系列化された流通経路は、メーカーから独立した流通業者がその独立性に立って行いうる情報・商品についての選別、商業の社会性を失わせる。その構造条件に立って、寡占企業は販売活動において、ある製品の若干の優越的な特徴をいかにそれが実体のないものであろうと、いかに微少なものであろうと、取り上げ、より大きく見せかけ人々の心により意味あるように見せかけねばならない。すなわち、正しくない情報活動を展開する。いわゆる宣伝や広告などの情報の氾濫とは裏腹に消費者は本質的には情報不足に陥れられる。また、消費者の中に寡占支配の源としての無知が作り出される。消費者の無知が寡占のパワー資源になる。そこには、世の中の労働、消費、生産に対してごく少数の大きい者、強い者が動かすという権力集中型体系の展開にほかならない⁷⁾⁸⁾。

情報の技術と変革に伴い、労働プロセスの在り方が産業革命発生からより一層変化したことは前述において把握できる。

技術の変革は従来の機械化のような「何も考えなくても、決まりきった仕事だけを行う」という業務形態が大きく変わってくる。仕事の連結性に應えるために、全ての労働者は、自分が直接かわりを持つ部分についてだけ把握し、理解するのではなく、それぞれの部分が全体のシステムの中でどのような機能と役割を持っているかについて全体的・動的な把握、理解、認識、そして情報を得なければならない。このことを満たすためには、全ての労働者が十分な一般的、工学的、管理的教育水準と十分な情報と決定能力を持つことが要求されてくる。これは、一般労働者の知的、情報水準の向上が産業だけでなく、社会全体に進む傾向にある。すなわち、機械的、定型的、反復的な仕事などの単純労働の多くはソフトウェア化され、工場やオフィスから姿を消すこととなる。さらに、異なったポジションの仕事間の連結性が増え、仕事の境界がなくなり、柔軟性と適応性がより一層必要となる。また、通信の分野でもパーソナルコミュニケーションとマスコミュニケーション

ンを統合しネットワークコミュニケーションという新しい形態が形成される。パーソナルコミュニケーションは電話などの双方向、マスコミュニケーションはテレビなどの一方方向、ネットワークコミュニケーションは多数の双方向である。このネットワークコミュニケーションはマルチメディアに相当し、個人がさまざまな技術とシステムで世界的、地域的、組織的規模で進めており、その活動が各個人の情報選択、正確な情報の取得・発信に役立ち、さらにネットワークの基礎能力に寄与している。そこには、管理する者と管理される者との境界がなくなり、それによって社会の構造に影響を与え以前より言われている「情報を持つ者が世界を支配する」考えではなく「全ての人達が支配する」ことにほかならない。つまり、参加型社会システム、参加型市場経済の考えに共通するところがある。

2.2 先端的テクノロジーと新しい経営の社会への役割

ハイテクノロジーといわれる「新しい科学」、「ニューテクノロジー」は、10年以上前から、どのように企業経営に活かし企業成長ができるか、と言われていた。一般社会では不透明、カオス、ファジィなどと曖昧な表現で現状を表していた。詳細に分析すると世界経済の不況、特に先進的な国の場合、最悪の状況であり、例外なく不況と財政赤字に悩んでいる。その最悪の環境下にありながら、収益を毎年上げている企業も実際にある。それは、各企業の本路線、方針の転換など多角化が活発化してきたため、業界内が変化してきたことが原因である。いまでは、同じ業界・業種に属していても発展・成長企業と低迷企業とが混在するというのが特徴的傾向になっている。また、発展・成長企業の中で以外に大企業より中堅企業の活躍が目立っている業種もある。これら中堅企業の手掛けている商品の市場は大企業が市場参入するには、量産効果が得られにくい分野である。現在では、価格と競争力など大企業が参入したくてもできなくなっている。つまり、中堅企業が技術的ノウハウなどを握ってしまった形になっているわけである。このような状況下では、企業活動のために新技術の開発・研究により一層力を入れ、産業創出へとシフトしていかなければならないのである。また、技術的ノウハウを持っていないマイナス部分を企業の技術提携により補い新しい商品開発へと自社の進む道を切り開くほかないのである。よって、業界・業種の枠を越えた競争と協調へと自然に方向性を見出すことになる。成熟した産業に革新的技術を採用入れ、またそのために企業内では、抜本的な技術転換や設備投資が必要となる。その点、欧米では積極的に新技術を導入し、環境変化に対応していく姿勢に遅れをとったところが多い。そして、情報と通信のテクノロジーのイノベーションは、メディアが集束した結果、誕生する市場の成長を実現する鍵をもっている。マーケット・リサーチによれば、開発期間が5年に満たないような革新的な製品によって生み出される利益は、今後ますます増加していくと分析している。研究開発に多くの投資を必要とすることで、当然そのためには慎重に、かつ徹底的なテクノロジーのイノベーションについての管理を行っていくことである。それが欠けると製品開発や技術の進歩は間違った方向へ向かう可能性がある。

ここで重要なことは、テクノロジーのイノベーションというのはユーザーに対してメリットをもたらすものである。また、製品やサービスを提供する側の競争力というのは、単なる技術の向上によって決定するのではなく、顧客がその方向を決める。当然、技術にばかり過大に縛られてしまうことなく、技術革新のペースをさらに応用の分野にも拡大していく必要がある。つまり、企業に

としてテクノロジーの真の課題は、急速なイノベーションとコントロールされた応用のイノベーションとの間の微妙なバランスをいかにして処理するかということである。長期的には、こうした顧客指向の対応に成功した企業のみが市場において成功することになる。例えば、ドイツテレコムはヨーロッパの企業の中で重要な経済分野におけるイノベーションの中でも比肩できる力があることを実証している会社である。ドイツの電気通信のインフラは世界でも有数のレベルにあり、その栄光に座して何もしないことはない。技術の収集とそして重要な成長市場の融合によって、企業の千里馬の舵取りを柔軟に行っている⁹⁾。

イノベーションによって競争力は増加するが、これはイノベーションを顧客の求めるものに合った製品に置き換えることのできる企業の競争力のみが増加していくのである。情報化社会は様々な側面を持っているが、ユニークな成長市場であり、ここから実に多くの新しい製品やサービスが生まれ、その源になっているのは直接、間接的に情報（電気）通信のテクノロジーであるといえる。広い意味での情報を扱うことが、将来のビジネス・チャンスを生み、そうしたチャンスをグローバルな社会の形成に活かしていけるかどうかは、企業自身のこれからの活動展開で証明されるものである。また他、情報通信のテクノロジー等が新しい資源なら、この資源を最大に活用し、運用することである。運用する「力」がビジネスを成功に導くことにもなると考えるものである。企業にとってこのような社会状態は大いに意味深いものがある。物質的に生活が豊かになったということは、日常生活の中で多種多様の物が存在することを意味し、その裏には並みの商品やサービスの提供では、消費者が感心を持たないことであり、たとえ商品を購入したとしても消費者自身が満足しない結果となるのである。そのような状況から企業は危機感を抱くと同時に存在すら危なくなることの意味するのである。現実にはこのような現象が産業界や日常の生活の中で観ることができる。消費者の欲求や要求は従来よりも多く、また、企業が消費者の求める物をなかなか捉えることができないのである。その一方で、企業は他社に勝利する目的があり、ここに創造的経営の問題が現れるのである。

創造的経営の基本的な思考は、従来の戦略に由来する。しかし、テクノロジーのイノベーションの発達と創造的経営の基本的な思考は、社会環境が従来と比べて大きく変化していることからその意味合いが変わる。従来の戦略は元々戦争から由来し、それはどうやったら相手に勝てるか、総合的・全体的にあらゆる角度から策を示している。したがって、企業経営の場合、総合的・全体的展望に立ち、他社との競争の中で、企業自体の優位性の維持と勝利する方法を示していると捉えることができる。そこで著名な研究者の見解を考慮にいれながら、次のように捉えることができる。それは一組織が達成するだろう主要なサービスである。このようなサービスを創り出し、配分する場合における主要な特異性の基礎でありその組織が必要とする諸資源の継続の流れを獲得することを可能にさせる。さらに、その特質として、一つ目は当該企業を何年にもわたって、導いていくものであり、動因を築き上げるための時間が必要である。二つ目は、創造的経営は企業目的の達成に力となる一つの効果的な手段であり、新しい開発に導く活動の流れでもある。企業経営の策定者が諸目的を決定し行う手法である。この決定は最終の目的を達成するための手段であり創造的経営に係わる事業、製品、市場および実行されるべき機能、目的達成のための組織にとって必要とされる主要方針に係わる規約を含んでいる。方針は事業計画を適切に実施し、実施のための達成される可能性のある組織にいかに業務を配分できるか、を示している。三つ目は、社会環境の変化とは環

境、社会、テクノロジー等の変化の割合、経営組織の増加と国際化、天然資源の希少性、コストの増大が組織環境を一層複雑なものとしている。四つ目は、創造的経営が包括的な目的を達成するための活動の全般的手順と諸資源の開発である。組織の目的とそれらの変革の手順、目的達成のために用いられる諸資源と獲得、利用、配備を支配する方針でもある。また、企業の基本的な長期目的の決定と諸目標への到達に必要な活動である。これらのことから分かるように、企業がどのような事業に参入したら経営の効果が現れるのかを決定しなければならない。創造的経営の目的は直接的に市場に対しての主要方針・方向の機能などである。企業がどのように目的を達成するかは、他社の目的と達成までは推測可能であっても決定までは至らない。それは、思考と行動の指標に対する枠の設定に過ぎないのである。また、創造的経営は「組織目的に対する手段であるのが戦略であり、組織目的を達成する方法である」と捉えている。もちろん、到達地を幾つかにわけることにより選択性が生じてくる。選択性の現れが決定を生むのである。また、経路に従って活動することは決定の履行であり、実行である。一つの到達目的があるならば決定と実行の双方とも必要になる。いろいろな問題が発生し、戦略と目的はその問題と機会が認識され、解決し、新たな創造が出現して展開する。進展することがよりよいものへの発展とつながるのである。例えば、造船会社の飲料水事業へ、鉄鉱会社の情報産業へ、情報産業会社のカメラ事業への参入など挙げられる。これらのことを踏まえて、創造的経営はある設定された目的に対して、最終到達点への手段であり、そこには、組織の哲学、使命の規定が設定され、その目的の中に存在し、一つの組織文化を形成している。その中には、環境変化への対応、競争上の詳細分析と内部的組織分析が必要になり、長期的、あるいは短期的、選択的、継続的な分析手法や出発地点から目的地に至る経路まで展開し活動している。研究開発や商品開発が技術・研究開発戦略、製造が収益性改善計画戦略である。しかし、戦略によるテクノロジーのイノベーションはその適応性に関し、テクノロジー中心の戦略では異なった思考が存在する。

3. テクノロジーと規制のイノベーション

3.1 技術進歩と利用のため規制緩和

ITの導入が企業の戦略上重要な一要因になっている今日、企業が競争優位、競争力強化などのため設備投資が不可欠となる。もちろん、経営の効率化と生き残りへの願望からでもある。ここではIT導入が企業、企業社会に何をもたらしたのか、また、その影響から新産業創出への試みなどを観てみることにする。そして、科学技術の領域や分野は、メディア等でも報じているように様々な規制によって未来志向的に物事を考えることには不適用である¹⁰⁾¹¹⁾。

特に、規制と技術（テクノロジー）の関係は、新しいテクノロジーが規制と相性が悪いものが多い。新しいテクノロジーは開発するだけでなく、規制の壁を破り突破して市場にて商品として、一般大衆がその価値を知る。市場に出る前は規制（ルール）にしたがい、その商品がルールに沿っているか、チェックするのに時間が撮られる場合が多い。よって、本当にそのテクノロジーが活かされて商品化されるのであれば、協力的リーダーシップがそこに存在しなければならない。

規制に関しては、楽天的な場合は、めったにない。それは、電波はもともと国民の有限資産であり、防衛省などが使用してきた携帯電話事業者が使いやすい帯域がありましたが、有効に活用

されていなかったのに、その領域を開放する形で楽天が携帯電話事業に新規参入することができた。携帯電話事業も3社となるとほぼ独占した市場となり、競争の原理が働かなく、良いサービスなどが停滞する。それが、楽天が新規参入し3社から4社に増えたことにより、競争環境が形成され様々なサービスが新たに展開されるだろうと期待している。

規制改革は、テクノロジーの社会的な実装実験である。実際問題、ユーザーからの要望には壁が高く答えられない事が多い。2007年頃は、おサイフケータイが世の中に登場し携帯電話で支払えるようになった。この方法で支払うとあとでクーポンが届く、いわゆる特典である。次に特典を使いまた何か買いに行く。この現象は、リピーターの消費者行動のパターンである。つまり、届くクーポンは、1通のメールである。この1通のメールが多くての購買意欲を刺激するということである。実際には多くの規制という壁にあたりユーザーの要望に応えることが難しいのが現状である。しかし、テクノロジーの進歩が消費者の行動を変える力がある、いろいろな選択ができれば社会は、少なくとも選択肢の分だけ大きく変わる。それができるのがテクノロジーである。テクノロジーは絶えず現実の社会を観ながら進み、それが常に「デジタル化」への試みを実行しているのである。

テクノロジーの実装社会がもたらすデジタル化は、規制から我々をもっと自由にさせると思う。古い規制を取り払うことでイノベーションは高い評価を受けた。そして、テクノロジーが実装しやすい社会形成ができれば規制の中の社会の閉鎖感を打ち破ることができる。テクノロジーの社会実装がもたらすデジタル化は、いろいろな場面で本当に頑張っている人、社会が目指す目標に向かって努力して実力をつけた人が評価される社会を実現できると考える。例えば、最近の社会状況の変化から「在宅勤務」「テレワーク」が増えている。これは、時間も場所も問わず、障害があっても社会参画できるソリューションである。都市に集中する情報やリソースにアクセスできる、いわゆる枠にはまった社会形成ができる。そして、管理や監視ができる社会でもある。

金融業界では、通信と情報のデジタル化で大きく変わり、これからも変わる。さらに、AIの導入がさらに推進され、いろいろな機会の提供ができる。例えば、飲食店が2店舗目を出すためには、金融機関からお金を借りようとする。その場合、日本では資本金、運営年数、借入金額など、時間をかけて金融機関が評価し決定する。米国では、クラウド化によって毎日の会計処理がリアルタイムで観ることができる。結果的に、飲食店は2ヶ月程度の実績で3千万円ぐらい融資が受けられる。デジタル化のテクノロジーでリアルタイムに能力を測ることができる。もちろん、履歴も残る。しかし、一般的な評価は反対でテクノロジーが入ることを規制が壁を作っている。よって、日本では、規制緩和のための努力が必要になる。テクノロジーが規制緩和を成し遂げよりよい社会を形成するのである。

3.2 規制と認証

一方、規制で身動きが取れないのが認証制度である。認証制度が変わればどんなによくなるのか分からない。近年、日本列島は大規模な災害に直面する機会が多い。例えば、大雨や雷で停電が多い。それぞれを防ぐためにインフラ整備も重要で、各ビルに蓄電池があれば2・3日は持つはずが、なぜか日本ではあまり普及していない。日本の蓄電池の価格は海外の5倍~10倍と言われており、価格は高く能力は残念だが半分程度である。技術力のある日本は、高性能の製品を開発できるし、場合によっては海外の製品が入ってきても問題ないはずなのに、なぜ普及しないか不思議である。

それは、海外からとなると輸入品となるつまり、貿易の問題であり認証が必要になる。この場合、経済産業省関連の技術認証となる。また、特許にも関係する。蓄電池の場合は、電気をため利用するものであるが、電気を使うだけでなく、充電するため電力会社の系統へつなげるために、そのつなげるための認証が必要となる。しかし、技術認証の取得には、認証する団体等が技術試験を実施し確認する。もし確認するための技術試験が実施不可能の場合は、いくら認証のための申請を行っても認めてもらえない。なせなら、自分たちで申請内容が確認できないからである。もともと技術認証の場合、申請確認ができる施設があることが絶対的条件になるが、このような場合が日本国内、しかも経済産業省関連の団体であり、はじめから認証を認めないために存在している団体であるといえる。これでは、規制の中で、どうしても新しいテクノロジーの利用ができない。また、市場の競争も生じないため、一般国民は、関知していないこともある。なかなか民間企業からの要望も通らない事案である。近年、規制の解除や変更は、関係する所管の省庁ではなく、外郭団体に委嘱する場合も増えている。いわゆる以前実施された行政改革と同様で、許認可制の改革でもあると思われる。つまり、JIS（日本工業規格協会）規格等には、いろいろな団体があることである。

4. 通信と放送の規制およびデジタル化の事例

日本の携帯電話料金は、質とのトレードオフの関係性のため、質の評価も必要である。海外、特に先進国でも都市部でもつながらない場所は普通にある。しかし、富士山のような高い山でも写真を撮影しインスタグラムにアップできる日本は、通信の質が高品質であることが証明される。つまり、料金体系だけで評価するものでないことが分かる。

一方では、料金体系が高止まりになっていて、価格競争が起こりづらいことも事実である。競争原理や市場原理の社会では、非常に問題である。料金体系の価格競争が停滞しているということは、他の業界も同様になっていることが推察される。また、日本のモ倍業界が特有の構造問題としてA社に利益を吸い取られていることが推察できる。A社の端末機は、15万円と高い。NTTドコモ、au、ソフトバンク、iPhoneとAndroidの端末を同じ価格で売っているのは、iPhoneが売れるようにそれぞれの通信会社が値引きをしているからである。値引きの原資は、毎月払う料金である。端末と通信が一体で売られていることから端末を購入した者はわからないことになる。消費者は分からない。通信料金と端末が別個で売ることによって判断ができるようになる。端末を扱う会社やメーカー、通信サービスが公平に競争できる。また、新しいサービスも期待できる。しかし、元々放送業界には解決しなければならない問題が存在している。問題の構造は、日本放送協会（略称：NHK、以後NHKと呼ぶ）が毎年数千億円の受信料が入ってくるが、広告枠を販売して予算を獲得する民間放送局（略称：民放）では収入の形態が異なる。そして、組織体としての規模に差があり、同じ放送業界で競争することははじめから難しい。NHKがインターネットによる同時配信を30年間実施しなかったのは国際化やマルチメディア化が要因であると考えられる。世界の先進国の公共放送はパソコンやスマートフォンで見ることができる。近年、大規模な災害が起こり、同じ情報を同じ時間帯で発信し、世界の人々と共通の認識を持つことができる放送が、テレビだけであることが問題であり、NHKのインターネット同時配信が必要である。このNHKの場合は、日本の経済構造の問題であり、以前3公社5現業の民営化改革である。旧国鉄（旧日本国有鉄道）は、

NHKと同様に国鉄は、私鉄と異なり鉄道事業のみに規制されていた。また、旧電電公社（旧電信電話公社）も同様で電話事業に限り他事業はできない。当日、海外向けとして国際電信電話会社（現在のKDDI）があり事業展開している。これらは、国民の税金で運営されている各省庁のように国家ベース（国立機関として）展開する組織や組織体とその他の機関に分け、運営されいろいろな事業ができるようにしなければならない。現在も中途半端な形態で維持管理している組織や組織体がある。それは国家機関が民営化され、その後株式会社となり株式を発行する。一般社会では、民間組織や組織体としての会社である。つまり、一企業として存在するが、株式の50%前後を国家が保有している場合が多い。そのようにしなければならない理由はあるが、客観的にあり得ない状況といえる。つまり、完全な民間企業として存在していないところに規制がそのまま残り運営されている。

NHKは、中途半端な現状から完全な各省庁と同様に、総務省の一組織や組織体として組込み運営の方が社会的な役割や目的が明確になる。現在のように受信料を徴収し運営するくらいなら日本体育協会（略称：日体協）が国家機関へ吸収されスポーツ庁（文部科学省の一組織）として新たな組織として活動するように舵を切り替える時期でもあるといえる。

3章で述べたよう規制は、これからの社会には必要なしくみへの取り組みである。つまり、できるだけ規制による枠の排除である。大きな枠は国家や世界といった枠と同様に最低限のルールがないと無法地帯化する。日常の生活が安全であることで心が安定し安心した生活が過ごせるそのためには必要である。デジタル化はインターネットに代表される重要なテクノロジーである。日本が新しい規制の改革へ取り組む前提条件と捉えることは、新しいテクノロジーを前提にしない。これは、国内の法律と摺り合わせ作業から発生するとこか、それとも根本的に新しいものへの不安から試みないのか、明確ではないが現在存在しているものから見直し作業が開始される場合が高い。つまり、新しいテクノロジーが社会で使用する場合、法律と照らし合わせて全てを作り替えることになる。これらは、何かを見直すときの大きな針として上げられている。しかし、大きな方針であるため、各論の議論に進む過程で必ずつまづく、その後は先に進まないから議論がかみ合わず審議終了の場合が少なくない。よって、見直しが行われたが結論として難しいとなり、先送りされ今後の検討課題となる。デジタル化は、三つのポイントがあり上述した過程を経て進むのであれば結果は明白である。一つは「リスクに応じた適性な規制への転換でリアルタイムに得たデータのデジタルテクノロジーの利活用」である。例えば、石油やガスなど大規模プラント施設では年に1度全ての稼働している機械等の設備を停止する。それは安全確保のための点検の実施である。現状のテクノロジーではIoTセンサーと情報システムでの毎秒単位の監視が可能であるため1日全ての設備を停止して点検するより、毎日稼働している状態での毎秒単位の監視情報の方が正確であり、安全も確保できる。しかし、年1回安全点検が実施される。これも規制している結果である。また、年1回設備が停止すると安全点検の実施のためのコストが発生する。ネットワークに接続されていればセンサーと情報システムで処理ができる。無駄なコストが削減できる。この規制の緩和がこの分野や業界に限らずその他の分野や業界にも拡大し利活用ができるテクノロジーでもある。

二つ目は「医療機器のCT画像とAIとの接続による正確な医療データの利活用のためのソフトウェアのアップグレード」である。以前は、ソフトウェアのアップグレードなどに対して規制があり、アップグレードができなかった。しかし、現在は法律の改正等もありアップグレードが可能に

なった。元来とアップグレードするための認可申請が必要であった。

5. おわりに（テクノロジーと規制への課題）

テクノロジーの発展が現代企業の大きな外的な力となり、社会を変えさせるものが存在していることが分かっている。新たな社会の形成がグローバルな意味の社会形成であり、その一方で企業は、コスト削減、時間節約、業務改善、組織再編、情報の共有化、顧客との一体化など、その状況の中でより一層市場、商品の需要創造、顧客創造、経営の質の向上、シェア拡大、利益最大化などを追求しなければならない。

市場はテクノロジーの利用により拡大へと向かい無限に広がる。そのとき、常に情報が活用され情報の選別能力が問われる。情報は企業にとって重要なデータで企業にとっては大きなメリットをもたらす。そのためにテクノロジーが活用されるのである。現実の市場では多品種対応しなければならない。そこにも情報のテクノロジーが使われている。もちろん、商品を購入する場合、パターン化した操作手順で工場への発注、生産、流通・配送と会社の一連の業務を処理することになり、業務の短縮や経営コストの低下をもたらしてくれる。さらに、利用者は情報の共有化が活発に行われ、企業のような組織階層とは異なり、各階層の水平化が行われ、よって企業の活動の効率化と市場の商品取引の増加や企業間ネットワークの進展へと貢献度が増す。

情報のテクノロジーの導入の効果がCRMの顧客との直接対応が可能になったわけである。ITの幅広い利用とコンピューターに蓄積されたデータベースの活用により新たなテクノロジーのイノベーションへと動き、将来的に利用拡大へのテクノロジーのイノベーションが進む。そこで、問題になるのがデータベースに蓄積されたデータであり、データの質である。データの質が高く価値あるものでなければ企業間ネットワークの際、データの共有化が難しくなる。なぜなら、お互いのメリットがあるものでなければならないからである。よって、当然、企業間提携の際、詳細な規定、規格等のルールが一つのカギになるのである。例えば、情報の共有による共同商品開発、共同市場調査、消費者同志の団体といったクラブの設立などが可能であり、固定した顧客管理と市場へのシェア確保が可能になる。テクノロジーの利用がビジネスをより幅広くすることができ、そこには顧客、発注、売上データの確認、さらにAIの利用で容易に管理ができるのである。

マルチメディアやインターネットへの関心の高まりを観ると、ITのめまぐるしい変化の速度に比べて、従来の広告・メディア等の分野は、新しいテクノロジーの戦略的理論化への努力が遅れていたが、1990年代後半マルチメディアの情報のテクノロジー戦略的思考が取り入れられ急激に活発化し、コンピューターと通信のテクノロジー等を結合し、さらに広範囲に活用・展開する傾向にある。そこで、メディアが新しいテクノロジー思考によりどのように変化しているのか、概観する企業の市場活動という視点からマルチメディア化を観ると当時、次のような利用がある。①インターネットやパソコン通信の普及とツールとしての利用。②衛星デジタル多チャンネル放送の開始やケーブルテレビの広域化・利用可能。③CD-ROMやゲームソフトおよび屋外の大型スクリーンなどの新しいメディアの販売促進利用などを含む次世代メディア開発、などが挙げられる。

産業革命で見るように、機械が部品を作り、そしてたくさんの部品の集まりから新たな機械を作りだす過程がより高度化することでどのような状態になるか、想像がつくだろう。つまり、オート

メーションとメカトロニクスに繋がるのである。そこには、人の作業しているようすが見なくなっていくのである。仮に IT 化の象徴であるインターネットがすべての人々に利用されるようになったら、生産現場や工場から人の姿がなくなる可能性がある（20 世紀末に完成した世界的な機械メーカーの無人化工場がある）。つまり、雇用問題が発生する可能性が生じることになる。この社会的現象は労働者の意識、生産現場の作業組織、そして雇用に多大な影響を与えることになる。また、企業の定着率の低下、人間関係にも及ぶことになる。このようにテクノロジーのイノベーションによって、仕事に対する意識が変わる。つまり、コンピューターのハードウェアやソフトウェアの利用には差がない。また、国際競争や企業間競争が生産性向上の絶対条件であると人々は認識するだろう。

以上から、社会や環境の変化がテクノロジーの進歩の結果であり、我々に還元してくれていることは明確である。そのとき、社会的価値、意味が媒介となることも当然であろう。本論文とは直接的な問いではないが間接的に述べると「これらのことを踏まえながら新しいテクノロジーが生活に浸透し社会や生活、文化として特定の社会的性格、価値、意味が形成されるのであれば生活は社会にしたがうことになる。」と考えられる。

結論的には、本論文のタイトルである「IT 社会の形成のための規制と諸問題」の解決にはかなりの時間が必要である。なぜなら、IT のようにテクノロジーのイノベーションが進む過程で生じる新しい問題がメリットもあるがデメリットもある。さらに、このようなイタチごっこを繰り返している状況をいつも繰り返すことに意義や本質があると言えない。そして、真に IT の社会への役割などが何を我々に与えてくれるのか、今後も探究することにする。

謝 辞

最後に、日頃の研究活動に対して学校法人拓殖大学ならびに拓殖大学経営管理研究所に大いに感謝するものである。ここに記して同研究所に謝意を表したい。

《注》

引用文献

- 1) kanayama, S “Corporate Information Network, 2nd”, Shopping Center Academy, 7, 1992.
- 2) Serizawa, Y “Smart Society and ICT”, IEEJ Journal, Vol. 133, 2013. pp. 796-799.
総務省編『情報通信白書（平成 29 年版）』ぎょうせい, 2018 年, pp. 2-13.
- 3) 総務省編『同上書』ぎょうせい, 2018 年, pp. 2-13.
- 4) kanayama, S “The Computerization of Management Strategy Fundamental Concepts”, Bulletin of Tokohagakuen Fuji Junior College, 5, 1995. pp. 251-253.
- 5) 飯尾要『経済・経営システムと情報技術革命』日本評論社, 東京, 1997 年, pp. 10-20.
- 6) 飯尾要『変革期の社会と技術』日本評論社, 東京, 1997 年, pp. 20-25.
- 7) 飯尾要『前掲書』日本評論社, 東京, 1997 年, pp. 10-20.
- 8) 飯尾要『同上書』日本評論社, 東京, 1997 年, pp. 20-25.
- 9) 総務省編『前掲書』ぎょうせい, 2018 年, pp. 2-13.
- 10) 読売新聞編集部「新しい働き方——在宅ワーク——（朝刊）」読売新聞社, 東京, 2020 年 6 月, p. 13.
- 11) 読売新聞編集部「新しい社会での転換に——働き方デジタル化で変革——（朝刊）」読売新聞社, 東京, 2020 年 6 月, p. 8.

参考文献（資料含む）

Hatten, k. and M. Hatten., Strategic Management, Prentice-Hall, 1987. p. 1.

- 増田 他『ニューメディア時代の経営戦略』日本能率協会, 1984年, pp.12-14.
- kanayama, S “Corporate Information Network, 1st”, Shopping Center Academy, 7, 1992.
- K. Kasai and kanayama, S. “Corporate Information Network and Strategic Competition”, Shopping Center Academy, 5, 1991, pp. 7-9.
- 綾部千子「マーケティング・レポート」『コンピュータピア』コンピュータ・エージ社, Vol. 28, No. 332, 1994年, pp. 32-36.
- H. Sugiyama, “Nikkei Computer”, Nikkei BP Ltd, 1995, pp. 64-76.
- 八木勤編「フレーム・リレー」『コンピュータピア』コンピュータ・エージ社, Vol. 28, No. 332, 1994年, pp. 99-101.
- B. Tangney and D. O’Mahony “Local Area Network and Their Applications”, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1987.
- 八木勤編「2000年のマルチメディア市場」『コンピュータピア』コンピュータ・エージ社, Vol. 28, No. 335, 1994年, pp. 44-45.
- R. Metcalfe and D. Boggs “Ethernet – Distributed Packet Switching for Local Computer Network”, Communications of The ACM, 19, No. 7, 1976, pp. 395-403.
- 三浦 他『現代ニューメディア論』学文社, 1989年, pp. 8-22.
- 三浦 他『同上書』pp. 96-99.
- 郵政省編『通信白書・平成8年版』, 日本情報処理開発協会編『情報化白書・1996』, 日本電子メール協議会『企業における電子メールの動向調査』, 電通総研『情報メディア白書』などから抜粋し引用。
- 電気通信総合研究所編「ニューメディアの開発と社会的受容」『Rite Review』電気通信総合研究所, No. 3, 1979年.
- 八木勤編「2000年のマルチメディア市場」『コンピュータピア』コンピュータ・エージ社, Vol. 28, No. 335, 1994年, pp. 42-47.
- H. Miyamoto, H. fukumuro, I. Nakajima, and K. Aoki, “Information Technology To Support Information Exchanges among Asia-Pacific Region Countries”, *A Journal of Information and Communication Research*, Vol. 8, No. 4, 1991. pp. 102-120.
- T. Sekimoto, “International Symposium of Europeam, East-Asis, America and Japan”, *Technology and Economy*, 6, 1997.
- H. Akiba, “Management Systems”, *A Journal of Japan Industrial Management Association*, Vol. 6, No. 1, 1996, pp. 10-11.
- M. Nagai, “Information Interdependence and Interchanges in Asis”, *A Journal of Information and Communication Research*, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 6-9.
- 千早正隆『日本海軍の戦略発想』プレジデント社, 1982年.
- 寿里茂『職業と社会』学文社, 1993年, pp. 10-26.
- 佐藤義信『トヨタグループ戦略と実証分析』白桃書房, 1988年, pp. 207-261.
- トヨタ自動車, トヨタ自動車九州『新しい自動車組立ラインの開発』1993年.
- 野村総合研究所技術調査部「日本電気研究開発グループ」R&D Hotline『ノムラ・リサーチ』野村総合研究所情報開発部, 1988年.
- Kahan, H., *The Year 2000, A Frame Work of Speculation*, 1967.
- Newman, W. H., Warren, E. K., and J. E. Schnee, *The Process of Management*, 5th ed., Prentice-Hall, 1982, pp. 21-23.
- Jauch, L. R., and W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, 5th ed., McGraw-Hill, 1988, pp. 5-6.
- Byars, L., *Strategic Management*, 2nd ed Harper & Row, 1987, p. 6.
- Koontz, H. and H. Wehrich, *Managgement*, 9th ed., McGraw- Hill, 1988, p. 63. Koontz, H. and H. Wehrich, *Managgement*, 9th ed., McGraw-Hill, 1988, p. 104.
- Kasai, K., *Symphonic-space*, No. 7, 1992, pp. 37-38.
- Kasai, K., and Kanayama, S, *Symphonic-space*, No. 5, 1990, pp. 14-15.
- 森常訳『ゲーテンベルクの銀河』みすず書房, 1996年.
- 拙稿「情報通信と情報技術の史的展開」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 第79号, 2006年.

- 拙稿「技術とITビジネスの戦略的利用」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所，第80号，2007年。
- 拙稿「情報化テクノロジーと研究開発ネット形成」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所，第81号，2007年。
- 湧田宏昭，人見勝人『FAとOA』日刊工業新聞社，1983年。
- 労働省統計情報部編『技術革新と労働の実態 ME 編』労働法令協会，1984年。
- 労働省政策調査部編『技術革新と労働の実態 OA 編』労働法令協会，1984年。
- 野見山真之『ME化と雇用問題』日本労働協会，1985年。
- 日本労働協会訳『マイクロエレクトロニクス——生産生・雇用への影響』労働協会，1982年。
- 富永健一『環境と情報の社会学』日科技連，東京，1997年，pp.13-4。
- 富永健一『同上書』日科技連，東京，1997年，pp.18-19，pp.27-28。
- URL: http://WWW.meti.go.jp/policy/emergy_community。経済産業省「次世代送配電ネットワーク研究会報告」経済産業省，2010年。
- 経済産業省「次世代送配電システム制度検討会第1ワーキング研究会報告」経済産業省，2011年。拙稿『経営経理研究』第101号，2014年，pp.1-28。
- Serizawa, Y“ Smart Society and ICT”, *IEEJ Journal*, Vol.133, 2013. pp.796-799。
- 電気通信総合研究所編「ニューメディアの開発と社会的受容」『Rite Review』電気通信総合研究所，1979年，No.3。
- Ministry of International Trade and Industry, Machinery and Information Industries Bureau, Information, Computer, and Communications Policy Planning Office: Management Systems, *A Journal of Japan Industrial Management Association*, Vol.7, No.1, 1997, p.37。
- 富士通（株）「製造業における生産現場物流改善」富士通（株），東京，1996年，pp.4-8。
- 富士通（株）「製造戦略差別化の鍵」富士通（株），東京，1996年，pp.1-8。
- Kanayama, S: Enterprise Management In The Information World, *Journal of The Japan Information-Culture Society*, Vol.4, No.1, 1997, pp.32-41。
- URL:<https://newsmicrosoft.com/ja-jp/the-future-computer>。
- 東大社研編「20世紀システム-2」東京大学出版会，1999年，p.6。
- 塩谷谷他訳「経済発展の理論」岩波書店，1977年，p.198。
- 宇沢，藤沢，渡辺「文化とは」岩波書店，東京，1992年，pp.1-29。
- 宇沢，藤沢，渡辺「文化のダイナミックス」岩波書店，1986年，東京，pp.282-298。
- 後藤玉夫『情報基礎論』創成社，1999年，p.109。
- Hatten, k. and M. Hatten., *Strategic Management*, Prentice-Hall, 1987. p.1。
- 菊池敏夫「経営における倫理的価値の問題の検討」『経営教育年報』日本経営教育学会，No.15, 1996, p.1。
- 水谷内徹也「企業行動基準の構築と社会戦略の構想」『経営教育年報』日本経営教育学会，No.15, 1996, pp.8-9。
- 総務省編『情報通信白書2004』総務省，2004年。
- 総務省編「情報通信白書（平成28年版）」ぎょうせい，2017年。総務省編「情報通信白書（平成29年版）」ぎょうせい，2018年。総務省編「情報通信白書（平成30年版）」ぎょうせい，2019年。

(原稿受付 2020年6月24日)

〈論文〉

赴任者向けオンライン異文化研修の 実施についての事例研究

鄭 偉

要 約

本論では、海外赴任者向け異文化研修をオンラインバージョンで実施したケースを事例研究として取り上げ、実施の方法から課題と対策を紹介し、対面式で実施するオフラインバージョンと比較しながら、その効果と可能性について検討していく。最後に、これからの赴任者向け異文化教育とトレーニングのオンライン化によって、さらなる赴任者支援の可能性についての提言を試みたい。

キーワード：異文化トレーニング、海外赴任者、グローバル人材育成

1. オンライン研修を導入する背景

近年以来、オンラインによるE-ラーニングの普及と反転授業の導入が、学校教育と企業研修の現場に大きな変化をもたらしている。MOOCs (Massive Open Online Courses) 講義を配信するためのICT技術の発展によって、「いつでも」「どこでも」教育を受けられる時代に突入し、大きな関心を集めている。特に、新技能の習得というニーズと多忙な業務に追われるビジネスパーソンにとって、場所の制限を受けず、断片的な時間を有効利用できるオンライン学習の需要は日に日に高まっている。従来のオフライン研修における、講師と参加者との学習の場の共有、及びフェイス・ツー・フェイス (F2F) のコミュニケーションによって保障される学習効果に愛着を持ちながらも、多くの企業が研修予算の再編と研修の効率化を検討していく中、一部の研修内容をオンラインにて実施するように切り替えている。また、オンライン研修の可能性を模索しながら、その有効性を高める研鑽も、企業と研修機構と共に進めてきた。

その最中、2020年初頭の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2月下旬より、多くの企業が対面式の集合研修の取りやめを余儀なくされた。重要かつ緊急の研修や、中長期的に人材を育成するカリキュラムに欠かせない研修などが開催される場合、ほぼオンラインのみの実施が可能という今日において、オンライン研修の普及は急務である。

これまで対面式で開催した研修コンテンツをオンライン向けに改変し、ZOOMやTEAMSなどのオンライン会議用アプリケーションを用いて、オンラインで実施した場合、本当に従来通りの教育・研修効果を得られるか、また、どのような問題が現れ、どのように対策していくかなど、明ら

かになっていない。従って、実践的なノウハウの共有や新しい可能性と価値の創造についての議論が、現場の応用から研究の場までの重要かつ緊急課題となり、注目を集めている。本論では、2012年より著者が運営してきた日系企業の海外赴任者向け異文化研修の実施内容とその実績と効果を踏まえ、2020年4月以降に同研修をオンラインバージョンで実施したケースを事例研究として取り上げ、参与観察とヒアリング調査という定性分析の手法を用いて、実施の方法から課題と対策を取り上げる。さらに、これまでにほぼ同様の研修内容を対面式で実施したものと比較しながら、オンライン実施の効果と可能性について検討していく。オンライン研修用のソフトウェアの活用など、実施上のテクニカル面に焦点を当てるのではなく、ビジネスパーソンに向ける異文化教育とトレーニングの分野において、既存のコンテンツをいかにサイバースペースという空間において参加者に伝え、知の共有という「場」において、学習の効果を生み出すかというプロセスに焦点を当てる。最後に、ポストコロナ時代だけではなく、インダストリアル 4.0 時代における異文化教育とトレーニングの可能性についての提案を試みたい。

2. 赴任者向け異文化研修の目的 / 特徴 / 内容

海外赴任者の育成と支援は、グローバルに展開する日本企業にとって極めて重要な課題であり、赴任者の異文化適応力と異文化マネジメント力の向上がその支援の重要な一環であることが多くの研究に示され、施策提案がなされてきた（ブラック・グレガーゼン・メンデンホール・ストロー、2001、白木、2014、Meyer、2014）。これらの研究は2000年以降、グローバル経営と異文化マネジメントの視点から、海外業務に関わるビジネスパーソンにとっての異文化対応力に焦点を当て、その能力開発の方法と学習内容を論ずるものである。赴任者の現地における成功の定義と要因が多様であるため、異文化研修がもたらす効果を明確に検証することは難しいが、研修の狙いである異文化対応力向上の重要性とビジネスにとってのプラス効果を提示している。海外でビジネスを行うビジネスパーソンにとって、異文化適応力とコミュニケーション力が海外でビジネスにおける海外赴任の失敗率が42%と言われる中で、勤務する国の文化的差異から生まれる「カルチャー・ディスカウント」が一番のマイナス要因に当たる¹⁾。つまり、仕事をする文化的環境及び相手の変化によって、既存の「ビジネスコンピテンシー」と経験は期待通りのパフォーマンスを発揮することができず、タスクの遂行に障害が生じた。そのため、赴任者に如何なる海外赴任への動機付けをし、グローバルビジネスに対応するマインドセット、異文化環境でビジネスを行う「カルチャーコンピテンシー」の習得と異文化の他者を巻き込むコミュニケーションスキルの提供が、企業にとっても、赴任者本人にとっても、海外赴任するための重要な装備キットとなる。その一連の教育とトレーニングを赴任前に行い、赴任者を支援することが赴任前異文化研修の目的である。

本研修のケースとして取り上げる海外赴任者向け異文化研修は、複数の企業から派遣され、複数の国に出向し、トップマネジメントからトレーニーまでの多様な層が参加する公開講座形式の研修プログラムである。2012年より始まったこの研修の参加企業も、2019年までには35社にまで伸び、研修参加者の事後評価のみならず、派遣後の現地評価と任期終了後の本人評価によって、研修への継続派遣に繋がっている²⁾。通常行われる企業のインハウス研修に比べ、業界、企業の組織文化の差異、参加人数や年齢層も考慮しながら、最大公約数である「海外赴任」に特徴付け、赴任者

表1 赴任者向け異文化研修の特徴と3つのキーワード

赴任者	長期間にわたるマイノリティー体験、アウェイ状態でのビジネス慣れ・適応の仕組みと文化的疲労の解消 着任直後のセットアップの方法、現地の視点を踏まえた上でのPR方法 現地での生活のセットアップと適応スキル 「赴任者」と「現地人社員」という役割の差異とその対応 赴任者の役割、ロールとタスクの設定 など
方法論	文化的差異がビジネスに与える影響を体系的に理解する 異文化マネジメントにおけるフレームワークとツールによる予測と対応の方法 カルチャーコンパス ³⁾ とアセスメントレポートの読み方 コミュニケーションによる文化理州の其践方法 (COA モデル ⁴⁾)
発信力	日本的なものを異文化の他者に向けて発信 質疑・批判される際に、対応するための発信 ネガティブフィードバックによる現地人へのリーダーシップ・スキル

という役割で海外に行く対象者に特化した異文化研修として、「赴任者」、「方法論」、「発信力」という3つのキーワードを中心に構成している。各キーワードに対応するプログラム内容については、上記の表1に纏めておく。

「赴任者」という対象者に特化したこの異文化研修は、15~25名程度の参加者に向け、1グループ4~6名とした上で、7時間の実施を前提にコンテンツが設計されている。出向先が異なる40か国にも及ぶ参加者を、毎回の人数と赴任先に合わせて事前にグループ分けをし、その際、同じ出向先同士のネットワークづくりと共通の話題を議論してもらうため、なるべく出向先を纏めたグループ分けをしている。講義の時間は2.5時間程度に抑え、参加者に主体性を持たせたグループワーク、シミュレーション、ロールプレイを中心に、ワークショップ形式で行ってきた。この研修をオンラインバージョンに変更し両者を比較すると、実施の手法とコミュニケーション要素という点で大きなチャレンジになるのは、研修の大半を占める、グループワークの部分であろう。場の共有を前提に、対面かつ同時進行的に行う複数のグループワークを、どのようにオンラインで実現し、なおかつ、いかに学習効果を保証するかは死活問題に違いない。ここで、グループワークで実施する演習項目を、次ページの表2に、タイトル、所要時間、内容、狙い別を記しておく。

上述したように、既存の赴任者向け異文化研修のコンテンツを大きく変えずに、オンラインバージョンで実施するには、講義の部分の工夫も必要だが、何よりもワークの部分をかなる形で「学習の場」から「学習の空間」に移行し、「講師」と点在化する個々の「受講者」の間にインタラクティブなコミュニケーションが存在することが重要である。さらに受講者が「参加」し、共に「学習」する疑似対面の効果、あるいはそれ以上ものを実現していくかが、勝負のポイントとなってくる。つまり、メディアコミュニケーションの特徴である「1対N」、「N対N」という同時進行の特徴を生かして、ワークショップを有効に実現する作業である。

現時点、アプリケーションの機能で対応できないワークは、6番のシミュレーションのみである。「赴任者のチャレンジ」と名付けるこのシミュレーションゲームには、大人数によるインタラクションと非言語要素を含む五感を活かすコミュニケーションを要すること、シミュレーションの流

表2 赴任者向け異文化研修のグループ・ワーク

ワークのタイトル	時間	ワークの内容	ワークの狙い
1 異文化体験と感想の紹介 (アイスブレイク)	15分	参加者の異文化体験を紹介した上、その感想を述べる	グループ内の自己紹介 異文化に対する4つの認知レベルの確認
2 グローバルビジネスにおける日本人の強みと弱み	45分	海外でのビジネスという文脈と関連付けをした上、文化の相対性を用いて、日本のビジネスの特質を異なる視点から捉える練習をする	グローバルビジネスにおける「相対性な思考」, 「アウェアネス」, 「他者視点」の応用について、参加者のビジネスの現状と関連付けをした上で、実践力を身に着ける
3 赴任者の自己紹介	45分	着任直後、現地の同僚からのチェックポイントを意識した上で、現地の言葉を交えながら、「価値の提示」と「接点作り」という2つのキーワードを持って、自己PRを行っていく	赴任者に対する現地の評価ポイントを理解する。 他者視点を踏まえた上での自己PRの方法の習得 赴任前の準備リストをチェック
4 マルチレンズと他行へのアプローチ	60分	他者を理解する際に、3つの視点を切り替えながら、異文化の経営環境における「他者」への理解と接近の方法について学習する。まず、他者についてのマイナ斯的な印象をリストアップし、3つのステップと、異文化認知管理の手法を通して、処理していく	このメソッドを通して、異文化経営における多様な認知手法を学習、認知管理のスキルを上げることによって、他者との信頼、協働、シナジー効果を高める。類似性によるフィルタリングやリフレーミングなどの手法とスキルを学習する
5 自分の文化的特徴を相手に伝えよう	45分	文化的差異を意識した上で、自分のビジネスの特徴（日本的なやり方、組織のやり方）を相手に伝え、理解・納得・共感してもらう練習。（例：ホウレンソウの実施、根回し、擦り合わせ文化）	差異を理解した上で、相手のロジックとスタイルを踏まえ、客観的な説明と説得のスキルを練習する。赴任先の職場の課題と関連付けをし、実際に対応する際の実践力を身に付ける
6 赴任者のチャレンジ（ビジネスシミュレーション）	80分	赴任者がタスクを持ち、与えられた時間内に現地人社員に向けてタスク達成していくシミュレーションゲーム。3ラウンドを通して、現地人との間の文化的差異による課題を発見し、乗り越える試みをする	タスクと文脈づけ、学習してきた異文化コンピテンシーに関する知識・スキルを実践する。その実践を通して、参加者自身の傾向と問題解決のプロセスを理解し、コミュニケーションを通して他者の文化を理解し、共にルール作りをする経験を赴任前に得る

れが参加者の随時の判断によって、対話相手を変更したり、1対1、小集団対1、小集団対小集団で行ったりという不確定要素が多く含まれるため、現時点では、オンラインによる実施が難しいと考えられる。オンラインでこのシミュレーションを実現するためには、バーチャルリアリティー及びより高速な通信技術の実現を待たなければならない。従って、オフラインバージョンからオンラインバージョンに変更した際に、唯一この部分を外した。その代わりに、赴任中直面する現場のケースから参加者に起こりうるものを取り上げ、ネガティブフィードバックの手法を用いた現地人社員に対する説得と指導のロールプレイに置き換える。グループ討議とロールプレイの組み合わせで組み立てた、インタラクティブなワークであることに変わりはないが、シミュレーションよりオンラインで実施する際のテクニカルな操作がしやすくなることは确实である。以下は、ZOOMというオンライン会議用のアプリケーションを用いるオンラインバージョンの実施を紹介し、その課題と対応方法についてまとめる。

3. オンライン研修の実施について

赴任者向け異文化研修のコンテンツをオンラインで実施する際の、オンライン操作の特徴を踏まえ、①「事前資料と課題」②「講義の部分」③「ワークの部分」と大きく3つの要素に分けて紹介する。

① 事前資料と課題

オンライン研修の場合、参加者が一方的に講義を聴く時間と、集中力の持続による内容の理解度の課題があると言われている。また、「メインセッション」「グループ」「ワークグループ発表」「メインセッション」の移行に伴う、オンライン上の切り替え作業が頻繁に発生すると、大きなタイムロスが発生しやすい。また、参加者の個々人の置かれる環境でのネット通信状況のばらつきによって、研修の流れが想定よりスムーズではないことを前提に運営をしなければならない。そのため、必要な知識ポイントとワークの説明を事前課題として、一週間前までに、研修の教材と共に参加者に届け、取り組むように指示をしている。

知識獲得上のポイントは、主に文化的差異の理論とその説明の内容にある。この部分に関して、教材スライド以外に、簡単な解説と事例を文書化し付け加えることによって、講義を聞かなくても概要が理解できる程度の事前資料を配布する。さらに、研究当日のワークに備えて、事前課題を課していく。その事前課題は、「当日の演習内容」「演習目的」「事前準備」という3つの項目によって構成されている（表3）。

表3 事前課題の例

<p>事前課題3：現地社員に向けての自己紹介</p> <p>当日の演習内容：海外赴任直後、現地の同僚・ビジネスパートナーに向けて自己紹介をします。主に、現地の同僚、ビジネスパートナーに向けて、<u>自分の価値の提示</u>をし、<u>現地との親近感作り</u>をします。冒頭と最後の言葉は極力現地の言葉を使ってください。発表時間は1人2分です。</p> <p>演習目的：赴任した直後に、現地人にチェックされるポイントを踏まえた上での自己PRの手法の学習</p> <p>事前準備：たたき台になるネタのベースを用意してください。</p>
--

事前資料と課題の提示によって一方的な講義の部分減らしたことは、オンライン受講の疲労度の低減に繋がり、参加者の内容理解の向上に役立った。また、事前課題の提示によって、参加者に準備の時間を与え、作業の内容と目的を理解した上で取り組むことができるため、ワークの効率化にも繋がった。さらに、オンライン研修におけるブレイクアウトとメインセッションの切り替えによるリスクも大幅に軽減でき、個別演習間のステップアップ関係と演習と研修全体との関連付け、及び整理にもなっていると言えよう。ただ、事前課題の取り組みがオンライン研修の前提となり、参加者にその認識を事前の了承として得ることが重要なポイントになっている。今まで合計4回ほどの実施経験からすると、企業の参加者が基本的にその仕組みを理解し取り組んだ上で、オンライン

研修に参加している。

② 講義の部分

オンライン研修において、講師が参加者の集中力とネット経由の送信によるノイズを考慮し、いかに効率よく正確に伝えるかが、講義におけるもっとも重要なポイントとなる。そのため、講義形式で発信する情報量を細かく分断し、一回の発話につき 10-15 分以内に収めることを目安としている。また、講師と参加者の間の対話感覚を強く意識し、一問一答をキャッチボールのイメージで、双方向の流れで進行することにより、参加者のコミットメントを維持し高められる。PC に向かって話す講師が長時間座って発信すると、言語メッセージ以外のボディランゲージを始めとする表情、ジェスチャーなどの非言語メッセージが制限されやすいため、経過時間と共に発信のメッセージ性が弱まる傾向もある。そのため、なるべく対面式と同様に、立って話した方が身体の動きやジェスチャーを表出しやすく、非言語メッセージの量が増える。さらに、対面感を増すために、資料の共有と話す PC を講師用のメイン機とし、もう一台の PC をサブ機として、参加者の受講様子を見ながらチャット欄に入ってくるメッセージを確認する。サブ機の画面を大型スクリーンに投影することによって、教室にいる全員に向けて講義をする擬似感覚が湧きやすく、今までのオフライン研修に近いイメージを得られる。つまり、2 台の PC を通して、「送信」と「受信」を分けて行うことによって、講師が参加者に向けて「講義」をする、というコミュニケーション感覚が得られ、対面式で蓄積してきた講義の経験と暗黙知が生かされていくであろう。



写真 1 発信用の PC と受信用の PC 及び投影用のスクリーンの設置

③ ワークの部分

対面式と同様に、赴任先別でグループ分けをした上で、ZOOM のブレイクアウト機能を駆使し、オンラインでのグループワークを進行できる。ブレイクアウトとは、ZOOM の特徴的な機能であり、グループワーク分けの機能を指す。研修中、講師が参加者をそれぞれを割り当てられたブレイクアウトルームに案内していく。ブレイクアウトの時、音声や画面が共有されるのは同じブレイクアウトルーム内のメンバーのみとなり、講師は自由にブレイクアウトルーム間を行き来できる。その機能の活用が、グループワークにとって最も重要なポイントとなり、成功するために下記の工夫を行っている。

まず、参加者全員が初めてオンライン研修を受ける初心者と想定し、開始前からグループ分け / ブレークアウトと、全体共有 / メインセッションに戻る、のテストと確認を行う。参加者の個人個人のネット環境に合わせ、必要なアドバイスを出す。例えば、家族に映像コンテンツ鑑賞中止の協力を求め、ネット回線速度を確保する。スマートホンでの参加者には、話し合いの際に、ビデオをオフにするなど、テクニカルな障害を取り除く作業を研修開始の前に行う。

つぎに、グループの数に合わせた台数の PC を用意し、同時進行中のグループワークの進行状況を確認したり、アドバイスの追加を行ったりすることによって、オフライン研修とほぼ同様の関与可能性を確保できる。講師は、各ブレークアウトルーム間を行き来できるが、各グループに順次移動すると、各グループの作業に対するタイムリーな指示と助言を出せない。それによって、指示と課題についての理解が不明確であれば混乱が生じ、予定通りのグループワークが完成できず、研修全体の流れが乱れ、遅れが生じかねない。その対策として、講師のメイン機を用いての各部屋間の移動をやめ、グループの数に応じた数の PC を用意し、各部屋に講師用のサブアカウントを作り、随時に各グループの作業を確認できる状態を確保する。それによって、同時進行中のグループ内の会話の様子と内容に応じ、タイムリーに軌道修正の指示やアドバイスを出せるようになる。「順次入室」から「随時入室」へのセッティングの変更によって、グループワークの同時性が確保され、講師対複数のグループとのかかわりが、対面式とほぼ同様の感覚以上に高い関与度を持って参加できる。それによって、ワークの効率性と生産性の向上に繋がると言える。



写真2 グループ数分の PC の設置と研修中の確認

グループワークの際には、討議の結果をまとめた上で、その資料をメインセッションで全体共有をしながら発表してもらい流れとなっている。この作業をスムーズに進行するには、参加者にグループワーク用のワークシートを与え、アウトプットイメージを提示する（写真3）。グループ全員がワークシートを持つため、ローテーションで書記を決めれば、作業の結果を記入した上で発表できる仕組みになっている。ワークシートの共有は、作業のアウトプットイメージをより明確に提示するのみならず、書記と発表者を替えることによって、参加者のグループワークと研修へのコミットメントが高められることが確認されている。

研修のタイムマネジメントとして、ブレークアウトセッションの時間設定はあらかじめ決めており、多少の余裕を持たせるようにしている。それは、グループワークの時間追加（再度ブレークア

写真3 オンライン研修用のワークシート



ウトする)を回避し、1回で完成できるような工夫に繋がる。ただ、平均以上のスピードで課題を完成したグループにとっては、メインセッションに戻るまでの待機時間が確実に発生し、学習の弛みが出てくる可能性がある。ブレイクアウト後の断片的な空白時間を埋めるため、対面式研修時のサイドディスカッションを意識して、参加者にグループ内の雑談時間として、研修と関連するテーマを提示している。例えば、各社のコロナ対応の状況や、海外移動の辞令と実際に交替・移動するタイミング、赴任先の出入国状況と住居探しの準備などをテーマとして提示している。参加者にとって、他社の参加者との情報交換によって様々な気づきとヒントを得るよいきっかけとなり、オンライン研修の疲れの解消と参加の充実感に繋がっている。

グループ発表とロールプレイなどを実施する際に、カメラのオン・オフの切り替えによるハイライト効果が生まれ、参加者同士の参加促進と主体性を強化した上での発表により、満足感の向上に繋がっていると言える。ZOOMには、利用者の発話と動きによって、利用者の顔を画面上に投射する仕組みがある。発表グループが発表する際に、他のグループのメンバーがビデオオフとミュートに設定することによって、発表グループのみが画面上に出てくる。その効果が、全員の前に立ち、他の参加者に向けて発表する感覚と類似する。また、講師とのロールプレイの際も、このような設定をすることによって、フォーラムシアター（討論演劇）に近い感覚で行うことができる。フォーラムシアターとは、ある問題について、参加者がケースを文脈付けた上で、短い劇を演出する感覚で問題を解決していく手法である。一人の参加者がうまく対応・解決できなかつたら、傍観するグループの仲間が役者交替の感覚で異なるアプローチを試み、みんなでパフォーマンスを通した解決方法を探っていく手法である。そのため、ケースに対する解決案を「発表」するよりも、実際に「演出」し体感的に解決してみる手法として、より実感を得やすいメリットがある。他のグループの参加者はカメラオフにし、スクリーンという舞台を発表グループに与え、観劇という感覚で学習できる。オンライン研修用に取り入れた現場のケース分析に、このウェブカメラの機能を活かすことによって、近い感覚でフォーラムシアター的な演習ができ、1日の最後という疲れやすい時間帯に、良い参加喚起と学習効果をもたらしている。

4. オンラインバージョンの特質と研修効果について

赴任前異文化研修のオンライン化は、オフラインのコンテンツをPCとネット回線というメディアを通してそのままデリバリーするのではなく、上述した様々な工夫をし、オンラインによるコミュニケーションの特性を生かすことによって初めて、効率よくかつ効果的に実施できると考えられる。メディアの変化を意識する際には、「F2Fのコミュニケーション感覚を生かす」、「オンライン新機能の活用」という2つの側面がある。

「F2Fのコミュニケーション感覚を生かす」というのは、これまでの対面スタイルに近い状況を作ることによって、参加者のコミュニケーションの効率と効果を高めるアプローチだと言える。例えば、赴任者向け異文化コミュニケーションのような、ワークを中心とする研修プログラムを運営する際に、個々の参加者のウェブカメラを常時オンにする必要がある。その際、個々の参加者が異なる場所からオンラインで「対面」するため、音声のみのコミュニケーションに比して情報量は格段に上がる。ウェブカメラの利用は音声情報に視覚情報が付け加えることとなり、コミュニケーションの質の違いは明らかである。また、上述したように、講師もギャラリービューで参加者の受講状況を確認することによって、よりオフライン時の感覚を持って講義しやすくなる。例えば、ブレイクアウト時の少人数グループディスカッションにおいて、相手の顔が大きく画面に映り、5人以内の討議であれば対面式とそれほど差異を感じないとの参加者の感想が聞かれている。

モバイルメディア時代の特徴については、「いつでも・どこでも」と「いま・ここ」の再構成であると言われている（松下，2019）が、オンラインを前提とした「いま・ここ」の意義も、高速通信ICT技術の発達によって高められる。オンライン上の対人コミュニケーションは、関係者同士が限りなくF2Fに近い情報量に満たされることによって、F2Fのコミュニケーション感覚が喚起され、活発になるだろう。

オンライン新機能の活用というものは、オンラインの特徴を生かすアプリケーション機能の活用を指す。例えば、ZOOMをはじめ殆どの会議用アプリケーションに会議チャット機能があり、資料の共有、講義を聞くと同時に質問とコメントを入力して講師や他の参加者に発信できる。この機能は明らかに、SNSとモバイルメディアコミュニケーションの特質である、1対N、N対Nの通信から由来し、オンライン会議アプリケーションで生かされている。対面研修の場合、参加者の多くが講義途中で質問とコメントを出すことに躊躇し、講師に聞きたくても聞けない場面がしばしばある。オンラインアプリケーションの新機能を活用することによって、このような問題が一気に改善されていく。例えば、講師側が出した質問を、参加者が書き込みで回答する際に、他の参加者も話を聞きながら他者の意見を確かめられるため、多角的な学習効果が得られていると言えよう。この点については、参加者の事後アンケートにおいても明確に反映されている。

最後に、赴任者向け異文化研修をオンラインの特徴を生かしたうえで実施した結果を、参加者への事後アンケート評価の点数と自由記述欄の内容を踏まえて効果を検討していきたい。全体評価の中でもっとも基本的な項目は、「講座の満足度」、「業務に役に立つか」、「講師への評価」の3つとなっている。2019年通年オフラインで実施してきた結果の平均値は表4の通りで、2020年4月から6月までに、合計4回オンライン形式で実施した点数と比較すると、それ程大きな差はないこと

が分かる。

表4 オフラインとオンライン研修の評価

	講座の満足度	業務に役に立つ	講師への評価
オフラインプログラム	4.6	4.3	4.5
オンラインプログラム	4.2	4.25	4.15

また、プログラムのオンライン化に伴い、参加者と人事担当者に事後ヒアリングを行った。代表的な意見として、一部を抜粋し下記表5に挙げる。

表5 オンライン研修の参加者意見の抜粋

<ul style="list-style-type: none">・Zoomでの開催に大変感謝します。GWなども集合研修同様に実施でき満足です。(男性, 30代, 大手メーカー)・Zoom開催でありながら, GWを実施できた点。(男性, 30代, 大手メーカー)・Zoomによるオンライン研修であったが特に気になる点もなくテンポよく講座自体が進んでいたと感じた。(男性, 50代, 大手メーカー)・講師の方が現地ローカルスタッフになりきった演習は, オンラインだけど非常にリアル感があって面白く感じました。(男性, 40代, 大手メーカー)・オンライン研修であったが, それ故に気楽に質問しやすかった。(男性, 40代, 大手メーカー)・GWの際, 方向性が違ったときや議論が止まった時など, すぐに助け船を出していただきました。(男性, 20代, 大手メーカー)・Web受講という環境下でしたが他の受講生との討議もでき, 特に不自由な点もありません。(女性, 40代, 大手メーカー)・時世柄Web講座の準備を進めていただきありがとうございました。(女性, 40代, 大手メーカー)・短期間でとても完成度の高い講座を設計されたと感じております。(女性, 40代, 大手メーカー)・また今回はネット講義でしたが, 実際に会って講義をした方がやはりより密に行えると思います。コロナ終息後はまた直接集まって講義を行ったほうが良いと思いました。(男性, 20代, 大手メーカー)・テンポが良く, 質問に対する回答も適切でした。但しネット回線の為, 聞き取りにくい場面がありました。(男性, 50代, 大手メーカー)・速度や説明はわかりやすかったです。オンラインということで, 何度かネット環境が不安定な際に講師の言葉を逃してしまうことがありました。(男性, 20代, 大手メーカー)
--

もともとオフラインのためにデザインされた異文化研修のコンテンツとして、オンライン用に修正を加えた上で実施したため、参加者の評価点数と事後調査における意見から、決して悪くない受け止め方だと理解できる。また、3か月と言う限定された期間の実施にしては、実施の成熟レベルも数字に表れていると言える。個別評価とコメントを見る限り、講師への評価の低下は、ネット環境と通信の質と関連すると推測できる。さらに、オフラインに比べ、プログラムそのものの構造が

より固められたため、講師の経験による即興性の発信が減り、コンテンツそのものの存在感が大きく感じられるとも言える。オフラインの場合、特に好評だった赴任者のチャレンジというシミュレーションの代わりに導入した、現地人部下指導のロールプレイも多くの好評を得ていたことから、オンラインによる即興性があり、なおかつインタラクティブなワークの可能性にプラスの裏付けとなっていると考えられる。また、参加者の反応とアンケートの分析から、20-50歳までの受講者の間に、年齢によるオンライン形式への反応の大きな差異はなかった。デジタルネイティブの20代に比べて、40代後半の参加者も劣らぬ反応が見られた。年齢よりも、職種、職場環境、培ってきたビジネススキルといった学習経験との関連があるのではないだろうか。工場の業務よりもすでにテレワークに慣れてきたオフィスワーカーや、日常的に使うビジネス・アプリケーション、OffJTによる学習・研修経験の多寡によって差が表れてきている。初歩的な参与観察とアンケートから得た結論とはいえ、オンライン研修の進化と継続にポジティブな示唆を与えている。

オンライン研修をオフライン研修と比較する際には、これまでの実施回数の差が大きく存在するものの、オンライン研修の継続運営によって改善を重ねていくことによる安定性に、参加者側のテレワーク等オンライン作業に対する慣れも加わり、オンライン研修の実施効果が今後さらに向上することが期待される。結論として、オンライン研修はウィズ・コロナの時世が生んだ一時的な代用品ではなく、完全に新しい形態の研修として、ポストコロナの時代においてもさらに続き、発展していくと思われる。

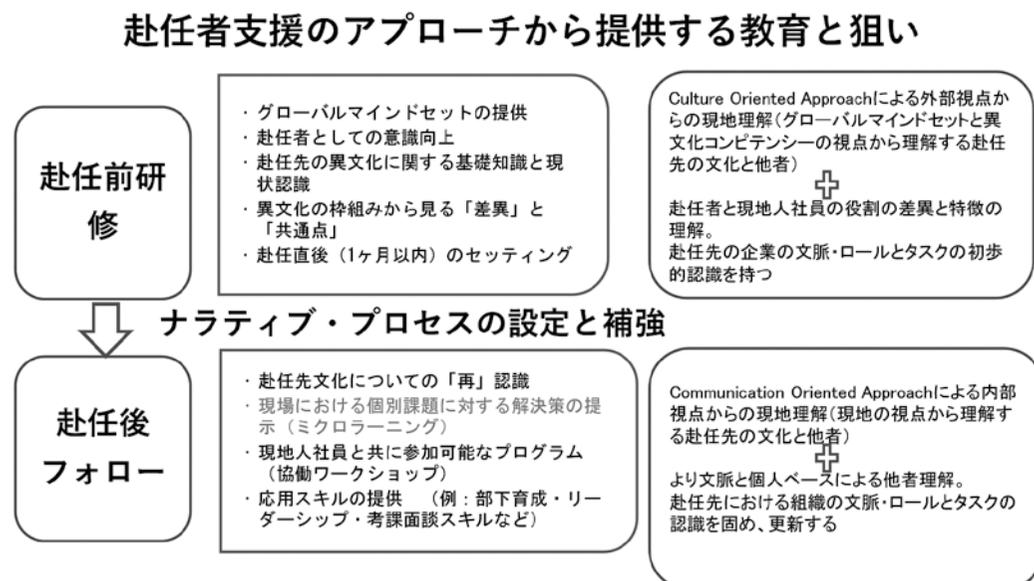
5. 将来の可能性と展望

ICTの発展によって、情報伝達やコミュニケーションの速度と範囲が大きく発展している。さらに、モバイルメディア、ソーシャルメディアの発展によって、社会学者のBauman(2000)が唱える「液体」化社会からさらに「気体」化へ、仕事と学習、遊びなどの境が消えつつある(松下, 2019)と言われている。これまでに、Baumanは、勤務場所も時間も固定される工業時代の社会と比較し、PCとインターネットの誕生によって、仕事の時間も場所もより流動的かつ柔軟になる時代の特徴を「液体」化と定義してきた。モバイルメディアとソーシャルメディアの発展によって、イノベーション産業を中心とする時代の特徴は、ビジネスとプライベートの境界線を曖昧にし、「気体」化へと進むようになっていっていると言われている。赴任者向け異文化研修のオンライン化は、多忙な業務という時間制限から解放され、集合研修に参加できない各地に点在する対象者も参加しやすいというメリットが第一にあげられる。また、赴任前の多忙な時期に異文化研修に参加できずに出向した人が、赴任してからでも現地でオンライン研修に参加することができるようになる。通常、出張や担当ベースで現地と接点を持ってきた参加者が、赴任前研修で紹介された内容に関してもっとも理解度が高いという傾向が明確に表れているが、全く出向先と接点を持たない赴任者にとって、現地着任後、現場感覚と問題意識を多少持った上で参加すると、研修の効果が一段上がっていくと考えられる。従って、着任後の2カ月以内に「赴任前研修」の内容を受けてもよく、寧ろ、より高い効果が期待できる。これも、研修のオンライン化でなければ、実現できないことだと言える。このように、オンライン研修は今後、オフラインと並行し、より多様なニーズに答えられるよう存続、発展していくに違いない。

さらに、赴任者向けの教育支援に関しては、オンライン化によってこそ、これまで以上に発展していこう。2020年の日本企業の採用面接においては、海外勤務中の赴任者がそこに加えられた。海外勤務を志望する学生に対し説明と面接を行う際、海外にいるという「遠隔」は障害になっていたのではなく、寧ろ海外業務の内容と動機がよく伝わり、学生から逆質問される程効果的だったという⁵⁾。文化が異なることに起因する誤解や思い込みによるストレス（自身・他者）を客観評価して落としどころを作る作業は、とても現実的かつ必要なプロセスだと、赴任前研修を受けた大手企業のグローバル人事がその意義を認識している。さらに、機会があれば現地に赴任中の方やローカルの社員と共に実施し、比較したいと述べている。グローバル化によって未体験のゾーンにマイノリティーとして入る海外赴任者にとって、オンライン研修の深化はより強い支援を得られることとなる。また、赴任中の方や現地人の同僚が持ち込む「現場の空気」を赴任前研修に持ち込み、「繋ぐ」だけではなく、現地と「重なる」ことが得られることによって、一段高い効果が得られる。

「赴任前」と「赴任後」の支援を検討する際に、時間上の継続性と空間上の連結を踏まえる必要がある。以下に、赴任前研修から赴任後の支援（表6）とオンラインによる本社と現地のコミュニケーションの変化という視点から、これからの変化について検討してみたい。これまでの海外赴任者支援の研修は、赴任前と赴任後に分かれている。赴任前のニーズが高く、企業の重視度によって参加率が少しずつ上がっているものの、赴任後のフォローアップはコストやアレンジの難しさなどの事情によって難航している。海外赴任は社員のキャリア形成にとって重要なステップであり、企業にとっても大きな投資である。にもかかわらず、多くの日本企業では赴任前に異文化教育研修を実施しても、世界各国に派遣後の赴任者に対する赴任後の現地適応を支援する施策を行うケースはまだ少ない。

表6 赴任前研修と赴任後フォローの内容と関連性



赴任者向け異文化研修のオンライン化を推進することによって、この継続性が実現しやすくなる。現地に行き、現地で開催する赴任後研修の代わりに、まずオンラインで展開する「マイクロラーニング」⁶⁾がその支援を実現できる。赴任後のフォローを意識する「マイクロラーニング」は、アクションラーニングの要素を含め、赴任者が赴任前に学習した内容を現地で実践し、経験したものを自ら語るというナラティブプロセスを経験する。さらに、それを赴任中／赴任前の駐在員（自社・他社）とオンライン上に共有し、参加者同士の共有によって赴任前に学んだものを継続的に実践する。専門家からアドバイスをもらうより、より効果的にステップアップにつながる。従って、赴任者向け異文化研修のオンライン化及びその拡大によって、赴任後の支援に繋がり、下記の2つのメリットが生まれてくる。

まず、赴任者が自ら生む、赴任者にとって最適な「集合知」の創出が挙げられる。「集合知」とは、インターネットの普及によってアカデミズムによる専門性が低下しつつある中、オンラインスペースに集積する多数の群衆の参与によって形成する「知」である。これは、今の時代において新しい知の変容として高い価値があると認められ（Surowiecki, 2004, 西垣, 2014）、組織のダイバーシティマネジメントにも繋がっている。赴任者の多様性、赴任先の多様性、置かれるビジネス環境の多様性によって、オンライン上に形成される解釈、認知が、赴任後の大切な「集合知」として機能する。オンライン上のこの共有プロセスは、「集合知」の形成と蓄積に繋がり、関わる個々の赴任者が、自らのものとして活用することができる。そのようにして、異文化を理解し、適応していくのである。それは野中（1996）が提示したナレッジ・マネジメント・モデル（SECI）⁷⁾（刺激しあう／アイデアを表に出す／まとめる／自分のものにする）が示したとおりである。

次に、オンライン研修が赴任後（時間）、現地（空間）への延長によって、赴任者にとって大切な「サード・プレイス」の形成に繋がる。「サード・プレイス」とは、Oldenburg（1989）が提案した、プライベートの家とパブリックの職場以外に、家庭と仕事の領域を超えた個々人が定期的で自発的でインフォーマルな、楽しみの集いのための場である。日本人にとって、行きつけの飲み屋で常連同士が語りあう場がその好例に当たるだろう。インフォーマリティーとパブリシティという要素が併用する「サード・プレイス」は、人間中心主義の街づくりに欠かせない存在でありながら減少していると言われているが、オンライン空間においてはしっかりと構築されている。マイクロラーニングやSNSが作り出すオンラインスペースが、容易に自然体としての「サード・プレイス」を生み出し、「場」の提供となる。長期的に海外勤務する赴任者にとって、集合知の形成と情報の交換も重要だが、文化的疲労の解消や、前向きなモチベーションの維持、つながる連帯感の醸出など、赴任者にとってより重要な持続的支援になるであろう。これまでも、邦人赴任者が多く集中する上海、バンコクなどの街には様々なオフラインの会があるが、大きな関心を集めていながらも運営に必要な時間とコストの問題によって持続性と規模がかなり制限されている。これもメディアコミュニケーションのN対Nの特徴によって、オンライン上にはより簡単に実現できる。コロナ禍による移動制限の中、点在する赴任者によって開催されるオンラインの集いは、危機と不安に陥る個々の赴任者に大きな支えになったことが、すでにそのサード・プレイス機能のよい事例を提示してくれている。

最後に、より高速な通信により、本社、赴任者、現地人幹部による、オンラインワークショップの開催がより実施しやすくなっていく。組織文化の共有、ビジョンづくり、経営視点の共有、長期

的な課題設定など、異文化同士の協働によって進める作業が行いやすくなり、専門家による支援的参与も行いやすくなる。ネット通信環境さえ良ければ、現在の「繋げる」状態から、さらにオンラインによる本社と現地の「並存する」、「重なる」状態へと発展していこう。そこで、本社と赴任先の「並存」状態によって、新たなコミュニケーションの形態と組織空間が生み出されてくる。例えば、組織文化浸透の課題は、この並存状態によって加速を促進されていこう。赴任者の大きなタスクの一つである本社の理念、文化を現地に伝えるという、従来は時間と労力の必要とされる作業も、オンラインのワークショップやテレワークの増加によって達成しやすくなるだろう。本社と現地、赴任者同士による新しいコミュニケーションの形態から、Castells (1997) が提案する情報化の加速によって、参加者の間に構築されるプロジェクト・アイデンティティー（プロジェクトの共有による共同体意識）の形成にもつながる。また、単なるコミュニケーションの手段から、知の創造、コラボレーションへ、同じ会社に所属する職場感覚から、お互いの共通の価値観や目的などをもとにして形成されるアソシエーションへ昇華していく可能性が高まる。

今回の海外赴任者向け異文化研修のオンライン化を通して、ICTを活用し、時間や場所を有効に活用する新たな研修スタイルが確実に進んでいると改めて認識できたと同時に、将来に向けて、オンライン異文化研修の特徴である柔軟性と創造性をより意識し、参加者がいる「場所」を持ち込む利点をさらに生かし、赴任前と赴任後支援の一貫性と一体感を進化させることによって、より新しい形で多くの海外赴任者を支援できるであろう。

《注》

- 1) カルチャー・ディテクティブ <https://blog.culturaldetective.com/2014/02/11/failure-in-overseas-assignments/> (2020/06/24)
- 2) 2019年度の派遣企業の合計は35社で、すべて大手企業である。参加者の合計は315名となり、赴任者ではない人事担当者、オブザーバー参加者が含まれない。35社のうち、年間10名以上参加の定期派遣企業は10社、残りの20数社は年間数名程度の派遣である。
- 3) Culture Compass (カルチャーコンパス) は、ホフステードの6次元モデルをベースに個人の異文化適応力を測定するツールである。
- 4) COA (Communication Oriented Approach) モデルとは、対象化された静的な「文化」を問題とするのではなく、赴任者が現地社会や現地の人々とかかわる中で、相互作用を通じて自ら内部に「文化理解・他者理解」をつくり上げていき、さらにその理解に基づいて行動していくプロセスに焦点を当てるアプローチである。(鄭偉, 「中国赴任者研修の新たな視点 — コミュニケーション・オリエンテッド・アプローチ」, グローバル経営, 2010年6月号)
- 5) 日本経済新聞 2020年6月10日12版「大手に人材とられる」
- 6) ミクロラーニングとは、コンパクトな学習内容を持続的に学習するEラーニングプログラムである。
- 7) SECIモデルとは、一ツ橋大学の野中郁次郎教授が提唱した、知識創造活動におけるナレッジ・マネジメントの枠組みである。個人が持つ暗黙知は、「共同化」(Socialization), 「表出化」(Externalization), 「連結化」(Combination), 「内面化」(Internalization) という4つの変換プロセスを経ることで、共有の知識(形式知)になると考える。

引用文献

- 奥村絵里 (2018), 『ZOOM マスター養成講座』, つた書房
白木三秀 (2014), 『グローバル・マネジャーの育成と評価』, 早稲田大学出版部
野中裕次郎 / 竹中弘高 (1996), 『知識創造企業』, 東洋経済新報社
西垣通 (2013), 『集合知とはなにかーネット時代の「知」のゆくえ』, 中公新書
ブラック / グレガーゼン / メンデンホール / ストロー (2001), 『海外発遣とグローバルビジネス — 異文化

- マネジメント戦略——』, 白桃書房
- 松下慶太 (2019), 『モバイルメディア時代の働き方——拡散するオフィス, 集うノマドワーカー』, 勁草書房
- Bauman, Zygmunt (2000) *Liquid Modernity*. Polity Press
- Castells, Manuel. (1997) *The Power of Identity*. Malden, Mass.: Blackwell Publishing
- Meyer, E. (2014) *The Culture Map: Decoding how people think, lead and get things done across cultures*. Public affairs
- Meyrowitz, J. (1985) *No Sense of Place: The Impact of Electronic Media on Social Behavior*. Oxford University Press.
- Oldenburg, R. (1989) *The great good place*, New York; Marlowe & Company
- Surowiecki, J. (2004) *The Wisdom of Crowds*, Doubleday Broadway

(原稿受付 2020年6月26日)

〈論文〉

情報セキュリティ対応組織の経営組織論の 視点からの研究

— 実践論に基づく CSIRT 研究の可能性 —

寺本直城

要約

本論文の目的は、情報セキュリティ対応組織を経営組織論の視点から分析することの可能性について論じることである。情報化社会がますます進展し、情報コミュニケーション技術の発展および経営組織への普及が進む現代において、組織をコンピュータセキュリティインシデントから防衛することが重要な経営課題となっている。そのような社会的背景のもと、CSIRT (Computer Security Incident Response Team) を実装する、ないし実装しようと試みる経営組織が増えつつある。しかしながら、CSIRT の構築や運用は多くの場合において困難に直面していると報告されている。本稿では、このような問題意識のもと、主にコンピュータサイエンスの分野から論じられてきたコンピュータセキュリティ対応について、経営組織の視点から展開していくことの可能性について論じた。

本論文は、3つのセクションにより構成されている。第1に、CSIRT の現状について論じた。ここでは、CSIRT とは何か、そして、我が国における CSIRT の置かれた現状について明らかにした。第2に、CSIRT 研究の現状について議論した。CSIRT 自体は、組織的な議論がそれほど数が多くはないものの行われてきた。組織的な CSIRT 研究・報告・議論がもたらしてきた貢献と、その限界について論じた。第3に、実践論的アプローチに基づく CSIRT 研究の可能性について論じた。CSIRT についての組織の分析は今まで規範論に基づいて行われてきた。これらの研究の限界と新しい可能性として実践論に着目した。

キーワード：CSIRT, 実践論的転回, コンピュータセキュリティインシデント

序

本稿の目的は、経営組織の情報セキュリティ対応に対して経営組織論の視点からの分析・研究を展開することの可能性について論じることである。近年、情報コミュニケーション技術（以下、ICT；Information Communication Technology）の進展に伴い、多くの経営組織において情報インフラストラクチャー（以下、情報インフラ）の整備が進んでいる。これらの情報インフラは、企業の業務の合理化・効率化に資するだけでなく、新たなビジネスチャンスを生み出す基盤にもなっている。他方で、近年、企業を含む多くの組織を対象としたサイバー攻撃や大規模な情報漏えい事

故などの、いわゆるコンピュータインシデントの発生例は枚挙に暇がないほど増えつつある。このような事情に鑑みて、近年、組織にとっては、コンピュータインシデントに備えることが非常に重要な経営課題となりつつある。

コンピュータインシデントから組織・企業を防衛すべく、情報セキュリティについての専門的な対応組織として CSIRT（シーサート；Computer Security Incident Response Team）を構築・実装する組織が増えつつある。この事実が重要なのは、コンピュータインシデントへの対応を個人として行うのではなく、組織的に行おうと考える組織が増えているということである。今や、サイバー攻撃や情報漏えい事故は、悪意をもった個人によるものだけではなく、悪意をもった組織的犯行である場合があることも指摘されている（松原，2017；横浜，2018）。他方で、そのような悪意を持つ個人や組織によるものだけではなく、組織内部の構成員による悪意のない行為（たとえば、単純なミス）などによって引き起こされる場合もある。もはや企業や組織の誰か個人的な構成員が、以上のように多様な原因によって引き起こされるコンピュータセキュリティインシデントから組織を守ることが困難になっている。情報セキュリティに対して組織的対応を行う必要性が増しているということを前提にするならば、情報セキュリティは非常に高度な技術的側面を有しつつも、他方で、組織的な側面が今度さらに重要視されるようになると考えられる。萩原・杉浦（2017）は、CSIRC（シーサーク；Computer Security Incident Response Capability）、すなわち「コンピュータセキュリティインシデントへの対応能力」という名称も過去に使われており、本来ならば機能で実施すればよいものであるものの、チームで実施することや協働作業の重要性から CSIRC という言葉は消え、CSIRT が残ったものと考えられると指摘している。

以上の点から、本稿では情報セキュリティ組織の一つである CSIRT に焦点を当て、CSIRT を組織論的な視点から論じることの重要性や可能性について論じたい。これらを明らかにするために、第 1 に CSIRT および CSIRT 研究の現状について明らかにしたい。CSIRT はそのコンピュータセキュリティインシデントへの対応に注目されているという社会的背景があるにも拘らず、その構築や運用については困難に直面している。このセクションでは、CSIRT とは何かといった根源的な問いとともに、CSIRT が置かれている現状そして問題について議論していく。第 2 に CSIRT 研究の動向を経営組織論的に分析するときの視点として実践論的転回について論じていく。第 3 に、既存の CSIRT 研究の動向を組織研究の枠組みに当てはめながら、今後の情報セキュリティ組織研究の方向性を示していく。

1. CSIRT の動向

(1) CSIRT の現状

CSIRT とは、コンピュータセキュリティインシデントに対応するための組織・チームを指す言葉である。我が国最初の CSIRT である JPCERT/CC（ジェイ・ピー・サート・コーディネーション・センター；Japan Computer Emergency Response Team Coordination Center）によれば、コンピュータセキュリティインシデントとは「情報および制御システムの運用におけるセキュリティ上の問題として捉えられる事象」と定義される。組織が有する、あるいは、利用する情報システムや制御システムの運用を阻害するようなセキュリティ上の問題から、組織ないし組織の業務を守る

のが CSIRT の役割である。

コンピュータセキュリティインシデントに初めて関心が集まったのは、1988年のアメリカのMIT（マサチューセッツ工科大学；Massachusetts Institute of Technology）に送り込まれたモリスワームの問題であったとされている。モリスワームはインターネットを通じ、約6,000台のマシンに感染し、それらのマシンに過大な負担を与えることでサービスを停止させるという事態を発生させた。これがコンピュータセキュリティインシデントへの対応ということが注目される契機となった（cf. Eisenberg et al, 1989; Orman, 2003; 寺田, 2016；萩原・杉浦, 2017）。

この事件に対応するために、同年、CMU（カーネギーメロン大学；Carnegie Mellon University）内に、DARPA（アメリカ国防高等研究計画局；Defense Advanced Research Projects Agency）主導で対策チームであるCERT/CC（Computer Emergency Response Team Coordination Center）が設置された。これがCSIRTの源流であるとされている。CERT/CCは、CSIRTの構築や運営を円滑なものにするためのガイドラインとしてWest-Brown et al. (2003) “*Handbook for Computer Security Incident Response Teams (CSIRTs)*”を作成している。このハンドブックに書かれたCSIRTの構築・運営方法が一種のスタンダードとみなされており、CERT/CCが置かれているCMUにちなんでCMUモデルと呼ばれている。その意味では、CERT/CCは、いまなおアメリカの中心的な国家CSIRTとして影響力を持っているともいえる。

また、コンピュータセキュリティインシデントはインターネットを介して爆発的に広がる恐れがあるため、世界各国のCSIRTと情報共有などの連携をする必要がある。このような考え方をもとに、CERT/CCが中心となってFIRST（The Forum of Incident Response and Security Teams）が1990年に設立され、今尚、国際的なCSIRT同士の連携を支えている。2020年6月現在、FIRSTには96の国と地域から531のチームが参加しており、我が国からも37チームが参加している（FIRST Members around the world <https://www.first.org/members/map>（2020年6月1日））。

CSIRTの役割については、一致した見解は見られないもののいくつかのパターンを見ることができる。West-Brown et al. (2003)によれば、CSIRTは通常、事前対応、事後対応、品質管理の3つのサービスの内のどれか、どれかを組み合わせて、あるいは、全ての業務を行うとされている（West-Brown, 2003；25）。事前対応とは、セキュリティインシデントについての情報収集・モニタリング、セキュリティ情報の配信や、インシデントの検知などのコンピュータセキュリティインシデントが起こったときの準備である。事後対応は、実際にインシデントが起こった後の対応として、被害を最小化するように、インシデントのハンドリング、さらには解析などを行うサービスを指し示す。品質管理とは、例えば現在多くの製品がインターネットにつながるように設計されているが、そのように設計された製品や技術の評価・管理を行ったり、組織のメンバーたちに教育やトレーニングを実施したり、啓蒙活動を行うことである。West-Brown et al (2003)では、それぞれのCSIRTが設定している目標や課せられた任務に応じて、これらのサービスを選択し、組み合わせたりしながら役割を全うすべきであるとしている。

他方で、寺田（2016）は、CSIRTは消防署をメタファーとして説明可能であるとして、その役割を特徴づけている。消防署は、火事などの災害が起こったときに出勤し、それらに対応することだけが任務ではない。消防署は災害が起こらないように見回りをしたり、災害が起こったときに備

えて訓練をしたり、防災設備の点検をしたりしている。CSIRT もそれを同様に、インシデントレディネス（事前対処）とインシデントレスポンス（事後対処）の両方を行う必要があるとしている（寺田，2016：99）。

我が国においては、1996年にJPCERT/CCが日本情報処理開発協会のセキュリティ対策室の分室として設置されたのがはじめてのCSIRTとされている。2007年には当時6チーム存在していたCSIRTがNCA（日本シーサート協議会：Nippon CSIRT Association）を発足した。これは、日本国内のCSIRT同士の連携を促進することを目的としていた。さらに、2012年にはNISC（内閣サイバーセキュリティセンター：National Center of Incident Readiness and Strategy for Cybersecurity）の情報セキュリティ対策推進会議における「情報セキュリティ対策に関する官民連携のあり方について」の中で、政府の調達契約において情報セキュリティの保全を目的にCSIRTの設置について言及された。これを契機に、それまで情報セキュリティに無頓着であった企業もCSIRTを設置するようになり、我が国におけるCSIRTの数は急激に増加することとなる。

2007年に6チームからスタートしたNCAは、2020年6月8日時点で395ものチームが加盟するようになっている。

(2) CSIRTの問題点

以上に見てきたように、CSIRT自体の数は急激に増加しており、より実行力のある情報セキュリティ体制を構築することが重要事項になりつつある。しかし、この現状について様々な問題が提起されている。

IPA（（独）情報処理推進機構：Information-technology Promotion Agency）がまとめた2020年現在の最新の報告書において、サイバーセキュリティ体制についてのいくつかの問題点が挙げられている。第1に、サイバーセキュリティの予算が、人材ではなく技術投資に集中していることが挙げられている。どうしてもサイバーセキュリティは、技術的な課題であると認識されがちであり、組織の課題と認識されていない。IPA（2020）では、サイバーセキュリティが経営上のリスクとして認識され、短期的に効果を発揮する技術的投資が優先されることは自然な流れではあるものの、中長期的な目線で考えるならば人材の育成・確保が必要であるとしている。

萩原・杉浦（2017）によれば、現在、我が国のCSIRTには2つの課題があると指摘している。第1に、CSIRTが経営層の真の承認が得られないことを上げている。彼らは、予算に着目し、CSIRTの多くが明確な形で予算が確保されていないことを根拠に、組織として真の承認が得られていないと考察している。また、第2に現業との差別化の難しさを課題として挙げている。CSIRTは専門的で技術的な知識の必要性が高いためICTやセキュリティ知識に富んだ人物や組織、具体的には情報システム管理部門が中心となって構築している傾向が強い。部署横断的な連携が必要であり、且つ、現業との差別化を図るためにも、本来はリスク対策そのものを担う部門や総務部門等のほうが適していると指摘されている（萩原・杉浦，2017：951）。また、彼らの研究の背景には、CSIRTの数が増えてきている反面、「名ばかりCSIRT」と言われる、活動実態のないものや、あっても質の低いCSIRTが登場しているという問題意識も述べられている。

杉原（2018）も、人員や予算といった問題を指摘しているが、さらに、人事異動や査定・考課・報酬についても問題を指摘している。CSIRTは専門性の高い部門であるにも拘らず、多くの企業

で定期ローテーションが行われており、専門的技術の蓄積が阻害されていると述べられている。IPA（2020）でも指摘されているように、コンピュータセキュリティの人材育成が我が国全体で遅れており、専門性の高さから人材育成に時間がかかるという事情のなか、専門的技術の蓄積が遅れるのは問題である。また、CSIRT の活動は、経営層から業務内容が理解されにくく、評価もされにくいといった問題が挙げられている。

以上のように、現在、組織の情報セキュリティに関する話題は、技術的要因は当然のこと、組織的要因にまで拡大している。IPA（2020）の指摘にもあるように、組織の情報セキュリティに関する認識は、一般的には技術的要因と捉えられる傾向にある。あるいは、少なくともその予算配分としては、技術的投資に重きが置かれ、組織への投資がなされていない。しかしながら、IPA（2020）の指摘にもあるように、そして、萩原・杉浦（2017）、杉原（2018）が指摘するように、組織のコンピュータセキュリティインシデントは組織的対応が重要になりつつある。その意味では、技術的要因の重要性が一般的に認識されている現状においては、むしろ、コンピュータセキュリティインシデントに関わる組織的要因こそが問題であり、問題となりつつあるということである。

2. CSIRT 研究の動向

(1) CSIRT 研究の現状

以上に述べてきたように、CSIRT やコンピュータセキュリティインシデント自体がまだ歴史が浅いこともあって、CSIRT や情報セキュリティ組織の研究自体の蓄積はそれほど多くはない。しかしながら、その重要性などから、最近増えつつあるのも事実である。

先にも触れた West-Brown et al.（2003）が、最も古い CSIRT についての研究書である。2003 年版は 2 版であり、初版は 1998 年であるからひととき古いものであるといえる。これは、CSIRT という存在の解説であり、その要件や運用方法などを解説するものである。さらに、Penedo（2006）は、CSIRT を普及させていくために、CSIRT の必要性や CSIRT の設立に必要な設備やコストなどを示している。また、Globler et al.（2010）は、CSIRT の設立の際に直面する問題について分析をしている。Penedo（2006）や Globler et al.（2010）も、学会報告での予稿集に掲載されたものであり、一連の研究成果として展開されているものは、国際的にも少ないといえる。

我が国においても、日本シーサート協議会編著（2016）は、NCA が主体となって CSIRT の構築から運用までを解説している。また、IPA などを中心となって CSIRT を含めて、組織の情報セキュリティ体制についての現状調査について多く報告されている。他方で、横浜（2018）や松原（2019）が、コンピュータセキュリティインシデントの企業にとっての脅威と、コンピュータセキュリティインシデントに対応することの重要性を説いている。彼らの文献には CSIRT についての言及もされており、組織の情報セキュリティ体制の強化の具体的な方法にも触れられている。

他方で、CSIRT あるいは情報セキュリティ体制について経営組織論の視点から分析・研究をしたものについてもやはり関連学会における予稿集ないし報告書に掲載されたものが中心（e.g. 近藤ら、2013a；近藤ら、2013b；近藤ら、2015；寺本・中西、2014；寺本ら、2015）で、体系だった研究はそれほど多くない。

それは海外においても同様で、たとえば Sawicka et al.（2005）は CSIRT そのものの分析ではな

く、CSIRT が組織に及ぼす影響、とりわけ、組織の変革を促す影響について分析している。もちろん、このような視点は、経営組織研究を進めていくうえでは重要であり、興味深いものでもあるが、やはり報告書としてしか研究成果が蓄積されていない。

我が国においては、CSIRT の現状についての分析を行っている文献がいくつか見られる。例えば、萩原・杉浦 (2017) や寺田 (2016) は、CSIRT の現状を、CSIRT の運用者の視点から分析している。また杉原 (2018) は、CSIRT のメンバーに対してアンケート調査を行い、現状の CSIRT が抱える問題について定量的に実態を明らかにしている。

また、CSIRT の現状調査・分析を業績として残した上記の研究に対して、CSIRT をケースとして積極的に経営組織の理論的拡張を目指した研究も見られる。たとえば、Takagi & Hoshi (2012) は、CSIRT のメンバーたちが組織や技術を継承していくプロセスを、ストーリーテリングの視点から分析している。また、Teramoto (2016) は、CSIRT メンバーの学習について、ゲーミフィケーションと実践論の立場から、そのプロセスを明らかにしようと試みている。近藤ら (2018) は、CSIRT が機能不全に陥っていくプロセスをレジリエンスの観点から明らかにし、「レジリエンスの罫」という概念の提言を行っている。これらの研究は、我が国における CSIRT を組織論的に分析した研究であるといえる。

コンピュータセキュリティインシデントが組織に及ぼす影響についての研究や分析もここ最近になって急進展している。Clearfield and Tilcsik (2018) は、情報インフラや ICT が組織のシステムを複雑かつタイトカップリングな状態にするが故に、大きな失敗・不祥事につながるということを明らかにした。とはいえ、これはどちらかという、Perrow (1999) のノーマル・アクシデント理論をベースとした組織の失敗・不祥事研究であり、如何に組織が情報セキュリティ体制自体を解明したり、強化したりするかといったことに焦点が当てられているわけではない。しかしながら、Clearfield and Tilcsik (2018) の見解は、コンピュータセキュリティインシデントによる失敗を技術的な問題ではなく、組織的な問題として扱っているという視点は本稿とも一致するものである。

(2) CSIRT 研究の貢献と限界

上述してきた、主に CSIRT の研究は、その原点にある West-Brown et al. (2003) の議論を前提に進められてきているという特徴がある。West-Brown et al. (2003) は、世界で初めて社会的な問題となったコンピュータセキュリティインシデントであったモリスワームへの対応を行ったコンピュータセキュリティインシデントチームに関わる諸団体が、その構築・運用の方法について解説しているものである。そのため、CSIRT の構築・運用の教科書・参考書的な存在であると指摘することができる。West-Brown et al. (2003) は JPCERT/CC によってを邦訳され、JPCERT/CC はこのハンドブックを我が国における経営組織が CSIRT を導入する際のガイダンス的な資料と位置付けている。West-Brown et al. (2003) は、JPCERT/CC の Web ページからダウンロードできるようになっている。そこには、「この文書は 2003 年に公開されたものであるため、想定している脅威や個別の対応策にはやや古いと捉えられるかもしれないが、背景にある概念は現在でも、またどのような形態の CSIRT 組織でも同じように役立つ (JPCERT/CC Web ページ https://www.jpccert.or.jp/research/csirt_handbook.html)。と述べられている。さらに続けて「本ハンドブックが日本国内のインシデント対応組織とこれから作ろうとする組織へのガイダンスとなることを期

待する (JPCERT/CC Web ページ <https://www.jpcert.or.jp/research/csirhandbook.html>).」と述べられている。このことから、少なくとも我が国における West-Brown et al. (2003) が CSIRT 構築・運用の教科書的存在と位置付けることができる。

さて、我が国における CSIRT 研究は、この West-Brown et al. (2003) の議論を前提として展開されてきた。たしかに West-Brown et al. (2003) の業績はコンピュータセキュリティインシデントの対応事例として最も先進的な見解であったということができ、キャッチアップする立場であった日本企業にとって、また、日本企業全体のコンピュータセキュリティインシデント対策を強化していきたい JPCERT/CC にとっては、有用な資料であったといえる。そのため、West-Brown et al. (2003) の議論を前提としてきた CSIRT 研究は、コンピュータセキュリティインシデント対策のキャッチアップを測る組織や、組織にコンピュータセキュリティインシデント対策について理解させたい立場の研究者たちにとって有用であったといえる。

実際、CSIRT のサービス範囲についての議論や、CSIRT の権限についての議論 (萩原・杉浦, 2017; 寺田, 2016) は West-Brown et al. (2003) の議論を原典として利用している。また、杉原 (2018) もアンケート項目のうちサービス範囲についての項目や権限についての項目は West-Brown et al. (2003) の議論から抜粋されている。

また、上述したように現状の CSIRT についての研究・調査は、IPA や NCA, JPCERT/CC といった機関の現状調査報告が中心である。

以上に挙げた諸業績は、CSIRT ないし企業の情報セキュリティ体制に対して理念型を提示するとともに、実際の解決策の参照点となり得るであろうという貢献を見出すことができる。

その反面、これらの業績は実務的な記事であり、要件や構築方法の解説にとどまっており、様々な境遇に立たされている CSIRT 自体の分析に踏み込めていないといった限界が共通してみられる。特に本稿がめざす、CSIRT あるいは情報セキュリティ体制の経営組織論的な分析とは視点を異にしている。

既存の CSIRT 研究は、規範論的な側面が重視されてきたということが指摘できる。もともと、コンピュータセキュリティインシデントの対策は、コンピュータサイエンスやコンピュータセキュリティといったか科学の一分野として確立してきたものであるものの、CSIRT の構築や運用といった問題は、コンピュータサイエンスやコンピュータセキュリティの文脈とは切り離されて、一歩遅れて議論されてきた。それは、West-Brown et al. (2003) の「(コンピュータサイエンスが、科学の一分野と認められるようになり、コンピュータセキュリティもコンピュータサイエンスの不可欠な要素として認められてきたのと) 同様に、セキュリティ分野において CSIRT の必要性が認められるべきです (West-Brown et al., 2003; XI).」という主張に表れている。この引用は、初版にむけたものであることから 1997 年時点で書かれた一節であることになる。そこには 1997 年時点での問題を知ることができる。様々な組織のコンピュータセキュリティインシデントの脅威を認識し、これに対応したいメンバーが CSIRT を構築したくても、経営層からコンピュータセキュリティに関する問題に関する支持や理解を得ることが困難であるという問題が現場にはあったと考えられる。さらに、指示や理解を得られ CSIRT の構築が完了し、運用していくことになったとしても、CSIRT とは何かを他の組織のメンバーやステークホルダーに理解させられるような文書情報がないことが問題であったとされている。そのような中から「CSIRT とはかくあるべし」といった規

範が CSIRT 研究の主要な位置を占めてきたと分析することができる。

しかし、このハンドブックが 2003 年に公開され、さらに 2007 年には日本語訳されて、誰でも利用できる形で公開されているにも拘らず、CSIRT を取り巻く問題はいまだ未解決のままである。それどころか問題がさらに多様化し複雑化している。未解決の問題としては、CSIRT の活動が、経営層に理解されず、いまだに真の承認が得られないという課題があるとの萩原・杉浦 (2017) の指摘が挙げられよう。West-Brown et al. (2003) の問題意識の出発点は、まさにその経営層に活動の重要性が認識・理解されず、構築に至らない、あるいは、構築が認められても運用が困難であるという CSIRT が多いということであった。にも拘らず、その問題意識がいまだに解決されていない。

また、West-Brown et al. (2003) の時代に比べると、CSIRT の設置が必要とされる業種が増加しつつある。例えば、NCA は当初、HIRT (日立製作所)、IJ-SECT (インターネットイニシアティブ)、JPCERT/CC、JSOC (ラック)、NTT-CERT (日本電信電話)、SBCSIRT (ソフトバンク BB) の 6 チームから発足している (NCA Web ページ、「設立趣意書」<http://www.nca.gr.jp/outline/prospectus.html> (2020 年 6 月 1 日))。この 6 チームは、我が国における最初期の CSIRT 群とすることができるが、これらの企業は全て情報通信産業に位置する企業群であった。当初 CSIRT が必要とされていたのは、このような情報通信産業を営む組織であると考えられていた。しかしながら、特に我が国では上述したように、政府調達にかかる条件として CSIRT の設置を義務つけられたことから、情報通信産業に属せず、インターネットや ICT をユーザーとして利用する企業 (= ユーザー企業) も CSIRT の設置が必要となっている。

ここには少なくとも 2 つの問題点が存在する。第 1 に、萩原・杉浦 (2017) の問題意識にあるような「名ばかり CSIRT」の問題である。政府調達という、いわば外部の圧力によって CSIRT というものを作らなければならなくなったという事情から CSIRT が構築された場合、CSIRT があるということ、政府調達の際に政府にアピールできればよいといった事態が起りうる。そこで、CSIRT という名前のチームのみを作成したものの、運用方法が理解されなかったり、実際に運用することの重要性が理解されなかったりして、活動実態がなくなってしまうという問題が「名ばかり CSIRT」問題である。

第 2 の問題として、CSIRT の重要性・必要性が理解されることの難易度が上がっているということである。当初、CSIRT が必要とされてきたのは、多くが情報通信産業を専ら営む組織であったため、経営層まで比較的コンピュータセキュリティインシデントの脅威が理解されやすい環境であったと考えられる。他方で、ユーザー企業の場合、現場のコンピュータに詳しいメンバーがコンピュータセキュリティインシデントを脅威に感じ、CSIRT の重要性・必要性を認識したとしても、経営層は情報通信産業の企業に比べると、コンピュータセキュリティインシデントに詳しくない、ないし全く理解できない状態であることが考えられる。その場合、ユーザー企業において CSIRT の重要性・必要性を認識させることは、情報通信産業の企業に比べると難しくなることが考えられる。また、この業界の違いは、設立後の運用にも関わってくる。特にユーザー企業の場合、現場のコンピュータに詳しいメンバーに、コンピュータセキュリティインシデントの対応を頼り切ってしまうということが起りやすい。杉原 (2018) の調査からも明らかなように、ジョブローテーションによってコンピュータセキュリティインシデントの対応のノウハウが蓄積されないといった問題

も、現場のコンピュータに詳しいメンバーに、コンピュータセキュリティインシデントの対応を頼り切ってしまうといったことにも起因している。

このように、規範的な研究はCSIRTのあり方を解明し、確かに多くの企業・組織においてCSIRTのあり方について啓蒙してきたといった貢献をしてきた。しかしながら、その反面、特にWest-Brown et al. (2003)を前提とした研究や調査報告は、現状の多くの企業が抱えている問題の解決には至っていない。また、そのような問題を抱えるCSIRTや成功しているCSIRTの構築・運用過程に関する描写について、その枠組みを提供できていないという研究上の限界を有している。

3. CSIRT研究の言語論的転回そして実践論的転回へ

以上のような、CSIRTあるいはCSIRT研究の現状の限界を乗り越えるため、本稿ではCSIRT研究の言語論的転回そして実践論的転回的重要性を指摘したい。経営組織論において、実践論的な転回が重要視されるようになって久しい。これは、組織現象を客観的な事物としてみなすという潮流を見直すことに起源をもち、組織現象を言語による産物としてみなそうという第1段階の転回、さらに、組織現象を組織のメンバーによる実践による産物とみなそうという第2段階の転回をさす。

本章では、これらの組織論上の転回がどのようなもので、それがCSIRT研究に展開されることによって得られる示唆について考察する。

(1) 経営組織論における言語論的転回そして実践論的転回へ

伝統的な経営組織研究においては、組織のリアリティは客観的な実在であった。すなわち、組織のリアリティは、組織のメンバーとは独立に存在し、組織のメンバーの行動を決定づける力を持つものであると考えられてきた。このパースペクティブからすると、組織のリアリティは所与であり、疑いようもなく存在するものと捉えられてきた。これは、伝統的な機能主義的な社会科学の伝統によるものでもあった。

それに対し、社会学で起こった言語論的転回が、経営組織研究にも影響を及ぼすようになった。社会学においては、Berger & Luckmann (1966)を中心とした社会構成主義とよばれる潮流が興り、社会現象の見方について根本的な見直しを迫った。社会構成主義のパースペクティブによれば、社会現象は社会と構成する人々によって構成されるものであり、所与の条件とは見なされない。つまり、社会現象は客観的な実在ではない。そして、Burr (1995)によれば、社会現象を構築しているのは言語によってである。

この見方が経営組織研究に影響を及ぼすようになると、組織のリアリティもまた、組織メンバーの言語によって構築されていると考えられるようになった。これが、経営組織研究における言語論的転回である。

たとえば、Orr (1996)は、ゼロックス社のコピー機の修理技術者に対するエスノグラフィー研究を行い、修理技術者たちが言語によって組織のリアリティを構築しているプロセスについて解明した。Orr (1996)は、技術者たちが自らの仕事について話すとき、問題処理や故障修理について

の知識を共有するだけでなく、それによってアイデンティティを確立していることを指摘している。また、これらの技術者たちの語りは、会社が準備したマニュアルや研修以上に、技術者たちの知識の共有に活かされ、彼ら自身の意味世界、つまり組織のリアリティを構成していたのである。

このように、組織を構成する人々の言語に着目し、その言語がどのような意味をもち、どのように組織を構成しているのかを解明していくことを目指したのが、組織の言語論的転回であった。

それに対し、さらに新たな潮流として出てきているのが、実践論的転回であった。これは、言語論的転回が着目した言語の限界に着目している。言語についての限界は、例えば、Polanyi (1966)の人間が持つ暗黙の次元についての議論などに表れてくる。人間は語り得ない次元の知識を持ちうることを考慮すれば、社会のリアリティを言語によって全て説明することは不可能である。ここで、実践への注目が要求されるのである。

Schatzki (2001)によれば、実践とは「共有された実質的な理解の周辺に中心的に組織化された、実体化され物質的に媒介された一連の人間の活動 (Schatzki, 2001:2)」と定義される。このパースペクティブからは、社会のリアリティは言語ではなく、実践、すなわち人間の活動によって構成されていると考えられる。

また、実践論的転回は、言語の限界を越えようとするだけでなく、伝統的な社会科学と言語論的転回を架橋するものでもある。伝統的な社会科学における社会についての前提に疑義を唱える形で、言語論的転回が出現してきたことは上述の通りである。これらは、伝統的な社会科学が、専ら社会現象から社会の構成員の行動について説明しようと試みていたのに対し、言語論的なアプローチは、社会成員の言語の使用から社会の構成について説明しようと試みてきた。これらの両者の見方は、社会から成員、ないし、成員から社会という一方向的な構成を想定していると、実践論的転回を試みる議論では考えられている。しかしながら、これらは実際は両方向的、相互的に作用している。社会成員の行為は、社会的なコンテキストの中から形成され、また同時に、社会的な行為は社会的なコンテキストを構成するのである。

この実践論的転回は、経営組織研究においては、実践共同体の議論以降注目されてきた。Lave & Wenger (1991)は、多様なコミュニティにおける学習の様態を実践という視点から解明した。彼らは実践共同体とよばれる実践によって構成されているコミュニティへの参加することによってあるコミュニティで一人前と認められる過程を明らかにしている。実践共同体の中で新人は、そのコミュニティでの作法を知らないために、周りの人々の真似をしながら、周辺的な実践を再生産する。この参加様態を正統的周辺参加と呼ぶ。これが、一人前になるにつれて、中心的な実践を生産できるようになり、これを十全参加と呼ぶ。この実践共同体への正統的周辺参加から十全参加への参加形態の変容を通して人間はコミュニティにおけるアイデンティティを確立すると同時に学習していくことを明らかにした。

ここで重視されるのは、知識や技能といったものの客観性への疑義である。学習とは、本来、知識や技能といったものが客観的実在物であるという前提から、それらは記述可能であると考えられ、その効率的・合理的な習得が議論されてきた。しかしながら、Blackler (1995)は①知識は静的なものでなく動的であり、②客観的でなく主観的なものであり、③経験的なだけでなくアプリアリナ認識によっても認識される と伝統的な知識についての前提を批判した。彼は、知識 (knowledge) という言葉と使うのをやめ、知識化 (knowing) という言葉を使うべきだと主張する。

Blackler (1995) には、この知識化の過程こそが実践そのものであった。

Nicolini et al. (2003) は、すでに実践という概念をベースにした組織における学習・知識化アプローチは一つの確立した研究分野になりつつあると評価している。また、この実践の概念は、Wittington (1996), Wittington (2003) や Johnson et al. (2003), Johnson et al. (2007) によって経営戦略論にまでその影響力が拡大されることになる。

(2) CSIRT 研究の実践論的転回

このように、社会科学あるいは経営組織研究における伝統的な方法、言語論的転回、そして実践論的転回の議論を踏まえて、CSIRT 研究の実践論的転回とその可能性について考えていきたい。

今までの CSIRT 研究は、伝統的な社会科学ないし経営組織研究に則ったものであったといえる。既存の CSIRT 研究の多くは、West-Brown et al. (2003) に代表されるような規範的な CSIRT 像に過度に依存していた。それらは、理想の CSIRT 像という客体があたかも存在するかのように前提とし、その CSIRT 像の中でその組織のメンバーが従事すべき業務やサービスを明らかにしてきた。また、現状についての調査・分析についても、客観的な実在として理想化された CSIRT と、眼前にある問題を抱えた CSIRT、ないし、問題をクリアした CSIRT との差分を求める形で展開されてきた。このような見方は、自然科学的な方法を用いて客観的な法則や真理を追究しようとしてきた伝統的な社会科学の見方と一致する。

他方で、これらの見方は、人間によって組織が構成されているという視点を欠くものであると考えられる。言語論的なアプローチが、組織を構成する要素として、組織成員の言語に注目してきたように、CSIRT は CSIRT を構成する人々の言語によって多元的に存在し得る。そのような見方がいままであまりなされてこなかった。

現状、CSIRT が抱える問題の多くは、CSIRT をめぐる認識の問題であった。コンピュータセキュリティインシデントに脅威を覚える組織メンバーと、それを理解できない経営層の認識の違いや、コンピュータセキュリティインシデントの対応を強化したい政府と、とにかく政府調達さえできればいい企業の認識の違いが、現状の CSIRT の問題として挙げられていた。これらは、伝統的な社会科学における分析によって解決する問題ではない。なぜなら、これらの認識は、全て CSIRT をめぐる多元的なリアリティだからである。伝統的な社会科学的方法論を用いた経営組織研究として CSIRT 研究を進めるということは、このような CSIRT についての多元的な現実を前提に議論することができない。しかし、CSIRT・CSIRT 研究が抱える問題を解明していくためには、この多元的なリアリティの生成過程を解明していく必要がでてくる。このように CSIRT 研究を言語論的アプローチで見ていくことによって、CSIRT・CSIRT 研究が抱える問題について解明することができるということである。

とはいえ、言語論的転回によって可能なのは現象の描写である。言語論的アプローチによる CSIRT 研究では、CSIRT に関わる多元的な現実を描写することが主なミッションになる。また、成功事例や失敗事例の質的研究を通じた構築・運用プロセスの解明に留まることになる。実際、CSIRT に関わる人々の活動が、CSIRT の活動を構成すると同時に、CSIRT に関わる人々は、彼らの立ち位置から活動を規定されている。その側面もまた解明される必要がある。

とくに、長きにわたって JPCERT/CC や NCA では、West-Brown et al. (2003) を前提として、

新出のCSIRTに教育を施してきた。また、IPAやJPCERT/CCは、West-Brown et al. (2003)を前提として、あるべき姿のCSIRTを前提に様々な報告や提言を行ってきた。それが意味するところは、West-Brown et al. (2003)やそれらの報告書・提言は、実際に多くのCSIRTあるいはCSIRTのメンバーの行為を形成しているであろうということである。また他方で、そのように構成されたCSIRTあるいはCSIRTのメンバーの行為がCSIRTを構成している。もはや公式の記述や報告書やプランといった産物によるコントロールは限界であり、CSIRT自体あるいはCSIRTに関わる世界は、実践とその相互作用によって生じられる場と認識するのがCSIRT研究の実践論的転回である。この規範としてのCSIRT論と、言語としてのCSIRT論を架橋していくことによって、CSIRT活動の実態を解明するとともに、現状多くのCSIRTが抱える問題の多くを解決できるものと考えられるのである。

結びに代えて

本稿では、多くの経営組織がコンピュータセキュリティインシデントの対応を強化していかなければならないという現状に鑑みて、コンピュータセキュリティインシデントの対応組織であるCSIRTの組織論的な研究の今後の動向について論じてきた。

多くのCSIRTは、その社会的背景とは裏腹に、構築や運用に対して様々な障害に直面している。CSIRT自体の認知度を上げたり、重要度を理解してもらうことが問題になっているということが、多くの研究や調査によって明らかになってきた。

既存のCSIRT研究の多くは、伝統的な社会科学の認識論・方法論によってなされてきた。これは、CSIRTの理想の姿について啓蒙するという貢献をしてきた。他方で、既存のCSIRT研究は必ずしも、上述のCSIRTが抱える問題に対して有効な分析がなされていたわけではなかった。

本稿では、経営組織論の言語論的転回および実践論的転回に着目し、CSIRT研究の言語論的転回、実践論的転回の可能性について論じた。現在、CSIRTが抱える諸問題は、CSIRTについての多元的なリアリティの葛藤状態であると考えることができる。そのようなリアリティが多様に存在することを前提として、それらを記述・解明していくことがCSIRTの言語論的転回を通して可能となる。また、今までの伝統的なCSIRT研究と、CSIRTの言語論的な研究を架橋し、CSIRTの活動自体の実態を解明し、今ある諸問題を解決していくために、実践論的な見方が必要になってくると考えられる。

最後に本稿の限界あるいは今後の研究の展開について考えていきたい。第1に、研究方法についての検討がなされていない。本稿では、社会科学および経営組織研究の潮流から、CSIRT研究の今後について論じてきたが、それらの研究がどのようになされるかといったことには言及していない。言語論的アプローチにおいても、実践論的アプローチにおいても、質的研究、特に、エスノグラフィックな研究や参与観察、インタビュー法などの、いわゆる解釈的な方法がとられ得る。これは、言語論的アプローチ・実践論的アプローチが志向する社会や組織についての存在論上ないし認識論上の特性から記述的な分析が求められることが明らかであるからである。とはいえ、本稿で言及可能なのはここまでである。実際に、現状のCSIRTが抱える問題を効果的に記述・解明・解決するための、より具体的な研究方法論について今後議論していかなければならない。

第2に、本稿ではCSIRTの個別で運用される特性しか論じていない。本来、CSIRTは個別で運用されるという側面以外に、企業内で横断的に他部署・他のメンバーと協力しあって運用されるという側面と、他社・他業種のCSIRT同士で連携しあうという側面が存在する。CSIRTの活動は、自己完結的な業務ではなく、常に企業内外との連携が必要であり、場合によっては、競合他社との連携ですら必要となる場合がある。本稿では、そのようなCSIRTの他部門との連携やCSIRT同志の連携を通じた相互作用を前提とした活動形態について言及していない。よりCSIRTの活動について明らかにするためには、この連携を前提としているという側面についても焦点を当てて、議論していく必要があるだろう。

謝辞

本稿は、令和元年度拓殖大学経営経理研究所助成による研究成果である。日頃からの拓殖大学経営経理研究所からの多大なる支援に感謝申し上げます。

参考文献

- Berger, P. L. & T. Luckmann (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday & Company (山口節郎訳『現実の社会的構成 知識社会学論考』, 新昭社, 1997年).
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16 (6), 1021-1046.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge (田中一彦訳『社会構成主義への招待 言説分析とは何か』, 川島書店, 1997年).
- Clearfield, C. and A. Tilcsik (2018). "Meltdown: Why Our System Fail and What We Can Do About It." (櫻井祐子訳『巨大システム 失敗の本質——「組織の破壊的失敗」を防ぐたった一つの方法——』東洋経済, 2018年).
- 独立行政法人情報処理推進機構 (2020). 「企業のCISO等やセキュリティ対策推進に関する実態調査——調査報告書——」, (<https://www.ipa.go.jp/files/000081199.pdf> (2020年6月24日最終アクセス)).
- Eisenberg, T., D. Gries, J. Hartmanis, D. Holcomb, M. S. Lynn and T. Santoro (1989). The Cornell Commission: On Morris and the Worm. *Communications of the ACM*. Vol. 32, No. 6, pp. 706-710.
- The Forum in Incident Response and Security Teams (FIRST), Web ページ 'FIRST Members around the World' <https://www.first.org/members/map> (2020年6月1日最終アクセス)
- Grobler, M. and H. Bryk (2010), "Common challenges faced during the establishment of a CSIRT." *Information Security for South Africa (ISSA)*, Sandton, Johannesburg, pp. 1-6.
- 萩原健太・杉浦芳樹 (2017). 「CSIRTの最低要件」『コンピュータセキュリティシンポジウム2017論文集』, Vol. 2017, No. 2, pp. 950-954.
- Johnson, G., L. Melin and R. Whittington (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an active based view, *Journal of Management Studies*, 40 (1): 3-22.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin and R. Whittington (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, New York: Cambridge University Press. (高橋正泰監訳. 宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳『実践としての戦略——新たなパースペクティブの展開——』文真堂, 2012年).
- JPCERT/ コーディネーション・センター, Web ページ「インシデント対応とは?」<https://www.jpCERT.or.jp/aboutincident.html> (2020年6月1日最終アクセス)
- JPCERT/ コーディネーション・センター Web ページ「研究・調査レポート コンピューターセキュリティインシデント対応チーム (CSIRT) のためのハンドブック」<https://www.jpCERT.or.jp/research/csirhandbook.html> (2020年6月1日最終アクセス)
- 近藤光・寺島健一・寺本直城・杉原大輔・高木俊雄・中西晶 (2013) 「日本企業におけるCSIRT構築の事例——カーネギーメロンモデルとの比較——」『第66回全国大会 日本情報経営学会予稿集 (春号)』

- pp. 111-114.
- 近藤光・寺本直城・寺島健一・杉原大輔 (2013), 「日本企業における CSIRT 構築の事例——CSIRT 構築における制度的起業家——」『第 67 回全国大会 日本情報経営学会予稿集 (秋号)』 pp. 85-88.
- 近藤光・寺本直城・杉原大輔・中西晶 (2015) 「日本における CSIRT の現状と課題」『第 71 回全国大会 日本情報経営学会予稿集 (秋号)』 pp. 59-62.
- Lave, J. and E. Wenger (1991). *Situated Learning*. Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加——』産業図書, 1993 年).
- 松原美穂子 (2019). 『サイバーセキュリティ——組織を脅威から守る戦略・人材・インテリジェンス——』新潮社.
- 中西晶・杉浦芳樹・山賀正人・林郁也・杉原大輔・鈴木美代子 (2012). 「CSIRT とストーリーテリング」『日本情報経営学会第 64 回全国大会予稿集【春号】』, pp. 93-96
- Nicolini, D., S. Gherardi & D. Yanow (2003). Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (Eds.) *Knowing in Organization: A Practice-Based Approach*. M. E. Sharp: pp. 3-31.
- 日本シーサート協議会編著 (2016) 『CSIRT 構築から運用まで』NTT 出版.
- 日本シーサート協議会, Web ページ, 「会員一覧」<http://www.nca.gr.jp/member/index.html>, (2020 年 6 月 8 日).
- 日本シーサート協議会, Web ページ, 「設立趣意書」<http://www.nca.gr.jp/outline/prospectus.html> (2020 年 6 月 1 日).
- Orman, H. (2003). The Morris Worm: A Fifteen-year Perspective. *IEEE Security & Privacy*, Vol. 1, pp. 35-43.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. NY: Cornell University Press.
- Penedo, D. (2006). Technical Infrastructure of a CSIRT, *International Conference on Internet Surveillance and Protection*, pp. 1-6.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Garden City, NY: Doubleday. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊國屋書店, 1980 年).
- 寺田真敏 (2016). 「組織のセキュリティー文化を反映するシーサート活動」『情報管理』, Vol. 59, No. 2, pp. 96-104
- Sawicka, A., J. J. Gonzalez and Y. Qian (2005). Managing CSIRT capacity as a renewable resource management challenge: an experimental study. *23rd International Conference of the System Dynamics Society*, pp. 1-32.
- Schatzki, T. (2001). Practice mind-ed orders, In T. Schatzki, K. K. Cetina, and E. Savigny (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London, UK: Routage.
- 杉原大輔 (2018). 「日本における企業内 CSIRT の現状と課題——NCA への早期加盟チームの実態から——」『開智国際大学紀要』, Vol. 17, pp. 5-21.
- Takagi, T. and K. Hoshi (2012) Storytelling and Organizational Reality: A Case of the Computer Security Incident. *Okinawa University Journal of Law & Economics*, 18, pp. 1-10.
- 寺本直城・中西晶 (2014) 「CSIRT 組織化の契機」『第 69 回全国大会 日本情報経営学会予稿集 (秋)』 pp. 203-206.
- 寺本直城・杉浦芳樹・林郁也・矢寺顕行・福本俊樹・近藤光・杉原大輔 (2015) 「我が国における CSIRT の現状と課題」情報経営学会 2015 年度秋季全国発表大会, 論文番号 4
- Teramoto, N. (2016) “The Game Playing as the Method of Acquiring the Ability of the Cyber Incident Handling”, *Asia Pacific Conference on Information Management 2016*, pp. 129-142.
- West-Brown, M. J., D. Stikvoort, Kossakowski Klaus-Peter, G. Killcrece, R. Ruefle and M. Zajicek (2003). *Handbook for Computer Security Incident Response Teams (CSIRTs) 2nd ed.*, Carnegie Mellon University. (<http://www.sei.cmu.edu/reports/03hb002.pdf> : 2013 年 3 月 21 日), (有限責任中間法人 JPCERT コーディネーションセンター訳, http://www.jpCERT.or.jp/research/2007/CSIRT_Handbook.pdf, 2013 年 3 月 21 日).
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice, *Long Range Planning*, 29 (5): 731-735.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective, *Strategic*

Organization, 1 (1): 117-125.

横浜真一 (2018). 『経営とサイバーセキュリティ — デジタルレジリエンス —』 日経 BP 社.

(原稿受付 2020 年 6 月 24 日)

〈研究ノート〉

銀行簿記精法の怪

三代川 正 秀

要 約

スコットランド人アレキサンダー・アラン・シャンドは、幕末から明治10年に至る約10年の間、この国の金融・銀行制度、なかんずく銀行会計制度の確立に努めた。これが後世「シャンド式簿記」と言われ全国に普及することとなる。産業革命を早期に経て近代工業国家となったユナイテッド・キングダムから、極東の果てにやって来たお雇い外国人が教授した簿記とその会計報告書に関わる多くの疑問、大志なかばにして帰国を余儀なくした理由やその後の政・財界邦人との交流など、シャンドについて不明な点が多い。これらの疑問を簡明にするのが本稿である。

キーワード：国立銀行条例、銀行簿記精法、シャンド式現金出納仕訳帳、英国式貸借対照表、配当宣言型財務表、世界一周の交通手段と所要日数

問題の所在

昭和48、9年のころに配当宣言型の財務表について考えたことがあった（三代川1976）。「配当宣言」とは、昨今見受ける、株主総会の議を経ず取締役会で剰余金の配当を決定した財務表の形式のことである。これは株主総会で取締役が毎年信任を受けている場合、会計監査人により適正が確保された計算書類を取締役会が確定（宣言）し、（総会の議を経ずに）剰余金の配当を可能とする新設会社法の規定にある。既に筆者は拙稿「英米法と大陸法の会計思考の相異」（三代川2019）でこれを紹介した。

昭和49年に「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律（商法特例法）」が制定され、資本金10億円以上の会社への強制監査が始まった当時は、未だ商法監査役監査（原始商法第218条「会社ハ…利息又ハ配當金ノ分配案ヲ作り監査役ノ検査ヲ受ケ總會ノ認定ヲ得」とある）の時代であった。まして商法典制定以前の株式会社創設期には、不完全な会社自治のもと、配当の決定等の利益処分が監督官庁の許諾事項であるケースが多かった。

明治の初め、近代株式会社制度の手本となる銀行創設期に、（取締役会のdeclared）配当宣言型の財務表が実践されたことはあまり知られていないが、そこで実践された伝票起票を伴う「銀行簿記」は第一国立銀行をはじめとする国内隅々の金融会社に普及していった。わが国銀行経理の教師とされるアレキサンダー・アラン・シャンドが教授したこの簿記システムは、昭和三十年代後半から機械会計が導入され、四十年代に入りコンピュータが導入されると、百年を待たずして姿を消し

てしまった。

シャンド・システムと言われるこの銀行簿記を論ずる研究者は多くはなかったが、片野一郎をはじめ、久野秀男、西川孝治郎、高寺貞男などの著名な論考を参考に稚拙な小稿を45年前に綴った。最近シャンド・システムにスポットを当てた優れた論述を見かけるようになり、シャンド簿記なしその経理に抱いていた疑問を再度紐解こうと筆を執った次第である。

片岡泰彦稿「アラン・シャンド『銀行簿記精法』に関する一考察」

大東文化大学『経営論集』第15号（2008年2月）

片岡泰彦稿「マルシュの簿記書」大東文化大学『経済論集』第98号（2012年10月）

白坂 亨稿「『銀行簿記精法』の成立過程における問題点に関する一考察」

会計史学会報『会計史』No.29（2010年）

白坂 亨著『わが国会社財務制度の形成過程に関する研究』

大東文化大学研究叢書31（2013年3月）

一介の銀行員シャンドが何故この極東の地にやってきたのか。この国初の銀行経理を設計するという大仕事をなし、この異国の地で幸せな家族に恵まれた矢先、突然長男を亡くした悲しみはいかばかりであったか。一年ほど帰英のため休職したのち、家族をイングランドに残し単身復職するには遠く辛い旅路であったに違いない。

シャンド式簿記と言われる二重螺旋もどき記帳方法はいったい誰が考え出したのか、そしてシャンドの口述録とされる『銀行簿記精法』に示された財務表が英国式でなく、なぜ大陸式であったのか。さらには、この国に定着したかに見られた配当宣言型財務表が実務から消えていった経緯は、等々の疑問が湧き上がってくる。

本稿が学究の場を鑑みず西洋と東洋の旅程に紙幅を割くのは、アラン・シャンドに代表される遠くスコットランドから来日した技師や講師、さらにはスコットランドへ渡った邦人留学生らの旅の苦労がこの国の近代化の礎となった、その環境を把握しておきたいからである。彼らが望郷の念に駆られて口ずさんだ蛍の光、アニーローリー、故郷の空、マイボニーなどのスコットランド民謡が当事者のスピリッツを我々に語りかけてくる。

I 幕末の極東地理

四方を大海原に囲まれた幕末の日本は、まさに極東（Far East）の地であった。古代から知られる西洋への便路はラクダの背に揺られるシルクロードである。のちに東シナ海からインド洋・アフリカ大陸に通じる海のシルクロードが開拓されると貿易風に乗った船団が大量の物資を運ぶようになった。大航海時代に入ると西洋の冒険家たちがアフリカ大陸南端・喜望峰を回って北に舵を取りインド洋に進むと、地中海から東方に向かった砂漠のキャラバン、貿易風を捕えて海のシルクロードを航行する三本マストのジャンク船に乗る中国商人、そしてアフリカ東海岸伝いに三角帆のダウ船を操るムスリム商人らと巡り合い、さらにはこれらとは真逆の南米最南端ホーン岬に船首を向けて危険極まる海域を潜りぬけて¹⁾ 太平洋・インド洋に向かう海路のあることもわかった。

アメリカ合衆国・海軍省東インド艦隊司令長官ペリー（Matthew Calbraith Perry, 1794-1858）大佐の日本遠征は10隻の艦船（旗艦は1841年就役の外輪船ミシシッピー号1,692トン、他二隻が

内燃機関)に2,000人にのぼる乗組員を乗せ、1852年11月24日合衆国バージニア州ノーフォーク港を出帆(石炭運送帆船二隻をケープタウンとモーリシャスに先航させる)した。先ず大西洋を横断してジブラルタル海峡近くのポルトガル領マデイラ島に停泊(12月12~15日)して薪(石炭)水の補給を受ける。次いで大西洋を南下し、赤道を越えて翌年の1月24日にアフリカ最南端ケープタウンを周ってインド洋に入り、モーリシャス、シンガポール(3月25日)、香港に停泊し、その都度補給を繋ぐ。翌年5月17日に上海で外輪蒸気船サスケハナ号(Susquehanna:就役1850年2,450トン)と合流(沖縄到着後5月1日~26日にかけて父島に向い貯炭所設置を取り付ける)、7月に沖縄を再出発し、新たに旗艦となったサスケハナが帆船サラトガ号を、ミシシッピー(Mississippi)が帆船プリマス号を曳航して、地球の四分の三を巡って、合衆国を発って7カ月後の1853年7月8日(嘉永6年6月3日)に第13代アメリカ大統領フィルモアの親書を携えて浦賀に入港した²⁾。なお、1854年にペリー提督が再来日した折の、そのペリーの帰路は香港で艦隊を下船して、陸路と海路を駆使して香港→インド→スエズ→アレキサンドリア→トリエステ→ウイーン→ドレスデン→ベルリン→ハーグ、そしてイギリス経由でニューヨークに渡っている。

スエズ運河(162km)が開通するのは1869年、太平洋と大西洋を穿つパナマ運河(82km)は第一次大戦が勃発した1914年まで待たなければならなかった。1848年に端を発するサンフランシスコのゴールドラッシュにはニューヨーク~ニューオーリンズ~パナマ間、パナマ~オレゴン間の航路を米国太平洋郵便会社(Pacific Mail Steamship Co.)が開拓し、金発掘ブームに便乗したフォーティ・ナイナーズをサンフランシスコの内陸に送り出した³⁾。徒歩で横断を余儀なくしていたパナマ地峡を鉄道(77km)が1855年に開通し、合衆国を横断する鉄道(ユニオン・パシフィック鉄道がネブラスカ州オマハから、セントラル・パシフィック鉄道がサクラメントから各々敷設した鉄路、ユタ州プロモントリーサミットでジョイント)全長2,826kmが開通したのが1869年である。アジア大陸ではシベリア鉄道(9,289km)モスクワ・ウラジオストク間の完成は1905年である。参考までに、グレート・ノーザン電信会社が上海・長崎・ウラジオストク間に海底ケーブルを設置してヨーロッパと電信がつながるのは1871(明治4)年で、アメリカへもヨーロッパ経由で連絡できるようになった。

ペリーの訪日から18年後の明治4(1871)年11月12日に、不平等条約改定交渉と各国の制度や文化を調査する目的で、横浜から太平洋郵便会社の蒸気船アメリカ号(4,554トン)で旅たち、東周りで世界一周を果たした岩倉具視を特命全権大使とする遣欧使節団の場合は、サンフランシスコに明治4年12月6日(1872年1月15日)上陸(全米には約8カ月滞在)し、大西洋岸に繋がる大陸横断鉄道を乗り継いで東海岸に向かい、ボストンからキュナード社蒸気船でリバプールを経由して明治5年7月14日にロンドンに着いた。

ユニオン・ジャックの翻るところ太陽の没することがない世界最強の、マンチェスター、スコットランド(グラスゴー、エジンバラ、ハイランド地方など2カ月滞在)、ニューカッスル、シェフィールド、バーミンガムなどユニオン・キングダムを4カ月かけて巡り、フランスやドイツ(3週間滞在)へ、そのほか周辺諸国を訪ねて、地中海からは開通したばかりのスエズ運河を経て紅海に出る。その後東洋の各地にも立ち寄り、米国太平洋郵便会社のゴールデンエージ号(2,453トン)で1873年9月13日に22カ月の長旅を経て横浜に戻ってきた。

スコットランド商人ジャーディン・マジソン商会パートナーのW.ゲズウィック(1834-1912)

やグラバー⁴⁾らの極東ネットワーク（アバディーン・コネクション）を介して文久3（1863）年に4カ月かけて英国に密航した伊藤博文（工部大輔）や工部寮の「お雇い教師」採用の権限をもつた山尾庸三などの渡航経験者がこの使節団には多かった。また、使節団に「公家・旧藩主・士族の子弟や開拓使派遣の女子学生など」50名ほどの留学を志す若者が同行し、エジンバラ大学にはのちに工部大学教授となる杉甲一郎（図学、測量学を学び、灯台実習をへて帰国）を預け、その他ロンドン周辺の大学の聴講生として中江兆民（思想家、ジャーナリスト、政治家）ら6名を置いてきた。

1859（安政6）年の通商条約から改正条約が実施される1899（明治32）年までの安政条約時代に日本に進出した外国銀行は23行（多くはイギリス系であったが、フランス、ドイツ、ロシア系の銀行も含まれる）もあり、横浜など開港場の外国人居留地は治外法権が認められ、幕府当局の監督権限はなかった。当局の免許状も業務（外国為替、当座・定期預金及び貸出等）報告も、銀行検査も行われず（立脇和夫1987：1-2）、特に外国通貨（洋銀）の国内流通及び金銀の自由な輸出入が認められていた。開港当初の外国銀行の取引相手は外国商社、幕府及び諸藩であり、本邦商人との直接取引はなかった（立脇和夫1987：4）。

横浜開港当時に開設された外国銀行は5店、そのうち圧倒的に大きな存在はオリエンタル・バンク⁵⁾であった。同行はイギリス公使パークスの積極的な対日政策を背景に、日本政府と密接な関係をもち、借款供与、新貨鑄造、鉄道建設、外貨導入など多面的な協力作戦を展開し、わが国の近代的通貨金融制度の形成にも大きな影響を及ぼした（立脇和夫1987：5）。特に横浜支店の2代目支店長にJohn Robertsonが着任すると、大隈重信、伊藤博文など新政府首脳と親交をもち、50万ドル借款（1868年）、造幣局の建設（1869-71年）、1870年の英人H・ネルソン・レイによる鉄道建設借款計略事後処理など、多数の重要案件を手掛けて、ロバートソンは1880（明治13）年2月ころに帰国した（立脇和夫1987：7-8）。

Ⅱ シャンド氏横浜に現れる

スコットランド人は海外進出に積極的な気概を持っていたと『国際日本を拓いた人々』の著者北政巳は言う。「1707年にイングランドとの経済的『併合』を余儀なくされて以来、常にスコットランド（筆者挿入：ケルト系の建国）はイングランド（筆者挿入：ゲルマン系アングロサクソンの建国）の後進・従属的地位に置かれてきた。そして大英帝国の繁栄のなかでも、…彼等弱小者の『立身出世』は、植民地の臨時外交官職から栄進するか、または、『手を汚して働く』銀行家、技師、商人として有名になることであった。彼等の夢は、成功して認められてロンドンの社交界に入り、さらに『故郷に錦を飾る』こと」（北政巳1984：26-27）にあった。その彼らが、実学の精神とともに大英帝国を支える気概に燃えて海外に雄飛していった「サザランド⁶⁾、シャンド、グラバー達アバディーン生まれであった」（北政巳1984：27）のである。

ちなみに、“*Self-Help, with Illustrations of Character and Conduct*”の著者Samuel Smiles（1912-1904）もエジンバラで医師業を開業していたスコットランド人である。原著は1859年に出版されたもので、明治4（1871）年に「天は自ら助くる者を助く」に始まる*Self-Help*の翻訳書が中村正直訳『西国立志編』として刊行されると明治の青年たちに独立自尊の精神が鼓舞された。その中村

は 1866 年英国派遣の江戸幕府留学生であった。

シャンド姓は北スコットランドに縁がある名前である。本稿の主人公 Alexander Allan Shand (1844.2.11-1930.4.12) の「実家は、アバディーン在のホール造船所の船舶を商取引していた。一族のウイリアム・シャンドは、インドのボンペイを拠点に中古船舶の仲介商であった。さらに一族の J. S. Shand は、1865 年頃から横浜を中心に商業活動をしていた」(北政巳 1984:13) という。

彼はスコットランドのアバディーン・ターリフに外科医のジェームズと母マーガレットの長男として生まれ (エアクレーレン 2017:23), 学校教育終了後地元スコットランドの銀行に 7 年間勤務した⁷⁾。

シャンド 15 歳のころ (1859 年 9 月) に、アバディーンで開かれた英国科学促進会議にスコットランド人外交官オルファント (Sir Laurence Oliphant) が「日本地理」の講演を行なっている。そのオルファントは 1865 年に長崎商人グラバーを介し、森有礼らと連れ立ってアメリカに渡る。シャンド少年がこの講演内容を見聞きして、東洋への立身出世を鼓舞されたのかもしれない。

文久 3 (1863) 年ころに日本に進出したチャタード・バンク⁸⁾ 横浜支店に 22 歳 (1866 年, 慶應 2 年) のときに入行して、ここに約 6 年間勤務した。

〈シャンド氏の経歴〉	〈関連の社会情勢など〉
1844.2.11 アバディーンシャー・ターリフに誕生	1842 年 阿片戦争後英領香港が誕生
1848.11.13 妻となる Emmeline Christmas 誕生	1853.7.8 ベリー浦賀へ到着
学校教育終了 (1859 年?) 後地元銀行に 7 年勤務	1859 年 9 月 Aberdeen にて「日本地理」に関する外交官オルファントの講演会あり
1863 年 マーカントイル銀行香港支店勤務 (出典: エアクレーレン 2017:23)	1863 (文久 3) 年 伊藤博文ら英国に密航
1865 年頃 J. S. Shand 横浜にて商業活動	1864 年 マーカントイル銀行 横浜店開設 (横浜 76 番)
1866 年 (22 歳) マーカントイル横浜店に勤務	1869 年 スエズ運河開通
1871 年 双子の男女誕生	1871.11.12 岩倉遣欧使節団出発,
1872.10.1 (明治 5.8.29) 大蔵省 3 年契約で勤務	1872 年 岩倉使節団スコットランド訪問
(駿河台町 11 番に居住)	1872 年 11 月 国立銀行条例制定
明治 6 (1873) 年 8 月 8 日 長男 3 歳箱根にて急逝	明治 6 (1873) 年 6 月 第一国立銀行設立
明治 6 年 10 月 一時帰国	明治 6 年 12 月 国立銀行差出方規則制定
明治 6 年 12 月 『銀行簿記精法』全五巻刊行	明治 9 (1876) 年 『馬耳蘇氏記簿法』刊行
明治 7 年 10 月 米船リパブリック号で再来日	→ 1892 年 パース銀行 (Parr's Bank Limited) に吸収
明治 7 年 11 月 30 日 再雇用 (溜池葵町 2 番地居住)	→ 1918 年 パース銀行合併によりウエストミンスター・バンクに吸収
明治 9 年 10 月 国立銀行条例改正意見書提出	
明治 10 年 2 月 7 日 解職・帰国	
1877 (明治 10) 年 3 月 翌年 Alliance Bank 入行	
1898 ~ 1904 高橋是清複数回面会	
1911 (明治 41) 年 2 月 勲二等瑞宝章授与	
1913.9.20 愛妻逝去	
1918.3 パース銀行取締役を最後に南英チャドレイに隠居	
1930.4.12 逝去 (行年 86 歳)	

(明治 5 年 12 月 3 日に新暦同 6 年 1 月 1 日と改暦)

図 1 シャンドとその時代

第二十代総理大臣となる高橋是清（1854-1936）口述の『是清翁一代記』によれば、慶應2年高橋13歳の折、英語の先生太田栄次郎の勧めで、イギリスの「バンキング・コーポレーション・オブ・ロンドン・インディア・アンド・チャイナ」という銀行⁸⁾のボーイとなった。その銀行の支配人シャンドが大田にボーイの周旋方を頼んでいたことから、少年の高橋がその銀行のボーイとして雇われ、支配人シャンド付きのボーイ⁹⁾となった（土屋喬雄 1966：3）。それから34年後、日本銀行副総裁となった高橋が政府の命を受け日露戦争の戦費調達にロンドンに赴いた折、パースバンク・ロンドン支店副支配人となったシャンドはその援助を惜しまなかったという。

なお、シャンド夫妻には1871年日本生まれの双子の男女児がいたことから、愛妻 Emmeline Christmas Shand（1848. 11. 13-1913. 9. 20）とは横浜の銀行員時代に結婚したと思われる。

Ⅲ 銀行経理取扱書の口述

銀行制度を導入するため新政府は、1869（明治2）年全国主要都市に為替（バンクの訳語）会社を設立させたが、ことごとく失敗した。伊藤博文が政府の命で明治3年末に芳川顕正、福地源一郎らと渡米し、彼の国の財政並びに金融諸制度を調査した。オリエンタル・バンク監査役の William W. Cargill や横浜支店長 John Robertson が反対したにもかかわらず、大蔵小輔伊藤博文の建言で金本位制を採用し、かつ米国の National Currency Act of 1864（発券銀行法規）を範に「円」を貨幣単位とした「新貨条例」（明治4年太政官布告）と、その兌換券を発行する National Bank Act of 1864 に範をとる「国立銀行条例」（明治5年6月 太政官布告第349号）と「同成規」を公布（同5年11月15日）した。こうして、わが国最初の株式会社第一国立銀行（明治6年6月創立）以下150行がこれを準拠に逐次設立された。

国立銀行の経営を行員に指導するため大蔵省は外国人教師を招聘した。それが郷里スコットランドで7年間、Chartered Mercantile Bank of India, London and China 横浜支店で6年間実務につけてきた当時28歳のアラン・シャンドであった。1872年10月1日（明治5年8月29日）からの3年契約で大蔵省御雇（紙幣頭附属書記官 Secretary）となった。

アラン・シャンドの研究者である経営史学者土屋喬雄は「シャンドは箱根で木戸孝光と相知り、彼の推薦で大蔵省に入った」（土屋喬雄 1966：38）と述べ、澁澤栄一は「大蔵大輔であった井上馨の推薦」（土屋喬雄 1966：39）とある。シャンド雇い入れから一カ月後に明治5年11月1日付井上馨と澁澤栄一連名の、外債募集で渡英していた吉田清成に送った書状（大蔵省所蔵、三井文庫写本あり）に「…第一国立銀行…開業之手筈ニ御座候。追々横浜為替会社（筆者挿入：後の第二国立銀行）…等之事務順序ハ、下民の未ダ慣習セザルより従全之儀ニも不レ至。今程シャンドと申外人ヲ紙幣寮ニ備入、ブックキープリアル又ハエカウント之方法等逐件取調罷在候間、整備次第」とあるから、明らかに銀行経理（簿記・会計）のマニュアルを託していたのである。

シャンドは本邦初の銀行業務を掌る行員らに講義する英文原稿を明治6年7月末の頃には完了し（箱根に家族して静養に出かける）、これを芳川顕正が責任者となって海老原 濟・梅原精一が翻訳して『銀行諸帳面取扱手續書』（以下『手續書』と略す）という題をつけて下書きした。この素訳下書き原稿『手續書』は会計史家西川孝治郎の努力で昭和13年春に発見されている（西川孝治郎 1938）。

る手形を整理する勘定（西川・池本 1909：12）

伝票会計を想定して、一営業日毎に起票したすべての伝票を入出金別・科目別に集計の上、①入金伝票（赤伝）相手勘定金額を日記帳当該科目現金欄貸方に、②出金伝票（青伝）相手勘定金額を当該科目現金欄借方に記入し、そして入金伝票すべての合計額（40,000）は現金科目現金欄借方に、出金伝票すべての合計額（10,000）を現金科目現金欄貸方に記入する。③の振替取引は、仕訳通りに各勘定科目振替欄に集計して、その現金・振替各欄の合計額を一括して元帳に転記する。同様に他の勘定の合計額もそれぞれの勘定元帳に転記することで、仕訳と転記が完成する（貸借式仕訳法）。これが一般企業で実施してきた伝票会計であって、転記の正確性検証は日記帳合計欄（現金欄プラス振替欄 95,000）が転記後の合計試算表（95,000）と一致することで確認できる。

日 記 帳

合計欄	振替欄	現金欄	勘定科目	現金欄	振替欄	合計欄
②→ 10,000		10,000	当座預金 借入金	40,000	44,900	44,900 ←③ 40,000 ←①
〈借方側に支払相手科目を転記〉			：	〈貸方科目に入金相手科目転記〉		
③→ 45,000	45,000		割引手形 割引料		100	100 ←③
40,000		40,000	現金	10,000		10,000
95,000	45,000	50,000	合計	50,000	45,000	95,000

当座預金（負債）		通貨（資産）	
日記帳 10,000	日記帳 44,900	日記帳 40,000	日記帳 10,000

図 2 ギルバルドの日記帳と元帳の関係

シャンドの場合は、入金手形 Credit Slip と仕拂手形 Debit Slip の説明が「凡例」にあり、入出金をこれらの手形（伝票）に記入したうえで諸帳簿に記帳することが明記されている。すなわち、「（日記帳の）借方其當日ニ入来リタル入金手形ヨリ登記スルモノナリ（巻 3-27 丁）…（日記帳の）貸方ニ其金高ヲ仕払手形ヨリ登記スル（巻 3-28 丁）」と。それが図 3 の①②の矢印である。

問題は『精法』の「書体第四十三 総勘定元帳」の説明である。「日記帳及日締帳ニハ借方勘定ヲ貸方ニ入レ貸方勘定ヲ借方ニ記入スル事既ニ前文ニ辨セリ然レトモ總勘定元帳ヘハ借方ヲ借方ノ桁貸方ヲ貸方ノ桁ニ登記スレハ日記帳記入ノ仕方トハ相反スルモノナリ（巻 4-16 丁）」とある。

これにしたがって記帳したものが図 3 に示した記帳面である。なお、通貨勘定に×××（前日残）を、△△△（本日残）の欄を設けてみた。日々の入出金を管理するには優れている。また、振替取引は明治 10 年ころになると借方票と貸方票に切り離すせる伝票の工夫がなされた。

シャンドは続けて「支配人ハ不断元帳中ノ勘定ヲ時間ヲ移サズ一目瞭然ニスル事ヲ得ベクシテ残高桁面ノ上部ヨリ下部マデ注目スルトキハ其残高ニ生スル日々ノ變差モ容易ニ発見シ得ルベシ」（巻 4-17 丁表）とその肝要を指摘している。

① ↓	<u>入金伝票（借入金） ¥40,000</u> 摘要：甲氏より証書借入	<u>仕払伝票（当座預金） ¥10,000</u> 摘要：他行振出小切手	② ↓									
③ A ↓	<u>振替伝票</u> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">貸方（入金）伝票</td> <td style="text-align: center;">キ リ ト リ</td> <td style="text-align: center;">借方（仕払）伝票</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(通貨) / 割引料 100</td> <td></td> <td style="text-align: center;">割引手形 45,000 / (通貨)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">当座預金 44,900</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		貸方（入金）伝票	キ リ ト リ	借方（仕払）伝票	(通貨) / 割引料 100		割引手形 45,000 / (通貨)	当座預金 44,900			③ B ↓
貸方（入金）伝票	キ リ ト リ	借方（仕払）伝票										
(通貨) / 割引料 100		割引手形 45,000 / (通貨)										
当座預金 44,900												

シャンドの日記帳（現金出納仕訳帳）

貸方伝票科目（受入通貨高）		勘定科目	借方伝票科目（仕払通貨高）	
振替	通貨		通貨	振替
③ A → 44,900	40,000	当座預金	10,000	←②
① →		借入金		
		：		
		割引手形		45,000 ←③ B
③ A → 100	40,000	割引料	10,000	
	×××	通貨合計	△△△	
		前期 / 次期		
45,000	〇〇〇	合計	〇〇〇	45,000

図3 銀行簿記精法の集計システム (1)

総勘定元帳

当座預金

(借方伝票科目)	(貸方伝票科目)
日記帳 10,000	日記帳 44,900

割引手形

日記帳 45,000	
------------	--

割引料

	日記帳 100
--	---------

通貨

前期末 ×××	日記帳 10,000
日記帳 40,000	当期末 △△△

図4 銀行簿記精法の集計システム (2)

『精法』上「貸方手形」とされる入金伝票と「借方手形」とされる出金伝票は「それを日記帳の貸借反対側に記入し、日記帳から総勘定元帳へ転記の際、もういちど逆転して正常な借方・貸方関係にもどす仕組みである。…その様式は『左方が入方・右方が出方』で、普通の仕訳と貸借が反対である。後年これを『現金式仕訳法（Cash Journal Method）』またこのような主簿組織—伝票制度→現金式総合仕訳帳→総勘定元帳—を『シャンド式簿記法』という」（西川孝治郎 1981：12）とある。同様に、当座預金取引は増補日記帳から、他支店取引は日縮帳から日記帳経由で（その後日縮帳からは直接）総勘定元帳に転記されることから、日記帳は現金式仕訳で記入する総合仕訳帳であった。

『精法』は伝票を日記帳に集計する際に、ギルバルトとは貸借逆に集計する。これが問題となる最大の疑問である。このように仕訳の逆転（二重螺旋状態）によって書体第四十四に示す正常な合計残高試算表（総勘定差引残高記入帳）¹⁰⁾となる。何故このような複雑極まる手続きを踏んだのかは不明であるが、日記帳を単純に集計すると「毎月実際報告」（英国式）に、「総勘定差引残高記入帳」からは「半季実際報告」（大陸式）になり、おそらく日々の通貨管理にこの「日記帳」面が便利だったのであろう。

この国に普及した類似の独自簿記システムが別にある。それが「収支簿記法」である¹¹⁾。これは借方に入金を、貸方に支出原因科目を集め、そのまま英国式¹²⁾財務表が作成できてシンプルである。この論議は本稿VI（C）へ繋ぐこととする。

V 銀行簿記精法の著者

土屋喬雄は「シャンドは、明治5年（1872）10月1日勤務についてから、10カ月ほどの間に『精法』を編述することと、一応できたその原稿に基づいて大蔵省役人や第一国立銀行行員に教えることの二つの仕事をなした」（土屋喬雄 1969：74）と書いている。

しかし、太田哲三は随筆『近代会計側面誌』で「ここでその著者が問題である。伝承によれば、明治五年、政府は国立銀行条例を發布して銀行の設立を奨励したが、その実務を伝えるために、英人アーレン・シャンドを招いて講習せしめた。その口述したものを翻訳したのが此の『銀行簿記精法』であるとのことである」（大田哲三 1968：55）と述べ、「シャンドは実在の人間であり、当時日本に在留したこともたしかである。けれども精法の著者であるかは疑問のないこともない。シャンドは日本から帰り、銀行員として成功し、倫敦五大銀行の一つであるパース・ユニオンの取締役となり、晩年は南英パークストーンに引退していた。彼を識っている二、三人も英国で同氏と面会している。（筆者挿入：横浜正金銀行の）守田藤之助君などもその一人である。ところがその話によると、シャンドは日本で銀行簿記の組織を作った覚えはないと云っているそうである。そこが問題である」（大田哲三 1968：55-56）という。

さらに我国の銀行「簿記はシャンドの創作であると考えられていたが、さてシャンドがこれを否定したとなると誰の考え出したものだろう」（大田哲三 1968：56）と、太田哲三は更に踏み込んで「校訂者たる日本人達の合作かも知れないが、兎に角シャンド述の名において流布した。殆ど全部の銀行が此の様式を採用したのであって、世界最初の統一簿記制度となった」（大田哲三 1968：57）のである。

ここに言う「校訂者」とは翻訳者とは別の刪補・校正を担当した紙幣権助小林雄七郎、紙幣寮九等出仕宇佐川秀次郎、同九等出仕丹吉人のことである¹³⁾。注目すべきは、この三名が明治2年、3年にかけて慶應義塾に進み、文部省版『馬耳蘇氏記簿法』（明治9年9月出版）の翻訳者小林儀秀もまた慶應義塾最古の入門帳初筆に「文久三年入門 松平隠岐守内 小林小太郎」とある。校訂者らが揃って慶應義塾出身者であり、福澤諭吉に学び、官途に就いた有識者たちである。『精法』を刊行するにあたり、帳面類を通じて一貫したルールを「凡例」の冒頭で説明する必要に迫られて、マルシュ（Christopher Columbus Marsh, 1806-1884）氏の仕訳原則を挿入したとみると、『精法』は「日本人が挿入した凡例とシャンドが編集した本文・銀行諸帳面取扱手続書とから成り」（西川孝治郎 1977：105）、西川孝治郎によれば「凡例には借方・貸方の六原則が示してあり、その中の四項目は同じマルシュの『銀行簿記書』（C. C. Marsh, *The Theory and Practice of Bank Book-keeping and Joint Stock Accounts*, 1864）からとったことが明らかである。凡例は福澤諭吉の『帳合之法』（*Bryant & Stratton's Common School Book-Keeping* の訳書）から「借・貸は金銭の収支というも同じ」というアイデアを引用している」（西川孝治郎 1981：14）と続けている。福澤門下の複式簿記を知る彼ら校訂者は口述されたシャンドの簿記システムに悩み、そこで「凡例」に本来の簿記ルールを簡明に示したものと思われる。

マルシュの簿記書については片岡泰彦の研究が詳しく、「（筆者挿入以下同じ：マルシュの）複式簿記（書）については、日記帳、仕訳帳、そして元帳の三帳簿制を採用…日記帳については、単なるメモではなく、取引のすべての情報を詳細に記入する帳簿と考えた。…（マルシュの）銀行簿記（書）については、仕訳帳と元帳の二帳簿制を採用した。なぜか日記帳は採用しなかった。…銀行取引に関するすべての取引をまず仕訳帳に記入し、仕訳帳に示された勘定と金額をすべて元帳へ転記した…」（片岡泰彦 2012：63）と解説している。

さらに白坂亨によればマルシュ銀行簿記書を「検討の結果、『銀行簿記精法』に掲載されている凡例の中の借方・貸方の原則の解説と、仕訳帳および元帳の仕訳例題は、『マルシュ銀行簿記書』のイントロダクションに示されている借方・貸方の原則の解説と仕訳帳・元帳の仕訳例題を参照して作成されたことが明らかになった」（白坂亨 2010：57）と結論付けている。

「凡例」は「簿記法ハ勘定ヲ附込ム法ト云フ義ニシテ其法ニ（筆者挿入以下同じ：単式と複式の）二種アリ…（後者は）元帳即大帳ニ於テ各勘定ヲ貸方借方ノ両桁ニ二重ニ附込ムト云フ義ニシテ其元帳大帳ニ於テ既ニ甲ノ部ノ貸方ニ記シタル金高ヲ又重テ乙ノ部ノ借方ニ記シ丙ノ部ノ借方ニ載セタル勘定ヲ又重テ丁ノ部ノ貸方ニ記スル者ヲ云フ」と優しく説明している。続けてこの「凡例」で『マルシュ簿記書』にある取引例中7例を引用（ドル表記を円に置き換え）して、仕訳並びに元帳転記面を示し、記録計算に誤りがなければどうかを知りたいければ、借方と貸方の総額を突き合わせ、金額が一致すれば正しく、一致しなければ正しくない、と記述する。

このように見てくると先の守田藤之助氏が聞いたところのシャンドの言「日本で銀行簿記の組織を作った覚えはない」と整合するのではなかろうか。少なくとも『精法』担当「校訂者」の合意で挿入したもので、シャンドの知る処ではなかった、と想像する。

さらなる怪が『精法』の書体第三に紹介された財務表のサンプル（香港上海銀行の通常形式ないしは大陸式の貸借対照表）である。明治6年12月刊行の『銀行簿記精法』（大蔵省刊）は国立銀行の「記帳マニュアル」であり、この国最初の複式簿記書と考えると、その簿記システムの最終段階

で作成する公表「財務表」の作り方が欠けているのである。『精法』出版の為に下書した『手続書』では書体第二に当該する箇所は空白であり、また同書体第三は「割賦入金受取書」の書面となっている。『精法』では突然そこに（書体第二）「香港上海銀行（定會要件録）」と書体第三「香港上海銀行ノ身代及ヒ負債ノ抜書」が挿入されたのである。香港上海銀行は英本土（Companies Act of 1862）の勅許会社ではなく、香港政庁が認可（Ordinance of 1866 of the Colony of Hong Kong）した会社でした。それゆえ借方が「負債・資本」、貸方が「資産」を表示する（1856 会社法及び 1862 年総括会社法にある）英国式貸借対照表を要求するものではなかった。

利益処分前貸借対照表

(剰余金計算書) 貯蓄金	利益処分項目	(利益処分計算) 損益勘定書	資産				(貸借対照表) 身代及ヒ負債ノ抜書
	当期利益金 繰越利益金		繰越利益金 当期利益金 処分可能利益 負債 剰余金 資本金				

図5 銀行簿記精法（1872年6月29日 香港上海銀行）

この「身代及ヒ負債ノ抜書」は1872年6月29日付の貸借対照表等を上下に（縦書き）書き分け、上部が資産、下部が負債・資本に並び替えているが、明らかに上欄が借方、下欄が貸方である。貸借対照表に処分可能利益（処分前）を示し、損益勘定書上欄で役員給料や配当などが、下欄にはその財源となる利益金が表示され、「…報告書等比較検査候處前書ノ通り相違無之候也」と計算検査役の署名がある。これは明らかに配当提案型（proposed type）の、決算日現在の損益勘定書（利益剰余金処分計算書）に利益処分が掲載される不完結な財務諸表とみることができる。

明治6年12月31日決算の第一回国立銀行の財務表（明治6年12月31日決算）は図6の通り、（第一期につき前季繰越金がないことから）純利益から配当金・積立金などを処分した後（declared）の貸借対照表となり、損益計算部分（損益計算と利益処分計算の混合計算）では計上した利益処分項目を控除して次期繰越額を表示（完全配当宣言）している。

明治5年発布の「国立銀行条例」第十三条（銀行利益金分割ノ手續ヲ明ニス）には、「第一節 国立銀行ノ頭取取締役等ハ毎年両度宛銀行ノ聴勘定ヲナシ其純益ヲ正算シ株高二應シテ公平ニ之ヲ分割ス可シ 第二節 右分割ノ前ニ其利益ノ正算ヲ株主一同ヘ通知シ且新聞紙ニテ世上ニ公告スヘシ 第三節 其公告セシ日ヨリ十日内ニテ未タ株主ヘ分割ヲ爲サ、ル前ニ其計算ヲ明瞭ニシテ紙幣頭ニ差出ス可シ」とある。

利益処分とその株主並びに世上への公告（第十三条第二節）をして10日以内に、株主配当の未分割状態の考課状を監督官庁へ届け出る（同上第三節）と規定していたが、実際は第一国立銀行の

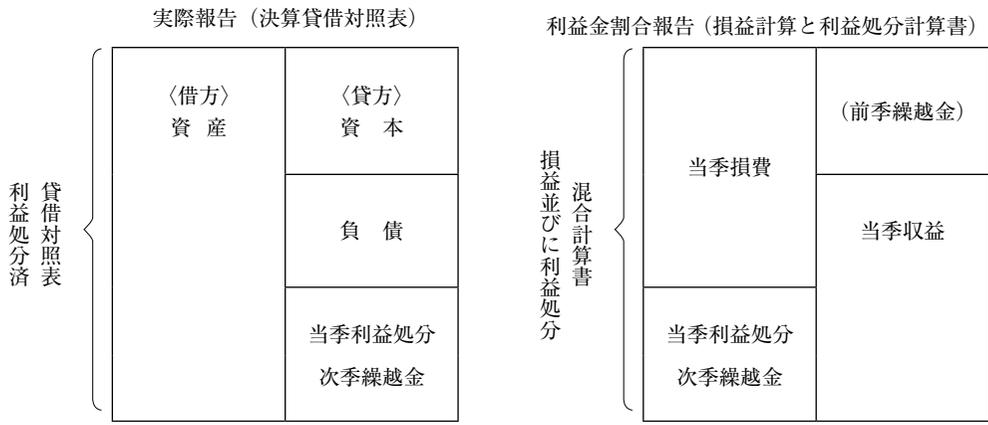


図6 第1回第一国立銀行（明治6年12月31日）

第一回考課状（図6では利益処分済み）は明治7年1月17日に紙幣寮へ報告し、同月21日に株主総会、同月29日に公告、その経緯が翌2月2日の東京日日新聞に掲載されたと白坂の調べにある（白坂亨 2013：98-100）¹⁴⁾。

明治8年の改正「国立銀行条例」は第七十九条一箇条で利益処分につき「利益ノ計算ハ株主ニ分配セサル前十日以内ニ紙幣頭へ差出シ其承認ヲ得テ後チ之ヲ株主一同へ通知シ且新聞紙ヲ以テ世上ニ公告シ而シテ之ヲ株主一同へ分配スヘシ」（①紙幣頭の承認→②株主に通知→③公告→④配当金分配）と紙幣頭の（頭取取締役の提案 proposed を）承認が先行する不完全配当宣言形式になる。

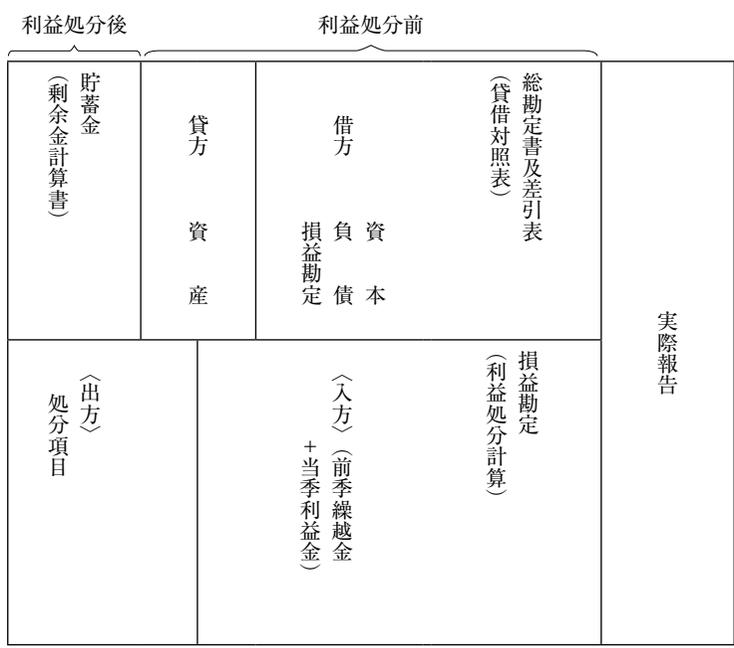


図7 第一国立銀行（明治9年6月30日）

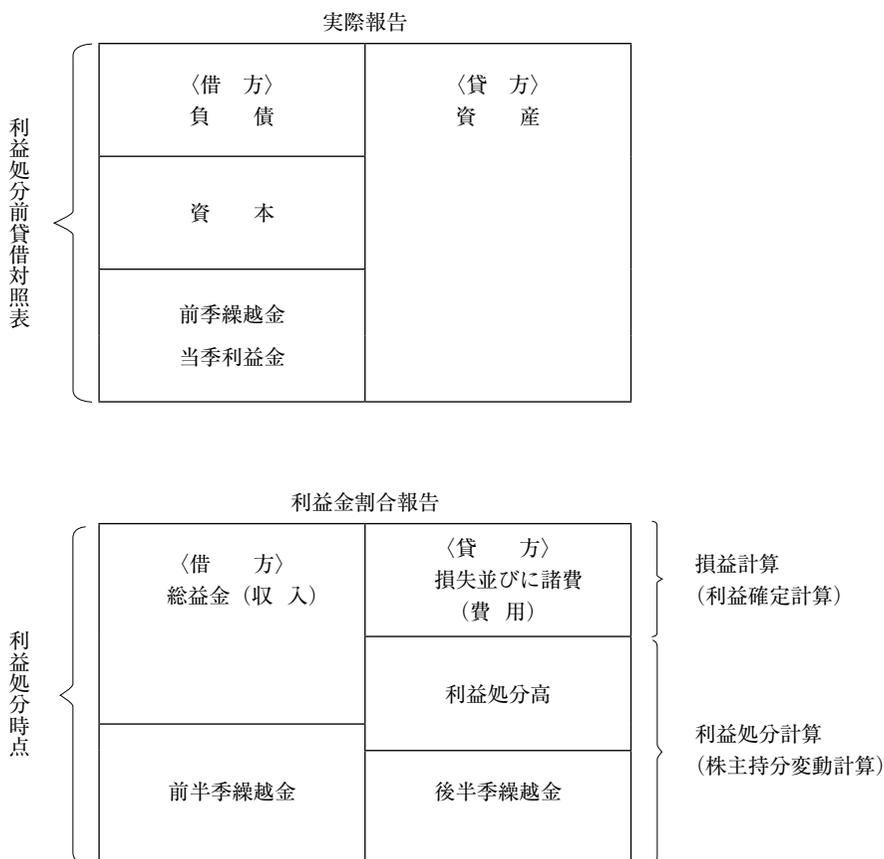


図8 国立銀行報告差出方規則附録(明治10年)

国立銀行報告差出方規則の簿冊雛形の「実際報告は…英国式で、銀行(又は資本主:筆者挿入)を主格として、その『借方』に『政府ヨリ借』(などの負債・資本勘定)…『純益金』をおき、その『貸方』に(資産勘定),『金銀有高』をもってきた…第一国立銀行では「第五季(明治8年下半季)から負債が借方、資産が貸方に計上」(高寺貞男1971:505)としたことから、図8に変化する。なお、明治12年4月発売の山田十畝著『銀行簿記用法』第三巻には明治10年の国立銀行定期報告差出方規則に則った書式(図8参考)が掲載されている(片野一郎1976:162-165)。

VI シャンド帰国中の混乱

銀行経理手続書の一応の完成を見たシャンドは明治6年8月初旬、家族を伴って箱根へ避暑に出かけた。そこで突然愛児を失い、その悲しみから妻は病に伏し、残された長女三歳のマーガレットを抱いてこの異国でおのろいたことであろう。家庭生活を立て直すため、紙幣寮での三年契約の勤務を中断して帰国の途に就いた。

慶應義塾で洋式簿記を学んだ『銀行簿記精法』の校正者らは、シャンド一家に降りかかった不幸

と国家的事業である銀行經理の教師の、そのマニュアル本刊行目前の突然の帰国に慌てふためいたに違いない。大蔵省あげて待ち焦がれた銀行諸帳面取扱手続書を年末には完了しなければならず、その著者シャンドの最終アドバイスが必要であったに違いない。

そこで校訂者らが、(A) 銀行業務の全体を貫く記帳システム・洋式簿記原理の解説を『精法』の端緒「凡例」に設けることにして、文部省の小林儀秀がマルシュ氏の簿記書（『馬耳蘇氏記簿法』）を翻訳作業中であったことから、マルシュの銀行簿記書に行き着いた。幸い同書には香港上海銀行の財務表（書体第三）に類似した大陸式の財務表もあったのである（片岡泰彦 2012：61）。

校訂者たちは特に、(B) シャンドの「現金式仕訳法」に悩んだに違いない。銀行内の經理連絡に便宜である伝票を終業時に日記帳に集計し、これを一括して総勘定元帳に転記することを教授されたが、入金伝票（手形）や仕払伝票（手形）の書き方、これを日記帳に転記することまでは納得しても、日記帳から総勘定元帳当該勘定に貸借逆に転記する（ないし通常の仕訳に戻さねばならない）ことに抵抗があった。

この手法はシャンドが勤務していたマーカントイル銀行の会計制度を『精法』に導入したものと推定されるが、「イギリス本国の多くの銀行が、これと同じシステムを採用していたかどうかについては、今日ではこれを実証する文献および歴史的資料は存在しない」（黒澤清 1990：44-45）と黒澤清が指摘している。

(C) 英国の銀行実務書であるギルバルトの書に開示された財務表（1855年6月30日付ウエストミンスター銀行貸借対照表…ギルバルト自身この銀行の総支配人であった時期がある）はいわゆる英国式（借方：負債・資本，貸方：資産）であるにもかかわらず、『精法』書体第三の（1872年8月6日付香港上海銀行）財務表がこれとは貸借逆の大陸式であった。さらに明治6（1873）年12月24日付け「国立銀行定期報告差出方規則」には月次報告が「英国式」、半季報告が「大陸式」とある¹⁵⁾。ならば「英国式」の状態にあるシャンドの日記帳から総勘定元帳に貸借逆に戻して「大陸式」（書体第四十四「總勘定差引残高記入帳」）に直す必要があったのか（いわば二重螺旋構造）。短絡的ではあるが、この貸借逆の元帳転記の作業がなければ財務表は英国式となった。なお、一般に「英国式」と言われる貸借対照表は翌期首の「開始残高勘定」に由来する。その詳細は別稿に譲る。

西川孝治郎は熟慮の末に、凡例で「米人 C.C.Marsh の貸借仕訳の原則を説明しているので、すぐその次の本文の初めに、それと反対の英国式の借方 負債・資本，貸方 資産の例示が好ましくなかったと推定することは不当ではない」（西川孝治郎 1977：109）と述べる。

こうしてシャンド渡英中の明治6年12月に『精法』も完成し、同7年10月にシャンドが再来日するのを待った。(D) 紙幣寮に戻ったシャンドを待ち受けていたのは国立銀行条例改正の具申作業であり、また既に刊行されていた『精法』の見直し、特に財務表がギルバルトのテキスト（英国の実務）にある英国式ではなかったことに当然気付いた。そこで第一国立銀行第五季目（明治8年12月期）あたりから「英国式」ひな型を指導して、明治10年の国立銀行差出方規則では英国式の、かつ不完全配当宣言財務表（図8）を定めたものと思われる。

シャンドの請暇帰国の混乱のなか、明治6年下半季「第一回考課状」が株主一同に公示されたのである（高寺貞男 1971：504）。シャンドは明治7年10月来朝し、直ちにそのことに気付いて訂正させたらしく、明治8年1月7日に国立銀行定期報告差出方規則を改正し、本店毎月実際報告は大

陸式に、半季実際報告は明治8年下季から英国式に切り替えられた（高寺貞男 1971：505）。内部管理のための月次報告は「大陸式」、外部報告の半季集計は「英国式」という、なんともチグハグである。それだけ現場実務が混乱していたのであろう。そこで先の図表5～8に示した（形態表示）財務表とは別視点（機能重視）で見比べたのが図9である。

英国式とは「借方」負債・資本、「貸方」資産と表示した貸借対照表である。**損益勘定**は前季繰越金と当季利益金を一括（未処分利益）した表示、図9では損益勘定書部分の内容が「損益並びに利益剰余金処分計算書（Profit and Loss and Appropriation Account）」であるか、「利益剰余金処分計算書（Profit and Loss Appropriation Account）」であることを示した。国立銀行の公告を意図したものであるが、その形式はバラバラであった。左側の貸借対照表の名称や大陸式又は英国式などの違いが、損益勘定書（損益並びに利益剰余金処分計算）にあっては、純粋な損益計算書はなく、名称もさることながら、入方、出方と分けるなどこもごもである。

銀行簿記精法（1872.6.29）

身代及ヒ負債ノ抜書（利益処分前）	
（借方）	（貸方） 損益勘定
〈大陸式〉	

損益勘定書（剰余金処分計算）	
（借方） 利益処分 後季繰越金	（貸方） 損益勘定

明治六年実際報告（明治6.12.31）

半季実際報告（配当宣言済）	
（借方）	（貸方） 利益処分額 後季繰越金
〈大陸式〉	

半季利益金割合報告（損益並びに利益剰余金処分）	
（借方） 損 費 利益処分 後季繰越金	（貸方） （前季繰越金） 利 益

明治九年上季実際報告（明治9.6.30）

総勘定書及差引表（利益処分前）	
（借方） 損益勘定	（貸方）
〈英国式〉	

損益勘定（剰余金処分計算）	
（入方） 損益勘定	（出方） 利益処分 後季繰越金

明治10年国立銀行報告差出方規則附録

半季実際報告（利益処分前）	
（借方） 損益勘定	（貸方）
〈英国式〉	

半季利益金割合報告（損益並びに利益剰余金処分）	
（借方） 総益金 前季繰越金	（貸方） 損失金 利益処分 後季繰越金

出典：片野一郎著『日本財務諸表制度の展開』（同文館 43年11月）pp.35-53 参照

図9 財務表の構造比較

更なる「怪」が生じた。それがシャンドの帰国後に起きた (E) 半季実際報告の「英国式」から「大陸式」への変更である。明治10年2月に旧紙幣寮銀行学局廃止に伴い銀行学伝習所が大蔵省銀行課所属として開設され、教師を藤尾祿郎・田中三郎・大野新十郎ら旧翻訳掛の中堅が担当し、翌年11月には宇佐川秀次郎が学頭となる。藤尾・田中が伝習所の資料を整理し、大蔵省銀行課編纂『銀行簿記例題』上巻(本店編)、同下巻(支店編)を明治12年5月に出版した(西川孝治郎1971:204-205)。その「序」で銀行課長岩崎小次郎が英人暹度氏、藤尾録郎、田中三郎ら教師の伝習所における成果を詳述している。「凡例」で藤尾が各種帳簿と仕訳形式を解説し、本文・設例では明治12年1月15日の銀行設立に始まり、同6月30日に毎月実際報告表、半期実際報告表、利益金割合報告などの調製を求めている。

本書『例題』は『銀行簿記精法』に基づいて学ぶ会計学徒に記帳・報告書類の作成を目的とするワーク・ブックであった。この『銀行簿記例題』の姉妹編(記帳結果と作成された報告書類)が明治14年8月著作権免許・明治17年12月に至って出版された『銀行簿記例題解式』(壹~四)で、凡例に「本書ハ大蔵省銀行局編纂銀行簿記例題ニ基ツキ之レカ記入式及半季決算ヲ示シタルモノナリ…明治17年12月大野新十郎志」(『同書(壹)』)とある。本書四冊目巻末に「附半季決算法」があり、示された(例題の解答となる)明治12年「上季毎月」並びに「半季」の実際報告表は大陸式であつた。同年同季の利益金割合報告は『同書(壹)』の凡例に「利益ニ属スルモノハ借方ニ又ハ損失ニ属スルモノハ貸方ニ記載スヘシ」と、図9にある「明治10年国立銀行差出方規則附録」と同じである。続けて凡例に「利益金分配ハ国立銀行条例ニ拠リ大蔵卿ノ認可ヲ得テ始メテ其割合確定シ而シテ之レカ實際割附ヲナスモノナリ故ニ大蔵卿ノ指令ヲ得タルトキハ直ニ其割合ヲ日記帳ヘ(翌期の日付で…筆者挿入)振替記入スヘシ」とあって、敢えて「配当提案型」であることを強調している。

明治14年上半季の横濱正金銀行実際報告表(利益処分前)の「大陸式」貸借対照表にして、利益金割合報告(損益並びに利益剰余金処分)表は左側に「損金之方」、右側に「益金之方」(片野一郎1976:170-172)と、上記の差出方規則とは整合性を欠いているが、これは(明治12年5月刊行『銀行簿記例題』の解答編)『銀行簿記例題解式』の著作権特許明治14年8月、その出版が同17年12月と相当遅れたことから生じたものかもしれない。

明治の初めの会社制度はお上(業種別監督官庁)の管理下にあり、日本郵船にあっても、自明治18年10月1日至明治19年9月30日の第一回考課状に「(株主総会での決議事項を)通信大臣へ請願シテ其許可ヲ得」とあるが、日本郵船や王子製紙、小野田セメントなどの政府規制の少ない一般会社が僅かな間、配当宣言財務表を採用してきた。その配当宣言型財務表とは、取締役会の業務執行成果の確定とその稼得損益の処分をもって当該(取締役の)受託責任(accountability)の完結を示すものである。

明治23年公布、同26年一部実施となる大陸法商法が実施されるようになる。これが会社を政府統制から会社自治へと方向づけたため、(お上に代わって)監査役検査を義務付け、財務表の確定と利益処分が株主総会でなされる Proposed type の計算書類に統一された。

すでに職業(勅許)会計士(Chartered Accountant)が社会的に認められていた英国では「監査役は帳簿検査に際し、会計士其他の人を会社の費用において委嘱することを妨げない」と1862年会社法(Companies Act 1862,c.93)が認め、取締役の配当宣言型(declare type)財務表を

可能としたのである。英国に遅れること実に140年、日本の会計士制度が充実してきたことから（平成17年）会社法に配当宣言方式が盛り込まれた。小稿はこの財務表の揺籃期の話である。

Ⅶ 箱根の萬福寺

箱根・芦ノ湖湖畔，船着場（駅伝広場）近くにある真宗大谷派萬福寺（神奈川県足柄下郡箱根町箱根228）山門に、「アラン・シャンド氏 縁の地」と彫られた真新しい石碑がある。ここを潜って奥に進むとこの寺が提供した4坪ほどの敷地に、桜御影石（横幅67cm×高さ54cm）で再建された三歳でなくなったシャンド長男の墓と新たに建立されたシャンド氏顕彰碑（幅174cm×高さ97cm）がある。前者のモンテーギュ墓碑は赤子の肌を思わせるほど美しく，その表面に明治の旧墓石に彫られていた碑文と同一の墓誌が刻まれている。

In Loving Remembrance of Montague Shand, eldest son of Alexander Allan and Emmeline Christmas Shand, born 1871, died 8 Aug. 1873.

後者の顕彰碑には、「明治の初め，わが国に複式簿記・銀行簿記を教えた恩師英国人シャンド氏は，明治六年「銀行簿記精法」完成の後 この地に逗留中，旅籠駒にて参歳の長男を亡くす。童子の墓は当萬福寺にあつたが，昭和五年の北伊豆地震の山津波で埋没」と刻まれている。



2008年8月8日 再建 アラン・シャンドを顕彰する会

この寺の奥に土砂にうずもれた旧萬福寺があり，大正12年9月の関東大震災の折に童児モンテーギュの墳墓が大破，シャンドの友人・三井信託銀行創立者の米山梅吉が墓を補修したこともあった（土屋喬雄1966：140）が，その後昭和5年に再度地震に見舞われ寺共に埋没してしまった。

1983年の秋，センチュリー監査法人鈴木豊明公認会計士が第一勧業銀行（旧第一国立銀行）ロンドン支店の会計監査に赴いた折に，同監査法人の名誉顧問河野一英大東文化大学教授が，シェフィールド大学に留学中の前川邦生助教授を紹介し，前川から第一銀行設立時の大恩人シャンド氏の墓地の話が語られた¹⁶⁾。

その折ロンドンに居合わせた面々が，四半世紀後の2007年8月8日にこの萬福寺に集まりシャ

ンドの子息、シャンド、それにシャンド夫人の法要を行い、翌年2008年の子息135回忌に合わせて墓所再興のプロジェクトを開始した。これが「アラン・シャンドを顕彰する会」である。

前川教授や鈴木会計士が発起人となって各界に呼びかけた結果、澁澤栄一記念財団、大原学園、大東文化大学前川ゼミ、租税実務研究会〔菊谷正人〕、心友会、旧第一勧業銀行関係者、会計人などの協力を求めた結果、墓石・顕彰碑の購入や・設置の浄財が集まった（前川邦雄2007）。

本稿を締めくくるにあたり、アレキサンダー・アラン・シャンドの情緒面に触れておこう。『国際日本を拓いた人々』著者の北政巳はスコットランド人氣質¹⁷⁾を鋭く描写している（北政巳1984：27）。

スコットランド人は、現在でも英語圏でスコッチ（Scotch）と呼ばれ、「儉約家」の蔑称で知られる。そのスコットランド人の中でもアバディーン人（Aberdonian）は「ケチ」（mean）と呼ばれる。気候や自然資源に恵まれない北スコットランドの狭い地域のなかで、この節約の慣習は一方で独特の宗教・教育・伝統による実業思想と、他方で就業機会に恵まれない地域的疎外状況から醸成された「生きる知恵」ではなかろうか。そして実学のこの精神とともに大英帝国を支える気概に燃えて海外へ雄飛していったのである。

イギリス人移民・出稼ぎの流れは19世紀中葉に新大陸アメリカから南アフリカ、インド以東の東へ向かった。さらに東に向かった分流の一つが南下してオーストラリアへ向かい、他方は東進して中国から日本へと向かった。それゆえ幕末・維新の日本を舞台に企業活動を展開したサザランド、シャンド、グラバー、そしてエルギン卿（筆者挿入：中国に派遣された全権委任大使、インド総督62歳の折に客死）やオルファント等のスコットランド人外交官らがともに「縁」あってアバディーン出身者であった。

スコットランド生まれのシャンドは、血縁や学歴に恵まれず、故国で働いていたところで高が知れていることから、海外、特に開国早々の文化程度もほどほど魅力のある横浜にたどり着き、サクセス・ストーリーを夢見たことであろう。故国スコットランド人の勤勉な精神を謳ったサミュエル・スマイルズの「自助の精神（Self-help）」を座右に、公に身を捧げたのである。

シャンドが初めて来日した1866年には未だスエズ運河は開通（1869年）しておらず、おそらくはアフリカ南端ケープタウン・香港経由で、また長男の不幸から家族して帰英した1873年10月は北米大陸を横断する鉄道（1869年）が開通¹⁸⁾し、あるいはサンフランシスコからパナマに南下する郵便蒸気船に乗れば、1855年に開通しパナマ地峡鉄道で大西洋に出られた。しかし、交通が発達したとはいえ、三歳児を伴った家族には船と鉄道を乗り継ぐ長旅は過酷なものに違いない。

翌74年10月のシャンドの帰日は米国太平洋郵便蒸気船会社の外輪船グレイト・リパブリック号（就役1867年3,881トン）



スエズ運河開通150年記念切手

であったが、それが東回りであったのか、それとも西回りであったかは不明であるが、この香港・横浜・サンフランシスコ航路は当時、中国人移民や出稼ぎ労働者で賑わっていた。

箱根での不幸が端となった家族三人がロンドンに一時帰国し、次女ヘレンが生まれる。長男の死は疫病であったとも言われ、日本の衛生状態を忌み嫌い夫人と長女・次女を故国に残す決断をしたのであろう。ロンドン・横浜間の往復におおよそ3カ月、残された滞英期間は多くても9カ月ほど、家族のための新居をロンドンに探し、単身での帰日に向けて準備を始めた。再来日したシャンドが、明治10（1877）年仕事に落胆して妻子のもとに帰国¹⁹するまでの2年4カ月の別居生活を余儀なくした。

フランス日刊紙『ル・タン』1872年11月6日から12月22日に連載されたジュールヴェルヌの冒険小説「80日間世界一周 Le tour du monde en quatre-vingt jours.」は無駄ない最短時間とあらゆる乗り物を駆使した仮想世界旅行であった。この旅程表から概算するとロンドン～スエズ～横浜間を35日間、横浜～大陸横断鉄道～ロンドン間を38日ほどで到達する²⁰。これには乗り継ぎ便のタイミングや船外宿泊を加味しておらず、西回りも東周りもおそらく50日ほどかかったものと思われる。ペリー来日から20年を経ても、極東の地へ赴くには相当な覚悟が必要であった。

北政己の著述に「シャンドは、青年時代から自由・民主主義の熱心な信奉者でリバプール選出のスコットランド人グラッドストーン（William E.Gladstone,1809-1895）の崇拜者であった。また、彼の弟ハンス（Hans G.L.Shand）は、1892-94年の間、グラッドストーン氏の私設秘書であった」（北政己1984：13）とある。これを裏付けるように、前出三井家重役米山梅吉が英国でシャンドに面会した折、自由党のクラブに案内され、そこに高らかに架かるグラッドストーンの肖像画を指し、米山の肩をたたいて、「これが私の宗教であり、また哲学である」と言われたという（土屋喬雄1966：141）。

その米山は、彼の『銀行行余録』でシャンドを「英国紳士の典型で我が国銀行業の大功労者」と讃えて、また土屋喬雄はシャンドを描いた高橋是清の回想談『是清翁一代記』から、「立派な英国紳士であり、親切・ていねい・篤実・綿密・堅実・地味な、典型的な英国流バンカーと見るべきである」（土屋喬雄1966：9）と感想を述べる。このほか、日銀総裁を務めた木村征四郎、高橋是清の秘書津島寿一らも友人であったし、大隈重信、木戸孝充、井上馨、益田孝などに重用された。それは日本人好みの律儀で礼儀正しい好青年だったからである。

シャンドの帰国から数年たって、当時正金銀行副頭取小泉信吉が参議大隈重信の意向を受け渡英し、正金銀行本店で為替業務の指導者になってほしい旨を告げると、たいそう喜んだそうだが、熟慮の末断っている（土屋喬雄1966：vi-vii）²¹。

アレキサンダー・アラン・シャンド氏は、22歳から10年間を独り極東のはてに立ち、一つの国家と国民のためにもてる技能を存分に発揮し（寺井順一2014：107）、この国の銀行制度を完成させ、近代国家建設を六十年余見守ってきた。帰国後も日本の真の友人として財政・金融の安定に心血を注いだスコットランド人バンカーであった。

《注》

- 1) 杉浦昭典著『大航海時代』によると、ホーン岬を周る航海で犠牲者を出さない船はなかったという。どの船でも、舵輪を握っていた舵手、ヤード（帆桁）やジブブーム（クレーンの腕木）にいた水夫が波にさ

- られ、むごい経験を避けることはできなかった（杉浦昭典 1984：189）と。
- 2) ペリーは翌年 1854 年 2 月 13 日に、外輪船ポーハタン号（Pawhatan：1852 年就役 2,415 トン）を旗艦とする 9 隻の艦隊を率いて再度横浜に入港し、1854 年 3 月末（嘉永 7 年）に日米和親条約も結んでいる。その後 1858（安政 5）年 7 月 29 日にポーハタン号上で日米通商条約を結んだ。日蘭が 8 月 18 日に、日露が 8 月 19 日に、英国と 8 月 26 日に、仏国と 10 月 9 日に相次いで結んだこの不平等通商条約によって関税自主権の回復と治外法権の撤廃に維新政府が苦慮することとなった。なお、このポーハタン号は 1860 年 2 月 9 日に日本人が操船する咸臨丸の太平洋横断（往路 37 日、復路 49 日）に伴走し、サンフランシスコからは（地峡経由で東海岸に向かう）使節団を乗せパナマまで送り届けている。その後南北戦争（1860-65）ではメキシコ湾艦隊の旗艦として活躍した。
 - 3) ちなみに、1851 年 6 月 2 日ニューヨークを出帆したフライング・クラウド型の帆船はホーン岬を経由してサンフランシスコに 8 月 31 日に到着し、89 日 21 時間の短期間航海記録を作った（杉浦昭典 1984：38）。
 - 4) Thomas Blake Glover は、1838 年 6 月 6 日税関吏の息子としてアバディーンに生まれ、ジムナジウムを卒業し、20 歳のとき、父と共に上海に渡航して商社に勤務した。安政 6（1859）年長崎に到着して、スコットランド系デント（Dent）商会の代理人となった（北政巳 1984：19）。
 - 5) Oriental Bank は 1842 年に設立（本店ロンドン）し、当時ボンベイ、カルカッタ、コロombo、香港、マドラス、メルボルン、上海、シンガポール、シドニー、横浜（開設 1864 年）に各支店を設置した。
 - 6) このうちの一人、Thomas Sutherland は 1834 年 8 月アバディーンに生まれ、アバディーン大学を中退して、52 年に P&O 汽船会社ロンドン事務所に勤めた。54 年から 12 年間同社の南アジアの企業活動の指揮を執り、スコットランド銀行業をモデルにした香港上海銀行を創立した。また、1861 年から上海・長崎間 16～18 日の航海と上海・長崎・横浜間に二週間ごとの定期便を運航した（北政巳 1984：7-12）。
 - 7) 土屋喬雄氏が駐日イギリス大使館経由で問い合わせた 1963 年 4 月 5 日付回答では「シャンドの両親や兄弟、彼の生家が裕福であったか、貧乏であったかはわからない。どのような学歴かも、明かすことはなかった」とある（土屋喬雄 1976：17）。
 - 8) マーカンタイル・バンクは 1853 年ボンベイに設立、58 年に商号を Chartered Mercantile Bank of India, London and China と改め、本店をロンドンに移した。ボンベイ、カルカッタ、マドラス、コロombo、カンディ、シンガポール、ベナン、香港、上海、モーリシャス、横浜（開設 1863 年）に各支店を展開した（立脇和夫 1987：34）。なお同じ年に横浜へ進出したセントラル・バンクやコマーシャル・バンクは 4 年後に撤退している。
 - 9) 高橋は 14 歳になって、こんなことをしていても見込みがないと悟り、一念発起して仙台藩の留学生に選ばれ、1867 年 8 月 24 日アメリカ船コロラド号で渡米している（立脇和夫 1987：392）。
 - 10) 『銀行簿記精法』書体第四十四

總勘定差引残高記入帳

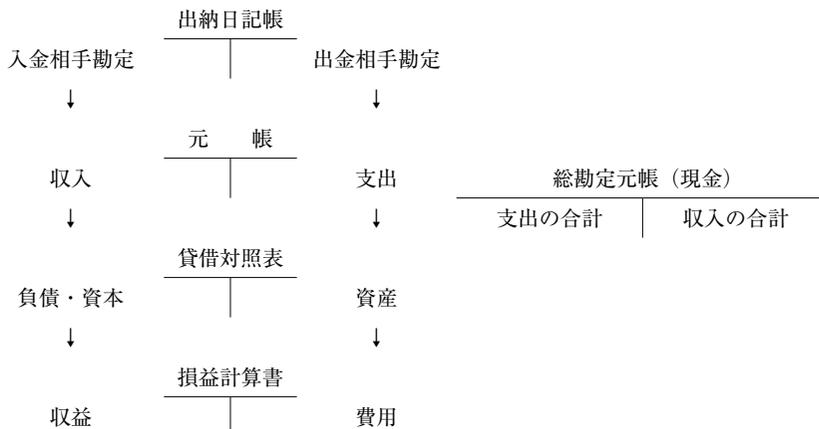
(借方)		内 譯 勘 定	(貸方)	
金額	差引残高		差引残高	金額
		株主勘定		
		拂済入金高	1,500,000	1,500,000
		貯蓄金	50,000	50,000
100,000	70,000	創業入費		30,000
150,000	150,000	割賦金勘定		
		割賦積金	25,000	25,000
		得意先之負債		
180,000	90,000	府内通用割引手形		90,000
343,500	93,500	當坐貸シ金		250,000
18,500	13,000	期附過手形		5,500
5,200	5,200	当座預金勘定貸越		
32,800	21,300	入金銀行手形		11,500
		政府之負債		
1,000,000	1,000,000	通用紙幣引宛公債證書		

		負 債			
93,000		當坐預金	187,000	280,000	
51,600		定期預金	118,400	170,000	
300,000		通用紙幣	700,000	1,000,000	
63,000		仕拂銀行手形	22,200	85,200	
5,700		代金取立手形	3,300	9,000	
		出店勘定			
40,000	13,500	横 濱		26,500	
20,000		大 阪	33,000	53,000	
10,000	5,800	兵 庫		4,200	
		損益勘定			
105,000	3,000	損 益		102,000	
		割引勘定	153,920	153,920	
15,400		利足勘定	14,600	30,000	
		手数料勘定	28,000	28,000	
		公債証券賣買打歩并割引	7,000	7,000	
30,000	30,000	給 料			
520	520	地 代			
8,000	8,000	銀 行 税			
5,000	5,000	筆 墨 紙			
7,000	7,000	小 雑 費			
		雑 勘 定			
10,000	10,000	地 所			
6,000	6,000	家 作			
4,000	4,000	用所器具			
10,000	10,000	家 具			
		財 貨			
220,000	213,000	公債証券		7,000	
185,000	89,000	地 金 銀		96,000	
4,011,820	994,600	金銀有高		3,017,220	
7,031,040	2,840,420		2,840,420	7,031,040	

*単位を示す縦罫線は省略し、漢数字は算用数字に直す

- 11) 下記の図（久野秀男 1969：52）は大原信久に代表される「収支簿記」である。現金勘定へは収入の合計を支出側勘定へ、支出の合計を収入側へ、反対転記する。

〈収支簿記法〉



- 12) 仮に British form と呼ぶ「英国式」は一般方式 Universal form ないし大陸式 Continental form と峻別される。以下英国式に関する河野一英教授の論説を要約する（河野英一 1983：23）。

産業的経済基盤の強いスコットランドの簿記法は「有価物の受渡」を根底に組み立てられた一般方式を19世紀末頃まで抱いていた。これに対して金銭の受渡に立ち、一般方式とは逆の資産・負債・資本を配置する英国式は、金融業・貿易業を中心としたイングランドにおいて、（オランダの一部の金融業者が行っていたこの）独自の金銭的思考に立つ簿記法が受け入れられた。やがて19世紀末に法制化（1862年会社法別表A）が進み、スコットランドを含めてイギリス全土で英国式が強制されるようになった。ロンドンのシティの金融業者を中心としたイングランドでは金銭的思考が強かったのである。

- 13) 彼らの経歴を西川が詳述している（西川孝治郎 1982：25-2）。
- (1)海老原濟：当時30歳ぐらい、シャンド氏の通訳を担当し、短命に終わる。『簿記精法』翻訳のほか一般銀行条例・同成規、シャンド述一般銀行条例案の弁などがある。
 - (2)梅浦精一：嘉永5年2月長岡の医家に生まれ、藩士から蘭学を学んだあと慶応4年江戸に出て石井謙道（医学）、箕作秋坪、尺振八（英学）らにつき、明治5年に紙幣寮九等出仕、シャンド原本の翻訳を担当する。その後実業界に入り、明治45年3月17日石川島造船会社社長在職中に長逝した。
 - (3)小林雄七郎：弘化2年12月23日長岡藩士の家に生まれ、明治3年5月慶應義塾に入り、のちに教員となる。明治6年4月紙幣寮七等出仕、著書に百科全書法律沿革事体、馬爾加摩氏日耳曼国史、経済学講義、自由鏡、薩長土肥など、明治24年4月4日死去。
 - (4)宇佐川秀次郎：嘉永2年2月長州萩に生まれ、明治元年8月上京し同3年7月慶應義塾に入り、明治5年6月紙幣寮に奉職、銀行学局長となる。同14年11月19日逝去。簿記精法、チャールズ・ハットンの日用簿記法、アーサー・クルップ銀行実験論などの業績があり、銀行検査にも貢献した。
 - (5)丹吉人：嘉永5年伊予西条藩士の家に生まれ、明治2年11月慶應義塾に進むが、肺を病んで、明治9年9月2日（24歳8カ月）没す。
- 14) そこで、白坂は「創設段階から利益処分のルールが決められていたのであるから、先に提出する紙幣頭には利益処分前の計算書類になり、紙幣頭より認可が下りて処分がなされるという順序が当初より設定されていたとみるべきである」と結論付ける。しかし、法は「紙幣頭ニ差出ス可シ」とあるだけ（申告義務）で、「認可」に当たらないし、実際報告に未確定の利益処分額が計上される訳もない、と思うがいかかであろう。
- 15) 明治6年12月24日付「国立銀行定期報告差出方規則」には紙幣頭に差し出す書類、書式第一から第八書式が示され、第一書式「本店毎月実際報告」、第二書式「半季実際報告」、第三書式「本店半季実際報告」、第四書式「出店半季実際報告」、第五書式「半季利益金割合報告」などがあり、久野教授の手許にある『第一国立銀行半季実際考課状綴』（第一回至第十一回）に収録された毛筆の第一回考課状を照合してみると第一書式が「英国式」、第二、第三、第四がごぞって「大陸式」であったという（久野秀男 1987：26）。なお、同書（pp.134-135）に第四国立銀行の以下の財務表が収録されている。

第二回半季報告（明治7年12月31日）		損益勘定	
(借方) 資 産	(貸方) 資 本	諸 入 費	本店益入
	負 債	役員賞与	支店益入
	前季繰越金	利益処分	
	本店益入	後季繰越金	
	支店益入		

- 16) 当時のシャンド夫妻には日本で生まれた双子の三歳男女児がいて、その内の男児モンテーギュが明治6年8月8日に（疫痢で？）急逝し、旧萬福寺に埋葬した。悲しさのあまり、シャンド夫人が体調を崩し、三年契約の途中で官を辞し、心身ともに疲弊しきった家族は10月に日本を離れ故郷に帰った。

明治10年にシャンドが最終的に帰英を果たしたのち、ロンドンの銀行に勤め、老後はドーゼット州パークスストーンで（双子女児の）長女マーガレット（1871-1955.3.9）、次女ヘレン（1874-1939.12.23）、1878年生まれの子三女アイダ（1877.3-1963.6.18）、そして四女（1880-1962）と共に自適の生活を送る。ほかに次男ノルマン（1887-1957）、三男イワン（ニュージーランド在）、四男（カナダ在）が居たという（西川孝治郎 1971：182-184）。

1930(昭和5)年4月12日に86歳で亡くなると、ブルックウッド墓地に埋葬されていたシャンド夫人(1848.11.13-1913.9.20)の墓所に重ねて埋葬されたようである。それがロンドン郊外サレー州南ブルックウッド霊園22区墓番号195378である。シャンド夫人の番号172686も同様に地面すれすれに長方形の石枠だけが残されている(西川孝治郎1971:170-171)。

- 17) 三菱信託銀行の国際畑を歩まれ、英国で国際業務に長らく従事された伊藤芳康氏から、グラスゴーに留学した川田龍吉(1856-1951)と竹鶴政孝(1894-1979)の話が聞けた。前者は岩崎弥太郎が興した三菱商會に参画した土佐出身の川田小一郎(日本銀行第三代総裁、男爵)の長男として生まれ、明治10年グラスゴー大学技芸科に進み、7年後の28歳のとき帰国した。現地女性ジェニー・イーディと恋に落ち、引き裂かれる辛い別れをした彼女とのジャガイモ料理を思い出し、北海道でその種芋の交配に成功し、定植・普及に務めたあの「ジャガイモ男爵」のことである。

後者もグラスゴー大学で有機化学や応用化学を学び、ウイスキー醸造技術を積んだ竹鶴が、留学を終えてジェシー・ロベルタ・カウン(通称リタ)と連れ立って大正9年に帰国した。彼はのちに余市に大日本果汁株式会社を設立したニッカ・ウキスキーの創業者である。ともに留学先のスコットランドの気候(緯度57度2分のアバディーン)の1月の平均気温3.4度、7月の平均気温14.2度、イギリスで最も寒い都市の一つ)が似ている北海道を選び、事業に成功した者同士であった。

- 18) サンフランシスコから大陸横断鉄道に乗車すると、すぐにシェラ・ネバタの山岳地帯に迷い込み、喘ぎながら急峻なロッキー山脈を潜ってデンバーに出るまでは、断崖に敷かれた危険極まる鉄路である。神戸高等商業学校教授であった東夷五郎が1908(明治41)年に米国へ渡った折「桑港ヨリハ米大陸横断ノ汽車ニ乗込タルカ、二日斗リノ後ニハロッキー山ヲ通過シタルガ、ソノ頂上ヨリ下リガケニ汽車ガ脱線シテ火災ヲ起シ、…乗客ハ全部汽車外ニ出サレタルガ、…多数ノ人足ヲ乗セタ汽車カ参リタル所、コノ人足等ハ日本語ヲ話スヲ聞キタルハ案外ナリキ。聞ケハ、コノ人足ハ鉄道工事ニ雇ハレタル日本人ナリト」記している(東夷五郎自伝『ある会計人の半生』昭和52年5月 pp.71-72)。この描写から判るように、未だ鉄道も快適な交通手段でなく、また、中国人に代わって日本人鉄道工員が出稼ぎ労働者として流入し、排日運動が再燃する時期である。

- 19) シャンドが明治10年解職され帰国に至った点につき、大田哲三は「シャンドが日本へ来たのは幣制改革のためであったそうである。明治初年に濫発された不換紙幣の整理について立案を依頼されたのであった。そこで中央銀行設立による整理案を立てたところが、…伊藤博文の勧告にしたがって、米国風の国立銀行を多数設立することとなった。そこでシャンドは意見が容れられないで、悄然と帰途についた」(大田哲三1968:56)と認識している。この辺の事情について西川孝治郎は、当時、日本政府は明治維新以来巨額の国費を不換紙幣の増発でまかなっていて、「明治五年の国立銀行条例は、国立銀行の兌換券をもってそれを整理することが目的の一つであったが、うまくいかなかったので、明治九年(筆者挿入:国立銀行)条令を改正して、今度は国立銀行券の兌換をやめてしまった。シャンドにはその結果が想像できたから、不換紙幣の弊害を述べて(欧州諸国にある中央銀行創立の必要性の)説得に努めたけれども、遂に紙幣頭得能良助に強引に押し切られた。彼は『怒りにもえて日本を立ち、船が大洋に出てから荷物を海に投げ棄てた』が、…不換紙幣の害悪は、シャンドが去って間もなく現れた。…紙幣と金銀貨との間の開きができ始め、…物価は騰貴し商工業は一時は活発を呈したが、やがて国民の生活は困難の極みに達し深刻な不況が襲ってきた」(西川孝治郎1971:146)という。

- 20) ジュールヴェルヌによるとロンドン～スエズは1871年開通した仏・伊間モン・スニ峠のトンネル(Col du Mont-Cenis, 12,220 m)を鉄道で越え、プリンディシ(Brindisi: イタリア長靴形半島のヒール部分にある欧亜航路の起点)から汽船を乗り継いで7日。スエズ～ボンベイには郵便汽船で13日、ボンベイ～カルカッタ間は1870年に開通した鉄道で3日。カルカッタ～香港は郵便汽船で6日、香港～横浜間郵便汽船で6日。横浜～サンフランシスコは郵便汽船で22日、サンフランシスコ～ニューヨークは鉄道で7日、ニューヨーク～ロンドンには郵便汽船で9日とある。

- 21) 大田哲三は「明治十四年に日本銀行が設立される時その顧問にとの招聘を受けたが、支配人でなければ嫌だと云って断った」(大田哲三1968:56)と高橋是清の自叙伝にあるという。

引用文献

- アレクサンダー・アラン・シャンド口述 [1873] 海老原濟・梅浦精一訳『銀行簿記精法(全五冊)』(大蔵省 明治6年12月)
エアクレーレン [2017]『明治期に金融制度の確立等へ貢献した人物』に関する研究調査(金融庁 平成

- 29年12月)
- 大蔵省銀行課編纂 [1879]『銀行簿記例題』上・下(佐久間貞一 明治12年5月)
- 大蔵省銀行課編纂 [1884]『銀行簿記例題解式』巻~四(佐久間貞一 明治17年12月)
- 大田哲三 [1968]『近代会計側面誌』(中央経済社 昭和43年5月)
- 片岡泰彦 [2008]「アラン・シャンド『銀行簿記精法』に関する一考察」大東文化大学『経営論集』第15巻(2008年2月)
- 片岡泰彦 [2012]「『マルシュの簿記書』に関する一考察」大東文化大学『経済論集』第98巻(2012年10月)
- 片野一郎 [1968]『日本財務諸表制度の展開』(同文館 昭和43年11月)
- 片野一郎 [1976]『日本・銀行会計制度史』(全国地方銀行協会 昭和51年2月)
- 北政巳 [1984]『国際日本を拓いた人々』(同文館 昭和59年5月)
- 黒澤清 [1990]『日本会計制度発展史』(財経詳報社 平成2年10月)
- 河野一英 [1983]「イギリス簿記法について」明治大学『経理研究』62巻(1983年3月)
- 白坂亨 [2010]「『銀行簿記精法』の成立過程における問題点に関する一考察」会計史学会報『会計史』2010年(No.29)
- 白坂亨 [2013]『わが国会社財務制度の形成過程に関する研究』大東文化大学研究叢書31(2013年3月)
- 杉浦昭典 [1984]『大帆船時代』(中央公論社 昭和59年3月)
- 立脇和夫 [1987]『在日外国銀行史』(日本経済評論社 1987年11月)
- 高寺貞男 [1971]『会計政策と簿記の展開』(ミネルヴァ書房 昭和46年2月)
- 土屋喬雄 [1966]『シャンド わが国銀行史上の教師——』(東洋経済新報社 昭和41年7月)
- 土屋喬雄 [1969]『お雇い外国人⑧金融財政』(鹿島研究所出版会 昭和44年)
- 土屋喬雄 [1976]「Alexander Allan Shandの事歴と人間像について」『日本學士院紀要』34巻1号(1976年)
- 寺井順一 [2004]「アラン・シャンドと大蔵省」雑誌『ファイナンス』No.464(財務省 2004年7月)
- 西川孝治郎 [1938]「稿本銀行簿記精法の発見」雑誌『会計』43巻4号(昭和13年10月)
- 西川孝治郎 [1971]『日本簿記史談』(同文館 昭和46年1月)
- 西川孝治郎 [1981]『復刻銀行簿記精法』(雄松堂書店 昭和56年1月)
- 西川孝治郎編集解説 [1981]『銀行諸帳面取扱手續書』(雄松堂書店 昭和56年1月)
- 西川孝治郎 [1982]『文献改題 日本簿記学生成史』(雄松堂書店 昭和57年6月)
- 西川孝治郎 [1977]「『銀行簿記精法』財務表原本発見報告」雑誌『会計』111巻6号(昭和52年6月)
- 西川正次・池本純吉 [1909]『実践銀行簿記法』(同文館 明治39年6月)
- 久野秀男 [1969]『銀行簿記』(評論社 昭和44年7月)
- 久野秀男 [1987]『わが国財務諸表制度生成史の研究』学習院大学研究叢書15(昭和62年10月)
- 前川邦生 [2007]「井戸を掘った人」雑誌『税経セミナー』2007年12月号
- 三代川正秀 [1976]「我が国配当宣言財務諸表の系譜」(拓殖大学会計人会『会計人界』1975・76合併号)
- 三代川正秀 [2019]「英米法と大陸法の会計思考の相異」拓殖大学『経営経理研究』114号(2019年1月)

(原稿受付 2020年6月17日)

拓殖大学研究所紀要投稿規則

(目的)

第1条 拓殖大学（以下、「本学」という。）に附置する、経営経理研究所、政治経済研究所、言語文化研究所、理工学総合研究所、人文科学研究所、国際開発研究所、日本語教育研究所および地方政治行政研究所（以下、「研究所」という。）が刊行する紀要には、多様な研究成果及び学術情報の発表の場を提供し、研究活動の促進に供することを目的とする。

(紀要他)

第2条 研究所の紀要は、次の各号のとおりとする。

- (1) 経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』
- (2) 政治経済研究所紀要『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』
- (3) 言語文化研究所紀要『拓殖大学 語学研究』
- (4) 理工学総合研究所紀要『拓殖大学 理工学研究報告』
- (5) 人文科学研究所紀要『拓殖大学論集 人文・自然・人間科学研究』
- (6) 国際開発研究所紀要『国際開発学研究』
- (7) 日本語教育研究所紀要『拓殖大学 日本語教育研究』
- (8) 地方政治行政研究所紀要『拓殖大学 政治行政研究』

2 研究所長は、次の事項について毎年度決定する。

- (1) 紀要の『執筆予定表』の提出日
- (2) 投稿する原稿（以下、「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日
- (3) 投稿原稿の査読等の日程

(投稿資格)

第3条 紀要の投稿者（共著の場合、投稿者のうち少なくとも1名）は、原則として研究所の専任教員、兼任研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2 研究所の編集委員会が認める場合には、研究所員以外も投稿することができる。

3 研究所の編集委員会は、前項に規定する研究所員以外のうち、講師（非常勤）の投稿について、年度1回を限度に認めることができる。

(著作権)

第4条 投稿者は、紀要に掲載された著作物が、本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2 共同執筆として紀要に掲載する場合には、共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し、投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は、共同執筆者全員の

承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

(執筆要領および投稿原稿)

第5条 投稿原稿は、研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2 投稿原稿は、図・表を含め、原則として返却しない。

3 学会等の刊行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は、紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

(原稿区分他)

第6条 投稿原稿区分は、次の表1、2のとおり定める。

表1 投稿原稿区分：第2条に規定する理工学総合研究所を除く研究所

(1)論文	研究の課題、方法、結果、含意（考察）、技術、表現について明確であり、独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。
(2)研究ノート	研究の中間報告で、将来、論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。新しい方法の提示、新しい知見の速報などを含む。
(3)抄録	本条第5項に該当するもの。
(4)その他	上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）については、編集委員会において取り扱いを判断する。また、編集委員会が必要と認めた場合には、新たな種類の原稿を掲載することができる。

表2 投稿原稿別：理工学総合研究所

(1)論文、(2)研究速報、(3)展望・解説、(4)設計・製図、(5)抄録（発表作品の概要を含む）、(6)その他（公開講座記録等）

2 投稿原稿区分は、投稿者が選定する。ただし、紀要への掲載にあたっては、査読結果に基づいて、編集委員会の議を以て、投稿者に掲載の可否等を通知する。

3 紀要への投稿が決定した場合には、投稿者は600字以内で要旨を作成し、投稿した原稿のキーワードを3～5個選定する。ただし、要旨には、図・表や文献の使用あるいは引用は、認めない。

4 研究所研究助成を受けた研究所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は、原則として論文とする。

5 研究所研究助成を受けた研究所員が、既に学会等で発表した研究成果（原稿）は、抄録として掲載することができる。

(投稿料他)

第7条 投稿者には、一切の原稿料を支払わない。

2 投稿者には、抜き刷りを30部まで無料で贈呈する。但し、査読を受けた論文等に限る。

(リポジトリへの公開の停止及び削除)

第8条 投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には、リポジトリへの公開の停止及び

削除をおこなうことができる。

(その他)

第9条 本投稿規則に規定されていない事柄については、編集委員会の議を以て決定する。

(改廃)

第10条 この規則の改廃は、研究所運営委員会の議を経て研究所運営委員会委員長が決定する。

附 則

この規則は、令和2年3月1日から施行する。

拓殖大学経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 発行回数

本紀要は、原則として年 2 回発行する。各回の発行について、以下の原稿提出締切日を設ける。

第 1 回	原稿は、6 月末日締切－10 月発行
第 2 回	原稿は、10 月末日締切－3 月発行

2. 執筆予定表の提出

本紀要に投稿を希望する者は、『拓殖大学経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。

3. 使用言語

使用言語は、原則として日本語又は英語とする。ただし、これら以外の言語で執筆を希望する場合には、事前に経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）に申し出て、その承諾を得るものとする。また、日本語以外の原稿は、提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

4. 様式

(1) 投稿区分の指定

投稿規則に示された、「論文」、「研究ノート」、「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は、「資料」、「調査報告」、「判例研究」、「書評」、「公開講座」、「文献紹介」、「学会展望」、「その他」のいずれかに区分される。

(2) 字数の制限

投稿原稿は、A4 縦版、横書きで作成し、原則として下記の字数を上限とする。

図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。日本語以外の言語による原稿についてもこれに準ずる。

I	論文、研究ノート	24,000 字
II	資料、調査報告	20,000 字
III	I、II 以外	6,000 字

ただし編集委員会が許可した場合に限り、同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合、最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

(3) 投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は、完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし、その写しを投稿者が保管する。

(4) 投稿原稿は、原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

(5) 原稿作成にあたっては、A4 用紙を使用し、原則として、日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字×27 行、英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字、ダブルスペースで作成すること。

(6) 数字はアラビア数字を用いること。

(7) 上記以外の様式で投稿する場合には、編集委員会と協議する。

5. 表紙

投稿原稿の提出に際しては、『拓殖大学経営経理研究』投稿原稿表紙に必要事項を記入し「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

6. 図・表・数式の表示

- (1) 図・表の使用は必要最小限にとどめ、それぞれに通し番号と図・表名を付け、本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。
- (2) 図・表は、そのまま印刷できる形式で作成すること。
- (3) 数式は、専用ソフトを用いて正確に表現すること。

7. 注・引用・参考文献

- (1) 注は、必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで、記載があることを示すこと。また、注記内容は文末、あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。参考文献の表記は、文末に一括して記載するものとする。
- (2) 英文の場合は、*The Chicago Manual of Style* を準用する。

8. 電子媒体の提出

投稿者は、編集委員会による審査後、編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第、完成原稿のデジタルデータと、それをプリントした出力原稿1部を提出すること。

なお、手元には、必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

9. 掲載の可否、区分の変更、再提出

- (1) 投稿原稿の採否は、編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。
- (2) 投稿した原稿を、編集委員会の許可なしに変更してはならない。
- (3) 編集委員会は、投稿者に若干の訂正や部分的な書き直しを求めることができる。
- (4) 編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には、拓殖大学経営経理研究所長（以下「所長」という。）より、その旨を執筆者に通達する。

10. 校正

掲載が認められた投稿原稿の校正については、投稿者が初校および再校を行い、編集委員会と所長が三校を行う。

校正は、最小限の字句に限り、版組後の書き換え、追補は認めない。

校正は、所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決められた期日までに行われない場合、紀要掲載の許可を取り消すことがある。

11. 改廃

この要領の改廃は、経営経理研究所会議の議を経て、経営経理研究所長が決定する。

附則

本要領は、平成26年4月1日から施行する。

附則

本要領は、平成31年4月1日から施行する。

以上

執筆者紹介 (目次順)

福 田 勝 幸	拓殖大学理事長
川 名 明 夫	拓殖大学学長
潜 道 文 子	拓殖大学副学長・商学部教授
中 村 竜 哉	商学部長・教授
三代川 正 秀	商学部元教授 (会計学, 会計史)
芦 田 誠	商学部元教授
金 山 茂 雄	商学部教授 (産業論, 技術経営論)
鄭 偉	商学部准教授 (異文化コミュニケーション, 国際ビジネスコミュニケーション)
寺 本 直 城	商学部准教授 (経営学, 経営組織論)

拓殖大学 経営経理研究 第118号 ISSN 1349-0281

2020年10月23日 印刷

2020年10月30日 発行

編 集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会
編集委員 金山茂雄 海老名一郎 太田 実 角田光弘 田嶋規雄 池田真志
今井文俊 中嶋嘉孝
発 行 者 拓殖大学経営経理研究所長 金山茂雄
発 行 所 拓殖大学経営経理研究所
〒112-8585 東京都文京区小日向3丁目4番14号
Tel. 03-3947-7595 Fax. 03-3947-7265 (研究支援課)
印 刷 所 (株)外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY
**RESEARCH IN
MANAGEMENT AND
ACCOUNTING**

**In Commemoration of the 60th Anniversary of the
Business Research Institute at Takushoku University**

No. 118

October 2020

- In Celebration of the 60th Anniversary of the Foundation
of the Business Research Institute FUKUDA Katsuyuki (1)
- In Celebration of the 60th Anniversary of the Foundation
of the Business Research Institute KAWANA Akio (2)
- In Celebration of the 60th Anniversary of the Foundation
of the Business Research Institute SENDO Ayako (3)
- An address in Honor of the 60th Anniversary
of the Business Research Institute NAKAMURA Tatsuya (5)
- Celebrate the 60th Anniversary of the Institute and Dream
of a Great 60th Anniversary MIYOKAWA Masahide (7)
- Celebration for the 60th Anniversary of the Foundation
of the Business Research Institute ASHIDA Makoto (8)

Articles

- The Social Formation and Regulation
by The Structure of the IT KANAYAMA Shigeo (11)
- A Case Study on Online Intercultural Training
for Japanese Expats ZHENG Wei (27)
- Information Security Organization Studies
from the Perspective of Organization Studies:
The Possibility of CSIRTs' Study based on Practical Theory
..... TERAMOTO Naoki (43)

Study Note

- The Mysteries of Alexander Allen Shand
– A Great Teacher of Bank-Accounting in Japan
..... MIYOKAWA Masahide (59)
-

Edited and Published by

**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan